

「從一流到超一流」三星電子的崛起與展望

王銘杰

國立暨南國際大學國企系 助理教授

mcwang@ncnu.edu.tw

「除了妻子和子女，其餘全都要變」-----三星集團會長李健熙

壹、前言

亞洲有三大李氏家族，分別是香港的富商李嘉誠、新加坡的李光耀和南韓三星集團(SAMSUNG)創辦人李秉喆家族，各自在該國乃至於全亞洲和全世界，均扮演舉足輕重的地位，其中李光耀和李嘉誠二人的大名，在國內的報章媒體經常可見，與台灣的關係亦相當密切，至於李秉喆以及目前三星集團總裁李健熙，相信大部份讀者均感到陌生，但南韓李家對台灣的影響卻也是最大，三星集團旗下的三星電子，是台灣電子產業的勁敵，同時也是最感到佩服的對手，例如早期被稱為便宜貨的三星手機，現在「若聽到要代理三星，通路商半夜都爬起來」，明基電通全球營銷總部總經理雷輝形容三星手機搶手的程度。

自 1997 年亞洲金融風暴發生後，負債比例超過 200%、一個月虧損超過 50 億台幣的三星電子，名義上早已不存在，但之後三星經過一連串改組與縮編，奇蹟似地再度屹立不搖，目前三星電子是美國商業週刊(Business Week)全球科技一百強榜首，同時也是僅次於新力的全球第 2 知名的消費性電子品牌，產品組合分佈在半導體、手機和 LCD 面板的三星電子在 2004 年第一季的淨利為 3.1 兆韓元(約台幣 891 億元)，這個數字較同期成長三倍，也一舉超越全球半導體龍頭英特爾和手機霸主諾基亞，二者在第一季淨利分別為 17.3 億美元(570 億台幣)和 9.74 億美元(321 億台幣)，加總也不過與三星的淨利相當。

「三星集團超乎想像的大，就算日本所有公司加起來都比不上它」，宏碁董事長施振榮說。三星到底有多大？2002 年三星集團總營收達一千一百億美元，約新台幣四兆元，占南韓 GDP 的 23%，為台灣 GDP 的四成，也相當於台灣前一百大企業集團前二十名的營收總和。三星集團旗下的三星電子則是最傑出的績優生，其獲利較國內前二十大最賺錢的製造業總和，還要多出台幣二百四十億。三星電子是全球第一的 DRAM 製造商，也是第一大的 TFT -LCD 面板廠，同時也是第三大的手機製造廠，僅次於諾基亞和摩托羅拉，三星佔有全球 DRAM 三成的市場，卻賺走整體利潤的六成。

三星電子是韓國公認第一的企業，也是世界頂尖的電子大廠，在討論三星電子的競爭對

手時，即可看出台灣的實力，台灣的力晶、南亞科技和茂矽，亦是世界前十大的 DRAM 製造商，友達和奇美電子亦為世界第三和第四的 LCD 大廠，建興電子的光碟機在 2002 年的出貨量 3200 萬台，首度超越三星的 2800 萬台，明基集團的 BenQ 品牌規模雖然不及三星，但在新興國家市場與三星拼戰激烈，多款商品售價甚至高過三星。

面對三星的強勢競爭，產業結構與環境相類似的台灣企業，事實上相當擔憂，三星愈強，台灣就愈吃力，但唯有了解三星崛起與成功的因素，感受其競爭優勢所在，才能從中學習並與其抗衡。是故，本文首先介紹三星電子的崛起過程，以及在亞洲金融風暴所做的種種改革與轉變，其次探討使三星成功的企業文化，以及李健熙的領導風格才能，最後並介紹三星目前的發展策略。台灣政府將資源分散到各中小企業，韓國則集中於五大財團，雖然三星的成功，有政府的支持，也有南韓強烈民族意識的因素，但三星能由過去低價形象到今日的高品質代言人，其所堅持的企業精神，追求品牌與高附加價值，是台灣以代工為主的電子產業所應注意學習的，所以無須羨慕三星的強大，而是必須清楚台灣未來的對策是什麼？

