

불확실성하의 전략적 의사결정: 아산 정주영 사례를 중심으로

김동재 (연세대학교 국제학대학원 교수)

<목 차>

1. 연구의 배경과 의의
 2. 불확실성하의 전략적 의사결정
 3. 계획학과 관점과 발생학과 관점
 4. 아산 정주영의 전략적 의사결정 사례
 5. 토론 및 시사점
- 참고 문헌

<국문 초록>

본 논문은 경영자가 불확실성하에서 어떻게 효과적인 전략적 의사결정을 할 것인가를 아산 정주영의 실제 의사결정 사례를 통해 탐색적으로 연구한 것이다. 불확실성, 즉 과거 경험치가 없는 새로운 환경에서 회사의 명운이 걸린 의사결정을 해야 하는 경영자는 나름대로의 의사결정 기준을 잡아가는데 상당한 어려움을 겪는다. 이러한 상황에서는 전략경영에서 합리성을 근거로 한 계획학과 설명보다는 우연성을 강조하는 소위 발생학과의 시각이 유용하다. 아산 정주영의 사례는 발생학파적인 관점에서 전략을 어떻게 수립하고 실행해 나가는가에 대한 구체적인 실증적 근거를 제공함으로써, 불확실성이 증가하고 있는 최근의 사업 환경에서 전략경영의 효과성 제고에 도움을 줄 수 있다.

주요어 : 전략경영, 전략적 의사결정, 정주영, 불확실성, 발생적 전략

1. 연구의 배경과 의의

불확실성(uncertainty)은 기업의 성공과 실패를 좌우하는 가장 커다란 요인 중 하나이다. 즉, 경영자가 기업을 운영하면서 여하히 환경의 불확실성에 대처하는가에 따라서 그 기업이 성공 하는가 혹은 실패 하는가가 상당 부분 결정되는 것이다. 불확실성은 흔히들 말하는 위험(risk)과는 질적으로 다른 개념이다. 양자를 혼재해서 사용하는 경우가 많은데, 이 두 가지는 시사하는 바가 본질적으로 다르기 때문에 특히 기업을 경영하는 입장에서 엄격히 구분하여 대응해야 한다. 위험은 특정 사건이 일어날 수 있는 가능성에 대한 확률 분포를 어느 정도 아는 경우를 말하는 반면, 불확실성은 그러한 확률 분포 자체를 전혀 알 수 없는 경우를 의미한다. 왜냐 하면, 위험을 수반하는 사건은 과거에 동일한 혹은 유사한 유형의 사건이 일어난 소위 ‘경험치’가 어느 정도 쌓여 있는 경우를 지칭하지만, 불확실성은 이제까지 전혀 경험하지 못한 전혀 새로운 유형의 사건의 발생과 관련된 것을 말하기 때문이다(Knight 1921). 기업의 급격한 흥망성쇠가 일어나는 구조적인 원인은 바로 이러한 환경의 불확실성에 각 개별 기업이 어떻게 대응하는가의 차이라고 설명할 수 있다.

본 연구는 아산 정주영이 어떻게 현대그룹을 글로벌 기업으로 성장시켜 나갔는가에 대한 연구이다. 구체적으로, 아산 정주영이 어떻게 환경의 다양한 불확실성에 대응해 나가면서 현대그룹을 일구어 냈는가를 조명함으로써 현대의 성공요인을 설명하고자 한다. 외견상으로 보인 현대그룹의 경영은 마치 강한 의지를 가지고 막무가내 식으로 밀어붙이는 식으로 이루어져 온 것으로 비추어 지는 경향이 있는 것이 사실이다. 체계적인 교육을 받지 않고 창업을 하여 현대그룹을 이끌었던 아산 정주영의 경영 역시 그 사람만이 가졌던 독특한 개인적 성향을 중심으로 하나의 특별한 사례로 평가하는 경향이 있다. 본 연구는 이러한 현상적인 관찰을 벗어나서 아산 정주영이 현대그룹을 경영하면서 실행한 주요 전략적 의사결정을 심층적으로 분석함으로써 현상의 기저에 깔려있는 일련의 패턴을 잡아내려고 한다. 요컨대, 아산 정주영은 기업경영의 성패를 가늠하는 환경의 불확실성에 매우 성공적으로 대응함으로써 글로벌 기업으로서의 현대그룹을 만들어 냈다는 점을 부각하고자 한다. 이렇게 함으로써, 아산의 성공을 전략적 의사결정에 대한 이론적 관점을 가지고 체계적으로 설명할 수 있을 것이며, 이러한

사례연구를 통해서 불확실성하에서의 전략적 의사결정에 대한 중요한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

2. 불확실성하의 전략적 의사결정

전략적 의사결정(strategic decision making)이란 글자 그대로 전략적(strategic) 사안에 대한 특정 행동의 실행을 결정하는 것이다. 여기에서 ‘전략적’이라는 의미는 해당 사안에 대한 결정이 야기하는 결과가 회사조직에 미치는 영향이 상대적으로 장기적(long-term)이고 그러한 결과가 미치는 영향이 회사의 명운을 좌우할 만한 정도의 효과(effect)를 가질 것으로 예상되는 경우를 말한다. 전개되는 상황이 기존의 경험과 생각을 가지고 비교적 용이하게 대응이 가능한 때에는 큰 문제가 없겠지만, 위에서 언급한 소위 ‘불확실성’의 성격을 띠고 있는 환경변수가 떠오를 경우에는 그와 관련된 전략적 사안에 대한 의사결정이 매우 어려울 수밖에 없을 것이다.

전략적 의사결정은 결과를 책임지는 경영자가 회사가 처한 외부 환경의 주요 변수들을 고려하고 그와 더불어 회사의 조직 내부 여건을 감안한 후 종합적인 판단을 거쳐 구체적인 행동의 실행을 결심하는 것을 뜻한다. 이러한 전략적 의사결정이 어떠한 과정을 거쳐서 이루어지는가에 대해서는 크게 두 가지 관점이 있다. 전통적으로 다수의 학자와 연구자들이 지지하는 관점은 이른바 ‘계획학과(Planning School)’의 견해이다. 전략이 경영학 내에서 하나의 독립된 연구 분야로 정립하는 과정에서 필연적으로 이루어진 것이 바로 합리적인 관점에서 전략의 수립 과정을 설명하는 것이었고, 바로 이러한 관점이 전략을 일련의 계획수립의 과정으로 보는 것이다. ‘전략은 곧 계획’이라는 관점은 합리적인 사고를 하는 경영자가 비전과 목표를 설정하고 주어진 환경변수들과 당시의 조직 내부 여건을 분석하면 어떻게 목표와 비전을 달성할 수 있을 것인가에 대한 해답이 비교적 명확하게 나오고, 이러한 해답을 정리한 것이 곧 ‘전략 계획(strategic plan)’이며 이렇게 정리한 계획을 조직이 실행에 옮기면 원하는 결과를 얻을 수 있다는 식의 설명이다.

다른 하나의 관점은 전략적 의사결정은 합리적인 계획만을 통해서 이루어지는 것이

아니라, 일련의 불가피한 시행착오가 수반되면서 얻어지는 예상하지 못 했던 상황에 대한 대응 등이 결합되어 이루어지는 다분히 상황대응적인 과정으로 이해되어야 한다는 견해이다. 전략을 ‘의도된 전략(intended strategy)’과 ‘발생적 전략(emergent strategy)’으로 나누어 개념적인 구분을 주장한 Mintzberg(1978)의 논문에서 이름을 빌려서 이를 ‘발생학과(Emergent School)’이라고 칭하기로 하자. 이들의 견해를 요약해서 설명하면, 전략을 수립하는 첫 단계는 위의 설명과 크게 다르지 않게, 비전과 목표를 가지고 주어진 외부 환경과 조직내부 여건을 고려한 후 어떻게 해 나가야 하는가를 정리한다. 계획학과 파와의 차이점은 이러한 계획이 실행에 옮겨지는 순간부터 드러나기 시작한다. 분석에 의해 준비된 계획이 막상 실행에 옮겨지면, 예측한 대로 상황이 전개되는 부분도 있겠지만 그렇지 않은 부분이 상당히 존재함을 알게 된다. 다시 말해서, 계획했던 전략의 내용 중에 일부가 실행 단계에서 폐기될 수밖에 없다는 것이다. 물론 계획했던 내용의 일부는 여전히 유효해서 계속 실행으로 이어질 수 있다. 그런데 실행과정에서 매우 중요한 일이 일어나기 마련인데, 애초에 예측하지 못 했던 환경변수가 다양한 종류로 떠오르고, 그 중 일부는 너무도 중요해서 전략에 반영될 수밖에 없는 경우가 생긴다. 결과적으로, 기업이 실제 실행에 옮기는 전략은 애초에 계획했던 소위 의도된 전략뿐만 아니라 실행과정 중간에서 떠오른 발생적 전략의 혼합되어 이루어진 것이라는 설명이다.

