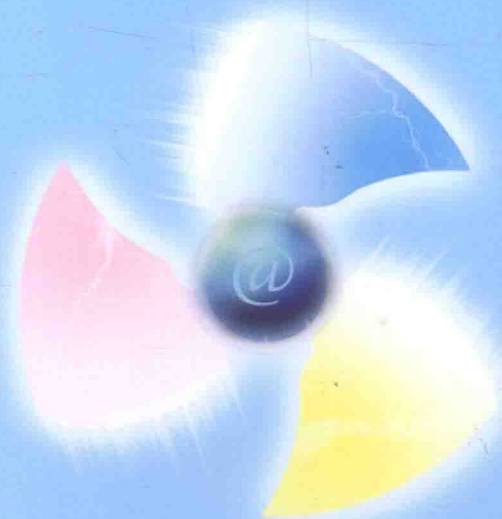




三星 3.0

人才，科技和时机

[美] 金恩暎 (Eun Y. Kim) 著 李学勤 译
爱德华·法尔德斯 (Edward C. Valdez)

88个你渴望了解的三星管理秘诀



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



三星3.0

人才，科技和时机

[美] 金恩映 (Eun Y. Kim) 著 李学勤 译
爱德华·法尔德斯 (Edward C. Valdez)



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Samsung 3.0: Talent, Technology and Timing © 2014 by Eun Y. Kim, Ph. D. and Edward C. Valdez
All rights reserved.

Translation rights arranged with CEO International
through Shinwon Agency Co., Korea.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

This title is published in China by China Machine Press with license from CEO INTERNATIONAL.
This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan.
Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 CEO INTERNATIONAL 授权机械工业出版社在中国境内（不包括香港、澳门特别行政区以及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2014-4433 号

图书在版编目 (CIP) 数据

三星 3.0：人才，科技和时机 /（美）金恩暎，（美）
法尔德斯（Valdez, E. C.）著；李学勤译. —北京：
机械工业出版社，2015.8

书名原文：Samsung 3.0: Talent, Technology and Timing
ISBN 978-7-111-51476-3

I. ①三… II. ①金… ②法… ③李… III. ①电子工
业—工业企业管理—研究—韩国 IV. ①F431.266.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 208756 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：马 厦 责任编辑：马 厦 於 薇
版式设计：张文贵 责任校对：赵 蕊
责任印制：李 飞

北京铭成印刷有限公司印刷

2015 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·13.5 印张·148 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-51476-3

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

“知己知彼，百战不殆。”

——《孙子兵法》孙子著

前 言

大约 25 年前，当我读到《“日本制造”——盛田昭夫和他的索尼》一书时，我就梦想着有一天我会写一本书，主题为“韩国制造”。彼时，韩国刚刚成功举办了 1988 年汉城奥运会，韩国人很兴奋，大肆炫耀着建立在朝鲜战争（1950 ~ 1953）灰烬上的“汉江奇迹”。那时的韩国，正处在从发展中国家走向发达国家的过渡期。但是，我不确定这样的一本书在我的有生之年能否完成。在韩国，我常听人说，在教育、科技和政治制度方面，日本比韩国至少先进 50 年。一些人认为，有些日本人是企图让韩国人心中有种自卑情绪，所以才放出了这个谣言。然而，不少韩国人似乎也认为，的确需要很长的时间，韩国才能赶上日本。

20 世纪 80 年代，我读研期间，爱兹饶·伏格尔（Ezra Vogel）的名为《“头号”日本：给美国的教训》一书，是美国学者和实业家的畅销读本。商学院教授和公共事务学院的教授们非常推崇日本在教育、制造和管理之道方面的卓越成就——日本把几乎所有的事情都做对了。美国公司给其员工安排了三至五天的课程，培训的内容是“和日本做生意”。就受教育的长短、抓住机遇和终身就业等方面来看，日本都是排在第一位的。

然而，日本在 20 世纪 90 年代遭受了“大萧条”。很快，全世界对日本管理方面的做法的兴趣逐渐减少，亚洲四小龙——韩国、中国香港、中国台湾和新加坡开始引人关注。

到 2000 年的时候，中国和印度已经开始了快速增长，成为全球

企业关注的焦点。但与此同时，两家韩国公司——三星和现代，开始表现出强劲的实力，并在全球范围内赢得了声誉。

我有幸与这两家公司都有过接触。1981年，我是供职于韩国企业集团的第一名从大学毕业的专业女性。现代公司是招募女性员工的先驱，我进入了现代建筑公司的国际业务部，该公司在中东负责重大项目。当时的三星，像其他许多韩国企业集团一样，还没有在专业岗位上安排女性。

