「경영사학」 제28집 제1호(통권 65호)
(사)한국경영사학회
2013. 3. 31. pp. 101~126

논문접수일 : 2013년 01월 13일
최종수정일 : 2013년 03월 05일
게재확정일 : 2013년 03월 12일

# 글로벌기업의 역사적 성장패턴에 관한 연구

김 신*

## 요 약

미국의 경제전문지 포춘은 매출액을 기준으로 글로벌 500대기업을 발표하고 있다. 본 연구에서는 포춘이 발표한 2012년도 글로벌 상위 10대기업의 역사를 분석하여 글로벌기업의 발전 패턴을 연구하고자 한다. 포춘이 선정한 기업의 순위는 기업별 발전단계를 연구할 수 있는 바로미터가 되기 때문에 의미가 있다고 할 수 있다.

본 연구에 의하면 글로벌 10대기업의 성장패턴의 변화는 다음과 같다.

첫째, 글로벌기업의 산업별 변화를 들 수 있다. 글로벌 10대 기업 중 에너지기업이 가장 많으며, 상위에 랭크되어 있다는 것을 알 수 있다. Royal Dutch Shell(1위)과 Exxon Mobil(2위), BP(4위), Sinopec Group(5위), China National Petroleum(6위), State Grid(7위), Chevron(8위), ConocoPhillips(9위) 등이 에너지 관련 기업이다. 이는 최근 유가가 급등한데 따른 것으로 분석되었다.

둘째, 10대 기업 중 3개 기업이 1900년 이전에, 2개 기업이 1920년대 이전에, 1개 기업이 1945년 이전에 창업되었고, 월마트만 1960년대에 창업되어 창업년도가 오래된 기업이 상위에 랭크된 것을 알 수 있다. 즉 기업수명이 긴 기업일수록 굳건한 기반을 다지고 있는 것으로 조사되었다.

셋째, 1955년의 글로벌기업 상위에 랭크된 기업이 현재에도 상위기업에 랭크되어 있다. 2차 대전 후 기업의 글로벌화가 급속히 이루어졌는데, 1950년대에 매출액을 많이 올린 기업이 현재까지도 그 자리를 지키고 있다. 이것은 앞으로 연구되어야 할 사항이라고 사료된다.

넷째, 각 기업의 역사와 발전패턴을 분석한 결과 글로벌 상위기업에 랭크된 기업일지라도 창조와 혁신을 꾸준히 해왔다는 사실이다. 기업조직과 경영기법을 끊임없이 추구하는 기업이 장수기업이 될 수 있다는 사실을 알 수 있다.

다섯째, 전문경영자에게 경영을 맡기는 기업도 있지만, 글로벌기업의 소유주가 계속 경영권을 소유하면서 경영에 참여하는 기업이 많다는 사실이다.

여섯째, 글로벌 톱 기업에 미국기업의 수가 4개로 미국기업이 차지하는 비율이 높다는 사실과 10대 기업 중에서도 상위에 랭크되고 있다는 사실이다.

* 경희대학교 경영대학 교수, skim@khu.ac.kr, 02-961-2178.

일곱째, 창업한 역사는 짧지만 중국기업이 3개를 차지하는 등 중국기업이 강세를 보이고 있는 점이 주목된다.

여덟째, Royal Dutch Shell의 예에서 보듯이 미래전략을 추구하고 미래경영전략을 수립하는 기업이 위기를 기회로 바꾸고 있음을 알 수 있다.

아홉째, 미래뿐만 아니라 역사에서 배우는 경영전략이 이들 기업을 장수기업으로 만들고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 글로벌기업의 성장패턴에 대한 분석은 글로벌화하고 있는 한국기업의 발전방향을 모색하는데 일조 할 수 있을 것으로 사료 된다.

**〈주제어〉** 포춘, 에너지, 글로벌기업, 매출액, 글로벌화

# Ⅰ. 서 론

20세기는 기업의 역사라고 할 수 있다. 19세기에 일어선 기업들은 20세기에 발전을 거듭했으며, 21세기에는 새로운 기업형태를 모색하고 있다. 기업의 역사를 살펴보면 과거로부터의 흐름과 제약조건을 크게 변경하려는 창조적이고 혁신적인 기업경영이 일어나고 그것을 계기로 기업경영은 새로운 상황이나 패턴을 만들어가는 것을 알 수 있다. 따라서 역사적 조건에 제약을 받으면서도 그 흐름으로 부터 방향과 진로를 변경하여 새로운 기업경영행동의 길을 개척하여 왔던 기업 활동이야 말로 역사적으로 가장 관심을 끌 수 있었던 기업경영이라 해도 과언이 아닐 것이다.

19세기에 본격적으로 창립되기 시작한 기업들은 역사적으로 다양한 문제들에 직면되어 왔으며 그 문제들을 해결하기 위해 다양한 경영기법과 경영이론들을 개발하여 왔다. 이와 같은 역사적 성장패턴을 구명하는 것이 본 연구의 기본 과제라고 할 수 있다. 현재의 기업경영업적들은 과거 기업 활동의 집적을 기반으로 하여 만들어진 것이며 그것을 전제로 하여 기업은 미래를 향하여 나아갈 수 있다. 여기에 기업의 역사를 연구하는 중요한 목적이 있는 것이다.

미국의 경제전문지 포춘은 매출액을 기준으로 글로벌 500대기업을 발표하고 있다. 본 연구에서는 포춘이 발표한 2012년도 글로벌 상위 10대기업의 기업역사를 분석하여 글로벌기업의 성장 패턴을 연구하고자 한다.

포춘이 선정한 기업의 순위는 기업별 발전단계를 연구할 수 있는 바로미터가 되기 때문에 의미가 있다고 할 수 있다.

# Ⅱ. 글로벌기업의 역사

## 1. 분석대상

미국 경제전문지 포춘이 인터넷판을 통해 발표한 2012년 글로벌 500대 기업 중 매출 기준으로 1위는 전년도 2위였던 로열 더치 쉘이 차지했다. 로열 더치 쉘은 4,844억 달러의 매출을 올렸다. 그 뒤로 엑슨 모빌(2위), 월 마트(3위), BP(4위), SINOPEC(5위), 중국석유(6위), STATE GRID(7위), 쉐브론(8위), 코노코 필립스99위), 도요타(10위)가 랭크되었다.

포춘이 선정한 글로벌 500대 기업에 한국 기업은 13개사가 포함됐다. 이 가운데 삼성전자가 20위로 한국기업 중 최고를 기록했다.

한국기업 중 삼성전자는 전년도 22위에서 두 단계 뛴 20위에 올랐다.

이어 SK홀딩스가 전년도 82위에서 65위로 상승했고 현대차는 55위에서 117위로 추락했다.

이외 포스코(146위), LG전자(196위), 현대중공업(203위), GS칼텍스(235위), 한국전력(264위), 기아차(266위), S-오일(383위), 한국가스(429위), 우리금융(449위), 현대모비스(465위) 등이 500대기업에 포진했다.

삼성전자(고승희,2012)는 이익 부문에서도 32위를 기록해 국내 기업 가운데 1위를 차지했다.

나라별로는 총 37개국이 500대 기업에 이름을 올렸고, 이 중 미국이 132개사로 가장 많았다.

중국이 73개사, 일본 68개사, 프랑스 32개사, 독일 32개사, 영국 26개사, 스위스 15개사 순으로 13개사인 한국은 8번째를 기록했다. 그러나 한국은 전년도 14개사에서 1곳이 줄었다.

