

序言



从“站起来”到“走出去”

TCL 集团从 2004 年开始的一系列海外运作，正是在这种背景下展开的。从本书可以看到，他们当年作出的“走出去”决策，虽然需要很大的勇气和冒险精神，方向却是完全正确的。虽然 6 年来他们遇到过许多困难，但并没有气馁，而是认真总结经验，鼓起勇气，再接再厉，终至取得了一个又一个的胜利。尽管他们离登顶还有不小的距离，但是“皇天不负有心人”，曙光已经出现在他们的前头，却是确定无疑的。



吴敬琏

自从 20 世纪 70 年代末开始改革开放以来，中国企业的发展过程大致经历了两个阶段：前一个阶段是“站起来”，在国内市场做到一定的规模；后一个阶段是“走出去”，参与国际市场的竞争。一大批企业在这个过程的不同阶段中涌现了出来。TCL 是为数不多的从头到尾参与了两个阶段发展的企业。从这点讲，这家企业本身就是一个特别值得深入研究的标本。

回归当下，TCL 作为一家“走出去”的先行者，它的国际化经验无疑更值得我们去认真总结。这一过程虽非一帆风顺，却是尝试“走出去”的中国企业所必然要经历的。

2001 年中国加入 WTO（世界贸易组织）之后，中国企业开始参与全球竞争，关于如何提高国际竞争力的讨论一直绵延至今。对此大家有分歧、有争议，也有共识。TCL 进入国际市场竞争以后，经历过多次成功和失败，取得了丰富的经验和教训。本书用讲历史故事的方式将这些经验教训呈现在读者的面前，我认为，以下几点是特别值得注意的：

为了“走出去”“站得住”企业需脱胎换骨的改造

为了成功地走出去所必须做好的准备，与其说是技术上的，还不如说主要是组织制度上的。
中国企业长期在一个不完善的市场环境下运作并从事它们的经营活动。在中国以人格化交换为主的“熟人市场”上，契约的订立和执行主要靠“关系”而不是靠法治和规则。各级政府不但掌握着太大的稀缺资源支配权，而且掌握着干预企业微观经

济活动的巨大权力。所有这些，都不能不影响中国企业的组织制度、行为习惯乃至文化风尚。例如在组织制度上，分支机构与总部之间的关系不是基于授权与问责的明确规则，而是采取某种类似于“裂土分封”的办法。在企业领导人与下级人员的关系上，则往往流行某种人身从属或类似“领袖崇拜”的关系。在企业的外部关系上，有所谓“关系是第一生产力”的说法。企业最为关注的，往往不是顾客的需求和反应，而是与政府和与相关官员“关系”的亲疏。

我们必须清醒地认识到，存在这类问题的企业如果不对自己的治理结构、经营战略、组织管理、企业文化等进行脱胎换骨的改造，它们将很难在法治国家规则明确的市场上立足。

与此相关，政府也应当努力推进自身和整个体制的改革，以便营造出好的环境，使企业在这个环境下，都有内在的自主创新动力和能力，而不必去结交官员和依附政府。

在以“鹰的重生”精神义无反顾地改造自身方面，无论是作为企业集体的 TCL，还是作为企业领导人的李东生，都作出了坚韧的努力加以应对。对于已经习以为常的老规则和旧习惯难于割舍，乃是人之常情。更何况这类改革还牵涉到“人”的问题，其中不少“人”是 TCL 的“创业元老”和“有功之臣”，处理起来就有更大的难度。诸如“诸侯文化”、“胸怀第一，规矩第二”这类过去曾经赖以打天下，后来却成为建设现代企业绊脚石的老办法、老机制，曾经困住了许多中国企业。但是 TCL 和李东生没有望而却步，而是采取适当的办法对这类问题进行妥善处理。这是十分难能可贵的。

成功地“走出去”有赖于核心竞争力的提升

尽管前 30 年中国经济发展的动力在于由改革开放焕发解放出来的企业家创业精神，但就经济发展方式而言，增长主要还是靠资本和资源的投入，而不是靠技术进步和效率提高。中国本来就不是一个资源丰富的国家，生态环境也历来十分脆弱。所以这条粗放增长的道路早已崎岖难行，现在更是走到了尽头。长期采取粗放增长的模式，资源枯竭和环境破坏的问题将变得越来越不可忍受。

为了改变这种状况，中国政府在 20 世纪后期提出了“转变经济增长方式”的严峻任务。不过由于旧体制和旧机制的羁绊，就整体而言，中国经济发展的转型进行得并不顺利。

从企业的视角看，30 年来大量中国企业以加工出口的形式参与国际市场的交易。但毋庸讳言的是，大多数中国企业在核心竞争力上与外国企业还存在相当大的差距。核心竞争力的缺失主要表现在两个方面：一是缺乏关键领域的原创性技术；二是缺乏自己的销售渠道网络。于是往往在产业链附加价值最高的部分，即宏集团创始人施振荣所说的“微笑曲线”两端上受制于人，自己只能赚一点点辛苦钱。如此独立性都谈不上，更遑论参与竞争并取得商战的胜利了。

