

（韩）金成洪 禹仁浩 编著
（韩）杨明熙 王群珠 译

创造出高达108亿美元的世界顶级品牌价值
首次公开了大量的三星重要的内部文件资料

三星 浴火重生



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

李健熙改革十年

三星

浴火重生

李健熙改革十年

[韩] 金成洪
[韩] 杨国纲

禹仁浩
王桂珠

编著
译



图书在版编目 (CIP) 数据

三星浴火重生 / [韩] 金成洪等编著; [韩] 杨国纲等译.

—北京: 中信出版社, 2005.5

书名原文: 李健熙改革十年

ISBN 7-5086-0389-3

I. 三… II. ①金… ②杨 III. 电子工业-工业企业管理-经验-韩国

IV. F431.266.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第028969号

李健熙改革十年 by KIM SUNGHONG

Copyright © 2003 by Cheil Communications Inc.

The translation copyright © 2005 by CITIC Publishing House

The Chinese edition published through GIMM-YOUNG PUBLISHERS, INC. by arrangement with Eric Yang Agency, Korea

ALL RIGHTS RESERVED

三星浴火重生

SANXING YUHUO CHONGSHENG

编 者: 金成洪 禹仁浩

译 者: 杨国纲 王桂珠

责任编辑: 武晓宇

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 153 千字

版 次: 2005年5月第1版 印 次: 2005年5月第1次印刷

京权图字: 01-2004-4066

书 号: ISBN 7-5086-0389-3/F · 863

定 价: 30.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

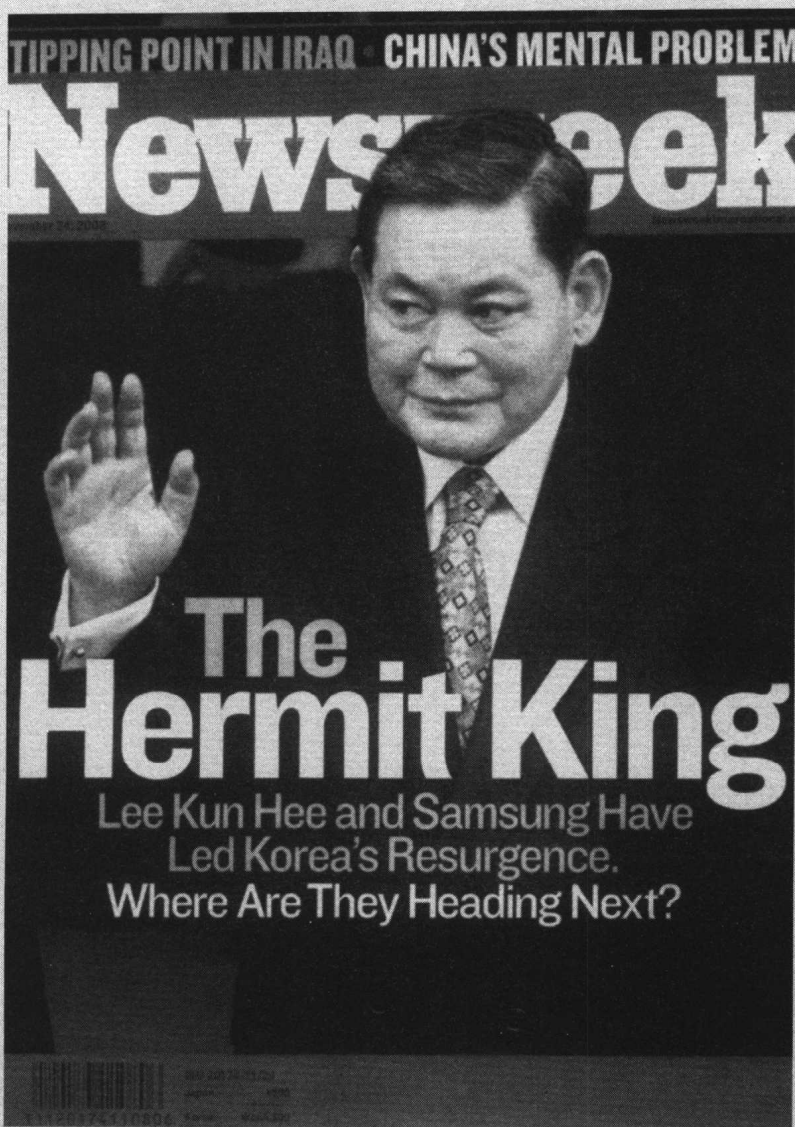
E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

