

天下叢書

第一主義

韓國企業巨人李秉喆自傳

朱立熙 譯





天下叢書④8

第一主義

——韓國企業巨人李秉喆自傳

李秉喆 著 朱立熙 譯

天下叢書48

第一主義——韓國企業巨人李秉喆自傳

原 著 / 李秉喆

譯 者 / 朱立熙

編 輯 / 李容慧

執行編輯 / 楊豫馨

發行人 / 王力行

發行所 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市10428松江路87號四樓

電 話 / (02)551-8627

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎光實業有限公司

版權所有 / 不准翻印

著作完成日期 / 1986年9月1日

出版日期 / 1986年10月31日第一版

平裝定價 / 180元

原著書名：湖巖自傳

by Biing Jer Lee

原著發行日期 / 1986年2月12日

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1986 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

作者簡介

李秉喆

一九一〇年生，曾在祖父設立的書堂「文山亭」學習漢文，並赴日本早稻田大學唸書，後因病輟學返鄉。二十六歲時決心創業，與朋友在馬山創辦「協同精米所」，並從事運輸業、土地買賣業，但在中日戰爭爆發後，所擁有土地皆為日本沒收。二十八歲在大邱成立「三星商會」從事貿易，成為三星集團龐大事業的起步。此後他在景氣低迷或政治動盪不安的情勢下，仍能不斷投資創立新事業，包括第一製糖、三星電子、中央日報、三星重工業、新世界百貨公司、三星半導體通信等共三十二家關係企業，擁有員工十二萬人，成為韓國最大企業集團，並躋身國際性大企業排名第二十三名。李秉喆六十六歲時曾接受胃癌手術，手術後順利康復，目前仍擔任三星企業集團董事長職務。

譯者簡介

朱立熙

台灣台中人。政治大學東語系韓文組畢業，韓國延世大學大學院歷史科肄業，現任聯合報駐漢城特派記者，譯作：「韓國財閥羣像」（七十二年聯經出版）。

原序

李秉喆

一九八五年的元旦，我是在漢城南郊的龍仁自然農園裏度過的。再過不久，我就滿七十五歲了。

窗外冰封的大地，凜冽的空氣，皚皚的白雪覆蓋在天地間。望著這片靜寂的景觀，想到自己能夠健康地又多活一年，內心裏充滿了喜悅。過去歲月中無數的歷程就像走馬燈一樣，在眼前迴映不斷。那真是一段吃力、忙碌而又動盪不安的日子。

我出生於一九一〇年，那一年日本併吞韓國，是韓民族永遠忘不了的。韓國在日本的佔領統治下，連國語與姓名都被剝奪了。即使近代西歐列強在世界各地的殖民統治中，也找不出像這樣殘酷的先例。

第二次世界大戰後日本戰敗投降，韓國得以脫離三十六年的殖民統治而獨立，但是後來

韓國自身也爆發了一連串的悲劇事件，像韓戰、李承晚政府垮台、朴正熙軍事革命、韓日邦交正常化，以及朴正熙總統遇刺等等。

就在這些歷史的漩渦中，我以三星爲中心，全力拓展事業。當然，這些個人歷程不能說與動盪的歷史無關。有時候，事業才開始，就遭到非難與打擊；有時還碰到被迫捐出事業或資本的情事，投下的心血也因而付諸流水，真讓我心痛不已。而社會對我個人的曲解，有時的確是過重了些。

「對做事的人而言，不做事的人永遠都扮演著最冷酷的批判者的角色。」我一面這麼想，一面又得化悲憤爲力量，鼓起勇氣去面對明日，因而輾轉反側數夜未能入眠。

勤勉的拓荒者

回顧這一生，在個人有限的智慧與體力下，還能很幸運地在各個領域中，一一完成了目前的事業，這的確是一段險阻又漫長的路程。同時，我也充分感覺到自己是用短跑衝刺的速度，去跑完這段路程。而其原動力，則是來自內心中的慫恿、奮發，以及帶有矜持的自負。

