

# A Comparative Study on the Organizational Structure between Japanese Keiretsu and Korean Chaebol and the Trend as Well

Zhuomin Shi, Jianying Ouyang, Haizhong Wang

Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou Guangdong  
Email: mnsszm@mail.sysu.edu.cn

Received: Jun. 4<sup>th</sup>, 2019; accepted: Jun. 21<sup>st</sup>, 2019; published: Jun. 28<sup>th</sup>, 2019

---

## Abstract

Defined as the combination of two or more corporations that are engaged in entirely different businesses and fall under one corporate group, a conglomerate in an economy usually plays a predominant role in a country. Especially, Japanese conglomerate, which is known as keiretsu, and Korean conglomerate, which is named as chaebol, are the typical examples in Asia. However, there are very few literatures on comparing the organizational structure between Keiretsu and Chaebol. Based on the existing literature in this area, this paper aims to contrast Korean Chaebol with Japanese Keiretsu from the perspective of organizational hierarchy, figure out the similarities and differences between the two, and generalize the specific correlation between Chaebol and Keiretsu. In the ending part, focusing on some major big Korean companies intensively falling into serious crisis, this paper also discusses the trend and possibility of transforming from Chaebol to Keiretsu in the future. This paper has not only advanced research on conglomerate, especially Japanese Keiretsu and Korean Chaebol, but also pushed forward a new research perspective in this field.

## Keywords

Keiretsu, Chaebol, Organizational Structure, Organizational Hierarchy Comparative Study

---

# 日韩企业集团组织结构对比及展望

施卓敏, 欧阳建颖, 王海忠

中山大学管理学院, 广东 广州  
Email: mnsszm@mail.sysu.edu.cn

收稿日期: 2019年6月4日; 录用日期: 2019年6月21日; 发布日期: 2019年6月28日

## 摘要

企业集团是诸多组织成员的聚合体,在一个国家的经济中起到举足轻重的作用。日本企业集团Keiretsu、韩国企业集团Chaebol是亚洲企业集团的典型代表。然而,关于日韩企业集团组织结构对比的文献较少。本文在前人研究基础上,对比分析日韩企业集团的组织结构和结构层次,进一步更新已有学者提出的Keiretsu和Chaebol的组织结构,并就近几年频繁爆发的韩国企业集团丑闻事件对Chaebol的影响和未来变化趋势提出展望,为企业集团的研究提供借鉴和参考。本文推进了已有关于企业集团尤其是日韩企业集团组织结构的研究,同时也为此领域的研究提出了新的研究视角。同时,本文的研究也可为中国家族式企业集团提供参考和借鉴。

## 关键词

日本, 韩国, 企业集团, 组织结构, 结构层次

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 问题的提出

企业集团通常掌握着一个国家的经济命脉,亚洲较为典型的企业集团——日本企业集团和韩国企业集团在其各自国家中都有举足轻重的作用。日本企业集团(称为 Keiretsu)是日本工业迅速发展和改变的来源[1],也是日本的竞争力的来源[2];而韩国企业集团(称为 Chaebol)是韩国工业化的推动者[3]。目前关于日韩企业集团的研究,主要集中在分别研究 Keiretsu 或者 Chaebol,包括企业集团的历史、发展、结构、治理等[4] [5]。也有研究将日韩企业集团和英美企业集团进行对比,例如特征对比[6] [7],治理模式对比[8],发展模式对比[9]。

Keiretsu 和 Chaebol 作为亚洲企业集团的典型代表,他们在组织结构上有哪些异同?两者之间有什么关联?组织机构模式和组织层次有什么对应关系?本文将就这些问题展开分析和讨论。目前研究较少将这两个企业集团单独进行对比,尤其是其组织结构,也尚未有研究将结构模式和层级相结合来分析企业集团的组织结构,更鲜有研究从两者组织结构的相似性及差异性来分析日韩企业集团之间的关联。鉴于此,本文在文献研究的基础上,以 Keiretsu 和 Chaebol 为例,对比分析日韩企业集团的组织结构,进一步更新已有学者提出的 Keiretsu 和 Chaebol 的组织结构,为未来对企业集团的研究提供参考。同时,本文将结构层次与结构模式集合进行组织结构的分析,更加有益于理解企业集团的组织结构,也为未来相关研究提出了一个新的视角和出发点。同时,也为中国家族式企业集团的发展提供参考和借鉴。

最后,本文结合近几年韩国企业集团集中爆发的危机事件进一步讨论韩国 Chaebol 在未来变成日本 Keiretsu 的趋势和可能性。从现实角度来看,近年几大有代表性的韩国企业集团先后“摔跟头”,暴露出家族式集团管理的弊端。在此背景下,改变 Chaebol 的家族式管理模式已成为客观需要。那么,去家族化的日本企业集团便为韩国企业集团提供借鉴和参考,当弱化了家族之后,企业集团才能具有更好的延伸性和发展空间。

## 2. 文献回顾

### 2.1. 日韩企业集团介绍

日本企业集团 Keiretsu 的前身是日本财阀(称为 Zaibatsu), 它以三井、三菱、住友为主, 并且集中在钢铁、银行、国际贸易等业务领域和其他各种关键经济部门且由母公司控制。二战后, 为恢复经济, 日本政府逐渐放松金融管制, 银行信贷成为企业的重要融资方式, 因此原日本财阀转变为以银行为核心的企业集团, 也称“环型企业集团”, 该企业集团以银行为首, 采用交叉持股, 主要包括六大企业集团: 三井、三菱、住友、富士、第一劝业银行和三和。同时, 日本金融市场逐渐自由化, 直接融资开始盛行, 出现了不依靠银行贷款的“独立系企业集团”, 即纵向结构的企业集团, 也称“锥型企业集团”, 例如, 丰田、尼桑、本田、日立、东芝等。

