

中国领先企业

ZHONG GUO LING XIAN QI YE

金皮书

JIN PI SHU



TCL 的多元 竞争

TCL DE DUO YUAN JING ZHENG

2

顶尖企业前沿报告
最佳企业案例分析
卓越企业理论精华

TCL

中国现代企业文化研究会

编

中国档案出版社

中国领先企业

ZHONG GUO LING XIAN QI YE

金皮书

JIN PI SHU

TCL 的多元 竞争

TCL DE DUO YUAN JING ZHENG

2

顶尖企业前沿报告
最佳企业案例分析
卓越企业理论精华

中国现代企业文化研究会

编

中国档案出版社

责任编辑 / 李 珂

封面设计 / 宋双成

图书在版编目(CIP)数据

中国领先企业金皮书/中国现代企业文化研究会编.
- 北京:中国档案出版社,2002.2

ISBN 7-80166-175-3

I. 中... II. 中... III. 企业管理-经验-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 000433 号

书名/中国领先企业金皮书(1-4)

ZHONGGUO LINGXIAN QIYE JINPISHU

出版/中国档案出版社(北京西城丰盛胡同 21 号)

发行/中国档案出版社发行部

印刷/北京市顺义康华福利印刷厂

规格/850×1168 1/32 印张/40 字数 500 千字

版次/2002 年 2 月第一版 2002 年 2 月第一次印刷

印数/2000 套

书号/ISBN 7-80166-175-3/F·10

定价/78.00 元

《中国领先企业金皮书》编委会

- 主编 李保华 中国现代企业文化研究会副秘书长
巨天中 中国企业文化促进会专业委员会专家委员
- 编委 许利峰 中国现代企业文化研究会常务理事
周宏春 国务院发展研究中心研究员、室主任
李争平 经济日报工商部副主任
李本军 中国企业家杂志社副社长
植万禄 北京青年报记者
姜奇平 国务院信息化领导小组办公室
刘 旭 国家经贸委产业政策司
孙玉明 国家科学技术部办公厅
李爱华 中国现代企业文化研究会理事

主 编 简 介

李保华:资深策划人。1987年毕业于南开大学世界史专业。1994年毕业于东北师范大学硕士研究生。通晓英、德、拉丁文、希腊语。曾就职于光明日报社,现为中国现代企业文化研究会常务理事兼副秘书长、创新竞争力工作室总策划。长期从事中西文化比较和企业管理文化研究。策划和主编有《你不可缺少的智慧》、《财富中国人》、《新经济革命》、《新经济企业E模式教程》、《造就新百万富翁》、《WTO中国人:入世后的竞争兵法》、《人性五千年》和《人类文明系列》等。合译有《超越创新思维》和《全靠自己》。联系电话:010-63518379,63584469

巨天中:中国企业文化促进会专业委员会专家委员,工商管理硕士。著有《点名成金》、《商用兵法》等十余部专著,荣获有国家专利局十二项专利发明。为众多企业做过成功的管理顾问、咨询策划,有着丰富的实践经验。入世后有关媒体称之为中国“个人品牌(商标)第一人”。现为北京宏名轩文化公司董事长、北京天中巨脑管理顾问策划研究所所长。联系电话:010-68026568
13301053845 13701205109

中国领先企业金皮书

ZHONG GUO LING XIAN QI YE JIN PI SHU



TCL 的多元 竞争

TCL DE DUO YUAN JING ZHENG

- ◆ 国际化、市场化、科技创新、经营变革、相关多元化和企业人本文化的总和将支撑TCL撬动未来的市场。

——李东生 (TCL集团总裁)

- ◆ 何谓速度经济?在这个机遇与挑战并存的网络经济时代,速度革命成为竞争制胜的关键。

——李东生 (TCL集团总裁)

- ◆ TCL的文化里有两点我很喜欢:一是它的灵活性和开放性;二是它的凝聚力。

——吴士宏 (TCL集团副总裁)

- ◆ 我们有一个竞争策略,叫三个最好:研制最好的产品,提供最好的服务,创建最好的品牌。

——TCL集团

庸者惧变、平者应变、智者顺变、成者求变

目 录

第一章 营造自己的名牌

TCL 成为中国名牌	(1)
TCL 的发展战略	(4)
打造信息产业王牌	(15)
“3C” 强势浮出水面	(19)

第二章 成为彩电业新霸主

新老大自曝赚钱秘笈	(28)
TCL 缘何成为竞争赢家	(35)
TCL 的扩张速度	(42)
领跑后家电时代	(49)
点燃蓝色家电	(66)

第三章 打造手机第一品牌

成为中国电话大王	(74)
韩国当红影星金喜善出场	(77)
国产手机大举进军市场	(78)
TCL 移动天下	(81)
让国产手机看到一丝曙光	(84)
打造中国手机新形象	(91)

