

第三章 管理会计文化渗透加速的 TCL 集团

【摘 要】 TCL 集团是中国最大的、全球性规模经营的消费类电子企业集团。公司已形成多媒体、通信、华星光电和 TCL 家电、通力电子五大产业集团,涉及产品、服务和创投及投资三大业务领域,品牌价值 765.69 亿元,位列中国彩电行业第一。近年来 TCL 以“集团统筹规划、企业主导实施、项目组牵引推进”的方式,推进管理会计“6+1”发展模式,以此建立 TCL 特色的管理会计体系,成为深度支持集团战略和运营的决策支持中心。

【关键词】 战略驱动 理论体系建设 管理会计文化

一、TCL 集团介绍

(一) 集团简介

TCL 是一家全球化的智能产品制造及互联网应用服务企业集团,集团创立于 1981 年,最早从中国惠州生产磁带的合资企业,逐步将产品拓展到电话、电视、手机、冰箱、洗衣机、空调、智能健康电器、液晶面板,业务覆盖金融服务、互联网应用服务、销售及物流服务以及投资与创投领域。目前,TCL 集团在全球共有 8.2 万名员工,23 个研发机构,21 个制造基地,在 80 多个国家和地区设有销售机构,业务遍及全球 160 多个国家和地区。TCL 集团已在深圳整体上市,旗下另有三家上市公司和一家新三板挂牌公司:TCL 多媒体科技、通力电子、TCL 显示科技和翰林汇。



TCL 集团的行业地位为国内领先,不论在产品销量上还是技术创新上均有亮眼的表现。2015 年 TCL 集团主要产品的销量市场排名(见图 3-1)为: LCD 电视全球第 3 位;手机全球第 5 位;彩电面板全球第 6 位;空调国内第 5 位;洗衣机国内第 6 位;冰箱国内第 7 位。TCL 生产出了第一台 28 英寸彩电、国内第一款量子点电视、第一台互联网电视、国内第一台免提式按键电话、四倍全高清全球最大 110 英寸 3D 液晶电视、第一台钻石手机。TCL 的业绩成长始终依靠变革创新,其中科技创新是驱动发展的重要引擎。目前 TCL 在全球共有 23 个研发中心、7 000 名研发人才、4 个 CNAS(中国合格评定国家认可委员会)资质认证实验室。截至 2015 年年底,TCL 累计申请专利 18 813 件,其中发明专利 12 024 件;历年专利申请量在国内企业中排名第 4,发明专利申请量在国内企业中排名第 3(见图 3-2);子公司华星光电在国内企业 PCT(专利合作协定)国际申请量中排名第 4。

