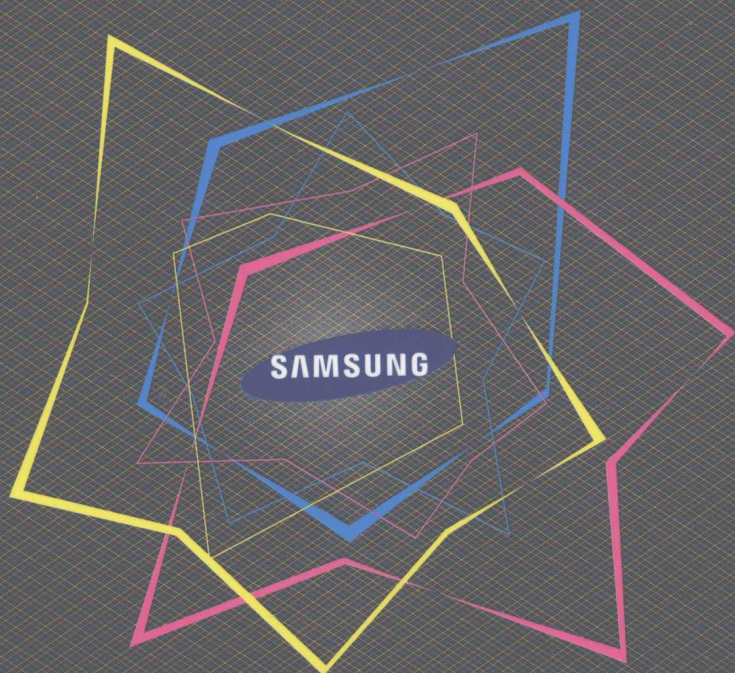


世界强中强企业文化丛书



“文化基因”引导三星成长  
解决经营管理之“痛”与文化风格之“痒”

**CULTURE OF SAMSUNG**

**三星文化**

林 坚 / 编著

 中国人民大学出版社

世界强中强企业文化丛书

CULTURE OF SAMSUNG

# 三星文化

林 坚 / 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

三星文化/林坚编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

(世界强中强企业文化丛书)

ISBN 978-7-300-10214-6

I. 三…

II. 林…

III. 电子工业-工业企业-企业文化-韩国

IV. F431.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 213433 号

世界强中强企业文化丛书

**三星文化**

林 坚 编著

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

版 次 2008 年 12 月第 1 版

印 张 18.5 插页 2

印 次 2008 年 12 月第 1 次印刷

字 数 283 000

定 价 38.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**



PREFACE

总 序

《世界强中强企业文化丛书》

# SAMSUNG

企业文化是公司竞争取胜的软实力。硬实力（如机器设备、技术水平等）看得见、摸得着，是企业竞争取胜的基础。软实力（如企业宗旨、使命感、核心价值观、企业精神、企业伦理、企业形象等）是企业内在实力的体现，只能用思维去把握，却是核心竞争力的根本性、决定性力量。软实力是导向力、吸引力和效仿力，是一种同化式的实力，具有超强的扩张性和传导性，对人们的生活方式和行为准则产生巨大的影响。

《世界强中强企业文化丛书》的基本任务，就是要具体揭示世界强中强的企业是如何打造这种软实力，从而领先于全球的。

企业文化的核心，就是企业价值观念体系。总结世界企业发展史，优秀的企业打造过三种类型的企业价值体系：第一种是体面生存至上的企业价值体系，它体现着一种难能可贵的自强精神，保证了企业在外界进行严密经济封锁、竞争对手凶狠抢逼围的条件下，仍然能够体面地生存下来，发展起来；第二种是阳光利润至上的企业价值体系，它体现了一



