

世界著名企业丛书

中国社会科学院

世界经济与政治研究所

主 编 谷源洋 戎殿新

副主编 王春法 安 远

# 电子世界之星

## 三星

金姬玉 管延新



SAMSUNG

兰州大学出版社  
北京大学出版社

F219.312.6

401629

丁86

电子世界之星

三 星

金姬玉 管延新



兰州大学出版社

北京大学出版社

DV50/18

星 二 零 五 五 五

星

星

电子世界之星——三星

金 五 星

金 五 星

兰州大学出版社  
北京大学出版社

出版发行

兰州市天水路 308 号 电话:8617156 邮编:730000

兰州大学出版社激光照排中心排版

平凉地区印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32

印张:7.875

1997 年 4 月第 1 版

1997 年 4 月第 1 次印刷

字数:196 千字

印数:1—8000 册

ISBN7-311-01089-6/F·126 定价:10.00 元

## 前 言

深化国有企业改革,推进现代企业制度建设,以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道,这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题,同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里,我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是,究竟什么是现代企业制度?现代企业制度是如何运作的?现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的?对于这些问题,还需要做进一步的研讨。

我们认为,所谓现代企业制度,实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织,它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此,随着技术和市场因素的发展变化,企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之,企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础,同时也是企业制度的重要组成部分。此外,现代国

家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规,如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等,实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为,市场本身是有缺陷的,如果没有现代国家的干预和调节,如果没有现代国家制定的各种有关政策法规,企业与市场的运作就会出现问題。所以,所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上,它是一个体制概念,它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的,企业制度的更迭本身是市场变化和市场选择的必然结果,那么,我们就不能不承认这样一个隐含的前提,即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了这个前提,脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础,那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提,就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性,从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念,我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中,要特别注意明确和规范企业与市场的关系,而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么,更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的,也就是说,现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方,许多企业处在同一个经济发展阶段上,处在同一种政策环境下,并按照同一种经济理论进行经营,为什么有的非常成功,有的则流于失败?这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系,具体来说,就是要考察和研究企业经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验和

智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在1994年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996年10月于北京

# 目 录

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一章 三星是一个什么样的企业 ..... | (1)  |
| 国际性企业 .....           | (1)  |
| 韩国企业的典范 .....         | (5)  |
| 第二章 三星成长之路 .....      | (10) |
| 创建三星商会 .....          | (10) |
| 向制造业进军 .....          | (11) |
| 向海外市场进军 .....         | (17) |
| 向重化工业发展 .....         | (19) |
| 向高新技术产业发展 .....       | (22) |
| 第三章 三星的经营原则 .....     | (25) |
| 合理经营原则 .....          | (25) |
| 什么是合理经营原则 .....       | (25) |
| 合理经营原则的形成 .....       | (26) |
| 如何实现合理经营 .....        | (28) |
| 制定长期的发展计划 .....       | (29) |
| 如何制定长期目标 .....        | (30) |
| 搜集大量的情报 .....         | (31) |
| 如何实现长期目标 .....        | (32) |
| 做充分的调查研究 把握时代动向 ..... | (34) |
| 制定计划的几条原则 .....       | (35) |
| 如何进行项目评估 .....        | (35) |
| 决定项目应博采众智 .....       | (37) |

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 能进能退的经营原则 .....          | (37) |
| 尖端技术与尖端经营 .....          | (38) |
| 技术引进与自主开发 .....          | (38) |
| 最低、最优、最先原则 .....         | (40) |
| 如何判断经营合理化 .....          | (40) |
| “人才第一主义”原则 .....         | (41) |
| 培养人才的三要素 .....           | (41) |
| 韩国最早的公开招聘制度 .....        | (43) |
| 人才管理制度 .....             | (46) |
| 人才培养制度 .....             | (49) |
| “地区专家”制度 .....           | (53) |
| “事业报国”的经营原则 .....        | (55) |
| “事业报国”经营原则的萌芽 .....      | (55) |
| 确立“事业报国”经营原则 .....       | (59) |
| “韩肥事件”的教训 .....          | (63) |
| 政经分离原则 .....             | (65) |
| <b>第四章 三星的组织管理</b> ..... | (70) |
| 责任经营制 .....              | (70) |
| 个人经营责任制 .....            | (71) |
| 责任不变原则 .....             | (72) |
| 如何使组织充满活力 .....          | (74) |
| 制定方针和数量目标 .....          | (75) |
| 如何制定目标 .....             | (76) |
| 会长秘书室制度 .....            | (77) |
| 社长团会议原则 .....            | (79) |
| 广泛听取专家意见 .....           | (81) |
| <b>第五章 三星的变革</b> .....   | (82) |
| 为什么要变革 .....             | (82) |