幸运的是，在过去的20年里，我有很多机会与三星集团的多个实体公司合作，比如半导体公司、电信公司及其合作伙伴，因此，我在不经意中已成为三星的终身学员和追随者。身为一位全球化企业的职业经理人和跨文化管理的顾问，我亲眼目睹了三星集团的崛起，它以名不见经传的设备制造起步（OEM），最终跻身于全球十大品牌之列。在三星不断提高在全球的实力，并走上全球公司运作的“三星”之路之时，我就在想，是否可以更广泛和更系统地把“三星模式”作为管理的基准模式，就像“通用模式”和“丰田模式”一样被作为管理模式来学习。

独特的韩国文化和政治氛围以及三星“公司所有人与掌门人”为一体的管理方法，让我心存疑虑。一个强大且集“公司所有人和领导人”于一身的人，愿意以他积累的财富为赌注，实现自己的梦想，有多少全球性企业是由这样的人在经营呢？在政治方面，从20世纪60年代开始，韩国政府便一直保持着良好的商业环境，促使以出口为主的经济增长，并给予像三星这样的企业集团特殊的财政和税收政策。

当然，三星并不只是由李氏家族创办的。三星是人才、技术、企业远见和管理共同作用的结果，他们有着把普通人变成非凡人才的魔力，并舍得在人才和技术方面投资。

从那些曾经在三星工作或与三星有全球业务往来的人那里，我了解到了三星集团好的、坏的乃至丑陋的方方面面。公司是由人组成的，但人无完人，我们都会犯错，没有人是完美的，所以三星也并不完美。这本书主要讲三星卓越的一面，因为我的目标是与全球各地的人们和公司分享三星的卓越做法。文化价值观往往是一种理想，并有着最好的设想，所以本书中谈到的三星企业文化和价值观可以说是需要追求的理想。这本书主要讨论三星电子的做法，而不是三星集团 78 家实体企业的管理模式，也不是三星电子全球各个子公司的管理模式。虽然有一些核心价值是三星集团公司创办人的经营理念并为三星各企业所共享，但三星电子在自己的运作中却独领风骚，并贡献了三星集团近 70% 的年销售额。

本书详细讨论了根植于东方思维中的全球领导做法。20 世纪的领导和管理理论都是西方思想家提出的。但全世界一半多的人口居住在亚洲，再加上中国和印度的崛起以及东南亚的发展潜力，鉴于这些因素，现在该思考一下已经有几千年历史的东方式的领导模式了。

我希望这本书能激励发展中国的领导者和经理人，并让他们意识到人人可以走出困境、走向卓越。仅仅在 60 年前，韩国还是受到朝鲜战争重创的一个国家。在战争以前，许多非洲国家，如加纳、肯尼亚和摩洛哥，人均 GDP 在 20 世纪 50 年代都比韩国高。而三星创始人的远见，使得韩国人走出了贫困。韩国人把教育和勤奋视为是实现繁荣的首要素质。有远见意识的领袖和有奉献精神的公民能够成就一切事情。如果三星能做到，那么任何公司都可以做到。

对于三星的竞争对手和合作伙伴，这本书将帮助他们更好地准备一场商业战——智能手机的战争、储存容量的战争、设备制造的战争或是价格战。中国古代圣人老子说过：“知人者智，自知者明。”

孙子在《孙子兵法》中写道：“知己知彼，百战不殆。”“三星模式”呈现给读者的是一种中西结合的兼容式的领导模式。

三星的内部人士追求国际卓越，我希望这本书能给他们带去些许思考。2013年是“三星新型管理模式”推出第20年，这种管理模式于1993年6月7日在德国法兰克福宣布，并被视为三星的“文化革命”。韩国相信，“十年时间，山会变，水会变”。2003年，三星宣布新管理2.0模式，现在10年过去了，全球经济情况再次发生了变化，山更为陡峭了、河道更为弯曲了。鉴于此，对于三星来说，又到了更上一个台阶的时候，即新型管理3.0模式。

哲学思想“阴阳说”告诉我们：一切都有两面性，好中有坏，反之亦然。我在早前出过的一本书《美国文化的阴阳：一个矛盾体》中说过，这些互补的正反两方面，对寻求宇宙和生活平衡的亚洲人产生了深远的影响。阴和阳两种力量存在于一切事物中，两者互补，以维系宇宙的和谐并相互转换。比如说，水属于阴性，结成冰后就变成阳性。还有，从一个角度看是阴性的东西，在另一个角度可以视为是阳性的东西。因此说，任何一种美德，都有可能是一种邪恶；在任何一种邪恶中，都有可能存在好的一面。因此，如果不加经营管理，三星的优势可能会变成其短板；助三星登上世界巅峰的那些优点，可能会变成其问题。当然，三星也有可能将其问题变成优势。

