

삼성웨이
글로벌일류기업 삼성을
만드는 이건의 경영철학

三星之道

造就世界卓越

企业的

李健熙

经营哲学

A M S U N G  W A Y

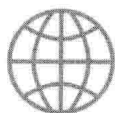
「韩」宋在谿 李京默◎著 李永男◎译
万众瞩目的三星之道及其悖论经营



中信出版集团 · China CITIC Press

三星之道

SAMSUNG WAY



造就世界卓越企业的
李健熙经营哲学

[韩] 宋在镕 李京默◎著 李永男◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

三星之道 / (韩) 宋在镕, (韩) 李京默著; 李永男译. —北京: 中信出版社, 2015.11

书名原文: SAMSUNG WAY

ISBN 978-7-5086-5358-7

I. ①三… II. ①宋… ②李… ③李… III. ①电子工业-工业企业管理-经验-韩国 IV. ①F431.266.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 170829 号

Samsung Way

Copyright 2013 © by 宋在镕, 李京默

Simple Chinese Copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

Simple Chinese language edition arranged with 宋在镕, 李京默

through Eric Yang Agency Inc.

All rights reserved

本书仅限中国大陆地区发行销售

三星之道

著 者: [韩] 宋在镕 [韩] 李京默

译 者: 李永男

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.5 字 数: 310 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版

印 次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5358-7 / F · 3438

定 价: 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

2013 年，韩国经济在进军发达国家行列的过程中承受着多重压力，其潜在成长率降低到 3%，低出生率问题不断加剧，高龄化以及家庭负债问题使经济越发萎靡。雷曼兄弟破产以后，严重受创的全球经济环境不见好转，很多人都在担忧这种低成长率会持续下去。21 世纪初的世界经济飞速转变为知识经济，作为企业及国家经济源泉的技术、品牌及市场等无形资产，特别是知识资产的重要性越来越突出。世界经济的中心也从欧美等发达地区迅速转移到中国等新兴市场。韩国若要克服国内外的种种困难，一跃成为发达国家，则要洞察目前所面临的时代变化的本质，实现划时代的改革和创新，从而大大提高经济能力和竞争力，创造出新的成长动力。

20 年前的 1993 年，三星面临的状况与今天的韩国经济十分相似：三星在韩国国内是多个领域的第一，在世界市场上却只能屈居二三流企业之列。20 世纪 80 年代

后期民主化运动之后，频发的劳资纠纷和暴涨的人工费使韩国失去了以低价劳动力为基础的低成本生产基地的优势，尤其是 80 年代中后期，在三星的主打产业电子产业领域，曾得势一时的日本企业为了避开《广场协议》及由此导致的日元升值现象，纷纷将生产据点大举迁移到东南亚和中国。由此，日本的技术和品牌与东南亚和中国的低价劳动力相结合，为三星进军世界市场带来了更大的挑战。同时，当时电子产业的发展预示着 21 世纪的技术模式即将由原有的模拟技术转变为数字技术。

在民主化、全球化、数字化等模式转变中，李健熙为了应对危机、抓住机遇，于 1993 年宣布了新经营战略，并主导了三星大规模的改革进程。新经营战略蕴含着三星的宏伟蓝图，即把三星的产品和服务质量提升到世界一流水平，通过这种质量尖端化路线，成为 21 世纪的世界一流企业。也就是说，模拟时代的三星可以落后于日本企业，但在即将到来的数字时代，三星要大胆地进行前沿投资，先发制人，抢占先机，超越日本的电子企业。为了实现新经营这个极具挑战性的目标，新经营改革初期三星就喊出了“除了老婆孩子，全部都要变”的口号，开始了三星的大改革。20 年后的今天，三星终于跻身世界一流企业，在手机、电视、半导体存储器等主要电子产业领域都争得了世界第一的地位。为了实现新经营的远大目标，三星重新调整了自己的战略、经营系统、核心能力等所有经营要素，终于达到了世界一流水平。

