

“三星皇储”李在镕面临五道坎

（接 1 版）”韩国著名经济播客主持人 Woo Suk-hoon 说,“韩国人都已经把三星视为不可征服的企业,认为它可以凌驾于法律之上。”经济学家、中小型企业主和一些政界人士也表示,三星已不再仅仅是在操控着国家,而是已经超越了它,该公司所造成的影响近乎与政府匹敌。

三星集团创立于 1938 年,但带领三星达到今日高度的则是第二代创业者李健熙。李健熙从小性格内向,平日沉默寡言、不苟言笑,人送绰号“木鸡”。1978 年,李健熙被确定为三星接班人,1987 年 12 月,李健熙开始管理三星集团,就在他接管这家公司仅仅几周之后,他的父亲、三星集团创始人李秉哲(Lee Byung-chul)逝世。26 年后,三星集团在李健熙的带领下,规模成长了约 40 倍,成为拥有超过 42 万名员工,涉足电子、机械、化工、纺织等各个领域的庞大财阀。

“除了老婆、孩子不变,一切都要改变!”这是三星著名的法兰克福宣言。1993 年 6 月,李健熙在去法兰克福候机途中,拿到一卷三星制造不合格洗衣机的录像带。到达法兰克福观看这卷影带之后,李健熙命令三星的 150 名高级经理乘坐头等舱飞到德国的法兰克福开会。在当地一家最豪华的饭店里,他从晚上 8 点开始,口若悬河地讲了 7 个小时,痛击三星顽症,提出以质量管理和力求变革为核心,彻底改变当时盛行的“以数量为核心”的思想。李健熙表示:“我们离 21 世纪只有 7 年时间了,世纪之交将会使世界发生多少变革?走向 21 世纪的三星将如何立足于世界?”李健熙在会议上提出,彻底改革三星。

一句“除了老婆、孩子,一切都要变”轰动韩国并流传至今,三星此后实现了飞跃式增长,2002 年三星市值超过索尼(Sony),成为韩国企业超越日本的重要里程碑。李健熙却感受到空前的危机感,板着脸宣布五大戒律,第一不夸耀公司,第二不接受往来公司的高尔夫球招待活动,第三不接受毫无理由的奖项,第四不需要过大的宣传,第五聚会时不要多说话。李健熙认为,三星肩负著国家经济大任,如果三星不进步,国家将会遭到难以预期的危机,三星所有高级主管及团队都应该背负起历史的使命,强化国家经济力。

2013 年底,李健熙又提出以“马赫经营”为主题的长期增长战略。所谓“马赫经营”,意思是正如喷气式飞机要想突破音速(1 马赫=每秒 340 米),不仅要改变设计图,还要更换发动机、原材料、零配件等所有一切,三星要想超越先进企业成为世界超一流企业,就必须从根本上改善经营体系和结构,借此推动三星实现第二、第三次飞跃。

日益膨胀的“三星帝国”规模,也引起国内供应商、政界人士和竞争对手的不安。甚至有韩国产业界人士称:“李健熙已成为三星最大威胁。”供应商正在竭力避免过于依赖向三星供货;政界人士担心三星的影响力;竞争对手则苦于跟不上三星的增长速度。

守业的难度远远超过创业。三星过去巨大的成功,对李在镕是财富还是包袱?在所有人对李在镕曾经的惨败经历仍然记忆犹新的现实语境中,李在镕接班后,是继承父亲权威,还是按照年轻人的想法去改变三星的基因?尚未有过打胜仗经验的李在镕,能否脱离掉父亲的光环,继续深入布局全产业链,带领三星实现更大的飞跃?一切都还是未知数。

汉城大学教授金商祖主张,“接班人应提前在有一定责任的立场上证明自己的能力”。金商祖认为企业是社会公器,建议选择李在镕担任理事。

第二道坎 增长的瓶颈

韩国《中央日报》近日报道,40 年前三星电子还是一家制造电扇的小企业,但如今已经成长为世界最大的电子企业。三星成功的原因固然数不胜数,但其中最核心的原因只有两个,那便是制造竞争力和彻底的模仿。

