



CHINA STONE
华夏基石

周禹 杜贺敏 崔海鹏 著

世界级企业的软实力来自哪里？它们是如何炼成的？
中国的“500大”企业如何走向真正的世界500强？
中小企业中如何才能涌现出更多的世界级企业？

彭剑锋
主编

SAMSUNG

三星 崛起之道

东方式管控+西方式变革

近20种产品市场占有率世界第一，在68个国家和地区的429个分支机构拥有超过23万的员工，更有“韩国人一生无法避免的三件事：死亡、税收、三星”之说，那么三星究竟是怎样崛起的？



机械工业出版社
China Machine Press

历时两年研究数十家世界级企业 窥探成长之路 勾勒成功地图

本书特色

内容构架：纵向的企业发展历程+横向的经营管理维度，立体呈现世界级企业的卓越实践之路。

第三方视角：与大多数传记性、故事性书籍不同，定位于从第三方的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，回答企业到底是“如何做”的问题。

研究方式方法：除核实与梳理各种公开发布的素材外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，就一些可获得的规范性制度文本进行收集和整理，其中很多制度原文是首次被转译为中文来介绍给我国读者的。

解读手法：在细致解析企业管理实践的同时，提纲挈领地构建各家标杆企业的“成功地图”，于纷繁的管理行为中抽离出对企业成功产生过重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。

原真、原本呈现企业的各种管理实践，一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意节略了所谓“评论性”内容，把思考和判断的空间留给读者。

客服热线：

(010) 88379210, 88361066

购书热线：

(010) 68326294, 88379649, 68995259

投稿热线：

(010) 88379007

读者信箱：

hzjg@hzbook.com



华章网站 <http://www.hzbook.com>

网上购书：www.china-pub.com

上架指导：企业管理

ISBN 978-7-111-29476-4



9 787111 294764

定价：42.00元

SAMSUNG

三星 崛起之道

东方式管控+西方式变革

彭剑锋 主编

周禹 杜贺敏 崔海鹏 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书通过重现三星公司70年发展历程与管理特点，揭晓了一系列问题的答案：是什么让三星在短短70多年的时间内取得如此卓越的成绩？是什么驱使三星在激烈的市场竞争中取胜，塑造了令人叹为观止的产业帝国？在1997年亚洲金融危机中，它又是通过怎样的战略调整，从而创造了迅速崛起的神话？“执行为王”的企业文化是如何塑造的？三星是如何通过全面立体的标杆学习，取得了新经营运动的胜利？在增强公司的技术研发能力方面，三星又是如何实践“天才人才计划”？三星公司实行的合理经营、复合化经营模式、生鱼片理论对于我们有哪些启示？

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

三星崛起之道：东方式管控+西方式变革 / 周禹，杜贺敏，崔海鹏著. —北京：机械工业出版社，2010.1

（华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书）

ISBN 978-7-111-29476-4

I. 三… II. ①周… ②杜… ③崔… III. 电子工业—工业企业管理—经验—韩国
IV. F431.266

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第243227号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘 斌 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 19.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29476-4

