

2004년

기업경영의  
키워드

엣그제 시작한 것 같았던 2004년도 벌써 1/4분기의 마지막인 3월에 접어들었다. 대부분 조직에서 연초 시무식 등을 통해 올 한해는 무엇을 중점적으로 추진하고 달성할 것인가를 전 임직원들이 공유하는 시간을 가졌을 것이다. 1/4분기를 마감하는 시점에 글로벌 초우량 기업들은 무엇을 올 한해 기업경영의 키워드로 강조하고 있는지를 살펴봄으로써 다시 한 번 스스로를 재점검해보는 계기를 마련했으면 한다.

글로벌 초우량 기업들은 과연 2004년 올 한 해 무엇을 가장 염두에 두고 경영전략을 펼치고 있을까? 다양한 분석과 추측이 있을 수 있지만 한 마디로 요약하자면 '조직 결속력 강화'를 통한 매출 증진과 수익 창출을 목표로 하고 있다고 보여진다. 조직 결속력 강화란 말 그래도 최고 경영진을 필두로 한 전 조직 구성원들이 분명한 방향성을 갖고 글로벌 경쟁 무대에 당당히 임한다는 의미가 될 것이다. 그럼 지금부터 글로벌 초우량 기업의 CEO들이 올 한해 기업경영의 키워드로 던지고 있는 메시지를 통해 조직 결속력 강화의 의미를 살펴보도록 하자.

GE 제프리 이멜트 회장 : "변화를 두려워하지 않는 것이 GE의 DNA"

2001년 9월, 45세의 젊은 나이에 전 세계 경영자들의 우상이었던 잭 웰치 前 회장의 뒤를 이어 세계 초거대 기업 GE의 새로운 수장(首將)을 맡고 있는 제프리 이멜트 회장이 최근 전 세계 투자가들을 대상으로 한 모임에서 남긴 일침(一聲)이다. 그는 2001년 부임한 이후 작년 까지 GE의 회계투명성과 지배구조, 그리고 성장전략 등을 둘러싼 악성루머와 비평을 조용하지만 명확한 원칙으로 잠재워 버렸다. 그는 2004년을 GE의 신(新)성장을 위한 새로운 원년으로 삼고 있는 듯한데 '웰치'의 그늘을 벗어나 '이멜트'라는 색깔을 분명히 조직 내/외부에 각인 시키기 위해 주력하고 있다. 그는 향후 GE의 새로운 변화를 세 가지 뚜렷한 전략방향으로 제시하고 있다. 첫째, 핵심사업 강화를 위한 사업구조 재 정비 작업에 박차를 가하고 있다. 2004년 1월을 기점으로 대대적인 사업조직 개편을 단행 중인데, 미디어, 운송, 헬스케어, 신소재 등을 GE의 핵심사업영역으로 설정하고 연간 10%의 순이익 증가율을 유지한다는 중장기 목표를 설정하고 있다. 둘째, 'China 50 × 50' 이라고 알려진 중국전략을 확대, 강화하고 있다. 2005년까지 중국에서 매출 50억 달러, 소싱 50억 달러 달성을 위해 현재 중국 내에 항공엔진을 비롯해 8개 사업부문을 운영 중이며, 상하이 글로벌 R&D센터 설립 등 총 15억 달러 이상의 투자를 진행하고 있다. 마지막으로 GE의 미래를 위한 장기 연구프로젝트의 비중을 과거에 비해 더욱 확대시키기로 하면서 혁신적 제품의 산실(産室)인 니스카유나 연구소 정비에만

## 2004년 기업경영의 키워드 : 조직 결속력 강화

글 | 문지원 | 삼성경제연구소 수석연구원

4천만 달러 투자계획과 아울러 5천 여명에 달하는 신규 연구원을 글로벌 R&D 센터를 중심으로 채용할 계획이다.

SONY 이데이 노부유키 회장 : “‘소니정신’으로 우리는 언제나 부활해 왔다”

