

운곡 정인영 창업회장의 기업활동과 경영전략*

남명수** · 김의철***

요약

본 논문에서는 한라그룹을 창립하여 한국 중공업 발전에 지대한 공헌을 한 운곡 정인영 창업회장의 기업활동과 경영전략을 연구했다. 연구방법으로는 경영전략과 기업활동을 분석하기 위해서 첫째로, Strategic Leadership and the Strategic Management Process Model (SLSMP 모델, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007))을 이용했다. 둘째로, 운곡과 기업활동을 함께 한 지인들과 인터뷰를 실시했다. 셋째로, 한라그룹의 가연표 분석을 통하여 1962년부터 1996년에 걸친 한라그룹의 기업활동을 전사적 전략과 기능적 전략의 관점에서 분석했다. 시기는 제1창업기(1962-1969), 성장기(1970-1979), 제2창업기-재건기(1980-1989)와 글로벌 도약기(1990-1996)로 나누어서 분석을 시도했다. 세계 경제로의 후발주자였던 운곡은 제1창업기에 속도를 바탕으로 기술제휴를 통해 기술을 이전하고, 금융 자산을 획득하였으며 인프라를 구축했다. 성장기에는 규모를 바탕으로 대량 생산을 통한 규모의 경제와 기술 국산화를 이루며 수출 중심의 한국 시장과 세계 시장에서의 경쟁력을 얻었다. 제2창업기(재건기)에는 가치창조를 강조하며 혁신을 통한 기술개발을 지속하고, 다변화를 통해 새로운 시장을 적극적으로 개척하였다. 글로벌 도약기에 운곡은 기업가 정신과 혁신 그리고 기술의 선도를 통해 마켓리더로서 세계시장을 적극 공략했다. 한라그룹 가연표 분석을 통해 본 운곡의 경영전략 특징은 첫째, 중공업 중심 전략으로 수직계열화, 사업다각화의 기능적 경영전략, 둘째, 기술력 우위 전략으로 기술제휴, 기술국산화, 기술개발, 품질관리의 기능적 경영전략, 셋째, 글로벌 경영 전략으로 해외시장개척, 국제자본조달의 기능적 경영전략, 넷째, 조직력 극대화 전략으로 효과적 조직문화, 인재양성, 재무경영, 권한부여의 기능적 경영전략이 도출되었다. 운곡의 성공적 기업활동은 한라그룹의 재무성과로 이어졌고, 1996년 한라그룹은 자산 6

* 본 논문은 (사) 경영사학회 “2012년도 한라그룹 정인영 창업회장 연구” 의 일환임.

** 인하대학교 경영대학 교수, msnam@inha.ac.kr, 010-3170-7040, 주저자.

*** 인하대학교 경영대학 교수, uicholk@inha.ac.kr, 010-8243-7343, 교신저자.

조 2,000억 원, 매출 5조 3,000억 원, 계열사 21개로 재계 12위까지 오르는 성과로 귀결하게 된다. 본 연구는 창의성과 혁신을 통해 한국 중공업의 기반을 마련하고 한라그룹이 세계 시장에서 경쟁력을 얻을 수 있게 한 운곡의 기업가적 정신을 밝혀냈다.

〈주제어〉 운곡 정인영 회장, 한라그룹, 속도, 가치창조, 마켓리더

I. 서 론

근대 한국은 일본의 식민지 통치와 전 국토가 잿더미로 변한 6.25사변이라는 고난의 역사를 극복하고 경이로운 경제 성장을 이루었다. 1961년 한국은 극도의 사회적 변동 및 정치적 혼란을 겪고 있었고, 대다수의 사람들은 자급자족 중심의 농업 생활을 영위하고 있었으며, 1인당 국민소득은 \$82에 불과한 최빈국이었다. 그러나 1965년부터 한국은 연간 8% 이상의 경이로운 경제 성장을 기록하고, 1981년에는 1인당 국민소득이 \$1,640이었으며, 1997년에는 약 1만 불에 육박하는 놀라운 경제 성장을 이루어냈다(김의철 1998).

하지만 이러한 격변의 시대 속에서 한국 경제 성장의 원동력이 되었던 기업가는 많았으나, 현대 경영학의 아버지인 피터 드러커의 “일을 옳게 하는 것보다도 중요한 것은 옳은 일을 하는 것이다.” 라는 말을 실천에 옮긴 사람은 찾아보기 어려웠다. 하지만 운곡 한라그룹 명예회장(이하, 운곡)은 정도경영의 실천을 통해 옳은 일을 했을 뿐만 아니라 그것을 바르게 실천하면서 피터 드러커의 기본 경영철학을 따랐던 인물이다. 또한 피터 드러커는 “미래는 예상하는 것이 아니라 창조하는 것이다.” 라고 말했는데, 이는 운곡의 철학인 “꿈을 꾸고, 꿈을 믿고, 그 꿈을 실행하라”(정인영 2007, 24)와 일맥상통한다. 운곡은 피터 드러커와 같은 철학을 실행하고 구체화하는 삶을 살면서 한국이 세계 경제를 이끌 수 있는 기반을 구축했다.

운곡은 한국의 산업구조가 취약했던 시절에 중공업 분야를 활성화시키겠다는 강한 의지가 있었다. 그리하여 건설 중장비의 국내 최초 생산, 발전 설비 및 해외 플랜트 터키 건설에 이르기까지 중공업 분야에서 기초를 닦아 미래를 창조하는 선도적인 역할을 했고, 그 결과 현재 한국 중공업이 세계적인 경쟁력을 갖추는데 커다란 기여를 했다.

본 연구에서는 운곡의 경영전략과 기업활동을 분석하기 위해서 첫째로, Strategic Leadership and the Strategic Management Process Model (이하, SLSMP 모델)을 이용한다(Hitt et al. 2007). 둘째로, 운곡과 기업활동을 함께 한 지인들과 인터뷰를 통해서 선행연구의 내용들을 뒷받침 할 수 있는 생생한 실제 경험담에 관한 자료를 얻고, 이를 토대로 운곡의 성공적 기업활동에 대한 핵심요소를 도출한다. 셋째로, 가연표 분석을 통해서선 선행연구를 통해 확인한 운곡의 경영전략이 실제 기업활동으로 이어졌는지 확인하고 새로운 기능적 전략도 규명한다.

세계의 부도옹이라고 불리며 고난의 상황에서도 불굴의 의지를 갖고 포기하지 않고 기업을 다시 세우고 성장시켰던 운곡의 경영전략과 기업활동을 연구하는 것은 향후 한국 기업의 지향점에 대한 큰 시사점을 줄 것으로 기대된다.

II. 연구방법론

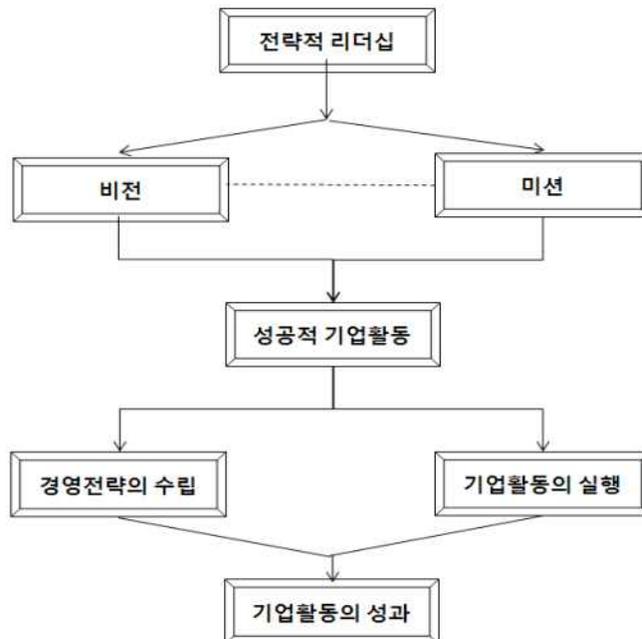
1. SLSMP 모델의 소개 및 활용

SLSMP 모델은 기업이 전략적 리더십으로부터 기업활동의 성과를 얻어내는 합리적인 접근방법이다(그림 1).

SLSMP 모델은 네 가지 요소로 이루어져있다. 첫째로, 전략적 리더십은 예측하고 구상하며 유연성을 유지하고 권한을 부여하는 능력을 뜻한다. 둘째로, 비전은 기업이 궁극적으로 얻고자 하는 것의 청사진을 나타내고, 미션은 임원과 종업원에게 기업이 추구하는 전반적인 목표를 제시함을 뜻한다. 셋째로, 성공적 기업활동은 리더가 경영전략을 수립하고 어떻게 그것을 기업활동으로 실행할 것인지를 결정한다. 넷째로, 기업활동의 성과는 기업이 전략적 경쟁력을 얻는 것과 평균 이상의 수익을 뜻한다. SLSMP 모델은 크게 두 가지 과정으로 나눌 수 있는데, 즉 전략적 리더십과 비전, 미션을 모델의 상위과정으로, 성공적 기업활동(전략과 실행)과 그 성과는 모델의 하위과정으로 나눈다.

SLSMP 모델의 실행 과정은 첫째로, 전략적 리더십에 기초하여 시작된다. 둘째로,

〈그림 1〉. Strategic Leadership and the Strategic Management Process 모델



출처: Hitt et al. (2007).

전략적 리더십으로부터 비전과 미션이 도출 되는데 회사는 여기에서 추구하는 방향으로 성공적 기업활동을 이끌어야 한다. 셋째로, 성공적 기업활동의 실행은 효과적인 경영전략을 수립하고 기업활동을 실행하는 것으로 이루어져 있고, 수립한 경영전략을 실행하는 동안에도 내부 및 외부 환경의 변화에 대처해야 한다.

본 연구에서도 내부 및 외부 환경이 변화한 시기별(제1창업기-성장기-제2창업기(재건기)-글로벌 도약기)로 어떻게 성공적 기업활동이 이루어졌는지 살펴본다.¹⁾ 끝으로, 전략적 리더십에서 도출된 비전과 미션에 따라 실행한 성공적 기업활동은 놀라운 성과로 귀결하게 됨을 보여준다.

운곡의 전략적 리더십은 창의성, 혁신, 기업가정신이 핵심이 되고 비전은 ‘중공업 입국’이며, 미션은 ‘미래시장창출’, ‘세계시장진출’이다. 이상의 SLSMP 모델의 상위과정은 운곡이 성공적 기업활동을 실행하는 밑바탕이 된다.

