


國立政治大學國際經營與貿易學系一〇一學年度

碩士學位論文

The logo of National Chengchi University is a circular emblem. It features a central five-petaled flower-like shape with the Chinese characters '政大' (Chengchi University) inside. The outer ring of the logo contains the text '國立政治大學' at the top and 'National Chengchi University' at the bottom. The entire logo is rendered in a light gray, semi-transparent watermark style.

借鏡南韓經貿經驗發展台灣貿易
可行性之研究

指導教授：蔡孟佳教授

研究生：李光涵

中華民國一〇二年一月

謝辭

能夠從研究所順利畢業真的接受了許多人的幫忙，首先最感謝的是我的指導教授蔡孟佳教授，蔡老師總是很有耐心地引導我，並給我許多建議，不論是課業或生活皆給予我許多幫助，真的非常感謝老師。我也要非常感謝我的口試委員劉德海教授和林炳文教授給予我寶貴的建議，能夠讓我明白自己的不足進行修正。另外，也要感謝陳坤銘教授給予我許多幫助，讓我在研究所就學時能夠放心地求學。法組的楊光華教授和施文真教授對學生不遺餘力的教學，讓我在研究所能夠更紮實地學習，非常感謝兩位老師的教導。除了政大國貿系的師長給予的幫助外，我也要感謝國貿系辦的助教們，助教們的親切讓我覺得待了六年的國貿系辦就像我另一個家一樣，很慶幸自己能夠成為國貿系的學生。

我也要感謝法組的同學和學弟妹，能夠與大家一起同甘共苦真的很開心，彼此互相學習互相成長，很感謝大家的陪伴。另外，也要感謝在日本交換時的師長朋友們，有這段寶貴的回憶以及透過珍貴的國際交流，也讓我有了許多不同以往的思維。也要感謝我的朋友們在我寫論文時給予我建議，聽我吐苦水，或是幫我加油打氣，讓我在遭遇挫折後仍可以再度打起精神，繼續努力。

最後，我要感謝我的家人，感謝他們一直以來的支持與陪伴。感謝母親一直辛苦地支撐這個家，感謝妹妹一直擔任姐姐的角色包容我，也要感謝父親在遠方對我的幫助，沒有他們我絕對沒辦法順利完成學業，非常感謝，也感到非常幸運能夠擁有這樣的家人們。

民國一〇二年四月 李光涵 于政治大學

摘要

南韓與台灣曾經並列於亞洲四小龍，並皆從勞力密集產業成功轉型為資本密集產業，經濟成長快速，除了在經濟發展的歷程上相似，兩國不論是出口商品或是出口地區重疊度亦高，然近年來台灣卻不斷面臨各產業之出口貿易均不敵南韓之狀況。因此，本文旨在探討南韓與台灣發展歷程相似，然為何南韓得以超越台灣並躋身於世界貿易大國，其轉捩點為何？並以南韓成功之經驗予以台灣借鏡，試探台灣貿易發展之可能性。

南韓特殊的產業結構和政策，與南韓貿易發展息息相關。因為國家的資源有限，政府不得不選擇具有前瞻性的產業投入資源，南韓的經濟和貿易發展仰賴政府策略性扶植特定產業，而財閥在執行政府決策時，扮演決定性的關鍵，戰略性產業扶植和企業與政府相互依存的政商關係是南韓經濟發展的兩大特色。南韓借由1997年的亞洲金融風暴為一契機，大幅改善國內財閥與金融體系之體質，奠定未來快速茁壯的基礎，企業更透過政府的FTA政策，大幅向海外擴張。

本文假用波特的鑽石模型分析南韓成功因素，並認為企業策略、企業結構、同業競爭以及政府兩大面向為台韓發展差異之關鍵。透過南韓發展經驗，本文歸納出台灣或可學習之成功模式，包括：多角化經營、價值導向和向外拓展海外市場。然而，因為南韓和台灣在經濟結構、政商關係和民族性格都和台灣有偌大之差異，故南韓成功模式並非完全適合台灣，但仍是許多值得台灣深思之做法。事實上，許多措施皆是需要政府與企業之合作，或是透過政府進行政策式的引導，與前述分析相仿，台灣較南韓在競爭力上較弱勢的即為政府和企業方面。此外，多元化發展、價值導向和拓展海外市場三方面也應該是要彼此相輔相成的，更需要較全盤性的戰略發展。

關鍵字：南韓經貿、鑽石模型、財閥、自由貿易協定

Abstract

Taiwan and South Korea had been thought as “Four Asian Tigers”, and the economic structure changed from labor-intensive industry to capital-intensive industry. Taiwan and South Korea are similar in export products and regions. Both of two countries were the highly developed economies, and the trade performance of Taiwan was better than South Korea during this period. However, after 1994, the trade performance of South Korea became better than Taiwan, and kept growing fast. Therefore, this article tried to figure out what are the key factors to support South Korea to become one of world top economies, and is there anything that Taiwan can learn from South Korea experience.

The trade performance of South Korea is closely related to its special industry structure and policy. South Korea selected the strategic industries to put its limited resource, and made South Korea can use the limited resource efficiently. Moreover, the special reciprocal relationship between the government and Chaebol also plays an important role in economic development. The 1997 Asian Financial Crisis pushed South Korea to carry out the financial reform, and to strive to sign FTA. Those offered a foundation to Chaebol to expand their business.

This article used Michael Porter diamond Model to analyze the factors of success of South Korea, and found the most significant differences are government and Firm strategy, structure and rivalry. From the South Korea experience, this article concluded three possible modes that Taiwan can learn from, including diversification, value-orientation and overseas expansion. However, due to some differences in culture and economic structure, Taiwan can't copy the mode completely. In fact, many measures need the cooperation between government and firms, or instructions from the government, and compared with Taiwan,

South Korea has better advantage in both of them. Diversification, value-orientation and overseas expansion are not independent, so it takes more all-rounded strategic plan.

Key words: Economy of South Korea 、 Michael Porter diamond Model 、 FTA 、 Chaebol



目錄

第壹章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究方法和研究限制	2
第三節 研究架構	3
第貳章 國家競爭力理論	5
第一節 國際競爭力定義	5
第二節 國家競爭優勢理論	6
第三節 小結	11
第參章 南韓經貿發展之特色	12
第一節 重點扶植產業	12
第二節 政商關係	17
第三節 亞洲金融危機及其改革	25
第四節 開拓海外市場	34
第五節 投資 R&D	40
第六節 小結	41

第肆章 南韓經驗成功因素之分析	45
第一節 生產要素	45
第二節 需求條件	47
第三節 相關與支援產業	49
第四節 企業策略、企業結構、同業競爭	51
第五節 機會	53
第六節 政府	54
第七節 小結	56
第伍章 南韓模式在台灣的可行性	60
第一節 多角化經營	60
第二節 價值導向	69
第三節 向外拓展海外市場	75
第四節 小結	84
第陸章 結論與建議	87
參考資料	93

圖表目次

圖一_國家競爭力鑽石體系.....	10
圖二_南韓各行業的工業結構變化.....	16
圖三_南韓成功因素之整理.....	56
圖四_三星集團企業.....	61
圖五_製造業細業別佔總產業的比重(2000-2008 平均)	62
圖六_南韓國內補償對策促進體制.....	82
圖七_亞洲各國主要經濟協定.....	83
表一_國家競爭優勢相關理論.....	7
表二_1960 年南韓主要財閥的經營狀況.....	19
表三_南韓大企業集團事業結構調整與財務改善計畫(2000-2008 平均)	23
表四_南韓外債、可用外匯存底和負債-權益比	27
表五_南韓推動銀行結構重整主要內容.....	31
表六_2005 年南韓銀行的持股比例.....	34
表七_南韓的 FTA 簽署情況.....	35
表八_2011 年南韓前十大出口品項.....	53

表九_台灣製造業細業別的產業集中度 (2000-2008 平均)	63
表十_南韓製造業細業別的產業集中度 (2000-2008 平均)	63
表十一_2020 產業結構優化目標與重點項目	68
表十二_日本企業針對南韓企業崛起之對策.....	71
表十三_2012 台灣國際品牌價值.....	74
表十四_2012 年南韓和台灣前十大出口國	76
表十五_2012 年南韓與 FTA 國家之貿易統計.....	76
表十六_2009 年全球中產階級消費力排名.....	77
表十七_2020 年、2030 年全球中產階級消費力排名預測.....	78



第壹章 緒論

第一節 研究動機與目的

過去，南韓和台灣並列於亞洲四小龍，在 1970 年代藉由自身良好且低廉勞力之優勢，大量吸引已開發國的資金和技術投入，並適時調整經濟發展策略，由原先農業或輕工業為主的經濟體成功升級轉型，經濟成長快速。台灣更是在出口貿易上一直領先南韓，甚至，出口金額曾是南韓的四倍以上；然而，在 1994 年之後，南韓的貿易出口量開始超越台灣，並逐漸拉開其中之差距。在 1997 年後，台韓出口競爭力逆轉，雙方差距愈來愈大，2003 年起南韓極力洽簽 FTA，如今已大幅甩開台灣，無論是出口金額或貿易總額，都幾乎是台灣的兩倍。台灣的前五大貿易地區，中國大陸、東協、美國、歐盟、日本，2011 年，在這五大地區的市佔率，台灣全盤皆輸南韓¹。

台灣和南韓在早期皆受到日本殖民統治，由日本引進現代化的觀念，建設現代化鐵路、醫院和學校等公共建設，並訂定法令政策，對兩國的現代化推動之助益不容忽視。南韓 1910 年到 1945 年曾經被日本殖民，日本幫助南韓現代化，除了基礎公共建設外，還包括重化工業的發展以及資源流通，另外也從日本導入企業經營的概念。在脫離日本殖民統治後，南韓歷經威權體制時期，由政府主導經濟發展，經歷農業改革，並在 1950 年代至 1960 年代在美國的影響和援助之下，和西方價值體系及經濟體系接軌，發展重化工業，以出口為導向，創造亞洲四小龍之輝煌成績。

事實上，兩國在經濟發展的歷程上相似，並且在貿易上皆有不凡之表現，然近年來台灣卻不斷面臨各產業之出口貿易均不敵南韓之狀況。台灣和南韓出口商品，六、七成重疊，包括 3C、紡織、石化、機械、汽車零配件，包括 3C、紡織、石化、機械、汽車零配件，甚至文化創意產業。南韓在 2011 年的貿易表現是出口方面排名全球第七，進

¹ 吳琬瑜、黃亦筠，「韓國 15 年甩開台灣」，天下雜誌，第 508 期，2012 年 10 月 17 日，頁 124-134。

口則是全球第九；對照台灣之全球貿易排名，進出口皆為全球第十八名，已難以再說台灣與南韓的貿易表現在同一水平上。在經濟發展上，南韓也晉升為 20-50 國家²的行列，除南韓外，全球僅有英國、美國、日本、德國、法國和義大利在 20-50 國家的行列，南韓已逐漸拉近和歐美等先進國家之距離。因此，本文將探討南韓在經貿表現不凡之因素，在與台灣相似之發展歷程上，為何南韓得以超越台灣並躋身於世界貿易大國，其轉捩點為何？並以南韓成功之經驗予以台灣借鏡，試探台灣貿易發展之可能性。

第二節 研究方法和研究限制

本篇文章採文獻分析法及歷史結構分析法對南韓的經貿發展作整理及歸納，其內容分述於下：

（一）文獻分析法

文獻分析法為一間接研究方法，由於常需要大量的歷史資料與文獻，又稱為歷史文獻法，是一種系統化的客觀界定、評鑑與綜合證明的研究方法，以確定過去事件的真實性，當研究者對歷史資料進行蒐集、檢驗與分析後，便可以從了解、重建過去所獲致的結論中，解釋社會現象的現況，甚至預測將來之發展³。「文獻」在《辭海》定義為典籍與宿賢，而今專指具有歷史價值的圖書文物資料；它是指過去發生的社會事實記錄，屬於有歷史價值而保留下來的知識，且不以文字為限，包括：統計紀錄、大眾傳播媒體、專屬書籍、口碑、口述追憶和私人文件等。文獻資料分析法的應用具有幾項特點，包括：其研究的事件與使用的資料是過去的紀錄與遺跡、是種間接而非直接的觀察、分析的結果可用以解釋現況、預測未來等⁴。

（二）歷史結構分析法

² 20-50 國家指國民年平均所得 2 萬美元以上，人口達 5 千萬以上之國家。

³ 葉至誠，社會科學概論（台北：揚智文化，2000）。

⁴ 同上註，頁 102。

「歷史的研究法」就學理而言，是從事物的縱向面來加以分析研究，藉以明瞭其演變的軌跡及其發展之趨向的一種方法；透過「歷史殷鑑」與「鑑往知來」，從而歸納為解釋和預測事件現象的參考⁵。任何結構或事件，都是不同時空下的不同因素結合後造成的結果，亦是各種關係相互折衝、對立、平衡之後的產物；所以國家的性質是隨著歷史條件或政經社會的不同而轉變，最終呈現出「在一既定情境下所有勢力平衡的中介結果」⁶。為能探求不同的特定時空因素、以及外在政經結構對於政策所造成的制約，是如何影響了整體經貿發展的過程，在進行文獻分析時，將對歷史文獻進行「縱向」的歷史演變研究，可有效導出因果關係、以及「橫向」的結構功能分析，可探討出體系內的結構改變與互動變遷⁷。

本文由書籍、雜誌、新聞、統計資料和其他研究資料等整理出南韓經貿發展脈絡，再試圖去分析南韓政府政策和經貿發展與當時外在環境、時空背景之因果關係；有些政府策略或政策，雖在特定時空下才具效力，但當下的策略選擇則會受過去遺留下來的結構、形式所影響；接著則透過其中之經緯歸納出南韓成功之重要因素。本論文試圖研究將南韓發展經驗之成功方法套用至台灣之可能性，然而，除了經濟因素外，政治因素及民族性格對南韓的經貿發展也是重要的影響因素，然本文在政治因素和民族性格著墨較少，因為這並非可透過政策的實施而輕易改變，因此，本文較著重於經濟面作探討。

第三節 研究架構

本文在分析南韓成功因素時假國家競爭力理論，因此，本文第貳章將先就國家競爭理論作一簡單文獻探討，接著在第參章針對南韓之經貿發展特色分做介紹。因為基於資源有限，為有效利用資源，南韓政府集中發展戰略性產業，而在產業發展政策除了政府的導向與定向外，企業的合作與執行也是一大關鍵，因此在第參章第二節將針對南韓的

⁵ 葉至誠、葉立誠，研究方法與論文寫作（台北：商鼎，2001）。

⁶ 王振寰編，誰統治台灣？轉型中的國家機器與權力結構（台北：巨流，1996），頁 7-51。

⁷ 宋鎮照，發展政治經濟學：理論與實踐（台北：五南，1995），頁 9。

財閥形成的歷史，以及政商關係進行簡介。而財閥大而不當的發展，加上政府對金融機構的介入與監管不周，導致 1997 亞洲金融危機，故第三節將針對亞洲金融危機及其後之改革做整理。最後，南韓政府與企業積極地向外開拓海外市場，以及對 R&D 的大量投資，提升企業在國際上的競爭力，是近年來南韓經濟得以上國際上大鳴大放的重要關鍵，將分述於第四及第五節。接著，在了解南韓的經貿發展歷程後，本文在第四章試用國家競爭力的鑽石模型對六大因素進行討論，包括：生產要素、需求條件、相關與支援產業、企業策略、企業結構、同業競爭、機會和政府。而第五章則由前面之成功因素再作整理歸納出具體成功之作法，並試以南韓政府及企業之成功模式探究台灣貿易發展之可能性。最後一章則為本文之結論和建議。



第貳章 國家競爭力理論

南韓在面臨全球經濟挑戰時，即使面臨西方國家和日本的強力競爭，仍在國際貿易市場爭取到一席之地，甚至在許多產業搶下全球第一的寶座，端靠政府不斷提升其國際競爭力。一個國家特定產業具備有國際競爭力，並不表示這個國家具備有國際競爭力，但一個國有卓越之國家競爭力，則表示，該國多項主要的產業具備有競爭力優勢⁸，南韓在各產業的表現皆不凡，因此本章將先簡述國際競爭力之概念，藉以凸顯出政府在增加一國國際競爭力的重要性。

第一節 國際競爭力定義

最早「國家競爭力（national competitiveness）」之概念是源自 1980 年代初期的雷根經濟學（Reaganomics），其所標榜的，是當代國家政府面對全球經濟挑戰的 5 項要務，包括⁹：就業、高科技、儲蓄與投資、全球競爭力和有秩序調整產業結構。

國家競爭力與 1940 年代中期世界貿易崛起時代創導的「國際競爭力（international competitiveness）」概念並不相同。傳統的國際競爭力觀念，強調的是供給面的相對低成本或相對高生產力，強調投入成本低的優勢，強調生產效率的產出成本低的優勢，反映到現實的是相對更低的工資與相對更低的售價，廠商與產業因而產生「國際競爭力」的思維，即使到了 21 世紀知識經濟社會時代，還是有其普遍性與決定性。「國際競爭力」的基礎理則，是建立在傳統的「比較利益」觀，是建立在「地理性差異」及各種經濟體系的不同稟賦條件所產生的全球分工；然而，「國家競爭力」思維則強調的是新的動態比較利益觀念¹⁰。

⁸ 林向愷，「評跨世紀國家建設計劃」，臺灣經濟預測與政策，28:2（1998），頁 87-104。

⁹ 林建山，「新世紀國家競爭力的提升策略」，研習論壇精選第四輯—政經變遷與公共治理（南投：行政院人事行政局地方行政研習中心，2010），頁 49-74。

¹⁰ 同前註。

針對「國家競爭力」的內容及定義，世界經濟論壇（The World Economic Forum，WEF）所提出之定義為：一個國家達到永續經濟成長及高國民平均所得目標的總體能力。在這個定義中，所強調的是國家目標在追求一項穩定而持續之經濟成長率。當然，為達到此一目標，政府必須蘊釀一項永續經營的政經系絡，而企業及私部門亦應展現優勢之經營及市場策略，並且擔負企業社會責任，如此相輔相成，方有國家競爭力可言¹¹。

洛桑管理學院（International Institute for Management Development，IMD）對國家競爭力所作之定義，較為詳細而精緻。IMD之國家競爭力界定為：一個國家創造資源附加價值，並增進全體國民財富的實力。此實力包括三組之項要素：(1)資產物（asset）與過程（process），(2)內引性（attractiveness）與外張性（aggressiveness），(3)全球性（globality）及地區性（proximity）。國家將此三項要素給予政策定位，並應用於整體社會經濟發展中。該定義中之資源指的是國家創造國民財富之資源，而如何運用資源，以創造財富的規範機制，即是過程；內引性是國家有利於國內外投資生產的政經環境，而外張性則是國家應用國際經濟市場環境的因素，例如對外投資，及出口貿易策略。而全球性與地性，則代表產業之跨國發展策略面向定位¹²。

第二節 國家競爭優勢理論

針對國家競爭力，從1980年代以來有著各種不同面向的討論，而在1990年美國管理大師麥可波特（Michael Porter）整理有關國家競爭力之相關理論（見表一），提出國家競爭優勢理論，又稱鑽石模型、鑽石理論、菱形理論等。波特認為影響國家競爭力的高低變化，取決於國內企業經營環境之良窳，故而將國家競爭力定義為：「國家為其產業創造良好的發展成長環境，進而使該國企業具備競爭優勢，產業亦擁有國際競爭力之能力」。而國家是企業最基本的競爭優勢，也是創造並持續企業的競爭條件。國家不但影

¹¹ 詹中原，國家競爭力與大陸國有中小企業改革，國政研究報告，憲政(研)095-033號，<<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/095/CL-R-095-033.htm>>（2006年11月20日）。

¹² 同前註。

響企業所做的策略，也是創造並延續生產與技術發展的核心¹³。

表一_國家競爭優勢相關理論

發表年份	學者	理念	著作
1776	亞當斯密 (Adam Smith)	競爭力包含了4大方面：土地、資本、自然資源及勞工	<i>An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations</i>
1817	李嘉圖 (David Ricardo)	在比較優勢理論 (Law of Comparative Advantage) 中提出，國家為何應該要有競爭的理念	<i>Principles of Political Economy and Taxation</i>
1867	馬克斯 (Karl Marx)	著重在社會政治對經濟發展的影響，因此，共產主義的理念乃是政治環境的考量應優於經濟表現	<i>Capital: A Critique of Political Economy</i>
1905	韋伯 (Max Weber)	建構國家價值系統、宗教信仰及經濟表現間的相互關係	<i>Ethic of Protestantism and the Spirit of Capitalism</i>
1942	熊彼得 (Joseph Schumpeter)	國家競爭力的提升，為創新發明及技術改善的不公平行為，並強調企業家是影響國家競爭力的重要因素	<i>Capitalism, Socialism and Democracy</i>
1957	索羅 (Robert Solow)	研究 1948 至 1982 年間美國經濟成長中的影響因子，強調教育、科技創新及覺知能力對國家競爭力的重要性	<i>Technical Change and the Aggregate Production Function</i>
1963/1969	歐福瑞·史隆 (Alfred P. Sloan) / 彼得·杜拉克 (Peter Drucker)	提出管理行為影響國家競爭力的概念	<i>My Years at General Motors/ The Age of Discontinuity</i>
1985	英國上議院	一個國家若能夠與其競爭者相較，能生產更高品質的產品且花費更少的成本，即具有競爭力。此外，國家競爭力也與一個國家是否可以獲取長期的經濟利益、是否對其勞工進行適當補償及回饋國民有關。	<i>Report of the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade</i>
1985	Bruce R. Scott & George C. Lodge	國家競爭力指的是一個國家創立、建造及發展國際貿易產品或服務，並將所得回饋給來源者的能力	<i>US Competitiveness in the World Economy</i>

¹³ 同註 9。

資料來源：整理至林建山，《新世紀國家競爭力的提升策略》，2010年

波特的國家競爭優勢分析架構中，其中四個要素及兩個環境因素，分別敘述如下：

1. 生產要素：

波特將生產要素區分為初級生產要素和高級生產要素，初級生產要素為人力資源、天然資源、知識資源、勞動力、資本資源等；高級生產要素則為、交通、通訊等基礎建設，以及研究發展之設備和科技水準。波特認為，初級生產要素因為可以透過國際貿易取得，因此重要性日益降低；而高級生產要素則對獲得競爭優勢具有不容置疑的重要性。然而，高級生產要素需要先在人力和資本上大量和持續地投資，做為獲得競爭優勢的關鍵要素，很難從外部獲得，必須自己來投資創造，強調長期開發與培育生產要素之重要性。此外，生產要素亦被區分為一般生產要素和專業生產要素。高級專業人才、專業研究機構、專用的軟、硬體設施等被歸入專業生產要素；越是精緻的產業越需要專業生產要素，而擁有專業生產要素的企業也會產生更加精緻的競爭優勢。若國家將競爭優勢建立在初級與一般生產要素的基礎上，通常是不穩定的；而高級生產要素和專業生產要素的可獲得性與精緻程度決定了競爭優勢的質量。即使先天沒有豐富的資源或廉價的成本因素，這些不利因素反而會形成一股刺激產業創新的壓力，促進企業競爭優勢的持久升級；因此，一個國家的競爭優勢其實可以從不利的生產要素中形成。

2. 需求條件：

需求條件可被區分為國內市場和國際市場。國內需求市場是產業發展的動力，國內市場消費者的本質非常重要，國內消費者對產品、服務的要求水準高，就會激發出該國企業的競爭優勢。國內市場與國際市場的不同之處在於企業可以及時發現國內市場的消費者需求的改變，這是國外競爭對手所不及的，因此波特認為全球性的競爭並沒有減少國內市場的重要性。

3. 企業策略、企業結構、同業競爭：

企業策略、企業結構、同業競爭包括企業的民族色彩、世界觀、企業目標、個人事業目標、忠誠度、競爭強化本地優勢，促進出口、區域特色、商業模式等。企業的策略與結構經常受到社會、文化、歷史等因素的影響，而呈現出不同的樣貌，表現於產業內的競爭，就形成不同的競爭型態。波特指出，推進企業走向國際化競爭的動力很重要；這種動力可能來自國際需求的拉力，也可能來自本地競爭者的壓力或市場的推力。創造與持續產業競爭優勢的最大關聯因素是國內市場強有力的競爭對手。波特認為在國際競爭中，成功的產業必然先經過國內市場的搏鬥，迫使其進行改進和創新，海外市場則是競爭力的延伸。

4. 相關與支援產業

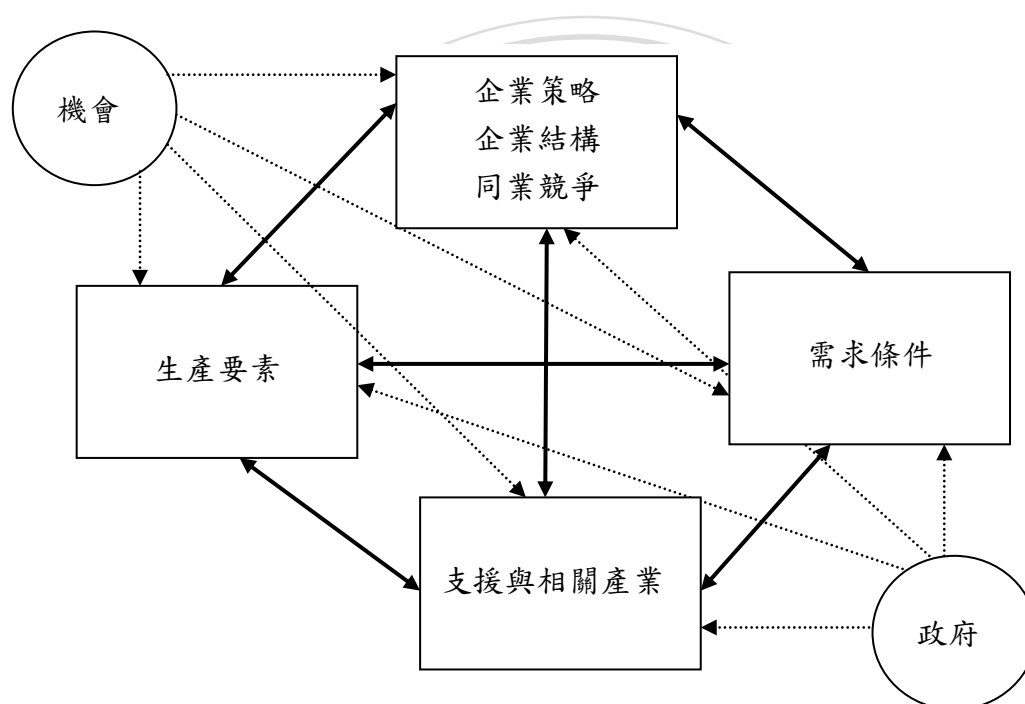
優勢的產業通常不是單獨存在，而是與其相關的周圍體系皆很健全。有競爭力的本國產業通常會帶動相關產業的競爭力，產業間彼此產生拉拔效應(Pull Through Effect)。波特指出，即使下游產業不在國際上競爭，但只要上游供應商具有國際競爭優勢，對整個產業的影響仍然是正面的。

5. 機會

機會是無法操縱的，適時把握機會使國內產業得以發展茁壯；機會是雙向的，它往往在新的競爭者獲得優勢的同時，使原有的競爭者優勢喪失。波特指出，對企業發展而言，形成機會的可能情況大致有幾種：基礎科技的發明創造；傳統技術出現斷層；外因導致生產成本突然提高；金融市場或匯率的重大變化；市場需求的劇增；外國政府的重大決策；戰爭等。

6. 政府

政府的影響包括補貼、教育、資金市場、政府採購、標準訂定、匯率等政府政策或行為。政府能做的只是提供企業所需要的資源，創造產業發展的環境，唯有政府扮演好自己的角色，才能成為擴大鑽石體系的力量。政府直接投入的應該建設基礎設施、開放資本流通、建立完善制度等。政府在產業發展中最重要的角色莫過於保證國內市場處於動態的競爭狀態，制定競爭規範，避免獨佔狀態；波特認為，保護會延緩產業競爭優勢的形成，使企業停留在缺乏競爭的狀態。政府的角色對四個因素的影響相當微妙，且影響導向既有正面、也有負面，理想的政府應該在介入干預與放任之中，取得微妙的平衡。



資料來源：Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990

圖一_國家競爭力鑽石體系

國家競爭優惠模型，對於產業分析而言，提供了從地理區域及政府角色上的思維點，也就是產業發展或企業競爭，不單是產業本身或企業策略可以完全決定，政府的有效措

施，也是可以強化或創新產業的競爭力。因此，要特別予以重視的是一個國家「國家競爭力」的高低，需要另外幾項政府經理國家經濟的績效能力要件來作為取決¹⁴：

- 一、總體經濟條件（資金成本、財政赤字等）；
- 二、國際貿易結構（卡特爾組織化 Cartelization、進出口獎勵等）；
- 三、管理的素質（掌握海外行銷之技能、蒐集及運用全球經濟資訊之能力）。

第三節 小結

國家競爭力理論提供各國一個理論基礎去了解提升國家競爭力的因素，即使經過 20 幾年的變遷，仍然廣泛地被大家引用。由國家競爭力理論可知，政府政策對四個因素具有重要的影響力，在加強一國的國家競爭力扮演很重要的角色，在總體層次，政府透過有限條件的激勵手段，可以增進各該國家的國家競爭力，例如：私部門的儲蓄、投資、研究開發、成本降低、品質管制、競爭水準之維持和勞資關係之改善等；而在個體層次，政府也可以透過 2 個方面發揮重大作用，提高國家競爭力：一、確認未來 25 年至 50 年一個國家經濟體所可能需要各種科技，以及協助推動發展的方法；二、前瞻偵測何種科技會被淘汰，因而擬議如何使衰退的科技、產業及其廠商，能夠有秩序地撤退或協助扶持其能繼續扮演「社會必要」之角色¹⁵。

