

生财有道

南朝鲜财阀经营哲学

黄贵春 李国章 尹传学 编著

长春出版社



312 E

XAJ54/18

92
B279.312.6
1
2

生 财 有 道

——南朝鲜财阀经营哲学

黄贵春 李国章 尹传学 编著

长 春 出 版 社

生 财 有 道

贾贵春等 编著

责任编辑：张耀民

封面设计：庄宝仁

长 春 出 版 社 出 版
(长春市重庆路40号)

吉林省新华书店发行
吉林农业大学印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32

1991年6月第1版

印张：7.125

1991年6月第1次印刷

字数：160 000

印数：1-3120册

ISBN 7-80573-512-3/F·26

定价：3.50元

前 言

南朝鲜经济自1962年实施第一个经济开发五年计划以来，取得了飞跃的发展。国民生产总值由1962年的23.2亿美元增加到1989年的1740亿美元，27年间增加了74倍；同一时期，人均国民生产总值由87美元增加到4968美元，27年间增加了56倍。如今，南朝鲜已经跨入新兴工业化国家和地区的行列，并且日益接近发达国家和地区的边缘。

就经济发展的内部条件来看，南朝鲜并不优越。它的疆域狭小，仅99 177平方公里，而人口多达4200万，每平方公里人口密度为420人，是世界上人口密度最高的地区。境内自然资源匮乏，矿物资源、动力资源和农林资源都要从国外大量进口，资源的对外依存度高达70%。可是，就是在这样的经济条件下，南朝鲜仅用二十几年的时间就根本改变了经济落后面貌，成为举世瞩目的“亚洲四小龙”之一。

促使南朝鲜经济快速增长的内部和外部因素是很多的，其中值得特别提出的是财阀企业在经济发展中的主力军作用。

60年代中期，南朝鲜当局利用西方发达国家调整产业结构之机，置身于国际经济分工之中，实行出口主导型经济开发战略，经济开发的重点由进口替代产业转向加工贸易型出口产业。为了尽快地建立起参与国际竞争的出口基地，南朝鲜当局把很大一部分资金和资源用于扶植拥有一定经济实力

的财阀企业。

财阀企业在南朝鲜当局的优惠政策的扶植下急剧地膨胀起来，国民经济的各主要部门，从轻工业到重工业和化学工业；从贸易业到服务业；从一般银行到非银行系统的金融部门，都被置于财阀们的控制之下。

南朝鲜舆论界就财阀企业在南朝鲜经济中的地位做过这样的比喻：“南朝鲜经济规模的全貌，只用40个现代集团（南朝鲜资产最多的大财阀企业）就可以概括了。”可见，大财阀们所积聚的社会财富，其规模之大已经达到何等惊人的程度。由于财阀们垄断了几乎所有的主要产业部门，财阀企业所创造的附加价值和雇佣效果，已经成为南朝鲜经济得以高速增长的支柱。可以说，财阀企业已经成为南朝鲜经济的象征，抛开财阀企业就难以看清南朝鲜经济的面貌。

南朝鲜财阀企业大都是在短短的一、二十年的时间内，由一个经营商业或制造业的小业体而发展成为一个庞大的企业集团的。它们的快速成长，除了由于当局的扶植之外，也由于财阀们不断探索企业经营术，从复杂的社会经济环境中找到了适合于自己生存和发展的道路。

南朝鲜财阀企业由于创业的历史较短，内部的经营机制尚需进一步完善。

南朝鲜财阀企业的经营领导体制与战前日本财阀企业相似，也是由财阀家族统制。当居于企业集团会长（董事长）位置的财阀退居第二线时，便把企业集团的所有权和最高经营权传给自己的儿子（财阀二世），儿子又传给孙子（财阀三世）。这种以血缘关系为基础的带有封建世袭色彩的家族统制，从财阀企业诞生时起一直延续到今天，没有根本性的改变。

南朝鲜财阀企业的经营领域十分广阔，它不是经营一个行业及其相关联的行业，而是实行多种行业混合经营。这种被称为“百货店式”的经营方式，从经营安全性的角度来看，具有一定的长处，通过不同行业的盈利企业与亏损企业之间的互助，可以避免亏损企业倒闭；从专业化的角度来看，又是一个短处，因为经营的行业过多，势必要影响企业专业化水平的提高。

