

揭秘“韩国第一大企业”三星的成功之道

展示全球第一大手机生产商的管理风采

从地摊到品牌，从默默无闻到一飞冲天

# 三星！三星！！ 三星!!!

全面解析三星的腾飞之谜

冯晓 ● 著

李氏家族的“飞天梦”这样实现！

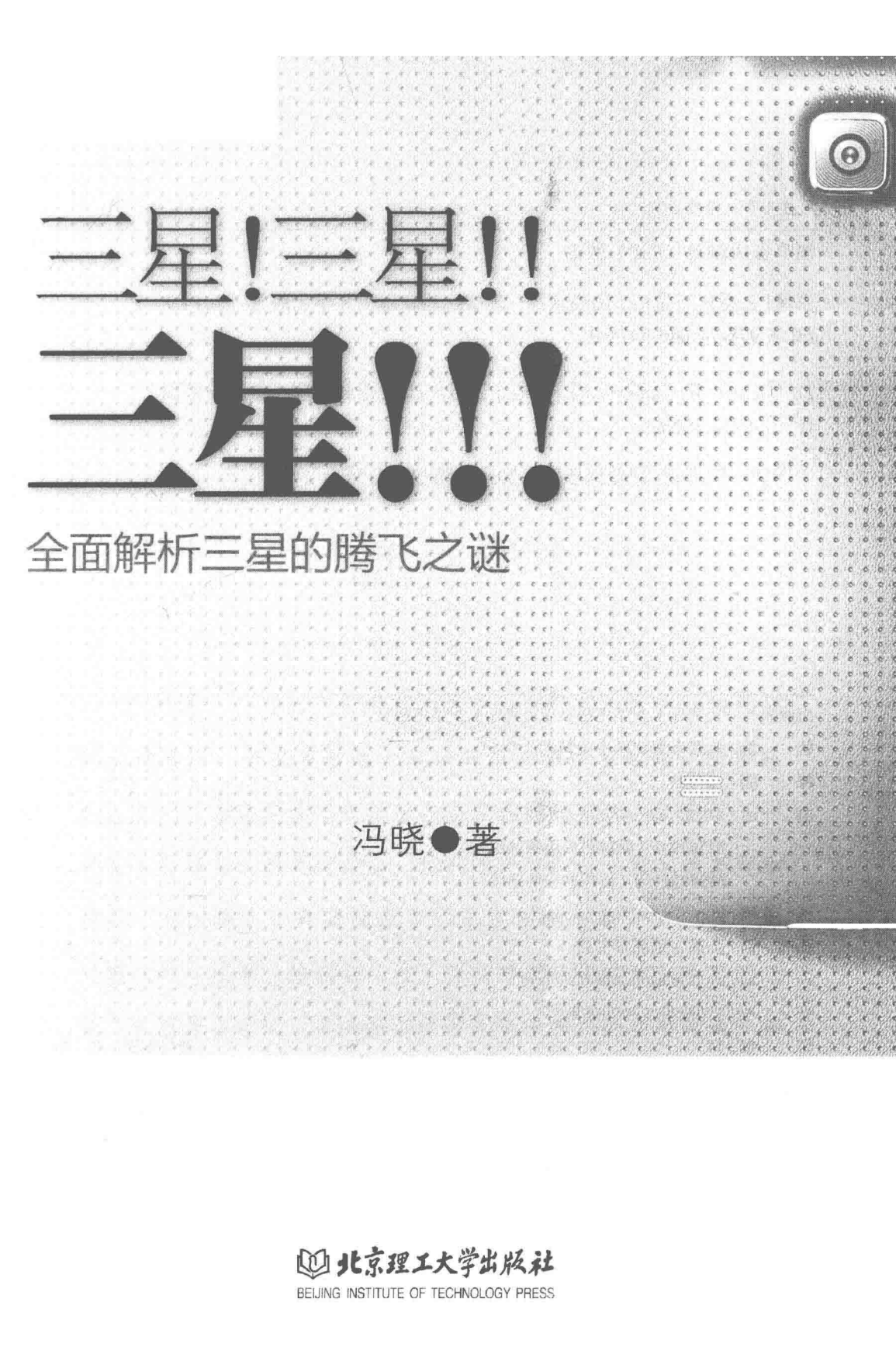
走近三星，它会让你叹为观止；

走进三星，它会让你受益匪浅！

富甲韩国，带你认识一个光环之外的“三星奇迹”！

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



三星!三星!!  
三星!!!