如前所述，一個國家特定產業具備有國際競爭力，並不表示這個國家具備有國際競爭力，但一個國有卓越之國家競爭力，則表示該國多項主要的產業具備有競爭力優勢；而政府正是制定產業政策，提供產業發展資源之重要角色，因此，本文將以政府政策為主，試探產業結構與政策對南韓在貿易成功之影響，並以鑽石模型分析南韓經驗成功之因素。

¹⁴ 同前註。

¹⁵ 同前註。

第參章 南韓經貿發展之特色

南韓特殊的產業結構和政策，與南韓貿易發展息息相關；南韓對國際貿易的依存度相當高，一直以來，南韓在出口上的表現總是和產業發展密不可分。因為國家的資源有限，政府不得不選擇具有前瞻性的產業投入資源，而政府的選擇也造就了南韓現在輝煌的出口成績，然而，政府所做的選擇需依賴財閥的配合。若將南韓比喻為一家大型企業，政府為決策者，大型集團則是決策的執行者和推廣者；然而，過度扶植財閥使得國內中小企業成長空間受到阻礙，即使南韓歷代總統大多體認到該問題，但企業與政府間緊密的關係使得政府難以進行大刀闊斧的改革，中小企業仍舊是南韓經濟發展下的犧牲品。

而財閥大而不當的發展，加上政府對金融機構的介入與監管不周，導致 1997 亞洲金融危機，而亞洲金融危機後由金大中總統所帶領的改革，使得南韓的金融制度及財閥體質更加健全，亦是造就南韓日後經濟成長快速的重要基礎。由於擁有完善的金融體制與監管制度，財閥內部的治理與管理也愈趨健全，南韓政府與企業積極地向外開拓海外市場，並發展 R&D，以提升企業在國際上的競爭力，是近年來南韓經濟得以在國際上大鳴大放的重要關鍵。

南韓的經濟和貿易發展仰賴政府策略性扶植特定產業，而財閥在執行政府決策時，扮演決定性的關鍵，戰略性產業扶植和企業與政府相互依存的政商關係是南韓經濟發展的兩大特色，因此本章先就這兩大特色分做探討，接著就上述兩者所導致的亞洲金融危機及其後之改革作一介紹，最後，則是針對近年來南韓積極向外拓展海外市場及對 R&D 的大量投資進行討論。

第一節 重點扶植產業

由於國家資源有限，全盤性地發展所有部門是不可能的，因此為了有效利用稀少資源，必須策略性地扶植具前瞻性產業。根據德裔發展經濟學家赫希曼（Albert Otto Hirschman）的「不平衡增長理論（Un-balanced Growth Theory）」，由於發展中國家資源的稀少性，全面投資和發展一切部門幾乎是不可能的，只能把有限的資源有選擇地投入到某些行業，以使有限資源最大限度地發揮促進經濟增長的效果，此即不平衡增長。這裡的某些行業指通過自身的發展能誘導其他項目或部門最快發展的行業。赫希曼認為，在發展中國家，有限的資本在社會資本和直接生產之間的分配具有替代性，在此基礎上，有兩種不平衡增長的途徑：一是「短缺的發展」，即先對直接生產資本投資，引起社會資本短缺，而社會資本短缺引起直接生產成本的提高，這便迫使投資向社會資本轉移以取得二者的平衡，然後再通過對直接生產成本的投資引發新一輪不平衡增長過程；二是「過剩的發展」，先對社會資本投資，隨著社會資本投資不斷增加，其機會成本也會增加，從而相對地降低直接生產成本，這就促使人們增加對直接生產成本投資，直至兩者達到平衡，然後又出現新一輪的不平衡發展¹⁶。

南韓亦屬資源稀少性的國家，南北韓的分裂使得南韓失去一大部分的天然資源，加上初期國家政局不穩，資本亦有限，因此亦不得不選擇戰略性產業進行重點扶植，最大效用地利用有限的資源。南韓於1962年開始實施共七次的五年經濟發展計畫，配合不同的政策目標，政府亦策略性地將資源集中在特定產業，選擇具有最大關聯效應的產業進行扶植，期望該產業之興起能帶動其他產業的發展。因此，本節將就南韓在不同期間所選擇的重點扶植產業進行討論。

1962年開始第一次的五年經濟發展計畫，鑒於戰後國內市場尚未形成，並大多以進口原物料和生活物資為主，朴正熙延續李承晚時期的進口替代政策，以建立自給自足的產業架構為目標，並扶植出口導向輕工業。為了避免高度依賴石油，並避開消費導向的生產模式，主要發展電氣化、肥料、煉油、合成纖維和水泥，採取進口限制、租稅優

¹⁶ 夏錦文、廖英杰，「不平衡增長理論與耗散結構論」，系統辯證學學報，第13卷第3期(2005)，頁34-36。

惠等措施；然而，因南韓國內市場並不大，無法消化企業生產，經常形成供過於求和產能過剩的情況，因此 1966 年後引進外資法，允許外資注入國有銀行，利用政策貸款資助既有的產業轉向出口導向，或鼓勵新設出口產業¹⁷，例如：紡織、合板、製鞋。以出口主力製造業為例，在 1962 到 1966 年間，獲得的政策貸款有 54.7% 是用於出口補貼。1964 年制定公布《出口產業工業團地開發設置法》，利用產業聚集產生關聯效應及規模效應；此外，政府為了發展紡織業，更立法鼓勵紡織業更新設備、擴大規模。

第二次五年經濟發展計畫從 1967 年到 1971 年，強調現代化和工業化。1970 年代早期，全球面臨石油危機，而南韓勞力密集的輕工業在此時已逐漸地感受到來自於工資快速上漲的壓力，為了維持生存，政府的產業政策即從原本的輕工業轉向技術密集的重化工業，以扶植重工業為主，強調鋼鐵、機械、化學和電力等產業的發展，採用進口管制、出口權利以及在特定產業中分配既存廠商的生產線等措施；另一方面仍透過外資之引進資助產業出口，1967 年 1971 年間，製造業獲得資助的比例高達 65.9%。

第三次的五年經濟發展計畫從 1972 年到 1976 年，愈加強調出口的重要性，集中資源，以現有的輕工業基礎上，向所需的上游發展，藉由發展重化工業快速建立出口導向的產業結構，這時政府特別注重鋼鐵、運輸工具、家用電子、造船和石化產業。1972 年制定《技術開發促進法》，用以鼓勵技術引進；1973 年則發表《重化工業宣言》，強化投資及優惠。重化工業的發展提供新的產業原料和資本財，因此減少甚至是不再依賴國外資本。新興且重要的產業被建立與北韓相隔甚遠的南邊，因此也刺激首爾以外的地區經濟發展和工業化，提供新的工作機會給與開發較落後的地區。此外，為了發展汽車產業，1974 年制定《汽車工業發展規劃》；1975 年頒佈《系統化發展法案》，通過改組與聯合南韓汽車廠家形成現代、大宇和起亞三大汽車集團。

¹⁷ Il Sakong, *Korea in the World Economy* (Washington, DC: The Peterson Institute for International Economics, 1993), p. 36.

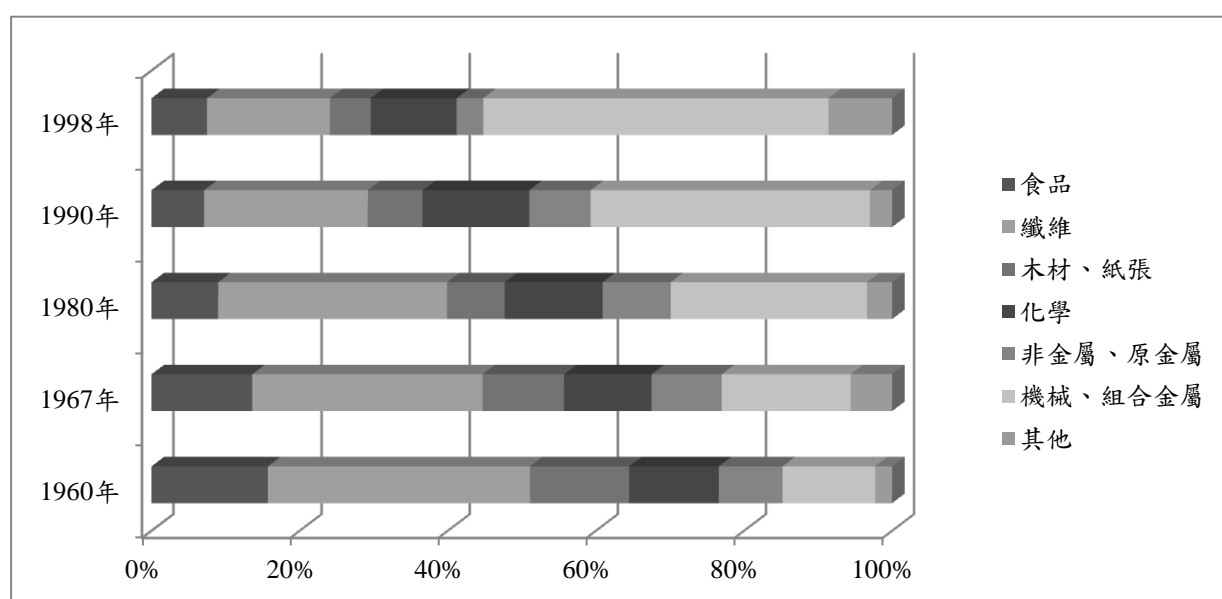
第四次五年經濟發展計畫從 1977 年到 1981 年，目標是使南韓產業能在出口至國際市場，並具有國際競爭力。這階段策略發展的產業主要是科技密集和技術勞力密集的產業，例如機械、電子和造船。第四次五年經濟發展計畫亦強調重化工業，例如鋼鐵、石化和非鐵金屬等產業，重化工業在 1981 年成長了 51.8%，出口占了總產出的 45.3%。鋼鐵和造船業出口表現好轉可歸功於南韓有能力製造出高品質和低成本的产品；相反地，在先進國家的重化工業則顯得萎靡不振。在機械產業，發電、綜合機械、柴油引擎和大型建造設備的投資成長了一倍之多，這樣的成長歸功於政府慷慨的融資援助制度。

第五次五年經濟發展計畫由 1982 到 1986 年，重新調整其產業結構。在 1970 年代末期，由於國際經濟蕭條，油價大漲以及通貨膨脹，南韓的產業結構失衡，國內因為過度強調重工業的投資造成供過於求，面臨急性通貨膨脹，遂於第五次五年經濟發展計畫將產業重心由重化工業轉移至科技密集產業，例如：精密機械、電子（電視、錄音機和半導體相關產品）和資訊產業。由於高科技產品在全球市場需求較大，故南韓亦開始致力於發展高科技產品。

第六次五年經濟發展計劃從 1987 年到 1991 年，延續上一次五年經濟發展計劃的目標，為因應貿易自由化，逐步開放國內市場，加大引進外國科技及資金並致力於進口自由化，移除許多進口限制和非關稅貿易障礙，目的是為了減輕貨幣擴張和產業結構調整緩慢等負面效果；此階段目標為扶植科技相關產業、改善產業生產力及鼓勵產業人力資源。政府持續性逐步取消對特定產業的直接補貼，並擴大人力資源的培訓以及提出優惠措施吸引留學國外人才回國，且投入各產業 R&D 的投資，特別是在此之前不被重視的中小企業。政府希望透過提高 R&D 的投資金額，從 GNP 的 2.4% 提升至 1991 年 GNP 的 3%，藉此加速科學和科技產業的發展。1987 年設置中堅出口企業管理本部，培育具有競爭力的中小企業。

第七次五年經濟發展計畫從 1992 到 1996 年，由於國內市場飽和，低工資優勢喪失，

因此目標為發展高科技產業，例如：微電子、新材料、精密化學、生物科技、光電和航太等。政府和產業齊力在七個行政區建立高科技設施，以平衡南韓的區域發展。此外，政府亦頒布多項國家科技計畫、大力推動國家資通訊基礎建設，以及大幅增加國家研發支出，推動「Brain Korea 21」計畫，積極培養知識科技經濟人才，並藉由扶持「一流化商品」，極力搶佔國際市場。



資料來源：南韓統計年鑑，1999年

圖二_南韓各行業的工業結構變化

1997年南韓遭遇金融危機，政府致力於金融結構的改革和財閥內部的重整。2000年後南韓政府聚焦提出邁向知識經濟的四個關鍵改革要素包括¹⁸：「誘因」、「人才」、「基礎建設」（含軟硬體）及「創新系統」，奠定南韓日後成功的機會。為了促進企業與知識交流效率，設計了誘因機制；藉由智慧財產權保護政策，鼓勵民間與教育機構知識交流，同時制訂法令規章及獎勵制度，提供完善的智財權保護環境，以刺激知識產出、流通與加值運用。人才培育對南韓政府來說一向相當重視，強調在學與就業人士的終身教育學

¹⁸ 張婷媛，「阿里郎，這實在太神奇了！南韓用知識經濟反敗為勝」，贏家雜誌，vol. 19，<<http://magazine.sina.com/gb/winner/19/2006-05-03/ba8646.html>>（2006年5月）。

習，並注意大學以及研究機構等單位如何塑造「企業家 (Entrepreneurship)」人才的孕育工作。此外，在基礎建設部分，1995年到2000年間南韓政府積極建設在動態資訊架構（含寬頻網路及IT的軟硬體基礎設施），因而成就日後資訊通信產業蓬勃發展；如今南韓的寬頻普及率、網際網路使用率高，且為OECD中網路最快費用最便宜的國家¹⁹，並因此創造出許多無線通訊技術的研發成果。最後，南韓政府致力於國家創新系統，包含政府、大學與研究機構、企業以及仲介機構等四部份，並促使創新系統內的知識交流互動。

南韓〈2015年產業發展願景與策略〉中，整體目標是在2015年達成GDP 35,000美元，並將願景設為成為「全球產業分工結構的整合者」，為了達成該願景，訂定在各個不同的領域中的未來方針。在新技術融合產業及高科技製造業領域中²⁰，針對已開發國家及開發中國家市場在高附加價值方面的主導關係為主要目標，為此南韓將積極扶植資訊技術、生物技術、奈米技術及環境技術四項技術產業。在主要製造業方面²¹，加強汽車、鋼鐵及造船等產業將與其他先進國家品牌的競爭力，並維持與開發中國家的技術落差，以技術及價格優勢進入開發中國家的市場，並加強產品與服務的差異化。在基礎建設服務業方面²²，中國為因應快速的經濟成長，國內基礎建設等環境及資源等各項需求龐大，以中國為跳板，將南韓建設成東亞地區基礎建設的供應基地²³。在軟性服務業方面²⁴，目標是營造為全球軟體強國。

第二節 政商關係

政商關係在南韓的經貿發展上為一重要特徵。根據後工業化理論，政府在經濟發展的過程中，扮演的角色在於，政府必須動員所有的資源，以拉近與先進工業強權的

¹⁹ 郭培仙，「南韓為OECD中網路最快最便宜國家」，DIGITIMES中文網，〈www.digitimes.com.tw〉（2012年7月30日）。

²⁰ 新技術融合產業暨高科技製造業包括：半導體、數位家電、生物科技及電子醫療器材等。

²¹ 主要製造業包括：造船、汽車、石化、鋼鐵、纖維成衣、機械及零件素材等。

²² 基礎建設服務業包括：環境、物流、電子商務、研發及設計等服務業。

²³ 黃定國，「2015年產業發展願景與策略」，國際經濟情勢雙週報，第1615期（2006）。

²⁴ 軟性服務業：包括教育、醫療及其他創意性產業。

技術落差。技術落差越大，越是依賴以國家為基礎的經濟發展意識形態，以利資源的動員²⁵。經濟發展策略性的考慮，成為國家優先的考量重點，避開對平等與社會福利的承諾，才能避免國家的目標，與社會團體不同目標間的衝突，這正是發展型國家的特色，也是發展型國家的最高道德²⁶。南韓在經貿發展上，政府與財閥的政商關係良好，彼此互惠，使得在政策選擇和資源分配側重於財閥，中小企業的成長空間受到財閥的擠壓，造成經濟結構嚴重不均；然而，也因為有財閥對政府政策的支持，南韓的經貿發展才得以成長迅速。在發展型國家論中，政商關係常被視為有助經濟成長的中介變項（intervening variables）。

南韓財閥的形成最早可以回溯至李氏朝鮮末期導入近代資本主義和日本殖民時期。以1876年江華島條約為契機，朝鮮因而被迫對外開放港口，資本主義的理念隨著商品從資本主義國家進入到朝鮮。在日本殖民之初公布《朝鮮會社令》，要求南韓人設立企業需經由朝鮮總督府的許可，因此在1911年到1919年設立的南韓企業不超過36家，而日本企業則約180家。之後，隨著在1920年《朝鮮會社令》廢止後，南韓企業便如雨後春筍般紛紛設立，從1920年99家成長至1929年362家。當時形成的財閥有三養集團和和信商會集團，兩家財閥本身皆為地方地主，以此為根本累積自身資本，事業版圖橫跨不同領域。

1945年大韓民國政府成立，初期由於政治動盪不安，物資需仰賴從國外進口，而財閥們卻得以獨佔這些物資。政府與財閥的合作關係最早可以回溯到李承晚總統時期（1948年-1960年），當時企業以回扣或其他支付型式從政府那得到特別的優惠；三星集團就是當時少數開始與李承晚政府形成合作關係的財閥。這時期財閥的特徵是由收購國有資產、外國援助和政府特別優惠的結合而成，不是依靠內部所得，透過資本積蓄成長，

²⁵ Gerschenkron Alexander, *Economic Backwardness in Historical Perspective* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1962).

²⁶ 駱冠廷，全球化與發展型國家之變遷：以1997東亞金融風暴後南韓為例，碩士論文，國立政治大學外交學系，2011年10月5日，頁18。

而是靠著外部利益的流通，累積資本而成長²⁷；在這段期間，三星、現代和LG南韓三大財閥逐漸成形。

表二_1960年南韓主要財閥的經營狀況

設立年度	財閥名	相關企業數	主要事業
1938	三星	13	進口貿易、食品、纖維、銀行
1947	現代	3	建設、水泥
1931	LG	4	進口貿易、消費性化學、電器
1921	三養	9	進口貿易、食品、纖維、言論媒體
1931	和信	5	進口貿易、百貨
1950	三護	7	進口貿易、食品、纖維
1946	大韓	5	進口貿易、食品、纖維
1949	開豐	9	進口貿易、水泥、銀行
1947	極東	4	進口貿易、船舶
1954	南韓玻璃	2	進口貿易、玻璃
1949	獨立	2	食品
1916	太昌	2	進口貿易、纖維
1939	雙龍	2	纖維、水泥

資料來源：梁先姬，韓國財閥の歴史的發展と構造改革，2008年

1961年朴正熙政變取得政權，以經濟發展為首要目標，由於是軍人掌政，也為南韓帶來體制上的轉變，軍事化的管理使得南韓在戰略擬定或執行上更有效率。朴正熙總統實行指導型資本主義，成立經濟計劃院（Economic Planning Board），以從美國回來的經濟學家為中心，採用年輕優秀的經濟技術官員，這樣的官僚體制不受制於南韓集團和階層利害關係的干擾，純粹以經濟合理性的角度策劃並實施經濟計畫²⁸。朴正熙總統上任後一個半月即以「不當蓄財」為由逮捕財閥負責人。朴正熙政權採取此「不當蓄財」的目的有二：一為解除前政權將資源集中給與財閥所引發的民怨；二為可藉此獲得經濟

²⁷ 梁先姬，「韓國財閥の歴史的發展と構造改革」，四天王寺國際仏教大學紀要，第45號（2008），頁101-129。

²⁸ 同上註。

開發所需的資金²⁹。不久後，朴正熙總統便宣布這些財閥可以透過將「不當蓄財」捐給政府，或是用以建造國家重建所需之基礎設備免除刑罰，更可獲得政府低利貸款支援；三星的肥料工廠和雙龍的水泥工廠便是因此而設立。不過，朴正熙政權還是因「不當蓄財」，沒收了39億9400萬舊韓圓。此時的財閥還是受制於政府，必須聽令於政府的政策；對政府而言，財閥也只是實現資本主義的工具。因此，1970年代前，財閥的規模仍有限，大多需財閥聽命於政府，配合政府執行政令。此時，財閥的經濟集中度也尚不明顯，直到1973年，前五大財閥生產的附加價值只占GDP的3.5%，前46大財閥也只占9.8%³⁰。

1972年到1979年，財閥乘著重化工業的成長和海外建設的興盛之勢，大幅度地成長。儘管政府對財閥的成長採取規制之政策，但為了經濟成長之目標，朴正熙政權亦刻意對財閥進行扶植，借財閥之力達到戰略實踐之功。這時，財閥積極參加政府對重化工業扶植的策略，政府給予的特別優惠的貸款總額佔了政策金融的50%到65%。政府重化工業的育成方案是促進財閥間對重化工業競爭的參與，製造資產占了前十大財閥的製造業資產比例由1976年的70.6%上升至1979年的84.7%；其中，LG是增加最多的，1979年比例甚至為100%³¹。1973年石油危機後，南韓經濟景氣停滯，高失業率和通貨膨脹，為了解決經濟困境，加速推動海外建設國產設備的使用以促進商品出口和人才雇用，國際收支也因此獲得改善，國民所得提高；海外建設增加率從1975年到遠遠超過1979年GNP增加率的7.2%和出口增加率的25%。這段期間，政府為了推動重化工業的育成，給與財閥企業減稅、融資優惠等，財閥的事業版圖因而得以擴張，關聯企業數激增。財閥迅速發展非本業之事業，重化工業、建設和貿易業等蓬勃成長。

1980年到1997年是財閥多角化經營大舉擴張期。1980年朴正熙總統遭到暗殺結束政權，由全斗煥總統繼位，大體上延續前政權對財閥規制與支援並進之政策。為了防止財

²⁹ 中川圭輔，「韓国における政府—財閥關係の歴史的変遷」，經營学研究論集，第21号（2004），頁179-199。

³⁰ Seong Min Yoo and Youngjae Lim, *Big Business in Korea: New Learning and Policy Issues* (Seoul: Korea Development Institute, 1999), p. 9-23.

³¹ 同註27。

閱過度發展造成的壟斷行為，南韓政府在1981年在經濟企劃院下設置公平交易委員會，1982年制定《消費者保護法》；然這並不是直接對財閥進行規制，而是透過保護消費者間接箝制財閥的發展，無法發揮實質效應。在1986年12月修改獨佔規定和公平交易相關法律，包括控股公司設立禁止、互相出資禁止以及出資總額限制等強化企業集團規制等內容。然而，這些規制真正的實質效果並不顯著，集團的內部持股率等變化不大。事實上，儘管全斗煥總統時期初上任期，對財閥採取嚴厲的規制措制，但由於經濟低靡不振，為了借助財閥的力量使景氣復甦，便給與財閥特惠待遇，使得政治獻金變得頻繁甚至不得不為，政府和財閥的關係藉由「獻金」變得更加密切³²。

全斗煥總統任期屆滿後，南韓進行第一次的總統直選，由民主正義黨的盧泰愚當選，揭開南韓人民自治的帷幕。在大選期間，盧泰愚便發表「民主化宣言」，當選後，南韓政治向民主化前進，人民對政府長期擁護財閥的行為不滿達到最高峰。為了因應在野黨強烈的改革要求，盧泰愚政府針對全斗煥執政時期，調查並清算政府與財閥間相互依存的关系，現任政府不得不對長期以來不正當的政商關係做一了斷³³。此外，盧泰愚政府在1991年提出「專業化政策」，要求財閥自行決定核心產業，以降低財閥經濟的集中度³⁴。然而，數十年間的軍政府威權統治下，經濟發展長期仰賴財閥的配合，若是沒有財閥的合作，南韓政府經濟發展政策有執行上的困難，因此，政府和財閥的關係仍難以切割。

政府對財閥規制效果不彰的原因歸咎於「財閥的規制和支援交錯」的財閥政策；政府除了針對重化工業的投資調整和立法規範等進行改革，另一方面，又為了扶植高科技產業對財閥強化支援，導致財閥往高科技產業進行多角化經營，如：半導體、精密機械、航空宇宙業和通信業等³⁵。因此，即使相關企業數因為政府管制的關係成長減緩，但各企業內部的多角化經營仍是不斷擴張，使得財閥成為擁有十個甚至數百個企業部的企業

³² 木下奈津紀，「盧泰愚政權下における政府と財閥の關係—『大宇造船正常化方案』を事例として—」，愛知淑徳大学現代社会研究科研究報告，第7号（2011），頁107-121。

³³ 同上註。

³⁴ 楊曉嵐，一九九七年以後南韓政府與財閥關係的變遷，碩士論文，國立高雄大學政治法律學系，2009年7月，頁28。

³⁵ 同註27。

集團 (conglomerate)。而這時期的財閥多角化特徵是在相關企業下設立研究機構，而不是設立新的相關企業；設立的主要原因是因為高科技企業為配合由政府主導的技術開發政策，且針對現有的事業進行附加價值化，增加商品開發的速度³⁶。然而，隨著政府對財閥的干預程度減小，財閥憑藉著自身之資本育成，積極地向外發展，越發壯大，1980年代後半，甚至出現財閥對政府之政策管理有異議，可窺財閥之發言力有逐漸增加之傾向³⁷。

隨著財閥經濟力的擴大，財閥的多角化經營亦目的性地延伸至金融業。隨著銀行開放民營以及對外開放金融市場，為因應金融自由化、國際化的目標，首爾投資金融等五家證券公司和漢陽投資金融等三家公司各自轉化成銀行，財閥亦跨足至保險、證券、租賃和短期投資金融等第二金融圈事業。以前財閥僅能透過銀行間接融資，如今透過第二金融圈，直接融資變得容易許多，也產生了證券市場和海外借款等直接融資手段³⁸。以往南韓財閥海外投資以往需經過財政經濟院、銀行、主交易銀行和最大借出銀行等審查後方得進行，1993年金泳三總統上任，採行世界化政策，緩和該申告制，降低海外投資限制，財閥遂於1994年相繼收購先進國家的企業，例如：三星電子收購美國的AST Research，現代電子則收購美國的Maxtor。海外借款和海外投資的限制放寬，加上南韓在1996年加入OECD後國際信用提高，海外借款更加容易，導致財閥內部過大規模的海外借款與財務槓桿，加上許多收購企業本身體質不良，隨著南韓外債急速增加，導致1997年的金融危機。

1997年金融危機後，金大中總統針對財閥進行結構重整和內部革新。金大中總統在1998年1月與五大財閥進行直接會談，針對財閥改革發表五項原則，1999年8月在加上三項原則。五項原則分別為：1.財務構造的改善；2.企業經營透明性的提高；3.取消相互債務擔保；4.公司治理的強化（控股股東和經營團隊責任的強化）；5.核心事業部門的設

³⁶ 同上註。

³⁷ 同註 29。

³⁸ 同註 27。

立；追加的三項則為：6.循環出資和不公平交易的抑制；7.阻止不變的繼承制度；8.產業和金融資本的分離。利用這八項原則去改善財閥脆弱的財務構造和不透明的財務報表，以及缺乏公司治理的問題，並迫使財閥削減過度多角化經營（見表三）。由於本文在下節將會對亞洲金融危機作一較完整之分析，因此本段之具體政策施行將會在下節有關財閥的構造改革提及。

表三_南韓大企業集團事業結構調整與財務改善計畫

企業集團	核心產業	關係企業變動 (1997年→1999年)	負債比率變化 (1997年→1999年)	引進外資金額
現代	汽車、營建、電子、重化工業、金融服務業	63家減至30家左右	533%降至194%	2002年以前引進84億8,400萬美元外資
三星	電子、金融服務業、貿易業	65家減至40家左右	370%降至197%	1999年年底前引進50億美元外資
大宇	汽車、重工業、貿易、營建、金融服務業	41家減至10家左右	411%降至168% (製造業)	2000年年底前引進70億美元外資
LG	化學、能源、電子、通訊、金融服務業	53家減至30家左右	505%降至199%	1999年年底前引進65億美元外資
鮮京	化學、能源、資訊通信、營建與物流、金融服務業	42家減至20家左右	466%降至200%	1999年年底前引進20億美元外資

資料來源：南韓經濟新聞，1998年12月8日。

經過金融危機後的財閥改革，財閥本身的財務體質健全，藉著主要行業獲得成功後，在其他事業領域也有不凡的表現，近年來在國際市場的表現愈見突出。2012年，三星超越蘋果，成為智慧型手機龍頭，全球市佔近三成，而且只花三年，就把目前只剩6%市佔的台灣HTC，遠遠甩在後頭。大螢幕的平板電視，三星、LG分佔全球第一、二名，

超越日本和台灣，全球市佔超過四成³⁹。然而，財閥卓越的成長使得南韓的經濟發展更加不均衡，南韓前三十大財團營收佔GDP高達70%，且根據南韓股市公開資訊統計，2010年光是前四大財團（三星、現代、LG、SK），資產就佔全南韓GDP50%，四大財團的資本支出，則佔全國投資總額35%⁴⁰；2011年，前十大財閥的總營收甚至佔了GDP的80%，其中三星集團就佔了約20%⁴¹。

2012年底的總統大選是「保守」和「進步」之間的對決，最後的結果是由保守取向的原執政黨朴槿惠勝選，儘管南韓人民對於不均衡的經濟發展深感不滿，但對於大動作的改革仍是有所顧慮。朴槿惠以經濟民主化做為主要訴求，強調並不是要打擊財閥，而是轉而發展中小企業、內需和服務業領域。針對財閥獨大問題，朴槿惠提出八大主張⁴²：

- (1) 若大企業對小企業發生掠奪式行為，則比照損害程度予以賠償懲罰；
- (2) 若大企業違反公平交易法，公平交易委員會和監察院中小企業廳都可舉發；
- (3) 加強對企業子公司間內部交易的限制法令；
- (4) 禁止集團分公司間的新循環持股結構；
- (5) 反對限制子公司間的股權投資；
- (6) 縮短大企業的年均工時達400個小時以上，以刺激雇主擴增員工；
- (7) 限制總統赦免權，以加重定罪財閥負責人的刑罰，切斷賄賂企業退路；
- (8) 修改《公平交易法》、《國民養老年金法》、《銀行法》、《商法》等法源，解放資金集中在大企業手中之現象。

