

SAMSUNG

为什么是三星？

[韩] 高承禧 金圣寿 金 新 金荣来 薛凤植 李建意 | 著
潘晓君 解兰兰 | 译

“除了妻儿，一切都要变。” | 三星会长 李健熙 |



中信出版社 · CHINACITICPRESS

SAMSUNG
AND LEE KUN HEE

为什么是三星？

[韩] 高承禧 金圣寿 金 新 金荣来 薛凤植 李建惠 | 著
潘晓君 解兰兰 | 译



图书在版编目 (CIP) 数据

为什么是三星? / (韩) 高承禧等著; 潘晓君, 解兰兰译. —北京: 中信出版社, 2013.4

书名原文: 왜 삼성인가 (WHY SAMSUNG)

ISBN 978-7-5086-3880-5

I. ①为… II. ①高… ②潘… ③解… III. 电子工业-工业企业管理-经验-韩国 IV. F431.266.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 044773 号

WHY SAMSUNG

Copyright © 2012 by 고승희 (高承禧, Seung-Hee Koh), 김성수 (金圣寿, Sung-Soo Kim), 김신 (金新, Shin Kim), 김영래 (金荣来, Young-Rai Kim), 설봉식 (薛凤植, Bong-Sik Sul), 이건희 (李建惠, Kun-Hee Lee)

Simplified Chinese Copyright © 2013 by China CITIC Press

Simplified Chinese language edition arranged with KPI Publishing Group through Eric Yang Agency Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

为什么是三星?

著 者: [韩] 高承禧 金圣寿 金 新 金荣来 薛凤植 李建惠

译 者: 潘晓君 解兰兰

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: 17 字 数: 200 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-9132

书 号: ISBN 978-7-5086-3880-5 / F · 2852

定 价: 42.00 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

2012 年伊始，三星集团会长李健熙在新年贺词中强调：“新产业、新产品、新技术决定着我们的未来，而人才和技术、社会的信赖和关爱则决定着企业的竞争力，因此我们要积极履行社会责任，为社会发展奉献一份力量。”2010 年 3 月，李健熙重返经营一线，提出新产业、危机、紧迫感、自满等关键词，高呼不要满足于现状，应为充满变数的未来 10 年做准备。时隔两年，他在新年贺词中果断提出了新决议，表明了决心。

三星集团从 1993 年 3 月起，在洛杉矶、东京、法兰克福、伦敦、大阪等地陆续召开了长达 500 小时、多达 1 800 余名员工参加的全球马拉松会议，会议中制定了新经营战略，并将在之后的 20 年里都坚持不懈地予以推进。三星的新经营战略旨在开拓一条通向全球顶级企业的道路，尽管这条路如同翻山越岭一样充满着挑战和艰辛，但

最终还是成功通向目的地。曾经奋力追赶世界一流企业的三星，现在需要应对的是其他国际企业的挑战和超越。李健熙的新年贺词作为三星应对市场竞争和挑战的“应战书”，可以说是三星新经营战略的第二宣言。

本书以全新的视角，综合研究分析了李健熙提出的旨在打造世界一流企业的三星新经营战略及其经营成果。2005年11月，社会团体法人韩国经营史学会刊行了李健熙研究特辑，本书正是在这一特辑基础上编写的。韩国经营史学会成立于1984年，在近30年的时间里，尽管研究条件并不理想，研究学者们依然坚持不懈地研究了三星李秉喆、LG具仁会和具滋璟、SK崔钟贤等杰出企业家及其管理理念，并每年刊行一本学会特辑。其2005年的特辑是关于李健熙会长和三星新经营的研究，而这些研究的成果正是本书的基础。

本书是由6位教授通过共同研究讨论，对2005年的研究成果进行全面的修正和完善后编著而成的，是一本以全新内容面世的佳作。其中，庆熙大学教授金新负责编写第一章“从李秉喆到李健熙”；梨花女子大学名誉教授李健熹负责编写第四章“经营结构和企业重组”、第六章“全球性战略和创新经营”；庆熙大学名誉教授金圣寿负责编写第二章“李健熙的传奇人生”、第五章“‘以人为本’的三星人才战略”。另外，忠北大学名誉教授金荣来编写了第三章“李健熙：做全球的创新家”；中央大学名誉教授薛凤植编写了第七章“技术革新，引领市场”与第九章“可持续经营及社会责任”；檀国大学名誉教授高承禧负责编写第八章“三星的7S企业文化”、第十章“三星的未来”两个部分。

