

삼성 신경영의 경영학적 의미

삼성신경영
20주년 기념
국제학술대회

Professor **Jaeyong Song**
Seoul National University

Copyright owned by Jaeyong Song

Do not circulate, cite, or copy without author's permission

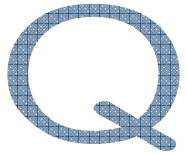
발표자



송재용
서울대
경영대학 교수

- Columbia대(Columbia Business School: 97-2001), 연세대(2001-03) 경영대 교수역임
- 서울대 경영대 부학장, Global MBA 주임 교수 및 경영사례연구센터장 역임
- 미국 Pennsylvania대학교 워튼 (Wharton) 경영대학원 경영학석사, 박사; 학부 강사
- Duke Executive MBA, 호주국립대 (Australian Nat'l U), 뉴욕주립대 (SUNY at Stony Brook) 객원교수
- 세계은행 (World Bank), Medley Global Advisors, Inc. (New York) 객원컨설턴트
- 아시아개발은행연구소 (ADB), 일본장기신용은행총합연구소 초빙연구위원
- 한국경영학회 부회장; 한국전략경영학회 부회장; 미주한인경영학자협회 (AKMS) 공동회장
- 2011년도 매일경제 (매경 이코노미) '한국의 경영구루 10인' 선정
- 2009년도 서울대학교 교육상 (SNU Teaching Award) 수상
- 1999년도 미국경영학회 (Academy of Management) Barry M. Richman 최우수논문상 수상
- 1999년도 유럽국제경영학회 (EIBA) Gunnar Hedlund 최우수박사논문상 수상
- 국내논문상: 한국경영학회 최우수논문상 (08), 한국인사조직학회 (11), 한국국제경영학회 (08)
- 1999년도 Columbia대 Chazen국제경영강의혁신상 (Chazen Teaching Award) 수상
- 2005년도 서울대 경영대 최우수강의교수상 ; 2007, 2008, 2011년도 서울대 우수강의교수;
- 2008, 2011년도 서울대 우수연구교수
- 2003년도 연세대 최우수업적교수상 수상
- Harvard Business Review, Management Science, Strategic Management Journal, Organization Science, Journal of Economics & Management Strategy, Journal of Management, Journal of International Business Studies, Research Policy 등 국내외 top저널에 논문 다수 발표
- 주요 저서: 스마트경영 (21세기북스; 삼성경제연구소 SERI-CEO 'CEO가 휴가철에 읽어야 할 책'으로 선정 (2011년); 이노베이션3.0 (알키, 2011년 출간)
- Harvard Business Review에 국내 대학 교수 최초 논문 게재: "The Paradox of Samsung's Rise"
- Journal of International Business Studies, Long Range Planning, Global Strategy Journal 편집위원 (Editorial board member); Journal of International Business Studies 편집장 (editor) 내정