〈표1〉 포춘 글로벌 10대 기업 현황 (2012년)

| | 포춘 500 | 업종 | 창업 | 창업자 | 국가 | 매출 (조/달러) | 순익 (조/달러) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 로얄더치 쉘 | 1위 | 에너지 | 1897 | Marcus Junor,Sam | 네델란드 영국 | 547 | 35 |
| 엑슨 모빌 | 2위 | 에너지 | 1882 | Shon D, Rockefeller | 미국 | 511 | 46 |
| 월 마트 | 3위 | 유통 | 1962 | 샘월튼 | 미국 | 504 | 18 |
| BP | 4위 | 에너지 | 1908 | 월리암 녹스 다시 | 영국 | 436 | 29 |
| SINOPEC | 5위 | 에너지 | 1998 | 중앙정부 | 중국 | 423 | 11 |
| 중국 석유 (CNPC) | 6위 | 에너지 | 1955 | 중국정부 | 중국 | 397 | 18 |
| State Grid | 7위 | 전기 | 2002 | 중국정부투자 기관 | 중국 | 292 | 6 |
| 쉐브론 | 8위 | 에너지 | 1879 | 록펠러 등 | 미국 | 277 | 30 |
| 코노코필립스 | 9위 | 에너지 | 1905 | 프랭크필립스 L.E필립스 | 미국 | 268 | 14 |
| 도요타자동차 | 10위 | 자동차 | 1933 | 도요타 키이치로 | 일본 | 265 | 4 |
| 삼성전자* | 20위 | 전자 | 1969 | 이병철 | 한국 | 168 | 14 |

자료 : 포춘 글로벌 500에서 작성.

* 참고 : 한국의 삼성전자(20위)를 비교 함.

종업원 수로는 월마트가 220만명을 고용해 1위를 기록했고, 중국 석유 화학 공사(Sinopec Group)가 167만명으로 2위였다.

## 2. 기업경영사 연구의 역사적 배경

근대적 기업은 19세기에 출현하여 20세기에 고속성장을 하였고, 21세기에 들어서는 새로운 미래를 창조하는 형태로 발전해왔다. 현대사회에 있어서 기업은 경제활동의 주체로서 인류의 발전에 중요한 역할을 당당해 오고 있다.

따라서 기업의 발전은 인류의 발전과도 밀접한 관계가 있다. 역사는 미래의 거울이기 때문에 기업의 역사를 탐구한다는 것은 기업의 미래를 예측하는 바로미터가 될 수 있다. 이것이 기업의 역사를 연구하는 본질이라고 할 수 있다.

경영학에서 기업경영사라는 독자적인 학문영역을 연구한 사람은 Norman S. Gras와 그를 중심으로 하버드대 경영대학원에 모여든 연구자들이었다. 그렇지만 그 원류는 독일의 역사학파에 까지 거슬러 올라 갈 수 있다.

유럽에 있어서 이와 같은 연구의 신조류를 미국에 도입한 학자가 오늘날 이른바 기업경영사의 아버지라 불리는 그라스(Gras, 1939)이었다. 본래 영국의 경제사 연구에서 출발한 그는 개별 기업의 경영발달사 연구는 경제사와는 별개의 연구영역임을 주장하여 이를 기업경영사(business history)라 불렀다. 그라스의 견해는 기업경영사란 과거에 있어서 기업의 관리에 관한 연구이며, 연구대상은 개별 기업의 내부구조와 경영관리의 역사에 한정된다고 하였다.

이 연구에 의하여 그라스의 경영사가 목표로 하는 것은 기업의 경영정책의 역사적 발전의 주류와 경영관리의 주요한 결과를 발견하고 그 주류에 대응시켜 자본주의의 발달을 이해하고 설명함과 동시에 그 지식을 가지고 현실의 기업 활동에 관한 미래의 지침확립에 기여하는 점에 있다(김영래, 2007).

여기에서 그는 "Business History" Economic History Review, 1934. "Why study Business History?", Canadian Journal of Economic and Political Science, 1938. 등의 논문을 발표하는 등 개척자적 연구 활동에 의하여 새로운 학문영역으로서의 입지를 구축하려는 노력을 전개하는 한편,「Business and Capitalism : An Introduction to Business History(1939)」를 저술함으로써 하나의 학문체계를 제시하였다(김기성, 2008).

그리고 그라스는 1927년 하버드 경영대학원에서 처음으로 기업경영사 강좌를 개설하였는데 이것이 기업경영사 교육의 효시인 것과 함께 하버드대를 중심으로 기업경영사 연구가 활발해지게 되는 계기를 마련하였다. 이에 앞서 하버드 경영대학원장

이었던 Wallace B. Donham은 경영자를 양성하기 위해서는 과거에 있어서의 기업의 경험을 체계적으로 교육시켜야 한다는 학문적 견해를 가지고 있었다.

그리고 그는 이를 위한 연구 진흥을 목적으로 실업계의 도움을 얻어 기업경영사협회(Business historical Society)를 1925년에 설립하였으며, 뒤이어 경영대학원 교육을 충실화하기 위한 일환으로서 1927년 기업경영사 강좌를 개설하고 그라스를 초빙하였다.

그라스와 그의 후계자 Henrietta M. Larson을 중심으로 마침내 하나의 연구자 집단이 형성되어 기업의 경영과 관련한 자료를 활용한 개별 기업의 발달사 또는 경영자 분석을 목적으로 의욕적으로 연구가 이루어진 결과, 하버드 기업경영사 총서(Harvard Studies in Business History)를 비롯한 방대한 case study가 탄생하게 되었다. 이러한 연구성과가 그라스가 편찬한 문헌해제 목록「Guide to Business History (1948) 」에 수록되었다. 이와 같은 하버드대와 그라스의 기업사 연구를 전후하여 전세계적으로 글로벌기업들이 탄생하고 발전을 거듭하여 기업경영의 전기가 만들어지게 되었다.

쉐브론(1879년), 엑슨 모빌(1882년), 로얄 더치 쉘(1897년), BP(1908년), 코노코 필립스(1905년), 도요타(1937년)등의 기업들이 미국과 유럽, 일본에서 창업되어 성장을 하고 있었다. 이들 기업들은 그때까지 존재하던 기업들과는 다른 기업군으로서 새로운 기업형태와 기업조직을 가진 기업 들이었다. 이들 기업들은 기업경영사 연구자들에게 훌륭한 연구의 대상이 되었다.

따라서 그라스 등의 개별 기업경영 사례연구는 단기간 내에 훌륭한 업적을 많이 내놓게 되었다. 그렇지만 연구의 체계화 및 이론화에는 많은 문제점이 제기되었고 이를 극복하기위한 후속연구들이 수행되었다.

제2차 세계대전은 기업의 발전에 하나의 전기를 이루었고, 기업경영사에 대한 연구에도 크게 자극을 주게 되었다. 특히 기업의 글로벌화는 글로벌기업의 연구에도 새로운 지평을 열어주게 되었고 그 중요성도 전 세계적으로 인식하게 되었다.

# Ⅲ. 세계 10대기업의 성장역사

## 1. 로얄 더치 쉘

### 1) 로얄 더치 쉘의 창업

Royal Dutch-Shell은 네델란드와 영국의 합작 정유회사로 세계6대 메이저 석유·에너지기업 중 하나이다. 네덜란드의 헤이그와 영국의 런던에 본사가 위치하고 있

다. 쉘은 석유, 천연가스 등의 자원을 탐사 및 추출을 하여 가공·판매하고 있다. 또한 석유화학업을 경영하며 풍력에너지 사업도 추진하고 있다.

### 2) 로얄 더치 쉘의 역사

약 200여 년 전 : Marcus Samuel, Shell Transport & Trading Company 창립.

1897년 창립자 Marcus Samuel의 아들들인 Marcus Junior, Sam 형제가 회사명을 Shell Transport & Trading Company로 바꿈.

1903년 Royal Dutch Petroleum와 합병.
(Standard Oil이 장악한 시장으로부터 스스로를 보호하기 위해)

1907년 Royal Dutch Shell Group으로 완전히 합병.
(두개의 분리된 지주회사로 구성되었으며 Royal Dutch가 60%의 지분을, Shell Transport & Trading가 40%의 지분을 보유)

1920년 전 세계 원유의 11%를 생산하고 유조선 수송량의 10%를 차지하며 세계 최대 석유 회사 자리에 오름.

