

股價下跌、連連虧損，
李在鎔要如何應對

三星，

會是下一個 HTC ？

東方管理+西方變革
韓國三星神話

王敏、崔海鵬／著 彭劍鋒／主編

2015 年 7 月三星市值蒸發 100 億美元
智慧型手機在中國大陸排名跌至第五
俄羅斯四大電信商和手機零售商宣布不採購三星手機
手機銷量不佳，行動部門主管薪資銳減 85%
VD 事業部從 2015 年開始出現虧損

的打擊，三星能蛻變重生，還是從此一蹶不振

總序

1993年，我主持編寫了近千萬字的《現代管理制度・程序・方法範例全集》，那時國內的企業正處於嬰幼兒期，企業所需要的是成長的「ABC」，那套書所提供的世界優秀企業的基本管理制度與規則，為企業構建成長的治理框架與基本管理體系提供了原汁原味的參照範本。同時，以書為媒，我也結識了許多立志高遠，極具企業家精神與個性的企業家，如華為的任正非、美的的何享健、六和的張唐之。因為書，使這些渴望成長的中國企業家將我們這些作者當成管理專家，於是這支編寫隊伍從此也步入諮詢行業，不經意中成了所謂的管理諮詢專家。彈指間，16年過去了，今天我們已不再年少，都已步入了知天命之年，而中國的企業也度過了成年禮。當年的小企業，如華為、聯想、美的，已達到了千億級企業的量級。迄今為止，中國已經有近50餘家企業進入世界500強。但不得不承認，除華為等少數幾家企業外，對絕大多數進入世界500強的中國企業而言，500強實則是「500大」，我們的許多企業依靠硬擴張模式（粗放式的資源投入、低勞動力成本優勢、對環境的漠視與破壞、對產業價值鏈的壓榨、靠壟斷或國家行政力量的整合）完成量的累積，但全球競爭能力顯然不足，人才、技術、品牌與管理的缺點及軟實力的缺陷，使我們的企業陷入「肥胖而不強壯」的尷尬境地。

中國的「500大」如何走向500強，中國的中小企業如何湧現更多的世界級企業，這既是中國企業家在全球化競爭過程中所面臨的問題，也是我們這些從事管理學研究及諮詢的學者所需要思考的問題。世界級企業的軟實力來自哪裡？世界級企業是如何煉成的？這正是本套叢書所要致力於探索的，那麼，應當如何從企業發展史的角度來窺探世界級企業成長之路，揭示世界級企業成功之道，勾勒世界級企業成功地圖呢？為此，我們將研

究的方向設定在世界級企業最優實踐標竿的研究上。管理就是實踐，實踐是我們最偉大的老師。這些作者沒有親身在世界級企業實踐過，而又如何去探索世界級企業的內在成長規律？這是在打算編寫本套叢書時最讓我們困惑的。一次，在與一位從事軍事情報工作的老將軍喝茶聊天時，老將軍談到，其實 80% 的情報都來自於對公開資料的分析和研究，老將軍的一句話使我們茅塞頓開。如果我們能用一套科學的研究方法體系對世界級企業的公開資料進行深入分析、求實的考證，我們同樣可以從世界 500 強的公開資料中發掘出世界級企業成功的奧秘。本套叢書正是採用標竿研究與基於個案的深度質性研究相結合的方式，在大規模量化資料與詳實資料分析的基礎上，對國際卓越大型企業發展歷程及管理成功要點進行深入而系統的剖析，重現企業成長軌跡，探尋企業成長機理，從公司治理與組織結構、領導力、技術與研發、業務流程、產品與市場管理、供應鏈與價值鏈管理、人力資源管理與文化、財務運作與資本管理、知識與資訊管理等諸多方面全面而立體地透視世界級企業的內在治理與管理體系。從中探尋企業做大做強的真諦，解讀企業成長規律，為中國企業的成長提供現實的最優實踐標竿。相對於其他介紹世界級企業的書籍，本套叢書具有以下幾個方面的特點：

其一，在內容構架上，將縱向的企業發展歷程與橫向的若干經營管理維度進行結合，力求為讀者呈現一幅幅立體的國際級企業的卓越實踐之路。這樣，既從時間線條上表現企業發展的歷史縱深感，同時又在企業的各個經營功能上突顯實踐解析的深度。

