

合生火凤凰财经图书 中国企业家管理思想金典系列

问我会不会万念俱灰，生不如死？我的回答是：肯定不会！相反，当我们有机会再见面时，你一定会看到红光满面、笑容熠熠的老板。活在这样一个充满斗志的创维生命中，我怎么会孤独呢？

——黄宏生

创维涅槃

企业规模领导力成功样本

李武昌/高海清 著



中国发展出版社

F 42
67-C2

创维涅槃

企业规模领导力成功样本

李武昌/高海清 著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创维涅槃: 企业规模领导力成功样本 / 李武昌, 高海清著. —北京: 中国发展出版社, 2007. 6

ISBN 978-7-80234-040-4

I. 创… II. ①李… ②高… III. 电气工业—工业企业管理—企业领导学—经验—中国 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 092423 号

书 名: 创维涅槃: 企业规模领导力成功样本

著作责任者: 李武昌 高海清

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-040-4 / F·639

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市源海印刷有限责任公司

开 本: 700×980mm 1/16

印 张: 16.25

字 数: 216 千字

版 次: 2007 年 6 月第 1 版

印 次: 2007 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

定 价: 28.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

自序

创维标本的管理学意义

有一种奇怪的论调，认为创维不倒的力量来自于最巧妙的危机公关。如果不从企业管理的基本面去理解创维，那创维的意义会沦落为赢了一场还算过得去的危机公关小战役的组织。

然而，这样的总结显然是把一颗钻石缝到了一顶破帽子上。

要知道，支持一家企业不倒的力量最紧要的是骨骼，而不是双臂下夹持的拐杖。公关论的总结无疑不是从骨骼的角度，而是从临时性的支撑上寻找创维不倒的根源。

创维的本质是企业不仅没有在危机中倒下，而且在企业家引擎突然中断的情况下企业列车还能保持着高于同行 5~6 倍的速度运转。

没有突然崩溃已经是超出中国企业的惯例了。就在创维出事的那一年，科龙、天龙都相继发生同样的事件，但结果却是如此的不同：科龙易手，天龙陷入困境，只有创维在频传喜讯。

在浮躁的中国，似乎没有人有兴趣去了解创维背后的管理学成就。或是因为有意地忽略，或是因为内心的知识空虚，当然，更多的是因为不了解。

中国企业除了习惯于找大批写手来写官样文章外，真的还不懂得价值和

创维涅槃：企业规模领导力成功样本

理论发现的巨大意义。百年企业首先要有能流传百年的价值理念和管理理念，没有这样的理性世界，企业要想成长为伟大企业显然是不够格的。

纵观世界百年管理史，不难发现长青企业寥若晨星。但活下来并一直流传的企业，多是那些对人类社会生活有独特理解和发现的企业。柯达、IBM、可口可乐……这些企业真实地延续，他们的力量来自于内部，来自于一批又一批企业的优秀思想者。而且，有必要指出的是，这样的优秀思想者存在于企业的各个阶层和各个分公司，而不仅仅是高层。

跳过黄宏生个人的沉浮看创维，你会惊奇地发现，竟会是这样一个不善言谈、固执率真、粗枝大叶得近乎莽撞的人带来了中国企业最经典的变化。

说中国的企业管理变革经典模式之一从创维开始，肯定会有许多人跳出来骂我个狗血淋头，但我的断言是有根据的。

对创维，我自认我的体会是中国媒体界和管理学界少有的。

从2000年起，我就开始关注创维，并同身在创维和离开创维的创维员工有着大量的交往。所以，我有大量的机会在创维的火焰中狂舞与静思，我以为，创维之后，中国相当一部分企业会开始真正的成熟。

创维曾经因陆强华旋风而巨额亏损，股价跌到0.29元，半年亏损1.2亿。然而，创维再经黄宏生事件时却波澜不惊，这其中的意义是值得我们反复思考的。

如果说陆强华事件造成的巨额损失是因为创维管理和领导力双重缺陷所造成的底盘不稳的话，那么可以说，黄宏生事件时的波澜不惊，是因为创维已经达到了管理硬件优质化、领导力软件优秀化的阶段。

