

【首次全面揭开创维黄宏生重生之谜】



创维为什么

高辉 ◎ 著

创维管理学院院长



“你问我会不会万念俱灰，
生不如死？”

我的回答是：肯定不会！

相反，当我们将有机会再见面时，一定是看到红光满面、
笑容熠熠的老板。”

——2006年，创维集团创始人黄宏生狱中写给创维员工的一段话

华文出版社
SINO-CULTURE PRESS

创维为什么

高辉◎著

图书在版编目(CIP)数据

创维为什么/高辉著.—北京: 华文出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5075-3626-3

I. ①创… II. ①高… III. ①电气工业-工业企业管理-经验-中国 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第269721号

创维为什么

作 者: 高辉

责任编辑: 刘峰

出版发行: 华文出版社

社 址: 北京市西城区广安门外大街305号8区2号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwbs.com.cn/>

信 箱: hwbs@yahoo.cn

电 话: 总编室 010-58336239 责任编辑 010-58336229
发行部 010-58336270

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市东兴印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16.75

字 数: 150千

版 次: 2012年1月第1版

印 次: 2012年1月第1次印刷

印 数: 0001-6000册

标准书号: ISBN 978-7-5075-3626-3

定 价: 32.80元

版权所有, 侵权必究

自序

关于创维，作为“内部人”的我能说些什么？

创维是改革开放的产物，是这个时代一个不大不小的奇迹。创维是家有故事的企业，老板黄宏生也是位有故事的人物。创维的人、创维的事都有人写，但我看了几本写创维这些“故事”的书，总觉得浮云遮眼、意犹未尽，所以就按捺不住冲动，想以自己内部人的体验和感悟告诉读者一个不一样的创维，讲一些“不为外人知”的真实的创维人和创维事。真相的力量不仅仅给我们带来震撼，真相最大的意义是让我们思考与感悟，我要讲述的不光有真相，还有真相背后更多的玄机……

十年里遭遇七次“灭顶之灾”却屡屡浴火重生；企业在磨难中不断成长、壮大，这样的故事是不是传奇，这样的创维算不算奇迹？

2000年“中国第一职业经理人案”。功高震主的陆强华携众将叛逃创维，与老板黄宏生对簿公堂，上演了一出情节跌宕、结局扑朔迷离的“双龙会”……

2004年11月30日，香港廉政公署发动“虎山行”，针对的也是创维——董事局主席黄宏生因何被刑拘48小时？这惊心动魄的48小时，创维何以全身而退？

……

磨难是上帝的恩赐，磨难成就了创维的奇迹！

关于创维，传奇太多，但我只能尽量告诉你真相的全部！

时间可以让人看懂很多，但我们能看透的也许很少，因为企业的内部有许多我们永远都不可能知道、不可能尽说的真相！读企业如读书，是一个见仁、见智的过程，读懂一个人可以帮你改变一个人；读懂一个企业可以帮你重塑一个企业。角度不同，结论迥异，价值不在于事实，而在于视角！局内局外对创维一定有不一样的解读，我要做的和能做的就是还原真相，让读者看到创维的真实一面。

