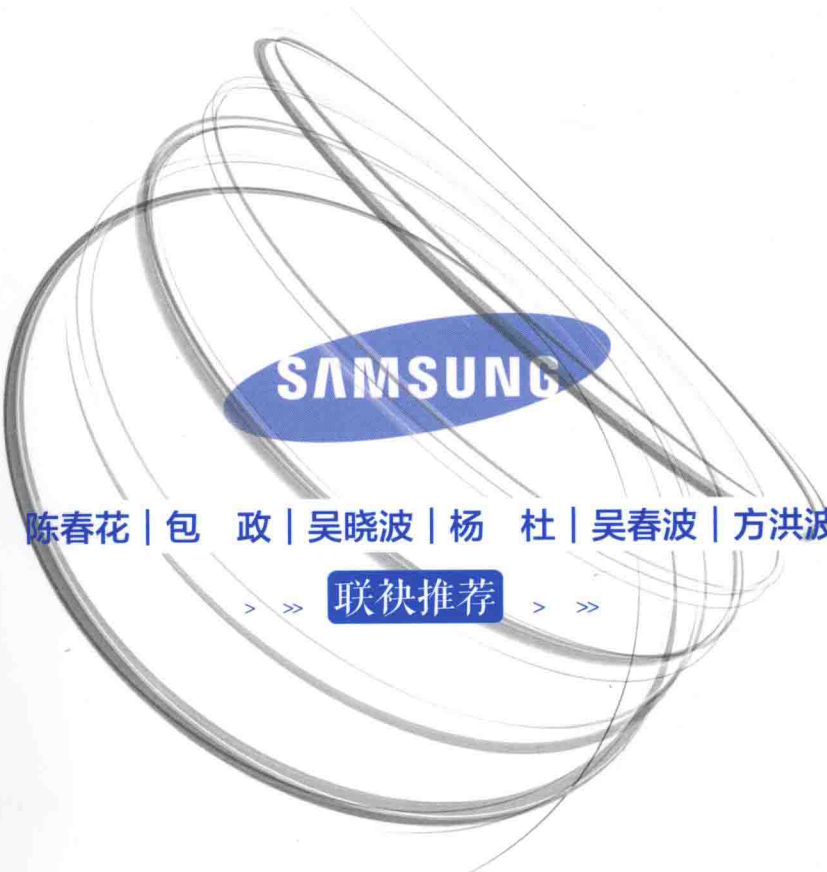




SAMSUNG

陈春花 | 包 政 | 吴晓波 | 杨 杜 | 吴春波 | 方洪波

> >> 联袂推荐 > >>

赢在用人

三星人才经营思变

彭剑锋 金贤洙 等◎著

国内首本系统权威解析三星集团
人才经营管理的图书

以国际视野总结本土经验



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

赢在用人

三星人才经营思变

彭剑锋 金贤洙 等◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在用人:三星人才经营思变 / 彭剑锋等著. —杭州:
浙江大学出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-308-15046-0

I. ①赢… II. ①彭… III. ①电子工业—工业企业管理—人力资源管理—经验—韩国 IV. ①F431.266.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 200943 号

赢在用人:三星人才经营思变

彭剑锋 金贤洙 等著

责任编辑 曲 静

责任校对 杨 茜

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 20

字 数 336 千

版 印 次 2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15046-0

定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

序言：三星人才经营十大解密

文/彭剑锋

三星为什么会成功？我个人认为，首先是企业家的成功，是三星第一代领导人李秉喆及其继承人李健熙的企业家精神的成功，他们都具有追求远大目标的激情、敏锐的直觉、创新精神、自我变革和自我批判精神，这些不仅使企业家个人事业走上巅峰，也是三星能从一个小贸易企业发展成世界超级企业的原因之一。但更为重要的一点，我认为三星抓住了成就世界级伟大企业的本质：企业就是经营客户，经营人才，而经营客户最终是经营人才。正如李健熙所言：企业就是人事，人事就是万事。仅靠低廉的劳动力成本优势和市场营销模式创新是难以成就具有全球竞争力的世界级企业的，世界级企业的打造唯有依靠人力资本驱动和技术创新驱动，即人才机制和制度牵引。人才驱动技术创新，进而驱动企业不断创造出令消费者满意和市场认可的产品与服务。因此人才与技术创新是成就世界级企业的真正内在驱动力，而技术创新背后依然还是创新性人才的驱动，最终还是回归于人。

