

아산의 경영이념과 신바람 에너지

Management Ideology of Asan and Shinbaram Energy

이장우(경북대학교 경영학부 교수)

〈목 차〉

1. 아산의 철학과 경영이념
 2. 아산의 경영이념과 신바람 에너지
 3. 신바람 에너지에 기반한 현대의 경영혁신
 4. 결론
- 참고 문헌

〈국문 초록〉

본 연구는 한국적 조직 에너지인 ‘신바람’이 현대 그룹의 창업과 성장과정에서 어떤 철학적 기반과 관리방식을 통해서 창출되었는지를 규명하고자 한다. 아산은 선비정신을 바탕으로 솔선수범, 공동체정신, 개척정신, 신용중시 등의 철학적 기반 위에 현대의 경영이념을 수립하였다. 아산의 경영이념은 사업보국주의, 도전과 개척 주의, 공동체의식, 근검절약주의, 신용제일주의, 인간존중주의, 창의와 기술주의, 고객만족주의 등으로 요약할 수 있다. 아산은 이러한 경영이념을 바탕으로 현대 그룹 내에 공동체적 조직질서를 구축하고, 업무의 자율성 및 선의의 경쟁을 유발시켰다. 또한, 자발성 및 혁신성향을 고취시키고, 공정하고 정확한 보상을 통해 조직을 관리해 나갔다. 아산은 이러한 신바람 창출 사이클을 통해, 조직혁신의 핵심요인들을 작동시켰고, 조선·건설·자동차 등 다양한 산업에서 성공을 이루어냈다. 급변하는 글로벌 경쟁 환경에서, 현대가 지속가능한 경쟁력을 갖추기 위해서는 이러한 아산의 경영이념과 리더십을 잘 계승해 나갈 필요가 있으며, 창조화 시대의 흐름에 맞게 이를 해석하고 재탄생시켜야 할 것이다.

〈주요어〉 경영이념, 선비정신, 신바람 에너지, 경영혁신, 현대식 경영

1. 아산의 철학과 경영이념

1.1 아산정신

무릇 리더의 개인적 가치 또는 신념은 리더십 유효성에 중요한 영향을 미침은 물론, 조직의 가치와 문화를 형성하는 중요한 요인이다. 아산은 생애에 걸쳐 선비정신을 강조하고, 솔선수범, 공동체정신, 개척정신과 신용중시 등을 사람과 일에 대한 철학으로 삼았다.¹ 이러한 아산의 경영 철학은 ‘아산정신’이라고도 불리며, 아산의 국가관이나 인생관 등 정신적 가치 체계 안에 내재되어 있다. 아산정신은 다른 말로 표현하면 아산이 기업을 일으키면서 추구한 궁극적 가치 또는 신념을 의미한다.

1.1.1 아산의 철학적 바탕 : 선비정신

아산은 소학교에 들어가기 전 3년 동안 할아버지의 서당에서 천자문으로 시작해서 동몽선습, 소학, 대학, 맹자, 논어를 배우고 무제시, 연주시, 당시 등을 배웠다. 이러한 배움은 아산이 선비정신을 그의 철학적 바탕으로 형성하는데 큰 영향을 끼쳤다. 선비정신은 시대적 사명감과 책임의식으로 대변되는 정신이며, 청렴과 청빈을 우선 가치로 삼으면서 일상생활에서 검약과 절제를 미덕으로 여기는 정신이며,² 상부상조와 평화공존의 성리학적 이념을 중시한다. 아산은 ‘우리나라 기업은 선비들이 일으키고 이루어 낸 것’이라고 했으며, 그의 저서에서 언급했듯이 기업가의 선비정신을 강조하였다.

1.1.2 아산의 사람과 일에 대한 철학

① 솔선수범과 공동체정신

아산은 열아홉 살에 객지로 나와 막노동을 했던 시절부터 누구보다 무섭게 절약하는 청년으로 최초의 직장이었던 북흥상회에서 배달을 하며 받은 월급은 무조건 반을 저축하고 보너스를 받으면 전액을 저축하였다. 또한, 장작값을 아끼기 위해 저녁 한때만 불을 지피고, 배가 부른 것도 아닌데 연기로 날려버리는 돈이 아까워 담배도 피우지

1 현대경제연구원(2011), 정주영, 경영을 말한다, 현대경제연구원 BOOKS.

2 정옥자(2002), 우리가 정말 알아야 할 우리 선비, 현암사

않았다. 그리고 전차값이 아까워 일찍 일어나 걸어서 출근을 했고, 구두를 오래신기 위해 정을 박아서 신기도 하였다. 이러한 아산의 솔선수범은 많은 부를 축적했음에도 평생에 걸쳐 계속되었다.³ 그의 일상생활은 중산층의 삶과 비슷했으며, 평범한 수제화 집에서 만든 같은 디자인의 구두 세 켤레를 30년 넘게 신기도 하였다. 또한, 아산은 근감·절약을 중요시하지만 필요할 경우에는 막대한 투자를 감행했다. 예를 들어, 88서울올림픽 유치를 위해 현대의 프랑크푸르트 지점에 있는 전 직원을 바덴바덴에 집결시켜 각국 IOC 위원들에게 정성껏 꽃바구니를 선물했으며, 이를 위해 프랑크푸르트 내 꽃밭 하나를 통째로 사기도 하였다. 즉, 근감·절약하되, 가치가 있는 일에는 돈이 얼마가 들어도 투자를 아끼지 않았다. 또한, 아산은 평생 동안 현장에 머무르면서 위험한 일에는 누구보다도 먼저 나섰고 직원들을 격려하였다. 이런 그의 솔선수범은 직원들에게 자극제가 되었고, 현재의 현대를 만드는데 있어 중요한 역할을 했다.

한편, 공동체의식이란 “함께 살고 함께 일하며, 함께 겪고 함께 있는 것을 전제로 한 작은 규모와 안정된 구조의 공동체 안에서 형성된 집단적의식”이라고 정의할 수 있다.⁴ 아산은 중공군 투입으로 1.4후퇴 이후에, 전 가족은 물론 직원들까지 모두 함께 부산으로 내려갔다. 부산 범일동에 집을 사고 마당에 숙소를 지어서 말단 기술자까지 모두 지낼 수 있도록 했으며, 냄비와 풍로를 빌려다가 마당에서 다 같이 밥을 지어 먹으면서 공동체의식을 굳건히 했다. 아산은 이러한 공동체의식을 근간으로 하여 기업의 사회적 책임을 중요시하고 사회간접자본을 확충함으로써 한국 경제성장의 기틀을 마련한 주역이 되었다. 도로, 철도, 항만, 댐, 발전소, 수자원, 공업단지 등을 통해 경제성장의 발판을 마련하는 중요한 역할을 수행했다. 또한, “부존자원이 없는 우리나라에서 살아남을 길은 수출뿐이다”라며 다양한 분야에서 해외 진출을 시도했다.

② 개척정신과 신용중시

개척정신은 ‘아무도 손대지 않은 분야의 일을 처음으로 시작하여 새로운 길을 닦는 것’으로 정의할 수 있다. 아산은 이러한 개척정신을 근간으로 하여 기업인의 사명감을

³ 전도근(2010), 신화를 만든 정주영 리더십, 북오션.

⁴ Nisbet, R. A.(1979), Community and Power: A Study in the Ethics of Order and Freedom, N. Y. : Oxford Univ. Press.

중요시하고, 어떤 난관도 스스로 극복해내고자 했다. 이를 통해, 해외에서 여러 공사 수주를 국내 최초로 성사시켰으며, 국내 고유모델인 ‘포니’를 개발하고 이를 해외시장에 수출하였다.

또한, 아산은 일이 시작되고 나면 수익이 날 수 없거나 손해가 발생한다 하더라도 ‘신용’을 최우선으로 여겼다. 낙동강 고령교 공사는 공사초기부터 이미 손해가 예상되었지만, “기업가가 신용을 잃으면 모든 것이 끝이다”라는 이념 하에, 큰 손해를 감수하며 공사를 완수하였다. 이로 인해 아산은 막대한 빚을 지게 되었고, 여기서 발생한 빚을 청산하는 데 20년이 걸렸다. 하지만, 이를 계기로 정부는 손해를 보면서도 묵묵히 공사를 완수하는 현대를 신뢰하게 되었고, 1957년 한강 인도교 복구공사를 맡기고, 이를 통해 현대는 기존의 손해를 만회할 수 있게 되었다. 그 이후에도 국가의 굵직한 토목사업들을 현대가 수주하였다⁵. 아산은 “신뢰는 신용이고, 신용은 곧 자본”이라는 그의 말처럼, 현재의 이익보다는 가치추구를 평생 최우선으로 여기며 특히, 신용이라는 가치를 중요시했다.

1.1.3 아산의 경영이념

경영이념이란 ‘창업자나 전문경영자가 기업경영에 대해 가지는 정신적 지주, 기본적인 가치, 실천적 행동지침, 신념, 태도 등의 도덕적 윤리적 기준’을 의미한다.⁶ 즉, 경영이념은 기업의 경영자가 기업 활동에서 지켜야 할 행동지침이며, 미래지향적인 행동원리와 지도원리를 의미한다. 아산의 경영이념은 다음과 같이 사업보국주의, 도전과 개척주의, 공동체의식, 근검절약주의(술선수범), 그리고 신용제일주의, 인간존중주의, 창의와 기술주의, 고객만족주의로 요약할 수 있다.⁷

① 사업보국주의

아산은 현대의 성장이 국민에게 보탬이 되어야 한다는 투철한 보국이념을 바탕으로,

5 전도근(2010), 위의 책

6 John, F. M.(1964), Management Thought in a Dynamic Economy, New York University Press.

7 김성수(1999), 아산 정주영의 생애와 경영이념, 경영사학, 14(1), pp. 5-45.

국가 발전을 위한 일에 과감히 뛰어 들었다. 아산은 고속도로, 항만, 원자력 발전소 등 사회간접자본을 건설했고, 국가 기간산업을 일구어냈으며, 해외시장 진출을 통해 외화를 벌어들이는데 힘썼다.

② 도전과 개척주의

“최상의 노동자에겐 새로운 일감과 순수한 정열이 있을 뿐”이라는 아산의 말처럼, 아산은 모든 사업을 추진함에 있어서 항상 자신감을 가지고, ‘하면 된다’는 정신으로 임하였다. 이러한 도전정신을 기반으로 최초의 국산 자동차를 만들어 해외 진출에 성공했으며, 백지상태에서 현대중공업을 만들어냈다.

③ 공동체의식

“모든 것의 주체는 사람이다. 가정과 사회, 국가의 주체도 역시 사람이다. 다 같이 건강하고 유능해야 가정과 사회, 국가가 안정과 번영을 이룰 수 있다”라는 아산의 말에서 알 수 있듯이, 아산은 경제적 차원뿐만 아니라 비경제적 차원에서도 국가와 민족을 위한 다양한 활동을 수행하였다. 그 예로, 아산재단의 설립을 통해 의료 및 교육 사업에 힘썼으며, 서울올림픽을 유치해 한국을 전 세계에 알림으로써 국민의 자긍심을 높였고, 소떼몰이 방북을 통해 민족통일의 초석을 마련하였다.

④ 근검절약주의(솔선수범)

아산은 청교도의 철저한 근검절약정신을 높이 평가했으며, 그의 자서전에서 “버는 대로 쓰고 버는 이상 써서 언제나 빚을 이고 사는 사람을 나는 신용하지 않는다.(중략) 내일은 오늘을 어떻게 사느냐에 달려 있고, 십년 후는 지난 십년을 어떻게 살았는가의 결과이다.”라고 하며, 근검절약을 중요시하였다.

⑤ 신용제일주의

아산은 신뢰를 평생동안 최우선의 가치로 여기며, “사업을 하는 것은 사람을 얻는 일이고, 사람을 얻는 일은 바로 그 사람의 신뢰를 얻는 것”이라고 하며 신뢰의 중요성을 강조하였다. 또한, “쓰러지더라도 신용을 지켜라”라는 말을 통해 신용을 사업에 있어서

가장 중요한 요소로 생각했다.

⑥ 인간존중주의

아산은 인간존중과 직원들의 자기 실현을 강조하였다. 이는 인간중시 정신과 사상을 실현하기 위해, 아산이 인재 육성에 적극적으로 투자하도록 하는데 중요한 역할을 하였다.

