

F426.6

3

88110

# TCL 今日中国雄狮

超越中国企业成长极限的TCL

王元月 纪建悦 ● 著

北京工业大学出版社

## 今日中国雄狮

*Today China Lion*

本书是畅销书《海尔的策略》的作者纪健悦博士的又一力作，他和王元月副教授在书中描绘了中国优秀企业TCL集团20多年来创业成长的壮阔画卷，透析了中国优秀企业成功的秘密。

TCL创建于1981年，是一个典型的国有小企业。经过20多年的发展，TCL集团成为一家从事家电、信息、通讯、电工产品研发、生产及销售，集技、工、贸为一体的特大型国有控股企业。总裁李东生在集团20年庆祝大会上描绘了TCL成为世界级企业的宏伟战略蓝图。美国《商业周刊》评价TCL的成就时称“TCL是中国最具研究价值的企业案例”。

TCL的成功决非偶然，而有其内在必然性。本书以TCL的成长历程和成功经验为研究对象，从市场开拓、品牌塑造、资本运营、企业文化、人才战略、多元化发展战略等方面进行展开，深度解析了“有计划的市场推广”、“精耕细作”、“速度战略”、“跟跑战略”、“敬业、团队、创新”、“搭建机会的舞台”等独特的经营理念和管理思想。扎扎实实的企业基础管理保证了TCL的成功，也给管理学界留下了宝贵的财富，更为众多的中国企业提供了最具参照性的学习标杆。

## 作者简介

王元月 男，1965年3月生，中国科学院管理学博士生，现任中国海洋大学经济学院副教授，硕士生导师，兼任中国优选法、统筹法与经济数学研究会理事，青岛优选法、统筹法与经济数学研究会秘书长。长期从事企业发展战略、企业信息系统、企业风险管理等方面的理论与实践问题研究。在《中国管理科学》、《国际金融研究》《财贸经济》、《外国经济与管理》《软科学》等国家核心期刊上发表相关论文30余篇，主持或参与省部级和横向企业资助科研项目20余项。

纪建悦 男，1974年3月生，管理学博士，中国注册会计师。主要从事企业战略管理、营销管理、财务与金融管理等方面的理论与实践问题的研究，已在《经济理论与经济管理》、《中国管理科学》、《管理现代化》、《科学学与科学技术管理》等国家核心期刊上发表论文20余篇，参与多项省部级课题的研究。

责任编辑：谢长春

策 划：华牧文化

封面设计：亿点工作室·海冰

# 目 录

## 第 1 章 雄狮传奇：TCL的成长历程

古城惠州、名牌故乡	/ 3
录音磁带蕴藏的第一桶金	/ 4
电话机让TCL起飞	/ 6
进军彩电业，组建大集团	/ 10
资本经营，全面多元化	/ 14

## 第 2 章 征战市场：TCL的营销策略

创业初期：三条腿和一字诀	/ 21
15万元买了13 页的报告	/ 24
有计划的市场推广	/ 27
一个经典案例：有计划的市场推广扬威中原	/ 31
精耕细作深挖市场	/ 46
在倍速中掘金	/ 50
铺设“直营制”的营销网络	/ 52
耳目一新的“航空港”概念	/ 63
以 3R赢取顾客之心	/ 66

6000 万元改造销售网络	/ 71
总比竞争对手“多进一个球”	/ 80

### 第 3 章 品牌大师：TCL 如何经营品牌

品牌与品牌营销	/ 85
TCL 品牌的创造之路	/ 89
品牌定位：高性能价格比	/ 94
品牌推广：有计划地提高品牌知名度	/ 96
以优质服务塑造品牌	/ 98
以科技创新塑造品牌	/ 102
热心公益塑造品牌	/ 105
在价格战中塑造强势品牌形象	/ 112
品牌延伸：以 TCL 的名义成长	/ 116
经营 TCL 电脑品牌	/ 119
经营 TCL 手机品牌	/ 125
TCL 品牌策略的启示	/ 133

### 第 4 章 资本大船：TCL 的资本经营

资本经营与现代企业成长	/ 141
“嗅到资本的味道”	/ 145
合资借力	/ 148
兼并，兼并，再兼并	/ 151

TCL兼并案例一：兼并陆氏彩电项目	/ 152
TCL兼并案例二：兼并中原美乐彩电	/ 154
TCL兼并案例三：收购内蒙古彩虹厂	/ 157
TCL兼并案例四：并购中山卓越空调	/ 162
资产重组，内涵扩张	/ 165
冒险者的游戏：TCL与风险投资	/ 168
TCL资本经营策略的理论分析	/ 174
神秘运作“阿波罗计划”	/ 180
TCL资本运营成功的启示	/ 184

## 第5章 以人为本：TCL的人力资源管理

企业唯一的真正资源——人	/ 189
TCL纳才之道	/ 190
TCL的用才之道	/ 198
团队的向心力	/ 206
TCL的育才之道	/ 209
企业人才的职业化	/ 216
TCL人力资源管理的启示	/ 220

