

纪念改革开放30周年



鹰的重生

TCL

成长密码

陈志强 著

THE REBIRTH OF EAGLE



深圳出版发行集团公司
海天出版社

纪念改革开放30周年



鹰
的
重生

TCL

成长密码

陈志强 著

YING DE
CHONG SHENG



深圳出版发行集团公司
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

鹰的重生：TCL 成长密码 / 陈志强著. — 深圳：海天出版社，2008.7

(中国制造系列)

ISBN 978-7-80747-231-5

I. 鹰… II. 陈… III. 电气工业—工业企业管理—经验—深圳市 IV. F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第070212号

责任编辑 许全军
责任技编 钟愉琼
责任校对 罗亚杰
装帧设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市彩帝印刷实业有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.75
字 数 200 千
版 次 2008 年 7 月第 1 版
印 次 2008 年 7 月第 1 次
印 数 1-11000 册
定 价 35.00 元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

李东生与《鹰的重生》

鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的年龄可达70岁。

要活这么长的寿命，它在40岁时必须做出困难却重要的决定——

事实上，鹰在40岁前后，它的喙变得又长又弯，成为一种负担；它的爪子开始老化，无法有效地捕捉猎物；它的羽毛长得又浓又厚，翅膀变得很沉重，飞翔时会十分艰难。

此时的鹰只有两种选择：要么等死，要么重生。

鹰的重生过程十分痛苦——要经过150天的蜕变。

它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，并停留在那里，不得飞翔。它首先用它的喙击打岩石，直到其完全脱落，然后静静地等待新的喙长出来。鹰会用新长出的喙，把爪子上老化的趾甲一根一根地拔掉，鲜血一滴滴地洒落。当新的趾甲长出来后，鹰便用新长出的喙把身上的羽毛一根一根地拔掉。

5个月以后，新的羽毛长出来了，鹰重新开始翱翔于蓝天，重新度过30年的岁月！

TCL国际化受阻，TCL集团董事长李东生先生撰文《鹰的重生》与华为任正非的《华为的冬天》有异曲同工之妙。李东生借《鹰的重生》鼓励全体员工励精图治，走出国际化迷局。在鼓励员工的同时，李东生没有忘记反思，反思自己在推进企业文化变革中管理上的一些失误。

反思来时路

(1) 没有坚决把企业的核心价值观付诸行动，往往过多考虑企业业绩和个人能力，容忍一些和企业核心价值观不一致的言行存在，特别是对一些有较好经营业绩的企业主管。





(2) 没有坚决制止一些主管在一个小团体里面形成和推行与集团愿景、价值观不一致的价值观和行为标准，从而在企业内部形成诸侯文化的习气，形成许多盘根错节的小山头 and 利益小团体，毒化了企业的组织氛围，使一些正直而有才能的员工失去了在企业的生存环境，许多没有参与这种小团体和活动的员工往往受到损害或失去了在TCL的发展机会。

(3) 对一些没有能力承担责任的管理干部过分碍于情面，继续让他们身居高位。其实，这种情况不但有碍于企业的发展，影响了公司的经营，也影响了一大批有能力的新人的成长。久而久之，使公司内部风气变坏，员工的工作激情减退，丧失信心；一些满怀激情的员工报效无门，许多员工也因此而离开了TCL。

我们拿什么来救赎

读李东生的《鹰的重生》，我个人认为，一个正步入国际化的大企业的领路人，能在企业所有员工面前深刻地剖析自己在管理上的失误和不足，这种赤裸裸的剖析和反省，需要何等的勇气，这本身就是一种重生的表现。TCL的所有员工必须从大局着眼，从自己出发，在国际化的道路上“打破规则”，重塑一个新的TCL。

