

# 湖巖의 삶의 哲學과 企業의 歷程

趙 璞 濬\*

目

次

- |                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| I. 湖巖은 금세기 企業界의 巨星      | V. 產業資本家로의 變身                   |
| II. 天賦의 理財資質을 갖고 태어난 湖巖 | VI. 三星을 제2의 跳躍臺에 올려 놓다.         |
| III. 三星商會의 設立과 企業資質의 發揮 | VII. 半導體 등 尖端技術產業에 쏟은<br>湖巖의 獻念 |
| IV. 人生觀, 企業觀의 大轉換       |                                 |

## I. 湖巖은 금세기 企業界의 巨星

湖巖 이병철회장이 서거한지 금년에 10周忌를 맞는다. 10년이면 짧은 기간이 아니나 오늘 날에도 이 회장의 이름 석자는 기업계 뿐만 아니라 우리 사회에서도 잊혀지지 않고 기억되고 있다. 그것은 호암이 이루한 업적이 커고, 사회의 각 분야에 깊이 뿌리를 내려 지금도 생동하고 있기 때문일 것이다.

호암의 기업활동은 한국경제의 근대적 발전과 함께 하면서 항상 선도적인 역할을 해왔다. 그가 기업에 쏟아 넣은 정열은 중단됨이 없이 불 타올랐다. 호암은 1985년에 自敍傳을 간행 했는데 여기서 그는 다음과 같이 자기 기업의 歷程을 말한 바 있다. 「길고도 험난한 路程이었다. 이 길고 험난한 길을 마치 단거리 경주나 하는 것처럼 전력 질주해 왔다는 실감이 새삼스럽다. 이것은 또한 마음 속에 은근히 간직하고 있는 자부심이기도 하다」라고 한 獨白에서 그가 자기가 계획하고 진행시켜온 기업에 그 얼마나 많은 힘과 마음을 불어 넣었는가를 보게 한다. 그는 또 「기업에는 지름길이 없다」고 하면서 기업은 성실하게 正道를 걸어 가야만 성공한다는 것을 항상 강조하기도 했다. 이렇게 하여 호암은 한국기업을 세계선진기업의 대열에 올려 놓는 데 주역을 담당하여 왔다.

호암은 분명 20세기가 놓은 기업계의 巨星이었다. 일본 유력경제지는 1987년에 호암을 세계 20대 기업인의 한 사람으로 선정한 바 있었다. 호암의 10주기를 맞아 한국경영사학회에서 그의 큰 업적을 되돌아 보면서 한국 근대사에 있어서의 호암의 위치를 재정립하는 “심포지움”을 개최키로 한 것은 의의가 깊다고 하겠다.

\* 高麗大學校 명예교수 · 대한민국학술원 회원

## II. 天賦의 理財資質을 갖고 태어난 湖巖

호암은 경남 宜寧 출신이며 대대로 儒學을 승상하는 선비의 집안에서 父 李述雨(號述山), 母 安東 權씨의 4남매 중 막내로 태어났다. 선비의 집안이었으나 가세는 낙제하여 천여석을 추수하는 부유한 집안이었다고 한다. 이 家產은 조부 때에 조성된 것이었다. 祖父 李洪錫(號文山)公은 영남의 巨儒 許性齊의 문하생으로 詩文과 性理學에도 높은 유학자였으나 또 理財에도 밝았다고 전한다. 조부가 인근 아이들을 위해 書堂 文山亭을 열었을 때 그의 스승인 性齊公이 文山記를 써 주었는데 「李公(조부)은 實事求是의 學風을 좇았다」고 한 것을 보아도 그의 이재능력은 널리 알려져 있었다.

호암의 천부적 이재의 자질은 그의 조부의 혈통을 이어받은 것이라고 세인은 말하고 있다. 이러한 가정환경에서 호암은 어려서부터 조부가 세운 서당 문산정에 다니며 漢學을 공부했다. 이 5년 남짓의 한학공부는 그의 人間形成의 근원이 되었다고 호암은 술회하고 있다. 호암은 「가장 감명을 받은 책으로서 좌우에 두는 책을 들라면 論語」라고 했고, 「論語야말로 인간이 사회인으로서 살아가는 데 불가결한 마음가짐을 알려준다」고도 그의 자서전에서 적고 있다.

호암이 新學問에 접하게 되는 것은 그의 나이 11세 되던 때부터이며 普州에 있는 智水보통학교 및 서울 壽松보통학교에 편입하여 수학한 바 있고, 또 이어 中東중학교에 편입하여 신학문을 공부했다. 그는 20세 되던 해인 1930년에는 동경에 건너가 ト紹田대학 전문부 정경과에 입학하여 대학교육도 받았다. 그러나 여기서도 호암은 풍토병으로 학업을 계속하지 못하고 귀국하고 말았다. 이렇듯 학교교육은 여러 곳을 전전하며 신학문을 배웠으나 끝을 맺지 못했다고 한다. 아마 그의 재질은 학문으로 대성하는 데 있지 않고 사업에서 그의 生의 意味를 찾으려고 했던 것 같다.

## III. 三星商會의 設立과 企業資質의 發揮

호암이 귀국해서 사업을 시작한 것은 그가 26세 되던 해인 1936년이었다. 그는 이 해에 馬山에 나가 精米所를 차렸고, 그와 관련한 미곡판매업도 했으며, 또 자동차 운수업에도 손을 뻗쳤다. 이 사업은 그의 성실한 노력으로 순조로이 운영되어 적지 않은 재산도 모아졌다. 그러나 호암의 포부는 컸다. 이 지방 小邑에 머물러 있을 수는 없다고 하여 2년 후 이를 정리하고 大邱로 나가 三星商會를 설립, 물자교역을 시작했다. 이것이 오늘의 삼성그룹의 모체가 된 것

이다.

호암의 삼성상회 설립은 세밀한 市場調查 끝에 단행한 것이라고 한다. 그는 이 사업을 창업 함에 앞서 약 2개월간 부산에서 시작하여 서울, 평양, 신의주, 원산, 홍남 등 전국 도시를 두루 돌아보고 이어 新京(長春), 奉天(瀋陽) 등 당시 만주의 여러 도시를 거쳐 중국 대륙의 北京, 青島, 上海에까지 발을 뻗쳐 東北亞의 商況을 세밀히 답사·조사한 것이다.

당시 「큰 상권은 만주에서는 물론이고 북경, 청도에서도 이미 일본인에 의해 장악되고 있었음을 알았다」며 이들과 경쟁하려면 우선 새로 설립하는 그의 상회는 규모가 커야겠다는 것을 절감했다고 전한다. 그리하여 큰 뜻을 품고 상회를 세웠으나 자본금이 부족하여 3만원으로 시작하면서 商路를 넓혀 나가기로 한 것이다. 이 상회의 商號를 三星商會로 정한 데 대해서도 그의 큰 뜻을 나타내고자 했다고 하면서 「三星의 三은 큰 것, 강한 것을 나타내는 것이고…, 星은 밝고, 높고, 깨끗이 빛나는 뜻이라」고 본인이 풀이하고 있다.

이 삼성상회는 설립운영에서부터 호암의 이제의 자질이 발휘되기 시작했다. 그의 치밀한 계획과 성실하고 합리적인 자질로 이 교역업은 번영하여 당시로서는 큰 재산을 모을 수 있었다. 1938년에는 대구에서 日人 소유의 양조장이 매물로 나왔으므로 호암은 이를 인수하여 “月桂冠”이란 상표로 제품을 내놓았다. 그러나 호암은 양조장 경영은 따로 책임자를 두고 그에게 맡겼으며 자신은 삼성상회 운영에 전력하였다. 그리하여 1941년에는 삼성상회는 주식 회사로 개편될 정도로 성장했던 것이다.

