

2015 NIAN



SANXING MENGXIANG

成和镛◎著 杨华芸◎译

2015年

三星梦想

2015年，三星将在机器人产业寻觅到绝好的机会。尖端的机器人技术全面应用于数字家电的日子，已经不再遥远。等待的时间不会超过三四年。韩国政府计划到2012年，占领世界机器人市场的10%，出口额达100亿美元。三星为了保住“全球一流企业”的地位，没有理由放弃机器人产业。而三星也可能扮演供货商的角色，为智能型机器人提供核心芯片。

三星首次展示未来掌门人——李在镕的领导力

SAMSUNG



深圳出版发行集团
海天出版社

2015 NIAN SANXING MENGXIANG



成和镛◎著 杨华芸◎译

2015 年 三星梦想

三星首次展示未来掌门人——李在镕的领导力

SAMSUNG



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

2015年三星梦想 / (韩) 成和镛著. —深圳: 海天出版社, 2008.8

ISBN 978-7-80747-259-9

I . 2… II . 成… III . 电子工业-工业企业管理-经验-韩国 IV . F431.266.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第090206号

2015年三星梦想

2015 Nian San Xing Meng Xiang

图字: 19-2007-062号

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 王颖
封面设计 大象工作室
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦(518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
印 刷 深圳希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 11.25
字 数 150千
版 次 2008年9月第1版
印 次 2008年9月第1次
印 数 1-10000册
定 价 25.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序 言

我开始实践我的计划，那就是从三星的过去和现在预测它的未来。

为了从三星外围得到更多的信息，我走访了证券分析师、民间研究机构的研究员、大学教授、大企业负责人等众多优秀的人才。

但我发现，这些谈话仍然有些虚无缥缈。其实我从一开始就明白，这个计划就仿佛是在无数的前提和假设的沙堆上建造一座楼阁。虽然也有专家做出了颇具说服力的论断，但这些客观又专业的观点缺乏想象力，太多的生涩知识让普通人难以理解。

我开始利用清晨和深夜的时间，从纷繁的信息和材料中整理出合理的思路。但在感觉时间和精力都不够的同时，我的面前又出现了不少困难。一开始我就打算以“肯定”的眼光展望三星的未来，这样也许会得到部分读者的认可，但另一方面却又担心“如果内容不吸引人怎么办”。写得太难或太简单都不合适，这让我感到很为难。以我的才学，要将这么重大的主题包装成很有趣味性的读本，似乎太勉为其难。幸好在当时月刊朝鲜出版社对我的初稿给予了肯定，才让我有了继续写作的力量。

在此我要感谢欣然赞同我的写作思路的洪善根代表，和一直以来关心和鼓励我的朴钟勉、金钟贤学长。

我要把这本书献给我的妻子和两个孩子。毫不抱怨晚归、不断鼓励我的妻子，是照亮我生命的亮光，也是我人生最大的慰藉。

2005 年盛夏

成和镛

目 录

第一部分 三星，2015 年之夏	(1)
2015 年的三星	(3)
投身于“I, Robot 计划”	(9)
三星，吞并索尼	(16)
半导体帝国	(21)
第二部分 李在镕，何许人也？——三星家族的经营 DNA	(28)
三星集团的下一任统帅	(29)
为什么是李在镕	(35)
李在镕的“帝王课程”	(43)
李在镕领导力的本质——三星家族的 DNA	(48)
向祖父和父亲学习	(53)
李健熙的魅力	(59)
隐藏在半导体中的三星家族的内情	(66)
遗留的“市场”检验	(73)
第三部分 三星的力量 李在镕的力量	(82)
三星强大的原因之一：人才和组织	(81)
三星强大的原因之二：滴水不漏	(87)
三星强大的原因之三：制造“大众的名牌”	(89)
三星强大的原因之四：融合经营	(93)
三星强大的原因之五：机构改革本部	(96)
向三星学习	(101)