三星浴火重生

李健熙改革十年

海外言论看三星新经营



自从接掌三星集团之后，李健熙发挥大胆的领导风格，为三星注入了重视把握技术趋势及居安思危的企业文化。分析家将三星的原动力归功于他增进企业责任感、产品设计及品质管理方面的改革。的确，由于有李健熙从1993年起开始执行的改革，三星才得以渡过亚洲金融风暴而继续生存。如今，三星的股票中至少有三百亿美元是外国股份，这可能是亚洲企业当中，外国人持股最多的公司。许多外国投资者无疑是为三星发自企业内部改革的透明化和意愿所吸引。三星集团的崛起如此令人印象深刻，现在，就连日本的财经媒体也赞誉有加。三星是韩国主要企业集团中，惟一渡过金融危机的幸存者。另一方面，它可以成为——而它的确是，韩国企业的典范。在韩国历史当中，李健熙的企业集团现在所拥有的力量，超越任何其他公司。

——2003年11月24日《新闻周刊》

李健熙的先见之明在于，当周遭人都认为三星如日中天的时候，他却继续引导三星展望未来，并进行改革。

——2002年9月28日日本《钻石周刊》

这究竟是怎么回事？三星是运气好？或是他们真的出类拔萃？第二种评论其实十分中肯。在1987年接掌三星的李健熙的带领下，三星逐渐获得了“以非凡的敏捷改变形态”的企业之美誉。瑞银华宝（UBS Warburg）证券分析师克里斯·丁伍德（Chris Dinwoodie）称誉三星公司是“改革的巨匠”。

——2003年1月号《红鲱鱼》（Red Herring）

年届六十、位居三星最高领导人的李健熙，称他为突破传统的领导者并不为过。三星电子的中高级干部，每当忆及和李健熙那次印象深刻的会面，至今仍心有余悸。当时这位眼光准确的最高经营者，把自家产品放在桌上，细心地排成一列，随之将眼前的产品通通槌子敲碎。“全部重做！”他对那群干部大声喊道。现在可以证明，李健熙的休克疗法是一帖非常有用的特效药。

——2003年3月16日德国《世界报》（Die Welt）

在20世纪90年代初期，李健熙就已经准确地预测到，中国的制造业将生产出比韩国更廉价的电子产品。于是，他指示三星要制造高品质、高价位的产品，并将管理团队聚集在一起，让他们用槌子把低品质的产品全部打碎，同时齐声高喊：“除了妻儿，一切都要变！”

——2002年7月15日《新闻周刊》

为此，李健熙在“新经营”理念中，特别强调“以品质管理和力求变革作为核心，彻底改变当时盛行的以数量为中心”的思想。李健熙先后同三星1800多名中高层人员一起召开会议，并于1993年6月7日，在德国法兰克福提出了“新经营”宣言，以破釜沉舟的气势吹响了“新经营”的号角。

——2003年6月27日《经济日报》

“新经营”使三星步入以品质取胜的良性发展轨道，创造出崭新的企业文化。1997年的亚洲金融危机使得韩国大企业先后倒下，然而体质强健的三星却挺了过来，并在国际市场上脱颖而出。“新经营”改革，功不可没。

——2003年6月27日《经济日报》

“一人一机的时代将会来临，一定要重视手机。”三星总裁李健熙在20世纪90年代初就指示要强化行动电话的事业，当初期出现不合格产品时，便将生产的15万部手机全部回收至龟尾工厂，和员工们一起宣誓“绝对不会再制造这种产品”，并把它们全部烧毁。

