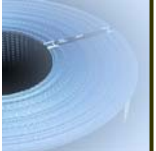


2006. 8. 7

POSRI CEO REPORT

長壽 CEO, 이것이 다르다.

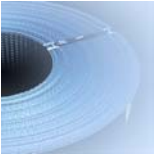
: 국내 長壽 CEO 의 성공 비결



철강연구센터

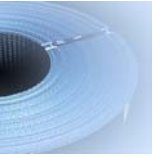
이윤희 연구위원

Executive Summary



〈長壽 CEO, 이것이 다르다 : 국내 長壽 CEO의 성공비결〉

- CEO의 수명은 기업의 장기적 생존에 직접적인 영향이 있다는 점에서 중요함. 재임 기간이 짧은 경우 단기적인 성과에 집중할 가능성이 높기 때문에, 상대적으로 짧은 수명을 가진 국내 CEO들은 올바른 역할 수행에 어려움을 겪고 있음
- 경영환경의 급변과 CEO의 잦은 교체 위기에도, 10년 이상 장기 재임을 통해 기업의 중장기 과제를 성공적으로 수행하는 장수 CEO들이 있음. 이들 중에는 순수 전문경영인이 다수 포함됨
 - ※ 5대 長壽 전문경영인 : 최병철 극동전선 사장, 이금기 일동제약 회장, 윤종용 삼성전자 부회장, 김선동 에스오일 회장, 라응찬 신한금융지주 회장
- 장수 CEO는 좋은 경영성과는 물론이고 다음과 같은 5가지 경영 성공비결을 가지고 있음. 장수 CEO는 전략적 상황에 적합한 리더십을 보임으로써 자신들의 가치를 인정받음
 - 자신만의 경영철학과 비전 보유
 - 지속적인 변화와 혁신 추구
 - 현재의 성과보다는 미래의 성장산업 발굴에 집중
 - 현장경영 중시
 - 우수한 인재 확보에 주력
- 장수 CEO의 장수 비결과 성공 리더십은 성장과 혁신을 통해 장수기업이 되고자 하는 많은 기업들에게 다음과 같은 시사점을 제공함.
 - 회사의 비전과 중장기 성장 전략을 성공적으로 추진하기 위해서는 중장기적인 경영안정성 확보가 중요 (시간적 측면)
 - ☞ 장수 CEO 육성을 위한 여건 조성
 - ☞ CEO의 올바른 역할 수행을 지원하는 조직적인 협력 체제 확립
 - 진정한 장수기업으로 거듭나기 위해서는 경영독립성 확보 또한 중요 (공간적 측면)
 - ☞ 전문경영인 체제 구축과 경영진의 내부육성, 승계제도 정착



목 차

I. CEO의 수명은 왜 중요한가?	1
II. 누가 장수하는 CEO인가?	2
1. 장수 CEO의 프로파일	2
2. 장수 CEO의 4가지 유형	3
III. 국내 장수 CEO의 성공 비결	5
1. 핵심 성공 비결 : 실적	5
2. 5가지 경영 성공 비결	6
① 자신만의 경영철학과 비전 보유	7
② 지속적인 변화와 혁신 추구	8
③ 현재 성과보다는 미래의 성장산업 발굴에 집중	9
④ 현장경영 중시	10
⑤ 우수한 인재 확보에 주력	11
IV. 시사점	12
[별첨] 장수 CEO의 성공 리더십 사례	13
1. 삼성전자 윤종용 부회장의 리더십	13
2. LG전자 김쌍수 부회장의 리더십	15

I. CEO의 수명은 왜 중요한가?

- CEO 는 기업의 장기적인 생존 여부에 직접적인 영향을 준다는 점에서, CEO 의 수명은 중요한 문제로 인식되고 있음

위대한 기업(**Great Company**)으로 도약한 기업에는 분명한 비전을 제시하고 이를 지속적으로 실천해나가는 뛰어난 **CEO**들이 존재함.

