本版编辑：曾西雅
E-mail：t8@studytimes.cn
Tel：010—62806245

“变”与“不变”：TCL的国际化战略

□ 本报记者　范　伟

“全球化”“跨国并购”是今年全国两会企业界参会代表们的热议话题之一。全国人大代表、TCL集团董事长、CEO李东生接受记者采访时表示：当下全球经济正处于大调整期，是企业“走出去”并购的好时机，TCL将创立多个并购基金为全球并购做好资金准备；TCL未来发展的重点，一个是互联网应用，一个是国际化。首先是互联网化，从一个工业级企业转型到“制造+互联”，企业定位是全球化的智能产品制造和互联网应用服务提供商；其次是努力国际化，现在我们的销售海外占47%，未来我希望很快能超过50%，成为一个真正意义上的跨国公司。

TCL的国际化之路

全球经济形势瞬息万变，在TCL集团董事长、CEO李东生看来，“只有变，才是唯一不变的阵地”。可以看到，在三十余年的发展历程中，TCL将“变”纳入到了企业发展的历程中，对经济大势的准确把握，让TCL成功借势，始终站在经济变革的前沿，以主动之变赢取新的发展空间，开启国际化之路。

自2001年加入WTO至今，十几年间，中国企业国际化步伐越来越快，预计2015年中国对外直接投资总额将超过外资在华投资，中国企业全球发力，走出去速度加快。伴随国际格局变化，企业开始从单一以盈利为目的，逐步转向价值创造和国际思想战略构建。面对全球经济一体化的挑战，中国企业未来的出路主要有三条：一是加快成长，最终成为国际级企业；二是在国际化的浪潮中被兼并、收购或依靠国际级企业生存，成为国际级企业的一员或附庸；三是被淘汰出局。中国企业想要在国际市场中占有一席之地，必须具备全球化的视野和高层次的战略能力，集中发展自己的核心竞争力，TCL的长远目标是成为国际级企业，扮演中国强势企业整合者的角色，这也是TCL决定进行国际化经营的初衷所在。

从1999年率先走出国门开始国际化的探索，到2004年完成海外并购奠定全球化基础，从2011年投资华星光电提高全球产业链上的话语权，到2009年12月成立欢网科技，以智能云电视应用商店为核心引擎，再到2013年赞助好莱坞TCL中国大剧院，2015年收购Palm品牌，大到企业战略，小到企业架构，TCL的决策全部以经济大势为背景。

TCL在2004年正式并购法国汤姆逊的全球彩电业务，一度引起中国企业“走出去”的新一波浪潮，被认为是“中国企业首次在主要产业领域经济规模位居世界第一位，对中国企业的崛起具有里程碑式的意义”。从市场、渠道来看，当时TCL是以中国市场为主，并已经开始在新兴市场建立自己的销售渠道和一些工厂，但在欧洲和美国基本上没什么业务，汤姆逊的市场则恰好主要集中在这两大区域——在北美它有RCA的品牌，在欧洲有汤姆逊的品牌，在当地都是比较有影响力的品牌，而且市场份额也不低，并购汤姆逊助力TCL以适当的方式进入欧洲、北美两个全球最大的市场，借助这个“蛇吞象”式的兼并模式实现全球化的战略。

2004年TCL并购阿尔卡特手机，并购不仅让TCL通讯拥有核心手机专利，而且增加了与海外运营商合作的经验，使TCL通讯在中国3G市场上占据一定优势。借助原阿尔卡特和欧美电信运营商的良好背景，TCL迅速建立了与30多家全球主流电信运营商的牢固合作关系，成为目前国内唯一向国外主流运营商提供产品和服务的手机企业。遍布全球的产业布局，也为TCL实现中国大陆、新兴市场、欧美市场三大业务版块的良性互动奠定了基础。

在欧美发达市场，TCL通过原有汤姆逊和阿尔卡特的销售通路迅速和沃尔玛、家乐福、百思买等全球顶级渠道商建立了密切的合作关系，这不仅推动了TCL在全球的渠道影响力，也为未来TCL多元化产品的全球销售奠定了基础。并购当年TCL手机产量1000万台，2010年达到3600万台，2011年手机销量达到4361万台，2015年，在严峻的市场环境中，TCL积极把握全球市场的结构性机会，实现全年手机销量8355万台，其中在美国市场销量达1400多万台。2004年TCL手机业务全部集中在国内，2010年实现海外销售3300万台，海外业务目前依然保持着增长的趋势。当年与TCL同台竞技的国产手机基本销声匿迹，TCL手机却还活着。