³⁹ 黃亦筠，「踢日超台 全球 3C 新霸主」，天下雜誌，第 508 期，2012 年 10 月 17 日，頁 144-148。

⁴⁰ 王曉玫，「南韓企業 No.1 的三個祕密」，天下雜誌，第 448 期，2010 年 6 月 2 日，頁 106-110。

⁴¹ 邱碧玲，「南韓得『日本病』，財閥大到不能倒」，商業周刊，第 1310 期，2012 年 12 月 31 日，頁 102-103。

⁴² 同上註。

第三節 亞洲金融危機及其改革

1977年的亞洲金融危機可歸因於道德風險。投資者最注重的就是預期收入和風險，亞洲各國的政府無視企業破產的可能性，給予企業信用擔保，因此，不管是銀行或是投資者都低估了企業的風險評價。因為低估了風險，投資者重複投資具有高預期報酬的企業，使得這些企業的價值急遽升高，然當危機發生使得這些企業的價值慘跌，銀行和投資者的資金無法回收，導致銀行破產，資本市場不健全。因為銀行虧損和資本市場結構脆弱，導致商品交易隨之劇烈萎縮，因而產生了金融危機。為了防止銀行破產，政府遂投入了相當可觀的國家資金，國內流通貨幣增加，連帶著國內貨幣大幅貶值，短期投機資金急速外流。在1996年，南韓、馬來西亞、泰國、菲律賓和印尼，總共湧入了930億美元民間資本，在1997年卻變成流出121億美元的民間資本，一年間就有了1051億美元的波動；特別是商業銀行，從555億美元的資金流入，轉變為213億美元的資金流出，波動高達768億美元⁴³。

1997年7月2日，投機客大舉拋空泰銖，導致泰銖劇貶，泰國宣佈放棄固定匯率制，實行浮動匯率制，當天，泰銖兌換美元的匯率下降了17%，外匯及其他金融市場一片混亂。在泰銖波動的影響下，菲律賓比索、印尼盾、馬來西亞林吉特相繼成為國際投機客攻擊的對象。接著，香港和台灣也在這波金融風暴中受害，香港恒生指數上萬點大關，台灣則是棄守新臺幣匯率，一天貶值3.46%。接著，11月中旬，南韓也爆發金融風暴；17日，韓圓對美元的匯率跌至歷史上新低，1008:1；而21日，南韓政府不得不向國際貨幣基金組織求援，暫時控制了危機。然而，12月13日，韓圓對美元的匯率又降至1737.60:1。韓圓危機也衝擊了在南韓有大量投資的日本金融業，1997年下半年日本的一系列銀行和證券公司亦相繼破產。

⁴³ 외환위기, 한국민족문화대백과, <

<http://terms.naver.com/entry.nhn?cid=1600&docId=572631&mobile&categoryId=1600>> (最後瀏覽日：2013年1月21日)。

亞洲金融風暴的衝擊蔓延至全球，15個月內，俄羅斯盧布崩盤，引發新興市場新一波經濟危機；接著拉丁美洲亦受到衝擊，巴西外資撤離，股市重挫，南非及東歐同步受到波及。加拿大、英國、美國亦受到此波金融危機的牽連，股市波動連連，經濟成長開始趨緩。亞洲金融危機使得全球三分之一地區陷入衰退，四分之一人口在經濟負成長的國家中。

（一）亞洲金融危機的南韓

在這次亞洲金融危機中受影響的國家，本身的總體經濟指標相當健全，經濟成長率和投資收益率比起其他地區而言也來得高，然這些亞洲國家因為無法積蓄資本，為了維持高度的經濟成長，而從國外大量進口經濟發展必需的原料和資本財，持續地累積結構性貿易收支赤字⁴⁴。南韓政府在經濟發展中一直保持對信貸的干預，特別是為了推廣出口貿易，因為南韓政府本身擁有銀行相當多的股份，有利於協助財閥取得所需資金；從朴正熙總統到金泳三總統任內，都透過國家發展銀行投資於大型重化工業計畫，並透過審查銀行經理人選等方式，影響銀行的信貸⁴⁵。此外，南韓財閥因為多角化經營過於氾濫，有的財閥之經營版圖甚至橫跨人一生所需的食衣住行育樂，且集團內交叉持股嚴重並互相擔保，因此即使只有一家子企業發生問題，整個集團有可能都因此受難；同一集團內盈餘的子企業必須補貼虧損的子企業，因此會降低整個集團的財務表現。

另一方面，財閥家族式的經營方式產生經營者與其他股東間的利益與風險不對稱，股權關係也缺乏透明性與可問責性，為集團的公司治理帶來危機。銀行等金融機構也因為官股的介入，政府對財閥的扶植使得這些銀行對於企業的監督能力與意願嚴重不足；而其他金融機構也因為是集團的子企業，更是缺乏監督之功能。所以經濟計畫機構的權力壓過貨幣主管機構，企業高負債與高成長、企業多角經營，以及公司治理不佳就成了

⁴⁴ 同上註。

⁴⁵ 林文斌，「超越相互依賴和對抗？南韓政府財閥政策變遷的研究」，問題與研究，49:4（2010），頁65-105。

危機發生前南韓的成長模式，這些問題都成為影響銀行風險的潛在因子。

表四_南韓外債、可用外匯存底和負債-權益比

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
總外債	89.8	119.8	157.4	174.2	163.8	152.9	148.5
短期外債	38.5	54.9	75.9	63.8	39.0	42.5	49.4
長期外債	51.4	64.9	81.5	110.5	124.9	110.5	99.0
外國貨幣	89.5	119.4	156.9	173.9	162.7	149.9	144.0
韓圓	0.3	0.4	0.4	0.3	1.1	3.0	4.4
政府	7.2	6.6	6.1	11.2	15.9	19.8	19.2
短期外債	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
長期外債	7.2	6.6	6.1	11.2	15.8	19.8	19.2
貨幣當局	0.8	0.7	0.6	11.5	22.0	12.8	11.3
短期外債	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	1.2	1.1
長期外債	0.7	0.7	0.5	11.4	21.7	11.6	10.1
銀行部門	48.4	72.0	99.4	91.1	72.5	67.6	61.8
短期外債	29.8	44.3	61.1	49.2	31.1	33.8	37.7
長期外債	18.6	27.7	38.3	21.8	41.4	33.9	24.1
其他部門	33.5	40.0	51.3	60.5	53.4	53.7	56.2
短期外債	8.5	10.5	14.7	14.4	7.5	7.5	10.6
長期外債	24.9	29.9	36.6	46.1	45.9	45.2	45.6
可用外匯存底	21.5	28.5	29.4	9.1	48.5	74.1	96.1
製造業 負債淨值比(%)	302.5	286.8	317.1	396.3	299.2	199.7	215.3

資料來源：The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons, 2006

自1980年代開始南韓政府展開金融自由化政策，允許商業銀行民營化，財閥也順勢將觸角伸向金融機構，購買商業銀行股份以及併購保險與證券公司，這使得財閥對政府控制資金的依賴降低，可輕易地向自己控制或者持有股份的金融機構取得融資。1990年代南韓在財閥的遊說下進一步放寬資本帳自由化，允許跨國短期資金的流動以及可以從事外幣計價業務的金融機構，特別是投資銀行，儘管有這些金融自由化的開放，國內的金融監督卻未相對提升，不僅缺乏審慎管理，會計與資訊揭露的原則也與國際慣例不

相應。因此開放造成金融機構短期國外負債的增加，很多這類的銀行是財閥所擁有，財閥透過這些金融機構在國際上取得融資，這些短期債務是用來融資國內企業長期投資，使金融機構暴露在債務到期不對等的危險當中⁴⁶。

金融監督與公司治理鬆散且政府積極介入信貸的分配，再加上金融自由化措施，使得金融危機出現的機會大增。雖然財閥不斷的擴張經營範圍與佔有率，但因為上述多角化經營氾濫和治理鬆散等因素，獲利有限，使得南韓製造業平均的負債淨值比（debt to equity ratio）達到400%，主要的前30家財閥更達到500%，故當亞洲金融危機爆發時，南韓發生了韓寶、真露、三美、漢拏、雙龍等中、小型集團連續倒閉事件；六集團總計得自金融機構授信的23兆韓圓（貸款及保證）全成為不良債權，其中銀行占13.3兆，非銀行占9.5兆⁴⁷。1997年下半年起亞集團破產，大集團的破產使外資更不信任，因而全面撤出南韓，導致韓圓急貶壓力。南韓銀行起初企圖投入外匯存底維持幣值，但外匯存底只餘50多萬美元，難以挽救，政府只能放棄，韓圓因此大貶，而背負大量短期外債的南韓集團瀕臨倒閉，銀行體系也面臨危機。南韓政府被迫尋求外國政府的支持，但美國財政部帶頭反對，指須由IMF 主導融資事宜，南韓政府在無技可施之下，只好向IMF借款並接受其嚴苛的改革條件⁴⁸。

（二）亞洲金融危機後的革新

南韓因為亞洲金融危機所造成的衝擊，國內金融及產業面臨嚴重危機，不得不向IMF請求援助。IMF與南韓達成協議，提供580億美元的貸款，金援方案從1997 年底開始為期三年，要求南韓在重建中進行結構性的改革；因此，金融危機後的改革主要是由IMF主導，並給予協助與監督。IMF對南韓政府的結構改革要求主要有以下幾項重點：

1. 金融體質改善：銀行或證券機構等外資進入許可、關閉金融機構、強制要求大型金融

⁴⁶ Kihwan Kim, “The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons” (paper presented at at The High-Level Seminar on Crisis Prevention in Emerging Markets, Singapore, July 10-11, 2006).

⁴⁷ 同註 45。

⁴⁸ 同上註。

機構進行國際會計法人監察等；2.財閥改造重整：禁止政府干涉銀行經營和借款、縮小財閥的負債資本比率、改正相關企業互相擔保、採用國際會計基本原則，提升資產負債表的透明性、以及軟化勞動市場和實施整理解雇制⁴⁹；3. 資本貿易自由化：取消民間現至海外具款限制、廢止進口承認制、允許外國銀行收購超過國內銀行股份的4%和擴大外國人投資範圍等。基於上述的要求，金大中總統推動了以下多項改革：

(1) 改善金融體質

金融結構的改革可分為1988年至2000年上半年和2000年下半年到2002年兩階段，兩階段的基本方針皆是相同的，包括：資本適足率未達8%的銀行廢存與否之判斷、存續銀行接受公共資本的投入進行結構重整等。透過金融結構改革，有健全性等問題的銀行，不是退出就是在政府的管理下進行體質改善，改革後的銀行總體而言轉變為健全的狀態。

南韓政府在危機發生後成立了南韓資產管理公司（Asset Management Company，AMC）出面購買問題銀行壞帳，以及協助問題企業進行財務與營運結構調整在內的重整。金融監督委員會在南韓總統充分授權下，確實監督金融機構的重整，要求金融機構經營須符合透明化與國際化原則，並規定銀行資本適足率須達到國際清算銀行所要求之水準（8%）⁵⁰。此外亦透過1996年6月1日依「存款人保障法」成立的存款保險公司（Korea Deposit Insurance Company，KDIC），以最小成本原則處理問題金融機構的接管、具存續價值金融機構的增資，並追究引發金融問題的銀行負責人，強化金融監理機制⁵¹。金融風暴後，為協助金融監督委員會（Financial Supervisory Commission，FSC）推動國內金融部門重整，南韓政府修訂「存款人保障法」，賦予南韓存款保險公司提供財務支助

⁴⁹ 「整理解雇」為企業面臨破產不得已必須解僱勞工，亦即對於企業人事僱用實態進行整理、整頓，藉著裁退多餘人力減少支出以解救企業的財務危機。邱駿彥，「預告終止契約在勞動法規範上之評析」，台灣勞工，第16期（2008），頁14-27。

⁵⁰ 吳家興，「南韓經濟改革及其成效之研析」，經濟研究，第1期（2001），頁229-250。

⁵¹ 同註45。

與協助處理支付不能之金融機構重整任務，並於1998年4月整合各類存款保險基金由KDIC統籌運用⁵²。在企業債務清理與重整方面，IMF要求南韓政府降低干預銀行的信貸決定，避免由政府指示對問題企業提供紓困；銀行的不良債權首先是透過南韓資產管理公司來處理，而財閥與企業間的債務依循倫敦模式（London Approach），排除政府直接介入債務協商，由債權銀行與企業在法庭外協議處理，由債權銀行推動與監督企業結構調整⁵³。

在問題金融機構處理方面，如前所述，南韓處理問題銀行以資本適足率為標準，低於8%者，強制將銀行不良資產移交南韓資產管理公司處理，移轉之後，若判斷仍有經營價值，由存款保險公司注入資本成為其股東，若無經營價值，強制要求退出市場⁵⁴。讓沒有競爭力的銀行、證券、保險機構，該關閉就關閉、該賣給外國人就賣給外國人。總計4年內，超過四分之一的金融機構關閉，共560家；27家商業銀行如今剩12家。在清理問題銀行時，因為注入公共資本，政府的銀行持股短暫大幅增加，依據南韓政府與IMF所簽的備忘錄，這些短暫國營的銀行將逐步民營化，南韓政府也宣示將出清持股，不再介入銀行經營。

為了在金融監理上與國際接軌，亞洲金融風暴發生之後，南韓政府對資訊揭露與即時糾正等銀行法令做出修訂，以符合巴塞爾協定對金融監理的規範，並成立獨立的FSC，統合負責金融監理的工作。在資訊揭露方面，南韓政府在進行金融重建的開始就誠實地面對壞帳的計算，修正不良債權的計算方式，原先的壞帳統計是涵蓋拖延6個月以上的債務，1998年更改成與國際慣例一致的3個月以上，使得壞帳的比例較原先估計高出一

⁵² 同註 50。

⁵³ 同註 45。

⁵⁴ 「韓國金融暨企業結構調整及 KAMCO 之角色」，南韓資產管理公司，<https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0OCfgQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.cdic.gov.tw%2Fpublic%2FAttachment%2F41071432271.ppt&ei=mTQFUb3ZGIS0kQWRnIHI DA&usg=AFQjCNFESWw4lvPN2jyFAiRAjb-QaDPBw&sig2=_1qFGxqHU7wH5iaK-_ZQXQ>（2002年10月16日）。

倍以上⁵⁵。

表五_南韓推動銀行結構重整主要內容

強化銀行體質 (以 1997 年底 為基準)	對 象	結構重整方式			
		關閉	合併、概括承受	引進外資或 國際標售	有(無)償增資(包括政府之 增資參與)
未達 BIS 規定 8%的資本適足 率	關閉 5 家區域性銀行 (東南銀行、同和銀行、 忠清銀行、京畿銀行、 大東銀行)	關閉			
	限期改善 7 家銀行財務 狀況(商業銀行、韓一銀 行、朝興銀行、江原銀 行、忠北銀行、外匯銀 行、平和銀行)	-	· 商業銀行+韓一銀 行:Hanvit 銀行 · 朝興銀行+江原銀 行+現代綜合金融+ 忠清銀行:朝興銀行	引進外資(外匯銀 行、Hanvit 銀行、 朝興銀行)	· 業者自行處理:外匯銀行 · 政府出面處理:Hanvit 銀行、朝興銀行、平和銀行
	漢城銀行、第一銀行	-	-	國際標售	-
超過 BIS 規定 8%的資本適足 率	國民銀行、新韓銀行、 住宅銀行、Hana 銀行、 韓美銀行、Boram 銀 行、長期信用銀行、大 邱銀行、全北銀行、光 州銀行	-	· 概括承受 5 家遭關 閉的區域性銀行(住 宅銀行+東南銀 行;新韓銀行+同和 銀行;Hana 銀行+忠 清銀行;韓美銀行+ 京畿銀行;國民銀行 +大東銀行)。 · 合併:Hana 銀行+ Boram 銀行;國民銀 行+長期信用銀行	引進外資(國民銀 行、Hana 銀行、 住宅銀行)	· 業者自行處理+政府出面 處理:5 家區域性銀行概括 承受 · 業者自行處理:光州銀 行、全北銀行、大邱銀行
	濟州銀行、釜山銀行、 慶南銀行(3 家銀行推 動改善經營措施)	-			· 業者自行增資:釜山銀 行、慶南銀行、濟州銀行

資料來源：三星經濟研究所，1999年6月24日

⁵⁵ 同註 45。

(2) 財閥改造重整

過去南韓是大財閥主導一切，金融體系超過八成的貸款，全部進入大財閥手中；然而這些財閥大而不當無限擴充，有些負債比例甚至將近1000%，亞洲金融危機後，這些大財閥被迫重整。依照IMF的規畫，南韓推行了一系列的企業改革，主要包括營運重整與公司治理強化兩部分。營運重整包括要求企業改善其財務結構，特別是限期要求幾家最大的財閥將負債淨值比率降低到200%以下，減少子公司間債務擔保，以及關閉沒有存續價值的企業。營運重整的另一個部分是要求財閥放棄非核心部門（至多僅能留3個主要事業）、進行汰弱留強與產業互換，例如現代集團被分割，旗下不同部門分別獨立成新的公司，其他財閥如三星、LG 和SK 則被強迫專注於其核心的事業，賣掉非核心的部門。最有名的案例是當時第二大的大宇集團，最後被債權人接管，大宇被迫宣告破產，股權被分別拍賣，仍有存續價值的部門另外引進新的經營團隊成立公司，原有管理團隊退出，這些動作象徵了這些財閥並非太大以致於不能倒閉，經歷數年的重建之後，前30大財閥中最後有16家宣告破產⁵⁶。

對於財閥公司治理的改革可以區分內部與外部監督兩部分⁵⁷。在強化股東監督能力的內部監督方面，立法要求所有銀行與企業強化董事會監督能力。另一方面，在股權結構改革，希望強化董事會監督能力，減少集團內交叉持股，進一步是將財閥改變為純粹的控股公司，讓控股公司在股市上市，增加集團股權的透明性、改善家族控制財閥的現象以及引進專業經理人。南韓政府欲建立民主市場經濟，實施「股東民主化」，政府增加小額投資者的權力，如只要持有0.3%的股份，就有權調閱公司財務報表，持0.5%的股份，就能提出撤換管理階層的要求⁵⁸。此外，南韓也採立法直接限制財閥的擴張，財閥對其他公司或旗下子公司的投資額不得超過其自身資產淨值的25%；另外，逐年降低

⁵⁶ 崔范，「推動金改 企業重整須雙管齊下」，工商時報，2002年10月17日，版9。

⁵⁷ Euysung Kim, eds., *Economic Crisis and Corporate Restructuring in Korea* (Cambridge : Cambridge University Press, 2003).

⁵⁸ 「南韓應對金融危機的綜合性改革及經驗教訓」，金融時報，<
http://59.42.241.184:82/gate/big5/news.dayoo.com/guangzhou/zhuanti/node_35041/2008-01/09/content_3249532.htm> (2008年01月09日)。

財閥所屬金融機構在其他子公司的表決權上限，到2008年降為15%，目的均在阻止財閥進入非核心業務⁵⁹。在外部監督方面，南韓對於重整與不良債權處理處理快速，減少問題企業的道德風險，不能再對欠債有恃無恐，並在重建之初政府就簡化敵意併購的規定，讓併購難度降低，對於外資的併購門檻也同時降低，並取消政府的同意。此外，在銀行的監督方面，政府宣布不再介入銀行經營與信貸，增加銀行監督企業的誘因，同時也降低了企業的道德風險。

(3) 加速自由化與國際化

在IMF要求下，南韓接受更進一步的市場開放。當時南韓急需外資進入以解決壞帳的問題，外資的引入，協助南韓經濟快速穩定與解決不良債權的問題。1999年底開始政府陸續出售股權給私人、國外銀行與投資機構，同時大幅開放外資併購本國銀行，取消外資對個股之持股上限，並允許敵意併購，外資除了控股之外，也可以擁有經營權，因此外資在南韓企業與銀行相對便宜的情形下也紛紛進場（見表六）。開放外資併購本國銀行與企業，除了補足國內儲蓄的不足之外，也可以引入新的經營觀念與強化風險控管，進而削弱財閥與金融機構的關係。2001年起第二階段的金融改革中，南韓政府繼續鼓勵銀行合併以及引入外資，降低銀行的數目，以強化金融機構競爭力。

銀行合併、降低政府銀行持股以及引入外資是南韓金融重建過程中強化金融體系的三個主要政策。外資的進入並未使南韓本國銀行無法生存，反而刺激了本國銀行改善其競爭力，進而展開海外的併購。南韓的外人直接投資，過去三十年內僅有246億美元，但至2002年止卻增加了520億美元。

⁵⁹ 崔弘涉，「改革財閥系統勢在必行」，朝鮮日報，<chinese.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2002/12/23/20021223000009.html>（2002年12月23日）。

表六_2005年南韓銀行的持股比例

行名	主要股東 (5%以上)	外國人持股比
友利金融控股	南韓存款保險公司 (78.0%)	11.50%
新韓金融控股	南韓存款保險公司 (6.2%)	64.30%
國民	Bank of New York, ADRs (15.2%)	85.70%
HANA Bank	Goldman Sachs (9.3%)、Temasek (9.1%)、Templeton (8.1%)	78.20%
外換銀行	Lone Star (50.5%)、Commerz Bank (14.6%)、 南韓輸出入銀行 (13.9%)、南韓銀行 (6.1%)	74.20%
南韓花旗銀行	Citigroup (100.0%)	100.00%
第一	Standard Chartered NEA Limited (100.0%)	100.00%
大邱	CRMC (10.1%)、Aberdeen (8.7%)、三星生命 (7.4%) EMM (6.9%)	57.80%
釜山	樂天 (14.1%)、CRMC (11.0%)	60.10%
全北	三養 (11.8%)、Oppenheimer Developing (7.3%)、 CRMC (7.1%)、Korea Fund (6.0%)	25.30%

資料來源：高安雄，構造改革以降における韓国金融産業の変化，2007年

第四節、開拓海外市場

南韓政府積極地為國內企業開拓海外市場，除了一直以來積極與各國簽定通商貿易協定外，且自 1989 年後與實施社會主義國家建立友好的通商外交關係，近年來更是積極與各國洽談 FTA，其中不乏包括美國、歐洲等世界貿易大國；另一方面，南韓亦積極開拓金磚四國等新興市場。

(一) FTA 之洽簽

1997年金融風暴，南韓被IMF接管後，政府的國家經濟戰略，就是以FTA為主。從2002年，南韓談下第一個FTA伙伴智利；2003年，南韓總統盧武鉉開始設計FTA政策的計劃，這是南韓系統化追求FTA的起點。南韓的策略是，先和大的先進市場建立FTA，再找大的開發中市場，像中國與印度。李明博政府對內從前任注重「公平分配」轉為注重「經濟成長」，解除許多管制。對外採取積極的FTA戰略，目標是在2013年任期屆滿時，透過FTA的貿易額可以超過南韓出口50%以上⁶⁰。至今，南韓是唯一已經完成與東協、歐盟、美國三大經濟體簽下FTA的亞洲國家，甚至超越過去在亞洲進度最快的新加坡；南韓與簽有FTA的國家之貿易額達總體貿易額之35%。2011年，南韓貿易總額突破1兆美元，躍升全世界第9大貿易國；而台灣，仍是世界第18大貿易國。2011年7月，歐盟與南韓的FTA生效；2012年3月，美國與南韓的FTA生效；與歐盟和美國簽訂的FTA，涵蓋南韓貿易金額的22%。

表七_南韓的FTA簽署情況（至2012年9月）

	簽署對象	備註
已生效 (共 45 國)	智利	2004 年 4 月 1 日生效
	新加坡	2006 年 3 月 2 日生效
	EFTA (4)	2006 年 9 月 1 日生效 (冰島、列支敦斯登、挪威和瑞士)
	ASEAN (10)	馬來西亞、新加坡 (2007 年 6 月 1 日)、越南 (2007 年 6 月 29 日)、緬甸 (2007 年 11 月 27 日)、印尼 (2007 年 12 月 7 日)、菲律賓 (2008 年 1 月 1 日)、汶萊 (2008 年 7 月 1 日)、寮國 (2008 年 10 月 1 日)、柬埔寨 (2008 年 11 月 1 日) 和泰國 (2010 年 1 月 1 日)
	印度	印度－南韓全面性經濟夥伴協定 (Korea-India CEPA)在 2010 年 1 月 1 日生效

⁶⁰ 吳琬瑜，「好勝南韓 VS.好鬥北韓 新韓戰背後成因」，天下雜誌，第 448 期，2010 年 6 月 2 日，頁 90-99。

談判完成 (共 2 國)	EU (27)	2011 年 7 月 1 日生效 (奧地利、比利時、英格蘭、捷克、賽普勒斯、丹麥、愛沙尼亞、芬蘭、法國、德國、希臘、匈牙利、愛爾蘭、義大利、拉脫維亞、立陶宛、盧森堡、馬爾他、荷蘭、波蘭、葡萄牙、斯洛伐克、斯洛維尼亞、西班牙、瑞典、保加利亞和羅馬尼亞)
	秘魯	2011 年 8 月 1 日生效
	美國	2012 年 3 月 5 日生效
	哥倫比亞	2012 年 6 月 25 日宣布談判完成
	土耳其	2012 年 8 月 1 日雙方簽定貨品貿易協議和架構
	加拿大	在 2004 年 5 月 10 日到 2009 年 1 月 9 日間進行 13 回合談判
	墨西哥	在 2000 年 5 月到 2008 年 6 月 11 日間進行 2 回合談判
談判中 (共 12 國)	GCC (6)	在 2007 年 3 月到 2009 年 11 月 19 日間進行 3 回合談判 (沙烏地阿拉伯、科威特、阿拉伯大公國、卡達、阿曼和巴林)
	澳洲	在 2006 年 12 月到 2010 年 5 月 28 日間進行 5 回合談判
	紐西蘭	在 2006 年 12 月到 2010 年 5 月 14 日間進行 4 回合談判
	印尼	印尼－南韓全面性經濟夥伴協定(Korea-Indonesia CEPA) 在 2011 年 5 月到 2012 年 3 月 8 日進行談判和公聽會(共計 3 次)；第一回合談判在 2012 年 7 月 12 日
	中國	舉行共同研究會議，包含雙方政府、商界和學者等，第一回合談判在 2004 年 9 月到 2012 年 5 月 14 日。
審議中 (共 15 國)	日本	舉行共同研究會議，包含雙方政府、商界和學者等，在 1998 年 11 月到 2011 年 5 月 9 日間進行 6 回合談判。
	中日韓	在 2010 年 5 月 6 日到 2011 年 12 月 16 日間完成 7 次的共同研究會議，包含雙方政府、商界和學者等。
	Mercosur (4)	在 2005 年 5 月 4 日到 2006 年 11 月 1 日間舉行 4 次的共同研究會議，雙方在 2009 年 7 月 23 簽署成立共同協調小組之備忘錄，以促進雙方之貿易和投資(巴西、阿根廷、烏拉圭和巴拉圭)

以色列	在 2009 年 5 月 18 日到 2010 年 8 月間舉行 3 次的共同研究會議
越南	在 2010 年 6 月 23 日至 2012 年 4 月 20 日間舉辦 6 次的會議和公聽會
蒙古	雙方同意在 2008 年 10 月推動共同研究會議
中美洲國家(5)	在 2010 年 10 月至 2011 年 4 月間推動並完成共同研究(巴拿馬、哥斯大黎加、瓜地馬拉、宏都拉斯和薩爾瓦多)
馬來西亞	在 2012 年 4 月舉行共同研究會議

資料來源：南韓關稅廳

根據歐韓 FTA 的協議，歐盟將於 3 年內移除 99% 的進口關稅，南韓移除 96% 的進口關稅；生效 5 年內，歐盟對南韓幾乎已是全面零關稅，而南韓則有約 97% 的產品對歐盟完全開放，開放程度非常高。特別是在工業產品方面，歐盟對南韓目前平均關稅為 4.33%，約有 25.86% 的產品已為零關稅；在其他非零關稅的產品方面，歐盟在生效日即一口氣將其中 96.58% 產品調降為零。歐盟在 5 年內對南韓工業產品已全面自由化，而南韓僅有少數工業產品調降時程超過 5 年⁶¹。據此，歐盟出口商每年可減免約 16 億歐元輸韓的進口關稅；而南韓出口商每年亦可減免約 11 億歐元的輸歐進口關稅⁶²。根據南韓貿易局的估計，歐韓 FTA 將使南韓 GDP 增加 0.56 個百分點；而對歐盟的影響，歐韓 FTA 是歐盟與亞洲國家所簽定最具野心的貿易協定，將從此改變歐盟與亞洲國家的貿易關係⁶³，且將為歐盟的服務業、製造業，以及農業等開創新的市場，同時將提振現階段的經濟狀況，協助克服經濟衰退，以及創造新的就業機會⁶⁴。

⁶¹ 顧瑩華，「歐韓、美韓 FTA 的影響與因應」，產業雜誌，〈<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine10007-496-3>〉（2011 年 7 月 7 日）。

⁶² 汪威鏞，「歐韓自由貿易協定探微（上）」，中華經濟研究院台灣 WTO 中心電子報，第 210 期，〈http://www.wtocomer.org.tw/SmartKMS/do/www/readDoc?document_id=106878〉（2010 年 4 月 29 日）。

⁶³ 彭連漪，「韓國 憑什麼贏」，遠見雜誌，第 311 期，2012 年 5 月，頁 184-193。為歐盟貿易委員卡洛·古契（Karel De Gucht）之發言。

