

敏锐的商业嗅觉 + 近乎苛刻的勤奋

——韩国郑氏家族的商业密码



◎郑周永

作为郑氏家族现阶段的代表人物，现代集团创始人郑周永的次子郑梦九如今主宰着现代汽车集团的命运；其弟郑梦准则掌管着现代重工工业集团以及附属子公司。2011年，73岁的郑梦九和59岁的郑梦准分别以74亿美元和41亿美元的净资产雄踞“《福布斯》韩国富豪榜”第2位和第3位。排在第5位的，是郑梦九的另一个儿子，现代汽车集团副总裁郑义宣。

其实，自10年前因继承权之争而引发“王子之乱”后，曾经在韩国企业集团中排行第一的现代集团已然四分五裂。不过，分裂虽削弱了家族财富的整体实力，却似乎给了郑周永后代各自“施展才艺”的机会。

一个人的王国

可以这么说：在2000年之前，现代集团是郑周永一个人的。因为他不仅仅是现代集团的缔造者，更是这家横跨汽车、建筑、造船、重工、电子等多个领域，年销售额相当于同时代韩国政府的年平均预算，并几度“杀入”世界500强前100名大财阀的核心灵魂。

或许是厌倦了面朝黄土背朝天的贫苦农村生活，又或许小小村庄根本容不下他的志向和抱负，1935年，未满20岁的郑周永决定离家出走，放手一搏，即使那时他的兜里仅有半年砍柴换来的4角7分钱。

出门闯荡的郑周永在仁川码头做过苦力，在汉城当过工人……直到后来在一家米店找到了一份待遇相对较好的工作。3年后，郑周永终于靠自己的诚实、勤奋换来了老板的信任，一跃成为米铺“福兴商会”的老板。在赚到了第一桶金后，他的商业生涯一发不可收拾。

凭借敏锐的商业嗅觉，从1940年，郑周永开始把目光投向汽车维修业务，并于6年后正式挂出了“现代汽车工业社”的牌子。当时进驻韩国的美军车辆很

虽然命运多舛，但郑氏家族——这个被誉为韩国洛克菲勒家族的宗族，似乎不仅仅只有“九条命”。在经历了同根相煎、集团分裂、领导人入狱、甚至生命代价的种种磨难之后，白手起家的郑氏家族如今并未褪去光环，而是依旧左右着韩国的经济动脉，甚至在政治上也凸显锋芒。



多，郑周永因修理经验多、技术好而取得客户信任。不到一年工夫，郑周永的工厂就发展成为近百人的大型修理厂。

“贪婪”的郑周永并没有轻易满足。在他看来，仅仅靠汽修获利还是太少，二战之后百废待兴，建筑应该会是一个新兴产业。于是1947年5月，在对建筑业一窍不通的情况下，郑周永在“现代汽车工业社”旁挂出了“现代土建社”的新招牌。虽然一开始，现代土建仅有一位建筑技术人员和10余名工人，且混迹于众多二手承包建筑商之中，但郑周永坚信可以以优制胜。很快，凭借良好的信誉和工程质量，郑周永拿下了一项1530万韩元的项目，并藉此名声大振，在建筑业立稳了脚跟。

其实，给郑周永带来好运的，不仅仅是其敏锐的商业嗅觉和多年来积累的人脉和信誉，他那近乎苛刻的勤奋是更重要的原因。

郑周永永远是公司里最忙碌的人，每天4点钟起来，听汇报，看报告，还会把大部分时间花在工程现场。无论是创业期还是公司成熟期，无论是在京釜高速公路工地还是在蔚山船厂工地，都能看到他足蹬军靴身穿工作服的身影。一到工地，就能听到他的吼声：“要快！快！”在不少工人眼里，他是名副其实的“老虎”和“暴君”。“我相信一个人用10倍的干劲去工作，就会得到10倍的回报。”郑周永不止一次地和别人分享他的创业心得。

1968年，郑周永对企业进行了改制，即成立以现代建设为母体，其他各公司为子公司的集团制，现代集团雏形形成。以“家族经营”加“多领域垄断扩张”为特征的现代集团体系开始运转。1997年现

代集团达到空前规模，旗下子公司多达38家，涉及汽车、重工、建设、电子、商船、航空、物流、冶金、化学、证券、投资、媒体、娱乐等多个领域，年销售额高达806395亿韩元。

或许是贪婪，抑或是执着，郑周永直到去世前，依然操纵着自己的商业王国。虽然进入耄耋之年后仅担任名誉董事长，但他每天依然坚持到汉城总部上班，而同时他也多了一个头衔——“国王董事长”。

