

案例11：三星电子:高科技公司迟来者之道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B1_E2_80_94_c49_83396.htm 近年，三星电子在科技市场的地位越来越高。当全球科技公司于2001年陷入低潮时，三星却仍有不俗的盈利，这颗新星在市场渐露曙光。以手机为例，三星的市场占有率逐年攀升，每年的增长率较其他对手为高，更开始威胁排名第二的摩托罗拉。三星在其他业务中亦有不俗的成绩：2003年，三星动态内存（DRAM）芯片的市场占有率为32%，占据着市场的首席位置；液晶显示器亦占据着市场的第一位，占有率为18%；大屏幕电视市场中，同时也拥有32%市场占有率，排名第一。三星在《财富》世界500强排名大幅跃升，逐渐拉近与主要对手索尼及松下的距离。在2003年《商业周刊》IT100强中亦攀升至第三位，并获选《财富》杂志最受推崇的电子企业第四位。事实上，三星最初进入科技市场时，已经有众多拥有成熟技术的公司。例如，家电业务比松下迟了51年，半导体业务比Intel迟了10年，而在以手机为主的通讯业务上，三星比诺基亚迟了足足122年。作为市场的迟来者，三星采取的是什么战略以赶上领先者的步伐并在市场中突围而出的呢？三星电子成立于1969年，初期业务主要以生产廉价产品为主，1980年代开始发展半导体业务，其后逐渐向高端产品业务发展。至21世纪，其主要业务范围包括半导体、数字媒体、通讯网络及数字应用业务。三星集团董事长李健熙主张“重质的新经营”，从重视外在的“重量思考”转为重视品质和机能的“重质思考”，并实行“第一主义”，以成为数字融合革命的主导

者，并跻身全球三强之列为目标。他认为21世纪是超竞争（mega competition）的时代，成败将取决于保有多少个全球第一的事业。一般科技公司在发展初期，一切研发项目都只能从零做起（0阶段）。可是，因“0阶段”的研发需要不断尝试及不断从错误中改良，所需成本及研发时间亦因而大大提高。但三星在技术发展层面采取了一种与一般科技公司不同的研发方向“反向工程”：通过支付专利金引入技术，然后以模仿的方式学习他人的技术，再改造成适合三星使用的研发方向。三星就是以购入专利及模仿技术去取代所需成本及研发时间较长的“阶段0”研发，以最短的时间缩短与技术领先者的距离。例如，在最初缺乏半导体核心技术的阶段，三星以支付专利金的代价引进美国美光科技公司的半导体技术，其后经过不断的技术钻研，三星半导体由推出64Kb动态内存技术（落后4年）到64Mb动态内存技术（与美、日同步）以至256Mb动态内存技术（世界领先），前后只用了6年的时间。与半导体一样，三星在最初阶段以支付专利金的方式取得美国国家半导体生产液晶芯片的授权。其后加入自己研发的低压差分信号（LVDS）及低振幅差分信号传输（RSDS）互联技术，元器件数量减少了一半，大大减低成本。最后通过低价格策略，三星成功取得全球第一的市场占有率。同样，在与美国高通合作取得当时不被看好的CDMA技术的授权并将CDMA技术商业化后，三星成为CDMA手机的最大生产商。三星经过不断推广CDMA技术本身的优势，CDMA在市场上得到了承认，全球使用人数由1997年的500万急升至2003年的1.74亿，令三星手机的市场间接占有率急升至全球第三。三星依赖购买专利发展其技术，最大的缺点

是每年都要支付大金额的专利金。但纵使每年都要支付专利金，三星仍能从“反向工程”策略中得益。因为没有“阶段0”的研发，三星可以以最短的时间赶上技术领导者。而且，三星可以大量降低研发成本。据每家公司的年报显示，三星的研发金额只是其他公司的20%-30%，三星投放在发展技术的总金额（研发成本+专利金支出）也远低于同业。正因为三星的研发金额比同业低，其专利权的平均成本比其他公司低五成以上，可见三星的研发比其同行企业更具成本优势。

在成功缩短与技术领导者的距离之后，三星如何保持技术优势并提高市场占有率？研究发现，三星后期的技术发展策略跟其他公司的策略并无两样，三星的研发成果并非一枝独秀。而且，作为市场的迟来者，单靠研发出来的技术成果，是不足以令三星在短短数年间就能在市场中争取一定的占有率。根据美国专利商标局的统计，三星每年的注册专利，相比其他同业都不是最优秀的，三星宁愿跟其他强者合作，也不独自研发最新最快的技术，可见三星的目标并不是争取成为技术的领导者。作为行业迟来者，为了不在技术层面上与其他公司硬碰，三星利用其他策略，如市场触觉，来加强自己的竞争力。事实上，为了实现其产品增值，三星投放了大量资源于两方面发展：器重设计专才及贴近市场需要。

首先，器重设计专才。李健熙曾扬言：“一名天才能够养活10万人。”所以三星不断在本土以及世界各地搜罗研发专才。三星现在有11200名具有硕士、博士学历的员工，而且计划每年再增加约1000名。此外，三星投放了大量资源，在全球各地设立了多家设计学院。这些学院协助三星培育了一批又一批优秀的员工，相比起市场中的其他主要竞争对手，三星每位

员工对公司利润的贡献远超过同业。特别是在手机市场中，尽管三星仍未能攀升至市场第一，但其每位员工的贡献利润却比诺基亚及摩托罗拉的高。其次，贴近市场需要。为了贴近市场中消费者的需要，三星采取了两大重点策略，将其技术成果转化为迎合消费者需要的商品：市场驱动型的研发及产品设计。三星于全球设立了13家研发中心，专门从事面向当地市场产品的研究开发。三星的发展网络覆盖全球，在各地设立的研发及销售机构，均会定期调查消费者的生活、人口的偏好潮流等各方面，借以分析各地消费者的需求。三星透过进行这些市场调查，选定有代表性的消费族群，再针对他们的需求来进行设计。例如三星曾通过调查更深入了解了女性对于手机的要求，推出的多款针对女性设计的手机，或者有迎合女性的功能设计，如镜子、粉饼盒等，或者是更有特色的贝壳式外形和七色背景屏。总之，三星从产品策划到投产，都会考虑到大众消费者的需求及跟贴潮流的发展。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com