目　　录

前言……（1）

第一部　人生主旋：五十年的经营生涯

第一章　青少年时代

寸步不让……（1）
难忘的航行……（7）
未曾得过一张毕业文凭……（10）

第二章　投身事业

猛醒……（12）
一枕黄粱……（17）
东山再起……（19）
要让农民得到好处……（21）
“事业报国”……（23）
初识李承晚……（26）
移居汉城……（27）
光复后的首次访日……（30）

第三章　发展进口替代产业

避难大邱……（33）
新的挑战……（47）
韩肥建设的喜与忧……（58）

第四章　走出困境

需要全本请访问 www.ertongbook.com
China

出任经济人协会第一任会长……（74）
创建蔚山工业团地……（78）
三粉风波……（80）
再建肥料厂……（84）
“韩肥事件”始末……（93）
第五章　开创现代工业
向电子工业进军……（105）
向造船工业挑战……（108）
奠定石油化学工业基础……（110）
第六章　创办文化事业
创建三星文化财团……（113）
建立湖岩美术馆……（115）
占领舆论阵地……（116）
建造龙仁自然农园……（118）
第七章　夕阳余暉
与癌症作斗争……（121）
与世长辞……（123）
第八章　三星历史的新篇章
李健熙就任三星第二代会长……（124）
第二次创业宣言……（125）
第二部　“三星”哲学：李秉哲思想的体现
第九章　事业观
企业的根基是国家……（127）
创建“第一”……（131）
造福子孙……（136）

亏损就是对社会的犯罪……（137）
经济发展的阶段论者……（139）
尊重“合理主义”的原则……（140）
第十章　共存共荣的经营哲学
吴越同舟……（143）
将利益还给消费者……（146）
经济大国之梦……（147）
第十一章　经营者的条件
他所尊敬的三个经营者……（151）
“德”是统率力的基础……（154）
综合的判断力……（155）
洞察力和开拓精神……（156）
无限的责任……（157）
三种不称职的人……（160）
第十二章　手段来自实践
实践的哲学和原则……（162）
深信不疑地创造“黑字”……（164）
企业文化的核心……（167）
树的哲学……（168）
事业的四大原则……（170）
第十三章　事业的计划和实施
无终点的企业家……（171）
以不景气为前提的计划……（172）
严密的审查制度……（173）
决策走群众路线……（174）
敢干的勇气和后退的勇气……（175）

第十四章　经营要义

尖端技术　尖端经营……（177）
技术的支配者将支配世界……（178）
最便宜、最优、最先……（180）
管理要分清轻重缓急……（182）
小事也要尽善尽美……（183）

第十五章　组织管理

有组织的“三星”……（185）
经营责任制……（187）
充满活力的途径……（189）
事业部制的核心……（190）
管理类型的选择……（191）

第十六章　人才第一主义

企业就是人才……（194）
三星的人才标准……（197）
用兵达人……（198）
“冷静、公正、慎重”的方针……（200）

第十七章　教育设施和目标

一流的研修院……（204）
人要有内在规范……（205）
“知行合一”的实践观……（206）
关键取决于办教育的人……（207）

附　录

李秉哲年谱……（209）
三星财团概况……（223）
附　注……（249）

第一章

青少年时代

寸 步 不 让

“一个人生活上需要的钱是有限度的，超过你所需要的限度，钱赚得再多也没用。”这是南朝鲜最大财阀之一，三星财团创业元勋，世界优秀企业家李秉哲的一句名言。

本来，仅一个“第一制糖”就足够李秉哲一家及其子孙后代享用了，可是，李秉哲为什么还不知满足，冒着种种风险，披荆斩棘，艰苦创业，甚至面对一场又一场风波去聚敛财富呢？这是否与他对金钱的态度矛盾呢？他又是怎样不断创业，成为驰名世界的财阀呢？

要解开这一连串的问号，需要从李秉哲来到这个世界之日谈起。

李秉哲于1910年2月12日生在南朝鲜庆尚南道宜宁郡正谷面中桥里一个农民家庭。这一年正是朝鲜被迫同日本签订《韩日合邦条约》的丧权辱国的年代。李秉哲是父亲李赞雨和母亲权在林所生四个子女中最小的一个，在他上面有一个哥哥、两个姐姐。