⑦ 창의와 기술주의

아산은 기술경쟁력과 신 분야의 개척이 기업발전을 위해 중요하며, 더 나아가 국가발전의 원동력이 된다는 신념을 항상 가지고 있었다. 이를 통해, 기술중시 경영에 강조점을 두고, 장인정신과 혁신기술주의 사상을 심화시켰다.

⑧ 고객만족주의

아산은 고객을 최우선으로 생각하고, 고객들을 최대한으로 만족시키는 것을 중요하게 생각했다. 이는 기업은 단순히 제품을 파는 것이 아니라 신용을 판다고 여긴 아산의 신념을 잘 나타내준다.

아산의 개인적 가치 및 신념에 따라 아산의 경영이념을 분류하면 다음의 <표 1>과 같이 구분할 수 있다.

<표 1> 아산의 사람과 일에 대한 철학과 경영이념

| 철학적 바탕 | 전제 | 아산의 개인적 가치/신념 | 아산의 경영이념 | |
|--------|----|-------------------------|------------------------|------------------------|
| 선비정신 | 사람 | - 술선수범(근검절약) - 공동체정신 | - 사업보국주의 - 공동체의식 | - 근검절약주의 - 인간존중주의 |
| | 일 | - 개척정신 - 신용중시 | - 도전과 개척주의 - 신용제일주의 | - 창의와 기술주의 - 고객만족주의 |

1.2 현대의 경영에 구현된 아산의 경영이념⁸

아산은 앞에서 언급한 경영이념을 바탕으로, 조선, 자동차, 건설 등 다양한 분야에서 성공을 거두었다. 대표적으로 조선과 자동차, 건설과 중동 진출에 대한 사례를 설명하고자 한다.

1.2.1 조선과 자동차

아산 정주영이 조선 사업을 시작한 동기는 다음과 같이 설명할 수 있다. 첫째, 당시 해외 건설 사업은 노하우 습득에는 큰 도움이 되었지만, 이윤이라는 면에서는 그다지 좋지 않았다. 따라서 국내에서 뭔가 새로운 산업을 일으킬 필요가 있었다. 둘째, 조선 사업은 일자리 창출과 관련된 산업의 발전에 큰 역할을 할 수 있다. 셋째, 외화가 필요한 우리나라에서 조선은 막대한 외화를 벌어들임으로써, 나라의 경제를 부흥시킬 수 있는 산업이었다. 이러한 이유에서 아산은 조선 산업을 시작하였고, 시작 초기에 프랑스와 스위스 은행에 4,300만 달러의 대출을 요청했다. 이 액수는 당시 현대그룹의 총자산보다도 많은 금액이었다. 하지만 프랑스와 스위스 은행은 일언지하에 이를 거절했고, 아산은 영국으로 눈을 돌렸다. 영국으로 건너가 먼저 선박 건조에 관한 기술 제휴를 얻어낸 후에, 대출을 받기 위해 은행장들을 찾아다녔으나, 은행장들은 선박의 수주 계약서부터 먼저 요구했다. 이에 아산은 그리스의 세계적인 선박왕인 리바노스 회장을 찾아가 거북선이 그려진 한국 지폐와 울산 미포만의 갯벌 사진을 꺼내놓고 리바노스 회장을 설득하였으며, 마침내 초대형 유조선 2척을 수주 받았다. 아산은 선박 수주 계약서를 가지고 영국의 바클레이스 은행 부총재를 만나, 영국과 스위스 은행으로부터 당초 액수보다도 많은 1억 달러의 자금을 빌리는데 성공했다. 1972년 미포만 갯벌 사진 한 장을 들고 가서 영국과 그리스에서 조선소 건설 자금과 함께 초대형 유조선 수주를 받아낸 지 2년 3개월여 만에 26만 톤급 초대형 유조선 건조를 완성시켰다. 대부분의 사람들은 사업을 시작하기 전에 조선소 건설만 3년이 걸릴 것이니 아산이 계약 기간을 맞추지 못할 것이라고 생각했다. 하지만 그는 조선소 건설과 선박 건조를

⁸ 정주영(1998), 이 땅에 태어나서, 솔 출판사.

병행함으로써, 계약기간을 오히려 앞당겨 완수했으며, 이를 통해 일자리 창출과 외화벌이 및 신산업 창출이라는 목적을 동시에 달성하였다.

조선 산업의 시작 동기는 **사업보국**과 **공동체의식**을 기초로 한 아산의 경영이념이 영향을 미친 것으로 판단된다. 또한, 무모하다고도 할 수 있는 자금조달과 선박 수주를 **도전 정신**을 가지고 감행했으며, 약속한 계약기간을 지키기 위해 위험한 작업현장에서도 아산은 솔선수범하며 **신용**을 지키기 위해 힘썼다. 또한, 아산은 1990년대에는 조선 기술의 고도화를 위한 투자를 감행하는 등 **기술을 중시**하였다.

한편, 아산은 1940년 ‘아도 서비스’라는 자동차 수리공장을 운영하며, 자동차 제조의 꿈을 가졌다. 그는 1967년 현대자동차를 설립하고 포드와의 제휴를 통해, 1968년 11월 첫 번째 자동차 ‘코티나’를 양산하였다. 그러나 그 결과는 큰 실패로 끝났고, 큰 위기를 겪게 되었다. 하지만 ‘자동차 입국’의 굳은 신념을 가진 아산은 적극적인 투자로 현대자동차를 창업한 지 10년 만인 1976년 우리의 고유모델인 ‘포니’를 생산해 해외시장에 선보였다. 포니의 생산으로 우리나라는 세계에서 16번째, 아시아에서는 일본에 이어 2번째로 자체 고유모델을 생산하는 자동차 생산국이 되었다. 포니와 관련된 한 가지 일화로, 1974년 이탈리아 토리노에서 열린 자동차박람회에 포니를 출품하고 나서 스나이더 미국 대사가 아산을 단독으로 만나 한국의 자동차 독자 개발을 만류하였다. 또한, 자동차 독자 개발을 포기한다면 현대에 대한 모든 지원을 약속하고 포드, GM, 크라이슬러와의 제휴를 제안하면서 수출 및 중동건설에 대한 도움을 약속하였다. 하지만 아산은 이를 일언지하에 거절했다. 그는 그 이후에도 지속적인 독자 개발을 통해 1986년에는 ‘포니 엑셀’로 자동차 시장의 메카인 미국에 진출하는데 성공함으로써, 자동차 산업의 수출화에 성공했고 포니는 총생산 10만대를 달성하였다.

자동차 산업 역시 **사업보국**과 **공동체의식**에 대한 아산의 경영이념을 잘 보여준다. 경제발전과 성장을 위해서는 자동차라는 수단이 중요함을 인식하여 자동차 산업에 뛰어들었으며, 독자개발을 고수하는 **도전 정신**을 통해 자체적인 경쟁력을 축적하고 수출화에 성공하였다.

1.2.2 건설과 중동 진출

아산은 1947년 현대토건을 설립하고, 1950년에 현대건설로 사명을 변경하였다. 하

지만, 6.25전쟁이 발발함으로써, 부산으로 피난을 가게 되었고 현대건설은 위기를 맞이하게 된다. 그러나, 아산은 1962년 유엔군 사령부로부터 한겨울에도 불구하고 부산의 유엔군 묘지에 잔디를 심어달라는 공사를 역발상을 통해 성공시킴으로써 이러한 위기를 극복했다. 한겨울에 잔디를 구하는 것은 불가능했지만, 아산은 잔디 대신해 보리를 심어 유엔군 묘지를 푸른 풀밭으로 만들었다. 그 후, 미군의 크고 작은 일을 도맡아 하게 되었고, 이를 통해 성공의 발판을 다질 수 있었다. 또한, 1965년에 국내 건설회사 최초로 해외 진출을 시도하고, 해외시장 개척에 앞장섰다. 당시 아산이 태국의 파타니 나라티왓 고속도로 공사에 응찰했을 때, 대부분의 사람들은 이를 부정적인 시각으로 보았다. 태국의 기후는 우리나라와 달리 시도 때도 없이 비가 내려 항상 모래와 자갈이 젖어 있어 아스팔트 콘크리트를 제대로 만들 수 없었기 때문이다. 하지만, 결국 아산은 공사 수주를 성공으로 이끌며, 본격적으로 베트남, 알래스카, 호주, 인도네시아로 영역을 확대하여 한국 기업의 세계화를 가능케 했다. 또한, 아산은 1970년 7월에 착공한지 290일 만에 경부고속도로 건설을 완공하여, 세계 고속도로 건설 역사상 최단 기간이라는 타이틀을 획득하였다. 또한, 1976년에는 20세기 최대의 역사라 불리는 사우디아라비아 주베일 산업항 공사 수주(9억 4천만 달러 규모, 연인원 250만 명, 매년 1천명 신규채용)에 성공하였다. 당시 중동 국가들은 석유파동으로 달리가 넘쳐났지만, 건설공사에 불리한 더위와 물이 부족한 환경 때문에 선뜻 나서는 국가들이 없었다. 하지만 아산은 중동을 돌아보고 와서는 박정희 대통령에게 “중동은 이 세상에서 건설 공사를 하기에 제일 좋은 지역입니다.”라고 말했다. 그 이후에도 알코바 공공주택(6억 3천만 달러 규모)와 젯다 공공주택공사(5억 2천만 달러) 등의 건설수주를 성공시켰다.

아산은 건설에 있어 공사완료 기간을 무슨 일이 있더라도 엄수하였으며, **신용**을 중요하게 생각했다. 또한, **사업보국**의 정신에 입각해 중동 진출 및 해외로 진출하는 교두보를 마련하여 국가 경제발전에 크게 기여하였으며, 모두가 불가능한 상황에서도 **도전정신과 개척정신**을 가지고 과감하게 사업을 감행함으로써, 성공을 만들어냈다.

〈표 2〉 아산의 경영이념과 관련 사례

| 경영이념 | 경영이념의 내용과 사례 |
|------------------|---|
| 사업보국주의 | - 50년 반세기 동안 사업보국주의 사상으로 일관 사업보국주의 사례 <ul style="list-style-type: none"> · 세금창출에 기여 · 고용창출 및 일자리 창출 · 자동차 산업에서의 세계진출 · 건설업을 통한 중동진출의 교두보 역할 · 유조선 공법을 통한 서산 대단위 농지 확보 · 경제개발 5개년 계획에 참여하여 성공시킴 |
| 도전과 개척주의 | 한국경영사학회의 평가에 따르면 총 4번의 출사표를 통해 도전과 개척정신을 이룩함 도전과 개척주의의 사례 <ul style="list-style-type: none"> · 자동차의 국산화와 해외 진출 · 중동진출을 통해 건설업의 해외 진출 · 조선업을 통해 국내 최초로 해외에 선박을 수주 · 금강산 관광 개발사업 |
| 공동체의식 | - “모든 것의 주체는 사람이다. 가정과 사회, 국가의 주체도 역시 사람이다. 다 같이 건강하고 유능해야 가정과 사회, 국가가 안정과 번영을 이룰 수 있다”라고 강조함 공동체의식의 사례 <ul style="list-style-type: none"> · 아산사회복지사업재단 · 서울올림픽 개최를 위해 최대한의 지원을 함 · 소매물이 방북을 통해 민족통일을 위해 노력함 |
| 근검절약주의 (솔선수범) | 근면, 검소, 절약, 저축 등의 신념을 평생 동안 최우선으로 삼음 근검절약주의 사례 <ul style="list-style-type: none"> · 구두 한 켤레로 10년을 신고, 10년 입은 헤어진 양복바지 · 전차삿 5전을 아끼기 위해 매일 걸어서 출퇴근함 |
| 신용제일주의 (가치추구) | 현대그룹의 성장 원동력으로 “쓰러지더라도 신용을 지켜라”라는 정신을 강조함 신용제일주의의 사례 <ul style="list-style-type: none"> · 낙동강 고령공사 · 경부 고속도로 공사 · 세기의 대역사 주베일 산업 항공사 · 세계 최대 조선소 설립 |
| 인간존중주의 | 인간존중과 사원들의 자기 실현, 사원복지를 최우선으로 여김 인재육성을 위한 인재개발을 실현 인간중시 정신의 실현 |

| 경영이념 | 경영이념의 내용과 사례 |
|----------|---|
| 창의와 기술주의 | 기술경쟁력과 신 분야의 개척이 기업과 국가 발전의 원동력이라는 신념을 가짐 창의와 기술주의 사례 <ul style="list-style-type: none"> · 1960년대 다각화 시도와 해외건설에 창의와 기술제일주의 표방하고 자동차 공업시대의 개막을 알림 · 1970년대 중화학공업체제 구축에 기술우선 정책 주장 · 1980년대 전자정보사업의 세계화와 공격적 경영을 통해 기술선도 사업을 최우선적으로 지향함 · 항공산업 기술에서의 기술개발에 주력함 |
| 고객만족주의 | 고객을 최우선으로 여기고, 고객만족을 위해 최선을 다한다는 신념을 실천 소비자 주권사상, 소비자 권리주의 정신을 중시함 고객만족주의의 사례 <ul style="list-style-type: none"> · 현대자동차의 미국시장 진출시 고객만족을 최우선 가치로 삼고, 이에 주력함으로써 성공을 이룩함. |

