

김우중의 ‘세계경영’

후발 다국적기업의 전략과 조직

신장섭

싱가폴 국립대 교수

한국경영학회, 대우세경연, 아주대 주최

2022년 12월 7일

김우중의 세계경영

- 무엇인가?
 - 선진 다국적기업의 global management vs. 대우의 세계경영
- 시작과 발전 과정
 - 수출선도와 복합그룹로의 성장
 - 지역화와 세계화의 도전
- 평가
 - 근원적 실패? 실행상 실패? 다른 이유?
- 기업사적 가치와 일반론적 가치

‘세계경영’ 무엇인가?

- ‘Global management’
 - 선발 다국적기업의 세계화
 - 자본, 기술, 브랜드 등 역량을 세계적으로 활용
- 대우 ‘세계경영’
 - 후발 다국적기업의 세계화
 - 선발 다국적기업이 있는 상태에서의 경쟁 전략
- 예외적 글로벌 전략??
 - 선발주자와 후발주자의 상호작용이 전체적 그림
 - 후발주자가 선발주자보다 훨씬 많다.
 - 왜 선발주자의 얘기가 일반론을 차지하는가?

‘세계경영’의 이데올로기

- ‘세계를 경영한 민족주의자’
 - ‘세계경영 + 민족주의자’는 불일치?
 - No! 두 가지가 합쳐 신흥시장에서 독보적 경쟁력
- 세계화 선도
 - 수출선도, 미수교국 진출, 신흥국 출신 최대 다국적 기업 부상
- 기업정신에 체화된 민족주의
 - ‘창조-도전-희생’ – “다음세대를 위한 희생”
 - 특이한 기업, 기업인? → 기업 문화?

수출 선도의 주역

- 최초의 해외지사 설립
 - 싱가포르, 시드니 (1969)
 - 단일 공장 세계 최대 섬유공장(부산) → 수출만
- 최초의 종합상사 (1974)
- 수출 1위 (1978)
- 금융위기 때도 수출 확대
 - 1998년 수출 186억달러 (전체 수출의 13%)
cf. 외국인투자 유치 88억

종합 비즈니스 그룹으로 부상

- 김우중의 애초 계획
 - 무역과 금융을 중심으로 한 그룹으로 성장
 - 이미 금융사 지분 대거 확보 (동양증권, 한국투자금융, 교보, 제일은행, 한미은행)
- 중화학 부실기업 회생과 종합 그룹화
 - 한국기계, 새한자동차, 옥포조선소 ...
 - 민족주의자적 결정: “이익 개념 없었다 ”
“나라경제를 위해 어떻게든 정상화시켜야...”
 - 한국경제발전의 3박자(경공업, 중화학, 해외건설)와 궤(軌)를 같이 하며 성장

아프리카 공략과 역량 축적

- ‘틈새시장 (niche market)’ 전략

“선진국에서는 마케팅이 어려워요. 이미 시스템이 되어 있어서 ... 뚫고 가기 쉽지 않은 거지요. 신흥시장도 이미 일본 기업이나 화교가 많이 나가 있는 곳은 뚫고 들어가기 어려워요. 그렇지만 다른 곳은 더 빨리 갈 수도 있어요. 그런 장벽이 거기에는 없으니까요. 선진국 사람들은 아프리카에서 웬만하면 못 살아요. 몸이 벌써 고급화돼서 그런 어려운 것 못 견디는 거지요. 일본 사람들도 우리보다 먼저 (아프리카에) 나갔지만 견디지 못했어요.” (87쪽)

아프리카 공략과 역량 축적

- 오지(奧地)에서의 인적 역량 축적

“힘들어도 해야겠다, 이겨내겠다는 생각이 들어야 합니다. 대우의 사훈(社訓)이 창조, 도전, 희생이예요. 비약적으로 변화하려면 희생을 해야 합니다. 그래서 직원들 중에서 제일 머리 좋고 일 잘하는 사람들을 아프리카에 보냈어요. ... 대우에서 크게 된 사람은 다 아프리카에 한 번씩은 갔다왔어요. 물론 풍토병 걸려서 고생한 사람들도 있지만 너나 할 것 없이 긍지를 갖고 일했어요.” (87-88쪽)

아프리카 공략과 역량 축적

- ‘3각 무역’을 통한 파이낸싱 및 판매

“수출입은행 자금 지원받고, (수단의) 로컬(local, 현지)에서 필요한 돈은 ... 물건을 들여와 팔아서 만들었어요. 공사해서 벌고 공사비 마련하기 위해 들여온 물건 팔아서 벌고, 양쪽으로 크게 번 거지요. 송인상 수출입은행장이 나중에 우리가 파이낸싱...한 방법을 알고 나를 ‘금융의 귀재’라고 여기저기에 얘기하고 다녔어요 (웃음). (92쪽)

→ 리비아 석유거래 (99쪽), 체코슬로바키아의 리비아 미수금 해결 거래 (125쪽) ...

