

KING LI DONGSHENG
TCL WANGDAO
YUANSE

“红+绿+蓝”三原色=TCL三大杠杆 “品牌+技术+战略”

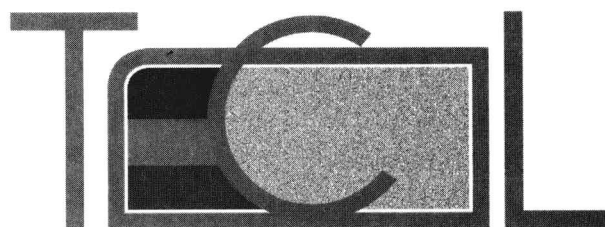
创基业 十年成就“电话大王”、王牌彩电
多元化 以凌厉之势涉足手机、通信、电工等领域
国际化 走出巨亏泥潭 TCL活在未来

李东生：TCL王道原色

程富广 李佳怡 著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



KING

LI DONGSHENG
TCL WANGDAO
YUANSE

李东生：TCL王道原色

程富广 李佳怡 著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

李东生: TCL 王道原色 / 程富广, 李佳怡著. —杭州: 浙江人民出版社, 2013. 5
ISBN 978 - 7 - 213 - 05454 - 9

I. ①李… II. ①程…②李… III. ①电气工业—工业企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①F426. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 081741 号

李东生: TCL 王道原色

作 者: 程富广 李佳怡 著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 徐江云

封面设计: 柏拉图

责任校对: 张谷年

电脑制版: 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷: 杭州丰源印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16 印 张: 11.75

字 数: 19.5 万 插 页: 1

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05454-9

定 价: 28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

自序：鹰 & 高尔夫

振翅高飞的雄鹰与高尔夫球赛，原本毫无瓜葛。一个是搏击万里碧霄的凌厉飞禽，曾经在万丈崖壁上强忍饥痛、蜕变重生。一个是贵族运动，畅想在绿地和新鲜空气中的美好生活。寰宇间，这两种至强、至美的元素却被一位中国的企业家精巧地串联起来，并演绎出中国消费电子企业进军海外的波澜画卷。是谁？

在 TCL 集团董事长李东生的身上，人们看到了新生代中国企业家的笃定务实、视企如命、百折不回的精神气质。从 20 世纪 80 年代到 21 世纪初，TCL 集团在李东生的掌舵下，漂亮地完成了合资创牌、多元化、改制上市、国际化、文化反思、品牌建设和打造创意帝国等一系列经营活动，让 TCL 由地方企业迅速跻身为企业，使 TCL 品牌扬帆出海、创造奇迹。

当规模化发展遭逢国内价格战，当跨国并购遭遇产业周期，李东生以“扎硬营、打死仗”的决心扛住了、镇守住了。在多年国际化的洗礼下，李东生发表了震撼业界的“鹰的重生”组文，通过痛苦的自我省思与剖析获得了“重生”。他始终强调“经营质量”、“务实创新”与“消费者洞察”，最终在中国市场、欧洲市场、北美市场和其他新兴市场上谱写了中国创造的“创意传奇”。

一位曾经上山下乡的知青，恰巧赶上了国家恢复高考的头班车，从此改变了命运的轨迹。当年，李东生学成归来，意气风发、踌躇满志，进企业、引外资、当总经理，他的职业生涯与 TCL 的发展终成一体。在中国市场，李东生通过“有计划地市场推广”、“以速度打击规模”、“自建网络掌控渠道”等战略战术，攻城略地、蚕食市场份额。TCL 先后缔造了“电话大王”、“王牌彩电”、“整体上市”等优良业绩，还进行了“手机大战”、“电脑争霸”和“白电攻伐”等多元化布局。商战历练了李东生，也成就了 TCL。

李东生酷爱打高尔夫球，甚至还赞助过高尔夫欧洲巡回赛。“叮”一声骤响，李东生竭尽全力摆击出去的小白球，就像是 TCL 集团剑指国际化一样，雷厉风行，具有不可逆性。在巅峰时刻，德国施耐德、美国高威达、法国汤姆逊以及阿尔卡特，都被 TCL 集团并购于麾下。然而，国际化航程上，暗礁林立、风云无常，巨大的问题