问题在于,这种优点具有明显的两面性。三星的优点只能在那些产业标准已经确定,而且发展方向较为明确的产品和技术上发挥作用,而对于那些目前尚无产业标准、发展方向不甚清晰的产品和技术领域,三星一筹莫展。

当前,全球智能手机增长放缓,三星手机业务利润将遭遇 3 年来的首次滑坡。三星在可穿戴设备领域率先行动,开发出 Galaxy Gear 2 等产品,但到目前为止这些产品都被认为是重大的商业失败。此外,三星推出的泰泽(Tizen)操作系统,一直受制于谷歌公司。

《2030 大胆的未来》一书作者崔允植预测认为,“三星将在两到三年后遭遇增长瓶颈”,而诺基亚、索尼、摩托罗拉等巨头之所以没落的事例说明,IT 企业保持坐在第一把交椅上的时间平均为 3 年到 5 年。想要克服这种情况,创新是唯一的方法,诺基亚和索尼等被挤下第一把交椅,也是因为没有能够成功进行持续的创新。简单来说,三星电子如果想持续保持业界重量级地位,就必须创造出领先世界的新技术。

2013 年 11 月 6 日,在时隔 8 年举行的三



星投资者分析日活动上,三星电子宣布了大胆的未来投资计划:2020 年,销售额 4000 亿美元的目标。未来三星将重点加大对研发和并购的投资力度,每年的研发投入将达到 140 亿美元。韩国《先驱经济》说,三星集团 2013 年底就开始对子公司进行大规模合并,通过整合类似、重复的业务提高效率,培育新的全球竞争力,准备“后李健熙时代的三星”。

三星需要寻求新的投资点。李健熙在最近的致员工的讲话中称,“三星要保持警惕。应当寻找与三星集团未来息息相关的新业务,来维持集团业绩的增长”。

2014 年 4 月的博鳌论坛上,李在镕表示,智能手机的发展速度有可能会减缓,不会像过去 7 年那样继续增长。三星的关键是要找到新的应用,三星正在努力的一个方向就是医疗卫生。面对老龄化的问题,医疗成本将会大幅度上升,“如果我们能够找到一个方案来解决医疗服务的问题,比如说降低成本,减轻它对经济的压力就太好了”。三星已向政府、保险公司、医生、制药公司、医院寻求合作。

作为韩国的品牌符号,三星有着举足轻重的地位。没有新的增长点,李在镕就难以创造超越父亲的辉煌;没有新的增长路径,就会引发社会对李在镕接班能力的质疑;没有优秀增长业绩,复杂的集团结构会被投资者认为不透明而遭受批判;没有卓越增长动力,会动摇韩国的经济基础,进而会引发社会对李氏家族的“秋后算账”。

当前,三星既要和苹果全面争夺智能手机市场,又要化解操作系统受制于谷歌的窘境,更要努力寻找增长的新途径,并成为这一行业的佼佼者,李在镕,能做得吗?

第三道坎 道德的谴责

三星集团素有“政商抱合”之背景,李健熙曾被韩国人追捧为“经济总统”。

据报道,李健熙的祖父年轻时加入了基督教青年会,和后来成为韩国开国总统的李承晚结为至交。朝鲜战争之后,李家把和“总统府”的关系延续了下来,李秉哲仍然经常与李承晚会面。李健熙的妻子是当时韩国最大的报纸《中央日报》会长洪铤基的女儿洪罗喜,三星李氏家族和韩国的文化传媒体界建立起强强联盟,李健熙职业生涯的一个重要起点就是从中央日报社的理事开始。

世界银行在《东亚奇迹》调查报告中曾分析了亚洲模式成功的关键,其大致结论是:这些经济体之所以能够实现很高的经济增长,是因为它们把“最本本的事情弄对了”。“政府利用各种形式的干预来促进经济发展”。毫无疑问,三星的高速发展也得力于这种政府的支持。

