

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.12.001

# TCL 国际化: 基于本土化系统观点的行动研究

薄连明<sup>1</sup> 井润田<sup>2</sup>

(1. TCL 集团股份有限公司; 2. 上海交通大学安泰经济与管理学院)

**摘要:**“全景式管理”模型是依据中国本土化的系统思维所建立的一个组织诊断工具,已经在国内外多家企业进行了成功应用。基于以上模型并采用理论与实践相结合的行动研究方法,对TCL集团2004年国际化前后的发展历程进行了分析,通过政治、经济与文化三方面要素的匹配程度变化,解释了TCL集团各阶段发展的管理特征和遇到的问题,从系统和辩证角度阐述了TCL国际化过程失误的原因及其组织重生的变革思路。从实践角度而言,分析结论对于揭示中国企业国际化遭遇的困难有很好的启示作用;从理论角度而言,提出的“全景式管理”模型对于本土化理论开发具有创新性的理论贡献。

**关键词:** 全景式管理; 国际化; TCL集团; 行动研究

中图法分类号: C93 文献标志码: A 文章编号: 1672-884X(2014)12-1727-10

## TCL Internationalization: Action Research Based on Indigenous Systematic View

BO Lianming<sup>1</sup> JING Runtian<sup>2</sup>

(1. TCL Corporation, Huizhou, Guangdong, China; 2. Shanghai Jiao Tong University, Shanghai, China)

**Abstract:** A panoramic management model is an organizational analysis framework based on Chinese indigenous systematic view, and has been applied in many firms. Using this model, the paper has analyzed the internationalization practice of TCL around 2004 by a theory-practice combined action research method. The managerial characteristics and difficulties faced by TCL were explained by the view of match between the political, economic and cultural factors, and the reasons accounting for TCL internationalization as well as the strategies of organizational re-birth were illustrated from a systematic and dialectical perspective. From a practical view, the conclusions from this study have good implications to reveal the difficulties encountered by Chinese firms during their internationalization practice. From a theoretical view, the panoramic management model in present study can contribute to adding innovative theoretical knowledge to indigenous theory development.

**Key words:** panoramic management model; internationalization; TCL group; action research

以往中国企业在开发运营管理的产品知识能力时,通过获取、吸收、转化外部知识,可以在模仿和追赶过程中获得领先优势。当前,伴随着社会转型的深化,制度和产业环境趋于宽松,企业关注的战略因素逐渐从政府、产业等外部环境,转向利用内部能力方面<sup>[1]</sup>。基于能力提升的目的,以联想、华为、海尔、中兴等为代表的一批优秀本土企业开始将市场定位从原来仅仅关注国内市场转移到同时关注国内和国外市场,国际化战略成为近年来大中型企业普遍关注的一个竞争战略<sup>[2]</sup>。

然而,中国企业在国际化进程中也遭遇了很多挫折,大多数企业的国际化战略实施效果都不理想,其中最典型的就是2004年前后TCL集团股份有限公司(简称TCL)的国际化案例。国内外关于TCL国际化案例的报道和描述很多,但是其中富有说服力的学术成果比较缺乏。事实上,没有一位中国企业家会天真地低估欧美市场的开拓难度。TCL董事长李东生一直认为,“TCL国际化的战略是正确的,只是国际化的过程中出现了失误”<sup>[3]</sup>。基于此,3个相关问题的解释对澄清原因至关重要:

收稿日期: 2014-03-04

基金项目: 国家自然科学基金资助重点项目(71432005)

①TCL 国际化过程的失误主要体现在哪方面？②为什么这样的原因并没有影响 2004 年前 TCL 的高速增长？③2007 年之后 TCL 是如何变革思路并迅速重生的？显然，以上问题在其他国际化的中国企业内部也普遍存在，对 TCL 国际化这样的典型案例的研究有助于揭示中国企业国际化受挫的实质性原因。

当前，对中国企业组织和战略的研究重点在于比较我国的转型经济与西方的市场经济的差异，检验以美国为代表的主流管理理论在中国情境下的适用性<sup>[4,5]</sup>。“过去 20 多年来，中国管理学研究追随西方学术界的领导，关注西方情境的研究课题，验证西方发展出来的理论和构念，借用西方的研究方法论，而旨在解决中国企业面临的问题和针对中国管理现象提出有意义解释的理论的探索性研究却迟滞不前。”<sup>[6]</sup>现阶段大多数企业在管理制度、管理思维、管理方法、管理水平等方面，都还明显落后于跨国公司。处于追赶状态的中国企业要赶上甚至超越这些跨国公司，企业家的战略思维尤为重要<sup>[7]</sup>。显然，不同国家的企业和企业家是不同历史文化和社会环境的产物，如果生硬地使用建立在西方文化逻辑基础上的理论来解释和指导中国企业家的战略思维，肯定会有一定的偏差，而中国传统智慧可以帮助他们建立更契合、更具创新性的战略思维<sup>[8]</sup>。

本研究结合中国文化智慧里系统思维的特点<sup>[4,9,10]</sup>，提出“全景式管理”模型<sup>①</sup>，并通过结合理论与实践的行动研究方法，对 TCL 国际化案例进行了深入剖析。以上模型的提出，不仅有利于回应中国企业管理实践的需求，也有助于建立更具创新价值的组织管理理论。

## 1 研究方案

### 1.1 行动研究

理论与实践的差距是国内外管理学界普遍关注的问题<sup>[11]</sup>，而这个问题在中国情境下更为严峻，因为除了研究者与实践者的关注点有差异外，中国本土化研究还由于缺乏自身的理论解释体系而更多地受到西方理论和价值观的影响，导致理论与实践方面出现了更大的差距<sup>[4]</sup>。

事实上，LEWIN<sup>[12]</sup>很早就注意到理论界与实践界对话机制的重要性，并据此提出行动研究的思想。他认为，管理实践者与理论研究者的结合有助于提出更有价值的管理学理论，“没有什么比好的理论更加实用”。行动研究通常体现出如下特点：强调实践者参与，注重理论研

