

# TCL 的国际化之痛<sup>1</sup>

20 世纪 90 年代以来，TCL 集团就一直很受关注：一方面，它连续进军电话机、彩电、手机等领域，在这些领域都做到了国内前几名，而且曾连续 12 年保持年均 42.65% 的增长速度；另一方面，在短短的几年内，它先是收购德国 Schneider，后是联姻法国 Thomson，并与法国 Alcatel 上演一出悲欢离合的大戏。

TCL 集团国内业务的巨大成功一直为人称道，但其跨国并购的途径与方式从一开始就饱受争议，在所谓的国际化后 TCL 集团的巨亏让其董事长李东生也不得不深思。

本章在回顾 TCL 成长和国际化进程的同时，分析 TCL 海外并购失败的原因，希望借此为国内其他企业提供一些借鉴。

## 1 TCL 集团简介

### 1. TCL 集团

TCL 的表面意思是 Today China Lion（今日的中国雄狮），至于实际上的含义一直是 TCL 领导层内部的商业机密。

1981 年，中国改革开放刚刚开始，原广东省惠阳地区电子工业公司与港商合资成立“TTK 家庭电器有限公司”，主营业务是生产销售录音磁带。这个当时注册资本只有 620 万港币，员工不到 300 人的小企业是中国最早的 12 家合资企业之一。今天的 TCL 集团便发轫于此。

1985 年，TCL 抓住通讯行业市场发展机会，进军电话机领域，成立了“TCL 通讯设备有限公司”，仅用三年时间，就实现了电话机产销量全国第一，并将由此建立的领先地位保持至今。1986 年，TCL 商标在国家工商管理局正式注册，“TCL”品牌从此走向全国，走向世界。

90 年代初，TCL 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，先从中大屏幕切入获得成功后再反向小屏幕延伸，短短三年就使 TCL 王牌彩电跻身国内三强，随即 TCL 开始大规模建立自己的生产基地。TCL 扬长避短，成功实践了“先占市场再建工厂”的商业模式。

此后，TCL 驶入了高速发展的快车道，企业由产品经营提升到品牌经营，成功实施多元化战略，业务领域不断扩大。1992 年，TCL 研制生产出 TCL 王牌大屏幕彩电并成功投放市场。此后的数年间，TCL 相继兼并香港陆氏彩电项目、成立河南 TCL-美乐电子有限公司、改革内蒙古彩虹电视机厂成立内蒙古 TCL 电器有限公司、兼并无锡虹美电视机厂、成立 TCL 数码科技（无锡）有限公司，在激烈的彩电市场竞争中后来居上，脱颖而出，走在了国内同行业的前列，为国际化发展奠定了坚实的基础。1999 年 3 月，TCL 移动通信有限公司成立，仅用两年时间（2001 年）即实现手机年销售 130 万台，销售收入 30 亿元，2002 年，销量突破 600 万部，收入近 90 亿元，成为国产手机第一强。与此同时，TCL 不断开拓，业务领域扩展到电脑、空调、洗衣机、电冰箱、小家电、照明电器等，并且很快在这些领域内跻身全国同行业的前列。

在激烈的市场竞争中，TCL 探索出一整套符合企业自身发展特点和适应市场环境变化的营销理念。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，实施“深耕细作”和“千店工程”计划，近几年又开展以“幸福快车”为标志的服务营销，一步步地使 TCL 的营销网络遍布全国，甚而覆盖全球市场。

2002 年，经广东省人民政府批准，在原 TCL 集团有限公司基础上整体变更设立 TCL 集团股份有限公司。2002 年 4 月 19 日，经广东省工商行政管理局核准注册，注册资本 1,591,

---

<sup>1</sup> 本案例完成于 2007 年 11 月。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

935, 200 元。公司发起人为 TCL 集团有限公司全体原有股东共 49 人, 包括惠州市投资控股有限公司、南太电子(深圳)有限公司、飞利浦 、金山、联富、东芝、住友商事株式会社和公司的主要管理人员李东生等 42 名自然人。图 1 为其股本结构。

TCL 是国内比较早的致力于资本运作和体制创新的国有企业。1993 年 3 月, TCL 通讯设备股份有限公司股票在深交所上市, 1999 年 11 月, TCL 国际控股有限公司股票在香港联交所上市, 2004 年 1 月, TCL 集团股份有限公司股票在深交所整体上市, 2004 年 9 月, TCL 通讯科技有限公司股票在香港联交所上市。从 1997 年 TCL 成为惠州市首批国有资产授权经营试点企业开始到 2004 年 TCL 集团整体上市, TCL 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, 公司治理结构日趋科学和完善。

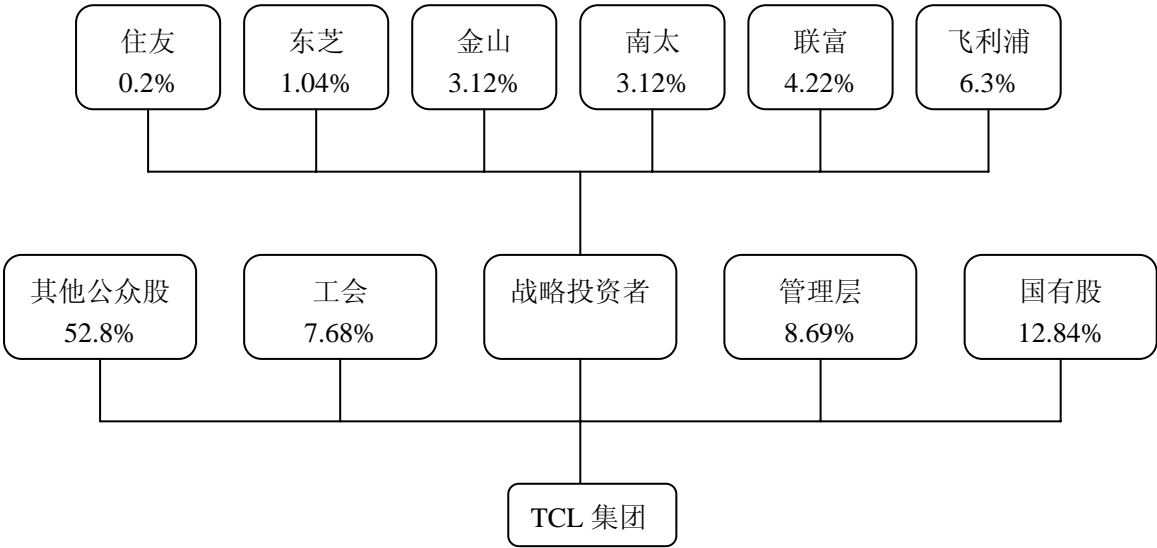


图 1 TCL 的股权结构

在国内业务迅猛发展的同时, TCL 把目光投向了更为广阔的国际市场。1998 年, TCL 在印度建立首个海外生产基地。1999 年, TCL 越南公司在越南的河内市、岘港市同时开张。2005 年, TCL 越南工厂彩电生产量超过 30 万台、DVD 生产量达 5 万多台, TCL 品牌电视机在越南实现销售 27 万台, 拥有 19.3% 的市场占有率, 位列所有品牌中第二名, 成为越南市场上仅次于“三星”的品牌, 也是进入前三甲的唯一中国品牌。自 2000 年以来, TCL 越南公司年销量和销售额、市场份额实现连续 6 年快速增长, 并且至今仍然保持强劲的增长势头。

