

MBA案例：收购沃尔沃不是钱的问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_646452.htm

并购沃尔沃汽车公司并平稳运营一年之后，在汽车行业内有着草根形象的企业家李书福看来有资格松下一口气，回头看看自己过去20年所取得的成绩了。他只是需要一个合适的场合。10月的一天，李书福带着他那一半中国人一半老外组成的国际化团队，坐在中央电视台经济频道的演播大厅里忆苦思甜，大讲国际并购与跨国企业管理之道。面对主持人带着点调侃的提问，他应对自如，侃侃而谈，俨然一副智珠在握的架势。尤其当他谈起中国传统文化、多元价值观甚至人类共同发展目标时，很难相信这是那位曾说过汽车就是“两排沙发加四个轮子”的人。

“我有一个梦想。我老是有不同的梦想。”他在采访结尾的时候忍不住笑了起来，“这是新的梦想。创造一个全球性的企业文化，全球型本土化企业。沃尔沃不是我的，李书福要这个东西干什么？沃尔沃属于全人类。”全人类要沃尔沃干什么？这番话显然没能打动所有人，质疑很快就来了。就在这次气氛愉快的访谈结束后一个月，吉利突然爆出因巨额负债而被高利贷勒紧脖子的负面消息高达710.7亿元的总负债，73.5%的资产负债率。发出报道的《证券市场周刊》称：“资金紧张的吉利集团正在密洽海内外私募机构，因为收购沃尔沃时吉利通过高盛向海外发行了高息债券，它需要再度募资还债。”李书福跟他的高管团队肯定气疯了。他们不惜使出企业与媒体打交道时最尴尬的手段，给那家媒体和作者发去了律师函。协助吉利海外并购的高盛也站出来替吉利说话。问题

最关键的一点是，债务和负债不是一回事，吉利的负债中大部分是应付账款和运营负债，需要付利息的银行贷款比例处于合理范围。在香港上市的吉利汽车的财报表明，公司的现金转换周期为负50天，这意味着吉利依靠经销商和供应商的钱就可以维持运转。《证券市场周刊》后来不得不刊登“报道严重失实”的致歉声明。尽管吉利在这次质疑风波中大获全胜，但李书福缺钱的传闻似乎很容易被轻信，因为这才是人们印象中的那个吉利一家在销售了1万辆汽车后才获得正式轿车生产许可证的，汽车业的蚂蚁公司。过去20年，李书福从经营一家极小的农村照相馆开始，慢慢建立起中国最大的民营汽车公司，其间还干过从冲印照片的显影液里提炼银，组装冰箱和摩托车、生产建材等生意。缺钱、缺人、缺技术的日子他再熟悉不过了。现在吉利汽车已经今非昔比，不再是当初那个靠扳手和锤子造车的作坊式民营企业了。公司花了14年时间在国内建立起了6个整车制造基地，每年能生产60万辆汽车(去年销售了41.6万辆)。它先后收购了英国锰铜汽车公司、澳大利亚DSI自动变速器公司和在福特控制下不断衰退的豪华汽车品牌沃尔沃。今年上半年吉利和沃尔沃的营业额总计达到700亿元，税前利润将近24亿元，比去年同期都有明显提升。但吉利还是一家因先天不足而始终处于饥饿状态的公司，收购三家海外公司对改善这一情况也毫无帮助，甚至还会加剧种种猜疑。去年3月份，李书福在吉利成功收购沃尔沃的发布会上已经遇到过这种情况。当时刚从瑞典飞回北京的李书福带着一身疲惫、略微的急躁和一丝兴奋，向现场一百多位记者解释资金来源。没有外界的帮助吉利肯定无法吃下体量是自己数倍的沃尔沃，但吉利也不像大家想像的那么

