



东方智慧与现代管理理论的绝妙融合
让企业领导者“隐形”，让员工发挥潜能
帮助企业实现永续经营

自动波领导模式

李惠森◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS



自动波领导模式

李惠森◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

自动波领导模式 / 李惠森著. —北京: 中信出版社, 2012.11

ISBN 978-7-5086-3617-7

I. ①自… II. ①李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 242841 号

自动波领导模式

著 者: 李惠森

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7

字 数: 165 千字

版 次: 2012 年 11 月第 1 版

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-3617-7 / F · 2749

定 价: 32.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

本书版税所得全部捐赠给思利及人公益基金会。

序言一

我与李惠森先生认识，是在 2011 年中国企业家俱乐部举办的一次论坛上。论坛的主题是探讨中国民营企业的传承与发展，因此汇聚了一批有志于永续经营的企业家。记得当时惠森谈了李锦记家族创业 123 年来的经验，以及他本人在领导企业发展方面的一些心得体会，给我印象颇深。

联想正在打造“没有家族的家族企业”，所以我格外留意国内外知名企业是如何传承和发展的。李锦记是华人企业中少有的“百年老店”之一，至今仍然保持着创业的激情，必然有不少值得我们学习借鉴的地方。

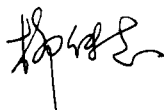
惠森兄妹当年从海外学成归来，参与李锦记的运营管理，使得家族事业顺利传承。而惠森在实践中不断复盘和思考，志在探索出一套中国式的企业管理模式，表现出很强的学习能力，更是难能可贵。

惠森受《道德经》启发，希望找到一种让企业领导者“隐形”，让同仁发挥潜能的方法：即便企业领导者不在，大家也能各司其职，密切配合，朝着一个方向努力。就像使用“自动波”的汽车一样，自动调节，运转正常，司机可以专注于方向与路况。

通过反复的实践和论证，他逐渐形成了一套方法：强调信任，激发每个人的潜能，依靠团队的力量实施变革和创新，实现共同的目标。在坚定推行自动波领导模式多年后，惠森成为打出 71 杆的“最佳雇主”。这样的企业家，确实值得羡慕。我相信他总结出的经验，对于其他的企业领导者会有所启迪。

有意思的是，联想也有一条“发动机”文化，就是说大家能够发挥主观能动性，不断学习，不断追求目标，而不是被动地安排，用“发动机”而非“齿轮”的方式开展工作。我想说的是，不论是“自动波”还是“发动机”，人都是其中最为重要的因素，必须重视人，尊重人的需求，努力为人才搭建起没有天花板的舞台。

读完惠森的书，我还有一个明显的感受：他在字里行间透露出对传播中华文化、贡献管理智慧的满腔热忱！这让我从心底感到高兴：如果中国有更多这样的企业家，吸取中西方文化的精髓，形成有自己特点的企业管理模式，中国企业一定能为世界企业界作出更大的贡献。



联想控股有限公司董事长

序言 二

作为一个研究家族企业的学者，我一直在思考，要建立并维持一家基业长青的企业，到底需要什么条件呢？特别是，怎么样的领导方式最为可取？多年来的经验告诉我，面对市场变化和组织老化，即使有极少数家族继任者能为企业打造另一个高峰，在他们任内也只能实现一次这样的创举。

在我看来，能够继往开来是一个巨大成就。这些领导都是出色的谋略家和管理人才，为企业带来全新的生命周期，实在值得敬佩。

然而今天，大部分企业要持续经营，就得不断创新，一般每 5~7 年便需要变革，成功的生命周期也在不断缩短。我发现，能够重新塑造企业的领导弥足珍贵，而且属于领导当中的佼佼者。毕竟，这些人根本不缺财富或地位，他们追寻的是别的东西。事实上，他们在带

领公司进行策略和组织创新的同时，也是在拿他们所珍惜守护的家族企业作赌注。此外我们知道，大多数人都难以看到自己创建的成功模式有何局限，更不用说改进和提升了。

因此，我特别喜欢寻找和研究这些历经数十年的考验和转变，仍然能够光大企业的领导。是什么在推动他们？他们又是如何领导组织的？

我总结出他们的几个共同特点：

他们为企业设立的使命就是要永续经营。

他们经常在想新的主意，而且乐于向最善思辨的人阐述他们的信念，借此完善这些想法。

他们相信成功所带来的回报应该属于企业，以及企业的未来，因此立志守护这些珍贵资产。

他们会努力创立一套持久的管理哲学，这对他们来说，是作为企业家最重要的发明，他们也会不断丰富这套哲学。

李惠森正是这一种领导的典范。他致力于延续李锦记家族的企业，乐意从批评中学习，也极为尊重他人，承担对所有利益相关方的责任。他的自动波领导模式是富有启发意义的管理哲学。