1945년 후 아프리카와 남아메리카로 사업 확장.

1947년 멕시코 만에서 처음으로 상업적 가치가 있는 해상 유정을 시추.

1955년 Shell이 시추하는 유정이 300개로 증가.

1958년 나이지리아에서 생산을 시작하였고, 석유파동 석유 가격이 약 4배 가까이 오르자 1970년대 북해와 남아메리카에서 Shell이 유전을 개발.

1978년 Shell은 멕시코 만에서 1,100피트로 세계에서 가장 높은 플랫폼 Cognac 시추 및 생산 플랫폼을 완공.

1990년대 : 환경 문제가 중요 화두로 떠오르면서 석유 산업에 대한 대중의 감시가 거세지고 Shell은 Brent Spar 플랫폼의 처분 계획에 대해 비판을 받았다. 나이지리아에서도 여러 가지 문제에 봉착하였고. 새 천년을 얼만 남겨두지 않은 시점에서 Shell은 중국과 러시아로 사업을 전 세계적으로 확장하였다.(김 신, 2012)

2005년 : 오래된 기업구조를 재편하여 하나의 새로운 회사(Royal Dutch Shell)로 거듭남.

현재 Shell은 현재 세계 주요 석유 및 가스 회사 중 최고의 기업으로 자리잡고 있다.

### 3) 로얄 더치 쉘의 핵심역량

Shell은 액화 천연가스 및 가스 액화(GTL) 제품에 관심을 가지고 있고, 지속 가능한 바이오 연료 개발을 위해 노력하고 있으며, 풍력 프로젝트에도 참여하고 있다.

또한 80개 이상의 지역에서 90,000명의 정규직을 고용하고 있으며 1973년 석유위기 전 미래예측 시나리오경영 기법으로 석유파동을 유연하게 넘겨 세계 메이저 석유업계 7위에서 1위로 상승하였다.

## 2. 엑슨 모빌

### 1) 엑슨 모빌의 창업

Exxon 과 Mobil은 원래 같은 기업이었다. 19세기 말에 미국의 공업은 여러 분야(철강, 철도 , 은행, 광산, 금 등)에서 발전하였다. 국가 석유산업은 등유, 윤활유, 수지의 수요가 성장의 첫걸음이었다.

창업자 John D,Rockefeller는 이 기간 동안 석유산업으로 이익을 많이 얻었다. 그리고 1882년 Standard Oil이란 회사를 설립하였다.

### 2) 엑슨 모빌의 역사

1882년 Standard Oil은 New Jersey와 New York에 두 개의 정제 회사를 만들었다. Jersey Standard 와 Socony가 Exxon 과 Mobil의 모체이다. 두 회사는 미국을 넘어서 세계로 확장되었다. 다량의 제품을 해외로 출하 하였다. 유럽과 아시아에 판매 대리점을 설립하였다. Standard Oil의 MEIFOO등유 램프는 중국 쪽에서 새로운 시장을 찾았다.

1970년대에 석유산업은 중동의 석유파동과 이란의 혁명으로 큰 혼란을 겪었다. 이 두 사건으로 석유 공급이 중단 되었으며 가격이 급격히 상승하였고, 이는 에너지 보존 노력과 대체 에너지 개발을 촉진시켰다. 엑손과 모빌을 비롯한 석유회사들은 중동지방을 넘어서 북해, 멕시코, 아프리카, 아시아 등지로 탐사와 개발을 확대해 나갔으며 그 결과 1980년대 초, 석유는 과잉공급 되어 가격은 떨어지게 되었다.

1998년 Exxon과 Mobil은 최종적으로 합병을 결정하였으며, 새로운 회사의 이름을 엑손모빌로 정했다. 그리고 조정을 거친 후인 1999년 11월 30일 합병이 완료되었다.

### 3) 엑슨 모빌의 핵심역량

Exxon과 Mobil은 상대적으로 낮은 가격, 낮은 차익 환경에서 경영을 해왔다. 미국과 유럽에서의 시장은 성숙되어 갔고, 신기술을 개발하고 마케팅을 혁신시켜 신흥시장으로 뻗어나갔다.

## 3. 월 마트

### 1) 월 마트의 창업

1962 창업주 샘 월튼(Sam Walton)이 첫 번째 월마트 설립하였다.

### 2) 월마트의 역사

1960s 월마트의 경영전략은 '언제 어디서나 가장 낮은 가격' 이라는 기반 위에 소매 혁신.

-1962 창업주 샘월튼(Sam Walton)이 첫 번째 월마트 설립.

-1967 월튼 가족은 천이백만 달러의 매출을 올리고 24개의 점포를 소유.

-1969 10월 31일 기업명을 Wal-Mart Stores, Inc로 법인화.

1970s 미국의 최고소매업으로 등장 함.

-1970 공식적으로 주식시장에 상장.

-1972 월마트 주식을 뉴욕 주식시장에 상장, 점포 수 51개점, 매출액 7,800만 달러를 기록.

-1970년대 말 월마트는 11개 주 276개 점포로 성장.

1980s 첫 번째 Sam' s Club회원제 도매점을 개점하고, 첫 번째 Walmart Supercenter 개점.

-1983 처음으로 Sam' s Club 회원제 도매점 개점하고, 금전등록기를 컴퓨터화 된 POS 시스템을 도입하여 더 빠르고 정확한 계산을 용이하게 함.

-1987 회사를 이어주는 가장 큰 개인 위성통신 시스템을 미국에 설치.

-1988 한 번에 쇼핑할 수 있도록 잡화와 대규모의 슈퍼마켓을 결합한 첫 번째 월마트 슈퍼센터가 워싱턴에 세워짐, 미국 소매업 순이익 1위 차지.

1990s 국제적으로 글로벌화 경영을 시작 함.

-1991 멕시코시티 첫 번째 샘스 클럽 개점, 1993년 멕시코시티 최초의 월마트 슈퍼센터 개점.

-1992 1928개의 점포에 371,000여명을 고용.

-1994 캐나다로 진출하여 네트워크망을 확장.

-1996 중국에 첫 월마트 개점.

-1999 영국의 ASDA인수.

2000s 새로운 시대-온라인, 매장, 휴대폰 어디서든 쇼핑할 수 있는 시스템 구축.
-2000 Walmart.com이 만들어짐, 전세계적으로 3,989 지점에 백만 명 넘게 고용.
-2002 처음으로 미국에서 가장 큰 회사 Fortune 500 순위에 진입, 일본으로 진출하여 확장.
-2012 전 세계적으로 27개국에서 10,000개가 넘는 점포에 매주 2억 명의 고객이 이용하고 200만명을 고용함.

### 3) 월마트의 핵심역량

소비자들에게 값싸고 질 좋은 제품을 제공하는 동시에 지역 농업과 경제를 활성화시키는 것을 목표로 하고, 환경과 자연을 생각하는 농업(sustainable agriculture)에 초점을 두고 있다.

## 4. BP

### 1) BP의 창업

BP 그룹의 역사는 1908년 페르시아 지역에서의 첫 원유 발굴로 시작되었다. BP의 창업자인 윌리암 녹스 다시 (William Knox D' Acy)는 현재의 이란 지역인 페르시아 지역의 원유 탐사에 대한 승인을 얻어 1908년 처음으로 원유를 발굴하였다. 회사가 설립되고 처음 60여 년 동안은 중동지역에서 주로 활동하였으나 1960년대 후반 이후로는 미국 및 영국에 중심을 두게 되었다. 또한 1980년대 후반부터 세계적인 에너지 회사인 Sohio (Standard Oil of Ohio), 아모코 (Amoco) 및 캐스트롤(Castrol) 등을 인수 합병 하면서 세계적인 선도 에너지 기업으로 성장하였다. 현재 BP그룹은 전 세계 100여개 이상의 국가에서 글로벌 경영을 하고 있다.

