

SAMSUNG



三星帝国

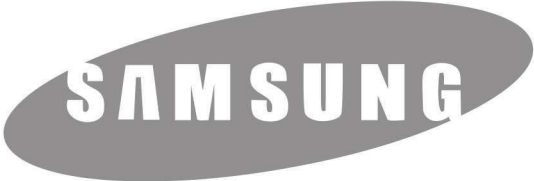
SAMSUNG
EMPIRE

于文心◎著

一个神一样的企业传奇

苹果令人崇拜
三星令人敬畏

 中国出版集团
 现代出版社





三星帝国

SAMSUNG
EMPIRE

大学图书馆
书章

于文心◎著

 中国出版集团
 现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

三星帝国 / 于文心著. —北京: 现代出版社, 2013.11

ISBN 978-7-5143-1714-5

I. ①三… II. ①于… III. ①电子工业—工业企业—
经济史—韩国 IV. ①F431.266.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第 192851 号

作 者 于文心
责任编辑 张桂玲
出版发行 现代出版社
通讯地址 北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
网 址 www.xdcbs.com
电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 18.5
版 次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-1714-5
定 价 43.00元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载



前言

PREFACE

经历了第二次世界大战的惨败之后，日本仅用了短短几十年的时间就发展成为世界第二大经济强国。与日本隔海相望的韩国，在20世纪60年代后经济迅速崛起，并且成为整个亚洲国家学习的典范。

韩国的企业中，如今“大宇”已经倒下了，“现代”的发展也举步维艰，“LG”、“SK”等知名企业也正在力争突围。在几乎所有韩国企业都面临窘境的情况下，只有三星集团异军突起，以惊人的速度发展着，并且在国际舞台上逐渐取得了引人注目的辉煌成就。

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就是市场变化和市场选择的必然结果。而且，现代企业制度必须以市场机制的高度发展为前提，如果脱离了 this 前提，脱离了现代企业及其制度发展的市场基础，那就很容易得出一些错误的结论，这就要求人们必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性。由于现代企业制度是

一个历史概念，人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与改革。

随着科技的进步，进入21世纪之后，企业的发展也得到了进一步的促进，同时，企业之间的竞争也加剧了。发达国家运用现代化的科学技术和信息技术使本国的企业发展能够一直处于不败之地，而发展中国家则需要在这样的社会环境中摸索前进的道路。有人说，现在国家之间的侵略和战争已经演变为没有硝烟的商战了，谁能够在企业竞争中赢得市场，谁就是最后的赢家。

三星集团在这场没有硝烟的战争中无疑是最大的赢家。从最初的小商铺开始，三星集团经过了短短几十年的发展之后就成为英特尔、微软等国际知名企业都不能小觑的竞争对手。它的发展速度是令人惊讶的，人们在惊讶之余不禁会问：究竟是什么原因成就了三星今天的一切？三星在成长发展乃至崛起的道路上又隐藏了什么秘密？

本书从三星前传、崛起之道、多元时代、二次创业、革新经营、技术扩张、数字时代、国际化战略以及巨人经验九个方面入手，深刻且全面地剖析了三星集团的成长过程和它在国际化竞争中积累下的经验。针对大家的上述疑惑，进行了全面细致的解答与分析，让读者从三星的成立、发展、再创业、经营技术等多个角度来了解三星集团的发展历程。

面对急剧变化的世界与国内经济的新格局，三星集团开始抛弃自己作为优秀产品制造商的形象，转而加入到世界企

业竞争的行列中，一面积极地改变，一面努力地适应经济全球化，以尽快进入世界轨道。

在发展过程中，三星集团认识到：一个企业如果想永续经营，不能单单依靠英雄式的人物和家长式的管理，企业还需要不断地培养出优秀的团队，不断地吸纳人才，并将优秀人才吸纳到公司的核心层内，实现由家族企业向企业家族方向的转变，实现小企业向大企业、实力企业的转变。三星集团成功地做到了这一点，如今它已经拥有了自己的核心技术和超凡的研发能力。在新的历史背景之下，三星集团迅速地解决了企业升级的难题，将原本劳动密集型、制造型的企业迅速地转变为知识、技术密集型企业，将原本以廉价优势占领市场的经营方式转变为以核心技术推动发展的战略方式。

三星集团经过发展已经逐渐成为韩国的招牌企业，在国际市场上也开始备受瞩目。曾经，三星集团还是一个负债高达170亿美元，即将破产的公司，如今，它已经成为跻身世界五百强的企业了，并在世界最具商业价值的品牌排行中名列前茅。

2001年，全世界的IT市场都十分不景气，三星集团却在这样的大环境中实现了年创3万亿韩元净利润的奇迹，这不禁让国际市场对三星集团刮目相看，很多业界人士也开始对三星集团的成就产生了极大的兴趣。