GE, Sony, IBM, 3M, 모토롤라 등의 **CEO**들은 장기간 재임하면서 기업을 계속적으로 발전시켜 나갈 수 있었음. (**짐 콜린스, 2001**)

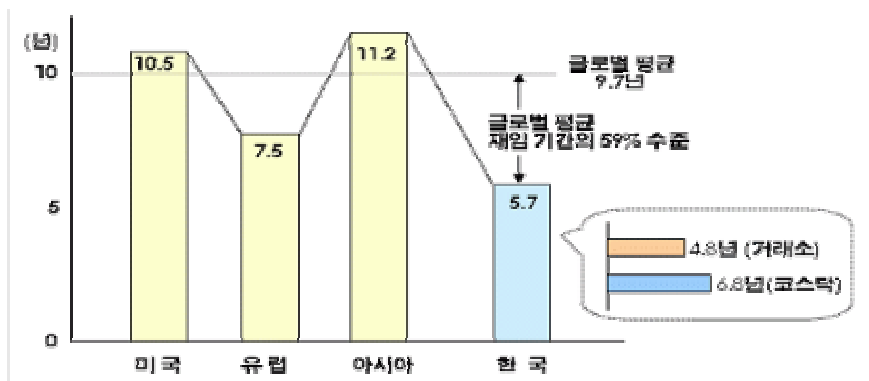
- CEO 의 재임 기간이 짧다는 것은 소신 있게 경영혁신을 추진하거나 중장기 전략을 개발하는데 제약이 될 수 있음

- CEO의 잦은 교체는 주가 관리, 배당 실시 및 Risk Taking 회피 등 자칫 단기적인 성과에 집중할 수 있는 가능성이 높기 때문임

- 국내 기업의 CEO 평균 수명은 5.7 년으로 미국, 유럽보다 짧아 중장기 성장에 상대적인 제약을 겪을 것으로 판단됨

- 특히 기업규모가 크고 상대적으로 안정성이 있다고 생각한 거래소 기업의 CEO 수명(4.8년)이 코스닥(6.8년) 기업보다 짧게 나타남

[CEO 재임 기간 비교]



출처 : LG 경제연구원, 해외는 BA&H(1998~2004), 국내는 한국신용평가정보('05. 8.8. 기준, 국내 상장기업 1,373 개 대상, 복수 CEO 경우 대표자 및 장기 재임자 우선)

- 경영환경의 급변과 CEO 의 잦은 교체 위기에도 불구하고, 일부 CEO 는 장기 재임을 통해 기업의 중장기적 과제를 성공적으로 수행하면서, 자신의 長壽는 물론이고 기업의 長壽 기업화라는 목표를 키워나가고 있음

II. 누가 長壽하는 CEO인가?

1. 장수 CEO의 프로필

※ 이하 내용은 국내 장수CEO중 전문경영인을 대상으로 한 ‘이코노믹 리뷰’의 조사 자료를 정리한 것임(’05.7).

□ 10년 이상 장기 재임하면서 ‘직업이 CEO’라는 애칭을 얻은 CEO 가운데, 순수한 전문경영인은 30명 정도임

- 상장기업 대표이사로 등재된 CEO중에서 10년 이상 장수한 CEO는 총 222명으로, 이중 192명은 대주주 또는 대주주 특수관계인이고, 순수 전문경영인은 30명 정도로 분석됨
- 전문경영인중 최장수CEO는 최병철 극동전선 사장으로 25년 재임중이고, 2위 장수CEO는 이금기 일동제약 회장으로 22년 재임중임

[5대 장수 전문경영인]

	성명 및 소속	재임 기간	재임연수
최장수 CEO	최병철 극동전선 사장	1981~현재	25
2위 장수	이금기 일동제약 회장	1984~현재	22
3위	윤종용 삼성전자 부회장	1990~현재	16
4위	김선동 에스오일 회장	1991~현재	15
5위	라응찬 신한금융지주 회장	1991~현재	15

□ 장수한 전문경영인의 학력, 전공, 연령, 업종을 분석하면 이공계 출신의 테크노 CEO가 다수를 차지하는 특징을 보임

- 학력은 라응찬 신한금융지주 회장만이 고졸(’59년 선린상고 졸업)
- 전공 분야는 이공계가 14명, 상경계가 8명으로 자신의 분야에서 전문지식을 갖춘 CEO가 성공할 가능성이 높다는 사실을 입증
※ 이금기 회장(약학), 윤종용 부회장 (전자공학), 김선동 회장 (화학공학) 등
- 연령은 50-60대가 절대 다수인 26명이고 70대가 4명, 업종은 제조업이 28명으로 절대 다수를 차지

[국내 장수 전문경영인의 DNA 분석]

학력	전공	연령별	업종	출신대학교
대졸 29명	이공계 14명	70대 4명	제조업 28명	서울대 13명
고졸 1명	상경계 8명	60대 14명 50대 12명	비제조업 2명	연세/한양대 각 4명 고려대 3명

2. 장수 CEO의 4가지 유형

: 창업공신형, 위기극복형, 혁신형, 관리자형

장수 CEO들은 기업의 전략적 상황에 적합한 4가지 유형의 리더십을 보여줌으로써 주주 및 종업원을 포함한 이해관계자들로부터 자신들의 가치를 인정받았음.

