

A close-up portrait of a middle-aged man with dark hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a dark tie. He has a serious expression and is looking directly at the camera. The background is a plain, light-colored wall.

三星的逻辑： 只有第一才能生存

林宏文 刘祥亚 著

F431.266.6
11

014034786

三星的逻辑： 只有第一才能生存

林宏文 刘祥亚 著



北航

C1722628

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

F431.266.6
11

图书在版编目 (CIP) 数据

三星的逻辑：只有第一才能生存 / 林宏文，刘祥亚 著. —北京：东方出版社，2014. 2
ISBN 978-7-5060-7239-7

I. ①三… II. ①林… ②刘… 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 027156 号

书名：商业大鳄 Samsung：21 堂课三星从卖米小铺到卖全世界

中文简体版©2014 由东方出版社发行

本书由台湾好优文化出版有限公司通过

北京水木双清文化传播有限责任公司授权

东方出版社在中国大陆独家发行中文简体字版本。

非经书面同意，不得以任何形式重制转载。

著作权合同登记号 图字：01-2013-9077 号

三星的逻辑：只有第一才能生存

(SANXING DE LUOJI; ZHIYOU DIYI CAINENG SHENG CUN)

作 者：林宏文 刘祥亚

责任编辑：吴 婕

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京市文林印务有限公司

版 次：2014 年 3 月第 1 版

印 次：2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

开 本：710 毫米×960 毫米 1/16

印 张：17.75

字 数：167 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-7239-7

定 价：42.00 元

发行电话：(010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

推荐语

重量推荐

唯有像三星一样，仔细思考“赢的策略”，找到一条适合自己且不一样的路，才有机会获得最大的成功。

——李秉杰

晶元光电 董事长

此书阐述三星的崛起，出版得正是时候，作者深入浅出且切中要害的分析，值得产业界和学者专家借鉴。台湾该如何应对三星和韩国的竞争和冲击，应是目前最重要的一项课题。

——李钟熙

台湾工研院前院长

现任财团法人生物技术开发中心 董事长

台湾玉山科技协会 理事长

面对三星等国际大集团的强烈竞争，台湾应该急起直追，拿出过去拼搏的精神，不论政府或民间企业，都要找出更明确的发展方向。

——刘宇环

美商中经合创投集团 董事长

三星令人佩服的地方在于立志做到第一的必胜决心。用十年磨一剑的精神，达到世界第一的目标，勇于投资技术和人才，成就了今天的三星。

——喻铭铎

曾任联发科技 财务长

现任小米科技 财务长

“拼胜不择手段，图强不计代价，竞争毫不留情。”此书深入描绘与剖析三星成长的本质与历程，绝对值得一读！

——詹文男博士

资策会产业情报研究所 所长

三星快速地在微笑曲线的两端——关键技术及品牌，均独霸全球，值得经营者学习。

——李隆安

台湾爱普生科技 总经理

三星这些年来的发展，不但是“大到不能倒”，而且是“大到不能被忽视”！三星的成长史应有许多可供台湾企业借鉴参考之处。宏文用心研究三星多年，写成此书，观察入微，文笔流畅，叙事翔实，析理透彻，是一本“好到不能不读”的佳作，特此推荐。

——黄日灿

众达国际法律事务所 主持律师

宏文兄的大作针对三星战略布局的精彩分析，无不切中要害。全球各界争相深入探讨三星成功方程式与关键因素，“三星学”正当红，向三星学习取经，台湾绝对不可缺席！

——陈清文

台湾工研院知识与竞争力中心 首席研究员

三星由学习、模仿而超越的历程，没有第二、只有第一的企图心，以及“不是第一，就退出”的精神，都值得台湾产官学界参考。我真心推荐一位爱台湾的资深科技记者的这本巨作。

——夏韵芬

知名财经节目主持人

推敲企业经营长寿的要诀，是一种深层的企业经营智慧，也是管理研究者与实务界人士最感兴趣的话题。

——王鼎

台湾知识技术交流协会 理事长

知识海洋国际教育中心 知识长

三星在半导体、面板、消费电子产品等领域取得的成绩，用行动证明企业具备长远眼光的必要性。

——孔祥科 教授

清云科大 欧亚研究中心 副主任

台湾项目管理学会 企业顾问辅导委员会 召集人

三星独特的企业管理精神，让企业茁壮，是所有学习企业管理的人所不能不知道的。

——梅国忠 教授

“中国科技大学”企管系 教授

精实企业研习中心 主任

推荐序一

企业经营之道，唯在选才育才

孙振耀

惠普全球前副总裁暨惠普中国区总裁，致行教育科技创始人

我跟三星公司的渊源始于 20 世纪 90 年代。那时我在台湾惠普任职，被派到惠普与三星合资成立的三星惠普（SHP）学习大客户管理。期间有机会参观三星公司总部。1991 年我从台湾调任中国惠普计算机系统事业部，而三星公司也于 1992 年在中国建立了第一家生产基地。作为合作伙伴，惠普与三星有很多业务往来，我目睹了三星在中国不断壮大的过程。近几年，以智能手机为代表的多种消费电子产品占据了中国市场份额的主要地位。越来越多的中国企业开始把三星作为最重要的竞争对手，关注、研究，甚至学习。此时宏文这本大作在中国大陆的出版，可以帮助我们更好更全面地了解这家在亚洲甚至全球最受关注的公司。