아프리카 공약과 역량 축적

- '50대 50' 원칙

“카다피가 정권을 잡고 한 일이 학교 짓고, 도로 닦고, 집 짓고 그런 일이었어요. 다 국민들 위한 일이지요. 그래서 우리는 그쪽 사람들에게 필요한 일을 해주면서 같이 사업을 키운다는 생각을 했어요. 한국 사람들이 정(情)이 많잖아요? 그 사람들과 친해지기 쉬웠어요. 돈을 벌어도 다 갖고 가지 말고 절반은 그쪽을 위해 쓰자는 생각을 했어요. 그렇게 해서 사업이 커지면 그게 더 많이 버는 거지요. 그래서 그쪽에서 필요한 일들을 우리가 찾아서 이것저것 해줬어요. 그러다 보니 우리에게 또 일을 주는 거지요. (94-95쪽)

아프리카 공약과 역량 축적

- '50대 50' 원칙

- 상생(相生)의 원칙

- 성장과 리스크 관리 동시 추구

- '고위험 고수익'을 '저위험 고수익'으로

- 적극적 현지 사회공헌

“사회기부나 정치자금 기탁이 아니라
현지사회에서 필요한 것을 찾아서 해 주는 것”

아프리카 공략과 역량 축적

- '50대 50' 원칙

“리스크는 어떻게 관리하느냐에 따라 아예 없애고 갈 수도 있어요 ... 신흥국에서는 제일 중요한 것이 정부와 얘기하는 거예요. 거기에서 누구와 얘기할 수 있겠어요? 사기업이 발전한 것들이 없는데.... 그래서 그 나라가 필요로 하는 것들을 골라서 잘 해줘야 해요. ... 자기 나라에 도움 되는 일을 해주는데 싫다고 할 사람이 어디 있어요?

그래서 나는 리비아에서 사업할 때부터 돈을 벌면 50%만 회사 이익으로 하고 50%는 그 나라를 위해 쓰는 원칙을 정했어요. 처음에는 이익을 적게 얻는 것처럼 보여도 매출이 두 배로 늘어나면 50%만 벌던 게 본전이 되고, 매출이 20배로 늘어나면 이익이 10배가 될 수 있는 거예요. 신흥시장에서는 매출이 10배, 20배 늘는 것이 금방이에요.” (311-312쪽)

블록화와 세계경영

- 1990년대 초 블록화의 도전
 - EU(1993), NAFTA(1994), APEC(1989)
 - 수출 위주 성장에 한계 → 현지화 필요
 - 현지화 투자 및 수출 세계적 차원 조율 필요성
 - “블록이 만들어지면 그 안으로 들어가야 합니다. ... 들어가서 같이 이익을 나눌 수 있는 방법을 찾아야 합니다.” (124쪽)
- 동시에 진행된 세계화
 - WTO(1995)

사회주의권 붕괴와 세계경영

- 거대 신흥시장의 등장
 - 베를린 장벽 붕괴(1989), Perestroika (1985-1991) ...
 - 중국, 동유럽, 러시아, 중앙아시아, 베트남 ...
- 체제 전환과 자본주의 도입
 - “자본주의를 배우겠다” → “누구의 자본주의?”
 - 공업발전이 상당히 진행된 나라들. 따라서 기존 산업시설을 시장원리에 맞게 재편 및 개선 문제
 - 대우의 중화학 부실기업 회생 경험
- ‘정치-경제-기업의 오케스트라’
 - 정부가 의사결정 → 정부와 함께 경제발전 경험

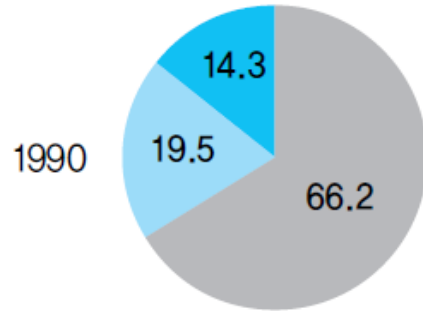
1990년대 이후 신흥시장의 약진

■ G7

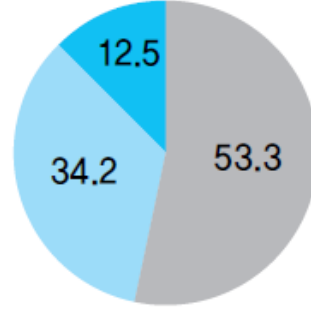
■ G7 이외 G20

■ 기타 (단위 : %)