本书系各位教授在数月间对三星集团内外部各种资料进行仔细分析、综合、系统化后，共同讨论完成。5年后，经过全面修正的这本著作才得以面世。

与原稿不同，本书经重新编写后，既适合专家学者、商业界人士以及

普通民众阅读，也适合各级学校作为教材使用。同时，这本书也是为对世界一流企业三星集团感兴趣的海外读者准备的饕餮大餐。为方便广大读者阅读，本书还特别对注释与参考文献进行了灵活处理。

在大家的支持与帮助下，本书有幸成为知名图书并得以出版。在此，感谢帮助收集整理资料、校正错字的各位助教和学生们；感谢在论文集面世后积极参与讨论并加以润色，为我们提供更好创意的韩国经营史学会会员们；感谢得知此书出版消息后，提供资料和不吝赐教的国内外经营经济学界各位学者。

另外要特别感谢自本书编写企划以来一直全力支持并给予鼓励的大韩民国学术院会长兼湖岩财团理事长李贤宰先生，在研究过程中给予帮助的三星生命保险株式会社会长李洙彬先生，三星未来战略室长兼副会长金淳泽先生，爱宝乐园常务理事夏周镐先生，三星通信部部长金用国先生。

最后，还要感谢在出版业经济萧条的情况下，依然支持本书出版的韩国物价情报公司会长卢英铉先生，及韩国物价情报公司旗下KPI出版集团的全体工作人员。

序 / / IX

第一章

从李秉喆到李健熙 / / 001

三星的创立 / / 005

李秉喆与三星集团 / / 007

实业报国的历程 / / 009

李秉喆的经营理念 / / 010

李秉喆与三星半导体 / / 015

李秉喆的经营遗训 / / 017

李健熙时代的序幕 / / 020

从李秉喆到李健熙 / / 023

第二章

李健熙的传奇人生 / / 025

少年时期留学日本 / / 028

与摔跤结缘 / / 030

青年时期再度赴日 / / 032

在美国，情迷汽车 / / 033

攻读经营学 / / 034

继承人的选定与李秉喆的担忧	036
就任三星会长	038
三星新经营的漫漫长路	042
李健熙时代与三星宪法	044
改革难于革命	046
33 条革新铁律	048

第三章

李健熙：做全球的创新家

企业家精神及其内涵	054
观念决定行动	058
企业家精神与挑战	062
8 英寸晶片的批量生产	063
进军闪存领域	063
促进LCD产业的发展	064
产业多元化的发展道路	065
三星汽车产业的挑战与失败	066
“除了妻儿，一切都要变”	067
效率经营与企业家精神	071
设计革新是产品革新的生命	077
企业家精神的形成	082

第四章

经营结构和企业重组

经营构造的分析	088
业务结构的革新	095
经营革新的四大领域	100
财务结构的革新	102
海外产业的重组	104
数字电子公司经营体制的构建	107
新动力战略及其对策	110
征服世界的LCD产业	113
复合产品的高端化	116

第五章

“以人为本”的三星人才战略 / / 119

挖掘人才 / / 122

三星的人才管理 / / 123

索尼、通用电气、三星的人才大战 / / 124

借鉴杰克·韦尔奇的人才管理法 / / 125

人才经营是创新经营的核心 / / 126

挖掘T字型人才 / / 128

三星的MBA制度 / / 129

三星的“士官学校”：人才开发院 / / 130

三星的技术精英制度 / / 131

三星创新设计实验室 / / 133

三星的一大助力——女性人才 / / 133

赏罚分明的考核体系 / / 135

三星需要什么样的人才 / / 137

第六章

全球性战略和创新经营 / / 139

三星的国际化战略 / / 143

人才管理本土化 / / 145

全力发展核心业务 / / 147

打造全方位人才 / / 149

2020年“新树种”开发战略 / / 151

第七章

革新技术，引领市场 / / 155

技术积累是资本形成的保证 / / 158

人才第一与技术积累 / / 159

“魔法石”与三星制造 / / 161

在金融危机中创造奇迹的三星半导体 / / 164

建立研发基地 / / 167

研发与系统经营 / / 169

1.5 流的三星打造世界一流产品 / /	170
高附加值指向型的技术经营 / /	172
技术革新源于市场需求 / /	174
市场是开拓出来的 / /	175
争分夺秒 / /	178
纳米技术和“机器人之梦” / /	182

