

亞洲新興標桿企業

三星



品牌密碼



三星企業持續不斷的品牌飆升歷程，
儼然成為全球最令人驚嘆的品牌傳奇！

韓國企業憑什麼躋身世界**500**強

『三星』這家過去幫日本代工最低階廉價12吋黑白電視的OEM廠，到近年來成為世人矚目的國際品牌，不但擁有世界頂尖的創新技術，更在眾多的領域打造了一系列的尖端產品。三星的崛起，到底是三星「孤注一擲」策略的成功？或是三星CEO尹鍾龍的「生魚片理論」的奏效？透過本書，讓我們走進三星，揭開三星的品牌傳奇。

陳宇峰◎著

國家圖書館出版品預行編目資料

三星品牌密碼/陳宇鋒編著. —初版—

臺北市：海洋文化，2006〔民95〕

面：公分

參考書目：面

ISBN 986-7371-63-1（平裝）

1.三星電子公司-管理 2.品牌 3.市場學

496

95004936

Hidden 10

三星品牌密碼



海洋文化

編著／陳宇鋒

責任編輯／楊秀慈

版面設計／上承文化有限公司

出版者／海洋文化事業有限公司

Ocean Culture CO.,Ltd

社址／台北市中正區寧波西街3號10樓

電話／(02)2937-7206

傳真／(02)2936-3170

E-mail／ocean-book@umail.hinet.net

劃撥帳號／19943022 海洋文化事業有限公司

印刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地址／台北縣中和市中山路二段352號2樓

電話／(02)2245-1480

傳真／(02)2245-1479

香港總代理／全力圖書有限公司

地址／香港新界葵涌打磚坪街58-76號和豐工業中心一樓8室

電話／(852)24219438

傳真／(852)24947609

出版日期／2006年4月初版一刷

定價／280元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 986-7371-63-1

Printed in Taiwan

亞洲新興標桿企業

三星

品牌密碼



三星企業持續不斷的品牌飆升歷程，
儼然成為全球最令人驚嘆的品牌傳奇！

韓國企業憑什麼躋身世界500強

『三星』這家過去幫日本代工最低階廉價12吋黑白電視的OEM廠，到近年來成為世人矚目的國際品牌，不但擁有世界頂尖的創新技術，更在眾多的領域打造了一系列的尖端產品。三星的崛起，到底是三星「孤注一擲」策略的成功？或是三星CEO尹鍾龍的「生魚片理論」的奏效？透過本書，讓我們走進三星，揭開三星的品牌傳奇。