定价：42.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

编 委 会

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹

学术指导：施 炜

编 委：陈 明

荆小娟

聂莹翰

单 敏

王祥伍

张百舸

白 洁

吴春波

陈永东

罗杰明

彭剑平

申果华

王智敏

张 维

崔海鹏

文跃然

戴 勇

李志华

饶 征

谭长春

王 涛

朱海波

张建国

郭 星

刘呈祥

宋跃三

陶 旭

危正龙

朱 飞

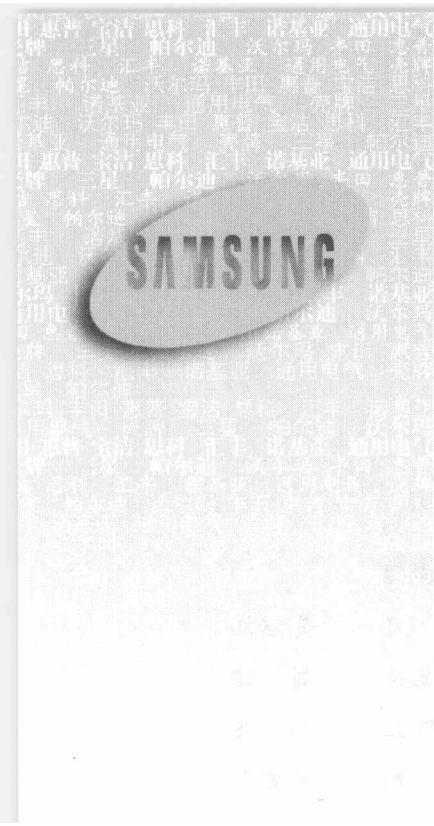
黄健江

刘 健

孙 波

吴雯芳

岳政君



SAMSUNG

总 序

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远，极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，使这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，16年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有近50余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对绝大多数进入世界500强的中国企业而言，500强实则是“500大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向500强，中国的中小

企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力于探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自于对公开资料的分析和研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系。从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点：

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，同时又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视

角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。因为我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而更应深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少功夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们这回一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者们带着你们自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆

学习不是生搬硬套地“克隆”，不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，也是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授 博导

北京华夏基石企业管理咨询集团 董事长

The Samsung logo is displayed in a stylized, bold font within an oval shape. The background of the entire page is a light gray with a repeating pattern of various company names in Chinese characters, including Samsung, Sony, and others.

目 录

总序

绪论 1

第1章 变革：三星的成长之路 14

1.1 三星成长之路 / 14

1.2 “新经营运动”：三星的蜕变 / 39

第2章 巨象擅舞 50

2.1 循环的内部交叉持股 / 50

2.2 独特的治理模式 / 52

2.3 高效的决策模式 / 61

2.4 垂直整合的产业布局 / 68

第3章 卓越的领导力 79

3.1 时势造英雄，李秉哲时代 / 80

3.2 烈火中重生，李健熙时代 / 85

3.3 可持续发展领导力 / 95

3.4 “第一主义”的国际竞争力 / 106

第4章 技术与研发：竞争力的源泉 110

4.1 从贴牌生产到自主研发的蜕变 / 111

4.2 强大的自主研发能力 / 115

4.3 创新、创新不断创新 / 130

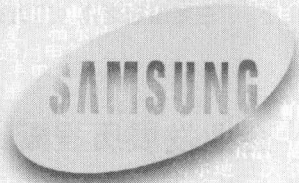
第5章 身手敏捷的巨人 140

5.1 三星“复合化经营” / 140

5.2 三星供应链管理 / 146

5.3 持之以恒的质量管理 / 154

第6章 产品与品牌管理	162
6.1 产品与品牌管理回顾	/ 162
6.2 生鱼片理论	/ 167
6.3 成功实现品牌重塑	/ 170
6.4 三星中国行	/ 187
6.5 三星电子产品介绍	/ 193
第7章 执行为王的文化，人才第一的理念	202
7.1 “执行为王”的企业文化	/ 203
7.2 “天才人才计划”	/ 222
7.3 奖罚分明的人才激励体系	/ 234
7.4 “以人为本”的培育与开发体系	/ 237
第8章 三星财务与资本运作	247
8.1 集团化的财务管控模式	/ 247
8.2 三星电子的财务情况	/ 251
8.3 资本运作	/ 258
第9章 知识与信息管理	263
9.1 超前的知识和信息化管理理念	/ 263
9.2 曲折的信息化之路	/ 267
9.3 卓有成效的知识与信息管理系统	/ 272
附件A 大事记	278
附录B 三星电子董事会成员履历表	286
附件C 李秉哲家谱图	292
附件D 三星电子财务报表	293
附件E 三星电子近五年财务数据	296
附件F 三星电子采购规定	300
参考文献	303

