

HZ BOOKS
华章经管

WILEY

三星遇到索尼

如何超越 vs 如何反超越

我们跟随，然后超越
你们领先，然后受困

SONY vs SAMSUNG

The Inside Story of the Electronics
Giants' Battle for Global Supremacy

[韩] 张世真 (Sea-Jin Chang) 著
王茹 译



机械工业出版社
China Machine Press

三星遇到索尼

如何超越 vs 如何反超越

[韩] 张世真 (Sea-Jin Chang) 著
王茹 译



机械工业出版社
China Machine Press

Sea-Jin Chang. Sony vs. Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants' Battle for Global Supremacy

Copyright©2008 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright©2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有John Wiley & Sons公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-3669

图书在版编目（CIP）数据

当索尼遇到三星：如何超越VS如何反超越 /（韩）张世真著；王茹译. —北京：机械工业出版社，2009.6

ISBN 978-7-111-27175-8

I. 当… II. ①张… ②王… III. 电子工业—工业企业管理—对比研究—日本、韩国 IV. F431.366 F431.266.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第072406号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘 斌 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年6月第1版第1次印刷

170mm × 242mm • 12.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-27175-8

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

前言

本书的出炉源于我个人的好奇心，我希望能了解曾经独霸电子行业几十年的索尼业绩为何会下滑得如此迅速，与此同时，名不见经传的原始设备制造商（OEM）三星电子在这几年却能脱颖而出。我必须承认，由于革新化产品和全球管理优势，我成为索尼的追随者之一。盛田昭夫的《日本制造》（*Made in Japan*）一书引起了我的极大兴趣，他的国际化思维方式以及商人特有的敏锐给我留下了深刻印象。鉴于此，1994~1995年期间，我做了一项调查，研究索尼美国分公司运营的发展状况。我有幸结识了很多索尼出类拔萃的经理人和工程师，其中包括安藤国威，他后来成为索尼美国分部的总裁。

索尼是包括三星电子在内的很多韩国公司推崇的典范，因为项目合作的缘故，我和三星一直保持着紧密的联系。那个时候，两家公司进行直接比较是不合时宜的。但是，10年后，这两家公司的情况发生了戏剧性的变化。索尼的业绩开始呈现低迷状态，公司董事长出井伸之和总裁安藤国威不得不在2005年辞职。与此同时，首席执行官尹钟龙却把三星电子打造成为全球电子行业最具盈利能力的公司之一，此举博得了一片掌声。有一种力量促使我要寻求答案，是什么导致了这两家公司的运气大逆转。

索尼和三星在面对电子行业快速数字化的时刻采取了

不同的战略。索尼使用网络这种载体尝试打造硬件和内容的联合优势。另外一方面，三星电子专注于零件业务，努力成为顶尖制造商，确保在最终产品领域的竞争优势。随着研究的深入我更加确信，索尼和三星电子采取的不同战略不会导致业务表现的差别，公司业绩差异的主要原因应该在于组织流程和公司高管的领导力。当索尼高层领导力遭到质疑的时候，独立的业务部门开始各自为政。高级管理层的内部斗争进一步加剧了索尼的停滞状态。而三星则采取了快速反应的市场策略，再加上与军队化的组织结构的完美配合，取得了辉煌的业绩。我进一步研究了三星在取得令人惊叹的成绩的同时所面临的挑战，也评估了索尼在经历痛苦挣扎的同时还依然拥有的潜力。

李润雨先生效力三星电子达20年之久，经验丰富，最近成为索尼韩国公司总裁兼董事长。过去十几年里，没有李润雨先生的协助，我对索尼和三星电子的研究不会取得什么成果。鉴于在两家公司所拥有的便利条件，李先生不但和我分享了他个人的观点，还介绍我结识两家公司的高管和经理人，进行了深入采访。我非常幸运，专访了两家公司的高级管理人员（包括已退休离任的），如果没有李先生的介绍，这些都不可能实现。另外，我还采访了证券分析家和电子行业其他公司的高管，获得了更多观点和外部意见。谨借此机会感谢李先生对本书所做出的贡献和协助。

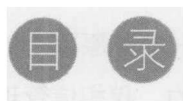
我也对其他个人和团体深表谢意。我希望感谢高丽大学提供的特别研究基金，承担了我屡次前往日本的费用。和一桥大学同事的相关讨论也使我获益良多，我在那里度过了2007年的夏季，准备了本书的初稿。John Lafkas, Kyung-hwan Yun, Sejung Seo, Sang-hee Lee, Young-jae Koh和Jung-wook Shim 为本书的编辑和研究提供了很多帮助。我还想感谢约翰·威利出版社负责本书的编辑尼克·沃尔沃克先生和他的同事们，包括乔尔·菲奥娜和佩克，还有定稿编辑杰伊，他工作出色，促成了本书的完成。最后，但依然很重要的是我要感谢索尼和三星电子两家公司的高管和

