

名企文化 | MingQiWenHua

在 2005 年左右企业最艰难的时期,TCL 审时度势调整战略,从内部文化入手进行了一系列变革,通过企业愿景凝聚员工、形成合力,推动内部管理的精细化、建立完善的人才培养体系、打造全产业链运营模式,顺利地实现了“企业的重生”。

TCL 重生: 用企业愿景聚人 变革从文化开始



侯雪莲

“中国企业国际化没有任何的经验可以借鉴,不同的发展模式和市场环境决定了众多的中国企业也不能盲目模仿欧美企业的模式,只能通过自身探索来确定自己的国际化道路。”TCL 集团董事长李东生近日在接受记者采访时表示。

“TCL 目前与国内同行相比,在销售业绩上也许并不突出,但在过去七年的国际化历练之后,TCL 整体竞争力全面提升,我相信,TCL 未来会走得更稳、更远。”李东生说。

国际化是一场持久战

2005 年是李东生迄今为止面临的最艰难的一道“坎”,之所以称之为“最”,关键在于强烈的反差。

2005 年之前,TCL 可谓一路高歌猛进。2000 年之后,TCL 超越长虹成为中国彩电业老大,之后成功改制、TCL 集团成功上市,令同业望其项背;2004 年对汤姆逊彩电及阿尔卡特手机业务的收购更是将李东生推上了个人事业的“巅峰”,二度被评为“中国年度经济人物”,风光一时无量。

然而,最大的落差还是来自收购之后出现的巨额亏损。TCL 创业 20 年来一直在盈利,从来没有亏损过,而骤然而降的 20 亿亏损不仅让 TCL “一夜回到解放前”,更被推到了一个“生死的边缘”。

这一切让一向自信满满的李东生几乎乱了步伐——为了提升投资者的信心,李东生公开承诺“18 个月扭亏”。但现实比理论困难得多,TCL 由此陷入更大的信任危机。

2005 年的 8 月 3 日,李东生在集团内部主持召开了一个有 200 多人参加的经营管理层扩大会议。正是在这个会议上,高管们达成一个共识——“国际化不是一个结果,而是一个过程,不能毕其功于一役,而是一个持久战,一步一步走,不能急于求成”。正如毛泽东在《论持久战》中所说的那样,“只有战略的持久性,才是取得胜利的唯一保证”。

TCL 将其国际化战略分成了三

步走:扭亏、健康、成长。现在回过头来看,从 2004 年 -2007 年是扭亏的阶段,主要工作是进行文化变革;2008 年 -2010 年则围绕健康来做文章的,在资源有限的条件下,培养自我造血的能力,所以在内部考核当中,不太强调销售收入,而是注重经营利润、现金流等内部的周转速度的指标。同时,强调产业链的垂直整合,向上拓展价值空间,打造自己的核心竞争力,比如 2008 年上马液晶模组,2009 年推整机一体化,今年是华星光电生产 8.5 代线液晶面板。从 2011 年始,TCL 已进入新的成长阶段。

变革从文化开始

2004 年至 2007 年的扭亏阶段一定是 TCL 发展史上最惊心动魄的



一段记忆。2006 年,连续的亏损让上市公司 TCL 集团濒临被摘牌的危机。压力不仅来自外部,还来自内部的“人心浮动”。一批创业元老相继出走,在 TCL 集团内部的 BBS 论坛上,不少员工开始议论 TCL 是否具备国际化的能力,企业内部是否出现了一些问题,这引起了 TCL 高层的重视。

TCL 有一个独创的企业管理模型——“TCL 全景管理钻石模型”,是一套非常有效的判断出企业问题出在哪里的工具,是 TCL 集团现任总裁薄连明的研究成果。钻石模型包括政治、经济、文化三个方面,三个方面各有三个要素,政治方面包括治理结构、利益机制和权利分配;经济方面包括战略、商业模式和企业内部流程;文化方面包括愿景使命、价值观和行为规范。

在 2006 年 4 月的一次 TCL 集团

高管会上,TCL 集团执行董事、总裁薄连明凭借“钻石模型”以“剥洋葱”的方式对 TCL 集团的各个层面进行了推演,找到了问题所在。

“问题出在文化上面。TCL 的文化没有随着国际化战略的更新而变化,因此在 TCL 内部没有形成一个统一的愿景”,薄连明说,“战略调整属于‘拐大弯’,当一个企业的企业愿景、价值观不统一时,拐大弯很容易翻车。”