全面解析三星的腾飞之谜

冯晓●著

版权专有 侵权必究

---

图书在版编目 (CIP) 数据

三星! 三星!! 三星!!! / 冯晓著. —北京: 北京理工大学出版社, 2014.9  
ISBN 978-7-5640-9414-0

I. ①三… II. ①冯… 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 (2014) 第136961号

---

---

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)  
82562903 (教材售后服务热线)  
68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 / 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 220千字

版 次 / 2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

定 价 / 29.80元

责任编辑 / 刘 娟

文案编辑 / 刘 娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

---

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

# 前 言

在韩国，人们把“生死、税收、三星”称为人生必须经历的三件事情。暂且不管这一说法的戏言程度有几分，管中窥豹，足见三星的影响不仅停留在企业品牌的层面，更形成了一种具有引领意义的文化效应。然而若干年前，三星不过是大公司的“打工仔”，即便经过了二十多年的发展，仍没有掌握尖端的核心技术，依然要从技术巨头那里购买芯片。今天的三星，已非昔日能比，其业务不仅涉及电子产业的多个领域，更有金融保险服务业、重化工业和贸易等多元业务。旗下子公司有三星电子、三星物产、三星生命、三星航空等，并且三星在瞬息万变的市场中始终能有20种产品市场占有率位居世界第

一。短短70年的腾飞，三星已然成为韩国第一大企业，同时也成为一个跨国的企业集团，是“世界500强”之一，是全球最具竞争力的企业之一。面对这样一个商业奇迹，我们不禁要问：是什么缔造了三星的腾飞？三星集团是怎样从一个名不见经传的小公司获得了今日的成就？本书将从三星企业发展史入手，逐步解读三星腾飞故事背后的秘密，多方位探究这个庞大的“商业航母”成功的原因。

想要深入了解一个公司成功的原因，首先要从其成长史入手。概览三星企业的成长史，其经历了“起步—立足—发展—变革—多元发展”的发展过程。然而，在这个充满挑战和竞争的年代里，这个过程并非一帆风顺，三星也经历了跌宕起伏的波折，我们可以从三星企业的发展中读到详细的事件。正是这些大大小小的事件，逐步缔造了三星今日的商业奇迹。我们该如何解读三星迅猛发展之路？——20世纪70年代为日本三洋贴牌生产黑白电视，三星如何从地摊货成功转型？20世纪90年代亚洲的金融危机波及整个韩国，三星为何能够安然渡过并得到重生？21世纪初三星进行了产业结构调整，如何造就如此多元的产业集群？

良好的开端是成功的一半。如果说20世纪70年代的三星并不是一个很好的开端，那么到了90年代三星将自己的产品从大

众超市中撤出，建立自己的品牌专卖店，这一举动则是三星走向成功的真正开端。研发引领潮流的产品，定位高端路线，创造出一种高档次产品的形象，再反过来刺激产品销售，这不仅能够带来高额的利润回报，更重要的是能够打造品牌的价值。自此之后，专注于品牌建设的三星，在短短二三十年的时间里使自家品牌的影响在全球范围内深入人心。三星的品牌建设、管理体系和营销策略，在其企业发展史上是很重要的一环，也一直是营销培训课程的经典案例，本书将对三星品牌运作的四大法宝进行解读。

三星从创始发展到现在，已经历过两代领导人。这两位领导人各自独特的领袖气质，也对三星的腾飞起着重要的作用和影响，可谓“败也领导人，成也领导人”。

三星的第一代领导人李秉喆先生，他的经营理念是“合理经营”；而第二代领导人李健熙先生，他倡导的是“新经营”运动。这两代领导人处于不同的时代背景下，却都带领三星产业茁壮成长。他们对企业的管理既融合了东方儒家的哲学思想，同时也采用了西方先进的管理技术，运用“环形”交叉持股的方式，既对庞大的三星企业实际控制，同时又能保证企业各层的绝对执行力。这在韩国传统家族企业中，实属不可多得创新，也因此成就了三星领导人的传奇。



