

三星

极致商道

——我们要向三星学什么

SAMSUNG

郑华芝 著

人们说：“语到极致是平常”，就像金庸的武侠小说，看似平常，却魅力无穷，处处蕴藏玄机。三星的成功也没有什么高深莫测的秘诀，而是把所有企业经营中都要做的看似最平常的事做到极致。三星就是从产品开始，将不入流的产品做到世界一流水准，随后将品牌、渠道等各个方面都用心做到了最高境界。希望能对中国企业走向国门、成就世界品牌有所启示。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

三星

极致商道

——我们要向三星学什么

郑华芝 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

三星极致商道：我们要向三星学什么/郑华芝著

北京：中国经济出版社，2010.7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0020 - 0

I. ①三… II. ①郑… 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 (2010) 第 132929 号

责任编辑 贺 静

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平新兴胶印

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 11

字 数 200 千字

版 次 2010 年 7 月第 1 版

印 次 2010 年 7 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0020 - 0/F · 8405

定 价 29.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

道不远人，人勿远道(代前言)

中国人大概是最喜欢品牌的消费者了。

年轻女孩省吃俭用也要买上一个LV的包包，然后背上它去挤公交车。男人们不仅喜欢穿名牌衣服，手机、笔记本电脑、DV，以及家中用的电视、冰箱，只要是经济条件允许一律要买名牌。所以，中国的企业家们都希望能树立起自己的品牌，但可惜的是，在高科技领域还没有一家公司拥有世界顶级品牌。

提起品牌，人们自然会联想到它的生产国，比如提起手机，自然想到诺基亚，由诺基亚自然联想到它的诞生地——欧洲小国芬兰，依此类推，由IBM、摩托罗拉、苹果自然想到美国，提到索尼、松下自然想到日本，如今提到三星自然就想到了韩国。品牌与一个国家的经济甚至政治地位之间有着如此密切的联系。

中国企业家面对着一个一个世界品牌，既有敬慕之情也有追赶甚至超越的愿望，然而，要超越是谈何容易，尤其是被三星总裁李健熙称之为“时间产业”的高科技尖端技术产业，一旦错失良机，就要用更多的时间去补救。

要想追赶甚至超越这些商业帝国，就要先了解他们，以先进企业为标杆进行学习。我们不能只站在这些商业巨人摩天大厦的外面观望，而是要走进其内部。

能够走进这些商业帝国的有三类人：一是到这些跨国企业工作的人；二是专业的媒体记者；三是被作为商业伙伴公司派进去学

习并接受培训的人。

作为媒体人,我有机会走进各大跨国企业,直面企业的最高领导层,当然,也有机会接触到各大企业中的工作人员,其中包括在这些大公司中工作的华人或中国籍员工和高层管理人员。这些外企中的高层管理人员也有空降到中国公司的,比如曾任微软中国区总经理的吴仕宏,HP(惠普)管理层的李汉声。当然,也有许多名气不是那么大的中层经理人或职业经理人。与这些人的接触,也让我有机会了解到跨国企业的人到中国企业后对中外企业的不同感受,以及对国内企业的管理缺陷提出的建议。但这并不是我当初要写这本书的全部动机。最直接的原因是我有机会进入中国最著名的两家IT企业工作,对中国企业的优势和劣势有了切身体验后,才开始认真地思考中国企业与跨国企业之间的差距,以及中国企业在成长过程中存在的误区。

误区一,知其然,不知其所以然

就树立自己的品牌这一点来说,中国企业就存在很多问题。首先是想学习跨国企业的品牌策略,但又没有对学习目标进行深入的研究。知其然,不知其所以然。只是简单模仿,而缺少独立的思考。就像每个人都是一个独特的个体,我们只能向成功者学习,但不可能重复成功者的人生一样。我们只能向标杆企业学习方法,但不能套用、照搬别人的做法。世界上没有任何成功的商业经验可以照搬,因为任何的成功做法都是当时社会环境下的产物。

跨国公司的成功不仅是因为选择了正确的方向,更重要的是走好前进中的每一步。我相信无数细节构成了跨国公司的成功,他们之间是相互联系的,品牌不可能脱离产品和渠道而独秀。国内企业怎样看跨国公司?最深的感觉是那是一座摩天大厦。但如果自己也要建成这样的摩天大厦,我们一定不能只看到摩天大厦

