

堪称“企业圣经”的必读书 韩国最具影响力的管理书

李健熙 伟大的选择

【韩】金炳完◎著

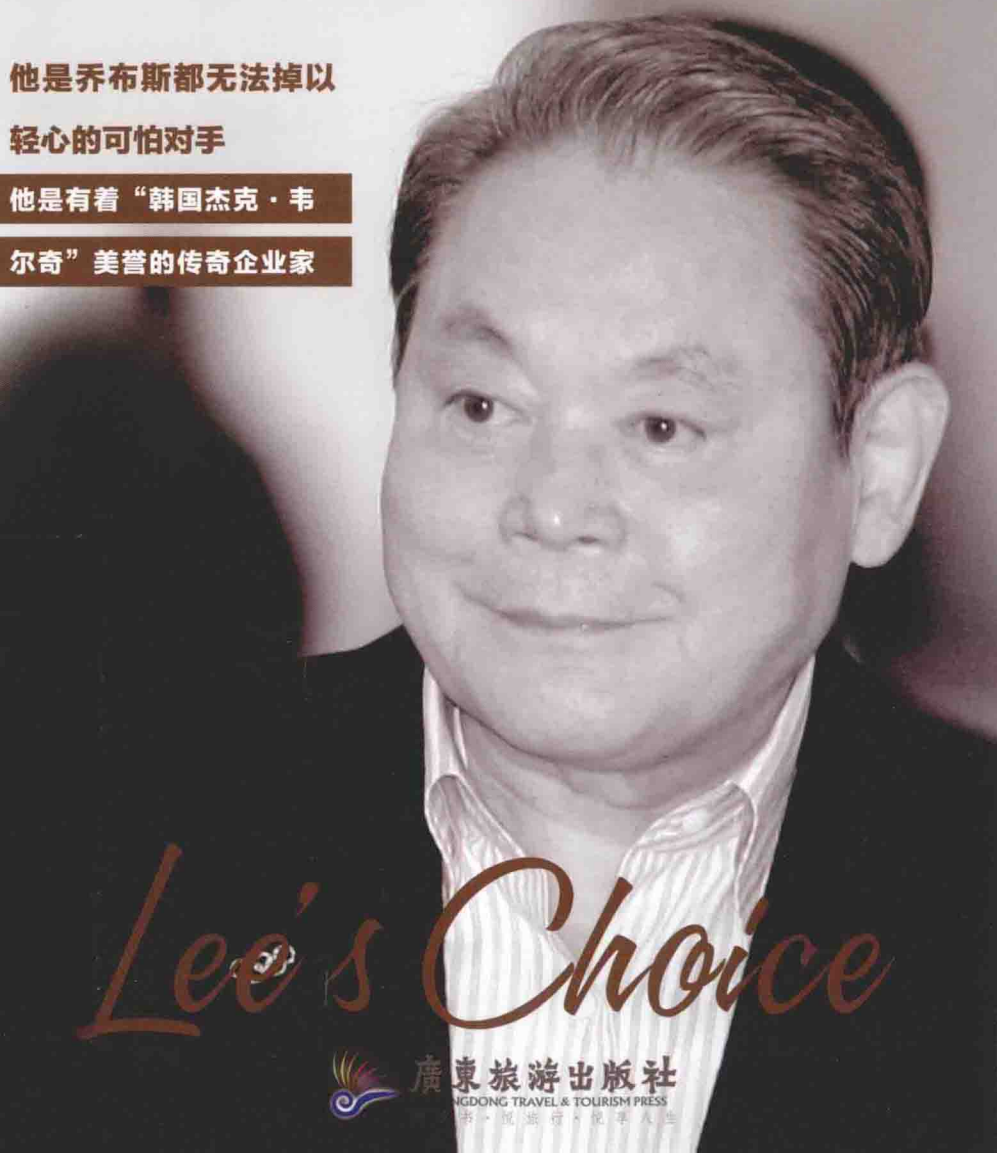
沈恋花 朴铃一◎译

他是乔布斯都无法掉以

轻心的可怕对手

他是有着“韩国杰克·韦

尔奇”美誉的传奇企业家



Lee's Choice



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

书·悦旅行·悦享人生

李健熙 伟大的选择

【韩】金炳完◎著

沈恋花 朴铃一◎译



Lee's Choice



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

书·悦旅行·悦享人生

图书在版编目 (CIP) 数据

李健熙, 伟大的选择 / (韩) 金炳完著; 沈恋花, 朴铃一译.
—广州: 广东旅游出版社, 2014. 7
ISBN 978-7-80766-813-8

I. ①李… II. ①金… ②沈… ③朴… 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 (2014) 第 050835 号

广东省版权局著作权合同登记号: 图字 19-2013-173 号

Lee GeonHee, Great Choice By 김병완 (金炳完 Kim Byungwan)

