

揭財閥家族經營弊病 管理者恐經驗不足 三星引爆韓企經營毒瘤



人才濟濟的三星出現Note 7電池起火這般重大的洩漏，令人太感意外。資料圖片

韓國企業近月接連爆出負面消息及醜聞，先有樂天集團陷入貪污醜聞，多名管理層相繼被起訴甚至自殺，再有最大航運企業韓進海運破產，龍頭企業三星出產的智能手機Galaxy Note 7更因為電池起火爆炸而要全球回收。連串事件令外界再次關注韓國財閥長久以來的家族式經營弊病，並令人質疑由財閥推動的韓國經濟是否已成強弩之末。

韓國財閥管理層世襲的做法一向為人詬病，在經濟起飛時間或者還不大，但一旦遇上經濟逆風，危機便會浮現。韓進集團創辦人趙重勳2002年過身後，將業務平分給兒子，接管韓進海運的兒子死後，公司卻交到妻子崔恩瑛手上。崔恩瑛執掌韓進海運長達7年，但早前在國會聽證會上，她卻聲稱自己只是個毫無經驗的家庭主婦，根本沒有管理公司的準備。一間坐擁龐大船隊的海運公司負責人對業務一無所知，令人瞠目。



執掌韓進7年的崔恩瑛聲稱自己只是毫無經驗的家庭主婦。網上圖片

樂天內鬥腐敗 兩子鬧上法庭

世襲制度除了令企業交由零經驗繼承人管理，還有可能觸發手足相殘。樂天創辦人兩個兒子一直爭奪公司各業務的控制權，去年更將爭拗帶上法庭。另外，樂天近年還飽受貪污醜聞困擾，不但副主席李仁源8月被傳召協助調查前自殺，首爾檢察廳甚至向法院申請拘捕主席辛東彬，反映家族經營的樂天集團內部腐敗不堪。

「上司領功下屬預獲」扼殺創新

此外，不少韓國企業表面上以創新作為口號，但管理系統的階級制度又偏偏礙礙創新，自相矛盾。以三星為例，由於管理層採用層級遞上的結構，因此經常出現「有功上司領，有錢下屬預」，下屬因此不敢發表真正的意見，少做少錯，令創新意念被扼殺於萌芽之中。由於財閥由家族控制，管理層向來都由家族成員或親信出任，做最終決策的往往也是他們，即使出錯也不用向股東負責。三星的僱員多達45萬人，人才濟濟，難以相信會出現Note 7電池起火這般重大的洩漏，令人猜測在背後做決定的可能是缺乏經驗的管理者。

援助非必然 政府罕有袖手

每當韓企陷入困境，韓國政府往往會伸出援手。就在今年夏天，政府才成立了100億美元(約775億港元)基金，協助三大海運公司渡過難關。但韓進出事後，當局卻罕有地拒絕出手，只協助了受影響的出口商及貨商。開了今次先例，韓企再無法將政府的援助視為必然。總統朴槿惠未有解釋為何放棄韓進，僅聲稱只會在問題擴大至影響貿易公司時才會出手，並補充企業的主席有責任挽救自己的生意，而非等待政府出手相助。有傳媒猜測朴槿惠可能與經營韓進的家族不和，因而作出今次決定。

■《悉尼先驅晨報》/英國廣播公司/《華爾街日報》/戰略與國際研究中心

壟斷各行各業 中小企無法立足

韓國發展創新經濟的策略雖然成功，但近年經濟放緩敲響了警號。曾經成為經濟發展火車頭的財閥，壟斷各行各業，導致中小型企業幾乎沒有立足空間。韓企一直力求創新，但往往忽略改進現有產品。韓國經濟研究所(KEI)主管費里爾稱，韓企只注重開發全新產品，不會花工夫提升現有產品性能或降低價格。

青年失業率偏高

韓國同樣面對不少社會問題。雖然韓國對本身的教育水平引以為傲，然而，經濟合作與發展組織(OECD)報告指出，韓國學校提供的訓練，與勞動市場要求的技術不一致，因此導致當地青年失業率偏高。隨著韓國經濟轉型至服務業為主，青年失業問題或會愈趨嚴重。此外，隨著人口老化，勞動人口漸漸無法滿足勞工市場需求。費里爾指出，在彭博社的創新指數排名中，韓國在生產力一項排名第39，尚有大量進步空間。

■德國之聲

韓進 破產



樂天 管理層陷貪污醜聞自殺



兩特赦犯罪財閥高層 朴槿惠「走數」

自從1997年亞洲金融風暴以來，韓國一直有聲音要求改革財閥制度，現任總統朴槿惠當年參選時更是打着「經濟民主化」旗號，揚言要消除財閥造成的經濟不公局面。但財閥不但掌握韓國經濟命脈，影響力更深入媒體與政壇，要向它們開刀談何容易？經濟學人智庫(EIU)更認為，在朴槿惠任內，韓國企業的管治改革相信已是無法實現，而且情況在未來一段時間亦不會得到改善。

