



青海大学

现代管理理论

作业题目： 组织变革案例分析

姓 名： DDD

专 业： 企业管理专业

学 号：

时间： 2017 年 10 月

组织变革案例分析

一、组织变革的定义

组织变革 (Organizational Change) 是指组织根据内外环境变化, 及时对组织中的要素 (如组织的管理理念、工作方式、组织结构、人员配备、组织文化等) 进行调整、改进和革新的过程。

企业的发展离不开组织变革, 内外部环境的变化, 企业资源的不断整合与变动, 都给企业带来了机遇与挑战, 这就要求企业关注组织变革。组织变革管理, 最重要的是在组织高管层面有完善的计划与实施步骤以及对可能出现的障碍与阻力有清醒认识。

二、组织变革案例

1.三星公司案例

简单的介绍下三星公司三星电子成立于 1969 年, 初期业务主要以生产廉价产品为主, 1980 年代开始发展半导体业务, 其后逐渐向高端产品业务发展。至 21 世纪, 其主要业务范围包括半导体、数字媒体、通讯网络及数字应用业务。|

以 Intel 为主要竞争对手的半导体是三星的核心业务, 三星主要集中在内存市场发展。1980 年代, 三星以发展动态随机存取内存 (DRAM) 为主要业务, 现已扩展到静态随机存取内存 (SRAM)、闪存、个人计算机、服务器、工作站及移动数码产品。三星于 DRAM 业务中的市场占有率过去 10 年有不俗成绩, 稳占第一, 而闪存的市场占有率亦达到全球首位。

数字媒体业务方面, 三星以发展电视、DVD 播放器为主, 产品包括等离子及液晶显示屏, 薄膜晶体管液晶 (TFT-LCD) 显示器等, 主要竞争对手有夏普、索尼和 LG。

三星亦发展通讯网络业务及数字应用业务, 三星是手机第 3 三大厂商, 仅次于诺基亚和摩托罗拉, 亦是 CDMA 手机全球第一大厂商。数字应用业务以发展高端家庭电器为主, 产品有冰箱、冷气机、洗衣机、微波炉。

2.技术变革

科技公司在发展初期，一切研发项目都只能从零做起(阶段 0)。可是，因“阶段 0”的研发需要不断尝试及不断从错误中改良，所需成本及研发时间亦因而大大提高。三星电子的研发方向正相反。李健熙曾说：“如果付出 1 亿韩元，就能以一周的时间获得技术；硬要投入 10 亿、20 亿韩元，还必须经过 3-5 年的开发，那是一种浪费。付 5% 的技术费用没关系，只要能获得 Know-how, 获得 10% 的利益就好了。”作为一间迟来的科技公司，三星明白自己首要的工作是在激烈竞争中尽快缩短与同业先发企业在技术开发上的距离。因此，巨星在研发技术中采取了一种与别人不同的研发方向-“反向工程”。通过支付专利金引入技术，然后以模仿的方式学习他人的技术，再改造成适合三星使用的研发方向，正是“反向工程”的要点所在。三星就是以购入专利及模仿技术去取代所需成本及研发时间较长的“阶段 0”研发，以最一短的时间缩短与技术领先者的距离。

3.技术变革的成果

半导体是三星最早获得世界领先称号的产品。，在最初缺乏半导体核心技术的阶段，三星派出 7 名高级技术人员向美国美光科技公司先后两次要求授权技术，以支付专利金的代价引进美光的半导体技术，其后经过不断的技术钻研，三星半导体由推出 64Kb 动态内存技术(落后 4 年)到 64Mb 动态内存技术(与美、白同步)以至 256Mb 动态内存技术(世界领先)，前后用了 6 年的时间。

液晶显示器是三星第二个创造现金的产品。与半导体一样，三星在最初阶段都是以支付专利金的方式，取得美国国家半导体生产液晶体芯片的授权，，解决缺乏核心技术的问题。在加入自己行业的低压差分信号(LVDS)及低振幅差动讯号传输(RSDS)互联技术后，元器件数量减少了一半，天大减低成本。最后在主动拉低液晶显示器价格的策略下，三星成功取得全球第一的市场占有率。

三星的手机在短时间内成功进入三大手机生产商行列，除了三星

手机在市场上花了不少功夫外，CDMA 的发展办干分重要。在与美国高通合作取得当时不被看好的 CDMA 技术的授权并将 CDMA 技术商业化后，三星成为 CDMA 手机的最大生产商。经过不断推广 CDMA 技术本身的优势，CDMA 在市场 E 得到了支持，全球使用入数由 1997 年的 500 万急升至 2003 年的 1.74 亿，间接令三星手机的市场占有率急升至全球第三。

三 案例分析

技术变革，使三星由一个起步晚、技术差的公司，在很短的时间内成为实力雄厚的公司。虽然三星依赖购买专利发展其技术，最大的缺点是每年都要支付大金额的专利金。至于其他同业，如索尼和松下，因自行发展基层技术，所以没有任何专利金的开支。但纵使每年都要支付专利金，三星却能从“反向工程”策略中得益。因为没有“阶段 0”的研发，三星可以以最短的时间赶上技术领导者。而且，三星可以大量降低研发成本。据每家公司的年报显示，三星的研发金额只是其他公司的 20%-30%，三星投放在发展技术的总金额(研发成本+专利金支出)也远低于同业。

此外，正因三星的研发金额比同业低，其专利权的平均成本比其他公司低达五成以上，可见其研发比同业更具成本效益。