

國際企業管理案例集第五十輯

國際企業管理案例集第五十輯

大公司的成長策略



書叢 報日濟經

大公司的成長策略

譯等上向劉

經濟日報創刊十一週年紀念叢書

大公司的成長策略

譯者 劉 向 上 等

發行人 王 必 立

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七六八三七〇八

印刷者 永裕印刷廠

定價 新臺幣肆拾元

中華民國六十七年五月初版

印翻禁・權版有

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點。於發行報紙以外，有很多服務的工作應該做。出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

韓國達格企業集團的滄桑·····	劉向上譯	一
RCA如何開發新產品·····	劍青譯	四
松下電器在美國的奮鬥·····	夏雨譯	三
法國卡地亞公司的滄桑·····	黃明堅譯	四
重獲生機的日本東麗公司·····	王治平譯	三
可口可樂的隱憂·····	周仲庚譯	六
沙烏地最大的貿易公司·····	衛姜譯	三

轉虧爲盈的印度國營公司·····	陳仲漁譯	八三
在惡劣環境下成長的陶氏化學公司·····	周仲庚譯	九〇
雷諾煙草公司的廣告新攻勢·····	夏雨譯	一〇三
全美獲利率最高的建築公司·····	王振東譯	一二〇
美國最大的公司合併事件·····	陳嗣偉譯	一二六
嚴格控制預算的諾斯魯普公司·····	金華譯	一三七
奧利維帝公司的設計哲學·····	溫愛莉譯	一四三
柯達公司的建言制度·····	洪魁東譯	一五三
謀定而後動的成長策略·····	蕭世棋譯	一五九
重振聲威的菲爾公司·····	衛姜譯	一六五
NCR面目一新·····	衛姜譯	一六九
拜爾公司如何開拓美國市場·····	可譯	二〇三
廢除生產線的富豪汽車公司·····	李存修譯	二二一

力圖振作的大通銀行·····	大坪譯	三〇
多國企業培植當地幹部·····	蕭世棋譯	三三
今非昔比的花旗公司·····	衛姜譯	二四六

韓國達格企業集團的滄桑

劉向上譯

大韓民國的商業界，一直與整個國家的經濟繁榮，保持相同的步伐，齊頭並進；這種現象可以從近幾年許多所謂的「企業集團」的出現，見其軌跡。

這些大企業集團，大部份都是由效率極高的個別企業成功的組合而成的；在政府的政策運用上，也努力地輔助大貿易商及大製造廠的創建，以作為國家推展外銷運動的先鋒。許多企業集團的成立，能夠有今天這樣的成就，不能不歸功於南韓的經濟成長，而南韓的經濟發展一直是世界上少數高速成長的國家之一。

最顯著的例子是達格企業集團。自從達格企業在一九六七年三月成立以來，不到十年的光景，達格

企業從一家小規模的紡織品外銷商，發展成爲今日韓國的大企業集團之一。該集團擁有十四家關係企業，總資產據估計有五億美元左右。該集團主要成員之一的達梧企業，其登記資本額從一萬美元擴增到現在的二千萬美元。

該企業一直走的是多角化發展的經營路線，包括有利於全國的策略性企業，如電子業、建築業及重工業等，在財務調度及其起家的外貿推廣業務上，也是基於全國策略性發展的考慮。達梧企業這十年的奇蹟式成長，很令外界人士感到驚奇與羨慕；事實上，其非凡的成就，應該歸功於現年四十歲的企業集團創始人——金梧中；他目前是達梧企業集團三家關係企業的董事長。對某些外國人及國內有關人士而言，金梧中被認爲是非常神秘的人物，因爲他竟然能在短短的十年之內，創造了大部份韓國巨亨必需花費卅年才能成就的事業。

有些人士說，達梧能夠以如此高速率成長，形成目前這樣龐大的集團企業，大部份是由於政府積極的支助；他們說，韓國政府對商業界的輔導措施，在其他各大型企業的成長中，亦扮演了不可或缺的角色；當然，這些企業本身體制的健全及妥善的經營，亦是不容忽視的。

金梧中也很贊同上述說法，他說，他們公司的成長，得益於政府輔導外銷商的政策；而政府的目的

則是要募集工業發展所迫切需要的外匯資金。當然，金梧中所屬的公司如同其他大型貿易商一樣，對政府的貢獻也很大。

金梧中在六個兄弟中排行第三，他們從小就接受嚴厲而開明的教育，他們居住的地方，是韓國著名的學術文化城——太邱市；金梧中的高中、大學，都就讀於該市幾所著名的學校。他的高中同學說他在高中時代，一直是一個平凡的學生。一九六〇年他從大學畢業後，進入漢燊企業公司工作，這是韓國歷史悠久的一家貿易公司，他在該公司一直工作到一九六七年，擔任該公司的貿易部門主管，後來升任為該公司的經理。

