

<<鹰的重生>>

图书基本信息

书名：<<鹰的重生>>

13位ISBN编号：9787508631769

10位ISBN编号：7508631765

出版时间：2012-1

出版时间：中信出版社

作者：蓝狮子 著 吴晓波 审定

页数：346

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

## 前言

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，而是采取某种类类似于“裂土分封”的办法。

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

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、

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

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》上刊出的那篇文章：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？

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

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。

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

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

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

## 内容概要

改革开放的30余年让中国经济出现了翻天覆地的变化，正如大江春潮之滚滚而来，洗尽铅华后，有几家企业能够跨越而立之年，又有几家企业能从市场经济中脱颖而出？

2011年9月28日，从惠州小城起家的TCL隆重庆祝了其成立30周年。正如我们所知，TCL是在我国改革开放成长起来的典型企业，也是中国企业国际化的先行者，同时也是企业制度改革的重要样本。

30年弹指一挥，作为中国最早的合资企业之一、中国最早的海外上市公司之一、中国最成功的彩电公司、中国最具生命力的手机品牌、中国企业国际化的领航者之一，除了这些光鲜的头衔之外，TCL的历史中更值得关注的是其在成功背后经历过的那些危机和险象：一穷二白的情况下在仓库里起步创业；准备冲击三甲企业之时制造基地被人釜底抽薪；为了授权经营押上了董事长祖宅；创造性成为了集团整体上市第一家；在经历国际化巨亏之后实现“鹰的重生”；上马245亿的8.5代液晶面板生产线成为中国第一家全产业链彩电巨头……

而在那些激荡的岁月里，怀抱产业报国之心的TCL的掌舵人李东生以其隐忍和进取的企业家精神，带领TCL度过一次又一次坎坷，最终成就了一家以“实业报国”为己任的中国公司。

本书全景式展现了TCL的发展历程、变革轨迹以及以李东生为代表的TCL高管团队的管理思想，让我们能够重新了解最真实的TCL。

<<鹰的重生>>

作者简介

蓝狮子创作团队：

林军：“蓝狮子”签约作家，英鹏兰德公司执行董事

陆斌：蓝狮子企业出版中心主编

华夏：“蓝狮子”签约作者

李雪虎：“蓝狮子”创作研究员

审定者

吴晓波：著名财经作家，“蓝狮子”财经图书出版人。

上海交通大学、暨南大学EMBA课程教授，常年从事公司研究。

2009年被《南方人物周刊》评为年度“中国青年领袖”。

著有《大败局》、《大败局 》、《激荡三十年：中国企业1978-2008》、《跌荡一百年：中国企业1870-1977》、《吴敬琏传：一个中国经济学家的肖像》等。

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

## 书籍目录

- 序一 从“站起来”到“走出去”
- 序二 真的战士永远有无尽的战场
- 第一章 TTK：最早的合资企业
  - 敲门的大学生
  - 曲折成长路
  - 伯乐与千里马
  - 车间里的李主任
- 第二章 电话大王TCL
  - 第一次去香港
  - 合建电话机厂
  - 28岁的总经理
  - 成就电话大王
- 第三章 “新洋务运动”
  - 筑巢为引凤
  - “把合资当成有收益的学习”
  - 生逢大时代
- 第四章 渠道为王
  - TCL舰队起航
  - “干将”加盟
  - “干一个分公司试试看！”
  - ”
  - “TCL不发工资的？”
  - ”
  - 上海经验
  - 先人一步的全国布局
- 第五章 “王牌”出世
  - “你就是企业！”
  - ”
  - 瞄准大屏幕彩电
  - 小马拉大车
  - 一张准生证
  - “王牌”诞生
  - 有计划的市场推广
  - 请刘晓庆“站柜台”
  - 改造“诸侯文化”
- 第六章 彩电初定乾坤
  - 半路杀出个高路华
  - 峰回路转牵陆氏
  - 彩电业并购的范例
  - 收购美乐，逐鹿中原
- 第七章 少帅的变革与创新
  - 有惊无险接帅印
  - TCL二次创业
  - 首提“变革创新”管理理念
  - 为员工创造机会

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

## 第八章 存量与增量的历史探索

体制改革不能“碰红线”

动增量，不动存量

面向未来的契约

为改制押上父母的房子

为期5年的授权经营

## 第九章 彩电争霸战

彩电江湖的恩怨

借价格战进入三甲

内外齐发力

彩管大战

问鼎彩电王者

## 第十章 手机的崛起

国产手机的春天

“钻石手机”引爆流行

“金钻俱乐部”和“保姆式营销”

## 第十一章 多元化的尝试

妙手偶得国际电工

PC业务的沉浮

吴士宏与“天地人家”

家电产业厚积薄发

## 第十二章 集团整体上市第一家

寻找战略投资人

差点搁浅的“阿波罗计划”

四项选择题

一价定乾坤

敲响整体上市的钟声

## 第十三章 拉开国际化的序幕

成功的第一战：越南之役

汤姆逊：一块“有毒”的甜美蛋糕

彩电全球第一：被国家主席和总理见证的并购

阿尔卡特：又一个送上门来的猎物

## 第十四章 李东生的敦刻尔克

内外交困的手机

“协同”为什么这么难

置于死地而后生

汤姆逊：“局部获胜，全局失误”

## 第十五章 不是巨浪，是海啸

一号人物亲上火线

业务模式与团队的再造

“无边界集中模式”

供应链的“革命”

## 第十六章 鹰的重生

6月14日：《鹰的重生》

“自我进化”的重要时刻

什么将让鹰重新飞翔

从“赢在中层”到“鹰系工程”

## <<鹰的重生>>

超越“速度”的系统战

### 第十七章 三年涅槃

财务革新：成立财务公司

管理再造：TCL全景管理钻石模型

品牌重塑：创意感动生活

模式调整：TCL通讯扭亏，液晶彩电上量

### 第十八章 决胜未来的布局

构建核心技术能力

“聚龙”下的蛋

组建“梦之队”