我认识宏文起源于他所写的《竞争力的探求：IC 设计、高科技产业实战策略与观察》。在这本书中，他精辟地分析、总结了 IC 产业发展

的要素。那是2007年，当时我刚离开中国惠普加入IC电子产业，这本书让我获益匪浅。

2012年我自己创业，在北京成立致行教育科技有限公司，致力于为企业提升经营管理绩效的事业。因缘际会，此时宏文撰写的本书正计划在大陆出版，这本书详尽描述三星发展的历程，同时解读三星与西方企业不同的成功密码，对同处在东方文化氛围中的企业，极具参考价值。

在研究一家企业时，很多时候关注的是企业的战略和管理。而实际上，隐藏在其背后更深层次的驱动力，往往是“人”的因素。这里“人”的因素，既包含了企业家本身的“特质”，也包含了一家企业对人才选择和人才培养的操作方式。

企业的战略是一个不断选择的结果，在这个选择的过程中，企业家本人的价值观、个性、教育背景、成长经历等都会起到关键的作用。换句话说，企业家的“特质”会决定一个企业的“命脉”。

三星发展到今天，所形成的多元化产业、竞争导向、人才第一、注重优质产品及市场情报的企业战略，就跟它前后两代掌门人李秉喆和李健熙的个性及经历有很大关系。李秉喆从小涉猎广泛，热衷思考，四处求学，视野开阔，同时严格的家教又教育他“凡事不要操之过急”和“事必规正”的道理。这让创业过程中的李秉喆一方面不断扩充业务范

围，降低业务风险，一方面遇事深思熟虑，讲究信誉，使三星得以不断发展。而由他破格选出的接班人李健熙，在个性行事上几乎是他父亲的翻版。一方面内敛深思，喜好钻研，一方面又是运动狂人，爱好涉及电影、汽车、摔角、骑马、高尔夫等。在他领导的“第二次创业及变革”中，三星继续向着“多元化、争第一”的方向发展。

在此背景下，三星的人才培养体系更注重“精英”的培养。李健熙的“一个天才可以养活十万人”，“集合十名围棋一级棋手的力量，也无法战胜一名围棋一段高手”的人才论，让三星不惜投资大量资源吸引和培养核心人才，再加上三星所倡导的“鲶鱼理论：一种严酷的内部竞争文化”，造就出一批核心业务管理团队，让三星得以发挥多元化产业战略的特性，在各个领域都取得优势。同时企业又通过统一语言、统一礼仪、竞争机制等在内部强化执行力和勇争第一的企业文化。

战略可以学习甚至抄袭，但让战略落地的执行力几乎无法复制。三星之所以强大，固然与它正确的经营战略有关，但“强人领导，精英人才”再加上韩国政府的支持，我认为这是三星能够在七十多年的时间内，超越亚洲多数历史比它悠久的历史，取得成功的关键因素。

但从企业永续经营的观点，这种文化也有商榷的余地。下一个家族继任者是否还能延续李秉喆和李健熙的“个人特质”。如果不能，公司的方向和战略在面临市场变化时会做出怎样的调整，公司的执行力是否

将因此产生变化？同时三星的企业文化带有很强的自我性和排他性。这体现在对内将员工生活和工作场所全部集中的“复合化”理念和对竞争对手先学习、再击败的“亲敌理论”，以及对供应商一旦可以自主生产就抛弃的“产能调节理论”。长期伙伴关系及多赢似乎不在三星的价值体系内，再加上三星最近几年爆发的丑闻和官司，三星文化中“以人为本”的要素会不会有一天变成企业持续发展的障碍，也只有等待时间去验证了。

推荐序二

三星之石 可以攻玉

李秉杰

晶元光电董事长

韩国三星的成功和影响力，常被拿来与美商苹果相提并论。但三星的经营模式和对世界市场的影响，却可能引发出更多不同层面的讨论，其中大家最常争论的，至少有下列几项：

第一，三星与供货商的关系，一方面既是合作伙伴，另一方面又是可怕的竞争对手。这一点和苹果、索尼或戴尔很不同。

第二，三星比较不像明星，不像苹果从来都是创新的代表，反而比较像黑手，从做苦工开始，一步一步地力争上游。最终成为教科书上或管理杂志上常被讨论的对象。

第三，三星也引发了有关经营模式的探讨。三星投资以资本密集及垂直整合建立独特差异，而且几乎都在红海市场翻腾，但却又很能赚钱，这与台湾以水平分工为主的形态很不相同。如今三星成功后，大家也开始讨论，尤其是台湾，到底是垂直整合好，还是水平分工好。

