

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

电子世界之星——三星



主要参考文献

1. 李秉喆：《湖岩自传》，高丽书复株式会社，1966年。
2. 三星董事长秘书室：《三星50年史》，1988年。
3. 金英社等：《向超一级企业发展之路》，1994年。
4. 三星经济研究所编：《湖岩的经营哲学》，中央日报出版社1989年。
5. 三星物产：《综合商社一号的光荣和阴影》，1993年。
6. 李耕勋：《三星人》，1993年。
7. 三星新经营实践委员会：《三星新经营》，1994年。

前 言

深化国有企业改革，推进现代企业制度建设，以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道，这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题，同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里，我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是，究竟什么是现代企业制度？现代企业制度是如何运作的？现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的？对于这些问题，还需要做进一步的研讨。

我们认为，所谓现代企业制度，实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织，它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的，因此，随着技术和市场因素的发展变化，企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之，企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础，同时也是企业制度的重要组成部分。此外，现代国家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规，如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等，实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为，市场本身是有缺陷的，如果没有现代国家的干预和调节，如果没有现代国家制定的各种有关政策法规，企业与市场的运作就会出现严重问题。所以，所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上，它是一个体制概念，它所反映的是更大范围的企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的，企业制度的更迭本身是市场变化和市场竞争的必然结果，那么，我们就不能不承认这样一个隐含的前提，即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了市场这个前提，脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础，那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提，就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性，从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念，我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中，要特别注意明确和规范企业与市场的关系，而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么，更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的，也就是说，现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方，许多企业处在同一个经济发展阶段上处在同一种政策环境下，并按照同一种经济理论进行经营，为什么有的非常成功，有的则流于失败？这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系，具体来说，就是要考察和研究企业

经营管理的技巧和诀窍，这些技巧和诀窍作为人类经验和智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在 1994 年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996 年 10 月于北京

电子世界之星 三星

第一章 三星是一个什么样的企业国际性企业

国际性企业

三星集团根据韩国制定的“出口导向”战略，积极开拓海外市场，靠出口劳动密集型产品，实现“第一次起飞”；引进当代先进技术，瞄准尖端技术，使产业结构迅速升级，又实现了“第二次起飞”。这不仅使三星集团发展成为韩国经济的超级巨星，而且成了国际性企业。

第二次世界大战以后，韩国经济取得了长足的发展，被称为“亚洲四小龙”之一。而在韩国境内，称雄的则是三星企业集团。因为在韩国境内的所有领域，任何一个集团和个人，都没有象三星集团那样取得了世界性的突出成果。

三星集团是“谋求称霸世界，追求高效率的雄猛集团”，这是日本对三星的评价。1986年7月7日，日本经济周刊《日经商业》以鼓动性的标题刊登了介绍三星集团的文章，集中报道了三星集团向世界市场急剧进军的经营方式，并登载了该报记者对三星集团董事长李秉喆先生的采访记。

这篇文章说，“三星集团的成功因素在于它的组织管理能力”，认为“日本有‘组织的三菱’和‘人才的三井’，而韩国有‘管理的三星’”。文章介绍说，三星由于进行彻底的员工教育和管理，结果生产效率高速增长，以致于得到日本银行界的高度评价，即“有综合力和安全感”。1957年，三星比韩国其它大财阀抢先一步实行了公开招聘制度，招收的人才现在已在各系列企业担任要职。他们作为有资格的专业经营人才，不受部门的限制，轮流在集团各系列企业负责经营。

文章说，三星集团系列企业公司之一的第一制糖公司悬挂着这样一副条幅：“一秒两步”。这是三星重视效率的真实写照。

就像条幅所提出的那样，三星集团在追求管理和效率方面几乎达到极限。

大家知道，世界市场几乎已被日本所掌握，而三星集团做为后起之秀，加快向国际市场进军的步伐，不能不引起日本的注意。《日经商业》周刊多年前就如此详细介绍三星集团并解剖其成功原因，表现出了一种矛盾的心态。在这之前，以美国为首的西方国家的舆论也把关注的目光转向了三星集团。

三星集团的创始人——李秉喆董事长自幼酷爱学习，他私塾毕业后，念过晋州国民小学，汉城中东中学，后又留学日本，就读于早稻田大学。

1982年，他被美国波士顿大学授予荣誉商学博士称号。1982年3月27日，美国《华盛顿邮报》以“韩国首富·访问美国”为题，介绍了李秉喆董事长访问波士顿大学的经过和三星集团的情况。

早在1966年5月，美国的时事周刊《商业周刊》发表专辑文章，介绍韩国正涌现出众多企业的情况，其中也提到：“三星集团在汉城设立了规模最大的百货店、广播电视台和报社。在众多新兴企业当中，三星物产公司在起中坚作用。”

另外，墨西哥《新闻报道》于1967年1月19日载文介绍了三星和李秉喆董事长，说“三星集团是韩国最成功的一个企业。韩国由于三年的战争变成了一片废墟，三星在这样的环境下取得了惊人的成长”。同年4月28日，

美国时事周刊在“世界实业界”专栏中介绍说：“韩国第一豪富李秉喆董事长建成一座世界上规模最大，年产能力达 33 万吨的尿素化肥厂，他正以东洋式的优雅和果断的跆拳道精神经营他的事业。”

这一时期，国际上的报道普遍认为，因战争破坏吃不饱穿不暖的韩国国民正以惊人的意志发展经济，而促进韩国经济发展的原动力则是三星集团，世界各国众多企业家，也正是从这时起开始注意韩国及其代表性企业——三星集团的。《日经商业》周刊的有关文章，正是在三星集团即将成长为世界性企业时发表的。尽管当时日本仍视韩国企业无足轻重，但已无法回避现实，不得不以“雄猛集团”为题告知日本实业界，三星集团是一个何等令人敬畏的企业。

从那时起到现在又过去了许多年，三星集团已成长为无法比拟的巨人集团。当时的三星只是注重管理和效率，现在则重视新技术的研究开发和推广应用，其实力足以向世界任何一家先进企业发起挑战。

美国经济权威刊物《华尔街日报》就注意到三星的这一变化，于 1992 年 8 月 14 日发表文章强调：“三星从先进产品的模仿者，正转变为新产品的开发者”。这家报纸指出，“三星集团的支柱企业——三星电子公司，无论在新型家电产品还是在高清晰度电视开发领域，都在与日本并驾齐驱。三星半导体部门在 1991 年就占据了世界计算机存储器技术市场的 12.3%，居世界第二位，仅次于日本东芝”。但是，就在这篇文章发表数月之后，三星电子公司先于日本企业研制成功世界最尖端的 64 兆位的随机动态存取存储器，使三星电子公司成为世界半导体市场的有力竞争者。

1991 年 10 月 20 日，俄罗斯总统叶利钦访问了三星电子公司，他饶有兴趣地观看了三星电子公司的各种产品之后，不胜感慨他说：“这是我参观过的最好的公司！”并邀请三星集团参与俄罗斯的经济恢复工作。三星集团给他留下了非常难忘的印象：这家公司能生产几乎所有的产品，能研制出世界最尖端技术产品 64 兆位的随机动态存取存储器，拥有相当于红场面积 24 倍大的电子加工工业区。而且与日本企业不同的是，这是一个表现出善意的企业。在他所期望的俄韩两国经济合作方案中，他认为决不能漏掉实力雄厚的三星集团。

三星集团与中国的合作也在积极发展。该集团在中国设有 10 个办事处，对华贸易额一直居韩国各企业之首，1993 年达 11 亿美元。三星集团驻京代表处首席代表和主管经理一致认为，中国和韩国在资源、技术和经济结构等方面具有根强的互补性，两国企业加强往来与合作，有助于各自企业的迅速发展和增强两国企业在国际市场上的竞争力。目前，三星集团正计划投资 45 亿美元，与中国共同开发高科技产业。此前，三星集团已在天津投资 5000 万美元兴建录象机、彩电生产线，还投资一亿美元建立了中韩合资企业，生产电子、通讯器材。另外还在吉林 30 万吨乙烯工程等重大项目中标。三星集团还计划同金星、大宇公司的大型电子公司合作，在中国投资兴建卫星天线、超大型电视机、录象机、组合音响等工厂。

最近，三星集团在苏州大规模投资。三星电子苏州半导体装配厂，奠基动工仪式于 1995 年 7 月在“新加坡——苏州工业园区”举行。该装配厂是三星电子公司在海外第一个独资企业。该厂计划于 1996 年 7 月投产，初期

月产晶体管及集成电路 2000 万个，产量将以每年 2 倍以上速度递增。如果投资环境完备的话，三星电子还将在这里积极推进尖端记忆性半导体产品的生产。除半导体装配厂外，三星电子还与苏州香雪海电器公司合资成立了苏州三星电子有限公司，共同生产微波炉、电冰箱、洗衣机、空调器等家用电器产品。

韩国企业的典范

赫赫有名的三星企业集团，无论是其成长过程，还是现有规模，都是其他企业无法比拟的。因此，许多韩国企业部不知不觉地在以三星为榜样。学习其成功经验。

不知从何时起，三星成了韩国大多数企业评判是非的标准。比如说，有人嫌本公司工资低、工作累，上司会说：“你看看人家三星，他们的工资多不了多少。活可比我们累多了！我们还有什么不满意的呢！？”如果某一家公司要上一个新项目，该项目的负责人会得到上级这样的指示：“你去调查一下三星在这方面是怎样干的！”该项目的负责人在没有得到上级指示的时候，有时也抢先提出建议说：“三星是这样干的……”其最终的抉择不是照搬三星的做法，就是以三星的做法为标准略加修正。

三星还成了其它韩国企业的比照对象。例如，与三星集团系列公司中属于同一个行业的企业，往往把本企业的财务状况与三星的相关公司进行比较。如果状况好一些，会感到十分庆幸；如果不好，就说：“我们怎么能跟三星比呢！”如果一家企业专门生产一种产品并垄断了市场，一旦三星介入，就会立即使这家企业感到紧张。当然，少不了得来一番较量。当这家企业渐感力不胜任。成绩逐年下降时，会说：“与三星对着干，能赢吗？不管怎么样，我们还不太落后，还有能力和他们竞争！”即使他们本来是先占领市场的专业企业，也会以后来者三星为标准，这不能不说是件新鲜事儿。

至今仍占压倒优势的某些专业厂家，如在复印机市场上占主导地位的 S 公司和 K 公司，在游戏机市场上的 I 公司等，也以三星为标准。这些厂家总是对三星神经过敏。而把自己和三星相比。尽管它们长期以来一直占领最高的市场份额，但自从三星介入该行业之后，它们总是感到紧张。时至今日，三星并没有超过它们，它们因此而感到自豪。

韩国企业还把三星看作是学习的榜样。例如在企业的运行机制、工资体系，教育制度等方面。三星的一切经营方式都成了其他企业的参照系。50 年来，三星集团怀着强烈的成功愿望，以顽强的毅力不知疲倦地奋斗拼搏，终于成长为今天韩国最典型的一家超级企业。其廉洁的组织风气，周密的战略部署，无止境追求挑战的企业精神和坚实的组织能力，已成为众人研究和向往的对象。正因为如此，在三星工作过的员工如果调动工作，非常受接收单位的欢迎。即使有时他们的工作方法不太适合新单位的工作条件，但仍被认为是最佳的工作方法。更有甚者，有些公司专门从三星集团挖人，韩国一家石油公司有一次招聘代课商，在招聘广告中这样写道，“应聘者必须在三星任过职。”这种招聘广告真可谓是别出心裁，令人惊奇。但看过广告的人却点头说：“为开展新的事业，确实需要那样的人！”人们所说的“那样的人”，并非专指某某人，凡是在三星任过职的人皆在“那样的人”之列。这些人“有能力开拓新事业，并推动事业向前发展”。尽管发布上述广告后聘

用了哪些人不得而知，但这一事例告诉人们，三星集团不仅成了韩国企业经营的标准，而且三星人也成了企业职工的楷模。

由此可见，三星集团是代表韩国的企业，而且也是韩国企业的典范。正因为如此，凡是想干一番大事业的人无不以三星集团为榜样，学习其成功经验。那么，是什么因素促使三星集团获得了如此惊人的成就呢？

有人会说，这全在于三星集团的创业主——李秉喆董事长个人的力量，并认为在企业活动中，如果没有他所创立的经营哲学的指导作用，三星要取得今天这样的成就是不可能的。但是，无论创业主的哲学是多么的卓越，如果没有人和集团去具体实践，那么，其哲学也不会放出光彩，甚至连三星的生存问题都不能解决。

国外有些人认为，三星的成功在于三星人的勤勉性。有一位外国人发表文章分析说，“三星的高层经理人员除了工作就是工作，别的事一概不管。他们衣着朴素，不戴金银手饰，家里没有特别值得炫耀的物品。太太料理家务，照顾子女，并以此为乐。所以说，三星人的勤勉性是成功的秘诀。”这位外国人士说的的确是事实，三星人可以说个个都是“工作狂”。但是，把三星的成功只归因于三星人的勤勉性，是远远不够的，除此之外还有别的原因。

有人则直截了当地说：三星的成功“是因为执迷于金钱的追求！只要能赚钱，三星什么都干！”不错，企业的最优先目标就是创造利润，这一说法不无道理。但反过来说，执迷于金钱的追求并不一定能够赚到钱。如果只谈“对金钱的贪婪，”那么，其他企业也不例外，但并不是都取得了成功，都赚到了大钱。这里有个前提条件，就是必须看准干什么才能赚到钱。换句话说，首先要确立经营方针，此外还要具备实现计划目标的能力，比如人力和物力资源等。

有鉴于此，有人认为，“三星的成功在于它的执着性。在通常情况下，如果一家企业研究开发某种新产品，在因种种原因开发不成功的情况下，往往就会放弃，或索性从国外引进，如果这家公司非常有实力，它甚至不惜破费巨资，把有能力开发这项产品的公司全买下来，但三星的情况就不同了，一旦它决定开发某项产品，就会坚持到底，直到成功。”的确，三星这种不屈不挠的进取精神颇有口碑，但把三星成功的经验仅仅归结于此，也还是片面的。

更接近现实的一种观点是：“三星突出的组织力是成功的要点。”这话很有道理。上下级之间能及时、准确地相互沟通，在理解的基础上进行决策并全力予以实施，这就叫组织力。高级主管的决定要准确传达给下级执行人员。其通道必须畅通无阻。对一个牢骚满腹、风气不正的组织来说。上级传达下来的任何一个正确指示都会走样；对一个公私不分的组织来讲，对上级指令执讨的结果往往会违背其初衷。

人们由此又引出另外一个结论：“三星的成功在于它有廉洁的组织风气。”现任董事长李健熙也说：“自创业以来，三星坚持维护廉洁的组织风气，不允许公私不分等不正之风存在，这是三星值得自豪的地方。”

这种评价比较接近问题的核心。但也有人认为，“三星的成功在于三星人会耍手腕”。一些公司，尤其是与三星集团有直接竞争关系的公司职员普遍持这种观点，并列举种种事实加以证明。此话虽然不雅，但也有些道理。韩国国家小、企业多，竞争自然非常激烈，不要手腕如何取胜？无论是在商

业场合的角逐，还是在投标竞争的场合，三星人那巧妙的运筹往往使事情的最终结果翻转倒置，令竞争对手防不胜防，自愧弗如。

当然，说三星只擅长运用手段，也同样是不全面的。以上这些意见都是从各自不同的角度去观察三星，结果是众说纷坛，莫衷一是。因此，以怎样的眼光去从本质上总结和发掘三星的成功经验，则成了至关重要的问题。

如果把三星集团比作一座山，并站在远处遥望，可一睹其屹立的雄姿和磅礴气势，于是便说出一二三条，认为这就是三星的成功经验。但这毕竟是以“外部视角”去品评和研究三星的概貌，并没阐明其内在真谛。除非你亲自到山中走走，才能体会到其中真谛。那茂密的树林和奇花异草，无不显示出此山的独特魅力。走进此山的那些人，也就是直接在三星集团上班的人，会比局外人发表出更多的见解。他们可以根据自己的所见所闻或亲身经历，发表更具体、更详细的意见，认为这就是三星不同于其他企业的独到经验和特点。但三星人对自己企业的经验之谈仍属“个人的体验”。未免失之偏颇，弄不好还会犯“盲人摸象”，以偏概全的错误。这就是“内部视角”的局限性，正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

解决问题的办法只有一个，那就是从远处走进大山游览一番后再走出来，对三星进行综合性考察，突破“外部视角”和“内部视角”的局限，力求客观而深入地挖掘三星的成功经验。

实际上，手段的运用不过是三星集团实力的一种表现。不论在投标竞争中中标，还是在开拓重大事业中获胜，一切的一切都归功于三星的实力。那些中三星“圈套”的人也相信三星所具有的雄厚的实力。因此，一切疑问都集中到这样一个焦点上：“三星集团的实力是从哪里来的？”只有解答了这个问题，我们才能真正学到有用的东西。

这里有必要指出的是，除了国土面积、人口和体制上的差别外，韩国的社会环境、经济基础、文化背景都与我国有不少相似之处。因此，全面而系统地介绍了韩国三星集团成功的经验，揭示其成功的秘密，无论是对中小企业来讲，还是对集团公司来讲，都会从中得到有益的启示。

第二章 三星成长之路

创建三星商会

1938年3月3日，在韩国大邱市，年仅28岁的李秉喆先生创办了“三星商会”。当时，职员只有40人。“三星”中的“三”是“大、多、强”的意思，“星”是“亮、高、永恒”的意思。三星即象征大、强和永恒。

当时，“三星商会”注册资本只有8万韩元（相当于2千美元），主要从事贸易和少量的制造业。

1941年三星商会改称“株式会社三星商会”。从此，它由一个私人商会初步具备了现代企业雏形。1948年又改称三星物产公司，这是真正意义上的股份制企业，由李秉喆先生出资75%，其他人出资25%，李秉喆先生任社长。主要从事国际贸易，主要活动范围在香港、澳门、新加坡等东南亚地区。他从这些地方进口白糖、棉丝、缝纫机、医药、铁板、肥料等100多种生活必需品，又从韩国国内收购一些干鱿鱼、寒天等海产品和棉实粕向这些地区出口。

三星物产公司成立仅一年，就盈利1.2亿韩元。在当时韩国国内543个注册贸易公司中排列第7位。那么，创立仅一年，它是如何从500多个公司中脱颖而出的呢，这与李秉喆先生独特的经营方式是分不开的。首先，他实行共同出资制，即不限制注册资本，凡是三星职员，准都可以出资入股，谁投资谁受益。这种制度促使所有出资人为自己的利益尽心尽力地工作。其次，实行了共存共荣原则。不管是社长还是职员，都根据个人的能力大小，享受相应的待遇。按劳取酬、论功行赏，有功必赏、有过必罚，制度非常严格，毫不含糊。

共同体精神与赏罚分明的原则，是推动三星发展的两个支柱。它能够最大限度地发挥每个人的工作积极性，又最大限度地杜绝各种不正之风。这是三星创业初期，能迅速取得成功的秘密。

向制造业进军

50年代的韩国经济环境

在由于美国侵略而引发的朝鲜战争中，韩国大约68%的工厂、60%的建筑、机械、设备都变成了废墟。

50年代，韩国经济的特点有三个，即严重通货膨胀、美国给予的经济援助以及消费品生产非常景气。

由于生产设备的大量破坏。企业生产活动严重萎缩，再加上1950—1952年期间的农业歉收，食品价格飞涨，从而引发了严重的通货膨胀。另一方面，为了军费开支与给侵朝美军提供支持，增发了大量货币，这又加速了通货膨胀。1956年通货量比1949年增加了100倍，物价涨了124倍。1949年军费支出占整个财政支出的26%，1950—1952年期间曾高达50%。如果把警察费等准军事费用也包括在内，那么，总军费比重超过整个财政支出的60%。由于大量的军费开支，1951—1952年期间，财政支出规模比前年增加了3倍以上。如此庞大的支出带来了巨大的财政赤字。而贷给侵朝美军用来购买物资和支付运输费的韩市，全部是靠增发纸币来解决的。在整个通货增加量

中；这部分货币所占比重 1950 年为 34.3%，1951 年为 73.4%，1952 年为 71.3%。由此造成的通货膨胀率 1950 年达 133%，1951 年为 158%，1952 年为 196%。从而引发了物价上涨，1952 年物价比 1949 年上涨了 28 倍。

恶性通货膨胀又促使韩元汇率急剧下跌。1949 年美元与韩元汇率是 1：900 元，1950 年 11 月变成 1：2500 元，1951 年 11 月为 1：6000 元。而黑市价 1952 年最高曾达 1：24000 元，比官价超出 4 倍之多。同年 7 月政府下令禁止美元的市场交易。

1950—1960 年期间，美国对韩国经济援助规模达 24.01 亿美元，此外，还有年均 2.5—亿美元的军事援助。1945 年到 1960 年期间，美国对韩国援助（包括军事援助）达 48 亿美元，相当于当时韩国国民生产总值的 8%，占投资总额的 64%，占进口总额的 70%。可以说，当时的韩国经济是由美国援助来维持的。美国援助规模的变化，可以左右当时的韩国经济。尽管援助规模很大，但 1953—1960 年期间的国民生产总值年均增长率只有 3.7%（按 1975 年不变价格计算），人均收入 1953 年为 61 美元，1960 年为 70 美元。

美国对韩国的援助侧重于消费品和原材料方面。目的是想抑制物价上涨。韩国经济到 1956 年逐渐转入轨道，物价上涨率从 1954 年的 36.8% 降到 1956 年的 23%。

在美国的强烈要求下，韩国政府于 1957 年起开始实施物价稳定优先政策。为此，1955 年 8 月 15 日调整了汇率，把美元与韩元的汇率固定在 1：500 元水平上。也正是从这一年起，美国把对韩援助政策从过去的无偿援助改变为借款。同时，援助款额也逐年减少：从 1957 年的 3.69 亿美元减少到 1959 年的 2.2 亿美元。

实施稳定的物价政策使 1957—1960 年的年通货膨胀率由 1953—1956 年的 73.4% 下降到 19.7%，消费物价上涨率也从同期的 45.3% 下降到 7.7%，1959 年汇率基本稳定在 1955 年的水平上。物价上涨虽然控制住了，但这是以增加居民税收负担和牺牲农民利益为代价的。

居民税收负担由 1956 年的 6.0% 增加到 1960 年的 10.3%。1956 年美国剩余农产品援助大量涌进韩国，使韩国粮食市场基本保持稳定。1957—1958 年农业丰收，使 1957—1960 年的粮食价格下降了 31%。而同期内，非粮食价格指数上涨了 25.4%，化肥涨了 14.7%。可见，物价稳定在相当大的程度上得益于粮食价格的下跌。总之，1957—1960 年期间的物价之所以出现稳定，除了政府的稳定政策以外，同美国剩余农产品的大量进口、牺牲农民利益的低粮价、汇率稳定等因素也密不可分。

但实物经济方面，由于美国援助的减少和农村经济的萧条，整个经济增长率显著变慢，1957 年经济增长率是 7.6%，1958 年是 5.5%，1959 年减少到 3.8%。1960 年由于政局动荡，只增长了 1.1%。

50 年代的韩国企业环境

50 年代的韩国企业发展可以说具有以下两个特点：第一，这个时期是政府建立以来，由韩国人自己操作市场经济体制，开始积累经验的时期。企业家们逐渐学会了怎样建立工厂，怎样生产、销售等一整套企业经营知识，从而开始适应市场经济体制。第二，对于大部分企业而言，这个时期是原始资本积累时期。当时很多企业以优惠价格购买了日本统治时期的企业，在高

通货膨胀和供应不足的情况下，通过发展消费产业，获得了垄断利益。另外，政府为推动企业集中而为之提供了优惠银行贷款等，使一些大企业迅速成长起来。

这些迅速成长起来的大企业，为解决当时韩国的衣、食问题曾做出积极的贡献。当时，棉纺织业、制糖业、面粉业都与居民生活息息相关。这个时期发展起来的这些消费产业成为韩国工业初期的进口替代产业。

制糖—韩国最初的进口替代产业

大家知道，朝鲜半岛经济最大的特征是被三八线一分为二。在日本殖民统治时期，朝鲜北方因拥有水力、铁矿和无烟煤等丰富的自然资源，重化工业都设在那里，而南方不具备这些条件，因此成了以农业为主的粮食生产基地。这里所谓的工业，只不过是纺纱等一部分轻工业设施而已。即使是这点可怜的轻工业，也遭到了战火破坏。由于这些原因，韩国 50 年代初物资不足现象十分严重，民用粮食吃紧，日用杂货更是紧缺。在这种情况下，李秉喆先生决定向制造业发展。

当时国民生活必需品主要是靠进口来解决的，三星商会为此做出了很大贡献。但李秉喆先生认为，如果让这种情况继续下去，不仅会耗费大量宝贵的外汇，更严重的是。国民生活和经济，会严重依赖国外，使韩国无法建成独立的民族经济。如果没有自己的经济基础，国家的生存以及文化和社会的发展都会受到影响。基于这一认识，他主张建立进口替代产业，认为这是振兴韩国民族经济的第一步。只有这样，才能满足国民对生活必需品的需求，同时又能为国民提供就业机会，于国于民都有利。李秉喆先生决心把贸易资本转化成产业资本，向制造业过渡。但当时战火尚未平息，资本不足，技术力量薄弱，要建工厂几乎是从零开始，而且风险很大。

在这种背景之下，三星决定向制造业进军。

市场调查结果表明，当时进口替代效果比较好的产业有造纸、制药、制糖等行业。这些产品不仅是居民日常生活必需品，而且当时韩国国内还没有生产企业，国内需求几乎全部依靠进口。最后；三星选择了制糖业。1953 年 8 月，三星建立了“第一制糖株式会社”。从此，三星从商业资本转变为产业资本。第一制糖的建立，在韩国现代经济史上具有重要的意义，标志着韩国进口替代产业正式出现。

第一制糖发起人共 7 人，李秉喆先生任社长、注册资本 2 千万韩元，发行股份 2 万股，发起入股份占 89%。设备主要从日本进口。

当时，进口白糖的市场价，每斤为 300 韩元，而三星生产的白糖每斤只卖 48 韩元。开始，人们对国产白糖还不大信任，怀疑它的质量。但只过了几个月，三星生产的白糖以良好的质量逐渐得到了国内消费者的信赖。到 1954 年 4 月，仅开工半年，三星日生产能力已达 250 吨，产品供不应求。开业一周年的时候，白糖生产量占国内白糖消费总量的 33.3%，进口替代效果非常显著。

1954 年 7 月 28 日，第一制糖获得国产制品最优秀奖。1953 年第一制糖成立时，韩国的白糖进口量是 2.38 万吨，进口价格每吨是 35 美元，国内没有白糖生产企业，进口依存度是 100%。第一制糖建成以后，1954 年进口依存度降到 67%，1955 年又降到 34%，1956 年只有 7% 的进口。到这时，三星白糖几乎占领了韩国整个国内市场。

三星第一制糖的建立，对韩国现代民族工业的发展，打下了坚实的基础。

纯毛西服面料—为 70 年代韩国轻纺工业的发展奠定了基础。

三星搞的第二个进口替代产业是解决人们穿衣问题的纤维制造工业。当时，毛纺织业对于韩国政府而言是非常紧迫的进口替代产业。1954 年 9 月 15 日李秉喆先生成立了三星第一毛织工业株式会社，发起人共 8 人，注册资本 1 亿韩元。主要设备从德国引进，附属机械从英国、意大利、法国等国进口。为了设备安装调试，从德国请了 4 个技术员，这是韩国产业史上第一个民间技术引进项目。

1956 年 5 月 2 日，第一毛织进入试生产阶段。生产梳毛丝 40.7 万磅（1 磅 = 0.4536 公斤），纺毛丝 3.6 万磅，面料 8.8 万码（1 码 = 3 英尺）。从此，韩国有了自己的纤维制造工业。

50 年代韩国每年从国外大量进口梳毛丝制品。

1955 年进口 400.6 万磅，1956 年 377.7 万磅，1957 年 143.7 万磅。而三星第一毛织建成以后，政府取消了梳毛丝进口，因为三星生产的梳毛丝产品足以满足国内需求。1956—1959 年，第一毛织成功地完成了梳毛丝进口替代。当时用英国产西服面料做一套西服。需要一个人三个月的工资，需 6 万韩元，而用第一毛织生产的面料只需要 1.2 万韩元。现在三星第一毛织生产的西服面料已出口到当年进口毛纺设备的东道国英国，受到英国消费者欢迎。

第一制糖和毛纺厂的建立，标志着三星集团产业资本的形成，其实力迅速扩大。此后，李秉喆先生在韩国成了家喻户晓的风云人物。但在 60 年代除了建立韩国化肥厂，从事一些文化事业投资以外，三星几乎没有以投资新企业的方式参与市场竞争，而是以后发制人的战略，占领市场。这样的一种战略，既使竞争对手羡慕，又使其惧怕，同时也遭到了不少的非难。有人发表评论说：“三星是专靠生产消费品致富的。”但三星坚持认为，一个国家产业的发展犹如历史一样是分阶段发展的。产业发展的初级阶段必须从事消费品的生产，以解决日常生活必需品的自给自足。在这种轻工业的培育过程中，还可以积累技术力量、经营经验和资金，然后以此为基础，再向需要投入高技术力量和巨额资本的重化工业或电子产业转移。

在创立第一制糖时期，韩国即使想搞电子工业、制铁工业和化学工业，也不具备社会的、经济的和技术方面的条件。没有轻工业打基础，跨越了产业的发展阶段而跌入重化工业和高技术产业，不仅不能确保质量和降低成本从而提高在国际市场随竞争力，连国内市场也会保不住。一般说来，三星在需要大批量生产的制造业方面发挥了自己的优势，灵活运用企业的优秀人才，结合已参与的事业领域，有限度地选择一些适合自己特长的新事业，从而能以稳扎稳打的方式求得企业发展。

向海外市场进军

60 年代韩国经济发展战略

1960 年 4 月 19 日李承晚政权垮台。同年 5 月 6 日，朴正熙发动军事政变掌握了政权。上台后，他面临两个问题：第一，生存问题。当时，美国把过去对韩国政府的无偿援助改为借款，无疑加剧了韩国国际收支恶化。第二，政权的正统性问题。因为朴正熙政权不是通过正常的选举产生，而是通过军

事政变上台的，因此，他必须想办法得到国民的承认与支持。为解决这些问题，他推行了“经济第一主义”政策。鉴于韩国资源贫乏、资金不足、市场狭小、技术落后的现状，实行了“出口立国”的经济发展战略，从而在较短时间内，取得了举世瞩目的成就，被世人称为“韩国的奇迹”。

整个 50 年代三星发展了进口替代产业，在节约外汇，稳定国民生活方面，做出了巨大贡献。随着政府产业政策由进口替代转变为出口导向，三星开始开拓国外市场，出口成绩日渐上升。1961 年它出口总额达 59 万美元，1962 年为 m 万美元，1963 年高达 226 万美元，比 1961 年增长 283%。同期韩国出口增长率为 212%。1964 年 11 月 30 日，韩国出口额首次突破一亿美元。政府为纪念这一天，把它定为“出口日”。这一天，政府奖励了年出口额达 200 万美元以上的 7 个商社，三星也在其中。获得了“总统奖。”

1964 年三星的出口品种共 26 个，其中农产品占 10 个，工业品占 16 个，出口对象共有 20 个国家和地区。出口商品结构中，工业品占 85%，大大超过了当时韩国平均水平 51.6%，显示出出口商品结构的先进性。

到 1967 年 11 月 30 日第 4 次“出口日”，三星因完成 888 万美元的出口额，获得“铜塔产业勋章”。1968 年三星出口成绩在韩国排列第三，获得“银塔产业勋章”。1969 年 11 月 30 日在第六次“出口日”时，三星终于获得了“金塔产业勋章”。从此，三星占据了韩国企业界最高位置。

“三星之所以能取得如此辉煌的成就，一方面得益于政府推行的“出口立国”发展战略，更重要的，与三星的“第一主义”、“合理经营”原则是分不开的。关于“第一主义”、“合理经营”原则请读者参考其他各有关章节。

向电子产业进军

60 年代末期、韩国国内小规模电子企业多达 145 个（1969 年）。大部分企业都是从国外进口零件，然后在国内进行组装，主要产品是家用电器。这些企业虽然在就业。进口替代方面起着积极的作用，但同时也加剧了韩国工业结构的进口依存度，而且消耗大量外汇。

鉴于这种情况，韩国政府于 1960 年发表了电子工业振兴五年计划。主要内容是：第一，实现零件的进口替代；第二，实现组装工厂和零件工厂的企业化与专业化；第三，扩大设备和提高质量；第四，降低出口成本；第五，培养技术人才；第六，实现出口市场扩大化。这表明，政府把电子产业当作了出口战略产业加以重点扶持。为振兴电子工业，政府制定了如下目标：1967—1971 年出口五年计划期间，重点出曝收音机、电视机、电池、IC、显像管等，到 1971 年出口额突破一亿美元大关。1969 年政府制定了电子工业振兴法，发表了 1969—1976 年电子工业育成 8 年计划，并指定韩国精密器械中心（FIC）、国立工业研究所、韩国科学技术研究院（KIST）等为电子工业振兴专业机构，表现出政府发展电子工业的决心。

在这种背景之下，三星决定向电子业进军。先后建立了三星电子（1969 年 1 月 13 日）、三星三洋电机（1969 年 12 月 4 日）、三星 NEC 等三个电子公司。其中三星电子在 80 年代和 90 年代在研究和开发尖端电子产品和半导体技术方面，发挥了不可估量的作用。尤其是三星的半导体开发技术方面的先班水平，已被世界所公认。1983 年开发 64 千位随机存储器芯片（64K DRAM）时，与发达国家还有 4 年半的差距，但是 1989 年开发 4 兆位随机存

存储器芯片（4M DRAM）之后，与发达国家几乎同时实现了商品化。1990 年又成功地开发了 16 兆位随机存储器芯片（16MDRAM）以及比其他公司的芯片体积小而又速度快的 16 兆位屏壁固定存储器芯片（16M MASK ROM），在固定存储器芯片（ROM）领域里具有世界领先水平。

向重化工业发展

70 年代的韩国经济

由于支撑世界经济的金本位制度崩溃和 1973 年的第一次石油危机，世界经济陷入停滞状态。

1960 年到 1973 年，发达国家国内生产总值年均增长率为 4.9%，而 1973—1979 年期间下降到 2.8%，通货膨胀率同期由 6.1% 上升到 9.9%。

随着通货膨胀的蔓延，发达国家开始实施抑制通货膨胀的保守主义经济政策，同时为解决国内失业问题，实行贸易保护主义政策。通货膨胀促使国际金融市场利率升高，加重了发展中国家的外债偿还负担。

在这种世界经济大背景之下，70 年代的韩国经济呈现如下三个特点：第一，经济结构的对外依存度更为加深。国民生产总值的对外依存度由 1970 年的 15.7% 上升到 70 年代末的 35%。上升两倍以上。进口依存度更为加剧。贸易依存度在同一时期由 40.5% 提高到 70%。第二，政府在大力推行出口导向发展战略的同时又大力推行重化学工业政策，指定钢铁、机械、电子、造船、石油化学、有色金属等 6 个行业为重化学工业重点扶持对象。对重化学工业的过分倾斜政策，导致政府对资源配置的过度介入以及由于企业的过分扩张造成不少重化学企业经营不善等一系列问题。但总的来讲，实行重化学工业政策是正确的。因为过去以劳动密集型产品为主的出口政策，由于需要大量的劳动力，从而提高了工资水平，最终失去了劳动密集型产品的出口竞争力。因此，在出口导向工业化推进过程中，把产业结构向重化学工业转变，在当时看来是不可避免的。而且，以后的实施也证明了 70 年代的重化学工业政策是正确的，因为它为 80 年代以后韩国经济的发展奠定了坚实的基础。第三，70 年代高速增长带来的副作用，成为影响韩国经济稳定发展的一大原因。可以说，70 年代的重化学工业政策使韩国经济取得了高速增长，同时，也使韩国经济失去了稳定与均衡。

在上述国内外经济环境下，企业发展呈现出大型化、国际化、多样化的特点。国内企业一方面开发国内市场，积极执行政府重化学工业政策、向石油、化学、造船、机械、电子等产业投资；另一方面，也积极向国外市场发展。尤其在中东掀起建设热潮后，韩国企业大举向这一地区投资。这对韩国企业积累国外投资经验提供了很好的机会。

1976—1978 年期间，随着世界经济的复苏，韩国经济也进入历史上最好的景气阶段。1976 年出口增长率达到 52%，1977 年出口突破 100 亿美元大关。国际收支也明显得到改善：1975 年有 19 亿美元的贸易赤字，而 1976 年则变成了顺差，1976—1978 年，经济增长率达到 12.2%，总投资增长率达到 20.7%，制造业增长率达到 20.4%。1978 年人均收入超过 1000 美元。被这种前所未有的景气所陶醉，政府和企业都失去了理智，由此造成了严重的后果。第一，对重化学工业的过分倾斜投资，影响了外汇与国内资源的有效使用，导致了结构性的供需不均衡。另外，过剩的设备投资使一些设备闲

置不用，造成极大的浪费。另一方面，轻工业由于投资不足，供给能力下降，丧失了国际比较优势。第二，贫富差距加剧。财富过于集中在少数人手里，不动产投机现象非常严重，造成整个社会风气不良。企业不是通过正常的生产活动扩大利润，而是通过投机行为追求不正当利润，从而使国民对企业的正当发展产生了怀疑。第三，关于物价稳定和发展受益问题。政府与国民之间存在很大的意见分歧，从而导致国民对政府经济政策的不信任感。第四，受国内工资上升影响，韩国出口商品对外竞争力明显下降。

1976—1978年，韩国零售物价上涨率和工资上涨率分别为9—12%和33%，与此相反，同期台湾分别为3%、15—17%。韩国比台湾物价上涨率高了1—4倍，工资增长幅度高两倍之多。

为解决上述问题，政府从1978年4月起改变了经济政策。

通过50—60年代的发展，三星已初具发展重化学工业的基础，重化学工业需要庞大的资金、先进的技术以及现代化的经营管理方法。1966—1971年期间，三星年平均增长率达到43%，1972年到1974年为30%。1974年销售额达到2170亿韩元，1974年三星出口额突破1亿美元，占韩国出口总额的1/30。这说明三星已具备发展重化学工业的雄厚实力。

随着1973年政府发展“重化学工业政策”，三星积极响应政府号召，于1974年7月10日建立了三星石油化学工业株式会社。同年8月5日建立三星重工业株式会社，1977年4月建立三星造船，同年5月建立大成重工业，8月建立三星精密。这些重工业企业群为80年代韩国经济的发展，做出了积极的贡献。

向高新技术产业发展

80年代的国内外经济环境

80年代世界经济发生了巨大变化，二战以后一直主导世界经济的美国经济实力相对变弱，发达国家的新贸易保护主义政策导致世界贸易发展缓慢。国际利率、汇率、石油价格等变化剧烈，使经济活动的不稳定性增强，发展中国家的外债负担加重，引发了国际金融危机。

发达国家加强了尖端技术产业的研究开发力度，研究成果的产业化速度加快，逐渐拉大与韩国技术水平的差距。需要指出的是，这个时期发达国家加强了技术保护主义。

再看韩国国内经济环境。

1979年10月26日朴正熙总统被刺身亡，结束了20多年来韩国经济高速发展的历史。1981年上台的全斗焕政权推行稳定物价、稳定增长、扩大开放、加强国际竞争力、优化产业结构的稳定增长经济政策和“技术立国”战略。政府改变了过去由政府主导的高速增长发展政策。为解决高速增长所带来的通货膨胀、市场机制萎缩、产业发展不均衡等一系列问题，开始进行产业结构调整，减少政府对市场的投入，加强了民间主导的市场机制。企业由70年代追求大型化、国际化、重化学化，开始重视务实、开拓海外生产基地和开发尖端技术产业。

80年代韩国经济除了经济政策发生变化以外，其主导产业也由70年代的重化学工业产业向尖端技术产业转变，电子、汽车等被确定为这一时期的战略产业。许多大企业不惜重金积极向半导体、新材料、遗传工程等尖端产

业投资。由于尖端产业需要技术，因此，80年代以后企业把研究、开发作为最重要的经营战略。

政府为了引导企业积极响应“技术立国”的产业结构调整政策，加大了各种扶持力度。1980年政府的技术开发支援资金由1979年的52亿韩元增加到263亿韩元，1981年达894亿韩元，1982年甚至高达1547亿韩元。

三星的积极参与

在这种背景下，三星加快了技术研究开发进程，从1982年到1986年，三星共投资4600亿韩元。尤其是1986年，研究开发投资额为2200亿韩元，这相当于同年三星制造业总销售额的4%，而此时韩国制造业研究开发平均水平为1.9%。

80年代三星设立了14个研究所。其中，三星综合技术研究院共投资1250亿韩元，于1987年10月22日完工，其设备与研究环境具有世界先进水平。它主要负责研究基础技术、培养技术人才、提供技术情报等。现在三星综合技术院有电子器材、情报系统、材料零部件等三个研究所。主要负责以下几个方面的研究课题：1.从整个集团角度需要开发的有发展潜力的尖端产品；2.几个系列公司可同时享用的重点核心技术；3.开发周期长、波及效果大的新材料；4.各系列公司需要共同开发的课题。

此外，三星在电子、半导体、通信、航空、遗传工程、精密化学等方面都取得了举世瞩目的成就。尤其是电子、半导体技术方面，居世界领先地位。有关这一内容，将在“三星的技术”一章已经谈到，这里就不再介绍了。

纵观三星50年代的发展史不难发现，在每一个发展阶段，它一方面积极响应政府的经济政策，发展适合现阶段且时代所急需的产业；另一方面，它能预测下一阶段的发展方向并及时调整其产业结构。先是发展进口替代产业，后又发展电子、半导体产业，接着进军高新技术产业，便显示了其轨迹。三星的发展史，就是它不断追求新的领域，不断拓宽事业范围、不断优化产业结构的历史。从40年代的贸易，50年代的食品、纤维，60年代的出口、电子，70年代的重化学，80年代的半导体、机械，到90年代的化学，便是其明证，也可以说，三星50年的历史也是它不断适应时代的要求、不断实现经营多样化的历史。

进入90年代以来，三星开始调整它过去的经营多样化战略。因为在技术竞争时代，在很多领域同时与世界企业竞争已力不从心。三星为此，提出了重点领域集中开发战略。也就是说，选几个强项，对其进行重点投资，使其成为世界超一流水平的产业。根据这一战略，今后三星重点投资电子、机械、化学、金融、情报等部门，其中电子、重化学部门将是重中之重。

第三章 三星的经营原则

合理经营原则

什么是合理经营原则

有人曾问过李秉喆先生：“三星快速发展的经营秘诀是什么”？他回答说，是合理经营的结果。

那么，什么是合理经营原则呢？他认为象水到渠成一样，顺其自然，在现实生活当中，能够行得通的事物，就是合理的东西。他说：“企业经营和世界上的一切事物一样，要符合情理。企业应该根据时代和社会的要求发展事业，应该量力而行，不能做过分的事。通过经营合理化和技术革新，改善经营的不合理因素，减少浪费。这样企业才能健康发展”。这是李秉喆先生对合理经营的解释。

三星的发展，正好说明了合理经营的重要性。在韩国经济的不同发展阶段，三星根据时代和社会的要求，发展了符合当时经济发展阶段的事业。它根据自己的能力，踏踏实实、一点一滴地不断探索，不断追求，决不勉强行事。在充分调查研究的基础上，有万分把握的时候才付诸实施，这是它减少浪费，避免失败，取得事业成功的秘诀。

一个国家的经济有其特殊的发展阶段。在每个发展阶段，国家实行不同的产业政策。一个企业要成功，就要根据国家所处的经济发展阶段选择符合当时发展阶段的事业，这是保证一个企业能够取得成功的前提条件。除此之外，它还要把最好的商品，以最低廉的价格、最快地提供给消费者。如果一个企业做到了这一点，那么这个企业就是成功的企业。

合理经营原则的形成

三星强调的合理经营原则最突出的特点，是开展一项新事业时采取慎重态度，切忌蛮干。这一原则是在李秉喆先生一次经营失败的惨痛教训中形成的。在马山，李秉喆先生自创办碾米厂和运输公司之后开展的第三项事业是购置土地。当时的地价1坪为25钱，200坪可收谷物1斗落。1斗落的产量相当于大斗26斗，除去占生产量一半的租粮，可净获粮食13斗。当时市场上13斗粮价为15元，除去管理费1元、地租1元和其他杂费1元，实际收入为12元。当时1斗落土地的价格为50元，银行利息为七分三厘，一年下来除去3.65元的利息外，投资额的16%可归个人所有，即一年可得纯利8.35元。

土地经营之所以如此赚钱，一是由于当时发生了世界性恐慌，二是因为日本军国主义者加紧了对朝鲜农业的掠夺。正当李秉喆先生到殖产银行马山支店融资准备购买金海平原的大片土地时，由日本人田野经营的天野农场也准备购买这片土地，于是两家形成了竞争。李秉喆先生来了个先下手为强，预先与马山支店签了贷款契约并预交定金一万元。融资成功后他打算把金海平原的可耕地全部买下来，总计共达40万坪。共需资金10万元。这可是笔大买卖。

一切都很顺利。一年之后，李秉喆先生大赚了一笔，他乘胜追击，又进

行扩大再投资，变成了拥有 200 万坪土地、年收入 1 万元的大地主。胜利使他踌躇满志，开始投资购买釜山和大邱一带的土地，投资范围甚至扩大到建筑用地上。就在他需要巨额资金周转的关键当口，灾难出其不意地降临到他的头上。

1937 年 7 月，日本军国主义者在中国挑起卢沟桥事件，发动了侵华战争，一天殖产银行贴出通告，中断一切贷款业务。这是日本政府为发动侵略战争而采取的断然措施，但对李秉喆先生来说，这简直犹如晴天霹雳。他用来购买土地的资金几乎全靠银行贷款，而投资规模已扩大到靠自身力量无法收拾的程度。在行情跌落、融资中断的一片混乱中，他只好收拾残局，把土地廉价转卖给别人。碾米厂和运输公司也不得不转让了出去，一切财产清算之后，手中只剩下水田 10 万坪和现金 2 万元。把这 2 万元与合伙伙平均一分，一切又回到了原来的出发点上。

当时李秉喆先生还不到 30 岁。痛定思痛，他想起了这样的格言：“有三利必有三害”，“傲慢者最终必败！”从这次失败的经历中，他深切地感到：自己曾为能从银行得到贷款而洋洋自得，心高气傲，只顾一门心思扩大事业，却没有考虑到背后潜伏的危险。另一方面，他通过周密筹划、辛勤奔波所积累起来的财富，竟在一夜之间化为乌有，这一巨大的冲击又使他醒悟到搞经营是如何的艰难。

失败的经历成了他日后开拓新事业不可多得的教训。他由此总结出如下宝贵的经验教训：开展事业时必须适应时代要求和形势特点。在这一大前提下，还应注意以下几点：首先，要正确洞察国内外形势的变化动向；第二，不可过分的贪婪；第三，要回避侥幸的投机心理；第四，要培养灵活的应变能力，事先制订出第二和第三种防范对策，以应付不测。当大势不妙、预感即将遭到失败时，要干净利落地结束收尾工作，另寻出路以图东山再起。

李秉喆先生个人的这一经验，后来演化成三星集团的合理主义经营原则。这一原则强调：“石头桥也要敲打几遍。等别人走过后再过”。因此，有人说三星很保守。新项目上马时三星总是对该项目的稳妥性进行彻底的评估，认为确有胜算的把握时才开展该项事业。70 年代，三星因没有及时向重化工业投资而受到了批评，被人们说成是“消费品生产财阀”。但简单地认为三星是防御性或保守型的企业，也是不正确的。李秉喆先生曾说：“企业家造成赤字，是一种不触犯刑律的犯罪。”1976 年，日本的一位评论家访问三星时采访了李秉喆先生，李秉喆先生说：“实业家不能战胜自我而造成赤字，这是件荒唐的事情。有人只想依靠政府，毫无主见的什么都干，造成了赤字就把乱摊子丢给政府。这种贪图安逸、不负责任的态度，是一种犯罪。因为其后果必定是增加民众税负，靠老百姓的血汗去救济。所以说要靠合理经营，保证企业持续获得利润，从而为国家做出贡献。”