考验着这家仅有 20 多岁的年轻的中国企业。TCL 集团一度陷入了巨亏泥潭，再加上国际化人才青黄不接、文化整合步履维艰、国内非议之声连绵不绝，作为 TCL 集团的主要管理者，李东生承受了常人所不能忍受的压力。这压力包括集团扭亏增盈的运营压力，还有不明真相者抛出的各种悲观论调。

在此生死存亡之秋，李东生果断进行了战略调整，通过战线收缩聚焦核心产业、启动上游面板项目进行全产业链布局，借助体育营销提升品牌价值。李东生以曾国藩与杰克·韦尔奇为榜样，争创第一、统驭英才；又以韩国模式与台湾发展模式为借鉴，深度耕耘国内市场，精细划分海外市场。李东生通过战略联盟、新品牌战略、创新服务、提升品质和供应链重组等一系列系统化工程，给 TCL 集团注入了增效流转的新鲜血液，让 TCL 渡过了国际化“生死劫”，重新回归产业辉煌。

本书回顾了 TCL 集团 30 多年发展的历史，大致可以划分为三个阶段，包括创基业、多元化和国际化。创基业（第一章）：20 世纪 80 年代到 90 年代中期，这一时期 TCL 完成了品牌创立和产业资源整合，并重点发展了电话和彩电两个核心产业，可以说学会了用“两条腿走路”。标志性成果就是 1989 年成为中国的“电话大王”、1995 年铸就了王牌彩电。多元化（第二、三章）：20 世纪 90 年代末到 21 世纪初，这一时期 TCL 以势如破竹之势进入了手机、通信、电工、PC 等领域，可以说长出了“三头六臂”。标志性成果就是 1998 年创立了 TCL 电脑公司、1999 年创立了 TCL 移动公司。国际化（第四、五、六、七章）：21 世纪初至今，这一时期 TCL 开始挺进国际市场，形成了子、母市场，子市场包括东南亚新兴市场、欧美成熟市场，还有就是日益强化的母体市场——中国市场，可以说这是 TCL 的“基因再造工程”。标志性成果是 2002 年 TCL 收购了法国汤姆逊彩电业务、2004 年 TCL 并购了法国阿尔卡特手机业务。

透析 TCL 30 多年的发展历程，我们发现 TCL 经营王道与彩电屏幕三原色红、绿、蓝有着惊人的重合。三原色，感性地传达了 TCL 的品牌（红色标志）、技术（绿色创新）和战略（蓝海战略和国际化战略）。“品牌+技术+战略”，这是李东生持续经营、夯筑创意帝国的三大强有力杠杆。就像三原色混合出万种色彩一样，李东生依靠这三大杠杆，创造了 TCL 的无限价值。

作为 TCL 集团这艘超级巨舰的领袖，李东生通过高超的管理才华与人格魅力，已经成功避开了国际化路上潜隐的冰山，现在已经夯实多媒体、通信和家电等核心产业群根基，正平稳地驰骋于国际市场中，与 IBM、佳能、三星、LG、索尼、惠普、戴尔、飞利浦等国际品牌同台竞技。几经波折与坚忍，几经败绩与辉煌，千锤百炼铸就了产业奇葩，TCL 已经成为中国自主品牌搏击海外的靓丽名片，也成为国

有企业创新发展的金牌典范。

本书秉承国际化先锋敢为人先的精神，呈现创业先驱身体力行的实践经验，以财经故事的形式娓娓叙说 TCL 集团“狂飙突进—折戟海外—重新振起”的经营始末。其中精要总结了李东生睿智的管理思想与经营奇思，包括平面整体多元化、换股吸收合并、“七项修炼”、精鹰工程、合金式文化、创意感动生活等。

TCL 国际化 10 年悲喜变局，李东生 30 多年经营省思悟道，已经化为书中平实流淌的文字。该书让那些遭遇万难而不懈追梦的企业家，深感共鸣；让那些因畏惧失败而碌碌无为的管理人士，自愧弗如；让那些试图将产业做大、做强的创业者，喜获至珍；让那些苦苦探求自主品牌建设与国际化经验的企业研究者，窥见曙光；让那些渴望了解中国制造、了解 TCL 集团历史的热心读者，快乐体验。

