



亲历者寄语

回眸40年，改革开放造就了一大批叱咤风云的知名企业。行业骨干企业更应该发挥自己在技术创新、产业升级方面的带头作用，TCL集团责无旁贷，必须敢担重担。而作为新时代企业发展的引领者，企业家们应秉承坚守实业、创新实干以及敢为天下先的精神，拥有全球视野，积极投身国家大战略，积极履行社会责任。

李东生

“终一生，成一事。面对各种困难、挑战甚至是挫败时，要初心不改，一直坚守。”这是李东生办企业的心得。40年来，他挥汗如雨，斗志昂扬，用一腔热血去践行实业报国的情怀和信仰。

有人问，做实业投入那么大，划算吗？他只是笑了笑，“梦想怎么算？”有人问，当初为了企业改革压上身家性命，值得吗？他反问道：“如果上天给你一个机会去实现人生抱负，如果不抓住是不是太可惜了？”有人问，当年的国际并购差点让TCL一蹶不振，后悔吗？他摆摆手，“再来一次，我依旧会这样做，而且会做得更好”。其言铿锵，掷地有声。

站在改革开放40周年的时间节点上，回首一路的磕磕绊绊，李东生感慨良多：“生在这个伟大的时代，是我们这辈人的幸运，改革开放造就了TCL，也成就了我个人。”

从“电话大王”到“王牌”彩电

1982年，大学刚毕业的李东生并没有选择到政府单位去干一份体面而稳定的工作，这令当地人事局的同志颇为疑惑：“这么好的工作都不要，你想做什么？”李东生的回答朴实而坚定，“我觉得自己不适合坐办公室，我想到工厂去”。于是，位于李东生家乡惠州的TTK家庭电器有限公司迎来了第43名员工。

这个以生产磁带起家的合资公司在1985年遇到了成立以来的第一个危机：港方投资人宣布退出合作。临危受命的李东生来到香港，迫在眉睫的任务就是处理港方股东退出后造成的业务真空，这让第一次做业务经理的他倍感压力。好在时任公司总经理张济时手把手教了李东生许多业务经验，并鼓励他放手去干。几个月下来，李东生逐渐掌握了谈判技巧，工作也开展得相对顺利。

处理完这桩突发事件，李东生又接到了帮助公司寻找新业务的使命。经过一段时间市场调研后，他将目光投向了录音电话机。“楼上楼下，电灯电话”，这曾是新中国成立初期人们对生活的美好憧憬，但直到20世纪80年代，电话依旧是老百姓眼中的奢侈品。

面对国内通信市场的巨大潜力，包括李东生在内的TTK创业者们决心建立一家电话机厂。兵贵神速，几个月的谈判和筹备之后，1985年9月，合资的TCL通讯设备有



TCL前身TTK工厂。

(资料图片)



TCL集团总部大楼。

(资料图片)

限公司成立，李东生担任总经理，TCL这个品牌的发展序幕也自此拉开。

厂子有了，产品哪里来？作为电子工程师的李东生带领一帮工程技术人员，挤在一间铁皮房内讨论产品设计，检测电话质量。一次又一次失败，一遍又一遍改进。终于，国内最早的扬声免提按键式电话——TCL-HA868研制成功。

后来的故事大家耳熟能详：1989年，TCL电话机以近千万的年销量取得全国第一的成绩，“电话大王”实至名归，而这款中国电话机市场单个型号销量最大的产品——HA868，功不可没。

在TCL电话机业务如日中天的时候，李东生却开始着手寻找下一个利润增长点。1993年，身为TCL电子集团总经理的他决定向彩电业进军。做彩电，绝不是一句口号那么简单，困难接踵而至。没有生产许可证，他多次登门拜访彩虹集团董事长，希望通过成立合资公司的方式获得彩虹集团一条停产已久的彩电生产线；产品设计方案不过关，他就带队参加国际电子展，研究新产品，在模仿借鉴中探索出一条快速跟随、局部创新的发展之路。

