

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# THE SAMSUNG WAY

TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT  
STRATEGIES FROM THE WORLD  
LEADER IN INNOVATION AND DESIGN

JAEYONG SONG AND KYUNGMOOK LEE



New York Chicago San Francisco Athens London Madrid  
Mexico City Milan New Delhi Singapore Sydney Toronto

[<u>Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>></u>](http://kniga.biz.ua)

# ПУТЬ SAMSUNG

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
ОТ МИРОВОГО ЛИДЕРА В ОБЛАСТИ  
ИННОВАЦИЙ И ДИЗАЙНА

СОНГ ДЖЕЁН, ЛИ ҚЁНМУК



Издательство «Олимп—Бизнес»  
Москва, 2016

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>></u>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.017.1

ББК 65.298

С 62

**Сонг Джейн, Ли Кёнмук**

С62 Путь Samsung : Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна / Сонг Джейн, Ли Кёнмук : [перевод с английского]. — Москва : Издательство «Олимп–Бизнес», 2016. — 368 с.

ISBN 978-5-9693-0345-4

Основываясь на опыте десятилетних исследований и интервью с 80 топ-менеджерами, авторы книги «Путь Samsung» создали первое полное руководство по новаторским принципам управления, позволившим преобразовать небольшую технологическую компанию в один из самых успешных мировых брендов. Сформулированная председателем совета директоров Ли Гонхи «Новая управленческая инициатива» заложила основу для реализации «трех парадоксов управления Samsung»: баланс между размером и скоростью, диверсификация и специализация, сочетание восточной и западной управленческих культур.

Профессиональные идеи и практические советы от инсайдеров Samsung делают книгу «Путь Samsung» бесценным руководством по управлению инновационными компаниями для руководителей среднего и высшего звена коммерческих компаний и государственных структур, а также занимательным чтением для пытливых умов, интересующихся стратегиями достижения успеха.

УДК 65.017.1

ББК 65.298

*Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.*



[www.businesspublishersroundtable.com](http://www.businesspublishersroundtable.com)

© 2014 by McGraw-Hill Education

© Перевод на русский язык, издание, оформление.

ISBN 978-5-9693-0345-4

Издательство «Олимп–Бизнес», 2016

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>X</b>
<b>БЛАГОДАРНОСТИ .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ЧАСТЬ I</b>	
<b>ДВАДЦАТЬ ЛЕТ ВОСХОЖДЕНИЯ .....</b>	<b>1</b>
ГЛАВА 1   ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН «ПУТЬ SAMSUNG»? .....	2
Приобретение Samsung статуса мирового лидера.....	2
Концепция «Путь Samsung»	
как основа конкурентоспособности корпорации .....	10
Три управленческих парадокса Samsung.....	12
Структура книги «Путь Samsung» .....	20
ГЛАВА 2   КАК SAMSUNG СТАЛА КОРПОРАЦИЕЙ	
МИРОВОГО УРОВНЯ? .....	26
История развития Samsung.....	26
Председатель Ли Гонхи руководит	
преобразованиями в Samsung.....	34
Особенности трансформации Samsung.....	65
<b>ЧАСТЬ II</b>	
<b>ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ «ПУТЬ SAMSUNG» .....</b>	<b>67</b>
ГЛАВА 3   МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА	
И ПОРЯДОК ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....	70
Гармония отношений управляющего собственника	
с профессиональными менеджерами .....	83