韩国的企业集团 Chaebol 几乎是与日本企业集团同期发展和壮大起来的。二战后, 韩国经济陷入混乱和停滞, 韩国政府为了拉动经济的发展, 开始实行一系列政策, 例如 1960 年代朴正熙政权时期推出的第一个五年经济计划, 又如韩国的“出口立国”政策。三星、现代、大宇等企业集团便在这时迅速发展起来。1975 年, 韩国开始效仿日本的综合商社制度, 但是只有大企业才能设计综合商社, 导致财富集中在这些大企业手里。同时, 政府为了实现经济计划和经济增长目标, 将资源大幅度向大企业倾斜, 甚至对这些企业集团拥有一定的控制权。因此, 韩国的企业集团, 也被称为韩国财阀的 Chaebol 逐渐形成。

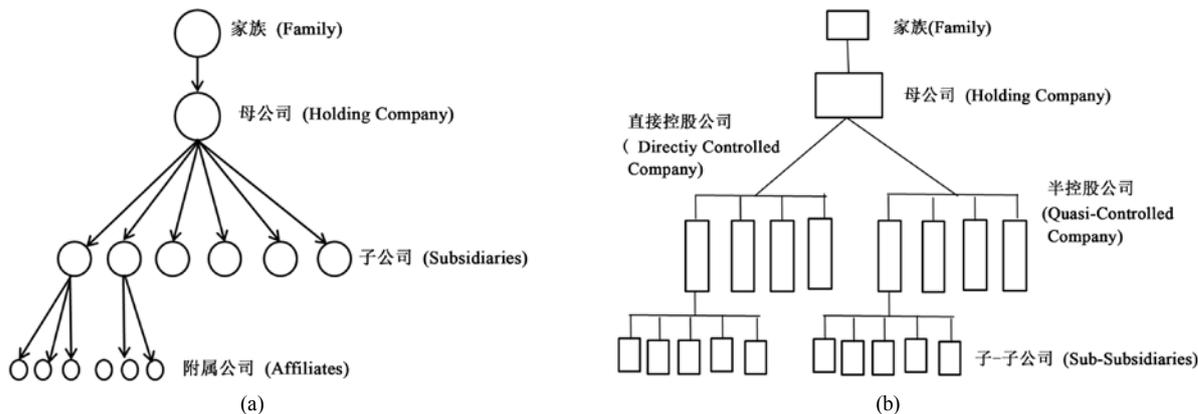
Buckley (2005)的研究表明日本企业集团和韩国企业集团在所有权、产品和融资上都不同。[7] Keiretsu 采用的是交叉持股的所有权形式, 而 Chaebol 采用的是家族控制; Keiretsu 在产品上注重专业化, 分工明确, 而 Chaebol 在产品上非常多元化; Keiretsu 的融资方式一般是通过集团内的银行进行融资, 而 Chaebol 则是通过政府贷款和银行信贷进行融资。并且, Choi 和 Min 发现, 与非财阀性企业集团(Non-Chaebol)相比, Chaebol 企业对持有现金行为的预防动机要比 Non-Chaebol 企业更为弱化, 只有当爆发经济危机以后, Chaebol 企业才会关注现金流持有的风险[10]。

### 2.2. 日韩企业集团的组织结构

企业集团的结构模式可以简单地分为横向型和纵向型。横向型指组织成员间横向沟通和协调, 是组织成员之间的分工。而纵向型是指组织上层和下层的协调, 等级上的层级越多, 纵向程度越大[11] [12]。在横向型和纵向型结构中, 最典型的的就是锥型结构和环型结构。锥型组织机构, 最顶端有一个控制整个组织的核心企业或者机构, 上层企业控制着下层企业, 而每个下层企业又控制着再下层企业, 以此类推[13]。锥型结构最大的特征就是集权化。另外一个横向型中非常典型也是被如今的组织越来越多采用的结构是环型结构, 环型组织机构中有一个核心的企业或者机构, 但可能也没有。环型结构中也有明显的上下层, 但是每层成员之间相互联系, 使得整个组织不再是从上往下的锥型, 而是相互连接和制约的环型[14]。日本和韩国企业集团的组织结构表现出不同模式和特点。本文首先对日本前财阀 Zaibatsu 的组织结构进行文献回顾, 这是因为 Keiretsu 来源于 Zaibatsu, 并且和韩国 Chaebol 的组织结构非常相似[5], 因此 Zaibatsu 对于理解 Keiretsu 非常重要[6]。

#### 1) 日本 Zaibatsu 的组织结构

Grabowiecki (2014)认为 Keiretsu 的前身 Zaibatsu 是典型的锥型结构, 采用传统的治理机制, 家族控股母公司, 母公司再控制子公司[6]。Yonekura (1985)、Suzuki (1997)分别提出 Zaibatsu 的组织结构见图 1(a)和图 1(b)所示。Yonekura (1985)认为在这个企业集团中, 最大的掌控者是家族, 他们掌控了母公司这一核心企业, 然后通过持股并掌控子公司, 子公司往下掌控附属公司(见图 1(a)) [15]。Suzuki (1997)则将子公司划分为直接控股公司和半控股公司(见图 1(b)) [16], 其核心思想与 Yonekura 的研究结论是一致的, 都认同 Zaibatsu 的组织结构是锥型结构。