种着迷于发展经济的实业精神，保证了企业能够以空前的速度发展起来；第三种是社会使命至上的企业价值体系，它体现的是人类一家的大同精神，保证了企业能够成为强中之强。

世界强中强的企业都有明确的宗旨和强烈的使命感，拥有为企业员工认同的核心价值观，具有卓越的企业精神，形成了优良的企业伦理道德体系，树立了独特而引人注目的企业形象。

本丛书所选择的这些企业都是独一无二的，具有不可模仿的核心竞争力，都有自己的“秘密武器”。但在全球化的时代，信息、知识共享成为时代的潮流，需要相互学习，相互借鉴，扬长避短，可持续发展，成为造福于人民、贡献于世界的企业。

企业，无“人”则“止”。人是企业的主人，企业必须以人为本。研究企业，总结、提炼企业文化，需要运用哲学思维、文化人类学的方法，具有历史的眼光，理清内在的逻辑结构，把理论与实践结合起来，把全球化趋势和本土化特色结合起来，把与企业发展相关的经济、政治、科技、文化、地理、环境等各方面条件考虑进去，透过现象看本质，回顾历史，把握现实，展望未来。

我国要成为富强、民主、文明、和谐的现代化强国，就必须有一批追求、实施社会使命至上价值体系的企业，自觉建设优秀的企业文化，以先进的理念领先于社会，以合理的制度作为保障；以合情的方式赢得人心；以合法的手段创造财富；为构建和谐社会、创造和谐世界贡献力量！

我们希望这套丛书，能够为企业树立强烈的社会使命感、形成崇高的企业社会责任、打造良好的企业形象，确立标杆和提供借鉴。既要学习好的经验，也要警惕不良习气，不断创新，不断前进。没有文化的企业必定不能长久，只有建设卓越的企业文化，才能引领企业战胜艰难险阻，超越自我，创造辉煌的未来！

罗长海 林 坚

2008年11月15日

# SAMSUNG

## 前 言

三星集团是韩国最大的企业，也是世界经济的一颗明星。三星闪烁着光芒，然而也笼罩着许多迷雾。在韩国，许多人为三星自豪，也有人持有异议。

2008年4月22日，三星集团会长李健熙宣布辞职，并就三星集团经济丑闻对韩国国民带来的困扰道歉。李健熙引咎辞职，韩国社会普遍反应震惊，因为他曾经对三星集团甚至韩国经济的发展功不可没。李健熙的管理方式曾经为韩国许多企业家效仿。他和三星集团的成功被韩国社会学家称为“韩国企业家的标志”，在世界上也很有影响。但是，66岁的李健熙“栽”了，他表示愿通过立即辞职，为逃税及背信罪而被起诉一事承担“全部责任”，离开自己一手打造的“三星王国”。

正如韩国全北大学教授康俊晚所说：“一方面，歌颂和赞美李健熙和三星集团的书刊如同三星铺天盖地的广告一样汗牛充栋；另一方面，又有人在不遗余力地搜罗着李健熙和三星集团违规的证据。”<sup>[1]</sup>对于“三星王国”来说，李健熙的时代终结了！而三星集团还在继续前行。

[1] [韩] 康俊晚：《三星王国：李健熙时代》，中文版前言，2页，北京，中国发展出版社，2006。

三星，从一个小商会，发展到韩国最大的企业集团和世界名牌企业，其成长路径及其深层原因一直为世人特别是企业家所关注。在三星发展过程中，经历过什么样的挫折和失败、有过多少成功和创新、如何走到今天的一步，都是人们感兴趣的问题。

三星何以飞速前进、价值飙升、行情看涨？除了技术、经营管理方面的成功经验可圈可点，最根本的还是深层的文化因素发挥了巨大的作用。

企业文化是企业在各种活动及其结果中所贯彻和体现出来的企业理念、企业制度、企业形象等的聚合，在长期的经营管理实践中形成企业的行为规范和独特的风格模式，具体表现为企业如何待人和如何做事。

