



走进三星

(韩) 裴德相 著 洪成一 李正秀 黄春华 译



走进三星



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

走进三星 / (韩) 裴德相著; 洪成一, 李正秀, 黄春华译. —北京: 中国电力出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5123-4926-1

I. ①走… II. ①裴… ②洪… ③李… ④黄… III. ①电子工业—工业企业管理—经验—韩国 IV. ① F431.266.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 222707 号

“Inside SAMSUNG” by Bae Deog Sang

Copyright © 2012 Bae Deog Sang

All rights reserved.

Originally Korean edition published by MidasBooks Publishing Co.

The Simplified Chinese Language edition © 2013 China Electric Power Press

The Simplified Chinese translation rights arranged with MidasBooks Publishing Co. through EntersKorea Co., Ltd., Seoul, Korea.

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 [http: //www.cepp.sgcc.com.cn](http://www.cepp.sgcc.com.cn)

责任编辑: 董小梅

责任校对: 王开云 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷 · 各地新华书店经售

2014 年 1 月第 1 版 · 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

700mm × 1000 mm 16 开本 · 13.5 印张 · 153 千字

定价: 34.80 元



敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

三星的竞争力究竟源于何处

三星的生产量占韩国 GDP 的 10%。它是韩国最具代表性的企业，也是《财富》评选出的全球最强 20 家大企业之一。因此，它也是当之无愧的世界品牌。但是，直至不久前三星还不是世界领先企业，而只是跟随先行者的后来者。当三星生产黑白电视机、刚刚步入电子产业之时，IBM 和惠普已经在生产电脑和半导体芯片了；当 20 世纪 80 年代三星批量生产 256KB 芯片、享受着成功的喜悦时，日本的 NEC^❶已经在生产 1MB 芯片并供应给世界市场了。这种状况进入 20 世纪 90 年代也没什么变化。当时三星手机被称为“砖头手机”，是顾客买不到摩托罗拉手机时权当哑巴吃黄连，仅作为替代品被买走的“二等”产品。而三星电视机则不过是为了广泛证明 LG 和大宇电视机的优秀画质而常常用来做比较的“低级”产品。

但是，如此惨淡的消极印象，进入 2000 年之后却完全被扭转了。与 CDMA 一起全新亮相的三星 Anycall 手机、领先于世界的半导体、颠覆了

❶ 日本电气股份有限公司，简称日本电气或 NEC，是一家跨国信息技术公司，NEC 为商业企业、通信服务及政府提供信息技术和网络产品。本书页下注均为译者添加。

单纯四方形的葡萄酒杯样式的波尔多液晶电视机等，成为奇迹般改变大众对三星的消极印象的主力军。当摩托罗拉与诺基亚在苹果的智能手机的攻势面前节节败退、丢失了市场、收益率锐减之时，三星则开发出 Galaxy S 投放市场，将事业的危机转换成发展的机会。今天三星引以为豪的两个支柱便是重视发展和争做第一。

把三星的成功评价为奇迹也毫不过分。但是这样一种奇迹是如何创造的呢？或许有人把三星的成功归结为其强大的资金实力与韧性，再加上李健熙会长独特的领导能力和经营方针，认为这是造就今天三星成功的原动力。但这不过是看到了在成功的光环下显露出来的表面现象而已。我认为，三星的成功更在于它通过富有生命力的“人才管理”实现的公司全员竞争力最大化和不打折扣的绩效激励体系，通过 CPU 般程序化的“系统管理”实现的管理标准化与创新，通过交响乐团般和谐的“组织文化”实现的全体员工与组织有机结合。这些就是三星得以成功的决定因素。分析这些成功的核心因素并应用于实践，对个人和公司的发展都会有帮助。

但是，令人遗憾的是，时至今日，准确地剖析三星的成功因素，给读者提供践行指导的书籍却很难找到。无论是个人还是组织，都需要创新。每当这时，通常作为参考的指导书，就是书店里的“自我开发”之类的书籍。但因其案例并不具体，大多很难应用于实践之中。不仅如此，还有很多书籍是把我们都内容仅仅在纸面上解释说明，使得很多读者大呼上当。这本书正是为了弥补这一不足所做的尝试，是作者汗水和真诚的结晶。本书以在三星的经营环境下发生的多种多样的实际案例为基础，生动地描述三星人和三星组织把危机转化为机会所做的努力，从三星人的工作强度和自我开发等微观层面到三星的项目推进及系统构建等宏观体系，力图说明

个人和组织如何相互作用并推动着三星前进。

树欲静而风不止，今天三星站在了社会舆论的中心。无论对其是否肯定，三星在过去 50 余年间，在韩国困难的经济条件及基础设施严重不足的环境下，仍能不断地成长，成为一个世界性集团并屹立于世界企业之林是一个不争的事实。显而易见，今天许多有才能的年轻人梦想着成为三星人。希望本书能够成为所有渴求成功的读者的巨大助推器。