第八章

三星的 7S 企业文化 / / 183

就是要“以质取胜” / /	186
全球化时代的新经营模式 / /	190
7S 企业文化 / /	191
三星的社会公益活动 / /	196
三星的企业文化和价值 / /	201

第九章

可持续经营及社会责任 / / 205

大规模经济及可持续经营 / /	207
可持续的新经营模式：幸福最大化 / /	209
能看见的三星，看不见的李健熙 / /	210
三星投资者 / /	211
三星没有工会？ / /	213
合作与双赢 / /	215
三星是高品质的代名词 / /	216
伦理经营是永续发展的基础 / /	218
绿色经营宣言 / /	220
绿色经营的市场战略 / /	221
伦理的瓶颈 / /	223

第十章

三星的未来 / / 225

三星新经营模式仍将持续 / /	229
-----------------	-----

从实业报国向共享经营扩展 / /	231
全球化时代的企业转型问题 / /	234
韩国的发展路线应有所转变 / /	235
充满竞争的市场及新模式 / /	237
知识全球化时代的新标准 / /	239
透明社会及新模式 / /	241
福利型社会的新模式 / /	243
绿色经营及新模式 / /	246
三星 100 年挑战 / /	247
未来“新树种”事业的开拓 / /	248
自主核心技术的开发 / /	249
无工会经营文化的可持续性 / /	251
做善良的企业公民 / /	252
从优秀企业到受人尊敬的企业 / /	256
李健熙的新宗旨 / /	258



第一章

从李秉喆到李健熙

WHY SAMSUNG

从某种程度上说，三星的历史代表着整个韩国企业的历史。李健熙认为，“三星一路走来，为发展成符合时代和社会需求的企业而不断挑战，历尽考验和变革”。

进入 21 世纪，李健熙强调，三星集团将会继续朝着世界一流企业的目标迈进。2003 年，他设定了第二季新经营的方向，其要旨是“加快企业转变的步伐”、“科学转变，深化内部改革”。

20 世纪，单纯依靠机械的批量生产已经不能够满足时代的需要，科学管理方式和生产力变革逐渐登上了舞台。在这种趋势下，生产力以前所未有的速度迅猛发展，人们的生活随之变得富足，科学化管理也应运而生。

1911 年，钢铁公司的技术员泰勒总结自己的经验和研究成果，编著出版了《科学管理原理》一书，泰勒也因此被誉为“科学管理之父”，他的科学管理理论拉开了真正意义上的管理学的序幕。这一时期可谓管理学发展的萌芽期，而韩国三星的创始人李秉喆正出生于这一历史性时期起始的那一年（1910 年）。

以 19 世纪的产业革命为契机，世界企业的数量和规模急速增长，如化学产业的领头羊杜邦、石油产业的始祖美孚石油、零售产业的鼻祖西尔斯先后于 1802 年、1870 年、1886 年创立。而韩国企业的发展则相对较

晚，韩国三星、现代、LG、柳韩洋行分别于1948年、1955年、1945年、1954年成立。伴随着众多企业的涌现，管理学得到了不断发展，经营者们开始探索具有韩国特色的商业模式。

在韩国经济的发展中，企业和人才扮演着不可或缺的角色。期间，杰出企业家层出不穷，他们摸索出独特的经营理念和技巧，创造了适合韩国企业氛围的商业模式和管理理论。例如三星创始人李秉喆提出“人才第一”，现代企业郑周永提出“生产革新模式”，LG具仁会提出“人化模型”，柳韩洋行柳一韩提出“生产改革模式”等。可以说第一代创业者的挑战和革新精神是大韩民国跃升为经营强国的动力。

进入21世纪，新的经营模式在全球兴起。主导全球市场的三星电子、现代汽车、现代重工业、LG化学、韩国浦项制铁公司（POSCO）等企业走在了世界的前列，它们正在开拓着前人未曾企及的领域。如果说1960年至1990年是韩国企业埋头追赶世界先进企业的时代，那么，现在的韩国尖端企业已经开拓出了一条属于自己的道路，并成为世界各国企业追赶的对象。毋庸置疑，这些巨大的成果应归功于韩国的商业巨子们。