三星打寒颤 日本患流感	(105)
20 个“世界第一”	(109)
“泛三星家族”的力量	(112)
带领三星前进的人	(121)
第四部分 三星的烦恼和局限	(133)
虽然梦想瓦伦贝格家族	(135)
无法创造市场	(139)
所有权和支配结构的局限遗留到李在镕时代	(144)
能否结束和政治的“同居生活”	(151)
同社会的“不和”	(154)
结 束 语	(165)

第一部分

三星，2015 年之夏

未来剪影

李在镕副会长全面接手经营事务，进入了继承经营权的最后一个阶段。三星各大公司的 CEO 都由更年轻的一代接任。以机器人产业为首的新事业，成长为三星的动力产业。半导体事业依然雄霸一方。金融及电子产业是集团的两大支柱，但在集团中的比重会日趋减少。三星和韩国国内其他企业的差距每年都在拉大，如今已到了无法比较的地步。

从几年前开始，三星就以果敢的兼并战略，将经营延伸到国外，成长为一个跨国集团。而三星的第一个“联姻”对象，就是创造日本家电神话的索尼。

这是未来 2015 年三星的一个剪影。当然，事实不一定如此。凭空想象三星 2015 年的未来当然是不负责任的。这样的图景，是我们以三星的过去和现在为基础，勾勒出“可能的景象”。我不认为试图预测三星的未来是件毫无意义的事。

2015 年的三星

“第一位大字，第二位 LG，第三位现代，第四位三星，第五位 SK。”

2005 年，在某财团的秘书室，诞生了一份“2005 年韩国财团排名预测”。这似乎是一份很用心的报告，但在今天，这份预测可谓“大错特错”。大字已经倒闭，现代和三星分化成几个集团，LG 也被分化出 GS 集团。经过诸多变迁，从资产来看，如今的顺序应该是，三星，现代汽车，LG，SK。

2005 年，没有人能预测到韩国会经历如此重大的金融危机，更不会有想到现代名誉会长郑柱英辞世后，郑梦宪会长也会选择轻生。进入 21

世纪后三星的急速成长，也是人们预料之外的。从过去的视角来看如今的现实，我们会发现其中隐藏着太多不可确定的因素。

所以，现在推测 2015 年的三星，很可能像 2005 年预想财团排名一样，演变为虚无的空想。但我还是要坚持这样做，是因为想离三星这个独占鳌头的企业更近一步，看清楚一些真相。

预测的大前提是“突发事件”的发生率为“零”。我们无法预知突发事件，就算不再有金融危机，也可能是美国攻击朝鲜，韩半岛陷入战争。如果想象得更荒唐一些，也可能像电影《世界末日》中那样，彗星和地球相撞。甚至可能某天李健熙会长或继承人李在镕遭遇不测——这样说对他们本人是怀有万分抱歉的，我们进行预测的前提是不发生这些极端的变故。如果不那样的话，我们就不是在推测，而是在“预言”了。

李在镕副会长，挥起“奥运销售”的旗帜

让我们把时间定格在“2015 年夏天”。李在镕常务已经升为副社长，全面管理企业经营。三星的 CEO 们都经过更替，形成新的阵容。

三星的副会长李在镕经历了各种诉讼案件（市民团体和法学家等提出的同继承、赠与相关的诉讼案件——笔者注），于 2007 年初升任专务。当时受到舆论界的广泛关注，但由于他对三星的卓越贡献，在 2009 年升任副会长、2010 年任会长时，也只是被竞相报道“继承体制事实上完结”，而并没有遇到任何实质性的障碍。

至 2012 年，李健熙会长年满七十，李在镕以“辅助统帅”或“代行统帅”的名义掌握大权。李健熙会长的身体状况良好，但随着李在镕副会长参与经营范围的不断扩大，李健熙会长的作用在逐渐被削弱。除了集团重大事件或涉及到新的事业领域，李健熙会长不会再向 CEO 们直接发号施令。有外宾来访，除了特殊身份或同会长有私交的人，都由李在镕副会长代为会见。

