

编者按:2018年12月18日,庆祝改革开放40周年大会在人民大会堂举行。100名“改革先锋”称号获得者和10名“中国改革友谊奖章”获得者在大会上受到表彰。此次获表彰的100人中,有不少来自工业和信息化领域,《中国电子报》将推出工信领域改革先锋专题,陆续报道这些“改革先锋”的先进事迹。

李东生：坚守实业 打造全球化企业



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。

本报记者 马奕

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 在全球设立 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制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会更高,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。这一阶段公司高速增长,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。”

倪润峰：敢为人先 探索“军转民”之路

本报记者 王伟

2018年12月18日，庆祝改革开放40周年大会在人民大会堂举行，100名“改革先锋”称号获得者受到表彰。在电子电器领域，原四川长虹电子集团有限公司党委书记、董事长倪润峰作为“企业‘军转民’实践的创新者”被授予“改革先锋”称号。

“改革先锋”颁奖词这样描述倪润峰：“他顺应时代潮流,勇于尝试与探索,科学地把军工技术、工艺、检测及质量控制手段移植到民品研发生产上,实现单一的军品生产到军民品结合的战略转移,带领长虹率先成功探索出企业‘军转民’道路。将长虹从一个普通军工企业打造成价值百亿元级的中国彩电大王,为中国彩电业走向世界奠定了良好基础。”

在倪润峰掌舵的 20 年间,长虹实现了从“7 字头”军工企业向千亿元级企业的华丽转身,累计产销彩电近 8000 万台、空调近 500 万台、雷达 304 部。长虹累计实现销售收入过千亿元、利税超过 150 亿元,公司净资产从 1.2 亿元增长到 117.32 亿元,增长了 97 倍。

可以说,倪润峰探索出一条军工企业成功转型民用企业的成功之路,为更多“军转民”企业树立了良好的榜样。

大幅下降,企业日益不景气。军工企业密集的四川绵阳市,甚至出现工程师上街摆地摊的现象。

“我们顶住了重重压力,抢在国家相关政策关门前夕,引进了全国当时最后一条彩色电视机生产线。”倪润峰回忆道。

长虹在倪润峰的带领下,开始探索“保军转民”的发展路线,把军工技术、工艺、检测及质量控制方式移植到民品研制上。在一次又一次的探索中,倪润峰带领长虹成功生产出合格的 18 英寸彩色电视机,完成了从单一军品到军民融合的企业转型。

经过多年艰难的尝试与探索,长虹从“试制电视机”到“自制电视生产线”,再到“引进自动化彩电生产线”和“兴建彩电工程”。通过“引进、消化、吸收、再创新”,长虹彩电规模得到迅速提高,成为当时中国电视业的主导者和引领者。

“不沿边、不靠海,长虹发展的每一步,都靠解放思想,大胆突破。”倪润峰用“敢为天下先”来总结长虹的核心文化。

不仅率先实现了“军转民”的成功,还成为第一个降价出售彩电的企业,不仅为家电市场注入了竞争活力,还促进了我国彩电的大规模普及。

上世纪 80 年代末期,中国正处在计划经济向市场经济过渡时期。长虹率先打破僵化的价格体制,主导了中国家电行业第一次“价格战”,引领了中国家电产业“优胜劣汰”的市场化发展道路,推动了中国大屏幕彩电的大规模普及。

“不转型,企业就没有出路;不上民品,企业也无法生存。”倪润峰回忆道。1989 年,为抑制市场过热的抢购风,彩电行业政策调整,实行专营和开征消费税,每台彩电征收 600 元的特别消费税,原本火热的彩电市场陷入低谷。当时,长虹做出一项惊世决定:在全国范围内降价,每台让利 350 元。“这是中国历史上家电第一次降价。”倪润峰激动地说道。

1995 年,长虹提出“产业报国、以民族昌盛为己任”,自主开发 NC-2、NC-3 大屏幕彩电机芯,推出具有国际先进水平的 29~38 英寸“红太阳一族”高品质彩电。1996 年 3 月,在我国彩电关税由 35%下调到 23%的前夕,凭借技术品质和规模经济优势,长虹宣布所有品种的彩电一律大幅度降价销售,每台让利 30%~50%。在长虹的带领下,国产大屏幕彩电市场份额大幅提升,推动了中国大

敢为人先

推动我国彩电市场化发展

在倪润峰的带领下,敢为天下先的长虹



屏幕彩电的大规模普及,为中国彩电业走向世界奠定了基础。

在不断探索新技术新产品、尝试市场化营销的过程中,长虹也迅速成长。1992 年,长虹彩电在国内行业中首家销售突破 100 万台;1997 年,长虹第 1000 万台彩电下线,成为国内首家电视机产量突破千万的企业,一举成为中国“彩电大王”。

可以说,倪润峰敏锐地抓住国家正在经济转型的契机,充分发挥市场调节作用,通过培育自主创新能力和产业规模实力,顺应商品价值规律,以市场为导向敢于冲破价格禁区,带领长虹公司率先利用价格杠杆,打破僵化的价格体制,合理浮动彩电价格,推动国家层面出台彩电市场化价格机制的完善,带动民族电视产业快速向市场化发展,促使电视企业建立起面对市场灵敏反应、自主调整的产品营销主动权。

创新管理 为民营企业注入活力

在带领长虹成功实现“军转民”的过程中,倪润峰深刻领悟“以市场为导向”“以人为本”的思想精髓,始终把人作为一种重要的资源来看待,推出注重实绩的用人制度和

灵活多样的分配制度。在原电子工业部出台干部任期制规定之前,长虹公司在 1984 年即试点推行干部聘期制和契约化管理机制,并在公司内部构建起“干部能上能下,岗位能设能撤”的用人机制,打破了利益固化的藩篱,成为国有企业用人制度改革的典范,最大程度地调动全体员工的积极性和创造性,发挥出人的聪明才智,使企业充满生机和活力。

自 1988 年开始,长虹主动打破国有体制用工制度,率先面向全社会招聘生产一线工人,既保障了农村青年在城市的务工就业问题,又拓宽了用工来源,用市场化方式解决大规模工业生产的人力资源需求问题,也为“人员能进能出、收入能高能低”的用工改革奠定了基础。

在倪润峰的带领下,长虹公司打破国有体制用工制度,创新干部管理机制,突破利益固化的藩篱,成为国有企业用人制度改革的典范。长虹公司先后被评为省、市文明单位,入选原机械电子工业部中国最大的百家电子企业榜单,获得了国家统计局“中国电子及通信设备制造业十强”称号;获得全国思想政治工作优秀企业,全国先进基层党组织,全国企业管理优秀奖“金马奖”,全国质量效益奖,部、省质量管理奖,全国首批一级企业等一系列荣誉称号。