——2003年6月18日《日本产业新闻》

三星电子是三星集团的核心企业，它之所以能成为世界一流企业，是在于不满足成为韩国国内一流企业，实践总裁李健熙始于1993年“不求变化则无法生存，除了妻儿，一切都要变”的“新经营”理念。这个理念根植于一种危机意识：若不将“以数量为主的成长方式”转换为“以品质为中心的经营”，则难以在国际竞争中继续生存。

——2003年1月21日《经济人周刊》

我们可以向三星学习什么

华南理工大学工商管理学院教授 陈春花

我希望通过新经营的管理，能够看到一个世界一流的三星。这应该是一个建立在主动性和创造性之上的动感的、富裕的企业，具备强大的竞争力，是行业的代表，拥有忠实的用户群。我们将经历种种艰难，但一定要达到目的，让下一代过上更好的生活。把三星的精神与个人联系起来，我发誓将倾注我的财产、名誉和生命，竭尽全力将三星发展成为世界一流的企业。

——韩国三星集团总裁李健熙

在看中信出版社寄来的样稿《三星欲火重生——李健熙改革十年》的时候，我想到了老鹰的故事：老鹰是世界上寿命最长的鸟类，能活70多年。在40岁时它要用150天的时间把老的喙、指甲、羽毛拔掉，然后重新等它长出来。然后它便开始剩下30年的自由飞翔。其实企业的命运也是如此，我们常常把企业分为两类，一类是能够在瞬息万变的市场中把握机会，以变求生的；第二类则是不知如何变化或者根本不想变化，结果难以摆脱失败的命运。回顾企业历史，IBM、通用电气、美国西南航空、沃尔玛等我们称之为“管理典范”的公司之所以杰出，很大程度上在于他们比

别的公司更主动地掌握了变化的机会并能够自己提前变化。这个结论看起来很简单，也是所有管理书籍和理论所反复阐明的道理，然而真正这样去做的企业并不多见，所以我们能够称之为管理典范的企业少之又少，所幸的是李健熙带领的三星公司做到了。

我一直在寻找像老鹰一样的企业，IBM是，现在呈现给你的三星也可能是。

1987年，45岁的李健熙在父亲去世时接管三星大权。就任三星总裁之前，他在三星工作了21年。李健熙在上任初期就宣布“二次创业”，积极带领三星走在改革的道路上。一开始，他并不被外界看好，在投资失误后更被人认为“只配给别人系鞋带”。然而，1993年，他又提出了以质量取胜的“新经营”，掀起了改革高潮。以后的岁月，“新经营”带领三星渡过了无数的难关，并使三星成为全球瞩目的公司。1997年亚洲金融危机使韩国的现代和大宇纷纷倒下，而三星却因为李健熙推行的“新经营”而顺利渡过。“新经营”的十年后，三星成为韩国公认的销售额和净利润第一的企业，三星从三流企业一跃成为国际上一流的企业。

我们可以在书中仔细地回顾三星在李健熙带领下的发展史，通过三星发展过程中的每一件事，我们就会发现，三星所运用的管理实践并不是什么高深的管理理论和管理知识。今天很多大家所熟悉的管理概念，在三星被转化为实实在在的管理方法，今天很多流行的管理术语，诸如全面质量管理（TQM）、共同的价值观、持续改善、共同愿景、学习型组织等，在三星你会看到具体的实实在在的做法和解决之道。这就是我们从三星（以及其他被视为管理典范的公司）的历史中能学到的最重要的东西。我们知道，虽然公司销售规模和利润并不能完全反映公司的管理状况，

但从1993年至今十多年的历史看，这个一直在高速成长的过程是可以说明一些问题，尤其是经历了金融危机、市场巨变、全球化浪潮、技术革命等一系列市场的急剧变化的考验的十几年的时光，还能够持续高速成长，我们就不得不对三星十几年的努力给予极大的关注，去寻求三星所带给我们的指引是什么？