신경영 체제 이후의 삼성의 변화



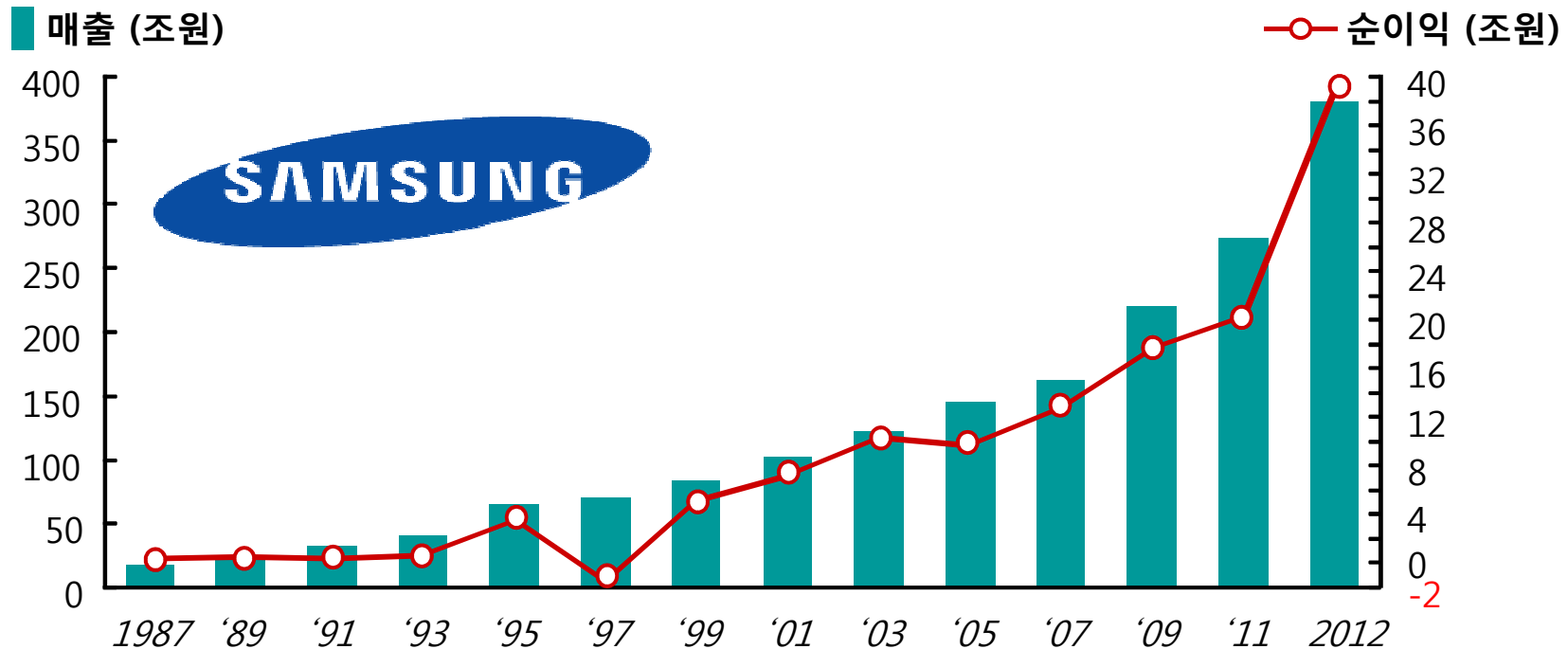
낮은 원가우위에 기반한 OEM 제조사에 불과했던 삼성은 어떻게 신 경영 이후 강한 브랜드와 프리미엄 제품을 갖춘 세계수준의 기업으로 변신할 수 있었을까요?

삼성식 경영방식 (Samsung Way),
즉 삼성 경영 시스템이 가지는 중요한 특징은 무엇일까요?

삼성의 현재 위상

삼성그룹: 10조원(1987) → 380조원(2012)

삼성전자: 201조 매출 → 29조5천억원 영업이익(2012)



삼성의 현재 위상

- 26개의 세계 1위 제품 생산 (스마트폰, 디지털 TV, 메모리 반도체, TFT-LCD...)

- 2010년 Business Week 선정 ‘가장 혁신적인 기업’ 세계 11위
- 2006년 이래로 USPTO특허 랭킹 2위

- 브랜드 가치

연도	2000	2002	2004	2006	2012
랭킹	43	34	21	20	9
브랜드 가치 (bil. US\$)	5.2	8.3	12.6	16.2	32.9