究过程与实际行动过程的结合；强调研究者与实践者之间的相互尊重和平等合作；研究问题应当源于实践<sup>[13]</sup>。此后，行动研究的方法论得到不同领域学者的关注和丰富，逐渐成为与非干扰性研究方法（如问卷调查、二手数据分析等）相对应的一种强调参与和合作的重要研究范式<sup>[14]</sup>，在国内外管理研究领域都有很好的应用<sup>[15]</sup>。

本研究将采用行动研究方法，一方面希望通过研究者的参与和干涉行动来帮助企业找到解决管理问题的方法；另一方面，希望通过实践者和研究者的相互配合，在实践过程中获取理论灵感、丰富和创新管理理论，这是一般案例研究难以具备的。行动研究也是在中国情境下进行理论开发的重要方法<sup>[16]</sup>，此时研究者需要在汲取中国文化智慧的基础上建立与企业实践相呼应的理论模型，这不仅依赖于理论素养，也依赖于研究者与实践者对本土情境的共同反思和讨论。

### 1.2 基于系统观点的全景式管理模型

当前，面临越来越高的环境不确定性，企业需要通过职能细化来不断应对，但这会导致企业管理的整体性越来越多地遭遇到被割裂的风险。企业内部盛行的本位主义致使组织单元通常只关心自身目标，职能整合难以实现。与之相反，组织的系统观点则认为，组织要素是系统的有机组成部分，系统和要素间、要素与要素间相互制约，单独要素只有在系统中才能充分发挥其性质和功能<sup>[17]</sup>。例如，福特公司将“低变异”和“低柔性”两种组织属性组合，创造出大规模流水线生产组织的优势；丰田公司则将“高变异”和“高柔性”两种组织属性组合，同样创造出准时化生产组织的优势<sup>[18]</sup>，因此，组织要素没有绝对的好坏，合理的组织形态体现出系统增效性特征，即整体功能大于部分功能的相加总和。组织管理的关键就在于维持组织要素之间的匹配性<sup>[19]</sup>，在不合理的组织结构中，由于组成要素的力量相互摩擦和抵触，整体功能可能面临“内耗”而降低<sup>[20]</sup>。

相比于西方的分析思维，中国文化里更明显地体现出“系统思维”的特点。受“系统思维”

<sup>①</sup> “全景式管理”是薄连明提出的，期望在当前组织职能经常被割裂的情境下（如模型所提出的“政治”、“经济”和“文化”要素在企业里分属不同部门管理，但没有部门负责其整体匹配性），强调企业领导者的全局观和整体思维。当然，正如本研究的一位评审专家所言，没有理论视角是全面的；所谓的“全景式管理”如同 SENGE<sup>[10]</sup>所讲的“系统思考”一样，是指一种分析问题的思维导向，但并不是指模型本身是全面的。

的影响,人们总是倾向于把认知对象视为一个系统,从系统和要素、要素和要素、系统和环境的相互作用中考察认知对象<sup>[9]</sup>。例如,相比于西医学“微观分解、定量分析”的思维,中医学更注重“天人相应、形神合一”的整体判断,强调从宏观系统状态来诊断病症成因,讲究“因人、因地、因时”的辩证论治<sup>[21]</sup>。受以上思维逻辑的启发,SENGE<sup>[10]</sup>提出系统思考的观点,并据此建立起学习型组织的 5 项修炼理论。在管理实践中,中国企业家在“系统思维”方面也表现出更深刻的体验和智慧。例如,柳传志总结联想公司的管理经验,认为企业领导者要“看准目标,然后拐大弯,不要临时拐急弯,拐急弯容易熄火”<sup>[1]</sup>。目前,大多数中国企业的经营思路和管理水平还落后于西方跨国公司,未来市场环境的高不确定性和日趋激烈的国际化竞争需要中国企业家具有更加动态和创新的管理思维,因此,研究者需要更多地挖掘中国文化思维和实践中的精髓,提出更契合中国企业家认知习惯、更具有创新性的理论观点<sup>[22]</sup>。本研究的“全景式管理”模型正是基于以上“系统思维”的观点,由薄连明花费 20 多年时间不断总结和完善所形成的,目前已经成功应用于深圳航空、四川九州、翰林汇信息产业公司等国内多家企业<sup>[23]</sup>。

经济史学家认为,一个国家持续繁荣的关键在于维持经济、政治与文化因素之间的内在关联和有机协调,脱离或背离社会文化约束的市场经济,最终难以避免走向危机的后果<sup>[24]</sup>。治理复杂的国家问题如此,治理企业也不例外。“全景式管理”模型认为,企业的可持续发展同样依赖于政治、经济和文化 3 个因素的有效匹配,其关键在于企业领导者如何根据企业发展的不同阶段,而不断提升自身的概念技能和系统思维<sup>[23]</sup>(见图 1)。

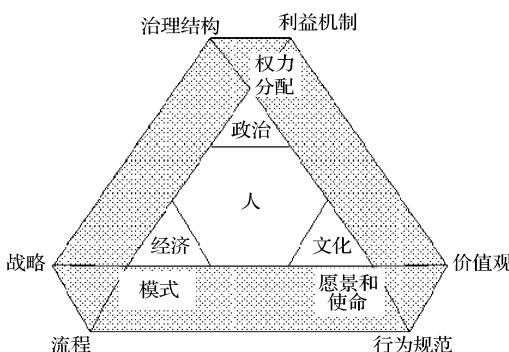


图 1 “全景式管理”模型的基本框架

在该模型中:①“政治”是调整企业相关利益主体合作机制的制度安排,是企业永续经营的基石;政治要素包括治理结构、利益机制和权

力分配。②“经济”是联系企业和外部市场主体之间竞争与合作关系的纽带;企业追求经济效益,必须找到适合自身特色的路径和模式,赢得尽可能多的市场选择;经济要素包括:战略、商业模式和流程三方面。③“文化”确定的是企业在整个社会中的长远定位和形象,是企业深层次且不易察觉的发展动因,既是企业存在的土壤亦是企业发展的成果;文化要素包括愿景和使命、核心价值观和行为规范三方面。

由图 1 可见,模型的中央地带是企业最核心的资源——“人”,因为人不仅是联系各要素之间的桥梁,而且也是调动所有要素能动性的基础。对个体要素的有效整合和驾驭,正是战略领导者最重要的能力体现<sup>[25]</sup>。由于企业不存在唯一正确的组织形态,领导者必须在变化的内外部环境中“审时度势”,依据全景式思维找到企业不同发展阶段的关键问题并给出对策。