李东生最后借《鹰的重生》的故事，语重心长地做了总结。

在这里，也借用李先生的这段话，与大家一起共勉：

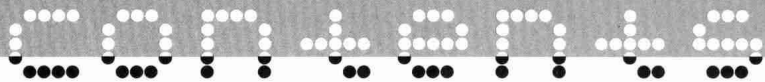
在企业的生命周期中，有时候我们必须做出困难的决定，开始一个更新的过程，我们必须把旧的、不良的习惯和传统彻底地抛弃，可能要放弃一些过往支持我们成功而今天已成为我们前进障碍的东西，使我们可以重新飞翔。

蜕变是痛苦的，对企业，对全体员工，对我本人都一样。但为了企业的生存，为了实现我们的发展目标，我们必须经历这场历练！像鹰的蜕变一样，重新开启我们企业新的生命周期，实现企业的愿景，找回自己的信心、尊严和荣誉！

陈志强

2008年3月

于深圳



目录



鹰之孵化

一只鹰蛋一直滚到了鸡窝旁……

正在孵蛋的鸡妈妈发现了它，急忙把它抱回窝里。尽管这只鹰蛋与她的鸡蛋相去甚远，但她还是义无反顾地孵这只蛋，从未怀疑这不是她的蛋。

不久，一起孵化的几只毛茸茸的小鸡降临世间，而那只鹰蛋却没有一点动静。

鸡妈妈没有放弃，满怀信心地孵下去。

功夫不负“有心人”，一只健壮的小鹰破壳而出。

第一章 梦 想/2

TCL前传/2

电话大王/7

东瀛学艺/12

冲突与成长/17

感悟领导艺术/21

第二章 信 念/26

鹰文化/26

TCL之歌伴我行/30

思路与出路/35

信念成就未来/39

敢为天下先/42

第三章 破 壳/48

从惠州出发/48

PMC经理生涯/52

以技立业/57

管理者素质/60

魅力型领导/64





鹰之腾飞



鸡窝里孵化出来的小鹰渐渐长大。

一天，一位经过鸡窝的老猎人发现了这只健壮的鹰。

猎人把鹰高举过头，用力向前面的空旷地扔出去。鹰拍打了几下翅膀，终究还是跌落到地上，伤得很重。

就这样，一次又一次的试飞，都失败了，鹰摔得头破血流。

最后，猎人把鹰带到万丈深的悬崖边，鹰纵身跃下，眼看鹰就要摔到谷底粉身碎骨了……在这千钧一发之际，鹰本能地扇动了翅膀，慢慢地从谷底升起，越飞越高，最终回到了属于它的蓝天，成为一只真正的鹰。

第四章 视 野/70

不断更新观念/70

不断积累经验/75

预见未来/80

三百六十度观看/83

胸纳百川/87

第六章 搏 击/114

往上走，即便是一小步/114

天行健，君子当自强不息/116

目标就是力量/117

勤而好学，学而进/121

扎硬营，打死仗/123

第五章 借 力/93

合作：打造超级战舰/93

团结：聚万人心共创未来/97

品牌：凭风扶摇上青天/99

战略：胜敌益强之路/104

共赢：没有输家/108



鹰之喙羽

这只在鸡窝里长大的鹰，终于可以搏击长空。

它听老鹰们讲，它们的族群是世界上寿命最长的鸟类，可以活到70岁。可是，当它们活到40岁时将面临一次生死的抉择！

生命到了第40个年头，它们的爪子开始老化无法捕捉猎物；喙变得又长又弯垂在胸前；翅膀长出又密又厚的羽毛，沉重得难以飞翔。

时间飞转，岁月流逝。这只年轻的鹰和许多鹰一样，终于迎来40岁的年龄，它的爪子老化得已经抓不得猎物，它的喙变得又长又弯垂，非常沉重——很多时候，它甚至不能举起太重的翅膀。

一天，另一只鹰告诉它：“你只有两种选择：要么等死，要么重生。”