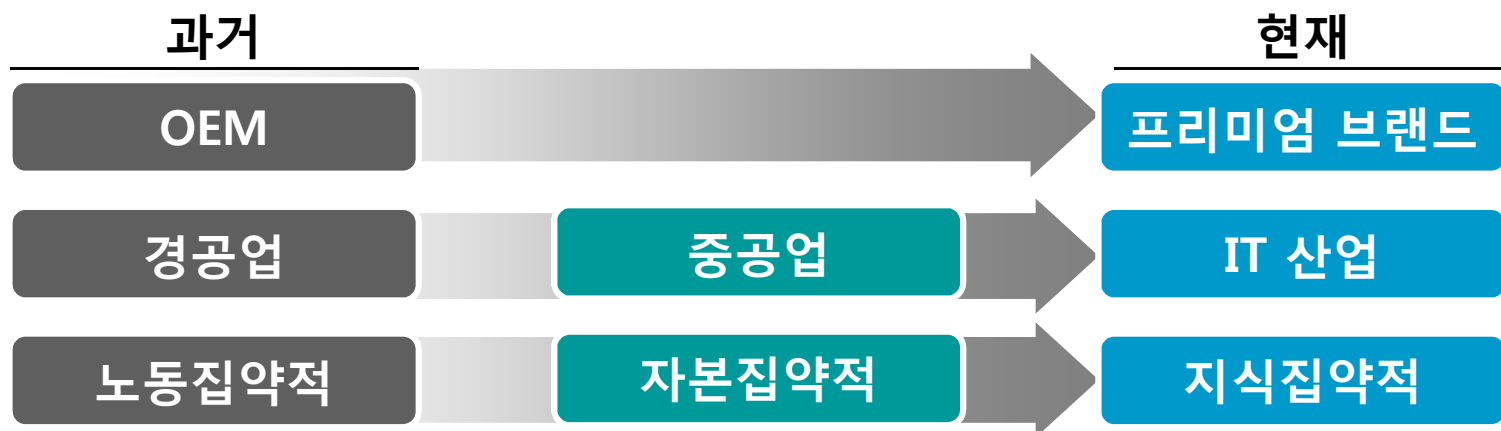
출처: Interbrand / Businessweek

- ‘가장 존경 받는 기업’ 35위 선정 (*Fortune*, 2013)

신경영 이후의 삼성의 대변신

■ 비약적인 발전

- 국내기업 → 글로벌 기업
- 저부가가치 → 고부가가치 제품 (e.g., 디지털 컨버전스 제품)
- 단순제조 → 강한 브랜드, 뛰어난 디자인을 갖춘 기술집약적 기업



