

1천2백여명 '박사집단' 견제와 균형의 지배구조

삼성전자는 이근희회장과 구조조정본부장, 최고경영자들간에 견제와 균형이 절묘하게 이뤄진 지배구조가 강점이다. 인재를 체계적으로 관리하는 삼성은 박사만 1천2백여명이며 삼성이 고집하는 무노조주의도 기업측면에서 경쟁력의 한 요소로 작용한다.

삼성전자 왜 강한가

■ 한국경제신문 특별취재팀 지음

■ 한국경제신문사 간

삼성전자의 강점은 여러 가지가 있지만 무엇보다도 이근희회장과 구조조정본부장, CEO(최고경영자)들간에 견제와 균형이 절묘하게 이뤄진 지배구조에서부터 다양한 사업 포트폴리오, 인재를 중시하고 신상필벌이 작동하는 기업문화, 선진 경영기법의 도입 등이 오늘의 삼성을 만들고 있다.

선진 경영기법 도입

삼성전자는 지배구조 측면에서 카리스마와 선견지명을 갖춘 이근희회장, 관리 및 경영의 연금술사들로 구성된 구조조정본부(구조본), 각 분야의 최고인물들로 구성된 엔지니어 중심의 사업부 CEO 등 삼각편대가 적절하게 힘의 균형을 이루고 있다. 이회장은 장기적인 비전을 제시하고 오히려 과감한 결단을 내리며 구조본은 전략적인 경영과 위기관리 등을, 엔지니어 출신 중심의 전자경영진은 책임경영을 실천하면서 조화를 이루고 있다.

이회장은 반도체사업에 대한 과감한 투자결정이 적중한 것에서부터 신 경

영과 일등주의의 주장 등 앞서서 경영 방향을 제시함으로써 확고한 리더십을 구축했다. 하지만 구조본과 사업부에 상당한 역할을 위임, 자율경영도 정착시켜 놓았다. 오너에게 'No'라고 얘기할 수 있는 곳이 삼성이다. 이회장은 "20세기는 경제전쟁시대였으나 21세기는 두뇌전쟁시대가 될 것"이며 "앞으로 국가나 기업간 국제경쟁은 결국 인적 자원의 질이 결정하게 될 것"으로 전망하면서 핵심인력 영입에 박차를 가하도록 하고 있다. 윤종용부회장을 비롯해 이윤우 반도체총괄사장, 진대제 디지털미디어총괄사장, 임형규 비메모리사업부사장, 황창규 메모리사업부사장, 이기태 정보통신총괄, 한용외 생활가전총괄사장, 이상환 TFT-LCD 사장 등 각 사업을 맡고 있는 사장들은 각 분야에서 하나의 기업을 이끌고 있는 세계적인 인물들이다. 이들은 각 분야의 세계적인 기업들과 경쟁하면서 5~10년 뒤에 무엇으로 먹고 살 것인가를 고민하고 있다.

이학수사장이 이끄는 구조본은 외환

위기 이후 과감한 구조조정을 주도하고 위기관리에 성공함으로써 진가를 인정받았다. 기술개발 영업 마케팅 등을 제외한 실질적인 경영은 구조본이 담당하는 체제다. 외환위기 때 삼성전 자처럼 과감하게 구조조정을 한 그룹은 많지 않다. 지난 98년 6개월 동안 30%의 인력을 줄이는 말 그대로 '뼈를 깎는' 구조조정을 벌였다. 96년 말 국내외를 포함해 8만5천명에 달하던 인력규모는 99년 말 5만4천명으로 줄었다. 3명에 한명꼴로 회사를 떠난 셈이다. 윤종용부회장은 과도한 스트레스로 건강이 나빠진 것은 물론 신변의 위협을 느낄 정도였다고 주변에 토로했다.

삼성전자는 이회장이 반도체산업을 처음 시작했던 부천공장도 흑자를 내고 있었는데도 불구하고 미국의 페어차일드에 매각했다. 삼성은 일찍이 신 경영을 시작함으로써 구조조정을 할 기반이 갖춰져 있었다. 여기에 외환위기가 닥치고 삼성에 우호적이지 않은 정권이 들어서자 '죽을 각오를 하고'

구조조정을 해 성공을 거뒀다.

이병철회장 때부터 인재 제일을 외쳐온 삼성은 인재를 체계적으로 관리하는 것으로도 유명하다. 한국에서 박사가 가장 많은 집단이다. 박사 1천2백명, 석·박사를 합하면 5천5백명이다. 앞으로 석·박사 인력을 매년 3천명씩 늘릴 계획이다. 뿐만 아니라 디자인공모나 수학경시대회 입상자는 물론 해커나 프로 게이머에서 고시 합격자까지 고루 채용하고 있다.

