

实业报国 此生无悔

经济日报·中国经济网记者 李芃达



2003年，TCL并购汤姆逊彩电业务。图为签约仪式现场。

喜悦，因为那时候的他已经在思考一个问题——国内家电企业间的厮杀太过于激烈，国内市场利润已经“薄如刀片”。随着中国加入世界贸易组织(WTO)，国际同行已在不远处磨刀霍霍，新一轮冲击就在眼前，中国家电企业的生存之路究竟在哪里？

“中国企业必须‘走出去’！唯有如此，才有可能成长为世界级的伟大企业。TCL理应在这样的征程中扮演先锋角色。”那一刻，李东生下定了决心。

可令李东生没想到的是，国际化道路远比他预想得艰难，以至于差点让他和TCL陷入万劫不复的境地。

李东生时常感慨：“做企业就像打仗。冲锋号吹了，部队也冲上去了，这时候唯一要考虑的是怎么把山头拿下，不能想退路在哪里。”

就在TCL准备在国际舞台大展拳脚之际，法国汤姆逊公司首席执行官向李东生抛来了橄榄枝：“有没有兴趣购买汤姆逊的彩电业务？”

当时，这家堪称彩电鼻祖的企业规模远比TCL大得多——740万台电视的年产能，占有12%的美国市场、8%的欧洲市场，拥有3.4万种专利，覆盖彩电、彩管、数字技术及影像显示技术……一连串诱人的数字让李东生亢奋不已。

同时，对于TCL来说，收购汤姆逊不仅意味着TCL可以立即跻身欧美市场，更重要的是，公司将拥有一套世界级研发体系。这让理工科出身、技术情结严重的李东生根本无法拒绝。

当然，李东生也清醒地看到，能被拿来出售的业务绝不会是一块优质资产。怎么办？

经过激烈的思想斗争与多轮博弈，双方终于在巴黎时间2004年1月28日晚签署合资协议，TCL一汤姆逊电子有限公司(TTE)正式成立。这笔“蛇吞象”的并购也因此被国内外媒体称为“中国企业崛起里程碑式事件”。

5个月后，TCL再度出手，收购法国电子巨头阿尔卡特的手机业务。

短时间内的两次重大并购让世界看到了中国企业的气魄与实力，也让李东生成为最受欧洲业界关注的中国企业家。

然而，全球化的考验才刚刚开始，国际市场形势瞬息万变，等待李东生和TCL的将是一场向死而生的淬炼。

到国际市场去

1982年，刚刚大学毕业的李东生被分配到家乡广东惠州的一家机关单位工作。明明已经端上了“铁饭碗”，李东生却总是感觉少了点什么，高中班主任的教诲——“学理工科能投身实业，建设一国之基础”时时萦绕在耳边。于是，他辞职来到了TCL集团前身——TTK家庭电器有限公司，在车间找到了一份维修生产设备的工作。从此，李东生的命运便与这家企业牢牢绑在了一起。

从一名技术员到TCL通讯总经理再到TCL集团董事长，敢打敢拼的李东生只用了14年时间。有一次，他到飞利浦公司考察，期间获赠了一个雕塑，主人公是“做灯泡的小女孩”。这件纪念品见证了飞利浦在100年间从一家做灯泡的小作坊成长为跨国巨头企业的历程。从那时起，打造一家享誉世界的中国企业成了他实业报国梦想新的内涵。

2001年对中国和TCL而言都是一个值得铭记的年份。这一年，中国正式加入世界贸易组织。凭借可靠的供应链与高效的营销网络，TCL在与长虹、康佳的彩电大战中“笑到了最后”，如愿登上中国彩电销量第一的宝座。

面对喜人的成绩，李东生没有太多

到了彩电市场上。

2005年，全球彩电业技术路线由之前的模拟、显像管迅速向数字、平板转移，LCD(液晶显示)彩电一哄而上，这意味着TCL从汤姆逊公司买来的技术一夜之间成了行业“弃儿”。

