限量100張
訂就送
墾丁福華住宿券
請速翻 P. 101

不被身體障礙打敗　從連賠12年到登上股王 P. 64
漢微科總經理招允佳　不向命運低頭的勇者

招允佳

今周刊

深入財經・預約財富
Business Today

No.848
2013.03.25～2013.03.31
www.businesstoday.com.tw

三星啟動「滅台計畫(kill Taiwan)」，
四年來打垮台灣的DRAM和面板業，重傷宏達電，
如今矛頭更指向台積電、鴻海……。

三星 滅台計畫

解密

三星比你想的更殘酷冷血！

恐懼管理》副總級1年1聘，1年開除一半高階主管的「閃電換腦」
FBI式情蒐》想要挖角的對象，嗜好、小孩生日都打聽得一清二楚
軍隊化管控》影印紙隱藏感應條碼、軟禁研發團隊直到克服瓶頸

- 專訪三星前法務高層，揭開三星不法黑幕
- 三星股東會第一手觀察

P. 102

特別企畫

股債豬羊變色 美股創新高
跟著聰明資金布局做贏家

歐尼爾、陶冬 三大投資趨勢全解讀
六位達人的私房投資標的大公開

P. 78

陶冬　歐尼爾

定價110元 特價99元
ISSN 10276114

高經營決策會議……

三星滅台計畫

解密

三星啟動「滅台計畫(kill Taiwan)」，
四年來打垮台灣的DRAM和面板業，
重傷宏達電，
如今矛頭更指向台積電、鴻海……。

撰文·林宏文、謝富旭　研究員·楊寶楨

四年前的一場最

一〇一二年，是台灣電子業最辛苦的一年，不僅出現ＤＲＡＭ（動態隨機存取記憶體）、面板、ＬＥＤ等大幅虧損的「慘」業，甚至連台灣最驕傲的手機品牌宏達電，也都受到無情的打擊，而造成台灣產業受挫的「禍首」，全都指向三星。

時間拉回到〇八年金融海嘯那一年，一位前三星主管回憶當時參加一場三星最高經營策略會議。「那天會中談的話題就是，如何幹掉台灣（kill Taiwan）！」這位出身台灣的主管，聽到這句話，內心五味雜陳。他說，那天會中最重要的目標，就是要把過去的「眼中釘」——台灣的ＤＲＡＭ及面板等大廠，都一一逐出市場。

派人來台研究敵情　暴風雨來襲前的寧靜

時間再推回〇六至〇七年，當時全球景氣熱絡，台灣的ＤＲＡＭ廠力晶、茂德、華邦，與日本爾必達的合作相當成功，每家公司獲利大好，十二吋新廠投資不斷。當時爾必達執行長坂本幸雄，由於成功結盟台灣代工廠，振興日本ＤＲＡＭ產業，還一度被日本媒體譽為民族英雄。

此外，〇七年第三季，台灣兩大面板廠友達與奇美電，業績屢創新高，友達當時季度獲利還超越三星與樂金，震驚韓國。研究三星多年的交大管科所教授朱博湧說，「早年，三星最驚訝的是，台灣為何有這麼多中小型、但又具世界競爭力的企業。」在三星追求世界第一的過程中，台灣是三星要搬開的石頭。

因此，當時已居記憶體及面板龍頭廠的三星高層，對於台灣的成功相當緊張，派了許多主管來台了解情況，還花錢請國內許多市場情報研究專家做報告，當時擔任拓墣產業研究所所長陳清文也被邀請做報告，「現在回想起來，覺得滿恐怖的，因為他們把台灣研究得很徹底。」陳清文說。

當時，三星第三代接班人李在鎔也飛來台灣，並拜會工研院院長李鍾熙。「他很客氣，認真好學，低頭一直做筆記，讓人印象深刻。」由於三星在很多領域與台灣直接競爭，李鍾熙接待時也很小心謹慎。李在鎔交換了一些三星的研發進度，其中透露三星在〇六年的研發經費已高達四十六億美元，李鍾熙事後算了一下，這個數字，比一一年台灣政府各部會研發經費的總和還要多。

三星這一連串到台灣的拜會與研究，禮貌又客氣，誰都想不到，那只是暴風雨來襲之前的短暫寧靜，也是〇八年三星展開「幹掉台灣」計畫的前奏曲。

逆勢投資加包裹出售　首部曲：瓦解台日ＤＲＡＭ聯盟

根據三星內部文件顯示，三星主管在徹底研究台灣的產業結構後，評估台灣的

4部曲

2部曲 狙殺台灣面板產業

1. 全面從台灣抽單，並採用本身製造的面板。
2. 向美國司法部坦承聯合壟斷，導致面板廠慘賠及主管入獄。
3. 利用韓元匯率大貶，大搶台商客戶。

結果 自2008年至2012年前三季，友達、奇美電、華映、瀚彩累計賠了3751億元

3部曲 狙殺台灣之光宏達電

1. 以舊機換新機的行銷戰，讓去年宏達電One系列銷售不佳。
2. 三星嚴密掌握供應鏈，致銷售大增，更因西瓜偎大邊效應，導致宏達電供應失調。
3. 以AMOLED面板創造三星手機的差異化，但宏達電拿不到足夠的供貨

結果 宏達電全球智慧型手機排名，從2008年的第4名跌至去年的10名之外

競爭力應該不會持續太久，尤其對台灣DRAM業者仰賴日本技術、拚命擴廠的模式很不以為然。果然，〇八年金融海嘯發生後，爾必達無力再投資，三星集團總裁李健熙逮到機會，執行三星最常用的「逆勢投資法」，在台日兩國停止投資後，更把握機會增加資本支出、強化研發支出，加速推進製程技術及價格戰，也造成後來爾必達及台灣DRAM廠紛紛宣布破產下市。

這位曾在三星服務的主管說，在打垮台日DRAM聯盟過程中，三星運用過許多策略。全球各大PC與手機主要品牌都知道，三星經常利用本身擁有眾多產品線的優勢，包裹DRAM、快閃記憶體（Flash）等一起出售，由於台商及爾必達都沒有Flash，輕易地就把台日聯盟邊緣化。

此外，三星甚至擺明有生意也不做，將成熟技術及產品的生意，刻意讓給其他競爭同業，以拖延同業朝新的方向發展。一一年初，當時PC市場有復甦跡象，三星預期客戶對PC所需要的DRAM有明顯需求；但由於三星已計畫朝更有獲利空間的行動記憶體（mobile DRAM）發展，於是下令旗下所有業務禁賣PC DRAM，讓客戶去向爾必達、美光、海力士等公司要貨，如此，這些DRAM廠商就無意願朝高附加價值的mobile DRAM發展。

三星滅殺台灣電子業

首部曲 狙殺台灣DRAM產業

1. 景氣低潮時逆勢加碼投資，等待台日聯盟因資金不足自行瓦解。
2. 運用產品組合優勢，包裹ＤＲＡＭ、快閃記憶體（Flash）等產品搶單。
3. 將成熟技術與產品，刻意丟給其他競爭同業。

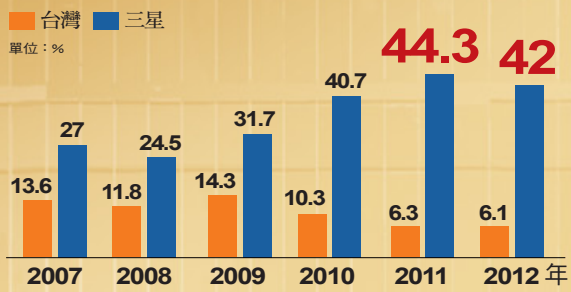
結果 自2008年至2012年前三季，茂德、力晶、南科及華亞科總計虧損4229億元，三星市占獨占鰲頭

插畫：kuan

各個擊破 三星市占獨占鰲頭

DRAM市占率

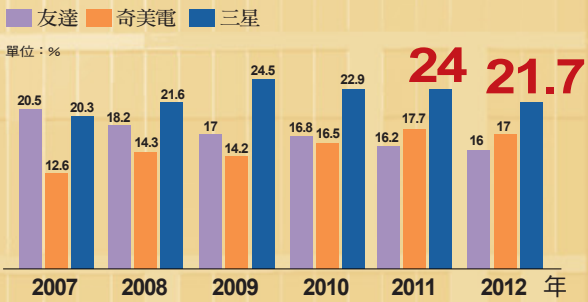
台灣連年衰退 三星爆發成長



註：以各年度第四季的市占率為依據
資料來源：DRAMeXchange

大尺寸液晶面板市占率

用盡手段壓制台灣



資料來源：DisplaySearch

智慧型手機市占率

巨幅領先 更扼殺宏達電成長動能

註：2007年為第四季市占率　資料來源：IDC、Gartner　整理：楊寶楨

這些幹掉台灣的作法，讓這位身為台灣人的前三星主管內心頗為煎熬。「當大家在討論如何 kill Taiwan 時，韓國主管明明知道我是台灣人，還問我有什麼意見。老實說，當時真的好痛苦！」他後來受不了良心煎熬，還是放棄高薪、辭職離開了。