有感未言书应有，凤凰山上说传奇！

《创维为什么》能解读这个奇迹吗？

是为序。

高辉

2011年10月1日

于广州天河

引子：不死鸟——创维传奇 / 1

第一章 为什么是创维 / 9

创维为什么 / 11

因为难 所以成功 / 15

穿越生死线 / 20

成长的烦恼——打破“瓶颈”，突破“拐点” / 25

超竞争时代的机会与陷阱 / 31

第二章 那一年的痛 / 35

黑色2000 / 37

中国第一职业经理人案 / 40

黄陆之争 / 43

应变危机 / 49

一言难尽陆强华 / 53

后陆强华时代 / 57

第三章 第二次握手 / 59

杨东文封金挂印——创维再次遭遇人事风波 / 61

杨东文与“第三营销模式” / 64

杨东文VS陆强华 / 69

印象杨东文 / 72

第二次握手 / 76



第四章 危机四十八小时——创维“11·30事件” / 81

平地惊雷 亲历“11·30” / 83

咖啡人生 / 85

危机48小时 / 87

“11·30事件”的前因后果 / 93

请神送神，重组内阁 / 97

张学斌稳坐中军 / 99

塞翁失马，逆势而动 / 101

罪与罚 / 103

老板黄宏生 / 105

第五章 逼出来的职业化 / 113

家族企业的前世今生 / 115

不是冤家不聚首——老板和职业经理人 / 119

逼出来的职业化 / 122

一场正在酝酿的复辟 / 124

职业化的启示 / 126

第六章 壮士断臂 / 133

投石问路——创维电脑，海归派走了一条不归路 / 135

因“小”失大——小家电里的大文章 / 140

2元钱能买什么？ / 144

是否坚守专业化 / 148

专业为魂，多元为翼 / 153

欲说还休的“多元化” / 156

第七章 铁血尖兵 / 159

- 妙手书生黄宏生 / 161
- 有一种性格叫铁血 / 163
- 黄埔一期——创维的“99现象” / 165
- 激情燃烧的岁月——“青年近卫军” / 169
- 创维的“拿来主义” / 174
- “铁血尖兵”是怎样炼成的 / 178
- 将培训进行到底 / 181
- 寻找价值天空的极限 / 184

第八章 有一种快乐叫痛苦 / 187

- 有一种快乐叫痛苦 / 189
- 文化的嬗变 / 194
- 重塑价值观 / 202
- 蚂蚁的力量——创维的蚂蚁文化 / 207
- 文化之殇 / 211
- 有爱就有希望 / 214

第九章 迷局 / 217

不死鸟的哲学 / 219

- 从本能说起 / 219
- 以快制变 / 220
- 简单的美 / 222
- 永不负债 / 223



黄宏生的三色梦 / 225

黄宏生这个人 / 225

远近是非黄宏生 / 229

绿色梦想——知青生涯，激情岁月 / 231

蓝色梦想——我的大学：把梦想留给校园，把未来留给自己 / 234

红色梦想——创维情 中国心 / 235

梦所以为梦 / 238

困局——敢问路在何方 / 239

突围，向1000亿进发 我的未来不是梦 / 241

战略：核心产业做强，相关产业做大 / 242

在路上——创维面向未来的五道坎 / 246

我是冠军我孤独 / 249

附录：《非凡的征程》 / 253

引子

不死鸟——创维传奇



“烧不死的鸟就是凤凰！”这是华为老板任正非的经典语录之一。

再好的企业也经不住折腾，只有创维是个例外——创维屡经劫难，九死一生，是只典型的不死鸟。



王者归来：今天我回家

2009年7月14日，一个再平凡不过的日子，地处深圳宝安塘头工业区的创维科技工业园也没什么异样，矮矮的树，低低的云，火辣辣的阳光，轰鸣的机器，忙碌的工人，但新的一天，每个人都会有些许期待。

就在一星期前的7月6日，创维集团官方网站发布公告称：“公司从‘非正式渠道’获悉，创维集团创始人、前董事局主席黄宏生已于2009年7月4日回到家中。”消息披露的次日，创维集团旗下上市公司创维数码（股票代码：0751）股价上涨12.86%，成为当日在港上市的内地家电个股涨幅最高的公司，并创下52周股价最高！

7月14日上午9时许，在深圳宝安区创维工业园科技大楼六楼第一会议室，当黄宏生的身影出现在创维董事局扩大会的现场时，全体与会人员集体起立，报以长时间的掌声。出狱后的黄宏生第一次参加创维董事局扩大会议，并作了发言。经过了又一个四年的“大学生活”，与会人员发现老板的风采更胜当年，神情依旧淡定从容，说话依然风趣幽默，在他发言过程中，掌声此起彼伏。会上，他发出这样的感慨：“现在看，创维真是一个传奇，经过法律事件后，企业不是变坏了，而是变好了；队伍不是变弱了，而变强了；业绩不是变差了，而是成为行业赢利能力最强的企业，整个企业呈现出一派蒸蒸向荣的局面，了不得！这说明我们这支队伍是坚强的，也是值得信赖的。”

黄宏生的出狱对于创维是个大事件。毋庸置疑，“11·30事件”是创维的一个劫数，给了发展中的创维致命一击。黄宏生说：“出事后，有朋友建议说，不行就把企业卖了吧，也有像联想这样的企业打算对创维施以援手，托人给我捎话，说想并购创维，我谢绝了他们的好意，我相