□ 창업공신형 CEO

: 창업 공신으로 회사 내외의 신뢰를 구축하고, 회사 원로로서 경영의 중심 역할을 수행하는 유형

- 라웅찬 신한금융지주 회장의 경우 1982년 순수 민간자본에 의한 최초의 은행인 신한은행 창립 이후 신한은행을 포함한 금융권의 선진경영을 달성하는데 많은 공로를 인정받고 있음.

※ 창업공신형 CEO

- 라웅찬 신한금융지주 회장
- 이금기 일동제약 회장
- 배종찬 풀무원 사장
- 최양하 한샘 부회장

□ 위기극복형 CEO

: 뛰어난 위기관리 능력으로 회사를 위기에서 탈출시켜, 대주주와 종업원들로부터 신뢰를 쌓은 유형

- 김선동 에스오일 회장은 쌍용정유 대표이사로 재직 중이던 '98년 모그룹인 쌍용그룹이 자금난을 겪자, 사우디아라비아 아람코사의 자본을 유치하는데 결정적인 공을 세우며 대주주의 신임을 확보
- 신영주 한라공조 사장은 '98년 한라그룹 해체로 미국계 비스테온사에 매각 중에도, 전 세계 비스테온 자회사중 최고 실적 실현

※ 위기극복형 CEO

- 김선동 에스오일 회장
- 신영주 한라공조 사장
- 이형태 캠브리지 사장
- 윤종용 삼성전자 부회장

□ 혁신형 CEO

: 기술개발, 경영혁신 통해 기업규모와 기업명성의 수준을 끌어올린 유형

- 이윤우 삼성전자 부회장은 삼성전자의 반도체 개발을 총괄하면서 메모리 영역에서 독보적인 지위에 올라설 수 있는 기반을 마련함
- 이종구 삼성테크윈 사장은 삼성계열사 중에서 어려움을 겪고 있던 삼성테크윈을 지속적인 기술투자를 통해 국내 디지털 카메라시장의 1위로 육성

※ 혁신형 CEO

- 이윤우 삼성전자 부회장
- 이종구 삼성테크윈 사장

□ 관리자형 CEO

: 대주주를 대신하여 회사를 관리하며 대주주의 의중을 충실하게 경영에 반영하는 유형

- 이학수 부회장은 삼성그룹의 구조조정 본부장으로서 이건희 회장의 의중을 파악하여 계열사 경영에 반영, 조정하고 그룹 전체의 재무상황을 총괄
- 한규상 울촌화학 사장은 농심홀딩스 대표이사 겸임하면서 농심그룹의 지주회사 전환 등 신춘호 회장을 대신하여 그룹내 재무상황을 관리