除了印度和越南外, TCL 还在菲律宾建立海外工厂, 另外 TCL 还在美国、俄罗斯、新加坡、印尼、中国香港等地设立了公司或商务机构。表 1 为 TCL 在境外的集团成员。

表 1 境外集团成员企业

序号	企业名称
1	TCL 国际控股有限公司(香港上市)
2	TCL 海外控股有限公司
3	TCL 控股(BVI)有限公司
4	TCL(越南)有限公司
5	TCL 巴朗(印度)有限公司
6	TCL-太阳有限公司(菲律宾)

7	TCL 电子(美国)公司
8	TCL 通讯设备(国际)有限公司

迄今为止，TCL 的国际化业务发展走过了三个阶段：一是从 90 年代初到 1998 年，主要以 OEM、ODM 形式为国外著名品牌代工；二是 1998 年后从新兴市场开始销售自有产品，培养建立自己的销售网络、品牌影响力；三是从 2003 年后，通过兼并重组，国际化战略取得突破。2004 年，TCL 通过兼并重组法国 Thomson 彩电业务和 Alcatel 手机业务，成为全球最大的彩电生产商和世界主流移动终端产品供应商，构建起覆盖全球市场的业务架构。表 2 为 TCL 兼并的公司。

表 2 TCL 集团兼并的公司

年份	兼并公司（或业务）
1996	香港陆氏公司彩电项目
1997	河南美乐电视机厂
1999	内蒙古彩虹电视机厂
1999	金科集团
1999	翰林汇软件公司
1999	开思软件公司
2000	中山索华空调厂
2001	无锡永固电机厂
2002	Schneider（德国）
2003	GO-VIDEO（美国）
2003	数码乐华
2004	Thomson 彩电业务（法国）
2004	Alcatel 手机业务（法国）

从成立至今，TCL 集团发展的步伐迅速而稳健，特别是进入 20 世纪 90 年代以来，连续多年保持高速增长。2001 年，TCL 集团销售总额 211 亿元，利润 7.15 亿元，税金 10.8 亿元，出口创汇 7.16 亿美元，在全国电子信息百强企业中列第 6 名，是国家重点扶持的大型企业之一。2003 年集团实现营业收入 282.5 亿元人民币，净利润 5.7 亿元人民币。2004 年，TCL 集团全球营业收入近 500 亿人民币。2005 年，彩电累计实现销量 2259 万台（其中海外销售超过 1300 万台），跃居全球首位；手机销售超过 1000 万台（其中海外销售 750 万台）；TCL 集团全球营业收入 516.76 亿元人民币，其中来自海外的营业收入贡献超过 50%，成为真正意义上的跨国公司。2006 年，TCL 在全球各地销售超过 2100 万台彩电，1100 万部手机，实现全球营业收入 468.55 亿元。在 2006 年中国电子信息百强企业排行榜中，TCL 集团排名第四，连续 10 年入选中国电子信息百强企业十强。自 20 世纪 90 年代以来，TCL 连续 12 年保持年均 42.65% 的增长速度。

经过多年发展，TCL 已是中国最具价值的品牌之一。2001 年，TCL 品牌价值 144.69 亿元，在全国知名品牌中排第 5 名。2003 年，TCL 品牌价值为 267.12 亿元人民币。2005 年品牌价值超过 336 亿元人民币。2006 年 TCL 品牌价值达 367.25 亿元人民币，位居中国最有价值的商业品牌第三名。详见图 2。

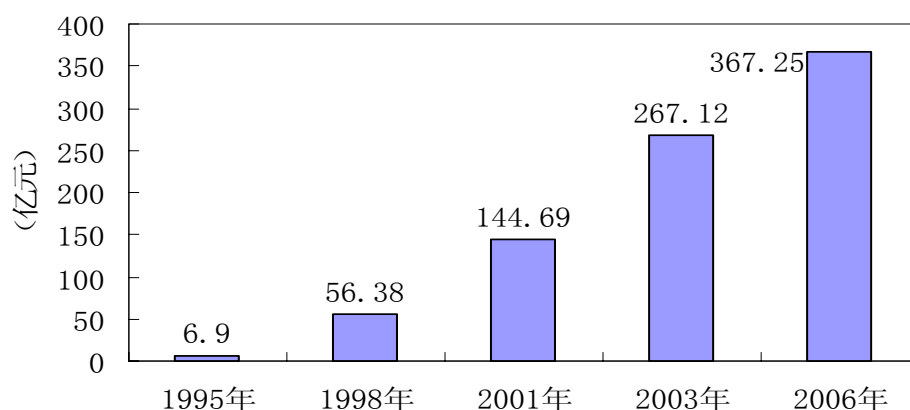


图 2 TCL 品牌价值成长历程

目前，TCL 集团已形成以多媒体电子、移动通讯、数码电子为支柱，包括家电、核心部品（模组、芯片、显示器件、能源等）、照明和文化等产业在内的产业集群。其中彩电、手机、电话机、个人电脑等产品在国内市场具有领先优势。

TCL 企业文化具有典型的合金文化和移民文化特点：融合中外、兼容并蓄，鼓励创新、允许失败、变革创新、知行合一等，这些特征经常见诸于企业和员工的日常行为之中。TCL 的合金文化和移民文化，注定了 TCL 文化属性具有很强的开放性和包容性。

截至 2007 年 1 月底，TCL 集团在国内拥有员工 65506 人，国外 6878 人，并拥有三家上市公司，分别是：TCL 集团(SZ.000100)、TCL 多媒体科技（HK.1070）、TCL 通讯科技（HK.2618）。

表 3 简单概括了 TCL 的成长和发展历史。

表 3 TCL 发展大事记

时间	事件
1981	由惠阳地区机械局电子科分离成立“惠阳地区电子工业公司”。这是 TCL 的前身。
1985	成立中港合资的“TCL 通讯设备有限公司”，初创 TCL 品牌。
1986	TCL 商标在国家工商行政管理局商标注册。
1989	TCL 电话机产销量跃居全国同行业第一名并一直名列前茅。
1990	根据当时影响企业发展的关键因素，提出“市场是企业的生命，营销是企业的先导”的观点，并开始着重于树立自己的品牌和建立自己的营销网络。
1991	在上海成立第一个销售分公司，随后又在哈尔滨、西安、武汉、成都等地建立销售分支机构，成为今天 TCL 全国性销售网络的雏形。
1992	研制生产 TCL 王牌大屏幕彩电，成功获取市场认可。同时，着手导入 CI 系统，成为国内较早实施 CIS 的企业之一。
1993	TCL 通讯设备股份有限公司在深圳证券交易所挂牌上市。这是国内通讯终端产品企业中第一家上市公司（2004 年 1 月退市，TCL 集团换股上市）。
1996	TCL 集团兼并香港陆氏公司彩电项目，开创国企兼并港资企业并使用国有品牌之先河；TCL 王牌跃居国内彩电市场三强。
1997	TCL 集团有限公司成立。
1999	TCL 国际控股有限公司股票在香港成功上市，共筹得资金 10.5 亿港元；“TCL”商标被国家工商行政管理局认定为“中国驰名商标”；TCL 进军越南，成立越南分公司，历经一年半就开始实现