이 시기의 호암의 기업목표는 이윤추구에 있었다. 이윤을 극대화하기 위해서는 첫째로 信用 제일주의를 지켜야 하고, 둘째로는 치밀한 사업계획을 세워야 하며, 셋째로는 일단 사업에 착수하면 그 실천에 전력질주해야 한다는 것이라 했다. 그렇게 함으로써 재화를 축적하고 교역을 확대하여 日人이 차지하고 있는 상권과 경쟁해 이거 나가고자 한 것이다. 그러나 이 일제 지배기에는 호암의 기업설립은 만족이라던가 조국을 위한다는 분명한 목적의식은 없었다. 그는 기업은 富를 축적하고, 그로써 가족과 가문을 빛내며 기업의 성장에 기쁨을 갖는 것이 주목표라 했다. 기업을 일으켜 이를 성공시켜 민족이나 국각의 경제부흥에 봉사하겠다는 큰 뜻을 자각한 것은 해방되어 독립된 조국을 갖게 된 이후부터였다고 본인은 술회하고 있다.

#### IV. 人生觀, 企業觀의 大轉換

호암은 대구에서 해방을 맞았다. 이 해방은 호암의 생애에 일대 변혁을 갖다 주었다. 그는 「해방 후 독립이 되면서 나의 인생관은 큰 변혁을 맞이하게 되었다. 이제야 말로 개인의 발전은 물론이고 나라를 위해서도 유익한 일을 해야겠다는 확신과 함께 國家觀, 事業觀, 人生觀이

모두 바뀌었다. 이처럼 급격한 변화는 나 자신도 놀라울 정도였다」고 술회하고 있다.

해방 초 우리나라 情勢는 정돈되지 못하여 매우 혼란에 빠져 있었다. 미군이 남한에 상륙하고, 소련군이 북한지역에 진주함에 따라 3.8선을 경계로 한반도는 남북으로 갈라지고 말았다. 남한의 政界는 左右의 사상이 대립되고 있었고, 생산공장은 거의 모두가 정지되고 있었다. 이러한 시기였으므로 호암은 대구에 머무르면서 사회의 추세를 관망할 수 밖에 없었다. 이 시기에 호암은 대구의 기업인들과 함께 “乙酉會”를 결성하고 기업인들의 앞날의 할 일을 논의했다.

호암이 서울에 옮겨오게 된 것은 1947년 5월이었다. 이제 해방된 나라의 서울에서 무엇인가 할 일을 찾아야겠다고 생각하고 사업구상에 전념하고 있는 것이다. 결국 도달한 결론은 무역업을 여기서도 계속한다는 것이었다. 당시는 「새로 생산시설을 만들려고 해도 자본과 기술이 거의 없는 상태였고 무엇보다도 電力 공급마저 절대적으로 부족했다. 단기간에 물자생산이 확대될 전망은 전혀 없었다… 이러한 상황 하에서는 무역이야말로 국가의 급선무다」라고 판단하고 호암은 1948년 11월 즉 우리의 정부가 수립된 그 해에 三星物產公司의 간판을 서울에서 내걸게 된 것이다.

무역이라면 그의 오랜 경험을 살려 성공적으로 운영할 수 있다는 확신이 섰던 것이다. 특히 삼성물산공사는 홍콩에 부사장을 상주시키고 직접 華商과 접촉, 물자를 수입해 들였다. 이렇게 설립된 삼성공사는 당시로서는 한낱 無名會社에 지나지 않았으나 호암은 유능한 인재를 모아 치밀한 계획으로 운영하여 나갔다. 그 결과 1949년에는 무역거래액에서 1억원 대에 올라서게 되어 동업자들의 주목의 대상이 되었다.

당시 대무역회사였던 天佑社, 東亞商會, 大韓物產, 和信商會, 京紡實業 등과 1년만에 어깨를 견주게 되었고, 1년 반 뒤에는 최선두에 서게 되었다.

그러나 1950년 6월에 북한군의 남침으로 수도 서울이 점령되었고, 이 동란으로 삼성이 입은 피해는 결정적이었다. 仁川과 龍山의 保稅倉庫에 보관되어 있던 수입상품은 모조리 赤軍에 탈취 당했다. 빈손으로 대구로 피난 갔던 호암은 대구 양조장에서 자금을 조달해 갖고 다시 부산에 가서 1951년 1월에 三星物產株式會社를 설립했다. 이 부산에서의 삼성물산의 사업은 성공적으로 진전되어 막대한 자금을 축적할 수 있었다. 설립 당시의 자금 3억원이 1년 뒤에는 20배인 60억원으로 늘어났다. 물론 당시는 전시 인플레가 심하게 진행될 때여서 애면 그대로의 자본금 축적이 되었던 것은 아니었다고 하더라도 단기간 내에 이 만큼의 자본증식은 호암의 이제의 능력이 얼마나 뛰어났는가를 가늠할 수 있다.

## V. 產業資本家로의 變身

1950년대 초 호암의 기업생애의 대전환이 일기 시작했다. 삼성물산이 호암의 합리적 운영으로 재화가 축적되자 호암은 제조업에 눈을 돌린 것이다. 이것은 국가경제를 한 단계 높여 산업자본주의 단계로 도약시키고자 한 시도였던 것이다.

호암은 이 결심을 단행하기에 이르는 심적변화를 다음과 같이 술회한 바 있다. 「스스로 택한 사업이지만 과연 무역업에만 만족하고 있을 것인가, 달리 더 중요한 일은 없는 것인가」라고 자문하면서 「국민이 일상적으로 사용하는 소비재를 수입에만 의존하고 있다가는 언제까지나 거기에서 벗어날 수 없다. 外資는 귀중하다. 우리 국민이 소비하는 것은 우리나라에서 만들어야 한다. 그 뿐만 아니다. 人的자원 외에는 자원다운 자원을 갖지 못한 한국으로서는 원자재 수입하여 그것을 다양한 상품으로 가공하여 수출해야 한다. 이것이야 말로 한국이 사는 유일한 길이다」라고 하면서 「그러기 위해서는 우수한 기술과 가공, 생산시설을 갖춘 제조업이야말로 불가결한 것이 아니겠는가」라는 뜻을 호암은 동업하는 기업인에게 말했고, 또 정부에도 건의했다. 그러나 당시는 아직도 많은 기업인은 물론이고 정부에서 조차도 그 시기가 아니라고 받아들이지 않았다.

시기상조라는 데도 물론 일리가 있었다. 당시 휴전이 교섭 중이나 아직도 유동적이었고 전시 인플레도 수습되어 있지 못했으니 이런 상황에서懷姪기간이 긴 생산업에 막대한 자금을 투입한다는 것이 무모하다고 생각될 수도 있다. 또 제품이 나와도 외래품과 경쟁하기도 어려우니 판로도 불확실한 때였다. 당시 삼성물산 내에서도 만류하는 이가 많았다고 한다. 그러나 호암은 이러한 조언을 물리치고 소신대로 생산공장 건설을 단행한 것이다. 기회는 찾아오기를 기다릴 것이 아니라 스스로 만들어 나가야 한다는 것이 호암의 인생철학이었다. 기업에 대한 높은 식견과 국가와 사회에 대한 투철한 책임감 없이는 이러한 용단을 내리기 어려웠을 것이다. 습페터가 말하는 창조적인 기업인이야말로 새시대의 주인이 되는 것이라 믿었다.

