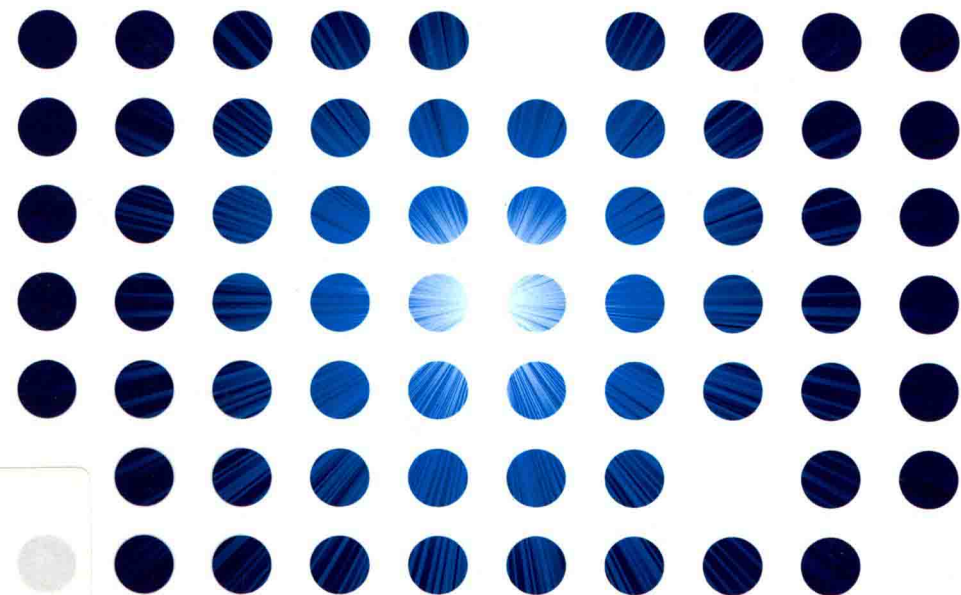


THE SAMSUNG WAY

三星模式

宋在鎔
李京默
李修瑩 譯

從危機到崛起的矛盾與新經營策略



THE SAMSUNG WAY

三星模式

從危機到崛起的矛盾與新經營策略

宋在鎔

李京默

李修瑩 譯

三星模式

THE SAMSUNG WAY

作者 宋在鎔・李京默
譯者 李修瑩
責任編輯 蔡曉玲
行銷企畫 顏妙純
封面設計 陳文德
內頁設計 張凱揚

發行人 王榮文
出版發行 遠流出版事業股份有限公司
地址 臺北市南昌路2段81號6樓
客服電話 02-2392-6899
傳真 02-2392-6658
郵撥 0189456-1
著作權顧問 蕭雄淋律師
法律顧問 董安丹律師

2014年11月01日 初版一刷
行政院新聞局局版台業字號第1295號
定價 新台幣320元(如有缺頁或破損,請寄回更換)
有著作權・侵害必究 Printed in Taiwan
ISBN 978-957-32-7508-4
遠流博識網 <http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

Samsung Way

Copyright 2013 © by 송재용 (宋在鎔), 이경묵 (李京默)

All rights reserved

Complex Chinese Copyright © 2014 by YUAN LIU PUBLISHING CO.,LTD

Complex Chinese language edition arranged with 송재용 (宋在鎔), 이경묵 (李京默)
through Eric Yang Agency Inc.

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

三星模式 / 宋在鎔, 李京默著; 李修瑩譯. -- 初版. -- 臺北市: 遠流, 2014.11
面; 公分
ISBN 978-957-32-7508-4(平裝)

1. 企業管理

494

103019803

序 聚焦於三星新經營之後的 20 年，三星的轉型及躍升 002

PART 1
新經營 20 年及三星模式
（Samsung Way）的誕生

CHAPTER 1 為何是三星模式

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1. 三星，躍升全球一流企業 | 016 |
| 1) 躋身全球一流企業的三星 | |
| 2) 國內外環境之變化及三星之躍進 | |
| 2. 三星競爭力的根源——三星模式 | 023 |
| 3. 三星經營管理的三大矛盾策略（paradox） | 025 |
| 1) 龐大組織與效率經營 | |
| 2) 多角化與專業化之調和 | |
| 3) 日式管理與美式管理之結合 | |
| 4. 本書結構 | 032 |