目录

序言 三星的竞争力究竟源于何处

● 第一部分 解剖三星人的竞争力 // 001

○ 第1章 只有未来型人才才能成为三星人 // 003

● 不断努力，促进创新 // 005

● 履历不能保障你的未来 // 007

● 三星的工作就是项目 // 008

● 国际人才也有等级 // 009

○ 第2章 新员工进入三星 // 013

● 打仗般的新员工培训 // 014

● 被分配之前学会竞争 // 020

● 提高承接效率的导师—学员制度 // 022

● S 员工成为导师 // 031

○ 第3章 三星人不分昼夜的日常生活 // 039

● 支配时间的人才是三星人 // 040

● 把不可能变为可能的 PDCA 原则 // 042

想生存，学英语 // 047

专业是必需，第二专业是竞争力 // 051

常识是选择，但也是生存的条件 // 053

第4章 以内部竞争机制激发活力的社会招聘 // 059

电子王国三星的一等功臣陈大济 // 061

商业战场无例外 // 064

第5章 生存下来，三星会给你一切 // 069

用数据说话的三星人事系统 // 070

不断努力直至成为高管 // 071

即使没有晋升，但仍有机会 // 074

破格晋升——成为高管的唯一途径 // 075

三星关注着你的努力 // 076

人才不是只有你一个 // 078

认真工作的三星“工资窃贼” // 079

第6章 他们为什么离开三星 // 081

为了寻找自己的未来，入职一年辞职 // 082

为了拓宽经历，自信地入职三年后辞职 // 083

被迫大于自愿的课长级以上的离职 // 085

第7章 入了三星门，一辈子三星人 // 087

延伸阅读 A 我离三星人有多远 // 090

延伸阅读 B 我们的公司离三星有多远 // 094

● 第二部分 三星的经营体系 // 099

○ 第8章 追求实现100%的项目接近战略 // 101

项目第一阶段：绘制蓝图 // 103

项目第二阶段：业务分工 // 105

项目第三阶段：分析竞争公司和本公司的现状 // 107

项目第四阶段：设定业务绩效指标 // 113

项目第五阶段：实施－评估－再完善 // 117

○ 第9章 使事务处理保持一贯性的业务程序系统 // 119

三星的宪法 // 120

包括所有业务的业务程序 // 122

业务之花——业务支持IT系统 // 123

案例：新员工的系统构筑 // 125

三星人的工作是“星期一、二、三、四、五、五、五” // 127

连续不断的项目是三星人的日常工作 // 129

○ 第10章 保持“同一方向”的会议文化 // 131

三星会议的第一阶段：明确会议目的 // 132

三星会议的第二阶段：提前共享会议资料 // 133

三星会议的第三阶段：遵守时间，记录所有内容 // 134

三星会议的第四阶段：会后马上整理会议记录 // 134

○ 第11章 三星的海外出差 // 137

没有无成果的出差 // 138

准备好应对之策 // 138

案例：员工 D 的海外出差 // 139

第 12 章 易进难出的三星保安原则 // 143

守不住将面临死亡 // 143

信息黑洞 // 145

案例：三星的安保团队比警察还厉害 // 147

第 13 章 鞠躬尽瘁，死而后已 // 153

因奖励又哭又笑的三星人 // 154

只要负责随时都可以休假 // 155

结婚了，业务也不断 // 157

饭量和体力就是三星人的力量 // 160

延伸阅读 C 电子王国的开始：三星和半导体产业 // 162

第三部分 三星的文化 // 165

第 14 章 三星女性不愧为女超人 // 167

三星优待女性自有原因 // 168

男性，紧张起来吧 // 169

第 15 章 三星的聚餐文化 // 171

聚餐有聚餐的程序 // 172

聚餐的三大原则 // 173

只要遵守规则，一切都会自由 // 174

组织和派别是两码事 // 175

第 16 章 消除不和谐的“上命下从”的文化 // 177

凝聚组织力量的“一个方向”原则 // 177

讲究礼节的愉快的决策 // 178

第 17 章 三星如何营造更好工作氛围 // 181

客观评价工作环境的 GWP 制度 // 181

参考 GWP 分数的改善方案 // 182

第 18 章 快乐至上的三星娱乐文化 // 185

社团俱乐部 // 185

即使时间不充裕，三星人也享受快乐 // 186

延伸阅读 D 想让员工工作，先给他们吃饭：
有关三星公司食堂的故事 // 187

结语 // 189

附录 三星的招聘程序 // 191

第一部分

解剖三星人的竞争力

许多具备多方面专业知识的优秀人才都会申请加入三星公司。他们大多从名校毕业、英语能力超群，兼有各种获奖经历和志愿者经历，但能够被三星录用者仍是少数，可以说是人才中的人才。三星本着能力第一的原则选拔人才，但三星的人才标准与我们所了解的又有不同。三星选择能够真正成为三星人的人。新员工也在三星组织中为成为名副其实的三星人而全身心地努力。

第 1 章

只有未来型人才才能成为三星人

三星的文化视竞争为战争。就像不知何时会被投入战场的士兵一样，所有的三星人为了在瞬息万变的商业战场生存下来随时做着准备。因为只有经全力拼搏获得胜利的人，才能在残酷的战争中生存下来。三星人的竞争对手不仅仅在外部，对他们来说周围的同事亦是激烈的内部竞争的对手。