在李东生和团队的不懈努力下，1992年，第一台TCL28英寸王牌大屏幕彩电面世，首批产品销售势头很猛，“王牌”一炮而红。随后，李东生乘势而上，提出了“有计划的市场推广”的营销理念。

“进入彩电市场之前，我们各地销售方式更多的是靠分公司总经理的个人能力，并没有清晰的品牌定位和推广策略。”李东生回忆说，公司聘请了营销顾问搞市场调研、客户需求分析，因地制宜地做推广方案，逐步在北京、天津、河北等地市场站稳了脚。

1995年，凭借经营观念和业务模式上的创新，TCL的彩电销售额超过10亿元，利润8000多万元，超越了许多国内老牌彩电企业，“黑马”成色分外耀眼。

从产权改革到整体上市

1996年年底，刚刚就任TCL董事长的李东生意识到，随着国家市场经济体制改革的不断推进，公司想有更进一步发展，完善企业治理结构势在必行。

“作为董事长，要对企业发展承担最主要责任，那时候几乎每天都要问自己，企业

未来的路应该怎么走。”经过一些系统研究，李东生提出了“经营变革、管理创新”的管理理念，这一理念时至今日仍被TCL管理团队认同并使用。

改革，在1997年进入到深水区。作为一家国有企业，体制僵化所带来的效率低下、激励缺失等问题愈发凸显，产权改革刻不容缓。

“摸着石头也要过河！”4个月紧锣密鼓的调研准备后，李东生及其团队交出了一份让人意想不到的方案：动增量，不动存量——以国有资产增量作为管理层股权激励指标。随后，李东生与广东省惠州市政府签订了为期5年的授权经营协议：核定当时TCL净资产约为3亿元，全部归政府所有；每年企业净资产增长率不得低于10%。

根据上述协议，作为第一责任人，李东生需交50万元保证金，且从授权经营之日起，基本工资只发50%，达到目标才能领到全额工资。在当时，对于月工资只有几千元的李东生来说，50万元不是一个小数目。为了筹得这笔保证金，孤注一掷的李东生心一横，将自己和父母的房子都拿去做了抵押。

“得知我把家里的房本拿去做抵押时，母亲甚至怀疑我犯了贪污罪，非常担心。”昔日这段小插曲让李东生啼笑皆非，“了解事实真相后，父母不仅没有责怪我擅作主张，还鼓励我好好办企业，不要把房子的事情放在心上”。父母的理解给李东生增添了许多干劲。

2001年年底，TCL结束了5年的授权经营，成绩远远超出预期：TCL5年国有资产增长两倍以上，销售收入从56亿元增加到211亿元，上缴税收总额由1.51亿元增加到12.54亿元……产权改革在不断释放红利的同时，也为李东生团队大刀阔斧地参与市场竞争扫清障碍。而这种制度上的优势，在日后企业遇到经营困难时，作用格外明显。

2002年，党的十六大明确提出了国有资本要逐步从竞争性领域退出。台下，作为党的十六大代表的李东生听到这番话后，暗暗萌生出下一步企业体制改革——集团整体上市。

可是，方案一经提出便引来各方争议，“以上市之名行套利之实”等质疑声不绝于耳；证监会以“TCL在内地资本市场已有上市公司，母公司不可以再上市”为由，不予支持。一时间，李东生像热锅上的蚂蚁，心急如焚。

转机，出现在当李东生将整体上市的意义向国务院有关领导和主管部门汇报后，得到的肯定和支持。

2004年1月，TCL集团通过与子公司TCL通讯换股，实现集团整体上市。从此以后TCL在市场上高歌猛进，连创佳绩，迎来发展史上的又一段黄金期。而李东生和他的伙伴们也开始有了更加国际化的视野和抱负。

从并购受挫到“鹰的重生”