南朝鲜经济是官方主导型经济，财阀企业的快速成长在很大程度上依赖于当局的扶持。进入80年代以来，南朝鲜当局为了实现大、中、小企业的均衡发展，取消了对财阀企业的一些优惠待遇。财阀们虽然也在力图从依附于优惠的惰性中解脱出来，走自我完善的道路，但是“当局干预财阀，财阀依附当局”的局面并未根本改变，只是在“干预”和“依附”的程度上有减弱。

当前，我国工业企业在党的“治理整顿，深化改革”方针的指引下，正在以提高经济效益为中心，不断加强和改善经营管理，使之科学化、系统化。在这个过程中，除了推广本国工业企业的改革经验之外，也需要探讨他国工业企业的经营管理经验。本书介绍的南朝鲜财阀经营企业所积累的经验 and 存在的问题，有许多值得借鉴之处。通过国内外企业经营状况的对比，定会开阔视野，取长补短，加速我国工业企业的发展。

本书不足之处，恳请各位读者批评指教。

作 者

1990年5月于长春

目 录

一、财阀企业的经营环境	(1)
1.1 适应国内外的经营条件	(2)
1.2 在当局的制约中求发展	(10)
1.3 依据当局经济开发战略确定企业经营方向	(15)
二、财阀企业的经营哲学	(22)
2.1 “现代”财阀郑周永的企业经营哲学	(22)
2.2 “三星”财阀李秉喆的企业经营哲学	(29)
2.3 “乐喜金星”财阀具滋暻的企业经营哲学	(34)
2.4 “大宇”财阀金宇中的企业经营哲学	(37)
2.5 “鲜京”财阀崔鍾贤的企业经营哲学	(41)
三、财阀企业的领导体制	(45)
3.1 财阀家族的统制	(45)
3.2 财阀二世的培训	(50)
3.3 重视“地缘”和“学缘”关系	(52)
3.4 重用外聘的专门经营人才	(54)
四、财阀企业的经营方式	(57)
4.1 “百货店式”的经营	(57)
4.2 多种行业混合经营的评价	(61)
五、财阀企业的管理机构	(65)
5.1 经理团会议——“财阀的国务会议”	(65)
5.2 会长秘书室——“财阀的司令塔”	(68)
5.3 事业本部——“财阀的小司令塔”	(76)

5.4 监察室——“财阀的监视塔”	(78)
六、财阀企业的人事管理	(81)
6.1 职员的招聘	(81)
6.2 职员的教育	(93)
6.3 职员的使用	(100)
七、财阀企业的技术开发	(109)
7.1 技术引进与技术开发的历程	(109)
7.2 确保所需技术的途径	(114)
7.3 当局扶植企业开发技术	(120)
7.4 尚待克服的问题	(121)
八、财阀企业的财务管理	(125)
8.1 企业筹集资金的途径	(125)
8.2 操纵和支配金融机构	(126)
8.3 金融优惠政策的扶植	(129)
8.4 脆弱的财务结构	(135)
九、财阀企业的产品销售	(145)
9.1 产品销售市场的变化	(145)
9.2 设立大型贸易机构	(147)
9.3 设立商品展示场，举办商品展览会	(149)
9.4 设立海外生产、销售法人	(151)
9.5 垄断国内商品销售市场	(153)
9.6 广告宣传	(157)
9.7 机动灵活的销售方式	(160)
十、企业集团的魁首三星	(163)
10.1 艰难的创业历程	(193)
10.2 创建进口替代产业	(166)
10.3 向重化工业进军	(171)

10.4发展文化教育事业	(174)
10.5第二个创业时期	(175)
十一、名列前茅的王牌企业	(177)
11.1大宇重工业股份有限公司	
——产业机械之王	(177)
11.2现代建设股份有限公司	
——建设之王	(180)
11.3第一制糖股份有限公司	
——综合食品之王	(182)
11.4股份有限公司乐喜	
——综合化学制品之王	(184)
11.5金星社	
——家用电子产品之王	(185)
11.6第一毛织股份有限公司	
——衣料之王	(187)
11.7鲜京合纤股份有限公司	
——涤纶之王	(189)
11.8双龙洋灰股份有限公司	
——水泥之王	(190)
11.9大韩通运股份有限公司	
——陆上运输之王	(192)
11.10新世界百货商店	
——百货商店之王	(194)
11.11三养食品工业股份有限公司	
——挂面之王	(196)
11.12东洋维尼纶股份有限公司	
——维尼纶之王	(198)