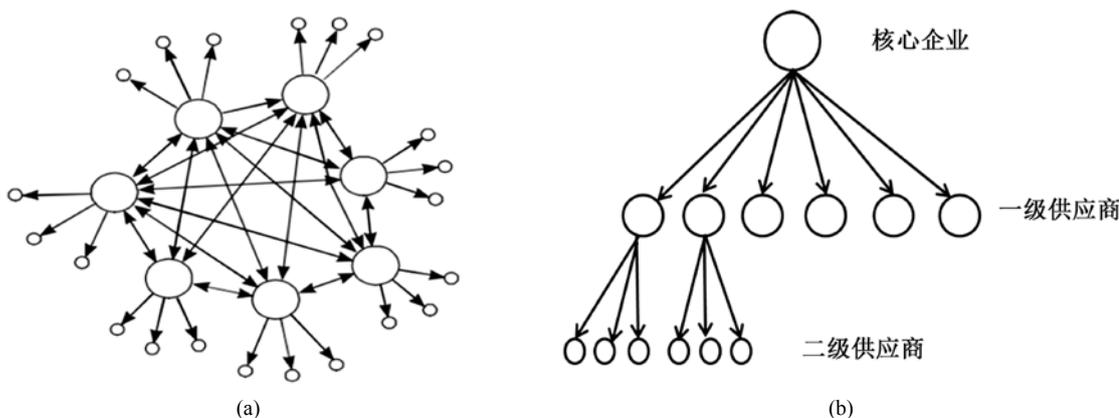
资料来源:

图 1(a): Suzuki, K. (1997) From Zaibatsu to Corporate Complexes. Shiba and Shimotani, 59-87. 图 1(b): Yonekura, S. (1985) The Emergence of the Prototype of Enterprise Group Capitalism—The Case of Mitsui. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 1, 63-104.

**Figure 1.** (a) Zaibatsu’s organization structure proposed by yonekura; (b) Zaibatsu’s organization structure proposed by suzuki  
**图 1.** (a) Yonekura 提出的 Zaibatsu 的组织结构图; (b) Suzuki 提出的 Zaibatsu 的组织结构图

## 2) 日本 Keiretsu 的组织结构

Zaibatsu 解散后随之形成的企业集团 Keiretsu 的组织结构已大不相同。徐志坚(2011)认为 Keiretsu 的组织结构是独立型环型结构，集团成员之间相互交易、相互持股，并且采用高级管理者的相互派遣以及兼职的方式进行管理，但是，各成员之间只是一种横向联合[17]。根据 Keiretsu 的特征和组织成员之间的关系，Yonekura(1985)认为 Keiretsu 的组织结构中，组织成员之间联系紧密，但每一个成员都不隶属于某个“母公司”，几个独立的重要成员之间通过相互持股形成环型的网状结构，见图 2(a) [15]。这个组织结构图很好地表现了横向 Keiretsu 的组织结构特征，但是却忽视了纵向的 Keiretsu。当然，也有学者对纵向 Keiretsu 的结构进行研究，例如 Lincoln 和 Gerlach (2004)认为 keiretsu 是锥型结构，纵向 Keiretsu 中的核心企业对一级供应商持股并进行人事调动，一级供应商对二级供应商控股以及进行人事调动，以此类推(见图 2(b)) [18]。根据前人的研究，Grabowiecki 最终总结出 Keiretsu 的组织结构图如图 3 所示，企业集团的核心

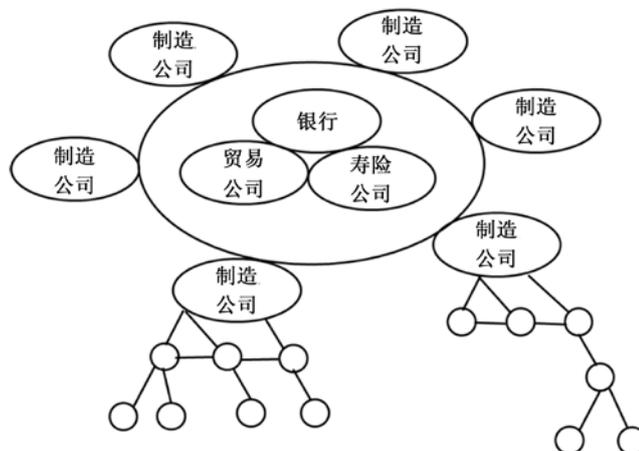


资料来源:

图 2(a): Yonekura, S. (1985) The Emergence of the Prototype of Enterprise Group Capitalism—The Case of Mitsui. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 1, 63-104. 图 2(b): Lincoln, J.R. and Gerlach, M.L. (2004) Japan’s Network Economy: Structure, Persistence, and Change. Cambridge University Press, Cambridge.

**Figure 2.** (a) Organization structure of horizontal keiretsu; (b) Organization structure of vertical keiretsu  
**图 2.** (a) 横向 Keiretsu 组织结构图; (b) 纵向 Keiretsu 组织结构图

是银行、贸易公司、寿险公司，在企业集团的外围边缘有诸多制造公司，这些制造公司向下就是纵向的 Keiretsu。Grabowiecki 将横向的和纵向的 Keiretsu 用一张结构图表示出来(见图 3) [6]，但问题是他并没有把银行、贸易公司的往下控制的结构表达出来，也未表达清楚组织成员之间的连接关系。同时，也并未指明纵向 Keiretsu 的组织结构关系及其与 Zaibatsu 的区别和联系。



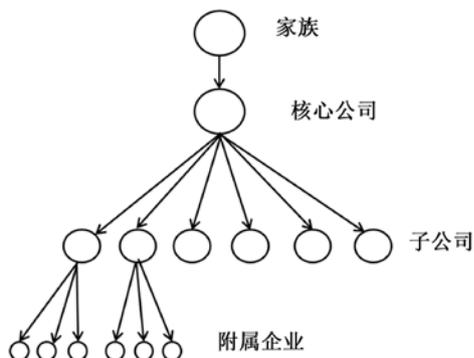
资料来源: GRABOWIECKI, J. Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or aParadigm) for Other Countries [M]. Developing Economies Japan External Trade Organization: 2006.

