

SAMSUNG

三星电子

SAMSUNG RISING

三星攻略

三星电子为何如此强大

作者：金正熙（《韩国经济新闻》首席记者）

译者：佟晓莉

三星创造企业神话

从负债170亿美元

到成为

全球最大的内存芯片

纯平显示器和彩色电视制造商

以及第三大手机制造商

三星电子只用了五年的时间

 二十一世纪出版社
21st Century Publishing House

 中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

SAMSUNG RISING

三星攻略

三星电子为何如此强大

作者：金正熙（《韩国经济新闻》首席记者）
译者：佟晓莉

 二十一世纪出版社
21st Century Publishing House

 中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

版权登记号:14-2002-486

图书在版编目(CIP)数据

三星攻略 / (韩)金正熙著, 佟晓莉译. —南昌: 二十一世纪出版社, 2003.1

ISBN 7-5391-2222-6

I. 三… II. ①金…②佟… III. 电子工业 - 工业企业管理的经验 - 韩国

IV. F431.266.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101010 号

三星攻略 / (韩国)金正熙著; 佟晓莉译

责任编辑	魏钢强
出版	二十一世纪出版社 中国青年出版社
发行	二十一世纪出版社
经销	各地新华书店
印刷	中国电影出版社印刷厂
版次	2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷
开本	787 × 1092 1/16
印张	14
字数	160千
印数	1-10000册
书号	ISBN 7-5391-2222-6/F·1
定价	26.00元

目 录

第一部 跻身世界电子巨头之列

1. 敢与索尼争锋 /3
2. 韩国股票市场的“晴雨表” /12
3. 半导体缔造三星神话 /17
4. “三星出身的人最知道如何做事” /24
5. 2010年跻身全球前三强 /30

第二部 三星电子为何如此强大

1. 会长李健熙的凝聚力 /39
2. 在变化中求发展——走近 CEO /52
3. 战前指挥——走近结构调整本部 /59
4. 大刀阔斧的结构调整 /66
5. 系统化的人才管理 /72
6. 赏罚分明的评价体系 /77
7. 体系化的经营监察机制 /82
8. 多样化的“黄金”产业结构 /88
9. 品牌形象管理 /94
10. 高投入的研发与设计 /101
11. 各分公司相互协作的体系 /108

目 录

- 12. 周密的信息管理 /114
- 13. 坚决彻底的库存管理 /119
- 14. 相辅相成的劳资关系 /126
- 15. 无派别主义 /132
- 16. 全球化经营 /138
- 17. 战略化合作 /144
- 18. 没有枪声的战斗——广告大战 /150
- 19. 亟待解决的课题 /155

第三部 领导者眼中的现在与未来

- 1. 三星电子首席执行官兼会长李健熙 /165
- 2. 三星电子首席执行官兼副会长尹钟龙 /174
- 3. 设备解决方案网络事业部 CEO 兼社长李润雨 /184
- 4. 数字多媒体网络事业部 CEO 兼社长陈大济 /189
- 5. 数字家电网络事业部 CEO 兼社长韩龙外 /196
- 6. 信息通讯网络事业部 CEO 兼社长李基泰 /200