打通液晶产业链

### 第十九章 TCL再出发

为什么总是三星？

持续成长的基因

TCL在路上

附：TCL新时期立体战略模型

后记 一个关于实业的中国梦想

TCL30年大事记

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

## 章节摘录

第十三章 拉开国际化的序幕 他是中国企业崛起于国际市场的旗帜性人物。

——《时代》周刊和CNN “中国企业必须走出去，必须实施坚决的国际化战略，唯有如此，才可能成为世界级的伟大企业。

而TCL，理应在这样的远征中，扮演先锋者的角色。

”进入新世纪之后，这段文字如同旗帜一样飘扬在李东生的心中。

在这位“敢死队长”看来，这似乎是他的使命。

这样的思考当然不只是从天而降的“梦想”，而更有着无从选择的必然性。

它首先是市场压力的结果。

20世纪90年代后期，中国的家电企业逐步取得国内市场领先的优势。

TCL保持了年均增长42.66%的惊人业绩，并在电视、手机两大领域成为王者。

然而，国内企业都挤在本土市场，价格战此起彼伏，利润已是“薄如刀片”。

如何扩展新的市场空间，成为中国家电企业的共同命题。

其次，国际化又是中国企业参与全球化竞争的必由之路。

随着中国加入WTO，国内市场壁垒将被逐渐拆除，国际企业将利用国内产业市场开放发动新的进攻。中国企业如果只固守本土，势必难以打持久战，所以打到敌人的“后方”去，让中国企业形成全球化的竞争能力，似乎已是唯一的选择。

TCL是最早看到这一趋势的中国企业，同时也是最早的实践者之一。

当然，李东生没有预料到的是，这条道路竟会是如此的艰难，在跨国并购过程中，他和TCL差点被拖入百劫不复的困境。

成功的第一战：越南之役 TCL国际化的第一战在1998年年底就打响了。

李东生把战场选在了新兴市场的东南亚，首战的突破口选在了越南。

1997年东亚金融风暴，使得中国的加工出口贸易企业普遍遭受严重打击。

在此次经济危机中，中国企业的外销加工订单大量流失，使李东生认识到加工出口贸易模式太过脆弱，品牌、渠道、市场和客户都依赖外商，市场环境好时，利润微薄，而市场环境变化，就对订单影响很大。

如果自己不能掌控前端的市场销售渠道，不能在中国以外的更多地区推广自己的品牌，很难保持稳定成长。

李东生的认识还得到华人首富李嘉诚亲身经历的印证。

李嘉诚在一次与包括李东生在内的大陆30名企业家晤谈时说过：“中国企业的机会很多，但要做一家成功的跨国企业，你的市场必须要靠自己建立。

我自己在20世纪50年代创业后不久就直接找到国外市场，摆脱了代理商，现在国内企业有自己市场的并不太多，这值得深思。

”争取掌控前端的市场销售渠道，成了TCL从那场危机中得到的最深刻的认识。

从1999年开始，TCL相继进入东南亚、中东、东欧、南非等发展中国家的新兴市场，以推广TCL自有品牌产品为主，并逐步形成完全由自己掌控的销售网络。

开拓越南李东生亲选易春雨领军。

易春雨是TCL最早的博士，他原在政府机关工作，李东生大力将其招揽至麾下。

他先后担任南京分公司总经理和销售公司市场部总经理，做事很有激情和冲劲，是个“拼命三郎”，适合承担开拓性的工作。

投资越南之初，大家心里都没有底。

当时越南彩电市场的容量仅有60万台，容量有限，很多人认为越南市场已经是供大于求了。

此外，还有人认为越南市场不规范，风险很大，不值得投资。

但前往越南的考察人员也发现，越南家电市场“供大于求”的根本原因是在越南市场占主导地位的国际名牌彩电售价过高。

在当时市场由日韩品牌控制，产品销售价格居高不下，市场需求受到一定限制。

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

如能开发质量好、价格低的普及型产品，将会有相当大的市场空间。

TCL在生产制造与成本控制方面有较强的优势，有机会在日韩之外争得一席之地。

1999年年初，TCL收购了越南原有的一家彩电生产企业——陆氏同奈电子公司。

这是陆擎天1990年在越南投资的彩电厂，包括一条年产量约为50万台的彩电生产线，一条年产量为30万台的数码影碟机生产线。

这家企业有越南市场内销的许可证。

越南家电产品进口关税很高，企业在当地要有工厂和取得内销许可，才有可能将业务做大。

同时，拥有自己的生产基地这种投资形式也使得管理及营销人员在开拓越南市场时保持一种“种田心态”，而不是“打猎心态”。

然而，在进入越南市场初期，TCL遇到的问题很多。

对市场的陌生、沟通的困难、文化的融合、市场的开拓、当地政策的把握、国际供应链的建立、品牌知名度低等都给他们带来了巨大的挑战。

日韩品牌已经在越南市场经营多年，由于部分中国企业不注重质量，当时越南消费者对中国的产品评价很低。

作为中国最知名的电视生产商之一，TCL越南分公司很长时间内只好标榜自己是一家香港公司，拥有的是美国技术和日本零件。

即便这样，前期打开销路依然非常困难，城市大商场进不去，就先从周边乡镇市场做起。

由于销量不大，越南分公司前两年严重亏损。

持续亏损令不少人开始质疑当初的决定。

在易春雨回国述职的一次会议上，在是否继续加大业务投入的问题上，与会者发生了一场激烈的争论。

由于连续亏损，企业内部反对继续加大投入开拓越南市场的声音越来越大。

面对质疑，李东生此时也不免有些犹豫。

此时，易春雨站了起来，壮实的身材由于激动而微微发抖：“我们在越南已经付出了那么多，而且我们在越南的决策是经过充分调查与研究的。

我已经在那里坚守了两年，我觉得我已经了解了那里的市场，请相信我，TCL在越南一定能够成功，请再给我一年的时间……”易春雨的眼中充满了泪水，他以真情和决心打动了大家。