## 第6章 新儒家：TCL的企业文化

企业的文化竞争力	/ 227
创建世界级企业的使命	/ 229

企业宗旨：统一的价值观	/ 232
为顾客创造价值	/ 233
为员工创造机会	/ 237
为社会创造效益	/ 241
企业精神：生机与活力之源	/ 243
敬业	/ 246
团队	/ 247
创新	/ 250
中西结合的新儒家文化	/ 255
管中窥豹：TCL国际电工的文化建设	/ 257
TCL企业文化建设的启示	/ 267

## 第7章 跨越陷阱：TCL的多元化战略

多元化战略与企业成长	/ 273
中国企业多元化发展进程	/ 275
TCL的多元化历程	/ 279
与众不同的发展战略	/ 280
后来居上的跟跑战略	/ 284
灵活快速地进入不同行业	/ 286
注重核心能力的培育	/ 288

第 8 章	全球视野：TCL 的国际化经营	
	学习“狼的本领”	/ 299
	国际化经营与企业闯“关”	/ 301
	抢占海外市场，国际化经营起步	/ 305
	“避实就虚”，以自有品牌进军东南亚市场	/ 308
	另辟蹊径，以 OEM、ODM 方式为主进军发达市场	/ 310
	构筑国际化人才团队	/ 311
	组建国际战略联盟	/ 313
	TCL 20 年，辉煌天地间	/ 315
	TCL 大事记	/ 327
	参考文献	/ 337
	后记	/ 340



## 第 1 章

# 雄狮传奇：TCL 的成长历程

■ 古城惠州、名牌故乡

■ 录音磁带蕴藏的第一桶金

■ 电话机让 TCL 起飞

■ 进军彩电业，组建大集团

■ 资本经营，全面多元化



## 古城惠州、名牌故乡

传说古代一仙人骑着木鹅从遥远的北方飞来，看见岭南一隅山清水秀，风光旖旎，便降落湖中不愿离去。忽然间，仙人不见，木鹅化作一座山岭卧于湖畔，远远望去如飞鹅展翅，于是此山被称“飞鹅岭”，此地被称为“鹅城”。

鹅城历史悠久。早在新石器时代（约1万年至4000年前），已有人类活动。它古称循州、潁州。宋真宗天禧五年（1021），改称惠州，沿用至今。

150年前惠州曾下辖香港，17年前惠州曾下辖深圳。今天的惠州市区人口33万，东江和西枝江在此汇流，将市区分隔成三片，是东江地区政治、经济、军事、文化中心和商品集散地。

由美国《财富》周刊举办的每年一届的“财富论坛”，素有“经济界的奥林匹克运动会”之称，1999年，

这场经济奥运会在上海举办。论坛闭幕后，出现了一件意想不到的事情：飞利浦、索尼等跨国企业的高层决策者们并没有立即离去，或者急于游览中华文明的名胜古迹，而是直接飞到惠州，去结识一个叫TCL的企业，希望借助它的力量开拓中国的业务！

具有知名度和美誉度的企业品牌被称为是名牌。在财富论坛这样的商业峰会上，名牌是一个国家、一个城市的名片，古城惠州因为孕育了名牌企业TCL而正在走进全世界的视野。

## 录音磁带蕴藏的第一桶金

20世纪80年代初，中国改革开放刚刚开始，当时的惠州，工业基础异常薄弱，除了一家稍具规模的制糖厂和几间小型水泥厂外，其他工业几乎一片空白，电子工业方面基本上为零。但此时，在改革开放春风的吹拂下，表面上依旧如故的惠州正暗自涌动着经济搞活的大潮。

1981年，原惠阳地区（今惠州市）机械工业局的7位政府干部，甩掉铁饭碗，依靠地区政府提供的5000元人民币，作为惠州市政府的代表与港商翁耀明合资成

立了一家工厂，主要生产录音磁带。

合资工厂的创办者为了祝愿工厂能使大家天天有活干，不至于一下子倒下去，就给这家工厂起了一个洋名字“TTK”，谐音是“天天开”，喻示着工厂能“天天开下去”。这个TTK家庭电器有限公司就是今天TCL集团的前身。TTK也是全国最早的12家中外合资企业之一。

录音磁带在西方国家虽然已是夕阳工业产品了，但在中国，当时绝大多数城市居民则刚刚放下收音机，享受起录音机带来的乐趣。因此，TTK工厂所生产的“TTK”录音磁带，在国内很有市场，销售一度十分红火，很受消费者欢迎。直到今天，还有人记得红色包装的TTK磁带记忆犹新。

“TTK”的产品是优质的，而当时的市场环境基本上是卖方经济，因此，TTK在成立后的几年里获得了飞速的发展，挖到了创业的第一桶金。

TTK的发展为今日TCL的辉煌奠定了坚实的基础，这种基础性作用集中在两方面：一是为后来TCL的成立完成了原始资本积累；二是造就了一批适应市场规律，懂得企业管理的开拓型人才。在这批开拓型人才中，就有今天TCL集团的董事长兼总裁李东生先生。