2. 인터뷰 및 가연표 분석

첫째로, 인터뷰는 운곡과 기업활동을 함께 실행했던 한라그룹의 관련 지인들을 통하여 실시하였다. 각각 본인의 입사동기를 비롯하여 1960년대부터 1990년대에 걸친 그룹 내에서의 역할과 어떤 경험을 했는지를 자유롭게 진술하였다. 이를 통하여 선행연구의 내용을 뒷받침하기 위한 살아있는 정보를 얻을 수 있었을 뿐만 아니라 성공적 기업활동의 핵심요소도 도출하였다.

둘째로, 가연표 분석을 통하여 1962년부터 1996년에 걸친 한라그룹의 기업활동을 전사적 전략과 기능적 전략의 관점에서 살펴보았다. 분석은 선행연구를 토대로 추출된 전략을 바탕으로 하고 그것에 해당하는 사건을 분류하여 집계하는 방식으로 진행하였다. 선행연구 어디에도 속하지 않는 개념이 있는 경우에는 새로운 분류항목을 만들고, 기존의 개념과 잘 맞지 않는 부분에서는 분류항목의 수정을 통해서 결과를 도출하였다. 전략적인 활동에 해당하지 않는 167개의 사건은 제외하였다.

III. 운곡 정인영 창업회장의 성공적 기업활동

SLSMP 모델의 상위과정인 전략적 리더십과 비전 및 미션에서 모델의 하위과정인 성공적 기업활동으로 연결되기 위해서는 기업가의 경영마인드가 필요하다. 운곡의 경영마인드인 “멀리보기, 앞서 나가기, 믿고 맡기기”는 운곡의 전략적 리더십이 성

1) 한국경영사학회, ‘한라 그룹 운곡 정인영 창업회장 연구 팀’ 결정.

공적 기업활동으로 이어지게 하는 중요한 근간이 된다.²⁾

본 장에서는 전체시기에 걸친 운곡의 핵심 경영방식을 먼저 살펴보고, 성공적 기업활동을 내부 및 외부 환경의 변화에 따라 제1창업기, 성장기, 제2창업기(재건기), 글로벌 도약기로 시대를 구분하여 핵심요소와 핵심활동을 살펴본다. 그리고 결과적으로 이러한 기업활동들이 어떠한 성과로 이어졌는지 확인한다.

1. 전체시기: 정도경영의 기업활동

정도경영은 운곡이 기업가로서의 삶을 살면서 가장 중시했던 기업활동의 핵심요소이며, 제1창업기부터 글로벌 도약기까지 정도경영의 기업활동이 일관적으로 보여진다. 운곡은 최빈국 국가에서 벗어나기 위해서는 속도의 경쟁력이 필요하다고 생각했고, 규모³⁾가 큰 중공업산업 중심으로 기반시설을 다지는 기업활동을 실행하였다. 이와 같은 정도경영을 통해 중공업 입국에 필요한 대규모의 종합기계공장과 같은 기반시설을 지었고 이로 말미암아 오늘날 한국 중공업이 현재의 위치에 오르게 되었다.

운곡은 기반을 다지려는 노력이 확고했다. 현대양행이 본격적으로 중공업을 시작하기 위해서는 기초가 될 만한 기계공장이 필요했다. 현대양행 시절 운곡은 새로운 공장을 짓기 위해서 안양공장과 가까운 부지를 물색하였는데, 경기도 시흥군 남면 당정리 일대에 알맞은 장소를 발견하였다. 운곡은 기초가 되는 주물·주조공장을 시작으로 중기공장, 대형 플랜트 공장을 점차적으로 세워 중공업 기반을 갖추려고 노력하였다.

운곡은 1961년 AID 차관을 도입하려고 미국에 방문했던 시절, 보스턴과 피츠버그 등 자동차와 기계공업이 발달한 도시를 방문하면서 미국의 저력을 실감하였다. 그는 기계공업에 절대적으로 필요한 제철부터 플랜트 건설에 이르기까지 단계적으로 연결된 대단위 공장을 보고 감탄을 금치 못했다. 이런 다양한 국제경험을 한 운곡은 세계 최고 부자 나라였던 미국과 같이 대규모의 공장을 건설할 목표를 갖고 있었다. 운곡은 1977년 안양공장을 1500여 명의 직원들이 근무하는 국내 최대의 자동차 부품공장으로 성장시켰고, 군포기계공장의 증설은 물론 창원종합기계공장을 건설하기에 이른다. 비록 창원종합기계공장은 중화학 투자조정이라는 뼈아픈 역사적 현실아래 빼앗기게 되었지만 현재 한국 중공업이 발전할 수 있는데 큰 밑바탕이 되고 있

2) 한라그룹, 1997, 「한라 35년사」,

3) 기업의 규모란 기업의 크기를 의미하며 최적규모는 대량생산의 법칙에 따른 원가절감의 효과와 대규모화에 따른 관리비용의 증대효과가 상쇄될 수 있는 경영규모를 의미한다(김기홍·조인환 2011).

다.

“현재 두산 중공업이 경영하고 있는 창원기계공장을 방문했을 때, 깜짝 놀랐습니다. 약 30년 전 정인영 명예회장님이 공장을 건설할 당시 설비를 거의 그대로 사용하고 있었습니다. 한 시대를 앞서 나가셨던 분이었습니다.” (김병욱 2012).

운곡은 기반을 다지기 위해 대규모 공장을 지으면서 경쟁력을 갖추기 위해서 속도도 중요하게 생각하였다. 속도를 높이기 위해 운곡은 부실공사를 하였던 것은 아니었다. 오히려 선진국의 새로운 장비를 도입하였고, 조직의 개편과 작업환경의 개선을 통해서 속도라는 경쟁력을 얻을 수 있었다.

“현대건설 재직시절 당시, 시청 앞 호텔 건설을 위해 처음으로 국내에 타워크레인을 들여오신 분이 정인영 명예회장님이셨습니다. 그 타워크레인을 이용해 빠른 속도로 호텔을 지어나갈 수 있었으며, 그것을 보신 박정희 대통령은 매우 흡족해하셨고, 직접 방문하여 신문 및 방송에 나갔던 적이 있습니다.” (유철진 2012).

2. 제1창업기: 속도의 기업활동

1) 기업활동의 핵심요소

제1창업기에는 최빈국을 벗어나겠다는 대한민국 국민의 의지와 부지런함을 바탕으로 속도 중심의 기업활동을 실행하였고, 이 속도 중심의 경영은 기업활동의 성과를 높이는 중요한 원인이 되었다(피터 언더우드 2012). 즉, 운곡은 수출과 근대공업화를 위해서 속도를 바탕으로 한국의 산업기반을 구축하고 외국과의 기술제휴를 통해서 기술을 도입하며, 양식기 사업을 통해서 자원과 자산을 구축했다.

2) 핵심활동 및 성과

(1) 현대건설 시절

운곡의 현대건설 재직 시절을 살펴보는 것은 왜 운곡이 중공업 입국을 위한 비전을 세우고 실행하였는지 이해하기 위해서 매우 중요하다.

“정인영 명예회장님은 동아일보 기자 시절, 영어에 능통하셨습니다. 그래서 당시 현대건설을 운영하고 계셨던 형인 정주영 회장님으로부터의 권유로 인해 현대건설과 인연이 닿았고, 현대건설은 정인영 회장님의 뛰어난 영어실력 때문에 공사 수주에서 우위를 점할 수 있었습니다” (권기태 2012).

이처럼 현대건설과 인연이 닿고 부사장을 맡으며 본격적으로 경영인으로 나선 운곡은 다양한 국가 기간산업과 관련된 공사는 물론 민간공사 수주에서도 실적을 올리면서 수주라는 것에 대한 경험과 자신감을 쌓는다. 운곡이 처음으로 해외시장을 살

펴보고 국제경제의 흐름을 느껴볼 수 있는 기회를 얻은 것은 단양 시멘트공장 설립을 위한 차관교섭을 위해 미국을 방문한 때였다.

“정인영회장이 미국의 시멘트 회사, 철강회사 모두 둘러볼 수 있는 계기가 있었습니다. 그 후 강대국이 되기 위해서는 중공업 산업으로 진출해야한다는 생각을 가지게 되었습니다”(한상량 2012).

결국 AID를 설득시키고, 민간기업 최초로 차관을 성사시킨 운곡은 단양 시멘트공장을 건설하면서 시멘트 기계설비의 핵심부터 미세한 부분까지 파악하게 된다.

“현대건설은 1962년 미국 국제개발처(AID)의 차관으로 단양 시멘트 공장 건설 공사를 착공했다. 이는 주요 건설 자재 국산화와 사업 계열화를 이루는 아주 중요한 사업이었다.” (조상행 2012).

이러한 현대건설 시절의 경험과 터득한 경영방식은 운곡이 독립한 후에 사업을 진행함에 있어서 큰 영향을 미치게 된다.

(2) 안양 기계제작소

현대양행은 안양 기계제작소의 설립 및 가동과 함께 빠른 속도로 성장할 수 있었다. 일본의 양식기 생산방식이 소규모 가내수공업 방식이었던 데 비해 현대양행은 현대식 시설을 도입하였고 대규모 공장에서 대량 생산체제를 갖추었다.

현대양행은 시작과 함께 1년 후 \$484,000을 수출 목표로 잡았고, 수출량도 늘어가면서 직원도 400명으로 늘었다. 결과적으로 1966년 3월 1일 현대양행은 상공부로부터 전문계열화 및 수출지정업체로 지정 받았고, 이듬해인 1967년 12월 28일에는 1962년 설립 당시 최초 자본금 500만원에서 1967년에는 1,100만 원으로 증가했다 (한국중공업 1995, 156).

운곡은 미래사회를 이끌어갈 기계공업을 시작해야 했다. 그것의 시작은 안양기계제작소를 양식기에서 자동차 부품을 생산하는 공장으로 탈바꿈 시키면서 시작되었다. 당시 현대는 완성차를 조립하여 생산하는 시스템을 갖추고 있었는데 운곡의 생각은 달랐다.

“자동차 조립은 엄격하게 말하면 생산기술이라 할 수 없었다. 자동차 산업의 본질은 부품 생산에 있었다.” (정인영 2007, 192).

그리하여 운곡은 1968년 봄에 간부들을 불러 모은 자리에서 자동차 부품 개발을 위한 준비를 지시한다. 먼저 실행한 것은 직원들을 해외 유수의 자동차공업 현장에 돌아보도록 하는 것이었다. 이와 함께 기술제휴 선을 찾아 나섰다. 기술을 들여오기 위한 작업을 하면서 양식기 생산라인은 본격적으로 자동차 부품 생산라인으로 바뀌어갔다. 본격적인 부품 기술 도입을 위해 미쓰비시의 전장품과 도키코의 쇼크업소바 그리고 에어컨 등 일본의 기업들과 기술 제휴를 맺었다. 이처럼 현대양행에서 양식

기 사업을 시작한 운곡은 국가 정책에 힘입어 급속도로 성장할 수 있었으며, 자본과 자산을 구축하였다. 이것을 토대로 외국과 자동차 부품 기술제휴를 하였고 본격적으로 기계공업 산업에 진출할 초석을 다지게 된다.