이 용단은 비단 호암 개인의 기업생애에서의 전환이 아니라 해방 후의 한국경제의 근대화 과정에서 보아도 일대 전환이 되던 시기였다. 1950년대에 유통부문에 安住하여 목전의 이윤만 찾던 기업인은 한국 자본주의의 담당자로 도약할 수 없었던 것이다.

호암은 어떤 제조업을 택할 것인가에 대한 깊은 長考 끝에 우선 製糖과 毛織공업을 택했고, 치밀한 계획을 세워 그 건설에 착수했다. 당시 우리 국민생활에서 輸入代替產業으로서는 이 두 부문의 건설이 긴급을 요한 것이라 믿었다. 그리하여 1953년에 第一製糖(釜山), 다음 해인 1954년에 第一毛織(大邱) 회사를 설립했다. 그리고 또 농촌에서 없어서는 안될 肥料공장

을 생각했다. 肥料工業會社(蔚山)가 설립된 것은 1964년이었으나 그 설립에 대한 구상은 이미 1950년대 후반이었다고 한다. 호암은 비료공장 건설에는 각별한 애정을 갖고 心血을 기울였다고 한다. 물론 이 비료공장은 이른 바 韓肥事件으로 정부에 헌납하게 되었으나 사건 당시 85%의 공정 밖에 준공되지 못하고 있던 이 공장을 호암은 자기 손으로 완공시키겠다는 결심을 굽히지 않고 1967년에 이를 준공시켜 정부에 헌납했다. 여기서도 기업인이 기업을 생각하는 마음가짐을 읽을 수 있다.

호암이 이러한 공장을 건설함에 있어서도 그의 大人다운 풍모를 엿보게 했다. 수입 대체산업이라 하여 국내의 좁은 시장수요를 염두에 두고 외국으로부터 중소규모의 시설을 도입·건설할 수는 없다고 했다. 호암은 기왕에 생산공장을 세운다면 그것은 국내수요만이 아니라 해외수출까지 생각하면서 선진국과의 경쟁에서 이겨나갈 수 있도록 최신시설이어야 하고, 그 규모도 국제적인 규모가 되어야 한다고 생각한 것이다.

호암이 큰 포부가 실현에 옮겨지기까지는 수많은 난관이 있었다. 제일모직 건설의 경우에서 예를 들더라도 이를 해결하는 데는 창업자의 높은 식견과 고집스러운 믿음의 용단이 필요했던 것이다. 우선 모직공장 시설의 마스터플랜을 일본에 의뢰해 보려 했으나 일본업계에서는 제일모직의 건설은 시장경쟁 상대가 될 것을 우려하여 반응이 냉담했다. 호암은 개인적 친분이 있는 日人技士에게 특청하여 마스터플랜을 작성하여 정부에 신청하였으나 이번에는 이승만 대통령이 기계를 일본제로 건설해서는 안되며 서독제를 도입하여야 한다는 것이었다. 그리하여 정부의 意向에 따라 서독 스펠바우사에 의뢰하여 설계를 받으려 했더니 이번에는 미국 화이팅사가 미대사관을 통해 “당신들은 미국원조불(弗)로 왜 유럽기계를 사려고 하느냐”는 것이었다.

이러한 여러 문제를 극복하면서 호암은 독일 스펠바우사에 공장시설을 의뢰하기로 하였던 것이다. 서독 스펠바우사 공장 책임자가 내한하여 공장을 전설키로 되었던 바 그는 60명의 서독 기술자를 상주시키면서 1년 후에야 완공한다는 것이었다. 그는 과거 이러한 공사를 인도와 터키에도 건설한 바 있는데 이만한 인원과 期間은 필요한 것이라고 했다. 그렇게 되면 막대한 시설비가 소요되고 제품비가 높아져서 이를 수락할 수 없었던 호암은 이러한 정도의 기계의 조립과 설치는 우리 기술자로도 가능하니 서독으로부터는 製絲, 染色, 加工, 공조분야의 기술자 4명만 파견해 주기를 청했다. 결국 서독공사 책임자는 “공장 완성 후에 주문대로 제품이 나오지 않아도 그에 대해 스펠바우사는 책임을 지지 않는다”는 조건으로 호암의 제안대로 공사계약을 체결하고 건설에 착수했다.

호암은 수시로 공사현장을 돌아보면서 우리 자신의 손으로 완성할 공장이 혹시라도 잘못된 데가 있으면 우리나라 기술인의 체면은 땅에 떨어진다고 하면서 우리 기술자들에게 설득, 독려했다. 그리하여 이 공장은 드디어 1956년 5월에 준공되었다. 호암은 공장의 操業, 原毛, 染

色, 加工, 紡織 등 각 분야에 걸쳐 우리 기술연수생을 이미 英, 佛, 獨, 伊에 6개월간 연수까지 시켰던 것인 데, 이들이 귀국하여 시운전하니 공장이 순조로이 돌아가게 되었던 것이다.

초기의 제품은 여러 면에서 만족할 만한 것이 못되었다. 그러나 제품개량에 연구비를 아끼지 않으면서 개선을 거듭하여 점차 국내시장에서 환영을 받을만한 제품이 생산되었고, 그 후 여러 해가 지난 오늘날에는 영국 본고장의 모직에 비해서 손색이 없어 해외시장에도 수출되고, 특히 영국시장에서도 자리를 잡기에 이른 것이다.

한 기업인의 신념과 끈질긴 집념과 불굴의 노력으로 이와 같이 한국산 모직물의 명성이 해외에까지 떨치게 되었으니 창업자의 기쁨은 말할 것도 없고, 우리 기업인들에게 주는 자신감은 더욱 값진 것이 되었다고 하겠다.

## VI. 三星을 제2의 跳躍臺에 올려 놓다.

1950년대부터 시작한 수입대체산업의 건설에 성공을 거둔 호암은 그 경험을 토대로 하여 국가의 산업구조를 갖춰 주는 基幹產業과 技術產業의 건설을 구상했다. 이는 평소부터 주창해 온 호암의 경제발전단계론을 실현시키고자 하는 것이라 하겠다.

「한 나라의 산업발전에는 단계적으로 거쳐야 하는 필연적인 과정이 있다. 초기에는 일상생활 필수품을 자급자족하는 소비재 산업과 경공업을 융성함으로써 기술능력과 자본을 축적하고, 그 기반 위에서 고도의 기술과 거대한 자본이 소요되는 重化學工業이나 電子工業 등 高度技術產業으로 점차 이행해 가야 한다.」는 것이 그의 한국경제 건설에서의 지론이었다. 그리하여 1960년대 중반부터 한국은 이러한 단계에 이르고 있다고 보았던 것이다.

이 단계에서는 공업분야를 건설할 수 있는 각종 生產材產業, 생산재를 위한 製鐵 製鋼業, 국민의 생활수준을 향상시키기 위한 각종 家電製品을 비롯하여, 사회 인프래를 위한 鐵道, 船舶 및 自動車, 港灣產業, 에너지 및 化學纖維의 素材에 이르기까지를 제공하는 石油化學工業 등 일일이 열거할 수 없을 정도로 다양하다.

이러한 기간산업은 물론 어느 한 기업인이 맡아 건설할 수는 없고 또 그래서 안된다. 자본과 기술 그리고 창의력과 의지를 갖춘 많은 기업인들이 각자의 능력에 따라 건설하는 것이 바람직하다. 이러한 능력을 염두에 두면서 호암은 1960년대 후반기부터 그 중에서 가장 중요하다고 생각되는 몇 가지 산업분야의 건설을 계획하게 되었다. 電子, 造船, 精密機械, 石油化學, 情報分野 등의 개발을 구상·실현시키고자 했다.

