

第1章 什么是三星模式

- 通常而言，大组织的决策和执行速度都会落后于小规模组织。因为组织越大，迅速的信息流及决策就会变得困难。此外，部门间的利害对立也会随之增加，即大规模的组织增加了管制和调整的必要性，形成了以管理和控制为主的经营模式，很容易失去速度。
- 事实上，大量学术研究表明，追求非关联多元化的复合型企业集团所取得的业绩不及专业型企业或者追求关联型多元化的企业。
- 通过大规模投资实现规模经济，把制造竞争力推向世界先进水平是三星竞争力的传统源泉。
- 日式经营模式的特征通常是：以市场占有率为中心，强调非关联多元化、垂直系列化、制造竞争力以及品质和运营效率，实施以内部升职和年资制为基础的晋升及薪酬制度、员工与股东联合的企业运营等。

第2章 世界一流企业——三星是如何炼成的

- 当时，构建经营体系的第一个重要事件便是1957年实施的**公开招聘制度**。
- 第二个值得瞩目的事件则是1959年**专业员工组织秘书室的设立**。秘书室在多元化企业本部的新事业开辟、大规模投资既存事业等决策中履行了内部资本市场的职能，并且在子公司间的协调和统一、经营人力的开发以及企业文化畅达和经营模式的设计中发挥了重要作用。为了应对外部环境变化，秘书室转型为结构调整本部、战略企划室、未来战略室等。
- 三星废除了不必要的形式和程序，为了实现效率最大化而强化了讨论文化，给现场的工作人员放下了权限。
- 李健熙看到，即使是在“二次创业宣言”以后，三星的经营模式也没有发生根本性的变化。他认识到，长久以来把“量增长”当作唯一目标的人在短期内难以接受“以质取胜”的经营并主动投身于变化之中。
- 新经营哲学的传播**。三星为了让员工了解李健熙的新经营哲学，做出了多方努力。例如，开展大规模的教育，包括李健熙对高层管理人员进行的直接教育；把新经营的内容制作成册或影像，向更多的员工传播；利用集团的广播进行宣传。还要求员工每天早上开展一个小时的“新经营教材”阅读讨论会，在整个公司营造一种改革的氛围。P49
- 新经营初期采用的刺激措施有7-4制（7点上班，4点下班）、一站停线制（只要出现次品，就必须停止生产线的运作，直到问题得到改善之后才再次启动）、**不实资产的申报与整顿**等（规定了子公司自愿申报隐藏的不实资产的期限（库存堆积、债权无法回收等业务部门隐藏的问题），表示不对已申报的案件问责，但会追究之后发生的不实隐瞒）。1995年，在确认新经营并没有得到切实有效的推行之后，举行了次品火刑仪式。
- 科特认为，成功的企业转变必需的8个阶段，分别是：激发危机意识、促进变化的主体势力的聚集、目标的设定、目标的传播、成员的授权、短期成果改善方案的摸索及执行、整体经营模式的变更、新经营模式的制度化。