	盈利。
2000	进驻东南亚和俄罗斯，通过 OEM 方式进入中东、非、澳、拉美、远东等国家和地区
2002	4 月 16 日 TCL 集团股份有限公司创立，引入国际战略投资者；同年，TCL 集团收购德国施耐德彩电业务。
2003	5 月 TCL 被英国金融时报评为“2002 年中国最受尊敬企业”；5 月 TCL 通过资本运作方式收购美国 Go Video 公司；7 月 TCL 正式发布了旨在创建具有国际竞争力的世界级企业的“龙虎计划”；8 月中共中央总书记、国家主席胡锦涛视察 TCL 王牌电器（南昌）有限公司；10 月“英特尔-TCL 3C 联合实验室”宣布正式成立。
2004	1 月 30 日 TCL 集团股份有限公司在深圳证券交易所上市交易（证券简称：TCL 集团，股票代码：000100）；8 月 TCL 与法国汤姆逊合资组建的全球领先彩电企业 TCL 汤姆逊电子有限公司（TTE）在深圳开业；8 月 TCL 与法国阿尔卡特合资组建的全球移动通信领域的主导企业——TCL 阿尔卡特移动电话有限公司（TA）正式运营；9 月 27 日 TCL 通讯科技控股有限公司在香港联交所上市（股份编号：2618）。
2005	12 月 TCL 对旗下非核心业务进行重组，将其控股的 TCL 楼宇科技（惠州）有限公司、TCL 国际电工（惠州）有限公司转让与发过罗格朗集团。

## 2. 李东生其人

李东生，1957 年 7 月出生。1982 年毕业于华南理工大学无线电技术系，学士学位。

李东生大学毕业后即在 TCL 任职，1996 年 12 月担任 TCL 集团董事长兼 CEO，是 TCL 集团的创始人之一。自担任 TCL 集团 CEO 以来，李东生以强烈的事业心和高度的使命感，确立了将“TCL 建成具有国际竞争力的世界级企业”的宏伟目标。多年来，李东生始终坚持不懈地推行企业的“变革创新”，通过资本运作，兼并、重组、收购了多家国内家电企业，实现了 TCL 集团的低成本扩张，逐步建立起在多媒体显示终端、移动信息终端国内市场的领先地位。表 4 给出了李东生在 TCL 的主要经历。

表 4 李东生与 TCL

年份	职务
1985	TCL 通讯设备公司总经理
1986	广东惠州市工业发展总公司引进部主任
1990	惠州市电子通讯总公司副总经理、党委副书记兼团委书记
1993	TCL 电子集团公司总经理
1996	李东生出任 TCL 集团公司董事长兼总裁

1997 年，为改变当时 TCL 电子集团 100% 国有控股的现状，实现产权制度改革，为企业持续发展增加动力，李东生抛开当时备受争议的存量资产，以国有资产增量作为管理层股权激励指标。他与惠州市政府签订了为期 5 年的授权经营协议：核定当时 TCL 净资产约为 3 亿元，全部归政府所有，每年企业净资产增长率不得低于 10%，如增长在 10%—25%，管理层可获得增长部分的 15%；增长 25%—40%，管理层可得增长部分 30%；增长 40% 以上，管理层可得 45%。根据上述协议，作为第一责任人，李东生需交 50 万元风险抵押金，且从授权经营之日起，基本工资只发 50%，达到目标才能领到 100% 工资。由于当时现金不够，李东生将自己和父亲的房子做了抵押。

5 年后，李东生交出了一份难以想象的答卷：TCL 国有资产增长了两倍多。地方政府除每年分红 1 亿多元外，税收也从 1 亿元增加近 11 亿元。

2002 年，在李东生的带领下，TCL 迈出了国际化的第一步，以 820 万欧元并购德国 Schneider，成为在当地的第一家中国制造企业。2004 年，李东生要同时整合两个亏损大户



法国 Thomson 公司彩电业务与 Alcatel 全球手机部门。

2004 年 1 月，TCL 集团通过与子公司 TCL 通讯换股，实现集团整体上市。当时 TCL 集团董事长兼总裁李东生个人持有股份市值近 6 亿元。

20 多年里，李东生将一个地方小企业，运作成中国电子工业五强。他率领 TCL 在彩电、手机、电脑领域后来居上——在国内彩电市场巨亏的 2002 年，TCL 却依然赢利；TCL 手机更是曾创下国内企业第一、中国手机市场仅次于摩托罗拉、诺基亚品牌的业绩。

李东生对自己的评价是“一个永远不知道疲倦的追赶者”。

表 5 给出了李东生曾获得的社会荣誉。

表 5 李东生的社会荣誉

年份	社会荣誉
1995	第五届“全国优秀青年企业家”
2002	党的十六大代表
2002	CCTV2002 中国经济年度人物，获得唯一年度创新奖
2003	CCTV2003 中国经济年度人物
2004	被《财富》评为“2004 亚洲年度经济人物”
2004	被法国总统希拉克授予法国国家荣誉勋章，这是法国政府首次授予中国大陆企业家的最高国家荣誉
2004	当选美国《时代周刊》和有线新闻网(CNN) 2004 年全球最具影响力的 25 名商界人士
2004	CCTV2004 中国经济年度人物

## 2 TCL 彩电业务国际化——收购德国 Schneider、与联姻法国 Thomson

TCL 集团的海外并购从彩电开始，先后收购德国的 Schneider 和法国 Thomson，后来拓展到手机领域，并购法国 Alcatel。

### 1. TCL 并购动因

本世纪初，彩电业已经是我国制造业中发展最成熟、竞争也最激烈的行业。在 20 世纪 80 年代中期到 90 年代中期，其平均利润水平在 20%以上。但到了 2001 年，由于国内各大彩电生产商大打价格战，出现了彩电史上的首次全行业亏损。

国际上，我国彩电出口销售也陷入困境。从 1988 年开始，欧盟对来自中国的彩电立案反倾销，1991 年起对中国小屏幕彩电征收 15.3%的反倾销税，1995 年开始对中国实施长达 40 个月的超长期反倾销调查，并于 1998 年 12 月 2 日起，对我国彩电业征收 44.6%的高额反倾销税。直到 2002 年 8 月，经过多次谈判后，中国机电进出口商会及 7 家彩电厂商（厦华、海尔、海信、康佳、长虹、创维、TCL）承诺出口价格必须在欧盟规定的价格之上后，才给予上述 7 家彩电厂商显像管彩电每年共 40 万台的配额（相当于 7 家厂商几天的产量），免征反倾销关税。至此，中国彩电出口欧洲市场之路基本上被封杀。