和理解IBM就是要回顾IBM的历史一样的道理，我们要做的就是回顾三星的历史（主要是李健熙时代的历史），以还原它发展中所面临的复杂性，它如何在不断变动的、真实的商业环境中成功（或失败），它如何在社会变迁、技术变革、远见、运气等多种因素的影响下发展，它的发展轨迹如何被领导者的复杂个性、相互之间的微妙关系所影响。通过回顾它，我们知道商业社会充满不确定性，被各种偶然因素影响，任何一个关键点做出不同的选择，我们看到的将是一个可能同样成功、但完全不同的三星。顺着三星的轨迹，逐步清晰地勾勒出三星的特质，这些特质正是被我称之为：我们可以向三星学习的东西！

- 以质量和品质取胜：新经营的核心就是质量经营。质与量是企业直接面对的问题。面对这一问题，李健熙的做法值得借鉴。他在上任后矛头直指臃肿复杂的公司业务体系，只保留最重要、最有盈利前景的核心项目，比如消费类电子产品、金融、贸易和服务等，而边缘的、亏损的领域或者非核心的领域则一律放弃。对于企业，他只追求企业的质量而非数量，不要虚无的框架，只要实实在在的利润。这种“舍弃式经营”的模式值得我们借鉴。在产品的质量方面，他也抛弃当时盛行的“以数量为主”，积极地推进质量经营。当有一款手机出现不合格

产品时，他将生产的15万部手机全部回收，和员工们一起宣誓“绝对不会再制造这种产品”，并将它们全部烧毁。烧毁15万部手机，这需要非常大的决心。现在，很多国内的企业只是一味追求数量，对此，三星的做法值得借鉴。在国际舞台上，中国企业要与其他企业竞争，品质取胜是领先之道。

□ 产品设计以人为本：书中提到的一个细节非常打动我。李健熙一直强调设计要以人为本，他认为以往三星电器的遥控器设计过于复杂，因为技术人员没有考虑使用者的方便，他提出要设计容易握在手上，而且只有启动和关闭功能，操作简单的遥控器。这一细节凸显了三星产品的人性化设计理念。产品的最终消费者是人，如果企业只是研究市场开发产品，而不考虑消费者的需求，这个产品就无法打动消费者。

□ 用人之道：在用人方面他使用了“败者复活”术，三星电子的尹钟龙、现在韩国的国会议员南宫哲等都曾经离开三星，但是后来又被李健熙招回得到重用，三星电子的成功说明了他用人策略的成功；他给予降级的三星成员以东山再起的机会；积极地吸纳国外的人才；重视设计人才；他曾经改变了韩国公司作息时间的7-4制给了员工更多的业余时间去做“充电”学习；重视新进员工的培训，通过为他们进行27天26夜的密集训练、600多项内容的网上教育等在职教育，重视对新员工的培训奠定了三星成功的基础。我们有多少企业可以再重新雇佣曾经出走的员工？三星对人才的积极而开放的心态无疑给其他企业上了一课。

□ 吸取他人之长：他鼓励公司同仁使用其他品牌的电器以

取他人之长。他自己的家里也是一个电子产品实验室，公司的新产品和其他对手公司的产品他第一时间试用。保持和时代同步，吸取同行的优点也是他的优势之一。

- 危机意识。李健熙始终保持清醒的头脑，时时提醒三星的员工不要安于现状，他不满足于在韩国第一，因此实现了三星在世界企业中占有举足轻重的地位。他打造了三星重视趋势创造及避免安于既有成就的企业文化。不被胜利冲昏，保持危机意识也他成功的要素之一。