Figure 3. Keiretsu's organization structure proposed by grabowiecki

图 3. Grabowiecki 提出的 Keiretsu 的组织结构图

### 3) 韩国 Chaebol 的组织结构

韩国企业集团 Chaebol 具有浓厚的家族垄断色彩，企业股权主要掌握在创办人手里，家族通过交叉持股、横向持股、循环持股等方式拥有集团的所有权和经营权[19]。Hwang 和 Seo (2000)认为韩国企业集团 Chaebol 的组织结构是典型的锥型结构[20]。国内学者罗本德和张皎(2014)认为韩国企业集团 Chaebol 通过家族控制核心企业后，再由核心企业控制子公司，子公司之下是与集团具有持股或者协作协议的企业，因此形成金字塔结构(见图 4) [8]。过去的研究大多数认为韩国企业集团 Chaebol 的组织结构和日本二战前的 Zaibatsu 相似[21] [22]。Chwa (2004)在研究韩国企业集团时，仍然认为对于组织管理的内部影响因素，母公司是一个重要的影响因素，即肯定韩国企业集团中母公司的重要性[5]。但是，后来的研究表明，Chaebol 中已经没有“母公司”了，而是直接由家族掌控企业集团的各个公司。Almeida 等(2011)



资料来源: 罗本德, 张皎. 企业集团成长模式的国际比较[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2014(1): 64-74.

Figure 4. Chaebol's organization structure proposed by Luo & Zhang

图 4. 罗本德和张皎提出的 Chaebol 的组织结构图

认为，对于简单的集团，如图 5(a)所示的结构形式，家族分别对公司 1、2 持股，但是如今 Chaebol 的组织结构变得越来越复杂，就出现了如图 5(b)这样的结构形式，家族分别对公司 1、2、3 都有持股，同时，这 3 家公司之间相互持股。Almeida 等(2011)根据三星等实际案例，最终得出 1998 年至 2004 年期间，韩国企业集团 Chaebol 的组织结构(见图 6) [23]。在这期间，韩国 Chaebol 的“母公司”已经消失，并且家族掌握着直接所有权，而企业之间开始相互持股。但是，现在的韩国企业集团 Chaebol 在组织结构上是否发生了变化仍然需要学者继续研究。如今的 Chaebol 的家族还是只控制那些核心的企业吗？企业之间的相互持股变得更加密切了还是松散了？这些都是本研究试图回答的问题。

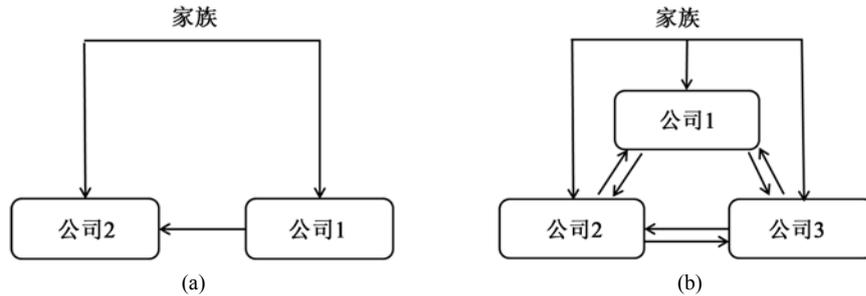
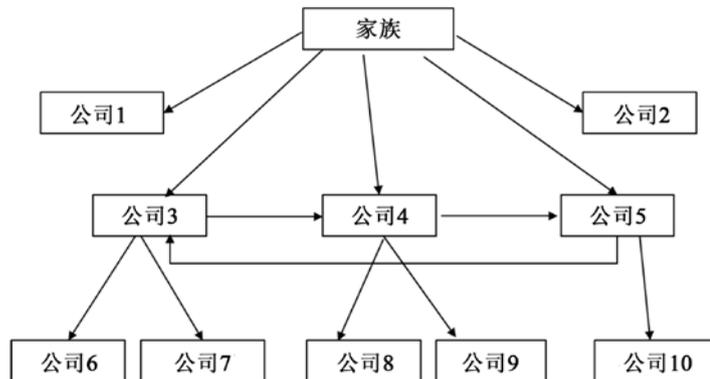


Figure 5. (a) Simple organization structure of chaebol; (b) Complex organization structure of chaebol  
图 5. (a) Chaebol 简单的组织形式图；(b) Chaebol 复杂的组织形式图



资料来源: Almeida, H., Park, S.Y., Subrahanyam, M.G. and Wofenzon, D. (2011) The Structure and Formation of Business Groups: Evidence from Korean Chaebols. *Journal of Financial Economics*, 99, 447-475.

Figure 6. Chaebol's organization structure proposed by almeida  
图 6. Almeida 提出的 Chaebol 的组织结构图

### 3. 日本和韩国企业集团组织结构的分析及比较

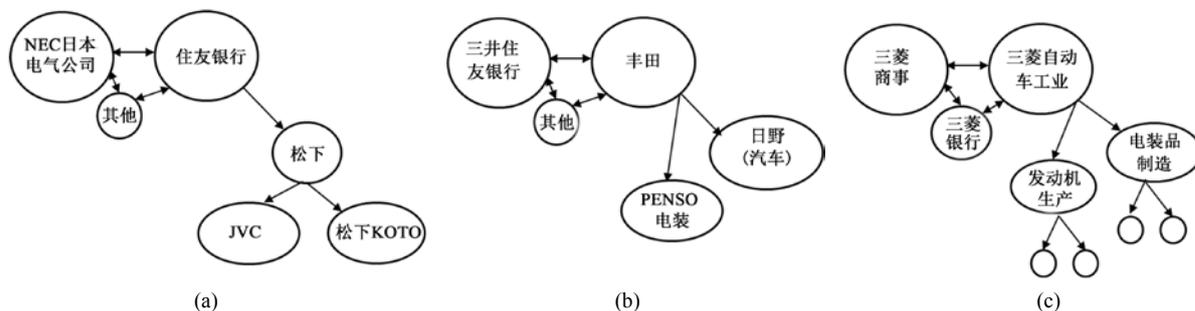
在以往研究的基础上，本文将组织层次纳入组织结构的分析中，进一步考察日本和韩国企业集团 (Keiretsu 和 Chaebol) 的组织结构图，对比分析日韩企业集团的异同之处。