電子工業은 일본에서는 1950년대에 착수하여 1960년대에는 이미 세계시장에 진출하여 구미제품과 경쟁할 단계에 이르렀고, 대만에서도 1960년대에 들어와서 전자공업 건설을 서두르

고 있었다. 우리나라의 경우에도 1960년대에 일부 기업그룹에서 이 분야에 착안, 건설을 시도한 일이 있었으나 기술과 자본이 부족하여 해외에서 생산된 部品을 수입하여 組立하는 단계를 크게 벗어나지 못하고 있었다.

호암은 수입대체산업 건설에 보아 온 바와 같이 전자공업도 이를 건설한다면 서구 선진국의 제품에 뒤지지 않는 최신기술 제품을 생산하여 국내 수요는 물론이고, 해외수출까지를 목표해야 한다는 것이 그의 비전이었다. 따라서 기술에 있어서나 규모에 있어서도 선진제국의 그것과 경쟁할 수 있는 시설을 갖추고자 했던 것이다.

이러한 포부를 갖고 호암은 경기도 器興에 전자공업기지를 조성하고, 1969년에 三星電子工業會社를 발족시켰다. 삼성전자는 미국과 일본 등 선진 메이커와 기술제휴를 하는 한편 자체 내에서도 기술개발에 힘써 창립 10년에 텔레비전을 비롯하여, VTR, 音響器機, 冷藏庫, 冷暖房器機, 전자레인지 등 각종 기기를 대량 생산해 냈으며 그 성능도 세계정상 수준을 따라잡아 국내는 물론이고 세계시장에서도 호평을 받기에 이르렀다.

1970년대에 들어와서 호암은 重化學工業分野의 적극 건설에도 착수하였다. 造船工業分野에서는 1974년에 慶南 統營에 부지 150만 평을 확보했으나 중동전쟁으로 건설을 보류하고 있다가 1977년에 巨濟 造船所를 인수·확장하였다. 그 후 2년 뒤에 제1도크를 완성시켜 65,000톤의 선박건조를 시작으로 1980년대에 들어와서는 제2도크의 준공과 더불어 년간 50만 톤의 건조능력을 갖추게 되었다.

기계공업분야에서도 시기상조라는 여론도 있었으나 호암은 단계적으로 이를 키워 나가고자 1976년에 昌原機械 工業園地내에 第1期 공장을 건설, 이를 준공시켜 수송용기계, 대형보일러, 레미콘, 크레인 등을 생산했으며, 이어 第2期 공장에 착수하여 最新銳 공장을 목표로 건설코자 했다. 그러나 경기하락으로 일시 중단하고 있다가 1983년에 韓國重工業의 重裝備工場을 인수하여 小品種 大量生產型으로 시설을 확충하고 불도저, 에스컬레이터, 크레인, 지게차 등 생산체계를 갖추어 갔다.

石油化學工業은 우리나라 산업구성에서 긴급을 요하는 산업이었다. 1960년대 이후 건설된 우리나라의 석유산업은 70% 이상이 화학석유이고, 그 원료 전량을 수입에 의존하고 있는 것이 당시의 실정이었다.

그러나 석유화학공업은 막대한 자본과 고도의 기술을 전제로 하는 裝備產業이므로 누구나 쉽게 착수할 수 있는 것이 아니었다. 호암은 국가경제 건설의 견지에서 언제까지나 이를 미루어 둘 수 없다하여 1970년대 초 그 건설을 결심했다. 미국의 아모코회사, 일본의 三井石油化學會社와 협작하여内外자 1억弗을 도입하여 蔚山石油化學工業園地에 건설키로 했다. 이 밖에 호암은 6.25의 쓴 경험과 월남의 패전 등에 자극받아 1970년대부터 防衛產業과 航空機產業 등에도 참여했다.

## VII. 半導體 등 尖端技術產業에 쏟은 湖巖의 執念

호암은 1980년대에 들어와서는 그의 기업생애를 전 일대 비약을 결심했다. 그것은 三星電子工業會社에서 半導體, 컴퓨터, 光通信 등 最尖端技術產業을 일으켜 이에 주력하여 이 분야에서 새로운 활력을 찾으면서 선진국의 기업과 어깨를 겨누겠다는 것이었다. 이것은 바로 한국을 선진공업국의 대열에 진입시키는 길이라고 믿었다.

반도체, 컴퓨터 등 첨단기술산업의 건설은 거액의 자본과 기술이 뒤따라야 하는 것이므로 호암은 이 결심에 도달하기까지 국내외의 전문가들과도 수십차례 격론을 펼쳤고, 특히 일본과 미국에까지 방문하여 그 가능성을 조사·검토했다.

이 결심에까지 이르는 과정을 호암은 그의 자서전에서 다음과 같이 적고 있다. 이 분야의 건설은 「막대한 건설투자가 들뿐 아니라 기술혁신의週期가 매우 짧은 반도체 생산에는 많은 위험이 뒤따른다. 그러나 그 위험을 뛰어넘어 성공을 쟁취해야만 삼성의 내일은 열린다고 나는 확신한다. 이것은 73세에의 크나큰 결단이었지만 여기에 이르기까지엔 상당한 經緯가 있었다. 1982년에 21년만의 미국방문에서 우리는 지금 轉換의 時代에 살고 있다는 것을 절실히 깨달았다」고 했다. 그리하여 1983년 10월에는 삼성전자 내에 반도체, 컴퓨터 사업팀을 조직했고, 다음해인 1983년 3월에는 중앙일보를 비롯한 매스컴에 이 사업을 공고했다. 그리고 水原器興團地 내에 내외자 1,000억원을 투입하여 공장건설에 착수했고, 1984년 5월에 三星半導體, 通信器機 및 VLSI공장을 준공시켰다.

반도체 생산의 기술은 미국 마이크론과 일본의 샤프 것을 중심으로 도입했다. 또한 한편 이 사업에서는 미국에서 연구하고 이 분야에 재직하고 있는 여러 우수한 한국인 전문가들의 협력을 얻었다. 그 뿐만 아니라 호암은 1983년 7월에 미국 산타클라라에 현지법인을 설립하고 여기서 반도체의 기술인 연수를 맡기기로 했다. 또한 미국 현지법인 외에 국내에도 개발연수소를 두고 기술인력의 계속적인 연구를 도모했다.

이렇게 하여 설립된 三星半導體通信器興工場에서 가동과 더불어 64KD램의 제1라인에서 제품을 생산하기 시작했고, 1985년 5월에는 다시 1,900억원을 투입해서 256KD램을 주축으로 하는 제2라인을 준공시켰다. 이 256KD램은 삼성 반도체 자체 내에서 독자적으로 개발해낸 것이다. 삼성의 반도체 분야에서의 이 급속한 발전에는 세계 업계에서도 한국의 기적이라 하면서 경악하였다고 한다. 삼성의 반도체 생산에서의 성공은 호암의 불굴의 정신의 소산이며 이에 쏟아부은 호암의 정열은 筆舌로 다 표현할 수 없었다고 전한다.