作为国内彩电的龙头，TCL 显然不愿放弃欧盟（每年彩电需求量 1000 万台以上）这块蛋糕。同时，TCL 的“阿波罗计划”也渐渐浮出水面，实施国际化战略、加大海外扩张是其中很重要的一部分。

### 2. Schneider 简介

Schneider 成立于 1889 年，位于德国巴伐利亚州的图克海姆市，号称是“德国三大民族品牌之一”，在德国家喻户晓。它最初从事木材加工，1953 年进入音响制造领域，1983 年生产出第一台电视机，1986 年成为一家上市公司。但进入上世纪 90 年代后，开始亏损；2001

年，其开发的镭射产品失败，公司巨额投资无法收回；2002 初，由于无法偿还债务，Schneider 被债权人告上法庭，这具有 113 年历史的老牌企业宣布破产。

在破产时，Schneider 有 3 条彩电生产线，可年产彩电 100 万台，在欧洲有颇为畅通的销售渠道，销售额高达 2 亿欧元，彩电的市场份额超过 41 万台，超过了欧盟给予中国 7 家家电企业 40 万台配额的总和。其市场主要集中在德国、英国和西班牙，旗下有两个著名的品牌：Schneider 和 Dual。

### 3. Thomson 简介

法国 Thomson 总部设立在法国 Boulogne-Billancourt。它成立于 1893 年，当时叫做 Thomson-Brand 公司，1968 年与 CSF（无线电报公司）合并后易名为 Thomson-CSF。最初，该集团的主要业务大多与军事有关，大客户很少，在人们眼里它是一家军工企业。2000 年，Thomson 收购英国 Racal 公司后，开始进入民用领域，业务不断增长。

表 6 Thomson 股权结构（截止 2003 年 2 月 28 日）

股东名称	公众	Carlton	Thomson 员工	Thomson 公司（库藏股票）	T.S.A	微软	总计
持股比例	85.07%	5.52%	4.15%	2.27%	2.03%	0.96%	100%

注：T.S.A.系法国政府全资持有的公司；Carlton 为一家英国的传媒企业。

Thomson 集团主要向消费者、娱乐及传媒领域等行业的专业人士提供广泛的音像技术、系统以及终端产品和服务，拥有四个主要的业务群：内容制作和网络、电子消费产品、电子元器件以及许可证，致力于提高和改进数字媒体的传输。Thomson 集团的产品以“Thomson”、“RCA”、“Technicolor”以及“Grass Valley”等品牌销售，其电视机生产工厂主要位于墨西哥、波兰、法国、泰国，其电视机产品主要销往美国及欧洲。

Thomson 集团是全球领先的电视机制造商之一，最大的卫星数字电视机顶盒提供商，全球第二大的广播设备提供商和大屏幕及超大屏幕彩管制造商。截至 2003 年 12 月 31 日，Thomson 在全球拥有 40,000 余项专利和约 6,500 项发明。Thomson 集团在北美和欧洲的电视机市场拥有领先的市场地位，在全球 30 多个国家设立了分支机构，电视机生产工厂主要位于墨西哥、波兰、法国、泰国，其电视机产品主要销往美国及欧洲。Thomson 的股票分别在法国巴黎和美国纽约证券交易所上市。

Thomson 集团的电视业务 2003 年与 2002 年处于亏损状态，其中 2003 年亏损总额为 1.85 亿欧元（合人民币 17.32 亿元）；2002 年亏损总额为 7,600 万欧元（合人民币 5.95 亿元）。

表 7 Thomson 彩电业务利润表

项目	2003 年度 欧元(百万)	2003 年度 人民币（百万）	2002 年度 欧元(百万)	2002 年度 人民币（百万）
销售收入净额	1,708	15,987	2,215	17,341
销售成本	(1,506)	(14,096)	(1,861)	(14,570)
销售费用	(227)	(2,125)	(281)	(2,200)
管理费用	(107)	(1001)	(124)	(971)
财务费用净额	1	9	9	70
营业亏损	(131)	(1,226)	(42)	(329)
营业外收入/(支出)净额	(44)	(412)	(29)	(227)
所得税	(10)	(94)	(29)	(227)
Thomson 彩电业务之净亏损	(185)	(1,732)	(76)	(595)

#### 4. 并购过程

##### (1) 收购 Schneider

TCL 因为拓展海外业务的需要，一直密切关注着欧洲市场。当 Schneider 还在亏损与困境中挣扎时，德国巴伐利亚州政府主动找到 TCL 公司，希望双方合作能找到解决 Schneider 问题的办法，并表示将全力支持 TCL。

2002 年 9 月，双方经过大半年的接触和谈判，最后 TCL 宣布以 820 万欧元全面收购 Schneider，包括 Schneider 旗下的商标、生产设备，还有其研发力量、销售渠道和存货。

根据双方协议，TCL 通过其新成立的全资附属公司 Schneider Electronics GmbH 收购 Schneider 的生产设施、存货及多个品牌，其中包括“Schneider”及“Dual”等著名品牌的商标权益。Schneider Electronics GmbH 同时协议租用位于 Tuerkheim 面积达 2.4 万平方米的生产设施，生产电视机和音响，把它建立成 TCL 位于欧洲的生产基地。

##### (2) 联姻 Thomson

2004 年北京时间 1 月 29 日凌晨，在法国巴黎总统府，李东生与法国 Thomson 首席执行官 Charles Dehelly 签订共同成立 TCL-Thomson Electronics（简称 TTE）的协议，其中 TCL 集团持有 TTE67%的股份，Thomson 持有 33%的股份。

根据合并协议，Thomson 需向 TTE 注入以下业务及资产：

(1) Thomson 目前经营的 Thomson 电视机业务，预期将包括以下法律实体和经营单位：

- RCA Componentes SA de CV（墨西哥）
- Manufacturas Avanzadas, S.A. de C.V（墨西哥）
- Thomson Televisiones de Mexico, SA de CV（墨西哥）
- Thomson Manufacturing Operations (Thailand) Co Ltd（泰国）
- 汤姆逊兆维多媒体有限公司（中国）
- Thomson India Pvt Ltd（印度）
- Thomson Multimedia Polska Zyrardow（波兰）

(2) 位于德国 Villingen、美国印第安那波利斯、印度和新加坡的研发中心，分别从事 Thomson 电视机业务的有关研发；

(3) 7,000 万欧元现金；

(4) 在 2004 年 12 月 31 日前无偿购买 Thomson 全球 DVD 业务的选择权，如果该选择权未被行使，则 Thomson 有责任向 T T E 再注入价值 2,000 万欧元的资产（包括流动或固定资产、现金，或降低 Thomson 在 T T E 中持有的股权比例）；

(5) 对合并完成两年内 TTE 发生的与 Thomson 原有电视业务有关的重组费用的高至 3,300 万欧元的费用补偿；

(6) 某些流动资产和同等金额的流动负债，包括原材料、在产品 and 同等金额的应付账款；

(7) 来自 Thomson 其他实体，并与 Thomson 电视机业务有关的其他固定资产，包括模具等生产设备。

根据 Thomson 电视机业务 2003 年 12 月 31 日经审计的财务报告，Thomson 向 TTE 注入的资产净值大约为 2.18 亿欧元（合人民币 22.43 亿元）。