如此集管理者、领导与思想家于一身的人可谓寥寥可数。我认为自动波领导模式有以下独特之处：

对于爽的追求。

享受帮助他人成长所带来的喜悦。

发挥“信任”的根本价值。

融会传统与创新、东方哲学与西方管理。

此书对于重视企业或组织传承的读者来说，别具启发意义。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'John Zenger', with a stylized, flowing script.

美国凯洛格商学院
家族企业实践指导教授

自序

小时候，父亲经常带我去参加别人的葬礼。当司仪念出这个人生前所做的有意义的事情时，就好像人生的一张成绩单。人的一生在此刻被“盖棺论定”。

参加葬礼，对我的影响很大，它让我常常思考我的一生能给他人、给这个社会留下什么？当有一天我离开这个世界时，能交出怎样的成绩单？作为企业家，我们的企业在追求业绩和利润目标之外，还能给社会贡献什么？

不难发现，很多成功的企业之所以受人尊敬，不仅在于他们提供了满足人们需要的优质产品和服务、积极做一些对社会有益的事情，还在于它们乐于将经营企业的成功经验与方法分享出来，供更多的企业和创业者学习、借鉴，一起进步，从而推动社会的进步与发展。我想，这也是企业的一种社会价值。

多年以来，我也有个愿望，就是将我们公司成功推行了 10 多年的自动波领导模式结集成书，分享给更多人，希望这套模式不仅属于我们，也属于社会。这也是我们出版本书的初衷。

自动波领导模式，源自老子《道德经》里的“无形领袖”思想，结合西方的管理方法，经过了我们的 10 多年的思考、探索、学习和实践，得到管理层和全体员工的参与、支持和运用，并一起持续改进和完善。可以说，它是公司员工集体智慧的结晶。

在这个模式里，“人”作为最重要的因素，被关注、被尊重和被重视。“人才”和“团队”是最重要的两个方面，通过“选对人才”、“高信氛围”、“高效团队”、“共同目标”、“有效授权”和“教练育才”六个内容，让人才发挥潜能、感到爽，从而吸引人才，保障企业的永续经营。

10 多年来，自动波领导模式在我们公司的快速发展中发挥了重要的作用，也让我成为一个轻松、快乐的企业家。

前几年，每当我和一些朋友交流心得、谈到“自动波”时，他们都很感兴趣，问我有没有更详细的资料，为什么不把这么好的经验写成书。但当时，我觉得我们的理论还不够完善，实践和经验还不够丰富，没到结集成书的时候。

直到 2011 年年初，当我们考虑（2012 年）如何庆祝公司成立 20 周年时，有同事再次提出了建议，说“自动波”在公

司推行了这么多年，而且效果也不错，为什么不写成书？

的确，自动波领导模式创立并在我们公司推行了 10 多年，理论体系不断成熟和完善，也积累了大量的实践经验和运用案例。结集成书，可以让我们对自己的思考与实践、探索与总结，进行更系统的梳理，便于内部更好地学习和运用，也方便其他企业参考和借鉴。

是时候写成书了！

于是，我们成立了一个“自动波书籍项目小组”，正式开始了这本书的创作。项目小组历时一年多，进行了大量的资料收集、人员访谈、案例挖掘、集中讨论和编写，形成了初稿，然后经过十几次的修订和再创作，从最初的 12 万字精简到近 6 万字，反复推敲后，才完成了书稿的全部内容。

在即将交付出版社前，我们还请公司不同部门的同事阅读书稿，就书稿内容打分、提出意见和建议。根据反馈，我们又进行了最后一轮修订，才有了这本书最终的面貌。

本书的创作和出版，同样是集体智慧的结晶。

在这里，我要感谢俞江林先生、黄宇明先生、王群女士、陈舒先生、李晓翔先生、沈建平女士和吴殿昭先生等几位项目组同事，感谢他们对这本书的策划、创作、编写、修订和出版作出的努力与贡献。