作为国际化的第一战，李东生非常关注越南战役的进展，从项目选点筹建到经营推广。

李东生也多次去到越南前线，他了解越南的市场和经营的机会与挑战，也知道易春雨的团队是国内的业务精英，但要了解和适应越南环境还需要一些时间。

他决定支持易春雨的意见，继续投入越南市场。

在随后的一段时间，易春雨团队深入市场一线，了解市场的需求、消费形态、销售方式，终于摸索出一套应对市场的措施。

在产品研发上，他们针对越南彩电的收视方式和多雷雨天气的特点，推出适合越南市场的具有超强接收能力、防雷等独特功能的产品。

在服务上，TCL则在越南每个城市都设了24小时热线电话，别人修彩电要用户自己送去维修站，TCL一个电话维修人员就可以上门，并带上备用机，让用户先看着；别人保修期最多两年，TCL在越南市场最先提出“3年免费保修，终身维护”的承诺。

在销售策略上，易春雨采取了灵活多样的销售措施以应对市场的变化，以农村包围城市，将其他国际品牌不愿去、不屑去的边远市场作为突破口。

在质量上，易春雨则强化TCL的生产品质控制，使产品质量在同行业中处于领先地位，逐步打消了消费者及经销商的顾虑。

易春雨所采用的这些竞争策略，基本上是在过去在国内市场所形成的“TCL战法”。

它在中国市场屡战屡胜，在特征非常类似的越南也被证明是可行的。

“战役”打到2001年9月份，在进入越南市场亏损18个月后，TCL彩电开始止亏，并逐步提高销售量，两年后跃居市场第二，成为当地的知名品牌之一。

与此同时，彩电业务也带动了TCL手机、视听产品、空调等多元化产品的出口。

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

在越南市场上，TCL成为索尼、三星、LG等国际大品牌最强劲的竞争对手。

其后，TCL又尝试着进入了印度、菲律宾、印尼和俄罗斯市场，娴熟的“TCL战法”在这些地方都取得了不俗的成效。

在得知越南赢利的当月，李东生很高兴，当时就写下一篇题为《屡败屡战，百折不挠》的文章祝贺。

他写道：欣闻越南公司上月营业收支已基本达到盈亏平衡，令我备受鼓舞。

越南是TCL开拓国际市场的第一站，也是打得最为艰苦的一仗。

由于当时我们投资决策考虑得不够严谨以及其他的各种原因，使越南项目一开始就遇到很大的困难。但令我感到欣慰的是，我们在第一线的主管及其团队在这样十分艰苦的条件下还一直保持着旺盛的斗志和信心，就如在战争中两军相持时，前方指挥员若具有一种死战不退的精神，就能稳定军心，就能鼓舞士气，就能赢得战争的胜利。

企业经营也需要这种精神。

尽管越南项目一直处于亏损状态，我们也付出了相当的代价，但毕竟我们已经开始站稳了脚跟。这确实得益于我们的员工在激烈的竞争中保持着这种屡败屡战、百折不挠的拼搏精神，搞企业就需要这种精神。

这就是在挫折中要坚定信心，激励自己的斗志，在关键时刻能够死拼到底，打开局面。

我们曾经几次遭受到重大挫折而身临绝境，但我们都咬牙挺过来了。

如果没有当年的精神，勇于面对失败，面对挑战，就不可能造就我们今天的辉煌。

在商业竞争中，没有永恒的胜利者，挫折和失败是不可避免的。

作为企业经营者要有这种心理素质，要学会在挫折和失败中汲取教训，总结经验。

我相信在企业的竞争中，决定胜负的因素是人，而人的精神状态是最重要的。

一个企业的员工队伍若具备一种屡败屡战、百折不挠的精神，就能令它的竞争对手望而生畏；一个企业具有了这种精神，就能不断地开拓前进，就能在长期的市场竞争中立于不败之地。

我们要为胜利者喝彩，更要为失败者加油。

我们提倡“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的精神，在困难和挫折面前保持信心，保持动力。

经得起成功和失败的考验，我想这才是一个成熟的企业经营者应具有的风范。

2002年8月，他在一篇题为《扎硬营，打死仗》的文章，再次谈到越南经验。

他写道：“曾国藩创建湘军，将一批文雅的书生和务农的乡民练就成一支最具战斗力的军队，最重要的一条就是“扎硬营，打死仗”。

我们在越南开拓业务之初，危机和困难重重，多数人主张撤出，我也举棋不定，而越南公司总经理易春雨力主死战到底……企业的竞争，就是人的竞争，而人的观念、精神和勇气，往往能起到关键的作用。

我们若能培养出“扎硬营，打死仗”的队伍，就能让对手心存畏惧，就会在竞争中有更多的胜算。

从这段文字，分明可以读出李东生当时的兴奋和自信。

越南之役的成功大大提升了他的国际化信心，他很快把目光放到了真正的主战场——欧美市场。

汤姆逊：一块“有毒”的甜美蛋糕——没有一位中国的企业家会天真地低估欧美市场的开拓难度。

这是中国学界的一个共识。

在这场充满了风险的高难度战争中，中国的制造型企业走了4条不同的道路：其一是“华为模式”，以运营商渠道切入为主，靠成本优势和灵活的配销方式逐步蚕食市场；其二是“海尔模式”，自建工厂和品牌，由下而上，小步快跑；其三是“万向模式”，为终端品牌商配套生产，以产品链切入的方式赢得生存权；其四是TCL和联想的模式，以并购为手段，高举高打，主动参与产业的顶级整合。

