

学术
文丛

解放军外国语学院亚非文库研究项目

韩国财团研究

HANGUO CAITUAN YANJIU

◎张光军 主编



中国出版集团



世界图书出版公司



解放军外国语学院亚非文库研究项目

韩国财团研究

HANGUO CAITUAN YANJIU

主 编 张光军
副主编 戴 伟 孟宪君
编 委 张光军 金迎喜 武斌红 毕玉德
金英今 马和增
编 者 (按汉语拼音顺序排列)
程文亮 程 贞 董雅琳 郝一楠
贺常青 胡 佳 李 琳 李婷婷
田 源 王向阳 王 昕 邢乐闻
袁 静 赵 雪



中国出版集团



世界图书出版公司

图书在版编目(CIP)数据

韩国财团研究/张光军主编. —广州: 广东世界图书出版公司, 2010.11

ISBN 978-7-5100-2850-2

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第206667号

韩国财团研究

策划编辑: 刘正武

责任编辑: 刘国栋

出版发行: 广东世界图书出版公司

(广州市新港西路大江冲25号 邮编: 510300)

电 话: 020-84451969 84459539

http://www.gdst.com.cn E-mail: pub@gdst.com.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 广州市怡升印刷有限公司

版 次: 2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 16.375

字 数: 400千

ISBN 978-7-5100-2850-2/F·0032

定 价: 48.00元

版权所有 侵权必究

咨询、投稿: (020)84460251 gzlzw@126.com

目 录

第一章 韩国三星集团研究	1
第一节 发展沿革.....	2
第二节 三星经营.....	9
第三节 三星家族.....	19
第四节 三星与历届韩国政府.....	27
第二章 韩国现代集团研究	33
第一节 现代集团的历史.....	34
第二节 现代集团企业现状.....	51
第三节 现代郑氏家族.....	59
第三章 韩国SK集团研究	65
第一节 SK集团的企业沿革.....	66
第二节 SK集团的企业经营.....	80
第三节 SK集团家族.....	93
第四节 SK集团与政府.....	100
第四章 韩国LG集团研究	107
第一节 LG集团的发展历程.....	108
第二节 LG集团的企业经营.....	117
第三节 LG集团家族.....	129
第四节 LG集团在华投资.....	136

第五章 韩国乐天集团研究	141
第一节 韩国乐天集团的发展历程	141
第二节 韩国乐天集团的支柱公司概况	149
第三节 韩国乐天集团的海外发展概况	158
第四节 韩国乐天集团的创始人家族	163
第六章 韩国 POSCO 集团研究	174
第一节 企业的沿革	174
第二节 企业组织	181
第三节 企业文化	192
第七章 韩国韩进集团研究	213
第一节 韩进集团的发展历程	213
第二节 韩进集团的企业经营	232
第三节 韩进集团的家族	240
第四节 韩进集团与中国	252
第八章 韩国韩华集团研究	261
第一节 韩华集团发展历程	261
第二节 韩华集团产业概况	272
第三节 韩华集团的企业经营	277
第四节 韩华对中国民营企业的启示	292
第九章 韩国斗山集团研究	297
第一节 斗山集团现状	297
第二节 斗山集团发展历程	303

第三节	斗山集团发展壮大的原因	311
第十章	韩国东部集团研究	330
第一节	东部集团的企业概况	330
第二节	东部集团的发展历程	336
第三节	东部集团的企业经营	343
第四节	东部集团的家族成员	356
第十一章	韩国大林集团研究	365
第一节	大林集团的发展历程	365
第二节	大林集团的企业经营	375
第三节	大林集团支柱公司	385
第四节	大林集团家族	390
第十二章	韩国大宇集团研究	398
第一节	大宇集团的发展历程	399
第二节	大宇集团总览	404
第三节	大宇财阀家族	419
第四节	大宇事件	424
第十三章	韩国东洋集团研究	433
第一节	韩国东洋集团的发展历程及现状	433
第二节	东洋集团经营特征分析	440
第三节	东洋集团企业文化建设分析	447
第四节	东洋集团家族经营分析	456
第五节	东洋集团在中国的发展历程及战略	465