3. 성장기: 규모의 기업활동

1) 기업활동의 핵심요소

1970년대 들어서면서 운곡은 생산규모 확대에 따른 대량생산의 이익을 추구하는 규모의 경제를 추구한다. 처음부터 세계시장을 염두에 두고 생산규모를 확대했으며 그 과정에서 기술국산화를 시도했다. 자동차 부품과 기계공업의 기술국산화를 추진하고 안양기계공장 증설을 비롯하여 군포와 창원에 종합기계공장을 건설하면서 대량생산 체제를 갖추게 된다. 이로써 운곡은 세계시장 진출을 위한 초석을 다지게 된다.

2) 핵심활동 및 성과

(1) 안양기계공장

1970년 2월 24일부터 쇼크압소바 생산을 시작한 안양공장의 자동차부품 생산라인은 원래 연산 3만대 분의 자동차 생산에 필요한 부품을 생산, 공급하는 공장으로서 건설되었다. 하지만 운곡은 자동차산업의 발전에 따라 곧 비좁아질 것으로 예상했고 현대양행은 안양공장의 증축을 통해 밀려드는 수요에 대응하기로 했다. 규모의 확장을 통해 대량생산 체제를 구축하고 세계시장까지 겨냥한 것이었다. 그리하여 안양공장은 1973년 12월 29일 전장품공장을 증축하였고 1970년 연산 3만대 분의 자동차 부품을 생산하는 공장으로서 1974년 연산 8만 대분, 1979년 연산 15만 대분 생산규모를 갖게 되었다(한라그룹 2012a). 1977년에는 1,500여 명의 직원들이 근무하는 국내 최대 자동차부품 공장으로서 성장했다.

(2) 군포종합기계공장

운곡이 본격적으로 중공업을 시작하기 위해서는 새롭게 공장을 마련해야만 했다. 안양기계공장은 부지가 협소하여 자동차부품 사업의 성장으로 인한 수요를 감당할 수 없었다. 그리하여 운곡은 주물·주조공장을 시작으로 중기공장, 대형 플랜트 공장을 단계적으로 세워 본격적으로 중공업 기반을 다지겠다는 생각으로 군포종합기계공장을 건설하기 시작한다. 군포공장은 운곡의 기계공업 진출을 위한 전초기지였다. 1970년 착공과 함께 많은 인원이 선진 기술제휴 업체로부터 연수교육을 받았다. 기술제휴뿐만 아니라 기술국산화도 추진했다.

“군포에서 중장비를 처음으로 만들었는데 명예회장님께서 ‘미국에 들어가서 크레인 기술 제휴해라’ 라고 지시하셔서 이종영 공장장과 3명이 미네소타에 가서 기술 제휴를 진행했다. 중장비 개발 기술국산화도 추진했다. 대졸 2명, 고졸 3명의 개발팀을 만들어 중장비 개발을 시작했다” (유철진 2012).

군포공장은 국내최초로 건설 중장비를 개발하는 한편, 발전설비 및 플랜트 등 산업기계의 국산화를 추진해나갔다. 현대양행은 이러한 군포공장에 힘입어 1976년 8월 한국전력이 건설하는 영월·군산의 각 300MW급 복합 화력발전소의 발전설비를 미국 GE 사로부터 수주하기에 이른다. 이듬해인 1977년 10월에는 가스터빈과 보일러 등을 납품했는데, 이는 국내 최초의 ASME(미국기계기술자협회, American Society of Mechanical Engineers)⁴⁾ 규격이었다. 이어 그 해 11월에는 이들 발전소의 건설용 보일러를 완전 국산화했고, 이를 통해 현대양행은 국내 최초의 발전설비 제조업체로 부상하게 된다.

(3) 창원종합기계공장

1973년 1월 정부의 중화학공업화 선언에 이어 그 해 9월 19일 창원기계공업기지 건설에 관한 대통령의 지시가 내려오면서 창원공단이 조성된다. 당시 비용투자에 대한 부담과 오일파동의 여파로 입주를 희망하는 기업은 많지 않았다. 그리하여 정부는 중공업 산업의 선구자였던 윤곡에게 창업기계공업기지 입주를 권유하기에 이른다. 마침내 윤곡은 창원기계공업기지 건설 프로젝트에 참여하기로 결정한다. 당시의 가장 큰 문제는 투자 재원을 어떻게 얼마나 조달할 수 있는 것인가의 문제였다. 윤곡은 IBRD로부터 차관승인을 얻고 구미 여러 금융기관들의 차관 공여까지 얻어낸다. 창원종합기계공장은 완공이 되면 보일러공장, 중제관 공장, 중장비공장, 기계공장, 중기계공장, 단조공장, 주조공장 등이 가동되는 대단위 공업단지가 된다. 이러한 창원 공장은 최신 첨단기술을 필요로 했기 때문에 직원들에게 해외연수를 통한 기술 습득의 장을 마련해주었다. 첨단설비가 가동되기 시작하고 고급 기술과 우수한 인력이 집중되면서 현대양행은 급속도로 성장하게 된다.

이러한 성장은 사우디아라비아 지잔 시멘트공장 턴키 베이스 수주로 이어졌다. 지잔 시멘트공장 건설공사 수주는 현대양행의 미래를 밝게 해주었다. 수주 활동을 하는 동안 사우디아라비아에 있으면서 파라잔 해수 담수화 공장 건설공사를 수주하는 쾌거도 이루어냈다.

“지잔 시멘트 공장 수주는 현대양행이 군포종합기계공장을 비롯하여 대규모의

4) 원자력과 비원자력 부문에서 최대의 안정성이 요구되는 제품을 제조하는 회사의 QA, 제조 시스템 등을 엄격히 심사해, 합격한 회사에게만 제품을 제조할 수 있도록 자격을 부여하는 세계적인 권위의 인증제도이다.

창원기계공장을 갖고 있었기에 가능했습니다. 더욱 놀라웠던 사실은 시멘트 공장이 다양한 기술을 필요로 해서 하나의 회사에서 다 건설하기는 힘들었으나, 우리는 그것을 해낸 것입니다” (김홍두 2012a).

(4) 성장기 기업활동의 성과

1970년대 성장기에 운곡은 안양공장의 자동차 부품 생산을 확대하였고, 군포종합기계공장의 설립을 통해 국내 최초로 중장비 기계를 생산했을 뿐만 아니라 발전설비 시설도 생산하게 된다. 나아가 운곡은 대규모의 창원종합기계공장 조성에 따른 대량 생산 체제를 갖추으로써 해외시장을 공략하였고, 지산 시멘트 공장의 턴키 베이스 수주라는 쾌거를 이루어낸다.

SLSMP 모델에 따르면 이러한 성공적 기업활동은 커다란 성과로 나타난다. 현대양행의 경우, 1970년부터 1976년까지 7년 동안 연평균 101.8%에 달하는 시설투자를 계속적으로 확대하였다. 이는 제조업계의 평균치인 32.5%보다 무려 3배가 넘는 수치이다(한국중공업 1995).

대규모 공장을 건설함으로써 전략적 경쟁력을 얻었을 뿐만 아니라 그것을 기반으로 대형 프로젝트를 성공적으로 수주하여 1970년대 후반에 급속한 매출의 신장을 이룰 수 있었다. 1970년부터 1976년까지 7년 동안 현대양행은 연평균 94.5%의 매출액 증가율을 기록하였는데, 이는 같은 기간 제조업계 연평균 증가율 40.9%에 비해 2배 이상의 증가율을 기록한 것 이었다(한라그룹 1997). 현대양행 자체의 매출액만을 살펴보면 1970년부터 1976년까지 7년 동안 연평균 94.5%의 매출액 증가율을 기록하면서 1977년 말 총 매출액은 4백 80억 원에 달하였고(동아일보 1978), 1978년 총매출액은 1천억 원을 초과했다(경향신문 1979a). 매출의 신장과 함께 1978년 말 총 자산액은 2,266억 원을 기록하였고, 대우중공업(1,900억 원)과 삼성 중공업(370억 원)보다도 큰 규모였다(경향신문 1979b).

4. 제2창업기(재건기): 가치창조의 기업활동

1) 기업활동의 핵심요소

제2창업기(재건기)에 운곡은 시련을 극복하면서 한편으로 기업을 재건하기 위해 가치창조의 기업활동을 통해 사업의 다변화, 시장개척, 기술개발을 실행했다.

가치창조의 기업활동은 근시안적인 관점이 아닌 장기적인 수익성을 기준으로 기업활동을 기획, 실행, 통제해 나가는 방식이며, 경쟁자를 이기기보다는 소비자와 회사를 위한 가치도약을 이루어 새로운 비경쟁시장 공간을 창조하는 것을 뜻한다(김기홍 · 조인환 2011). 이 시기에 운곡은 먼저 파푸아뉴기니에 진출하여 원목을 개발하

는 시장개척을 통하여 기업활동을 실행했다. 뒤이어 운곡은 인천조선, 한라시멘트, 만도기계 등을 재건하며 사업의 다변화를 이루었다. 인천조선소는 대형 선박을 건조할 수 있는 규모로 확장하였고, 한라시멘트는 중단되었던 공사를 시작하였다. 만도기계는 기술제휴는 물론이고 기술개발을 통해 다양한 부품을 생산했다.

2) 핵심활동 및 성과

(1) 인천조선

운곡은 파푸아뉴기니 원목개발을 궤도에 올려놓은 뒤 곧바로 인천조선 확장 공사에 착수했다. 정부와 금융권을 설득하여 시설투자 자금 지원을 약속 받았으나, 인천조선 부지의 형태와 주공간만의 차로 인해 조선에 필수적인 독(dock)을 만들 수 없었다. 국내의 일류 기술전문가들을 초빙해서 자문을 얻어도 해답은 나오지 않았다. 여기서 운곡의 다양한 해외경험이 진가를 발휘한다.

“나는 방법이 있을 거라는 믿음을 갖고 있었다. 실제로 나는 외국 출장길에서 인천조선과 같은 입지인데도 큰 배를 짓는 조선소를 구경한 적이 있었다.” (정인영 2007, 292).

인천조선은 새로운 방식의 플로팅 토크를 통해 탄생하게 되었다. 확장 공사는 밤낮을 가리지 않고 진행되었고, 3년 만인 1983년에 마무리가 되었다. 연간 3만 톤급 6척을 건조할 수 있는 능력을 갖춘 조선소로 국내 5위의 시설이었다(정인영 2007, 294). 어려움 속에서도 기술개발을 통한 새로운 가치창조를 이루어 낸 것이다.