三星企業集團包括文化事業在內，目前共有三十二家關係企業。這都是我歷經四十多年的歲月，經過多方面研析、檢討和現場評估確定後才完成的。而這些事業也都是在社會與歷

史一再動盪的漩渦中，個人忍辱負重，歷經艱難、曲解與隘路，不斷奮鬥及邁進所獲致的，也是我在人生旅程中所留下來的腳印。

隨著年歲的增加，每一項事業也日益成長與茁壯。這些成果是累積了三星員工以及其他無數人的努力與支援才能達成，這是我一刻都不能忘記的。同時，我之所以從事這些行業，也反映出我對國家、社會以及企業經營的信念與價值觀。

如果有人問我：「最高的道德是什麼？」我會毫不猶豫地回答：「就是服務。」對人類而言，這是個難以實踐而又嚴肅的任務，人生本來就應當以服務為目的。

每個人都有他的器識，我不認為我比別人突出。我只不過在適性、適量的範圍內，秉持著為國家、為社會的前途而奉獻的信念，來從事新事業的研究與開拓，不斷地開創事業經營而已。

我所不斷研究與開拓的，都可說是前人未曾涉足過的產業，而且是在韓國光復以後，幾乎都是從無的狀態起步的。這些首創的事業，不論是事業的內容還是經營管理方式，想要得到別人專門的意見，是不太可能的，一切只有靠自己去解決問題。

在走過這段險阻的歷程後，我得到一個結論，那就是經營企業是沒有捷徑的。由於沒有捷徑，當然一路上會遭遇到不少險阻。儘管歷經險阻，還要自己去忍受與克服隨之而來的挫折感，這也就是我服膺「服務是人生最高的道德」這一信條的原因。

本來，我並不擅長表達「說教」這一類的觀念，尤其是以自己為對象去寫、去說；除非是不得已，要不然我向來都是迴避這種事。

但是現在我已步入晚年，我曾為事業奉獻了一生，其間的苦悶滋味以及成功的喜悅，對我的兒子、孫子以及晚輩而言，許多都是他們所無法體會的。所以，我以謙虛的態度，把這一生所經歷的事實說出來，相信是可以被諒解的。

而且，我願意把自己親身體驗得來的經營哲學，傳授給三星的下一代，那不僅使三星能有今天，也是展望二十一世紀，三星足以貢獻國家社會的原動力。秉持了這樣的信念，我決心把我的事跡忠實地紀錄下來。

這本像履歷表一樣的紀錄，如果說具有社會意義與價值的話，那是因為我這個企業家，生存在一部動盪的韓國現代史中的緣故。而我之所以能夠有今天，也是無數個在幕前、幕後支援與鞭策我的人的功勞，在此謹表達個人由衷的謝意。

譯者序

朱立熙

今年開春以來，韓國的出版市場掀起了兩股強勁的颶風，兩大企業鉅子出版的自傳，在出版街造成了搶購熱潮，讓其他暢銷書黯然失色，而且盛況歷半年之久仍未衰退，韓國的出版界無不看得目瞪口呆。迄今沒有一本自傳類的書，能夠在韓國如此暢銷。

另一方面，出版這兩本自傳的「三星」與「現代」兩大企業集團的公關人員，每週定時到漢城各大書店去調查銷售狀況，並擬定新的促銷策略。到目前為止，雙方都聲稱自己的書最暢銷。

自傳爭先

這兩本自傳的主人翁——三星集團的李秉喆與現代集團的鄭周永，從七〇年開始激烈競爭

韓國企業霸主的地位，兩人使出渾身解數，到今天連自傳的出版銷售戰也不干休，才掀起了這一場熱戰。

一向標榜「第一主義」的三星集團創業主李秉喆，率先在二月十二日七十六歲生日時推出「湖巖自傳」（「湖巖」是李秉喆的號），並舉行了盛大的出版酒會，精裝五千本分送各界賀客，而打響了自傳的知名度。

到今年八月底，「湖巖自傳」已七版賣盡，發行量超過二十萬本，並且遙遙領先晚一個月出版的「鄭周永傳」，成為一九八六年全韓國最暢銷的書。

韓國出版界分析「湖巖自傳」暢銷的原因，並不是因為售價便宜，而是讀者對這位叱咤風雲三十年大財閥的致富之道，充滿了好奇。李秉喆不僅是三十年來屹立不搖的韓國企業霸主，而且他的事業發展也與韓國經濟息息相關，他的自傳其實就是一本鮮活的韓國經濟成長史。