C^{ONTENTS} 目 录

自序：鹰 & 高尔夫 / 1

创基业篇：品牌孵化

第一章 皇粮断奶，合资创牌的头啖汤

“全云战略”：让 TCL 活得不一样 / 4

亚运营销：让创意成为玩意 / 9

精英教育孵出的实业蛟龙 / 15

以退为进的“电话大王” / 21

全国结网的“苦行僧” / 25

王牌彩电的名人攻势 / 29

有计划地“决战中原” / 33

靠信誉鏖战彩电业 / 37

多元化篇：技术活儿

第二章 产业突破，缔造繁茂的王牌产品

平面整体多元化 / 44

- 志取 IT 的“3553”法则 / 48
- 手机大战：用速度打击规模 / 52
- 战略 OEM：在“黑电”和“白电”中游走 / 55
- 从源头上解决质量问题 / 58
- 用六西格玛打造一流产品 / 61
- TCL 全系列新品创千亿级业绩 / 63

第三章 改制上市，TCL 的竞合笔法

- 授权经营，TCL 成功改制 / 67
- 换股吸收合并，TCL 集团整体上市 / 69
- TCL 移动分拆上市 / 73
- 资本运作，品牌整合经营 / 77
- 战略联盟，联姻苏宁、国美 / 79
- 布局上游产业，豪赌 8.5 代面板项目 / 83

国际化篇：绝地战略

第四章 走国际化，让 TCL 活在未来

- 阵地战+游击战，进军东南亚 / 90
- 跨国并购，进军欧美市场 / 93
- 战略调整，出售非核心业务 / 97
- 欧洲战线收缩，剩者为王 / 99
- 北美清盘，崇尚深耕细作 / 104
- 国际标准化之争，联手英特尔 / 107
- 国际化娱乐营销路线 / 109

第五章 10 年悲喜变局，像鹰一样延存

- “最差老板”，历练鹰的重生 / 113
- “7 项修炼”，领先国内巩固海外 / 118

“诸侯文化”的两个极端 / 120

“精鹰工程”，应对人才流失 / 126

“合金式文化”，助推国际化整合 / 129

曾国藩与韦尔奇综合体 / 131

寻找最短的木板 / 134

第六章 中国创造，TCL 的品牌价值

自主品牌的国际化之路 / 138

体育营销，提升品牌价值 / 142

全产业链布局：3D 价值战 / 145

消费者洞察系统：洞悉人性、察觉需求 / 147

组建客户服务体系，为顾客创造价值 / 149

以服务创新赢取未来 / 152

第七章 创意帝国，练就成长的原动力

务实的创新主义：实用、易用 / 156

创意感动生活，公益回报社会 / 158

自主创新体系：TCL 成长原动力 / 160

创意大赛，激活设计力 / 162

数码创意攻略：与世界同步 / 164

进入“成长”阶段：创新者领先 / 166

TCL 成长定理：从无到有，以小变大，因大造强，以强谋久

主要参考文献



创基业篇：品牌孵化

鲜红的 TCL 品牌，承载着无数 TCL 人的智慧与心血。创品牌容易，而守品牌多艰。在 20 世纪 80 年代到 90 年代中期，TCL 品牌的缔造者李东生通过下乡历练、大学深造、实业经营，还有时代变革的洗礼，终于悟出一条道理：企业要想坚守品牌，就要做到重点突破一两个产品、自建营销网络，还要有先人一步的市场策略。李东生凭借着亚运营销的威势，不断开拓中国市场，让 TCL 品牌的鲜红旗帜飘扬在各地。现在，更是通过实行“全云战略”，让 TCL 活得不一样。