无疑，黄宏生是这场改变的总设计师。

那么，黄宏生到底给了创维什么样的十全大补丸呢？

我以为，从管理学的角度来看，黄宏生创造了中国特色的规模领导力样本。

领导力是大家熟悉的概念，领导力更多强调的是企业领导的影响方式和技巧，强调影响及榜样。然而，在创维，实现领导的不仅仅是一官半职者，

大量的领导发生在员工身上，正是这种员工领导力造成了创维人才辈出、业绩直线上升的佳境，也正是这种力量令创维在黄宏生台风中没有如鸟兽散。

从创维开始，企业界将更加关注员工，关注个体主导时代的企业管理模式创新。同传统的企业相比，今天的企业面临的企业基本面是如此的不同。

传统企业的管理更强调资本、固定资产等物化资本，因为企业那时提供的是产品，是满足短缺的需求。

当下，消费者主导了企业的变化，市场更多的是按消费者的意愿在做，而不是按企业的生产组织和销售组织。此时此刻，企业成为一个服务的主体，而服务的最大载体是人。

无论你提供的是一种技术，还是一种知识、销售，或者是某种结合产品的解决方案，其核心都是解决消费者个性化的需求，而不是一种工业化的需求。

影响消费者的主体方案都出自员工的思想、意识、知识、态度和行为，所以，我们可以断定，今天的企业已经进入到一个依赖员工成长而成长的阶段。

中国人有崇拜关帝的文化，不知道有没有人思索过关公为什么失败？当关公回师荆州时，荆州阿爷阿婶纷纷唤子孙归家，关家军建制瞬间瓦解，随之到来的就是英雄一世的关公的人生末路。

关公为什么失去了领导力？关家军为什么会失去战斗力？

无它，就因为关家军的成亡只维系在关公一个层级的领导力上。而其他的人，上至部分将军，下到普通士兵都不过是听命的工具，他们的愿望与目标和关公的愿望与目标相去遥远。

巨大的分裂性其实在平时就已存在，只不过在危难时才暴露得纤毫毕现罢了。

没有价值观的训练，没有目标的统一，更没有士兵领导力责任空间的存在，自然就是大难来时各自飞。

关公从盛到衰像做梦一般，头一年还水淹七军，生擒于禁，几个月后便败走麦城，身边连一个警卫营的人数都不够，跟随左右的仅是他的儿子和兄弟。

创维涅槃：企业规模领导力成功样本

可怕的是，就连自己的战友——皇子刘封和孟达都不愿施以援手，为何？影响力太过局限，领导力不成规模。

所有人都知道，只要灭掉了关公，关家军就会从地球上消失。而不是像工农红军一样，一个红军将领倒下去了，千万个红军将领站起来。

所以关公报仇最终还得靠自己的神身。以一己之力拼天下，其势必不久长。

关家军的领导力只停留在关公一人身上，关公的强势让他看不到普通战士的潜力，也想不到把战士及吴国发展成为事业伙伴。

我们可以假设一下，如果荆州士兵不那么快地溃散，刘封和孟达围魏打援或者分兵救援，关羽就能保持机动的能力，借助友邻创造机动的空间，要知道，吴国是在关羽的地盘上远道作战，是没有群众基础的。

或许大家可以想到另一场战役，长坂坡之战，其时刘备的部队已经打散，但不同的是，一部分将士还在人自为战、班自为战、连自为战。赵云三番五次冲进敌阵，张飞横槊死守……曹操几十万大军追击，刘备等领袖却安然无恙。

讲这个故事，无非是想以一个最通俗的方式来证明企业规模领导力的存在和规模领导力的作用机理与范围。如果关家军能有共同的目标，有平等的责任意识及影响战友与友邻的意愿，关家军的结果会大不一样。

著名历史学家许倬云曾借用唐代陆贽的话指出，领袖常犯的六个错误是：第一，我要胜过别人；第二，不愿意听别人数落我的过失；第三，喜欢辩论；第四，觉得自己比别人聪明；第五，逞自己的威严；第六，拒绝别人的建言，刚愎自用。而下级常犯的三个毛病是阿谀奉承、畏畏缩缩、看脸色说话。领导人必须随时注意培养接班人，不要认为舍我其谁。