韓國人辛格浩1948年在日本東京成立樂天集團，其後不斷擴展業務，染指糖果、食品、零售、酒店及康樂等行業，一直被視為韓國商界楷模。辛格浩兩名兒子去年爆發權鬥，60歲的弟弟辛東彬試圖逼退在日本經營業務的哥哥辛東柱；辛格浩的74歲女兒辛英子今年7月被控賄賂及挪用款項，當局共派200名調查人員調查17個地點，成為當地歷來針對商界的最大宗案件。

樂天世界塔 揭財閥左右政府

除了出現家族權鬥及貪腐醜聞，樂天亦捲入官商勾結醜聞。當局一度以韓國空軍激烈反對為由，拒絕樂天在首爾興建樓高555米的「樂天世界塔」，但樂天其後同意支付一處空軍基地的維修費，時任總統李明博最終批准工程，被視為財閥影響政府決策的案例之一。

朴槿惠2012年參選時，曾揚言不會像歷任總統般特赦犯罪的富商，但任期未到一半已經「走數」。她去年及今

年先後特赦兩度被定罪的SK集團會長崔泰源，以及因逃稅和挪用公款被判監的CJ集團會長李在賢。

強化家族控制 三星合併

三星集團去年為強化家族控制，試圖合併旗下兩間公司，被美國對沖基金Elliott Associates反對，但另一大股東韓國國民年金管理公團(NPS)卻依然力挺三星，最終兩間公司成功合併。

當局對犯罪的財閥成員一直採取仁慈態度，主要基於功利思想。第一，財閥是韓國經濟重要支柱；第二，財閥擁有強大穩定的領導層，對促進經濟增長有正面作用。有分析認為，雖然當地上月底實施《禁止不正請託及收受金品等相關法例》，試圖肅貪倡廉，但不代表財閥會受約束，當地中小企會繼續受到打壓，朴槿惠的繼任人亦沒有足夠魄力，改革根深蒂固的企業管理文化。

■經濟學人智庫



樂天創辦人辛格浩(左)的兩名兒子辛東柱(中)及辛東彬去年爆發權鬥。網上圖片



樂天世界塔獲准興建，被視為財閥影響韓政府決策的案例之一。網上圖片

創新科技續發展 冀保經濟神話

據世界銀行數據顯示，韓國在朝鮮戰爭結束後的上世紀60年代，仍是全球最貧窮國家之一，短短半世紀，韓國2014年躍居全球第13大經濟體，發展速度令人驚訝。韓國的經濟神話主要歸功政府投資創新科技的策略，加上大型財閥的崛起，帶動整個國家經濟增長。

R&D開支佔GDP稱冠全球

韓國政府在研究及開發(R&D)投入大量資源，除了為科技公司提供世界級的基建，還重點加強教育，培訓新一代人才。據經濟合作與發展組織(OECD)數據顯示，韓國政府2014年在R&D的開支，佔國內生產總值(GDP)4.29%，冠絕所有國家，即使以創新科技見稱的以色列和日本，也落後於韓國。此外，彭博社根據各國的R&D、高科技公司、註冊專利等6個範疇，計算出國家創新指數，韓國同樣成為全球最創新經濟體，力

壓德國、瑞典及日本等國家。

除了政府的支持，韓國經濟起飛還有賴財閥，這些跨國大集團除了帶領製造業邁向科技新世代，更有助吸引世界各地的資源流入韓國。隨著國際市場競爭白熱化，三星、現代汽車等韓國大型企業為維持競爭力，投入大量資源發展尖端科技。他們透過併購，將影響力擴展至歐美，藉此加強技術水平。

韓國經濟研究所(KEI)主管費里爾表示，韓國位處東北亞，面對中國在廉價勞動力及日本在資金密集產業方面的優勢，必須另闢蹊徑，發展創新科技，「行出屬於自己的路」。然而，韓國近年面對外憂內患，經濟增長有放緩跡象，必須繼續發展創新產業，維持全球領導地位，才能延續經濟神話。

■德國之聲



韓國在R&D投入大量資源。圖為總統朴槿惠。資料圖片

華技術進步神速 價錢較平取勝

韓國近年主要工業出口現疲態，一方面是因為韓企發展碰上樽頸，另一方面則是中國崛起。除了以價錢取勝，中國科技近年更急起直追，搶佔市場。

韓國產業經濟技術研究院(KIET)6月發表一份調查報告，從「價錢」、「質素」及「技術」三方面比較中韓產品。報告顯示，韓國產品的質素及技術雖然整體上優勝，但中國產品勝在價錢較便宜，整體競爭力與韓國不相上下。

研究人員指出在未來5年，韓國製造業能取得真正優勢的地方，也許只剩下製

作尖端科技產品及零件。隨著時間推移，中國的科技精密度在近年正迅速提升，韓國連科技上的優勢也開始漸漸消失。在2007年，韓國科技領先中國2.7年之多，但差距在2014年已收窄至1.4年。事實上，中國煉鋼、石油化工、紡織等技術已相當逼近韓國。研究人員指出，中國出口增加是意料中事，真正影響韓國製造業的是中國高技術產品出口增加。

■Business Insider網站/《韓民族日報》