CHAPTER 2 三星如何成為一流企業？

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 挑戰與創造的成長歷程 | 037 |
| 1) 創業及經營體制之建構 | |
| （一九三八年～一九五〇年代中期） | |

- 2) 成長為大企業
(一九五〇年代中期～一九六〇年代後期)
- 3) 強化成為南韓頂尖企業之地位
(一九六〇年代後期～一九八〇年代後期)
- 4) 躋身全球企業之列(一九八〇年代後期～迄今)
- 2. 李健熙會長主導三星變身 043
 - 1) 第二次創業宣言及轉型所作之努力
 - 2) 成功改革的出發點——半導體事業
 - 3) 新經營革新
 - 4) 亞洲金融風暴及新經營之落實
- 3. 三星式變革的三大特徵 076

PART 2

三星模式——進化版

CHAPTER 3 三星模式的軸心—— 領導風格及管理結構

- 1. 李健熙會長的領導風格 083
 - 1) 願景領導力
 - 2) 洞察領導力
- 2. 三星式公司治理結構
 - 家族經營及專業經營之調和 094
 - 1) 領導風格及公司治理結構之變化
 - 2) 家族所有權結構
 - 3) 未來戰略室
 - 4) 專業經理人之領導風格

CHAPTER 4 三星式經營體系之進化

1. 經營策略 —— 由以量取勝改為以質取勝之策略 102
 - 1) 重視品質策略
 - 2) 市場領導者策略
 - 3) 事業結構高值化策略
2. 人才經營 —— 追求「人才品質」 111
 - 1) 三星人力結構之變化
 - 2) 強調核心人才
 - 3) 擴大對外招聘
 - 4) 人才之全球化
 - 5) 績效導向之報酬與升遷
3. 經營管理 —— 同時建構微觀管理及宏觀管理 123
 - 1) 微觀管理及宏觀管理並行
 - 2) 數據管理
 - 3) 核心經營管理流程
 - 4) IT 基礎建設
4. 價值與文化 —— 以危機意識為基礎之第一主義 138
 - 1) 核心價值
 - 2) 主導性文化
5. 新經營之後的經營要素間之調和 150
 - 1) 市場領導者策略及經營要素間的調和
 - 2) 事業結構高值化及經營要素間的調和
 - 3) 經營體系構成要素間的調和

PART 3

三星如何成功？

CHAPTER 5 三星的成功要素 I：速度創造能力

1. 二十一世紀，速度為重要關鍵 163
2. 新經營革新，創造出三星式的速度經營 165
3. 如何提高決策速度？ 167
 - 1) 搶占先機之投資
 - 2) 現場決策
4. 如何提高執行速度？ 172
5. 為了創造速度的基礎結構與系統 174
 - 1) 準備經營及先行開發
 - 2) 群聚化
 - 3) 垂直整合化
 - 4) 目標導向型研發
 - 5) 研發流程高值化
 - 6) 透過先行建構 IT 基礎建設以創新流程

CHAPTER 6 三星的成功要素 II：融合式綜效創造能力

1. 創造綜效之根源——融合式的事業結構 186
 - 1) 複合式企業及綜效創造
 - 2) 融合化時代，綜效之重要性
 - 3) 三星式複合事業結構之歷史根源
2. 如何創造融合式綜效？ 190
 - 1) 擴大營收型綜效
 - 2) 降低成本型綜效
 - 3) 強化軟實力型綜效

3. 創造綜效之基礎結構與系統	198
1) 領導結構與組織文化	
2) 創造綜效之系統	

CHAPTER 7 三星的成功要素 III：演進式創新能力

1. 三星演進式創新能力之現況	208
1) 演進式創新能力	
2) 三星之現況	
2. 如何形成演進式創新能力？	215
1) 內部創新能力	
2) 外部知識吸收能力	
3. 演進式創新之基礎結構與系統	232
1) 危機意識及挑戰性目標	
2) 學習導向式思考及文化	
3) 為了確保及培育人才的制度與系統	
4) 活用專門學習組織	
5) 全球最高水準製程技術力之後盾	

