



# 下一个倒下的 会不会是三星

强大品牌是如何炼成的

[韩] 申哲昊 李和珍 河秀京 著  
千太阳 译



机械工业出版社  
China Machine Press



# 下一个倒下的 会不会是三星

强大品牌是如何炼成的

[韩] 申哲昊 李和珍 河秀京 著  
千太阳 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

下一个倒下的会不会是三星：强大品牌是如何炼成的 / (韩) 申哲昊, (韩) 李和珍, (韩) 河秀京著; 千太阳译. —北京: 机械工业出版社, 2015.10

书名原文: Why the Samsung Brand Is Strong

ISBN 978-7-111-51859-4

I. 下… II. ①申… ②李… ③河… ④千… III. 电子工业-工业企业管理-研究-韩国 IV. F431.266.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 245659 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-8432

Chul-ho Shin, Wha-jin\_Lee, Su-hyung H. Why the Samsung Brand Is Strong.

Copyright © 2009 by Chul-ho Shin, Wha-jin\_Lee, Su-hyung H.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Chul-ho Shin, Wha-jin\_Lee, Su-hyung H 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

## 下一个倒下的会不会是三星：强大品牌是如何炼成的

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 戚妍 方琳

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 13.5

书号: ISBN 978-7-111-51859-4

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



# 前 言

PREFACE

世界著名投资家、伯克希尔-哈撒韦公司的 CEO 沃伦·巴菲特曾经说过：“虽然一个企业树立起自己的名声需要 20 年，但是只需要 5 分钟就可以垮掉。”也就是说，虽然一个企业为了构建自己的品牌资产需要投入长时间的努力、注意力和资金，但是如果企业由于瞬间的决策失误而做出有违企业社会责任的行为，数十年间积累起来的品牌资产就会毁于一旦。因此，企业的品牌资产价值就好像是一个被抛向空中的杂耍球，需要尽心尽力地从全社会的角度进行管理。

企业经营的中心一直以来都在不断地变化着，20 世纪七八十年代以销售额为中心，90 年代后期开始就变成了以收益为中心，而进入 21 世纪以后则转为市场价值的极大化。所以，品牌价值、信用、形象等无形资产变成了今天企业竞争力的主要基础，而最近，确保可持续性经营从而跻身长寿企业之列则成了热门话题。也就是说，现在众多企业的目标已经不再是在一段特定时间内获取尽可能大的收益，而是可以创造长期的、稳定的收益。原因就是，就算一个企业在一段特定时间内可以获取相当大的收益，但是如果在某个时刻遇到外部或内部危机的话，不仅会给企业的成员带来危害，而且会给投资者、合作者、地区甚至整个国家带来非常大的危害。

因此，企业确定一定的品牌定义，然后进行一系列与此相关的交流活动，从利益相关者那里获得信赖和支持等品牌资产的所有品牌经营活动就是企业的长寿经营。因为长期品牌（long-run power brand）就意味着成功地与顾客保持了稳定关系的品牌。

长期品牌企业有一个共同点，那就是它们不仅能够灵活地应对市场环境的变化带来的各种危机，预测未来的环境并尝试各种改变，而且会固守企业和品牌的核心价值，以此来获得消费者长久的喜爱。因此，长期品牌并不仅仅是一个简单的品牌，而是由与品牌有关的企业哲学和信任打造出

来的。就像是一棵参天大树在播种之后需要充足的养分和水分，为了打造一个长期品牌，需要的就是在播下品牌的种子之后，像照顾自己的孩子一样尽心尽力、诚心诚意地维护它。

这就是让作者们对历经无数次危机之后也依然保持好名声，从而成为韩国代表性长期品牌的三星感兴趣的原因。我们决定拿起放大镜，仔细地研究一下三星这个品牌。本书采用一种类似于描述性的个案研究（descriptive case study），即把之前已有的与三星有关的著述、言论报道、各种资料汇集到一起，从品牌战略方面进行详细研究。也就是说，以品牌为主题，把三星从创立到成长为韩国代表性国际化企业为止的整个时代的经营活动进行了整理。

