

韩国三星集团的高质量发展之路

——从贸易企业到世界一流的综合产业集团

中国金属矿业经济研究院 李晓杰

摘要：20世纪80年代以来，韩国逐步从高速增长进入长期的中低速增长阶段。作为韩国最大企业的集团，三星集团始终坚持“人才第一”理念，不断强化技术创新能力，持续优化业务布局、聚焦主业发展，融入全球产业链、价值链，打造全球知名品牌，成功穿越韩国社会转型、1997年亚洲金融危机、2008年全球金融危机等历史过程，实现了高质量发展，成为世界一流的综合产业集团。

一、三星集团高质量发展的特征

三星集团的高质量发展主要表现在实现了从主要依靠劳动力、资金等传统要素粗放扩张向主要依靠人才、技术等核心要素高效增长的转变，从盲目无序的业务选择与组合向主业突出、有限多元发展的转变，从主要在国内发展向国际化经营及全球整合资源的转变，从价值链低端向中高端迈进并最终向高端跃升的转变，从质量不高的低端产品向注重品质的全球知名品牌的转变。

坚持“人才第一”理念。三星集团一直把优秀人才作为企业成长的原动力，特别是拥有一套完整的全员培训体系，对不同的职员群体进行分层分类的培训。在传授和普及工作技能的同时，也把三星集团的价值理念灌输到职员精神中。为适应高质量发展需要，三星集团在培训中还特别强调创造能力和全球视野，并注重国际化人才的互动与交流。

不断强化技术创新能力。2000年以来，三星集团就始终保持较高的研发投入强度，比如2018年，三星集团旗下的三星电子研发费用达134亿欧元，位居全球研发投入榜首，占营业收入的7.2%，是全球最具可持续发展力的科技公司。根据《世界知识产权指标2018年》报告，2013至2015年间，三星电子是全球排名第2的专利申请单位，获得了21836件专利，具备引领未来发展的巨大潜力。

聚焦核心主业发展。经过持续地优化，三星集团的业务主要集中在电子产业、机械重工、金融服务、服务四大领域，在韩国国内的上市公司有16家。2019年，三星电子、三星人寿保险、三星物产入围福布斯世界500强，三家公司合计实现营业收入近2800亿美元，其中仅三星电子的销售收入就接近2200亿美元，净利润约340亿美元。

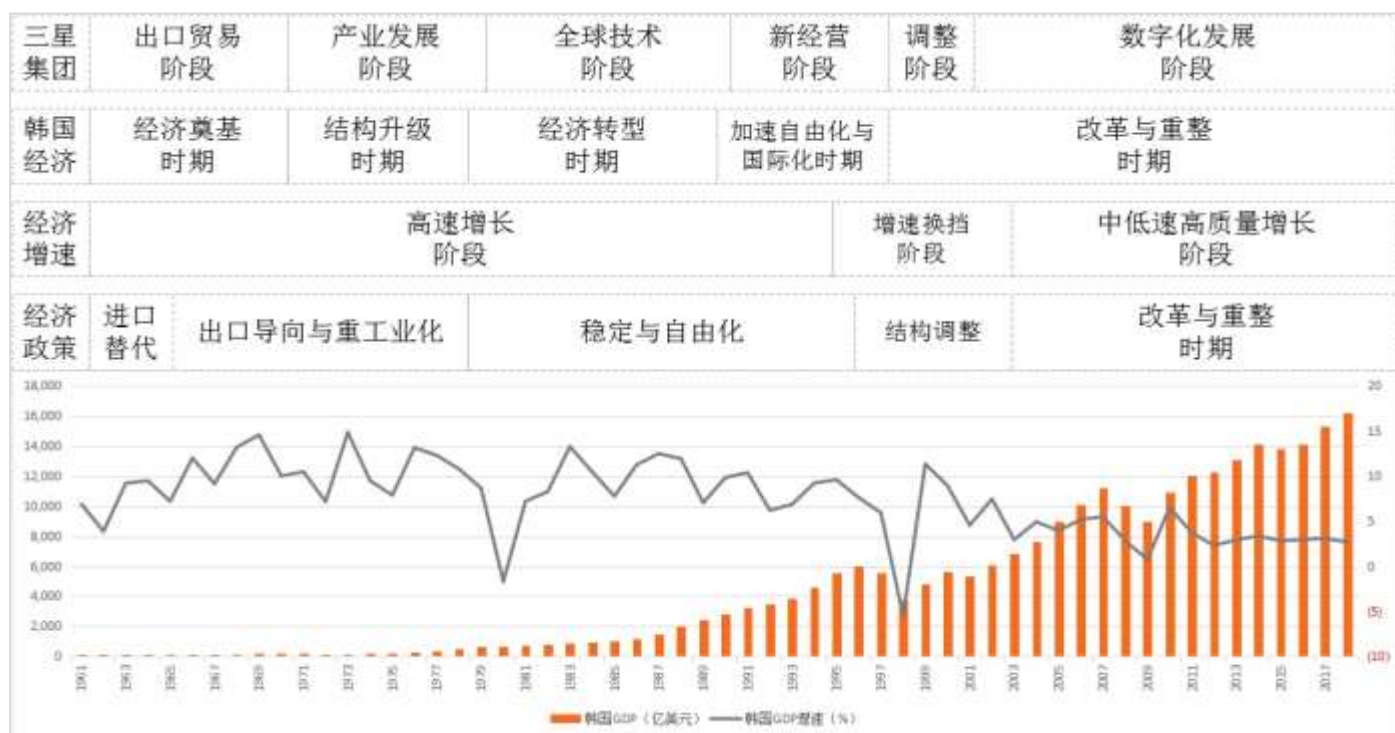
融入全球产业链、价值链。三星集团已经从最初主要从事鱼干、蔬菜、水果等贸易业务，发展成为全球布局的综合产业集团，海外资产、海外销售收入和利润、国际认可度都处于很高的水平，其中三星电子86%营业收入都来自海外，是名副其实的世界一流跨国企业。