2. 아산의 경영이념과 신바람 에너지

2.1 신바람 에너지와 기업경영

2.1.1 산업화와 신바람

1960년 한국의 경제는 국민 1인당 총생산 79달러로 아프리카의 수단보다 적었고 남미에 있는 멕시코의 1/3에도 미치지 못하는 수준이었다.⁹ 하지만, 단기간의 산업화를 통해 1996년에는 12,197달러로 비약적인 경제성장을 달성하였다. 이러한 급진적인 산업화와 경제발전의 이면에는 정치 지도자의 수출에 대한 신념과 경제개발에 대한 집념, 수출 일선에서 혁신을 수행한 기업가들, 고된 노동을 수행하고 숙련과 기술을 익혔던 노동자들의 공헌 등이 있었다. 하지만, 한국의 경제성장을 설명하기 위해서는 이러한 각 주체들의 노력만으로는 설명하기 어려운 부분들이 있다. 거의 모든 개도국들

⁹ 통계청, 한국통계연감; 한국은행 ECOSL.

이 경제발전을 위해 수출 중심의 정책을 수립하고 국가 내의 기업가들과 노동자들은 이를 헌신적으로 수행하지만, 한국과 같이 단기간의 급속한 경제성장을 달성하는 국가들이 많지 않다는 사실이 이를 잘 대변해 준다. 한국의 산업화는 각 구성원들이 힘을 합쳐 낼 수 있는 힘과 서로 간의 상호작용을 통한 시너지(신바람 에너지)를 창출함으로써 이루어졌다고 볼 수 있다. 신바람이라 부르는 시너지는 창발성(emergent property)에 의해 발현된다고 할 수 있다. 이는 미시적인 부분의 각각의 특성만으로는 설명할 수 없는 전체로서 나타나는 복잡한 현상을 의미한다. 즉, 한국은 개별 주체들의 열정적인 노력과 집단 응집력을 바탕으로 끊임없는 도전과 노력을 통해, 산업화를 위한 기간 산업의 발전과 다양한 산업의 성공을 이루어 냈고 할 수 있다.

한국은 경험도 없고 자원도 부족한 상황이었지만, ‘하면 된다’는 신념하에 구성원들 모두가 단결해서 도전함으로써 목표를 이루고, 그 결과를 함께 나누어 왔다. 이러한 한국인 특유의 긍정적인 에너지를 신바람이라고 일컫는다.¹⁰ 한국의 기업들은 이러한 에너지를 바탕으로 철강 산업, 조선 산업, 자동차 산업, 건설 사업 등으로 사업의 영역을 넓혀갔으며, 비약적인 경제성장을 달성하게 되었다.

2.1.2 현대의 경영과 신바람

현대그룹이 달성한 성과들을 살펴보면, 세계 최초 또는 국내 최초라는 수식어가 많다. 대표적인 사례를 살펴보면, 세계 최대의 조선소를 건립했으며, 역사상 유례가 없는 조선소와 선박의 동시 건설 및 건조에 성공하였다. 또한, 국내 최초로 자동차의 국산화 및 해외 진출에 성공했으며, 건설업에서도 역시 국내 최초로 해외 진출을 시도하였다. 또한, 조선업에서도 국내 최초로 해외에 선박을 수주하였다.

이러한 현대의 성과에 대해 아산은 그의 저서에 다음과 같이 회고하였다. “우리는 5천 년 대대손손 문화를 숭상하는 조상의 자손으로, 뛰어난 두뇌를 가지고 선천적으로 지혜롭게 태어난 민족이다. 우리는 우수한 인적 자원만으로 여기, 이만큼까지 왔다. 오늘의 한국 기업의 규모와 경제는 우수하고 창의적인 창업주의 불굴의 의지, 진취적인 실천력을 구심점으로 하고 그 위에 우수하고 부지런한 근로층의 혼신의 힘이 집결되어

¹⁰ 이장우·이민화(1994), *혼경영*, 김영사.

맺어진 과실이다. 오직 사람의 힘만으로 말이다. 나는 경제란 돈이 아니라 한 민족의 생명력에 진취적인 정기를 불어넣어서 만드는 것이라고 확신한다. 국민의 노력만으로, 인적 자원만으로 이룬 우리의 경제 발전은 대단히 뜻있고 가치 있는 것이라고 나는 생각한다.”

그의 말에서 알 수 있듯이, 현대의 성공은 한국인 특유의 에너지를 바탕으로 이루었다는 것을 알 수 있다. 이러한 한국인의 에너지는 신바람이라는 말로 표현될 수 있다. 신바람이란 ‘마음이 즐겁고 좋아서 일어나는 정서’, 혹은 ‘신이 나서 활발하게 움직이는 정서’ 등으로 정의할 수 있으며, 우리 민족의 고유한 정서에서 비롯된 개념이라고 할 수 있다.¹¹ 특히, 이 신바람은 우리 민족의 독특한 동기부여 구조를 반영하고 있다는 측면에서 기업경쟁력 제고를 위한 핵심적 수단으로 주목받고 있다. 신바람은 기존의 많은 사례들 속에서 나타나듯이, 조직에 활력을 불어넣고 획기적인 생산성 향상을 일으키는 에너지이다. 이러한 에너지의 발생은 특정 개인의 심리적 결단이나 조직의 강요에 의해서 비롯되기 보다는 구성원들의 상호 일체감으로부터 일어난다. 그리고 이러한 구성원들 간의 일체감은 우리의 독특한 문화적 바탕위에서 자주 발생한다. 아산은 이러한 신바람 에너지를 현대라는 조직 내에 만들기 위해 노력했고, 이를 통해 세계 최고 또는 국내 최초의 성과들을 달성했다.

2.1.3 아산의 신바람 창출

신바람이란 ‘조직구성원들 간의 독특한 일체감에서 비롯된 일종의 사회심리적 에너지’라고 정의할 수 있다.¹² 신바람은 궁극적으로 사회조직과 인간개체 간의 상호작용에서 비롯된다고 할 수 있다. 성공적인 조직은 조직의 질서와 인간특성 간의 복잡한 상호작용을 잘 활용하여 생존에 필요한 힘과 능력을 창출해낸다. 즉, 신바람은 조직질서라는 거시적 요인과 인간의 심리와 태도라는 미시적 요인이 우리의 문화적 풍토 속에서 상호작용하는 과정에서 발생하는 에너지라고 할 수 있다. 이러한 신바람이라는 집단 에너지는 조직, 과업, 개인 심리 차원의 요인들이 적절하게 관리될 때 만들어진다

11 이장우·이민화(1995), “신바람 관리: 개념적 모형,” 경영학연구, 24(2), pp. 339-370.

12 위의 논문.

고 할 수 있다. 따라서 신바람의 관리를 위해서는 조직질서, 업무수행의 방법, 업무결과에 대한 보상, 개인행동이라는 서로 다른 수준에서의 관리요인들을 동시에 고려해야 한다. 조직수준, 과업수준, 개인수준, 보상에 대한 신바람 창출 4단계와 아산의 경영이념 간의 관계에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직과 구성원 사이에 공생의식을 만들었고, 조직에 대한 자부심과 구성원들 간의 인간적 유대감이 느껴지도록 조직을 관리했다. 아산은 현대의 경영이념으로 인간 존중, 공동체의식, 사업보국주의를 강조했다. 아산은 기업 내 모든 사원이 하나의 공동체임을 강조하며, 사원들의 자기실현을 지원하고 사원복지를 최우선으로 생각했다. 또한, 아산은 사업보국주의를 중요시하고, 기업이 경제적 활동과 비경제적 활동을 통해 국가의 이익과 경제발전에 기여해야 함을 강조하였다. 이를 통해, 조직 내 구성원들이 조직과 과업에 대해 자부심을 가질 수 있도록 하였다. 조선과 건설, 자동차 산업에서의 도전은 현대의 목표가 단순히 이익을 창출하는 것이 아니라 국가 경쟁력에 기여하고자 했으며, 이러한 목표는 모든 구성원들에게 신바람 에너지를 창출하는 토대가 되었다. 또한, 사회적 공헌 활동을 통해 구성원들과 사회 간의 유대감을 만들기 위해 노력하였다. 또한, 아산은 모든 임직원들과 협력업체 가족들 모두를 ‘한술밥 식구’라고 표현하며 공동체적 의식을 중요시했다.

둘째, 구성원들이 자신의 업무를 자율적이고 경쟁적인 분위기에서 하도록 했다. 즉, 구성원들이 업무의 내용과 수행방법을 스스로 알아서 결정하고 업무 수행 시 구성원들 간 선의의 경쟁을 하도록 만들어야 한다. 아산은 앞에서 언급한 것처럼 공동체의식을 강조했으며, 이와 함께 도전정신과 개척정신을 강조하였다. 그는 “우리 ‘현대’는 장사꾼의 모임이 아니라, 이 나라 발전의 진취적인 선도 역할과 경제 건설의 중추 역할을 사명으로 하는 유능한 인재들의 집단이다.”라고 말하며, 모든 구성원들이 자율적이고 경쟁적인 분위기에서 일할 수 있도록 하였다. 또한, 아산은 기술혁신과 산업고도화에 있어서 가장 핵심적 원천이 인재양성에 있다고 늘 강조하며, 일단 선발된 인재들에게는 ‘권한과 책임’을 부여해 그 능력을 최대한 발휘할 수 있는 분위기를 만들어 주었다. 그는 자신이 키운 인재에 대한 자랑을 이렇게 하고 있다. “우리 현대의 자랑이 고급인력이에요. 누가 뭐래도 우리나라 최고의 인력이 우리 현대에 몰려 있어요. 또 이춘림 회장(중공업)이라던가, 이명박 사장(건설)이라던가, 정세영 사장(자동차)이라던가 현재

리더를 맡고 있는 사람들은, 어떤 건 미흡한 게 있어서 내가 잔소리도 하지만, 어떤 건 내가 들여다보지 않아도 나보다 훨씬 나아. 나는 그렇게 못할 텐데 하는 게 반반이라구.”

셋째, **구성원 개개인의 자발성과 혁신성향을 유발하고 관리해 나갔다.** 이러한 개인의 심리상태는 그들에게 부과된 과업에 의해 영향을 받기 때문에 과업의 수준에서 자율적 및 경쟁적 과업이 기본전제가 되어야 한다. 아산은 **인간존중주의**를 바탕으로 사원들 각각의 자기실현을 강조했으며, **창의성 발현 및 기술 혁신**을 장려하였다. 그는 “국가의 부존자원은 유한한 것이지만 인간의 창의와 노력은 무한하다.”라고 하며, 구성원들의 자발성과 혁신성 고취를 위해 노력했다. 또한, 신입사원을 뽑을 때도 행동력이 강한 사람을 선호하였고, 업무수행 과정에서 현장에서의 순발력 있는 일 처리를 강조했다.