在这生死存亡的关键时刻，李东生再次站了出来，亲自担任TTE CEO，主导重组公司欧洲业务。

“TCL要做产业报国的‘敢死队’，我就是‘敢死队长’！”李东生说。

为获得资金支持，“敢死队长”李东生跑去香港向银行方面详细说明重组方案细节；汤姆逊公司想袖手旁观，他就两个月内三赴欧洲，想尽办法将对方拉回到谈判桌上。

那时候，李东生几乎每天都要与同事通一两个小时电话。有一次，电话那头传来重组陷入僵局的消息。说到激动处，李东生腾地站了起来，甚至将餐厅里的碗碟碰到地上，摔了个粉碎。让同行的员工十分惊愕。在他们眼中，李东生一直都是个儒雅的人，可见当时其背负了多大压力。

在李东生及其团队的不懈努力下，2006年底，坎坷而复杂的重组基本完成，TTE的“大失血”终于被遏制住。

下一步，绝地反击！

要实现盈利，必须全面改造TTE陈旧的经营体系。李东生决定成立新的欧洲业务组织，由阎飞担任总裁。2004年加入TTE的阎飞没有辜负李东生的信任，在很短时间里就完成了业务模式重构与团队组建。这支由“中国的激情+欧洲的严谨、理智”组成的“梦之队”让TTE显现出前所未有的朝气。取消中转仓库、完善考核制度、提升售后服务、大手笔的奖励……一系列改革措施收到奇效。

2007年9月份，并购后的TCL终于在欧洲市场收获了第一个盈利月。

这一刻，李东生如释重负，心中却五味杂陈。50岁的他静静地坐在办公室里，一幕幕过往从眼前飞过：从第一次去香港谈生意时内心的兴奋与忐忑，到为公司改制押上父母的房子，再到如今生死关头的放手一搏——那个振臂一呼、身先士卒的“敢死队长”从未离开。

重新展翅飞翔

从2006年至2008年3年时间里，李东生一边带领大家应对业务调整过程中出现的各种危机与挑战，一边冥思苦想如何让TCL成为一家具有全球化经营能力的跨国企业。

唯有变革才能找到重新出发的方向，唯有创新方能汇聚重新出发的力量。

当李东生用自责、内疚甚至是沉痛的笔触写下《鹰的重生》时，无异于是向过往的自己宣战。文章中，他主动承担责任，反思自己的性格弱点与管理失误，并用鹰的故事勉励所有人：“必须把旧的、不良的习惯彻底抛弃，甚至要放弃一些曾经支撑我们走向成功但在今天已经成为障碍的东西，唯有如此才可以重新飞翔。”

文章首先发布在TCL内部网站上，仅跟帖就有2万多条。

那是2006年6月14日深夜。那一刻，李东生清楚地意识到，从现在起，他将带领团队全力打造一个全新的TCL。

企业文化再造与人事组织架构调整必然带来巨大的痛楚。为此，李东生曾作了深刻的自我剖析：“对一些有较好经营业绩的主管不加约束，部分已不再适合担任管理职务的创业元老仍身居要职。明知如此，我却没有果断调整。这不仅影响了员工干事创业的士气，也严重阻碍了企业变革创新的进程。”国际化这一跤让李东生下定决心，变“人情管理”为“制度治企”。

那几年，许多跟随他一路摸爬滚打过来的老臣相继离开，这对一向重情重义的李东生而言，是忍痛割爱，更是折翼之殇。

也正是在那几年里，TCL成立了财务公司，以求降低负债，稳定现金流，优化资产质量；适度收缩规模，逐步清理那些只能带来规模无法提升利润水平的项目；创新产品布局，培育技术优势，打造自主品牌。

2008年3月份，TCL发布了3年以来第一份盈利年报。

很多人在不同场合都问过李东生同样一个问题：“如果再做选择，是否还会并购阿尔卡特和汤姆逊？”他的答案永远是肯定的。

“国际化是中国企业发展的必由之路。只不过敢于先跨出这一步的企业遇到的困难、风险更多，付出的代价更大。当然，这也能倒逼我们持续提升竞争力。”在李东生看来，企业高质量发展的底气与能力就是国际化给TCL带来的最大礼物。

