

# 韩国大企业的 的 领袖

〔韩〕《东亚日报》经济部 著 李敦球等译



新华出版社

# 韩国大企业的领袖

[韩]《东亚日报》经济部 著

李敦球 刘海生 译

郑成宏 译校

新 华 出 版 社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

韩国大企业的领袖/[韩国]《东亚日报》经济部著;李敦球等译. —北京:新华出版社, 2003.9

ISBN 7-5011-6313-8

I. 韩… II. ①韩…②李… III. 大型企业—经济发展—概况—韩国 IV. F279.312.64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 073137 号

京权图字: 01-2003-5290 号

In the Korean Executives' Mind

Copyright © 2002 Donga - Ilbo (Economy Division)

Copyright © 2003 Xinhua Publishing House

All Rights Reserved

中文版所有权属新华出版社

**韩国大企业的领袖**

[韩]《东亚日报》经济部 著

李敦球 刘海生 译

郑成宏 译校

\*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://xhchs.126.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

\*

880毫米×1230毫米 32开本 13.5印张 260千字

2003年9月第一版 2003年9月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6313-8/F·909 定价: 27.00元

若有印装质量问题, 请与印刷厂联系: (010) 65895562 65897685

## 序

正如领导的重要性在“希丁克神话”里得到认证一样，如何经营企业的道理也是一样的。企业的兴衰成败可以根据 CEO 的能力和本领而交替。当然，属于走向衰退行业的企业 CEO 不管怎么挣扎也存在着局限性。其企业的 CEO 无论如何也不要只责怪环境，应该努力找出突破口。

现在看看全球著名商标“爱马仕（HERMES，意大利时尚品牌）”这一事例，这个曾制造马鞍的企业由于汽车的问世，在其产品卖不出去的情况下，就马上应用皮革打磨技术，转到生产皮包、皮腰带、钱包等产品上面。这幸亏“爱马仕”经理人表现出了适应形势变化潮流的领导能力。

在同一行业里，各个企业如何面对激烈的竞争？在相差不多的企业里头，不断地进行“改革创新”的企业就摆脱了困境。改革创新的根本点是什么呢？有的学者从“热情”里找到了答案。正如在经营学界，“活着的传说”的彼得·德鲁克（Peter F. Drucker，又译杜拉克）所指明的那样，“由于企业家的心中珍藏着炽热的情，通过改革创新，把不可能实现的目标变成了可能”。

人类的历史是一部交织着和贫困进行斗争的历史。其中，胜利的主要原因不也是人们的热情吗？全部的热情和理性的判断产生“创造性的破坏”。虽然它震撼不了波澜壮阔的历史，但在最近的韩国也可以确认这一点。不过韩国能够摆脱掉在过去 1 个世纪曾以为如同天刑的极度贫困的羁绊。其原因就在于那股一定要实现目标的

坚强勇敢的挑战精神。企业家就可以算是拥有这种挑战精神的主人公。他们利用这种企业家精神，在无边无垠的原野上建造工厂，把在那里生产出的产品进行对外出口，以赚取外汇。再利用这些外汇建造规模更大的工厂，还把这些外汇用作开发更佳产品的研究开发费用。在这里，不仅不能忽视创业人员，而且也不能忽视热情的职业经理人所付出的智慧和汗水。当然，勒紧裤腰带，全身心努力工作的劳动者也应该受到高度评价。

《东亚日报》经济部对巩固当前韩国经济大厦的企业家和职业经理人，通过创业实现夙愿的过程进行了追踪报道。通过现场采访，切实了解到他们如何冲破难关使企业发展壮大，他们具有哪些领导才能。

这是开始于2002年2月6日在《东亚日报》上每周连载两次的作品。题目为《2002年大企业的领袖》的连载一经连续传开，就得到了比我们期望更热烈的读者的大力响应。有读者反映，通过CEO的风格对理解其企业具有很大的帮助。还有许多读者说：他们“已在把连续登载的内容做成剪报来保管”，并提出“能不能干脆出书”的要求。