一千個李秉喆

「湖巖自傳」在韓國暢銷，至少還肯定了一個事實，那就是現代社會一般人嚮往成功的心理，很容易對成功者的故事發生興趣。

李秉喆在三十年前成為韓國最大財閥後，許多韓國人把自己小孩也取名「李秉喆」，今

天在漢城的電話簿中，叫李秉喆的人達兩百零九人，如果加上韓國其他地方，以及尚未成年的小孩，全韓國的「李秉喆」恐怕超過一千人。同名同姓雖未必會有同樣的成就，但藉此追求第一，則十足反映了韓國人的心態。

韓國人雖然嚮往李秉喆成功的故事，但是基本上他們對大財閥卻糾結了愛恨交加的複雜情愫。他們雖然承認大財閥對韓國高度經濟成長的貢獻，但是他們卻也強烈批判財閥獨佔與壟斷國民經濟。韓國人批評財閥企業不斷擴張事業領域，就像章魚的爪一樣，無遠弗屆而且無所不能。

任何生活中看得到的東西，從拉麵到飛機，財閥企業沒有做不到的，韓國人曾經自我形容他們的日常生活與財閥企業牢不可分：

早上起床後，刷牙時用的是「樂喜化學」生產的牙膏，刮鬍子用的是「三星電子」生產的電鬍刀，早餐用「金星社」的烤麵包機烤土司，上廁所時用「雙龍製紙」生產的衛生紙，上班開的是「現代」的小馬汽車，車上聽的錄音帶是「鮮京化學」生產的，嘴裏嚼的是「樂天口香糖」，下班後到酒吧喝的是「斗山OB啤酒」，家裏小孩的零食是「韓國火藥集團」的「微笑冰淇淋」，太太穿的是「韓一合纖」的針織毛衣，洗衣機是「大宇電子」的好棒單槽洗衣機，住的公寓是「韓信工程營建」蓋的，睡的床則是「現代綜合木材」的產品……。

韓國的大企業集團對國民生活的影響之大由此可見。在韓國的十大企業集團中，又以三

星集團對國民經濟的影響最大。

百貨式財團

三星集團擁有十二萬名被稱為「三星人」的員工，加上下游工廠的從業員工，以及靠三星員工供養的家屬，影響的人達一百多萬人。而三星集團三十二家關係企業，從事的業種也無所不包，從消費財到生產財，任何事業都與國計民生息息相關。

像三星這樣「百貨店式」的企業，能夠成為大企業集團，不僅在韓國找不到第二家，恐怕也是世界上僅見的。百貨店式的經營與一貫生產體系，使三星集團本身具備了自給自足的條件，不必依附別人。三星由於從事的業種極多，加上三十多年來奠下的堅實根基，三星比其他企業集團來得更穩固，在景氣低迷或政治動盪不安的時候，都能屹立不搖。

三星能夠根基穩固，與李秉喆的經營型態有密切的關係。李秉喆是韓國最重視人才的企业家，而且一向標榜「責任經營、分層負責」。韓國其他的大企業，大多從第一線表現出色的人裏，提拔企業經理人；而三星集團出頭的經理人，則都是善於理財的專家。

理財出身的經理人，一向比較保守而且不夠進取，但擔任職事不容易出錯。而且李秉喆貫徹責任經營制度，依實績評估能力的作風，使三星集團各關係企業的經理人，無不爲了求表現，而兢兢業業全力以赴，三星也因此培養出不少傑出的專業經理人。

「第一主義」這本書裏，李秉喆幾度提到他用人的原則是：「用人勿疑，疑人勿用。」在充分授權的管理制度下，使得專業經理人能夠盡情發揮所長；這也使得李秉喆三十多年來經營三星這樣龐大的企業集團，完全不必為裁決公文或簽發支票等瑣務煩身，而只需為三星的事業發展運籌帷幄，只做原則性與政策性的指示，而以八〇%的精力，用於培養人才。