호암은 그의 자서전에서 다음과 같이 그의 魅味의 一端을 소개한 바 있는데, 그것은 바로

호암의 인생철학으로 받아들여진다. 이 글에서 그는 「미술품을 수집해 왔지만 이 밖에도 나에게는 여러 가지 菲集趣味가 있다… 모은 것에는 情이 가고 한 없는 愛着이 간다… 모으는 것은 사람의 손으로 만든 것이 대부분이다. 만든 것이 아니면 쓴 것, 그런 것, 깎은 것들이다. 이들 手製品에는 만든 사람, 쓴 사람의 땀이 스며 있다. 보다 아름다운 것, 보다 훌륭한 것을 추구하여 마지 않는 집념이 어려 있다. 그리고 꿈이 있고, 낭만이 있고, 개성이 있고, 인생이 있다」고 한다. 호암이 살아온 인생, 이루하여 온 기업의 참 정신을 이 글에서 읽을 수 있다. 우리 祖上들의 匠人精神이 호암의 기업하는 가슴 속에 繼綿하게 이어져 흐르고 있음을 느끼게 한다.

# 湖巖의 經營理念 再照明

黃明水\*

## 目次

I. 머리말	3. 湖巖의 經營理念
II. 湖巖의 生涯와 企業活動	1) 奉公報國
1. 青少年時代	2) 人材第一
2. 日帝時代의 企業活動	3) 合理追求
3. 8·15 解放 後의 企業活動	4) 責任主義
4. 6·25 動亂 後의 企業活動	5) 信用第一
5. 5·16 以後의 企業活動	6) 完全主義
III. 湖巖의 經營理念 再照明	4. 社會的 責任
1. 經營理念의 概念과 變遷	1) 三星文化財團의 事業
1) 經營理念의 概念	2) 龍仁自然農園 開發
2) 經營理念의 變遷	
2. 湖巖의 經營理念形成 背景	IV. 맺는말
	참고문헌

## I. 머리말

本稿의 연구목적은 湖巖 李秉喆의 經營理念을 재조명하는 데 있다. 湖巖은 삼성그룹의 창업자이며 韓國財界를 대표하는 大企業家로서, 서거 후 10년이 지난 지금도 국민 속에 널리 알려져 있다.

湖巖은 1910년 2월 12일 慶南 宣寧郡 正谷面 中橋里 723번지에서 출생하여 1987년 11월 19일에 78세의 고령으로 서거하였다. 그의 생애는 정치·사회·경제적으로 변화가 극심한 시대였다. 湖巖은 韓日合邦으로 국권이 상실된 1910년에 출생하여 1919년의 3·1운동, 1930년의 만주사변, 1937년의 중일전쟁, 1942년의 태평양전쟁, 1945년의 8·15광복, 1950년의 6·25동란, 1960년의 4·19학생혁명, 1961년의 5·16군사쿠데타, 1979년의 10·26 박정희대통령 시해사건, 1980년의 新軍部政權의 탄생 등을 직접 목격하였다. 이와 같이 격동하는 정치적 환경 속에서 湖巖은 기업인으로서 외길의 일생을 살아 온 것이다.

湖巖이 사업에 투신한 것은 1936년의 協同精米所의 설립 때부터이며, 그 2년 후에는 三星그룹의 뿌리로 간주되어 있는 三星商會가 설립되었다. 이와 같이 삼성의 역사는 60년의 역사

\* 植國大學校 經濟學科 教授(經博), 本學會 顧問。

가 되는 것이다. 기업의 浮沈이 심한 한국적 경영풍토에서 과거 60년 동안 삼성이 꾸준히 성장하여 한국재계 정상의 자리를 지켜 온 것은 기적이라고 할 수 있다.

1965년도 한국의 100대기업 중(매출액기준) 1991년까지 100위권 안에 남은 기업은 16개 기업 뿐이며, 100위권 밖으로 밀려난 84개 기업 중 46개는 그 혼적조차 찾을 길이 없다고 한다<sup>1)</sup>.

특히 1960년도 10대 재벌 중에서 1992년에 10대 재벌권 안에 남아 있는 기업은 三星그룹과 LG그룹 뿐이라고 한다<sup>2)</sup>.

위의 예에서 보듯이 삼성의 역사는 기적의 역사라고 해도 지나친 말이 아닐 것이다.

삼성은 8·15 해방 후 50여년 동안 무역업에서 시작하여 제당, 모직, 비료, 전자, 정밀기공, 조선, 석유화학, 반도체, 컴퓨터, 산업용 전자기기, 유전자공학 등 최첨단 산업분야에까지 진출하였으며, 또한 호텔, 백화점, 금융, 보험, 매스컴, 의료기기분야에도 진출하여 소위 綜合企業集團을 이루고 있다. 그는 三星文化財團, 龍仁自然農園, 湖巖美術館 등을 설립하여 社會文化事業에 있어서도 많은 공헌을 하고 있다. 湖巖이 설립한 中央日報는 언론문화를 구축하는데 있어서 선도적 역할을 하고 있다. 湖巖이 서거한 1987년도의 삼성의 매출고는 17억 4천 억원, 종업원수 16만명으로써 한국재계의 정상을 짐하고 있다.

三星그룹의 발전은 湖巖의 창조적 기업활동과 經營理念의 소산이라고 할 수 있다. 湖巖은 새시대가 요구하는 새로운 업종을 과감하게 선택하여 성공하는 등, 업계의 선두에 서서 기업을 성장시켜 나갔다. 그는 창조적 활동으로 삼성을 한국 최대의 기업으로 성장시켜 온 것이다.

湖巖은 事業報國의 經營理念 아래 기업을 설립하고, 그 기업을 성장시켜 나갔다. 湖巖의 事業報國의 이념은 그의 企業動機에 뚜렷이 나타나고 있다. 그는 기업을 성장시켜 고용을 확대하고 경제생활을 안정시킴으로써 국가와 국민에게 보답(事業報國)하는 것이 그의 企業動機라는 것이다. 즉 三星物產, 第一製糖, 第一毛織, 韓國肥料, 三星電子, 三星重工業, 三星精密工, 三星船舶, 三星石油, 三星半導體 등은 그의 事業報國의 이념에 의해서 설립된 것이다. 이들 삼성기업들은 각각 시대에 앞선 先導產業으로서 경제발전의 견인차 역할을 하고 있다.

本稿에서 湖巖의 經營理念을 재조명하려는 것은 湖巖의 經營理念이 삼성그룹의 企業動機와 企業目標가 經營理念에 연유되어 있기 때문이다.

지난 50년 간의 한국경제 상황을 들이켜 볼 때, 1인당 국민소득이 100불 미만이던 1950년 대의 기아경제(hungry economy)에서 1인당 국민소득이 1만불을 넘는 1990년대의 풍요경제의 오늘을 생각할 때 우리경제발전의 견인차 역할을 해 온 삼성그룹의 공헌은 누구도 부정

1) 공병호, 「21세기 기업변신을 위한 한국기업홍망사」, 명신출판사, 1993, pp. 15~16 참조.

2) 同上, p.35 참조.

할 수 없을 것이다. 그러한 삼성그룹을 이끌어 온 湖巖의 經營理念을 오늘의 이 시점에서 특히 湖巖 서거 10주년을 맞는 이 시점에서, 재조명하는 것은 그 의의가 크다고 사료된다.

湖巖의 經營理念은 事業報國, 人材第一, 合理追求, 責任主義, 信用第一 및 完全主義로 요약된다. 經營理念을 事業報國, 人材第一, 合理追求에 국한하지 않고 責任主義, 信用第一 및 完全主義까지 확대하고 있는 것은 經營理念의 개념에 따른 것이다. 즉 經營理念은 社訓, 社是, 座右銘, 生活信條, 經營哲學, 創業理念, 經營精神 등 여러 가지 형태로 표시될 수 있으며, 그것이 명시되고 실천되었을 때 經營理念이라고 규정할 수 있는 것이다. 이러한 개념에 따르면 湖巖의 經營理念은 三星精神까지 포함된다고 볼 수 있는 것이다.

