

李东生：电子产业打开国际市场的开拓者



在 2018 年 12 月 18 日纪念改革开放 40 周年大会上，获得中共中央表彰的百名改革先锋人物中，有一位精神矍铄的著名企业家，他就是被誉为“电子产业打开国际市场的开拓者”的 **TCL** 董事长、**CEO** 李东生。

李东生的成功是蜚声海内外的。他主导 **TCL** 开展重大跨国并购，开创了中国企业全球化经营的先河，他带领企业在全世界设立 **28** 个研发机构，产品销往 **160** 个国家和地区，并创下了制造我国第一台按键免提电话、第一代大屏幕彩电等多个第一。他带领团队建成完全依靠自主创新、自主团队、自主建设的高世代面板线，实现了我国视像行业显示技术的历史性突破，使中国成为继日韩之后掌握自主研发高端显示技术的国家。

与改革开放同行

1978 年，中国改革开放的大幕拉开，也正是这一年，李东生作为高考恢复后的第一批考生，考入华南工学院(今华南理工大学)。高考给了他第二次生命，也为他将来在改革开放的大潮中叱咤风云埋下了伏笔。

1982 年，李东生走出校门，本来被分配到了政府机关，但他却选择了惠州一家才创建一年的外资厂——**TTK** 家庭电器有限公司，即 **TCL** 的前身，并成为 **TTK** 的第 **43** 名员工。

伴随着改革开放，广东省成为全国最早实行对外开放的省份之一，也造就了一批像李东生一样具有开放胸怀和全球视野的企业家。上世纪 **80** 年代中期，李东生担任惠州市工业发展总公司引进部主任，与国际上著名的跨国集团公司广泛接触，利用这些公司资金、技术、管理优势，吸引他们来惠州办实业，相继参与十几家大型合资企业的筹建工作，并担任这些企业的中方董事。

1990 年年初，李东生第一次参加在美国拉斯维加斯举办的国际消费类电子产品展览会(**CES**)。看到国外参展企业展台上琳琅满目的电子产品，李东生深感中国企业的差距，励志要发展中国的实业。

那一年，上海浦东新区开发，中国对外开放出现了新局面。李东生再一次把握住改革的时机，先人一步，进行全国布局。**1991** 年，李东生决定在上海创办分公司，创新销售模式、建立企业营销网络。上海市场的启动，同时影响和带动了周边地区的销售。随后，全国各地的分公司相继开设。

在广东沿海，“**80** 年代看深圳，**90** 年代看惠州”的口号广为流传。上世纪 **90** 年代初，位于惠州的 **TCL**，在李东生的带领下找到第二个增长点，成功切入大屏幕彩电市场，推出 **28** 英寸王牌大彩电，一炮打响。

改革是发展的内生动力，改革背后离不开健全体制的支持。李东生接任 **TCL** 董事长以后，开始进行整体改制前的调研和准备工作。**1997** 年，**TCL** 与惠州市政府签订了契约，开始 **5** 年的“授权经营、增量奖股”的国有资产授权经营试点。**5** 年的授权经营使 **TCL** 销售收入增长了 **3** 倍，利润增长了 **2** 倍，品牌价值增长了 **4** 倍，实现了由地方小企业向中国消

费电子领先企业的历史跨越。**2001** 年授权经营结束时，**TCL** 国有资产增值率高达 **261.73%**，**TCL** 以 **629** 万台“王牌”彩电的销量登上了彩电行业领先者的位置，还意外获得国产手机销量第一的霸主地位，实现了销售额 **211** 亿元，利润 **7.1** 亿元。

2004 年 **1** 月，**TCL** 实现整体上市，李东生担任董事长、**CEO**。整体上市标志着 **TCL** 在体制改革后进一步建立起完善的现代企业治理结构。

随着中国加入 **WTO**，国内市场壁垒逐渐拆除，中国企业走出去，形成全球化的竞争能力成为唯一的选择。**TCL** 是最早看到并实践的中国企业之一。**1999** 年，**TCL** 全球化第一战在越南打响。**2004** 年，李东生把目光放到了欧美市场，快速并购法国汤姆逊全球彩电业务和阿尔卡特手机业务，这是中国企业海外并购史上的开创性举措。

