

## ▶ 走进来

“全球化最大的挑战就是如何抓住当地市场,针对当地市场,企业需要提供最适合他们的产品,包括最高的性价比、体验和服务。比如为巴西市场就是要量身定制属于巴西市场的产品,不能把美国的产品、中国的产品简单搬到巴西来卖,这是很难成功的。”李东生对北京商报记者表示。

据了解,每个地方的经济结构特点都比较特殊,对于进军海外的中国企业来讲,不仅要“走出去”,还要走进来,加速企业的本地化融合进程。据TCL实业控股CEO王成介绍,TCL在巴西市场早期以OEM空调、LCD电视产品为主,但在2014年改为发展自主品牌。由于巴西当地市场情况复杂,TCL选择与当地老牌家电公司SEMP合作,以合资公司的形式、以中高端产品定位开始在

巴西推广TCL品牌。“巴西经济结构规则有点特别,彩电、家电行业是在玛瑙斯生产。玛瑙斯位于亚马逊森林,在巴西北部的边界。从圣保罗坐飞机到玛瑙斯要将近3个多小时,如果再从港口将货物拉到那边去,做好之后再拉回到巴西消费市场,这一来一回,差不多一个月就没了。所以在巴西不仅要建工厂,还要有比较强的供应链管理能力和较强的供应链管理能力。此外汇率、账务等问题也非常复杂。这也是我们为什么选择合资公司的形式深耕巴西市场的原因。”王成说。

由于本地化思路正确,巴西在TCL的全球化布局中表现十分抢眼,去年全年TCL销量同比增长75%,其中高清、大屏份额占自身销量35%以上,预计2019年TCL智能电视销量自身占比将达78%。

王成表示,巴西业务的模式在全球并不是唯一的,TCL在阿根廷当地也有合资公司、合作伙伴和工厂。在印度,TCL则在建立模组整机一体化的电视,也包括手机的生产能力。在越南,为进一步扩大在当地的加工能力,今年2月,TCL正在建一个年产300万台以上新的生产基地,同时,TCL要引进其他相关的品类,在越南做更多的布局。

北京商报记者发现,很多企业国际化,只是把当地当做一个有待开发的产品销售市场而已,但是TCL好像则是把当地看成了企业的一个有机组成部分,是通过直接建厂、组建合资公司等“结交合作伙伴”的方式在开拓市场,TCL这种“做深做透做重”的方式,也深刻诠释了其从“走出去”到走进来的出海观念转变。

TCL全球范围内已经拥有  
26个研发中心



总研发人员近8000名  
10余家联合实验室

2018年TCL在研发的投入达到



56亿元

申请了6万多件专利

## ▶ 走上去

在“双轮驱动战略”实施五年以后,TCL的全球化布局已经进入了“快车道”。根据最新统计数据,2019年1-5月TCL电视的全球销售量突破1340万台,相比去年同期上涨了24.2%。北美、欧洲和新兴三大区域性市场增长势头强劲。其中,美国市场TCL电视销量同比涨幅近乎翻倍,更在今年3月首次单月销量超过三星,跃居全美第一。

“在经历了‘走出去’和走进来的发展阶段后,我们下一步全球化的目标就是走上去。”TCL集团助理

总裁、品牌管理中心总经理张晓光告诉北京商报记者。

“走上去”也意味着未来的TCL不仅要注重产品销量的增长,也会在品牌建设、研发布局上更进一步。据李东生介绍,在美国之后,TCL也在波兰设立了欧洲研发中心,这是TCL研发能力全球化的一个重要标志,由于是前沿的人工智能技术,在波兰研发中心投入的这些项目至少要3-5年才会有收获。另外,TCL在广东的聚华印刷显示创新中心获得国家创新中心的授牌,大屏幕印

刷显示已跑到了三星、LG的前面。前不久,TCL第六届技术创新大会以及TCL第一次技术合作开放大会同时召开,并推出了13个技术项目在全球招标,TCL和6个单位签订了联合实验室,其中包括和香港大学签订了人工智能研发中心合作。

李东生认为,中国企业要做大做强,就要在积累自己核心能力上投入更大。像2018年TCL在研发的投入是56亿元,到现在为止,TCL申请了6万多件专利,其中PCT专利超过了1万件。这些技术能力的积累能够支撑

企业发展,当然申请专利和获得专利的授权有一个时间差,另外在和很多国家竞争成长和企业强大的过程中,大部分中国企业申请了专利相对价值没有那么高。但是我们首先要实现量变,才能实现质变。”

“中国和全球领先国家的竞争最后落地就是技术的竞争,如果有更多华为量级的企业,我相信中国的竞争力会再上一个台阶。我们就是要努力往这个方向走,这也是中国经济强大过程中必须要走的路。”李东生说。



记者手记

## 拨云才能见日

20年,不过是历史长河中的一瞬,但对于以TCL为代表的中国企业来讲,却是出海蝶变之旅的跌宕印记。

30年前,三十而立的李东生初访欧洲,来自中国南方默默无闻小厂的他,在荷兰参观飞利浦总部时,获赠一个女工做的雕塑。仰望着飞利浦大楼,他在想:什么时候自己的企业也可以这样,在国际舞台绽放来自中国的光芒。

1999年,TCL在越南建立了第一个海外彩电生产基地,开始海外布局,也开始了李东生的出海梦。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。这是中国企业海外并购史上的开创性举措,规模之大,前所未有的。

但技术迭代和文化冲突的双重冲击,却让TCL和李东生在当时付出了巨大代价。2006年,TCL净亏损18个亿,遭遇了成立20年来的首次年度亏损。《福布斯》中文版则将中国上市公司(主要指非国有上市公司)最差CEO的第六名留给了他。

2006年6月,李东生写下《鹰的重生》一文,以鹰的痛苦重生寓意TCL在生死关头必须面临的蜕变。在TCL内部网站上,这篇文章跟帖

超过两万条,不少员工彻夜回帖,热泪盈眶。

之后,李东生对海外业务进行了大刀阔斧的组织变革,其断腕之举终见成效。经历了曲折的TCL重新进入成长轨迹:2007年,TCL扭亏为盈,净利润为3.28亿元。自此之后,TCL一路向上而行。

随着中国经济的高速发展以及驱动结构的转变,中国家电品牌也逐渐脱离单纯的代工时代,自主设计开发成为行业主流。如今,TCL产品远销全球160多个国家和地区,其中超过一半的营收来自海外,已成为名副其实的国际企业。

此外,TCL全球范围内已经拥有26个研发中心,总研发人员近8000名,10余家联合实验室。2018年TCL在研发方面的投入达到56亿元,申请了6万多件专利。

不经历风雨,如何见彩虹。TCL出海从量变到质变的过程,也是痛苦的蜕变之旅。就像李东生在《大国品牌》纪录片中所说的:“‘走出去’,可能风光无限,也可能头破血流。”面对前路未知的出海之旅,长远的技术储备、精准的市场本地化洞察、前后端完备的全品类产品产销体系,或许是TCL挑战未来的自信所在。