

第六章 韩国造船业为保持领先的竞争力应采取的战略

6.1 保持领先的竞争力的基本战略

自上个世纪六十年代开始实施的 5 年计划以来,人们开始使用“先进化”这一词。虽然到今天为止已经过去了近 30 年,但“先进化”这一命题仍然具有现实意义。

如果希望在当今激烈竞争的世界市场中占据领先地位,必须具备强有力的竞争力。特别对于内销量不足 5% 的韩国造船业而言,能否保持世界市场上的竞争力直接关系到企业的生死存亡。如果将竞争力定义为一个企业或产业潜在的相对力量,那么根据力量的大小,可以保持前进也可以导致后退。这样的力量源泉取决于造船厂是否有能力制造出船主所需的品质高、价格低且供货及时的船只。所以为了确保领先的地位,必须采取的基本战略是:首先要实现船主的高要求,将船只的制造质量提高,将船只的建造费降低,同时严格遵守按时履行合同;其次,孙子兵法中有言“知己知彼,百战不殆”;因此我们必须了解韩国的竞争国目前在做什么,我们应采取怎样的准备和对策,要积极提高收集并分析情报的能力;最后,对内,我们要提高竞争者同时也是协助者的意识,构筑协助体系;对外,为了保护韩国造船业的发展,应当积极采取对应措施。

6.1.1 满足客户个性化的需求

世界船舶需求的一个趋势就是船舶用途的多样化以及个性化。不同的用途的船舶它的建造要求不一样。另外,在船舶建造市场竞争日益激烈的情况下,只有更好的满足客户的需求,有针对性的生产符合客户个性化的需求的产品才能赢得订单。韩国过去船舶建造一般是批量生产。这当然符合成本最小化的要求,但是应该随着市场的改变而改变,这样才能保持其竞争力。

6.1.2 保持企业的诚信度

韩国企业的诚信度在世界上享有很高的声誉。这对于韩国企业的生存和发展是至关重要的。韩国企业应该继续保持企业的诚信度。不能因一时的蝇头小利而丧失企业的诚信度。由于最近几年韩国经济不景气,韩国造船业在合同的履行方面有些不良记录。所以,韩国企业应该要加强诚信的观念。

6.1.3 保持成本竞争力

韩国造船业的竞争力主要体现在成本优势。所前所述,韩国造船业由于技术含量高,人员的素质高,劳动效率高,所以成本优势比较明显。但是,近年来日本和中国的竞争力得到提高,加上韩国造船原料的上涨,使得其成本优势不很明显。所

以，韩国造船业应该千方百计提高成本的竞争力。

6.2 为增强竞争力所采取的策略

6.2.1 提高人力资源的竞争力所采取的策略

1、技术人员的培养

为了培养专门的技术人员、确保现场教育的推进并保障优秀的造船业专业人员及相关专业（电器、电子、化工设备、Mechatronics、IT等）的技术人员的待遇，我们可以利用企业投资、收入额奖励等扶助那些造船业的优秀学生，以确保培养更多的优秀人才。这也可以当作一个可行的方案来实施。为了替代高龄化趋势的技术人员，必须强化企业自身的系统化训练，同时也需要得到政府多方面的扶持。为此，设立以韩国造船工业协会为主题的训练机关，企业自身训练的同时强化政府扶持（运营费、教育费、设备等），扩大雇佣女性技术人员的比率等。为了提高劳务市场的弹性，重新制订确立相关的劳资关系制度，以确保市场不景气及事业多角度化时的灵活性。

2、员工的现代化意识的提高

韩国造船业是在八十年代大力发展起来的。企业的骨干都是当时成长起来的。在二十一世纪信息时代的带来，知识的更新和观念的转换非常迅速，这给韩国造船业带来的冲击也非常大。韩国造船业必须大力提高员工的现代化水平。当然，首要的是要提高那些八十年代从业的员工的现代化意识。只有这样才能有效地利用新技术，不断地提高企业的竞争力。

6.2.2 提高技术的竞争力所采取的措施

韩国造船业不仅要注重开发以一般商船为主力的船舶，还要积极开发技术集约型超高速货船、与LNG传送/生产/储存相关的船舶、豪华游轮等采用核心技术及核心器材的船舶，要从依赖海外技术的状态中脱离出来。为此要产、学、研要同步进行，共同发掘并集中开发第二代技术课题。同时积极开发超大型集装箱船、LNG FSRU等船舶大型化、高速化等新概念船舶，以及为了针对全球变暖所需的产品及相关技术等。船舶系统技术部门的开发能促进第二代设计系统技术、工程计划及生产管理程序技术、生产自动化程序技术、产品情报管理（PDM: product data management）技术、产品的周期管理（PLM: product lifecycle management）技术。IT业技术、环境、安全等具有共同基础的开发战略要以网络灵活应用基础及VR（Virtual Reality）应用技术、安全评价、有机管理技术、防止大气、海洋污染技术等项目为中心。并且，要有效实现造船业的分类技术开发，促进技术开发体系的构成及造船业相关的技术开发扶持基金的确保战略为目标。