第十四章 韩国晓星集团研究	470
第一节 晓星集团的发展历程	471
第二节 晓星集团的企业经营	478
第三节 晓星集团的企业文化	486
第四节 晓星集团家族	490
参考文献	503
后 记	514

第一章 韩国三星集团研究

韩国的大企业集团经过1997年IMF金融危机后形成以三星为中心的格局。根据韩国金融监督院对五大企业集团的研究显示：三星的资产、负债、资本、收益在五大企业集团中的比重截止到2004年，全部超过50%——资产51.3%、负债50.7%、资本53.2%、纯利润58.3%。2003年11月23日韩国的《新闻周刊》指出三星李健熙是“对韩国经济问题有绝对影响力的经济总统”。卢武铉政府为向三星学习还积极策划韩国政府机关干部进入三星人力开发院学习和进修。2004年三星电子因纯利润达到10兆韩元成为世界IT产业里纯利润第一的企业，2007年三星电子成为三星第一个年销售额突破1000亿美元的子公司。在美国《商业周刊》2005年7月推出的“全球品牌企业百强榜”中，三星以高达149.56亿美元的品牌价值，代表韩国企业首次成为全球品牌第20强。根据三星官方网站公布的资料显示，三星2006年总销售额达到1590亿美元，仅旗下三星电子一家公司的年度出口额，就已接近韩国当年总出口额的1/5，同期三星总资产达到2808亿美元，员工总数已超过25万人，股票市值占韩国股票交易所总市值的22.4%，纳税额占韩国政府全年税收的6.3%。2007年，三星以169亿美元的品牌价值居全球品牌企业第21位，同期三星电子一家公司的年度销售额突破1000亿美元，再次书写韩国经济发展史上的“新篇章”。新华网首尔2010年1月29日电：三星电子当日发表的财报显示，其去年的销售额创下历史最高纪录。按销售额计算，三星电子成为世界最大的电子企业，超过德国西门子公司和美国惠普公司。

从昔日的一个低端电子产品生产商，到今天发展成为可与欧美知名跨国公司比肩的国际企业，三星集团走过了一条不平凡的品牌崛

起之路，在此过程中究竟是哪些因素促使三星飞速发展？三星又经历了怎样的消长沉浮？三星人做了哪些事情来成就“三星帝国”？作为一个巨型集团，它自身有着怎样的个性？这恐怕是每个人都很有趣的问题。与韩国一样，我们来自亚洲、崇尚儒家文化、在近代经受了外国殖民者数十年侵略与瓜分，既然文化背景与历史进程如此相似，那么两国之间在经济上的发展必然会呈现某种相似性，这也就使得我们十分期待能够在对三星集团研究的基础上，得出一些有意义的观点供读者研究或参考。

第一节 发展沿革

一、李秉哲时代

三星的创始人李秉哲于1936年春天在马山创立“协同精米所”，但因日本发动侵华战争后冻结了朝鲜半岛的银行，导致李秉哲变卖精米所等工厂来偿还贷款。1938年3月1日，李秉哲在大邱成立了“三星商会”。关于名字，李秉哲解释说：“在中国‘一’代表最大，在韩国‘三’代表大、多、强，‘星’永远闪耀着纯洁的光芒，代表明亮、永恒与不灭，所以选择‘三星’作为商会的名字。”1945年朝鲜半岛迎来解放的同时也迎来战争的阴云，李秉哲于1948年11月在汉城（2005年改名“首尔”）成立了“三星物产公社”。由于“6·25”战争的爆发，三星物产公社宣告破产。1950年12月15日李秉哲在釜山重新开办“三星物产股份公司”，创立一年后的1952年1月，收入已达60亿韩元，纯利润达20亿韩元。1954年7月1日，随着业务范围扩大，李秉哲将三星物产总部迁往首尔。

