

TCL与三星的视野落差 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_TCL\\_E4\\_B8\\_8E\\_E4\\_B8\\_89\\_E6\\_c123\\_288283.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022_TCL_E4_B8_8E_E4_B8_89_E6_c123_288283.htm) 唤醒中国企业家的记忆，是一种责任 爱因斯坦的研究表明，人的眼睛不可能毫无偏见地接受所看见的信息，它总是有选择地对材料作挑选。同样一个事件，底蕴、专业、情绪、精神状态、身体状况不同，往往能够看到不同的东西。一些必须记住的事件和经验，本身已构成最深刻的记忆和视野，从而为后续的企业经营提供最低限度的免疫力。TCL的全球化，始发于1997年的亚洲金融危机。而正是那场严峻的危机，在韩国崛起了一个世界一流的公司三星电子。从TCL与三星对同一场金融危机的不同解读，我们会更清楚地看到TCL的问题。三星的千里眼：从压顶危机中看到了核心技术、品牌与创新 1997年，亚洲金融危机波及韩国，众多韩国财团皆在风雨飘摇中艰难度日。三星业务也全面告急：长期负债最糟糕时达到180亿美元，几乎是公司净资产的3倍；生产管理不善导致库存严重；拥有过多的非核心资源；那一年一个月的亏损额达到1700亿韩元（按当时的汇率计算合2.13亿美元），金融危机将三星逼进了生死时刻。三星掌门人李健熙与新上任的总裁尹钟龙果断决定实施危机中的数字化转型。这是个被过度报道的过程，众多分析侧重于三星的裁员、缩减费用、处理不良债权及没有利润的事业，而惟独忽视了在一片压顶黑暗中，三星领头人看到了数字时代的朝霞。尹钟龙说：“你不能在预见未来之后便坐等它实现。要创造未来。”历史给我们留下了两个耐人寻味的细节：第一个细节是三星掌门人的果决。1998年3月22日

，李健熙发表悲壮的宣言：“为了克服危机，我甚至不惜抛弃生命、财产及名誉来挽救三星！”这个“除了老婆和孩子，什么都要变”的掌门人，还在1995年的时候，因为三星的一款手机品质遭受到客户投诉，就带领2000名员工，把价值5000万美元的问题手机、传真机、无线听筒碾成碎片。他确信，公司发展的最大障碍是自以为是，否定自己才有可能实施管理创新。为了获得现金推进转型，李健熙将每年销售达5亿美元、净利润过1.2亿美元的富川半导体工厂卖给美国仙童公司（FAIRCHILD）。第二个细节是别开生面的“生死对策大会”。1998年7月末，在新罗饭店，20多名三星电子最高层为最终的结构调整改革召开了影响深远的“生死对策大会”。10多小时的会议过程充满了紧张和悲壮的气氛。会议结束时，作为副会长的尹钟龙以身作则，首先写出“辞呈”。接着，大家都写出了，表示如果到当年年底为止没能进行改革，或改革不成功，全体都将辞职。公司紧急组成了行动团队（TaskForce），两周内确立了结构调整的计划。尹钟龙给他的团队下达的命令是，在5个月之内三星电子管理层裁员30%，非管理层裁员35%。尹钟龙也因此获得了“从西方来的管理疯子”的称号。有了这种自上而下的决心做后盾，三星公司从1997年至1998年两年间，共整顿了包括小型家电及无线寻呼等在内的共34项产业、52个品种。裁员只是更大的梦想的一部分。高层团队认真分析计算机、手机、CD机等等数字时代中的宠儿，他们认准了这些产品共有的核心技术：半导体元件、大屏幕液晶显示器、显示驱动程序和芯片组，以及移动电话技术等。这个梦想在1998年还处于模糊状态，一直到1999年，结构调整取得实效，借三星30年庆典，李健

熙与尹钟龙才对外宣布了“数字融合”战略，即在未来成为“数字融合革命的一个领导者”的计划。伟大的企业家在金融危机最深刻的时候，却发现了从模拟时代到数字时代跨越的变革。在当时那么困难的情况下，亚洲大多数企业都削减研发资金，三星却加大投入，积极在全球招聘优秀的人才。600人的博士队伍迅速超过了1000人。在危机的最严峻时刻，尹钟龙说出了他那流传甚广的一句话：“如果问我5年或者10年之后三星做什么，其实要做的事情非常多，但是第一、第二、第三都是开发核心技术，这就是我的工作。”支撑三星成为一个扩张机器和利润机器的根本，正是它对技术研发的高投入。没有其他科技公司无论英特尔、微软还是索尼，在研发上的投入比三星多：2004年，三星的研发投入占到总体收入的8.3%，相当于46亿美元，它目前11.36万员工中，有近27000人都是研发人员，包括2400名博士和8600名硕士，分布在全球的17个研发中心。2005年研发投入为70亿美元。三星的研发费用，都被投入到了其选定的少数几个重点领域的重点产品，这一点后来被称为“反向工程”。这些领域分别属于三种业务，即种子业务（移动通信系统网络非存储器事业等）、苗圃业务（数码电视、PDA、TFT-LCD即超薄液晶显示器等）和果树业务（大型彩电、显示器、笔记本电脑、手机、存储器等），三星的目的很明确，就是要争取和保持在这些领域的全球领导者地位。三星针对研发投资，有一个叫做路线图的东西，这个地图提供诸如公司未来的目标，应该开发出的技术，应该在哪些方面投入等等，再根据这个路线图，由专门的部门，在全球范围内聘请能开发出这些技术的人员。为了提高自己的研发水平，三星甚至坚持不引进

成套设备，而是通过引进部件进行消化，在此基础上推出自己的成套产品。韩国人的严谨在这方面发挥了重要作用，它使三星可以静下心来去研究每一个部件，最后实现整体突破。三星的研发归属于著名的“战略铁三角”。其中一角是在研发上巨额而持续的投入，另外两角分别是高端的品牌定位和以消费者为导向的高效运筹水平。三星的这个“战略铁三角”，暗含着这样一种假设：消费者愿意为优秀的质量和设计等支付更多的价格。尹钟龙更有一个“生鱼片理论”。其意思是说，当你第一天抓到高档鱼，可以在一流的日本餐馆里卖个好价钱；如果一些鱼没卖完，等到第二天再卖，就只能以一半的价格卖给二流餐馆；到第三天，你就只能卖到四分之一的价格，如此以往。三星在电子消费产品市场上的成功秘诀就是将最先进的产品在竞争爆发之前就摆上零售架。所以三星总是可以通过更多的新品和高档的品牌定位获取比竞争对手高得多的利润，接着又用这个利润去加大研发投入，研发出更多的新产品和新技术，实现高档的品牌定位和高额的利润。而高效的运筹水平，又确保了从研发到品牌价值转换的高效性。这场世界经济向数字化的大转型，使三星研发先人一步走上了正确的轨道。它面向的是一个未来的市场，这使它可以完全避开强大的竞争对手。这也就是时下流行称之为“蓝海战略”的东西。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](http://www.100test.com)