



中财 80047072

韩国企业的国际化和经营战略

沈昞求 郭秀一 崔钟泰 著
林钟沅 赵东成

012107/25

中央财政金融学院图书馆藏

总号 411416

成书

学林出版社

(沪)新登字 113 号

原著由韩国汉城大学出版部出版
由大字学术财团支援刊行

责任编辑:许钧伟
封面设计:周剑峰

韩国企业的国际化和经营战略

沈昕求 郭秀一 崔钟泰 著
林钟沅 赵东成

学林出版社代理出版 上海文庙路 120 号
新华书店上海发行所代理发行 上海师大印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 5.5 插页 4 字数 115,000
1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷 印数 1—2,000 册

ISBN7-80510-862-5/F·55 定价 5.00 元

前 言

韩国经济的对外依存度很高。它的海外活动范围正在向世界扩展。韩国企业面向发达国家市场、发展中国家市场以及中国等国家市场的国际化正在形成。

韩国企业的成长过程和经营战略在 60 年代、70 年代和 80 年代发生了哪些变化？90 年代企业环境会出现何种变化趋势？应谋求什么样的经营战略？郭秀一教授承担了对这一问题的研究。

在韩国企业的国际化过程中如何筹集资金和使用资金？可以说，60 年代的工业化是依靠了海外储蓄和国内通货膨胀获得其所需的资金的。而在 80 年代，汇率变化和财务高技术化的重要性大为增强。随着企业在海外投资的增加，总公司和海外分公司为用好资金，对国际金融市场的情报管理也日益显示出其重要性。上述课题的研究由沈炳求教授承担。

韩国企业在国际化和开放的过程中，劳资关系日趋紧张，正在成为社会的和经济的问题。发达国家在工业化的不同阶段是怎样处理这种问题的？我国应当制订怎样的劳资关系政

策,才能提高国际竞争能力?这个问题由崔钟泰教授负责进行研究。

国际竞争成败的关键就在于国内外市场对商品、营业和情报的竞争能力。韩国企业在生产及销售方面应与外国企业建立什么样的关系?尤其是应开展什么样的海外营业活动才能在海海外市场取得成功?这方面的研究过去一直很不够。这个领域的研究由林钟沅教授承担。

韩国企业在国际化过程中还一直在增加海外投资。海外投资的目标分为:开拓当地市场型;节省劳务费用型;保护当地市场型;确保资源型;成套设备出口型;引进知识型。要围绕海外直接投资结构的实例作一些研究,以便使政府或海外当地法人得以确定海外投资的管理方向。赵东成教授负责这一领域的研究,他提出了如何解决企业国际化过程中的企业改造、海外市场的财务能力、生产销售能力、投资能力以及劳资关系调整等主题。

李光宰君在研修硕士生过程中为本书的出版付出了劳动,对此谨表谢忱。希望通过这一领域的研究,引出学术界和产业界新的研究方向。

全体作者

目 录

前 言	1
课题一：韩国企业的成长和改造	郭秀一 1
I. 序言	1
II. 韩国企业的成长过程	1
III. 韩国企业经营战略的变化	9
IV. 90年代经营条件的变化	16
V. 企业改造——90年代的经营战略	23
课题二：对韩国企业国际化与资金的筹集 和运用的研究	沈昞求 28
I. 序言	28
II. 国际化和财务管理的基本原理	30
III. 韩国企业的国际化和外汇风险管理	33
IV. 韩国企业的国际化及资金的供给和使用	49
V. 结论	58
课题三：韩国企业在国际化过程中的劳务 和劳资政策的课题及其发展方向	崔钟泰 60