三星以三星物产为母体，先后创立了“第一制糖”、“第一毛纺”，通过创立、收购、资本参与等手段将“安国火灾”、“韩国轮胎”、“孝

星物产”、“勤和物产”、“丰国酒精”、“天日证券”、“东日纺织”、“湖南肥料工厂”等企业纳为已有。自20世纪50年代中期起，三星已初具规模。

在贸易、制造、金融等诸多领域的多样化经营发展使得李秉哲需要一个组织来对集团进行统一管理、支援、协调。“秘书室”于1959年5月成立，20年间逐渐形成了由企划、财务、信息、监查等职能型组织共同构成的组织体系。当时秘书室是辅佐三星的最高经营层、确立三星的经营原则，并协助管理、支援集团的子公司与集团的合作企业。

进入20世纪60年代以后，由于劳资纠纷、资金短缺、过度竞争等问题，三星销售不振，再加上政府“违法蓄财调查”的深入开展，使得三星的第一制糖、第一毛纺的正常生产长期受到严重影响。特别是“4·19”^①余波导致集团内发生激烈的劳资纠纷事件，第一制糖与第一毛纺经营状况持续恶化。雪上加霜的是根据《违法蓄财处理法》的规定，1961年12月三星被迫支付55亿圆^②韩元的罚金。

在异常艰难的困境中，第一制糖着手开发白糖的替代品，并于1962年7月开始生产淀粉糖浆，利用国内技术率先自主开发出结晶葡萄糖。通过多样化的经营，第一制糖再次打开销路。第一毛纺着眼于品质管理与技术开发，从1961年到1970年开发出夏服类、丝类、纯毛类等12个品种的新产品，不断巩固在韩国纤维领域的地位。同期韩国政府也实施针对外国毛纺制品的进口管制，极大促进了第一毛纺在其国内的销售。

经过60年代初韩国两次社会大变革，目睹其他财阀兴衰起落的

① 指当时为抗争李承晚政府的非法选举，在首尔发生的大规模示威活动。

② 虽然1902年发行的货币单位是“圆”，但“6·25”战争后按照100比1的比率改以“圆”为单位。韩国进入“5·16”军事政权时代后，采取紧急货币政策，韩元再次贬值为原有的1/10。

李秉哲认识到韩国政治权力对企业发展的绝对影响力，他希望通过舆论在人民大众的影响力来保护三星。李于1964年成立“广播首尔公司”、“东洋电视广播局”，次年“广播首尔”与“东洋电视广播局”合并为“东洋广播(TBC)”，1965年创办《中央日报》。

韩国作为传统的农业国家，自60年代起开始振兴农业。三星倾尽全力建成了韩国肥料厂，但肥料厂建成后却离开三星归属了韩国政府。

对于该事件的真实内幕，李秉哲的长子李孟熙认为是朴正熙总统先与李秉哲合谋、支持三星进行大规模走私，然后朴反戈李秉哲、拖三星下水并夺走了韩肥厂。(장상환 2000.10: 10~12)三星的走私物品在韩国国内市场上高价销售后获得大量资金，一部分用于朴正熙的下届总统选举，一部分用于韩国肥料厂的建设 and 三星原始资本积累。朴正熙为独吞韩国肥料厂，在韩国肥料厂竣工前利用媒体故意揭发李秉哲的走私事件，制造声势扩大影响。国会也重新讨论“OTSA 违法销售事件”，舆论对此大书特书横加指责，三星被迫于1967年10月将韩国肥料厂捐献给政府。(三星秘书室 1998: 61)

70年代三星开始进入电子、重化学、航空、建设、国土开发等领域，原有的制造业在积极适应市场变化的同时通过提高品质、改善流通渠道、开发新产品等方法继续保持在国内市场的优势地位。

1968年6月19日韩国政府发表要将电子元件作为出口战略型产业，大力振兴电子工业的8年基本计划，李秉哲于1968年12月成立“发起人总会”，1969年1月“三星电子”正式诞生了。

三星以全部产品用于国外出口为条件，争取到政府许可，于1969年12月与日本三洋公司合资成立“三星三洋电机股份公司”，于1974年3月更名为“三星电机”，之后将该公司并入三星电子。三星于

1970年1月20日与日本NEC^①公司合资成立“三星NEC股份公司”。三星电子于1973年8月与三星三洋电机一起，与日本三洋电机等公司合作成立“三星三洋合作股份公司”，也就是今天的“三星电机”。