担任机构改革本部部长的金仁宙，2012 年同李在镕一起升迁，成为集

团的关键人物。年近七旬的三星电子会长李鹤寿虽然还在职，但也更多是以元老的身份，偶尔为晚辈们“指点迷津”。

三星 CEO 的平均年龄降到了四十岁后半。工程师出身的社长们锋芒毕露，用自己的热情和才干引导三星前进。

李健熙副会长目前重点关心两件事。2016 年的奥运会，及从 2014 年正式起动的“新树种”事业。三星已在过去的二十余年中亲历了奥运市场的能量。李健熙副会长在 2012 年奥运会时就帮助父亲开办了当地战略会议，在来年的奥运会中更将主导销售战略。寄托着三星的未来的机器人产业的杰作“Humanoid”，将通过奥运会被世人所熟知。这类被奥运会赛场广泛采用的机器人，能够在运动员比赛过程中给予保护，是高度人工智能和技术的结晶。李健熙会长期待着通过奥运会的契机，占领世界的家庭机器人市场。

之所以在上面的讲述中使用实名，是为了增加“2015 年三星”的真实感。关于三星未来的事业，我们将在后面详细讨论。

重要的是三星的支配结构。十年的时间已足够三星培养“统帅”的全面经营素质。如果没有太大的变数，比如三星电子不惨淡到难以维系的地步，三星电子的常务李在镕将顺利地继承经营事业。

李健熙会长在“接班人”时期的身份是“副会长”。因此李在镕常务到 2012 年才升任副会长的预测未免相对保守。但李健熙会长是年将届满七十，具有很大的象征意义。况且若不发生特殊状况，李健熙会长没有必要匆忙让李在镕常务升职。由此看来，这样的进程应该还是比较合理的。

市场更集中于三星

2015 年三星集团的销售额将达到 350 兆韩元，比 2005 年高出 2.6 倍。税前利润 50 兆韩元，在韩元坚挺的前提下，出口额将占整体的 60%，即 2500 亿美元（按 1 美元比 800 韩元计算——笔者注）。品牌价值超过 1000 亿美元。2015 年三星职员数将达到 32 万，十年间增长 60%。其中海外当

地雇佣人员将占总体半数以上，增长速度超过韩国国内。销售和利润增幅也将进一步扩大。

这些数字，都是以三星制定的2010年集团经营目标，以及最近几年三星的成长速度、出口规模、品牌价值趋势、雇佣战略等实际数据和资料得出的推断。虽然未免有些主观，但如果三星以目前的速度和趋势发展下去，出现上述结果也不是不可能的事。

准确的数字可能会出现偏差，350亿或是360亿都无妨。重要的是三星在以韩国其他企业不可抗衡的速度成长，三星在韩国经济中所占的比重，也很可能日益增大。

我向三位证券分析师、五位研究员、三位大学教授提出了相同的问题。在给他们充分的思考时间后，我一一登门拜访寻求答案。这些人都是研究三星方面的权威人士。而这十一位专家给了我同样的答案，那就是“未来更集中在三星手中”。以现在的状况发展下去，三星同韩国其他企业的差距会进一步拉大，而三星的经济贡献度当然也会只增不减。

第二总社在纽约还是上海？

2002年三星电子的国外大股东CAPITAL集团，曾要求三星将总社移到美国。理由很简单：“韩国国内限制很多，物流费较高，如果将总社搬到美国，费用会明显降低，三星的股价也会翻倍。”这个主张也被引用到了三星内部的报告中。国外配额较高的情况下，三星内部配额受到了种种限制（金融公司表决权限制等——笔者注）。在这样的气氛下，国外大股东的要求也带有了明显的命令口吻。李鹤寿副会长（机构改革本部长）在记者招待会中对此予以了简单回应：“三星的国外股东曾提及，如果将三星电子总社移到国外，股价就会大幅上涨。但三星内部并未曾对此进行过任何讨论。”

当时国外大股东要求总社搬迁的事件就这样自然平息了。但往后的十年，“李在镕副会长”领导的三星集团又将面临何种局面，答案似乎并不

简单。

三星已经成长为全球化的企业。所谓全球化，不仅是指它具有世界性，同时暗示着，它的产品生产和销售在相当程度上要依赖“世界市场”。

作为最主力的三星电子，在海外已拥有生产法人（工厂）26个，销售法人35个，研究所11个，物流基地2个，分社18个。要把三星这个企业牢牢地绑在在“韩国”这片土地上，的确是不太可能的事。

