

WHY IS
SO POWERFUL **SAMSUNG**

三星

为什么这么牛

陈宇峰 张静波◎著

**苹果的神话，属于乔布斯一个人
三星的神话，属于每一个三星人
三星是全亚洲最具号召力的学习标杆**

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三星走过的路，也必将是中国同类企业未来五年要面对和必须要走的路。

——TCL集团董事长兼CEO 李东生



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

WHY IS
SO POWERFUL SAMSUNG

三星 为什么这么牛

陈宇峰 张静波◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

三星为什么这么牛 / 陈宇峰, 张静波著.

北京: 中国经济出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2921 - 8

I. 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 (2013) 第 261361 号

责任编辑 严 莉

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.75

字 数 203 千字

版 次 2014 年 1 月第 1 版

印 次 2014 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2921 - 8/F · 9933

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

亚洲新兴的标杆企业

2013年3月14日下午，一周前刚经历过暴风雪突袭的纽约依旧寒气逼人。然而，恶劣的天气阻挡不了人们对三星 Galaxy S4 手机的热情。在位于曼哈顿第六大道的无线电城音乐厅外，无数的消费者排起长队，焦急地等待着几个小时后即将召开的新产品发布会。

此时，在4700公里外的库比蒂诺，苹果的高官们正紧张地关注着一切，这个昔日傲视群雄的手机霸主，第一次感受到了阵阵寒意。Galaxy S4 发布会后，苹果迅速在其官方网站上更新了 iPhone 的宣传页面，打出“有了 iPhone，才有了其他一切”的标语。

这个神话一般的企业，曾经以创意十足的革命性产品，兵不血刃地打败了诺基亚、摩托罗拉、黑莓等行业巨头，令所有地球人景仰。然而好景不长，仅仅几年工夫，头把交椅的屁股还没坐热，就被三星这家来自亚洲的企业迎头赶上，大有取而代之的架势。

看到这些，谁又能想到：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多年前，三星还不得不从索尼、松下购买芯片。然而，短短数十年时间，三星已迅速崛起为世界顶尖的技术创新公司，在众多领域引领行业潮流，包括半导体、液晶面板、手机、彩电，等等。2012年，三星在美国取得5081项专利（如表1所示），全球排名第二，仅次于IBM，不但领先于佳能、松下、东芝和微软公司，更是苹果公司的近4倍！

表 1 全球企业在美申请数量排名

2012 年 排名	厂商	专利数量（件）	2003 年 排名	厂商	专利数量（件）
1	IBM	6478	1	IBM	3415
2	三星电子	5081	2	佳能	1992
3	佳能	3174	3	日立	1893
4	索尼	3032	4	松下电器	1786
5	松下电器	2769	5	惠普	1759
6	微软	2613	6	美光科技	1707
7	东芝	2447	7	英特尔	1592
8	富士康	2013	8	飞利浦	1353
9	通用电气	1652	9	三星电子	1313
10	LG	1624	10	索尼	1311

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

在研发实力不断攀升的背景下，三星公司的产品正以卓越的品质和出众的设计，赢得市场的认可。在半导体领域，三星是仅次于英特尔的第二大制造商，2012 年的销售额达到 312 亿美元。其中，DRAM 内存更是从 1993 年开始，一直独霸市场第一的位置。

在液晶面板领域，三星的产品以其优美的外观和卓越的性能，连续九年稳居世界第一，2012 年的全球出货量高达 1.9 亿片，拥有 25.1% 的市场占有率。不仅如此，三星还在全球范围内引领行业的技术潮流，令对手难以望其项背。

在彩电领域，三星利用 CRT 向液晶转型升级的机会，凭借产业链一体化的优势，大幅提升市场占有率。从 2006 年起，三星彩电连续七年销量稳居全球第一。2012 年全球销量达 5300 万台，同期中国国内彩电销量仅为 5700 万台，销售额只及前者的一半。

在手机领域，三星利用手机智能化的过程实现弯道超车，虽然比竞争对手苹果晚三年推出智能手机，但凭借 Galaxy S 和 Galaxy Note 系列的强劲表现，三星不但在 2012 年第一季度，成功超越称霸手机行业 14 年之久的诺基亚，跃居行业第一，更是在该季度卖出 4220 万部智能手机，超过同期苹果 3510 万台 iPhone 的记录，成为全球最大的智能手机厂商。