经理人，感谢他们抽出宝贵的时间和我见面。我无法在这里一一提及他们的名字，一部分原因是他们人数众多，还有一部分原因是他们当中的大多数都不希望被提及。我相信管理是可以学习的。我相信管理人员能从其他公司学到经验，这样他们可以避免发生同样的错误，做出更合适的决定。这两家公司接受采访的高管和经理人非常乐意分享他们各自的观点，谨将此书献给他们。

张世真

费城 2008年2月

SONY vs. SAMSUNG



前 言

第1章 索尼和三星：肖像图 / 1

索尼的陨落和三星的崛起 / 1

不同的历史 / 10

不同的业绩 / 17

第一部分 战略分析

第2章 模拟世界的王子与乞丐 / 26

模拟世界的王者索尼 / 27

后来者三星 / 34

第3章 数码梦想弄潮儿和数字寿司店 / 43

数字革命 / 44

数码梦想弄潮儿 / 49

数字寿司店 / 58

第4章 新街边男孩 / 69

索尼市场战略：专注新产品 / 71

后来者的市场战略 / 76

提升议价能力 / 85

第5章 全球化崇拜 / 91

索尼全球化战略 / 92

三星全球化战略 / 99

外部全球化引发的问题 / 103

第二部分 组织流程和领导力 / 107

第6章 相同垂直管理，迥异结果 / 108

索尼的公司结构 / 109

索尼组织结构问题 / 117

三星电子的公司文化组织结构 / 131

三星的问题 / 138

第7章 从创建者到职业经理人——管理模式的转换 / 141

索尼管理架构 / 142

索尼管理架构问题 / 146

三星强有力的所有制架构 / 155

三星管理架构问题 / 157

第8章 未来展望 / 168

表面危机和内部危机 / 169

索尼和三星的功课 / 173

注释 / 180

索尼和三星：肖像图

数字技术为那些在模拟世界没有取得主要市场份额的生产商提供了绝佳机会。如果它们正确地调整战略，就可能迅速蹿红，确定地位，成为行业领军人物。

——TWICE杂志总编 史蒂夫 F. 史密斯

节奏较慢时期，索尼统领一切，它推出了随身听这样的新型奢侈品，并逐步降低价格，取得了更大的市场份额。然而，从20世纪80年代开始，成本低廉的加工生产开始在亚洲出现，公司需要推出一系列新产品，并以相对较低的价钱快速地批量销售出去。随后，再快速地推出新产品，取代旧货。三星是新时代的骄子。

——《新闻周刊》(Newsweek)¹

索尼的陨落和三星的崛起

转折点

几年前，全球电子行业出现了转折。一直以来索尼被公认为世界

最优秀的电子生产商，但在2002年，索尼的市价总值跌至三星之下，而三星几年前还只是一家名不见经传的记忆芯片生产商。图1-1提供了相关数据，很好地描绘了这段故事。2006年12月，三星的市价总值达到1 060亿美元，比2002年增长了400%，是索尼市价价值的两倍。1997年上任以来，三星总裁尹钟龙已经把三星电子转变成为全球电子行业最具盈利能力的公司之一，这让尹钟龙名声大噪。而这时，索尼董事长出井伸之和首席执行官安藤国威却被迫于2005年辞职，分别由霍华德·斯特林格和中钵良治接任。

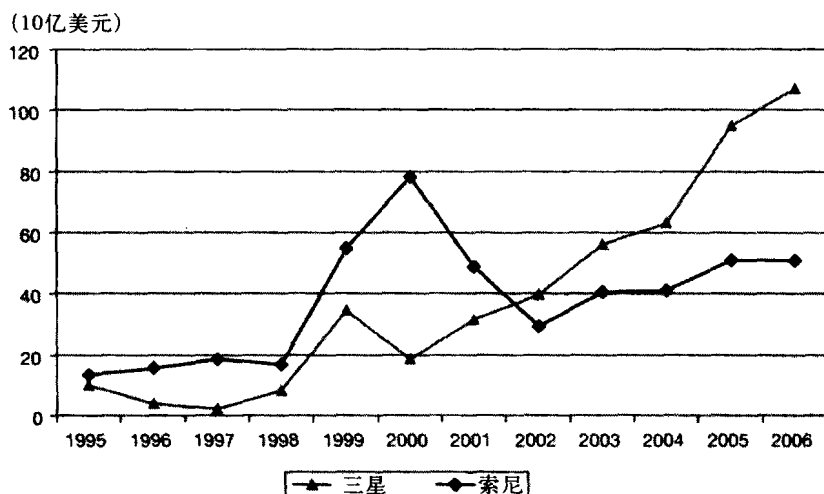


图1-1 索尼和三星电子的市价总值

资料来源：Samsung Securities, Sony Fact Book.