#### 3.1. Keiretsu 的结构中既有横向结构也有纵向结构

以往关于日本 Keiretsu 的组织结构的研究成两种观点，部分学者认为其结构是横向的[15] [17]，另一部分学者则认为是纵向的[6]。本文则认为 Keiretsu 的结构中既有横向结构也有纵向结构，分析如下：

住友集团的核心成员包括住友银行、NEC 日本电气公司等。其中，住友银行持股拥有松下，而松下持股拥有 JVC 和松下 KOTO 公司(见图 7(a))；再如，在三菱集团里，有三菱商事、三菱银行、三菱自动车工业等公司。其中，三菱自动车工业下有发动机生产的公司，也有电装品制造公司(见图 7(b))；又如，

三井集团的核心成员中有三井住友银行、丰田等。而丰田系下又拥有其他如日野、PENSO公司(见图7(c))。并且已有研究表明,丰田集团是一个纵向的企业集团。以上案例说明,Keiretsu(例如住友、三井、三菱集团)并不仅仅有横向结构,即紧密相连的核心成员,也有纵向的结构包含在整个企业集团中,即核心企业向下持股的纵向结构企业。Aoki和Lennerfors(2013)对丰田、日产、本田在1991~2011年间的纵向组织结构进行了系统的案例研究后也发现,日本的纵向企业集团自20世纪90年代以来也出现了多样化和复杂轨迹的杂交变化[24],也间接证明纵向Keiretsu的结构中也出现了横向结构。



资料来源: Grabowiecki, J. (2006) Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or Paradigm) for Other Countries. Developing Economies Japan External Trade Organization, Chiba.

Figure 7. (a) Sumimoto's partial OS; (b) Mitsubishi's partial OS; (c) Mitsui's partial OS  
图7. (a) 住友集团部分结构; (b) 三菱集团部分结构; (c) 三井集团部分结构

因此,本文在前人研究的基础上,更新日本企业集团Keiretsu的组织结构框架,见图8所示。联系非常紧密就是整个企业集团的关键成员,他们通过相互持股和互派人员紧密联结,是企业集团的横向联系部分。而在他们之下,有一些企业通过持股拥有其他成员,并且这些成员以下可能还有其持股的成员,形成一个整个集团的锥型结构。因此,整个企业集团中,既有横向结构(环型结构),也有纵向结构(锥型结构)。

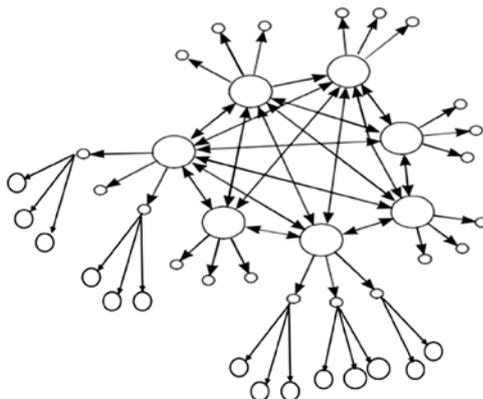


Figure 8. Keiretsu's organization Structure presented by the author  
图8. 本文提出的 Keiretsu 的组织结构框架图

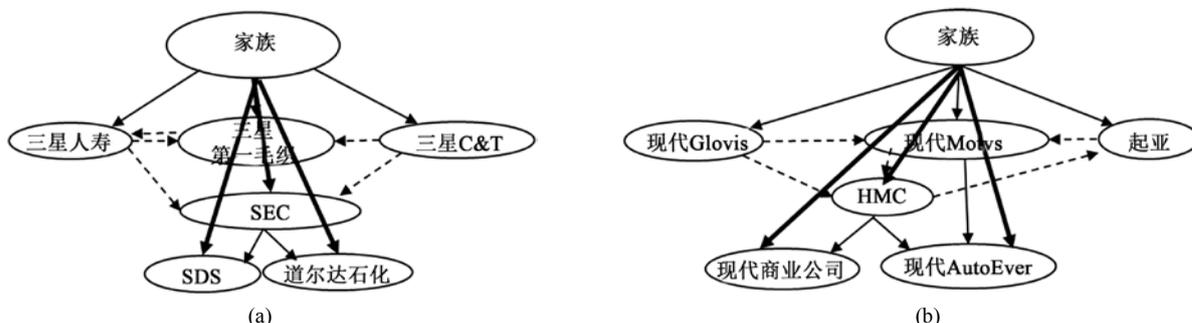
### 3.2. 韩国 Chaebol 的组织结构具有家族分散化控制子公司的特征

以往对韩国 Chaebol 的组织结构研究,强调子公司之间的相互持股,但是却忽视了家族分散化控制子公司的特征,而本文认为韩国 Chaebol 的组织结构仍具有家族分散化控制子公司的特征。

以年营业收入约占韩国 GDP 20%的韩国经济的中流砥柱三星集团为例,三星集团的家族成员之一李健熙(三星集团创始人李秉喆之三子,三星集团会长)持有三星第一毛织、三星人寿、三星 C&T、三星 SEC、

