



# ПУТЬ SAMSUNG

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
ОТ МИРОВОГО ЛИДЕРА В ОБЛАСТИ  
ИННОВАЦИЙ И ДИЗАЙНА

СОНГ ДЖЕЁН, ЛИ КЁНМУК



Издательство «Олимп—Бизнес»  
Москва, 2020

# Оглавление

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....      | <b>X</b>   |
| <b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> ..... | <b>XIV</b> |

## **ЧАСТЬ I**

|                                       |          |
|---------------------------------------|----------|
| <b>ДВАДЦАТЬ ЛЕТ ВОСХОЖДЕНИЯ</b> ..... | <b>1</b> |
|---------------------------------------|----------|

|   |          |
|---|----------|
| <b>ГЛАВА 1   ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН «ПУТЬ SAMSUNG»?.....</b>                          | <b>2</b> |
| Приобретение Samsung статуса мирового лидера.....                             | 2        |
| Концепция «Путь Samsung»<br>как основа конкурентоспособности корпорации ..... | 10       |
| Три управленческих парадокса Samsung.....                                     | 12       |
| Структура книги «Путь Samsung» .....  | 20       |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ГЛАВА 2   КАК SAMSUNG СТАЛА КОРПОРАЦИЕЙ<br/>МИРОВОГО УРОВНЯ? .....</b> | <b>26</b> |
| История развития Samsung.....   | 26        |
| Председатель Ли Гонхи руководит<br>преобразованиями в Samsung.....        | 34        |
| Особенности трансформации Samsung.....                                    | 65        |

## **ЧАСТЬ II**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ «ПУТЬ SAMSUNG».....</b> | <b>67</b> |
|---|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ГЛАВА 3   МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА<br/>И ПОРЯДОК ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....</b>              | <b>70</b> |
| Гармония отношений управляющего собственника<br>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 |

### ЧАСТЬ III

#### **КАК SAMSUNG ДОБИЛАСЬ УСПЕХА? .....** 155

|  |     |
|--|-----|
| 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<br>эволюционных инноваций Samsung? .....                           | 220        |
| Инфраструктура и комплексные меры<br>для эволюционных инноваций .....                        | 240        |
| <b>ЧАСТЬ IV</b>  |            |
| <b>СТИЛЬ ПАРАДОКСАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ SAMSUNG<br/>И БУДУЩЕЕ КОНЦЕПЦИИ «ПУТЬ SAMSUNG» .....</b> | <b>251</b> |
| <b>ГЛАВА 8   ВНУТРЕННЯЯ КОНКУРЕНТНАЯ КООПЕРАЦИЯ<br/>И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАРАДОКСЫ .....</b>     | <b>252</b> |
| Структура концепции «Путь Samsung» .....   | 252        |
| Внутренняя конкурентная кооперация —<br>это и есть «Путь Samsung» .....                      | 255        |
| Три парадокса повышения конкурентоспособности .....  | 263        |
| <b>ГЛАВА 9   БУДУЩЕЕ КОНЦЕПЦИИ «ПУТЬ SAMSUNG» .....</b>                                      | <b>277</b> |
| Жизнеспособен ли «Путь Samsung»? .....   | 277        |
| Задачи, стоящие перед Samsung .....  | 283        |
| Концепция «Путь Samsung»<br>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> |

## ЧАСТЬ I

# ДВАДЦАТЬ ЛЕТ ВОСХОЖДЕНИЯ

В части 1 мы анализируем управленческий стиль Samsung (или «Путь Samsung»), а также изучаем процессы роста и трансформации корпорации. В главе 1 показаны причины необычайной эффективности бизнеса Samsung с 2000-х годов и описаны характерные для «Пути Samsung» три управленческих парадокса. Именно они создали условия для максимизации эффективности бизнеса. Мы утверждаем, что именно на этих трех парадоксах необходимо сосредоточиться при углубленном анализе конкурентоспособности Samsung. Глава 2 посвящена росту и преобразованиям Samsung. Кратко изложена история компании от основания до сегодняшнего момента, и подробно рассмотрена программа «Новая управленческая инициатива». Она позволила корпорации перейти от количественного роста к повышению качества продукции, что превратило Samsung в компанию мирового уровня.