全面抽單加告密
二部曲：徹底擊垮面板雙虎

三星利用本身是全世界最大的電視品牌，在面板的攻擊行動上更加激烈。在金融海嘯肆虐最嚴重的〇八年底，不僅在ＤＲＡＭ上要徹底擊潰台灣，三星的面板主管在開會時，進一步喊出一個把奇美電殺出局（kill CMO）的口號，要利用這個千載

難逢的好機會，將台灣面板業者殺出去，其中便鎖定財務體質及經營績效較弱的奇美電。

金融海嘯發生後，三星、樂金不約而同把原本下給友達與奇美電的面板訂單全部取消，改用自己生產的面板。此外，包括像面板所使用的發光二極體（ＬＥＤ）背光模組，原本下給台灣晶電、璨圓、東貝等ＬＥＤ廠商的訂單也瞬間消失，讓許多準備好生產線的企業完全措手不及。由於韓商大舉抽單，友達與奇美電的產能利用率一度下滑至只有兩、三成，但三星及樂金的面板使用率還高達七、八成。

由於奇美電當時負債比最高，現金流失最嚴重，奇美創辦人許文龍甚至將八成股票質押給銀行，才能借出更多現金周轉。後來由於中國大陸祭出四兆人民幣的擴大內需方案，才讓奇美電及友達訂單稍微回籠，但兩家公司的虧損並未減少，統計過去三、四年的景氣低谷，友達與奇美電等公司，累計虧損已達三七五一億元。

三星在執行「幹掉台灣」計畫期間，還有一招最狠的撒手鐧，那就是幾乎把台灣面板業連根拔起的「反托拉斯案」。由於三星向美國司法部坦承聯合壟斷，咬出台灣的友達、奇美電、華映，甚至樂金旗下的樂金飛利浦（ＬＰＬ）及日本等大廠均有參與，結果不僅這些公司要賠大錢，還讓台灣國內面板廠老總都面臨牢獄之災。至於告密者三星，則可以汙點證人身分援引「寬恕條款」，免除罰款及坐牢。

此外，三星不斷向韓國政府施壓，導致〇八年韓元兌美元最高貶值達六成，但同時間新台幣只微貶三％至五％，由於三星的記憶體及面板平均單價還高過台灣一成，一來一回收益就差了快五、六成，也讓台灣很受傷。

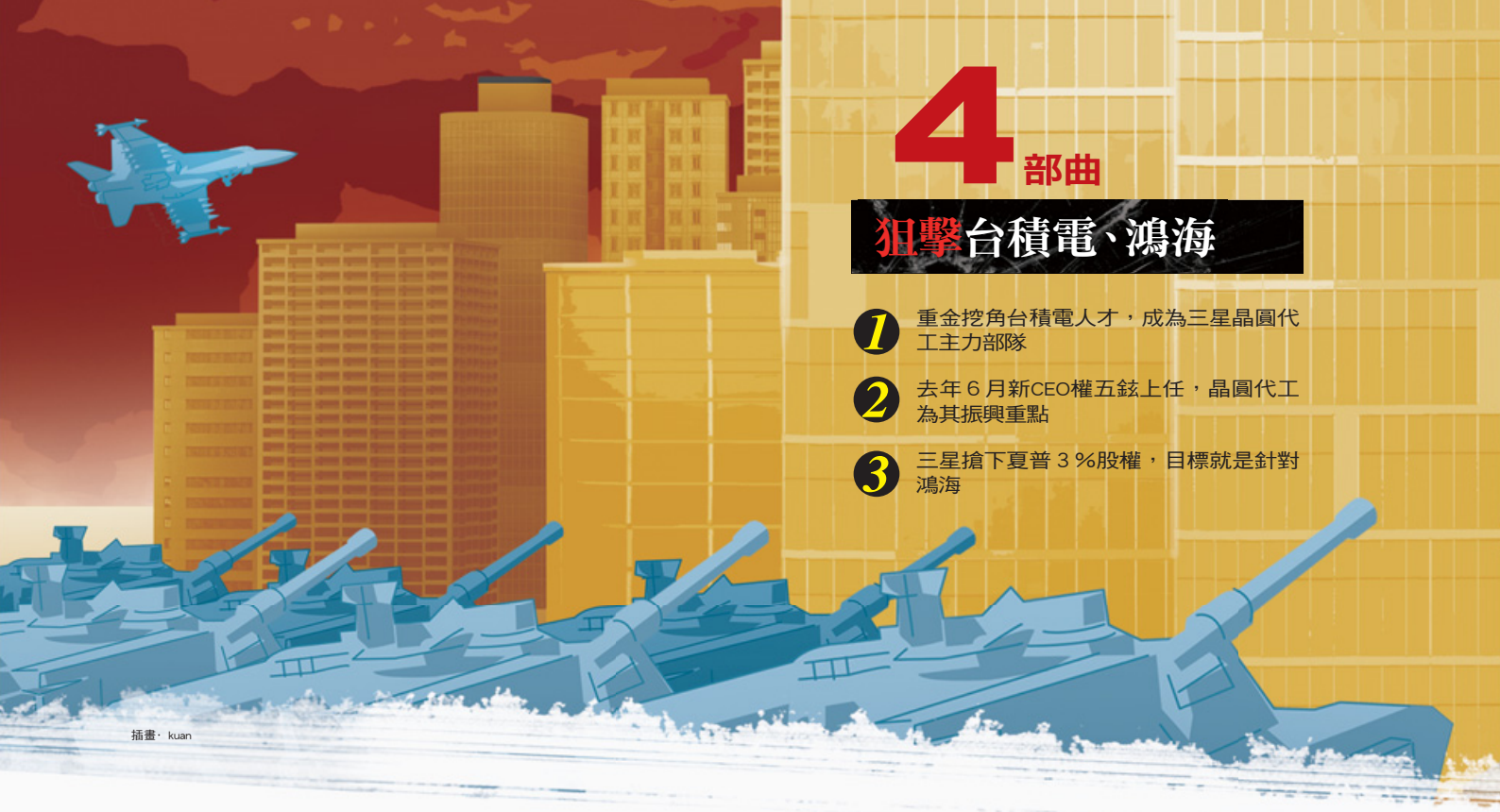
整合供應鏈
三部曲：重挫台灣之光宏達電

三星透過台灣供應鏈，也有一套打擊敵人的策略，往往先來台灣下一點單，但同時間本身也投入研發生產，透過了解供應商的實力，內部也一樣操兵，直到內部學會了以後，也就不再需要外部供應商了。

過去幾年，三星為了打探台灣晶圓代工業的實力，藉著下訂單給智原、創意，了解背後聯電與台積電的技術能力；而三星也在韓國同步設了一個小組，執行完全相同的計畫，讓兩組團隊競賽，看看雙方的製程、良率差別在哪裡。

一位ＩＣ設計業主管表示，「他們會一直來要資料，因為是客戶，我們也無法拒絕。有時候想想也滿恐怖的，因為他們看得到我們（的資料），但我們看不到他們（的資料）。」

三星將外部供應商當標竿，作為刺激



插畫：kuan

4部曲 狙擊台積電、鴻海

1. 重金挖角台積電人才，成為三星晶圓代工主力部隊
2. 去年6月新CEO權五鉉上任，晶圓代工為其振興重點
3. 三星搶下夏普3%股權，目標就是針對鴻海

內部團隊的作法，過去與歐美及日本等國打交道時，都普遍使用；從外部採購中學習，健全本身實力後，就甩開供應商自給自足。今年以來，三星已明顯減少向創意、智原下單，顯示半導體技術實力已有明顯提升。

三星在關鍵零組件下了大工夫，在智慧型手機的競賽上，也充分掌握這個優勢，重擊「台灣之光」宏達電。

仔細拆解三星最近推出的Galaxy（銀河機）S4，除了高通、博通、英特爾、Atmel等大廠的晶片外，其餘的零組件大部分都是自家產品。宏達電一連串手機出貨都不如預期，已讓許多零組件供應商的倉庫堆滿存貨，損失慘重；甚至還有設計公司因此大賠數千萬元，總經理引咎去職的案例，也難怪目前供應鏈「西瓜偎大邊」，很難再力挺宏達電。

三星贏過宏達電的另一個關鍵，就在AMOLED（主動式有機發光顯示器）面板。由於這種面板可自行發光、厚度可以更薄，三星掌握了全球九成市占，也讓銀河機可以色澤更美，並且設計得更薄、更大，也讓三星成為最先推出五吋以上大手機的先鋒。而這樣的面板，宏達電幾乎很難從三星拿到足夠的量，也讓宏達電少了許多產品行銷的利器。

其實，宏達電的高階手機銷售屢屢不如預期，主因就是三星的「侵略式作戰」。自蘋果○七年推出iPhone席捲市場後，三星就將智慧型手機視為最重點產品，許多行銷策略都針對蘋果與宏達電而來。去年五月，宏達電在美國推出One系列手機，因與蘋果的專利訴訟遭美國政府卡關的同時，三星乘機落井下石，推出舊機換新機的行銷戰，其中以宏達電One手機換三星新機可折抵的價格，甚至低於索尼及諾基亞的手機，也讓宏達電品牌形象受損。

