



改革开放 40 年 · 亲历者说

“我们要让中国汽车跑遍全世界”



采访对象：李书福，浙江吉利控股集团创始人及董事长，1986 年创办吉利集团，1997 年进入汽车行业，多年来大力发展民族汽车工业，在其领导下，集团经历 32 年蓬勃发展，已连续 7 年位列世界 500 强。目前，在全球拥有逾 12 万名员工，是一家立足中国、面向世界的科技创新型企业。

采 访 组：邱 然 闫书华

采访日期：2018 年 10 月 7 日

中国汽车业盼来了自己的改革开放

学习时报：李董事长，您好。吉利汽车已经走出了国门，今年您参加了“一带一路”建设工作 5 周年座谈会并发了言。请您谈谈当时的情景和感受。

李书福：“一带一路”建设工作 5 周年座谈会是 8 月 27 日在人民大会堂召开的，习近平总书记出席会议，发表了重要讲话，为我们企业参与“一带一路”建设指明了方向。听了总书记的讲话，我非常受鼓舞，心情久久难以平静。在座谈会上，我还作为民营企业的代表发言，结合吉利的实际，就企业参与“一带一路”建设谈了建议。

这些年来，吉利在参与“一带一路”建议过程中有几点切身体会。第一点就是要合规经营。国际上十分重视企业合规建设，这是企业参与国际经济竞争的重要前提，也是树立中国企业形象的重要抓手。第二点就是要强调民心相通。企业“走出去”只是第一步，相互融合是十分重要的。要实现民心相通，文化的融合是首先要做到的必要条件。这就需要建设开放、包容、适应、尊重的“全球型企业文化”。第三点就是要坚持创新发展。秉承开放、包容、协同的国际化理念，通过与全球合作伙伴协同，通过大规模投入研发，占领技术制高点，不断提高技术主动权与可持续发展能力。

学习时报：很多人希望您了解您的成长创业经历，您当初是怎么跟汽车结缘的？

李书福：我 1963 年出生在浙江台州，伴随改革开放成长。在我的青少年时代，正是改革开放的初期，身边许多人开始从事商业，我也跃跃欲试了。

1982 年，19 岁的我向父亲要了几百元人民币买了一台手提照相机开启了我的创业生涯，这是我人生的第一次创业。之后我经历了开照相馆、废金属提炼、造冰箱、造装潢材料、造摩托车等先后 5 次创业。

第六次创业，是在 1999 年，这一年，我已经 35 岁了。我决定要造汽车，这个决定除了我自己和少数几个人以外，大部分人都认为这是个注定会失败的决定。在当时的中国，还没有民营企业造车的先例，民营企业很难取得造车资质。而且大家认为中国在世界的汽车工业领域没有优势，市场和技术早已经被西方国家垄断了，中国企业只能与外国汽车公司合资或者合作才有可能取得成功。

但是我认为随着改革开放的进一步深入，中国的现代化建设一定会持续推进，中国一定会成为世界上最大的汽车市场，虽然那个时代，中国汽车市场每年才几十万辆，私家车市场才刚刚起步。如果中国每年汽车销量超过 3000 万辆，而又不是自己造的，那一定不是一个好消息。从几十万辆到几千万辆的年产销量，这个增长的过程本身就是一个很大的商机。

吉利在这个时候进入汽车行业虽然面临很大挑战、很多困难与问题，但商业空间很大，商业机遇期也很长，有足够的时间打基础、练内功，有足够的时间培养、培训人才，也有足够的时间、空间允许我们犯一次或几次错误，这是用钱买不来的机会效益。因此，我决定抓住这个关键时刻，抱着失败也是胜利的心态，坚定地踏上了造车之路。我在公司内部选了 2 个工

程师，加上我自己，共 3 人组建了项目研究组，走上了研究汽车这条路。选择这条路，既是天时地利的召唤，也是自我理想的引领，但是，这也是一条荆棘丛生的不归路。在汽车行业内有一句话，你恨谁就叫谁去造汽车，当然我要造汽车，不是因为谁恨我，而是我自己的选择。我一直坚守着自己的选择。

2001 年 11 月，吉利终于成为中国首家获得轿车生产资格的民营企业。吉利过去 30 多年的发展历程和快速成长与中国改革开放、经济发展密不可分，我们迅速成长的故事正是中国改革开放历程的缩影。

