



简体中文版官方授权

认知·行动·用人·教育·评价

“新知行33训”

三星 内训

三星“教父”李健熙亲述经营之道

本书呈现了李健熙经营三星集团的所有技巧，全面揭秘令三星成长为世界超一流企业的原动力。

【韩】金勇俊／著

潘 征／译

“新知行33训”

三星内训

三星“教父”李健熙亲述经营之道



图书在版编目 (CIP) 数据

三星内训 / (韩) 金勇俊著; 潘征译. —北京:

中华工商联合出版社, 2016.1

ISBN 978-7-5158-1569-5

I. ①三… II. ①金…②潘… III. ①电子工业—工业企业管理—研究—韩国 IV. ①F431.266.6
中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第309295号

Copyright © 2015 by 김용준 (KIM YONG JUN)

All rights reserved.

Simplified Chinese translation Copyright © 2016 by CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS CO., LTD.

Simplified Chinese translation Copyright is arranged with The Korea Economic Daily & Business Publications, Inc.

through Eric Yang Agency

本书中文简体字版由The Korea Economic Daily & Business Publications通过Eric Yang Agency授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。

版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2015-7863号

三星内训

作 者: [韩] 金勇俊

译 者: 潘 征

项目策划: 袁一鸣

责任编辑: 郭云雪 郑承运

封面设计: 周 源

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2016年1月第1版

印 次: 2016年1月第1次印刷

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 200千字

印 张: 9.75

书 号: ISBN 978-7-5158-1569-5

定 价: 59.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

知行 33训

- 第一训 危机意识** 掌握我们身在何处，又要去向何方
- 第二训 洞察未来** 要展望五年、十年后
- 第三训 主导变化** 体制、结构和思想方式等全部需要改变
- 第四训 事业的概念** 能否掌握事业的概念决定企业的生死
- 第五训 抢占先机** 该放弃的放弃，该开始的要迅速开始
- 第六训 一等战略** 所有产品和服务都要以世界第一为目标
- 第七训 信息化** 具备适应 21 世纪的经营结构和系统
- 第八训 复合化** 通过复合化提高效率
- 第九训 核心人力** 好的未来需要首先储备人才
- 第十训 能力主义** 认真选拔人才很重要，妥善安排和照顾人才也同样重要
- 第十一训 成果奖励** 奖励有成果的员工力度要比奖励社长大
- 第十二训 女性人力** 积极利用和保障优秀的女性人力
- 第十三训 活用专家** 活用专家才能有效提高经营质量
- 第十四训 福利待遇** 贮备多样的福利待遇
- 第十五训 组织文化** 认识到劳资纠纷直接关系到公司存亡
- 第十六训 人才培养** 强化领导教育，进行有体系的经营者养成教育
- 第十七训 地区专家** 展望十年，战略养成

知行 33训

- 第十八训 重视技术** 经济不好也不能减少对研究开发的投资
- 第十九训 确保技术** 确保技术需要以合作—联合—人员物色的顺序完成
- 第二十训 开发名牌** 开发顾客和市场要求的最好技术，实现商品化
- 第二十一训 最好的品质** 要以最好的品质取胜
- 第二十二训 环境安全** 工作场所，安全第一
- 第二十三训 采购艺术化** 与采购企业的信赖关系由产品的质量和竞争力决定
- 第二十四训 市场营销** 要实行哲学、文化的市场营销
- 第二十五训 顾客满意** 发自内心地亲切服务，迅速真诚地解决问题
- 第二十六训 设计经营** 21世纪终究是设计和软实力的竞争
- 第二十七训 国际化** 让三星在全世界扎根
- 第二十八训 本土化** 开发适应当地的经营模式，与当地社会共同繁荣
- 第二十九训 三星化** 当地人力资源管理三星化，构建海外三星
- 第三十训 创意与挑战** 创造充满创意与挑战的工作
- 第三十一训 正道经营** 遵守法律法规，做受人尊敬的企业
- 第三十二训 集团共同体** 增强三星人的整体感和凝聚力
- 第三十三训 社会贡献** 参与国家经济发展，积极创造经济福利