在其他领域，三星同样高歌猛进，占据全球领先地位。对于这样的结果，生活在三星总部的韩国人无疑有着最深的体会。这个庞大的商业帝国为韩国经济贡献了17%的GDP，以至于《华盛顿邮报》当年介绍它时，用了“三星共和国”这样的标题。事实上在韩国，三星的影子无处不在，甚至有不少韩国人戏称一生无法避免三件事：死亡、税收和三星。

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，在很多日本人的眼中，三星还是30年前那个为三洋公司打工的小跟班。谁曾想，一眨眼的工夫，它竟然已将昔日的偶像索尼远远甩在身后，这如何不让日本人感到惊愕，甚至是坐立不安？

一时间，三星成为全球企业纷纷仿效的标杆，越来越多的企业开始学习三星的管理理念。那么，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，让我们走近三星，在这位邻国数码巨人的身上寻找亚洲企业的崛起之道。

与苹果相比，三星有着更多中国企业可以借鉴的经验和教训。苹果的成功，从某种意义上讲，是乔布斯一个人的成功。然而三星不一样，从1938年创立至今，三星一直扎根于东方文化的土壤里，它所经历的环境与中国企业异常相似，这为我们提供了借鉴的可能性。

纵观国内的几家知名企业，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，并不断尝试国际化的联想公司，抑或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，我们将看到三星公司是如何凭借产品的优势，创造出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。

曾经有一位国内家电企业的老总说过，“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，今天这个口号已经悄然变成“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。

只要细心研究过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。



导言 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/ 3

坚持走高端路线/ 6

建立品牌协调机制/ 11

推出行业旗舰产品/ 14

生鱼片营销策略/ 18

奥运会 TOP10 计划/ 20

倡导数码时代新消费/ 24

第2章 高瞻远瞩的战略路径

布局半导体行业/ 29

宣布二次创业/ 30

新经营运动/ 31

全面革新方案/ 33

打造全产业链帝国/ 34

第3章 孤注一掷的战略选择

除了老婆孩子，一切都要变/ 37

库存有百害而无一利/ 39

自杀式的反周期投资/ 41

学会选择，学会放弃/ 42

先见、先手、先制、先占/ 44

种子、苗木、果树、枯木论/ 45

第4章 全面立体的标杆学习

先学习再赶超索尼/ 50

向惠普学生产管理/ 51

向西屋电气学库存管理/ 53

向3M公司学新产品开发/ 55

向The Limited学营销/ 56

向诺德斯特龙学习顾客服务/ 58

做快速的跟随者/ 59

第2篇 新经营运动

第5章 持之以恒的质量管理

请立刻给我出去/ 64

质量和产量之比应该是9:1/ 66

烧毁残次品，树立质量观念/ 67

实行生产线停止制/ 70

将质量第一观念落到实处/ 71

建立客户满意度管理中心/ 74

推行六西格玛管理/ 78

人人讲质量、个个重质量/ 81

第6章 完备齐全的研发设计

- 引入 TRIZ 方法/ 86
- 发动设计革命/ 88
- 视知识产权为生命/ 94
- 销售额 8% 的研发投入/ 95
- WOW 计划/ 96
- 广泛建立各类研究机构/ 98
- 成立兴趣小组/ 102

第7章 大刀阔斧的结构调整

- 重组秘书室/ 105
- 铁三角的决策模式/ 107
- 成立结构调整总部/ 109
- 改革公司的董事会制度/ 111
- 以事业部为中心经营/ 113
- 不断简化决策程序/ 115
- 反腐先锋：经营监察组/ 117
- 以班组为单位的管理/ 119

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/ 127
- 果断的投资决策/ 132
- 像珍岛犬一样执著/ 135
- 沉静的思考者/ 137
- 孩童般的好奇心/ 139
- 勇敢承担责任/ 143