PART 4

三星式矛盾經營及三星模式的未來

CHAPTER 8 競爭式合作系統及三星式矛盾經營

1. 三星模式之體系	243
2. 競爭式合作體系如何建構而成？	248
1) 導入內部競爭式合作的背景	

2) 三星式競爭合作機制	
3. 以三大矛盾策略貫徹競爭力	256
1) 透過規模與效率之調合增強競爭力	
2) 透過多角化及專業化之調合增強競爭力	
3) 透過結合日式管理及美式管理以增強競爭力	

CHAPTER 9 三星模式的未來

1. 三星模式可能持續嗎？	267
1) 提升三星模式的外部契合性	
2) 提升三星模式的內部契合性	
3) 三星模式之永續性	
2. 三星模式的課題	273
1) 經營策略課題	
2) 經營系統課題	
3. 三星模式應持續進化	300
4. 三星模式對台灣企業之啟示	302

註釋	306
推薦文	316

THE SAMSUNG WAY

三星模式

從危機到崛起的矛盾與新經營策略

宋在鎔
李京默

李修瑩 譯

聚焦於三星新經營之後的 20 年， 三星的轉型及躍升

一九九〇年代初期，三星集團在南韓國內雖然有許多事業領域已居於首位，但是在全球市場不過是二、三流企業而已。然而，隨著國內外環境的大幅改變，三星也面臨了危機。在一九八〇年代後期，南韓邁向民主化之後，勞資糾紛頻仍，人事成本暴增，使得南韓失去了以低工資為基礎的低成本生產基地魅力。尤其是三星視為主力的電子產業，在一九八〇年代中期以後，由於原本主導全球市場的日本業者，為了避免廣場協議（Plaza Accord）所導致的日圓升值，大舉將生產基地轉移至東南亞及中國大陸，而日本的技術能力及品牌，結合了東南亞及中國的低工資之後，使得三星在全球市場面臨了更為險峻的情勢。此時，電子產業的技術典範將在二十一世紀由類比技術轉為數位技術，也已經是可預見的情況。

值此民主化、全球化、數位化的典範轉移之際，三星的李健熙會長為了克服危機並掌握商機，於一九九三年發表了「新經營宣言」，主導了三星的大規模轉型。新經營抱持著遠大的願景，試圖透過將三星所提供的產品及服務提升至世界一流水準之高值化品質，使三星躋身為二十一世紀的全球超一流企業。雖然在類比時代落後於日本企業，但是三星夢想著在未來即將

拉開序幕的數位時代中，藉由大膽地先發制人的投資來搶占先機，並且進一步領先日本電子業者。為了達成「新經營宣言」這個挑戰性目標，如同新經營早期著名的口號「除了妻兒，一切都要變」一般，三星試圖進行大幅度變身。

經過二十年之後，如今三星已經蛻變為全球一流企業，在手機、電視、記憶體半導體等電子產業的主要領域，位居世界第一。在此過程中，三星的策略、經營體系、核心能力等所有經營要素，均朝向達成新經營願景的方向重新調整，提升至世界一流水準。三星的成功，不僅對希冀躍升為世界級企業的南韓業者而言，深具啟發性，也能提供二十年前也像三星一樣站在後進追擊者立場的台灣企業，相當大的啟示。

截至目前為止，雖然與李健熙會長相關的書籍很多，不過大部分都是針對社會大眾口味的一般性書籍。企管學者們針對三星經營的特性、成功關鍵因素、核心能力所做的理論性、專門性的分析書籍，很可惜地並未能得見。少數幾位企管學者所出版的書籍，也因為難以取得三星的第一手資料，或是親自訪談，只能以新聞報導等公開資料為基礎來撰寫，事實上缺乏深層及系統化的分析。因此，企業人士對於三星經營無法徹底了解及作為借鏡，即使想要活用在公司的經營革新上，也找不到確實足供參考的書籍。站在教導及研讀企業管理學的學生們的立場而言，想要好好地了解三星這個企業，進行教學、討論、研究等等，也都有其困難。