거짓말 가혹한 처벌

인사평가가 엄격하고 신상필벌이 분명히 작동하는 시스템이 지금은 경영진단이라는 이름으로 바뀐 감사다. '부정은 암(癰)이며 전염병이다. 부정이 존재하는 한 회사는 결국 망한다'는 인식이 삼성 경영진에 뿌리깊이 자리잡고 있다. 비리가 발견되면 가차없이 엄격하게 처벌된다. 구명활동조차 용납되지 않는 것이 삼성의 분위기다. 특히 비리를 감추기 위해 거짓말을 하는 경우에는 더욱 가혹하게 처벌된다. 직원 한명이 외부로 문서를 유출한 사실을 숨겼다가 발각되자 핵심임원을 포함해 팀 전체가 해고나 좌천당한 케이스도 있다. 최근에는 부실우려가 있는 회사나 사업부문에 대해 객관적인 관점에서 미리 점검해 부실을 예방하는 임무가 강조되고 있다. 경영진이 놓치기 쉬운 우수인력을 발굴하고 육성하는 것도 주요 역할의 하나가 됐다. 반도체, 통신, 디지털미디어, 가전 등 각 사업을 고루 갖추고 있는 것도 삼성전자의 강점으로 주목받고 있다. 지난해 반도체가 어려움을 겪자 휴대폰 단말기사업이 대신 돈벌이 노릇을 하는 등 이익

구조를 분산시키는 사업 다각화 전략이 성공을 거두고 있다.

지금은 각 분야가 협력해 신제품 개발에서 시너지효과를 낼 것으로 기대하고 있다. 이른바 디지털컨버전스(융복합화)다. 반도체와 통신 및 컴퓨터 기술이 결합된 PDA, 스마트폰, 홈 네트워크 등이 대표적인 사례다.

삼성이 막대한 순이익을 내고 있는데는 마케팅과 브랜드 전략에서 선진 경영기법을 도입하는 데 성공한 것이 크게 작용하고 있다. 98년 구조본은 삼성브랜드의 위상이 저가, 저 품질, 모방 등 '이미지 곤궁상태'라고 진단하고 미국과 유럽 등 선진국을 최우선 투자대상으로 선정해 디지털기업 이미지를 심는 정면돌파를 시도했다. 올림픽공식후원업체로 참가하는 등 과감한 투자를 아끼지 않았으며 고가품 시장을 파고들었다. 휴대폰에서부터 이같은 전략이 먹혀들기 시작해 휴대폰시장에서 삼성의 브랜드는 가장 고가 브랜드로 확실하게 자리잡았다.


이같은 마케팅도 연구개발과 디자인 등에서 경쟁력을 갖추지 못하면 통하지 않는다. 삼성전자는 R&D 인력이 1만7천명으로 전체 임직원 4만8천명의 30%가 넘는다. 미국과 일본, 영국, 인도, 러시아 등 8곳에 해외 R&D센터를 두고 7백명의 개발인력을 운영하고 있다. 정보통신부문의 경우 전체 임직원 9천5백명 중 절반 가까운 4천5백명이 R&D 인력이다. 엔지니어가 곧 생산자인 셈이다.

삼성전자의 사업에는 삼성 SDI, 삼성전기, 삼성코닝 등 전자계열사들의 공조체제가 물밑에서 작동하고 있다. 제품개발 프로젝트가 시작되면 각 사

의 책임자들은 정기적으로 회의를 갖는다. 실무 엔지니어들도 한달에 두세 번씩 만나 진척상황을 체크하고 의견을 교환한다. 부품업체와 세트업체와의 유기적인 협력이 중요하기 때문에 기술자들이 파견돼 함께 제품을 개발하기도 한다.

정보수집과 관리에 철저한 점도 삼성전자의 경쟁력이다. 이회장은 해외 선진기업을 벤치마킹하는 데 돈과 시간을 아끼지 말라고 항상 강조한다. 인맥 관리와 정보시스템, 구축 등에도 어느 기업보다 많은 돈을 투입한다. ERP(전사적 자원 관리)시스템과 CRM, SCM 등에도 과감하게 투자해 상당한 비용절감효과를 거두고 있다.

삼성이 고집하고 있는 무노조주의도 기업 측면에서는 경쟁력의 한 요소로 작용하고 있다. 갈등 대신 상생을 추구한다는 것이 삼성의 설명이다. 또 선진기업들과 전략적 제휴를 적극 추진하고 있는 점도 삼성의 독특한 전략이다. 각 분야의 제휴에 빠지지 않고 참가한 뒤 시장상황을 보아가며 기술과 표준을 채택함으로써 시장에 탄력적으로 대응하고 있다.

삼성전자는 다른 업체들이 벌려놓은 판에서 기술력과 아이디어로 돈을 버는 차원을 떠나 이제는 원천기술을 갖고 하나의 산업을 리드하는 위치로도 약해야 하는 과제를 안고 있다. 또한 이견회 회장 이후 경영권 승계도 쉽지 않은 과제다. 또 새로 도입한 선진 경영기법과 기존의 한국적 경영기법의 충돌을 어떻게 해소해나갈 것인지도 삼성의 고민거리로 떠오르고 있다. 

李 龍 水 (과학독서아카데미 회장)