그러나 여전히 수직계열화 및 다각화되어 있으며, 하드웨어(제조) 중심

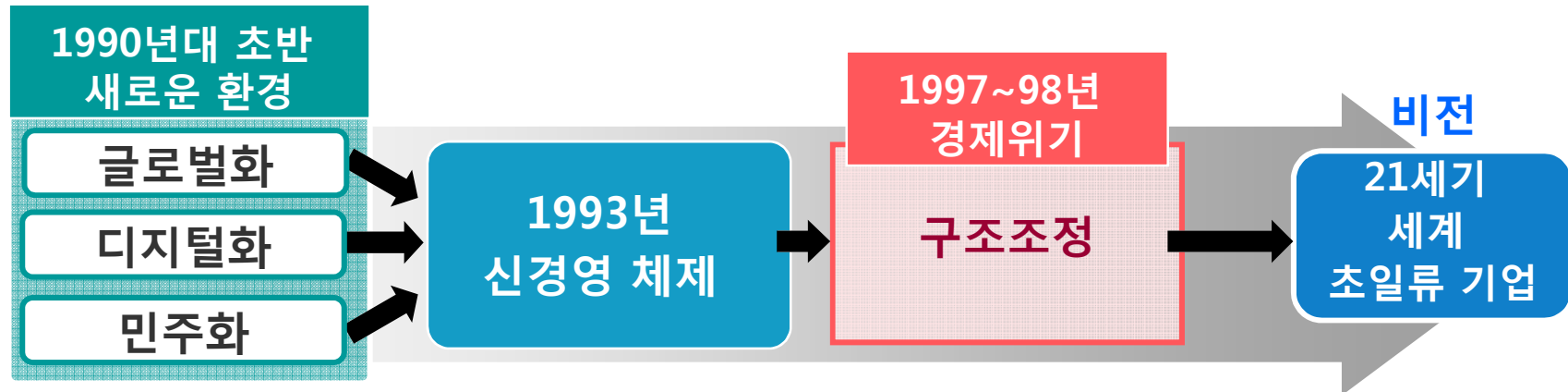
신경영 이후 삼성 경영의 3대 패러독스

- 극단이 공존하는 패러독스 경영시스템의 양손잡이 조직

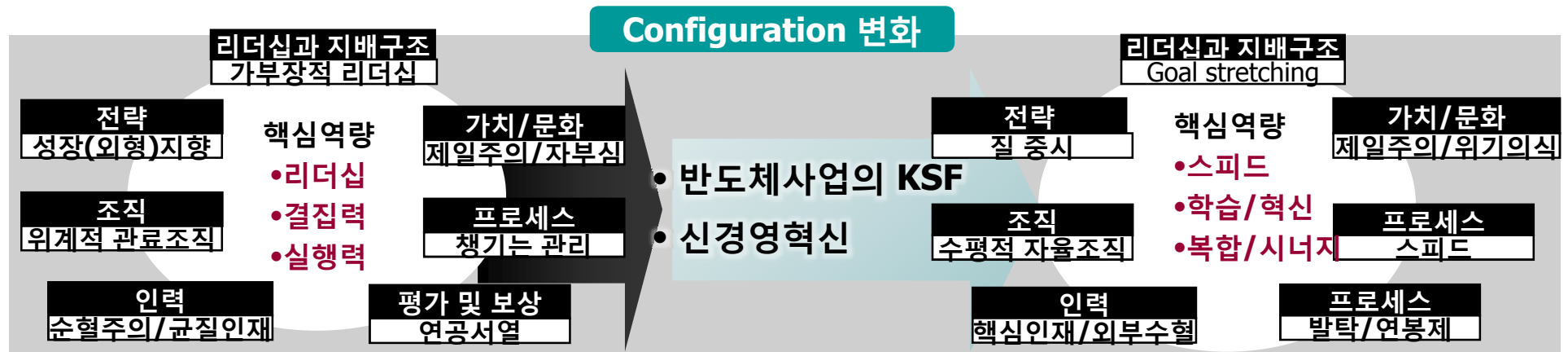
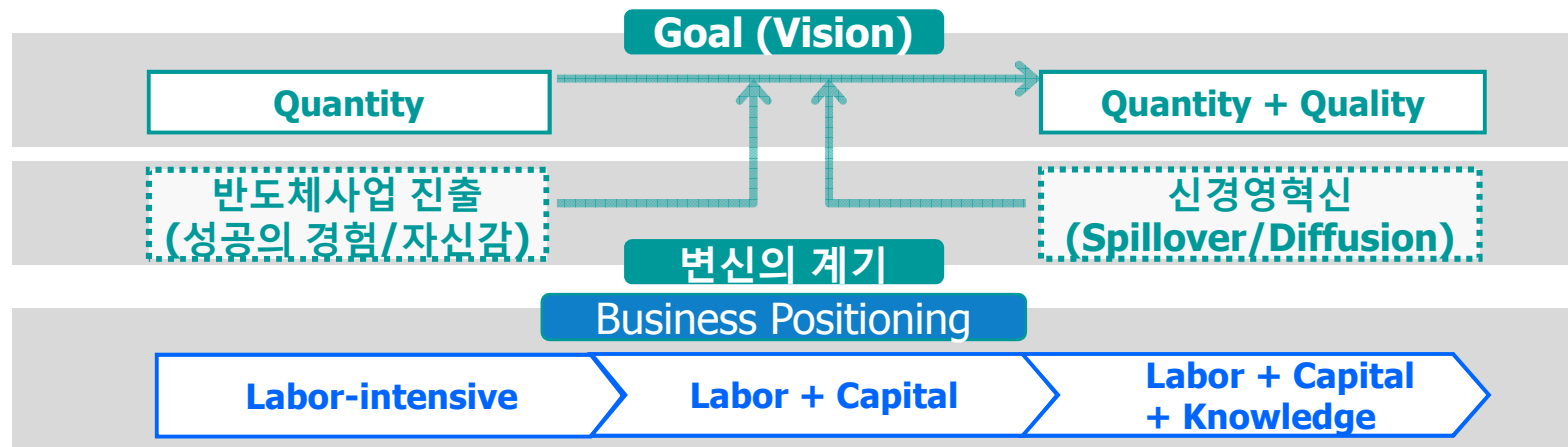
과거로부터의 유산		신 경영 체제 하의 변화
거대조직	조직	스피드하고 유연한 조직
비 관련 다각화; 단순 제조중심의 원가우위	전략	전문화 - 세계 수준의 경쟁력; R&D, 디자인 - 프리미엄 브랜드, 차별화, 고객화
일본식 경영시스템	경영 시스템	미국식 경영시스템