索尼起初是靠自己的优势起家的。前任董事长盛田昭夫向全世界证明了索尼是一家国际化公司。战略大师迈克尔·波特曾经高度赞扬索尼是少数几个拥有战略规划的日本公司之一。²

但是自从1989年收购了哥伦比亚影业公司以后（见图1-2），索尼的麻烦就开始了。1994年情况变得非常糟糕，索尼不得不注销的亏损

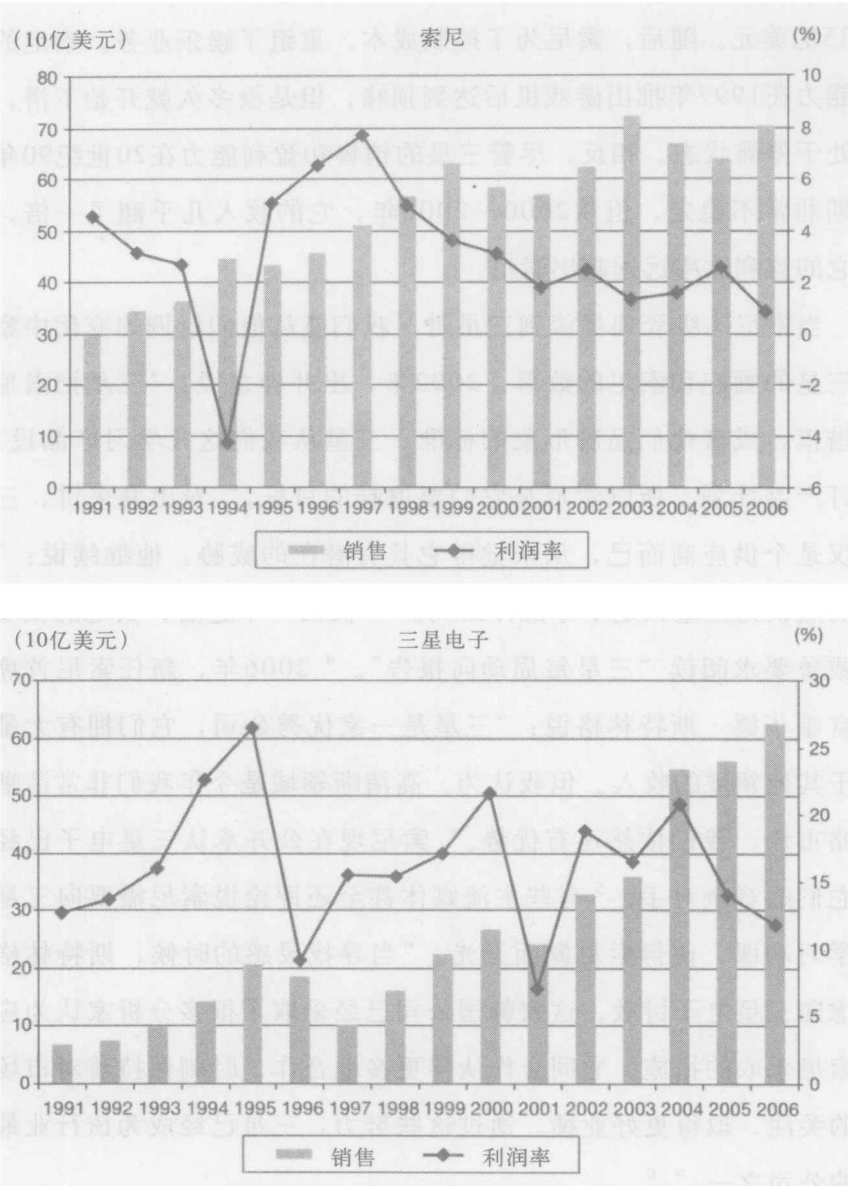


图1-2 索尼和三星电子的销售和利润率（1991～2006年）

注：利润率是运营收入除以销售额。
资料来源：Annual Reports and Earnings Announcement of Sony and Samsung, respectively.