学习时报：今年正值改革开放 40 周年，回首改革开放初期中国汽车行业的发展，当时是个什么情况？

李书福：改革开放 40 年，吉利造车 20 年。改革开放初期我们还没有造车，我查阅了一些历史资料，也从一些报道和当事人口中了解到了这段历史。

1978 年，当时国内轿车基本就只有红旗车、上海牌汽车；中国一年的汽车产销量才十几万辆，老百姓几乎没人拥有私人汽车。

不过，就在同一年，中国汽车业开始了“请进来”“走出去”的对外交往。中国汽车业 40 年改革开放由此翻开了第一页。当时，解放、跃进、黄河等国内传统汽车品牌的车型进行升级换代，汽车企业产品的车型、质量、生产能力均有大幅提高。

后来的 10 年，中国的经济体制从计划经济转向市场经济，中国汽车工业有了一定的自主研发能力，确定了发展轿车的方向，并奠定了基本的生产格局。通过引进技术、合资经营，中国汽车工业产品水平有了较大提高。同时随着经济的增长，国民消费水平也相应提高，政府开始鼓励人们购买私家车，居民自用购车消费显著提升。

1992 年，中国汽车产量首次突破百万辆。加入 WTO 之后，改革开放进一步深入，中国企业进入国际化背景的竞争环境，中外合营模式也有了更深入的市场实践，中国汽车产业在技术水平和管理方式上都有了飞跃发展。

“走出去”战略明确了汽车行业全球化发展方向

学习时报：如今吉利已成为著名中国品牌，它的发展经历了什么样的过程？

李书福：的确，如果要从阶段划分来看，我们经历了这样几个阶段。

第一阶段，敲敲打打冲破垄断。造车初期，当时合资企业占据中国汽车市场，轿车还是绝对的奢侈品，而我认为，汽车应该是每个人都能买得起、用得起的。在 20 世纪末期，在桑塔纳卖 20 多万元、夏利卖 10 多万元的时候，开始批量造车的吉利确立了“先描红再写字，先学走路再学跑步，先从低端做起，从零部件做起，再做高端”的技术路线，提出了“售价五万、油耗五升、能坐五人”的“三五”造车目标，陆续推出豪情、美日、优利欧等吉利汽车，一举冲破了三大轿车合资企业价格垄断和市场垄断，促使轿车从奢侈品变成老百姓都能买得起的消费品，但遇到很多技术问题。1998 年，吉利推出首款量产汽车——豪情，这款几乎靠手工敲打出来的汽车遇到很多问题，我不得不用轧路机将这 100 辆车碾废。

第二阶段，正规化、机械化、自动化造车的转型升级。2001 年，中国加入世界贸易组织，吉利也终于正式拿到“准生证”，获准生产轿车，开始规范化生产。此时，轿车开始进入中国民众家庭。

2003—2004 年，吉利相继推出几款靠低价占领市场的车型后，我意识到，这一战略是不可持续的，因为随着经济的飞速发展和生活水平提高，消费者对高品质汽车的需求将越来越迫切。当时，我就决定利用新品自由舰研发的契机实施质量战略，决定投资十几亿对宁波基地进行大规模技术改造。自由舰是我们自主研发的第一款正向设计车型。我对研发人员提出的唯一要求就是：不到 1 克腻子。看似简单的一条技术要求，实际是吉利汽车从敲敲打打造车向正规化、机械化、自动化造车的转型升级。

第三阶段，战略转型阶段。2007 年，从国外考察回来，国际市场又进一步打开了我的思路。我提出要对吉利进行战略转型，提出了年产销 200 万辆的战略目标。同年 5 月，吉利正式开启了转型之旅，从之前“低价战略”向“技术先进、品质可靠、服务满意、全面领先”转型，在技术、品质、服务、员工生产条件、车内空气质量、零部件采购等方面，都提出新的要求。企业使命从“造老百姓买得起的好车”转向“造最安全、最环保、最节能的好车”，让吉利汽车走遍全世界；确立总体跟随，局部超越，重点突破，招贤纳士，合纵连横，后来居上发展战略。这一战略提出 11 年来，吉利成功进行了转型，彻底抛弃低价策略，打技术战、品质战、品牌战、服务战、企业道德战，坚决不打价格战。

第四阶段，参与全球市场竞争。2007 年，党的十七大报告提出，坚持对外开放的基本国策，把“引进来”和“走出去”更好结合起来，扩大开放领域，优化开放结构，提高开放质量，完善内外联动、互利共赢、安全高效的开放型经济体系，形成经济全球化条件下参与国际经济合作和竞争的新优势。

看到这个政策的出台，我非常欣喜，“走出去”战略的提出让我更坚定了把吉利发展成为一个全球化企业的战略目标。我坚定认为，要实现汽车制造强国，就必须全球化。全球化一定是全球开发、全球采购、全球制造、全球营销。吉利必须要参与全球的汽车市场竞争，要成为国际化的、全球化的企业。