⁶⁴ 歐盟貿易執委艾希頓（Catherine Ashton）在歐韓 FTA 草簽後的記者招待會上表示。

美韓 FTA 除了基本 FTA 的架構外，意即除了在免除關稅障礙及市場進入之規定外，也希望針對政府採購、智慧財產權、勞工、環境等議題進行開放，屬於超越 WTO 規範的 FTA。美韓工業產品則統一採取四階段降稅，分為立即免稅、3 年、5 年、10 年 4 種方式調降，於 10 年內降為零關稅。美韓 FTA 生效後，美國有 87.3% 的工業產品（共 7694 項）及 57.54% 的農產品（共 1057 項）關稅立即降為零，5 年後總計 5.23% 的工業產品（共 8389 項）關稅降為零，以及 79.92% 的農產品（共 1468 項）關稅降為零；另南韓在美韓 FTA 生效時，有 89.79% 的工業產品（共 8577 項）及 28.55% 的農產品（共 493 項）關稅立即降為零，五年後總計 97.93% 的工業產品（共 9354 項）關稅降為零，57.15% 的農產品（共 987 項）關稅降為零⁶⁵。根據南韓貿易局的估計，美韓 FTA 將使南韓 GDP 增加 1%；美國國際貿易局指出：「這是美國 16 年來，商業上最重要的自由貿易協定」⁶⁶，且根據美國官方估計，這將增加美國 GDP 100~120 億美元，同時增加對韓出口商品 100 億美元，此金額約相當於台灣全年出口金額；由此可見美韓 FTA 對締約國雙方的重要性。然而，與世界第一貿易大國簽定 FTA 對國內產業具有一定的衝擊，因此南韓針對國內產業採取補助措施，以減少自由貿易對國內產業的損害。

（二）新興市場的開發

最近幾年南韓迅速在新興市場的佈局，是南韓財團在全球舞台上快速躍升的一大關鍵。依據 Global Insight 2010 年 10 月公布資料推算，2010 年世界經濟成長率為 3.67%，新興市場對全球經濟成長的貢獻可望超過 5 成，高於工業國家的 49.0%，並較 2007 年金融海嘯發生前的 46.7%，大幅提升近 5 個百分點，顯示新興市場已成為全球經濟成長主力動能⁶⁷。2009 年，新興市場佔南韓出口比重首度突破七成。高盛報告中特別指出，這是史上第一次，南韓出口到金磚四國的科技產品多於美國、日本、歐洲。2005 年，南韓出口到

⁶⁵ 林祖嘉、譚瑾瑜，「美韓 FTA 簽署對台灣經濟的影響」，國政研究報告，科經(研) 101-007 號，<<http://www.npf.org.tw/post/2/10614>>（2012 年 4 月 16 日）。

⁶⁶ 同註 63。

⁶⁷ 洪鈺喬，「掌握亞太新興市場商機」，行政院經濟建設委員會，<www.cepd.gov.tw/dn.aspx?uid=9741>（2011 年 1 月）。其中，新興市場國家包括：亞太新興市場、拉丁美洲新興市場、東歐/中東與非洲新興市場等 27 個經濟體。

美、日、歐的科技產品，是出口到新興市場的五倍大⁶⁸。南韓於2005年與東協簽署「綜合性經濟合作協定」，2009年與印度簽署「全面經濟夥伴協定」；更在〈2015年產業發展願景與策略〉中，針對新興市場提出中價奢華的新產品定位策略。南韓企業在新市場消費電子產品與汽車市場需求崛起之際，即已快速掌握契機直接進入當地生產，例如：三星、LG電子與現代汽車等；另亦藉由印度市場作為拓展西亞及東南亞市場的跳板⁶⁹。

對於中國的布局也是南韓企業成功的一大因素。據南韓駐中國商務部估計，截至2010年底，在中國取得永久居留權的南韓人有70萬人，占中國外籍常駐人口的67%；另有60萬中國人常住南韓，占南韓外籍常住人口的一半；大陸與南韓已經成為彼此最大的外籍常住人口來源國。全中國有四十七個南韓商會，約四萬家南韓企業遍布，光往返韓中兩地的航班，一週就超過八百班，是兩岸航班的三倍⁷⁰。另從貿易量和投資量大國家間經濟關係的貿易指標觀察。從貿易量觀察，1992年，南韓的前三大貿易伙伴分別是美國（占23%）、日本（20%）及歐洲（13%），當時中國只占4%，2009年，中韓貿易額高達1千4百億美元，佔南韓外對貿易總額約達20%左右，到2010年，中國成為南韓最大貿易伙伴，占21%，美日歐各剩占10%；目前南韓出超主要來源國是中國，而中國從日本進口商品最多，占10%，第二名則是南韓，占7%。投資方面，中韓經濟關係是投資帶動貿易的型態。1992年南韓在中國的投資金額是1億美元，在2004年達到高峰的62億美元，整整成長62倍⁷¹。中國對南韓的影響相當大，根據IMF之分析，中國投資增長率每下降1個百分點，南韓年經濟增長率就會下跌0.6個百分點⁷²；

⁶⁸ 同註40。

⁶⁹ 其中，新興市場國家包括：亞太新興市場、拉丁美洲新興市場、東歐/中東與非洲新興市場等27個經濟體。同註67。

⁷⁰ 黃亦筠，「不著痕跡 全面接軌 80萬韓商的中國化戰略」，天下雜誌，第448期，2010年6月2日，頁124-127。

⁷¹ 「中國 韓國國際化 最重要戰略夥伴」，遠見雜誌，第311期，2012年5月，頁200-201。

⁷² Kim Tae-Geun，「中國投資減1% 韓經濟隨降0.6%」，朝鮮日報，〈http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2012/08/06/20120806000018.html〉（2012年8月6日）。

現代經濟研究院之分析亦稱，中國經濟增長率每下降 1 個百分點，南韓出口增加率就會下降 1.7 個百分點，經濟增長率會下降 0.4 個百分點⁷³。

2002 年到 2008 年南韓更是以中國作為品牌試金石，中國市場廣大且接受度高，先在中國培養品牌基礎後，再將品牌推向國際市場。對發展品牌來說，市場是非常重要的，也是發展的動力來源，南韓的內需市場小，中國廣大的市場讓南韓在發展品牌上有充分的動力。以汽車產業為例，和同樣等級的日系品牌汽車相比，南韓品牌在中國的售價僅有其 70%，中國自有品牌則是日系車廠的 50%；對中國消費者而言，對「南韓製」的偏見不深，購買南韓的汽車可以以較少的成本，且仍可享受到擁有進口車的滿足感，因此在中國相當受歡迎。例如，現代汽車主力車種「Elantra」，在中國因為價格和進口的小型車一樣，深受消費者青睞，一般在中國一個月能賣到一萬台就算是非常熱銷，但「Elantra」卻是以三倍的速度銷售一空⁷⁴。

第五節 投資 R&D

南韓近年來重視 R&D 與技術，力圖縮短與先進國家的技術差距，並且投資發展品牌。1972 年的「技術發展提升法案（Technology Development Promotion Law）」為南韓最早鼓勵 R&D 的法案，直到 1980 年代政府才透過直接和間接的方式扶植產業進行 R&D。根據麥肯錫的研究，從 2001 年到 2006 年，南韓 R&D 佔 GDP 的比例約在 2.5% 到 3% 的區間，超越已開發國家美國、德國、英國的比例；而根據南韓知識經濟部（管理先進技術研究）的資料，2012 年南韓知識經濟部的預算達 4500 億台幣，研發預算占 1/4，投入零組件素材（110 億台幣）、半導體/顯示器（35 億）、軟體（55 億）、機器人（31 億）、生技/醫療器材（29 億）等。目前南韓研發占 GDP 的比率約略是 3.7%，到 2015

⁷³ 張一鉉、金起弘，「中國增速降 1% 韓國出口隨降 1.7%」，朝鮮日報，<http://chn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2012/07/14/20120714000005.html>（2012 年 7 月 14 日）。

⁷⁴ 「世界席卷する四天王」，日経ビジネス，2010 年 1 月 25 日，頁 24-31。

年預計要提高至 5%。根據世界智慧財產組織（The World Intellectual Property Organization，WIPO）的統計，2011 年南韓的專利權申請是全世界第四名。

除了政府的投入外，南韓的大財團投資起來也毫不手軟。南韓品牌一直被外界戲稱為「best follower」而如今，集團透過上下游垂直整合，將核心技術留在國內，而將產品銷往全球，快速成為產業領導者。南韓大財團老闆掌握股權，決策快，抓準時機投資，不像日企股權分散，決策冗長影響企業競爭力，是近年來韓廠超越日本的主因⁷⁵。在半導體方面，英特爾 2012 年資本支出約新台幣 3688 億元；三星資本支出約新台幣 3880 億元（台灣台積電今年資本支出約 2100 億台幣），超越英特爾，要在 DRAM 與 NAND 晶片大舉擴張，並在晶圓代工領域卡位⁷⁶。根據「2012 年全球百大品牌排名」，三星從十九名首度擠進前十，品牌價值暴漲 40%，是前五大成長最快的品牌；HTC 則跌出了百大榜。不只小螢幕的智慧手機，大螢幕的平板電視，三星、LG 分佔全球第一、二名，全球市佔超過四成。

南韓整體研發金額中，政府貢獻了 25%，剩下 75% 來自民間。政府研發的投入選定未來最有潛力的領域，讓一些基礎研發成果商業化。以綠色產業為例，30% 與綠色經濟有關的研發可以免營業稅，這是 OECD 國家中最高之一。南韓政府對企業的協助是按照規模，而非按照產業⁷⁷。中小企業從事研發的金額可以享受 30% 免稅優惠，而三星雖然製造大量科技產品，但因規模夠大，有能力投入研發、營運，政府就不會提供這麼高的比例，大約只有 20% 免稅。

第六節 小結

南韓屬資源稀少性的國家，南北韓的分裂使得南韓失去一大部分的天然資源，加上

⁷⁵ 黃亦筠，「踢日超台 全球 3C 新霸主」，天下雜誌，第 508 期，2012 年 10 月 17 日，頁 144-148。

⁷⁶ 同註 63。

⁷⁷ 彭連漪，「服務業與內需產業 是南韓下波發展關鍵」，遠見雜誌，第 311 期，2012 年 5 月 18 日，194-195。

初期國家政局不穩，資本亦有限，因此亦不得不選擇戰略性產業進行重點扶植，最大效用地利用有限的資源。1962年開始第一次的五年經濟發展計畫，鑒於戰後國內市場尚未形成，並大多以進口原物料和生活物資為主，採用進口替代政策，以建立自給自足的產業架構為目標，並扶植出口導向輕工業。第二次五年經濟發展計畫強調現代化和工業化，因為全球面臨石油危機，南韓勞力密集的輕工業在此時已逐漸地感受到來自於工資快速上漲的壓力，為了維持生存，政府的產業政策即從原本的輕工業轉向技術密集的重化工業。第三次的五年經濟發展計畫藉由發展重化工業快速建立出口導向的產業結構，這時政府特別注重鋼鐵、運輸工具、家用電子、造船和石化產業。第四次五年經濟發展計畫目標是使南韓產業能具國際競爭力，這階段策略發展的產業主要是科技密集和技術勞力密集的產業。

第五次五年經濟發展計畫因為過度強調重工業的投資造成供過於求，故將產業重心由重化工業轉移至科技密集產業，例如：精密機械、電子和資訊產業。第六次五年經濟發展計畫延續上一次五年經濟發展計畫的目標，此階段目標為扶植科技相關產業、改善產業生產力及鼓勵產業人力資源。第七次五年經濟發展計畫因為國內市場飽和，低工資優勢喪失，因此目標為發展高科技產業。1997年南韓遭遇金融危機，政府致力於金融結構的改革和財閥內部的重整，並在2000年後南韓政府聚焦提出邁向知識經濟的四個關鍵改革要素包括：「誘因」、「人才」、「基礎建設」（含軟硬體）及「創新系統」，奠定南韓日後成功的機會。南韓在〈2015年產業發展願景與策略〉中，將願景定為成為「全球產業分工結構的整合者」，為了達成該願景，針對新技術融合產業及高科技製造業、主要製造業、基礎建設服務業和軟性服務業四大產業，訂定各項發展方針。

南韓在經貿發展中，另一個特點就是財閥和政府合作的政商關係。南韓財閥的形成最早可以回溯至李氏朝鮮末期導入近代資本主義和日本殖民時期，當時形成的財閥背景大多為地方地主，以此為根本累積自身資本，事業版圖橫跨不同領域。1945年大韓民國政府成立，當時企業以回扣或其他支付型式從政府那得到特別的優惠，這時期財閥的特

徵是由收購國有資產、外國援助和政府特別優惠的結合而成，是靠著外部利益的流通，累積資本而成長。1961年朴正熙政變取得政權，實行指導行資本主義，此時的財閥還是受制於政府，必須聽令於政府的政策，對政府而言，財閥也只是實現資本主義的工具；因此，1970年代前，財閥的經濟集中度尚不明顯。

1972年到1979年，財閥乘著重化工業的成長和海外建設的興盛之勢，大幅度地成長。這段期間，政府為了推動重化工業的育成，給與財閥企業減稅、融資優惠等，財閥的事業版圖因而得以擴張，關聯企業數激增。財閥迅速發展非本業之事業，重化工業、建設和貿易業等蓬勃成長。1980年到1997年是財閥多角化經營大舉擴張期，此時政府的政策為對「財閥的規制和支援交錯」；政府除了針對重化工業的投資調整和立法規範等進行改革，另一方面，又為了扶植高科技產業對財閥強化支援，導致財閥往高科技產業進行多角化經營，而這時期的財團多角化特徵是在相關企業下設立研究機構，而不是設立新的相關企業。財閥的多角化經營亦為了融資取得方便延伸至金融業，這也使得南韓財閥不斷利用借貸擴張企業，造成企業財務體質不健全，而造成南韓在亞洲金融風暴中嚴重受創。

1997年金融危機後，金大中總統針對財閥進行結構重整和內部革新，改善財閥脆弱的財務構造和不透明的財務報表，以及缺乏公司治理的問題，並迫使財閥削減過度多角化經營。經過金融危機後的財閥改革，財閥本身的財務體質健全，藉著主要行業獲得成功後，在其他事業領域也有不凡的表現，近年來在國際市場的表現是愈見突出。然而，財閥卓越的成長使得南韓的經濟發展更加不均衡，2010年光是前四大財團的資產就佔全南韓GDP50%，四大財團的資本支出，則佔全國投資總額35%。2012年底的總統大選是由保守取向的原執政黨朴槿惠勝選，以經濟民主化做為主要訴求，強調並不是要打擊財閥，而是轉而發展中小企業、內需和服務業領域，對不均的經濟結構改善效果實為有限。

由於金融體制和財閥大而不當的發展，南韓在1997年亞洲金融風暴受損嚴重，透過IMF的援助才得以重新發展。IMF要求南韓政府的結構改革包含金融體質改善、財閥改造重整和資本貿易自由化，重新整頓國內金融秩序，銀行體質變得健全，改善財閥過度的多角化經營與企業內部治理與監管制度不足的問題，並透過資本貿易自由化，補足國內儲蓄的不足，更引入新的經營觀念與強化風險控管，進而削弱財閥與金融機構的關係。1997年金融風暴，金大中政府的國家經濟戰略，就是以FTA為主，在2003年南韓總統盧武鉉開始設計FTA政策的計劃，這是南韓系統化追求FTA的起點。至今，南韓是唯一已經完成與東協、歐盟、美國三大經濟體簽下FTA的亞洲國家，與簽有FTA的國家之貿易額佔總體貿易額之達35%，FTA對南韓整體經貿創造效果不容忽視。隨著新興市場的崛起，南韓也快速布局新興市場，在東協與金磚四國等新興市場力佔一席之地，與新興市場的貿易往來對南韓整體貿易亦漸趨重要；此外，南韓企業以中國當作品牌發展的試金石，身為世界工廠的中國，不僅提供南韓廉價的勞力資源，更為南韓帶來的廣大的消費市場，對南韓的經濟發展貢獻不少。最後，延續1980年代改善出口品的品質，並且以高附加價值產品為核心，南韓不論是政府或企業皆投入大筆的時間和資金在研發上，從以往的抄襲模仿者，到現在產業技術的領導創新者，其成功的角色轉變更是為南韓帶來關鍵性國際競爭優勢。

第五章 南韓經驗成功因素之分析

南韓從1945年開始，歷經政治的紛亂、更迭，國際石油危機的影響，甚至經過1997年的金融危機，經貿發展上層面臨許多困難，然南韓克服了這些困境，在全球經貿表現成績亮眼。甚至，在2009年時，南韓加入OECD下的「發展援助委員會（Development Assistance Committee，DAC）」，成為繼日本後亞洲第二個加入該委員會的國家，從過去的受助者轉變為如今的捐助者⁷⁸。因此，本章將針對南韓的經貿發展經驗，借波特鑽石模型中國家競爭力之六大要素，探討其成功之因素。

第一節 生產要素

如同台灣一樣，南韓在1950、60年代，和其他先進國家相比，勞動力相對豐富，但資本相對稀少，以發展具有比較優勢的勞動密集型產業為主；後來，隨著經濟發展，資本逐漸累積，人均GDP提高，資本要素稟賦得以提升，才逐漸把產業結構提升到資本、技術密集型乃至資訊、科技密集型產業。根據波特的鑽石模型，一國的高級生產要素和專業生產要素的可獲得性與精緻程度決定了競爭優勢的質量；而南韓對於該類生產要素的研發投入，給予了南韓在經貿發展上能夠持續成長的能量。南韓政府在1980年代以後，將產業發展重心移到科技密集和高科技產業，並開始直接和間接補助企業投入研發設計。2000年後南韓政府提出邁向知識經濟的四個關鍵改革要素，其中包括：「誘因」、「人才」、「基礎建設」（含軟硬體）及「創新系統」，即是對高級生產要素和專業生產要素的投入。在政府的主導與支持下，南韓企業對於持續的創新研發投注相當多時間和資金，許多南韓的大企業皆設有自己的研究機構。此外，南韓的網路的速度快，且費用便宜，根據雲端平台服務商Akamai在2012年公布的全球網路現況報告，南韓以14.2Mbps蟬聯全球平均連網速度最快國家的冠軍寶座，高寬頻滲透率也是全球第一⁷⁹，

⁷⁸ “OECD Development Assistance Committee (DAC) welcomes Korean membership”, *OECD-DAC*, <<http://www.oecd.org/dac/oecddevelopmentassistancecommitteeedacwelcomeskoreanmembership.htm>>(27 Nov. 2009).

⁷⁹ 「全球網速現況調查 南韓 1 台灣 46 名」，自由時報，<

對於發展知識經濟具有相當優勢。

南韓政府意識到本身擁有最豐富的就是人力資源，因此，政府對於人才培育上相當用心。南韓政府採取一系列的措施，透過創意匯集促進科學與科技的復興，充實科技人力資源，組成高水準的科技團隊，並透過理工大學、政府及企業合作之研究機構，與設立國際科學企業帶（The International Science Business Belt, ISBB）來強化教育與研究產業之間的合作，同時鞏固了尖端人才的培育，藉由整合成立新技術專門研究機構，如國家研究基金會（National Research Foundation, NRF）、教育、科學、科技部（Ministry of Education, Science and Technology, MEST）等，更進一步培養新技術領域核心精銳人力，同時透過一次到位服務（one-stop service）的研究支援，建立了研究人員導向的優質研究環境，大大地提升了行政與研究效率⁸⁰。針對高等教育方面，南韓將有學術潛力的大學由教學導向轉為研究導向；「Bain Korea 21」是自 1999 年開始推動的高等教育政策，對碩、博士學生和博士後研究員提供財務支援，以提昇南韓的高等教育品質；而「卓越研究基地計劃（Center of Excellence）」則計劃在大學裡建立世界級水準的研究基地，以提升學術研究水平⁸¹。最後則為吸引韓僑回南韓就業，以及吸引外國科技人才；政府更為了吸引國際科技人力，制定「聘用海外科學技術人才制度」，南韓國內企業雇用外國技術人力時，享有優先核發簽證、入出國流程特別禮遇及延長居留時間的「金卡（Gold Card）制度」，並特別給予外籍技術人員薪資所得五年免稅的租稅優惠，以及津貼補助等措施。南韓政府還實施誘因政策規劃，特別給予外籍技術人員居住補貼、機票補貼、研究經費、教育或顧問補貼及薪資補貼等，各種津貼補助等措施⁸²。除了吸引海外科技人才至南韓就業，南韓亦推動「南韓就學（Study Korea）計畫」，教科部設立「全球南韓獎學金（GKS）」，為國內外大學與研究所階段的外國留學生提供長期或短期的獎學金，以吸引旅外學子回韓就業，避免人才流失；至 2011 年 9 月，共有 94 國 1 千多位外籍學生在 GKS 的贊助下完成學業⁸³。

<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/oct/30/today-life5.htm> > (2012 年 10 月 30 日)。

⁸⁰ 鍾廣翰，「南韓人才培育」，國家教育研究院電子報，第 50 期，<

http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=50&content_no=1389 >。

⁸¹ 王素鸞、陳慶光，「世界主要國家科技人力政策之比較」，國際經濟情勢雙週報，第 1644 期（2007）。

⁸² 同註 80。

⁸³ 王健全、許淑琴，「新加坡、南韓與台灣人才培育及延攬政策之比較分析」，全球台商 e 焦點，經濟部投資業務處，第 73 期（2007）。

除了政府政策外，南韓的企業也對人才培育相當重視。以三星為例，1990年三星開始「區域專家制度」，每年挑出兩、三百位的優秀員工，被分到全球超過八十個國家旅行一年，公司全額補助，他們最主要的工作，就是去體驗當地文化、風俗，公司會鼓勵他們把心得寫上公司網站；一年歸來，公司會協助這些地域專家們，再花上兩、三年深入研究自己曾去的那個國家，了解當地體制、經濟、市場與文化，並把這些專家，列為外調的種子部隊⁸⁴。除了這些地域專家外，三星所有的員工，每年都還要到三星大學接受十六天的培訓；從談判能力到外語、電腦知識、國外經濟動向等等。如果要晉升，則要另外接受不同語言的培訓。事實上，現代、LG等大企業每年也都會針對中階主管到國外進修，除了讀書外，另一件重要任務就是做市場調查。

事實上，南韓的成功可歸功於南韓懂得借力使力，因為南韓本身資源缺乏，只好將眼光放諸全世界，善用全球資源。南韓SK集團透過收購各國油礦的股份或是與當地企業合作取得油田的開採權，在世界各地開採石油，它們的廣告詞上寫著「大海不屬於我們，但探勘的石油卻是南韓的」；對內，SK集團訴求國家意識，對外，他們進入別人的市場，用別人的能源⁸⁵。南韓從模仿開始，進而學習，最後在此基礎上躍升。南韓以日本為目標，模仿日本，許多技術也是向日本購買，而如今，南韓的品牌在許多領域都超越日本，例如：現代集團早期向日本三菱買引擎製造出第一部汽車，而之後反過來向三菱輸出引擎。事實上，從南韓經貿發展推論，發展中國家經濟增長的差異與自然資源稟賦並沒有太大關係。南韓本身的自然資源極為匱乏，但南韓的人均GDP遠遠超過拉丁美洲資源豐富的國家⁸⁶。自然資源稟賦不是經濟增長無法逾越的障礙，如同波特所言，即使先天沒有豐富的資源或廉價的成本因素，這些不利因素反而會形成一股刺激產業創新的壓力，促進企業競爭優勢的持久升級；而南韓就是在資源匱乏的條件下，妥善運用自己固有的優勢，並創造出其他生產要素優勢。

第二節 需求條件

⁸⁴ 曠文琪，「三星超一流企業養成術」，商業周刊，第1152期，2009年12月21日，頁130-138。

⁸⁵ 李雪莉，「南韓有夢所以躍升」，天下雜誌，第313期，2004年12月15日，頁127-153。

⁸⁶ 周金堂，「要素稟賦與縣域經濟的又好又快發展」，農業考古，2007卷3期（2007），頁255-261。

南韓國內的市場因為人口不多，市場不大，因此南韓長期以來擺脫不了追求出口導向的經濟成長，因此，南韓的企業也大多將主力投置在國外市場的競爭上。南韓的出口依存度在 1998 年亞洲金融危機後大幅成長至 44.3%，在 2008 年時為 53%，首次超過 GDP 的一半，而在 2010 年成長至 56.2%，甚至在 2012 年的前三期的出口依存度達到歷史新高的 57.3%，可見國際市場對南韓的重要程度日益增加⁸⁷，例如現代汽車在南韓國內銷售 66.7777 萬輛，在海外銷售 373.417 萬輛，其中南韓國內銷售減少了 2.3%，但海外銷量則增加了 10.9%⁸⁸。內需市場的縮小，更刺激南韓企業向外擴展的動力，具有代表性的內需企業，如食品、飲料和流通企業紛紛加快進軍海外的步伐，這些企業不僅進軍和南韓口味相似的亞洲國家，還積極進軍美國、歐洲等西歐國家⁸⁹。

南韓國內的消費者傾向購買國貨，因此外國品牌想打入南韓市場並不容易。在南韓經營 15 年的雅虎，在 2012 年底正式退出南韓市場，南韓也成了他們第一個撤離的亞洲市場，但雅虎並不是唯一不敵南韓企業，而退出市場的企業，手機大廠 Motorola 和台灣的 HTC，都因市占率遠遠不及三星和 LG，因此宣布退出南韓⁹⁰。南韓消費者愛買國貨的原因除了南韓人民的強烈愛國心外，也是因為供應商和通路，大多都掌握在大企業手裡，南韓人民得以接觸外國商品的機會不多，選擇性自然就少。因此，透過國內市場的高度市佔率，南韓企業得以全力擴展海外市場，如現代汽車就是有強大的內需基礎作後盾，可以集中力量開拓海外市場，並且在國際市場有亮眼的表現⁹¹。

不同於波特所認為的國內需求市場是產業發展的動力，南韓企業的成長動力是來

⁸⁷ 강준구, 「한국경제 수출 의존도 60% 육박... 2012년 3분기 말 기준 사상 최고」, 국민일보, <<http://finance.daum.net/rich/news/finance/main/MD20130108191509143.daum>> (2012年1月8日)。

⁸⁸ 「南韓五大車商去年總銷量首破 800 萬」, 中華工商時報, <<http://big5.china.com.cn/gate/big5/finance.china.com.cn/roll/20130107/1222521.shtml>> (2013年1月7日)。

⁸⁹ 許仁貞, 「國內市場已經飽和 內需企業進軍海外」, 朝鮮日報, <http://chn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2005/10/11/20051011000004.html> (2005年10月11日)。

⁹⁰ 「南韓人太愛用國貨 雅虎退出南韓市場」, 自由電子報, <<http://iservice.libertytimes.com.tw/liveNews/news.php?no=745434&type=%E5%9C%8B%E9%9A%9B>> (2012年12月31日)。

⁹¹ 崔元碩, 「本田：現代車有內需作後盾令人羨慕」, 朝鮮日報, <http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2009/10/23/20091023000033.html> (2009年1月23日)。

自國外市場的競爭。事實上，南韓政府在規畫五年經濟發展計畫時，就將建立外銷為主的出口導向產業結構，在國家層面，集中發展南韓在國際市場上具有比較利益的產業；在企業層面，則是將資金和時間集中至拓展外國市場⁹²。為了在國外市場更具競爭力，南韓企業不斷地投入研發，使產品成為產業的領導者；甚至，國內市場有時因為不夠競爭或成熟度不高，南韓企業先以海外市場為主，在將海外模式複製到國內市場。例如，在 2010 年時，南韓 LED 照明業因南韓 LED 市場仍未成熟，因此相關業者網羅包含螢光燈型 LED、招牌看板等全部產品向海外發展，並期望在海外市場累積的經驗能運用在南韓市場行銷上⁹³。因此，南韓企業面對的需求條件變動主要是來自全球景氣的影響，當全球經濟欣欣向榮時，南韓拜出口旺盛之賜，也呈現強勁增長；但當全球經濟轉差時，南韓也將首當其衝。然而，南韓國內消費者並非是對產品、服務的要求水準較低，而是一方面國內市場或通路被大企業壟斷，能接觸的品牌不多，另一方面則是因為南韓品牌在近年國際市場表現亮眼，許多領域的創新表現也相當不錯，因此，產品和服務等已屆水準。

第三節 企業策略、企業結構、同業競爭

南韓因為過去屢次受到外敵入侵，因此，造就南韓人民團結、愛國的民族色彩；南國人團結、愛國的民族性，也造就南韓人民不做到最好絕不放棄的企圖心；尤其在國家遭遇危機，更顯其重要性，例如：亞洲金融風暴，金大中總統激烈改革的期間，團結、愛國的民族性反倒形成一股穩定的力量。這樣的民族性也反映在南韓的企業上；南韓的企業在國際市場上相當強勢，為了達到目的不計成本，甚至是不擇手段。在 1980 年代，三星集團決定要投入半導體記憶晶片生產，然當時全球產能遠大於市場需求，連美國英特爾等美國大廠都紛紛退出，半導體的產量過剩，以致於 DRAM 的價格暴跌，形成做

⁹² Charlotte Marguerite Powers, "The Changing Role of Chaebol", *Stanford Journal of East Asian Affairs* Vol. 10 No. 2 (2010): 105-116.

