

陈宇峰 张静波◎著

三星崛起

亚洲新兴的标杆企业

SAMSUNG

苹果的神话，属于乔布斯一个人

三星的神话，属于每个三星人

三星是全亚洲最具号召力的学习标杆



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

陈宇峰 张静波◎著

三星崛起

亚洲新兴的标杆企业

SAMSUNG

苹果的神话，属于乔布斯一个人

三星的神话，属于每个三星人

三星是全亚洲最具号召力的学习标杆



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

三星崛起: 亚洲新兴的标杆企业/陈宇峰, 张静波著

北京: 中国经济出版社, 2012. 9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1604 - 1

I. ①三… II. ①陈…②张… III. ①电子工业—工业企业管理—经验—韩国

IV. ①F431.266.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 115454 号

责任编辑 严 莉

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.5

字 数 172 千字

版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 次 2012 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1604 - 1/F · 9344

定 价 36.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言 亚洲新兴的标杆企业

1970 年，三星还在为日本三洋公司打杂，为其生产 12 英寸黑白电视机；10 年前，三星还不得不从索尼或者松下购买芯片。然而，现在的三星却已今非昔比，成为世界顶尖的技术创新公司，它在众多的领域创造了一系列的尖端技术，包括移动电话、手持计算设备、平面显示器以及超薄笔记本电脑等。2011 年，三星拥有的专利数在全球排名第 2，在美国取得了 4894 项专利，仅次于 IBM 公司，领先于佳能、松下、东芝和微软公司。三星的崛起，到底是“孤注一掷”策略的成功，还是尹钟龙“生鱼片理论”的奏效？通过本书，我们走近三星，在这位邻国数码巨人的身上寻找亚洲企业的崛起之道。

曾几何时，三星在很多人眼里，还是一家只会模仿别人生产一些低质廉价产品的小跟班。也许是因为太不起眼，所以当 21 世纪初，它在美国纽约证券交易所的市场价值首次超过日本著名家电企业索尼公司时，整个世界才会为之震惊，人们都在谈论这个现代版的希腊神话或丑小鸭变白天鹅的传奇故事。众多媒体更是不惜笔墨，对三星公司极尽美誉。

三星的崛起，给韩国的近邻日本及日本企业带来了不小的冲击。事实上，在很多日本人的眼里，三星还是 30 年前那个为三洋

公司打工的小不点。谁知道，一眨眼的工夫，它竟然已经超越自己心中的偶像，这如何让他们不惊愕？又如何让他们不感到坐立不安？

就连三星公司最大的竞争对手，也曾经是他们崇拜不已的老师——索尼公司也对三星表现出了少有的敬意，时任会长出井伸之曾在私底下承认：面对三星咄咄逼人的态势，他不得不要求自己的下属每周汇报有关三星公司市场表现以及长期发展战略的最新情况。索尼公司显然已经从昔日的小兄弟身上感受到一种全所未有的压力。

尽管三星公司的会长李健熙对此表现冷静，并且一再警告自己的员工，不要因为一时的成绩而沾沾自喜，但它已经取得的骄人战绩还是足以令整个世界为之震惊。尤其是2011年，在全球经济复苏乏力的情况下，三星公司以210亿美元的盈利，雄踞全球IT企业榜首，令众多跨国公司羡慕不已。与此同时，三星公司频频在美国工业设计协会获得年度工业设计奖，在美国专利商标局（USPTO）申请专利的数量也跃居次席（如表1所示）。

表1 全球企业在美申请数量排名

2011年排名	厂商	专利数量（件）	2003年排名	厂商	专利数量（件）
1	IBM	6180	1	IBM	3415
2	三星电子	4894	2	佳能	1992
3	佳能	2821	3	日立	1893
4	松下电器	2559	4	松下电器	1786
5	东芝	2483	5	惠普	1759
6	微软	2311	6	美光科技	1707
7	索尼	2286	7	英特尔	1592
8	精工爱普生	1533	8	飞利浦	1353
9	鸿海科技	1514	9	三星电子	1313
10	日立	1465	10	索尼	1311

资料来源：The United States Patent and Trademark Office.

专利技术实力攀升的背后，是三星公司卓越的产品品质和优秀的市场表现。在 DRAM 内存芯片市场上，三星凭借雄厚的技术实力和丰富的经验，已经稳稳坐上了头把交椅。

在移动通信领域，三星公司一直遥遥领先。当诺基亚、摩托罗拉在智能手机时代被苹果远远甩在身后时，只有三星始终紧咬对手，并在 2011 年下半年全面超越苹果。对此，《商业周刊》评论道：“诺基亚创新性不足，我们对三星不断开发出新款手机寄予厚望。”

在薄膜晶体管液晶显示器（TFT - LCD）领域，三星公司的产品更是以其优美的外观和卓越的性能，连续九年稳居世界第一。2010 年，三星公司 TFT - LCD 的全球出货量高达 1.5 亿片，拥有 25.7% 的市场份额。他们还在全球范围内引领技术潮流，令对手难望其项背。