史蒂夫·乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上演讲时劝导：“求知若渴，虚怀若谷。”同样，三星也比以前更渴望提升。孙子说过：“兵之情主速，乘人之不及。”由此看来，凭借着自身的人才和技术优势，三星定能抓住机遇，为己所用。三星唯有以亚洲人特有的谦卑和诚恳把公司造就为世界一流的公司，才能激励大家，创造全球性的博爱和繁荣。

关于这本书中人物姓名的一点说明

韩国名字以姓氏开始。按这个顺序的话，我的名字要写成金恩云（Kim Eun-Yong）。但在本书中，我会按英语的顺序来写，即姓放在后面，写为“Ean Y. kim”。

韩国报纸经常使用政治领袖名字的两个首字母。比如，韩国前总统李明博，常被称为 MB，而他本人或者在任何正式文件中都不这样用。在企业里，员工在谈论他们领导的时候，常用首字母。三星内部并没有使用其创始人和接班人名字的首字母，但是本书要使用他们的名字的首字母。以下是本书所用的三星家庭成员的名字缩写：

- BC：李秉哲，创始人
- KH：李健熙，现任主席
- JY（或 Jay）：李在镕，副主席兼继承人

另外，本书中说的“三星人”是中性的表达，也包括女员工。

目 录

前言

关于这本书中人物姓名的一点说明

第一部分 三星的故事和历史 / 1

- 第一章 确定三个标准，艰难创业 / 2
- 第二章 建造可持续发展 300 年的公司 / 4
- 第三章 竞争使我们更强大 / 6
- 第四章 注定成功的公司名字 / 8
- 第五章 1993——改变一切，除了你的妻子和孩子 / 11
- 第六章 1996——要么创新，要么走人 / 14
- 第七章 1997——化危险为机遇 / 16
- 第八章 2003——挖掘三个才能，开拓中国市场 / 18
- 第九章 2013——公司高管的执着 / 20
- 第十章 2020——激励世界，创造未来 / 22

第二部分 创始人留下的财富——李秉哲的点金之手 / 25

- 第一章 把握时代，抓住机遇 / 26
- 第二章 全神贯注于两个问题 / 28
- 第三章 以日本榜样 / 30
- 第四章 即使是过石桥，也要如履薄冰 / 31
- 第五章 只有我才有下令的权力 / 33
- 第六章 只有授权给可信赖的人 / 35

- 第七章 花 80% 的时间挖掘人才 / 37
- 第八章 倾听与尊重 / 39
- 第九章 只有最好的才会生存 / 41
- 第十章 即便是家族继任公司，也需要择优选拔 / 42

第三部分 李健熙：一个没人认识的执行官 / 45

- 第一章 比通用的杰克·韦尔奇还牛？ / 46
- 第二章 我最重要的研究对象是人 / 48
- 第三章 “有其父必有其子”：抓住机遇 / 50
- 第四章 思考三 D 产品 / 52
- 第五章 以小而强的国家为榜样 / 54
- 第六章 像宾虚一样领导 / 56
- 第七章 应用高尔夫、棒球和橄榄球中的道理 / 58
- 第八章 制造问题产品是犯罪 / 59
- 第九章 掌握沟通的艺术 / 61
- 第十章 为接班人铺路 / 63

第四部分 三星帝国 / 65

- 第一章 三星共和国还是三星帝国？ / 66
- 第二章 行政权力和影响力之间的平衡 / 68
- 第三章 三星形象和“三星人” / 70
- 第四章 三星员工的生活：从摇篮到坟墓，均由三星照顾 / 72
- 第五章 忠诚承诺：公司第一 / 74
- 第六章 三星的公司章程 / 76
- 第七章 你说“三星语”吗？ / 78
- 第八章 三星团队的效率和协作 / 80