2003년 한 해 동안 일본 전자 업체 중 가장 참담하면서도 모욕감을 많이 받은 회사는 어디일까? 그리고 비즈니스 위

크지 선정 2003년 최악의 경영자로 꼽힌 CEO는 누구일까? 2003년

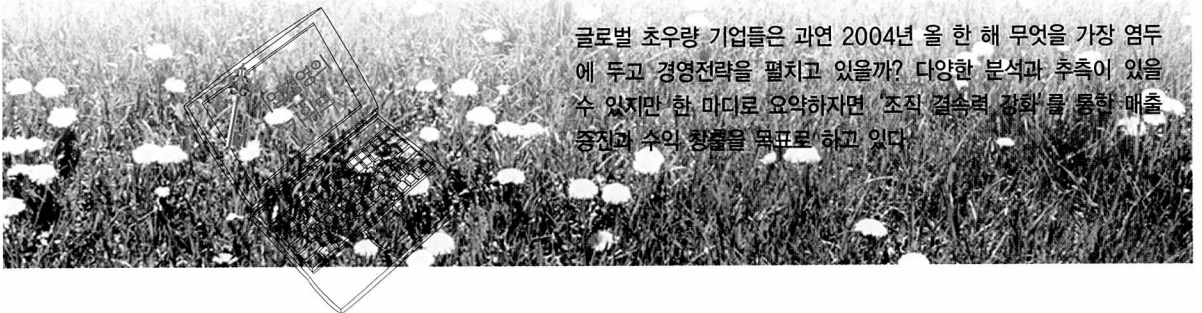


감축 예정이고 채산성이 떨어지거나, 비전략 부문 중심으로 10% 이상의 사업을 철수할 방침이다. 그러나 소니는 이러한 대규모 구조조정 가운데서도 명확한 성장전략을 펴고 있는데 첫째, 일렉트로닉스와 엔터테인먼트를 중장기 핵심사업으로 규정하고 엔터테인먼트 분야에서 영화, 음악, 게임 등 소프트 사업을 향후 3년 안에 융합한 뒤 하드 사업과 통합할 계획 중에 있다. 둘째, 첨단기술과 신상품개발로 권토중래(捲土重來)를 도모할 계획이다. 또한 기업체질 개선을 위해 적과의 동침도 불사하는 적극적인 제휴를 더욱 확대해 나갈 것으로 보인다.

DELL, 마이클 델 회장 : “델 효과(Dell Effect)는 디지털 가전영역에서도 유효하다”

“소비자에게 직접 팔아라!”

글로벌 초우량 기업들은 과연 2004년 올 한 해 무엇을 가장 염두에 두고 경영전략을 펼치고 있을까? 다양한 분석과 추측이 있을 수 있지만 한 마디로 요약하자면 조직 결속력 강화를 통한 매출 증진과 수익 창출을 목표로 하고 있다.



한 해에만 시가총액이 무려 1조 엔이나 감소한 소니와 이 소니를 이끌고 있는 이데이 노부유키 회장이 그 주인공이다. “이데이 회장의 결단력이 부족하다. 너무 앞서 나가더니만 결국 화를 자초했다. 예전의 소니다운 디자인과 멋이 없다”는 맹비난에 대해 이데이 회장은 “실패를 두려워하지 않고 몇 번이고 도전하는 ‘소니정신’으로 우리는 언제나 부활해 왔다!” “소니의 역사는 다섯 번의 위기가 있었고 그 위기를 통해 소니는 더욱 소니다운 제품을 출시해 왔다!”고 역설하고 있다. 그가 이런 이야기를 강조하고 있는 것은 다음 아년 올해를 기점으로 향후 몇 년 동안 소니는 큰 변화에 직면해 있기 때문이다.

소니는 향후 대대적인 중장기 구조개혁을 단행해야 한다. 먼저 그룹 내 인력의 10%에 해당하는 1만 5천~2만명

‘다이렉트 모델(Direct Model)’로 일약 세계 최고의 컴퓨터 메이커로 급부상한 ‘델(Dell Inc.)’은 원래 회사명이 ‘델 컴퓨터(Dell Computer Inc.)’였다. 2003년 7월에 사명에서 컴퓨터를 없애버린 것인데, 이 이유는 컴퓨터 뿐만 아니라 다이렉트 모델의 장점과 자사의 공급 유통망관리에 대한 핵심역량을 극대화시킬 수 있는 어떤 제품도 취급하겠다는 의도임이 최근 더욱 분명해 졌다. PC에서 시작해 프린터, 스토리지 장비 등 하나 둘 대상 영역을 넓혀가던 델은 올해 1월에 있었던 국제가전전시회(CES)를 통해 본격적으로 디지털 평면 TV시장에 진출하겠다고 공언을 했다. 마이클 델 회장은 “소비자 가전으로 여겨졌던 다수의 제품이 향후 몇 년 안에 디지털 홈 비전으로 이동할 것이며, 델은 이 과정에 함께 할 것”임을 분명히 말했다. 그의 이 말 속

2004년

기업경영의  
키워드

에는 기술혁신의 속도와 소비자의 구매력 증가 등으로 인해 범용화(Commodity)되어 가는 제품은 모두 다이렉트 모델을 통해 판매할 수 있고 델의 위력은 컴퓨터 영역에서만뿐만 아니라 모든 디지털 기기로 확대될 수 있다는 '델 효과(Dell Effect)'에 대한 강한 자신감을 파악할 수 있다. 델은 이러한 무한영역확장을 위해 보다 강화된 고객만족 서비스 강화와 함께 '델의 혼(The Soul of Dell)'이라는 사내연수를 통해 고객의 입장과 국제성을 토대로 한 승리의 문화(winning culture) 만들기에 주력하고 있는데, 이는 직원들의 사기양양과 함께 품질관리 및 조직 내의 성공 노하우 공유에 초점을 두고 있다.