貳、三星電子的崛起-----半導體事業¹

有關三星集團創立的過程，根據「商業週刊」的報導，早期李秉喆創立事業時，韓國當時還被日本統治，因目睹日韓經濟實力的差距，對於利用事業來累積資本，以提高國家競爭實力的想法，也感受深刻，因此李秉喆特別重視子女的教育，三子李健熙即被安排到早稻田大學攻讀經濟學，然後再取得美國華盛頓大學的 MBA。1987 年李秉喆辭世，集團經營大權交到 45 歲的李健熙手中，當時的三星是個年營收一百一十億美元的企業，雖然是南韓少數的大企業集團，但產品卻是以低價品牌為主²，在外界看來，三星夠好了，也夠大了，只有李健熙對三星的未來感到擔憂，隨後在 1988 年發表「二次創業」的宣言，希望能徹底改變「只追求數量而不追求品質」的壞習慣，而這改革的焦點，就落在三星電子身上。

1975 年，在當時經濟部長孫運璿與旅美學人潘文淵的奔走下，政府送出一批工程師到美國無線電公司(RCA)學習積體電路技術，開啓日後為國家經濟發展立下重大貢獻的新竹科學園區半導體事業。稍後，韓國也走同樣的路，1983 年，三星電子也派出八名工程師到美國美光科技(Micron Technology)，學習先進的半導體科技，並帶回技術至國內設廠……

半導體-----三星神話的開始

創立於 1969 年的三星電子，早期和台灣的大同、聲寶一樣，都是從事家電的組裝，但是

¹ 本文第貳至肆章的部份內容，係整理自韓國「經濟新聞」記者李奉煦所著『三星秘笈』一書，有興趣的讀者可進一步參閱原書。

² 施振榮曾說：[十年前我認為三星是個低價品牌]，相信許多讀者以前亦抱持相同的觀點。

組裝毛利不高，切入以技術突破為獲利來源與知識密集的產業：半導體產業，成為李健熙挑戰世界第一的試金石。

1996年12月的某天在漢城獎忠洞的新羅飯店，包括當時的副總理丁瀾錫在內，政經人士齊聚一堂，這天的酒會，是為慶祝三星電子研發出世界第一個256MB DRAM。領先日本業者開發出256MB DRAM，則名副其實成為世界最強的DRAM製造商。不但是震動了全韓國，也震驚了全世界。在DRAM方面超越日本，有深一層意義，在此之前，韓國從沒有超越日本的什麼東西，嚴格來說，甚至可以說是一直在日本面前抬不起頭來。而這時，在全球最尖端技術的領域中，韓國企業做到了連日本也做不到的事情，的確值得舉辦酒會，熱鬧地慶祝一番。

現在，三星電子穩居DRAM銷售全球第一的地位，已邁入第九年。競爭對手，逐一被三星電子淘汰，摺倒越多的對手，三星電子就越形強盛。不過，三星電子的DRAM發展史，並不是什麼一帆風順的故事，而是一連串艱苦的磨難。

1974年12月，當時身為東洋放送電視台理事的李健熙，對他的父親，也就是三星集團故董事長李秉喆，說了這麼一句話：「爸，就算是只有我一個人，也要試試看那件事。」「那件事」，指的是接收國內最初的晶圓加工業者——韓國半導體的富川工廠。當時李健熙理事堅信進軍半導體事業勢在必行，於是向父親建議接收美國Kamco公司曾經營過的富川工廠，謹慎的老董事長無法立作判斷。因此，自信滿滿的年輕理事站出來表示：「那麼就讓我直接試試吧！」。幾天後，李健熙以個人名義收購了韓國半導體，這就是後來的三星電子富川半導體工廠，也是三星半導體的代表性廠房所在。因此，最先向半導體伸手的人，可以說就是李健熙董事長。真要追究三星半導體的創始者是誰，不是李秉喆創辦人，而是李健熙。他深諳半導體的重要性，並由此創造出自己的事業，可以稱得上是全韓國「矽晶狂熱份子」(silicon mania)第一號。