在這種情形之下，本書作者們於二〇〇四年在三星經濟研究所的委託之下，有幸得以針對三星競爭力根源及未來課題進行深度研究。在三星經濟研究所的協助之下，本研究在執行過程中，遂能以三星電子為主軸，深入訪談三星的主要經營團隊。此外，在研究過程中，也可以檢視三星經濟研究所蒐集的

三星內部資訊。然後，作者們於二〇〇八年至二〇一一年間，擔任三星的諮詢顧問，因而有機會接觸到三星相關的各種情報。二〇一一年，作者們以這些研究成果為基礎，在全球最頂尖的企管專業雜誌《哈佛商業評論》（Harvard Business Review；HBR），發表了分析三星成功因素的論文。此篇文章是《哈佛商業評論》首次刊登的韓國企業案例。如此，本書作者們從二〇〇四年，經過將近十年的時間，一路從接受委託執行研究計畫、擔任諮詢顧問及參與教育訓練，以及撰寫三星相關論文及案例等，擴大了對於三星的理解程度，也持續針對三星的成功要素進行研究分析。

本書聚焦於三星新經營之後的二十年間，三星的轉型及躍升，是作者們花費了將近十年的準備，投注了心血的研究成果，內容集中分析三星集團的各個關係企業中，躋身為全球一流水準的三星電子、三星顯示器等電子領域關係企業。本書與企管學理論接軌，舉出了三星經營的三大矛盾，並且針對善加解決這些矛盾，進一步昇華為競爭力根源，使之發展為由「三星模式」所建構出的三星經營體系及三大核心能力，進行了深入分析。

因此，本書對於想要借鏡三星來提升競爭力的全球企業的員工們而言，特別有用。不止是先進國的企業，尤其是像台灣或是中國企業這種想要追擊先進企業的開發中國家業者，三星的案例中，預估將有許多值得學習之處。此外，三星的矛盾經營策略及體系，相信對於企管學者或學生們，也將有莫大助益。

本書也有助於三星的國內外員工們去了解及重新評價在新經營革新以後，三星的轉型過程，以及透過轉型所產生的核心能力及三星的主要經營體制。作者們於書中所提出的分析及見解，可能不是明確的答案，也可能有別於三星員工們的看法。

不過，由於是基於外部專家的角度，應該能對三星員工們有所助益。對於三星員工而言，希望本書成為其在苦惱及討論三星未來戰略及經營體系如何更上層樓，以及躋身全球超一流企業時的小小基礎。

本書雖然是透過三星員工們的訪談及資料提供下而完成，不過書中的內容均為作者們的獨立判斷及分析結果，因此，書中所有內容均與三星正式的立場無關，僅為作者們的個人觀點。

對於過去十年間，在工作繁忙之中撥冗協助受訪，大約八十餘名三星主要核心主管及幹部，也要在此真心致上謝忱。欣然受訪的人員中包括三星的指標性經理人李在鎔副會長、崔志成副會長（現任三星集團未來戰略室室長、前任三星電子 CEO）、權五鉉副會長（現任三星電子 CEO）、尹鍾龍前任副會長（前任三星電子 CEO）、李潤雨前任副會長（前任三星電子 CEO），以及擔任主要事業部高階主管的尹富根社長（現任消費性電子〔CE〕事業部社長）、申宗均社長（現任 IT 及行動通訊部門社長）、禹南星社長（現任系統 LSI 事業部社長）、崔治勳社長（三星物產建設事業部社長），同時也訪談了在二〇〇〇年代擔任過三星電子主要事業部高階主管的黃昌圭前任社長（時任半導體事業部社長）、李基泰前任副會長（時任手機事業部社長）、李相浣前任社長（前任 LCD 事業部社長）、陳大濟前任社長等。除了三星電子之外，也拜訪了三星關係企業的最高管理層，包括孫郁前任社長（時任三星人力開發院院長）、李水彰前任社長（時任三星火災社長）、許泰鶴社長（前任三星愛寶樂園社長）等。