为回应这种热切希望，《东亚日报》经济部的记者们重新掏出采访手册，连未能刊登的内容都进行重新编排，撰写稿件。我们期待此书成为一把理解韩国企业DNA的小钥匙。此外，为了使市场经济体制开花，尽管它在这块土地上开放得不大，但是我们也希望能对此做出贡献。做CEO之梦的年轻人，愿你们阅读此书找到实现梦想的道路！

高承彻（《东亚日报》经济部部长）

2002年10月

## 凭什么入选本书

本书对领导韩国国内主要企业集团中绝大多数民营企业的核心负责人进行了介绍。本书所介绍的企业是以 2002 年 4 月 1 日为基准，资产总额为 2 万亿韩元以上，不包括政府投资的企业和机构。此外，尽管资产总额未能达到 2 万亿韩元，但在相关行业里具有相当的影响力，以及为一般人所了解的企业也按行业分类进行了收集整理。

虽然 KT（原韩国通信）在进行一系列连载的过程中，民营化工作还没有完全结束，但是，它在当前韩国经济中的比重正在快速加大的通信业领域作为代表性企业，以及马上转为民营企业等，经过对上述两点进行考察也把该企业包括在内。

然而，虽然包括以资产规模作为介绍对象，但是经过判断，出现以下几个方面的情况除外：企业领导班子由外部所知的原因受到严重苛责；在连载期间因其 CEO 发生不正当行为而受牵连的企业；不良现象严重的企业；等等。

因此，作为韩国国内名副其实的超级企业集团，首先是以地位稳固的三星集团，还包括 LG 集团、SK 集团、现代汽车集团、韩进集团、乐天集团、锦湖集团、现代重工业集团、韩华集团、斗山集团、东部集团、晓星集团。还对大林集团、可隆集团、第一制糖、韩率集团、新世界集团、东洋集团、现代百货店集团、现代产业开发集团、大象集团、东原集团、韩国轮胎进行了个别介绍。接着，根据行业类型对通信业、化工·石油加工业、电子电器行业、食品·

饮料业、酿酒行业、纤维·造纸业、建筑业等行业中的主要企业进行了收集整理。对现代汽车、现代重工业等集团分家以后，规模缩小的现代集团、双龙集团、大宇集团的一部分分公司以“梦想东山再起的集团”为题对其领导班子进行了阐述。

本书对主要企业集团的领导班子进行了分析，书中还根据有关企业股评的专门机构 Media Equitable 调查发表的《2002 年韩国的富豪家庭》，以及在韩国国内多数富豪集中生活的地区进行了介绍。这些资料是韩国国内第一次采用美国双周刊——经济杂志《福布斯》使用过的方式进行调查，并且还在 2002 年 3 月 18 日《福布斯》杂志上进行了刊载。

最后，通过对直接参与策划和采访《2002 年大企业的领袖》连载的《东亚日报》经济部采访组记者们的访谈，以及报道连载期间发生的各种逸事等部分进行了综合整理。

为了完成所有稿件，在出版工作进行具体准备期间，发生了锦湖集团董事长朴定求去世、KT 总经理李相哲被任命为信息通信部长官等几件预想不到的“突发事件”。在所有内容的修改上，因时间仓促，有些个别地方还需要进一步完善。敬请各位读者给予广泛地理解。

当然，本书所介绍的各个大企业集团的主要经理人的面貌不够十全十美。虽然在完成稿件和校对过程中为了不出错而尽了最大的努力，但也许会有失误之处。万一出现这种情况，我们打算今后将继续予以完善。

