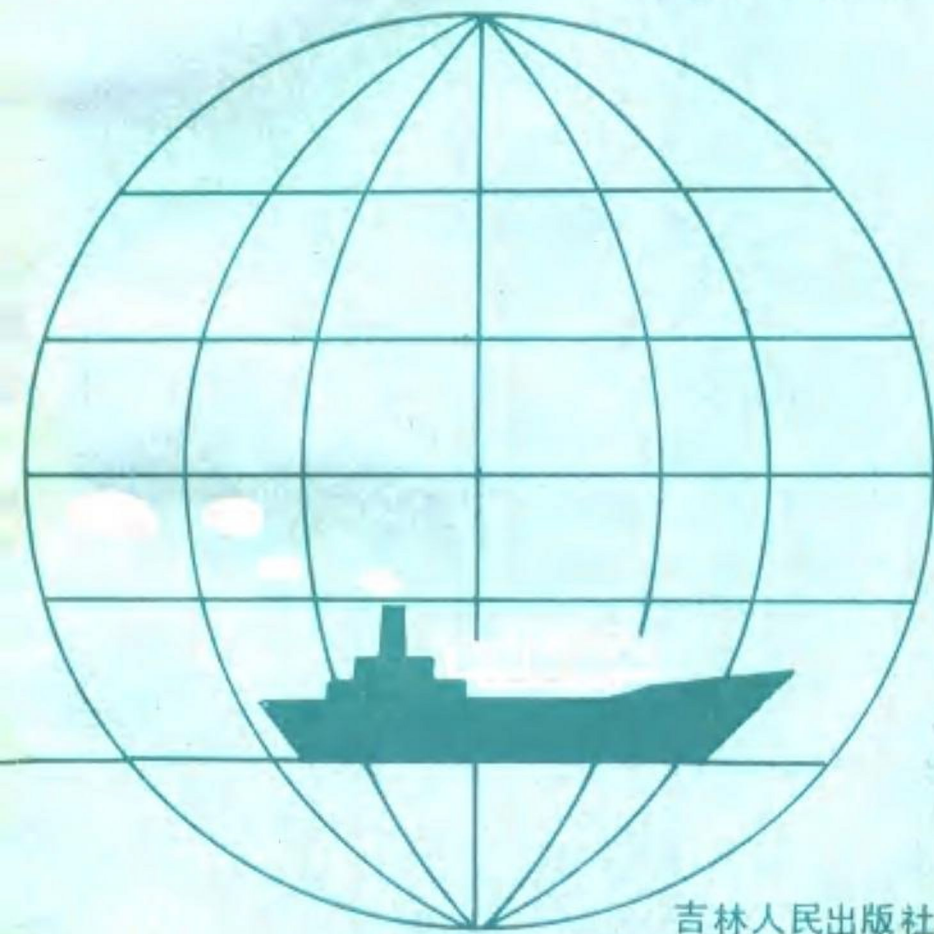


南朝鲜企业的国际经营 事例

汉城大学经营学院教授 • 经营学博士 • 赵东成 / 著
• 张玉山 • 王闯 / 译



吉林人民出版社

J01154/16

南朝鲜企业的 国际经营事例

汉城大学经营学院教授

经营学

赵东成 著

博 士

张玉山 王闯 译

吉 林 人 民 出 版 社

南朝鲜企业的国际经营事例

赵东成 著

张玉山 王 闯 译

•

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行

农安县印刷厂印刷

•

787×1092毫米32开本 8.875印张 193 000字

1991年3月第1版 1991年3月第1次印刷

印数: 1—2 200册

ISBN 7—206—01059—8

F·312 定价: 3.90元

前 言

本书是作为我国大学及研究生院的经营学专业和贸易学专业讲授“国际经营学”的教材而撰写的。但是，与现有的国际经营学教材不同，本书在体系与内容方面具有如下的特点。

第一，从书的体系上看，本书仅是由许多事例所组成。因此，本书中对于一般的抽象理论没有作任何说明，相反，只是以事例说明了企业在现实世界中所遇到的外部环境及其为此而采取的经营活动。所以，本书的读者通过阅读这里所记载的29个事例，就可以对“国际经营”这一概念究竟意味着什么，有一个切身的体会。同时也明确了，作为从事国际经营活动的企业经营者应该发挥哪些作用，为了更好地发挥这种作用应该具备哪些能力。