找对方向后,TCL 成立了一个由李东生亲任组长的“变革创新推进小组”,由薄连明负责具体的执行,做了一个为期 18 个月的变革创新的规划。

第一步,是将 TCL 企业的愿景、核心价值观、企业文化的体系重新做了一个梳理,将企业愿景定位于“成为受人尊敬和最具创新能力的全球



领先企业”。2006 年 6 月,李东生写下了著名的《鹰的重生》的系列文章,借用鹰在 40 岁时脱喙、断趾、拔羽以获重生的故事,他号召 TCL 全体员工团结一心应对危机,共同推动组织流程和企业文化的变革,坚定推进国际化企业战略的决心。“为了企业的生存,为了实现我们的发展目标,我们必须经历这场历练!像鹰的蜕变一样,重新开启我们企业新的生命周期”,这篇文章为 TCL 企业文化的变革创新做了一次深入的动员。

“梳理之后就要沟通愿景,凝聚共识,需要有一种方式”,薄连明说。那就是第二步,2006 年的 7 月 15 日 TCL 组织了 150 位中高层管理人员去延安,进行了一次持续四天三夜的高强度训练。“大家平均每天就睡三四个小时,徒步到南泥湾,根本没有路的,只能慢慢摸索出一条路来;还在

延安宝塔山上誓师、宣誓,到壶口瀑布去体验……那次会议对高管的士气凝聚非常的重要”。同年 8 月,又组织了有上万员工参与的企业文化变革创新的誓师大会,集团士气相应而生。

变革创新最直接的效果就是,2007 年年底集团业务开始盈利,摘掉了 ST 的帽子。

“如果没有 2006 年 6 月到 2007 年底这 18 个月的努力,TCL 后面的工作就很难讲,这也是 TCL 成立 30 年来,对企业内部触动最大的一次文化变革”,薄连明说。

人才培养决定未来

国际化也让 TCL 更清晰地看到了自己的短板,那就是国际化人才的缺乏,这也是中国企业走出去的最大瓶颈。

TCL 偏居广东惠州,以彩电业务起家,其高管以四五十岁的中年男性为主,多为本土市场的营销实战派,几乎没有国际化的背景。李东生自己也承认,“TCL 国际化过程中,管理力量严重不足,团队的培养和提高始终是我们的一个很大的困难”。正因如此,2004 年并购完成后,TCL 也空降了一些具有外资企业工作背景的职业经理人,与 TCL 原有的文化也形成了较大的冲突。

痛定思痛之后,TCL 建立了自己的人才培养计划。

2006 年 10 月率先启动了“精鹰工程”,又叫“百名中层干部培养计划”,在全公司的范围内,甄选了 100 位中层管理者和未来的管理人员,进行为期一年的训练。精鹰工程培训除了理论课程的学习之外,还需要有一个研究的主题,这个主题主要来源于企业存在的实际问题,或者是长期没有解决的,或者对品质、对生产等各个环节的效率、成本等产生重大影响的一些问题。TCL 集团高层每年都会在精鹰工程讲授行动学习的理论、方法、框架和要求,很多导师是公司的管理和决策者,会把研究扩展到解决公司的实际问题,转化为公司的项目。

后来,这类培养计划又延伸到针对高层干部培训的“雄鹰工程”、针对基层骨干的“飞鹰工程”、针对应届大学生的“雏鹰工程”,形成了一套完整的人才培养体系。

为适应集团国际化发展的需要,TCL 还从参与海外公司的收购、整合、运营、管理的人才中,挑选出一些去海外商学院深造。“实际上我们已经形成了全方位立体化的培养计划——雄鹰带精鹰,精鹰带雏鹰,实行导师制,一级带一级来做。这是 HR 在人才培养方面,立体化、系统化的一个做法。”薄连明解释说。

阶段时,同业间的竞争就会演变为文化竞争。

从今年起,打造文化双汇已经上升到双汇集团的企业战略层面,双汇将在按照十二五战略实现集团经济目标的同时,实现企业的文化目标,在未来的十三五计划中,我们会更加注重文化双汇建设。