这4种模式都是竞争的产物，各有利弊，无所谓优劣，在相当长的时间里，将是中国企业国际化并

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

行的探索路径。

TCL与联想之所以选择投资最大、难度较高的并购模式，并不是因为李东生和柳传志更喜欢激进和冒险，而是由于电子信息产业竞争格局的逼迫。

原因主要有两个：其一，自2001年之后，欧美国家相继加大对中国商品的反倾销力度，中国彩电产品在欧洲和美国先后被裁定“倾销”，被课以高额的反倾销税，这使得中国彩电无法按照传统的方式在中国生产出口到欧美市场；而通过并购拥有国外生产基地，可以避开欧美的贸易壁垒。

其二，彩电、手机属科技推动型产业，中国企业在专利技术上起步晚、投入少，完全依靠自主研发，已呈“时不我待”之势，通过并购可以快速提高技术能力。

正是基于这样的局势判断，李东生认为，利用中国经济高速发展的“时间窗口”，强势出手，主动展开产业并购，是一着“险中求胜”的大棋。

2003年7月，李东生启动建立跨国企业的“龙虎计划”，宣布要成为“明天的世界级企业”，建立一个全球化的品牌形象。

具体的产业目标是：在未来的3~5年内，在已经取得国内竞争优势的两大领域——多媒体终端显示和移动信息终端，建立起可以与世界级公司同场竞技的国际竞争力，进入全球前5名，成为腾飞寰宇的“中国龙”。

就当TCL兵行全球之际，一个庞大的并购对象突然出现在了李东生的眼前。

2003年7月，香港，李东生携胡秋生、严勇等人与飞利浦高管洽谈业务合作之事。

飞利浦成为TCL集团股东之后，双方在彩电贴牌加工业务上已经有了很好的合作，但在如何进一步加强双方的合作关系上，还无法达成共识。

此时李东生接到一个邀约，正在香港的法国汤姆逊公司首席执行官查尔斯？

达哈利希望与他进行一次会谈。

李东生原本以为这不过是一次礼节性的会面，然而，两人甫一坐定，达哈利就提出了一个出人意料的话题：TCL有没有兴趣购买汤姆逊公司的彩电业务？

在全球电视产业界，汤姆逊堪称彩电的鼻祖。

这家成立于1892年的企业曾经是法国电子工业的标志，它是法国最大的电子产品制造商，并在密特朗执政期间成为第一批被国有化的大企业。

整个20世纪80年代，汤姆逊公司都是法国对抗日本电子产品进入的桥头堡。

1988年，汤姆逊公司成功收购了美国通用电气公司（GE）旗下的消费电子产品业务，其中便包括著名的美国无线电公司的RCA品牌彩电，成为当时全球最大的彩电厂商。

而正是RCA的原主人——爱迪生创立的美国无线电公司（在1985年被美国通用电气公司收购）发明了世界上第一台黑白电视机、第一只全电子彩色电视机显像管。

所以，就渊源而言，汤姆逊公司是产权意义上的“彩电之母”。

就在达哈利对李东生发出并购邀约的时候，汤姆逊公司看上去仍然是一个比TCL大得多的庞然大物。

它在DVD光盘复制业务生产领域占据世界首位，是最大的高频调谐器生产厂商，也是全球第二大电视机显像管厂商。

在电视机业务方面，汤姆逊公司具备年产740万台电视机的能力，并占有12%的美国市场和8%的欧洲市场，2002年销售额达102亿欧元。

此外，汤姆逊在彩电、彩管和数字技术及影像显示技术等方面有34 000种专利，在全球专利数量上仅次于IBM。

任何一个稍具算术能力的人，只要把汤姆逊公司和TCL的彩电产量相加起来，就可以得出一个让人眼睛一亮的结果：全球第一的彩电制造企业。

这是一个足以让任何中国企业家都亢奋不已的结果。

在李东生的眼里，汤姆逊的两块资产是难以拒绝的诱惑。

第一是汤姆逊的专利资源库和产品技术开发能力。

在彩电业浸淫数十年的汤姆逊公司拥有众多的技术专利，它在美国印第安纳的研发中心被很多人认为是一座彩电技术的圣殿，是工程师们梦寐以求的摇篮。

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

在那里你可以看到人类发明彩电技术的历程和不同阶段的产品设计，走进去就像到了一个彩电技术博物馆。

日后，李东生多次情不自禁地讲起他进入这个研发中心时的震撼：“当我第一次走进的时候我很震惊，汤姆逊拥有的技术历史使它拥有了深厚的技术积累和技术管理积累。

它拥有一种用技术去支撑企业发展的文化，企业的核心和灵魂就在这个地方。

而一直以来我们中国的企业只能讲我们的技术模仿，却没有技术文化。

我们对技术的重视和产生专利的能力不够，尽管在技术商品化上我们可以通过快速的技术模仿将技术转化为产品，但在核心技术和技术管理上却相差甚远。

”汤姆逊公司在法国的技术中心也同样让人羡慕。

位于巴黎的工业设计中心每年都有一到两个产品进入“全球最风行的100电子时尚产品”的排名。

设在昂热的结构设计中心，在彩电结构设计及优化上处于世界一流的地位。

对于TCL来说，一旦收购完成，就立刻拥有了一个世界级的全球研发体系。

长期以来，TCL都在与国内对手进行苦战，虽然形成了局部领先，但难以真正超越。

TCL也在持续做研发投入，但缺乏积累也是不争的事实。

在这种心有不甘、力有不逮的尴尬中，遇到一个有着丰富专利技术的主儿，能让自己完成技术创新体系构建的蓝图提前实现，李东生不可能不心花怒放。

第二是没有任何进入障碍的欧美营销渠道。

汤姆逊公司在欧洲和美国市场拥有完善的销售服务体系和生产基地，通过并购，TCL立即可进入欧美市场，那将是TCL国际化的一大步。

此前，TCL的海外拓展也已进行多年，但业务领域主要集中在东南亚、中东、东欧及俄罗斯、南非等新兴国家及地区市场；欧洲市场空白，北美市场主要是为飞利浦代工生产。

这种渠道整合，无论从任何角度来看都具备天然的互补性，也将会产生协同效应。

TCL的最终理想，是在全球范围卖自己品牌的电视。

而今，这个愿望成为可能。

同时，产业布局的互补性也很明显，TCL在中国和越南、菲律宾、印度尼西亚有工厂，汤姆逊在北美的墨西哥、欧洲的波兰有工厂，可以规避当时欧洲和美国对中国彩电产品的高额反倾销税（直到今天，欧盟和美国的彩电进口关税依然分别是14%和5%）。