### 2) BP의 역사

1901 윌리암 녹스 다시 (William Knox D' Acy), 페르시아 (이란) 원유 탐사에 대한 승인 획득.
1908 중동지역에서 첫 원유 발굴 (Masjid-I-Suleiman).
1909 BP의 전신인 The Anglo-Persian Oil Company (APOC) 회사 설립
1917 The British Petroleum Company 인수.
1954 사명을 The British Petroleum Company 로 변경.
1969 알래스카 유전 개발.
1970 북해 포티즈 (Forties Fields) 유전 지역 발견 (1일 원유 40만 배럴 생산).

1987 미국 Sohio (Standard Oil of Ohio) 인수, 영국정부의 잔여 지분 매각으로 민영화.
1998 BP와 Amoco가 합병하여 사명을 BP Amoco로 변경.
2000 Arco 및 Burmah Oil and Castrol 인수.
2000 사명을 BP로 변경.
2003 TNK-BP 합작사를 러시아에 설립 (직원 9만명, 1일 평균 182만 배럴 원유 생산).

### 3) BP의 핵심역량.

핵심 사업영역은 원유와 천연가스 시추 및 생산, 석유화학 제품의 정제와 마케팅 및 공급 그리고 대체에너지 개발 사업이다.

## 5. SINOPEC

### 1) SINOPEC의 창업

1998년 중국정부가 창업한 기업이다.

### 2) SINOPEC의 역사

중국 석유 화학 공사(SINOPEC Group)는 전 중국석유화학공사를 개편하여 국가가 1998년 독자 설립한 석유 및 석유 화학 중앙기업이다. 중앙기업이란 국유기업 중 중앙정부가 관리하는 기업이다. 베이징에 본사를 두고 있으며, SINOPEC 그룹은 32조 2천억 원의 자산을 보유하고 있다.

주요 사업 분야로는 투자 및 투자 관리, 석유, 천연가스 탐사와 채굴, 저장과 운송·판매, 석유 정제 및 휘발유·석유·디젤 도매, 석유화학공업 및 기타 화공제품 생산, 석유 및 석유화학 관련 설계 및 시공, 석유화학 관련 장비제조, 전력설비 제조와 대체에너지 관련 연구개발, 컨설팅 등이다. 석유제품 정제 및 판매에 따른 매출이 전체 매출의 70%를 점유하고 있으며, 주요시장은 경제가 비교적 발달한 중국 동남부 연해와 서남 및 화중 지역으로 시장점유율이 68%에 달하고 있다. 또한 시노펙은 중국에서는 유일하게 홍콩·뉴욕·런던·상하이 주식시장에 모두 상장한 글로벌 회사로 현재 아시아 최대이자 세계 제4대 정유회사이며, 아시아 최대이자 세계 제7대 석유화학회사다.

### 3) SINOPEC의 핵심역량

국가가 1998년 독자 설립한 석유 및 석유 화학 중앙기업이다. 중앙기업이란 국유

기업 중 중앙정부가 관리하는 기업이다. 국가가 창업자이자 경영자로 독특한 경영모델을 가지고 있다.

## 6. 중국 석유(CNPC)

### 1) 중국석유의 창업

1955년에 중국국가가 창업한 회사이다.

### 2) 중국석유의 역사

CNCP(China National Petroleum Corporation)의 전신은 중국의 국가 차원에서 만들어진 원유사업회사이다. 월유사업회사는 1955년에 세워졌으며 중국내의 가스와 원유의 개발과 연구에 대한 베타적 권한을 가지고 있었다. CNPC는 1988년 9월 17일에 원유사업부를 기초로 세워져 주로 상류활동을 담당하였는데, 상류활동이란 원유의 탐사와 생산과 같은 활동을 일컫는다. 하지만 이때까지도 중국의 행정적 지원을 받는 위치에 있었지만, 그로부터 10년 후인 1998년 7월 27일 CNPC는 이제 하나의 통합된 그룹으로 다시 태어나 상류활동은 물론 하류활동, 유전개발 그리고 엔지니어링 건축까지도 사업을 펼치게 되었다. 그리고 1999년 11월 5일 CNPC그룹 하나의 자회사인 페트로 차이나가 만들어 진다. 페트로 차이나는 미국과 홍콩의 증권거래소에 차례 상장한 뒤 2007년 상하이에서도 상장됐으며, CNPC는 페트로차이나 지분의 86.29%를 차지하고 있다.

### 3) 중국석유의 핵심역량

중국내의 가스와 원유의 개발과 연구에 대한 배타적 권한을 가지고 있는 독특한 경영구조를 지니고 있다.

## 7. 국가전력망(State Grid)

### 1) 국가전력망의 창업

국가전력망(State Grid)은 국무원의 동의를 통한 국가투자기관과 국가지주회사의 시범 사업체이다. 2002년에 창업. 국가자원안전과 국민경제의 핵심이 되는 기간산업으로서 전력망투자, 건설, 운영을 핵심업무로 하며 경제사회 발전을 위해 전력을 공급한다.

### 2) 국가전력망의 역사

2006년 매출액 8529억 위안이며 포춘지 선정 32위를 차지하였고, 2008년 회사의 매출액은 1조 1천억 위안 (한화 212조, 참고 2009년 삼성 매출액 89조, 한국전력 33조), 자산총계는 1조 2천억 위안 (한화 224조, 한국전력 70조(2010년)), 자신부채비율 60.43%이다. 2007년 포춘지의 500대 기업 중 29위를 차지하였고, 2008년 24위, 2009년 15위를 차지하였다. 2010년 브랜드 가치 평가소(World Brand Value Lab)의 "중국 500대 브랜드" 중에서 9위(브랜드가치 878억 위안)를 차지하였다.

국가전력망은 현재 150.8만명의 직원이 있으며 현재는 세계에서 가장 큰 전력공기업이다. 2010년 매출액은 1조 5천억 위안, 전력판매량은 2조 7천억 킬로와트, 자산총계는 2조 1천억 위안이다. 2010년 7월 8일 포춘지가 발표한 2010년 세계 500대 기업 중에서 국가전력망은 8위를 차지하였으며 2011년에는 한 계단 상승한 7위를 차지하였다. 이는 중국 기업 중 3위(중국석화, 중국석유)이다.

### 3) 국가전력망의 핵심역량

세계 일류의 전력망구축 및 글로벌 선두기업으로의 도약. 국가전력망의 원대한 목표는 “4대 서비스”의 객관적 기준을 만족하는 것이고, ‘노력초월, 추구탁월’의 발전방향을 실현하는 것이다.

세계 일류의 전력망건설은 중국의 정세와 자원의 상황 및 전력망 발전 규율에서 출발한다. 과학발전관으로 지도하며, 자주창신을 지속하고 세계적인 수준을 겨냥해 선진기술과 설비를 이용한다. 또한 ‘과학적인 계획, 합리적기구, 선진기술, 신뢰, 통일된 표준, 고효율“의 기준에 근거해서 특고압 전력망으로 구성된 기간망, 각급 전력망의 상호협조를 통한 현대화 국가전력망을 구축한다.

## 8. 쉐브론

### 1) 쉐브론의 창업

1879년 창업하였다.

### 2) 쉐브론의 역사

미국 캘리포니아의 Gold Rush가 쇠퇴하자 1860년대 후반 Black Rush, 이른바 석유열풍이 시작됐다. 미국 로스앤젤레스 북부에서 석유가 발견되면서 1879년 9월 10일 Chevron의 전신인 the Pacific Coast Oil Company가 미국 상인들과 개척자들에 의해 설립되었다. 석유의 발견과 그 수요가 점차 증가함에 따라 미국에서는 여러 정

유 회사들이 설립되고, 시장 또한 급격하게 변화하였는데, 1901년에 세워진 텍사스 연료회사는 후에 Texaco가 되고, 1911년에는 미국연방법원의 독과점금지법에 따라 스탠더드오일컴퍼니가 해체되자 Standard Oil. Co of California라는 이름으로 새롭게 거듭난다.