인천조선은 고도의 기술 축적을 바탕으로 각종 산업기계류, 산업설비, 환경설비, 제지설비, 석유화학 플랜트 및 시멘트 설비 등 중공업 분야에도 참여하면서 다변화를 하려는 방침을 세우게 된다. 이는 향후 인천조선을 종합적인 중화학공업의 터전으로 변모시키고 새로운 가치를 창출하기 위한 전략이었다.

사업의 확장에 따라 인천조선의 자본금 규모 또한 급격한 상승을 하였는데 1981년 7월 24일 30억 원, 1982년 12월 31일 45억 원, 1983년 12월 31일 139억 원, 1984년 12월 31일 149억 원으로 크게 증가했다(한라그룹 2012a).

(2) 한라시멘트

운곡은 인천조선 확장 공사가 궤도에 올라섰다는 판단을 하고, 옥계 시멘트공장 건설을 재개하는 작업을 추진한다.

“옥계공장의 장점은 첫째로, Curved Belt Conveyor System을 우리나라에서 처음으로 직렬 컨베이어 시스템으로 도입한 것이다. 화차는 50톤, 트럭은 11톤, 배는 5000톤을 수송할 수 있었다. 둘째로, 에너지 절약형 시스템을 병행 설치한 것이다. 월 3억 원, 연 36억 원을 절감했다. 셋째로, 국산화가 90% 이상 이뤄졌고, 넷째로,

항만에서 수송하는 반제품(클링커)은 벨트 컨베이어 상부에, 동시에 하단에는 COAL(수입연료)을 싣고 본 공장으로 운송해 효율을 높였다”(김종문 2011).

이렇듯 앞선 기술력을 바탕으로 한라시멘트의 옥계 공장은 1985년 8월 24일 공사 재개 후 최초로 5,000포를 충북 영동특약점인 신선당으로 첫 출하했다. 이후 전국 41개의 대리점에 출하를 계속해 9월 26일 100만 포 출하, 10월 4일 100만 포 판매, 11월 25일 400만 포 출하를 이어갔다(한라그룹 2012a).

한라시멘트의 재무적 성과를 살펴보면, 시멘트 생산과 매출이 활발히 이루어졌으나 장기간의 공사에 따른 투자 자본에 대한 이자부담으로 인해 이익이 발생하지는 않았다. 1978년에 자본금 7억 원으로 시작했으나 1979년 중화학투자조정으로 공사가 일시 중단되었다. 1984년에 옥계시멘트공장 건설 재개방침이 확정되면서 자본금이 70억으로 증가했고, 1985년에는 매출액 52억 원을 기록한다(한라그룹 1997).

(3) 만도기계

‘만도’에는 운곡의 재기의지를 담은 뜻을 내포하고 있다. ‘인간은 할 수 있다’는 뜻의 ‘Man do’이었던 것이다. 안양기계공장은 1974년에 자동차부품 연산 8만 대, 1979년에 15만 대의 생산 규모로 시설을 확충하며 국내 자동차부품산업을 이끌고 갔던 상황이었으며, 만도기계로의 독립은 이러한 경쟁력을 바탕으로 한라그룹의 재기를 알리는 것이었다.

만도기계는 인천조선과 한라시멘트 건설이 한창이던 1984년에 이미 연 30만대의 자동차 부품을 생산할 만큼 급성장해 있었다. 안양공장은 더 이상 확장할 수 있는 상태가 아니었고, 여기서 운곡이 생각해낸 것은 부품별 전문 생산 공장을 건설하는 일이었다. 1986년 3월 평택공장, 1986년 6월 경주의 전장품 공장, 1988년 강원도 문막의 주물품 공장, 아산의 공조품 공장, 전북 익산의 완충품 공장이 뒤를 이었다(한라그룹 2012a). 이러한 부품 생산 라인의 다변화와 기술개발을 통하여 운곡은 새로운 부품생산이라는 가치를 창출할 수 있었고, 이것은 만도기계의 성과로 이어졌다. 만도기계의 1980년대 재무현황에서 매출, 자산, 자본이 성장하는 모습을 볼 수 있다.

매출은 1980년 145억 원에서 1988년에 1,096억 원으로 증가했고 자산은 1980년 247억 6,000만원에서 1986년에 1,377억 7,000만원으로 증가했다(한라그룹 1997). 1987년 12월 1일 기업공개로 단행한 만도기계는 자본이 155억 원으로 증가했다. 이듬해인 1988년 1월 25일 만도기계는 주식을 증권거래소에 상장시킴으로써 그 해 7월에 자본금을 322억 4,000만원으로 증가했다. 기업 공개와 함께 만도기계는 고도의 성장도 이루었는데, 1986년부터 현대자동차의 북미수출이 시작되면서 1987년 72%, 1988년 55%의 성장을 구가했다.

(4) 제2창업기(재건기) 기업활동의 성과

제2창업기(재건기) 기업활동의 성과를 살펴보면 정부의 중화학공업 조정으로 빼앗기지 않고 남아있던 한라해운에서 해운 호황으로 예상치 못한 큰 수익을 벌어들인 것을 밑거름으로 하여, 한라자원이 파푸아뉴기니에서 원목개발 사업을 궤도에 올려놓으면서 운곡은 재기의 첫 발판을 다졌다. 인천조선이 불리한 입지 조건을 딛고 플로팅 도크 방식에 성공하면서 배를 건조하기 시작하였고, 옥계 시멘트 공장은 본격적으로 가동되기 시작하여 재기의 발판이 어느 정도 구축된 운곡은 만도기계를 확장하기로 마음먹는다. 만도기계는 1980년대 중반에 자동차산업이 호황국면에 접어들면서 급성장하게 되었고, 이는 한라그룹의 비전인 '중공업 입국' 을 일으켜 세울 밑거름이 된다.

신군부에게 창원종합기계공장을 빼앗긴 운곡은 좌절하지 않고 압구정 배 밭에 있는 집에서 재기를 시작하였고 사업의 다변화와 시장개척, 기술개발을 통해 가치창조 경영을 성공적으로 실행하여 재기에 성공한 것이다. 제2창업기(재건기)의 재무적인 성과는 1983년 매출액 1,209억 원의 달성으로 매출액 1,000억 원을 돌파했고, 1989년에는 매출액 6,671억 원을 달성했다. 1980년에 758억 원에 불과하던 자산은 1989년에는 9,959억 원으로 1조원에 가깝게 늘어났다. 자본은 1980년에 104억 원에 불과했으나 1988년에 1,018억 원을 기록한다(한라그룹 1997).

5. 글로벌 도약기: 마켓리더(Market Leader)의 기업활동

1) 기업활동의 핵심요소

글로벌 도약기 운곡은 마켓리더⁵⁾의 기업활동을 통해서 시장 위상을 크게 높이는 한편, 지속적으로 매출과 수익성을 확대하려는 전략적 목표를 위해서, 최신식 설비 투자를 실시한다. 그리하여 한라그룹은 기술을 선도하는 위치에 올라섰고, 제품의 품질관리에 집중하면서 세계시장을 겨냥하였다.

운곡은 한라중공업 연구소를 설립하여 기존의 기술제휴에만 의존하던 방식을 탈피해 기술선두에 나가려고 했다. 만도기계는 양적 확장을 계속하는 한편 1부품 1공장으로 공장의 전문화를 이루었으며 세계적 수준의 품질기반을 구축하였다. 한라건설은 옥계 공장 증설 공사가 마무리되면서 시멘트 플랜트 건설 및 부대시설 시공에 대한 실적을 쌓았다. 이를 바탕으로 향후 세계 플랜트 건설 수주에서 우위에 설 수 있었다. 한라시멘트는 성공적인 공장의 증설과 해외 진출을 통해 대형 시멘트 기업

5) 마켓리더란 일반적으로 시장점유율을 가장 많이 확보하고 매출성과가 큰 기업이다(김동균·비아이티컨설팅 2010).

으로 도약했다.

2) 핵심활동 및 성과

(1) 한라중공업

글로벌 도약기 한라중공업은 운곡의 ‘중공업 입국’ 이라는 강력한 신념 아래, 1990년 8월부터 삼호공단 추진 팀을 구성했다. 삼호조선소의 위치는 영암·목포 지역으로 서남권 개발의 중심지이자 중국과의 교역에서 중요한 관문이었다.

한라중공업은 삼호 조선소의 설립을 위해서 전 세계 일류 조선소들을 면밀히 관찰한 후 레이아웃 및 생산시설에 대한 시스템 엔지니어링 등의 기본 설계를 100% 자체 기술진으로 건설해나갔다. 수주물량 증가에 대비하면서 효율적으로 작업할 수 있도록 상황 대처능력이 뛰어난 레이아웃이 완성됐다. 이것은 한라중공업이 마켓리더로서 기술선두에 나선 것이다.

한라중공업은 1990년대 들어 국내 중공업 발전에 중요한 역할을 담당하는 한편 해외 플랜트 건설 사업 수주에 연이어 성공하며 초일류 중공업 업체로 도약했다. 이러한 기업활동은 재무적인 성과로도 이어졌는데, 글로벌 도약기 한라중공업의 매출은 1990년 1,005억 원에서 1996년 11,520억 원으로 상승하였다.

수출의 측면을 보면, 1994년 1월 사우디아라비아의 연산 135만 톤 규모의 비샤 시멘트공장을 턴키 베이스로 수주하는 것을 시작으로 말레이시아의 NSCI 시멘트공장, 인도네시아 시비농 시멘트공장을 모두 턴키 베이스로 수주하였다. 이에 따라 수출액은 1990년 79억 원에서 1994년 285억 원으로 상승했고, 글로벌 도약기의 한라중공업은 세계시장에서 플랜트 사업에 대한 미래를 만들었다(한라그룹 1997).

(2) 만도기계

글로벌 도약기 만도기계는 1990년 들어 회사의 장기 경영목표를 ‘2000년 세계적 기업으로 성장’ 으로 설정하고 신규 사업 참여를 활발히 추진하면서, 미국을 비롯한 세계 우수 업체에 제품을 공급하기 위해 세계적 수준의 품질기반을 구축하는 데 심혈을 기울였다.

이것이 처음으로 증명된 것은 1990년 8월 2일이였다. 만도기계 경주공장은 전장 품업계 최초로 품질관리 1등급을 획득하였고, 공업진흥청 등급사정위원회의 엄격한 종합심사 결과 평점 93.1점의 우수한 성적을 받았다. 만도기계는 대내외적으로 품질관리체계의 효율성과 우수성을 인정받으면서, 경주공장에서 생산하는 모든 제품은 품질검사 및 수출검사 면제와 함께 수출품에 대한 세관검사도 면제되는 혜택을 받았다.