由此,此模型提供了诊断和分析企业管理问题的工具。如同企业文化诊断工具一样<sup>[19]</sup>,以上政治、经济与文化的维度都有其相应的测量量表,并在多家企业进行修订和验证(最终确定的题项见表 1)。基于此,通过问卷调查或结构化访谈的方法,可以帮助企业诊断管理问题所在,同时对企业的管理特征进行透视。具体而言,本研究将结合 TCL 的国际化案例对以上模型进行阐述。

### 1.3 案例选择与分析过程

与多案例研究的理论建构目的不同,单案例研究的目的主要在于对复杂理论进行概念阐述和争议澄清<sup>[26]</sup>。单案例的选择非常具有技巧性,“有时需要准确选择一个特定组织,因为该组织可以提供其他组织无法提供的一些理论洞见。”<sup>[27]</sup>事实上,这也是选择 TCL 作为案例企业的原因,因为它有助于透视很多其他企业无法反映的理论问题:①由图 2 可见,国际化并购之前的 TCL 发展非常顺利。2001~2004 年间每年都保持了超过 40% 的复合增长率,2003 年销售收入 282.5 亿元,净利润 5.7 亿元(什么原因促使了企业在这个阶段的高速发展?);②2004~2006 年间 TCL 的国际化历程波澜壮阔但结局并不理想,经营业绩迅速由巅峰落入谷底,前期的相关理论解释比较缺乏(什么原因导致了这个阶段国际化的失败?);③2007 年之后 TCL 迅速扭亏并创造出“TCL 重生”的神话,2013 年预计销售收入 850 亿元,净利润 27~31 亿元之间(什么原因促使了企业在这个阶段的快速重生?)。以上三阶段的传奇性变化在其他中国企

业里不易观察到,这为案例内部比较提供了最好的研究情境,有助于理解和检验以上“全景式管理”模型的关键理论命题。更重要地,薄连明

已经在 TCL 工作 14 年,目前担任 TCL 总裁,这有利于获取行动研究的一手资料,增加案例素材的获取性。

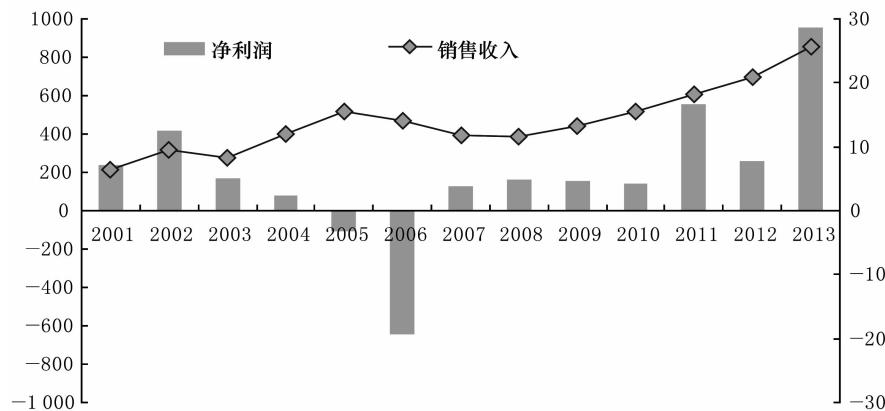


图 2 TCL 集团国际化前后的经营业绩(单位/亿元)

本研究通过多渠道获得案例企业的相关素材,包括:①内外部文档资料。包括 TCL 的公开年报、传记性著作(如《鹰的重生》)、公司内部档案资料(如《TCL:三十而励》)等。②问卷调查。笔者曾经在 2006 年和 2009 年两次对 TCL 管理层就国际化问题进行问卷调查,调查问卷依据的是全景式管理模型的量表。③访谈。笔者与公司管理者的深度交流与访谈。为了深入反映企业发展遇到的问题,采用案例内部分析的方法<sup>[26]</sup>,将 TCL 国际化前后划分为 3 个阶段:第一阶段(1981~2003 年),国内经营阶段;第二阶段(2004~2006 年),进入国外市场阶段(TCL 在此之前已开始在越南等国外市场进行经营,此处的“进入国外市场”是指直接进入欧美等发达经济体的市场竞争环境);第三阶段(2007 年至今),国际化经营阶段。借助“全景式管理”模型比较了以上阶段的组织特征,进而归纳出企业国际化前后遇到的主要问题及其内在关联性,对组织发展过程进行了剖析并进而提出“全景式管理”模型的理论启示。

## 2 案例分析

### 2.1 TCL 国际化前后的发展特征

(1) 第一阶段:国内经营阶段 1981 年,原广东省惠阳地区电子工业公司与港商合资成立 TTK 家电有限公司,这家规模不到 300 名员工的小企业是中国最早的 12 家合资企业之一。1985 年更名为 TCL,并抓住通讯市场的发展机会进军电话机领域,成立 TCL 通讯设备有限公司,仅用 3 年时间就实现了电话机产销量全国第一的目标。20 世纪 90 年代初,企业抓住国内彩电行业竞争激烈但国产中大屏幕彩电生产

能力弱的机会,先从大屏幕切入市场,获得成功后反向延伸小屏幕市场,短短 3 年使得 TCL 王牌彩电跻身国内三强。

此后,TCL 进入高速发展期,开始实施多元化战略。在电视机领域通过兼并重组扩大规模,后来居上,成为国内同行业的领先企业。1999 年 3 月,TCL 移动通信有限公司成立(简称 TCL 通讯)。2001 年 11 月,TCL 通讯在其 999D 款手机上镶上钻石,斥资 1 000 万元请导演张艺谋和韩国影星金喜善为其制作“中国手机新形象”广告。以上策划取得很好的市场反应,TCL 通讯仅用 3 年时间就实现手机年销售 600 万台、销售收入 90 亿元,成为国产手机第一强。此外,企业经营范围还扩展到电脑、空调、洗衣机、电冰箱、小家电、照明电器等领域,并很快在这些领域内跻身国内同行业的前列。

