

鹰的重生

TOI 追梦三十年 1981-2011

蓝狮子 / 著 吴晓波 / 审定

一部从无到有的创业史
一位百折不回的企业家
十年间，中国企业最壮烈的一次『凤凰涅槃』



中信出版社 · CHINACITICPRESS

鷹的重生

TCL 追梦三十年 1981-2011

蓝狮子 / 著 吴晓波 / 审定

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

鹰的重生: TCL 追梦三十年 / 蓝狮子著; 吴晓波审定. —北京: 中信出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5086-3176-9

I. 鹰… II. ①蓝… ②吴… III. 日用电气器具—工业企业管理—经验—惠州市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 263566 号

鹰的重生——TCL 追梦三十年

YING DE CHONGSHENG——TCL ZHUIMENG SANSHINIAN

著 者: 蓝狮子

审 定: 吴晓波

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

经 销 商: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21.75 字 数: 300 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-3176-9 / F · 2539

定 价: 50.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000

从“站起来”到“走出去”

自 从 20 世纪 70 年代末开始改革开放以来，中国企业的发展过程大致经历了两个阶段：前一个阶段是“站起来”，在国内市场做到一定的规模；后一个阶段是“走出去”，参与国际市场的竞争。一大批企业在这个过程的不同阶段中涌现了出来。TCL 是为数不多的从头到尾参与了两个阶段发展的企业。从这点讲，这家企业本身就是一个特别值得深入研究的标本。因此之故，这次应李东生董事长的邀请为 TCL30 周年企业史作序，我感到十分有幸。

回归当下，TCL 作为一家“走出去”的先行者，它的国际化经验无疑更值得我们去认真总结。这一过程虽非一帆风顺，却是尝试“走出去”的中国企业所必然要经历的。

2001 年中国加入 WTO（世界贸易组织）之后，中国企业开始参与全球竞争，关于如何提高国际竞争力的讨论一直绵延至今。对此大家有分歧，有争议，也有共识。TCL 进入国际市场竞争以后，经历过多次成功和失败，取得了丰富的经验和教训。本书用讲历史故事的方式将这些经验

教训呈现在读者的面前，我认为，以下几点是特别值得注意的：

第一，“走出去”的必要性和迫切性。

这种必要性和迫切性的基本立足点，在于经历 30 多年的发展，中国和中国企业在世界经济舞台上的角色正在发生从追赶者向主要竞争者之一的重大转变。一方面，中国的国内市场已经从商品普遍供不应求的卖方市场向物品丰富、竞争加剧，而且和国际市场打成一片的买方市场转变。另一方面，世界市场上的卖方竞争也趋于激化，特别是全球经济危机发生以后，需求不振，竞争就更加白热化。各国企业为了求生存，都必须努力降低成本和在产品设计及品质提升上争奇斗艳。

在这种情况下，中国企业如果还沉浸在旧日的氛围之中，满足于在国内的卖方市场中提供“大路货”产品，或者在政府的某些政策保护下为外国企业提供初级加工服务，道路就会越走越窄，甚至迟早会被迫出局。

反过来说，“走出去”参与国际竞争才有出路。如果一家企业已经在国内市场或者加工出口市场上经过历练，企业制度和管理体系也已基本成形，在作出认真准备的条件下冲出世界，放手一搏，完全有可能开辟出一片新天地。

TCL 集团从 2004 年开始的一系列海外运作，正是在这种背景下展开的。从本书可以看到，他们当年作出的“走出去”决策，虽然需要很大的勇气和冒险精神，方向却是完全正确的。虽然 6 年来他们遇到过许多困难，但并没有气馁，而是认真总结经验，鼓起勇气，再接再厉，终至取得了一个又一个的胜利。尽管他们离登顶还有不小的距离，但是“皇天不负有心人”，曙光已经出现他们的前头，却是确定无疑的。