黄宏生有意识地通过改变自己、改变管理系统及推广普适价值观等方式构成了创维各层级的领导力。这种领导力的模型充满着创维特色，而且接受了风雨的检验，这在某种意义上成为中国管理学规模领导力的开端。

黄宏生用对了一群人才创建了规模领导力，使得创维大船在他下船之后还能平稳地向前走。看似没有出路了，但偏偏业绩还好得让人称奇。

从表面上看，黄宏生失去了许多权力。对于彩电事业本部的许多事，他
想管，却被张学斌、杨东文等职业经理人狙击。

张学斌们说：“如果你花钱请我们来只是做个传声筒，那你找个秘书好了。
如果你再插手事业部的事情，那我们再也不管了。”

愿意受制约的董事长在中国恐怕没有几个。在中国企业中，董事长无处
不在，只要他愿意，他可以扮演任何角色，做任何事，其他人则不过是董事
长的棋子、影子、留声机、传声筒而已。但无限的权力造就无限的失败。

年薪千万的陈久霖真的是一个不可多得的能人。在他的领导下，中航油
从一个仅有 21 万元资产的小公司发展成为拥有数亿资产的上市公司，这样的
成绩不是每个人都能做到的，但陈久霖做到了。

然而，创造了奇迹又怎么样呢？以同样方式得来的东西又以同样的方式
失去。为什么？因为他只有一己之力。

2006 年落马的北亚集团董事长刘贵亭是个强人。刘贵亭强势到把一家上
市公司霸占到自己手中，公司的很多事情都是他说了算，公司对外投资情况
连副总都不清楚。刘贵亭召开会议，其核心内容仅限其几个心腹知晓，至于
中高层会议只是泛泛而谈。据国内某媒体报道，北亚集团已经成为刘贵亭的
一言堂：“像刘贵亭自己的公司，人员的任命和汇款都由刘一个人说了算。”

刘贵亭是因为自己的领导力强势而坐稳北亚集团的位置的。在他的领导
下，北亚从亏损中走了出来，然而，刘贵亭的领导力最终成为北亚目标的障
碍并毁了他自己。刘贵亭最大的心病就是怕大股东收回北亚，所以，他拼命
地到处搞投资。然而，天网恢恢，他最终被全国通缉。

不受制约的领导力往往不仅会造成个人的悲剧，还会将团队拖入万劫不
复的人生绝境中。刘贵亭被捕后，他的心腹大将纷纷落网或外逃。同样，伴
随强人顾维军入狱的还有他的七名团队成员。

为什么黄宏生的悲剧只限制在个人的层面，而没有伤及团队呢？因为在
黄宏生之外，还有一种领导力标准的存在，这就是领导力的企业标准，而不

是老板标准。

在北亚和科龙，老板就是企业的价值观，尽管创维的老板文化也十分浓厚，但作为企业，创维的价值是有独立性的，这种独立性被黄宏生及其职业经理人团队和普通员工共同遵守。而且，职业经理人群体常会拿这样的价值观和企业目标修正老板黄宏生的个人魅力，从而令创维的领导力形成一个体系，而不是停留在黄宏生一个人身上。

1995年2月搞垮巴林银行的利森在被判无期徒刑后，写下《我是这样搞垮巴林银行的》一书。在书中，他近乎不解地说道：“对于没有人来制止我的这件事，我觉得不可思议。”

从这个角度来说，黄宏生自己制造了自己的幸运。如果高管集体涉案，创维的生命恐怕就会中止。

据未经确认的消息透露，黄宏生被控从上市公司盗用的4800万元全部都投入到海南时代海岸地产项目中。在事件曝光之后，创维的一些高管还不无委屈地为之辩解：给个机会还了行不行？那笔钱并没有落入私人的荷包，资产质量还是很好的。

黄宏生介入房地产的打算曾经被列入到公司最高级别的决策会上，令黄宏生意想不到的是，赞成的人并不多。黄宏生曾经说，除了卖毒品，我看不出还有比房地产更暴利的行业。

在一片反对声中，黄宏生只得提了个方案，由他出面先做，做成功了再由公司以适当的价格买回来。有人就提出，那样就不能用创维的名义来做。黄宏生说得用创维的名字，不然没法运作。于是，他们商量了一个使用“创维”的费用。