## ГЛАВА 1

# ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН «ПУТЬ SAMSUNG»?

## Приобретение Samsung статуса мирового лидера

Такого явления, как рождение корпорации мирового уровня, обычно можно ожидать только в развитых странах. В конце XX века и в развивающихся странах, чьи экономики бурно росли, появилось множество крупных предприятий, но их нельзя было классифицировать как компании высочайшего класса. Однако Samsung в этом ряду является исключением, что признано прессой и сообществом исследователей в сфере управления по всему миру. Успех Samsung дополнительно подчеркивается тем фактом, что в 2014 году журнал *Fortune* поместил корпорацию на 21-е место в репутационном рейтинге самых уважаемых компаний мира<sup>1</sup>. Сегодня любое действие со стороны Samsung тщательно рассматривается глобальными медиа, а видные академические издания, включая *Harvard Business Review*, анализируют факторы, определившие успех корейской корпорации.

По итогам 2013 года выручка Samsung Electronics, флагманской компании группы, составила 228 трлн корейских вон (около 201 млрд долл.), что превысило тот же показатель у Hewlett-Packard, Siemens и Apple. В течение четырех лет Samsung Electronics оставалась крупнейшей компанией в области электроники и информационных технологий. При этом операционная прибыль Samsung Electronics составила более 36 трлн корейских вон (примерно 34 млрд долл.), что сделало компанию самым эффективным промышленным предприятием с точки зрения рентабельности. Компания Samsung Electronics в течение 21 года остается мировым лидером

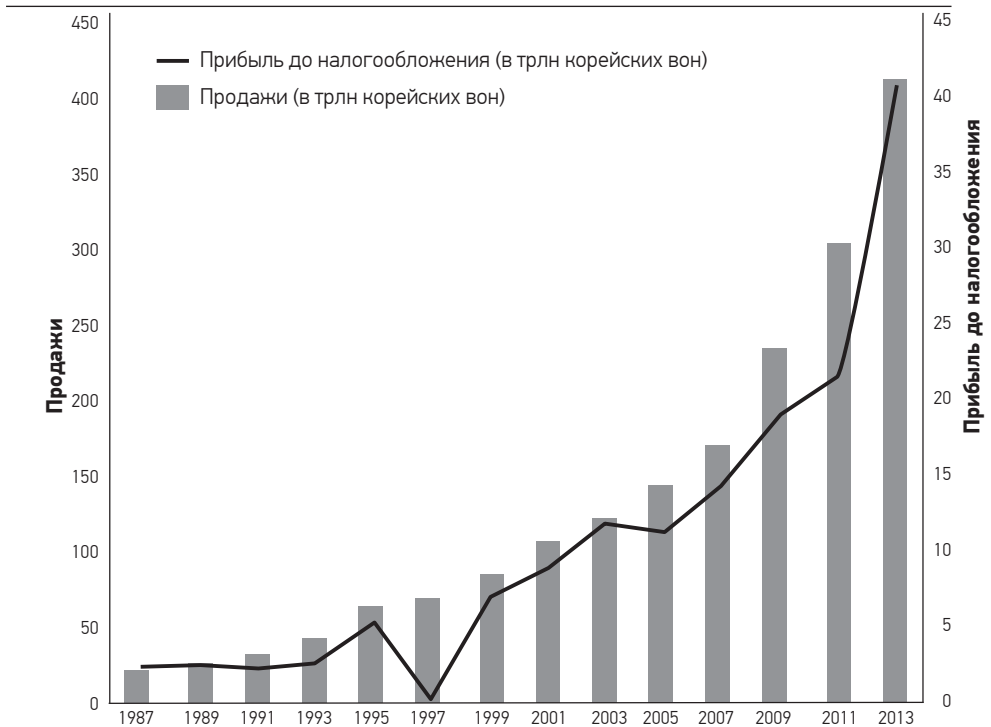
---

1 World's Most Admired Companies (англ.). — Прим. пер.

в производстве чипов памяти и восемь лет подряд лидирует в производстве телевизоров. В 2012 году компания догнала Nokia, став лучшей и в индустрии мобильных телефонов.