穷。18亿美元收购资金和预计9亿美元后续投入中，吉利从中国和海外各募集到一半资金，吉利自己拿了大约25%，其它的出资方包括财团、投资银行、地方政府以及国内主权银行，这些钱来自中国、美国、欧洲和中国香港。“买沃尔沃轿车公司不是有钱就能买得到的，也不是没有钱或者钱少就买不来。所以钱不重要。”李书福当时说。是沃尔沃品牌让吉利的资金情况一下子受到关注，但对比吉利以往遇到的资金困扰，这还远远谈不上生死攸关。实际情况跟李书福说的很像，收购沃尔沃不是钱的问题，而且收购不成也没有大的损失。可是在2000年那会儿，拿不出15亿元，李书福就别想干汽车了。李书福基本上是脑袋一热就扎入汽车行业。要造汽车，他的钱太少。政府要求的最低投资门槛是15亿元。奇瑞15万辆整车的生产能力总投资42.52亿元。上海通用总投资将近126亿元。李书福造车的钱是从其经营的建材厂和摩托车厂抽出来的，这两个工厂还要继续维持运转，当时外界推测吉利能够拿出来的资金满打满算也就一个亿左右。要买土地、建厂房、买生产线、模具等等，1亿元要造汽车简直是杯水车薪。作为一家创立不久的民营企业，吉利很难从银行获得贷款，李书福盯上了温州、宁波和台州一带的民间资金。他不是简单地让这些私营企业老板出资，而是设法将他们和吉利的发展捆绑在一块。李书福把豪情汽车厂内的厂房出租给这些老板，由他们单独投资或与吉利合资兴办生产轿车所需的主要零配件工厂如车身分厂、发动机分厂、变速箱分厂等，然后联合起来组装生产汽车，汽车销售出去后再分成。这种做法跟服装业的快时尚品牌ZARA有点像，ZARA的母公司Inditex在早期也是让一些私人投资者出钱建立工厂，度过

了瓶颈期。吉利的模式被称为“老板工程”。吉利通过这种变相的民间集资，省下了自己投资建厂的钱，缓解了资金周转，获得了稳定的产品配套。这些分厂都在一个厂区内生产，对外只有豪情汽车公司一块牌子，好处是各分厂间相互不会发生购销行为，没有销售税金，降低了产品成本。靠着外力帮助，吉利终于生产出了第一批豪情轿车。吉利从全国各地请来经销商订货，却一辆也没卖出去。这批车的质量太糟糕：内部装饰粗糙，车体是靠工人手工敲出来的，接缝处很容易开裂，外壳的油漆是工人分几次刷上去的，色彩深浅不匀。就像所有草创期民营企业一样，吉利当时给人的感觉是说不定哪天这家公司就倒闭了。吉利集团前副总裁王自亮回忆，吉利仅有的一条生产线非常简陋，设备都是二手的，或由工人动手自制。而且当时的吉利造汽车的工人基本上就是它摩托车厂的员工，缺乏有汽车背景的专业人才。李书福开始造车时，翻查了摩托车厂所有员工的档案，发现有3个人在湖南汽车制造厂干过。李书福说，如果有第四个汽车工程师的话，那就是他自己了。现在的李书福给自己定位为幕后主脑。他相当于是篮球场上的教练，当他手下的经理人们能够搞定的时候，他就放手让他们去做，自己可以抽出时间思考些更抽象的问题。曾陪着他出席一系列采访的一位沃尔沃公关职员说，李书福现在最喜欢谈论的话题是国学。全球企业文化和新财富观，似乎给他打开了新的思维方式。他减少了接受采访的频率，但只要出来说话，就一定会谈到这些。当最高领导者可以开小差时，对其公司来说可能并不是坏事。李书福说：“对西方那套东西我的经验了解不多，在这种情况下，我自作聪明去干扰决策，沃尔沃就会面临更大挑战。我认

为不懂装懂就没有权威感了。”放手让经理人做事，这做起来可不像说出来那么轻松。收购沃尔沃谈判时，李书福一听举办环球帆船赛每年要花几十个亿，造一艘船要2亿，而中国人对此又几乎一无所知，因此不太赞同。董事会通过5年投入115亿美元研发费用决议时，李书福还是嫌钱花得太多。这就像省吃俭用惯了，找个女朋友能花钱，有点不习惯。李书福说：“就是这样！”李最终没有跨过游戏规则，插手硬来。