产品市场上的巨大成功，也让三星在韩国经济中的影响力日趋重要。对此，我们只需观察一下韩国股市的情况，便可一目了然。在韩国，三星公司被视为股市的晴雨表。也就是说，如果你想了解韩国股市，只要看一下三星公司的股价波动情况就行了。事实上，三星公司的市值占整个韩国股市市值的 17%，可见“晴雨表”这个称呼绝不是徒有虚名的。

辉煌的业绩和令人惊诧的崛起速度，使得三星正成为全球企业纷纷效仿的标杆，有越来越多的企业开始学习三星公司的管理理念和方法。尤其是在经济高速发展的中国，大批的优秀企业怀着一种早日跨入世界 500 强的美好心愿，在扩大规模、走向国际化方面跃跃欲试。三星公司的成功无疑给他们注入了一支强心剂，也为他们送去了答疑解惑的希望。

纵观国内几家知名企业，无论是以通信设备技术见长的华为公司，还是在个人电脑领域独占鳌头，并不断尝试国际化道路的联想公司，又或者是在国内白色家电行业成就霸主之业的海尔集团，尽管在国内市场上呼风唤雨。但与三星公司比起来，仍有许多的遗憾。

首先，与三星比起来，华为、联想和海尔显然还缺那么一点国际化的霸气；其次，具体到产品上，三家企业也缺乏能够在世界市场上叫得响的高端产品。抛开韩国政府的大力支持不谈，三星公司真正崛起也就是十多年的事情，这不禁让我们很好奇：为什么早在 20 世纪 80 年代初便创立的三大航母级企业，在国际化的道路上就如此的步履艰难？

在本书中，我们将会看到三星公司是如何凭借产品的优势，创造出一个又一个的商业神话的，它无疑在提醒我们：国际化不是今天加入一个国际奥委会 TOP10 计划，明天并购一家跨国公司；或者今天打入一个非洲小市场，明天在美国本土成立一家制造公司那么简单。相反，国际化是一个复杂的系统工程，它需要不断地苦练内功、积累实力，唯有如此，才能创造出令整个世界都为之惊叹的产品来，也才能真正地开拓国际市场。

有一位国内家电企业的老总曾经说过，“三星将是中国电子制造业效仿的榜样。与索尼不同，三星有效仿的现实路径可寻。三星走过的路，也必将是中国同类企业未来 5 年要面对和必须要走的路。”的确，近几年，中国很多家电企业都把三星作为效仿的榜样，例如联想、TCL 等，更有一些企业制定了超越三星的时间表。就在几年前，我们还听到不少中国企业喊出要做“中国的索尼”的口号，今天这个口号已经变成“中国的三星”。这一方

面反映出三星公司确实有重要的学习价值，另一方面也反映出中国企业的浮躁，在还没有深入了解索尼等跨国公司的战略精髓之前，就放弃了当初学习和模仿索尼的劲头儿。

只要认真研究很多公司模仿和学习三星的情况，我们就会发现，国内企业学习三星大多数是形式大于实质、口号大于内容。可以说，多数企业并没有抓住三星成功的实质。

所谓冰冻三尺，非一日之寒！希望中国的企业家们能够戒除焦躁，踏踏实实从三星的成功哲学中不断吸取养分，为早日实现世界 500 强的宏伟目标而不断挺进。如果本书能够在这个方面贡献一点绵薄之力，也就不枉费作者长期以来的苦心研究以及殷切希望了。

目 录

CONTENTS

前言 亚洲新兴的标杆企业

第1篇 三星韩国造

第1章 定位高端的品牌战略

从地摊货到时尚代言者	(4)
坚持走高端路线	(7)
建立品牌协调机制	(12)
推出行业旗舰产品	(15)
生鱼片营销策略	(19)
奥运会 TOP10 计划	(21)
倡导数码时代新消费	(27)

第2章 高瞻远瞩的战略路径

布局半导体行业	(32)
宣布二次创业	(33)
新经营运动	(34)
全面革新方案	(35)
“强小国”豪言	(36)

第3章 孤注一掷的战略选择

除了老婆孩子，一切都要变·····	(39)
库存有百害而无一利·····	(41)
学会选择，学会放弃·····	(43)
先见，先手，先制，先占·····	(44)
种子、苗木、果树、枯木论·····	(46)

第4章 全面立体的标杆学习

先学习再赶超索尼·····	(52)
向惠普学生产管理·····	(54)
向西屋电气学库存管理·····	(56)
向3M公司学新产品开发·····	(58)
向The Limited学营销·····	(60)

第2篇 新经营运动

第5章 持之以恒的质量管理

质量和产量之比应该是9:1·····	(68)
烧毁问题手机，树立质量观念·····	(70)
实行生产线停止制·····	(72)
将质量第一观念落到实处·····	(73)
建立客户满意度管理中心·····	(77)
推行六西格玛管理·····	(81)
人人讲质量、个个重质量·····	(86)