기업이 당면하는 현실 세계는 날로 복잡다기화해지고 있다. 기술의 급격한 변화, 글로벌화의 급속한 진행에 따른 긍정적 및 부정적 영향, 지구 생태계의 환경 변화, 세계 각지의 정치적 혼란, 이러한 변화와 병행해서 돌아가는 인류 사회, 문화적 격변 등은 기업 간 경쟁의 격화를 초래하고 기업성과의 변동성을 크게 증가시키고 있다. 한마디로 사업 환경의 불확실성 정도가 날로 커지고 있다. 불확실성 정도가 커질수록 논리정연하고 합리성에 근거를 두고 있는 계획학과의 관점의 설명력이 상대적으로 약화되고, 반면에 합리성을 제한적으로 상정하고 현실에서 벌어지는 실제 상황을 적극적으로 고려하는 발생학과의 관점이 더 설득력을 얻는다.

3. 계획학과 관점과 발생학과 관점

위에서 논의한 전략에 대한 두 가지 대조적인 관점인 계획학과와 발생학과의 시각에 대한 이론적 배경을 보다 구체적으로 논의해 보기로 한다. 특히 두 관점이 어떻게 다른가에 대해 세부적으로 논의함으로써 본 논문에서 부각하고자 하는 발생학파적인 전략의 개념이 무엇이며, 이러한 개념적 구성요소가 어떻게 아산 정주영의 전략적 사고와 의사결정을 설명할 수 있는가를 탐색해 보고자 한다.

무엇보다도 가장 큰 차이로서 전략의 의도성(intention)과 관련된 측면을 논의할 수 있다. 위에서 논한 바와 같이 계획학파의 관점은 기업을 둘러싸고 있는 제반 사업 환경과 기업의 내부 여건을 분석하면 비교적 명확한 전략대안이 도출되고 이런 대안 중에서 가장 적합한 대안을 선택하여 그 내용을 ‘전략계획(strategic plan)’의 형태로 정리한 다음 이 계획에 따라 구체적인 행동을 시행함으로써 전략이 완성된다는 견해이다. 요컨대, 분석-대안-선택의 일련의 과정이 합리적인 선택의 과정을 거쳐서 이루어진다는 이른바 ‘합리적 선택(rational choice)’ 관점인 것이다. 전략수립에 대한 이러한 관점은 전략이 먼저 수립(formulation)되고 연이어 실행(implementation)된다는 두 가지 단계로 이루어진다고 설명한다. 계획학파의 연구들은 따라서 전략의 수립이 잘 된다면 이어지는 실행이 잘 이루어진다는 가정을 하면서, 따라서 전략의 실행보다는 전략의 수립에 주안점을 두는 경향을 보인다(Huff and Reger 1987).

반면에 발생학과는 관점은 전략이 합리적인 분석에 입각한 의도된 계획대로 실행되어지는 것이 아니라, 전략은 수립과 실행이 유기적으로 연결되어 상호 작용을 하면서 애초에 수립된 전략이 실행 과정에서 일어난 일들이 반영되어 지속적으로 수정, 보완되어지면서 형성(formation)되어 진다고 설명한다. 따라서 전략의 수립과정을 보면 애초에 의도된(intended) 계획이 있지만, 그 계획이 실행과정에서 적절하지 않은 부분은 빠져나가고(unrealized), 나머지는 실행이 되는 것이고, 중요한 것은 애초에 의도하지 않았던 요소가 실행과정에서 떠오르게 되어(emergent) 기존의 계획에 합쳐짐으로써 비로소 전략이 형성되어 간다는 설명이다(Mintzberg 1978). 따라서 발생학과의 관점에서는 의도성이 배제되는 것은 아니지만, 상당히 제한적인 의미에서의 의도성만을 포함하고 있다. 의도성보다는 오히려 상대적으로 우연성의 중요함을 강조하고 있다고 할

수 있다.

이러한 의도성 논의에 이어서 제시할 수 있는 차이는 전략의 내용(content)과 전략의 과정(process)에 대한 측면이다. 계획학파의 관점은 전자를 강조하고, 반면에 발생학파의 관점은 후자에 비중을 두고 있다. 예를 들어서, 계획학파의 연구에서는 발생학파의 연구에서는 구체적인 전략 대안 하나하나가 어떻게 특정 상황에서 어떻게 기업 성과와 연결되는가를 논의하는 경우가 주류를 이룬다(Hafsi and Thomas 2005). 한편 발생학파의 관점은 이와는 대조적으로 전략의 내용보다는 전략이 형성되어가는 과정 그 자체에 비중을 두고 있다. 전략이 수립되는 과정을 심층적으로 살펴보면, 계획학파에서 상정하는 바와 같이 합리적인 과정으로만 이루어지는 것이 아니고 전략적 의사결정이 이루어지고 그와 관련된 다양한 업무를 수행해 나가는 데 있어서 일어날 수 있는 복잡한 사회문화적이고 간혹 상징적이고 정치적인 조직 내부 인간관계의 역학관계에 의해서 일견 비합리적인 요소들까지 결합되어 이루어진다는 것이며, 따라서 전략의 형성 과정을 분석해 봄으로써 비로소 전략이 여하히 성과와 연계되는가를 이해할 수 있다는 설명이다(Johnson 1992).

발생학파의 관점에서 가장 특징적으로 부각되는 측면이 바로 ‘학습(learning)’이다. 전략을 합리적인 선택의 관점에서 설명하는 계획학파에서는 학습의 측면이 그다지 중요하지 않을 수 있다. 왜냐하면 계획학파가 말하는 전략은 사전적으로 사업 환경과 조직의 내부 여건을 분석함으로써 도출되고 선택된 일련의 전략계획이 그대로 실행으로 옮겨지는 것을 상정하기 때문이다. 이러한 상황에서는 학습이 개입될 여지가 사실상 없다고 볼 수 있다. 반면에, 발생학파의 관점에서 보는 전략은 있다고 해도 부분적인 사전 의도성이 반영되어 만들어진(초기적인) 전략계획이 실행에 옮겨지면서 환경변화와 내부여건을 감안하여 지속적으로 수정되고 보완되어지는 과정을 거치게 되는 것이므로, 이러한 수정 및 보완 과정에서 학습의 중요성은 매우 클 수밖에 없다. 이러한 관점에서 전략의 형성과정을 일련의 “사회적 학습 과정(social learning process)”로 함축적으로 정의하기도 한다(Burgelman 1988).

발생학파의 관점은 다양한 맥락에서 실제 기업의 전략 사례들을 통해서 지속적으로 검증되고 그 타당성을 인정받고 있다(Lowe and Jones 2004). 사전적인 계획보다는 우연한 기회가 전략 형성의 주된 요인이 되었다고 할 수 있는 일본의 혼다 사의 사례가

대표적이다. 혼다 사가 1960년대 초반에 미국 모터사이클 시장에 진출할 때의 전략을 살펴보면, 애초에 의도 했던 대용량 모터사이클 전략은 사실상 폐기되면서, 출발점에서 생각하지 못했던 다소 우연적인 요소로 인해서 출발된 소용량 모터사이클이 대대적인 성공을 거두게 된다는 내용이다(Pascale 1984). 이렇듯 발생학파의 설명이 보다 현실적이라고 할 수 있는 바, 미래에 대하여 예지적인 사고를 하고 분석에 입각하여 정치적 전략을 수립하여 순차적으로 실행한다는 계획학파의 설명인 반면, 발생학파의 설명은 불확실한 미래는 미리 예견한다는 것이 어렵다는 것을 상정한다. 실제 전략은 다양한 상황과 예상하지 못 했던 우연성이 개입되면서 위로부터의 합리적인 지시보다는 현장으로부터의 학습에 의한 의견 개선이 출발점이 되어 전략이 유연하게 진화해 나가는 것이다.

4. 아산 정주영의 전략적 의사결정 사례

위에서 살펴본 전략에 대한 관점을 고려하여 아산 정주영의 몇 가지 대표적인 전략적 의사결정 사례를 살펴보면, 특히 발생학파의 관점에서 아산의 사례를 조명해 보기로 한다. 아산 정주영이 1946년 4월 서울시 중구 초동에 ‘현대자동차공업사’를 설립하고 그 후 반세기에 걸쳐서 현대그룹을 글로벌 기업으로 성장시켜 가는 과정에서 맞닿은 사업 환경의 변화는 그 어느 시대 못지않은 격변기의 연속이었다. 회사 설립 이후에 곧바로 불어 닥친 한국전쟁을 시작으로 여러 차례의 정권교체 등과 관련된 정치적 변화 등 국내 상황은 물론이고, 중동에서 시발된 유류파동, 소련의 붕괴, 중국의 부상 등 다양한 해외 환경 변수들이 끊임없이 부각되었다. 이러한 격변기를 거치면서 아산 정주영은 현대그룹의 최고경영자로서 수많은 전략적 의사결정을 하지 않을 수 없었을 것이다.