如何实现合理经营

合理经营的第一步，是选择好企业的合理规模。那么怎样确定最合适的规模，怎样实现规模经济呢？

首先，要弄清楚自己能够筹集到多少资金。如果想种树就要考虑到自己的财力，不能盲目地选择树种。其次，要弄清楚能投入多少劳动，也就是人力问题。栽树需要付出很多劳动，不仅自己要尽心尽力，有时候还要得到周

围的帮助。所以在搞清楚自己能否全力以赴的基础上，还要了解周围的人能提供什么样的帮助。另外，还要解决技术问题。如果栽一些杂木的话，不需要专门知识；但如果想栽培观赏树种或昂贵的经济树木，就需要专业知识和专业技术，这样，就要弄清楚如何解决这些专业技术问题。最后，要了解市场的大小。几年之后就要长成巨大树木的观赏树显然不能种在手掌大小的地方。如果想栽培果树，就不能不考虑到它的市场需求问题。

李秉喆先生把合理经营原则概括为四个方面，这就是：第一，应该锐利地洞察时代发展的动向；第二，抑制过分的贪婪，应该量力而行；第三，严禁侥幸的投机活动；第四，“有备无患”。即除了制定“上策”之外，在认定大势已去时，能够从目前的困境中摆脱出来，选择“下策”。

制定长期的发展计划

制定长期的发展计划，合理分配企业资源，建立全面的管理机制，对于一个企业的生存发展至关重要。

美国在这方面的研究处于世界领先地位。从 50 年代开始，它把长期计划应用于企业经营上；到 60 年代，已形成一股潮流。三星引进美国的这一先进经营机制，于 1968 年初次确立了自己的长期计划，并根据政府制定的经济发展五年计划确立了自己的发展目标。

1972 年，三星结合政府第二个五年计划，确定了自己的长远发展规划。其中涉及的主要内容是整个企业集团的销售计划和企业结构的调整。

从 70 年代制定的长期计划可以看出，三星对企业结构进行了调整。它降低了轻工业和服务业的比重，增加了重化工和贸易的比重，这与政府调整韩国产业结构的政策是相吻合的，前面已经讲过，三星是以生产消费品起家的，但今天的企业重点则放在重化工和贸易上。这一长远计划被称为“第二个集团经营五年计划”，其特点是与政府的经济发展计划保持一致，工作重点由轻工业转向重工业。企业结构调整后，轻工业和重化工产业的比重发生了明显的变化。如轻工业所占比重 1972 年为 39%，1976 年降为 28%，1981 年下降到 16%；重工、化工所占比重，1972 年为 16%，1976 年为 18%，1981 年上升到 28%。又如，服务业比重 1972 年占 38%，1976 年为 18%，1981 年下降到 16%；贸易所占比重则迅速上升，1972 年只占 7%，1976 年上升到 36%，1981 年则达到 40%。

进入 80 年代，三星以同样的方式制定了“第三个集团经营五年计划”，针对 80 年代的发展变化特点，再次对企业进行了调整。其内容大致如下：

第一，追求持续高速增长的政策。在同一行业实现比其他企业高两倍的成长率；

第二，行业结构多样化，扩充机械、石油化工和电子部门；

第三，集中开发海外事业；

第四，内部管理合理化。可运用的手段主要是企业分布、管理体系，质量管理和专业化等。

第五，对人力进行有效管理和培养。开发培养海外事业所需的人力资源和技术开发人才，重新构筑三星的发展基础。

第六，加强研究开发体制。提高集团一级的研究所和各系列企业研究所的机能和作用。

如何制定长期目标

远大的目标，只有在正确判断的基础上才能树立起来。正确的判断力首先来源于知识。获得知识的渠道一是通过学习，二是借鉴别人的经验。李秉喆先生平时总是强调：要获取多方面的知识，就要把这两者结合起来，加以灵活运用。

三星组织学习的方法多种多样。

第一，强调管理层经理潜心自学。李秉喆先生在各种场合一再强调：“经营者要获得专业知识，就得不不停地学习。对一个高层经营管理者来说，经济展望、事业成功的秘诀、国内外形势、企业经营战略、市场推销、生产管理、尖端产业和技术革新、人才的培养等，各方面的知识都要具备，并为此制定长期计划，加以实践。”有一次他在年末管理层经理总结会上说：“听了你们的发言我觉得很不满意。你们的话没有什么新意。这都是因为不学习的结果。学习才能发展。我也不愿看那些外国的报纸杂志，但你不看就会落在时代潮流的后边。说不出对改进工作有参考价值的意见……你们必须要积极学习。”

第二，把私有制知识变成共有知识。具体做法是，一些受过最新教育的人才进入三星之后，把他们私有的知识变成共有的知识，并在实践中加以灵活运用。这叫“下知上达”。在三星集团范围内起下知上达窗口作用的部门是董事长秘书室。基层职工有什么新想法，新建议，都可以通过秘书室上达给董事长。董事长经常对管理干部讲，要学会尊重下面人的意见。据一位干部回忆说，董事长非常热心听取年轻人的意见。董事长本人受过传统儒教思想的熏陶，追求的是倾向日本的知识；年轻人受的是现代教育，学的是倾向西方的知识。通过对话互相学习，使东西方知识有机结合起来，并运用到企业管理等各个方面。

除了通过对话学习之外，还通过读书获取知识，董事长每次到国外出差，总想买几本书带回来。除了自己学习之外，还分发给各级管理干部学习。如果认为某一本书是好书，需要全体员工共同学习，就把它交给三星自办的研修院，作为教材以供大家阅读。

第三，听取外国专家的意见。在三星创业初期，董事长就开始邀请发达回家的技术人员和经营顾问到三星讲授最新经营理论和有关知识。三星成长为集团公司以后，仍没有中断这种学习方法。其内容以经营管理学为重点，同时兼顾社会学、历史学等人文社会科学和理工科等方面的知识。

三星是韩国最早向外国专家进行咨询的企业，并为此专门设立了一个咨询委员会。通过这一渠道积累的知识。再通过企业内的培训教育传播给学员。变成大家共有的知识。

搜集大量的情报

树立目标，把握形势，离不开情报的搜集。只有搜集到大量、详细的情报，判断才会有可靠的根据。

韩国其他公司公认，三星集团在韩国的情报搜集能力是最强的。不管是哪个行业，只要三星参与，没有一个企业能在情报战中胜过三星。三星对市

场动向方面拥有的情报最多，对比进行系统分析的能力最高。即使是三星没有涉足的行业，三星也搜集了大量的有关情报。有人甚至把三星情报部门当成了“图书馆”，凡是需要弄清楚的问题，总是到三星去查找有关资料。例如，邮电部 1992 年实行“第二梯队通讯生产企业”的选定审查工作时，由三星提供的有关资料发挥了相当大的作用，甚至连选定标准都采用了三星提供的方案，而这一切却并不属于三星的业务经营范围。这说明，三星的情报搜集能力的确比任何一家企业都强得多。

三星的情报活动主要为集团公司制定长、短期的经营目标和战略服务，并形成了一个完整的情报系统。在三星，情报的搜集活动不仅是最高决策人及有关部门的事，公司还鼓励下层职员也参与到这一工作中来。最高决策者认为：在我们的周围，每天都在发生许多事情，如果你不注意观察，它就只是些单纯的“事实”，但你留心观察和研究其内在含义，它也许就成了有价值的“情报”。因此，他们鼓励所有的三星人在日常业务活动中有意识地参与情报搜集工作。不管是谁，只要他认为“这就是蛮不错的情报”，就可以把它整理成文字材料交到公司的情报中心。所有这些材料整理集中以后，全部摆上最高决策者的案头。只要你提供的是真正有价值的情报，最高决策层甚至马上就会采取相关的措施。这种迅速的情报反馈效果，极大鼓舞了三星职工对搜集情报的热情。

如何实现长期目标

三星人以其特有的目标意识、情报搜集能力和坚韧不拔的斗志所获得的成功事例多不胜数，但这些都离不开必要的手段。手段多种多样，因人而异，下面试举几例说明。

三星电子公司的情报通讯部门和半导体部门正式分离之前，统称为三星半导体通讯。有一位 K 理事以前曾在这个部门工作，经营的主要业务是推销“区内交换台”。所谓“区内交换台”，是指在一定企业或一栋大楼内部要装电话交换台，包括区内所有的线路和电话等。

K 理事通过情报系统了解到，在大田的某一家国营企业正想安装这种区内交换台。这家企业的有关业务经理的父母家就住在汉城，每周六他都要到汉城探望父母。他还打听到，这位业务经理在某个星期六的上午 11 点半将准时到达汉城车站。得到这个准确消息之后，K 理事亲自驾车到汉城车站迎接这位业务经理，并送他到自己的父母家。这位业务经理对此感到十分惊讶，但 K 理事若无其事，象一个真正的汽车司机那样提供了周到而热情的服务。后来事情的发展自然在意料之中。在这位业务经理的推荐下，K 理事 1 个月后就终于得到了该企业区内交换台的安装权，正所谓“精诚所致，金石为开”。用韩国人的俗语讲，就是“砍下 10 次，没有不倒的树！”

毋庸置疑，换了另外一种情况，这种“感情投资”方法恐怕就不灵验了。例如有一家公司建了一座大楼，需要在楼内安装这种交换台及通讯系统。但这家公司已有内定，就是已经物色好某家企业为其安装有关设施并已得到公司董事长的批准。在这种情况下，三星公司要插进去是非常困难的。但 K 理事长并不气馁，不拿到这栋大楼的交换台安装权誓不罢休。面对重重困难，他采取的是“利用天敌”的手段。

所谓“利用天敌”，就是利用对方有一定权力的人在其内部施加影响。

在日常工作中，K 理事为不少人提供过帮助，其中有些人与该公司大楼负责人关系密切。俗话说，“知恩不报非君子”。即然以前得到过人家 K 理事的帮助，这时候就不能不帮人家一把。于是，这些人少不得给这栋楼的负责人递过悄悄话：“还是用三星的好！”这样一来，事情有了转机，这栋楼的交换台及通讯系统的安装权最终还是落到了三星手中。

另外还有一种“对比取胜法”，可供我们借鉴。也是新建的大楼需要安装交换台，也是已经内定，但别的公司提供的产品有些缺点。因此需要对其整套设备再次进行全面检测，到重新下定论之前尚有一段时间。这就为三星提供了机会。“机不可失，时不再来”。三星积极参与角逐，结果以上乘的质量、完备的设施赢得了用户的青睐，终于获得了这栋楼交换台的最终安装权。K 理事事后说：“这种手段虽然不太光彩，但是竞争的社会里，手段的运用是必不可少的。为实现既定目标，我们只能竭尽全力迎接挑战！”

在三星工作期间，K 理事没有放过一次可以取得成功的机会，他颇以此自豪。实际上，当时三星电子经营的通讯器材的营业额在国内市场占有率已达 65% 以上，其中主要设备有 10 项，由他经营销售的区内交换台就是其中的一项。

做充分的调查研究，把握时代动向

怎样取得事业成功呢？必须善于把握时代的变化。这就是三星的回答。

每上一个项目，三星都是慎而又慎，考虑再三，直到有万分把握后才付诸实施。外界是这样评论三星的：“即使过石桥，三星人也总要多敲几下，觉得没危险了，才放心地过。”的确如此。三星在确定每一个项目之前，总是要广泛收集情报，包括对该项目有利的和不利的因素。每年 9 月，三星便开始收集并分析下一年的景气资料：动员集团内部所有的调查网。收集世界各地的主要资料。到 12 月中旬，制定出新一年的经营计划。计划内容包括新一年的景气变化，三星的对策，要达到的目标等。在制定计划时排除希望不大或把握不大的项目，只决定能实现的项目。李秉喆先生说，“我搞了半个世纪的经营，但至今为止还没有一个项目是因为受景气影响而陷入困境。究其原因，只有一条，那就是三星的计划是建立在‘合理经营’原则之上的。”

只有调查、了解和掌握时代动向，才能制定出成功的计划，才能把握时代所要求的事业，才能及时调整经营方向。

制定计划的几条原则

在充分调查研究之后，三星开始制定计划。计划一般有两种，一种是针对经济景气时的计划，另一种是针对经济不景气时的计划。因此，无论经济景气与否，三星总能应付自如。

制定并实施计划时，三星遵循的是这样几条原则：（1）新建项目上马，应特别慎重。（2）应具有长远目光。比如，建一个工厂应考虑到它将来的发展。建三星电子工厂时，开始只盖了几间厂房，政府当局认为其余空地属非业务用不动产，让他们卖掉。但没过几年，三星电子的场地就不够用了。可见，如果只考虑眼前，不考虑将来，那么将来想增加设备投资，就非常困难，也很难达到规模经济。

(3) 要充分考虑到其经济效益。当然，任何一个企业家都不会不考虑企业的效益问题。如果一个企业没有效益，那么这个企业就无法长期生存下去。即使这是技术革新、技术发明，如果没有很好的经济效益，那么它也失去了存在的价值。当年，三星进军半导体市场，就特别强调了这一点。在保证最好设备的同时，必须考虑设备的适用性，两者缺一不可。盲目认为购进新机器就可以生产高性能的产品，这种想法是不可取的。最新设备固然重要，但引进适用设备并进行合理经营更为重要。

如何进行项目评估

三星有一个“项目评估指南”。不管是新建项目还是现有项目扩建，都要依据这个“指南”逐项进行推敲。这个“指南”包括 20 个大项目和 90 个小项目。它不仅考虑了一个项目要投入多少，利润多少，还对项目的目的、环境、实施方法、组织、成果等诸多事项做了具体的规定。

项目评估要考虑的第一个问题，是项目的内容是否符合三星经营原则、经营方针，在提高产品质量、降低成本方面对国民经济的贡献程度，在市场规模、技术水平方面对本企业是否合适等等。

其次是与项目内容有关的环境分析。必须全面分析过去 10 年到今后 10 年国内外需求的变化，包括景气变化、投资动向、替代商品动向，以及国内外各竞争企业与本企业的优势与劣势比较，市场特点与市场结构，该项目核心技术的开发程度以及引进的可能性等技术因素。

第三，环境分析之后，制定各部门具体计划。这里包括投资所需要的资金规模，如何筹集资金，引进什么档次的设备，项目所处的地理位置，水、电供应情况，港口以及与主要城市的距离等内容。在原料供应方面，分析是否有稳定的原料供应商、工人的稳定性如何。还要分析废水处理、环境污染等问题，以及市场占有率、销售战略、出口对象国的进口政策、产业政策，尤其要重点分析项目上马是否已经具备相应的技术人才、经营管理人才。

新建项目上马时，还要考虑与现有项目的关系。如在生产、技术、销售、人力等方面与现有项目是否可以衔接得上。此外，还考虑政府是否批准等问题。如果与其他企业搞合作生产或接管其他企业，还要调查该企业的经营状况。

第四，对以上内容评估完成之后，接着就要计算利润问题。然后确定此项目的可行程度。

决定项目应博采众智

决定一个项目，对企业关系非常重大。如何做最后决断呢？有时，企业最高领导人可以一个人决定，也可以交给具体的负责人去办。但这两种方式都存在缺陷。这里举一个例子：三星在建立第一制糖时，很多人都劝决策人不要冒这个险。当时，停战谈判正在进行当中，国内通货膨胀非常严重，制造业投资周期又长，三星还没有从事制造业经验。为创办第一制糖，三星开了很多次会议，但都未能拿出有说服力的意见。李秉喆先生后来回忆此段经历时说，当时他非常孤独，没有人能够为他分忧。最后，他不得不决定一个人承担全部责任。这样，这个项目才上了马。

如果挑选一个具体负责人，把事情全权委任给他，也有不少令人不满意的地方。

从以上两种方式的利弊当中，李秉喆先生总结出一个结论：必须博采众智。随着三星事业范围越来越广，所涉及的专业知识也越来越多，某一个人不可能通晓这么多的知识。只有广泛听取各有关专家的意见，才能对某一项目有一个比较客观正确的判断。

能进能退的经营原则

三星合理经营原则中还有很重要的一点，那就是既敢于开拓，又勇于退出。李秉喆先生曾说过：“如果没有 100% 的把握，那就不要上马。一旦决定某一种项目，就要全力以赴。如果认为没有十分把握，那就赶快退出来”。

1973 年三星与日本造船业的巨头 H 公司合作，在韩国庆尚南道买下 150 万坪土地准备建造世界最大规模的造船厂。但当时由于石油危机，世界造船业陷入困境，有的客户甚至放弃订主要求取消合同。三星一看行情不利，就毅然决定该项目暂时不上马。后来，李秉喆先生回顾说：“如果当时那个造船厂上马，对三星的打击肯定是非常巨大的。做事应该有上阵的勇气，也要有及时退出的勇气”。

尖端技术与尖端经营

三星的合理经营，可以说有两个轮子。一个是技术革新，另一个是经营合理化，80 年代，三星提出了“尖端技术、尖端经营”的口号。一个企业只有通过不断的技术革新和经营合理化，才能继续生存和繁荣下去。李秉喆先生曾说：“企业为在国际竞争中生存，必须不断地谋求经营合理化。在竞争中取胜的唯一的途径就是通过经营合理化，降低成本，多生产优质价廉的产品。为做到这一点，就需要不断进行技术开发，学习先进的经营方法。”

早在建第一制糖时，三星就认识到了技术的重要性。当时三星通过日本三井物产，决定引进田中机械的成套设备。但设备到韩国的釜山港之后，发生了一件意想不到的事。当时的韩国总统李承晚是彻底的反日主义者，他坚决反对三星引进日本技术员。所以，按计划给三星安装并调试设备的日本技术员被卡在海关不能入境，情况非常紧急，但一点办法也没有。由于合同已签，无法变更，三星只好每天早晨给日本的技术员打国际长途电话，请教技术问题。经过千辛万苦，机器设备总算安装完了。但试运行第一天，就出了问题。停机检查，搞了二天二夜，也没有找到事故原因。第三天，参加调试的一个焊工说，是不是原糖一下放得太多了。大家马上减少了原糖放入量。果然，白灿灿的白糖终于哗哗地流出来了。这一天被定为“第一制糖创业日”。

通过第一制糖的建立，三星深深认识到技术情报与技术人员对一个现代企业是多么重要。

技术引进与自主开发

在 50 年代，刚从日本铁蹄下获得解放又经受战火的韩国，几乎没有任何工业基础，人民生活极度贫苦。建立制造业是时代向企业家提出的紧迫要

求。但当时人们对近代制造业毫无经验，许多企业不得不从海外引进技术和设备，三星自然也不例外，但有一点，三星不仅引进了技术和设备，还引进了国外的管理方法。第一制糖的建立，接下来的韩国化肥厂建立，家电产业建立，三星物产综合贸易商社的建立，三星重化工及近些年来三星半导体技术产品的飞跃发展，无不模仿日本企业的经营管理制度并与日本有关企业保持密切的关系。特别是在经营合理化方面，三星几乎是定期向日本有关公司进行咨询。如，强调职工对组织的忠诚、实行“信赏必罚”，制度的维护，组织的清廉，以及教育培训制度等，无不体现出日本式的经营特点。当然，在此基础上也逐渐形成了自己的经营特点，如更加倚重“家长主义”、“大家族制度”，强调集体意识和忠诚心，重视赏罚分明和教育等。另外，三星还积极引进欧美的管理经验并加以灵活运用。

从 60 年代以来，三星的经营方式开始偏向从美国引进。50 年代未公开招聘进来的人才，对美国经营方式情有独钟。他们对西方的合理化经营方式进行过系统学习，并把这些知识应用于三星的组织建设。所以说，三星对经营合理化的追求，是创始人在其成长过程中对东西方经营哲学兼收并蓄的结果。李秉喆先生受过儒教思想的熏陶，在日本留过学，与日本企业有密切联系，这使他吸收了东方儒家学说的精华；同时，由于美国这样的西方强国与韩国有着特殊的关系，这又使他借鉴了美国式的开放型经营方式。现代企业的成长发展，同技术革新、开发新产品、提高生产率，是密不可分的。特别是发展中国家的企业，为了搞好技术革新，通常还要经过一个技术引进过程。就韩国而言，当时，它的基础科学领域非常薄弱，自主开发技术力量非常有限，因此，引进技术比自己开发技术更为有效。日本就是先引进美国的低级技术，然后利用这些技术逐步扩大其实力，逐渐取得成功的。韩国的企业，其中包括三星，也同样是这样做的。

从 1982 年到 1986 年，三星的技术开发投资额达 4600 亿韩元（当时汇率 1 美元= 830 韩元）。尤其是 1986 年，一年曾高达 2200 亿韩元，这相当于当年三星制造业生产总值的 4%，远远超过韩国国内其他制造业企业的平均水平的 1.9%。

三星各系列公司都设有专业研究所。

1986 年 6 月，三星还建立了三星综合技术院。各专业研究所着重研究产品改良，新产品开发，改善工艺等问题，而三星综合技术院则把研究重点放在对基础科学技术以及开发高新技术产品方面。此外，还重视培养高级技术人才以及收集和提供技术情报。

三星综合技术院的主要研究领域有四个：（1）一切尖端技术产品；（2）开发几个系列公司可共同享用的重点技术；（3）开发时间长而影响大效果显著的材料及产品；（4）各系列公司需要共同开发的课题。

最低、最优、最先原则

三星强调的经营合理化，从本质上说，就是减少浪费、降低成本、提高生产率。一个产品要在国际市场竞争中取胜，就必须质优价廉。那么如何与发达国家的产品竞争呢？1983 年 2 月在三星电子半导体会议上，李秉喆先生是这样回答的：“只有三种办法。其一，别人也能生产的东西就要看谁的成本最低，其二，如果成本是一样的，那么就要看谁生产的东西质量最好；

其三，如果质量也都一样的话，就要看谁先生产。”这就是最低、最优、最先原则。

如何判断经营合理化

技术革新与经营合理化的判断标准是什么？那只能是利润指标。

1965年三星创刊《中央日报》时，李秉喆先生曾说过：“如果《中央日报》的经营能在6个月之内摆脱赤字，那么，可以说是优秀经营；如果在一年之内摆脱赤字，是一般经营；如果一年以后还出现赤字，那就是不及格经营。”

企业不是慈善机构，企业一定要创造利润，否则，就会倒闭。企业应该通过不断的技术革新和经营合理化创造更多的利润，这是企业追求的最高的目标。

“人才第一主义”原则

培养人才的三要素

三星集团今天之所以能成长为一流企业，关键在于它实行了韩国企业界所称道的“人才第一”战略。三星追求的事业报国、合理经营原则，实际上是以“人才第一”战略为基础的。正象李秉喆先生经常说的那样，“企业经营就是人的经营”，如果没有众多优秀人才为后盾，就无法实现事业报国，也谈不上进行合理追求。三星集团前任董事长李秉喆先生是韩国经济界叱咤风云的人物，他苦心经营30多年，终于使三星成为拥有20多个企业，20万职工，近490亿美元资产，排名世界第14位的著名大企业。用李秉喆先生自己的话说，三星成功的秘诀就是“贯彻了‘人才第一’的原则”。

李秉喆先生在一次接受记者采访时曾这样表示：“自从三星创业以来，我一直花80%的时间来吸收与培养人才。我一直坚信，企业的成败就在于员工的素质”。事实的确如此。三星企业集团之所以能不断扩大，并能在技术密集型产业，如电子、半导体以及汽车等方面与美国、日本等发达国家竞争，关键就在于它一贯重视人才，重视提高员工素质。重视培养他们的能力。有人说：“三星最大的资产既不是金钱，也不是设备，而是优秀的人才。”这一评价恰如其分。

人才，是国家和企业经常使用的一个名词，但所谓“人才”的含义究竟是什么？一般来讲，就是指那些具有组织所需要的素质和能力，有使命感和热情，为实现组织的目标而热心工作的人。而三星的人才观则更为具体。三星认为，本公司所需要的人才应该具有三星精神，包括创业精神，道德精神，第一主义，完美主义和共存共荣精神。三星人才正是具备这种精神并竭尽全力完成自己任务的人。

但是，要求一个人同时具备这五项条件并不是一件容易的事情。另外，如果过分强调其中的某一个因素，甚至还会出现副作用。比如说，过分强调第一主义，会使人的竞争意识过强，这就违背了行为端正而又诚实的道德精神，从而很难做到与人共存共荣、互敬互重；如果过分注重完美主义，就会忽略创造精神；如果过分强调组织纪律性，又会造成一种僵硬的组织风气。

因此，三星认为，能把这几种似乎相互对立的精神因素协调统一在一起，为实现组织目标而献身的人才能成为真正的三星人才。

三星首先强调，人才应该具备诚实的品质。一个人的能力不管有多大，如果不具备诚实的品质，努力的方向就会发生偏差，迟早会出问题。三星总是强调组织的廉洁性，严格区分公私界限。正是基于这个理由。

其次，强调人才的分析判断能力。一个受过良好教育，思考问题客观而又全面的人才，会具有正确的判断能力。因此三星强调教育的重要性。只有教育才能防止一个人固执己见，因偏见而作出错误的判断。

第三，重视人才的挑战意识和进取精神。为了体现这一方针。三星通过大胆地委以重任，使一个人的能力得到最大限度的发挥。要委以重任，首先要信任自己的部下，疑人不用，用人不疑。正因为信任，才选用其人；既然选用了，就要好好教育他、培养他，并委以重任，不断提高其能力。

从以上分析中可以看出，三星培养人才的基本要点，是通过选拔，教育、培养和委以重任等方式来实现的。也就是说，选好人并给予良好的教育和训练，再委以重任，这就是三星培养人才的基本框架。三星一位人事干部对此是这样概括的：“如果选不好人，何以委以重任呢？不给予教育和培养，又何以开发其能力呢？对有能力强的人不给他权力，他又怎能发展呢？”可见，用人、培养和放权，这三者是相辅相成的，犹如齿轮运转，环环相扣。此谓三星培养人才的三要素。

韩国最早的公开招聘制度

广开门户才能选择出品学兼优的优秀人才。在早期家族式经营盛行的年代里，三星率先实行公开招聘制，抢先一步汇聚天下人才于一家。这些人现已成为三星集团的栋梁，推动着三星的事业蒸蒸日上。

宋世昌先生就是三星集团实行公开招聘制度一期考试的合格者，现任三星集团新闻文告社社长一职。他回忆当年的情况时说：“在 50 年代末，大学毕业生就业机会是极为有限的。除了银行和政府机关，可去的企业寥寥无几。当时的就业情报来源也极其有限。对商经系大学毕业生来说，《财政》杂志是唯一的就业情报来源，而实行公开录用制度的单位只有银行和三星公司。就业大门很窄，竞争异常激烈。大学生到了 4 年级时，全部精力都集中到就业问题上。

1956 年末，大学的启示板上登出了三星公司的招聘广告，这是三星公司首次全方位对外开放。在这之前，三星公司的招聘是试探性质的，只限于在三星属下的几家子公司实行。”

“三星公司首次举办的公开招聘笔试考试是在汉城大学进行的。记得当时天气非常寒冷，但仍有两千多名应届毕业生参加这次考试。经过激烈竞争，只有 27 名大学生中选。他们第二年被送到位于大丘市的三星分公司——第一毛织厂接受一个月的集训。他们与三星职员一起生活，一同起居。一个月的集训时间虽然不长，但特苦特累，令人感到好像是入伍接受新兵训练。尽管如此，没有一个人掉队。”

三星集团是在韩国首创公开招聘先例的大公司，这种制度一直维持到今天。目前，三星集团已公开招聘 30 多届，共 3 万多名职员，企业集团核心机构成员的 70% 都是招聘而来的。这些人是三星集团不可多得的宝贵财富，

离开了他们，三星的蓬勃发展是不可想像的。

三星实行公开招聘制度的目的，一方面是开放门户，广招天下人才；另一方面，则是为了杜绝任人唯亲的做法。韩国企业在创业初期可说是家庭企业，进入时看重血缘、学缘和地缘关系。随着企业规模的扩大，家庭企业的弊病日渐明显，往往是无德无才者占居高位而无所事事，而真正有能力者则无用武之地；有亲缘关系的人拉帮结派，无亲无故者被挤在圈外遭到排斥，积极性大受挫伤，严重阻碍了企业的继续发展和壮大。事事都追求第一的三星首开先例，向家族制开刀，确定了以能力为主的进入制度。一直到今天，这一制度不但没有削弱，反而不断得到加强和完善，极大地鼓舞了三星人的工作热情，成了其他企业效仿的榜样。

三星公开招聘方式分笔试和面试，这与目前其他大公司的做法没什么不同。但三星的特点是，在这两者之间更偏重于面试，通过面试来考察一个人的品德和能力。笔试的成绩或大学的成绩达到三星要求的标准，才有资格进入面试阶段。在用人上，笔试成绩与面试的比重达到 3：7，可见三星对面试的重视程度。

据说，三星每次进行招聘面试时，前任董事长李秉喆先生每每亲临现场。据统计，从开始实行公开招聘制度到 1978 年的 20 多年间，李秉喆先生每年都要亲自与百名新考生面谈。面试过程分两个阶段进行。第一个阶段重点考察人品，第二阶段则重点考察能力。过去，由董事长亲自组成的董事团主持第一阶段的面试，由分公司经理和秘书室干部参与第二阶段的面试。后来这一方式有所改变，由分公司经理团主持第一阶段面试，各公司干部参与第二阶段面试，到 1993 年，三星的用人权进一步下放，第一阶段由各系列公司干部主持，第二阶段由副科长参与。三星为保证面试的质量，一般选拔阅历丰富的人担任面试委员。

三星如此重视面试，目的是保证能录用到真正的优秀人才。面试的内容包括“智能”、“道德品质”、“能力”、“人际关系”、“信念”、“开拓能力”和“健康”等。由此可见，三星选拔人才注重的是一个人的全面性，但三星用人的标准并非一成不变，而是随着时代的变化而变化。如在 80 年代，三星最重视的用人标准是强调一个人正直以及具备优秀道德品质，其次才考察一个人是否具有挑战精神、创新精神、责任心以及是否具有合作精神等等。但到了 90 年代，三星把用人的重点放在一个人是否具有改革精神上，其次才看他是否具有挑战精神、个性强不强、能不能适应三星的组织风气等等。

除了以公开考试方式挑选人才外，三星还十分重视吸收社会各方面的有用之才。目前在三星公司就职的，除了诸多经济界、学术界精英以外，还包括退任的韩国法务部长官、国防部长官等。另外三星还注重吸引国外人才，给他们以施展才华的机会。比如，有一位工程师于 1974 年离开韩国后加入了美国国籍，并在硅谷工作了 10 年，是计算机芯片专家，应该说，他在美国的工作、生活条件都相当优越。然而，当三星电子公司打电话恳请他回国时，他毅然离开美国回到了汉城。他说，在三星电子公司，他可以管理 60 名工作人员，而在美国，他只管理 4 名工作人员。三星给予他的职位是他在美国梦寐以求的。由于采取各种方法挑选和招募人才，三星在社会上被誉为“人才汇集中心”。

人才管理制度

三星集团在人事管理方面有如以下几个特点：一是严格遵守“唯才是举”的进入制度；二是坚持公平的用人原则；三是不以“大学出身”取人；四是在用人方面排除人缘关系。下面我们就分别谈谈这些特点。

严格遵守“唯才是举”的进入制度。“企业的竞争就是人才的竞争”，这一观点已成为世界各国的共识。但是，和许多东方国家一样，早期的韩国企业都是家庭式的，在用人方面讲究“任人唯亲”。随着社会的发展和竞争的加剧，这种“重人情、轻能力”的做法导致企业整体素质的下降和竞争能力的衰弱，在日趋激烈的竞争中处于不利的地位。为寻求企业的生存和发展，三星最早借鉴西方先进的管理经验，引进了“公开招聘”制，严格遵守“唯才是举”的用人原则。李秉喆先生说：“一个人在经营中有失误可以改正。但他的品质不良，如同一个烂苹果，一点办法也没有。”可见，三星在进人时更看重一个人的素质，录用以后，则在提高其能力方面下功夫。三星作为一流企业，在当时韩国的社会风气和教育条件下，很难找到本企业急需的高水平人才。因此，三星严格遵守“唯才是举”的用人原则，尽可能录用优秀的大学毕业生，然后再进行严格的教育和培训，提高他们的工作能力，使之尽早在工作岗位发挥作用。为此，三星建立了系统而全面的“研修制”，其训练程度严格到类似于军官培训学校或军队对新兵的训练，因此有人说三星的“研修院”等于“企业大学”。

实行“赏罚分明”的用人原则。这是为消除内部不利因素而采取的有效措施。当然，众多企业都力图坚持“赏罚分明”的用人原则，但在实际提拔人才时，仍有重关系、轻能力的现象，可以说这是不少企业的致命弱点。但三星却不折不扣地严格执行“赏罚分明”原则，有功者必赏，有过者必罚。其具体做法是，以一个人的能力和努力程度为标准选拔人才，能者上，无能者下；以一个人的工作成绩为标准给予相应的物质奖励，工作有成者给高工资，无功者拿低工资。社会上流行的“论资排辈”的用人陋习在三星没有市场。有能力、工作出色者，不管他多么年轻，马上能调到重要岗位，工资加倍；没能力、工作马虎者，不管资历多老，马上让位，工资下调。与其他公司相比，三星的最大区别是，奖赏标准最高，处罚条例最严，按能力给予的工资待遇相差好几倍。这为鼓励人的工作积极性提供了可靠的保证。

李秉喆先生认为，量才用人，是发挥人才最大潜力的唯一办法。把不适合某一职位的人硬安到那个职位上，不仅使其为难，毁了这个人，毁了这个职位，而且对企业更是一大损失。因此，在三星公司，任何表现太差、成绩不佳的不称职主管，不但要追究其责任，而且还要罢免其职务，由那些经营有方的部下或小企业的负责人取而代之。李秉喆先生把工作业绩作为人事任免标准，不让当事人申诉任何理由；给下属的待遇，也同样以此为标准。每年12月，三星集团都要召开集团系列公司负责人大会。会上，李秉喆先生对经营不佳的经理，总是给予毫不留情的训斥，有的当场宣布免职；而对于那些经营出色的部下，除给予表彰外，还发给奖金。李秉喆先生奖惩分明、不讲人情的铁腕人事政策，深刻体现了他的“人才第一”思想，对三星的发展发挥了积极的作用。

三星集团在用人方面，不以“大学出身”取人。这是三星有别于其他大企业的又一大特点。在韩国，“大学出身”观念根深蒂固。大企业集团无论

在用人方面，还是在提拔干部方面，都特别重视一流大学毕业生。在韩国，汉城大学、高丽大学和延世大学都属一流大学。这几所大学的毕业生靠“一流大学出身”，无论在就业、晋升，还是在待遇方面，都可以享受到特殊待遇。在韩国，三星、现代、乐喜金星和大宇集团被称为“一流企业”，想进一流企业就必须考上一流大学。因此，韩国流行的一句话是：“要想出世，就必须考一流大学”。韩国人所讲的“出世”，就是“出人头地，升官发财”的意思。因此，韩国青年学生为考进一流大学竞争的十分激烈。如果一个乡下人考进了大学，就等于平步青云，因为他接下来就可以进一流企业，进政府机关，升官发财，光宗耀祖。这就是所谓“出世”。如果一个人考进了二流或三流大学，毕业后只能进中小企业，要想“出世”就很难了。如果是一个地方大学毕业生，恐怕连职业都找不到，在社会上只有自谋生路。以“大学出身”取人，在韩国是普遍现象。

但是，三星集团在用人方面破除了“大学出身”取人的传统观念，使职工感到在三星工作有前途。有希望。例如 1993 年在提拔高级主管经理职位的人选时，乐喜金星和大宇集团提拔汉城、高丽和延世大学毕业生的比重最大。在乐喜金星提拔的人当中，汉城大学出身的 9 名，延世大学出身的 8 名，高丽大学出身的 6 名。这三所大学出身的人占全体晋升者的 60%。大宇集团提升的人当中，汉城大学出身的 30 名（占全体晋升者的 40%），延世大学出身的 6 名，高丽大学的 4 名。这三所大学出身的人占全体晋升者的一半以上。

相比之下，在三星和现代提拔的人当中，这三所名牌大学出身的人所占比重较低，只占 42%。三星提升的高级主管经理共计 92 名，其中高丽大学出身的只有 18 名，汉城大学的 12 名，延世大学的 10 名。尤其引人注目的是，三星提拔的人当中，地方大学出身的人竟占 13 名。这就打破了社会上“非一流大学出身的人就不能出世”的说法。

1993 年三星集团关注的重点是经营和生产这两大部门，而高丽大学毕业的人擅长搞经营，汉城大学毕业的人善于抓生产，因此在这次晋升中这两所大学毕业的人最多。由此可以看出，三星用人原则是侧重于其特长，并非一味追求什么名牌大学出身。

在用人方面三星排除人缘关系，坚持以能力为唯一的录用标准，这一点堪称韩国企业的典范。在三星集团的最高决策层，与董事长有亲缘关系的只占极少数。理事级以上高级职员在三星有 8-9 人，但除了李健熙先生接替其父亲当上董事长之外，其家族成员不过一两个人，其他位置则由那些热心工作、实绩显著的普通三星职工担任。

在韩国流行一句话叫“人事即万事”，三星的情况正是如此。如果一个人不好好工作，没有什么实绩，时间一久，必然会被撤离重要的岗位；相反，热心工作。不断提高实绩，必然会被提升到重要岗位。这就是三星人朝一个目标使劲儿的动力源泉。三星集团长期坚持公正人事原则的结果，把三星人个个都培养成了“完美的商人”，使之成为韩国企业员工学习的榜样。

人才培养制度

三星投入巨额资金建立起来的完善的再教育体系，几乎把三星的每一个人都培养成了道德高尚、勇于开拓、身怀绝技的精英。可见，世人称三星是

“人才的宝库”，并非夸大其词。

三星集团是韩国第一个设有全面职业培训企业的企业。训练中心悬挂着李秉喆先生亲笔题写的“人才第一”的匾额，每次培训中心开业，李秉喆先生都要亲临讲话，强调“三星人都是精英，要集合所有精英的力量，才能发挥最大的作用”。

三星每年用于培养和教育人才的费用高达 5600 万美元，相当于日本同类企业的 2 倍，美国和欧洲同类企业的 3 倍。三星集团不仅办起了一系列职员教育培训中心，还拥有培养高级人才的大学和研究院。集团规定，从董事长到普通职工，每年都要接受至少一次以上的培训。

三星就集团内部的教育问题进行过一次问卷调查。调查对象共 260 人，其中集团系列公司职员干部 24 名，男职员 191 名，女职员 45 名。调查结果表明，接受培训平均次数为 3—5 次的占 34%，6—9 次的占 22%，10—15 次的占 19%。1—2 次的占 16%。年平均接受培训机会有一次的占 45%，两次的占 31%，三次的占 13%，其中干部平均接受培训机会达两次的占 46%。由此可见，三星职员大部分 1 年有接受两次培训的机会，工龄有 6—7 年的人平均能接受 10 次培训。

在三星培训中心，职员首先接受的是爱三星的教育。通过这一教育，培养员工热爱三星，为三星忠诚服务的思想，树立“我就是三星，三星就是我”的信念。这是三星人人门教育的必修课。三星认为，要想让新考进来的职工尽快适应三星的组织生活，必须加强精神教育，因为三星的企业文化气氛很浓，新考进三星的职工如不具备有关的精神状态和资质，就很难适应三星的组织生活。三星要求新职工具有“三星精神”，也就是创造精神、道德精神、第一主义、完美主义和共存共荣等精神，并能把这些精神因素和谐地统一于一身。其次是进行“三星经营理念”教育，也就是进行“事业报国、人才第一、合理追求”教育，使新职工具备三星要求的国家观和事业观。入门教育中还有一项内容叫“客观的真实性”教育，其目的是教育员工客观、全面地观察和分析事物。以便作出正确的判断，为本公司创造利润。李秉喆先生经常强调，“一个人不接受这种教育，就会被偏见抓住，无法进行正确判断”。

在三星培训中心，职工接受的第二项教育是职业岗位互换教育。进入培训中心的员工，凡是同在一个教室里学习，又同在一个宿舍里起居，就来个角色互换，颠倒领导与被领导的关系，下级可以领导上级，科员可以支配科长。刚开始时，大家感到特别别扭，让一个职员向顶头上司发号施令甚至进行批评，话到嘴边就是说不出来。但时间一长，这种颠倒的关系逐渐变得自然起来，大家也逐步适应了自己扮演的角色。这种教育过程往往发生一种奇特的效果。就是使上下级关系变得和谐起来。众所周知，等级制度森严是韩国社会的一大特点。这一特点首先表现在语言的运用上。譬如说，下级对上级、晚辈对长辈，女性对男性必须用敬语说话，以表示尊重，否则将被视为没有礼貌而受到冷遇甚至斥责。所谓敬语，就是以众多特定的尊称词尾来表达的一种语言方式。反之，上级对下级则可以用命令性词尾来表达自己的意思，也就是说可以用非敬语对下级讲话，以表示自己的身份与尊严，这在韩国是司空见惯的现象，也可以说是文化上的一种约定俗成。如果有两上人在对话，你听一下他们之间是用什么口吻讲话，马上就可以判断出他们之间存在何种等级关系。而“作用代替教学法”则颠倒了这种等级关系，让下级用非敬语对上级讲话，令许多人感到特别尴尬。但逐步适应并维持一段这种颠

倒的关系之后，下级可以体会到当上司的尊贵和荣耀，从而培养了自信和勇气，上司也可以体验到下级被支配的滋味和苦衷，从而产生了能够体谅下级的民主作风。即使这种关系结束之后，大家仍能以“角色互换”的心情看待对方，使彼此的关系变得平等和谐，从而打破了等级森严的相互关系所带来的种种弊端。

三星培训中心还对经营管理人员进行专门培训。这种培训，其内容没有一句话与“流通”有关，授课的内容完全是有关“如何授课的方法”。三星认为，这些人都是从事实际业务的人，对流通领域的知识是再熟悉不过的了，他们所欠缺的是如何向别人传授知识的方法。而不是知识本身，因此采取了这种培训讲师的独特方法。给这些人授课的老师是从大学请来的教授。他们授课的内容就是讲解如何授课，指出哪一种授课方法是错误的，哪一种授课方法能收到较好的效果。例如，如何正确使用教鞭，如何使用黑板，如何吸引学员的注意力等。以黑板的使用方法为例，在黑板上写授课内容时，占多大分量之后才应该擦去。在黑板上如何书写人物名字，应如何擦去才能有效地吸引学员的注意力，如此等等。有的学员为自己所受到的这种特殊教育而惊叹不已，“如果不是三星，人们在什么地方还能受到这种教育？”

根据社会发展的需要，三星集团还开发了“总裁学校”。大家知道，韩国三星集团主要经营项目有半导体、机械工业和化学工业。过去，三星集团是在本国拥有廉价劳动力和韩国货币汇率低的基础上进行竞争的。现在，国际性竞争越来越激烈，三星集团过去赖以竞争的基础已不复存在。现任董事长李健熙先生认为，三星集团要想在国际竞争中取胜，就必须把目光转向海外，而不应该只盯着自己。为此，他派遣了大批员工去海外学习，深入了解所在国的实际情况，以便为三星集团的产品打开市场。为了达到这一目的，三星集团采取的措施之一就是建立“总裁学校”。建立这个学校的目的是要使集团所有的850名高级管理人员接受6个月的培训：3个月在本国接受训练，后3个月在海外学习外语并了解当地情况。三星集团规定，在海外逗留期间，高级管理人员不准乘坐飞机旅行，必须乘坐公共汽车或者火车旅行，以便有更多的机会和当地人接触，更好地了解外国的情况。

经过教育之后，不少员工都感到，最大的收获就是对自己产生了一种强烈的自信感。一位受过培训的保安人员说：“作为一个普通的保安人员，居然能受到这么好的教育，能够听到那么多优秀的导师讲课，这真是平生用钱也买不来的机会。”他还深有感触地说：“在三星，我不过是一个小人物，但公司为了培养我，花了那么多的钱，给我创造了这么好的受教育机会，真是有些受宠若惊。”他甚至有种感恩的想法，表示一定要竭尽全力为公司效力，以报答三星对自己的知遇之恩。

除此之外，三星还有其他一些教育，课程繁多，内容丰富。例如大学毕业生的入门指导，周末中文自习，海外机构员工家属教育，海外雇工教育等课程。单是这些教育课程的名称，就足以令其他企业自叹不如。这就是三星为什么比别的公司拥有更多人才的原因。

“地区专家”制度

中国古代军事理论家孙子有句话叫“知己知彼，百战不殆”。而现任董事长李健熙对这句话的理解是：“知己知彼，是成为一名武士的首要条件”。

为适应国际化经营的需要，三星集团推出了“地区专家”制度。所谓“地区专家”制度，就是每年选出400名年轻的男性职工，为他们提供经费，让他们到国外去生活一年。他们到国外不带具体任务，想干什么就干什么，公司不加干涉。公司所期望的是，他们在所在国家广交朋友，熟悉这些国家的语言和文化，一年期满回国以后，花上两三年时间专门研究自己所去的那个国家，深入了解这些国家的体制、经济、市场、文化以及人际关系等各方面的情况，然后再回到这些国家去工作。

“地区专家”制度正式推行之前，三星公司于80年代初期已做过试验。试验过程并不是一帆风顺的。试验初期，公司里就传出各种流言，说什么派一些年轻人到国外去，他们不带任何任务，只是到处去玩，公司还为他们花几千万！外面的人听了这些传闻半信半疑，“这就奇怪了，三星怎么会干那种事呢？”有些人则干脆不相信，说：“别说疯话了，什么让人到国外去玩，准是听错了！”

人们对这件事觉得不可思议是有其道理的。当时三星为响应出口立国的号召，全公司掀起了空前的生产热潮，每个人的工作量堆积如山，白天完不成甚至回家还得接着干。当时的社会风气认为，加班加点、没有假日、不分昼夜、拼命苦干，是一种美德。

在这个时候三星拿出那么多钱来让年轻职工到国外去玩，的确是件令人难以理解的事情。

不管人们对这件事怎么看，三星毅然坚持试验，并取得了一定的经验和成果。在此基础上，三星向外界宣布，自1991年9月起正式实现为期五年的“地区专家”计划，计划总投资1亿美元，每年从新考进三星的职工当中挑选单身男性400名派往世界45个国家，对其进行“地区专家”教育。他们可以任意选择一个国家，公司为每个人提供5万美元的经费，在国外逗留期的活动计划可以自己任意制定，但出国人员必须遵守以下原则：“广交当地朋友，住宿问题必须由自己解决，租房或与当地人合租都可以，就是不住高档饭店或宾馆，而且隔两三个月就得换个地方。一般在派遣期间可以上学，主要学习当地国家的语言，周末可以到处旅行。其他时间可以与当地人聚会，进行家访或旅游观光，与当地异性交往，出入各种公共场所，与当地企业建立联系等。

我们省略这些说明，以一个人的亲身经历来具体加以说明。三星电子公司情报通信部门购买管理科K代理曾于1990年8月到过台湾1991年7月返回汉城。他说：“我的目标是在这一年的时间里把自己完全变成一个台湾人。”他拿起了书本，象小孩子学说话那样大声朗读，几遍不行就来他一百遍，结果，老师说他发音比台湾人还要好，这句话让他高兴得差点儿蹦了起来。

既然中国话学得有点儿谱了，他就象发了疯似的到处乱窜，逮着谁就跟谁说话。他还经常往中国餐馆和茶馆跑，为的是学点有关菜和茶的知识。有一天，他闯进一家女大学生常去的茶馆要杯“东方美人茶”。人家说，“东方美人茶”有大、中、小三种，问他要哪一种。他要了个“中”，人家给端上有1升容量的“茶”，说这是“中”。他偷偷向旁边桌子看了看，发现女大学生还要了两个类似托盘的东西，有洗脸盒大小。他搞不明白那是干什么用的，感到有点窘迫，为了不显得像个乡巴佬，他把所谓“东方美人茶”全喝掉就出来了，结果闹得直拉肚子好几天都不好。至今他也闹不明白这是怎么回事，经常感慨地说：“要适应另一种文化可真不容易！”