今年初，三星估計全年智慧型手機銷量可達三．五億支，比去年的二．一億支成長近七成。這個驚人的數字，不僅是宏達電的十倍以上，也等於是一天就要賣出一百萬支。以宏碁、華碩預估今年全年銷售量約一五○萬到二○○萬支來比較，等於是三星不到兩個營業日的銷售量。

挖人挖牆腳 四部曲：直指台積電與鴻海

在幹掉台灣DRAM與面板、重挫宏達電後，三星獵殺台灣的計畫，還有最新名單——台積電與鴻海。

去年六月，三星在業績不斷創新高時，意外宣布更換CEO，換下品牌部門出身的崔志成，由出身半導體等關鍵零組件部門的權五鉉接任，據了解，權五鉉的上任，目標就是再次推動零組件的大成長，而晶圓代工就是其中最重要的一部分。

對付台積電，首先是發動挖腳戰。○九年，三星挖角包括梁孟松在內的五十名中高階研發主管，台積電隨即對梁孟松展

開提告以為反制，兩家公司的競爭已趨於白熱化。事實上，為了強化晶圓代工戰力，三星挖角對象不僅鎖定台積電，還鎖定全球一流半導體公司的人才。「三星挖角時會先打三年合約，保障薪資報酬至少在原公司的二倍以上，三年一到，會看表現再重新議約。」熟悉三星的人士指出。

除了挖腳外，三星近來在晶圓代工技術的研發速度更讓台灣不能掉以輕心。某IC設計公司高階主管指出，三星不僅已成功研發十四奈米製程，而且已經開始接受客戶詢價。「三星十四奈米的進度，快得讓人驚訝，因為它幾乎與英特爾同步，而且比台積電十四奈米量產規畫時間表快了二年！」這位主管憂心地指出。

三星甚至還祭出一記狠招，透過直通穿孔矽晶（Through Silicon Via）技術的研發，試圖把記憶體晶片與手機微處理器晶片「黏」在一起。這樣，未來的手機不僅可放入更多組晶片，功能更強大，而且還更省電。台積電本身因在記憶體技術較無經驗，而台灣其他記憶體公司因陷於財務困境，無法讓技術更上層樓，難以與台積電合作，形成集體戰力。這在未來台積電與三星的競爭上，可能是個弱點。

比較台積電與三星在晶圓代工產業的表現，目前台積電在技術及規模都還遙遙領先，但三星追趕的速度非常快。根據IC Insights的資料，台積電一二年營收約一七二億美元，成長率約一八%，至於三星去年晶圓代工業務總營收高達四三・三億美元，較前一年成長近一倍，並擠下聯電，成為全球第三大晶圓代工業者，與排名第二名的格羅方德，營收也只小輸兩億美元。三星正加緊擴廠及提升技術，預料今年就可擠到晶圓代工第二強，追趕台積電。

如今，台積電董事長張忠謀在各種場合中，已不再提格羅方德、聯電或中芯了，但每次提到三星，他都會強調，三星是台積電「可畏的對手」，要讓這位半導體教父講出「可畏」兩個字，也表示三星的確是個強勁的對手。只是，用挖腳學技術的作法，還是不夠光明磊落，難怪張忠謀還要特別強調，三星不是「可敬」的對手。

此外，營收超過三兆元的台灣電子業強人郭台銘，過去也不曾出現在三星的狙擊雷達幕中，更何況，目前已由鴻海主導的群創光電（原奇美電），更是三星的手下敗將。不過，去年郭台銘個人入股夏普堺工廠，並成功發動大電視策略，確實已對三星造成壓力。也因此，李在鎔去年便積極與夏普社長奧田隆司會商交涉，希望也能夠入股堺工廠，最後夏普只同意三星投資夏普母集團三%。李在鎔硬是從郭台銘手中搶下夏普投資案，很明顯就是要對鴻海宣戰。

法新

霸氣外放的三星總部，彰顯攻擊性十足的企業競爭文化。

靠殘酷冷血迅速茁壯　真能永踞巔峰？

其實，郭台銘對三星早就恨之入骨，他曾批評過，三星在面板反托拉斯案中告密，導致奇美電硬是吃下三億歐元罰金，「是只會在競爭對手背後捅刀的小人」，近來與鴻海聯盟的蘋果，業績與風采被三星搶走不少，更讓他積極組成「美日台」連線，希望能夠共同對抗三星。

三星迅速成長茁壯的歷程，可說是世界奇蹟。不過，一家企業能不能這樣無限制地成長下去，而且採用如此殘酷的競爭策略，以及全線壟斷與用完就丟的供應鏈關係，完全不留給其他企業生路，也難怪會引來那麼多的反三星勢力，未來情勢會如何演變，值得繼續觀察，而台灣面對這樣恐怖的敵人，更不能掉以輕心。今

直擊三星股東會
三星帝國X檔案全解析

三星，用殘酷幾近於冷血的管理，確保成功，你可說它野蠻，也可批評它冷酷、無情，卻不能默視它的成功。《今周刊》現場直擊三星股東會，深度解構其不為人知的成功之密。

撰文・林宏文、謝富旭、賴筱凡、李洵穎、顏雅娟
研究員・楊寶楨

韓國首都首爾的三月天，天氣還有些寒意，地鐵江南站上擠著熙攘的上班人潮。在這個等同台北市信義區的首爾地價最昂貴的商業區地段，一棟棟摩天大樓櫛比鱗次拔地而起。然而，江南站八號出口一出來，緊張的氣氛伴隨著寒風，迎面襲來。

只見抗議人士扯著喉嚨，嘴裡不時呼出白煙，雙頰脹紅，激動地喊出心中的憤怒。他們播放著旋律昂揚的歌曲，手裡拿著三星集團董事長李健熙的照片，大大標語寫著「三星是惡毒企業」。

三星股東會現場直擊
總部保安嚴格 盤查滴水不漏

這些抗議者簇擁在位於江南的三星電子總部外，縱使面對層層警戒的保安人員，表情沒有一絲畏懼。選在這天來抗議，就是因為他們知道，一場三星電子的年度大事——股東會，正要在這展開，而抗議聲就在三星總部的大廳間迴盪著。

為了隔開抗議人士，三星總部外停滿了大型巴士，出入口拉起鐵門，內外層層部署穿著黑色大衣的保安人員，也有打扮得像

攝影．賴筱凡

股東會還沒開始，場外抗議聲先傳來緊張氣息。

攝影．賴筱凡

有別台灣職業股東炮火連綿，韓國股東對三星讚揚、拍手、捧上天，宛如直銷宣示大會。

一般上班族，在大門口徘徊，他們會仔細端詳每位進出的訪客，稍有懷疑便將你攔下，記者即使連大門都還沒踏入，就已先被盤問了好幾回。

三星，韓國規模最龐大的企業集團，全球影響力最大的亞洲品牌，從半導體、面板、LED、零組件到智慧型手機、電視、家電等，三星無所不在地滲透著全球科技產業的每一個環節。

三星，是當代企業發展史的一個傳奇。它把中國帝王極權統治、西方企業的效率與創新，以及日本企業注重流程與細節管理精神融為一體。三星不僅是台灣電子業最可畏的對手，更是一個難以捉摸的對手。

會場甫宣布獲利創新高 兩大部門卻早已啟動危機經營

為了一窺三星面目，本刊在農曆年前就著手準備，決定挺進三月十五日召開的三星股東會現場，在三星總部做第一手觀察。

搭著電梯，一踏進三星總部五樓，可以容納六百席位的大會議廳幾乎被坐滿，許多投資人早早就來報到；場中央超過兩百

——三星殘酷的職場競賽

單位：新台幣

副總

年薪至少千萬元起跳。不過，副總層級以上採一年一聘制。

每年有高比率副總被解雇。

部長

月薪高達20萬～30萬元，個別差距大，獎金占6成，享有育兒、買房或租房津貼等多種福利，但採2年一聘制。

平均17位部長中，

僅1人有機會升副總。

（只有3次機會，若6年內還升不上去，就會遭到淘汰。）

經理

月薪約8萬～10幾萬元不等，但晉升部長（director）是一場極為激烈的淘汰賽。

75%的人無法升至部長，

不是自動離職，也可能遭解雇。

正式社員

大學畢業起薪約6萬～7萬元，熬個4年～5年，大部分人可升至經理（Manager）。

但淘汰率仍達30%

入學考試

每年報考人數至少8萬人，錄取7000～8000人。

錄取率不到10%

吋的大螢幕上，正播放著三星去年贊助倫敦奧運的宣傳影片。會場座位大致分成六大區塊，最靠近主席桌的中間區塊，幾乎都被三星安排的投資人坐滿。

九點一到，股東會開始，三星電子執行長權五鉉緩緩走上台，掌聲隨即響起。

「二〇一二年，即使全球經濟成長艱困，但三星電子透過組織重整，仍然交出亮麗成績單，我們的營收達到歷史新高，我們更創造了有史以來最多的獲利……」搭配著背後一張張的投影片，權五鉉帶著自信的神情緩緩地開始了這席對所有投資人的談話。