此外，本書作者們也拜訪了擔任研發、人事、行銷、經營革新等各個經營功能事業部的主管，包括洪元杓社長（媒體解決方案中心社長）、元麒讚社長（三星信用卡公司社長；前任

三星電子人事組長）、鄭金勇副社長（三星電子人事組組長；前任未來戰略室人事支援組組長）、池完求副社長（三星電子經營革新組組長）、吉英俊副社長（三星綜合技術院 CTO）、鄭恩升（譯音；Jung, Eun-Seung）副社長（三星半導體研究所所長）、金昌容副社長（數位多媒體及通訊〔DMC〕研究所所長）、李善雨副社長（消費性電子〔CE〕事業部戰略行銷組組長）、田溶裴副社長（三星火災）、金炳國前任副社長（時任三星電子全球行銷室室長）、鄭國鉉前任副社長（前任三星電子最高設計長〔CDO〕）、朴學圭副社長（三星電子 IT 和行動裝置〔IM〕事業部 CEO）、鄭權澤專務（三星經濟研究所人事組織室室長）、金財鑒專務（三星經濟研究所技術戰略室室長）、金學善專務（三星顯示器研究所所長）。尤其是本書中選為主要案例而聚焦研究的三星半導體、手機、TV 事業部，以及三星顯示器的社長，還有主要核心管理層，均一一進行專訪，以蒐集各種角度的資訊進行更深入的分析，對於未及於上述名單中列舉的人員，也在此真心表達感謝之意。

本書是過去二十年來鑽研企管學的作者們歷經漫長歲月累積的研究成果。作者們在一九九〇年代初期於美國賓州大學（The University of Pennsylvania）華頓商學院（The Wharton School）攻讀博士課程時相遇，二十餘年以來，身為前後輩學者、同事、論文共同作者，發展出深厚情誼，如此珍貴的因緣這次又結出了另一個果實，更讓人充滿感激之情。在作者們踏上學者路途的過程中，感謝一路以來所有提供寶貴教誨的各界人士。

本書的第一位作者宋在鎔教授藉此向指引其步入經營戰略研究之路的趙東成教授，致上最深的謝忱。此外，謹以此書獻給在這段週末也在寫論文、準備教材、寫書的過程中，欣然忍受著比任何人更大犧牲的夫人金秀美女士。而對於給這樣的老

爸加油打氣，而且還想步上老爸後塵，成為企管學教授的女兒宋侑真，也藉此表達感謝之意。

本書的另一位作者李京默教授藉此向碩博士期間提供指導的慎侑根教授等恩師們，以及在教學過程中，給予諸多歡樂及刺激的首爾大學經營學院前後輩教授同事，表達最深刻的謝意。對於十分疼愛作者的已逝雙親，以及視作者如己出的丈人、丈母，也深致謝忱；對於將三名子女們教養得活潑可愛，使其得以專心研究的夫人金修妍女士，以及成為其人生快樂根源的三名子女尚峴、慧秀、慧仁，亦藉此致上謝忱。

——首爾大學經營學院教授宋在鎔・李京默

序 聚焦於三星新經營之後的 20 年，三星的轉型及躍升 002

PART 1
新經營 20 年及三星模式
(Samsung Way) 的誕生

CHAPTER 1 為何是三星模式

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1. 三星，躍升全球一流企業 | 016 |
| 1) 躋身全球一流企業的三星 | |
| 2) 國內外環境之變化及三星之躍進 | |
| 2. 三星競爭力的根源——三星模式 | 023 |
| 3. 三星經營管理的三大矛盾策略 (paradox) | 025 |
| 1) 龐大組織與效率經營 | |
| 2) 多角化與專業化之調和 | |
| 3) 日式管理與美式管理之結合 | |
| 4. 本書結構 | 032 |

CHAPTER 2 三星如何成為一流企業？

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 挑戰與創造的成長歷程 | 037 |
| 1) 創業及經營體制之建構 | |
| (一九三八年～一九五〇年代中期) | |