危机面前再次被提出的 李健熙经营哲学

2009年4月的某一天，三星集团各公司总经理、副总经理等高层经营管理者齐聚在龙仁的研修院。他们集结在这里，是为了参与集团内部进行的培训。

当时的情况并不乐观，全球深陷于始于美国、由雷曼兄弟破产引起的经济危机之中，而三星电子也出现了十年以来的首次季度赤字。

面对如此危机，三星为了使企业组织平稳运行，将最高层的经营人员召集到研修院。从总经理、副总经理到常务、专务理事，三星集团所有公司的高管都接受了培训，并通过培训进行了精神上的武装。

总经理、副总经理在培训中心就座。他们的面前各放着一套培训材料。材料的题目是“通过三星的经营哲学看危机克服方案”，副标题是“新知行33训”。

“知行33训”是在1993年提出新经营宣言之时，对李健熙

的发言进行记录，并根据其经营哲学整理而成的33条内容。“知行”是“知行用训评”的缩写，指的是李健熙所认为的经营者应该具备的五种素质和能力，也就是“认知”（知）、“行动”（行）、“用人”（用）、“教育”（训）、“评价”（评）。将这些内容重新进行整理后的内容就被称为“新知行33训”。

李健熙于2008年辞去集团董事长一职。在其离任期间，金融危机席卷全球，作为克服危机的武器，三星举起李健熙经营哲学的旗帜，即对1993年以“改变除了老婆孩子之外的一切”为口号、将三星打造成为世界级企业的成功经验进行重新解读，并使其符合新时代发展的需求。这是以李健熙的哲学进行企业重新武装的方针。

人们可能会有疑问。李健熙到底是有多厉害，才使得已成长为世界级企业的三星集团以并非经济学专家的他的经营哲学为克服危机的手段呢？

培训结束，又过去了几个月。三星电子突破经济危机的重围，实现了第二季度、第三季度连续史上最大业绩的纪录，这使得三星电子毋庸置疑地成了2009年下半年世界电子产业界的话题中心。不过几年前，三星还在为寻求技术支持奔走于各个日本企业之间，而如今，三星的业绩已经与日本企业的业绩形成了鲜明的对比，此时的日本企业正在饱尝业绩不断下降的苦果。

日本舆论开始寻找问题的原因。最终，他们发现，韩日电子企业的差异就在于李健熙的存在。《日本经济新闻》(Nikkei Business)等日本舆论就多次以李健熙作为报道的主题。

但是，仅凭这样的结果，并不能完全解答笔者的疑惑。

日本舆论是不是也像韩国舆论一样，对事实进行了夸大？李健熙的存在是否能真正说明韩国与日本电子企业截然不同的命运？李健熙到底是不是把三星打造为如今规模的主人公？三星的今天是否得益于李鹤洙、尹钟龙、陈大济、黄昌圭等强大的专业经营管理者出色的能力？

有一天，一名三星的职员向笔者建议道：“如果真的想要了解李健熙的话，那就去看看1993年新经营时期的录像吧。”1993年，李健熙“改变除了老婆孩子之外的一切”的发言引起了社会广泛关注，接着，MBC电视台就把李健熙演讲的画面进行编辑，并以《李健熙综合征》为题进行播放。

不久之后，我买了一盘光盘，把它放到电脑光驱中，画面上便出现了李健熙年轻时的样子。那是发生在1993年德国法兰克福凯宾斯基酒店的会议场景。

李健熙一手拿着烟，正在慷慨激昂地说着什么，他甚至没有注意到烟灰掉落下来。浓重的庆尚道方言里混杂着敬语和非敬语，他在会议上高谈阔论，时而进行说教，时而语气转为命令，时而又好似威胁。他完全没有准备什么演讲稿，而只是依托自己的想法进行演讲。

