

战略管理：TCL的成功奥秘 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_98\\_E7\\_95\\_A5\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65120.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_88_98_E7_95_A5_E7_AE_A1_E7_c41_65120.htm) TCL是集通信、电子、地产、贸易等多种业务于一体，以通信和电子为主的大型企业集团。2001年，TCL以629万台“王牌”彩电的销量登上了心仪已久的国产彩电业老大的位置，并后来居上意外战胜波导获得国产手机销量第一的霸主地位，实现销售额211亿元，利润7.1亿元，成为中国家电行业少有的亮点。探究TCL成功的奥秘可以发现，成功的战略管理是其中最重要的因素，而公司采取的战略联盟手段则是其成功的关键。战略管理不仅对企业涉及全局的重大问题具有决定性意义，而且对企业的局部问题和日常性管理工作具有牵动、指导和规范的作用。战略管理的广泛作用对现代企业家有着强烈的吸引力。战略联盟则是一种正在世界范围内成为潮流的企业经营管理手段，它是指几家拥有不同关键资源的公司进行联盟，共享彼此的资源以创造竞争优势。

一、引入战略管理可以使企业顺利快速成长 制定战略规划可以使企业经营者对企业当前和长远发展的经营环境、经营方向和经营能力，有一个全面正确的认识，全面了解企业自身的优势和劣势、机会和威胁，做到知己知彼，采取相应办法，从而不失时机地把握和利用机会、扬长避短，求得生存和发展。早在TCL公司发展之初，公司决策者就制订出“品牌优先”的战略，后来的事实证明，这是一个极富远见的决策，甚至可以毫不夸张地说，品牌奠定了TCL集团日后大发展的基础，也直接催生了TCL王牌彩电。1990年，TCL公司投入上百万元做了CI设计，“TCL王

牌”由此诞生。在掌握了品牌及销售这两项附加值很高的关键性资源之后，TCL完全具备了虚拟经营的基本优势，它甚至可以像NIKE那样，不必拥有自己的工厂，以外发加工的方式经营，只赚取品牌和销售这两块附加值最高的利润，同时也可以根据市场变化及时进行产品转向。结果，TCL选择了相对稳健的战略联盟。其联盟的伙伴就是香港长城公司。设在惠州的香港长城公司是一个彩电生产基地，成立于1990年，没有内销指标，只是按境外来料加工的订单进行生产，到1993年其生产能力已达到年产80万台。由于没有品牌，在销售上陷入了被动局面。1993年，当国内彩电生产进入超饱和状态时，长城公司的订单已少到难以维持的程度。长城和TCL的合作对于双方都十分必要。1993年，两家与陕西咸阳彩虹集团共同成立了“惠州彩虹电子有限公司”，由TCL、长城和咸阳彩虹集团三家合资，各占相同的股权。TCL创始人之一高孝先说，之所以邀请彩虹集团加入，是因为咸阳彩虹的优势就是有一张彩电生产许可证。因为无论是TCL还是香港长城，都没有内销的资格，咸阳彩虹的加入使这一战略联盟更为典型，三家在TCL的快速发展中各展所长，共同获利。

二、引入战略管理可以提高生产经营的目的性 管理学中有一个公式：工作成绩=目标X效率。西方学者认为“做对的事情”要比“把事情做对”重要。因为“把事情做对”是个效率问题，而从一开始就设立正确目标，“做对的事情”，才是真正的关键。古人云“运筹帷幄，决胜千里”，战略规划就象战略中的战略部署，在开战之前，就基本决定了成败。制定战略规划，就使企业有了发展的总纲，有了奋斗的目标，就可以进行人力、物力、财力以及信息和文化等资源

的优化配置，创造相对优势，解决关键问题，以保证生产经营战略目标的实现。事实上，1993年，中国彩电业实际已陷入到生产远远大于需求的困境之中，各地盲目上马的彩电生产项目在日益激烈的竞争中已倒闭了100多家。国家已不准再上新的生产项目。为什么TCL公司敢在此时将大量资金投入在彩电业上呢？“彩电业并不是有丰厚利润的行业”，高孝先说，“但它对TCL公司是合适的”。高孝先说，当时TCL公司对彩电市场的判断是，虽然国内许多生产厂家在走下坡路，但国内大屏幕彩电几乎全都是由国外进口的，价格非常高，29寸的松下彩电要卖到一万三四千元，销售情况却不佳，原因在于产品的功能及相应的价格脱离了国内消费能力。TCL人勇敢地预测大屏幕彩电将是中国下一代彩电竞争的焦点，他们在分析了国内外彩电厂商在中国市场上的竞争态势后认为，对于包括TCL在内的中国彩电厂商来说，大家一起做大屏幕，就等于都站在同一条起跑线上。当时具有这种超前意识的不仅TCL，许多彩电生产商都开始进行大屏幕彩电的开发工作。一家著名企业很快就完成大屏幕彩电基本功能的开发工作，却迟迟没能批量投产，他们想要做到更好，但精益求精有时候也会丧失市场商机。“而当时我们的目标是，功能再简单也要把大屏幕彩电做出来，”高孝先说，“在中国你要全制式干什么？要丽音干什么？我们把能够减掉的功能尽量减掉。价格降下来，消费者就能接受，他们的要求是一步步来的。”在这一原则下，TCL王牌在1993年上半年就开始推出功能简单的“TCL王牌”大屏幕彩电，29寸彩电的市场价格在6000元左右，到年底已经售出十多万台。这一年，TCL王牌总产量的70%都是大屏幕彩电，一开始就明确

了以大屏幕彩电为主的产品战略。三、引入战略管理可以增强管理活力降低经营风险 实行战略管理，就可以围绕企业经营目标进行组织等方面的相应调整，理顺内部的各种关系，还可以顺应外部的环境变化，随时审时度势，正确处理企业目标与国家政策、产品方向与市场需求、生产与销售、竞争与联合等一系列关系。在与香港长城的合作中，TCL除对产品品质的关键环节有所临控外，专心致力于“TCL王牌”的品牌推广和市场销售，生产环节基本上是由富于生产管理经验的香港长城公司负责。这种分工极有利于双方在联盟中各自发挥优势。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)