三星道尔达石化有限公司的股份，另一家族成员李在镕(李健熙之独子)持有三星第一毛织、SEC、三星 SDS 的股份，李富真(李健熙之长女)持有三星第一毛织、三星 SDS 和三星道尔达石化有限公司的股份。而从三星的组织结构中可以发现三星第一毛织持有三星人寿，而三星人寿也持有 SEC 的股份，三星 C&T 持有第一毛织、三星 SEC 的股份，三星 SEC 持有三星 SDS、道尔达石化的股份。从这些持股和成员之间的联系可以发现，三星集团的家族不仅控制重要的子公司，也控制子公司以下的子-子公司，同时，子公司之间通过相互持股紧密联结着(见图 9(a))。

再以曾在 20 世纪末一直雄踞韩国大企业集团排行榜榜首整整 10 年的现代集团为例，现代集团的家族成员郑梦九(创始人郑周永之次子，现代起亚汽车集团会长)持有 HMC、现代 Mobis、现代 Glovis、现代 Hysco、现代能源、现代 Autoever、现代 Hotel 的股份，另一家族成员郑义宣(郑梦九之独子，现代汽车董事会主席)持有 HMC、起亚汽车、现代 Glovis、现代能源、现代 Autoever 的股份，另一家族成员郑梦一(创始人郑周永之八子，现代企业金融会长)持有现代商业公司、现代 Hotel 的股份。而从现代集团的组织结构中可以发现，现代 Glovis 持有 HMC、现代 Mobis 的股份，而 HMC 持有起亚、现代商业公司、现代 Autoever 的股份，现代 Mobis 持有 HMC、现代能源、现代 Autoever 的股份(见图 9(b))。从现代集团的持股状况也可以发现和三星集团类似的结构，即家族不仅控制重要的子公司，也控制子公司以下的“子-子公司”，同时，子公司之间相互持股。



注：虚线代表组织之间的相互持股，粗线代表家族持股的分散。  
资料来源：本文作者根据案例介绍。 <http://www.ieforex.com/caiqw/20150311/499250.html>

Figure 9. (a) Samsung’s partial OS; (b) Hyundai’s partial OS  
图 9. (a) 三星集团部分结构; (b) 现代集团部分结构

根据以往研究和上述案例分析，本文认为，韩国企业集团的组织结构以纵向结构(锥型结构)为主，由家族控制整个集团，但其也有横向结构，即子公司之间的相互持股。重要的是，与以往研究的结论不同之处在于，本研究，家族不仅仅控制着重要的子公司，家族成员还分散在整个集团的各个层次，控制着一些“子-子公司”。

### 3.3. Kairetsu 和 Chaebol 的结构异同

为了可以更加清晰地对比日韩企业集团的组织结构异同，本文将结构模式和结构层级进行结合。分析表明，日本的 Kairetsu 已经没有了某一个可以控制所有成员的母公司或者家族，因此没有核心层，但是所有重要成员通过相互持股的形式连接在一起，并且主营业务不同。根据组织层级的定义，可以将这些重要成员看成整个企业集团的紧密层。另外，这些重要成员，一般都有控股的其他企业，这些企业可能也和紧密层成员相互持股，但是在持股比例和影响力方面不及紧密层，因此他们是半紧密层。跟半紧密层联接的成员，有可能是通过持有半紧密层企业的股份与之联结，因此他们仍然是半紧密层，但也可能是通过协议与之联结，那么此时他们就是松散层，见图 10 所示。

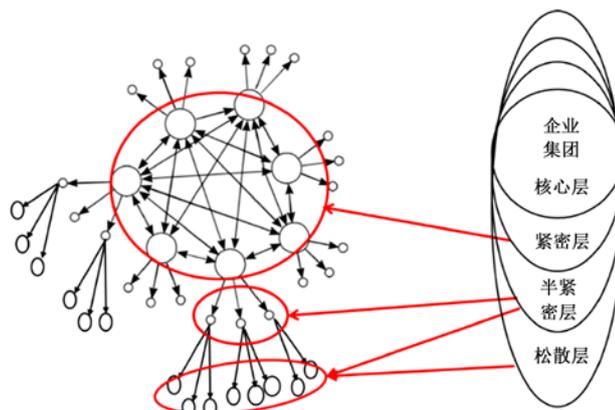


Figure 10. Keiretsu's organization structure and hierarchy presented by the author  
图 10. 本文提出的 Keiretsu 的组织结构与层次

而韩国的 Chaebol 中有明显的家族控制特征。家族成员控制着多层的企业，对这个集团有重大影响，因此可以将这些家族成员看成整个企业集团的核心层。在家族控制着的子公司中，一般都会相互持股并且主营业务不同，因此他们是紧密层。紧密层企业通过控股掌控的子-子公司，他们的参股和规模不及紧密层，因此是半紧密层。半紧密层也有其通过契约联系起来的其他企业，可以看成是松散层，但是这些企业已经不在企业集团范围内，因此不作讨论(见图 11)。