第4章 三星式经营体系的发展

- 三星电子每年选拔150余名地区专家，确定每个人派驻的国家后便会在三星人力开发院进行为期12周的高强度集训，主要是学习即将前往的国家的语言和文化。集训结束后就各自派去不同的国家，且家人不能同行。只有一个人去才能更好地快速适应和学习所在国家的语言和文化。此后一年虽然没有业务或是教育上的义务，但需要员工自觉定下自我开发计划来学习所在国家的语言和文化、市场特征、当地主要企业的商业习性等，并积极实行此计划。前6个月主要是在该国国家旅游，结识当地的朋友并学习当地的语言与文化，后几个月则执行与自己选择的职务相关的项目。三星会提供笔记本电脑和数码相机，以便地区专家将该国家有用的信息和知识上传到三星mysingle知识经营首页，通过这种方式搜集全世界各地区庞大的资料。**地区专家为三星开启了改变工作方式的大门**，完成这一项目的人大都在公司的本部或事业部、海外法人中担负核心职责。**日本和美国的竞争者在对三星电子进行创造性再学习时对地区专家制度十分羡慕，称赞这是三星电子竞争力的重要源泉。**
- 三星对组织成果的奖励分为两种，**一种是生产奖励资金，另一种是成果奖励**。生产奖励资金（PI）是对子公司、事业部、团队的业绩进行综合评估之后给出的集团贡献工资，员工一年能得到最多的生产奖励资金相当于自己月薪的3倍。评价标准根据主体的不同而有所不同：主体是公司时，基准是其带来的经济附加值、每股收益率，核心人才的确保和维持等；主体是事业部时，经济附加值和资产周转率为主的债务评价占60%-70%，核业战略指标的达成占30%-40%；主体是部门或团队时则根据团队的业务内容制定相应的评价标准。这样的评价每6个月进行一次，以目标与实际业绩的对比为基准做出一个绝对评价。
- 成为三星的管理人员要经过长时间的考察，除了实际业绩，还要考察其工作态度、人际关系、组织管理能力、事业失败史等，甚至还要调查其生活是否检点。只有经过这样严格彻底的考察才能选拔出来。因为如果人事政策失去了公正性，那么有能力的人才也会丧失动力，这与企业竞争力下降存在关联。
- 三星秉承合理追求的精神，**要求管理人员不能用直觉或是模糊的抽象**——目标进行决策和管理，而是要建立在具体的数值上。
- 六西格玛管理比起自身的成果，更有意义的是执行过程中公司内部所有过程都数据化、统计化这一点，这就是三星数值管理的基石。
- 三星集团最重要的核心价值观，那就是“建立在危机意识上的第一主义”。三星以“不变则亡，落后则亡，不创造则亡”的危机意识为基础，向着“最优秀”的目标前进。
- 三星开展了一家公司至少要出一个世界名牌的“1社1品”运动，造出世界优秀产品的“**世界第一运动**”，三星电子持续举办“先进产品比较展示会”，目的是让员工直接感受到与先进产品的差距，努力制订超越竞争对手的方案。同时，核心国家第一战略和各事业部至少创造出一个热门产品的战略都体现出了三星的第一主义。
- 李秉哲曾说“企业就是人。我一生中80%的工作时间都用在招揽、培养人才上”。“我最大的渴望就是对人才的渴望，这也许称得上是世界第一”。在人力方面，确保核心人才、开放内部劳动力市场、人才全球化、以市场价格为中心的年薪制、奖励核心人才、破格的集团贡献工资也推动着市场领导者战略的发展。三星的晋升和制定薪酬水平的依据都是彻底的成果主义，生产奖励资金和利益分配等集团贡献工资也是根据子公司和事业部的成果来分配，使得管理层也积极地加入市场领导者战略。

第三部分：三星成功的秘密

- 核心能力指的是竞争者无法轻易模仿的、企业特有的资源和能力。确保这样的核心能力，企业才能持续站在竞争的优势地位。具备核心能力应满足的条件：第一，要与特定产业的核心成功因素相协调。第二，能够成为核心能力的资源必须是竞争者无法轻易模仿的。第三，能够成为核心能力的资源是稀有的。第四，比起市场引入的资源，在企业内部经过长时间积累、开发的资源可能成为更有价值的核心能力。
- 动态能力：“应对外部环境的变化而有效地确保和整合企业内部或外部力量的能力。”动态能力的第一阶段为敏锐地感知外部环境变化所带来的机遇和挑战的阶段。对外部环境带来的机遇和挑战的感知多半依赖经营者直观的洞察力。**在产业领域内，一家企业做得越成功，就越容易陷入“成功陷阱”，因丧失危机意识而过于自满，壮大的规模结构越发复杂乃至僵硬，从而面临外来的颠覆性创新也无法较快地感知，反而予以轻视。从动态能力理论观点来看，出现这种现象的原因在于，固守已成功的产品或技术的路径依赖使该企业的感知功能失效。**
- 如果企业以动态能力为基础保持不变的竞争优势，那么不仅要努力提高适应外部环境的能力，还要不断提高内部战略、资源与能力、经营体系之间的内部适应能力，同时还要重建整个经营体系。
- 三星电子的最高经营团队将“创造速度能力、创造复合化协同效应能力、进化型革新能力”定位为竞争者无法轻易模仿的三星电子持续发展的核心成功因素和动态核心能力。