企业文化是企业生存的基础、发展的动力、行为的准则、成功的核心。优秀的企业文化是强大的精神动力，能够激发企业员工的积极性和创造性，提高员工的文化素质和道德水准，形成内在驱动力，增强企业的凝聚力，创造一个良好的企业环境，提高企业对外的适应力，从各个环节调动积极因素，使资源得到合理配置，从而提高企业竞争力。企业文化对企业发展的作用和影响比产品、技术和市场等因素更全面、深刻和持久，因而，企业文化是形成企业核心竞争力的决定性、根本性因素。

以往对企业及其文化的研究，多侧重从经济和管理方面的视角，实际上，企业是社会的一个细胞，也是一个文化共同体，需要从文化人类学的视角和哲学的层面进行解剖和分析。在此方面，本书将做一个尝试。把企业当作标本来解剖，极具挑战性，也需要谨慎和细致，需要把它放在社会文化环境中来考察。

就三星而言，它到底具有怎样的面貌和内涵？它何以从一个小商会发展到世界瞩目的企业集团？它经历过多少次挫折而浴火重生？让我们追踪三星发展的历程，从不同的层面考察和感悟，进行一次“文化之旅”。

从三星历史演进的轨迹，看三星文化的形成过程；

从韩国社会文化背景，看韩国企业文化特质和三星文化特色；

从对三星精神、价值观、道德规范、经营哲学和管理哲学的总结和剖析，看三星的“灵魂”及其展现；

从三星领导人的经历和特性，看企业家对企业的巨大作用以及多方面影响；

从三星对人才的培养，看“文化基因”如何发挥作用、企业英雄如何发挥才能；

从国际化视角，看三星的全球战略和跨文化管理；

从三星在中国的发展轨迹，看三星为什么会赢得声誉，值得中国企业学习和借鉴什么；

同时，也看看三星存在什么问题，如何解决经营管理之“痛”和文化风格之“痒”；

最后，我们期待三星克服危机，创造更加辉煌的未来……

林 坚





CONTENTS

目 录

# SAMSUNG

## 1 第1章 轨迹：三星发展历程

### 2 李秉喆时代 (1938—1987)

2 创业起步，摸索前行 (20世纪30—40年代)

3 涉足生产领域，成长扩充 (20世纪50年代)

5 艰难经营，吸引外资 (20世纪60年代)

9 多元化扩张，拓展市场 (20世纪70年代)

11 纵向系列化，开发尖端产业 (20世纪80年代)

### 14 李健熙时代 (1987—2008)

14 结构调整，二次创业 (1987—1993)

17 一切都要变：“新经营”改革 (1993—2003)

33 数码战略，领先时代

### 36 李健熙辞职之后

36 事出有因

37 高层“地震”

