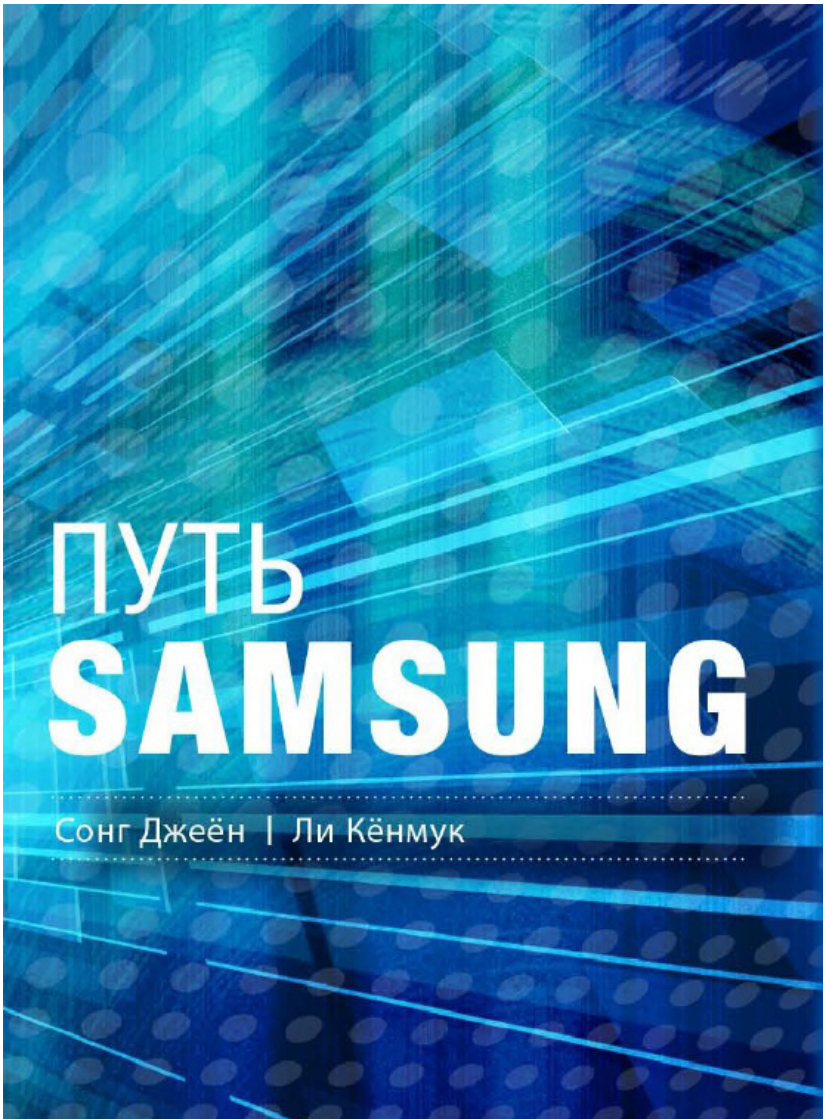
ПУТЬ
SAMSUNG
Сонг Джеён | Ли Кёнмук

Сонг Джеён
Ли Кёнмук

Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23970568
Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна: Олимп–Бизнес; Москва; 2016
ISBN 978-5-9693-0345-4

Аннотация

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.

Содержание

Введение 8
Благодарности 14
Часть I. Двадцать лет восхождения 19
Глава 1. Для чего нужен «Путь Samsung»? 20
Приобретение Samsung статуса мирового лидера 20
Сдвиги парадигмы во внутренней и внешней среде и подъем Samsung 25
Концепция «Путь Samsung» как основа конкурентоспособности корпорации 31
Три управленческих парадокса Samsung 34
Большой, но быстрый 38
Разнообразный, но специализированный 41
Комбинация японского и американского стилей управления 44
Структура книги «Путь Samsung» 47
Глава 2. Как Samsung стала корпорацией мирового уровня? 54
История развития Samsung 54
Основание компании и создание системы менеджмента (с 1938 года до середины 1950-х) 55
Конец ознакомительного фрагмента. 58

Сонг Джеён, Ли Кёнмук
Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна

© 2014 by McGraw-Hill Education
© Издательство «Олимп – Бизнес», 2016

* * *

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 трен-

ды, 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 и 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»[1]. 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 техно-

[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.*

логий 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 нащупать пути для применения новых возможностей. Сразу была поставлена глобальная цель: довести продукты и услуги Samsung до совершенства и превратить 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 те 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, си-

стему 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 пара-

докса 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 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 Джеён и Ли Кёнмук, профессора Сеульского Национального университета