考虑到不是排名第一企业就难以生存的现代社会状况，这样的内部竞争是必需的因素。没有最优秀的人才，就无法维持企业的最优秀。所以三星越是成长壮大，其内部竞争就会越激烈。以总管三星电子分布于国内外的 50 多个工厂环境安全的 A 中心的企划部门和运营部门为例，其部长都具有令人艳羡的高学历。企划部部长拥有环境工程学博士学位，运营部部长是著名的 KAIST^❶ MBA。他们还有能够与外国人自由交谈的英语实力。因此，

❶ 韩国 KAIST 大学，又称为韩国科学技术院（Korea Advanced Institute of Science and Technology），是韩国最高科学英才教育机关，是韩国最大的以研发为主的理工科大学，始建于 1971 年 2 月。

说三星的人才就是以实力武装起来的也不为过。

普通职员的能力也比其他企业优秀。每年都有许多具备多方面专业知识的优秀人才申请加入三星公司。他们大多从名校毕业、英语能力超群，兼有各种获奖经历和志愿者经历，但能够被三星录用者仍是少数，可以说三星的员工是人才中的人才。

表 1 2009 年三星电子 XX 中心新进职员

职员	学历	英语	其他事项	业务
A	美国州立大学 MBA	母语水平	体育学学士 国外实习生活	对外合作及应对利害关系者
B	地方国立大学 学士（计算机）	托业 900 以上	全系毕业成绩第一名 拥有各种资格证书	ERP 系统运营
C	私立名校学士 （传媒）	托业 900 以上	媒体活动	业务企划
D	澳洲州立大学 学士（管理）	母语水平	国外实习生活	培训
E	地方国立大学 学士（电子）	托业 800 以上	专业特长	产品品质管理
F	地方国立大学 （产业工程）	托业 800 以上	专业特长	工厂品质保证管理
G	德国国立大学 （管理）	母语水平	获两个硕士学位	对外合作及经营支持
H	私立名校学士 （产业工程）	服役时为翻译 军官	获专利证书	环境 IT 系统程序建设
I	私立名校学士 （外语）	服役时为 驻韩美军士兵	西班牙语口语熟练 双学位管理学	海外物流中心运营

续表

职员	学历	英语	其他事项	业务
J	地方国立大学 学士（管理）	托业 900 以上	俄语口语熟练	海外服务中心运营
K	地方国立大学 学士（法学）	托业 800 以上	校长推荐	需求分析及法律应对
L	地方国立大学 学士（电子）	托业 800 以上	志愿者活动（1 年）	预定出厂的电子产品 规格测试

表 1 是实际被公司录用人员的名单和求职简历表。正如前述，虽然所有被录用者都拥有外语、名校、特殊经历、资格证等各自独特的武器，但仅凭这些还不足以说明录用他们的理由。如前所述，三星本着能力第一的原则选拔人才，但三星的人才标准与我们所了解的又有不同。那么，这些人是怎样被三星所录用，又是怎样生活的呢？我们以表 1 中的被录用者为例，逐一说明。

◎ 不断努力，促进创新

A 先生是获得美国州立大学 MBA 之后进入三星的优秀人才之一。但他一开始并不是学习管理学专业的学生，而是柔道运动员，作为体育特长生被龙仁大学柔道专业录取。大学毕业前夕，他开始积极地寻找比起运动更能够展示自己才能和实现自己梦想的工作。

当时，他把建立和经营与环境产业相关的公司设为自己人生的目标。后来，他到被称作环境产业的麦加^❶——美国留学。他在美国州立大学的环境管理专业攻读 MBA 的同时，抽时间到有关环境产业的高科技公司实习，积累了多方面的业务经验。他的职业挑战经历和在美国留学生活中积累的多方面的经验使他在书面简历筛选和面试时被三星的考官看中，考官认为 A 先生是领导三星新近培育的环境产业的合适人选而录用了他。三星认为，学历固然很重要，但不断地挑战人生和开创精神更重要。

A 先生如此丰富的经历使他在诸多业务领域中显示出优势。而发掘出他的优势，并人尽其才地安排他工作的三星亦功不可没。现在他在三星电子的总览气候变化的部门里，负责解决各类外部的利益相关客户的要求，同时负责开拓绿色新增长动力的业务。他以在 MBA 获得的知识为基础所撰写的报告，以独家的最新国外动向信息内容而闻名于公司。加之做运动员时养成的韧劲和本性，使他一遍又一遍地修改着自己撰写的每一句话，直到没有错字为止。他用于应对外部利害关系者的报告书，含有最新信息且条理清晰，被公认为“完美无缺”。作为进公司不到一年的新职员，能得到如此高的评价，并非易事。

进入公司有了稳定的位置后，他仍然没有停止自我开发的步伐。他的英语口语已经非常流利，但他并不满足于此，又开始学习日语。这是为了应对既是三星的顾客又是竞争对手的日本企业。另外，他还为将来可能引进的环境会计而自修会计学。不断的自我创新是他成长的主要动力之一。

❶ 伊斯兰教的圣地，在沙特阿拉伯。