三星电子为成为世界型综合电子产品生产商，确定了三大原则：电子园区大型化、工程的垂直系列化^②、技术开发能力的早期确保。三星电子公开招聘海外技术研究人员、派遣集团中坚力量前往美日电子企业学习技术来弥补与先进企业之间的差距。

80年代初，三星拥有30个子公司、125个海外分公司、21个海外现地法人、10.5万名员工，经营范围涉及机械、电子、造船、建筑、化工、纤维、食品、贸易、金融、保险、商店、医院、宾馆等众多领域，产品种类从家用电器到毛纺织品、日用品、船舶机械、农产品等等应有尽有。1983年三星总资产14,353亿韩元，自有资本3,214亿韩元，负债35,039亿韩元，总营业额54,895亿韩元。三星自有资本率为14.97%，在五大集团中名列最后，负债率567.83%，高于韩国制造业的平均负债率360.3%，也高于五十个大企业集团454.8%的平均负债率。

从整体恶化的财务状况上看，三星已经患上“大企业病”，所以当1987年11月李秉哲去世后，其子李健熙就任三星会长时，面对严峻的现实不得不开展坚决的革新运动。

二、李健熙时代

1987年11月19日，李秉哲去世后三星马上召开紧急社长团会议，拥戴李健熙就任三星第二任会长。李健熙出生在庆尚南道宜宁郡正谷面中桥里，是李秉哲的第三个儿子。留学归国后于1966年10月

① NEC: Nippon Electric Company, 日本电机公司

② 由于电子方面技术基础薄弱，着眼于国际环境的变化，为实现核心电子配件的自主生产，三星以三星电机为主，构成三星康宁、三星电管、三星电子一体的生产结构，在互相生产对方所需要配件的同时实现成本最小化。

进入三星的东洋广播公司。

李健熙于1988年3月22日在三星创立50周年庆典上发表“二次创业宣言”，宣布在21世纪到来之前要将三星打造成新型国际企业，并将“自律经营”、“重视技术”、“尊重员工”确立为二次创业精神。在这一时期三星开始使用统一的集团商业标识，废弃了原有的各子公司单独使用的三星标识，以树立“一个三星”的概念。

5年后的1993年6月4日在日本东京大仓（Okura）饭店内，李健熙主持“三星电子科技开发对策会议”，在三星的监事与董事们离席后，他要求日本电子技术专家^①就三星电子的问题发表感想。专家们将三星电子存在的诸多问题批判近11个小时。这使李健熙萌发进行一场全面、彻底的革新运动的想法。

1993年3月到6月底，李健熙亲自主持法兰克福、洛杉矶、福冈、东京、伦敦等10多次海外会议，历时500多个小时，1800多名高层管理者参加，为发起“新经营运动”进行充分准备。1993年6月6日到24日，三星在德国法兰克福举行200多人的实务高级管理层（下文简称“高管”）会议，这标志着新经营运动的正式开始。三星为提高竞争力，将新经营内容分为“质经营”、“信息化”、“国际化”、“复合化”。其核心就是质经营，新经营的诞生就是建立在商品品质、经营品质、人的品质三大基础之上的。三星为实现信息化首先构筑了信息基础设施，通过积极引入CAD/CAM/CAE^②等来改进三星脆弱的产品企划力、加快内部公司之间各个电子流程系统间的整合速度、减少重新建模时间与设计修改费用。其次，对电脑、系统、软件开发进行大幅投资的同时还进行了超高速通信网全球性构筑、果川与九美两个信

① 自1988年开始，李健熙亲自聘请日本顾问，他们负责传授日本电子产业的先进技术。

② CAD: Computer Aided Design, CAM: Computer Aided Manufacturing, CAE: Computer Aided Education. CAD/CAM/CAE将三星的设备机种从121个减少至2个，从9个流程减少至2个。