Благодарности

Мы глубоко признательны 80 ключевым руководителям Samsung, которые нашли в своем плотном графике время для интервью. Среди них основные руководители Samsung, в том числе заместитель председателя Квон Охён (вице-председатель и генеральный директор Samsung Electronics, а также руководитель направления аппаратных решений – Device Solutions), бывший заместитель председателя Юн Джонгёнг (бывший генеральный директор Samsung Electronics) и бывший заместитель председателя Ли Юну (бывший генеральный директор Samsung Electronics). Мы также хотим поблагодарить президента Юн Бугына (президент и генеральный директор Samsung Electronics и руководитель направления бытовой электротехники – Consumer Electronics), президента Син Джонгкюна (президент и генеральный директор Samsung Electronics и руководитель направления ИТ и мобильных устройств – IT & Mobile Communications) и президента У Намсонга (глава компании System LSI Business в составе Samsung Electronics), который курирует крупнейшие предприятия корпорации. Мы также взяли интервью у бывшего президента Хван Чангю (бывший руководитель подразделения полупроводников – Semiconductor Business компании Samsung Electronics), бывшего заместителя председателя Ли Китхэ

(бывший руководитель направления телекоммуникационных сетей – Telecommunications Networks компании Samsung Electronics), бывшего президента Ли Сангвана (бывший руководитель направления жидкокристаллических технологий – LCD Business компании Samsung Electronics) и бывшего президента Чин Тэдже (бывший руководитель направления полупроводников – Semiconductor Business компании Samsung Electronics). Эти люди были руководителями крупнейших подразделений Samsung Electronics в 2000-х годах. Мы встретились с генеральными директорами компаний Samsung, включая бывшего президента Сон Ука (бывший руководитель Института передовых технологий Samsung – Samsung Advanced Institute of Technology, Центра развития человеческих ресурсов – Samsung Human Resources Development Center и глава компании Samsung SDI Co., Ltd), бывшего президента Ли Сучхана (бывший президент Samsung Fire & Marine Insurance Co., Ltd.), бывшего президента Хо Тэхака (бывший президент Samsung Everland Inc.) и президента Чхве Чихона (президент Samsung C&T Corporation).

Также смогли выделить время для интервью руководители, ответственные за различные функции управления, включая НИОКР, подбор кадров, маркетинг и управленческие инновации. Это президент Хон Вонпё (глава Центра медиарешений – Media Solutions Center в составе Samsung Electronics), президент Вон Гичан (президент

Samsung Card Co Ltd), исполнительный вице-президент Син Тхэгюн (исполнительный вице-президент Samsung Human Resources Development Center), исполнительный вице-президент Джи Вангу (глава группы корпоративных бизнес-инноваций – Corporate Business Innovation Team в составе Samsung Electronics), исполнительный вице-президент Гиль Ёнджун (глава службы корпоративных технологий – CTO Ofce в Samsung Advanced Institute of Technology), исполнительный вице-президент Джонг Ынсон (президент Semiconductor R&D Center в составе Samsung Electronics), исполнительный вице-президент Ким Чангён (президент DMC R&D Center в составе Samsung Electronics), исполнительный вице-президент Ли Сону (руководитель головного офиса Samsung Electronics Europe), исполнительный вице-президент Джон Ёнбэ (исполнительный вице-президент в Samsung Fire & Marine Insurance Co., Ltd и прежний руководитель группы поддержки корпоративного управления – Corporate Management Support Team в Corporate Strategy Ofce), бывший исполнительный вице-президент Эрик Ким (прежний руководитель направления глобального маркетинга в Samsung Electronics), бывший исполнительный вице-президент Чон Кукхён (прежний руководитель команды стратегического дизайна в Samsung Electronics), бывший исполнительный вице-президент Пак Хаккю (глава административной группы направления Mobile Communications компании Samsung Electronics), старший вице-президент

Чон Квон Тхэк (глава отдела человеческих ресурсов и департамента организации исследований – Organization Research Department в Samsung Economic Research Institute), старший вице-президент Ким Джеён (глава Первого департамента промышленности и стратегии в Институте экономических исследований Samsung – Samsung Economic Research Institute) и исполнительный вице-президент Ким Хаксон (президент Samsung Display Research Center). Также для тематических исследований, отраженных в книге, мы интервьюировали руководителей направлений, занимающихся производством полупроводников, мобильных телефонов, телевизоров и дисплеев. Мы хотели бы выразить благодарность всем тем людям, чьи имена здесь не упомянуты.

Эта книга – продукт двадцатилетнего сотрудничества исследователей в сфере бизнеса. Мы познакомились в начале 1990-х годов, будучи докторантами в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете, и с тех пор поддерживаем тесные отношения как ученые, коллеги и соавторы. Мы хотели бы поблагодарить всех, кто преподнес нам ценные уроки. Особой оценки заслуживают наши коллеги из Школы бизнеса Сеульского Национального университета[2]. Кроме того, мы хотим поблагодарить научных сотрудников Сеульской бизнес-школы – магистров и докторантов, которые помогали нам в исследованиях с начала работы над книгой в 2004 году.

---

[2] Seoul National University Business School *(англ.)*. – *Прим. пер.*

Один из авторов, профессор Сонг Джеён, хотел бы выразить глубокую признательность профессору Чо Донсонгу, который открыл для него область стратегических исследований, а также поблагодарить тех учителей, которые наставляли и ободряли его. Профессор Сонг посвящает эту книгу своей матери, которая всю себя отдала каллиграфии и стала примером для своих детей, а также супруге Ким Суми, чья поддержка помогала ему в написании книг и статей. Он также передает благодарность своей дочери Сонг Юджин за поддержку и надеется, что она последует за ним в качестве преподавателя менеджмента.

