

삼성전자

이경묵, 배종훈
서울대학교 경영전문대학원 교수

회사 설립과 성장

- 설립
 - LG전자보다 10년 늦은 1969년 1월 삼성전자공업주식회사 설립
 - 삼성산요전기(1969년 12월)와 삼성NEC(1970년 1월)를 자회사로 설립
 - 생산 제품을 전량 수출한다는 조건으로 사업인가 취득
- 성장
 - 사업영역확대: 가전제품, 통신장비, 반도체, 휴대폰, 디스플레이 패널 등
 - 매출액: 1969년 3,700백만원, 1974년 100억원, 1978년 1000억원, 1984년 1조원, 1991년 10조원, 2008년 100조원, 2012년 200조원 초과
- 주요 제품 2015년 세계 시장 점유율

주요제품	시장점유율
TV	27.6%
UHD TV	34.1%
스마트폰	22.2%
DRAM	45.3%
NAND 플래시	39.1%

2015년 부문별 매출액과 비중 (단위: 억원, %)

부문		주요 제품	순매출액	비중
CE 부문		TV, 모니터, 냉장고, 세탁기, 에어컨, 프린터 등	468,954	23.4%
IM 부문		휴대폰, 네트워크시스템, 컴퓨터, 디지털카메라 등	1,035,543	51.6%
DS 부문	반도체 사업	DRAM, NAND Flash, 모바일AP 등	475,868	23.7%
	DP 사업	TFT-LCD, OLED 등	274,869	13.7%
	부문 합계		750,261	37.4%
기타		사업부문간 내부거래	△248,223	△12.4%
전체 합계			2,006,535	100.0%

가전제품

- 합작회사
 - 삼성산요전기: 스피커, 라디오, TV, 테이프레코더 등 완제품 조립
 - 삼성NEC(삼성전관, 삼성SDI의 전신): 흑백TV용 브라운 관
 - 삼성산요파츠(삼성전기의 전신): 각종 전자부품
 - 삼성코닝: 브라운관용 벌브
- 생활가전제품 본격생산
 - 1972년 자체 생산공장 준공
 - 1974년 냉장고, 에어컨, 세탁기 본격 생산
 - 1975년 순간수상방식 ‘이코노TV’출시로 국내 점유율 1위, 1978년 세계 1위 흑백 TV 생산업체로 성장
 - 1980년 초절전 프리볼트 컬러 TV인 ‘이코노빅’ 출시
 - 1989년 LG전자의 파업으로 생활가전 국내 1위 사업자로 등극
- 명품 브랜드 TV: 브랜드 가치 강화
 - 1994년 ‘명품TV’, 1996년 ‘명품 플러스원’으로 일본업체와 동등 수준
 - 2006년 명품 LCD TV ‘보르도’ 출시 이후 세계 1위, 명품 브랜드
 - 고화질/초대형 TV, 커브드 TV, 퀀텀닷LED TV 등으로 혁신 주도

D램 반도체

- 1974년 한국반도체 인수: 전자손목시계용 IC
- 핵심사업 선정과 선진사 추격
 - 1983년 D램 사업을 핵심사업으로 선정
 - 미국 마이크론과 기술협력으로 64K D램 개발과 공장건설
 - 실리콘밸리 현지법인과 국내 개발팀간의 개발 경쟁
 - 256K: 미국 현지법인이 독자 회로설계와 공정기술 개발
 - 1메가, 4메가: 국내 개발팀 승리
 - 4메가 D램: 1989년 일본 기업과 거의 동시 출시, 완벽한 기술자립
 - 64메가 D램: 1992년 세계 최초 완전동작 시제품 개발 성공
 - 1993년 메모리반도체시장 전체 세계 1위 시장점유율
- 2위 업체와의 격차 확대
 - 대형 웨이퍼 라인에 대한 선제적 대규모 투자
 - 초미세공정 선도 개발
 - 차별적 기능을 갖춘 다양한 종류의 D램 개발과 생산
 - 고부가가치 D램의 선도적 개발과 출시

플래시 메모리

- 1998년: 128메가 플래시 메모리 양산 체계 구축
- 1999년: 1기가 플래시 메모리 세계 최초 개발
- 2002년: NAND플래시 시장 세계 1위 달성
- 2003년: 전체 플래시 메모리 시장에서 21.4%점유율로 인텔을 제치고 세계 1위 달성
- 2013년: 24단 1세대 3D 낸드 세계 최초 양산
- 2015년: 48단 3세대 256 기가 3D V낸드 세계 최초 양산
- SSD (Solid State Drive)
 - 2005년: 낸드플래시를 사용한 SSD개발
 - 2007년: 8기가 낸드플래시 64개로 구성된 SSD출시
 - 2015년: 3D낸드를 활용한 SSD출시로 수익 확대
- 플래시 메모리에 대한 투자 비중 확대
 - D램 시장의 과점화와 성장 정체
 - 플래시 메모리의 높은 성장 가능성 + 경쟁사들의 적극적인 투자

시스템LSI

- 자체개발과 생산
 - 1989년: 마이크로 주변소자 개발로 시스템LSI 사업 진출
 - 1996년: D램 가격 폭락으로 시스템LSI 사업 강화 추구
 - 1997년: CPU인 알파칩 생산
 - 모뎀칩: 1997년 1세대 CDMA모뎀칩 개발, 2009년 LTE모뎀칩 개발/상용화, 2015년 Galaxy S6에 자사 모뎀칩 탑재,
 - 모바일 AP: 2006년 휴대폰용 모바일 AP 생산, Galaxy S부터 자체 모바일 AP탑재, 2009년 세계시장점유율 39.2%
- 파운드리 사업
 - 2004년부터 시작, 2006년 퀄컴의 모뎀칩 수탁생산, 2009년 자일링스 제품 수탁생산
 - 아이폰용 모바일 AP: 2007년부터 2012년까지 독점 공급, 이후 아이폰 6S용 AP9의 일부만 삼성전자에서 생산
 - 2016년: 퀄컴의 ‘스냅드래곤820’ 독점 제조공급 계약
 - 미세공정 기술 고화, 응용처 다변화, 다품종 소량생산 강화 추구
 - 2016년 1분기 TSMC, Global Foundry, UMC에 이어 세계 4위