11.13忠南纺绩股份有限公司	
——棉纺之王	(200)
11.14太平洋化学股份有限公司	
——化妆品之王	(202)
11.15大田皮革股份有限公司	
——皮革之王	(203)
11.16三都物产股份有限公司	
——纤维制品输出之王	(205)
11.17三宝证券股份有限公司	
——证券之王	(206)
11.18大宇实业股份有限公司	
——出口之王	(209)
11.19真露股份有限公司	
——白酒之王	(212)
11.20股份有限公司三益住宅	
——住宅建设之王	(213)

一、财阀企业 的 经营环境

南朝鲜最早的具有垄断资本特征的财阀企业（泰昌企业集团等），是在40年代末期依靠李承晚集团的政治势力的扶植产生的。在财阀企业的成长过程中，财阀们都很重视分析社会经济环境对于企业经营活动的影响，并且依据这一分析制定本企业近期和长期的经营战略。

企业是从事生产、运输、贸易、金融等经济活动的具有一定独立性的经济组织，它存在于自然和社会环境之中，同周围事物发生千丝万缕的联系。政府、金融部门、税务部门、关联企业、劳动组织、竞争对手、消费者、国际经济组织、世界市场等方面，都在制约着企业的经营活动，促进或者限制企业的发展。企业经营者如果不能及时观察和分析这些外部因素，并且采取相应的对策，一旦发生异常变化，就会措手不及，甚至被突如其来的压力所压垮。

正是由于企业经营环境与企业生存和发展的关系如此密切，所以南朝鲜财阀在组织企业经营活动时，除了探索企业内部经营的规律性，实现经营合理化之外，还要观察和应付制约企业经营活动的各种外部因素，求得企业经营活动与外部因素的调和，以便取得良好的经营效果。

在制约和影响南朝鲜财阀企业经营活动的外部诸多因素

中，财阀们对于下述三个方面尤为重视。

1.1 适应国内外的经营条件

南朝鲜财阀企业自40年代末期产生以来，它所面临的国内外经营条件既存在有利的一面，也存在不利的因素。如何利用有利条件，克服不利因素，对于财阀企业的生存和发展来说至关重要。

就国内而言，其有利因素主要有：

第一，进入60年代以前，南朝鲜经济的主体是落后的农业，工业部门的经营规模大都较小，失业率达8.2%。丰富而廉价的剩余劳动力资源的利用，使财阀们能够依靠低工资来积累巨额资本用于扩大生产规模，并且以产品价格低廉的优势占领国内市场，逐步参与国际贸易竞争。

第二，财阀企业创建初期，南朝鲜当局实行“进口替代”政策，扶植本国企业的发展，限制外国产品的进口，为财阀企业提供了良好的经营条件。当时，由于社会生产力低下，国内市场供不应求的矛盾十分尖锐。社会生产和居民生活对于生产资料 and 消费资料的日益增长的需求，为财阀企业的快速成长提供了极为有利的销售条件。

第三，南朝鲜当局为了使国民经济得以快速发展，采取了重点扶植拥有一定经济实力的大企业的政策，使财阀企业在金融、税收、财政、外贸等方面获得了许多中、小企业可望而不可得的特惠待遇。财阀们利用这些特惠待遇，确立了自己国民经济中的垄断地位。

与此相反，国内尚存在许多不利于财阀企业经营的因素。

第一，经济基础薄弱。1945年光复之前，朝鲜经济作为日本垄断资本的附庸，被置于日本的粮食、原料供应基地和商品销售市场的地位。日本殖民者在朝鲜推行“南农北工”政策，造成产业分布的极不均衡。采掘工业、金属工业、水泥工业、电力工业和化学工业大都集中在北半部，南半部经济的主体是农业和以农业为基础的纺织工业、食品工业、木制品业和印刷业。据南朝鲜《大世界百科》的统计资料，1945年，煤矿业和铁矿业的100%，金属工业的90%，化学工业的82%，发电量的86%在北半部；纺织工业的85%，食品工业的65%在南半部。产业结构的这种畸形性，给南朝鲜财阀的创业和发展造成了许多困难。