信我的团队，更重要的是我不想让我的员工寄人篱下，现在好了，创维还活得很健康，……”

在黄宏生远离掌舵人位置的日子里，创维在以张学斌为首的职业经理团队的带领下，鏖战市场，战绩骄人。2009年7月9日，创维数码控股有限公司在香港公布了2008财年（2008年4月1日～2009年3月31日）业绩年报，显示创维数码营业额再创历史新高，销售额达153亿港元，同比增长12.5%；毛利接近31.07亿港元，增幅为3.5%；纯利为5.03亿港元，同比增长4.8%。股东应占盈利增长0.7%，达4.6亿港元，每股基本盈利增加至20.15港仙（港仙是港币货币单位的音译，相当于人民币的分）。这些骄人的数据，是在2008年金融风暴席卷全球，市场信心严重缺失的这一年取得的，是创维职业经理人的成功，也是黄宏生值得欣慰的地方。

“千军可夺将，匹夫不可夺志”。人是需要一点精神的，企业也一样。黄宏生的回归给创维的高管团队打了一支镇静剂，尽管黄宏生不在企业任职，但他还是这支队伍的精神领袖，从台前到幕后，他还是以他惊人的意志力和超常的洞察力左右着企业的航向。创维在经历了短暂的迷失之后，黄宏生的回归坚定了队伍对未来的信心。

四年的“大学生活”后，大家普遍的感觉是：黄宏生人变了。一是让他变得更加从容淡定了，这四年是黄宏生韬光养晦、自我修炼的四年。四年后的他胸怀更豁达，视野更加开阔，待人更加和气。从某种意义上说，四年的“大学生活”让他获得了一种新生，这是他个人和创维凤凰涅槃的过程。黄宏生如是说：“你看，我的身体比四年前好很多，在那个看似失去自由的地方，生活规律了，吃的东西油水少了，但绿色多了；属于别人的时间少了，属于自己的时间多了；在那里有的是时间去读书、去思考。”

董事会后，黄宏生给每个开会的人带来了特殊的礼物，就是黄老板的外婆（我们称作阿婆）亲手包的粽子，每人一个，礼物不重，但很甜，仿佛一切回到了从前。以黄宏生的回归为标志，创维成功化解了一次足以给企业带来灭顶之灾的危机，企业重回正常发展的轨道。

从2006年到2009年，在失去自由的四年里，黄宏生和创维仍是血脉相连。看似同样的事件，黄光裕对国美失控了，而黄宏生则以“垂帘听政”的方式牢牢掌控着创维。他在狱中时，每个月可以有两次探视的机会，每次的探视时间为半个小时，核心班子成员则利用探视时间定期到香港给他汇报工作，重大事件他会指定人选做深度沟通。他坚持每月一封信，把他的所思、所想、所感以文字的形式表达出来，黄宏生的信一般由他的太太林卫平来宣读，内容大到世界经济格局的变化，小到日常管理的失误，细细道来，娓娓动听，创维的董事会成员每次都能在例会上听到黄老板的谆谆忠告，一份真情，一番感悟，都在里面。

在黄宏生“离开”创维的日子里，大家的日子过得相对平稳，业绩不错，这是对黄宏生一个最好的交待。创维最基本的策略是以不变应万变，为了不出大的差错，不敢有大的动作，所以四年的时间，经营上只求改良，没有变革。对于黄宏生的回归，大家的反应不一，有的想借助他的势力，图东山再起，所以欣喜若狂；有的则习惯了没有老板的日子，老板的出现无论如何都是一种最直接的压力，如芒刺在背，所以面沉似水。

黄宏生重获自由对创维数码而言是一个重大利好，反映在股市上是创维数码（00751）在他出狱后的几个月里股价一路飙升，从金融危机时的最低点0.28港元狂飙到最高点9.99港元，创维的港股市值达到250亿港元，创维数码一度成为港股市场的一朵奇葩。

