

柳韩金佰利 的经营之道

三重绩效 · 三个悖论
以人为本 · 以顾客为中心 · 终身学习

文国现 (Moon, Kook-Hyun)
[韩] 赵东成 (Cho, Dong-Sung) 著
IDS & Associates咨询公司
李征龙 译 明德知行管理咨询公司 审校



机械工业出版社
China Machine Press

柳韩金佰利 的经营之道

文国现 (Moon, Kook-Hyun)

[韩] 赵东成 (Cho, Dong-Sung) 著
IDS & Associates咨询公司

李征龙 译 明德知行管理咨询公司 审校



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

柳韩金佰利的经营之道 / (韩) 文国现等著; 李征龙译. —北京: 机械工业出版社, 2014.5

ISBN 978-7-111-46598-0

I. 柳… II. ①文… ②李… III. 企业管理—经验—韩国 IV. F279.312.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第085639号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-2544

Moon, Kook-Hyun, Cho, Dong-Sung and IDS & Associates Consulting. Yuhan Kimberly: Korean Company's Hope.

Copyright © 2005 by Hans Media.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2014 by China Machine Press.

This edition arranged with Hans Media through EntersKorea Co., Ltd., Seoul, Korea. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Hans Media 通过 EntersKorea Co., Ltd., Seoul, Korea. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

柳韩金佰利的经营之道

[韩] 文国现(Moon, Kook-Hyun)等著

出版发行: 机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 董纪丽

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2014年6月第1版第1次印刷

开本: 170mm×242mm 1/16

印张: 13.75

书号: ISBN 978-7-111-46598-0

定价: 45.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东



序一

新范式：以人为本的创新经营

中国经济要走向何处

2008年9月全球金融危机以来，资本主义的代表——美国的国际地位受到了严重影响。过去60年引领全球的美国模式，无论在经济、社会还是环境上，都不再充满魅力。相反，迎接改革开放第二个30年的中国经济，已经超越过去120年来代表亚洲的日本，发展成了名义GDP达到10万亿美元的经济超级大国，而基于购买力平价的实际GDP也已达15万亿美元，中国具有了仅次于美国的经济实力。

但问题才刚刚开始，因为范本没有了。美国模式、日本模式在经济、环境、社会方面都具有局限性，我们需要新的范式超越这些局限。特别是最近汤森路透集团发表的创新企业100强名单中没有中国大企业的事实，给了我们很大的启示。现在，中国要跨越模仿阶段，发展创新型经济。

如何实现创新型经济

首先，中国有必要关注德国经济的秘诀。德国拥有全球 45% 以上的“隐形冠军”企业，而中国仅有 3%。2000 年年初，德国还被取笑为“金融白痴国家”“欧洲病夫”。看看 2013 年的实际成果就能看出，德国已经成为超级经济强国，不仅贸易顺差规模全球最大，达到每年 2 400 亿美元以上，而且就业率在短期内上升了 8%，是世界主要发达国家中年轻人失业率最低的。德国已经成为在新再生能源产业、环保型汽车产业和应对气候变化能力方面遥遥领先的环境技术先进国家。

在这第二次“莱茵河奇迹”背后，隐藏着的是德国重视工作岗位、企业内的终身学习和持续创新并以人为本的创新型经济政策，以及重视人和企业社会责任的“隐形冠军”企业。“隐形冠军”企业的员工充满了主人翁意识和企业家精神，离职率不到 3%。这些企业在经济不景气或是遭遇经济危机时，会投资于人才和学习，从而确保竞争力。这些企业不仅动用人的手脚和头脑，还激发人的热情和灵魂。

德鲁克的创新经营模式

在韩国也有不少通过人才和终身学习实现持续创新，取得巨大成功的创新企业。其中，最典型的就是三星电子和柳韩金佰利。三星电子是年销售额超过 2 000 亿美元的韩国代表性企业；柳韩金佰利是在韩国市场上与美国的宝洁、日本的尤妮佳竞争，并取得完胜的超一流企业。三星电子和柳韩金佰利都成了各自领域的最佳企业。虽然规模有别，但被共同评为“最受尊敬的企业”和“最想去工作的企业”已达 10 年以上，其中的秘诀就在于

