

中国企业领袖管理思想库

卓越管理实践
成就企业精英

TCL 攻略

李东生创新经营12秘诀

一个
值得每个中国企业人
阅读的从
“追赶者”到“领跑人”
的传奇商业故事

一位
勇立市场经济潮头
搏风击浪，纵横捭阖的
中华企业英豪和创新经营大师



杜海琴 编著

1981年，TCL依靠借款5000元起家；2003年，TCL集团销售额达到393亿元，利润约16.2亿元；2010年，TCL年营业额将提高到1500亿元，进入世界500强！



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

中国企业领袖管理思想库

TCL攻略

李东生创新经营12秘诀

杜海琴 编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:浩然

封面设计:欧亚

图书在版编目(CIP)数据

TCL 攻略:李东生创业新经营 12 秘诀/杜海琴编著. - 北京:
中华工商联合出版社, 2004.5

(中国企业领袖管理思想库)

ISBN 7-80193-080-0

I. T… II. 杜… III. ①电气工业 - 工业企业管理 - 经验
- 深圳市 ②李东生 - 企业管理 - 经济思想 - 研究 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 035103 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京冶金大业印刷有限公司印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张:12.75 300 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-080-0/F·38

定 价:28.00 元

前 言

近年来,出版了不少著名企业家个人事迹的书籍,也出版了一些名牌企业发展业绩的书籍,它们从一个侧面记录了中国改革开放 20 多年来的成果。但是,为中国企业领袖精英群体著书立说,并以丛书的形式出版,在国内尚不多见。因此,这套《中国企业领袖管理思想库》的问世,是一件有开拓意义的事情。

改革开放以来,中国涌现出一批卓有成就的企业领袖。在计划经济体制和市场经济体制交替,粗放经营和集约经营交替,传统文化和现代文化交汇,中国文化和西方文化交汇的社会主义市场经济时代大背景下,他们不仅创造了辉煌的经营业绩,积累了成功的管理经验,而且还结合中国国情,丰富和创新了企业经营管理思想。他们中的一部分人,提出了不少富有新意的见解和观点,有的还进而形成了自己的管理思想体系。对他们的管理经验和管理思想进行总结、提升,并结集出版,无疑是会受到企业界和经济界的朋友们的欢迎的。

管理学上有一个流派叫“标杆管理”,指的是企业在市场竞争过程中,寻找与自己本身所处行业背景相似,竞争领域雷同的优秀企业,逐项比对经营数据。通过做统计,找差距,模仿别人的长处,弥补自身的弱项,企业的管理水平逐渐提高,达到最终超越竞争对手的目的。透过《中国企业领袖管理思想库》,读者可以尽情地观察中国最具代表性的“标杆企业”的发展轨迹,内部结构,经营战略,营销策略,资本运作,管理演变,以及表现在这些“标杆企业”中最具创新精神的“标杆领袖”身上的外在的智慧和内在的人性。

《中国企业领袖管理思想库》系列丛书在内容的编排设计上可谓

是匠心独具。该系列丛书的每本书均将主体内容分为“经营秘诀”、“领袖商论”、“与老板对话”、“八方说词”和“MBA 观察”等五个版块。“经营秘诀”部分主要是对中国企业领袖的管理经验和思想进行总结和提炼,涵盖了战略规划、产权结构、企业文化塑造、变革创新、人才计划、产品研制、品牌推广、市场营销、客户服务、资本运营以及国际化经营等企业经营活动的方方面面;“领袖商论”部分精心撷取能反映其经营理念和管理智慧的精彩讲话和文章段落,可谓字字珠玑,篇篇精彩;“与老板对话”部分重点选择核心财经媒体对他们进行的面对面的访谈实录,试图客观再现其管理特性和人性魅力;“八方说词”部分旨在解剖企业管理顾问、财经媒体记者以及产业资深人士对“标杆企业”和“标杆领袖”的种种评论和分析;“MBA 观察”部分希望能通过现象看本质,其第三方写作立场开辟了记录中国企业及其领袖人物“从优秀到卓越”的发展轨迹的新道路。