第一章 皇粮断奶, 合资创牌的头啖汤

新加坡是一个小国,然而通过成功利用外国直接投资却发展成为东南亚的强国。20 世纪 80 年代,广东成为中国改革开放的前沿阵地,在百废俱兴、激情创业的年代,利用外资成为 TCL 极速发展的利器。在大锅饭被打破之后,国家不再发工资。正如新加坡企业利用外资战略一样,20 世纪 80 年代到 90 年代中期,李东生巧妙利用外来资本发展 TCL,开创了消费电子领域的坚实基业,同时引入了先进的管理经验和技术投入,通过自建营销网络、名人造势、有计划的市场推广和良好的商业信誉,在国内先后缔造了“电话大王”与“王牌彩电”的辉煌战绩。

“全云战略”：让 TCL 活得不一样

2013 年阳春三月，雾霾天气、雪泥俱下让北京这个春天蒙上了不一样的灰……

正如消费电子市场一样，随着信息技术和云技术的高速发展，硬件产品严重同质化，不能顺势开发云产品、云服务的消费电子企业纷纷从半空中坠落。不过在这个春天里，TCL 却活得很好，活得很不一样。2013 年 3 月，TCL 在北京举行了“真的不一样——2013 年春季新品发布会”，推出一系列“全云战略”的产品线，再次向世界证明了 TCL 的成长定理：“从无到有，以小变大，因大造强，以强谋久”。

毋庸置疑，消费电子市场仍有希望、更有风险，但近年来消费电子企业整体利润率大幅下降，不少电子企业巨头苦熬多年，最终还是选择了放弃。

2013 初，飞利浦公司宣布以 1.5 亿欧元现金加品牌授权费的形式，将影音、多媒体和配件业务出售给日本船井电机。发明了录音带的飞利浦最终和它奋斗了 80 多年的消费电子行业挥泪告别。在飞利浦之前，德国西门子和法国阿尔卡特朗讯都已经退出了消费电子市场。那么，TCL 为什么却能活得不一样？

李东生：靠的是以产品 IT 化为核心的“全云战略”

李东生是中国（深圳）IT 领袖峰会的常客。在 2013 年 3 月底的峰会上，李东生简明扼要地抛出了 TCL 在云时代中的攻伐之术，那就是践行和创领“以产品 IT 化为核心的全云战略”。

在云时代 TCL 为什么能赢？李东生表示：“消费电子将以产品 IT 化而赢在云时代。以信息化和云技术为基础的科技创新正在催生新一轮的产业变革，产品硬件的差异逐步缩小，竞争转而投向以操作系统和应用平台为代表的软实力，以及内容服务层面。唯有跟上智能云技术的应用和创新的企业，才有可能成为未来市场的赢家。”

产品 IT 化,就是将消费电子与信息技术、云技术结合起来,以满足消费者多样化、多层次、互动式、人性化的消费需求。

在北京举行的“真的不一样——2013 年春季新品发布会”上,TCL 同时展示了“全云战略”的最新成果——Tcloud。Tcloud 可直译为“TCL 云”,这是一个怎样的云服务平台呢?

“TCL 云”是 TCL 集团旗下用户一站式智能云服务平台,该平台通过构建家庭内部的私有云以及与外部的公有云平台相结合,为用户带来全新的智能云生活体验。

现在,鸟叔舞曲、“中国好声音”、“我是歌手”等综艺节目让 80 后、90 后疯狂追捧,这些视听享受离不开完美的智能互动载体。通过 Tcloud 智能云平台,越来越多的年轻消费者可以真正回到客厅享受智能云生活。

通过 Tcloud 智能云平台,V101(TCL 维丽莎系列高档彩电)可实现彩电、手机、家电等产品的云端互联共通。首先,人们可以在 PC 上利用互联网搜索和播放高清影像,将其快速存到云端,然后利用 Tcloud 的多屏云端互联共通功能,不用下载到本地便可在电视上实现高清播放。

在 Tcloud 平台中,物联网和三网融合的功能才真正发挥出来。年轻时尚一族回到云家庭、云客厅后,通过智能手机就可以轻松打开空调电器。在客厅可以一边看电视,一边通过手机操控洗衣机。如果饿了,想享受一顿美餐,还可以在电视上通过手机调阅冰箱菜单,选择按什么菜谱烹制……