其二，與大多數由企業家自己或者媒體專業記者寫作的傳記性、故事性的書籍不同，我們從策劃這套叢書開始，就定位於從第三方研究者的中立視角，盡可能「原汁原味」地向讀者呈現企業的管理實踐，透過大量的客觀資料、制度文件和管理事實，更加具體且直接地描述和回答企業到底是「如何做」的問題。因為我們相信，在目前階段，企業在進行標竿學習

和借鏡的時候，不能僅僅停留於知道別人「做了什麼」，而更應深入地瞭解「how」的過程與內涵。

其三，為了盡可能實現以上的定位目的，我們在研究的方式方法上，下了不少功夫，也進行了一些新的研究。在素材收集方面，除了對公開發佈的各種資料、資訊進行精耕細作的核實與梳理之外，在保證不涉及任何智慧財產權問題的前提下，還就一些可以獲得的規範性制度文件進行收集和整理，其中很多原文資料也是首次被轉譯為中文介紹給讀者，以供企業能夠更為方便地瞭解和借鏡。

其四，在對企業的管理實踐進行細緻解析、充分介紹的同時，還從一個整體性視角提綱挈領，對各家標竿企業的「成功地圖」進行提煉性的構建，在繁瑣的管理行為中抽離出那些對企業成功產生重大影響的基礎性和關鍵性的管理實踐，並理清這些成功實踐之間的相互影響和匹配關係，進而描繪出企業獲得核心競爭優勢的管理圖譜。我們把這部分提煉性的內容作為緒論放在了每本書的前面，以供讀者能夠首先建立起對標竿企業的全面瞭解，進而可根據需要和興趣在其後的相關章節展開更具體的閱讀。

最後，在對企業的各種管理實踐進行原原本本呈現的基礎上，這回一反作為學者喜歡「發表議論和觀點」的職業常態，刻意在書中省略所謂「評論性」的內容。之所以如此，是因為我們更願意把思考和判斷的空間留給讀者，相信任何企業所構建的戰略要求和所面臨的管理問題，往往都是獨特且具體的，所以我們特別鼓勵企業的管理實踐者們帶著你們自己的視角、思考和問題，來審視和學習國際級企業的經營實踐，我想這也正符合這套叢書來自實踐、尊重實踐並歸於實踐的原則和邏輯。

也正是在這種尊重實踐的原則和意義上，需要再一次強調的是，標竿學習不是生硬地「複製(Clone)」，不是採取簡單的拿來主義（源自魯迅的《拿來主義》）。在學習國外經驗的時候，我十分推崇華為任正非的觀點，即「先僵化、再最佳化、後固化」。對於一些國外先進理念和實踐，我們只有

先僵化地老老實實學習，將其精髓掌握後，再去最佳化，最後才固化為自己的東西，而不能不求甚解，以中國特色或企業特色為藉口，將好的東西先改得七零八亂，最後學個空架子，花拳繡腿。管理是實踐，管理要解決問題，不得有半點虛假，形式主義害死人；同時管理創新是一個持續改善和累積的過程，管理創新是 70% 的累積加 30% 的創新，沒有最優實踐的累積和學習就談不上管理創新。

當然，我們現在所選擇的都是國外世界級企業的優秀實踐，希望在不遠的將來，能對中國的世界級企業進行探索。讓中國的世界級企業成為全球的最優標竿，讓世界不僅從中國經濟發展過程中受益，而且能從中國企業的最優管理實踐中受益，這才是中國企業對世界的貢獻，也是中國企業家的光榮與夢想，也是我們這一代管理學人的使命與責任。