三星集团之父李秉喆说：“在我的生命中，有80%的时间都是用来网罗和培养有潜力的人才的。”“人才第一”是三星一直以来宣扬的文化之一。资料表明，三星是韩国最大的人才库：公司4.8万名员工中，硕士、博士的人数超过5 500人。其完善的人力资源管理系统对公司各层员工有着完善的管理机制，为员工提供丰富的学习机会，甚至为员工的家人提供学习机会，来间接影响员工。这套复杂的人力资源管理系统随着三星企业的发展更加趋于科学和完备，为现代很多企业人才管理提供了非常好的模板和教材。

“除了老婆孩子，一切都要变。”这个疯狂的口号出自三星第二代领导者李健熙。面对全世界汹涌澎湃的信息化革命浪潮和日渐明朗的产业升级、结构调整的全球化趋势，三星开始了对“创新”无比狂热的追求。这种狂热让其研发团队脑细胞死伤无数，但换来的却是三星产品在行业内引领潮流的地位。三星对“创新”的执行力度，得益于其管理机制，使其他很多企业难以望其项背，后文将对三星的创新机制进行梳理和归纳。

定位、领导、质量、营销、人才、文化、创新……回顾三星企业的发展之路，这些特质都是闪耀的明珠，它们共同成就了三星的辉煌。在未来的年代，技术与理念依然会以前所未

有的速度增长，我们需要像三星那样不断地学习，从模仿到创新，最后建造自己的成功。本书将沿着三星企业发展的历程，提取造就其崛起的重要因素，力求将三星企业的成功经验进行梳理，以便其他企事业管理者开拓思维、学习借鉴。



# 目录

## CONTENTS

### 第一章 商业巨人清醒记 / 1

- 一、落地争第一 / 2
- 二、初涉电子业 / 9
- 三、从地摊货到潮流代言 / 14

### 第二章 巨人新坐标 / 21

- 一、二次创业 / 22
- 二、一切都要变 / 29
- 三、模仿就是为了创新 / 35
- 四、走过危机，领跑时代 / 41

### 第三章 做卓越的领跑者 / 47

- 一、时势造英雄 / 48
- 二、做会长该做的事 / 53
- 三、偏执也是一种成功 / 59
- 四、大学生最愿追随的CEO / 65



## 第四章 三星的质量管理 / 71

- 一、全民质量总动员 / 72
- 二、引入质量管理体系 / 77
- 三、研发革命 / 84
- 四、组织结构改革 / 88

## 第五章 三星的品牌建设 / 93

- 一、品牌漫漫成长路 / 94
- 二、高端策略的品牌战略 / 101
- 三、把营销做得更精致贴心 / 104
- 四、向三星品牌学习 / 107

## 第六章 三星的企业哲学 / 113

- 一、三星的企业文化 / 114
- 二、三星的经营理念 / 121
- 三、三星的价值观 / 125
- 四、三星的企业精神 / 130

## 第七章 三星的人才理念 / 135

- 一、经营人才就是经营企业自己 / 136
- 二、三星的人才选用 / 146
- 三、三星的人才培养和评价体系 / 151
- 四、三星的激励体系 / 156