第七章 危机/130

不是输了，只是没有赢/130

在战争中学习战争/134

心不散乱，意志弥坚/138

危机=危险+机会/143

能挽救这条船的人，唯有你/144

第八章 反思/148

登顶/148

诸侯文化/151

蓝海之殇/157

跳槽风波/160

人才短板/163

第九章 真相/166

艰难爬坡/166

更年期之惑/169

在风险中突围/170

国际化品牌之路/173

文化苦旅/177





这只鹰决定选择重生——这是一个漫长而可怕的过程。

它独自飞到山顶，用头抵着粗糙的岩石，在石壁上一下下地磨擦，把老化的喙皮一层层磨掉，直到完全被剥离。

这时的鹰已经无法吞食食物，不吃不喝的它凭借体内不多的能量支撑着自己的生命，在痛苦的煎熬中静静等待。

几个月后，新的喙慢慢生长出来，鹰开始了重生的第二步——它用喙把爪子上老化的趾甲一根根拔掉，鲜血一滴滴洒落……然后，又是痛苦而漫长的等待——奄奄一息的鹰在痛苦中长出了新的趾甲。

而此时，它还得熬过最后一关：把身上又长又重的羽毛一根根拔掉……

新的羽毛长出来时，鹰终于完成了涅槃般的重生！

第十章 态度/184

做人——诚信尽责/184

做事——公平公正/189

创业——业精于勤/191

悟道——知行合一/195

大局——整体至上/199

第十一章 应变/201

种桐引凤/201

合金文化/205

多元化与专业化/212

欲攘外先安内/215

出奇而胜/217

第十二章 成功/223

逆境突围/223

咬定制造不放松/225

改革图存/227

财务扭亏曙光在前/229

2008年：触底反弹/232

附录一：2007年TCL扭亏大事记/234

附录二：TCL集团大事记

(1980年—2006年)/235

附录三：TCL集团简介/244



鷹之孵化

壹

一只鹰蛋一直滚到了鸡窝旁……

正在孵蛋的鸡妈妈发现了它，急忙把它抱回窝里。尽管这只鹰蛋与她的鸡蛋相去甚远，但她还是义无反顾地孵这只蛋，从未怀疑这不是她的蛋。

不久，一起孵化的几只毛茸茸的小鸡降临世间，而那只鹰蛋却没有一点动静。

鸡妈妈没有放弃，满怀信心地孵下去。

功夫不负「有心人」，一只健壮的小鹰破壳而出。



第一章

梦想

1 TCL前传

1979年，改革的春风乍起。在全国各地的经济还是微暖亦寒的时候，广东的大地上已经泛出淡淡新绿。尤其是深圳、珠海、汕头三地，已是春意盎然，大有“杏花枝头春意闹”的意味，其崛起速度之快，令世界瞩目。

从上世纪六十年代开始，韩国、新加坡、中国台湾和香港先后推行出口导向型战略，重点发展劳动密集型的加工产业，在短时间内实现了经济的腾飞。“东亚模式”引起全世界关注，“韩国、新加坡、中国台湾和香港”也因此被称为“亚洲四小龙”。

1979年，中国政府决定放宽对外贸易的限制，对广东、福建两省对外经济活动给予特殊政策。一年后，在邓小平的大力支持下，广东省的深圳、珠海、汕头及福建的厦门四个地区宣布改制为经济特区。

参考“亚洲四小龙”的发展经验，以加工装配、合资经营作为主要的外贸形式，并许可少量外商独资企业存在，旨在从中学习领先的科学技术和优秀的经营方式。

改革开放的四个试点城市的发展模式，在1980年邓小平南巡时给予了充分肯定。1984年，中国政府又进一步开放了上海等14个“沿海开放城市”，并将环渤海地区、长江、珠江、厦漳泉三角洲地区辟为经济开放区。

对外开放的四个试点城市，在很短的时间内就取得了惊人的进步。深圳从一个泥湾村落，发展成为与香港不相上下的繁荣都市，其余三地也成为八十年代初中国经济的巨大亮点。

位于珠江三角洲东南角的东江岸边，有一个山清水秀的城市——惠州。

惠州市位于广东省东南部，珠江三角洲东北端，南临南海大亚湾，毗邻香港与深圳，介于东经 $113^{\circ} 9'$ — $115^{\circ} 5'$ ，北纬 $22^{\circ} 3'$ — $23^{\circ} 7'$ 之间。现辖惠城区、惠阳市和惠东、博罗、龙门三县，设有大亚湾经济技术开发区和仲恺高新技术产业开发区两个国家级开发区。