李秉哲的祖籍在庆尚南道庆州市。祖上虽也曾有过做官的，但在他之前四五代就以种田为生了。他的家境比较富裕，每年可从田里收获1000石左右的粮食，在村里称得上是有余

需要全本请访问 www.ertongbook.com

钱剩米的富户。

李秉哲的祖父李洪锡是个视功名如粪土的文人，他曾从师于庆尚南道颇有名气的理学家许性齐门下，潜心研究理学、天文学等学问。他还开办了一个名为“文山书亭”的书院，邀集附近的秀才教书育人，以书和大自然为友过着悠闲自得的生活。

古往今来许多人为了发家致富，奉行“拔一毛而利天下吾不为也”的极端自私自利的哲学，而李洪锡却不是那种爱财如命的吝啬之徒。家族或村里谁有困难，他总是慷慨解囊，无私相助。他还是一个以孝顺著称的人，他谢世以后，家乡人为了纪念他的这种美德，在村里为他修建了一座“孝子碑”。据村里人说，他也是一个善于当家理财的人，这是他能积蓄一些家产的主要原因。

李秉哲的父亲李赞雨受他祖父的影响，也喜欢和一些学者、诗人或风水先生在一起谈古论今。他还是一个种田能手，同样的田地，在他手里就能比别人多收很多的粮食。他性情忠厚耿直，最讨厌说假话的人。在他面前就是犯了天大的错误，只要能诚恳地承认错误，也会得到谅解。可是如果说谎，哪怕是微不足道的一点小错，也会受到加倍的惩罚。

李赞雨对子女的教育非常严格，但是他很讲求晓以情理。“学习固然重要，但更重要的是要具有一颗正直的心”，“干什么事都不要操之过急，盲目行事”，“要相信事必归正的道理”……李秉哲从幼年时代就经常从父亲那里听到这些富有哲理的训教。

李秉哲的母亲权在林女士性情比较温柔，确是有朝鲜民族妇女那种特有的典型性格。因此，李秉哲有什么事情总是

China

和母亲去说。在李秉哲11岁那年春天，李秉哲不愿继续在家乡故里的书堂念书习字，想到新式学校去读书。这种想法他是不敢和父亲去说的，只能拉着母亲的衣角，缠着母亲到父亲面前去说情，送他到新式学校去。

李秉哲的故乡中桥里是个穷乡僻壤，交通不便，几乎处于与世隔绝的状态。他的小学阶段大部分时间是在他祖父开办的"文山书亭"度过的，因此，可以说启蒙教育对李秉哲并没有产生多大影响。但李秉哲那种顽强不屈的性格特点却从童年时代就明显地反映出来了。只要他认为是对的，就绝不屈服让步，不管是在村里还是在书堂，他都敢于同别的孩子比试高低。但因为村里年龄比他大、身体比他强壮的孩子多，凭力气李秉哲不是其他孩子的对手，所以他从不动武，而是利用自己的思维敏捷、条理清楚的优势同对方作说理斗争。不管对方年龄多大、身体多壮，只要抓住理他就寸步不让，有时甚至到别的孩子家里去找大人说理，直到对方认输为止。关于这一点，李秉哲后来回忆说："只要是说理，我总是稳操胜券的"。

这样，在村里，李秉哲就渐渐成了孩子王，他自己也对学习失去了兴趣，而把心思都用在玩上了。他经常招引村里的孩子们在一起打闹玩耍，有时甚至连书堂也不去了，因此而挨父亲的训斥和拳脚是常有的事情。

眼看自己的儿子没日没夜地玩，荒废着学业，打骂也无济于事，父亲是又担心又着急。正在这时，李秉哲突然提出要到新式学校去上学。父亲想，这倒是个办法，如果把他送到远离父母的新式学校去，到了那里人地两生，又没有父母可依恃，也许会好一些，不妨试试看。另外，李赞雨也是个知