第二，为了“走出去”而且“站得住”，企业需要进行脱胎换骨的改造。

为了成功地走出去所必须作好的准备，与其说是技术上的，还不如说主要是组织制度上的。

中国企业长期在一个不完善的市场环境下运作并从事它们的经营活动。在中国以人格化交换为主的“熟人市场”上，契约的订立和执行主要靠“关系”而不是靠法治和规则。各级政府不但掌握着太大的稀缺资源支配权，而且掌握着干预企业微观经济活动的巨大权力。所有这些，都不能不影响中国企业的组织制度、行为习惯乃至文化风尚。例如在组织制度上，分支机构与总部之间的关系不是基于授权与问责的明确规则，而是采取某种类似于“裂土分封”的办法。在企业领导人与下级人员的关系上，则往往流行某种人身从属或类似“领袖崇拜”的关系。在企业的外部

关系上，有所谓“关系是第一生产力”的说法。企业最为关注的，往往不是顾客的需求和反应，而是与政府和与相关官员“关系”的亲疏。

我们必须清醒地认识到，存在这类问题的企业如果不对自己的治理结构、经营战略、组织管理、企业文化等进行脱胎换骨的改造，它们将很难在法治国家规则明确的市场上立足。

与此相关，政府也应当努力推进自身和整个体制的改革，以便营造出好的环境，使企业在这个环境下，都有内在的自主创新动力和能力，而不必去结交官员和依附政府。

在以“鹰的重生”精神义无反顾地改造自身方面，无论是作为企业集体的TCL，还是作为企业领导人的李东生，都作出了坚韧的努力加以应对。对于已经习以为常的老规则和旧习惯难于割舍，乃是人之常情。更何况这类改革还牵涉到“人”的问题，其中不少“人”是TCL的“创业元老”和“有功之臣”，处理起来就有更大的难度。诸如“诸侯文化”、“胸怀第一，规矩第二”这类过去曾经赖以打天下，后来却成为建设现代企业绊脚石的老办法、老机制，曾经困住了许多中国企业。但是TCL和李东生没有望而却步，而是采取适当的办法对这类问题进行妥善处理。这是十分难能可贵的。

第三，成功地“走出去”，有赖于核心竞争力的提升。

尽管前30年中国经济发展的动力在于由改革开放焕发解放出来的企业家创业精神，但就经济发展方式而言，增长主要还是靠资本和资源的投入，而不是靠技术进步和效率提高。中国本来就不是一个资源丰盛的国家，生态环境也历来十分脆弱。所以这条粗放增长的道路早已崎岖难行，现在更是走到了尽头。长期采取粗放增长的模式，资源枯竭和环境破坏的问题将变得越来越不可忍受。

为了改变这种状况，中国政府在20世纪后期提出了“转变经济增长方式”的严峻任务。不过由于旧体制和旧机制的羁绊，就整体而言，中国经济发展的转型进行得并不顺利。

从企业的视角看，30年来大量中国企业以加工出口的形式参与国际市场的交易。但无须讳言的是，大多数中国企业在核心竞争力上与外国企业还存在相当大的差距。核心竞争力的缺失主要表现在两个方面：一是缺乏关键领域的原创性技术；二是缺乏自己的销售渠道网络。于是往往在产业链附加价值最高的部分，即宏碁集团创始人施振荣先生所说的“微笑曲线”两端上受制于人，自己只能赚一点点辛苦钱。如

此独立性都谈不上，更遑论参与竞争并取得商战的胜利了。

因此，提升中国企业的国际竞争力必然要求实现企业的转型升级。对于一家制造业企业来说，就是要尽量向“微笑曲线”的两端延伸：一方面要努力掌握核心技术，生产更能满足顾客需要的产品；另一方面要努力建设自己的营销网络，提升自己的品牌价值，完善自己的售后服务。从这本书里我们看到，TCL 正是这样做的。这些年来，他们在所有这些方面的转型提升上不遗余力，所取得的成绩也很令人欣慰。

在企业转型升级的问题上，有一个问题很值得引起注意。这就是产业提升要尽量利用企业原有的优势，而不能轻易地放弃自己熟悉的领域，另搞一套。在中国当下的环境中，由于前些时间流动性泛滥和一些地方政府用低价土地甚至零地价土地“招商引资”，投机的风气变重，一些制造业企业也改行从商，把主要的注意力从自己的主业转向房地产开发、发放高息贷款等能够“赚快钱”的领域。无论对于国家，还是对于企业，这都是非常危险的。