20세기에 들어 초반 석유업계를 장악했던 일곱 회사에는 Standard Oil of New Jersey, Standard Oil Company of New York - 현재의 ExxonMobil, Standard Oil. Co of California, Gulf Oil, Texaco - 현재의 Chevron, Royal Dutch Shell, Anglo-Persian Oil Company가 있었다. 이 가운데 Standard Oil, Co of California(이후의 Chevron)와 Texaco가 1936년 합자 형식으로 세워진 회사가 Caltex가 되었다.

1950년대에 들어서는 SoCal의 계열사이기도 했던 Standard Oil. Co of California는 사우디아라비아에서 당시 세계 최대의 유정을 개발하게 된다. 이후, 1984년 Socal이 Gulf Oil 사를 인수 합병하여 회사명을 Chevron Corporation으로 바꾸었다. 2001년에 들어 Chevron은 Texaco를 인수하여 Chevron Texaco를 세웠고, 2005년에는 Texaco라는 이름을 버리고 Chevron 브랜드만 쓰기로 합의하여 현재 Chevron의 브랜드 이름으로만 남아 있다.

### 3) 쉐브론의 핵심역량

Chevron은 석유 시장의 급격한 산업 발달에 따라 설립 이후 수 많은 회사들과 합병을 했고, 그 과정에서 기업의 로고도 여러 번 바뀌었지만, Chevron의 최초 설립자들의 정신, 기개, 혁신과 초기회사의 이념들은 그대로 보존해오고 있다. 그 결과 미국 서부의 5개 주를 상대로 한 San Francisco 기반의 회사에서 오늘날 세계적인 사업장을 가진 정유기업으로 성장하였다.

## 9. 코노코 필립스

### 1) 코노코 필립스의 창업

1905년 오클라호마 주 바틀스빌(Bartlesville)에 프랭크 필립스(Frank Phillips)와 L.E. 필립스(L.E. Phillips) 형제가 창업하였다.

### 2) 코노코 필립스의 역사

코노코 필립스(ConocoPhillips, NYSE: COP)의 전신은 필립스석유이다. 필립스석유는 석유 탐사와 개발, 운송, 가공, 판매, 배급 등 석유와 관련된 다양한 사업을 하는 미국의 정유회사이다. 1905년 오클라호마 주 바틀스빌(Bartlesville)에 프랭크 필

립스(Frank Phillips)와 L.E. 필립스(L.E. Phillips) 형제가 세운 조그만 회사가 모태이다. 이들 형제는 1917년 회사 이름을 필립스석유로 정하였다.

1984년 메사 전기(Mesa Power LP)의 분 피켄스 2세(T. Boone Pickens, Jr)가 필립스석유를 상대로 적대적 인수전을 펼쳤다. 이를 방어하기 위해 필립스석유는 자본을 재편하는 과정에서 많은 부채를 떠안게 되었다. 2002년 텍사스 주 휴스턴에 본사를 둔 에너지 회사인 코노코와 필립스석유가 합병하여 코노코필립스(ConocoPhillips)가 되었다. 이로써 미국 내 2 위의 대형 정유회사가 탄생되었다. 코노코필립스는 2006년 〈포춘〉 지 선정 '글로벌 500 대 기업' 에서 6위를 차지했다. 전 세계적으로는 2,901,000 배럴의 용량을 가지며 세계에서 다섯 번째로 크다.

코노코필립스는 북미에서 코노코, 필립스66, 유니온76 석유브랜드를 판매하고, 유럽에서는 제트(Jet) 석유브랜드를 판매한다. 또한 수직으로 연결되어있는 슈퍼메이저 6개 회사 중의 하나이며 필립스 66개, 코노코 76개 등의 주유소를 운영하고 있다. 본사는 텍사스 주 휴스턴에 있다. 2010년 기준으로 매출액 1986억 5500만 달러, 순이익 1563억 1400만 달러를 기록했다.

### 3) 코노코 필립스의 핵심역량

기록적인 고유가는 종합석유회사인 코노코 필립스의 경쟁력이다. 평균 14%의 연간 수익을 내고 있는 성장세는 코노코의 성장 전망을 밝게 해주고 있으며 러시아 석유회사인 루크오일과 원유에 대한 지분도 큰 몫을 차지하고 있다.

## 10. 도요타

### 1) 도요타의 창업

도요타 키이치로가 1933년 창업하였다.

### 2) 도요타의 역사

일본의 발명왕 도요타 사키치(1867~1930)가 G형 자동방직기 특허권을 판 돈으로 그의 아들 키이치로(1849~1952)가 1933년 도요타 자동직기제작소 내에 자동차부를 설치하면서 출발하였다.1937년 자동차제조 회사로 독립하였고, 지금은 주택, 금융, 정보통신 쪽에도 진출하고 있다. 회사명은 원래 '도요다' 이나, 명료한 인상을 위해 곧 '도요타' 로 고쳐 읽었다. 1936년 승용차 'AA'를 만들었으며 1938년부터는 훗날 도요타시가 된 고로모에 공장을 짓고 주로 트럭을 생산하였다.

1989년 ‘렉서스’라는 브랜드로 고급승용차를 출시하여 벤츠와 BMW를 넘어서는 성공을 거두고, 실용차종의 강자에서 전세계 차종의 강자로 올라섬.
1933년 도요타 자동차부 분리 1937년 ‘도요타 자동차공업(주)’를 설립.
1948년 경영난 봉착 1950년 판매부문 분리.
1951년 한국전쟁 특수에 힘입어 위기에 벗어남.
1963년 도요타 생산방식의 핵심인 ‘간판방식’ 도입.
1966~76년 ‘히노자동차’, ‘다이하쯔’의 계열회사를 둠.
1982년 ‘도요타자판’과 합병, ‘도요타자동차’설립.
1984년 미국 내 현지 공장 설립, 1988년 미국 내 현지공장에서 생산개시.
1992년 기준 년간 매출액 8조 9천억 엔을 넘는 일본 최대 규모의 기업.
2006년 생산, 판매 부문 세계 2위의 초우량 자동차기업.
2012년 글로벌 10위로 자동차부문 1위를 차지 함.

#### 3) 도요타의 핵심역량

도요타 자동차는 자주적 개선활동으로 항상 기업혁신 방식을 전사적으로 추구해 나간다. 도요타의 여러 키워드와 성공비결을 보면 저스트 인 타임 방식, 간반, 안돈, 포카요케 등 도요타에서 쓰이는 용어는 이제 세계에서도 통용되고 있다.

도요타의 여러 장점들을 벤치마킹 하고자 타 기업들은 도요타의 기업문화를 그들의 기업에 적용시키고자 했는데 성공한 기업들은 거의 없다. 도요타의 생산방식에 대한 분석이 어려운 이유는 방문자들이 공장에서 본 도요타 생산방식의 본질을 거기에서 이용하고 있는 도구나 수법과 혼동하고 있기 때문이다.

도요타의 생산 방식은 과거 50년에 걸친 노하우의 축적이다. 이렇기 때문에 그것이 문서화된 적이 없으며, 도요타 직원조차 그것에 관해 논리 정연하게 설명하지 못하는 경우가 많다.