만도기계 공조공장은 1990년 10월 24일 국내는 물론 동남아권에서 최초로 Q1상⁶⁾

을 수상 받으면서 세계 각지에 있는 포드 계열사에 자동차부품을 우선적으로 납품할 수 있게 되었다. 또한 검사를 면제받는 혜택도 누릴 수 있게 되면서 수출해왔던 제품의 경쟁력이 강화되는 획기적인 계기를 마련하게 되었다.

만도기계는 1990년대, 1부품 1공장 시대의 도래와 함께 부품전문화를 이루어내며 품질기반을 향상시켰고 기술을 개발함으로써 국내 자동차 부품 회사의 선두가 될 수 있었다. 이것은 곧 기업활동의 성과로 이어졌다. 만도기계의 매출액은 1990년 4,055억 원에서 1996년 12,774억 원으로 약 3배 가까운 성장을 했다(한라그룹 1997).

세계 시장에서도 우수성을 입증 받으면서 1990년 수출액 114억 원에서 1994년 267억 원으로 2배가 넘는 성장을 이루어 냈다(한라그룹 1997).

(3) 한라건설 및 한라시멘트

글로벌 도약기 한라건설은 1992년 ‘수주 3000억 원과 매출 2100억 원 달성·경영합리화 추진·기술혁신 및 정보체계 구축·자기실현 기반 구축’ 이라는 4대 경영전략을 중점적으로 추진하면서 국가기반시설 조성의 선두주자로 건설 사업을 이끌었다. 무엇보다도 같은 해 착수된 정부의 제3차 국토종합개발계획과 제7차 경제개발 5개년 계획 가운데 역점 사업부문인 사회간접자본 투자에 적극적으로 참여함으로써 성장 기반을 강화했다. 운곡의 인재양성에 대한 집념으로 한라건설은 선진기술을 습득하고 국제 감각을 배양하기 위해 전 임직원 해외연수 계획을 1996년 말까지 수립했다. 1994년 1차년 도에 7개 팀 120명이 7차에 걸쳐 일본 해외연수를 마치고 돌아왔다. 1995년 8월에는 ISO 9001 인증 획득으로 품질을 인정받고 국제경쟁력을 확보하게 되었고, 중국, 베트남, 미국 등지에 지점과 현지법인을 설립하여 항만, 시멘트 플랜트뿐만 아니라 초고층 빌딩과 호텔 등을 건설하면서 세계 속의 기업으로 성장해 갔다. 이러한 성공적 기업활동은 성과로도 이어져, 1990년 매출액 1,082억 원에서 1996년 5,775억 원으로 5배가 넘는 성장을 이뤄낸다(한라그룹 1997).

한편, 한라시멘트는 1991년 옥계공장을 증설하며 생산과 영업 확대에 만전을 기하고, 경영방침을 ‘품질제고·합리경영’으로 설정, 기존 라인의 안정적인 가동과 함께 새로 증설한 라인의 조기 정상화에 초점을 두었다. 같은 해 11월 29일에는 충북 일대의 시멘트 공급을 담당할 매포 시멘트 유통기지를 준공하고 음성, 부곡에 이어 정상 가동을 시작하면서, 장항, 온산, 홍천, 광양, 삼호, 제주, 인천, 이천 등에 새로운 유통기지를 준공하고 시멘트 공급 역량을 확대해 나갔다. 대형 시멘트 기업으로 도약하면서 업계를 선도했던 한라시멘트의 모습이었다. 1992년 1월 27일에는 한라시멘트연구소의 설립 인가를 받고 본격 연구 활동에도 돌입하였는데, 이는 시멘트

6) 미국의 포드사가 최고 품질의 자동차부품을 공급하는 업체를 대상으로 수여하는 자동차업계 최고 권위의 상이다.

품종의 다변화와 품질의 고급화를 이뤄내 지속적인 성장을 일구면서 전략적 경쟁력을 확보하려는 취지였다. 이렇듯 성공적 기업활동을 수행한 한라시멘트는 재무적 성과로, 1990년 매출액 602억 원에서 1996년 4,446억 원으로 급속히 성장한 우량기업이 되었다(한라그룹 1997).

(4) 글로벌 도약기 기업활동의 성과

글로벌 도약기 운곡은 한라그룹을 30대 그룹 안에 진입시켰고, 계열사도 10개로 늘어나 매년 40% 이상의 성장을 거듭하였다. 한라중공업은 영업, 생산, 설계, 관리 등 전 분야를 망라한 혁신활동을 토대로 잇달아 해외 플랜트 사업을 수주하며 초일류 중공업 업체로 성장하였고, 새로운 기술과 품질을 대폭 향상시킨 만도는 세계적인 우량기업이 되었다. 한라건설과 한라시멘트도 모두 흑자 기업으로 전환되어 선진 기술을 기반으로 세계시장의 리더가 되기 위한 발판을 마련한 시기였다. 이것은 곧 한라그룹의 재무성과로 이어졌고, 1990년부터 1996년에 해당하는 글로벌 도약기 전체에 걸쳐 매출은 1990년 8,186억 원에서 1996년에는 5조 2,973억 원으로 증가했다. 자산은 1990년 들어 1조원을 돌파하면서 1992년 2조 1,606억 원, 1994년 3조 4,308억 원, 1996년 6조 6,569억 원을 기록했다. 자본은 1994년 2,014억 원에서 1996년 2,937억 원으로 글로벌 도약기의 전 시기에 걸쳐서 매출, 자산, 자본 모두 성장하는 결과를 이루었다(한라그룹 1997). 결과적으로 한라그룹은 1996년 자산 6조 2000억 원, 매출 5조 3000억 원, 계열사 21개로 재계 12위까지 올랐다(중앙일보 2011).

1962년 현대양행 설립 자본금 500만원으로 시작한 한라그룹은 1985년까지 재계 순위 50위 이하의 기업이었으나 1986년에는 재계 49위에 진입하고, 1988년에는 재계 31위로, 1993년에는 19위로, 1996년에는 재계 12위의 대기업으로 비약적인 발전을 이룬다.

IV. 운곡 정인영 창업회장의 경영전략의 특징

본 장에서는 성공적으로 기업활동을 수행할 수 있었던 경영전략의 특징에 대해서 규명한다.

첫째로 선행연구 분석 결과, 운곡은 크게 네 가지의 전사적 경영전략을 수립하였다. 그 요소는 중공업 중심 전략, 기술력 우위 전략, 글로벌 경영 전략, 조직력 극대화 전략이다. 이러한 결과는 ‘부상하는 경영전략’ 7을 전제로 한 운곡의 기업가

7) 초기에는 특별히 체계화된 전략이 없었으나 시간이 지남에 따라 구체적인 전략의 형태로 나타나는 전략, 또는 시간이 지나고 초기의 계획이 실패한 후 새롭게 수정되어 수립되는 전략을 뜻함.

정신으로부터 도출된 것으로, 운곡은 비전에 따른 기본전략으로 ‘중공업 중심 전략’을 채택하였고, ‘글로벌 경쟁 전략’, ‘기술력 우위 전략’, ‘조직력 극대화 전략’을 실행적·전술적 차원에서 선택하였다고 기술하고 있다(김만술·박철수 2011). 기능적 경영전략으로는 중공업 중심 전략에 해당하는 수직계열화, 사업다각화, 기술력 우위 전략에 해당하는 기술제휴, 기술국산화, 글로벌 경영 전략에 해당하는 해외시장개척, 국제자본조달, 조직력 극대화 전략에 해당하는 현장경영, 비전경영, 재무경영이 있었다(김만술·박철수 2011).

본 연구에서는 이에 더 나아가 선행연구에서 도출된 전략들이 실제 기업활동으로 이어졌는지 분석하기 위해서 한라그룹 가연표 분석을 실시하였다. 한라그룹 가연표에는 1962년 10월 01일 서울특별시 중구 무교동 92번지에 (주)현대양행 창립을 시작으로 해서 2011년 03월 24일 한라대학교 학술세미나 개최까지의 2012개의 사건이 시간 순으로 정리가 되어 있다. 자료는 한라그룹의 자체연혁, 홈페이지의 일일소사, 한라그룹 35년사, 운곡의 자서전을 바탕으로 작성되었다. 본 연구에 해당하는 기간은 1962년부터 1996년까지이기 때문에 전체 사건 중 이 기간에 해당하는 사건만 추려낸 1143개의 사건을 바탕으로 분석을 실시하였다. 분석은 선행연구에서 추출된 전략을 바탕으로 사건을 분류하여 집계하는 방식으로 진행하였고 선행연구 어디에도 속하지 않는 개념은 새로운 분류항목으로 만들었다. 선행연구의 개념과 맞지 않는 부분에서는 분류항목의 수정을 통해서 결과를 도출했다.

분석 결과 중공업 중심 전략으로는 수직계열화, 사업다각화의 기능적 전략, 기술력 우위 전략으로는 기술제휴, 기술국산화, 기술개발, 품질관리의 기능적 경영전략, 글로벌 경영 전략으로는 해외시장개척, 국제자본조달의 기능적 전략, 조직력 극대화 전략으로는 효과적 조직문화, 인재양성, 재무경영, 권한부여의 기능적 전략이 도출되었다. 가연표의 사건을 바탕으로, 전략에 해당하지 않는 167개의 사건을 제외한 976개의 사건을 분류하고 집계한 결과 본 연구에서 도출된 운곡의 비전에 일치하였다. 운곡은 ‘중공업 입국’이라는 비전을 실현하기 위해서 중공업중심 전략을 가장 많이 기업활동(324건)으로 실행하였고, 비전을 이루기 위한 또 다른 전략으로 기술력 우위 전략(262건)과 글로벌 경영 전략(261건)을 약 1:1 비율로 실행하였다. 또한, ‘중공업 입국’ 비전과 기술력 우위 전략, 글로벌 경영 전략에 따른 방향으로 종업원을 효과적으로 이끌어 나가기 위해서 129건에 해당하는 조직력 극대화 전략을 실행하였다는 결론을 내릴 수 있었다.

다음으로는 각각의 전사적 전략별로 기능적 전략을 어떻게 사용했는지를 더 자세히 살펴보도록 한다.

1. 중공업 중심 전략

중공업 중심 전략은 운곡의 ‘중공업 입국’이라는 비전 아래 한라그룹이 가장 중점적으로 생각하고 기업활동의 실행으로 옮겼던 전략이다. 먼저 중공업 중심 전략의 시대별 추세를 살펴보면 제1창업기 6건, 성장기 62건, 제2창업기(재건기) 82건, 글로벌 도약기 174건으로 지속적으로 성장하는 모습을 살펴볼 수 있다. 현대양행이 양식기를 생산하면서 중공업으로 사업 진출을 모색했던 제1창업기를 제외하고는 성장기, 제2창업기(재건기), 글로벌 도약기에서 꾸준한 상승세로 중공업 중심 전략의 기업활동을 실행했다는 것을 알 수 있었다. 그렇다면 중공업 중심 전략에 따른 기능적 전략은 수직계열화와 사업다각화라는 요소가 확인되었다.