- 重视对社会的回报：李健熙是韩国的首富，他用三星创造的财富回馈社会。三星建托儿所及敬老院，他还希望在老人与女性福利，以及减少交通事故等方面为社会多做贡献。

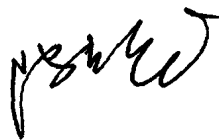
吉姆·柯林斯研究美国企业时，他希望找到伟大的企业发展三部曲，他只找到一个典型，这个企业就是IBM。看过这本书，你会发现三星和IBM有很多相似之处。沃森之于IBM相当于李秉喆之于三星，李秉喆的严格与沃森极为相似，而李健熙就犹如小沃森，当年小沃森上任不被外界看好，然而正是他打造了IBM的“黄金盛世”，而李健熙也是在嘘声阵阵中登上三星的“舞台”，又是他点亮了三星这颗璀璨的明星企业。如果说两者有什么根本的不同，那就是三星是亚洲的企业，因此，三部曲的完成目前看来还是会在李健熙处于半退休状态后由子承父业来完成，而不像IBM那样可以用“空降兵”来解救。也许，三星企业的第三部曲会很快展开，这又是吸引我们积极关注的原因，三星是否在李健熙的“新经营”的改革下消除“管理真空”，我对三星的下一步拭目以待。

三星是一个“正在进行式”的企业，它一直处在变革之中。2004年，67岁的李健熙并不满足于已有的成绩，提出要把三星建

设成为21世纪最受人尊敬的企业，他作为亚洲企业家纷纷效仿的对象，无疑已经突破了自我。

正如IBM成为中国企业学习的标杆一样，三星也是我们可以学习和借鉴的标杆。更具有指导意义的是，三星作为亚洲企业的典范所展示的作用会更加贴近中国本土企业的具体情况。我们常常听到中国企业和中国的企业家辩解，说很多外来的思想到了中国后水土不服，欧美企业的成功经验我们无法学习。今天，令人高兴的是，我们有了一个可以借鉴的亚洲典范：李健熙以及他带领的三星所创造的行业神话。我们承认亚洲的企业由于特殊的背景，企业家往往会付出很大的努力和心血在技术之外，而李健熙的成功也代表了部分亚洲企业家的成功，在本书中他的亚洲特色的经营之道触动了我，而这些成功之道是中国企业家可以拿来一用的方法。

吉姆·柯林斯曾经说过：几乎每一个人都可以担任建立杰出企业组织的主角。虽然中国企业离优秀和卓越还有一段距离，但是既然三星可以是一个榜样，李健熙也由于其极具亚洲色彩的管理方式是当代中国企业家的一个榜样，那么，我期待这本书能够让你获得信心和灵感，了解这些成功的经验并非只有“别人”适用，你也可以学习这些成功的经验，像李健熙一样：倾注你的财产、名誉和生命，竭尽全力将企业发展成为世界一流的企业。



2005年4月于广州天河

序 言

三星新经营尚未结束

2003年6月7日是三星改革满10周年的日子。在1993年的这一天，三星的改革由“法兰克福宣言”揭开序幕，因此被视为三星企业体质焕然一新的转折点。

对金星社（注：现在的LG“乐金”）而言，当时的三星电子是激烈竞争中的后起企业。金星当时的口号是“三万人生产，六千人修理”，其强项为售后服务；但是三星的总裁李健熙却比喻其为“癌症晚期病患”。他还比喻10年前的主要企业是重病患者，如重工业是营养失衡，建筑业是营养失衡外加糖尿病，综合化学业则是先天性畸形。也就是从那时开始，李健熙强力下达改革指令，从此三星就持续不断地处在改革和变化的浪尖之上。

过去10年，是从20世纪迈入21世纪，并从产业化时代迈入信息化时代的分水岭。面对世纪之交的变化，李健熙深刻体会到，如果要在与一流企业的竞争中胜出，惟有提高自己的实力这一途径，因此他宣布了以质量取胜的经营策略，这就是三星的“新经营”。新经营策略的宗旨就是：若不改变就不能保证其生存，但

只要脱胎换骨就能找到一片新天地。这番平凡的道理，不仅给企业界，也给了韩国社会一个启发。这一具有革命性与实践性的信息，如同号角般，唤醒了当时沉睡中的社会意识。

“就算要关闭公司一年，也要去消灭不合格产品”，就是本着这样的想法，李健熙焚毁了价值500亿韩元的不合格产品；为启发员工个人的能力而施行7-4上下班制；为确保核心人才，重新雇用离职的员工；为使组织灵活运作以及充分发挥个人创意，引进了奖励薪资制度；并以对待三星总经理般的礼遇来迎接合作厂商的代表，以建构与中小企业共存共荣的体制。