넷째, **구성원들에게 공정한 보상이 주어지도록 관리해 나갔다.** 아산은 **인간존중주의**를 바탕으로 사원들의 자기실현과 사원복지를 최우선으로 강조하였으며, 사원들의 경력 개발과 관리를 지속적으로 지원하고 연공서열과 성과주의 보상을 함께 실시하였다. 또한, 한번 사람을 신입하면 절대 버리지 않았으며, 언젠가 반드시 중용했기 때문에 현대의 구성원들은 현대에 대한 무한한 신뢰를 가지게 되었고, 이는 결과적으로 현대의 성공을 가능케 했다.

〈표 3〉 신바람 관리에 따른 아산의 철학과 경영이념 분류

| 신바람 관리 | 현대의 경영이념 | 사례 |
|--------------------|--------------------------------------|--|
| 공동체적 조직질서의 구축 | - 사업보국주의 - 공동체의식 - 근검절약주의 | - 50년 반세기 동안 사업보국주의 사상으로 일관 현대그룹은 기업활동으로 애국애족/기업가는 애국자의 신념 |
| 업무의 자율성 및 선의의 경쟁유발 | - 도전과 개척주의 - 창의와 기술주의 - 인간존중주의 | 연공서열을 파괴한 파격적인 승진 인사로 스타급 CEO 배출 이호림, 이명박, 정세영 등 리더들에게 자율성을 부여하고 선의의 경쟁을 유발시킴 |
| 자발성 및 혁신성향 고취 | - 도전과 개척주의 - 창의와 기술주의 - 인간존중주의 | 행동력 강한 신입사원 선호 과감한 도전과 창의력을 중시하고 현장 중심의 전문가 양성에 집중 |
| 공정하고 정확한 보상 | - 신용제일주의 - 고객만족주의 - 인간존중주의 | 인간존중과 사원들의 자기 실현, 사원복지를 최우선으로 여김 인재육성을 위한 인재개발을 실현 인간중시 정신과 사상의 실현 |

2.2 신바람 창출 사이클

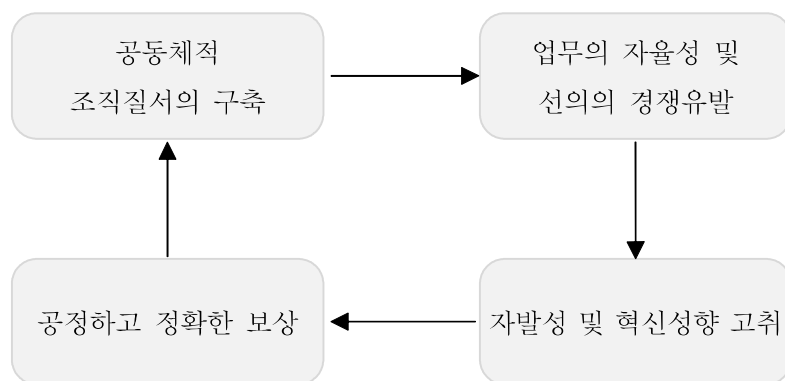
신바람 창출은 <그림 1>과 같은 사이클을 통해 이루어진다. 앞에서 살펴보았듯이 아산의 경영 패러다임은 이러한 신바람 창출 사이클과 잘 부합한다. 신바람 관리의 첫째 단계는 조직의 질서와 분위기를 공존공생의 공동체로 만들어 나가는 것이다. 만약 이러한 조직질서나 분위기를 만드는 단계 없이 개인행동과 심리에 대한 관리부터 시작한다면, 결국 조직이 원하는 행동과 생각을 구성원에게 일방적으로 강요하는 것밖에 되지 않는다. 이 경우 구성원의 협조와 자발적 참여를 끌어내기 어려워진다. 조직을 공존공생의 공동체로 만든다는 것은 우리 민족의 사회성향인 가족적 집단주의가 이기적 집단주의로 흐르는 것을 막고 모두가 함께 살아간다는 의식의 가족적 공동체를 일구어냄을 의미한다. 이러한 공동체를 만들기 위해서는 첫째, 조직과 구성원 사이에 공생의식이 있어야 한다. 즉, 회사가 성공하면 모든 구성원들도 성공하게 된다는 확고한 믿음을 가져야 한다. 둘째, 조직이 내세우는 목표에 대해 자부심을 가질 수 있어야 한다. 이를 위해서는 기업의 장기 목표를 국가 경쟁력 제고에 긍정적 영향을 끼칠 수 있도록 세워야 하며, 회사 구성원 개개인의 개성과 장점을 장기적 관점에서 키워 나갈 수 있는 환경을 제공해야 한다. 셋째, 구성원들 간에 따뜻한 인간적 유대감이 느껴지도록 해야 한다. 넷째, 가장의 역할을 담당하는 경영자들이 솔선수범하고 모범을 보임으로써 구성원들에게 강한 신뢰감을 심어주어야 한다. 즉, 고도의 첨단 경영기법을 통해 단기간에 공동체적 특성을 성취하는 것보다는 경영자가 철저한 솔선수범과 구성원 개개인들과 인간적 유대를 통해 장기적으로 일구어 내는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

신바람 창출의 두 번째 단계는 **구성원들이 자신의 업무를 자율적이고 경쟁적인 분위기에서 하도록 하는 것이다.** 즉, 구성원들 간 선의의 경쟁이 작용하도록 만드는 것이다. 특히, 자율과 경쟁 속에서 업무가 의도한 바대로 효과적으로 수행되기 위해서는 첫 단계의 공동체적 분위기 형성이 기본적으로 전제되어야 한다. 이러한 기반을 토대로, 구성원들에게 과업의 자율화에 대한 권한을 부여함으로써 개개인의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있는 환경을 만들 수 있다. 과업의 자율화는 업무담당자가 상부로부터의 신뢰와 지원을 기반으로 스스로의 힘과 방법으로 맡을 일을 완수하는 것을 의미한다. 이는 개개인의 능력을 인정하고 신뢰한다는 의미에서 인간존중 또는 인본주의적 경영

과 동일하다고 볼 수 있다. 이와 함께 적절한 내부경쟁 체제를 구축함으로써 업무담당자들에게 주어진 자유와 권한을 생산적인 곳에 활용하도록 하는 행동을 이끌어내야 한다.

신바람 창출의 세 번째 단계는 **구성원 개개인의 자발성과 혁신성향을 고취하고 관리해 나가는 것이다**. 이는 개인행동 및 심리의 차원으로 가장 미시적인 수준으로 볼 수 있으며, 그들에게 부과된 과업에 의해 영향을 받기 때문에 앞 단계에서의 자율적 및 경쟁적 과업이 기본전제가 되어야 한다. 이와 함께, 우리나라의 경우 별도의 관리대책이 더 필요한데 이는 자기를 표출하고 표현하려는 개인 심리가 강한 서양사회와는 달리 동양사회의 경우에는 자신을 노출하지 않으려는 심리가 상대적으로 강하기 때문이다. 이러한 구성원 개개인을 위해서는 다양한 참여제도와 발표기회를 통해 자연스럽게 자발성과 창의성을 드러내도록 하는 장치가 필요하다.

신바람 창출의 마지막 단계는 **정확하고도 공정한 보상**이다. 즉, 조직구성원 개개인이 그들의 일을 통해 보여 준 창의성과 자발성 하나하나에 대해 정확하게 인정해 주고 충분히 만족하도록 보상해 주는 것을 말한다. 신바람 관리에 있어 보상의 궁극적 목표는 구성원 개개인이 자기 나름대로 실천한 모든 자발적 행동과 창의적 성과에 대해 인정해 주고 칭찬해 주는 것이다. 구성원들은 자신의 자발적 행동과 창의적 시도 하나하나에 대해 인정과 칭찬을 받을 때 더욱 분발하여 새로운 자발성과 더 큰 창의성을 보이게 된다. 이러한 보상과정은 조직과 회사에 대한 신뢰와 애정을 증폭시킴으로써 구성원들의 공동체 의식을 강화시키고 조직의 공동체적 질서를 더욱 공고하게 만든다.



〈그림 1〉 신바람 창출 사이클¹³

3. 신바람 에너지에 기반한 현대의 경영혁신

3.1 경영혁신을 위한 핵심요인(7S)

조직혁신에 있어 꼭 필요한 일곱 가지 요인으로 구성된 7S모델은 맥킨지에 의해 개발되었다. 이는 전략(strategy), 조직구조(structure), 시스템(system)으로 구성된 3가지의 하드웨어적 경영자원과 공유가치(shared value), 기술(skill), 구성원(staff), 스타일(style)로 구성된 4가지의 소프트웨어적 경영자원으로 이루어져 있다. 전략은 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 우선순위와 사업의 방향성을 의미한다. 조직 구조는 사업 분야, 사업 단위 등 기본적인 조직구조의 형태를 의미한다. 시스템은 조직 관리를 위해 사용되는 공식적인 내부시스템(경영관리시스템, 성과측정 및 보상, 인사평가, 회계제도 등)을 의미한다. 공유가치는 모든 임직원들이 공유하고 있는 회사의 핵심 혹은 근본 가치를 의미한다. 기술은 조직의 영업력, 제조기술, 마케팅 능력 등을 의미한다. 구성원은 개개인의 능력, 학습 및 역량개발 방안 등을 의미한다. 스타일은 최고경영자의 리더십 스타일, 기업 고유의 문화, 조직 운영 스타일 등을 의미한다.¹⁴ 아산은 앞에서 언급한 것처럼, 현대라는 기업을 신바람 창출에 기초하여 만들어냈고, 이는 경영혁신을 위한 7가지 핵심요인의 기반이 되었다고 평가할 수 있다.

3.1.1 전략(strategy) - 자립 경영

포니와 관련된 일화를 살펴보면, 1974년 이탈리아 토리노에서 열린 자동차박람회에 포니를 출품하고 나서 스나이더 미국 대사가 아산을 단독으로 만나 한국의 자동차 독자 개발을 만류하였다. 하지만 그는 이를 거절하고는 다음과 같이 말하였다. “한 나라의 국토를 인체에 비유한다면 도로는 인체 내에 흐르는 혈관과 같고 자동차는 혈관 속을 흐르는 피와 같습니다. 도로가 발달하고 자동차가 원활하게 다닐 수 있게 되면 모든 생산과 경제활동 역시 활발하게 돌아가고 경쟁력을 갖게 됩니다. 물류비용

¹³ 출처 : 이장우·이민화(1995), “신바람 관리: 개념적 모형,” 경영학연구, 24(2), pp. 339-370.

¹⁴ 창조경영아카데미(2009), 세계를 리드하는 한국 우량기업의 성공 전략 ‘킹피셔’, 넥서스 BIZ.

역시 상당히 줄어들게 됩니다. 이 때문에 좋은 자동차를 싸게 공급하는 것은 인체 내에 좋은 피를 흐르게 하는 것만큼 중요한 일입니다. 어떤 어려움이 있어도 제가 자동차 산업을 포기할 수 없는 것은 바로 이러한 사명감 때문입니다.” 아산은 그 이후에도 독자 개발을 통해 1986년에는 ‘포니 엑셀’로 자동차 시장의 메카인 미국에 진출하는데 성공하며 자동차 산업의 수출화를 달성했다.

또한, 아산은 건설에서의 자립경영을 강조하였다. 이는 기술에 대한 자립이 아니라 우리나라의 중요한 공사들에 대한 국내 건설업의 수주를 의미한다. 1950년대 우리나라 건설업계의 기업들은 기술력 및 자원이 해외의 기업과는 비교할 수 없을 정도로 빈약했다. 따라서, 많은 국비가 들어가는 국가 공사들의 대부분을 해외 건설 기업이 담당하고 있었다. 아산은 이러한 상황에서 정부고속도로 건설 및 소양강 댐 건설 등을 통해 우리나라 건설업의 자립을 이루어냈다. 추풍령에 있는 고속도로 기념비에는 다음과 같은 글귀가 새겨져 있다. “우리나라 재원과 우리나라 기술과 우리나라 사람의 힘으로 세계 고속도로 건설 사상 가장 짧은 시간에 이루어진 길.” 이러한 자립경영은 사업보국주의, 도전과 개척주의, 창의와 기술주의 등의 아산의 경영이념을 잘 대변해 준다. 즉, 아산은 신바람 에너지를 가진 현대라는 기업을 만들어냈고, 이를 토대로 부족한 자원과 어려운 환경 속에서도 자립경영에 의한 경영혁신 전략을 실행할 수 있었다.