本书的研究正是聚焦于三星人的研究，着力揭示三星人才经营的理念与内涵，努力挖掘人背后深层的文化价值取向与制度设计哲学，试图基于数据和事实还原三星从一个小边贸企业成长为世界级企业历程中人力资源管理的最优实践，围绕三星人才经营上独特的、让人看不懂、又让人想读懂的十大疑惑问题开启我们的三星人才探秘之旅。

1. 为什么李秉喆与李健熙的用人哲学截然相反？

毫无疑问，三星两代企业家李秉喆和李健熙都将人才视为企业生存和发展之本。然而两人的用人理念看上去却截然相反，李秉喆喜爱内敛稳健、大智若愚的

“木鸡”人才，而李健熙则偏爱个性张扬，能做出异于常人的思考和行为的奇才、怪才、天才。这差异的背后，值得探究。

三星的创始人李秉喆的创业史可谓历经挫折，其经营思路也体现了从野蛮成长到合理追求的转变。他凭借一腔爱国热血在韩国民族内忧外患之际创立了三星，将三星一手打造为韩国首屈一指的大企业。然而，商海沉浮使得这个企业家的欲望膨胀了，由于从事土地投机等非法经营，他险些锒铛入狱。政府和民众的谴责、企业遭受的重创，使得李秉喆开始从机会导向转向战略导向，从野蛮成长转向文明成长。1973年李秉喆正式确立三星的经营理念为：“事业报国、人才第一、合理追求”。“人才第一”被定义为三星的生命和经营的本质，三星将人才上升到决定企业经营发展的战略要素也正是从这个时期开始的。

一生的挫折使得李秉喆形成了慎之又慎的经营风格，李秉喆用人提倡“木鸡人才观”，要求任用忠诚、稳重、严谨的“模范生”人才。他相信只有德行兼备、内心坚定的人才能超然物外，经得起诱惑与挑战。“木鸡”式的三星人才，并不是真的“呆”，而是“大智若愚”，沉着冷静。

三星人的理念以及核心价值体系是李秉喆时期形成的，而真正将人才作为企业经营核心的还是第二代掌门李健熙；三星人的精神是李秉喆时期奠定的基础，而企业所有的经营都围绕客户、围绕人才的理念则确立于李健熙时代。从1993年开始“新经营”以来，在李健熙手上，三星从韩国第一流企业一步步走到了“世界超一流企业”的位置。

与父亲李秉喆不同，极富个性的“偏执狂”李健熙并不喜欢规规矩矩的“模范生”，而偏爱有个性、能力突出的人才。他提出了“天才经营论”，认为在这样一个全球化竞争无止境的年代，输赢取决于一小部分有创意的天才，“一个天才能够养活十万人”。面对不明朗的未来，设备的投资并不重要，重要的是那些懂得世界怎么变化、市场如何变化的人才。

李健熙的用人观与李秉喆之所以不同，我认为原因有三：第一，李健熙本身就是一个性格内向独特，思维偏执独断，极具创新与洞察力的“天才”企业家，英雄惜英雄，“天才”都偏爱“天才”。第二，与父亲李秉喆从小接受儒家思想教育不同，李健熙从小被送往日本，尤其是到美国留学，少年孤独，四处漂泊，养成了他特立独行的性格，不为任何传统和规范所束缚。他并不像父亲李秉喆那样追求完美人格，而更偏爱个性人才，并能包容能力个性突出、甚至有缺陷的“天才”。第三，与李秉喆

所处的工业文明时代不同，李健熙所处的时代是全球化、知识化、信息化与互联网化的时代，是人力资本与创新驱动的时代，是比尔盖茨、乔布斯等“天才”人才决定企业生存和发展的时代。