附录 1: 三星电子大事纪 /207

附录 2: 本书出现的主要产品简介 /216

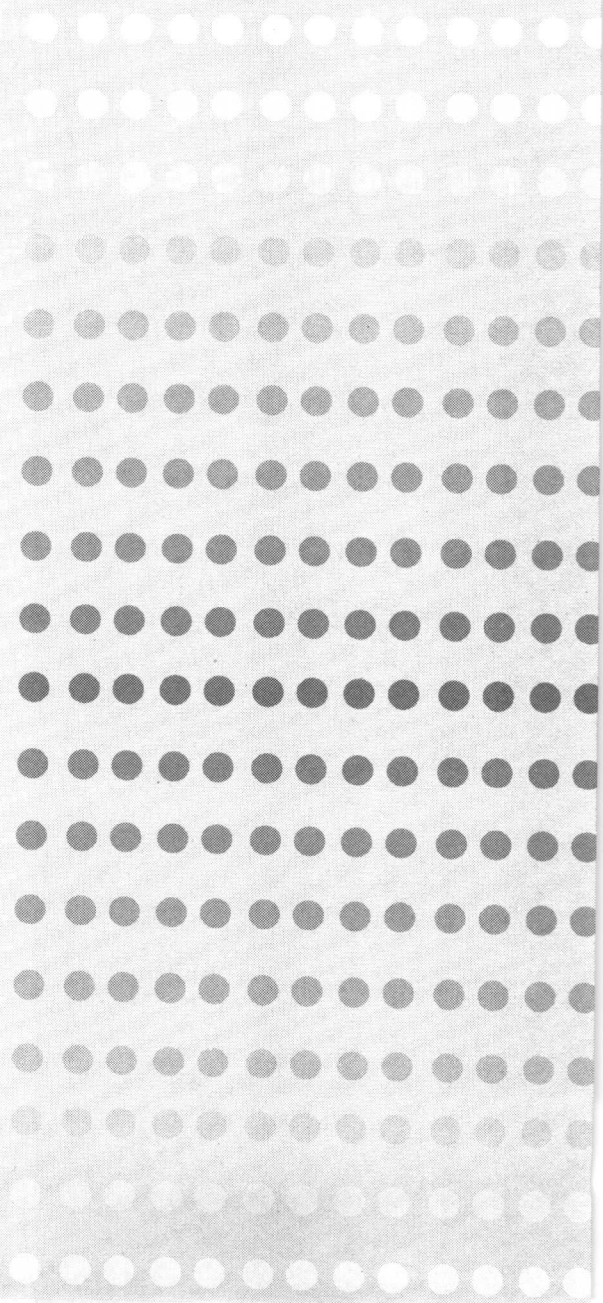
附录 3: 三星电子在华发展历程简介 /217

附录 4: 韩元兑美元汇率(1997——2002) /219

SAMSUNG

第一部

跻身世界电子 巨头之列



1. 敢与索尼争锋

2002年5月初,日本索尼电子韩国地区负责人李明雨召开记者招待会,公开呼吁:“由于两家公司的经营领域不同,请不要总是将三星拿来与索尼进行比较。”此前,曾有媒体对两家公司2001年度财务报表进行了比较,结果显示:三星电子的净利润上升为2.9兆韩元(本书“兆”统指“万亿”,约合22.6亿美元),而索尼仅为153亿日元(约1530亿韩元)。该消息一经报道,李明雨立即做出反应,要求记者们进行报道时要谨言慎行。

过去,索尼可是业界响当当的“老大级”人物,而三星充其量不过是个“小跟班”的配角儿,那么现在呢?索尼电子会长出井伸之也曾承认:“看来三星确实是在向索尼看齐”,不过,“不论产品开发还是设计,三星都还需要向索尼学习”。与此说法不同的是,2002年6月14日的英国权威媒体《金融时报》报道说:“有迹象表明,韩国三星正在积蓄力量,以期成为赶超日本索尼的大型跨国公司。”

3月11日出版的美国《商业周刊》杂志在一篇题为《索尼的反击》的封面文章中写道,“在日本东京索尼总部八层安藤国威社长的办公室里,只要提到‘三星电子’四个字,安藤国威的脸色就变了”。

近几年,韩国三星电子作为全球电子领域的一匹黑马,逐渐为业界所瞩目。在早期的高端产品市场上,三星电子仅仅被看成是一家销售廉价产品的发展中国家的普通企业之一。而如今,以索尼、英特尔、微

软等为首的跨国公司都在积极寻求与三星之间的合作。这证明，三星电子已经成长为国际电子市场上的又一巨头。

为密切关注三星的动态，越来越多的外国公司纷纷在韩国汉城设立办事处，通过提高办事处负责人职位级别、强化队伍组织等方式来促进办事处的发展。而那些从前忽视三星的国外公司负责人，也开始排队等待与三星的上层领导人见面。