彭劍鋒



東方管理 + 西方變革

目錄

總序 1

緒論 1

第1章 變革：三星的成長之路 15

1.1 三星成長之路 /15

1.2 “新經營運動”：三星的蛻變 /42

第2章 巨象擅舞 57

2.1 循環的內部交叉持股 /57

2.2 獨特的治理模式 /59

2.3 高效的決策模式 /68

2.4 垂直整合的產業佈局 /76

第3章 卓越的領導力 87

3.1 時勢造英雄，李秉哲時代 /88

3.2 烈火中重生，李健熙時代 /93

3.3 可持續發展領導力 /104

3.4 “第一主義”的國際競爭力 /117

第4章 技術與研發：競爭力的源泉 121

4.1 從代工到自主研發的蛻變 /121

4.2 強大的自主研發能力 /125

4.3 創新、創新不斷創新 /143

第5章 身手敏捷的巨人 153

5.1 三星“複合化經營” /153

5.2 三星供應鏈管理 /160

5.3 持之以恆的品質管制 /169

第6章 產品與品牌管理 177

6.1 產品與品牌管理回顧 /177

6.2 生魚片理論 /182

6.3 成功實現品牌重塑 /185

6.4 三星中國行 /203

6.5 三星電子產品介紹 /209

第7章 執行為王的文化，人才第一的理念 219

7.1 “執行為王”的企業文化 /219

7.2 “天才人才計畫” /240

7.3 獎罰分明的人才激勵體系 /254

7.4 “以人為本”的培育與開發體系 /258

第8章 三星財務與資本運作 269

8.1 集團化的財務管控模式 /269

8.2 三星電子的財務情況 /273

8.3 資本運作 /281

第9章 知識與資訊管理 287

9.1 超前的知識和資訊化管理理念 /287

9.2 曲折的信息化之路 /291

9.3 卓有成效的知識與資訊管理系統 /296

附件 A 三星的強勢發展與未來佈局	303
附錄 B 三星歷年大事記	308
附件 C 李秉哲家譜圖	315
附件 D 三星的企管文化與研發的交互作用	316
附件 E 三星電子採購規定	322
參考文獻	325

緒論

東方管理 + 西方變革：三星崛起之道

2005 年 6 月，老牌電子企業 Sony 因企業經營狀況不佳更換主帥。與之相反，一直視 Sony 為標竿企業的韓國三星電子 (Samsung Electronics) 不僅在銷售額和利潤方面超過 Sony，就連國際品牌排行也位於 Sony 之前。在韓國國內，更有「韓國人一生無法避免的三件事——死亡、稅收、三星」之說，可見三星在韓國的影響力遠遠超越經濟層面，已深入觸及政治、文化層面，甚至民眾的意識形態領域。

發展至今，三星的業務涉及電子產業、金融保險服務、重化工業和貿易等多個領域，有近 20 種產品市場佔有率位居世界第一，在全世界 68 個國家，設立了 429 個分支機構，員工數量高達 23 萬之多。透過研究三星的成長歷程，我們驚訝地發現，這艘多元化航空母艦居然是由一家名不見經傳的小貿易公司發展起來的，歷時僅 70 多年。我們不禁要問，是什麼讓三星在這麼短的時間內取得如此卓越的成績？是什麼驅使三星在激烈的市場競爭中取勝，塑造了令人嘆為觀止的產業帝國？在 1997 年亞洲金融危機中，它又是透過怎樣的戰略調整，創造了迅速崛起的神話？在新時代的未來航程中又潛伏著多少風浪險阻需未雨綢繆？

帶著這些問題，讓我們一同走入三星……

企業發展歷程概況

綜觀三星的成長歷程，大致將其分為起步立足與打造輝煌兩個成長階段：早期創始人李秉哲敏銳的市場嗅覺與準確的機遇把握，使三星實現多元化擴張，奠定走向全球化的經濟與產業基礎，立足世界；第二代領導人李健熙大刀闊斧的新經營運動，系統變革、重塑品牌，推動三星步入知名跨國集團企業行列，一展輝煌、走向未來。

階段一：起步立足，奠定基礎—順應時代潮流，把握市場機遇

三星起源於三星商會，公司成立之初向中國出口乾魚、蔬菜和水果，再進口棉紗，轉銷韓國。儘管早期三星只是貿易公司，但業績卻令人振奮，一年後三星就成為韓國商界一顆迅速升起的新星。

三星早期的業務拓展可謂順應時代潮流，它響應政府號召，快速建立起龐大的產業王國。如 20 世紀 50 年代，戰後的韓國通貨膨脹嚴重，日用雜貨非常緊缺，國民生活必需品主要依靠進口來解決。在強烈愛國思想的驅動下，李秉哲帶領三星進軍製造業。此階段三星定位於從事進口替代產業，先後成立「第一製糖工業株式會社」和「第一毛紡工業株式會社」，進而結束韓國長期以來進口糖和毛紡製品的歷史。60 年代，電子產業在日本等國興起，考慮到韓國自然資源稀少、消費性電子產品有著巨大的市場需求，於是 1969 年李秉哲創辦三星電子，開始組裝黑白電視機。20 世紀 70 年代，隨著經濟步入正軌，韓國政府開始扶持造船、化工和航空等重工業和化工業的發展。於是三星先後涉足重工業、造船業、航空業、金融保險業和半導體行業，實現多元化擴張。80 年代以後，韓國政府制定「出口導向」的經濟政策，於是三星先後在印度尼西亞、馬來西亞和越南投資建廠，生產電冰箱、微波爐和彩色電視機等產品，以低成本優勢佔據家用電器的中低價市場。至此三星形成以貿易為導向、以工業為基礎、以金融為後盾的三元產業結構佈局，這種產業佈局使得三星在各領域的專業分工更趨體系化，為推動市場國際化、實現全球化擴張提供高效能化的結構保證。