达35亿美元。随后，索尼为了控制成本，重组了娱乐业务。索尼的盈利能力在1997年推出游戏机后达到顶峰，但是没多久就开始下滑，销售处于停滞状态。相反，尽管三星的销售和盈利能力在20世纪90年代后期非常不稳定，但从2000~2006年，它的收入几乎翻了一倍，而且它的盈利比率远远超出索尼。

当索尼高级管理层谈到三星时，我们能从他们语调的变化中察觉到三星的崛起和索尼的败落。2002年，出井伸之说：“三星把索尼当成楷模，或者他们品牌形象的标准。三星从我们这儿学习产品设计、制订产品计划。所以索尼是它们要追赶的目标。”对出井来讲，三星仅仅是个供应商而已，从未觉得它具有潜在的威胁。他继续说：“我们仍然认为三星只是个零部件公司。”³ 仅仅一年之后，索尼总裁安藤国威曾要求阅读“三星每周动向报告”。⁴ 2006年，新任索尼首席执行官霍华德·斯特林格说：“三星是一家优秀公司，它们拥有大量来自于其他领域的收入。但我认为，高清晰领域是今年我们非常清晰的战略市场，我们依然还有优势。”索尼现在公开承认三星电子已经成为它们的竞争对手。⁵ 有些主流媒体甚至还评论说索尼需要向三星好好学习功课，使得索尼颜面无光。“当寻找灵感的时候，斯特林格得考虑向三星电子讨教。这家韩国公司已经采取了很多分析家认为应该是索尼采取的措施，它同合作伙伴更多地合作，时刻保持着对市场需求的关注，取得更好业绩。通过这些努力，三星已经成为该行业最优秀的公司之一。”⁶

媒体宣传

索尼曾一度独霸电子行业。为什么它的运气会一落千丈，而同时

三星却从一个无名小卒迅速崛起？媒体老是喜欢推测这两家公司的运气为何变化得如此之快，但它们的评估往往流于表面，并且只专注在短期的业绩表现上。通常，记者们会在某一年把一位首席执行官推上年度最佳经理人的宝座，但几年之后，又会嗤笑他为最差经理人。1997年，索尼被《财富》杂志评为“全球最受尊敬的公司”之一，杂志评论说：“索尼被评为亚洲经营国际业务最有效率的公司，亚洲对顶尖人才最具吸引力的公司，世界最具创新精神的电子公司。自从上任后，出井伸之对公司进行了彻底改革，调整董事会构成，重组主要业务单元，大幅削减索尼美国分部，主要是索尼影视娱乐公司（美国）的运营规模。”⁷

但是，在索尼的业绩开始下滑后，《财富》杂志对索尼和出井伸之的高度赞扬就显得有些尴尬了。1997年和1999年，《商业周刊》曾把出井伸之评选为世界最佳经理人之一。但到了2004年，出井伸之宣布索尼季度亏损近10亿美元，引起股票抛售，导致两天内股价下跌将近25%，造成了所谓的“索尼冲击”，这时候该杂志把他列入全球最差经理人名单。

这份杂志提到的最令人惊异的指责是：“出井伸之后来承认根本没有料到会有这样惨淡的收入，让人措手不及。”⁸ 还有批评指责他在1999年宣布公司重组计划后，努力不够或行动迟缓，没有能够开发出新产品。“索尼能够利用任何一家公司都可能拥有的相同数码零件推出美观大方的产品。这也就毫不奇怪，为什么它的CD播放机、数码相机和其他类似产品刚一进入市场就会成为热门产品。”⁹ 尽管新任领导班子斯特林格和中钵良治通过关闭工厂、裁员的措施控制住了局面，但是还不能确定索尼是否能重夺全球最具创新精神电子产品生产商的称号。



《商业周刊》年度最佳经理人25强（1999年）



《商业周刊》年度最差经理人（2004年）

图1-3 媒体评价出井伸之

媒体通常都会错误地解读大有前途的公司。几年前，所有的媒体

都认为三星电子是亚洲众多默默无闻的原始设备制造商之一，只配向折扣店兜售廉价、劣质的产品。直到最近也很难找到一篇文章是支持三星的。1998年金融危机过后不久，《商业周刊》一篇文章中这样描述：三星电子是一家生产商品芯片，例如动态随机通路存储器（Dynamic Random Access Memory, DRAM）这类产品的公司，亚洲金融危机和全球芯片行业的低迷让它伤痕累累。“高管团队工资降低了10%。员工们也不再能指望继续享受孩子学前教育经费的补贴。在总部，中央空调的温度设得很低，高管们全得穿保暖内衣。”¹⁰