⁹³ 嚴思涵，「國內市場未臻成熟 南韓 LED 照明業積極進軍海外」，DIGITIMES 中文網，<http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnID=&id=0000180757_AH26PUUF6QRE4X6RSSJ8V> (2010 年 4 月 30 日)。

越多賠越多的局面，股價曾經是三千韓圓的三星半導體通訊，暴跌到一千八百韓圓，然而三星會長李健熙在石油危機體認到發展尖端技術重要性，而尖端技術的核心就是半導體，發展半導體產業的決心，因此三星即使大量虧損也不退出市場，反而進一步增加設備的投資，到1987年，半導體價格終於有再度回升的趨勢⁹⁴，不成功絕不放棄的決心造就三星在DRAM產業的龍頭位置。此外，在早期產品開發上，三星集團甚至因為侵犯專利，將收入的一半償付侵犯專利之賠償⁹⁵。南韓的企業在選定產業後不輕言放棄，趁危機逆勢擴張，展現出南韓大企業的耐力。除了上述三星集團在半導體產業的堅持外，現代起亞汽車也在2009年秋季，美國經濟尚未恢復元氣，趁危機大舉擴張，現代起亞集團會長鄭夢九當時宣布投資十億美元，在美國喬治亞州興建年產三十萬輛新車的起亞車廠⁹⁶。南韓的企業將眼光放遠，先布局好等時機一到就大舉進攻，而不是臨渴掘井。

南韓的企業能夠長期忍受虧損、逆勢擴張的原因是因為企業的股權結構集中⁹⁷，多數大集團為家族式管理。南韓大企業大多是家族企業，透過集團內循環持股，股權結構相當集中，因此在做決策時迅速有效率。此外，南韓大企業做重大決定，會長一人說了算，不必通過董事會、股東會，股東意見遠不及老闆重要；會長獨裁的好處是企業執行力強、反應快，但決策仰賴會長個人能力，一旦會長一人判斷錯誤，企業整體皆會受害。事實上，家族式企業若交由家族內部人員進行管理，會遇到兩個問題：一是缺乏優秀的管理人才，優秀的企業管理人才是一種非常稀缺的資源，它不可能局限在一個家族之內；第二個問題則是如果所有權和經營權高度集中在一個人身上，風險是很大的；同時，在激烈的市場競爭中，集權也會造成領導層監督機制的缺失⁹⁸。

⁹⁴ 王銘杰，「『從一流到超一流』三星電子的崛起與展望」，暨大電子雜誌，第28期，<<http://beaver.ncnu.edu.tw/projects/emag/article/200504/%E4%B8%89%E6%98%9F%E9%9B%BB%E5%AD%90.pdf>>。

⁹⁵ 陳修賢，「追求技術獨立拼命目標管理」，天下雜誌，第87期，1988年8月1日，頁60-69。

⁹⁶ 同註41。

⁹⁷ 同上註。

⁹⁸ 鄭蕾，「福特、現代皆遇危機 家族式管理存兩大障礙」，中國汽車報，<http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/auto/2006-10/13/content_5197954.htm>（2006年10月13日）。

南韓的經濟結構以大企業為主，大企業隨著南韓經濟成長而茁大，而國家也因為大企業的茁大而成長。南韓的大企業在金融危機後改善企業體質，迅速成長，也幫助南韓創造經貿上的亮眼成績，在2012年，光三星集團就占了南韓GDP的20%左右；然而，南韓大企業對南韓影響力之大，連政府也不得不有所顧慮，甚至，有學者形容南韓政府如同被大企業綁架。國內市場大多是大企業獨佔或寡佔，因此競爭程度不如國際市場強，推進企業走向國際化競爭的動力很重要；這種動力來自國際需求的拉力。不同於波特提出的「創造與持續產業競爭優勢的最大關聯因素是國內市場強有力的競爭對手」，南韓企業直接面對的是國際市場的競爭，並非是先經過國內市場的搏鬥，再迫使其進行改進和創新。

因為受到大企業的擠壓，南韓的中小企業的生存空間有限；事實上，中小企業占南韓全體企業體的99%，雇用人力的88%⁹⁹，但GDP產值卻遠遠不敵大企業之產值。大多數南中小企業是大企業的協力廠、下游廠商，受制於並依賴大企業。由於中小企業在南韓資金取得不易，仰賴大企業給與財務支援，而大企業為了掌握供應關係，則要求中小企業不能接其他公司的訂單，並透過財務關係進一步控制這些協力廠的經營決策，甚至想辦法納為己有¹⁰⁰。近年來，南韓政府及人民對於大企業與中小企業結構不均的情況深感危機，在2012年的選舉，主要候選人的政見也是提倡透過經濟民主化，解決經濟結構不均的問題；過度兩極化的發展使得因大企業而受益的南韓，也因為大企業的關係而憂心。

第四節 相關與支援產業

1960年代末期，南韓政府開始發展重化工業，對機械、石油和鋼鐵等產業進行重點扶植，重化工業的基礎給與南韓發展其他產業的動力。鋼鐵業被稱為「工業之母」，與其他產業關聯度高，因為其產品對各工業的發展為不能缺少的基礎，例如：國防工業、

⁹⁹ 나도성, 한국 중소기업의 공적통전략 (서울: 글로벌강소기업연구소, 2011)。

¹⁰⁰ 楊淑娟，「成為第一，才有未來」，天下雜誌，第221期，1999年10月1日，頁88-89。

機械業、建築業、汽車業、造船業。事實上，因為自然資源貧乏，南韓鋼鐵業所需的鐵礦石，幾乎全部都仰賴進口，並非基於其優越的自然資源稟賦。機械業與其他產業的關聯度也相當高，例如：用品產業、運輸工具產業等，除了產業關聯度高外，機械產與其他產業融合度亦高，涉及電子、光電等產業，且產業間互相整合使科技日漸發達；機械業必須融合上游原料到下游自動化系統（垂直整合），且一般機械、電氣機械、精密機械之間也須互通有無（水平整合）¹⁰¹。有著深厚的鋼鐵業基礎做為工業後盾，並有機械業的整合與支援能力，南韓在汽車、造船的產業都有相當亮眼的表現；甚至近期的高科技和資訊產業，也都受惠於深厚的工業基礎。此外，南韓的產業基礎更是在亞洲金融風暴後，進一步提供南韓復甦的能源，並縮短恢復的時間；曾經擔任南韓花旗銀行副總裁卡爾（Dabney Carr）比較南韓與東南亞國家的復甦軌跡，認為最大的差異在於南韓工業基礎強，不斷有東西可以出口、賺外匯¹⁰²。

南韓的主力產業多，分散風險，因此受景氣波動影響相對產業結構及中之國家較小。¹⁰³ 據南韓關稅廳發布的《2011年進出口動向》報告顯示（見表八），出口總額達到5565億美元，創下歷史最高紀錄，連續兩年居全球第七，其中，以品目別來看，順位前三分別是船舶、石油製品和半導體，且所占出口總額比例差異不大，緊追在後的汽車也占了7%以上，總體而言，大於5%以上的產業就有四個，產業多元發展。此外，四大產業在世界排名亦表現優異，在2011年，造船為世界第一，半導體居世界第二，石油製品為世界第三，汽車則為世界第五。南韓的多元產業發展正呼應「一個國家特定產業具備有國際競爭力，並不表示這個國家具備有國際競爭力，但一個國有卓越之國家競爭力，則表示，該國多項主要的產業具備有競爭力優勢」之說。

¹⁰¹ 「99年度培育育成專業人才計畫參考用書--產業分析」，經濟部中小企業處，<www.isu.edu.tw/upload/27/7/files/dept_7_lv_3_21448.pdf>（2010年）。

¹⁰² 王正勤、楊淑娟，「韓國 鐵與淚的重整」，天下雜誌，第221期，1999年10月1日，頁52-60。

表八_2011 年南韓前十大出口品項 (單位：百萬美元)

順位	品名	出口額	比例
1	船舶	54530	9.80%
2	石油製品	51986	9.34%
3	半導體	50881	9.14%
4	汽車	40927	7.35%
5	液晶設備	27245	4.90%
6	汽車零件	23088	4.15%
7	無線通訊器	18295	3.29%
8	家電製品	14178	2.55%
9	鋼板	11238	2.02%
10	有線通訊器	9371	1.68%

資料來源：2011 年進出口動向，南韓關稅廳

第五節 機會

對南韓而言，石油危機和 1997 的亞洲金融危機讓南韓有能夠檢視自身並反省的機會，促使南韓進行產業轉型與革新。1970 年代早期，正值全球性石油危機之時，南韓勞力密集的輕工業在此時已逐漸地感受到來自於工資快速上漲的壓力，為了維持生存，南韓經濟必須轉型，政府的產業政策即從原本的輕工業轉向技術密集的重化工業，其占出口的比例從 1970 年的 13% 增加至 1979 年的 39%，成功的產業轉型造就當時南韓的經濟每年皆維持在 9% 的高成長率，而 GNP 也由 1970 年的 253 美元增加至 1979 年的 1647 美元。在 1980 年代的第二次石油危機中，由於企業的產能利用率不足 30%，南韓企業的負債居高不下，因此，南韓政府採納了開發研究院的建議，根據全球產業發展趨勢，明確提出產業升級的目標是大力發展汽車產業、造船產業、電子產業等戰略性主導產業¹⁰³。在 1997 年的亞洲金融危機後，嚴重曝露出南韓在經貿發展上的漏洞，讓南韓政府和企業不得不痛定思痛，進行大刀闊斧的改革，該次的改革讓南韓的金融監管、財

¹⁰³ 丁力，「南韓自主創新經驗值得關注」，南方日報，<
http://big5.ce.cn/gate/big5/views.ce.cn/fun/llbk/201104/12/t20110412_22357677.shtml>(2011 年 4 月 12 日)。

閱體制等，體質結構皆獲得大幅度的改善，也造就南韓日後亮眼的經貿表現；對近代南韓而言，這是最重要也是代價最大的一個機會。

南韓企業一旦投入一產業就不輕言放棄，事先布局也使得南韓企業能在機會來臨時就準備好趁勢進攻。南韓對重化工業的持續布局，儘管在 1970 年代末期重化工業赤字纏身，但當年賠錢的鋼鐵業、造船業不因虧損而放棄，如今在國際市場上才得以各據一方，更如前所述，深厚的工業基礎也為南韓在改革時代來復甦的力量。除了面對機會立即把握、果斷做決策，更重要的是有能夠抓住機會的實力。

第六節 政府

南韓政府的「定向」和「導向」在南韓經貿發展中扮演相當重要的角色。南韓政府主導經濟發展，選定戰略產業進行重點培植，包括：1960年代的出口導向、1970年代以後轉而發展重化工業、1980年代以後扶植技術密集產業。其次，以自由與計劃相結合為經濟發展的指導原則，制定七期的五年經濟發展計劃，設定各期目標，並制定各種補貼獎勵政策，幫助並激勵企業朝該目標前進。第三、南韓政府在基礎建設上亦投入不少心力，包括早期的鐵路、高速公路、機場和港口，在1983年政府投入基礎建設的總值高達GNP的8%，以及後來的資訊通信設備基礎建設、研究機構和教育機構等¹⁰⁴，例如：1999年南韓宣示「Cyber Korea 21」政策，在2002年又公布「e-Korea Vision 2006」、在2003年底發表「Broadband IT Korea Vision 2007」政策，在在都宣示了南韓政府對資訊基礎建設的投入¹⁰⁵；南韓政府發展網路產業，並不是直接金援重點企業，而是創造好的環境，讓企業自己發展。此外，為了提升國家競爭力，南韓政府在2008年時成立了「國家競爭力總統府委員會（Presidential Council on National Competitiveness, PCNC）」，直接對總統負責；該委員會目前的任務是從管制的改革、公部門創新、促進投資、改進法規與

¹⁰⁴ Ro Jaebong, "Infrastructure Development in Korea" (Paper prepared for The PEO Structure Specialists Meeting Infrastructure Development in the Pacific Region, Sep. 23-24, 2002).

¹⁰⁵ 楊迺仁，「南韓政府傾力扶植資通訊產業 發展關鍵技術兼顧使用者需求」，Talent，<http://talent.tsvtc.gov.tw/inside.php?index_id=341>（2012年8月1日）

制度等四個面向來達成潛在經濟成長，並希望改善人民生活品質¹⁰⁶。

南韓政府除了制定提出各種補貼獎勵政策，促進產業發展，還會幫企業找市場。南韓政府從早期就積極與各國簽訂各種通商貿易協定，近年來，更是努力拓展FTA，為企業開拓國際市場，以彌補南韓國內市場狹小之缺。除了FTA等貿易經濟協定外，在2009年時，前總統李明博親自撥電話給阿聯總統哈里發，更在最後關鍵時刻飛往阿布達比遊說，成功打敗法國、日本，幫南韓爭取到金額高達四百億美元，世界最大的核電廠國際合約¹⁰⁷。

南韓政府在主導經濟發展是屬於較威權式。南韓的發展模式正如同 Chalmers Johnson 所提出的發展型國家概念¹⁰⁸，南韓依靠政府選擇戰略性的前瞻產業來推動經濟發展，且有發展意願、高度自主性的核心官僚機構、緊密的政商合作和對發展的產業有所選擇；發展型國家突顯的就是國家在經濟發展的角色，而需要的則是父權式的政府¹⁰⁹。南韓總統五年一期，並不得連任之制度，無連任之壓力，南韓總統在進行改革時也能較無後顧之憂，不必為了選票特別拉攏某一族群或利益團體。然而，南韓政府並非獨裁制的蠻橫，在李明博擔任首爾市長時，提出清溪川整治工程，而當地商戶也認為工程將使他們迫遷，而紛紛反對，為此李明博曾向公眾遊說4000多次，使他們相信此工程之價值¹¹⁰；首爾於2016年預定竣工的建設世界首座大型地下復合發電廠，地下電廠建設項目是於2007年3月基本確定，此後取得建設許可、環境影響評估、簽訂建設履行協約等花了近6年時間，並通過說明會等向當地居民介紹項目，結果九成以上居民對該項目計劃表示贊成¹¹¹。事實上，南韓政府在政策執行上會利用各種手段向人民宣導，除

¹⁰⁶ “Vision & Mission”, PCNC, < <http://competitiveness.go.kr/02vision/vision.html> > (last visited 21 Jan. 2013).

¹⁰⁷ 賴建宇，「台韓比一比 十年軌跡 台灣輸在哪？」，天下雜誌，第448期，2010年6月2日，頁102-105。

¹⁰⁸ Chalmers Johnson, *MITI and Japanese Miracle: the Growth of Industrial Policy, 1925-1975* (Stanford, CA: Stanford University Press 1982).

¹⁰⁹ 同註27。

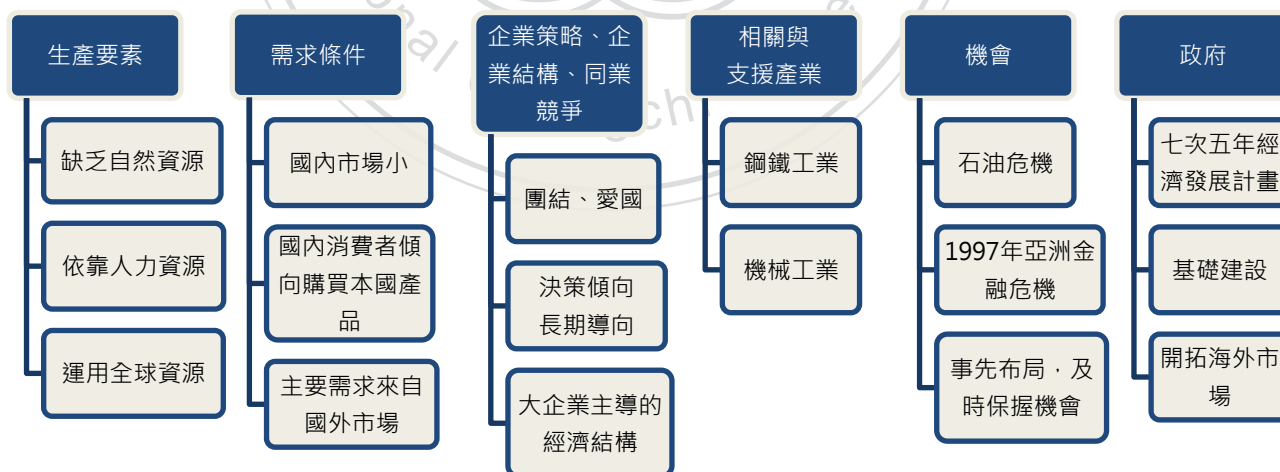
¹¹⁰ 施芳，「南韓清溪川的消失與復原（環球走筆）」，人民網，< http://big5.qstheory.cn/gj/gj/201206/t20120611_163371.htm > (2012年6月11日)。

¹¹¹ 金德翰，「首爾將建世界首座地下火電廠」，朝鮮日報，< http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2012/12/31/20121231000006.html > (2012年12月31日)。

了開說明會、政府文宣品外，甚至還會在電視劇中安排相關情節，讓民眾能對政府政策感到認同。

在波特的國家競爭力理論中，政府的角色只是提供企業所需要的資源，創造產業發展的環境，政府直接投入的應該建設基礎設施、開放資本流通、建立完善制度等；然而，在南韓的經貿發展中，南韓政府所扮演的角色與波特理論中的政府角色有所差異。南韓政府對國家的產業採取刻意扶植的手段，給予企業特別的優惠措施，甚至是默認大企業的獨佔行為，與波特所提出政府在產業發展中最重要的角色莫過於保證國內市場處於動態的競爭狀態，制定競爭規範，避免獨佔狀態相違背。波特認為，保護會延緩產業競爭優勢的形成，使企業停留在缺乏競爭的狀態，但鑒於波特認為國內需求市場是產業發展的動力，這與南韓發展的背景已相當不同，南韓的企業以外銷為導向，直接面對國外市場的激烈競爭，政府對國內市場的保護所形成的競爭優勢形成延緩，對南韓而言並不適用。

第七節 小結



資料來源：本文自行整理

圖三_南韓成功因素之整理

本章試用波特的鑽石模型探究南韓成功的因素。在生產要素方面，如同台灣一樣，南韓在 1950、60 年代，和其他先進國家相比，勞動力相對豐富，但資本相對稀少，以發展具有比較優勢的勞動密集型產業為主；後來，隨著經濟發展，資本逐漸累積，人均 GDP 提高，資本要素稟賦得以提升，才逐漸把產業結構提升到資本、技術密集型乃至資訊、科技密集型產業。南韓政府在 1980 年代以後，將產業發展重心移到科技密集和高科技產業，並開始直接和間接補助企業投入 R&D。此外，南韓政府和企業意識到本身擁有最豐富的就是人力資源，因此，對人才培育相當重視。南韓對於高級生產要素和專業生產要素的研發投入，給予了南韓在經貿發展尚能夠持續成長的能量。南韓的成功可歸功於南韓懂得借力使力，南韓本身資源缺乏，只好將眼光放諸全世界，善用全球資源。

在需求條件上，南韓國內的市場因為人口不多，市場不大，因此南韓長期以來擺脫不了追求出口導向的經濟成長，因此，南韓的企業也大多將主力投置在國外市場的競爭上。南韓國內的消費者傾向購買國貨，因此外國品牌想打入南韓市場並不容易，原因除了南韓人民的強烈愛國心外，也是因為大企業壟斷供應商和通路。因此，透過國內市場的高度市佔率，南韓企業得以全力擴展海外市場。與波特鑽石理論不同，南韓企業的成长動力是來自國外市場的競爭，為了在國外市場更具競爭力，南韓企業不斷地投入研發，使產品成為產業的領導者。甚至，國內市場有時因為不夠競爭或成熟度不高，南韓企業先以海外市場為主，在將海外模式複製到國內市場。

在企業策略、企業結構、同業競爭方面，南韓因為過去屢次受到外敵入侵，因此，造就南韓人民團結、愛國的民族色彩；南韓人團結、愛國的民族性，也造就南韓人民不做到最好絕不放棄的企圖心，這樣的民族性也反映在南韓的企業上；南韓的企業在國際市場上相當強勢，為了達到目的不計成本，甚至是不擇手段。此外，南韓的企業將眼光放遠，先布局好等時機一到就大舉進攻，而不是臨渴掘井。南韓的企業能夠長期忍受虧損、逆勢擴張的原因是因為企業的股權結構集中，決策通常是會長說了算。南韓的經濟

結構以大企業為主，大企業隨著南韓經濟成長而茁大，而國家也因為大企業的茁大而成長。國內市場大多是大企業獨佔或寡佔，因此競爭程度不如國際市場強，來自國際需求的拉力是南韓企業走向國際化競爭的動力。而南韓的中小企業的因為受到大企業的擠壓，生存空間有限，大多數的中小企業是大企業的的協力廠、下游廠商，受制於並依賴大企業。

在相關與支援產業上，1960年代末期，南韓政府開始發展重化工業，對機械、石油和鋼鐵等產業進行重點扶植，重化工業的基礎給與南韓發展其他產業的動力。鋼鐵業被稱為「工業之母」，與其他產業關聯度高，因為其產品對各工業的發展為不能缺少的基礎；此外，機械產與其他產業融合度亦高，且產業間互相整合使科技日漸發達。南韓的產業基礎更是在亞洲金融風暴後，進一步提供南韓復甦的能源，並縮短恢復的時間。南韓的主力產業多，分散風險，因此受景氣波動影響相對產業結構及中之國家較小。

石油危機和 1997 的亞洲金融危機讓南韓有能夠檢視自身並反省的機會，促使南韓進行產業轉型與革新。1970 年代早期和 1980 年代的兩次石油危機中，南韓藉由產業轉型及產業升級，擺脫危機造成的產業衰退。在 1997 年的亞洲金融危機後，嚴重曝露出南韓在經貿發展上的漏洞，針對金融監管、財閥體制等，體質結構進行改革，金融體制和企業的體質因此獲得大幅度的改善，也造就南韓日後亮眼的經貿表現。此外，南韓企業一旦投入一產業就不輕言放棄，事先布局也使得南韓企業能在機會來臨時就準備好趁勢進攻。

最後，南韓政府的「定向」和「導向」在南韓經貿發展中扮演相當重要的角色。南韓政府主導經濟發展，選定戰略產業進行重點培植；其次，以自由與計劃相結合為經濟發展的指導原則，制定七期的五年經濟發展計畫，設定各期目標，並制定各種補貼獎勵政策，幫助並激勵企業朝該目標前進；第三、南韓政府在基礎建設上亦投入不少心力。南韓政府除了制定提出各種補貼獎勵政策，促進產業發展，還會幫企業找市場，積極對

外洽簽FTA。南韓政府在主導經濟發展是屬於較威權式，然非獨裁，南韓政府在政策執行上會利用各種手段向人民宣導，除了開說明會、政府文宣品外，讓民眾能對政府政策感到認同並有參與感。相較於鑽石模型中的政府角色，南韓政府介入的程度較深，主導經濟政策，並特過與財閥的政商關係，左右南韓經濟發展進程。



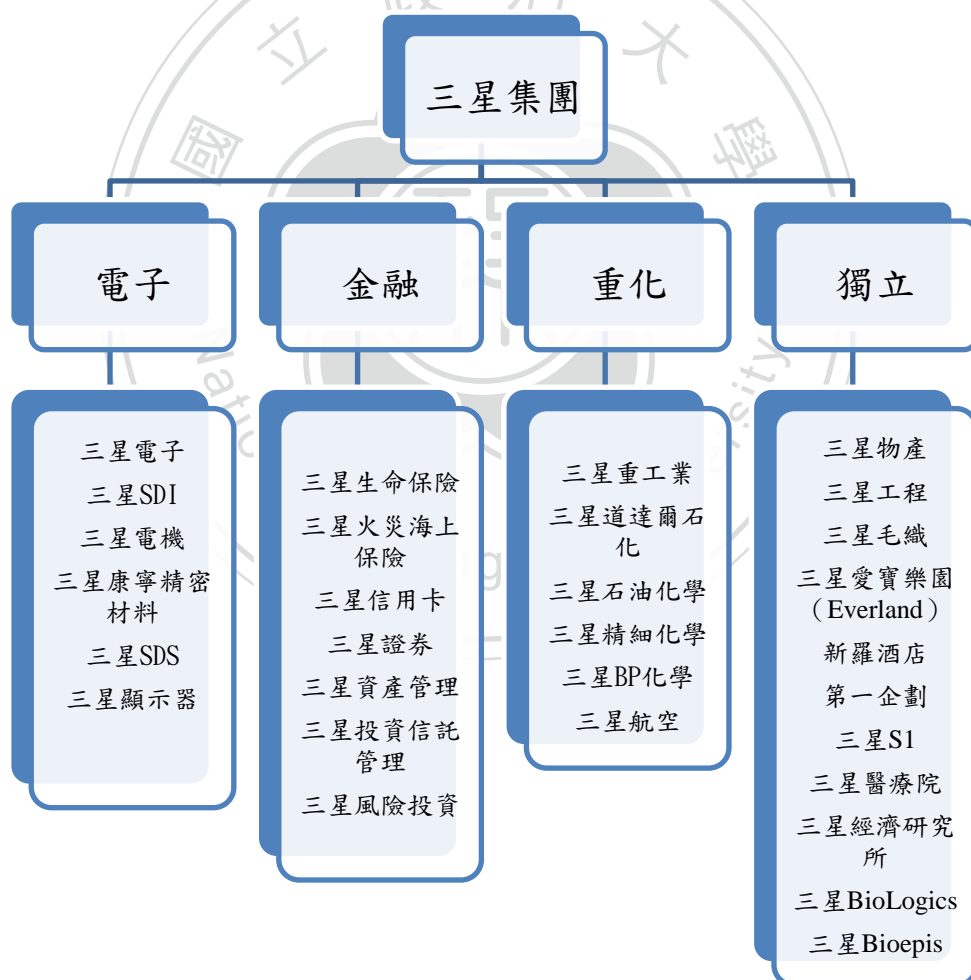
第陸章 南韓模式在台灣的可行性

本文試整合前述之南韓經貿發展歷程、產業結構特色和成功因素，歸納出三大成功模式，包括：多角化經營、價值導向和向外拓展海外市場。多角化經營包括產業的多角化和企業的多角化。一開始多角化的展開與政府的重點產業扶植政策的演變有關，並且有賴於密切合作的政商關係，並透過 1997 年亞洲金融危機後的改革，整頓企業體制，裁撤過度多角化現象，專心發展本業，在重振本身優勢後，再度發展多角化；因為南韓企業結構偏向會長獨裁制，因此南韓企業在做多角化決策時較有效率，也比較能投入大量資源作經營。價值導向一個很重要的關鍵是專業生產要素的投入，南韓政府和企業不惜花大筆資金投入研發設計，並建立研究機構，政府也建設完善的基礎設施，讓企業能夠有專心致志於企業經營與 R&D 上；價值導向的最重要方式是發展自有品牌，南韓的民族性讓企業不輕言放棄，在國際市場上企圖追趕美、歐和日，不服輸的民族性也讓南韓的技術和品牌國際知名度愈高。最後，在海外市場的拓張包含向新興市場發展和 FTA 的洽簽。南韓國內市場狹小是促進南韓走向國際的動力，而國內市場愛用國貨的特性也成為南韓企業在國際市場競爭的後盾，再加上南韓企業借力使力，在海外布局，供應鏈遍及全球，也是南韓得以進入海外市場的利基；另外，R&D 的投入也是南韓企業能在海外市場競爭的強大優勢，並透過人才培育了解海外市場，在各地進行以消費者為導向的生產，並在地化行銷，以利打進新興市場。南韓政府在 FTA 的洽簽上也替南韓企業拓張其事業版圖，南韓政府有系統地指揮並規劃 FTA 藍圖，並加強對人民的宣導與受損害部門的補償措施。然而，因為南韓和台灣在經濟結構、政商關係和民族性格都和台灣有偌大之差異，故本章欲探討南韓發展模式在台灣實行的可能性與做法。

第一節 多角化經營

南韓的集團事業橫跨多個產業，多角化經營讓南韓的企業在面對景氣波動時，能夠分散經營風險；除了水平式的擴張外，企業亦進行垂直式的整合，建立自己的產業供應

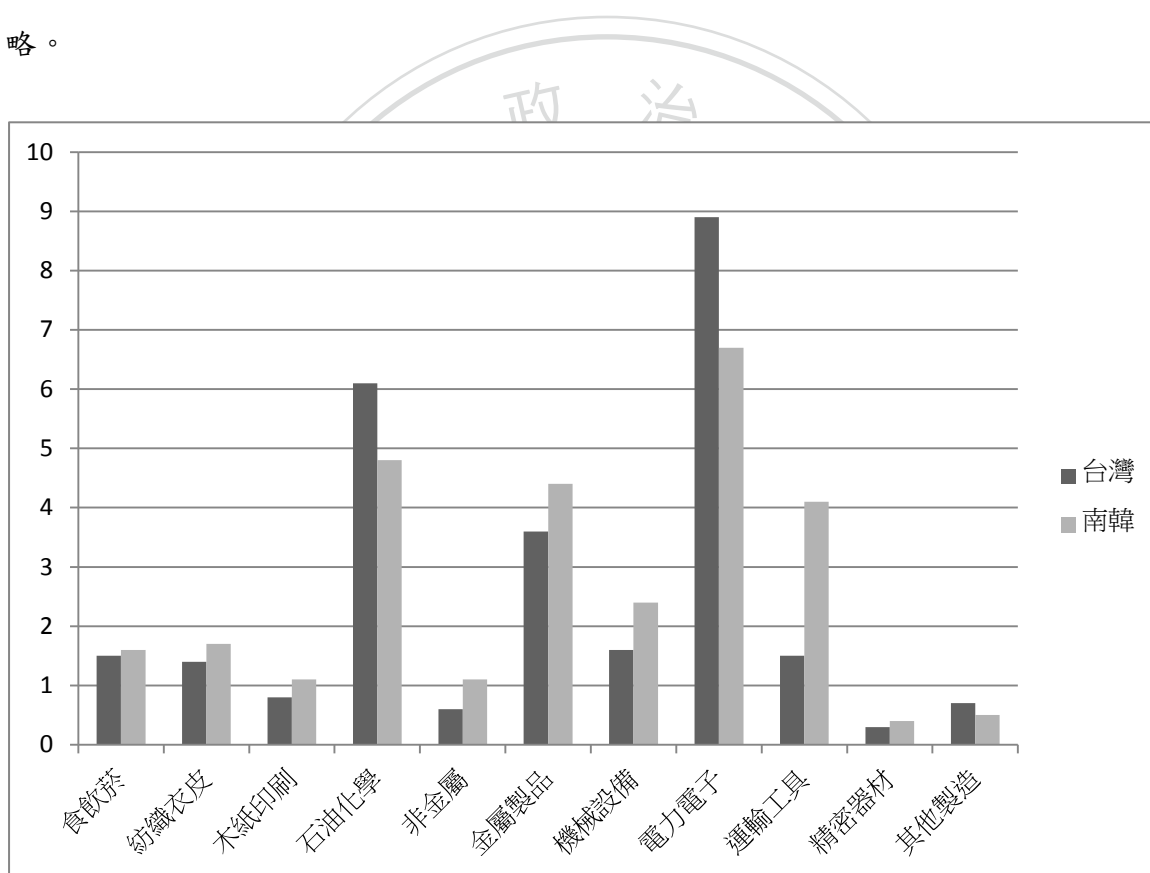
鏈。過去，南韓的大集團事業版圖橫跨多個產業，子企業彼此交叉持股，財務體制不健全，一個子企業的營運不佳，往往會影響到該集團的整體營運；是故，在 1997 年亞洲金融風暴後，金大中總統削減南韓大集團的多角化經營，迫使裁撤或合併經營不善的部門，並重整集團的財務體制，即使該政策之結果成效不一，但仍是締造日後南韓經濟快速成長之幕後功臣。集團重整的政策使得南韓的大集團能夠專注於獲利的部門上，集中資源發展。然而，這些大集團在主要部門逐漸穩定後，逐漸將觸角又延伸至其他產業上，但這一次，有健全的財務體制和成功的主要企業的支持下，多角化經營不再是弱點，甚至，南韓人出生到死亡使用的都是同一集團提供的商品或服務。