壮丽的外表,富丽堂皇的内部装饰。而是要了解它一定有坚实的地基,要仔细考察、研究它的建造结构、建筑材料、建筑风格、基础设施及人性化的装修。我们国内企业恰恰忽略了这些最需要学习的东西。

我所了解的 IT 领域的国内企业的情况是,企业的最高管理团队在理念上普遍接受并强调向国际企业学习先进经验,但实际情况是这种学习只停留在表面上,在具体行动上却是排斥国际企业的做法。国内的一家后起之秀的 IT 企业,在宣传方式上专门模仿三星,三星在哪里做广告,它就将广告做在旁边,三星在机场做广告,它也在机场做广告。这些外在的东西都学到了,但三星“产品和服务要达到世界第一”的核心经营理念却不被提及。

那些从外企来中国公司效力的职业经理人,一般会感觉落差很大,多数人会选择离开,最终回到外企。他们的真实感受是:自己所工作的中国企业非常欣赏国际企业的产品、市场营销,崇尚他们的品牌,也想学上一手,但每当在向国际企业学习时,无论在市场营销还是产品设计上却只是在照猫画虎地模仿,而且并没有意识到自己只是在学习别人的皮毛而已,所以,即使失败很多次也很少深入地考虑并潜心研究失败的原因,不知道在哪些环节出了问题。

同样的事情在外企做和在国企做感受完全不同,最后取得的结果也差别很大。同样的人做同样的事为何在我们国内企业和国际企业做取得的结果却不同?这跟做事的环境有关。

国际企业的成功取决于两个方面:科学的战略目标和强有力的执行能力。我曾经做过不同案例的对比分析,我发现导致国内企业失败的原因往往是模仿居多缺少创新,还停留在以“产品为中心”的时代,而三星等跨国企业早已进入“以顾客为中心”的时代,这就是现代企业常说的“以人为本”、“视消费者为上帝”的理念。这其中的道理是非常简单的,我们的产品卖给谁?当然是消费者。

如果你还迷失在“以产品为中心”的迷宫中，那么就赶快走出来吧，因为跨国企业早已走进消费者的生活。比如三星要研发一款产品，一定是从消费者需求开始研究，产品的研发立项、功能设计、产品定价、销售市场需求预计等都要进行市场调研，并根据这些调研结果来确定计划方案。产品的研发人员、市场人员、销售人员从不会想当然去做计划，而以真实的调查数据为根据是制定所有计划的基础。

在三星的市场营销部门，一定会在产品上市前做出周密具体的商业计划书。随后的一切行动都按商业计划书进行，中间不管有多少困难都不允许退缩，一定要达到目标。科学、严谨的计划是目标实现的关键。尤其是在新产品研发之前，洞察消费者需求的调查和研究是前提。在三星，这些调查是由专业调研公司配合完成的，并不是三星人凭经验感觉出来的。这样制定的商业计划书才会更科学、严谨。

我们国内的多数企业，研发人员在做新产品研发之前往往将“由专业调研公司参与的消费者调研”这个重要的步骤省略，他们自认为很了解消费者的需求并按照自己所想象的消费者需求，结合竞争对手的产品卖点设计产品功能，并简单地认为能开发出比竞争对手更强的功能就是好的产品。对于产品价格更是根据自己的利润要求来做定价，推广诉求以竞争对手的诉求为参照，忽视目标消费者的感受。

误区二，误把知名度当品牌

我常常在思考这种差异的根本原因是什么。国人不缺乏梦想，缺乏的是脚踏实地用心地把梦想变成现实的实际行动；国人不缺乏模仿，但缺乏独立思考和创新；国人更不缺乏广告投放时的一掷千金和大手笔，但缺乏对消费者的尊崇与诚意。

今天,在三星之类的跨国企业里,“消费者永远是上帝”并不是一句口号,从产品的研发、功能的设置,甚至产品的定价都是通过专业的调研公司对目标消费者调研的基础上制定的,尽可能地贴近消费者。

而我们中国企业存在的最大问题是产品质量并不尽如人意,不努力在提高产品质量上下工夫,只是想尽办法将不合格产品卖到消费者手中。于是,市场部门只能不负责任地夸大产品功能,甚至打虚假广告。企业只要挣到钱,一点社会责任都不讲。这种没有诚信的企业怎么能树立良好的企业形象?他们不惜巨资打广告,知名度是高了,他们以为这样就有了自己的品牌,岂不知知名度只是品牌中的一项,品牌还包括销售者好感度和良好的企业形象。质量不过关的产品如何让消费者产生购买欲望?