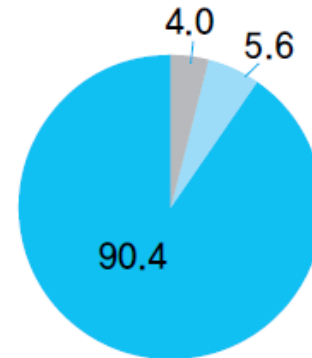
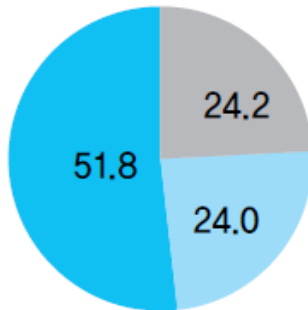
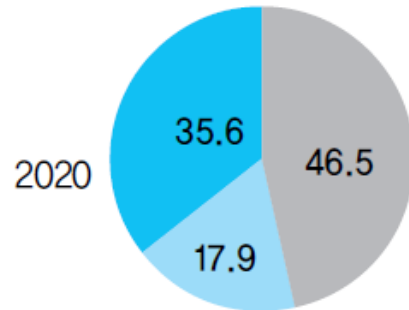
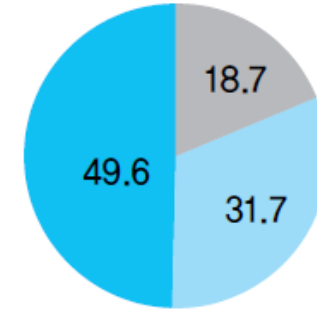
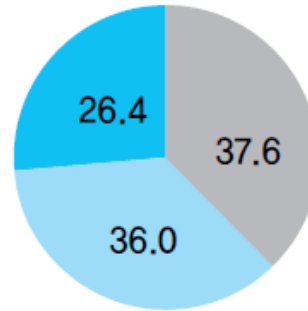
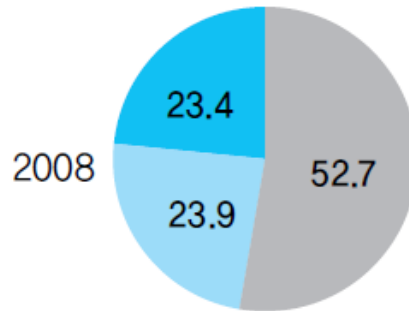
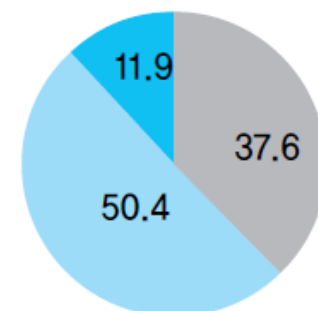
GDP 비중



교역비중



외환보유액비중



대우의 세계경영 경쟁력

- 아프리카에서의 경험, 조직, 인력

- ‘선점 전략’ 적용

“동구권은 의외로 일본도 별로 진출하지 않았고 화교들도 강하지 못했어요... 이길 수 있는 싸움을 해야 돼요. 남이 약하거나 들어가지 않은 곳에 가야지요. 우리가 아프리카에서 경험이 있으니까 그런 곳에 들어가는 데 아무 문제가 없었어요. 사람도 있고, 어떻게 해야 하는지도 알고...” (126쪽)

- 동남아에서도 베트남은 일본 및 화교 자본이 거의 진출하지 않아 선점 효과

- 중국도 마찬가지

대우의 세계경영 경쟁력

- 경제발전 및 부실기업 회생 경험

“동구권 체제전환국들은 공업이 발달했던 나라들이에요. 기술과 설비는 있는데 시장에 맞춰 제품을 만들어내는 일들을 못 하는 거지요. 그러니까 거기서 우리가 할 수 있는 일이 더 많아요. 우리는 한국기계, 대우조선 정상화 작업 다 해봤으니까 부실기업 정상화 하는 것과 별로 다르지 않아요. 직원들 의식개혁 하고 교육 하고, 마케팅 하고, 생산성과 품질 높이고.... 처음부터 다 투자하려면 돈도 많이 들고 시간도 많이걸려요. 그런데 그쪽에 설비와 인력이 있으니까 파트너십으로 하면 시간도 줄이고 돈도 줄일 수 있는 거지요.” (126쪽)

대우의 세계경영 경쟁력

- 중진국 출신 다국적 기업의 이점

- 한국을 건설해주겠다!

