

北大讲座书系·北大商学网卷

破解竞争力陷阱

著名企业家在北大的演讲(二)

何志毅 编著

本书汇集了8位著名企业家在北大的演讲，重点在如何提升企业的竞争力，对从事和有志于从事管理的读者有一定的启迪作用。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北大讲座书系·北大商学网卷

破解竞争力陷阱

著名企业家在北大的演讲(二)

何志毅

本书汇集了5位著名企业家在北大的演讲，重点在如何提高企业的竞争力，对从事和有志于从事管理的读者有一定的启迪作用。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

破解竞争力陷阱:著名企业家在北大的演讲(二)/何志毅编著. —北京:北京大学出版社, 2004. 9

(北大讲座书系·北大商学网卷)

ISBN 7-301-07712-2

I. 破… II. 何… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 079180 号

书 名: 破解竞争力陷阱:著名企业家在北大的演讲(二)

著作责任者: 何志毅 编著

责任编辑: 陈 莉

标准书号: ISBN 7-301-07712-2/F·0904

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排版者: 北京高新特打字服务社 51736661

印刷者: 三河新世纪印刷厂

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 10.25 印张 160 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

序 言

何志毅博士自 1997 年进入光华管理学院起就致力于企业管理案例库的建设和案例教学,因此与企业界联系较为密切。经过七年的努力,北京大学企业管理案例研究中心已经卓有成就,光华管理学院的案例教学规模和质量也得到很大提高。案例中心请企业家举办的讲座形成了系列,形成了品牌,现在北大商学网的协助下,由北京大学出版社结集出版,使未能到现场听讲的人得以分享,更是一大好事。

光华管理学院的院训是“团结、博采、实践、创新”。这是光华管理学院建院时全体教职员经过热烈讨论后制定的。

院训中,首先是“团结”二字。光华管理学院的教师来自国内外各个不同的学校,光华管理学院的本科生、硕士生、博士生的来源也各不相同,而 MBA、EMBA、EDP 的学员则来自各种不同类型的企业。但不管来自何处,一进入光华管理学院就是“光华人”,都要全心全意为光华管理学院的成长做出贡献。学院的名声和业绩是靠大家创造的。学院的竞争力来自“光华人”的凝聚力。没有这种凝聚力,哪有学院的今天和明天?

院训中的“博采”,是指博采众长。博采,不仅仅是办学方针、办学经验的博采,也不仅仅是经济和管理理论方面的博采,还包括了实践中的博采。只有博采众长,才能推陈出新。

院训中的“实践”,是多方面的。教授到企业去,到农村去,到贫困地区调查、研究、讲学,是一种实践,请企业家、中央和地方的政府官员到大学来,传授知识,谈经验,谈改革,谈发展,谈设想,同样是一种实践。光华管理学院不是象牙塔,也决不能把它办成经院式的学习园地。学院的发展与中国管理实践密切相连,中国企业管理理论体系的建设和发展与中国管理实践密切相连,理论与实践永远是一种相互依存与相互推动的关系。这就是院训中“实践”的含义。

院训中最后两个字是“创新”。团结为创新打好基础,博采为创新提供条件,实践带来创新,创新源于实践。光华管理学院全体师生员工都应该有这样一种使命感,即把光华管理学院办成有中国特色的一流商学院。创新应当体现于此。要知道,中国各所大学的商学院同美国一些著名大学的商学院是不一样的。它们只培养 MBA 和 EMBA,而我们既要培养本科生和一般的研究生,也要培养 MBA 和 EMBA。最优秀的高中毕业生考进了北京大学光华管理学院,我们不精心培养他们,怎么对得起这些孩子和他们的家长?怎么对得起国家?今天的北京大学是社会主义国家的国立大学,光华管理学院作为北京大学下面的二级学院,必须承担为国内贫困地区、少数民族聚居地区培养管理人员的任务,这基本上是义务性的工作,是“光华人”义不容辞的责任。这怎么能同商业性的国外某些商学院相比?因此,我们必须走出一条新路,办成有中国特色的商学院。这就是说,北京大学光华管理学院一方面要向国外的著名商学院学习,向国际标准看齐;另一方面,必须结合中国的国情,在理论联系实际形成自己的特色,这样才能真正实现创新。