K 先生在台湾感触最深的是台湾没有一个人闲逛。在街上的马车旁，十几岁的少女和家里人一样在装卸货物；在拥有两百多名工人的中小企业，包括经理在内的管理人员不过 10 人左右，其他人全在生产现场挥汗苦干……他们的那种没有疵漏的经营体制和敏捷的行动，令他觉得很值得学习。

他在台湾跑了一年，还有其他一些收获。每当有人问他“你是香港人吗？”他暗自高兴，觉得自己快成了半个中国人了。等以后和十多亿中国人打交道时，他自信自己能和他们打成一片。

象这样的经验之谈反馈到三星之前，三星持反对态度的人也为数不少，认为，“不干活光花钱，这种制度对公司有什么好处？”但第一个被派遣者回来做总结时，反对意见全消失了。一个本来一句中国话都不懂的人，居然能用流利的中国话滔滔不绝地讲了足足两个小时，大谈有关开拓中国大市场的战略，令在场的所有人惊讶得张大了嘴巴。还有一个人曾被派往德国，回来之后不久，居然有一位德国参议院委员打电话来找他，把周围的人吓了一跳。

这些事在三星引起了震动，“地区专家”制度成了大家关注的热门话题，许多年轻人跃跃欲试，掀起了一股空前的学习外语热潮。

“事业报国”的经营原则

“事业报国”经营原则的萌芽

三星集团创始人李秉喆先生在《湖岩自传》（湖岩为李秉喆先生的号）中记载了自己在日本殖民统治下亲身经历的没齿难忘的一件事。

李秉喆先生到了 19 岁那年，在父亲的支持下，决定到日本早稻田大学留学。于是，他登上了从韩国釜山开往日本下关的一艘客轮。

这艘客轮为 3 千吨的轮船，这在当时已属于大型客轮，但船舱设施十分简陋。开船后不久，李秉喆先生从二等舱来到甲板看海景，恰巧遇上了老乡安浩相博士。安博士曾留学德国并获得了哲学博士学位，这次去日本是为到京都大学研究一年东洋哲学。没过多久，大海翻起波浪，船身颠簸得厉害。两人为找一个较好的位置，向一等舱走去，但在一等舱入口处遭到日本警官的阻拦。警官看出这两个人是韩国人，便傲慢地说：“你们韩国人有什么钱，敢在一等舱探头探脑，太放肆了！”接着开始追问这两个人的身份。

当时年轻的李秉喆先生非常愤怒，但还是强压下去了。当时安博士反唇相讥：“我们带了一大包钱去玩。以前都是直接去一等舱的！”这事虽小，但对一个年轻人来说是莫大的耻辱。他通过这件事感受到国家衰亡的悲哀。他感到，国家一定要强大，要强大就必须得富足。因此他暗下决心：不管发生什么事，都一定要使自己的国家成为一个富足而又强大的独立国家。后来，李秉喆先生专心致力于企业经营，目的就是为强国富民作贡献。

由此可见，在日本殖民统治时期，他体验过丧权辱国的悲剧；解放后，他又经历了不幸的战争。这些切肤之痛使他深切感受到，一个企业的命运与国家的命运息息相关。1982 年，他在美国波士顿大学名誉博士学位授予仪式上讲演时说，“在我一生从事企业活动过程中，体验并获得证实的最重要一点是，一个企业赖以生存的基础是国家，因此企业应为国家和社会的发展作出贡献。”这种以事业报国的一系列实践活动，使三星为韩国经济的发展

做出了积极的贡献。增强综合国力，强国富民，成为三星所追求的目标，李秉喆先生还把它概括为三星经营原则。

李秉喆先生自创办三星公司以来，虽历经坎坷，但几十年来始终坚持和贯彻“事业报国”的经营原则。李秉喆先生在《湖岩自传》中这样写道：“人类最高的道德是什么？如果有人这样问我，我会毫不犹豫地回答：‘是奉献！’对人类来说，这是最难实践的一个严肃课题。但是，‘奉献’始终是我追求的人生目标和信念。在人间，人人都有自己的抱负，尽管我不认为自己有多么出众，但我的抱负是为国家和社会做贡献，在适合自己的领域开展事业，不断研究和开拓新的事业，不断创建和经营新的企业……”

韩国独立之后，他曾经历了韩国动乱，李承晚政权的崩溃，“五·一六”军事政变，韩日邦交正常化及朴正熙总统被杀等事件。在这样的历史漩涡中，李秉喆先生虽然身为企业家，但不能不受到冲击。李秉喆先生不愿参与政治，只想经营好三星集团，专心致力于经济建设。有时候他因只顾埋头于经济事业而受到某些势力的非难和指责，并不得不因此葬送掉呕心沥血创办起来的企业。来自社会的种种曲解，对一个企业家来说是难以承受的。

另外，韩国是从日本殖民统治下获得独立的，不久又经历了一场战火。韩国经济可以说是在一无所有的情况下开始起步的。李秉喆先生要涉足这片前人未踏的处女地，只能边研究边开拓。要开拓全新的经济事业，无论是事业的内容还是经营企业的管理方式，都无法求助于先人的帮助或借鉴先人留下的经验，唯有靠自己的力量和智慧解决所遇到的一切难题。

三星集团能战胜各种困难和阻力不断发展壮大，并成为韩国的一流企业，完全是依靠这样一个信念：奉献。这就是三星所崇尚的“事业报国”的精髓。这种事业报国的经营原则，正是三星长期以来对本企业职工进行精神教育的核心内容。它把李秉喆先生个人的信念变成了全体员工的精神力量。

三星的职业培训机构经常这样教育职工：“企业追求的最高目标是什么？”许多人会回答：“利润！”如果再问一句：“追求利润的目的是什么！”恐怕很少有人能作出正确的回答。三星认为，如果一个企业只顾追求物质利益而没有精神追求，那么这个企业就等于失去了正确的追求目标，也就丧失了催人奋进的原动力，经不起打击和挫折。为改变这一状况，三星建立了企业文化，这种文化可以改变全体职工的精神面貌。

什么是企业文化？就是处于一定经济社会文化背景下的企业，最高决策人和所有企业职工在长期生产经营过程中逐步形成并共有的价值观、行为方式、企业精神，以及随着时间的推移逐渐在企业内部形成的一种特有的风气，在组织管理方面所表现出来的经营观念、传统习惯等。其中的企业价值观念在企业所有组织成员中引起精神上的共鸣，从而产生一种向心力，诱发正确的行为方式，使大家团结一致，共同为企业的发展作出贡献。但是，一个企业如果一旦形成了坏的风气，如搞歪门邪道，为个人捞取实惠，那就等于破坏企业的发展，甚至导致破产。

三星的企业文化现在已形成了一个完整的体系，主要由“经营原则”和“三星精神”这两大部分组成。经营原则由三部分内容构成，即“事业报国”、“人才第一”、和“合理追求”；三星精神内容较为广泛，即“创造精神”、“道德精神”、“第一主义”、“完美主义”和“共存共荣”。在三星的经营原则当中，“事业报国”的企业观是三星企业文化的基础，一切企业经营活动都是为实现“事业报国”的这一原则而展开的。李秉喆先生认为，“一

切的一切都要以国家为本，把国家利益放在首位。国家的完整和强盛，会使其他一切问题得以顺利解决。”在 60 年代国家主导的经济增长时期，这种以“国家为先”的企业观上升到支配地位。

60 年代和 70 年代是韩国在国家主导下，实现经济高速增长时期，那时谁搞企业，会被认为是一种爱国行动。因此，“事业报国”在当时不仅已成为企业家追求的最高理想，也成为全体企业职工所共有的理念。在韩国经济高速增长期，大家拼命苦干的精神原动力，就是来自“抱负心”和“摆脱贫困的精神”、所谓“抱负心”，是指通过企业活动可以为国家作贡献，“摆脱贫困精神”，是指使韩国国民从长期的贫困和落后状态中摆脱出来。

“事业报国”作为三星的最高目标，直到现在仍在鼓舞着三星人发扬献身精神。从 70 年代开始，三星的产值一直占全国国民生产总值的 5%，出口一直占韩国企业的第一位。这正是三星引以为自豪的地方。从 80 年代开始，三星把事业重点转移到了电子行业，以便在新的形势下实现事业报国这一崇高理念。李秉喆先生在回顾这件事时明确地说：“三星之所以能在电子行业中取得成功，正是因为它以维护国家的利益、促进国家的发展为目的，决不把单纯追求自身经济利益作为出发点。”

确立“事业报国”经营原则

强国富民有多种途径，而李秉喆先生审时度势，选择了企业经营这条路：以企业发展来巩固国家的强盛和统治基础，企业则以国家为靠山获得生存与发展。

李秉喆先生在《湖岩自传》中描述了自己是如何走上企业救国之路的。

在日本殖民统治时期，李秉喆作为从日本早稻田大学留学归国的韩国学生，摆在他面前的有三条路可供选择：一是参加独立活动；二是当公务员；三是搞企业经营。投身于独立运动可拯救民族于苦难，无疑是一项神圣伟大的事业，但实现这一目标是长远的。在他看来，使国民在短时间内摆脱贫困是当务之急。至于当公务员，他认为，在日本殖民统治下当公务员不光明正大，有助桀为虐之嫌，唯独经营企业这条路适合自己的个性。经过苦思冥想之后，他决心投身于企业经营这条路，把自己的人生与企业拴在一起。这一抉择是他人生的重大转折点，也是三星集团事业的出发点。

但作为初涉社会的年轻人，只从父亲那里分得了三星百石谷物。用这点资本干点什么呢？他决心进行一番市场调查。在对汉城进行了一番了解之后，他认为以汉城为根据地开展事业，行业的选择面很宽，而且朋友也多，建立企业似乎容易些，但遗憾的是企业启动资金不足。后来又对大邱、釜山和平壤了解了一番，发现大宗生意都被日本人所包揽，以自己微薄的资金很难插足参与竞争。最终还是选择离家乡大邱不远的马山为开展事业的最佳据点。现在的马山虽然已成为大型工业城市，但当时却是山清水秀、气候宜人的港口城市。这里作为庆尚南道（相当于中国的一个省）一带的农产品集散地，每年集中到这里又转运到日本的大米达数百万石。另外，还从中国东北运来大量的大豆和高粱，每年各种物资的流通量相当大。

李秉喆先生发现，马山虽然是稻米等粮食的最大集散地，但碾米能力严重不足。日本人经营的几家碾米厂虽然规模很本，但仍满足不了需要。粮商虽然经常预付碾米费，但仍要等很长时间。碾米厂的屯粮处装满大米的草包

往往堆积成山。朝鲜人自己办的碾米厂也有，但规模很小。李秉喆先生看准在马山办个碾米厂很适合自己，但规模必须得大。下定决心之后，他找到他家的两位世交好友，提议合作共事，这两个人也刚好想干点事业。三个一拍即合，决定一人出资一万元创建碾米厂。日本人很瞧不起朝鲜人，说“朝鲜人很不团结，不能指望和朝鲜人合作共事”。而当时他们决定三人合作共事，一方面是为解决资金不足的问题，另一方面，也是想干出个样子给日本人瞧瞧。

1936年春天，三人在北马山买了块地皮，购进碾米设备，建立了“协同碾米厂”。这个商号包含着“齐心协力”的意思，以示三个人的决心。是年李秉喆先生26岁。

碾米厂开业的那一年，正是日本发动侵华战争又在图谋策划太平洋战争的时期。在日本军国主义的统治下，朝鲜半岛成了它发动战争的后方基地。日本加紧对朝鲜人民的压迫和掠夺，农民的处境更是悲惨。据当时的朝鲜总督府资料记载，日本为在朝鲜建立殖民地土地所有关系，从1910年开始调查土地状况，到1928年结束。据1930年的统计数字，收归总督府所有的农耕地及其他土地达888万町步（一町步相当于3000坪），占全国国土面积的40%。总督府将这些土地无偿或异常低廉的价格转让给了以东洋拓殖会社为首的兴业、片仓、藤井等日本人经营的土地会社或日本移民。对朝鲜农民来说，象生命一样宝贵的土地就这样被掠夺走了。日本资本所支配的领域不仅涉及到农业，而且把矿业和工业也牢牢掌握在自己手中。这激起了朝鲜人民的愤怒，社会上出现了抗日运动，日本资本所控制下的工厂罢工浪潮此起彼伏。

这就是李秉喆先生当时所处的社会背景。尽管兵荒马乱，但碾米事业单一、涉及面不宽，所以并没有受到社会冲击。当时的谷物价格由仁川的米谷交易所按市场决定，汉城等其他城市也按仁川的行情定价，所有的企业之间当时盛行实物交易或买进卖出交易方式。李秉喆先生的念头只有一个，那就是专心致力于碾米业，让碾米机不停地运转，保证向客户按期供应米谷，以保信誉。结果一年下来一结算，不但没有赚钱，还把本金赔进去2/3。

有一位合伙人因此提出散伙。但李秉喆先生认为，一旦开始的一项事业，不能因受到一点小小的风浪冲击就轻易放弃。另一位合伙人朴先生同意李秉喆先生观点，因此两人约定：“碾米厂再经营一年，如果再亏损，朴先生的本金如数奉还；如果盈利，除本金外还附加利息一并奉还”。朴先生同意。

同时，李秉喆先生还分析了亏损的原因，发现是吃了从众心理的亏，即米价上涨时吃进，下跌时抛出。第二年他将经营战术来了个一百八十度的大转变：价格看涨时抛出，跌落时吃进。一年下来一结算，不仅赢回本金三万元，还净赚二万元，因此如期兑现了与朴氏之约。

后来李秉喆先生从日本人手中收购了“马山日出汽车会社”，以此为基础办起了一家运输公司，连碾米厂原有的汽车，加起来共有20辆运输车，解决了马山一带运输能力的不足，并大赚其钱。

由此可见，一个小小的碾米厂，虽然规模很小，但其成功的经营，标志着三星事业的开始，其意义是重大的。事业报国的方式有好几种，关键在于如何选择适合自己的事业。有一句古训：“不要被事业所左右，而要去左右事业”。对一个创业家来说，最难的就是如何跨出事业的第一步。年轻的李秉喆先生首战告捷，关键就在于正确选择了适合自己的事业。当时李秉喆先

生的理想是尽快从日本殖民统治下摆脱贫困和苦难，正是这个良好的愿望指引他走上了企业救国这条路。他创办的小小碾米厂是他在这条路上迈出的第一步。

把企业经营与强国富民的理想相结合，为他日后成为叱咤财界的风云人物奠定了基础。什么叫事业？李秉喆先生认为，做对社会有利的事就叫事业。一个人不管他个人是如何富有，如果社会全体成员都很穷，那么这个人的幸福也不会得到保障。事业是有社会性的，推进事业发展的企业本身就是一种社会存在。他目睹了太多的民族苦难。因此，把自己所从事的事业与民族的命运结合在一起，就成为他事业的出发点。

在经历了 40 多年风风雨雨之后，李秉喆先生对强国富民之道总结出这样几条经验：

首先，要经营好企业，不让企业破产，这是一个企业家通过企业经营报效国家的最有效途径。李秉喆先生甚至认为，一个企业经营失败了，不仅是没有完成自己的使命，而且是一种犯罪，因为它损害了国家和人民的利益。要实现“事业报国”的志向，首先要把三星企业建设成一个一流的企业。他说：“要实现这一理想，企业必须拥有一流的人才、最高的待遇和最好的设备。没有一流的人才，就起不到教化社会、引导时代的作用；没有最高的待遇，就笼络不住一流的人才；没有最好的设备，就搞不了技术革新，也就谈不上对国家作出贡献。”

其次，是讲究企业的奉献精神。李秉喆先生说：“我认为，人类社会最崇高的美德就是奉献精神。对于企业来讲，其最大的使命就是对国家、民族和全人类作出奉献。企业对社会的奉献是：通过税金、工资及利润的分配来巩固国家的地位和统治基础。与此同时，企业也以国家为靠山获得生存与发展。”换句话说，就是企业通过经营活动向社会提供丰富的商品和服务、扩大就业机会并获得利润，通过纳税来充实国家的财政。要做到这一点，企业首先要获得利润、积累资金并向新的行业进行再投资，促进技术的开发和利用，从而为国家和民族，甚至整个人类的进步和幸福作贡献。李秉喆先生经常对三星经营者强调说，不应把企业看成是私有财产而应重视其社会效应。他说：“三星的产值占韩国国民总产值的 5%，作为这样一个公司的董事长，绝不能把他单纯看成是三星集团的董事长，而应把它看成是国家的董事长。每当国家处于困难的时刻，我们就越要突出事业报国的经营原则。”强调企业的这种社会责任，正是以事业报国的经营原则为出发点的。

“韩肥事件”的教训

在企业经营过程中，除自身经营失误之外，来自外界最大的威胁是不利的社会政治环境和文化环境。如果不排除这些外界干扰，企业就无法生存，更谈不上事业报国。“韩肥事件”就是一个深刻的教训。

1965 年，三星为奠定韩国化学工业基础，筹建了一座韩国最大的韩国化肥厂，主要生产尿素。“韩肥”就是这座超大规模化肥厂的简称。这是一座在经历多次失败和挫折之后建立起来的世界最大规模的化肥生产基地。从当时化肥厂的工程规模来看，就知道三星为此投入了多么大的人力和物力。1965 年，韩国制造业全系统的出口总额才不过 1 亿美元，而三星为建设韩国化肥厂所拜借的外资就达 5 千万美元。1966 年 9 月中旬，也就是这个厂

的建设工程即将竣工之前，发生了一件意外事件，从而导致这个超大规模化肥厂不得不捐献给了国家。

这个意外事件究竟是怎么回事，至今人们也弄不清其真正内幕。据当时政府公布的情况是这样的：韩国化肥厂的常务理事李某与外界人士共谋，把称号为 OTSA 的糖精原料 2400 袋伪装成建筑原料水泥，利用日本货船秘密搬入韩国蔚山。他们变卖了这些原料的一部分，后来把大量的糖精卖给某化学公司时，中途被釜山海关截获。海关没收了这些原料并征收罚款，总额共 2 千万元。

客观地讲，在当时韩国社会风气普遍不正的情况下，这件事应该说是一个普通的事件。尽管如此，当时的舆论和政界仍把这件事渲染得很严重。也许因为这一事件的肇事者是三星的缘故，事件变得异常复杂，有人把它有意无意地和韩国化肥厂联系到一起（尽管这件事与韩肥厂工程根本无关）。即将完工的“韩肥”工程规模宏大，明显高于当时韩国的发展水平，人们怀疑这一工程所需的巨额资金不是从正道儿来的，所以谴责声四起。有的新闻报纸大造舆论，说是韩国第一大财阀走私。国会也针对这一问题进行了激烈的辩论。在这种情况下，李秉喆先生决定将其捐献给国家。

在四面八方投来冷眼的情况下，李秉喆先生怀着十分复杂和痛楚的心情督促职工继续施工，于 1967 年 4 月 20 日竣工并交给了国家。

“韩肥事件”虽然已过去了很久，但它给三星人留下的教训极其深刻。这件事使李秉喆先生花了半生心血所筑成的宏伟事业顷刻间化为乌有，实在是让他痛心疾首！更令他痛苦的是三星的声誉受到了损失。从此以后，三星把公司名誉视为生命，不准任何人加以伤害。该公司对员工凡是有损三星声誉的行为，一律给予处罚，轻者警告，重者开除，毫不留情。三星决不会象某些公司那样因为是“惯例”而睁只服闭只眼，也不会因为你有苦衷或照顾人情而马虎了事。对三星内发生的每一起损毁公司名誉事件，不管牵涉到什么人，处理起来简直象快刀切豆腐，干净利落，没二话可讲。

三星在几十年的成长发展过程中，始终能够保持比较廉洁的企业风气，与“韩肥事件”给它带来的影响关系很大，以致使公司上下始终引以为鉴。

政经分离原则

从“韩肥事件”的教训中可以看出，对企业生存威胁最大的是社会政治环境。唯有确立并坚持政经分离原则，才能排除外界政治因素的干扰，使企业获得自身的生存与发展。

在 60—70 年代，韩国由军人掌权，政治环境异常混乱，政经勾结、腐败成风。“韩肥事件”发生的前后，韩国正处于这种政治混乱期，对三星的攻击和处理方式与这种社会背景不无关系。自由党政权垮台后，共和党上台执政。在这种权力频繁交替的情况下，各政治势力之间为各自的集团利益相互勾结，尔虞我诈，各大企业集团免不了要被卷入其中，其利益也要受到政治斗争的影响。“韩肥事件”可以说是其中的一个典型例子。

由此可见，政治环境、政治权力和政府干预会对企业的发展甚至生存产生强有力的直接影响。在当时的情况下，有人认为，企业经营的好坏，取决于同政府与政治权力的关系，这比在企业内部搞合理化经营重要得多。这使当时的企业家面临两种选择：要么和政治权力达成密切关系，积极利用企业

经营的外部条件；要么通过企业内部的合理化经营，强化本企业的生存能力。如果这两项都做不到，这个企业就无法成长为大企业，最终只能退居中小企业的行列。

在这一大环境中，三星选择了在企业内部进行合理化经营为主的方案。至于和政府的关系，三星采取的是“不可近也不可远”的立场。所谓“不可近”的立场，是指克制自己不与政治权力建立直接和过密的往来关系。据三星有关人员回忆，李秉喆董事长曾数次强调说：“与政府勾结的企业是不会长久的。企业不应指望政府，而应该依靠自己的力量生存下去。”在这种政治势力频繁交替的情况下，作为一个大财阀，与执政党保持“不可近”的关系，会招致时自身相当不利的后果，有时甚至会使企业的命运处于十分危险的境地。但如果一个企业与政治权力保持过分密切的关系，这个企业也往往会随着这个政权的没落而破产。这一点三星人比谁都明白。所以说，与政治权力保持一定的距离，保持自己企业应有的地位，唯一的途径就是努力保持组织的廉洁。

所谓与政治权力“不可远”的立场，是指有了重大方案或计划时，不可避免地要寻求政府的协助。三星采取的这种与政治权力保持一定距离，又和政府维持协作关系的立场，在三星组织内部已达成共识。在共和党掌权时期，三星曾遭受到相当大的经济损失。所以三星在对外交往中不得不采取慎重行事的态度，给人一种保守的印象；但对内仍坚定不移地实行合理化经营，以自身的力量谋求企业的生存与发展。

针对当时的社会背景，三星努力在企业内部造成“与不正现象毫不妥协的组织风气”，为保护组织机构的廉洁而采取了系列措施。为保持人事公正性。三星不给任何人提供保护伞，坚持在规章制度面前人人平等的原则，对“关系户”和政界人士也不例外。在60—70年代，韩国由军人掌权，为拉关系、近权贵，有的企业有意把有军界背景的人拉进企业，以作靠山。但三星进入时仍坚持看能力、看素质，从不拉关系、看背景。这与三星提倡的“与政治权力不可近也不可远”原则保持一致。如果内部有人违犯“家规”，不管你是“平民出身”还是“权贵子弟”，照章处罚，决不手软。

尽管三星强调“政经分离”原则，但仍然能与政府保持住适当的协作关系。在这方面三星拥有两个有利条件，首先是三星拥有高质量的人力资源。也就是说，由于采用了公开的招聘制度，三星招收了许多国内一流的大学毕业生，这些学生与政府核心部门有着千丝万缕的联系。其次是三星积累了丰富的知识和情报资源，在与政府的关系中三星可以占据有利地位。也就是说，在近代组织经营和市场经济的适应过程中，三星作为先导企业，比政府先行一步积累了国内外有关经济和法律方面的大量资料和情报。对政府来说，要改善经济政策和制度，不得不向民间咨询有关方面的情报。三星对此给予了积极地支持与配合，从而获得了有利地位，尤其是政府的技术部门与三星技术人才之间正式或非正式的关系，已成为三星获得政府协助的重要渠道。最典型的一个例子是建立“综合贸易商社”制度。据有关人士回忆，政府建立“综合贸易商社”的方案几乎全是以三星提供的资料为基础制定的。正是出于这个原因，三星物产公司被政府指定为“综合贸易商社1号”，成为韩国综合贸易商社的先驱和样板。

自从有过“韩肥事件”的教训之后，三星确立政经分离原则，坚持与政治权力“不可近也不可远”的立场，目的是排除来自外界政治环境的影响。

另一方面也不能忽视，“韩肥事件”是由于本公司职工对外交往不慎而引发的。因此，三星注重强调对外交往中要讲原则、要廉洁，以维护本公司的形象。三星人在对外交往中不接受吃请、不拿红包已成为制度，同时也不为生意上的需要请客吃饭或搞私下交易，在任何情况下都坚守原则。该做的生意就做，不该做的生意就不做，决不搞偷鸡摸狗之事。

有一次，韩国一家专门生产纸张的K公司以招标形式购买500台传真机。韩国国内生产传真机的厂家几乎都参加了招标。由于当时韩国的传真机市场萎缩，500台的订货量算得上是一宗大买卖，有关公司都不愿错过这个好机会。

负责销售业务的三星职员对此信心十足，因为他们觉得三星电子部门生产的传真机机种多、型号多、价格档次多，可适应客户的多种需要，无论在出口还是内销方面都占有绝对优势。即使是同一价格水平的传真机，三星的产品在其性能方面也优于其他公司同类产品。但竞争的结果，三星以失败而告终。

事情的经过是这样的：K公司为比较各公司传真机的性能优劣，特地举办了一场“演示会”，让所有投标的公司参加并进行产品的操作表演。三星带去的样品属于“2400S”型机种，在参加演示过程中。三星职员的自我感觉良好，自信“我们的演示成绩最佳”，并时最终入选抱有很大信心。但问题就出在参加演示会的“人”身上，而不在于他们带去的样机。三星这次并没有派销售科经理参加这次演示会，而是商品企划负责人和市场销售代表，为的是能够充分详细讲解本公司产品的特点并顺利地签订购销合同。这些人于K公司的购买部处长连面也没有见过，而别的公司则由销售部经理直接出面，与K公司处长关系很熟。当他们之间亲热地进行交谈的时候，三星职员则正襟危坐，只顾认真进行操作。

500台传真机的订货单就这样落到了A公司的手中。

后来才知道，A公司的销售员背地里给K公司的购买部处长塞了红包。结果，在这场有私下交易的投标角逐中，三星以惨败而收场。

其实，这种私下里“有来有往”的小交易，往往被看成是生意场上的“润滑剂”。这一点是所有生意人所共知的小常识。但是，除了极特殊的情况外。三星人是不能搞诸如此类小交易的。这并不是说三星人平时不善于搞这一类的交往，而是公司不允许，说不定还要受到批评甚至处分。三星对内严禁搞不正之风，对外在任何情况下也都坚持原则。因此，三星在参与竞争时，尤其是参与地方项目投标和公共设施项目投标时屡遭失败。

尽管如此，由这些死板的三星人经营的传真机在韩国国内市场占有率仍居第一，这正是三星集团令人感到神奇的地方。道理很简单：因为“润滑剂”不是万能的，三星人正派的经营作风往往更能赢得人们的好感和敬佩。

第四章 三星的组织管理

三星是拥有 50 多个系列公司（1994 年 10 月经清理合并、出售，现只剩 24 个系列公司）、20 多万职工的巨型企业集团。人们很自然地会问，三星是如何操纵这么大的一个企业集团的？前任董事长李秉喆先生在他的自传里这样写道：“在 50 多年的经营生涯中，我想特别强调一点，那就是一个企业应该有它的经营原则、经营哲学，而且还应该有以此为基础的经营制度。”制度，是一个企业能够健康发展的基础。

创业初期，李秉喆先生常常亲自过问各系列公司的经营状况。但随着事业规模的扩大和经营范围的增多，他感到个人的力量是有限的，应该建立各种制度，用制度来保障每个人、每个部门、每个系列公司的正常运转。三星的各种制度，在韩国企业史上可以说是现代化的始祖。

三星依靠诸多有效而合理的制度，在几十年的经营活动中，始终保持着韩国最高财阀的地位。

那么，三星都有哪些独特的组织管理制度呢？

责任经营制

把需要做的工作排定之后，分配给各有关部门；各有关部门在享有一定权利的同时，承担相应的责任。这就是三星的责任经营制。

三星一贯重视经营制度，这是李秉喆先生亲自建立起来的。自从在马山从事碾米、运输业以来，不管事业规模有多大，凡是与经营有关的具体业务，他都交给专门经营负责人去管理，他只是把握大的经营原则，挖掘各类人才。确定了经营原则，选好了专门人才，然后把企业交给这些专门人才去管理，随着事业规模的扩大，三星的责任经营制度更趋完善、更加具体。这就是“部门经营责任制”，这是三星最基本的经营制度。

30 多年前，韩国还没有几个人懂得经营管理，懂技术的更是少见。与政府交涉，筹措资金，很难找到懂行的人。因此，在引进技术，开发新产品，开辟市场方面，条件非常不成熟。

为了解决这些问题，三星于 1975 年 9 月正式引进了部门经营责任制。根据部门经营责任制，社长把权利和责任同时下放给各部门负责人。各部门负责人负责经营管理，同时要完善利润目标，检查计划执行情况，分析失败与不景气的原因，李秉喆先生指出，所谓部门经营责任制，第一，把要做的事进行分工，指定一个负责人。第二，把要做的事交待清楚。然后让部下去执行。第三，对部下的办事结果要进行公正的评价。第四，使整个事业能够创出利润，使企业进行正常。这是部门经营责任制的核心内容。

个人经营责任制

个人经营责任制是部门经营责任制的具体体现。1986 年三星正式实施个人经营责任制，曾轰动整个三星集团。概括起来说，它就是把要做的事情具体分工到每个人身上，定期管理，定期检查，最后根据其结果进行奖惩的制度。

李秉喆先生特别强调：每个人都要各尽所能、各尽其责，对自己份内的

事要有高度的使命感。这种明确的分工意识深深地扎根在每个三星人心中，使得他们能够自觉、自愿、不折不扣地专完成赋予他个人的每一件事情。

三星采用个人经营责任制，其中还有一段小小的故事：

创业初期，马山碾米厂只有 50 名职员。开始时，工作没有具体分工，过秤的有时要去包装米袋子，开发票的有时要去卖米 50 个人从早忙到晚，还有许多干不完的活。有一天，李秉喆先生想出一个办法，他根据每个人的特点，把开发票记帐的，过秤的搬运东西的，都做了具体分工，结果，50 个劳力绰绰有余，下班时间还提前了不少。不仅改善了经营混乱状况，还提高了工作效率。这就是个人经营责任制最初的形式。

个人经营责任制强调的是怎样在规定的时间内，准确无误地去完成赋予他自己的工作，一位三星集团干部就是这样说的：“并不是非得去划分难以分清的业务，个人经营责任制的目的在于消除分不清责任的经营死角，通过明确的分工，使这些经营死角不至于没有人去管理。”

责任不变原则

三星有一个传统，就是把权利与责任一起下放给下级，使下级有权利处理和决定某件事情。

但是，权力与责任是密不可分的。权力的背后是责任。你拥有的权力越大，责任也就越大。成功了，对你的奖励是丰厚的；失败时，对你的处罚是严厉的。对你既大方又冷酷，奖罚分明这就是三星集团特有的管理方法。

在社会活动中，一个人不可能保证办好每一件事情。关键在于判断是否正确。一件事办得好，大家皆大欢喜；如果办不好，就有个由谁来负责的问题。所以说，“按你的想法去干吧！”这句话的意思是授权与你，对你表示完全的信任；但同时这又是一句双关语，其中包含的另外一层意思是：“一切失误和后果都由你负责！”所以说，三星人听到这句话，欢喜之余还得掂掂它的份量。插手某件事之前必须周密筹划，慎重行事，动用你的一切智慧、能力和经验，全力以赴把事情办好。

尽管如此，失误还是在所难免。当某项工作开展以后，有关当事人发觉事情的进展方向有些不对劲的时候，会说：“这件事完全由我负责！”但是。组织上并不因此而罢休，他们会说：“你负责？就是说，炒你鱿鱼也可以了？但事还没完呢，你给企业造成的损失就撒手不管了吗？”

从这一点上说，三星又是冷酷无情的。

对别的公司来说，一般的事情通常不会让基层职工负责，而三星则不然。因为平时三星给了每一位职工相当大的权力，有多大权力就负多大责任。有人办某一件事也许是得到上级批准的，但只要是你自己亲手办的，一切后果也得由你自己负责，决不能把责任推给上级。

大部分人都希望拥有更多的权力，却极力回避权力背后的责任。其实，权力和责任是无法分开的，犹如一枚铜钱有两个面一样，缺一不可。三星开展权力下放运动和实行自律经营管理，究其实质，就是：“无论干好干坏，成绩和责任全归你”。这一原则犹如铁面无私的法官，对任何人都在进行公正而又严峻的审判。

李秉喆先生指出，交给下级办事的时候，应该百分之百地信任他。曾在三星任职 30 年以上的一位社长说：“通常说李会长，指前任会长李秉喆先

生)的用人之道非常有名,那不是别的,其秘密就是百分之百的信任。一旦信任他,就要全权委托他,而且还要全力支持他。不管这位下级提出什么样的问题,李会长总是认为,‘这是为了我们公司好’,所以能够完全信任下级,而且相信下级不会辜负他的信任。这自然使下级由衷地产生高度责任感,竭尽全力去做好赋予他的那一份工作。”对于责任转移问题,李秉喆先生也有一个非常明确的标准。那就是:“责任不变原则”。意思是说,即使事情已经交给下级办了,上级也不能回避其责任。过问责任,那是有限度的,只局限于对下级职务范围内的责任,至于事情的成败,功过,其责任应由上级具体负责人自己来承担;权力虽然转移给下级,但其责任仍在有关负责人自己身上,这就是“责任不变”原则。

如何使组织充满活力

通过各种制度,三星保持了集团组织的廉洁、健康风气。但有时也容易产生僵化的官僚主义作风。

李秉喆先生曾在集团干部会议上说过下面一段话:“一个公司要成长发展,就要有谦虚、亲切的风气,如果给人以官僚主义、不亲切的印象,那是不好的。官僚作风不仅给外界一个不好的印象,而且还会阻碍企业内部的上、下级沟通。如果官僚主义继续蔓延,就会阻碍职员、课长、部长等向社长提出有益的意见,所以我们一定要根治官僚主义。”

他还强调,使组织充满活力是一个经营者无形的成就,这比公司表面上的成就还要重要。也就是说,一个经营者即使从物质方面取得了较好的成绩,销售额上升,收益提高,但如果他不能把公司内部上下关系搞得融洽、和气,相互不能沟通、不能合作、造成混乱,那么这个经营者仍是不合格的经营

三星重视人才是举世闻名的。在组织活力方面,三星也同样强调人才的重要性。“组织=培养人才的力量”,这是李秉喆先生的一句名言。他说:“依我们的经验来看,进公司1—2年后,其中的5%就会被淘汰,30%是优秀的,剩下65%是根据环境和领导层的影响而变化的。组织力,指的就是如何把这些65%的人培养成人才。”

在三星很难找到韩国其他公司普遍存在的由血缘、学缘、地缘关系结成的各种各样的“会”,如同学会、同乡会等。李秉喆先生曾下令禁止结成此类小集团。因为这种“小集团”一旦形成,就会侵蚀公司内部的凝聚力,断送有能力的人才,阻碍经营合理化,阻碍开发某种产品,有时甚至也会把社会上的党派之争引入公司内部。

三星的组织活力,就是在于它能够排除各种不正常关系,保证上下沟通,使集团能够保持比较廉洁的组织风气,这是三星组织管理成功的一条宝贵经验。

制定方针和数量目标

在企业经营当中经常遇到的一个难题。就是如何制定目标。对于一个企业来说,目标可以有两个:第一,是制定企业的经营方针;第二,是制定企业要达到的数量指标。

日本的经营管理是着眼于未来的“方针管理型”,美国属于重视数量目

标的“计数管理型”，而三星可以说是二者合一的“综合管理型”。

平时，李秉喆先生经常强调，建一个项目要考虑到10年、50年以后的将来，不能只看到眼前的利益。三星集团的一位社长是这样回忆的：“1979年我曾在‘三星精密’工作。那时正在盖工厂，准备搞发动机维修业务。李秉喆先生催我们赶快生产零部件，催我们快点生产飞机。走路还没走稳呢，他就催我们快点跑，恨不得让我们赶快飞起来。可是没过几年，1987年我们果然开始制造飞机了，这是当年李秉喆先生用长远目光给我们制定长期目标的结果。”这个例子说明，一个企业应该有一个长期的发展方针和发展目标。

另外，三星除了长远的发展方针和目标以外，还强调具体的数量管理目标。

三星认为，盲目地去争冠军是不可取的。要明确自己到底比发达国家或其它先进企业落后多少？最理想的目标是什么？现在离这个目标还有多远？还要做多少努力才能达到这个目标？这些问题，应该有一个具体的数据。这就是三星强调的数量目标。李秉喆先生说：“事业就跟约秤一样，需要非常精确的数字。即使是非常精确的数据，有时也会随着条件、环境的变化发生一些意外，更何况依靠不精确的数据？”搞企业就要追求不折不扣、十全十美，需要彻底的合理性，这是李秉喆先生的信念，也是三星事业成功的秘诀之一。

如何制定目标

对一个企业来讲，制定什么样的目标，如何制定目标，是非常重要的。可以制定过高的目标，偏高的目标，也可以制定消极保守点的目标。三星主张制定偏高的目标。李秉喆先生主张，“目标要定得稍高一些。”他认为，定90%的目标去完成110%，不如定120%的目标去完成100%。他认为，制定偏高一点的目标，全力以赴去完成它，这是一个企业能够长期发展下去的捷径。

三星在制定目标时特别重视“先进指标”。所谓“先进指标”，指的是把发达国家优秀企业的各种经营成果用数据表示出来。三星集团的一位干部曾说：“1955年2月我刚入三星，在‘第一制糖’工作，李秉喆先生就特别强调与发达国家的指标对比：在成本方面与发达国家还存在多少差距，利润是多少，人均生产量是多少，等等。每次开会，他都习惯性地问道美国是多少，日本是多少。”

用发达国家的标准来衡量自己企业的竞争力，通过对比，发现与发达国家在技术水平、经营成果方面还存在多少差距。是三星制定工作目标的一个很重要的标准，因为同先进指标对比，知道了差距，才能制定明确的目标，才能逐步缩小与发达国家之间的差距。

另外还有一个标准，那就是“第一主义”。不管是学者，还是政治家，在竞争中都要争当第一名。企业也一样，应该制定一流的目标。如果仅仅制定三、四类目标，那么这个企业是没有发展前途的。只有制定一流目标并努力完成它，企业才有希望继续发展下去。

“先进指标”和“第一主义”原则是三星制定目标的标准，也是三星各系列公司在其国内能够走在众多企业之首的秘诀。

会长秘书室制度

三星集团内部原有 50 多个系列企业，现在减为 24 个。此外，还有医院、文化财团、垒球队等。这些企业和机构，都实行独立经营责任制。假设一个公司一年建两个项目，那么整个集团一年就有好几十个项目。

为了协调各系列公司之间的相互利益关系和人事安排，防止和监督不正之风，及时收集和提供情报，三星于 1959 年建立了其特有的会长秘书室。

现在的三星秘书室有 250 多人，一般由入社工作 5 年以上的干部组成，可以说他们是三星最高智囊团。

秘书室分为企划调查、人事、财务、金融、宣传、监察、技术运营等部门。这些组织的共同任务，是帮助最高决策者制定经营原则，管理和支援各系列公司。

三星各系列公司最高决策者所关心的问题，主要是集团的长期发展规划、提高技术水平、提高经营管理效率、开辟新项目、经营不善企业的扭亏增盈等问题，这些问题由会长秘书室负责解决。

李秉喆先生对会长秘书室的要求是非常严格的。他要求秘书室全体成员，对每个难题都要提出解决的方案。

秘书室内部的主要职能是这样划分的：

首先，企划调查部门。它主要负责规划和立项。它还收集和分析各种经营情报，将其提供给各有关企业。李秉喆先生要求企划调查部门为最高决策者提供参考资料。建一个项目必须要有一个准确而迅速的调查，失去情报也就失去了事业。李秉喆先生一向强调，一个项目上马，一定要进行慎重的调查研究。这是企划调查部门的主要职能。

其次，人事管理部门。它负责整个集团的人员录用、教育、工作安排、福利待遇等业务。其职能，主要是制定整个集团的人事政策，负责新员工的统一录用以及干部的安排和调动等业务。人事管理部门最大的任务是使各类人才各尽所能，各得其所。

第三，宣传部门。对外负责宣传整个集团的经营原则、方针，对内起新闻媒介作用。李秉喆先生制定的弘报室的业务方向是“中庸与信用”。也就是说，禁止虚伪的夸张，从长远目光重点宣传企业整体的形象。他反对弘报室美化他个人。他重视的是三星集团整体的形象。

第四，秘书室还有一个特殊的部门，那就是监察部门。它的主要职能，是对企业的经营情况和组织状况，进行定期或不定期的检查，尤其是对那些经营不善的企业，重点检查它的经营政策、人才任用状况、企业活力等。李秉喆先生说过：“监察部门要看到大的方向，不能只看到个别现象”。这是他给监察部门制定的原则。

此外，秘书室还有一个值得一提的部门。那就是运营部门。它成立于 1983 年，随着系列公司的增加，一些企业经营不善问题开始暴露出来，原有的秘书室体制还不能解决这些问题。这就是当时成立运营组的动机。运营组的主要业务是负责定期检查各系列公司的经营状况，找出原因，提出改善方案。

运营组改善经营的方式有直接的和间接的两种。直接的方式主要是向各社长或主要责任人提出建议，或直接向会长报告。但大部分情况下采取的是间接方式。也就是把解决问题的方案提供给各系列公司社长，至于具体如何

实施，则由各系列公司社长自己决定。

李秉喆先生曾对会长秘书室这样嘱咐过：“第一，要广泛收集并整理国内外有关情报。整个集团的发展。不能由会长一个人根据自己的感觉决定，准确而迅速的情报是绝对必要的。经营者应该摆脱权威者意识，虚心接受年轻专家提供的情报资料。会长一个人的能力是有限的，希望你们多提点意见。第二，要调查各系列公司适合共同合作的项目，弄清哪些项目不适合一个公司搞，哪些项目适合一个公司搞等问题。第三，把国内外经济动向资料尽快收集起来，尽快地提供给各系列公司。新鲜的情报是集团的细胞和血液。如果这一点做不到的话，集团会发生功能失调，最终会停止运转。”

社长团会议原则

三星在经营方面实行各公司独立责任经营制。把经营权完全交给各系列公司社长，关系到整个集团利益的调整和企划业务则由会长秘书室解决。会长本人只把握大的原则性问题，发现人才并培养人才。这是三星独特的经营体制。

那么会长是如何了解和掌握各系列公司的经营情况呢？那就是通过每年召开一次的社长团会议。

这个一年一度的社长团会议，由会长亲自主持。各系列公司社长把当年的经营实绩与下一年度的计划向会长报告并在这个会议上通过。重大的决策往往都是在这个会议上形成并决定的。从这个意义上讲，这个会议又是集团内部最高表决机构。会长就是通过这个会议了解和掌握各系列公司的经营情况的。

社长团会议有四个基本原则：

第一，主要讨论存在的问题、今后改善的方案以及今后的发展方针。

第二，简明扼要地报告有关销售额、利润、设备的增加。资产的变动情况，以及经营方面存在的问题；对策和下一年度展望等。

第三，有关经营实绩的报告，应以当初的目标为依据，分析完成或未完成的原因以及今后改善的方案。

第四，决定的项目一定要付诸实施。不能实现的项目就不做决定。

这里有一点值得注意，就是除了问题严重的公司以外，一般各系列公司社长提出的目标、方案基本上都能通过，因为李秉喆先生赋予了各系列公司社长以独立的经营权，这些公司都实行独立的责任经营制。

1977年在接受日本“日经商业”杂志的一次采访中，李秉喆先生曾这样说过：“我每年只听取1—2次有关事业计划和事业报告，除此之外，我把所有的事都交给各公司社长去办。因为，这些人是有能力而且值得依赖的，他们决定的事，我认为我没有必要再介入进去。如果不信任他们，那么这么大规模的三星就很难运转了。”这也是他“用人勿疑，疑人勿用”原则的具体体现。

当然，除了上述正式的会议以外，非正式的座谈会形式的会议每周开一次。这种会议是自由讨论式的，主要就当前存在的问题交换意见，交流情报，讨论相互合作等问题。

广泛听取专家意见

三星有许多国内外专家或顾问。这些专家或顾问来自各个方面，有经营方面的，有社会学、历史学等人文社会科学方面的，也有理工方面的。尽管他们没有直接的企业经营管理经验，但他们有理论知识。虚心请教各路专家，多听、多问，正是三星在实践中减少错误，提高投资成功率的一条宝贵经验。

第五章 三星的变革

为什么要变革

最近几年，发达国家的技术保护主义，世界经济的全球化趋势，市场开放压力，韩国国民对大企业从政治、社会两方面的种种限制以及具有新价值观念的年轻一代的出现等，使韩国企业、包括三星集团面临着新的环境变化。正是这种前所未有的环境变化，促使三星不得不实行一系列变革。

发达国家的技术保护主义

以知识产权为主的发达国家的技术保护攻势，给韩国企业带来了巨大冲击。尤其是 1987—1988 年间，美国著名半导体企业 Texas Instrument (TI) 对三星的侵权起诉，使三星为此付出了巨大的代价，同时也使三星认识到技术的重要性。

另外，由于三星集团已发展为世界性大企业，发达国家不再把它看做是普通的发展中国家企业。在他们眼里，三星是自己潜在的竞争对手，因此，他们尽量避免将先进技术向三星出回。对三星而言越是先进技术，其引进的难度就越大。过去，依靠仿造技术发展起来的三星感到，只有加强技术开发研究才是三星发展的唯一的出路。

市场开放压力

世界经济的全球化趋势与国内市场的开放。向韩国企业提出了新的挑战。对于企业而言，已不再有国内、国外市场之分，其竞争对手已不仅仅局限于国内企业。如 1986 年 7 月台湾市场开放以前，台湾著名的家用电器生产企业“大同”（音译），在台湾省内曾拥有 250 个直销店和 400 个代销店，经营本企业产品的 85% 以上。但开放市场不到 6 个月，“大同”失去了相当大的省内市场；仅一年，大同就变成了日本东芝、美国 Amana、德国 Crundig 产品的代销店。由于市场开放，台湾家用电器进口数量比开放以前增加了 10—20 倍以上。

三星在韩国国内市场，可以说是具有强大实力的大企业。但是随着贸易、投资自由化进程的加快，谁也无法保证，将来市场全部开放以后，面对物美价廉的外国产品，还会有多少人买三星的产品，三星的电子、重工业、贸易、化学等全球化速度非常快，如果不面对国际市场，企业将无法生存下去。这种危机意识使三星加快了变革的步伐。

韩国国民对大企业的态度发生了变化

在韩国经济高速发展时期，大企业曾发挥过举足轻重的作用。但是随着经济发展速度的减慢，以及社会财富过分集中在少数人手中而引起种种社会问题之后，国民对大企业的态度发生了很大变化。尤其是大企业对小企业的排挤，使很多韩国人认为，大企业是阻碍社会发展、造成社会分配不公的根源。因此，三星感到有必要改变国民对三星的认识。

具有价值观念的年轻一代，更加看重个人的价值

越是高级人才，越重视自我价值的实现。再加上新产业的出现带来就业

机会的增加，使人才流动更为容易。企业如果想留住这些人才，就必须满足他们精神方面的需要，充分尊重他们。在经营方面，也需要改变过去那种传统的经营方式。有鉴于此，三星对过去几十年来一贯奉行的经营原则进行了变革，把“事业报国、人才第一、合理追求”改变为“世界第一、重视技术、尊重人才”原则