Профессор Ли Кёнмук, второй автор этой книги, высказывает глубокую благодарность профессору Сину Юкыну, который руководил его магистерской и докторской работами, а также вспоминает и других уважаемых учителей. Профессор Ли также благодарен своим покойным родителям и родителям жены, которые заботились о нем, как о собственном сыне. Он также хочет поблагодарить свою жену, Ким Суюн, которая помогла ему сосредоточиться на исследовании, воспитывая их любимых детей – Сан-хёна, Хёсу и Хёина.

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[3]. 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, флаг-

[3] World's Most Admired Companies *(англ). – Прим. пер.*

манской 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 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).

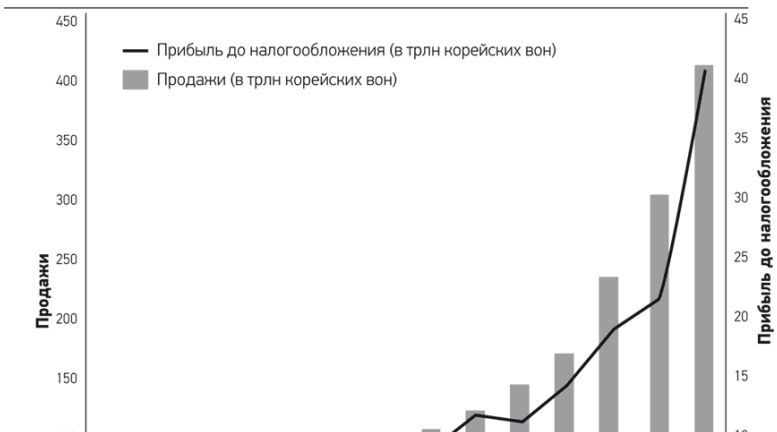

Рисунок 1.1. *Динамика основных финансовых показателей Samsung Group*

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[4] 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 международ-

[4] Interbrand's Best Global Brands 2013 Ranking *(англ.). – Прим. пер.*

ного конкурса промышленного дизайна[5], который устраивают Общество промышленных дизайнеров Америки[6] 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[7] 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 парт-

---

[5] Industrial Design Excellence *(англ)*. – *Прим. пер.*

[6] Industrial Designers Society of America *(англ.)*. – *Прим. пер.*

[7] 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.*

нером, 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 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 первоклассной 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 низкозатратные 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)[8]. 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)[9], – Samsung принялась настойчиво инвестировать в цифровые технологии, одновременно радикально меняя свою стратегию и управленческую систему. В результате корпорация вскоре остави-

---

[8] Industrial Design Excellence *(англ.). – Прим. пер.*

[9] Industrial Designers Society of America *(англ). – Прим. пер.*

ла 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 – объявление «Второго Основания» сразу после вступления Ли в должность в 1987 году; 2 – достижение к 1992 году позиции доминирования Samsung в сегменте DRAM[10]; 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»

[10] 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.*

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».

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 про-

шла 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[11].

---

[11] Подробнее о концепции «Путь Toyota» и принятых в компании принципах управления см. в работе: J. Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (New York: McGraw-Hill, 2003) [Джеффри Лай-

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 нача-

---

кер, «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира», 2014].

лом 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, чтобы нарастить конкурентоспособность компании и сформировать базу для создания товаров с неповторимой потребительской стоимостью. Все это и привело корпорацию к созданию концепции «Путь Samsung».

Три управленческих парадокса Samsung

Согласно популярной теории конкурентных стратегий, предложенной Майклом Портером в конце XX века, организациям следует концентрироваться только на одной из следующих стратегий: дифференциации, ценовом лидерстве за счет снижения издержек или специализации. Дифференциация и низкоценовое лидерство требуют различных ресурсов и организационной культуры. Портер объяснял, что если компания решает добиваться сразу нескольких конкурентных преимуществ, например одновременно дифференциации и низкой стоимости продукции, то она рискует угодить

в ловушку – «застрять посередине», вообще не добившись никакого результата[12].

Теорию универсальных конкурентных стратегий Портер впервые сформулировал в 1980 году, и в конце XX века она широко использовалась при выработке корпоративных стратегий. Однако в начале XXI века, когда мир начал переходить к экономике, основанной на знаниях, традиционные границы между отраслями стали размываться благодаря эффекту конвергенции. Началась эра гиперконкуренции. Стремящиеся к мировому лидерству компании уже не могли опираться на привычные представления о том, что бизнес должен выбирать только один источник конкурентных преимуществ. Наоборот, необходимостью на высококонкурентном глобальном рынке стала погоня сразу за несколькими источниками.