如同權五鉉所說，過去一年來，三星幾乎是除了蘋果外，全世界成長最快速的科技公司。縱使過去三年全球經濟不景氣，但三星年年都交出營收年成長達二位數的亮麗成績。根據全球品牌調查權威Interbrand數據指出，去年三星品牌價值更直接衝上全球第九名，品牌價值達三二九億美元，大幅成長四〇%。

我們眼睛看得到，而且最常接觸到的手機與電視，三星的全球市占率已達第一。而我們鮮少注意到的，如動態隨機存取記憶體（DRAM）、靜態隨機存取記憶體（SRAM）、快閃記憶體、鋰電池、顯示器驅動IC、面板等二十幾種關鍵零組件，三星更是坐穩「隱形冠軍」的寶座。

營收成長二一%，淨利成長七三%。這兩個數字乍看之下沒什麼，然而，如果把這些數字與一家員工人數高達二十二萬人，股本高達二三三〇億新台幣的公司做連結，你就能體會「大象會跳舞」的意思。不景氣從來不是三星經理人的藉口，公司規模太碩大，基期已高，所以成長更難，當然更不是藉口。

所以，即使台下小股東對一二年的業績相當滿意，但權五鉉臉上沒有半絲鬆懈的笑容，而是板著臉，在新一年策略報告裡，步步為營，更一舉將負責電視產品的三星消費電子部門總裁尹富根，以及行動部門總裁申宗均升任為共同執行長，而他們將直接向董事會報告。

人才絞肉機—

正當三星的股東為去年耀眼的營收與獲利數字，以及去年高達四成以上的股價漲幅喜不自勝的同時，三星的半導體與顯示器部門，從去年年中就悄悄地展開一場內部所謂的「危機經營」！

危機！有沒有搞錯？正當全球大多數的記憶體與面板公司因三星發動「焦土戰爭」，三星產品彷彿歐洲中古世紀的日耳曼野蠻人，一舉擊垮日薄西山的羅馬帝國，把一家家台灣、美國、日本、歐洲的DRAM及面板公司逼到瀕臨破產，危機怎會是在三星？

恐懼管理　讓員工時刻保持危機意識

副總一年一聘淘汰激烈

但三星集團董事長李健熙不管這些，數字告訴他，三星過去兩年營收與獲利爆發性成長，極大部分是智慧型手機與平板電腦的功勞，半導體與面板部門的獲利並沒有明顯起色。一位三星內部員工透露。

去年七月，李健熙下令「表現不好」的半導體與面板部門，必須啟動危機經營。這可不是口號而已，而是強制規定兩部門部長（director）以上的主管，每天必須提早一個小時上班，周六須全日加班，但加班費也會照給不誤。

一位在半導體事業部任職的三星員工描述危機經營下的感受：危機經營表面上看似是部長以上層級的事，但做下屬的也戰戰兢兢，下班時間到了，看到長官還在加班，即使手邊真的無事可做，也不敢下班。

一家與三星接觸多年的供應商指出，三星的內部政策執行起來可以說是「沒有人性」，有時比外界喻為「血汗工廠」的富士康有過之而無不及。這導致三星員工壓力很大，以研發工程師而言，半夜十二點回到家都算正常。一旦有新的案子即將進行，這些工程師直接將睡袋帶進公司，打算晚上睡在辦公室，就這樣一連數天，直到案子結束。

三年前，李健熙就曾對內部說：「危機，總在你自認為是第一名時降臨。」事實上，這種時時刻刻保持的危機意識，讓員工上緊發條，繃緊神經，正是三星集團「恐懼管理」的精髓。

恐懼管理充分地表現在三星獨特的人事制度上。三星的副總（VP）是一年一聘，這種制度在全世界幾乎找不到第二家公司，而且，副總淘汰率相當高，〇八年金融海嘯那一年，三星有一半的副總都被換掉，即使到了業績大幅好轉的一一年，近八百位副總中，也有三百位隔年沒拿到續聘書。

一二年，被視為是三星集團「錦衣衛」部門——未來戰略室室長金淳澤，以健康為由請辭下台，完全退出三星集團第一線經營。金淳澤是三星零組件公司——三星SDI茁

達志

壯的關鍵人物，被視為是三星有史以來最傑出的十六位執行長（CEO）之一。戰功彪炳的金淳澤，無預警被李健熙撤換，引起三星內部及韓國媒體震撼。去年，不只是金淳澤，三星集團內近四十家子公司中，有八位總經理被撤換，許多空缺由表現較好的三星電子高階主管接掌。

由於這種激烈淘汰的制度，主掌每一個部門的副總都是兢兢業業，完全不敢有一刻懈怠。一位三星半導體部門前員工說，他的VP老闆，每天只睡三個小時，「凌晨零點我與他一起從辦公室下班回家，凌晨三點就收到他的email，而且不只有我收到，其他員工也都收到，還會打電話一直盯進度。」

不僅副總是如此，部長級員工，則是每兩年一聘，最多再給兩次聘書，也就是說，部長職位最多可以幹六年，若六年內沒有再往上升，在三星的職場生涯也結束了。

此外，三星內部也製造一種恐怖的同儕較勁氣氛，每一梯次進去的員工，在受訓完後都會拍一張大合照，並且留在檔案室裡，若同梯次有人升遷至部長或VP，就會把那一位最優秀的員工人頭圈出來，把照片放大讓大家參觀，這種激勵與威嚇並行方式，讓員工拚命往上爬，深怕如果同儕一個個升官，剩下自己沒升，恐將成為被淘汰的對象。

由於三星是韓國一流的企業，許多年輕人前仆後繼要擠進去，因此三星不用擔心淘汰大量主管後，會沒有人才可以遞補上來。三星用這種嚴格的淘汰與篩選，讓員工上緊發條，把所有潛能都激發出來。

提供三星手機感測元件IC的凌耀公司總經理施振強，就曾說過一個例子，前年三星銀河機（Galaxy）S2要出貨前，為了確保凌耀的零件可以準時交貨，一位三星部長就飛到凌耀在矽谷的辦公室，還說這個零件務必準時出貨，若有一點差錯，他回去肯定被砍頭。這位部長就這樣待在辦公室賴著不走，一住就是一周，為了達成使命，凌耀所有員工全部備戰，包括總經理、財務長都跟著下來包裝出貨。

不過，儘管副總以上職位是一年一聘，但薪水卻相當豐厚，年收入十億韓元（約二六〇〇萬新台幣，含配股與獎金）起跳，讓許多人願意拚命一搏，而且即使隔年拿不到聘書，三星還會再額外付兩年薪水，讓這些高階主管不會被挖角，確保三星的業務機密不會洩漏給競爭對手。

情蒐縝密 發動「挖角戰」無往不利
防諜滴水不漏 連影印紙都隱藏感應條碼

近年來，三星大舉搶占各項電子零組件，連印刷電路板中最不起眼的被動元件，三星也積極投資擴廠，還到日本大廠挖角重要研發人員。一位國內被動元件大廠董事長說，前一陣子他也想去挖角這些日本人，結果一聯絡，發現以前認識的日本人，很多都跳到三星，而且拿出來的名片竟然都改成韓國名字，更絕的是，現在這批人又被三星派到大陸去，結果大家又都改為中國名字，而且還努力學中文。

這位被動元件廠董事長嘆口氣道：「這群日本人融入三星後，為了顯示決心，連自己的日本名字都可以改掉。三星這種企業精神，台灣如何跟他們拚？」

三星能比台廠更早一步挖角到日本人才，這種洞燭機先的執行力，得要歸功於平日即要求全體員工貫徹的情報蒐集工作。曾在三星工作七年，《三星內幕》一書的作者、三星前高級法務顧問金勇澈指出，記錄每天與什麼人見面、談了些什麼，只是最基本的情報工作，三星員工甚至還得打聽對方公司重要研發人員或關鍵主管的生日、嗜好、結婚紀念日，甚至是小孩生日這種細節，都必

帶領三星爆發式成長的管理鬼才

李健熙語錄

- 打高爾夫，如果你原本只揮出 100 碼，
  要揮出 150 碼需要勤加練習。
  揮出 200 碼，除了勤加練習還要一位好教練。
  想揮出 250 碼，則要徹頭徹尾改變你打球的習慣，重新學習。
- 一位天才的產值超過 10 億美元，一人可養活數千人。
- 危機總是在你自認為是第一名時就降臨。
- 人改變的潛能巨大，除了妻子與孩子外，你什麼都可以改變。
- 做到一次性改變並不難，難的是每天一點一滴改變的那種堅持。
  請務必牢記，堅定的意志是成功的關鍵。