## Ⅳ. 세계 10대기업의 성장패턴 분석

### 1. 경영형태상의 패턴분석

#### 1) 인수합병

미국기업에서 두드러진 특징은 1911년의 독점금지법이다. 등유시장의 독점적 지위를 가진 스탠더드 오일은 막강한 시장지배력을 행사하였고, 이는 독점금지법을 제정하는

게기가 되었다. 독점금지법으로 스탠더드 오일은 분할의 길을 걷는다. 그러나 이와는 반대로 로얄 더치 쉘은 스탠더드 오일의 시장지배력에 맞서기 위해 다른 기업과 합쳐서 이를 방어한다. 1903년 Shell Transport & Trading Company는 Standard Oil이 장악한 시장으로부터 스스로를 보호하기 위해 Royal Dutch Petroleum와 합병하게 된다. 그래서 탄생한 것이 로얄 더치 쉘이다. 그러나 가장 복잡한 인수합병의 길을 걷는 것은 쉐브론이다.

1901년에 세워진 텍사스 연료회사는 후에 Texaco가 되고, 1911년에는 미국연방법원의 독과점금지법에 따라 스탠더드오일컴퍼니가 해체되자 Standard Oil. Co of California라는 이름으로 새롭게 거듭난다.

20세기에 들어 초반 석유업계를 장악했던 일곱 회사에는 Standard Oil of New Jersey, Standard Oil Company of New York - 현재의 ExxonMobil, Standard Oil. Co of California, Gulf Oil, Texaco - 현재의 Chevron, Royal Dutch Shell, Anglo-Persian Oil Company가 있었다. 이 가운데 Standard Oil. Co of California(이후의 Chevron)와 Texaco가 1936년 합자 형식으로 세워진 회사가 Caltex가 되었다.

1950년대에 들어서는 SoCal의 계열사이기도 했던 Standard Oil. Co of California는 사우디아라비아에서 당시 세계 최대의 유정을 개발하게 된다. 이후, 1984년 Socal이 Gulf Oil 사를 인수 합병하여 회사명을 Chevron Corporation으로 바꾸었다. 2001년에 들어 Chevron은 Texaco를 인수하여 Chevron Texaco를 세웠고, 2005년에는 Texaco라는 이름을 버리고 Chevron 브랜드만 쓰기로 합의하여 현재 Chevron의 브랜드 이름으로만 남아 있다. 그렇지만 중국의 3개 기업은 인수합병 없이 국영기업으로 발전을 거듭한다. 가장 자본주의적인 미국기업과 사회주의 기업의 기업발전형태의 전형적인 사례라고 할 수 있다.

### 2) 경영위기

경영상의 위기는 이를 어떻게 극복하느냐에 따라 기업의 발전형태가 크게 차이가 난다. 로얄 더치 쉘은 미래 시나리오 기법을 평소에 잘 운용하여 1973년의 석유파동을 잘 넘어서고, 오히려 이를 기반으로 기업을 크게 성장시켰다. 그러나 전통적인 글로벌기업 이었던 GM은 2008년의 글로벌 금융위기를 넘지 못하고 10위권에서 밀려났다. 반면에 도요타는 다시 재기에 성공하고 있음을 보여준다. 도요타는 경영상으로 봉착한 경영위기를 한국전쟁으로 조성된 특수붐으로 위기를 극복한다. 기업에 따라서는 위기를 기회로 활용하는 기업과 위기로 인해 추락하는 기업으로 대별된다.

### 3) 글로벌화

글로벌 10대기업은 일찍부터 생산과 판매, 자원개발과 소싱 등 글로벌화에 성공하

고 있음을 보여준다. 로얄 더취 쉘은 창업시 부터 전 세계를 상대로 비즈니스를 했으며, 엑슨 모빌 등 에너지기업은 생산과 운송, 판매면에서 전 세계를 상대로 비즈니스를 벌이고 있다. 월 마트, 도요타 등도 예외는 아니다. 그렇지만 중국의 에너지기업들은 중국시장을 중심으로 비즈니스를 하고 있으며, 해외자원개발 등을 통하여 남미와 아프리카 등으로 그 활동 폭을 확대하고 있음을 보여준다.

### 4) 기업 소유자 형태

경영자는 의사결정에 있어서 좋은 경영성과를 기대는 하겠지만 그 시점에서 결과를 알 수는 없다. 따라서 경영자가 생각하고 있는 것과 그 결과와는 반드시 직결되지 않음에 주의해야 할 필요가 있다. 의사결정자가 예기치 못한 경영상의 대성공을 가져 온 경우 결과가 만족스러웠으니까 최초의 의사결정이 훌륭한 것이었으며, 의사결정자가 그 결과를 예상하고 있었으므로 뛰어난 경영자였다고 평가할 수도 있지만 그와는 반대되는 결과도 있다. 이는 기업의 역사에서 많이 나타나고 있는 현상이다.

로얄 더치 쉘, 엑슨 모빌, 월 마트, 도요타 등은 대부분 창업자가 가족기업형태로 100년 이상 경영권과 소유권을 장악하고 있는 것이 특징인 반면, 중국기업은 국영기업이기 때문에 전혀 다른 소유구조를 가지고 있는 것으로 분석되었다. 그러나 기업의 규모가 크기 때문에 전문경영자를 기용하여 대리경영을 하고 있으며, 이로 인하여 전문경영자들의 임기가 길지 않은 것으로 파악된다.

## 2. 세계 10대기업의 기업형태상의 패턴 분석

### 1) 업종

10개업종중 8개 기업이 에너지 기업이다. 그뿐만 아니라 50대기업에서도 에너지기업이 20개를 차지하고 있어서 2012년에는 에너지기업의 강세가 특징이다. 이는 최근 석유가격의 급등으로 인하여 매출과 순이익이 급증하고 있는 것으로 보인다. 유통과 자동차기업은 각각 1개 기업에 불과하고 전자, IT업종은 하나도 진입하지 못하고 있다.

### 2) 창업자

슘페터는 신 결합의 수행이라고 하는 창조적 행위의 담당자를 경영자 일반과 구별하여 창조적 기능의 담당자라는 의미에서「기업가(entrepreneur) 」라는 신개념을 설정하고 그 창조적 기능이 발휘되는 과정의 경영행동을 기업가 활동(entrepreneurship)으로 특징 지워 일상적 경영활동과 구별하였다. 이러한 구별에 의하여 경제발전의 관점

에서 개별 기업을 다루는 경우 분석의 초점을 우선 기업가 내지 기업가 활동에 맞추고 그 기능과 활동의 역사적 변화를 해명하여야 한다고 주장하였다. 마커스 가문이나 록펠러, 샘 월턴, 도요타 등의 창업자는 기업의 목표를 뚜렷이 제시한 기업가로 이들의 경영이념이나 경영전략은 대대로 전승되고 있음을 알 수 있다. 이러한 현상은 향후 더 연구가 이루어져야 할 분야라고 사료된다.

### 3) 창업 년도

10개 기업 중 1900년 이전에 창업된 기업이 로얄 더치 쉘, 엑슨모빌 등 3개사이며, 1945년 이전에 창업된 회사가 BP, 도요타 등 3개사 2000년 이전에 창업된 회사가3개사이며, 중국의 State Grid는 2002에 창업되었다. 창업된 지 불과 10년 밖에 안된 기업도 세계 최고의 기업으로 올라 설수 있는 것이 특이한 사례라고 할 수 없다. 이는 중국기업으로 에너지기업이기 때문에 가능한 현상이라고 설명할 수 있다.

### 4) 핵심역량

슘페터[1934]는 혁신이란 새로운 것을 생산하거나 또는 기존의 것을 새로운 방법으로 생산하는 것을 의미하는 것으로 파악하고 있다. 생산이란 이용 가능한 물자와 힘(materials and power)을 결합하는 것이며 혁신이란 그 과정에서 종래와는 다른 방식으로 물자와 힘을 결합하는 것을 가리킨다.

바로 신 결합이다. 그리고 이 혁신행동의 담당자는 개별 기업이며 특히 그 지휘자인 경영자라고 하여 경제발전에 대한 개별 기업의 위치와 경영자의 역할을 규정하고 나아가 이를 인정하려고 시도하였다.

