

4 管理案例 Management Case

三星危机中崛起秘诀：“7.4”制唤醒 18 万员工

三星在 1997 年亚洲金融危机中负债高达 180 亿美元，这家当时几近破产的韩国企业，如何在短短 10 余年间破茧成蝶，一跃成为“国际巨星”？

关键时刻:1997 年，亚洲金融危机波及韩国，众多韩国公司在风雨飘摇中艰难度日，三星也面临着生死时刻，公司业务全面告急，长期负债最糟糕时达到 180 亿美元。

关键抉择:早在 1993 年，三星集团会长（董事长）李健熙为了使三星实现向世界一流企业的飞跃，倡导了后来引起极大关注的三星“新经营”运动。

关键策略:“新经营”运动先从抛弃二流的产品形象入手，提高产品以及经营管理等各方面的质量，并确立三星独创的设计风格。为了保证革新不间断地推行，李健熙在强调教育重要性的同时，通过各个进修项目，实行体制化的人才管理革新。在亚洲金融危机到来之时，又在 1997 年启动第二期“新经营”改革，以 6 项措施应对危机。

策略结果:1998 年 7 月，赤字超过 1700 亿韩元的三星电子，在 1999 年摇身一变，实现 3.17 万亿韩元纯收入逆转。“新经营”运动让三星成为了一家真正具备世界竞争力的企业，李健熙也成为了世界关注的焦点。

1997 年，亚洲金融危机波及韩国，众多韩国公司在风雨飘摇中艰难度日，三星也面临着生死时刻，公司业务全面告急，长期负债最糟糕时达到 180 亿美元。

引以为豪的产品在海外却是便宜货

早在 1997 年亚洲金融危机之前，三星就已经开始要么变革要么死亡的战略选择。1993 年对三星来说，就是一个非常重要的转折点。

1993 年 1 月 31 日，三星集团会长（董事长）李健熙前往美国洛杉矶，开始了为期一个月的市场调查。通用、惠普、飞利浦、索尼、东芝等世界一流产品充斥卖场，售货员不停展示着各自产品的款式和性能。然而，三星产品却在一个角落里布满了灰尘，包括李健熙在内的三星电子公司高管都震惊了：在国内一直以第一身份引以为豪的三星产品在世界市场上，却如此落魄，无法吸引消费者的眼球。

李健熙立刻指示，从 2 月 18 日起，花 4 天的时间在洛杉矶世纪广场酒店，召开世界主要电子产品和三星产品在设计款式和产品质量的比较和评价会议，这就是所谓的“洛杉矶会议”。在 660 多平方米的大厅里，展示了世界著名厂商制造的摄像机、电视机、冰箱、洗衣机、磁带录像机、微波炉等多达 78 种产品，可以一眼就能比较出制造商的设计款式和性能以及材质，三星产品给人第一眼的印象就是便宜货。当时，三星产品只在折扣店低价销售，而顶级的百货店干脆都不出售。

一位高管在汇报三星产品在美国的经营情况时指出，“1992 年三星电子出口业绩不佳的原因，并不能全部归咎于三星美洲电子，其他分公司也应承担一定责任……”话音未落，李健熙提出了尖锐的批评：“请你立刻收拾好，给我出去！我最不喜欢推卸责任的人！”

那一天，他还斥责了其他高管，“美国是世界上最大的市场，美国市场的成败决定我们的生存，看看现在状况，我们的产品在美国蒙上了灰尘，这样做，三星还能生存吗？现在不是怎么好好经营的问题，而是到了生与死的关头。我们的产品与先进国的产品还有很大的差

加强沟通 相互交流 增进合作 “货运物流车管经理沙龙”活动成都站圆满结束



■本报记者 赵 健

7 月 13 日，由中国物流与采购联合会物流装备专业委员会与《货运车辆》杂志联合举办，中国重汽集团协办的第四期“货运物流车管经理沙龙”活动在成都圆满举行。中国重汽集团副总经理于有德，中国物流与采购联合会物流装备专业委员会秘书长马增荣、四川省现代物流协会文德华，来自四川地区的一些大型物流企业，以及货运装备和配套产品企业代表共 70 多人参加了沙龙。重汽集团市场部、销售部、商用车销售部、轻卡销售部等相关人员赶赴成都参加活动。

距，抛弃二流吧，三星不成为世界第一，就不能生存下来。”

以品质取胜

改变三星，李健熙先从抛弃二流的产品形象入手。

“现在是产品信用和形象的全球化时代。在这个时代，品质才是竞争力的衡量标准，关系到三星的生存权。3 万人制造的东西由 6000 人去维修，这样的企业拿什么和人家竞争？”李健熙一针见血地指出，他甚至表示“就算停止生产或市场占有率下降，也要从根本上找出原因和对策，把产品品质提高到世界水平。”