Copyright 2013 © by 김병완 (金炳完 Kim Byungwan)

All rights reserved

Simple Chinese Copyright © 2014 by NEW PROSPEROUS CHINA MEDIA(TIANJIN) CO.,LTD.

Simple Chinese language edition arranged with BOOKTHINK PUBLISHING

through Eric Yang Agency Inc.

责任编辑: 梅哲坤

封面设计: 薛良英

责任技编: 刘振华

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 14 号楼 3 楼 邮编 510640)

邮购电话: 020-87348243

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

北京市昌平开拓印刷厂

(北京市昌平区上苑秦屯村)

889 毫米 × 1240 毫米 32 开 6.5 印张 100 千字

2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 25.80 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书

创造能够载入史册的世界超一流企业

杰克·韦尔奇是商业历史上最受推崇的，也是最广泛被模仿的经营者。他将曾经组织结构冗杂的 GE（通用）改组成了最简洁、最高效的公司。如果说杰克·韦尔奇是美国企业家们最推崇膜拜的偶像，那么李健熙会长便是韩国的杰克·韦尔奇。

在 20 年间，杰克·韦尔奇的资产价值从最初的 120 亿美元涨到了 4500 亿美元。40 倍的增幅不仅让全世界为之震惊，更让他成为了本世纪内获得评价最高的传奇经营者。然而，李健熙会长却在短短的 25 年里，把资产总额从 1 兆韩元提高到了 303 兆韩元，创造了 303 倍的增长奇迹。现在全世界都在为三星和李健熙会长取得的成就震惊不已。

“李健熙会长到底是如何将一个当初连商品企划书都没有的二流企业打造成为现在的三星电子的呢？”

“三星不是第一，也不是第二。只是介于二者之间罢了。”

这是 1993 年李健熙会长在北京会议上发表的“惊人言

论”。2013年，也就是20年后的今天，三星已不是第一或第二，而是世界知名的超一流企业。

这段时期内到底发生了什么样的嬗变？三星是如何完成了从一、二流之间的企业到超一流企业的飞跃？如果三星的会长不是李健熙，而是别人，三星又会是怎样一个局面？

在如今这个企业平均寿命不到30年的变革动荡年代，要想引导企业成长并非易事。而如今，李健熙会长不仅实现了企业的生存与成长，更完成了奇迹般的飞跃。

李健熙会长到底是如何把一家平凡的民营企业打造为世界超一流企业的呢？

难道三星和李健熙会长总是顺风顺水的吗？其实并不是这样，三星曾面临过众多的危机和考验。

那么李健熙会长面对危机和考验时是如何抉择的呢？

到底是怎样的抉择，创造了如今作为超一流企业的三星电子的呢？

李健熙会长的伟大之处就在于能在抉择关头，以超乎常人的洞察力做出决定，使三星能够迎难而上。

- 在全球陷入石油危机的时候，李健熙会长果断地选择进军半导体市场。

- 没能在模拟信号时代抓住主导权的三星，果断地开始为迎接数字信号时代的来临准备进行经营革新。

- 当所有企业拘泥于进行价格竞争与追求产品品质性能时，三星果断地选择了设计引领产品的不寻常道路。

- 在谁都没有关注移动电话时，李健熙会长已经预测到“一人一机”时代即将到来，因此提高了对手机产业的关注度。

· 在谁都没有想到电子产品可以和体育赛事进行合作营销时，李健熙会长果断地敲定了赞助奥运会赛事的相关事宜。

· 在谁都没有意识到全球化时代的来临时，三星已开始实施“区域专家制度”，着手应对即将到来的全球化。

· 在谁都没有意识到危机来临时，李健熙会长就已经通过发表有关经营理念创新的宣言来强调危机意识、认识转变和三星的再创造。在他强调危机意识，并以此强化企业“体制”的同时，IMF 外汇危机席卷了整个韩国。

