

出海,成为TCL不得不走的一步棋。TCL全球化策略包括三大方面:一是走高端化路线;二是践行本土化;三是赋能当地产业链,实现共赢与可持续发展

韧性生长!

TCL全球化跋涉不停歇

◎记者 黎灵希 刘逸鹏

近日,德国柏林国际消费电子展(IFA 2025)隆重举办。在这场全球消费电子与家电领域的顶级盛会上,TCL推出了第四代液晶电视Q10L Pro等一系列新品,吸引了大量观众驻足体验,成为展会的一个焦点。

从单一市场突破到全球布局深耕,从中国制造到世界制造,从产品出海到能力出海,TCL的出海之路不仅是企业自身的成长篇章,也是中国企业“走出去”的一个缩影。

“TCL已建立起相对完善的全球产业链、供应链体系,海外产品营收占总营收的近一半。”TCL创始人、董事长李东生今年初在美国拉斯维加斯消费电子展(CES 2025)上表示,经过40余年的砥砺前行,全球化已成为TCL最亮眼的标签。

危机倒逼:品牌出海成为必走之棋

1997年1月,李东生首次在TCL工作会议上提出,着手开拓国际市场,实施国际化经营战略。当时,TCL已是国内彩电销量冠军,但在国际市场上仍籍籍无名,仅依靠ODM代工出口。

李东生意识到,若不能掌握前端的市场渠道,无法在更多国家打响TCL品牌,企业将难以实现稳健成长。出海,成为TCL不得不走的一步棋。

1999年初,TCL正式落子东南亚——收购香港陆氏集团位于越南的彩电工厂,并以此为基础筹建越南生产基地。彼时,越南市场被三星、LG、索尼、松下等日韩品牌占据。“初来乍到”的TCL另辟蹊径,针对越南多雷雨的气候,从农村球面电视市场切入,推出具备防雷电、超强信号接收等特色的产品。同时,公司销售团队深入国际品牌不愿涉足的“边缘”市场,逐步搭建起经销网络。

2001年中国加入WTO之后,TCL乘着东风,加快出海步伐,从“产品出海”到“建厂出海”,再到基于全球制造网络推动“能力出海”,逐步实现了供应链和产业链的全球布局。

目前,TCL通过TCL实业与TCL科技布局智能终端、半导体显示、新能源光伏三大核

心产业,业务覆盖全球160多个国家和地区。其中,聚焦智能终端板块的TCL实业已在全球拥有研发中心25个,布局电视、空调等多个品类的生产基地共计22个,形成覆盖北美、欧洲、东南亚等核心区域的全球化生产网络。

“全球化即本土化,必须贴合当地市场需求,贴近用户、快速响应。”TCL实业副总裁、全球营销中心总经理江彪告诉上海证券报记者,目前TCL实业已具备海外本土“部品配套+工业制造+仓储物流”的全链条能力,通过“隔墙供应”实现本地生产与交付一体化。

数据显示,TCL实业来自海外市场的收入占比已超过60%,并持续扩大。2024年,TCL实业的电视出货量达2900万台,位列全球第二;空调年销量2008万架。

“呛水”何惧:在风浪中学会游泳

时至今日,江彪依然清晰记得2016年12月底前往法国接手欧洲业务时面对的挑战——当时,TCL的欧洲业务连年亏损,仅2016年一年,亏损额便接近1.5亿元。

在此之前,TCL于2004年完成对汤姆逊彩电业务的并购,却因押错了技术路线,一度面临失去竞争优势的危机。

“我们并购汤姆逊彩电业务时,对方掌握模拟彩电技术80%的专利,而TCL的CRT电视已是全球销量第一,这场联手一度被业内视作珠联璧合。”江彪表示,然而,三星、LG等企业主导的LCD技术异军突起,快速占领了CRT电视的市场份额。尽管后来TCL迅速做出了调整,却始终未能通过汤姆逊打开欧洲市场。

经过反复讨论,TCL欧洲团队做出了一项决策——推出4K产品,以“新技术+性价比”的组合,打破当地市场的固有格局。

同时,江彪及团队对欧洲业务区域进行重构,将欧洲划分为10个业务区,分别派驻团队并设置经营考核指标,团队同时对收入与利润负责。这一“责任包干”模式迅速激活团队积极性。