I. 序言	60
II. 国际劳资关系的发展趋势和韩国的劳资关系	61
III. 韩国企业的劳务及劳资关系机制的现代化方案	76
课题四: 韩国企业的国际化阶段及其战略	
——以增强同外国企业的竞争力	
和流通组织为中心	林钟沅 106
I. 序言	106
II. 韩国企业同外国企业的关系	108
III. 在加强海外竞争能力的各个阶段	
韩国企业界的战略	118
IV. 海外市场的管理能力和流通组织的变化	126
V. 结论	148
课题五: 韩国海外直接投资企业的结构	
和特点的战略考察	赵东成 150
I. 序言	150
II. 韩国制造业对海外直接投资的类型	152
III. 韩国海外直接投资企业的结构	157
IV. 韩国海外直接投资企业的特性	161
V. 结论	167

课题一：韩国企业的成长和改造

郭秀一^①

I. 序言

在当今这样的社会经济状况下，企业成长的关键在于采取旨在实现它的战略。一般地说，战略计划是通过基本思想和目标以及其他的重要战略和决策过程得到说明的，而有关企业成长的战略计划的重要性，无论怎样强调都决不会过头。

如果研究一下国内大企业的经济计划，就能够了解，它们全力以赴地进行具有革新意义的技术开发，以便通过经济合理化来强化企业素质，充实内部；并以适用于产业结构和技术革新的战略向有发展前途的产业领域进军。这就是说，大企业正在把经营计划的焦点放在通过协调充实内部和企业成长来求得企业的发展，采取这样的战略在目前既有其必要，且符合

^① 汉城大学经营学院教授。

今天的实际情况,因而有可能被评价为是正确的战略。

有的战略在特定的条件下和特定的关系中,可能对企业发生有利的影响。然而这种条件是经常在变化的,因此,有的战略会逐渐变成无用之物;而有的则会变得非常有用。所以为谋求企业的长期发展,应当经常制定新的战略。

20 多年来,韩国经济在规模上实现了空前的高速增长,韩国经济的这种增长又使韩国企业得到了迅速的发展(参看表<1-1>)。

表<1-1> 国民经济综合统计的变化*

年度	经济增长率	各类经济活动增长率		
		农林渔业	非农林渔业	制造业
1965	5.8	-1.0	11.6	20.5
1966—1970	10.4	3.22	14.84	21.52
1971—1975	8.74	4.76	10.24	17.82
1976—1980	7.46	-1.84	9.98	14.08
1981—1985	7.54	7.44	7.64	8.48
1986	12.5	4.4	13.9	17.4

* 1.《主要经济指标》,韩国银行调查二部发行,1987,第8页。

2. 1970年以前的按1975年市场不变价格;1971年以后的数字按1980年市场不变价格。

3. 1970—1979年按新国民经济核算制追加后改算,故1971年以后的统计均按新国民经济核算制推算其值。

4. 1966—1970、1971—1975、1976—1980、1981—1985各时期均取纯平均数。

然而,这样的经济增长并没有使国内的一切企业都得到发展。通过表<1-2>可以看到这一事实。

表<1-2> 十大财阀的变化

1965(以销售额为准)	1975(以附加价值为准)	1985(以贸易额以外的销售额为准)
三星	三星	乐喜
乐喜(乐喜金星)	乐喜	现代
金星(双龙)	现代	三星
板本	韩电	鲜京
三湖	晓星	大字
三洋公司	双龙	双龙
东洋	大字	韩进
大韩	斗山	韩国火药
开丰	东亚建设	大林产业
丰韩(化新)	新东亚	晓星

资料:《韩国企业的成长战略和经营结构》,大韩商工会议所,第52页。

企业的成长决定于该企业是否属于发展的产业之列以及竞争激烈程度等因素,这是事实。但如果对韩国企业的发展进行分析,可以发现,正在 22 成长的企业都有明确的经营战略,而且始终如一地根据这种经营战略来管理企业。那么引导企业走向今天的明确的经营战略是什么?根据时代的趋势,这种战略是如何变化的?今后又将发生什么样的变化?从第 I 节开始将考察这些问题。