ГЛАВА 4   ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	
SAMSUNG.....	92
Стратегия: от количества к качеству.....	92
Управление человеческими ресурсами: стремление	
к высокому качеству персонала .....	104
Управленческий контроль: микро- и макроуровни .....	118
Культура и ценности: стремление к совершенству,	
основанное на чувстве кризиса.....	135
Настройка компонентов системы управления .....	149
<b>ЧАСТЬ III</b>	
<b>КАК SAMSUNG ДОБИЛАСЬ УСПЕХА? .....</b>	<b>155</b>
ГЛАВА 5   ПЕРВЫЙ ФАКТОР УСПЕХА SAMSUNG. СКОРОСТЬ.	159
Вопросы скорости в XXI веке .....	160
«Новая управленческая инициатива»	
запускает управление скоростью.....	162
Как Samsung нарастила скорость принятия решений? ..	164
Как Samsung увеличила скорость исполнения решений? ..	171
Инфраструктура и системы повышения скорости .....	173
ГЛАВА 6   ВТОРОЙ ФАКТОР УСПЕХА SAMSUNG. СИНЕРГИЯ	
ЗА СЧЕТ КОНВЕРГЕНЦИИ.....	186
Основа создания синергии:	
диверсифицированная структура бизнеса.....	188
Конвергентная синергия: как она создавалась? .....	194
Инфраструктура и системы создания синергии .....	202
ГЛАВА 7   ТРЕТИЙ ФАКТОР УСПЕХА SAMSUNG.	
ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ИННОВАЦИИ.....	211
Текущий потенциал эволюционных	
инноваций в Samsung.....	213

Как формируется потенциал эволюционных инноваций Samsung? .....	220	
Инфраструктура и комплексные меры для эволюционных инноваций .....	240	
<b>ЧАСТЬ IV</b>		
<b>СТИЛЬ ПАРАДОКСАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ SAMSUNG И БУДУЩЕЕ КОНЦЕПЦИИ «ПУТЬ SAMSUNG» .....</b>	<b>251</b>	
ГЛАВА 8   ВНУТРЕННЯЯ КОНКУРЕНТНАЯ КООПЕРАЦИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАРАДОКСЫ .....		252
Структура концепции «Путь Samsung» .....	252	
Внутренняя конкурентная кооперация — это и есть «Путь Samsung» .....	255	
Три парадокса повышения конкурентоспособности .....	263	
ГЛАВА 9   БУДУЩЕЕ КОНЦЕПЦИИ «ПУТЬ SAMSUNG» .....		277
Жизнесспособен ли «Путь Samsung»? .....	277	
Задачи, стоящие перед Samsung .....	283	
Концепция «Путь Samsung» должна постоянно развиваться .....	312	
В чем состоят основные уроки «Пути Samsung»? .....	314	
<b>ПРИМЕЧАНИЯ.....</b>	<b>318</b>	
<b>ПРЕДМЕТНО-ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ .....</b>	<b>332</b>	
<b>ОБ АВТОРАХ .....</b>	<b>339</b>	
<b>SAMSUNG ELECTRONICS В РОССИИ.....</b>	<b>343</b>	

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Компания Samsung Electronics заслуженно носит звание одного из лидеров мирового рынка электроники — и не только благодаря масштабам своего производства. Сегодня Samsung — это не просто производитель устройств, ежедневно упрощающих жизнь миллионов людей в разных странах; это компания-инноватор, которая внесла весомый вклад в развитие мировой технологической индустрии. Под брендом Samsung появились первые в своем роде продукты и беспрецедентные технологии; компания задает новые тренды, предвосхищающие потребительские ожидания. Деятельность Samsung безошибочно отражает основополагающее кредо компании — непрерывное движение вперед. И это движение никогда не останавливается благодаря собственным научно-исследовательским центрам, расположенным по всему миру.

Ключевым моментом деятельности Samsung во всех странах ее присутствия является непосредственное участие компании во внедрении инноваций. Samsung постоянно инвестирует в технологические и человеческие ресурсы, таким образом способствуя социальному и экономическому развитию региона в целом. Активно содействуя наступлению новой технологической эры, Samsung поддерживает национальные разработки и развитие профессиональных ИТ-кадров в России.