与摩根、福克、克虏伯等国际财团相比，三星集团的发展史显得短暂而微不足道。就连邻国日本的三菱、三井等代表性财团也都于19世纪70年代便开始创立，迄今已有140年的历史，而韩国企业发展史不过只有短短70年。在此期间，许多企业纷纷涌现而后又渐渐消失，在不断变化的洪流中，唯有三星坚守着传统并成长为全球顶尖企业。尽管三星的韩国最佳企业宝座曾被现代集团夺去，但那只是暂时的。进入21世纪，三星与位居第二的企业距离正在不断拉大。自20世纪50年代就稳坐韩国商界第一把交椅的三星，在进入21世纪后不仅牢牢守住了在国内的优势，还稳稳跨入了世界一流企业的行列。

企业是人类最伟大的发明。有人认为，古代的商人们考虑到直接交易

会产生许多流通费用，相比之下，雇用员工进行管理运作则可将经济利益最大化，企业便是在此背景下应运而生的。按照此观点来看，企业迄今至少有 5 000 年的历史了。作为提供就业岗位、创造社会财富的动力源，企业在社会中起着举足轻重的作用，并一直持续发展到了今天。

一位新闻工作者在自己的著作《企业的历史》中论述道，企业是衡量一个国家国力强弱的标尺。如今衡量国力的标准不再是该国能动用的军舰或者兵力的数量，而是其所拥有的实力企业的数量。有人说一个国家的代表性企业亦是该国国力的一种展示，这种说法绝非谬言。企业不是一蹴而就的。今天的成就需要不断的努力、改革和创新……只有坚持这种努力和革新，才能在未来的道路上走得更远。

三星的创立

韩国企业的历史并不悠久。大韩民国光复后韩国财团才得以发展，其历史不足百年，但是三星集团仍然在这短短的历史进程中成长为了超一流的企业。

李健熙就任三星集团会长已有 26 年，现已成为世人津津乐道的韩国最佳企业家、经营天才和企业名人。

三星集团始于 1936 年，以马山碾米合作厂的创设为开端。两年后，三星集团的前身三星商会成立。三星集团在 20 世纪 50 年代后半叶成为韩国经济界的执牛耳者，之后便向着世界一流企业的目标进军，现已成为领军半导体、计算机、商用电子产品、基因工程、手机等尖端产业的知名企业，赢得了世界的瞩目。

从某种程度上说，三星的历史代表着整个韩国企业的历史。李健熙认为，“三星一路走来，为发展成符合时代和社会需求的企业而不断挑战，

历尽考验和变革”。

1945年8月15日韩国光复以后，国内局势动荡。而三星作为韩国企业的一面旗帜，屹立不倒勇往直前，发挥着韩国龙头企业的作用，引领着韩国经济。

一家企业，能在风云变幻、沉浮不定的韩国商界中不断成长，在众多财团企业中独占鳌头，可谓奇迹。有调查表明，韩国1965年的百强企业（以销售额为标准），到1991年只有16家仍位于百强之列。尤其是，1960年的十强财团企业到2011年仍在十强席位上的，只剩下三星和LG。

三星的发展壮大，得益于三星独创性的经营活动和经营理念。三星顺应时代发展的要求，果断进军新兴领域，引领市场，不断发展壮大。强有力的领导和创造性的经营活动，使得三星这块牌子成长为韩国企业的名片。

三星特有的传统“儒家伦理”和现代“合理经营理念”，深深地影响着三星的企业风气、企业教育、发展氛围……

三星特有的传统“儒家伦理”和现代“合理经营理念”，深深地影响着三星的企业风气、企业教育、发展氛围……企业的经营理念 and 经营哲学推动着三星的发展。

马克斯·韦伯曾指出“理念驱动企业”，三星的经营思想正是三星集团的驱

动器。在众多韩国企业中，唯有三星把“实业报国”定为社训。

三星是传统的韩国式公司共同体，也是家族企业共同体，深受儒学影响；它还是合理化经营的共同体，具有面向公司内外的竞争体制。一方面，三星共同体的员工作为“三星人”，团结在会长周围，形成了以会长为中心的坚固的家族式纽带；另一方面，三星共同体践行合理化经营，积极参与激烈的外界竞争。