三星集团为何能如此迅速地改变？又是什么推动着三星集团跨越了一次又一次的障碍？三星集团的成功经验已经成

为世界很多企业都争相了解的内容。

如果说三星集团的崛起是一个谜的话，那么希望大家能够从本书中找到解开疑惑的答案。本书详尽地介绍了三星集团发展过程中一些不为人知的故事，笔者将这些事情诉诸笔端，就是希望能够让大家对三星集团有更加全面深刻的认识。希望本书能为那些正处于激烈竞争中的企业提供一些值得借鉴的经验。

目 录

CONTENT

三星前传：



创业鬼才的第一桶金 / 001

崛起之道：

东方式管控+西方式变革 / 033

多元时代：

产业化时代造就的三星巨人 / 067

二次创业：

成就三星转型的李健熙时代 / 099



革新经营：

实现三星的“尹钟龙神话” / 143

技术扩张：

从自主研发到技术扩张的蜕变 / 185

数字时代：

引领全球电子行业的数字革命 / 205

国际化战略：

迈上世界舞台的三星财团 / 233

巨人经验：

成就三星帝国的不二法则 / 251

附录一 三星集团年谱 / 278

附录二 李秉喆生平简述 / 283

附录三 李健熙生平简述 / 285

三星前传： 创业鬼才的第一桶金



李秉喆，三星集团的创始人，人称“创业鬼才”。李秉喆于1910年出生在富裕的农民家庭，早年留学日本早稻田大学。1938年，28岁的李秉喆在大邱西门市场创办“三星商社”，从事贸易和酿造业。李秉喆之所以将自己的公司命名为“三星”，是因为这两个字在朝鲜语中具有独特的含义。“三”是朝鲜人民十分喜欢的一个数字，在朝鲜语中“三”通常代表着大、多且强的含义，而“星”在朝鲜语中的意思是清澈明亮和永放光芒。显然，李秉喆选择“三星”这两个字来命名自己的新公司，就是希望自己的公司能够做大、做强，并且长久不衰。

此后，李秉喆经过几十年的奋斗，在创业这条路上创造了很多奇迹，积累了巨额财富。他因此被冠上了“创业鬼才”、“经营奇才”、“韩国财界的脸面”等各种称谓和光环。

李秉喆有着超乎常人的敏锐洞察力和远见。每当有人问他成功的秘诀是什么的时候，他都回答：“凡事争做第一。”那么，这个商业界奇才是在怎样的情况下，通过怎样的手段挖到了创业路上的第一桶金呢？



1. “富二代”少年的个性：走自己选择的路
2. 倔强少年留学日本，逐渐萌生创业念头
3. 重病回国，颓废少年办碾米厂
4. 排除万险最终成功，贪欲招致凄惨结果
5. 成立“三星商社”，收购“朝鲜酿造”
6. 再次创业遭遇搁浅，北上汉城寻找机遇

1. “富二代”少年的个性：走自己选择的路

如果说，商场如战场，那么，一个企业的总裁就是这场战役中的“最高统帅”。这个“最高统帅”必须要做的一件事，就是为企业明确地设定出未来的某一段时间内要达成的目标。所以，如果想要在一场商战中取胜，企业的总裁在进入实战之前，一定要将其制定的目标简单明了并且准确地传达给手下的员工，否则企业就会在较量智力和胆量的战争中兵败折戟。可以这样讲，在商战中，企业之间的较量在于企业家，而企业家之间的较量则是一场全方位的较量，企业家之间需要拼自身的胆识、学识、见识、悟性、韧性和理性等各个方面。说到底，企业之间的较量就是企业家自身素质的较量。一个企业家只有将自身的修养提高了，才能在商战中百战不殆。三星集团的创始人李秉喆就是这样一个百战不殆的传奇人物。

1910年2月12日，李秉喆出生在朝鲜庆尚南道宜宁郡正谷面中桥里一户十分富裕的农民家庭里。他的父亲李赞宇是当地很有名气的士绅，家境十分殷实。李秉喆还有一个哥哥和两个姐姐，他作为家里最小的孩子，从小就受到了全家人的呵护和宠爱，总能享受到哥哥姐姐都享受不到的待遇。李秉喆的祖父是当地有名的文人，他十分重视教育，创办了村子里唯一一家私塾——文山亭私塾，以方便村里的孩子们读书、识字。

李秉喆从7岁开始，就到文山亭私塾读书。他聪明伶俐，但也很贪玩，因此非常讨厌到私塾读书。不过，因为父母对他管教很严格，所以，即便他再不喜欢，每天也还是硬着头皮背着书包去私塾