在序言中主要解释了为什么要对三星的品牌经营进行研究，以便与读者形成共鸣。在第一章中则对三星这个品牌的特色进行了研究。在第二章中对“人才第一”这个三星价值观内部品牌化路径进行了研究，并且从CEO品牌的角度对创始人李秉喆和前任会长李健熙做了对比分析。在第三章中通过三星的品牌交流和PR以及社会贡献活动对三星的品牌形象管理进行了研究。在第四章中对把三星打造成为国际品牌的技术经营、设计经营、国际化经营进行了详细了解。在第五章中介绍了三星的品牌资产构建和资产价值的强化战略。最后，在第六章中对三星品牌的未来发展方向做了介绍。

有关企业研究的分析会根据观点的不同而得出不同的结论。这是因为企业的成功要因非常多样，而且有着复杂的因果关系。就像前面说过的一样，本书作者拿着由品牌蓝图、品牌个性、品牌价值、品牌交流、品牌资产价值管理等零件组成的品牌照相机，根据每个章节的主题拍摄了五张照片。可能有的照片因为对准了焦距而非常明晰，有的照片则可能有些模糊不清，也有的照片可能出现曝光过度或者是与快门速度没有配合好的现象。

虽然如此，本书的作者们依然以品牌为主题，对三星这个品牌进行了认真研究。

作者代表

申哲昊

# 序 言

INTRODUCTION

## 为什么三星的品牌是一种经营

所有的产业都始于企业为了能够提供让消费者满意的产品和服务而展开的激烈竞争。但是，纵观竞争的历史长河就会发现，在经历了重复不断的竞争之后，最终只有极少数的企业能够存活下来并且支配市场。这就是时代现状，只有那些在急剧变幻的经营环境中依然毫不动摇并固守支配地位的企业，才能留在消费者的记忆中。

三星之所以能够固守支配地位并且成为消费者心目中最好的品牌之一，就是因为从1938年开始直到现在的70多年间，三星一直在竞争的环境中占据着优势。竞争优势是在长期的企业战略下形成的，通常称为企业的核心战略。这样的竞争优势本身就必须要能创造收益，而且必须要具备与其他企业不一样的稀缺性。此外，还不能被其他企业所模仿或者是代替，必须要顾客的心中留下与众不同的印象才行。

下面就让我们以古驰（Gucci）为例来看一看，古驰欧·古驰先生于1923年在佛罗伦萨开设了首家古驰店。之后，到了1950年左右，古驰品牌迎来了它的全盛时期，古驰欧·古驰先生的名字缩略而成的“GG”符号成为上流社会的象征。但是，古驰家族内部却因为公司的经营权而出现了激烈的纷争。由于不直接制作产品而仅仅是借用品牌的授权产品的泛滥和各种恶性流言蜚语，古驰的品牌形象受到重创。陷入危机中的古驰逐渐脱离古驰家族的掌控，之后才慢慢起死回生。古驰之所以在遭受危机之后依然可以东山再起，就是因为它具有长期积累起来的独特的竞争优势。

那么，我们就有必要来了解一下，三星品牌是发挥了什么样的核心战略而成长为韩国顶级品牌的。不管三星以前是否实行过战略性品牌经营，现在的三星确实是可以代表韩国的品牌。

虽然韩国市场上有众多的企业和产品，它们推出的各种品牌在市场上徘徊，但是能够很好地经营和管理品牌的公司并不多。其中，三星就是一个把品牌管理方面的各种理论和方针进行合理利用的代表性企业。仔细研究一下三星的品牌经营活动，就会发现三星在理论、实践方面的活动要比韩国国内任何企业都更系统化，而且在成果方面也绝对不落后于世界水平。

