

SAMSUNG

编著/姜亚丽 文逸

三星 第一主义

袁宝华担纲本套丛书总顾问并题词/基业长青的文化II理念的秉持+故事的传承

百家企业文化工程丛书

主編/莫少昆 梅霖
華新世紀管理諮詢

9



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



百家企业文化工程丛书
主 编 / 莫少昆 梅霖
9
华新世纪管理咨询

三星 第一主义

编著 / 姜亚丽 文逸

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

三星：第一主义/姜亚丽等编著. —北京：中信出版社，2004. 11

(百家企业文化工程丛书/莫少昆，梅霖主编)

ISBN 7-5086-0327-3

I. 三… II. 姜… III. 电子计算机工业 - 工业企业管理 - 经验 - 中国

IV. F426. 67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 109819 号

三星：第一主义

SANXING: DIYI ZHUYI

责任编辑：裘挹红 李钊祥

出版者：中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者：中信联合发行有限责任公司

承印者：北京牛山世兴印刷厂

开 本：889mm × 1194mm 1/32 **印 张：**6 **字 数：**94 千字

版 次：2004 年 11 月第 1 版 **印 次：**2004 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-5086-0327-3/F · 809

定 价：19.00 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 - 85322521

http: // www. publish. citic. com

010 - 85322522

E-mail: sales @ citicpub. com

author @ citicpub. com

以我为主，博采众长，
融会提炼，自成一家。

为《百家企业文化工程丛书》题

(原国家经委主任 中国企业联合会名誉会长)

袁宝华



二〇〇三年十二月

《百家企业文化工程丛书》顾问委员会和编委会

总 顾 问
顾 问 委 员 会

袁宝华					
陈清泰	张瑞敏	竺延风	魏家福	刘国胜	
刘振亚	李文新	朱继民	赵新先	英长斌	
王珏	吴敬琏	周叔莲	厉以宁	魏 杰	
樊 纲	金 碚	张 德			

编 委 会 主 任
编委会副主任
编 委 会 委 员

胡 平					
贾春峰	马役军				
莫少昆	梅 霖	谢 悦	尹援平	刘建湖	
黄新惠	韩 旭	王旭晓	金思宇	张 政	
陈久霖	马欣来	史秋秋	冯建福	李祖荣	
徐文中	王春荣	曹世潮	祝慧烨	沙水兵	
黎 群	魏中龙	魏允平	王玉祥	张 晓	
石述思	李 茸	冯 涛	张忆文	姜亚丽	
文 逸					

策 划
主 编
执 行 主 编

梅 霖	金思宇	姜 勇
莫少昆	梅 霖	
金思宇	李 茸	

总 序

国家的繁荣在于经济，经济的发展在于企业，企业的兴衰在于管理，管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司，尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界，却始终保持着稳定的核心理念。譬如，通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信，注重业绩，渴望变革”；沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工，服务每位顾客，每天追求卓越”；诺基亚的价值观是“科技以人为本”；惠普之道是“我们信任并尊重个人”；松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”；英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”；可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”；宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品，美化消费者的生活”；联想的核心价值观是“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反

应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

如果把企业比喻成一部机器，那么企业文化就是这部机器的润滑油。一部能够转动的机器一定是按照科学的设计和流程组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理。但如何让这部机器转动得更正常更长久呢？这就需要润滑油，而这种润滑油就是企业文化。如果说科学管理是让你这么做而不那么做，那么企业文化管理则能够让应该这么做的你做得更好。《重构公司文化》一书的作者曾说：文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西，实施起来十分艰难，但取得的效果却牢不可破。

既然企业文化管理在企业中如此重要，那么企业文化究竟是什么？

根据一般理论，企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念。我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念，还包括基本的经营理念和管理理念。企业愿景表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希望和盼头；企业使命表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；企业精神表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；核心价值观表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；经营理念表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；管理理念则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和管理理念相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。本然，就是顺乎人的本性；自然，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；超然，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的