TCL 智能云生活,真的不一样。

TCL 品牌战略全新升级

在春季新品发布会上,除了让客户体验智能云生活之外,TCL 还公布了“V 计划”和“火球计划”。“V 计划”即打造 V 系高端彩电王牌,捍卫王道,也就是以高端子品牌 Viveza(维丽莎)系列高档彩电抢占彩电业发展的制高点。

而“火球计划”则是通过产品群变加速全球产品更换的周期。TCL 通过产品群规划、群设计、群生产,将要实现智能云电视新品的群发布和群上市,在业界首次实现新旧产品的群更替。

鉴于消费电子用户日益年轻化、时尚化、网络化,所以 TCL 宣布其品牌战略将进行全新升级,此次升级有两个动作:

第一个动作,将以往品牌架构中的设计力、品质力、营销力升级为产品力、营销力、体验力。升级后将更加注重用户体验、用户需求,从以产品为中心转入以客户

为中心。

第二个动作，展示全新品牌 VI，主动向“年轻化、时尚化、国际化”全面转型。TCL 品牌 VI 由原先的纯红增加了时尚炫彩效果。

VI 视觉系统，对于品牌认知、品牌形象起着至关重要的作用。在发布会上，TCL 品牌戴上了炫彩系列领带，向外界传达出更年轻、时尚与活力的新形象。TCL 原先的 The Creative Life（创意感动生活），在“全云战略”中升级为“The Colourful Life”（活出色）。

从走出去拓展海外市场又折回来躬耕国内市场，多年来 TCL 与日韩企业同台竞技，越战越勇，如今，在全球彩电品牌中 TCL 已经跻身前三甲的位置。

全球调查机构 Display Search 的数据显示，2012 年上半年，TCL 平板电视销量超越松下和夏普，进入全球前五。第三季度，TCL 又超越了东芝。截至 2012 年第三季度，TCL 全球 LCD 电视市场占有率已从二季度的 5.0% 提升到了 6.7%，而在索尼将年度出货量目标下调到 1450 万台后，TCL 又超越索尼，成为仅次于三星和 LG 电子的全球彩电品牌。

TCL“全云战略”始于创新中国梦

实现中华民族伟大复兴、建成小康社会是中华民族近代以来最伟大的梦想，然而要实现这个梦想需要更多更丰富的物质产品和精神产品。在消费电子领域，TCL 勇于担当，在国内率先发动了“全云战略”，让概念化云技术、云服务落地，让民众享受不一样的 TCL 智能云生活。

“凡事预则立，不预则废”，早在 2012 年前 TCL 就积极布局“全云战略”，顺应潮流掌握了消费电子发展的主动性，如今已经迎来了第一次收获的春天。

2012 年 4 月，TCL 启动了以“全云技术创新、全云资源整合、全云产业协同和全云体验导向”为驱动的四位一体的“全云战略”，以加速在云时代的产业战略布局。

“全云战略”启动后，TCL 围绕产品、价格、渠道和促销四大环节，以“4P”策略推动“全云战略”全面落地。在产品上，TCL 多媒体致力于打造业内最全的 3D 智能云电视产品阵容，并率先在业界实现 3D、LED 产品的智能云技术全覆盖；在价格上，TCL 史无前例地把 3D 智能云电视的价格调整到普通 3D 电视的价位；在渠道上，优化产品结构布局，增加销售网点，携手家电连锁巨头，拓展网络销售渠道。

李东生透露，TCL 通过四位一体的“全云战略”成功赶超了欧美和日韩优秀企业。详细说来，“全云战略”包括主要以下四项内容：

第一，TCL 坚持不懈地进行云计算创新，通过智能终端的创新和设计，让消费者有更好的云服务体验。

李东生剖析三星的成功之道，那就是通过资本和技术的双重投入，实现创新发展。他说：“三星不但是全球最大的液晶电视和手机的生产厂商，同时也是全球最大的液晶面板和半导体芯片生产厂商。液晶面板和半导体芯片需要巨大的资本投入，资本和技术都是很密集的，三星花了二十多年的时间一直在努力打造其核心能力。”也就是说，TCL 要想超越三星，必须持续不断进行创新，而且要在最新领域内进行创新，这样才能引领未来的“王道”。