《中国企业领袖管理思想库》系列丛书是国内第一套全面、系统阐释中国顶尖企业领袖管理思想、管理模式、管理理念、管理方法和管理技能的 MBA 式企业管理案例图书,其宗旨是:洞悉工商管理思想前沿进展,阐述工商管理理念核心真义,浓缩中国工商界高层管理经验,造就二十一世纪中国管理精英,将当今中国最伟大的商业领袖的聪明和智慧付诸实践。所有正在汹涌激荡的市场经济大潮中努力奋斗和打拼的中国企业领袖和商界精英、职业经理人和企业经营管理人员以及关心中国企业家命运的各界人士,应该认真学习和借鉴这些“中国式的管理思想”。我们有理由相信:卓越管理实践,造就企业精英。

李东生：从“追赶者”到“领跑人”

（序 一）

汹涌激荡的市场经济，造就了无数勇立潮头搏风击浪的中华英豪。TCL集团董事长兼总裁李东生就是其中的一位。李东生利用他那独特的商业眼光和出色的经营哲学，通过采取重视资本效率的独特经营战略，在电子世界纵横捭阖，使TCL集团从无到有，从弱到强，高速发展，迅速崛起，一跃成为中国屈指可数的家电制造商，中国电子信息产业领域一面高高飘扬的旗帜。

李东生，1957年7月出生，中共党员，毕业于华南理工大学无线电系，是恢复高考后的第一批本科生。

1982年毕业后进入惠州市TTK家庭电器有限公司，历任技术员、车间副主任、业务经理，后任惠阳地区电子工业总公司驻香港办事处业务经理。

1985年任TCL通讯设备有限公司总经理。

1986年任惠州市工业发展总公司引进部部长，担任引进部部长期间，他先后与国际上著名的跨国集团进行过广泛接触，如荷兰的飞利浦、美国的唐德、香港的金山实业集团等。利用这些公司资金雄厚、管理水平高、技术力量强的优势，吸引他们来惠州投资办企业，并相继参与了“中欧”、“惠信”、“唐德”、“E氏”、“奇胜”和“乐庭”等十几家大型合资企业的筹建工作，并担任过这些企业的中方董事。

1990年任惠州市电子通讯工业总公司副总经理、党委副书记

兼团委书记。

1993 年初,年仅 35 岁的李东生接过了 TCL 电子集团公司总经理的重任。李东生以自己超群的智慧和胆识,历经艰辛,闯关过隘,终于将自己的“王牌”打进了国内国际市场。首次打破进口彩电大屏幕彩电垄断中国市场的局面,“王牌彩电”成了名副其实的彩电王牌。

1996 年底,李东生出任 TCL 集团公司董事长兼总裁至今。

李东生曾参与惠州 20 多个合资项目的引进和筹建,为惠州电子工业的起步和发展做了大量基础性工作。自担任 TCL 集团董事长兼总裁以来,李东生成功地运用科学的经营管理方式,观念超前,行动超前,知人善任,重视人才,凭着对市场的高度敏感和对市场的准确切入,并结合品牌推广战略和资本运营战略,利用外资打造自己的品牌,使企业持续高速增长,将一个国家没有投入一分钱资本金的地方小企业运作成中国电子信息工业四强之一,并在国内电子业率先建立起了一个遍布全国的营销网络。目前,TCL 集团已经发展成为一个包括多媒体电子、家电、信息、通讯、电工及部品等六大产业数百个产品的大型企业集团。其中,电脑、手机、电冰箱、彩电、电话机、平面开关插座等产品的市场份额在国内市场处于领先地位。TCL 集团日前已通过吸收合并 TCL 通讯而整体上市,“TCL”也已成为全国知名品牌,其品牌价值达 267.12 亿元,名列全国第六位。

李东生也因为其卓越贡献荣获了极大的名誉:1994 年被授予“发展中国家电事业特殊贡献功臣”称号,1995 年被授予第五届“全国优秀青年企业家”称号,2000 年被评为“全国劳动模范”,2001 年入选“中国 IT 十大风云人物”,2002 年当选为党的“十六大”代表,2002 年 12 月入选“2002CCTV 中国经济年度人物”并获得惟一的“年度创新奖”,2003 年 1 月当选第十届全国人大代表,2003 年 2 月获选德国著名经济管理杂志《Impulse》月度人物,2003