階段二：打造輝煌，走向未來—新經營運動，持續系統變革

李秉哲逝世後，他的三兒子李健熙成為三星新的會長。面對三星出現的「大企業病」和「重視數量、輕視質量」的經營傳統，李健熙喊出「除了老婆孩子，其他一切都要變」的宣言，從此揭開三星「新經營運動」的序幕。

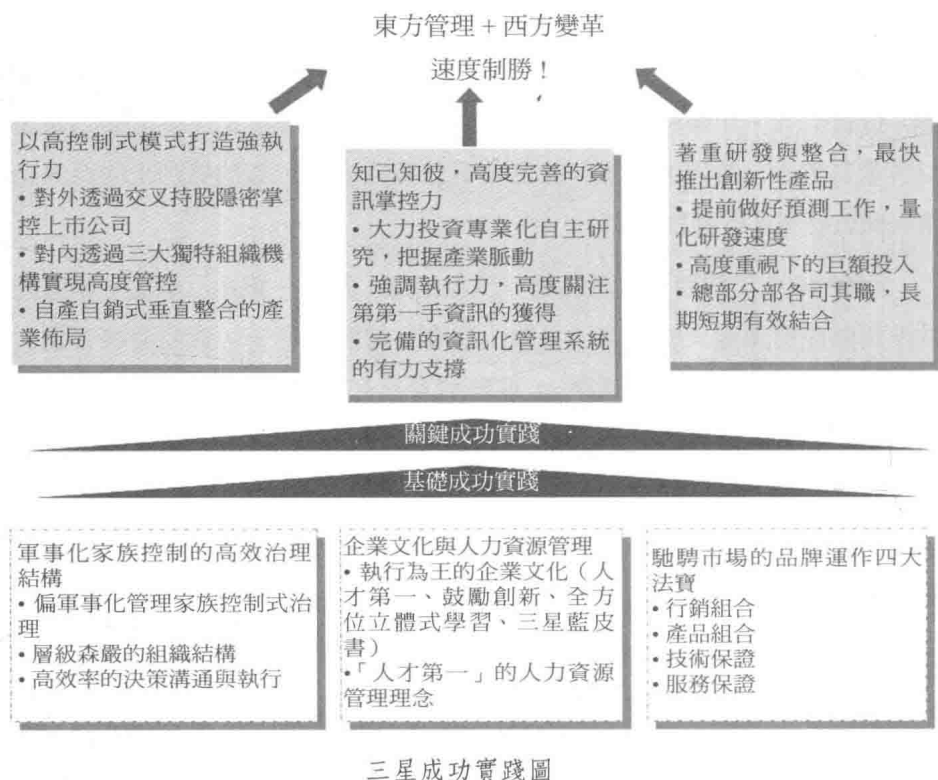
在李健熙的帶領下，三星在集團內部全方位、多角度地展開徹底的「新經營」變革運動。透過新經營運動不僅提升產品質量，徹底擺脫廉價貨、低價低質、仿製品的形象，塑造三星高檔的品牌形象，最重要的是讓以質量為核心、持續進行變革的經營理念深入人心，為悄然到來的亞洲金融危機做好基本的應對準備。

面對 1997 年的亞洲金融危機，三星制定「選擇、集中」戰略，本著要做就要做成行業第一的「第一主義」原則，按照集中一切資源發展有潛力的「種子產業」和「苗圃產業」，重點培育正在創造利潤的「果樹產業」，捨棄沒有發展前景的「枯木產業」的原則進行業務的調整，這些做法使三星成為少數幾個能夠在經濟危機後繼續成長的公司之一。

可以看出，李健熙時代的三星，更加注重根據時代背景變化及時進行準確的戰略轉型，並透過西方式的持續變革保證戰略轉型的落地，由此創造了迅速崛起的神話，逐漸發展成為數位時代的領先者。