富川工廠製造的產品，雖然只是電晶體(transistor)水準的低級積體電路(IC)，但在當時卻是一項偉大的技術。富川工廠所製造的IC，讓韓國得以實現電子手錶的國產化，當時的總統朴正熙，曾在這種手錶上刻上「大統領朴正熙」的字樣，贈送給國外來訪的貴賓當禮物，頗有炫耀韓國尖端技術的意味。韓國半導體產業，差一點就僅止於「朴正熙手錶」的境界，既沒錢，又沒有技術的韓國政府或是企業，想正式踏入半導體產業，連想像都覺得遙遠。

二次石油危機重創世界經濟後的1982年初，李秉喆從美國、日本訪問歸來之後，下了一個重大的決心。不產油的日本，在石油危機之後卻未遭到太大的打擊，令他甚為好奇，究其原因，就是尖端技術的產業發達。李董事長領悟到，韓國也要開發尖端技術，而尖端技術的核心就是半導體。

自此，過了一年之後的 1983 年 2 月 8 日，李董事長發表了東京宣言，也就是三星集團進軍半導體產業的出師表。三星的 DRAM 事業，自此開始。聽說三星要進軍半導體產業，政府官員一陣跳腳，當時經濟企劃院(現財政經濟部)的高層官員也曾在公開場合批評：「三星說要做半導體，簡直不像話，爲什麼要花那麼多錢去做一件未來還那麼不確定的事業呢？去推動推動製鞋產業不是還更好些！」但是，三星執意走上了這條路，一條延續著苦行與波折的路。

1983 年 7 月，當時三星電子的研發室主任李潤雨，協同七名組員一起到美光科技尋找技術，爲了獲得技術的研修，這真是所謂的「半導體考察團」。李主任一行人受到諸多阻撓，事實上美光科技絲毫沒有要將技術傳給三星的意思，純粹是因爲日本的業者來勢洶洶，爲了牽制他們，才勉強將三星拉進來。不過，李主任一行已爲了可以確定半導體是如何製造的這一點點知識，還是興奮不已。

製造半導體，說來容易，但從興建工廠的這一件事開始，就需要高度的技術。1983 年 9 月，三星的第一間工廠在京畿道的器興正式開工。即使是先進國家，興建一座半導體工廠預估也要十八個月，三星首次建工廠，一切都很生疏的情形下，李秉喆董事長卻下達命令「六個月內完成」。當時光是把坡地剷平、整平，都不止要花六個月的時間，在工地現場，到處有三星同仁不停在問「我們爲什麼非要半導體事業呢？」在名爲「阿吾地煤礦」的地方，大家不斷地熬夜趕工，工程以每天二十四小時不停的進度地持，也不只是熬夜就能解決問題。半導體設備相當敏感，一點點灰塵，或是震動，都會產生誤差，把這樣的設備搬運到工廠裡面加以安裝，也是個大問題。

當年從美國運進照片設備(半導體電路的顯像設備)的時候，還出了一件事。由於這個設備不能受到絲毫衝擊，所以從機場運到器興時，相當傷腦筋，車子不能以高速行駛，只好打開大燈，以時速三十公里小心翼翼地前進。當時的車流量並不大，還可以這樣搬運，如果像現在，根本是不可能的事，問題是接下來發生的事。可能是太匆促了，大家忘記過了器興收費站到工廠門口前大約有四公里區間的道路還沒有鋪設完成，快到收費站時，設備搬運組才突然想到這件事。正當他們驚慌、不知所措之時，出現在他們眼前的，卻是一條鋪好的道路。早上明明還是凹凸不平的路，卻像變魔術一樣，全變成鋪好的道路，這是留在工廠的職員，注意到路必須平坦，所以急忙趕著把路修整弄平，還動用了超大型風扇，讓剛鋪好的路趕快風乾，三星半導體於是啓動。