3.1.2 조직구조(structure) - 수직적 계열화

아산은 모든 임직원들과 협력업체 가족들 모두를 ‘한솥밥 식구’라고 표현하며 공동체의식을 강조했고 이는 현대의 수직적 계열화를 가능케 하는 근간이 되었다. 현대그룹은 수직적 계열화를 통해 부품에서 완제품으로 이어지는 수직적 생산체계를 구축함으로써, 계열사 모두의 동반성장을 강조했다. 현대자동차는 제품의 부품 생산을 위해 부품의 생산 및 공급 업체들을 통합하고 제품생산 이후의 활동인 A/S나 판매 등을 직접 담당하고자 했다. 현대자동차의 협력업체는 2009년 기준 1차 공급회사(vendor)가 355업체(종업원 18만 명), 2차 공급회사(vendor)가 2,200업체(종업원 12만 명), 부품 이외 상품의 납품업체 700여개(종업원 9만 명) 등 3,300여 개에 이른다. 이러한 협력관계를 통해, 고품질의 부품을 안정적으로 공급받을 수 있게 되었고, 고객의 니즈를 만족

시킬 수 있게 되었다. 한편, 중소기업들과의 기술 지원 및 부품 공동개발을 통해 중소기업의 경쟁력 제고를 위해 노력했다. 구체적으로, 100ppm운동, 부품 공용화, 게스트 엔지니어링, 부품업체별 연구소 설립지원, 영세업체 지급보증, 가치공학 등이 있다. 100ppm운동이란 1만 개의 부품을 생산해 냈을 때 불량품이 1백개 이하인 경우를 뜻한다. 부품 공용화는 자동차에 들어가는 부품 품목을 공용화해서 사용하는 것으로 이를 통해 원가절감 효과를 거둘 수 있다. 게스트 엔지니어링은 신차개발 초기단계에 협력업체 설계자들을 현대자동차 기술센터에 상주시켜 부품의 기능, 생산성, 품질, 코스트 관련 사항을 사전에 공동으로 검토하여 개발업무에 반영시키는 것이다. 또한, 현대자동차는 해외진출 시 국내 주요 부품업체들과 동반 진출하였는데, 이는 품질과 납기에서 국내와 같은 수준을 확보하고자 하는 목적뿐만 아니라 부품업체들의 경쟁력 제고를 위한 조치였다. 이러한 수직적 계열화는 신용제일주의, 사업보국주의, 공동체 의식 등의 아산의 경영이념을 잘 대변해 준다.

3.1.3 시스템(system) - 맞춤형 생산 시스템

아산은 현대라는 기업이 사업을 해나감에 있어 각 산업에 맞는 생산 시스템을 만들어 나갔다. 현대중공업의 경우, 조선기술의 불모지였던 우리나라에서 빠른 시일 내에 계약한 선박을 만들기 위해서 다국적 건조기술의 조합이 이루어졌고, 여러 선진국에서의 생산 시스템을 융합시켜서 맞춤형 생산 시스템을 만들어 냈다. 이는 설계도를 그린 기업이 대부분의 생산 시스템을 갖추도록 기술 전수 및 인력 교육을 담당하던 기존의 방식과는 완전히 다른 아산만의 방식이다. 반면, 현대자동차는 생산 시스템의 정보화를 통해 품질을 향상시키고 납기를 정확하게 맞출 수 있게 하였다. 대표적으로, OTD, SCM, ERP, E-BOM, APS 등이 있다¹⁵. OTD(Order To Delivery)란 주문에서 소재, 생산, 출하에 이르는 전 과정을 효율적으로 관리하는 상위 개념을 의미한다. SCM(Supply Chain Management)은 완성차업체 뿐 아니라 부품업체, 유통업체, 고객까지 함께 종합적으로 연계하여 관리하는 것을 의미한다. ERP(Enterprise Resource Planning)는 제품개발, 생산, 판매, AS에 이르는 회사 업무의 전 과정을 데이터화해서 관리하는

¹⁵ 현영석(2013), 현대자동차 스피드 경영, 한국경영연구원.

정보시스템을 뜻한다. E-BOM(Enterprise Bill Of Material)은 자동차 제품의 모든 품목 간의 관계와 사용량 단위 등을 표시한 자재명세서로서, ERP를 위한 데이터를 제공하는 수단이다. APS(Advanced Planning & Scheduling)는 생산능력을 고려하면서 생산계획의 정확도를 향상시키고 부품재고를 최적화함으로써 고객 납기를 예시하는 생산관리 방식이다. 이러한 맞춤형 생산 시스템은 창의와 기술주의, 신용제일주의 등의 아산의 경영이념에서 뿌리를 찾을 수 있다.

3.1.4 공유가치(shared value) – 신용제일과 고객만족

아산은 그의 일생에서 신용을 가장 중요하게 여겼으며, 무엇보다도 기업가는 약속을 지켜야 한다고 항상 강조하였다. 이러한 그의 철학은 신용제일주의 및 고객만족주의라는 현대의 경영이념에 잘 나타나 있다. 또한, 이러한 그의 이념은 현대의 모든 직원들이 공유하고 있는 회사의 근본 가치가 되었다. 현대 건설은 손해를 보더라도 공사를 완료하고, 약속한 공사 기일을 앞당기기 위해 노력하였다. 이와 마찬가지로, 현대자동차는 고객만족을 중요시해왔다. 그 대표적인 예로, 미국에서 행한 10년 10만마일 보증수리, 홈 어슈어런스 등이 있다. 1990년대 말 현대자동차는 10년 10만마일 보증수리를 통해 품질에 대한 소비자의 신뢰를 회복하게 되었다. 또한 2008년 미국 금융위기 시기에는 자사 자동차를 구입한 이후 12개월 이내에 실직 등을 당했을 때 차를 반납할 수 있도록 하는 ‘현대 홈 어슈어런스 프로그램’을 실시하였고, 이는 소비자의 마음을 움직여 시장 점유율을 높이고 글로벌 자동차 메이커로 도약하는 계기를 만들었다. 또한, 지속적으로 품질 혁신을 위해 노력하고 디자인 역량을 강화함으로써, 고객만족을 달성하고 있다. 이러한 고객만족은 고객만족주의, 공동체 의식 등의 아산의 경영이념에 뿌리를 둔 것으로 평가할 수 있다.

3.1.5 기술(skill) – 자체적 기술 확보 및 선진기술 도입

1967년 현대자동차를 설립하고 포드와의 제휴를 통해 1968년 11월 첫 번째 자동차 ‘코티나’를 양산하여 큰 실패를 경험한 아산은 ‘자동차 입국’의 굳은 신념을 가지고 적극적인 투자를 감행하였다. 자립정신과 훗날 세계시장에 진출하겠다는 개척정신에

입각해 독자적인 투자를 결정하였다. 그 결과, 현대자동차를 창업한 지 10년 만인 1976년 우리의 고유모델인 ‘포니’를 생산해 해외시장에 선보였다. 아산은 초기 포니를 개발하던 당시 스타일링 디자인, 차체 설계 및 프로토타입 자동차의 제작을 이탈리아의 디자인사에 의뢰했고, 미쓰비시사와 기술협력 계약을 체결해 동력 발생 및 동력 전달 장치를 도입하고 엔진, 변속기, 후차축 및 플랫폼의 설계 도면을 제공받음으로써 라이선스권과 생산 기술을 확보하였다. 이를 바탕으로 두 번째 고유모델인 중형차 스텔라를 개발하고 1986년에는 국내 최초의 전문 구동형 승용차 ‘포니 엑셀’의 양산체제를 구축했지만, 1980년대 전반까지도 자동차 기술의 핵심인 엔진 및 트랜스미션의 독자모델을 갖지 못했다. 이에 아산은 1983년 9월 엔진개발실 발족과 함께 ‘신엔진 개발 계획’인 ‘알파 프로젝트’를 마련하고 독자엔진 개발 의지를 굳혔다. ‘알파 프로젝트’는 1984년 영국 리카르도사와 기술협력 계약 체결과 마북리 연구소의 설립으로 본격화되었다. 이러한 기술 개발과 축적을 통해 기술 자립에 주력하던 아산은 1991년 1월 국내최초로 자동차의 심장부인 알파엔진 및 트랜스미션(T/M)을 개발하여 자동차 핵심기술의 국산화에 앞장섰다. 1994년에는 독자적으로 개발한 엔진을 장착한 엑센트를 출시했다. 2000년대에는 중국과 유럽 등지로 일괄 생산체제를 갖춘 현지공장을 확대하고 생산, 판매, 연구개발 기능을 독자적으로 수행하는 4개 지역에 글로벌 지역본부제를 도입하여 세계화전략을 추진하였다. 이렇듯, 현대자동차는 일본 미쓰비시자동차, 이탈리아의 이탈디자인 등 여러 회사로부터 엔진기술, 설계기술, 금형기술, 부품제조기술, 디자인 기술 등을 도입하고, 이러한 기술을 자체적으로 축적해 나감으로써, 고유모델 개발을 위한 자립적인 기술을 보유하게 되었다.

또한, 건설에 있어서도 아산은 공사를 완공함으로써 공사 전체의 프로세스와 관련 기술들을 익혀나갔다. 그는 고령교 공사를 통해 교량 기술을 축적하고 장비 관리 기술의 중요성에 눈을 뜨게 되었으며, 태국 공사를 통해서는 국제적 수준의 토목기술, 도로 포장 기술, 장비 운용 및 관리 기술을 터득했다. 또한, 주베일 산업항 공사를 통해서는 육해상의 고도의 기술을 습득했고, 특히 그때까지 미지의 분야였던 해상 유조선 정박시설 공사를 성공리에 마침으로써 선진국의 독무대였던 해양설비 공사 분야에 진출하는 발판을 마련했다. 이러한 자체적 기술 확보 및 선진기술 도입은 도전과 개척주의, 창의와 기술주의 등의 아산의 경영이념을 잘 대변해 준다.

3.1.6 구성원(staff) - 공채를 통한 선발, 연공서열과 능력/성과 보상

‘현대’는 1958년 우리나라에서 두 번째로, 그리고 건설업계에서 최초로 공채제도를 도입하고 이를 통해 인재를 뽑았다. 정규대학 졸업자를 대상으로 기술 및 관리직 사원의 채용은 인척이나 지인을 통해 사람을 뽑던 우리나라 구직 풍토에 공채제도가 정착하는 모범 케이스가 되었다. 아산의 이러한 제도들은 현재 현대그룹에도 여전히 남아있다. 현대자동차는 인재채용에 있어 정기 모집과 상시 모집을 병행하여 사용하고 있으며, 최근에는 ‘The H’를 통해 발굴형 인재채용 채널을 확대하고 있다. 또한, 인재채용을 위해 자체적으로 개발한 인적성검사인 H-KAT를 실시하고 있다. 인재교육과 관련하여 현대자동차는 역량 중심적 교육을 직급별, 수준별로 차별화하여 교육훈련을 실시하고 있다. 이를 통해 사원들의 자체적인 능력 개발을 지원하고 있다. 승진과 보상과 관련하여 현대자동차는 성과와 업적, 직무역량을 중심으로 성과기준을 선정하여 각 직급별로 평가하고 있으며 전사적으로 통일된 인사 평가시스템 운영하고 있으며, 다면 평가제 또한 도입하였다. 또한, 현대자동차는 자기신고제와 경력 상담 제도를 운영하고 경력관리를 수행하고 있다. 즉, 현대자동차의 인재선발, 교육, 승진/보상, 경력관리 등은 아산의 인간존중주의를 잘 보여준다. 이러한 연공서열과 능력/성과 보상은 인간존중주의, 공동체의식, 근검절약 등 아산의 경영이념을 잘 대변해 준다.