第9章 人才第一主义

一个天才可以养活十万人/ 149

挖掘 T 字型人才/ 154

赏罚分明的激励体系/ 155

知、行、用、训、评/ 161

培养和重用人才/ 165

疑人不用，用人不疑/ 168

注重人性美/ 171

第10章 韩式企业文化

崇尚进化/ 177

军队般森严的纪律/ 178

强烈的民族情结/ 180

韩国式的集体主义精神/ 181

包容性的融合文化/ 183

开放式的讨论文化/ 184

三星手册及“知行 33 训” / 186

杜绝派系主义/ 188

第4篇 三星中国行

第11章 誓夺中国市场

重视中国市场/ 194

三大发展阶段/ 196

三星的产品战略/ 199

三星的品牌战略/ 201

三星的渠道战略/ 204

三星的人才战略/ 206

第 12 章 三星对中国企业的启示

启示 1：清晰的品牌定位路线/ 208

启示 2：做一流的产品/ 209

启示 3：高强度的研发投入/ 210

启示 4：前瞻性的布局/ 211

启示 5：破釜沉舟的勇气/ 212

启示 6：大刀阔斧的结构改革/ 213

启示 7：人才第一主义/ 214

启示 8：时刻保持危机感/ 214

附录 三星公司的发展历史/ 216

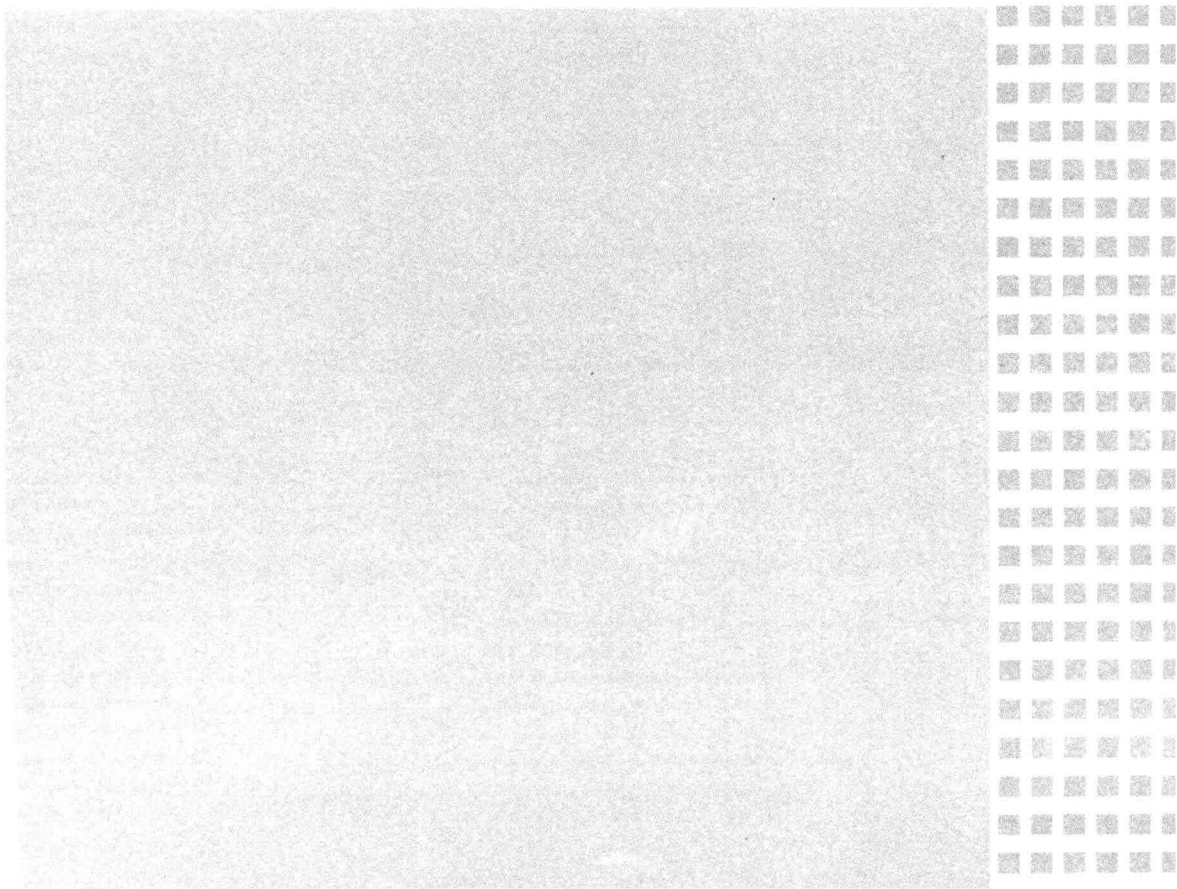
参考文献/ 220

后记/ 222

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 329 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现实版的丹麦童话！