TCL 向 TTE 注入包括中国、德国、东南亚地区在内的全部电视机资产与业务，其中包括约为人民币 8.46 亿元的固定资产以及除现金和现金等价物以外的流动资产与流动负债。TCL 注入的资产净值约为人民币 20.92 亿元到 22.92 亿元。

合资公司 TTE 成立后，其彩电年销量超过 1800 万台，约占全球彩电市场份额的 10%，我国企业首次主流产业领域经济规模位居世界第一。TCL 集团也由此成为我国第一个真正

意义上的国际化企业。

股权置换是并购的第二步。2005 年 8 月, TCL 集团发布公告称,根据子公司 TCL 多媒体此前与法国 Thomson 公司达成的《换股选择权协议》, Thomson 已于 2005 年 8 月 10 日完成换股,即将其所持 TTE33%的股权转让给 TCL 多媒体,TTE 成为 TCL 多媒体的全资子公司,而 Thomson 将获得 TCL 多媒体新发行股份约 11.4 亿股,占发行后 TCL 多媒体股份总数的 29.32%。换股后 TCL 集团间接持有 TCL 多媒体的比例出现下降,由 54.81%降至 38.74%,但仍为 TCL 多媒体第一大股东。

## 5. 并购的得与失

### (1) 收购 Schneider 的得与失

TCL 收购 Schneider 后,其战略和战术已经在一系列运作中得到显露:

(1) TCL 大力扶持 Schneider 品牌的电视机。Schneider 是德国老牌电视机,在欧洲也有一定的知名度。显然要比 TCL 在欧洲推出尚不为人知的自己品牌的电视机省力省时。

(2) TCL 并不是简单地拿国内生产的电视机贴上 Schneider 的商标。因为按照欧盟的有关规定,电视机中如果来自中国的零件价值超出 50%,该电视机仍然属于反倾销的对象。因此, Schneider 的产品零件中有相当一部分是在全球甚至欧洲采购,且主要在劳动力便宜的邻国组装。

(3) TCL 和 Schneider 优势互补。Schneider 负责推销,并利用对欧洲客户了解的特点,搞产品的概念设计;而 TCL 提供部分零件,其技术中心则负责研发,将概念变为实实在在的产品。

(4) Schneider 主要推出中、高端电视机。如同其他发达国家地区一样,欧洲的中、高端电视机发展的前景远好于普通电视机。由于一些关键零件中国国内还无法生产,需要在其他国家采购,中、高端电视机也容易突破欧洲“50%”原产地的限制。而且,高端电视机,如大屏幕薄膜液晶显示、等离子和精显背投技术的电视,当时尚未进入欧盟的反倾销视野。

但 Schneider 存在其局限性,它的市场主要集中在德国、英国和西班牙三国;生产所在地的劳动力成本高昂;原有重要客户在破产前已流失不少。

### (2) 联姻 Thomson 的得与失

2004 年 7 月底, TCL 与 Thomson 的合资公司 TTE 在深圳成立。TTE 在市场营销方面下设五大区,分别是:欧洲盈利中心、北美盈利中心、中国盈利中心、EM 盈利中心、OEM 盈利中心。各业务中心采取独立运作的业务结构,实行矩阵式管理。

通过与 Thomson 合资成立 TTE, TCL 的国际化进程进一步加快,表现在:

(1) 合资将使 TCL 集团迅速进入北美、欧洲等全球主要电视机市场

合资前, TCL 的电视机业务 2003 年销售收入为 124 亿港元(合人民币 131.44 亿元),国内市场占有率为 19%,列第一位。Thomson 的电视机业务 2003 年销售收入为 17.08 亿欧元(合人民币 159.87 亿元),在北美市场占有率达到 10.9%;在欧洲主要电视机市场(包括法国、德国、英国、意大利和西班牙在内的五大市场)的市场份额为 8%。Thomson 在北美、欧洲等主要市场拥有成熟的销售网络,其中北美市场销售网络覆盖了超过 220 家分销商以及 10,000 家零售点,并与沃尔玛等大部分全国性分销商建立了稳定的合作关系。合资使 TCL 集团在短时间内进入全球主要电视机市场,并提高国内市场竞争力。

TTE 在亚洲市场及其他新兴市场仍以 TCL 品牌为主,但在欧洲则以“Thomson”品牌为主,在北美以推广 RCA 品牌为主。由于“Thomson”以及“RCA”品牌在欧美市场具有较高知名度与市场份额, TTE 获得对 Thomson 集团电视机品牌的长期使用权后,可以迅速开拓欧美市场,减少建立自有品牌市场形象所需的时间与成本。

(2) 合资将使本集团获得北美、欧洲、亚洲等地的生产能力

TCL 集团与 Thomson 集团生产基地的布局具有较高的地域互补性。通过本次合资, TCL

集团获得了临近销售市场的生产基地，优化全球生产布局，提高市场反应能力；增强整体生产能力，获取规模效应；通过利用北美的生产基地进行出口美国产品的生产，将可以减少反倾销措施对本集团出口美国业务带来的负面影响。

### （3）合资将使 TCL 集团获得北美、欧洲、亚洲等地的研发能力

TTE 使得 TCL 彩电业务突破了专利与研发实力薄弱的技术天花板。Thomson 在本次合资中投入了从事电视机专利技术研发的有关机构。Thomson 电视机业务在以前年度的研发投入较大，在研发的基础设施与人员配备方面具有一定的积累。合资后，TTE 拥有了在中、美、德、法、新加坡等地近 1000 人的研发队伍，可以从事从生产技术服务到结构、造型、各种功能、前沿技术的开发及 CRT 到 DLP、LCD、等离子的研究。

此外，借助 Thomson 集团子公司 TLSA 在专利申请、管理及利用方面的能力，协助 TTE 进行未来的专利申请以及专利授权，有利于 TTE 在研发方面获取成果的保护和收益。

从表面上看，TTE 的成立对 TCL 实现真正国际化的梦想起到了巨大的促进作用。但实际上，与 Thomson 的联姻并不那么完美：

#### （1）TTE 不拥有在欧美市场销售的电视机品牌带

本次合资中，Thomson 的出资中不包括其电视机业务使用的“Thomson”、“RCA”等品牌，需要通过 Thomson 另行签订协议以获得上述商标的使用权。

#### （2）TTE 不拥有 Thomson 已申请的电视机专利技术

这次合资中，Thomson 并没有把它众多的电视机专利技术注入到 TTE 之中，这一点让 TCL 未能如愿。根据协议，TTE 只是在合资的头两年内可以免费使用这些专利技术，只有需要与 Thomson 另行签订专利许可协议并按照协议缴纳费用才能使用。

