

韩国四大财团

转型升级中崛起

陈根 著

全国工商联原副主席 孙晓华

韩国原副总理 吴明

联袂作序推荐



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

韩国四大财团转型 升级中崛起

陈根 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

在韩国四十多年的赶超历史中,财团始终扮演着一种重要的角色,本书从研究影响韩国经济命脉的四大财团出发,通过对三星、现代、SK及LG这些韩国顶级企业商业策略的深入分析、对比研究,揭示韩国企业在全球布局、营销战略、产品及技术研发思考、人才运用策略上的成功经验,使读者了解韩国经济现状及企业成功的关键因素,对当今企业发展具有重要的借鉴意义。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

韩国四大财团转型升级中崛起 / 陈根著. —北京:电子工业出版社, 2014.4
ISBN 978-7-121-22572-7

I. ①韩… II. ①陈… III. ①财团—研究—韩国 IV. ①F279.312.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第039940号

策划编辑:徐 静 齐 岳

责任编辑:刘 凡

印 刷:北京中新伟业印装有限公司

装 订:北京中新伟业印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:880×1230 1/32 印张:4.875 字数:144千字

印 次:2014年4月第1次印刷

定 价:39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

序₁

目前，转变增长方式，调整经济结构，促进产业升级，已成为中国经济建设重大而紧迫的任务，也是实现可持续发展的必由之路。

在此过程中，由于民营企业已占中国企业总数的80%以上，且在经济社会发展及参与国际竞争中有举足轻重的作用，其总体转型升级不仅关系到非公有制经济的发展前景，也关系到国家重大战略的实施程度；从长远看，甚至可以说，关系到全面小康社会建设目标和中华民族伟大复兴的中国梦之实现。面对全球经济格局深度调整，国际竞争更趋激烈，我国支撑发展的要素条件发生深刻变化的新形势，民营企业转型升级势在必行，否则，许多企业就难以生存和发展。然而，转型升级并非易事，既要靠国家政策导向和扶持，靠各级政府帮助和指导，也要靠企业自身自觉调整和勇于开拓创新，还应借鉴本土企业和国外企业的有益经验。

凡是对韩国有所了解的人都知道，三星、现代、LG、SK等企业在韩国经济发展中起着中流砥柱的作用，在国际上也是声名显赫，但我们未必清楚他们是怎样发展壮大起来的。陈

根博士所著《韩国四大财团转型升级中崛起》这本书给我们提供了答案。书中对四大财团成为“巨人”的历程深入浅出、较为详细的描述，对他们的成功经验进行的客观分析，结合我国企业的现实状况作的比较性探讨，都会对处于转型升级困境中的企业有所启迪，开阔思路。从这个意义上说，广大民营企业朋友可以将此书视为“良师益友”，受到“智慧之光”，增强转型升级的信心和力量，努力使企业做优、做强、做大、做久，抓住重要战略机遇期，开辟新天地，谱写新篇章，为国家强盛、人民幸福作出新贡献！

但愿此书得到广大企业家的喜欢！

全国政协委员 孙晓华
全国工商联副主席

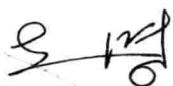
二〇一四年三月六日

2008年全球金融危机爆发，令世界各国的经济高强度震荡。走在全球化道路上的各国企业，无不面临着经济转型与升级带来的巨大压力。在这个时期，韩国企业诸如三星、现代汽车、LG、SK等一批优秀的企业，在韩国政府的引导下，通过对自身的转型、变革，先行于世界，积极探索转型与升级的道路并努力践行之。他们的自我提升，为韩国社会经济在国际金融危机的环境下保持稳健发展作出了卓越的贡献。

时至今日，国际金融危机的影响仍在延续，全球经济在缓慢复苏，增速还将继续放缓。而在这个时候，欣闻《韩国四大财团转型升级中崛起》一书即将面世，我甚感惊喜。该书全面、客观、深刻地解读了韩国最优秀的一批企业在转型升级中的卓越表现。而更让我感到意外的是，居然是一位中国学者，如此深刻地了解韩国经济与企业发展精髓本质。

相信《韩国四大财团转型升级中崛起》一书的发行，将让同样面临着经济转型压力的中国企业家乃至其他国家的企业家能够了解韩国社会与经济发展的实际情况，了解韩国企业如何在经济全球化、竞争白热化的形势下，转型成功并支持国家经济的可持续发展。同时，该书还将对处于转型期节点上的企业给予思路上的启发，起到解疑、释惑、指路的作用，让他们在转型升级的道路上更好、更快地前行。