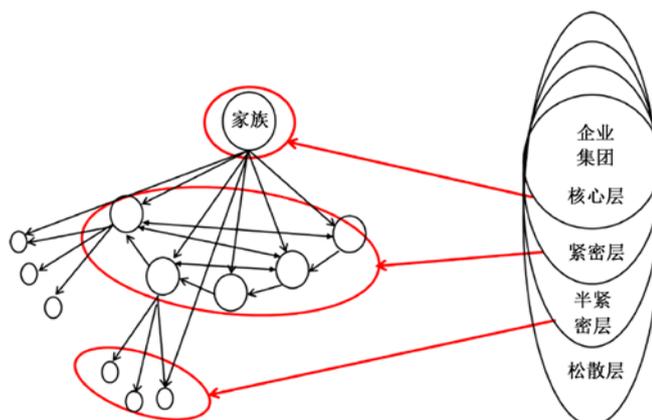


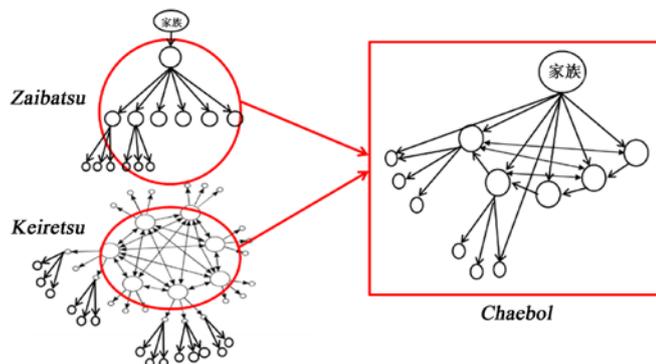
Figure 11. Chaebol's organization structure and hierarchy presented by the author  
图 11. 本文提出的 Chaebol 的组织结构与层次

通过对日韩企业集团的组织结构的比较，我们可以发现，作为亚洲企业集团的典型代表，日本的 Keiretsu 和韩国的 Chaebol 具有明显的相似性特征。即，两者既有纵向型结构，也有横向型结构，并且 Keiretsu 和 Chaebol 都有相互持股这一形式。但同时，Keiretsu 和 Chaebol 又具有显著的差异性。首先，Keiretsu 没有核心层；而 Chaebol 的核心层是家族成员。其次，Keiretsu 没有家族控制；而 Chaebol 有明显的家族控制，并且还分散在整个结构中。再者，Keiretsu 没有母公司，核心公司由独立法人的核心成员组成，相互平等，不存在支配隶属关系，Chaebol 也没有母公司，但是仍然被家族控制着。

本文还就日本早期的 Zaibatsu 和韩国的 Chaebol 的组织结构进行对比，发现两者虽存在相似之处但也有显著差异。首先，虽然 Zaibatsu 和 Chaebol 都有核心层，但是 Zaibatsu 的核心层是其母公司，而 Chaebol 的核心层是整个家族成员。其次，两者都有家族控制，但是，Chaebol 中家族成员分散，在子公司和附属公司的 CEO 中都有家庭成员。而 Zaibatsu 中家族通过控制母公司，再由母公司控制下属公司。而 Chaebol

中，家族成员是通过直接控制整个集团中各层级的重要公司来控制整个企业集团的。Chaebol 的纵向结构和 Zaibatsu 非常相似，但是，Chaebol 中加入了横向结构，即子公司之间的相互持股或者单方向持股。

根据前文的结构对比，我们可以把韩国 Chaebol 的组织结构看成是日本二战前的 Zaibatsu 和现在的 Keiretsu 的结合，见图 12。



资料来源：本文作者根据分析绘制。

**Figure 12.** Chaebol: the Combination of Zaibatsu and Keiretsu, presented by the author  
**图 12.** Chaebol: Zaibatsu 和 Keiretsu 的结合

## 4. 结论和展望

### 4.1. 结论

本文通过对日韩企业集团(Keiretsu 和 Chaebol)组织结构的文献回顾，结合现实案例和目前企业集团的发展状况，经过比较分析，得出本文的观点：

首先，日本 Keiretsu 的结构中既有横向结构也有纵向结构；韩国 Chaebol 的组织结构中子公司之间的相互持股越来越多，同时家族控制开始分散化。

其次，将组织结构和组织层级结合分析后发现，Keiretsu 的组织结构中有紧密层、半紧密层和松散层，而 Chaebol 中包含核心层、紧密层和半紧密层。通过日韩企业集团组织结构的对比，发现 Chaebol 有明显的家族控制特征，属于企业集团的核心层，而 Keiretsu 没有核心层，其核心公司由独立法人的主要成员组成，相互平等，不存在支配隶属关系；两者都既有纵向型结构，也有横向型结构。

最后，根据 Keiretsu、Zaibatsu 和 Chaebol 的组织结构对比，本文认为，韩国企业集团 Chaebol 的组织结构可以看成是日本前财阀 Zaibatsu 和现在 Keiretsu 的结合。

### 4.2. 展望：Chaebol 在未来会变成 Keiretsu 吗？

韩国透过扶植大企业来支持国家经济，这些财阀主要由家族企业发展起来，掌握并支撑着韩国经济。但自 2016 年 9 月以来，韩国几大企业巨头集中爆发危机或丑闻事件：三星集团陷入“手机爆炸门”，现代汽车工人罢工，乐天会长涉嫌贪污、韩进海运宣布破产并被曝常年走私奢侈品、虐待员工等等，韩国 10 大家族企业中，韩进赵氏家族、三星李健熙家族、乐天辛格浩家族赫赫在列。这些作为韩国企业集团的突出代表把握着韩国经济的重要命脉，如今却连遭各种冲击，几大有代表性的韩国企业集团先后“摔跟头”，暴露出家族式集团管理的弊端。一方面，韩国 Chaebol 在争夺经营权、选择继任者等问题上会因对金钱利益、地位和荣誉的争夺而冲破伦理的束缚，导致不同程度的家族内战。另一方面，韩国企业集团 Chaebol 具有的家族财阀模式又会导致经济力量和资源过度集中在几大家族企业手上而形成对国家经济的垄断。

这与日本企业集团 Keiretsu 与日本国家经济的关系是有显著差异的。尽管以三井、三菱、住友、富士、第一劝业银行和三和集团为代表的 6 大企业集团牢牢控制着日本经济的命脉，但这六大企业集团已经在二战后的发展中逐渐形成了去家族化控制的特征，组织结构中的核心层被紧密层替代，Keiretsu 中的核心公司由独立法人的主要成员组成，相互平等，不存在支配隶属关系。