新经营改革之后的 20 年时间里，三星向世人展示的惊人变化以及向世界一流企业进军的路线，不仅对众多韩国企业，而且对整个韩国经济都具有重要的借鉴意义。在 21 世纪初的世界经济模式大转变时期，韩国若要挤进发达国家行列，应该像 20 年前的三星一样，以卓越的洞察力解决目前所面临的结构性问题及危机因素，抢占先机，并且需要进行一次经济结构方面的大

改革。在这个过程中，引领韩国经济并使韩国挤进发达国家行列的重要角色正是韩国企业。若像三星电子那样具备世界一流竞争力的企业越来越多，韩国就能稳坐发达国家宝座。那个主角不一定非是大企业不可，如被称为“隐形冠军”的德国和日本的中小企业一样，在自己专属的领域持续奋斗，成为世界最高水平的中小企业的核心。

令人欣慰的是，外汇危机之后，很多韩国企业以核心产业为主重新调整了投资项目组合，强化主打产业的核心力量，全球竞争力大大增强，这些企业是 20 世纪 90 年代的韩国企业无法比拟的。但是到目前为止，韩国企业中还未出现可与三星电子媲美的、具有强大竞争力和市场支配力的企业，因而深入分析三星电子的成功因素并进行标杆管理，对更多的韩国企业成长为世界一流企业具有非常重要的意义。

至今为止，很多图书记载了三星或李健熙的事迹。遗憾的是，这些书中，经营学者对三星经营的特征、成功因素和核心力量进行理论和专业分析的寥寥无几，大部分都是迎合大众趣味而写的读物。实际上，由于难以接触三星的相关资料或者进行采访，少数经营学者也只能以公开的新闻资料为基础撰写，而鲜有深层次的系统分析。所以，即使企业家想理解、学习三星的经营模式，将其灵活运用到企业的经营革新中，也很难找到值得参考的书籍，经营学专业的教授和学生也难以较好地学习、理解和讨论研究韩国的代表企业——三星。

在这种背景下，我们有幸在 2004 年取得了三星经济研究所的信任，得以对三星竞争力的源泉以及今后课题进行深层次的研究。在三星经济研究所的协助下，我们以三星电子为中心，对三星的主要经营者进行了深入采访。在此过程中，还对收集到的三星内部资料进行了讨论。2008~2011 年，我们有幸担任三星的顾问教授，有机会接触到了大量与三星相关的信息。

2011年，以这些研究成果为基础，我们在世界最高水准的经营管理刊物《哈佛商业评论》上刊登了分析三星成功因素的论文，这是《哈佛商业评论》首次刊登分析韩国企业的论文。我们从2004年开始，历经10年，通过完成研究课题、担任顾问教授、参与员工教育、撰写论文及案例等方式加深了对三星的理解，进行了研究和分析。

本书把焦点对准三星新经营改革之后20年间实现的蜕变和飞跃，也是倾注了10年心血的研究成果。本书集中分析了三星集团各子公司中跻身全球一流企业的三星电子、三星显示屏等相关电子企业。此外，本书还以经营学理论为基础，提出了三星经营的三大悖论，以及如何有效解决这三大悖论，将其升华为竞争力源泉。在此过程中，对三星所构筑的三大核心力量和经济合作等主要经营体制及经营体系进行了深入分析。

本书揭示了许多案例，提供了大量生动的访谈内容，以便韩国企业的各类员工更好地理解三星，相信会为那些以三星为标杆提高竞争力的韩国企业提供更多借鉴，而且运用经营学理论的专业分析将对相关领域的研究者和学生有一定的帮助。为此，我们在研究过程中，在注释部分标明了理论和学术研究部分资料的详细出处。当然，本书尽量写得通俗易懂，以便关注三星的普通读者也能读懂，对一些专业术语还加了注释便于读者理解。