而在墨西哥生产和在波兰生产的产品进入美国和欧盟市场，都不用缴关税，这无疑能让TCL的产品更加有竞争力。

当然，李东生也非常清楚地知道，现在被达哈利拿来出售的汤姆逊彩电绝对不是一块优质的资产。

在过去的几年里，欧洲电子产品市场的激烈竞争使汤姆逊公司的日子变得越来越不那么好过，彩电业务成为集团所有业务板块中亏损最为严重的一部分。

在阿兰？

朱佩（Alain Juppe）担任法国总理期间，政府曾经谋求将汤姆逊多媒体公司卖给韩国的大宇公司。

最后这一方案在社会强烈反对下没能实现，法国政府不得不向汤姆逊公司再次注资109亿法郎重组业务以缓解它的困局。

所以，在达哈利看来，环顾全球，能够出手购买汤姆逊彩电的，也许只剩下雄心勃勃的中国家电企业了，而拥有中国最高市场占有率的TCL无疑是最佳买家。

摆在李东生面前的，是一块“有毒”的甜美蛋糕。

李东生拿到汤姆逊公司的基本财务数据之后，和严勇一起认真研究分析，并咨询了项目介绍人摩根士丹利的意见。

严勇认为汤姆逊公司提出的收购方案风险太大。

严勇是1978年入校的北京大学计算机博士，后赴美国斯坦福大学深造，主修管理学，具有理工和财经双重专业背景，并在国外企业工作多年；1999年加入TCL，负责集团战略和投资业务。

他精通英语，思路敏捷，做事严谨，基本功扎实，李东生评价他是TCL团队中脑瓜最好使的，他是李

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

东生开拓国际业务的得力助手。

李东生同意严勇的分析意见，如果以现金收购其业务，会给自身带来巨大的财务压力，而且TCL也无法在短时间内评估清楚汤姆逊彩电业务的潜在风险。

另外，汤姆逊彩电业务组织庞杂且亏损巨大，收购其业务后，TCL要独立承担经营责任和风险，如果发生问题，也很难要汤姆逊公司实际负责。

但李东生又很难抗拒收购汤姆逊彩电业务后能够掌握欧美的市场渠道，提升技术能力，拥有全球产业布局和规模的诱惑。

在和严勇、胡秋生商量后，他向汤姆逊公司提出了自己的方案：不以现金收购，而是以在香港上市的彩电业务经营主体——TCL多媒体向汤姆逊公司增发股权的方式并购其彩电业务；双方业务资产以业务利润和现金流折现结合的方式估值，而不是以净资产为基础估值。