1) 자동차 산업 진출 사례

자동차 산업의 미래에 대한 아산 정주영의 확신은 오랜 기간에 걸쳐서 굳어진 것으로

볼 수 있다. 아산은 미래의 한국 기업이 주력으로 해야 하는 산업으로 자동차를 꼽았다. 안정적으로 추진해 나갈 수 있다는 점에서 오히려 반도체보다 한국 기업에 맞는 사업으로 적시하면서, 현대그룹의 총력을 자동차에 쏟아야 한다고 강조하기도 하였다(정주영 1985: 380-383). 아산 정주영은 자동차 사업에 비교적 일찍 접할 기회가 있었다. 서울로 올라 와서 초기 자본금이라고 할 수 있는 종자돈을 쌀가게를 통해 마련했고 우연히 만난 이을학이라는 자동차 엔진 기술자의 소개로 기존에 있던 ‘아도서비스’라는 자동차 수리공장을 인수하게 된다. 1940년 3월 1일 인수계약을 하고 시작한 지 얼마 안되어 뜻하지 않은 화재로 공장을 날리게 되고, 우여곡절 끝에 신설동에서 무허가 자동차 수리공장을 다시 세워 ‘아도서비스’는 초기적 성공을 하게 된다. 성공 비결은 단순했다. 경쟁 수리사보다 30% 이상 수리기간을 단축해서 빠르게 수리를 해 주는 것이었다. 대신 높은 수리비를 청구하여 이윤을 증가시켰다. 아산의 ‘아도서비스’는 1943년 초 전쟁으로 피폐해진 일제의 강압에 의해서 타사와 강제 합병되면서 일단락되어 진다(정주영 1998: 37-43). 이러한 아산의 초기적 경험은 해방 후 미군정하에서 다시 이어지게 된다. 현대의 출발점이라고 할 수 있는 ‘현대자동차공업사’라는 자동차 수리 공장을 1946년 중구 초동에서 시작한 것이다. 초창기에는 엔진 교환 등 비교적 단순한 일을 하다가 자동차에 대한 경험이 축적되어 가면서 점차 복잡하고 부가가치가 높은 일들을 하게 되었다. 일제 중고차를 용도에 따라 개조하여 다양한 수리업을 경험하게 되었다(정주영 1998: 49-53).

아산 정주영의 초기적 자동차 관련 경험은 결국 현대가 본격적인 자동차 산업으로 진출하는 것으로 이어지게 되었다. 정부가 제2차 경제개발 5개년 계획에 자동차 산업 육성정책을 포함하게 되자, 아산 정주영은 1967년 12월 ‘현대자동차’ 설립 허가를 받아서 자동차 산업에 진입하게 된다(정주영 1998: 133). 당시 신진자동차와 기아자동차가 양분하고 있었던 국내 자동차 산업에 뛰어든 현대에 대해서 전망이 엇갈리고 있었지만, “남들의 시각이야 어찌 됐든 멀지 않은 장래에 우리의 자동차 산업은 급성장하게 된다는 것이 나의 생각이었다”라는 믿음을 아산은 가지고 있었다(정주영 1988: 134). 아산 정주영은 정부의 경제개발 5개년 계획 발표 이전에 이미 자동차 산업에 대한 진출의 뜻을 굳혔던 것 같다. 동생 정인영이 미국에 단양시멘트 공장 확장 공사를 하기 위한 차관 도입 건으로 출장을 가서 있을 때 아산은 포드사와 자동차 조립 기술계약을 추진

하라는 지시를 내린다. 정인영은 아산의 지시에 당황스러운 기색을 보였을 정도로 이러한 지시는 당시 건설업을 주축으로 하고 있던 현대로서는 다소 무리가 따르는 일로 여겨지고 있었다. 아산의 회고에 따르면, “자동차뿐만 아니라 새로운 일을 시작하는데 부득이 외국과의 기술 제휴가 필요하다면 언제나 그 분야 세계 최고를 잡아야 한다는 게 나의 원칙이다”라고 명시하고 있다(정주영 1998: 135). 발생학파의 관점에서 전략적 의사결정을 바라보면 가장 중요한 것이 뚜렷한 비전에 대한 확신을 기반으로 한 방향성이라고 할 수 있다. 아산 정주영의 당시 자동차 사업으로의 진출은 기존의 사업과 관련성이 떨어지고 일견 무리한 시도라고 여겨질 수 있지만, 나름대로의 사업에 대한 확신을 가지고 뚜렷한 비전을 가지고 추진한 것으로 볼 수 있다.

한편 현대의 자동차 산업 진출은 아산의 회고에 따르면 “가장 많은 시련”을 가져다 준 사업이다(정주영 1998: 137). 따라서 자동차 사업 진출 사례를 들여다보면 아산 정주영의 전략적 사고와 의사결정을 비교적 상세히 관찰할 수 있을 것이다. 자동차 공장 설립 부지 매입을 해가는 첫 번째 단계부터 많은 어려움이 닥쳐왔다. 공장 부지라는 소문이 돌면서 토지가격이 오르기 시작한 것은 물론이고, 생활 터전을 잃어버리게 된다는 두려움에 찬 현지 주민들이 다양한 이유로 공장 설립에 반대하고 있었다. 우여곡절 끝에 적지 않은 비용을 감수해 가면서 부지를 매입하여 공장을 건설하기 시작했다. 언제나 그렇듯이 아산 정주영은 일을 동시다발적으로 추진하였다. 공장 건설과 병행하여 기계 설비를 준비하는 것은 물론이고, 핵심 인재들을 미국, 일본, 호주 등지의 포드사로 보내서 생산, 판매, 서비스 등의 기능별 연수를 시켰던 것이다. 아산의 아우정세영이 이 모든 것을 총괄하여 아산의 지시를 수행했다. 이러한 일련의 동시다발적인 행동들의 집결은 아산이 제시한 첫차의 생산 목표일에 맞추어져 있었는데, 공장을 건설한 지 불과 6개월 만에 첫 차가 나오도록 한 것이다(정주영 1998: 137-141). 이러한 측면 역시 전략경영의 시각에서 보면 발생학파적인 접근방법의 일면이라고 할 수 있는 바, 꼼꼼한 분석에 입각하여 계획을 세워서 전략을 실행해 나가는 것 보다는 다양한 주요 행동들이 병행하여 실행되어 가면서 각각의 행동이 주어진 방향 하에 전체적으로 조정되면서 점진적으로 전략이 모습을 찾아가는 식의 접근방법이다. 과거의 경험이 없는 새로운 일을 해나가는 데에는 이러한 방식이 계획적인 접근에 비해 효과적일 수 있으며, 소위 ‘실물옵션(real option)’이라는 개념으로 전략 이론에서 불확실성하의

의사결정 방법으로 제시하는 바이기도 하다(Myers 1975; Kogut and Kulatilaka 2001).

공장이 완공되기 전에 첫 차종인 ‘코티나’가 예정대로 공장 시공 6개월 만에 생산라인을 통해 나오기 시작했다. 생산은 예정대로 되었지만, 판매가 문제였다. 코티나는 결국 초기 시장 진입에 커다란 실패를 하게 되었는데, 결정적인 실패의 원인은 당시 한국의 도로 실정에 맞지 않았다는 것이다. 기술지원을 받았던 미국 포드사가 제안한 첫 번째 차종인 코티나가 실패한 것은 자동차에 대해 초보였던 현대로서는 그저 포드사의 제안을 따른 것에 대한 결과였다. 아산은 이러한 초기적 실패를 학습의 기회로 삼고 다음 단계를 생각했다(정주영 1998: 141-142). 그런데 설상가상 식으로 정부정책의 변화가 더욱 큰 문제로 대두되었다. 정부의 ‘자동차 공업 육성책’에 중대한 변경이 만들어 지고 있었는데, 자동차 100% 국산화를 앞당기기 위해서 소위 ‘단일화 안’을 정부가 새롭게 제시한다는 것이었다. 단일 차종과 엔진의 단일화를 통해서 국산화를 신속하게 진행하려는 의도였다. 결과적으로 정부의 강압적인 업체 통제함이 예상되는 상황이었다(정주영 1998: 142-143).