1) 수직계열화

수직계열화는 하나의 사업을 중심으로 그 사업의 생산 활동에 필요한 원료나 부품을 납품하는 다른 사업부문 또는 그로부터 생산된 제품을 판매 및 서비스하는 사업부문으로 진출하는 수직통합⁸⁾과 비슷한 전략을 의미한다(김만술·박철수 2011). 운곡은 수직계열화를 통해서 중공업 입국의 비전을 실행하였다.

군포 종합기계공장 설립 당시, 운곡은 소재에서 완제품까지 생산할 수 있는 공장을 구상하였다. 주조공장의 마무리에 이어 운곡은 1972년 6월 중기공장을 준공하였다. 같은 해 9월에 단조공장까지 착공한 운곡은 이로써 소재부터 완제품에 이르는 시스템을 군포 종합기계공장에 구축하였고, 이것이 바로 운곡의 수직계열화 전략이었다.

2) 사업다각화

사업다각화란 기업이 현재 소유하는 마케팅 · 생산기술 · 연구개발 등을 기초로 하여 현재의 제품시장과 전혀 다른 제품시장 분야에 대해 성장기회를 탐구하는 다각화의 전략기준을 뜻한다. 이는 기업의 현재의 능력과 외부의 성장기회를 연결하는 방법이며, 독자적인 성장기회를 발견하고 창조하는 계기가 된다. 기업이 범위의 경계를 통하여 다각화에 성공한다면 그 기업의 가치는 증대되지만 경영자의 사적 이익을 추구하는 다각화는 기업의 가치를 증가시키지 못한다. 운곡은 오로지 위기의 극복과 중공업 입국의 비전을 위해 사업다각화를 실행하였다(김만술·박철수 2011).

안양공장에서 양식기의 대규모 생산으로 사업을 시작한 운곡은 자동차 부품 생산으로 사업다각화를 하였고, 군포의 종합기계공장을 지으면서는 중기 생산의 소재부

8) 원료 기업이 말단 제품 분야까지 생산영역을 넓히는 것을 뜻함(네이버/용어사전/경제용어/수직통합).

터 완성품에 이르는 시스템을 구축하였다. 더 나아가서 운곡은 대형 발전 설비, 시멘트공장 등을 지을 수 있는 공장을 만드는 공장을 설립하는 것을 구상하였다.

창원종합기계공장은 완공단계에 이르면 보일러공장, 중제관공장, 증장비공장, 기계공장, 중기계공장, 단조공장, 주조공장 등이 가동되는 당시에 상상할 수 없는 엄청난 규모의 공장이었고 중공업의 기술과 관련된 사업다각화의 실행이었던 것이다.

2. 기술력 우위 전략

기술력 우위 전략은 운곡이 한라그룹의 핵심역량으로 기술적 경쟁력을 확보하기 위해서 구사했던 전략이었다. 먼저 기술력 우위 전략의 시대별 추세를 살펴보면 제1창업기 2건, 성장기 59건, 제2창업기(재건기) 60건, 글로벌 도약기 141건으로 지속적으로 성장하는 모습을 살펴볼 수 있다. 현대양행이 양식기라는, 비교적 기술력을 필요로 하지 않는 사업을 했던 제1창업기를 제외하고는 성장기, 제2창업기(재건기), 글로벌 도약기에서 꾸준한 상승세로 기술력 우위 전략의 활동을 실행했다는 결과가 도출되었다. 추세를 살펴보면 제1창업기에는 거의 실행을 하지 않다가 성장기와 제2창업기(재건기) 시기에서 비슷한 실행 건수를 보여주며, 글로벌 도약기에는 많은 수의 기술력 우위 전략을 실행한 것으로 나타난다. 이것은 중공업 중심 전략의 추세와 비슷한 것으로, 운곡은 중공업 중심의 전략을 구사하면서 그 바탕으로 기술력 우위 전략을 추구했던 것이다. 그렇다면 기술력 우위 전략에 따른 기능적 전략은 기술제휴, 기술국산화, 기술개발, 품질관리라는 개념이 도출되었다.

1) 기술제휴

1976년 3월 운곡은 중화학공업의 핵심이 되는 제선, 제강, 압연 및 부대설비를 국산화하기 위해 외국의 우수한 기술력을 가진 기업과 기술제휴를 구상한다. 현대양행 개발부 내에 제철과를 신설하고, 이듬해 1월에는 이를 제철사업부로 승격시켰다. 이후 제선, 제강 및 압연분야에서 세계 정상급인 데마크, 크니세이 등 원천 기술 보유사와 기술제휴를 체결하고 기술을 축적해나간다.

1977년 7월에는 일본 니세이 사와 전기로(Electric Arc Furnace)에 관한 기술제휴를 체결하고 8월에는 세계적인 제철·제강설비 업체인 독일 데마크 사와 연속 주조장치(Continuous Steel Casters)의 기술제휴를 체결한다. 이로써 운곡은 군포공장이 용광로, 전기로, 압연설비, 연속 주조장치 등 제철·제강의 주요 설비를 모두 제작할 수 있는 공장으로 거듭날 수 있는 발판을 마련하게 된 것이다(한라그룹 2012a).

2) 기술국산화

운곡은 지잔 시멘트 플랜트의 국내 최초 턴키베이스 수주의 쾌거를 이루며 해외에서의 플랜트 건설 경험을 하였고, 한라시멘트 옥계공장을 건설하면서 기술을 축적하여 세계적 수준의 킬른(소성로) 국산화에 성공할 수 있었다.

이것은 직경 6m, 길이 85m, 무게 1,100여 톤의 초대형 시설로 분쇄된 석회석을 1,600℃ 이상에서 가공하는 설비였다. 운곡은 1991년 10월에 국내에서는 처음으로 연산 600만 톤 규모의 시멘트 플랜트 핵심 설비인 킬른(소성로)의 완전 국산화에 성공했다. 그동안 이 같은 킬른의 설계 및 제작기술은 미국, 독일, 일본 등 일부 선진 공업국만이 보유하고 있었다는 점에서 운곡의 기술국산화에 대한 의지와 노력을 엿볼 수 있다(한라그룹 2012a).

운곡은 1992년 초 전동지게차의 완전 국산화에도 성공하면서 1992년 1월 태국지역에 1.4톤 및 2톤급 전동지게차를 시범 수출해 호평을 받게 된다. 같은 해, 2월에는 터키, 싱가포르 및 홍콩으로부터 주문을 받고 선적에 들어가게 된다(한라그룹 2012a).

3) 기술개발

운곡은 기술개발에도 힘을 쏟았는데 그 중 대표적인 예가 ABS 시스템의 개발이었다. ABS 시스템은 기계기술과 전자기술의 결합이 이루어진 기술로써 상당한 기술력과 연구를 요구하는 것이었다.

“1988년부터 개발을 시작했다. 밀랑(휴대용 미사일)을 개발하면서 인연을 맺었던 산업대학의 김영서 교수를 파견 받아 ABS 알고리즘, 차량속도 계산부터 시작했다. 그렇게 로직을 개발하고 유압시스템은 이정석, 컴포넌트는 김광일, 이슈는 오준남, 윤판주 상무를 기숙사의 한 방에 넣었다. 기계와 전자의 기술과 용어들이 통합되는 커뮤니케이션을 위해서였다. 고려대학교에 전자속성코스를 만들어 기계 쪽에 인력을 보내기도 했다” (김병우 2011).

비단 ABS 시스템의 개발 뿐 만이 아니었다. 내비게이션을 국내에 최초로 개발하고 선보인 곳도 만도기계였다. 운곡의 기술개발의 의지가 이뤄낸 결과였다.

4) 품질관리

운곡은 공장을 짓는 것에서부터, 제품의 생산까지 무엇이든지 제대로 만들자는 의지가 강했다. 따라서 원리원칙을 강조하였고, 품질 역시 중시하였다.

“군포공장은 10만 평도 안됐는데 창원공장은 110만 평 규모였다. 기계도 전 세계에서 제일 비싼 것을 구비했다. 명예회장님은 해외의 유명한 공장을 전부 출장 다니

시면서 메이커, 레이아웃 등을 메모해 그 회사와 접촉하면서 기계를 선정했다. ‘한국에 무슨 산업이 있느냐, 제일 좋은 설비로 해야 한다. 사람이 하는 것이니 훈련을 많이 받아라.’ 는 말씀을 하셨다. 이렇듯 원리원칙, 품질을 중요시하셨다” (강경호 2011).

한편, 운곡은 인천조선 시절인 1987년에 파워보일러 부문의 A, S, PP와 압력용기 부문의 U, U₂ 등 5개 부문에 걸쳐 ASME(American Society of Mechanical Engineers) 스탬프를 받았다. 1990년 갱신 심사에서도 합격통보를 받으며 기술력에서 이미 국제적으로 인정받고 있었다(한라그룹 2012b).

3. 글로벌 경영 전략

글로벌 경영 전략은 운곡의 '중공업 입국'이라는 비전 아래 한라그룹이 국내시장을 넘어서서 국제적인 시장을 겨냥하고 나아가겠다는 포부를 바탕으로 실행하였던 전략이다. 먼저 글로벌 경영 전략의 시대별 추세를 살펴보면 제1창업기 6건, 성장기 23건, 제2창업기(재건기) 52건, 글로벌 도약기 180건으로 지속적으로 증가하는 것을 볼 수 있다. 운곡은 제1창업기, 성장기, 제2창업기(재건기), 글로벌 도약기에서 꾸준한 상승세로 글로벌 경영 전략의 사업을 실행했다. 특히 글로벌 도약기는 엄청난 상승세를 보여주고 있는데, 그 이유는 이 시기에 해외로 사업진출을 활발히 하였기 때문이다. 그렇다면 글로벌 경영 전략에 따른 기능적 전략은 해외시장개척과 국제자본조달이라는 요소가 확인되었다.

1) 해외시장개척

운곡은 국내시장을 넘어서서 해외시장개척에도 노력을 하였다. 특히 국내에서 입지를 다지는 한편 세계화를 지향했던 한라건설은 중국, 베트남뿐 아니라 파푸아뉴기니, 이집트까지 진출하면서 아시아를 넘어 진정한 글로벌화를 지향했다.