## 第八章 三星的创新之路 / 161

- 一、创新之路 / 162
- 二、一直引领潮流 / 171
- 三、旗舰企业的创新 / 178

## 第九章 三星的国际化 / 183

- 一、传统与国际化的碰撞 / 184
- 二、三星的全球化 / 189
- 三、发展在中国 / 192
- 四、贡献在中国 / 197

第一章



三星创始人李秉喆

商业巨人清醒记



## 一、落地争第一

如果上天没有送给你机会，你就自己创造机会！

——李秉喆

### 1. 李秉喆的第一桶金

1910年2月12日，三星创始人李秉喆出生在韩国庆尚南道宜宁郡一个富裕的农民家庭，他的祖父是位文人，他从小就在其祖父开办的名为“文山书亭”的书院里接受教育。虽然他自小聪明伶俐，但刚开始却贪玩调皮，不好好读书，为此没少挨父亲的骂。其父送他到很远的新式学校后，他才一改往日调皮习性，专注于学习，因此，学到了不少东西。后来，在汉城（今首尔）读中学时，没有等到中学毕业，他便毅然决定只身坐轮船奔赴日本早稻田大学留学，并选择了读政经科。在这期间，他在早稻田大学良好的学习氛围中不仅修政经必修课，上课认真听讲，一字不漏地做笔记，而且课外还找了许多书籍来阅读，如饥似渴地汲取着各种知识。这段时间的学习使他开阔了视野、增长了知识、经受了锻炼，为他日后的创业打下了良好的基础。大二时，因为不适应日本的气候，脚疾重发，他不得不回到家中休养，过了一段无所事事的休闲生活。而当时，早婚的李秉喆

已经是三个孩子的父亲了，因为家中富裕，他也不急着去工作，每天出去与一大帮朋友疯玩儿。直到有一天，他在外混到很晚才回来，看到了熟睡中的三个孩子和妻子，心下一动，登时如大梦初醒，觉得已为人父，整天玩儿也不是个事儿，应该有自己的这番事业。自那个晚上后，李秉喆心中的那份男人气概被唤醒，他重新审视自己的梦想，准备做一番事业。

当时，家中经济尚好，家人也非常支持李秉喆做一些事情。于是在父亲的帮助下，李秉喆和几个朋友合伙在家附近的马山开办了一个粮食加工厂，成立了“协同精米所”。但这第一次创业并没有想象中的顺利，李秉喆发现这并不是碾碾米、卖卖货那么简单的事情。因为经验不足，这次生意很快就亏了本。而此时，日本开始了全面侵华战争，因为战争需要大量的经费，为了聚敛资金，日本的银行纷纷冻结资金回敛本国。李秉喆没有了贷款来源，只得卖掉所有土地、转让粮食加工厂和运输会社，偿还全部债务。他的工厂倒闭后，由于时局混乱生意难做，父亲的生意也不是很顺利，家中再也没有多余的资金供他企业。这个29岁的年轻人，身无分文，几年奋斗的心血付诸东流，又回到了创业前的起点。

“如果上天没有送给你机会，你就自己创造机会！”李秉喆并未灰心丧气，这次打击反而激发了他的斗志：一定要把赔的钱赚回来！他重新开始四处搜寻商机。具有敏锐商业意识的他，通过对朝鲜半岛和中国的考察，最终发现了一个本小利大的生意：向朝鲜半岛和中国东北贩卖水果、蔬菜、鱼干等。1938年的3月，大邱市尚在春寒料峭中，李秉喆在寒风中亲自看着工人将一块“三星商会”的匾挂上了一家小铺面的门梁，同时他



还邀请在早稻田大学认识的关系要好的同学李舜根做商会负责人。这就是三星的前身，此时就像是一个刚形成的胚胎，还需要孕育和生长！

李秉喆说，之所以以“三星”命名，是因为“三星”中的“三”是“大、多、强”的意思，而“星”是“明亮、高远、永恒”的意思。这个名字，显然寄托了这个不足30岁的年轻人渴望做一个强大、持久的企业的梦想。恐怕他当时也没想到自己能够在漫长的岁月中把这个企业梦一直做下去，而且还做得那样辉煌。

有了前次失败的经验，李秉喆经营三星商会要比之前从容许多。三星商会向朝鲜、中国东北等地输出果蔬、鱼干等食品，虽然利润并不是很大，但市场比较稳定，商会很快积累了一大笔的资金。李秉喆当然不会满足于此，后来又办了一个面粉加工厂。不久，机会又降临到他的头上：当时韩国国内民生困难，政府保护和扶持一些实业。经过仔细考察，一个别人不太注意的产业——酿造业引起了极大的兴趣。当时正有一家私酿厂在等待出售，他考虑再三，终于决定出手，以12万韩元的价格收购了当时内部矛盾尖锐的朝鲜酿造厂。经过一年的整改与经营，“朝鲜酿造”不仅摆脱了之前生产停滞的状态，而且产量大增至一万石<sup>①</sup>；而销量也是节节上升，当年一跃成为当地的“纳税大王”。这应该是李秉喆赚到的人生当中真正的“第一桶金”，也是李秉喆人生中一个至关重要的“第一”。自此，李秉喆愈加雄心勃发。