本书的主要目的在于，使那些不在三星任职的外部人士能够理解新经营改革以后三星的成功之道。我们在本书的最后一章还指出了对三星今后课题的意见和启示，希望为三星集团的员工提供一些帮助。三星集团（尤其是三星电子）在韩国经济中的地位极其重要，若三星动摇，整个韩国经济也将出现危机。三星如何持续强化竞争力，这个问题对韩国经济的未来也是非常重要的。希望本书中的启示能在三星朝着世界一流企业跃进的过程中提供一些帮助。

正如前文所述，本书是在访问三星集团的核心员工并对大量资料进行深层分析和研究的基础上撰写的，希望三星的员工在阅读本书时可以重新思考新经营改革以后三星的转变过程、三星的核心力量以及成功因素、经营体系和经营机制等。当然，我们的分析和见解并非正确答案，可能与个别三星员工的想法也不一致，但这是外部专家做出的客观而专业的分析，具有一定参考意义。希望本书为三星员工在思考和探讨今后三星的战略、经营体系、竞争力将如何发展，并使其朝着世界一流企业跃进的进程中贡献绵薄之力。

2013年，庆祝新经营改革20周年纪念出版本书，是过去10年研究成果的总结，这是令人兴奋的事情，也是非常有意义的事情。本书虽在三星员工的访问及协助下完成，但本书的内容均由我们经过独立判断、分析后撰写而成的，因此本书的所有内容与三星的官方立场无关，只是我们的个人见解。

在此，十分感谢过去10年虽然忙碌却一如既往协助我们采访的80余位三星核心员工及管理者。在参与采访的人员中，特别感谢三星的招牌经营人权五铉（三星电子代表理事、副会长兼电子配件部门代表）、尹钟龙（三星电子前首席执行官）、李润雨（三星电子前首席执行官），以及负责主要工作的尹富根（三星电子代表理事、总裁兼消费者家电部门代表）、申宗均（三星电子代表理事、总裁兼信息技术和移动通信部门代表）、禹南星（三星电子系统大规模集成电路事业部部长）。我们还采访了21世纪前十年三星电子主要部门的黄昌圭（三星电子半导体前总管）、李基泰（三星电子信息通信前总管）、李相浣（三星电子液晶显示器前总管）、陈大济（三星电子数码媒体前总管）等。此外，采访了三星电子以外三星子公司的最高经营团队，其中包括孙旭（三星综合技术院、三星人力开发院前院长及三星SDI总裁）、李

水彰（三星火灾海上保险公司前总裁）、许泰鹤（三星爱宝乐园前总裁）、崔致勋（三星信用卡总裁）等。

此外，负责研发、人事、营销和经营改革等各经营功能部门的洪元杓（三星电子媒体解决方案中心主任）、元麒赞（三星电子人事组组长）、申泰筠（三星人力开发院副院长）、池完求（三星电子经营革新组组长）、吉英俊（综合技术院首席技术官）、丁垠升（三星电子半导体研究所所长）、金昌容（三星电子DMC研究所所长）、李善雨（三星电子影像显示部战略市场营销组组长）、田溶襄（三星火灾海上保险公司、未来战略室经营支援组前组长）、金炳国（三星电子国际营销组前组长）、郑国铉（三星电子设计战略组前组长）、朴学圭（三星电子无线部支援组组长）、郑权泽（三星经济研究所人事组织室室长）、金载润（三星经济研究所技术产业室室长）、金学善（三星显示器研究所所长）等也参与了采访。本书以三星电子的半导体、手机、电视及显示器部门为主要案例，我们一一采访了包括会长在内的核心经营者，多方面搜集信息，进行深入分析。在此，对于上面未能提及的人员也致以诚挚的谢意。