惠州是粤东的一座历史名城，有着独特的地理位置和优美的自然环境。该市属亚热带季风气候。北回归线从该市博罗县的杨村和龙门县的南昆山穿越。境内北部多山地，中部、西部和沿江地带多冲积平原，东部和南部为丘陵、台地。

惠州市总面积为10,922平方公里，行政驻地惠城区。2003年全市人口327万（其中户籍人口286.36万人），国内生产总值590.97亿元，进出口总额131.31亿美元；到2006年春，惠州市GDP已达803亿元，工业在三大产业中的比重也从当时的27%跃升至55%，令“天下不敢小惠州”。

由于惠州市有着独特的地理位置，常能受到香港、深圳、广州等地商业环境的熏染，可谓“近水楼台先得月”。当改革的春风愈刮愈浓的时候，惠州人常常可以闻到港币的味道，一些怀揣港币的港商来到惠州寻找商机。

80年代初，当中国改革开放刚刚开始时，惠州的工业基础相当薄弱，除了唯一一家制糖厂稍具规模之外，其他工业几乎一片空白，尤其是电子工业基本是零。

一百多年前，惠州市曾下辖香港，几十年前曾管辖深圳。这个古老而新生的城市，总以它特有的魅力叙述着一段段沧桑，创造着一个个传奇。

当时，惠州市政府大力提倡招商引资，原惠阳地区农机局技术员张济时等人找到几个港商，借款5000元，并以农机局旧仓库作股本，与港商合资创建了TTK家庭电器有限公司，这就是TCL的前身。





TTK家庭电器有限公司成立于1981年，是当时中国首批12家合资企业之一。当时，惠州市政府并未投资现金。

TTK家庭电器有限公司的创办者为了祝愿公司能发展下去，使大家天天有活干，就起了一个洋名“TTK”，用谐音喻示着工厂能“天天开下去”，不至于一下子倒闭。

TTK家庭电器有限公司成立后，以生产磁带为主业，在市场求大于供的年代，却也做得风生水起。

红色包装的“TTK”磁带下了流水线，就立即装上到香港的大货车，或者装上开往内地的货车。有时候，香港歌星出一盒带子能卖几百万盘，产销量最好的1984年销售录音磁带1200万盒。

“TTK”磁带销售一度热火朝天，很受消费者欢迎，至今还有很多人对“TTK”牌磁带记忆犹新。

最近，一股聆听怀旧老歌、收藏早期流行音乐磁带的时尚在国内一些大都市兴起。年长者收集朱逢博、李谷一、蒋大为等早期磁带；中年人收集邓丽君、韩宝仪、苏芮、高胜美、程琳、张蔷等早期磁带；年轻人则到处去寻找刘德华、王杰、姜育恒等人的。当年，曾经与“歌星相伴”的TTK磁带也沾殊荣，成了民间的显贵。

也许是爱屋及乌的缘故，作为在TCL工作20年的我，至今还收藏着几盒“TTK”牌磁带压箱底，虽然当时的我并没有赶时髦、追时尚的想法。

“磁带”代表着一段过去，同时也会勾起人们对往昔的追忆。平心而论，TCL的第一桶金就是在磁带上掘到的，TCL敏锐的市场意识也是在TTK时期打下的基础。

TTK完全依靠优质的产品和正确的市场观念的指导，在数年资本积累的同时，也造就了一批适应市场规律、懂得企业管理的开拓型人才，其中就包括有着“电话大王”美誉的张济时和把生意做到世界各地的李东生。

TTK的诞生和成长，使TTK人很早就掌握了与市场博弈的智慧。TTK由此成为惠州市电子工业发展的火种，“星星之火，可以燎原”，也使惠州市出口导向型经济模式逐渐成熟。