第四，三星在关键零配件上掌握很多产品与技术，但是，近来三星比较偏向赚取系统和品牌的钱，对关键零配件的获利则放在较次要的选项上（至少在LED产业可以观察到这个现象）。以鸿海来作对比，鸿海是在关键配件上赚钱，但系统的毛利则相对低很多。这与台湾整体产业以制造和效率管理为主，较缺乏品牌的带领，有着相当的关联。因此引发未来台湾要如何选择的广泛讨论，当然这已成为台湾必须要严肃面对的问题。

虽然大家对三星的印象不似苹果那样鲜明，但三星却是业界公认可怕的对手。三星从创业、转型、改革、破茧到开创新局，几乎在每个不同的关键点，均做了重要的策略改变。

实际上，当企业处在不同外在环境及时代背景之中，都必须衡量内在的能力和资源做不同的思考与选择。同样的，每家公司都要思考，自己要选择什么样的一条路，才能成长和茁壮。一般的公司资源不足，不可能全盘学习三星，而且就算资源充足，也不一定会成功。

唯有像三星一样，仔细思考“赢的策略”找到一条适合自己且不一样的路，才有机会达到最大的成功。所以，不论我们喜不喜欢，在未来很长一段时间内，三星的企业文化与精神，还是会不断地影响我们，我们必须学会从自己所处的位置制订出恰当的策略。

作者这本书，似乎解答了我长久以来对相关品牌的疑惑。不像苹果只有高价位的产品，三星产品的价位从低价、中等到高档都有，但三星

的品牌形象却并未受到低价品的拖累，这种建立品牌形象的操作技巧是很高明的。

另外，三星虽然采用低、中、高的“机海战术”来抢攻市场占有率，但却一定有一种旗舰产品来维持品牌形象，就像智能型手机中的Galaxy（银河机）系列。

此外，三星更以“抢先推出‘WOW’产品”来建立市场领导品牌形象。当然这需要强大的创新技术和生产力作为后盾。绝非一蹴而就，因此在经营品牌时，得先要设定策略方向，长期培养所需要的能力。

最后，我想提出一个问题供大家思考。记得我还在台湾工研院工作时，曾经读到一位索尼的博士工程师写的文章。文中提到，他将半导体激光应用到光驱上，创造了光电半导体崭新的用途，技术上甚至将量子物理运用到一般日常家电用品上。这是一种多么大的贡献！但是由于半导体激光卖得很便宜，让他所服务的单位没有得到合理的利润，而整个部门的同事仍工作得很辛苦。因此，他在文章结尾提出一个疑问，“随着科技的进步和发展，日子当真过得更快乐吗？”

同样的，三星的精神是“金牌只有一面”，大家拼死了都要拿到这面金牌。三星如今也确实跻身于世界顶尖的品牌行列，可以说在不同领域中已经拿到了多项金牌，相信身为三星员工，一定也都觉得很光荣，但是“有没有更快乐呢”？

推荐序三

三星兵临城下 台湾迫在眉睫

李钟熙

台湾工研院前院长

现任财团法人生物技术开发中心董事长、

台湾玉山科技协会理事长

2006年，三星集团企划长李在镕前来台湾工研院访问，当时我以工研院院长的身份接待他，由于三星与台湾产业有很多竞争，因此我们十分小心谨慎。不过，李在镕创新开放、谦虚好学的态度，给我留下了深刻的印象。如今，他升任三星总执行长，带领着数兆营业额的团队向前冲，今日的三星已非昔日吴下阿蒙，他们要征服全世界。

对台湾科技产业而言，三星的竞争和冲击已是兵临城下、迫在眉睫。从 DRAM 到面板、到游戏、到手机，甚至接下来的太阳能、LED、IC 设计、晶圆代工，无一不是三星猎取的目标。知己知彼，深入了解三星，才能做好应战的准备。

三星有几个与台湾产业较为不同的特点：第一，三星一直掌握住产

业价值链的上位——终端产品和系统，而不是只有零配件供应或代工。从材料、组件、模块的串连，到产品、系统、服务的整合，牢牢掌握住终端客户，不但具有产业主导性，也能不断地提高附加价值，是大格局的大战略。

第二，三星要做世界第一的强烈企图心和执行力。每年在公司内举办世界第一与三星产品的比较评审会，让员工不断挑战自己、积极进步。为脱胎换骨，而破格举才；为达目标，不怕牺牲：忍痛割舍小笔电，重新布局瞄准平板电脑，要的就是第一。

第三，三星的研发投入又大又远。2006年，三星的研发经费已高达46亿美元，比去年台湾政府各部门研发经费的总和还要大。而像技术难度颇高的LED，虽然台湾地区起步更早，但因合格率低，所以几年前就放弃了。但三星坚持投入，今天终于吃下全球九成的市场，且成为其手持产品的杀手锏。

当然，三星故事的背后不能少了韩国政府的角色。韩国产业竞争力的提升，从电子到汽车，从钢铁到造船，从通讯到网络，从游戏到文创，样样都需要基础建设、环境、资源和政府相关法规的配合。大格局的产业策略，没有政府的强力支持，是不可能实现的。

两个月前，韩国举办了全球核能安全高峰会议，邀请到奥巴马等多国领袖参与，其实就是为了大力推广韩国的核能电厂，实现成为世界第