创维决策的这一场景回放说明了一个问题，那就是黄宏生很看重决策机构的意见，而决策过程也是有商有量，并不是黄宏生一言堂。

在创维，黄宏生受到三重制约：一重是他的追求，他长久以来的梦想就是把创维从优秀带到卓越；另一重是职业经理人成就梦想的决心，所以，他

们也会以创维的远景和目标来指导决策；第三重是企业的价值观和责任感。无论是黄宏生，还是职业经理人都遵从这一点来做事，自然黄宏生就不会感到人家冒犯的是他的人格尊严。

所以，黄宏生会心甘情愿地授权，包括财权。张学斌拥有 3000 万以下的签字权，对于中国企业而言，这 3000 万堪称一种管理革命。

张学斌们曾经批评过黄宏生，总是一个人在心里想清一件事，不同大家商量，就找人执行。他们提醒他走董事会程序。

如果没有这样的约束，黄宏生还会做出什么样的惊天动地的大事呢？

张学斌们在接受董事长的充分授权之后，不期望同董事长坐在一条板凳上争权夺利。得自己该得的，做自己该做的，负该负的责任，并接受监督。

创维的分权制令每一级的领导力都有充分的成长空间和施展空间，对于责任、创新、冒险、奉献、服务、影响等领导力核心素质而言，空间是最基本的生存土壤。而只有这种空间，能滋生出规模领导力，让员工心甘情愿地工作，充满激情地承担使命，让他感到自己被需要——这就是规模领导力。其本质是员工领导力，是企业上下同心前提下的百分百参与、冒险创新和对卓越的追求，是对责任义无反顾地承担。规模领导力是所有员工的服务精神。在这里要强调的是，员工指的是企业组织内所有的人。

如果实在要给它一个定义的话，那么，我说，规模领导力就是企业或组织能影响更多的员工来主动达成组织目标的能力、素质和影响。在规模领导力的概念中，董事长的领导力和普通工人的领导力性质是一样的。