須彙整往上呈報。作為日後發動「公關戰」或「挖角戰」的情報來源。

三星重視情報蒐集，但對於對手蒐集它的情報卻提高戒備。一位曾任職半導體部門的前三星員工說，半導體部門內部安全規範非常嚴苛，例如內部不准用筆電，只能用桌上型電腦，每張紙，即使是空白影印紙上都隱藏著感應式條碼，只要帶出公司就會警鈴大作。更誇張的是，所有從三星公司信箱寄出去的文件，皆被視為三星資產，因此在他離職時，三星還派人與他一起回家，把他從三星信箱寄出來到個人信箱的文件，全部都刪掉，以確保三星的機密不會外流。

部門持續虧損 以中階主管取代高階主管 組織雖龐大 決策仍能迅速確實

為了激發員工破釜沉舟般的決心，近來三星內部還有一個很經典的案例：曾經有一個部門持續虧損，董事會為了展現決心，把所有高階主管全部換掉，然後中階主管全部提拔上來，但董事會要求，新團隊兩年內一定要轉虧為盈，否則一樣全部換掉，還要這群主管全部簽下辭職信，並且就掛在董事會的會議室裡，讓所有人都記得這個誓言。

李健熙深信人的潛力可通過身體與意志上的磨練被開發出來。因此，三星刻意強化員工的體能訓練。剛入社的新人在為期三周的「新生訓練」中，不但有一套行之有年，強化對公司及李健熙忠誠度的「洗腦教育」，還有安排長跑、登山、高空彈跳等鍛鍊課程。

有一年三星半導體研發部門陷入瓶頸，進度一直趕不上美、日公司對手，半導體部門一個研發團隊進行百里苦行，藉由把體能逼到一個極限，激發出意志力，克服障礙。這段故事，還列入員工的教材。

三星認為，員工身體等同賣給了公司，如果想要繼續為公司奮鬥，身體健康是基本條件，即使某員工具備晉升副總經理的資格，但身體太差，最後也會無法被拔擢。基於上述規定，三星要求具備晉升條件的員工必須戒菸。

對於有菸癮的精英分子來說，常會面臨升官和菸草之間的兩難，陷入抉擇的掙扎中。員工嘴巴說戒菸不算，高層派遣醫護人員會針對這些精英進行「尼古丁值檢測」，同時也會檢查嘴裡是否有殘留的菸味。不僅如此，手指縫間是否出現香菸焦油的痕跡，都是醫護人員把關的細節。這點三星展現鐵血的執行力。

布局全球 製造研發生產國際化 六．五%營收用於行銷 相當於研發經費

分析三星成功祕訣，國立交通大學管理學院副院長唐瓔璋毫不考慮直指：「就是國際化！」在台灣公司還停留在英文都說不清楚的時候，三星已在全球布局；找義大利人來做產品設計，找日本人控制品質，找美國人研究實用性，最後找中國廉價勞工生產。

三星每年還會培養二百名所謂的「地域

專家」，為行銷做扎根工作。這兩百名「地域專家」派駐各國，什麼事也不必做，主要任務就是學好當地語言，了解當地風土民情，做成報告呈報上去。一位台灣電子業副總就曾與三星地域專家「交手」過，他說：「我一向不太喜歡韓國人，明明已經擺臉色給他看了，但這位老兄卻厚臉皮纏著我不放，問東問西，還問我台灣人為何討厭韓國人！」

三星為了防止地域專家偷懶，出國時嚴禁攜家帶眷，理由是，若在國外與家屬住在一起，晚上還是會講韓語，影響學習進度。

這些「地域專家」受訓二年後，就直接給予正式的職銜，成為當地據點的高階主管。三星採取「以夷制夷」的策略十分徹底，將當地環境摸得一清二楚，在「養兵千日、用在一時」的準備妥善下，一旦確定出手投資進駐，則勝率通常都會提高。

落實運動行銷、體驗行銷、行銷在地化 四年建置行銷系統　打造亞洲第一大品牌

三星的成功不僅是它精於研發與製造，會賣產品（行銷），更是讓這家原本為日本家電廠代工黑白電視起家的韓國公司，近幾年來崛起的關鍵。

去年三星的行銷費用達到十二．九兆韓元，是整體營收的六．五%，幾乎與三星投入的研發費用相去不遠，便可看出三星在全球行銷力道之大。

若說在三星行銷扮演最關鍵角色的人，就不得不提三星前任行銷長金炳國。

○七年曾深入研究三星行銷的哈佛教授John Quelch，就找上金炳國大談三星的行銷學。因為過去這十二年來，三星品牌價值大幅提升了四．一六倍，更從原本只是全球四十大品牌，躋身全球第九大、亞洲第一大品牌。而金炳國最關鍵的戰役，就是將三星的品牌價值超越索尼（Sony）。

其實一開始，李健熙對於如何經營品牌，摸不著頭緒，但他很清楚，三星如果要從只會為人作嫁的代工廠蛻變，就得向索尼學著做品牌。這對當時以工程師為基底的三星來說，是不容易被接受的事，「他們認為，只要產品夠好，不用行銷，就能賣得動。」金炳國不諱言，太多的三星主管都等著看，除非他能在行銷上玩出一些把戲。

金炳國整整花了四年的時間，建置三星內部行銷系統，並極力主張不同地區要有不同的行銷策略。為了行銷，三星也不惜向當地專家取經。

舉一個小故事，一九九八年曼谷亞運時，三星以九〇〇萬美元成為贊助商，當時三星背後的顧問就是師大體育系教授程紹同。事實上程紹同之前也曾向宏碁提案，推廣運動行銷能為品牌帶來的效益，結果最後接受他建議的是三星，還聘請他當顧問。往後幾乎每一屆奧運、亞運，三星無役不與，

現場花絮》警衛、拍手股東與宣示

一場如同直銷大會的股東會

參加過台灣多場股東會，看過台灣職業股東炮轟郭台銘的景象，然而，你知道韓國三星股東會怎麼開嗎？

戒備森嚴，是我們對三星股東會的第一印象，幾乎每兩排就穿插一位佯裝成投資人的警衛，他們專挑最旁邊的位置坐，若是一有人鬧事，他們馬上就能起身制止，即使連鴻海股東會，警衛人數都沒這等規模。

其次，就是三星股東的拍馬屁文化。每位小股東舉手發言，都是從頭褒獎到尾，連員工紅利分配案，小股東發言也與台灣股東大相逕庭，認為三星業績這麼好，應該要分配多一點紅利給員工，最特別的當屬董監改選與增任共同執行長的橋段。

每介紹一位候選人，都有小股東舉手發言，原本以為小股東要表示意見，沒想到，發言內容卻是讚揚候選人有多好、多專業，讓他出任當之無愧，小股東發言後更是全場響起如雷掌聲，大聲叫好。

台灣職業股東在股東會上全力開炮，要求多分股利、股息的精采畫面，這裡統統看不見，反倒成了一場誓師忠誠的直銷大會，也讓我們開了眼界。

（賴筱凡）

法新

原本三星以索尼為師，但曾幾何時，三星早已將索尼遠拋腦後。

三星內部還成立運動行銷部門，就是希望透過運動賽事，讓全球的人都看到三星。

如果你還有印象，去年倫敦奧運時，英國足球金童貝克漢拿著三星 Galaxy Note 拍照的廣告，替三星爭取到大幅的版面。當時貝克漢身為倫敦奧運代言人，為了在奧運有更多曝光，三星直接找來貝克漢拍攝廣告，還在英國推出奧運限定版的 Galaxy Note 手機，替三星品牌大大加分。

只是，同樣與三星列為奧運第一級贊助商的宏碁，作法顯然保守許多，包括在奧運園區裡設置宏碁形象館，提供消費者體驗，不免讓人有花了大錢當贊助商，效益卻大相逕庭的感覺。

其實近幾年，三星喊出體驗行銷與在地化的口號，不只與電信商攜手設體驗區，像是北市信義區等重要人潮多的地方，也會有獨立的體驗區。

但如果三星行銷策略這麼容易被複製，那它不會是把諾基亞、摩托羅拉、索尼等品牌甩在後頭的全球第九大品牌。「我們很在乎 localization（在地化）。」台灣三星行動部門總經理杜偉說。

以台灣為例，為了弭平消費者心中「三星是韓國品牌」的迷思，三星積極贊助台灣選手，最有名的例子就是去年倫敦奧運時，背著三太子宣傳台灣的吳建衡，他走遍非洲、美洲、歐洲、亞洲宣傳台灣，背後支持他的贊助商，居然是三星。

於是，當今年三月ＷＢＣ棒球經典賽風靡台灣時，宏達電學乖了，不只找了好幾位球員拍手機廣告，還在球場上買下一小塊廣告看板做宣傳。然而，只學半套的下場就是，當中華隊成員拿出口袋中的手機拍照時，手機背板上的品牌名幾乎清一色還是「Samsung」，從 Galaxy Note 到 Galaxy S3，就是沒見著「hTC」。

