

系统战必胜

Systematical Strategy Wins

中国制造的突围之道
以弱胜强的经典案例

国务院发展研究中心副主任 陈清泰
中国发展研究院院长 艾 丰
《中外管理》杂志社社长、总编 杨沛霆
TCL集团董事长、总裁 李东生

作序推荐

万明坚 著

移动本色



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Systematical
Strategy Wins

TOL

移动本色

系统战必胜

万明坚 著

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

系统战必胜 / 万明坚著; --北京: 中信出版社, 2004.10

ISBN 7-5086-0304-4

I. 系… II. 万… III. 企业管理 IV. F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第098241号

系统战必胜

XITONGZHAN BI SHENG

著 者: 万明坚

责任编辑: 汤曼莉 朱锦良

策划编辑: 李 波

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 21

字 数: 200千字

插 页: 2

版 次: 2004年10月第1版

印 次: 2004年10月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0304-4/F · 795

定 价: 38.00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。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



2004年6月12日，中共中央政治局常委、国务院副总理黄菊同志（右三）视察TCL移动通信（呼和浩特）有限公司。左一为内蒙古自治区主席杨晶，右一为内蒙古自治区党委书记储波。



2002年2月5日，中共中央政治局常委李长春同志视察TCL移动通信有限公司并题辞。



2004年1月4日，原中共中央政治局常委、全国人大委员长李鹏同志考察TCL移动通信有限公司。

超越自我 追求卓越

TCL 移动通信有限公司
邵华泽 题辞

邵华泽 题辞

龙腾寰宇

贾平凹 题辞

贾平凹 题辞

序

Systematical
Strategy Wins

新形势下中国制造的战略突围

陈清泰

国务院发展研究中心副主任

2004年4月，TCL通讯投入5 500万欧元，以控股55%的方式兼并重组世界500强之一的法国阿尔卡特移动通信业务。

2004年1月，TCL集团整体上市，成为国有企业成功改制的经典案例。

.....

最近TCL的一系列举措，使之站在国际化舞台的聚光灯之下。作为国有企业的后起之秀，TCL集团近几年在国内呈良好的上升态势，2004年跃居中国电子企业百强第三名。TCL集团的发展，顺应了国内外良好的经济发展形势。

中国当前正处于一个重要的发展时期，一个重要的战略机遇期。经过20多年的改革发展，我们已经进入工业化中期，具备了产业和企业发展的极为有利的条件：经济体制转轨加速，工业化进程加快，城市化进度上升，国土面貌日新月异，社会财富迅速增加，以国际分工为背景的结构调整进一步深化，消

费结构升级使中国进入新一轮增长周期，中国加入世贸组织使得企业的国际环境得到改善。这些有利条件为造就企业竞争力奠定了良好基础。

在此形势下，国有企业面临的生存和发展环境发生了三方面的重大变化：一是市场化程度提高，除少数垄断行业之外，国有企业不可替代的地位消失；二是政府职能重点转向创造公平竞争的市场环境，政府与企业之间关系出现调整；三是入世后的对外开放格局进入新阶段，在更多利用国际经济资源发展的同时，企业间的竞争也进一步国际化。上述形势的迅速发展，必然使市场机制优胜劣汰作用得到强化，企业间两极分化现象加剧。

与此同时，中国企业，以及中国制造的整体实力亟待改进和提高。我国制造业虽然名列世界第4位，但总体规模仅相当于美国的1/5，日本的1/4；制造业的人均劳动生产率远远落后于发达国家；制造业结构仍然偏轻；技术创新能力十分薄弱，产业主体技术依靠国外，有自主知识产权的产品少，依附于国外企业的组装业比重大；工业增加值率低，低水平生产能力严重过剩，同时高水平生产能力不足；大量先进装备仍主要依赖进口。近几年的世界500强中，上榜的中国企业没有一家是制造业企业。尽管在全球化背景下，我们不能再用传统眼光一味追求所谓“民族工业”，但长期没有中资企业的发展与其相承，那么从国外“搬”来的制造业就是“非地工业”、“无根工业”。世界经济出现不稳定，跨国公司就会调整全球战略，以至于对中国经济产生相当的冲击，影响国家经济安全。因此，利用当前有利形势，壮大中国制造业是中国走向工业强国的必然选择。

新的竞争形势之下，中国企业，以及中国制造何去何从？通读《系统战必胜》一书，我认为万明坚博士的所思、所想、

所行，对这个问题进行了有益的探索。

他认为中国资源比较优势的缺失正在给其他发展中国家超越中国的机会，国外资本和跨国企业的战略投资会因此出现转移。在加入WTO后，中国的资源比较优势，如劳动力成本低廉、高技术人才薪资成本低、优惠的扶持政策等，这些有利条件并不是中国企业所独占的，它是可以被各国企业所利用的。很多跨国公司争先恐后投资中国，就是为了抢先利用中国优势壮大自己的优势，击败竞争对手。但是中国的企业，特别是国有企业能在多大程度上利用我们的有利条件提高竞争力，这是一个巨大的挑战。对此，万明坚博士认为，现阶段中国企业要抢抓机遇实现发展，必须发挥资源比较优势、资本优势和智慧优势，三种优势同时并举。