在上个世纪七十年代化学重工业的扶植政策下，开始蜕变的造船业在与日本的竞争中处于劣势地位。在韩国造船业历史上，最费力的战略性决择要数九十年代中期以造船设备扩充计划为基础而实行的规模经济策略。进入2000年以后，韩国几乎

作为日本平等的竞争者，且一直确保该平等竞争地位。在目前占世界第 1 和第 2 位的情况下，韩国要想赶在日本前面，就必须将落后的项目变成优势的项目，对落后的项目制定相关对策。

2002 年 6 月韩国产业资源部实施了以产业技术开发事业、船舶技术开发计划，目前对未来技术努力进行不断的投资和创收是当务之急。通过这样的努力，摆脱技术从属性（依赖海外技术）以及抢占未来市场是韩国造船业能否长期保持优势地位的关键。日本 TSL、mega float 研究产业长期投资结果的实用化及创收也指日可待。

6.2.3 核心器材产业竞争力的提高

以造船业为中心，要相应发展作为前置性产业的海运业和作为基础产业的器材产业。相对于造船业，前置性产业和基础产业的相对落后和产业间的不均衡性将对造船业的稳定发展起到负面影响。以器材业为例，目前亟需加强收入依赖度较高的航海通信设备、动力装置等高附加值器材的开发及提高其他器材的品质。日本虽在造船业的主导权上输给了韩国，但是却有能力从器材业中得到相应的回报。所以，韩国只有在器材业水平上超越日本，才能真正地在造船业上取得主导地位。韩国的对日贸易存在赤字。出口日本的越多，核心零部件的支付额将越高，从而更加表现出受技术操纵的劣势地位。器材产业技术水平的提高及高附加值产品的开发是超越日本造船业的关键所在。

6.2.4 管理体系竞争力的提高

像过去引进的 PERT/CPM/MRP2/ERP 等国外系统一样，没有哪项系统可以真正地被韩国所采用。韩国必须从模仿国外系统的模式中解脱出来，正式确立符合韩国文化和韩国人思维方式的系统。日本经过数年的揣摩与开发，确立并普及了以 JIT 思想不同的 TOYOTA 系统和 5S、CWQC 等管理系统，从而大大提高了生产能力。就因为日本有这样的独创系统，虽然其人力不过韩国的一半，但却能造出和韩国相近的数量。韩国的造船厂虽然配备了大型设备，但八十年代后其生产水准才仅达到日本水平的 3/2，这说明韩国还缺乏符合韩国国情的管理系统。

6.2.5 劳动效率的提高

解放后的韩国一直处于矛盾和对立的状态中。无论是阶级之间、世代之间，还是区域之间都注重自扫门前雪，没有意识到共同生存、共同发展的重要性，更没有用心去考虑和解与协作。在这样的环境中，劳资之间的文化自然会变得凝固，无法得到舒缓。劳资双方关系的不稳定及恶化，从而导致的内外损失（2003 年生产差错损失 840 亿韩韩元，出口差错损失 6,900 万韩韩元）将给劳资双方致命的打击，所以必须以相互信赖为基础，消除不必要的冲突，创造出相互理解、相互协作的新型劳资文化。

没有劳资关系的稳定，一家企业绝不可能超越其他企业。在激烈的竞争中，其他商家在跑道上不停的奔跑时，我们却原封不动的坐在那里，将来怎么可能走在别

人的前面呢？所幸近年来韩国尚未发生大规模的劳资冲突。我们应当抓住这样的时机，团结一致实施行动。

6.3 保持领先的战略还应该采取的策略

6.3.1 通过多样化国际协作消除贸易纠纷

贸易纠纷发生之前，要以多样化国际协作的系统消除可能发生纠纷的各种因素。需要国际协作时非常困难，因此需要求助 EU 或美国知名大学研究所的程序支持，共同研究对策以取得国际协作。这样不仅可以提升韩国造船业的形象，还可以起到消除贸易纠纷的作用。可以通过企业间共同及政府扶持下引进各种国际协会或会议，或者建立国际规模的博览会中心，这些都是有效的国际合作方法。

另外，也要构筑与造船业主导国地位相符的政府内国际合作体系，并且与造船业落后国进行定期的交流与合作。为了促进造船贸易纠纷、造船协定等相关业务的体系化，要扩充相关部门的专业人力并设置造船专职机构。也可以在占世界市场 80% 的三国间就世界造船市场多样议题进行讨论，同时设立中韩日三国共同协议机构。