结合国内区域分割化的制度环境特点<sup>[27]</sup>,TCL 确立了“营销制胜、渠道为王”的经营理念。从 1991 年在上海建立第一家销售公司开始,先后推出“有计划的市场推广”、“区域市场推广”战略,“深耕细作”和“千店工程”计划,以及“幸福快车”为标志的营销计划,一步步地使 TCL 的营销网络遍布全国。2002 年,原 TCL 集团整体变更设立 TCL 集团股份有限公司,并准备整体上市,也为企业下一步实施国际化奠定基础。

(2) 第二阶段:进入国外市场阶段 在国内业务迅猛发展的同时,TCL 把目光投向国际市场。2004 年整体上市后,TCL 开始实施大规模的国际并购,收购了彩电行业的 Thomson 公司和手机行业的 Alcatel 公司。Thomson 公司成立于 1892 年,是法国最大的电子产品制造

商,在传统彩电领域拥有 34 000 多项专利,是全球拥有彩电技术专利最多的公司。TCL 收购的目的也是提升自身的核心技术水平。同时,Thomson 在欧美市场拥有完善的销售服务体系和生产基地,TCL 期望通过并购迅速进入欧美市场。2004 年 1 月,李东生与 Thomson 首席执行官 DEHELLY 签约成立 TCL-Thomson Electronics(简称 TTE)公司,其中 TCL 集团持股 67%,Thomson 持股 33%。同年 6 月,TCL 通讯与法国 Alcatel 公司签署了股份认购协议,共同投资在香港设立合资公司 TCL & Alcatel Mobile Phone Limited(简称 T&A),其中 TCL 通讯持股 55%,Alcatel 以价值约 4 500 万欧元的现金和全部手机业务(包括客户关系、知识产权及固定资产、近 600 名专业研发、市场、销售人员及手机业务管理团队)作为出资,在合资公司中持股 45%,然而,TCL 和 Alcatel 的融合异常艰难,并购的当季度就出现了 3 000 万欧元亏损,2004 年亏损 2.89 亿元港币。在彩电行业,欧美市场快速转向液晶产品,TTE 的市场销量大幅萎缩,亏损严重。同期 TCL 通讯的国内业务也快速下滑,导致 TCL 的亏损面急剧扩大。

面对困境,TCL 被迫实施战略调整。2005

年 12 月,TCL 出售电气事业本部下的 TCL 国际电工 51% 股权以及 TCL 智能楼宇两项业务,以 16.9 亿元作价卖给法国罗格朗集团。同时,财务危机引发了内部低落的士气和人员矛盾,TCL 被迫实施规模浩大的内部调整,这又引发了更大的业绩下滑。2006 年 TCL 集团亏损 19.5 亿元,国内 A 股市场上 TCL 被戴上了 ST 的“帽子”。国内媒体充满了对 TCL 的批评性报道,很多人对 TCL 的未来丧失信心。

国际化遭遇的一系列挫折使得李东生与其管理团队陷入巨大的困境之中,更糟糕的是刚一开始他们内部还没有形成对形势的总体判断和共识。2006 年 4 月的某天,李东生召集管理团队对企业存在的问题进行讨论,从早上 8 点持续到下午 2 点仍没有得出结论,大家的意见分歧很大。在此形势下,薄连明建议采用“全景式管理”模型这个结构化分析框架来进行问题诊断,否则再有两天时间也会没有结论,因为管理思维没有结构化就无法进行组织的有效解剖,更无法达成共识。2006 年 5 月,企业开始采用该模型对其政治、经济、文化 3 个维度进行评估。根据评估结果(见表 1),管理层逐渐明晰了面临的迫切问题,并确定了从“文化”、到“经济”和“政治”要素的全方位变革计划。

表 1 TCL 集团的“全景式管理”调查结果

| 政治维度                   | 2006 年 | 2009 年 | 经济维度                                   | 2006 年 | 2009 年 |
|------------------------|--------|--------|--|--------|--------|
| 公司对委托人与代理人之间的关系作了合理安排  | 9      | 10     | 企业有明确的长期战略和计划                          | 8      | 10     |
| 公司治理结构完善并分工明确          | 8      | 8      | 企业商业模式清晰明了                             | 7      | 8      |
| 控制和管理层级精简、适度           | 7      | 7      | 企业清晰自身的成功要素及核心优势                       | 7      | 9      |
| 责任和权力分配匹配              | 7      | 9      | 长期战略计划有强执行力作保障                         | 6      | 7      |
| 董事会能像管理层传达清晰的战略目标和达至要求 | 4      | 8      | 管理层能够兼顾短期和中长期利益                        | 6      | 7      |
| 公司对相关利益者的需求足够敏感        | 6      | 8      | 企业有通畅的管理流程                             | 6      | 7      |
| 董事会与管理层能就公司短期与长期利益平衡达成 | 5      | 7      | 企业商业模式和流程据市场变化与客户需求调整                  | 6      | 8      |
| 董事会和管理层就重大决策及实现举措达成共识  | 5      | 8      | 企业有不断强化其核心竞争力的措施                       | 6      | 8      |
| 母子公司的管控模式有效            | 4      | 8      | 长期战略和计划的信息传播有效                         | 5      | 8      |
| 公司设计有长期有效的激励与约束机制      | 4      | 9      | 企业的各项作业与战略有关                           | 5      | 8      |
| 平均分                    | 5.9    | 8.2    | 平均分                                    | 6.2    | 8.0    |
| 文化维度                   | 2006 年 | 2009 年 | 匹配程度维度                                 | 2006 年 | 2009 年 |
| 企业让员工分享技能、彼此转移技术       | 8      | 8      | 企业激励方案不以某种方式鼓励或容许不可接受的不道德行为或不法行为       | 7      | 9      |
| 企业根据客观标准和有效程序评定员工表现与绩效 | 7      | 9      | 企业有把愿景转化为可以实施的战略                       | 6      | 9      |
| 企业从上而下真心看重内部的合作        | 7      | 7      | 企业最近治理举措和行为不存在与战略重点不协调之处               | 6      | 7      |
| 企业愿意牺牲眼前利益捍卫其核心价值观     | 6      | 8      | 董事会对管理层的考核不仅以股价表现,而且以长期战略目标和道德因素作为评价基础 | 6      | 9      |
| 员工之间的沟通畅顺而有效           | 6      | 8      | 根据业务的优先顺序分配资源                          | 5      | 8      |
| 企业有清晰明确的愿景             | 5      | 10     | 有战略推演和检讨的机制                            | 5      | 8      |
| 员工清晰知道企业的行事准则即行为规范     | 5      | 8      | 组织结构有助于平衡公司治理与战略决策的制定                  | 5      | 8      |
| 员工对企业愿景有清楚的认识          | 4      | 9      | 企业领导人会全力以赴发展公司的治理水平、战略能力和文化基础          | 5      | 8      |
| 员工清楚企业的使命并真诚地付诸实际行动    | 4      | 7      | 企业有有效的制度和流程保障核心价值观的执行                  | 4      | 8      |
| 企业价值观有明确的行为指引并达成一致     | 4      | 9      | 企业主动推进文化变革以适应战略发展和治理结构变化的需要            | 4      | 9      |
| 平均分                    | 5.6    | 8.3    | 平均分                                    | 5.3    | 8.3    |