· 在任何一家企业都没有抱有成为全球化超一流企业的梦想和目标时，他开始憧憬世界超一流企业。

· 在国内没有任何人对曾属于二流企业，且只生产廉价家电产品的三星会成为超一流企业抱有希望的时候，他开始期待三星能成为超一流企业，并开始挑战，最终实现梦想。

“半导体世界第一位”、“LCD 世界第一位”、“手机世界第一位”，这都是三星电子所实现的神话。而这，仅仅花了 20 年的时间。

这本书讲述了他所做的伟大选择和挑战的事迹。

希望通过这些故事，让充满希望的 2013 年涌现更多精彩的挑战。

金炳完

序言 创造能够载入史册的世界超一流企业

第一部 创造超一流三星电子的李健熙的伟大选择

第一章 李健熙做出的六个伟大选择.....003

1. 半导体——选择半导体.....004
2. 数码——选择数字化.....013
3. 设计——选择设计.....019
4. 手机——选择手机.....025
5. LCD——重新定位 LCD.....036
6. 体育——选择体育.....040

第二章 李健熙发起的五项伟大革命.....044

1. 经营革命——新经营宣言掀起改革高潮.....046
2. 人才革命——企业培养人才，人才推动企业发展.....055
3. 意识革命——改变意识，挑战超一流企业的文化.....065
4. 全球革命——利用半导体，向国际公司发起挑战.....079
5. 产品革命——以品质和设计为主线，对产品进行革命.....086

第二部 李健熙的经营、人生和飞跃

第三章 李健熙的五种经营模式093

1. 准备经营——准备迎接数码时代和国际化时代 094
 2. 计划经营——正确预测最新的潮流 100
 3. 攻击经营——毫不犹豫地攻击 105
 4. 变化经营——化危机为契机，不断进行改变 110
 5. 战略经营——居安不忘思危，谨小慎微 115
- ※ 经营关键词——创造现在的三星电子，
李健熙的五种经营关键词 120

第四章 李健熙的七种人生123

1. 出生——排行老三的李健熙 124
2. 成长——学习如何与人相处 130
3. 秉性——天生不太适合做生意人的李健熙 137
4. 压力——没有选择逃跑，接受接班人的命运 141
5. 失败——在各种挑战中屡战屡败 144
6. 父亲——父亲的阴影成为就职后最大的困扰 148
7. 考验——荆棘般的考验再次来临 150

第五章 李健熙的五项伟大飞跃153

1. 超一流企业——从二流企业到超一流企业 154
2. 全球 CSR 企业——追求共赢的全球 CSR 企业 159
3. 创造型三星——三星，从管理型到创造型的转变 167
4. 独创的企业文化——
从官僚主义发展到拥有一流的企业文化 177
5. 百年长寿企业——创新，超一流，共存的成功精神 186



第一部

创造超一流三星电子的李健熙的伟大选择

“企业通过竞争优势与别的企业区别化，又因竞争优势而成长和发展。但是很多企业连自己的竞争优势是什么都不清楚，或者知道自己拥有的竞争优势是什么，但是能够把这种优势成功展示给现有的或即将合作的客户的企业又不是那么多。在企业经营和销售中，不重视竞争优势或者错过发挥优势的机会，是一种重大的，甚至是致命的失误。让顾客购买自己的产品而不是别人的产品的唯一理由是自己持有的竞争优势。无法确保竞争优势的企业无法吸引顾客，而失去顾客的企业的未来会怎样就不言而喻了。”

“我们不会被所处的环境或人生中蕴含的不公平因素和运气所束缚；我们不能被致命的过失、自己所犯下的错误，抑或是过去的成功所困；我们也不能被短暂人生中叫作‘时间’的数字所左右。发生在自己身上的事情当中，我们只能控制非常微小的一部分。但是，我们可以自由选择，也可能因为这样的选择而变得伟大。”

第一章 李健熙做出的六个伟大选择

“我愿为开创三星新的历史而努力，为二次创业的荣光献出我的全部。通过未来指向型的具有挑战性的经营方式，力争在1990年以前，让三星成长为世界超一流企业。”