宣佈進軍半導體產業之後，經過十個月，1983 年 12 月 1 日，三星半導體通訊(後與三星電子合併)總經理姜晉求，召集工商及科技相關的記者，宣布開發出「64KB DRAM」。曾經笑說三星能在 1986 年前開發出 64KB DRAM 就算成功的日本業者，大吃一驚，這是半導體史上空前絕後的事。翌年，三星半導體通訊爲了上市，實施企業股份公開，公開募集資金時，累積了三千三百億韓圓。這是一筆相當鉅大的資金，當時甚至有人說，韓國的錢全都堆到三星

半導體通訊，三星如此備受矚目。再隔年，1985年1月三星研發出256KB DRAM，發表製作的測試品，一樣不負眾望，全世界又吃了一驚。雖然海外報導有難以置信的反應，但這是事實，三星畢竟是做到了。

但是，風光一時的三星半導體，也是從此刻起開始面臨致命的危機，半導體的產量過剩，以致於DRAM的價格暴跌，每個曾經要價四美元的64KB DRAM，居然慘跌到七十美分，形成做越多賠越多的局面，股價曾經是三千韓圓的三星半導體通訊，暴跌到一千八百韓圓，情況惡化到連英特爾都想從DRAM產業撤身。但是三星不肯屈服，反而進一步增加設備的投資，經過1987年，半導體價格終於有再度回升的趨勢。然而，事情還沒有結束，德州儀器(TI)端來了專利問題，該公司針對日本業者提出專利訴訟，也一併向三星提出索賠。

日本業者向德州儀器交出自己保有的一些專利技術，來解決這個問題，三星卻沒有這樣的技術。結果，日本業者全身而退，只有三星要繳交大筆的權利金，對沒有技術的三星，真的是很冤枉的一件事，外國企業的羈絆，這是一個開端，三星一有起色，他們就開始投出牽制球。1992年美國美光科技對美國商務部控訴三星電子等韓國業者傾銷。而三星等韓國電子業者則主張他們保有超過20%的毛利率，經過一年以上的來回攻防，美國商務部最後認定三星電子的毛利率是0.82%。這些無奈的事，也讓三星電子吃盡苦頭，不過重點是能夠讓美光科技在某些程度上認識了三星。

「真想贏一次日本。」說這句話的是陳大濟博士，他割捨了緊抓著自己的IBM，投入了三星，這是1985年的事。1988年，在美國史丹佛大學擔任研究員的黃昌圭博士也是要因為想「戰勝日本」而搭上了三星號，陳大濟博士研發出16MB DRAM，黃昌圭博士製造出256MB DRAM，權五鉉博士是64MB DRAM開發的主角。他們是「韓國半導體的開拓者」，真稱得上是國寶級的人物，這些年輕新銳，在創造今天的半導體三星中，扮演了重要的角色。

事實上，不只是對三星，對韓國經濟來說也是，日本業者就像是一座必須超越的高山。DRAM產業徹底地體現赤子生存的原則，不是要活下來讓自己變得更強，就是死路一條，只能二選一，日本業者不是什麼強勁的競爭對手，而是必須消滅的敵人。三星真正在DRAM事業超越美日大廠，是在半導體景氣最低迷的1990年初時，當時日本正因為景氣不明朗而不敢投入研發，李健熙為追求技術自主而堅持在DRAM投資大量的資金，李健熙很清楚，如果不利用對手停下來時加快腳步，等到競爭者追上來時就無法獨自享受甜美的果實，雖然當時許多機構評估三星的投資可能不會有任何的回收。但是，到了1992年英特爾開發出Pentium處理器後，帶動起個人電腦的熱潮，三星成為當時擁有DRAM最先進技術與產能的主宰者，在1994年三星正式成為全球第一的DRAM大廠。1995年12月，三星電子剛開發完256MB DRAM之後，在韓國一份報紙上刊登了一篇特別的廣告，那雖然是一份祝賀三星電子研發256MB DRAM成功的廣告，聳動的字句刻印在太極旗上。副董事長金光浩詢問記者，為何用以前的太極旗(韓國的國旗)，記者笑著回答說「至少在DRAM上，韓國和日本的關係變成平等，這聳動的字句是為了暗示回到以前的狀態。」對日本業者來說，他們的存在就像是眼中釘一樣。