3.1.7 스타일(style) - 현장중심 경영

아산은 항상 현장을 강조하면서, 많은 시간을 현장을 방문하고 직원들을 독려하는데 할애하였다. 그는 스스로를 “부유한 노동자”라고 표현했다. 그 이유는 한정된 자본과 제한된 인력으로 경쟁자들을 따라잡기 위해서는 경영자부터 열심히 해야 하며, 성공을 위해서는 세세한 부분을 신경써야하기 때문이다. 또 다른 이유는 직원들의 성장을 위해서였다. 아산은 현장을 방문하여 직원들을 확인하고 점검하고 독려함으로써 직원들을 훈련시키고 성장시키고자 했다. 또한, 아산은 근면성실을 강조하였으며, 이를 개인과 기업, 국가 모두가 지켜야 할 원칙이며 스스로도 평생 동안 삶의 원칙으로 삼았다. 이러한 현장중심 경영은 도전과 개척주의, 공동체의식, 근검절약주의 등의 아산의 경영이념을 잘 대변해 준다. 현대그룹의 공식 기록에 따르면 아산의 이러한

현장주의의 배경에 대해 다음과 같이 설명하고 있다. “그는 처음부터 재력, 학력, 지연 면에서 어느 것 하나 남들보다 유리한 조건에서 출발한 것이 아니었기 때문에 사업을 하는 동안 한시라도 나태한 마음이나 오만한 행동으로 살 수 없었다. 따라서 머리를 먼저 쓰는 것이 아니라 현장으로부터 많은 생각을 끌어내고 도전해 갔다. 그는 훌륭한 기업가로서의 덕목을 산업 현장에서 곧바로 도전과 개척자적 정신으로 실천해나간 대표적 창업자라고 할 수 있다.”

3.2 아산이 만들어 낸 경영방식

아산은 신바람 에너지를 경영혁신의 주요 요소인 7S로 체계화했다고 평가되어 진다. 그는 ‘내가 믿는 것은 하고자 하는 굳센 의지를 가졌을 때 발휘되는 인간의 무한한 잠재 능력과 창의성, 그리고 뜻을 모았을 때 분출되는 우리 민족의 엄청난 에너지뿐이다’라고 말하며, 한국인의 신바람 에너지가 ‘현대’의 성장 동력임을 주장했다. 아래의 <표 4>는 현대의 7S 핵심요인에 나타난 아산의 신바람 창출 활동들을 분류하고, 그것의 기반이 된 아산의 철학과 경영이념을 구분한 것이다.

아산은 현대를 설립하고 경영해 나가는 과정에서 먼저 공동체적 조직질서를 구축하고 업무의 자율성을 부여하고, 선의의 경쟁을 유발시켰다. 이를 통해 아산은 조직의 하드웨어적 측면인 전략, 조직구조, 시스템을 구축하였다. 그가 주장한 자립경영은 ‘기업가는 선비와 같아야 한다’는 그의 이념을 잘 보여준다. 기업가는 국가의 발전에 중추적인 역할을 수행하고 그에 따른 책임을 다 해야 한다. 현대는 자립경영을 통해 단순히 이익을 추구하는 것이 아니라, 기술을 축적하고 해외로 적극 진출함으로써 국가 경쟁력을 제고시키기 위해 노력했다. 이러한 현대의 전략은 사업 과정에서 많은 어려움과 손해를 감수하면서도 자립경영을 고수한 아산 정신을 기반으로 한 것이다. 또한, 신용을 중시한 아산은 조직구조를 수직적으로 계열화함으로써, 계약기간을 지키거나 또는 단축시켰다. 또한, 기술 및 자원을 계열사와 공유하여 상호 발전을 촉진시켰으며, 여기서 발생하는 이익을 그들과 공유해 왔다. 또한, 선진국에 비해 상대적으로 자원 및 경험에 있어 열세에 있는 상황에서, 현대가 경쟁력을 갖기 위해서는 무엇보다도 ‘최소한의 비용으로 최대한 시일 안에’라는 명제를 지켜야 한다고 여겨왔다. 따라서

아산은 장비와 기술에 막대한 투자를 아끼지 않았고 맞춤형 생산 시스템을 구축하는데 힘썼다. 이러한 시스템은 궁극적으로 신용을 가장 중시하는 아산정신을 잘 나타내주는 것이며, 창의와 기술에 대한 아산의 생각을 잘 보여주는 것이다.

〈표 4〉 혁신의 핵심요인(7S)에 따른 아산의 철학과 경영이념 및 신바람 창출 분류

| 맥킨지 7S | | 신바람 창출 | 현대의 경영이념 | 아산 정신 | |
|--------|---------------------|----------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|
| 하드웨어 | 전략 (Strategy) | 자립경영 | - 공동체적 조직질서의 구축 - 업무의 자율성 및 선의의 경쟁유발 | - 사업보국주의 - 도전과 개척주의 - 창의와 기술주의 | - 공동체정신 - 솔선수범 - 개척정신 |
| | 조직구조 (Structure) | 수직적 계열화 | - 공동체적 조직질서의 구축 - 업무의 자율성 및 선의의 경쟁유발 | - 신용제일주의 - 고객만족주의 - 창의와 기술주의 | - 개척정신 - 신용중시 |
| | 시스템 (System) | 맞춤형 생산 시스템 | - 업무의 자율성 및 선의의 경쟁유발 | - 창의와 기술주의 - 신용제일주의 | - 개척정신 - 신용중시 |
| 소프트웨어 | 공유가치 (Shared value) | 신용제일 및 고객만족 | - 공동체적 조직질서의 구축 - 업무의 자율성 및 선의의 경쟁유발 자발성 및 혁신성향 고취 | - 공동체의식 - 인간존중주의 - 사업보국주의 | - 솔선수범 - 공동체정신 |
| | 기술 (Skill) | 자체적 기술 확보 및 선진기술 도입 | - 업무의 자율성 및 선의의 경쟁유발 자발성 및 혁신성향 고취 | - 도전과 개척주의 - 창의와 기술주의 | - 개척정신 - 신용중시 |
| | 구성원 (Staff) | 공채를 통한 선발과 연공서열 및 능력/성과 보상 | - 공동체적 조직질서의 구축 - 업무의 자율성 및 선의의 경쟁유발 - 공정하고 정확한 보상 | - 인간존중주의 - 공동체의식 - 근검절약주의 | - 공동체정신 - 솔선수범 |
| | 스타일 (Style) | 현장중심 경영 | - 공동체적 조직질서의 구축 - 업무의 자율성 및 선의의 경쟁유발 | - 공동체의식 - 근검절약주의 - 도전과 개척주의 | - 공동체정신 - 솔선수범 - 신용중시 |

한편, 아산은 이와 함께 개개인들의 자발성과 혁신성향을 고취시키고, 성과에 대한 공정하고 정확한 보상을 통해 현대의 소프트웨어적 측면인 공유가치, 기술, 구성원, 스타일을 구축하였다. 먼저 기업은 고객에 대한 만족과 신용을 최우선 가치로 추구해야 한다는 그의 정신을 현대의 전 구성원이 공유하도록 하였다. 이를 통해, 모든 사원들이 항상 고객을 최우선으로 생각하도록 하고, 모든 일을 함에 있어 이러한 목적을 달성하는 방향으로 일을 진행시키도록 하였다. 또한, 이러한 목적을 달성하기 위해 새로운 기술의 도입에 항상 힘썼다. 이와 함께 아산은 항상 인재의 중요성을 강조하였으며, 인재의 선발 및 육성을 위해 다양한 프로그램을 만들고, 구성원들 간의 경쟁을 유도했다. 그는 “현대는 장사꾼의 모임이 아니라, 이 나라 발전의 진취적인 선도 역할과 경제 건설의 중추 역할을 사명으로 하는 유능한 인재들의 집단이다.”라는 말을 통해 인재에 대한 중요성을 표현했다. 또한, 아산은 경영자는 현장에 있어야 하며, 모든 것에 모범이 되어야 한다고 주장하며, 그들과의 소통이 중요하다고 여겼다.

이와 같이, 아산의 정신을 근간으로, 신바람 관리를 통해 창출된 혁신의 핵심요인(7S)은 현대의 경영방식을 결정하는 중요한 요소가 되었다고 평가할 수 있다.

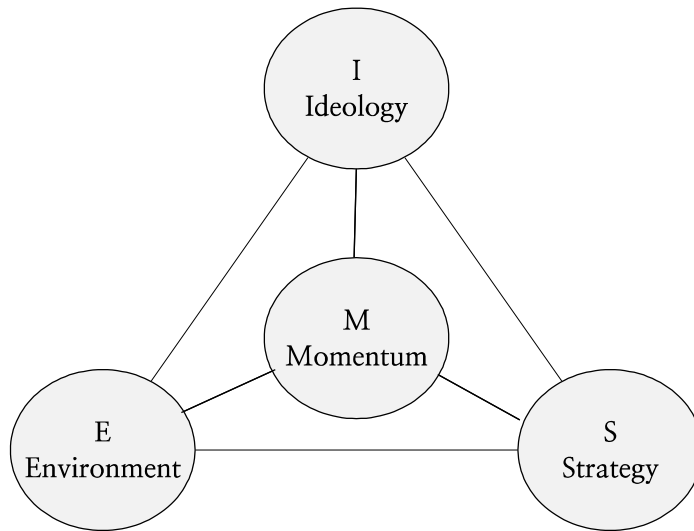
3.3 현대의 혁신 모멘텀 : M-ies Model에 의한 분석

기업의 경영혁신은 “새로운 제품이나 서비스, 새로운 생산공정 기술, 새로운 조직구조나 관리시스템, 조직구성원을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 것”이다.¹⁶ 이러한 경영혁신의 요인으로는 규범론적 관점에서 외부여건, 내부능력, 기업철학, 사회적 책임 등 네 가지 요소로 볼 수 있다.¹⁷ 많은 학자들은 특히 경영주체의 경영이념(I, ideology), 기업이 처한 환경(E, environment), 그리고 기업의 경영전략(S, strategy)에 연구의 초점을 맞춰왔다. 하지만, 기업의 경영혁신을 위한 핵심 요인으로 볼 수 있는 경영이념(I), 환경(E), 전략(S)은 각각을 개별적으로 고려했을 때, 각 요인으로 기업의 경영혁신을 설명하는데는 한계가 존재한다.¹⁸ 따라서, 본 연구에서는 기업의 혁신활동과 성공요인

¹⁶ 조동성·신철호(1996), 14가지 경영혁신기법의 통합모델, IBS press.

¹⁷ Andrews, K. R.(1971), The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL.

을 설명하는 동태적 개념에서 접근하고자 한다.¹⁹ 또한, 기업의 경영혁신을 위한 주요요인들의 상호작용이 어떻게 혁신 모멘텀을 만들어 내는지에 대해서도 살펴볼 필요가 있다.²⁰



〈그림 2〉 M-ies 모델

3.3.1 아산의 초기 경영활동(1940~1960) : I-drive

Shumpeter(1934)는 정태적 균형 상태의 경제가 동태적 경제로 나아가기 위해서는 혁신이 필요하며, 이러한 혁신의 주체가 되는 최고경영자의 경영이념이 중요함을 강조하였다. 아산은 앞에서 설명하고 있는 것과 같이 사업보국주의, 도전과 개척주의, 공동체의식, 근검절약주의, 그리고 신용제일주의, 인간존중주의, 창의와 기술주의, 고객만족주의 등의 경영이념을 바탕으로 기업을 경영하였다. 아산의 혁신적 경영활동을 살펴보면, 아산은 1940년에 25세의 나이로 처음으로 아도서비스 자동차 수리공장을 설립하였다. 하지만 일제의 기업통제 정책에 따라 아도서비스는 ‘일한공업소’에 흡수 합병되고 아산은 자동차 수리업을 더 이상 할 수 없게 되었다. 그는 이러한 위기를 광석운반업을 통해 극복하게 되고 1945년 해방당시 상업을 위한 자본을 축적하게 된다.

18 이장우·허준석(2014), “삼성 상생경영의 성과와 미래: M-ies 모델의 의한 사례분석,” 경영학연구, pp. 51-70.

19 조동성·이동현(1995), “ESRM: 전략이론의 새로운 패러다임,” 한국경영학회, 춘계학술 연구발표 논문집, pp. 7-37.

20 이장우·허준석(2014), 위의 논문.