(3) 第三阶段:国际化经营阶段 作为文化变革的发起,2006年5月李东生在TCL内部论坛上发表了“鹰的重生”的文章,借用鹰在40岁时脱喙、断趾、拔羽以获重生的故事,号召全体员工团结一心应对危机,推动组织文化变革,共同推进国际化企业战略的实施。这个故事给予员工很大的触动,“面对困境,我们必须有重生的勇气”。配合这篇文章,企业组织150位高管共同参加“延安行”户外体验活动,三夜四天艰辛的共同经历和感受让大多数人凝聚在了一起。

同时,企业召开了万人誓师大会,通过多位高管共同分享企业文化变革的理念,沟通愿景、凝聚共识。李东生通过集团内部的交流平台探讨根治“山头主义”的方法,其领导风格也从温情管理转变为制度化生存和精细化管理。2006年10月,TCL启动“鹰之系列”的人才培养体系,由百名中层开始的“精鹰工程”带动了由高层到新人4个不同层级的“雄鹰、精鹰、飞鹰、雏鹰”领导力开发项目。

在文化变革基础上,TCL开始修正之前追求规模扩张的经济发展模式,强调“有效率地运营”和“关注赢利的可持续性”。李东生认为,“以往公司在赢利能力比较强的时候,强调先占领阵地,对亏损的容忍度比较大,可以等两三年再赚钱,但现在要谨慎,所有的扩张都要有质量,要带来赢利”。企业围绕国际化的战略部署、产业链的垂直整合和自主创新3个维度进行战略梳理与沟通。在市场方面,TCL将手机业务定位在性能、质量要求较高的欧美市场,通过持续开发出性能可靠、成本有竞争力的系列产品,逐步提高海外市场占有率。通过准确的产品定位和积极的渠道拓展,TCL手机海外业务持续成长,从2005年750万台到2010年3408万台,进入国际主要电讯运营商市场。凭借海外业务的成功,TCL手机重新回归全球产业的第7名,超过并购时两个企业总销量的两倍。以上战略调整措施帮助TCL在2007年整体扭亏,2010年销售收入增加到518亿元,恢复到国际并购后的历史高点。

配合新的经济发展模式,企业进一步调整其组织结构和治理体系。企业采用高于行业力度的激励政策进行全员绩效考核。2007年12月,进行组织架构和集团管控模式调整。新的结构模式使得各产业和业务群的经营管理效率得到显著提高,并推动了集团职能的转型。为了加强精细化管理和风险控制,企业成立了财

务公司,垂直管控和协调集团二级企业的营运资金,以集团整体信贷资源支持主业渡过难关。通过内部资产重组,降低负债,扭亏增盈,让资产质量优化起来。TCL通讯将T&A以及自身的两个研发机构整合为统一的研发中心,并在上海、深圳、惠州及法国等地设立分部。技术团队吸收了Alcatel先进的产品设计流程和管理方法,配备先进的试验检测设备,核心能力显著提升。研发从欧洲回到本土,降低了成本,提高了工作效率。原先开发一款高端手机要花费1300万美元和18个月,经过整合,TCL通讯开发一款手机只需100~300万美元,研发周期缩短至9~12个月。

至此,企业的文化、战略、结构等要素逐渐转向良性互动的循环过程。展望彩电市场的未来发展,液晶技术的产业升级和国外企业的竞争加剧使得TCL面临巨大的挑战。作为应对策略,TCL决定加速液晶电视的产品研发,在应用技术、产品外观结构设计乃至液晶显示核心技术方面取得突破。这是一项生死攸关的战略转型决策。作为平板彩电的核心部件,液晶面板成本占到整机成本的70%~80%(含背光模组)。至2007年,在大屏幕彩电的高世代面板生产领域,夏普、LG、三星、友达、奇美5家企业掌握着超过90%的市场份额,这极大地限制了国内彩电企业的未来发展空间。2007年底,TCL与韩国三星达成合作协议,后者同意通过技术支持和业务合作方式,帮助TCL建设一个液晶模组厂;2009年2月,该模组厂建成投产。在此基础上,2009年11月,TCL自主启动了8.5代液晶面板项目。新的企业被命名为华星光电,注册资本100亿元,项目总投资规模245亿元,是深圳市建市以来单笔投资额最大的工业项目,这也是2004年国际并购后TCL作出的最大和最重要的一次决定。2011年8月华星光电建成投产,2012年3月企业自主研制的全球最大110寸4倍全高清3D液晶显示屏“中华之星”正式发布。以上成功帮助TCL建立起了完整的液晶彩电产业链,奠定企业在新一代平板电视的全球产业优势,同时也使中国继日韩后成为掌握自主研制高端显示科技的国家。经历艰苦卓绝的国际化磨难,2013年TCL实现销售收入853.2亿元(其中海外业务占42.3%),净利润28.8亿元,其中,代表未来产业增长极的华星光电公司有效支撑了TCL的战略转型,成为TCL集团利润增长的主要来源。