TCL 从实业起步，虽然也面临诸多的诱惑，但一直以来都未曾偏离自己的方向。而且它的实业之路走得非常扎实，因为他们所理解的实业并不是旧式的初级加工业，而是高信息化、高技术含量和高附加值的现代实业。他们为把自己的企业改造成这样的企业付出了令人惊叹的努力。我希望更多中国的企业都能在这条道路上做出优异的成绩。

TCL 是在我国改革开放中成长起来的典型企业，也是中国企业国际化的先行者。如今总结历史，汇编成书，可喜可贺。

三十而立。希望 TCL 未来在企业的转型升级和更加深入的国际竞争中有更精彩的表现。

吴敬琏

2011 年 12 月 12 日

真的战士永远有无尽的战场

20¹¹年9月28日晚，惠州，TCL 创立 30 周年庆典。

一直很想参加，却因为临时有事，实在走不开。于是，我想到，是不是写点什么表达祝贺之情。9月25日傍晚，从北京飞往上海的飞机上，我开始动笔，这就是第二天在《第一财经日报》上刊出的那篇文字：

人要走过多少的路，才能找到一个最平静的归宿，
然后在这个宿命里好好活着？

没有谁不希望早点找到归宿感。无论它是遥远西天的经书，还是快乐老家的枕头，抑或只是一枚随风滑翔的纸飞机。只要是确定的，心就安下了。

和李东生相识近 20 年，曾经以为，以他作为广东商人的聪明和商业敏感，以他的判断力和资源整合能力，应该可以早点把企业放下，把工业放下，把实体经济放下，活得更简单更潇洒。

想想吧，20 世纪 90 年代中期“彩电大战”的四

个主角，长虹倪润峰、康佳陈伟荣、TCL 李东生、创维黄宏生，相比起来，李东生的风格是从容放权、气定神闲的，他没有倪润峰那么“霸”，陈伟荣那么“执”，黄宏生那么“苦”。他应该最有条件，能够早一点跳出“中国制造”这个充分竞争、永不止息的红海。跳出去，或者升上去。

他敏感，看到了大屏幕彩电进入中国普通家庭的巨大商机；他借力，没有生产线，没有生产许可证，他去租；他主动，靠着“有计划的市场推广”，迅速形成了渠道优势；他仁厚，不拘一格用人才，旗下一时战将如云。

弹指一挥间。如今呢，倪润峰早已退休，陈伟荣早已辞别，黄宏生早已退居幕后，连比李东生小一辈的段永平们也早已转换了人生角色，只有李东生还在战场上，还是主帅。他似乎成了希腊神话中被众神所罚要把巨石推上山顶，而巨石又因太重、未达山顶就又滚下山去的西绪福斯，永不解脱。

李东生和西绪福斯不同，因为没有谁要罚他推石上山。而他们的相同之处，正如法国文学家加缪所描写的，“西绪福斯无声的全部快乐就在于：他的命运是属于他的，他的岩石是他的事情……他是自己生活的主人，最高的虔诚是否认诸神并且搬掉石头。他也认为自己是幸福的……这块巨石上的每一颗粒，这黑黝黝的高山上的每一矿砂，唯有对西绪福斯才形成一个世界。他爬上山顶所要进行的斗争本身就足以使一个人心里感到充实”。

在 TCL 的舞台上，也许是责任使然，也许是天命使然，也许是性格使然，李东生给自己设定了山的高度。那高度不断上升。他要爬，他要推，任劳，任怨，认命，不避，不惧，不退，不悔。

他要 TCL 改制，他要 TCL 国际化，他要 TCL 做液晶面板，他要 TCL 重塑产业链、价值链，他要 TCL 再造文化、队伍与管理——而他选择的主战场，则是全球竞争最惨烈、竞争壁垒奇高、洗牌速度超快、而中国企业的传统优势却很容易被蚕食的消费类电子。

中国企业能否创造出全球品牌？中国企业能否摆脱缺芯少屏的命运？国外的众神说 No，李东生说，不去试，哪里有机会？哪里知道行不行？“否认诸神并且搬掉石头”，这成了李东生内心“最高的虔诚”。

人生忧患识字始。对一个企业家来说，真正的忧患，可能始于一个真实的理想。如果做企业只是等于赚钱，机会主义常常是不错的选择，但企业家一旦有了理想，他就再也回不去、放不下、丢不掉了。