第四章 向联想叫板

与联想决一雌雄	(100)
要做国内宽带接入设备	(105)
TCL 进军电子商务	(110)
再行非常事：网络设备降价	(118)

第五章 向海尔看齐

与世界级企业并驾齐驱	(126)
重用国际化人才走国际化道路	(131)
TCL 打入国际市场	(143)
中国企业国际化不可急功近利	(146)
与跨国公司结盟	(150)

“延展 PC 时代”的战略	(152)
与台湾厂商合作	(158)
TCL 积极布局海外	(163)

第六章 以人为本的人才战略

“逆风飞扬”的吴士宏	(167)
TCL 还是吴士宏风险大	(173)
彩电业历史会被女人改写吗	(187)
我的未来不是梦	(192)
人才国际化拓展	(200)
与国内企业联盟	(212)

第七章 TCL 赢在哪里

全方位拓展的 TCL 集团	(217)
变革创新 知行合一	(221)
李东生盘点 TCL	(227)
为 TCL 经营战略把脉	(235)
TCL 的“新经济概念”	(255)
TCL 的经营创新	(265)
资本扩张的力量	(269)

品牌似帆资本是船.....	(275)
打造 TCL 的速度经济	(284)
TCL 的发展硬道理	(295)
主动去经营市场.....	(302)
TCL 的力度有多大	(307)
TCL 坦然面对入世	(313)
参考书目	(316)

第一章 营造自己的名牌

◇TCL 成为中国名牌

李东生：中国十大“最受关注企业家”

中国十大“最受关注企业家”揭晓。联想集团董事长柳传志、海尔集团 CEO 张瑞敏、春兰集团公司总经理陶建幸、长虹集团董事长倪润峰、希望集团有限公司董事长刘永行、新浪网前总裁王志东、TCL 集团有限公司董事长李东生、中国德力西集团总裁胡成中、中国三江航天集团总经理高红卫、东方航空集团公司总裁李仲明成为当选者。

成为具有国际竞争力的企业

TCL 集团正在制订未来十年的战略发展规划，以便成为具有国际竞争力的企业集团。

TCL 集团把不断提高产品研发水平、加速产品的更新换代作为提高企业竞争力的重点。2001 年上半年，该集团新增高新技术企业 4 家，总数达到 9 家；列入国家级重点新产品 2 项，省级重点产品 4 项，仅家电就先后推出 20 款新产品；新产品的产值率达六成以上。

据有关权威部门统计，2001 年 1 至 5 月，TCL 王牌彩电的产销量已超出老牌劲旅“长虹”和“康佳”，名列全国第一，而 TCL 手机的产销量则位居全国同行业第二位。

TCL 集团拓展海外市场的战略，就是变“产地销”为“销地产”。1999 年 10 月和 2000 年 5 月，TCL 集团在越南和印度分别设立境外加工企业，把 TCL 品牌搬到出口销售地生产，形成 TCL 品牌的国际竞争力。仅一年的时间，TCL 在印度的分公司就取得产销 40 万台彩电、CD 和 VCD 的良好业绩。TCL 产品在越南和印度的市场占有率分别达到 5% 和 8%。

TCL 集团 2001 年上半年实现销售收入已逾 90 亿元人民币，比上年同期增长 11.4%，出口创汇 2.95 亿美元，比去年同期增长 44%。

TCL 荣获“中国名牌产品”

经有关行业主管部门和社会团体审核，中国名牌战略推进委员会有关专业委员会综合评价和全体委员会审议，45 家企业的 57 种产品获得 2001 年的“中国名牌产品”称号。这次评定包括电冰箱、洗衣机、家用空调器、微波炉、彩色电视机、微型计算机、摩托车（双轮）、彩色胶卷、味精、衬衫等十类产品。

彩色电视机产品获得“中国名牌产品”的企业名称、注册商标是：TCL 集团有限公司，TCL；四川长虹电器股份有限公司，长虹；熊猫电子集团有限公司，熊猫；厦门华侨电子企业有限公司，厦华 XOCECO；海信集团公司，海信 Hisense；海尔集团公司，海尔 Haier；康佳集团股份有限公司，康佳 KONKA；深圳创维 RGB 电子有限公司，创维 SKYWORTH。

《中国名牌产品评价管理办法（试行）》规定中国名牌产品评价工作每年进行一次；中国名牌产品证书的有效期为三年，在有效期内，按照《产品免于质量监督检查管理办法》的规定，免于各地区、各部门各种形式的质量监督检查。对符合出口免检条件的，依法优先予以免检；对已