В эпоху экономики знаний и гиперконкуренции наиболее амбициозные игроки принялись выискивать несколько целей или элементов управления, которые иногда даже вступали в противоречие друг с другом, – например, дифференциацию и низкоценовое лидерство, творческие инновации и производительность, экономию масштаба и скорость, глобальную интеграцию и приспособление к локальным рын-

[12] О том, что собой представляет конкурентное преимущество, основанное на высокой производительности, можно узнать из работы: M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985) [Майкл Портер, «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость», 2008].

кам. Такие ведущие компании, как Apple и Toyota, преуспели в обеспечении нескольких конкурентных преимуществ.

Исследователи в области менеджмента даже обозначили новую область для изучения – парадоксальное управление. Это направление означает стиль управления, при котором могут одновременно преследоваться противоречивые цели.

Samsung прошла путь от ничего не значащей на глобальном рынке компании в начале 1990-х до корпорации топ-уровня во втором десятилетии XXI века благодаря успеху своего стиля парадоксального менеджмента, внедренного «Новой управленческой инициативой». Samsung добилась нескольких конкурентных преимуществ одновременно. Например, подразделение Samsung Electronics, производящее чипы памяти, существенно снизило затраты по сравнению с конкурентами. При этом удалось добиться и дифференциации, выпустив принципиально новые микросхемы высочайшего качества и обеспечив индивидуальное решение для каждого клиента. Таким образом компания смогла сохранять ведущие позиции в индустрии чипов памяти на протяжении двух десятков лет. Недавно Samsung снова увеличила свою долю на этом рынке, еще больше нарастив преимущество перед конкурентами.

Вот как Ли подчеркивал важность парадоксального управления в рамках «Новой управленческой инициативы»:

> *«Компании мирового уровня и компании-долгожители обычно сильны в сфере парадоксального*

управления, которое гармонизирует конфликтующие между собой факторы. Когда я акцентировал внимание на менеджменте качества, отстаивая „Новую управленческую инициативу", многие решили, будто Samsung отказывается от управления количественными показателями. Но это было бы равноценно выезду автомобиля на полосу встречного движения. Если компания не стремится координировать внешне противоречивые факторы, ей будет сложно стать мировым лидером»[13].

При тщательном изучении концепции «Путь Samsung» можно обнаружить противоречивые явления и несопоставимые характеристики в пределах уникальной системы управления компанией. В этой книге мы называем их *парадоксами управления Samsung*. Система парадоксального управления Samsung может быть кратко описана следующим образом. Во-первых, управленческие процессы в Samsung протекают очень быстро – несмотря на то, что это крупная и ориентированная на работу в разных отраслях организация. Во-вторых, Samsung – узкоспециализированная и конкурентоспособная в своих ключевых отраслях компания, и одновременно это чрезвычайно диверсифицированный бизнес, имеющий вертикально интегрированное устройство. В-третьих, Samsung успешно сочетает и комбинирует американскую и японскую системы управления, которые раньше считались

[13] Из очерка Ли Гонхи – Lee Kun-Hee, «Essay», *Dong-A Daily*, 1997.

несовместимыми.

На этих трех парадоксах и основан «Путь Samsung». Они достойны внимания со стороны исследователей в сфере менеджмента, потому что преодолевают или даже опровергают общепринятые нормы и принципы, основанные на опыте западных корпораций. Значительный успех Samsung превратил ее в корпорацию мирового класса. Это достижение сложно воспроизвести любому из конкурентов компании – для этого придется искусно уравновесить парадоксы. Соответственно, понимание системы парадоксального управления в Samsung крайне важно для изучения «Пути Samsung». Эти три уникальных парадокса мы будем подробно обсуждать в следующих разделах.

Большой, но быстрый

В настоящее время Samsung Group – это крупнейший конгломерат Южной Кореи, в структуре которого 75 аффилированных компаний из разных отраслей промышленности. В корпорации занято 500 тыс. работников, от сотрудников с научными степенями до обычных рабочих. Географическая распространенность группы также значительна: она располагает почти 600 промышленными площадками в 63 странах, где выполняется множество разнообразных функций и операций, включая научно-исследовательские работы, дизайн продуктов, производство и поставки оборудования. Круп-

нейшее подразделение – Samsung Electronics – само по себе уже является огромной структурой.

Считается, что по сравнению с небольшими организациями крупные более медлительны в принятии и исполнении решений. Когда предприятие растет, потоки информации и процедуры принятия решений замедляются; при этом нарастают конфликты интересов между отдельными бизнес-единицами и подразделениями компании. Поэтому крупные организации испытывают повышенную потребность в контроле и координации. Управление в таких структурах часто бывает забюрократизировано, что еще более замедляет все операции. Традиционно считалось, что в крупных и высокодифференцированных конгломератах типа Samsung должно быть запутанное администрирование, которое затрудняет быстрое принятие решений[14].

Однако в Samsung скорость принятия и исполнения решений превосходит скорость таковых у ее японских конкурентов – производителей электроники. Например, в одном из ведущих направлений деятельности Samsung, изготовлении чипов памяти, компания контролирует всю производственно-сбытовую цепочку от разработки до выпуска продукции. При этом запуск новых образцов происходит в среднем в полтора раза быстрее, чем у конкурентов. В сегменте про-

---

[14] Это явление часто называют X-неэффективность. Узнать о нем подробнее можно в работе: C. Markides, *Diversifcation, Refocusing, and Economic Performance* (Cambridge, MA: MIT Press, 1995).