尽管李健熙与李秉喆的用人偏好有差异，但人才始终是三星经营理念的核心，贯穿整个三星经营发展以及经营变革的过程中，三星的人才经营不是一个封闭系统，而是一个全球化的开放系统，是一个人才辈出的创新系统。

2. 意料之外，情理之中：最不被看好的李健熙成了接班人

一个企业能否持续发展关键在于找到好的接班人，接班人不行，企业难以持续。中国很多企业活不长、做不大，就是因为接班人的问题没解决好。

李秉喆有三男五女，李健熙排行老七，是最小的儿子。李秉喆开始并不看好他，但大儿子李孟熙资质平平，在他的掌管下三星的经营曾陷入混乱，而二儿子李昌熙做事投机取巧、不择手段，为了争权夺位甚至想要把父亲李秉喆送进监狱。最终，李健熙成为了李秉喆唯一的选择。李健熙自幼被父亲送出国，长期的留学生涯让李秉喆认为他性格孤僻，不善于与人沟通，不适合经营企业。但是真正的企业家在某种程度上其内心深处都是孤独的，李健熙是在孤独中长大，孤独的性格造就了他独立思考的能力、自强不息的个性。

更重要的一点，出国留学这段看似偶然的经历对李健熙执掌三星产生了必然影响。李健熙系统地接受了现代企业经营管理思想和经济学思想，具备了成为具有全球影响力企业家的知识基础。他同时在日本和美国留过学，具有全球视野，掌握了现代经济学知识和经营管理先进理念。

在李秉喆对大儿子和二儿子彻底绝望之后，李健熙才逐渐参与到三星的公司经营，他敏锐的商业洞察力才渐渐显露出来。是他清醒地指出，半导体必将代替重工业，成为三星下一个增长点；是他力排众议，于1974年个人出资收购韩国半导体公司。李秉喆终于看到李健熙的魄力，父子联手，将三星的半导体业务送上正轨。从否定到完全认同，是因为李秉喆逐渐看到李健熙身上企业家精神在成长，这才让李秉喆将三星的大棒放心交给李健熙，也只有李健熙才能真正把三星事业传承下去。

李健熙，是三星唯一的选择，他身上独特的企业家精神造就了三星在经营管理

上的与众不同、人才和技术上的创新变革以及企业的不断自我超越。从这个角度来讲，是历史选择了李健熙，是时代选择了李健熙。偶然中的必然，意料之外，又是情理之中。无论是道德能力还是个性品质，李健熙都当之无愧。

3. “一个天才可以养活十万人”的天才经营论

李健熙提出一个重要命题，一个天才可以养活十万人。在三星的发展史上，天才如何带动、驱动三星的发展？其他非天才员工是如何为企业做贡献？这也是一个矛盾。尤其在互联网时代，强调人人都是CEO，人人都是价值创造者，李健熙的理念还是给很多中国企业带来了困惑。

李健熙的“天才经营论”的思想来源，我认为来自两方面。一方面是李健熙的个性及他个人的价值取向。父亲李秉喆更多秉承了儒家思想，为人处世更中庸，更追求人格完美。而李健熙从小在国外生活，接受的是西方思想洗礼（在日本留学期间也正是日本全面向西方学习的时期），他又是一个极富个性的偏执狂，骨子里其实很叛逆，也会自认为自己是天才。所以用人的时候，他并不喜欢父亲所确立的“木鸡”人才观，更喜欢天才型、能力突出的人，更认可极富想象力和创造力的人，“天才才会认可天才”，把这些人视为同类。

第二个方面，是他作为企业家的高瞻远瞩。他很早就看到即将来临的是一个全球化竞争的时代，三星要参与全球竞争，就必须有大量创新性人才，企业不创新就会死，必须要靠创新、技术驱动。正如他所说，“21世纪是人才竞争的时代，是智力创造的时代，是少数创造性的人才决定公司的成败的时代，是一个天才养活十万人的时代”。

另外，当年想要从韩国走向世界的三星也面临一个残酷现实，在参与全球竞争的过程中处于产业价值链的最低端，在品牌上、技术上、管理上跟世界级企业差距很大，要缩小差距，只有去吸纳、招募世界一流人才，通过顶级人才的招募缩小与世界级企业的差距。