三星電子以半導體的成長當作自己的養分，朝著世界性的企業成長，如果三星半導體當初沒有拓荒者的精神，這一份功業是絕不會達成的。目前，三星在半導體領域中，正積極準備第二次的躍進，他們抱著一個理想，希望改變偏重於記憶體的事業結構，轉而在記憶與非記憶體的所有領域，都能站上世界排名第一的巔峰。

參、李健熙的領導才能與危機管理

經營準備

每當韓國的經濟面臨關鍵時刻，李健熙總能透過他特別的危機意識，提出解決之道。1988年接任三星集團董事長一職之後，李健熙就強調對危機要有「意識」與「認識」，以及這二者之間的轉換的重要性，並宣佈「第二創業」。接著，1993年大力主張「重質的新經營」，這是為了確保世界一流競爭力所必須做的改變。

三星可以成功地調整結構，也是因能比其他企業更快洞察危機。1997年金融危機之後，三星之所以能比別人快一步調整結構，原動力即在於李健熙的新營策略。當年金融危機一爆發，三星就在李健熙調整結構的堅定意志下，成立結構調整本部，一方面迅速縮編，一方面強化核心力量，利用此時機將所有不屬於核心技術的企業全部打消，只留下關鍵技術等高獲利的事業。

重視「人」的經營理念

「一名優秀的人才，可以養活十萬名的人口」。「集合十名圍棋一級棋手的力量，也無法戰勝一名圍棋一段的高手」。這是因為左右企業競爭力的關鍵，正在於技術。李健熙要求一旦聘請了優秀人才，就要給予最好的待遇，並使其發揮最大的才能，同時更在媒體上發表「天才論」，表示將延攬全世界天才員工進入三星工作。

三星電子之所以被稱為「工程師的天堂」，是有其道理的。三星電子擁有一千五百名博士級的人才，比漢城大學的博士人數還多。然而，李健熙並不因此覺得自滿，在2000年11月於日本沖繩縣所召開的三星電子總經理會議當中，李健熙明白指示博士級的核心人才要增加到三千名止，並叮嚀要確保領域設計的專業人才。李健熙也特別強調，每個人要牢記，技術人才是只在備受尊重的環境中才會工作的。

最近，他更指示要不分國籍錄用人才，並且每年都要增加一千名額博士人才。除了親自召開主持三星總經理團的「人才策略研討會」，並決定「天賦異稟人才的早期培育」等探討課題。李健熙說「廿一世紀是人才競爭、知識創造的時代，一名卓越的人才，可以養活一千人、一萬人」，他強調「為了五到十年後，躍升為名副其實的一流企業，應該要提早發現未來的人才，並且有系統地培植他們」。

朝向超級一流的勝負說

李健熙的目標在於想要克服和世界和世界超級一流企業之門的微小差距，就得有這種心理準備。李健熙一再強調的「超級一流」這句話裏，就完全透露了一個經營者的自尊，也才有他不斷製造領先全世界的產品的要求。到 2001 年三星即以行動電話單項產品創造了七兆韓圓的銷售額，一兆二千億韓圓的淨利。

在半導體市場低迷的情勢中，三星電子仍能創造高幅收益，其實是因為行動電話的貢獻。一旦插手的事業，就一定要做到第一才過癮，如果沒有李健熙董事長這樣的執著，說不定早在很久以前，三星就已經被行動電話事業淘汰。三星是用第一精神來締造了這個成果。要做就要做第一，不行的話就退出。過去十年間，李健熙不斷疾呼的口號是「改變吧！丟棄吧！」現在則改口濃縮成一句：「尋找吧！」。