打造百年双汇,就是在实现质量双汇、文化双汇战略的基础上,增强企业的抗风险能力,增强企业的自我革新能力,增强企业的可持续发展动力,从而使双汇品牌和企业具有强大的生命力。只要坚持不懈打造好质量双汇和文化双汇,百年双汇就会水到渠成。

买家电,选海尔

杨先生想给家人买台冰箱,但平时忙,没时间去商场,于是杨先生来到离家不远的海尔专卖店,服务人员根据他的需求介绍了几款冰

箱。通过比较,杨先生选购了对开门冰箱。听说将保修时间延长 3 年,既划算又可放心使用,真的一举两得。当即就购买了延保。(苏水良)

古城旅游纪念商品再获嘉奖

近日,在昌吉州第二届旅游商品大赛上传来喜讯,新疆第一窖古城酒业有限公司(以下简称“古城酒业”)旅游纪念品“自动斟酒具”荣获昌吉州第二届旅游商品大赛“优秀奖”,古城旅游纪念酒荣获昌吉州第二届旅游商品大赛“游客最受欢迎的旅游商品”。

9 月 15 日,由昌吉州旅游局和昌吉市人民政府主办,昌吉市外事侨务旅游局承办,各县市外事侨务旅游局及相关旅游企业协办的昌吉州第二届旅游商品大赛在昌吉市人民公园广场圆满闭幕。古城旅游纪念品“自动斟酒具”荣获昌吉州第二届旅游商品大赛“优秀奖”,古城旅游纪念系列酒荣获昌吉州第二届旅游商品大赛“游客最受欢迎的旅游商品”,成为此次大赛的一大亮点。这也是古城工业旅游系列酒继首届该大赛荣获“游客最喜爱的旅游商品”之后的又一次褒奖。

近年来,为打造新疆第一文化名酒,成为全国知名品牌,开创新疆酒文化之先河,推进古城酒文化建设,吸引更多的游客了解古城,先后改建、扩建了新疆第一家酒文化博

物馆、奇台第一家游客服务接待中心、新疆最先进的全自动罐装生产线以及传统的酿酒工艺展示、壮观的储酒库和古城储酒银行等六大景区;其中酒文化博物馆收藏各类史料、文物以及珍贵字画、白酒产品等达 400 余件,还有该公司不同时期的标签、奖杯、奖状、证书达 180 多种。备受关注的还有 2003 年挖掘出土的晚清时代的古窖池遗址。2007 年 6 月,酒文化博物馆内“古窖池遗址”被自治区人民政府批准为“自治区级文物保护单位”;2009 年 9 月,“古城窖酒酿造技艺”又被列为新疆维吾尔自治区“非物质文化遗产”名录等;古城工业旅游曾连续三年被评为昌吉州“三优一满意”十佳单位,成为推动新疆旅游业发展的一张亮丽名片。

据了解,古城酒业 2011 年上半年共接待游客参观 500 余批,近 2 万余人,自酒文化博物馆成立至今已经接待游客参观近 20 余万人次,这不但展现了该公司工业旅游浓郁的文化魅力,而且为奇台乃至昌吉州旅游业发展做出了积极贡献。

(王娟 马文婷)



稻花香捐资 10 万元支持大别山试验区建设

日前,稻花香集团向湖北省孝感市大悟县三里城镇捐资 10 万元,用实际行动支持大别山革命老区经济社会发展试验区建设。多年来,稻花香集团始终秉持“强企富民、回报社会”的发展理念,在企业取得良好经济效益的同时,时刻不忘为地方经济发展和农民致富作贡献。目前,该集团累计投入到抗灾救灾、扶危济困、希望工程、公共设施建设、社会办学等方面方面的资金过亿元。此次稻花香集团积极响应省委、省政府建设大别山革命老区经济社会发展试验区的战略决策,全力支持大悟县三里城镇以基础设施建设和改善民生为重点,以改善和提高革命老区人民的生活水平为出发点和落脚点的试点乡镇建设。

(黄应才)