打造全球知名的品牌。三星集团已经逐步改变了过去长期处于全球产业链和价值链低端、作为“廉价货”代名词的形象，品牌价值不断提升，从2001年的52亿美元迅速上升到2018年的913亿美元，是继亚马逊、苹果、谷歌之后，全球品牌价值最高的公司之一。

二、三星集团高质量发展历程

二战之后到 20 世纪 70 年代末，三星集团主要是从贸易企业向贸易与产业结合型企业的转变，特别是抓住韩国国内物资缺乏以及政府鼓励产业发展的机遇，完成了在重工业和电子产业的布局；但三星集团一直存在依靠低成本竞争策略快速扩张，存在主业不聚焦、业务协同度低以及重视数量、轻视质量等问题。从 20 世纪 80 年代开始，通过不断调整，才逐步走上了高质量发展之路。

图 1 韩国经济增长与三星集团发展，1961-2018



（一）全球技术阶段

1988 年，三星集团开始“二次创业”，重组旧业务，并慎重地进入新业务领域。通过一系列努力，稳固了电子产业和重工业的发展基础。这一时期，三星集团成立了三星经济研究院（SERI），加大对政策环境、经济形势、行业状况的前瞻性思考研究，服务经营决策；也成立了三星综合技术院（SAIT），以凝聚科研创新人才队伍，支撑产业发展。

（二）新经营阶段

20 世纪 90 年代初，全世界高技术产业领域风起云涌，竞争日趋激烈，且兼并重组非常普遍，跨国公司也日益进入全球产业布局与管理阶段。为此，三星集团于 1993 年发起“新经营”运动，旨在成为世界一流，强调质量重于数量，以

“质量第一”为基础推进经营管理实质性变革,并确立了国际化和复合化的方针。

（三）调整阶段

1997年亚洲金融危机以后,三星集团开始对业务进行了全面的梳理,更加聚焦于电子、金融、服务等核心产业,并先后裁撤了10个业务单元,附属子公司被压缩到45个左右,员工裁减5万人左右。同时,三星集团致力于大幅降低财务杠杆,发展质量更加健康。

（四）数字化发展阶段

1999年,三星集团宣布了“数字融合”战略,旨在成为“数字融合革命的领导者”。在这一战略指导下,三星集团不断调整和优化经营理念、业务结构,特别是以三星电子为代表的电子产业快速发展,在智能手机出货量、5G专利储备和设备市场占有率及人工智能、石墨烯、物联网等产业布局方面,都位居世界前列。