1946년 해방 이후 아산은 현대자동차공업사를 설립하고, 미군 부대의 불하받은 낡은 자동차로 사업을 하며 기업의 규모를 키워나간다. 한편, 1947년에는 현대토건사를 설립하고 미군관계 공사를 바탕으로 건설업을 시작했다. 1950년에는 현대자동차공업사와 현대토건사를 합병하고 현대건설주식회사를 설립했지만, 6개월 만에 6.25전쟁이 발발했고, 사업기반을 포기하고 부산으로 피난을 가게 되었다. 하지만, 이러한 위기상황에서도 아산은 포기하지 않고 전쟁과 관련된 공사 수주에 대한 시장 기회를 포착하고, 미국과 관련된 공사를 창의력과 불굴의 도전정신으로 연이어 수주했다. 또한, 사업을 함에 있어 신용과 가치를 최우선으로 여기며, 비록 수익이 나지 않더라도 계약을 지키기 위해 노력했고, 항상 계약보다 공사기간을 앞당겨 완공했다.²¹ Amsden(1989)에 따르면, 이러한 아산의 혁신적 경영활동은 실패의 경험을 학습과정으로 승화시켜 경영기법을 창출한 사례라고 볼 수 있다.²² 이러한 아산의 이념적 경영활동 단계는 혁신모멘텀을 형성하기 위한 시작 단계로써, 경영이념의 실천을 통해 내부 기초를 다지고 기업의 기반을 다지는 단계로 볼 수 있다.

3.3.2 해외진출을 통한 위기 극복기(1961~1980) : (I+E)-drive 형

현대의 경영혁신 2단계는 아산의 장년기에 해당된다. 정부의 공사로 인해 성공가도를 달리고 있던 아산은 정부와의 유착을 통해 부정한 방법으로 부를 축적한다는 주변의 비판적인 시각을 받게 된다. 아산은 이를 극복하기 위해, 해외시장으로 눈을 돌렸고 1965년 9월 30일에 드디어 건설업에서 한국 최초로 해외진출을 달성하였다. 아산은 태국의 파타니 나라티왓 고속도로를 수주하고, 이를 시작으로 태국, 괌, 알래스카, 오스트리아, 파푸아 뉴기니아, 인도네시아 등으로 진출해 나갔다. 또한, 아산은 1967년 12월에는 현대자동차주식회사를 설립하고, 1968년에는 경부고속도로를 착공하여, 세계 고속도로 역사상 가장 빨리 완공시켰다. 또한, 제1차 석유파동이라는 위기상황에서 중동진출을 통해 이를 극복했다. 이와 함께, 아산은 정부의 중화학공업화 정책에 따라 기업의 전략을 중화학공업전략 체제로 전환하고 건설, 자동차, 조선공업을 축으로 다각화를

²¹ 정주영(1998), 이 땅에 태어나서, 숲 출판사.

²² Amsden, A.(1989), Asia's Next Giant.

실시하였다. 대표적인 예로 1972년에는 현대조선소를 건설하였으며, 조선건조 역사상 조선소 건설에서부터 배를 건조 진수하기까지 2년 3개월이라는 경이적인 기록을 남겼다.²³ 또한, 우리나라 고유의 자동차 모델인 ‘포니’를 개발하였다. 이렇듯, 아산은 그의 확고한 경영이념을 바탕으로 항상 위기를 기회로 바꾸어 왔으며, 경영환경에 맞춰 기업을 변화시켜왔다. 아산이 추구한 이러한 환경과의 적합성은 기업의 성장과 발전을 위해 중요한 요소로 작용했다. 이 단계는 아산의 경영이념을 바탕으로 기업을 변화시켜, 변화하는 환경에 대해 혁신적으로 대응함으로써 기업의 경쟁력을 제고시켜 나가는 과정이라고 평가할 수 있다.

3.3.3 글로벌 기업으로의 도약(1981~) - (H+E+S)-drive 형

1980년대 정부는 수출지향 정책, 대기업 주도의 고도성장 정책, 중화학공업육성 정책 등 다양한 경제정책을 통해 기업의 해외시장 개척을 적극 권장하였다. 이에 아산은 현대를 글로벌 기업으로 변모시키기 위해 조직구조와 시스템을 변화시켰다. 건설과 중공업의 유기적인 결합을 통해 중공업 체제를 확립하고 기업의 규모를 확대시켰으며, 운영과 관리체계를 국제화시켜 나갔다. 또한, 기업의 핵심 경쟁력을 갖추기 위해서 다양한 기술을 축적하고, 인재의 중요성을 강조하며 인력의 양성 및 개발에 힘썼다. 특히, 자동차를 비롯해 현대가 영위하는 핵심사업 분야에서의 전자화 수요가 증대할 것이라는 것을 미리 예측하고, 전자산업에 집중적으로 투자하였다. 이 시기의 국내 전자산업은 가전산업에만 집중되어 있어, 산업전자 분야는 매우 낙후된 상태였다. 이와 함께, 글로벌 시장으로의 진출이 본격화됨에 따라, 아산은 원활한 해외투자를 위한 지역 거점제와 연구개발 거점제를 시행하였다. 한편, 아산은 고객 중심의 가치 극대화를 기업의 최우선 가치로 생각했으며, 마케팅과 고객 만족도 제고를 위해 많은 노력을 쏟아 부었다. 아산의 이러한 전략적인 경영혁신은 현대가 글로벌 기업으로 도약하는데 있어 중요한 토대가 되었다. 이를 바탕으로 현대자동차는 미국시장에서의 성공과 함께 세계시장에서 시장점유율을 높여 나갔으며, 건설업의 해외 진출 또한 다양한 국가들을 대상으로 하기 시작했다.

²³ Richard, M. S.(1999), Made in Korea-Chung Ju Yung and The Rise of Hyundai, Rotledge, U.S.A. pp. 1-3.

3.3.4 혁신 모멘텀을 통한 성과

아산이 창립한 이래로 현대는 오랜 기간에 걸쳐 경영혁신 요인들의 상호작용을 통해 혁신 모멘텀을 만들어 냈다. 또한, 이를 통해 티핑 포인트(tipping point)를 넘어서게 되면서, 기존의 성과를 뛰어넘는 혁신성과를 달성하였다. 티핑 포인트(tipping point)란, 모든 것이 한꺼번에 변화하고 전염되는 극적인 순간을 의미한다. 이러한 티핑 포인트는 소수 사람들의 영향력, 특수한 상황 및 환경, 그리고 소수의 영향력이 주변에 전달되고 각인되는 고착성으로 구성된다.²⁴ 이는 앞에서 제시한 M-ies 모델에서 제시하는 세 가지 요인과의 일치한다. 즉, 최고경영자의 경영이념은 소수의 영향력에 해당하며, 경영환경은 특수한 상황 및 환경, 고착성은 현대 고유의 경영전략에 해당한다. 이러한 경영혁신 요인들이 상호작용함으로써, 현대는 티핑 포인트를 넘어서게 되었고 강력한 혁신 모멘텀을 형성하는데 성공했다고 할 수 있다.

현대그룹은 티핑 포인트를 넘어섬으로써, 1996년 말 매출액은 69조 7천2백57억원 (약70조)으로 국내 GNP의 18%를 차지했으며, 수출액은 152억 4천 6백만 달러(한국 수출총액의 12%)의 성과를 거두었다. 자동차는 1995년 기준으로 1,218,766대를 판매 하였으며, 이는 국내 점유율 48.2%, 세계점유율 2.6%에 해당한다. 또한, 현대는 해외건설 18억 달러, 조선 2,260천GT(전 세계 11.1%), 반도체 4,001백만 달러(전 세계 2.6%), 냉동콘테이너 18,160대(전 세계 42.7%) 등의 성과를 거두며 높은 성장세를 이룩했다.

4. 결 론

4.1 한국식 경영혁신

아산은 주인정신, 공동체정신, 솔선수범, 개척정신, 신용중시 등의 가치와 신념을 근간으로 현대의 경영철학을 정립했다. 이러한 아산의 철학은 기업경영에 대해 사업보국, 공동체의식, 근검절약주의, 인간존중주의, 도전과 개척주의, 신용제일주의, 창의와

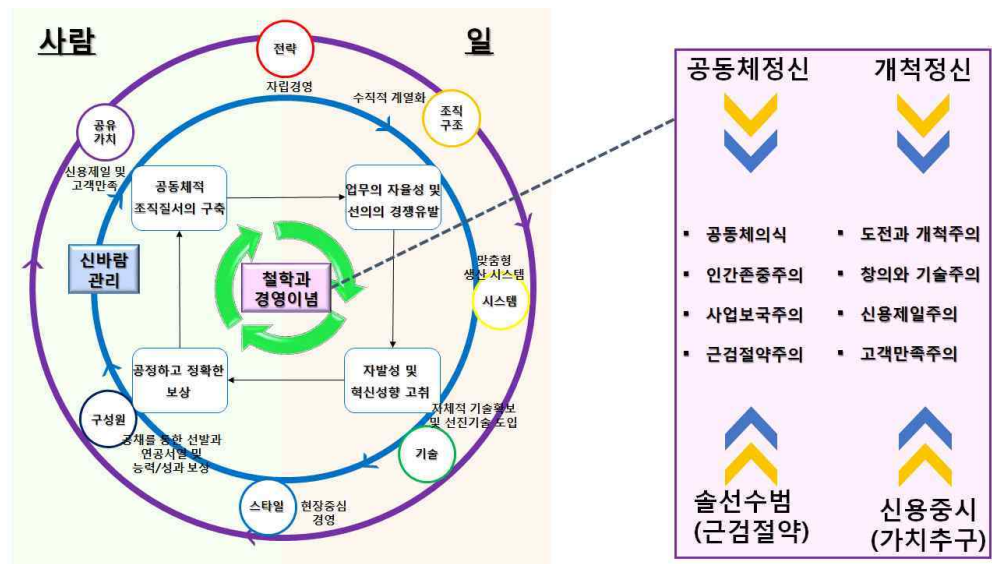
²⁴ Malcolm, G.(2012), Tipping Point, Seoul, 21C Books.

기술주의, 고객만족주의 등으로 대표되는 경영이념으로 구체화되었다. 즉, 아산은 이러한 정신적 및 실천적 행동지침을 바탕으로, 현대 안에 신바람 에너지를 만들어냈던 것이다.

아산은 이러한 경영이념을 신바람 창출에 적용시키고 신바람 창출 사이클을 활용함으로써, 현대를 성공적으로 경영했다. 먼저, 아산은 공동체적 교감과 공감대를 형성하고 이러한 분위기를 바탕으로 사원들이 일에 몰두하고 무한한 창의성을 발휘하도록 하였다. 즉, 공존공생의 공동체를 만듦으로써 그 조직의 구성원들이 주인의식을 갖고 적극성과 창의력을 발휘하도록 하고, 이러한 구성원들의 혁신적 태도와 행동이 다시금 공동체적 조직질서를 강화시키는 선순환 사이클을 구축하였다.

또한, 아산은 이러한 신바람 에너지를 바탕으로 7S로 대변되는 경영 자원을 구축하고 조직을 체계적으로 관리하였다. 즉, 현대는 전략(strategy), 조직구조(structure), 시스템(system)으로 구성된 3가지의 하드웨어적 요인과 공유가치(shared value), 기술(skill), 구성원(staff), 스타일(style)로 구성된 4가지의 소프트웨어적 요인을 특유의 자기 방식대로 활용함으로써 현대식 경영이라는 독자적인 패러다임을 구축했다고 평가할 수 있다.

아산의 경영이념과 신바람 에너지 창출을 도식화하면 다음의 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 아산의 경영이념과 신바람 에너지 창출

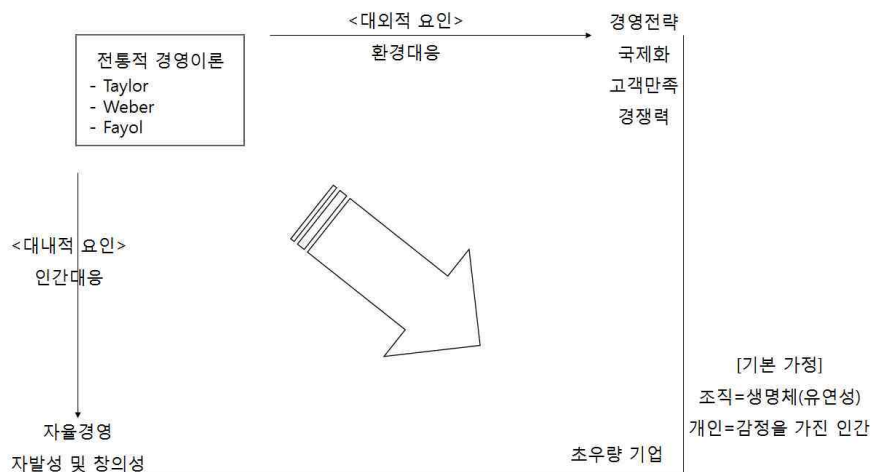
급변하는 환경 속에서 기업이 경쟁력을 갖추기 위해서는, 빠르게 환경변화에 대응해야 하며, 남들이 모방할 수 없는 차별화된 핵심역량을 갖추어야 한다. 하지만, 이러한 일련의 과정은 근본적으로 경영이념을 기초로 이루어져야 한다. 만약 그렇지 않을 경우, 조직의 구성원 또는 리더가 바뀔 때마다 기업은 위기에 빠지게 된다.