※ 위기극복형 CEO

- 이학수 삼성전자 부회장
- 한규상 울촌화학 사장

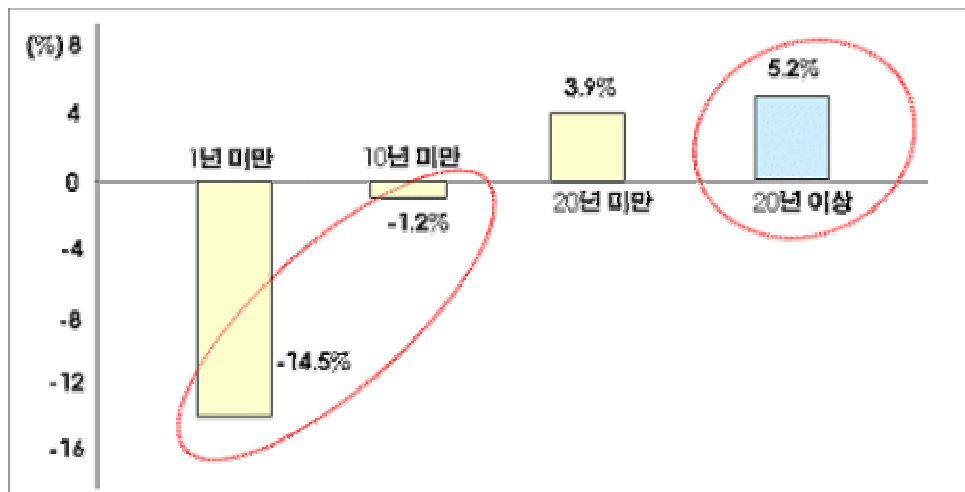
III. 국내 장수 CEO의 성공 비결

1. 핵심 성공 비결 : 실적

□ 장수 CEO가 있는 기업이 실적이 좋은 것으로 나타남

- 전체 상장사 1,373개를 대상으로 2000~2004년의 최근 5년간 영업이익률을 CEO의 재임 기간과 경영 성과에 대해 분석한 결과를 보면, 1년 미만의 CEO가 있는 기업에 비해 20년 이상 장수 CEO가 몸담은 기업의 성과가 좋게 나타남
- CEO의 재임 기간이 길어질수록 기업의 성과도 점점 좋아지는 것으로 나타남
- CEO의 재임기간과 기업의 경영성과에 대한 분명한 인과관계를 밝히기는 어렵지만, 장수하는 CEO가 있는 기업이 기업의 성공과 번영을 가져올 가능성이 크다는 점을 시사하고 있음
- 실제로 CEO의 재임기간이 짧은 것은 전문경영인이 자신의 직위를 내걸고 경영혁신을 추진하고 중장기 전략을 개발하는 것과 같은 기업의 근본적인 역량강화 노력을 어렵게 만들 수 있음

[장수 CEO와 기업의 경영성과 비교 : 영업이익률]



출처: LG경제연구원, 한국신용평가정보(기준일 2005년 8월 8일, 국내 전체 상장기업 1,373개 대상, 2000~2004년의 5년간 영업이익률 합산)

□ CEO 취임 이후의 가시적 성과 또한 중요한 장수 비결임

- 신한금융지주 라웅찬 회장은 신한은행장 9년을 포함하여 15년간 재임하고 있으며, 신한은행의 22년간 흑자 행진을 기록함
 - ※ '91년 개별은행중 최초로 순익 1,000억원 달성, 2001년 국내 금융기관 최초 민간주도 금융지주회사 출범, '02년 굿모닝증권 인수, '03년 조흥은행 인수로 은행의 장기적 성장기반 마련해온 점도 높은 평가
- 최양하 한샘 부회장은 12년간 재임하며, '97년 종합 인테리어사업 진출후 4년 만에 한샘을 관련부문 1위로 끌어올리는 성과를 보임
- 삼양사 박종현 사장은 매년 500억원 이상 영업이익을 달성하였음
- 한라공조 신영주 사장은 에어컨 컴프레서 생산실적 누계 2000만대를 돌파하면서, 국내 대표적 자동차 에어컨 부품업체로 성장함

2. 5가지 경영 성공 비결

장수하는 사람들이 좋은 생활 습관이나 낙천적인 성격과 같은 이유가 있듯이 장수 CEO 들도 그들만의 성공 비결이 존재함. 장수 CEO 에 대한 다양한 문헌조사를 통해 경영스타일 측면에서의 5 가지 성공 비결을 정리하였음

<장수 CEO 의 5 가지 경영 성공비결>

- ① 자신만의 경영철학과 비전 보유
- ② 지속적인 변화와 혁신 추구
- ③ 현재의 성장보다는 미래의 성장산업 발굴에 집중
- ④ 현장경영 중시
- ⑤ 우수한 인재 확보에 주력

① 자신만의 경영철학과 비전 보유

: 장수 CEO 는 자신만의 확고한 경영철학을 바탕으로 명확한 비전과 목표를 제시하여 사내외 이해관계자들로부터 많은 공감을 얻어내고 있음

- 상당수 CEO 들은 어려운 시기가 닥치면 당장의 위기를 벗어나려는 단기 대응에 집중함으로써, 장기적인 목표와는 다소 괴리를 보이는 경우가 있음
- 이런 점에서 장수 CEO 들은 명확한 비전을 갖고 일관성 있는 경영방식을 견지하면서 이해관계자의 신뢰를 획득하는데 주력하고 있음
- 장수 CEO 들은 자신만의 경영철학을 발전시켜 왔는데, 관리경영, 밀착경영, 투명경영, 기술경영 등 경영방식은 다양한 형태로 나타남. 명확한 목표설정의 차이가 경영자의 리더십의 중요한 요소로서 평가받음
- 경영철학의 차이는 CEO 들 자신의 오랜 경험과 개인적인 기질과 성격, 그리고 각 분야가 필요로 하는 경영스타일에 의해서 좌우된다고 볼 수 있음.

