

MBA案例：TCL - “王牌现象” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159182.htm

一、倍受瞩目的“TCL（兼并）现象”何谓“TCL现象”？它可以归纳为广东TCL电子集团有限公司在产品经营和资本扩张过程中，对海内关联性强、规模大的工业资本、商业资本进行有效兼并，本着优势互补、相互促进的目的，创出强强合作的双赢模式。二、

“TCL（兼并）现象”的若干分析 1、强强兼并，优势互补，各有所得。陆氏集团涉及彩电市场早，生产经验丰富，尤其是海外市场开拓能力强。1990年，陆氏公司抓住欧洲一体化的机会，率先在英国设立生产基地，其后又在东欧设立彩电生产厂，1991年投资越南，与当地厂家联营，成立电子厂。其在蛇口的生产基地拥有完整的科研开发能力，技术力量雄厚。TCL兼并蛇口陆氏，既能在短期内扩大生产规模、减少因新建彩电生产基地的有关风险、充分利用原蛇口陆氏的生产能力，又能拥有一个完整的与国际接轨的科研、开发系统。这些都大大提高了TCL王牌彩电的技术质量，降低了生产成本。并且通过兼并海外企业的方式，控制了他们的海外机构，为自己品牌打入国际市场提供了方便。而TCL集团则在品牌和国内销售网络上有独到之处。兼并陆氏彩电项目，是属于强者归属更强者的范畴，也是今天强强合作、优势互补的典范。来源：www.examda.com “美乐”集团原是电子部部属企业，军转民后上了两条彩电线，主要销往中原、东北、华北农村市场，拥有完整的销售体系，年销售额近7亿元，利润1300万元，且它们的目标互补性很强。通过合作，TCL在

产能、布局和农村市场获益的同时，美乐也得到了资金、技术、管理和知名度。

2、紧密关联资本的有机兼并。TCL集团的这两次兼并都是对紧密关联资本的有机兼并。通过兼并，补充了TCL集团原有资本功能方面的不足之处。对香港陆氏彩电业务的兼并，首先着眼于其产量，兼并的实现使得TCL从此有了自己的生产基地。降低了经营成本，获取了规模效益。其次着眼于技术，陆氏拥有完整的科研开发设施，技术力量雄厚。此举使TCL在技术上有了长足的进步。另外，着眼于原陆氏的海外彩电业务，走向海外。通过接收其海外销售业务系统及其客户，TCL的海外生产基地也建立了。最后，着眼于管理方面，通过与外商合资经营逐步积累了海外企业管理经验，通过实行海外经营人员本地化措施，并带动了内地管理人才的发展进步。“美乐”则是TCL北上中原的理想合作者。兼并后，“美乐”原基地将成为TCL在中原的轴心，500公里半径范围、4亿人口农村市场开发的跳板和新基地。同时可以降低销售成本，按年售50万台算，可节省运费高达1500万元以上，另外还可加快对农村市场的拓展。

3、兼并过程中十分注重品牌的运用。由于所经营的产品是技术发展已很成熟的通用产品，导致在产品质量、生产技术、品种款式等方面，任何企业都很难保持垄断。因此，激烈的竞争主要体现在市场竞争上。而市场竞争中最具长期效应的莫过于“品牌”。TCL集团在实践中感到，如果只有生产权而没有供销权，就只能给外资打工，赚取可怜的加工费。因此，利用外资的原则是：利用外资而不为外资利用，主导产品企业保持控股经营权，保有企业自己的品牌，从而创立了一条“利用外资，创我名牌”的成功之路。来源

：www.examda.com TCL集团在彩电起步时与香港长城电子集团的合作，就是以自己品牌的优势，利用对方公司的技术、生产经营、资金和海外市场，从而迅速在全国实现了自己的经营目标。兼并陆氏彩电项目的实现，更是成功运用品牌策略的典范。此举开创了国有企业靠品牌兼并港资企业的先河。