아산은 <그림 3>에 나타난 바와 같이 확고한 경영이념을 바탕으로 위기에도 흔들리지 않는 조직을 만들어냈다. 즉, 아산은 자신의 철학에 기반한 경영이념을 기본으로 하는 신바람 관리를 통해 현대라는 조직을 만들었고, 환경에 빠르게 대응했으며, 7S로 대변되는 경영자원을 구축함으로써 독자적인 혁신 모멘텀을 만들어 냈다. 또한, 이를 통해 티핑 포인트를 넘어섰고, 글로벌 시장에서의 성공을 만들어 냈으며, 지속가능한 경쟁력을 창출하였다.

이와 같은 아산의 경영방식은 창업자의 경영이념으로부터 추동되는 한국식 경영혁신의 전범(典範)이 되고 있다.

4.2 한국식 리더십

경영혁신은 아래의 <그림 4>와 같이 크게 환경대응이라는 대외적 요인과 인간대응이라는 대내적 요인으로 분류된다. 기업의 성공적인 혁신을 위해서는 이러한 대내외적인 요인을 모두 고려하여 기업을 하나의 유기체로 만들어야 한다.



<그림 4> 경영혁신의 전개과정²⁵

이러한 경영혁신의 대내외적 요인을 형성하는데 있어, 최고경영자의 리더십은 중요한 역할을 한다. 리더십이란 타인이나 집단으로 하여금 일정한 목표를 향해 움직이도록 하는 일종의 영향력을 의미한다.²⁵ 한국의 경우, 리더십에 대한 연구가 다양하게 이루어졌지만 한국형 리더십에 대한 정확한 정의는 아직 내려지지 않았다. 하지만, 한국형 리더십은 신바람 에너지라는 한국인 특유의 강점을 활용할 필요가 있다. 아산의 리더십에서 관찰되듯이 신바람 사이클을 만들어내기 위해서는 다음과 같은 리더십이 중요하다. 첫째, 구성원들에게 소속 집단과 조직에 대한 가치를 느끼게 하고, 비전을 제시해야 한다. 구성원들은 리더가 제시한 비전이 매력적일수록 조직과 과업에 대해 더욱 몰두하게 되고, 조직에 대한 가치를 중요시하며 조직을 위해 헌신하게 된다. 둘째, 솔선수범을 바탕으로 공동체주의를 지향해야 한다. 이는 곧 구성원들이 인간적 유대감을 형성하도록 하며, 신뢰와 조직에 대한 애정을 느끼게 한다. 셋째, 구성원들에게 재량권을 부여하고, 적절한 관리와 정보를 공유함으로써 그들의 능력을 발휘할 수 있도록 해야 한다. 넷째, 구성원들을 창의적이고 도전적으로 만들기 위해서 실패에 대한 관용과 후원을 해 주어야 한다. 다섯째, 정확하고 엄격한 보상체계를 구축해야 한다. 이는 구성원들의 창의와 자발을 증진시키고 집단 내의 신뢰를 증가시킨다. 여섯째, 공식적인 보상제도와 함께 비공식적인 보상도 이루어져야 한다.

이러한 한국형 리더십은 아산 정주영이 현대를 경영하는 과정에서 잘 나타나 있다. 아산은 사업보국주의라는 경영이념을 바탕으로 기업이 나아가야 할 방향성을 국가경쟁력 제고에 초점을 맞추어 비전을 제시하고 현대의 구성원으로써의 자부심을 전 사원에게 심어줬다. 또한, 아산은 현장중심 경영을 강조하며 항상 솔선수범하며 비즈니스 과정에서 발생하는 위기 상황마다 가장 먼저 나섰고, 항상 사원들과 함께 위기를 헤쳐나갔다. 한편, 구성원들의 창의성과 혁신성을 고취시키기 위해 도전과 창의성을 강조했으며, 구성원들의 자기 개발을 격려했다. 또한, 이러한 노력이 성과로 이어졌을 경우에는 그에 합당한 보상을 제공하고, 칭찬과 독려를 아끼지 않았다. 이러한 일련의 사례들은 신바람 창출과 관련된 한국형 리더십의 모습을 잘 보여준다.

25 이장우 외(1997), 문명사의 전개과정과 한사상에 기초한 한국기업의 경영혁신 진로.

26 이장우·이민화(1994), 혼경영, 김영사.

현대의 경영혁신은 ‘한국식 리더십’의 전범이라 할 수 있는 아산의 ‘신바람 경영’을 통해 이루어졌다고 볼 수 있다. 아산은 이러한 리더십을 바탕으로 신바람 에너지를 창출했고, 경쟁력을 갖춘 핵심자원들을 만들어냈으며 결과적으로 현대식 경영이라는 독자적인 경영방식을 만들어 냈다.

4.3 미래조망

아산의 정신과 경영이념은 현재까지도 이어져오고 있으며, 현대그룹 내에서 공유되고 있다. 현대자동차의 경영철학 핵심개념을 살펴보면, ‘무한책임정신’, ‘가능성의 실현’, ‘인류애의 구현’으로 요약할 수 있다. 이러한 현대자동차의 경영철학의 핵심개념과 아산정신을 비교해보면, 다음과 같은 관련성들을 발견할 수 있다. 무한책임정신은 아산의 솔선수범과 신용제일주의 및 고객만족주의의 정신이 반영되어 있고, ‘가능성의 실현’은 아산의 도전과 개척주의 및 창의와 기술주의를 반영하고 있으며, ‘인류애의 구현’은 아산의 공동체의식과 사업보국주의 및 인간존중주의를 반영하고 있다. 한편, 현대중공업의 핵심가치는 ‘무한상상’, ‘적극도전’, ‘가치창출’, ‘약속이행’, ‘인간존중’으로 이 또한 아산정신을 잘 반영하고 있다. ‘무한상상’은 아산의 창의와 기술주의를, ‘적극도전’은 아산의 도전과 개척정신을, ‘가치창출’은 아산의 사업보국주의 및 고객만족주의를, ‘약속이행’은 아산의 근검절약주의 및 신용제일주의를, ‘인간존중’은 아산의 공동체의식 및 고객만족주의를 잘 반영하고 있다.

〈표 5〉 현대자동차의 경영철학과 현대중공업의 핵심가치에 나타난 아산의 경영이념

| 아산의 경영이념 | 현대자동차의 경영철학 | 현대중공업의 핵심가치 |
|----------|-------------|-------------|
| 사업보국주의 | ‘인류애의 구현’ | ‘가치창출’ |
| 도전과 개척주의 | ‘가능성의 실현’ | ‘적극도전’ |
| 공동체의식 | ‘인류애의 구현’ | ‘인간존중’ |
| 근검절약주의 | ‘무한책임정신’ | ‘약속이행’ |
| 신용제일주의 | ‘무한책임정신’ | ‘약속이행’ |
| 인간존중주의 | ‘인류애의 구현’ | ‘인간존중’ |
| 창의와 기술주의 | ‘가능성의 실현’ | ‘무한상상’ |
| 고객만족주의 | ‘무한책임정신’ | ‘가치창출’ |

급변하는 글로벌 경쟁 환경에서, 현대가 지속가능한 경쟁력을 갖추기 위해서는 지금까지 그래왔듯이 아산의 경영이념과 리더십을 잘 계승해 나갈 필요가 있다. 예를 들면, 1990년대 정보화라는 새로운 환경변화를 맞아 2세대 성공 경영인들은 1세대 창업자들이 실천했던 경영이념과 리더십 스타일을 시대적 환경에 적합하도록 수정해 제시함으로써 혁신에 성공했다.²⁷

최근 21세기 창조경제의 급속한 진전에 따라 우리 기업들의 기존 성공 방식이 또 다시 한계에 봉착했다. 이에 따라 정보화에 이은 창조화라는 새로운 시대적 요구에 부응하는 혁신적 경영 패러다임을 새롭게 제안해야 할 상황에 처해 있다. 특히, 3세대 경영 승계를 앞두고 있는 주요 기업들은 새로운 경영이념을 제안하고 시대에 맞는 리더십을 발휘해야 한다. 이러한 전환기적 과제를 성공적으로 해결하기 위해서는 아산과 같은 선대의 경영이념과 리더십이 창조화 시대의 흐름에 맞게 해석되고 재탄생되어야 할 것이다.

²⁷ 이장우(2015), *창발경영, 21세기복스*, p. 155.

참고 문헌

- 김성수(1999), 아산 정주영의 생애와 경영이념, 경영사학, 14(1).
- 이장우·이민화(1994), 혼경영, 김영사.
- 이장우·이민화(1995), “신바람 관리: 개념적 모형,” 경영학연구, 24(2)
- 이장우·허준석(2014), “삼성 상생경영의 성과와 미래: M-ies 모델의 의한 사례분석,” 경영학연구.
- 이장우(2015), 창발경영, 21세기북스,
- 전도근(2010), 신화를 만든 정주영 리더십, 북오션.
- 조동성·이동현(1995), “ESRM : 전략이론의 새로운 패러다임,” 한국경영학회, 춘계학술 연구발표 논문집.
- 조동성·신철호(1996), 14가지 경영혁신기법의 통합모델, IBS press.
- 정옥자(2002), 우리가 정말 알아야 할 우리 선비, 현암사
- 정주영(1998), 이 땅에 태어나서, 솔 출판사.
- 창조경영아카데미(2009), 세계를 리드하는 한국 우량기업의 성공 전략 ‘킹피셔’, 넥서스 BIZ.
- 통계청, 한국통계연감; 한국은행 ECOSL.
- 현대경제연구원(2011), 정주영, 경영을 말한다, 현대경제연구원 BOOKS.
- 현영석(2013), 현대자동차 스피드 경영, 한국린경영연구원.
- John, F. M.(1964), Management Thought in a Dynamic Economy, New York University Press.
- Amsden, A.(1989), Asia’s Next Giant.
- Andrews, K. R.(1971), The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL.
- Malcolm, G.(2012), Tipping Point, Seoul, 21C Books.
- Nisbet, R. A.(1979), Community and Power: A Study in the Ethics of Order and Freedom, N. Y. : Oxford Univ. Press.
- Richard, M. S.(1999), Made in Korea—Chung Ju Yung and The Rise of Hyundai, Rotledge, U.S.A.

〈Abstract〉

This study attempts to investigate how ‘Shinbaram,’ a unique organizational energy of Koreans, has been created and operated in the process of foundation and growth of Hyundai Group. Ju-Yung Chung, the founder of Hyundai Group, established management ideology for Hyundai Group on a philosophical basis of classical scholar on Confucianism. His management ideology includes spiritual and emotional elements such as patriotism with the business, challenging spirit, community spirit, thrift and saving, a serious view of trust, respect for the individual, technological innovation, and customer satisfaction. Based on those ideologies, he had constructed communal business organizations and encouraged autonomy of tasks and competition in good faith among employees in Hyundai Group. He had not only promoted their pro-activeness and innovativeness, but also endeavored to motivate them with fair and correct rewards. Ultimately, he succeeded in activating key factors of innovation in the organization and achieved a great success in various heavy-industries such as shipbuilding, construction and automobiles. This study argues that his management ideology and leadership contribute to making Hyundai Group highly competitive and sustainable in a rapidly changing global environment. We need to re-interpret and utilize the characteristics of his management ideology and leadership in the era of creative economy.

Key Word : Management Ideology, Sun-bee’s Spirit, Shinbaram Energy,
Management Innovation, Hyundai Way