#### （3）TCL 承担 Thomson 彩电业务的巨额亏损和高额的重组费用

Thomson 集团的电视机业务 2003 年与 2002 年处于亏损状态，其中 2003 年亏损总额为 1.85 亿欧元，2002 年亏损总额为 7,600 万欧元。由于 TCL 在 TTE 中占 67%的股权，按此计算，将承担近 1 亿欧元的亏损。

此外，按照协议，TTE 将对墨西哥等国家的电视机业务进行重组，需要 4500 万欧元左右的现金费用。按 67%的比例，TCL 将承担高达 3000 万欧元的重组费用。

基于以上几点，TTE 的前景让人担心。随后的事实证明了一点。2004 年 7 月，在 TTE 的挂牌仪式上，李东生曾对外宣称 18 个月内使 TTE 扭亏为盈。但是，TCL 国际控股有限公司和 TCL 通信技术控股有限公司 2004 年第三季度财务报告显示，受合资企业 TTE 所累，这两家公司第三季度均出现了亏损（TCL 国际第三季度净亏损 5900 万港元，TCL 通信第三季度净亏损 2800 万港元）。

受合并后欧洲业务拖累，TCL 随后经受“月度亏损”，“季度亏损”，“年度亏损”的折磨，资金周转陷入危机。TCL 不得以改变策略，甚至一度出售 TCL 国际电工（惠州）有限公司股权，以解决资金短缺问题的燃眉之急。

在持续两年多的亏损后，TCL 被迫在 2007 年第一季度推出其重组计划，终止欧洲销售平台运作，变现其在欧洲的资产和库存，重组与之相关的 90%以上的员工。TTE 最终保留下来的只有涉及重要客户（家乐福等）与 OEM 的业务（俄罗斯和东欧国家客户订购的“Thomson”品牌电视机）。

## 6. 经验教训

按照 TCL 集团和李东生雄心勃勃的计划，并购 Schneider 和 Thomson 的彩电业务都是其国际化进程中的重要一环。但在 TCL 承担 2 年多的亏损之后，结果仍然未能如其所愿。我们分析原因如下：

#### （1）TCL 和 TTE 没有把握彩电技术的发展趋势

Thomson 的技术优势主要集中在 CRT 彩电领域。2002 年，平板电视已经显露锋芒。TTE

成立后，仍然没有认清技术发展趋势。2005 年下半年，在欧洲市场上，以液晶等离子为代表的平板电视开始大幅取代传统 CRT 电视，而此时“TCL 集团在平板电视方面的核心技术甚少”。欧洲彩电市场环境的巨变使得 TCL 遭遇滑铁卢。

这个问题，在 2006 年 8 月公布 TCL2006 年上半年年报的时候就明白了。

### （2）苛刻的“法国劳工法”下的高昂成本

在 2004 年成立的 TTE 公司中，共有原 Thomson 的 9000 名员工加盟，其中大部分是法国工人，此外，还包括一起并入的墨西哥、波兰、泰国的五个电视制造工厂，在德国、美国、印度的三个研发中心，以及采购物流系统的员工，这些员工在为新公司带来大量技术的同时，高昂的福利待遇与极其复杂严苛的劳工法律给公司增加了大量成本支出。

另外，TTE 重组计划所需的 4500 万欧元的现金费用中，占绝大部分的也是对员工的安置费用。

## 3 手机业务国际化——与 Alcatel 的合与分

### 1. TCL 并购动因

TCL 是国产手机中的佼佼者，在国内的市场占有率一度仅次于摩托罗拉和诺基亚，和波导不相上下。但是，TCL 手机的发展存在瓶颈：一方面，国内手机市场严重供大于求，价格战一触即发；另一方面，TCL 手机的成功，得益于其产品外观设计、功能创新、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摩托罗拉、诺基亚等占据。

由于缺乏核心技术，2004 年 TCL 手机业务开始下滑，TCL 国内市场份额由 11% 降至 5.8%，并在 2005 年继续下跌至 3.7%。

### 2. Alcatel 简介

早在 1983 年，Alcatel 就已经通过合资成立上海贝尔进入中国市场，然而后来的具体策略却和一开始的来势汹汹形成了鲜明的对比。由于对中国移动终端市场的认识不够成熟，其在中国市场的手机业务始终没有真正发展起来。当 1998 年 Alcatel 苏州通讯有限公司在苏州成立的时候，中国的手机市场已经被欧美三雄——诺基亚、爱立信、摩托罗拉占据。2002 年，中国手机市场呈现出一派繁荣景象。但由于国产手机的迅速崛起，除了摩托罗拉、诺基亚、三星还能保持一定的优势外，其他国际手机品牌的日子基本上都不好过。手机业第二军团的 Alcatel，由于新品推出较慢、产品创新不足、渠道普及不广等原因，在市场上的声音已经非常微弱：在全球的手机生产厂商排名中，Alcatel 被挤出前 20 名，而且产量、销量均呈下滑趋势，在中国市场，Alcatel 被波导、TCL、夏新等国产手机超过，市场占有率已不足 1%。2003 年，其在中国的市场占有率下降到了 0.41%。更糟糕的是，2004 年，Alcatel 的手机业务已经连续 4 年亏损，在中国市场上已经处于十分尴尬的境地。处于水与火的痛苦煎熬之中的 Alcatel 认识到，其失去的不仅是市场份额，还有品牌的认知度，而且他们对中国手机消费市场特有规律的把握也不足。因此把手机事业部剥离出去，寻找一个重量级品牌来完成手机业务的战略重组成为当时的上策。

为了甩掉这个包袱，Alcatel 最先找过很多台湾厂商，包括明基、大霸，但是台湾企业都不敢要，因为他们此前在收购欧美企业中吃过不少亏。在 Alcatel 将自己的手机业务转手 TCL 之前，法国方面也曾经就“深入”的合作问题与夏新电子进行接触，但是，却被后者婉言拒绝。

就在 Alcatel 都在为手机这个“鸡肋”项目不为各方所爱而烦恼的时候，TCL 却表现出了特别的兴趣。

### 3. 并购过程

2004 年 6 月 18 日，TCL 集团控股子公司 TCL 通讯科技控股有限公司与法国 Alcatel 公司签署了《股份认购协议》，TCL 通讯控股与 Alcatel 公司共同投资在香港设立一家合资

公司 TCL&Alcatel Mobile Phone Limited (以下简称 T&A), 其中 TCL 通讯控股以现金 5500 万欧元作为出资, 在合资公司中的持股比例为 55%, Alcatel 以价值约 4500 万欧元的现金和全部手机业务 (包括客户关系、拥有良好商誉的知识产权及固定资产、近 600 名专业研发、市场、销售人员, 以及经验丰富的手机业务管理团队) 作为出资, 在合资公司中持股比例为 45%。并规定, 自交易完成之日起 5 年后, TCL 通讯控股将有权购买 Alcatel 公司拥有的全部合资公司的股权, 对价为 TCL 通讯控股向 Alcatel 公司发行的股份; 而 Alcatel 公司则在自交易完成之日起 4 年后有权以相同的条件向 TCL 通讯控股出售其拥有合资公司的全部股权。因此, TCL 通讯控股将有权获得合资公司的全部股权。