除了經理人的資質外，促使三星集團稱霸韓國企業界三十年不倒的原動力，則是李秉喆會長一貫標榜的「第一主義」。三星蓋肥料廠時，要求的生產規模是全世界最大；設立電子廠時，面積也要求比日本最大的工廠還要大。近年來，三星投資的半導體等尖端科技工業，更不斷以「第一主義」傲視羣倫。像一九八三年率先開發成功64K DRAM；今年九月八日，三星又研製成功320K DRAM。「第一主義」灌輸給三星人的信念，就是要永遠保持「不落人後的上進心」。

他還有一項不可忽視的成功因素，就是有過人的遠見。

李秉喆在七十三歲時，決心投資半導體工業，那是因為他洞察到：尖端科技工業今天不做，明天就會後悔。他在自傳中說：「半導體工業不僅是當前國家各項產業的『糧源』，也是韓國賴以邁向二十一世紀的產業基礎；儘管難關重重，我們還是要奮進，如果我們在電子革命中落後的話，韓國就永遠淪為落後國家。」

對未來的遠見，使李秉喆在近幾年間，不斷投下鉅資研究發展尖端科技，今天三星的半

導體工業，已使韓國成爲繼美、日之後，能夠自力開發的第三個國家。

李秉喆也是日本企業界最畏懼的韓國人。日本東京大學工學院教授矢島鈞次，在他的「韓國經濟的挑戰」一書中，就以三星集團的成長過程，來探討韓國經濟可怕的潛力。矢島形容李秉喆是一位「站在世界視野及長期的展望上，徹底主張經營合理主義，而且有嚴格決斷力的人。」

李秉喆的經營哲學與管理方式，也讓日本人自嘆弗如。矢島鈞次認爲李秉喆比日本企業家更了不起的是，他在動盪不安的經營環境下，仍能夠一一克服險阻，發揮韓國人「七顛八起」奮戰不懈的精神，這種「亂世的經營者」是日本所沒有的。

經營的鬼才

李秉喆出身富裕家庭，成功的起步雖然比別人佔便宜，但是他在三十年的事業歷程中，並非一路順坦，特別是在政局多變的韓國，使他每逢政治動盪時期，總會遭遇不少險阻。

我們從「第一主義」這本書可以發現，李秉喆在朴正熙軍事革命時，是被控以非法斂財的第一號嫌犯，但是他卻能夠面對挑戰，和朴正熙面談時仍面不改色地向他獻策，後來竟成爲總統的經濟諮商。韓國從一九六二年開始實施的五年經濟計劃，幾乎大部分採納了李秉喆的建議。這種現象固然只有在韓國的政治風土裏才有可能發生，但是也不能不令人佩服李秉

喆過人的膽識與手腕。這也就是爲什麼韓國人有人稱讚他是「經營的鬼才」，也有人批評他是「翻雲覆雨的高手」。

不論如何，「第一主義」是李秉喆使韓國經濟創造出「漢江奇蹟」的原動力。從襁褓子弟到大財閥，從韓戰廢墟到今天的韓國，李秉喆對韓國經濟的發展有不可磨滅的貢獻。「第一主義」不僅讓日本人恐懼，也是我們在與韓國的激烈競爭中，可以做爲啓示與追求的目標。

一九八六年九月於漢城

目錄

原序

譯者序

V I

第一章 青少年時期

1

家世

入學

結婚與赴日留學

第二章 獻身事業

19

決心經商

成立三星集團的母企業——三星商會

祖國光復與三星物產

韓戰爆發

第三章 砂糖與毛織品國產化

57

設立「第一製糖會社」
成立「第一毛織會社」
成爲韓國第一大財閥

第四章 社會動盪不安

89

成爲銀行的大股東
致力興建韓國肥料公司
非法斂財風波
朴正熙軍事革命

第五章 我們的富強之道

125

經濟人協會第一任會長
蔚山工業區
貨幣改革與「三粉事件」
我們的富強之道
再度致力興建肥料工廠
幕後支援韓日會談