品牌是实力+专业营销的结果,实力是基础,营销是技巧。一个光会营销的企业是在沙地上建房屋,不可能牢固,也不可能建起摩天大厦。他们大概还会振振有词地说,三星不就是靠奥运营销建起的品牌吗?是的,1998年三星成为长野冬季奥运会全球赞助伙伴,并负责奥运会所有无线通讯技术的重要任务,借助这届奥运会,三星的 Anycall 手机品牌一夜成名,于是有人说:“Anycall 神话,八成来自奥运营销。”这话不假,但只说对了一半,另一半是来自三星的实力。三星于1993年开始了以提高产品品质和服务质量为核心的新经营,制定了“世界第一”的策略。方法是将三星的产品与该领域的第一名产品进行比较,并进行标杆学习。在做奥运营销前,Anycall手机无论在技术实力上还是在设计上都已是响当当的产品,早在1996年已在韩国手机销售排行榜上名列第一。

其实,我们的祖先早就知道成功与诚信、品牌之间的关系。

中国的商人对于经商有很多朴实、实用的生意经,他们视“顾客为自己的衣食父母”;极其尊重客户,对于客户的服务提倡“和气

生财”；对于生意利益也并不功利、短视，提倡“买卖不成仁义在”，为以后的生意打好基础。商人们更注重诚信，“童叟无欺”、“假一赔十”的条幅挂在店中，时刻表明自己货物的质量是值得信任的，努力为自己打造良好的口碑，也就是我们现在所说的品牌。一些著名的企业，更是针对自己的目标消费者在品牌建设上下足了功夫。著名的内联升鞋店，在清朝时专门做官靴，无数达官贵人都是他们的客户，精明的老板将这些客户的资料记录在一本名叫《履中备载》的内部资料上，内容相当细致，包括所有客户穿鞋的尺码，喜欢的样式、颜色、面料，他们的家庭地址。这就相当于外企的 CRM（客户资源管理）系统。有了这份东西，无论哪个顾客要买鞋，伙计立刻就能根据顾客的喜好做出适合顾客品味的鞋来，然后送上门去。这份详细的“客户资料名单”让内联升的生意越做越兴旺。

这些朴素的经商理念，是千百年来商战中最基本的道，时光流淌到现在，这些经商的道在优秀的跨国企业中演变为“以顾客为中心”、“产品设计以人为本”（以顾客为衣食父母）、“以质量为核心的新经营（假一赔十）”、时刻保持危机意识以应变快速变化的时代。李健熙一贯的经营哲学与中国传统的经营之道惊人地相似，他不断强调：“企业若是得不到顾客与大众的信赖和保护就无法生存。”

这些朴素的商业理念其实是很实用的，但我们的企业在激烈的竞争中迷失了方向，将这些实用的商业理念抛到了九霄云外。在现代的商业竞争中，不断地模仿别人的表面做法，犹如邯郸学步，不但没有学到优雅的走路姿态，连自己走路的方法也忘记了，只能爬行回家。我们国内的企业正在远离里真正的商道。

这也就不难理解，一个拥有 10 多年研发、生产、销售经验的 PC 厂商，对于产品研发及销售理念的理解竟然如此浅显。其管理还停留在粗放式的模式上，只能靠低价、牺牲利润，在不得已的情

况下甚至以低于成本价格销售的方式去维持生存。对于企业而言,能否生存下去自己都没有把握,这是很可怜的。它的品牌都不可能是高端形象,更多的是配合产品促销的宣传及广告。

中国企业在向三星这样的企业学习时,不要只学习成功者的做法,同时还要明白他们这样做的原因,多考虑几个为什么,更多地去研究实现的过程,而不是只停留在外表化的层面上。

我为什么要选择三星作为献给中国企业的“礼物”?