“很多人问我何谓经营。每当这时我会回答‘看见看不到的’，不管是经营还是日常事务出现了问题，至少要问五次‘为什么’，分析其原因后通过对话来解决。而且我会奉劝他们改掉以自我为中心、以自己的价值思考的习惯。因为换个角度考虑对方的立场的话一切看起来就会有所不同。因此，在这个飞速发展的时代，即使观察同一个事物，我们也需要以‘立体化思维’从多个角度观察。”

1. 半导体——选择半导体

“企业利益如何最大化是经济学家们一直在讨论的课题。就像很多的批评家指出过的一样，利益最大化的概念模糊得连其意义都不明确。但是，如何使企业面临的‘机会最大化’（maximization of opportunities）不仅具有重要意义，还体现了企业家的职责所在。如何做到这一点比起效率性（efficiency）和达到目标的能力（effectiveness）更具核心意义。那么，就如何实现机会最大化来讲，比起问‘怎么做好这件事？’‘如何寻找需要做好的事？’以及‘如何把资源和努力集中到这件事情上？’更有意义。”

如彼得·德鲁克所说，李健熙会长不同于常人，他长时间苦恼于什么才是三星未来要做的正确的事，最后他将目光锁定在“半导体”上，决定带领三星进军半导体产业。

彼得·德鲁克在同一本书中说：最好的结果，不在于解决问题，而在于在解决问题的过程中能够抓住更大的机遇。通过解决问题而得到的结果只不过是恢复到正常状态而已，不能再有比这更高的期待。但如果能找到新的机会，那么就会取得比恢复常态和解决问题更大的无法言说的成就。

李健熙会长为了解决三星缺乏技术力量、处在技术附庸地位的问题，他并没有把注意力放在解决问题上，而是

为寻找新机会而努力，终于发现了“半导体神话”这一新的机会。

“80年代末90年代初，三星电子以微波炉等家电产品进军美国市场，是进行低价倾销的低端品牌。”

这是《财富》杂志于2002年对三星电子做出的尖刻评价。而且这个报道绝对没有夸张的成分，因为当时三星电子展现给世人的就是这个样子。

到了21世纪初，韩国三星电子公司仍然没有完全摆脱这种形象。30年前，当李健熙还只是一家连电视都无法生产的企业的副会长时，他就开始为开拓半导体这个尖端行业的市场做准备了。

当时此举在业界同行看来是一个即使被评价为草率也不为过的鲁莽决定，不然商界也不会流传着三星会因为半导体而倒下的流言蜚语。但是随着时间的推移证明了李健熙当初所做的选择是多么的令人叹服。

李健熙早在20世纪70年代就对半导体行业十分看好，并把其看作促进三星发展的新契机，认真钻研。不仅如此，李健熙还发觉大韩民族是心灵手巧的民族，从脱鞋进房间的生活细节还可以看出清洁的生活习惯等，并且把这种“筷子文化圈”民族的民族特性与半导体事业结合起来，洞察到半导体生产正需要没有一点灰尘、始终维持高度清洁状态的作业方式。因此，大韩民族的特性与居住文化很适合，

也有利于半导体事业的发展。

从这一点可以看到李健熙的细致和对于未来的预见性。最终，李健熙成功说服父亲李秉喆前会长，三星电子正式投入到具有历史性意义的半导体产业中去了。

而且李健熙会长对于半导体产业的选择和执着有如神附身般的意志力，没有任何人能阻挡。

《三星电子 40 年，挑战和创造的遗产》这本书中，有一些文章讲述了李健熙会长开拓半导体市场时的艰辛。

1974 年 12 月 6 日，三星以 50 万美元的价格收购了韩国半导体 50% 的股份，剩下的 50% 的股份依然归美国小规模风险投资法人（Integrated Circuit Inc）所有。就这样，半导体公司形成了三星和 ICI 合作的形态。有趣的是，引进半导体的人正是在东方电视台任董事长一职的李健熙。由于他直接参与引进过程，所以当时东方电视台的姜津具会长也为此被记者们追问，姜会长还为安抚其情绪费了不少心思。