또한 1969년 초가을에 울산 지역에 120년만의 기록적인 폭우가 내려서 현대자동차를 물에 잠기게 한 사건이 일어났다. 현대자동차 울산 공장이 침수되었고 신속한 사옥들도 커다란 피해를 입었다. 부품들이 토사에 묻히고 급류에 휩쓸려 가 버리는가 하면 완성차들도 침수되면서 복구에 상당한 노력이 필요한 상황이 전개되었다. 이와 함께, 우려한 대로 정부는 그해 12월에 ‘자동차 국산화 3개년 계획’을 발표하게 된다. 곧 이어 ‘엔진 주물 공장 일원화 정책’을 발표하면서 당시 자동차 4개 업체인 현대, 신진, 아세아, 기아 중 한 회사에게만 엔진 주물 공장을 허가해 준다고 했다. 아산은 포드사와의 협업을 적극적으로 추진하기 시작했다. 하지만, 포드사가 경영권에 관심을 표명하면서 협업은 난항을 겪기 시작하는 등 상황은 현대에게 점점 더 어려워져 갔다(정주영 1998: 143-146).

자동차 산업에 대한 정부 정책의 방향이 잘 못 가고 있다는 것을 아산 정주영은 박정희 대통령과의 면담을 통해서 풀어낸다. 박대통령의 의중은 결국 자동차의 국산화에 있었고, 아산은 구체적인 숫자와 사업적인 논리로 박대통령을 설득한 것이다(정주영 1998: 147-149). 현대는 곧이어 포드와의 합작계약을 체결하는데, 2년간 여러 가지 갈등을 겪다가 종국적으로 계약을 해지하기에 이른다. 요컨대, 포드의 전략적 의도는

현대를 자사의 해외 부품공장의 하나로 여기고 최소한의 차량 생산을, 그것도 국내 판매용으로 국한하는 정도로 국한시키는 것을 그 핵심적인 내용으로 하고 있다는 것을 아산 정주영은 이러한 갈등을 겪어 가면서 비로소 깨닫게 된 것이다. 내용적으로 포드의 글로벌 하청 업체가 되는 모양이었으니, 아산은 전략적 판단을 하고 포드와의 결별을 선택하게 되었다(정주영 1998: 150-154).

결국, 아산 정주영은 “우리 지형과 실정에 맞는 소형차를 독자적으로 개발하는 것밖에 활로가 없다”고 원래부터 가지고 있던 생각을 재확인하기에 이른다(정주영 1998: 154). 자동차 개발의 핵심이자 국산화의 가장 큰 숙제는 역시 ‘엔진 개발’이었다. 엔진만 큼은 처음부터 독자적으로 진행하기에는 버거운 과제였고, 누군가의 도움을 받아 시작해야 하는 상황이었다. 고민 끝에 엔진 개발의 전략적 제휴 업체로 일본의 미쓰비시를 선정하고 1973년 9월 20일 가솔린 변속기와 후차축 제조와 관련된 기술 협조 계약을 체결한다. 자동차 사업을 추진하고 있었던 아산의 아우 정세영은 자동차 모델 설계를 이탈리아의 이탈디자인사와 스타일링과 설계 용역을 맺고, 또한 영국의 BLMC사와 주요 부품 관련 기술 계약을 체결하는 등 필요한 준비를 하나하나 해 나갔다. 1974년 7월 착공한 자동차 공장은 그 후 1년 반 만인 1976년 1월 드디어 한국 고유 모델 자동차 1호격인 ‘포니(Pony)’를 생산해 내기에 이른다(정주영 1998: 154-156). 이후에도 자동차 독자개발에 대하여 미국의 직접, 간접적인 회유 등 수많은 난관을 넘어서 오늘날 현대자동차 그룹의 초석을 다지는 일들을 해내었다(박정용 2015: 21-24).

자동차 산업에 대한 아산 정주영의 확신은 그의 회고에서 여실히 드러난다. “역사적으로 볼 때, 한 민족의 번영은 기동 수단의 발달과 정비례해 왔다고 나는 생각한다... 자동차는 그 나라 산업 기술의 척도이며, 자동차를 완벽히 생산하는 나라는 항공기든 뭐든 완벽한 생산에 가능한 나라라고 나는 생각한다. 또한 자동차는 ‘달리는 국기(國旗)’다. 우리 자동차가 수출되는 곳에서는 어디서나 자동차를 자력으로 생산, 수출할 수 있는 나라라는 이미지 덕분에 다른 상품도 덩달아 높이 평가받기 때문이다”(정주영 1998: 157). 다시 말해서 아산은 자동차를 단일 제품으로 보지 않고 다양한 관련 기술의 집약체로 보았고, 현대뿐 아니라 대한민국을 세계에 알리는 홍보 매체로 생각하는 복합적인 사고를 하고 있었다(박정용 2015: 27). 또한 아산 정주영은 통념적으로 얘기되는 자동차 산업의 발전 필수 요건으로서의 내수 시장의 한계를 한마디로 잘라서 그

타당성을 절하하기도 했다. 그 때까지 현대가 성공적으로 추진하고 있었던 조선, 중공업, 건설 사업도 국내 시장 보다는 해외 시장을 생각하고 진입한 것이라고 설명하면서, 자동차 역시 세계 시장을 염두에 두고 시작했다는 점을 분명히 하고 있다(정주영 1998: 159). 이러한 점 역시, 아산의 사고방식은 뚜렷한 장기적인 지향점에 대한 확신을 한 다음에는 그대로 실행에 돌입하는 패턴임을 다시금 확인해 주는 것이다.

현대의 자동차 산업 진출은 아산 정주영의 전략적 사고를 그대로 반영하고 있다고 할 수 있는 바, 구체적인 단기적 목표보다는 하나의 커다란 방향성을 가늠하여 장기적 비전을 잡고, 세밀한 분석을 기반으로 하여 정치한 전략적 계획을 수립하여 일을 추진하는 것 보다는 주어진 커다란 방향성 내에서 일단 걸음을 내딛고 점차적으로 일을 풀어가면서 전략을 형성해 나가는 것이다. 일견 이러한 사고와 행동이 비체계적으로 보이고 주먹구구식으로 비추어 질 수 있지만, 새로운 사업을 시작하는 상황, 즉 과거의 경험이 없는 소위 불확실성이 높은 상황에서 오히려 이러한 접근방식이 효과를 거둘 수 있다. 다시 말해서 자동차 산업에의 진입에서 보여준 아산의 전략적 의사결정 패턴은 전술한 바와 같은 ‘발생학과(Emergent School)’의 전략수립 접근방법과 궤를 같이 하는 것이다.

2) 조선 산업 진출 사례

아산 정주영이 조선사업(shipbuilding)에 진출을 생각한 것은 1966년 일본의 조선소들을 시찰해 보고 돌아오면서 이었다고 한다(정주영 1998: 162). 1960년대 후반 정부의 2차 경제개발 5개년계획에서 조선업이 전략산업으로 선정되면서 정부의 권유가 구체적인 시발점이 되었다. 애초에는 박정희 대통령의 강력한 권유에 밀려서 다소 힘에 부치는 시작을 할 수 밖에 없었다(정주영 1998: 166). 다시 말해서, 애초에 꼼꼼한 사전 분석과 의도된 계획을 가지고 조선업에 진출을 한 것이라기보다는 조선업을 할 수 밖에 없는 상황에서 자의반 타의반 시작하게 된 것이다(정주영 1998: 167).

1970년 3월, 회사에 조선사업부를 출범시키면서 현대의 조선사업은 공식적으로 전개되기 시작했다. 출범과 동시에 회사 내부에서 커다란 반발에 부딪치게 되었는데, 그 이유는 내부 경험도 없고 자금도 많이 드는데 과연 우리가 할 수 있겠느냐 라는 것이었다. 아산 정주영은 조선업을 새로운 시각에서 접근하고 있었다. 한마디로 조선업

을 건설업의 관점에서 바라 본 것인데, 조선소를 지어 배를 만드는 것은 결국 건설업의 연장선상에서 이루어 질 수 있다는 식의 발상이었다. 여러 가지 유형의 건설 프로젝트 경험을 상기하면서 배를 건조하는 작업을 부분적으로 쪼개어서 건설업의 경우와 유사한 상황을 상정하는 식의 사고방식을 가지고 접근한 것이다. 우선 설계도면을 만드는 것은 여타 건설 프로젝트와 본질적으로 같은 것이고, 철판을 잘라서 용접하는 것은 정유공장 건설에서 이미 경험해 본 것이며, 배 내부에 내연기관을 장치하는 것 역시 건물 내부에 냉방, 온방 장치를 설계한 대로 설치하는 것과 무엇이 다르냐는 식으로 생각한 것이다(정주영 1998: 167-168). 이러한 발상의 전환은 전략을 수립하는데 출발점인 비전의 수립에서 매우 중요한 요소로 작용할 수 있다. 조선업의 본질을 건설업의 경험과 연결시켜서 생각할 수 있다는 것은 합리적인 사고에 입각한 분석적인 사고의 틀 안에서는 발상이 어려운 것이다. 다른 사람들이 무모하다고 생각하는 사업에 진입하는 데에는 이와 같이 아산 정주영의 유연한 사고방식에 입각한 나름대로의 사업적 계산이 뒷받침 된 것이었다(현대경제연구원 2011: 36).