“如何来管理这些项目，如何推动研发产生更大成果，这就是要由CEO、管理层去行使他们的权利。我不能参与到很具体、很细节的项目中去，我们董事会的任务就是考核沃尔沃的经营管理层。”但他还是留了一手，在董事会安插了一个精通财务的中国董事，顶替沃尔沃中国区董事长沈晖。这多亏李书福这些年来网罗了一批具有国际背景的中国高管。那位精通财务的中国董事张2007年加盟吉利集团任副总裁，之前在英国BP公司做财务与内控高级顾问，更早的时候在壳牌和香港南华集团也有过任职经历。沃尔沃全球高级副总裁兼中国区董事长沈晖拿着加拿大国籍，在加州大学洛杉矶分校读的工程硕士，在2009年以副总裁身份加盟吉利之前，曾在菲亚特和跨国零部件供应商博格华纳都担任过中国区总裁职务。但是李书福警告说，一旦进入具体的经营阶段，吉利还需要为沃尔沃找到更多富有整车制造运营经验的人。有了沃尔沃这样前景不错的项目，招揽人才一下子变得容易多了，沈晖甚至愿意在没有任何正式任命的情况下就开始替李书福干活。他跟李书福是相识多年的老熟人，早就表过态说只要有好项目就过来。在李书福还是“第四位工程师”的岁月，吉利可没什么好项目。但公司还是得想尽办法找到经验丰富

的高管，来帮助公司提高研发和生产管理。一开始造汽车时李书福的想法很简单，只要吉利的产品能做到价格比别人低，质量控制比较好，就能受到市场追捧。当时汽车买家主要是政府部门，市场被合资品牌垄断，一辆捷达售价超过14万元，一辆两厢夏利也要卖8万元。后来的确如同李书福所预料的那样，在家用汽车短缺时代，虽然改进后的豪情汽车质量还是不够好，但价格很有竞争力，1999年豪情共售出1600多辆，2000年，豪情的销量超过1万辆。但是仅仅能造出便宜的轿车还远远不够，他需要更专业的人来指点迷津。从汽车公司挖不到人，他就跑到武汉汽车工业大学、江苏理工大学等高校请了一批具有汽车专业背景的退休专家来吉利工作。李书福知道自己进入了一个有前景的行业，他一刻也没有停止过扩大公司的想法。就在豪情质量还没得到提高的时候，1999年设计年产能5万辆的宁波美日工厂又在宁波开工，他们仅用9个月时间就让第一辆新车下线。与豪情工厂的简陋相比，宁波工厂的软硬件有了不少进步，但产品质量控制却难让人如意。为了看看别人是怎么造车的，李书福派安聪慧去韩国现代汽车参观。参观完工厂后，这位财务审计员出身的厂长一晚上没睡着觉。在对《第一财经周刊》回忆这段经历时，现任吉利集团副总裁的安聪慧突然笑了起来。“我们几个人都看傻了眼，差距太大了，”他说，“当时宁波工厂刚刚建成投产，什么都很简易。”韩国的汽车工厂用自动机器人焊接车身，工人在自动装配线上忙碌，而吉利的生产线上靠叉车、平板手推车运送零部件，仍然采用手工方式造车，工人用到最多的工具是扳手和锤子。有时候零部件精细度不够，无法完全安装到位，工人就用锤子敲进去，导致整车不

合格。李书福要求安聪慧拿出提高质量的解决办法。安想到了精益生产，他从丰田请来退休技术人员，每个生产环节都仿照丰田做，包括对车间的清洁程度和个人行为的细节要求，但效果并不明显。后来他们又鼓励一线员工发现并改善生产中遇到的问题，这终于收到了一点成效，尽管也不是很大，但李书福很乐意看到这种热情与参与感。到了2006年，李书福已经意识到公司迫切需要提高产品质量，提高技术含量，跨国品牌对家用轿车市场做出反击，再加上奇瑞、夏利这样的国内竞争对手，吉利的便宜车越来越不容易赚到钱了。他花了十年时间让吉利跻身中国十大汽车制造商之列，学会了如何利用外部资源来解决公司运营中出现的种种问题：请职业经理人来防止家族企业病，请专业财务人才来解决融资难题，他还需要一个关键先生。当时在华晨汽车主管研发的赵福全就是李书福眼中那个能改变情况的人。前者是一个能连续11次拒绝善意邀请的人，不过他遇到了有勇气第十二次开口的后者。2006年的一天，他们俩在香港机场偶遇，寒暄之后，李书福第十二次邀请赵加盟吉利。等了几个月，赵的身份变成了吉利集团副总裁兼吉利研究院院长。赵福全曾在戴姆勒-克莱斯勒海外公司工作过7年，任职技术中心研究总监。当时，吉利集团有4个生产基地，6款主要车型，各基地有自己的产品开发部门，各个基地间的图纸、技术标准都不统一，这就导致各基地之间无法通用零部件，也不能通用测试标准和试验标准。这导致吉利的车型品质良莠不齐。赵的当务之急就是为吉利建立起统一的技术体系。可是吉利只有300名研发人员，多是大专、高中毕业。最让赵福全感到惊讶的是，有的人竟然连PPT都不知道怎么做。花了一两年时