※ 해외 사례

<명확한 목표 설정의 차이가 얼마나 중요한가를 보여주는 사례>

잭 웰치가 대규모 구조조정과 같은 위기상황을 맞아 우리는 1, 2등만 키운다는 명확한 비전 하에서 수익성 없는 부분은 과감히 매각하고 무능한 직원을 구조조정하면서 직원들의 공감을 얻어낸 반면,

스콧 페이퍼의 던롭은 원칙없이 성과향상과 비용삭감을 위하여 재임 기간 동안 전체 직원의 30%를 해고하여, '전기톱'이라는 별명을 얻음. 그는 20개월의 짧은 재임 기간 후 결국 CEO를 사임하게 되고 '95년말 스콧페이퍼는 경쟁사인 김벌리 클라크에 매각되고 말았음.

② 지속적인 변화와 혁신 추구

: 끊임없이 반성하고 새로운 것을 찾아나서는 CEO 는 기업 변화의 촉매제 역할을 담당하며 스스로도 장수하고 있음

- 장수 CEO 들은 변화와 혁신을 추진하는 과정에서 위기를 두려워하지 않고, 오히려 최고의 위기 관리 능력을 발휘하여 ‘혁신능력을 가진 구조조정의 달인’, ‘위기를 기회로 만든 인물’이라는 평가를 받음
- 김쌍수 LG 전자 부회장은 혁신만이 살 길이라는 인식하에 혁신 전도사 역할을 수행하였음
- 윤종용 삼성전자 부회장은 대대적인 인원감축과 사업장을 정리해야 하는 상황에서 일명 ‘○×식 구조조정’을 통해 위기를 극복하였음
- 이형대 캠브리지 사장은 일찌감치 구조조정을 단행하여 IMF 위기시 어려움없이 회사를 경영함. 대기업을 캐주얼복 착용 확대와 주 5 일 근무제로 신사복 정장사업이 크게 위축된 상황에서도 캠브리지 멤버스 캐주얼 출시 등을 통해 위기를 극복하고 2000 년부터 무차입경영을 실현하고 있음

※ 해외 사례

<GE의 변화 가속화 프로그램>

잭 웰치의 혁신에 힘입어 GE는 1992년 **Forbe**지 선정 ‘최고의 기업’ 이되었으나, 웰치는 이에 만족하지 않고 ‘변화 가속화 프로그램 (CAP : Change Acceleration Program)’을 강도 높게 추진.

잭 웰치는 관찮은 현실에 안주하지 않고 최고의 미래를 추구하는 부단한 혁신 의지를 실천하였음. 이에 각 사업부별 비전과 목표를 설정할 때 ‘**Stretch Vision/Goal**’이라는 개념을 설정하여 현 수준을 감안할 때 우리가 있더라도 성취 가능한 최대 목표를 추구토록 독려.

③ 현재의 성장보다는 미래의 성장산업 발굴에 집중

: 장수 CEO 는 시대 흐름을 읽는 통찰력을 통해 10 년 후를
대비한 수종사업 발굴에 힘을 기울이고 있음

- CEO 의 가장 중요한 능력 가운데 하나가 기업내부의 역량 강화를 바탕으로 미래의 시장을 예견하고 스스로 시장을 창조해 나가는 능력임
- 이윤우 삼성전자 부회장의 경우, 최고의 반도체 전문가로 삼성전자 기술의 산파역을 맡으면서 반도체 생산품목을 결정하는데 깊숙이 관여, 삼성전자의 미래 성장을 주도하고 있음
- 이윤우 부회장이 앞장서서 개발한 256KD램은 오늘날 삼성전자가 세계적인 D램 업체로 성장할 수 있는 근간을 마련하였고, 메모리 분야의 성공 이후 非메모리 분야까지 진출할 수 있는 기반을 제공하였음

※ CEO의 성공 키워드는 ‘시대 흐름을 읽는 통찰력’

하버드 경영대학원 나틴 노리아 교수는 ‘시대흐름을 읽는 능력 (Contextual Intelligence)’이 지난 20세기를 이끈 경영자들의 가장 큰 특징이라는 연구결과를 발표.

