

第一章

三星快速崛起的秘密



韩国三星公司作为一个曾经是发展中的小企业，在很短的时间内成为了英特尔、微软等全球先进集团企业不可小视的竞争对手。那么究竟是什么原因成就了三星今天的这一切呢？三星公司的突然崛起中究竟又有多少秘密呢？



从“灰姑娘”到令人瞩目的“公主”

业界人士不少人发出这样的感叹：三星电子可以说是近年来全球 IT 界的“灰姑娘”。这一家企业曾经生产过廉价的产品，先进市场根本不把它看在眼里。这个曾经是发展中的小企业，如今竟然成了英特尔、微软等全球先进集团企业不可小视的竞争对手。2005 年年初，韩国三星电子在“2005 International CES”上展示了多款手机。据美国的调查公司 Gartner 统计表明，2004 年 7—9 月期间的全球手机市场销售量方面，三星已超过摩托罗拉位居第二位。从展区的面积之大和展品的数量之多来看，三星继续拓展北美市场的气势逼人。在三星的手机展区，格外引人注目的是集中了“全球首款”机型的一角。其中包括可国际漫游的“SCH-A790”、内置 1.5GB 硬盘的“SCH-V5400”、配备 500 万像素摄像头的“SCH-S250”以及配备数字广播接收功能的“SCH-B100”。除 A790 以外，其他机型都只在韩国上市。因为在美国能见到这些机型的机会很难得，所以深受瞩目。在三星展区内，尽管该展台禁止除记者以外的与会者拍照，但尝试拍照的人仍然络绎不绝。三星电子怎样从一个灰姑娘变成受人瞩目和赞叹的公主？三星的崛起过程是怎样的？通过下面的叙述，相信读者心中的疑惑会得到解答。

在与索尼的“斗争”中成长

2002 年 5 月初，韩国索尼公司的总经理李明佑邀请各媒体记者时表示“拜托大家千万不要拿三星电子与索尼相比较”。而且还指出“两家公司的事业领域截然不同”。李明佑曾经任职三星电子，并担任至全北美家电部部长，他对于韩国媒体把 2001 年度净利润 38340 亿韩元的韩国三星电子公司同净利润不及 1350 多亿日元的

索尼拿来比较，反应相当敏感。过去，电子业界的领军人物——索尼公司，曾经是三星电子遥不可及的目标。索尼董事长谈起三星电子时仍然会泰然自若地表示“我知道索尼被三星电子当做各种比较的目标，从产品研发到设计，三星电子一直都在很努力地学习索尼”。然而与索尼的说法不同的是，《华尔街日报》（2002年6月14日）报道指出：三星电子正在准备凌越索尼，成为一流的电子企业。三星电子的发展十分令人瞩目。另外，2002年3月11日的《商业周刊》也以“索尼的反击”作为标题大肆报道说：“在东京索尼总公司的八楼，安藤果威总经理的办公室内，只要一提到三星电子，就会看到不安的反应。”这个恶报道传达了索尼内部的不安气氛。三星电子，近年来一直被看做全球IT业的灰姑娘，它曾经是生产廉价产品的企业，先进市场根本不把它放在眼里。可是它如今成了以索尼、英特尔、微软为首的全球先进集团企业都无不热情示好的对象。

有不少人对索尼和三星的市场争斗非常感兴趣。还有人打趣地说，索尼和三星的较量就像是贵族和贫民争夺自己心爱的姑娘的斗争。而这里的“姑娘”就是广大的消费者。索尼对中国市场的重新定位，无疑源于它已经感受到了其在中国市场面临的压力。但业内人士注意到，尽管索尼推出的“凤凰计划”一定程度上褪下了高价的外衣，但以鸟中之王的“凤凰”来命名，又在一定程度上表现出了索尼对其贵族身份的眷恋。真所谓“成也萧何，败也萧何”，正是索尼“贵族化”的形象，使索尼在中国牢牢地确立了高品质的地位，并在前期很快确立了自己的市场。但世易时移，昔日“贵族化”的形象，现在也正在年轻消费者的面前感受到了有点力不从心的压力。这种压力更多地来自于三星。在业界，有一个流传甚广的说法：索尼好比是开着豪华的敞篷跑车在高速公路慢跑的贵族，而三星