瞄准前沿技术

TCL的国际化进程像极了过山车，急升猛降、忽高忽低。一路颠簸让李东生清醒地认识到，提升全球竞争力必须要有核心技术以及完整产业链作支撑。于是，他将目光瞄准液晶面板制造这个在当时被公认为技术门槛极高、“烧钱”速度最快的行业。

“汤姆逊项目遇到挫折还可以消化。如果折戟面板领域，TCL就再无翻身之日。”面对这样一个投资远超国际并购的大胆决策，连管理层内部都出现了质疑声。

“创新就是试错，没人敢保证哪种创新一定正确，一定成功。不去试，哪有机会？哪里知道行不行？”李东生的选择看似激进实则经过了深思熟虑。

在华星第一条生产线建设过程中，李东生亲自上阵搜罗人才，花了大半年时间组建起一支由200人构成的团队。他带领团队昼夜奋战，一边四处募集资金，一边与合作伙伴反复商谈。

事实证明，李东生的未雨绸缪为TCL长远发展铺就了一条“星光大道”。2009年11月16日，TCL8.5代线液晶面板项目——华星光电正式启动；2011年8月份建成投产；2012年9月份达到月产10万大片玻璃基板的满载产

能，这标志着TCL从此拥有了“面板一模组一整机—国际化销售”全产业链供应链体系，产业链上游受制于人的时代一去不返。

在大尺寸液晶面板领域建立话语权并未令李东生满足，他敏锐地洞察到中小尺寸面板将拥有更大市场空间，随即付诸行动。2014年，华星光电在武汉投资160亿元，建成国内第一条6代LTPS液晶显示面板生产线；2017年3月份，耗资350亿元的华星光电6代柔性LTPS-AMOLED显示面板生产线项目落户武汉；截至今年9月份，TCL华星已建及在建的面板生产线共计6条，累计投资超过2000亿元。

2019年，TCL华星将战略布局的触角首次伸向海外，在印度开建模组生产基地。李东生十分看好印度平板电视广阔的市场前景。更重要的是，该项目与智能终端项目协同建厂，可实现模组一体化生产，缩短订单周期与物料运输距离，提高供应链效率。但是，当地基础设施建设尚不完善，原材料、劳动力等供应也不充足，多变的税收政策更让管理团队摸不着头脑。尤其是今年，突如其来的新冠肺炎疫情更是给项目进展带来了诸多不确定性。

针对这些问题，坐镇“大本营”的李东生早就想好了对策——安排项目团队与印度驻华大使馆协商解决员工签证问题，尽快前往印度工厂“救火”，采取包机运输设备的方式保障项目如期完工……

“过去10年我们交了很多学费，逐步学会了如何在不同国家和地区市场经营管理自己的业务，这也是我们今天能够成功的基础。”李东生说。

受疫情影响，李东生今年基本没有去海外出差。但是，依靠成熟稳定的全球化供应体系，TCL仍然实现了高质量发展。

如今，昔日的“跟跑者”已呈现出“青出于蓝胜于蓝”的势头：TCL彩电出货量仅落后三星一个位次，居全球第二；在液晶面板领域实现全面领先；在下一代显示技术方面，无论是Mini-LED还是印刷OLED，TCL都与三星并肩站在了技术竞技场的最前沿。

专注创新发展

国际化给TCL上的另一堂课叫作“专注·创新”。

在TCL着力扭亏增盈的那几年，李东生砍掉了电脑、智能楼宇等业务板块。他清楚，要打一场漂亮的翻身仗，必须“集中火力”。在这个过程中，唯一没有被放弃或压缩的是TCL工业研究院。因为他知道，创新是TCL赢得未来的关键所在。