이는 헨리 포드, 존 록펠러 등의 역사적 인물을 포함하여 15년 이상 주주이익을 높였거나, 해당 산업분야에 신상품 또는 서비스를 도입했거나, 광범위하게 전파된 비즈니스 관행을 창출한 경영인 860명에 대한 자료 분석한 결과. (보스톤 글로브, 2004. 3)

④ 현장경영 중시

: 장수 CEO 중에는 유난히 이공계 출신이 많은데, 이공계 출신 CEO는 특히 현장경영을 최우선하는 경우가 많음

□ 현장경영은 모든 기업 활동은 현장에서 비롯된다는 사고에서 출발하는 것으로, 현장이 견고하지 않으면 아무리 좋은 전략과 정책이 추진되더라도 모래 위에 지은 집과 다를 바 없다고 생각하는 것임

- 가장 먼저 현장에 대한 혁신과 편의정책을 실시하고, 직접 현장의 민원을 챙기기도 하며, 제품 품질과 시장 동태를 살피는 등 현장의 목소리에 민감함을 잃지 않음으로써 구성원들과 지속적으로 신뢰감을 쌓아오고 있음

□ 배종찬 풀무원 사장은 자신의 전문성을 살려서 근무시간의 상당한 시간을 신제품 개발에 할애하고 있음

※ 서울 농대 졸업후 동아식품공업과 제일제당 등 식품업계 종사하다가 '89년부터 풀무원 대표이사를 맡고 있는 자타가 공인하는 식품전문가

□ 박종현 삼양사 사장은 2004년 1월 국내 최초 공장현장사원 원가절감 통한 수익을 노사가 공정하게 배분하는 '생산성 인센티브제도'를 운영하고 있음.

※ '94부터 현재까지 삼양사 대표이사로 재임하면서, 과거 노사 문제를 안정적으로 처리하여 직원들로부터 신뢰받는 CEO로 평가받고 있음

사내 다수 노조가 결성되어 있지만 박종현 사장은 자상한 형님 같은 경영철학을 통해서 열린 경영을 실천하여 '無분규 신화'를 만들어 냄

⑤ 우수한 인재 확보에 주력

: 인재 육성방식은 기업의 사업특성 및 가치에 따라 다르지만, 장수 CEO 들은 사람에 대한 투자가 가장 확실한 투자라는 인식이 강함

- 인재에 대한 관심이 점차 높아지고 있는 가운데 장수 CEO 들은 적극적인 외부 우수 인력 확보와 장래의 리더급 핵심인력 육성에 중점을 두고 있음
- LG 전자 경우 CEO 주도로 정기적으로 육성방안을 논의하고 있으며, 확보한 젊은 인재들을 장기적 관점에서 'Global Business Leader', 'CEO 후보자'로 육성하고자 직무순환과 다양한 MBA 과정 이수 기회를 부여하고 있음

※ 젊은 인재의 확보 및 육성을 위하여 채용부터 LG전자의 가치에 적합한 인력을 선발하고 단기적 Caring Program 운영하고 있으며,

업무 수행을 통한 육성에 주력하되 적절한 동기부여 병행하기 위하여 직급별 필수 교육과정 및 성과에 따른 인센티브 지급을 실시하고 있음

또한 리더급 인재의 확보 및 육성을 위하여 회사의 Succession Plan 프로그램에 의한 육성하고, 연 1회 리더십 평가 및 코칭도 실시중임

※ 위대한 기업(Great Company)의 인적 자원 관리

높은 성과를 창출하는 **Great Company**들은 인적 자원을 가장 중요하고 우선순위가 높은 정책으로 고려하고 있음.

Great Company의 인적 자원 관리는 인재 우선 철학을 바탕으로, 최적의 인재를 확보하여, 최고의 기회에 과감한 변화를 주도하는데 활용한다는 것임. 시장 선도기업의 핵심 역량은 바로 확보하고 있는 우수인재, 특히 유능한 사업 리더의 확보에 있음. 특히 미래사업 발굴 및 우수 인재확보 등에서 **CEO**는 매우 중요한 역할을 담당.