则像是开着破车却一路狂奔的平民。索尼“凤凰涅槃”的行动，在业内人士看来，就像是一场贵族对贫民的战争了。这场战争的焦点，则是对年轻消费者的争夺。美国 AC 尼尔森调查公司最近一项对中国零售市场的调查显示，20~35 岁的“新贵一族”正在形成最具购买力的消费群体。相对而言，三星已经先行一着。

索尼曾委托进行的一项调查发现，在主要城市，三星电子的品牌代表着快乐、运动和时尚的形象。该调查还发现，三星品牌最忠实的追随者是 20 至 30 几岁的年轻人。这项研究得出的结论是：索尼仍然拥有视听产品最强有力的品牌，但缺乏“热情、乐趣和参与”。这无疑使同样大打“时尚牌”的索尼感到非常的失落。索尼开始是因晶体管收音机与电视机等硬件质量而闻名全球的。但近年来索尼品牌逐渐与音乐、电影、游戏等内容相互融合，已经逐渐由电子消费品制造商向娱乐产品制造商转化，作为一家老牌企业，索尼现在更愿意人们将其视为“新新人类”。但消费者却仍然习惯地将索尼视为“持重”的“老人”。

由于索尼品牌的强大，再加上仍然是以电子消费品为主，娱乐产品的推广力度远小于日本和美国，消费者仍将索尼看成是针对“成熟”商人的品牌，而不是针对追求乐趣的年青一代的品牌，而年青的一代正是索尼现在正想要争取的消费群体。对于索尼正在采取的新战略，三星已经抢占先机。

1997 年，三星电子调整了其市场战略，专注于几款核心高端产品，包括运动型时尚手机和价格不菲的背投电视。尽管进军市场已经 8 年的三星彩电业绩并不令人满意，但三星正逐渐成为数码产品的代言人，用户对三星手机的喜爱程度越来越高，三星显示器连续几年在亚洲市场占有率第一，三星多功能一体机也深受欢迎。更令索尼感到害怕的是，三星电子的管理层在全球范围发起了针对

索尼的大规模攻势，目前正着手打造自己的品牌。

2002 年，三星在全球范围的品牌推广活动中投入了 9 亿多美元，其中包括电视广告和零售促销活动，而 2001 年这方面的投入是 7 亿美元。

据美国专业品牌调查机构 INTERBRAND 公司和美国著名的专业经济杂志《商业周刊》在“2002 年度世界 100 大品牌”评选中，评估韩国三星电子的品牌价值为 83 亿美元，居世界 100 大品牌的第 34 位，较 2001 年的排名提升了 8 位，成为全球品牌价值提升速度最快的公司，从而和丰田、本田、索尼及任天堂一起成为亚洲 5 大品牌。而索尼则从 1999 年的第 18 位下降到了 2002 年的第 21 位。尽管现在三星排名仍然在索尼之后，但从成长速度来说，三星已经远远超过了索尼。这使索尼明显地感受到了三星励精图治的压力。索尼总裁安藤国威也承认，“他们已经从我们身上学到了很多的东西，如今三星电子对我们策略的影响越来越大”。要是在许多年以前，三星与索尼根本不是同一个重量级的选手。1970 年，三星电子还在为三洋公司打杂，为其制造 12 英寸黑白电视机的时候，索尼却早已是名满天下的经济巨人。但昔日的三星如今却成了当年老大哥索尼的劲敌。尽管索尼现在还能像老大哥一样俯视排名居后的小弟弟三星，但已经明显地感受到了三星成长的力量。

成为数字技术时代的领导者

为了洞察三星电子的动向，许多国外电子企业纷纷提升了首尔办事处的级别，并且强化了组织结构。那些曾经怠慢三星经营团队的外国管理者和企业人，如今想和三星洽谈都要排队等候。在美国拉斯韦加斯举行的国际最大电子展示会上，有三星数字媒体事业部总经理陈大济发表的开幕演说，首开亚洲人先例，也显示出

三星在国际市场上逐渐提升的数字事业定位及形象。《时代周刊》、《华尔街日报》、《金融时报》、《日本产经新闻》、《福布斯》、《财星杂志》、《回声报》等国外报道也接连集中探讨三星电子何以强盛之道。有的报纸甚至在专栏中连续好几期追踪报道三星。