我们通常都会以为，品牌是通过广告或者是宣传活动而打造出来的营销结果，很多企业也抱着这样的错误观点。但是，品牌其实是通过企业的所有经营活动打造出来的，而且品牌所要面对的不仅仅是顾客，还包括企业的工作人员、股东等。可以说三星是从全公司的层面上来对品牌进行管理的代表性企业。三星这一品牌既包含了李秉喆和李健熙的 CEO 品牌，也包含了引导三星向前发展的无数职员，也就是说包含了“三星男”这个品牌。三星男的价值被认为是雇用市场中最高的，而且对于想要成为三星男的预备人员来说，三星男这个品牌无疑充满了魅力。

跟人生一样，做事业想要取得成功，也必须遵从一定的法则。对企业的成功来说，最重要的莫过于针对企业现在具备的能力和资源、面临的环境和机会制定并实践合适的战略。所以，从品牌的层面上来了解、分析三星的企业活动是非常有意义的。

三星找出了自己最有信心做好的领域，然后把所有的企业能量都倾注到其中，所以才会在短时间内一跃成为一流的企业。在这个过程中，三星构建了独有的人才教育系统，培养出了具有独特价值的三星男，结果使三星具备了任何企业都无法轻易超越的强大的竞争优势和品牌价值。而且，现在三星依然通过优秀的营销活动、文化艺术投资和社会贡献活动等不断地稳固自己的品牌价值。

前不久，日本作家北岗俊明写了一本与三星有关的书，其中有一句话是这样说的，“顶级品牌索尼竟然落后于三星，这对日本人来说是一个沉重的打击。索尼呀！你现在在干什么？经营者们！你们都干了些什么？是睡着了吗？真是让人怒火中烧”。而且，他还说索尼不仅仅是属于索尼的，它是属于全体日本人的，就好像是一个名叫索尼的运动员在奥运会中输给



了一个名叫三星的选手一样，这对于日本人来说是非常遗憾和沉痛的。况且，三星是从模仿日本企业开始发展起来的，所以，作为三星“老师”的日本才会更加愤怒。结果，现在日本企业反而需要向三星学习。

三星现在不属于三星集团，不属于创始人李秉喆会长，当然也不属于李健熙会长。就像三星的广告语一样，三星是韩国的代表品牌。越是这样，就越应该带着责任感，进行更加彻底的品牌管理。

一个品牌的形象可能会毁于一旦，一旦品牌形象遭到破坏，品牌力量就会失去持久力。而且三星被称为“一流品牌三星”“在世界中不停进行跨越的三星”，所以要比其他任何品牌更受关注，也更容易受到攻击。

因此，三星要想牢牢地守住韩国代表品牌这个位置，就需要面对无数的挑战。三星如果想要成为真正的韩国代表性品牌，就必须更上一层楼，成为具备持续性竞争优势的国际化品牌。因此本书就从这一点出发，从全公司的角度对三星的品牌经营进行了细致分析，其中还介绍了几个让三星在未来成为持久性品牌的核心话题。

# 目 录

CONTENTS

前言  
序言

---

## 第一章 打造三星品牌 / 001

三星品牌的基础 / 002

选择和集中 / 002

追求质而不是量 / 006

寻找和构建特色 / 011

想要打造三星品牌就必须要有特别的东西 / 011

打造三星品牌的特别之处 / 016

VI 系统的构建 / 017

新经营和视觉识别的变化 / 018

通过 VI 系统实现单一品牌化的战略 / 020

VI 系统的一部分——标语的变化 / 023

---

## 第二章 三星的品牌管理 / 026

人才培养 / 027

三星男是知性而又干练的专职男性 / 027

三星人才军官学校 / 028

“信赏必赏”代替“信赏必罚” / 033

汇集核心人才 / 035

雇用品牌首选，三星的苦恼 / 036

- 内部品牌化：社内品牌同化 / 040
  - 三星男：三星品牌的力量源泉 / 040
  - 三星男：品牌的优秀宣传大使 / 041
  - 三星的内部教育系统 / 043
  - 设定和共享品牌价值和精髓：爱宝乐园 / 048
- CEO 品牌，李秉喆和李健熙 / 054
  - 看着父亲做生意的样子长大 / 054
  - 直到成为韩国的代表性 CEO 品牌为止 / 057
  - “沉静领导力”的所有者——李健熙 / 060