因此，提升中国企业的国际竞争力必然要求实现企业的转型升级。对于一家制造业企业来说，就是要尽量向“微笑曲线”的两端延伸：一方面要努力掌握核心技术，生产更能满足顾客需要的产品；另一方面要努力建设自己的营销网络，提升自己的品牌价值，完善自己的售后服务。从这本书里我们看到，TCL 正是这样做的。这些年来，他们在所有这些方面的转型提升上不遗余力，所取得的成绩也很令人欣慰。

在企业转型升级的问题上，有一个问题很值得引起注意。这就是产业提升要尽量利用企业原有的优势，而不能轻易地放弃自己熟悉的领域，另搞一套。在中国当下的环境中，由于前些年间流动性泛滥和一些地方政府用低价土地甚至零地价土地“招商引资”，投机的气氛变重，一些制造业企业也改行从商，把主要的注意力从自己的主业转向房地产开发、发放高息贷款等能够“赚快钱”的领域。无论对于国家，还是对于企业，这都是非常危险的。

TCL 从实业起步，虽然也面临诸多的诱惑，但一直以来都未曾偏离自己的方向。而且它的实业之路走得非常扎实，因为他们所理解的实业并不是旧式的初级加工业，而是高信息化、高技术含量和高附加值的现代实业。他们为把自己的企业改造成这样的企业付出了令人惊叹的努力。我希望更多中国的企业都能在这条道路上做出优异的成绩。

TCL 是在我国改革开放中成长起来的典型企业，也是中国企业国际化的先行者。如今总结历史，汇编成书，可喜可贺。

镜鉴



志存高远

多少年来，无数高管和企业管理者联合“落马”的事实都让公众不齿，同时也坚持质问：企业家的生命价值几何？

江雪

2012 年 2 月 9 日，上海普陀原副区长受审。这位 40 多岁就当上副区长、原本前途光明的官员，被指控涉嫌受贿金额达到 1547.9 万余元。其中，在他被指控的受贿事实中，为开发商提高容积率等行为与电视剧《蜗居》中的情节十分相似。

而让企业家群体不能躲避的事实是，这个案件再次牵扯到很多企业管理者。在为陈猛“送钱”人之中，仅一名公司高管就达上千万元。其人在公司财务支出把此款项列为“公关费”。

带领阿拉善 see 生态协会几十位会员集体参加了《南方周末》办的“为公益而共和，中国梦践行者南方行活动”后，2012 年 1 月，首创集团老板刘曙光呼吁“企业家要志存高远，这个观点绝对不老土”。

但是，企业家“落马”问题的确很复杂。问题大多集中在与官员的权钱交易上。他们无法摆脱大环境的“挤压”，本人又无法做到像王石等企业家那样“时刻警惕自己的另一面”。最后只能是自己看着自己滑坡。

志向如何才能高远？
首先，企业家必须有向榜样学习的勇气。这个榜样也可以是自己内心的那个纯洁的自己、修养的自己、慈善的自己，也可以是社会公众推崇的他人。

这个社会 and 时代从来不缺榜样。企业家群体中，无论是央企的还是民营的或是跨国的高管，行行都有榜样，关键是你想不想向他的思想靠拢，想不想跟随他的脚步走向更高境界，不为自己，真心为社会，为他人。

这是思想基础。中兴老总侯为贵 2011 年 12 月在公司大会上说：成功，就是在节点上不犯错。企业要想往高处走，不掉队，重要的不是突然性的成功，而是在重要节点上不要有失误。掌舵者更是不能老在思想上善变。

业界评价当他有权利说自己是一个不错的掌权者的时候，企业已经成功 20 多年了。他个人的志向和企业的志向保持了高度的一致，得到了市场的认可。

其实，王石等企业家也是经过很多磨难和考验，但是他们更加爱惜荣誉和脸面。冯仑和柳传志无数次强调：“中国的企业家要抬头走路，理想在前，看得高，看得远。”

难道企业家们的智慧不可以做到具备这样的心理基础吗？事实上，看似简单的道理，或许在纷纭复杂的商业生活中渐渐浪漫了，做人的第一原则冲破了界限之后，就难以收复童贞的理想了。

其次，企业家要加强管理自己。

从监狱中写下忏悔书的几位“落马企业家”都有一条：“别人是无法看管住一把手的思想和行为的，只有自己敢于看管自己才可以在关键问题出现时保持冷静。”

那么，企业家如何看管自己？这绝不是像一个小学生那样写下几行字挂在墙上而已。沉默已久的企业家李书福给出一个答案：爱员工胜于爱自己。

这是至高的理念。
只有个人无私，才会带来企业最光明的指引。

李书福的话是在“黑马成长营”讲给无数创业者的：员工高兴了，企业才有资格谈名牌。所以企业家能否把员工的幸福感放在心中特殊位置是绝对的考验。

李书福深知，一个创业者的聪明是无需他来提升的。但是，对待社会责任、对待企业未来、对待商业环境的贡献他必须做出自己的表率。他说，如果你经常把员工的养老福利、社会保险、医疗体制等问题放在第一位，解决得让每一个员工心情舒畅，你也幸福，他也自豪，都发自内心的去奉献自己想奉献的能量，发自内心的要为社会做好事，为国家做好事，为旁边的人做好事，企业家怎么可能有勇气去犯罪？
学习榜样，也勇于做榜样，中国的企业家才有可能壮大力量。