但是，我敢保证，《东亚日报》经济部的记者们齐心合力采访、撰写了这本书，他们在最短的时间里能够寻找到韩国大企业负责人的资料，而这些资料内容深刻，信息量大。

权纯活（《东亚日报》经济部副部长）

2002 年 10 月

# 目 录

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 序.....                    | (1)   |
| 凭什么入选本书.....              | (1)   |
| 三星集团：执着追求世界超一流企业.....     | (1)   |
| LG 集团：实现“一流 LG”的飞跃 .....  | (36)  |
| SK 集团：萌发动感的青年企业 .....     | (66)  |
| 现代汽车集团：世界性的汽车专业集团 .....   | (87)  |
| 韩进集团：梦想成为世界陆海空的通道.....    | (100) |
| 乐天集团：胜负的关键在于组织能力.....     | (113) |
| 锦湖集团：再创亚细亚神话.....         | (127) |
| 现代重工业集团：黄金分割所有权和经营权.....  | (141) |
| 韩华集团：寻求更大发展.....          | (152) |
| 斗山集团：重写 100 年历史 .....     | (165) |
| 东部集团：“稳定”与“发展”的有机结合 ..... | (176) |
| 晓星集团：稳扎稳打的务实型经营.....      | (187) |
| 大林集团：自律与和谐的 60 年 .....    | (199) |
| 可隆集团：卓越的“选择和集中”式经营.....   | (209) |
| 第一制糖集团：投资开拓新天地.....       | (219) |
| 韩率集团：韩国企业结构调整的典型.....     | (233) |
| 新世界集团：一棵参天大树.....         | (243) |
| 东洋集团：以金融为轴心进行重大变革.....    | (254) |
| 现代百货集团：质量决定胜负.....        | (263) |



## 韩国大企业的领袖

---

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 现代产业开发集团：建造住宅也要像制造汽车一样····· | (272) |
| 大象集团：构筑食品综合企业·····          | (281) |
| 东原集团：以食品和金融为支柱的核心经营·····    | (290) |
| 韩国轮胎集团：世界第十大轮胎制造业·····      | (300) |
| 通信业界：巨人和侏儒的厮杀·····          | (306) |
| 化工、石油领域：彻底的收益经营·····        | (324) |
| 电子、电器领域：企业的中流砥柱·····        | (334) |
| 食品、饮料行业：追求稳定和充实·····        | (345) |
| 酿酒行业：生产一线打造的经营秘诀·····       | (364) |
| 纤维、造纸业：引领韩国经济的增长引擎·····     | (371) |
| 建筑业界：重新崛起的火车头·····          | (389) |
| 现代、双龙和大宇：重整旗鼓的传统企业·····     | (402) |
| 附录 1 2002 年韩国的富豪家族·····     | (411) |
| 附录 2 韩国的 10 大富豪之村·····      | (414) |
| 结束语·····                    | (416) |

## 三星集团： 执着追求世界超一流企业

到目前为止，三星集团是韩国最大、最好的企业集团。所谓最大的企业是意味着，无论是销售额、资产规模，还是拥有的员工人数，乃至企业利润等方面都是最大的。之所以能用最好这个修饰词冠以三星集团头上，是因为三星集团已成为韩国企业前进的表率。如果通过对三星集团的分析，那么在某种程度上可以揣测到，韩国企业在经营上存在的悬而未决的问题、所面临的结构调整，以及未来的发展方向等。由此，也可以说三星集团在诸多方面是韩国财政界的先锋。

特别是在 1997 年以后，大家处境都十分艰难，面临金融风暴的袭击，三星集团此时突显了其真正价值，财政界也分析认为将其称为企业文化的差异。如果说过去大企业的发展壮大，大部分是依赖于“与政府协商”、“如同推土机推土”，那么三星集团的企业文化确实并非如此。有分析认为：三星集团的经营理念是“核算、调查分析、预先计划”，随着信息化和知识经济时代的到来，三星的这种企业文化，已正式开始放射出耀眼的光芒。

自三星集团于 1993 年宣布实施“新经营”战略以后，对外活动曾沉寂一时的三星集团董事长李健熙，近日却异常活跃。借助“新经营”思维，曾以“腼腆的接班人”身份驰骋企业内外的李健熙，最近再次频频亮相，亲自参加总经理团会议并下达最高指示。