融合多種管理理論　開創獨特企業文化

台灣電子業可畏的對手與借鏡

三星的成功，一言以蔽之，就是把看似相互衝突的管理理論與方式，融合成韓國特有的企業文化。如同韓式泡菜般，把各種極端的味道：如辣椒的辣、白菜與蘿蔔的甘甜、蝦米及魚露的腥羶、蔥蒜薑的嗆，加上大量的鹽與糖，發酵成獨具風格的民族食品。成功模式或許難以模仿，但對企圖突破困局的台灣電子業，卻是發人深省的啟發。

透視三星、了解三星、學習它的優點，摒棄它的缺點，反省它的汙點，不僅是洞悉當代企業經營之道的必經法門，更是在職場挑戰巔峰的一堂重要學分。今

青出於藍　更勝於藍——三星集團效法的一流企業

三星集團	效法企業	主要學習方向
行銷部門	微軟、Helene Curtis（化妝品）、The Limited（服飾）、Sony	品牌與形象操作
物流部門	Hershy（巧克力）、MaryKay	後勤、運籌
資材部門	西屋、蘋果、聯邦快遞	備料與存貨管理
生產部門	惠普、飛利浦、菲利普摩里斯	工廠與勞工管理
研發部門	摩托羅拉、索尼、３Ｍ	新產品開發
採購部門	本田、施樂、ＮＣＲ	供應鏈管理
品質部門	西屋、施樂	品質管理、維修
業務部門	ＩＢＭ、Ｐ＆Ｇ	定價、經銷商系統

整理：謝富旭

一位三星員工的第一手告白

宗教般洗腦　軍隊化管理
防員工洩密如防賊

《今周刊》突破受訪者層層心防，深入訪談一位三星電子現職員工，驚訝地發現三星內部軍事化管理的恐怖情況：每天進出公司像海關入出境一樣安檢；影印紙有感應條碼，私自帶出警鈴就大作；碩士生菜鳥得幫忙倒咖啡；還要像情治人員一樣蒐集客戶情報……。

撰文・謝富旭

金善莊（化名），二十八歲，大學讀的是電機系，而且還擁有號稱韓國前三大最高學府之一——高麗大學的商學碩士學位。她擊敗數萬名競爭對手，三年前通過三星集團職能適合考試（SSAT），成為韓國第一流企業——三星電子的正式員工。這位外形甜美、笑容可掬的粉領族，將她在三星工作的酸甜苦辣娓娓道來。

考進三星集團時，家人都很為我感到驕傲，為了通過SSAT，辛苦一年總算有了成果。然而，進入三星後，與我原本期望的有頗大的差距。

SSAT考試，每年約在八月報名，九月舉行，筆試通過後，還得通過面試。一年至少有八萬至九萬名的大學或研究所畢業生報考，我那年錄取人數算多的，高達八千多人。熱門程度，比韓國國家考試有過之而無不及。約在十月底收到令人興奮的錄取通知後，隔年一月正式報到，隨即展開長達三周的新人集訓。

三周的新人集訓過程，只放過一天假，其他時間都必須待在訓練所裡，全體一律住宿，晚上除非特別申請，不得外出。需要什麼東西，只要登記，就有專人代買。而在受訓期間，我們就已經開始領薪水了。

從錄取到分發單位「洗腦」半年

三星的新人集訓，簡單來說，就是一場徹底的「洗腦」教育。我們學唱「三星歌」、做「三星操」，背誦公司的經營理念、員工守則，以及熟悉董事長李健熙種種偉大與改革事蹟，宛如把三星的DNA注入我們的血液中。老實說，課程還滿無聊的，常常令人想打瞌睡。但老師說，不及格會退訓，強忍睡意也要假裝專注地上課。

白天上完課，吃完晚餐後，幾乎沒有個人時間。因為，我們還得利用晚上時間一起討論老師在白天交代的功課。大體上是十幾個人為一組，功課很多都是與三星的精神、理念之類的有關。比如說，要如何用話劇、自行拍攝影片，甚至是動畫來表現三星的企業精神。別看這題目好像很無聊，大家都絞盡腦汁用新手法力求表現，忙到凌晨一、兩點是常有的事。

三周的新人集訓結束後，分發到各事業體，還有一場各事業體的集訓等著你；之後分發到各子公司，還有子公司集訓，子公司集訓後分發到各單位，還要再受訓一次。於是，在進入三星的前半年，幾乎沒有在做

法新

事，都是在受訓，這讓我很佩服三星，竟肯花這麼多錢、這麼多時間培訓新人。

六月的新人運動會是最後重頭戲，入社不滿一年的新人全得參加，並負責所有節目，包括啦啦隊表演、話劇、舞蹈等等。當時我負責的是人力標語舉牌，手上拿藍、白、紅三種色牌，外加兩條彩帶。主管教我們每人一首簡單的兒歌，只要順著兒歌節奏依序舉起你的色牌與彩帶，就可以組成很壯觀的標語與口號。事實上，這個節目的設計很複雜，因為每個人嘴裡唱的兒歌雖一樣，但每個人卻都有各自的舉牌節奏與順序，讓你不得不對指揮設計的人致上最高敬意。我在電視上看到我們的人力舉牌，好整齊、好壯觀，眼淚都飆出來了。

你沒看到新人運動會那種場面，不論是話劇還是人力舉牌，以及最後大家齊呼「三星第一、三星第一」的口號，全場群眾激動瘋狂的程度，讓人彷彿有置身北韓國慶日的感覺。現在想想那時有點蠢，但當時狂呼口號的我，可是淚流滿面哩。

保密工作密不透風　防員工如防賊

一直到六月的新人運動會結束後，才感覺自己是正式員工。我被分發到三星電子的一個銷售部門，負責一家國際知名品牌業務。三星把工作切得很細，每名員工只專注一個小環節，把它做到嫻熟無比。我的工作很容易上手，主要是負責接單與出貨之類的，九〇%以上的工作都在收發email，上手之後就開始覺得單調及乏味。

我經常覺得，我現在只是三星這個龐大企業集團機器運轉的一個小螺絲釘。因此，我一定要更努力地往上爬，擔任更高職位，爭取機會負起更大的責任，否則，愈小的螺絲釘愈不重要，換句話說，就愈容易被別人取代。

三星也很樂意培養表現上進心的員工，只要工作後進修與你工作有關的課程，公司會補助一半學費。三星集團內也有很多免費課程，讓員工自行挑選。

很多人認為三星不是終身雇用制，淘汰率高，但我的經驗是，入社前幾年，有些人覺得工作太單調，無法發揮所長而自動離職。有更多的是因遲遲無法升遷，覺得很沒面子就掛冠而去。

三星的管理，很像軍隊，很重視階級間的倫理。雖然我擁有碩士學歷，但剛進去時幫前輩倒咖啡、跑腿都得做，一直到有比我

攝影・林煒凱

法新社

1 韓國書店裡，光是三星入社考試的考古題，就擺滿了一整櫃。

2 三星員工每天上下班都要接受宛如出入境般的安檢。

3 三星的每座工廠都會安排一個時段，集合員工做「三星操」。

菜的人進來，才免除雜役工作。

記得剛進公司時，有一次與前輩一起到餐廳用餐，我被莫名其妙地罵了一頓，理由是最資淺的人要最晚才能離席，負責檢查有沒有人掉東西之類的，那一次我覺得很委屈，因為沒人教過我，我哪知道？

軍隊很重視保密，三星保密更是嚴格，每天出入公司，如同出、入境海關一樣都要接受安檢。辦公室嚴禁使用手機照相功能，三星手機一進入公司就會被自動鎖住照相功能，他牌手機的照相鏡頭則須貼上封條。辦公司的影印紙全部都有隱藏性條碼列管，防止文件被攜出，這種紙的價格是尋常紙張的數倍，也是三星自己開發生產的產品。有一次我要出國玩，在不知情的情況下用公司紙張影印行程攜帶出去，結果警鈴大響，保全對我搜身，把影印紙沒收。

每月須提交客戶作息與個人喜好

業務部門除了每月提交的客戶進貨量等報表外，還得幫忙打聽客戶Key Man（關鍵主管）的嗜好、喜歡的食物、收藏偏好，或喜歡的消遣娛樂。所得資訊全部列管往上呈報。對方公司不免懷疑我問這些做什麼，主管教我們說，是為了以後高層互訪時交換禮物及安排休閒行程用的。

我雖只是低層員工，但看見愈高層主管，他們的壓力就愈大，常常比下屬早上班、晚下班，他們雖沒規定我們基層要跟著他們一起加班，但也造成我們心理壓力很大，常常沒事做了，也不敢太準時下班。另外，經常晚上需要陪主管喝酒，聽他們訓話或吐苦水。看到主管這樣，我也警惕自己，一定要強化自己的抗壓性，將來有更充分的準備擔任更高的職位。

我在三星工作快滿三年，目前月收入（加獎金）約二五〇萬韓元（約七萬元新台幣），只是韓國企業的平均水準；聽說，升經理後，薪水才會明顯地調整。我一定要更加努力，才能得到升遷機會，不致辜負父母花很多錢栽培我的苦心。 今

