

经营

三星，与众不同的公司

[韩] 三星大中华区总裁 李相铉 著 于萌 译
三星首席企划 刘必和

竞争

北岳文艺出版社

经营

三星，与众不同的公司

[韩] 三星大中华区总裁 李相铉 著 于萌 译
三星首席企划 刘必和

宪章

北岳文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

经营宪章:三星,与众不同的公司/李相铉,刘必和著. —太原:

北岳文艺出版社,2004.5

ISBN 7-5378-2628-5

I. 经... II. ①李... ②刘... III. 电子工业—工业企业

业管理—经验—韩国 IV. F431.266.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第036024号

经营宪章

——三星,与众不同的公司

*

北岳文艺出版社出版发行(太原市井州南路199号)

[Http://www.bywy.com](http://www.bywy.com)

太原市昌宏印刷厂印刷

*

开本:787×980 1/16 印张:14.5 字数:143千字

2004年5月第1版 2004年5月太原第1次印刷

印数:1—10000册

*

ISBN 7-5378-2628-5

1·2593 定价:28.00元

卷首语

很多人都认为，新世纪将会是一个“文化的世纪”，也有一些人主张未来的经济应该是“数字经济”，由此我们听到很多人预测，在新世纪的世界中，“设计能力”将会成为决定一个企业能否在激烈的竞争中取胜的最重要因素。这些观点大都是片面着眼于整个未来社会的一两个侧面，将复杂的社会现象过于单纯化后得到的结论，这是他们的狭隘性，但有一点是毋庸置疑的，那就是上面这些观点为我们揭示出了目前正在走近我们，不，应该说是已经近在眼前的全新社会的主要特征。

从这样一个观点出发去仔细审视文化、数码、设计这三个核心用语，我们至少可以隐约感受到这样一个共通之处：这三个概念都是以创造性为前提和基础的，那么，大家将未来社会预言成一个比以往任何时候都重视创造性的社会也似乎并不为过。

那么在目前这样一个时代环境中，企业应该如何做出反应，又应当具备一种什么样的企业文化呢？与这样一种全新的时代氛围相适应的经营理念所蕴涵的内容到底是什么呢？那些正在为未来积极准备筹划的企业和公司能够从过去的经验和历

史中学习到的经营智慧又是什么呢？那些着眼于未来的经营者又该怎样去灵活运用那些同时代的其它企业的相关经验与事例呢？

我们两个人在相处的过程中发现，虽然我们选择的道路途径各不相同，但通过密切的交流，我们发现彼此仍有很多共同关心的问题，而上面言及到的内容则无疑属于这些问题中的一部分。于是我们决定把自己关于这些问题的想法进行整理、归纳和总结，同时也加入了一些文字以及企业的具体事例，这其中包含了大量独具匠心的创意和体会，可以给未来的企业经营提供一定的帮助。在经过无数的讨论之后，我们终于达成了下面这个共识：在 21 世纪的企业经营中，顾客的满足仍旧是最为重要的核心概念。因此，本书的第一部分内容就是我们在这一问题上的经验和想法。

现在，这本书的编写工作已经接近尾声了，可是我们反而对于上面涉及的那些问题产生了跟多的疑问，似乎根本无法给出确切明了的答案了，但有一点是值得我们骄傲的，把那些专业经营者所具备的生动现场经验和经营学者所拥有的理论创意结合起来，摸索出一条未来的经营之道，这的确是一个很有意义的课题，而且涉及到这个课题的尝试极少，这一点也在无形之中提高了本书的价值所在。

在不胜繁杂与诱惑的环境中编写这本书实非易事，而使之成为可能的原因就在于我们两个人不仅有共同关心的问题，在十分重要的哲学层面上也达成了共识，下面这首歌德的诗将为

大家揭示出“我们的哲学”。

Es ist nicht genug zu wissen,

Man mu? auch anwenden,

Es ist nicht genug zu wollen,

Man mu? auch tun.

只有知识是远远不够的，

还要懂得如何去运用它。

只有理想是远远不够的，

还要把它付诸于实践中。

——Johann Wolfgang von Goethe

在编写这本书的过程中我们得到了很多人热情的帮助，其中我们要特别感谢成均馆大学的金申焕和周镇永两位助教，这二位在原稿整理和编辑工作中给予我们不遗余力的帮助，另外还有协助我们收集、整理相关资料的三星电子的金恩景代理等诸多相关的热心人士，在此一并向他们表示我们由衷的感谢。

新千年的十字路口

刘必和，李相铉

引 文

蕴涵在大自然中的经营智慧

撰写这本书的两位作者有一个共同的爱好，那就是他们都很喜欢登山，很长一段时间以来，每到周末，其中一个人便会独自攀登北韩山，而另外一个人则会带领同公司的干部们一起登上冠岳山，他们其中一个是在企业经营这个特殊领域里从事专门研究工作的经营学学者，另外一个则是身为企业一分子的经营者，虽然身份有所不同，但他们都是将企业经营作为自己毕生研究课题的人，从这一点上来说，他们又是完全相同的。也许正是由于这样一个原因，这两个人在每次登山时都有一个习惯，那就是将蕴涵在大自然中无声的教诲与企业经营结合起来进行思考，而且这两个人虽然各自所走的路不同，但平日里却经常会为了同样一个问题而苦恼，这大概也是我们两个通过登山从大自然中体会出的经营哲学大同小异的原因所在吧。因此，我们这两个写书的人决定通过这段文字，以我们作为经营学学者和经营者的眼光，把我们从大自然中领悟出的经营智慧在此做一个整理。