TCL国际化已经取得可喜成绩，逐渐形成了自己独有的国际化战略组合。集团主力产业在中国、美国、法国、新加坡等国家设有23个研发机构，在中国、波兰、墨西哥、泰国、越南等国家设立21个制造加工基地，在全球80多个国家和地区设有销售机构，销售旗下TCL、汤姆逊品牌彩电及TCL、阿尔卡特品牌手机。同时，TCL全球拥有70000名员工遍布亚洲、美洲、欧洲、大洋洲等多个国家和地区。TCL在新兴市场、欧洲、北美等地形成了全球化产业布局，海外业务连年大规模增长。2014年，TCL多媒体及华星光电市场份额全球第五，通讯市场份额全球第七。2015年多媒体液晶电视总销量1734.3万台，居全球第三，通讯市场全球第五、液晶面板全球第五。

国际化期间，TCL在全球范围内启动品牌升级战略，不仅启用全新TCL标志，还不断尝试与好莱坞大片合作，冠名好莱坞TCL中国大剧院，举行好莱坞TCL微电影节，在全球特别是北美和欧洲积极推广TCL品牌形象，TCL品牌的行业地位和影响力获得持续提升，在拉美、阿根廷等发展中国家，TCL已经是当地非常知名的国际性品牌，市场占有率已占据第一阵营，TCL品牌的张力和弹性赢得了越来越多的国际合作客户。

互联网时代的“新实业家”

TCL的国际化之路，也是一条实业兴国之路。“互联网+”时代同样如此。“互联网+”模式不断渗透进生活，成为各行各业提升产品创新和附加值的最优办法，但站在互联网风口的诸多企业却保持着清醒的头脑。在不久前结束的第十四届中国互联网大会上，很多嘉宾表示“互联网+”大热有利于发展，但实业如何有效结合互联网，实现用“互联网+”助力腾飞是值得思考的问题。

无论经济形势如何变化，实业始终是经济发展的核心，这一点得到了诸多企业家的共识。在不久前《财经》年会上，李东生也表示，这两年服务业发展很快，尽管中国目前的GDP中服务业增长超过工业，但对中国来说，实业依然是中国经济的脊梁，是服务业的基础，实业创造出价值，创造出人的收入，才会有服务业，这样才符合今天中国经济的实际。

面对互联网经济的全球化浪潮，2014年，李东生提出“智能+互联网”和“产品+服务”的“双+” 战略，将互联网正式引入TCL的发展轨道，是顺应时代特征的转型之举。现在，新的“7+3+1”结构，还将为TCL价值增长打开新扇面。与此同时，李东生还不忘积极探索商业合作新模式，最近TCL与乐视网达成的战略合作，将推动行业商业模式升级和产业进步，实现中国品牌在全球市场超越日韩传统电视厂商的目标。

面对经济的不断变化，市场的诸多诱惑，在中国坚守实业的企业家不够多，一路坚持下来，走过几十载的更是屈指可数，创建于1981年的TCL可以算是一个典范。35年来，李东生率领他的团队，将惠州地区的一家小磁带厂，发展成了今日营收过千亿的全球化的智能产品制造及互联网应用服务企业集团。一路走来，坚持35年的实业之路，对于李东生来说，实业兴国的企业家情怀是极大的动力，“惟精惟一”的精神和观念亦十分重要。当然，除了这种“坚守实业”的意志之外，要在市场发展的大浪淘沙中生存下来，并赢得发展，拥有前瞻性、全局性，能够顺应时势地调整企业战略，在变革中谋得发展，是李东生作为中国式“实业家”更为难能可贵的。

全球舞台展示“中国智造”

国际化需要胆略，更需要创新。曾经的中国制造是“物美价廉”的代名词，如今和未来的“中国智造”将让世界刮目相看。这种改变的结果，来自于当代实业家对科技创新持续投入的巨大张力。李东生，正是坚持创新升级实业的典型代表之一。

过去5年，TCL在半导体显示方面投入了660亿元，和国际领先企业的差距明显缩小。此外，5年前全球发明专利申请量中国企业只占7%，2015年整个中国企业发明专利申请量则已经占到全球将近13%。其中，2014年，TCL投入39亿用于研发，比2013年增加20%，是中国专利申请数量前五位的企业。2015年，TCL研发投入超过40亿元，全年申请2971项专利，其中发明专利2100多项，与“双+”转型相关的专利申请占30%，TCL已经成为国际发明专利申请量第三位的中国企业。