38 机构变化

38 管理变革

## 40 第2章 坐标：韩国之三星

### 40 韩国社会文化与民族个性

41 文化复合体

44 传统社会价值观

45 漩涡文化

46 韩民族意识与个性

### 47 韩国企业经营及文化特质

47 历史变迁

50 经营特性

53 企业文化特质

### 56 三星形象及文化特色

56 三星标志

57 三星之歌

57 三星形象

58 三星文化特色

### 61 三星在韩国的地位与影响

61 经济贡献

63 社会责任与公益事业

## 69 第3章 灵魂：三星精神与哲学

### 70 三星精神

70 与客户共存共荣

72 挑战世界

72 创造未来

### 75 三星价值观

75 人才第一，以人为本

77 基于健全的危机意识的自我创新

78 强调责任的自主经营

79 合理思考与合理行动

79 廉洁健康的工作作风

- 80 坚持一个方向，实现团队合作
- 83 三星道德规范
  - 83 伦理经营，道德为本
  - 83 员工道德准则
  - 84 “三星宪法”
  - 84 “知行 33 训”
  - 85 监察制度保障
- 87 新经营哲学
  - 87 经营理念
  - 89 自主经营，互相配合
  - 89 策略经营，确立愿景
  - 90 技术经营，研究开发
  - 90 重质经营，最高水准
  - 91 速度经营，行动快速
  - 92 顾客满意经营
  - 92 文化经营，提升形象
- 94 管理实践与管理哲学
  - 95 管理理念
  - 95 质量管理：严格执著
  - 97 战略管理：前瞻共赢
  - 98 品牌管理，提升价值
  - 103 知识管理，系统支撑
  - 106 会议管理：重视记录和效率
  - 110 绿色管理，保护环境
  - 111 “攻击型管理”，竞争取胜
  - 111 组织管理，有效运作
  - 112 服务管理：称心、舒心、放心
- 115 第 4 章 领导：三星企业家
  - 115 李秉喆：经营企业就是经营人生
  - 116 步步是道场

- 118 如何做事
- 122 怎样待人
- 127 **李健熙：变革者和“隐士”**
  - 127 经历、个性、地位
  - 132 思维方式
  - 134 经营特点
- 141 **第5章 人才：三星“文化基因”**
  - 141 “人才经营”
    - 142 引进核心人才
    - 143 注重吸纳天才
    - 144 善用“个性”人才
    - 144 大胆任用奇才
    - 145 重视女性人才
    - 145 科学培育人才
    - 148 吸引全球人才
  - 150 **人力资源管理**
    - 150 人力资源政策
    - 151 人事管理原则
    - 153 对“三星人”的要求
    - 154 晋升和评价体系
    - 155 报酬与激励
  - 157 **三星群星璀璨**
    - 157 李洙彬：“不死神”
    - 158 尹钟龙：“改变三星命运的人”
    - 161 李润雨：三星电子新掌门
    - 162 李鹤洙：“经营传教士”
    - 162 南宫哲：三星信息化功臣
    - 162 陈大济：为超过日本而回国
    - 163 玄明哲：主导“新经营”改革
    - 163 李基泰：“最高经营者”获奖者

- 164 李亨道：善于描绘蓝图
- 166 李相铉：具有“望远镜”和“显微镜”
- 166 朴根熙：“企业经营战略专家”

## 172 第6章 创新：三星成长之道

### 172 全方位创新

- 173 技术创新：最前沿
- 175 设计创新：创意与个性
- 179 产品创新：最优
- 182 流程创新：快速、顺畅
- 182 营销创新：强势、组合
- 183 制度创新：有效运作
- 185 “四先”战略：先见、先手、先制、先占
- 186 多元化：选择与集中
- 187 复合化：综合创新

### 188 三星支柱：三星电子的创新

- 189 比较优势：独特定位
- 190 增长模式：与时俱进
- 192 研究与开发
- 193 核心竞争力
- 194 发展战略：数字融合，引领时尚

## 199 第7章 国际化：世界的三星

### 199 国际化战略

- 200 向世界先进企业学习
- 203 全球化运营，多重组合
- 205 信息化、网络化：机遇和标准
- 207 品牌全球化

### 209 跨文化管理

- 209 培养国际视野，体验当地文化
- 209 培养国际化人才，聚集全球人才

- 210 “比较展示经营”：各显其能
- 211 外部联盟，国际合作
- 212 跨文化领导力：求同存异
- 213 品牌价值比较
- 215 引导时代潮流
- 216 跨文化管理能力
- 217 公司命运变化比较

## 224 第8章 中国：三星战略关键词之一

### 224 发展状况：从“交学费”到“学习的榜样”

- 225 战略合作，建立生产基地（1992—1996年）
- 225 规模调整，扭亏为盈（1997—2000年）
- 226 直接投资，整合资源（2001年以后）
- 229 全球发展战略的重要部分
- 229 用三星“自己的方法”
- 230 向中国投资最多的韩国企业

### 232 社会贡献：“贡献于中国社会的企业”

- 233 中国最具贡献力跨国公司之一
- 234 教育支援（希望运动）
- 235 社会福利（爱心运动）
- 236 农村支援（分享运动）
- 237 环境保护（绿色运动）
- 237 文艺、体育事业
- 238 “人民社会责任奖”