工程師李健熙

李健熙喜歡直接拆卸電子產品，有疑惑的地方就教專家，務必將電子技術給徹底弄個明白。追根究柢、仔細鑽研的習慣，對於提昇電子產品的競爭力，有很大的幫助。李健熙常對周圍親近的人說，最高經營者裡，大概沒有人像他那樣買那麼多電子產品來看看，這句話也透露了他在電子科技方面的淵博知識。

1987 年，三星電子面臨記憶體半導體歷史的關鍵性轉捩點時，李健熙在這方面的本領發揮了力量。4MB DRAM 的開發，到底是要採 Stack(堆疊式)，還是 Trench(構槽式)的製程，相持不下，兩種技術各有優缺點，但在量產之前，要判斷哪種方式有利，對專家來說也很困難。李健熙在他的隨筆集中，這麼回憶著當時：「愈是複雜的問題，越要簡單地解決。將電路累積堆疊到高層的 Stack 方式，比較簡單。」最後證明這是正確的。

爲了開發革新性的產品，李健熙主張一定要打破有觀念。這也就是說從小開始，在玩具、童話及遊戲中，將科學生活化是相當重要的，技術之後，李健熙所重視的是設計。沒有卓越的設計能力，就沒有高超的產品，這是他的想法。李健熙強調，有技術根基再加上設計，行銷就成功了一半。

唯有選擇和集中的路

副總經理李淳東(結構調整本部公關組組長)說過一段話，「三星電子能與先進企業並駕齊驅，創造以兆爲單位的營收，其實是在渡過 IMF 管理體制關卡同時，果斷決行結構調整的結果。站在或生或死的歧路上，抱著『死即是生』的覺悟，唯一可行的抉擇就是調整結構。我們決定以高收益價值的產品來改變，執行大規模的分公司及業種出售。創業二十五年，卻以全新開始的決心來做。要是沒有當時的結構調整，三星電子現在也只不過是眾多電子公司當

中的一名。」三星電子自 1999 年開始，以三年期間創造了十二兆韓圓的收益，得與先進企業並駕齊驅，這因為是在 IMF 體制下堅決執行結構重整的結果。

為求生存而調整結構

1998 年 7 月底的某個午後，漢城獎忠洞的新羅飯店內，出現了成排的黑色轎車，氣氛開始有些緊張。以當時的總經理尹鍾龍為首，總經理李潤雨、副總經理陳大濟等總經理團，與總公司各部門主管等 30 餘名三星電子首腦級的人物，面帶嚴肅表情，陸續下車。那天會議的名稱是「生存對策會議」。

尹總經理開門見山地說，不健全的海外部門越來越擴大，部分事業的赤字大增，僅在七月份的一個月內，赤字就高達一千七百億韓圓(50 億台幣)，這可不是危言聳聽。由於赤字幅度絲毫沒有減緩的跡象。如果找不到任何足以徹底解決問題的生存方案，三星就只能受擺佈於隨時可能要倒下的愁雲慘霧當中，雖然漢城太平路三星總公司二十五樓的職會議室空間也很足夠，但為了避開內外視線，才選定新羅飯店作為會議場所。

出售資產、裁員、事業結構調整，哪件事該優先處理，裁員該裁多少等，所有的方案都拿出來討論，雖然討論一度陷入僵局，但最後的這結論是無可避免的----裁員百分之三十。

某委員提出他的想法「不如以整體減薪 30% 來取代裁員」。然而，尹總經理表示「因為 30% 的人的緣故，有可能讓 100% 的人丟掉工作」，強調既然要調整結構，就只能採取比截至目前為止所做過的要更加果決而神速的辦法。