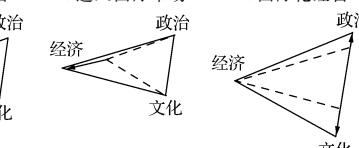
## 2.2 3 个阶段的组织形态比较

通过对 TCL 国际化前后 3 个阶段的组织形态的比较, 进一步阐述“全景式管理”模型的理论命题。

(1) 第一阶段: 什么原因促使企业在这个阶段的高速发展 在第一阶段里, TCL 的快速发展主要源于很好地安排了“全景式管理”模式中政治、经济和文化因素的匹配性。在政治维度方面, 企业率先解决了治理结构和利益机制问题, 从国有控股企业逐步转变为多元投资为主体的混合所有制企业。在经济维度方面, 企业的战略和模式选择也比较恰当, 1996 年进军彩电业, 采用“先店后厂”模式先做销售、积累客户和资源, 市场做足时才收购工厂, 建立制造基地。在文化维度方面, 创业期所倡导的企业家精神让 TCL 形成敢于冒险与拼搏的文化, 锻炼了一批敢于在市场上打拼的管理者。由表 2 中的 2a(国内经营) 所反映的, 这样的组织形态虽然在政治、经济、文化维度上的能力表现并不是非常高, 但是内部匹配程度很好, 也契合了当时高速发展的国内市场环境。高的组织适配性促使 TCL 在这个阶段发展迅速, 也取得了很好的经营业绩。

表 2 3 个阶段组织形态的比较

| 项目   | 第一阶段                       | 第二阶段                         | 第三阶段                        |
|------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 典型特征 | 政治<br>粗放式管控<br>管理层级多       | 粗放式管控<br>管理层级多               | 精细化管控<br>扁平化结构              |
|      | 经济<br>营销制胜<br>渠道为王         | 战略制胜<br>创新为先                 | 战略制胜<br>创新为先                |
|      | 文化<br>山头文化<br>个人打拼         | 山头文化<br>个人打拼                 | 诚信尽责<br>整体至上                |
|      | 匹配程度<br>较高                 | 低                            | 高                           |
| 组织绩效 | 较好                         | 差                            | 好                           |
| 组织形态 | 2a. 国内经营<br>政治<br>经济<br>文化 | 2b. 进入国际市场<br>政治<br>经济<br>文化 | 2c. 国际化经营<br>政治<br>经济<br>文化 |



(2) 第二阶段: 什么原因导致这个阶段国际化的失败 从系统、辩证角度而言, TCL 第一阶段的成功也孕育了第二阶段失败的原因, 因为适应于国内体制和市场环境的经营理念在实施国际化战略时自然会遇到不匹配的问题。例如, 作为国产手机中的佼佼者, TCL 的国内市场占有率一度仅次于摩托罗拉和诺基亚。TCL 手机业务的成功主要得益于其产品外观设计、渠道网络等优势, 但集中于中低端市场, 利润丰厚的高端市场一直被国外企业占据。此时企业

的经营理念是建立在强大的营销体系基础上, 市场业绩主要依赖于营销团队即兴发挥式的策划(如钻石手机)和终端销售网络。这样的营销策划可以取得一些短期的销售业绩, 但长期而言, TCL 手机始终无法将自己打造成类似诺基亚、三星这样的国际品牌。由于手机返修率居高不下, 消费者大多是首次购买者, 用过一次 TCL 手机的用户在更换手机时很少再选择 TCL 品牌<sup>[28]</sup>。2004 年开始, TCL 手机业务国内市场份額由 11% 降至 5.8%, 并在 2005 年继续下跌至 3.7%。

由表 2 可见, 当 TCL 将市场定位到欧美国家以后, 必须迅速推行“战略制胜、创新为先”的跨国经营理念。与 TCL“钻石手机”相应的一个例子是诺基亚的 Vertu 手机。“Vertu”在拉丁文中的原意是“高品质、独一无二”, 诺基亚也通过最精良的工艺、最优良的材料、最独特的设计来保证以上高端品牌的定位。例如, Vertu 手机的全部零件由打造劳斯莱斯汽车的同一批工匠负责, 纯手工制造, 显示屏幕采用硬度仅次于钻石的蓝宝石水晶, 键盘用红宝石为基材, 而细节方面连包裹手机边缘的皮革都是来自劳斯莱斯汽车的皮椅厂<sup>[29]</sup>。核心技术的缺乏和经营理念的短板导致 TCL 很难实现自身能力的提升, “营销制胜、渠道为王”的经营理念曾经是 TCL 在第一阶段成功的法宝, 但在第二阶段国际化阶段时却成为了障碍, “全景式管理”模型中的文化和经济维度之间不能有效匹配。

同时, 在第一阶段里, 国内分割的市场和制度环境导致 TCL 采取相对分权的管控模式, 也形成了企业“胸怀第一, 规矩第二”的管理风格。以上即兴发挥式的营销策划对个人依赖性强, 助长了集团内部各产业、地区高层管理者“诸侯分割”的局面: 只要有业绩, 能拼杀出来, 就可以不守规矩。这样的治理结构的正面效果是调动“诸侯”的积极性, 培养了一批富有个性和开拓精神的管理者, 但负面效果在于容易滋生以个人为中心的“小团体”或“小圈子”, 管理上过度追求放权和自由度, 不习惯于按规则办事。复杂的公司政治让 TCL 这个阶段的每次变革都雷声大雨点小, 难以落到实处。对此, 李东生有清醒的认识, 他曾经明确表示, “TCL 这样的大企业发展到某个阶段, 要更加强调发挥协同效应, 企业内部资源共享, 但是企业管理的“山头主义”正在阻碍我们的发展”。显然, 以上管控模式无法适应跨国经营的要求, 因此, 当在第