1999年，李东生带领TCL实施全球化战略。在越南建厂的成功经验提升了李东生对国际化的信心，很快，他把目光放到了真正的主战场——欧美市场。2004年1月，TCL快速并购了法国汤姆逊全球彩电业务和阿尔卡特手机业务。

汤姆逊是传统显像管电视的鼻祖，生产出了世界第一台彩电。并且，身为世界500强之一，汤姆逊的体量比TCL大得多。

对于李东生而言，这场蛇吞象般的豪

赌，风险有多大，诱惑就有多大。此役一成，TCL将跻身全球彩电行业前三。更何况，2004年正值中法文化年，收购两家法国公司，也将成为中法友好交往的见证。

经过几天谈判后，双方签订了协议。这一年，李东生登上《财富》杂志封面，被授予年度“亚洲最具影响力的商业领袖”称号；还被美国《时代》周刊等媒体评为“2004年全球最具影响力的25名商界领袖”。

并购之后，随之而来的并不是想象中的业务快速增长，而是困难重重。彩电行业从显像管时代迅速转型到平板时代。汤姆逊原有的显像管技术，几乎一夜间完全丧失了价值，资产变成了负担。

李东生看到了技术迭代的趋势，却没想到来得这么快。而在手机领域，核心科技的缺失和热销手机质量的不尽如人意，再加上国外品牌和国内山寨厂的双重夹击，TCL手机业务遭遇滑铁卢，成立20年来首次年度亏损。重压之下，李东生瘦了20多斤，股东大会上，他第一次被点名批评。

2006年上半年，TCL公司亏损7.38亿元，国际化道路遭受重创。紧接着是多名高管离职，媒体质疑和各种追问应声而起。在争议中，李东生在公司内部会议上发表了反思文章《鹰的重生》，指出鹰是世界上寿命最长的鸟类，但是在40岁时，它必须作出困难却重要的决定：要么等死，要么经过一个十分痛苦的更新过程，完成蜕变。

借用鹰在40岁时脱喙、断趾、拔羽以获重生的故事，李东生号召TCL全体员工团结一心应对危机，共同推动组织流程和企业文化变革，坚定推进国际化企业战略的决心。李东生说：“中国企业要成长为受人尊敬的企业，国际化是必经之路。”

这些话并没能立刻平息社会各界对他的质疑，但却赢得多位企业家的支持和尊重。有人评论说，不管TCL最终结局如何，李东生已经用他的行动表明了一种难能可贵的企业家精神：锐意变革、坚韧不拔。而TCL的实践，也为中国企业的国际化道路提供了可供借鉴的经验和教训。

2007年年底，TCL终于以3.6亿元的盈利摘掉了连续两年亏损的帽子。李东生说：“如果并购这个事情让我重做一遍，代价肯定不会那么大，但是已经过去的事情了，不要再去想了，因为你改变不了过去，你只能去创造未来。”

从构建创新体系到实施品牌战略

国际并购所带来的一系列挫折让李东生清楚地看到，真正强大的企业，能够将核心技术牢牢攥在自己手里，可以在全产业链形成布局。“在技术创新上，没有捷径可走，只有依靠自主研发、人才储备和长期的投入。”为了提高企业竞争力，李东生着手打造真正属于TCL的创新体系。

2005年，TCL集团工业研究院在深圳成立，这个当初只有30人的团队为日后TCL技术能力的增强立下赫赫战功；2010年，负责搜集前沿技术信息及探索互联网应用的TCL美国技术创新中心在美国硅谷成立，旨在携手美国企业、科研机构联合进行技术开发；2018年9月，TCL集团欧洲研发中心在波兰成立，主要聚焦人工智能基础技术研发和应用，提升集团在人工智能领域的科研能力。