一九六七年，他辭掉這個職務，開始創立他自己的事業——達梧企業公司；韓文「達梧」的涵義是「浩瀚廣闊」的意思。達梧企業是租賃一家書局的二樓房間為辦公地點，以一萬美元的登記資本額及十人左右的員工，開始推展它的業務。

金梧中並不仿效其他韓國大貿易商，先以國內消費市場為其經營範圍，再累積資金來從事國外業務的經營；相反地，金梧中一開始就從事外銷義務，做一家製造廠的外銷代理，因為他覺得國內市場已經太擁擠了！

當金梧中開始經營他自己的新事業時，以前在漢桑企業公司工作所獲得的經驗與知識，對他的幫助很大；同時，這也是當時他敢於獨創事業的最大原因。

從事紡織品的外銷代理有了成功的開端後，金梧中在釜山創建了他自己的紡織工廠。當時釜山是韓國濱臨南部海岸最大的港口都市，也是推展對外貿易最佳地點，以後，達梧企業開始經營自己產品的外銷業務，在紡織品當中，還包括有稜線的布料；現在的達梧企業，本身擁有七家工廠，五家在釜山，兩家在漢城附近的衛星都市。

金梧中回憶說：「從一開始，我就以不同於我國當時外銷商及製造廠的手法，直接銷售我們的產品給國外買主，而不由外國中間商經手，特別是國際上聞名的日本大貿易商。在進口原料方面，這種直接交易的方式，也大大地減低了成本。」他同時也注意當時最流行的式樣設計及花色的變化，他說：這種使產品符合時代潮流的競爭性，在他們把國內產品推展到國際市場的努力中，居於非常重要的地位。當然，他們偶而也會接到來自國外買主的索賠信件；但這不但不會使他們喪失勇氣，反而惕勵員工，更加努力工作，以求產品品質能符合國際水準。

工作時間長

在達格企業剛開始創立的五到六年間，金梧中及其所屬員工都從早上八點工作到晚上十一點；這種夜以繼日工作時間，使達格企業聞名於韓國。員工的工作報酬隨工時的延長而遞增。有人批評說：這是一種採用較少員工，而給與較高薪資報酬的精兵政策；雖然老板所支出的費用一樣多，但卻使每一位員工都得到最大的滿足。

金梧中說：「無論如何，我對我的員工施行各種不同的工作制度，包括儘可能優厚的薪資報酬；同時，我也要求他們對公司做最大的努力與貢獻。」他常常告訴部屬說：韓國目前的經濟狀況，不允許任何人耽溺於個人享受，換句話說，每個人都必須刻苦耐勞的努力工作；至少，要到一九八〇年代，每個人才會安然地享受舒適的個人生活。因此，他和助手們一樣，都工作到晚上十一時，以樹立努力工作的模範。而大部份的員工，在下午七點以後，就下班了。

一九七一年，他的努力終於得到報償；達格企業當年外銷總額，達到二千四百二十萬美元；而在一九七二年，貿易額幾乎兩倍於一九七一年，達到五千二百七十萬美元。營業項目，在一九七〇年，增加

了假髮及刺繡品的外銷；在一九七二年，則又包括了皮革製品。

當達梧企業陸續提高外銷業績時，對於韓國當地商業界許多歷史悠久的大貿易商，實在是很大的威脅；特別是姊妹達梧輝煌續效的那些廠商，用盡各種方式，企圖排擠金梧中，因為金梧中實在是韓國少見的「暴發戶」，令人又羨又妒。

許多人甚至譏評他經營的是校友會式的工廠，他的公司特別喜歡錄用他高中畢業學校的校友，這對於其他許多憤世嫉俗的畢業生，實在是很嚴重的歧視。對於這項指控，金梧中回答說，一九七二年初，他的公司開始採用公開競爭的方式，徵募員工；雖然他必須在那些優秀學校的菁英中選取，他儘量避免錄用本校的校友；自一九七二年以來，他一直執行這項用人政策。

儘管遭受到許多類似的批評，金梧中所屬的公司仍繼續以遞增的趨勢成長，他的外銷市場遍及美國、歐洲、東南亞、中東、中南美及非洲等地。

一九七三年是達梧企業的轉捩點，因為該公司除了外銷紡織品及其他日常消費品外，又開始經營許多行業的產品；如同韓國其他的家族製造業暨貿易集團一樣，多角化經營是很自然的過程，但是達梧企業開始進行這項擴張花費的時間比其他企業集團少。

在新形成的達梧企業集團所屬的關係企業中，計有達梧機械、達梧建築、韓國投資公司、東方投資暨財務公司等企業。這些業務顯然可以反映出韓國政府對許多企業優先輔導的傾向；其他如電子業、重工業、化學工業，都是後來才逐漸成立的

達梧的進一步擴張，是在一九七四年成立達梧電子工業，接著在當年十月創立達梧重工業。達梧重工業是由達梧機械與達梧在一九七三年二月接管的香港機械合併而來的，後者是在南韓成立已久的一家機械製造廠。