书达理比较开明的人，接受新事物比较快，新式学校一出现，他就想把李秉哲送到这类学校去接受新知识，只是乡下还没有开办新学，孩子年纪又小，一直没有如愿。现在他考虑孩子在家里总是贪玩，长此下去，就要荒废了学业，况且随着年龄的增长，生活自理能力也在一天天提高，就是李秉哲不提出来，也该送他到外面去锻炼一下适应能力。父亲决定答应他的要求，于是，就把李秉哲叫到跟前问道："是你要求到新式学校去上学吗？好吧，我答应你。你这个不知长进的东西，这回到那里你就可以一心一意地玩了。现在我给你个机会，送你到离家很远的晋州去上学……"

就在这一年的春天，李秉哲被送进晋州的智水普通学校三年级读书。由于李秉哲也是两班（又称文武两班或东西两班，是高丽王朝和李氏朝鲜王朝时对官吏和贵族的称呼——作者注）的后裔，又是来自当地富有家庭的孩子，因此，尽管彼此年龄、学级不同，但相处都比较融洽。他很快结识了不少新朋友，后来成为李秉哲的亲家、乐喜金星财团的前会长具仁会和当地名门富豪许方正的几个儿子，就是李秉哲在智水普通学校结识的。

三年级第一学期结束后，李秉哲回到了家乡中桥里。这时，正巧在汉城读高中的两个堂兄也回来度假，他们一凑到一起，两个堂兄就常常得意地向李秉哲讲述一些在汉城的见闻，听了这些新鲜的故事，李秉哲又产生了到汉城去读书的想法。于是，他又对母亲说："母亲，让我到汉城去念书吧！"母亲听了只是答非所问地随便应付了一句，并没有理睬。但是，李秉哲是不达目的不肯罢休的，又是缠着母亲不放，让母亲替他向父亲求情。可是母亲想，父亲答应他到晋州去

上学才半年，不会让他再转学的。所以，不但没有答应他的要求，反而把他责备一顿，说他太不懂事。

李秉哲想，母亲不肯去说，就只得自己到父亲面前碰碰运气了。但是他心里清楚，要想说服父亲，没有充分的理由是不行的，而且还要找好机会才行。机会来了——有一天，一位客人来拜访父亲，李秉哲就乘客人刚走，父亲高兴之机，跪在父亲面前，大胆地说出了自己想到汉城去念书的想法。父亲听了显得很平静，没有露出任何特殊的表情，只是漫不经心地说："不管是汉城还是晋州，新式学校都是一样的。你这么小的年纪，能到汉城那么远的地方去学习吗？"李秉哲听了，虽然感到有些希望，还是把事先想好的理由一条一条地摆给父亲听："在学校听老师讲课是学习，在校外开扩视野，增加见闻不也是学习吗？一样花钱，到汉城除了可以继续学习外，还可以扩大视野，增加见识，岂不一举两得吗？"

父亲很同意李秉哲想扩展视野的想法，再加上说的也在理，父亲想，既然过去已经同意到晋州去上学了，现在也没有不让他到汉城去上学的道理。

李秉哲终于说服了父亲，跟着家里的老书童踏上了去汉城求学的道路，父亲和母亲也渡过南江，亲自到30里外的咸安车站为年幼的儿子送行。

李秉哲到汉城后，住在嘉会洞的外婆家，被编入离那里不太远的寿松普通学校三年级。

这所学校是朝鲜总督府作为初等学校的试点学校而建立的。上学第一天，一进校门就遇到了意外的困难，因为他操一口很重的庆南方言，别人讲话他还能勉强听懂，但他讲话

需要全本请访问 www.ertongbook.com

别人却一点也听不懂。彼此语言不通，给他的学习和生活造成很大困难。但这并没有影响他和同学们的交往，因为他在班里年纪偏小，又是从乡下来的，同学们都愿意接近他，所以，到学校不久，他就和同学们成了好朋友。