王子之乱

龙生九子，各有不同。这句话用在郑氏家族身上，再恰当不过。

郑周永共有八子一女。不过，1982年，很有经营才能也深得郑周永喜爱的长子郑梦弼在一场车祸中身亡。四子郑梦禹虽出任现代制铝的会长，却受严重的抑郁症困扰，于1990年在首尔的一家旅馆自杀。同时，三子郑梦根、七子郑梦允、八子郑梦一分别担任现代百货集团会长、现代海上火灾保险公司理事会议长、现代企业金融集团会长。其唯一的女儿郑庆姬则自己独立运营一家以海运为主的鲜进海运公司。

次子郑梦九、五子郑梦宪和六子郑梦准是接班人中最为引人注目的，这三人也先

后进入了现代集团的核心领导层。然而，正是这三兄弟，在郑周永晚年掀起了被称为“王子之乱”的兄弟之争，并最终瓜分了以财富著称的现代王国。

经历了裂变风波，伤筋动骨的现代集团资产严重缩水，仅剩下现代电梯、现代商船、现代物流、现代证券等7家子公司。而其控制人郑梦宪后来因为涉及政治献金问题频繁接受审查，不堪重负于2003年跳楼自杀。随后，现代集团落入其妻玄贞恩的掌控之中。

从一个庞大的商业帝国，到一个四分五裂的乱局，似乎在郑周永离开的那一瞬间，这一切就已经注定。有评论指出，正是由于家族经营过程中出现财产继承纷争、过度多领域扩张、与政府关系过密等问题，阻碍了现代集团的进一步成长，才最终导致了这一商业帝国的分裂。

不过，凡事均有利弊。分裂后，现代集团的各个板块得以更好地集中力量在各自领域发展，走专业化路线。郑周永的后代似乎在割据中找到了自己的归宿。在外人眼中，现代集团的拆分是其走向衰落的标志，可在这些兄弟的眼中，拆分却被视为各自重生的开始。同时，亲情和利益之间也达成了一种相对平衡。

如今，在郑梦九的带领下，现代汽车集团已一跃成为全球第五大汽车制造商，旗下8家公司2011年净利为1698万韩元（约合959.32亿元人民币），直逼韩国企业排名的“老大”三星，其市值总额增幅亦居韩十大集团之首。而郑梦准率领的现代重工也发展成为全球最大的造船公司，并于2011年以358.88亿美元市值首次闯入世界500强。

尽管曝光没有父辈多，但是，郑氏家族的第三代已经开始崭露头角。其中，郑梦根长子郑之宣在32岁时出任了现代百货店集团副总裁；郑梦九的儿子郑义宣37岁即登上了现代汽车集团副会长的宝座。

（英才）

巴斯夫：六个一体化的管控策略

当分包和众包成为全球企业公认的成本管理之道时，德国化工巨头巴斯夫一直都在实践一体化的理念：90%的原料由自己供应生产；从最基础的化工原料到高端的化工产品，巴斯夫吃足产业链的长尾；甚至各跨国公司下放到各地的采购权，巴斯夫也在通过全球采购一体化小组来收回。分与合孰优孰劣，巴斯夫算的是一笔经济与环境总账。

经过百余年发展，巴斯夫的一体化图景越来越清晰：研究和生产在同一地点，生产装置、能源、物流和基础设施合理相连；生产由一个共同源头出发，一家工厂的产品或副产品可能成为下一家工厂的原料。通过这种环环相扣的生产方式，在这个纵向一体化的生产链内实现低能耗高产能，形成规模效益并且创造附加价值。一体化也为巴斯夫更为灵活地应对经济波动和变化的市场需求提供了保障。

如今，巴斯夫在全球建有六个一体化基地和约370个生产基地，位于德国路德维希港总部的基地是其中最大的一个，这个占地7平方公里的巴斯夫厂区中，250套互联的化工生产装置集中在同一区域。

一体化的生产模式大大降低了物流成本。由于许多原材料和给料是通过管道网输送而不是通过公路、铁路或水路，路德维希厂避免了额外的原料处理及储存费用，而每年用于物流运输和储存等基础设计的费用可节约5亿欧元之巨。

在能耗方面，纵向一体化生产过程中排放出来的余热和焚烧生产废物，提供了约55%的生产所需蒸汽。据巴斯夫估计，在全球范围内，这种模式在能源使用上每年大约能节省8亿美元的成

本。由这种一体化联结而创造出的规模效益，正是巴斯夫的力量所在。

巴斯夫在从事一体化生产的同时，也实现了研究、客户、信息、采购和社会五个方面各自的一体化，这些一体化的核心理念在于共享和网络化。

在研发一体化中，路德维希的中心实验室主要从事特殊化学、聚合物、化学和工程设计等研究，各业务部门和集团公司的研发机构则主要从事贴近客户需求的研究。巴斯夫在全球的研究合作，有2/3是与大学和研究