1993 年 6 月，三星在法兰克福召开了由 1800 名高管列席的海外会议，会议的议题就是宣布三星要发动变革运动，这就是三星历史上著名的法兰克福宣言。法兰克福宣言中，影响最大的就是李健熙的那句“除了老婆孩子，一切都要变化”的名言。就这样，三星以破釜沉舟的气势吹响了“新经营”的号角。

“7.4 制”唤醒 18 万员工

李健熙一边加紧唤醒 18 万高管和员工，一边更加抓紧了改革总动员令的缰绳。

1993 年 6 月 23 日，李健熙到柏林视察了三星电管收购的柏林 WF 公司，他皱起了眉头：因为库存的显像管堆积如山，问题还是出在质量上，产品在质量上落后于竞争对手，因此导致产品积压。

李健熙认识到，虽然他成功唤醒了人们的危机意识，但变革的效果还有点不够。如何让 18 万三星人亲身的感受到只有改变才能生存的改革哲学，还要采取一种物理上的措施。

在这样的背景下，三星推出了“7.4 制”，即早上 7 点上班，晚上 4 点下班。三星原来的上班时间是上午 8:30 到下午 5 点，这项措施把员工的上班时间提前 1 个半小时，来让“没有完全睡醒的三星职员切身体会到改革”。

关于这项制度对职员个人的自我启发到底有多少的帮助，对公司的发展到底有多大贡献，众说纷纭、褒贬不一，但是不管结果怎样，李健熙进行的改革，给三星高管、员工乃至全国民众强有力的冲击方面大获成功。不过，后来由于受到公司员工员工的抵制，这项制度从 1998 年 7 月开始部分撤销，2002 年就在整个集团内部全部废除了。

损毁残次品

如果说，新经营的形势是变化和改革，那么其内容就是提高员工产品以及经营管理等各方面的质量。在法兰克福宣言之后，重视产品质量的质量管理似乎正在步入轨道，可是对数量的追求，却成为关注质量的绊脚石。1994 年 11 月，无线电话机事业部在品质没有达标的情况下，盲目地推进一个新产品的生产，结果产品的市场反修率上升到了 11.8%。李健熙感到很郁闷，自己是那么强调以质量取胜，却偏偏还是发生这样的事情。

此时，需要采取极端的措施，李健熙下令把流入市场的次品全部收回，然后在所有工人面前销毁。“当看到含有我的心血的产品被火烧毁时，心里有种说不出的感情，可奇怪的是，当推土机推走烧毁后的灰土时，心中突然萌生一种觉悟，说是决心也可以，那个火焰象征着与过去的决断。”

经过这样不懈的努力，新产品中得到顾客的好评，三星的市场占有率从 1994 年的国内

于有德表示，物流业是国民经济的重要组成部分，汽车物流企业更是伴随着市场的需求和发展，成为连接物流业与汽车业的新兴产业。一直以来，中国重汽非常关注物流行业的车辆需求及发展，凭借自身产品技术优势及厚重的企业文化积淀，相信能够为物流企业从车辆选型、人员培训、金融支持和售后服务等方面提供全方位、全过程最优质的服务。

于有德表示，物流业是国民经济的重要组成部分，汽车物流企业更是伴随着市场的需求和发展，成为连接物流业与汽车业的新兴产业。一直以来，中国重汽非常关注物流行业的车辆需求及发展，凭借自身产品技术优势及厚重的企业文化积淀，相信能够为物流企业从车辆选型、人员培训、金融支持和售后服务等方面提供全方位、全过程最优质的服务。

在会上，中国重汽销售部副总经理段恒永做专题发言。他从认识中国重汽、经典产品优势介绍、中国重汽产品家族和经验介绍四个方面介绍了中国重汽的企业发展情况，详细推介了中国重汽 T 系列产品 T7H、T5G 以



第四位到 1995 年时站上了第一位。

设计革命

“三星要想成为世界第一，在质量和设计上也要成为第一。”在 1996 年的贺词上，李健熙已经强调过设计的重要性：“21 世纪是文化的时代，是知识决定企业价值的时代，企业也要超越卖产品的时代，必须进入买企业哲学和文化的时代。”同时，他还将 1996 年定义为“设计革命之年”，集中集团的力量来打造蕴含哲学和灵魂的三星设计开发。