虽然三星集团提出了“必须准备今后 5 至 10 年的生存必需品”、“胜不骄败不馁，要有危机意识”、“核心人才决定未来的竞争

## 韩国大企业的领袖

能力”等各种观点，但三星集团关注的焦点仍然是确保人才，因为5至10年以后要生存下去的关键是取决于“人才”。三星集团董事长直接出面为确保“核心人才”摇旗呐喊，三星的这一举动着实备受人们所关注。诚然，人才的定义，随着时代的不同也会发生少许变化，但三星集团从很久以前开始就是“人才的摇篮”。

**已故三星集团创始人李秉喆的家谱**

| 第一代                                               | 第二代                                                                                          | 第三代                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 李 秉 喆<br>(已故)<br>朴 斗 乙<br>(已故)<br>(育有 3<br>男 5 女) | (1991 年子公司分离)<br>长女李仁熙 (韩率集团顾问)<br>女婿赵运海 (江北三星医院前<br>任名誉理事长)                                 | 外甥 (1) 赵东革 (韩率集团名誉<br>董事长)<br>外甥 (2) 赵东晚 (韩率国际全球<br>化集团董事长)<br>外甥 (3) 赵东吉 (韩率集团董事长)<br>外甥女 (4) 赵玉馨<br>外甥女 (5) 赵姿馨                                                     |
|                                                   | (1997 年子公司分离)<br>长子李孟熙 (前任第一<br>肥料集团董事长)<br>儿媳孙福南 (第一制<br>糖集团顾问)                             | 孙女 (1) 李美京<br>孙子 (2) 李在贤 (第一制糖集团<br>董事长)<br>孙女女婿 金熙载                                                                                                                  |
|                                                   | (1995 年子公司分离)<br>次子李创熙 (已故, 前<br>任新韩传媒集团董事长)<br>儿媳李英子<br><br>次女李淑熙<br>女婿 具滋学 (前任 LG<br>电子顾问) | 孙子 (1) 李在官 (前任新韩传媒<br>集团副董事长)<br>孙子 (2) 李在灿 (前任新韩传<br>媒集团社长)<br><br>外甥 (1) 具本成<br>外甥媳妇沈润宝<br>外甥女 (2) 具美贤<br>外甥女 (3) 具明真<br>外甥女婿 赵正浩 (韩进投资证<br>券集团副董事长)<br>外甥女 (4) 具智银 |

### 三星集团：执着追求世界超一流企业

| 第一代 | 第二代                                                                                                   | 第三代                                                                                                                                                                                                              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <p>三女儿李纯熙</p> <p>四女儿李德熙</p> <p>女婿李钟基（前任三星海上火灾保险集团董事长）</p> <p>三子李健熙（三星集团董事长）</p> <p>儿媳洪罗喜（三星美术馆馆长）</p> | <p>外甥（1）李权寿</p> <p>外甥女（2）李有静</p> <p>孙子（1）李在镕（三星电子常务助理）</p> <p>孙媳林世令<br/>(是大象集团名誉董事长林创旭的长女)</p> <p>孙女（2）李富真（新罗饭店部长）</p> <p>孙女女婿林友载（正在深造）</p> <p>孙女（3）李书贤（第一毛织集团部长）</p> <p>孙女女婿金载列（第一企划集团常务助理）</p> <p>孙女（4）李润馨</p> |
|     | <p>(1991年子公司分离)</p> <p>五女儿李明熙（新世界集团董事长）</p> <p>女婿郑载银（新世界集团名誉董事长）</p>                                  | <p>外甥（1）郑龙镇（新世界集团副总经理）</p> <p>外甥媳高贤贞</p> <p>外甥女（2）郑瑜京（朝鲜饭店常务理事）</p>                                                                                                                                              |



韩国极具代表性的顶尖企业三星集团，为了发展成2010年世界一流企业正在做着各种准备。2002年7月在汉城市太平路三星本部举行的“数码新产品展示会”上，李健熙董事长（左起第2位）和下属分公司总经理一起，对索尼、东芝、飞利浦等外国数码产品和三星产品进行比较分析。