郭二庄矿党委解放思想大讨论活动“领航”新跨越

为进一步贯彻落实集团公司领导班子扩大会议精神,确保全年任务圆满完成和集团公司提前实现“十二五”宏伟目标,进入四季度,邯矿集团郭二庄矿党委在全矿开展了“奉献邯矿新跨越挑重担”解放思想大讨论活动,以思想解放解决发展问题,凝聚发展力量,助推发展提速。

该矿党委紧紧围绕集团公司“3321”发展战略和十二五“386111”目标以及保持集团公司第一生产大矿中心工作,确立了今年在不折不扣完成煤炭生产 230 万吨的基础上,2012 年、2013 年原煤产量要实现 260 万吨,2014 年要达到 300 万吨产能规模,为集团公司提前实现“十二五”目标勇挑重担。矿党委明确了以党的十七届六中全会和班董事长 929 讲话精神为指导,坚持“调优结合、科技助推、集约高效、全面升级、科学发展”20 字方针,以加快转变经济发展方式为主线,深入开展解放思想主题讨论活动,着力解决安全、发展、和谐发展、跨越发展等方面存在的突出问题,更新观念、抢抓机遇,开创企业“十二五”发展新局面的活动总体要求。重点围绕如何更

好地贯彻十七届六中全会精神、班董事长讲话精神、安全管理、产能升级、转变经济发展方式、同兄弟单位比存在哪些差距和不足、对企业下一步发展思路有哪些意见和建议、各单位结合实际如何为新跨越做贡献 8 个方面开展讨论。同时,把大讨论活动细化为思想动员、广泛发动;学习讨论、查摆问题;再是制定措施、整改落实三个阶段。为确保活动收到实效,矿党委在全矿开展了“五查五看五增强”活动,做到与形势任务教育相结合、与“决战四季度,实现安全年”活动相结合、与创先争优“对标定位、晋档升级”相结合,相互促进、互为保证,促进活动扎实有效开展。

矿党委成立了解放思想大讨论活动领导小组,要求领导干部带头开展讨论,带头撰写心得体会,带头破解难题。充分利用广播、橱窗、条幅、内部网、专题座谈会、讨论交流会等多种形式营造解放思想浓厚氛围,增强大讨论活动的影响力。政工部定期不定期的对活动开展情况进行督导检查,及时掌握工作进度和干部群众的思想动态,确保大讨论活动取得实效。(梁修斌 程矿生)

提出打造“质量双汇、文化双汇、百年双汇”的企业文化方针 双汇集团:赋予品牌新文化,树立品牌新形象

本报记者 李代广

品牌有文化,才会得到消费者的认可,才会有生命力。近几年,河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司(以下简称双汇集团)赋予了品牌“诚信、责任”的新文化。2011 年,他们又提出了打造“质量双汇、文化双汇、百年双汇”的企业文化方针。

打造“诚信立企,德行天下”的企业新文化

“人无信不立,商无信不富”,企业做大之后,必须建立诚信体系,才能保证其长远发展。

2009 年,站在打造百年双汇的高度,双汇集团提出了“诚信立企,德

行天下”的企业新文化,围绕诚信文化的建设,双汇集团从制度上和机制上明确诚信标准和要求,构建了一个从上到下的诚信管理体系。

对内进行宣讲和贯彻:一是举行“百家食品企业践行道德承诺活动网上行双汇篇”的活动;二是举行了“诚信立企 德行天下”职工演讲比赛活动。双汇员工用真实的事例和亲身的感受诠释“诚信立企德行天下”双汇核心文化价值观。

对外倡导诚信合作:对全国近 2 万名经销商、供应商、合作商进行诚信文化的指导和培训,签订诚信合作协议,在中国肉类行业刮起了一股诚信经营经营的旋风,引导了肉类行业诚信

经营的意识。

打造“质量双汇、文化双汇、百年双汇”

今年以来,双汇集团又提出了打造“质量双汇、文化双汇、百年双汇”的思路,并围绕其建设新时期的企业文化。

打造质量双汇,就是始终把食品安全放在首位,以质量求生存,以质量发展,以质量应对激烈的市场竞争。

打造文化双汇,就是在继承双汇的拼搏文化、数字文化的基础上,研究文化的厚重性、传承性,以文化双汇应对高层次的文化竞争。文化是软实力,也是生产力。企业发展到一定