изводства смартфонов, куда Samsung пришла после шокового удара Apple, компания достигла лидирующих позиций всего за четыре года. Способность быстро принимать решения позволила Samsung развивать смартфоны на платформе Android быстрее, чем это смог делать любой другой производитель мобильных устройств.

Особенно заметна скорость Samsung в процессах принятия решений. Даже во время экономических спадов Ли молниеносно производил крупномасштабные инвестиции в такие области, как полупроводники и LCD. За счет этого Samsung обошла своих японских конкурентов, которые медлили с принятием решений, а затем неспешно инвестировали, когда рецессия была уже в полном разгаре. Будучи профессиональными управленцами, непосредственные руководители подразделений без промедления принимают операционные решения. Но и решения о крупномасштабных инвестициях, требующих многомиллионных затрат, принимаются столь же быстро.

Скорость с точки зрения Samsung сама по себе является стратегией. Так, стратегия «премиальной цены» опиралась на понятие скорости разработки и вывода нового продукта на рынок. Скорость распределения потоков сырья и информационного обеспечения росла за счет инноваций в ИТ-процессах, таких как создание глобальной системы управления поставками и планирование ресурсов. Именно благодаря скоростному характеру принятия решений Samsung

успешно трансформировалась из компании, оперативно копирующей новшества других разработчиков, в лидера рынка. Скорость Samsung – мощное конкурентное оружие, которое заложено в основу стратегии парадоксального управления.

Разнообразный, но специализированный

Корпорация Samsung постоянно диверсифицируется. В настоящее время компания имеет активы в очень широком спектре отраслей экономики – от легкой промышленности и сферы услуг до обрабатывающих производств. В сферу интересов Samsung входят полупроводники и химические вещества, строительство и судостроение, разработка оборонной техники и управление безопасностью зданий, отели, реклама и мода, инвестиционный банкинг, страхование, а также создание тематических парков.

Конгломераты, которые занимались неродственной диверсификацией, были распространены до 1980-х годов, но из-за неэффективного распределения ресурсов и управления процессами такие образования быстро становились менее конкурентоспособными, чем специализированные компании[15]. Это было особенно заметно в отношении конгломе-

[15] Об упадке, который испытали в 1980-х годах многоотраслевые компании, можно прочитать в книге: G. F. Davis, K. A. Diekmann, and C. H. Tinsley, *«The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form», American Sociological Review*, 59 (1994): 547–570.

ратов из развитых стран с полноценными рынками капитала. Последние исследования показали, что производительность конгломератов, работающих в несопредельных отраслях, ниже, чем в компаниях, которые концентрируются на одной-двух специализациях или только на смежных областях. В результате, например, на фондовом рынке США широко распространен так называемый «дисконт конгломерата» (conglomerate discount)[16].

С 1990-х годов ведущие компании развитых стран сосредоточили свои ресурсы в тех областях, где могли быть наиболее конкурентоспособными. Обычным делом стал отказ от непрофильных бизнесов с низкой добавленной стоимостью. Организации создавали стратегические альянсы, применяли аутсорсинг, а то и вовсе продавали и ликвидировали непрофильные активы. В результате существенно снизился уровень вертикальной интеграции в цепочке производства деталей, исходных материалов и готового продукта[17].

Однако Samsung не следовала такой тенденции; она работала вполне успешно, несмотря на многопрофильность и вертикально интегрированную структуру бизнеса. В настоя-

---

[16] Дисконт конгломерата – экономическая концепция, описывающая ситуацию, когда фондовый рынок оценивает диверсифицированную группу предприятий и активов в целом меньше, чем сумму его частей. – *Прим. пер.*

[17] О положении, в котором в 1990-х годах оказались многопрофильные компании, см. работу: R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing. 2007) [Роберт Грант, «Современный стратегический анализ», 2008].

щее время Samsung лидирует или близка к лидерству в самых разных отраслях, включая множество позиций в ИТ и электронике, а также в судостроении. Источником конкурентоспособности Samsung традиционно являются значительные объемы инвестиций. Это позволяет компании достигать экономии масштаба, загружая производства до беспрецедентного уровня. Кроме того, Samsung укрепила свои непроизводственные возможности (например, инновационные технологии, ценность бренда, дизайн и пр.), тем самым улучшив конкурентоспособность нематериальных активов в основных направлениях бизнеса. Удивительно, но Samsung удалось не только преодолеть проблемы, характерные для многопрофильных и вертикально интегрированных систем, включая отсутствие стратегического фокуса, бюрократизацию и подавление менее конкурентоспособных подразделений более сильными. Компания смогла усилить преимущества своей системы, применяя конвергентную синергию – систематическое сотрудничество родственных структур и подразделений. В итоге глобальная конкурентоспособность компании продолжала расти.