I

我们在登山的过程中，经常会遇到一些比较危险或者陡峭的路段，也总会有呼吸急促或步履维艰的时候，还有，每每走到一个没有指示标志的岔路口，我们会在方向的选择上陷入犹豫不决的状态。但是，无论脚下的路途多么危险，多么遥远，我们的目标是明确的，只要我们找到了通向那个目的地的路，就不会再有任何动摇和迟疑，而且如果此时有同行的人在身边，你也可以信心百倍地为他们引路。

企业经营中也存在着同样的道理，企业所具有的战略性资源，只有在明确把握住企业今后发展的方向的情况下才能做到的放矢，也只有在这个时候，企业才能做出正确恰当的议事决定，所有的企业员工才能同心协力朝着目标努力，以一个共同的主题为基础充满自信地投入到工作中去，而那些失去方向、惊慌失措的船只总是容易遭遇到暴风雨的袭击，这种长期性的目标，或者说是构想的重要性正在随着企业经营中战略性业务所占比重的逐渐增大而具有日益重大的意义。

目前，许多企业纷纷在研究开发、人才培养、竞争优势的巩固、市场拓展以及海外进出等战略性的课题上投入大量的人力和物力，这时，如果想要有效且高效地运用那些企业本身所拥有的资源来解决这些长期性的问题，就一定要准确明了地描绘出自己的企业在未来的世界中，以及在位于这个世界的我们这个社会中的位置，因为只有基于此而建立起来的构想才能给

全体企业员工提供一个清晰的方向感。同时，这种构想还具备一种力量，可以诱发出员工们强烈的进取意愿，并发挥出他们所具备的能力。全体员工只有在具备自己所认同的，并且为自己提供支持的构想的企业里才能找到自己存在的意义和价值，从而发挥出自己潜在的能力，也就是说可以产生出一种能够带动整个企业前进的动力。法国著名作家安东尼·圣艾克森裴利曾经说过这样一段话。

“如果你想造一艘船，不要只是单纯地指派那些工人砍伐木材，让他们一天到晚不停地干活儿，你应该想办法唤起他们对那片宽广蔚蓝的大海的憧憬之心。”

为开辟新航线而驶向西方，最终发现美洲大陆的航海家哥伦布难道不是出于这样一种憧憬的心理而获得成功的吗？企业里的员工们也同样具备这种憧憬心理，对于为企业和员工提供方向 and 目标的构想来说，这种憧憬心理无疑能起到最佳的辅助作用。

II

每天在公司里忙碌工作，日复一日地重复那些令人厌烦的琐事，时间永远是不够的，总有堆积如山的事情需要你去处理，总有没完没了的会要开，还有无数的人需要你去见，事情遭遇困难，一筹莫展的情况远远多于顺利解决的时候，那些上

下左右的错综复杂的人际关系也要不断占据你一定的精力，如果你想让自己公司运转的情况有所提升，就不得不到处求人，欠下许多人情债，如此一来，即使不是出于本意，我们每天也会忍不住想要发几次脾气，有时我们可以一笑置之，但有时也会因此而搞得脸红脖子粗，每当你度过忙碌的一周后周末置身于大山中时，你会为自己在过去几天中的生活感到无限的羞愧。

那是因为无论风霜雨雪，大山总是岿然不动地屹立在那里，无论何时，它都会以一颗宽广包容的心温柔地接纳我们。经营者，特别是那些最高经营者的一言一行，一举一动都会对整个组织产生举足轻重的影响，那么过去一周里我的言行又会给我的员工带来怎样的影响呢？我现在能够从大山那里体会到的温暖的包容感，我的员工也能够从我身上体会到吗？

要想成为一名出色的经营者绝非易事，要尽力去控制和稳定自己的情绪，坚持到事情圆满解决的时刻，无论是在顺利或是不顺利的时候，都要始终保持一种冷静的姿态，同时又要让你的员工看到你谦虚的一面。下面这段出自佛教初期的经传《经集》中的文字优美地表现出这样一种含义，那就是无论面对任何情况都不要慌张，一定要坚定不移地继续生存下去。

要像不被任何声音惊扰的狮子一般，
要像不被任何影子牵绊的风儿一般，
要像出淤泥而不染的荷花一般，
要像犀牛笔直的犄角一样走自己的路。

无论何时何地，都要像深山中勇猛的狮子一般，像永不停止移动的清爽的风儿一般，在任何情况下，保持那种出淤泥而不染的荷花般的纯洁，这就是大山在每个周末向我们无声战时出的身作为一名经营者的风范。