我希望有更多的优秀企业家走进北京大学光华管理学院的讲堂,帮助、激励和培养我们的学生。我希望光华管理学院有越来越多的学生成为优秀的企业家,然后再回到光华的讲堂。光华管理学院一定会在这种循环中加速成长,中国企业的管理水平也会在这种循环中加速提高。

北京大学光华管理学院院长

陈以亨

2004.7.28

成功背后的逻辑思维

北大的讲座之多、质量之高在中国首屈一指，与世界上任何最著名的大学比都毫不逊色。这种现象意味着多学科的融合；意味着理论与实际的融合，反映了北大兼容并蓄和关注社会的百年文化。从有工商管理教育以后，企业家（约定俗成含企业管理者）走上了北大讲台，使北大的讲座多了一种声音和一种色彩。

企业家在北大的讲座是当今企业家与未来企业家的对话。北大光华管理学院是未来企业家的摇篮，我们坚信 20 年后我们的学生会比今天台上的演讲者们取得更大的成就。我在主持的时候经常想到，20 年后一定会有某位大企业家跟我说，当年你主持的讲座对我有如何的影响，这是我们连续不断举行系列讲座的动力。北大案例研究中心举办的讲座已经成为一种品牌，场场座无虚席。企业家的演讲，主持教授与企业家的交流，听众与企业家的问答，都形成了讲座的吸引力。北大的学生是思想最为活跃的学生，在北大讲台上的企业家比面对媒体的企业家更加精彩、更加真实。

有人至今不相信商学院能够培养出企业家，但有人怀疑军事学院能够培养出将帅吗？现代战争的复杂性比起过去成倍地增长，不读军校几乎当不了军官。虽然不读 MBA 还不至于当不了管理者，但现代商业竞争也一样，如果都靠自己的摸索和经验的积累，成功率会很低。商学院教育并不只是书本的学习，企业家的现身说法就是很好的教育手段之一，企业家讲企业案例就像将领们讲亲身经历的战例那样使人受益。

在短短的两个小时内是讲不了操作细节的，此时我们需要听的也不是操作细节。成功是一种行为的结果，行为是一种思维的结果，关键的是行为背后的逻辑思维。你看得见成功的光芒，也许看得见导致这种成功所采取的行动，但你很难看见采取这些行动背后的逻辑思维，这才是企业管理的真谛，这才是企业家高人一筹之所在。在主持蒙牛总裁牛根生的讲座时，他的开场白是：“四年前，一个中年人背着

书包、骑着自行车在北大校园内到处听课,那就是我!我创业前在光华管理学院进修了半年。”我想蒙牛的蓝图就是他在那时勾画出来的,那时的牛根生不仅听了很多课程,也听了不少讲座。蒙牛为什么能够高速成长?惠普为什么能够完成大规模的兼并?东风汽车为什么能够扭亏为盈?诺基亚面临挑战,如何保持手机老大的地位?当当网的经营模式有什么特点?柯达在中国市场上是如何布局的?思科对网络的发展是如何认识的?三星经营理念、全球战略和中国战略是什么?……你在哪里能够听到这么密集的企业首脑之直陈?古人说:熟读唐诗三百首,不会做诗也会吟,我可不可说,聆听讲座三百场,不会管理也会管?