---

### 第三章 宣扬三星品牌 / 065

- 品牌交流和 PR / 066
  - 引领潮流的企业 PR / 067
    - 1970 ~ 1989 年的企业 PR 广告 / 067
    - 1990 年之后三星的企业 PR 广告 / 070
  - 始终如一的 PR 广告运作 / 073
  - 立体的 MPR / 076
  - 试映会 / 079
  - 加油站推广 / 079
  - 黑客帝国电影邀请活动 / 080
- 通过文化艺术和体育活动进行品牌管理 / 082
  - 开发品牌形象 / 082
  - 奥运会营销 / 086
  - 把体育活动作为宣传新技术和新产品的机会 / 088
  - 打造与体育活动相联系的亲民品牌 / 091

- 通过社会贡献活动强化品牌形象 / 096
  - 战略性的社会贡献活动 / 097
  - 通过社会贡献活动创造品牌价值 / 099
  - 社会贡献活动和品牌名声的管理 / 102
  - 三星的社会贡献活动变迁史 / 104
  - 与品牌联系在一起的社会贡献活动 / 105

---

#### 第四章 三星的品牌领导力 / 112

- 技术经营 / 113
  - 用我们的技术打造我们的品牌 / 113
  - 唯有依靠技术开发才能在未来生存下来 / 114
  - 通过技术经营成为国际化品牌的技术跨越 / 119
- 设计经营 / 124
  - 通过全公司的设计经营创造品牌价值 / 125
  - 通过设计经营成为世界高档品牌 / 131
  - 把三星打造成名牌、时代的标志 / 137
- 国际化经营 / 138
  - 在世界各地创造出第二个、第三个三星 / 140
  - 现在是“Made by Samsung” / 143
  - 通过全世界的“亲三星男”平定世界市场 / 147

---

#### 第五章 三星品牌资产价值的管理 / 152

- 品牌资产的构建 / 153
  - 全公司的品牌资产管理 / 153
  - 为了形成品牌资产管理而进行的组织变化 / 162

品牌资产价值的强化 / 169

始终如一的品牌战略 / 169

品牌链接战略 / 171

成分品牌战略 / 173

共同品牌战略 / 174

合作品牌活动 / 176

---

## 第六章 重新审视三星品牌 / 179

必须创造出只属于三星品牌的机制 / 180

三星也有弱点 / 186

必须要成为真正意义上的韩国代表品牌 / 187

---

## 参考文献 / 194

## 第一章

# 打造三星品牌

---

1

“‘三’意为大、多、强，是我们的民族最喜欢的数字。‘星’是清澈、深远、明亮、永放光芒的意思，考虑到这些含义，就取了‘三星’这个名字。”李秉喆会长是这样解释自己为何把企业命名为三星的。

## 三星品牌的基础

### 选择和集中

三星的根就是 1938 年 3 月 1 日李秉喆会长在大邱创办的主营贸易的三星商会。1948 年李秉喆会长创立了三星物产公社，但是战争使企业失去了根基，之后改名为三星物产重新开始，接着成立了第一制糖和第一毛织，并且收购了安国火灾等，逐渐进军金融业，渐渐地构建起了三星集团的框架。

之后，到了 1970 年左右，相继进军电子产业、重化学工业、精密·航空产业、建设和印刷业等，其中让三星成长为世界品牌的就是半导体产业。

三星勇敢地尝试了被称为“尖端产业的里程碑”、“产业的粮食”的半导体产业，1983 年 12 月成功地开发出 64K DRAM，使韩国跻身世界半导体生产国的行列。以此为开端，成功地向世界市场介绍了三星品牌。