За пределами Южной Кореи компания Samsung известна главным образом как производитель электроники. Но на самом деле компания является крупнейшим в стране промышленным конгломератом. В ее структуру входят предприятия из химической и судостроительной отраслей, финансового сектора и сферы обслуживания. До 1980-х годов основное внимание Samsung уделяла внутреннему рынку, но с того момента, как председателем совета директоров компании был назначен Ли Гонхи, представитель второго поколения владельцев-управленцев, компания стала стремительно расти (см. рисунок 1.1).

**Рисунок 1.1.** Динамика основных финансовых показателей Samsung Group





Когда Ли вступил в должность в 1987 году, общий доход Samsung Group составлял не более 10 трлн корейских вон, но к 2013 году он вырос в 41 раз — до 410 трлн корейских вон (376 млрд долл.). Рыночная капитализация Samsung показала 300-кратный рост, поднявшись с 1 трлн корейских вон до 318 трлн (301 млрд долл.) по состоянию на 3 апреля 2014 года. Спустя четверть века после начала карьеры Ли в качестве главы компании экспорт Samsung увеличился в 25 раз, а его доля в общем корейском экспорте выросла с 13 до 28%. В 2012 году Samsung считалась крупнейшим мировым производителем по 26 видам разнообразной продукции, включая компоненты динамической оперативной памяти (DRAM), флеш-память, процессоры для мобильных устройств, цифровые телевизоры, органические светоизлучающие диоды (OLED), мобильные телефоны, мониторы, аккумуляторы, а также буровые суда.

Достижения Samsung в области нематериальных активов также поражают воображение. В 2013 году корпорация зарегистрировала в Патентном ведомстве США 4676 патентов. По количеству регистрируемых в США патентов корпорация с 2006 года стабильно идет второй после IBM. В 2013 году Boston Consulting Group, ведущая международная структура, специализирующаяся на управленческом консалтинге, поместила Samsung на второе место в рейтинге самых инновационных компаний, тогда как в 2008 году она занимала скромное 26-е место.

Стоимость бренда Samsung с 2000 года также постоянно растет. По версии *Bloomberg Businessweek* и компании Interbrand, в рейтинге наиболее ценных глобальных брендов за 2013 год<sup>1</sup> Samsung превзошла японскую Toyota, став самой значимой неамериканской компанией. Также многие сходятся во мнении, что Samsung демонстрирует наилучшие достижения в области дизайна. В том же 2013 году Samsung Electronics получила девять премий по итогам международного конкурса промышленного дизайна<sup>2</sup>, который устраивают Общество промышленных

---

1 Interbrand's Best Global Brands 2013 Ranking (англ.). — Прим. пер.

2 Industrial Design Excellence (англ.). — Прим. пер.

дизайнеров Америки<sup>3</sup> и журнал *Bloomberg Businessweek*. Это больше, чем завоевал любой другой участник конкурса.

Обладая мощными технологиями, сильным брендом и возможностями в сфере промышленного дизайна, Samsung смогла успешно осуществить стратегии дифференцирования премиальных продуктов. До середины 1990-х годов она была малоизвестным OEM-производителем<sup>4</sup> второго уровня и выпускала продукцию низкоценового сегмента. Но сегодня Samsung Electronics — корпорация мирового класса; она продает телевизоры, мобильные телефоны и чипы памяти по ценам более высоким, чем могут себе позволить большинство конкурентов. Рост авторитета компании также заметен, если рассматривать Samsung с точки зрения ее участия в стратегических альянсах. Например, Samsung Electronics наладила стратегически важные взаимоотношения с IBM, Sony, Microsoft, Intel, Qualcomm и Hewlett-Packard. Если раньше из-за отсутствия технологий, значимого бренда и отлаженного продвижения компания выступала подчиненным партнером, то теперь в таких союзах Samsung участвует на равных — либо в качестве ведущей стороны.