在此，我向《韩国四大财团转型升级中崛起》一书的作者陈根博士表示感谢！陈根博士也是我目前所接触的、对于韩国经济与企业问题研究最深刻的一位中国专家。希望能早日看到该书的出版，同时建议翻译成韩语等多国语言发行，以惠及同样面临着经济转型升级压力的世界各国企业。

 吴明

韩国前副总理、东部集团会长（制造·流通）

2014/3/7 于韩国

序₃

日本曾经是世界第二大经济体，当年的日本政府培育了三菱、三井、住友、安田四大财团，并通过这四大财团发展对外经济，而这四大财团旗下所控制的海外品牌也给日本带来了极大的经济繁荣。

韩国政府是效仿着日本政府的产业模式来推动经济发展的。在韩国四十多年的赶超历史中，经济发展模式经历了不同阶段的变化与转型，最终也形成了以三星、现代、SK、LG 四大财团企业为核心的经济发展模式。如今韩国已从亚洲“四小龙”之尾跃居为世界第十大经济体。在高科技实力竞争中，韩国不断创新，赶超日本，其电子产业在市场上的占有率已超过日本。

《韩国四大财团转型升级中崛起》这本书从研究影响韩国经济命脉的四大财团出发，通过对三星、现代、SK 及 LG 这些韩国顶级企业商业策略的深入分析、对比研究，比较客观、真实地剖析了韩国企业在全球布局、营销战略、产品及技术研发思考、人才运用策略上的成功经验。书中还对韩国的国家策略，以及韩国的社会状况等方面进行了研究，对于中国友人了解韩国经济现状及企业成功的关键因素，对于中国企业的全球化发展布局具有一定的借鉴意义。

三星集团 总顾问 友山教授

2014 年 1 月

前言

三星，为了市场什么都可以改变。

现代，死活全靠品质与工业设计。

SK，哪里赚钱就往哪里渗透发展。

LG，为了活下去甚至可以改名换姓。

中国企业，我们能走韩国企业的这种生存、发展之道吗？

日本政府曾经是世界上最强势的政府之一，当年的日本政府培育了三菱、三井、住友、安田四大财团，日本政府通过这四大财团发展对外经济，这四大财团旗下所控制的海外品牌也给日本带来了极大的经济繁荣。

韩国政府也是效仿着日本政府的产业模式推动经济发展的，在韩国四十多年的赶超历史中，经济发展模式经历了不同阶段的变化与转型，最后也形成了以三星、现代、SK、LG 四大财团企业为核心的经济发展模式。通过阅读这本书，你就可以基本掌握韩国经济的发展路径。

本书从研究影响韩国经济命脉的四大财团出发，通过对三星、现代、SK 及 LG 这些韩国顶级企业的商业策略的深入分析、对比研究，揭示韩国企业在全球布局、营销战略、产品及技术研发思考、人才运用策略上的成功经验，使读者了解韩国经济现状及企业成功的关键因素，对当今我国企业发展具有重要的借鉴意义。

为什么一个三星就能把苹果斗得那么痛苦，把日本、中国台湾的 IT 产业搅得那么头疼？

为什么一个现代就能把日系汽车在中国的占有率从宝座上拉下来？

为什么中国还没有三星、现代这样的企业？

因为韩国的产业发展在营销战略上有非常独到的策略：

(1) 为了帮助韩国企业在海外获得发展，总统可以为了企业订单而亲自出面公关。

(2) 韩国企业为了建立品牌，不遗余力地打造明星、输出文化，让受众喜欢韩国文化时选择了韩国产品。

(3) 当大家都认为中国是世界工厂的时候，韩国却把中国当成市场进行培育。

(4) 当我们在聚焦国进民退还是民进国退的时候，韩国四大财团却已经在海外控制了大量的石油、核电等大宗基础资源。

(5) 韩国财团为了获得市场，在品牌输出时，可以抛弃原品牌，重新树立新品牌，生存是他们的第一法则。

(6) 当日本人还在研究如何通过工业设计提升产品竞争力时，韩国已经着手进行对于消费者与文化的研究。

本书揭秘韩国四大财团的产业布局与发展野心，直观地让中国企业家明白并思考世界大财团如何在短期内发展壮大。

目 录

CONTENTS

第一章 001

在动荡中崛起的韩国

- 1 韩国的经济环境与状况 _002
- 2 韩国经济的“国退民进” _003
- 3 韩国市场开拓的双重策略 _005
- 4 强力模块企业让“超越日本”触手可及 _010

第二章 013

韩国企业为何如此强大

- 1 四大财团成就韩国经济腾飞 _016
- 2 韩国的文化输出策略与韩流营销 _018
- 3 韩国企业的国际战略与视角 _023
- 4 韩国企业的领导模式和人才管理 _034