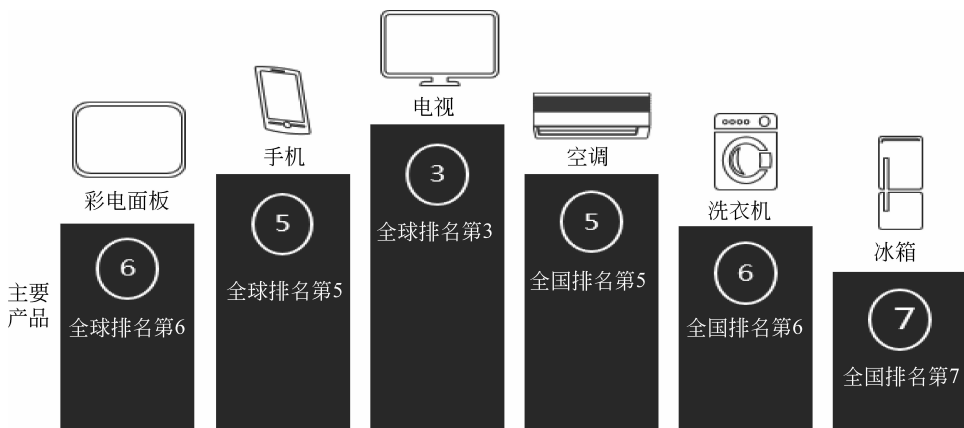
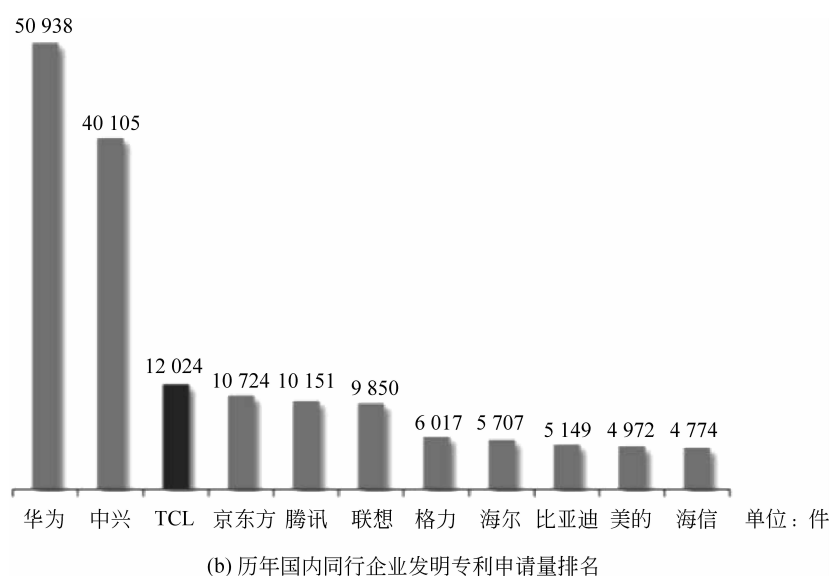
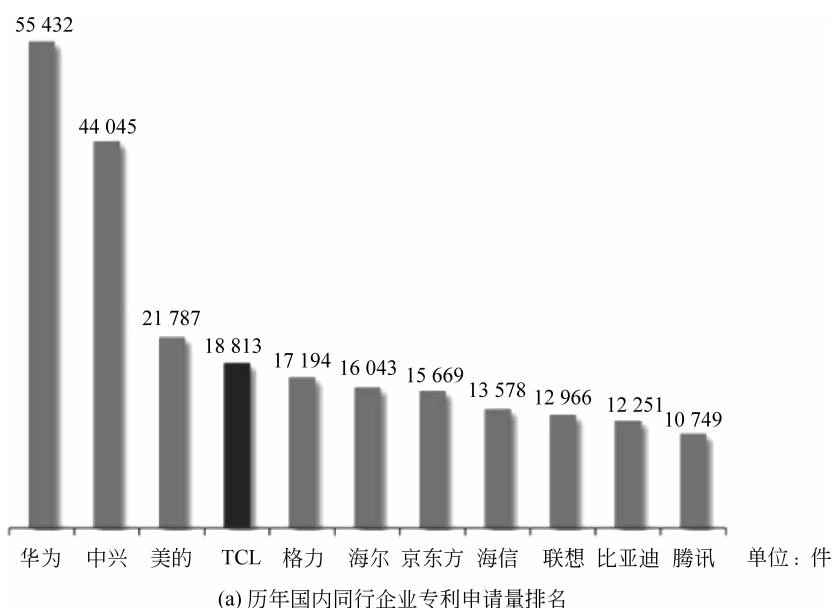


图 3-1 TCL 主要产品全球销量排名^①

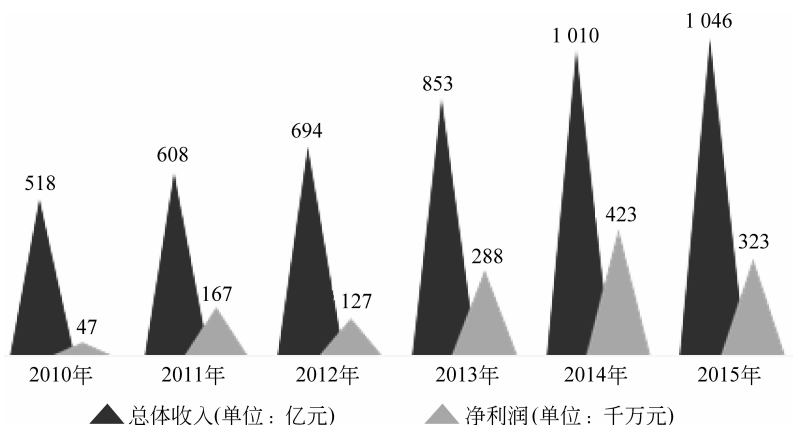
近年来集团总体收入呈稳步增长趋势(见图 3-3)。2015 年,TCL 集团收入再创历史新高,实现营业收入 1 046 亿元,其中海外收入占比近 47%,实现净利润 32.3 亿元,纳税总额 59.6 亿元。^②