資料來源：三星集團產業介紹，網站：<http://www.samsung.co.kr>

圖四_三星集團企業

除了南韓企業的多角化經營，國家的主要產業也呈現多角化現象，例如：半導體、造船和面板顯示器皆名聞全球。此外，從 2000 年到 2008 年的資料顯示（見圖五），南韓有四個製造業佔總產業的比重高於 4%，台灣則只有 2 個半；又，製造業細業別的比重（見表九、十），台灣前兩個佔製造業比重最大的產業比重累計已達 55.9%，南韓則是前三個產業累計才到 55.3%，顯示台灣的產業集中度較南韓高。是故，即使台灣一直視南韓為出口的強力競爭對手，然台灣的主力產業事實上僅與南韓主力產業部分重疊。南韓不論是國家或企業皆採取多角化經營的策略，而台灣則是採取專精單一產業的策略。



資料來源：周濟，金融風暴與產業發展-台灣與南韓總體與產業發展的比較，2009 年 10 月 16 日

圖五_製造業細業別佔總產業的比重（2000-2008 平均）

表九_台灣製造業細業別的產業集中度（2000-2008 平均）

台灣			
比重排名	業別	比重	比重累計
1	電力電子器材及設備	33.2	33.2
2	石油及化學	22.7	55.9
3	金屬基本及製品	13.4	69.3
4	機械設備	5.7	75.1
5	食品飲料及菸草	5.5	80.5
6	運輸工具	5.4	85.9
7	紡織成衣及皮革	5.1	91
8	木竹紙及印刷	2.9	93.9
9	其他製造及家具	2.5	96.4
10	非金屬製品	2.4	98.8
11	精密器材及鐘錶	1.2	100

資料來源：周濟，金融風暴與產業發展-台灣與南韓總體與產業發展的比較，2009年10月16日

表十_南韓製造業細業別的產業集中度（2000-2008 平均）

南韓			
比重排名	業別	比重	比重累計
1	電力電子器材及設備	23.1	23.1
2	石油及化學	16.5	39.7
3	金屬基本及製品	15.7	55.3
4	運輸工具	14.5	69.8
5	機械設備	8.4	78.2
6	紡織成衣及皮革	5.6	83.8
7	食品飲料及菸草	5.5	89.3
8	非金屬製品	3.7	93
9	木竹紙及印刷	3.7	96.8
10	其他製造及家具	1.7	98.5
11	精密器材及鐘錶	1.5	100

資料來源：周濟，金融風暴與產業發展-台灣與南韓總體與產業發展的比較，2009年10月16日

多角化經營被定義為公司參與兩個或兩個以上的不同事業，主要有兩種角度：產品與市場角度和企業事業發展角度。產品與市場角度以企業所產出的產品及進入市場的數目來定義多角化，如學者Michael Gort認為多角化是企業在各市場產出多樣性的概念，由產品的異質性來定義多角化，以不同的產品滿足不同的市場¹¹²；H. Igor Ansoff認為多角化為並非只是多元化，而是以新產品進入新市場，強調企業「進入」的動作，而不單只對狀態做描述¹¹³。企業事業發展角度則是以企業發展所增加經營的事業數目來定義多角化，如Charles H. Berry認為多角化經營是指企業所經營的領域涵蓋了不同的產業¹¹⁴。多角化可透過許多不同方式達成，包括：內部創業、收購和合資。多角化最大的動機變是透過規模經濟或範疇經濟帶來綜效，創造競爭優勢。

試析南韓企業之所以能夠成功地多角化經營，是因為集團本身在本業上已累積相當之實力，且得到政府的援助，有足夠資金支持多角化經營的事業。起初，南韓企業的多角化是為配合政府的產業轉型政策，在產業轉型之際，依靠政府補助及獎勵，並以自身主業為資源，成功拓展事業版圖；之後，隨著集團逐漸擴大，擁有更多資源經營更多多角化事業，企業多角化的情形愈亦頻繁。多角化又可分為相關多角化和非相關多角化：相關多角化是指所進入的新事業活動和公司既存的事業活動是有關聯性的，例如：2002年時，南韓的Silicon Tech、ATTO與Taehwa電子、KC Tech等半導體與平面顯示器(FPD)設備業者，推動事業多角化，進軍前段製程設備事業，與利用自家設備從事服務事業，以分散不景氣時的事業風險¹¹⁵；而非相關多角化，公司進入一個新的事業領域時，此事業領域和公司現在的所有價值鏈活動沒有明顯的關聯，這時需要投入的資金和經營管理更多，例如：南韓SK集團在1980年代由於石油化學的垂直整合已初具規模，便決定把信息通訊業做為公司發展重點，以求水平方向擴展。

¹¹² Michael Gort, *Diversification and Integration in American Industry*, (New York: Greenwood Press, 1962), 1-7.

¹¹³ H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review* Vol. 35 Issue 5 (1957): 114-124.

¹¹⁴ Charles H. Berry, "Corporate Growth and Diversification," *Journal of Law and Economics* Vol. 14 No. 2 (1971): 371-383.

¹¹⁵ 「南韓半導體業者 以多角化經營分散風險」，CTIMES 新聞，<
<http://www.ctimes.com.tw/DispNews-tw.asp?O=HJM9JAWVLHSA-0ME2>> (2002年9月19日)。

集團多角化的動機有很多，除了達到綜效外，還可能有財務動機、資源動機、風險管理、逃離動機（Escape Paradigm）和經營者個人考量¹¹⁶。以財務動機而言，南韓財閥為了能夠更輕易取得融資，在1990年代初期，跨足至保險、證券、租賃和短期投資金融等第二金融圈事業。資源動機為企業面對變動的經營環境及產業高度競爭情況下，藉由對本身資源與能力的累積，找出企業本身關鍵性資產與能力，並且加以發展、維持與運用，行程長期且持續性的競爭優勢；風險管理是藉由投資資金的分散、經營多種行業來降低企業總風險及營收變動程度；而逃離動機是因為企業所經營的行業會由成長而逐漸成熟最終可能停滯、衰退，因此未了避免企業獲利下降，故必須提昇企業活力，聘其他領域以追求成長、創新，延伸企業生命週期；這三個動機對不管是對集團本身或是國家而言都是相當重要的，集團若是太過於專精發展單一事業，易受景氣波動或產業趨勢影響面臨危機，而南韓的經濟結構是以大集團為主，倘若集團因景氣受到波動而遭遇危機，則南韓經濟也會受到相當大的打擊。最後，三星集團在1994年發展的汽車事業，就是總裁李健熙的個人考量，然該事業最後面臨嚴重虧損。

和南韓截然不同的，台灣的經濟結構是以中小型企業為主，在從事多角化經營較為不利。根據研究顯示¹¹⁷，1992年至2005年間，一臺灣上市公司中多角化公司家數呈現先上升後下降的現象，比重由1993年的42%高點，下降至1995年的低點21%，而多角化公司主要分佈於如紡織業、鋼鐵業、營建業、化工業等傳統產業，動機多為總體經濟環境變化不利產業走向與發展，企業想要藉由多角化策略來尋求高成長與獲利。研究結果亦顯示，初次多角化公司的平均產業部門數為2.43，且這些多角化公司的績效並未因多角化策略而有顯著提升，反而更差；低績效公司在多角化策略之前，無論是本業利益率或資產報酬率都顯著低於高績效公司，顯示之前獲利不佳公司無法藉由多角化策略來大幅改變公司獲利狀況。事實上，多角化經營的成功機率並不高，大約只有四分之一，但

¹¹⁶ 李婉溶，「企業多角化經營-以旺旺集團為例」，東海大學會計學系學生學術研究成果，2010年4月。

¹¹⁷ 陳瓊蓉，「臺灣上市公司初次多角化策略之前因與後果之探討」，臺灣銀行季刊，62:1（2001），頁223-241。

這並不表示不要進行多角化；若不進行多角化，當本業進入成熟期，公司將失去成長的動力，最終還是逃不掉衰敗的命運¹¹⁸。多角化經營應該是企業競爭優勢的延伸，再進一步創造競爭優勢。在跨入不同事業時，通常需要更多資源和時間去經營，而台灣的企業因為企業規模較小，資源有限，因此在發展多角化事業時，容易產生資源配置失衡的問題，當多角化事業失敗時，自身主業也可能因此受到嚴重打擊；因此，台灣企業在跨入新的事業時應先以相關多角化事業為優先，並集中資源以一個產業進行營運為佳。

相較於南韓的大企業，有豐富資源可以進行多角化，相對資源不足的台灣中小企業多角化結果多以失敗收場，對許多中小企業而言，專精自己本業，在本業技術上做創新突破，可能會比多角化更可行。德國管理大師赫曼西蒙（Hermann Simon）發現德國之所以一直在全球出口表現亮眼，受全球景氣影響幅度不大，其中的關鍵支柱，不是打響全球知名度的德國大企業，而是一群名不見經傳、深藏在各行各業的中堅企業；這些企業默默在各自領域中建立標準、大幅領先競爭同業、打開國際市場，全球市佔率甚至高達70%以上¹¹⁹。經濟部在2012制定「推動中堅企業躍升計畫」¹²⁰，期望藉由培育中堅企業，強化產業競爭實力，掌握台灣產業之全球關鍵地位、引領企業提升技術專精、創造台灣產業成長新動能及提供國內優質工作機會。推動的策略為分為三大主軸，分別為：

（一）建基盤：成立中堅企業發展推動單位及運用既有11大輔導體系加強輔導、支援中小企業發展所需協助；（二）助成長：為培育具潛力之中小型企業，每年遴選約50家企業重點輔導，提供人才、技術、智財及品牌行銷等客製化服務；（三）選菁英：每年擇優選出約10家中堅企業頒發「卓越中堅企業獎」，作為業界學習之標竿。首先，政府將改善技職教育，在技職教育體系裡推動「業師制度」，從高職一直到科大，老師一定有部份要從業界來，並透過和企業合作，讓企業來提供學校所需的訓練設備，學生比較能

¹¹⁸ 湯明哲，「重新拿捏多角化策略」，遠見雜誌，第210期，2003年12月，頁42-43。

¹¹⁹ 吳韻儀、吳琬瑜，「不景氣的救生圈—中堅企業」，天下雜誌，第512期，2012年12月12日，頁96-100。

¹²⁰ 中堅企業定義：具適當規模，屬基礎技術紮實，且在特定領域具有技術獨特性及關鍵性、具高度國際市場競爭力，並以國內為主要經營或生產基地之企業。

接觸新的機器¹²¹。再來是設置產學聯盟，讓實務界與學術界有機會彼此互相分享經驗、增進知識。最後，透過政府對中堅企業的認證，可以給與對技術不熟的金融機構一金融授信標準，讓一向難以取得融資的中小企業能夠有較輕易獲得資金¹²²。

國家的產業太過集中，對國家整體經濟而言風險高，台灣應該由政府選定其他戰略性產業，與企業進行合作發展新的產業。台灣的產業過度集中在電子資訊產業，但近年來，在電子資訊產業的表現也漸漸不若以往，在選擇新的戰略產業時，應選擇與其他產業關聯程度高的，或是能夠帶動上下游產業的產業；事實上，台灣亦已制定〈經濟部2020年產業發展策略〉加速推動新興產業。根據〈經濟部2020年產業發展策略〉，為因應金融海嘯造成全球性的經濟衰退，使台灣產業面臨嚴峻挑戰，將以「創新經濟、樂活台灣」作為願景，朝「傳統產業全面升級」、「新興產業加速推動」及「製造業服務化、服務業國際化科技化」等三大主軸，推動產業發展政策，促進台灣產業結構調整與優化，目標為「台灣綠能等新興產業占整體製造業實質產值」由2008年4%提升2015年14%，並在2020達成提升至30%之目標¹²³。其中，「新興產業加速推動」之產業為生物科技、觀光旅遊、醫療照護、綠色能源、文化創意設計、精緻農業，預計104年前將臺灣發展成為國際生物技術社群，亞太地區生物技術產業研發、製造與營運中心，並於102年前達成設計產業產值1千億元、數位內容產業7800億元及104年能源產業總產值擴增至1.28兆元之目標。針對製造業方面，政府欲推動的新興製造業為智慧生活產業、綠能產業、生技產業、智慧電動車、車輛電子、寬頻通訊等。

¹²¹ 同註 119。

¹²² 同上註。

¹²³ 另有達成「台灣整體製造業附加價值率」由2008年21%提升至28%，和「台灣整體產業無形資產占固定資本形成比重」由2008年7%提升至15%兩大目標。

表十一_2020產業結構優化目標與重點項目

製造業四大分類占製造業比重	2008年產值結構(%)	2020年產值結構目標(%)	產業重點發展項目
金屬機械工業	25.54	28.2	1.車輛工業：朝智慧電動車、電動機車、車輛電子等發展 2.機械設備業：朝高階工具機、高功能控制器、智慧型線性傳動元件、精密機械零組件、半導體製程設備、FPD製程設備、PV製程設備、LED製程設備、智慧型機器人、智慧型自動化產品及設備產業等發展 3.基本金屬工業：朝高附加價值金屬材料、綠色環保金屬材料等發展
資訊電子工業	34.46	33.31	1.綠能光電：朝太陽能、LED等發展； 2.通訊設備：朝智慧型行動終端、光纖設備、寬頻通訊、雲端運算系統等發展； 3.吋面顯示裝置：朝大型化 AMOLED 顯示器、節能及精簡結構顯示器等發展； 4.半導體：朝 MG+4C 應用產品及次世代記憶體、Soc、3D IC 等發展； 5.智慧電子系統應用等發展
化學工業	28.92	28.2	1.光電材料：朝綠能、新世代顯示器、半導體等使用之新型材料發展 2.生技產業：朝高階醫療器材、生物藥品、新藥、特色藥品、幹細胞等發展 3.石化產業：朝 C5、C9 鏈衍生項目、生質材料、應用於綠能、光電、醫療及汽車等高值石化產品等發展
民生工業	11.09	10.3	1.食品業：朝機能性食品發展 2.紡織業：朝產業用紡織品、機能性紡織品、時尚設計紡織品等發展

資料來源：龔明鑫，2020年台灣產業發展策略，經濟部產業發展諮詢委員會100年度第一次委員會

台灣政府已正視產業集中度高之問題，也提出策略發展新興產業，然而，政策落實是台灣政府所遭遇的最大困難。事實上，台灣政府的政策，如：自由貿易港區和六大新

興產業等，執行成效不彰，也不具國際競爭力¹²⁴。根據天下雜誌「2013年一千大CEO」景氣預測，有三成六的CEO認為台灣政府效能是2013年企業面臨的最大外部挑戰，更有五成三的CEO認為政府行政效率是台灣經商的最大挑戰，可見台灣政府對於企業經營是問題之一¹²⁵。南韓政府在政策執行上較台灣有效率，除了南韓政府較台灣政府強勢外，一方面，台灣在發展特定產業定會面臨公平性問題，然台灣民眾對於資源集中特定產業容忍度低，且在選定補助對象時甚至標準不一，讓業者無所適從，補助獎勵制度欠缺公信力；例如，在扶植文創產業時，選擇給予補助的作品審查標準，每年依照審查委員組成的不同，而對補助具藝術價值或具市場價值之作品未有定論；另一方面，政府的政策常常流於口號，欠缺前期龐大的準備工作和後期的執行力。因此，台灣政府在產業多元化上應該訂定更具體的措施與明確的制度，並透過不同管道進行政策宣導，讓民眾了解產業多元化的重要性和資源集中發展的利弊。

第二節 價值導向

南韓集合全國之力，扶植大企業，走價值提升和品牌路線；台灣則選擇不斷壓低成本，為人代工。南韓早期和台灣很像，皆是以代工為主，使得南韓產品之國際形象為廉價且品質不佳，然之後，南韓提出創新導向策略，技術上強調發資源及核心技術，生產力則培養知識經濟型人力，轉向追求高附加價值之生產，以求脫離代工之角色，也使「Korea Discount」的形像扭轉為「Korea Premium」¹²⁶。根據品牌顧問公司Interbrand所公布的「2012年全球百大品牌」，三星電子從去年第17名升至第9，品牌價值為32,893百萬美元，成長幅度為40%，僅次於Apple和Amazon¹²⁷，而台灣的HTC則從去年的98名跌至百名外，品牌價值為2,753百萬美元；三星的市佔率約31.1%，研發經費86.5億美元

¹²⁴ 同註1。

¹²⁵ 黃亦筠，「悲觀中見契機 五成六 CEO 願加薪」，天下雜誌第513期，2012年12月26日，頁126-133。

¹²⁶ 劉靜容，「轉動產業品牌巨輪-淺談亞洲各國品牌發展策略」，台灣經濟研究月刊，第34卷第9期(2011)，頁73-80。

¹²⁷ Best Global Brands 2012, *Interbrand*,

<<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>> (2 Oct. 2012).

Interbrand的方法論主要分析為品牌價值做出貢獻的三方面的因素：品牌產品或服務的財務表現、品牌在影響消費者選擇方面扮演的角色、品牌協助母公司的獲利能力。

是HTC的15倍，營收是HTC的9倍，市值是28倍¹²⁸。南韓在金融海嘯期間，其出口波動變化幅度亦小於台灣，其原因之一，即為南韓有全球品牌，作為其中間零組件產業的下游出口¹²⁹。

南韓主要藉由大企業做為經濟發展推動之核心力量，透過政府與業界共同進行品牌推動及培育，並藉由政府扶持，共同實現價值導向策略。1970年左右，三星、現代等大企業開始關注到，高水準的設計在世界市場上很重要，他們開始在自己的公司裡建立設計團隊，如今這些企業在當初的決策中獲得收益，對現在的南韓企業而言，價格優勢的意義已經減小，因為中國企業可以製造出更便宜的產品¹³⁰。除了企業本身的覺醒外，南韓的企業在政府政策的支持下，進行企業再造，包括限定企業的核心領域、健全企業體質、提升技術自主、發展自有品牌等，大量投入研發創新，使南韓企業得以在21世紀大幅提升其企業價值和品牌形象與知名度¹³¹。南韓自1993年起就連續提出3個促進設計發展的五年計畫，並提出在釜山、大邱、光州建立南韓設計中心，為了爭取2001年世界設計大會在南韓召開，南韓政府甚至投資100億韓圓設立南韓設計中心¹³²。此外，南韓政府在2001年透過產業資源部進行南韓企業出口國家隊培育計畫，擬定「發掘並培育世界級產品制度」，該計畫為南韓創造出千項以上世界級產品，透過評選傑出企業，由政府支援設計與技術開發，並補助海外推廣活動等。南韓成功將「Korea Discount」的形像扭轉為「Korea Premium」，甚至也讓一向以高品質形象聞名的日本企業無法掉以輕心，研究南韓企業並提出因應之道（見表十二）。

¹²⁸ 王曉玫，「宏達電的鬥魂」，天下雜誌，第514期，2013年1月9日，頁94-98。

¹²⁹ 徐耀滋，「推動台灣企業品牌國際化策略探討—以『專業品牌行銷公司』為例」，台灣經濟論衡，vol.10, no.9 (2012)，頁72-96。

¹³⁰ 曹可臻，「南韓企業的『神氣』」，全球商業經典，九月號，〈<http://www.global-business.cn/shouye/jctj/2012-09-07/730.shtml>〉（2012年9月20日）。

¹³¹ 「國際競爭力評比指標與運用策略之研究」，行政院研究發展考核委員會，〈www.rdec.gov.tw/public/.../201008030952448706019.pdf〉（2010年5月）。

¹³² 同上註。

表十二_日本企業針對南韓企業崛起之對策

日本企業	對策
Sony	針對三星和 LG 商品的標準、商業模式以及戰略進行研究
Panasonic	在南韓勢力興起的新興國家，積極發展當地開發成本低的家電
Sharp	提起液晶電視的侵權告訴
Toyota	針對以現代汽車的商品標準，進行品質、成本等分析
Nissan	買進現代汽車的商品，進行分解，以檢查零件的性能和耐久性
新日本製鐵	和浦項製鋼技術合作、相互持股和海外分公司共同出資

資料來源：土俵を変えて勝負，日経ビジネス，2010年1月25日

南韓政府亦試圖將南韓品牌化，提升南韓在國際社會的形象，塑造南韓整體為一品牌，並藉此擴散至所有韓製商品。南韓政府透過「國家形象提升委員會（National Image Promotion Committee）」傳達「Dynamic Korea」概念，象徵熱情與活力，展現南韓開放且動態的概念，並成立「國家級品牌管理中心（National Brand Management Center）」，以國家層級宣傳南韓品牌，且製作「Korea Premium」之商標將品質形象擴延至其他韓製產品，對中小企業的出口進行支援¹³³。此外，南韓更藉由「韓流」的傳播強化「Korea Premium」與出口競爭力，藉由世足賽等國際賽事推廣韓流文化，並透過電視劇的贊助、韓流明星代言等增加品牌知名度。

品牌策略大師Kevin Lane Keller認為品牌或可稱為企業所擁有最為珍貴之資產，台灣絕大部份的企業主均了解品牌發展的重要性，而之所以未能落實在實際行動上，首先仍在於缺乏做出改變與重新整合所需資源的決心¹³⁴。長期以來，台灣企業沉浸在代工生產的低風險獲利模式，因此不願意承受企業從無品牌到有品牌過程中所帶來的額外成本、不確定性與風險。此外，即使企業有心發展品牌，許多企業也是在未能充分了解品牌發展所需策略步驟與資源下，急於立見成效，導致相關品牌活動的成本效益不如預期，而

¹³³ 同註 126。

¹³⁴ 呂曜志，「管窺台灣推動品牌政策之策略思維」，台灣經濟研究月刊，第 34 卷第 9 期(2011)，頁 66-72。

使得企業很快的萌生退意；然而，品牌的發展是需要長時間的投資與經營，非一蹴可幾。事實上，許多台灣企業即便擁有商標及一定的商譽，仍是缺乏品牌價值，真正決定顧客選擇的因素仍是成本、技術力及效率等，商標對顧客並沒有顯著的意義，無法影響顧客忠誠度¹³⁵。

台灣企業大多是中小企業為主，在發展品牌上資源較不足，政府應該扮演輔導並支援的角色，協助企業建立自我品牌。我國經濟部國貿局在2006年開始推動「品牌台灣發展計畫」，願景為塑造一個「多元品牌、百花齊放」的品牌發展環境，以彙集長期發展品牌所需之資源與人才，並提高台灣產業在品牌世界裏整體之國際地位。「品牌台灣發展計畫」主要透過以下六項措施在政策上協助台灣企業轉型發展自我品牌，包含¹³⁶：

一、經營品牌創投基金：集資新台幣10億元成立，由智融集團負責經營，主要為發掘具潛力之品牌案源、投資並培育台灣品牌和導引產業發展自有品牌，主要投資產業為數位科技產業、生活休閒用品產業、精緻化農業、文化關懷產業和其他具產品優勢及潛力之產業；

二、完善品牌發展環境：受理自有品牌貸款，用於品牌所需之廣告、設計、包裝、行銷委託、顧問諮詢和售後服務之設備投資等，並進行品牌政策研究及行銷和本土品牌個案研究；

三、辦理品牌價值調查：辦理台灣國際品牌價值調查（見表十三）、辦理國內品牌評比、品牌線上系統後端服務；

四、擴大品牌價值供給：於台北、台中、台南和高雄設立品牌學院，辦理品牌訓練活動（校園品牌菁英培訓營、全面品管人才培訓班和品牌核心知識講座等）和維護國內品牌

¹³⁵ 同上註。

¹³⁶ 蕭有為，「品牌發展與海外行銷」，外貿協會，<proj3.sinica.edu.tw/.../file/品牌發展與海外行銷-外貿協會 2.pdf>（2011年4月14日）。

人才資料庫等；

五、建立品牌輔導平台：提供初級諮詢協助廠商建立品牌概念，對有意願的企業聘請品牌顧問作客製化品牌診斷，提供對有經營國際品牌經驗或潛力之企業「建立全面品牌管理系統」量身訂制輔導，並營運品牌台灣網站、成立品牌輔導窗口及輔導團和發行品牌輔導成果及書籍等；

六、提升產業國際形象：透過參加國際展覽、媒體公關、發布台灣產業新聞和辦理產業群聚聯合推廣等，提升台灣優勢產業與MIT形象，並辦理台灣精品選拔與台灣品牌海外行銷補助等。

台灣的企業因為規模較小，除了輔導企業成立品牌，另外，透過台灣國際形象的建立與推廣，也可助益企業的品牌形象建立。2011年，做為「品牌台灣發展計畫」的一環，由跨部會主管及產、學、研專家共同組成「經濟部提升台灣產業形象指導小組」，以整合政府資源，共同致力提升台灣產業之國際形象及知名度。台灣有為數眾多的中小企業，且以外銷為導向，良好的台灣產業形象有時更勝個別品牌可影響消費者的購買行為¹³⁷。

「品牌台灣發展計畫」設定於2012年達成總目標有三個：5個台灣國際品牌價值超過10億美元、2個台灣國際品牌價值達15億美元、前20大台灣國際品牌總價值達100億美元，而在2011年已有5個台灣國際品牌價值超過10億美元、3個台灣國際品牌價值達15億美元、前20大台灣國際品牌總價值達131.03億，提前一年達成總目標。然而，雖然目標達到了，但前20大台灣國際品牌的品牌成長與本計畫之相關程度似乎不大，因本計畫著重的是中小企業的輔導與協助，而目標所訂定的與該計畫之成效關聯性似乎不高，雖然目標達成，但難以以此斷定此計畫之成效。

¹³⁷ 「提升台灣產業形象之作法」，經濟部產業發展諮詢委員會，<<http://idac.tier.org.tw/DFiles/20120627110404.pdf>>（2012年6月）。

表十三_2012台灣國際品牌價值

排名	品牌	品牌價值 (百萬美元)
1	HTC	2,753
2	宏碁	1,676
3	華碩	1,662
4	趨勢科技	1,355
5	康師傅	1,308
6	旺旺	802
7	捷安特	342
8	聯強	339
9	正新輪胎	331
10	85°C	272
11	研華科基	260
12	美利達	210
13	D-Link	202
14	統一	153
15	合勤科技	141
16	喬山健康科技	140
17	訊連科技	138
18	創見資訊	130
19	台達電子	117
20	王品集團	82

資料來源：Interbrand，2012

南韓和我國皆是以代工起家，為求擺脫廉價品質差的形象，除了鼓勵並輔導企業成立自有品牌外，兩國皆藉由營造國家形象擴散至國產製品上，特別是對還未有能力品牌化的企業，更可以藉由國家印象提高產品價值。然而，台灣政府目前輔導的品牌大多是以小企業為主，除了品牌經營外，更重要的是找出自己的差異化優勢，提高商品的附加價值。在提高商品附加價值上，南韓的大企業在R&D投入大量投資，在許多商品上皆是市場的領導者，能更進一步提升品牌的價值；不可否認地，三星集團在國際上的成功的確會連帶影響到全球對南韓商品的印象。台灣目前所輔導成立的品牌皆是中小型企業，

要在國際市場有響亮的知名度比較困難，台灣如果希望能塑造MIT的品牌形象，仍要靠HTC、宏碁和華碩等大廠；因此，鼓勵大型廠商投入更多資金提高商品設計、效能等是政府不可忽視的。

另一方面，代工廠商的品牌化也是相當重要。台灣許多廠商認為代工和自有品牌自相衝突的，事實上，兩者是可以並存的，三星就是好例子。三星幫Apple做半導體、晶片、LCD螢幕，同時也擁有自己的品牌，製造和品牌同時存於一家公司，品牌和製造是競合關係（co-opetition）；不過，代工和品牌必須完全獨立作業，放手給品牌部門嘗試和挑戰，發展出自己的企業文化¹³⁸。此外，台灣和南韓皆市場太小，而市場是創意的動力，創意是有風險的，市場太小，回報率不高就沒人敢於嘗試；南韓選擇進軍大陸，以大陸市場當作品的試金石，而台灣雖然晚了一步，還是不可放棄中國市場，中國市場是台灣的機會，且台灣會比南韓在大陸更有優勢，隨著經濟成長，消費市場也逐漸成熟，二十年後為中國設計的產品或服務或許會成為全球趨勢¹³⁹。

第三節 向外拓展海外市場

南韓人口約5千萬人，內需市場小，因此對出口的依賴大，故南韓企業將重點擺在國際市場的競爭，南韓政府亦積極與各國簽訂FTA，幫助南韓企業的海外擴張。不同於日本將海外市場目標放在歐美，南韓則是主要以金磚四國等新興國家為主要目標¹⁴⁰。根據《2012年進出口動向》統計，前十大出口國中就有五個是新興國家（中國、越南、印尼、印度和俄羅斯），且佔了南韓總出口額的34.1%；另外，和FTA國家之出口佔了總出口的41.1%，南韓政府所簽定的FTA多為重要貿易夥伴。對新興國家的出口對台灣而言更是重要，2012年ASEAN的出口金額為557.2億美元，佔台灣總出口比重的18.5%；然而，在FTA部分，台灣卻僅有5個與中南美洲友邦的FTA，佔出口總額僅