2007 年 11 月,曾在 1997 年至 2004 年间担任三星集团首席律师的金勇哲,揭露李健熙的犯罪行为:通过三星子公司贪污约 100 亿美元,毁灭证据,贿赂政府官员,确保权力顺利过渡给儿子。2008 年 4 月,66 岁的李健熙面对电视镜头,宣读了《对国民道歉和辞职声明》。“我将带着过去所有的过错离开”,宣

布辞去三星集团社长职位,并向国际奥委会申请暂停自己的委员资格。当日,李在口也宣布辞职,将离开三星电子公司首席客户管理官职位到海外“下放”锻炼。

随后,李健熙因涉嫌非法转让经营权和逃税而被起诉,李在镕也牵涉其中。检方指控,李健熙采用不当手段,指示管理层把集团管理权逐步移交给李在镕,涉嫌背信罪。检察官还说,证据显示三星集团内部确实存在高达 45 万亿韩元(约合 45 亿美元)的秘密资金,但这笔资金并未用于行贿。除了李健熙,检察官还对 9 名集团高管提出共谋指控。

2009 年 8 月 14 日,首尔高等法院宣布判处李健熙有期徒刑 3 年,缓刑 5 年,另处罚金 1100 亿韩元(约合 62 亿元人民币)。在 2009 年最后一天的国务会议上,韩国总统李明博以“助力韩国申办 2018 年冬季奥运会”为名义,批准了针对李健熙的特别赦免和复权案。以一人作为对象所做出的单独特别赦免,对经济界人士来说还是第一次。随后,李健熙写信给国际奥委会,重新恢复了国际奥委会委员职务。2010 年 3 月,李健熙重回三星管理层。2012 年 6 月,李在镕任三星总裁兼 COO。

一些韩国市民团体对李健熙的复出表示否定的立场。经济改革联合所长金尚祖说:“三星集团接受特检后,发表了以总裁一人退出经营一线和解散战略企划室为主要内容的经营改革案。但两年后的今天,李健熙的复位无异于宣布把这一切‘化为乌有’。”他还指出:“当时三星发表经营改革案,这实际上是一场大骗局,以在审判中得到有利判决。”经济正义实践市民联合的经济政策室部长 Kim Geon-ho 表示:“李健熙的复出将会引发总裁一家的‘帝王式经营’之弊。在全球范围‘企业经营透明’和‘改革治理结构’深受关注的情况下,我们很难期待三星集团会有什么变化。”

2010 年,金勇哲又出版《思考三星》一书,称“三星是亚洲最腐败的企业”,披露大量高层挪用巨款成立秘密基金行贿政府官员以换取各种政府扶持的事实。之后,三星更自曝集团内部设置有专用于行贿的“战略规划室”。

“战略规划室”扮演了整个三星集团重大决策、资源分配的核心角色。然而,它只听命于李健熙一人,而不是向全体三星股东负责,从而导致了其决策体制的黑箱化以及对法治规则的蔑视、对政府“特殊关照”的依赖。这导致三星能够长期建立与隐瞒如此庞大的秘密行贿基金,而这一行贿基金的主要目的就是为李健熙家族服务。

虽然,2006 年与 2007 年,隐于众人视线已久的李健熙先后两次出现以谦卑姿态就政治献金与贿赂官员事件开展“国民道歉”并全国电视直播宣读《对国民道歉和辞职声明》,“经济总统”的形象却已经毁于一旦。2012 年 12 月 19 日当选新一届韩国总统的朴槿惠亦早已声明,不会对财阀的违法行径网开一面。

韩国的贫富差距也在扩大,世人投向三星等财阀的目光日趋严厉。违法行为得不到庇护的“三星模式”,一直置身道德谴责浪潮之中的李在镕,如何带领三星获取民众的同

情与理解,游刃于政商之间,有待时间的考验。

第四道坎 家族的纷争

三星是一家上市公司,更是一家典型的世袭制家族企业。三星的家族成员在高管中比例超过 10%,掌握着绝对控制权。

三星创始人李秉哲(1910—1987)生于韩国一个地主家庭,20 岁那年进入日本早稻田大学经济学专业学习,次年 9 月因病退学回国。1934 年,他以从父亲手中分得的一块土地作为启动资本,开始创业。1938 年,李秉哲在韩国大邱市成立“三星商会”,将韩国的干鱼、蔬菜、水果等出口到中国的北京和东北。