第5章 三星成功的原因之一：创造速度

- 果断的权力下放可以让职业经营者或实务团队在现场迅速进行短期日常的决策，这也是三星速度经营的重要一环。同时将总公司支援部门的人力下放到事业现场，促进了支援部门的精简。通过改变组织结构，变为事业部的现场完结型决策结构，强化了三星的现场决策和以速度为中心的经营体制。
- 三星的成功要素就是经营层的决策速度和基层的执行速度。在紧迫的时间表和挑战性目标下，组织内部就会形成危机感，这能增强员工的工作投入度，加快团队合作的速度。三星的企业文化中，员工会无条件接受上级交代的任务。
- 首先，在价值观和企业文化方面，制定挑战性目标和培养危机意识、以现场为中心的权力下放和缩减决策程序，员工对第一的渴望和牺牲精神以及勤勉性、共享六西格玛等共同的语言和经营管理方式等做出了很大的贡献。
- 为了加快新技术和产品研发速度，三星时常运用内部竞争，让附属的团队或组织并行开发特定技术或产品。
- 并行开发的模式虽存在资源重复投入的问题，但它能够有效加快技术开发脚步，并且在竞争部门以不同的方式开发技术的过程中，企业在该领域的知识储备也能得到极大的拓展。在应对未来技术路径尚不明朗的新技术时，三星经常使用这种并行开发的方式，以确保应对不确定性的实物期权，加快研发速度。

第6章 三星成功的原因之二：创造复合化协同效应

- 企业战略协同效应。分为两大类：**一是以核心能力的转移和联系帮助新事业的开辟和开发共同产品以及共同营销，通过增加销售量、共享服务达到降低成本等可视迅速的协同效应。二是通过知识、诀窍和品牌的共有取得无形的、更长期的协同效应。**根据研究协同效应的代表学者**迈克尔·古尔德和安德鲁·坎贝尔**的研究（HF注：有出版过中文《公司层面的战略》（实际是研究集团管控的）），协同效应可以分为有形资产的共有、诀窍的共有、协商窗口的单一化、战略的统一、垂直系列化、新事业的共同创造等；通过这些追求的价值包括增加销售量、降低成本、共有知识和信息等。P161-173

第7章 三星成功的原因之三：进化型革新

- 先企划产品，从公司内部聚集所需的技术，从外部获得其他所需的技术，按照此顺序开发自己想要的产品，像拼接乐高积木一样展开。
- 企业若想持续创造和革新知识，**其最高经营者就必须提出具有挑战性的目标，并激发员工的危机意识**。为避免三星因某个时期的成功而懈怠和自满，以会长为中心的最高经营团队一直不断地倡导组织的危机意识。三星经常假设一些最糟糕的情况和最恶劣的情景，并将其日常化，且组织内部也充满了竞争意识；不仅组织如此，就连个人也会因为“没实力，遭淘汰”而紧张不已。三星还会定期举行先进产品比较展示会，拓展任职人员的视野，增强他们的危机意识和挑战意志。
- 三星的经营团队常常设定一些难以通过既存方式或既存技术达成的挑战性目标，旨在形成更具革新指向性的企业文化。
- 因为学习是革新的基础，所以三星一直十分重视对学习指向性思考和文化的培养。**李健熙甚至被称为学习狂，他的知识覆盖面极广，包括电影和电视广播、历史、半导体、高尔夫、汽车等领域的专家级知识。**
- 三星付出大量努力于倡导尊重个人的文化和自下而上的革新文化。
- 三元化的三星R&D。**综合技术院**负责基础研究，**各电子子公司研究所**负责新产品或核心配件技术开发，**各公司的事业部研发室**负责产品改善或工艺革新。综合技术院一般着力于未来5-7年的基础研究和未来新树种事业的种子技术，尤其注重确保特定子公司难以独自研发的、以通过探索基础技术实现的中长期源泉技术。电子研究所则致力于确保3-7年内的研发，半导体和显示器研究所确保3-5年内的中期产品相关核心技术。与之相比，事业部下属的研究所则侧重研究一两年内的短期常用技术。P200