|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 文化的变革 .....                | (84)  |
| 人才的变革 .....                | (87)  |
| 经营战略变化 .....               | (93)  |
| 经营结构变化 .....               | (96)  |
| 技术开发战略变化 .....             | (97)  |
| 国际化战略变化 .....              | (101) |
| <b>第六章 三星新经营</b> .....     | (113) |
| 为何提出新经营 .....              | (113) |
| 新经营战略 .....                | (113) |
| 新经营内容 .....                | (114) |
| 企业的生存不等式 .....             | (116) |
| 从量到质的转变 .....              | (118) |
| 三星改革的意义 .....              | (119) |
| <b>第七章 “第一主义”精神</b> .....  | (121) |
| 什么是“第一主义”精神 .....          | (121) |
| 第一主义与完美主义 .....            | (122) |
| 第一主义与实绩主义 .....            | (123) |
| 第一主义与超完成主义 .....           | (125) |
| 如何发挥集团企业竞争优势 .....         | (127) |
| 如何实现“第一”的竞争优势 .....        | (129) |
| <b>第八章 走在前列的三星技术</b> ..... | (132) |
| 三星的研究开发体系 .....            | (132) |
| 集团一级的研究活动 .....            | (133) |
| 研究开发投资 .....               | (133) |
| 技术人才的培养 .....              | (135) |
| 三星的技术革新 .....              | (135) |
| 三星的生产技术 .....              | (138) |
| 面向 21 世纪的技术革新 .....        | (138) |

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| <b>第九章 三星的跨国经营</b> .....       | (140) |
| 跨国经营现状 .....                   | (140) |
| 跨国经营国际化战略 .....                | (142) |
| 保证国际竞争力的措施 .....               | (143) |
| <b>第十章 三星的售后服务体系</b> .....     | (144) |
| 与顾客保持最紧密的联系 .....              | (144) |
| 质量保证检验制度 .....                 | (145) |
| 服务革新 .....                     | (146) |
| 让顾客认识三星第一 .....                | (146) |
| 建立社会及顾客对三星的信任 .....            | (147) |
| 最佳的售后服务 .....                  | (147) |
| <b>第十一章 三星对环保、对社会的贡献</b> ..... | (149) |
| 环境保护 .....                     | (149) |
| 社会福利事业 .....                   | (150) |
| 支持文化教育学术事业 .....               | (151) |
| 支持体育事业 .....                   | (151) |
| <b>第十二章 三星系列公司</b> .....       | (152) |
| 三星电子 .....                     | (152) |
| 三星电子管 .....                    | (153) |
| 三星电机 .....                     | (154) |
| 三星康宁 .....                     | (155) |
| 三星数据系统 .....                   | (155) |
| 三星惠普 .....                     | (156) |
| 三星—GE 医疗仪器 .....               | (156) |
| 三星重工业 .....                    | (157) |
| 三星建设 .....                     | (158) |
| 三星工程 .....                     | (158) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 三星航空·····               | (159) |
| 三星钟表·····               | (160) |
| 三星综合化学·····             | (160) |
| 三星石油化学·····             | (161) |
| 三星—BP 化工·····           | (162) |
| 三星物产·····               | (162) |
| 三星生命·····               | (163) |
| 三星火灾·····               | (164) |
| 三星信用卡·····              | (164) |
| 三星证券·····               | (165) |
| 第一毛织·····               | (165) |
| 第一合成纤维·····             | (166) |
| 中央日报·····               | (166) |
| 新罗饭店·····               | (167) |
| 中央开发·····               | (167) |
| 第一企划·····               | (168) |
| 韩国安全系统·····             | (168) |
| 三星雄狮·····               | (169) |
| 三星经济研究所·····            | (169) |
| 三星人力开发院·····            | (169) |
| 三星综合技术院·····            | (170) |
| 三星美术财团·····             | (170) |
| 三星福利财团·····             | (171) |
| <b>第十三章 失败的教训</b> ····· | (172) |
| 合同失败实例·····             | (172) |
| 打官司失败实例·····            | (174) |
| 期货交易失败实例·····           | (177) |
| 销售失败实例·····             | (180) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 特许经营失败实例.....              | (182) |
| <b>附录：三星集团经营思路拾零</b> ..... | (187) |
| 敢于攀登世界领先水平.....            | (187) |
| 严防不正之风发生.....              | (190) |
| 三星人的工作精神.....              | (196) |
| 完善的教育体系.....               | (204) |
| 鼓励年轻人富于挑战精神和创新精神.....      | (210) |
| 放权经营.....                  | (213) |
| 权限委让.....                  | (220) |
| 培养职工“批判式的思考方法”.....        | (223) |
| 如何发掘与合理分配企业集团的核心资源.....    | (226) |
| 董事长秘书室的职能.....             | (230) |
| 迅速获得技术资源.....              | (233) |
| <b>主要参考文献</b> .....        | (238) |