### 三星集团“人才士官学校”秘书室的人际网络

以三星电子尹钟龙副董事长为召集人，由三星集团所有下属企业的总经理组成的总经理团会议，于每周星期三上午8点准时在汉城市钟区太平路三星集团本部27层会议室进行。在三星集团内部有“首脑会议”之称的总经理团会议，将就一周内的主要经营问题进行交流看法，协调立场。

### 三星集团的旁系公司

在已故三星集团创始人李秉喆的子女当中，除排行老三李健熙为三星集团董事长之外，其他子女都未在三星集团任职而独自经营着自己的企业。其中，韩率集团、第一制糖集团和新世界集团等，是具有代表性的企业。

韩率集团的顾问是三星集团创始人李秉喆的长女李仁熙，她是韩率制纸会社的前身全州造纸会社的最大股东，于1991年底把企业从三星集团脱离出来。此后，韩率集团由单一经营向多种经营转化，逐步扩展到电子、建设和金融等领域，组成新的韩率集团，现在李仁熙的第三个儿子赵东吉担任该集团的董事长，执掌重组整合后的韩率集团。该集团下辖韩率造纸、韩率CSN、韩率化学、韩率建设、韩率电子、韩率金库（相当于银行）等企业。李仁熙顾问的次子赵东晚董事长，现在负责自2002年与韩率集团脱钩的信息通信集团。第一肥料集团前任董事长是三星集团创始人的长子李孟熙，李孟熙的儿子李在贤副董事长在第一制糖掌管实权，德高望重，有很强的影响力。在第一制糖集团与三星集团分家的过程中，1997年虽然产生一些矛盾，但现在该集团在李副董事长的领导下，稳步前进，前景看好。其所属企业有CJ39销售、CJ娱乐和第一投资证券等。

新世界集团由三星创始人的第五个女儿李明熙董事长全权负责，为正式投资流通领域，该集团于1991年与三星集团脱钩，目前其下属企业包括新世界建设、新世界餐饮连锁店、新世界I&C、朝鲜饭店、光州新世界和新世界国际等企业。

继“首脑会议”之后，由5人组成的结构调整委员会每两周召开一次会议。委员会的成员包括，尹钟龙副董事长和三星结构调整

本部部长李鹤洙、三星物产总经理裴钟烈、三星生命保险总经理裴正忠、新罗饭店总经理许泰鹤。韩国最大的集团——三星集团的方向盘，由这 5 人组成的集体 CEO 掌握着。他们针对开拓新型产业、与外国企业合作和大规模投资等集团内重大问题，进行紧密磋商，协调立场。对有关重大问题的决策，首先由李鹤洙本部长把 CEO 会议上集体讨论的结果报告给李健熙董事长，然后由李健熙董事长作最后裁决而形成。

至 2002 年年初，三星生命保险董事长李洙彬和三星物产董事长玄明官、三星电子副董事长李亨道参加了这 5 人结构调整委员会。于是，李洙彬和玄明官俩董事长退出企业经营一线，李亨道副董事长也让出中国总管 CEO 的位置等，从而完成了首席执行官大幅变动的“大手笔”。对于重视领导班子稳定的三星集团的企业文化来讲，一次更换 5 位集团首席执行官中的 3 个，看来，这是一件出乎意料的事情。

财政界就此评论称：“李健熙董事长的第二次经营体制正式出台了”。李洙彬董事长和玄明官董事长，在李健熙就任三星集团董事长初期担任秘书室室长，他们为“李健熙式新经营”理念的形成和巩固，起到了促进作用。通过最高经营层的新老更替，可以解读三星集团新的统率力主导 21 世纪的发展方向。

在 2002 年年初新更换的结构调整委员会的 5 名成员当中，可以称为秘书室出身的有裴钟烈总经理和由秘书室变更为结构调整本部的李鹤洙部长。此外，三星集团“人才士官学校”秘书室也依旧在各个领域发挥着作用。