第6章 完备齐全的研发设计

发动设计革命	(93)
视知识产权为生命	(97)
销售额8%的研发投入	(98)
WOW计划	(100)
广泛建立各类研究机构	(102)
成立兴趣小组	(107)

第7章 大刀阔斧的结构调整

铁三角的决策模式	(113)
成立结构调整总部	(116)
改革公司的董事会制度	(118)
以事业部为中心经营	(121)
不断简化决策程序	(123)
反腐先锋：经营监察组	(125)
以班组为单位的管理	(128)

第3篇 世界第一等

第8章 李健熙的领导

偏执狂般的危机意识	(135)
果断的投资决策	(140)
沉静的思考者	(144)
孩童般的好奇心	(147)

敢于承担责任·····	(151)
-------------	-------

第9章 人才第一主义

一个天才可以养活十万人·····	(158)
赏罚分明的激励体系·····	(164)
知、行、用、训、评·····	(170)
培养和重用人才·····	(174)
疑人不用，用人不疑·····	(179)
注重人性美·····	(182)

第10章 韩式企业文化

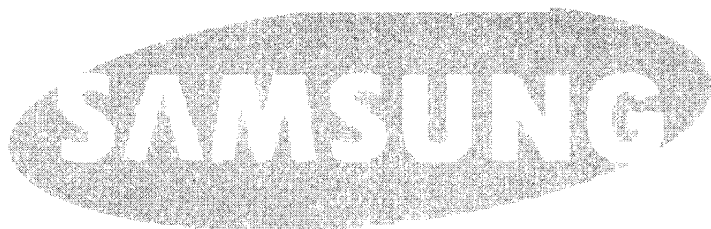
崇尚进化·····	(189)
强烈的民族情结·····	(191)
韩国式的集体主义精神·····	(193)
包容性的融合文化·····	(195)
开放式的讨论文化·····	(197)
三星手册及知行33训·····	(198)
杜绝派系主义·····	(200)

第4篇 三星中国行

第11章 誓夺中国市场

重视中国市场·····	(206)
三大发展阶段·····	(209)

第12章 中国市场攻略	
三星产品战略.....	(214)
三星品牌战略.....	(217)
三星渠道战略.....	(220)
三星人才战略.....	(223)
附录 三星公司的发展历史	(225)
参考文献	(229)



第1篇 三星韩国造

纵观三星公司的发展历程，我们能够归纳出一条清晰的战略框架，归纳出一种不断学习先进企业的谦虚精神。正是这种框架和精神支持了三星公司长期以来的品牌飙升历程。

第1章 定位高端的品牌战略

“要想成为世界第一，我们就必须做好每一件事情。我们必须打造一流的产品，也就是品质卓越、不断创新、引领潮流的产品，以此来提升三星的品牌形象。”

——尹钟龙

“三星公司正在崛起，他们在北美市场上面临的最大挑战是品牌问题，但是我认为他们正在克服这一问题。在消费市场上，品牌就意味着一切。”

——高德纳咨询公司（Gartner）分析师范贝克

如果我们要历数近年来世界上崛起速度最快的品牌，那么，三星无疑是最具有代表性的。仅仅十多年前，三星还只是一个低端品牌，如今它的品牌价值已飙升至234亿美元，而且正受到越来越多消费者的推崇和青睐。这看起来更像是一个令人惊叹的神话故事！

从地摊货到时尚代言者

回顾三星公司的成长历史，我们会发现：20 世纪 70 年代，它还只是一家为日本三洋公司（SANYO）打工的代工厂，主要生产利润微薄的廉价黑白电视机。即使是 20 世纪 90 年代，尽管三星在全球半导体行业取得了长足的发展，但在欧美国家的消费者眼中，它仍然是一家只会模仿别人技术生产低端产品的山寨公司。在美国，很多消费者甚至把三星公司生产的产品等同于地摊货！由此可见，那个时候三星公司的品牌形象有多么恶劣。

奇迹发生在亚洲金融危机后，在短短数年里，三星便凭借一系列卓有成效的战略举措，一跃成为世界知名品牌。根据品牌评估公司 Interbrand 的测算，三星公司的品牌价值已经从 2001 年的 52 亿美元迅速上升到了 2011 年的 234 亿美元，成为全球品牌价值上升最快的公司。截至目前，三星已成为亚洲最有价值的品牌。面对如此惊人的成绩，就连昔日在电子产品领域所向披靡的索尼公司也不得不采取谨慎的防范措施，前总裁出井伸之甚至要求自己的下属，每周上交一份关于三星公司的工作汇报。

对此，著名分析师蒂姆斯·琼斯禁不住称赞道：“15 年前，三星还只会生产其他企业的廉价复制品，如今，无论三星生产哪一类产品，它都能跻身于该领域的世界前三名。”

事实也的确如此，三星公司的产品正成为越来越多消费者的最爱，他们以能够拥有三星的产品而自豪。而三星公司也不失时机地在数码科技、电子娱乐以及通信等各领域推出新产品，不断向顾客灌输三星产品“动感、时尚、高科技”的形象。在很多顾