2019年4月份，在李东生主导下，TCL完成了资产重组，拆分为TCL科技与TCL实业两个集团，分别聚焦半导体

显示、智能终端两大领域，发力技术创新。经过新一轮变革，TCL更加专注主业，“成为全球领先的智能科技公司”愿景愈发明确。

面对新一轮科技革命与产业转型叠加期，李东生带领团队聚焦人工智能、新型半导体显示技术和材料、智能制造和工业互联网、5G应用等技术领域，以创新求突破。

“长周期是高科技企业发展的特点之一，取得技术突破的唯一路径是坚持创新。”在研发投入方面，李东生可谓不遗余力。2019年9月份，以智慧显示业务为核心的鸿鹄实验室成立，其目标为构建“AI×IoT”全场景智慧生活。今年，TCL又与三安光电共同投资成立联合实验室，聚焦Micro-LED技术开发；战略入股JOLED，加速推动印刷OLED实现工业化量产；收购天津中环，向半导体显示与新能源材料等上游产业链延伸；并购苏州三星，进一步优化产业布局及产品结构。今年上半年，TCL科技研发投入高达28.8亿元，同比增长28.9%；实业研发投入13.1亿元，同比增长17.3%。

得益于持续创新，今年前三季度TCL科技营业收入达487.1亿元，同比增长18.4%，TCL华星营业收入达323.8亿元，同比增长31.9%。今年上半年，TCL品牌电视机海外市场销量达731万台，同比增长3.4%，市场份额同比提升1.7%。

“全球电子产业正在经历一场深刻的变革与重组，只有真正掌握核心能力的企业才能实现高质量发展。TCL必须坚持国际化战略不动摇，通过建立全球运营能力，不断提升企业经营水平，同时持续提升工业能力、技术创新能力。”10年前的豪言壮语此刻均一一兑现。

而今，已经63岁的李东生依旧雄心万丈：“我们的目标是在各个业务板块均实现全球领先。”为此，他带领TCL完成了从设计研发、生产制造到品牌推广、销售服务的全球化布局；在波兰、墨西哥、巴西、埃及、越南等国家和地区建立起28个制造基地、28个研发机构、10座联合实验室；在80多个国家和地区设有销售机构，业务遍及全球160多个国家和地区。

现在，已经63岁的他仍保持着常年出差的工作节奏，卸下了“全球飞人”头衔的他又当起了“全球飞人”。

“我是做工业的，做工业就要扎实，抬头看天，低头赶路。”

“强大的国家需要强大的经济支撑，要挺直中国经济的脊梁必须做大做强实业。”

“我这一辈子就做了TCL这一件事，企业就是我生命的一部分。为梦想拼尽全力，才不负人生。”

科技强企、实业报国，李东生说，自己此生无悔。

在位于广东省惠州市的TCL液晶产业园生产线上，工程师与技术人员正在讨论PCBA板问题。
(资料图片)

感言

作为TCL掌舵者，李东生几十年来初心不改，至今仍奋战在中国制造一线。

从全程参与自己梦寐以求的TCL第一座彩电生产基地建设，到并购汤姆逊、阿尔卡特，敲开国际市场大门；从“豪赌”液晶面板，在显示产业上游闯出一片新天地，到如今在全球范围内形成覆盖研发、制造、销售、品牌等整条供应链的经营体系……近40年间，TCL作了无数尝试，打赢了无数场硬仗，这背后是几十年如一日的

有一种执念叫信仰

李芃达

韧劲，是破釜沉舟的勇气，更是百折不挠的毅力。在笔者看来，这种能让一个人为之拼搏一生、“虽九死其犹未悔”的执念便是信仰。

是的，李东生信仰实业。在他看来，唯有强大的经济才能支撑起强大的跨国企业，建立一大批有竞争力的跨国企业已经成为中国经济实现高质量发展的重要驱动力。

在全球市场上打造出真正叫得响的中国品牌是李东生这一代企业家的夙愿与使命。作为中国实业家的代表

之一，李东生始终视技术研发为构建企业核心竞争力的不二法门，自觉将国家强盛、民族复兴的责任负之肩头。在“李东生们”眼里，“技术创新”从来不是口号，而是动词；“实业报国”从来不是口号，而是在困难面前“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之”的全情投入。

正是这种信仰支撑着一代又一代企业家为中国经济的发展奋力拼搏，也正是这种信仰给了中国企业傲立世界之林的底气。