擔心偷技術、抽訂單

台廠供應鏈對三星又愛又恨

拿到客戶訂單，總是一件開心的事，但拿到三星訂單，不用高興得太早，反而有可能要付出代價！

撰文・顏雅娟、李洵穎

三星電子從上到下掌握零組件及終端銷售，供應商要從三星手上賺錢，困難重重。

「如果說日廠是龜毛，三星就是『機車』！」一位不願具名的台灣代工廠內部高階主管半開玩笑地說著。雖然嘴上說得輕鬆，但臉上難掩一抹苦澀的神情。

時間拉回二〇一一年第三季，三星以單季全球智慧型手機出貨二七八〇萬支的成績，一舉登上全球智慧型手機出貨龍頭。這股暴衝的成長動能，讓三星自己都難以招架。由於市場銷售遠比內部預期得樂觀，就算供應三星高階手機相機模組生產的兩家子公司——三星電機與三星光通訊產能全開，還是無法應付來自世界各地市場的急單需求，讓三星從一一年下半年開始，常面臨相機模組產能不足的困境。

為了解決零組件缺貨問題，當時三星行動通訊部總監金在權，亦親自上陣督導採購業務，著手調整手機相機模組採購策略，開始在一二年擴大釋單給台灣光寶科、日本夏普等廠商，以確保智慧型手機能順暢出貨。

三星下單　供應商戒慎恐懼

照理說，獲得像三星這種國際一流企業的大訂單，應是喜事一樁，但與三星有多次交手經驗的台灣廠商卻是「戒慎恐懼」。一位業者指出：「三星與蘋果及宏達電等手機品牌大廠最大的不同是，它是一家很賣力進行垂直整合的公司，大小零件都想自己做。」「三星會釋放出來的訂單，一定是他們自己不想做的，或是做不出來的。這種單子不但難賺，而且極不穩定！」

台灣業者直指，三星想與台廠合作，最大目的，就是淡、旺季用來調節產能。通常三星會把利潤低、難賺的東西放出來給別人做，藉以省去無謂的機器設備支

達志

出。這讓台灣廠商要接三星訂單，總是戰戰兢兢，害怕三星手機銷售一旦進入淡季，就會無情地抽單。

不過，最讓業者害怕的是，三星對待旗下供應商不講道義。韓國最具影響力的社運團體——參與連帶（People's Solidarity for Participatory Democracy，簡稱PSPD）社會經濟政策主管張興培就舉例說，三星曾入股一家擁有技術頗強的供應鏈廠商，獲大客戶入股原本是美事一樁；豈料三星入股這家公司後不久，開始大砍訂單價格，公司創辦人最後才發現，技術已經被三星學走，三星也能自製該公司原本生產的零組件，導致公司瀕臨破產，卻求訴無門。

同樣地，台灣前兩大IC設計服務公司——創意電子（隸屬台積電集團）和智原科技（隸屬聯電集團）也面臨相同的窘境。自己也從事晶圓代工的三星，擁有堅強的IC設計實力，下單給創意與智原，無非是想藉此刺探台積電與聯電軍情與實力。

因此，創意與智原一直對三星存有戒心。

因為蘋果與三星存有嫌隙，遂將部分處理器訂單從三星轉到台積電。三星為填補自家產能、提高自製比重，Galaxy S4的內嵌式記憶體（eMMC）將採用自家產品，因而將智原的訂單抽回來自製。另一方面，創意原本獨家代工三星的4GLTE基頻晶片，三星近來將基頻ASIC（特定應用晶片）訂單從創意轉至高通，這項消息也在創意法說會獲證實。所以接三星的單，除了要擔心技術可能被偷走之外，還得要有隨時被抽單的心理準備。

利益掛帥　搾取合作廠商技術經驗

三星對待員工素以嚴格著稱，而身為三星的供應鏈，想賺它的錢，三星的嚴厲更是毫不客氣。

某數位相機廠的總經理回憶指出，曾經為三星設計代工（ODM）一款數位相機，當時產品不論怎麼做，三星都不滿意。最後，三星竟下達指令，要求代工廠研發團隊整組人馬飛到韓國長住一個月。「我去探望公司員工時，發現他們幾乎是被三星『軟禁』在房間裡不准外出，雖說吃喝都有人伺候，但直到研發團隊把產品開發到令他們滿意，三星才願意放人！」類似集中營式的管理，非要把問題解決不可的作法，令這位主管頗為驚訝。

一家不願具名的材料供應商指出，日本向來是掌握關鍵材料的大國，有一天，當三星發現台廠也能供應時，便立刻飛到台灣來，對台廠提出擴廠、包產能的要求。然而三星卻不願意簽下保證產能協議，三星係利用在台廠談生意之際，學習到技術、生產和管理等技巧，然後再將這些重要資訊回饋給集團內的零組件部門。三星無所不用其極的方式，就是要將一切技術學到手。

「日本人很講信用、也講情分，與台灣零組件供應鏈的關係較像是合作夥伴，但三星一切以利益掛帥。」業者透露，三星選擇尋找委外合作夥伴，學習他廠技術以及趨勢的意味更濃一些，同時也可了解競爭對手的發展動向。

在日系大廠環伺的數位相機領域，三星靠著持續拉高硬體規格、學習他廠技術，成為唯一擠進全球數位相機出貨前五大的韓系廠商。迥異於日系品牌廠多把低階、數量大的機種全數交給台灣廠商代工，讓台廠得以發揮經濟規模，使委外生產發揮成本效益。相對之下，三星釋出的單子，反而是硬體規格高、銷售量又不大的中高階機種，獲利空間備遭壓縮。

「三星的訂單，遠不像日系品牌廠那樣有賺頭。」另一家台灣數位相機研發的代工業者指出。三星電子自己掌握上、下游關鍵零組件、自己也有廠房，對成本控管瞭若指掌，供應鏈要從三星訂單擠出利

前三星祕書室高級顧問金勇澈：

韓國政治司法腐敗
三星要負很大責任

在韓國，三星集團董事長李健熙的權力已經凌駕總統。然而，絕對權力造成絕對腐敗，為了鞏固權力與利益，三星黑手伸進政治與司法，造成社會許多後遺症。

撰文・謝富旭

達志

三月的韓國南部城市光州，已經透出些許暖意。樹木上的嫩葉紛紛冒出頭來，較之北方大都會首爾，提早預告著春天即將來臨。

李健熙在自家豪宅內做決策

光州市政府教育廳樸實無華的辦公室裡，一位五十五歲的中年大叔在狹窄的空間正埋首辦公，疲態的眼神加上大嗓門呼喝下屬的模樣，乍看與韓國一般的中年上班族無異。如果沒有特別介紹的話，鮮少人會知道他就是曾經起訴韓國前總統全斗煥，而且揭發三星集團諸多不法情事，讓董事長李健熙坐立難安的《三星內幕》一書作者金勇澈。

金勇澈的人生，宛如一齣劇情峰迴路轉的連續劇。一九九五年，他因起訴前總統全斗煥，成為家喻戶曉的司法英雄。九七年辭去檢察官公職後，金勇澈被延攬進三星集團任職，成為一位年收入高達十億韓元（約新台幣二千六百萬元）的企業精英。〇七年他挺身而出，揭發三星集團賄賂司法人員以及非法政治獻金醜聞，被三星跟監，導致他四處躲藏，一度以汽車旅館為家，淪落成在麵包店打工的落魄中年人。

因為他寫《三星內幕》一書，引起社會震撼，在輿論的壓力下，韓國司法當局也被迫組成特別小組，開始調查三星種種不法情事。金勇澈首度接受《今周刊》專訪，淡然地說：「現在的我只是光州市政府教育廳一個監察人（類似台灣的政風職位），專門調查校長與老師有無不法行為！」「以前的種種都

李健熙重大司法爭議簿

1996 因行賄總統盧泰愚遭起訴，判緩刑兩年，但隔年即遭豁免。

2000 愛寶樂園以僅市價的九%價格，發行可轉債供李健熙兒女認購。遭四十三名法學學者集體控訴李逃稅及不當繼承。但李與子女皆無罪，愛寶樂園兩位專業經理人被判刑。

2008 涉逃稅一一〇〇億韓元，以及瀆職與背信被檢察官起訴。

2009 獲前總統李明博特赦，特赦理由是需要藉李健熙之力舉辦二〇一八年冬季奧運。

2012 兄姊控告李健熙侵占父親李秉喆留給其他子女的遺產，法院判李健熙勝訴。

李健熙（中）官司纏身，卻靠著綿密的政治與司法人脈，逢凶化吉。

過去了，離開三星後，之前所賺的錢因為亂花，所剩無多，婚姻也觸礁了，現在一個人住，下班後最大的嗜好就是聽古典樂。」

「打好關係」蓄意經營收買賄賂網絡

金勇澈所任職的三星部門，是素有三星集團董事長（會長）李健熙「錦衣衛」之稱的會長祕書室（現改名為未來戰略室），歷任法務及財務兩個最核心單位的高級顧問職務。他說：「在三星工作七年多，從未在總公司看過李健熙，李在鎔（李健熙長子，第三代接班人）辦公室倒是去過幾次。」「據我了解，李健熙不在首爾江南區的總公司上班，大部分的決策與會議，都是在他自己的豪宅舉行。」