追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。企业的核心是人。一个人的需求=物质需求+心理需求+情感需求+精神需求。其实，一个企业管理的过程就是不断满足员工这四个层次需求的过程，其中心理、情感、精神是企业文化层面的需求。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的实现，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，才能焕发人性的智慧和激情，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于《易经》的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家的核心思想“道”。中国革命的成功是因为毛泽东把马克思主义与中国革命的实践相结合；中国改革的成功就是因为邓小平创造性地提出了西方市场经济与中国社会经济相结合，所以中国企业管理的成功必须把西方科学管理融于中国传统文化之中，这样我们的企

业管理才会有持久的生命力。

第三，不能忘记我们是企业人。企业是一个组织，员工是组织人，而不是农民。作为组织，要有组织原则、机制、制度和战略，那么我们的企业文化就必须与我们的战略、制度和原则想匹配。从某个角度说，“农民+制度=员工”。制度是让想犯错误的人犯不了错，文化是让有机会犯错的人不愿意犯错。优秀企业文化的标志是与战略相匹配、与制度相融合、以绩效为导向。

第四，不能忘记我们是世界人。中国企业的文化，不能仅仅局限于自身局域文化、民族文化，更重要的是放眼世界，吸取世界的、西方的先进文化，融合到企业文化中，真正做到中西合璧，为我所用。

基于上述“四个牢牢不能忘记”，我们在帮助企业塑造文化时，分为四部曲：第一部曲是**弘扬**，弘扬公司员工已认同已执行到位的企业文化；第二部曲是**提炼**，提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化；第三部曲是**提升**，公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性，需要国内外相对优秀的文化来提升；第四部曲是**推广**，企业文化重在推广，如果说前面的三部曲是万里长征迈出的第一步，那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练，必须关注企业文化的建设和提升，这是刻不容缓的。只有企业文化的深入人心，企业的文化建设才不会出现“两层皮”或者“魂不附体”的现象。我们意识到了这一

点，并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

基业长青是企业的终极梦想。在长期从事企业咨询和培训的过程中，我们发现中国相当多的老板和员工，更多的不是需要企业文化的概念和理论，而是需要知道世界优秀企业的企业文化内容是什么，企业文化背后发生的故事是怎样的，这对他们更有实质性的借鉴价值。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究，通过故事理念化，理念故事化，洞悉世界优秀企业卓越理念的渗透和执行，以展现这些成功企业背后文化形成的轨迹和影响力。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中，我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持，非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析，更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展，从而推动中国社会文化的发展，因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的，但愿我们的成果正是你们所需要的，但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会

目 录

目 录

第一章 三星回眸 /1

个性三星 /1

三星发展历程 /4

三星领导人 /15

三星大事记 /24

第二章 三星的企业文化 /29

三星企业文化内容 /29

三星企业文化内涵 /32

第三章 三星企业文化故事 /47

故事 1 我应该为国家做些什么 /47

故事 2 燃起第一主义 /49

故事 3 莫以事小而不为 /51

故事 4 “哇,我看到了这隐藏的一英寸!” /53

故事 5 半导体观光团 /55

故事 6 “法兰克福宣言” /57

故事 7 我们不要旧传统 /61

故事 8 我们一定要战胜摩托罗拉 /64

故事 9 陈大济与三星的半导体事业 /68



百家企业文化工程丛书

- 故事 10 安泰浩探索复合化的道路 /70
- 故事 11 正道经营 /72
- 故事 12 “提前买单”——韩科长的防腐经验 /74
- 故事 13 对不起，我们不欢迎你！ /77
- 故事 14 一个天才可养活数十万人 /79
- 故事 15 我们是第一个吃螃蟹的人 /81
- 故事 16 15 万部手机付之一炬 /83
- 故事 17 把“send”和“end”键升高！ /85
- 故事 18 “我喜欢惹是生非的人” /87
- 故事 19 “亲切”的艺术化 /90
- 故事 20 不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里 /92
- 故事 21 酒好也怕巷子深 /95
- 故事 22 三星与奥林匹克同在 /97
- 故事 23 没有硝烟的战争 /101
- 故事 24 三星下注中国 /104
- 故事 25 “地区专家”制度 /106
- 故事 26 “明星任务组” /109
- 故事 27 种子事业、苗圃事业、果树事业 /111
- 故事 28 三星产品永远是市场上的生鱼片 /114
- 故事 29 全球猎才 /117
- 故事 30 是谁的错？ /120
- 故事 31 做强壮的“泥鳅” /123
- 故事 32 石子路变柏油路 /126
- 故事 33 以人为本 /128
- 故事 34 玩命的三星人 /132