在此之前，李健熙一直被认为是不善言辞的。但是，画面中的李健熙却仿佛变了一个人。画面中的他，思如泉涌，慷慨激昂地表达着自己的想法。

如果用一句话来总结观看这段录像的感想，那就是“十分

震撼”。普通人在看过《李健熙综合征》后肯定会记住“品质经营”、“改变除了老婆孩子之外的一切”这些最具冲击力的内容。但是，这并不是录像内容的全部。

在录像中，他还提到了软件与设计的重要性、家中办公与弹性工作制、农业革命的重要性、不需要家人进行看护的护理人医院、输出对城市开发的创意、将办公区域与住宅区域相结合的复合空间的构想、从以死记硬背为特点的学习中脱离的必然性、所有业务的数字化、具备国际竞争力的人才、企业文化及社会贡献的重要性等各方面内容。

现在看来，李健熙提到的很多内容已经是理所当然的。但是，如果回到李健熙提出以上内容的1993年，像是“软件”、“设计”这样的词汇对于韩国社会来说都是十分陌生的。在那个时期，人们根本都不会想到“护理人医院”、“企业文化与社会贡献”等内容。在他的讲话中，甚至有很大一部分内容直到今天都是三星亟待解决的课题。

他是在描述着未来，而不是一两年以后的事情。他好像把遥远的未来的事情当作了当下需要立马攻克的课题一样，高谈阔论。

那几天里，我都会播放着这个光盘入睡，每天我都会认真地对光盘的内容进行记录。大约过了十天，我开始觉得，李健熙好像变成了我的熟人。这是因为，他奇特的口吻以及他的庆尚道语调、他因为抽烟而变得沙哑的声音对我来说都已经变得习以为常。

然后，我得出了结论。

“无论别人怎么说，把三星电子逐步打造成为世界级一流企业的人就是李健熙。甚至说，韩国的企业中有可能至今都没有人超越 1993 年时的李健熙。”

这个想法也成为笔者把被称为李健熙的经营哲学的“知行 33 训”编纂成书的理由。

这本书是笔者对于李健熙的解读。当然，书的内容完全是以他的发言为根基的。笔者努力对其哲学，及其整理过程进行考察，其间，完全没有寻求三星的帮助。这是因为，在笔者看来，如果接受了三星的协助，那么，此书就只可能代表三星的逻辑与规则。笔者以三星为取材对象，以笔者亲自看到、感受到的内容，以及通过对经营管理革新及战略学习而获得的想法为基础，对李健熙的言论进行解读。

还有一件事，促使笔者写出这本书。某一天，在上班的路上我打开了收音机。在一个节目里，一位进步阵营的教授正在接受采访。他说道：“李健熙 2008 年辞去董事长的职务。但是，到其回归公司的 2011 年为止，三星取得了巨大的发展。这样的结果，不是意味着就算没有李健熙，三星也不会有任何问题吗？”

对于这位教授的发言，笔者不敢苟同。这是因为，在对三星进行取材调查的时候，笔者所看到的与这位教授所说的完全不同。就算是李健熙不在董事长职位之时，他的存在感在三星也是无人能及的。三星一直在以他的方针为行动指南，各个分公司的 CEO 也是时时刻刻考虑到李健熙的影响，进而开展公司业

务。实际上，李健熙也会审查报告书，同时也会决定各位经理的任免。三星依然是在李健熙制造的体系中运作。

在辞去董事长的职位之前，李健熙就与每天按部就班去上班、结算、发布命令的普通企业主们有所不同。“退一步去看世界”——就像他说的那样，他在自己的办公室承志园中做出重要的决断，下达大体方针。

2009年时，他同样也只是没有“董事长”这一明确的头衔，却却是公司在政策、情感上名副其实的董事长。对此，有些人可能会批判其作为企业主的专权，这是难以避免的。但是，在他离职期间，三星实现了更大发展的说法却是对事实的歪曲。就算是在他离职期间三星可能实现了的发展，很大程度上也是因为他在此之前已经做了完善的铺垫。