二阶段进入国外市场,TCL 决定把胸怀变成规矩、变成制度,淡化人情和“人治”特色的时候,“全景式管理”模型中的经济和政治维度之间也就立刻产生了不匹配。

2006 年的问卷调查结果进一步验证了以上结论。见表 1 可见,“全景式管理”模型的每个维度包含 10 个题项,各位高管据此打分,每个题项以 10 分为满分。在对各位高管的打分做了平均数后,得出的政治因素分数为 5.9 分。1997 年 TCL 实行国有资产的授权经营后,有了一个比较有效的激励机制,但是 2004 年整体上市后这个激励机制就结束了:从市场中引进的职业经理人,大多没有股份,企业缺乏对他们长期有效的激励。经济维度的总体得分是 6.2 分。这说明公司战略和信息的传递不到位,各项作业和战略的相关度比较低。文化维度的总分是 5.6 分,在 3 个维度中是最低的。具体而言,“公司是否有清晰明确的愿景?”评估之前 TCL 管理层都认为有,但实际评估分数只有 5 分。事实上,薄连明在内部召开企业文化的推演会议时询问参会者公司愿景是什么,大家的回答都不一样。这说明企业愿景并没有达成共识,也就不可能通过愿景来调动大家的积极性。相比于 3 个单项的维度,政治、经济和文化三者间的匹配程度更低,只有 5.3 分。经过以上诊断和推演,TCL 管理层认识到,“企业愿景和核心价值观不清晰”,“政治、经济与文化要素间的不匹配”是企业面临的首要问题,也是国际化受挫的根本原因。

**(3) 第三阶段:什么原因促使企业在第三个阶段的快速重生** 由表 2 中的 2c(国际化经营)所反映的,企业在这个阶段所做的事情的本质,就是重新调整政治、经济与文化因素,在高位上使得企业回到平衡状态。企业在解决问题时不可能从政治、经济和文化 3 个维度同时入手,必须找到变革的切入点,然后分阶段来实施和调整。这种切入点选择要和企业自身实际结合起来,不同企业会有不同的变革思路。对 TCL 而言,管理层认为主要问题出在文化失配方面,企业过往 25 年的成功使自身积累了难以逾越的不良文化沉淀,在国际化进程中愿景不清晰、沟通不到位、核心价值观没有得到有效贯彻。

由此,虽然面临的变革难度和惰性都很大,但 TCL 还是选择了以文化作为变革切入点,化解危机。首先,企业明确了发展愿景:“成为受人尊敬和最具创新能力的国际领先企

业。”然后,由愿景出发推导出新的企业文化体系。当愿景和文化体系形成后,公司内部进行了大规模的宣传和沟通,促使管理层和员工达成共识。

当 2007 年员工士气回升之后,企业开始调整其经济和政治要素,并通过胜利来不断肯定和强化变革成果。简言之,第 3 阶段的变革路线从“全景式管理”模型来讲,是从文化到战略,再到结构。如果反过来,效果可能适得其反,因为企业面临严重亏损时,如果不能把变革紧迫感激发出来,很难实施战略与结构的调整<sup>[30]</sup>。经过以上“文化→战略→结构”的系统性变革,TCL 重新达到平衡和匹配状态。

2009 年,TCL 决定采用“全景式管理”模型对企业再次进行诊断。此次样本调查范围扩大到集团 100 位各层次管理者。由表 1 可见,经过 3 年变革,TCL 在政治、经济、文化 3 个维度上都有了显著提高。具体而言,政治维度从 5.9 分增加到 8.2 分,经济维度从 6.2 分增加到 8.0 分,文化维度从 5.6 分发展到 8.3 分,三者的匹配程度也从 5.3 分发展到 8.3 分。当然,相比于第一阶段的匹配状态,此阶段的政治、经济与文化三者是在高位上(“适应国际化经营的要求”)重新得到高的匹配程度,企业的总体能力有了很大的提升。至此,TCL 成功走上了国际化经营的道路。

### 3 讨论与结论

#### 3.1 理论启示

处于开放系统中的组织必须应对环境不确定性挑战<sup>[31]</sup>。领导者就是连接组织与外部环境的纽带,其职责在于感知、吸纳甚至影响环境变化<sup>[32]</sup>。本研究基于本土化的系统观点,结合 TCL 国际化案例的剖析讨论了“全景式管理”模型的理论命题。正如该案例所反映的,领导者思维必须适应于企业发展需要,企业发展遇到的瓶颈很大程度上源于领导者无法突破自身的认识层次和思维框架。伴随着企业变革与发展,领导者需要不断提升自身的战略思维,因为他们在前一阶段成功的经验、技能与理念,不一定能够应对下一阶段遇到的问题<sup>[33]</sup>。同时,企业领导者对环境的认知受过去经验的影响,进而决定下一步发展路径的选择。当领导者意识到环境将发生重大变化时,必须通过改变自身的战略主导逻辑以促使企业成功转型,然而,过去的成功在现实中会给领导者思维带来强化性

影响,如对现有绩效水平的满足感、对现行经营理念的自信、自我效能,以及组织搜寻的信息数量和类型等,导致他们其实很难改变自身的主导逻辑<sup>[34]</sup>。这样的矛盾被称为“普拉哈拉德悖论”,即企业怎么会有动力和能力去变革自身所拥有的成功经验?前期研究侧重分析领导者更换引起的组织变革与战略转型。TCL 的案例启示我们,领导者的自我提升和反省也可以是组织变革的重要前提,但目前这方面的研究很少。

本研究对于如何开发基于本土化文化智慧的管理理论也具有借鉴价值。韵江等<sup>[5]</sup>对1978~2008年国际优秀期刊上发表的、研究转型经济下中国企业战略问题的47篇文献进行综述,结果发现“现有研究通常将中国作为情境变量或者比较对象进行研究,并未从中国企业战略实践中提取理论,形成企业战略基础研究理论”。可以相信,以上源于中国企业实践的“全景式管理”模型更适合中国企业管理者系统思维的文化习惯,在本土化的理论创新方面具有很好的理论贡献。

### 3.2 实践启示

社会上对于TCL国际化失误的原因讨论很多。例如,不同文化和法律体制带来的冲突导致TCL未能获得Thomson彩电专利技术的所有权,低估了在欧洲市场上员工的安置与解聘成本;企业没有把握好收购时机,没有预料到并购两年后平板电视取代CRT彩电成为主流<sup>[35]</sup>等。事实上,以上原因都是表面上的,因为任何一家国际化经营的企业,必然会在市场上遭遇到这样的问题;这些挑战对每家企业而言都是一样的,关键差异在于企业有没有应对这些挑战和问题的能力。同样,企业界普遍认同“国际并购是企业获取技术和管理资源的有效途径”的命题,一批优秀的中国企业就是依据这样的逻辑展开了它们的国际化战略,然而,这句看似有道理的话其实是有明显偏差的,因为它只是说明了国际化的需要,但忽视了国际化的能力建设。