对学生而言,在北大听讲座是一种乐趣;对企业家而言,在北大演讲是一种乐趣;对教授而言,主持北大讲座是一种乐趣。

今天,在北大商学网的协助下,北大案例研究中心举办的系列讲座即将由北京大学出版社出版,对于广大读者而言,又增加了“随时看讲座”的乐趣。

北大,是传播思想的圣殿,而思想,一定会有结果。

北京大学光华管理学院院长助理

北京大学管理案例研究中心主任 何志毅

北大商学网教育有限公司董事长



录

提升企业核心竞争力

——原三星集团中国总部会长李亨道/ 1

与巨人赛跑

——创维领跑人黄宏生/ 17

剖析中国制造业优势

——比亚迪总裁王传福/ 31

零缺陷管理

——清溢的学习型企业企业家陈扬菊/ 45

新一轮管理的挑战

——毕博大中国区总裁黄辉/ 67

客户关系管理的中国实战

——中国客户关系管理专家
田同生/ 89

有效商战幕后的故事

——格兰仕的“铁嘴”俞尧昌/ 107

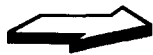
财经管理大整合

——财经咨询业六大高手大碰撞/ 129

提升企业核心竞争力

——原三星集团中国总部会长李亨道

(2003年9月)



演讲全文

何志毅：各位朋友、各位同学，今天我们非常高兴地请来了三星集团中国总部会长李亨道先生为我们演讲。

在和李会长交谈过程中，我发现自己对三星的了解很不足，包括李会长说的几个数字我吓了一跳——三星全球的利润很高。我先活跃一下气氛，有谁能够说清楚 2002 年三星总部利润是多少？或者你们猜一猜，猜中了也许有奖。有没有人能够回答？

听众：100 亿美元？

何志毅：太高了。

听众：50 亿。

何志毅：偏低，仅三星电子集团就有 58 亿美元。我是看了三星电子的财务报表才知道的。整个三星集团是 89 亿美元，这是税后净利润。这么多年做企业管理研究，这些国际公司的数据每年我也在看，但这个数字说实在的，吓了我一跳。这可能说明了三星宣传得不够，要不然就是我孤陋寡闻，对三星确实了解得太少了。所以我非常希望



请三星李会长来北大做一次演讲。

另外在业界、管理界,我们都知道,在1996年金融危机以后,三星是世界所有企业中恢复得最快的,而且很快进入了良性循环。去年有一个记者翻译了一本书叫做《三星攻略》,连TCL的李东升看了也很感慨,将它作为中层干部必读之书。李会长也给了我一些材料,其中印象最深刻的就是李会长1993年写的《新经营》。为什么有这么多的成就?是因为背后有一个经营理念。我非常认真地学习,像学习毛主席语录一样画了很多红杠杠。今天我非常高兴地请来了李会长,他将做关于三星为什么取得这样的成就的演讲。

李会长是三星集团会长团的一员,三星集团3个最核心的成员中,会长是李健熙,另一位是三星电子的CEO,还有一位就是李亨道会长,同时兼任三星集团中国总部会长——足以看到三星对中国非常重视。李亨道先生在三星集团有30年的历史,曾经在前任会长手下工作过,是三星整个近期策略计划主要的参与者,政府也给了他很多奖励。我们首先欢迎李会长给我们做演讲。

李亨道:大家好,我非常高兴能够到世界著名的北京大学进行演讲。我今天要讲企业经营里面最核心的部分,就是怎样确保企业竞争力。我今天的讲演首先简单介绍三星;然后再讲为什么说企业竞争力很重要,其中用三星的案例来说明确保企业竞争力的重要性;最后跟大家交流。

三星的简短介绍

三星是1938年成立的,在过去的65年中,三星一直带动着韩国经济的发展。20世纪60年代我们进入电子和金融行业,70年代进入重工业和化学领域,80年代开始进入半导体领域,90年代进入TFT-LCD、CDMA手机等领域。三星的产业以电子行业 and 金融行业为主,另外还进入了造船、机械、化学、物流、贸易、建筑、饭店、娱乐、广告、服务等领域。三星在全世界69个国家设置了285个法人和办事处。2002年三星总的销售额达到了1167亿美元,从韩国出口到国外的部分达到320亿美元,纯利润(税后利润)达到89亿美元,员工总数达到17.5万人,规模在韩国是最大的。三星的出口额占韩国总出口额的