II. 韩国企业的成长过程

1. 60年代以前的企业成长

经历了解放和“6.25”事变^①的50年代,工业方面可以说是一个空白时期。我们可以把50年代称为国内开始引进现代化经营方法的初期,其内容包括引进美国对外援助的工业设施,对军队的管理和训练,以及对经营学的引进和实践等直接或间接的管理(参见表<1-3>)。这一时期,我国的企业由于规模小,且主要由经营业主自己倾注全部心血进行原始资本积累,因此完全谈不上有什么科学的经营管理;在企业经营方面,突出地表现出漫无计划,因循守旧的管理方法。

表<1-3> 1955年大工矿企业的人员分布

业 种 \ 职工人数	200—499人	500—999人	千人以上	总计
矿业	20	4	5	29
制造业	53	11	7	71
食品、饮料业	5	—	—	5
纺织业	23	4	7	34
造纸、印刷、出版	6	—	—	6
橡胶制品	11	5	—	16
化学、玻璃	2	1	—	3
金属	4	—	—	4
运输机械	2	1	—	3

资料:《经济年鉴》,韩国银行,1956年,第200页。

① 指1950年6月25日爆发的朝鲜战争。——译注

60年代,国内企业为加快工业化进程和加强出口竞争能力,迫切需要进行技术革新和实现经营管理的现代化。在这一时期,只要选择好市场适销商品,企业就能形成发展的基础。无论哪个企业,在创业或发展初期,最重要的经营目标就是生产出具有新意的产品投放市场,争取消费者使用自己的产品。在这种情况下,一个弱小的企业为了在各方面取得较大的发展,就必须首先生产出与众不同的优质产品种类拿到市场上去销售,以便首先找到自己的消费者。面对这样的情况,企业成长的条件就取决于谁有更好的设备或工厂,谁能拿出更多的商品投入市场。可以认为,这个时代的经营管理体制被称为企业主个人经营体制,大多数企业的经营管理都带有非官方的组织结构形式。

60年代是韩国的企业主要面向国内市场开展活动的时代,虽然也有企业像进出口代理商那样,一开始就面向海外市场开展营业活动,但一般地说,最初多以国内市场为对象。企业的这种政策目标曾经使生产设施的开工率达到最大限度,从而增大了对国内市场的占有率。因此在生产单一产品时就分解为生产和销售等不同功能;而在生产多种产品时则按不同功能和不同产品加以分解。

在资金来源方面,也出现了一种倾向,就是不仅以国内资本为对象;而且还有赖于政府从制度上对尚不能独立使用资金来源,却有特定活动的事业给予保证,还取决于其外部变化因素。

60年代企业家开始创业时,进行决策的重要标准是,是否具有即将投产的产品生产所需的技术。就是说,60年代经

营者的决策标准是,有无技术可行性。从这一时期典型的建厂合同看,60年代较常见的是成套设备承包项目。

结果,在60年代,经营者决策的标准不是别的,首先是企业有无生产特种产品技术,以及是否获得生产这种产品所需的机器设备。

在这样的成长过程中,经营者如果在获得必要的生产技术和建厂时成功,那么他便无异于已经在很大程度上得到了经营成功的保证,由此而踏上企业成功的正确道路。

2.70年代的企业成长

进入70年代之后,开始涌现出所谓第二代经营者。他们所面临的企业环境和第一代经营者所处的企业环境是完全不同质的。就是说,他们不得不面对世界性的经济衰退局面,而且不得不采取灵活积极的态度去对付政府从过去大包大揽的政策转向采取使企业公开并改善其财务结构等更为他律的政策。这样一来,第二代经营者便需要最高经营层充当专职经营者,以便促使引进和运用经营方法进一步走向正规。

与此同时,韩国经济的发展和企业规模的扩大还使企业在竞争方面和生产销售部门也都把注意力集中在如何提高效率上。也就是说,谁能更有效地组织生产,哪一家企业能更有效地进行销售。有鉴于此,为了使经营活动更加有效,大多数企业在组织结构上也采用了按工种组织起来的中央集权式的经营体制。同时,作为提高效率的监督制度,已经由以成本为主的监督活动成为其核心,引进并实施了预算制度或标准成本制;在人事管理方面则大多采用了人事考核制度。