因为虽然汤姆逊彩电业务亏损较大，但其净资产依然很高，如果以净资产为基础计价，汤姆逊公司的股份就会高于TCL。

TCL提出的方案用意很明显：不花现金得到汤姆逊公司的资产和业务。

虽然增发股份收购会摊薄自身股权，但将汤姆逊公司留在合资公司里共同努力能够降低并购的风险，这样能大大提高项目的成功率。

同时，并购的方式不同于收购，它可以增加公司的总资产和净资产，而且这种估值方式也能使TCL多媒体每份股权净值增加。

达哈利回应说要将TCL方案带回董事会讨论，同时汤姆逊公司也在积极寻找其他买家。

达哈利回法国后，双方通过电话和邮件又沟通多次，他企图说服TCL能支付部分现金，价格条件可以让步，但李东生坚持不付现金的底线。

严勇分析说估计汤姆逊公司很难找到愿意现金购买其彩电业务的厂家。

一个月后，达哈利再回到香港，同意以TCL提出的交易结构和估值方式为基础进行谈判。

于是双方签订保密协议，中国首个大型的跨国并购项目正式启动。

彩电全球第一：被国家主席和总理见证的并购 很多年后，李东生始终拒绝承认，收购汤姆逊彩电是冲动决策的结果。

就在香港正式启动并购谈判后，双方分别聘请了全球顶级的四大投资和咨询公司参与到并购案的谈判中。

TCL聘请了摩根士丹利为投资财务顾问，波士顿咨询公司（以下简称波士顿）为管理咨询顾问，而汤姆逊公司则邀请了高盛作为投资顾问，麦肯锡作为咨询顾问。

在谈判期间，李东生和新招聘的国际事务助理郝义一起，带着不同任务的工作小组多次访问欧洲和美国。

郝义毕业于北京对外经济贸易大学，后到加拿大留学和工作多年；是在TCL开始国际并购项目后，启动全球人才招聘，由严勇严格考核筛选后给李东生配备的助理。

现担任TCL多媒体CSO（全球销售官），主管彩电业务的全球销售，并担任集团专务。

在当时TCL和汤姆逊的谈判拉锯中，郝义陪同李东生参加了所有的海外访问和谈判，既要翻译和文件整理，还得驾车和安排行程，半年多飞了20多万公里。

李东生评价郝义英文好，业务能力强，特别是性格达观，有很好的沟通技巧。

遇到谈判僵局时，他常常能够轻松幽默地转移话题，缓和气氛，对顺利完成谈判贡献很大。

回想起这次并购，郝义坦言，TCL和汤姆逊之间虽然有着很强的你情我愿，但双方其实都异常谨慎。

与此同时，TCL内部也对汤姆逊公司如何扭亏进行了细致的评估。

根据分析，汤姆逊公司的业务主要集中在欧美，其中欧洲业务尚有微利，北美业务是造成汤姆逊彩电业务亏损的主要原因，其他新兴市场业务也是长期亏损，但相对销售额不大。

李东生和胡秋生经过对比研究发现，这个问题是有可能解决的。

当时TCL正在给飞利浦电视做OEM到北美市场，拿给飞利浦生产的整个供应链的成本和汤姆逊彩电北美业务作比较，可以看出，汤姆逊彩电北美业务的成本是非常高的。

TCL认为，如果把自己这套供应链管理方式、成本控制搬到汤姆逊北美业务去的话，可以把它大部分

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

亏损消除掉。

而汤姆逊公司在新兴市场的业务则考虑逐步收缩并入TCL的海外业务体系。

之后的事实也证明，李东生的这一判断基本准确。

最后在并购方式上，汤姆逊公司也作出了较大的让步。

一开始TCL就明确了基本原则：完整地接受汤姆逊彩电业务和资产，但不接收汤姆逊法国彩电工厂。因为法国彩电工厂成本过高，汤姆逊公司正准备关闭其工厂，TCL坚持其法国工厂由它自行处理，不放入并购计划。

汤姆逊公司曾提出希望保留印第安纳数字技术设计所，但在TCL的坚持下也同意转移到合资公司。

在摩根士丹利的主导下，双方的咨询公司设计出了一个利于重组能顺利实施的交易结构，那就是TCL多媒体和汤姆逊公司将各自的彩电业务和相关资源放在一起成立一家新的合资公司——TCL—汤姆逊电子有限公司，简称TTE；并根据大家约定的比例和放入的业务资产价值的多少来动态调整双方的股权比例。

在完成彩电业务整合后，TCL多媒体先剥离其拥有的移动通信业务资产，再发行等值的“TCL多媒体”股权给汤姆逊的方式完成并购，汤姆逊成为TCL多媒体的股东。

根据这一交易结构，TCL不必出现金收购，就能获得很大的一块彩电业务资产。

这与同期进行的联想集团以17.5亿美元收购IBM的PC事业部相比，显然风险要小得多。

在公司估值上，汤姆逊最初要求以净资产为基础估值计算。

按照当时的汇率，汤姆逊的电视业务净资产为1.7亿欧元，TCL多媒体的净资产为2亿欧元。

这样折算下来，新公司里，汤姆逊将占据45%的股份，而TCL多媒体将占据55%的股份。

但TCL集团在香港上市的“TCL多媒体”中占56%的股权，合并后汤姆逊在TCL的股权就会超过TCL集团，显然这种估值方式对TCL不利。

李东生不同意这一方案，在他看来，TCL多媒体是一家高成长性的赢利企业，而汤姆逊彩电已陷入亏损，所以应该依据对未来36个月的赢利能力和现金流折现作重新的资产评估。

根据这一新的估值方式，TCL彩电业务被估成6亿欧元，而汤姆逊公司的彩电业务估到2.1亿欧元，双方按照2：1的比例成立合资公司。

为此，汤姆逊公司同意投入9000万欧元作为补偿，其中7000万欧元以知识产权方式兑现，另有2000万欧元的现金。

TCL多媒体在新公司中占2/3股份，汤姆逊公司占1/3。

当时，TCL多媒体除了彩电业务外还有DVD播放机业务，并持有TCL移动通讯有限公司部分股权。

按照并购方案，TTE成立后，TCL集团将TCL多媒体持有的TCL移动通讯有限公司的部分股权剥离，再将DVD播放机业务和彩电业务整合，使TTE成为TCL多媒体全资子公司，最终汤姆逊占TCL多媒体29%的股权，派两人加入董事会，TCL集团占37%股权，并继续控制董事会。