2001 年全球 IT 产业不景气，一流企业纷纷出现赤字风暴，而在这个时候，三星电子仍然能够创造大规模的利润，这成为三星电子备受瞩目的转折点。据报道，三星电子在 2000 年的净利润是 69040 亿韩元 接着，2001 年也有 38340 亿的韩元净利。2000 年当三星赚到 69040 亿韩元净利的时候，一般认为只是适逢市场的景气好转。三星电子半导体总经理李润雨表示，当时一些先进企业认为只能算是“瞎猫碰上了死老鼠”。然而，当 2001 年全球家电、半导体、行动电话一片景气低迷的时候，三星仍能创造大幅的净利，市场评价随之改观。这一年尽管半导体的价格暴跌，但行动电话等情报通讯部门的业绩仍创造了大幅的利润。情报通讯部门的营业净利成为新的事业，继半导体之后成为第二个以单项商品创造 1 兆韩元以上利润的产品。另外，由半导体部门创下营业 6983 亿韩元带头，数字媒体部门也创下 2928 亿韩元，以及生活家电部门 1829 亿韩元的营业净利。

现在看来，在模拟技术时代，三星公司不过是一个追随者；而在数字技术时代，三星电子希望成为一个领导者。三星曾高调宣称：“模拟时代是属于索尼的时代，而数字时代将属于三星”。三星几乎不惜血本地投入了这场数字变革。三星在液晶显示器的外观和轻薄程度上不遗余力地进行创新，几乎要把显示器变成书房中的艺术品来设计。同样，在通信领域，三星电子也在手机的工业设计、功能配置方面煞费苦心，第一个珍珠白色的手机、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。三星认为，数字技术是他们赶超日本企业最后的机会。

不过，仅仅做革新产品的提供者，今天看来已经远远不够了。在三星 2001 年的销售额里，消费类电子产品占了 63% 但是贡献利润只有 13%。数字时代更需要的是解决方案的提供者。实际上，三星很清楚，在消费电子领域，自己还没有像索尼一样提供从硬件到软件，再到提供数字化娱乐生活方式的全面能力。毕竟索尼公司在几十年前就看到了“体验经济”的影子，早早地就把手伸向了电影、音乐、游戏等内容领域。

就像提高棋艺要找高手对弈一样，三星选择了索尼作为自己角力的目标。“在不久的将来，三星电子将超越索尼，成为全球数码科技的领头人！”三星高层信心十足。三星将自己定位为“数字时代的领导公司”。三星希望在 2005 年以前把全球销售收入增长两倍，从而一举超过索尼。亚洲市场成为了两家角力的主战场。而三星似乎已经预料到了中国市场的重要性，过去十年里，三星在中国投资了 23 亿美元，设立了 24 个生产厂，员工数达到 3.8 万人，带来的结果是，2001 年三星在大中华区的销售额达到 18 亿美元。而索尼自 1993 年正式投资中国以来，在中国的投资额仅为 600 亿日元左右，只建立了 6 家工厂，销售额每年也还不到 10 亿美元。

“韩国三星公司在两三年前就意识到，他们不能简单地在中国市场倾销过时的产品，”麦肯锡公司一位合伙人 Paul Gao 说，“而日本人直到最近 6~12 个月才意识到这一点。”此前，索尼将其重点集中在美国和日本市场，这两个市场分别是其第一和第二大产品销售市场。像许多电子产品公司一样，三星把中国视为销售过期产品的最后一站。与现在强调的在中国与全球同步推出新产品的战略相反，以前日本企业对中国的态度是“持返”，译成中文是“带回来”的意思，也即利用中国廉价的劳动成本加工组装，然后把

完成品带回日本国内市场销售，而在中国销售的产品，一般在日本和欧美市场上已经过时。

有资料显示，在中国销售的产品一般要落后日本本土 3~5 年。1998 年，索尼开发出 VAIO 系列的个人电脑，公司仍将重点放在美国和日本，认为这两个市场的高档电脑有好销量。紫色调的 VAIO 针对的是崇尚前卫的消费者，但索尼并没有将中国作为其重点市场。即使在近年，索尼也没有像三星一样将重心压向中国，索尼的业务额 30%在北美，30%在日本，20%在欧洲，只有不到 20%在亚太地区，索尼认为中国重要但不是唯一。