一是三星自1997年到2003年的短短6年中,从一个名不见经传的韩国品牌跃升为全球数字领域的顶级品牌,非常幸运的是我经历了三星中国这一快速发展的过程。

目前,中国企业正在努力走出国门,希望打造出世界品牌,但实际情况并不如人意。当下,中国的小家电在日本市场连猪肉的价格都卖不到,仅能卖出白菜、萝卜的价格。三星也曾经历过在海外市场产品被放在角落倍受冷落的境遇。但最终,三星带领韩国企业不但走出了国门,还成为了世界电子消费领域的世界品牌。我认为三星的成功经验对于我们中国企业的发展会有一些的启示作用。

二是,在同为东方国家的韩国,三星深受中国传统文化的影响,它的做法与我们中国企业在文化理念上也更接近,同时,同为亚洲国家,韩国消费者在消费理念上与中国消费者有很多相似之处:韩国人对品牌商品也是情有独钟,同时又希望物美价廉。正是适应消费者的需求,三星才开始了品质经营,如今的三星已经成为引领和倡导高品质时尚生活的世界品牌。

三是,三星多元化的产品线兼顾了不同收入的消费者的需求,三星成功做到了时尚、尖端科技不是少数人的特权。对于中国这样的经济发展不均衡的消费大国,我们中国企业要成功,做到产品多元化这一点也是必不可少的。

国内品牌与国际品牌的差异,不仅仅在理念上,在管理水平及执行力上更存在着很大的差异。国内品牌向国际品牌学什么,我认为应当先从基础的道学起,从尊重消费者开始。这其中的道理其实很简单,消费者是企业的衣食父母,这是千百年来不变的商业真理。商家无论是不断提升产品质量、注重诚信,还是尊重人才、提高服务质量,做这一切努力的目的只有一个,在消费者面前塑造良好的企业形象,提升品牌价值,吸引更多的消费者成为自己的忠实用户。所以,国内企业在向别人学习的时候,不要从做法开始,应该从最基本的千古不变的商道开始,从脚踏实地的执行力学起。

俗话说,青出于蓝而胜于蓝,经过近30年的学习,2002年,三星超越了索尼成为亚洲电子企业龙头。谁能说30年、50年,或者100年后,亚洲的高科技龙头企业不会是中国企业?或许是海尔、联想、TCL,抑或是中兴、华为?也许是某个现在还不知名的企业,谁知道呢?

在此,献上我的祝福还有提醒。前提是:

道不远人,我们也不要远离了道。

作者
2010.5

道不远人,人勿远道(代前言) / 1

第一章 | 三星印象 做到极致是周全 / 1

印象一:行动快速且有序 / 1

印象二:目标明确,不受干扰 / 3

印象三:市场预测能力超强 / 4

印象四:视品质为生命,走高端路线,市场通吃 / 6

印象五:企业文化独特——务实 / 8

印象六:宣传策略“秀产品” / 10

印象七:用人之道各尽其才 / 12

第二章 | 三星的道 做到极致是融合 / 15

三星之道,道可道 / 15

产品与品牌之道 / 18

产品与渠道之道 / 20

产品与传播之道 / 22

融合与和谐之道 / 26

第三章 | 产品谋略 做到极致是信念 / 28

- 产品也有性格 / 28
- 为产品注入“三星之魂” / 30
- 以细节提升产品品质 / 31
- 在调研中寻找商机 / 33
- 产品为提升品牌服务 / 36
- 产品销售“攻为上” / 39
- 谋定而后动,做最好的自己 / 42

第四章 | 品牌策略 做到极致是追求 / 48

- 体育营销成就“一夜成名” / 48
- “润物细无声”的媒体公关策略 / 56
- 品牌塑造与消费者零距离 / 63
- 设计是提升品牌的头号功臣 / 67
- 用品质塑造品牌 / 71
- 李健熙,三星品牌缔造者 / 77

第五章 | 渠道为王 做到极致是智慧 / 83

- 代理商选择诚信为本 / 83
- 全方位的管理 + 亲如一家的关系 / 87
- 扁平化管理 + 二级代理应急启动机制 / 92
- 尊重所有的代理商,构建平等机制 / 95
- 有效的信息化管理提升应变能力 / 100
- 遵循“共存共荣”的商业理念 / 104

第六章 | 人才战略 做到极致是尊重 / 107

- 核心人才——“三顾茅庐”吸纳法 / 107
- 提升设计人才地位 / 111
- 注重培养与储备技术人才 / 113
- 将新员工打磨成“美器” / 115
- 三星的“中国地域专家” / 118
- 善待员工与“二度聘用制” / 122
- 打造“综合艺术家般的 CEO”团队 / 126