# 第一章 三星是一个什么样的企业

---

## 国际性企业

三星集团根据韩国制定的“出口导向”战略，积极开拓海外市场，靠出口劳动密集型产品，实现“第一次起飞”；引进当代先进技术，瞄准尖端技术，使产业结构迅速升级，又实现了“第二次起飞”。这不仅使三星集团发展成为韩国经济的超级巨星，而且成了国际性企业。

第二次世界大战以后，韩国经济取得了长足的发展，被称为“亚洲四小龙”之一。而在韩国境内，称雄的则是三星企业集团。因为在韩国境内的所有领域，任何一个集团和个人，都没有象三星集团那样取得了世界性的突出成果。

三星集团是“谋求称霸世界，追求高效率的雄猛集团”，这是日本对三星的评价。1986年7月7日，日本经济周刊《日经商业》以鼓动性的标题刊登了介绍三星集团的文章，集中报道了三星集团向世界市场急剧进军的经营方式，并登载了该报记者对三星集团董事长李秉喆先生的采访记。

这篇文章说，“三星集团的成功因素在于它的组织管理能力”，认为“日本有‘组织的三菱’和‘人才的三井’，而韩国有‘管理的三星’”。文章介绍说，三星由于进行彻底的员工教育和管理，结果生产效率高速增长，以致于得到日本银行界的高度评价，即

“有综合力和安全感”。1957年，三星比韩国其它大财阀抢先一步实行了公开招聘制度，招收的人才现在已在各系列企业担任要职。他们作为有资格的专业经营人才，不受部门的限制，轮流在集团各系列企业负责经营。

文章说，三星集团系列企业公司之一的第一制糖公司悬挂着这样一副条幅：“一秒两步”。这是三星重视效率的真实写照。

就像条幅所提出的那样，三星集团在追求管理和效率方面几乎达到极限。

大家知道，世界市场几乎已被日本所掌握，而三星集团做为后起之秀，加快向国际市场进军的步伐，不能不引起日本的注意。《日经商业》周刊多年前就如此详细介绍三星集团并解剖其成功原因，表现出了一种矛盾的心态。在这之前，以美国为首的西方国家的舆论也把关注的目光转向了三星集团。

三星集团的创始人——李秉喆董事长自幼酷爱学习，他私塾毕业后，念过晋州国民小学，汉城中东中学，后又留学日本，就读于早稻田大学。1982年，他被美国波士顿大学授予荣誉商学博士称号。1982年3月27日，美国《华盛顿邮报》以“韩国甲富，访问美国”为题，介绍了李秉喆董事长访问波士顿大学的经过和三星集团的情况。

早在1966年5月，美国的时事周刊《商业周刊》发表专辑文章，介绍韩国正涌现出众多企业的情况，其中也提到：“三星集团在汉城设立了规模最大的百货店、广播电视台和报社。在众多新兴企业当中，三星物产公司在起中坚作用。”

另外，墨西哥《新闻报道》于1967年1月19日载文介绍了三星和李秉喆董事长，说“三星集团是韩国最成功的一个企业。韩国由于三年的战争变成了一片废墟，三星在这样的环境下取得了惊人的成长”。同年4月28日，美国时事周刊在“世界实业界”专栏中介绍说：“韩国第一豪富李秉喆董事长建成一座世界上规模

最大，年生产能力达 33 万吨的尿素化肥厂，他正以东洋式的优雅和果断的跆拳道<sup>①</sup> 精神经营他的事业。”

这一时期，国际上的报道普遍认为，因战争破坏吃不饱穿不暖的韩国国民正以惊人的意志发展经济，而促进韩国经济发展的原动力则是三星集团。世界各国众多企业家，也正是从这时起开始注意韩国及其代表性企业——三星集团的。《日经商业》周刊的有关文章，正是在三星集团即将成长为世界性企业时发表的。尽管当时日本仍视韩国企业无足轻重，但已无法回避现实，不得不以“雄猛集团”为题告知日本实业界，三星集团是一个何等令人生畏的企业。

从那时起到现在又过去了许多年，三星集团已成长为无法比拟的巨人集团。当时的三星只是注重管理和效率，现在则重视新技术的研究开发和推广应用，其实力足以向世界任何一家先进企业发起挑战。