第三章 041

三星财团——影响韩国经济的最大财团

- 1 三星集团——韩国第一企业集团 _044
- 2 聚焦半导体事业，做强做大 _046
- 3 硬件技术强大，软件路在何方 _049
- 4 三星领导人的智慧 _053

第四章 059

现代汽车——死活全靠品质与工业设计

- 1 现代财团的成长与蜕变 _061
- 2 现代汽车的“中国”战略 _065
- 3 现代汽车财团在各国的“本地化”营销 _070
- 4 韩国其他企业在俄罗斯的策略 _075

第五章

077

SK 财团——哪里赚钱就往哪里渗透发展

- 1 SK 财团的成长之路 _079
- 2 布局亚洲，建立环太平洋经济控制圈 _084
- 3 布局中南美市场，掌握资源主动权 _087
- 4 进军土耳其，SK 与韩国其他企业同行 _090

第六章

095

LG 财团——为了活下去可以改名换姓

- 1 LG 财团的诞生与成长 _097
- 2 LG 财团的全球战略 _099
- 3 LG 与三星的博弈 _106
- 4 韩国企业巨资投入新能源产业 _108

第七章

113

其他值得关注的韩国企业

- 1 浦项钢铁 —— 韩国最大的钢铁制造企业 _116
- 2 韩华 —— 进军太阳能发电领域 _119
- 3 现代重工业 —— 全球最大型造船公司 _121
- 4 NHN —— Google、雅虎的强悍对手 _124
- 5 纳克森 —— 在日本成功上市的在线游戏业者 _126

第八章

129

韩国企业，值得我们学什么

- 1 韩国财团的三大危机 _130
- 2 韩国企业，让日本企业也争相效仿 _133
- 3 日韩企业跨国合作，力图综合竞争力 _136

- 
- 1 韩国的经济环境与状况
- 2 韩国经济的“国退民进”
- 3 韩国市场开拓的双重策略
- 4 强力模块企业让“超越日本”
触手可及

第一章

在动荡中崛起的韩国



1

韩国的经济环境与状况

如果要描述韩国现在的步调特征，可以说是在动荡危急之中依然蓬勃发展。1998年亚洲金融危机曾让韩国面临国家破产，在IMF(国际货币基金组织，International Monetary Fund)劝导之下，韩国政府调整了货币与相关政策，仅在数年间就奇迹般地以V字形自谷底翻升，并在2000年之后，顺利保持了经济的持续增长。同时，李明博政府在国民的高支持率之下，果敢地签订了对美FTA(自由贸易协议)，并且在国会得到通过。

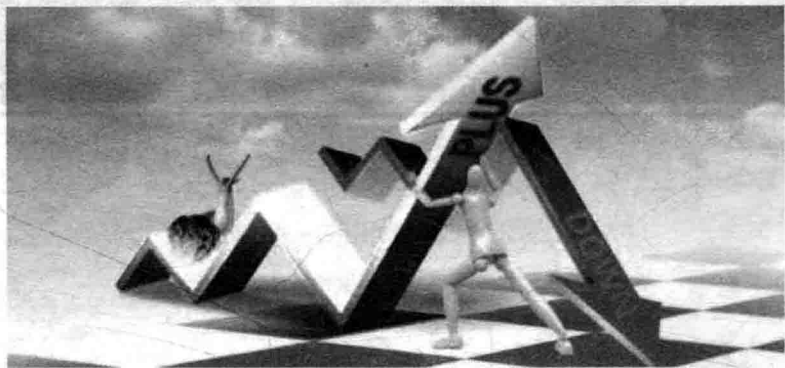


图 1-1 强势复苏示意图

“一个支点，撬动地球。”区别于日本努力依靠大众与众多类似企业来提升国力，韩国则把希望放在少数精英人士与精英企业身

上，全力进行重点培育。

在韩国，能够代表这个国家的企业或人才都聚集在小部分人手中，即韩国社会所谓的精英群体。以企业界来说，代表韩国的就是三星、LG、现代、SK 等几大财团企业，而这些财团的领导人也成为了韩国企业家的代表。

同时，强烈的民族向心力也让整个国民的力量自发自觉地把韩国的国家地位往上推。

2

韩国经济的“国退民进”

为了让市场的“无形之手”发挥作用，推动整个国家经济向前发展，韩国自 20 世纪 60 年代末期开始，在“国退民进”方针的指导下，通过数次民营化政策，加速了“公共事业民营化”的步伐。