本稿의 연구순서는 머리말에 이어 제2장에서는 湖巖의 생애와 기업활동을 검토하려 한다. 湖巖이 갖는 傳統的인 儒教倫理와 近代的인 合理經營精神은 그의 家風, 교육과정 및 성장환경과 무관할 수 없으며, 그의 기업활동은 그의 經營理念 및 經營哲學과 무관할 수 없는 것이다.

本稿의 핵심인 제3장 湖巖의 經營理念의 재조명에 있어서는, 일반적인 경영이념의 개념에 따라 湖巖의 경영이념을 정리하고, 이어서 湖巖의 경영이념의 배경을 분석하고, 이러한 개념규정과 배경규명에서 얻은 결과를 토대로 湖巖의 經營理念을 분석하려 한다. 후자의 경우 기업활동의 측면과 사회적 책임(기업이윤의 사회환원 등)의 양 측면에서 분석하려 한다. 4장의 맷는 말에서는 본문에서 논한 것을 요약하여 결론을 맺을까 한다.

湖巖은 儒教倫理와 기업의 창조적 활동으로 삼성그룹을 韓國 最大最高의 企業으로 성장시켜 왔다. 그는 韓國의 企業巨人이며, 企業英雄이며, 世界의 企業名將의 한 사람이다.

이와 같은 湖巖의 經營理念을 짧은 글에 모두 담을 수가 없어 아쉬움을 느낀다. 이 글에 오류가 없기를 바라는 마음 간절하다. 독자의 선의의 비판을 바라는 바이다.

## II. 湖巖의 生涯와 企業活動

### 1. 青少年 時代

湖巖 李秉喆은 1910년 2월 12일 慶南 宣寧郡 正谷面 中橋里에서 父親 李纓雨(慶州 李氏, 號 述山)와 母親 安東 權氏의 4남매(2남2녀) 중 막내로 출생하였다. 湖巖은 어려서부터 엄격한 유교적인 家風 속에서 성장하였다.

湖巖의 祖父인 李洪錫 公(號 文山, 1838년 ~ 1897년)은 학문에 素養이 높고, 당시 嶺南의 巨儒로 알려진 許性齋의 문하생으로서 詩文·性理學 등에 능했다고 한다<sup>3)</sup>. 文山은 退溪 李滉의 韋德齋를 건립하고 眉 許穆의 「經禮類纂」을 간행하였으며, 또한 文山은 자신의 詩文을 모

아 「文山文集」을 간행하였다.

文山은 儒生으로서 소양이 높았을 뿐만 아니라 理財에도 뛰어나 당대에 家產이 千餘石으로 늘어났다고 한다. 文山은 「利用厚生」(實學思想)에도 뛰어난 재능을 소유하고 있었던 것이다. 湖巖이 理財의 감각이 뛰어나고, 유교적인 사고를 生活信條로 하고 있었던 것은 祖父의思考와 理財의 才能이 傳承되었던 것으로 알려지고 있다.

湖巖의 부친인 述山(1874~1957년)은 文山으로부터 漢學을 배웠으며, 선비로서 유교적 家風을 지켜왔다. 文山은 述山에게 학문의 중요성을 늘 강조하였다고 한다. 즉, 文山은 “文章은 經國의 大業이며 不朽의 盛事이다. 사람의 생명이나 荣華는 有限이지만 文章의 生命은 無限이다. 그 문장은 남의 模倣으로 되는 것이 아니라 人格 그 自體의 發露이다”라고 강조하였다. 이것은 인생은 짧으나 예술은 길다는 말이며, 그것은 또한 학문의 중요성을 강조하고 있는 말이다.

述山은 端正하고 근엄하였으나 자녀에게는 인자하였다. 述山은 孔孟의 가르침을 철저히 지켰고 退溪學에도 조예가 깊었을 뿐 아니라 書藝에도 능하였다. 그는 三綱五倫을 崇尚했으며, 仁義禮智信의 생활윤리 중에서 특히 信을 강조하고 “비록 損害를 보는 일이 있더라도 信用을 잃어서는 안된다”고 가르쳤다<sup>5)</sup>.

湖巖의 信用第一主義思想에는 부친의 영향이 커던 것이다. 湖巖은 “創業 이후 오늘에 이르기까지 三星이 그 信用을 기업의 생명으로 삼고 있는 것도… 그런 遺訓” 때문이라고 술회하고 있다<sup>6)</sup>.

述山은 한말 외세의 침투로 나라 앙이 어지러웠던 시기에 상경하여 獨立協會의 회원들과 행동을 같이 하면서 基督敎青年會에도 출입하였다. 이때 同甲인 李承晚 博士와 알게 되었고, 훗날 이것은 湖巖의 기업활동에 큰 영향을 미쳤다.

述山은 평생을 농촌에서 전원생활을 하였다. 湖巖에 의하면 그의 10代祖 이후는 官職에 오른 조상은 없고, 모두가 정치와 무관한 채로 선비로서 田園生活을 해 왔다고 한다. 그러나 文山, 述山 등의 생활상에서 보이듯이 그들의 家門은 藝術이나 학문에 뛰어난 가문일 뿐만 아니라 儒教의 家風을 엄격히 지켜온 전형적인 선비의 가문인 것이다. 湖巖이 평생 유교적인 윤리 정신을 지켜온 것은 이러한 家風의 영향이 큰 것으로 생각된다.

述山은 아들 湖巖에게 處世訓으로서 자주 「事必歸正」이라는 글귀를 풀이해 주었다. 즉, 事

3) 李秉喆, 「湖巖自傳」, 1986, pp.3~4 참조(湖巖의 생애에 관해서는, 「湖巖自傳」, 金炳夏, 「湖巖의生涯와經營理念」, 「經營史學」第3輯, 서울, 1988년에 상세히 기술되어 있다. 참고 바란다).

4) 「湖巖自傳」, p.4.

5) 同上, p.10.

6) 同上, p.10.

必歸正이란 “매사에 성급하지 말아야 한다. 무리하게 사물을 처리하려 들면 안된다”는 뜻이다<sup>7)</sup>. 湖巖이 「事必歸正」이라는 말을 자주 쓰고 있는 것은 부친의 영향이었던 것이다. 또한 逃山은 이러한 道世訓과 함께 “거짓말과 꾸밈은 개인에 있어서나 국가·사회에 있어서나 大患이라”고 늘 강조하였던 것이다<sup>8)</sup>. 湖巖이 「正直」과 「信用」을 三星의 基本倫理(三星精神)로 삼은 것은 부친의 평소 가르침이 크게 영향을 미치고 있었던 것이다.

湖巖은 5세 때부터 그의 祖父가 세운 書堂인 文山亭에서 한문을 배우기 시작했다. 5년 가까이 서당에 다니면서 「千字文」부터 시작하여 「資治通鑑」, 「論語」 등을 通讀하였다. 그는 아침마다 바래주는 모친의 지극한 사랑을 받으면서 親兄 李秉玉과 함께 서당에 다녔으나 성적은 그다지 좋지 못하였다. 다만 그는 “유별나게 남에게 지는 것을 싫어했다”고 한다<sup>9)</sup>. 훗날 그가 「第一主義」를 주장하여 항상 선두에 서야 한다고 주장하고 있는 것은 그의 성격에 연유된 것이다.