随着韩国企业集团对韩国经济的管控越来越严，政府也开始实行一些限制政策，例如，前总统朴槿惠推行的“经济民主化”政策(即通过立法、行政、司法权力等手段，改善少数人垄断市场所引起的财富分配不公平)来加大对韩国财阀的改革，韩国集团内部也在进行调整，例如引入专业人才管理逐步改善家族管理模式。现任总统文在寅政府也强调“改革财阀、提高法人税、扩大公平委员会权限”的改革主张。2017 年 9 月，韩国公平贸易委员会对韩国的五大财阀，也就是三星、乐天、SK、LG 和现代汽车下达“最后通牒”，限令它们在 2017 年底前改革公司的治理架构，否则，现任总统文在寅政府就要进行干预。但是，就目前来看，财阀和韩国经济密切相关，因此这些政策还尚未真正触及企业集团的财阀体制和家族式经营模式，改革成效甚微(金英姬，2017) [25]。因此，从日韩企业集团的组织结构来看，只要家族控制还存在，Chaebol 就不会变为 Keiretsu 那样的结构。但是，韩国政府已经意识到韩国经济过度依赖财阀大企业，财阀对经济命脉的控制太大，而中小企业的重要性被弱化、资源分配不均。因此，对 Chaebol 的家族式治理结构的弊端进行改革势在必行。在韩国企业集团频繁暴露出家族式管理弊端的时候，改变 Chaebol 的家族式管理模式已是客观需要。去家族化的日本企业集团 Keiretsu 的机构模式为韩国企业集团可持续成长转变提供了借鉴和参考。

## 基金项目

国家自然科学基金(71572205)，中央高校基本科研业务费重大项目培育(16wkjc14)。

## 参考文献

- [1] Calander, K.E. (1993) *Strategic Capitalism: Private Business and Public Purpose in Japanese Industrial Finance*. Princeton University Press, Princeton.
- [2] Okumura, H. (2000) *Corporate Capitalism in Japan*. MacMillan Press, London.
- [3] Alice, A. (1989) *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press, Oxford.
- [4] Mctuire, J. and Dow, S. (2009) Japanese Keiretsu: Past, Present, Future. *Asia Pacific Journal of Management*, 2, 333-351. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9104-5>
- [5] Chwa, S.H. (2004) *Competition and Corporate Governance in Korea: Reforming and Restructuring the Chaebol*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- [6] Grabowiecki, J. (2006) Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or Paradigm) for Other Countries. *Developing Economies Japan External Trade Organization*, Chiba.
- [7] Buckley, P. (2005) Asian Network Firms: An Analytical Framework. In: Rowley, C. and Warner, M., Eds., *Globalization and Competitiveness Big Business in Asia*, Routledge, London, 36-40.
- [8] 罗本德, 张皎. 企业集团成长模式的国际比较[J]. *重庆大学学报(社会科学版)*, 2014, 20(1): 64-74.
- [9] 刘巨钦, 吴维辉, 周洋. 企业集团发展模式的国际比较及启示[J]. *云南财贸学院学报(社会科学版)*, 2006, 21(3): 100-104.
- [10] Choi, Y. and Min, I. (2015) Cash Holdings with the Precautionary Motive among Korean Chaebol and Non-Chaebol Firms: A Quantile Regression Approach. *The Singapore Economic Review*, 60, Article ID: 1550047. <https://doi.org/10.1142/S0217590815500472>
- [11] 达夫特. 组织理论与设计要素[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [12] 金东日. 现代组织理论与管理[M]. 天津: 天津大学出版社, 2003.
- [13] 鲁森斯. 组织行为学[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2003.
- [14] 布坎南, 赫钦斯盖. 组织行为学[M]. 北京: 经济管理出版社, 2011.

- [15] Yonekura, S. (1985) The Emergence of the Prototype of Enterprise Group Capitalism—The Case of Mitsui. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, **1**, 63-104.
- [16] Suzuki, K. (1997) From Zaibatsu to Corporate Complexes. Shiba and Shimotani, 59-87.
- [17] 徐志坚. 多企业组织结构分析与竞合策略[M]. 南京: 南京大学出版社, 2011.
- [18] Lincoln, J.R. and Gerlach, M.L. (2004) Japan's Network Economy: Structure, Persistence, and Change. Cambridge University Press, Cambridge. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511584442>
- [19] Cho, D. (1997) Korean Chaebols. Maeil Business, Seoul.
- [20] Hwang, I. and Seo, J.H. (2000) Corporate Governance and Chaebol Reform in Korea. *Seoul Journal of Economics*, **13**, 361-364.
- [21] Hattori, T. (1982) Concerning the Ownership of Korean Chaebol. *Social Science*, 30.
- [22] Kang, C.K., Chang, C.S. and Choi, J.P. (1991) Chaebol: The Leading Actors of Growth or the Interaction of Avarice. Bibong Press Co., Seoul.
- [23] Almeida, H., Park, S.Y., Subrahanyam, M.G. and Wofenzon, D. (2011) The Structure and Formation of Business Groups: Evidence from Korean Chaebols. *Journal of Financial Economics*, **99**, 447-475. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.08.017>
- [24] Aoki, K. and Lennerfors, T.T. (2013) Whither Japanese Keiretsu? The Transformation of Vertical Keiretsu in Toyota, Nissan and Honda 1991-2011. *Asia Pacific Business Review*, **19**, 70-84. <https://doi.org/10.1080/13602381.2011.652832>
- [25] 金英姬. 韩国财阀企业功过得失及启示[J]. 上海经济研究, 2017(11): 109-118.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2167-6607, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [wer@hanspub.org](mailto:wer@hanspub.org)