光复初期，南朝鲜工业企业的经营规模大都很小。据1948年统计，在南朝鲜工业企业中，不足百名职工的中、小企业占94.7%，拥有百名以上职工的较大企业仅占5.3%。

由于经济基础薄弱，国民经济发展缓慢。1945年至1961年，南朝鲜的人均国民生产总值由67美元增加到80美元，16年期间仅增加13美元。

财阀们在这样薄弱的经济基础之上创办和经营企业，必然会遇到许多困难。尤其是1950年6月爆发的朝鲜战争，国民经济遭到严重破坏，工厂、矿山、电力、港口、桥梁和农业的基础设施几乎全部毁于战火，直接经济损失达30亿美元。1953年7月朝鲜战争停战后，财阀们不得不在一片废墟上从头做起，把有限的人力、物力、财力用于工业基础设施的恢复和建设。由于建设资金不足，不得不依靠美国的援助。1954年至1956年期间，南朝鲜的建设项目有70%是依靠美国的经济援助建设起来的。

第二，自然资源匮乏。南朝鲜已勘察到的矿物资源有

287种，其中主要有：无烟煤、铁、金、银、铅、锌、钨、石灰石、硅石、滑石、高岭土、萤石等（见表1—1）。这些矿物资源，除无烟煤、石灰石、钨、锌等少数矿物蕴藏量较大外，其余矿物的矿床大都较小，且品位较低，没有多大开采价值，矿产品生产总值仅占国民生产总值的1%。

南朝鲜现有耕地面积为214万公顷，仅占国土面积的22.2%，人均耕地面积只有0.05公顷，大大低于世界人均耕地面积0.25公顷的水平。主要农产品除了大米的自给率较高以外，其它均需从国外大量进口。

由于自然资源匮乏，南朝鲜对海外资源的依赖程度甚高。矿物资源、动力资源和农林资源的自给率都很低，产业部门生产和居民生活所需要的原油、烟煤、铁矿石、废铁、铜矿

表1-1 南朝鲜主要矿物的地区分布与蕴藏量 单位：万吨

矿物名称	主要矿物的地区分布	蕴藏量
铁	抱川、勿禁、蔚山、襄阳、洪川	12 216
金、银	天原、奉化、青阳	361,217
煤炭	宁越、长坡、大川、和顺	150 035
铅、锌	奉化、平昌、三涉	1 230
钨	上东、达城、山内	1 279
石灰石	丹阳、达城、三陟	148 734
硅石	峨嵋岛、黑山岛	7 076
滑石	忠州、公州	1 326
高岭土	河东、伽倻	3 960
萤石	龟尾、隅石	142

资料来源：（南朝鲜）《联合年鉴》1985年第207页。

石、天然橡胶、原木、原棉、原糖、小麦、玉米、大豆等资源，全部或大部分依赖进口。这种对海外资源的依赖性，随着南朝鲜经济的不断发展正在日益深化。目前，原材料、原油和农产品的进口额，约占南朝鲜进口总额的70%。

原材料的稳定供应，是企业保持正常运转的前提条件。南朝鲜的资源如此贫乏，给财阀企业生产的连续性和经营的稳定性带来很大的威胁。

第三，资本不足。南朝鲜自1959年首次引进外国资本以来，外债规模逐年扩大，到1985年外债总额已达467亿美元之巨。每年借用的外国资本，有近一半用于偿还外债的本息。多年来，在国际货币基金组织的会员国中，除开先进工业国和石油输出国，南朝鲜借用外债的金额列第四位。直到最近几年，由于国际贸易收支出现黑字，南朝鲜的外债总额才有所减少。但是，1987年，在世界前十位的债务国中，南朝鲜仍居于第六位，列巴西、墨西哥、阿根廷、印度尼西亚、印度之后。