2005 年 4 月 13 日，李健熙带领社长团参观完在意大利艺术中心米兰举行的家具博览会之后，在米兰四季酒店的会议室召开了设计战略会议，并宣布了“二次设计革命”。“三星的设计技术还相当欠缺，除了 anycall，其余的都不行。今后经营的核心不是质量，而是设计。”他在重新确定设计决定第一的同时，下决心要确立三星独创设计风格。他的判断是正确的，三星产品的设计水平有了质的飞跃，1997 年–2006 年，三星连续在世界设计公开展览会（IDEA）中获得 35 个奖项，2008 年三星款式设计学校获奖作品达 14 个，这些都证明了三星款式设计已达到世界先进水平。

人才战略

为了保证革新能不间断地推行，李健熙在强调教育重要性的同时，通过各个进修项目，实行体制化的人才管理革新。例如将核心职员分为 S(Super, 高级)级和 H(High Potential, 高潜力)级，技术也分为基础、尖端、革新、未来等四类，以配合各阶段人才培养项目的运行。同时为培养“5–10 年后养活三星电子的土壤”，建立了三星电子尖端技术研究所，并将它作为未来技术研究的中枢。

2001 年，三星设立了“职业规划中心”（Career Development Center）。为留住优秀人才，三星果断实行人事组织管理制度，为提高个人生产效率，三星投入大量资金对员工进行再教育每年达 500 亿韩元，人均每年达 100 万韩元。

李健熙一直主张：“企业不培养人才是一种失职行为。一个企业没有优秀人才就不可能成为一流企业，企业领导也不会意识到人才缺失。”他认为仅靠韩国的人力资源 and 内部培养人才是远远不够的，他建议要大量吸收国际优秀人才，为国际化人才提供广阔的发展空间。

启动二期

新经营改革应对金融危机

在新经营策略实施的 3 年后的 1995 年，半导体存储市场繁荣，三星电子盈利创历史新高，整个公司呈现出泡沫现象，自满情绪的膨胀阻碍了新经营战略的推进。1996 年下半年起，半导体经济形势开始恶化。1997 年末金融危机袭来，三星电子陷入全面危机。

三星电子财务状况极其恶化，出现了资本减损的问题。因汇兑平价损失及海外事业亏损等负债 6 万亿韩元，贷款达 13 万亿韩元。照此发展，三星电子在未来 2–3 年内难以重振，公司面临成立以来最大的一次危机。

然而庆幸的是，在金融危机来临的前一年，三星电子已经开始实施经营革新战略。1996 年，尹钟龙担任公司总裁，以自律经营、效率经营、简单经营为理念，开展第二期经营革新活动。所以三星电子仍具备萌动的应对危机的能力。

1997 年 11 月底，三星发表了所谓经营体制革新方案，其核心内容是精简 30% 的机构，1998 年节省总开支的 50%，按照 10% 的比例降低高管的薪水，把投资规模缩减 30%。

1998 年 7 月下旬，李健熙与企业高管们再次聚集一起展开大讨论，会议制定了大幅调整企业结构的方案，此次机构调整的核心在于产业选择，产业重心、出售无收益资产、削减不必要支出、裁减人员和机构、减少库存和债券等。

摆脱危机，新的飞跃

经过两年多的结构调整，到 2000 年三星电子的负债率从亚洲金融危机后的 300% 降到了 85%，财务状况得到了极大改善，三星电子结构调整的结果，引起了国外主要大学研究机构新界的关注成为他们研究的对象。

三星电子 2012 年销售额为 201.1 万亿韩元（约 1869 亿美元），比上年增长 21.9%；营业利润为 29.05 万亿韩元（约 270 亿美元），增长 85.7%。这家在 1997 年亚洲金融危机中负债高达 180 亿美元，几近破产的韩国企业，在短短十余年间破茧成蝶，一跃成为“国际巨星”。变革的结果是，三星成为了一家真正具备世界竞争力的企业，李健熙也成为了世界关注的焦点。今天，虽然他已经辞去了三星董事长的职务，但历史是不可磨灭的。（燕青）

及 C5B、HOWO 轻卡的产品优势、市场定位，并提出中国重汽的诸多物流解决方案和支持政策，着重对中国重汽的车联网系统进行了阐述，受到各物流企业的极大关注。

中国物流与采购联合会物流装备专业委员会秘书长马增荣主持了活动，他介绍说，“货运物流车管经理沙龙”系列活动 2013 年将在全国举办 10 期，在结束上海、广州、北京三站的活动后，第四站便在有“蜀道难”之称的天府之国成都举行，主要是看中了成都作为中国西部发展的龙头带动地位，以及四川近年来公路货运物流的迅猛发展带动地区经济发展的示范作用。《货运车辆》杂志社执行主编、中国仓储协会副会长、中国物流技术协会副会长王继祥做了《中国公路货运发展趋势与车辆管理分析》专题讲解。四川远成物流、新邦物流等知名物流企业车管负责人分别就“司机和车辆管理”、“物流企业对车辆的使用和选择、保养与节能”；“车辆和运输的安全”、“车辆和运输安全的保障”、“物流车辆成本管理”、“货运车辆选择”等话题与参会代表交流了经验和心得。

