

TCL：以本土化战略驱动全球化发展

路江涌、杨雪程

“不出海，就出局。”对于中国企业而言，全球化不仅是拓展价值增长空间的有效途径，也是赢得全球竞争优势的关键战略。自 1999 年首次进入越南市场，TCL 全球化历程已经走过 25 年，充分彰显了中国企业应对全球化挑战并实现跨越式发展的决心与能力。在此过程中，TCL 始终坚持本地化经营策略，通过精准的市场定位，不断建立覆盖全球的本地化制造基地和营销网络，推动企业在全世界舞台上的稳步扩张，这不仅巩固了 TCL 在全球市场的领先地位，更为中国制造业企业的全球化发展提供了宝贵的经验和借鉴。

关键词：企业全球化、本土化战略、全球竞争力、产业转型升级

2024 年 7 月，TCL 创始人、董事长李东生结束了他为期两个月的全球之旅，足迹遍布美国、巴西、阿根廷等国，最终抵达越南。这不仅是对 TCL 全球化战略的深入审视，也唤起了对 25 年前那次关键决策的记忆。

1999 年，TCL 通过收购香港陆氏在越南同奈的电子工厂，开启了其全球化征程。在当时，选择越南作为全球化战略试点是一个极具挑战的决定。“当时是一个‘敢不敢打’的问题，这一仗打得很艰苦，前 18 个月亏了很多钱，甚至一度考虑是否要撤回。但最终，我们咬牙坚持

本案例由北京大学光华管理学院路江涌教授、杨雪程博士后根据企业访谈和公开二手资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

Copyright©2024 北京大学光华管理学院。如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn。
未经学院授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

了下来。”李东生回忆道。

2004 年，TCL 通过收购法国汤姆逊的彩电业务和阿尔卡特的手机业务，正式进军欧美市场。尽管这次跨国并购在初期对企业造成巨大的财务压力，但从长远来看，这次并购将 TCL 从局部国际市场推向全球，显著提升了企业的跨国经营管理能力。更为重要的是，这次并购使 TCL 深刻意识到，自主掌握核心技术、顺应技术发展趋势的重要性。通过技术升级，TCL 为后续向产业链上游拓展，以及从传统制造业向高科技产业集团的转型奠定了坚实的基础。

为什么 TCL 能够在 2004 年国际并购的巨额亏损后，在接下来的全球化旅程中持续推进全球领先战略，并不断提升全球竞争力？为解答这一问题，本案例将从历史视角出发，梳理并重现 TCL 全球化发展的历程，同时追溯 TCL 全球化进程中的关键转折点，揭示支撑其 25 年全球化发展的底层逻辑与内在动力。

一．摸石头过河：全球化基因的孕育

TCL 与国际市场的接触始于中国改革开放初期。在 20 世纪 70 年代末至 80 年代初，中国正处于改革开放的起步阶段。凭借其优越的地理位置和灵活的政策环境，广东省迅速崛起为外向型经济发展的中心。作为广东东南部的城市，惠州也得益于政策和地理优势，成为包括 TCL 在内的众多企业的成长摇篮。

TCL 的前身——TTK 家庭电器有限公司正是在这一背景下诞生。作为一家中外合资企业，TTK 起初主要生产录像磁带，并借助“三来一补”政策实现与国际市场的接轨。这一政策为企业带来了资金、技术和设备的外部支持，TTK 也在与外商的合作中逐渐积累了全球化视野和市场开拓能力。李东生回忆道：“TTK 是一个白手起家、敢为人先的案例。它不是计划经济下的国家定点项目，其产品从磁带到后来的电话机，都不能通过国家正规渠道分配和销售，唯一的出路就是捕捉市场机会，从市场上找饭吃，快速决策，一旦打开局面就快速扩张。[†]”在发展的过程中，TCL 从单纯的加工生产逐步过渡到掌握部分产业链关键环节，并通过外贸出口积累资本和技术。这种早期尝试，使 TCL 形成了到国际市场寻求发展空间，并以市场需求为导向、重视品牌建设的国际化经营理念。

彼时，TCL 的国际化主要依托加工贸易和组装代工，为出口商或国际品牌提供生产服务。这种“双头在外、大进大出”的模式利用中国廉价劳动力的优势，吸引大量外资。然而，1997 年 7 月亚洲金融危机的爆发，暴露了 TCL 对外部市场过度

* 资料来源：<https://finance.sina.com.cn/tech/roll/2024-08-02/doc-inchfmii3934056.shtml>

[†] 资料来源：《万物生生》，有删减。楷体字为直引内容，后同。

依赖的风险。随着中国从计划经济向市场经济的转型，TCL 深刻意识到，仅仅依赖外部订单和代工难以实现长远发展，必须自主掌控市场渠道并建立自有品牌。再加上当时通信、交易和运输成本的下降，以及专业化分工带来的效率提升，促使跨国公司将制造和组装环节转移至劳动力成本较低的发展中国家。TCL 敏锐地意识到这一趋势，决定实施国际化战略。

1999 年初，TCL 收购了香港公司在越南的彩电厂，并将其扩建为彩电生产基地，迈出自建海外渠道及推广自有品牌的第一步，正式开启国际化之路。选择越南作为出海首站，主要由于其毗邻中国的地理位置优势，有利于供应链管理和成本控制。然而，在进入越南之初，由于 TCL 品牌知名度低，越南消费者普遍对中国产品质量存有疑虑，TCL 彩电遭遇文化冲突和本地化不足等问题，销售表现不佳。面对困境，TCL 进行了深入的市场调研，发现越南农村消费者对产品的性价比和实用性有较高要求，再加上越南频繁的雷雨天气和复杂的山地地形，导致无线信号接收经常受到干扰。基于这一发现，TCL 迅速推出具备防雷和超强接收功能的彩电，成功打入越南的边远农村市场。在经过 18 个月的亏损后，TCL 彩电最终在 2001 年跃居越南彩电市场第二位。越南市场的探索，不仅为 TCL 的全球化探索奠定基础，也为推进本土化运营和满足本地需求积累经验。

二． 呛一口水：并购交了“学费”

2001 年，中国正式成为世界贸易组织（WTO）的一员，这为 TCL 这样的中国企业带来了新的机遇，也对其国际化提出了更高的要求。在成功扎根越南市场后，李东生决定通过并购进入欧美市场，以加快 TCL 的全球扩展。

2004 年是 TCL 全球化的关键一年。经过长达半年的谈判，TCL 最终与法国汤姆逊公司达成协议：汤姆逊以总价值超过 3 亿欧元的资源持有 TTE 33% 的股份，TCL 则以彩电业务作价持股 67%，无需支付现金。并购当年，TCL 彩电全球销量突破 2259 万台，成为全球彩电行业的领军者。

在与汤姆逊谈判期间，时任法国电讯董事长的布顿向李东生介绍了阿尔卡特的手机业务。经过相对顺利的谈判，TCL 与阿尔卡特于 2004 年 4 月签订合作备忘录，筹建手机合资公司 TCL-阿尔卡特（T&A）。根据协议，TCL 通讯出资 5500 万欧元，持股 55%；阿尔卡特则以 4500 万欧元的现金和手机业务作价，占股 45%。此外，阿尔卡特手机部门的雇员全部转入合资公司，合资公司于 5 个月后正式成立并开始运营。并购当年，TCL 的外销收入比例从 2003 年的 12% 迅速上升至 40%。然而，随之而来的经营困境却让 TCL 面临严峻考验。2004 年 11 月底，李东生在巴黎的阿尔卡特手机总部开会，在没有暖阳的冬日听到亏损 3000 万欧元的消息，无疑让李东生