SAMSUNG

绪 论

东方式管控+西方式变革： 三星崛起之道

2005年6月，老牌电子企业索尼因企业经营状况不佳更换主帅。与之相反，一直视索尼为标杆企业的韩国三星电子不仅在销售额和利润方面超过了索尼，就连国际品牌排行也位于索尼之前。在韩国国内，更有“韩国人一生无法避免的三件事——死亡、税收、三星”之说，可见三星在韩国的影响力远远超越了经济层面，已深入触及政治、文化层面，甚至民众的意识形态领域。

发展至今，三星的业务涉及电子产业、金融保险服务、重化工业和贸易等多个领域，有近20种产品市场占有率位居世界第一，在全世界68个国家，设立了429个分支机构，员工数量高达23万之多。通过研究三星的成长历程，我们惊讶地发现，这艘多元化航母居然是由一家名不见经传的小贸易公司发展起来的，历时仅70多年。我们不禁要问，是什么让三星在这么短的时间内取得如此卓越的成绩？是什么驱使三星在激烈的市场竞争中取胜，塑造了令人叹为观止的产业帝国？在1997年亚洲金融危机中，它又是通过怎样的战略调整，创造了迅速崛起的神话？在新时代的未来航程中又潜伏着多少风浪险阻需未雨绸缪？

带着这些问题，让我们一同走入三星……

企业发展历程概览

综观三星的成长历程，我们大致将其分为起步立足与打造辉煌两个成长阶段：早期创始人李秉哲敏锐的市场嗅觉与准确的机遇把握，使三星实现了多元化扩张，奠定了走向全球化的经济与产业基础，立足世界；第二代领导人李健熙大刀阔斧的新经营运动，系统变革、重塑品牌，推动三星步入知名跨国集团企业行列，一展辉煌、走向未来。

阶段一：起步立足，奠定基础——顺应时代潮流，把握市场机遇

三星起源于三星商会，公司成立之初向中国出口干鱼、蔬菜和水果，再进口棉纱，转销韩国。尽管早期三星只是贸易公司，但业绩却令人振奋，一年后三星就成为韩国商界一颗迅速升起的新星。

三星早期的业务拓展可谓顺应时代潮流，它响应政府号召，快速建立起了庞大的产业王国。如20世纪50年代，战后的韩国通货膨胀严重，日用杂货非常紧缺，国民生活必需品主要依靠进口来解决。在强烈爱国思想的驱动下，李秉哲带领三星公司进军制造业。此阶段三星定位于从事进口替代产业，先后成立了“第一制糖工业株式会社”和“第一毛纺工业株式会社”，从而结束了韩国长期以来进口糖和毛纺制品的历史。60年代，电子产业在日本等国兴起，考虑到韩国自然资源稀缺、消费类电子产品有着巨大的市场需求，于是1969年李秉哲创办三星电子，开始组装黑白电视机。20世纪70年代，随着经济步入正轨，韩国政府开始扶持造船、化工和航空等重工业和化工业的发展。于是三星公司先后涉足重工业、造船业、航空业、金融保险业和半导体行业，实现了多元化扩张。80年代以后，韩国政府制定“出口导向”的经济政策，于是三星公司先后在印度尼西亚、马来西亚和越南投资建厂，生产电冰箱、微波炉和彩色电视机等产品，以低成本优势占领家用电器的中低档市场。至此三星形成了以贸易为导向、以工业为基础、以金融为后盾的三元产业结构布局，这种产业布局使

得三星在各领域内的专业分工更趋向体系化，为推动市场国际化、实现全球化扩张提供了高能化的结构保证。

阶段二：打造辉煌，走向未来——新经营运动，持续系统变革

李秉哲逝世后，他的三儿子李健熙成为三星新的会长。面对三星出现的“大企业病”和“重视数量、轻视质量”的经营传统，李健熙喊出“除了老婆孩子，其他一切都要变”的“法兰克福宣言”，从此揭开了三星“新经营运动”的序幕。

在李健熙的带领下，三星在集团内部全方位、多角度地开展了彻底的“新经营”变革运动。通过新经营运动不仅提升了产品质量，彻底摆脱了廉价货、低价低质、仿制品的形象，塑造了三星高端的品牌形象，最重要的是使以质量为核心、持续进行变革的经营理念深入人心，为悄然到来的亚洲金融危机做好了基本的应对准备。