IV. 시사점

국내 장수 CEO 의 성공 비결은 성장과 혁신을 통해 장수기업이 되고자 하는 많은 기업들에게 다음과 같은 시사점을 제공함

- 첫째, 회사의 중장기 성장전략을 성공적으로 추진하기 위해서는 경영안정성 확보가 중요 (시간적 측면의 경영안정성)
 - 중장기 비전을 실행할 수 있는 장수 CEO의 중요성을 인식하고, 장수 CEO 육성을 위한 대내외 여건 조성 노력
 - CEO가 올바른 역할을 수행할 수 있도록 조직적인 협력 체제 확립
 - (1) CEO에 대한 대내외 평가를 분석함으로써 CEO의 부족한 역량을 파악하고, CEO 역량과 자질 강화를 위한 체계적인 보완책 마련
 - (2) CEO의 경영철학과 브랜드 확산을 위한 대내외 커뮤니케이션 강화
- 둘째, 성장과 혁신을 통해 진정한 장수기업으로 거듭나기 위해서는 경영독립성 확보 또한 중요 (공간적 측면의 경영안정성)
 - CEO의 내부 승진이 외부영입보다 성공 가능성이 높다는 연구가 있다는 점에서 CEO의 내부 육성에 보다 관심을 가질 필요가 있음
 - ※ 실제 위대한 기업의 외부 CEO 영입비율은 매우 낮음 (짐 콜린스)
 - 최고의 경쟁력을 유지하기 위해서는 전문성과 통찰력을 가진 경영진의 내부 육성과 승계제도의 정착이 필요함

이윤희 (Tel : 02-3457-8128, e-mail: yoonehlee@posri.re.kr)

[별첨] 장수 CEO의 성공 리더십 사례

※ 한경비즈니스 2005년 올해의 CEO 5명에는 삼성전자 윤종용 부회장, LG전자 김쌍수 부회장, POSCO 이구택 회장, 김동진 현대자동차 부회장, 우의제 하이닉스반도체 회장이 선정됨. 이하에서는 대표적인 장수 전문경영인인 CEO인 윤종용 부회장과 김쌍수 부회장의 성공 리더십 사례를 소개함

1. 삼성전자 윤종용 부회장의 리더십

윤종용 부회장의 경영 철학

□ 경영목표

: ‘2010 년까지 세계 Top 3 전자업체 진입’

- 세계 1위 품목을 8개에서 20개 이상으로 늘리고, 매출도 2004년 대비 2배 달성으로 규모와 내실 모두 초일류기업으로 육성

□ 경영 철학

: 망하지 않으려면 항상 위기감을 가져야 한다는 입장,
혁신의 연속으로 위기를 극복해나가는 경영
→ 자칭 ‘혼돈 제조기(Chaos-maker)’

- 어느 날 삼성도 파산할 수 있다는 위기의식을 항상 가지고, 가장 잘 나갈 때가 가장 위험하므로 더욱 조심할 것을 강조

□ 경영스타일

: 스피드경영, 인재 경영, 현장경영을 강조하며,
세계 표준을 선도하는 기술마법사로서 역할

□ 평가

: 한국의 간판급 CEO로서 삼성전자를 세계적 기업으로 성장시키면서 대중적인 인지도 확보하고 있음

- Fortune : ‘아시아의 영향력 있는 비즈니스 리더 25인’ 중 5위 선정
- Forbes : ‘10년전 무기력하고 독창력 없던 삼성전자가 언덕에서 굴러 내려오는 눈덩이같은 존재가 되었다’고 평가

윤종용 부회장의 리더십

□ 스피드경영

: 스피드경영은 원천기술의 발 빠른 상용화에 대한 중요성을 의미함. 스피드경영을 통해 삼성전자가 아날로그에서 디지털로의 전환기를 사업성장의 기회 마련하였음

- 디지털 업체로의 변신에 성공함으로써 삼성전자는 전자분야의 확고한 입지와 주도권을 차지하였음. 디지털 시대는 '스피드와 정보'가 관건이며 한 번 승자가 영원한 승자가 될 수밖에 없는 시대이므로, 핵심기술의 선두 유지를 통해서 미래를 통제하는 힘을 가짐
- 디지털업계의 재고는 가격인하라는 불리한 영향을 초래하므로 원천기술의 발빠른 상용화가 매우 중요하다는 메시지를 보내고 있음