他提出企业的核心竞争力应是系统的竞争力。一味追求市场占有率，或者一味给人做OEM，或者一味投入技术研发，这些都不是中国企业的发展之道。《系统战必胜》一书全面阐述了实践中摸索出的一套系统战的企业经营方法。

基于上述认识，万博士在TCL移动通信创业之初就提出要“创建国际化的TCL移动通信”和“五五三”战略思路，得到了TCL集团领导核心的广泛认同。TCL移动通信通过能动地操纵制造业，突破国产手机企业长期以来只做简单加工、赚取微薄利润的怪圈，创建了一个价值链多方共赢的成功模式，带领TCL移动通信迅速走向成功，并带动了珠江三角洲相关产业上、中、下游各个群体的共生共荣。

当TCL手机在国内占据一席之地、拥有足够强大的品牌声誉和资金实力之后，实现了与阿尔卡特的合资重组。关于这次重组事件的实质，在万博士看来，是TCL在积极利用中国制造目前形成的短暂的优势，迅速反向整合国外的先进技术和知名

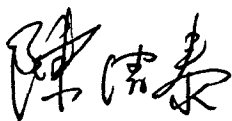
品牌，壮大企业实力。过去谈国有企业改革常常提到的一点是要积极参与国际分工，而TCL在这一点无疑是突出表率，TCL移动通信所积极参与的国际分工，不是被动，而是主动，不是坐等被人兼并，而是凭借自身优势主动去整合别人。

万明坚博士提出的“系统战”企业经营方法，为中国制造企业的升级与突围，提出了一个新的发展方向，开辟了一条适合于中国国情的发展道路。中国企业只有从战略的高度看清时局，明确自身定位与价值，在体制转换、技术创新和品牌建设方面取得突破性进展，才能更多分享自己国家改革开放的成果，更好地顺应世界经济一体化的发展趋势。

中国经济20年的持续增长孕育了跨国公司成长的基因，在经济全球化进程中和激烈的国际竞争中，一些中国公司会发展成为具备国际竞争能力、国际化经营管理和技术水准的现代化的跨国企业集团。我衷心祝愿TCL手机在未来几年内成功地实现“创建世界级的移动信息终端产业”之理想，以伟岸的身躯屹立于中国以及世界舞台。

实践出真知。有人说做一件大事之后如果不能认真总结出规律性的东西，即使事做得再成功，那么所得到的只是可收获的一半，可能还是次要的一半。万明坚博士既承担繁重的经营管理工作，又勤于公司战略的思索，而且亲自动笔耕耘，这是十分难能可贵的。

企业家、管理家，边实践边思索是走向成熟的捷径。如果能将规律性的东西整理成文，对自己和他人就会成为财富。



序

Systematical
Strategy Wins

守正出奇——TCL制胜之道

艾丰

中国发展研究院院长、原《经济日报》总编辑

TCL集团通讯事业本部万明坚总裁所作的这本《系统战必胜》，我想，一定会引起广泛的阅读和研究的兴趣，特别是在企业界和经济界朋友的范围内。

这是因为以李东生为首的TCL集团常常以现代的经营理念和与众不同的操作引起企业界和社会的广泛关注。

这是因为TCL移动通信有限公司以3个财政年度的营业额增幅高达26 330%的传奇性业绩荣登亚太地区高科技高成长企业500强的榜首。

这还因为写作本书的是身居TCL集团核心和直接操刀TCL移动通信的领导者，他以现身说法的方式构筑一个“系统战”的理论体系，这就以原汁原味的特色唤起人们了解其中“内幕”的兴趣，又以高度的理性概括激起人们对其深度经验的进一步

探求和借鉴的愿望。

二

我是一直关注TCL的，但对它并没有什么深入的研究。在我的印象中，它是一个在市场营销、经营管理、资本运营、产业扩张等方面好出“奇招”的企业。当初，它用别人生产的彩电贴上自己品牌切入29寸彩电市场，在很短的时间内就成为我国彩电业巨头，这种“借别人的实成自己的名”的方法，使我领略了什么叫“以速度冲击”的战略和策略。TCL移动通信的崛起，在其奇特方面，也有类似的味道。因此，在我的想像中，如果要总结TCL的经验的话，讲述出其不意的“奇招”应该是一大特色。但作者却以“系统战”来概括他们的经验，实在让我没有想到，这又是一个出其不意吧。因为“系统”这个词在人们的头脑中是一个面面俱到的概念，甚至是一个四平八稳的概念，好像和TCL的实践很难对上号。