湖巖이 9세 때 3·1운동이 일어나 거족적인 항일운동이 전개 되었다. 3·1운동을 계기로 일본은 종래의 武斷政治에서 文化政治로 정책전환을 하게 되었다. 3·1운동 이후 우리 민족의 교육열이 고조되어 新式學校에 대한 취학율도 높아져 갔다. 서당에서 신식학교에 진학하는 학생도 증가해 갔다. 1920년 4월 朝鮮人 公立普通學校 入學者 29,564명 중 書堂卒業者가 78.2%인 23,117명이었으며, 또한 同年度 私立各種學校 入學者 14,630명 중 42.2%인 6,173명이 書堂卒業者였다<sup>10)</sup>.

이와 같은 환경 속에서 湖巖은 12세가 되던 1922년 4월 晉州의 智水普通學校 3학년에 편입하게 되었다. 그가 晉州로 가게 된 것은 둘째 누나의 婦家가 진양에 있었기 때문이기도 하다. 그는 晉州에 도착한 후 이발소에 가서 길게 땋은 머리를 자르고 일본식 교육을 받기 시작했다. 당시 학교방침으로 긴 머리는 자르게 되어 있어서, “아침마다 어머니가 손수 땋아 주던 긴 머리를 짹둑 잘라버렸다<sup>11)</sup>”. 효심이 강한 그는 60년이 지난 후에도 그 때의 일을 잊지 않았다. 그는 “一身을 부모에게 받으니 離손하지 않음이 孝의 시초이다<sup>12)</sup>”라는 서당에서 배웠던 글귀를 생각할 때마다 머리를 자른 당시의 상황이 머리에 떠 올랐다고 한다. 훗날 湖巖이 누구보다도 먼저 「孝行賞」을 제정하게 된 동기는 그의 「孝」心에 연유한 것이라고 생각된다.

湖巖은 그 해 9월까지 6개월 동안 智水普通學校에 통학하였다. 그는 당시를 회고하여 智水普通學校에서의 생활은 모두가 새롭고 즐거운 것이었다”, “都會地의 학교에 들어가게 된 것

7) 同上, p.9.

8) 同上, pp.9~10

9) 同上, p.5.

10) 황명수, 「한국기업의 발달(1910~1945)」, 『논문집』 14호, 단국대학교출판부, 1980. 11, p.335.

11) 『湖巖自傳』, p.7.

12) 同上, p.7.

이 얼마나 다행했던가 童心에서나마 절감하였다”, “내가 자신이나 나의 집, 그리고 그것을 둘러싼 환경을 어렵잖이나마 객관적으로 인식한 최초의 기회였던 것 같다”고 말하고 있다<sup>13)</sup>. 그는 그가 태어나서 자란 中橋里라는 시골에서 潤州라는 지방도시에 진출하여 「우물 안의 개 구리」에서 넓은 세상을 보는 기회를 얻게 되었던 것이다. 새로운 도시환경과 신식교육은 그의 성격형성과 자아인식에 적지 않은 영향을 미쳤을 것으로 생각된다.

그 후 湖巖은 대도시 서울에 대한 소문을 들어 좁은 자방 소도시에서 넓은 대도시로 나가야겠다고 생각하게 되었다. 그는 진주에서 첫 여름방학에 귀성했을 때 서울유학에서 귀성 중이던 再從兄(相修)으로부터 서울은 인구, 건물, 상품, 교육시설 등 모든 면에서 근대도시, 근대 교육환경을 갖춘 대도시라는 말을 듣고 상경할 것을 결심하였고, 그 후 부모의 승낙을 받았다. 부모가 허락을 하는 데는 外家가 서울에 있었던 것도 도움이 되었다.

湖巖이 서울에서 처음 머무른 곳은 嘉會洞의 外家였으며, 거기에서 별로 멀지 않은 寿松普通學校 3학년에 편입하였다. 그것은 1922년 9월의 일이다. 이 학교는 조선총독부가 세운 초등교육의 시범학교였다. 그는 학교를 서울로 옮겼으나 학교성적은 그리 좋은 편이 아니었다. 조선이나 일본어는 백점 만점에 6,70점, 唱歌·圖畫 등은 간신히 낙제점을 면할 정도였고, 석차는 50명 중 35등 내지 40등을 오르내렸다고 한다. 다만 산술만은 늘 학급에서 상위여서 자신이 있었다고 한다<sup>14)</sup>. 그가 理財에 밝은 것은 뛰어난 계산능력 때문이기도 한 것이다.

그가 1, 2학년의 정규과정을 뛰어 넘어 越班하여 3학년에 편입한 점, 서당에서 한문을 공부 하던 중에 신식학교로 전학을 하여 새로운 학문을 배우기 시작하였다는 점 등을 고려할 때 학교성적은 비록 우수하지 못했으나 그의 능력은 오히려 뛰어난 것이라고 볼 수 있다. 특히 산술의 성적이 우수하였다라는 점이 그 증거가 될 것이다. 전통적인 한문교육에서 서양식의 근대적 산술을 익히는 것은 쉬운 일이 아니기 때문이다.

湖巖은 학교성적은 별로 좋지 않았으나 보통학교 과정이 힘들지 않다고 판단하여, 보통학교 과정을 단기간에 마무리 짓는 速成科가 있는 中東中學에 옮길 것을 부친에게 간청하여 허가를 얻어, 中東中學에 입학하게 되었다. 그가 부친에게 중등중학의 전학을 허가 받은 것은 수송보통학교 4학년을 마치고 방학으로 귀성했을 때였다. 즉, 그는 수송보통학교를 졸업하기도 전에 바로 중학으로 越學年했던 것이다.

中東中學 速成科는 1년 동안에 보통학교 5, 6학년 과정을 끝내게 되어 있었으므로 湖巖은 1년을 단축한 셈이다. 그는 속성과를 마치고 바로 中學部에 입학하였다. 그에게는 보통학교 졸업장은 없지만 3년간 다녀서 초등학교 과정을 모두 마치고 중학교에 진학한 셈이다. 湖巖의 부친은 그가 中東中學으로 전학할 것을 허락하였으나, 그가 몇 차례나 학교를 옮기는 것을

13) 「湖巖自傳」, p.7.

14) 同上, p.8.

보고 「事必歸正」(매사에 성급하지 말아야 한다. 무리하게 사물을 처리하게 되면 안된다)의 處世訓을 자주 타일러 주기도 하였다. 中東中學 中學部에 입학하면서 그는 비로소 차분한 마음으로 공부에 몰두하게 되었고 축구와 테니스 등 球技에도 열중하였다.

湖巖은 중동중학 3학년에 재학 중이던 1926년 12월 5일에 부모가 정한대로 세 살 年上の 順天 朴氏와 결혼했다. 그는 사모관대를 갖춘 大君服 차림의 구식혼례를 올렸다. 그 때 그의 나이는 19세였다.

신부는 廉尙北道 達成郡 妙洞에 사는 死六臣 朴彭年 公의 후손인 順天 朴氏 紀東公의 4女 였다. 신부 역시 유교를 승상하는 가문에서 전통적인 婦德을 배우고 성장했으며, 禮儀凡節에 도 밝고 사치와는 거리가 먼 규수였다<sup>15)</sup>.

湖巖은 중동중학 4학년 1학기를 마치고 여름방학에 귀성하여 일본유학의 결심을 하여 부친에게 허가를 얻으려고 했다. 부친은 중학을 졸업하기 전에 유학을 가려는 것을 못 마땅히 생각하였다. 그는 “일에는 반드시 本末이 있고 始終이라는 것이 있다. 19세가 되고서도 아직 그것도 모르느냐”<sup>16)</sup>고 엄한 꾸지람을 했으나 결국 허가했다.