Samsung похожа на General Electric в том, что также владеет множеством предприятий, работающих на глобальном рынке, но отличается тем, что достигла успехов благодаря инвестиционным проектам, а не слияниям и поглощениям. Такой подход оказался возможным потому, что Samsung распространяла свою «ДНК успеха» не только внутри организа-

ции – она делилась ею и с новыми предприятиями.

В настоящее время Samsung конкурирует в различных товарных группах с ведущими мировыми компаниями, среди которых Apple, Nokia, Motorola, Hewlett-Packard, Intel, Micron, Sony и Dell. Большинство этих компаний концентрируются на какой-либо одной области или одном бизнесе. Но важнейший аспект парадокса концепции «Путь Samsung» заключен в высокой дифференциации и вертикальной интеграции компании, что и обеспечивает ее конкурентное преимущество перед узкоспециализированными глобальными игроками.

Комбинация японского и американского стилей управления

Стиль управления Samsung является гибридом лучших практик, заимствованных из японского и американского подходов к управлению. Компания долго и тщательно изучала и оптимизировала самые удачные аспекты этих управленческих стилей. Samsung испытала системы менеджмента, принятые в Toyota и General Electric, чтобы высчитать алгоритм их успешности и извлечь то, что подходит корейской компании. Например, дивизион полупроводников в Samsung Electronics является, вероятно, самым американизированным подразделением группы, хотя каждый год сотни сотрудников отправлялись на стажировку в японскую Toyota, что-

бы перенять ее наилучшие управленческие практики.

Как правило, для японской системы менеджмента характерна ориентация на наращивание рыночной доли, несвязанную диверсификацию и вертикальную интеграцию; акцент делается на производственную конкурентоспособность и операционную эффективность, строгую дисциплину, лояльность сотрудников, зависимость поощрений и продвижения работников по службе от трудового стажа на конкретном предприятии; также принято и непосредственное участие в управлении как акционеров, так и работников[18]. Американская система менеджмента прежде всего ориентируется на показатели прибыльности и доходности, преду сматривает выбор целевых отраслей промышленности, а также частую реструктуризацию бизнесов и продуктов. Американские компании склонны передавать производства на аутсорсинг или перемещать их за границу – на дешевые рынки труда. Поэтому их основными компетенциями являются нематериальные активы – технологические инновации, средства бренд-маркетинга и возможности проектирования и дизайна. Управление в американских компаниях более централи-

[18] Фрагмент отсылает к работам о принципах, на которых построена японская система менеджмента: W. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (New York: Avon Books, 1980); J. Abegglen and G. Stalk, *Kaisha: The Japanese Corporation* (New York: Basic Books, 1985); M. Aoki and R. Dore, *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength* (New York: Oxford University Press, 1988); и P. Milgrom and J. Roberts, «Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization», Estudios Economicos, 9 (1994): 3–42.

зовано, чем в японских, поскольку там выше ценится талант, насыщенный множественными компетенциями, чем лояльность руководителей и сотрудников. Американские компании сильнее зависят от внешних рынков труда, чем от состояния внутреннего рынка, и уделяют меньше внимания воспитанию собственных кадров. В результате эта система характеризуется кратковременной занятостью, выборочным продвижением по службе и четкой профессиональной специализацией сотрудников.

Вертикальная и горизонтальная диверсифицированность Samsung и акцент на производственной конкурентоспособности и качестве продукции предполагают набор сотрудников начального уровня по системе открытого конкурса. После этого проводится их интенсивное обучение для развития стандартных трудовых навыков, строгой дисциплины и лояльности к организации. Все это напоминает японский стиль управления. Однако в управлении Samsung немало черт, характерных для американской системы. Сходство можно найти в стратегии руководства головным офисом и в кадровой политике в отношении высшего персонала. Так, в Samsung имеют место частые реорганизации, упор на нематериальные активы (технологии, бренд и дизайн), стремление нанимать наиболее талантливых и высококвалифицированных сотрудников, вознаграждение по результатам работы и готовность руководителей принимать на себя риски.

По мнению экономистов и исследователей в области

управления Уильяма Оучи, Пола Милгрома и Джона Робертса, японский стиль управления принципиально несовместим с американским. Эти ученые утверждают, что попытки соединить оба стиля в рамках одной организации вызовут негативные последствия для прибыльности и конкурентоспособности фирмы. Например, сложно поддерживать лояльность к компании и требовать от сотрудников активного участия в ее делах, если в организации часто проводится реструктуризация.

И все же Samsung удается успешно совмещать два разных управленческих стиля. Фактически корпорация комбинирует их с опережением «на один шаг», учитывая последствия возможного симбиоза. То есть Samsung изменяет японскую и американскую системы так, чтобы в данной комбинации нашли отражение национальная корейская и конфуцианская культуры. Собственные ценности Samsung также присутствуют в этом сочетании. В сущности, корпорация создала свою уникальную гибридную систему управления, которая стабильно приводит к превосходным результатам.

Структура книги «Путь Samsung»

Казалось бы, компания, в которой отрабатываются противоречивые стратегии, должна терять конкурентоспособность и управляемость. Как же Samsung удалось превратить управ-

ленческий парадокс в источник конкурентной силы?