이건희 회장의 “신경영 (新經營)”

- 1987년에 이건희 회장 취임
- 1990년대 초반 새로운 경제 환경 대두
- 1993년 “신경영” 발족 : 품질에 집중
- 1997~98년 경제위기
- 이건희 회장의 비전과 인내



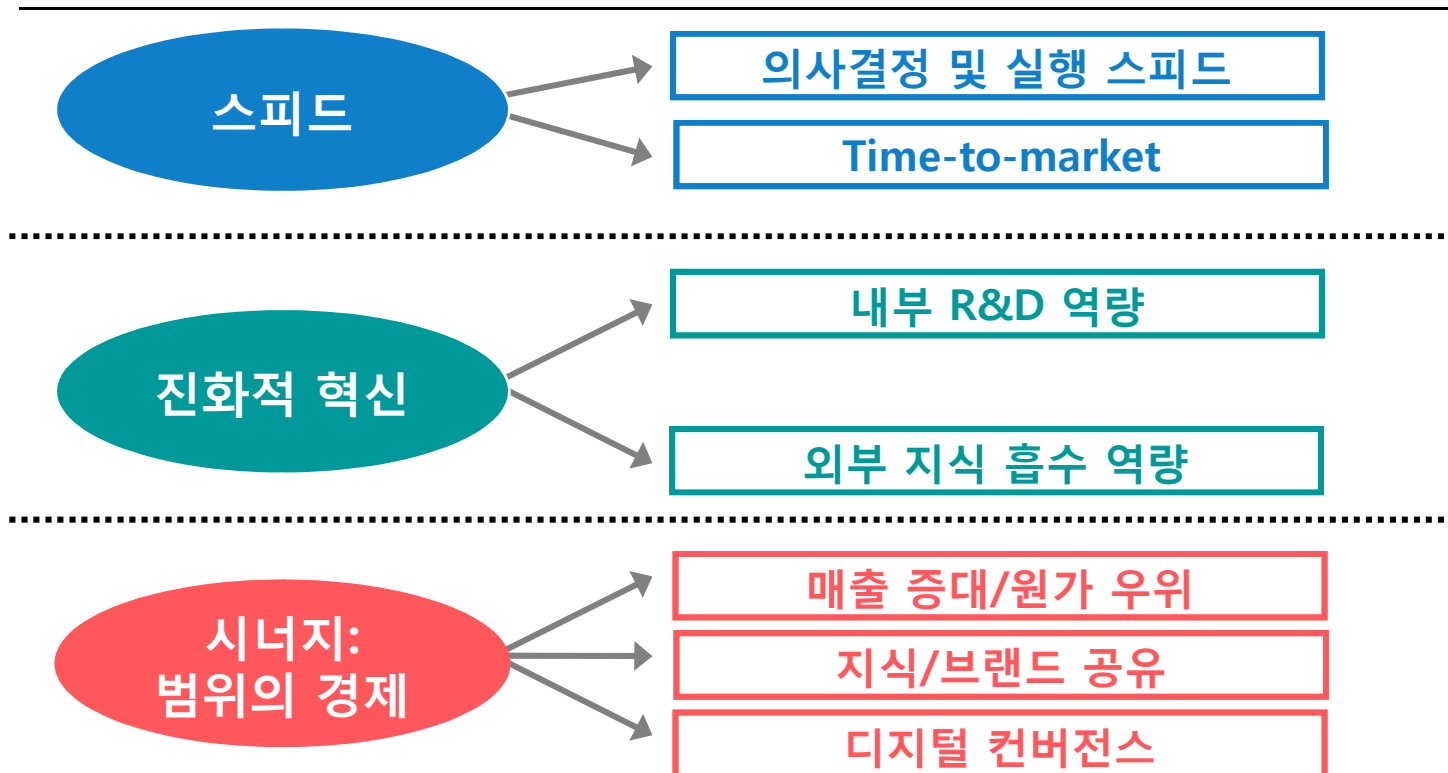
신경영 이후 경영 시스템의 변화 모델



신경영 이후 삼성의 핵심역량

핵심역량

주요 구성요소



스피드 창출 역량

스피드 창출 역량

주요 구성요소

의사결정 스피드

- 기회선점
- 단기적, 일상적
의사결정 신속화

실행 스피드

- 先進출 後안정화
- 돌관공사
- 커뮤니케이션 스피드

문화 및 시스템

- 소유경영자 / 위기의식
- 과감한 권한 위양
- 의사결정단계 축소
- 도전적 목표 설정
- 6 시그마 공유

- 준비경영과 선행개발
- 집적화와 수직적 계열화
- 목표지향형(goal driven) R&D
- IT 기반 프로세스(ERP, SCM 등)