#### 4. 并购后的痛苦磨合

通过此次海外并购, TCL 成了全球第 7 大手机生产商, 并可以采取双品牌战略, 一方面用 Alcatel 来塑造高端品牌形象, 吸引国内的高端用户, 并借以打开欧盟等海外市场; 另一方面, 用 TCL 品牌来巩固中低端市场的影响, 保持规模及市场优势。

虽然通过与 Alcatel 的联姻, TCL 获得了 Alcatel 在手机业务上的全部知识产权及与手机业务相关的交叉知识产权使用许可, 但所有的这些知识产权只限于 2G 或 2.5G, 并没获得与 3G 相关的技术与专利。

另外, TCL 和 Alcatel 的融合过程异常艰难。当初并购 Thomson 彩电业务, 由于情况涉及 8000 多海外员工和十多个国家的产业整合, TCL 花费了 1000 多万欧元聘请专业咨询公司打理。结果要发生的问题基本上都预料到了, 在管理和公司文化认同上基本没有突发严峻问题。而并购 Alcatel 彩电手机业务, 当时公司管理层看情况过于简单, 认为该公司不到 1000 人, 而且没有工厂, 只有研发和营销体系, 因此就自己设计了收购方案。很不幸的是, TCL 自己设计的方案很令人失望。

Alcatel 手机并入 TCL 之后, 原先的很多职位被调整, 一些主要职位也多由 TCL 人员来担任, 原 Alcatel 手机的一些员工尤其是管理人员的职位在事实上被下调了。

另外, 就手机行业来说, 国产品牌和国外品牌的操作方法是完全不一样的, 公司的管理、文化也完全不一样。譬如, TCL 和 Alcatel 在销售模式上截然不同。就销售模式来讲, TCL 有很多销售人员, 花很多的钱去做直接 (终端) 销售, 这些销售人员也良莠不齐; 而 Alcatel 主要是通过经销商来做, 销售人员不直接做终端销售, 对销售人员的要求也比较高。

在实施并购企业文化融合过程中, 其基础是让所有的员工都能稳定下来, 而这个稳定的基础就是薪酬待遇的稳定。企业在实施并购整合时, 应该尽早将薪酬方案明确化, 让薪酬结果清晰, 以减少员工的猜测与恐慌。TCL 在这一点上做法欠妥。譬如, TCL 与 Alcatel 在销售人员的薪酬支付模式上存在很大差别: Alcatel 采取的是高底薪低提成的制度, 在这个制度下, 原 Alcatel 员工已经习惯于让公司承担风险, 个人抗御风险能力和承受能力不强; 而 TCL 一直采取的是低底薪高提成的薪酬制度。在 TCL 并购 Alcatel 手机业务过程中, 当初为了稳定原 Alcatel 员工的心, TCL 在新公司设立后, 一直都保留了原 Alcatel 员工的薪酬待遇。由于当初并购的时候并没有对这种制度有明确说明与解释, 因此这一直成为原 Alcatel 员工猜疑的问题。后来, T&A 公司又宣布实施统一薪酬制度, 这必然导致原 Alcatel 员工产生心理落差, 纷纷离职。2004 年, T&A 公司的 600 多名原 Alcatel 员工 (从高层管理人员到市场等部门的经理及普通员工) 已走了多半。显然, 这对 TCL 来讲, 是一笔巨大的损失。

因此, TCL 并购 Alcatel 的当季度, 即 2004 年第四季度 T&A 就出现了高达 3000 万欧元的亏损, 一个季度的亏损就超过了省下来的一点咨询费用 (收购 Thomson 时, TCL 花费 1000 万欧元请波士顿咨询公司作可行性报告, 由于 Alcatel 手机业务规模小, 收购 Alcatel 的咨询费肯定要少于 1000 万欧元)。

如果 TCL 已经认识到所犯的错误并坚决改正的话, 李东生 “18 个月” 扭亏的愿望或许



还能实现。事实是，TCL 接下来犯了更低级的错误——临阵换帅。

2004 年 12 月 19 日晚，TCL 集团宣布，TCL 手机业务创始人万明坚因健康原因辞去多个职务，只留下 TCL 集团副总裁的虚职。

万明坚一直被视为李东生的坚定“盟友”。TCL 手机业务是由万明坚一手打造。1999 年，正是在李东生的支持下，万明坚以 1000 万美元投资创办 TCL 移动，仅四年时间便使销售额突破 10 亿美元，成为国产手机中的领导品牌。2004 年，正是在万明坚的努力下，TCL 手机业务（即 TCL 通信）在香港上市。另外，他一手促成 TCL 收购阿尔卡特的手机业务后，在合资公司 T&A 担任 CEO。万明坚对于 TCL 手机业务的重要性从 TCL 通讯在香港联交所上市时的招股说明书中看出：“特别要提到的是，公司的成功在很大程度上依赖本公司董事长李东生和行政总裁万明坚的知识、经验和服务”，且“任何关键员工的流失或未能在各自当前职位上的满意表现，都会对公司的运营产生重大负面影响”。

万明坚的辞职显然是由于 T&A 亏损而被迫承担责任。后来的事实证明了这一点：2005 年 T&A 一季度的亏损甚至大于 TTE 欧美业务的亏损。

临阵撤换在 TCL 有巨大个人影响力的万明坚让 T&A 公司甚至是 TCL 军心不稳，尽管万明坚是以健康为理由辞职。人心散了，队伍也就不好带了。随着万明坚的离去，他的老部下也正在选择离开。2005 年 4 月 20 日，原 TCL 集团董事、TCL 国际控股公司总经理谢安健被长虹正式任命为国虹通讯数码董事副总裁兼深圳分公司总经理。当时，国虹通讯员工规模约为 100 人，其中来自 TCL 移动的就 20 多人，这些人中很多还是原 TCL 移动通讯的高管，包括：原 TCL 移动老总万明坚的助理、时任国虹通讯总裁助理的高斌，原 TCL 移动市场策略部长、时任国虹通讯市场部长刘文权，以及原 TCL 手机负责生产和研发的几名部长，当时都到国虹通讯担任要职。T&A 原有骨干的相继出走是导致 2005 年第一季度巨亏的一个重要原因。

与 Alcatel 的分裂对 TCL 集团来讲更是雪上加霜。2005 年 5 月 17 日，香港上市的 TCL 通讯发布公告，正式宣布 TCL 将以换股的形式，收购 Alcatel 持有的合资公司 T&A 45% 的股份。至此，Alcatel 正式退出 T&A 的经营与管理。

分裂之后，带来的是双方的伤痛。按照 TCL 和 Alcatel 的相关协议，Alcatel 出售 T&A 45% 的股权时，承担了大约 2.8 亿港元的资产缩水，折价幅度高达 81%。而对于 TCL 集团来说，在 Alcatel 离开之后，它不仅要面临 4 亿元的巨亏，合资公司必须面临从品牌、技术、生产方面的全面重组。在和 Alcatel 分手之后，李东生当初定下 18 个月内扭亏的死命令正式向后顺延了半年。