1998 年 3 月 22 日，李董事長在集團創立六十週年紀念的發表談話當中，語重心長的表示，「我們現在面臨了創業以來最大的危機，甚至無法確信是否可繼續生存下去。為了克服危機，甚至不惜生命、財產，甚至於名譽孤注一擲」，當然在這樣的壓抑氣氛下，原本計劃盛大舉辦的六十週年紀念慶祝活動也決定臨時取消。

變身成為尖端產品的製造商

在亞洲金融風暴以前，三星的事業非常龐大，從電視、冰箱到個人電腦等，就像一家科技雜貨店，缺乏營運重心與綜效，在 1997 年單月的虧損即達 50 億台幣，歷經這樣的過程，從 97 年到 98 年間，先後整頓了小規模的家電產品、無線呼叫器事業等三十四種事業，以及五十二個產品類別。音響事業完全轉移到中國的惠州工廠，吸塵器等小型家電製造門則轉入三星光州電子，這同時也解決了客服和物流部門等 42 個低附加價值的事業。諸如韓國 HP 持股 45% 全部賣給 HP 等，把各種資產也進行出售。海外部門方面，也整頓了十二個大型的慢性赤字公司，減少 40% 的人力等，進一步加強整頓的力道。

從 1997 到 99 年年底為止，庫存從四兆一千億韓圓縮減到二兆一千億韓圓，負債則從四兆六千億韓圓縮減到三兆一千億韓圓。同期間包括海內外曾高達八萬五千名的人力，亦減少到五萬四千名，每三人當中就有一個離開公司。「三星不但重整組織，也重整人力，拔擢許多年輕人接任重要職位，進行大換血」，曾在三星漢城總部工作的國際數據資訊(IDC)韓國總經理吳德煥說。

「李董事長透過結構調整，在以家電為重心的公司中，刻劃出先進型電子企業的新面貌」，結構本部某位高層相關人士表示「我們之所以和最近各國陷入苦戰的家電業者有所產別，就是從這時慢慢創造出來的機會」。

肆、三星未來的展望

新經營的成果

目前三星將事業分成四塊：「半導體」、「通訊」、「數位媒體」和「生活家電」，而貫穿其中的主軸則是「數位科技」。三星的策略是持續投資研發關鍵零組件，公司藉此擁關鍵技術，與同業有所區隔而獲取較佳的利潤。其次，三星重視品牌形象，願意花大錢廣告，例如 2002 年鹽湖城奧運即撒下 4 億美元贊助費用，同時在美國的銷售商品，均不惜代價請美國人重新設計，以迎合美國品味。此外對於 2008 年北京奧運，亦準備了六億美元的廣告行銷費用。

李健熙從 1993 年開始，就主張「新經營」理念，預告「除了自己的老婆以外，全都要換新！」相對地，對於結構調整也很容易有同感。三星某位相關人士表示「改變才能存活的新經營理念，逐漸擴散，這與其他企業完全不同」，「原本因為社會環境而不能實踐的任務，也因為 IMF 的契機而得以付諸實現」。

「種子、苗木、果樹」論

為了因應 1997 年 3 月事業結構重新改編各個事業，三星電子籌備四種策略。五到十年後可以開花結果的下一代事業，被歸類為「種子」事業——是從現在起就應該果敢地投資技術、錢、人力，找到其種子，並打穩基礎的事業。

所謂「苗木」事業，是現階段雖然不能創造大幅利潤，將來卻可以成為果樹的事業——就應該比其他的事業，更加強產品技術開發的能力、行銷能力，以優先掌握住市場。而所謂「果樹」事業，就是目前引領公司成長的企業，應該要強化既有的優勢，以成為不動如山的一流事業為目標。至於成長早已停滯、很難再期待結果、需要果斷整頓的事業，則被歸類為「枯木」事業。

今日的三星電子，扮演的是國際級通訊大廠的角色，更以引領數位整合時代(Digital Convergence)為目標和使命。三星電子在家電、半導體、數位多媒體和通訊上的領先優勢，將定位為提供全方位數位化解決方案的領導企業，奠定最紮實的基礎。三星電子目前所選定的