글로벌 10대기업은 많은 위기를 겪고 살아남은 기업들로서 끊임없는 창조와 혁신을 해온 기업들이다(김성수, 2009). 심지어 늦게 출발한 중국의 기업들도 혁신적 경영을 주창하고 있음을 볼 수 있다.

### 5) 소속국가

미국기업이 4개 중국기업이 3개 영국과 네덜란드 합작이 1개 그리고, 영국, 일본 기업이 각각 1개 기업이다. 특히 에너지기업 중 메이저기업으로 알려진 5개 기업은 모두 제2차 세계대전에서 전승국이라는 것을 알 수 있다.

〈표2〉 글로벌 10대 기업의 성장 패턴

| | 인수합병 | 경영위기 | 핵심역량과 신성장 동력 |
|---|---|---|---|
| 로얄 더치쉘 | 네델란드와 영국의 합작기업 임, Royal Dutch Petro Leum 와 합병, Royal Dutch Shell Group으로 합병 | 1973년 미래 예측 시나리오 기법으로 위기 넘김, 이후 순위가 올라가고 경영실적도 좋아 짐, 환경문제 등 위기를 예측하는 경영으로 수차례의 위기를 기회로 바꾸었음 | 본업인 정유업에서 벗어나 신성장 동력을 개발하고, 지속가능한 경영에 주력하여 바이오, 풍력 프로젝트 참여 |
| 엑슨모빌 | 1911년 스탠더드 오일의 해체로 분할되었다가 1998년 다시 합병 | 등유의 독점으로 기업이 독점금지법으로 해체, 제1차 오일쇼크로 혼란, 중동이외지역 탐사 개발로 경영상황 호전시킴 | 새로운 글로벌 네트워크로 성장, 신기술개발, 글로벌마케팅 혁신전략 |
| 월마트 | 창업자가 전세계적으로 현제 유통업체들을 인수하는 전략으로 글로벌네트워크를 구축 | 매일 저가격 판매 고객 중심으로 기업혁신, 한국에서는 경영에 실패하여 한국업체에 인계하고철수함 | "어디서나 가장 낮은 가격" 환경을 생각하는 기업, 인공위성을 글로벌 소싱으로 이용 함 |
| BP | Sohio,Amoco Castrol 합병, 영국정부지분을 미국기업에 인수합병 | 제1차 오일쇼크시 중동산유국의 자원내셔날리즘으로 인한 위기를 글로벌 경영전략으로 넘김 | 대체 에너지 개발, 석유화학제품의 정제와 마케팅전략등 |
| SINOPEC | Petro China라는 지주회사 설립 | 국가기업체제의 제약성을 극복하기위한 전략개발을 시도 | 공격적인 해외유전개발, 에너지의 해외 생산기지화, 국가가 창업자이자 경영자인 독특한 모델, 중국시장의 급속한 발전 |
| 중국석유 (CNPC) | 전신은 국가차원의 정부기업으로 페트로 차이나의 지분을 인수하여 정유기업으로 성공 | 중국석유 천연가스를 정유 및 화학 부문은 적자(2011년), 국가주도의 정부기업으로의 한계를 극복 | 중국내 원유와 가스의 개발에 대한 배타적 권한가진 독특한 경영구조, 중국 경제의 발전과 적절한 타이밍이 주효 |
| State Grid | 국가주도로 중국의 전기망을 하나로 네트워크로 성사시킴 | 사회주의 경제체제로 합리적인 경영성과를 창출하는데 어려움 | 과학발전관, 자주창신 지속,통일된 표준, 각급전력망 상호 협조. |
| 쉐브론 | 스탠더드오일과 Texaco합병, 여러차례의 인수합병을 거치고 Caltex ocalol Gulf 를 인수하여 Cherron이 됨 | 경쟁기업과의 경쟁전략과 급격한 산업 발달로 수 많은 인수 합병을 하며, 상호도 여러차례 변경 됨 | 여러회사로 이합집산되엇지만 최초 창업자의 정신, 기개, 혁신을 기업경영에 적용 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 코노코 필립스 | 코노코와 필립스 합병(2002년) | 메사전기의 적대적 인수시도(1984년)로 인한 위기 극복 | 기록적인 고유가로 인하여 년평 14% 수익을 올림, 해외 오일 지분취득 |
| 도요타 | 자동직기제작소 내에 자동차부를 설치, 자회사를 합리적으로 통합 | 경영난 봉착위기를 한국전쟁 특수붐으로 극복 | 저스트 인 타임 방식, 간반, 안돈, 포카요케 등 기술혁신과 창조경영 |

자료 : 글로벌 10대 기업의 성장패턴 분석에 의거 필자 작성.

# V. 결 론

미국의 경제전문지 포춘은 매출액을 기준으로 글로벌 500대기업을 발표하고 있다. 본 연구에서는 포춘이 발표한 2012년도 글로벌 상위 10대기업의 역사를 분석하여 글로벌기업의 성장 패턴을 연구하였다.

포춘이 선정한 기업의 순위는 기업별 성장단계를 연구할 수 있는 바로미터가 되기 때문에 의미가 있다고 할 수 있다.

본 연구에 의하면 10대기업의 성장패턴의 변화는 다음과 같다.

첫째, 글로벌기업의 산업별 변화를 들 수 있다. 글로벌 10대기업중 에너지기업이 가장 많으며 상위에 랭크되어 있다는 것을 알 수 있다. Royal Dutch Shell(1위)과 Exxon Mobil(2위), BP(4위), Sinopec Group(5위), China National Petroleum(6위), State Grid(7위), Chevron(8위), ConocoPhillips(9위) 등이 에너지 관련 기업이다. 이는 최근 유가가 급등한데 따른 것으로 분석되었다.

둘째, 10대 기업 중 3개 기업이 1900년 이전에, 2개 기업이 1945년 이전에, 2개 기업이 1970년 이전에 창업되어 창업년도가 오래된 기업이 상위에 랭크된 것을 알 수 있다. 즉 기업수명이 긴 기업일수록 굳건한 기반을 다지고 있는 것으로 조사되었다.

셋째, 1955년의 글로벌기업 상위에 랭크된 기업이 현재에도 상위기업에 랭크되어 있다. 2차대전 후 기업의 글로벌화가 급속히 이루어졌는데 1950년대에 매출액을 많이 올린 기업이 현재까지도 그 자리를 지키고 있다. 이것은 앞으로 연구되어야 할 사항이라고 사료된다.

넷째, 각 기업의 역사와 발전패턴을 분석한 결과 글로벌 상위기업에 랭크된 기업일지라도 창조와 혁신을 꾸준히 해왔다는 사실이다. 기업조직과 경영기법을 끊임없이 추구하는 기업이 장수기업이 될 수 있다는 사실을 알 수 있다.

다섯째, 전문경영자에게 경영을 맡기는 기업도 있지만 글로벌기업의 소유주가 계속 경영권을 소유하면서 경영에 참여하는 기업이 많다는 사실이다.

여섯째, 글로벌 톱 기업에 미국기업의 수가 4개로 미국기업이 차지하는 비율이 높다는 사실과 10대 기업 중에서도 상위에 랭크되고 있다는 사실이다.

일곱째, 창업한 역사는 짧지만 중국기업이 3개를 차지하는 등 중국기업이 강세를 보이고 있는 점이 주목된다.

여덟째, Royal Dutch Shell의 예에서 보듯이 미래전략을 추구하고 미래경영전략을 수립하는 기업이 위기를 기회로 바꾸고 있음을 알 수 있다.

아홉째, 미래뿐만 아니라 역사에서 배우는 경영전략이 이들 기업을 장수기업으로 만들고 있음을 알 수 있다.

