

韩国三星企业集团走向国际化的策略

沈根荣

三星集团是韩国最大的企业集团。该企业创建于1947年,由其创始人李秉哲以2000美元起家。经过短短几十年时间,已成为世界瞩目的国际性企业。1991年该集团资产总额为432.9亿美元,雇员187,377人,涉及贸易、金融、电子、造船、重工、化工等领域,在世界500家最大的工业公司中排名第18位。三星集团从一个小碾米厂发展成为世界级的跨国企业集团,主要采取了以下策略。

一、适应国际化要求的经营策略

三星集团走向海外是从1975年其核心企业三星物产取得韩国首批综合商社资格时开始的。70年代后期,三星开始在海外投资设厂。三星依照集团制定的“有市场的地方进行生产”的方针,1982年在葡萄牙建立彩电工厂,1987年在英国设立微波炉厂和录相机厂。从80年代后期,陆续在东南亚和美洲地区建立电子零部件、纤维等各种项目的生产基地。虽然三星海外投资起步较晚,但仅仅十几年间,三星已在全世界55个国家建立了包括35个生产厂在内的236个分、子公司。目前,在美洲,三星已涉足电子计算机、通讯卫星的生产;在亚洲,三星在石油、钢铁、纤维、电子等重要产业建立了投资企业;在欧洲,三星的投资活动也十分活跃。三星在极短的时间内已迅速成长为一家公认的巨型跨国企业集团。三星集团国际化经营的迅速发展,同其适应国际化要求的经营策略是分不开的。其主要做法是:

1. 建立海外总公司体制

三星集团为成为世界性的大企业集团,建立了一套行之有效的经营体制,即海外总公司体制。三星在日本、美洲和欧洲建立了三个总部,形成三个牢固的据点,以此向海外积极扩张,使生产、销售、研究开发和投资等整个企业集团经营国际化,并进而在战略上连接各据点,形成全球网络。如三星驻欧洲总部针对欧共体统一大市场的形成,在布鲁塞尔建立情报中心,收集各种经济情报,并据此对三星在整个欧洲所建立的各公司的经营活动加以协调,从而推动了三星集团在欧洲的经营活动向高速、有效的方向发展。

2. 统一海外收购活动

三星集团为降低生产成本,提高产品的国际竞争力,把在海外收购资源性产品和集团生产所需的零部件的权力集中在集团本部,而不是由下属公司各行其事。其做法是在世界主要据点设立三星国际收购办公室,由该办公室统一为其生产厂收购原料和零部件,从而有效地降低了总的收购成本。这是三星产品能够做到质优价廉的重要原因之一。

3. 海外投资方式以合资为主

三星集团在海外投资方式上主要采用同当地有实力的企业进行合作或合资,促进多方面的协作。三星在发达国家,目前已同不少著名跨国公司(如美国通用电气公司、惠普公司、通用动力公司、英国石油公司、日本电气公司、精工公司等)建立了此种合作关系,通过与合作伙伴的取长补短,迅速提高了企业国际化程度和国际信誉。三星集团在发展中国家则注意将投资与当地长期发展规划结合起来,如三星在菲律宾建立了以出口为导向的合资的国际工业基地,在中国合作生产电视机用频率协调器,以成套设备出口方式在印度合作生产化学纤维。三星的投资方式对于适应外部环境,充分利用当地企业的经验、人才、资金,迅速扩大其海外经营起着重要作用。

4. 建立完备的售后服务网络

三星集团极为注重产品的售后服务。以三星电子为例,该公司在世界69个国家开设了17个由公司直接管理的服务中心,4900个代理服务点和指定服务中心,形成完备的全球售后服务网络,力求做到无论从何处购到的三星产品或带到哪里,都可以得到服务。而且在韩国的总公司和世界各地主要地区,都设有自动化的零部件服务仓库,可迅速向海外经销商和消费者提供零部件。三星还定期实行世界巡回服务,以及邀请经销商和检修人员到韩国总公司进行培训,或进行厂家定期巡回培训等。这种完备的售后服务,是三星产品迅速走向世界的重要保证。

二、力求第一的科技策略

三星集团的领导人认识到,国际竞争实质是科技力的竞争,技术革新是企业在国际竞争中生存和发展最重要的因素,因而把“重视技术”作为企业的经营方针,集中全力开发高技术产品,并力争使企业的特定部门达到世界第一或最佳,从而得以确保企业的国际竞争力,适应剧变的国际环境和激烈的国际竞争。三星的科技策略的具体做法是:

1. 三元化的研究开发体系

三星的研究开发活动是从1978年成立其下属第一糖厂的研究所起步的,随后发展迅速,目前已在国内建立了23个研究所,在海外拥有10个研究所和12个研究分所,并形成了联结这些研究所的有效三元化研究开发体系。所谓三元即指三星综合技术院、各下属公司的研究所和各公司事业部开发室这三个层次的研究开发。三星综合技术院是企业集团一级的研究机构,也是韩国最大的民间研究机构。三个层次研究机构的分工是:三星综合技术院研究开发中长期的核心技术及尖端产品,各公司研究所开发中短期的新产品及其必要的关键技术,各公司事业部开发室开发短期性新产品及促进改善性能和降低成本工作。也就是基础和核心技术以综合技术院为中心,应用技术以各公司研究所为中心,生产技术以事业部开发室为中心,以谋求技术的综合发展。综合技术院在其中起核心作用,并在技术上支援其系列公司。该院的计算机辅助中心、技术信息中心、实验分析中心、技术评价中心等对系列公司提高研究效率起着重要作用。

2. 卓有成效的研究开发体制

三星集团为达到其力求第一的研究开发目标,建立了一套卓有成效的研究开发体制。其主要特点是:

(1) 高比例的研究费用 在韩国企业中,三星投入的研究开发费用是最多的。韩国制造业的平均研究开发经费占销售额的 2.2%,而三星则占 5.4%。以其核心企业三星电子而言,研究开发费用占其销售额的 8.2%,而半导体部门则更是高达 15.1%。

(2) 高比例的研究人员 三星集团员工 18.7 万人,而其研究人员则达 1.3 万人。以高技术为特征是三星电子,研究开发人员达 9000 人,占员工总数的 20%,具备不低于海外任何企业的研究人才结构。

(3) 配备尖端设备和广泛收集信息 为创造最高水平的研究成果,三星建立了超级计算机中心和技术信息中心,配备了最尖端的研究设备,并通过高速光缆和人造卫星与企业各研究机构及美国的国际网络相联结,使各研究机构可迅速获得必要的技术信息。

(4) 有效的研究组织机构 三星为使研究人员专心研究开发,实行了研究委员专职制度,以提高研究人员的地位与待遇,同时,还设立了技术总监的职位,以负责技术开发活动。

(5) 奖励技术开发有功人员 三星对具有重大成果的技术人员,每年由董事长授予企业集团技术大奖,各公司则设立技术开发奖,鼓励技术革新。如三星电子,每年奖励在新产品、新技术、业务贡献、生产技术等 4 方面的有功人员。

3. 与企业经营密切结合的研究开发目标

为达到技术领先的科技策略,三星集团推行了“一公司一产品”的方针,即一个公司要在特定领域里确保一项世界第一流的产品,从而使研究开发与市场、商品计划、生产、营业作为命运共同体相连接起来,在各部门的理解、参与、支援下加紧开发世界名牌。目前这一方针在三星集团经营的许多领域里取得了巨大成果。例如,在半导体方面,三星在 1983 年开发 64K 随机存储器芯片时与国际先进企业有 4 年半差距,但在 1989 年与国际先进企业同期实现了 4M 随机存储器芯片的商品化,而 1990 年则开发出比其他公司芯片体积小而又速度快的 16M 屏壁固定存储器芯片。三星开发出世界最早的家用机器人,机动车监视系统,世界打字速度最快、画面最清晰的电视彩色打印机。三星在重工业、宇航、化工、遗传工程、机械工业等领域均取得重要成果。三星集团与企业经营密切结合的研究开发目标和永远领先的科技策略,对三星集团的高速成长和向海外扩张无疑起着重要作用。

三、人才第一和尊重人才的经营观念

三星在短期内迅速成长为巨型跨国企业的决定性因素是尊重人才,始终把“人才第一”作为公司的基本经营观念。三星集团的领导人认为:“企业是人们的集体,人才决定企业的未来”。要实现真正意义上的国际化就必须具备技术竞争力,因而必须不惜财力、物力选拔和培养优秀人才。三星的创始人李秉哲在 1980 年 7 月举办的韩国全国经济人联合会上曾这样说过:“我把我一生 80% 的时间都用在育人选贤上了。”这充分体现了三星对人才的重视。三星在选拔和培养人才方面主要有以下做法。

1. 采用人才选拔制度

三星自 1957 年以来便实行人才选拔制度。在录用人才时,三星的负责人甚至董事长亲临考场,亲自挑选人才。在职员被录用后,三星十分注意安排适合的岗位,赋予最大限度的权利和责任,为最大限度发挥其能力创造条件,并在生活上给予优厚待遇和终生职业等,使高级人才融合成为三

星家族的成员。录用仅是三星选拔人才的开始。三星更为重视从实际工作中选拔人才。三星人事管理原则是“能者人尽其才，愚者赶出三星。”对人的评价不是依据学历高低，而是立足于实际能力。在业务中涌现出的优秀人才，三星毫不犹豫地予以提升。对于优秀人才，允许其犯错误，只要其尽职尽责地履行职务，即使使公司遭到难以避免的损失，也予以宽大处理。而对于耍嘴皮，不办实事，在工作中发生不轨行为者则毫不宽恕。由于三星实行的这种人才选拔制度，使优秀人才聚集三星，从而使三星获得“人才宝库”的美誉。