不过，索尼最近在中国的“凤凰涅槃”计划，则显示索尼已经猛然醒悟过来。索尼公司董事长 CEO 出井伸之承认，过去在索尼的高层看待全球市场的时候，一般是按照日本、美国、欧洲这样的次序进行的。从中可以看出，索尼并没有把中国甚至是亚洲当做其战略要地，这也直接导致了其对中国消费者的丧失，同时也让别人钻了空子。但索尼对中国市场的重新定位，则使这种空子越来越小。

“我们必须拓宽我们的目标区域，向年轻人延伸，延伸到大学生、年轻的管理人士和白领阶层，”索尼（中国）子公司总裁正田（Hiroshi Shoda）说，“我们必须引进针对年青一代的产品，要便携、个性化、玩起来更有乐趣。”无论是对中国市场还是对中国市场上的年轻消费者，索尼已经从过去的沉睡中清醒过来。毕竟，索尼并不完全是寓言中的“兔子”，在遭遇三星强大的攻势下，这位经济巨人已经醒悟，它生产的各种游戏、音乐、电影正在步入年轻人的生活。

在半导体市场大获全胜

让我们再来看看半导体市场的状况。随着 2001 年半导体

DRAM 的价格惨跌，半导体业界饱受冲击，光是美光和英飞凌的赤字就高达 19 亿美元左右。

日本的企业纷纷退出了 DRAM 产业——像东芝就把美国的 DRAM 工厂转卖给美光。而 128MB 的 DRAM 市场价格从 2000 年的 18 美元到 2001 的 1 月末暴跌到不及 1 美元。半导体产业界中，以电脑用微处理器独占鳌头的英特尔，也大幅缩减利润幅度，获利仅仅约 20 亿美元，与三星电子的净利润不相上下。综合电子产业型的日本企业承受的冲击更大。日立制造所赤字为 4838 亿日元，松下电器赤字为 4310 亿日元，东芝、富士通也各有 2000 亿日元到 3000 亿日元不等的赤字。在日本产业当中，只有索尼以 153 亿日元的利润保住了面子。而在行动电话业界，只有排名第一的诺基亚和三星同属获利之列。

许多大企业都饱受赤字之苦。爱立信甚至有 20 亿美元的亏损；而摩托罗拉也产生了自 1971 年以来从来没有过的高达 6.97 美元的赤字。在整个 IT 业界如此不景气的时候，三星电子能够继续维持利润收益，海外许多媒体的观点和语气也发生了极大的变化。如果把 1999 年的 3.17 兆的韩元包括在内的话，三星在三年期间一共赚进了 12 兆韩元的净利。考察 2001 年，比三星电子获利更高的电子产业仅仅是 GE、IBM 以及诺基亚。一般的企业在一年内达成这个竞争目标都非常困难，三星却能够在一季之内达成。DRAM 的价格是从 2001 年末才开始反弹，而三星却能在第二年第一季就达成有史以来的最高单季业绩。而相比之下，美光、英飞凌、摩托罗拉等企业却在这一年的第一季惨遭赤字纪录。移动电话业界龙头诺基亚获得 8.63 亿欧元的净利润，仅仅为三星的一半水准，同时也详细调整了全年预期的销售业绩。预计 2002 年三星电子将可以刷新 2000 年所创下的 6 兆韩元纯利纪录（编者注：结果三星 2002 年净

利润约 58.7 亿美元 刷新纪录)

用正确的策略打开市场

在 1997 年，韩国面临外汇危机的时候，三星电子层负债高达 17 兆韩元，现在却在为应该如何运用持续累积的高额资金而苦恼不已。三星 2001 年末所获得的 2.8 万亿韩元现款，在 2002 年第一季末已剧增为 4.1 万亿韩元，并且还在持续增加中。按这样来计算的话，就算归还包含海湾分公司在内的总贷款金额 3.75 万亿韩元之后，仍有余额，贷款差额为负值。

三星电子决定在 2001 年的这一年之内，以 1 兆韩元购买进自己公司的股份。三星电子的协理朱幼棣表示“第一次创造这么多的利益，我们正在研究该如何回应结构上的变化”。一方面由于产品开始受到肯定，一方面由于商标行销的努力，三星的商标价值日益增高。

根据全球的商标调查机构显示，三星电子的商标价值逐年急剧上升，由 1999 年的 31 亿美金、2000 年的 52 亿美金、2001 年的 64 亿美金，上升为 2002 年的 83 亿美金。三星的商标价值深获青睐，在亚洲企业中仅次于索尼。而像飞利浦、松下这些曾经遥遥领先于三星的企业，如今都望尘莫及了。