间，赵福全从各个生产基地手中收回研发权，带领研发人员将所有在产车型、零部件的图纸转换成统一格式，补齐了所有产品的二维、三维图形，编制完成了24本《技术手册》。接下来，他们又编制了整车及零部件的设计和试验标准，作为整个吉利集团的企业标准。赵福全在自己的办公室里随手抽出一本手册，包含了产品每一个零部件的材料要求、适用范围、技术要求、外观要求，以及所有的设计参数、检验标准、试验标准。“人可以跳槽，车型可以老化，但这些东西是支撑企业可持续发展的法宝，”赵福全对《第一财经周刊》说，“我们买外国的汽车企业，实质上买的就是这些东西。”人们经常会说，收购来一家公司，就等于是给自己买来了麻烦。汽车行业尤其如此。福特花了10年时间和300亿美元研发资金也没能挽救沃尔沃就是最好的例子。李书福从2002年开始就考虑通过收购国外品牌来让吉利脱胎换骨。沃尔沃、萨博、捷豹、路虎、马自达，这些全在他的考虑范围之内。这听上去太不自量力了，不过李书福相信机会肯定会来的。但是在找到一个合适的品牌前，他已经忍不住从吉利内部创造新的品牌了。李书福说了句以后不再造4万元以下的车就动手开干了。从2008年开始，吉利就开始规划帝豪、全球鹰和英伦三个全新品牌，并在2009年开始进行研发和新车型上市。李书福对新品牌寄予的希望从他愿意花360万元为全球鹰公开征集车标中可见一斑。三个品牌中帝豪表现还算不错，几年前10个月销售了9万多辆，售价从8万元到10万出头，但是就像其它自主品牌所遭遇的一样，吉利一时间也难以突破“10万元天花板”。这方面沃尔沃可以帮得上忙。尽管有保密条款约束，但沃尔沃仍然可以在被允许的范围内帮助吉利

提高研发水平和技术含量。沃尔沃英国设计总监Peter Horbury在年初的上海车展上还在推销沃尔沃的新款汽车，现在已经是吉利集团的设计副总裁了，负责汽车的创意设计和人才培养。Horbury从1991年开始在沃尔沃任设计总监，其间还跳槽去过福特，参与了路虎、捷豹和阿斯顿马丁的设计工作，两年后他重返沃尔沃。他最着名的作品要属新一代沃尔沃SUV XC90和“天地”概念车。李书福希望Horbury能领导吉利品牌的设计开发走向未来，称赞他在业内的丰富经验对吉利产品未来的成功至关重要。尽管Horbury暂时大部分时间还是在瑞典工作，但李书福抓住一切机会向这位老外灌输中国人的品味。他给Horbury听二胡和古筝音乐，告诉他中国人喜欢月亮、太阳和日出日落。“对于艺术设计来说，这些都很重要。”李书福解释。“他设计的‘天地’概念车还不错，体现了我的思想，我的思想未必正确，还需要不断改进，既要让中国人接受，也要让全世界接受。”相对于说服沃尔沃CEO斯蒂芬雅各布和董事会，改变Horbury简直就是小菜一碟。管理一家跨国公司就像用筷子夹豆腐，李书福需要掌握好力度。这意味着他可以改变一些，但雅各布也一定要改变。这两个人看起来差别实在太太大。一个是保守的德国人，戴着一副造型优美的黑框眼镜，在科隆大学获得商学位，之前曾长期效力于大众汽车。后者出身农民家庭，不修边幅，非常健谈。李书福如今已经担任沃尔沃董事长一年有余，双方的合作看起来还算顺利，出席公开场合的时候一团和气，但这都是各自妥协的结果。在收购谈判之初，吉利的一位高管曾因为沃尔沃的敷衍摔门而去，并搭乘最早的航班返回中国。到目前为止，最大的一次分歧就是是否要造像奔驰S系列