陳宇峰◎著

前言

導言 亞洲新興的標竿企業

第一篇 三星品牌密碼

第一章 定位高階的品牌策略

從地攤貨到時尚代言者

堅持走高階路線

建立品牌協調機制

推出產業旗艦產品

生魚片行銷策略

奧運會TOP10計畫

倡導數位時代新消費

二十

二十

二十六

三十三

三十八

四十六

五十一

六十一

1
2
3
4
5
6

第二章 高瞻遠矚的策略路徑

佈局半導體產業

宣佈二次創業

新經營運動

全面革新方案

「強小國」宣言

第三章 孤注一擲的策略選擇

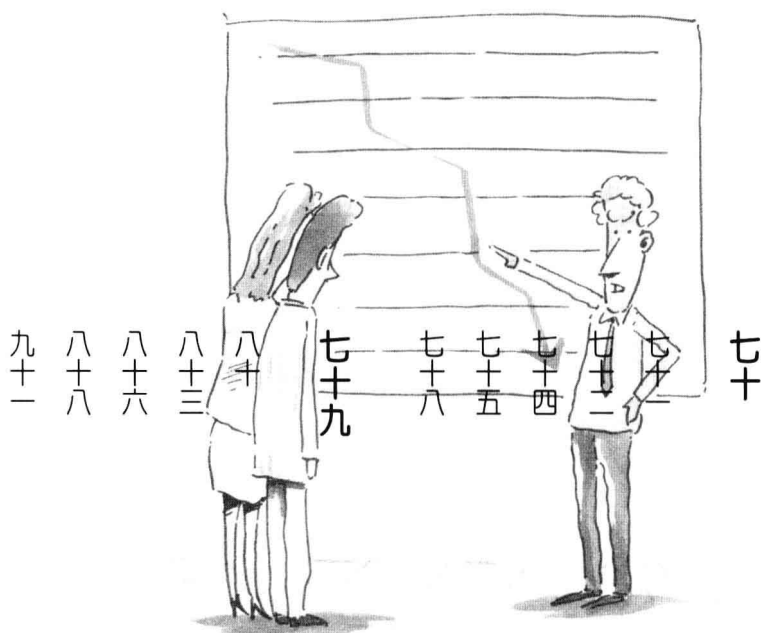
除了家人之外，一切都要變

庫存有百害而無一利

學會選擇，學會放棄

先見，先手，先制，先佔

種子，苗木，果樹，枯木論



第四章 全面具體的標竿學習

先學習再超越新力

向惠普學生產管理

向西屋電氣學庫存管理

向3M公司學新產品開發

向The Limited學行銷

九十五

九十八

一〇五

一〇八

一一一

一二四

第二篇 新經營運動

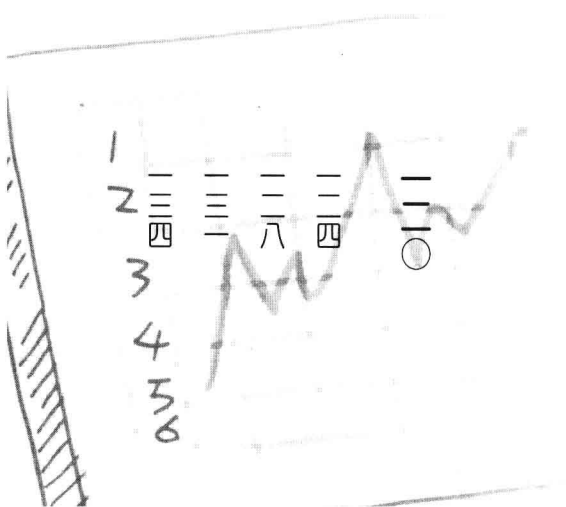
第一章 持之以恆的品質控管

品質和產量之比應該是九比一

燒毀瑕疵品，建立品質觀念

實施生產線停止制

落實「品質第一」觀念



建立消費者滿意度管理中心

品質培訓計畫

消費者新權利運動

推行六標準差管理系統

全員參與，重視品質

第二章 完備齊全的研發設計

發動設計革命

視智慧財產權為生命

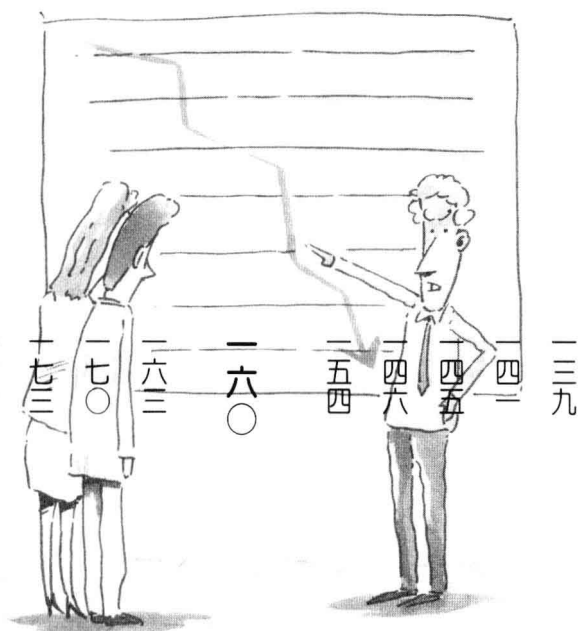
銷售額百分之八的研發投入

WOW計畫

廣泛建立各類研究機構

成立興趣小組

第三章 大刀闊斧的結構調整





鐵三角的決策模式

成立結構調整總部

改革董事會制度

以事業部為中心經營

不斷簡化決策程式

反腐先鋒：經營監察組

以班組為單位的管理

第三篇 世界第一等

第一章 李健熙的領導

偏執狂般的危機意識

果斷的投資決策

沉靜的思考者

一九六

一九九

二〇三

二〇七

二一一

二二四

二二七

二三四

二三八

二三六

二四三

1 2 3 4 5 6

孩童般的好奇心

勇敢地承擔責任

第二章 人才第一主義

一個天才可以養活十萬人

兼收並蓄的人才策略

賞罰分明的激勵體系

知、行、用、訓、評

培養和重用人才

疑人勿用，用人勿疑

注重人性美

第三章 韓式企業文化

崇尚進化





目錄

強烈的民族意識

強烈的團結意識

包容性的融合文化

開放式的討論文化

三星手冊及知行三十二訓

杜絕派系組織

附錄 三星企業的發展歷史

三一九

三三三