● 从地摊货到时尚代言人

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。即使到 20 世纪 90 年代，尽管三星在全球半导体行业取得长足发展，但在欧美国家消费者的眼中，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，短短十几年间，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。根据著名品牌评估公司 Interbrand 的测算，三星公司的品牌价值已从 2001 年的 52 亿美元迅速攀升至 2012 年的 329 亿美元，成为全球品牌价值上升最快的公司之一。截至目前，三星已成为亚洲最有价值的品牌，也是亚洲唯一进入前十名的品牌。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。

面对这样的成绩，著名分析师蒂姆斯·琼斯禁不住赞道：“15 年前，三星还只会生产其他企业的廉价复制品，如今，无论生产哪一类产品，三星都能跻身该领域世界前三名。”

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抢手货，他们以能够拥有三星的产品而自豪。三星也不失时机地在数码科技、电子娱乐、通信等领域推出新产品，不断向顾客灌输三星产品“动感、时尚、高科技”的形象。在很多顾客看来，三星的产品不但很酷，而且创意非凡，完全可以和苹果媲美。以手机为例，如今年轻人最推崇的品牌已不是传统的诺基亚、摩托罗拉，而是苹果、三星。要知道，就在三年前，当三星喊出超越诺基亚成为手机行业的领导品牌时，许多人还嗤之以鼻，认为是天方夜谭。现如今，斗转星移，三星不但实现了这一目标，甚至还超越了苹果，成为全球最大的智能手机制造商。

深度挖掘品牌内涵

谈到三星的成功，许多人将其归因于坚持不懈走高端路线的品牌战略。在此之前，三星也曾经历过一段被消费者遗忘的惨痛经历。转变发生在 1997 年夏天的亚洲金融危机，当时面对内忧外患的双重打击，公司高层

痛下决心，彻底改变以前低质价廉的产品形象。会长李健熙作出重要指示：与其耗下去，不如趁此机会把公司的经营重点从制造领域转到品牌形象的提升上来，摆脱过去那种大量生产、廉价卖出的恶性经营模式。

在这种思想的指导下，1999年时任CEO尹钟龙决定将三星的战略重点从以往的贴牌生产、大规模制造，逐渐转移到不断增加公司的品牌内涵上来，并对当时刚刚兴起的数字技术予以极大的关注。在尹钟龙看来，三星想要成为世界一流企业，就必须做好每一件事情。首先，必须打造出世界一流的产品，也就是品质卓越、不断创新、能够引领潮流的产品，以此来提升三星公司的品牌形象。

为了强调品牌对公司未来成长的重要性，营销部门执行副总裁金炳国还以美国邓白氏和莲花公司为例，说明同样一件产品，有品牌的要比没品牌的在价格上高出50%~60%，而且销量比后者还要好！正因为如此，三星公司要想摆脱廉价产品的形象、获得更高的利润回报，就必须从经营品牌形象上入手。

多年以后，当金炳国回忆起这段历史时，曾经感慨道：“如果我们仅仅凭借自己的设备，是不可能作出如此根本性的改变的，事实上，是国际货币基金组织（IMF）促使我们作出这一改变。当时，我们已经意识到不能再单纯地依靠价格竞争来取胜，而要通过不断提升自己的品牌价值、设计水平以及技术实力来获得高额的利润回报。”

令人目眩的营销动作

在确定品牌优先战略后，三星公司开始了一系列华丽而令人目眩的营销活动。从参加奥运会TOP10计划到赞助各种体育赛事，从媒体广告到选择产品形象代言人……这种大力度、全方位的营销攻势，再加上新经营运动后产品质量的改进，迅速提升了公司的品牌形象。尤其是1999年金炳国出任营销副总裁后，三星更是开始了撑竿跳式的品牌成长历程。

自上任后的第一天起，金炳国就意识到品牌和广告宣传的重要性。在他的带领下，三星公司坚持以“年轻、流行、时尚数字先锋”为定位，频频展开大规模的品牌宣传攻势。为了向顾客传递统一的企业形象，他们先