再次，不要逃避现实，要练习“武功”。
企业家们在企业管理课题上表现出的学习、创新、提升能力都显示了企业家的素质和精神。

但是，企业家们为经济大环境做出自己独特的贡献更是角色的本质，什么苦环境、难环境下，“武功”都不能废弃。

正如经济学家张维迎 2012 年 2 月 5 日的表态：中国的民营企业一直是在市场经济的风浪中生存和壮大的，市场竞争力是立身之本、发展之源。因此要继续努力，尤其要防止自身既得利益化而“自废武功”。因为政府有很多资源，如果给民营企业一些诱惑，他们因此不肯真正地上进，那是非常可悲的。

律师们在 2012 年 2 月初就对企业家人呼吁：企业管理者一定要提高法律意识和道德意识。大环境是个人无法把握的，只有管理者坚定信念，敢于承担责任，加强法律建设，才可以保证悲剧不再继续扩散。

2012 年 2 月 4 日，很多企业家传播这个消息：温家宝到广州市郊的白云电气集团考察时说：没有改革开放就没有白云电气，也没有白云电气的今天；改革开放使中国发生巨大变化，不仅发展成为世界第二大经济体，而且各项社会事业和人民生活都取得巨大进步。20 年前，小平同志不顾 80 多岁的高龄来到广东，讲了许多语重心长、发人深省、具有深远历史意义的话。他明确告诉我们，要坚持改革开放不动摇，不改革开放只能是死路一条。

在经历 30 多年改革开放的今天，中国企业家要清醒，必须继续下定决心、鼓足勇气、毫不动摇、永不停顿地把改革开放推向前进。对此，侯为贵认同一个投资家的观点，也希望企业家们都能重视这个态度：没有好领袖的企业不能投。

正月十五，2012 年亚布力企业家年会论坛上，赛富集团老板阎焱务实地讲演得到企业家集体认可，企业家们给予了吝啬的热烈掌声。杨广军认为：提高来自批评，进步需要反思，务实有价值。王戈宏说，“批判性思维，群体反思，创业者创造财富，企业家创造价值，所以，企业家为了长期目标，不牺牲短期利益。”任志强说，“他相当于说我们每一个企业家。”

企业家们在寒冬的亚布力再次解读总理的讲话内容，再次提醒自己缺乏远见难成企业家。

最后说的是，现实的世界会和时代的现实，要求企业家视野大开。2012 年 1 月 23 日的瑞士达沃斯论坛上，中国企业家缺席者太多的现象引起国际媒体议论。但是坚持参加的企业家如李开复、冯军等人坚定地认为“学习是需要坚持的、创新是需要坚持的、开放视野是需要坚持的。企业要国际化发展，中国自己不发言，怎么可以怪罪其他势力强大？”

所以，企业家也需不断否定和修正自己，才能涅槃重生、破茧成蝶，跃上新境界。

书屋



写给创业者



《创业 36 条军规》是第一部融合北大经济管理理论及六大行业创业实战经验教训的创业书。
很多教人成才的书，作者未必成才；很多教人炒股的书，作者并不炒股；很多教人创业的书，作者不曾成功创业。孙陶然是一位数次成功创业的创业者，书中的内容有关创业的方方面面，从创业目的到股东选择，从经营到管理，从找方向到项目细节不一而足，写给每位心怀创业理想或正在创业路上的读者。

质问也是创新力



作者：孙陶然

“质问力”是人生和商界成功最有力的武器。只有有了质问力，你才可以对政府、媒体的报道提出质疑，才能够准确预见未来，立于不败之地。
本书以日本的现状为例，介绍了 1985 年以后世界形势的变化、养老金、邮政储蓄民营化、教育等诸多问题，并以敏锐的视角阐述如何培养“质问力”。在这个凡事都要靠自己的竞争激烈的时代，不论是企业，还是个人，都必须拥有开创新路的能力，而这种能力正是质问力。

互联网成长之路



作者：陈一舟

《情系人人：一个互联网人的成长》是陈一舟十余年创业和管理经验的总结，是对他自己的商业智慧的一次梳理。人人网在美国纽交所上市，首日市值达到 71.2 亿美元，仅次于腾讯、百度、阿里巴巴，成为国内第四大互联网公司。人人公司董事长兼首席执行官陈一舟一度成为互联网行业最具争议的人物，他的千禧互动，被媒体概括成一个反面教材——“中国互联网历史上最大规模风投+资本市场上最热门概念=关于创业你所应知的一切教训”。

张艳蕊编辑整理