出口导向型经济模式就是“进口——加工——出口”型的经济

模式。直接一点讲，就是“借鸡生蛋”，这好比搭了一个鸡窝，然后借人家的鸡来生蛋，虽然生5个蛋可能只得2个，但是一年年累积起来，也可以实现财富的累积。

与出口导向型经济模式并存的是“外向型经济”。其特点是以加工制造业为主导产业，以出口外销加工经济为方向，以开拓国际市场为着眼点的经济发展战略模式。

这种模式的基本特点是：积极参与国际分工，把重点放在发展出口产品的生产上；以国际市场为目标，发挥自己的比较优势；生产要素通过国际、国内的双向流动，达到优化组合，提高其使用效率；对国际市场依赖性大，风险也大。美国的经济模式就是外向型的。

在当时的市场经济状况下，能掘到第一桶金，张济时功不可没。“借鸡生蛋”是那个时代的企業的主要生存方式，张济时长袖善舞，在“三来一补”的市场缝隙中自强不息。

“三来一补”是“来料加工、来样加工、来件装配及补偿贸易”的统称。

所谓“来料加工、来样加工、来件装配”，是指由外商提供原料、技术、设备，由中国内地企业按照外商要求的规格、质量和款式，进行加工、装配成产品交给外商，并收取加工劳务费的合作方式。

在实际的操作中，通常外商与中方村镇经济发展公司（或其他有加工贸易资格的经济组织）订立加工装配业务合同，并办理加工装配工厂的设立登记工作。

在经营过程中，由中方委派厂长、财务或关务，外商出资金、设备、技术及来料、来样、来件并组织生产加工，出口后按月根据企业规模或外汇工缴费的一定比例，之后，向中方单位上缴统筹费及相关的管理费用。

目前，在惠州市有两个引以为自豪的子弟兵企业：TCL（前身就是TTK）和德赛。这两家企业都是从最初的“三来一补”开始起步，与惠州以及广东各地的其他众多“三来一补”的企业一样，靠加工制造赚些小钱，然后一步一步地发家。





不同的是，其他的企业都被市场经济的浪潮淹没了，德赛和TCL却活了下来，而且活得还不错。

我一直相信：能屹立不倒的企业，一定有它能存活下来的道理。鸟能飞、虎能跑、鱼能游，正所谓“猪往前拱，鸡往后扒，各有各的道，各有各的法”，TCL能在不到二十年的时间里发展成为国际型企业，这有着其“必然”和“偶然”的原因。

我先说说“必然”的原因：

这需要我们客观地看待TCL的发展历程。

当我们回眸审视TCL的发展历史，就不难发现TCL的成长过程是不断求新、思变的过程。最主要的是TCL人锐意进取，艰苦创业。“天道酬勤”是对TCL不断壮大“必然如此”的最好解释。

我再说“偶然”的原因：

偶然的不期而遇，偶然的抓住机会不放手，最后，也就是“必然如此”了。偶然的成功，导致偶然的尴尬。TCL在争取到一个机会的时候，也势必丢失另一个机会，这是常理。

TCL靠速度取胜，什么“热门”做什么。

“热门”是“机会”的代名词。当年电话机“热”的时候，立即建厂生产电话机；彩电“热”的时候，TCL立即上马彩电；网络热潮来临后，TCL又赶紧抓住信息潮，上马信息家电、电脑、网络等项目；手机“热”时就又大胆切入手机市场。其中，虽然有得也有失，但整体上还是在不断地壮大和发展。