진화적 혁신 역량

진화적 혁신 역량

주요 구성요소

내부 혁신 역량

- 대규모 R&D 투자
- 기술혁신 방식 고도화
레고식/월반형 R&D
동시공학/병행개발
- 중장기 기술 로드맵

외부 지식흡수 역량

- 기술 개발/도입의 믹스
- Open Innovation
- 글로벌 R&D 네트워크
- 해외 지식/인재 확보

문화 및 시스템

- 위기의식과 도전적 목표 설정
- 학습지향적 사고/문화

- 인재확보 제도/시스템
- 전문 학습조직
- 제조공정 기술력

복합화 시너지 창출 역량

시너지 창출 역량

주요 구성요소

매출 증대

- 신규사업 창출
- 성능향상, 차별화
- 제품/기술공동 개발
- 안정적 수요처 확보

원가절감

- 그룹 공유서비스
- 수직적 계열화:
원가절감 및
대외협상력 제고

소프트경쟁력 강화

- 정보, 기술,
핵심역량 공유
- 베스트 프랙티스 확산
- 프리미엄 브랜드 공유

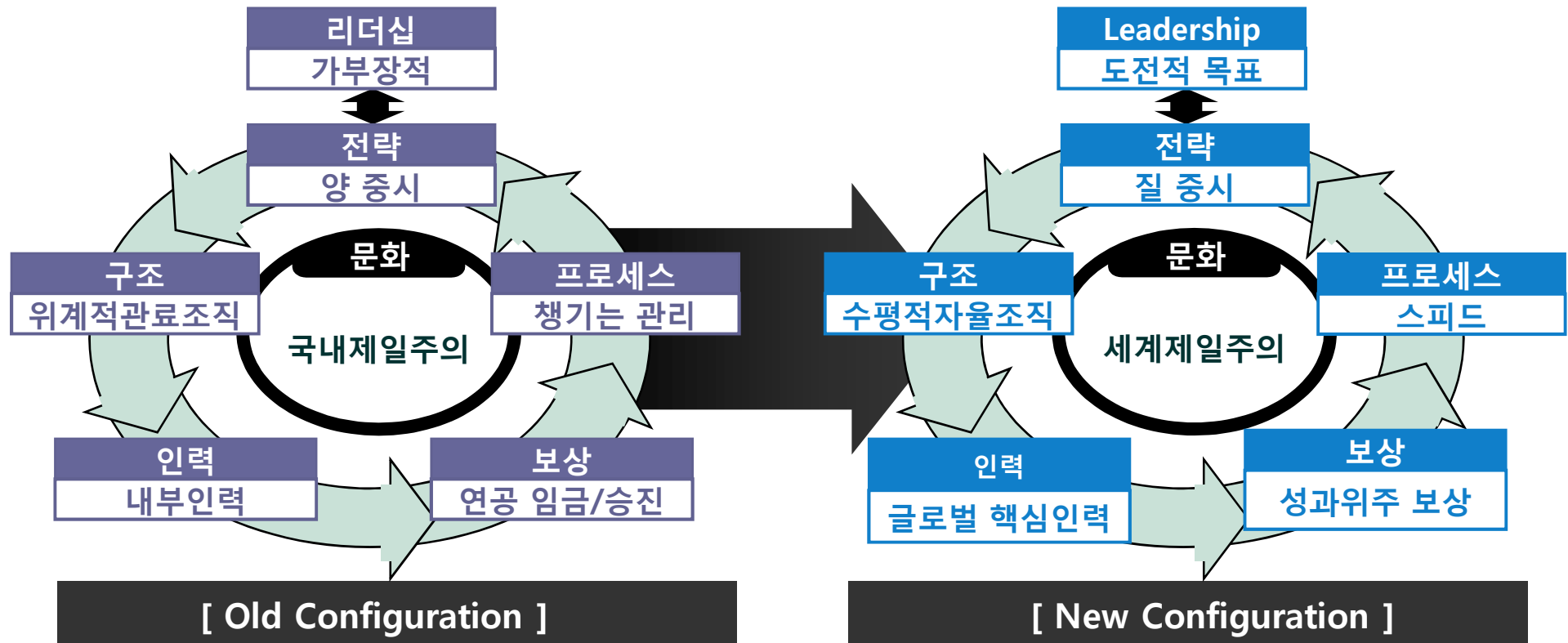
문화 및 시스템

- 소유경영자의 구심점 역할
- 기업문화 공동체

- 미래전략실의 조정/모니터링
- Cross divisional committees
- 집적화(Clustering)
- 지식경영시스템

신경영 이후 삼성식 경영방식의 변화