由于国内资本积累不足，财阀们不得不大量使用外国资本。特别是新建的大型企业几乎都是依靠国际融资建设起来的。

第四，人多地少，市场狭小。南朝鲜的领土面积为99 177平方公里，人口达4200万，每平方公里的人口密度为420人，是世界上人口密度最高的地区。

南朝鲜国内市场的商品容量有限，不能与日益扩大的生产规模相适应。由于国民经济的国内迂回度低，财阀企业不得不更加依赖于国际市场。目前，国民经济的对外依存度高达80%。

第五，产业结构不平衡。南朝鲜当局实行优先发展战略

性产业的政策，经济力主要集中于生产出口产品的大工业企业，造成工业与农业、出口产业与内销产业、大企业与小企业发展的不平衡。这种不平衡，不仅造成了所得和资源分配的不合理，而且助长了财阀企业过分依赖优惠政策的心理。另外，由于农业不振，农产品自给率低，也影响了居民生活水平的提高，限制了以农产品为原料的工业部门的发展。

产业结构中的这些畸轻畸重的现象，经过多次调整，目前已有所缓和，特别是中、小企业有了较快的发展。但是，产业部门之间的不平衡是多年形成的，不可能在短期内得到解决。

再从国际条件看，1945年至60年代——南朝鲜财阀企业创建初期，宽松的经营环境推动了这些财阀企业的建立和发展。

第一，国际经济援助。1945~1960年，南朝鲜接受美国 and 联合国“韩国复兴委员会”的经济援助达29.4亿美元。此外，1965年，南朝鲜当局与日本政府签定《韩日基本条约》，在“韩日邦交正常化”之后，南朝鲜以“请求权资金”的名义，得到日本政府提供的3亿美元无偿援助，另外还得到2亿美元的有偿援助和3亿美元的商业贷款。南朝鲜当局把这些援助和贷款的很大一部分用于扶持财阀企业的经营与发展。

第二，国际贸易自由化。第二次世界大战以后，美国出于扩大本国商品输出的需要，首先提出了“贸易自由化”的口号，接着西欧和日本也相继提出了这一口号。国际之间的这种自由贸易，为南朝鲜自60年代中期开始推行“输出立国”经济开发战略提供了良好的国际环境。这个时期，南朝鲜出口劳动密集型产品和进口原材料与零部件，基本上没有受到关税壁垒和资源保护主义的限制，加工贸易型出口产业得到

了迅速发展。

这个时期，国际市场上的资源和能源价格较低，使南朝鲜财阀企业能够从进口原材料和能源，出口制成品的加工贸易中获得较大的经济效益。

第三，国际金融市场的低息贷款。1959~1971年，南朝鲜以公共借款、商业借款和外国人直接投资的形式，由国外引进资本36.65亿美元。南朝鲜当局和企业经营者利用这些利息较低的外国资本建设和扩充了工矿业部门和社会间接资本部门，为国民经济的高速发展奠定了基础。

第四，发达国家调整产业结构。第二次世界大战以后，世界发生第三次科学技术革命，工业发达国家把经济发展的重点转向技术密集和资本密集的原子能工业、电子工业、高分子合成工业和空间技术，而把一些劳动密集型产业和污染环境的产业转移到发展中国家。60年代，南朝鲜财阀企业在当局优惠政策的扶植下，利用发达国家调整产业结构这一难得的国际机遇，大力发展了纤维、服装、制鞋、胶合板、假发、水泥、造纸等工业部门，并将这些部门的产品大量销往国外，使国民经济的落后状况迅速改观。

国际经济环境不是一成不变的。进入70年代以来，随着国际经济条件的转换，各种因素此消彼长，南朝鲜财阀企业的发展尚面临着诸多难题。

第一，发达国家实行贸易保护政策。南朝鲜经济是“出口主导型”经济，工业产品的很大一部分要销往国外。70年代以来，美国、日本、联邦德国、欧洲经济共同体等南朝鲜的主要贸易对象国和地区，受世界经济发展滞胀的影响，对外贸易增长速度放慢。它们为了防止国际收支状况恶化，并保护本国产业免受外国产品的冲击，都以提高关税税率、增加