对人和持续学习与创新的果断投资。

柳韩金佰利就站在基于信赖而实现快速走向市场的最前端。它用其他任何企业都无法跟上的创新速度，使得那些大企业的规模效应无法发挥效果。柳韩金佰利通过贯穿整个供应链的愿景共享和再设计以及终身学习，加速了变革的实现，大幅减少了资源使用。柳韩金佰利 360 度持续创新的管理模式以“新范式管理”之名，已经被 200 多家领先企业所采用。本书就是从多个领域详细解说柳韩金佰利的七种成功因素。希望本书能够为那些在各自领域努力成为全球趋势制定者的中国企业，以及努力与所有顾客创造共享价值，共同取得经济、环境、社会绩效，成为可持续发展并受人尊敬的企业，带去一定的价值。

本书中文版得以出版，还与现代管理学之父彼得·德鲁克先生给我们缔结的因缘有关，是在一直致力于实践德鲁克的管理哲学与原则，并在中国积极传播德鲁克管理思想的德鲁克管理学院的邵明路先生与明德知行管理咨询公司的吴江燕总裁，以及所有参与者的愿景和热情支持下才得以出版。本书的共同作者、首尔大学名誉教授——赵东成教授的贡献尤为重大。在此，特表感谢！

文国现

2014 年 5 月 1 日于韩国晓山

序二



1999 年，我们公司的董事局主席、中国德鲁克事业的创始人邵明路先生，将德鲁克管理思想通过管理培训和高层管理论坛的方式引入国内。经过多年发展，已有十几万名管理者在德鲁克管理学院学习了管理课程，也有很多人在自己的工作中进行了实践。作为一名有着创新精神且注重实战的企业家，邵明路先生一直非常关注这些管理课程究竟给组织带来了哪些绩效改变，他时常在思考这样一个问题：我们还可以有哪些更好的方式帮助这些组织加速改变并取得卓越的绩效？

2009 年，邵明路先生在德鲁克全球管理论坛上与韩国德鲁克协会主席文国现先生就此话题进行了深入的交流。在交流中，邵明路先生了解到，文国现先生曾在柳韩金佰利工作 33 年，在此期间，他通过不断地探索与实践，已经系统地将德鲁克管理思想，更确切地说是德鲁克社会生态的思想，全面应用于企业的管理实践中，并在取得卓越成就的同时形成了一套有效的管理模式——新范式管理。这引起了邵明路先生的关注，他马上去韩国进行了考察。经过更加深入地了解，邵明路先生决定将新范式管理模式引入中国，同

时还专门派团队到韩国进行了长达数月的考察和学习。期间我们了解到：在成功领导柳韩金佰利成为一家全球领先的公司后，自 2005 年起，文国现先生的新范式管理模式就被韩国政府采纳，文国现先生出任韩国新竞争力委员会委员长。同时，韩国政府出资成立了新范式研究所，请文国现先生和他的团队在韩国 200 多家机构实施了新范式管理咨询，咨询对象包括浦项钢铁、乐扣乐扣等企业，也包括口腔医院、警察局、博物馆、社区体育设施管理公司等非营利机构。这些机构实施了新范式管理后，在企业竞争力、员工创造性、主人翁意识、部门间的开放沟通、公司信息公开度、权力委任、信赖文化、员工自我开发、员工工作生活的平衡、教育预算效果和伦理经营等维度都取得了非常明显的效果。很多机构还将新范式的理念和做法在其上下游机构和关联组织中做了推广实施，也都取得了很好的效果。新范式的理念和做法在韩国的普及度很高，这对韩国的经济发展起到了很好的推动作用。

经过与邵明路先生多次的交流和探讨，文国现先生表示愿意专门拿出时间，支持明德知行管理咨询公司的事业发展，即帮助中国的机构尤其是民营企业，实现从优秀到卓越的跨越。这也成了我们共同的事业理想。在这份事业中，我和我的团队以及我们的客户有幸能够近距离地与文国现先生这位世界级企业家一起工作，并在工作中向他学习，我们都感到特别兴奋。我们最享受的就是聆听文国现先生和企业家们的对话。在帮助企业解决棘手问题的同时，他更多的是通过提问来引领企业家冲破禁锢，在问题中不断发现创新的机会。他经常说：“我们不能总纠结于困难，我们必须面向机会。”作为领导者，重要的是要言行一致、率先垂范。文国现先生倡导以人为本、透明经营，在我们内部进行项目讨论时，他从来都是认真倾听并尊重每个人的想法，鼓励大家发表不同的意见，并共享一切有助于大家有效开展工作