三星电子旗下各事业体的经济环境也更加稳固。除了 DRAM 等记忆体和显示器、薄膜电晶体液晶显示器保持世界第一之外，1994 年才开始出口到美国的手机，则以七年不到的时间，窜升到世界第三名。这就是三星以 DRAM 的稳固市场地位为基础，进而拓展其他的事业领域，彼此相辅相成，发挥了相得益彰的效果，打开了整个局面。到 2001 年为止，三星 DRAM 位居世界第一的宝座，已经是第九个年头。另外，DRAM 的市场占有率也从 2000 年的 20.9%，

攀升到 2001 年的 27%，使美光等第二名之后的企业，更加远远落后。美光的市场占有率虽然从 18.7% 小幅度成长至 19% 却决定不再向前发展，而是决定在高附加值产品市场中提高高速记忆体的比重。

就连三星移动电话的对手诺基亚所使用的 DRAM，也是向三星电子购买的。索尼游戏机内锁装置的 RAMBUS DRAM 也是三星电子的产品。2002 年三星把 DRAM 市场的主力产品由 128MB 转变为 256MB 让尚未准备就绪的竞争对手感觉到压力倍增。今天三星的 DRAM 技术水准和成本竞争力等方面，已经达到竞争对手难以匹敌的地步。

从 1999 年开始领先日本企业，与全球率先研发出 64MBDRAM 而崭露头角，到 2001 年 2 月研发出 4GB 的 DRAM 十年内历经四代，从未错失领先的地位。比起现在主要使用 8 晶圆，省常量可以快速增建 2.5 倍的 12 晶圆，三星在 2001 年开始量产出货，行动之快，在记忆体业界排名第一，在半导体业界也只差英特尔一步，排名第二。至于 1993 年最先开始投资 8 晶圆的也是三星电子。在电路线幅的缩小方面，三星与英特尔角逐领先地位。2002 年 5 月 28 日，在非记忆体半导体方面，三星电子研发的电路线幅 90 纳米制程技术成功。水准比现在的微米技术要高出很多，而且成本竞争力的提高也不在话下。三星发表这个技术，是在英特尔和台湾的晶圆代工业者台湾集成电路公司之后。三星电子虽然很早就研发这个技术但是在对外发表的时候却错失先机不过过了 2002 年 6 月初三星再次发表研发出 70 纳米制程核心技术，得到更大的回响。这是超越记忆体企业的竞争，一跃而与半导体业界的皇帝英特尔开展激烈的盟主之战。

按照三星企业副董事长尹忠龙的说法是，“我们早就设定了在

半导体产品与制程的研发上，持续领先日本企业 3 到 6 个月，国内竞争对手 6 个月的战略，并且执行了三四年之久。到 2001 年，我们把领先日本的差距拉大到一年的时间，日本企业不能不认输。”韩国三星电子公司日前宣布，将斥资 2.74 亿美元兴建新一代生产线，提高液晶显示面板产能，新厂预定在 2006 年上半年开始批量投产。在竞争对手 LG 飞利浦公司宣布斥资 51 亿美元兴建“第七代”生产线后，三星公司的该投资案将引进更先进的制造方法。三星表示，此项投资是为了提高产能，以满足新款电视和电脑显示器对大尺寸面板不断增加的需求，不过三星尚未决定面板尺寸及新生产线的产能。液晶显示面板厂商最近纷纷转向生产大尺寸面板。其主要原因是可以借此削减制造成本。三星已通过与日本索尼公司的 20 亿美元液晶显示面板合资计划，开始兴建第七代工厂。

在艰难困苦中坚持自己的信念

1996 年 12 月的某一天，在首尔奖中洞的新罗饭店里，包括当时的副总经理丁澜锡在内，政界和经理人齐聚一堂。这天的酒会是为了庆祝三星电子研发出世界上第一个 256MB 的闪存。三星电子领先日本的企业，开发出全球最新的闪存，确实是一件大事。在此之前，尽管三星电子也能够排名第一，但也仅仅是韩国国内的第一，只不过是井底之蛙而已。以技术含量来比较的话，还是落后于日本的二等企业。当领先日本企业开发出 256MB 的闪存时，则能够名副其实地成为世界上最强的闪存制造商。这个成就不仅震动了韩国全国，也震动了全世界。在闪存制造和研发方面超过日本，这里面有着更深一层的意义。在此之前，韩国从来没有超越日本的任何东西。严格来说，韩国甚至可以说是一直在日本面前抬不起头来。而今这个时候，在全球最尖端技术的领域中，韩国企业做到了