另一方面,在70年后半期,企业在扩大规模和国际化进程中,经营的关键已经不仅仅局限于效率,各企业开始朝产业

多边化方向发展。换言之,就是活动的规模从过去以某一工种为中心,进一步扩大到各产业部门。70年代另一个鲜明的特征是,海外贸易活跃和资本的引进。进入70年代以后,在经济政策发生变化的同时,企业活动也正以海外市场为中心发生着变化。这里特别应当指出的是,我国的企业按买主订货的样品进行产品生产,从而从质量和数量两个方面向海外市场发动攻势。

进入70年代后半期,我们也已经可以在一定程度上依靠自己的技术建厂,从外国引进技术,也只需引进部分设备或特定部件。因此,这时经营者的决策标准已经超越了局限于从技术可行性方面,而是从国际性的观点来考虑生产是否有经济效益和竞争能力。就是说,随着韩国经济和企业的发展,经营者现在对他的业务的决策水平已经从单纯的技术可行性转入以其产品在经济上有无竞争能力作为重要标准了。只是在国内产业保护政策下才具有经济竞争能力的某种产品,在开放体制下未必就是经济上有发展前途的。因此,与目前正在推进的开放的经济政策相联系的是,韩国企业所面临的重大课题之一,就是各企业应在短时间内制定出经营战略,以便在经济上获得竞争能力,从而使之在任何情况下都有经济发展前途。

3.80年代的企业成长

如果把70年代称作经营竞争的时代,在这个时代,韩国企业获得了稳定的经济效益,并且在开放体制下已经步入同外国企业进行竞争的阶段;那么可以把80年代称作韩国经济或企业的规模日趋发达的时期。在这种情况下,最重要的发展因素是革新,尤其是,左右社会发展以及企业成长的关键在于经营者能够在多大程度上实现革新。

在产品方面,80年代竞争的焦点是哪一家企业将制造出新型的和与众不同的产品,这正意味着谁的变化大,谁的革新多。换句话说,80年代可称为“新和异的时代”。从依靠低工资生产廉价产品变为三高产品——高附加值、高生产率、高工资的产品生产,这种变化也意味着一个新的不同时代的到来。

在市场方面,从目前的趋势看,80年代出现了一种势头,这就是开放体制的推进速度要比预料的快。因此,在真正进入参与国际社会的阶段,仅仅能生产和提供买方所需的产品,对于企业的发展和成长是非常不够的。在这一时期,企业面对的不单纯是市场,还有消费者文化。因此,企业的市场活动也应当掌握消费者文化,并以此为中心进行活动。这不仅要求掌握国内的消费文化,而且在开放体制下,还要努力准确地把握海外的消费文化。只有这样,企业才能制定出自身发展必不可少的市场方面的战略。

进入80年代后半期,韩国企业利用“三低”的有利条件,在国内外取得了很大的发展,国际收支基本上出现了盈余。然而,发达国家的贸易保护主义和要求开放市场的压力又成了使我们企业背上沉重包袱的重要因素。最近,在劳资关系方面,也由于过去积聚下来的工人欲望和要求突然高涨起来而出现了混乱无序的局面。即使这样,我们的企业仍然在继续发展,而且今后还将保持发展的势头。只是成败的关键就在于如何克服上述的制约条件。为此,需要最高经营层有勇气进行战略性的决策。为了更好地适应今后可能出现的捉摸不定的急剧变化的环境,以求得持续不断的发展,必须有经营战略方面的对策。

Ⅲ. 韩国企业经营战略的变化

在上述企业成长的过程中,企业制订和执行了什么样的经营战略,才使它们保持着活力一直到今天?当它们发展到极限时,它们又采取了什么样的经营战略,才使它们得以发展到更高的阶段?让我们按年代顺序进行一番考察。这里,我们将重点考察各个年代的全面的经营战略的变化、生产战略的变化及市场战略的变化。