的信息。创造性破坏、向窗外看、伦理经营、透明经营、信赖经营、授权经营、以顾客为中心、发展人、终生学习、目标管理和持续创新等理念，在他的分享、实践及给企业的辅导中有着高度的一致性并贯穿始终。

作为中国德鲁克事业的重要成员单位，明德知行管理咨询公司的定位是典范实践推动者，我们致力于在全球范围内寻找典范实践，并将适合中国企业的模式在中国进行推广实践。我们将“新范式管理模式”引入中国，旨在为那些有社会责任感、有志成为所属领域全球第一，并能够引领行业健康发展的企业提供咨询指导。在与企业家的互动中，很多企业家都希望能更全面地了解和学习新范式管理在柳韩金佰利的具体实践。鉴于此，我们特意从几十本关于柳韩金佰利和文国现先生的韩文书籍中甄选了两本，献给中国的读者。

相信这两本书可以帮助中国的企业家打开思路，如柳韩金佰利一样，在市场全球化的激烈竞争中，当国际巨头来到本土市场时，由于做到了差异化经营，你的企业也可以脱颖而出，在激烈的竞争中取得决定性的优势！

明德知行管理咨询公司总裁 吴江燕

2014年4月于北京

注：明德知行管理咨询公司、彼得·德鲁克管理学院、机械工业出版社华章公司将定期举办“新范式管理研讨会”。如果您认同书中所谈到的理念，如果您也希望带领您的企业实现从优秀到卓越的跨越，那么我们期待着能与您进行深入的交流。您可以登录 www.pfdm.com.cn 了解进一步的资讯。



序三

文国现先生不仅是我的好朋友，也是我非常尊敬的企业家。尽管我们在两个不同的国家，我们的企业产品也不同，但是每一次见面、每一次谈话我们都会有一种心灵的触动和找寻到知己的感动。

文国现先生经常谈到伦理经营、透明经营、信赖经营和授权经营，在他眼中，“首先，必须是伦理经营”。这是我非常欣赏的经营理念，因为符合伦理、做事遵循伦常，就是符合“道”，符合“自然”。儒家的伦理，指的是五伦、五常、四维、八德，这些伦理关系中“五伦”非常重要，父子、夫妇、君臣、兄弟、朋友，四海之内皆为一体！所以，本书对于中国读者而言很有意义，因为它特别提醒我们如何去重视伦理。只有懂得了伦理，我们才会懂得把过去追求“果”改变为追求“本”。如此，我们就不会做出本末倒置、舍本逐末的事情了。

柳韩金佰利把员工当做第一资产，提出要以人为本、以顾客和市场为中心进行企业变革，这是非常睿智的举措。企业如果只是把员工当成工具，得不到尊重的员工就会是一个没有幸福感的

员工，他就很难真正爱客户，真正去关注客户的需求。

在 2011 年的时候，我提出：企业的价值在于员工的幸福和客户的感动。在企业内部把员工的幸福作为第一要务，唯有把员工作为自己的家人，员工愿意把企业当做自己的家，他才会更加用心去做事，并且我们希望他不止是用心做企业的事，还包括为他的家庭、为社会大众做事。

我希望每一个到企业来工作的员工，不仅仅是来这里领一份薪水，而是都能够懂得孝顺父母、尊敬长辈，懂得正确教育下一代的方式，懂得关爱社会和服务他人，懂得珍惜地球，真正做到敦伦尽分。开启大家生命中的另一扇窗，让大家懂得生命的真正意义。建国君民，教学为先，只有把员工的培德教育做好，“根”扎好了，“果”自然会成长得好。就如《大学》所云：是故君子先慎乎德。有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。德者本也，财者末也。

希望我们中国的企业家能够改变追利不逐本的做法，把这个“本”真正做好，这样就能够长久地发展。如果企业经营者和员工之间的关系是一种对价关系，而不是一种心与心彼此呼应的关系，那这种关系是不可持续的，也是不能长久的。对于一个员工而言，如果他对公司没有信赖、没有信心，一旦别的地方薪水高，他就会离开公司，这个问题是很普遍的；但是当员工觉得在公司得到了信任和尊重，得到了心灵的提升和滋养，他就不会轻易选择离开，即使离开了也会选择再回来。所以，经营企业要懂得经营人心，要从“本”开始去用心做。从经营者本身来开始做，就是“正己化人”。《论语》云：“其身正不令而行。”经营者本人就是员工最好的老师，但在企业中经营者除了做好“师”，还应该做好“君”“亲”这两种身份。