作者在引言中的一段话似乎是直接回答了这个问题。他说：“常言道，‘人算不如天算’。我并不欣赏这句话中的宿命论色彩，我认为，在异常激烈的市场竞争中，‘人算’而胜是必然的，‘天算’而胜是偶然的；‘人不算’而胜是偶然的，‘天算’而不胜才是必然的。”这里的中心意思是强调“人算”。这个“算”，在实际当中，既包括“算”——思考、策划，也包括“做”——实践、运营。怎么才能“算”得准、“做”得好呢？作者给我们的结论很清晰，那就是缜密的系统思考，健康的系统实体，完善的系统操作。

我给企业家下过一个定义：企业家是利用市场手段整合资源的能手。所谓“整合”其实也就是利用系统的思维，造就系

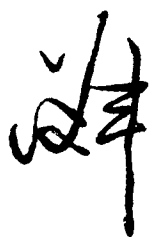
统的实体，进行系统的操作。本书中多处提到“守正出奇”这个成语，把它用在TCL的运作上，我们可以说，它的“出奇”，是因为它“守正”，它所以能够不断“出奇”，是因为它“守正”很认真、很坚持。这可能就是它的“奇招”和它的“系统战”之间的关系。反观一些企业，也曾出过“奇招”，也曾得手，但往往像流星一样，只有一度辉煌，而不能持续，其原因主要在于它们的“奇”没有“正”的坚实基础。从这种意义上说，“守正出奇”可以说是TCL观念和经验的最简要的概括，这本《系统战必胜》是对这个概括的详细注解。

三

系统是复杂的，把握系统是困难的，运作系统是更加困难的，但我认为有一个提纲挈领的办法，那就是善于运用哲学思维来把握系统。老子有一句名言：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”深刻地理解“三”，是把握系统的关键。在本书中，我们可以看见TCL的许多“三”。他们的企业宗旨是“三为”：“为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益。”他们对干部提出了三个层次的要求：高层领导者要扮演道家，中层领导者要扮演儒家，基层领导者要扮演法家。对于产品价值创新，他们也分为三个层次：第一层次是满足消费者的物质需求，第二层次是满足消费者的文化需求，第三层次是为消费者建立一个精神家园……即使那些不是“三”的归纳，我们同样可以用“三”来分析它们。用“三”来认识、建立和运营系统，不是偶然的，因为经济的最基本要素是“三”。经济活动的最基本过程是三：生产，流通，消费；市场竞争的最基本要素是三：价格，质量，品牌；企业最基本的角色是三：所有者，经营者，劳动者；系统最基本的要求是三：构建，运营，调控，如此等

等。我想，也许我们用“一分为三”的思维，更能理解和消化万明坚的这本《系统战必胜》。

以上即兴之言，不尽成熟，但表达一种为成功的企业和企业经营者呐喊助威的意愿。遵作者嘱，是为序。

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to the author or a related figure, positioned to the right of the preface text.

序

Systematical
Strategy Wins

一本成功企业自我剖析的好书

杨沛霆

《中外管理》杂志社社长、总编

如今，TCL已是全国妇孺皆知的知名企业，它的成功不仅在于如雷贯耳的家电品牌，还来自于它迅速崛起的移动通信业务。仅仅不到4年时间，TCL移动通信就从一家只有1 000万美元注册的小企业一跃成为了销售额为10亿美元、增长高达263倍的高速发展企业，并成为亚太地区高科技高成长企业500强2002年排名第一的企业！这绝不是轻易可以取得的成绩。

TCL移动通信的成功向我们提出一个问题：它靠什么？成功的奥秘何在？值此人们热切关注之时，摆在读者面前的这本书回答了这个问题。

日前，TCL移动通信有限公司总经理万明坚博士热情地邀我为他的大作写序，再加上这又是我第一次为企业家著作写序，心中真有诚惶诚恐之感。为此，我认真地一字一句地拜读了这本虽然只有20万字却内容丰富的书稿。这本书让我深深感受到了一种像火一般燃烧着的创业激情，以及为事业献身的执著豪

情！我相信此书也会激励、鼓舞更多的创业者更有信心地全力投入自己的事业中去，并为他们提供知识和智慧的养料。

世界著名管理教育大师卡耐基说过：“人生有两大目标，一是追求事业的成功；二是享受事业成功的理念与豪情。聪明的成功者无不如此。”如果一位成功的著名企业家只实现了第一目标，而不能通过“立言”为大家提供精神食粮，从而享受成功服务于人的豪情，岂不是一生莫大的遗憾？