В этой книге мы проводим углубленный анализ того, как Samsung успешно преодолела препятствия, заложенные в ее системе парадоксального управления, и выстроила ту систему, благодаря которой превратилась в корпорацию мирового уровня. Мы рассматриваем происхождение и характеристики концепции «Путь Samsung». Мы детально расследуем, как Samsung (особенно Samsung Electronics) удалось преодолеть проблемы неблагоприятной бизнес-среды не так давно индустриализированной Южной Кореи, финансовый кризис 1990-х годов и стать в XXI веке корпорацией, успешной на всех мировых рынках. Мы сфокусировались на радикальных трансформациях Samsung, которые произошли за последние 20 лет с момента выдвижения Ли Гонхи «Новой управленческой инициативы». Это глубокий анализ на основе интервью и документов – как внутренних, так и внешних. Книга дает ответы на следующие вопросы:

– Как изменилась Samsung в ходе радикальных преобразований, последовавших за внедрением «Новой управленческой инициативы»? Каковы основные причины успеха этой трансформации?

– Какова роль Ли Гонхи в том, что Samsung достигла таких высот?

– В чем суть уникальной системы управления Samsung? Какими стали в результате внедрения «Новой управленческой инициативы» основные элементы системы менеджмен-

та: стратегия, управление человеческими ресурсами, административное управление, культура и ценности, ценовая политика? Как эти элементы согласуются между собой во внутрикорпоративной среде?

– Какие основные компетенции Samsung приобрела в процессе трансформации? Как они были развиты и каким образом действовали в качестве источника устойчивого конкурентного преимущества?

– Как были взяты под контроль три основных управленческих парадокса, о которых говорилось выше? Как компания избежала конфликта этих парадоксов и потери конкурентоспособности? Как правильно использовала их, чтобы получить устойчивое преимущество перед конкурентами? В чем суть особенностей системы управления компанией Samsung, которые превратили ее в глобально конкурентоспособную корпорацию?

– Как Samsung должна развивать концепцию «Путь Samsung», чтобы расти и дальше? С какими проблемами сталкивается компания, следуя этой концепции?

– Что можно почерпнуть из концепции «Путь Samsung»? Какие особенности или принципы могут взять на вооружение другие компании?

Эта книга состоит из четырех частей и девяти глав (см. рисунок 1.2). В главе 2 излагается история роста компании Samsung с фокусировкой на описании «Новой управ-

ленческой инициативы». Чтобы понять масштаб преобразований и прогресса корпорации после внедрения этой программы, необходимо ознакомиться с тем, какой Samsung была прежде. С этой целью мы описываем систему управления Samsung в 1980-х годах и начале 1990-х годов, особенно акцентируя внимание на успехах бизнеса чипов памяти, что и вызвало появление «Новой управленческой инициативы». Затем следует анализ этой концепции, побудившей Samsung к изменению вектора приложения усилий от количественных показателей к повышению качества.

В части II исследуются основные факторы, формирующие «Путь Samsung»: лидерство и менеджмент, стратегия, кадровая политика, административное управление, культура и ценности. В главе 3 мы рассматриваем лидерство и управление, анализируем революционное видение и умелое руководство Ли Гонхи. Корпоративная стратегия головного офиса Samsung, который является штаб-квартирой всей группы, также сыграла важную роль в обеспечении роста компании.

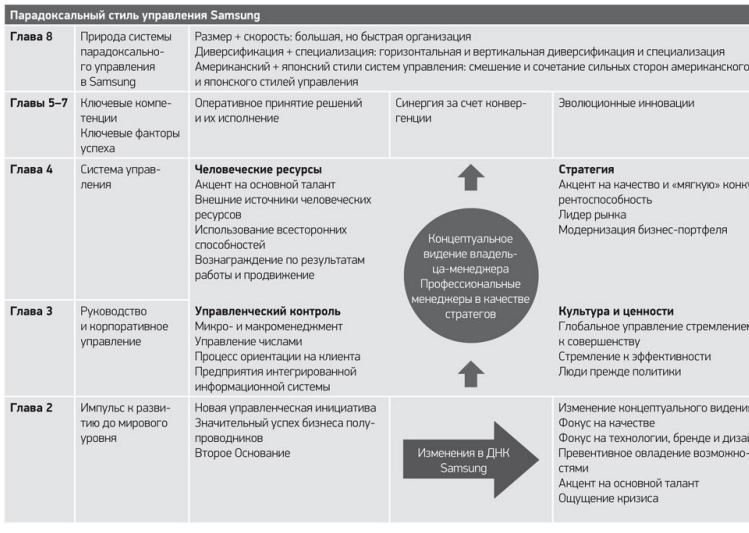

Рисунок 1.2. *«Путь Samsung» и структура книги*

В связи с этим мы обсуждаем распределение полномочий среди представителей семьи владельцев корпорации, работающих в качестве менеджеров, а также профессиональных менеджеров, задействованных в корпоративном управлении Samsung.