1995년 4월 27일, 한라건설은 중국 국영 기업인 화능집단과 합작으로 상하이에 지하 3층, 지상 38층 등 총 41층 규모의 대형 빌딩을 건설키로 계약을 체결하고, 상하이경은대하건설 발전유한공사를 설립한다. 이는 화능집단 계열사인 화능방지산 개발공사가 각각 52%, 48%의 비율로 자본금 1,900만 달러를 투자한 합작회사였다(한라그룹 2012a). 이를 계기로 한라건설은 총 8,000만 달러를 투자, 상하이 포동지구의 금융 및 무역 중심지에 상가와 사무실용 고층 빌딩 건설에 착수할 수 있는 기회를 마련하게 된다. 이 합작회사를 토대로 다음해 1996년 7월 23일, 한라건설은 중국 베이징 조양구에 베이징한화아파트 기공식을 거행하게 된다. 이곳은 7560㎡(2287평)

부지 위에 연면적 4만 8,000m²(1만 4520평)인 지하 2층, 지상 22층 규모의 현대식 주상복합 빌딩 건설로 중국시장 진출을 본격적으로 가시화했다(한라그룹 2012a).

비단 아시아 뿐 만이 아니었다. 한라건설은 미국 진출을 통해 진정한 해외시장개척을 실행하였다. 특히 1995년 6월 27일 미국 캘리포니아주 발렌시아 지역에 메리엇 호텔 기공식을 가지며 미국 진출도 가시화했다.

2) 국제자본조달

운곡은 사업을 구상하고 실행하기 위한 방법으로 글로벌 경영 전략의 한 부분으로써 국제자본조달에도 뛰어난 성과를 거두었다. 그의 첫 국제자본조달 성공은 현대 건설 재직 당시였다. 단양시멘트 공장 건설을 위한 자금으로 AID로 부터 민간기업 최초로 차관 도입을 이뤄낸 것이다. 창원종합기계공장을 건설할 당시에도 당면 문제는 투자 재원을 어떻게 얼마나 조달할 수 있는가라는 점이었다. 왜냐하면 자금조달 여부에 따라 공장의 시설과 규모를 치밀하게 구상할 수 있기 때문이었다.

하지만 IBRD로부터 차관을 받으려면 1단계 예비보고서, 2단계 중간보고서, 3단계 최종보고서를 합격해야만 하는 까다로운 절차를 밟아야 했고, 세계최고 수준으로 알려진 IMC(Ingersoll Manufacturing Company)사를 용역회사로 선정하고 관계자를 한국에 파견해 타당성 조사에 들어가는 등 철저한 검증에 나섰다.

IBRD는 정부가 대표로 참석한 최종 협의자리에서 정부에 3개항의 각서를 추가로 요구하고, 이 각서를 작성하여 제출함으로써 차관 협정은 성공적으로 이루어지게 된다. 이에 따라 구미의 여러 금융기관들이 앞을 다투며 차관 공여 의사를 밝혀왔고, 산업은행 등이 제공한 내자를 포함한 엄청난 규모의 창원종합기계공장의 투자재원을 마련하게 된 것이다.

4. 조직력 극대화 전략

조직력 극대화 전략은 운곡의 비전과 미션아래 한라그룹의 종업원들이 효과적으로 움직일 수 있는 전략을 실행한 것이다. 먼저 조직력 극대화 전략의 시대별 추세를 살펴보면 제1창업기 1건, 성장기 8건, 제2창업기(재건기) 23건, 글로벌 도약기 97건으로 지속적으로 성장하는 모습을 살펴볼 수 있다. 조직력 극대화 전략의 실행 건수는 제1창업기와 성장기, 제2창업기(재건기)에 걸쳐서 완만한 상승추세를 보이다가 글로벌 도약기의 시기에는 상당히 많아졌다. 이는 당시 한라그룹이 다양한 계열사를 만들면서 글로벌 기업으로 도약하기 위해 조직력 극대화 전략이 필요했기 때문이라 여겨진다. 그렇다면 조직력 극대화 전략에 따른 기능적 전략은 효과적 조직문화, 인

재양성, 재무경영, 권한부여라는 요소가 도출되었다.

1) 효과적 조직문화

효과적 조직문화는 기업이 사업을 수행하는데 영향을 끼치는 이념, 상징 및 중요 가치의 집합을 뜻한다(Hitt et al. 2007). 효과적 조직문화는 회사가 사업을 수행하는데 영향을 끼칠 뿐만 아니라 종업원들이 올바른 행동을 할 수 있도록 규제하고 통제하기 때문에 전략적 이점의 원천이 될 수 있다.

운곡은 효과적 조직문화를 만들기 위해 다양한 사내 활동을 활성화했다. 1977년 07월 01일 한라그룹 사보인 ‘한라’ 창간호를 발행하면서 조직문화를 창출을 위한 첫걸음을 내디딘 운곡은 1988년 03월 01일 만도기계의 사보 ‘만올림’을 비롯하여 1995년 10월 16일 한라중공업에서는 계열사 중 최초로 HSBS(CATV 사내방송)을 시작했다.

2) 인재양성

운곡은 안양기계공장과 군포기계공장을 건설하고 현대양행의 기계공업 진출 전초 기지로써 입지를 다지기 위해, 착공과 함께 많은 인원이 선진 기술제휴 업체로부터 연수교육을 받을 수 있는 환경을 만들었다. 이를 통하여 최신 설비와 장비, 새로운 관리기술 및 제조기술 등의 분야에서 착실하게 기술력을 쌓아갔다. 인재육성 의지에 큰 힘을 쏟았던 운곡은 1990년 3월 31일 문교부에 학교법인 배달학원의 설립허가를 신청한다. 운곡은 해외에서 뇌졸중 치료를 받고 있는 중에도 매주 전화를 통하여 독려할 정도로 학교 설립에 의욕적이었고, 배달학원이라는 법인명도 운곡이 어릴 때 다닌 배달서당에서 착안한 것이었다. 마침내 1994년 11월 17일 건설공사를 거의 마무리한 단계에서 한라공업전문대학 설립 본인가를 받고, 개교를 하게 된다(한라그룹 2012a).

3) 재무경영

운곡은 조직력 극대화 전략의 하나로써 통합재무경영을 실행하였다. 1991년부터 정부의 압력으로 인하여 재벌그룹 기획실 폐지 추세에 따라 한라그룹도 그룹통합자금부에 기획파트가 설치되었다(매일경제 1991). 따라서 그룹통합자금부는 다른 그룹의 기획조정실과 같은 역할을 수행했고, 1990년을 기점으로 해외 프로젝트가 늘어나면서 환리스크방어 등을 목적으로 국제금융파트도 신설되었다(김만술·박철수 2011).

“다른 그룹은 계열사가 다르면 재무경영을 따로 하지만 한라그룹은 한 곳에서

관리를 하였습니다. 따라서 이익이 많이 발생하는 계열사는 자금이 부족한 계열사에 게 자금을 빌려주고, 그래도 부족할 경우 외부에서 자금을 빌려왔습니다. 이와 같은 재무경영 방식은 당시 효율적이고 독특한 시스템이었습니다.” (김홍두 2012b).

이것은 기업집단 내에서 자체적으로 내부자본시장을 형성시켜 안정적인 자금순환을 돕고, 필요에 따라서는 긴급한 자본이동을 실시하여 급박한 위기를 극복하는데 효과적이었다(김만술 · 박철수 2011).

4) 권한부여

운곡은 프로젝트를 진행함에 있어서 그것을 종업원에게 믿고 맡기는 권한부여를 실시함으로써 조직력 극대화를 이뤄내었다.

“지휘부의 좋은 아이디어는 현장과 실무진이 이를 제대로 소화해낼 수 있는 역량이 있을 때 그 가치를 발휘할 수 있다. 운곡은 현장과 실무진에 우수한 인력을 배치하고 많은 권한을 주며, 지휘부와 실무진의 소통이 원활하게 이뤄지도록 배려했다” (최길선 2011).

한편, 인천조선은 1989년 한 해 동안 베르겐 사로부터 8척을 수주하는 성과를 올림으로써 1991년까지 2년 이상의 선박물량을 확보, 안정적인 생산기반을 마련한 상황으로 그 어느 때보다 활기가 넘쳤다. 특히 원활한 생산을 위해 선박영업 · 산업설비영업 · 장비영업 · 조선 · 산업설비 · 산업기계 · 관리 등 사업부문별로 책임 경영제도를 도입하여 권한부여를 실시했다(한라그룹 2012a).

이렇듯 운곡은 조직력 극대화를 위해 각 부문에 사업 목표 달성을 위한 책임과 권한을 대폭 이양함으로써 각 사업부문별로 특성에 맞는 체계적인 관리 조직화를 유도했다.

V. 결론

본 연구에서는 SLSMP 모델을 이용하여 운곡의 성공적 기업활동과 경영전략의 특징을 분석하였다.

SLSMP 모델의 실행 과정은 첫째로, 효과적인 전략적 리더십으로부터 시작되며, 둘째로, 전략적 리더십으로부터 비전과 미션이 도출 되며 회사는 여기에서 추구하는 방향으로 성공적으로 기업활동을 이끌어 나가야 한다. 셋째로, 성공적으로 기업활동을 해 나가려면 효과적인 경영전략을 수립하여 실행해야 하며, 수립한 경영전략을 실행하는 과정에도 내부 및 외부 환경의 변화에 적절히 대처해야 한다.

본 연구에서도 내부 및 외부 환경이 변화한 시기별(제1창업기-성장기-제2창업기(재건기)-글로벌 도약기)로 성공적인 기업활동이 어떻게 이루어졌는지 살펴보았으며, 궁극적으로 효과적인 전략적 리더십에서 도출한 성공적인 기업활동 요소가 성과로 크게 이어짐을 발견하였다.

SLSMP 모델의 상위과정에서 분석한 결과를 보면 운곡의 전략적 리더십은 창의성, 혁신, 기업가 정신이었고, 비전은 중공업 입국, 미션은 세계시장진출과 미래시장창출이었다. 성공적인 기업활동을 하기 위한 운곡의 경영마인드는 멀리보기, 앞서나가기, 믿고 맡기기이었다.

SLSMP 모델의 하위과정에서 분석한 결과를 보면 운곡은 성공적인 기업활동을 하기 위해 전 기간에 걸쳐 정도경영을 먼저 확립하였고 그 위에 속도를 중시하고, 기초를 다지며, 규모를 확장시키는 경영활동을 실행했다. 하지만 성공적인 기업활동을 해 나가려면 환경의 변화를 고려하여 시기별로 적절히 대응해야 하는데, 제1창업기(1962-1969)에 운곡은 속도를 바탕으로 기업을 빠르게 성장시켰고 기술제휴와 자원·자산을 구축하였다. 성장기(1970-1979)에 운곡은 규모를 바탕으로 기술국산화를 통해 대량생산 체제를 갖추며 세계시장진출을 모색하였다. 제2창업기(재건기)(1980-1989)에 운곡은 시련을 겪으면서 가치창조의 중요성을 느껴 기술개발을 지속하면서 한편으로 다변화를 기하기 위해 새로운 시장을 적극적으로 개척하였다. 글로벌 도약기(1990-1996)에 운곡은 마켓리더로서 기술선두를 유지하기 위해 연구소를 설립하였고 품질관리에도 크게 노력을 기울였으며 세계시장의 범위를 확장해 나갔다.