포춘 선정 글로벌 10대 기업과 비교했을 때 한국 기업 중에서 세계 수준에 근접할 만큼 성장한 업종의 경우에는 전반적으로 일찍부터 글로벌 시장에서 끊임없는 경쟁을 통해 성장한 것으로 판단된다. 즉, 세계 최고 수준의 초일류기업들은 초창기에는 비록 경쟁력이 부족했지만, 선진국 기업들과의 경쟁 속에서 위험을 무릅쓰면서 신사업에 투자했으며, 기술력 향상, 수익성 개선 등을 확보함으로써 현재에 이른 것으로 볼 수 있다. 한국의 대표적인 기업인 20위로 도약한 삼성전자가 그 예라고 할 수 있다. 이는 한국 기업이 직면하고 있는 취약한 입지를 극복할 수 있는 글로벌 경영환경을 마련함과 함께 모든 업종에서 한국의 글로벌 기업이 성장할 수 있는 글로벌 경쟁력을 갖추는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 의미한다. 정부는 다양한 업종의 기업들이 초일류기업으로 성장 할 수 있도록 경영환경을 개선해야 하며, 기업들은 창조와 혁신을 통해 글로벌 경쟁 시대에 맞설 수 있는 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해 노력해야 할 것이다.

이와 같은 글로벌기업의 성장패턴에 대한 연구는 글로벌화하고 있는 한국기업의 발전방향을 모색하는데 일조 할 수 있을 것으로 사료 된다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

# 참고문헌

Baumol, W. J., 1968, "Entrepreneurship in Economic Theory", *American Economic Review,* Vol.58, No.2 : 64-71.

Berle, A. A and G. C. Means, 1933, *Modern Corporation and Private Property,* New York, Macmillan.

Carr, E. H., 1961, *What is History?* , London, Macmillan.

Chandler, A., 1977, *The Visible Hand : the managerial revolution in American business,* Cambirdge (Mass), Belknap. 1990, Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism, Cambirdge (Mass), Harvard Univ. Press.

Goldberg, J. and von Nittzsch, D., 1997, *Behavioral Finance*, John Wiley & Sons Ltd.

Gras, Norman S. B., 1939, *Business and Capitalism : an Introduction to business history,* New York, Crofots: 23-32.

Grove, A. S., 1996, *Only the Paranoid Survive, How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career,* New York, Currency/Doubleday.

Kindleberger, C. P., 1973, *The World in Depression 1929~1939*, Univ.of California Press.

Kirzner, I. M., 1973, *Competitive and Entrepreneurship*, Univ. of Chicago Press.

Leibenstein, H., 1966, "Allocative Efficiency vs X-Efficiency", *American Economic Review,* June: 399-415.

Ouchi, W. G., 1981, *Theory Z,* Addison-Wesley,

Pacey, A., 1990, *Technology in World Civilization*, A Thousand-Year History,A. P. Watt Ltd.

Rosenberg, N., 1976, *Technological Change in the Machine Tool Industry, 1840~1910,* Perspectives on Technology, Cambridge Univ. Press

Schumpeter, J. A., 1934, *The Theory of Economic Development : An Inquiry into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle,* Cambridge, Harvard Univ. Press.

Womack, J. P., D. P. Jones, and D. Roos, 1990, *The Machine That Changed the World,* Rawson Associates.

Beck, U.,1986, Riskogesellschaft Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main, suhrkamp; 홍성태 옮김, 1997,「위험사회-새로운 근대성을 향하여-」,

새물결.
Collins, J., 2001, Good To Great, Curtis Brown Ltd., New York; 이무열 옮김, 2002,「좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로」, 김영사.
Ellul, J.[1964], The Technological Society, translated by J.Wiliknson, New York, Vantage Books; 박광덕 옮김, 1996,「기술의 역사」, 한울.
Garten, J. E., 2002, The politics of Fortune, A new Agenda for Business Leaders, Harvard Business School Press; 강남규 옮김, 2003,「부의 혁명, 미래의 부는 어떻게 오는가」, 참솔.
고승희 외, 2012, 「왜 삼성인가」,비즈니스맵, 15-21.
김기성, 2008, 기업경영사, 중앙경제, 30-35.
김성수, 2009, "현암 김종희 회장의생애와 경영이념 연구",「경영사학」,52호, 287-288.
김 신, 1988, 국제경영학, 박영사, 17-34.
김 신, 2012, 글로벌에너지기업, 두남, 75-159.
김 신, 1996, 국제자본전략, 석정, 21-27.
김영래, 2007, "미국사례로 본 경영사학 접근방법에 관한 고찰", 「경영사학」,45호, 59-65.
http://www.exxonmobil.com.
http://www.walmart.com.
http://www.bp.com.
http://www.toyota.co.
http://www.sgcc.com.cn.
http://www.english.sinopec.com.
http://www.shevron.com.
http://www.samsung.com.
http://www.shell.com.

# A Historical Study on the Growth Pattern of Global Enterprise

Shin Kim*

## Abstract

The U.S. financial magazine Fortune has announced global 500 companies based on the for sales, revenue figures. By an alyzing the histories of the top 10 global corporate enterprises as reported by Fortune for 2012, this study attempts to research the growth patterns of global enterprises.

The corporate ranking of the companies selected by Fortune can be deemed meaningful in that it can be a barometer for studying enterprise-specific growth stages.

According to this study, the changes in the patterns of the top 10 enterprises can be summed up in the following 9 types.

First, the industry-specific changes of global companies can be mentioned. It can be ascertained that, of the top 10 global enterprises, energy companies are most prevalent and they are ranked in the top group. Royal Dutch Shell (ranked No. 1), Exxon Mobil (ranked No. 2), BP (ranked No. 4), Sinopec Group (ranked No. 5), China National Petroleum (ranked No. 6), State Grid (ranked No. 7), Chevron (ranked No. 8), ConocoPhillips (ranked No. 9), etc. are all energy-related companies. This was analyzed to be attributable to the recent surge in oil prices.

Second, of the top 10 giobal enterprises, 3 companies were founded before the 1900s, 2 companies before the 1945, 2 companies before 1970, and Walmart is the only company to be founded in the 1960s, whereby indicating that companies with a long history are of the upper ranks. In other words, it was investigated to be: the longer the corporate history, the more solid their laid foundations.

Third, the companies that were ranked in the top of the 1955 global companies are still at the top of the current ranks. After World War II the globalization of corporate enterprises was achieved quite rapidly, and the companies that saw large increases in sales revenues during the 1950s are still holding their places to this day. In particular, the financial prowess of some of the individual companies grew to gigantic scales after the start of the 20th century, and one can ascertain that the centralization of capital

* Professor, Department of Business Administration, KyungHee University.

has taken place.

Fourth, as a result of analyzing the histories and growth patterns of each of the companies, it was made apparent that, even if a company is ranked as a top global enterprise, it has undergone continuous creation and innovation. It was proved that companies that endlessly pursue techniques for company organization and management are the ones that can be long-lasting companies.

Fifth, one unique trait to note is that, although there are companies that leave management to professional managers, there are many companies that the owners of these global companies participate in the management while maintaining controlling stakes.

Sixth, the fact that U.S. companies account for a large portion, with 4 companies being the top global companies, and the fact that they are ranked at the top, even ranked among the top 10 global corporate enterprises, were analyzed.

Seventh, a noteworthy item was that Chinese companies are showing a strong trend with, albeit their founding histories may be short, 3 Chinese companies belonging in the top 10 companies.

Eighth, as can be seen in the case of Royal Dutch Shell, it was made apparent that companies that pursue management of the future and establish future management strategies are turning crises into opportunities.

Ninth, it was ascertainable that not only strategies for the future but also strategies learned from history are making these companies into companies of longevity.

Such an analysis of growth patterns of global enterprises is deemed to be able to contribute to finding the growth directions of Korean companies that are becoming globalized.

〈Key Words〉 Fortune, Energy, Global Enterprise, Sales, Globalization