В главе 4 мы иллюстрируем изменения в стратегии, кадровой политике, административном управлении, а также в корпоративной культуре и ценностях, которые произошли в компании в результате внедрения «Новой управленческой инициативы». Эти основные элементы, наряду с лидерством и корпоративным управлением, составляют систему управ-

ления Samsung. Мы также в деталях описываем отличительные черты этих элементов. Затем следует анализ эволюции управленческой системы Samsung после появления «Новой управленческой инициативы».

В части III представлена наша оценка тех основных компетенций, которые были выстроены в период роста Samsung после внедрения «Новой управленческой инициативы». Стержневые компетенции Samsung, которые являются источником конкурентных преимуществ компании, определены следующим образом: высокая скорость в принятии и исполнении решений (глава 5), синергетика через конвергенцию (глава 6) и эволюционные инновации (глава 7). На основе конкретных примеров и теоретического анализа мы объясняем, как каждая из компетенций участвовала в создании системы парадоксального управления Samsung; какова организационная культура, заложенная в основу таких компетенций; поясняем инфраструктуру и механизмы их достижения, а также показываем, как с помощью этих стержневых компетенций компания поддерживает конкурентоспособность.

В части IV проанализировано разрешение трех основных парадоксов, заложенных в основе концепции «Путь Samsung». Также обсуждается будущее этой концепции в долговременной перспективе. В главе 8 мы в общих чертах обрисовали основные характеристики и структуру «Пути Samsung», которая может быть полезна для компаний, стре-

мящихся обучиться и перенять лучшие практики Samsung. Наконец, в главе 9 рассматриваются внешняя и внутренняя конструкции «Пути Samsung», чтобы определить степень устойчивости и жизнеспособности этой концепции. Мы анализируем задачи Samsung на будущее и предлагаем пути их решения. Мы обсуждаем, как компания должна действовать для сохранения своих лидирующих позиций и как может развиваться система парадоксального управления в рамках «Пути Samsung». И в заключение говорим о том, какие уроки стоит извлечь из «Пути Samsung» другим корпорациям.

Глава 2. Как Samsung стала корпорацией мирового уровня?

Компания Samsung была основана незадолго до начала Второй мировой войны как небольшая фирма по торговле бакалеей и разным ширпотребом. Ко второй половине XX века она оказалась в авангарде преобразований, превративших Южную Корею из отсталой и бедной страны в экономически успешный регион.

В первом разделе этой главы мы следим за ходом развития Samsung в течение 75 лет с момента появления компании. Второй раздел посвящен бизнесу Samsung в отрасли полупроводников, на основе которого и была создана «Новая управленческая инициатива».

История развития Samsung

Историю Samsung можно поделить на четыре периода (см. таблицу 2.1): основание (с 1938 года до середины 1950-х годов), экспансия (с середины 1950-х до конца 1960-х годов), ведущая отечественная компания (с конца 1960-х до конца 1980-х годов), мировой лидер (с конца 1980-х годов по настоящее время).

Основание компании и создание системы менеджмента (с 1938 года до середины 1950-х)

Samsung была основана в 1938 году в Тэгу, третьем по величине городе Южной Кореи, расположенном на юго-востоке страны. Изначально компания торговала самой разной продукцией, включая овощи и высушенные морепродукты. Однако уже тогда, в первые годы существования, Samsung вынашивала амбициозные планы и идеи. Основатель Ли Бёнчхоль сформулировал три принципа управления компанией: «бизнес должен служить своему народу», «сначала – люди» и «стремление к рациональности». Эти принципы – следствие опыта, который компания приобрела, преодолевая многочисленные проблемы и трудности с момента своего появления.

Таблица 2.1. *История изменений Samsung*

	СТАДИИ РОСТА SAMSUNG		ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ
1938 — середина 1950-х гг.	Основание и становление системы управления Samsung	Небольшая и среднего размера компания (основание и формирование ядра бизнеса)	Начало производственной деятельности (1953–1954 гг.)
Середина 1950-х — конец 1960-х гг.	Развитие до уровня крупной компании	Крупная компания (начальная стадия формирования бизнес-группы)	Диверсификация (электроника, тяжелая промышленность и химикаты) Введение открытого конкурсного набора на позиции начального уровня
Конец 1960-х — конец 1980-х гг.	Превращение в лидирующую корейскую компанию	Крупная бизнес-группа (модернизация бизнес-портфеля)	Запуск полупроводникового бизнеса
Конец 1980-х гг. — настоящее время	Превращение в компанию мирового уровня	Глобальная бизнес-группа	Новая управленческая инициатива (1993 г.) Реструктуризация (конец 1990-х гг.) Глобальный лидер в ряде товарных категорий (электроника, судостроение, тяжелая промышленность и химикаты)

Сегодня, когда Samsung превратилась в глобальную компанию, у тезиса «бизнес должен служить своему народу» появилось новое значение. Принципы «сначала – люди» и «стремление к рациональности» также продолжают оставаться важными элементами уникального управленческого стиля компании. Ли Бёнчхоль был уверен, что компа-

нии необходимо привлекать наиболее талантливых сотрудников – этому правилу следуют в Samsung до сих пор.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.