连日本也做不到的事情，的确值得举办酒会，热闹地庆祝一番。

三星集团董事长李健熙与副总经理丁浩锡一起进入会场，揭开了庆祝酒会的序幕。主持人是副董事长金光浩。他介绍完研发过程之后，紧接着丁副总经理上台致辞。当体型较小的丁副总经理从身高超过 180 公分的金副董事长手上接过麦克风时，开了个玩笑说：“麦克风的高度，好像反映了民间企业和政府的位阶。”丁副总经理的玩笑，让会场许多人的嘴角都勾起了一抹微笑。不过，当时一位与会的大企业家却有感而发地说：“虽然这是丁副总经理为了化解尴尬气氛而讲的一个笑话，不过，要大家只把它当成一个笑话来听，好像也挺困难的。”丁副总经理身兼经济政策重任，他一句三星电子的位阶比政府还高的玩笑话，可被在场人士结结实实地听进心里去了。现在，三星电子稳居闪存销售全球第一的地位，已迈入第九年，竞争对手逐一被三星电子淘汰。人们在看到三星电子销售风光的时候，可能不会知道，三星电子闪存的开发历史并不是一帆风顺的，而是经历一连串的艰苦磨难，最终获得成功。

1974 年 12 月 当时身为东洋放送理事的李健熙 对他的父亲，也就是三星集团已故董事长李秉吉说了这样一句话：“爸爸，就算是只有我一个人，我也要试试看那件事情是否能够成功。”他说的那件事情，指的是接受韩国国内最初的晶圆加工企业——韩国半导体的富川工厂。当时李健熙理事坚信进军半导体事业势在必行，于是向父亲提议接受美国公司曾经营过的福川工厂。谨慎的老董事长无法立刻做出决断。一次，满怀着自信的年轻理事站出来表示，“那么就让我直接试试吧”。几天后，李健熙以个人名义收购了韩国半导体。这就是后来的福川半导体工厂，也是三星半导体的代表性厂房所在。因此，最先向半导体下手的人，应该是李健熙董事长。真要追究三星半导体的创始者是谁，那理所当然也是李健熙董

事长。他深谙半导体的重要性，并由此创造出自己的事业，因此被全韩国人称为“砂晶狂热分子”第一号。福川工厂所制造的产品虽然只是电晶体水准，属于低级的集成电路，但在当时却是一项伟大的技术。富川工厂制造的 IC，让韩国得以实现电子手表的国产化。当时的总统朴正熙，曾经在这种手表上刻上“大统领朴正熙”的字样，用来赠送给国外来访的贵宾当礼物，颇有炫耀韩国尖端技术的意味。

韩国的半导体产业，差一点就仅仅止于“朴正熙手表”的境界。既没有钱又没有技术的韩国政府和企业，想正式踏入半导体产业，是一件想都不敢想的事情。第二次石油危机重创世界经济的发展，在 1982 年初，董事长李秉喆从美国、日本访问归来之后，下了一个重大的决心。不生产石油的日本，能够在石油危机当中不遭到太大的打击，让他深为好奇。究其原因，就是尖端技术的产业发达。李董事长领悟到，韩国也要开发尖端技术，而尖端技术的核心就是半导体。自此，过了一年之后的 1983 年 2 月 8 日，李董事长发表了东京宣言，也就是三星集团进军半导体产业的出师表，而诞生 DRAM 也是自此开始。

听说三星要进军半导体产业，政府官员一阵紧张，当时的经济企划院的高层官员也曾经在公开场合批评三星：“三星说要做半导体，简直不像话。为什么要花那么多钱去做一件未来还那么不确定的事业呢？去推动推动公益产业不是更好些吗！”但是，三星执意走上了这条路，一条延续着苦刑与波折的路。

1983 年 7 月，当时三星电子的研发室主任李润雨，协同七名组员一起到美国美光科技寻找技术。为了获得技术的研修，这真的是所谓的“半导体考察团”。李主任一行人受到诸多阻挠，事实上美光科技丝毫没有要将技术传给三星的意思。纯粹是因为日本的业者