有人说，TCL是“机会主义”，我却不能苟同。试想，大家共享的是一个大市场，就像几个人共同在一个池塘里钓鱼，有人钓了几只虾米，可是就有“能人”钓了一篓子鲤鱼。

我们要明白，机会不是什么人都能驾驭和掌控的。

TCL无论做什么，总能做得惊天动地，但TCL在每个产业领域里红火几年之后，几乎都会遇到行业增长趋缓的尴尬和困境。

不过，令人惊叹的是，TCL总能闯过去，总能创造出“柳暗花明又一村”的奇迹。

从TTK的小作坊，发展成今日的国际型企业，从“第一桶金”的磁带，到“一锤定音”的电话机，再到“如日中天”的彩电，再

到“异军突起”的手机，TCL的主打产品经历了四次蜕变。

在每一次蜕变的过程中，TCL都表现出了“壮士断腕”的勇气和“从头收拾旧山河”的魄力。在这一点上，不是什么人都能学到的，也不是什么人都能做到的。

在TCL品牌的世界里，在TCL的成长道路上，追求梦想永远是一件最神圣、最快乐的事。没有所谓的条条框框，没有所谓的不可能，只有不变的信念、激情、喜悦和成功。TCL人就是借助梦想和激情，走在自己的路上。

在TCL，我深深地感觉到：当我们为梦想而激动、疯狂的时候，TCL是我们的征程中最坚定的伙伴，激发我们的自信、激情与创造力，陪伴我们走向成功和卓越！

2 电话大王

1987年，我被招聘到惠州市工业发展总公司，当时和我一起加入TCL的共有25人。现在回头看看和我一起加入的那帮兄弟，都已经各奔东西，能联系上的也是寥寥无几。

现在有很多朋友问我：“你在TCL一做就是20年，究竟是什么原因让你坚持到现在？”当我听了这些话，常常追寻其中的原因而不得解。

但是，有一个不能忽略的因素，那就是梦想。可能是梦想的激励，让我不折不扣地在TCL坚持了20年。

在TCL，李东生的梦想代表了TCL人拼搏向上、勇往直前的时代精神，这些精神激励着我，感召着我。

记得在1989年的“公司年会”上，我作为21名管理人员中的一分子也参加了。李东生满怀激情地对大家说：“希望在几年后，我能带出21个百万富翁。”李东生话落，掌声雷动。

我在TCL20年的工作中，见证了李东生当初的誓言变成了现实——TCL成就了何止21个百万富翁，TCL成就的百万富翁不可胜数。

1982年，毕业于华南工学院无线电系的李东生，来到TCL集团的前身





TTK公司做技术员，成为该公司的第43名员工，当时他最大的愿望是“当一名车间主任”。

时隔二十几年，李东生伴随着TCL一路走来，他有了更大的梦想。在2002年，李东生在获选“CCTV十大经济风云人物”时说，他最大的愿望是将TCL创建成世界级的企业。

TCL不仅代表着梦想和财富，更多时候代表着一种精神——一种“敬业、诚信、团队、创新”的企业精神。TCL人就是凭借着“工作敬业、诚信做人、团队合作、努力创新”的精神和意识，在险象环生的竞争中不断胜出。

1985年5月，“TTK家庭电器有限公司”与“香港长城电子有限公司”合资成立“TCL通讯设备有限公司”，以生产电话机产品为主，开始了TCL王国的初创生涯。

“TCL”这个名字就是取自电话通讯公司（Telephone Communication Limited）英文名称的三个首字母。经过多年发展，很多人发现“TCL”有王者气，为了给这个名字赋予更多的企业文化内涵，所以有了今天的中国雄狮（Today China Lion）的说法。

2007年6月18日，TCL集团发布了最新的品牌形象，将“创意感动生活”作为TCL的品牌核心诉求，并首次将三个英文单词“The Creative Life”为“TCL”三个字母注入了明确、个性鲜明的内涵，即通过对大众生活的敏锐洞察，推出富有创意的工业设计产品，创造令消费者感动的生活。据了解，这是TCL诞生二十六年来对于品牌形象所做的最大一次革新，TCL集团希望以新品牌战略为牵引，打造以消费者洞察系统为基础的三大竞争力：设计力、品质力、营销力，在未来十年内成为中国最具创造力的企业。

1986年8月，TCL公司的HA868按键电话机问世，通过省级鉴定，同时获准进入国家通信网，填补了国内相关产品的空白。

按键电话机的问世，开始动摇了由“摇把子”和“拨号盘电话机”长期盘踞的国内电话机市场，这对摇把子和拨号盘电话机的厂