企业经营，选人比培养人更重要，如何在全球招募最聪明、最能干的人是中国企业面临的新课题。李健熙的“天才经营”对当下中国企业在顶尖人才的获取与经营上，也是能够给予重要启示的。首先，一个企业的人才战略来自对目标追求的解读，公司依据对战略成功的要求，确定企业的核心人才。其次，在核心人才分类、标

准、策略上，哪些需要引进？哪些需要培养？三星的专业技术人才和顶尖管理人才是全球引进，而经营人才则是企业自身培养，这点在后面会讲到。

4. 天才级人才为什么能够在三星存活，如何让空降人才融入三星？

三星为了缩小和世界级企业的差距，从海外大量引进技术、设计天才。天才往往极度聪明，能力超群，但又极富个性，甚至浑身毛病。天才级空降人才往往一落地，就落在沼泽地上，难以存活，难以与地面部队融合共同创造价值，但三星却能让空降人才不仅存活，而且真正融入到三星文化中，成为三星人，这是为什么呢？

首先，三星舍得在天才级人才上投入，往往以国际市场价 3~5 倍的薪酬重金。我研究这个问题时发现一个规律，当挖一个人才给出的待遇只高过市场价 100% 时，好的企业文化对员工避免诱惑是起决定作用的；但当市场价高到 3~5 倍的时候，企业文化对员工的忠诚感就让位了，利益占有主导地位。

第二，三星将国际化人才的引入上升到战略层面，李健熙亲自花大量时间全世界约见人才，对国际化投入了大量的时间和心血；同时不急功近利，有足够的耐心，有时甚至可能投入十年的时间，只为引进一个天才级人才，完全不考虑机会成本。

第三，极为重要的一点是，李健熙规定三星的 CEO 们每年 30% 的绩效评价都取决于他们为公司吸纳和保留了多少天才级人才（S 级人才）。为此，CEO 们必须对相关领域进行学习，并自发地去寻找 S 级人才。

最后，三星对引进的人才包容开放的方式，为来自全球的天才型人才提供适应期，慢慢同化，对于部分人才甚至提供长达十五个月的培训，以最低限度避免人员流失风险。这样的人才投资，是需要在短期与长期利益间做出取舍的，需要领导人做出富有勇气的决策。

反观中国企业，我们企业普遍面临的问题是，引进人才之后急功近利，恨不得人才马上为企业创造巨大价值，立马带来比付出成本高几倍的收益。所以，企业引进人才，必须解决地面部队对空降部队的戒备，打破原有顽固的垄断壁垒，不断疏松空降人才落地生根的文化沃土。

5. 三星的经营领军人才如何造就？从战略规划室走出的商业领袖

经营性人才是企业的第一战略性人力资源。三星人才策略的特点之一就是专

业技术人才主要靠引进，但经营人才则以培养为主。

企业领军人才的培养是一把手的责任，是企业家的责任。从这一点来看，李健熙是一个好校长，是致力并善于发现和培养具有商业领袖人才的企业家。李健熙注重经营人才的培养和开发，尤其是培养面向未来新兴产业战略所需要的人才。三星内部建立了系统的人才培养机制，有三星人力开发院等全球一流的人才培养基地。

而更为夺目的是三星未来战略室，这是三星领军型人才的校练场，三星 2/3 的产业领军人才来自这里。未来战略室是三星集团的控制中心，作为三星的中枢智囊团，对内掌管着集团内部所有子公司部长级的人事任免、薪酬福利、人事档案等；对外则广泛招聘社会精英，科长以上的岗位招聘均由未来战略室和李健熙决定。

未来战略室凭什么能塑造出世界一流的商业领袖？第一，进入未来战略室的人员都是懂业务的高绩效人才，经过未来战略室的培养，既能站在公司全局的角度思考与处理问题，又能深入一线“打粮食”。同时还学习如何处理与股东的关系，如何摆正职业经理人与股东的关系，既能从股东角度实现集团利益最大化，又能帮助子公司实现利益最大化。第二，在战略规划室，经常有机会接触老板，能传承文化，能以宏观的思维、全球化的思维思考企业问题，能站在公司整体思考问题。第三，从未来战略室出去的人，是经历三星残酷的竞争淘汰机制的“幸存者”，在用人、经营等能力上也得到了极大提升。