年4月入选由全球并购研究中心、中国企业并购交易网和《英才》杂志等机构评选的“2002年度中国十大并购人物”，2003年12月入选“25位最具影响力的中国企业家”，《经理人》商界MVP金奖“2003年度中国10位最有价值的卓越商业领袖”，2004年1月入选中国企业联合会和中国企业家协会评选的“2003年度10位最受关注企业家”，2004年2月9日被《财富》杂志评为“2003年亚洲年度经济人物”，日前又被《国际金融报》和人民网评为“2003年度中国金融风云人物”。

2003年是李东生最不平凡的一年，4月假账风波，8月收购乐华彩电，9月收购高威达，11月与欧洲家电巨人法国汤姆逊合并彩电及DVD资产以打造全球最大的彩电制造企业……。李东生带领TCL左冲右突，留给了外界足够的想象力和跳跃感。李东生领导TCL一次又一次的成功突围让同行们羡慕不已，特别是在2003年家电行业整体并不景气的情况下，TCL在交出漂亮业绩的同时，悄悄完成了改制，国际化进程也不动声色地迈开了一大步。

事实上，李东生从1996年就开始对TCL进行股权改革，他所采取的渐进式路线，不仅成功回避了很多敏感的问题，而且使企业和当地政府都得到了丰厚回报，但是直到TCL集团上市时，外界才注意到TCL此前已经做了长期的准备。TCL的重组上市，令李东生一夜之间身家突破10亿。家电业本来就特别吸引中国人的眼球，“造富神话”更是惹媒体关注、普通人羡慕。

李东生最大的愿望是将TCL创建成世界级的中国企业，他希望自己能够成为中国企业界的常青树。李东生对自己的评价是“一个永远不知道疲倦的追赶者”。

TCL是3个英语单词：Today China Lion的缩写，也就是“今日中国雄狮”的意思。2003年，李东生袒露了发展的雄心，TCL三年跻身世界通信五强。李东生认为，全球经济一体化趋势和数字网络技术的飞速发展，给了我们前所未有的发展机遇，中国企业有

机会和跨国企业站在同一起跑线上,参与全球经济发展。TCL 作为中国最有竞争力的企业之一,有责任、有义务肩负历史使命,为中国走向世界做出自己的贡献。他说,TCL 已经不满足于在国内“创中国名牌,建一流企业”,而是朝着 2010 年前销售收入突破 1500 亿元,向创建具有国际竞争力的世界级企业的新目标前进。

TCL:今日中国雄狮(Today China Lion)

(序 二)

TCL集团股份有限公司创始于1981年,经过20多年的发展,TCL已由一家没有一分钱国家资本金投入的地方国有小企业发展成为一家从事多媒体电子、家电、信息、通讯、电工和部品等六大产业产品研发、生产及销售,集技、工、贸为一体的大型跨国企业集团。其中彩电、手机的销售收入分别稳居国内第一、市场份额分别稳居国内前两位,家用电脑、电工等产品在国内市场具有领先优势。

TCL集团的经营范围为:经营本企业及成员企业自产产品及相关技术的出口,生产、科研所需原辅材料、机械设备、仪器仪表、零配件等商品及相关技术的进口业务及出口与本企业自产产品配套的相关或同类的商品(仅限机电产品)。研究、开发、生产、销售电子产品及通讯设备,五金、交电,VCD、DVD视盘机,家庭影院系统,电子计算机及配件,电池,普通机械。电子计算机技术服务,货运仓储,影视器材维修。

TCL集团下设多媒体电子事业本部、通讯事业本部、信息事业本部、家用电器事业本部、电工照明事业本部、海外事业本部等六个事业部。20多年来,TCL集团发展的步伐迅速而稳健,特别是进入20世纪90年代以来,连续13年以年均42%的速度增长,是全国增长最快的工业制造企业之一。1990~1999年,TCL连续10年以年均50%的速度增长;2000年,TCL的增长速度是35%;