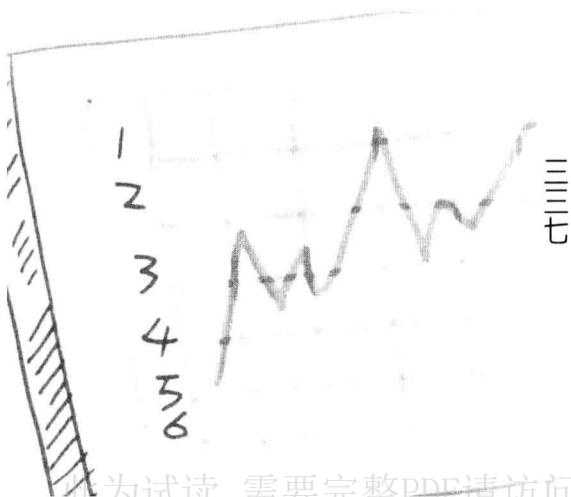
三三五

三三八

三三一

三三四

三三七



★
前言

新世紀伊始，從亞洲金融危機中走來的三星企業，似乎在一夕之間突然成為這個時代的企業英雄，也成為一般消費者和商業人士們談論的熱門話題。在韓國流傳著一句話：「三星即使賣紫菜飯團，也會暢銷！」。由此可以反映出，三星在亞洲乃至全球市場競爭中所具備的強大生命力。

當然，人們在津津樂道三星企業神奇崛起過程的同時，也更加關心它是如何創造出這些成功的事蹟。在這段時期，有關三星企業的著作和評論文章如雨後春筍般湧現出來。然而，美中不足的是，大多數著作乃出自於韓國人之手，雖然角度新穎客觀，但是，卻和我們的思維模式有著差異。與此同時，在國內能夠系統性分析三星成功之道的著作和資料又並不多見，而本書正是針對這樣的瞭解需求所進行的深入且周延的研究成果，希望藉此來深刻揭示三星企業的成功經驗，為企業及大眾提供一個深度認識，進而學習三星管理精髓的平台。

本書是作者多年以來對三星企業進行大量追蹤研究所彙整而成的著作。作者長

期致力於探索世界各大著名企業的成功之道，以期為企業成長提供可資借鑒的寶貴經驗。在本書的寫作過程中，作者投入近兩年半的時間，前一年半主要用於各種資料的蒐集，包括來自企業調查研究的第一手資料，各種學術期刊、報紙、學術網路上的報導和評論以及正式出版的著作。也因為在如此大量、詳實的資料以及長期研究的基礎上，本書才得以順利完稿。

從內容體系上看，本書主要著眼於向大眾展示一個全面而真實的三星企業。本書獨特的研究體系，以及極具創新地跳出現象描述的傳統論述方式，大膽採用了分析加評論的語言風格，旨在深入淺出地闡述三星企業的成功精髓，為那些有志於以三星為學習標竿，成為與三星企業一樣卓越的企業，提供一定的啟發和幫助。我們相信，企業透過學習三星企業頂尖的管理理念和模式，必能向著世界五百強企業的目標不斷邁進。與此同時，三星企業的成功崛起，無疑地激勵了我們：東方企業只要經過長期不懈的努力，與歐美企業一樣具備成為世界頂級企業的實力！

★
導言

亞洲新興的標杆企業

一九七〇年，三星電子還在為三洋公司代工，為其製造十二英寸黑白電視機；五年前，三星仍不得不向新力或者松下購買晶片。然而現在的三星電子已是今非昔比，不但成為世界頂尖的技術創新公司，更在眾多的領域創造了一系列的尖端技術，包括手機、PDA設備、平面顯示器以及超薄筆記型電腦等。二〇〇三年，三星電子的專利數在全球排名第五，在美國取得了一四五〇項專利，僅次於IBM、NEC、佳能和Micron，領先於松下、新力、日立、三菱和富士通。三星的崛起，到底是三星「孤注一擲」策略的成功？或是三星CEO尹鍾龍的「生魚片理論」的奏效？透過本書，讓我們走進三星，在這位數位鉅子的身上找尋亞洲企業的崛起之道。