Особенно значимой в связи с этим является работа российского подразделения Samsung Electronics, направленная на развитие российской экосистемы платформы Tizen. Операционная система с максимально открытым кодом предоставляет российским разработчикам новые возможности для создания инновационных корпоративных решений. Кроме того, разрабатывая приложения для высокотехнологичных устройств на базе Tizen, российские специалисты смогут серьезно заявить о себе, участвуя в развитии концепции «Интернета вещей» — ведущего мирового тренда.

Путь Samsung — это история поиска и создания новых возможностей, улучшающих качество жизни человека. Путь Samsung — это приверженность философии, основой которой является стремление к инновациям. Пусть же история компании послужит вдохновляющим примером для читателей этой книги.

# ВВЕДЕНИЕ

В начале 1990-х годов Samsung Group занимала ведущие позиции в самых разных отраслях экономики и промышленности Кореи, но на глобальном рынке она оставалась на вторых или третьих ролях. К тому времени корпорация уже испытала последствия серьезных изменений в стране и за рубежом. Процессы всеобщей демократизации 1980-х подстегнули активность рабочего движения, что привело к повсеместному росту зарплат и положило конец превращению Кореи в недорогую производственную базу. Кроме того, японские производители — основные соперники Samsung — стали перемещать производство за рубеж, стремясь избежать резкого укрепления курса иены, которое началось в результате подписанного в 1985 году соглашения «Плаза»<sup>1</sup>. Когда японцы принялись размещать свои заводы в Юго-Восточной Азии и Китае, их передовые технологии и ведущие бренды электроники в сочетании с местной дешевой рабочей силой оказались особенно конкурентными для Samsung на глобальном рынке. Сказались и прогнозы относительно перехода электронной промышленности в XXI веке от аналоговых технологий к цифровым, что означало усугубление долгосрочных проблем.

В ответ на серьезные изменения, которые влекли за собой процессы демократизации, глобализации и все более интенсивного развития цифровых технологий, председатель совета директоров Samsung Ли Гонхи в 1993 году предложил программу «Новая управленческая инициатива». Этот стратегический план должен был полностью изменить корпорацию Samsung, что позволило бы ей стать более конкурентоспособной и нашупать пути для применения новых возможностей. Сразу была поставлена глобальная цель: довести продукты и услуги Samsung до совершенства и превратить

---

1 Соглашение «Плаза» (англ. Plaza Agreement) — соглашение о совместных валютных интервенциях для ослабления доллара США, заключенное в сентябре 1985 году США, Великобританией, Францией, Германией и Японией в нью-йоркском отеле Plaza. — Прим. пер.

## ВВЕДЕНИЕ

корпорацию в одну из ведущих международных компаний XXI века. Когда преобладали аналоговые технологии, компания серьезно отставала от японских производителей электроники, но Ли Гонхи вознамерился обойти их в эпоху «цифры» и начал агрессивно привлекать упреждающие инвестиции. В своей директиве, направленной топ-менеджерам, Ли Гонхи суммировал все усилия, которые всем предстояло приложить для достижения столь дерзкой цели: «Поменяйте все, кроме жены и детей».

Теперь, 20 лет спустя, Samsung — одна из ведущих мировых корпораций, лидирующая в таких ключевых областях производства электроники, как мобильные телефоны, телевизоры, чипы памяти, дисплеи и аккумуляторы. Вся деятельность компании, включая корпоративную стратегию, систему управления и основные области специализации, была скорректирована в соответствии с целями, заявленными в «Новой управленческой инициативе». И теперь Samsung действительно занимает лидирующие позиции в мировой электронной промышленности. Трансформация компании за последние 20 лет и закрепление ее в авангарде глобальных корпораций создали убедительный прецедент как для корейских, так и иностранных компаний.

Хотя о подъеме Samsung и роли Ли Гонхи в этих преобразованиях написано немало книг, большинство из них рассчитаны на массового читателя. В этих работах нет профессионального анализа и попыток рассмотреть сильные стороны стратегии Samsung с позиций ученого, специализирующегося на менеджменте. Есть несколько научных книг, но им, к сожалению, не хватает глубокого, систематического анализа. Любые данные о Samsung получить сложно; непросто даже договориться об интервью, так что зачастую источником информации являются газетные статьи и общедоступные сведения. Таким образом, иностранные и корейские менеджеры, которые хотели бы понять управленческую систему Samsung и начать применять ее в своих собственных компаниях в качестве эталонной, не могли найти нужную им информацию.