但仔细观察就会发现，三星的核心生产线仍然在韩国境内。竞争最激烈的半导体事业就如此。三星担心，若将这个尖端的生产线移到国外，或在海外建立新产品生产线，都会不可避免地出现技术外泄的情况。所以三星仍旧将新的半导体工厂设在京畿道。这也和半导体产品体积较小、物流费相对低廉不无关系。价值数百亿美元的产品也可以通过航空运送。这跟体积庞大的家电产品在海外设立工厂是完全不同的概念。

但这样的核心生产线还能在韩国境内坚持多久？专家们预测，虽然半导体目前获得如此高的收益，但这样的日子也不会持续太久了。因为劳务费用会增加，土地在减少。2015年之后，三星的半导体生产线会逐渐转移到已形成规模的苏州和杭州等临近区域（即 Cluster：相同业种企业或相关研究机构聚集于一定区域的现象——笔者注）。如果韩国半岛的政治外交进展顺利，也可能转移到朝鲜境内的开城工业区或另辟经济特区。因为随着竞争日渐激烈，三星也不得不考虑经济规则和效益。

即便如此，三星电子总社或集团核心机构整体迁移的可能性并不大。因为这关系到企业的国籍问题。企业属于哪个国家，应该向哪个国家纳税，都将是被涉及的问题。就算这样能提高效益，能如国外大股东所言股价翻倍，从表面上来看，这都是三星和韩国诀别的极端情况。这在今后的几年是绝不可能出现的。

对于这个问题，三星比韩国国内其他任何大企业都显得更加保守和慎重。“通过发展事业为国家做贡献”，三星的这种“事业报国”思想表现

得意外地顽固。他们彻底地以国境作为底线。令人感到讽刺的是，大众们谴责的三星的“专治经营”，从这个层面来看，却又似乎很符合大众的情绪。

简单地说，如果 2015 年后三星的半导体生产线整体移到海外，这会带动当地劳动力的就业。不过三星只要还坚持“专治经营”，就不会采取“主要分公司的整体迁移，或集团的根本机构完全脱离韩国本土”的措施。而在“世界性经营”理念的倡导下，三星在经济中心地区建立第二、第三总社的可能性极大。因为仅有首尔太平路上的三星总社，已经远远不能满足需求。李在镕副会长在不久的将来，会穿梭于首尔、纽约、上海等地的三星总社。

2004 年《纽约时报》曾报道说，收购了美国 IBM 的中国联想集团，将会把总社从北京迁到美国纽约。虽然此后的结果不得而知，但联想能提出这样的设想已经令世人震惊。与之相比，韩国的三星未免有固执己见之嫌。或者我们能否认为，绝不容许这样的结果出现的韩国“本土气节”，其实是值得赞许和鼓励的呢？

小贴士

2015 年三星电子最高经营集团的平均资质？

截至 2005 年 5 月，三星电子的领导层，包括尹钟龙、李润雨副会长在内的十一名成员，平均年龄 55.5 岁。其中七人是毕业于理工大学的工程师，其余四人的专业则是经营学和贸易学。十一人中有两人是从美国大学获得博士学位后进入三星的 CEO，其余九名则都是在三星集团成长起来的领袖。

三星电子最高经营者的阵容，在 2015 年又将有何改变？首先，这个集团的平均年龄会降到四十岁后半。CEO 年轻化将在今后相当一段时间内

持续下去。现在副会长、专务、常务们的平均年龄要低于社长，但在2015年他们的年龄将会很接近。CEO一级的人员不会再论资排辈，而要依靠功能和专业性建立指挥体系。工程师出身的人员构成应该同现在类似，而海归派比重将可能提高，像半导体总社长黄昌奎那样明星CEO将会增多。

在这样的前提下，2015年三星电子最高经营集团的平均资质应该是，“国外名牌大学出身，获得电子工学博士学位，处于四十岁后半的工程师型CEO”。

到那时，三星可能会出现像李健熙会长时常强调的“能养活十万人的天才”CEO。就像微软的比尔盖茨那样，凭一个人的力量就能改写整个产业历史的天才。而到目前为止，三星还没有出现过这样的人物。