本书是我们以经营学专家的身份经过20余年的研究写作而成。20世纪90年代初，我们在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院相识，此后的20余年，一直是前后辈学者、同事、论文共著者，因此结下了深厚的友谊。此次，这份珍贵的友谊又结出了丰硕的果实，真是感触颇深。在此，我们十分感谢在学问之路上给予大量帮助的人们，尤其感谢给予诸多快乐和激励的首尔大学经营学院的前辈、同事及教授，并感谢2004年以后在对三星的研究及撰写过程中我们的众多硕博研究生在文献及资料查找方面的诸多帮助。

本书的第一作者宋在镕教授要向引导他走向经营战略研究之路的赵东成教授，以及指导和帮助过作者的诸位恩师致以衷心的感谢。作者要将本书

献给一生从事书法活动并成为子女最好榜样的母亲，以及为周末也要撰写论文、备课和撰写本书的丈夫做出牺牲的妻子金秀美。最后，对给予作者无限动力并随父选择经营学之路的女儿侑真表示感谢。

另外，本书的另一位作者李京默教授要向他攻读硕博士研究生时的指导教师申惟根教授等恩师致以真挚的感谢。另外，对作者疼爱有加的已逝父母，以及待他视如己出的岳父母也深表谢意。最后还要感谢辛苦抚养三个孩子、让他能够集中精力从事研究的妻子金修妍，以及给作者带来无限欢乐的尚贤、慧秀和慧仁。此外，还要感谢 2010 年政府财源教育科学技术部社会科学研究支援之一的韩国研究财团的资助（NRF-2010-330-B00099）。

三星的未来掌握在三星人手里。我们热切期望三星能够巧妙地解决迫在眉睫的内外问题，迎接挑战，通过不同层次的悖论经营使三星模式不断发展和完善，进而能够成为 21 世纪世界一流企业的代表，并希望本书能够为此提供一些帮助。我们还希望通过本书，让韩国以及海外企业的员工和经营学者更好地了解三星。