1. 60年代以前的经营战略

也许可以说,直到50年代,我国的产业几乎是一片荒芜。截止40年代,日本的殖民地政策为它本身的利益,只重视农业。从40年代后半期到50年代初,朝鲜半岛的分裂没有给南韩留下任何产业和企业,因此,在50年代,除了农业和矿业以外,其他产业或企业都十分落后。

要考察韩国企业的第一个发展阶段,就要先回顾一下60年代。能够作为这一时期成功事例的决定性因素之一的,是公司找到了它希望得到的产品的生产方法。如上所述,韩国经济在50年代,除了农业以外,没有什么其他的产业,在这种情况下,开拓新的事业的主要任务之一就是如何拥有生产产品所需的生产技术、机器和设备等。对此,我们可以参考一下大企业1955年的面貌(见表<1-4>)。

表<1-4>1955 年大企业概貌(资本 1 亿圆以上者)

公司名称	公司代表	开业时间	业种	资本 (百万圆)
1. 三洋社	金相鸿	1947	制糖、食用 胶、制盐	900
2. 大韩煤炭公司	任松本	1950	煤炭	600
3. 韩国产业银行	具锦书	1954	银行	400
4. 乐喜化学工业社	具仁会 具正会	1947	化学	300
5. 金星纺织	金星坤	1948	纺织	200
6. 全南纺织	金亨男	1953	纺织	200
7. 北三化学公司	金洗荣	1939	电石、肥料	200
8. 韩国肥料公司	尹应相	1952	肥料流通	200
9. 现代建设	郑周永	1946	建筑	100
10. 南益社	徐光植	1946	建筑	100
11. 大东工业	李容花	1946	建筑	100
12. 大韩产业	薛景东	1936	贸易	100
13. 汉城水产市场	李敏雨	1947	流通	100
14. 国家纺织	金谷圣	1939	纺织	100
15. 大韩纺织	薛景东	1953	纺织	100
16. 大韩制粉	韩锡镇	1952	制粉	100
17. 第一制糖	李秉喆	1953	制糖	100
18. 东方海上保险	张振焕	1955	保险	100
19. 大韩造船公司	李哲源	1950	造船	100

资料：摘自大韩经济年鉴社，《会社年鉴 1955》，檀记 1288 年(1955)版。

大部分的情况是国内没有积累起足以生产某种产品的技术，因此不得不依赖外国的技术和机器设备。这一时期，韩国企业从纺织设备到复杂的电子装备，整个产业的基本生产技术及机器设备等都靠进口。因此，在 60 年代，韩国企业的全部经营战略就在于探索如何生产产品。换言之，其任务就是寻求技术可行性以获得必要的生产技术。

与 60 年代韩国企业成长有关的三项主要的经济政策是：

第一，同其他发展中国家一样，韩国政府也采取禁止进口国内有能力提供的产品，以保护国内年轻的产业和企业的经济政策。

第二，政府采取了称为出口导向型的经济开发政策，即国内能够生产并出口的东西，无论是什么，都首先出口；只有出口不了的东西，才留在国内消费。为此，政府直接或间接地向企业提供了大量的支援。这样做的结果是许多企业都忽视了生产运转的效率，而完全依赖政府的支援。大部分的韩国企业并不认真地研究它们自身的经济要求，而是以政府的经济开发计划为依托进行经营决策。当企业按照政府的经济开发计划的路线开展它们的业务时，它们就从政府那里得到许多补贴，假如这个企业从事出口业务，它就会得到更多的补贴。

第三，外汇不足限制了不急需物资的进口，也限制了民间人士的海外旅游。其结果之一是，国内生产的或受到进口限制的某种产品，其价格明显地高于国外同样质量的产品价格。这就是说，尽管韩国企业如此缺乏效率，却仍能维持其生存。

上述三项主要的经济政策使韩国企业在温室里成长起来。也就是整个经营战略的关键在于技术可行的产品生产上。

韩国一位经济学家给 60 年代下了个定义为 经济匮乏时