¹³⁸ 曾如瑩，「利潤變薄 代工腦該不該轉型品牌腦？」，商業周刊第1276期，2012年5月7日，頁34-38。

¹³⁹ 同上註。

¹⁴⁰ 金美德，圖解韓國四大財閥：打蘋果、攻中國，鬥得台日哇哇叫，韓國企業強權底細大公開（台北：大是文化，2103），頁34。

0.13%，即使再加上 ECFA 早收清單項目，不過佔貿易總額 5%¹⁴¹。

表十四_2012 年南韓和台灣前十大出口國（百萬美元）

南韓				台灣			
排名	國家	出口額	比重	排名	國家	出口額	比重(%)
1	中國	134331	24.5	1	中國	80730	26.81
2	美國	58524	10.7	2	香港	37940	12.6
3	日本	38850	7.1	3	美國	32980	10.95
4	香港	32609	5.9	4	新加坡	20090	6.67
5	新加坡	22892	4.2	5	日本	18880	6.27
6	越南	14954	2.9	6	南韓	11850	3.94
7	台灣	14819	2.7	7	菲律賓	8880	2.95
8	印尼	13946	2.5	8	越南	8430	2.8
9	印度	11921	2.2	9	泰國	6570	2.18
10	俄羅斯	11099	2	10	馬來西亞	65.6	2.18

資料來源：2012 年進出口動向，南韓關稅廳；中華民國經濟部統計處

表十五_2012 年南韓與 FTA 國家之貿易統計（億美元）

	輸出額	增加率(%)	輸入額	增加率(%)	總貿易額	交易比重(%)
ASEAN	792	10.4	520	-2.2	1312	12.3
EU	494	-11.4	504	6.2	997	9.3
美國	585	4.1	433	2.8	1019	9.5
新加坡	229	9.9	97	7.9	326	3.1
印度	119	-5.8	69	-12.3	188	1.8
智利	25	3.7	47	-3.7	71	0.7
EFTA	15	17.8	77	49	92	0.9
祕魯	15	7.7	16	-15.9	31	0.3
總計	2274	2.1	1763	1.3	4037	34.7

資料來源：2012 年進出口動向，南韓關稅廳

¹⁴¹ 劉光瑩，「景氣軟復甦 急需投資強心針」，天下雜誌，第 513 期，2012 年 12 月 26 日，頁 188-191。

近年來，新興國家的崛起改變了全球經濟的版圖，特別是亞洲的地位愈趨重要，中國、東協和印度市場成為兵家必爭之地。亞洲全體在 2025 年前後，都市化率會突破 50%，且中產階級帶動消費的黃金期到來¹⁴²，2030 年時，印度甚至會超越中國，成為全球中產階級消費力最強的市場（見表十六、十七），因此，除了中國外，印度、印尼等亞洲國家的布局對各個國家與企業來說漸趨重要。

表十六_2009 年全球中產階級消費力排名

2009		
1	美國	4 兆 3379 億
2	日本	1 兆 8000 億
3	德國	1 兆 2190 億
4	法國	9270 億
5	英國	8890 億
6	俄羅斯	9700 億
7	中國	8590 億
8	義大利	7000 億
9	墨西哥	7150 億
10	巴西	6230 億

資料來源：一体化するアジア 巨大經濟圏の誕生，日経ビジネス，2012 年

¹⁴² 「一体化するアジア 巨大經濟圏の誕生」，日経ビジネス，2012 年 5 月 28 日，頁 36-41。

表十七_2020年、2030年全球中產階級消費力排名預測

2020			2030		
1	中國	4兆4680億	1	印度	12兆7770億
2	美國	4兆2700億	2	中國	9兆9850億
3	印度	3兆7330億	3	美國	3兆9690億
4	日本	2兆2030億	4	印尼	2兆4740
5	德國	1兆3610億	5	日本	2兆2860億
6	俄羅斯	1兆1890億	6	俄羅斯	1兆4480億
7	巴西	1兆770億	7	德國	1兆3350億
8	印尼	1兆200億	8	墨西哥	1兆2390億
9	墨西哥	9920億	9	巴西	1兆2250億
10	英國	9760億	10	法國	1兆1190億

資料來源：一体化するアジア 巨大經濟圏の誕生，日經ビジネス，2012年

中國已經從世界工廠逐漸轉型，勞力優勢已經漸漸不在，但崛起的中國經濟也帶動龐大人口的消費能力，對南韓和台灣而言，對中國的貿易依存度相當高，因此，如何在廣大的中國市場搶下一席之地對兩國皆相當重要。對兩國的廠商而言，中國的經濟成長有兩方面的影響¹⁴³。首先，把中國作為外包生產基地進入中國市場的外國企業可能需要在5年內做好撤出準備，因為中國計畫通過提高最低工資標準，每年上調20%左右的工資，在第12個五年規劃（2011-2015年）內實現工資倍增；此外，因為一胎化政策的關係，2001年到2009年間，中國人口結構的變化，兒童減少28.5%，年輕勞動者減少11.2%，總計在這8年間，未滿30歲的人口減少了1億人¹⁴⁴，中國廉價的勞動人口優勢不再。其次，把中國作為消費市場進入中國的企業，在未來5年內，中國消費者倍增的內需購買力會為這些企業帶來龐大的商機；中國正在為第12個五年規劃設計有史以來規模最大的促進內需舉措，主要內容是，通過提高工資水平、減稅和改革所得稅制度增加中產階層的收入。通過這些政策以年均15%左右的速度增加消費規模，到2015年可實現32

¹⁴³ 全炳瑞，「打包走人還是持續發展 在中韓企兩大走向」，朝鮮日報，<http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2012/11/12/20121112000015.html>（2012年11月12日）。

¹⁴⁴ 「藻谷兄弟が見た中国 インフレの正体」，日經ビジネス，2012年1月16日，頁26-31。

萬億元人民幣的全體產品銷售額，比現在增加 80%。南韓是中國第二大進口國，佔總進口的 9.3%，台灣則是第三位，佔總進口的 7.2%。

再過 10 年，印度就會取代中國成為人口最多的國家，將會是亞洲下一個崛起的勢力。印度在 2009 年開始建置 3G，麥肯錫預測網路的普及率在 2015 年就會達到和中國差不多的水準，再加上智慧型手機的價格越來越低，未來行動裝置將會成為印度主要上網工具，對台灣和南韓的高科技廠商來說是相當具有潛力的市場，然南韓早在過去幾年就在印度準備步局了；從中國經驗得知，當網路普及率到了三成時，所有的使用行為已經被主要的搶先者把持，消費者已經有固定使用的網站、固定認同的品牌，先佔的業者已經有非常強大的市場發言權，要去推翻既有業者是非常困難的一件事情。2011 年印度擁有網路的個人電腦的比例為都市 8.3%，地方不到 0.7%；手機的普及率都市是 64.3%，地方是 47.9%，皆還有很大的成長空間¹⁴⁵。此外，南韓企業以在地化攻占印度市場，現代汽車為因應印度人有帶頭巾的習慣將車頂加高；LG 則是為因應當地噪音嚴重，將電視音量加大，並提供多達十種語言字幕¹⁴⁶。

另一個不容忽略的亞洲新興市場是東協，六億人口帶動的消費和投資，形成龐大內需市場，使東協在全球金融海嘯肆虐的這幾年，仍然保持超過 5% 經濟成長率。相對於中國逐漸減少的青年人口比例，以及日漸提高的工資，東南亞仍在成長的年輕勞動人口、部份國家比中國更低廉的工資，吸引勞力密集型的製造業，許多台灣電子業在大陸縮小規模，遷廠到泰國；成衣、製鞋等勞力密集製造業，則去柬埔寨、越南、印尼¹⁴⁷。除了廉價的勞工外，六億的內需市場的消費潛力更是吸引全球廠商爭相進軍。另外，在 2012 年 11 月的東亞高峰會，亞洲十六國領袖決議推動「區域全面經濟伙伴協定 (RCEP)」，成員國包括東協加三，印度、澳洲、紐西蘭的多邊自由貿易協定，預計在 2015 年談判完成，將會是是是世界最大規模的自由貿易區，佔全世界四成貿易額，整合後的市場規模驚

¹⁴⁵ 「中間層のお宅拝見 『慎重』『ロコミ』が特徴」，日経ビジネス，2012 年 9 月 17 日，頁 34-39。

¹⁴⁶ 同註 140，頁 29, 163。

¹⁴⁷ 辜樹仁，「六億人口消費力 全球瘋東協」，天下雜誌，第 504 期，2012 年 8 月 22 日，頁 134-137。

人。

出口向來是台灣的命脈，其中東南亞的崛起台灣更是受益良多。2012年，台灣對主要市場出口普遍衰退，對美國比去年減5.4%、歐盟減8.2%、中國減3.8%，唯獨對東協六國逆勢成長9.8%。相較於台灣對東協的出口比重，南韓對東協的出口佔總出口的比重為14%，較台灣低，然出口額卻高出台灣不少；此外，台灣對東協出口的產品，主要是集中在體積電路和汽、柴油，但南韓在東協各地的布局比台灣更快手筆也更大，台灣的出口優勢恐怕無法維持很久¹⁴⁸。南韓從中小企業到大企業、從製造到服務業、能源開發、基礎建設，透過企業海外投資，對東協輸出國家發展經驗和管理知識，例如：和南韓合作的柬埔寨暹粒國際機場和證交所、在印尼浦項鋼鐵投資六十億美元的東南亞第一座綜合大煉鋼和在印尼的南韓零售巨人樂天超市等¹⁴⁹。

南韓利用徹底在地化攻略新興市場。以現代汽車為例，15年前印度汽車業還未發展，但副總裁金盛煥已在孟買做市場研究，更在亞洲金融危機來襲時，卻首爾的總部建議在印度設廠，並以印度名稱命名的車子做內銷；隔年，印度就宣布開放外資投資，現代立刻大舉投資機車遍佈城市、三輪電動車穿梭村落的印度市場¹⁵⁰。如今，現代汽車為印度第二大汽車製造商。而 LG 早在 1995 年就將眼光放向海外新興市場，為快速攻入，初期打低價策略，嚴格實施「六個標準差」以縮短生產流程並降低成本，然低價並無法創造長久優勢，真正的核心策略在於：專注研究客戶，而非競爭者；LG 鎖定中國和印度，這兩個最大的家電新興市場，直接設立工廠和設計中心，在印度，LG 冰箱和洗衣機能拿下市占率第一的寶座，就是因為對消費者做了更多的功課，例如：LG 在印度推出附帶發電機的冰箱，解決了印度常斷電，冰箱食物無法持續冰存的困擾，因而大受歡迎¹⁵¹。事實上，為了更了解海外市場的當地狀況，在人才的培育上，南韓的大企業會以

¹⁴⁸ 同註 141。

¹⁴⁹ 同註 147。

¹⁵⁰ 黃亦筠、王曉玫，「加速衝到世界第四 現代汽車 用在地化打敗底特律」，天下雜誌，第 448 期，2010 年 1 月 6 日，頁 118-120。

¹⁵¹ 葉代芝，「宿敵三星打不過的亞洲家電巨人」，商業周刊，第 1298 期，2012 年 10 月 8 日，頁 106-108。

旅遊或進修之名義派職員前進當地長住，一邊了解風土民情，一邊做市場調查。

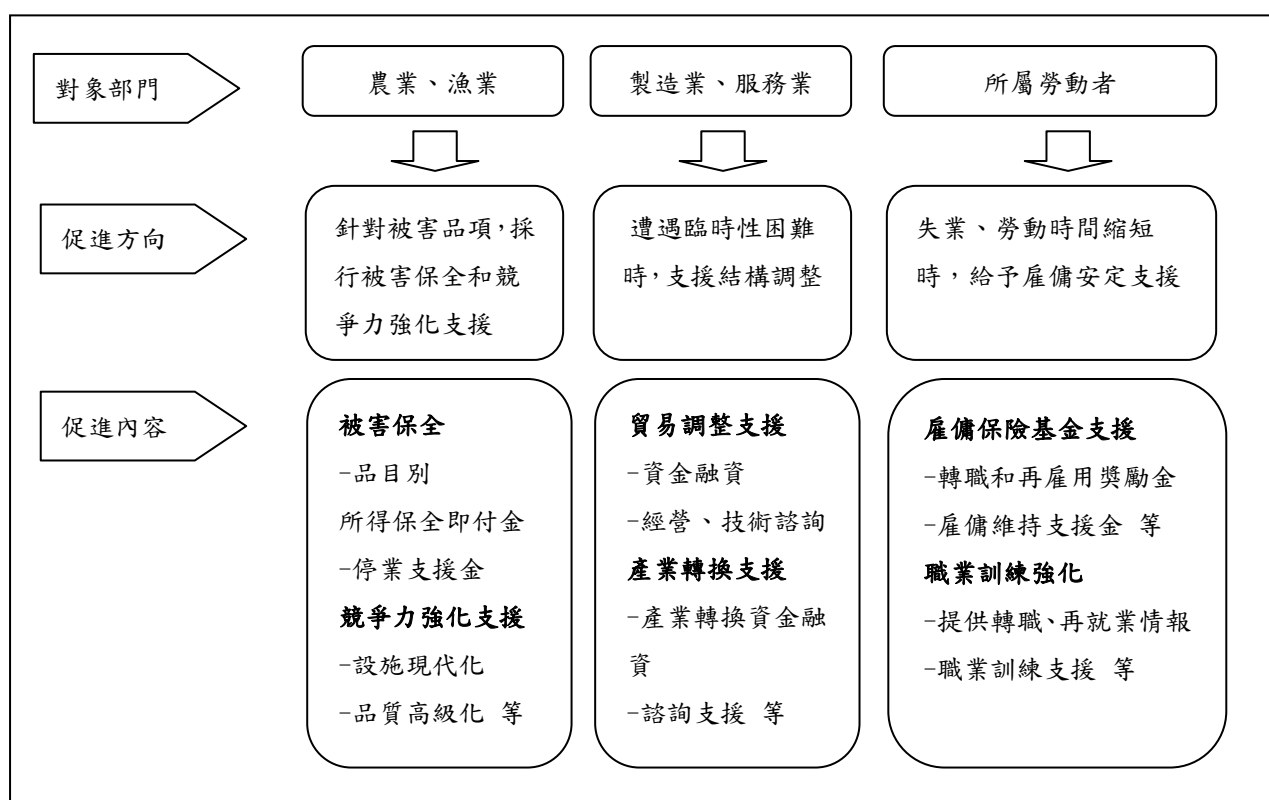
雖然南韓在亞洲新興國家的布局早台灣一步，但台灣企業在中國有語言文化優勢，和東南亞擁有地緣優勢，印度的市場還未飽和，進軍亞洲新興市場為拓展台灣國際貿易的一大要事。全球知名行銷管理大師約翰·達爾奇（John Quelch）認為中國市場非常競爭、殘酷的競爭，也許在全世界裡，是僅次於美國最競爭的市場，而在中國市場勝出的關鍵是通路。在中國，南韓的易買特已經宣布退出零售通路業，樂天瑪特目前亦還無法打進前十大零售通路業，而大潤發在2009年，以40.4億人民幣的營業額，首度超越家樂福，接著，不僅一路蟬聯中國外資零售業龍頭寶座，更持續拉大與追趕者的距離¹⁵²。台灣比起南韓對中國的了解更深，憑藉此優勢，主打利基市場，在中國的發展性仍是相當高。新興市場的市場潛力驚人，且在技術上台灣具有相對優勢，除了運用當地勞力資源外，更要在當地深耕，盡早布局。事實上，對印度一般民眾，品牌的概念還未深入人心，對國際知名度不高的台灣企業而言反而是件好消息，然台灣企業普遍對當地市場認識不深，要打進新興市場的首要關鍵還是要以消費者的導向設計生產，因為一般中產階級仍是以符合使用需求為首要選擇。

南韓歷經亞洲金融風暴後，便積極與各國洽簽FTA，當作突破區域障礙、確保國家經濟成長的重大戰略。南韓之所以可以如此有效率的推動FTA，其原因有三¹⁵³：一、原本南韓和台灣、日本一樣，政府各部會分別負責國際經貿談判的業務，但2003年南韓訂出「FTA戰略圖」後，隔年便將FTA事務移到外交通商部，統籌FTA談判業務，對外窗口單一；二、南韓的FTA戰略圖，層次明確，由易而難，多管齊下，先從較容易談判的開始，累積官員談判經驗再往更具挑戰性的國家發展；三、南韓當年要推FTA，態度上就視為全民運動宣傳，而不只是把談判及簽署當成政府端的政策，更重要的是對受衝擊的族群提供直接的配套補助，因此和智利簽FTA後，南韓就在FTA生效當年通過法案，

¹⁵² 熊毅晰，「打敗世界一流高手，公開大潤發『贏』的5大關鍵字」，天下雜誌，〈<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5033113>〉（2012年5月28日）。

¹⁵³ 黃亦筠，「快攻FTA 韓國的三個秘技」，天下雜誌，第485期，2011年11月16日，頁62-65。

設立一個11億美元的基金，提供農民補償。此外，在韓歐盟FTA生效前三年，南韓政府便制定了貿易調整協助計劃，如果因為FTA的市場開放，導致了企業連續六個月產業銷售或產量減少25%，就可以申請補助等；南韓政府亦針對美韓FTA訂定各產業部門的補助方式（見圖六）。南韓政府知道FTA簽署的確會造成某些族群的損失及犧牲，政府盡力協助，但不會因此影響整體的FTA政策及步伐。



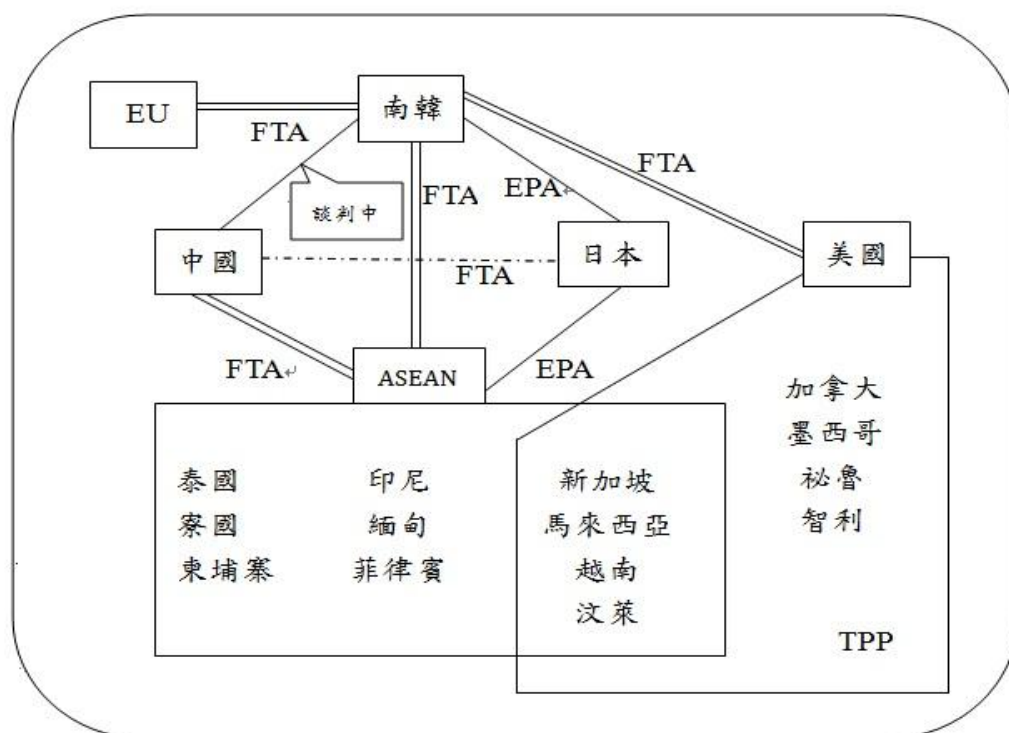
資料來源：한미 FTA 한눈에 보기，2009年2月

圖六 _南韓國內補償對策促進體制

目前全球已有 338 個 FTA 生效，亞洲國家近幾年也加速推動 FTA（見圖七），短期內也許台灣不會立即被影響，但若持續袖手旁觀，待中日韓或區域 RCEP 成形，到時候亞洲市場的貿易恐會受到嚴重衝擊¹⁵⁴。台灣當務之急應該是建立一個連貫的指揮系統，各個部會相互協調合作；雖然是一群代表台灣參與談判，但面對問題是，工業問題是

¹⁵⁴ 同註 141。

工業局代表談，談到農業問題是農業代表談，除了效率欠佳外，談判力也不夠，FTA 許多問題並不是單獨部門可解決，而是國家整體的政策。唯有像南韓一樣建立完整的指揮系統，並得到充分的授權，才有辦法考慮到後續完整的對策，如產業受損的補助或是對方市場開放的談判等。另一點要跟南韓學習的是對全體人民、企業的宣導，FTA 影響的層面非常廣，應該要讓人民知道政府的願景與目標是什麼，可能面臨的衝擊和因應之道，特別是台灣一向訴求民主制度，對於政府的專斷反映極大，因此，對人民的宣導是非常重要的；然而，台灣長期的政治角力是在宣導時最大的絆腳石。最後，台灣的產業結構還不夠健全，市場開放會對許多產業造成嚴重的衝擊，特別是近年來一直倍受討論的「跨太平洋夥伴協定 (Trans-Pacific Partnership Agreement, TPP)」談判，TPP 的目標是達到全面開放的「黃金標準」，而台灣的產業是否能面對全面開放所帶來的市場衝擊是最大的問題；然而，若日本真決議加入 TPP，亞洲將面臨 TPP 和 ASEAN 兩大區域經濟整合，再加上 RCEP，台灣如果被排除在外，恐將對台灣企業造成在先天上競爭劣勢。



資料來源：日本が勝ち残る条件 対等な立地環境作れ，日経ビジネス，2012

圖七_亞洲各國主要經濟協定

第四節 小結

本章試探討以南韓的成功模式套用至台灣之能行性與實際之做法。首先是多角化經營部分，南韓的集團事業橫跨多個產業，多角化經營讓南韓的企業在面對景氣波動時，能夠分散經營風險；除了水平式的擴張外，企業亦進行垂直式的整合，建立自己的產業供應鏈。試析南韓企業之所以能夠成功地多角化經營，是因為集團本身在本業上已累積相當之實力，且得到政府的援助，有足夠資金支持多角化經營的事業。起初，南韓企業的多角化是為配合政府的產業轉型政策，在產業轉型之際，依靠政府補助及獎勵，並以自身主業為資源，成功拓展事業版圖；之後，隨著集團逐漸擴大，擁有更多資源經營更多多角化事業，企業多角化的情形愈亦頻繁。和南韓截然不同，台灣的經濟結構是以中小企業為主，資源有限，因此在發展多角化事業時，容易產生資源配置失衡的問題，當多角化事業失敗時，自身主業也可能因此受到嚴重打擊；多角化經營應該是企業競爭優勢的延伸，再進一步創造競爭優勢，因此，台灣企業在跨入新的事業時應先以相關多角化事業為優先，並集中資源以一個產業進行營運為佳。相較於南韓的大企業，有豐富資源可以進行多角化，相對資源不足的台灣中小企業多角化結果多以失敗收場，對許多中小企業而言，專精自己本業，在本業技術上做創新突破，可能會比多角化更可行，因此政府的角色即是幫助企業維持自己在產業中的競爭優勢。當本業穩定後，再橫量自身資源是否足夠進行多角化，似乎比較適合相對資源不足的中小企業。

南韓除了企業的多角化經營，國家的主要產業也呈現多角化現象，例如：半導體、造船和面板顯示器皆名聞全球。國家的產業太過集中，台灣的產業過度集中在電子資訊產業，對國家整體經濟而言風險高，台灣應該由政府選定其他戰略性產業，與企業進行合作發展新的產業。政府在選擇新的戰略產業時，應選擇與其他產業關聯程度高的，或是能夠帶動上下游產業的產業；事實上，台灣政府已正視產業集中度高之問題，制定〈

經濟部 2020 年產業發展策略> 加速推動新興產業，然政策落實是台灣政府所遭遇的最大困難。台灣在發展特定產業定會面臨公平性問題，然台灣民眾對於資源集中特定產業容忍度低，且政府的政策常常流於口號，欠缺前期龐大的準備工作和後期的執行力，因此，台灣政府在產業多元化上應該訂定更具體的措施與明確的制度，並透過不同管道進行政策宣導，讓民眾了解產業多元化的重要性和資源集中發展的利弊。

再來是價值導向，南韓集合全國之力，扶植大企業，走價值提升和品牌路線；台灣則選擇不斷壓低成本，為人代工。南韓早期和台灣很像，皆是以代工為主，使得南韓產品之國際形象為廉價且品質不佳，然之後，南韓提出創新導向策略，技術上強調發資源及核心技術，生產力則培養知識經濟型人力，轉向追求高附加價值之生產，以求脫離代工之角色，也使「Korea Discount」的型像扭轉為「Korea Premium」。南韓主要藉由大企業做為經濟發展推動之核心力量，透過政府與業界共同進行品牌推動及培育，並藉由政府扶持，共同實現價值導向策略。南韓政府亦試圖將南韓品牌化，提升南韓在國際社會的形象，塑造南韓整體為一品牌，並藉此擴散至所有韓製商品。

台灣絕大部份的企業主均了解品牌發展的重要性，而之所以未能落實在實際行動上，首先仍在於缺乏做出改變與重新整合所需資源的決心。長期以來，台灣企業沉浸在代工生產的低風險獲利模式，因此不願意承受企業從無品牌到有品牌過程中所帶來的額外成本、不確定性與風險；此外，即使企業有心發展品牌，許多企業也是在未能充分了解品牌發展所需策略步驟與資源下而虧損，因此，我國政府訂定「品牌台灣發展計畫」輔導企業發展品牌，鼓勵並給予企業相關支援。台灣的企業因為規模較小，除了輔導企業成立品牌，另外，透過台灣國際形象的建立與推廣，也可助益企業的品牌形象建立。除了支援中小企業的品牌發展外，另外，政府也應該鼓勵大型廠商投入更多資金提高商品設計、效能等，藉由大企業在國際的知名度，進一步帶動台製產品的形象。南韓以大陸市場當作品牌的試金石，而台灣雖然晚了一步，但發展品牌需要市場，台灣市場小，大陸市場不但大且與我們文化相近，台灣會比南韓在大陸更有優勢。

最後則是向外拓展海外市場。南韓人口約 5 千萬人，內需市場小，因此對出口的依賴大，故南韓企業將重點擺在國際市場的競爭，南韓企業在新興市場布局，採取在地化策略進入新興市場，隨著新興市場的崛起，也帶動南韓的經濟成長。近年來，新興國家的崛起改變了全球經濟的版圖，特別是亞洲的地位愈趨重要，中國、東協和印度市場成為兵家必爭之地。南韓是中國第二大進口國，佔總進口的 9.3%，台灣則是第三位，佔總進口的 7.2%。在東南亞，台、韓兩國亦是競爭對手，且南韓比我國布局早，從中小企業到大企業、從製造到服務業、能源開發、基礎建設，透過企業海外投資，對東協輸出國家發展經驗和管理知識。雖然南韓在亞洲新興國家的布局早台灣一步，但台灣企業在中國有語言文化優勢，和東南亞擁有地緣優勢，印度的市場還未飽和，進軍亞洲新興市場為拓展台灣國際貿易的一大要事。

除了企業進軍海外市場外，南韓政府亦積極與各國簽訂 FTA，幫助南韓企業的海外擴張。南韓之所以可以如此有效率的推動 FTA，因為南韓對外談判的對外窗口單一，且 FTA 戰略圖，層次明確，由易而難，多管齊下，先從較容易談判的開始，累積官員談判經驗再往更具挑戰性的國家發展，此外，將 FTA 視為全民運動宣傳，並對受衝擊的族群提供直接的配套補助。鑑於南韓得以成功洽簽 FTA 之因素，台灣當務之急應該是建立一個連貫的指揮系統，增加談判效率，唯有像南韓一樣建立完整的指揮系統，並得到充分的授權，才有辦法考慮到後續完整的對策，如產業受損的補助或是對方市場開放的談判等。另一點要跟南韓學習的是對全體人民、企業的宣導，FTA 影響的層面非常廣，應該要讓人民知道政府的願景與目標是什麼，可能面臨的衝擊和因應之道，讓民眾有參與感；然而，台灣長期的政治角力是在宣導時最大的絆腳石。最後，台灣的產業結構還不夠健全，市場開放會對許多產業造成嚴重的衝擊，而台灣的產業是否能面對全面開放所帶來的市場衝擊是最大的問題。

第七章 結論與建議

台灣和南韓在經濟發展的歷程上相似，歷經日本的殖民統治，並在1950年代至1960年代在美國的影響和援助之下，和西方價值體系及經濟體系接軌，在1970年代藉由自身良好且低廉勞力之優勢，大量吸引已開發國的資金和技術投入，經濟成長快速，更曾經並列為亞洲四小龍，在貿易上表現亮眼，兩國不論是出口商品或是出口地區重疊度亦高，然近年來台灣卻不斷面臨各產業之出口貿易均不敵南韓之狀況。因此，本文旨為探討南韓與台灣發展歷程相似，然為何南韓得以超越台灣並躋身於世界貿易大國，其轉捩點為何？並以南韓成功之經驗予以台灣借鏡，試探台灣貿易發展之可能性。

南韓特殊的產業結構和政策，與南韓貿易發展息息相關。因為國家的資源有限，政府不得不選擇具有前瞻性的產業投入資源，南韓的經濟和貿易發展仰賴政府策略性扶植特定產業，而財閥在執行政府決策時，扮演決定性的關鍵，戰略性產業扶植和企業與政府相互依存的政商關係是南韓經濟發展的兩大特色。

由於金融體制和財閥大而不當的發展，南韓在1997年亞洲金融風暴受損嚴重，透過IMF的援助才得以重新發展，IMF要求南韓政府的結構改革包含金融體質改善、財閥改造重整和資本貿易自由化，重新整頓國內金融秩序，銀行體質變得健全，改善財閥過度的多角化經營與企業內部治理與監管制度不足的問題，並透過資本貿易自由化，補足國內儲蓄的不足，更引入新的經營觀念與強化風險控管，進而削弱財閥與金融機構的關係。1997年金融風暴，金大中政府的國家經濟戰略，就是以FTA為主，在2003年南韓總統盧武鉉開始設計FTA政策的計劃，這是南韓系統化追求FTA的起點；至今，南韓是唯一已經完成與東協、歐盟、美國三大經濟體簽下FTA的亞洲國家。隨著新興市場的崛起，南韓也快速布局新興市場，在東協與金磚四國等新興市場力佔一席之地，與新興市場的貿易往來對南韓整體貿易亦漸趨重要；此外，南韓企業以中國當作品牌發展的試金石，身為世界工廠的中國，不僅提供南韓廉價的勞力資源，更為南韓帶來的廣大的消費市場，