他注定要走向一个更加博大、也注定更加艰苦的世界。而结果，往往充满了不确定。挑战无边，风险随时，注定了努力无极限，创新无极限，超越无极限。

一切都是命运，而命运的跌宕起伏、艰难险阻、无休无止，恐怕李东生在选择之初，不会像今天这样感同身受吧。

今天看起来依然从容大气的李东生，这七八年来的心路历程，谁又能真的知晓？

和李东生相识之初，我曾写过一篇文章，题目叫《诚商李东生》，盖因在广东商界，李东生向以信达坦诚著称。因为守信，所以即使没有资源、资本，总有人愿意借给他，李东生当年的很多部下都说他是“福将”。今天，如果还有机会再写的话，或许会把题目定为《韧商李东生》，或者借用《挺经》的说法，写《挺商李东生》，“躬自入局，挺膺负责，乃有成事之可冀”。

我祝愿 TCL 终有一日能成为世界级的、源自中国的品牌，这是一条艰难的路，仿佛一场“无尽的下半场”。在改革开放后中国市场经济的大潮中，TCL 是“不做先烈的先驱”，“不被后浪淹没的前浪”，其生命力异常旺盛，但坦率地说，谁也无法保证，在竞争的下半场，TCL 一定能成为和三星比肩的企业。

但是中国，中国需要，也一定能产生属于她同时也属于世界的品牌。一个国家的企业能够走多远，一个国家的经济才能走多远。

我们需要这样大写的企业，大写的品牌，大写的企业人，大写的企业家。

我们为所有这些不退场、不言败，而且不断创新与超越的奋斗者、劳动者、创造者加油。

“旧雨三年精化碧，孤灯五夜眼常青。”当你有了无尽的理想，你就拥抱了无尽的战场和无尽的辛劳。而我们，将永远给你支持的期待、关注的目光。

本来以为，我对 TCL 和李东生的感想，已经胸臆尽抒了。没想到在读完《鹰的重生》这本翔实、完整而全面的企业史之后，我觉得自己过去对 TCL 和李东生的了解还“不及格”，对中国商业环境的认识也不够充分（例如，地方政府特别是开明官员对企业的发展助力甚多，而这一点往往被忽略）。这本书的确让我获益良多。

这里，只想分享一点读书心得，就是在转型期的市场经济环境下，究竟应该以财富论英雄，以成败论英雄，还是以价值论英雄？我们已经习惯了“富豪榜”，习惯了“论成败”，但却很少真正去比较和思考：每个富豪的财富究竟是靠什么赚来的？每家企业成败顺逆的原因究竟是什么？一个企业家和一家企业，在起起伏伏的征程

中，其所带给地方、国家、社会、经济、员工、伙伴的东西，究竟什么才更有价值、更值得珍惜？

以财富论，李东生前面有很多人；以成败论，TCL 也经历过许多挫折和磨难；但是，以价值论，TCL 和李东生所走过的路，所探索过的世界，所收获和体验到的知识、技术、经验与教训，在这个永远进取、永不懈怠、永存抗争的过程中所展示的力量与选择，所带给我们的启发，要比很多富豪和那些看似光鲜的企业多得多。这就是企业和企业家的“价值外溢”。

为什么说 TCL 是高价值的企业，李东生是高价值的企业家？因为其从事的是依靠扎扎实实劳动的“生产型活动”(productive)，是通过创新而提高人们生活水平并由此获利的“利他型活动”(helpful)，是在开放公平的全球市场上持续改进的“竞争性活动”(competitive)。所有这些活动，都有助于形成阳光下的、可学习、可借鉴的社会资本，让企业之外的更广大的商界和社会因之而受益。

价值型的企业和企业家，一定是追求真善美的。所谓“真”，就是诚信和透明；所谓“善”，就是对所有利益相关者负责；所谓“美”，就是无止境的对消费者需求的探索与满足，追求完美，臻于至善而为美。

在我看来，只有追求真善美的企业和企业家，才能留下真正的价值被传承、延续、扩散，从而让价值永恒，并积淀成商业文明。

在社会经济的转型期，坚守真善美的价值选择并非易事，往往要经历“在清水里泡三次，在血水里浴三次，在碱水里煮三次”的磨难。俄罗斯作家陀思妥耶夫斯基说过：“我只怕一件事，就是我配不上我所受的痛苦。”在 TCL 和李东生的成长过程中，所有那些为真善美而承受的极限般的压力，那些为爱与责任而流淌的血泪，为向更伟大的目标前进而付出的学费、代价与委屈，放在一个更宽广和长远的视野中，都是值得的。