曾幾何時，三星企業在大多數人眼裡還只是個僅會模仿其他企業，生產低質廉價產品的小角色。也許是這一角色太不起眼，所以當二〇〇二年四月二日，三星企



業在美國紐約證券交易所的市場價值，首次超過著名的家電企業日本新力公司時，整個世界才會為之感到訝異。人們開始紛紛談論這個現代傳奇或醜小鴨變天鵝的傳奇故事，眾多媒體更是給予三星企業極盡所能之美譽：

二〇〇二年三月十一日，美國《商業週刊》在一篇題為「新力的反擊」的文章寫道：「在日本東京，新力公司總部社長辦公室內，只要一提到三星企業的名字，社長安藤國威的臉色就會大變。」

二〇〇二年三月十九日，美國《時代》雜誌根據品牌認知度預估，「三星企業將在三年之內超越世界上最大的家電企業新力公司。」出乎意外地，僅僅一個月之後，這一推測成為事實。

二〇〇二年六月十四日，英國最權威的報刊媒體之一——倫敦《金融時報》對三星企業的成功經驗進行了大篇幅的介紹，其中指出：「種種跡象已經表明，三星企業正在蓄積力量，以期成為超越日本新力的大型跨國公司。」

……

除此之外，《財富》、《華爾街日報》、《法國財經日報》等世界著名媒體均對

三星企業的傲人成績進行了詳細的報導。美國《財富》雜誌更是不吝讚譽地指出，三星企業能夠在產品創意、品牌塑造等方面超越新力公司，關鍵是在於其具備了世界頂級企業水準的財務結構、市場支配力以及產品競爭力等三個條件。

三星企業的迅速崛起，為韓國的近鄰日本帶來了不小的衝擊。在大多數日本人印象中，三星只是二十多年前那個為三洋公司代工的小工廠，如今卻在一眨眼間，這個小工廠竟然成為超越新力公司的大企業，這項事實令他們感到驚愕萬分。日本野村證券公司分析師對於三星企業的投資效率不僅給予肯定的評價，而且直接地指出：「其實早在兩年前，日本企業就已經不是三星企業的競爭對手了。」

就連三星企業最大的競爭對手，曾經是三星崇拜不已的企業導師——新力公司，也對三星表現出了少有的敬意，當時的新力會長出井伸之也在私底下承認：三星的零售部門已經超越新力。面對三星咄咄逼人的態勢，出井伸之不得不要求下屬每週向自己彙報有關三星市場表現以及長期發展策略的最新情況。新力公司顯然已經從昔日不起眼的小公司三星身上感受到前所未有的壓力。

儘管三星企業的會長李健熙對於三星的成績，表現得十分謙虛，並且一再告誡



三星員工不要因爲目前的成績而感到驕傲，畢竟與新力比起來，三星企業在技術上存在著不小的差距。然而，三星企業已取得的成績是足以讓整個世界都爲之驚訝。尤其是在二〇〇一年，當全球陷入一片蕭條之中時，三星企業卻一支獨秀地賺得近二十六億美元的營利！這樣亮眼的表現，令許多著名的跨國大公司，都不得不對三星企業刮目相看。同時，三星企業更開始頻繁地在美國工業設計協會獲得年度工業設計獎，在美國專利商標局（USPTO）申請專利的數量快速攀升。而《商業週刊》上的品牌價值排名也連年大幅度躍升：二〇〇一年，三星企業的品牌價值爲五十二億美元，然而僅僅兩年以後的二〇〇三年，三星企業的品牌價值就已經增長到一百〇八億美元。二〇〇四年，這一數字更達到了一百二十五億美元！

在專利技術實力以及品牌價值強勁攀升背後，所倚賴的是三星企業卓越的產品品質和優秀的市場表現。在全球 DRAM 記憶體晶片市場上，三星企業已經憑藉雄厚的技術實力和豐富的經驗，穩穩地坐上了全球第一把交椅。

行動通訊設備領域上，三星企業始終保持遙遙領先的地位。尤其是折疊、彩色螢幕、和絃音樂、滑蓋等技術領域的研發設計上，三星企業更是不斷地創造著世界