第8章 竞争性合作体系及三星式悖论经营

- 对推进多种产业的大规模企业来说，**在内部管理方面很难把密切合作和激烈竞争的关系协调好**。强调合作则使弱小的子公司依赖有竞争力的公司，使集团整体水平降低；相反，过于重视内部竞争，在聚集力量方面则无法促进合作，也会使集团的竞争力大打折扣。三星为了消除竞争与合作的矛盾关系，发展并完善了竞争性合作体系，需要合作时就合作，需要竞争时就竞争，一直探索着使两者有机结合在一起的**最佳方案**。复合型企业成功实现协同关系并非易事，为了实现协同效果而过于强调子公司之间和部门之间的合作，就使竞争力弱的公司及部门寄生于竞争力强的一方，使后者的竞争力下降。GE的杰克·韦尔奇在正式开始公司之间的协同经营之前，把全部精力都倾注在将各子公司的竞争力及竞争地位推向业内最高水平方面。实力强的子公司自发地要求合作时，会产生令顾客满意的产品和服务，使费用降低，合作成功的概率也增大；实力强的子公司与实力弱的子公司以半强制性的方式合作时，实力强的子公司会遭受损失，实力弱的子公司依赖性更强，不仅不能促进合作，还会产生很多副作用。同时，斯特里克韦达（Strik werda）和斯多豪斯特（Stoelhorst）主张以业务部门来区分的组织形式虽然很好地体现了部门之间成果评价及资源分配等责任经营，但在协同方面仍存在不足，为了弥补这个不足，需要再设一种能够促进部门之间合作并调整利害关系冲突的、凌驾于企业之上的本部组织。然而交易成本经济学权威、诺贝尔经济学奖得主**奥利弗·威廉姆森**（Oliver Williamson）主张，在大企业（集团）垂直系列或水平多元体制中，若想通过本组织的选择性介入方式创造价值并持续成长几乎是不可能的。
- 一般而言，如果企业的规模扩大，那么其各个层面的速度会相对变慢。决策过程会变得更复杂，程序也会增加，内部协商需更长时间。大部分企业苦恼是应该在大规模中追求规模经济，还是应该在小规模中感受敏捷性以及速度。
- 当企业短时间内没有收到实际效果或反而恶化时，它们往往会对新的革新方法感到失望，从而轻易放弃革新，结果常常造成时间和经费的浪费及引发混乱的混乱。

第9章 三星模式的未来

- 迈克尔和斯诺认为，如果企业想在变化的外部环境中获得高成果，就必须创造与新环境相符的战略。**确保外部适应性**；还要朝着符合新战略的方向，重新打造公司的力量和经营体系，从而**确保内部适应性**。
- 如果企业想取得高成果，那么首先必须适应外部环境的变化，而且以主导环境变化的形态制定战略，确保了外部适应性之后，为展现新制定的战略和经营体系的高度一致性，还必须重新排列，提升其内部适应性。
- 如果说一家企业的竞争优势的源泉是特定技术或技能，那么这是很容易被模仿的，**如果说一家企业的竞争优势乃至核心力量的源泉是像三星一样，是整个公司的体系，那么竞争对手别说是了解它为何强大，就连它如何打造核心力量都难以理解。**
- 从历史教训可知，巨大成功的背后总是伴随着危机，这道理同样适用于企业。曾风靡一时的领导企业因为陷入自满的牢笼而无法把握外部环境模式变化或无法变革，最终走向衰落甚至灭亡的实例不计其数。
- 正如革新理论之父熊彼特一针见血地指出，大部分革新都是将既存于组织内外部的知识按照新的方式重新组合后实现的，**创造型革新也不例外。**
- 三星等韩国企业也存在源于儒家文化、日本式经营模式和军队式文化，又通过内化发展而来的纯血主义培育的均质人才，以及农业的勤勉性、中央集权的统治和等级制组织、不能容忍失败的周密管理体系、同质且封闭的企业文化。因为这些要素与企图以成本效率性和模仿、改善为主追赶先进企业的战略相符，所以三星等韩国企业可以迅速追赶上先进企业。
- 《平台领导》一书中指出，成功的平台领导企业都是以四大要素为基础实现体系创新的。首先，需具备主导体系差别化的产品技术，即通过革新的产品技术，完善打造平台和支援各种配套资产的力量。其次，需要明确界定公司经营范围，从而不侵犯研发综合信息或应用程序等配套资产企业的事业领域，从而获得他们的信任。再次，需重视相生的合作伙伴关系，降低事业的不确定性，并坚定他们通过与平台主导企业的合作就可以获得想要的收益的信心。