6. 三星人为什么能“享受”竞争，在竞争中成长？

一个企业只有通过竞争才能成长。三星的人力资源管理有活力、有压力，以贡献者为本、以价值创造者为本，坚持成果主义导向，员工经得起竞争的考验，在竞争中成长。三星人之所以能够享受竞争，根源是三星以价值创造者为本、以能力为本的内部竞争机制。

首先，三星有先天“竞争文化”的基因，从李秉喆时代开始就奉行“第一主义”，李秉喆的“竞争论”就是要“成本低，质量高，速度快”。到了李健熙时代，经过进一步的提炼，三星的经营理念逐步确定，即以人才和技术为基础，创造出最高质量的产品和服务，为人类社会做出应有贡献。最高经营者的价值观已经被烙在了三星员工的脑子里，他们不断地告诫自己：“我们输不起，只能赢”，“我们必须全力

以赴完成工作”。追求第一，一切以成果为本，成为三星员工共同的价值观。

其次，基于成果的绩效评价体系，对于销售额和成长的贡献度等按结果分级，根据考核结果给予员工薪资和奖金，晋升条件苛刻，在人事提拔中能够连升两级的人只占晋升总人数的2%左右。一个普通的大学本科毕业生进入三星，如果每一级晋升都顺利，至少也需要十八年的时间才能当上部长。

第三，三星内部的竞争是超乎想象的，但是，三星的内部竞争不是恶性竞争，强调的是“同一个三星”意识，子公司间的自发性合作的范围和强度比起独立企业之间的战略合作更加广泛、更加强大。

三星的竞争淘汰机制值得中国的企业学习，中国一些企业由于过度使用竞争淘汰机制，导致企业内部凝聚力涣散，人人追求短期利益。而三星给我们的启示是，一方面三星的绩效考核中经常将团队成果纳入考虑范围，另一方面也是因为三星各部门、子公司在不断的竞争中形成了自己独特的竞争力，必须果断合作，资源优势互补，才能够求得最大的发展。三星和华为一样，高绩效导向，没有一味地去绩效考核、去成果导向。

7. 混血进化的人才创新驱动企业创新

企业创新一定来自人才的活力。纵观三星的各种经营运动，实际上都是通过人才的不断混血进化，为企业注入新的活力，这种活力驱动着企业创新。某种程度上说，人才创新驱动企业创新，背后是三星人力资源机制包容开放的力量。

三星始终充满创新活力，首先有像李健熙这样偏执狂般危机意识的企业家，让三星对外部环境具有危机意识，能够主动求变，这是三星成长的一大动力。李健熙倡导的是从其父亲李秉喆那里继承来的“鲶鱼论”：将鲶鱼放入泥鳅养殖池里混养，泥鳅会长得比没有鲶鱼时更快、更健壮。这是因为它们会担心被鲶鱼吃掉，不断地游动，以保持警醒，随时应对鲶鱼的攻击，所以这些泥鳅就吃得多，长得更加结实。李健熙的新经营运动最能说明这一点，三星的质量危机激发了李健熙变革三星、推动三星内部创新的决心，正是整个企业内部的求新求变使得三星能够在激烈的国际竞争中得以存活，甚至成为国际超一流企业。

1993年提出新经营后，2006年年初，李健熙又提出“创造经营”，全面打造创造创新型组织文化，强化扁平化、分权式的组织运营，根据长期成果的进行奖励，“管

理的三星”开始出现转折。这一年，三星人明白，管理的时代过去了，三星人又必须迎接新的经营方式。

三星每次经营运动本质上是更深层次的企业经营变革运动。三星的每次变革都是让员工适应时代，发挥主观能动性。三星在短短数十年间实现快速成长，走完西方先进企业数百年的历程，靠的就是打造以创新换速度的组织，以速度换时间，以时间换空间。