Old & New Configuration



삼성식 패러독스 경영 - 1

1. 거대하지만 빠른 조직 (Big yet Speedy)

- 가족소유구조에 기반한 빠른 의사결정과 실행, 도전적인 목표설정, 짧은 의사결정과정, IT기반 혁신 등

2. 다각화 되어있으나 특정 분야에서 세계적인 경쟁력을 보유

- 내부의 경쟁적 협력
- 낮은 성과와 낮은 경쟁우위의 사업을 구조조정
- “소프트 역량”강조: 기술혁신, 디자인 역량, 브랜드
- 시너지발휘: 융복합화, 계열화, 집적화



내부의 경쟁적 협력(Co-opetition) 메커니즘

■ 그룹 경쟁력의 상향평준화 원리

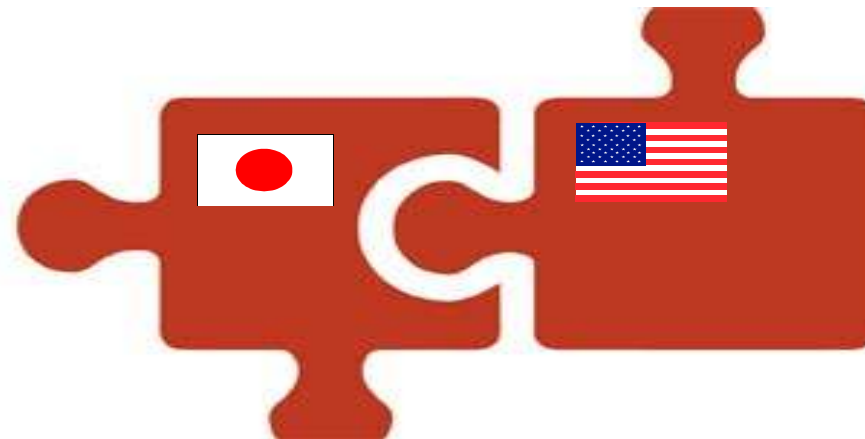
- 외부시장보다 치열한 경쟁을 내부에서 구현
- 경쟁적 협력의 기반은 '소유경영구조'와 '복합사업구조'



삼성식 패러독스 경영 - 2

3. 하이브리드 경영 시스템 : 일본식 + 미국식 경영시스템

- 1980년대 까지 일본식 경영시스템
- 1990년대 경제위기, 반도체 사업의 성공과 신 경영 체제 이후로 미국식 경영시스템이 크게 도입됨
- 미국식 전략 (e.g., 구조조정) and 일본식 운영관리



Mix-and-Match 학습에 기반한 삼성의 하이브리드 경영시스템 (HBR, 2011)