## 电话机让TCL起飞

有人做过一个统计，发现20世纪80年代中期前后，政策和市场的机遇催生了中国第一批企业家和第一批真正市场经济意义上的企业。在市场的锤炼和竞争中，有的企业家和他们的企业已经被淘汰出局了，例如牟其中和他的南德集团，年光久和他的傻子瓜子等；有的企业家和企业让时间见证了他们的竞争力，这批历经十数年而愈挺拔的企业中已经形成显赫的市场地位和广泛的品牌知名度的有三家为代表，他们是创业始于1981年的TCL集团，创业始于1984年的联想集团和创业始于1984年的海尔集团。

海尔、联想、TCL，这三家让中国人引以为豪的优秀企业，吸引了中外的管理专家来研究他们成功的秘诀。在若干相同的秘诀中有一条是这样的：他们的创业者们都是冷静而富有激情的“机会主义者”。

TTK工厂的磁带畅销全国，获得了巨大的成功，但创业者们冷静地看到录音磁带市场在未来必将衰退，工厂必须寻找新的生意机会才能有更大的发展，但是机会在哪里呢？

一次偶然的经历让TTK的创业者们嗅到了商机的味道。20世纪80年代初，珠江三角洲地区的改革开放刚刚处于开创阶段，一向对国际市场敏感的日本人，早早地登陆大亚湾，关注着一个当时在国内尚不起眼的惠州市。一行数人的日本考察团来到惠阳地区行署，秀丽的山色湖景没有引起他们的兴趣，临别时，他们一再要求负责接待工作的行署领导把行署办公室桌上的一台黑色摇把子电话机送给他们，以作为此次惠州之行的纪念。原来这部电话机颇具历史，这是20世纪40年代活跃在惠州及粤东地区的东江抗日支队缴获日本鬼子的战利品。然而时隔半个世纪后的当时，这部陈旧的电话机还在堂而皇之地为一个20世纪80年代的地方政府服务着。

日本人虽最终未能如愿，但此事却深深地刺痛了当时在场的惠州人。共产党打败日本侵略者几十年，经济发展却远远落后于世界了，中国的通讯工业如此落后，岂不让所有有民族自尊心的中国人汗颜？

心被刺疼了，但眼前却一亮，TTK的创业者们决定在中国很落后的通讯设备制造领域大干一番。

1985年5月，经过几番努力，他们终于和香港一家外资公司合资兴办了TCL通讯设备有限公司，准备生产当时国内还没有的按键电话机。

新成立的TCL公司把一个大学毕业才三年的年轻人推到了最前面，他就是李东生，由他担任TCL公司的总经理。李东生1982年从华南工学院无线电系毕业后加入TTK，历任TTK家用电器有限公司技术员、车间副主任、业务经理。从TTK的业务骨干到当总经理，这在当时，无疑是个创举，对李东生个人也是一个巨大的考验。从1985年到2002年，李东生在TCL一把手的位置上工作了17年，TCL的辉煌成就，早已证明了李东生作为企业领袖的雄才大略！

1986年，TCL在国内研制和上市了第一部按键电话机，型号为TCLHA868。1986年8月，TCL的第一代优质按键电话机，通过省级鉴定，同时获准进入国家通讯网。这意味着由摇把子和拨号盘组成的老式电话机将会过时，长期一潭死水的国内电话机市场开始荡起波澜。TCL成为中国通讯网上的一颗希望之星。

然而，前进的道路并非坦途。当时的中国还是处于统一的计划经济的大气候中，人们的观念还是很封闭，因此，尽管TCL电话机具有精湛的质量、优异的性能，却还是不能被人们接受。

TCL人在经营TTK的过程中，学会了在市场的大海中搏击风浪的游泳本领，他们深深懂得从摇把子电话机到按键电话机的使用，这不单单是通讯工具的更换，

而是一种传统观念的更新，是一场生活观念和产业观念的革命，必须通过自己的行动让人们去接受认识到它。为此，TCL人曾经鼓起勇气“王婆卖瓜”般地去直销，去改变消费者的观念，获得客户对自己产品的青睐。

在市场经济的大海里“中流击水，浪遏飞舟”，不仅培育了TCL电话机的庞大市场，而且最重要的是锻炼了队伍，积累了丰富的开拓国内国际市场的经验。在此基础上，1987年TCL毅然停止和港商的合作，自己开发和控制国际市场的采购网络和销售网络，打破了过于依赖港商、隔山卖牛、常做吃亏生意的不利局面，将TCL的未来命运牢牢掌握在自己手中！

TCL在市场的风风雨雨中摸爬滚打，不靠上天赐予，不靠社会施舍，而是靠在市场中的不断进取获得了成功。1989年，TCL电话机登上了国优产品宝座，实现了惠州市电子产品获国家级质量奖零的突破，TCL公司成为产销电话机800多万台的全国最大的电话机生产基地。1993年秋季全国通讯产品订货会上，TCL订单总量达500万台，成交额达7亿多元，占了订货会总成交量的半数以上。TCL电话机占领了中国电话机市场的60%，打入美、英、德、荷、瑞、比等30多个国家和地区，结束了中国电话机在国外入网的空白。TCL“电话大王”的美誉不胫而走。