조선사업에 진출한 직후부터 이어지는 일련의 의사결정들을 보면 아산 정주영이 어떻게 전략을 하나의 의도된 계획이 아니라 커다란 방향의 틀 안에서 예측 불가능한 가변적 현실의 전개에 탄력적으로 대응하면서 불가피한 최소한의 시행착오를 통한 학습효과를 가지고 전략을 끊임없이 수정, 보완해 나갔는가를 여실히 알 수 있다. 배를 건조하려면 우선 조선소를 건설해야 하는데, 필요한 자금을 조달하는 길은 외국에서 꾸어오는 수밖에 없었다. 뉴욕에서 만나게 된 유대인 상인 ‘메리도’와의 계약은 결국 터무니없는 이익을 취하려는 상대방의 술수로 드러나게 되었고, 험난한 조선업계의 브로커들의 현황을 학습하는 계기가 되었다. 이러한 학습은 곧이어 제대로 된 상인들과의 관계 형성에 도움을 주게 되었고, 결국 ‘데이비스’라는 중개인을 통해서 단기간에 차관 문제를 해결하고 영국의 A&P 애플도어 엔지니어링과 기술협력을 하게 되는 등 신속한 진행을 하게 되었다(정주영 1998: 171-172).

전략의 발생학파의 관점에서 전략수립에서 가장 중요한 요소 중 하나가 바로 ‘학습(learning)’이다. 아산의 전략적 의사결정 과정에서 눈에 띄는 것 중 하나가 바로 그의 적극적 학습 의도와 실천이다. 어차피 이전에 경험해 보지 못한 소위 ‘불확실성’의 영역에서 중요한 것은 실패가 두려워서 꿈작도 못 한다면, 이는 곧 전략의 실패를

의미한다. 아산 정주영은 불확실성에서의 시행착오는 불가피한 것이라고 전제하면서, 어쩔 수 없는 실패에서 신속하게 학습을 함으로써 후속적으로 제기되는 불확실한 환경에의 유연한 대응을 시도했으며, 바로 이러한 점이 아산의 전략적 의사결정이 발생학파의 관점과 부합하는 것이다.

현대의 조선사업의 본격적인 시작은 험난함의 연속이었다. A&P 애플도어와의 기술 협력으로 조선소 건설 설계가 시작되었고 현대의 엔지니어들을 영국에 파견하여 기술 이전을 받는 등 순조로운 시작을 하는 것으로 보였지만, 정작 차관이 문제였다. 애플도어의 회장을 거북선이 그려진 5백 원짜리 지폐를 보이면서 설득했다는 일화는 유명하다. 결국 바클레이즈 은행 담당자들로 하여금 현대건설의 발전소 건설, 정유공장 건설 경험은 조선소에서 배를 건조할 수 있는 밑거름이 될 수 있다는 믿음을 갖게 만드는 단계에 이르게 되었다. 하지만, 결정적인 관문은 영국 정부의 수출신용보증국 허가를 취득하는 것이었다. 그들의 요구는 배를 사려는 사람이 있다는 증명을 가지고 오라는 것이었다. 결국 선박 수주를 해야만 차관을 얻어서 조선소를 건설할 수 있는 단계에 이르렀던 것이다. 아산 정주영은 아직 만들어지지도 않은 조선소에서 만들 예정인 배를 사겠다는 선주를 찾아내어야 하는 상황에서 가능한 인맥을 총동원하여 일을 추진해 나갔다(정주영 1998: 173-177).

애플도어 롱바텀 회장을 통해서 소개받은 그리스 선주 ‘리바노스’와의 파격적인 계약은 일견 무모해 보이는 아산 정주영의 전략적 의사결정의 일면을 보여준다. 울산 미포만의 백사장 조선소 부지의 사진과 그 일대 지도, 그리고 스코트 리스고우 조선소에서 만든 선박 도면만을 제시하고 유조선 두 척의 주문을 받아내는 기적과 같은 일이 성사되었다. 하지만, 그 대신 아산 정주영은 파격적인 선박 대금을 제시하는 것뿐만 아니라, 계약금을 최소화해 주고 선박 대금을 진척 상황에 따라 조금씩 지불할 수 있도록 하는 식의 대금 지급방식을 제시하게 되었다. 더구나, 배에 하자가 있을 경우 인수를 거부할 수 있는 권리와 함께 원금을 돌려준다는 조건까지 포함한 계약을 하게 되었다. 당시 금액으로 14억 원의 계약금을 선주로부터 받아내고 이것을 담보로 삼아서 그렇게 절실하게 필요하던 해외 차관을 성사시킨 것이다(정주영 1998: 177-179).

가장 중요한 차관문제를 해결한 후, 아산은 울산 부지에 조선소를 건설하는 프로젝트에 돌입하게 되는데, 당시부지 매입조차 이루어지지 않은 상황이었다. 황량한 울산

일대의 부지를 백만 평 이상 매입한 이후, 촌각을 다투어 부지를 다지고 도크를 파들어 가는 작업을 수행해야 했다. 이미 주문한 배들을 정해진 납기에 맞추어 전달하려면 시간이 아쉬운 상황이었기 때문이다. 당시 세계적으로 조선소 도크 건설의 70% 물량을 소화하고 있었던 일본의 가지마(鹿島)라는 회사의 하루 작업량이 3,000평방미터에 이르고 있었는데, 그들의 시공 자문을 받아서 진행한 현대의 건설 인력들은 오히려 가지마의 처리 물량을 넘어서 하루 평균 4,500평방미터를 처리하는 놀라운 공정 역량을 보여 주었다. 더구나 그러한 놀라운 작업량을 일본 가지마의 일류 장비가 아니라, 고속도로 건설 때 사용하던 장비를 수리해서 쓴 중고 장비의 활용을 통해 이루어 낸 것이라는 점을 주목할 만하다(정주영 1998: 179-180).

정작 놀라운 것은 아산 정주영이 기존의 상식을 뒤엎는 방식으로 배를 건조했다는 점이다. 통상적으로 조선소의 건설을 먼저 하고, 배를 건조하는 것은 당연히 조선소가 완공된 후에 이루어지는 것이었다. 아산은 조선소 건설과 선박 건조를 별개의 프로젝트로 개념화했다. 그때까지 선진국의 경험에 따르면, 울산조선소 정도 규모의 조선소를 건설하려면 최소한 3년이 소요되었고, 주문을 받은 26만 톤급의 유조선을 건조하려면 2년은 족히 걸린다고들 했다. 합쳐서 5년은 걸릴 것으로 예상된 작업들을 현대는 2년 3개월이라는 단시간 내에 조선소 완공은 물론, 주문 받은 유조선 2척의 건조 완성이라는 성과를 거두게 되었다. 세계 조선사에 기록으로 남긴 역사적 사건이었다(정주영 1998: 181-191). 처음 건조하는 선박인지라 당연히 크고 작은 시행착오는 불가피 했지만, 아산 정주영의 리더십과 중요한 시점에서의 의사결정은 결국 놀라운 결과를 빚게 된 것이다.

조선사업에의 진출은 그 과정에서 성공과 실패를 결정할 수 있었을 정도의 중요한 전략적 의사결정 사안들이 곳곳에 도사리고 있었다. 어떻게 하다가 하나의 중요한 의사결정이 어긋나게 되면 그때까지의 노력이 자칫 수포로 돌아갈 수도 있는 그러한 절박한 상황이 연속적으로 전래되었던 것이다. 이 과정에서 아산 정주영은 겉으로는 무모해 보이는 의사결정을 적지 않게 내어 놓았지만, 이러한 결정들을 사후적으로 분석해 보면, 하나의 아산 특유의 전형적인 의사결정 패턴을 보이고 있다. 전략수립에 대한 발생학파적인 관점에서 보면, 이러한 일련의 의사결정 패턴이야말로 전략수립에 있어서 가장 중요한 내용이라고 할 수 있다.

아산 정주영은 의외로 겸손하게 세상을 바라보면서 사업을 추진했다고 해석할 수 있다. 야심에 찬 많은 기업가들이 세상사가 마치 자신들의 의지에 따라 움직일 수 있다고 생각하는 것처럼 자기가 계획한 일들을 경직된 방법으로 추구하는 것을 흔히 볼 수 있다. 자기가 남들보다 우월한 선견지명으로 미래를 예측할 수 있다고 과신하면서 자신의 생각을 무작정 밀어 붙이다가 결국 돌이킬 수 없는 실패를 맛보는 것이 다반사이다. 아산은 이와는 대조적으로 자신의 생각이 완벽하다고 여기는 경우가 매우 드물었다. 오히려 아산 정주영은 조선사업의 진출 사례에서 잘 드러나듯이, 자신의 생각은 언제나 틀릴 수 있고, 그러한 경우 작은 실패가 결국 공부하는 셈이 되는 것이고, 중국적으로 실패를 밑거름으로 큰 성공을 거둔다는 생각의 흐름이 그의 의사결정 패턴의 기저에 깔려 있는 것이다.