发展到 1970 年代,三星在重工业、化学以及石化工业进行了大规模投资,诞生了三星重工业、三星石油化学以及三星造船、三星综合建设、三星精密机械和三星精密化学等,旗下多家公司相继上市。

1976 年,李秉哲被查出患有胃癌。在接受手术的前一天,他将家族成员召集一堂正式宣布遗言:“今后,三星就交给健熙了。”早在 1969 年,27 岁的李健熙即便确定为三星集团的接班人。1987 年 11 月 20 日,李秉哲因肺癌离世。两周后,李健熙成为三星集团第二任董事长。

李健熙出生于 1942 年,在家中排行老七,有李孟熙和李昌熙两个哥哥,以及李仁熙、李淑熙、李顺熙和李德熙四个姐姐,还有妹妹李明熙、弟弟李泰熙。

李秉哲在 1966 年一度因公司丑闻退出三星管理一线,长子李孟熙自然成为接班人,但其能力一直没有得到李秉哲的认可,1969 年借三星进军电子领域之机,李秉哲回到三星管理一线。1973 年,李孟熙离开三星,直到李秉哲去世,父子二人也没有和好。次子李昌熙为了竞争继承权,给时任韩国总统朴正熙写告密信,揭露李秉哲逃税,被李秉哲“驱逐”出了韩国:“只要我活着,你就别想再踏入韩国。”

长子李孟熙的“能力不济”和次子李昌熙的“品行不端”,让三子李健熙拥有了接班的机会,但也为家族纷争埋下了种子。

2012 年 5 月 30 日,哥哥李孟熙和姐姐李淑熙将李健熙告上法庭,并向他索要价值 85 亿美元的股份。此前 4 月,李孟熙通过其法律公司向当地媒体发布声明称:“李健熙的贪婪导致了我们的起诉。”李健熙公开否认了这些指控,并表示:“我不会给哥哥李孟熙一个儿子。”因为在他的父亲临终的时候,继承权的问题已经得到了解决。

事后,他还表示,他的哥哥因为对其父亲不忠已被逐出家族;而他的姐姐在嫁入控制 LG 集团的家族后就变成了一个怨妇。后来,他对于公开谈论家族纠纷表示道歉,并声称从此以后会保持沉默,日后将为家庭和睦做出努力。“所有这些财阀家族都会尽可能保持自己的隐私。”业内人士表示,“这种公开指名道姓的争论令人侧目。它表明这个家族的内部矛盾已经到了水火不容的地步。

《先驱经济》的社论称,三星经营权继承等控制权结构的变化需要保持透明度,市场

不容忍暗箱操作。三星集团在迈向“后李健熙时代”的过程中仍有许多要翻越的山,在这一过程中最好不要出现“道德”问题。

作为家族企业,三星“循环出资”的资本结构,犹如将旗下企业锁连起来,其特色是能够借助少数资本控制包括海外在内的数百家公司,而居于核心位置的是三星爱宝乐园,由创始人家族控股。目前,李在镕持有“三星爱宝乐园”25.1%的股权,两个妹妹亦在三星集团内部任职,其中,李叙担任集团核心企业“三星爱宝乐园”的服装事业部社长,并持有 8.3%的股权,李富真持有“三星石化”约 33%的股权,为最大股东。

如此家族纷争的丑闻,复杂的资本结构,自然会给李在镕带来心理负担,也会给三星未来的发展蒙上阴影,尤其是运营团队的凝聚力和执行力。由于遗产争夺战最终分裂为 4 个集团的韩国现代可谓是前车之鉴。李在镕,能否长袖善舞,化解恩怨,应对自如?