- “미국을 건설해주겠다!”의 비현실성

“이 나라들이 ... 한국처럼 성공해보고 싶다고 생각하는 것도 도움이 됐어요. 우리가 ... 한 것이 단순히 돈 버는 게 아니라 한국의 개발 경험을 전수해주고 당신들도 잘살 수 있게 해주겠다는 것이었으니까요. 그러니까 그쪽 정치지도자들을 만나기가 더 좋았어요. 그쪽에서 자꾸 나한테 뭘 하면 되는지 물어봐요. 우리가 얘기한 게 당신 나라에 한국을 건설해주겠다는 것이었어요. 우리가 무역, 건설, 자동차 등 함께 나가는 것도 국가 건설에 다 필요한 일이 되는 거고....” (127쪽)

대우 세계경영의 경쟁력

- 중진국 출신 다국적 기업의 이점

- 정서적 근접성 및 경계심 약화

“사회주의권 국가들이 서방 선진국에 대해서는 경계심이 많아요. 그런데 한국은 자기들처럼 역사적으로 고생을 많이 했다고 생각해요... 한국은 멀리 떨어져 있는 작은 나라이니까 자기들을 해치려 한다는 생각을 전혀 하지 않아요. 그래서 우리가 현지화하면서 투자하겠다는 것에 대해 전혀 경계심을 갖지 않고 환영해요. 우리를 경제발전의 파트너로 인정해주는 거지요.” (127-128쪽)

대우 세계경영의 경쟁력

● 다각화된 복합 비즈니스 그룹

- 경제건설에 필요한 종합 패키지를 제공

“우리는 현지화와 함께 복합화를 전략으로 세웠어요. 무역, 자동차, 건설, 중공업, 전자, 금융 등이 다 함께 현지에 진출해서 그쪽에서 필요한 일들을 종합적으로 해주는 거지요. 단순히 사업 하나 해서 돈 버는 것이 아니라 현지국가의 경제개발을 전체적으로 도와주는 거예요. 그쪽에 돈이 모자라면 우리가 파이낸싱까지도 해주고.... 선진국 기업들이 컨소시엄을 만들어 협력하는 경우가 있지만, 한두 개 사업에서나 그렇게 하지 우리처럼 폭넓은 분야에서 종합적으로 들어가지 못해요.” (308쪽)

대우 세계경영의 경쟁력

- 중진국 출신 다국적 기업의 이점

- “계산법이 다르다” – 인력 획득 vs. 인력 정리

- FSO 인수 사례

“GM과 우리는 계산법이 달랐어요. GM은 FSO를 인수하는 조건으로 인원을 80% 줄이겠다고 했어요. 자기네한테 유럽 공장 커다란 게 있으니까 ... 우리는 폴란드 공장을 전진기지로 해서 유럽시장에 들어가려고 했어요... 그래서 우리는 폴란드 정부에 100% 고용을 보장하겠다고 했어요. ... 우리 엔지니어를 보낼 수도 없고 엔지니어들을 갑자기 키울 수도 없는 일이잖아요? 우리에게서 거기 엔지니어들이 자산이었어요.” (133-

134쪽)

대우 세계경영의 경쟁력

- 중진국 출신 다국적 기업의 이점

- 유연성과 원가 절감

- “반자동, 자동 공정 다 경험. 공장 값싸게 건설”

“선진국 회사들은 생산과정이 자동화된 지 오래돼서
신흥국에 갈 때에도 그(자동화된) 시설을 그대로 갖고
가요... 그렇지만 우리는 자동화된 지 얼마 되지 않기
때문에 반자동화했을 때 어떻게 하는지 다 알고 있어요.
그때 일했던 엔지니어들이 다 남아 있고요... 거기 상황을
봐서 로봇을 30%만 쓰고 나머지 70%는 옛날(반자동)
방식으로 하면서 유연하게 할 수 있지요... 임금이 올라가면
리노베이션(renovation) 하면서 자동화 비중을 높이는
거고....” (305쪽)

세계경영 평가

- 예외적 사례 및 전략??
 - 무엇이 일반론이고 특수론인가?
 - 선진 다국적기업 or 중진 다국적 기업?
- 일반론은 선진-중진 다국적기업에 공히 적용
 - 핵심역량과 비핵심역량의 세계적 범위 결합
- '세계경영'은 중진 다국적기업의 일반론
 - 핵심역량: 복합기업, 경제발전경험, 오지 진출 경험 ...
 - 비핵심역량: 진출하는 신흥국이 갖고 있는 역량

그러면 대우 그룹은 왜 몰락?