요약하면, 조선사업 진출에서 나타난 아산 정주영의 전략적 의사결정은 처음 시도해 보는 사업에 대한 극심한 불확실성에 대해서 비전을 통한 전략적 방향성은 가지고 시작은 하지만, 상세하고 완벽한 계획을 가지고 일을 추진하기 보다는 일단 일을 시작하면서 부딪치는 다양한 상황 변수들에 대한 대응을 해 나가면서 불가피한 시행착오를 거쳐 가면서 학습을 하고, 결국 원하는 결과에 도달해 가는 식으로 이루어진 것이다. 의도된 전략을 가지고 있지만, 언제든지 그러한 전략을 수정, 보완, 심지어는 폐기까지 하면서 과정상에서 발생된 전략과의 유기적인 조합을 만들어 가는 전략적 유연성 (strategic flexibility)을 확보한 것으로서, 전형적인 전략 발생학적 접근방법을 활용한 사례라고 할 수 있다.

3) 사우디 주베일 산업항 공사의 사례

1973년 1차 오일 파동이 일어나면서 배럴당 1달러 75센트였던 원유 가격이 불과 2년이 채 안 되는 시간동안 10달러를 돌파하면서 사상 초유의 에너지 전쟁이 시작되었다. 1974년 말 한국의 외환보유고는 3,000만 달러 정도로 줄어들어서 그야말로 발전소를 돌릴 석탄도 수입하지 못 할 위기 상황 이었다(박정용 2015: 41-42). 부분적으로는 국가적인 위기를 타개하기 위한 이유도 있었겠지만, 근본적으로 아산 정주영 회장은 “돈을 벌려면 세계의 돈이 몰리는 곳으로 가야 돼!”라는 발상에서 중동 시장 진출을 구상하기 시작했다(박정용 2015: 42-43). 또한 오일 파동으로 현대조선이 심각하게 어

려워지는 등 당시 현대그룹 전체의 위기를 타개하기 위해서는 중동 진출이라는 승부수를 던질 수밖에 없다는 것이 아산의 생각이었다(정주영 1998: 207). 세계적인 불황을 타개하는 방안으로 현대건설의 해외 진출을 염두에 둔 것인 바, 국내에서 여러 가지 고난도의 공사를 성공적으로 수행한 것을 바탕으로 돈이 몰려 있는 중동으로 가자는 비전을 제시한 것이다(정주영 1985: 240-242).

아산의 발상은 매우 혁신적인 것이었지만, 현실적으로 부딪치는 상황은 현대의 성공적인 중동 진출에 대단히 부정적인 요소로 가득했다. 당시 한국의 재계를 포함해서 전반적으로 중동이라는 지역에 대한 지식과 경험이 거의 전무하다시피 했다. 한국 기업 역시 중동 시장에서의 경험이 없었고 사막으로 둘러싸인 기후환경에서 어떻게 건설 사업을 진행할 수 있을까에 대한 생각이 막연한 상황이었다. 사실상, 중동의 건설 시장은 식민지 시절부터 뿌리 깊게 관계를 유지해 오던 유럽 국가들이 터줏대감으로 자리 잡고 있었고, 이와 더불어 미국이 막강한 외교적 영향력을 기반으로 기득권을 차지하고 있었다(박정웅 2015: 43). 이렇게 유럽과 미국의 세계적인 토목, 건설, 엔지니어링 등의 회사들이 뚜렷한 선점 우위를 가지고 있는 터에 한국 업체가 끼어든다는 것은 거의 불가능에 가까운 일이었다.

사우디아라비아의 주베일 산업항 공사는 당시 20세기의 최대의 대역사(大役事)로 불릴 정도로 규모면은 물론이고, 육상과 해상의 토목 부문의 난이도 높은 공정과 전기, 설비 부문까지 망라된 그야말로 종합 건설 공사로 주목 받는 프로젝트였다(정주영 1998: 210). 현대건설은 바로 이러한 주베일 산업항 공사를 수주하여 납기를 단축하면서 성공적으로 프로젝트를 완결지어 경쟁사들은 물론이고, 세계 각국의 건설 전문가들을 놀라게 하였다. 주베일 산업항 공사의 성공은 현대건설이 그 후 한동안 중동 건설시장의 강자로 자리매김하는 데 결정적인 계기가 된 사례이며, 한국의 다른 건설업체들이 급격히 성장하던 중동 건설시장에 자신감을 가지고 참여하고 많은 성과를 내게 되는데 시발점이 된 사례이기도 하다. 주베일 산업항의 시작에서부터 성공적인 마무리까지 아산이 보여 준 다양한 맥락에서의 전략적 의사결정의 흐름을 추적해 들여다보면서 시사점을 추론해 나가 보기로 한다.

현대의 중동 진출의 첫 번째 프로젝트는 1975년 10월 바레인에 진출해서 아랍 수리조선소를 착공한 것이었고, 그 해 12월에 사우디 해군 기지 해상 공사를 착공하는 등

당시 중동 시장에 막 첫걸음을 내딛은 정도였다. 그런데, 역사적인 주베일 산업항 공사의 착공이 1976년 7월이었으니, 현대건설이 얼마나 빠르게 중동 시장을 본격적으로 점유해 나갔는가를 생생히 보여주는 사례가 된다. 현대는 거의 모든 점에서 불리하게 시작을 했다. 먼저 공사의 입찰이 나온다는 정보 자체에 대해 여타 선진국 업체들에 비해서 매우 늦게 접근이 되었다. 미국, 영국, 서독, 네덜란드의 건설 회사들은 미리 정보를 입수하고 체계적인 준비를 해 오고 있었는데, 현대는 입찰 7개월 전에서야 알게 되었다(정주영 1998: 211). 미국과 유럽의 우수한 업체들은 이미 중동 시장에서 많은 경험을 쌓고 있었고, 그 밖의 지역에서 축적된 노하우와 화려한 공사경력은 현대와는 비교도 되지 않을 정도였다. 일본의 건설 회사도 당시 입찰 초청 대상에서 제외되었을 정도였다(정주영 1998: 211).

불가능하다고 밖에 볼 수 없던 그러한 상황을 아산 정주영은 이른바 단계적 접근방법으로 대처해 나갔다. “우리의 목표는 이 수주전에서 반드시 승리하는 것이다. 그러니(우선은) 무슨 수가 있어도 열 번째 입찰 자격을 따내야 한다.” 1975년 12월 주베일 산업항 공사의 주관부처인 사우디 체신청이 설계를 맡았던 양국의 윌리엄 할크로우 사에게 심사와 추천을 의뢰한 결과, 10개 대상 회사 중 이미 9개가 서구의 우수한 업체들에게 돌아간 상황에서 현대가 나머지 하나의 후보자리를 확보해야 한다는 절대 절명의 과제를 아산이 당시 현대건설 런던 지사에 근무하던 음용기 이사에게 지시한 내용이다(정주영 1998: 211-212). 거창한 비전과 정치한 계획을 수립하고 이를 실행해 나가는 식의 전통적인 전략계획(strategic planning)과정을 가지고 본다면 아예 시작조차 할 수 없는 상황이었다. 그런데 아산 정주영은 단계별로 매우 구체적인 그리고 거의 필사적(必死的)인 목표를 설정하면서 그러한 단계별 목표를 하나하나 죽을 각오로 달성해 나가면 결국 원대한 목표와 비전을 이루어 낸다는 식의 발생학과(Emergent School)적인 전략적 발상을 자연스럽게 형성해 나가고 있었던 것이다.

음용기 이사는 울산조선소의 성공 사례와 바레인의 아스리 조선소의 경험을 강하게 설명하면서 윌리엄 할크로우 사를 설득해 나가기 시작했다. 이와 더불어 울산조선소 건설에 도움을 주었던 애플도어와 바클레이즈 은행이 제공한 정보를 활용하여 어렵게 마지막 입찰 자격 자리를 차지하게 되었다. 곧 이어 두 번째 장애물이 등장하는 바, 2천만 달러의 소위 ‘입찰보증금’ 이었다. 국내는 자금이 없었고, 서구 은행들은 경쟁사

들에게 노출된다는 점을 고려한다면 과연 그 많은 금액을 어떻게 조달할 것인가가 커다란 문제였다. 아스리 조선소 공사로 거래를 시작한 바레인 국립은행의 도움을 받아 결국 사우디 국립 상업은행을 통해 입찰 참가 직전에 입찰 보증금 지급 보증서를 받게 된다. 현대는 기적적으로 주베일 산업항 공사의 최종 낙찰자로 선정된다. 낙찰가는 9억 3천 1백 14만 달러, 42개월로 예상되는 공사 기간을 6개월 단축시키겠다는 제안서가 주효했다(정주영 1998: 213-219).