達梧重工業的誕生，提高了達梧企業集團在重工業及化工製造業的地位，這兩種工業都是韓國第四期五年經建發展計劃（一九七七——八一）所設定的政策性優先輔導工業。達梧重工業包括四個工廠——一個企業機械廠及柴油機械廠，設在仁川市，另一個鐵路車廂製造廠設在布古克，其他兩個精密機械廠，一在漢城，一在長淵工業密集區。（這個工業密集區是政府當局在一九七三年，為綜合匯集國家重工業廠，在韓國南方大城長淵設立的。）

為使達梧集團所屬的其他關係企業，能與達梧重工業密切合作，達梧重工業公司已開始規劃一項包含七種不同行業的重工業及化學製造業的整體計劃；這七個行業是：基本機械、能源、化學工廠、運輸

設備（包括車輛）、鋼鐵鑄造、環境維護、土木工程。

韓國自己做

金梧中就是上項龐大計劃的負責人，他說他是這項整體計劃成敗的關鍵人物，「假如日本人能自己做，為什麼我們韓國人不能？」

事實上，在與西德工廠技術合作之下，達梧工業公司所屬的柴油發動機工廠每年已經可以生產七萬台機器。該工廠是東方最大的該型工廠之一，國內工廠剩餘的部份產品，外銷到南美洲各國。

達梧的工業機械廠包括九項專業功能：鑄鋼、鑄鐵、輾壓鋼鐵、錘製鋼鐵、鑄造機器、金屬鑄型、鋼鐵製造、生產航海機械及氧化產品。此工廠每年可以生產三千六百噸的鑄鐵及一萬二千噸的鑄鋼，工廠其他主要的產品包括，交叉升降貨車、開鑿機、壓路機、航海引擎、高架活動起重機及各種工廠設施。

位於長淵工業密集區的機械工具工廠，每年的生產能量是三百台高速率精密車床，一百台不同的齒磨器械，一百台工具磨器。它的精密機械廠每年可以生產十四萬台家庭用及工業用縫紉機，三萬個汽車

離合馬達、二萬個感電馬達。

車輛製造廠包括四個操作廠——製造機械、打製鋼鐵、修飾及油漆，每年生產能量是六百輛大型公車及四千五百輛運輸汽車。在一九七六年則開始生產地下道電動車輛。自從一九七二年把無蓋貨車輸出到臺灣以來，該工廠的產品在達梧的外銷總額中，佔了很大的比例。翌年，它們又外銷三百七十五輛移動輸送貨車及連轉貨車到馬來西亞，且外銷三千五百輛運輸台車到阿根廷。去年，達梧重工業公司還自行生產貨車，外銷到紐西蘭。

前述各型機械車輛，只是達梧企業集團許多新型外銷產品的一部分而已。達梧企業集團透過達梧重工業工廠龐大的生產圈，在韓國強調注重國家建設的行列中，扮演著非常重大的角色；同時，其產品多元化經營所締造的成果，也一直強烈地反映於外銷業務的拓展上。

自從達梧企業集團成立以來，其外銷品的數額一直漸次遞增，由於其進出口交易總額龐大，使達梧集團與其他兩家山桑、史山洋貿易公司，同時於一九七五年五月，成為韓國首批核准登記成立的大型貿易公司（General trading companies，簡稱GTCs）。

金梧中說：「我們登記成立為大型貿易公司，使我們能對各項非紡織品，包括我們自己的產品及其

他國內製造廠的商品，建立一套健全的外銷體制。」

這種方式是仿效日本鼓勵成立大型貿易公司，在韓國享有大型貿易公司（GTC）名義的企業，能夠擁有許多特別優惠的利益，尤其是在政府課稅及銀行融資兩方面的有形無形利益；例如：對於處理其他貿易商品交易所獲得的佣金，大型貿易公司可以享受免稅特權；關於融資的便利方面，現在排行第十的韓國大型貿易公司或者每年外銷實績超過三千萬美元的貿易商，都可不必提出信用狀抵押，而隨時可以借取相等於該公司過去年度外銷實績中最高六週數額的資金。但是，這些享有特別優惠利益的公司，必須符合韓國商業及工業部所訂出的一連串嚴格的管制標準；否則，在下一年度，他們便不能申請登記成為 GTCs。

達格企業集團享有上項利益，且掌握其他各種相關的便利，已經進一步成長到足以外銷一千種以上不同的商品，從消費物品如紡織品、化粧品及閒暇用品，到重工業設備如機械類、鋼鐵產品等。達格企業在去年十一月三十日韓國的外銷節日慶祝大會中，再一次受政府當局的表揚，因為到去年十月卅一日為止的一年度中，達格企業的外銷總值超過了三億美元。

現在的達格企業集團，除了在八個主要海外都市，如紐約、巴黎、倫敦等地設有八個地區性聯營分