### 秘书室出身的 CEO 备受关注

三星证券总经理黄永基和三星生命保险总经理柳锡烈、三星 SDI 总经理金淳泽、三星物产总经理裴钟烈等，在秘书室工作时“秘书室之人际网络”的真正价值就已得到认可。

### 三星集团：执着追求世界超一流企业

黄永基总经理在分析判断金融市场资金流动方面能力超群，还具有远见卓识的国际洞察力，因而能驾御三星金融所属企业的经营管理者非他莫属。20 世纪 90 年代初期，他担任秘书室国际金融组组长，在从事资金筹措业务方面显得游刃有余，当李健熙董事长在海外出差时，他以熟练准确的翻译才能得到了董事长的充分信任。黄总经理于 1975 年进入三星物产工作，然而 5 年之后离开该公司，后来到英国著名学府伦敦经济学院（LSE）攻读财务管理专业，并获得了经营学硕士学位。他曾在巴黎银行、信孚基金投资有限公司（Bankers Trust Corporation）等国外金融部门工作，1989 年接到三星集团方面的邀请，再次走进三星集团秘书室国际金融组，当时在负责财务的李鹤洙专务理事之领导下，负责收购国际证券，成立了三星证券会社。

三星秘书室出身的主要 CEO

| 公司名称   | 职务  | 姓名  | 年龄 | 学历               | 出生地    |
|--------|-----|-----|----|------------------|--------|
| 三星中国本部 | 董事长 | 李亨道 | 59 | 釜山高中 - 汉城大学化学工程学 | 釜山     |
| 三星电子   | 总经理 | 李相铉 | 53 | 晋州高中 - 延世大学经营学   | 庆尚南道山清 |
| 三星电子   | 总经理 | 韩龙外 | 55 | 大邱高中 - 岭南大学经营学   | 庆尚南道合川 |
| 三星 SDI | 总经理 | 金淳泽 | 53 | 庆北高中 - 关北大学经济学   | 庆尚南道合川 |
| 三星柯宁   | 总经理 | 宋容鲁 | 57 | 龙山高中 - 成均馆大学经营学  | 忠清北道玉川 |
| 三星重工业  | 总经理 | 金澄完 | 56 | 贤丰高中 - 高丽大学历史学   | 庆尚北道达城 |
| 三星泰克运  | 总经理 | 裴秉官 | 57 | 邮递高中 - 高丽大学政治外交学 | 忠清南道公州 |



# 韩国大企业的领袖

| 公司名称   | 职务  | 姓名  | 年龄 | 学历                 | 出生地    |
|--------|-----|-----|----|--------------------|--------|
| 三星综合化学 | 总经理 | 高洪植 | 55 | 光州第一高中 - 汉阳大学机械工程学 | 全罗南道高兴 |
| 三星石油化学 | 总经理 | 崔成来 | 58 | 庆北高中 - 汉城大学经济学     | 忠清北道唐津 |
| 三星BP化学 | 总经理 | 金贤坤 | 58 | 唐津高中 - 汉城大学贸易      | 忠清南道唐津 |
| 三星生命保险 | 总经理 | 柳锡烈 | 52 | 京畿高中 - 汉城大学经营学     | 汉城     |
| 三星证券   | 总经理 | 黄永基 | 50 | 汉城高中 - 汉城大学贸易      | 庆尚北道盈德 |
| 三星风险投资 | 总经理 | 李在桓 | 54 | 釜山高中 - 汉城大学经营学     | 釜山     |
| 三星物产   | 总经理 | 裴钟烈 | 59 | 釜山高中 - 汉城大学贸易学     | 釜山     |
| 第一毛织   | 总经理 | 安福铉 | 53 | 忠州高中 - 庆熙大学经营学     | 忠清北道忠州 |
| 第一企划   | 总经理 | 裴东万 | 58 | 宝城高中 - 高丽大学畜牧业     | 忠清北道忠州 |
| 三星工程技术 | 总经理 | 梁仁模 | 62 | 光州高中 - 韩国外国语大学德语   | 全罗南道求礼 |
| 爱斯园    | 总经理 | 李又熙 | 55 | 釜山高中 - 釜山大学法学      | 庆尚南道宜宁 |
| 日本三星   | 总经理 | 郑竣明 | 57 | 汉城高中 - 庆熙大学电子工程学   | 仁川     |