在本书中，文国现先生阐述了他在柳韩金佰利服务过程中得到的关于

管理的“三种悖论”：

第一，创新经营源于保守原则；

第二，加强企业的社会性和公益性会提升企业的收益性；

第三，企业效率的提升可以不是通过裁人而是通过保留和培养人来实现。

这三个思考，从我过去的实践经验中也有着深刻的体悟。

没有原则就没有创新，坚守根本价值，回归根本。以中国的文化而言，我们的根在哪里？如果能找到根本，就找到了解决之道。中国的传统文化，孝道是根本。在传统的“家”与“家道”观念中，“家”是自己一生的依靠、保障和支持者，也是一个人奋斗进取的后盾。儒家中讲到修身、齐家、治国、平天下，可见治国、平天下的根本就是如何修身，修身之后“齐家”。齐家就要有“家道”“家风”和“家学”。能够使几百人的家族和睦相处、互敬互爱、互助合作、平等对待，这就是中国传统的“家”。其中，“家道”要遵循五伦关系，“家风”就是五常八德，“家学”就是孔孟之道，“家业”则是要通过教育后代来传承，这些就是中国能够绵延五千年，长治久安、盛而不衰的根本原因。

2009年年底，苏州固锝开始尝试用中国传统的“家”文化构建幸福企业典范，探索出了幸福企业八大模块系统化的推进模式。通过四年多的实践，固锝把中华传统文化的精髓——“家”文化融入到企业的经营管理中。我们用实践证明：企业能够继承“家”的精神与功能，用道义和伦理来经营。经营者像家庭中的长辈，将敬爱、关怀、照顾、互助、谦卑和恭敬等美德落实到家里每个人的身心，使企业的员工都有一种归属感，人人和睦相处、平等对待，把他人人都当成自己的亲人，懂得孝悌忠信，做到相亲相爱如一家人。很多人认为家文化的管理模式是苏州固锝的创新，但是事实上，这

是中华文化在现代企业的一种探索和实践。

在我眼中，文国现先生的胸怀很宽、心量很大，是一个胸怀世界的企业家、一个有着高尚品德的智者。他所推动的“绿化江山”运动，还有他所做的其他活动，可能有人会认为做这些事情跟经营没关系，但是其实和经营有非常大的关系。公司的员工爱护环境，会提升公司的知名度以及扩大公司无形的品牌影响。文国现先生的第二种悖论是：加强企业的社会性和公益性会提升企业的收益性。我想，虽然文国现先生内心并不是为了公司的品牌而去做公益，但是每一分耕耘都会有收获。这正是：利天下者，天下亦利。

正如文国现先生所提到的那样，因为个人的成长背景，他早早地就开始关注社会。他从高中开始帮助很多人，这样的经历拓展了他的思维边界：“从那时候开始，我体会到为他人服务、为社会贡献的重要性，并将其付诸实践。”看到这一段，我回想起了自己的童年，我的父亲是一位乐于助人的慈父，他参与社会上的各种活动来帮助贫困人群，他也很关注老年人，他还投入很大的精力参与联合国防止沙漠化的行动等，这都是他的品德和社会责任感的体现。在他的影响下，我12岁时就承担起家里买菜的职责，那时我虽然还很小，但是很喜欢帮邻居、长辈们做事。

文国现先生认为：企业最高的价值创造是成为受尊重的企业。记得2013年在公司22周年庆典上，我提出，苏州固锝的二次创业是要成为最受世人尊敬的幸福企业典范。我认为中国需要出现值得世界尊敬的企业，这样的企业不是仅关注自己内部的企业，而是一个利他型的企业，是为全人类的福祉尽心尽力的幸福典范企业……

企业家需要具有使命感，当体会到了一份使命之后，我们会明白做企

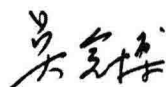
业不是为了赚钱。我们用实践证明，企业的价值观可以更加超越，企业存在的意义和使命可以更加高远。

管理学大师彼得·德鲁克在回望一生时谈到，他之所以对公司及其管理进行研究，正是因为他意识到，企业组织正在取代传统的乡村、部落，成为产业社会中的有机社区，从而将个人、社区和社会重新融合在了一起。我们所做的实践是希望企业承担起社会细胞的角色，承担起社会的功能。

我想文国现先生也同样希望有更多的企业、更多的社会组织和团体都能够明白生命的价值和意义。人生的意义思考清楚之后，我们人生的旅程就有了明确的方向，这样我们踏出的每一步都是坚定而踏实的。