1968-1973 年，在第一次民营化时代，韩国将大韩运输、大韩航空、仁川制铁等制铁、运输、航空部门的公企业民营化。这些企业民营化之后收入转亏为盈，因此被称为“成功的民营化”。

1980 年左右，韩国开始了第二次民营化时代，将韩一、第一、信托、韩兴等银行转为民营，目的是实现金融市场化。

自 1987 年开始，韩国的第三次民营化由韩国政府“公企业民营化推进委员会”负责推动实施，让韩国电力、国民银行、韩国通信、浦项制铁等优良公企业转为民营。

从 1993 年开始，第四次民营化是以大韩重石、外换银行（KEB）、韩国重工业当中的部分公社（注：“公社”为政府出资的公用事业企业）、国民银行等 22 家企业为目标对象展开。

1997 年，亚洲金融危机爆发。韩国于 1998 年开始，在“公企业民营化推进委员会”的推动下，对韩国重工业（第四次民营化也实施过）、韩国通讯、烟草人参公社、大韩输油管公社等八家公司，以及韩国电力、瓦斯公社、地区暖气工程三家公司部分进行民营化运作。在李明博政府时期，韩国于 2012 年开始实施农协、KTX、产业银行的民营化。

表 1-1 韩国经济“国退民进”进程

进 程	时 间	事 件
第一次民营化	1968-1973 年	将大韩运输、大韩航空、仁川制铁等制铁、运输、航空部门的公企业民营化
第二次民营化	1980 年	将韩一、第一、信托、韩兴等银行转为民营，目的是让金融市场化
第三次民营化	1987 年	将韩国电力、国民银行、韩国通信、浦项制铁等优良公企业转为民营
第四次民营化	1993-2012 年	韩国重工业、韩国通讯、烟草人参公社、大韩输油管公社等八家公司，以及韩国电力、瓦斯公社、地区暖气工程三家公司的部分进行民营化运作。2012 年起实施农协、KTX、产业银行的民营化

3

韩国市场开拓的双重策略

在推进国家经济发展的过程中，韩国通过双重策略（国家策略 + 企业策略）开拓市场。在双重策略执行过程中，韩国严格秉承“韩国国家市场策略凌驾于各个企业市场策略之上”的原则。

那么，什么是韩国的国家市场策略？这可以说是韩国的软实力策略。美国政治学者约瑟夫·奈伊指出，韩国彻底营造出了“应该被爱、被尊敬的国家”的形象；如果韩国能被世人喜爱、尊敬的话，那么韩国生产的产品一定也能被接受。于是，韩国政府在东亚各地大力推广韩流文化，积极用文化打前锋，帮助销售韩国产品并树立韩国品牌。



（一）对世界市场的区分

在对国内市场推行“国退民进”政策的同时，韩国还加强了对世界市场的划分，这也让韩国的出口比例迅速飙升。

对世界市场出口贸易的扩大往往左右着一国的经济动向。也正因为如此，韩国把出口政策——“扩大出口总体战”当作国家经济的主要策略，并于 2008 年开始全面展开。

政策的主要内容如下。

首先，韩国将世界市场分成三类：一是日本、美国、欧洲的**成熟市场**；二是中国、印度、东盟（东南亚国家联盟，ASEAN）等**成长市场**，三是中东、中南美、独联体等**潜力市场**。在针对各市场推

行不同的政策方针的同时，韩国更是倾全国之力对各市场展开出口策略。

表 1-2 韩国对世界市场的划分

韩国所划分的世界三类市场

成熟市场	成长市场	潜力市场
日本、美国、欧洲	中国、印度、东协（东南亚国家协会，ASEAN）	中东、中南美、独联体

➡ （二）在“成长市场”和“潜力市场”形成强力驱逐

面对成长市场、潜在市场，韩国依托精英企业的产品，如三星、LG 等家电产品、移动电话，现代、起亚汽车等，强力驱逐之前占有市场的日本产品，并在短时间内获得很高的市场占有率。该经济策略在 2000 年以后顺利推进，并且依照国家预定计划不断发展。

研究韩国经济的学者基本上都把韩国成功的秘密归结为“推出比日本等先进国家产品质量略低的产品，再以便宜的价格在市场上获得竞争优势”。这个论点有一定道理，但也不完全正确。韩国产品究竟是如何在短时间内提高知名度，和日本并驾齐驱，甚至凌驾于日本之上的呢？

第一，韩国企业会彻底研究“成长市场”与“潜在市场”的消费者需求，设计并基于产品制定营销策略。例如在销售冰箱方面，日本公司认为冰箱属于日常使用的产品，所以应该着重于冷冻冷藏