Однако нам повезло — мы получили запрос от Института экономических исследований Samsung, аналитического центра группы, на проведение углубленного исследования истоков конкурентоспособности

Samsung и изучение планов компании на будущее. Начиная с 2004 года при содействии института мы провели более 80 интервью с ключевыми топ-менеджерами Samsung (прежде всего из Samsung Electronics), в том числе — с непосредственными руководителями предприятий. С 2008 по 2011 год, числясь научными консультантами Samsung, мы смогли получить для изучения и анализа самые разнообразные сведения о компании. В 2011 году совместно с профессором Гарвардской школы бизнеса Таруном Ханна мы опубликовали в *Harvard Business Review* статью, в которой описали результаты исследований — главным образом факторы, определившие успех Samsung. Это была первая аналитическая работа о корейской компании, напечатанная в столь солидном журнале. В целом за годы сотрудничества с Samsung в качестве научных консультантов, авторов тематических исследований и научных статей мы серьезно расширили свои представления об этой компании.

Эта книга — результат десятилетия тщательных исследований, в процессе которых мы, авторы, сконцентрировались на трансформации Samsung и ее восхождении в течение 20 последних лет, начиная с момента внедрения «Новой управленческой инициативы». Из множества дочерних предприятий Samsung мы особо выделили производителей электроники мирового уровня, прежде всего Samsung Electronics. В данной книге отражены три основных управленческих парадокса корпорации — наряду с углубленным анализом ее характерных компетенций, в частности системы менеджмента, которую компания выстроила, пытаясь разрешить указанные парадоксы и развивая концепцию «Путь Samsung». Кроме того, описана полная картина задач, которые компания обозначила на будущее.

Мы считаем, что книга будет полезна тем руководителям и сотрудникам компаний, которые хотели бы понять систему управления Samsung и выбрать ее в качестве целевого ориентира для собственного подъема к вершинам успеха. Свои уроки из истории Samsung могут извлечь предприятия как в развитых, так и в развивающихся странах, которые стремятся догнать лидеров. Кроме того, наш анализ парадоксальной

## ВВЕДЕНИЕ

управленческой стратегии и системы Samsung предоставит немало материала для исследований ученым и студентам в сфере менеджмента.

Мы также считаем, что знакомство с книгой поможет сотрудникам Samsung, особенно иностранным, лучше понять и оценить преобразования в компании, ее основные компетенции, ключевые факторы успеха и систему управления с начала внедрения «Новой управленческой инициативы». Наши выводы не безусловны и могут отличаться от мнения работников компании, но это взгляд внешних наблюдателей, и он, как мы считаем, заслуживает внимания и осмысления. Мы надеемся, что книга поможет заложить основу для дальнейшего развития стратегии Samsung, ее системы менеджмента и потенциала.

Работа готовилась при поддержке руководителей и сотрудников Samsung, и все же она основана на независимых суждениях и оценках. Все изложенное в книге — личная точка зрения авторов, она не отражает официальную позицию корпорации.

Будущее Samsung зависит от ее сотрудников. Мы искренне надеемся, что компания сумеет преодолеть внешние и внутренние проблемы и продолжит развивать «Путь Samsung», переведя свою уникальную систему управления на следующий, более высокий уровень. Мы хотели бы, чтобы книга сыграла определенную роль в этом процессе. Мы также ожидаем, что после ее прочтения все читатели — руководители и сотрудники компаний, исследователи и студенты, изучающие менеджмент, — смогут лучше понять Samsung.

*Сонг Джейён и Ли Кёнмук,  
профессора Сеульского Национального университета*