发展规模领导力在今天变得如此重要，其原因在于市场环境要求整个企业的不同层级都要有创新精神，而不仅限于最高管理层。不同层级的领导力正在成为企业成功的关键要素。

因此，当创维的发展不再寄托在某一个强势人物的身上时，创维便成为不朽。

所以，在写这本书的时候，我并不想追究和探讨黄宏生的财富意义、发

创维涅槃：企业规模领导力成功样本

财的轨迹以及中道落马的江湖恩怨和所谓内幕揭秘，我只想以一个新闻研究者和一个对管理学感兴趣者的敏感记述我的总结 and 发现。

我希望我的独立研究能为创维所承认，当然，不承认也没有关系，承认50%也不错。只有迎合的思想才会百分百被首肯。这不是一本迎合的书籍，它是我独立思想的流露。

此为序。

李武昌于广州

2007年6月

目 录

第 1 章 不倒的创维：黄宏生的管理丰碑

穿越死亡谷 / 2

天问：创维为何不倒 / 4

中国企业死亡档案 / 5

不倒的创维树起了中国管理学的丰碑 / 15

创维有一种新的声音在响起 / 20

第 2 章 创维新引擎

巨星落难时，员工在干什么 / 22

无障碍的领导接力 / 26

不辱使命的张学斌 / 28

回归家园的杨东文 / 30

第 3 章 规模领导力：好公司备受推崇的关键

坏企业可因规模领导而优秀 / 33

创维涅槃：企业规模领导力成功样本

发展规模领导力如今变得至关重要 / 35

领导力新标准：组织为大 / 36

“一把手独大”的企业做不长久 / 38

没有员工就没有领导者的梦想 / 39

规模领导力帮助成功企业赢得稳定和可持续发展 / 41

谁在妨碍领导力形成规模 / 42

时时检测组织领导力的规模 / 43

规模领导力的保证：制度化传播 / 44

第 4 章 领导人革命：规模领导力的孕育母体

从天而降的危难 / 47

光喊救命没有用 / 48

先进文化的载体是先进的人 / 49

血雨腥风 / 52

黄宏生的分水岭 / 55

选择“战略鱼” / 57

第 5 章 黄氏领导力模型

过去的黄宏生 / 62

黄宏生领导力的诞生 / 66

黄氏领导力的六大范式 / 67

第 6 章 黄氏领导力的内核

企业目标优先 / 86

坚守信念引发诚商群体 / 89

创富故事感动员工 / 92

第 7 章 改变后的黄宏生与创维：创维规模领导力的成长基础

黄宏生眼中的创维变化 / 101

黄宏生眼中的创维风格 / 104

黄宏生眼中的自我改变 / 106

第 8 章 伙伴天下——催生规模领导力的核心价值理念之一

创维的“老板群” / 111

伙伴意识引发伙伴责任 / 114

赢得社会合作伙伴 / 117

培养员工的整合伙伴能力 / 121

伙伴天下需要坚守 / 123

第 9 章 授权：培养企业员工责任意识——

催生规模领导力的核心价值理念之二

找到最合适的人授权 / 125

授权目的：打造第二级领导力和责任主体 / 128

责任：二级领导力真正的力量 / 130

一线动力源的诞生 / 133

授权与约控 / 135

第 10 章 相同价值观：领导力共同的灵魂——

催生规模领导力的核心价值理念之三

物以类聚，人以群分 / 138

创维同路人：苦中找乐 / 141

培训为员工打上创维符号 / 145

责任：创维价值观的另一块基石 / 149

从优秀到卓越的追求 / 150

第 11 章 冒险：首创精神的引爆点——**催生规模领导力的核心价值理念之四**

冒险的本质是领先 / 153

冒险：一种走向领先的企业文化 / 154

冒险是一种不确定的探索，但绝不是赌博 / 158

第 12 章 任用：成长加速器——**催生规模领导力的核心价值理念之五**

任用：业绩的旗帜 / 161

创维“小虎队”肖像画 / 162

人才何以能辈出 / 174

第 13 章 启动承诺：唤醒个人决心——**催生规模领导力的核心价值理念之六**

承诺：变个人企图为企业目标 / 182

承诺启动价值激情 / 185

誓言创下的奇迹 / 188

让个人变得伟大的力量 / 190

承诺让创维背负起社会责任 / 191

第 14 章 让进步成为员工自身的要求——**催生规模领导力的核心价值理念之七**

员工是企业最核心的资产 / 194

把成长权力交给员工 / 195

让每一个员工都能无边界地成长 / 197

让进步成为员工内在的价值需求 / 198

帮助员工成长的实质就是实现企业能力的突破 / 198

把企业家精神传递给员工 / 199

点燃每组“发动机” / 200

没有领导力规模就不会有企业扩张 / 200

重要的是在企业各层级建立领导力 / 201

保持规模领导力的特例：学会放弃 / 202

训练必胜的策略野心 / 204

第 15 章 创新，做领导者——催生规模领导力的核心价值理念之八

启蒙领先意识 / 206

用技术驱动市场 / 208

营销创新 / 210

管理创新 / 213

创新整合合作伙伴手段 / 214

培育员工的创新精神 / 215

第 16 章 承载员工梦想——催生规模领导力的核心价值理念之九

员工不是一张白纸 / 218

承认员工梦想 / 221

业绩文化实现员工梦想 / 224

支持员工 / 226

信任机制 / 227

员工梦想构成 / 228

第 17 章 必胜的信念——催生规模领导力的核心价值理念之十

塑造企业信心 / 231

团队是敢赢的保证 / 235

进取心：跨越平凡奔向卓越 / 236

后 记

第 1 章

不倒的创维

黄宏生的管理丰碑

到底是一种什么样的力量在支撑着创维庞大的躯体，在黄宏生这一动力减弱之后还继续高效运转？在创维的动力系统中，还有什么样的动力在活跃着呢？为什么黄宏生的悲剧只限制在个人的层面，而没有伤及团队呢？就是因为在黄宏生之外，还有一种领导力标准的存在。