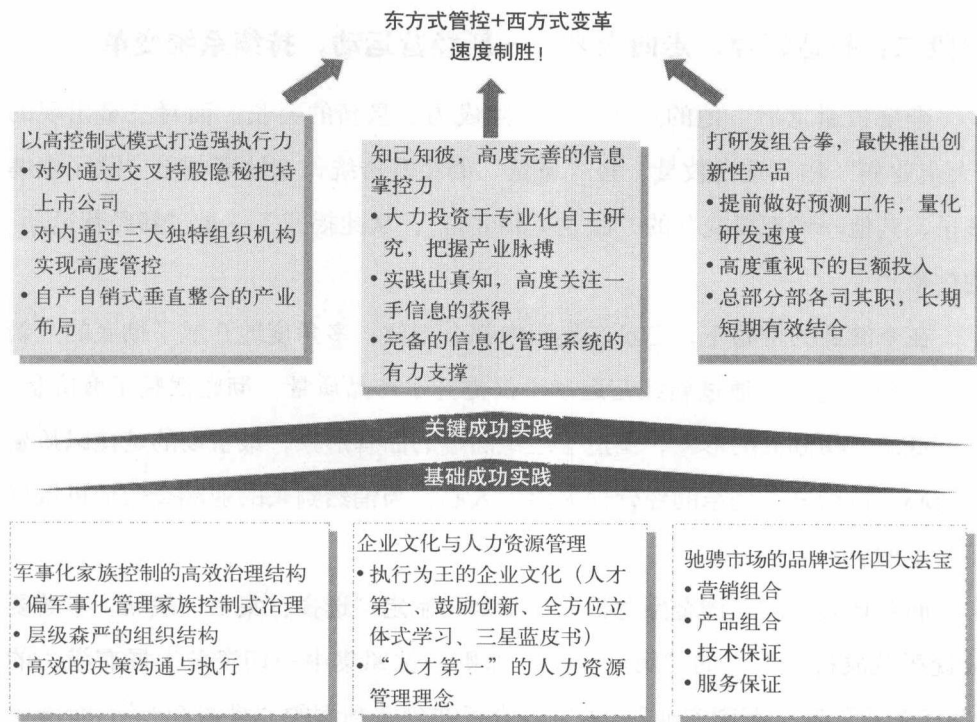
面对1997年的亚洲金融危机，三星公司制定“选择、集中”战略，本着要做就要做成行业第一的“第一主义”原则，按照集中一切资源发展有潜力的“种子产业”和“苗圃产业”，重点培育正在创造利润的“果树产业”，舍弃没有发展前景的“枯木产业”的原则进行了业务的调整，这些做法使三星成为为数不多的几个能够在经济危机后继续增长的公司之一。

可以看得出，李健熙时代的三星，更加注重根据时代背景变化及时进行准确的战略转型，并通过西方式的持续变革保证战略转型的落地，由此创造了迅速崛起的神话，逐渐发展成为数码时代的领先者。

企业成功实践

三星用70多年时间跻身500强，成为世界级企业，据其发展历程我们发现：其管理具有东方式管控与西方式变革相结合的风格。对此，我们将其成功实践

概括为——“东方式管控+西方式变革”，实现持续变革创新下的速度经营制胜，要点如下图所示，具体绝招秘籍贯穿书中各章各节。



三星成功实践图

关键成功实践之一：以高控制式模式打造强执行力

企业要想成功，除了要明白做正确的事，更重要的是要有正确做事的制度保证，失败企业与成功企业的差别之一就在于企业是否具有很强的执行力。三星在电子行业能够以“生鱼片理论”为指导实现“速度经营”，一个必要条件则为其高控制下的强执行力，主要通过以下三个方面来实现。