19.8%，市值占韩国总市值的 26.8%，现在数据还一直在往上涨。可以说三星一直是带动韩国经济的重要因素。

在世界范围中，三星电子去年总销售额达到了 476 亿美元，在《财富》500 强中，三星排第 59 位；三星的品牌价值在世界 100 大当中位居第 26 位，这是美国 Fortune Global 调查公司调查的结果。

企业竞争力为什么很重要？

下面我讲与企业竞争力相关的内容。为什么说竞争力是非常重要的？因为这跟企业的生存有关系，企业没有竞争力，就无法生存下去。21 世纪是信息化的时代，信息交流非常得快。三星各个产业面临曝光的程度很高，因此哪个产业进不到行业前 3 名的话，就很难生存。各行业前 3 名企业的市场占有率会越来越大，而落后企业的市场占有率会越来越小。

我们可以看到，与此相似，现在中国的汽车行业，还有空调行业，很多企业逐步地被淘汰下去。我们觉得企业的大小对企业来说并不重要，更重要的应该是它是否具有核心竞争力。韩国曾经有这样一句话“大马不死”，但金融危机时，许多韩国大企业也面临倒闭的风险。还有美国的科马特公司，以前是和沃尔玛一起竞争的公司，两年以前因为经营不善倒闭了。这样的大公司一旦倒闭，对国家来说就是一种大的累赘。

一流的企业对于国家来说是一种大的财富，在一定意义上，也可以这么说，企业竞争力等于国家竞争力。比如我们拿美国、中国、日本来比较的话，美国的 GNP 大概是 10 万亿美元左右，它们有 190 个企业进入世界 500 强；中国 GNP 是 1.2 万亿美元左右，只有 11 个企业进入世界 500 强；日本是 4.5 万亿美元左右，进入世界 500 强的有 87 个企业。当然，我相信随着中国经济的发展，中国的企业会更多地进入到世界 500 强中。

以芬兰诺基亚的案例来看，芬兰这个国家只有 518 万人口，人均 GDP 的水平达到 2300 多美元，是世界一流的国家。在这个国家里面 IT 产业所占的比重大概是 85% 左右，其中诺基亚作为一个世界手机生产龙头企业，它的销售额能占总 GDP 的 24%，出口达到了全国的



23%，它的市值更是占到了芬兰总市值的 60% 左右。可以这么说，芬兰因为有了诺基亚才有这么大的竞争力。

企业竞争力的本质

下面我就企业竞争力的本质是什么、我们应该怎么做来讲一下。我认为企业竞争力最核心的就是这个企业是否在事业、人力、战略上保留有核心力量，还有在急剧变化的环境当中，有没有应变的能力。竞争力包括技术能力、营销能力、生产能力等，其中我觉得技术能力和营销能力是非常重要的。现在的世界，我们很难预测将来会怎么样，企业能迅速及时地应付市场的变化，对它的生存是非常有利的。企业有没有竞争力，换句话说，就是能不能创造更多的利润。

利润是怎么创造出来的？应该是以更便宜的价格买进，更高的价格卖出去，而且卖得更多。那怎么样才能卖得好呢？首先应该满足消费者在性能、品质等方面的要求，还有产品方面应该有很好的设计，企业应该有良好的品牌形象。这些条件全部具备以后，消费者才会心甘情愿地买这样的产品。在生产方面，我们应该想尽办法降低成本，包括原材料、动力、工资、折旧费等各种因素。怎么样降低成本？企业应该具备最基本的经营管理的能力。

我们认为，不管是销售方面，还是生产方面，都非常需要技术和营销的能力。最后的利润等于企业的综合成绩表。以三星电子为例，三星电子去年的销售额达到了 476 亿美元，利润达到了 56.3 亿美元。我们都比较熟悉的一家日本企业，它的销售额达到了 630 亿美元，利润只有 9.4 亿美元。还有美国一家公司，它的销售达到了 266 亿美元，利润是 24.8 亿美元，可以这么说，虽然销售额都很高，但是利润情况不一样。三星电子利润很高，而有一些企业利润比较低，当然还有很多亏损的企业。为什么存在这样的现象？我认为利润率不同，主要是由于市场营销能力、经营管理能力的不同引起的。