值得，就有价值。价值，就是值得。

30 年，李东生和他的所有前辈、所有同事、所有伙伴与朋友的付出，仿佛都是为了未来，为了中国必定会收获的那一刻，而先行迈出的步伐。

对这样永在创造和担当的价值英雄们，有什么理由不向他们致礼，不为他们祝福呢！

秦朔

2011 年 12 月 1 日

目录 | CONTENT |

序一 从“站起来”到“走出去” → IX

序二 真的战士永远有无尽的战场 → XIII

第一章 TTK：最早的合资企业

- 敲门的大学生 → 3
- 曲折成长路 → 6
- 伯乐与千里马 → 10
- 车间里的李主任 → 15

第二章 电话大王 TCL

- 第一次去香港 → 22
- 合建电话机厂 → 27
- 28 岁的总经理 → 30
- 成就电话大王 → 35

第三章 “新洋务运动”

- 筑巢为引凤 → 41
- “把合资当成有收益的学习” → 44
- 生逢大时代 → 49

第四章 渠道为王



TCL 舰队起航 → 55
“干将”加盟 → 58
“干一个分公司试试看！” → 60
“TCL 不发工资的？” → 62
上海经验 → 64
先人一步的全国布局 → 67

第五章 “王牌”出世



“你就是企业！” → 72
瞄准大屏幕彩电 → 75
小马拉大车 → 77
一张准生证 → 79
“王牌”诞生 → 82
有计划的市场推广 → 84
请刘晓庆“站柜台” → 87
改造“诸侯文化” → 91

第六章 彩电初定乾坤



半路杀出个高路华 → 97
峰回路转牵陆氏 → 99
彩电业并购的范例 → 104
收购美乐，逐鹿中原 → 108

第七章 少帅的变革与创新



有惊无险接帅印 → 115
TCL 二次创业 → 116
首提“变革创新”管理理念 → 118
为员工创造机会 → 120

第八章 | 存量与增量的历史探索

- └ 体制改革不能“碰红线” → 125
- └ 动增量，不动存量 → 127
- └ 面向未来的契约 → 130
- └ 为改制押上父母的房子 → 132
- └ 为期 5 年的授权经营 → 134

第九章 | 彩电争霸战

- └ 彩电江湖的恩怨 → 140
- └ 借价格战进入三甲 → 146
- └ 内外齐发力 → 148
- └ 彩管大战 → 152
- └ 问鼎彩电王者 → 155

第十章 | 手机的崛起

- └ 国产手机的春天 → 158
- └ “钻石手机”引爆流行 → 162
- └ “金钻俱乐部”和“保姆式营销” → 165

第十一章 | 多元化的尝试

- └ 妙手偶得国际电工 → 170
- └ PC 业务的沉浮 → 173
- └ 吴士宏与“天地人家” → 176
- └ 家电产业厚积薄发 → 179

第十二章 | 集团整体上市第一家

- └ 寻找战略投资人 → 185
- └ 差点搁浅的“阿波罗计划” → 187
- └ 四项选择题 → 188
- └ 一价定乾坤 → 192

敲响整体上市的钟声→ 194

第十三章 拉开国际化的序幕

- 成功的 first 战：越南之役→ 198
- 汤姆逊：一块“有毒”的甜美蛋糕→ 203
- 彩电全球第一：被国家主席和总理见证的并购→ 206
- 阿尔卡特：又一个送上门来的猎物→ 211

第十四章 李东生的敦刻尔克

- 内外交困的手机→ 219
- “协同”为什么这么难→ 222
- 置于死地而后生→ 225
- 汤姆逊：“局部获胜，全局失误”→ 229

第十五章 不是巨浪，是海啸

- 一号人物亲上火线→ 236
- 业务模式与团队的再造→ 242
- “无边界集中模式”→ 245
- 供应链的“革命”→ 248

第十六章 鹰的重生

- 6月14日：《鹰的重生》→ 253
- “自我进化”的重要时刻→ 255
- 什么将让鹰重新飞翔→ 258
- 从“赢在中层”到“鹰系工程”→ 261
- 超越“速度”的系统战→ 268