- 통신장비

- 1977년 삼성GTE통신 설립, 전자식 사설교환기 생산시작
- 1979년 한국전자통신주식회사 인수로 국설교환기 사업 시작
- 1982년부터 한국형 전전자식교환기 개발에 참여, 해외 수출
- 1995년 세계 최초로 디지털 CDMA 통신 장비 일체 양산 체제 구축

- 휴대폰

- 1986년: 국내 최초 카폰 출시, 모토로라에 패배
- 1988년: 아날로그 휴대폰 출시, 모토로라에 패배
- 1994년 Anycall 출시와 1995년 국내시장점유율 51.5%로 1위
- 1997년 해외수출 시작
- 2000년부터 프리미엄전략, 신기술적용 + 디자인 차별화, 2007년 세계 2위, 2009년 미국시장점유율 1위
- 스마트폰:
 - 2002년 PDA기능을 갖춘 제품 출시와 실패, 2008년 MS기반 옴니아 출시와 실패
 - 갤럭시: 2010년 6월 출시, 2011년 세계 시장점유율 1위, 갤럭시 노트출시

디스플레이 패널

- LCD

- 1986년 삼성SDI에서 LCD개발연구 시작, 1991년 삼성전자로 이관
- 1995년 양산 시작 이후 1998년까지 대규모 적자 시현
- 1998년 4분기 대형패널 출하량에서 세계 1위
- 1999년과 2000년 호황으로 인해 대규모 이익 시현
- 2002년 전체 LCD 시장 세계 점유율 1위
- 2004년 일본 소니와의 합작사인 S-LCD 출범

- OLED

- 2004년부터 삼성전자 LCD총괄과 삼성SDI에서 경쟁적으로 기술 개발
- 2008년 두 사업 합병으로 삼성모바일디스플레이 출범
- 2012년 삼성디스플레이로 합병
- 휴대폰용 소형 OLED에 집중하여 90%이상의 시장점유율 확보, 에지형 스마트폰 생산을 가능하게 하여 삼성전자 휴대폰의 경쟁력 강화

삼성전자의 성공요인

- D램 반도체 사업의 성공
 - 첨단사업에서 세계 1등 경험
 - 도전적인 비전 설정, 과감하고 신속한 투자의사결정, 기술중시, 핵심인재 중시, 위기의식, 스피드
- 신경영혁신
 - 양 중심 경영에서 질 중심경영으로
 - 국내 1위 기업에서 세계 초일류 기업으로
 - 아시아 경제위기로 신속한 구조조정과 강력한 성과주의 인사제도 도입
- 경영전략과 시스템
 - 리더십과 지배구조: 3각 편대 경영, 소유경영과 전문경영의 조화
 - 경영전략: 질 중시, 시장선도자, 사업구조 고도화
 - 인재경영: 핵심인재 강조, 외부영입 병행, 글로벌 인력 양성, 강력한 성과주의 인사제도
 - 경영관리: 세심한 관리와 큰 관리 동시 추구, 프로세스 혁신, IT인프라 구축
 - 가치와 문화: 제일주의, 합리추구, 인재제일

한국경제에 대한 직접 공헌: 매출, 수출

연도	총매출액 (억원)	수출액 (억원)	한국 수출에서의 비중 (%)
1970	3	0	0
1975	244	23	0.10
1980	2,336	1,297	1.22
1985	16,936	10,500	3.99
1990	45,117	26,455	5.75
1995	161,898	112,404	11.59
2000	342,837	233,805	10.78
2005	574,477	471,627	16.37
2010	1,122,495		
2015	1,352,050		

한국경제에 대한 직접 공헌: 고용창출

연도	인원 (명)
1970	19
1975	2,506
1980	9,367
1985	15,657
1990	43,455
1995	56,999
2000	51,035
2005	80,504
2010	95,659
2015	96,898

한국경제에 대한 직접 공헌: 세금

- 법인세와 조세공과금
 - 2015년 2조 1141억원 법인세: 우리나라 법인세 예산 46조원의 4.6%
 - 2015년 한국에서 지출한 조세공과금: 3.9조원
- 근로소득세
 - 2015년 국내 임직원급여 총액 약 10조원: 20% 추정시 2조원

한국경제에 대한 공헌: 간접 공헌

- 전자산업 발전에 기여
 - ICT기기의 GDP비중: 18%
 - 경쟁업체들의 동반 경쟁력 강화
 - 협력업체 동반성장: 2015년 구매비용 128.8조원으로 매출액의 71.4% (외국회사로부터의 구매 포함)
 - 기술개발을 통한 기여

연도	R&D 인력	R&D 투자	미국특허취득수
2005	32,435	5조 3000억원	1,641 (5위)
2010	50,084	9조 4000억원	4,551 (2위)
2015	65,602	14조 8000억원	5,072 (2위)

- 브랜드가치 상승을 통한 기여

연도	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016
가치(\$)	52억	83억	126억	162억	177억	195억	329억	455억	518
등수	43	34	21	20	21	19	9	7	7

삼성전자의 교훈

- 우수 인재를 확보하고 육성하라.
- 구성원들의 역량을 최대한 활용하라.
- 기술개발에 적극적으로 투자하라.
- 선택과 집중을 하라.
- 패러독스 경영을 하라.

Q&A