当前,越来越多的中国企业希望通过进入国际市场来提升自身的技术和管理能力。根据“全景式管理”模型的分析可见,企业政治、经济与文化要素之间的不匹配才是TCL等企业遭遇国际化挫折的根本原因。企业在进入国际市场之前,必须将自身的经营理念、治理结构和管控模式调整到位,而不要企图希望通过国际化

过程或国际化之后来解决这些问题,否则“全景式管理”模型中政治、经济与文化要素的不匹配最终会导致企业在进入甚至尚未进入国际市场时就遭遇失败。具体而言,组织内部匹配程度的诊断可以采用表1中的“匹配程度”维度的相关题项进行诊断和分析。从本质而言,企业国际化的关键不是“战略定位”问题,而且如何瞄准国际市场预先进行“组织变革”的问题。

### 3.3 局限性与未来研究展望

本研究也存在很多局限性。例如,对2004年以前TCL在国内市场经营时期组织特征的分析主要是依据经验总结,并没有进行相应的问卷调查;另外,正如一位评审专家指出的,“全景式管理”是一个从实践中总结出来的理论,其信效度还需要进一步检验。鉴于此,在未来的研究中,一方面要通过更大范围的实证研究对“全景式管理”模型及其量表进行检验;另一方面将在理论上对其维度结构和理论命题进行更深入的阐述。

### 参 考 文 献

- [1] 李新春,刘佳,陈文婷. 从基于制度到基于市场的战略创业转型——中国大型电子企业联想、海尔、TCL案例研究[J]. 中国制度变迁的案例研究,2009(6): 669~704
- [2] ALON I, CHILD J, LI S M, et al. Globalization of Chinese Firms: Theoretical Universalism or Particularism[J]. Management and Organization Review, 2011,7(2): 191~200
- [3] 吴晓波. 鹰的重生: TCL追梦三十年: 1981~2011[M]. 北京:中信出版社,2012
- [4] 李平. 中国本土管理研究与中国传统哲学[J]. 管理学报, 2013, 10(9): 1 249~1 261
- [5] 韵江,鞠蕾. 转型背景下中国企业战略研究: 特征、方法及主题分析——基于英文文献的探讨[J]. 南开管理评论, 2010,13(5): 131~143
- [6] TSUI A S. Autonomy of Inquiry: Shaping the Future of Emerging Scientific Communities[J]. Management and Organization Review, 2009,5(1): 1~14
- [7] 陈明哲.“赢”在动态竞争中的“四部曲”[J]. 清华管理评论,2012(2): 74~80
- [8] JIA L D, YOU S Y, DU Y Z. Chinese Context and Theoretical Contributions to Management and Organization Research: A Three-Decade Review[J]. Management and Organization Review, 2012,8(1): 173~209
- [9] NISBETT R E. The Geography of Thought[M].

- New York: Free Press, 2003
- [10] SENGE P M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization [M]. New York: Doubleday Currency, 1990
- [11] VAN DE VEN H A, JOHNSON E P. Knowledge for Theory and Practice[J]. Academy of Management Review, 2006, 31(4): 802~821
- [12] LEWIN K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin [M]. London: Tavistock, 1952
- [13] EDEN C, HUXHAM C. Action Research for Management Research [J]. British Journal of Management, 1996, 7(1): 75~86
- [14] BERG B L. Qualitative Research Methods for the Social Sciences [M]. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2007
- [15] LUSHCER L S, LEWIS M W. Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox [J]. Academy of Management Journal, 2008, 51(2): 221~240
- [16] VAN DE VEN A H, JING R. Indigenous Management Research in China from an Engaged Scholarship Perspective[J]. Management and Organization Review, 2012, 8(1): 123~137
- [17] KAST F E, ROSENZWEIG J E. General Systems Theory: Applications for Organizations and Management [J]. Academy of Management Journal, 1972, 15(4): 447~465
- [18] SIGGELKOW N. Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Clairborne[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(4): 838~857
- [19] DENISON D R, MISHRA A K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness[J]. Organization Science, 1995, 6(2): 204~223
- [20] 张一驰, 张正堂. 高绩效工作体系的生效条件[J]. 南开管理评论, 2004, 7(5): 70~77
- [21] 文理, 程先东, 龚贻志, 等. 基于中医取象比类思维的企业模糊诊断研究[J]. 管理学报, 2010, 7(10): 1442~1447
- [22] 吕力. 管理学如何才能“致用”——管理学技术化及其方法论[J]. 管理学报, 2011, 8(6): 796~804
- [23] 薄连明. 全景管理模式[J]. 北大商业评论, 2010(4): 40~48
- [24] POLANYI K. The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time[M]. Boston: Beacon Press, 1944
- [25] IRELAND R D, HITT M A. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership[J]. Academy of Management Executive, 1999, 13(1): 43~57
- [26] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25~32
- [27] WALDER A G. Local Governments as Industrial Firms: An Organizational Analysis of China's Transitional Economy[J]. American Journal of Sociology, 1995, 101(2): 263~301
- [28] 孙存照. TCL 成长的烦恼[J]. IT 时代周刊, 2003(9): 19~24
- [29] 郎咸平. 蓝海大溃败——本质Ⅲ: 本质论 VS 蓝海战略 [M]. 北京: 东方出版社, 2008
- [30] KOTTER J P. A Sense of Urgency [M]. Boston: Harvard Business Press, 2008
- [31] THOMPSON J D. Organizations in Action [M]. New York: McGraw-Hill, 1967
- [32] PFEFFER J, SALANCIK G R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective [M]. Stanford: Stanford University Press, 2003
- [33] NADLER D A. The CEO's Second Act[J]. Harvard Business Review, 2007, 85(1): 66~72
- [34] AUDIA P G, LOCKE E A, SMITH K G. The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change[J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(5): 837~853
- [35] 叶康涛, 孙黎, 彭维刚. 同途为何殊归? ——联想和 TCL 的海外并购征程[J]. 北大商业评论, 2010(3): 80~87

(编辑 杨妍)

**通讯作者:** 井润田(1971~),男,陕西蒲城人。上海交通大学(上海市 200052)安泰经济与管理学院教授、博士研究生导师。研究方向为组织变革、领导行为。E-mail: rtjing@sjtu.edu.cn