“就算没有李健熙，三星也会成长为今天的样子。是专业的经营管理人员造就了今天的三星。”——对于这种片面之词，本书提出了反驳意见。

日本、美国都在强调李健熙的重要性，但是，韩国社会的进步人士却在否认李健熙的作用。这是因为在他们看来，就在他们承认李健熙的瞬间，他们的信仰——经济民主化、以专业经营管理人员为中心的管理理论可能将会土崩瓦解。当然，他们对于李健熙及三星无工会管理的反对情绪、对于三星之前不正确旧习惯的不满等复杂情绪也是可以充分理解的。但是，与之相比，更重要的是事实，理念无法遮挡事实的存在。

笔者也有着相同的感触。在三星进进出出的时候感受到的那

种难以名状的压迫感，作为一名韩国记者如果与三星结仇并非好事的莫名压抑感，这些复杂的情绪到现在也一直伴随着我。

在高丽大学工作的德国教授 Martin Hemmert 在自己的著作《老虎管理层》中也强调道：在韩国企业的发展中，企业主的角色十分重要。然而，当我们真的要对李健熙的三星做出一定的评价时，却会感觉十分地别扭与尴尬。

当然，完成这一课题的重任还是在三星的肩上。三星需要扩大与社会的接触面，消除与大众之间的误会，这并非大众的责任，而是三星的任务，这是因为认知总是在事实的基础上形成的。在责难“大众为什么不了解三星的纯粹性”之前，首先要对使这种想法根植于大众脑中的行动及决定进行充分的反省，只有这样，三星才能立足于社会。

在此，希望此书能够在缩小韩国社会与三星的认知隔阂方面，起到哪怕是微不足道的作用。

目
录

序言——危机面前再次被提出的李健熙经营哲学 001

◇ 第一章**思考的力量**

思考到脑子疼为止 001

工薪阶层无法战胜皇帝 005

战略性直觉与洞察的力量 010

管理就是看到看不到的东西 017

不知历史，就无从谈及战略 023

危机管理是企业家的本能 028

如果你是管理者，请培养立体的思维方式 032

◇ 第二章**事业的概念与复合化**

熟知事业的概念，事业就不会遭遇失败 037

永不停歇地去把握事业的本质 041

本质是不断变化的 046

企业的存在意味着超前的行动 050

参透企业文化，超越日本	055
蕴藏在皇宫公寓（Tower Palace）里的复合化哲学	062
集于一处，便是竞争力	068
所有的记录都是情报能力	075

◇ 第三章

对人与历史的洞察

我们需要开创时代的人才	081
-------------	-----

将人才政策提升到战略水准	085
对人才的渴求及管理者的本能	091
对人的研究催生了天才管理论	097
宗派即是灭亡	103

◇ 第四章

工程师李健熙

我们不需要不懂技术的管理者	111
---------------	-----

通过人事实践技术管理	115
用创造性再学习战略应对苹果的冲击	119

通过质量管理经营培养品牌力量	124
沟通使人心动	129
管理是一门综合性艺术	134

◇ 第五章

掌握未来的胜负

怎样为未来做准备	141
-----------------	------------

占领过去、现在、未来的多管齐下战略	145
-------------------	-----

设计就是竞争力	148
---------	-----

破坏制度与旧习惯	153
----------	-----

贩卖哲学与文化	158
---------	-----

根植企业论，赢得当地人的心	163
---------------	-----

◇ 第六章

企业文化，留下的课题

我与众不同	169
--------------	------------

尊重差异，去创造并去挑战	173
--------------	-----

率先占领市场者独享利益	177
-------------	-----

蚕食未来竞争力的短期业绩	182
打造创造性文化	187
“后腿论”，以及与习惯性行为告别	191
在系统之内管理危机	196



第七章

知行 33 训

知行用训评	201
-------	-----

经营者	206
事业战略	213
经营基础设施	220
人事组织	225
研究开发	250
制造生产	257
市场营销	265
全球化	273
企业文化	281

尾声——李在镕，任重而道远	291
---------------	-----

第一章



思考的力量

思考到脑子疼为止