投身于“I, Robot 计划”

李健熙会长曾说过：“只要想到2015年后三星要靠什么养活自己，我就难以入睡。”心存远虑的李健熙会长自己也很难判定，“在如此日新月异的社会，2015年后我们应该做什么具体的事业”。

所以李健熙会长找到的对策是“人才”。人才是三星过往经营的核心。这里所指的“人才”是“能在未来养活三星的核心人才”。现在创建2015年后能养活三星、乃至养活整个韩国的具体事业，似乎不太可能。但至少这些人才是能对变化做出最快反应、比竞争对手更快找到新兴事业的人。他们也是改变三星、改变韩国、改变世界的人。这就是三星未来的战略。李健熙会长指出：“只要有核心人才，三星就不惧怕任何改变。”

但不管怎样，“人才”只是一个“退而求其次”的选择，也可以说是个“缓冲”。虽然我们惧怕未来的不确定性，但却找不到切实的解决办法。那么为了减少冲击、尽可能地降低危险性，我们需要“核心人才”。既然没有最佳方案，也就没有在此之上的未来战略，这是李健熙会长的判断。

这其中会产生很多话题，其中有一个计划，有专家认为它极有实现可能，而也有专家认为它实现的可能几乎为零。那就是“机器人”计划。

2004年7月，全球范围内上映了一场十分有趣的电影“I, Robot”。这是由威尔史密斯主演的一部未来电影，时间背景是2035年。

家庭使用机器人已可能成为现实。但仿生机器人要能像人一样自然行动、处理家务，不知是否还要经历三十年的时间。唯一可以确定的，是信息技术 IT 革命，已经在这数十年间让人类的很多想象变成了现实。所以，一切都只是时间问题，所有 IT 专家和未来学者都深信这一点。

现在，不仅是经济富裕的家庭，年轻夫妇也对这种机器人吸尘器显出极大的热情。只要按下开关，它就会自动转到房间的各个角落，清扫地上

的灰尘和污物。人们可以在它工作时去做别的事，这是最吸引人的地方。但由于价格低廉，它的功能也很有限。当碰到障碍后它只会朝相反的方向移动。

三星和 LG 等国内家电厂商已经研制出更智能的吸尘器，但还未投入批量生产。家电通常是首先培育国内市场，然后进军海外。在国内还没有完全确立需求的情况下，大企业都在等待更合适的时机。

机器人吸尘器作为最基本的机器人型家电，在不久的将来很可能实现普及。数字化家电向“机器人家电”进化的速度，也会在将来的某一瞬间加速。

三星电子，在机器人事业中决一死战

包括韩国在内的很多国家，都在展开相关的实验。日本的很多饭店正在使用饮料自动传输带，这就是机器人的一种。在伦敦的某个酒吧，机器人会接受客人点单。家用机器人看护也在试用阶段，为高龄化社会做准备。本田在发明了能上下楼梯和开关电灯的 ASIMO 机器人后，在实施不断的升级。而早在很多年前，索尼就发明了有名的机器狗 AIBO，它能表现幸福、不满、愤怒、爱、悲伤、惊讶六种表情，赢得空前的人气。

最近美军成为使用机器人最多的机构。美国议会曾提出至 2015 年，整体陆地运送手段的三分之一要实现无人操纵或自动化。韩国也开始在实战中运用机器人哨兵。如今的世界已同机器人紧密联系。卡内基梅隆大学研究教授汉斯·莫拉维（Hans Moravec）主张，机器人正在以比自然进化快千万倍的速度进化。他预言到 2030 年，机器人会变得同猴子一样伶俐。

让我们再看看未来的三星。从机器人技术方面来看，三星还落后于美国和日本等先进国家。至于差距有多大，还很难明确判定。按三星内部计算机研究人员的说法：“大概存在一年左右的时间”。而外界则认为这个差距可能更大一些。事实上现今社会相差一年，那就是很大的差距。但机器人的核心技术，同机器人产品的竞争力并不一致。三星同时具有制造机器