### ***Сдвиги парадигмы во внутренней и внешней среде и подъем Samsung***

В 1987 году, когда председателем правления компании стал Ли Гонхи, Samsung доминировала во всех отраслях корейской промышленности, в которых имела производства. Однако ее лидерство было ограничено небольшим объемом внутреннего рынка. Название компании было практически неизвестно за пределами Южной Кореи. В отношении качества

---

3 Industrial Designers Society of America (англ.). — Прим. пер.

4 Original equipment manufacturer (англ.) — производитель комплектного оборудования, то есть сборного, комплектуемого из отдельных готовых частей, производимых другими предприятиями. Может не являться разработчиком, конструктором или проектантом комплектующих или самого изделия, применяя компоненты, приобретенные у сторонних компаний. — Прим. пер.

продукции и стиля внутрикорпоративного управления Samsung значительно отставала от мировых грандов. Долгое время приоритетом для компании были количественные показатели, причем диверсификация продукции зачастую становилась самоцелью и проводилась в тех областях, где у компании могли отсутствовать стержневые компетенции.

Ли Гонхи был серьезно обеспокоен низкой конкурентоспособностью Samsung на мировом рынке. В 1993 году он предложил провести кардинальные изменения внедрением программы «Новая управленческая инициатива». В тот момент Ли охарактеризовал ситуацию так:

---

---

*«Наступает время, когда лидер может оказаться на дне, а последний станет первым. Если сейчас, когда изменяется вся конкурентная среда, мы не сумеем быстро подняться на уровень первой классной компании, то навсегда останемся предприятием второго или третьего эшелона».*

Глобализация, демократизация и «цифровизация» — вот те тенденции, которые проявили себя в 1990-х годах и побудили Ли выступить со столь смелыми идеями. С одной стороны, с окончанием «холодной войны» национальные рынки стали стремительно объединяться в один глобальный рынок. Однако для Samsung важнее оказалось резкое удорожание японской иены. После заключения соглашения «Плаза» в 1985 году японские производители электроники увеличили объемы прямых иностранных инвестиций в страны Юго-Восточной Азии. В результате Samsung столкнулась с гораздо более жесткой, чем ранее, конкуренцией с их стороны. Они получили преимущество, объединив низкокзатратные производства, надежные технологии и сильные бренды. В Корее же проходили противоположные процессы: как следствие нарастающей демократизации в конце 1980-х годов резко поднялся уровень оплаты труда, и страна уже не обладала жизнеспособной недорогой производственной

базой. Ли понимал, что в XXI веке Samsung не выдержит конкуренции, будучи вооружена лишь низкой себестоимостью. Он считал, что нужно существенно модернизировать научно-исследовательскую деятельность компании, продвижение продукции, брендинг и дизайн. Только это могло позволить корпорации выжить в качественно новой бизнес-среде.

С ростом популярности компьютеров, развитием Интернета и мобильной связи цифровизация быстро становилась тем фактором реальности, который нельзя было игнорировать. Ли увидел в наступлении эпохи цифровых технологий прекрасный шанс обогнать таких японских гигантов, как Sony и Matsushita — лидеров в производстве изделий на основе популярных в то время аналоговых технологий. Имея сильные производственные позиции, японские компании не спешили применять прорывные цифровые технологии, считая, что в эпоху аналоговых систем важны накопленные знания и опыт. Те, кто не имел такого багажа, были вынуждены постоянно догонять действующих лидеров. Однако в цифровую эру требуются иные типы компетенций: креативность, быстрая адаптация и технологическая конвергенция (*technological convergence*)<sup>1</sup>. Чем раньше Samsung переориентировалась бы на рынок цифровой электроники, тем скорее она смогла бы избавиться от основного своего недостатка аналоговой эпохи — позиции догоняющей. В то время как лидеры аналоговых технологий продолжали держаться своих продуктов — отчасти убаюканные успехом, отчасти из-за страха «каннибализации» (*cannibalization*)<sup>2</sup>, — Samsung принялась настойчиво инвестировать в цифровые технологии, одновременно радикально меняя свою стратегию и управленческую систему. В результате корпорация вскоре оставила далеко позади тех приверженцев аналоговых технологий, которые отказались вовремя приспособиться к новым правилам игры периода «цифры».