2001 年,已臻于成熟的 TCL 年均增长速度降到 19%。但这仍然是一个很高的增长速度。2000 年,TCL 集团销售总额 177.54 亿元,在中国电子信息百强企业中名列第五,主营业务收入 110.78 亿元,品牌价值 106 亿元,是广东省最大的工业制造企业之一和最有价值品牌之一。2001 年,TCL 集团销售总额 211 亿元,利润 7.15 亿元,税金 10.8 亿元,出口创汇 7.16 亿美元,在全国电子信息百强企业中名列第六,主营业务收入 127.69 亿元,品牌价值 144 亿元,在全国知名品牌中排第五名,是国家重点扶持的大型企业之一。2002 年,TCL 集团销售收入突破 300 亿元,主营业务收入 221.17 亿元,品牌价值 187.69 亿元,位居全国第六,TCL 手机在中国市场排名第三,位列国产手机首位。截止 2002 年 12 月 31 日,TCL 集团总资产为 1451702 万元,所有者权益(不含少数股东权益)为 189967 万元,净资产收益率为 22.35%,每股收益为 0.267 元。2003 年,TCL 集团销售总额达到 393 亿元,利润约 16.2 亿元,出口创汇 15.7 亿美元,品牌价值 267.12 亿元,名列全国第六。2003 年,TCL 集团彩电销售额排名全国第一,年销量 1159 万台,同比增长 44%;手机综合效益排名国内第一,年销量 982 万台,同比增长 57%。无论是利润还是规模,TCL 彩电和手机都确立了国内领先地位。此外,电工、电脑、文化等企业营业收入和利润实现了较大增长,成为 TCL 利润贡献的新亮点,开关年销量排名全国第一,电脑销量冲进国内三甲,实现利润超过 3000 万元;空调、白色家电产品销量增长 40% 以上,并实现扭亏为盈。2004 年 1 月 30 日,TCL 集团股份有限公司吸收合并 TCL 通讯并整体上市,股票代码 000100,实现了 TCL 人梦寐以求的“阿波罗计划”。TCL 集团已经成为国内领先的消费电子及通讯产品综合制造商。

在 20 多年的发展中,TCL 集团以超前的观念和行动,主动去认识和培育市场,创造了“有计划的市场推广”、“服务营销”等市场拓展新理念,系统形成了一种全新的经营理念和管理机制。

TCL集团以市场为先导,20多年来致力于市场营销网络的建设,目前已建立起遍布全国各地的由IT网络支撑的300多家营销网点和一支近万人的营销队伍,在世界10多个国家和地区建立销售公司或商务代表处,在越南和印度设立彩电制造基地,大力开拓海外市场,为TCL的国际化打下基础。2003年,TCL集团全年出口彩电371万台,同比增长近两倍。TCL彩电在越南的市场占有率位居第三,达到16.7%,在美国、俄罗斯、南非、中东和东南亚市场也增长显著。目前TCL已拥有超过1.5亿的海外消费者。

TCL以科技为依托,不断加大科研投入,1998年成立了企业技术中心,2000年1月被评为“国家认定企业技术中心”。

TCL集团还成功地把产品经营和资产经营两者结合起来进行“统筹经营”,发挥品牌和网络的两大优势,继把TCL品牌从电话机扩展到以“TCL王牌”彩电为代表的音视频产品、电工产品之后,1996年一举兼并了香港陆氏公司彩电项目,开创了国企兼并港资企业之先河;1997年又与河南美乐彩电实现强强联合;1999年又以资产无偿划拨方式,受让内蒙古彩虹电视机厂;2000年12月又通过资本运作兼并中山“索华”空调成立TCL空调器(中山)有限公司;2001年1月又兼并无锡永固电子有限公司成立TCL数码科技(无锡)有限公司,使TCL的产品规模和整体实力得到了进一步发展和壮大,增强了TCL在市场上的竞争优势;2002年10月25日,TCL全资收购的德国施耐德公司在慕尼黑开业;2003年11月3日,TCL与法国汤姆逊公司(THOMSON)签订合作备忘录,决定强强联合;2004年1月29日,双方正式签署了关于电视和DVD业务全面合并重组的协议,国家主席胡锦涛与法国总理拉法兰等两国政要出席了签约仪式。双方将在香港成立一间新合资公司,TCL拥有合资公司的控股权(TCL占67%,汤姆逊占33%)。合资公司彩电的年销量将超过1800万台,约占全球彩电市场份额的10%,是中国企业首次主流产业领域经济规模位居世界第一。这项