文化的变革

经营原则的变化

过去三星的经营原则是“事业报国、人才第一、合理追求。”在经济全球化趋势中，“事业报国”这个概念变得有点保守和狭隘。三星在世界 50 多个国家设有 200 多个海外基地，如果让这些外国雇员为韩国的利益效劳，显然有点不合适。因此，随着国际化趋势的加快，过去“事业报国”原则被“世界第一”、“顾客第一”原则所取代。随着时代的变化，“人才第一”原则也显得有点偏激。在世界性的技术竞争中，技术的重要性越来越显著，技术与人才同样重要。因此，“人才第一”原则被“尊重人才”和“技术第一”原则所取代。在技术竞争日趋激烈的全球经济环境当中，“合理追求”原则有时也因过分慎重和追求十全十美，难免失去出击的时机。与合理追求相比，及时把握时机、敢于挑战、积极进取和开拓，更能符合时代的要求。

新的经营原则

新的经营原则，可以概括为“世界第一、重视技术、尊重人才”。

在经济地区集团化、全球化过程中，三星和其他企业一样，面临着与世界大企业的激烈竞争。随着韩国国内市场的逐渐开放，国外企业将大量涌进韩国，与韩国企业进行竞争。在国外市场，三星过去的 OEM（来料加工）形式的战略已经不灵了，需要创造自己的商标与国外企业竞争。这种竞争不仅表现在出口上，而且也表现在对外直接投资领域。

三星的“世界第一”原则，并不说在所有领域都达到世界第一、而是在特定的几个领域与世界著名企业一比高低。

我们可以通过三星研制 AF—SLIM 型照相机实例来说明三星的“世界第一”原则。

“三星航空”于 1978 年先后研制了 WINKY、SF—250、AF—EQ、AF—ZOOM700 照相机，成为在韩国国内最有竞争力的照相机生产企业。进入 80 年代中期以后，全自动照相机在国外市场出现，照相机生产大国日本不愿转让先进技术，东南亚各国依靠其廉价的劳动力，与三星产品竞争，导致三星照相机竞争能力日益下降。三星面临严峻考验。为了尽快学习日本的照相机生产技术，三星通过反复调查，于 1987 年 5 月在日本设立了日本技术中心，同时在韩国国内也成立了照相机开发小组。通过不懈地努力，1990 年 5 月 16 日，在人柴盒大小的体积内，具有 25 种功能的、世界上最小、最轻、功能最多的 AF—SLIM 照相机终于诞生了。当时，美国的 Popular Photography 和英国的 Amateur Photography 都报道了三星这一最新技术，认为韩国照相机技术已超过日本。结果，三星创下了在国内销售 2.6 万架、在国外销售 9.1 万架相机的惊人成绩。这就是三星追求“世界第一”原则的真实写照。

“重视技术”的原则，尽管在数量方面，三星已经具备了世界规模大企

业的条件，但在质量方面与世界一流企业相比，还存在相当大的差距。在国际化、全球化趋势中，三星对于这一点给予了高度重视。

三星重视技术的经营原则，具体体现在人才录用、干部提拔以及技术投资规模等方面。

新的经营原则，还有很重要的一点，就是尊重人才原则，这是三星“人才第一”原则更高一层的升华，我们可以把它理解为广义上的概念。从“人才第一”到“顾客至上”乃至对人类社会的贡献，按现任李会长的观点来理解，这些都属于“尊重人才”的范畴，是尊重人才的原则。他还认为，“顾客是上帝”也属于“尊重人才”原则范畴，这比过去“事业报国”原则范围更广泛。三星作为世界性大企业，不仅要报效自己的国家，而且要为整个人类做出贡献，这是它经营原则上的一次大飞跃。“顾客至上”原则，通过下面一个例子看得更清楚。

“三星建设”作为韩国建筑业的一个后起之秀，在80年代末期知名度还很低，与其他著名的大建筑企业相比处于相对劣势。1989年韩国政府发表了发展200万套住宅及建设卫星城的计划。“三星建设”把它当作了一个提高其知名度的绝好时机，提出了“在这次住宅建设中创销量第一”的目标。

要达到这一目标，最重要的是最大限度地吸引顾客，而顾客的绝大多数是妇女，这是因为韩国妇女在购房问题上比男子更有发言权和决定权，这与韩国“男主外、女主内”观念有关。根据这种情况，三星以家庭主妇为主要对象，在新罗饭店（韩国著名饭店）举办了样板房评论会。评论会上，主妇们提出了很多改进意见，比如，减少房间数量，加大客厅面积，卫生间异味应迅速排除。另外，如果客厅柜、鞋柜等家具不合意，住进后重新制作和布置，往往会造成很大浪费。最后，设计师们按照主妇们的意见，修改了原设计图。如把卧室与客厅的墙做成活动墙面；把卫生间的换气设施改为动力换气设备；与韩国著名家具企业（BIF）合作，使客厅柜、鞋柜等家具在设计、颜色、材料等方面都满足了主妇们的要求；把电话线延长到了多功能室等。

结果，在这次住宅销售中三星创造了国内销量第一的记录。其成功原因，就在于真正把顾客当作了上帝，最大限度地满足了顾客的需求。

人才的变革

过去人才观存在的问题

随着三星的变革，三星的人才观也发生了变化。过去，人们总说三星人责任心强，办事认真负责，一丝不苟。但三星人同时也被认为过于保守，缺乏创新精神与开拓精神。其原因是多方面的，但最根本的原因，也许是官僚主义与彻底的合理主义原则带来的副作用。

随着三星集团的发展，其组织规模越来越庞大，官僚主义在各部门逐渐盛付起来，造成上下难以及时沟通。加上凡事都要做到十全十美的合理主义原则，捆住了很多人的手脚。每做一件事，每想一件事，都要反复考虑是否具有合理性。再加上三星特有的重视结果的办事原则，使很多人不愿去冒险。对人的评价往往视其结果而定：成绩是优秀的，得到奖赏；没完成目标的，受到惩罚。因此，很多人只埋头干自己份内的事，认为“多一件事还不如少一件事”，不愿去搞富于创意且带有风险的新事业。

三星新人才观的特点

新的人才观更多地强调开拓精神。这具体反映在以下几个方面，即积极培养富于创新精神的人才，重视技术人才，培养国际型人才等三个方面。

一、积极培养富于创新精神的人才

(1) 人才录用方式的变化。首先，从面试到录用，实行分权化。除了少数人才由三星集团人才委员会统一招聘以外，其余的都由各系列公司自己决定，这在过去是没有先例的，已故老会长李秉喆先生有一个特点，就是几与经营有关的问题，都交给各个系列公司管理，但唯独人才录用是由他亲自决定的。他认为，优秀的人才除了具有优秀的头脑以外，还应该具备优秀的品德，而这种内在的优秀品德往往可以从其面貌反映出来。所以他在人才录用标准上，一半参考学历，一半观察其仪表，二者各占 50 分，这与其他韩国大企业比较重视笔试的风气是截然不同的。这也是李秉喆先生一生引以为自豪的一点。他说：“我一生最值得自豪的一件事就是发现和培养了一大批优秀人才。这些人才不仅为三星，也为韩国经济发展做出了不可低估的贡献”。其次，面试内容和形式，过去一般都是由考官提出问题，应聘者回答。但现在则采取由考官提出一个主题，7—8 个应聘者互相讨论，在讨论过程中，观察每一位应聘者的表达能力、说服能力以及随机应变能力等。

(2) 成立各种兴趣研究会

为培养富于创新精神和自律型人才，三星还鼓励和支持成立各种兴趣小组。题目和主题由个人自己决定，研究时间和人数不限，几个人组成一个小组，经费全部由公司负担，每六个月举办一次奖励会，对优秀研究成果进行奖赏。这种制度激发了每个职工的研究欲望，使很多建议、发明、研究成果与公司的利益直接联系起来。下面，概略地介绍一下以 TOP GUN 命名的基础材料研究会。

1989 年 10 月，由“三星物产”的 S 课长牵头成立了研究新型材料的 10 人研究小组。他们在研究中发现，有一种材料具有抗菌、保鲜、产生红外线等功能，可在家用电器部门推广应用。为了支持他们的研究活动，公司不仅提供了一切研究经费，还派他们到日本参加博览会，为他们配置了实验用的家用电器。

经过无数次不懈的努力，他们终于研制出能延缓食物保质期 3—4 天、保鲜期比普通冰箱长的特殊冰箱。1991 年 3 月，他们与“三星电子”和“第一毛织”合作，终于把研究成果转变成商品，生产出了第一批新型的冰箱。

(3) 对人才评价方式的变化

首先，过去对一个人工作质量与数量评价之比约为 40：60，现在则以质量评价为主，包括产品质量，经营，技术开发，基础设施，国际化战略，事业结构等方面。第二，把过去的惩罚为主变为奖励为主。过去，三星对员工奖惩非常严明，有功必赏，有过必罚。现在则以奖励为主，重视鼓励人们积极向上的一面。第三，逐渐把过去的重视结果改变为重视过程。

下面举一个例子，说明三星在人才评价方面所起的变化。美国商务部曾起诉三星电子倾销半导体。负责处理这件事的业务主管尽管付出很大努力，但最终也未能改变法院初审结果，即三星电子倾销一案成立。如果按过去的做法，对该主管的业务评价肯定是 D 级，但这次对他的评价结果是良好。因为美国商务科对这一案件的态度非常坚决，丝毫没有商量的余地，无论该主管活动能力多么出色，都不能改变其结果。

二、重视技术人才

随着三星向技术密集型产业发展，对技术人才的重用已成大势所趋。

过去最高经营决策部门以管理人才为主，如商业、经济人才居多，但现在技术人才比重增大了。

1988年1月，35名最高经营人才当中，25名是管理人才。但到1993年1月，管理人才只有19名，技术人才由当初的6人增加为9人，增长速度为5%。

表5—1 三星最高经营层干部专业结构（1988年、1993年）

	管理	营业	技术生产	合计
1988.1	25	4	6	35
1993.1	19	15	9	43

最高经营层包括会长、代表理事、副社长

不仅是最高经营层，在理事级以上的全体干部中，理工人才比重也大为提高。1993年11月，在780名干部当中，理工人才为398人，超过一半，而且越往基层，理工人才比重越高。

重视技术人才，也体现在留学人才的录用上。从表5—2可看到，留学人才的比重越来越大。到1992年底为止，博士比例逐年上升：1988年为33人，1989年为61人，1991年为77人，1992年为80人。他们中的大部分人是理工专业人才。

表5—2 三星留学人员录用状况

	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	合计
博士	84	33	61	82	77	80	417
硕士	76	54	57	57	60	54	358
合计	160	87	118	139	137	134	775

三星不仅重视留学人才的录用，而且更重视使这些留学人员能够在三星安下心来工作。为此，李健熙会长曾说：“最近研究开发人力越来越多，很好地指导和培养这些人才是非常重要的。如果这些人才有一天离开三星去选择别的出路，这对三星、对国家都是一种损失。”从中不难看出李健熙会长对高级技术人才的重视。

三、培养国际型人才

随着产业的全球化和国内市场的开放，加上发达国家的贸易保护主义和韩国国内生产条件的恶化，三星各系列企业纷纷走向国际市场。

为了在短期内尽快培养国际经营人才，三星采取了三项措施，即大量录用当地人才，实行地区专家制度和培养21世纪高级管理人才。

第一项措施，大量录用当地人才。

三星集团的当地雇员人数，1985年为1512人，1993年为13620人。这说明三星的国际化经营由销售法人向需要很多当地人力的生产法人企业转变。三星为使这些当地雇员变成三星人，采取了把这些人邀请到韩国，在韩

国接受特别教育的办法，“三星物产”明确规定，时国外投资国当地雇员进行教育的目的是第一。通过对韩国三星集团的访问学习，提高对本公司的认识，从而提高工作效率；第二，通过参观三星集团及系列公司、工厂，了解生产车间，了解三星产品；第三，培养他们做三星人的自豪感。三星人力开发院每年举办两次这样的培训，每次各 40 名。教育时间为 1 周，主要内容包括：介绍韩国文化和历史；三星的经营原则和三星精神；三星与韩国经济；参观工厂和古迹。

三星各系列公司每年也主办两次这样的培训班，每次各 10 人。这些学员先参加人力开发院学习，然后到各系列公司接受集中培训 3 天，主要培训内容包括：了解本公司经营现状和未来；本公司国外经营状况；如何与本公司派驻职员进行相互合作；在有关部门工作。三星下属各公司主办非正规教育，其对象主要是国外当地工厂的职员。从 1992 年起，对中国当地职员也开始进行这种教育，当年分 3 次共 12 名，1993 年为 7 名。主要教育内容有：产品种类教育；访问有关工厂；了解本公司经营状况。通过这样的“邀请教育”，三星使当地雇员了解韩国，了解三星。这些人回国以后，必然向周围人介绍他们去韩国受教育的情况，这等于宣传了韩国，宣传了三星。这种教育意义是很深远的。

第二项措施，地区专家制度。

这制度在“人才第一”原则一章已经谈到了，故在这里简略提一下。三星在工作满三年的职员当中，挑选 10% 的职员派往国外学习一年，使他们对当地文化、历史、地理、经济、风土人情等，有一个广泛的接触与了解，最终成为该地区的专家。

1993 年 1 月，被派人数为 500 人。按系列公司来分，“三星电子”占 50%。被派遣国家中，日本占 35%，美国占 18%；发达国家合计占 73%，发展中国家占 27%。

三星实施的地区专家制度，具有以下几方面特点：（1）候选人为在三星工作满三年的未婚青年。因为要成为地区专家，就要一个人生活一年。（2）没有特定的任务。被派职员可自由安排自己的计划，除了最基本的规则，如食、宿等要自理，学习 6—9 个月当地语言等，一年时间他可以自由自在地去旅游、交朋友、看电影，只要是有助于了解各地文化、政治、经济、地理、风土人情等，他都可以涉足。

（3）选拔程序和对他们回国后的管理非常严格。第一年通过对语言、业务成绩、品德等方面的评价，初定候选人。第二年筛选一次最后定下来。第三年让他们集中研究被派往国家有关情况，这些专家回国以后，每季度要写一份“培养报告”递交给人事部门，以便使上面及时了解这些人才的培养进程。培养这些人才每年所需要的经费为每人 5 万美元。下面收录了三星“地区专家培养原则”，供读者仔细研究：

地区专家培养原则

原则一：关于地区专家培养中长期计划

——各系列公司根据本公司国际化进程，可分 A、B、C 三级，建立地区专家培养中长期计划（1991—1994）。

区分	派遣计划	公司
A	新人社职员的 15 %	三星物产、三星电子（家电、通讯、电脑、半导体）
B	新人社职员的 10 %	三星电管、电机、重工业、生命保险公司、安国火灾
C	新人社职员的 5 %	其他

——各系列公司在具体实施过程中，可自行调整 A、B、C 级。

原则二：关于派遣地区选择

——根据国际化、当地化实施计划，建立国别派遣计划。尤其是电子，向重点实施地区派遣 60—70%，集中培养地区专家。

原则三：关于培养对象挑选问题

——入社满一年的职员，对其外语、业务态度等进行评价，初步选定培养对象。

——第 2 年对其进行再审查，确定之后通知本人，提前做好外语、波派遣国家的情报研究、护照、签证、驾驶证等方面的准备。

第三项措施，培养 21 世纪高级管理人才。

三星不仅重视对年轻人的培养，而且对中年业务骨干的培养也非常重视。

MBA 课程，就是专门为这些人设置的硕士课程。

1992 年下半年起实施的这个课程，每期选 50 人，集中培训 6 个月。首先在国内学习 3 个月，学习电脑、外语、经营管理的主要课程（销售、生产管理、人事组织、国际经营战略、财务会计）；此后两个月分日本、美国两个组，委托当地教育机关进行教育；最后一个月回国写论文。这个制度具有一个重要特点，即这些接受培训的中年业务骨干在本公司的所有待遇，包括职务、职称等原封不动地保留，从形式上看同出差没有什么区别，其目的在于使他们能够专心学习。

经营战略变化

从三星 50 多年的经营历史，可以看出，40 年代它主要从事贸易，50 年代是食品、纤维，60 年代是保险，70 年代是家电、零部件，80 年代是半导体、机械，90 年代是化学。三星产品几乎遍及所有领域：从白糖、布料等日常消费品，到半导体、航空等高尖技术领域。这是它在不同时期根据国家不同的产业政策进行多样化经营的结果。到 1993 年 6 月，三星集团已发展成经营五大部门，拥有 34 个系列公司的世界性大企业。尽管这样，它与世界著名大企业相比，仍存在巨大差距。如在 1990 年电子产品销售方面，IBM 公司销售额为 690 亿美元，三星只有 80 亿美元，化学产品销售额，杜邦为 398 亿美元，三星仅 15 亿美元。

新的经营战略

（1）经营品种集中化

经营品种集中化，指的是在现有经营品种基础上，集中发展特定的几个部门。

几年前，一提起三星，人们很自然地想起三星物产、三星电子、第一制

糖等。但现在，三星主力产业除了三星物产和三星电子以外，还有三星重工业、三星综合化学、三星生命等。这表明，经营内容已从消费材料向精密材料、重化学、金融领域转变。尤其是半导体和重工业等高附加价值产业，是三星准备不惜财力集中发展的产业。到 2000 年，三星计划将电子、化学、机械销售额从现在占集团总销售额的 30% 提高到 50%。从设备投资和技术投资等投资额分配来看，电子和化学部门目前处于优先地位。这两个部门在整个集团设备投资和技术投资中所占的比例分别是 74.2% 和 88.2%。向这两个部门集中倾斜的目的是提高投资效率，突出三星形象，提高集团竞争力。

(2) 品种合理化

品种合理化，指的是在现有经营品种中，把一些缺乏竞争力、利润小、没有市场的品种缩小或取消，向特定的几个部门集中投资，从而提高国际竞争力。

1993 年 6 月。三星确定今后经营方向为“21 世纪尖端高附加价值产业”。通过合并、出售等方式，系列公司由 48 个减少到 24 个。这样，三星具备了面向 21 世纪的较具竞争力的企业群体，即电子、重工业、机械、化学等重点领域。

表 5—3 三星 21 世纪目标

经营结构变化

与中小企业携手合作

一个大企业包揽整个从零部件生产到组装的全部工序是不可能的，而且也是低效率的。因此，在进行品种合理化过程中，三星正积极推进与中小企业的共同合作：从 1990 年到 1992 年期间，三星集团把 1241 个项目（相当于 1.3 亿美元）转让给与其有合作关系的中小企业。

生产一辆汽车需要 2 万个零件，生产一台彩电需要 500—700 个零件，生产一台录像机需要 800—900 个零件。三星采取的办法是，把这些零件交给许多中小企业去生产，然后再收购回来，最后组装成最终产品，再以三星商标出售。为使这些中小企业生产出高质量的零部件，三星从技术培训，技术指导，资金等方面，提供很多优惠条件。因为这直接关系到三星产品的质量问題。

小型化

三星为优化经营结构所做的第一种尝试，就是把整个三星集团分成若干个小集团来经营，其目的是克服大规模企业的低效率和浪费现象，充分发挥各小集团的灵活、应变能力。现在，三星根据业务分工，把所有系列企业重新组合成几个小集团，即电子部门、机械部门、化学部门、贸易、金融部门、生活服务业务部门。

过去，三星在国际化经营中常常听到一些外国人提这样的问题：“三星为什么要参与那么多种类的经营？”“三星企业是干什么的？”这说明三星在国际市场上还没有一个拳头产品。庞大的企业规模，反倒影响了人们对三星产品的认识。小型化的目的就在于提高三星知名度，突出三星形象。

开辟新的领域

最近几年，三星开辟了商用车、信用卡、证券业等新领域。这三个领域都具有很好的市场前景。值得重视的是这三个部门与前面讲述的 21 世纪三星的目标是密切相关的。比如说，商用车生产是为将来生产轿车打基础的；信用卡、证券业是为将来成为综合性大金融公司而做准备的。

目前，三星重点开发的新领域，是制造业部门。在制造业中，汽车、环境、新材料、遗传工程、航空航天等高附加价值产业是其重点。另外，在服务业部门，银行、运输机械、流通、情报业、健康、医疗等部门，也是重中之重。

技术开发战略变化

过去技术经营存在的问题

首先，在韩国一提起三星，人们很自然地会想到三星的管理和组织性，而对它的技术相对来讲提得少些。管理为主的经营方式，助长了人们重视管理服务，轻视技术的经营风气。其次，三星的追求完美精神、重视结果的评价方式，使人们尽量回避有风险的事业，因而导致缺乏挑战精神、缺乏创造力和独立性。人们更多的是照搬上级指示，死板地依照命令行事。长此以往，管理方面虽然井井有条，成绩斐然，但造成了技术力量相对薄弱。另外，三星过去一直热衷于引进、模仿外国的技术，因此造成技术自我开发能力相对弱一点。

新的技术战略

为了解决：上述问题，三星首先采取了两个措施，第一是创造重视技术的风气；第二是制定技术开发战略。

第一个措施。即创造重视技术的风气。

为了创造重视技术的风气，现任李健熙会长亲自向那些安于现状的三星职员敲“危机意识”警钟。为了清楚地看到自己的不足与落后，向世界一流企业学习，三星引进了 benchmarking 制度。这个制度是在每个部门或领域找一个世界最先进的企业，在产品、服务、经营战略方面与之进行比较，找出自己的不足与落后。比如，研究世界著名企业是如何发展起来的，曾走过什么弯路，三星与它们的差距是什么，从销售额到设计、生产经营等方面，三星与他们存在差距的原因是什么，以及如何缩小这些差距等。

第二个措施，即确定技术开发战略。

确定技术开发战略包括三方面内容：第一是确定技术自主开发体系；第二是技术开发战略的集中化；最后是实现技术引进途径多边化。

(1) 加强自主开发体系

为了加强自主开发能力，三星最近推行了“一个公司一种产品”制度。也就是说。为了成为 21 世纪世界超一流企业，各系列公司选择一个战略商品并集中开发，争取在今后 2—3 年内使该产品成为世界一流商品，在国际市场上占有较高的市场份额。

现在已有 100 多个项目正在开发或开发成功：IPP 面料，64 兆存储器，韩国型洗衣机，彩色录象打印机等产品，已开发完毕并进入市场。其中最有名的是 IPP 西服面料的研究开发。这是采用羊毛中品质最好的 IPP 羊毛制成

的西服面料。被称为“黄金羊毛”的 IPP 羊毛在世界羊毛总产量中占二分之一，产于澳大利亚。原来这种羊毛原料基本上被意大利和日本厂商所包揽，1989 年三星击败意大利和日本，获得了 IPP 原料的购买权。用最优质的羊毛，加上最尖端的技术，三星开发了世界一流的西服面料。三星研制生产的 Lans Mere 商标西服面料，质地可与丝绸相媲美。日本《一流品》杂志于 1990 年秋，曾介绍三星的这一西服面料。这是一家专门刊登经专家推荐、严格筛选过的世界精品的杂志。在亚洲，除了日本，没有其他国家的产品曾在此杂志上刊登或被介绍过。

为加强自主开发能力，三星在原有基础上，大幅度增加研究开发经费规模，1987 年，李健熙会长就任以后，大量增加研究开发人员和研究开发经费。研究开发人员由 1987 年的 5738 人增加到 1992 年的 12816 人，增加了 2.2 倍。研究开发投资费用由 1987 年的 2000 亿韩元（1 美元=800 韩元）增加到 1992 年的 1 兆 500 亿韩元，增加 35. % 倍。与此同时，三星还大量利用国外技术力量。如大量聘用顾问（仅日本顾问就有 100 多人），设立国外开发中心等。见表 5—4。

表 5—4 利用高级技术人力及利用外部技术力量情况

	1987 年	1992 年	增长倍数
博士学位	63 人	377 人	6.0
顾问	80 人	254 人	3.2
国外开发中心	6 个所	23 个所	3.8
委托国外研究机关开发项目	65 件	198 件	3.0

由于三星重视技术，增加技术开发经费，目前，它与世界著名企业的差距逐渐缩小。见表 5—5。

表 5—5 三星集团主要产品与世界先进企业产品的面市时间差距

产品	面市差距	产品	面市差距
4 兆位存储器	6 个月	S—VHS	3 年
手持 CDP	17 个月	29 英电视	5 年
笔记本式电脑	18 个月	普通纸传真	5 年

从表 5—5 可以看到，4 兆位存储器开发面市时间与发达国家只差半年时间。另外，据有关资料显示，三星电子 1990 年的技术开发费用为 5.7 亿美元，相当于松下电机的 1/5。尽管差距还很大，但正在趋于缩小。

(2) 技术开发战略的集中化

为加强技术开发能力，三星一方面大量增加研究开发投资，另一方面也在做新的尝试，即选择几个特定部门，集中投资、集中攻关，使这些特定部门与世界著名企业并驾齐驱，而不是让所有部门与世界著名企业竞争。见表 5—6。

表 5—6 技术开发力量集中化趋势

	1987 年	1991 年	1992 年	先进企业
每个课题开发人力	4.5 人	7.5 人	10.4 人	东芝：16 人
新产品销售贡献度	—	24.1 %	33.4 %	HP：70 %

(3) 实现技术引进途径多边化

三星的技术引进途径主要是日本。三星几乎在所有的领域与日本企业有联系，如三星与日本三洋在家电方面的合作，新罗饭店、三星生命与日本东芝的合作，三星半导体与日本夏普的合作等等。三星集团除了日本以外，还从美国引进了诸如石油化学、电脑、半导体、体育饮料、光通讯等尖端技术，近年来，由于三星在各个方面取得了令人瞩目的成就，使得美国、日本等国开始提防三星，回避向三星出口先进技术。因此，三星的技术引进国也发生了变化。其中，最典型的是与俄罗斯的技术合作关系。俄罗斯拥有的基础技术和军事工业技术对韩国三星来说具有很大的吸引力。目前，三星已在废水处理技术、光技术、航空技术等方面，与俄罗斯建立了合作关系。

三星与俄罗斯的技术合作有一个很重要的特点，即三星不仅重视引进技术，而且还非常重视直接引进技术人员。目前，三星已从俄罗斯引进 30 多位科学家在三星研究所工作。

在引进技术对象多边化努力中，还有一个重要的措施，就是直接在国外设立研究中心用前，三星已在 4 个国家设有 22 个研究所。由于发达国家技术保护主义越来越严重，引进先进技术的难度也越来越大，而在国外设立研究中心不仅可以收集发达国家的最新研究情报，利用当地研究人员开发新技术，而且还可以将其做为国内技术人员的培训基地。有时还可以把国外优秀的研究开发人员挖到国内来。

三星不仅重视引进国外技术，而且还积极与国内外企业进行技术合作。在韩国国内，三星电管与金星签定了专利交换协定。在国外，三星与美国、日本企业建立了合作关系。

目前，三星半导体技术居世界第 11 位，存储器技术居世界第 1 位。正是三星先进的存储器技术，使日本、美国的半导体企业纷纷前来，积极开展与三星的合作。日本的东芝、三菱、NEC，美国的 DFC、NVX、Rambus，等企业已与三星签定了技术合作协议。能够与这些企业平等地进行技术合作，说明三星技术已具有相当的先进性。这表明，一个企业若想在国际舞台上与其他先进企业进行水平合作，必须拥有非己莫属的先进技术。三星在半导体尤其是在存储器技术方面能够与日本、美国等发达国家企业进行技术合作，就是一个很好的例子。

国际化战略变化

过去国际化战略存在的问题

三星的国际化经营始于 80 年代，其主要目的是为了对付发达国家的进口限制。以三星电子为例，它只是为了避开发达国家的配额、进口关税等问题，而被迫进行一种被动的、防御型的对外直接投资。也就是说，只是为了保住市场，才向国外进行直接投资。在国外的生产，主要以劳动密集型、组

装方式为主；投资对象也主要集中在发达国家。早期的国际化经营并未能充分利用国外直接投资的优越性。

表 5—7 生产 19 英寸彩电成本比较（1986 年）

区分	在韩国生产	在美国生产	差异
材料费	82.2	98.8	16.6
劳务费	1.1	4.5	3.4
经常费	3.5	4.0	0.5
总生产成本	86.8	107.3	20.5
运输费	6.7	—	—6.7
关税	6.5	—	—6.5
最后总成本	100.0	107.3	7.3

从表 5—7 可以看出，在美国生产一台 19 英寸彩电的成本比在韩国生产后再出口到美国还要高 7.3%，这在价格方面对三星彩电是不利的。

第二个问题是国外的各系列公司之间不能进行很好的合作。在同一国家、同一地区，各系列公司分别设立子公司，甚至有时经营项目也是相同的。这不仅造成海外子公司之间的矛盾，而且对顾客、消费者以及合作伙伴也造成不良的影响。

第三个问题是国外子公司缺乏经营自主性。以总公司为中心的中央集权式管理，导致各系列公司缺乏适合当地国情的经营战略。

综上所述，可以把三个问题归纳为一点，即三星的国际化速度超过了三星本身的国际化能力。当然，一个企业的国际化，可分为 5 个阶段：第一阶段，是国内市场阶段。大部分生产、销售主要以国内市场为主，对国际市场的需求是间接的。第二阶段，是出口导向阶段。企业已经认识到国外市场的重要性，所以在资源配置上，更多地照顾国外市场。这个阶段的国外销售活动还属于初级阶段，主要依靠国外购买。第三阶段，是当地市场销售阶段。这个阶段，企业为了管理好自己的商标，往往在当地设立销售法人，直接把国内生产的产品在国外当地销售。第四阶段，是当地生产阶段。这个阶段，企业不仅在当地销售自己生产的产品，而且还在当地设立工厂，直接生产当地所需要的产品。第五阶段，随着国际化进程的加快，把国外的生产、经营活动按地区进行统一管理。当然，并不是所有企业都要经过上述五个阶段，但如果按步就班，依次发展，可以减少风险。

三星的国际化进程是跨阶段进行的。有时，因为经营环境的变化，在前三个阶段还不很成熟的情况下强行向第四阶段过渡。因此在实施当中常常遇到诸如销售不畅等问题。不仅如此，三星产品与当地企业相比，缺乏竞争优势。在发达国家，要雇用高工资的工人；在发展中国家，要雇用生产率很低的工人。因此，生产出来的产品没有竞争力。

总之，三星过去的国际化是在销售能力、经营管理能力以及技术能力都比竞争对手脆弱的情况下进行的，超过了三星本身的国际化能力。因而，在经营方面存在着许多困难。

新的国际化战略

针对上述问题，三星实施了新的国际化战略。它可分为两个内容，一是培养具有国际经营能力的人才，二是加强竞争力，主要是加强与当地企业的竞争力。第一点已在人才变化部分谈到，这里主要谈第二点。

（1）结伴打进战略

虽然整个三星集团规模非常庞大，但每个单独的系列公司力量是很有限的。如果集团内部两个或几个相关企业共同合作，其竞争力会加倍地提高。三星的“结伴打进战略”，则可以提高当地市场的竞争力，并可以加强三星集团的共同体意识。

三星集团各系列公司之间的垂直分工体系非常完善。从原料到最终产品，应有尽有。以彩电力例，玻管由三星 Corning 生产，显像管由三星电管生产，开关等零件由三星电机生产，最终产品即电视机则由三星电子生产。

各系列公司之间的水平分工体系也比较发达。比如，与重化学有关的三星重工业、三星综合建设、三星机械等三家联系，完全可以胜任从设计、生产、安装到调试在内的工程项目。举一个三星电管与其他公司结伴打进马来西亚市场的例子。马来西亚电管工厂建设是由三星建设和三星机械共同承担的，它们合作生产的 CpTr 供给三星电子在泰国、菲律宾的电视机厂。并且所提供的零件比其它竞争企业便宜 95%，因此三星电子在泰国、菲律宾的电视机在价格方面比其他企业更具竞争力。同时三星电管马来西亚工厂从三星电机设在泰国工厂每年购买（1993 年以后）47 亿美元以上的 DY，这也等于间接支援了三星电机的国外经营。

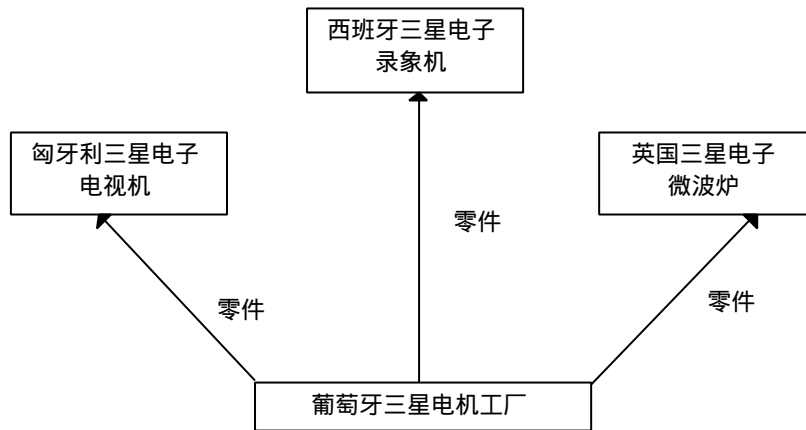
参与三星电管建设的三星建设和三星机械，打进马来西亚以后，参与了当地高尔夫球场、商业大厦等建设；给三星电管提供玻管的三星 Corning 也进驻了三星电管马来西亚工厂院内，和三星电管共同使用一些设备，从而减少了仓储、运输等费用。

总之，通过马来西亚三星电管的建设，三星机械、三星建设、三星电子、三星电机和三星 Corning 都取得了不同程度的连锁效果，大大提高了三星集团的国际竞争能力。

（2）建立网络战略

我们看一下三星的网络战略计划。首先在欧洲，三星计划建立一个连结整个欧洲 11 个销售法人企业的综合物流中心，把欧洲内部的生产法人企业连结起来，实行分工生产体系。也就是说把三星电子在西班牙、英国的录象机工厂、微波炉工厂，在匈牙利的电视机工厂，三星电机在葡萄牙的零件工厂，互相连结起来，把三星电机生产的开关、DY 等零件提供给西班牙、英国、匈牙利等地的工厂，形成零件网络。另外，还计划把英国、西班牙的录象机生产线合并到西班牙，使英国的工厂专门生产微波炉，西班牙的工厂专门生产录象机。

图 5-1 三星在欧共同体内生产合理化网络



在北美，墨西哥的电视机工厂和美国的销售法人之间也正加强联系，计划用墨西哥生产的产品来满足美国和加拿大市场需求。

可以看出，三星的网络计划还停留在地区内部联网阶段，而且主要在生产法人之间或生产法人和销售法人之间进行。今后，三星计划在研究开发法人之间或在研究开发——生产——销售法人之间也加强联网。

(3) 收购国外企业

企业国际化经营当中，收购国外企业是常有的事。它比自己占领市场、开发技术，要节省很多时间。这不仅可以利用原企业的市场占有率，还可以通过接管技术人员，直接利用原有技术能力。三星收购的国外企业，最典型的就是原东德国营电子工厂 WF 公司。

WF 公司于 1920 年成立，主要生产真空管、半导体、黑白、彩色显象管等，位于柏林市，总占地面积 3 万坪，从业人员 1220 人，年产 120 万个彩色显象管。根据德国的民营化计划，当时已有 7 千多个工厂转为民营企业。三星购买的 WF 公司也是其中之一，收购资金为之千万美元。三星计划再投资 1.2 亿美元，增设一个彩色显象管生产线，把年生产能力从 120 万个增加到 250 万个。

收购 WF 公司，三星不仅可以把生产的显象管提供给欧洲地区，而且还可以向三星电子在匈牙利、英国、葡萄牙、土耳其的 4 个电视机厂提供显象管，实现垂直合作体系，从而提高其竞争力。不仅如此，还可以向欧洲地区扩大 CPT 年出口量。在此之前，三星因进口限制，向欧洲地区只出口 50 万个 CPT。通过这次收购，三星不仅解决了 CPT 出口问题，而且还获得了高清晰度电视用 CPT 生产技术。

(4) 当地化战略

三星还加紧推行当地化战略，这是三星国际化战略的一个重要内容。以前，三星只重视如何打进国外市场，而现在的问题是如何使这些已打进国外市场的企业创造更多的利润。

这里说的当地化战略，指的是从中央集权式的总公司经营模式中相对独立出来，利用当地人力、当地零部件，搞适合当地国情的经营方式。在实行当地化战略中，三星坚持两个原则。第一是共存共荣原则，其宗旨是通过三星的投资，使双方都得到利益。另一个原则，推行当地化战略不能有损于三星的形象，也就是说，投一个保一个，不能半途而废。为了取得最大的成功率，三星在进行投资调查时非常慎重。从表 5—8 可以清楚地看到这一点。

表 5—8 三星为推行当地化战略所做的调查

项目	调查内容
9. 生活环境	住宅 —住宅状况 —住宅水平 生活费 —购买生活必需品的难易程度 —外国人生活费水平 医疗 —医疗水平 —医疗费用 —地方病、传染病及其对策 气候、水土特点 其他 —是否有韩国学校 —是否有韩国人团体 —是否有海外公馆 —是否有外国学校、教育费用如何

第六章 三星新经营

1993 年对于三星而言，是非常重要的一年。这一年，三星现任会长李健熙先生提出了一系列改革方案，人们称之为“三星新经营”。那么，三星新经营是什么？三星为何提出新经营？新经营战略是什么？它都包括哪些内容？

为何提出新经营

急剧变化的国际环境与三星内部缺乏适应这一变化的能力，促使李健熙会长提出了一系列强烈的改革措施。李会长认为，世界上没有永远的强者。过去，享尽世界超一流荣誉的 IBM（美国国际商用机器公司）、GM（美国通用汽车公司）等，其地位也正在发生变化。30 年前的世界 500 强大企业，现在其中三分之二已不复存在。也就是说，每隔 10 年就有三分之一的企业被淘汰。如果三星在今后几年内达不到世界一流企业，那么它也会被淘汰。正是李会长的这种危机意识，促使他提出：“一定要成为世界超一流企业”的目标，这正是三星新经营的本质所在。

新经营战略

为了成为世界超一流企业，三星提出了三个经营战略，即质量为主、国际化、组合化战略。其中质量为主是最重要的一点。过去，韩国企业的发展主要依靠以量取胜的生产方式；而今天，由于消费者非常重视产品质量，过去的生产方式显然已不能适应今天的消费需求。李健熙会长说：“公司的生存发展，关键在于及时生产和供应物美价廉的高质量产品。”以最低的价格，最快的速度，提供最优质的产品，这就是三星所追求的世界一流企业的目标。

三星的国际化，不仅仅局限于扩大出回，设立国外子公司等概念，它所追求的是更高层次的国际化，也就是说，在技术、质量、销售等各个方面要与世界一流企业比高低。

组合化战略是要把经营有关的基础设施和技术信息等有机地结合起来，使之产生巨大的复合效应。例如，项目负责制度，它可以把企业策划、研究开发、销售、信息搜集等有关部门有机地结合起来，进行整体规划。

新经营内容

生产线管理体制

所谓生产线管理体系，就是生产过程中如发现质量问题，整个生产线都停止下来，直到彻底解决问题后才恢复生产。采用这个体系，可以在产品还未进入最终质量检验之前，就发现产品存在的问题。

工作习惯的变化

韩国的企业大都习惯于加班加点工作，通常下班较晚。下班以后，职员很少直接回家，几个朋友、同事去饭馆吃饭、喝酒已习以为常，而现在三星很难见到这种情况了。

从 1993 年起，三星集团实行了早勤早退制度，即上午七点上班，下午四点下班，这在韩国是绝无仅有的。该制度不仅可以使职员更有效地利用工作时间，还给职员提供了更多的业余时间。

李会长强调，过度的劳累会萎缩工人的创造力与进取精神，尤其是在电子部门。上班时间的缩短，可节省产品成本，提高产品的竞争力，这一制度的实施，在韩国引起了很大的反响，人们议论纷纷，褒贬不一，但总的来讲，大都肯定这一制度。另外，三星研究开发中心实行的弹性工作时间制度，也是一个较特殊的做法。该制度使职员可自由选择工作时间。这不仅改善了研究工作环境，还大大提高了工作效率。目前，韩国其他企业和政府部门正考虑采用这种制度。

三星的“质量为主”战略十分强调领导班子改变工作习惯与观念。目前，三星集团各系列公司负责人每周至少四次深入到生产第一线和销售点进行工作视察，亲自了解职员与消费者对三星的评价和要求。李健熙会长说：“我们深知，只有把个人的生活与工作有效地协调起来，才能提高工作效率，才能生产出高质量的产品，并赢得顾客的信赖。”

为妇女提供更多的机会

三星新经营还有一点值得注意，就是如何对待男女差别的问题。在韩国，儒教文化对社会各层影响深远，在就业、待遇、社会地位和家庭生活中，男女差别悬殊，男尊女卑现象普遍存在。这种文化因素表现在企业用人制度上，就是重男轻女，企业一般不录用女性职员。其次，韩国企业的劳动强度很高，工作制度森严，大多数妇女，尤其是已婚妇女，在体力、智力和能力上都很难适应。韩国企业的作息制度与我国不同，一般早上 9 点上班，晚上 7—8 点下班，每天工作时间达 10 小时以上，而且工作量较大，如果让妇女与男职员一起拼命干，显然行不通。因此在用人上实行男女有别。所以，大多数韩国妇女年轻时参加工作，结婚以后辞职，回家料理家务，照顾子女，辅佐丈夫。

1992 年，三星宣布所有领域全部对妇女开放。这意味着，不论男女都有同等机会参加公开招聘考试：就业之后，在工作分配、晋升和待遇上，不会因为妇女而受到不公正的待遇。过去，三星每年录用妇女的比例不到 4%；而按目前三星的计划，今后录用妇女职员的比例将迅速增加到 30%。

在宣布男女平等招聘原则的同时，三星为扩大妇女的就业机会，专门成立了秘书专业职位制度。所谓秘书专业职位，就是把秘书培养成真正的战略参谋，而不仅仅是把秘书看成是守门的一朵花。据说，秘书专业职位考试差点儿挤破了三星招聘考试的大门，竞争比例为 10 比 1。三星计划今后每年招收 50 名女性职员，还准备开放市场销售战略研究部门和集团公司研究开发部门，以扩大妇女就业。

目前，三星集团聘用了 400 名大学毕业女性，在七个部门（行政管理、海外销售、国内销售、保险及证券、研究开发、生产技术以及软件开发）担任要职。这些女性专业人才在报酬及晋升机会上，都与男性享有同等的待遇。李健熙会长说：“在市场上，女性是绝不可忽视的强有力的消费集团，我们希望能有更多的妇女在三星工作，因为女性更了解女性。”

企业的生存不等式

企业的生存不等式，表现了一个企业生存和成功必须遵循的原则。

那么，一个企业要遵循什么样的原则呢？在所有经济行为中，都包含着供应与需求的关系。对一个企业而言，这种关系表现为消费者需要什么样的商品，企业就应该提供什么样的商品。这就是企业在经济行为当中所必须遵循的原则。

生存不等式就是用消费者和生产者两个概念来解释上面的原则。企业的生存不等式，即指商品的价格应大于商品的成本，而商品的价值应大于商品的价格。用不等式来表示即：

$$\frac{\text{商品的价值}}{\text{创新性}} > \frac{\text{商品的价格}}{\text{生产性}} > \text{商品成本}$$

(效果性) (效率性)

不等式右边是一个企业生存所必需的条件，也就是商品的价格要大于商品成本，否则，企业就无法生存。不等式的左边是企业成功的关键因素，也就是说，消费者认为的商品价值应大于商品价格。当然，在某一特定时期，商品的价格可能低于其生产成本。比如，出现供应过剩时需要降低价格来抵制其他竞争者介入，或使现有竞争者处于不利地位。但这种情况是暂时的，如果这种情况持续下去，企业将无法生存。因此，从长远利益来看，一个企业为了自身的生存与发展，其产品销售价格必须大于其生产成本。但商品的价格是由市场来决定的，所以一个企业要维持其商品价格大于其商品成本，就必须不断降低商品成本，提高生产效率。

生产效率是投入量与生产量之比。要生产某种产品。就需要投入劳动、原材料、能源、资本等生产要素，而这些被投入的费用会直接影响其生产成本。因此。要提高生产率，就必须在投入费用不变的情况下，尽量增加生产量或在生产量不变的情况下减少其投资的费用。提高生产率、可以把它理解为降低商品成本，也就是在企业的两大目标即效果与效率中，提高经营效率。但一个企业提高生产效率、降低成本是有限度的。为了提高生产效率，有时会使企业忽视产品质量，把注意力集中在如何降低成本、提高产量上。

现在看一下不等式的左边，即消费者认为的商品价值要大于商品价格。如果这一关系不能成立的话，企业生产的产品就不会有人来买，产品就会积压，就会失去市场。如果商品的价值高于商品的价格，这个企业的商品就会走俏，就会赢得市场；企业甚至还可以通过提高价格，赢得更大利润。实际上，世界上很多名牌商品，其价格往往很贵，但在消费者心目中，该商品的价值远远高于其价格，所以，仍会有那么多人迷恋名牌，崇尚一流商品。相反，消费者购买商品后，如发现质量问题，那么这个企业最终会失去消费者、失去市场，走向衰败，甚至最后破产。

综上所述，在生存不等式中，如果要降低成本，就必须提高生产率，而为了创造使消费者更加满意的商品价值，就必须具备创新精神。这里指的创新精神，是指能最大限度地满足消费者需求的能力。这种创新能力，使商品具有较高的质量价值，可以卖较高的价格，最终能创造较多的利润。因此，可以说生存不等式的左边表明在企业两大目标效果与效率中更应重视效果。

从量到质的转变

过去。韩国企业的主要经营方式是“以量为主”，这是由韩国企业所处的经济发展初期阶段特点所决定的。为降低生产成本，企业主要生产大量标准化产品，开发那些能吸收和消化大量标准化产品的大出口市场。销售对象以能消费大量标准化产品的大众化消费群为主。因此，大部分企业自然把数量目标放在首位。对工人的评价、对各部门的评价、对各系列公司的评价也都以量为主。评价一个企业的实力，同样以量为主，如生产量多少，销售量多少，增长量多少等等。

但是一个企业要想获得长期利益，只注重提高生产率远远不够，因为商品成本降到最低限度就降不下去了。同样，可获得的利润也是有限度的。在产业化初期阶段，因为产品技术水平低，需要的是埋头苦干的老黄牛式的人物，只要把份内工作按时按量完成就可以了，而技术革新、技术开发、技术发明显得不那么重要。忠诚、老实被视为最佳品德，比创新精神、生产效率显得更为重要。消费者需求也非常简单，以较低的价格提供能满足基本需求的产品也就够了。随着产业发展与市场饱和，各企业之间竞争越来越激烈。这个时候，企业就不能不考虑生产什么样的产品才能满足市场需求这个问题。企业生产什么，消费者就买什么的消费方式早已不复存在。企业需要研究消费者需求、消费者喜好、消费者心理，然后生产符合这些特点的产品。因此，这个时候的创新精神比提高生产率更为重要。

目前，世界经济环境发生了巨大变化，技术革新步伐加快，出现了多种消费群，情报化程度加速，原来具有比较优势的产品已逐渐失去其优势，降低生产成本日趋困难。这些变化要求企业改变过去以量为主的经营方式，重视创新精神、重视产品质量。尤其是韩国，正面临着全面开放国内市场问题，即将面对大量质优价廉的进口商品。韩国企业到底能否承受住这一冲击，能否与进口商品竞争，这是每个企业必须考虑的问题。每个企业都必须做出选择：要么在竞争中以质量取胜，要么在竞争中被淘汰。因此。三星的改革正是为了适应这样一个环境变化，其意义非常深远。

三星改革的意义

三星的改革不仅仅是一个企业的经营革新行为，它的改革对整个韩国经济将带来巨大的冲击。可以说，这时韩国企业是一个巨大的考验。它的成败对韩国其他企业乃至对整个韩国经济，都将产生深远的影响。1994年三星被美国《幸福》杂志列为世界第14大企业，它的产值占韩国国内生产总值的5%，它的一举一动对韩国其他企业都是举足轻重的。实际上，三星推行改革以后，韩国政府、韩国企业对其都非常关注。

三星的改革对于其他发展中国家也可以提供借鉴。它说明，发展中国家的企业同样可以成为世界一流的企业。目前，由于世界性的贸易保护主义和技术保护主义，发展中国家要成为世界一流企业，其难度比过去任何时候都要大。在这样一个时代，一个发展中国家的企业向世界一流企业挑战，这对其他发展中国家不能不说是一种鼓舞和榜样。