6.3.2 海运产业等相关领域的共同发展方案

为了扩大内需基础，也要谋求发展外汇危机后处于停滞状态的海运产业的扶持方案。为了刺激目前运营中的船舶投资公司的活力，有必要摸索出一套世界支援强化方案。此外通过船型共同开发及销售等，强化民间及政府海运业界的合作，以便取得良好的效果。

同时，要促进海洋相关新产业创收，并高度利用海洋空间的超大型构造物需要及技术开发。海洋构造物作为 21 世纪新领域，在直升飞机场、废水处理厂等多方面将有创收。为此集中提高原油、天然气勘查、开采及生产的 Up Stream 产业的力量，积极研发人工岛等高度利用海洋空间的构造物的设计建造技术。

另外，由造船、钢铁、海运业界构成的“海洋构造物共同开发机构”须实施新需求开发、核心技术开发等共同对策。

6.3.3 开发海洋休闲装备及其核心器材

在海洋休闲方面需求量不断增加的趋势下，为准备海洋休闲装备的开发及培养谋求基本对策，为生产海洋休闲船舶谋求产、学、研一体化的投资方案。同时，促进以海洋休闲装备支援中心为基础构架的游艇及休闲船舶开发，国际安全标准体系的对策、装备开发等，积极发掘并开发核心器材及高附加值船舶用器材等。发掘能提高船舶的自动化、安全性、经济性的器材以备不时之需（电子控制发动机系统技术、智能型故障诊断技术、航海信息判断、加工技术、卫星通信网应用技术、HVAC 系统旅游船舶用装修及装备等）。通过“韩国造船器材研究会”的职能强化及活力化支援开发核心器材、构筑性能评价、试验、国际公认品质认证系统（KOLAS, CE MARK）

的确保及信任度评价基础。造船业界、器材业界共同努力进行技术开发及试验认证, 构筑包括船主在内的定期协议频道, 以便进行信息交流、需求的开发。

6.3.4 加强政府相关部门的协调

造船业相关政策由政府各部门制订和实施, 产业资源部、情报通信部、科学技术部、海洋水产部及外交通商部相关政策同时实施, 并且需要通过互相协作才能取得更高的效率。与造船业相关的发展产品及技术开发政策的实施也将在相互协作中最大限度地降低资源浪费。像这样的政府政策的联络在产、学、研一体化集团的机关和造船厂中显得更为必要

6.3.5 保持韩元对于美元的汇率稳定

造船业对汇率比较敏感, 汇率的跌涨都会使造船业悲喜交集。为了使这种悲喜交集的状况实现最小化, 一般采用汇率避免的对冲方法可以使危险性达到最小化。这样的现象是因造船业签约时间和建造时间的时间差长达一至两年所造成的。因此, 汇率的稳定运营是保持竞争力的决定性因素, 尤其是竞争国之间的汇率差额, 它甚至决定了造船业的主导权。假如美元对韩元的汇率从 1 美元兑换 1100 韩元下跌落到 1 美元兑换 1000 韩元, 韩国的国际竞争力将受到打击。因此, 有必要寻找更多的方法, 如降低原材料价格。那样, 即使汇率跌至 1 美元兑换 1000 韩元时, 韩国造船业也能生存并且可以主导全球的造船业。目前的造船用厚板价格的非正常涨价也是因这样的原因所造成的, 因此需要外部和内部加强紧密合作。

6.3.6 其他综合应对策略

为了保持领先地位, 过度的竞争会造成国家资源的浪费, 从而使国家承受巨大的社会消费支出负担。因此, 以收益性为主的每个部门间健全的合作关系和极尽所能的美好产业大变身应当成为首要目标。在未来的 30 年中, 韩、中、日三国应奋力抢占世界市场 30% 的占有率。

世界造船业的主导权无疑正从美国、英国、日本向韩国转移, 但虽已被称为“落日”, 日本的实力仍不容忽视。同时, 较韩国发展更为迅速的中国正如朝阳般灿烂, 韩国正面临中日两国的夹攻, 韩国可选择的最为明智的战略乃不是独断(ONLY-WIN), 而是求三足鼎立(TRI-WIN)。站在韩国的立场来看, 能达到日本曾经达到的地位当然是最佳的理想, 不过依据目前造船业的时代背景, 在 30 年内实现 30% 的占有率只不过是奢望。但是为了确保韩国造船业的继续生存和长期发展, 30% 的占有率却是应当必须予以保证的最低限。在今后的 30 年中, 韩国应努力防止工作量的减少, 同时应努力提高造船器材和造船技术的输出量。