企业竞争力最核心的 6 个方面——以三星为例

上面讲的是竞争力的日常内容，下面我以三星为例，介绍企业竞



争力中最核心的 6 个方面。

第一,培养更多的人才,重用人才 人才对企业非常重要,三星企业自成立之初,就非常重视人才。三星公司能够发展到现在,就是因为三星公司一直重视人才,而且培养了很多优秀的人才。三星首先选拔最好、最优秀的人才,通过系统的培训,将他们培养成具有全球竞争力的人才。对于新加入的职员,大概用 10 周的时间进行教育,培训内容主要包括有关企业文化的,还有怎样做业务、完成工作等;同时,随着他的成长,我们还会根据其成长的情况对他进行各种各样的阶段性教育。

对自己培养的优秀人才,我们完全信任,果断地对他进行权力的委任。比如说,会长把企业经营的权限交给社长,社长通过经营实现他的目标,公司有一些评价体系对他进行评价;社长把更多的权限给他下面的各个级别的人员,让他们更好、更优秀地完成他们的任务。还有,对人才非常重要的一点就是对他的业绩进行比较公正的评价,而且给予充分奖励。三星很早之前就建立了这样的制度,并且一直延续下来。

第二,优秀的企业文化 三星是一个非常清廉而透明的企业组织。那么怎么样保持这样干净而透明的企业组织?三星有一个非常强的监督制度,通过这样的制度,三星有效地杜绝了个人受贿、做假账以及不良业务的发生。三星还有非常优秀的经营管理能力。我们的管理是系统管理,通过系统我们对品质、成本还有其他方面进行管理。三星还有一个比较独特的企业文化——力求成为世界第一。我们一直坚持这样的经营目标,在个人方面每个人都追求第一。另外,员工都具有非常强的主人翁精神,有了这样的精神以后,员工会比较积极地投入到工作当中。在三星的员工普遍为是三星的一员而感到非常自豪。三星通过为社会做贡献来提升企业的形象,三星 60% 左右的员工经常参加社会服务这样的活动。三星自己有一个 119 求助队,不但在韩国国内,还在全世界范围内提供救助活动。

第三,积极的 R&D 投资 以三星电子为例,三星电子大概有 19000 名 R&D 人员,占总员工的 37%。三星电子自己拥有 1700 名博士。这个数据在韩国公司中是最多的。三星还有很多软件专家,现在大概是 7000 人左右,到 2005 年,我们准备增加到 2 万名左右。三星



电子 2002 年大概有 8% 的销售额投入于 R&D,并在海外 9 个国家,包括中国在内,设置了 R&D 中心,聘用了约 1000 名研发人员。如果三星电子的销售额是 500 亿美元,那么 8% 就是 40 亿美元左右。这样的研发投资的结果,就是取得大量自有知识产权。我们从 1999 年开始,连续 3 年进入美国专利注册前 10 大企业里面。现在除了知识产权方面以外,开始更多地进入和参与技术标准制定领域。三星电子产业包括通信、机械等方面和半导体、零部件等领域。各种领域可以产生一些协同效果。

上面我讲过三星的企业文化比较独特,就是要成为世界第一。除了这样的企业文化之外,又讲过三星对 R&D 的投资非常大。有了这样的企业文化,再加上技术方面的力量,我们现在才会取得 18 个市场占有率第一的成绩,比如 DRAM、电子零部件、数字电视等。其中,DRAM 这个产品最早成为世界第一,而且它对于三星也非常重要。因此以它为例简单说明一下。