三、三星集团高质量发展的经验

（一）把人才作为第一资源,以制度创新实现人才集聚,以高端人才引领公司发展

三星集团始终贯彻“人才第一”的经营哲学,致力于为员工提供丰富的机会,充分发挥其全部潜力。

一是通过人力资源制度创新凝聚人才。三星集团在起步阶段就确立了“人才第一”经营理念。1957年,三星集团就成为韩国首个实行公开招聘制度的公司;1977年,三星集团创办了韩国最早的人才培养“研修院”,后来发展成为三星综合研修院,作为人力资源开发基地。这些创举使三星集团凝聚了支撑事业发展的中坚力量。

二是通过人力资源制度改革推动转型。三星集团的历次转型,背后都有人力资源制度改革的支持。**人才招聘方面**,逐步推进开放式招聘,淡化与个人能力无关的学历、性别等因素,改变过去单一的以学历或知识为主的评价模式,推行以能力为主的评价标准。**国际化人才培养方面**,1990年,为更好地适应国际化经营需求,三星集团把“三星综合研修院”更名为“三星人力开发院”,增加“创造馆”,打造国际化人才培养教育基地,很好地体现了三星集团转型时期要求的进取精神、挑战精神和创造精神。**薪酬和激励方面**,为适应技术创新、业务结构调整和企业转型的需要,三星集团先后把薪酬制度、晋升制度等从原先注重年功

序列向重视能力和业绩转变，优化岗位职级和顺序，逐步推进年薪制，以增强员工的奋斗意识和竞争意识。

三是通过人力资源国际化支撑全球化经营。三星集团主要通过国内人才走出去、国外人才引进来、本土人才用起来等三种方式，支撑了其全球化经营。第一是建立“海外地域专家制度”。每年选派大量优秀年轻职员到外国考察和研修，培养了大量具有国际视野和国际化经营能力的人才。第二是积极引进国外人才。李健熙曾说，“21世纪是一个天才可以养活10万到20万人的时代”。三星集团不惜花重金从国外引进大量人才，特别是在电子领域，三星集团在全球半导体行业疯狂“抢人”。第三是推进属地化经营。三星集团大量启用优秀的本土人才担任海外公司主要职务，建立人事管理本土化、人才国际化为内容的海外人事制度，职位等级体系不区分派驻人员和当地人，实行统一管理。

(二) 建立研发体系，实现从模仿跟随到关键技术引领，不断激发高质量发展动能

从20世纪80年代开始，三星集团制定了两项新的技术战略，逐步缩小与世界先进水平差距，一是在发达国家收购高技术企业，二是与拥有高端技术的竞争企业结盟，比如与东芝、西门子、摩托罗拉等进行技术共享。20世纪90年代以来，三星集团的自主创新能力进一步提升，在强调“技术领先，用最先进技术开发处在导入阶段的新产品，满足高端市场需求”的同时，也提出“技术领先，用最先进技术开发全新产品，创造新的需求和新的中高端市场”，尤其在高技术电子产品和移动通信等领域，逐步居于世界领先地位。

图 2 三星电子的研发组织架构，2019



以三星电子为例，建立了完善的研发体系。一是以三星综合技术院（SAIT）

为核心的三级研发体系，每个部门下的业务部门开发团队，开发具有 1-2 年前景的市场准备技术；每个业务单元下的研究机构，开发具有 3-5 年前景的中长期技术；三星综合技术院开发作为未来增长引擎的种子技术。二是在海外建立研发中心，在重点市场或者技术领先的重点国家建立研发机构，开展产品开发、技术研究及联合研发等，比如，在中国设有三星半导体研究所、三星电子研究所等。得益于清晰的研发战略指引和日益完善的研发体系支撑，20 世纪 90 年代末以来，三星电子保持了相当的研发投资强度，研发支出基本保持在年度销售收入的 7% 以上，成为全球最具可持续发展力的科技公司。