10 年之后的 1993 年，三星电子的半导体部门创造了 2 兆 5000 亿韩元的销售额，连续 2 次获得“世界 DRAM 领域第一品牌”的荣誉，并且成为“内存领域第一品牌”，获得众多成果。并且在世界半导体行业的排名中荣升到第 7 位，可以说是世界企业发展史中非常罕见的超高速发展。

三星的半导体神话始于 1983 年李秉哲会长的“2·8 东京构想”。

虽然李秉喆会长在创业之后的 50 多年里进行了无数次创业，积累了与众不同的经验和眼光，但是半导体产业与他以前接触的产

企业完全不同。因为从当时的情况来看，半导体产业对韩国国内的企业来说是一个非常大的“壁垒”。把三星的其他产业和半导体产业比较一下就会发现，半导体产业是一场充满了巨大危险的“赌博”，因为在这个领域里，韩国和发达国家之间存在着巨大的技术差距，而且还要面对庞大的资金问题、技术问题、短暂的生命周期等问题。如果贸然涉足半导体产业而失败的话，不仅可能会动摇整个三星集团，而且很有可能会对整个国家的经济产生巨大的影响。

据说，1982年，李秉喆会长向政府暗示“我要尝试半导体产业”想法的时候，政府回答说：“想要生产半导体的话，就需要投入数十亿美元的资产，现在国家没有这个能力，而且这个想法非常危险。”

青瓦台也站出来阻止李秉喆会长，他们认为，“如果向半导体这样的不实产业进行大规模投资而失败的话，会对国民经济产生非常巨大的影响”，所以说，三星集团开始发展半导体产业确实是一个充满风险的挑战。

财界对此也是抱着同样的看法。大多数企业对李会长的事业构想抱持非常冷淡的态度。某财团负责人曾经在私底下嘲笑李会长：“美国、日本等国家都很难发展起来的半导体产业，在我们这样一个国家里怎么会取得成功呢？我敢说不出三年绝对就会倒闭。”

1983年，韩国经济好不容易从最恶劣的境况中摆脱出来。1979年，中东产油国把石油价格提高了59%，导致全世界陷入了巨大的冲击中。陷入不景气状况中的发达国家为了阻止发展中国家的产品进入国内市场，纷纷构建了坚固的贸易保护壁垒。因此，对于一直抱着“只有出口才是活路”的信念，不停地把能够赚钱的东西输出到国外的韩国来说，这无疑是一个沉重的打击。



1979年“10·26”事件之后，紧接着发生了1980年“5·18”光州民主抗争等一系列政治事件，不仅使产业活动大大萎缩，农业部也遭受重创，所以1980年的韩国经济，在20年里首次出现国民经济比前一年下降6.2%的负增长。1982年，不景气状况的阴云笼罩着国内所有产业。度过了这次危机之后，李会长认为“必须要有与众不同的作为才行”。他想寻找一个既符合自身状况，在做了之后又可以超越别人，能够创造更多理论的产业。

他访问了美国、日本，见了一些平时与自己有些交情的人，并且参观了众多工厂。经过无数次访问之后，他发现，现在一种指甲大小的黑色物体正以昂贵的价格出售，而生产这种物体的工厂才是真正的聚宝盆。当然，李秉喆会长之前就非常了解半导体这种材料，当时三星集团也在生产一部分低级的半导体。他听取了众多专家的建议，在与NEC和三洋（SANYO）等日本企业的会长们交谈的过程中，渐渐地对自己的想法有了信心。他相信指甲大小的半导体一定会让三星拥有无尽的荣耀，这个神话也最终会带领三星走向成功。

“2·8东京构想”是李秉喆会长对各种挽留和嘲笑的正面突破，他最终拨通了当时《中央日报》洪进基会长的电话：“不管别人说什么，三星一定会从事半导体产业，把这个事实告诉国内外的`人吧。”

那一天就是1983年2月8日。

洪进基会长以三星集团的名义，在3月15号的报纸中发表了题为“我们为什么要做半导体产业？”的宣言文章，以半导体为中心的三星的集中化战略就是从这个时候开始的。