20世纪60年代末，日本三洋电机首次向三星传授电子技术。如今，该公司井植敏会长为破解三星发展如此迅猛的秘密，于2002年5月初亲自拜访了三星电子李健熙会长。

一年一度在美国拉斯维加斯举行的“国际消费类电子产品展示会”(Consumer Electronics Show)是全球规模最大的家电产品展示会。在开幕式上，三星电子数字多媒体网络事业部负责人陈大济为大会做了开幕主题演讲，这是亚洲人首次在该大会崭露头角。陈大济在发言中向大家描述了“数字世界”的“数字化自由”：在未来的数字时代，家用电器将越来越多地与数字高科技融为一体。数字化集中的最终形态，是将所有的网络设备都无缝隙地、完美地结合起来。他还指出，数字化自由可以将消费者从时间与空间的束缚中解脱出来。这也是目前消费类电子产业所面临的最新挑战和机会。

由世界权威组织——半导体学会——在旧金山组织举行的国际固体电路会议(International Solid - State Circuits Conference: ISSCC)上，三星电子存储器事业部负责人黄昌圭应邀为大会做主题演讲。

《时代》、《华尔街日报》、《金融时报》、《日本经济》、《财富》、《幸福》、《法国财经日报》等多家权威媒体就“三星电子为何如此强大”一题，先后发表文章，探讨韩国三星电子的成功之路。

三星电子在 2001 年大放异彩,在全球 IT 行业萧条、甚至一流公司纷纷亏损的情况下,三星电子仍“一枝独秀”,成绩斐然。据统计,2000 财政年度三星电子盈利 6 兆韩元(约合 53 亿美元),而 2001 财政年度则实现盈利 2.9 兆韩元。

2000 年三星电子盈利 6 兆韩元时,人们还不以为然:“三星电子之所以取得如此良好的业绩,只不过归功于状况良好的电子市场而已。”面对这样的外界评价,三星电子设备解决方案网络事业部(即“半导体事业部”的最新称谓)负责人李润雨并未过多解释,仅仅表示:能接受“先进企业的成功也存在偶然性”这样的观点。然而,在家电、半导体、移动电话等行业大萧条的 2001 年,三星仍一如既往地取得了大幅盈利,这就使得人们不得不对三星刮目相看。这时,外界的评价也终于变得不同起来。

2001 年,尽管由于半导体 DRAM(动态随机存取存储器, Dynamic Random Access Memory)价格大幅下跌导致该领域利润空间大大缩小,但移动电话等信息通讯部门却取得了高额利润:盈利达到 1.3741 兆!移动电话由此一跃成为公司新的经济增长点,成为继 DRAM 之后,盈利超过 1 兆的第二大类产品。同年,半导体部门盈利 6983 亿元,数字多媒体部、生活家电部,分别盈利 2928 亿、1829 亿韩元。

2001 年 DRAM 价格的大幅下跌,给半导体行业带来的冲击是巨大的。知名企业如美国 MICRON 公司与德国 INFINEON 公司该年度分别亏损 19 亿美元;韩国 HYNIX 半导体公司亦不能幸免,它不仅发行了一次性海外股票存托凭证(DR, Depository Receipt)并接受了财团贷款,甚至与 MICRON 公司协商变卖事宜。

2000 年中期,128 兆 DRAM 的现货交易价格为每个 18 美元,但

由于市场前景暗淡,至2001年11月末,价格已跌至不到1美元。在这种情况下,日本东芝电子将其在美国的DRAM生产工厂转让给MICRON公司,其他生产DRAM的日本厂家也纷纷放弃了该产品。

非存储器半导体价格虽不像DRAM价格下滑得这样厉害,但就经营状况而言,都一样举步维艰。就连处于半导体行业霸主地位的英特尔公司(专门生产电脑中央处理器的跨国公司)盈利状况也不尽如人意——只取得了与三星电子相近的20亿美元的盈利,而这个数字与该公司以往的利润额相比,只不过是“九牛一毛”而已。