首尔大学经营学院宋在镕、李京默教授

2013 年 5 月 28 日

序 言 / VII

第一部分

20 年的新经营历程与三星模式的诞生

第 1 章 为什么是三星模式

三星，跃居世界一流 / 003

三星竞争力的根本——三星模式 / 009

三星经营的三大悖论 / 011

本书的构成 / 018

第 2 章 世界一流企业——三星是如何炼成的

充满挑战与成长的成长历程 / 022

李健熙引领三星蜕变 / 028

三星蜕变的三大特征 / 057

第二部分

三星模式的发展

第3章 三星模式的向心点，领导力与支配结构

李健熙的领导力 / 065

三星式支配结构——业主经营和职业经营的调和 / 074

第4章 三星式经营体系的发展

经营战略——从“以量取胜”到“以质取胜”的转变 / 082

人才经营——追求人的素质 / 090

经营管理——同时追求微观管理和宏观管理 / 102

价值与文化——以危机意识为基础的第一主义 / 115

新经营改革以后经营要素间的协调 / 125

第三部分

三星成功的秘密

第5章 三星成功的原因之一：创造速度

21 世纪，速度第一 / 136

新经营改革，创造三星式的速度经营 / 138

怎样加快决策速度？ / 140

怎样加快执行速度？ / 144

加快速度的基础建设和系统 / 146

第6章 三星成功的原因之二：创造复合化协同效应

创造协同效应的基础：复合型事业结构 / 156

怎样创造复合化协同效应？ / 160

创造协同效应的基础建设和系统 / 167

第 7 章 三星成功的原因之三：进化型革新

三星进化型革新能力现状 / 176

进化型革新能力如何形成？ / 181

进化型革新能力的基本建设及体系 / 195

第四部分

三星式悖论经营及三星模式的未来

第 8 章 竞争性合作体系及三星式悖论经营

三星模式的体系 / 206

如何构建竞争性合作体系？ / 208

用竞争力实现三大悖论 / 218

第 9 章 三星模式的未来

三星之道能否持续？ / 228

三星模式的课题 / 234

三星模式必须不断进化 / 259

三星模式给中国企业的启示 / 261

作者简介 / 265

注 释 / 269



SAMSUNG **WAY**

第一部分

**20 年的新经营历程与三星
模式的诞生**

在本书第一部分，我们对三星的经营进行了分析，带领读者领略三星从成长到蜕变的过程。今天，独具三星特色的经营模式已被贴上“三星模式”的标签。第1章提到了进入21世纪以后，三星向世人展示了其惊人的经营业绩，而取得这些业绩的最根本原因就在于三星模式所蕴含的三大悖论。因此，以这三大成功悖论为中心，对三星的竞争力进行深刻的分析很有必要。第2章则通过纵观三星创业至今的历史，让读者清晰地看到三星的成长和蜕变。在这个过程中，三星实现了“量膨胀”到“质飞跃”的彻底转变，从而跻身世界一流企业，这一巨大改变正是得益于三星新经营改革。第2章不仅对此进行了考察，而且分析了新经营模式实行后的20年间，三星是如何实现蜕变和飞跃的。

第 1 章 为什么是三星模式

三星，跃居世界一流

三星作为世界一流企业的地位

通常，世界一流企业只诞生在发达国家。20 世纪后半期，新兴国家实现了经济增长，巨型企业大量涌现，但这些企业仍无法跻身世界一流。然而，不管是世界经营学界，还是社会舆论都一致认定：三星是个例外。例如，三星电子在 2014 年 3 月的《财富》杂志“世界最受尊敬企业”排行榜上排在第 21 位，是新兴国家企业中唯一一个挤进前 50 的企业。今天，三星的一举一动都备受世界舆论的关注，《哈佛商业评论》等世界权威学术杂志也刊登了分析三星成功秘诀的文章。

2012 年，三星电子销售额突破 201 兆韩元，赶超惠普、西门子、苹果等公司，继 2010 年后连续 4 年问鼎世界最大的电子/IT（信息技术）企业。

它的营业利润超过 29 亿韩元，创建了制造业的最佳销售业绩。过去 20 年间，三星电子在半导体存储器领域一直保持世界第一的地位；在电视领域也连续 8 年蝉联世界第一；2012 年，它在手机领域超过诺基亚，跃居世界第一。

以电子企业闻名海外的三星不仅经营电子产业，还是涵盖重工业、化工业、金融以及服务业等多领域的韩国最大企业集团。20 世纪 80 年代的三星主营国内市场，第二代继承人李健熙任职后，三星以此为契机，取得了飞跃性的发展。1987 年，即李健熙就任的第一年，三星只不过是销售额不足 10 兆韩元的公司，但截至 2013 年，它增长至约原来的 41 倍，达到了 410 兆韩元；股票时价总额从 1 兆韩元增至 335 兆韩元，激增至原来的 335 倍。过去 25 年间，三星的出口额增加了 25 倍，在韩国总出口额中所占比例也从 13% 增至 28%。2012 年，三星的半导体存储器、快速存储器、手机专用应用处理器、数码电视、有机发光二极管、手机、显示器、锂离子二次电池、钻井船等 26 种产品的市场占有率稳居世界第一。

表 1 品牌咨询公司估测的三星品牌价值和排名

年 份	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013
品牌价值（亿美元）	52	83	126	162	177	195	234	329	369
排 名	43	34	21	20	21	19	17	9	8

在无形资产方面，三星取得的业绩也是有目共睹的。2013 年三星电子在美国国内专利注册量达到 4 676 件次，2006 年开始每年都维持着第二位的好成绩，第一位为 IBM（国际商业机器公司）。同时，三星的品牌价值也从 2000 年开始不断上涨，2013 年被 Interbrand 咨询公司（全球最大的品牌管理顾问公司）评定为世界品牌第 8 位，超越了日本企业中最高位次的丰田（第