第二，从内容上看，本书把南朝鲜企业和南朝鲜的经营者作为了经营活动的主体。其实，所谓国际经营学这一概念，是六十年代以后由美国和欧洲的经营学者以本国多国籍企业为对象而开发的学问。因此，在开发与发展国际经营理论方面也是以先进国家打入后进国家市场为基本前提（assumption），只不过是各种角度对多国籍企业——使先进国家拥有的经营资源（例如资本、技术、商标、经营能力等）与后进国家拥有的经营资源（例如劳动力、天然资源、市场等）得以连接的作用主体——进行了介绍与说明。

但是，我国企业的国际化与那种立足于先进国家的企业国际化在条件与形态方面都有着极大的、内容上的不同。因此，我们国家经营专业的学生应该学习和熟悉的国际经营学应该是对我国企业进军海外市场能有所帮助的国际经营学。

基于这样一种认识，本书在总计29个事例中，有18个事例介绍了韩国企业的海外活动情况，从而在经营学教学方面也想为寻找我国的国籍而铺上一块阶石。

笔者之所以把本书的体系与内容撰写得不同于现有的教材，其理由大致如下：

本书的读者大部分是我国经营专业的学生，今后他们都将作为韩国企业的实务经营者和韩国经营学界的学者。对于那些希望成为韩国企业实务经营者的读者来讲，不单单是要从本书所记述的事例中获取各企业如何针对所处外部环境而采取相应经营活动的短小知识，而且还要通过这些事例来开发作为国际经营者的能力和气质。

就是要研究①各事例中所记述的企业具有什么样的问题，②为了解决这些问题而应如何分析外部环境和内部条件，③从这些分析出发，如何寻找出最好的解决方法，④以及将此最佳方案应用于客观制约的现实时，如何消除由此而产生的磨擦，等等。

诚然，这种研究虽然也可以一个人独自去搞，但是，如果是几个人边讨论边共同研究的话，那将会收到更大的效果。最理想的办法就是在教室中、在教授的指导下进行集体讨论。为从这种研讨中有所收获，应在进入教室之前做好充分的准备。即，不仅要充分阅读事例的内容，而且还要从事例的内容中寻找出企业决策上你所认为是重要问题的部分，

并且应在充分研究了问题的解决方案之后再进入教室。通过这种事例讨论的方式，参加讨论的人可以得到两种收获。

第一，可以培养自己的语言表达能力，使自己的意见更加条理化，更加具有说服能力。特别是通过这种机会，可以使参加讨论的人摆脱我国现有教学中的黑暗面，摆脱注入式教育的弊端——无条件接受书本知识与课堂讲授知识的态度，培养人们敢于创造机会、敢于向危险挑战的、作为经营者的积极主动的态度。

第二，在讨论的过程中，参加讨论的人必然要听到与自己的意见相反或不同的主张。如果仔细琢磨这些主张，就会明白，尽管你与他们的理论并非一致，但他们的主张也是有一定道理的。再进一步讲，由于参加讨论的人能够了解各方的主张，所以也就能够进一步充实和发展自身的见解，从而产生出最终最理想的结论。通过这样的讨论过程，也将使我们朝着真正的民主主义教育更迈进一步。