2017年第四季度,TCL全新4K产品上市,一举扭转欧洲市场的低迷业绩。“我们重新调整了汤姆逊与TCL品牌定位,将TCL树立为中高端品牌,汤姆逊则主打大众市场。”江彪说,通过产品突破、模式创新与品牌优化的“组合拳”,

TCL终于打通欧洲市场经脉。

“虽然呛了水,但我们也学会了游泳。”江彪说。

扎根要深:与当地消费者建立情感连接

2025年2月20日,TCL在北京水立方与国际奥委会签署协议,正式成为奥林匹克全球合作伙伴(TOP计划)。

“从某种意义上说,TCL已从昔日的‘中国制造’成长为今天的‘全球制造’,从中国品牌蜕变为全球品牌。”江彪表示,在打造全球化品牌、推动品牌价值出海方面,TCL做了深入思考:全球化须尊重多元文化,在不同市场面对不同文化观念,必须与当地消费者建立情感连接。

体育成为TCL连接世界消费者的重要纽带。几乎与出海同步,TCL早早开始与全球体育资源建立合作。

在欧洲,TCL成为西班牙、意大利、德国、波兰、斯洛伐克等5支国家足球队的官方合作伙伴;在北美,TCL成为NFL职业橄榄球大联盟官方合作伙伴;在南美,TCL连续三届赞助南美解放者杯及美洲杯。

“体育是跨越国界的社会语言,能帮助我们与各地消费者建立情感连接,也更容易赢得他们对TCL品牌的认可与喜爱。”江彪说。

2024年,TCL对外宣布全球化战略再升级,强调提升全球化经营能力。当前,TCL提升全球化经营能力的内涵,是要构建可持续、韧性且深度融入本地生态的全球运营体系。

李东生表示,TCL全球化策略主要包括三大方面:一是走高端化路线,在海外推出高端产品、打造高端品牌;二是践行本土化,实现本土研发、生产与营销;三是通过共建工业能力,赋能当地产业链,为经济与社会发展作出贡献,实现共赢与可持续发展。

今年6月夏季达沃斯论坛期间,李东生提出要在“在海外再造五个TCL”,包括北美、拉美、欧洲、亚太、中东非五个区域。“每个海外TCL都在当地扎根,培育产业链供应链体系与售后服务体系,形成完整的经营实体,只有这样才能在当地扎根。根扎得越深,在当地的成果越大,就越不受全球贸易环境波动的影响,这样才可推动企业自身的持续增长。”

苦练内功! 欧派家居且等春暖花开时

◎记者 周亮

“欧派想做百年企业,就必须经得起周期的考验,不光是存活下来,更要成为优秀企业。”日前,欧派家居监事会主席、制造系统负责人朱耀军在接受上海证券报记者专访时坦言,房地产行业及家居行业的深度调整与转型挑战依然会持续,欧派家居要做的:快速抓住行业生态转型的市场机遇;同时,坚守“大家居+信息化”战略以穿越周期。

主动转型

从1994年做橱柜单品起家,欧派家居经过31年的发展,产品向全屋产品延伸,覆盖整体厨房、整体衣柜、整体卫浴、定制木门系统、金属门窗、软装、家具配套等整体家居体系。

作为行业头部企业,欧派家居也迎来了挑战。2024年,公司业绩首次出现负增长,营收和净利润均出现一定程度的下滑。朱耀军表示,面对房地产行业调整、消费者信心不足等挑战,欧派的应对之道是主动求变。

“今年3月,我去上海调研时看到,传统家居卖场可以说是门可罗雀,经销商也有点迷茫,找不到方向。以前,我们的优势是‘强势卖场开大店’,现在,流量入口变了。抖音、小红书等互联网人口成了流量的新阵地。”朱耀军说,如果不转型,就没有订单。

欧派家居迅速推出了三大转型举措:一是布局电商渠道,加大投流力度,将线上流量引流至线下门店;二是开展直播业务,培训经销商做主播,触达消费者;三是与整装公司合作,明确零售与整装的产品区隔,避免内部竞争,兼顾各方利益。