三星的改革，充分说明了企业领导者的意志与决心，在企业改革中所起的重要作用。三星现任李健熙会长曾说过：“波音747也好，人造卫星也好，一旦启动发动机，离开滑行道，离开地面，在几分钟内就要一口气冲到3万英尺高度。如果它在中途停下来，就会爆炸或坠落下来。所以千万不可掉以

轻心。现在我就象波音 747 或人造卫星，已经离开地面了，只能向上冲，否则，我就会坠落下来。”这充分说明了三星领导人要把这次改革推向成功的坚强决心。

第七章“第一主义”精神

什么是“第一主义”精神

追求“第一主义”，是三星企业文化的特征之一。前面已经讲过，三星精神包含了5个方面的内容；其中就有“在各方面追求第一的第一主义”精神。

三星为实现“第一主义”精神，对个人和企业提出了不同的要求。对个人来讲，只要你接受了某一项工作，就要把它干好并取得最好的成绩。因此，你必须不断学习，提高个人的素质和竞争能力。对企业来讲，要求树立比其它企业更高的目标，并为此付出更大的努力。想尽各种办法争取达到这个目标。

三星的“第一主义”精神，早在“第一制糖”建立时就已显露出来。三星第一制糖厂是1953年建立的，当时是为生产替代进口白糖而创建的，是韩国第一个拥有现代设备的企业。给这个制糖厂冠以“第一”，就是表示该公司拥有第一流设备，是韩国经济第一个产业支柱，将为国家和民族的繁荣作出重大贡献。三星建立的第二个企业是第一纺织厂。这“第一”的称谓，也表示在毛纺织行业要取得第一位。

1983年李秉带先生在半导体事业发展会议上说：“只有三种方法：第一，生产与别人相同的产品，要比准能生产出最便宜的产品。第二，生产与别人同样价格的产品，要看准能生产出质量更好的产品。第三，生产与别人质量相同的产品，要比谁能更快的生产出产品。如果没有这种精神，就不能加入到先进国家行列进行竞争。”

着重强调“更便宜”、“更好”、“更快”这三要素。即代表了李秉喆先生的“第一主义”精神。不管你生产出什么样的产品，只要你能跟上这三个节拍，你就敢于和世界上任何一个先进国家的产品堂堂正正地进行竞争，取得理想的效果。

一个人是否真成了某一方面的专家并不重要，重要的是培养一种精神，这就是开展这二运动的宗旨。

第一主义与完美主义

在三星电子公司担任经理职务的金广浩先生对什么是完美主义有着深刻的体验。据他回忆，当他在三星研究院进修时忽然接到一个紧急电话，说是电子公司的电视机厂发生了一起重大火灾，让他赶快赶到现场处理事故。他马上租了辆出租车。火速赶往失火现场。

当他赶到电视机厂附近时，看到厂区升起一股浓黑的烟柱。工厂的通勤车载满了人，开着灯向医院方向奔去。看到眼前的场景，他的心咚咚地跳了起来。后来得知，这些人是赶到医院为大火烧伤的病人献血的。等他赶到工厂，发现车间顶棚和墙壁已全部倒塌，有几处仍在燃烧着大火，消防人员在拼命救火。职工们一个个被汗水和烟尘弄得面目全非，有两名职工在火灾中丧生。可是到12月15日，工厂已能够重新生产电视机了。这意味着火灾过后仅45天就完成了恢复重建工作。在别人看来，这几乎是不可能的，而三星却做到了。这就是三星的效率。

待工厂恢复到完全可以开工时，李秉喆先生来到了现场。与金经理的期待相反，董事长非但没有表扬他，反而把他批评了一通，原因是厂区的地面凹凸不平，相当不雅观。金经理为此感到委屈。为了尽快复工，他曾没日没夜的拼命工作，人都累瘦了，可得到的第一句话不是鼓励却是批评，他觉得这太过分了。后来，厂区的所有地面恢复平整之后，他才体会到董事长的良苦用心：无论事情有多么紧急，也要求把事情办得完美。

随着职位的高升，他对董事长的完美精神有了更深的感受：不管做什么事情，如果马马虎虎应付过去，必然为日后留下隐患。与其让这种隐患日后爆发使人陷入难以收拾的困境，还不如当初多花些力气把事情办好，力求做到防患于未然，这就是三星强调的“完美主义精神”。

第一主义与实绩主义

人们评价三星时，往往说它是：“实绩主义组织”，以实绩决定晋升，按能力给予待遇。也许正因为如此，三星人都在热心工作，没什么牢骚。不管是谁，除了业务能力之外，恐怕没有一个人会因为受到特别的宠爱或走后门能飞黄腾达。唯有以实绩评价一个人，并以此为基础决定一个人的晋升，所以三星人都觉得本公司人事关系非常公平。所以，即使上面管理层有了对某个人不利的决定，这个人也不会心里不服，而是要反省自己有哪些不足。因为三星人相信，一个人的待遇是由每个人的实绩决定的。既然自己没得到理想的待遇，那就说明自己干得还不好。

在这样一个以实绩评价一切的组织内部，谁都想给自己定一个更高的目标并为之不断奋斗，这是一个人在这个组织内显示优势的唯一方法。现任董事长李健熙先生认为，这叫自律经营。他说：“不管你以什么方式工作，你都要干出成果给别人看。如果你没有达到预期目的，我就要追究责任。”

为把自律经营和实绩主义有机结合起来，三星曾实行过“一日业务日记”制度，从1985年试行到1988年末结束。所谓“一日业务日记”，是当时日本的一家电器公司实行的一种制度，叫“独立事业部制度”。日本公司认为，作为一家庞大的公司，要获得更好的成果，应该让各个事业部门象一家独立的公司那样制订经营计划，在工作中加以执行并评价取得的成果。这样，有助于克服大企业的种种弊端。许多大企业由于组织机构过于庞大，造成决策过程过于缓慢，部门之间相互依赖程度过强，利益分配也过于均等。为克服这种组织上的弊病，便实行了一种新的制度，即把各个事业部门视为一个个独立实体，放手使其自由经营，自定生产目标，自负盈亏，自行分配。三星集团立即把这种管理机制引入自己的企业，而且还进一步发挥，干脆把每一位职员视为一个个独立的事业体，试行“个人事业部制度”。也就是说，不管你担任的是什么工作，都把你所从事的领域视为一个独立的事业，为在这个领域内取得最好的成果，每个人都要付出最大的努力。

“一日业务日记”的实行过程是这样的，每个人把自己的工作视为一个独立的事业部门。每天都要把自己的工作情况记录下来并交给上司检查。因此，每个人都要制作一本“一日业务日记”，写上今天自订的业务目标，实施方式，获得的成果，并进行自我鉴定等内容。这种制度可以说是坚决彻底而又冷酷无情，因此也产生了一些副作用。首先，一个人能在多大程度上实现自定的目标成了大问题。因为目标只能越订越高而不能越订越低，如果说

今天订的目标是 100%地完成工作量，那么明天就得完成 120%的工作量。如此类推，自己就被自订的目标压得喘不上气来。工作成绩不是一天两天就能显现出来的，因此每天写业务日记成了一种令人苦恼的事。

其次，自我进行鉴定等于在进行自我鞭挞。因为对自己的业务进行评价时，必须要和别人干的工作进行对比，从而对自己进行更彻底的解剖，这就显得尤其冷酷。另一方面，为在日后的长期工作中使成绩保持曲线上升趋势，当初制定计划时必须把月标压得很低，而且有些工作尽管现在就可以完成，却故意拖到明天去做，这类现象也不乏其例。

再者，这种制度还使每个人为如何写今天的自我评价，明天的计划如何定而分心。有人甚至为日记拖了 10 天还没写而苦恼，回到家里还为此事烦躁不安，犹如小学生没完成家庭作业一般。

鉴于“一日业务日记”制度出现的这些副作用。三星实行了 3 年之后就取消了。最高决策层认为，“光订好的计划没什么用，实际成果才是重要的。”通过这次试验，三星人领悟到：这一制度的缺点，是逼着人们只顾埋头制订计划，而没有使人更重视实践效果，这与三星追求的“实绩主义”精神是相违背的。

第一主义与超完成主义

一个人活儿干得好却受到批评，会令人啼笑皆非；一个人考试成绩得了 100 分而受到责备，会令人感到荒唐。如果这样的事发生在你身上，你肯定会很反感：“还要我怎样？真是吹毛求疵！”这时你的思考方式是正向思维方式，活儿干得好应受表扬，考试得了满分应排第一，几乎所有的人都认为应该如此。但三星人却恰恰相反：求全责备处处皆是，人们不以此为怪，原因就是他们采取了逆向思维方式。下面试举一例来说明这个问题。

三星电子服务中心的 H 所长经常叮嘱技术员“干活儿要一次把它干好。”因为韩国家用电器市场的竞争日趋激烈，竞争的焦点集中到售后服务上。要在家电市场上取胜，取决于准能更快、更好、更亲切地为客户提供优质的服务。在韩国的家电服务业，不管客户提出多么微不足道的要求，都要在 2 小时之内赶到用户家中提供维修服务，24 小时之内再复查。这是任何一家家用电器厂都能做到的。三星提出“一次性完成”的意思是，只要接到客户的服务要求，就要提供周到全面的服务，不再让客户打第二个电话到公司来。也就是说，只要你接手修理某一件出故障的电器产品，你不仅要修好，而且要修得十全十美，不能让这件电器再出毛病。如果因为应付而勉强修好，没过多久又出了毛病，让客户打电话来要求复修，就是服务工作的“重大事故”，技术人员会因失职而受批评甚至处分。

再进一步，假使你圆满地完成修理工作返回公司，H 所长还要这样追问：“你有没有再干点别的话儿？”这话的意思是，你不仅应完成指定的那份工作，还要主动承担些别的工作。比如你是为维修电视机故障去了一位客户家中，修好电视之后，你还应该问问主人：“别的电器有没有什么毛病？”象洗衣机、微波炉之类的电器已用了很久，虽没出什么毛病也会有磨损现象，你应捎带检查测试一下，发现有受损的部件，要当场更换并修好再回来。这种“再提供一项服务”措施，既能赢得客户的好感和信任，又能减少维修次数。

这里有必要指出的是，H 所长还要求维修技工服务态度要端正，衣帽要整洁，给人一种良好的印象。不要认为自己是一个维修工人就可以不修边幅，头发上沾着油污，穿着破衣烂衫只顾干活儿。如果你西服革履，打着领带出现在家庭主妇面前，并且一见面就先递上了名片表明身份，不仅会给对方一种安全感，还会给一种信赖感，人家会想，“这家公司果然不一般！”电器修好之后，对不太明白操作的家庭主妇，还应主动教她如何使用、如何保养等知识。收取服务费之后别忘了开一张发票给客户，做到这个程度才算是“一次性完成”。

这就是“超完成主义”的真谛。它要求一个人不仅要圆满完成已指定的任务，还应该主动寻找其他有关的任务超前完成。以这种方式工作，比整天写“一日业务日记”会收到更积极的效果。这种工作态度使三星显示出比其他公司更强大的竞争力。

“努力提高业绩，你就会获得成功！”这一口号显示了三星人逆向思维的智慧。正是因为三星强调超完成主义精神，才在企业内部形成了一种催人奋发向上、人人争做第一的组织风气。

如何发挥集团企业竞争优势

三星战略的一个最大特点是，在一项事业开展之前，要对有关各项条件进行慎重的探讨和彻底的评估。一旦决定开展这项事业之后，就动员集团内强大的资源力量参与其中，包括雄厚的物力、财力和高水平的技术力量，进行迅速而集中的围攻战，直到在企业界击败所有竞争对手并取得第一为止。三星采取的这一做法使它成了其他竞争企业最害怕的对手和警戒的对象。

三星在短时间内集中投入资源并在企业界获得领先地位的战略，是以第一主义精神为基础的。从整个情况来看，三星在 50 年代向制糖和毛纺织业发展，在消费品生产领域起到了先驱者的作用；但在 60 年代和 70 年代，是以后来者的身份参与竞争并获取利润的。特别是在 70 年代，三星向家电市场发起了有力的进攻，并一跃而居该行业榜首，这一过程充分表现出三星第一主义竞争机制的特点，三星电子公司成立于 1969 年。考察 60 年代后半期的电子产业状况：欧美国家处于领先地位；日本处于蓬勃发展时期；台湾也开始引进国外技术发展自己的电子产业；韩国也有企业已涉足该产业领域。但只限于从国外购进零配件在国内组装的起步阶段，并没有明显的长期发展战略目标。而且，国内产品质量粗糙，价格却高得惊人，一台黑白电视机的价格一般工薪阶层根本不敢问津。在这种情况下，三星相信只要通过技术革新并进行大批量生产，使电子产品大众化，是能够超过其他企业的。

再从电子产业的特点来看，其技术、劳动力、附加价值、内需及出口前景，都符合韩国当时的经济发展需要。三星向这一产业发展，既可在国内促进电子产品的大众化，同时又能在生产出口战略商品方面起到主导作用。三星的计划是，先在民用电子工业部门起步，打好基础之后，再向半导体、电子计算机等高技术产业部门发展。日本于 50 年代正式向电子产业发展，不过 10 年就赶上了欧美国家。三星相信，只要引进有关技术并加以革新，自己也能获得巨大成功。

1969 年 1 月 13 日，三星电子公司正式成立。正象三星所预测的那样，三星电子公司很快发展成主导韩国出口战略产业的主要企业之一。70 年代，

三星电子作为后进企业，虽然比其他企业起步晚，但在厂房建设、设备引进、技术引进及技术革新、提高生产能力等方面动员了集团化的人力、物力和财力优势，在短时间内击败了所有竞争对手而跃居全国电子产业界的第一把交椅。在 70 年代，韩国的物价持续上涨，唯独电子产品价格不但没有上升，反而降下来了，这里也有三星一份功劳。

在电子产业方面三星由后进企业迅速成长为先进企业，具体体现在电子产品的数量上。三星电子正式营业后不到 9 年，也就是在 1978 年，黑白电视机年产量就达到 200 万台，超过了日本松下电器的最高年产量。到 1981 年 5 月，首次突破了 1 千万台大关。1984 年 3 月，三星在韩国首次生产出彩色电视机 500 万台，加上黑白电视 1500 万台，创下了 2 千万台的纪录。其次表现在家电市场的占有率上，当初称雄韩国家电市场的是韩国金星集团和大韩电器公司。1972 年，电视机国内市场占有率金星集团达 40.4%，大韩电器达 28.8%，三星只有 10.5%，但后来三星的市场占有率不断扩大，1975 年就达到 32.2%。

三星作为后起企业参与竞争并获得竞争优势，很重要的一条就是从日本引进了先进技术，这是它在短时间内形成竞争优势的根本原因所在。其次是及时调整，以适应当时的环境变化。三星给自己生产的电视机冠以“节能”商标，强调该产品为“节电型”，在市场上赢得了消费者的极大欢迎。因为 1973 年出现石油危机以后，政府与大众对节约能源一事非常关心，三星适时推出“节能型”电视符合大众之需要，因此很快在市场上走俏。

如何实现“第一”的竞争优势

三星的竞争优势是由成本竞争力、质量竞争力和市场占有率这三要素构成的。市场占有率是一个企业竞争力的集中表现。也就是说，市场占有率越高，获取的利润就越多，该企业的竞争力就越强。要提高市场占有率，就得赢得顾客的信赖，这首先表现在价格上，同是一种产品，谁的价格便宜顾客就买谁的。这叫成本竞争力。只有设法降低成本，才能降低价格，才能赢得顾客。其次表现在质量上，同是一种产品，同是一种价格，谁的质量好就好销，这叫质量竞争力。

成本竞争力从何而来，规模经济。即生产规模要大，设备要成龙配套，生产要流水作业、这样才能保证大批量生产，从而降低成本。质量竞争力从何而来？组织管理。组织管理包括各个方面，如组织纪律、企业风气、人员素质及指标的制定等等，三星把它统称为“经验效果”。三星的战略是，作为确保价格竞争力（成本竞争力）的手段，必须重视规模经济的建设；为提高质量竞争力，必须重视发挥经验效果的作用。将这二者有机地结合起来，是提高市场占有率的根本保证。

在规模经济建设方面，三星的做法是，一旦断定某项事业有良好的市场前景，便定下世界水平的庞大生产规模，并制订相应的大规模投资计划，在实施过程中不折不扣地按预定计划如期加以实现，以充分发挥规模经济的优势。80 年代三星向半导体事业发起挑战并获得非凡的成就，就是一个典型事例。

80 年代是韩国经济的高速增长时期，三星的电子产业终于过渡到以半导体及计算机等产业为主的高新技术发展阶段。1982 年秋天，三星创造的

三星半导体通信公司就是向这一高新技术领域发起进攻的尖兵。为建设规模经济，三星动员长期积累起来的物力、财力，大胆地向半导体事业进行了大规模投资。通过大规模的厂房建设、成套设备的引进、高素质职员的合作，从而形成了半导体产品及晶片等零部件大批量生产的规模，并以薄利多销的方式迅速提高了市场占有率，并尽量保持住其优势地位。这一战略的运用与当时韩国追求经济高速增长的时代氛围相吻合。

除了发挥三星半导体通信自身的规模经济作用之外，三星集团还为建设门类齐全的综合规模经济下大功夫。为此，三星与美国、日本、欧洲的先进企业合作成立了一系列合资合作公司。如三星电子管公司与日本电子公司，三星电子配件公司与日本三洋电机公司，三星医疗器械与美国 GE 公司等，这些公司成了今天三星产业的支柱。

三星将这些合资合作公司按部门系列体系化，使之在机能上相互补充，从电子产业的基础零配件到家用电脑的生产，以及产业用机械、精密光学机器、电子计算机及其配套装置、精密电子交换机、太阳能机器、医疗器械、半导体等的研制开发及大批量生产方面相互配合、协调发展，在电子产业方面形成门类齐全的大型综合群体，为发挥规模经济优势起到了巨大的作用。

在追求“经验效果”方面，三星严格组织纪律，提倡廉洁的企业风气。此外，还通过选拔高素质的一线职工及高级技术人才并加以培训的方式提高产品的质量。在确定生产与质量指标方面，三星实行的是“指标管理”，也就是以国际先进企业为标准确定具有国际水准的指标，动员一切资源和能力来实现这一指标，以确保在产品大量生产过程中既保证数量又保证质量。

综上所述，三星之所以能在短时间内迅速获得竞争优势了，是多种要素相互作用的结果，即：为提高价格竞争力而进行大规模投资以形成规模经济，从而提高批量生产能力并降低成本；为提高质量竞争力而发挥组织和管理优势，以追求“经验效果”；将价格竞争力与质量竞争力合二为一，以提高市场占有率，最终使三星集团在尖端技术产品生产领域，由后起企业很快跨入了世界先进企业行列。

第八章 走在前列的三星技术

技术革新是企业活动的源泉，是企业生存与发展的最重要的因素。三星集团自创办以来不断进行科研技术的研发，不断加大对研发的投入，在半导体、电子、信息通讯、航空、化工等主要技术领域，取得了举世瞩目的成就。

三星的研究开发体系

通过成立研究所参与研发，是三星研发体系的基础。三星第一个研究所是第一制糖研究所，成立于1987年。现在三星在国内拥有23个研究所，在海外拥有10个研究法人和12个研究分所。为有效地连结这些研究所，三星实行三元化战略，即由三星综合技术院研发中长期核心技术及尖端产品，由各公司的研究所研发中短期新产品及其必要的核心技术，由各公司事业部开发室开发短期新产品以及研究如何改善产品性能和降低成本。也就是说基础核心技术由综合技术院负责研发，应用技术由各公司的研究所负责，产品技术由研发事业部负责。这种既有分工、又相互联系的研究体系有利于技术的综合发展。

三星仅在美国就有半导体研究所、计算机软件与硬件研究所、航空航天研究所、重型装备研究所、尤卡但研究所等多个研究机构，这些研究所从美国、日本、德国等技术发达国家聘请优秀研究人才，共同进行研发。

三星的国内外研究所不仅从事各自独立的研究活动，而且还通过相互之间的共同合作取得巨大的成功。以笔记本电脑为例，由三星电子在美国的个人计算机研发中心负责制定产品计划、初期开发以及产品试开发，总公司的研究所再把它接过来完成设计、调整，变为生产技术。这样，充分发挥了海外研究所超前的情报能力以及总公司优秀的生产技术分工协作体系的优越性。

集团一级的研究活动

三星从事多种制造业，为了有效地利用互相关连的基础技术和核心技术，成立了集团一级的三星综合技术院。这是韩国最大的民间研究机构，从核心技术的储备到尖端产品的开发，在韩国都是数一数二的研究机构。三星综合技术院曾开发核心电子技术、尖端电子仪器、光应用技术、新导体、高温超导体、计算机软件技术等。为了在数字信号处理、新材料、无线通讯等领域拥有世界先进技术，它正在加强这些领域的研发力度。

综合技术院对其系列公司的发展起着重要作用。它开发提供了计算机辅助实验、计算机辅助设计、计算机辅助生产用软件，建立了一系列技术服务中心，为系列公司提供了技术支援。如建立计算机辅助实验中心、技术信息数据库、三星科技信息先进检索系统、技术信息中心、实验分析中心、技术评价中心、巨型计算机中心等等。

研发投资

在韩国企业中，三星的研究开发费用超过其他任何企业。1993 年韩国制造业平均研究开发经费占总销售额的 2.2%，而三星则高达 5.4%。以三星电子为例，它把总销售额的 8.2% 作为研究开发费用，半导体部门的这一比例甚至高达 15.1%。这在韩国是绝无仅有的，在世界也是不多见的。

截止到 1991 年底，三星共有 13000 多名研究人员。其中电子方面最多，有 10980 人，技术方面有 1200 人，化学方面有 820 人此外还有 250 多名优秀的外国研究人才和外国技术顾问。仅三星电子就有 9000 名开发人员，占职工总数的 20%，具备了不亚于国外任何一个企业的高水平研究人才结构。

为了缩短设计时间和提高产品档次，综合技术院还成立了集团超级计算机中心和技术信息中心。这个计算机中心拥有处理速度最快而且具有 0.5GFLOS 以上性能的超级计算机系统，并备有丰富的应用软件。因此，在半导体元件的电子线路解释、三维特性的输出、飞机和船体结构解释等多方面，可提供超级计算机服务。

为了充分利用超级计算机中心，把器兴半导体工厂和尖端技术研究所用高速光缆与三星综合技术院基地连结起来。汉城和水源的电子基地，冒源的三星重工业和三星航空巨济的三星重工业等所有企业集团系列公司，用 TI 线和 36KDPS 快速线路连结起来，使这些地方都可以利用超级计算机中心。另外，通过人造卫星与美国的国际网络连结起来，这使企业集团和各系列公司都可以充分利用庞大的海外信息。

为鼓励技术革新，会长对每年度的优秀革新成果都亲自授予集团技术大奖。以三星电子为例，每年都奖励在新产品、新技术、生产技术等四大方面做出贡献的功臣。各公司则设立技术开发奖，以鼓励技术革新。

技术人才的培养

系统地开发和培养人才是企业生命力的源泉。三星为培养人才，每年投入 130 亿韩元。在培养技术人才方面，三星有很多专门机构，如三星尖端技术研究所，各系列公司的技术大学等。

1990 年，器兴技术院基地建立了三星尖端技术研究所，研究半导体、塔形电子管及仪器设计等核心尖端技术。这里有 340 名研究人员，研究超大规模集成电路设计及工程技术、高级软件等尖端技术，每年对 1500 名技术人员进行技术培训。这里的教授由企业集团内的博士级研究员和汉城大学、韩国科学技术院等国内著名科学教育机构的教授和专家所组成。三星的尖端技术研究所除了进行专业技术教育外，还设有技术经营课程、技术合同、技术信息和专利管理等技术管理课程，以及技术预测与评价、竞争力分析、技术人才管理、研究与开发管理等方面的课程。

集团技术评价中心的技术评价小组对三星的技术开发力量提出评价，设定未来技术发展方向，分析、评价特定技术或产品将对三星产生的影响，预测技术革新的动向等等。

此外，三星目前正推行“一公司一产品”制度（即一个公司要在特定领

域里确保一个世界一流的产品)，目的是加强各系列公司的竞争力。

三星的技术革新

三星开发半导体的“神话”，是证明三星技术开发能力的一个很好例证。1983年开发64千位随机存储器芯片（64K DRAM）时，与发达国家还有4年半的差距，但是在1989年开发4兆位随机存储器芯片（4M DRAM）时，与发达国家几乎同时实现了商品化。1990年成功地开发了16兆位随机存储器芯片（16M DRAM）以及比其他公司的芯片体积小速度快的16兆位屏壁固定存储器芯片。1993年6月3日，三星电子的16兆位随机存储器芯片生产能力达到了月产300万晶片的指标，耗资62500万美元的生产线使三星电子成为世界上最大的生产厂家，8英寸晶片生产线的生产能力比以往6英寸晶片的生产能力提高了2倍。目前，三星电子是世界上4兆位随机存储器芯片和16兆位随机存储器芯片的最大供应商。

三星电子完全由自己开发核心元件的LDP（激光盘唱机），不仅能再生LD，而且还能再生CD，并具备世界最早的定时和慢速功能（Time&J08），现在产品已出口到日本等国。激光打印机也是由自己开发打印电机等核心元件的，光笔输入小型计算机是用笔代替键盘输入数据的便携式计算机，与世界上少数几家公司同时开发并向美国出口。由综合技术院开发、由三星电子生产的磁光盘；则是在一张盘上储存大不列颠百科全书30卷以上资料的新型记录载体，在误差率方面优于其他公司产品。

三星开发出的世界上最早的家用机器人、机动车监视系统、世界上速度最快的打印机以及画面清晰的电视彩色打印机（Video colorprinter）等尖端电子产品，充分说明了三星拥有雄厚的技术力量。三星与国内企业共同开发的程控交换机（TDX），在韩国保持着40%以上的市场占有率，并向独联体、波兰等国出口。三秒钟内可传送信息的超高速、高清晰度G4传真机，也是继日本之后自己独立开发的。超小型便携式电话机，在无线通讯领域也拥有相当高的技术水平。在材料与电子元件领域中，已开发出了世界上独一无二提高清晰度20%以上的U2B1电子管，还开发出ELD和LCD的基本材料ITD玻璃。在衡量电子产业发展水平的电子元器件领域里，开发了储存、胶片、电容器、光盘驱动用锭子马达、步进电机、录象机用双录象4磁头等许多核心元件，实现了电子产品高性能化、轻薄短小化。特别是从设计线路到工艺，三星用自己的技术开发出了家用电器和信息通讯设备的核心元器件8Bit位微机、传真机、监视记录元件、产业用摄象机的摄象元件，从而提高了电子产品的竞争力。另外，三星开发的用于录象设备和计算机轻便化的薄片晶体管TFT，也充分显示了三星的电子技术水平。

进入80年代以后，三星在重工业和宇航领域也开始崭露头角。在重工业领域，制造出了各种大型集装箱船和油船，为韩国成为世界第二造船大国作出了重要贡献。三星的集装箱船市场占有率居世界第二位。1992年三星继日本之后，接受了澳洲最大钢铁公司BNP公司订单，这是把一般船舶技术和海上石油平台技术相结合而建造的用于贮藏与卸货的海上货船，代表了出三星造船技术的先进性。

在宇航领域里，三星从1982年起装配飞机发动机、维修飞机和制造飞机零部件。1986年被选定为韩国战斗机生产计划KEPC的主合同企业，主导

着由韩国 20 个企业组成的大财团。三星在执行这个项目的过程中与 ED 公司共同生产了 120 架 F—16 战斗机，组装了用于 F—16 战斗机的 PW 发动机。

1992 年 10 月，三星航空飞机装配厂竣工。这家企业是韩国最大的飞机装配厂。1992 年 5 月开始动工兴建的这个项目，总投资为 2·5 亿美元。工厂总面积为 13.2 万平方米，建有整机装配线、检验线、引擎测试站以及油漆站。三星航空还计划生产喷气战斗机、直升机和客机，以满足军用和民用的需求。

此外，三星作为韩国唯一的 PTA 生产企业，对石化产业的发展做出了较大贡献。三星开发出了硫磺系列特殊工程塑料和强化纤维 PET 等，其精密化学技术已达到了世界先进水平。从 70 年代后半期起，三星在遗传工程研究上打下了一定基础。1982 年开发干扰素 (Alpha Interferon) 之后，根据遗传因子再组合技术，研究出了用于第三代肝炎表面抗原和细胞系抗生素合成的中间体 7—ACA 等。

三星的生产技术

三星不仅拥有世界水平的生产设施，而且它还把技术能力与生产能力结合起来。三星电子半导体器兴工厂。三星尖端技术的具体典范，三星已向这个工厂投资 22 亿美元，计划在 1993 年底前追加投资 10 亿美元。居世界第二位的三星彩色电视机厂在世界各地设有 6 个工厂，每年生产 500 万台彩色电视机供给全世界。

还有一个值得一提的，三星综合化学公司大山石化基地。这个联合企业建有 9 个生产石化基础原料的工厂，采用一条龙生产体系，从原料投放到生产最终产品，全部采用先进的自动控制系统。

面向 21 世纪的技术革新

三星发展的动力在于持续不断地技术革新。它不仅在电子领域，而且在机械、化工等领域，都在加强超前的技术力量。世界著名经济专刊《商业周刊》，以“韩国高技术的希望——三星” (Sam sung: koreans Hope for High Teeh) 为题，介绍了三星的技术革新，曾引起世界的关注。

进入世界十强之列，是三星 2000 年的宏伟目标。为了实现这一目标，三星正在集中全力开发技术，并制定了几个特定部门的技术要达到世界领先水平的目标。其中电子、机械、化工被确定为今后要重点发展的主导产业。为实现 2000 年进入世界五大综合电子厂商的目标，电子产业正集中力量搞技术开发。在半导体领域，正集中开发微型元件、电信与工业、特殊用途集中电路等，并加速开发 16 兆位视频随机存储器和 32 位多微处理机装置，高清晰度电视用大规模集成电路等项目。在存储器领域，正加强 64 兆位数据整理辅助存储器开发。在信息通讯领域，集中开发的是卫星通讯产业以及大容量交换机等项目。在计算机领域，在集中开发软件的同时，还注重开发工作站 (Worstation) 和新型计算机。在家用电器领域，目前正在开发高清晰度电视、中型液晶显示电视等 300 多个项目。

在机械工业部门，计划集中开发成套设备、运输机械、航空、精密仪器等领域。在 21 世纪核心产业部门中，将重点开发自动控制技术、超精密加

工技术等。

化工部门则以石化为中心，逐渐向精密化学和新材料工业发展，计划进一步开发精密化学、中间体合成、催化剂等核心技术。

第九章 三星的跨国经营

70年代后半期。中东正掀起建设热潮“三星积极参与了伊拉克、科比亚、沙特等国的公路。港湾建设，并积极向石油、煤炭、羊毛等部门投资，开发国外资源。

从80年代起，三星开始建设海外生产基地。家电坚持“哪里市场，就在哪里生产”的原则。

1982年在葡萄牙建立彩电工厂；1987年在英国建立了微波炉和录象机工厂；1988年在墨西哥建立了彩电工厂。

80年代后半期以后，又纷纷在东南亚地区建立厂电子零部件、纤维等项目的生产基地。

最近几年，中国、独联体以及东欧成为它新的市场，三星在这一地区的投资活动日趋活跃。

跨国经营现状

按营业额计算，1994年三星在世界500家大企业排名榜中位居第14位，它的目标是到2000年进入世界10强企业。现在三星在世界55个国家设有236个海外基地。

在美国，“三星电子”设立了半导体研究所和小型计算机研究与开发中心。“三星物产”和美国、法国企业合作建立了开发与销售三星地面站设备的蓝天数据公司。

在中南美地区，三星把原在美国的彩电工厂迁到墨西哥，与在墨西哥的三星彩电工厂合并，扩大了生产规模。

在欧洲，针对欧洲统一大市场的形成，在布鲁塞尔设立了情报中心。为了加强三星系列公司之间的分工合作，设立了统管欧洲的协调机构。

三星在欧洲的投资项目有：设在英国已投入生产的盒式录象机工厂，微波炉工厂，传真机工厂；设在葡萄牙和匈牙利的彩电工厂；设在西班牙的盒式录象机工厂；1991年、设在葡萄牙的频率调整器等电视机主要零部件工厂等。

随着东欧市场的开放，三星又积极开拓东欧市场。在德国的法兰克福、南斯拉夫、波兰、捷克都设立了分公司。三星与独联体就按装20万条线路的程控交换机以及合作办工厂已达成协议。三星物产与哈萨克签署了在哈萨克境内建立合作贸易公司的合同，三星还在乌克兰共和国开设了基辅分公司。与此同时，三星积极与波兰、匈牙利等国就合作生产或转让程控交换机技术进行协商。三星与捷克签订厂年产46万台冰箱的协议。

最近几年来，三星积极向亚洲地区投资，在印尼建立了电子工厂。仅1991年一年，三星就向马来西亚投资1亿美元，建立了彩电显象管工厂，另外还有年产80万台的微波炉工厂。

三星积极参与澳大利亚的元烟煤矿开发以及马来西亚炼油合作项目。在新加坡建立了石油贸易公司，在印尼合建了钢铁工厂等。

为了使国外丰富的资源和三星技术有效地结合起来，设在世界主要国家的国际收购办公室向全世界的三星产品提供可靠而有竞争力的零部件。

此外，三星以其优异的国际信誉获得了国际金融机构的肯定。三星在欧

洲商业银行（EURO）等国际金融市场发行了商业票据。浮动汇率票据、自由兑换证券、纯证券，这在韩国企业还是第一次。仅 1991 年，三星物产公司在德国就发行了 1.5 亿马克的商业票据，三星电子在美国和欧洲发行了 1 亿美元的海外股票存款票据，这是韩国企业发行量最大的海外证券。当然，如果不具备公认的国际声誉，是不可能发行此类票据的。

跨国经营国际化战略

在开拓国外市场方面，三星所奉行的原则是避免进行独立投资，而与当地有实力的企业进行合作。如三星与世界著名跨国公司成功地进行了技术合作，如美国的通用电器公司（GE），休和特·帕卡德公司（HP），通用原动力公司（GD），英国的英国石油公司（BP），日本的 Torily，日本电气公司（NEC）、精工（seiko）等。通过这些合作，三星的经营管理能力和信誉得到了国际工商界的承认。

在与发展中国家进行经济合作时，三星追求的是长期的和全面的合作。因此，它尽量选择当地优秀企业，大胆转让三星积累多年的技术和经营经验。在投资形式方面，不仅仅局限于当地组装生产，还开发适合当地经济发展政策的项目，形成互补性国际分工体系。与此同时，三星还积极进行技术转让。如向印度白劳德人造丝合成纤维厂和印尼逊塔集团的纺织厂提供了主要设备和生产技术，向泰国亚洲比巴特公司提供了男装制作技术。

三星物产于 1983 年设立了三星海外技术奖学金，目的是推动发展中国家之间的技术交流；三星海外技术奖学金在马来西亚、印度、中国等地实施了电子、机械、建筑、贸易等方面的技术培训，向这些地区普及了三星的实用技术。

三星为区域经济发展所做出的这些贡献，得到了当地社会和政府的好评。设在葡萄牙的三星电子工厂对葡萄牙的电视机出口、增加就业、搞活当地经济等方面做出了积极的贡献。为此，葡萄牙政府于 1991 年授予三星电子产业勋章，这也是葡萄牙政府授予外国人的最高的奖赏

保证国际竞争力的措施

三星认为，要实现真正意义上的国际化，就必须具备技术竞争力。因此，三星不仅慎重选择战略产品，大胆投资开发有关技术，而且还不断进行经营革新；不惜财力培养优秀人才。

为了从根本上保证国际竞争力，三星除了在国内进行技术开发以外，还积极利用国外学术力量和研究机关。主要是与美国和日本家电、计算机、信息通讯、半导体等部门进行合作研究开发。

位于美国圣约瑟的三星电子小型计算机研究开发中心与附近硅谷倍利地区有关企业在软件开发方面进行密切合作，研制了具有世界水平的笔记本式电脑。第一毛纺厂在意大利设立合作公司，把当地设计生产的高档男装售往欧洲。三星还把公司领导人和干部派往海外著名大学或机构去进修，接受国际法规、专制、金融等方面的特殊教育，以培养他们的国外工作能力。从 1989 年起，为了培养从事当地销售活动和同当地消费者沟通信息的地区专家，三星向世界 45 个国家派遣了人员。

三星还创办了区域研究所，系统地积累并利用国外信息。常驻国外的公司领导和驻外办事人员回来以后，在地区研究所工作一段时间，把在国外获得的信息以及他们对当地工商业、流通惯例、文化意识等方面丰富的切身体会整理成系统资料。

三星为了协调总公司的全球化战略和各地区市场的地方化战略，引进了地区总部制度，三星电子在美洲、欧洲等地设立了6个海外地区总部；三星物产设立了美洲，欧洲、日本3个海外总部。

第十章 三星的售后服务体系

60 年代，企业看重的是提供廉价的商品，以最低廉的价格满足消费者的需求。70 年代，企业开始注重产品质量。进入 80 年代。企业为满足顾客不断变化的需求而开始进行产品多样化的努力。90 年代，消费者的需求更高，企业不仅在价格、质量、产品多样化方面进行改进，而且在售后服务方面也要满足消费者的需求。三星集团最大的优势在于以其最具竞争力的价格提供最佳产品和服务，从产品的设计、技术开发、生产到售后服务，三星都能最大限度地满足消费者的不同需求。

现代人的消费需求正发生急速的变化，要适应这种变化，满足消费者的需求，就必须具备及时掌握消费者需求的能力。为此，三星集团现任会长李健熙先主要求高级经营管理人员积极了解和适应这一变化。他要求三星系列公司的最高负责人深入到各销售点、海外代理商以及一般消费者中了解情况，以便尽快掌握更多的市场信息。

与顾客保持最紧密的联系

三星电机与消费者协会之间架起了热线电话及传真网络，是及时掌握当地消费者对产品质量、供应、服务水平意见的重要途径。有关部门一旦获悉顾客对产品的意见，三天以内给予答复并解决问题，或提出改进方案。第一毛织也与消费者协会之间架起了热线联系网络，在接受顾客意见以后一个小时之内，便可把顾客的意见传达到有关部门。

目前，不少系列公司还设立了“顾客之言”系统，通过此途径，消费者可直接与最高负责人进行对话。当初，三星电机的“顾客之言”热线只是最高负责人与消费者之间的沟通渠道。但现在，从生产线上的小事到公司管理等一切问题，都能通过这种系统得到解决。三星综合化学也实施了“扩音器系统”，有关部门可直接听取顾客的各种意见并迅速拿出解决问题的方案，三星综合化学为保持与顾客之间的紧密联系，正积极向消费者提供与产品有关的各种信息资料。他们还派遣技术人员到客户中间帮助维修及改造产品，以免发生意外事故。此外，他们还向一般消费者讲解机械原理和操作方法。

作为公司组合化工作的一部分，三星最近开设了多功能金融服务中心。通过这个中心，顾客可享受三星生命、三星火灾、三星证券、三星 Winners 信用卡业务等综合性服务。

三星电子为了更进一步加强同顾客之间的联系，还设立了促销训练中心，着重培训专业直销人员。专业直销员不但最大限度地满足顾客的需求，而且还想方设法使消费者信赖三星产品。三星电子在水原工厂实行了一条独特的产品测试方法，让公司高级经营者亲自测试产品性能。这种办法不仅能使三星及时了解公司整个组织的运作状况，而且还可以及时发现和改善存在的问题。

质量保证检验制度

1993 年，三星电子在欧洲设立了质量保证检验室，提高在欧洲共同体境内流通的三星产品的质量是这个检验室的宗旨。他们经常将新产品的测试

结果与当地消费者杂志推荐的产品进行比较，以确保其产品质量。三星电子还把国内外产品测试体系有机地结合起来，一旦发现问题，便可在 24 小时之内作出答复并尽快解决问题。

产品检验室还定期在顾客中进行问卷调查，以便了解顾客对产品的意见和改进方法。通过调查，他们可以掌握消费者对三星产品的满意程度、使用不方便之处以及如何改进等问题。该机构的任务就是“为了满足顾客而竭尽全力”。

服务革新

三星物产设有“顾客满意革新委员会”，其主要任务是不断开发和实施新的服务项目。其中一个项目为 48 小时快速服务制度，服务对象包括全国销售点和顾客。该服务项目的主电脑与各销售点联网，可及时向各销售点提供所需要的产品，并在 48 小时之内按顾客要求送货上门。

让顾客认识三星第一

三星电子曾连续两年被美国国际商用机器公司（IBM）评为最佳半导体供应厂商，三星电子在 7 个领域的综合指数均排名世界第一。这 7 个领域是：领导能力、人才开发管理、信息收集分析、生产工艺、质量管理与推销、消费者对公司的认可和满意程度。

三星康宁也连续两年荣获 Texas Instruments 颁发的最佳半导体供应商大奖。三星康宁在产品质量、生产技术、价格以及供应方面的综合评比排名第一，可以说这是半导体产业中的最高荣誉。

建立社会及顾客对三星的信任

客观的“质量认证”不仅是消费者选择产品的标准，同时也能提高公司形象和产品的信誉，国际标准化组织（ISO）9000 系列已是全世界厂家与消费者的客观评价标准。ISO 认证的涉及范围从生产设计、销售到售后服务，非常广泛。它在对经营管理、文件处理、购买等业务进行严格检查认可后颁发质量认证书。

1992 年和 1994 年，三星系列公司先后获得了多项 ISO9001 与 9002 认证，从而提高了消费者对三星的信任。三星集团目前还在为获得 ISO18000 环境认证而努力。值得一提的是，三星电子在全世界首次获得了 Underwriters Laboratories Total Certification Program 的供办机构资格，负责按照 UL 安全标准对输往美国的产品进行检测。其检测的主要产品是彩电、录象机，组合音响以及微波炉。

最佳的售后服务

三星推行的“质量第一”方针，大大提高了产品质量和服务质量。提供最佳的售后服务是三星重视质量经营的又一个具体表现。

三星航空由于在照相机领域实行了国际保证制度并按统一质量保证标准

实施售后服务，因此，受到世界 60 个国家顾客的好评。不管在哪个国家购买三星照相机，都可以享受到完善的售后服务。

三星重工业实施无限保证制度。凡是使用三星重工业生产的船只的顾客均可享受技术、零部件维修等方面的一切服务。三星重工业技术部门还负责定期对船只进行检验和维修。

三星电子在欧洲共同体地区提供综合性售后服务。名为“三星欧洲共同体服务系统”的该服务网络，使区内 12 个国家的三星顾客享受到最完美的售后服务。

产品质量保证卡以欧洲共同体区内使用的七种语言印刷，保证期限也相同。因此，欧洲共同体区内的顾客不管在哪国购买三星产品，只要持有一张保证卡，就可以通过服务网络享受到令人满意的售后服务。三星还计划在 1995 年上半年内，把服务范围扩大到家电、音响、录象设备、通讯产品以及电脑等产品。

第十一章 三星对环保和社会的贡献

环境保护

环境保护的关键是生产环保产品和环保设备。1993 年三星投资 5400 万美元研究开发了各种环保产品，1994 年在环保领域又增加了 38600 万美元的投资。

三星集团成立了“世界环境研究中心”，确定了环保政策，还成立了环境研究开发中心，重点研究和开发环保产品。1994 年，公司建立了从总部到各系列公司之间的环保网络。通过该网络，公司决策层可正确掌握环保政策落实情况，制定有效的环保措施。三星集团规定，所有的业务活动必须以环保为重，其中包括在生产过程中的节能问题。

三星研制开发成功的环保产品种类很多，其中环保型电冰箱以无污染的环戊烷替代了破坏臭氧层的氯氟烃。一氯氟烃的停止使用，表明三星在生产过程中已不再使用冷却剂、泡沫剂和冲洗剂，从而迈入了生产环保型产品的新阶段。

1993 年，三星承接了建造 10 艘双体油槽船订单。该产品是专门为防止石油泄漏而设计、生产的环保型船舶。

三星电子为环保推出了新技术，进而降低了能源和天然资源的消耗。三星电子推出了无线电话，采用了单一晶片，可节省数十种零部件（30%），使产品更轻便、更便宜。

三星推出的节能产品还包括具有“休止”功能的个人电脑，该产品有自动开关，不使用时耗电量只有 4 瓦特。

三星综合建设成功地开发了一种新光照系统。该系统通过聚光器把太阳能集中起来，然后通过光纤传送到地面。光纤在传导过程中可排除对人体有害的紫外线和红外线，保留对人体有益的光线。该系统对美术馆或博物馆收藏的各种美术品或文物十分有益，因为在这种场所，如果直接接受阳光照射，陈列品就会变色或褪色。

三星中央开发公司推出的“替代”太阳能热水器，可提高能源效率 15%。此系统在容量上有较大的可缩性，并可自由调节。

三星还成功地开发出一种可化解垃圾的催化剂，这种催化剂在水中或在二氧化碳里 8 个月以后，就会彻底挥发，这种技术主要用来制造环保型容器和包装袋。

1993 年三星综合化学成功地开发出合成塑料树脂，这种树脂在露天经过 30 天的日照就会分解。

社会福利事业

截止到 1994 年 6 月，三星福利共创办 21 个托儿所，为低收入家庭的妇女解决了孩子入托问题。三星福利财团还为国内其他福利机构实施各种教育并提供赞助，同时还为各类专家提供国外进修的机会。如在 1993 年就投资 75 万美元，为 40 多家机构和 100 多位专家提供厂赞助。

三星集团还创办残疾人工厂，位于水源电子城的残疾人工厂于 1994 年底正式投产。为帮助盲人解除痛苦，还训练了一批能帮助盲人认路的认路犬。

支持文化教育及学术事业

为奖励在科学技术、社会服务等方面为增进人类福利而做出特殊贡献的人们，三星特设了“湖岩奖”。三星不仅为大钟奖电影提供赞助，还与韩国放送公社（KBS）联合赞助举办汉城传统音乐比赛，并赞助海外巡回演唱会。与此同时，三星向国内音乐爱好者介绍世界著名乐团“维也纳交响乐团”，邀请该团进行访韩演出。湖岩博物馆和美术馆还经常举办海外美术展览活动。三星韩国美术馆在英国伦敦的维多利亚及阿尔伯特博物馆常设展厅。

三星海外分支机构还向当地各级学校捐赠电脑、音响、录象设备以及其他教育器材。

支持体育事业

三星还积极支持国内外各种体育事业。如摔跤、骑马、乒乓球、棒球、篮球、足球等多种体育活动，并为世界体育活动提供赞助。

三星赞助的阿根廷职业足球队在 1993 年比赛中荣获冠军。此外，三星还曾向智利、匈牙利、波兰和中国的足球队和奥地利女子手球队提供了赞助。匈牙利的三星杯国际体育比赛和罗马尼亚的三星杯足球淘汰赛，也是在三星赞助下举办的。三星集团还与国际骑马联盟签订了长期的赞助协议。

第十二章 三星系列公司

三星电子

三星电子是名副其实的综合电子厂商，业务范围非常广泛，从半导体、通讯及信息产品到家电产品应有尽有，年销售总额达 1015900 万美元，在韩国独占鳌头。

1993 年，三星电子的半导体销售额居世界第七位。其中，三星电子的动态随机存取存储器销售量名列世界第一。

现代电子产业的发展主要依靠高新技术。三星电子为提高技术竞争力，正在积极进行技术研制开发工作。其研究经费达全公司销售总额的 8%。注重研究开发结果，使三星在全世界首次拥有了能加工 8 英寸晶片的 16 兆位随机存储芯片批量生产设备，并开发出了全世界最微型的普通纸张传真机和具有色彩微调功能及屏幕显示器功能的节能型“绿色”监视器。三星电子研究开发成功的高功能集成电路，可节省数十种零部件，使电子产品更轻便、更便宜，其中最具代表性的项目是，无线电话用“单一晶片”集成电路和多媒体产品用晶片装置。