专利积累的速度正在不断加快，对资本和技术密集型产业的投入能力不断加强，中国电子产业核心能力水平正在不断提高，在李东生看来，这正是中国企业实力提升的表现。对创新研发的持续投入，将让中国实业的实力不断升级。

“不想当将军的士兵不是好士兵”。对实业家而言，不想走出国门完成国际舞台上的较量，则始终难以称之为真正的大家。作为国内率先走出国门、完成国际化探索的企业之一，TCL今日的国际化成绩得益于李东生全球化的视野。而面临着不断调整的全球经济形势，李东生也在不断更新自己的国际化策略。在TCL今年的全球合作伙伴大会上，李东生表示，TCL的国际化进程不断加快，如今业务遍及全球160多个国家和地区，未来将会升级国际化战略，一方面将集中资源加快提高企业国际竞争力，并建立和完善全球化经营网络。另一方面TCL将扩展并升级海外合作模式，在有条件的国家和地区，与合作伙伴一起，逐步在当地培育工业能力和产品技术能力，积极推进互联网应用和服务业务的落地，从合作模式到产业发展，一举囊括，体现出新实业家的风范和魄力。

多中心协同的精细治理

——以邵武“民生110”为例

□ 社会公共服务平台建设课题组

党的十八届五中全会提出，要加强和创新社会治理，推进社会治理精细化，构建全民共建共享的社会治理格局。作为全省十个社会治理创新试点县市之一，福建省邵武市委、市政府近年来创新社会治理，将“协同联动”的共建共治，移植于“民生110”公共服务平台建设，打造了以公安110指挥中心为主力，社会网格化服务管理为依托，党委、政府、企业、社会组织、群众等全面参与的“协同”治理系统，使110平台从“公安独角戏”变成“多方大合唱”。邵武的实践，积极践行了“群众利益无小事、共建共享促和谐”，堪称社会治理精细化的有益探索。

多中心协同治理的系统框架

现代治理系统要想从无序的不稳定状态向有序的稳定状态发展，实现自我完善和发展，“协同”就是达到这一目的的根本途径。完善的系统协作，离不开系统中每一个关键要素的相互配合与协调，并在既定的角色方面发挥着不可替代的作用。

在邵武市“民生110”的多中心协同治理系统框架中，党委是领导者，是决策的中心和责任的中心；政府是执行者，负责将问题的解决落到实处；社会组织是参与者，既参与问题的解决，又发挥着建议、推动和监督的作用；企业是联动者，通过市场机制有效提供服务；群众既是问题的诉求者、接受者、反馈者，也是解决问题的参与者、评价者和联动者；两“代表”一“委员”是骨干和先锋队，是“民生110大部制”探索不断取得进步的突破性力量。邵武市“民生110”的最大特色就是将“为人民服务”理念着眼于落实，通过一体化的部门协作机制、市场化的服务提供机制、无障碍的信息沟通机制和常态化的矛盾化解机制等一系列纵横交错、相互制衡的灵活机制组合，将各中心紧密结合在社会治理的过程中。

依据“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与”的总要求，结合当前我国现实国情和世界主要思想潮流，多中心参与和合作的社会治理系统是解决我国社会管理问题的一个方向。邵武市通过“民生110”让各中心主体协同联动，产生“1+1+……＞N”的效应，让“大象跳舞”。原先一个或几个部门处理不了，或处理起来很难的事情，现在可以通过协同联动来解决。

多中心协同治理的运行机制

“没有金刚钻，莫揽瓷器活”，系统运行机制是多中心协同治理的“金刚钻”。邵武市“民生110”公共服务平台的系统运行机制就包括制度设计、部门协作、信息沟通、矛盾化解、市场提供等的一整套服务问题解决的机制，以保证整个治理体系的多元参与、灵活运行、协同联动。

一体化的部门协作机制。社会转型、矛盾多发、人民需求不断转变与升级的新形势下，怎样才能满足经济和社会发展需求，为人民提供全天候、多类型、无缝隙、高质量的公共服务？经过多年探索，邵武市“民生110”建立了以一体化的部门协作机制为基础的动态运行体系，较好地解决了“群众的事有处说、有人办，任何时候都可以办”的问题，构建了“一把手负责，一把手贯彻，一套制度落实”的系统运行机制。