2006 第二季度，TCL 更是开始了一场有史以来规模最为浩大的内部调整，期间中高层的变化如走马灯一般。2006 年 4 月 28 日，TCL 集团的公告称，TCL 国际控股公司副总袁冰将接替 61 岁的吕忠丽出任集团财务总监。2006 年 6 月 7 日，刚上任的 TCL 首席运营官袁信成向 TCL 集团董事会书面提出辞去其担任的公司董事及首席运营官职务。同时，高级副总裁胡秋生因个人健康原因，于同一天向公司董事会书面提出辞呈，辞去其所担任的董事及高级副总裁职务。频繁的人事变动给 TCL 带来的是更大的业绩下滑。2006 年 TCL 集团半年报显示，其亏损高达 7.38 亿元。

## 5. 战略调整

面对困境，TCL 集团被迫开始公司战略的重大调整，专注于消费电子及相关产业的发展，并以电视机、手机、电脑三项业务为核心，以期在 3G 融合时代赢得先手，重组非核心业务。

2005 年 12 月，TCL 发布公告，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，作价 16.9 亿元卖给法国罗格朗集团。当时 TCL 电工虽然在公司业务收入中的比重不大，但是作为国内电工行业的龙头老大，经营状况一直不错，2004 年销

售收入达 11.3 亿元，利润超过 5000 万元。

2006 年 2 月，TCL 集团内部架构进行了重大调整，集团原有的 7 个事业本部全部撤销。同时，在公司核心业务方面，从欧洲开始对整个销售网络渠道进行了调整，强调对市场的快速反应能力。另外，TCL 加大了研发的力度，将 90% 的研发经费用于平板和数字电视上。

在手机领域，TCL 希望能够从新产品研发、渠道架构及合资公司整合三个方面取得突破。公司开发了多款新的手机推向市场。在渠道架构方面，TCL 开始尝试走复合渠道模式，即传统模式、直供模式和自营模式。在生产方面，原先 Alcatel 手机除了国内合资厂生产外，其海外生产业务全部为代工生产，其成本竞争力远弱于中国本土企业，此时 TCL 集团尝试把手机生产业务转移到 TCL 移动的手机生产平台上。

另外，TCL 将一直没有进入国内前几名的电脑业务也列入了公司发展的重点之中。2006 年 6 月，TCL 集团以 2.88 亿港元全资收购 TCL 多媒体持有的电脑业务。TCL 集团将电脑(特别是笔记本)业务确定为集团未来重点发展的核心业务，电脑业务主要针对中国市场。

值得庆幸的是，通过战略调整，TCL 扭转了当时的不利局面。2006 年第三季度，TCL 集团实现盈利 3100 万元。虽然单季 3100 万元的盈利，与 2006 年上半年累计 7.3 亿元的亏损相比有些微不足道，但这笔盈利的出现或许是 TCL 集团逐步摆脱困境的一个信号。

## 6. 经验教训

T&A 发生亏损，很大程度上是由于 TCL 整合不力。T&A 的主要职位多由 TCL 人员来担任。后来，TCL 又在 T&A 内执行原先自己的薪酬方式与销售模式，这令原 Alcatel 的管理者及职员难以接受，最后选择了离开。这是我国公司跨国并购中遇到的普遍问题：文化如何整合。

到目前为止，企业并购失败大都出在并购后的整合阶段。真正成功的并购整合是如何能通过各种手段做到让双方员工接受这次并购，并能相互了解、彼此信任，形成对未来目标的共识。从某种程度上来说，并购与被并购企业在文化整合中的地位是平等的，并购方不能表现出“文化强权”，不能把自己的文化强加给对方。很显然，TCL 的做法欠妥，由此导致 T&A 中原 Alcatel 员工的大量出走。

在文化整合方面，思科是个很成功的例子。思科在 1993 年收购第一家公司，后来开始了大规模的收购行动，十多年间并购了 70 多家大小公司，最多时，同时收购整合 6 家公司。被并购企业的员工离职率只有 2%。思科因此成为行业内以并购实现成长的最成功的企业之一。而其“秘方”，就是其对文化整合的重视和把握，比如在并购团队中设有思科“文化警察”一职，负责评估并购对象的企业文化和思科文化的兼容性，这种做法值得我国企业学习。

## 4 小结

TCL 的海外并购带有鲜明的中国特色：国际并购前充满激情，并购之后却是一片迷茫。总结 TCL 近乎惨败的教训，或许能给国内其他企业一些启示。

在做国际并购时一定要做最坏的打算，做充足的准备。李东生曾坦言，起初以为国际并购会很轻松，在资金、资源准备上明显不足。2004 年，TCL 宣布并购 Thomson 时，资本市场非常看好。但 TCL 认为 2 亿美元就够解决问题，所以当时 TCL 未作股权融资，而是选择了贷款。结果欧洲业务 3 亿美元的亏损让 TCL 在财务上措手不及。

并购时，要了解当地的运作规则。李东生曾坦言，对当地潜规则了解不透，让 TCL 集团吃了很大亏。2004 年实施并购时，Thomson 主要亏损在北美，所以并购后 TCL 将主要精力放在了北美，从生产链到经营链做了一系列调整，但是忽略了欧洲业务重组的巨大成本。根据当地的潜规则，裁员超过 10 人就必须与工会谈判。在此背景下，TCL 集团欧洲重组计划迟迟不能实行，一直停留在与工会谈判的阶段。对当地运作规则缺乏了解，无疑让 TCL 吃了大亏。

海外并购需要在并购方式上大胆创新，不要仅仅局限于现金收购。并购需要大量的资金，

TCL 单单在为维持资金链不断裂就需要花费很大精力。为了避免陷入 TCL 当初的困境，国内企业为开拓国际市场、进行海外并购时，除了用现金收购外，要考虑能否采用其他方式，譬如换股等。

并购前要尽可能准确预测今后的技术发展趋势。在这方面，TCL 有很大失误，这是并购后产品销售增长并没有想象中的那么快的一个重要原因。企业在并购时，一定要高瞻远瞩，要具有战略性的眼光，准确把握以后几年甚至是几十年的技术发展方向和市场热点。

国内企业在进行海外并购时还要注意整合过程中的管理和企业文化问题，要妥善安置被兼并企业的员工。如果处理不当，势必引起消化不良，导致大量员工出走，TCL 就是一个鲜明的例子。

## 参考文献

- [1] 干春晖，2004：并购实务。清华大学出版社。
- [2] 胡蜂，2007：跨国并购政策协调。上海交通大学出版社。
- [3] 李荣融，2004：并购重组——企业发展的必由之路。中国财政经济出版社。
- [4] 张念庆，2004 年 7 月 30 日：TCL 能否消化汤姆逊。北京青年报。
- [5] 周思详，2006 年 11 月 07 日：TCL 汤姆逊姻缘生变 3 年禁售成一纸空文。广州日报
- [6] 朱宝宪，2003：中国并购评论。清华大学出版社。
- [7] 左延鹄，2007 年 9 月 20 日：TCL 通讯：团队应本土化。中国电子报。