曾几何时，黄宏生和格林柯尔的顾维军、健力宝的张海、金正的万平并称四大铁窗企业家，同样的牢狱之灾，但人和人是不同的。无论怎么说顾维军都是一条硬汉，从网上相关的报道看，几年牢狱生活把这个曾经心高气傲的汉子摧垮了，为了向政府抗议曾一度绝食，头发少了、白了，百病缠身，人也变得颓废了，和当时进去前，判若两人。决定不同结局的是意志和心态，人的差异往往就在于此。

面对灾难的从容与淡定，救了黄宏生，也救了创维。

王者归来，从传说到现实，黄宏生以凯撒大帝的口吻说：“I COME, I SEE, I CONTROL”。



今天我回家。没有惊人之语，没有鲜花红地毯，在日出日落的等闲时分回家。

回家是人生路上一个永恒的主题，但黄宏生的回归就像香港的回归那么难，在望眼欲穿的期盼里，等待是那么的漫长，创维就在这样看起来不经意间的回归中翻开了新的一页……



十万个为什么

改革三十多年，在中国企业的发展史上，我们看到了太多血淋淋的案例，很多“巨人”企业神秘地倒下了，很多有故事的“巨人”死掉了，很多遭受重创的“巨人”轰然坍塌，做垂死挣扎，为什么创维这个有点神秘、故事多多、劫难不断的企业愈挫愈勇，还依然健康地活着？企业的生与死有很多规律的成分在里面，创维在很多看起来该死的时候不死，这中间有没有谜底？

从某种意义上说，成功的经验比失败的教训更可贵！

什么才是创维的成功呢？或者说我们该如何来看待创维的成功呢？

一个人是一本书，一个企业更像一本书。围绕着创维的是是非非，众说纷纭，莫衷一是，对于陌生人，关于创维会有太多的猜想，猜想里面会有许许多多的问题，问题决定着我们的视角，独特的视角会帮你发现一个不一样的创维！

草根文化的民营企业，要么活不好，要么长不大。创维一路风风火火，以一个叛逆者的姿态出现在我们的视线里，不一样的创维是如何通过六次战略转移，成功地七次穿越生死线，完成从丑小鸭向白天鹅的蜕变？

黑色的2000年，创维遭遇了有史以来最为严重的人事地震，企业亏损，大批高层出离，职业经理人和老板对簿公堂，这种黑云压城欲摧的景象让人不寒而栗。福祸相倚，陆强华的“叛离”是福是祸？陆强华从创维带走了什么，又给创维留下了什么？

从2000年陆强华的人事“哗变”，到2003年杨东文“背离”，同一职位的高管为何频生异动？看似同样的事件会有什么不一样的结果？老



板如何才能做到面对高层职业经理的震荡处变不惊？是谁导演了一场别开生面的“第二次握手”？

2004年11月30日上午9时许，黄宏生及其部分高层共10人被廉政公署传讯，从黄宏生被传讯到他走出廉正公署两天两夜共计48小时，在这惊心动魄的48小时里，创维人为了自救都做了些什么？香港廉政公署的“虎山行”把创维逼向绝境，创维是如何又一次成功脱险？

如今的创维是一个靠职业经理人打理的企业。从2004年以后，创维进入了一个职业经理人时代，但创维的职业化却是被逼出来的！很多家族企业都逃不过“富不过三代”的命运，同样是家族企业的创维却成功地完成了从家族化向职业化团队的转变。从家族化到职业化的距离到底有多远？

你也说多元，我也说多元，君不见有多少企业死在多元化的陷阱里！在所有的家电企业中，创维是一个最能禁得住诱惑的企业。每个企业都有做强做大的梦想，创维是如何拒绝“红舞鞋”的诱惑，坚守着自己的阵地？

创维在市场上的表现让竞争对手心生畏惧，狼行千里吃肉，狗行千里吃屎，队伍的血性是打出来的！创维的存在是一个奇迹，但奇迹是人创造的，不一样的创维，不一样的创维人，创维的铁血尖兵是如何炼成的？

所有的中国人都在关注自己的幸福指数，创维人却津津乐道自己的痛苦文化。从文化的角度看创维，这个企业确实有些另类。这是黄宏生的智慧，谈幸福必须先看幸福的背面，让追求幸福的创维人告诉你痛苦的价值在哪里。

活着为了明天，未来充满变数，我们该如何理解创维的迷茫？