“到了8月,我再去上海调研时,就觉得信心回来了。我看到经销商们找到了方向,很多经销商不仅开了直播账号,还组建了专门的整装协作团队。有的经销商业绩比转型前增长了15%左右。”朱耀军表示,经销商是欧派服务消费者的“桥梁”,只有经销商转型成功,公司的全案定制、智能产品才能真正触达终端。

朱耀军进一步分析称,消费需求驱动着家居行业供给端的变化。“90后”“Z世代”等新生代群体,逐步成为家居家装消费的中坚力量。他们的消费理念、信息获取方式、决策路径等,与传统相比都有着显著不同。

“年轻一代更喜欢在小红书等社交平台上分享需求和创意,所以我们的产品外观上要更有魅力,灵魂上要更加有趣,不仅要好看,还要好用。”朱耀军说,此外,一体化设计、一站式购买也成为年轻一代的核心诉求,这催生着行业的整装模式渗透率在快速提升。

2023年,欧派家居正式将大家居战略升级至“全案定制”,核心是将装修设计纳入产品体系,实现“装修+大家居”的前端深度融合。

截至2025年6月末,公司零售大家居有效门店数量已超1200家,超60%的经销商已经布局或正在布局零售大家居门店业务,探索本土化的发展新路径。

“我们现在的研发不再局限于橱柜、衣柜等单品。从消费者拿到毛坯房开始,我们就将墙面材质、吊顶风格、家具色彩、收纳逻

辑提前规划,形成‘装修+大家居’一体化方案。”朱耀军举例说,杭州有一家经销商转型“全案定制”模式后,客户成交周期从原来的45天缩短至30天,复购率提升了25%。在这背后,消费者不用再在装修公司和家居品牌商之间反复协调了,拿到手的效果图就是最终的落地实景,还可以拿着效果图验收,真正实现了“所见即所得”“一揽子搞定”。

底层重构

大家居商业模式升维的背后,是欧派家居设计软件的底层重构。

“我们将原有定制设计软件CAXA全面重构升级为‘智家云’系统,统一了橱柜、衣柜、木门等全品类的工艺逻辑。”朱耀军介绍,以前橱柜和衣柜的连接件,包装规格可能不同,现在,在“智家云”的助力下,从设计到生产的链路已完全打通。

据介绍,“智家云”集成了AI技术,能覆盖全国95%以上的小区户型,消费者只需告知小区名称和风格偏好,AI就可一键生成,创新技术将毛坯图生产到装修效果图仅需1分钟,并同步精准输出用料、报价及施工全流程监控信息。

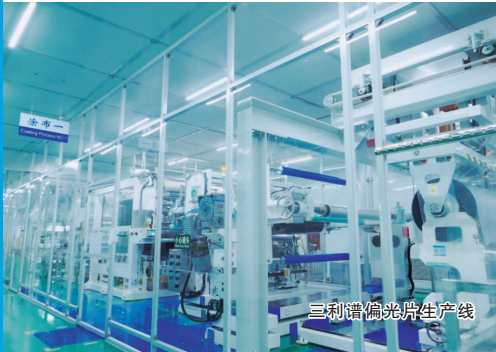
“当设计图纸被确认的一刻,自动化算法模型方案会实现过程全自动化排产。”朱耀军说,欧派各地的工厂就会根据收到的信息指令启动生产,再到仓储、采购、配送、安装验收,短时间内就已安排妥当。

“欧派家居聚焦智能制造能力建设。”指着办公室墙上挂着的五大智能化生产基地全景图,朱耀军介绍,截至目前,欧派已建成天津、清远、无锡、成都、武汉五大生产基地,均实现不同程度的智能化改造。其中,武汉基地已全面贯通从板材到成品的全流程自动化生产,实现板材自动开料、钻孔、封边、分拣、包装。这标志着欧派家居在智造基地工业4.0生产线打造方面取得了阶段性成果。