看完此书，我感觉作者着实地实现了卡耐基的两个要求。

对创业者来说，这本书现身说法地讲述了极富哲理的创业故事，贵在告诉了人们一个很现实的企业成功的途径与思路。

首先，是TCL决策的成功

荣获管理科学诺贝尔奖的学者西蒙，一生写了很多著作，其中很多内容人们可能会忘记，但他的一句经典名言“管理就是决策”却名垂青史，至今传颂。另外，英国思想家弗·培根也有句名言：“创业时，识别与掌握时机是最难得的智慧。”那么，TCL移动通信是如何抓住千载难逢的时机做出正确决策的呢？

就在2 500万中国人刚刚开始使用诺基亚、摩托罗拉、爱立信等外国手机之时，这些跨国企业老板尚不能清醒地意识到中国这个手机大市场正处于酝酿并喷大发展的时候，聪明的中国企业家已经意识到：现时的3%中国市场，只不过是发达国家手机普及率的1/10！发展空间不可限量。于是，先知先觉的九家中国企业一起涌入手机行业。在手机的生产技术并没多大垄断性的前提下，TCL看着这块大蛋糕在思索：我该如何下手？在这关键时刻，TCL提出了“本土化思路”与“手机具有手表一样的使用功能与观赏价值”的双向思考，使TCL在质量

第一原则下做到了每周有一个新款推上市场，从而使TCL手机在市场上大获全胜。

其次，是理念思路的成功

在没有思路（理念）就没有出路的今天，TCL提出了“诉求异向的用户文化”、“行业环境机遇分析”、“多元函数最优值原理的钻石计划”、“创新文化”等一系列新思路，并形成了一支充满工作激情的队伍；通过企业“生态系统思考”求解全局最优的经营理论；修改创新“游戏规则”的制胜之道；“三种资源优势竞争智慧”；从学习台湾新竹、韩国三星，再到抢占四个制高点进入世界前五强标杆的理念；专利保护上游，品牌保护下游营造无“短板”的“产业价值链”；顺天应人和谐发展的“经营轴心图”；移动数码技术构筑“地球人”的新产业革命意识；坚持、成本、差异、联盟与三支王牌军的“五大战略”；速度创规模，智慧求效益，全球资源整合三大策略；企业家精神、求贤若渴的以人为本的“合金文化”；“纪律、创新、速度、执著、顾客的十字方针”；“TCL做人做事十大理念”，“干部扮演道家、儒家、法家三大角色的实战第一的组织素养”等等管理创新和理念创新。

第三，是年轻人成长与梯队培养的成功

企业梯队建设从来都是企业可持续发展的基础，但真正做好却不容易，因为这里不仅仅是企业的问题，也有这些管理“新生代”自身的问题。这里包括：年轻人如何做人做事？如何成为骨干？如何当好领导助手副手？如何当好主管？

什么是年轻人的成功之路？一要看清自己的优势；二要看准一个事业的发展空间。在此基础上，你必须全身心地投入进去，只要持之以恒地做到勤于思考，艰苦努力，则势必成功。

万明坚的成长道路具有丰富的内涵，在连办公室都是租借的工作条件下，居然在3年内创造了每年10多倍的增长速度。我想：任何环境和条件，都比不上年轻人自身的悟性、热情和韧劲，这更有决定意义。

当然，所有成功者在回顾自己一生时，几乎都会对“知遇之恩”没齿难忘。因为一个能够正确识别人才、使用人才的领导者，无论对于人才自身的成功，还是对于企业的成功，无疑都是至关重要的。而通过本书，读者们就可以领悟到培养接班人与提拔重用什么样的人的奥秘：这就是如何形成企业骨干队伍（特别是决策人的副手）及其成长方式的选择。众所周知，TCL的掌门人是著名企业家李东生。在本书关于“企业家精神”的相关阐述中，您能看到李东生是如何培养干部，以及万明坚是如何成长的生动而又现实的过程。而美国GE公司能拥有连续不断地“生产出“韦尔奇”的机制，正是GE成为持续发展百年并始终名冠全球的核心奥秘。我想今天的TCL，也正在精研此道，探索前行。

万明坚说：“TCL的历史就是企业家的成长史。一个长寿企业不外两条：一是有限的资本金；二是无限的信任与授权的制度文化，从而才能很好地实现企业的规划和目标。回首自己的成长，使我感到幸运的是李东生总裁给我提供的宽广舞台，从而才有可能使我看到自己的价值，实现我的梦想。”作为TCL的领军人物的李东生，有着倾力培养接班人、组建队伍、拟订规划目标的雄才大略，这本书展示了李东生大展宏图的第一个里程碑，可以想像，“龙虎计划”的未来会更加美好。

在此书付梓之际，谨缀数语，向创业者、经理人、领导者及其助手、副手推荐此书，敬祈共享。

杨瑞霆