经获得中国名牌产品称号的产品，如产品质量发生较大波动，消费者反映强烈，企业发生重大质量事故，企业的质量保证体系运行出现重大问题等，中国名牌战略推进委员会将暂停直至撤销该产品的中国名牌产品称号。

◇TCL 的发展战略

数码精品装饰惠州国际数码节

TCL 集团作为惠州最大的企业和形象代表，在该市举办的首届国际数码节上可谓出尽风头，300 多平方米的展位上，TCL 家电、信息、通信、电工四大产业的数字“家珍”让观众眼花缭乱、驻足不前，全国九大院校的高才生为 TCL 未来 3 至 5 年多元化产品设计的各种模型美伦美奂，几可乱真。

2001 年 4 月 16 日开幕式当天，国家政协副主席叶选平在惠州市委书记肖志恒、TCL 集团总裁李东生的陪同下参观了 TCL 展区，叶选平对 TCL 宝石手机十分感兴趣，拿在手中仔细端详后说：“TCL 手机的外观设计非常有特点，在国内品牌中独树一帜。”

近水楼台的 TCL 集团占据了一楼最显眼的位置，巨幅的数字电视墙介绍着该公司最新研制的数码产品和各种技术成就。现场工程师告诉记者，这种大尺寸、高清晰、高亮度、无缝数字电视墙有 1000 多行扫描线、6 个声道，能接收全数字电视信号。通过数码走廊，你可以看到不同的展区陈列着家电、通信、信息、电工四大产业各种各样的数码新品。在家电展区，最引人注目的当属该公司新近推出的家庭信息显示器 HID，社会人士对之议论颇多，有人认为它是彩电终结者，有人则认为它不过是一台更好的电视机。除此之外，你还可以看到 TCL 集团研制生产的 DVD 数字影碟机、家庭影院、远程数字多媒体保安监视系统等。TCL 信息产业展区和联想面对面，十分热闹，TCL 电脑科技公司在现场促销他们和 INTEL 合作生产的 P4 醇钛金电脑，许多观众表现出很大的热情。另外，他们还展出了掌上电脑、以太网交换机、路由器、集线器等诸多产品。宝石手机、数字无绳电话、可视电话、蓝牙锂电是通信产业的主力展品，灿烂夺目的宝石手机披金戴钻，甚是醒目。

近几年来 TCL 十分重视产品的研发工作，

研发队伍不断壮大，研发投入也不断增加，2000年开始更是把研制最好的产品作为公司的基本竞争策略。通过其四大产业主推的产品看，TCL已逐步成为行业的高端品牌。从系列新概念彩电到家庭信息显示器 HID，TCL 取得了行业领先地位；从亿佳电脑到 P4 醇钛金电脑，TCL 逐步走向高端；从掌上秀到宝石手机，TCL 成为唯一可以和洋手机叫板的品牌；至于电工产品，TCL 一直高高在上，保持价格和品牌优势。

TCL 打造国际竞争力

2001 年 9 月 28 日是 TCL 集团公司 20 周年华诞，TCL 集团分别在北京、广州、惠州三地举行了 20 周年成果汇报会。在汇报会上，TCL 集团总裁李东生提出通过大幅提升国际竞争力来迎接明天的挑战。中央政治局委员、广东省委书记李长春，全国政协副主席胡启立，国家计委主任曾培炎，信息产业部部长吴基传等为 TCL 集团 20 周年发来了贺信、贺电。

TCL 集团初创于 1981 年，从 5000 元财政借款起家发展成为国内最具规模的电子信息企业之一，年营业额超过 200 亿元，品牌价值超过百

亿，名列全国电子信息百强企业的前列，是广东省最大的工业企业之一和最有价值的品牌，保持着 50% 的年平均增长速度。经过 20 年的发展，TCL 集团业已形成家电、信息、通信、电工四大产业群，并在彩电、电话机、平面开关插座、手机、电脑等多个产品领域处于市场领先地位。在国家经贸委公布的 2000 年国家重点企业分别按资产总额、销售总额、利税总额的排序名单中，TCL 集团以 110 亿元的总资产名列资产总额排序的第 84 位；以 177.5 亿元的销售总额名列销售总额排序的第 27 位；以 13.3 亿元的利税名列利税总额排序的第 33 位。

在成果汇报会上，李东生总结了 TCL 集团 20 年来高速成长的四条经验，即“合纵连横，整合资源，创建竞争优势”、“有计划的市场推广”、“以速度提升效率”和“变革创新，知行合一”。李东生也谈到 TCL 与国际化跨国公司的四个差距：一是经济实力不够强，二是产品研发能力有待提高，三是团队职业化水平不够，四是国际化经营能力有待加强。为此，TCL 集团在未来 10 年，除继续保持在产品制造和国内市场营销方面的竞争优势外，将重点发展面向家庭和个