然而，在那个动荡的年代，人们总是遇到不测之风云。20世纪40年

---

<sup>①</sup>石为容量单位，10斗=1石。



代，当时日本侵略者的爪牙不仅肆虐中国大地，还放肆地伸向朝鲜半岛，对各类物资进行统管和专控。本来三星商会和“朝鲜酿造”利用的就是乱世当中的间隙，踏实积累，聚少成多，而日本侵略登时使原本就不景气的市场更加艰难。不但生意无利可图，而且连原料也难以保证，三星商会举步维艰。虽然李秉喆和他的合伙人想尽办法，却也只能勉强维持商会的运转。幸好1945年日本战败投降，对朝鲜半岛的控制极大地松动，三星商会和“朝鲜酿造”才得以恢复生产，销售业务才得以不断发展。

## 2. 三个“第一”成就三星韩国第一企业地位

事业正处于逐步发展阶段的李秉喆雄心勃勃，一刻也不停地努力工作中：一方面确保商会和酿造厂的正常运营和生产；另一方面积极寻求新的发展机会，物色新的产业。他最终将自己的事业从大邱周边地区扩展到汉城——这个自己曾经求学的繁荣的大都市——在现在的YMCA商厦租了一间200平方米的办公室，再次挂出了“三星物产公司”的牌匾。这个物产公司是真正意义上的股份制企业，李秉喆出资75%，其他人出资25%，由李秉喆担任社长。三星物产公司显然是三星商会的升级版，不仅局限于做干杂食品等小生意，还扩大了经营品种，产品达到了上百种。三星物产公司瞄准的是国际贸易，主要活动范围在中国香港、中国澳门地区，以及新加坡等东南亚国家和地区。令人难以置信的是，李秉喆经营三星物产公司仅仅1年时间，竟然就创利1.2亿韩元，在当时韩国国内543个注册贸易公司中排名第七位。一时间，李秉喆成为韩国商界一颗迅速升起的新星。

然而，好景不长，又一场厄运降临到他头上。1950年朝鲜战争爆发，



局势陷入一片混乱当中，这无疑给正在汉城蓬勃发展的物产公司带来了巨大的影响。迫于无奈，李秉喆不得不带着家人再次回到大邱，扔下凝结了无数汗水与心血的产业。多年努力毁于一旦，他又变得一无所有了。回到大邱后，李秉喆找到了老朋友加合伙人李舜根。让李秉喆万万没有想到的是，自己当年只是托李舜根帮忙看着他的“朝鲜酿造”，而李舜根却在战乱中含辛茹苦地将这份生意经营得很妥当。而当李舜根将账本和三亿韩元盈余款交还给老朋友时，李秉喆流下了感动的泪水。这笔资金不仅为李秉喆以后的事业打下了基础，而且两人的这段情谊创造了一段罕见的商界传奇。1951年，李秉喆拿着这三亿韩元在釜山建立了“三星物产”株式会社，一年内三亿元足足增长了20倍。

当时韩国依然饱受战争影响，国内物资缺乏，出现了严重的通货膨胀，生产消费品的设备遭到大规模破坏，连人们的日用杂货都非常紧缺，不得不靠大量的进口商品来维持。李秉喆一心想要为国家做些贡献，在当时的情况下，他认为自己找到了一个很好的商机——进军制造业。他认为这不仅是三星企业发展壮大的好机会，而且对于整个国家也是大有裨益的事情。当时的韩国对日用品的进口太过依赖，损耗国家外汇不说，最重要的是国家无法发展自己的民族经济，这样韩国就无法在世界上立足。但如果三星占领日用品等制造业市场，制造出韩国人自己的日用品，那必然会使原本流向国外的资金回流给三星，不仅企业可以赢利，而且国家减少了外汇的损耗。这样多赢的事情，何乐而不为呢？

于是到了1953年，经过慎重的考虑和仔细的考察，三星选择了制糖