第五道坎 中国的挑战

在众多手机制造商中,三星稳坐老大位置。三星公司 2014 年第一季度共出售 8500 万部智能手机和 2390 万部功能机,占据全球移动手机市场 24.3%的份额,但低于上年同期的 25.3%份额。

市场研究机构 Canalsys 表示,2013 年中国智能手机出货量为 3.54 亿部,美国则为 1.39 亿部。该机构预计今年中国智能手机出货量将达到 4.22 亿部。中国无疑是最重要的市场资源。加之美国和其他成熟市场增长正在放缓,中国目前仍有数亿移动手机用户在使用功能性手机,中国市场成为全球智能手机品牌的必争之地。

市场没有永远的赢家,中国市场更不会任由三星、苹果等国际品牌宰割。近年来,中国厂商高速发展,在中低端领域大展拳脚,且有向高端领域蔓延的趋势。三星在中国市场和国际新兴市场,面对以性价比著称的中国品牌显得有些力不从心。

中低端市场,以“中华酷联”(中兴、华为、酷派、联想)为代表的中国本土品牌竞争力逐年上升,成为三星竞争对手。华为表示:“苹果的科技精英主义和三星的奢华主义都不适合华为。人是高于机器的,帮助有梦想有追求的人实现可能,不是希望他们付出不合理的价格。这是我们在产业中存在的意义。”华为终端 CEO 余承东坦承,这两年对华为生死攸关,要么成长,要么消失,并立下了“军令状”,华为的目标是要超越三星,挑战苹果。已经成功挤入全球智能手机第一阵营的华为,看来大有要把三星拉下马之势。

与此同时,一些互联网公司纷纷投身手机制造行列,其中典型代表小米公司以其独特的营销模式在市场上站稳脚跟,一些外界闻所未闻的中国本土品牌正不断占领阵地,并试图挑战苹果、三星这两大寡头。

另外,在三星业务结构里,移动业务占据了三星利润的大半壁江山。随着中国 4G 网络正式商用,未来中国的发展还将迎来爆发式增长,三星在中国市场的用心程度将决定其未来的地位,三星如何把握与中国三大运营商的合作,亦成为其在 4G 市场上能否持续强势的关键。

2013 年 4 月 6 日博鳌亚洲论坛在海南举行,新当选为理事的李在镕在晚宴致辞时表示,中国是三星集团唯一具备了研发、生产和销售三个环节的市场。中国大陆竞争对手快速崛起,对三星逐渐构成威胁,李在镕自觉责任重大,将致力保持集团旗下各主要业务的强劲增长势头。三星集团将继续在中国致力于创新、研发,加大在高端技术装备产业的投资,拓展金融产业。李在镕表示,三星将大手笔投资中国,目前正在兴建一座造价 70 亿美元的 NAND 闪存工厂,以及一座耗资 28 亿美元的液晶显示器(LCD)工厂。

中国不好混!中国三星经济研究院院长朴胜虎表示,跨国公司要想在中国获得长远成功,就必须把过去一直遵循的准则“全球思考,本地执行”颠倒过来,变成“本地思考,全球执行”。

中国元素,已经成为左右国际品牌全球地位的重要砝码,被中国媒体选为 14 位“2013 年将影响中国人生活的国际人物”之一,李在镕,能从灵魂深处读懂中国人物吗?无论李健熙病况如何发展,必须承认已过古稀之年的李健熙已“康熙老矣”;更为严峻的是,李健熙培养接班人的能力远不如他的商业能力,业界共认,此点,李健熙远远逊于李嘉诚,导致三星至今尚没有培养起真正到位的、成熟的接班人。

虽贵为“三星皇储”,李在镕要赢取未来经济的“强人战争”,需要拥有超人的智慧、远见、毅力与胸襟,在此不妨多听听其父 2010 年复出时的一段话:“我们处于一个真正的危机当中。全球顶级企业纷纷受创,我不确定三星是否也将如此。三星如今推出的大多数产品和业务将在 10 年内消失。我们应该重新开始。没有时间可以浪费了。”

(作者系香港凯德发展战略研究院执行院长,曾任森达集团副总经理)