市场不景气,给日本综合类电子企业带来的冲击尤为巨大。日立公司、松下电子公司分别亏损4800亿和4300亿日元,而东芝、NEC、富士通等公司的亏损也在2000亿至3000亿之间。从这些数字看,日本索尼公司亏损了153个亿,还算体面一点的了。

移动电话行业的各家企业日子也不好过,只有业界“老大”诺基亚与三星实现了盈利,而爱立信等其他几家知名企业的业绩却令人汗颜。在这亏损的几家公司里,特别要提到的是摩托罗拉公司,因为该年度它的亏损额甚至打破了1971年6.97亿美元的最高亏损记录。

在IT行业如此萧条的情况下,三星电子取得的出色业绩使得国外同行开始对其刮目相看。加上1999年3.17兆韩元的盈利,三星电子3年的净利润高达12兆(约合110亿美元)!2001年,超过三星电子盈利额的公司屈指可数:美国通用电气公司(GE)、美国国际商用机器公司(IBM)、芬兰诺基亚(NOKIA),它们的利润额分别为194亿美元、114亿美元、33亿美元。截止至2002年第一季度,三星公司的净利润已高达1.9兆!DRAM价格在2001年末才开始稍有回升,而该利润额竟与三星电子有史以来同期最高记录接近。

日本主要电子公司 2001 年业绩 (单位: 亿 日元)

公司名称	销售额		同期盈亏	
	2000	2001	2000	2001
日立制造所	8 兆 4169	7 兆 9937	1043	- 4838
索尼	7 兆 3148	7 兆 5763	167	- 153
松下电子	7 兆 6815	6 兆 8766	415	- 4310
东芝	5 兆 9513	5 兆 3940	961	- 2540
NEC	5 兆 4097	5 兆 1010	566	- 3120
富士道	5 兆 4844	5 兆 69	85	- 3825
三菱	4 兆 1294	3 兆 6489	1247	- 779
三洋电机	2 兆 1573	2 兆 247	422	17
夏普	2 兆 128	1 兆 8037	385	113

不幸的是,微软、INFINEON、摩托罗拉等大型跨国公司无一例外地在 2002 年第一季度亏损,号称移动电话业“霸主”的诺基亚公司虽然盈利,其盈利额也不尽如意——约为 8.63 亿欧元,仅为三星电子利润额的一半。与三星电子预计在 2002 年突破公司最高记录 6 兆元净利润的目标相比,诺基亚的利润前景显然不甚乐观。

1997 年,经历严酷的金融危机后,三星电子负债 17 兆韩元。此后几年间,公司一直为摆脱困境而不懈努力,历经种种至今,公司早已从困境中走出并开拓出一片新天地。如今,对剩余资金如何支配使用,成为公司面临的一个新问题。

2001 年末,公司保留资金为 2.8 兆韩元,截至 2002 年第一季度,该资金增加至 4.1 兆,并呈持续增加的趋势。如果将包括成立海外法人公司在内的 3.75 兆总借款还清,仍有剩余,这标志着公司已经正式进入无债经营。

三星电子已经决定在 2002 年买入 1 兆元本公司股票,目前该决

策正处于具体实施阶段。三星电子投资广告组常务朱尤湜透露，“产生如此巨额利润还是头一次，三星正在研究下一步的具体打算”。

公司产品得到认可后，三星电子开始将眼光投向品牌市场，为此，它制定了高端品牌路线并重拳出击品牌市场，打造品牌声势，使品牌价值越来越大。根据世界级品牌调查机构英国国际品牌（INTERBRAND）公司的调查结果，三星电子品牌价值 1999 年为 31 亿美元，2000 年为 52 亿美元，2001 年则升为 64 亿美元，居世界第 42 位，2002 年为 83 亿，居 34 位。

这一结果一经公布便有评论指出，所有亚洲企业中，三星的品牌价值仅次于索尼。曾经站在三星前面的菲利普、松下等知名品牌已被三星抛到了后面。

三星各产业的根基越扎越牢，除存储器（DRAM 等产品）、显示器、TFT-LCD（薄膜液晶显示器）等产品一直蝉联世界冠军外，移动电话也登上了世界季军的宝座，从 1994 年首次将该产品出口美国至今，前后不过花了短短七年的时间。