对外通过交叉持股隐秘把持上市公司

在韩国家族企业中，为了达到财团经营权子孙相传的目的，创始人家族会编织复杂的所有权关系，用较少的资金控制财团的所有公司。三星自然也不例外。

外，其内部交叉持股现象比较严重，各关联公司间的股权和交易关系错综复杂。最典型的实例为李健熙家族通过未上市的公司三星爱宝乐园交叉持有三星各相关子公司的股份，在三星集团内部形成环形的交叉持股链条，实现了家族对三星财团的绝对控制权。虽然李健熙家族持有三星电子的股份很少，但是却通过“环形”交叉持股方式，配合特有的“铁三角式”的决策机制（后文详述），获得对三星电子的实际控制权。

对内通过三大独特组织机构实现高度管控

战略规划办公室、社长团会议和结构调整委员会是三星三大独特组织机构，也许仅通过名称我们很难理解其独特性，但究其自身特点与主要管理职责，它们为实现快速执行力而进行高度控制的独到之处便跃然纸上。

战略规划办公室是三星集团最高的权力部门，许多重大决策都是出自于这个部门，其最初前身实为会长秘书室。三星秘书室成立于1959年，当时，会长李秉哲先生考虑到公司是实行多元化经营的大型企业，下属分支机构众多，且都实行独立经营责任制，所以为了协调各机构之间的相互利益关系及人员安排，及时了解各企业的经营信息，以防止和监督不正之风，就成立了这个秘书室。在更名为战略规划办公室之前，它还曾被称为结构调整本部，承继并发展了之初的建立目的，即协助最高决策层进行管理、经营、决策，具体分为企划调查、人事管理、财务、金融、监察、技术运营等部门。后来结构调整本部即发展为现在的战略规划办公室，“新瓶装旧酒”，作为三星“铁三角决策模式”的重要一角，该机构对三星集团的下属各公司施加了广泛的影响力，可以说是三星公司的管理智囊团。由于职能的重要性，其成员大多是进入公司五年以上的管理干部，而且许多总经理级别以上的管理人员都出自于这个部门。

一般而言，集团公司“首脑会议”一年召开一次就够了，而在三星，这类会议是一周一次，它的名字叫做社长团会议，由三星会长亲自主持。每周由各子公司社长做汇报，通过该会议三星高层可以详细了解各事业部的经营业绩及存在的问题，并就一周内的主要经营问题进行讨论、协调立场，若有必要就及时调整经营策略。

除了上述侧重全面掌握公司经营细节的组织结构，三星公司还设立由5人组成的结构调整委员会，该委员会每两周召开一次会议。相比而言，可以将结构调整委员会理解为三星集团的方向盘，委员们会就开拓新型产业、与外国企业合作和大规模投资等集团内重大问题进行紧密磋商，并协调意见，最后由会长做出裁决。

三星决策层通过这三个部门及时了解各事业部的经营现状，快速进行战略的调整，从而保证了高度管控下的超强执行力。

自产自销式垂直整合的产业布局

三星集团各系列公司之间的垂直分工体系非常完善，从原材料到最终产品，应有尽有。通过这种业务模式打造良性循环：以上游成本与技术优势推动下游产品的成本优势，增强终端产品市场竞争力；同时，可以有效减少其他上游企业对于自己相对处于下游的产业控制，掌控产品节奏，提高自主独立性，保证速度。除此之外，三星这种模式的另一个重要优点是能够实现同步研发，使创新成为一个系统工程，从而保证在最短的时间内使各环节零部件创新成果应用于最终产品，实现创新的快速执行。

关键成功实践之二：知己知彼，高度完善的信息掌控力

三星对于高度管控的热爱不仅催生了上述三大组织机构作为管理“硬件”，同时还孕育着配套“软件”——超强的信息化掌控系统，而这早已成为三星实现管控变革的重要手段，体现了三星公司对一手资料的收集掌握与重要知识的记录共享的高度重视，实践要点主要通过以下三方面来体现，其详细做法可在本书对应章节找到答案。

大力投资于专业化自主研究，把握产业脉搏

相对于一般企业所偏重的产品研发来说，三星把研发上升到了经济与产业研究层面上，众所周知的“三星经济研究所”即为重要实例。该研究所的研究领域涵盖经济的方方面面，从韩国高技术产业发展到亚洲各国经济商业环境的