智能化更体现在生产的品质与效率上。“我们的APS(高级计划与排程系统)基于AI算法,能自动优化生产订单顺序,以前人工排产需要半天,现在几分钟就能完成,订单交付周期缩短20%。”朱耀军称,在质量检测环节,欧派家居在关键工序加装CCD传感器,结合AI视觉大模型,可实现每块板件的在线检测,“以前人工抽检可能会产生遗漏0.5毫米的瑕疵,现在AI能识别0.1毫米的问题,产品合格率提升至99.8%”。

朱耀军称,早期做定制家居时,1000套订单需要100个师傅手工打孔,1万套订单就面临“无师可用”的境地。如今,通过“设计端一键下单,生产端自动拆单,设备端智能加工”的全链路信息化,欧派家居每天能处理数万套非标订单。“这就是‘自动化+信息化’赋能制造业的力量,也是我们穿越周期的底气。”

“面对当前的行业周期波动,欧派家居不搞价格战,而是把精力放在练内功上,等到春暖花开时,就能大展身手。”谈及未来规划,朱耀军表示,大家居产业前景广阔,欧派家居将坚守“大家居+信息化”战略,“装修+大家居”3.0会持续迭代,比如:融入更多AI设计能力,让方案更精准;借助信息化,向“全链路数据打通”升级,从设计、生产到交付、服务,实现数据驱动的精益管理。



◎记者 刘逸鹏

染色,拉伸,贴合,裁剪……一张轻薄至几十微米的偏光片经过多道工序后从三利谱的生产车间“新鲜出炉”——这些超薄的光学元器件,将装配在手机、电视、汽车的液晶显示屏上,为亿万用户呈现图像与色彩。

十七年前,中国偏光片市场几乎全部依赖日韩进口,技术封锁、价格垄断是行业常态。如今,三利谱不仅实现了从0到1的突破,更与另外两家国内企业合计占据了全球80%的市场份额,走出了一条从“一无所有”到“自主可控”的逆袭之路。

从无到有

偏光片看似简单,却是液晶显示的核心材料,被誉为光学行业的“芯片”。没有偏光片,打开电源后的液晶显示器,就只有白色屏幕,没有色彩和画面。

本世纪初,偏光片技术被日韩企业牢牢掌控,本土企业合计市占率不足3%。早早就进入液晶显示行业的张建军亲眼见证了中国显示产业“缺芯少屏”的窘境。

2007年,三利谱成立。回忆起创业初期的情景,张建军坦言:“无技术、无设备、无人才,一穷二白。国外的企业拒绝技术输出,我们只能从实验室开始,一步一步自己做。”

从中试线做起,历经三年,终于在福建莆田

由厚到薄! 三利谱从“一无所有”到“自主可控”

建成了三利谱第一条偏光片全制程生产线。这意味着三利谱偏光片实现了从无到有的突破。

2010年,面板产业向大尺寸升级,国内急需1490毫米宽幅生产线。但建这样一条线,若全套引进日本设备,需7亿元到8亿元。彼时,三利谱的全部家当,只有1个多亿。

但张建军和团队没犹豫:“如果我们不建,就会错失整个时代。”

张建军带着团队画图纸、改结构、挑零件。最终,三利谱仅用1亿多元就建成产线,成本仅为日本成套方案的1/7。这条线成为国内第一条宽幅TFT偏光片生产线,荣获广东省科学技术奖科技进步奖一等奖。

从厚到薄

张建军很清楚,若核心材料还依赖进口,则仍然没有摆脱“卡脖子”的窘境。

偏光片80%的关键材料曾长期依赖进口,基膜、胶水、染料等无一不是技术壁垒极高的领域。2018年起,三利谱开始向上游延伸,主动扶持国内供应商,联合攻关材料技术。

“我们不仅出标准、出方案,还提供试错的机会。”张建军说,如今,三利谱原材料国产化率已超50%,明年预计达到80%,成本还能再降15%至20%。

与此同时,团队还在厚度上不断挑战极限。从200微米到69微米,再到35微米——这片薄如发丝的偏光片,已不是传统的“压薄”,而是全新架构的产品。它将被用于折叠屏、VR眼镜、车载显示等新兴领域。“只有更薄,才能贴合曲面,减少光学偏差。”张建军告诉记者。

除了为企业提供不同应用场景的偏光片,三利谱也与产业链上下游企业展开前沿技术合作。



欧派家居总部着地展厅