上课。所以，在私塾里他总是有度日如年的感觉。

李秉喆的家距离私塾不过一公里的距离，每天他都会和哥哥一起上学、放学。有时，哥哥有事，父母就会让家里的仆人接送他。

有一天，在去私塾的路上，李秉喆他突然转身问身后的仆人：“你有没有去过大集市？”仆人被李秉喆的举动吓了一跳，听明白他的话之后，仆人说：“跟着老爷和太太去过几次。”

李秉喆立刻来了精神，他问仆人大集市是什么样子。于是，仆人就把自己在大集市上的见闻一一讲给他听。李秉喆听完后，决定亲自去体验一下大集市的热闹和繁华。他觉得，在大集市上肯定能够看到很多村子里见不到的东西，那些东西也一定是既新奇又好玩的，一定比去私塾读书，或者和村子里那些小伙伴一起玩耍好很多。李秉喆越想越激动，于是，他摇晃着仆人的胳膊，央求他带自己去集市上转转。

李秉喆的要求让仆人很为难，因为李秉喆的父亲对孩子要求非常严格，万一知道他没有送少爷去私塾的话，那么他们两个人都会受到严厉的责罚。

仆人对李秉喆说出了心中的担忧，但是李秉喆却说：“我父亲今天去大邱办事了，他要在那里住一夜，明天才会回家。母亲向来宠溺我，即便她知道了也没有有什么关系。所以，这是一个千载难逢的好机会，你就带我去吧。”李秉喆乞求道。

可是，仆人的心中还是有所顾虑。他担心自己会因为这件事情而受到惩罚。李秉喆见仆人一直在犹豫不决，就威胁他说：“如果你不带我去的话，那我就找机会自己偷偷跑去！”

在李秉喆的软磨硬泡下，仆人只好带着他去了集市。但是，在去之前，仆人和李秉喆约定好了，只带他去一次集市，从集市回来之后，他必须要好好学习，不能再想一些乱七八糟的东西。李秉喆见仆人终于松了口，赶忙点头答应了，他怕再晚一会儿，仆人就反悔了。

仆人带着李秉喆走了很长一段时间，终于到达了大集市。这里的集市要比李秉喆想象中的大好几倍，村子里的集市和这里的相比简直就是小巫见大巫。这里的集市热闹非凡，东西的种类也十分丰富。李秉喆兴奋地在集市中走着转着，渐渐地，他就从中看出了一些特点。他发现，人们大多都集中在卖柴火和卖棉花的摊位前面。

“人们都集中在这些摊位面前，应该是冬天快要来了的原因吧。”李秉喆这样想着。

对于一个企业家来说，商业能力是他的第一素养，其中就包括了对商业机会和自身的把控能力。李秉喆恰好就具有这样的能力，他热爱市场，喜欢在市场穿行，细致入微地观察市场周围的环境。李秉喆的这些特点也为他在日后的创业中把握住市场，将三星做强、做大奠定了良好的基础。

李秉喆在集市上左转转右转转，转眼太阳就已经偏西了，但他还是意犹未尽。就在两个人意识到该回家的时候，太阳已经快要下山了。于是，仆人赶忙带着李秉喆往家里赶。回家的路上，李秉喆的心里七上八下的，他想着，完了，这次肯定会被母亲臭骂一顿。但是，让他万万想不到的事情还在后面。就在李秉喆推开家门的瞬间，他看到了去大邱办事的父亲正焦急地在厅堂中来回地踱步，神色十分凝重。

正在焦急等着孩子回家的父亲，看到李秉喆后，一把将他拽过来，拿起藤条狠狠地抽了他一顿。藤条一下一下打在李秉喆的身上，钻心的疼痛无法言表。但是，即便这样，他也没有为之前做出的决定感到后悔，在集市中看到的一切还像走马灯一样在他脑海中不停地旋转。

李秉喆刚开始念私塾的那段时间，一股兴办新式学校的热潮正在全国各地蔓延开来，一夜之间，新式学校如同雨后春笋般纷纷冒了出来。李秉喆听说城里的新式学校十分有意思，不仅教学生念书识字，而且还教很多其他的知识，比如讲故事、讲历史，还有很多

的课外活动。“如果能去新式学校上学，就能够接触到很多新鲜的东西，那该有多好！这样的教育方式才是我想要的！”李秉喆这样想着，便萌生了退出私塾，到城里的新式学校去念书的想法。这一年，他才只有10岁。

李秉喆先把自己的这个想法委婉地向母亲提了一次，但是母亲并没有把他的话当真，后来他再次提起的时候，母亲才知道他是认真的。于是，母亲就把李秉喆的想法转告给了父亲，但遭到了父亲的坚决反对，他认为李秉喆在私塾里都念不好书，到了新式学校恐怕也不会有什么改观。