这一系列的并购谈判是在几个月的时间内密集完成的，双方均表现出了极大的诚意和积极性。

2003年11月3日，在香港会谈的三个多月后，李东生与达哈利在广州白天鹅宾馆签署了并购的谅解备忘录，广东省长卢瑞华出席。

TCL并购汤姆逊彩电的新闻在中国乃至全球家电界都投下了一颗震撼弹。

第二天，它几乎占据了国内和国际主要财经媒体的头版，被认为是“中国企业首次主要产业领域经济规模位居世界第一，对中国企业的崛起具有里程碑式的意义”。

通过这笔“蛇吞象”式的并购事件，全世界看到了中国企业的雄心和能力。

它也成为当年度最重要的国际公司新闻之一。

根据双方的约定，正式的并购协定将在2004年1月签署。

而这一年，正是中法文化年，2003年刚刚就任国家主席的胡锦涛将亲自赴法访问，作为中法最大的企业合作项目，TCL与汤姆逊公司的合资仪式将由两国最高领导人共同见证。

法国方面为了表达对李东生的敬意，邀请他出任“法国文化年”中国区荣誉委员会主席。

法国总统希拉克在巴黎爱丽舍宫亲自授予其国家荣誉勋章，而在希拉克访华期间，李东生受邀出席重

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

大的国事活动……这让李东生俨然已经超越了一个企业家的地位，在迅猛而来的中法交流的政经热潮中，赢得了一份前所未有的尊荣。

然而，就当荣耀环身、掌声响彻四周的时候，李东生仍然心存疑虑。

2003年12月，汤姆逊公司向TCL递交了彩电业务的最新财务报告。

财报显示，2003年第四季度汤姆逊彩电运营收入5.08亿欧元，但彩电业务全年预计亏损1.24亿欧元（13.06亿人民币）。

这一数据与几个月前谈判时预估的亏损8 000万欧元又恶化了很多。

相对应地，TCL彩电业务2003年在国内的赢利约为5.3亿元，海外赢利约8 000万元，合计6.1亿元人民币，不及汤姆逊公司消费电子业务亏损额的一半。

虽然汤姆逊公司当年的亏损不会转入合资公司，但经营状况的恶化对并购之后的经营会产生持续的影响。

李东生和严勇及摩根士丹利商议后决定紧急刹车，推迟协议的草签。

他们的决定让汤姆逊公司焦急万分，香港代表在第一时间赶到惠州。

很快达哈利的远洋电话也打了过来，他恳请李东生去一趟巴黎，并明确表示，有什么要求都可以提，汤姆逊公司方面会很积极地进行配合。

此时，作为投资顾问的摩根士丹利拟订出了一份可以“让汤姆逊公司主动提出拒绝”的方案，其中的很多附加条件都是在前期谈判中对方所坚决不愿意接受的内容。

1月23日，李东生带着这份方案亲赴巴黎。

双方谈了几天，在预定签约的前一天27日从下午谈到凌晨三点多，多番拉锯之后，汤姆逊公司几乎接受了全部条款，双方握手草签文本，并让各自律师的团队准备正式文件。

双方最终达成的协议是：汤姆逊公司以不同形式再支付重组费用5 000万欧元。

至此，汤姆逊公司在合资公司内投入资源总价值超过3亿欧元，获得TTE33%的股份。

而TCL多媒体没有支付任何现金，拿回了估值超过3亿欧元的汤姆逊彩电业务资产，其中有7 000万欧元的现金。

当时李东生和团队对这份协议是满意的，摩根士丹利和波士顿团队也举杯相庆。

2004年巴黎时间1月28日晚，在法国总理府，李东生与达哈利正式签署了合资协议，TCL—汤姆逊电子有限公司（以下简称TTE）正式成立。

站在李东生背后，见证签约仪式的是中国国家主席胡锦涛和法国总理拉法兰。

据预测，TTE在2004年的彩电产销量将达2 000万台，把第二、第三位的索尼、三星（1 700万~1 800万台）抛在后面。

双方约定，5月前完成所有合同和协议的谈判，7月1日合资公司正式运作。

第二天，TCL多媒体的股价在香港联交所应声上涨。

在当时，没有任何人怀疑，这是一个受到政府和资本市场共同祝福的“世纪合约”。

阿尔卡特：又一个送上门来的猎物 就当TCL准备一口吃下汤姆逊彩电的同时，又一个“法国猎物”送到了门口，它看上去竟也是那么的诱人。

李东生在巴黎期间，汤姆逊公司的前任CEO、时任法国电讯董事长的布顿登门拜访，他给李东生介绍了另一桩生意：阿尔卡特的手机业务。

布顿是法国政商两界的能人，在汤姆逊公司任职期间和李东生见过，此次并购谈判，他也在当中斡旋撮合。

他当时担任法国最大的国营公司法国电讯的董事长，是阿尔卡特最重要的合作伙伴。

阿尔卡特是一家与汤姆逊公司有着同样悠久历史的法国电子业巨头，它创建于1898年，是电信系统和设备以及相关的电缆和部件领域的世界领导者，业务遍及全球130多个国家，拥有12万名员工。

5年前，阿尔卡特拓展了手机业务，但作为系统设备的厂商，它的终端产品业务表现始终不尽如人意，董事会决定将其出售。

对于这项并购，TCL内部似乎没有多大的分歧。

当时，TCL的手机业务正处在前所未有的顶峰，通讯团队雄心勃勃，早有海外并购的需求。

国内的手机市场如火如荼，但是也隐约出现了成长的瓶颈，手机产品的生命周期非常短，企业要想生

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

存或者很快适应市场变化，必须不断研发换代新产品，但每一款产品都需要巨大的研发投入，必须在产品生命周期达到更大的销量才能获得较好的收益。

而要解决这个问题，通过业务国际化扩大销量是在当时最可行的办法。

在过去的一段时间，TCL已着手筛选潜在的并购对象。

万明坚相中了西门子，它既有GSM专利，同时手机非其主业，本身也有出售的欲望，但西门子开出了令人无法接受的价格，并购一事只能作罢。

此时，阿尔卡特的出现无疑令人喜出望外，在与布顿见面时，李东生当场表示有意向考虑并购阿尔卡特手机业务。

阿尔卡特表现得与汤姆逊一样积极。

阿尔卡特董事长提出，因为也有其他谈判对象已经进行，此交易必须速战速决，并给出3个月内谈判达成意向的时间表。

李东生在了解阿尔卡特手机业务的基本情况和对方的合作条件之后，承诺两周之后就派员赴巴黎谈判。

据安永会计师事务所出具的合并财务报告，在2001年和2002年这两年中，阿尔卡特移动电话部门净亏损分别为4亿欧元和1.972亿欧元；2003年，阿尔卡特的手机产量为770万部，销售额为8亿欧元，产生了7440万欧元的亏损。

这让它在竞争白热化的手机市场上举步维艰。

事实上，TCL并非阿尔卡特第一个谈判对象。

因为与LG、摩托罗拉等国际巨鳄无法达成保留员工和品牌的协议，阿尔卡特才转向中国企业。

李东生回国后，立即将此计划和TCL移动通讯有限公司团队及合作伙伴王道源先生商量（他拥有TCL移动通讯有限公司约30%的股权）。

听了李东生的介绍，他对此很感兴趣，答应自己带一个小组赴法谈判。

王道源是香港最早的电子工业家，担任过香港早期最大的康力电子公司的董事，后自己创办了香港“港华电子”，投资过康佳，和李东生相交20多年。

王道源带着郭爱平等人在春节期间奔赴巴黎谈判。

初步交流分析后，他们对这一项目的判断是：阿尔卡特虽然在中国市场上挤不进前20名，但这个品牌还有700万部的海外市场，而且主要在欧洲、拉美市场发展；而TCL的市场95%在中国，渠道互补效应很明显，两家企业的年产能相加，可达到1800万部，与LG当年的销量差别不大，有望进入第一方阵。

而更诱人的是阿尔卡特在2G、2.5G等领域的技术积累，如果单靠TCL自身发展，恐怕至少要5年才能达到阿尔卡特目前的技术水平。

至于对方的业务亏损，并购之后如能利用TCL移动通讯有限公司工厂的效率成本优势及市场的协同效应，能够减少亏损，增加收益。

相对收购汤姆逊公司的多媒体业务，收购阿尔卡特手机业务这个项目交易结构比较简单。

对方没有工厂，只有销售服务机构和法国巴黎、中国上海两个研发中心，雇员也较少，整合的工作量没那么大。

阿尔卡特在欧美市场是一个口碑非常好的品牌，特别是在法国市场，有很高的认同感，通过收购当地企业获取成熟的产品品牌、销售渠道、研发基地，对于TCL手机的国际化发展有很大帮助。