Чтобы соответствовать новой парадигме, преобразования, проводимые под руководством Ли Гонхи, включали три важных действия:

---

1 Industrial Design Excellence (англ.). — Прим. пер.

2 Industrial Designers Society of America (англ.). — Прим. пер.

1 — объявление «Второго Основания» сразу после вступления Ли в должность в 1987 году; 2 — достижение к 1992 году позиции доминирования Samsung в сегменте DRAM<sup>1</sup>; 3 — внедрение в 1993 году «Новой управленческой инициативы». Второе и третье действия стали возможны благодаря «Второму Основанию». Samsung осуществила масштабные инвестиции и действительно стала номером один в сегменте DRAM. Окрыленная успехом, компания принялась агрессивно вкладываться в развитие производства жидкокристаллических дисплеев на тонкопленочных транзисторах (TFT-LCD), мобильных телефонов и автомобилей. Разработанная Ли Гонхи «Новая управленческая инициатива» была призвана распространить и внедрить «полупроводниковую ДНК» во все бизнесы Samsung Group.

Основной задачей «Новой управленческой инициативы» было превращение Samsung в XXI веке в одну из лучших компаний, выпускающих продукцию на основе цифровых технологий. Предстояли изменения и в самой управленческой парадигме — стремление к качеству должно было прийти на смену традиционным количественным задачам. Ли Гонхи хорошо понимал, что повышение качества продукции и услуг всегда связано с наращиванием таких нематериальных ресурсов, как технологические компетенции, стоимость бренда и дизайн. «Новая управленческая инициатива» была предназначена для усиления конкурентоспособности компании через выстраивание НИОКР, расширения возможностей маркетинга и дизайна на развивающемся рынке цифровых продуктов. Эта концепция являлась своеобразной формой «созидательного разрушения», которому должна была подвергнуться Samsung, чтобы превратиться в компанию топ-уровня. Не будет преувеличением заявить, что большинство продуктов корпорации, ее стержневые компетенции и нынешняя система менеджмента — результат применения «Новой управленческой инициативы».

---

1 Original equipment manufacturer (*англ.*) — производитель комплектного оборудования, то есть сборного, комплектуемого из отдельных готовых частей, производимых другими предприятиями. Может не являться разработчиком, конструктором или проектантом комплектующих или самого изделия, применяя компоненты, приобретенные у сторонних компаний. — *Прим. пер.*

Азиатский финансовый кризис, ударивший по Южной Корее в конце 1997 года, серьезно отразился и на Samsung, заставив ее провести реструктуризацию бизнеса и трудовых ресурсов. Но корпорация окрепла и стала сильнее. Смысл кризиса для Samsung, которой суждено было выжить, состоял в том, чтобы сосредоточиться на качестве управления, краеугольном камне «Новой управленческой инициативы». Эта программа быстро обрела поддержку работников компании.

На этом фоне корпорация запустила масштабную реструктуризацию. Еще более важным оказалось то, что Samsung — при относительно небольшом сопротивлении со стороны сотрудников — преуспела во внедрении систем управления, которые обеспечивали приток талантливых кадров. Эти системы базировались на вознаграждении по результатам работы и стимулировали внутреннюю конкуренцию. Появившись на фоне финансового кризиса, они и теперь остаются важнейшим элементом системы управления в Samsung.

Результаты внедрения «Новой управленческой инициативы» оказались потрясающими. Начиная с 2004 года, когда Samsung Electronics впервые зафиксировала прибыль более чем в 10 трлн корейских вон (почти 9 млрд долл.), операционная прибыль компании неизменно превышала суммарную годовую операционную прибыль пяти крупнейших японских производителей электроники, включая Sony и Panasonic.