非常感谢文国现先生的这本经营之道，对于我们中国的企业家而言，它确实具有很高的借鉴意义。

苏州固锔电子股份有限公司董事长





柳韩金佰利：三种悖论

从 2004 年 10 月开始，国立首尔大学管理学院的赵东成教授与 IDS & Associates Consulting 的研究团队一起对我们公司（柳韩金佰利）的经营管理进行了广泛而多角度的研究，在对庞大数据进行分析的同时，也对包括我在内的几位管理者和员工进行了多次深入的访谈。

部分研究成果已编辑成柳韩金佰利的历史与成长过程、管理创新、企业文化、顾客满意、终身学习体系、北亚经营、伦理经营和环保经营等系列案例。这些报告因为过于专业，并不适合从事一般管理工作的人士和学习企业管理的学生学习，所以当时仅提供给了管理学研究生院、企业研究所等几个专门机构。

后来赵东成教授和研究团队在几经思考后，最终决定将这些研究结果撰写成一本适合大众阅读的书籍并进行出版。虽然关于我们公司的书籍在市场上已有出版，但他们希望在本书中，能采

用既生动传神又通俗易懂的方式，来传递企业管理整体视角下的深度分析，相信这将是很有意义的工作！

商界有很多值得借鉴的优秀企业和管理者。然而，在内容聚焦于我们公司的书籍序言里，自卖自夸本身就是很难为情的事情，更何况在组织之前凸显个人的名字，也不符合柳韩金佰利的企业精神。再三思考后，我还是认同赵东成教授的建议，有必要用外部专家难以明示的、更具总括性的语言，向读者提供更为完整的知识信息，因此我撰写了此篇序言。

关于我们公司经营的详细案例，在本书中有很好的体现，所以在序中我只做一个概括的整理，重点阐述我在柳韩金佰利服务过程中得到的几个关于管理“悖论”的想法。或许其他企业经营者也有此感受，我确实体验到了看似违背常理但又确实存在的企业经营悖论。我所体验到的可总结为三种：

第一，创新经营源于保守原则；

第二，加强企业的社会性和公益性会提升企业的收益性；

第三，企业效率的提升可以不通过裁人而是通过保留和培养人来实现。

在企业里，创新和保守、社会性和收益性、提升效率和人员维持等看似相互矛盾的命题，在柳韩金佰利的现实中却已形成悖论的和谐，变成公司的差异化特征。

没有原则就没有创新

我有两个别名，大学的时候是“孔子”，因为冷漠、无趣，却又总是强调名分和公共性而得；另一个是“文风尘”，这个别名有个小故事。在加入

柳韩金佰利后的一次欢迎聚餐上，专务（高级总监）叫我唱歌，我说我不擅长唱歌，准备唱《爱国歌》（韩国国歌），大家不同意，最后就唱了《希望歌》[⊖]。公司的长辈们说我一个年轻人“装”老人的样子，就给取了“文风尘”。跟这个别名一样，我的生活方式极端保守，虽然会影响社交生活，但依然一直烟酒不沾，也不会打高尔夫。但是，我的工作方式却颇具创新性，甚至达到了与柳韩公司的习惯不太相符的程度。我们在韩国率先主张采用电算化、管理创新等，开拓性地开展了很多工作。

像我这样具有保守个性的人之所以不断追求创新，是因为我知道，只有通过创新才能达成最为基本的、根源性的“价值”。论语《学而》篇有一段讲到“本立而道生”，意思就是“树立根本则方法自然会出现”。我想树立并守护根本，所以会显得保守，但在方法上都是创新的。

为回归根本的创新

因为我，我们公司的销售人员受了很多苦。我的前任社长在位时，公司奖励打高尔夫，鼓励接待和喝酒，但是我担任社长之后做了很大的改变。除吃饭外，不允许喝酒和招待客户打高尔夫；完全取消了机密费用，也没有固定办公费，都是采用实报实销制；甚至连固定的海外旅行费也取消了。记得当时清除了 100 多种惯例。起初销售人员纷纷抱怨，说这生意没法做了。他们认为要做销售必须要招待喝酒，陪打高尔夫。

对于销售人员，我只是强调了根本，告诉他们做真正对顾客有益的事情。我建议说：“享乐一会儿就没了，你们要成为顾问，为客户公司提供真

⊖ 《希望歌》为韩国歌曲，歌词演绎了在不如意的世界上探寻希望！——译者注