对于那些想成为韩国经营学界学者的读者来讲，他们将会明白，在以韩国为基本点的国际经营学开发方面，本书只不过是一种尝试。为要探索学问所追求的一般理论，即真理，在此之前必然要有大量短小知识与经验的积累过程，要有一个假说与批判的反复过程。这样来看时，这里所记述的事例只不过是几个以韩国为重点的国际经营学的短小经验。造成这种状况的原因是，我国企业的国际化还处于初期阶段，还没有形成使理论体系完整化、普及化的充实的基础。今后，我国企业进入海外市场的事例将不断增多，如果能从那数百数千个事例中把握其共同点，并把这些共同点中所存在的因果关系寻找出来的话，那么届时我们的国际经营学也将具有完整的体系。

虽然本书所列举的事例只有30来个，但是，搜集整理这些事例，使之成文，委实经过了许多人的努力，花费了大量的时间。

作者自从1978年在汉城大学讲授国际经营学课程之时起，就一直选择了事例教育的方法。但是，当时除了对外贸易活动外，进入海外市场的韩国企业并不怎么多；即便是打入海外的企业，大多数也都忌讳公开其具体的内容，因此，实际上开发出来的事例并找不到几个。于是，作者便开始利用一切空闲时间去开发这类事例，在汉城大学攻读硕士课程的许多研究生也参加了这项工作。特别是现任檀国大学的金柄勋教授、束草大学的李范杰教授、韩国科学院的尹钟言研究员、韩国开发院的洪成勋研究员、外汇银行的赵泰玄代理、大陆银行的尹光玄硕士等都在各自的硕士论文撰写过程中开发出了很好的事例。金株献助教对作者整理在海湾石油公司搜集的资料，开发大韩石油公社的事例等给予了极大的帮助。另外，在本书的编辑乃至校正过程中，金株献助教也付出了很多辛苦。

对于这本书的问世，汉城大学经营学院的前院长吴相洛、李庸俊和现任院长沈晒求都给予了极大的关怀，他们允许作者在授课时间里自由地选择授课方法。此外，我还要向在国际经营学领域中一同从事研究的、最可信赖的同行——同时在事例开发的各个阶段不惜予以忠告和鼓励的闵相基教授致以谢意。

作者之所以在事例教育方面能够比较熟练，就是因为有了在哈佛商学院(Harvard Business School)的经验。在这里，作者在弗朗西斯J·艾格拉(Francis J·Aguilar)、詹姆斯L·赫斯科特(James L·Heskett)及罗伯特B·

斯托鲍夫 (Robert B. Stobaugh) 教授的指导下撰写若干篇事例。特别是艾格拉教授，他在哈佛商学院 170 余名教授中的学术威望很高，开发出了许多学术价值很高的事例，被称之为事例开发的权威。作者在该学院结束了课程之后，艾格拉教授还继续与作者共同撰写了几篇事例，并且还就事例开发及教学的理论与技巧等方面的问题给作者以许多指教。正如大家所十分清楚的一样，在这所学院里，不仅国际经营和经营政策这类企业决策受商情变化影响较大的课程采用事例教育的方法，而且就连生产管理、财务管理和统计学这类应用可能较大的计量性逼近方法和一般理论的教学也都一律实行事例教育的方法。另外，所有的博士课程的候补者，最少要撰写二篇事例后才能具有撰写论文资格。这里的教授们即使在撰写理论性论文时也都几乎是毫不例外地在结论部分举出一个事例，以论证自己所述假说的现实的正确性。因此，在这所学校度过的三年间，以及此后持续的事例开发和通过事例所进行的研究与教学，使作者对事例教育的意义与价值有了深刻的认识，并坚定了对它的信念。

本书出版工作期间，由于作者离开韩国移居波士顿，所以，负责本书出版工作的经文社付出了几倍于其他书刊的辛苦。在此，作者向不畏这种困难、慨然予以出版的韩龙植社长和编辑部的各位致以谢意。

