

九十七學年度 國立中央大學
高階主管企管碩士班 兩岸經營管理組 筆試試題

不斷創新經營模式的三星

在過去五年，位於韓國漢城的三星(Samsung)儼然已成為全世界最賺錢的消費性電子產品公司。自 1999 年至今，其營業收益已經成長了一倍；2004 年的利潤達到創紀錄的 120 億美元，因此成為全球賺錢第二多的科技公司，僅次於微軟(Microsoft)。三星不斷創新其經營模式，解釋了該公司如何獲致現今如此令人稱羨的地位。

在八〇年代，三星看著新力(Sony)和松下(Matsushita)等日本企業製造出無數創新的消費性電子產品，諸如隨身聽、家庭式錄放影機、高畫質電視、以及 CD 播放機等。三星的策略是看看在眾多產品與其功能當中，哪個最受顧客喜愛，之後，三星的工程師便製造出比這些產品成本更低的複製品，並以比日本公司更低的價錢賣給消費者。然而三星跟新力等日本公司仍不是同一等級的企業。日本企業可以向顧客索取較高的價格，再把利潤用來繼續研發更先進的電子產品。

三星持續進行它的低成本策略，直到 90 年代中期，董事長李健熙意識到中國與其他亞洲國家，挾帶著廉價的成本優勢，已對三星帶來潛在的威脅，李健熙認為，三星必須想辦法與日本企業在同一個舞台上一決高下。但問題是，要如何才能與新力、國際牌(Panasonic)與日立(Hitachi)等研發領導者相競爭？

李健熙的新策略，一開始就關掉三十二個不賺錢的產品部門，並資遣了 40% 的人力。先使成本結構降低，三星便有更多的資本可以投注在研發與創新等企業活動上。李健熙決定把研發預算集中在幾個領域的新產品契機上，如微處理器、液晶顯示螢幕，以及其他李健熙認為未來將在數位時代裡大紅大紫的產品。今日，三星已是全球電子製造商購買晶片與液晶顯示螢幕的主要供應商，並可以利用其生產的經驗曲線效果，進而以更低的成本製造出這些零件。

然而李健熙新策略的焦點，在於如何能夠迅速利用新力、飛利浦(Phillips)和諾基亞(Nokia)所研發出來的新技術。三星的工程師會迅速地將這些技術研發成比日本企業更好的產品。三星會比日本競爭者提供更多樣的產品，但相對產品數量都較少。因此，當三星的新產品在店裡銷售一空，其更新的產品便取而代之。將產品加速引進市場的一個好處，是三星的倉庫或店裡不需存放太多的產品存貨，同時，也僅需庫存少量零件以供其限量生產的產品之用。因此，研發的速度成為三星差異化策略的核心。

同時，三星創造出大量先進產品的能力深深地吸引著消費者，而使其能擁有相當的市場占有率。例如諾基亞在 2004 年推出了許多新款手機，但同一時間，三星卻推出了九十款，迫使諾基亞宣稱，將於 2005 年推出超過五十款的新手機，以與三星抗衡。

讓研發新產品的速度成為三星經營模式的核心，三星就能取得領先新力等主要競爭對手的機會。今日，三星已是第一線的電子產品製造商，並被大部分人公認是世界上最具有創新能力的公司之一。將近 8 萬名的員工在三星四個研發部門裡的其中一個工作，該部門負責半導體、通訊、數位、媒體，與薄型面板的研發。事實上，三星一直仰賴它的研發速度以擊退各種挑戰，但現在全球的電子產品製造商，無一不處在一個在新產品推出速度上競爭的比賽當中。

問答題：

- 一、策略領導者，像三星的李健熙，為何，以及在甚麼情況下，會隨著時間改變他們公司的策略，以追求不同類型的經營模式。
- 二、請舉一例，簡單說明一家公司如何選擇與追求能讓它有效能地競爭的經營模式，並使它的獲利能持續成長。