合作对于 TCL 及中国企业的国际化进程都具有里程碑式意义。此次战略合作使 TCL 集团提前实现了“龙虎计划”的两大目标之一——多媒体显示终端进入世界前五强,为建立起与世界级企业同场竞技的国际竞争力奠定了更加坚实的基础。

1998 年 TCL 集团开始全面进入信息产业,生产销售 TCL 品牌的信息产品,并拓展互联网接入设备业务,建立互联网服务能力,提升分销网络功能,为电子商务时代做准备。1999 年, TCL 又进军白色家电和空调领域,并取得不俗业绩。

秉承“为顾客创造价值、为员工创造机会、为社会创造效益”的企业宗旨,3 万 TCL 人将坚持实践“变革创新,知行合一”的经营理念,继续发扬“敬业、诚信、团队、创新”的企业精神,以“研制最好的产品,提供最好的服务,创建最好的品牌”三个最好作为竞争策略,不断进行经营变革和管理创新,增强企业的整体素质,力争用 10 年左右时间,实现“创建世界级中国企业”的宏伟目标。

TCL 集团未来三至五年内的业务战略发展目标是:将在国内具有领先竞争优势的多媒体显示终端与移动信息终端两大业务,建立起可以与世界级公司同场竞技的国际竞争力,进入全球前五名;家用电器、信息和电工照明三大业务成为国内行业的领先者。

2004 年, TCL 集团将集中优势资源,全力以赴推进 TCL 与汤姆逊的合作项目,并在主要市场继续提高市场份额和品牌知名度。TCL 上市募集到的资金将重点用于家电、电工、部品和文化产业发展;多媒体电子、通讯和电脑将借助香港的资本平台来运作。

TCL——Today China Lion——“今日中国雄狮”,正抖擞神威,继往开来,为中国民族工业走在世界前列,而披荆斩棘,奋勇前行。

目 录

前言	(1)
----------	-------

李东生:从“追赶者”到“领跑人”(序一)	(1)
----------------------------	-------

TCL:今日中国雄狮(Today China Lion)(序二)	(5)
--	-------

一 不断对发展规划进行战略性调整	(1)
------------------------	-------

中国企业已进入战略竞争时代。一个企业在发展的过程中,要不断地适应市场竞争环境的变化,根据企业的实际情况提出最适合自己的发展战略和规划,不断创新,这是企业惟一不变的真理。

不断地进行正确的战略调整	(3)
--------------------	-------

有选择的产业相关多元化	(9)
-------------------	-------

创建具国际竞争力的大型跨国公司	(18)
-----------------------	------

【领袖商论】成功的企业家首先是优秀的战略家	(22)
-----------------------------	------

【与老板对话】TCL进行时:“冲顶”1500 亿元的致命诱惑	(25)
--------------------------------------	------

【八方说词一】在多元化的道路上一定要谨慎	(34)
----------------------------	------

【八方说词二】盘点 TCL 多元化战略	(36)
---------------------------	------

【MBA 观察一】海尔与 TCL 的多元化之路	(39)
-------------------------------	------

【MBA 观察二】李东生:弃子取势	(41)
-------------------------	------

二 完善公司治理结构	(45)
------------------	------

TCL 以现代企业制度为标准,以行业最优秀企业及跨国公司作为参照系,经过多年的磨砺,已初步建立起产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度,为 TCL

