

进军海外新兴市场TCL的“游击战” 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__E8_BF_9B_E5_86_9B_E6_B5_B7_E5_c123_288396.htm 2005年10月28日

，TCL集团黯然公布预亏公告，而在一片萧条中，TTE公司（TCL和汤姆逊合资企业）在新兴市场上取得的成绩是TCL不多的亮点之一。TCL集团第三季度财报就指出，相比欧洲和北美市场彩电业务的惨淡，“新兴市场及策略性OEM业务的销量取得令人鼓舞的成绩。”TCL集团李东生曾坦率承认，TCL目前的困境，系TTE、TA（TCL和阿尔卡特的合资企业）公司处于整合期，协同效应尚未充分发挥的原因。众所周知，TTE、TA是TCL国际化，特别是进军欧美市场的重要举措，但这两家合资公司如今却成为TCL最重要的亏损大户。有心栽花花不开，而TCL组建的另一支国际团队却悄无声息地进军海外新兴市场。TCL集团股份有限公司副总裁兼海外事业本部总裁易春雨带领的团队，已在欧美之外的国家和地区（即新兴市场）建立了16个子公司，4个合作性质的子公司。根据内部预计，2005年TCL新兴市场的销售数量已达到80亿人民币，几占国内市场的三分之二，同时其利润率远高于国内家电水平。据透露，新兴市场的利润率达到5%-7%（而国内通常在1%左右），此外TCL全球新增销量的50-60%以上都来自于新兴市场。所有这一切，都让易春雨率领的海外事业本部显得越发突出。越南模式身材微胖，头发日渐稀少的易春雨，却扎了一个小马尾辫，这或许正凸现了其不拘一格的性格，他也毫不掩饰本性中略带激进的特点。易春雨是TCL聘任的第一个博士，据说李东生招聘时曾问他，“你

（加入TCL）要什么条件？”“不要什么条件，就想创业！你这里有什么事情可做？做什么都可以。”易认真回答。“其实TCL的跨国并购并非一时冲动，更不是一蹴而就。”易春雨说。当1999年李东生决心进行海外扩张时，易春雨以其持久的激情、充沛的体力、注重研究的特点，进入李东生视野。其时一场东南亚金融风暴把TCL的转口贸易计划击碎，TCL集团决定寻找国际化出路。而易春雨也正是在这个时候就任国际业务部部长，TCL适应性经营的国际化故事从此开始。1998年，TCL集团决定先从临国越南开始，一年后TCL并没在当地打开局面。于是国内便出现了不同意见，有人说“越南太小，太乱，在那儿差不多有一年了，也没有什么结果，要退。”有人说，“要做就上美国做，别从越南做。”还有人说，“要不要慢点儿，慢死不了人，快会死人，先在越南设个代表处，看看再说。”回忆当时的处境，易春雨显得很孤单，但他同时又很固执，“我相信自己的判断，虽然没人给我压力，我当场承诺：给我6个月，我就能搞定。”6个月以后，越南市场真的起来了，也就是到越南的18个月，TCL实现了赢利。至今越南已经成了目前TCL在全球市场上利润贡献率最高的分公司。虽然这个市场的胜利不是至关重要的、但是却具备战略性的意义。在越南模式成功后，易春雨迅速将其经验复制到东南亚各国。目前TCL在东南亚、俄罗斯、独联体、澳大利亚、南非、巴西、阿根廷等地的模式都沿用了当时在越南开拓出的模式。而正是在这些竞争并不充分、市场潜力巨大的新兴市场，为TCL创造了巨额营收和利润，与TCL在欧美发达地区的举步唯艰形成极大反差。虽然TCL进军越南，事后已证明是步好棋。但如今的易春

雨，却多少有些后怕。当时东南亚金融风暴后，三星、LG等公司纷纷收缩，推出越南市场，而越南政府为了挽留各个跨国公司的投资，采取了各种优惠政策。“否则在这些国家建立合资公司是不可想象的繁琐和复杂”，易春雨说道，同时TCL也充分利用了市场上留下的空间。“如果当时不是激进，不是提前进入越南这个市场，就可能失去很多机会。所以激进也不见得是错误。”一直在研究毛泽东的易春雨认为，“当初红军在抗日时只有5万左右，当时国民党的部队300多万。他当时就预言3年以后，中国将有翻天覆地的变化，因为他不看趋势，看潮流。而电视过去是欧美国家的领域，再后来是韩国公司的江山，将来是中国人的市场，这是潮流。看好这个潮流，就不会有错。”适应性的经营能力在开拓海外市场上，来自中国的TCL会遇到很多更多的苦难。在相当长的历史阶段，国外消费者对中国制造的理解就是廉价，“made in China”意味着比其他商品要低至少三分之一的价格。即使在新兴市场，也存在这样的认识。而与此相反，他们对日本产品的向往几乎是顶礼膜拜，是一种宗教式的崇拜。而在过去的边境贸易中，由于很多中国商人不计后果赚了很多不义之财，这使得TCL等国内厂商更加陷入困局。当TCL开始提出和越南、俄罗斯当地的渠道商合作时，往往他们提出的第一个条件就是“价格要低”，比其他国家的产品都要低，而且比当地品牌也要低。康佳香港公司的前副总林先生也表示：“他们印象中中国人的产品就是低质低价，最为可怕的是他们的主流媒体都是这么描述中国的。”要在异国拓展市场，首先就得扭转对中国产品乃至对中国人的印象。同时还要拓展自己的品牌，和渠道商讨价还价，这些都

是TCL需面对的难题。同时，由于中国的特殊国情，资本积累不够，但产品却过剩，人才和品牌的积累都远远不是发达国家的对手。如何利用自己手头上现有的资源去开拓国际市场，是一个全新的领域，并没有现成的理论可以学习。用易春雨的话来说，“这是个全新的工作，前无古人”。而他们的工作，就是要从无人走过的荆棘中摸索出一条路来，创造出中国企业国际化中的战略、谋略以及其规律性的理论。由于国内不可能提供大规模的投资来在海外设置工厂，TCL就找当地的合作伙伴，在印尼他们居然说服了一个化妆品生产商来生产电视。在俄罗斯，为了避免受生产商的控制，他们更是找了三四个生产商来一起合作。就这样，没有钱做后盾，他们就当地解决，没有大量的广告投入，他们就发挥一线员工的积极性，当起自己公司的活广告。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