（三）聚焦核心主业，培育一批高水平世界一流子企业，不断夯实高质量发展根基

从最初主要经营生活用品到 20 世纪 50 年代至 80 年代先后转入轻工业领域、军重工业、半导体市场和航空领域等尖端行业，再到 2000 年以后加大在消费电子和通信领域的布局，三星集团既经历了盲目扩张、多元化投资阶段，同时也在不断进行战略调整、聚焦和优化布局。从三星集团发展历程看，围绕核心业务的适度多元化有助于企业的经营业绩扩张、综合实力提升，也能形成内部协同运作效应；而盲目多元化往往会因为业务领域过于宽泛，出现机构臃肿、资产负债率过高、资源配置效率低下等问题，甚至诱发经营危机，比如 1997 年亚洲金融危机期间，三星集团因为过度多元化而出现严重的经营问题，甚至一度面临着被政府强制解散的风险。这种情况下，三星集团通过把业务按照果树、苗木、枯木和种子的分类进行重新梳理，陆续出售和舍弃重工业的建设机械部门、物产的流通部门和韩国惠普的股份等 12 个部门，重新将电子、金融及服务业确定为核心业务，为再次起飞奠定了良好基础。

图 1 三星集团业务调整矩阵，1997



当然，企业要实现高质量发展，必须打造一批拥有高质量的产品和服务，拥有自主知识产权的核心技术和国际知名品牌，具有行业领先的盈利能力和经济规

模，具有很强全球配置资源能力的一流子企业。1987年，三星集团第二代掌门人李健熙接任时，三星集团本质上还只是一家韩国本土企业，主要经营低利润、低价格产品，除了价格并没有多少竞争能力。1988年，李健熙在三星集团成立50周年庆典上，宣布三星集团开始“二次创业”，首次提出把三星集团发展成为世界一流企业。1993年，三星集团确立新的战略目标，即成为世界级超一流企业，在2000年进入世界十强之列。此后，三星集团加大了对种子业务的培育和发展力度，通常通过前瞻性的投资打入产业链的一个环节，并逐渐完成垂直一体化，最终掌控整个产业链，比如三星电子就是通过不断并购整合最终形成一体化的竞争优势。

（四）大力开展国际化经营，在全球范围内整合资源，融入全球产业链、价值链

在经历了早期的简单跨国贸易和产能布局后，三星集团的国际化经营不断深化，从主要在国内发展向国际化经营及全球整合资源的转变，实现了从价值链低端向中高端迈进并最终向高端跃升的转变。特别是在80年代以后，三星集团瞄准容量大、有相对竞争优势、技术领先或人才集聚的市场，深化国际化经营，逐步建立完整的海外业务体系，实现国内和国外、市场和效率的平衡。近年来，三星集团更是加强了其全球整合能力，完全参与到高度全球化的分工格局中，在全球范围分解业务经营单元，将业务活动集中在最具优势的地方开展，同时又能利用本国独特优势。比如，三星集团的研发体系就具备全球整合的能力，其在中国的研究机构主要围绕产品开发，而在美国、英国等国的研究机构则重点突出人工智能领域的研究。在业务国际化的过程中，三星集团的资产、收入、利润的布局和来源结构都发生了很大的变化，海外资产、海外销售收入和利润占比都大幅提高，比如三星电子2018年营业收入中，美洲占34%、欧洲占18%、中国占18%，韩国仅占14%。

（五）注重质量和品牌建设，塑造良好企业形象，实现从价值链低端向高端跃升

三星集团并不是天然就注重质量和品牌建设，反而长期采取的低成本竞争策略让其长期处于产业链和价值链低端，直到20世纪90年代，“三星”还是廉价货的代名词。当时，李健熙考察美国市场时，发现三星集团的产品被摆在角落里，而通用电气、飞利浦、索尼等国际品牌产品放在醒目的位置，深受震撼。1993年，李健熙发起的“新经营”运动，特别强调质量重于数量、品质才是竞争力的衡量标准，关系到企业生存权，提出“就算停止生产或市场占有率下降，也要从根本上找出原因和对策，把品质提高到世界水平”，并在业务结构、人才培养、产品设计和生产、流程控制等各个方面进行变革，特别是1997年的亚洲金融危机使李健熙更深刻地认识到品牌制胜才是三星集团崛起的关键。1999年，三星集团对经营战略进行重大调整，加快从大规模代工制造模式向创新技术和产品模式转变，实施品牌战略，打造自有品牌。经过不断努力，进入新世纪后，通过明确的品牌愿景、领先的产品和服务、差异化的营销模式和系统的品牌管理，三星集团的品牌价值不断提升，现已成为全球品牌价值最高的公司之一。