III

每次登山都会有这样一种感觉和体验，刚开始时总会觉得那一个个被作为目的地的山顶对我们来说简直遥不可及，但一步一步地爬上去，我们就会逐渐忘却了时间的流逝，不断攀上一座又一座新的山峰。如此在几个小时内与大自然完全贴近，我们不会有丝毫的疲劳感，头脑也会越来越清晰，随后再以这样一颗愉悦的心灵投入到任何一项工作中，那实在是一件令人感到开心的事，笔者就是通过这种登山活动一再深刻地体会到这种快乐，而另外一方面，我们又会重新审视自己是以一种什么样的姿态投入工作中去的。

德国的哈曼·西蒙博士曾经专门研究过那些席卷全球市场的德国超一流中小企业的经营战略，然后将引领这些优秀企业的经营者的特征总结为五点。其中第一点就是这些经营者都把自己和企业合二为一，全身心地投入到企业的工作中去，就如同那些出色的艺术家往往把自己的生活和作品相互关联起来一样，在他们看来，企业与自身是密不可分的一个整体，如果一

个经营者可以如此完全彻底地投入到企业的工作中去，他便能够有效且高效地处理一切问题，不仅如此，依靠这种只有全身心投入到工作中去的经营者才能具备的深刻的洞察力和智慧，他们可以站在一个比普通人更高的层次上做出自己的议事决定。

另外，经营者的这种态度也能够赋予企业其他员工以希望和信心，也可以唤起顾客对他们的尊重和信赖。这些热爱自己公司的员工的存在，以及对企业印象颇佳的众多顾客的存在，这两者作为企业最大的竞争力，无疑能够引导企业走向成功。佛祖释迦牟尼曾经对一个叫巴喜雅的弟子说过这样一番话。

“巴喜雅啊，听的时候就要全神贯注地听你要听的声音，看的时候就要目不转睛地看你要看的事物，而思考的时候就要集中精力思考你要思考的问题。”

每次登山的过程中，我们都会从大山那里得到这样一个珍贵的教诲：要以一颗宽广心全力投入到每时每刻发生的每一件事情中去。

喜欢大山，同时也钟爱自己事业的两位作者，在这篇引文中把这段时间以来自己从大自然中领悟和体会到的内容做了一番整理，最后我们确信，大自然教授给我们关于经营的智慧可以概括为下面这句话。

“顺应自然常理的正道经营才是最佳的企业经营之道。”

在结束这篇文章的时候，我们突然想起中国唐代著名诗人苏东坡的那首《悟道颂》。

溪声便是长广舌，山色岂非清净身。

目 录

第一章 从最贴近顾客满足的地方入手 1

三个企业的故事——提高企业利润率的企业文化 / 3

服务价值链的韩国式应用 / 12

象征决定的组织管理 / 17

顾客总会给予你对等的回报 / 25

“约定之墙”和“公司内部的约定期票”

——交流的重要性反复强调也不为过 / 30

值得推崇的经营者风范 / 36

第二章 数码时代中值得推崇的企业文化..... 43

适应数码时代特点的最佳路径 / 45

企业所必需的非官僚“经营者” / 54

“开放式的学习文化”是知识社会中举足轻重的竞争优势 / 60

经营改革永无止境

——要信任自己企业员工所具备的无穷潜力 / 65

视而不见，听而不闻——必须消除的潜在组织文化 / 73

- 内部水并论——这是一个属于变化型企业经营者的时代 / 79
- 企业合并的实像与虚像——不要过高评价企业合并的成效 / 83

第三章 新千年的经营与营销 91

- 从成吉思汗身上学到了什么? / 93
- 决定未来营销的七种趋势 / 103
- 无限竞争时代的营销——从历史中学到的营销智慧 / 116
- 当今时代是“求贤”营销的时代 / 119
- 预测营销时代的到来 / 131

第四章 独树一帜的企业，与众不同的经营者 165

- 出生在日本的世界知名企业经营者盛田昭夫 / 167
- GE 的荣耀与杰克·韦尔奇的教训 / 172
- 目光长远的最高经营者赖因哈德·默恩 / 177
- 置身手提电脑市场中的戴尔的远大梦想 / 183
- 英特尔野心勃勃的网络战略 / 186
- 大胆向英特尔宣战的 AMD / 189
- 全力致力于结构调整的菲利普 / 192
- 开辟消费者决定价格时代的价格线 (Priceline) 公司 / 194
- 勇于向亚马逊提出挑战的贝塔斯曼的 BOL / 196
- 英国航空公司的全新营销战略 / 199
- 康柏公司威严的“婆婆”：本·罗森 / 202
- 麦当劳在香港市场的成功发展 / 205
- 运用国际营销战略摸索出生存之道的曼谷医院 / 207

联合利华与高露洁的较量

——两个巨人在印度牙膏市场上的竞争 / 209

可口可乐面临的最严重的形象危机 / 212

图片与图表检索 215

1

CHAPTER

从最贴近顾客满足的 地方入手