對南韓的經濟發展貢獻不少。最後，延續1980年代改善出口品的品質，並且以高附加價值產品為核心，南韓不論是政府或企業皆投入大筆的時間和資金在研發上，從以往的抄襲模仿者，到現在產業技術的領導創新者，其成功的角色轉變更是為南韓帶來關鍵性國際競爭優勢。

本文在探究南韓成功的因素時，假用波特的鑽石模型。在生產要素方面，南韓屬勞動力相對豐富，但資本相對稀少，但南韓對於高級生產要素和專業生產要素的研發投入，給予了南韓在經貿發展尚能夠持續成長的能量；南韓的成功可歸功於南韓懂得借力使力，善用全球資源。在需求條件上，南韓國內的市場因為人口不多，市場不大，因此南韓的出口依存相當高，企業也大多將主力投置在國外市場的競爭上。南韓國內的消費者傾向購買國貨，透過國內市場的高度市佔率，南韓企業得以全力擴展海外市場。在企業策略、企業結構、同業競爭方面，南韓人團結、愛國的民族性，也造就南韓人民不做到最好絕不放棄的企圖心，這樣的民族性也反映在南韓的企業上為了達目的不計成本，甚至是不擇手段。南韓企業股權結構集中，決策為會長獨裁制，因此可以長期忍受虧損。南韓的經濟結構以大企業為主，國內市場大多是大企業獨佔或寡佔，中小企業的因為受到大企業的擠壓，生存空間有限。在相關與支援產業上，重化工業的基礎給與南韓發展其他產業的動力，鋼鐵業和機械產更是帶動其他產業的發展，且南韓的主力產業多，分散風險，因此受景氣波動影響相對產業結構及中之國家較小。石油危機和1997的亞洲金融危機讓南韓有能夠檢視自身並反省的機會，促使南韓進行產業轉型與革新；此外，南韓企業一旦投入一產業就不輕言放棄，事先布局也使得南韓企業能在機會來臨時就準備好趁勢進攻。最後，南韓政府的「定向」和「導向」在南韓經貿發展中扮演相當重要的角色，包括選定戰略產業進行重點培植、制定經濟計劃、基礎建設的投入和幫企業找市場等。

然而，波特的鑽石理論並非完全適用於南韓的經貿發展。在需求條件方面，波特主張的是由國內需求帶動企業成長，但南韓的情況則是因為內需市場太小，因此政府在訂

定五年經濟發展計畫時，便已出口導向為目標發展國內產業，企業也以國外市場為目標。在企業策略、企業結構、同業競爭方面，南韓國內市場大多是大企業獨佔或寡佔，因此競爭程度不如國際市場強，推進企業走向國際化競爭的動力為來自國際需求的拉力。不同於波特提出的「創造與持續產業競爭優勢的最大關聯因素是國內市場強有力的競爭對手」，南韓企業直接面對的是國際市場的競爭，並非是先經過國內市場的搏鬥，再迫使其進行改進和創新另外，在政府方面，政府可以影響除機會外四個要素，影響程度之廣可見一般，波特主張政府唯一能做的就是提供企業良好的經商環境，而不需過度介入；然南韓的政府刻意扶植重點發展的產業，並獨惠特定企業，在經濟發展的過程中扮演主導的角色。

本文試將前述之南韓經貿發展歷程、產業結構特色和成功因素做整合，歸納出三大成功模式，包括：多角化經營、價值導向和向外拓展海外市場。多角化經營包括產業的多角化和企業的多角化。然而，因為南韓和台灣在經濟結構、政商關係和民族性格都和台灣有偌大之差異，故本文亦試探討南韓發展模式在台灣實行的可能性與做法。

首先是多角化經營部分，南韓的集團事業橫跨多個產業，多角化經營讓南韓的企業在面對景氣波動時，能夠分散經營風險；除了企業的多角化經營，國家的主要產業也呈現多角化現象，例如：半導體、造船和面板顯示器皆名聞全球，可分散不景氣帶來的產業衰退風險。南韓企業早期多角化是為配合政府的產業轉型政策，在產業轉型之際，依靠政府補助及獎勵，並以自身主業為資源，成功拓展事業版圖；之後，隨著集團逐漸擴大，擁有更多資源經營更多多角化事業，企業多角化的情形愈亦頻繁。再來是價值導向，南韓集合全國之力，扶植大企業，走價值提升和品牌路線。南韓主要藉由大企業做為經濟發展推動之核心力量，透過政府與業界共同進行品牌推動及培育，並藉由政府扶持，共同實現價值導向策略。南韓政府亦試圖將南韓品牌化，提升南韓在國際社會的形象，塑造南韓整體為一品牌，並藉此擴散至所有韓製商品，擺脫過去廉價代工之形象。南韓內需市場小，因此對出口的依賴大，故南韓企業將重點擺在國際市場的競爭，南韓企業

在新興市場布局，採取在地化策略進入新興市場，隨著新興市場的崛起，也帶動南韓的經濟成長。除了企業進軍海外市場外，南韓政府亦積極與各國簽訂 FTA，幫助南韓企業的海外擴張。

針對多元發展方面，台灣礙於企業規模，在多角化前應先以鞏固本身之主業為重，等到累積足夠資源在進行多角化發展；而產業多角化對台灣更是重要，但主要仍需依賴政府政策的有效執行。與南韓截然不同，台灣的經濟結構是以中小型企業為主，資源有限，因此在發展多角化事業時，容易產生資源配置失衡的問題，當多角化事業失敗時，自身主業也可能因此受到嚴重打擊；因此，台灣企業在跨入新的事業時應先以相關多角化事業為優先，並集中資源以一個產業進行營運為佳。對台灣資源相對不足的中小企業而言，專精自己本業，發展自己的核心技術，亦不為一可行之道，當本業穩定後，再橫量自身資源是否足夠進行多角化。台灣的產業過度集中在電子資訊產業，對國家整體經濟而言風險高，即使政府已正視產業集中度高之問題，然政策推動成效不高。

在價值導向方面，台灣企業的規模普遍較小，因此能投入研發的資源也不多，對於價值提升有所困難，台灣應該由大企業帶頭在研發上投注努力，並發展品牌，帶動台灣製商品的國際形象，進而擴散至中小企業之產品。台灣絕大部份的企業主均了解品牌發展的重要性，然代工生產的低風險獲利模式使得企業缺乏做出改變與重新整合所需資源的決心。我國政府訂定「品牌台灣發展計畫」輔導企業發展品牌，鼓勵並給予企業相關支援。台灣的企業因為規模較小，除了輔導企業成立品牌，另外，透過台灣國際形象的建立與推廣，也可助益企業的品牌形象建立。除了支援中小企業的品牌發展外，另外，政府也應該鼓勵大型廠商投入更多資金提高商品設計、效能等，藉由大企業在國際的知名度，進一步帶動台製產品的形象。

最後則是向外拓展海外市場，對大量依賴出口的台灣而言，亞洲新興市場的崛起為台灣帶來龐大的商機，透過在地化經營，以消費者為導向的產品設計，進一步在當地建

立自己的市場。雖然南韓在亞洲新興國家的布局早台灣一步，但台灣企業在中國有語言文化優勢，和東南亞擁有地緣優勢，印度的市場還未飽和，對品牌的認知度還不高，因此亞洲新興市場為拓展台灣貿易的一大機會。在向外洽簽FTA方面，台灣當務之急應該是建立一個連貫的指揮系統，並得到充分的授權。另一點要跟南韓學習的是對全體人民、企業的宣導，讓民眾有參與感，並對有受損之虞的產業擬定補償機制。

多元化發展、價值導向和拓展海外市場三方面應該是要彼此相輔相成的。若想要多方洽簽FTA，然市場開放會對許多產業造成嚴重的衝擊，台灣產業是否能面對市場開放所帶來的衝擊是最大的問題，因此，透過多元化發展和價值導向輔導台灣的產業進行轉型與升級，除了代工外，也應該進一步發展自我品牌，建立自我價值，然發展品牌需要市場，台灣市場小，新興市場的崛起給了台灣一個很好的機會發展品牌，因為新興市場對品牌認知度還不高，台灣在技術和服務上亦領先新興市場，特別是中國市場不但大且與我們文化相近，台灣會比南韓在大陸更有優勢；而欲拓展海外市場，就更應該積極發展品牌，以價值導向為中心，建立自身的競爭優勢，代工的風險雖然低，但被取代性亦高，實非長遠之計。

由波特的鑽石理論架構中的六大因素做分析，影響台韓發展不同的關鍵其實是政府與企業。事實上，針對本文所提出之三大成功模式，台灣政府對這三方面皆訂有發展政策；然而，政策落實往往流於口號，事前的準備不足，事後的配套措施也不完整。相較於南韓政府對政策的執行度高，台灣政府即使擁有許多優秀的人才規劃研究，但卻常常會因為不同的利益團體彼此角力，而在政策執行上有諸多障礙。執政黨與在野黨的角色在國家有重大事情時槍口一致向外，而台灣的政策卻老是成為政治鬥爭的犧牲品，無法確實落實。因此，改善政府對政策的執行效率為台灣欲發展貿易的首要目標，否則政策面再好，實際效益卻永遠發揮不出來，也只是枉然。南韓企業得以在全球蓬勃發展的重要靠山就是南韓政府，企業與政府目標一致，企業配合政府政策，政府給予企業支援，兩者互相合作；然台商在全球市場競爭時，台灣政府給予的幫助卻是相對薄弱的。

南韓企業和台灣企業文化也造就了經濟發展上的差異。在台灣的發展歷程上，是以中小企業做為經濟發展的主體，而南韓是以大集團造就南韓的經濟發展；因為經濟結構組成的主體不同，在發展上也就有不同的特色。由南韓的經貿發展看來，早期大集團的形成其實是政府刻意扶植的，兩者間具有相互依存的關係；台灣則是透過中小企業自立自強，締造台灣在四小龍時期的驚人經濟成長。台灣的中小企業雖然彈性大，能夠及時反應外在環境的變化，但資金相對不足，在創新研發或品牌發展上相對於大集團不利。在早期以勞力密集產業為主的時代具有大優勢，但若是在現在以高附加價值為導向的時代，則略顯不足；然而，大集團雖然為南韓帶來高度的經濟成長，但也帶來嚴重的財富分配不均，大集團模式未必適合台灣，南韓緊密的政商關係在近年也為南韓政府帶來不少負面的影響。因此，如前所提，輔導中小企業走向德國中堅企業概念亦不失為一方案。另外，在企業文化上，南韓企業在全球的布局較早且重視人才培育，即使兩國國情民風不盡相同，但在這兩點上是值得台灣企業效法的。

雖然南韓在許多發展背景、經濟結構和風土民情等都與台灣不同，南韓的成功模式並非皆適合台灣，但其發展經驗仍是有許多值得台灣學習之處。台灣市場小，出口對台灣而言相當重要，因此，發展台灣在國際市場上具有比較利益的產業是相當重要的，如果無法像大集團能夠投入大量的資金與時間研發，那不如尋找利基市場，發展產業或企業的核心價值。然而，不否認的是，南韓團結愛國的民族性的確幫了政府在政策執行及經貿發展上不少忙，相較起來，台灣人民對國家的認同度稍嫌不足，政府與人民的溝通也相對不足。如果要落實多元化發展、價值導向和拓展海外市場，政府所扮演的角色將會有著決定性的關鍵。

參考資料

中文專書

王振寰編，誰統治台灣？轉型中的國家機器與權力結構（台北：巨流，1996）。

宋鎮照，發展政治經濟學：理論與實踐（台北：五南，1995）。

金美德，圖解韓國四大財閥：打蘋果、攻中國，鬥得台日哇哇叫，韓國企業強權底細大公開（台北：大是文化，2103）。

葉至誠，社會科學概論（台北：揚智文化，2000）。

葉至誠、葉立誠，研究方法與論文寫作（台北：商鼎，2001）。

中文論文

李婉溶，「企業多角化經營-以旺旺集團為例」，東海大學會計學系學生學術研究成果，2010年4月。

楊曉嵐，一九九七年以後南韓政府與財閥關係的變遷，碩士論文，國立高雄大學政治法律學系，2009年7月。

駱冠廷，全球化與發展型國家之變遷：以1997東亞金融風暴後南韓為例，碩士論文，國立政治大學外交學系，2011年10月5日。

中文書籍中論文

林建山，「新世紀國家競爭力的提升策略」，研習論壇精選第四輯—政經變遷與公共治理（南投：行政院人事行政局地方行政研習中心，2010），頁49-74。

中文期刊論文

王素鸞、陳慶光，「世界主要國家科技人力政策之比較」，國際經濟情勢雙週報，第1644

期(2007)。

王健全、許淑琴，「新加坡、南韓與台灣人才培育及延攬政策之比較分析」，全球台商 e 焦點，經濟部投資業務處，第 73 期(2007)。

吳家興，「南韓經濟改革及其成效之研析」，經濟研究，第 1 期(2001)，頁 229-250。

呂曜志，「管窺台灣推動品牌政策之策略思維」，台灣經濟研究月刊，第 34 卷第 9 期(2011)，頁 66-72。

周金堂，「要素稟賦與縣域經濟的又好又快發展」，農業考古，2007 卷 3 期(2007)，頁 255-261。

林文斌，「超越相互依賴和對抗？南韓政府財閥政策變遷的研究」，問題與研究，49:4 (2010)，頁 65-105。

林向愷，「評跨世紀國家建設計劃」，臺灣經濟預測與政策，28:2 (1998)，頁 87-104。

邱駿彥，「預告終止契約在勞動法規範上之評析」，台灣勞工，第 16 期(2008)，頁 14-27。

夏錦文、廖英杰，「不平衡增長理論與耗散結構論」，系統辯證學學報，第 13 卷第 3 期(2005)，頁 34-36。

徐耀滋，「推動台灣企業品牌國際化策略探討—以『專業品牌行銷公司』為例」，台灣經濟論衡，vol.10, no.9 (2012)，頁 72-96。

陳瓊蓉，「臺灣上市公司初次多角化策略之前因與後果之探討」，臺灣銀行季刊，62:1 (2001)，頁 223-241。

黃定國，「2015 年產業發展願景與策略」，國際經濟情勢雙週報，第 1615 期(2006)。

劉靜容，「轉動產業品牌巨輪-淺談亞洲各國品牌發展策略」，台灣經濟研究月刊，第 34 卷第 9 期(2011)，頁 73-80。

中文報刊雜誌

「中國 韓國國際化 最重要戰略夥伴」，遠見雜誌，第 311 期，2012 年 5 月，頁 200-201。

王正勤、楊淑娟，「韓國 鐵與淚的重整」，天下雜誌，第 221 期，1999 年 10 月 1 日，頁 52-60。

王曉玫，「宏達電的鬥魂」，天下雜誌，第 514 期，2013 年 1 月 9 日，頁 94-98。

王曉玫，「南韓企業 No.1 的三個祕密」，天下雜誌，第 448 期，2010 年 6 月 2 日，頁 106-110。

吳琬瑜，「好勝南韓 VS. 好鬥北韓 新韓戰背後成因」，天下雜誌，第 448 期，2010 年 6 月 2 日，頁 90-99。

吳琬瑜、黃亦筠，「韓國 15 年甩開台灣」，天下雜誌，第 508 期，2012 年 10 月 17 日，頁 124-134。

吳韻儀、吳琬瑜，「不景氣的救生圈——中堅企業」，天下雜誌，第 512 期，2012 年 12 月 12 日，頁 96-100。

李雪莉，「南韓 有夢所以躍升」，天下雜誌，第 313 期，2004 年 12 月 15 日，頁 127-153。

邱碧玲，「南韓得『日本病』，財閥大到不能倒」，商業周刊，第 1310 期，2012 年 12 月 31 日，頁 102-103。

崔范，「推動金改 企業重整須雙管齊下」，工商時報，2002 年 10 月 17 日，版 9。

陳修賢，「追求技術獨立拼命目標管理」，天下雜誌，第 87 期，1988 年 8 月 1 日，頁 60-69。

彭漣漪，「韓國 憑什麼贏」，遠見雜誌，第 311 期，2012 年 5 月，頁 184-193。

彭漣漪，「服務業與內需產業 是南韓下波發展關鍵」，遠見雜誌，第 311 期，2012 年 5 月 18 日，頁 194-195。

曾如瑩，「利潤變薄 代工腦該不該轉型品牌腦？」，商業周刊第 1276 期，2012 年 5 月 7 日，頁 34-38。

湯明哲，「重新拿捏多角化策略」，遠見雜誌，第 210 期，2003 年 12 月，頁 42-43。

辜樹仁，「六億人口消費力 全球瘋東協」，天下雜誌，第 504 期，2012 年 8 月 22 日，頁 134-137。

黃亦筠，「不著痕跡 全面接軌 80 萬韓商的中國化戰略」，天下雜誌，第 448 期，2010 年 6 月 2 日。

黃亦筠，「快攻 FTA 韓國的三個秘技」，天下雜誌，第 485 期，2011 年 11 月 16 日，頁 62-65。

黃亦筠，「悲觀中見契機 五成六 CEO 願加薪」，天下雜誌第 513 期，2012 年 12 月 26 日，頁 126-133。

黃亦筠，「踢日超台 全球 3C 新霸主」，天下雜誌，第 508 期，2012 年 10 月 17 日，頁 144-148。

黃亦筠、王曉玫，「加速衝到世界第四 現代汽車 用在地化打敗底特律」，天下雜誌，第 448 期，2010 年 1 月 6 日，頁 118-120。

楊淑娟，「成為第一，才有未來」，天下雜誌，第 221 期，1999 年 10 月 1 日，頁 88-89。

葉代芝，「宿敵三星打不過的亞洲家電巨人」，商業周刊，第 1298 期，2012 年 10 月 8 日，頁 106-108。

劉光瑩，「景氣軟復甦 急需投資強心針」，天下雜誌，第 513 期，2012 年 12 月 26 日，頁 188-191。

賴建宇，「台韓比一比 十年軌跡 台灣輸在哪？」，天下雜誌，第 448 期，2010 年 6 月 2 日，頁 102-105。

曠文琪，「三星超一流企業養成術」，商業周刊，第 1152 期，2009 年 12 月 21 日，頁 130-138。

中文網路資料

「99 年度培育育成專業人才計畫參考用書--產業分析」，經濟部中小企業處，<
www.isu.edu.tw/upload/27/7/files/dept_7_lv_3_21448.pdf> (2010 年)。

「全球網速現況調查 南韓 1 台灣 46 名」，自由時報，<
<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/oct/30/today-life5.htm>> (2012 年 10 月 30 日)。

「南韓人太愛用國貨 雅虎退出南韓市場」，自由電子報，<
<http://iservice.libertytimes.com.tw/liveNews/news.php?no=745434&type=%E5%9C%8B%E9%9A%9B>> (2012 年 12 月 31 日)。

「南韓五大車商去年總銷量首破 800 萬」，中華工商時報，<
<http://big5.china.com.cn/gate/big5/finance.china.com.cn/roll/20130107/1222521.shtml>>
(2013 年 1 月 7 日)。

「南韓半導體業者 以多角化經營分散風險」，CTIMES 新聞，<
<http://www.ctimes.com.tw/DispNews-tw.asp?O=HJM9JAWVLHHS-A0ME2>> (2002 年 9 月 19 日)。

「南韓應對金融危機的綜合性改革及經驗教訓」，金融時報，<
http://59.42.241.184:82/gate/big5/news.dayoo.com/guangzhou/zhuanti/node_35041/2008-01/09/content_3249532.htm> (2008 年 01 月 09 日)。

「國際競爭力評比指標與運用策略之研究」，行政院研究發展考核委員會，<
www.rdec.gov.tw/public/.../201008030952448706019.pdf> (2010 年 5 月)。

「提升台灣產業形象之作法」，經濟部產業發展諮詢委員會，<
<http://idac.tier.org.tw/DFiles/20120627110404.pdf>> (2012 年 6 月)。

「韓國金融暨企業結構調整及 KAMCO 之角色」，南韓資產管理公司，<
https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFgQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.cdic.gov.tw%2Fpublic%2FAttachment%2F41071432271.pdf&ei=mTQFUb3ZGIS0kQWRnIHIDA&usg=AFQjCNFESWWn4lvPN2jyFAiRAjb-QaDPBw&sig2=_1qFGxqHU7wH5iaK-_ZQXQ> (2002 年 10 月 16 日)。

Kim Tae-Geun，「中國投資減 1% 韓經濟隨降 0.6%」，朝鮮日報，<
http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2012/08/06/20120806000018.html> (2012 年 8 月 6 日)。

丁力，「南韓自主創新經驗值得關注」，南方日報，<
http://big5.ce.cn/gate/big5/views.ce.cn/fun/llbk/201104/12/t20110412_22357677.shtml>
(2011 年 4 月 12 日)。

王銘杰，「『從一流到超一流』三星電子的崛起與展望」，暨大電子雜誌，第 28 期，<
<http://beaver.ncnu.edu.tw/projects/emag/article/200504/%E4%B8%89%E6%98%9F%E9%9B%BB%E5%AD%90.pdf>>。

全炳瑞，「打包走人還是持續發展 在中韓企兩大走向」，朝鮮日報，<
http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2012/11/12/20121112000015.html> (2012 年 11 月 12 日)。

汪威鏞，「歐韓自由貿易協定探微 (上)」，中華經濟研究院台灣 WTO 中心電子報，第 210 期，<
http://www.wtocenter.org.tw/SmartKMS/do/www/readDoc?document_id=106878>
(2010 年 4 月 29 日)。

林祖嘉、譚瑾瑜，「美韓 FTA 簽署對台灣經濟的影響」，國政研究報告，科經(研) 101-007 號，<
<http://www.npf.org.tw/post/2/10614>> (2012 年 4 月 16 日)。

金德翰，「首爾將建世界首座地下火電廠」，朝鮮日報，<
http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2012/12/31/20121231000006.html> (2012 年

12月31日)。

施芳，「南韓清溪川的消失與復原(環球走筆)」，人民網，<
http://big5.qstheory.cn/gj/gj/201206/t20120611_163371.htm> (2012年6月11日)。

洪鈺喬，「掌握亞太新興市場商機」，行政院經濟建設委員會，<
www.cepd.gov.tw/dn.aspx?uid=9741> (2011年1月)。

崔元碩，「本田：現代車有內需作後盾令人羨慕」，朝鮮日報，<
http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2009/10/23/20091023000033.html> (2009年1月23日)。

崔弘涉，「改革財閥系統勢在必行」，朝鮮日報，<
chinese.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2002/12/23/20021223000009.html> (2002年12月23日)。

張一鉉、金起弘，「中國增速降1% 韓國出口隨降1.7%」，朝鮮日報，<
http://chn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2012/07/14/20120714000005.html> (2012年7月14日)。

張婷媛，「阿里郎，這實在太神奇了！南韓用知識經濟反敗為勝」，贏家雜誌，vol. 19，<
<http://magazine.sina.com/gb/winner/19/2006-05-03/ba8646.html>> (2006年5月)。

曹可臻，「南韓企業的『神氣』」，全球商業經典，九月號，<
<http://www.global-business.cn/shouye/jctj/2012-09-07/730.shtml>> (2012年9月20日)。

許仁貞，「國內市場已經飽和 內需企業進軍海外」，朝鮮日報，<
http://chn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2005/10/11/20051011000004.html> (2005年10月11日)。

郭培仙，「南韓為 OECD 中網路最快最便宜國家」，DIGITIMES 中文網，<
www.digitimes.com.tw> (2012年7月30日)。

楊迺仁，「南韓政府傾力扶植資通訊產業 發展關鍵技術兼顧使用者需求」，Talent，<http://talent.tsvtc.gov.tw/inside.php?index_id=341>（2012年8月1日）。

詹中原，國家競爭力與大陸國有中小企業改革，國政研究報告，憲政(研)095-033號，<<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/095/CL-R-095-033.htm>>（2006年11月20日）。

熊毅晰，「打敗世界一流高手，公開大潤發『贏』的5大關鍵字」，天下雜誌，<<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5033113>>（2012年5月28日）。

蕭有為，「品牌發展與海外行銷」，外貿協會，<proj3.sinica.edu.tw/.../file/品牌發展與海外行銷-外貿協會2.pdf>（2011年4月14日）。

鍾廣翰，「南韓人才培育」，國家教育研究院電子報，第50期，<http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=50&content_no=1389>。

鄭蕾，「福特、現代皆遇危機 家族式管理存兩大障礙」，中國汽車報，<http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/auto/2006-10/13/content_5197954.htm>（2006年10月13日）。

嚴思涵，「國內市場未臻成熟 南韓 LED 照明業積極進軍海外」，DIGITIMES 中文網，<http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnIID=&id=0000180757_AH26PUUF6QRE4X6RSSJ8V>（2010年4月30日）。

顧瑩華，「歐韓、美韓 FTA 的影響與因應」，產業雜誌，<<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine10007-496-3>>（2011年7月7日）。

英文專書

Alexander Gerschenkron, *Economic Backwardness in Historical Perspective* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1962).

Chalmers Johnson, *MITI and Japanese Miracle: the Growth of Industrial Policy, 1925-1975* (Stanford, CA : Stanford University Press 1982).

Euysung Kim, eds., *Economic Crisis and Corporate Restructuring in Korea* (Cambridge : Cambridge University Press, 2003).

Michael Gort, *Diversification and Integration in American Industry*, (New York: Greenwood Press, 1962).

Sakong Il, *Korea in the World Economy* (Washington, DC: The Peterson Institute for International Economics, 1993).

Seong Min Yoo and Youngjae Lim, *Big Business in Korea: New Learning and Policy Issues* (Seoul: Korea Development Institute, 1999).

英文研討會論文

Jaebong Ro, “Infrastructure Development in Korea” (Paper prepared for The PEO Structure Specialists Meeting Infrastructure Development in the Pacific Region, Sep. 23-24, 2002).

Kihwan Kim, “The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons” (paper presented at at The High-Level Seminar on Crisis Prevention in Emerging Markets, Singapore , July 10-11, 2006).

英文期刊

Charles H. Berry, “Corporate Growth and Diversification,” *Journal of Law and Economics* Vol. 14 No. 2 (1971): 371-383.

Charlotte Marguerite Powers, “The Changing Role of Chaebol”, *Stanford Journal of East Asian Affairs* Vol. 10 No. 2 (2010): 105-116.

H. Igor Ansoff, “Strategies for Diversification”, *Harvard Business Review* Vol. 35 Issue 5

(1957): 114-124.

英文網路資料

Best Global Brands 2012, *Interbrand*,

<<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>> (2 Oct. 2012).

“OECD Development Assistance Committee (DAC) welcomes Korean membership”,

OECD-DAC, <

<http://www.oecd.org/dac/oecddevelopmentassistancecommitteedacwelcomeskoreanmembership.htm>>(27 Nov. 2009).

“Vision & Mission”, *PCNC*, < <http://competitiveness.go.kr/02vision/vision.html> >(last visited 21 Jan. 2013).

韓文專書

나도성, 한국 중소기업의 공적통 전략 (서울: 글로벌강소기업연구소, 2011)。

이우진 편, 한미 FTA 한눈에 보기 (서울: 국회도서관, 2009)。

홍명수, 재벌의 경제격집중 규제 (서울: 경인문화사, 2006)。

申鉉種, 韓國貿易論 (首爾: 傳英社, 1992)。

韓文網路資料

강준구, 「한국경제 수출 의존도 60% 육박... 2012년 3분기 말 기준 사상

최고」, 국민일보, <<http://finance.daum.net/rich/news/finance/main/MD20130108191509143.daum>> (2012年1月8日)。

외환위기, 한국민족문화대백과, <

<http://terms.naver.com/entry.nhn?cid=1600&docId=572631&mobile&categoryId=1600>> (最

後瀏覽日：2013年1月21日)。

日文期刊論文

高龍秀「韓国における金融・企業セクターの改革」,アジア研究,Vol. 54, No. 2(2008),
頁 71-88。

中川圭輔「韓国における政府-財閥関係の歴史的変遷」,経営学研究論集,第21号
(2004),頁 179-199。

木下奈津紀「盧泰愚政権下における政府と財閥の関係—『大宇造船正常化方案』を
事例として—」,愛知淑徳大学現代社会研究科研究報告,第7号(2011),頁 107-121。

柳町功「韓国における政府-財閥関係について」,三田商学研究,35(1)(1992),頁
225-233。

梁先姫「韓国財閥の歴史的発展と構造改革」,四天王寺国際仏教大学紀要,第45号
(2008),頁 101-129。

日文報刊雑誌

「ライバルは欧米韓だけではない 新星現れ、主役交代」,日経ビジネス,2011年
9月19日,頁 28-29。

「一体化するアジア 巨大経済圏の誕生」,日経ビジネス,2012年5月28日,頁
36-41。

「韓国企業の強さに迫る 世界席卷する四天王」,日経ビジネス,2010年1月25日,
頁 24-31。

「苦闘する日本企業 土俵を変えて勝負」,日経ビジネス,2010年1月25日,頁 32-34。

「取り残される日本企業 中間層大国の夜明け」, 日経ビジネス, 2012年9月17日, 頁30-33。

「人手不足が好機に 動き出す無人工場」, 日経ビジネス, 2012年1月16日, 頁38-41。

「世界の市場・中国 賃上げが内需を潤す」, 日経ビジネス, 2012年5月28日, 頁30-35。

「世界席卷する四天王」, 日経ビジネス, 2010年1月25日, 頁24-31。

「藻谷兄弟が見た中国 インフレの正体」, 日経ビジネス, 2012年1月16日, 頁26-31。

「中間層のお宅拝見 『慎重』『ロコミ』が特徴」, 日経ビジネス, 2012年9月17日, 頁34-39。

「日本が勝ち残る条件 対等な立地環境作れ」, 日経ビジネス, 2012年5月28日, 頁42-43。

「日本企業を超えた発想 成熟市場に高速対応」, 日経ビジネス, 2011年9月19日, 頁36-37。