美国经济权威刊物《华尔街日报》就注意到三星的这一变化，于 1992 年 8 月 14 日发表文章强调：“三星从先进产品的模仿者，正转变为新产品的开发者”。这家报纸指出，“三星集团的支柱企业——三星电子公司，无论在新型家电产品还是在高清晰度电视开发领域，都在与日本并驾齐驱。三星半导体部门在 1991 年就占据了世界计算机存储器技术市场的 12.3%，居世界第二位，仅次于日本东芝”。但是，就在这篇文章发表数月之后，三星电子公司先于日本企业研制成功世界最尖端的 64 兆位的随机动态存取存储器，使三星电子公司成为世界半导体市场的有力竞争者。

1991 年 10 月 20 日，俄罗斯总统叶利钦访问了三星电子公司。他饶有兴趣地观看了三星电子公司的各种产品之后，不胜感慨地说：“这是我参观过的最好的公司！”并邀请三星集团参与俄

---

<sup>①</sup> 跆拳道，类似中国的武术。

罗斯的经济恢复工作。三星集团给他留下了非常难忘的印象：这家公司能生产几乎所有的产品，能研制出世界最尖端技术产品 64 兆位的随机动态存取存储器，拥有相当于红场面积 24 倍大的电子加工工业区。而且与日本企业不同的是，这是一个表现出善意的企业。在他所期望的俄韩两国经济合作方案中，他认为决不能漏掉实力雄厚的三星集团。

三星集团与中国的合作也在积极发展，该集团在中国设有 10 个办事处，对华贸易额一直居韩国各企业之首，1993 年达 11 亿美元。三星集团驻京代表处首席代表和主管经理一致认为，中国和韩国在资源、技术和经济结构等方面具有很强的互补性，两国企业加强往来与合作，有助于各自企业的迅速发展和增强两国企业在国际市场上的竞争力。目前，三星集团正计划投资 45 亿美元，与中国共同开发高科技产业。此前，三星集团已在天津投资 5000 万美元兴建录象机、彩电生产线，还投资一亿美元建立了中韩合资企业，生产电子、通讯器材。另外还在吉林 30 万吨乙烯工程等重大项目中标。三星集团还计划同金星、大宇公司的大型电子公司合作，在中国投资兴建卫星天线、超大型电视机、录象机、组合音响等工厂。

最近，三星集团在苏州大规模投资。三星电子苏州半导体装配厂，奠基动工仪式于 1995 年 7 月在“新加坡——苏州工业园区”举行。该装配厂是三星电子公司在海外第一个独资企业。该厂计划于 1996 年 7 月投产，初期月产晶体管及集成电路 2000 万个，产量将以每年 2 倍以上速度递增。如果投资环境完备的话，三星电子还将在这里积极推进尖端记忆性半导体产品的生产。除半导体装配厂外，三星电子还与苏州香雪海电器公司合资成立了苏州三星电子有限公司，共同生产微波炉、电冰箱、洗衣机、空调器等家用电器产品。



## 韩国企业的典范

赫赫有名的三星企业集团，无论是其成长过程，还是现有规模，都是其他企业无法比拟的。因此，许多韩国企业都不知不觉地在以三星为榜样，学习其成功经验。

不知从何时起，三星成了韩国大多数企业评判是非的标准。比如说，有人嫌本公司工资低、工作累，上司会说：“你看看人家三星，他们的工资多不了多少，活可比我们累多了！我们还有什么不满意的呢！”如果某一家公司要上一个新项目，该项目的负责人会得到上级这样的指示：“你去调查一下三星在这方面是怎样干的！”该项目的负责人在没有得到上级指示的时候，有时也抢先提出建议说：“三星是这样干的……”其最终的抉择不是照搬三星的做法，就是以三星的做法为标准略加修正。

三星还成了其它韩国企业的比照对象。例如，与三星集团系列公司中属于同一个行业的企业，往往把本企业的财务状况与三星的相关公司进行比较。如果状况好一些，会感到十分庆幸；如果不好，就说：“我们怎么能跟三星比呢！”如果一家企业专门生产一种产品并垄断了市场，一旦三星介入，就会立即使这家企业感到紧张。当然，少不了得来一番较量。当这家企业渐感力不胜任、成绩逐年下降时，会说：“与三星对着干，能赢吗？不管怎么样，我们还不太落后，还有能力和他们竞争！”即使他们本来是先占领市场的专业企业，也会以后来者三星为标准，这不能不说是件新鲜事儿。

至今仍占压倒优势的某些专业厂家，如在复印机市场上占主导地位的S公司和K公司，在游戏机市场上的I公司等，也以三星为标准。这些厂家总是对三星神经过敏，把自己和三星相比。