### 239 文化融合：“做中国人民喜爱的企业”

- 239 文化认同：拉近三星与中国的距离
- 240 人才本土化
- 242 研发本土化：“前沿技术，服务中国，辐射世界”
- 243 中国人眼中的最佳外资品牌
- 244 “现地完结型经营”
- 245 寻找“中国设计语言”



246 “点线面”工程

## 251 第9章 问题：三星之恙

### 251 经营管理之“痛”

252 大企业病：“大有大的难处”

252 技术战线过长

253 家族式管理问题

254 “接班人”问题

255 与政府关系及违法问题

257 财务纠纷

260 政治献金案

261 “隐居者”的个人权威

262 “神”的消退和“神话”破灭

### 264 文化风格之“痒”

264 过于强调集体主义，不利于个性的发挥

264 浓重的韩国色彩，不利于全球化

265 权位主义，压抑气氛

266 不平衡和不统一

266 人才本土化与国际化问题

267 派系、人脉、地缘和社缘

267 禁止设立工会

268 “茧化”：自我封闭

268 老式管理风格

269 影响舆论

270 所谓“三星共和国”

275 结语：三星的未来

277 参考文献

279 后记

# SAMSUNG

## 第1章

### 轨迹：三星发展历程

“企业如果要为国家发展作出些贡献，健康的运营比什么都重要。”

——李秉喆

“要具备世界一流的竞争力，必须勇于改变。除了妻子和儿女外，一切都要变！”

——李健熙

---

一个企业的文化与其历史紧密相连，其历史演进过程也就是文化生成和塑造的过程。

了解三星企业文化，就要跟踪其历史的脚步。

三星从1938年创业，到如今走过70年的历程，经过了许多坎坷，创造了非凡的业绩，从一个小商会发展到韩国最大的企业集团，并成为世界名牌企业之一。

从李秉喆时代到李健熙时代，三星有不同的风格。现在，李健熙时代结束了，三星要走出危机，再创辉煌，还有很长的路要走。

## 李秉喆时代（1938—1987）

被韩国同行誉为“创业之神”和“三星之父”的李秉喆，当年白手起家，奠定了三星的基业。

### 创业起步，摸索前行（20世纪30—40年代）

1938年3月1日，时年28岁的李秉喆以3万韩元资本金（按当今汇率，约为人民币200余元）在韩国大邱市寿洞（现在的仁桥洞）成立了“三星商会”，并开始相关业务。选择在大邱创业的原因是那里交通方便，当时，大邱不仅是京釜（汉城—釜山）线上的主要车站，还是岭南（韩国的鸟岭以南地区，主要是庆尚南道地区）的中心，是一个物产的集散地。

在韩国，“三”是人们最喜欢的数字，表示大、多、强；“星”意味着清澈、明亮、永放光芒。“三星”具有“天长地久、强大兴旺”的意思。

李秉喆经过两个月的市场调查，决定向中国输出韩国的干制鱼、蔬菜和水果，还生产和销售面条。这是三星商会最初的业务。三星的“星标”牌面条因为味道好而畅销，以质量取胜。随后三星商会收购了日本人经营的“朝鲜酿造厂”，其销售额很快超过了大邱市的7家而居第一。

1941年6月3日，注册成立“三星商会贸易公司”。但由于战争，不得不停产。

1945年5月，李秉喆把家搬到了汉城，继续开展经营活动。8月15日，韩国光复，民族企业迎来了发展的契机。

李秉喆经过1年时间的思考，决定从事贸易，并确立了经营公司的方针，大致如下：

1. 公司的职员都可以投资入股，金额不限，最终的利益分配根据出资的多少按比例进行公平的分配。
2. 无论是社长还是普通职工，都要本着彼此相互尊重的精神恪尽职守，在公司建立根据能力的大小赏罚分明的制度。