2008 年，全球金融危机爆发。世界汽车工业正在发生一场深刻的变化；中国面临百年难逢的发展机遇；中国汽车工业崛起的历史机遇就在眼前……在此背景下，2009 年，吉利做出了在国际市场的新尝试，收购了澳大利亚 DSI 自动变速器公司。

继此之后，2010 年，在经过冗长的谈判过程后，吉利终于成功收购沃尔沃汽车，正式开启了吉利控股集团的全球化征程。2006 年，福特经历了一些调整，我认为收购时机愈发成熟，便开始为这一想法四处奔走。大家都持反对意见，认为吉利造车才 13 年，有什么能力去整合一家有 83 年历史的国际化汽车公司？沃尔沃每年亏损十几亿美金，吉利当时的年营业额才 100 亿元，能经受这样的亏损和经营风险吗？

学习时报：并购沃尔沃的过程复杂吗？

李书福：是难，但从未想过放弃。2007 年，我们做过很多尝试去联系福特，但是对方基本不理。当时的吉利，在国际

上基本属于无名之辈，在很多国际汽车业内人士眼里，吉利不过是中国的几个低端本土品牌之一。后来，我又诚恳地写了一封信表达吉利控股对收购沃尔沃的兴趣，从杭州发到了美国福特汽车总部迪尔伯恩。很快，我收到了福特的正式回复，但是内容却让我很失望：对不起，沃尔沃不卖。中间经过多次沟通结果仍是一样的。2008 年，蔓延全球的金融危机又给了我机会：美国三大汽车公司均出现销量下滑，上半年美国市场销量下滑了 17%，而中国汽车市场则在逆势上扬，销量上涨了 10%。在这一背景下，通过项目团队的不懈努力和在董事会上的激烈争辩，福特董事会终于做出接受吉利控股集团收购沃尔沃汽车的决定。

经过多轮繁复的谈判过程，2009 年 12 月 23 日，吉利和福特同时宣布，双方就收购沃尔沃的主要商业条款达成一致。2010 年 3 月 27 日，吉利控股沃尔沃项目组与工会达成最后协议，我终于等到了梦寐以求的结果，百感交集、如释重负。

秉持高度包容和协同发展的全球化经营理念，吉利成功完成了一系列国际化战略布局，不仅推动沃尔沃汽车取得了品牌的复兴和持续发展，还实现了吉利汽车与沃尔沃汽车、伦敦电动汽车等公司的效应协同。此外集团还收购宝腾汽车 49.9% 的股份以及英国豪华跑车品牌路特斯 51% 的股份，成为沃尔沃集团、戴姆勒集团、盛宝银行第一大股东。着眼未来，吉利还将在汽车自动驾驶、智联互联、能源多元发展方面具有前瞻眼光，变革突破，致力于打造全球领先的技术创新能力，进一步拓展集团全球布局。

企业“走出去”只是第一步，相互融合才是关键。跨国经营与全球发展必须不分肤色、不分人种、不分语种，都是为了一个共同的商业追求而相互尊重、共同发展。这是吉利一直倡导的“全球型企业文化”，其核心特点是尊重、适应、包容与融合。这个想法源起并购沃尔沃汽车，在之后的海外并购中不断加以运用，并赢得了越来越多来自国际的尊重和信任，把握了更多机会。

要让中国汽车跑遍全世界，而不是全世界的汽车跑遍全中国

学习时报：除了您自身的因素之外，您觉得吉利能有今天的发展，最大的原因是什么？

李书福：首先，吉利因为这 40 年的历史机遇，从无到有，从小到大，由弱变强，从小山村走向全中国、走向世界。所有这一切都应归功于改革开放的好政策，我们必须倍加珍惜，我们要让中国汽车跑遍全世界，而不是全世界的汽车跑遍全中国。我和所有中国同胞们一样，得益于党的改革开放的好政策。

此外，吉利作为汽车领域的民营企业，受益于政府逐渐开放汽车产业、允许民营资本进入汽车产业、支持民营经济发展的政策。习近平总书记十九大报告中指出，“要支持民营企业发展，激发各类市场主体活力，要努力实现更高质量、更有效率、更加公平、更可持续发展”，这必将激励我国广大民营企业为决胜全面建成小康社会作出新贡献。另外，吉利在全球化的过程中，不断以“走出去”战略和“一带一路”建设等国家相关政策为指引。5 年来，吉利控股积极探索布局。在俄罗斯，2017 年“白俄吉”工厂正式落成，首款博越下线；在欧洲，推动伦敦出租车和沃尔沃汽车重塑往日辉煌，在瑞典筹建吉利欧洲研发中心；同时还在东南亚入股马来西亚，助力宝腾重振雄风。