有评论说，“三星以其 DRAM 稳固的地位为依托，将产业范围扩展至 LCD、信息通讯等领域，并逐步形成各产业相互促进、齐头并进的局面”。

就 DRAM 而言，截止到 2001 年的 9 年时间里，三星一直蝉联世界冠军，其市场份额从 2000 年的 20.9% 大幅上升为 2001 年的 27%，而排名第二的 MICRON 公司的市场份额仅有微弱变化，从 18.7% 上升为 19%，三星可谓以绝对优势胜出。就产品而言，三星 DRAM 和 DDR DRAM 等高速存储器、高附加值产品在市场上则占更大比重。

在移动电话领域，诺基亚是三星的“死对头”，但就 DRAM 来说，诺

基亚还是三星的客户之一。此外，三星还为索尼提供游戏机 Displaystation2使用的 Rambus DRAM。2002年，DRAM市场的主打产品已经开始从128兆向256兆过渡，而该行业许多公司的准备工作尚未就绪。三星的不断进取，让这些公司喘不过气来。

三星 DRAM 产品以其卓越性能及富有竞争力的价格，遥遥领先于其他竞争对手。早在1992年，三星就领先日本一步，率先在世界上开发出64兆DRAM，开始迈入业界典范者行列。接着，在2001年2月4日，又开发出4G DRAM，前后仅仅10年，三星电子却先后推出四代产品。

在缩小线宽方面，三星与英特尔展开了激烈的竞争。三星于2002年5月28日公开发布消息：“本公司在非存储器半导体领域中，已经成功开发出线宽90纳米工艺技术”。与目前常用的0.13 μm 工艺技术相比，该技术使电路片面积减少了50%，速度提高了30%，大大提高了价格的市场竞争力。毫无疑问，三星的纳米技术比目前的微米技术更胜一筹。此前，只有英特尔与台湾TSMC公司（Taiwan Semiconductor Manufacturing Company，台湾积体电路制造股份有限公司，简称台积电，全球最大的专业晶圆制造服务公司）曾就该技术公开发表过研究成果。

其实，2002年初，三星就已开发出该技术，但却被英特尔抢先一步对外公开。6月初，三星对外宣布已成功开发出70纳米工艺的核心技术“high-k dielectric film工艺”（高介电常数电解质薄膜工艺），与号称半导体业界“霸主”的英特尔公司展开了激烈的“霸主地位之争”。

尹钟龙副会长曾说过，“在半导体产品开发与工艺开发的进度上，三星一直遵循着一个策略：比日本同行要快3~6个月，比国内同行要

快半年。三星就这样奋斗了三四年，到2001年为止，三星已经把和日本同行的时间差距拉长为一年，现在日本很多公司都已经放弃了同三星竞争”。

移动电话是三星新的主打产品，三星以排名第一的CDMA手机为依托，登上了世界第三的宝座。根据美国市场调查机构DATAQUEST发布的调查报告，2002年第一季度，三星在全球共售出930万部手机，占全球市场份额的39.6%。排名二、三的分别是诺基亚(34.75%)和摩托罗拉(15.5%)。在其它公司销售前景不甚乐观的情况下，三星的销售额仍有望继续提高。以2001年和2002年第一季度的出库量为依据，从与排名前五位公司比较的结果来看，诺基亚每年新出库量减少6.2%，而三星则增加46.2%。