“산 넘어 산을 넘고 또 산을 넘어”라고 아산 정주영은 회고 한다(정주영: 1998: 219). 실제 상황의 전개를 단계적으로 개념화하는 일면을 보여 준다. 주베일 산업항 공사에서 가장 어려운 것 중 하나가 바로 “OSTT(외항 유조선 정박 시설)”의 건설이었다. 현대로서는 이제까지 해 보지 못 한 고난도의 공사를 성공적으로 수행해 내야 하는 것이다. 아산의 회고대로 “우리는(경험이 없어서) 견적도 재대로 뽑을 수 없어서 대충 육상 공사 시공 가격이 수중 공사 가산비만 넣어 9억 3천만 달러로 응찰했던 것이다”는 대목이 시사 하듯이, 현대는 이러한 공사를 바닥에서 출발하고 있었다. 이러한 상황, 즉 과거의 경험이 없을 때 요구되는 전략적 사고방식이 “발생학파(Emergent School)”식 접근방법이다. 현대가 당시 겪었던 상황은 전통적인 전략경영식의 발상과 접근방법으로는 한계가 있을 수밖에 없었다.

이렇듯 막막했던 외항 유조선 정박 시설의 성공적인 완공의 실마리는 우연적인 사건으로 시작되었다. 1976년 12월 미국의 기술 용역 회사 MRWJ 소속으로 사우디 국영 석유 회사 ARAMCO의 해양 구조물 및 지질 전문 기술 고문으로 있던 김영덕 박사와의 조우가 그 출발점이었다. 아산 정주영은 김영덕 박사를 정성을 다해 설득하여 결국 현대로 초빙해 온다(정주영 1998: 225-227). 또한 브라운 앤드 루트 사의 장비를 임대해서 공사를 시작하게 되었는데, 초기에는 장비를 다루는 방법도 몰라서 속수무책으로 많은 불이익을 받다가 공사가 진행되어 가면서 빠르게 현대의 사람들이 장비에 대한 학습을 심화시켜 나감으로써 공사 후반기에는 울산조선소에서 직접 제작한 해상 크레인 을 가지고 공사를 완료하기에 이른다. 이러한 대목에서도 아산 정주영이 전략을 발생학파적인 관점으로 접근한 것으로 해석할 수 있는 바, 전략을 미리 계획하고 그대로 실행하는 것이 아니라, 미성숙된 상태의 전략을 일단 실행에 옮기면서 실행 과정을 통해서 점진적으로 수정, 보완해 나간다는 시각이다. 여기에서 중요한 것 중 하나가

바로 실행 과정에서 맞닿을 수 있는 다양한 유형의 ‘우연’을 어떻게 받아들일 것인가이다. 발생학과의 관점에서는 이러한 우연 중의 일부가 성공적인 전략의 핵심적인 요인으로 작용할 수 있다는 것이며, 아산 정주영의 장점 중 하나가 바로 이러한 우연적인 요소를 기존의 전략적 방향에 탄력적으로 흡수해 나가는 역량이라고 할 수 있다. 김영덕 박사의 영입 등의 일련의 사건들이 이를 뒷받침해 준다.

주베일 산업항 공사에서 가장 놀라운 전략적 발상 중 하나가 울산조선소에서 모든 기자재를 만들어서 걸프만 주베일까지 대형 바지선으로 실어 나르겠다는 이른 바 “대양 수송 작전”이었다(정주영 1998: 224). “자켓이라는 철 구조물 하나가 가로 18m, 세로 29m, 높이 36m, 무게 550톤으로 10층 빌딩 규모였다……. 게다가 사우디의 돌은 석회석이라……. 콘크리트 강도가 떨어져서 아예 콘크리트 슬래브까지 우리나라 화강암을 섞어 만들어서 철 구조물들과 함께 실어 나르기로 했다”(정주영 1998: 228). 대형 바지선으로 19번이나 날라야 하는 대형 과제였다. 오일쇼크로 일감이 부족하여 침체되었던 울산조선소가 주베일 공사 물량으로 바쁘게 가동되기 시작했다. 조선소와 해외 건설업의 시너지 효과가 뚜렷하게 드러났다. 종합적으로 2번의 작은 사고를 겪으면서 19번에 걸친 대양 수송 작전은 대성공으로 마무리되었다. 더욱이 놀라운 것은 선진국 업체들의 기존 방식을 넘어서 자켓의 설치와 동시에 자켓 연결 빔의 제작을 감행한 것이다. 오차가 생길 위험이 크기 때문에, 자켓을 먼저 설치하고 나중에 빔을 그에 맞추어 제작하는 것이 일반적인데, 현대는 빔을 동시에 제작하여 바지선으로 실어 날라서 미리 설치해 놓은 자켓에 끼워 넣었던 것이다(정주영 1998: 227-230). 이 모든 것이 약속했던 공기를 단축하기 위한 아산 정주영의 문제해결 접근방식이었다. 아산의 회고에 따르면, “공기 단축이 절대절명이었다. 모험과 위험에서 몸을 사려가서는 공기 단축도 어렵고, 모험 없는 발전과 비약은 있을 수가 없다”(정주영 1998: 230).

주베일 산업항 공사의 성공은 이후 많은 대형 공사의 성공적인 수주를 가능하게 한 시발점이 되었다. 라스알가르 주택항 공사, 알코바, 젯다 지역의 대단위 주택 공사, 쿠웨이트 슈아비아항 확장 공사, 두바이 발전소, 바스라 하수 처리장 등 대형 공사를 연이어 수주하게 되었는데, 흥미로운 것은 주베일 산업항 공사부터 이어지는 대형 공사의 수주를 가능하게 한 것은 아산이 공격적으로 제시한 경쟁사 대비 뚜렷한 입찰가 격상의 우위였다. 다시 말해서 후발자인 현대가 서구 선발기업들을 따라 잡을 수 있었

던 출발점은 일단 가격상의 이점이었다. 그런데 겉으로 보기에 터무니없는 가격으로 보이는 것이 가능했던 것은 현대 “울산조선소의(탁월한)(저가) 제작능력” 덕분이었다(정주영 1998: 230). 또한 아산의 독특한 계산방식, 즉 장기적인 관점에서 다양한 사업군을 엮어서 종합적으로 산출하는 다차원적인 수익성 계산이 기저에 깔려 있었다고 할 수 있다. 1960-70년대 한국의 중공업화에서 제공되었던 다양한 플랜트 공사への 참여를 통해 축적한 중공업 플랜트 경험이 중동건설에 결정적인 기여를 하게 된 것이고, 때마침 건설된 조선소가 더해져서 건설, 중공업, 조선의 복합적인 시너지가 창출되었던 것이다(정주영 1998: 231-233). 종합해 보면, 사우디 주베일 산업항 공사 사례 역시 아산 정주영의 전략적 사고방식이 환경과 내부여건을 철저히 사전 분석을 통해 점검하고 그에 따라 치밀한 전략계획을 세워 하나하나 꼼꼼히 실행해 나가는 계획학파적인 접근방법이라기 보다는 커다란 방향을 설정하고 일단 행동으로 옮기면서 발생하는 여러 가지 상황을 유연하게 대응하면서 구체적인 전략으로 만들어 나가는 발생학파적인 접근방법을 구사했음을 여실히 드러내어 준다고 하겠다.

5. 토론 및 시사점

아산 정주영은 본인을 주위 사람들이 “불도저”로 부른다는 것에 대해 의미 있는 일침을 놓은 바 있다. “그 별명이 나는 단순히 나의 일에 대한 추진력만을 가지고 그롭게 불렸던 것은 아닐 것이라고 생각한다……. 불도저의 이미지와 나를 연결한 것은 아마도 학교 공부도 거의 없는 못 배운 사람이 무슨 일에든 덮어놓고 덤벼들어 곧장 땅 파고 기동 박는 식으로 밀어붙이는 것처럼 보이는 내 일 스타일을 평하고픈 이들에게서 나온 것 아닐까”(정주영 1998: 233). 아산은 이러한 회고를 하면서 자신은 “생각하는 불도저”라고 설명한다. “나는 어떤 일에도 결코 덮어놓고 덤벼든 적이 없다. 학식은 없지만 그 대신 남보다 더 열심히 생각하는 머리가 있고, 남보다 치밀한 계산 능력이 있으며, 남보다 적극적인 모험심과 용기와 신념이 나에게 있다……. 모르는 이들에게는 내가 하는 모든 일이 전부 다 무계획적이고 무모한 것으로 보였겠지만, 무계획과 무모함으로 어떻게 오늘의 ‘현대그룹’이 존재할 수 있었겠는가”(정주영 1998: 233-234).