学习时报：现在可以说中国的汽车制造业在国际上已经占有了了一席之地吗？

李书福：我们应该有这个自信。经历改革开放 40 年，中国汽车市场的变化翻天覆地，从老百姓买不起汽车，到现如今很多家庭已经拥有第二辆私家车；从民营企业不能造车，到如今包括吉利汽车在内的民营企业年销量突破百万辆；中国汽车产业在坎坷中发展壮大。从汽车销量和市场发展来看，都有了非常大的转变。从销量来看，2009 年，中国汽车销量首次超过美国，成

为世界最大汽车市场；到 2017 年，中国汽车市场已经连续 9 年蝉联全球汽车销量第一。中国已经成为全球汽车企业的兵家必争之地。

另外，我想与大家分享一组数据：中国乘用车市场 60% 以上的产品是外国品牌，而且是高附加值产品，40% 以下是中国自己的品牌产品，而且是低附加值产品。2017 年中国品牌乘用车在全球市场销量 1057 万辆，在全球市场占有率只有 13%，出口量才 61 万辆，而且大部分是向不发达国家出口，基本上没有什么利润；进口汽车 122 万辆，以中高端车型为主，基本上都是高附加值汽车产品。

学习时报：新时代中国汽车制造业有哪些新变化？

李书福：党的十八大以来，中国汽车制造业在众多利好政策的支持下，持续发展，创下新高。我个人感受最深切的发展变化，有以下几点。

第一点，中国车企加快参与国际化进程与研发竞争。在“一带一路”倡议和“走出去”战略的支持和指引下，中国车企在国际化的过程中越来越成熟，逐渐从以资金换技术，升级到向外输出技术和管理。吉利入股宝腾、路特斯也都是典型例子。但同时，中国车企也面临着更严峻的国际市场下的新技术带来的竞争与挑战。每一个前瞻性的汽车技术，都会引领明天的行业发展。

第二点，新能源汽车发展位于世界前列。发展新能源汽车是应对全球气候变化、降低碳排放的要求，是中国蓝天保卫战改善大气质量的要求。吉利在新能源汽车方面研发投入很大，我们已经启动了“蓝色吉利行动”，到 2020 年吉利汽车 90% 以上都是新能源。

第三点，中国品牌逐渐向高端化布局。当下，中国品牌整体都在积极向高端领域布局。2017 年，吉利控股发布了吉利汽车和沃尔沃汽车的高端合资品牌领克汽车。因此，领克以进入欧美发达市场直接与世界领先汽车品牌竞争，实现真正的全球化目标。

第四点，迎来更开放的汽车工业。汽车关税的下降、对汽车合资形式限制的取消等政策，意味着我们将迎来更开放的汽车工业。这让我感到兴奋。我是一个市场派，我完全鼓励与支持公平竞争，坚决反对特权与贸易保护主义。一个更开放的汽车工业，将为中国汽车的下一步发展提供更多挑战、更多机遇。

第五点，21 世纪是科技革命、产业变革、商业重塑的世纪。当前，智能网联汽车成为创新热点和未来发展的制高点。在智能化、网络化、信息化和新能源技术驱动下，新一轮科技革命和产业变革加速推进。我们一定要面对现实，知难而进，持续打拼，努力开创中国汽车工业新局面，全面推进智能网联汽车技术创新发展。

学习时报：您对中国汽车行业具有什么展望？

李书福：我来自于制造行业，一辈子没有离开过制造业，我对制造业充满感情。尤其是进入汽车行业后，我越来越感受到制造业对国民经济的重要性。

我国已经成为具有世界影响力的制造业大国，但与世界制造强国相比，在创新能力、核心技术、企业实力和质量品牌等方面还存在很大的差距。包括汽车制造业在内的中国制造业依然面临如何实现从全球价值链的中低端走向中高端的现实挑战，但是，我们千万不能急于求成，否则欲速则不达，只要认准方向，明白问题的本质，持续努力就能取得成功，这是考验中国制造业的关键时刻。

制造业的卓越进程必须走向价值创造链的中上游层面，并且形成核心创造能力。智能制造，降本增效，以用户体验为中心，全面推进品质革命，这既是中国制造业的唯一出路，也是中国制造业的广阔前景、美好未来。

汽车产业是制造业之王，未来充满无限机遇，同时也面临巨大挑战。吉利控股将时刻保持清醒的头脑，认准方向，脚踏实地，在创新研发、人才培养方面继续加大投入；在能源可再生利用、汽车电动化技术、线上数字科技及车载芯片研发等方面有所作为，为汽车产业可持续发展、为用户的智能出行体验积极贡献力量。