다음으로는 운곡의 경영전략의 특징을 살펴보기 위해서 한라그룹 가연표를 분석하여 전사적 경영전략이 실제로 기능적 경영전략으로 이어졌는지 살펴보았다. 가연표에서 경영전략에 해당하는 사건 976개를 분류하고 집계를 한 결과를 살펴보면, 운곡의 경영전략의 특징으로 네 가지의 전사적 경영전략과 기능적 경영전략으로 분류할 수 있었다. 첫째, 중공업 중심 전략으로 수직계열화, 사업다각화의 기능적 경영전략, 둘째, 기술력 우위 전략으로 기술제휴, 기술국산화, 기술개발, 품질관리의 기능적 경영전략, 셋째, 글로벌 경영 전략으로 해외시장개척, 국제자본조달의 기능적 경영전략, 넷째, 조직력 극대화 전략으로 효과적 조직문화, 인재양성, 재무경영, 권한부여의 기능적 경영전략이었다.

선행연구와는 전사적 경영전략은 일치했으나 기능적 경영전략에서는 약간의 차이를 보여주었다. 기술력 우위 전략에서 기술개발과 품질관리라는 기능적 경영전략이 새롭게 밝혀졌으며, 또한 조직력 극대화 전략의 기능적 경영전략으로 효과적 조직문화, 인재양성, 재무경영, 권한부여를 새롭게 규명할 수 있었다.

운곡의 경영전략의 특징으로 명확해 진 것은 중공업 중심의 경영전략이 제1창업

기부터 글로벌 도약기까지 지속적으로 실행되었고, 다른 전략에 비해서 가장 많이 활동으로 이어졌다는 것을 알 수 있었다.

이렇듯 시대별로 속도, 규모, 가치창조, 마켓리더로 대표되는 기업활동의 핵심요소와 중공업 중심, 기술력 우위, 글로벌 경영, 조직력 극대화 전략을 적절하게 구사한 운곡의 성공적 기업활동은 곧 한라그룹의 재무성과로 이어졌고 매출, 자산, 자본 모두 성장하는 결과를 이루었다. 현대건설을 도와주던 무역업으로 시작한 현대양행은 운곡의 성공적 기업활동으로 인하여 그룹으로의 면모를 갖추어 갔으며, 1996년 한라그룹은 자산 6조 2,000억 원, 매출 5조 3,000억 원, 계열사 21개로 재계 12위까지 오르는 놀라운 성과로 귀결하게 된다.

운곡은 자신의 비전이었던 중공업 입국을 이루기 위한 삶을 살았으며, 정도 경영을 몸소 실천함으로써 한 점 부끄럼 없는 기업가였다. 이는 훗날 대한민국 경제 발전에 크게 기여하게 되는데 이렇게 할 수 있었던 것은 운곡이 한 세대를 앞서갔기 때문이었다. 예를 들어, 세계 1위의 담수화 플랜트 수주를 하고 있는 두산 중공업의 창원기계종합공장은 본래 운곡이 계획하고 구상하였던 대규모 종합기계단지였다. 특히, 운곡의 인재양성의지로 다양한 해외 연수를 받은 엔지니어들은 현재 각 기술 분야별 전문가로 성장하여 우리의 산업 성장에 원동력이 되고 있다. 많은 사람들도 이러한 운곡의 선견지명과 인력양성에의 노력에 대해 극찬을 아끼지 않는다.

정도 경영으로써 현재 대한민국 중공업의 기초와 기반을 닦았던 운곡은 현 시대에 살고 있는 모든 이들에게 귀감이 될 것이며, 옳은 것을 옳게 하는 것이 무엇인지에 대한 교훈을 남긴다.

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

참고문헌

- 강경호, 2011, 인터뷰자료, 한라 50년사팀, 서울: 시그마타워, 2011.01.21.
- 중앙일보, 2011, “목포는 ‘기업인 정인영’ 을 잊지 않았다”, 중앙일보 2011.7.4.
- 경향신문, 1979a, “5백 대기업 매출 15조 GNP 67.8%”, 1979.5.26.
- 경향신문, 1979b, “국부차원으로 다룬 ‘중화학 교통정리’ ”, 1979.10.4.
- 권기태, 2012, 인터뷰자료, 서울: 한라 동호회 사무실, 2012.07.16.
- 김기홍·조인환, 2011, 「경영학개론」, 한울출판사.
- 김동균·비아이티컨설팅, 2010, 「마켓리더 전략 vs 도전자 전략: 경쟁자를 압도하는 마케팅 전략 솔루션」, 김앤김복스.
- 김만술·박철수, 2011, 「한라그룹 창업회장 윤곡 정인영의 기업가 정신」, 한라대학교.
- 김병욱, 2012, 인터뷰자료, 서울: 시그마타워, 2012.06.19.
- 김의철, 1998, “한국 기업문화의 이해와 발전 방향: 기업에서의 인력개발을 위한 모형 탐색”, 「인재개발연구」, 2, 68-101.
- 김종문, 2011, 인터뷰자료, 한라 50년사팀, 서울: 시그마타워, 2011.03.08.
- 김홍두, 2012a, 인터뷰자료, 서울: 시그마타워, 2012.06.07.
- 김홍두, 2012b, 인터뷰자료, 서울: 한라 동호회 사무실, 2012.07.16.
- 남명수, 2011, “SK의 성장과 한국경제발전의 기여도에 관한 연구-담연 최종건 창업회장을 중심으로-”, 경영사학, 26, 435-456.
- <http://terms.naver.com/entry.nhn?cid=2897&docId=1612858&mobile&categoryId=2897>, 네이버/용어사전/경제용어/수직통합.
- 동아일보, 1978, "현대그룹 매출액 1조 4천 4백억 원", 1978.3.11.
- 매일경제, 1991, “기조실, 비서실 잇단 축소”, 1991.7.23
- 박성석, 2012, 인터뷰자료. 서울: 시그마타워, 2012.06.07.
- Bandura, A., 1997, Self-efficacy: The Exercise of Control. NewYork: W.H.Freeman and company; 박영신·김의철, 2001, 「자기효능감과 삶의 질 교육·건강·운동·조직에서의 성취」, 서울: 교육과학사.
- 유철진, 2011, 인터뷰자료, 한라 50년사팀. 서울: 시그마타워, 2011.06.16.
- 유철진, 2012, 인터뷰자료, 서울: 제일빌딩, 2012.06.18.
- 이종용, 2012, 인터뷰자료, 서울: 압구정동, 2012.06.21.
- 이창운, 2006, "중화학공업 투자조정", 국가기록원 나라기록.
- 정인영, 2007, "재계의 부도용 윤곡 정인영", 한국경제신문.
- 조상행, 2012, 「정주영 희망을 경영하다」, 바이북스.

- <http://contents.archives.go.kr/next/content/listSubjectDescription.do?id=001645>,
2012년 7월 5일 발췌.
- 최길선, 2011, 인터뷰자료, 한라 50년사팀. 서울: 시그마타워, 2011.08.19.
- 피터 언더우드, 2012, 「한국, 한국인, 한국경제를 위한 진실을 말한다; 퍼스트 무버」, 황금사자.
- 한국중공업, 1995, 「한중발전사」.
- 한라그룹, 1997, 「한라 35년사」.
- 한라그룹, 2012a, 「한라 50년사」.
- 한라그룹, 2012b, "운곡 정인영 명예회장의 삶", 한라역사관,
<http://www.halla.com/ko/public/history/historyH.html>, 2012년 6월 6일 발췌.
- 한상량, 2012, 인터뷰자료, 서울: 한라 동호회 사무실, 2012.07.05.
- Burrow, J., B. Kleindl, & K.E. Everard, 2008, *Business Principles and Management*, Thomson.
- Hitt, A.M., R.D. Ireland, & R.E. Hoskisson, 2007, *Strategic Management : Competitiveness and Globalization : Concepts & Cases*, South-Western College Publish.
- Peter F.D., 2008, *Classic Drucker*, Harvard Business School Press.

Corporate Activities and Strategic Management of Chairman In-Yung Chung

Myung-Soo Nam* · Ui-Chol Kim**

Abstract

This study reviews the corporate activities and strategic management of Chairman In-Yung Chung, who founded Halla Group and who laid the foundation and development of the heavy industry in Korea. To analyze corporate activities and strategic management, the Strategic Management Process Model (SLSMP model, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007) was adopted. Second, interviews with senior executives who worked with Chairman Chung were conducted. Third, corporate activities, strategic management and business performance of the Halla group from 1962 to 1996 are reviewed. The period of analysis was divided to the following four periods: (1) Founding (1962-1969), (2) Rapid growth (1970-1979), (3) Reconstruction (1980-1989), and (4) Globalization (1990-1996). As a late entrant to the global economy, during the founding period, Chairman Chung Group emphasized speed in adopting and developing technology through technology transfer, obtaining financial resources, and developing the infrastructure. During growth period, the business strategy focused on mass production to reach economies of scale and the localization of technology in order to become competitive in the export-driven Korean market and in the international market. During the reconstruction period, the business strategy focused on value creation by developing its own technology through innovation, penetrating new markets and through diversification. During globalization period, Chairman Chung competed in the global market to become a market leader through entrepreneurship, innovation and technology development. Chairman Chung's strategic management emphasized vertical affiliation and business diversification focusing on heavy industry. Second, Chairman Chung focused on the adoption of advanced technology and innovation through technology transfer, localization of technology, technology development, and quality control. Third, Chairman Chung emphasized global management strategy by competing in the global market and raising international fund. Fourth, Chairman Chung instilled an organizational culture that emphasized talent

* Professor, College of Business Administration, Inha University, First Author.

** Professor, College of Business Administration, Inha University, Corresponding Author.

cultivation, financial management, and empowerment, and integrated speed, size, value creation, and market leadership into the companies vision, policy, strategy and action. Fifth, successful corporate activities of Halla Group and financial performances are reviewed. In 1996, Halla Group became ranked 12th in Korea, with assets of 6,200 billion won, sales of 5,300 billion won, and 21 companies in the Group. This study reveals the entrepreneurial spirit of Chairman Chung driven by creativity and innovation to lay the foundation for heavy industry in Korea and to Halla Group to be competitive in the global market.

〈Key Words〉 Ungok In-Yung Chung, Halla group, Speed, Value creation, Market leader