息网络中心的开馆、信息共享体制的确立^①、信息化管理体制的构筑等等。三星为实现国际化,在世界各地兴建生产基地、R&D中心、设计中心,有效利用世界各地的资金、技术、文化资源,将集团的通信网络扩展到全球、汇集世界级水准的专业精英来提高三星的国际化程度。三星的复合化是指通过创造性的设计与开发,使软件、电子产品、甚至建筑设施等等在现实中能够同时应用于各个领域,来有机提升整体的实用效果与价值。如“海外园区复合化”^②、“高管现场工作制”^③、“同时共学制”^④等等制度。

新经营的实践组织由“新经营实践委员会”与“新经营实践事务局”构成,集团内部与子公司各自设立组织进行管理。集团的新经营实践委员会由秘书室第一室长担任委员长、由集团的管理委员会委员与秘书室室长、组长担任新经营实践委员会委员。子公司由代表理事担任委员长、高管担任委员。新经营实践事务局负责具体实际事务处理。新经营期间,三星的年平均销售额增长了2倍,年平均收益增长了3.8倍,员工收益增长3.1倍,总资产增长1.9倍,海外资产增长

① 通过对先进企业信息基础设施的研究和自主开发,三星于1995年10月开始向全集团所有子公司推行“Singles (Samsung Integrated Global Information System)”系统,通过此系统不仅信息实现即时传递,必要的信息检索、业务执行、传真、甚至分散到集团各处的有价值信息都被统一到一起,更便于业务处理。建立不久,通过“Singles”的邮件处理每天达到78.5万件、信息共享人员每天达到4.5万名,全球所有三星机构实现信息共享。“Singles”的升级版为“My Singles”,进一步提升了全球三星业务的开展效率。三星电子与“My Singles”并行的还有连接海外销售法人与海外贸易伙伴的“GSBN (Global Samsung Business Network)”系统,它通过“System to System”的方式进行连接,实现对全球的销售、购买、库存、运送、裁决等业务情况的实时处理与掌握,使三星能够迅速对顾客与市场的要求作出积极反应。

② 指以地区为单位将事业进行统合、同时修订原来三星个别子公司海外商业活动单独进行的模式,以数字化“一个三星”的模式综合展开三星商业活动。

③ 指除周一、周二外,三星高管每周四日必须在工厂、卖场、合作公司、贸易伙伴、A/S中心等现场办公,即使在公司内部也必须在平时接触较少的实务单位或相关的附属单位现场办公。

④ 与从前流程不同的是现在从产品企划阶段开始同时实施新产业流程开发、同时对所有模型进行开发、为确保设计品质集合各部门品质专家从产品设计阶段开始全程参与该产品的运作,为提高生产效率分析作业过程、改进设计方法,通过将事业部、研究所、三星电机等相关联部门的专家选拔出来、构成“同时共学组织”的成员,来缩短开发生产流程。

3.1 倍，成效显著。

1997年IMF金融危机爆发时，韩国受到重创，其国内大型企业集团迅速破产或分裂，均无一幸免。三星遭受全局性损失：180亿美元的长期负债相当于当时三星纯资产的3倍、生产管理不善引起产品大量积压在库、拥有过多非核心资源导致三星每月损失额高达2.13亿美元，集团已濒临破产。

为克服金融危机三星采取如下对策：

一是推动产业构造调整。1996年12月23日尹钟龙就任三星电子代表理事时宣布推进高强度的改革方案，接着他于1997年3月将三星电子的产业构造分为“种子事业”、“苗圃事业”、“果树事业”，并将经营资源进行战略性调整，三星电子将移动通信系统、Networking、大规模集成电路选定为“种子事业”，将数字电视、便携式信息终端设备、TFT-LCD选定为“苗圃事业”，将大型彩色电视、显示器、笔记本、手机、存储型半导体选定为“果树事业”。三星将流通、国防、建筑、机械、汽车等7大产业部门变卖给海外公司，将原来的59个子公司减少为45个，并将其中的电子、金融、贸易产业定为未来的核心产业。

二是在保护所有入股人的利益的同时进行大量裁员。例如，1999年三星出售汽车产业时，李健熙拿出20亿韩元的私人财产来偿还债务。尹钟龙不顾自身面临重重压力撤销三星的“终身雇佣制度”，裁员5.4万人。他通过电视与广播发表感人至深的演讲，号召三星职员顾全大局、团结一致来对抗危机，同时引入大批具有国际从业经历、开拓创新思想的业内精英，以求改变三星电子的思考方式与行为模式，同时也为三星的新企业文化打下了物质基础。