参与国际竞争,挺进世界级中国企业的宏伟目标打下了坚实基础。

1981 年~1997 年 4 月:国有独资企业	(47)
1997 年 4 月~2002 年 4 月:有限责任公司	(48)
2002 年 4 月~2003 年 9 月:股份制改组	(52)
2003 年 9 月后至今:上市公司	(54)
【领袖商论】要有一个体制的保证	(58)
【与老板对话一】000100TCL 董事长李东生	(59)
【与老板对话二】“换股上市是最经济的方式”	(62)
【八方说词一】TCL:李东生“底线”把握得好	(64)
【八方说词二】不给自己留退路	(68)
【MBA 观察一】TCL 七年改制完功 产权解结指新路	(70)
【MBA 观察二】换股合并:并购模式的一次重大创新	(75)
【MBA 观察三】从 TCL 的发展看国企改革	(77)
【MBA 观察四】TCL 集团的 MBO 模式的成功要件	(81)

三 精心而有效地经营市场

(85)

如果说企业希望成功抵达的目的地罗马就是市场的话,TCL 也不例外。但是,我们选择了自己的途径。TCL 集团公司之所以创建这个全国性的营销网络,就是要摆脱对市场失控的危险,进而引导、控制市场,把主动权掌握在自己手里。

从市场变化中寻找机会	(87)
有计划的市场推广	(88)
网络为王的营销观念	(89)
扁平化的渠道管理策略	(90)
以速度提升效率	(91)
以市场为导向变革创新	(92)

提升海外市场拓展能力	(92)
【领袖商论】建立个性化的营销模式	(93)
【与老板对话】TCL 的国内外扩张计划	(94)
【八方说词一】市场网络是一笔宝贵的财富	(99)
【八方说词二】海尔与 TCL:虚实之间各有所图	(101)
【MBA 观察一】TCL:渠道型企业的 SWOT 分析	(103)
【MBA 观察二】TCL 何以后来居上	(110)
 四 运用资本杠杆发展实业	 (113)
一 改制、重组,争取上市不是我们最主要的目标,而是通过 这个建立一个平台,有更多的方法进行下一步的发展。 通过重组上市之后,建立资本运营的平台,进行行业的兼 并、重组,然后扩展。	
兼并重组,快速扩张	(115)
吸收合并,整体上市	(119)
兼并收购或合资计划	(121)
【领袖商论】必须走产业兼并重组道路	(123)
【与老板对话】兼并可以实现快速扩张	(124)
【八方说词】TCL 快跑	(125)
【MBA 观察一】TCL(兼并)现象	(129)
【MBA 观察二】TCL 并购:三项创新,四大影响	(143)
 五 创建最好的品牌	 (147)
品牌似帆,资本是船。资本经营,能够快速做大企业这 艘船。船的航行,则需要风帆牵引和推动。品牌就是牵引、 推动企业这艘船前进的风帆。船大帆小,企业将停滞不前; 帆大船小,发展将化为泡沫。	
TTK:塑造品牌的无意识期	(150)

电话大王:塑造品牌的潜意识期	(150)
“王牌”彩电:强调品牌诉求,重视市场定位	(152)
市场营销:强调品牌外延,重视品牌内涵	(153)
品牌整合:提升 TCL 整体品牌形象	(154)
创国际名牌	(156)
多品牌全球战略	(157)
品牌管理规划	(160)
【领袖商论】创出中国的“王牌”	(160)
【与老板对话】打造“百年品牌”	(161)
【八方说词】以品牌为轴心	(163)
【MBA 观察一】“数码乐华”:开创并购新模式	(166)
【MBA 观察二】多品牌:TCL 的美丽陷阱	(168)

六 研制最好的产品

(175)

我们提出创造解决问题的产品,就是说 TCL 的每一个产品都是为了解决消费者在使用中出现的某个问题而研制的。这个“新概念”贯穿于整个研发和营销推广的过程中,形成了 TCL 独特的行动模式。

高效务实的科研开发机制	(177)
强大先进的制造系统	(179)
创造解决问题的产品	(180)
以质量支撑品牌发展	(182)
质检小组掌管生产大权	(183)
“人性化”的工业设计理念	(184)
技术开发与创新计划	(185)
【领袖商论】不断提高技术水平	(186)
【与老板对话】掌握基本领先的技术	(189)
【八方说词】TCL 引发工业设计的革命	(190)