- **전통적인 일본식 시스템과 미국식 시스템의 적절한 Mix-and-Match를 통해 삼성의 고유의 하이브리드 경영시스템을 재창조**
 - 일본식 운영관리 방식을 유지하면서 동시에 미국식 전략, 인사관리 시스템을 수용하는 진화적인 접근방식
 - 신중한 학습, 실험, 그리고 벤치마킹한 방식들의 수정 (e.g., 평등주의 기반 profit sharing (PS); 삼성식 식스 시그마)
 - 학습조직을 통한 벤치마킹 (e.g., SERI)
 - 변화를 주도하는 핵심인재를 외부(S급 인재; 미래전략그룹) 및 내부(지역전문가 제도)적으로 확보
 - 신 경영 체제 이래로 이건희 회장의 장기적 비전과 인재, 핵심역량, 경영시스템 변화에 대한 꾸준한 투자

Source: Professor's Song's article titled "The paradox of Samsung's Rise" at Harvard Business Review(July-August, 2011)

삼성의 하이브리드 시스템(HBR, 2011)

전통적 일본식	삼성의 하이브리드 시스템	서구식
다각화 전략	다각화되었으나 많이 집중화된 전략	집중화 전략
내부 자본시장 의존	내부 및 외부 자본시장을 모두 활용하는 능력 보유	외부 자본시장 의존
가격경쟁을 위한 연속적인 운영개선에 집중	연속적인 개선, 응용R&D에 대한 집중 뿐만 아니라 혁신, 마케팅, 디자인에 대한 집중	강한 브랜드와 프리미엄 가격을 위한 혁신, 마케팅, 디자인에 집중
무조건적인 협력에 기반하여 공급자와 장기적인 관계가 형성됨	내부의 경쟁적 협력; 장기 협력 공급관계와 함께 일정수준의 경쟁 도입	시장가격에 기반하여 공급자와의 계약 관계가 빈번하게 교체됨
내부 인력시장 의존	내부인력과 함께 시장에 기반한 임금을 통한 외부인력 확보	시장 경쟁에 의한 외부 인력 시장 의존
제한된 인력채용, 대부분 한 해에 한번, 오직 신입사원들만 채용	신입사원을 위한 연간채용; 경력 있는 전문가를 위한 개방된 인력채용	필요한 모든 직종에 최선의 인력확보를 위한 개방된 채용방식
연공증심의 승진 및 보상; 표준화된 인센티브	연공증심 시스템과 성과증심 시스템의 공존; 주로 표준화된 인센티브를 제공함 함께 일정한 개별화된 인센티브를 제공	성과위주의 승진 및 보상; 개별화된 인센티브

삼성웨이 체계도

경쟁적 협력 시스템과 삼성식 패러독스 경영의 구현

삼성 패러독스의 본질

- 규모 + 스피드 : 대규모 조직이면서도 빠르다
- 다각화 + 전문화 : 수평/수직 다각화되었으나 전문성을 보유하고 있다
- 미국식 경영 + 일본식 경영 : 미국식 경영과 일본식 경영의 장점이 구현되었다

핵심역량/
성공요소

의사결정/실행스피드

융복합화 시너지

지속적 혁신

Market Leader
글로벌 1위
글로벌브랜드

리더십과
지배구조

경영
시스템

인재경영

- 핵심인재 중시
- 능력/성과별 평가보상

경영관리

- 공격형/현장중시 관리
- IT기반 프로세스혁신 (전사 ERP/SCM)

- 소유경영자의 변혁적 비전/통찰 리더십
- 변화주도/과감한 의사결정
- 소유경영자와 전문경영자의 조화

전략/구조

- 질 중시/소프트 강조
- 시장선도자 지향
- 사업구조고도화

가치와 문화

- 최고지향
- 인재제일
- 위기의식과 변화 선도

글로벌 도약
Momentum

신경영 혁신

반도체사업
글로벌 도약

제 2 창업

삼성 DNA의 변화

- 도전적 비전
- 질 중시
- 기술/브랜드/디자인 중시
- 기회선점
- 핵심인재 중시
- 글로벌 경영
- 위기의식

리더십과
지배구조

Fast Follower
국내 1위
글로벌 OEM

경영시스템

소유경영자의 가부장형 리더십(micro-management)

경영관리

- 세심한 관리(attention to detail)
- 수비형/위협회피형

전략/사업구조

- 안행형 비관련 다각화
- 지분/투자 공동체

가치와 문화

- 순혈주의 (충성심 / 결속력)
- 향상의지 (교육 / 벤치마킹)

가시옵시다