三是进行财物清查、评估，清除库存产品。将事关存亡的子公司进行保护，大量销售库存产品并积极回收其他企业拖欠的帐款。通过资产置换等方法使借款额降低了46%，资产负债率降低了70%，到

1999年三星全部清除了各子公司之间的相互担保金，使旗舰公司进入独立自主经营时期。(车韦 2002: 1~2)

1999年到2000年，整个集团的收益提高了25%、成本与售价之间的差额也由1997年的12.8%增加到2000年的17.8%、资产的生产性从1997年的0.75上升到2000年的1.50。更为重要的是1996年产品投资比重过于倾向家电与半导体的三星在2000年已经形成了以家电、半导体、移动通信终端设备、显示器为中心的均衡投资态势。2003年其股票市值总额为65.8万亿韩元，与当年排名韩国大企业集团第二、三、四位的现代、LG、SK集团三家股票市值总额相当，占韩国股票交易所市价总额的24.9%。(蔡恩泽 2006: 36)

第二节 三星经营

一、经营战略

(一) 注重设计

21世纪的产业制造最关键的一点是：通过设计的理念来体现产品的灵魂。三星清醒地认识到这一点。

以三星电子为例，它的品牌战略首先确立了“年青、流行、时尚数字先锋”的品牌形象，赋予产品以简单、时尚、高贵的品牌特征并把手机、消费电子设备、半导体芯片定为龙头产品。通过差别化的设计实现产品多样化，彻底体现三星的品牌意义与特色，比如在手机领域三星用“Wow(惊叹)、Simple(简单)、Inclusive(丰富)”三个词来表达其产品的气质，做到使顾客对其“一见钟情”。

1981年三星电子开始设置“设计室”，1992年6月在德国法兰克福、韩国汉城分别设立“设计中心”，8月在日本东京设立“设计分所”，1993年6月为实现设计人才的早期发掘与培养、设立运作“设

计成员资格制”，8月为进行欧洲市场专用产品的设计开发在法兰克福成立了“欧洲设计分所”。1996年6月三星制订出设计的理念与指针，进而为实施设计革新进行各种基础设施建设与制度改进。1999年三星设立了“全球营销室”，聘用了Golden Bruce、Tom Hardy^①等世界著名设计大师来培训人员和设计产品，将三星人送往海外知名设计学院，在世界各地建立设计中心，目前三星在世界6个设计中心拥有470名设计人员，每年用于设计部门的投资额以总投资额20%~30%的比例在不断攀升，设计人员每年开发出700多个产品模型、通过电脑辅助设计软件制作出样本，完成数万件产品设计并将其进行数字库信息化管理。

三星的设计经营中最关键的一点就是把三星清晰的、统一的品牌形象概念贯彻到所有产品的设计中去，为此三星首先将全球50多个广告代理公司整合为一，甚至广告标题也加以统合，借此推动三星品牌的全球化。三星的销售战略中以强大的R&D与设计能力打造全球品牌为首要原则，以产品为中心、以设计感为中枢展开的，三星的海外销售部门每次引进三星的新产品时，每月要定期与其他品牌的同种产品进行比较分析并向总部提交报告，三星规定其产品性能与外观设计必须要优于其他公司，价格必须要贵于其他公司。其设计者从新产品的企划阶段开始，行使与研究、开发、生产、销售人员同样的发言权，并通过经营旧金山、伦敦、东京、上海等地的设计中心，将当地的生活格调、潮流变化反映到设计上来，不断迎合当地顾客口味来拓展已有市场份额。三星CDO（最高设计执行长）的办公室就在三星会长办公室旁边，设计的重要性被三星抬到了事关生死的战略高度。

2004年，三星电子因获得全球性工业设计权威认证机构——美国工业设计协会年度颁发的5项“工业设计杰出奖”，成为第一

^① Tom Hardy是IBM公司的设计天才，为多款IBM笔记本电脑的经典外形设计立下汗马功劳。