Во время экономического коллапса второй половины 2008 года, который начался с краха американского инвестбанка Lehman Brothers, корпорация также смогла преобразовать кризис в возможности. Шок на рынке смартфонов, вызванный выходом первого iPhone, совпал с финансовым кризисом. Но Samsung под руководством Ли успешно прошла сложный период и даже серьезно нарастила доли рынка в ключевых сферах бизнеса. Например, в 2013 году доля Samsung на глобальном рынке смартфонов составила 32,3%, а доля Apple снизилась до 15,5%. Каким образом Samsung удавалось трансформировать кризисы в новые возможности в течение двух десятков лет, чтобы превратиться в корпорацию мирового уровня? Этот вопрос мы и рассматриваем в данной книге.

## Концепция «Путь Samsung» как основа конкурентоспособности корпорации

Успешные компании обычно обладают своим собственным набором принципов или систем управления. Когда их применение обеспечивает организации рост в течение длительного периода времени, говорят о «Пути» компании. Поэтому сейчас в бизнес-школах обсуждают «Путь GE» и «Путь HP». Тот факт, что автопроизводитель Toyota смог добиться рекордного успеха даже во время пресловутой долгосрочной рецессии в экономике Японии, привлек внимание к «Пути Toyota». Популярную книгу с аналогичным названием выпустил Джеффри Лайкер из Мичиганского университета (1).

В академических дискуссиях системы управления часто разделяют на три категории: американские, японские и немецкие. Американский стиль характеризуется частой реструктуризацией бизнеса и вознаграждением на основе оценки производительности. Японская версия подчеркивает гармонию и систему пожизненного найма, заработная плата зависит от стажа работы. Отличительная черта немецкой системы — взаимодействие рядовых сотрудников и менеджмента; работники могут участвовать в процессе принятия стратегических решений.

Корейские компании придерживаются в системах управления в основном американского или японского стиля. Эти модели считаются наиболее подходящими для корейского бизнеса, прежде всего потому, что, как и США с Японией, Южная Корея в настоящий момент считается промышленно развитой страной (несмотря на то, что она с опозданием подошла к глобальной промышленной революции). Кроме того, Южная Корея тесно связана с обеими странами геополитически и исторически. В 1970-х и 1980-х годах, когда особое внимание уделялось непрерывному совершенствованию и менеджменту качества, корейские компании в основном ориентировались на японскую манеру управления. В 1990-х годах, когда во главу угла были поставлены реинжиниринг и реструктуризация, управленческий стиль корейских компаний сместился в сторону американской модели. Так, с началом Азиатского финансового кризиса 1997 года корейские компании особенно

увлеклись американскими методами и практикой управления, отдававшими приоритет интересам акционеров как глобальному стандарту.

Однако разнообразие и сложность деловой среды требовали большей гибкости. Сами японские и американские компании стали зачастую отступать от «национальных» стилей менеджмента. Так, после прихода исполнительного директора-иностранца японский автомобилестроитель Nissan провел реструктуризацию по западному образцу, тогда как Toyota сохранила традиционную систему управления.

Компании, которые планируют стать глобальными лидерами, естественно, стремятся выработать такой стиль управления, который учитывал бы их собственные характеристики. Имитация не поможет получить стабильное конкурентное преимущество при усилении глобального соперничества, когда «победитель получает все», в экономике, основанной на знаниях. В своем эссе, опубликованном в 1994 году в газете *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Ли Гонхи заявил:

---

---

*«Раньше считалось, что существует единственная образцовая и стандартизированная система управления. Однако в настоящий момент мировые лидеры отказались от этого устаревшего способа мышления и склонны применять собственные уникальные стили менеджмента. Иными словами, бессмысленно делить стили управления на японский, американский или европейский. Менеджмент будущего — это собственный подход к управлению для каждого бизнеса, восстание против традиционной управленческой концепции».*

Ли Гонхи отметил, что для превращения в глобальную бизнес-группу Samsung необходимо следовать «Новой управленческой инициативе». Кроме того, компания должна была обеспечить устойчивое конкурентное преимущество за счет собственных качественных активов. Samsung пришлось разрабатывать уникальные области специализации и практики,