- 재무적 위험관리의 실패?

- 부채비율? → 5대그룹 중 3번째로 높아

- 너무 빨리 확장? → Speed 경영의 필요성

“빨리 한 것은 틀림없어요. 그렇지만 자동차 투자는 이왕 시작했으면 빨리 해야만 되는 일이었어요. 생산시설과 판매망을 빨리 늘려야지 단가가 떨어지고 경쟁력이 생겨요. 오히려 빨리 하지 못하면 위기가 벌어질 수 있는 거지요. ...‘세계경영’은 빨리 해야지 성공할 수 있는 거였어요.” (234쪽)

“자동차는 한 모델을 50만 대 만들면 코스트(cost, 비용)가 절반으로 떨어져요. 우리가 티코를 50만 대 생산해보니까 그대로 나타났어요.(130쪽)

그러면 대우 그룹은 왜 몰락?

- 정치적 위험관리의 실패?
 - 경제관료들과의 갈등
 - 미국 측의 견제?

대우해체 – 중장기적 평가

- 세계경제
 - 20년 간 유례없는 호황
 - IMF 당시 지나친 위기론에 휩싸인 정책담당자들
- 2000년대 신흥시장의 쾌속성장
 - ‘세계경영’은 신흥시장 성장을 겨냥한 선투자
 - 대우차, GM상하이로 중국시장에서 혁혁한 성공
 - Buick Excelle ← 누비라 (2000년대 매출의 70% 차지)
 - Spark ← 마티즈 (cf. 체리QQ, #1 미미카)
 - Sail ← 라노스

표 3-2. 중국시장의 차종별 10 대 베스트셀러 (2011 년)

순위	미니카		소형차		컴팩트카	
	브랜드	제조사	브랜드	제조사	브랜드	제조사
1	QQ3	Chery	SALE	Shanghai-GM	BUICK EXCELLE	Shanghai-GM
2	BENBEN MINI	Chang'an	VERNA	Beijing Hyundai	LAVIDA	Shanghai-VW
3	F0	BYD	POLO	Shanghai-VW	CRUZE	Shanghai-GM
4	SPARK	Shanghai-GM-Wuling	LIVINA	Dongfeng Nissan	JETTA	FAW-VW
5	BEIDOUXING	Changhe	XIALI A+	FAW-TAIC	BORO	FAW-VW
6	ALTO	Chang'an-Suzuki	FREEDOM FLEET	Geely	ELANTRA	Beijing Hyundai
7	PANDA	Geely	JINGANG	Geely	COROLLA	FAW-Toyota
8	CLASSICAL-ALTO	JiangNan	XIALI N5	FAW-TAIC	F3	BYD
9	QIYUN 1	Chery	K2	Dongfeng-Yueda-KIA	VOLEEX C30	Great Wall Motor
10	PRINCE	Haima Automobile	YUEXIANG	Chang'an	SUNNY	Dongfeng Nissan

대우해체 – 장기적 평가

- 2008/9 세계금융위기의 처리과정과 비교
 - 1997/8년에 긴축 및 구조조정 잣대 그렇게 세게 들이댈 필요 있었나?
 - ‘IMF프로그램’? → 제로금리, 양적완화
 - ‘기업구조조정’? → ‘대마불사론’ 적용 (GM, Citi ..)
 - ‘이중잣대’인가? → **No!** ‘내 이익’이라는 단일잣대
 - 대우가 역적인가, 당시 경제관료들이 역적이었나?

맞는 말

- 중진국 출신 다국적기업의 경쟁 요소
 - 정경협력 + 다각화 구조
 - 잘못된 외환위기 원인 분석에 입각해 한국경제의 세계적 경쟁력을 '구조조정'한 것 아닌가?
- 기업사적 가치
 - 신흥국 출신 최대 다국적 기업 부상의 역사적 가치
 - 한국이 낳은 세계적 기업, 기업인에 대한 재평가
- 다국적기업 일반론으로서의 가치
 - 선발주자와 후발주자 함께 보는 일반론
 - 선형적 다국적기업론과 동시적 다국적기업론