企業成功實踐

三星用 70 多年時間躋身 500 強，成為世界級企業，據其發展歷程發現：其管理具有東方管理與西方變革相結合的風格。對此，我們將其成功實踐概括為——「東方管理 + 西方變革」，實現持續變革創新下的速度經營制勝，要點如下圖所示，具體絕招秘笈貫穿書中各章各節。



關鍵成功實踐之一：以高控制式模式打造強執行力

企業要成功，除了做正確的事，更重要的是要有正確做事的制度保證，失敗企業與成功企業的差別之一就在於企業是否具有很強的執行力。三星在電子行業能夠以「生魚片理論」指導實現「速度經營」，一個必要條件為高控制下的強大執行力，主要透過以下三個方面來實現。

對外透過交叉持股隱密掌控上市公司

在韓國家族企業中，為了達到財團經營權子孫相傳的目的，創始人家族會編織複雜的所有權關係，用較少的資金控制財團的所有公司。三星自然也不例外，其內部交叉持股現象嚴重，各關聯公司間的股權和交易關

係錯綜複雜。最典型的範例為李健熙家族透過未上市的公司三星愛寶樂園交叉持有三星各相關子公司的股份，在三星集團內部形成環形的交叉持股鏈條，實現了家族對三星財團的絕對控制權。雖然李健熙家族持有三星電子的股份很少，但是卻透過「環形」交叉持股方式，配合特有的「鐵三角式」的決策機制（後文詳述），獲得對三星電子的實際控制權。

對內透過三大獨特組織機構實現高度管控

戰略規劃辦公室、社長團會議和結構調整委員會是三星三大獨特組織機構，也許僅透過名稱很難理解其獨特性，但究其自身特點與主要管理職責，它們為實現快速執行力而進行高度控制的獨到之處便躍然紙上。

戰略規劃辦公室是三星集團最高的權力部門，許多重大決策都是出自這個部門，其最初前身為會長秘書室。三星秘書室成立於 1959 年，當時，會長李秉哲先生考慮到公司是實行多元化經營的大型企業，下屬分支機構眾多，且都實行獨立經營責任制，所以為了協調各機構之間的相互利益關係及人員安排，及時瞭解各企業的經營資訊，以防止和監督不正之風，就成立了這個秘書室。在更名為戰略規劃辦公室之前，它還曾被稱為結構調整本部，繼承並發展了建立之初的目的，即協助最高決策層進行管理、經營、決策，具體分為企劃調查、人事管理、財務、金融、監察、技術營運等部門。後來結構調整本部即發展為現在的戰略規劃辦公室，「新瓶裝舊酒」，作為三星「鐵三角決策模式」的重要一角，該機構對三星集團的下屬各公司施加了廣泛的影響力，可以說是三星的管理智囊團。由於職能的重要性，其成員大多是進入公司五年以上的管理幹部，而且許多總經理級以上的管理人員都出自這個部門。

一般而言，集團公司「首腦會議」一年召開一次就夠了，而在三星，這類會議是一週一次，它的名字叫做社長團會議，由三星會長親自主持。每週由各子公司社長做簡報，透過該會議三星高層可以詳細瞭解各事業部的經營業績及存在問題，並就一周內的主要經營問題進行討論、協調立

場，若有必要就及時調整經營策略。

除了上述側重全面掌握公司經營細節的組織結構，三星還設立由5人組成的結構調整委員會，該委員會每兩周召開一次會議。相對而言，可以將結構調整委員會解釋為三星集團的方向盤，委員們會就開拓新型產業、與外國企業合作和大規模投資等集團內重大問題進行緊密磋商，並協調意見，最後由會長做出裁決。

三星決策層透過這三個部門及時瞭解各事業部的經營現狀，快速進行戰略的調整，進而保證高度管控下的超強執行力。

自產自銷式垂直整合的產業佈局

三星集團各系列公司之間的垂直分工體系非常完善，從原材料到最終產品，應有盡有。透過這種業務模式打造良性循環：以上游成本與技術優勢推動下游產品的成本優勢，增強終端產品市場競爭力；同時，可以有效減少其他上游企業對自己相對處於下游的產業控制，掌控產品節奏，提高自主獨立性，保證速度。此外，三星這種模式的另一個重要優點是能夠實現同步研發，使創新成為一個系統工程，進而保證在最短的時間內使各環節零組件創新成果應用於最終產品，實現創新的快速執行。