任職三星集團七年多的時間內，金勇澈主要的工作是與韓國司法部門「打好關係」。他說：「高爾夫球場幾乎成我的辦公室了，三星高層想要約那位法官或檢察官，我就透過以前任職檢察官的人脈，或在大學法律系學長、學弟的關係，找他們出來打球以及吃喝玩樂！」「不管是約出來吃飯、幫他們付球場費或度假費用，全部用公司信用卡刷卡支付，這就是我在祕書室法務組的工作！」

金勇澈接著說：「別看這種『工作』都在玩樂，可是忙碌得很。每天早上七點一進辦公室後就開始預約高爾夫、一場一場的飯局或酒攤，經常要到深夜結束才能回家休息。」「過度交際應酬的我，高血壓、高血脂、糖尿病、肝功能異常、高膽固醇等慢性疾病都有，即使已經離開三星快八年了，我仍每天吃藥控制病情。」

三星集團管理以富有遠見以及嚴謹著稱，即使是在灰色地帶如政治、稅務、司法、媒體等關鍵人脈的「公關」上，也透著「一絲不苟」的強烈風格！金勇澈指出，由於列入「管理」的人脈人數太過龐大，三星還會進行先後順序的「管理」。以他最熟悉的司法界而言，退休或離職的法官或檢察官，三星會針對是否有機會更上一層樓，擔任部長、國會議員或大法官的可能性來排序，進行有計畫的「打關係」。

金勇澈進一步指出，地位宛如帝王般的李健熙，對公關與遊說活動非常地重視，因

為他認為公關與遊說是「花小錢賺大錢」的最佳投資之一。在李的指示下，三星還進行所謂的「感動式公關」，把想遊說的對象，如結婚紀念日、小孩生日等打聽得一清二楚，日子一到，鮮花及名貴紅酒送到家，令對方「感動莫名」。

金勇澈說，與起訴前總統全斗煥（一度被法官判死刑，九七年被特赦）相較，要把李健熙的不法行為定罪可能更加困難。他解釋：「三星集團為了鞏固既得利益，並持續獲取更多利益，蓄意經營龐大收買賄賂網絡，以及為了賄賂所隱藏起來的祕密資金規模，絕對是亞洲企業第一名！」「韓國政治與司法沉淪墮落，三星要負起最大的責任！」

事實上，三星李健熙家族的司法爭議層出不窮。最轟動的案件是〇八年李健熙被檢方控瀆職、逃稅、背信等而被法官定罪，僅隔一年，前總統李明博卻以須藉李健熙之力協助舉辦冬季奧運為由給予特赦。一二年，李健熙兄姊控告李侵占父親李秉喆遺產，也獲法院判李健熙勝訴。

「三星第一」光環下　有許多失敗的投資案

金勇澈還說：「韓國社會過度把李健熙經營事蹟神格化，對三星集團的未來未必是好事。」金勇澈指出，李健熙本人不僅愛用名牌，也渴望擁有名牌企業，因此鼓勵集團積極蒐購名牌企業，但很多因過於衝動，加上下屬刻意逢迎拍馬，因欠缺縝密的規畫而以失敗收場。

金勇澈在結構調整本部任職時就處理過祿來（Rollie）的轉售事件。他指出，李健熙喜歡蒐集名錶，九五年指示三星科技（Samsung Techwin）以一千億韓元蒐購德國光學廠祿來，冀望以祿來的光學技術進軍鐘錶業。然而，祿來的發音與瑞士鐘錶巨擘勞力士（Rolex）過於接近，引起後者提告並獲得勝訴。後來祿來生產的錶只能在韓國販售，很多國家均禁售。加上，蒐購祿來後許多核心技術人員離職，最後落得以一百萬韓元廉價轉讓的下場。還有李健熙因為個人嗜好一意孤行想進軍高級音響業，於九七年推出「帝王音響」（Emperor），但由於一組售價數千萬韓元，正值亞洲金融危機的韓國，根本乏人問津。

事實上，在「三星第一」的光環下，李健熙有許多失敗收場的投資案，只是較少人提起而已。對韓國社會衝擊最大的，當屬三星汽車以及三星商用車的破產。

李健熙一九八七年出任三星集團董事長第一年就決定進軍汽車業，當時遭到許多老臣以韓國汽車產能過剩為由反對。但在其一意孤行積極謀畫下，三星汽車於九五年正式成軍，但不過四年的時間即宣告破產。金勇澈批評，三星汽車最後無力支付高達二十一億美元的債務，而債權人大多是韓國金融機構，這形同是韓國納稅人為李健熙經營不當所付出的慘痛代價買單。

至於李健熙最為人津津樂道的「七・四制」改革（早上七點上班，下午四點下班），親身經歷過的金勇澈指出，早上七點上班，

攝影・林煒凱

金勇澈揭發三星賄賂及祕密資金黑幕，令李健熙坐立難安。

韓國上班族把工作看得比生命重要

到韓國採訪時，在首爾市政府附近剛好遇到有人在示威抗議。趨前了解，原來是韓國雙龍汽車於二〇〇九年時將一條汽車生產線移往中國上海，裁員國內三千名員工所引起的。

三十九歲的高東岷也在抗議之列，他原本是雙龍汽車生產線組裝員。雙龍裁員時，他與許多同事不願接受資遣條件，選擇走上抗議之路。高東岷說，〇九年迄今，被裁的三千名員工已有十一人自殺身亡，三十幾人得重度憂鬱症。至於他則是已經投遞了數百封履歷仍無法找到工作。「這三年多來，老本花完了，只有靠著賣房子的錢來過生活，抗議時，民眾也會捐錢，作為員工生活基金。」

攝影：林煒凱

許多像高東岷被大企業裁掉的員工，都很難再找到工作。

首爾大學社會系教授張慶燮說，許多韓國人把工作看得比生命還重要，如果丟了工作，叫他們去屈就職位更低或更低薪的工作很困難，叫他們去創業或擺路邊攤更難上加難。韓國失業率為三．八%，在OECD（經濟合作暨發展組織）國家屬偏低水準，也比台灣低，但「如果把放棄找工作的人算進去的話，狀況可能就很不一樣了！」張慶燮說。

首爾市的晚上十一點多了，許多辦公大廈仍燈火通明，據向當地民眾詢問，幾乎都是加班族還在挑燈夜戰，韓國上班族的拚勁的確值得台灣效法。不過，在生命的韌性與生活的幸福感上，台灣應該遠遠超過韓國。

財閥壯大　小百姓苦哈哈

三星的成功，以及在海外市場揚眉吐氣，讓韓國人民深感驕傲。然而，以三星為首的韓國大財閥成功背後，到底對社會帶來多少實質益處以及副作用？首爾大學社會系教授張慶燮提供了一個發人深省的觀點。

張慶燮指出，九七年亞洲金融風暴雖給韓國經濟帶來嚴重危機，但同時也是大財閥脫胎換骨的轉捩點。韓國政府接受國際貨幣基金（IMF）金援後，在極短的時間內實施開放外資的改革。

九七年前，單一外資最多僅能持有韓國企業股權七%，所有外資的持股上限則是二六%，IMF金援後，外資投資韓國企業上限取消，而當時韓國股價極為便宜，外資大舉進入韓國股市，外資持股比率快速躥升。

張慶燮以三星電子為例，如果加上不能投票的特別股，外資對三星電子持股比重達六〇%，但事實上，持有三星電子的韓國國內法人（投信及壽險公司），外資參股也相當高，若把這部分加上去，外資直接與間接對三星電子持股比重，將逼近八〇%。張慶燮說：「從股權角度，三星電子基本上已是外國公司，過去十幾年來，三星的壯大成長，也反映在市值迅猛地增加上。顯然，這個好處主要是外國投資人享受到了！」

張慶燮進一步分析，近幾年來，在三星與現代等出口導向的大財閥壓力下，韓元巨幅貶值，是導致韓國物價節節升高的最大元凶（在首爾市的星巴克喝一杯大杯拿鐵，約需新台幣一八〇元，是台北市的一．七倍）。

張慶燮說：「能在三星或現代上班，固然可享高薪，但別忘了，韓國中小企業仍雇用了近八〇%的勞動力，在大企業上班相對是少數，但大企業的擴張如八爪章魚伸進各領域。相對之下，中小企業生存空間日益艱困！」「韓國所得呈兩極化，大企業員工吃香喝辣，受雇於中小企業的則苦哈哈！」

金勇澈說：「人民對三星這種大財閥不滿聲浪日益升高，但財閥與政治勾結太深了，完全無法對政府抱什麼改革期望。」「只有寄望民眾能認清事實，不能再放任大財閥恣意地把觸角伸進更多領域，否則大多數人民的日子將愈來愈難過。」今