他的学习成绩不会因为来到汉城就突然好起来。在这段学习期间，除了算术成绩在班里一直名列前茅外，其他多数学科的成绩都在六七十分左右。

读完四年级的时候，他想到速成科去学习，尽快结束普通学校的课程。于是，他找到堂兄李相修征求意见，相修开始不同意，说："你现在连及格都很勉强，到速成科去能跟得上吗？"李秉哲回答说："我相信，只要肯下苦功就能跟上。"相修说："知道用功就好，你很聪明，我相信，只要你稍微加把劲，就能跟上。"征得堂兄的同意，他转到了中东中学速成科学习。

进入中东中学后，经过努力，李秉哲仅用一年时间就学完了普通学校的全部课程，达到了可以进入本科学习的水平。

在这段时间，学校教育对他虽然有一定的影响，但对他影响最大的还是祖父和父母对他进行的家庭教育。据李秉哲回忆，在少年时代，父亲常用"事必归正"和"三纲五常"、"仁义礼智信"一类的孔孟之道教导他，总是训导他"遇事不要性急，不要蛮干"，"哪怕自己吃亏，也不能失去信用"等。

父亲的这些教导，对李秉哲的性格形成和他一生的事业的确产生了很大影响。李秉哲无论是在生活中，还是在事业上，都十分讲究信用，他说过的话没有不算数的。

难 忘 的 航 行

在中东中学速成科完成普通学校的课程后，进入了中学部。这所学校体育开展得很活跃，尤其球类运动更是这个学校的强项，在同类学校比赛中摘取冠军奖牌是常有的事情。李秉哲也非常爱好足球和网球。

1926年秋，李秉哲读中学三年级的时候，突然接到父亲寄来的一封信，信中说："你的婚事已定，拟12月 5 日给你完婚，务必在12月 5 日前赶到家中。"

当时盛行早婚，并且在婚姻上父母之命是不得违抗的，他只得从命。赶回家中，穿上大君服，按着父亲的旨意，同未曾见过一面的新娘举行了婚礼。这一年，李秉哲才16岁。

新娘是庆尚北道达城郡妙洞的李朝世祖元年牺牲的六臣之一、朴彭年的后代、顺天朴纪东的千金。虽然是在婚礼上才见到新娘，但新娘的形象使他露出了满意的微笑。

李秉哲的家庭是个幸福、美满、和睦的家庭。他的夫人出身于崇尚儒教的名门望族，从小受传统的儒家教育和影响，深通礼义之道和齐家之术，她是李秉哲的贤内助和事业上的得力助手。他们共有十个子女（四男六女），这些子女在他们的培养教育下，现在都已成为三星财团和国家有关部门的栋梁之才。

完婚后，李秉哲又回到汉城继续读书。后来，他又在汉城桂洞租到了一间每年租金17圆的二人合居宿舍。

完成了终身的婚事，升入了高中，又过起了寄宿生活，

这一切都使李秉哲感到好像自己一下子变成了成年人。

李秉哲是个视野开阔、永不满足于现状的人。在中学四年级第一学期结束后，他又产生了到日本去留学的念头，要到更广阔的世界上去见见世面。于是，他便乘放假回家的机会，向父亲禀报了自己的想法。父亲听了很不高兴，责备他说："什么事都要有始有终，都十九岁的人了，连这个也不懂？"父亲的意思并不是反对他到日本去留学，而是想让他读完中学再去。可是，李秉哲已经决定的事情，他就非做到不可。实际上，这时的李秉哲，自以为已经具备了独立的判断能力，不需要事事都和别人去商量了。所以，他毅然离开父母到釜山搭上了去日本的釜关（釜山至下关）联络船，踏上了只身奔赴日本的旅程。

在这次驶往日本下关的船上，发生了一件令李秉哲终生难忘的不愉快事情。釜关联络船是一艘3000吨位的轮船，这在当时是相当大的了，然而，船上的设施却非常简陋。轮船驶离釜山港不久，李秉哲从二等舱里出来散步，在甲板上遇上了他的同乡安浩相博士。安浩相已在德国获得了哲学博士学位，这次是为了到日本京都大学再研究一年东方哲学而前往的。