在改革中挺起脊梁

正如投身改革开放浪潮中的大多数奋斗者一样，李东生也遭遇过挫折与失败。并购之后问题接踵而至，彩电业务和手机业务遭遇滑铁卢，公司面临巨大亏损，**TCL** 在走全球化的道路上受到重创。李东生经过反思，发表了《鹰的重生》，以此号召 **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的变革，坚定推进全球化企业战略的决心。

在李东生的眼中，没有全产业链的掌控能力，就不可能与日韩企业一较高下，因此他瞄准了液晶面板。**2009** 年，**TCL** 斥资上马华星光电，依靠自主创新建成我国首条高世代面板线，打破日韩企业在半导体面板制造领域的长期垄断，改写我国“缺芯少屏”的历史。

改革永远在路上。李东生发出“挺起中国经济脊梁”的呼声，清晰地传达了 **TCL** 坚持以实业促进中国经济发展的目标。通过 **30** 多年坚守实业，**TCL** 在海内外取得了令人瞩目的成绩，对中国经济的发展发挥了积极作用。

从上世纪 **90** 年代初立志发展实业，到提出“挺起中国经济脊梁”，坚守实业非常困难，可李东生依然坚定地一路走来。在谈及坚守的原因时，李东生表示，以往，国外对我们实行技术封锁，未来封锁的程度也许更高，中国企业自身要有能力应对这些问题。所以，实业是中国经济的脊梁，这个判断是对的。当然，做脊梁，压力会很大，这些年能坚持下来，因为企业的经营战略就是聚焦这个领域才能成功。从大的方面看，确实是中国经济发展的需要，我们做了非常有意义的事情，很多东西不能单纯用利润来衡量。

改革开放带动企业转型

在李东生眼中，**TCL** 近 **40** 年的成长历程，与国家的改革开放是同步的，从企业发展的角度来看，改革开放大致分为四个主要阶段。

第一阶段，是从改革初期的 **1981** 年公司初创，到 **80** 年代末，这个阶段是企业的原始资本积累阶段。在磁带业务中获得了第一桶金后，**TCL** 选择做电话机，当时在惠州人们所用的还是摇把子的电话，**TCL** 一下子跳到做程控电话机，突破性地开发出国内首款无源的延伸电话，取得非常好的业绩，也奠定了 **TCL** 的品牌。这一阶段公司高速成长，完成了

初始资金积累的阶段。

第二个阶段是上世纪 **90** 年代，当时邓小平南巡加速了中国改革开放的进程。在那个阶段，企业开始进入到优胜劣汰阶段，能有持续进步、在企业管理水平能力上不断提高的中国企业得到了很快的发展。

第三个阶段是中国向全球打开大门。**2001** 年，中国加入 **WTO**，中国的大门逐步打开，而其中电子信息产业开放最早，中国企业也要适应从国内业务向全球业务转型。一些企业开始尝试建立自己在海外市场的品牌业务，也在那个阶段，**TCL** 并购了汤姆逊彩电业务和阿尔卡特的手机业务。这两个大型跨国并购让 **TCL** 在短期从中国企业变成全球化企业。

第四个阶段是 **2008** 年之后，欧美金融危机使中国经济和中国企业面临转型的巨大挑战和机遇。在这个阶段，中国经济最快地恢复，而且利用改革开放多年形成的竞争力，快速地在全球许多产业领域赶上全球的领先水平，中国经济的体量也在不断地超越西方领先的国家。对企业来讲，最重要的是能够在很多产业领域已经达到或接近达到全球的领先水平。

在谈到获得“改革先锋人物”表彰时，李东生感慨道：“**1982** 年我大学毕业后参与创立了中国第一批中外合资企业之一的 **TCL**，从一名懵懂青年成长为企业的领导者。**40** 年间，我见证了中国经济由弱到强，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，发展成具有全球竞争力的跨国公司。**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**。”