三星 DRAM 方面之所以能够取得成功,是因为我们在众多半导体零件中选择了 DRAM,而且对 DRAM 集中投资。在经济萧条期、不良时期,我们也一直没有中断过对它的投资。技术上的领先使我们最终在这个领域获得成功。DRAM 方面的成功,对三星现在的发展起到了非常重要的作用,因为 DRAM 是非常尖端的产品,需要很高的技术,我们在这样的产品上取得成功,增强了我们的自信心,使我们有更大的信心挑战其他领域的发展。对人也好,对企业也好,成功的经验是非常重要的。成功的经验可以嫁接到其他的领域进行发挥,而且三星公司在 DRAM 方面的成功,对于企业形象的提高,起到了非常重要的作用。另外,我们通过 DRAM 也赚了很多钱,为发展其他业务提供了资金支持。

第四,持续不断的经营革新和结构调整 我们在判断是否投资一项业务时,主要考虑该业务的发展前景及三星的内部资源。如果说这个领域我们有比较大的可能取得成功,我们会对它进行非常集中的投资;否则,我们会果断地放弃。我们还通过市场预测及技术趋势分析进行先行开发,通过这样的开发抢占初期市场。我们把业务分为几个部分:目前非常好的业务;不远的将来会变得非常好的业务;5 年或者是 10 年以后非常有前景的业务。这样我们可以对每种业务进行不一



样的投入。另外,我们还通过六西格玛来追求完美。那么怎样体现六西格玛?

首先,培养善于革新的专家,以便改革所有的经营部门。三星公司在全部产业里面都引入了六西格玛制度,通过这样的制度,我们促进了质量、生产等方面的改革。

其次,我们的员工在他所处的领域里都能提出很多宝贵的改善意见,或者是提案。我们对比较好的意见和提案有奖励制度。

第五,速度经营 对经营来说,速度和时间是非常重要的,再好的东西如果缺了速度或者是时间,对企业来说都是没有意义的。比如说新产品的上市,是比竞争对手快还是比竞争对手慢,可以决定新产品的成败。再比如,企业决策的时候比别人快还是比别人慢,对成功也起着非常重要的作用。公司变大以后,决策程序会烦琐、更长一些。像三星这么大的公司很容易这样,因此我们尽可能把三星组织简化,尽可能地把权限下放。

还有,决策的时候信息是非常重要的,对我们决策的准确度起着非常大的作用。为了确保搜集更多好的信息,我们在全球范围内建立了一个很好的搜集信息的平台。三星从 SAP 里面引入了 ERP 系统,除了 ERP 以外,还有 SCM、CRM、PDM 等系统,通过这样的系统进行相应的企业管理。三星电子大概有九十多个分支机构,都进行系统联网,通过网络把比较复杂的、很多的信息在第一时间内全世界共享。三星这么大的公司,每个月都进行结算,结算的时间是快还是慢,可以说是非常重要的。现在我们能 3 天内把所有的账都结算完,非常熟悉企业管理的人听了这样的话会非常惊讶。

第六,CEO 的领导力 三星的经营体制可以这么说,三星有一个全球范围内的会长,会长将经营方针传达给每个公司的 CEO,通过 CEO 来实现企业的经营。三星到目前为止总共有两任会长,前任会长李秉德是以事业报国、人才第一、合理主义这样的企业理念来引导企业的发展,他对奠定三星起到了比较重要的贡献。现在是李健熙会长,他坚持李秉德先生的经营理念,把企业发展成为具有全球竞争力的公司。李健熙会长在 15 年前上任,大概在 1993 年提出新经营,并通过这个思想,把三星公司变成和以前完全不一样的新公司。因为三星的新经营对三星发展起到了非常重要的作用,因此下面主要讲三星



的新经营。

三星的新经营

1992年,三星的半导体成为世界第一,但其他各个领域里面还没有一个成为世界第一。当时李健熙会长提出新经营,是因为他具有很强的危机意识。1993年,他看到7年以后世界要进入21世纪,21世纪是信息化的时代,在信息化的时代,我们的产业应该是全球一体化。到时如果进入不了每个行业的前3名,就等于不是一流的企业,会很难生存,因为二流企业没有足够的竞争力,会被逐渐地消灭掉。