同时，三星重拳出击品牌市场，打造品牌声势，成功地将“三星”定位为高端产品，从营业利润上看，三星电子的利润达到了27%，而诺基亚则为21%。

在移动通讯领域，三星电子一直遥遥领先。第三代手机可以收发动态图像，同时，在采用彩屏、40和弦音乐等技术的产品研制上，三星也走在业界前列。三星推出的1300智能移动电话融合了PDA和移动电话功能，在美国颇受消费者青睐。最重要的是，数字技术的“无所不能”给了三星电子一个很好的发展空间。全球市场有着一个很大的、有实力和有兴趣接受数字技术产品的中产阶级群体，他们将成就三星电子引领潮流的先锋形象。比如，三星电子在手机的工业设计、功能配置方面煞费苦心，第一个珍珠白的手机、第一个挂在脖子上的手机、第一个增加人体生理节律的手机，都出自三星电子。因此，一部分人认为，三星有望赶超诺基亚。在2002年3月25日出版的《商业周刊》的一篇封

面报道中,MACIN 咨询公司的一位顾问谈到,“诺基亚创新性不足,我对三星能不断开发出新款手机寄予厚望”。

从全球 TFT-LCD 市场来看,三星以其产品优美的外观及卓越的性能排名第一,根据市场调查机构 DISPLAY SEARCH 的调查结果,2001 年三星电子生产出库的大型 TFT-LCD 为 913.7 万台,市场份额占 20.2%,位居世界首位;而韩国同行 LG 公司生产的 LG PHILIPS LCD 数量为 774.9 万台,市场份额占 17.1%,排名第二,两者相加为 1843.2 万台,在全球市场上共占 40.7% 的份额,将占 36.6% 份额的日本甩在了后面。三星电子第五代 LCD 生产线,每块玻璃基板(glass substrate)能生产 15 台 15 英寸的 LCD。2002 年 9 月,三星继 LG PHILIPS LCD 之后,成为批量生产 LCD 的第二家大公司。

就技术而言,三星于 2001 年突破技术极限,率先开发出同行们均认为无法突破的 40 英寸的 LCD,并投入批量生产,同时开始挑战 60 英寸的 LCD。

在彩色显示器领域,自 1988 年之后的 14 年间,三星一直在业界独占鳌头。与菲利普、NEC 等公司的产品相比,三星确保了其产品卓越的性能与极具市场竞争力的价格。此外,三星还成功推出了世界上首款 DVD COMBO 产品,它集合了 DVD 影碟机和视频录音的功能,自 2002 年开始,DVD COMBO 在全球范围内掀起了一股飓风般的热潮。

由于 DVD 的出现,被归为模拟产品的 VCR(Video Cassette Recorder,录像机)市场空间将会急速变小,但三星电子最大限度地发挥了生产率优势,在坚守住第一位市场份额的同时,不断扩大其利润额。就洗衣机和真空吸尘器等家电产品而言,年平均增长 2-3%,保持着稳定的利润。从家电产品的营业利润率来看,2001 年为 5.9%,

2002年第一季度上升为11.9%，为全球同类公司的两三倍之高。

2. 韩国股票市场的“晴雨表”

提到韩国股票市场，不能不提及三星电子，甚至有人这样说，“观三星电子涨跌，便知大盘走势”，足见三星电子所占比重之大。

三星电子的市价总额在韩国所有上市公司中排名第一，占全部上市公司市价总额的17%，排名第二的SK TELECOM所占比重还不及三星一半，排名第三的国民银行牌价总额也不过是三星电子的三分之一。

由此看来，也难怪股票市场指数要随着三星股价浮动而变化了。2002年5月14日和15日，三星电子股票价格分别上涨6.7%和5.0%，结果综合股票指数分别上涨了15点（1.88%）和25点（3.02%）。5月10日，三星股价下跌7.7%，当日综合指数则下降20点（2.47%）。从这不难看出，三星电子既是股票市场的“晴雨表”，也可以说是市场本身。

事实上，与国内个人投资相比，三星股票主要通过国外个人或机构实现交易。外国人投资韩国股票市场时，首要之选即是三星电子。同样，任何一家机构投资股票时，都不会愚蠢到对三星电子置之不理。

据证券交易所统计，2002年1月，外国人日平均交易额为8.315兆，其中三星电子为2.670兆元，占外国人整体交易额的26.3%，该数字呈不断上升态势，2月份为26.6%，5月份为30.8%。