最后，向在这一过程中一直守护在身旁的妻子和大焕、贞焕、阿英表示感谢。

作 者

1983年12月20日于波士顿

目 录

前 言	1
I 国际经营的概念	1
1. 福利国家的成长政策：劳动的转移与工厂的转移	1
II 贸易经营	4
2. 汉城贸易商社在西德市场的活动	4
3. 大宇实业对厄瓜多尔的船舶出口	7
4. 三星物产株式会社	11
5. 大宇株式会社	26
III 技术转移	39
6. 技术转移的代价与外汇问题	39
7. 韩国对国际性工业所有权协定的加入与否	40
8. 鲜京合纤：聚酯薄膜的开发	41
IV 合作投资	64
9. 大象国际开发（株）对沙特阿拉伯食品业的合 作投资	64
10. 双龙（株）对加蓬共和国百货店的合作投资	58
11. 大林水产（株）对摩洛哥及智利水产业的合作投资	71
12. 韩国钢管（株）对沙特阿拉伯钢管制 造业的合作投资	75
V 单独投资	79
13. 现代建设（株）：关岛的当地法人	79
14. 大成泛美会社：朴社长的苦恼	83
15. 金星会社：美国恒茨·比尔电视机厂（I）	87

VI	资源开发.....	130
	16. 东和企业在印度尼西亚山林开发中的合作投资.....	130
	17. 东日产业为开发进口铜矿所进行的投资 环境分析	133
	18. 浦项综合制铁对美国塔诺马矿山的投资	145
VII	外国企业的国内投资.....	151
	19. 韩国数据管理公司(株)	151
	20. 韩洋化学(株)和韩国道·切米卡尔(株)	157
	21. 柳韩金伯利(株)	166
	22. 三星科宁株式会社	173
	23. 韩成预制件(株)	179
	24. 大韩石油公社	188
VIII	人事及统制.....	246
	25. 安科会社: 人事规程与从业人员的解雇	246
	26. 泛美工艺会社: 日本人社长的出任	248
	27. 金星社: 美国恒茨·比尔电视机厂(Ⅱ)	250
IX	企业伦理.....	264
	28. 联合航空公司: 贿赂与企业伦理	264
	29. 300英尺长的汽艇	266

I 国际经营的概念

1. 福利国家的成长政策

1. 福利国家的成长政策： 劳动的转移与工厂的转移

为了保持自己富饶的社会生活，一个国家可以采取两种战略中的一种。其中之一，作为西德、荷兰、法国、瑞士等国家所采取的战略，就是在劳动力供给不足时采取转移劳动力的方法。这些国家从阿尔及利亚、土耳其、南斯拉夫等贫穷的国家输入劳动力，向他们支付高于其祖国工资水平的薪金，然后将他们投入到装配产品的劳动之中，或投入到清扫垃圾之类又单调又肮脏的劳动之中。当再也不需要他们的时候，就将他们送回各自的祖国。

西德与土耳其的工资差距为10比1的程度，所以，只要有高于现收入水平3~4倍的工资，土耳其的劳动者就会很容易地流往西德。为了就业，韩国的煤矿工人和护士们流往西德也正是由于这种原因。1975年，西德雇佣的这类外国劳动者达100万人以上。

这些外国劳动者汇回本国的钱已成为他们祖国重要的外

汇来源。另外，由于他们的祖国有大量劳动者处于失业状态，所以，政府也是鼓励这部分劳动者到海外就业的。

为了克服劳动力不足，一个国家可以采取的第二个战略就是向有劳动力的地方转移工厂。其中，最有代表性的国家便是美国，美国一直在采取这种多国籍企业战略。这些国家一方面用严格的移居限制措施阻止外国劳动力的流入，一方面则允许企业的资本输出。他们为了在台湾、墨西哥、香港和韩国等地生产劳动密集型产品而到处建厂，然后，再以低廉的价格将这些地方生产出来的产品输往本国。

在上述两种战略中，任何一种也没能实施的国家就是英国。在英国，既不允许输入劳动力，也严格限制本国企业向海外投资。英国的企业必须滞留在英国国内，它们所需要的一切劳动力也必须在英国国内招募。但是，英国却面临着各方面劳动力供给不足的状况。