三星的创新主要走混血经营的创新之路，这种混血战略的具体执行我们归纳有四点：第一是制定标准化流程，大胆引进国外最先进的东西；二是人才国际化。国外人才引进来，三星人才走出去，不断营造更为开放的三星文化，求新求变，不断实现“驱动生存”下的新人事，确保其优秀的人力资本管理能力，确保以人才为动力的核心竞争力；三是不断加强人才和技术的投入，通过经营管理上的变革，在迭代创新中不断进化混血式经营管理体系；四是管理体系是在学习西方的基础上大胆创新，这点类似华为的“削足适履”。

8. 高薪酬、高福利为何没有使三星陷入养懒人、养庸人的困境？

三星的高薪酬与高福利，并没有造成“养懒人”的现象。三星薪酬福利体系的神秘特点，概括有五个方面的体现。

首先，三星坚持人力资本优先，倡导信任员工。信任员工的前提就是给他们高薪高福利，承认人力资本的价值。过去我们理解人力资本优先投资就认为是加大培训，其实不尽然，高薪酬和好福利是人力资本投资的最佳体现。李健熙提倡“信赏必赏”，认为“企业业绩不佳时，对于人才不能指责，而要嘉奖，这才能让他鼓起勇气，创造出两三倍的成果”。“信赏必赏”，是三星在人才经营上最核心理念。

其次，以“能力成果主义”为薪酬制度之魂。三星的年薪和奖励分为两部分的内容：组织评价和个人评价。组织评价与个人评价交互作用，共同决定员工获得的奖励、成果年薪（基于组织的能力薪资）、个人能力薪资和基本薪资。为使得员工个人的薪资与公司的利润相关，三星还会拿出利润中超额完成部分的20%，发放到每个人手中，最高奖励甚至相当于每位员工多拿50%的年薪。

第三，“上厚下薄”的薪酬体系。三星提倡能力为本，采取的是能者多得的核心人才激励政策，为了充分调动有能力的员工的积极性，确立了“终身制”天价CEO、

股票期权制度、任员^①等制度。而对一般员工，采取个人贡献工资制，根据“能力高低分等级，努力程度给奖赏”。

第四，确保贡献者的尊严与荣誉，对其进行精神嘉奖。如对于晋升人员实行“状元及第任命仪式”；为鼓励在新经营中做出的贡献，由李健熙亲自颁奖“自豪的三星人奖”；为在相关领域达到最高境界的人才设立“名誉殿堂”，对于成功进入名誉殿堂的三星贡献者，退休时三星将给予其70%的工资直至本人死亡，且死亡后，其配偶终身也能享受其工资的50%。

最后，三星的全面福利制度，可称史上公司最全面的福利保障制度。不仅吸引人才进入三星，更能够留住人才。能够在三星拿到高薪，又能够得到从自身到家庭成员全面的福利保障，员工自然不会轻易离开三星，乐意在三星奋斗。

9. 无工会的三星如何处理劳资关系，凭什么成为全球最佳雇主？

三星没有工会，却还能成为全球最佳雇主。没有工会的三星究竟如何处理股东和员工之间的关系，也是值得探究的话题。

无工会三星首先应源于三星创始人遵循“共存共荣”而非“劳资博弈”的理念，三星将劳资双方关系定义为相互协调、共存共赢的关系。李秉喆曾经说过，“决不能同意有工会”。他认为劳资问题大部分情况下主要是来源于双方理解上的缺乏，之所以坚持无工会经营，是因其坚持认为相互信赖与和谐的企业体制、劳资双方的合作，是企业引领国家走向繁荣的保证。李健熙继承了他父亲的思想：“三星按劳资双方的意愿努力解决劳资纠纷，保障行业最高待遇，有效地运营劳资协会，并且拥有公正的人事制度，所以不需要工会组织。”

三星认为相互和谐，相互尊重，比劳资互相对立更能创造价值，而提供的员工福利比有工会的企业更加优厚，所以一直坚持不需要工会的经营。另外，三星一直坚持“拆墙”，努力建立无障碍“沟通型企业”，消除沟通死角，改善员工和经营团队的关系，将业务结构改进成为一个良性循环的系统。