第九章 边缘控制和安全方案 / 82

第十章 分享信息，销售翻三倍 / 84

第五部分 三星公司内部情况 / 87

第一章 韩国文化与三星文化 / 88

第二章 融合东方和西方的领导班子 / 90

第三章 永久的危机和应急计划 / 92

第四章 工作周：星期一、星期二、星期三、星期四、星期五、
星期五和星期五 / 94

第五章 三星速度——速度是生存的硬道理 / 96

第六章 像斗牛犬一样战斗 / 98

第七章 昔日的三星不在 / 100

第八章 每个人都应该是 MBA / 102

第九章 道德和诚信 / 104

第十章 礼仪即竞争力 / 106

第六部分 人才 = 公司 / 109

第一章 搜索全球，寻找三个人才 / 110

第二章 开发技术，寻找设计人才 / 111

第三章 招聘新员工的苛刻要求（SPEC）和新员工
的故事 / 113

第四章 三星人才的“军事学院” / 116

第五章 投资培养有全球意识的地方人才 / 118

第六章 李先生的女儿和三星女性的崛起 / 120

第七章 来自亚洲圣贤的领导智慧 / 122

第八章 像兰花一样，坚定不移地走你的职业生涯之路 / 124

第九章 三星培养韩国领袖 / 126

第十章 首席执行官就是全球猎头吗? / 128

第七部分 销售、营销和公关 / 131

第一章 知己知彼，百战不殆 / 132

第二章 把你的客户感动到流泪 / 134

第三章 以质量愉悦你的客户 / 136

第四章 设计具有灵魂的产品 / 138

第五章 优质品牌的力量 / 140

第六章 广告上，打败可口可乐公司 / 142

第七章 借助于体育进行营销，让三星遍地开花 / 144

第八章 影响舆论导向是最省钱的办法 / 146

第九章 诉讼也可以是很好的宣传 / 148

第十章 时髦的社交媒体 / 149

第八部分 写给合作伙伴、供应商和全球员工的话 / 151

第一章 学习“Kap Eul”学，即客户和供应商的关系学 / 152

第二章 搞好关系，但要谨慎 / 154

第三章 谈判需谨慎 / 156

第四章 显示你温柔的一面，保住颜面 / 158

第五章 不要动辄就去教育你的顾客 / 160

第六章 跨文化沟通的艺术 / 162

第七章 具备审时度势的能力，但同时要做好被严厉批评的准备 / 164

第八章 只分享你愿意失去的东西 / 166

第九章 要懂得韩国人人性的一面 / 168

第九部分 前车之鉴，思考未来 / 171

第一章 用心来创新 / 172

第二章 克服了 NIH (Not Invented Here) 综合症 / 174

第三章 以全球思维来提升领导力 / 176

第四章 努力留住全球人才 / 178

第五章 聪明地工作，潇洒地玩乐 / 180

第六章 放松管制 / 182

第七章 与合作伙伴追求共同繁荣 / 184

第八章 做正确的事情 / 186

第九章 以谦虚和爱心来激励这个世界 / 188

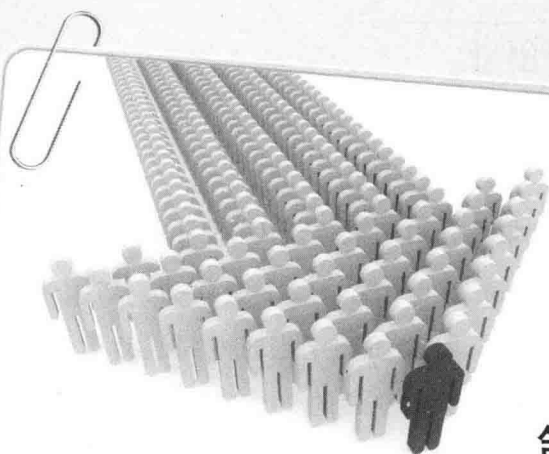
结语 / 190

谢词 / 194

参考文献 / 195

关于作者 / 198

金恩云出版的其他书 / 199



第一部分

三星的故事和历史

第一章

确定三个标准，艰难创业

三星——韩国最大的企业集团，由李秉哲于1938年日本统治朝鲜时期创办。刚开始，它是个贸易公司，经营轻小型商品，如大米、面粉、糖以及其他的农作物产品，完全不同于当时专门经营重型机械和大宗设备买卖的现代公司。公司成立后的20年间，三星逐渐扩大经营范围，展开保险和零售等多元化发展。后来，公司进一步扩大，经营范围涵盖电子、建筑、运输等。

在汉字中，三星意为“三颗星”，创办人李秉哲看中了这三个字，因为“三”是韩国人最钟爱的数字；创办人选择星星，是希望三星公司的未来会是光明的、高端的和永远辉煌的。公司起步很艰难，但李秉哲强烈渴望改善韩国的经济。他有志向，而且很务实。当他开始一项全新的业务时，他会运用如下三个标准来做公司决策：

- 我们国家的需求是什么？
- 如何做有利于同胞的事情？（这一标准后来扩展到有利于全球民众。）
- 能在全球市场中竞争吗？

李秉哲认为，对韩国人有利的，即是对三星有利的，反之亦然。他感觉到肩负重任，一定要给韩国人提供生活必需品和工作，以确保他们战后的生活质量。

“一个小商人只看短期利润，但一个大商人是探索让人人富裕的道路。”

——松下幸之助