虽然不能认为两者间确实有相关关系，但是，大体上看，输入劳动力的国家似乎比那些向拥有廉价劳动力的地方转移工厂的国家更能保持社会之福利。例如，美国的经济增长率就一直落后于输入劳动力的西欧国家。

诚然，输入劳动力的政策也为国内社会带来了很多问题。在西德和法国就有和美国贫民窟（ghetto）一样的贫民层，他们几乎得不到什么教育，完全是由一些所得水准极低的外来人种所组成的居民集团。由于语言上的不便，这些集团中的孩子们不能很好地适应学校里的学习生活，于是也只能依赖于体力劳动，继续滞留于下层社会。因此，这里就提出了一个对于使用非德语、非法语的少数阶层实施教育与社会保障的新问题。

尽管有这样的問題，但是，这些国家却在相对较低的通

货膨胀状况下保持了较高的经济增长率。以人均国民所得为标准来看时，目前，西德已成为了比美国还富有的国家。而且这里正在产生着这样一种奇特的现象：西德的最低工资水平可以驾驶上西德的汽车；得不到教育的土耳其劳动者的工资收入，居然比美国落后地区的美国劳动者的收入水平还高。

注视到这一现象的许多美国人开始对移民法的效率性逐渐产生了怀疑。他们指出，如果我们当初也从墨西哥等贫穷的国家移入一千万名乃至二千万名单纯劳动力的话，那么，我们也会实现西德和法国在这一时期所取得的那种经济增长速度。另外，他们还认为，如果在允许这种单纯劳动力转移的情况下，那么，就是截至到二十世纪初叶时为止，美国人也必然会享受到拥有下人与司机、拥有服务良好的西餐菜馆和廉价劳动密集型商品等之类的好处。

■思考讨论题■

（1）从发达国家的立场来看时，哪一种政策更妥当？请说说看，各种政策的优点与问题是什么？

（2）从发展中国家的立场看，当国内的工人为争取更好的待遇而展开劳资斗争时，应该采取什么样的对策？

（3）今后，我国在走向发达国家的过程中，也将会面临着非熟练劳动力或低工资劳动力的短缺问题（例如大城市的保姆短缺等）。如果到了面临要在劳动转移和资本转移间选择其一的问题时，我们应该采取什么对策？

Ⅱ 贸易经营

2. 汉城贸易商社

3. 大宇实业

4. 三星物产株式会社

5. 大宇株式会社

2. 汉城贸易商社在西德市场的活动※

汉城贸易商社是1972年以3 000万元资本而成立的以经营缝制业为目的的会社。该会社生产的缝制品（毛外套、衬衫、外衣等）和帽子除部分内销外，其余则通过贸易会社代理出口。1973年的石油危机虽然也给该会社带来了相当大的影响，但是，随着纤维制品出口的活跃，会社营业实绩却取

※这个事例是在作者的指导下，由金炳淳硕士编写的。

得了惊人的增长。事业上刚刚有些景气，该会社就开始筹划扩大经营规模。1976年3月，该会社把原来的3 000万元资本金增加到了1亿元，同时，为了摆脱间接出口的体制，又在会社内成立了贸易部，进行了贸易业者的登记注册。

作为贸易会社，汉城贸易商社随着体制的完备，收到的信用证也在逐渐增多。出口贸易活跃后，事业规模也随之得以扩大。汉城贸易商社在占该会社出口额80%以上的美国设立了办事处，以谋求促进对美洲地区的出口。

另外，为了通过出口地区的多边化和地区别出口品种的专门化来提高出口竞争能力，商社在出口品种中又增加了玩具和瓷器类，并开始注重对欧洲市场的开拓。通过西德的代理商（agent），商社的对欧出口渐次增多。商社的地区别出口实绩构成是，美洲占60%，欧洲地区占40%。