20世纪80年代后半期，韩国国内很多企业因为劳资纠纷人心惶惶，但是三星却得益于其多样化的员工福利体系，并没有受到影响。1997年金融危机之后，韩

^① 任员，在三星指常务以上级别的员工。

国政府推行亲工会政策引发混乱，三星却因为无工会而安然度过。这种无工会的组织文化有助于快速下达决策和实施政策，让三星实现人才经营并打造了三星特有的竞争力。

三星作为一家成长于东亚文化圈中韩国本土的公司，深受日式企业集体主义精神、终身雇佣制的影响，对于员工的关怀，是深入企业的骨髓的。随着时代的变化发展，三星经历了新经营、亚洲金融危机、互联网时代，其经营理念和具体的管理实践也在不断地发展变化，但是，尊重人才、终身关怀员工的传统，却历经时代变迁，未曾改变，这也是三星长盛不衰的原因。

10. 下一个倒下的会不会是三星？谁将接棒李健熙？

李健熙时代是三星走向辉煌的时代，如今，被深深打上李健熙时代烙印的三星正面临类似的拷问：在李健熙日益淡出三星的管理过程中，三星将何去何从？没有李健熙的三星能否持续繁荣？而作为三星新接班人的李在镕，能否像祖辈父辈那样，担负得起“帝国”使命，能不能引领三星随着时代的变革而自我变革，这也是三星能否实现持续成长的最大疑问。

李在镕的个性特点显然与父亲李健熙孤傲的性格不同，他更外向，喜欢和人打交道，没那么霸道，不那么专制，有敏锐的观察力，而且很睿智。在他人眼里李在镕是一个懂得尊重人、愿意听取意见并且谦虚正直的人，也许这是作为第三代领导人最需要素质。

互联网时代是需要发挥全员创新的时代，仅靠企业家个人的魅力是不足以引领企业持续发展的。李在镕具有的素质还是比较适合当下三星的。因为要真正成为一个世界领先企业，不是要咄咄逼人，而是要营造一个良好的生态环境，要在行业里提出新的价值主张，要维护良好的产业生态。

但李在镕要引领三星在未来世界持续产生影响力，确保三星“帝国”不会衰落，我认为有“六道坎”是他必须要跨越的。

第一是李在镕能否继承三星的核心的文化传统，坚守“人才第一”的理念，并将三星持续奋斗的拼搏精神延续下去。创业容易守业难，三星过去巨大的成功，对李在镕是财富更是包袱，尚未有过打胜仗经验的李在镕，能否摆脱父亲的光环，继续深入布局全产业链，带领三星实现更大的飞跃，一切都还是未知数。

第二是李在镕能否带领三星跨越持续增长的瓶颈。没有成功的企业，只有成长的企业。客观来讲，李在镕尚未找到三星未来战略成长的空间和路径。作为韩国的品牌符号的三星如果没有卓越成长的后劲和潜力，很容易引发社会对李在镕接班能力的质疑，包括三星复杂的集团股权结构也会被投资者认为不透明而遭受批判，甚至还会动摇韩国的经济基础。

第三是李在镕能否跳出三星的道德困境。韩国的贫富差距正在扩大，互联网时代越来越透明，世人投向三星等财阀的目光日趋严厉。一直置身道德谴责浪潮之中的李在镕，如何带领三星获取民众的理解，游刃于政商之间，有待时间的考验。

第四是李在镕能否从错综复杂的家族矛盾纷争中解脱。三星资本结构复杂，有庞大的利益群体和错综复杂的公司治理结构，交叉持股使小资本实现对庞大资产的控制，自然会带来内部交易成本的增加，也增加了股东与利益集团关系协调上的难度，对三星未来的发展也是一层阴影。

第五是如何突破来自中国企业四面夹击的重围，特别要面对强劲竞争对手华为。华为的企业作风无一不注入了任正非的军人风格，不玩虚、实打实的“硬汉”作风，而且华为在人才和技术上的投入比三星还狠。华为波澜壮阔的布局与体量，与三星很像。三星无论是在中国还是世界市场上都将遇到华为这个最大挑战。