第七章 | 三星文化 做到极致是进取 / 129

- 忠诚于企业是一种习惯 / 129
 - 谦虚但不卑微,自信却不自负 / 131
 - 提倡高尔夫自律精神 / 133
 - 上上下下,各司其职 / 134
 - 时刻保持强烈的危机意识 / 138
 - 尊重他人才有发展机会 / 143
 - 责任感下的坚持原则 / 147
 - 和睦的大家庭 / 150
- 三星没能迎来后李健熙时代(代后记) / 153**
- 极致是一种王者归来
 - 黯然谢幕的悲情英雄 / 153
 - 辞职原因:保全三星 / 156
 - 辉煌 20 年:王者之路 / 158
 - 后李健熙时代没能来临:王者归来,重掌帅印 / 159

第一章

三星印象 做到极致是周全

很多朋友问我对三星的印象,在我的感觉中,三星总是力求将各方面的事情都做到极致。三星让我意识到:如果一个企业将各个方面的工作都用心地做到位,也就达到了商道中的最高境界,这样的企业能够成功也就不足为奇了。

所以说,极致是一种周全。

一个卓越的公司所具有的特点并不是你不会遭遇困难,而是你能多么迅速地对此做出调整并摆脱掉它,这样你就不会在困境中自我消耗。

印象一:行动快速且有序

第一,面对困境应对快速,是三星留给我的第一印象。这可能与我最初接触三星时其正处于亚洲经济危机之时有关。记得有人说过,成功的人生并不是抓到了一手好牌,将它打好,而是不幸抓到了一手不好的牌,却将它打得很好。这如同我们中国传统文化特别强调的“明变”,就是说人要学会适应环境,与时俱进。我们的先贤根据应变能力将人分为三类:那些智慧最高、最聪明的人,知道变,会去适应变化,他们被称为上智之人;那些中智之

人,有中等智慧,他们会学习上智之人的做法,跟着变;而下智之人不懂得变,在那儿待着什么都不管,任由变化。

做企业就如人生,哪会总是一帆风顺、不遇到挫折的?关键是企业如何应对困境。在亚洲金融危机中,三星是将危机转为商机的企业,我认为可以称为“上智”之企业。

以人才招聘为例。我们知道三星对于人才的选拔是相当严格的。对于高端人才要进行调查、审核,很多人才是从国外聘请的专家,需要很长时间;常规招募的基层人才往往采取公开招募的形式进行考试,也是要层层过关,需要的时间也不会太短。在亚洲金融危机期间,三星人事部门为了随时吸引和录用优秀职员,引入了当场拍板制和奖金制。

我在三星中国公司接触到一些那个时期进入三星电子工作的人员,多年后他们讲起自己的入职经历,仍是津津乐道,感觉颇为传奇。

三星电子显示器部负责公关宣传的一位工作人员对我谈到她的入职经历,我觉得很有代表性:

我从面试到入职三星总共只有四个工作日。我记得三星(北京招商局大厦)面试是一个星期三的上午九点钟,当天下午一点钟我就接到了初试通过的通知,并告知第二天下午去天津工厂人力资源部进行复试,经复试后当天就通知被录用,并要求我在最快的时间内上班,因此面试后一周的星期一我便开始了在三星的正式工作,所有的人事手续同时办理。我第一天的工作任务是和老板一起出差去大连开会。在前一个星期五已经有行政人员通知了我的工作内容,并要我做好出差准备,机票已由行政人员定好,告诉我周一到公司报到后取机票直接去机场。

对于这种工作速度她很吃惊,开始以为可能是因为这个职位急缺人才如此,但入职工作了一段时间后她才明白这并不奇怪,实际上当时她周围的许多同事都是以这样的速度进入三星中国工作的,而且一入职就进入了紧张的工作状态。这些新人做事有条不紊,且能较为自如地应对一些突发事情,因为他们都是一些在各自领域有着丰富经验的人。

这是一段非常特别的时期,此后虽然还有有经验的工作人员加入三星,但比例开始变小。三星中国在招募人才时仍多采用公开招募考试的方式进行,更将目标对准了清华、北大等中国最著名的高等学府的理工科应届毕业生。