三星电子目前不仅占据了世界存储器市场，而且对监视器、微波炉、录象机国际市场的占有率也分别达到 11%、15.3%和 10%。

三星为了迅速适应市场需求的变化，正在积极开展全球化活动。截止到 1994 年 3 月，三星电子已拥有 15 家海外工厂、6 家研究开发中心以及 50 家海外分公司。三星海外工厂生产的产品包括半导体，电子开关系列、家电等。目前，三星电视机、录象机、音响设备的 20%以上，都是在海外工厂生产的。例如，三星电子匈牙利电视机厂的产品，已占当地市场需求的 25%，墨西哥电视机厂年产量已达 80 万台。

三星电子还与世界著名企业进行战略性合作，以便掌握新的产业发展趋势，生产更尖端的产品。最近，三星电子与美国 TexasInstrument 公司在葡萄牙联合设立半导体工厂，并与日本 DaiNippon Sciccn 公司联合设立了半导体设备工厂。三星电子还与日本东芝共同开发闪光记忆装置，与美国摩托罗拉共同开发无线电脑，与惠普、美国国际商用机器公司、ATT 公司、德国西门子等著名企业签订了技术共有合同。

三星电子管

三星电子管是世界最大的彩色显象管厂家，生产监视器和液晶显示器，Samtron 牌监视器已在国际市场占有一席之地。设在马来西亚和德国的工厂生产的彩电阴极射管和工业监视器，在东南亚及欧洲市场具有很强的竞争力。

经过 20 年的研制开发，1993 年三星电子管成功地开发出了高清晰度超平面 32 英寸宽屏幕电视机显象管。该产品采用独特的双动态聚集技术，画面非常清晰、耗电量少，成本低，该产品的成功开发，将大大促进高清晰度电视机的普及率。

1993 年三星又首次推出全世界第一个对人体有益的“生物”显象管。这种“生物”显象管已收到各电视机厂和消费者的一致好评。

除了大量生产 10 英寸电脑液晶显示器以外，三星电子管还开发双绞向列液晶显示器（STN LCD）。三星电子管生产的微型，大型液晶显示器已出口到全世界。据统计，年销售量递增速度超过 60%。为扩大生产，公司决定追加 6250 万美元投资进行扩建。扩建工程结束之后，三星电子管的生产能力将从一万台提高到两万台，并将继日本之后成为世界第二大双绞向列液晶显示器生产商。

1993 年，三星电子管与美国 Scriptel 公司联合，着手进行笔记本电脑数字器的研制开发工作。

三星电机

三星电机主要生产各种电子产品零部件。三星电机的偏导磁头在全世界市场的占有率为 13%（8915 万美元），回扫转换器占 15%（10670 万美元）。三星电机在葡萄牙、中国、泰国等地建立了工厂，以便迅速掌握消费者需求；提供价廉物美的产品。

电子产品零部件的发展趋势是小型化、薄型化。为此，三星电机开发出了全世界最小的调谐器，其体积仅有 15CC 到 18CC，还开发出了多层陶瓷晶片容器所需要的陶瓷粉。另外，还推出了其他几项革新性产品，如表面声波滤波器，备有相位加锁循环电路的无线电频调制器，以及 8 毫米微型摄录机用精密电动机等。

三星电机正在扩大对新材料及凸装面板武器件领域的投资。三星电机着重展开了对未来产业的研究开发，如数码技术，移动通讯以及光电子等。三星电机为提高生产尖端产品的能力，每年投资销售总额的 5%，用于研制开发新产品。

三星康宁

三星康宁公司是三星与美国 Corning 合作成立的一家企业，主要产品为彩色显象管玻璃、氧化铟锡（ITO）玻璃、集成电路用陶瓷包装以及旋转变量器等，1994 年初，三星康宁兼并了德国的彩色显象管玻璃厂（Fernsehglass Tschermitz GmbH）。三星康宁计划在 1997 年之前投资两亿美元，扩大生产规模。扩建后，三星康宁的电视玻璃生产能力可满足 500 万台电视显象管的需求。

三星康宁最近建立的 ITO 工厂采用双绞向列液晶显示器，已于 1993 年投产，年销售量达 280 万台。

1993 年三星康宁再次荣获美国颁发的最佳半导体供应商奖。三星康宁在 Texas Instruments 进行的评选过程中，在产品质量、价格、供应等方面都领先于世界其他著名企业。

三星数据系统

三星数据系统是韩国最大的综合性信息服务公司，其独特的基础技术涉及到所有产业领域。三星数据系统与 SHL、ALI、British Telecom、东芝等公司建有技术合作关系，并协助它们建立了信息服务网络。三星数据系统的

服务范围十分广泛，包括系统管理、系统一体化、信息通讯技术培训等。

三星数据系统不仅建立信息网络，还向顾客提供各种服务，例如电脑管理生产、电脑辅助设计和电脑辅助生产及咨询业务。1993年，三星数据系统在许多大型工程项目上中标，其中包括韩国铁道厅的OIS工程。

三星数据系统的信息网络一直在为20多家系列公司提供迅速而有效的信息服务。

在信息通讯领域，三星数据系统提供信息网络、电子信息交流、庞大数据库以及产业专用附加价值网络(VAN)等广泛的资讯服务。三星数据系统与英国British Telecom签有技术合作协定，并为两国顾客提供国际附加价值网络服务。

三星惠普

三星惠普是销售美国Hewlett—packard生产的电脑、仪表、医疗仪器以及其他分析仪的韩国代理商。三星惠普公司的汉城工厂开发出口电力供应器和频谱分析仪用选择卡。三星惠普通过国际采购组织购买各种电子零部件，向分布在世界各地的惠普生产工厂出口。

1993年，三星惠普推出高性能工作站和PA—R15C晶片。公司在三星电子与惠普之间建立了紧密联系，以便提高这些产品的质量。目前，在韩国工厂生产的工作站，通过惠普公司的销售网络出口到全世界。

三星惠普电脑系统部门在韩国首次建立了为顾客服务的电脑营业系统，设在光州银行的该系统大幅度减少了银行业务的工作量，三星惠普还推出了彩色打印机，颇受顾客欢迎。

三星—GE 医疗仪器

1984年，三星与美国通用电器公司(GE)联合创办了三星医疗仪器公司。1993年6月，公司进行了结构调整，把公司改为三星—GE医疗仪器，主要产品是尖端医疗诊断仪。

1993年，三星—GE医疗仪器在韩国生产及销售扩散型超音波机器RT—MAX后。在短暂的7个月期间，已占据了10%的医疗超音波机器市场。1994年，三星—GE医疗仪器开始为韩国消费者专门生产中型超音波机器，并打入了扩散型电脑断层摄影机械市场。

三星—GE仪器系统在亚洲首次向新建的“三星医疗中心”提供了PET系统，也正在出口设计独特的心电图数据机。

三星重工业

三星重工业是专门生产机械、船舶、海上平台、建筑设备、商用车辆的综合性机电厂商。1993年的年销售总额达21亿美元，其中54%以上为海外销售额。

1994年，产业机械部获得新加坡政府购买79台货运吊车的订单，金额达16000万美元。这是在起重机出口历史上数目最高的单一订单。

造船及海外建设部门建造的双体油槽船和超大型集装箱船被美国和英国

的权威工业杂志评为 1993 年最佳船舶，除此之外，公司还接到了制造 10 艘以上具有防止石油泄漏特殊功能的油槽船和电动穿梭船的订单。这些船舶的建造将带动无污染船舶产业的发展。

在建筑设备部门，公司向全世界出口了十多种挖掘机、推土机以及载货设备等。三星重工业的挖掘机是 Construction Equipment、Equipment World、Equipment Today 等世界性建筑杂志评选出来的最佳产品，在欧洲及中国举办的设备试运展览会上深受好评，1993 年，三星重工业收到的挖掘机订单比过去增加了一倍。1994 年，建筑设备部门 5 种商用车辆正式投产，其中包括 15 吨级自动倾卸汽车、11.5 吨级货车、6m³ 水泥搅拌车等。

建设部门的业务范围包括：高速公路、桥梁、智能大厦、垃圾处理厂以及尖端生产设备等。这个部门还在韩国首次兴建了不使用水泥的公寓住宅区。

三星建设

三星建设业务重点主要是高层建筑、桥梁以及发电设备。

三星建设海外业务部门经过激烈的竞争，在世界最高摩天大楼的建设项目上夺标。该大楼是马来西亚吉隆坡市政府建设的重点工程之一，共 92 层，高 446 米。三星建设还曾参加过东南亚的诸多大型工程建设，并具有良好经验，在泰国承包了 63 层大厦的建筑项目。

三星建设的研究开发计划很独特。其中一个例子就是最近介绍的桩木负载测试技术。三星建设的研究开发重点在于结构、地基、土质、混凝土等基础领域和最新工程技术。

最近，三星建设下属的一座总面积为 15000 平方米的技术研究中心正式落成。该中心备有对原材料、土质以及其他环境因素进行各种测试的设备。

三星工程

从公司创办以来，三星工程一共完成 3900 多项计划工作。这些项目包括炼油厂、石化工厂、工业机械、发电厂、垃圾处理厂等。

最近几年，三星工程致力于开拓海外市场。1993 年，公司获得泰国天然气分离厂（年生产能力 25000ft³）和无铅汽油添加剂厂（年生产能力达 52600 吨）、巴厘岛燃气透平发电厂等大型工程设计订单。三星工程还成功地完成了中国吉林省的乙烯工厂（年生产能力 300000 吨）的设计任务。由于中国方面对三星工程设计深感满意，又追加了年生产能力 80000 吨的订单；在韩国国内，三星工程完成了三星石油化学对苯二甲酸、精炼对苯二甲酸、工业用乙酸工程的设计任务，包括从工厂设计到原料供应、工程监督的所有程序。

三星工程为开发新的环境技术，还成立了环境研究开发中心。该研究中心的重点任务是研究开发防止废水排放技术和该技术的商业化，三星工程目前正在韩国及东南亚地区积极推进垃圾处理、防止空气污染、工业废弃物处理以及垃圾焚化等计划。

三星航空

三星航空在创立时只装配飞机引擎。月前。业务范围已扩大到与飞机有关的所有领域，即国防产业、光电子产业以及工厂自动化系统等。三星航空也是韩国政府选定的“韩国战斗机生产计划”（KFP）的主要承包商。“韩国战斗机生产计划”是韩国政府计划实行的一项扩大战斗机规模、增强空军力量的计划，内容包括增加 F—16 战斗机 120 架，三星航空还向波音等公司出口飞机机架。

1994 年三星航空与 Northrop 公司达成一项国际合作协议，旨在提高 F—5 战斗机性能。该计划的实施，使三星掌握了新型飞机设计及制造技术，并积累工作经验。三星航空还与中国的飞机制造厂家签订合同，设立中型客机厂，并将在 1998 年正式投入生产。

三星航空充分利用光电子技术和精湛的加工工艺，生产出来的新型照相机和半导体铅框已出口到 60 多个国家。三星航空利用尖端机电技术正在研制开发生产原材料控制系统，工业机器人、自动控制系统以及各种工厂自动化设备，三星航空积极参与多项国家级工程，在尖端电子产品领域发挥着重要的作用。

三星钟表

三星钟表自 1983 年成立之后，仅过了 4 年就占有了国内钟表市场的最大份额。目前，三星钟表已向 30 多个国家出口“三星”牌钟表。

1993 年，三星钟表积极进军欧洲、美国以及中东市场，实现了 2000 万美元的销售记录，在中东地区的市场占有率已接近 10%。最近，三星钟表为了与世界性钟表公司并肩竞争，正在开发具备更多功能的钟表。其中，1993 年投放市场的“算命”钟表，其独特功能之一是能够告知佩戴者的星占和生物节律。

三星综合化学

三星综合化学经营大山石油化学工业园区，其业务范围包括 10 种不同工厂以及配套工作。该工业园区每年生产价值 200 万美元的石油化学产品，从基础链烯到复合树脂，产品多种多样。

在该工业园区新设立的复合工厂于 1993 年 6 月竣工，生产三星综合化学研究中心研究的 50 多种高附加价值产品。每年可把 1 万吨的链烯加工成具有热阻、防爆、抗菌、刚性、抗震功能的高附加价值产品。

大山工业园区的所有生产工程均由先进控制系统进行管理。生产控制系统直接与各种信息网络并网，可向各部门提供销售及供应信息。为生产高质量产品，控制系统设有跟踪体系，以便严密监督生产过程。

三星综合化学 1993 年的销售总额中，高附加值产品已占 47%，与 1992 年的 24% 相比大有提高。三星综合化学 1993 年推出的新产品有生物分解聚乙烯和抗菌抗臭特殊材料。

三星石油化学

三星石油化学是三星、AMOCO 以及 Miisui 公司为生产精炼对苯二酸

(PTA) 而联合成立的合作企业, PTA 年生产能力达 60 万吨左右。

1993 年 6 月, 三星石油化学又兴建了第三家 PTA 工厂, 建设费用多达 24400 万美元。该工厂于 1995 年竣工, 正常年度的 PTA 年产能增加到 90 万吨, 这使三星成为世界第二大 PTA 厂家。

三星石油化学工厂从原材料供应到最终成品装运的所有工序, 都由电脑生产管理系统 (CIM) 集中控制和监督。投入原材料 4 个小时之内, 电脑系统可正确分析和预测最终产品质量程度, 从而降低了残品发生率。

三星石油化学工厂还备有高效能废物处理设备, 在经过处理的水里, 鱼类完全可以生存。正在兴建的第三工厂将采用 AMOCO 最近开发的无游离氧式废物处理系统, 该系统的特点是废物处理彻底、节能效率高。

三星——BP 化工

三星—BP 化工是三星与英国 BD chemicals 联合兴办的合作企业。位于蔚山的这个工厂 1992 年开始采用 BP 专利技术 (甲醇碳基化技术), 生产纯度达 99.9% 的工业用乙酸, 年生产能力达 16 万吨, 向韩国、日本、中国大陆及台湾的 PTA 厂家出口。

三星—BP 化工的长远目标是发展成为世界最大的乙酸厂家。为了这个目标, 三星—BP 化工第一步于 1994 年第二季度兴建了乙烯基乙酸盐单体 (VAM) 工厂, 1996 年后该工厂的年生产能力将达到 15 万吨。

三星物产

1993 年三星物产销售额达 169 亿美元, 连续 8 年创韩国最高记录。三星物产的业务范围非常广泛, 除了单纯的进出口贸易以外, 还从事资源开发、境外贸易及易货贸易、支援区域经济发展等项目。

三星物产与中国、独联体、越南以及东南亚地区的联系日益密切, 尤其在独联体, 三星的影响很大, 1993 年, 三星物产和三星电子在哈萨克共和国电冰箱厂工程建设中中标, 该工程 1994 年底竣工。三星物产和三星综合建设也获得塔吉克斯坦医院建设订单。该合同内容包括基本设计、工程建设以及医疗仪器的供应。

以上诸工程为三星扩展贸易业务提供了新的机会。目前三星物产业务重点已发展到成套设备、技术转让、金融支援、原料供应等一系列领域。

三星物产在国际金融市场享有颇高声誉, 它向总投资额达 15000 万美元的澳洲 springvale 煤矿工程提供了 4500 万美元的资金。这在韩国企业历史上是史无前例的。

1993 年, 蕴藏量达 3000 万桶的阿尔及利亚油田投入开采, 三星在该油田拥有 20% 的股份。三星还参与埃及 Kalda 油田的勘探工作。

作为综合性贸易公司, 三星物产拥有全球信息网络, 可及时掌握有关信息。三星充分利用这种信息网络, 在工程承包方面发挥着重要作用。例如, 总面积达 155 万平方米的菲律宾工业园区建设工程已被韩国公司承包。

三星物产还开发生产三星牌服装, 曾于 1993 年向印度 SKB 公司出口男士服装生产线和生产技术。

另外, 三星电子被政府选定为有线电视的用户电影频道经营者, 1995

年正式投入运营的这个领域成为最有前途的行业。

三星生命

1993年，三星生命的销售总额在韩国金融产业排名第一。在所有行业排名第四。1994年2月，三星生命在美国纽约和英国领开曼群岛设立了海外分公司。目前，三星生命的海外网络包括5家分公司和3家联络办事处。该网络把三星生命与世界主要金融市场联接起来，并已涉足15个国家的证券及债券业务。这种分散投资使公司收入稳定增长，并提高了财产管理效率。三星生命最近开设了顾客服务窗口，实行综合性金融服务；该系统使顾客可以享受更方便的服务，并与三星金融部门共享有关信息。

三星集团成立了名为“三星金融广场”的大型金融服务中心。三星生命、三星火灾、三星证券、三星信用卡等业务，可同时在该服务中心进行连续服务。目前，三星生命及三星火灾也正在筹备成立新的保险管理研究中心。

另外，三星生命还涉足诸多社会福利领域。三星生命正经营15所托儿所，以帮助低收入家庭的母亲，三星生命不仅每年向老年人提供50万美元的免费午餐，而且还捐助38万美元，为残疾儿童进行矫正手术。三星生命还投资1000万美元建设敬老院，以使孤寡老人安度晚年。

三星火灾

韩国最大的财产、灾害保险公司安国火灾，于1993年12月正式改称三星火灾。1994年三星火灾为扩大服务范围，投资12000万美元建立了职工培训及电脑网络。

1993年三星火灾在雅加达开设办事处，1994年又在东京开设了办事处。三星火灾还与俄罗斯、哥伦比亚、墨西哥签有业务合作协定。至目前为止，三星火灾已与11个国家的13个保险公司建立了业务联系。

最近三星火灾正积极筹备进军中国、越南等新兴市场。

三星信用卡

三星WINNERS信用卡的服务领域正在逐步扩大。目前WINNERS持卡人已超过200万，服务网点也多达26万处，年销售额近62亿美元。

三星信用卡与日本Union信用卡、中国及越南银行之间签订了业务合作协议，这使三星信用卡国际地位大幅度上升。

1993年大田国际博览会期间，三星信用卡曾发行先付通用卡，并捐赠其配套设备，这是在韩国发行的第一种先付通用卡。三星信用卡还推出电传视讯，持卡人随时可了解自己信用卡的结算情况，并通过电脑购买产品。信用卡形式多样，持卡人可根据自己的需求选择女性卡、会员卡等等；三星已发行的信用卡种类达50多种，还计划发行集成电路信用卡。

三星证券

为满足顾客的需求，三星证券在韩国证券领域成为第一家实施多项服务

措施的公司。

三星证券顾客多达 13 万，公司在国际证券领域排名第 13 位。

三星证券的最终目标是，在国际舞台上发展成首屈一指的证券公司。

第一毛织

第一毛织是在全世界能以 IPP 羊毛原料生产 120 支纱纯毛面料的三大公司之一。第一毛织于 1993 年建成了弹性生产系统，把交货期从 105 天缩短为 75 天，1994 年又缩短成 70 天。以提高产品竞争力。

在合成化学领域，第一毛织推出了电冰箱用氯氟烃树脂、ABS 透明树脂、高粘性 MIPS，在台湾占有耐热 ABS30% 的市场。

第一毛织在意大利、美国及澳洲分公司的主要任务，是搜集服装市场的信息并购买原料。目前，第一毛织已在中国、澳洲兴办了合资工厂。

第一合成纤维

第一合成纤维不仅开发聚脂基片，也为适应市场变化趋势进行下游加工。目前第一合成纤维已批量生产 8 毫米基片和工业用基片。

第一合成纤维积极研究开发新型面料和特殊面料。

1993 年除了继日本推出 0.001 纤度海岛棉型超细聚脂灯丝之外，还开发了抗菌、抗臭捻纱和干纱弹性纤维。

第一合成纤维目前正在研制环保产品，并准备把多功能生物分解树脂投入批量生产。

1992 年与印尼一家公司联合兴建了合资工厂，开工第一年就实现了月产达 100 万码聚脂纤维的规模。

1987 年第一合成纤维向印度出口聚脂灯丝成套设备。1993 年再次出口了日产 12 万吨聚脂灯丝和日产 30 万吨成批聚合制品的成套设备，协议金额达 1300 万美元。第一合成纤维还获得了向新加坡出口月产能力达 100 万码聚脂纤维工程的订单。

《中央日报》

《中央日报》社是编辑《中央旧报》、《新闻周刊韩国版》等多种报纸杂志的大型报社，还提供名为 JOINS 的中央信息网络服务。

从 1965 年创刊至今，《中央日报》的发行量已增加到 200 万份。目前，中央日报的海外记者站有 4 家，有 20 名特派记者。《中央日报》还经营湖岩文化艺术剧场、举办各种丰富多彩的文化演出活动。

新罗饭店

新罗饭店是韩国第一家五星级饭店，其建筑特点是把韩国传统建筑的典雅美与现代建筑之美融为一体。饭店以第一流服务和丰富的美味佳肴接待过世界各国不少著名人士，国际大型活动也经常在这里举办。在过去的 7 年中，美国的金融投资杂志 Institutional Investor 把新罗饭店评选为世界最佳

饭店（1993 年排名 22 位）。英国的金融月刊杂志 Euromoney 也连续 4 次把新罗饭店评为汉城最佳酒店。

1990 年开业以来，新罗饭店成为在韩国住房率最高的五星级饭店。最近，新罗饭店还提供咨询服务，该店独有的各项服务系统使顾客从订房到退房可享受到最佳服务及信息。

中央开发

中央开发目前正经营着韩国最大的公园之一——龙仁自然农园。中央开发建筑工程部门为提高工作效率和确保个人隐私权，设计了把超现代设备与最新媒体系统联在一起的办公大楼。中央开发还经营高尔夫球场。

在龙仁自然农园，可看到鹰巢，还设有悬崖列车、模拟宇航机、水上列车等游乐设施。龙仁自然农园 1993 年还建成汽车公园，举办各种汽车比赛。

第一企划

第一企划是韩国最大的综合性广告公司，在全世界排名第三十位。除了广告以外，第一企划还举办一些大型活动，参与有线电视行业，提供各种信息服务。

第一企划兴建了把美、欧、亚洲联接在一起的网络，实施全球性市场销售调查。第一企划从 1973 年起与日本建立了技术合作关系，并与美国 Bozell 联合创办了第一 Bozell 公司。

第一企划在不断创新和加强管理、扩展广告业务的同时，还聘请了海外广告专家。第一企划制作的 50 多项广告在国际市场多次获奖。特别是为美国 United Airlines 制作的广告，曾在 1993 年纽约广告节中获得金牌。

韩国安全系统

韩国安全系统是韩国最大的综合性警备系统公司，目前正向 100 多个城市的 5 万多名顾客提供服务。韩国安全系统公司拥有 3000 多名安全人员和 250 辆紧急运输车辆，通过电子系统和电脑网络，在国内警备市场占 20% 的份额。

韩国安全系统为了不断提高服务质量，开发出了新型电子管制设备。韩国安全系统投入庞大资金，设立了由 100 多名专家参加工作的新实体。

三星雄狮

三星集团振兴体育的誓言，在“三星雄狮”职员棒球队的成功经营中充分体现出来。三星雄狮创建于 1982 年，为振兴地区体育，在汉城开设了健康体育中心，备有保龄球、游乐场、室内高尔夫球场等体育活动设施。

三星经济研究所

三星经济研究所是 1986 年为支持三星集团的业务活动而设立的。它的

主要任务是分析经济变化情况，制定各系列公司的业务战略，并预测产业发展前景。该研究所还为其他国内企业和研究机构提供咨询服务。

最近，三星经济研究所成立了研究韩国农业和基础产业发展战略的公共政策研究室。该研究室把研究成果汇编成书，定期出版，其中几本已列入最畅销书排行榜。

三星人力开发院

三星人力开发院在培养人才，弘扬企业文化方面发挥着重要作用。三星人力开发院注重培养有创新意识、具有挑战精神的人才。

三星人力开发院负责对招聘职员的培训，以提高他们的业务和文化水平，并以部门为单位进行分层教育。其中包括技术教育，国际化教育以及教师进修等全集团的整体教育。

随着新经营活动的开展，三星人力开发院为中高级经营人士开设了 21 世纪领导人课程。进一步加快了实现新经营目标的步伐。

三星综合技术院

1987 年成立的三星综合技术院，是三星集团的核心研究机构，主要研究开发高新技术产品。它为三星系列公司提供电脑辅助设计、电脑辅助生产系统和测试分析等技术支援。

三星综合技术院重点强调八项基础技术研究，即数据信息处理、激光技术、机电技术、电脑及应用软件、信息传输、新型显示器、环保技术以及替代能源。

三星综合技术院在研制开发过程中不断推出新产品，1993 年开发了全世界第一个数字盘式录象机等新产品，三星综合技术院的超级计算机与各系列公司的电脑系统联网，使他们获得技术支持，共享技术信息。

此外，三星综合技术院还协助三星系列公司制定长期技术发展计划，是三星集团制定技术开发战略的主要机构，同时也是协助韩国制定科技投资政策的智囊团。

三星美术财团

三星美术财团是 1965 年为继承和发扬韩国优秀文化艺术遗产而成立的。三星美术财团经营的湖岩美术馆，收藏并展览着 25000 多件各种艺术作品和历史文物，其中还包括 92 种国家级文物。三星美术财团还支持海外美术活动，三星韩国美术馆在英国伦敦维多利亚及阿尔伯特博物馆拥有常设展览馆。

三星美术财团出资设立了“文学艺术奖”，并发行了三星文化图书系列。三星美术财团除与韩国放送公社（KBS）联合赞助汉城传统音乐比赛以外，还赞助海外巡回演唱会，并与韩国电影协会共同赞助大钟奖电影展，另外三星美术财团还赞助国内外历史、文化、艺术交流活动。

三星福利财团

三星福利财团创建于 1989 年，目的是将企业收益还原给社会。

“湖岩奖”是为了奖励那些在科学技术、社会服务等方面为增进人类福利做出较大贡献的人们而设立的。至 1994 年 3 月已颁发了四届“湖岩奖”，其范围包括基础科学、工程技术、医疗科学、艺术、大众媒体、社会服务等 6 个领域。

三星福利财团投资 50 亿韩元创办了 6 个托儿所，帮助低收入家庭妇女。此外，三星福利财团还提供住宅贷款、职业教育和职业介绍服务，使那些需要帮助的人摆脱经济困境。

与此同时，为提高社会福利业务的专业性和对保育计划及托儿所从业人员进行教育，三星福利财团成立了专门工作中心。搜集和提供有关信息。三星福利财团还为社会福利机构提供各种支援。

除了社会公益事业以外，三星福利财团还开展一系列非政府性的福利活动，以提高社会福利事业的专业性和质量水平。

第十三章 失败的教训

合同失败实例

70年代中东市场

70年代后半期，中东市场可谓是黄金市场，从四面八方涌进来的石油美元充斥中东各地。中东人享受着世界上最奢侈的生活——拥有豪华住宅，吃着美味佳肴，穿着高档衣服。中东召唤着世界各地的每一个生意人。

韩国打进中东市场是80年代初的事。挥金如土的中东富豪们只认世界名牌，物美价廉的韩国商品尚未被他们所认识。

1982年6月，韩国商社终于打开了中东大门。为抢占中东市场，各商社展开了激烈的角逐。三星物产的金课长被派往科威特，任务是打开科威特市场，推销三星家用电器。在此之前，他已接受特别教育，对中东的文化、习俗、生意习惯一人际关系等，可谓有了相当深的了解。

合作伙拌

金课长打开科威特市场最首要的问题，是找一个在当地有影响力的家电经销商。他认为，这样可以了解和掌握当地生意行情和流通结构，也可以迅速占领市场。主课长找到了一个专门经营电话机的批发商，名叫阿不杜拉·阿基兹，年龄40多岁。阿不杜拉最初给金课长留下了非常好的印象。看起来，他与当地上层关系非常不错，而且他还拥有一家私人商店。金课长认为此人就是最佳的合作伙伴。

对于阿不杜拉而言，金课长的合作建议也是非常有吸引力的，因为这对于他现有的生意无任何损失。这不仅增加他的经营品种，而且如果运气不错，兴许还可以垄断家电市场。经过一番周密盘算之后，阿不杜拉表示愿意合作。

合作伙伴的销售能力

最初，阿不杜拉还守信用，第一批货款他按时汇出了，但是他的销售能力很快就达到了极限。一句话，他缺乏灵活的应变能力和判断能力。不仅如此，他还缺乏积极进取精神。当他看到三星家电销售并不如意时，索性就采取置之不理的态度，埋头只顾自己的生意。更气人的是，他还不肯放弃与三星的合作。

一年的宝贵时间就这样浪费了。阿不杜拉的销售额并没达到合同规定的15%。而与三星的竞争对手合作的另一位当地经销商却表现出极大的热情，甚至不惜牺牲自己的生意，去积极开拓市场。

见到竞争对手如此旺盛的销售力，金课长心里非常着急。他想来想去，最后决定解除合同，另找他人合作。遗憾的是，阿不杜拉一口拒绝了他的要求。经销三星家电、对他来讲虽然赚不了多少钱，但不损失自己一分一毫。而且仅垄断经销商这一点，给他带来的无形效益也是非常可观的，他当然不肯放弃了。

苦涩的失败

无奈，金课长咨询了当地律师，但答复非常令人失望，因为合同里没有

有关规定。尽管阿不杜拉不积极合作，但确实也在履行合同，因此单方面解除合同是违法的，如果强制执行，会触犯当地有关法律，这不仅要赔偿巨额的经济损失，而且还要负刑事责任。

全课长做了最后一次尝试，他试图帮助阿不杜拉改善销售战略，也试图用人情战略使他感动，但这些都无济于事。但无论金课长怎样努力，阿不杜拉的销售额就是上不去。尽管这样，他一直没有放弃垄断销售权，直到合同期满。

等到与阿不杜拉的5年合同期满，机会早就不存在了，其他商社已占领了市场。

——教训

选择什么样的合作伙伴

对一个公司业务员来讲，整天忙于开拓市场，东奔西跑，选择好当地合作伙伴，确实存在不少困难。但不管怎样，以下两个问题是务必要弄清楚的。首先，要调查他目前的工作状况；其次，要了解他的活动能力。但一般来讲，在较短时间内调查清楚这些情况并不容易。因此，合作期限不宜定得太长，半年或一年是比较妥当的。

合同的重要性

合同的第一个作用，在于促使某种交易顺利进行。也就是说，把有关交易的内容、价格、交易时间、交易方法、合同期限等详细地列入合同之中。合同的另一个作用，是防止发生纠纷。也就是说，应将有关验货、装卸、赔偿、担保、不可抗力因素，解除合同、依据法、仲裁等内容，都写进合同之中，一旦发生纠纷，就可以通过合同来解决问题。

上述事例，问题就出在忽视了合同的重要性，签合同时没有想到将来发生纠纷时应如何解决。金课长至少应该在合同中注明最低销售量以及违约时合同可以提前终止等条款。

打官司失败实例

三场官司

70年代后半期，三星物产一个课室有一个被人们称为“袜子代理”的职员。他推销袜子是很有一番招术的，人们都羡慕他的推销术。最近，这位“袜子代理”把三星日本大坂支店的朱代理也拉进推销袜子队伍里。在他俩的努力下，袜子销售额日益看涨。

但是1978年1月，发生了谁也没有料到的事。事情是这样的，当时连裤丝袜特别畅销，三星正忙于向日本出口这类袜子。这天，三星物产刚装满船的袜子，忽然接到日本合作伙伴打来的电话，说三星卖给他们的袜子仿造了日本一家公司的产品，结果，这批货因涉嫌侵害商标权而被扣押在日本一家仓库里。不管“袜子代理”和朱代理怎样活动，都无济于事，当时，三星方面也多少知道一点商标的威力，但不象今天这样对商标引起足够的重视，恐怕当时的公司业务员还没有多少人知道知识产权是怎么回事。

价值达5000万日元的货物，在日本仓库里放了2年多。经长期交涉，

事情终于有了点结果。三星物产和月本合作伙伴重新签订了合同，把仓库保管费等费用加在一起，货款定为 5500 万日元。交货之后，日方分 5 次支付给三星，事情总算告一段落。正当人们觉得可以松一口气的时候，突然从银行打来了紧急电话，说日本方面拒绝支付这笔货款。

日方的理由是“被骗取倒闭”。所谓“被骗取倒闭”，指的是支票发行人以被骗为由提出申诉，同时把相当于支票金额的钱存进银行空托，这样做的目的是拒绝支付支票，朱代理立即向日本合作伙伴提出了抗议，但这个日本人却说，他收到的货合格率太低，蒙受了巨大的经济损失。他已经委托商检部门对这批货作了鉴定，意思是要三星方面赔偿他一部分损失：关于赔偿问题，双方各执己见。日本方面坚持说接货之后，他们马上提出索赔，但三星方面则认为，那只不过是电话里的一种牢骚话而已，不是正式的索赔要求，双方意见分歧很大。经过几次磋商之后，双方初步达成了如下意向：从大贩支店的债券里冲减 800 万日元，在下一批货款中扣减 500 万日元，也就是三星方面要少 1300 万日元的货款。初步达成上述意向之后，双方同意等这个日本人出差到汉城时再做最后决定。三星方面虽然少收 1300 万日元货款，但事情到了这个地步，能挽回剩下的货款，也算是不幸中的万幸了。

说来也巧，正在这个时候，主管这笔交易的张课长被调到别的部门，新来了一位“照章办事”先生。这位先生秉性耿直，凡事都喜欢按规章办事。他对这件事的态度是非常坚决的，他认为三星方面没有必要让步，一切按法律规定办事。结果，这个日本人出差到汉城时。“照章办事”先生明确表示了三星方面不能让步的意思。这个日本人觉得自尊心受到了极大的伤害，不管朱代理怎样说好话，他就是不肯听。回日本后他马上提出了拒绝支付货款的要求，并办理了破产申请。这件事把三星逼得走投无路，1980 年 3 月，三星状告了这个日本人，历经 10 年的官司就这样开始了。

在日本地方法院的初审判决中，三星物产败诉。初审胜诉之后，这个日本人似乎胆子更大了，又提出了追加赔偿的要求。理由是他蒙受的损失比余下的货款还多。这还不算完，他又翻出了好几年前与三星集团的陈年老帐，提出 2100 万日元的索赔诉讼。真是让人哭笑不得。三星一下被卷进了三场官司之中。

对三星来讲，没有别的路了。三星大贩支店和三星集团为共同对付这三个官司、竭尽了全力，但要在日本这个特殊的国家打赢这场官司，几乎是不可能的。在日本状告一个日本人，这件事本身就有点滑稽可笑。对方律师耍尽了各种手腕，甚至伪造文件、毁掉证据，欲置三星于死地。

在这样不利的环境条件下，又经过了 6 年，至 1988 年 12 月，初审结果终于出来了。前两个官司三星败诉，第三个官司胜诉。三星对初审不服，1988 年 8 月向日本大法院提出了上诉，直到 1993 年这一案件还在日本大法院搁置，毫无结果。

显而易见，这场官司打赢的可能性非常小。即使打赢了，因为对方已办完破产手续，钱还是无处要。

——教训

照章办事，强调原则固然很重要，但生意场上有时更需要能曲能直的灵活的处世态度。这个案件之所以送到法庭，主要就是“照章办事”先生过分强调原则。它的后果是给公司带来了非常巨大的损失。如果采取温和一点的

办法，牺牲一点小的利益（1300 万日元），就不致于丢掉整个货款。打官司不仅没有解决任何问题，反而由此造成了无法估量的损失。10 年的官司费用，人力物力方面的消耗，三星的损失是惨重的。打官司之前是否有必要更冷静地想一想，这场官司能给自己带来利益吗？法律是解决问题的最好途径，但也本是最后的选择。

期货交易失败实例

事后报告

“那是真的吗？”

金理事的声音在打颤。

“对不起，是真的。”

朴课长低下头。不用抬头看，此时此刻完全可以想象得到金理事的表情。但不管怎样，把这般恶梦般的经过向金理事汇报之后，朴课长觉得轻松了许多。在过去的几个月，为了解期货市场行情，在空无一人的办公室，一个人守着电脑注视着荧光屏，希望出现奇迹，但“奇迹”终于没有出现。不管朴课长怎样努力，损失就象雪球一样越滚越大。

朴课长被调到原油营业部是 1990 年 9 月的事。他在大学学习经营管理，进三星以后一直在企划管理部负责企划业务，平时他对能源问题，尤其是原油兴趣很大。被调到原油营业部工作，算是实现了他平时的宿愿。到原油营业部不久，其顶头上司金理事交给他一项任务，那就是组建一个原油期货组，搞原油期货交易。这是他调到原油营业部以后接管的第一件业务，他暗自下决心，一定要把第一个球踢得漂亮一点。

越滚越大的亏损额

1991 年 3 月，金理事把有关原油期货交易业务完全委任给朴课长了。朴课长整天对着电脑，注视全世界原油期货交易行情。不知不觉到了 6 月，他算了一下 1991 年上半年的经营额，发现与当初的计划还差得很远，如果照此下去，这一年的计划显然是完不成了。他开始着急起来，如果完不成目标，怎么交差呢？他觉得心里有块石头压着。转眼到了 8 月 19 日，苏联发生政变的消息一下从所有的报纸和广播传开了。朴课长的心怦怦地跳起来了：机会来了，这是一个千载难逢的好机会。如果做好了，不仅可以挽回前段时间的损失，而且还能赚点利润。他马上与期货中介公司联系，通过买进了 WTI 原油 50 contracts（1contract=1000 桶），第 2 天又追加了 400contracts。但情况发生了意想不到的变化，苏联的政变很快被镇压下去了，本来呈反弹趋势的原油价格一下又跌到了谷底。

8 月底的清算结果比 6 月又多出了许多亏损，情况越来越不妙。似乎越想挽回损失，损失就越大。金理事晋升为事业部长以后，更是顾不上朴课长了。朴课长也只是向他汇报一些实在瞒不过去的问题，因为他现在的经营范围早就超过了公司有关规定，而且交易损失额也非同小可了。他不敢把详情照实报告，只想等到事情有了点转机再说。

最后的赌注

三星的期货交易手册中有一条规定，一天交易量不得超过

20contracts, 3 天内的清算风险不能超过 20 万美元。但朴课长早就把这个规定抛在脑后了, 他只抱着一线希望, 希望这最后的赌注能使他挽回所有的损失。

初冬到来之际, 朴课长手里拿着最后一张赌牌。入秋时他孤注一掷买进了冬季取暖用燃料油、据他分析, 石油输出国组织为保持原油价格, 肯定会减少产量, 而冬季燃料油需求肯定会增多, 这必将促使原油价格上涨。他在等待着最后的奇迹。

11 月 26 日, 沙特阿拉伯电台发布了一条消息: 1991 年第 4 季度石油输出国组织总会决定从 1992 年第一季度起, 因生产配额问题, 不减少产量, 仍维持原配额。这简直象晴天霹雳。

12 月 9 日清晨, 和往常一样, 朴课长对着电脑, 注视着行情变化, 他简直不敢相信自己的眼睛。一夜之间, 燃料油价格几乎跌落了一半。本来这年的燃料油库存比往年多, 石油输出国组织不减产消息一公布, 呈下降趋势的原油价格一下子失控了。

朴课长的亏损额现在不是几十万美元了, 后面恐怕至少要再加一个零了。

只留下遗憾

监察团的调查工作开始了, 惩罚委员会也成立了。调查结果, 朴课长一伙的期货投机交易亏损额, 仅 1991 年一年就超过了规定的 10 倍。监察结果, 金理事和直接的肇事者朴课长都受到了处罚。

就这样, 原油期货交易落下帷幕。它给三星留下了巨额的经济损失, 更遗憾的是它断送了两个前途无量的人才。

教训

不负责任的领导

首先, 这是由于领导不负责造成的。事业部长金理事与朴课长不仅忘记了当初的交易目的, 而且没有遵守明文规定的定期检查、确认、报告等最基本的原则。在这个实例当中、如果金理事定期检查朴课长的业务进展情况, 及时了解和解决问题, 就不致于把事情弄得无法收场。

项目主管的贪婪和过于自信

项目主管的贪婪和过于自信, 使他头脑发热, 失去了理智。上司的疏忽, 又给他创造了可乘之机。他擅自搞巨额交易, 还隐瞒真相。更遭的是, 孤注一掷的心理使他一而再、再而三地搞投机, 结果酿成了悲剧。

销售失败实例

如画一般美丽的国家

碧绿色的珊瑚, 草在清澈如镜的海面上翩翩起舞; 在一望无际的绿色草原上, 洁白的羊群在吃草……赵代理第一次去澳大利亚时, 简直被这如画般美丽的景色给迷往了。

1976 年三星成立了澳大利亚当地法人企业, 他们利用澳大利亚丰富的

资源，向韩国出口了大量羊毛、煤碳、有色金属，但是 1988 年以后情况发生了变化，羊毛等主要经营项目被别的公司揽了过去，这直接影响了这个企业的营业额。

1988 年 11 月，机会终于来了。过去一直和三星某系列公司搞微机、显象管生意的 A 公司正在找二个合适的合作伙伴。A 公司与三星某系列公司已经有过两年多的交情，三星澳大利亚当地法人企业也曾与 A 公司打过交道。因此，合作将给双方减少一定的风险。另外，当时由于世界性的电脑热，使电脑生意前景看好，因此电脑合作项目被定下来了。

——突然发来的回国电报

1989 年，由三里澳大利亚法人出资 75%，合作伙伴出资 25% 的 SIA (Samsung Information Australia) 法人子公司正式成立。正当这个时期，三星总社发来了一封出人意料的紧急电报，让赵代理立即回国。连赵代理本人也没有想到，但他不能有别阶选择，只好离开这个他亲手办起来的公司。

赵代理回国给韩课长出了个大难题。虽然韩课长是支社长，但这个合作公司是赵代理一手操办的，他只是听听汇报、点头签字而已，对具体情况一点也不了解。接替赵代理，实在使他为难。

这下，他也没有别的选择了。SIA 已经成立，只好硬着头皮碰碰运气了。——“中介销售”和“直接销售”的差异。

“又退货了，怎么办呢？”没办法，换新的吧。”

“什么？每次都换新的，那怎么做生意啊？”

“没有售后服务能力，还有什么办法呢？”

正在说话的韩课长突然不说话了，因为刚抱着产品出去的那个职员又返回来了。职员说：“顾客说这个产品他们刚换过新的，他不要这个。”

这样。仓库里退回来的货越堆越多了。做生意最重要的是售后服务能力，因为只有售后服务好，才能保得住顾客。尤其是电脑，比其他电子产品更需要迅捷的售后服务能力。

SIA 开展业务以后，遇到的第一个问题就是后勤支持。因为 SIA 当时没有售后服务能力，只能想出应急的办法，也就是以新的换退的。但这不解决根本问题。同样的问题反复出现，不仅失去了顾客，也失去了合作伙伴。

其次是库存管理。仓库里一个货架也没有，乱堆乱放，造成产品严重破损。“先进的货，先出库”，这是仓库管理最基本的原则，可是图一时方便，每次都是先卖靠门口的货。如此反复，里面的货永远都在里面堆着，或先进的货和后进的货混放着，分不出先后顺序。

最后，他们缺乏当地营业经验，缺乏冷静的分析和实事求是精神。这种脱离实际的主观愿望，造成订货大大超过实际需求量，最后导致库存增加，产品积压。

结果，1989 年第一年度出现数十万美元的赤字。

——教训

不了解经营项目和对市场行情的判断失误。

韩课长不了解市场行情和经营项目，而且他还缺乏虚心学习精神。他没有和总公司、子公司的三星派驻人员及时联系和协商而擅自处理业务，以致失去了及时补救的机会，最后导致巨额损失。另外，电脑应尽量减少库存，

提供最好的售后服务，这对降低成本，保住客户是至关重要的。而韩课长他们对此没有引起足够的重视。

人事管理方面的问题。

突然把赵代理从第一线上调回，由此造成了一系列问题。订货、销售、库存、资金等原来都由赵代理主管，他走以后由韩课长接管，而韩课长对此业务一问三不知。这是三星人事管理上的一大失误，也是造成上述失败的重要原因。

特许经营失败实例

经营项目的变化

在著名国际时装名城法国巴黎，三星物产成立了当地法人企业，主要经营纺织品。但是 1939 年以后，由于中国、印度、泰国等发展中国家的产品与韩国产品激烈竞争，其经营额一天比一天下降。为开发新的经营品种，他们整天开会讨论。争得面红耳赤。

“当务之急，应该找一个适合我们价格水平的合作伙伴，也就是说应该改变以批发为主的现在的合作伙伴。如果不解决这个根本性问题，我们就没有出路。”“哪里的话，说是容易，但实际上办不到。说实在的，我们现在的水平连中小规模、中低档次的订单都满足不了，整天为质量问题到处被叫来叫去，还敢接比这个更高档的订单吗？不可能的，尤其是现在，我们的供货能力很有限，怎么可能呢？”

“所以，以前就应该多接一些技术要求高一点的订单，逐渐积累经验。遗憾的是只顾眼前的利益，光接那些既简单、容易、量又大的活儿，结果，到了现在……”

“不要放马后炮了，有什么用啊”。

这种近似吵架的争论，整天持续不断。争来吵去也争不出所以然。正在这个时候，一个意外的消息使他们为之振奋，郎 B 公司在找一个合作伙伴。其课长当即就决定与 B 公司合作。

B 公司提出要成立一个子公司

B 公司是当地颇有名气的服装生产厂家，它提出首先要成立一个子公司，专门搞特许经营。其课长认为这来尝不可。当时，多数法国人还只知道三星是专门经营电子产品和通讯器材的大公司。尽管三星没有搞国外特许经营的经验，也没有在当地做纤维生意而赢得名声，但仅凭三星的国际信誉和销售能力，B 公司认为也值得与之合作。就这样，子公司很快成立起来了。三星出资 35%，从日公司的前合作伙伴那里接管了原来一班人马和 89/90 年秋冬季订单。这对二星而言是最合算不过了，自为三星既没有技术，又没有人才，更没有市场。就这样双方签定了合同。

合同规定，特许经营项目是标有 B 公司商标的运动服和小饰件；合同期限是 1989 年 7 月至 1999 年 12 月 31 日共 10 年；销售区域是整个欧洲；特许转让费为净销售额的 5 艺%。B 公司具有如下义务与权利：每年提供 2 次有关颜色、面料、款式等服装设计资料；有权利查看子公司财务报表；有权利提出有关商标管理问题的忠告等。子公司方面具有以下义务与权利：负责生

产与销售；按季节把接受订单情况及销售情况通报给 B 公司。这些合同内容与其他特经营合同相比没有什么特别的内容，可以说这是一个很普通的合同。

子公司就这样顺利地诞生了。

合作之初出现赤字

子公司从 B 公司前合作伙伴那里接管了 117 人，其中有负责营业的，负责销售的，还有负责样品的，负责展览的等等。另外，子公司还接管厂前合作者 1989 年下半年订单，其中有交货期为 1989 年 9 月到 12 月的滑雪服和冬季用夹克衫。结果，1989 当年就出现了赤字。

比赤字更恼人的是所接管的人马。这些人大部分在前合作者那里工作了 10 年以上，个个都自以为是、高做自大。因此，对服装一窍不通的三星来讲，管理他们觉得非常困难。特别是他们身上所表现出来的固守己见、对新事物的盲目排斥与否定的态度，使三星人感到无可奈何，与这些人之间自然免不了产生一些矛盾。当初接管他们的目的是省时省力，而问题正出在他们身上。忍无可忍，三星曾想整顿这些人马。（但没能达成协议。为此三星还被当地劳动部门传讯过。

三星方面对高档服装缺乏认识。也是加深与他们不和的原因之一。当时，巴黎的三星人犯了一个致命的错误，认为把以前的商标加工技术稍加一些调整就可以生产高档服装了。他们未能认识到“设计”是一种高附加价值技术，对于高档服装而言，“设计技术”是其生命。每当季度时装展示会召开之际、磨擦就更为严重。更使三星受不了的是 B 公司设计的产品，款式奇特无比，制作起来非常麻烦。他们要求使用的面料也是最时髦、最高档的。这种服装，仅样品制作就需要很多的时间和精力。不仅如此，一直习惯于制作简单款式的现有生产人马，无论怎样努力也达不到对方的技术要求，结果，无数次地返工、无数次地修改。即使是不分昼夜地赶，也无法赶上交货期。