但很快，幸运之神开始流转顾盼。1997年，《财富》杂志把出井伸之列入“亚洲年度商业领军人物”。到了1999年，同样的称号却给了三星的尹钟龙。现在，对尹钟龙的描述是：“他利用亚洲现在的混乱局面，重塑了一个曾经奄奄一息的公司。”¹¹ 他得到高度赞扬，“把一家廉价黑白电视的生产企业变成了一个价值720亿美元的商业大鳄，比主要竞争对手索尼的收入更高，拥有比索尼更有价值的全球性品牌。”¹²

在托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼合著的《追求卓越》（*In Search of Excellence*），吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》（*Good to Great*），以及他和杰里·波拉斯联合创作的《基业长青》（*Built to Last*）中，作者详细描述了成功公司的特质，这些是其他公司应该效仿的成功因素。¹³ 但是《光环效应》（*Halo Effect*）一书的作者菲利普·罗森茨韦格提出异议，他认为这些著作只是简单总结了成功公司的特点，它们并没有发现真正成功的因素。全球各公司的管理者一直在寻找神奇公式提高盈利底线。思科和惠普这两家公司在培养员工方面成绩卓越，这些公司发现很难挡住诱惑不去模仿这两个并购好手。

各公司董事会也在网罗像史蒂夫·乔布斯这样具有个人魅力的高管，希望他能借助iPod这样的产品迅速获得巨大成功。但只是简单地照搬一个公司的文化、领导风格、价值体系或者战略并不一定会走向成功，这些特质本身并不是成功的因素。

罗森茨韦格呼吁调整方向，先观察结果，然后顺藤摸瓜，找出一个公司的战略，也就是光环效应。¹⁴ 真正的挑战在于比较三星电子和索尼的商业结构、技术、品牌、组织架构和管理体系，然后解释为什么这两大巨头在过去10年中经历的命运会如此不同。

索尼和三星的比较：动机和局限

任何索尼和三星电子之间的比较都会不可避免地出现不准确的情况。索尼是一家历史悠久的公司，也是一家白手起家的公司；而三星电子起初是三星集团的子公司，秉承了集团公司的文化和管理体系。另外，这两家公司的使命差别很大。索尼成立于刚刚经历了第二次世界大战的日本，它尝试通过开发并生产像随身听和CD这样的革新产品为大众消费者的生活提供便利。而三星电子是在韩国快速实现工业化的背景下孕育而生的。它创造了电子行业至关重要的主要零配件生产商的持久品牌。它遵循的口号是“半导体是电子行业的生命食粮”和“代表电子行业为国家作贡献”。除此以外，日本和韩国的文化差异使两家公司的差别更加突出。

另外，索尼和三星电子的主要业务也有所不同。索尼不止在电子行业、音乐和软件上投入了大量资源，同时它还建立了B2C（商家对消费者）的商业模式，产品主要销售给终端用户。相反，尽管三星集团作为一个整体非常多元化，但三星电子只生产并销售零部件产品给

其他电子产品公司，产品组合主要集中在电子行业。即使是手机的业务模式也更接近B2B（商家对商家），而不是B2C（商家对消费者）。三星电子的主要销售对象是一小批运营商。

尽管存在这些重要的差异，有一项对比提供了重要发现。首先，索尼和三星电子在竞争的同时又相互合作，它在电视、DVD播放机、音频产品、摄影机、数码相机和手机领域是竞争对手。但它们在液晶显示屏领域通过两家公司合资的液晶面板厂进行合作。三星在液晶显示屏领域的领先技术和索尼在该领域产品开发方面的专有技术帮助彼此获得了超越对手的竞争优势。同时，三星电子把DRAM存储器和闪存销售给索尼，但又从索尼购买电荷耦合器件（Charge Couple Device, CCD）和电池。通过对比，发现这两家公司即竞争又互相合作，体现了在面对共同的发展趋势时，电子行业的企业应如何进行整体动态应对。

其次，通过索尼和三星电子之间的对比，也让我们理出头绪，明白不同企业在尝试适应电子行业快速的技术发展时，业绩如何发生变化，以及企业应该如何更有效地应对这些变化。苹果和惠普公司反映了电子行业善变的特点。例如，苹果Macintosh机生产线被安装了Windows系统的个人电脑挤得几乎无立足之地，差点儿退出市场，iPod出人意料的改变获得了成功，改变了自己的命运。过去十几年里，索尼和三星电子对电子行业快速的数字化采取了不同的行动。索尼投资技术网络，尝试促成电影和音乐之间软硬件的契合。三星电子重点主要放在生产核心部件。首席执行官尹钟龙的座右铭是：“居于核心科技前沿，抓住生产机会，你将拥有你的未来。”¹⁵ 面对数字化，索尼和三星电子采取了不同战略，各具优势和劣势。