当轮船驶入波高浪大的玄海滩以后，船体剧烈摇晃起来。由于头晕得厉害，他俩想到设施稍好一点的一等舱去休息一下，但在一等舱的入口处却遭到了日本乘警的傲慢无理的阻拦。乘警一面仔细盘问他俩的身份，一面傲慢地说："你们朝鲜人有什么资格往一等舱里挤？"日本人的凌辱，使李秉哲深切地体验到了亡国的滋味。同时，也使李秉哲认识到："我们国家必须强大起来，要想国家强大，首先必须

富裕。无论如何，我们国家也要成为富裕、强大的独立国家。”李秉哲后来所以选择“事业报国”的道路，一心从事实业，看来，同他那次难忘的航行，是有密切关系的。

李秉哲到下关后，换乘火车，辗转来到东京。原来，李秉哲只是凭着一种愿望和青年人特有的冲动来到东京的，到东京怎样生活？怎么学习……这一切他都没认真想过，只是认为“车到山前必有路”，到了东京总会有办法的。但是，当他真的来到东京，许多具体问题提到面前时，他却一时不知所措了，甚至产生一种从未有过的寂寞感。然而，李秉哲毕竟已经过了几年的寄宿生活，具备了一定的独立判断和处理问题的能力。他想，到大学开学还有半年多时间，不管怎样，得先找个合适的地方住下，其他问题再慢慢想办法。

下车后，根据站前贴的寄宿指南广告，他先找到寄宿介绍所，委托主人给找一个寄宿的地方。然后，为了熟悉一下东京的街道，就和介绍所主人约好时间，在附近的高田马场站登上西武新宿线的电车，游览市容去了。

到下沼袋站下车后，又继续信步往前行。走着走着，看到马路对面正在走路的一个青年，那个青年也看到了他，凭着直觉他猜测那个青年人象是朝鲜人。于是，他就下意识地停住脚步，用朝鲜语同那个青年搭话，果然那个青年人也是朝鲜人，正如俗语所说，“在他乡异地见到故土的乌鸦都感到亲切”，更何况是在异国遇到同族的人呢？两个人都喜出望外。通过交谈得知，那个青年叫李舜根，是庆尚南道咸安来的朝鲜留学生，当时正在早稻田大学三年级读书。

李舜根给李秉哲介绍了学校的学习、生活情况和日本的风俗习惯，并帮助李秉哲租到了一间房子。李秉哲就这样开始

了东京的生活。

第二年，即1930年4月，李秉哲考入早稻田大学专门部政经科。当时，从美国华尔街爆发的金融危机已席卷整个世界，日本经济也陷入严重的危机之中。大米、生丝等原料价格在几个月之间下跌了一半，大批失业者充满街头巷尾，工厂罢工浪潮此伏彼起，很多大学毕业生因找不到职业而加入失业大军。此时，日本国内的各种政治势力纷纷出场，风起云涌的政治斗争使日本政局陷入严重的危机，走投无路的日本统治者终于走上了军国主义法西斯的道路。在这种形势下对时代反应敏感的学生当然不能袖手旁观，早稻田大学的校园也就当然成了学生经常集会的场所。

当时，在早稻田大学有不少朝鲜留学生，这些留学生大部分都参加过日本的学生运动，李秉哲也同早稻田大学的学生一起参加过一次反对滨口首相的示威游行。但是，他参加示威游行并不是出于对政治运动感兴趣，只是出于一种好奇心而已。

在这个时期，李秉哲把全部精力都用在学习上了。他感到自己在小学和中学都没有认真学习过，大学是最后一次在学校学习的机会了，应该珍惜这个难得的学习机会。他不仅上课时认真听讲，一字不漏地作笔记，而且还利用课外时间阅读了很多书籍。凡是能借到的书，他都借来看，就连当时秘密传抄的马克思、恩格斯的著作，他都借到了。

未曾得过一张毕业文凭

正当他以浓厚的兴趣埋头学习的时候，到第二学期末，

China

由于偏食的坏习惯，他患了严重的脚气病。尽管经过多方治疗，但病情总不见好转，到后来，不仅不能坚持正常的学习和日常活动，就连身体都难以支撑了。李秉哲万般无奈，不得不放弃留学。就这样，他在大学二年级的时候就结束了学校的生活，回到了家乡。