和宝马7系列那样的大型豪华车。李和雅各布都摆出自己的理由，李说中国人喜欢大车，否则没戏，雅各布坚持要守住沃尔沃过去的基因。双方看起来都有道理。争论的结果很明显，这一次李书福占了上风。更确切地说，是中国这块令人垂涎的市场和沃尔沃的现状占了上风。离开豪华车增长超过30%的中国市场，沃尔沃完全无法重回豪华车竞争行列。李书福在今年3月的一次采访中说，沃尔沃和雅各布先生可以占据道德制高点，坚持沃尔沃品牌低调、较为温和的传统风格，但这种风格在中国市场上没有未来可言，除非它能调整策略，迎合中国人追求更大更长的豪车品味。在其它小事上，李书福很乐意展现自己包容的一面，他去瑞典出差的时候不再坚持喝开水。投桃报李，雅各布也开始在自己的办公室里泡上一杯绿茶。李书福最喜欢说的一句话是放虎归山，这是他对沃尔沃的管理哲学。福特时代的沃尔沃采取的是家长制的管理方式，花了64.5亿美元收购沃尔沃后，福特把持了一切，包括管理层任命、车型开发以及研发方向。福特在沃尔沃的欧洲总部里安插了大部分部门主管，把沃尔沃的技术研发方向定在安全方面，为旗下其它品牌提供安全技术支持。沃尔沃的研发范围被限定后不利于沃尔沃作为一个品牌生存，同时沃尔沃也浪费了太多钱在一时无法转化为产品的项目上。在李书福的软硬兼施下，沃尔沃前不久将宣传口号改为“以人为本”，听起来终于像个豪华车的样子了。或许是个巧合，新的产品和研发方向让沃尔沃在全球的表现都开始回升，上半年全球销量上升了20%至23万辆，中国销量更是增长了50%至3.5万辆，这多少沾了福特时期经营不善的光。与中国走得近一些看起来好处还不少，但李书福与雅各布都需要

提防的一点是，避免沃尔沃跟吉利走得太近，导致品牌形象下滑，无法再吸引到全球各地的有钱人。J.D.Power亚太公司中国区研究服务总经理梅松林博士提醒说，沃尔沃需要进一步巩固其全球性豪车品牌的地位，又要防止将其品牌中国化。李书福倒是想得很清楚：“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃。沃尔沃来自北欧，根植于瑞典，离开了这个特定的土壤，沃尔沃将不再是沃尔沃。没有了根基的品牌，自然也就失去了它应有的价值。沃尔沃汽车将保留自己的鲜明特征，在瑞德哥德堡的管理下和新的董事会的领导下，继续专注在顶级豪华汽车领域的发展。吉利不生产沃尔沃，沃尔沃也不生产吉利。”李书福与吉利、沃尔沃的故事现在下定论显然还为时过早。1980年代，高中毕业的李书福没有进工厂做工，而是走街串巷给人拍照赚钱，与他同时期投身商业的青年人现在已经不乏商业领袖，打铁的鲁冠球、养鹌鹑的刘永好、摆修鞋摊的南存辉，每一个民营企业的成长史都充满了不确定性与波折。这是时代赋予他们的机遇与苦难。李书福的梦想也还远未到实现的时候。他给吉利定下远大目标，到2015年要实现200万辆销量，其中包括沃尔沃的80万辆。这意味着吉利需要增长3倍，而沃尔沃需要增长差不多2.5倍。很难说，李书福走过的路和摆在他面前的路，哪一段更长。

100Test 下载
频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com