来势汹汹 为了牵制他们 才勉强将三星拉进来。不过 李主任一行光是为了可以确定半导体是如何制造的这一点点知识，还是兴奋不已。同时，他也大举网罗了美国境内具备半导体研发经验的人才。美国加州大学的李礼成博士、 Zilog 公司技术中李香君博士等，都是在这个时候加入了三星。

半导体制造，说来容易，但实际上不是。从兴建工厂的这一件事情开始，就需要高度的技术。1983 年 9 月，三星的第一间工厂在京畿道奇兴正式开工。即使是先进国家，兴建一座半导体工厂估计也要 18 个月，三星首次兴建工厂，在一切都非常生疏的情形下，李秉洁董事长却下达命令“六个月内完成”。当时光是把破地铲平、征地，都不只要花六个月的时间。在工地现场，到处都有三星同仁不停在问“我们为什么非要半导体事业呢？”在名为“阿吾弟煤矿”的地方 大家不断地熬夜赶工 工程每天 24 小时不停地持续。半导体设备相当敏感，一点点灰尘，或是震动，都会产生误差。把这样的设备搬运到工厂里面加以安装，也是个大难题。当时，从美国运进照片设备的时候，还出了一件事：由于这个设备不能受到丝毫冲击，所以从机场运到器兴时，相当伤脑筋。车子不能以高速行驶，只好打开大灯 以时速 30 公里小心翼翼地前进。当时的车力量不大，只可以这样搬运。问题是接下来发生的事，可能是太匆忙了，大家忘记过了器兴收费站到工厂门口前，大约还有四公里区间的道路还没有铺完，快到器兴收费站的时候，设备搬运组的人才突然想到这件事情。正当他们惊慌、不知所措的时候，出现在他们眼前的却是一条铺好的道路。早上明明还是凹凸不平的道路，却像变魔术一样，全变成铺好的道路。原来是留在工厂的职员注意道路必须平坦，所以急忙赶着把路修正弄平，还动用了超大型的风扇，让刚铺好的路赶快风干。三星半导体于是得到了顺利的启动。

宣布进军半导体产业之后，经过 10 个月，1983 年 12 月 1 日，三星半导体通讯总经理姜晋秋召集工商以及科技相关的记者，宣布开发出 64KB 的 DRAM。曾经笑说三星若能够在 1986 年前开发出 64KB DRAM 就算成功的日本企业，大吃一惊。这是半导体历史上空前绝后的事情。第二年，三星半导体通讯为了上市，实施企业股份公开。公开募集资金的时候，累积了 4346 亿韩元。这是一笔相当巨大的资金，当时甚至有人说，韩国的钱全都推到了三星半导体通讯，从此，三星备受瞩目。再下一年，1985 年 1 月，三星研发出 256KB DRAM，发表制作的测试品一样不负众望，让全世界都吃了一惊。虽然海外报道有难以置信的反应，但这就是事实。三星毕竟是做到了。但是，风光一时的三星半导体，也是从此刻开始面临致命的危机。半导体的产量过剩，以至于 DRAM 的价格暴跌，每个曾经要价 4 美元的 64KB DRAM 居然惨跌到 70 美分，形成制作越多赔钱越多的局面。而股价曾经是 3000 韩元的三星半导体通讯，暴跌到 1800 韩元。情况继续恶化，直到连英特尔公司都想从 DRAM 产业中撤身。但是三星不肯屈服，反而进一步增进设备的投资。经过 1987 年，半导体价格终于又再度回升。然而，事情没有那么简单。德州仪器带来了专利问题，该公司针对日本企业提出专利诉讼，也一并向三星公司提出索赔要求。日本的企业向德州仪器交出了自己保有的一些技术专利来解决这个问题；三星却没有这样的技术。结果，日本业者放出话来，只有三星要缴交三笔的权利金。对于没有技术的三星来说，真的是件很冤枉的事情。外国企业的羁绊，这只是一个开端。当三星一有起色，他们就开始投出牵制球。1992 年，美国美光科技对美国商务部控诉三星电子等韩国企业倾销。但是三星等韩国电子企业则主张他们有超过 200% 的毛利润。经过一年以上的来回攻防，美国商务部最后认定三星电子的毛利