關鍵成功實踐之二：知己知彼，高度完善的資訊掌控力

三星對於高度管控的熱愛不僅催生上述三大組織機構作為管理「硬體」，同時還孕育配套「軟體」一超強的資訊化掌控系統，而這早已成為三星實現管控變革的重要手段，表現了三星對第一手資料的收集掌握與重要知識記錄共享的高度重視，實踐要點主要透過以下三方面表現，其詳細做法可在本書對應章節找到答案。

大力投資專業化自主研究，把握產業脈動

相對於一般企業所偏重的產品研發，三星把研發上升到經濟與產業研

究層面上，眾所周知的「三星經濟研究所」即為重要範例。該研究所的研究涵蓋經濟的各個領域，從韓國高技術產業發展到亞洲各國經濟商業環境的戰略驅動因素、趨勢和問題，以及可能影響到公司決策的各種經濟問題都會進行深入研究。在此基礎上結合時代背景，透過自主化調查分析，把握產業脈動，進而在第一時間搶奪市場先機，迅速做出調整。

實踐出真知，高度關注第一手資訊的獲得

三星採用地區專家制度準確獲得第一手資訊，該制度是指從公司工作三年以上的單身職員中挑選出業績優秀，且具有國際化思維的核心員工，將其派往海外進行為期一年的考察學習，這是一種相對自由放任型海外研修制度，外派人員被稱為「地區專家」。在這一年裡，「地區專家」要去體驗和感受那個國家的人文環境、文化風俗或者地區特徵，並建立自己的人際關係網，同時需要將自己的親身經歷和所見所聞及時發佈到公司的網站上，為三星開拓海外市場的特點，做出聚焦的經營管理決策提供組織參考，而這些人到時也會自然而然地成為真正的地區專家。

完備的資訊化管理系統的有力支撐

三星投入巨資建立完備的資訊化系統，並有專業化的子公司三星SDS(此公司提供綜合IT技術服務)推動資訊化工作的開展。經過多種管道的資訊化建設，三星已具備超強的資訊搜集和分析能力。對此《週日新聞》有如下報導：「三星收集資訊的速度也非常快，有時候甚至比政府還要快。金日成去世時，李健熙會長就比統一部部長先知道這件事，這種事例還有很多……」1997年美國的《華爾街日報》將具有強大資訊收集能力的三星稱為「三星共和國」，還說三星秘書室就像「CIA(Central Intelligence Agency；中情局)」。

關鍵成功實踐之三：著重研發與整合，最快推出創新性產品

不難理解，三星速度制勝的最終載體是其創新性產品，而產品背後必不可少的就是具有競爭力的技術支撐。在這一問題上，三星的優勢簡要歸納為以下三方面。

提前做好預測工作，量化研發速度

三星的技術研發除了一般意義上的以市場調研為出發點外，更突顯的特點在於瞄準目標把握方向後，對新產品研發、推出速度做出明確規定。三星電子的研發戰略定位是：同類產品要比日本同行業的研發進度提前3～6個月，比國內競爭者領先6個月，比歐美同業的研發速度提前1年左右。在這一戰略定位的促進下，三星取得一系列引人側目的成就：在2006年三星電子與日本同行業相比，同類產品的研發速度已經提前近一年的時間。

高度重視下的巨額投入

三星起步時在技術上是拷貝其他公司的，它非常瞭解智慧財產權與專利對一家公司取得突破性發展的重要意義，所以一直非常重視關鍵技術的研發，從理念到實際方案都放在戰略性位置上，每年都會將銷售額的8%投入專業化自主研發上，支援研發體系的建設與發展。

總部分部各司其職，長期短期有效結合

三星技術研發部門的建立具有分層分類的特點，主要劃分為集團和各公司業務這兩個層面。集團級的公司技術部門（Corporate Technology Office；CTO）主要負責新業務領域的核心技術開發，特點為進行前瞻性研究，關注研發活動的長期效益；而各公司業務部門技術研發中心，主要負責研究那些能在三五年內為公司帶來收益的技術，業務部門下面還設有具體研發團隊，主要負責將預定的產品按步驟執行，進行商業化運作，以便在一兩年內讓新產品問世。透過層級式研發體系，達到前瞻性研究與實用性研發的平衡，實現長期短期的有效結合。