種子事業有：行動通訊系統、Net Working 網路設備、非記憶體事業等。苗木事業包括數位電視、PDA、TFT LCD 等。果樹事業則選定為大型彩色電視、顯示器、筆記型電腦、行動電話、記憶體等。最終目標在超越新力，成為世界第一品牌的科技企業。

伍、結 語

台灣與韓國地理環境類似，產業發展的策略亦相同，政府亦傾全力支持高科技產業，雖然台灣的國民所得高於韓國，但相較下台灣缺少了一項重要資產，亦即舉世知名的品牌價值，韓國因有三星電子這項知名品牌，讓全世界能更加認識韓國，提高國際形象，亦是國力的象徵。對於台灣電子產業，三星的成功，故然有其特殊因素，例如政府全力支持少數大財團，和愛用國貨的韓國民族意識，使三星能在國內擁有廣大的市場，容易達到經濟規模，進而有能力進軍國際市場。但不可否認地，李健熙的領導才能是使得三星蛻變，成功走向世界舞台的關鍵因素。「日本能，為何台灣不能？」是台灣早期的口號，或許現在亦該問：「為何三星能，台灣不能？」。韓國三星的崛起，有國內企業可取與不可取之處，例如資源過度集中少數大財團，以及缺乏透明度的家族色彩，但是綜上所言，本文認為三星有三大優點，是值得國人學習的：

一、追求品牌價值：相較於以代工為主的台灣電子產業，三星電子則是世界排名首位的科技霸主，有十一項商品排名世界第一³。三星過去一直在不同領域找尋機會，以扭轉低價、低品質形象，例如先前推出的「皇后機」、「貝殼機」即是為了避開低價市場，轉攻中高價市場，並帶起三星高品質的形象，同時藉由此明星品牌再帶動其他類別的商品，使三星成為過去少數品牌價值不斷上升的公司。有了高品質的商品，塑造與其他產品的差異化，才能提高更多的附加價值，在目前代工獲利壓縮到僅剩一%時，追求品牌價值為台灣產業唯一之路，為此，讀者亦應給目前少數堅持品牌的國內電子產業：華碩、宏碁、合勤等一些掌聲。

此外，要追求品牌價值，創新與研發能力是不可或缺的，三星重視人才的培育，求才若渴，甚至願意以五倍待遇向日挖角，李健熙發表「天才論」，廣泛地向全世界徵才，吸收全球最佳的人才，提供內部成長的動力，讓三星突破舊有框架，走上世界第一的舞台，這點亦是國內企業應學習的。

二、格局與企圖心：由於李健熙在半導體一直鎖家超越美日半導體大廠，不斷地投入大量資金來追求世界第一的技術，不斷地敢賠、敢投資，使得三星電子成為今日 DRAM 的龍頭企業，這為有了技術自主，成為市場領導者後，其餘廠商僅能隨三星起舞。電子時報社長黃欽勇指出，韓國在引進技術後，往往可以迎頭敢上並且超越，而台灣廠商反而是往成本節省

³ 台灣尚比韓國多出四個世界領先。

的方向，永遠都是技術落後者，如今台灣的 DRAM 產業一年要交給美日大廠二百五十億元的權利金，若能將資金用於提高技術，或許可以改變國內目前半導體產業的現況。

李健熙強調第一主義，要就要做世界第一流的，2002 年李健熙曾閃電撤換旗下新羅飯店的經營團隊，因為自己的突擊檢查發覺新羅並未提供世界第一流的服務，1995 年亦當眾銷毀價值四億台幣的手機不良品，推升第一主義，以新力、英特爾、諾基亞等國際一流大廠為挑戰目標。訂出不可能達到的標竿，不斷領先，不斷超越，才是未來企業生存之道。

參考文獻

1. 三星秘笈：超一流企業的崛起與展望，李奉煦著，大塊文化。
2. 李健熙的第一主義，洪夏洋著，大塊文化。
3. 商業週刊第 818、857、887 期。