参加一年一度的全欧国际服装沙龙，在时装界已成为一种惯例。这是宣传商标、扩大销售的一种毛段。三星对此非常陌生，参加沙龙，只是一种形式而已，并没有事先对它进行周密的计划，更没有利用它来增加订单，扩大生产。结果，花昂贵的价格设计出来的高档服装，接到的只是小量订单。因为生产出来的服装从质量、交货期到销售额都不能满足 B 公司的要求，因此，从第一季度起 B 公司对三星子公司就非常不满。

为什么三星巴黎法人企业搞特许经营会如此难呢？其中很重要的一个原因就是与商标提供方 B 公司离得人近了，用车不到 10 分钟的路程。也就是说，子公司所有的营业活动部毫不保留地暴露在 B 公司的眼皮底下。在通常情况下，外国很多特许经营公司只是从形式上向商标提供方通报销售、出库等情况，库存大多随自己意愿处理，违反合同的一些小动作较多。也只有这样，特许经营方的利润相对会多一些。双方离得远一点，即便商标提供方派人来监督，也很难抓住什么把柄。未得到认可的商品可以暂时收回来，等监督的人走了再摆出来卖，这种情况是普遍存在的。

但是三星巴黎子公司所有的营业活动无法利用这些小窍门。因为距离太近，如果 B 公司有所察觉，就可以直接到商店查看，一眼就能看个明白。从计划到销售，所有的营业活动完全暴露在 B 公司面前，销售通报、产品出库以及合同规定的其他大大小小事情都受 B 公司干涉，从而导致利润的下降。

1991年3月，三星方面收到了B公司发来的解除合同的通报。从签定合同到解除合同仅过了两年，三星的特许经营就这样失败了。B公司解除合同的理由非常简单，就是子公司未能完成合同规定的“最低销售额”。B公司在合同中规定，1990年最低销售额为2000万法郎，到1994年每年递增500万法郎，1995年以后随经济增长率而递增。实际上，这个要求并不过分。B公司前合作伙伴1987年、1988年的销售额也曾突破2000万法郎，三星内部规定的最低销售额也是3000万法郎，因此不能说B公司规定的最低销售额不合理。

——教训

签定特许经营合同时应注意的问题

在国外搞特许经营，应尽量避免用所在国商标，而且应进行充分的市场调查，制订详细的计划。签合同同时，双方的权利与义务应该详细地列进合同里，连非常小的细节也不应该放过。在这个事例中，失败的原因主要是由于合同中留下了B公司可以单方面解除合同的把柄。而且还给B公司提供了大小事情都可以横加干涉的余地，这是这个事例失败的最根本的原因。

技术力量与适度经营的重要性

如果是简单的来样加工，小批量订单可以不接但是先卖样品后接订单时，小批量订单是不可少的。因此，为了避免小批量生产，应该把那些有可能发生小批量生产的样品从展示会中排除。这是减少浪费、降低成本的最好方法。

参加服装沙龙的重要性。

欧洲地区的服装销售大都是通过沙龙、展示会等方式进行的，沙龙、展示会成为各厂商用来宣传和促销产品的手段。因此，选择合适的款式、合适的数量是非常重要的。应充分利用各种沙龙，对参展现模、展示位置等应事先计划好，以免造成浪费。

附录：三星集团经营思路拾零

敢于攀登世界领先水平

众所周知，半导体的研究开发与生产需要高精尖技术。在世界范围内，三星无论在销售规模还是在技术开发水平上，与为数不多的几家公司完全可以匹敌。对那些在国际竞争中失败的企业来说，三星成了令人羡慕的对象，对那些先进企业来说，三星则成了警戒的对象。那么，三星是如何在短时间内一跃而居世界半导体产业榜首的呢？

李秉喆先生 1983 年 2 月在日本东京逗留期间，对过去有关半导体的构想重新整理后终于下定决心“向半导体事业投资”。在当时的情况下，韩国要把半导体事业搞上去，存在许多问题，例如市场前景不乐观，与先进国家存在巨大的技术差距，在资金设备引进、工厂建设及高级技术人才培养方面都面临着难题。尽管这一“东京构想”风险大得足以影响三星集团的命运，但他终于没有动摇。2 月 8 日，他用国际长途电话通知当时的《中央日报》社（三星集团创办的报纸）社长，要求公开宣布他前这一重大决定。

64 兆位的随机动态存取存储器的研制生产计划也是由李秉喆先生制定的。当时，在韩绝大多数人连什么是半导体都弄不清的情况下，他的决定受到多方的责难和怀疑。但是，他于 1982 年访美之后，心中已明确了这样一个目标：面对 21 世纪的挑战，三星集团必须要生产半导体！要发展半导体技术，则必须靠自己的能力生产 64 兆位的随机动态存取存储器这一关键电子元件，否则，三星集团将受制于人。今天，人们把这一微电子元件称作“产业的大米”以示其重要性。

无论当时人们怀疑与否，李秉喆决心已定。于是，一个“半导体工作小组”于 1982 年 10 月在三星集团宣告成立，其任务就是集中研究和探讨李秉喆先生的基本构想。这个小组到美国有关部门进行过一次现场调研工作。他们了解到，所谓半导体，就是家电产品中的集成电路。这种集成电路已从普通的集成电路（IC）发展到大规模集成电路（LSI），后来又发展到超大规模集成电路（VLSI）。可见，半导体技术在不断向尖端方向发展，鉴于此，该工作小组最终制订出一份工作计划书，其中包括：

1. 从 1983 年初起着手进行超大规模集成电路工厂建设，5 年内将投资 5 于多亿韩元。每年生产存储器元件和微处理器一亿多个，在国际市场分别占 1% 和 4.5% 的份额。

2. 为完成这个计划，事先在美国建立具有法人资格的企业，负责技术引进、产品开发和试验生产，以及市场调查等业务。

1983 年 3 月 15 日，三星集团宣布向超大规模集成电路挑战。当时，三星只具备生产一般集成电路的技术和经验，向超大规模集成电路发起挑战，等于越过大规模集成电路生产阶段，其难度是可想而知的。自从宣布向半导体产业发起挑战之后，李秉喆先生全力以赴临阵指挥，这年他已 73 岁高龄。

在推进半导体事业发展过程中，三星碰到的第一个难题是如何获得有关技术。当时半导体存储器的生产技术只有美国和日本少数几家企业所拥有，但他们害怕韩国企业将来成为自己加竞争对手而拒绝转让技术。三星放弃从这些在业引进技术，转而与美国一家中小规模的微电子公司接触并从中引进了，64K 动态随机存取存储器。在这同时，三星还于 1983 年 5 月在美国硅

谷成产了海外法人企业。这个企业主要负责引进 64K 动态随机存取存储器技术并转变成产品。其次，研制开发 256K 动态随机存取存储器。

另一方面，为培养和壮大国内技术力量，三星在国组织了若干个工作小组，轮流到美国进修，回国后再把有关技术传授给国内技术人员。三星还利用设备生产企业和原材料供应企业获得有关技术情报，经分析加工之后，把这些技术情报运用到开发研究工作中，以提高早期开发能力。

三星遇到的第二个难题是厂房建设。由于当时三星没有建设和经营超大规模集成电路厂房的经验，加上这种工厂需要高洁净度，仅三星自己的能力是难以胜任的。三星曾与美、日几家公司进行过接触，结果都以韩国的技术能力低为由遭到了拒绝，后来日本夏普公司表示愿意转让有关技术。1983 年 11 月，三星建立了实验生产线并成功地研制出 64K 动态随机存取存储器。

1984 年 3 月第一期工程建成并投入生产。与日本、美国相比，三星半导体工厂工程工期缩短了一半，而工期的长短与收益有直接的关系。据当时参加过该工程建设的一位主管经理说：“在严寒的冬季，我们连续 24 小时进行彻夜施工，从而缩短了工期。搞速度战是我们的强项，三星集团充分发挥了自身的优势，我们在技术开发方面花费了大量时间，但在工程建设方面缩短了时间。”

1984 年 10 月，64K 动态随机存取存储器投入大批量生产，但恰逢国际市场上该产品的价格大幅度下跌。1983 年初一个存储器的价格为 4 美元，但 1984 年 9 月却跌到 1.80 美元，甚至跌到 1.50 美元。其后美国微电子公司宣布该公司产品降价 80%，日本有关公司则宣布存储器单价降至 1.35 美元。在这种情况下，三星不得不亏损经营。到 1986 年末，累计亏损额已高达 24 亿韩元。后来，由于美、日于 1987 年 7 月签订了半导体协定，半导体晶片市场开始好转，价格趋于稳定。自 1985 年以后，半导体产业不景气，美、日先进半导体企业回避进行扩大再投资，尤其是几家大型企业从存储器事业中撤出，使存储器市场上出现了供不应求的现象。其结果，三星的半导体事业到 1988 年 2 月开始扭亏为盈。更令人欣慰的是，1 兆位随机存取存储器开发工作已取得相当大的进展，市场需求不断增加。此时不断开发第三代产品并投入大批量生产已经具备条件，三星成为世界存储器产品的主要供应企业。

三星研制 64 兆位随机动态存取存储器的成功，使韩国继美国和日本之后，成为世界第三个生产超大规模集成电路的国家。

严防不正之风发生

在三星处于大发展时期，韩国的社会风气很腐败，拉关系、走后门、吃请现象屡见不鲜，这些腐败现象会腐蚀企业的机体，影响职工的品质，降低企业整体素质和竞争力，甚至导致一个分业的衰弱或破产。为防止出现这种情况，三星在企业内部健全规章制度、严肃监督机制，执法从严，违法必究，决不允许企业内部有人搞歪门邪道，坚决杜绝已结权贵、收受贿赂，为个人捞取好处等不正现象的存在。

经验表明，一个人贪吃贪拿成了习惯。就是这个人锒铛入狱之时；一个企业不正之风盛行，就是这个企业将破产之时。对一个企业来讲，能否形成廉洁的组织风气，是这个企业能否继续生存下去的根本。三星在组织建设上

最突出的特点之一，就是把组织建设成一个“干净的组织”，“与不正现象毫不妥协的组织”。与三星有业务往来的其他公司职员对三星人评价是：“和三星人吃顿午饭都很难”，“他们原则性太强，一点儿也不照顾面子”，“虽然和三星人很难打交道，但他们决不收红包。”

尽管不能说完全正确，但是三星人与外界打交道时不搞不正交易，这是企业界所公认的事实。在商业交往中不搞不正之风，这已成为三星人的常识和原则。可惜的是，在很多韩国企业当中这一常识和原则却行不通，因此三星这种清廉的组织风气更显得难能可贵。

三星廉洁的组织风气是怎样形成的？这还要从前任董事长李秉喆的经营哲学中寻找答案。前面已经讲过，三星企业文化是“经营原则”和“三星精神”的有机合体，“经营原则”是指“事业报国”、“人才第一”和“合理追求”；“三星精神”是指不断探索和开拓的创业精神，行为廉洁而端正的道德精神，在各方面追求第一的第一主义，干活儿认真追求完美的完美主义，互相尊重互相帮助的共存共荣精神。其中，“清廉的组织风气”包含着“行为廉洁而端正的道德精神”。从这个角度来讲，“道德精神”和“人才第一”的经营原则是一脉相通的。李秉喆经常强调，不管你是多么优秀的人才，一旦沾上不正行为的恶习，就会变成一个无用之人。俗话说，近朱者赤，近墨者黑。一个人只有参与到廉正的组织当中，他才能健康地成长。相反，如果这个组织默许人们搞不正之风，结果会既丢了人又丢了钱。因此，必须做到公私分明，使人摆脱不正现象的诱惑，保持廉洁端正的道德品质。

从一个企业的角度讲，不正之风会导致产品质量的下降，从而削弱这个企业的竞争力。也就是说，企业的原料购买部门如果存在不正之风，就会购进质量不合格的零配件和原材料，让这些不合格的物品流入生产过程，必然会导致产品的质量下降。产品的质量是企业的生命，没有质量的保证，企业随生存就会受到威胁，这是世人皆知的道理。“不正现象会毁掉一个企业”，说的就是个意思。

另一方面，三星把“不正现象”与“合理追求”视为两个相互对立的概念，认为有不正现象的地方，要做到合理追求非常困难。三星在企业内部供学习用的研修院的教材中这样写道：“在过去的一段时间里。为满足扩大经营需要，不可避免地增设了许多系列企业公司。这些公司在数量上虽然得到急剧增加，但全面的管理体系却没有跟上，其结果在企业内部到处存在着不正现象。”三星认为这种对立是不可调和的，必须加强管理以消除不正现象的存在。从这一点上讲，三星为追求组织的廉洁而排除不正现象，与“合理追求”精神又是一脉相通的。

那么，三星是如何实现廉洁组织风气的呢？三星采取了很多措施，其中较为突出的是实行公正的人事制度和进行精神教育。

所谓公正的人事制度，是指为了保持组织他廉洁性，健立以排除地缘、血缘和学缘关系为基础的企业人事原则，以便使上下级之间、职员之间建立起相互信赖的关系。它三星，上司可以给部下送礼，却禁止部下给上司送礼。三星建立起诸如此类的人事制度并严格加以执行，使所有成员对组织产生信任感，从而把握自己不受不正之风的诱惑。因此，在对外交往中，三星人能够自觉抵制不正现象，这与内部组织管理的公正性有密切的关系。

其次是三星的精神教育。从新职员一参加工作就开始精神教育，重点内容是强调三星是“干净的组织”、“与不正现象毫不妥协的组织”，从而培

养新职员抵制腐他的能力。对新提拔的干部，则强调如何采取防范措施来抗拒不正之风，从而起到事先警戒的作用。

三星采取的教育方法也很独特。他们把以前发生的不正事件收集在一起，发表在教学大纲上，以供三星研修院的学员们学习参考。学员们先读一遍大纲，然后分组讨论，并得出各自的防范措施。这种教育方法可以引起学员们对不正事件的警惕，培养他们的对应能力。另外，三星还组织新职员与老职员就有关问题进行对话，让他们了解老职员的精神状态和防腐经验。

总之，三星所进行的精神教育、就是提倡三星人对组织的忠诚，提高对不正现象的警惕性。在这方面，有个实例可供大家参考。在三星某系列企业公司负责经营业务的Y科长，与业务关系户相约一起吃饭，踏进饭店大门后所干的第一件事就是预付饭钱。和中国人的习惯一样，韩国人也是先吃饭后付款，只有这样才能根据吃饭的人数和要的菜单准确计算出应付的钱数。但这并没有难倒Y科长，尽管还没有点菜，他按吃饭的人数估摸出大致要花多少钱，然后掏出比这多得多的钱放在服务台上，然后再找位置坐下来。Y科长之所以这样做，就是因为有这样的经验：吃了人家的嘴短，拿了人家的手短，在生意场上接受了人家的吃请，你就会陷入被动。尤其需要注意的是，与来往较多的公务员吃饭时，如果你动作稍慢一点，让人家掏腰包先付了款，以后求人家办事就会特别难。因为韩国与中国一样，公务员的收入与公司职员的收入差距也是很大的，即使是人家有求于自己，一起吃饭时也要坚持自己付款，因此饭后经常出现争着抢着付款的场景。

在韩国有一句俗语：只有穿着鞋带特长，鞋眼特多的鞋子的人才会最后一个赶到服务台，这话是用来形容饭后付款时行动特别迟缓的人。为避免付款时落在别人后面、人们使尽各种招数，比如饭吃到一半儿时，说声要去“方便一下”，结果悄悄溜到服务台付款去了，有一次等Y科长醒悟过来时已无法补救，只得暗暗叫苦，“又白吃了人家一顿！”有了这事以后，Y科长想出了另外的对付办法，先在餐桌旁稍坐，然后借口要去方便一下或打个电话，溜出去先付款。但后来这一招数被人家识破，又出现争抑场面之后、Y科长使出了最后的杀手锏——进门先付款。他在谈到自己的心得体会时说，“只要你吃过人家一次，就会产生乞丐般的劣根性。如果常吃人家的，你经营的业务就会脱离自己安排的轨道。”他认为，不管是人家求你还是你求人家，你请人家吃饭总是问心无愧，没有因为吃了人家的而被对方套上疆绳。当然，你不必担心自己的额外花销太多，只要理由正当，公司任何时候都会凭收据予以报销。

为增强本企业职工拒腐蚀永不沾的能力，三星还实行了强有力的监督制度。并且是建立在“信赏必罚”的基础之上，不允许集团内有一丝一毫的不正现象。这种监督制度有两个作用，即事先杜绝发生不正现象和予以揭发并给予当事人处分。

三星实行的监督制度适用于集团内任何一个人，甚至任何一件细微的小事。因此，三星人人都对不正现象避而远之，生怕引火烧身，因为人人都感受到“信赏必罚”原则象一把无形的尖刀悬在每一个人的头上，不管你的职位有多高，你的背景如何。

按社会上的习惯，对一般工作人员来讲，在正常的业务往来当中，吃顿饭、喝点儿酒或捞点儿交通费什么的算不了什么。当事人互相吃请或给点儿好处，会起到润滑剂的作用，使生意顺利地进行下去。一般来讲，只要你搞

得不太过分，人们对此都会睁只眼闭只眼，采取默认的态度。但是，即使对这样的生意场上的交际惯例，三星也决不认可。

在三星的董事长秘书处，下设一个监督小组，专门对公司的不正行为进行监督。这个小组共有 10 名成员，其行政级别相当于副科级。该小组的职能相当于朝鲜历史上的“暗行御史”，专门明察暗访各级官吏有无违背朝纲的不正行为，对贪官污吏起到威慑作用。这个监督小组在执行其使命方面是毫不留情的，任何不正现象都逃不过这些人的眼睛。举例说，三星电子公司一位负责管理各地代理商的经理到外地出差返回了汉城，凡有一定工作经验的人都明白，这位经理很容易从代理商那里捞到好处。因为代理商从事的代理业务需要这位经理给予多方关照。自然会利用这次难得的机会给他各种好处。

因此，就在这位经理返回本公司后不久的某一天，突然接到监督小组的传唤，于是就有了下面一段对话：

“出差回来了？”

“是啊。”

“辛苦了！”

“没什么，比原先想的要顺利多了。”

“出差费够用吗？”

“本来没带多少，但午餐和晚饭都是他们给解决的，倒也够了。”

“晚上还能干上一杯吗？”

“酒倒是喝了几杯。但太累，很快就收摊了。”

“这次出差是自己开车去的吗？”

“是的。”

“路途够选的，他们也没有给点汽油钱？”

“这个嘛……”“光汽油钱也得花上几万元，他们就连 10 万元也舍不得给？”

“这点钱嘛，他们还是给了的……”

假设这是剧本里的一段对白，那是再普通不过的了。但在三星，这段对话之后，监督小组会得出这样的结论：“某氏在外地出差期间，不仅接受了代理商的吃请，而且还接受了相当于 10 万元的汽油钱的好处费。”这位主管经理会因此而受到组织上的“警告”处分。

有人会对此提出抗议：“这点事算什么？小题大作！”的确，在其他公司这种事习以为常。但在三星，连这点“小事”也不放过，不折不扣地按规章条例给予处罚。更为产厉的是，人事科会把你的事记录在案，日后会影响你的业务成绩评定。更有甚者，这事还会影响到你的声誉，在与本公司其他部门打交道时，往往受到冷遇，这种后果远比受到单纯的“警告”处分要严重得多。如果你再犯同样的错误，就可能被“炒鱿鱼”。

在局外人看来，三星的这种做法“过于冷酷无情”。但三星人认为，要杜绝不正现象，就得从小事抓起，这样才能防患于未然。在三星人中流行着这样一句话：“三星人属于三星，当然应为三星干活儿”，“三星人使用的名片上印着‘三星’字样，当你递过名片时，你并不代表你自己，而是代表三星”。因此，你的行为代表三星的形象，决不能允许任何人打着三星的牌子中饱私囊。

由于三星雷厉风行、“信赏必罚”，久而久之，在公司内部形成了一种

习惯，决不为贪小便宜而沾污自己和公司的名声。三星人这种一尘不染的廉洁作风已为众人所共知，因此人们评论说：三星人你给他好处他也不接受；某一家公司的人你给他好处他虽然接受，但不管用；还有一家公司的人你不给他好处干脆办不了事。这一说法虽然有些夸张，但的确是事实。因为大家知道三星制度很严，三星人决不接受吃请，所以也以同样的方式对待三星人。

举例说，有家公司主管代理商的经理结婚时，他管的代理商们都来参加婚礼，交的彩礼一般达到数百万元的水平。但在同一时期、同一地区、同样职位的三星人结婚时，前来参加婚礼的所交彩礼才不过 40—50 万韩元（相当于 4—5 千元人民币）。这个钱数对韩国人来讲，相当于平时交际时所掏的小钱。如果带这点钱去参加亲戚、朋友或同学的婚礼，会被认为是对新郎、新娘的不恭，这是韩国社会的习俗。但这里决没有下眼看待三星人的意思，因为人人都晓得：三星人办事讲原则，多拿钱也不管用，反而有“套关系”之嫌，干脆别自讨没趣。

当然，三星人为维护“干净的商人”形象而付出的种种努力，并不能被仅仅看作是畏惧监督而采取的明哲保身之举，应把它理解为三星人为维护企业自身的生存而付出的最起码的努力。正因为如此，三星人在经商时都力图走正道，在这一过程中培养实力。

三星人的工作精神

有人说，日本人的特点是干起活来“拼命”。相比之下，说韩国人干起活儿来“玩命”并不为过，这正是韩国在短时间内实现经济迅速腾飞的原因之一。三星人的工作方式在韩国颇具代表性。

三星人积极工作的精神首先来自于榜样的力量。俗话说，什么样的师傅带出什么样的徒弟。除了传艺之外，师傅的工作方法、处世态度都是徒弟效仿的对象，这就是榜样的力量。

榜样的力量是震撼人心的。在三星广为流传的种种传说和故事至今仍在鞭策着三星的年轻一代，中央开发常务生管经理崔基淳的事迹就是其中的一个典型、他可以说是三星的老前辈了。当初他以小学学历进入三星工作，多少年后晋升到主管经理的高位。崔常务曾在三星所属的自然农园工作过、三星集团前任董事长李秉喆先生去世后就安葬在这个地方。也许是出于这个原因，崔常务对这片土地一往情深。已故董事长生前有个愿望，就是想把这片贫瘠的黄土地变成一片绿洲。为实现已故董事长的这个愿塑，崔常务自告奋勇，负责管理这个自然农园，还饲养了几千头猪，以猪粪为肥料培养树木。

养猪需要专门知识，他一头便钻进养猪研究之中。从前，他对养猪并不感兴趣，对有关知识一无所知。既然现在养猪成了自己的工作任务，为“养猪事业”贡献“自家性命”也在所不惜。当时在农园流传这样一句话来：“崔常务爱猪爱得发了疯，干脆搂着猪睡觉。”尽管这是一句笑话，但后来他成了养猪专家却是事实，还赢得了“猪博士”的称号。“猪博士”的事迹在三星集团人人皆知，人们都说：“如果象他那样干活儿，没有干不成的事！”

在这种环境下工作，青年职工很难只顾自己，也不好意思到点就回家，即使三星人与其他公司职工合作共事也从不马虎。不管干的是什么事，很少考虑个人关系如何，只顾热心工作、别的一概不闻不问。三星人这种热诚的工作精神，不能不令合作伙伴由衷地钦佩。

1992年，韩国的一家中小企业GMP公司为转产一个项目，与三星公司签订了一项协议。这家企业经理对三星职工为支援该企业而表现出来的诚心诚意的工作态度颇为满意。当时，三星为这项转产项目专门派出了7名技术工人。这7名与GMP公司职工一样，早上7点上班，晚上9点下班，甚至比本公司职员表现出更热诚的工作态度。金经理原认为，象三星那样的大公司，对中小企业的业务只会草率应付一下了事，没料到三星派来的人象给自己公司工作那样极端负责，而且每天早上一上班就向有关人员请示汇报，这使金经理大为感动。他说：“他们的精神状态比任何一家企业的人都要好。”1993年3月，为期一年的协议期限已满。工程按期完工。金经理至今对三星人的精神仍念念不忘，他总是强调本公司职工应好好学习人家那种无论什么时候都“对工作极端负责的精神”。

在回答“三星人为什么那么热心工作”这一问题时，除了榜样的力量，还有企业风气的影响。

首先是三星的风气使三星人感到自己工作的重要性，从而产生积极向上的意志。其中重要的一点是不以职位论高低，不以职业分贵贱，大家一律平等，认为自己所从事的工作一样重要。如果身居要职的人自命不凡，下面的人就会产生一种“我是吃冷饭的”感觉，在工作上不会打起精神，只能是按部就班，干完自己份内的工作了事。当然，事情有轻有重，角色也有主角儿和配角儿之分，任何社会、任何地方都会有不同的分工。重要的是，要让人认识到这一点：大事由小事组成，一部主角儿和配角儿的密切配合，缺一不可，因此任何工作都是重要的。让人感到“我的工作很重要”，形成一个团结向上的气氛，是激发人积极性的一个重要条件。

其次是上下一致，团结互助，形成一个为共同目标而奋斗的气氛。这既能提高工作效率，又不使人感到疲劳。一般情况是，由前辈们首先站出来开个头儿，后辈们紧紧跟上予以支持和协助。大家互相激励，注意力很快就集中到工作中来，三星航空公司主管经理金永哲与下级的团结协助精神就是一个典型事例。为使三星航空技术更新换代，有一次三星从美国引进了一个代号为“412SP”的新机种。全面的审查测试结果表明、由金永哲亲自指定的这一新机种是最佳选择，金主管为此兴高彩烈，把该机的照片挂在自家的墙上左右欣赏，说“那就是我的上帝！”412SP这一新机种的安装作业进入了最后阶段，科室人员不分昼夜连续奋战。金主管说：“部下连夜奋战，司令也不能睡觉。”在作业现场他陪部下连续熬了两三个通宵。在场的人都知道，作陪的人比干活儿的人更难熬，因为亲手安装机器的人由于精力集中，反而不觉得累。因此，他的部下无不赞叹金主管的这种工作态度。

三星航空公司现任科长C先生当年就曾作为部下和金主管一起工作过，他后来以金主管为榜样，与本科室职工密切配合，“发疯般地”完成了一项又一项艰巨的任务。1989年，三星公司给C科长下达了一项任务，指示他为整个集团公司制定一项中、长期发展计划。这项任务非同寻常，事关三星集团今后的命运，要求务必准确无误。因此，C科长抽调科级职员2名，代理级职员3名和女职员3名组成了一个7人小组。C科长记得当时工作开始日期是1989年5月20日，原本该小组的工作日定在19日，因为夫人临产，不得不把日期推后了一天。从那天开始，这7人便没有休息日。按计划，这项中、长期发展计划3个月之后就得出，工作量很大，大家连夜奋战，经常通宵达旦。

其时，恰逢社会上刮起了“民主化”风，工人要求“只完成自己那一份”工作的呼声日益高涨。那意思是说，工人反对加班，即使给加班费也不愿意接受，社会上流行“到点下班”的风气。这7名小组成员没有一个人抱怨摊到了这份儿吃力的工作，女职员也照样与男职员一样日夜工作。C科长回顾说，“当时，所有人脑海中想的是同一个问题，那就是如何使本公司在将来获得更好的生存和发展！”

第三是使人产生追求自我发展的欲望。一个人一旦萌发了追求自我发展的欲望，其能量是不可估量的。他不仅能很好地完成本职工作，而且还会充分发挥主观能动性和创造力。凡是与三星综合化工公司的常务主管李先生接触过的人，无不认为他就是一位富有创造力的典型。

在三呈的自然农园、三星半导体、三星综合化工等系列企业公司开创时期，李先生都到这些公司担任过要职，专门负责开发新项目，展示出他惊人的创造力。他是以“预想问题”的思维方式来想出新点子，展示其开创能力。平时，他总是随身携带一本小册子，从目前正开展的工作联想到未来应开展什么样的工作，将来某个时候会出现什么问题以及如何解决等等，一有什么想法就赶快在小册子上记下来。因为，有些想法是突然冒出来的，如果不赶快记下，很可能忘记，犹如作家写文章产生“灵感”一样，稍纵即逝。但如果及时把突然冒出来的好生意、好想法记在笔记本上，就等于把“灵感”抓住牢牢锁在保险箱里，等需要的时候一打开笔记本，这些闪光的东西又都冒了出来。

李常务想出的这些“预想问题”当中，有些问题需要当时解决，有些则是未来可能会遇到的。为获得答案，他经常翻书、查找资料，遇到懂行的人就虚心请教。李常务就是以这种方式求得答案并对未来进行准确预测的。以这种方式工作，其工作量比别人多出两至三倍，实绩自然也不会落在别人的后面。既然前辈们是以这种精神工作的，那么后来人就不能不奋发向上。所以说，前辈们的发奋努力，久而久之形成了传统，从而在公司内部形成了一种积极工作的气氛。置身于这种气氛当中，年轻人自然而然会受到熏陶，产生自发的冲动，一门心思致力于工作，再苦再累也心甘情愿。

曾在某一家生命保险公司任过职，后调到三星电子公司工作，现已升任为代理的N代理；把生命保险公司的业务量与三星的业务量作了一番比较，说：“三星人两个人干的活儿相当于保险公司五个人的工作量。”在三星，这种过多的工作量不是由公司分派给职工的；完全是大家主动找活儿干的结果。除了完成本职工作任务之外，大家还要另外找些活儿干。这一工作方式在三星已形成了一种惯例，如果有人不接三星的惯例行事，就显得与大伙儿格格不入，这就是企业风气的影响力。而且，这种风气是由上而下形成的，从董事长到主管经理；个个都在为公司的发展和前途加倍工作，下面的人看在眼里；也就不能消极偷懒。反过来讲，那家保险公司职工的工作强度很低，那么业务主管的工作紧张度也高不到哪儿去。这就是三星与其他公司、三星职工与其他公司职工的区别。

N代理对某些往事至今仍记忆犹新。刚调到三星时，他也学三星人的样子拼命干活儿，但他尽最大努力只能完成70%的工作量，因此他受到了前辈们的责备。他觉得有些委屈，忍不任辩解说：“我可是尽最大努力拼命干的！”那位前辈只说了一句话：“在三星。哪有不拼命干的？”就这一句话，使他不能不更加发奋工作，千方百计寻找更好的工作方法。

与 N 代理的境遇相反，在三星工作过的人调其他公司工作，遇到的最大烦恼就是“无聊得叫人无法忍受”，据他们讲，那种感觉就象在公司拼命工作已成习惯的人突然退休后的那种空虚。所以说。不同的企业风气造就不同的人。

有一位日先生刚到三星时被分配到三星中央开发营业部工作，过了一段时间，公司对新来的职员进行了一次工作适应性检查，结果 B 先生在资金和帐目方面的知识技能得了最低分。他本来想从事企划业务工作，结果被分配到中央开发营业部，在适应性检查中又得了最低分。因此有些心灰意懒。

工作初期，他不懂什么叫公司生活，第一年就稀里糊涂地打发过去了。翌年他结了婚，发现自己与大家的距离越来越远，便决心在新的一年里该干点儿正经事。他下的第一个决心是把失去的时间补回来，学点儿与营业部有关的业务知识，不管自己喜欢还是不喜欢。他的本职工作是资金调度，在完成这部分业务量的基础上，一有空儿就跑到其他部门学习统计业务。最后。他掌握了成本计算和会计业务。此后，到了下班时间，如果没有特射的事他就留下来；帮助同事完成上些收尾工作、在逐步熟悉了资金调度和统计业务知识之后，她又产生了新的欲望。他原本立志于从事企划业务工作，既然现在应付营业室的工作已绰绰有余，何不学习一些有关企划业务方面的知识。据他判断、企划室的工作肯定需要语言学知识，因此先到公司研修院登记注册了三门语言学研修课程。从此以后，凡是与企划业务有关的所有课程他都参加，充分利用公司创造的教育条件充实和提高自己：这样一来，他的工作量不知增加了多少倍，既要保证完成本职工作，又要学习其他部门的课程。所以只能早起晚归，十一、二点回家还得挑灯夜战。过度的劳累使他视觉模糊，经常觉得头晕目眩，其苦其累可想而知，但他仍咬牙坚持。如此发奋努力的结果。他不仅缩短了与别人的距离，而且还以优异的工作成绩和勤奋的工作精神被推选为营业室代理。投过多久，上级下了调令，让他到企划室报到。正所谓“有志者事竟成”，刀夜盼望的这一天终于来临，他兴奋得差一点儿发了疯。

刚到企划室，尽管谈不上比企划室的同事技高一筹，但大家公认，他的起点很高。是块好材料。他为自己曾有过的一段艰苦自修的经历而感到庆幸。为更上一层楼，他再接再厉，奋发图强，一发而不可收。企划业务是专门为公司今后的全面发展制定合理可行的发展规划和目标，要保证这些规划和目标准确可行，必须进行大量的调研工作。他不辞穷苦，专门到条件恶劣的穷山僻壤出差，一年中 1/3 的时间就是这样度过的。终于，他当上了企划室科长。

能做自己喜欢做的工作，她越于越觉得来劲儿。由于自己的工作为公司带来利益，甚至为国家的发展作出了贡献，更大的幸福感会油然而生，这就是人生的价值所在。

如果对三星人提出这样一个问题：“你觉得通过自己的工作能实现自己的价值吗？”大部分人都会回答“是的”。这就是许多有志青年自愿到三星工作，并且不愿离开三星的原因。他们说：“在这里能够学到自己希望学到的东西，而且在我们一生当中都有用，到了别的公司也能用得上。”可见，三星象个大熔炉，锻炼和造就了一批又一批的优秀人才，关键看你有没有追求启我发展的欲望。如果一个人没有这种欲望，即使给他创造再好的条件也无用。所以说，激发一个人追求上进的欲望是至关重要的。

在三星集团内部流传着许许多多的故事，例如“三星高级经理学校”培养的人才现在已经成为财界的骨干力量；三星的某某人调到别的公司以后，把在三星学到的知识用在该公司经营管理上，结果使公司工作效率成倍增长；有人在三星默默无闻，但到了别的公司马上当上了主管业务经理等等。龙些故事都成了激励后来者奋发向上的动力，使他们相信只要热爱本职工作，加借努力学习、必然会给自己的发展带来好处。

这里有必要指出的是，三星人如此热衷于公司的工作，势必会影响到家庭生活的质量，那么妻子儿女愿意吗？有了矛盾如何处理？三星社报对某系列公司调查结果表明，该公司职员平均每周的特勤日为 2.7 天。日均工作时间长达 9.8 小时。该报还以中央开发、三星电子、三星半导体、三星石油化工、三星房地产公司这 5 个集团系列企业公司柏 100 名 36 岁以上的职工为对象，调查他们“一周花多少时间陪伴子女”。结果，陪伴子女 5 小时以下者达 54%，5 至 10 小时者占“22%，10 小时以上者占 11%，15 小时以上者只占 6%。

如此看来，三星人一周平均只有一天时间和子女呆在一起，所以说在家庭生活中，三星人是个不称职的。为解决工作与家庭的矛盾，三星特别规定：“每周四为家庭日”。一到下午 6 点，所有办公室全部熄灯，没有特殊工作任务的人都要回家与妻儿老小团聚。三星的前辈们看在眼里。不无羡慕地说：“后辈们真走运！”

完善的教育体系

三星人热心工作的原因，除了前辈们留下来的良好的传统、催人奋发上进的良好的企业风气以外，还有一个很重要的原因，就是公司给每个人提供了接受再教育的机会，即完善的教育体系。这使三星人得以不断进取，不断提高，不断实现自我价值。从这一点上说，与其说三星在选拔现成的人才。不如说是在培育人才。

凡是进入三星的新人，没有不抱这种想法的：“我得好好学习学习”。即使他没有这种想法；也会乐于接受公司提供的特殊教育机会。自我设计与教育体系的相互作用，使三星人人都忙，几乎没有空余时间。由于双方皆出自愿；并没入强迫，因此效果很好。三星人经常讲：“如果不来三星，肯定不会想再去学点什么”，“如果不是三星，我恐怕不会受到这么好的教育。”

三星集团一年的教育经费达 700 亿韩元，落实到三星每个人头上的机会绝对均等。企业教育一年分为 10 个阶段进行，教育内容有业务教育、外语学习及其他课程。储业后的打分同日后的晋升有关，因此掀起了一股教育热。

三星石油化学公司合理化小组 w 先生的经历就是一个典型的例子，他是公司内部市场推销审定部门一级资格证的获得者。他说：“这时我来说是一次革新。平时在业务生产方面相当落后：为一件简单的事也要花费许多时间去处理，对此自己也感到很不满意。通过这次市场推销资格考试，我决心利用这次机会进行一次自我革新。”

所谓市场推销审定考试，主要是运用电脑对市场推销学进行研究。人们因不知道该以何种方式学习这方面的知识而感到茫然，因此无人问津。但 w 先生偏偏选择了这个冷门。初学期间曾感到十分吃力，但他并不气馁，继续坐在计算机前进行操作，结果他发现了一个简单而又朴素的真理：计算机是

按照人们愿望行事的。因此他对掌握电脑知识产生了信心。为应付考试，他必须读“计算机的基本结构”一书，还要把“市场推销审定资格试题”全部解算一遍。此外，还要留心电视，报纸和杂志上出现的有关计算机的新词汇，为提高实际操作技能，他一边解算预定的选题。一边选择一些有可能转入应用的部分知识与自己的实际业务相结合，不断地设计一些程序，这样一来，他既可以在工作时间处理业务，又能为市场推销审定资格考试作准备，可谓一举两得。在一级资格考试中获得通过之后，w先生说：“我获得成功的最重要因素是培养对计算机的兴趣”。他认为，社会已进入高度文明时代，懂电脑知识是作为现代人的一个必备条件，因此需要培养一种“我也要学会自由操纵和支配机器的兴趣”，从而使自己摘掉计算机盲的帽子。他的成功例子说明，他学习电脑知识的目的并非是为了弄个一官半职，而是为不断更新知识，充实自己，跟上时代发展的步伐。

三星物产公司的女性代理P小姐的学习动机与w先生的却有不同。她是日语三级、市场推销审定资格二级考试的合格者。在韩国，人们对女性的评价往往很不公平。例如，认为女性职员对工作还能完成，但让她负责整个科室的工作，其管理能力就差多了。P小姐为克服女性弱点和增强自信，毅然参加了进修课程。她是1977年通过集团公司第一期公开招聘考试而进入三星的女性职员。

10多年来，她除了完成本职工作以外，还抓紧时间学习与业务工作有关的各种知识，除了进修日语和市场推销审定资格所需的知识。还努力进一步提高自己感兴趣的摄影技巧，现在已经达到可以发表摄影作品的程度。她奋发图强、充实自己的目的是实现自我超越，打破社会上对女性的世俗偏见。

综上所述，所谓的自我设计，其出发点仍然是为了更好地完成本职工作，也就是说，一个人的爱好与兴趣都要和本职工作相结合，在热爱本职工作的基础上摄取更广泛的知识，进一步提高本职工作效率。只有这样，工作才能更上一层楼，才能为个人的晋升创造条件。

三星曾进行过一次有关“自我设计”的问卷调查。这次调查以100名20多岁的年轻人对象，设问：“明年准备干些什么事情？”答“准备取得二门以上的资格证”、“想研修外语”等与业务有关的人数占30%；答“想结婚？”者占23%；答“为当专家充实自己”者占11%；答“干些喜好的事”者占5%。可见，大部分青年都想在业务工作之外学点有关知识。

三星不仅为本企业职工提供接受再教育的机会，还为他们提供施展能力的机会，这正是三星人才辈出的一个重要原因。

目前，上班族不管与自己的业务有关还是无关，都对外语学习感兴趣。这与韩国的开放程度和经营国际化有密切关系。但问题在于，如果学习外语是出于业务的需要，这自然再好不过；但如果与业务无关，问题就来了，学而无用，心血白费。

例如，与外国人没有业务往来的那些管理人员，尽管也十分热衷于学习英语或日语，但比起那些眼前就迫切需要外语的海外经营负责人，其学习速度当然要慢得多，许多公司普通存在这样一种情况，有些人英语很好，日语十分熟练，却得不到应有的承认。不能被安排到与海外经营有关的岗位上去。换句话说，除你是外语学院的毕业生，否则很难得到承认。着重学历而轻视自学成对，这是社会通病。

三星的高明之处，就在于为自学者提供学以致用用的环境，承认你的努力

成果，及时把你安排到合适的岗位上去，使你的心血得到应有的补偿，从而保护一个人的学习积极性。所以说三星人是幸运的。三星的做法是，无论是外语水平也好，市场推销审查与实际业务有关的技能也好，只要你通过了有关的资格考试，就给打分。只要你的分数达到一定的标准，就决定你升职，或把你调到你想去的科室工作，给你创造充分发挥能力的机会。例如，在经理部工作的一个人对企划业务感兴趣，平时积极参加与企划业务有关的各种培训学习班，并通过了资格考试，他就可以被调入到企划室一展才能。尽管三星的组织体系非常严密，但在人才的内部调动方面却是相当灵活的，只要你具备了有关的技能和知识，随时可以接受所谓的“循环调动”到自己希望去的科室工作。在是因为三星在制度上能保证人人如愿改偿，阶以才激起了空前的学习热潮。

三星提供学以致用环境的另外一个特点是，公司提供的教育内容有其独特的实用性。三星的教育和研修并不局限于空喊爱三星的精神教育，而是更看重教授给人们上些有实用价值的知识。这些知识都是在大学里学不到的。三星的教育大纲中规定的构成，往往都是“只属于三星的”知识，使用的都是国内任何一个学院和图书馆空找不到的教授方法和教材。直接接受这种教育的人、深切感到：“在这儿学到的东西，即使离开了三星，到任何地方也都能用上”。

三星知识的有用性，从那些离开三星到其他公司工作的人身上得到了充分的体现。三星人不管以后调到哪家公司工作，听到的只是赞扬：“他连这个都懂”；却很少当面受到斥责：“三星连这个都没教给你吗？”

更有甚者，三星人调到一家公司工作一段时间后，甚至主张公司负责人也应该强调学习的必要性。因为把该公司的情况与三星相比较，工作效率过于低下。有的人连起码的工作技能都不具备，看了令人焦虑。革些公司的负责人认为，只要不是眼下需要，就没有必要过分注重教育，只期望职员能在实际业务的处理过程中自然而然积累到有关知识、他们认为这种方式会解决一切问题。但这对在三星工作过的人来说是绝对不能容忍的。他们在三星那段时间以学习为荣，并用学到的知识来指导工作：对于自由散漫、得过且过的现象，绝对不能容忍。

某公司的K主任就是这样的人。他原在三星电子工作，后来有家公司要开展一项新业务，把包括K先生在内的几名三星人挖走了。

正象新开始的事业部门那样，那家公司职员印平作方式很不称K主任的心。每天上班之后就线在桌子上，那做派简直是随心所欲。既然公司无法保证教育，K先主便决心由自己出面来解决。他在三星工作时曾在研修院担任过市场知识方面的讲师，积累了一些教学经验，因此对办好这零公司的教育弃满了信心。在K主任手下干活儿的职员们从某一天起日子开始不好过了。韩国所有的公司几乎都是9点上班。偏偏K先生这个事业部宣布必须得八点半上班，每天自学半小时。

K主任每天按照在三星当讲师时用的讲义为下属职员讲授有关市场业务的知识，并按三星的工作方法让管理人员制定工许计划和指标。从此以后，这个事部一扫往日散慢的风气，每天早上人人都开始了紧张的学习生活。

开始那阵子，职员们私下里嘀咕：这下可遇到了一个厉害经理。但事后大家渐渐体验到：“教育是很有必要的”。因为教育的效果已经在工作中显现出来、既提高了工作效率。又严肃了纪律。人们的意识开始转变了。

现在，没有人再对每天早上的教育感到厌烦了。虽然他们觉得比别人要累些，但从内心深处感悟到，需要学习的东西确实太多了。比如这家公司的O代理曾接到K经理指示，要他随时搜集教育资料。尽管为找资料要比别人花费更多的时间和精力，但在工作过程中却学到了很多知识，由此对K经理的教育产生了感激之情。这家公司的人接受教育之后，思想境界与以往大不相同，“原来他们都是有计划地工作，怪不得三星总是受到别人的好评”。不仅如此；他们还产生了一种紧迫感，认为“我们受到的系统教育人家三星人早就学过了，可见我们在跑，人家在飞。如果再不努力，我们可就太落后了”。

由此可见，三星人热衷于自学的形象给别人树立了榜样。重视教育固然是韩国社会的一大特点，但大部分学生只重视分数而轻实际应角知识，大学教育也是如此。这些半生走向社会之后，自然而然会成为两种类型的人。一种类型是，象三星部样有明确的动机和追求目标，毕业生进入三星之后，意识到自己的不足，为充实自己而抓紧自学，自学的结果自然会在主作中见效，从而实现自己初定的追求目标。初订的目标实现后，他们便订一个更高的目标，向知识的深度和广度进军，从而使自己的实力再上一个台阶。这些人旨然会走在别人的前面，有句能成为社会的生力军。另一类型是，在漫长的学生时代就马虎应付学业，到社会上要他们这工作边学习，这简直就是件苦差事。他们对自己信心足，认为成功无望，即使有了进修机会也主动放弃。尽管这些人也能获得生存空间，但他们终有一天会发现自己的地位越来越低。因为社会的发展日新月异，一旦有一天社会向他们提出生存挑战，他们就会感到无能为力。

三星内部同样也存在这两种类型的人。有人在走上坡路，也有人在走下坡路。三星的整个环境是催人向上的，但成功的钥匙毕竟掌握在个人的手中。三星之所以拥有那么多人才，其中重要的一条，在于有一个完善的教育体系、为积极向上者提供了学以致用用的环境。

鼓励年轻人富于挑战精神和创新精神

大胆想象，是年轻人的一个突出特点。许多基层负责人认为，这是年轻人爱出风头、好高骛远的一种表现，因而加以排斥。但三星集团却对此加以鼓励，结果收到了意想不到的奇特效果。

到三星集团工作的年轻人绝大多数是进取心很强的，不想于事的人绝不会到三星工作、因为三星的工作强度在韩国是出了名的。面对一批批想干一番事业的年轻人，公司想方设法做的一件事就是：为年轻人能发挥创造能力提供空间。决不以陈规陋习去磨掉他们的棱角。

那么三星为他们提供了些什么样的空间？

首先是为年轻人的奇思异想提供自由驰骋的车间。为此，三星在电子公司的情报通讯部门设立了一个“时代探索”小组，其使命就是让小组成员打破传统观念的束缚，发挥丰富的想象力。

据说，这项建议是由一位普通职员K氏提出的。他说：为了使普通成员发挥超前想象力，应成立一个小组，让这个小组成员自由接触任何情报，让经理人员听取小组成员提供的意见和建议。有人认为，K氏的想法简直是痴人说梦话：三星组织严密，允许小组成员如此自由活动，必为现有体系所

不容而四处碰壁。出乎意料的是，公司居然接纳了 K 氏的建议，于 1992 年 7 月 15 日成立了第一期“时代探索”小组，并且允许小组成员不受任何组织关系约束而自由活动，这件事一下子提高了年轻人的士气。

第一期时代探索小组的成员，由科级成员 3 名、代理级职员 3 名和职员 4 名组成。他们都是通过严格的履历审查和面试，在三星人中以 20 比 1 的比例选拔上来的。他们所从事的业务就是猎取情报，提新主意。他们的工作时间是自由的，可以根据自己的设想进行任何调查活动或到外地出差。可以自己掌握工作日程并申请经费。如果他们提出了好的建议，可以立即采纳并在全公司加以实行：如果一年下来没有什么成果，也不追究任何责任。如果有人想试行一种新规工作，可以提出申请，公司可以指定一个部门，交给他负责，任他搞试验。

公司之所以允许这样做，是因为相信这 10 名小组成员决非等闲之辈。他们都是具有强烈的挑战意识和气魄的人。他们不安于沉闷局面，憧憬新生事物，总想打破现状而实现未来的美好理想。这个小组即代表公司的未来，因此取名曰“时代探索”。