“创新已经深深烙印在我们的企业文化中，这也正是TCL在每一轮产业竞争、每一次迭代升级中保持活力的法宝。”李东生说。

不积跬步，无以至千里。涅槃重生后的TCL在创新的战场上稳扎稳打，捷报频传。发展至今，TCL集团已拥有近8000名科研人员，28个研发中心，10余家联合实验室，技术覆盖QLED等新型半导体显示技术和材料、人工智能、大数据应用、智慧互联等领域。截至2018年9月，TCL累计在国内申请专利34941件，在美国申请专利8057件。

“日韩企业正是凭借上游液晶面板技术和产业能力，才能在全球液晶电视市场上大展拳脚。”在李东生看来，要想和日韩企业掰手腕，没有全产业链的掌控能力是万万不行的，因而他把第二步棋落在了液晶面板上。

2009年，TCL启动华星光电项目，决心投入巨资上马一条8.5代液晶面板生产线。对于技术门槛极高的面板行业而言，人才是关键。在李东生等人的努力下，长达半年之久的“招兵买马”，收获的是一支由200位业内资深人士组成的“梦之队”。

2011年投产以来，华星光电始终保持满产满销。截至2018年三季度末，32英寸电视面板产品市场占有率全球第二，55英寸UD等规格大尺寸产品市场占有率国内第一。


研究机构评论说：“通过华星光电，TCL集团已成为国内唯一一家打通彩电产业链的企业，从此，中国彩电企业彻底摆脱过往电视成本受制于上游厂家的局面，从产业链上游层面掌控了电视市场价格话语权。”

由于历史原因，TCL各类产品发展非常不均衡，广告、包装和终端形象参差不齐，给消费者造成了一定的认知混乱。品牌上的缺陷，在国际并购期间暴露无遗，这也是让李东生感到最为不安的，“长期以来，我们的品牌定位都不太清晰，始终缺乏一个一以贯之的主题，品牌形象也不够鲜明”。

品牌重塑迫在眉睫。李东生和管理团队搞起了头脑风暴，并在集团内部成立一系列品牌工作坊。2007年5月，新的品牌战略：创意感动生活——“The Creative Life”为TCL赋予了新内涵。

“务实的创新者”，这个全新的品牌理念也让人眼前一亮：以消费者为中心，不断改进和改变，在产品设计上锐意创新，带来启发人心的消费体验。后来几年的发展证明，在主要产品形态网络化、智能化日益明显的体验经济时代，这次品牌战略的调整，更加有利于企业在全球市场的推广和传播。

“世界级知名品牌一直都是TCL努力的方向。”在2018年国际消费类电子产品展览会上，李东生表示，过去30多年，TCL通过技术能力的积累，产品质量的提升，品牌地位的确立，在全球彩电市场占得一席之地。未来，TCL要以世界级企业为标杆考量自己，在更深层的技术领域加大投入力量，同时在品牌升级方面继续努力。



不负时代 不枉此生

李东生

1982年，我大学毕业后就参与创立了中国第一批中外合资企业，创办了TCL，从一名懵懂青年成长为掌控一家千亿元企业的领导者，亲历了改革开放波澜壮阔的40年，见证了中国经济从弱到强，工业和科技实力快速提升，国家从封闭状态走向全面开放。在此期间，TCL也从一家作坊式的地方小企业，发展成具有国际竞争力的跨国公司，TCL近40年的成长历程，与国家改革开放同步，我深深感恩这个时代，时代成就了李东生，时代造就了TCL。

回眸40年，改革开放造就了一批叱咤风云的知名企业。但时代潮起潮落，大浪淘沙，经济转型，技术迭代，在不断孕育新一代企业的同时，也淘汰了落伍者。我的体会是，顺势者昌，革新者强，唯坚韧实干者赢！

时势造就英雄，也必将造就伟大企业。我希望在我们国家参与第二个百年目标的过程中，我能参与和见证这一过程，并为国家的强大、民族的复兴作出自己的贡献。不负时代，不枉此生。