一个号码对外。群众有事找政府，越快、越简单、越方便越好。邵武市经过学习、借鉴国内外一些地方政府开通便民热线的成功经验，经过持续探索和反复的比较试验，决定集零为整，删繁就简，开通统一的24小时服务热线。将市长热线、12345政务服务热线及城管、环保、工商、质监等投诉电话一并整合到“民生110”，与公安110电话同号联动，并全面扩展、提升其功能。群众有困难、有需求，只要拨打“110”这个数目最少、简单易记、朗朗上口的知名品牌号码，即可得到及时回应和对接的专业化服务。

一个平台受理。老百姓找政府，一怕衙门多，二怕门槛高，三怕手续烦。邵武市针对党政部门为民服务平台职能相对单一、设置分散，人民群众反映诉求不方便、服务平台运行成本高、服务绩效低的问题，依托行政服务中心，将“公安110”“联动办”“社区办”“网格化服务中心”等原有的几个为民服务平台整合成一个综合性的公共服务平台：“民生110”，将其作为党和政府倾听群众呼声，实实在在为百姓办事的快捷全能型窗口，即“快捷微型政府”、实行全方位、无缝隙的公共民生服务，既可受理群众意见投诉与困难求助，还可进行便民服务和信息咨询服务；既可实施即时服务与日常服务，又能处置急迫事态、特殊事务和区域性的大型公务。大小繁简无限制、昼夜晴雨全天候。让群众随时能够找到政府排忧解难，找到“民生110”就能够得到所需要的服务。

一个中心调度。“民生110”服务中心具有即办、转办、督办、反馈等职能，工作人员在受理群众热线后，除少数可以由中心即时提供的资讯服务外，大多数可直接指令相关单位开展警情处置、突发事件救援、社会应急求助等事项。各联动单位安排专人24小时值班，负责对接落实群众反映的相关事项，并将处理结果及时反馈到服务中心。由服务中心对当事人（报案人员）进行电话回访，确保“事事有人办理、件件都有回音”。

一批队伍服务。人民群众的需求是各种各样的，需要的服务类型多，品种杂，五花八门，千奇百怪。相应的，人民政府为其提供服务的队伍也应该是多兵种密切配合的合成军团。经过多年培育历练，目前可供邵武“民生110”调动支配的队伍主要有5支：一是由24个政府部门组成的行政处置队伍；二是由130名退伍军人组成的城区联防巡逻队；三是有着40多年市容管理经验的城市管理监察大队；四是以党团员为主体的各种志愿者队伍；五是数十个经过严格考察并与“民生110”签约、实行有偿服务的市场专业服务队伍。

无障碍的信息沟通机制。信息沟通与传递是“民生110”工作开展的无形保障。无论是群众需求的迅速传达，还是工作人员的及时回应，都必须是无障碍无缝隙无延迟的信息沟通过程。

民情传达机制。近两年到过邵武的人们多数都记得，一进入邵武地界，手机里马上就会接到这样一条短信：“邵武‘民生110’——时刻倾听、全心倾注。市政府提醒您：如需帮助，请拨打110。110一按，剩下的事我们来办”。走在邵武市区的三横四纵街道上，甚或偏僻山村，你不时也会看到“市政府提醒您：如需帮助，请拨打110。110一按，剩下的事我们来办”的大型公益广告。无论是市区、街道，还是偏远乡镇，都可以从广播、宣传栏、宣传单、便民服务卡等内容知晓“民生110”。“110”的知晓度在群众中迅速传播，并成为群众在困难解决、诉求表达等紧急需要时的第一选择。

干群联系机制。邵武市“民生110”公共服务平台，始建于全党深入进行群众路线教育活动中，其初衷就是如何解决习近平总书记提出的，坚持党的群众路线，打通联系群众“最后一公里”的瓶颈难题。党和政府通过“民生110”这个电子服务窗口，无限受理群众通过固定或移动电话提出的诉求，客观实行了“从群众中来”；“民生110”在接受了群众的诉求之后，通过直接指挥调度、转交或上报市委领导督察等方式，运用不断健全的由各个系统、单位、部门的有序合成资源，迅速出动专业人员奔赴现场处置，或救治危局、或化解难题，或提供特别帮助，设法满足群众需要。这就是大数据背景下干部践行“到群众中去”的过程。党的群众路线创新实践加电子网络技术运用，极大地消除了干部联系群众的距离，干部在群众身边，群众在干部心里。

常态化的矛盾化解机制。目前，我国正处于经济与社会发展转型的矛盾多发期，持续三十多年的改革开放也已经进入突破深水区的关键阶段，新情况、新问题、新矛盾层出不穷。因此，处突维稳，化解矛盾是各级政府的一场艰巨的重要任务。建立畅通有序的诉求表达、矛盾调处、权益保障机制，使群众问题能反映、矛盾能化解、权益有保障，进而有效预防和化解社会矛盾。