故事 35 抓住太太们的心 /135

故事 36 真情回报社会 /137

第四章 华新世纪文化点评 /141

三星：变中求胜 /141

主题链接 /161

三星集团会长李健熙谈三星企业文化 /161

三星电子数字家电网络事业部 CEO 兼社长韩龙外

评三星企业文化 /164

李基泰在博鳌亚洲论坛谈三星的品牌战略 /166

参考资料 /173



第一章 三星回眸

个性三星

“要做就做到第一，不然就退出。”

“除了妻儿一切都要变。”

——三星集团会长 李健熙

三星作为当前世界最具活力的企业之一，就如她的领袖人物掷地有声的话语一样，一向是这样我行我素，个性十足。这就难怪在韩国流传着这样一句话：“三星卖紫菜饭团也会畅销”。

正是靠着这种勇于创新的气魄和永远争第一的鲜明个性，三星从半个世纪前的小小贸易公司，到2004年跻身《财富》全球500强的第55位，这无疑在全球企业史上创造了一个神话。

BI

百家企业文化工程丛书

现在无论在亚洲还是欧美，店铺里都充斥着三星电视机、三星电话、三星等离子显示器、数码音乐和视频播放器等商品，《今日美国》、CNN 的网站上到处都能看到三星的标识。近年来人们在国内的各大电子市场也随处可见三星生产的精致产品，很多人都以能拥有三星 MP3、笔记本电脑、手机或 DV 机而自豪不已，其中有款三星液晶显示器的广告词为“王者归来”，用来形容它现在的强势再贴切不过了。据美国《商业周刊》调查，三星 2000 年品牌价值为 52 亿美元，2001 年上升至 64 亿美元，2002 年上升至 83 亿美元，2003 年则达到了 108 亿美金，连续两年成为全球品牌价值提升最快的公司。

三星——创造企业神话

从“三星商会”到“三星集团”，从最初只能制造廉价微波炉的三星到作为全球电子领域的一匹黑马，三星大放异彩。尤其经历了 1997 年严酷的亚洲金融风暴，经过 5 年的艰苦奋斗，三星目前已成为全球最大的内存芯片、纯平显示器和彩色电视机制造商，此外还是第三大手机制造商，在全世界 47 个国家建有 89 个分支机构。从 1999 年至 2001 年，三年赢利总额达 110 亿美元。在全球 IT 行业萧条，甚至一流公司纷纷亏损的情况下，三星电子一枝独秀，成绩斐然。如今，以索尼、英特尔、微软等为首的跨国公司都在积极寻求与三星之间的合作，这就向世人充分证明“三星已经成长为国际电子市场上的又一巨头”。

三星在短短半个多世纪创造了令世人惊叹的企业神话，成为商界一颗璀璨的明星。其独特的经营理念，变中求胜、不断创新的企业文化成为诸多企业竞相模仿学习的准则。三星与成功、利润划上了等号，正如韩国大宇证券公司研究中心长官全炳瑞所言：“买了三星股票，就好像手里拿着份保险，它让你相信，不定哪天它就会大涨。”

我变故我在

面对三星缔造的企业传奇，我们不能不深思：在纷繁复杂的现象之后，三星是如何发挥后发优势，在短短十几年内超出诸多著名的行业领先者，掌握强大核心技术能力，并做到18种产品世界市场占有率第一？三星如何迅速摆脱亚洲金融危机的重重压力，在短短两年里就重现活力？三星品牌战略如何在两年时间内使三星的品牌价值翻一番？三问三星，就是要寻求创造三星神话关键的成功要素。而三星给出的答案简单而明确：创新。

李健熙会长曾说过这样一句话：“我希望通过新经营的管理，能够看到一个世界一流的三星。这应该是一个建立在主动性和创造性之上动感的、富裕的企业，具备强大的竞争力，是行业的代表，拥有忠实的用户群。我们将经历种种艰难，但一定要达到目的，让下一代过上更好的生活。把三星的精神与个人联系起来，我发誓将倾注我的财产、名誉和生命，竭尽全力将三星发展成为世界一流企业。”