尤其是当他1993年到美国出差时,发现三星生产的很多产品在商场里面不是摆在重要的位置上,而是在商场很不起眼的角落里,有很多灰尘,而且价格也非常便宜,顾客根本不太留意。李会长感觉到,如果这样发展下去的话,三星不仅发展不了,而且会走向消亡,所以他认识到企业的经营理念一定要改,但是往哪个方向改,他也不是很确定,后来他渐渐认识到三星一定要获得消费者的认可,获得消费者的信赖,一定要制造出消费者信赖的产品、世界一流的产品、他们愿意并且可以买的产品。

当时我在三星集团里面也是负责一个公司。就当时的情况来讲,在整个公司最高决策层,除了李健熙会长之外,其他公司的领导其实都还没有认识到这种危机,他们觉得目前公司的经营状况还是可以的。李会长以他的先见之明认识到了公司存在的问题,感觉到我们一定要造出最优质的产品,把公司目前存在的很多弊端改正过来,所以他提出来我们的工作态度、经营理念、管理体系要全部改变。

在座的各位我看都很年轻,如果想更新自己的观念,想换一件东西比较容易,但是当时公司的情况不一样,公司的经营理念根深蒂固于很多决策层的脑海之中,所以改起来非常困难。李会长认识到如果贯彻执行新经营理念,就必须用一种特殊的方式,使全公司感受到他强烈的意志,所以他选择在国外提出新经营理念的方式:首先在法兰克福召开了全公司最高领导会议,之后又在日本、伦敦,把全公司1600多名核心领导人召集到那里,强调公司要进行新经营的改制。李会长当时强调公司的一切制度都要改,强调变化要从我做起,自己很多方



面也要改,包括工作态度、生活习惯都要改。“除了妻儿一切都要变”成为当时一个比较有名的口号。那时韩国一般是早晨9点上班,下午6点下班,但是在李会长的倡导下,公司最早在韩国实行早上7点上班,晚上4点下班的制度。

除此之外,在经营管理方面,李会长还提出了很多非常有创意的管理方式。比如说这一批产品中不良产品的比例,他就把所有的员工聚集在一起,在一个公开的场合将所有的产品烧掉;在一条生产线上如果发现有一个不良产品,负责这条生产线的人就有权力立刻停止这条生产线的生产。在此之前,三星最重视的是销售额的增加,还有产品市场占有率的增加,认为在这方面做到世界第一就可以了。但是,李会长提出,现在不要注重量的增长,而要注重质的增长,只有保证质量,才能保证市场占有率的增长。他首先提出来要以一流的技术制造一流品质的产品,并且向消费者提供最优质的服务。正是在这种理念的倡导之下,三星才逐渐提高了产品品质,竞争力逐步提高,而且三星的员工,也获得了丰厚的报酬。不仅如此,全体韩国国民都对三星充满了敬仰之情,很多企业也开始向三星学习,这说明,三星竞争力的提高使整个韩国企业的竞争力都得到了提高。

另外在会长下面,三星有很多事业群,事业群都由不同的社长——各个社的CEO负责。在会长的精心培养下,各个社的社长也成为非常优秀的人才。各个公司的CEO的主要任务,首先就是要描绘出企业的发展蓝图、愿景,然后在这个愿景的指导下号召全体员工共同参与,把公司的愿景变成全体员工共同的目标。另外,CEO还要有迅速的决断力,并要公正评价部下、员工。我想在座的各位今后都愿意成为企业的CEO,就我个人的经验来讲,做一个企业CEO要具备以下几种条件:

首先对所在公司要有主人翁的精神;另外对所做的事情要有坚定的信念和自信,并且热情地对待自己的工作;不能将下属当做自己的部下,而应当将他们当做自己的合作伙伴,并且以身作则,严格地进行自我管理。