大数据分析预测，从源头化解矛盾。邵武“民生110”充分发挥自身便捷、快速、综合性的大数据电子优势，特别是发挥台后由多种资源构成的混成全能型处置队伍和职能优势，快速有效地处突维稳，防控化解矛盾，为保障邵武社会和谐有序发展做出了重要贡献。“民生110”的号码由于简单好记与品牌效应，工作人员全天候值班在岗，加上手机在群众中的高度普及，人民群众遇到难事、急事、险事，第一时间内就会想到求助它，从而使政府能够及时了解诉求事物矛盾发展的态势，在控制矛盾爆发、激化、升级的时间上占了先机，为化解矛盾迎来宝贵的赶进时间。

统一收集，分门别类，权责明确。“民生110”这个窗口平台，之所以能够得到老百姓认可，不仅在于其方便快捷，更重要的是它的背后有一个巨大能量的资源金库。这个资源金库既有24多个政府部门、19个乡镇等组成的行政资源，又有“吉祥三宝”预备役治安巡逻队、交通勤务队和小红帽专职网格走访巡查员等社会资源，还有签约联动、随叫随到、优质低价的市场资源。民生110中心科学组合、调配、运用这些资源，根据不同情况和群众的不同诉求实行相宜的处置方法。努力做到“群众投诉马上就办，千方百计办好”。对群众电访反映的事项，统一收集，分门别类，分别交予相关职能部门、基层管理组织或专业服务机构，通过联动调处、社区服务、专业服务等方式，逐项落实。

市场化的服务提供机制。为人民服务的主体和对象之间是有限和无限的关系。政府的人力、财力、能力等资源是有限的，而人民群众的需求则是多种多样的，复杂的、无限的。正所谓“有限的政府，无限的服务”。那么，有限的政府如何才能践行无限的为人民服务的根本宗旨之难题呢？这就需要跳出政府一家“包打天下”的误区，扛起政府主导、负责的大旗，激活、整合无限社会资源和市场资源，把属于市场服务的事项，有条件有监管的交给市场，政企协同合作，共同践行党“为人民服务”的根本宗旨。邵武“民生110”智慧地运用“政府主导不包办”这一善治法则，经过自愿申报、设标考察、限量审定程序，与企业签订协议，将这些优质的市场资源纳入自己的服务体系，按照“民生110”的指令规范地为群众提供有偿的专业化市场服务。其主要规定是：保证服务时间，无论何时接到“民生110”指令，都要第一时间提供服务；保证服务质量，在一个年度内如有三次投诉，即取消其服务资格；控制价格，无论何种情况不能擅自涨价，一般收费要低于市场价15%。每年年终，政府将根据其服务的总量与质量进行补贴和奖励。

我国目前正处于改革发展过程中的转型期，若干转型过程中的失调现象日渐严重的浮现在公众的生活环境中（如社会治安、食品安全、环境保护问题等）。而社会失调的现象也同时影响了人民生活的质量，增加了人民对政府执行力的需求。因此，为了社会的稳定持续发展，政府应以更加积极主动的精神，把“民生110”的发展愿景同网络时代的大背景结合在一起，在政策过程中，满足公民需求，创造公共价值，推动公共政策的制定与执行。这样才能以崭新的政治、经济及社会结构，迎接转型期所带来的各种机遇与挑战。

以“民生110”为代表的综合民生服务系统，不再是一个简单的“集成号”，而是政府为人民服务的“资信号”，是以政府资讯与信誉为核心的最便捷的公共服务平台。技术的新发展，已经在一定程度上改变了政府、市场、社会这三大主体的关系。他们不再是支配和被支配的关系，而是基于共同利益和目标的伙伴式关系，三大主体之间的平等协商与合作共赢，才能推动公共管理走向协同治理。

（课题组成员：福建省委党校公共管理教研部主任刘明辉，福建省邵武市委书记武勇，福建省邵武市人民政府市长陈敏辉）

社址：北京市海淀区大有庄100号　邮政编码：100091　总编辑：钟国兴　社长：许宝健　广告部电话：（010）62805980　发行部电话：（010）62805431 62806227（传真）　总编室电话：（010）62806228　62805368　电子信箱：zbs@studytimes.cn
定价：全年180元　邮发代号：1—267　国外发行代号：W3970　开户银行：建行北京中关村分行　户名：中共中央党校报刊社　账号：2613000456　广告经营许可证号：京海工商广字0301号　承印：人民日报社印刷厂