□ 인재경영

: 디지털시대에는 미래를 책임질 우수인재를 얼마나 보유하고 있는지가 경쟁력의 핵심임. 따라서 인재등용 및 양성을 경영의 최우선 과제로 삼고 있음

- 윤종용 부회장은 한국의 과학기술 인력의 수급문제는 이미 국가위기로 임박했다라고 전하면서, 해외 인력에 대해서 많은 급여와 특혜를 주면서 러브콜을 보내고 있음

□ 현장경영

: 한 가지에 깊이 몰두하고 연구하는 격물치지(格物致知)의 정신을 강조하면서, 임직원들에게 무엇이든 만져보고 느껴보고 경험해보고 토론하고 고뇌할 것을 권장함

- 모든 문제의 해결책은 현장에 있다는 인식하에 현장에 귀 기울이고 현장을 가까이 하는 게 무엇보다 중요하다는 입장을 보임

2. LG전자 김쌍수 부회장의 리더십

김쌍수 부회장의 경영 철학

□ 경영목표

: 2010 년까지 전자정보통신분야 **Global Top 3** 진입

- LG전자를 GCGP(Great Company Great People)로 육성한다는 비전을 제시. ‘비전 GCGP’는 회사의 구성원 모두가 최고의 역량을 가진 강한 조직, 그리고 이를 바탕으로 지속적인 성과를 창출하는 조직을 의미

□ 경영 철학

: 목표를 정하면 반드시 실행한다는 철학을 바탕으로
‘강한 실행력(Fast Execution)’ 중시 경영

□ 경영스타일

: ‘안되면 되게 하라’, ‘혁신 10 계명’ 등 강한 실행력과
혁신만이 살 길이라는 혁신전도사 역할 수행

- 5%를 개선하려면 기존에 하던 방식에서 좀 더 잘할 수 있는 방법을 찾기 때문에 달성하기가 쉽지 않다는 것임. 30%라는 목표에 성공하려면 접근법 자체를 바꾸지 않으면 안되므로, 기존 방식에서 벗어나 제로베이스에서 다시 생각하라는 의미임

□ 평가

: ‘5%는 불가능해도 30%는 가능하다’ 는 혁신론을 통해
사양산업이었던 LG 전자 가전사업을 세계 선두권으로
진입시킨 성공신화 창조

- 에어컨, 양문형 냉장고, 드럼세탁기 등이 미국과 유럽시장에서 일렉트로닉스, GE, 월풀 등과 어깨를 나란히 하고 있음
- Business Week로부터 ‘아시아의 스타(The Star of Asia)’로 선정된 바 있고, Fortune지가 선정한 ‘아시아 지역 가장 영향력 있는 기업인 순위에서 14위를 차지하였음

김쌍수 부회장의 리더십

□ 혁신 경영

: 혁신경영은 원가 혁신과 기업의 체질개선을 추진하는데
진가를 발휘하였음

- 원가 혁신 : 원가혁신 위해 지난 10년간 2천 개가 넘는 전사경영
혁신활동(TDR팀) 추진. 디지털 어플라이언스 사업본부 인력의
50%가 TDR을 거치면서 끊임없이 원가 절감, 생산성 향상
 - ※ TDR 활동 통해 전체 생산라인의 절반 정도가 '10초 라인'으로 구성,
에어컨, 세탁기, 전자레인지, 청소기 등이 10초마다 한대씩 생산되는
세계 최고의 생산성을 확보
- 기업의 체질개선 혁신 : 과거 LG전자의 추진력 미약과 도전정신
부족의 기업문화에서 벗어나 글로벌 시장에서의 경쟁할 수 있는
강한 체질로 변모시켜 생활가전을 세계 최고 수준으로 육성

□ 글로벌경영

: 글로벌 경영의 강화를 통해 2010 년 전자정보통신분야의
'글로벌 Top 3' 진입 위한 기반 마련

- 강한 실행력을 바탕으로 글로벌 네트워크 확충에 전력을 기울임
- LG전자 매출액의 85%가 해외 판매실적임. 지난해 해외법인의
40%가 적자를 내면서 성장이 주춤했지만 2005년 들어 구조조정
통해 반전에 성공하였음

□ 인재경영

: 끈질긴 승부근성과 강한 실행력을 갖춘 인재육성만이 글
로벌 Top 3 를 달성할 수 있다고 판단함

- 2005년 2,700명의 R&D 인력을 신규 확보하여 전체 R&D 인력을
13,000명으로 대폭 늘리고, R&D 부분에 1조 8천억원 투자