其结果是三星顺利渡过了亚洲金融危机。在克服了无数的危机后，三星才得以成为世界顶级的公司之一。自2000年开始，三星集团的代表三星电子，便走在了世界信息科技产业的最前端。

1992年，三星的税前利润只有2300亿韩元，2002年则是15万亿韩元，上涨了66倍。同期间的负债率从336%减少到65%。市价总值从3.6万亿增加至75万亿，上涨了20倍之多，总利润占韩国上市成长公司的61%。而且三星品牌价值的增值率是108.46亿美元，跃升为世界第一。10年来，三星总利润增加了66倍，IC半导体、平面电视等18种产品领先全球，更是外资最喜爱的企业。三星公司一直以日本索尼公司为标杆学习的对象，不过索尼公司的总裁出井伸之也对自己的员工说：“要向三星学习。”三星在韩国国内外皆提高了企业形象和公司的地位。

过去10年，三星以由上而下的方式展开改革工作，曾面临不少挣扎、冲突和困难。打破惯例的人事任用方案，也曾经动摇三星坚强的人脉组织。还有三星引以为傲的7-4上下班制，在实行初期也曾引发不少质疑。但借着总裁李健熙卓越有力的领导和对

于经营事业的热情执著，加上公司的结构调整本着“合理性”为基础的调整能力，以及坚强的专业经营团队，三星克服了所有的危机。

三星的新经营理念，是要使三星产品的质量达到世界一流水平，售后服务也要达到先进国家程度，通过不断努力改革，使经营方式渐趋近世界级水平。这股新颖的改革风潮尚未结束，三星不仅要通过改革和变化，超越世界一流企业，更要成为受世界所尊敬的全球化企业，三星正朝此目标迈进，所以它是一个“现在进行式”的公司。为了成为21世纪的超一流公司，这是绝对需要的生存策略。现在的三星再度致力于“准备经营”，即不只安逸地满足于截至目前为止历史上的最大盈余，而是不断地求变，以及努力寻找未来要以何种产品为生。从总裁开始，三星全体关切及锁定的目标是未来。

本书编选自《前锋经济论坛报》复刊后第一期的特别企划报导。此篇特刊是在急速变化的世界经济环境中，针对“企业如何克服环境变化以求生存”所提出的问题与解答。这是从2003年5月开始，为期六个月的超长期特别企划。我们采访了100多名三星新经营团队的主力人员，其中包含已离职的人员与现任首席执行官（CEO）等40人；以他们活生生的见证作为基础执笔而成。我们已经尽了最大努力，根据实际状况做了确实报道。

本书的出版承载着许多人的努力与付出，特别感谢三星文宣数据小组提供的不便公开的内部消息和重要文件，也感谢金英社经济经营管理书籍小组，以及负责本书企划和出版的第一企划。

谨代表所有编者 金成洪

三星的承诺

——李健熙

目前，三星正努力跨越“从期望到实现”的门槛。通过产品、服务和活动，我们每天都在力求表现，以达成众人对我们身为世界领先企业的期望，向我们接触的每个人，无论是客户、合作伙伴、同事及股东，特别是我们周围的人，展示我们顶尖的质量。这是最终决定性阶段，因此必须意识到所处环境的发展趋势。欧盟范围不断扩大，北美自由贸易协议亦创造出另一个迅速增长的经济体；由于贸易壁垒的消除，全世界正逐渐整合为一个巨大的经济实体。在商务方面，“适者生存”的法则将在世界舞台上演：全球领先企业将会超速发展，而二流和三流企业将被远远地抛在后头。

取得重大成果的一年

2003年，三星在韩国的经济发展中发挥了强大和稳定的支撑作用，并对未来充满着信心。由于员工全心投入及其充沛的工作热情，在总出口量和世界市场占有率第一的产品种类上都有所增