SHARP, 마치다 가쓰히코 사장 :  
"일본에서만 만들 수 있는 것을 만들자"

삼성과 LG를 비롯한 국내 업체가 휴대폰 다음으로 주 공략 대상으로 삼고 급속히 세계 시장을 잠식해 가는 분야가 LCD 사업이다. 그러나 이들이 반드시 뛰어넘어야 되는 거대한 산이 있는데 그 이름은 사명처럼 날카롭고 예민한 일본의 샤프사다. 마치다 가쓰히코 사장은 최근 들어 "지금까지 세상에 없던 것이나 일본에서만 만들 수 있는 것을 만들면 일본 국내에도 공장을 세울 수 있다"는 목소리를 높이고 있다. 그의 이 말이 의미하는 바는 일본 제조업체도 우리나라 산업계가 직면하고 있는 생산기지의 해외이전에 따른 산업공동화 현상에 대한 대응방안과 함께 일본 제조기술력에 대한 강한 자신감이다. 샤프사는 세계 글로벌 기업, 그리고 일본의 타 기업들이 비용절감을 위해 중국이나 동아시아에 생산기지를 이전하는 것과는 반대로 일본 미에(三重)현에 액정관련 기업과 연구단지가 결합된 액정밸리를 만들기 위해 대규모 투자를 진행하고 있다. 샤프의 적극적인 자세를 받아들여 미에현에서도 135억엔의 세금을 투자해 액정밸리 확대를 위해 기업유치작전에 나서고 있다. 또한 올 해 1월 5일에 본격 가동에 들어 간 가메야마(龜山)공장의 경우는 6세대 LCD 생산라인을 통해 한국업체들의 맹추격에 전면 대응한다는 비장한 각오를 읽을 수 있다.

Canon, 미타라이 후지오 회장 : "사원의 잠재능력을 끌어내는 것과 경영자 스스로 맘 흘리는 것이 중요하다"

제조왕국 일본의 자존심 회복과 함께 새로운 일본식 경영모델로 각광받는 캐논의 미타라이 후지오 회장이 향후 어떤 점에 중점을 두고 경영을 하겠느냐는 기자의 질문에 대답한 말이다. 너무 평범하기까지 한 이 말속에 세계 최대의 사무기기 메이커의 저력이 숨어있다. 캐논의 향후 전개 방향은 2005년까지 중국 내 매출을 3배나 증가시킨다는 목표로 총 15개의 자회사를 설립할 계획이다. 특히, 생산설비의 해외이전 대신 일본 내 설비 투자를 확대해 나갈 방침인데 현재 40%인 해외 생산비중을 낮추고 국내 생산을 확대할 계획이다. 이를 위해 2006년까지 설비투자액 7800억 엔 중 80%를 일본 내 생산설비에 지출할 계획을 갖고 있다. 해외이전이 갖는 낮은 제조원가의 장점은 공장자동화와 함께 캐논 생산방식을 대표한다고 할 수 있는 셀(Cell) 생산과 다기능 숙련공 양성으로 극복할 전망이다. 또한 주요 경쟁자들과의 확실한 기술적 차별화를 위해 핵심사업에 집중적으로 투자하여 기술역량 강화에 주력하고 있는데 2005년까지 일본 내 4곳의 나노테크놀로지, 반도체 장비, 잉크젯프린터, 차세대 디스플레이 연구를 위한 연구센터를 설립할 계획이다. 마지막으로 자발(自發), 자치(自治), 자각(自覺)의 '3自 정신(精神)'으로 말해지는 자사의 경영이념과 행동지침 전파에 주력하고 있는데 이는 성과주의를 근간으로 하는 미타라이 회장의 경영철학을 임직원에게 더욱 강하게 주입시키기 위한 것으로 보인다.

최근 2~3년간 세계 경제는 IT경기 침체와 이라크전쟁, 그리고 SARS 등 예기치 못한 사건으로 침체기를 맞이했었다. 이 기간 동안 앞에서 소개한 글로벌 초우량 기업들도 대부분 대규모 인력구조조정과 사업의 매각 및 분사를 경험하며 악전고투(惡戰苦鬪)의 시기를 거쳐 왔다. 글로벌 초우량 기업들이 2004년 기업경영의 키워드로 제시한 '조직결속력 강화'란 이런 점에서 볼 때 우리 한국기업들이 다시금 생각해 보아야 할 타산지석(他山之石)의 교훈일 것이다.