自今年 7 月 1 日以来，成都地区按期严格执行国四排放法规。本次成都站沙龙活动，中国重汽携 HOWO–T7H、T5G、SITRAK、HOWO 轻卡、成都王牌微卡、7 系列轻卡等物流车型参加，全部是符合法规的国四排放车型，其中 LNG 天然气牵引车达到了国五排放标准。所展示车型全部拥有燃油消耗量达标公告，从而抢占了成都区域国四车型的市场先机。

白家食品公司回应美国媒体发布

所谓全球十大最难吃拉面排行榜

口味差异属正常 主观偏见才“难吃”

■本报记者 何沙洲

近日，美国媒体《拉面评鉴》及其经营者，美国男子里内煦（HansLienesch）发布“全球 10 大最难吃泡面排行榜”，将四川白家食品有限公司的三款产品列入其中，引发大陆及台湾地区多家网络和平面、电视媒体转载、报道，一时沸沸扬扬，热议不断。广大媒体和白家粉丝消费者也纷纷联系白家食品公司表示关心、支持。对此，白家食品公司回应：

“对这份所谓的‘全球十大难吃拉面排行榜’和其中对我公司产品之负面评价及理由，我们完全不认可，不接受。”白家食品公司有关负责人表示，四川白家食品从 2001 年 6 月开始生产、销售和推广的“白家陈记”牌方便粉丝系列产品，迄今已经整整十三年，生产的方便粉丝产品以川味为主，兼顾各地区消费者口味需求。主打产品——白家酸辣粉、肥肠粉发源于四川地区流传百年的地方名小吃，经公司专业化研发、工业化生产后成为将传统美食的独特风味与现代食品加工技术完美结合的新一代健康特色方便食品，体现了“承袭百年传统、演现代饕美食”的经营理念，公司产品一直以品质过硬和风味独特著称，在全世界拥趸无数，深受国内外广大消费者喜爱、追捧。

白家粉丝上市 13 年来，白家食品公司每年生产“白家陈记”牌方便粉丝近两亿包，占国内方便粉丝市场近 50% 市场份额，并畅销全球 40 多个国家和地区，是国内及全世界最大的方便粉丝企业，也是成都地区预包装食品连续 10 年出口量最大的食品企业。

“美国《拉面评鉴》网站发布所谓‘全球十大最难吃泡面’，将‘白家陈记’方便粉丝多款产品列入，既体现了东西方在饮食文化、口味习惯上的差异，也说明了以美国为代表的西方主流社会对东方文化，特别是东方饮食文化的无知和傲慢。这也正如 2011 年美国媒体将中国的皮蛋评选为‘全球最恶心食品’一样，充满了美国式的优越感。”白家食品公司认为，一个使用刀叉的国度，不能够完全理解筷子的曼妙本也正常，但却硬要把自己的喜好和价值观强加给他人，通过贬低他人来显示自己的先进和优越，就显得有点贻笑大方了。正如汪洋副总理近日在美国所言：“光有华盛顿没有北京城，就不是全世界”！我们真诚希望西方特别是美国的主流社会像中国人接受可乐、咖啡、汉堡、炸鸡翅一样，学着去了解和喜欢来自东方的美食，爱上酸辣粉、川菜和火锅！只有相互了解、包容、吸收、借鉴才能造就一个更加丰富多彩、富有活力的美好世界。文化如此，美食亦如此。

本次美国媒体“全球十大最难吃拉面”的榜单发布后，众多网友通过各种形式表达了对将其“白家陈记”肥肠粉、酸辣粉列入榜单的不满和对白家产品的强烈喜爱和坚定支持，让白家食品公司产品备受感动和鼓舞！“这也是我们产品、品牌最大的财富和力量的源泉！我们将以此事件作为鞭策和新的起点，继续传承和发扬四川美食、中华美食的精髓，继续致力在全球范围内弘扬中华美食文化！同时，我们也将深入研究全世界各国消费者的饮食需求和特点，学习借鉴各国优秀的饮食文化，力争将中华饮食文化与国外优秀的饮食文化相互融合，创造出更有活力、能满足更多消费者的中华美食，我们将为此而不懈努力！”白家食品公司负责人如是表示。