매우 시사하는 바가 큰 대목이다. 사실상, 당시 아산 정주영이 사업을 전개해 가면서 맞닿은 다양한 상황의 상당 부분이 단순한 ‘위험(risk)’을 관리하면서 풀이갈 수 있는 것이 아니라, 과거의 경험치가 없이 처음으로 행하는 시도였다. 대한민국 국가 전체로 보아도 해방 전후와 6.25 전쟁을 겪으면서 급속한 산업화를 추진해 가던 시절이었고, 당연히 개별 기업을 이끌고 가는 기업가들은 엄청난 ‘불확실성(uncertainty)’하에서 기업의 명운을 건 전략적 의사결정을 해야만 했던 상황의 연속이었다. 계획은 세운다고 하지만, 상황이 급변해 가는 맥락에서 그러한 계획의 타당성은 애초부터 대단히 제한적일 수밖에 없었다. 위에서 살펴본 세 가지 아산 정주영의 의사결정 및 실행을 살펴보면, 그러한 상황에서 어떠한 방식으로 사고를 하고 의사결정을 해 나가야 하는가에 대한 생생한 현실을 간접적으로나마 알 수 있다.

전략이 경영학의 학문 분야로 자리 잡은 이후 적지 않은 공헌을 해 왔다고 할 수 있다. 전략경영의 이름으로 경영학 교육과정의 핵심 분야로 수많은 경영자 혹은 경영자가 되고자 하는 사람들에게 다양한 이론과 개념을 전파해 오고 있지만, 전략이라는 개념 자체가 늘 다소 혼란스럽다고 인식되어 온 것이 사실이다(Mintzberg and Lampel 1999). 모든 학문 분야의 발전 단계가 그러하듯이, 전략경영의 발전 역시 소위 과학적 방법론을 지향하면서, 논리적으로 전후가 정치하게 맞아 떨어지는 방식의 설명이 각광을 받았다. 경제학 기반의 산업조직론을 근거로 하여 제시된 산업구조분석의 틀(Porter 1980)이 체계적인 설명을 제공함으로써 널리 확산되는 등 전략경영의 발전 방향은 합리성에 바탕을 두고 전개되어 왔다. 본 논문에서 살펴 본 이른 바 ‘계획학파(Planning School)’이 합리적 선택을 상정하는 전략경영의 주류인 것이다.

그런데, 전략을 이렇게 합리적 선택으로만 바라볼 경우 실제 경영 현장에서 나타나는 상당한 경우의 전략경영 관련 행태들이 자칫 ‘비전략적’이라고 여겨지면서 평가절하되거나, 심지어 ‘잘못된 전략’이라고 부정될 수 있다는 우려가 생길 수 있다. 전술한 바와 같이 아산 정주영 본인이 회고록에서 매우 강한 어조로 설명한 대목을 보면, 실제 경영자들이 전략경영을 해나가는 과정은 계획학파의 설명과는 적지 않은 괴리가 있다. 본 논문에서 정리해 본 ‘발생학파(Emergent School)’의 관점이 이러한 우려에 대해서 보완적인 설명을 해 줄 수 있다. 결론적으로, 이 두 가지 관점을 종합하면 애초에 사전적인 합리성을 가지고 전략을 만들어 가는 과정을 시작하지만, 처음부터 끝까지

일관되게 합리성을 가지고 설명할 수는 없고 전략이 형성되어 가는 과정에서 상당한 정도의 우연성이 애초의 합리성과 다양한 형태로 복합되어 결국 사후적으로 특정 전략이 만들어진다는 것이 전략의 실제라는 식으로 정리할 수 있다.

다만, 전략에 대한 발생학파의 관점은 계획학파의 관점에 비하여 결정적인 취약점을 가지고 있다. 즉, 전략경영을 사후적으로 드러나는 현상적인 시각에서 설명하는데 주안점을 가짐으로써 다양한 상황에서 발생할 수 있는 현실적 가능성을 폭넓게 수용한다는 이점이 있지만 바로 이러한 점이 집약된 개념으로 정리되지 못하고 다소 산만한 여러 개념의 혼재를 초래하기도 한다. 또한 중요한 주제인 전략경영과 경영성과와의 관계에 대하여 발생학파의 관점은 이렇다 할 이론적 근거를 제공하지 못하고 있으며, 경영자들이 가장 관심을 가질만한 주제인 과연 어떻게 효과적인 전략을 형성해 갈 수 있는가에 대한 방법론에 대해서 정리된 이론적 기반을 제시하지 못하고 있다.

아산 정주영 사례 연구는 향후 전략경영의 연구방향에 대하여 중요한 시사점을 제공한다. 발생학파의 관점을 이론적으로 정립해 나가는 가장 직접적인 방법은 역시 사례를 많이 축적해 나가는 것이다(Eisenhardt 1989). 이제까지 전략경영의 대부분의 학술적 논문은 계획학파의 관점에서 이론과 실증연구를 해 온 것이 사실이다. 그만큼 발생학파의 관점은 현실성이라는 측면에서 매력적이지만, 학문적 연구의 대상으로는 덜 매력적이기 때문이다. 아산 정주영을 포함하여 이제까지 커다란 업적을 낸 기업가들이 적지 않다. 하지만, 이들의 행적을 학문적인 측면에서 심층적으로 조명하기 보다는 여러 가지 맥락에서 독특한 사례로 소개하면서 마치 전략경영 이론과는 다소 거리가 있는 식으로 여겨온 경향이 있다. 아산 정주영의 경우도 마찬가지이다. 물론, 아산의 독특한 사고방식이 있었을 것이고, 그러한 것이 현대그룹의 성공을 설명하는 근거가 될 수 있다. 본 논문의 주안점은 아산 정주영의 전략적 의사결정과 그에 따른 일련의 행동이 전략경영의 이론적 관점에 부합한 것이고, 아직 충분히 논의되고 있지 못한 소위 발생학파의 관점에서 매우 흥미로운 사례라는 것이다. 이번 아산의 사례를 통해서 전략경영의 가장 기본적인 개념인 비전의 중요성을 재확인하였고, 발생학파의 관점의 핵심 개념인 학습과 그를 통한 지속적인 전략의 수정 및 보완, 그리고 다양한 형태의 우연성을 전략의 흐름 속으로 융합시키는 전략의 유연성 등을 확인할 수 있었다. 날로 불확실성의 정도가 극심해 가는 21세기의 전략경영 연구에 의미 있는 사례로 후속 연구가 요구된다.

참고 문헌

- 박정웅(2015), *세기의 도전자, 위기의 승부사 정주영: 이봐, 해봤어?* 서울: 프리이코 노미북스.
- 정주영(1985), *아산 정주영 연설문집*, 울산: 울산대학교 출판부.
- 정주영(1998), *이 땅에 태어나서: 나의 살아온 이야기*, 서울: 도서출판 슬.
- 현대경제연구원(2011), *정주영 경영을 말하다: 시대를 초월한 세기의 기업인*, 서울: 웅진씽크빅.
- Burgelman, R.A.(1988), Strategy Making as a Social Learning Process: The Case of Internal Corporate Venturing, *Interfaces* 18(3): 74-86.
- Eisenhardt, K.M.(1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review* 14(4): 532-550.
- Hafsi, T. and H. Thomas(2005), The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick, *European Management Journal* 23(5): 507-519.
- Huff, A.S. and R.K. Reger(1987), A Review of Strategic Process Research, *Journal of Management* 13(2): 211-236.
- Johnson, G.(1992), Strategic Change: Strategy, Culture and Action, *Long Range Planning* 25(1): 28-36.
- Knight, F.H.(1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kogut, B. and N. Kulatilaka(2001), Capabilities as Real Options, *Organization Science* 12(6): 744-758.
- Lowe, A. and A. Jones(2004), Emergent Strategy and Measurement of Performance: The Formation of Performance Indicators at the Micro Level, *Organization Studies* 25(8): 1313-1337.
- Mintzberg, H.(1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science* 24(9): 934-948.

Mintzberg, H. and J. Lampel(1999), Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review* 40(3): 21-30.

Myers, S.C.(1975), Determinants of Corporate Borrowing, *Journal of Financial Economics* 5(2): 147-175.

Pascale, R.T.(1984), Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success, *California Management Review* 26(3): 47-72.

Porter, M.E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

<Abstract>

Strategic Decision Making under Uncertainty: The Case of Asan Chung Ju Yung

Dong-Jae Kim *

This paper is an exploratory study investigating how managers make effective strategic decisions under uncertainty. When managers are faced with a situation that has never been experienced, they tend to find it difficult to find the clue. While traditional planning perspective in strategic management has limitations, an alternative view on strategy making, as dubbed 'Emergent School' in this study, can provide some explanations. The case of Asan Chung Ju Yung offers an important insight in line with this alternative perspective as he replicated successful strategic decision making under extreme uncertainties.

Key words : strategic management, strategic decision making, Chung Ju Yung, uncertainty, emergent strategy

* Graduate School of International Studies, Yonsei University