“‘三星电子作为电子厂商，深知半导体事业在未来的重要性，但是时机还未成熟。你也该知道近些年电子部门的业绩并不好。在没有投资的余力和名义的情况下，用 50 万美金收购负债公司 50% 的股份确实有些冒险。’‘李健熙会长比谁都了解电子市场，而且对半导体十分钟爱。但是秘书室的职员判断半导体产业没有发展潜力，所以没有办法，李会长只好声明用个人资金收购。’”

这本书上还准确地记载着李健熙会长对发展半导体产业的理由。

“1973 年受到石油危机的刺激后，韩国必定要发展附加值较高的尖端高科技产业。正好当时有消息称，有一家韩国半导体公司在设立工厂的过程中面临破产。因为当时我刚好在摸索新的产业领域，也正对半导体产业比较感兴趣，所以‘半导体’三个字深深地吸引了我。

时代潮流正从产业社会转向情报社会，其中以半导体产业为核心，我觉得这个行业很符合我们民族的特长和特色。我们民族属于‘筷子文化圈’，手艺突出，而且从脱鞋进房间等生活细节就可以看出，我们的居住环境十分清洁。这样的文化很符合半导体生产。半导体生产需要细致入微的操作，不能有丝毫污染，应保持高度清洁状态。”

李健熙会长认为，半导体产业和我们民族的筷子文化——居住文化和生活文化十分一致。跟随时代潮流的变化要发展高附加值产业，而且由于时代潮流的不断变化，应进军附加值较高的尖端科技产业市场，所以李健熙会长便开始对半导体产业进行看似轻率的挑战。

李秉喆前会长于 1983 年 3 月 15 日公开宣称，三星电子正式迈入半导体产业领域。这是通过 2.8 东京构想，已经具体化的内容。三星电子 VLSI 终于正式步入正轨。准确地说，这是 30 年前所发生的事情。李秉喆前会长拿出了要

开发 64K D 内存的具体计划。

但是国内商界和海外竞争者和外媒的反应与 1974 年李健熙第一次收购韩国半导体的时候一样，只有嘲讽。虽然过了十年，三星电子的形象却未曾变过。但那时三星电子已开始震惊世界。

李秉喆前会长公开宣布该计划不到一个月，也就是 1983 年 3 月 15 日，三星开始着手推进半导体产业。9 个月后的 12 月 1 日，更是完成了 64K D 内存半导体的生产、组合，以及检查。

在正式宣布推进半导体产业不到一年的时间里，三星电子就震惊了全世界的半导体业界。起初，三星电子与其他行家存在数十年以上的技术差距，尽管如此，默默无闻的三星电子仅以不到一年的时间，就开发出世界上第三个 64K D 内存的半导体。

当时，三星电子独自研发被誉为“技术梦”的 64KD 内存半导体，超出了所有人的想象。

“三星半导体通信（1988 年被三星电子合并）研发了 64K D 内存技术，而且在 6 个月内完成了生产、组合、检查等工序。与美国和日本相差 10 年技术的韩国在不到 6 个月的时间里，成功地把差距缩减到了 4 年。”

这是姜津具会长 1983 年 12 月 1 日在记者面前发表的部分报道资料。对于三星令人惊诧的关于技术研发的消息，

日本媒体更是敏感地使用“冲击”等词句进行相关报道。事实上，他们也确实受到了一定的冲击。

因为美国和日本低估了三星电子的技术力，甚至是露骨地耻笑三星电子的技术水平，表示“以三星电子拥有的技术，截至1986年，能够成功开发64K D内存也是极大的成功”。

与此同时，从1983年12月开始，三星电子便致力于半导体工厂的建设，并于1984年3月在器兴区竣工。势如破竹的气势再一次震惊世界。三星为此投入了两千多台设备，以及26万人力，夜以继日地赶工。就算是发达国家，要想建成一个半导体工厂，也需要一年半以上的时间，可是韩国的三星仅仅用了6个月的时间，就完成了很多发达国家都无法完成的事情。在当时仅有美国和日本拥有半导体生产工厂，而韩国成为了世界上第三个建立半导体工厂的国家。

美国和日本开始震惊了。

“韩国的三星正在创造奇迹。”

三星实际上已经创造了奇迹。与美国和日本相差10年技术的韩国，在不到6个月的时间里，把差距缩减到了3~4年。

而在10年后，李健熙会长带领三星电子在半导体领域取得了辉煌的成就，让世界再次为之惊叹。可以说，三星