种种分析表明，这看上去同样是一场不错的联姻。

当时李东生正忙于和汤姆逊公司的正式合资合同及商标授权、技术转让、业务接收、员工雇用等协议的谈判，他就将阿尔卡特的谈判全权交给了王道源和郭爱平。

郭爱平毕业于成都电子科技大学，工程博士，后在美国斯坦福大学学习投资和企业管理并在美国企业工作多年，2001年回国就加入TCL移动通讯公司。

他有良好的教育背景和海外工作经验，工作勤勉尽职。

由于双方合作意愿强烈，加之竞争对手虎视眈眈，TCL未委托咨询公司开展尽职调查，只派出自己的团队进行了业务调查，并聘请摩根士丹利和安永协助谈判。

谈判进展顺利。

## &lt;&lt;鹰的重生&gt;&gt;

最终双方的协商结果是：成立一家新公司——TCL——阿尔卡特移动通讯公司（简称T&A），阿尔卡特注入4500万欧元和2G、2.5G的专利知识产权，包括600多名在欧洲的研发人员和业务人员，以及在拉美和中国的业务团队及上海研发中心约500名工程师一起转入，并获得新公司45%的股份。

按约定，这一股份可以在3年后根据当时的价值换为TCL通讯的股份，上不封顶，下限为5%。当时TCL移动通讯有限公司正在筹备分立上市，原设想在公司上市之后再吸并T&A。这意味着一定时期内，将存在两个独立的法人实体：TCL通讯，以及TCL通讯附属的合资公司“T&A”。

这种安排为日后的整合埋下了“地雷”——TCL通讯和T&A依然各有自己独立的管理系统、销售渠道及两个品牌。

2004年4月底，就在收购汤姆逊彩电的三个月后，TCL与阿尔卡特在巴黎签订合作备忘录，筹建手机合资公司TCL——阿尔卡特（T&A）。

TCL通讯投入5500万欧元，拥有55%股权；而阿尔卡特则付出现金及全部手机业务作价共4500万欧元，占45%的股权。

阿尔卡特手机部门的雇员全部转入合资公司。

5个月后合资公司正式成立运行，总部设在香港。

2004年9月，合资公司如约正式投入运营。

根据此前的谅解备忘录，阿尔卡特作价4500万欧元的资产包括两个研发中心的固定资产净值作价加现金；其客户网络、经验丰富的销售与营销管理团队、知识产权以及拥有几百名成员的欧洲巴黎的研发团队、中国上海的研发团队不作价转入合资公司；TCL通讯投入5500万欧元现金，合资公司的净资产约为1亿欧元。

交易双方都乐观预期，合资之后的T&A将大有可为——按照新团队提供的经营预算，从2004年9月份到年底，新公司可实现盈亏平衡，而到了2005年，就可以赢利。

匆匆过去的2004年，对于李东生而言是繁忙而快乐的。

两次重大的并购行动让TCL的国际化战略跃上了一个新的平台，他的名声走出国门，成为最受欧洲产业界关注和欢迎的中国企业家。

他被美国《时代》周刊和CNN（美国有线电视新闻网）评为“2004年全球最具影响力的25名商界领袖”；被美国《财富》杂志授予年度“亚洲最具影响力的商业领袖”称号，上了当期杂志的封面；他还被中央电视台评为2004年的“CCTV中国经济年度人物”；中国企业联合会和中国企业家协会还授予他年度“最受关注企业家”的称号。

TCL在这一年的大胆并购也同样鼓舞了其他的中国企业。

2004年7月，上海汽车斥资5.6亿美元收购韩国双龙。

12月8日，国内最大的电脑制造商联想集团宣布以17.5亿美元收购IBM的PC业务。

那是一个骚动亢奋的年份，世界让中国企业展开了新的想象。

然而，对于李东生和柳传志等人来说，国际化的考验才刚刚开始，而未来的局势变幻，比他们想象的要严峻得多。

……

## <<鹰的重生>>

### 媒体关注与评论

目前尚无其他中国企业比TCL更有机会成为中国第一个真正意义上的国际化企业。

——2004年，李东生登上美国《财富》杂志封面 30年来，他曾经创造辉煌，也曾经内外交困，在这残酷的战场上，他背负着沉重的理想和责任，一步步独自向前，他在心里默默喊道“让所有的磨难都来吧”，这个坚强的男人，他的名字叫李东生。

——2009年，李东生获评“CCTV中国经济十年商业领袖”； 生生不息，穿越国际并购风浪洗礼的重生之鹰。

——2011年，李东生获评“2011年度华人经济领袖”； 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。

我希望更多中国的企业都能在这条路上做出优异的成绩。

——著名经济学家 吴敬琏 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”。

——《第一财经日报》总编辑 秦朔

## <<鹰的重生>>

### 编辑推荐

改革开放30余年，有几家中国企业能跨越而立之年？而TCL正是其中之一。

从仓库里的小车间起家，到如今拥有三家上市公司，成为中国最大、全球性规模经营的消费类电子企业集团之一，TCL的30年正是中国制造业腾飞的缩影。

30年间，TCL经历了无数次惊心动魄、险象环生，登顶，跌落，再崛起，其历史远比虚构作品精彩。

《鹰的重生：TCL追梦三十年1981-2011》全面回顾TCL 30年企业史，从卷帙浩繁的第一手资料和近百名亲历者的口述中，还原一个真实的TCL——一家以“实业报国”为己任、值得尊重的中国公司。

作为关注TCL近20年的历史见证人，吴敬琏、秦朔深情作序推荐。

<<鹰的重生>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>