在三星这样严格的组织体系土壤中能孕育出这样一个生机勃勃的小组。简直可以说是跨时代的事情。不管这个小组的成立会给整个组织带来多么大的冲击波，既然成立了，就要认真运作，相信不会毫无收获。这正是三星的长处，提出建立这一小组的职员 K 氏说：“只有敢于接受年轻一代新思维的公司，才会具备向 21 世纪挑战的力量。既走正道又能承受冲击，时刻欢迎新思维的组织风气。正代表着三星的形象。”

其次，是在公司内部创造一种宽松的气氛，让职工敢于提出不同的见解。长期以来，三星实行的是等级森严，目众向内的工作方式，这对三星公司的生存和发展起到了很大的作用。同时也使三星职员变得过于严肃认真，仅仅注意外在仪表和因循守旧，不象某些竞争对手的那些随随便便的经理们，也没有某些公司经理们的那种不重仪表的形象。为了同这些公司以及日本和世界同类企业竞争，需要摒弃过时的工作制度，创造宽松的气氛。也就是说，需要让那些敢想敢于的人摆脱旧的工作方式的束缚，大胆地向上级提出自己的设想和建议，发挥个人的主观能动作用。现任董事长李建熙形象地说：“希望有惹事生非的人。”

这里所说的“惹事生非”，并非指让人闹事，而是注重发挥普通职工的经营参与意识、树立“三星的发展，就是我们的发展”的凝聚力，积极提倡职工进行发明创造和提出合理化建议、让职工一心扑在事业上。为此，三星集团把“技术谷”中的一些小组解脱出来，让他们研究任何课题。这样做的一项成果是，4 名职员写成了一本名为“个人计算机是我的朋友”的畅销书。另外一项成果，是有关在墨西哥推销电视机的新点子。这个小组设计出一种在屏幕上端不断显示可口可乐集团公司等资助单位的广告的新技术，被称作“SA—TV 回路设计”技术。把这种技术移植到电视机上，可以起到“植入商业广告”的效果。三星集团依据这项技术生产的电视机，既能以其独特功能赢得顾客青睐，又能把产品价格压低 30%，从而增强了竞争力。目前，三星集团已向墨西哥出口了 6 万台这种电视机，并向 13 个国家申请了专利。

与“技术谷”性质类似的另一个小组叫“牛顿项目”小组。以发现万有引力定律的科学家命名的这个小组，是由三星电子公司家用电器部门成立的，小组的成员完全享有自主权，可以从事任何自认为有独创性的研究活动。

小组成员从事的项目与日常工作无关，研究过程完全在业余时间由个人进行。研究项目由个人选定并提出研究计划，经审查确定为“牛顿项目”之后，公司为之提供经费和有关设备仪器。课题研究的进展和成果可以不必经常向上司汇报，研究中断或遭受失败，也不承担任何责任。相反，如果课题一旦研究成功，并转入商品化生产，研究人员可以得到利润、1%的奖励；如果申请到专利，还可以得到专利费1%的回扣。

许多公司为寻求发展而制定了自认为合理的制度，自己也拥有不少具有挑战意识的人才，但在发展个人聪明才智方面都没有什么建树。原因恐怕就在于没有为这些人提供可以发挥创造力的空间。有一种现象是我们司空见惯了的，那就是一个年轻人刚参加工作时，我们的基层负责人往往更喜欢他们服从领导，安分守己，忠实地完成领导交给的工作。如果年轻人忽发奇想，提出了超乎寻常的大胆见解或建议，会被认为是好高骛远、爱出风头而遭到排斥。历经几次打击之后，年轻人要么调走，要么安于平庸，再也不会去突破现状而为公司尽心尽力。

相比之下，三星采取的姿态是相当开放的、对一个积极想干点什么的人给予的是鼓励、支持，并为之创造条件，决不干打击其积极性的蠢事。在这样一种积极向上的气氛中，三星培育出了众多敢想敢干的开拓性人才。反过来，这些人的聪明才智又使公司不断向前发展。

放权经营

商场上有一种不成文的惯例：谈判代表没有决策权，他必须向上司请示汇报，待领导研究批准后才能签合同。唯独三星例外，一线人员只要认为条件合适，可当场在合同上签字，不向任何人请示汇报。这使其他公司职工大为惊讶。

要使人产生积极工作的欲望，具有“指定的工作就是自己的工作”的意识，必须赋予他们决策权。如果一个人只有责任而没有权力，随着工作量的增加和责任的增大，他就会想方设法躲避工作和推卸责任。如果赋予一线职工以主管经理般大的权力，情况就会大为改观。他们会感到自己的工作非常重要，个人受到极大重视，因此兴致大发，督促自己必须象主管经理一样积极工作，认真负责。当然，使一线职工和业务主管的位置倒置，这一做法违背常理，但三星恰恰反其道而行之，往往收到出乎意料的工作效果。

举例说，一位N先生曾在韩国商工部电子局电子部当过科长。在这段时间里，他经常受人之托给国会议员等政府工作人员购买一些家用电器。当然，现在家用电器已是买方市场，要买电视、冰箱什么的，可到商店任意挑选。但在以前却是卖方市场、连录音机都是稀罕物品。商工部工作人员因为工作关系经常和厂家打交道，那些国会议员等在政治圈里工作的人，经常委托他们代购此类产品。身为科长的H先生自然也不例外。“喂，老兄！我想买台电视机。庄请帮个忙！”面对熟人的这种请求，他往往难以回绝，只好利用自己的社会关系来满足朋友的要求。

当时，包括三星电子公司在内的众多厂家的职员，因业务关系经常出入商工部。H科长利用这一有利条件，向厂家直接订货。这样的事经历多了，H科长明显感到每家公司职员的工作方式大不相同。如果他向三星电子公司职员订购几台电视机，三星职员当场就可似决定对方要购买的电视机的价格和数量，甚至约好送货时间。用不了多长时间，三星职员的许诺准会——兑

现，毫无偏差。如果向 A 公司职员订货，他会显出犹豫的神色，然后说：“我和上司商量一下，如果他批准了我再跟您联系。”待这位公司职员返回公司并得到上司的准许后，才能确定具体的价格和数量，大多能在当天回话。如果向 B 公司职员订货，对方当时表示这不成问题，但当人走后，佰么等也没音讯。H 科长实在等不及，打电话寻问时，对方会搪塞说，“哎呀，这事我差点儿忘了！”或者说：“哎呀，抱歉！这事儿有些困难。”事情很明显，他向上司请示后没有得到批准。

由此可见，三星职工有决定权，而其他公司职工没有，这就是三星与众不同之处。

后来，这位 H 科长应聘到三星电子公司任营业部理事一职，这使他在商工部工作时对三星的印象得到了直接的印证。也就是说，只要不是有关企业命运的大事，三星职工对自己工作范围内所涉及的一切事务都有决定权。只要是他们看准了的事，当场可以拍板，可以先斩后奏。最近几年，韩国企业界兴起一股“权力下放”运动，但与三星相比已是马后炮了。

尽管三星早已实行了“权力下放”制度，并对三星的失存与发展起到了巨大的推动作用，但现任董事长李健熙先生仍不满足，决定进一步放权。他说：“对日本企业来讲，涉及数百万日元的项目，科长级的职员就有决定权。而我们的主管经理权力还没有人家科长大，再以这种方式处理业务，我们就会落后。”H 理事到三星龙仁研修院进修时，亲耳听到李健熙先生讲的这番话。

H 理事在龙仁研修院结业后，到三星电子通讯部门当上了理事。在三星工作期间，他发现一线职工拥有相当大的权力，相比之下，主管经理的权力却比其他公司的小多了。在他看来，部门主管象一线职工一样工作，而一线职工也象主管一样工作，他们的权力似乎均等。一事当前，三星职工用不着部门主管签字画押，自己拿生意自己干；而另一方面，部门主管陇常干些实务性工作，看上去与普通职工没什么区别。这真是一个奇特的公司。

在用车问题上也是如此。其他公司业务主管都配备有专车，即使主人不出门，也不准其他人使用。但三星却没有这种惯例，尽管业务主管也配有车辆。但并非供他一人专用，如果他不出门，完全可以供一线职工外出联系业务时使用，可见，在日常工作中，三星是以从事实际业务的人为主的：赋予这些人一定的权力，并为之创造各方面的便利条件。实际业务人员的活动范围越大，企业自身活动的范围就越大，这就是三星的工作方式。

当然、这里有个前提，就是不可能把较大的权力交给工作经验和能力尚不足的一线职工。对于具有经验和能力的一线职工，赋予相应的权力，使她们能充分发挥个人的才能，在社会上广交朋友，收集情报，出新点子，尽可能给他们更多的自由。这里的自由并非人们想象的“完全的自由”而是指三星职工用不着象其他公司职工那样每天一上班先接受上司的指令，分派任务，让干什么才干什么，也用不着事事都要向上级电报待批，为等待上级的盖章而长久等候。

这里有必要强调一点，对基层工作人员来讲，能比别人省略一两道审批程序，是一件大快人心的事。在韩国众多企业公司中，基层职工最大的烦恼就是要每天写印报表等栋上级批准、这既浪费时间，又容易失去到手的商业机会。韩国企业界的审批程序大致相同，具体做法是：基层工作人员要跟人家谈一笔买卖、或计划购进一套设备，必须填写申报表或写一份计划书，盖

上本人的图章后放进“审批栏”里等候消息。审批栏有等级规定、比如说，需要总经理批准的项目。报表要放在第一栏一部门主管批准的要放在第二栏，以此类推，一般职工的自然要放在最后一栏。经理室的审批栏一般都很长，审批程序从右至左进行，行政级别高的报表因此放在最右边一栏里，职工的报表应放在最左边的一栏里。越是一线职工待办的事就越具体、越紧急，但按此方式审批，时间拖得却最长，审批手续下来了，一笔买卖也告吹了。

商场上有句话叫“商场如战场，做生意加打仗”下边的人急不可耐，火烧火燎，上边的人却从容不迫，有条不紊，这就是基层人员遇到的最大烦恼。为抢时间，有些职工甘冒受处分的风险搞些小动作。比如偷偷地将自己的报表放进尽量靠右边的一栏里，甚至越过了科长或主管的审批栏；有人则故意把自己的图章盖倒了。以便引起上级的注意。如果以后因此出了什么问题上级追问为何这样干时，他就有机会向上级叙述基层职工的苦衷，那就是：上级主管的审批速度跟不上某件事情的进展速度、从而使本公司失去了赚钱或开展某项新事业的机会。

这些故事听起来既令人感到新奇，又令人感到悲哀。但这样的事今天仍在发生。往后还要持续下去。相比之下，三星的基层职工是幸运的，他们用不着为繁琐的审批程序而坐立不安，尽可以自己作出决定并付诸于行动。三星赋予基层职工个人“迅速的决策权”不仅使三星职工感到个人受到重视和信任、由此感到一种幸福，更重要的是能在瞬息万变的商场上及时发现并抓住机会，为公司创造利润。这正是三星在管理上的高明之处。

对三星人迅速快捷的决定，S集团公司的K常务经理感到非常吃惊。S集团属下的一家系列公司出于某种原因停业整顿后准备出让，对这家企业感兴趣的几家公司派人来了解S集团的出让条件和有关事宜。一天上午，S集团召开了一次出让说明会，向有关公司介绍这家企业的基本状况、整顿过程及签约条件。当时，三星集团也来了两名职工参加这次说明会。

说明会结束已到了午餐时间，K常务经理用过午餐后回到会议现场，这时三星的两名职工跟过来说马上就要签约。K常务经理惊讶地望着眼前这两个人，几乎不相信这是真的。因为这件事非同小可，如果让S集团的人来办，必须回本公司向业务总管汇报，业务总管还得召集各部门主管经理开会，听取有关情况的汇报并加以讨论。如果在下午下班前能拿到最终方案，已经算是快的了。就在三星职工决定要签合同的这个时间里，对S集团来说，有关人员主管经理会议上对有关情况恐怕还没有汇报完呢！而三星人在短短的财问里是如何作出这一重大决定的，K常务经理百思不得其解，简直难以相信眼前的事实。

使这位常务经理惊愕不已的是，三星的一线职工怎么会有这么大的权力？要接管或兼并人家因经营不善而废弃的一家企业，可不是一件小事。这里涉及到接管以后要上什么项目，如何利用现有的厂房设备，如何配备人员及经营管理等诸多重大问题。这岂上是一两个普通职工所能解决了的事情，就是一个高层经理人员也得谨慎小心，三思而后行。如果决策失误，日后造成重大损失，谁也担不起这个责任。

在别人看来完全不可能的事情，在三星却变成了完全可能的事情，那就是三星普通职工拥有高层决策人员才能拥有的权力！尽管这两个人在三星的地位很普通，但既然参加了出让企业的说明会，就是全权代表，完全可以根据该企业的现有条件进行独立分析与思考，在尽可能短的时间里作出是否接

管这家企业的重大决定。等他们签订了合同，也就是造成了既成事实之后，再回到本公司向上级汇报结果，来个先斩后奏。而三星集团高层决策人也承认一线职工的决定，并按他们的设想和计划接管了这家企业，配备有关人员并上新项目。

参加该企业出让说明会的其他公司人员则不同，他们没有任何决定权，只是起到一个传声筒作用罢了。其结果是，同样一个生意摆在面前，大家机会均等，但这样的机会却被三星抢去了。机会往往稍纵即逝，就看谁能及时把握。三星能做到这一点，正是它能在竞争激烈的商场上力挫群雄的奥秘所在。

看到这里，有的读者或许会问。这等于基层职工顶了上级的差，那么上级干什么呢？要说明这个问题，我们还是先讲一个真实而又有趣的故事吧。

第一次造访三星航空公司的人也许会遇到了点小小的不愉快，因为你迈进该公司某办公室的门之后；往往找不到主管经理的房间。环顾四周找不到你要见的人，你必然会向坐在靠近门口的一个人打问道：“请问，金经理是哪一位？”或者“李科长是哪一位？”如果你以这种方式问话，会犯一个礼节性的错误，尽管这不是你的本意。因为那个人正是本科室的主要负责人，而你错把他当成服务员了。

碰上这种事的人会感到很难堪。不自然地 and 主管经理互相自我介绍之后。也许会忍不住小心问道：“主管经理先生怎么会坐在这儿？”主管经理这时会轻轻一笑说：“我们公司就是这样坐的。”

主管经理和科员调换位置的缘由是这样的：自从 1991 年李大原主管经理从第一纺织厂调到三星航空公司工作之后，这里发生了一些异乎寻常的变化。例如，为简化办公程序，取消了一切文件制度；为减少决策的中间环节，要求科员把一切有待审批的文件输入电脑。使主管经理一目了然等，在业务作业方面来了一番小小的革新。

有一次，李主管环顾办公室四周之后说：“位置摆错了”，指示部下把他的办公桌搬到办公室的门床旁边去。按韩国公司的习惯，业务主管的办公桌应该放在宽大办公室的最里边，而且应靠窗户旁边，以便保证光线充足和新鲜空气的流通。门口旁边的位置则是为秘书或服务人员准备的。要调换这两者的位置违反常规，着实令人摸不着头脑。据这位主管经理的解释，如此调换位置，是为一线职工创造更好的工作环境。因为主管经理坐在办公室的尽头，来找经理办事的人必须穿过大办公室，这样进进出出会妨碍职工的工作；另外，主管经理的办公桌占据了过大的空间。夺走了一线职工所需要的工作空间，这是不合理的。出于这种考虑，他决定重新安排位置和调整工作空间。

刚开始那阵子，主管经理经历了不少令人厌烦的事。例如外人来谈事，他必然被当成服务员；快递员送报，把报纸信件往他桌上一丢就走了；形形色色的商人找上门来问这问那；职员们进进出出的开门声闹得他不得安宁。但是，一言既出，驷马难追。既然调换位置的指示是自己下的，对这一切只能忍受。从那时起到现在已过了好几年，这位主管经理是否已适应这个位置不得而知。但他仍以此聊以自慰：“既然为部下创造了一个安静的工作环境，也算尽到了主管经理的一份职责”。

但各位读者不要对此产生误解，认为三星集团是在虐待主管经理。恰恰相反，主管经理的职位在三呈集团比任何一家企业都重要。上情下达、下情

上达的任务，在三星主要是通过主管经理来完成的。所以三星集团特别重视他们，问题的关键是如何使这些人更好地起到企业发展的中坚作用。

以上的事例从表面上看，主管经理和部下的作用是颠倒的：部下象主管一样工作，主管则象职员一样工作。实质上，主管经理的使命是把握全局性的工作，也就是了解新的时局和经济发展动态，思考如何适时开拓新的事业领域，以便促进本集团公司的进一步发展。把握全局情况本应该是总经理或业务总管的职责，但在三星却由部门主管经理来掌握：从某种意义上说、这是高层次的让权。

对大部分公司来讲，一个人的职位越高，权力和责任就越集中，结果往往是事无巨细，都要过问。光审批各种生息报表就够忙乎的了，哪里还有时间和精力思考有关全局的大事。但三星则不同，把部门主管的权力让给职工。使主管从烦杂的日常事务中摆脱出来，站在全局的高度思考和解决有关整个公司发展前途的大事，完成更高一级的使命。这一方面有利于公司的发展，同时又提高了他们自身的素质和才能，从而为培养高级经营人才创造了条件。每到一年一度的人事调整期，集团公司秘书室就会以各部门主管经理为对象。一一进行严格的审查和评比，调查了解他们都干了些什么工作，解决了什么重大问题和取得了那些实绩，然后据评比结果决定他们晋升与否。所以说，平常看上去他们似乎无事可做，悠闲自得，但大脑却在一刻不停地紧张思考着各种重大问题和解决问题的办法。实际上他们比任何人都怀着紧张的心情在工作，因为他们必须为某一天解决更棘手的问题、负更大的责任做好各种准备。

权限委让

在三星经常听到的一句话是：“你自己去了解吧！”或者“按你自己的想法去干吧！”新来的职工，就是这样在前辈们的指导下逐步熟悉业务的。当然，他们先从小事干起，逐步向大事过渡。不管是什么任务，一旦交给你之后，前辈们从此不闻不问，直到事情办完为止。公司期待的只是你完成的成果，对运作过程，操作方法决不加以干涉。

有位T先生在三星集团人事管理委员会已工作三年了，他的任务是负责招收有开拓能力的人才。巍事关系到集团公司未来的发展和命运，责任可谓重大。但据他透露，每次进人都由他说了算，“从来没受到来自上级或外部的串涉和压力。他对上司给予他的信任非常感动，对集团公司信任本公司职工能力和判断的气氛感到十分满意。

三星职工参加某一项目谈判闲时候，不管他的职位高低，只要认为条件合适，在不向在何人报告的情况下，当场就可以拍板并在合同上签字。其他公司的一些职工对此非常惊讶，对三星职工拥有这么大的权力感到不可思议。但是，有多大权力就负多大责任。身为全权代表，三星职工在合同上签字之前，必须对这笔生意胸有成竹，签字之后，必须全力以赴投身于履行合同的运作过程，以保证各条款的如期实现。否则一切后果均由该职工自负。

三星公司的这一做法，用三星人的话说就叫“权限委让”。关于“权限委让”的概念，引用三星社报的话，就是“拥有权限的上级不仅要支配部下干他该干的工作，而且还应该赋予他进行工作时所需要的权力。因此，不能单纯认为把某项工作交由下级去干就完成了权限委让，还应该把处理该项

工作有关的权力交给下级，才算是真正实现了权限委让。”“进行权限委让的最大的一个前提条件是，上级必须正确掌握和理解制己所负责的部门的业务内容。因此，在事务决定方面授权于下级时，自己必须负有一定责任。”

这就是三星对“权限委让”的解释。实际上，三星在这方面也是借鉴了国外有关公司的先进经验。比如，日本丰田汽车公司过去要决定某项事情时，通常需要7—8道审批程序，到1988年则简化为3道程序，被称为“三个图章运动”。这一运动的原则是，在某项事务决定时，只需要与“立项者、审查者和决定者”有关的三人参与就足够了。美国IBM公司则实行“两个阶段承认制”，也就是只要得到两个上级的批准，一项事务决定就完结了。特别是在资金调动方面，不管动用的金额多不，只要上级有一个批准就行了。再比如，新日本制铁公司过去要通过一项计划要盖30多个图章。为改进这一繁琐的审批程序，在计划书上只列了“管、审查、决定”这三个审批栏。

为进行权限委让，三星集团于1991年5月开展一项为期6个月的“我的作用运动”。所谓“我的作用运动”，就是从高层决策人到基层职工，人人拥有高一级别的权力，并负有相应的责任，主动开展并推动高层次决策的工作，进行自由经营。开展这项运动的目的是，为通过权限委让而使三星人人都能以挑战、创新和自发的精神状态来处理业务，使各层次的人都能把低价值的业务转让出去，从而进行高价值的业务工作，以便提高笨产效率，迅速快捷地对付外部环境的变化。这一做法既有利于提高高层管理人员的素质，也有利于下级职员的培养和成长。

为推动这一运动的开展，三星集团以全体高级理人员为对象，以系列企业公司为单位，分别展开了诸如召开动员大会之类的配合活动，实行诸如作用互换制之类的节目活动，发掘课题及改善方案等项目活动。

权限委让运动共分7个阶段推行，各分公司成立了促进委员会和事务局，分别掌握有关情况。第一阶段中备足进事务局制定权限委让计划；第二阶段对委让对象自身所能承担的权限能力及作用现状进行调查；第三阶段则进入实质性的权限委让活动，即实行作用互换制。所谓“作用耳换”，是指各级经理让位给下级职员，让职工接受锻炼。这一运动按职位级别分成A、B、C、D个等级，B、C级经理把自己70%的权力让给下级职员，让他们代替经理行使职权达一两个月。这一锻炼期结束之后，上下级重返原职。根据已积累的经验，三星决定把各级经理50%的权力真正下放给下级职员。上级经理把50%的权力让给下级以后，取而代之的是从事高附加值业务，即进行开拓性工作、这是第四阶段活动的内容。第五阶段活动的重点是简化审批程序；第六阶段则对以上各阶段活动的成果进行测定评价，并制订改进方案；第七阶段是在各级组织内巩固活动成果，并制定有待补充的课题，权限委让运动到此结束。

三星获得的经验是，在这一运动中、最需要注意的重点问题：是权限委让者和被委让者之间应克服心理障碍因素。对权力委让者来说、首先应该抛弃的是；认为只有自己才是某项业务的胜往者。或者什么事都要亲自插手才安心的“婆婆”心态；其次是应该转换意识，把经过培养、通过锻炼而成长起来的部下看成是自己的宝贵财产。对权力受让者来说，应该摆脱接受高级业务时伴随而来的不安感，或者因为没有给予更大的权力而感到不满；应把权限委让运动视为提高自己实力的好机会，以积极的思考方式参与工作。

由三星人草拟、提出并贯彻实践中的这一权限委让运动及其方针，对在

其他公司工作的人和中小企业经营者，以及在非企业组织中工作的许多人来说，都有参考价值。对个人来讲，如果一旦承担了更突出的业务课题，如何以更积极的姿态去完成艰巨的任务并负更大的责任；对一组织来讲，如何使组织更有活力、如何提高工作效率，都会产生积极的效果。

培养职工“批判式的思考方法”

“同样一件事，有人能办到，有人则办不到、其中最大的一个原因在于个人素质的高低。一个人的素质不是先天生成的，而在于后天的训练，三星职工的素质之所以较高，究其原因“在于这些职工进入三星公司之后接受到了“批判式的思考方法”的训练。

现在任三星企划室的 B 科长，以前在三星中央开发经理部工作过，从那时起他养成了一个习惯，就是专跟职位高的人打交道。刚到公司报到，他谜分配到三星资金部工作。前辈们交待工作时，先把往后需要打交道的银行向他作了一番介绍，然后吩咐他自己一个人去找这些银行，并见到有关人员。但有个条件。他必须得跟次长级以上的银行负责人见面，并拿回他们的名片。

在韩国，等级制度是很严的。职位低的人与职位高的人，晚辈和长辈之间，不是随便能见面或聊天的。银行的次长相当于普通公司的理事或业务总管，身为一个刚参加工作的职员要和这些人见面可不是件容易的事。如果有事要办，以业务上的理由还可以约人家见面，但前辈们并没交待什么具体任务，而是让他空手与人家见面，简直是强人所难。

不管怎样，这是前辈们的指示，他只得照办，每天硬着头皮要跟人家见面，结果往往遭到拒绝。每天走在去银行的路上，他心里憋闷得似乎要窒息了。

然而，前辈们对他的古怪要求并没有到此为止。后来他分担了一摊具体业务，前辈们交给他的任务更令人犯难。譬如说，让他到银行贷款时，一定要想办法借到比银行规定利率低一点儿的款项，哪怕低 1% 也好。再比如，要他去了解别的公司以多少利率贷的款，等他去贷款时。一定要比别的公司所付出的利息低一些，等等。这样一些要求不仅古怪，而且无理。

对一家银行来说，要贷款的公司达几十个甚至上百个，唯独你三星集团要以优惠条件贷款，肯定是行不通的。因此，事情遭到失败是理所当然的。每当他看到前辈们冲他翻白眼儿，气儿就不打一处来，但又不好发作。这还不算完，前辈们甚至还提出这样的要求，在和银行往来过程中，如果认为银行的某些规定不合理，就从理论的角度与有关人员进行争辩，让他们重新制定合理的新规定。他觉得这种要求太过分了。因为银行的业务规定繁琐而又周密，这早已是众所周知的事情，不会因为某一个人提出不同意见而修改。即使银行职员有某些违反规定的行为，银行主管也会为维护己方的利益而为本银行的职员说话。所谓“一家人不说两家话”，指的正是这种情况。

诸如此类的事情经历得多了，倒使他产生了这样的怀疑：这些所谓的“前辈”们似乎什么都不懂，又不得不装模作样瞎指挥。就在这时，奇迹发生了。一年下来一总结，他比惯例多找回了 3 亿元银行退还的“税金还给”

金，令周围的人惊叹不已。所谓“税金还给”，是韩国鼓励出口而制定的一项金融制度。其内容大体上是这样的：一家企业生产某种产品以供出口，但由于原材料供应不足，必须从国外进口原材料或半成品，在国内加工或组

装成成品之后再出口。在这种情况下，进口的原材料或半成品是不收关税的，但为防止企业把这些进口物资移作他用或就地倒卖，进口时预收关税，相当于“押金”，待证实企业生产的成品确已出日，再把这些关税返还给企业，故称“税金还给”。对一家大企业来讲，与银行打交道从事“税金还给”业务的次数一年不知要反复多少次。这位日氏当时的工作，有一部分正是代表三星从事这种“税金还给”业务。

他比别人多找回了3亿元的税金，这简直是一个奇迹。银行的规定还是那些规定，打交道的银行职员还是那些人，为什么别人做不到的事情他能做到呢？结论只有一个，他的素质比别人提高了！而这种不同于别人的素质，正是刊列人为的“前辈们的瞎指挥”所造就的。正象前辈们所要求的那样，不管银行的既定惯例如何，只要认为其规定不合理，就提出批评并与之辩论，力争为本公司赢得那怕是一点点的好处，结果是积少放多，一年下来居然争来了3亿元的巨额利益。

一年又一年的时间过去了，B氏的经验龄越丰富，现在看上去好像是换了一个人。刚开始工作时，他是那样惶惶然不知所措。而现在则显得非常老练精干。他能比其他公司的任何一位职员更自然地与银行高级经理见面并寒暄；为力争到更优惠一些的贷款而坚韧不拔，缠住银行官员软磨硬泡，使对方哭笑不得，最后不得不作出让步。如果当初前辈们不提出“你得和次长级以上的人见面”的要求，并逼着他干些别人不可能于的事情，他今天就达不到这样的境界。

他终于领悟到前辈们的良苦用心。

在日常活动中，哪怕是一件小事也放在心上，多问几个：“为什么”，然后再采取相应的行动。收获肯定会忧别人多。也就是说，一事当前、先问个“为什么要那样做？这样做不是更好吗？”如果怀着这样一种思考方式办事，一个人就会抛弃别人惯用的手段，采用自己独到的方法去解决同样一个问题，效果肯定是会很理想的。前辈们正是以这种“批判式的思考方法”来诱导并训练新来的职员，提高了他们的目标意识，培养了他们敢想跳于的闯劲儿和采用新方法独立解决问题的能力。

如何发掘与合理分配企业集团的核心资源

所谓核心资源；是指资本、技术、人员、经营经验及情报等企业经营和发展过程中必需的资源。三星作为一个庞大的企业集团，利用各种方法发掘企业集团所需的核心资源，必要时采用向一处集中使用的方法，以促进该公司整体上的协调与发展。这是三星在外部市场不健全的情况下为抵消外来不利因素而采取的措施。

阻碍企业发展的不利因素是多方面的，主要来自周围的经济环境、政治环境和社会文化环境。三星集团是在五六十年代发展壮大起来的，当时的经济环境十分恶劣，主要表现在社会资本不足和生产要素市场不健全，这使企业获得经营所需的核心资源变得十分困难。这些资源大部分都掌握在政府手中。特别是生产要素市场和流通市场不健全，给企业的合理性追求带来了很大困难。对付市场不健全的对策，是在企业内部进行多样化经营，对外部的不利因素在企业内部加以消化吸收。

韩国企业在成长过程中最需要的经营资源之一，是大规模投资资本及流

动资金的获得。在资本市场和金融市场不发达的状态下，要确保大规模投资资本的来源，是相当困难的。李秉喆最初以土地资本为本钱开始了商业经营，即建立了三星商会。他把土地资本转换成商业资本之后，于 50 年代开始向制造业发展，使商业资本转化为产业资本。通过制糖和纺织业的经营活动增加了内部的积累之后，三星又通过兼并、接管等方式开展了新规事业。为筹措新规事业所需的巨额资金，三星参与了金融业，以期筹集民间闲散资金。但在“5·16 事件”（政权更迭）以后，三星创办的银行被国有化，三星一时陷入资金短缺的困境。

后来三星创办了保险公司以利用民间资本，同时采用内部积累、银行融资、政策金融和贷款等方法多方筹措资金，这一时期，三星在筹措资金方面与其他公司的区别在于，三星作为先进企业，其原始资本的积累度，即内部积累度是相当高的。另外，李秉喆作为知名度很高的实业家，以其个人的信誉及三星集团公司的信誉，在外界筹款也较容易。因此，三星在筹措资金方面对民间金融市场的依存程度是很高的。从这一点上说，三星在融资方向抛弃了银行这一主要形式，通过设立人寿保险公司——东邦生命和火灾保险公司——安国火险的方法参与保险业，从而积极地利用民间资本。

三星在筹措资本方面的强项，恰恰就在于抛弃政府资本而重视民间资本，并在系列企业公司之间保持均衡的资金流动。在 60 年代由政府倡导的韩国经济增长期，一些大企业的资金来源主要由政府提供，但事实上三星获得的很少。三星自创业以来，一贯坚持以民间资本及内部积累为基础来筹措资金，并将其分配给各系列企业公司，这是三星在开拓核心资源方面所采取的主要战略。

三星重视民间资本，以自身的信誉筹集资本的做法，与三星的经营策略有密切关系，我们应把这种做法看作是三星对政治权力所采取的一个战略环节，即以重视市场经济的经营理念为基础，与政治权力“保持一定距离”。所以，三星的一个最大优势是：有稳定的资金来源能获得费用低廉的资本，并适当分配给各系列企业公司。

三星在资源共有方面的又一个特点，是优秀经营人才的共有。50 年代和 60 年代，韩国具有近代企业经营经验的优秀人才并不多。但三星从 1957 年开始实行公开招聘制度，招进了一批又一批素质良好的人才。他们通过实践锻炼、成长为本公司的各级管理人员、董事及监察人员，从而集合了一群经营干才。尤其值得一提的是，三星通过权力委让及责任经营制，短时间内便提高了人员的素质，发掘出许多优秀人才。

在开展新规事业的时候，三星委派已积累丰富经验的管理人员，并很快便使之进入正常轨道。三星拥有大量各行业的专才，如新规事业计划。必需资金的筹措、工厂建设、市场开拓等，都有相当高级的专业人才，因此在开拓新规事业时，所需专业人才不必到外界去聘请，在集团公司内邓词用就可以解决。这使三星可以节省从外界聘请专业人才所需的资金，节省外来人员进本公司后为适应新环境所花费的时间和费用等；另外，对保守企业秘密、创造升迁机会也很有利。

除了经营资源的共有外，在经营经验、管理经验等方面也讲究共有。三星把经营实践中所积累起来的经营经验和从外界专家那里所引进的管理知识相结合，并把它体系化，然后普及到各系列企业公司，以提高整体的管理能力。体系化的经营管理经验，一方面可以通过人力资源的交流加以普及和

交流，另一方商通过集团秘书室和各系列企业公司的企划、管理部处的相互作用得以交流。秘书室的作用，是将管理体系标准俗效率化，确定管理方针，并在公司内部教育中反映出来。其具体做法是，将这一切制作成教材并培养内部教师，通过授课的形式普及这些经验。

还有一点是技术资源的共有。在进口替代产业的建立。国内市场的保证供应、出口市场的开拓方面，三星力主在产品的改良及用途的多样化方面下功夫，根据各系列企业公司自身研究开发的需要，各公司分别成立了自己的研究室或技术开发部处，在此基础上，三星于 1978 年 8 月成立了集团公司级的综合研究所，在集团公司的层次上构筑综合技术开发能力。三星把各系列企业公司创出的技术也视为共有。在事业多边化发展的情况下，三星往往动员技术力量很强的分公司提供技术力量和情报，以确保新规事业获得早期的竞争力。

在开展海外事业方面；三星往往灵活运用三星物产公司所提供的市场情报。但在技术资源共有化方面，三星在不同行业间促进相互协调发展上的作用不是太大。因此，往后三星将实施促进行业间的融和反复合化战略，以便在技术上提高行业间的协调与发展。

三星动员集团所有力量在开展新规事业上取得成功的一个事例，是三星“综合化工”所属西山石油化学工业园地的开发。在该工业园地的开发中，三星对集团公司的技术、资金、人才和情报等力量进行了总动员，在短时间内保证综合化工公司获得了早期的竞争力。三星的作法是，在该工业园地开发中、不同的业务由与该业务有关的系列企业参加；例如工厂建设蓝图的设计由三星工程公葡负责；工业角他的调查与购买由三星生命不动产部门负责；建设工程由三星建筑工程公司负责夕所需机器设备由三皇重工业公司提供；自动化设备由三星建筑工程公司和 SDS 公司提供；原材料供给和产品的出口由三星物产公司负责；技术检测任务由三星石油化工和第一毛纺承担；资金的筹措由秘书室负责督促各系列企业公司提供；经营及管理人員的教育及培训由三星综合研修院负责；海外联络工作则利用三星物产公司的海外分支机构网点等。

董事长秘书室的职能

三星企业经营的特点是实行“责任经营制”。李秉结先生 20 年代中期在马山从碾米和运输业开始，元论事业规模大小，一律实行“全权委任”经营机制。董事长本人从不予具体业务，只抓大方向大原则；而对下属的全面管理及企业的运行，全权委托给了董事长秘书室。

随着以三星物产为核心的第一制糖、第一毛纺等系列企业公司的不断增加和企业规模的不断膨胀，三星面临着两个问题：一是为活跃责任经营制，对经营成果如何进行评价和如何控制企业运行；二是面对数量上急剧膨胀的系列企业公司群，在管理上需要制定哪些有关规章制度等。为行使这一宏观调控职能，三星出现了“董事长秘书室”这一组织形式。李秉结把集团公司的宏观调控重任全权委托给了秘书室，加企划、调研、人事、资源的调配，监督等。后来，不管是官办还是民办企业，都建立了这一组织形式，并将其制度化。这种由三星最早于 50 年代首创的组织形式一直延续到今天。

董事长秘书室的作用主要表现在以下几个方面：

首先，秘书室起着集团公司的大脑指挥作用。李秉喆身为董事长，从没干过具体业务，如劳动作业、制作文件、起草合同、开开发票什么的。他只负责抓大方面的东西，如企业集团的创业理念，以此为据确定企业经营原则、发掘各方面人才等等。至于一些工作细节，他不想了解，也不可能全都知道。他所做的是：依据“疑人勿用，用人勿疑”原则，寻找有为人才，然后把一切事务全部委托给他。

前面已经讲过，三星搞的是“责任经营制”，把各系列企业公司的经营管理权全部委托给了各分公司的主管经理，至于他们怎么干，一概撒手不管，这也叫“自律经营”。至于董事长在经营方面总的意图是什么，如何把他的决策传达给这些主管经理，这些经理们的经营情况又由谁来监督和评价，唯有董事长秘书室才能担此重任，所以说它的权力很大。

我们说秘书室起到集团公司的大脑指挥作用，首先在于它辅助董事长作出重大事务决策，并加以贯彻实践，也可以说是在起着集团公司最高决策机关的作用。如果把集团公司比作一个国家，秘书室本身从行政上说相当于国务院总理室，也有人说它象韩国古代时期的中央情报部，由此可见它是掌握多大实权的机关。由李秉带任董事长期间，每当有重大事项需要决定时，董事长拥有的决定权为 80%，秘书室有 10%，系列企业公司经理为 10%，李健熙接替董事长职位之后，把决定权的分配比例进行了调整，董事长拥有的权力减为 20%，秘书室增加到 40%，系列企业公司经理为 40%。尽管这与自律经营方式有关，但我们也可以从中了解到秘书室拥有多么大的权力。

秘书室的作用除了行使决策权之外，直接参与人事管理也是其职责之一，甚至连高层管理人员因使用事业经费过多而被叫到秘书室受到谴责。尽管秘书室作为集团经营的核心拥有很大权力，但照样得遵守公正的人事原则，首先是不能搞派系小集团。种种现象表明，如果某一个人或某一个小组掌握重权的时间一长，很容易形成派系，有什么事先考虑小集团的利益，既得利益者往往抱成一团一致对外，这就有违人事原则的公正性。三星集团秘书室在人事管理上坚决维护人事原则的公正性，不允订刊、集团的存在，只要一个人有能力一不管其背景如何，一律重用。在这一点上，三星可以称得上是典范。

第三是负责集团的经营资源、资金和人力资源的创出和共有、分配和调节等。在资金分配上，属于集团的项目，要由秘书室负责筹措资金，并往各系列企业公司分配经营资金，尽量作到公平合理，以免产生矛盾。子公司需要上大项目时，没有秘书室的支持是不成的，此时需要抽调其他公司的资金支援该公司的项目，出钱的公司因怕影响本公司的生意会有意见，但秘书室从统观全局的角度进行调节，所以分公司只得服从。

对人力资源的分配与调节也是如此。分配时尽量做到公平合理，即采取均分制。上大项目时，从各公司抽调管理及技术人才的任务也由秘书室负责完成。由秘书室统上分配和调配一切资源，是三星能统一行动的根本保证。

第四、负责收集内外情报及综合分析、以此为基础起着公司整体发展的企划作用，这也可以称得上是起们略作用。秘书室负责搜集国内外及各系列企业公司的有关情报矿集中整理并加以分析后，送交最高决策层以进行综合判断，以情报为基础制订中、长期经营计划，检讨和评估新规事业的实施战略，动员集团资源并进行分配，促进组织结构的合理调整等，都是秘书室的工作任务。

例如 1968 年制定的集团公司经营 5 年计划，其内容就包括：公司系统发展的整体构想：促进新规事业发展规划，集团资源分配计划，系列企业公司的任务分担及协作关系等、所以说秘书室通过诸如此类的一系列活动，起着综合战略参谋的作用。上可以辅佐董事长的工作，下可以确定与全面工作有关的方针、目标和计划，引导整个集团公司前进。

第五是监督威慑作用，以严肃组织纪律，杜绝腐败现象。在形成廉洁的组织风气方面，秘书室的监督和威慑作用不可低估，监督的主要对象，是各系列企业公司的主管经理秘书室考察他们在对外商业活动中是否，利用职务之便为个人捞取好处、如行贿受贿等，以免因他们个人的不正行为而败坏了本企业的声誉。在监督过程中坚持赏罚分明、客观公正的原则，如果发现不正事件。不仅依据规章制度对当事人予以相应的处罚，而且还将有关事例整理成文字材料，以作反面教材警示他人。

迅速获得技术资源

“科技是第一生产力”。三星最高领导层深知这个道理，长期以来对技术力量的培养给予特别的重视，并为获得世界先进技术付出了持续的努力。尽管三星在创业初期把工作重点放在组织管理和企业的运营上，在制度上对技术力量的培养所给予的支持相对薄弱，但随着公司的发展，最高领导层越来越重视这个问题。李秉喆先生每次到基层访问，往往先从车间开始看起。然后再敲企业经理办公室的门。这表现出董事长重视技术应用的一种姿态，对三星优秀的技术人才，他总是给予特殊的照顾，对已退休的老科技人员，通常以回聘的方式为其创造充分发挥才能的机会。

从三星组织的角度看；对科技人员的关心表现在“技术顾问”和“技术奖”制度上，所谓“技术顾问”制度，就是邀请国内外优秀技术部门的专业人才进行技术咨询，以便提高企业整体技术水平。三星作为后进企业一跃而成为先进企业，在技术冲刺方面获得了成功；其重要原因之一就在于技术顾问发挥了重大作用。三星在促进半导体事业发展的过程中，除了三星正式的技术顾问之外，由本公司培养的科技人员也作出了重大贡献。三星自 1993 年以来在本公司内为鼓励技术开发设立了集团公司技术奖，每年授奖项目达：10—20 项。

为赶超发达国家企业的科技水平，三星对引进技术工作给予了特别的重视。在这方面。三星积极灵活运用正式的引进渠道，即优先选择合作的形式来推动事业的发展。尤其是作为后进企业参与某项事业时，为在短时间户向高难技术冲刺，三星优先选择日本和美国的先进企业作为合作对象。例如在发展电子产业的初级阶段，三星的主要合作对象是日本的三洋和日本电子及与美国有关的公司；在发展工业的初级阶段则选择日本的 IHI 公司为合作对象。与海外合作的方式不仅能引进外来技术，而且还可以学习外国的先进经营方式，以促进三星经营的现代化。

三星引进技术不但是把它视为获得所需技术的一种手段，而且还把它当作是技术革新的先行阶段。因此，三星实施的战略是，只要能求得有用的技术，不管付出多大的代价也要积极引进。三星在技术引进方面采取的积极姿态，在董事长的经营哲学中已有阐述。李秉喆规定了技术引进原则，并不断督促各级经营者对此采取积极行动。

李秉世规定的技术引进四项原则是：1. 最高经营者必须身先士卒，积极引进技术并使其产生效果；2. 引进技术的主要触点放在东京，收集包括世界专利等高级资料，研究应用的方法；3. 不仅依靠三星内部的力量解决问题，还应该灵活运用已有研究团体的研究成果；4. 引进技术时，不能把标准定得过低，必须要明确接近某项技术的目的是什么，不能盲目引进，不考虑自身的利益。三星引进技术的目的是迅速构筑竞争优势，以后进企业的身份尽快赶超其他先进企业，在电子产业方面就是这样做的。最近，三星又决定向汽车制造业发展，采取的也是这种借船出海的地略。据外电报道，三星集团将向日本日产汽车公司支付高达5亿美元的技术费及专利权使用费，以换取本公司进入汽车制造业所需豹技术。根据达成的协议，日方将向三星出售根据一种日产车型制造小轿车的技术，并将帮助三星建立一个制造及销售基地。

三星汽车公司A位发言人说，三星将预付给日产约1亿美元的日无。这笔费用是为了日产公司帮助三星建立一个汽车制造厂和开发类似日产马克西马的一种小轿车。这种车很受欢迎，销售前景看好。三星还将在2002年协议终止前，每销售一辆小轿车向日产支付一笔专利权使用费、每辆小轿车的专利权使用费约300美元，相当于消费者购买这种车辆所支付款额的大约2%。三星计划到2002年销售大约100万—150万辆小轿车，全部专利权使用费将达到4亿美元左右。三星汽车公司预定在1998年开始生产这种马克西马型小轿车，年产量预计达8万辆，1999年增至20万辆。对三星集团来说，这只是刚刚起步。待到三星消化吸收外来的技术并加以创新以后，以三星雄厚的实力和资源，将很快在汽车产业方面由后进企业上升到先进企业，与起步较早的韩国大宇集团和现代集团形成激烈的竞争。

三星在获取技术资源方面的又一个积极姿态是按部门分别设立专业研究所，并在技术开发上进行果敢的投资。三星从70年代末开始以各系列企业公司为单位，按部门设立专业研究所，加快了技术发展的步伐。到1982年为止，共设立了包括第一制糖所属的食品研究所在内的8个研究所。这些研究所设立之后，三星从1984年到1986年向技术开发项目共投资4600多亿韩元，仅1986年一年，三星向技术开发项目的投资额就达2200亿韩元，相当于三星制造公司同年海外销售额的4%。

各系列企业公司所属研究所成立并走上正规之后，三星于1987年集中集团公司的一切力量成立了“三星综合技术院”，专门从事长期发展所需要的基础科学技术和未来有发展前途的尖端技术产品的研究开发工作。该技术院投资总额达1250亿韩元，占地面积达14000坪，其规模在韩国倒间企业研究所中是最大的。该技术院拥有研究人员共1000多名，其中博士20名，硕士420名，其属下还拥有电子、情报、消费品、半导体通信、航空航天及化工等6个研究所，目的是在研究开发中、长期尖端技术项目的同时，把重点放在基础技术部门的研究上。

在发展半导体事业的过程中，为在短时间内切实保障技术资源的获得，三星集中力量进行了攻坚战，为了确保提高竞争力的做法主要表现在三个方面：首先是掌握技术人力资源而进行的果敢投资。为吸引海外技术力量对留美韩国科学家给予破格待遇和条件，切实保障了核心技术力量的来源。留美的韩国科学家们也怀着一种使命感，为把韩国的半导体事业搞上去而给予大力支援，并且在短时间内获得了令人惊异的成果。

其次培养国内的技术骨干力量。三星为此选出200名技术尖子进行三个

月的强化集训。接受过训练的人员今天已成长为半导体厂管理层的骨干力量。与此同时，三星还制订了“争做半导体专家前 10 名”计划，强化对有关技术人员的精神武装。所谓“通过教育和训练培养人才”的方法是三星培养人才的优势，这一点在半导体事业的发展过程中得到如实的反映。

第三是在资源的获得过程中，为把运作差减少到最小程度，三星在国内外组成咨询团，对半导体事业的特点及有关技术问题进行广泛的咨询，这是为切实保障三星集团在短时间内迅速提高其竞争力所采取的又一强有力的措施。尤其是以日本的实业家和技术人员为核心所组成的咨询团，在引进适用的设备和选择有关技术方面给予了大力帮助。象这样的咨询团并不是临时匆忙组建起来的，而是以李秉喆先生平时交往甚密的朋友为核心，再由这些人联络自己的至交及同事而组建的。这种做法在多次选择有关技术的过程中确保了最合理的选择，避免了走弯路。

例如在研制开发 1 兆位的随机存取存储器时，是选用 NMOS 技术还是 CMOS 技术，在企业内外意见分歧很大。三星搜集到的情报表明，日本企业采用的是 CMOS 技术，其特点是省电，但三星在开发研制 256%K 动态随机存取存储器过程中一直采用的是 NMOS 技术。现在研制开发 1 兆位的存储器时是否改用 CMOS 技术，这个决心很难下，并因此产生了完全对立的两种意见。这时最高经营者以先进企业的技术动向情报为据指示本公司采用 CMOS 技术，以尽快缩短与西方国家的距离。

在研制开发 4 兆位的随机存取存储器时，三星在美国设立的海外法人企业采用的是 TRENCH 开发方式，而国内的企业研究所采用的则是 STACK 开发方式。据情报表明，大部分美国企业和日本的东芝、NEC 等公司采用的是 TRENCH 方式，而日立、三菱、松下、富士等公司采用的则是 STACK 方式。究竟哪一种方式更适合于大批量生产，三星集团各系列企业之间争论激烈，意见难以统一，这时，现任董事长李健熙就世界有关技术发展趋向问题向日本众多专家进行了详细的咨询。最后得出的结论是，STACK 方式较之 TRENCH 方式更适合大批量生产，因此说服在美国的海外法人企业放弃既定的开发方式而改用 STACK 方式，从而使大批量生产的时期提前到来。