1978年2月，汉城贸易商社在西德的法兰克福（Frankfurt）设立了当地法人。当时，法兰克福已经有了许多综合贸易商社的当地法人，并且，他们的营业活动都很活跃。贸易业当地法人的商品销售方式主要有两种：一是从当地客户处得到订货合同，然后向南朝鲜开出信用证（letter of credit），在商品到货的同时，向客户移交货物的船运单证；二是根据当地的市场需求，事先进口商品，存放于仓库，待有需求时再行销售，这种方式叫做贮销（stock sales）。

汉城贸易商社的西德当地法人曾有资本金3万美元，经营内容主要是纤维类制品和陶瓷制品的销售。当地法人成立后没有多久，汉城总社与当地法人之间就签定了年出口额为500万美元的出口合同。为了筹措按合同进口商品的结算资金，当地法人决定要利用当地的金融。为此，他们与特拉斯特银团（Bankers Trust Company）进行了交涉，结果，

在没有银行支付保证的情况下，只凭汉城贸易商社的支付保证便成功地得到了货物转让金融（T/R Loan）。从此，随着当地法人的经营活动走向正轨，汉城贸易商社对欧洲地区的出口也开始持续增加。

但是，由于原材料价格暴涨和工资上升等方面的原因，韩国商品的对外竞争能力被削弱；随着世界经济危机的加深，韩国各企业设在西德的许多当地法人的营业实绩也显著下降。特别是各大企业的当地法人，他们从总公司进口来的商品，库存积压严重，资金日益紧迫。集中在法兰克福的大企业的当地法人，为摆脱资金危机的困扰而开始以低廉的价格大举倾销库存积压的商品。这种清理库存式的倾销，引起了当地客户对韩国商品的误解，造成了他们的订货价格远远低于其他地区订货价格的结果。

汉城贸易商社从总社进口来的商品也库存积压了相当长的一个时期，于是，它也决定清理库存商品，以便偿还用于进口结算的当地金融贷款。但是，由于其他的各大企业已经倾销了同类商品的库存，所以，汉城贸易商社的库存清理工作没能收到实际效果。

汉城贸易商社的资金状况进一步恶化，特别是收入期票的回收期与支付期票的支付期这之间的差所造成的资金负担，使这个当地法人的资金危机更为严重。随着进口结算资金偿还期的到来，该会社只好结束了当地法人的经营活动。拖欠当地的金融贷款也只好决定由总社代付了。

〈表1〉是韩国综合贸易商社设立在法兰克福的当地法人的财务状况，它表明这一时期该地区当地法人的营业实绩是极为不景气的。

〈表 1〉 驻法兰克福主要当地法人的营业实绩

企业名	投资许可日	投资比率	纳入资本金	1979.6.30止 自有资本	1979年上半年 纯收益
三星	1975.8.2	100%	DM200 000	△1 518(千美元)	△431 (千美元)
晓星	1977.5.17	"	DM125 000	△ 137 "	△186 "
金星	1977.12.12	"	DM100 000	△ 122 "	△102 "

资料：韩国银行

■思考讨论题■

(1) 汉城贸易商社驻西德当地法人失败的原因是什么？

(2) 从长期和短期的观点分别看一下，当地法人的贮销 (stock sales) 和当地金融的使用是否理想？

(3) 对于国内企业在海外所表现的相互间过分的竞争和倾销，政府应采取什么样的措施？

3. 大宇实业对厄瓜多尔的船舶出口※

石油危机给世界造船业带来的冲击曾是巨大的。随着油类消费节约措施的普及，对油槽船 (tanker) 的需求也急剧减少；随着世界各国经济景气的暗淡和贸易量的下降，其他各类货船的需求也在减少。1978年，从世界造船业的状况看，几乎是跌到了谷底（用光了订单——译者注）。

在韩国，造船公社是建立最早、资格最老的造船企业。它最初曾一度由政府所经营，1968年转让给民间私人。随着它船舶出口积极性的显露，其技术水平在海外也得到了承

※本事例是在作者的指导下由尹珉铉硕士编写的。