“你不要这么绝对，没准孩子真的能够适应新式学校的教育方式呢。我听说，新式学校能够开发孩子的智力，说不定这种方式能够引起他对学习的兴趣呢。”母亲这样劝说父亲。

后来，在母亲的一再劝说下，父亲终于答应让李秉喆到晋州智水学校去读三年级。新式学校的教育方式和私塾里面完全不一样，老师们上课的时候，都采用启发式讲课的方式，学习的过程讲究循序渐进，因人而异，课外活动也丰富多彩。新式学校里的一切都是乡村私塾里没有的。在这样一个全新的环境中，李秉喆很快就对学习产生了浓厚的兴趣，学习的成绩也变得越来越好。

一次寒假，李秉喆无意中听到哥哥们讨论他们在汉城*的见闻，听着他们遇到的新鲜事，他的内心又开始蠢蠢欲动起来，迫切地想要去汉城看一看，想要去汉城上学。

于是，他又向母亲提出了自己的新想法，去汉城上学。可是，这一次就连母亲也反对他。母亲不明白：“在晋州学习还不到半年，为什么儿子又想要去其他的城市呢？”遭到拒绝的李秉喆并没有灰心，他转而找到父亲，向他表达了自己想去汉城读书的决心。不出所料，这一想法同样遭到了父亲的拒绝。但是，李秉喆却一再

* 注：汉城，现正式名称为首尔特别市。

坚持，他对父亲说：“在学校学习的不仅仅是知识，耳朵听到的，眼睛看到的，都是学习的一部分，是一种潜移默化的学习，会对一个人产生很大的影响。”

李秉喆的父亲听完儿子的这一番话之后感到十分惊讶，他根本没有想到，这个不过十一二岁的孩子竟然会这么有主见。于是，父亲不再反对李秉喆去汉城读书，他想着：“反正儿子长大以后也是要出去的，倒不如现在就送他去他想去的地方。在大城市里读书还是有一定优越性的，认识更多的人积累一点人脉，总是好的。”于是，父亲给了李秉喆一些忠告之后，就没有再说什么，算是默许了他的要求。

就这样，年仅十几岁的李秉喆就离开了家乡、离开了父母的庇护，一个人到了汉城，开始了自己的求学之旅。

现代社会中的条条框框实在是太多了，人们总是把自己圈定在某一个范围内。很多人从出生开始，一生就已经被规划好了，人生的轨道一旦被确定下来，想去打破就不是那么简单的事情了。尽管现代社会变得比之前更加多元化，这个时代的父母却还在想尽办法把自己的子女尽快拉到大众普遍认可的轨道上去，并且不允许自己的孩子脱离这个轨道。

李秉喆却不一样，他从来都不勉强自己去适应周围的环境，而是根据自己的主观判断来主宰自己的人生，做出自己的决定，并且十分坚定地去执行。这就是被人们称为“创业鬼才”的个性——走自己选择的路，做自己喜欢的事情，简单而快乐地做最真实的自己。

2. 倔强少年留学日本，逐渐萌生创业念头

1927年，李秉喆17岁，还在读中学的他就依从父母之命早早地结了婚。办完婚礼之后，李秉喆又独自一人回到汉城，继续自己的求学历程。这时候，李秉喆感觉自己是真的长大了。于是，他开始认真地思考，并且重新寻找能够充实自己生活的新目标。

再过两年就要中学毕业了，已经对新式学堂过了新鲜劲儿的李秉喆开始产生厌倦，学校里的教学模式让他味同嚼蜡，难以接受。渐渐地，李秉喆开始对任何事情都提不起兴趣，他的内心有一个很强烈的声音在对他呐喊：“这不是我想要的，我需要改变，我必须改变。”

李秉喆在学校里待的时间越久，这个声音就越强烈，他想要改变的心就越迫切。转眼李秉喆就到了20岁，这意味着他马上就能从汉城的新式学校毕业了。学校的毕业证在李秉喆的眼里一文不值。因为这个时候，李秉喆的心中已经有了另一番打算，这个想法不仅新颖而且极具挑战性，他想要去日本留学，想要亲自去看一看那个国家是不是真像人们说的那么好。李秉喆想：“或许在那里，我能够找到自己想要的东西。”李秉喆把自己的这个想法告诉了父母，希望能够得到父母的支持，但是却遭到了父母的坚决反对。

李秉喆的母亲对他说：“孩子呀，你到底想干什么啊？你想去新式学校，我们送你去了；你想要去汉城读书，我们也让你去了。现在你又要去日本，你整天到底在想些什么？要知道你马上就要中学毕业了，难道你连毕业证都不要了吗？这毕业证多重要啊！”