2. 加强企业人员培训

由于科技不断创新，要求企业人员的知识不断更新，因而三星极为重视企业人员的培训。三星每年投入的教育和培训经费达1亿多美元。三星建立了8个企业集团级的研修院，进行以研究开发为中心的战略领域的教育。各公司则开办技术研究院或技术大学，对技术人员进行培训。三星还聘请了许多国内外著名专家教授，担任三星的客座教授。为适应企业国际化经营的需要，三星鼓励员工学习外语。为了培育下属公司领导人的国际经营意识和才干，三星还轮流将各公司的负责人派往海外著名大学或机构，进行国际法规、专利、金融等方面的进修，培养他们的海外工作能力。从1989年起，为了培养能与东道国各地的消费者沟通的地区专家，三星向世界45个国家派出人才，常驻一年，以“与本国国人一样思考与行动”为目标，在当地学习语言，体验当地文化，使其具备地区专家的基本素质。

3. 重视人才自我提高

作为从事繁忙商务活动的企业，不可能有大量员工长期脱产培训，因而三星极为重视创造条件，使人才自我发展，自我提高。三星在公司一级的人员培训方面，更多的是实行自学自习课程，其做法是：①岗位教育，由上司担任老师，以具体业务为教材，在工作中学习；②集体研讨，即组织研讨同行业间共同关心的问题。如三星物产通过“关心领域研讨会”，在新产品的产业化和商品化方面取得了重要成果，而参加研讨的员工也增长了才干；③自我总结提高。如三星规定，常驻海外的公司领导和驻外办事人员回国后，在一定时期内必须到三星所建立的专门研究海外各地区社会、政治、经济、文化、法律方面信息的地区研究所工作，整理海外常驻时获得的信息，并把他们对当地的工商企业、流通惯例、文化意识等丰富的亲身感受整理为系统的资料。整理的过程，也就是自身总结提高的过程。

4. 吸收和利用海外人才

三星向海外扩张的过程中，也极为重视吸收和利用海外人才为其发展服务。三星在家电、计算机、信息通讯、半导体及精密玻璃、陶瓷类材料等方面的研究开发主要是在美国和日本利用当地技术人才进行的。为了培养海外人才，使其融合成为三星大家族的一员，三星还采取把海外录用的优秀的当地人才请到总公司，进行入门教育或者实行培训，使其具备三星的经营哲学和必要的业务才干。

四、注意企业形象的公关策略

三星是个新起的跨国集团，世界各国消费者对其缺乏必要的了解，因此，三星特别注意在各国消费者中树立自己的良好形象，以赢得公众的理解、支持，并由此而使企业获得迅速扩张的良机。

三星集团公关策略的主要做法是：

1. 利用各种机会宣传企业

三星集团负责人懂得，要在各国消费者中树立起自己国际大企业的形象，必须充分利用各种手段和机会，宣传三星，因此，三星非常注意利用各种重大事件为企业作宣传。例如，三星在纽约曼哈顿泰晤广场，在东京、北京等许多世界重要城市，以及1992年、1996年举办奥运会的西班牙的巴塞罗那和美国的亚特兰大等城市机场入口或大街上设立大型霓虹灯广告牌。在中国各城市机场，更是随处可见三星赞助的手推行李车和航班电视显示器。

2. 赞助体育文化事业

在韩国企业中，三星集团是比较重视赞助体育文化事业的。此外，三星还注意采取学术文化活动等各种形式，接近世界各国的消费者。例如，三星向英国维多利亚·阿伯特博物馆捐款，建立“三星韩国美术馆”，既宣传了韩国传统文化和艺术，又扩大了企业影响。体育方面的赞助则更多，如三星赞助德国、匈牙利、智利等国的足球队，独联体冰球队，赞助全球性的三星杯跆拳道比赛等。

3. 积极传播韩国历史文化

三星集团领导人认为，作为韩国的一家跨国经营企业，向海外传播韩国历史文化，既体现了企业的国民责任心，同时也会产生扩大自身国际影响的作用。因此，三星在这方面做了大量工作，并组建了三星美术文化财团，从财力上予以支持。例如，三星每年均举办韩国最高水平的汉城国乐演出，并组织到日本、加拿大等国进行庆祝演出。又如，三星电子组织对韩国童谣的研究，并在国内和日本、美国等国传播。尤其值得一提的是，三星集团花很大力量，检查25个国家的153部历史教科书，于1991年7月发行了《被错误地介绍的韩国历史》一书，列举部分错误，并附上历史学家对此所作更正。此书还出了英文版，通过三星各海外公司及韩国使领馆进行更正活动。

4. 注意维护企业“关心消费者利益”的形象

三星迅速崛起，并获得各国消费者的认可而走向世界，其重要原因之一是三星十分注意树立和维护自己“关心消费者利益”的形象。三星十分注意产品的质量，力求100%的产品优质。三星也十分认真对待世界关注的问题。例如，针对环境保护这一全球性的课题，三星物产设立了地球环境委员会，进行公司内外环保的活动和审查环保问题；SELL公司设立了三星环境技术研究所，开展环境问题的研究与宣传。