所，另1/3是初创公司和全球其他行业的合作伙伴。在研发一体化的框架之内，各机构之间以及机构与客户之间共同开发新产品和解决方案。

（桑雪）

赢创：快速成长和高盈利如何兼得

赢创就是原来的德固赛。2011年，赢创全球的销售额达到145亿欧元，营业利润28亿欧元。赢创工业集团执行董事会成员俞大海博士将赢创特种化工业务持续实现高盈利的驱动因素归纳为三点：正确的市场选择、创新以及良好的客户关系管理，其核心是基于客户需求

看趋势定业务

据俞大海介绍，赢创工业集团对全球化工产业进行了深入的分析观察，总结出三大趋势：营养与健康、能源效率、全球科技化。在这三大趋势指引下，赢创集团将公司业务分为六大部门：功能聚合物、涂料与添加剂、健康与营养、消费特种化学品、无机材料和高级中间体。

目前，公司80%的产品位居全球同类产品的前三位。如果某种产品无法做到行业内“数一数二”，公司就会将其卖掉。“快速成长”和“高盈利”是赢创市场选择的两大标准。

中长期与短期研发项目资金的平衡

据统计，赢创化工业务的销售

额约有20%来自于5年内开发的产品、工艺和应用。这也印证了俞大海所说的创新能力是赢创持续盈利的最主要驱动因素。

2011年，赢创全球每年用于研发的费用超过3亿欧元。在这笔巨额研发资金中，80%被用来研发短期项目，15%~20%用于研发中长期或者高冒险的项目。这种资金分配比例，使赢创在短期研发和中长期研发间能保持一种平衡。而这种能力来自于公司从制度到文化各个层面的着力培养。

项目屋制度

“项目屋”是指将研发、生产、销售、市场调研等不同部门的人员组织到一起，共同开发新产品，缩短产品开发周期。2012年2月15日，“照明与电子”高级项目屋在台湾新竹建成，这是赢创集团在德国以外建立的第一座项目屋。这个项

目屋将主要为太阳能光电、显示器、LED和照明行业提供新产品技术，并积极寻求与台湾本地的机构以及电子公司之间的合作和共同开发。

台湾是亚洲乃至全球电子产品的重要市场，是笔记本电脑、扫描仪、显示屏以及LCD显示器等产品领域内的全球领先者。赢创将“照明与电子”高级项目屋设于台湾，正是为了更好地了解客户的创新过程和价值链，通过共同发展增强赢创在电子产品市场中的发展机会。目前，赢创已与台湾本地公司建立了合作关系，分别生产用于TFT液晶显示器的丙烯酸聚合物和新一代LED的玻璃镜头。

这一项目屋是赢创的第九座项目屋。赢创的目标是将其打造成公司在亚洲(以中、韩市场为重点)的另一个技术研发中心，其运营时间为3年，将有15~30名员工在与合作伙伴和大学的共同努力下开发新产品和技术。根据赢创的惯例，新项目屋将由一个业务部负责市场推广或成立内部组织负责运转。

（大海）



动力强劲 油耗超低 皮实耐用 安全舒适

YC6MK 系列重卡动力

功率覆盖范围：300-420马力

玉柴YC6MK系列发动机是针对国内高速公路运输、重型工程用车等细分市场特点，联合欧洲AVL公司开发设计的新一代10L四气门发动机，性能全面提升，技术更加成熟，强劲可靠、高效省油、低噪环保，树立国内重卡行业新标杆，引领重卡动力升级新潮流。



全国服务热线 95098

国5/国4

型号	YC6MK420-40	YC6MK400-40	YC6MK375-40	YC6MK340-40	YC6MK300-40
机架系统	BOSCH高压共轨				
后处理系统	SCR(选择性催化还原)				
机架结构	整体式机架				
缸径×行程	123×143				
额定功率/转速	309/1900	294/1900	276/1900	250/1900	221/1900
最大扭矩/转速	1900/1100-1500	1900/1100-1500	1700/1100-1500	1500/1100-1500	1400/1100-1500
燃油消耗率/油耗	≤190				

玉柴重机 中国重卡动力新标杆



适配车型：总质量40T以上公路牵引车或工程车

广西玉柴机器股份有限公司
GUANGXI YUCHAI MACHINERY CO., LTD.

地址：广西玉林市天桥西路88号 销售电话：0775-3226700 0775-3286700
销售传真：0775-3289740 www.yuchai.com