第二，TCL 通过云资源整合，让云服务的支持平台对接各种软件应用服务，使消费者能更便利地运用新技术。

云资源包括消费电子产业上下游资源、信息技术上下游资源，还有云产业上下游资源。所以 TCL 云资源整合是要整合三大产业的资源，需要打通中间无数个环节与阻力，其难度可想而知。但是没有这三大产业的整合，就没有 Tcloud 智能云平台的诞生。

第三，TCL 通过产业协同，实现了云服务平台开发应用软件分别运用在商用系统、智能电视、智能手机、平板电脑上，让消费者更方便地在不同的终端体验到云产品。

乔布斯曾经说过：“你如果出色地完成了某件事，那你应该再做一些其他的精彩事儿。不要在前一件事上徘徊太久，想想接下来该做些什么。”在乔布斯的发展观中，完成一件事情并没有什么了不起的，做一件精彩的事而且还要想着下一件要完成的更精彩的事，这才是真正造福全人类的企业家。

TCL 在家居生活中导入了 Tcloud 智能云平台，旨在让年轻一族活出色、活出彩，可以说做了一件精彩的事，它还同时考虑未来产业协同的问题，让更多领域的消费者能够享受到 Tcloud 智能云平台的优质服务。

第四，TCL 要持续研发能够进行云体验的终端产品。

在 TCL “全云战略”中，不论是黑电、白电，还是冰洗产品、小家电等终端产品的设计，都以良好的云体验为导向，注重人性化体验，让用户随意所欲、畅享自由。

TCL 通过实施“全云战略”，正在一步步实现着“创新中国梦”。

要实现中国梦，光靠 TCL 一企之力是不够的，始终心怀产业报国、实现创新中国梦的李东生还利用各种机会大声呼吁更多部门机构、更多企业共同投入到这个“中国梦”的大业中来。

在 2013 年全国两会期间，全国人大代表、TCL 集团董事长李东生提交了 5 份提案，其中包括《实现创新中国梦，战略性发展云计算产业》提案。

在这份“实现创新中国梦”的提案中，李东生全面分析了中国云产业的发展现状，深度思考了云技术、云产业发展的问题，并提出了云产业发展的 5 点建议，被称为“云产业新五条”。

李东生指出，中国云产业总体规模较小，占全球云计算服务市场份额不足 3%。不过，中国已有 30 多个城市推出了云计算规划，其市场规模不容小觑。据预测，到 2015 年，我国云计算产业链规模将达 7500 亿—1 万亿元。

中国整个云产业从无到有，一直步履艰难，其发展面临诸多问题和瓶颈。李东生指出，电力和网络带宽等基础要素成本过高、整体产业规划不够合理、技术创新能力不足、云技术产业化滞后、数据隐私知识产权保护不善等原因，都制约了中国云产业的飞速发展。

为了实现创新中国梦，推动中国云产业发展，李东生提出了 5 点建议：

第一，对于云计算基础设施建设，进行全国战略性规划和部署。通过全国性规划，降低云产业电力、网络带宽成本，避免重复建设和资源浪费。

第二，制定统一的“云计算国标”，规范行业秩序。“云计算国标”包括产品标准和管理标准。产品标准包括各种各样的技术指标、参考模型、产品参数、关键技术和产品标准等。管理标准包括以云服务质量评价、治理规范、运营及资源管理、安全防护、云平台信息安全监管、安全审计标准等。

第三，以利好政策激励云产业创新。例如通过财政政策、税收政策、人才政策等全面支持云产业发展。

第四，通过联盟力量推动云产业成果转化。通过“产学研”联盟进行云计算技术的研究和开发，促进云技术创新和云产业化，让各种云产品在智能智慧家庭、“智慧城市”建设、电子政务等领域真正发挥效应。

第五，保障云安全。通过立法保护，确保云产业数据隐私、知识产权和信息安全。

不论是产品 IT 化、Tcloud 智能云平台落地，还是品牌战略全新升级，李东生掌舵的 TCL 近些年一直致力于实现“创新中国梦”。要实现这个梦想，或许需要 10 年，或许需要更长的时间，但是 TCL 已经先行创领，通过实施“全云战略”，让 TCL 活得出色，活得不一样。