第十七章 三年涅槃

- 财务革新：成立财务公司→ 275
- 管理再造：TCL 全景管理钻石模型→ 278

品牌重塑：创意感动生活→ 282

模式调整：TCL 通讯扭亏，液晶彩电上量→ 286

第十八章 决胜未来的布局

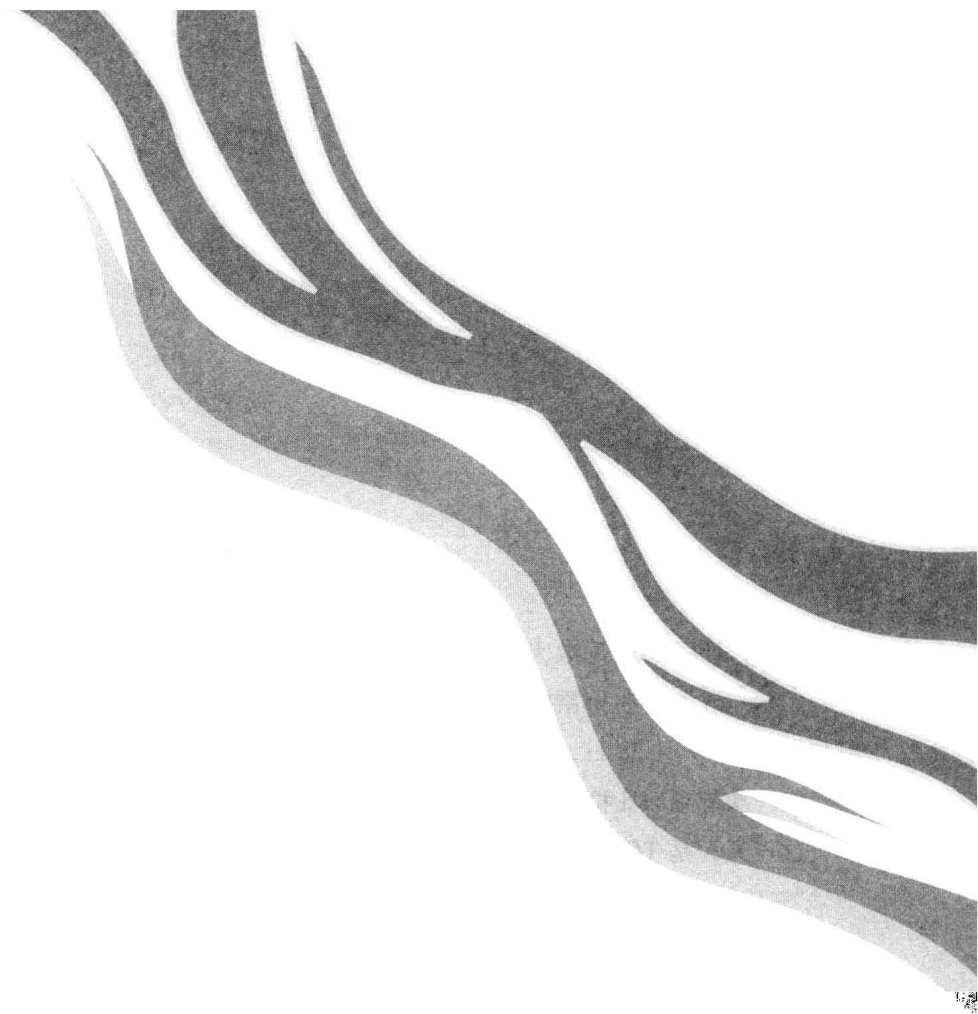
- └ 构建核心技术能力→ 293
- “聚龙”下的蛋→ 295
- 组建“梦之队”→ 299
- 打通液晶产业链→ 303

第十九章 TCL 再出发

- └ 为什么总是三星？→ 306
- 持续成长的基因→ 307
- TCL 在路上→ 312
- 附：TCL 新时期立体战略模型→ 316

后 记 一个关于实业的中国梦想→ 321

TCL30 年大事记→ 327



第一章 TTK：最早的合资企业

一切的现在都孕育着未来，未来的一切都生长于它的昨天。

——舒婷