4、以市场为导向的强有力销售机制。TCL集团从被动的以产定销售和以销售定产的销售观念中解脱出来，主动去认识、培育和推动市场。结合其市场区域网络的逐步推广营造，建立健全了自己的营销网络。这些分布在全国50多个主要城市的销售网点，在直接完成产品营销的同时，不断扩充二、三级网点，进行了大量的商情收集和分析工作，及时向集团汇总和提出建议。取得了三年间全国销售量第三的好成绩。

5、注重紧密关联资本的有效兼并，并倡导双赢模式。此次兼并的资本，都是与现有资本紧密关联的资本。这种兼并的优点是：第一、平时过往从密，业务相对熟悉，比较容易掌握；第二、现有的经营管理的经验比较容易移植，企业文化融入相对容易；第三、有经验的经营管理人才较易物色、挖掘和鉴定；第四、准备充分，组织严密，经济效益明显、直接；第五、资本生存链的延长对现有资本功能的完善和企业的稳定较为有利。这种兼并的意义在于：延长作业链，拓展生存空间，减少上下游业务关联方式失误的风险，加强了企业的竞争力。相反，在目前强弱兼并中，会涉及到令人头痛的债权债务、产权条块归属、被兼并企业人员的安排、离退休人员的生活保障等体制障碍、内部人员障碍、税制障碍、金融障碍、人事制度障碍以及其它非经济障碍，以前，一些著名的国有大企业在行政干预下的兼并，虽然在短时间内资产

总规模有很大扩大，但受制于上述障碍，背上甩不掉的包袱，效益日趋低下而被拖垮。来源：www.examda.com

6、精心筹划，组织得当。第一，基于企业自身需求和基于市场行为的兼并，可以带来高效率。1996年初，TCL抓住香港长城电子集团转让其股权的有利时机，主动和他们接触商谈股权收购事宜，谈判一度进展顺利。但是，后来有外商半路杀出，以高出TCL报价15%的筹码竞争，谈判陷入僵局。然而，TCL另悉香港彩电陆氏集团正觅大陆合作对象。于是，TCL马上跟进，双方一拍即合，仅用2个月的时间，就与陆氏成功合作。今年对美乐的兼并也类似于陆氏，谈判之前，已有外企与美乐草签协议，但TCL基于对彩电市场的充分分析及美乐集团对市场的深思远虑，使兼并工作提前完成。第二，低成本，高效益。对陆氏的兼并上，直接经济效益是一年后即盈利1.2亿元。相关效益上，TCL兼并陆氏的彩电项目，是在陆氏集团的彩电项目中注入1.5亿港元的资金，占60%的股份，拥有绝对控股权，从而支配了合资公司的2.5亿港元资产。以较小的代价，迅速扩大企业总资产，并拥有了海外生产和经营机构。对美乐集团的合作，也是高效的典型。TCL注入6000万元货币资金，盘活了“美乐”公司原有的存量资产，并且进行统一销售政策、统一计划调度，提高了现代化企业的协作生产水平。第三，兼并后的工序处理得当。对陆氏兼并后的新公司作风严谨，节奏明快，凝聚力明显加强。原供职人员心情愉快，信心倍增，结果一举扭转长期亏损局面，盈利显著。评点：来源：www.examda.com

改革开放以来，我国的经济国际化日益明显，单就彩电行业而言，世界许多知名企业纷纷抢滩中国市场。这对原有的国有企业

形成强烈的冲击。许多国内知名彩电企业现已举步维艰。在这种形势下，TCL为增强竞争实力，拓展海外业务，不失为明智之举。TCL兼并陆氏的成功就说明了这一点。本案例对TCL兼并成功的特点和原因作了多方位的说明。惟想强调的是作为企业带头人的企业家。一个成功的企业家应具备一般人所不具备的对经济生活的敏感性，只有凭着这种灵敏的触觉才有捕捉信息、超前决策。而这种带有战略性的决策将直接决定企业的生死。因此企业家，特别处于困难企业的领导人。一定要提高自己的综合素质，这样才能带领企业不断获取成功。TCL的领导者正是具备企业家应有的素质，为兼并成功奠定了基础。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com