感谢《福布斯》杂志中文版执行主编康健先生，在这本书的素材收集、整理和写作思路给予我们的专业意见和建议。

感谢公司核心管理团队和所有参与了这本书的意见反馈的同事，你们的宝贵建议，让这本书更严谨，也更完善。

感谢公司全体员工、合作伙伴，以及那些曾经在公司服务过的同事，你们积极推行、落实和参与完善自动波领导模式，才使今天这本书有这么丰富的案例和故事。

感谢那些曾经鼓励我的各界朋友们，还有中信出版社，是他们对自动波领导模式的认可和肯定，鼓励了我们，让我们有信心把自己的经验分享给更多的人。

当然，我还要感谢我的爸爸李文达先生、妈妈李蔡美灵女士、几位兄弟姐妹，以及我的太太和两个女儿，没有你们的支持、关心和帮助，就没有公司的今天，我们就没有舞台和机会去创立“自动波”，也没有动力去实现自己的梦想。

还有很多人需要感谢，在这里无法一一尽述。但我想，我和我的同事们更多的真诚谢意，都在这本书里了。

今天，这本书的正式出版，对我们而言，是具有里程碑意义的。它让“自动波”的理论传播有了范本，经验传承有了标准。它所阐述的自动波领导模式，不仅帮助我们在过去的 10 多年里取得了很好的发展，我相信，也将在我们未来的 20 年甚至更长远的发展中，发挥更加重要的作用。

如果这本书、这套模式，能给其他企业或创业者带来借鉴或启发，那将是对我们最大的肯定和最好的鼓励。

自动波领导模式还有提升和完善的空间，这本书也有许多值

得探讨的地方，我们真诚地希望各位读者，提出宝贵的意见和建议，帮助我们不断改进，持续完善。

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop followed by a series of connected strokes that end in a long, sweeping tail.

李惠森

2012年10月

引言

在很多人的印象中，企业家就是一群成功人士，他们掌握着企业生死存亡的绝对权力，也承受着企业发展进程中的所有风险和压力。

他们的时间总是不够用，每天有开不完的会，见不完的人，处理不完的事，疲于奔命，忙于救火，生活不规律，普遍透支健康，没有时间陪家人，也没有时间发展自己的兴趣和爱好，每天除了工作还是工作。

的确，我认识的很多企业家，他们的生活就是这样的。

2012年5月，我在哈佛大学商学院参加了一个企业总裁管理培训课程，这是哈佛大学的经典课程。参加这个课程的学员共有169人，分别来自美国、印度和中欧等不同国家和地区。3个星期的课程涵盖了战略、市场、管理、财务、成功谈判等方面，以案例教学为主，学员被分成几个小组。

从课间交流中我发现，很多人都说经营和领导企业很累，压力很大，也没有觉得当企业家是一件轻松、快乐的事情。

一次，在分组讨论环节中，我所在小组的 8 个人分别分享了各自的企业情况和管理心得。我也做了分享，向大家介绍了我所在公司的经营情况以及我个人经营企业的感受和体会。

没想到的是，大家对我所在公司的业绩规模、财务指标、增长速度等赞叹不已，对我作为一家大企业的首席执行官，在取得这么优秀成绩的同时，自己还能保持身心健康和轻松快乐，他们更是感到羡慕和不可思议。

课后，连小组以外的同学也跑过来向我了解情况，问我是怎么做到的。

作为一家处于行业领先地位的企业，按理说，首席执行官应该很忙、很累。可是，情况却恰恰相反：我不用为公司的日常事务操心，也很少去公司，有时可能连续几个月都不会在公司出现，即使去公司，通常也只待两三天。我有很多的时间打球、旅游、思考策略、做自己想做的事情。我的高尔夫球打出过 71 杆的最高纪录，而且在业余选手比赛中获得过冠军。

可能有人会问：首席执行官生活得这么悠闲，不会影响企业的经营管理吗？事实上，我们公司并没有因为我的悠闲而脱离正常的轨道，相反，一切都运行得很好。公司的业绩连续 10 年保持两位数的增长，而且连续两届获得“中国最佳雇主”和“亚洲最佳雇主”的称号。

目录

序言一	IX
序言二	XI
自序	XV
引言	XXI

第一部分

“自动波”的快乐旅程

打71杆的最佳雇主	3
-----------	---

01	快乐源于“自动波”	
	“爽”	12
	发挥潜能	15
	吸引人才	17
	永续经营	19
02	做“无形领袖”	
	领袖的4种类型	25
	倒三角	27
	信任的力量	31
03	“自动波”是怎样形成的	