李秉哲曾先后进过晋州智水普通学校、汉城寿松普通学校、中东学校、日本早稻田大学等四所学校。但因在每所学校都没读完就中途辍学，以致他没拿到过一张毕业文凭。

李秉哲尽管在求学道路上遭到种种挫折，给他留下了终生的遗憾，但在汉城和东京的学习生活却给他留下了永世难忘的印象，使他开阔了视野，增长了知识，经受了锻炼。

1932年9月，李秉哲回到中桥里，不久就恢复了健康。恢复健康以后，他又先后在汉城和家里度过了几年失去自制的生活，以游乐、玩骨牌消磨时光。

第二章

投身事业

猛　醒

光阴荏苒，转瞬间李秉哲已成了三个孩子的爸爸。有一天，他又去玩骨牌，直到深夜才踏着月光回家。回到家里，当他看到正在甜睡的三个孩子，象是突然从恶梦中猛醒过来，第一次意识到光阴虚度得太多了，感到自己应该立志了。这天晚上，他躺在床上想了许多。他想：自己已经在人生的道路上度过了二十六个春秋，时间对每个人都是公平的，然而自己在事业上却还没有起步，二十六年的生涯给自己留下的只是悔恨和遗憾。深沉地回忆唤起他应该干点事业的念头，他决心要投身到事业中去，挽回失去的光阴。当然，究竟具体干什么，他还没有想好。在当时，可供他选择的事业很多，参加独立运动，进入官场，从事实业……这些对李秉哲来说都没有什么困难。但是，经过反复比较，他认为从事实业既符合国家的需要，也适合自己的性格特点。最后，他决心投身实业，在实业上一试身手。

李秉哲选择走实业的道路，并未经过长时间的深思熟虑，但这个选择却从此主导了李秉哲的人生走向，也正因为如此，他后来的命运才和三星财团紧紧地联系在一起。

要想干实业，首先必须有资金，资金从哪里来呢？对身

无分文的李秉哲来说，只能依靠父亲，于是他就把自己想干点实业的想法和父亲说了。当父亲问他打算干什么实业时，李秉哲还没有确定具体的计划，所以只是笼统地回答："如果父亲同意的话，我就按本钱去找事做。"父亲考虑他已经读了不少书，也有了一定的社会经验，应该到社会上闯荡个存身立脚的地方了。再说，如果继续象以前那样整天游手好闲地东走西逛，虚度光阴，不仅荒废了所学的知识，也容易走上邪途，不如给他点本钱，让他自己去闯一闯，于是分给他一份年收300石粮的财产让他拿去作资本。这笔财产在当时如果用在一年的生活上是很宽裕的，可用在事业上却不太充足。但不管多少，有了这些资本总可以出去做点事了。

李秉哲拿到钱以后，接着就为选择基地进行广泛的社会调查。经调查了解到，如果以汉城为基地，可选择的行业面宽，亲属也多，但自己的资金不够；如选择大邱、釜山或平壤作基地，这三个城市的商业大权都掌握在日本人手里，就凭自己那点资金是挤不进去的。思前想后，只有离家乡较近的马山比较合适。马山是个山青水秀、环境幽雅、气候温和的港口城市，水陆交通十分便利。同时，马山又是被称作粮仓的庆尚南道一带农产品的集散地，每年都有数百万石大米需在那里向日本转运。从中国东北运去的大量黄豆、高粱等也需要在那里加工，而那里的加工能力却远远落后于其他地方。在马山市内，除日本经营的一家磨米厂规模比较大以外，其他磨米厂都是些简陋的小厂，远远满足不了加工的需要，货主往往在预付了加工费后得等很长时间才能取回，在货场上到处都是堆积如山的粮袋。李秉哲就决定抓住马山加工能力不足的机会，在马山市内建立一座粮食加工厂。但李秉哲

需要全本请访问 www.ertongbook.com