^① 数据来源: TCL 集团内部资料。

^② 数据来源: TCL 集团 2015 年年报。

图 3-2 TCL 的专利申请量排名^①

^① 数据来源：国家知识产权局、TCL 知识产权中心。

图 3-3 TCL 的营业收入和净利润^①

(二) 战略部署

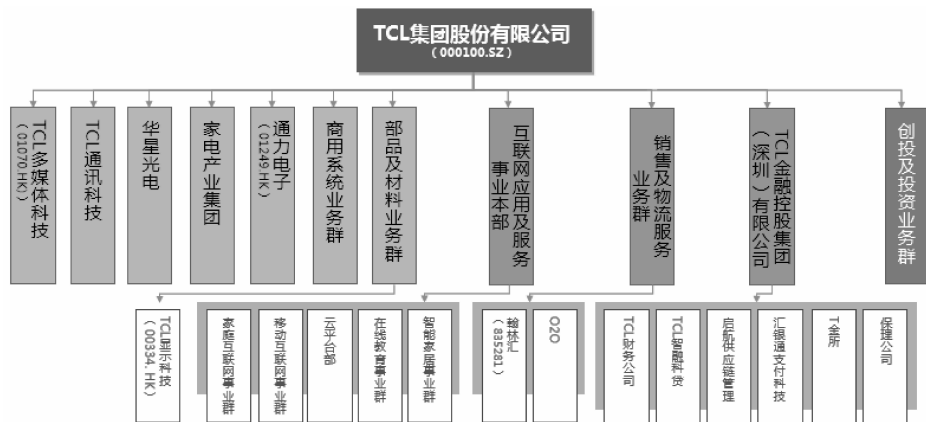
当前,中国工业企业正面临新的挑战:第一,中国经济进入新常态,增速放缓,经济结构优化升级,从要素驱动、投资驱动转向创新驱动;第二,世界经济复苏缓慢,亚太地区成全球经济增长最活跃地区;第三,中国制造大而不强,产品集中在中低端,重模仿轻创新;第四,互联网大潮对传统产业形成冲击。在上述大背景下,为了适应移动互联网的高速发展和跨界竞争的需要,TCL 于 2014 年年初提出了“双轮驱动发展战略”,一方面希望加快推进“双+”战略转型,建立新的业务能力;另一方面要加快完善全球业务布局,继续提升国际竞争力和海外市场份额。

“双+”战略转型,就是要以用户为中心,推进“智能+互联网”战略转型,建立“产品+服务”商业模式。“双+”战略转型的核心内涵共有四点:从经营产品为中心转向同时经营好产品和用户;以互联网思维开发极致体验的智能产品和服务;以“产品+服务”重构互联网时代商业模式;建立满足战略转型要求的业务流程和组织体系。“双+”战略转型的五年目标是:成为全球智能终端产品主流厂商,智能电视和智能手机销量达到全球前 3 名;通过“产品+服务”,发展有 ARPU 值贡献的 1 亿家庭用户+1 亿移动用户;通过各种服务能力的建设,实现来自产品和服务

^① 数据来源:TCL 集团历年年报。

双轮驱动发展战略的另一个“轮子”是“国际化”。早在 2004 年, TCL 先后收购了汤姆逊的全球彩电业务和欧洲手机制造商阿尔卡特。作为中国企业国际化的先行者, TCL 的国际化经历了早期探索、跨国并购、稳步成长三个阶段, 如“鹰的重生”^①逐渐迈向成熟。2015 年, TCL 提出国际化再出发, 在拓展欧美市场份额的同时, 扎根新兴市场重点国家(印度、巴西), 并进行电视、手机、家电三大产业的协同联动, 同时使多品牌运营逐步过渡到全球统一品牌, 把“双十”转型从国内推向海外。近两年, TCL 集团的海外收入占总营收比均在 45% 以上。

2015 年年初, TCL 集团重新调整了产业架构(见图 3-4), 将其分为 7 个产品业务领域、3 个服务业务领域、1 个创投及投资业务, 共 11 个业务板块。7 个产品业务领域是 TCL 多媒体科技、TCL 通讯科技、华星光电、家电产业集团、通力电子、商用系统业务群、部品及材料业务群; 3 个服务业务领域是互联网应用及服务事业本部、销售及物流服务业务群、TCL 金融控股集团。新的“7+3+1”结构正为集团价值增长打开新扇面, 希望借此加速推进“智能+互联网”转型战略, 建立“产品+服务”新商业模式。



注：集团现有业务分布于产品业务(7)、服务业务(3)及创投与投资业务(1)三大业务领域，覆盖了消费电子产业链的主要环节。

② 资料来源：TCL 集团内部资料。