第六是解决三星的人才经营本身的悖论。李健熙是最符合“企业就是人”的经营原理的经营者。他在信息化时代和多品种小生产时代，挖掘和重用人才，成功把三星培育成一个国际化企业。但是，现在处于传统企业向互联网时代转型的时期，现存的优点可能因为环境的变化瞬间变成弱点。李健熙“交棒”前主导下的“创新经营”一直没有大的起色，在一个权力为主导的经营文化中，创新是一件艰难的事情。世界正在快速地进入知识化时代，但三星好像还没有做好充分的准备。三星人才经营如何变革，如何延续，如何通过人才经营保持三星的持续发展，尚没有非常清晰的指导方向。

第一节 乱世儒商李秉喆：初创人才经营 / 5

人才经营哲学萌芽：“利用厚生”与“合理追求”（1938—1969） / 6

“人才第一”：终身之计，莫如树人（1970—1979） / 9

“三星精神”引领多元全球扩张（1980—1987） / 10

第二节 李健熙帝国：国际化人才经营 / 12

视人才为经营活动的核心（1988—1992） / 12

新经营运动：一切“以人才和技术为基础”（1993—1999） / 14

“天才经营论”：国际化的人才经营（2000年至今） / 17

第三节 李健熙：三星“雍正帝” / 21

意外的“皇太子”，最佳继承人 / 21

初生牛犊不怕虎：布局半导体的洞察力 / 24

孤独的思考者 / 25

从李秉喆到李健熙：父子二人的“石桥论” / 26

成大事者，皆有癖 / 29

唯有偏执狂才能生存 / 32

第一节 从“模范生”到“一个天才养活十万人” / 38

李秉喆的“木鸡”人才观 / 39

李健熙的天才人才观 / 40

青睐 T 字型人才的三星 / 43

第二节 “仅仅培养人才是不够的，要种苹果树” / 46

选拔“种子”的会员制度 / 46

培育“萌芽”的实习生招聘 / 49

浇灌“树苗”的新员工招聘 / 50

引进外部“栋梁之材” / 51

撑起三星“半边天”的女性人才 / 51

第三节 “能用主义”：天下人才皆备于我 / 54

三星招聘哲学：没有完美的人，只有合适的人 / 54

“步步精心”的招聘流程 / 55

点燃熄灭之火：“二度聘用制” / 59

开放式招聘的新内涵：关注弱势群体 / 61

第四节 世界人才大熔炉 / 65

“舍不得孩子套不住狼” / 66

打破顽固的文化壁垒 / 66

外籍精英俱乐部：GSG / 69

“保姆式”人才服务 / 70

全球天才荟萃：“我们都是三星人” / 73

第一节 锦鲤人才论 / 86

第二节 三星：韩国的人才士官学校 / 88

三星少林寺：人力开发院 / 88

新人四周的“军事化训练” / 98

导师制：共历艰苦，共同生活 / 105

三阶段领导力培训：成为超一流企业的领导人 / 106

培训的管理者：通往明日世界的桥梁 / 110

实效主义：现场管理者培训 / 111

能者多学：三星特色培训课程 / 113

李健熙是个“好校长” / 123

第三节 三星培训：赢在系统 / 125

铸造三星人的培训体系 / 125

纵横交错的培训课程体系 / 126

内部为主、外部为辅的内部讲师队伍建设 / 127

软硬件兼顾的三星培训支持系统 / 130

第四节 三星未来战略室：韩国“最强大脑” / 132

未来战略室：培养以企业利益为重的职业经理人 / 132

“铁三角”的决策模式 / 134

打造韩国“最强大脑” / 136

第一节 所有领域都要第一 / 143

“输不起”的第一主义 / 143

目标分解：化战略为行动 / 144

第二节 绩效考核，难于高考 / 147

让员工心服口服的公平考核 / 150

绩效考核，难于高考 / 152

晋升之路，漫长曲折 / 152

第三节 员工行为的“天条”：约束监督机制 / 155

三星根本大法：《三星新经营》 / 155

公正道德的企业文化 / 156

将不正之风消除在萌芽状态 / 157

第四节 竞争以价值创造为本 / 159

真正的竞争是忘记竞争、忘我工作 / 159

集团上下的全面竞争 / 162