湖巖은 渡日 도중 釜關連絡船에서 만난 同鄉인 安浩相 박사와 함께, 배멀미가 심해서 一等室로 자리를 옮기려고 할 때 일본인 형사에게 모욕을 당했다. 日人 刑事는 “너희들 조선인이 무슨 돈으로 일등실을 기웃거리느냐, 건방지다”고 하여 一等室 입실을 저지하였다. 多感한 青年 湖巖은 그 때 나라가 망했다는 사실의 참뜻을 처음으로 실감했다고 한다. 그는 “나라는 강해야 한다. 강해지려면 우선 풍족해야 한다. 우리나라는 어떤 일이 있어도 풍족하고 강한 독립국가가 되어야 한다”<sup>17)</sup>고 생각하였다. 後年 그가 사업에만 몰두하게 된 것은 식민지 지배 하에 놓인 민족의 분노를 가슴 깊이 새겨 두게 했던 그 釜關連絡船上의 사건이 있었기 때문이라고 술회하고 있다<sup>18)</sup>.

湖巖은 1929년 10월에 渡日하였고 이듬해 4월에 早稻田大學 専門部 政經科에 입학하였다. 그는 早稻田의 학부 3학년에 재학 중이던 咸安 출신 李舜根氏와 자취생활을 하면서 공부에 몰두했다. 강의는 빠짐없이 나갔고, 그것도 알아 듣기 쉬운 앞자리를 차지했다. 책도 많이 읽었으며 “이 한 학기는 난생 처음으로 진지하게 책과 사귀고 사색에 잠겼던 시기였다”<sup>19)</sup>고 술회하고 있다.

그가 東京에서 처음 만난 李舜根 학생은 당시 격심한 불황 속의 일본에서 만연되던 사상운

15) 『湖巖自傳』, pp.11~12 참조.

16) 同上, p.12.

17) 同上, p.13.

18) 同上, p.14.

19) 同上, p.15.

동에 참여하였고, 湖巖에게도 同參할 것을 권유하였으나 湖巖은 별로 흥미를 느끼지 못하여 동참하지 않았다. 그러나 단 한번 濱口首相에 대한 데모대에 섞여 거리로 뛰쳐 나갔다가 함께 참가했던 早稻田大學 학생들과 연행되어 이를 동안 일본 경시청 유치장에 수감된 일이 있었으나 그 데모 참가도 단순한 호기심의 테두리를 벗어나지는 못하였다고 한다<sup>20)</sup>.

湖巖은 早稻田大學에서 모처럼 차분하게 공부에 열중하였으나 2학기 말이 되자 심한 풍토병(脚氣)에 걸려 학업을 중단하지 않으면 안 되었다. 고향에서 보내 온 학비는 녀넉하였으나 자취생활에서 偏食한 탓으로 각기에 걸린 것이었다. 그는 건강을 회복하려고 온천이나 명승·고적을 두루 찾아다니는 등 여행도 하였으나 아무런 효험이 없었다. 드디어 2학년 가을에 그는 早稻田大學을 중퇴하고 귀향하였다.

晉州의 智水普通學校, 서울의 齊松普通學校와 中東中學校로 이어지는 네번째의 中退였다. 그는 卒業證書 없이 학업을 마치게 되었다. 그러나 보통학교 과정은 중동중학의 속성반에서 이미 학점을 이수하여 자격이 인정되었고, 중동중학교의 졸업증서도 훗날 학교측의 특별조치로 보내왔던 것이다. 이렇게 보면 그가 중퇴한 것은 대학과정 뿐이라고 할 수 있다. 대학은 병으로 중퇴한 것이다.

湖巖은 사전에 아무런 연락도 없이 귀향하였다. 中橋里의 맑은 공기와 아늑한 환경에 둘러싸여 얼마 후 건강도 회복되었다. 건강이 회복되자 상경하여 부친이 송금해 준 돈으로 친구들을 사귀면서 消日하였다. 그로부터 2년 후 그는 다시 고향에 돌아왔다. 그러나 집안 일은 부친의 지휘 아래 형(秉珏)이 감당하고 있었기 때문에 그가 끼어들 여지는 별로 없었다.

고향에 돌아온 후 허전한 마음을 얼버무리려고 이웃 친구들과 骨牌(마작)놀음에 열중하는 등 허송 세월을 보내었다. 自省과 自制를 잊은 無爲徒食의 나날이 계속되었다. 귀향 후 3년이 지난 어느날 우연히 心機一轉하게 되었다. “그 날도 骨牌놀음을 하다가 밤 늦게야 집으로 돌아왔다. 밝은 달빛이 창 너머로 방안에 스며들고 있었다. 그 때 나이 26세, 이미 세 아이의 아버지가 되어 있었다. 달빛을 안고 평화롭게 잠든 아이들의 모습을 바라보는 순간, 문득 惡夢에서 깨어난 듯한 심정이 되었다<sup>21)</sup>”고 湖巖은 말하고 있다.

이와 같이 그는 26세가 되던 해 가을 어느날 잠든 세 자녀의 모습을 보고 순간적으로 각성하게 되었던 것이다. 그 때 그는 사업에 투신하기를 결심하였다. 그에게는 獨立運動家가 되는 길, 官吏가 되는 길, 事業家가 되는 길 등 여러 가지의 선택의 길이 있었으나 사업이 가장 알맞은 것이라고 생각하여 결국 사업의 길을 선택하게 되었던 것이다<sup>22)</sup>. 이와 같이 당시 그가 사업의 길을 택한 것은 사업이 그의 성격에 맞는다는 동기에서였다.

20) 同上, p.15.

21) 「湖巖自傳」, p.21.

22) 同上, p.21.

이 무렵에 湖巖은 자기 집에 데리고 있던 노비를 해방시켰다. 奴婢制度는 1894년 갑오개혁 때 폐지되었으나 실질적으로는 당시의 농촌에는 아직 그 잔재가 남아 있었다. 그들 노비는 주인집에 얹혀 살면서 농사일이나 집안 막일을 했다. 그러나 노동에 대한 보수나 독립된 인격이 인정되지 않고 있었다. 이러한 점에서 노예제도가 시행되고 있었던 때와 실질적으로 다를 것이 없었다.

湖巖의 집에는 5가구 30명 가량의 노비가 있었다. 그는 早稻田大學 유학시절부터 노비를 해방시켜야 한다고 생각하고 있었다. 그는 일본에서 돌아온 후 기회를 보아 부친에게 자기집 노비를 해방할 것을 상의하여 허가를 받았다. 그러나 막상 마음대로 떠나라고 한들 그들에게는 살집도 몸을 위탁할 곳도 없었다. 그래서 약간의 돈과 식량, 그리고 토지를 나누어 주면서 “이것으로 우리 집과의 주종관계의 인연은 끊는다. 자유롭게 살라<sup>23)</sup>”고 하여 그들의 속바을 풀어 주었다. 湖巖이 자기집 노비를 해방시킨 것은 1931년 10월의 일이다. 그가 사업에 투신한 것은 3년 후의 1934년 10월이다. 즉 그가 병으로 早稻田大學을 중퇴하고 귀국한 직후의 일이다.

湖巖은 자기집 노비를 해방시키기 된 동기에 대해 “早稻田大學 시절에 한동안 耽讀한 톨스토이의 작품에서 받은 영향이 적지 않게 작용했던 것 같다<sup>24)</sup>”고 솔직하고 있다. 이 당시만 해도 오랫동안 자기집 식구와 같이 둘러해 온 노비를 풀어주는 일은 거의 생각도 못하는 일이었다.

## 2. 日帝時代의 企業活動

1934년 10월 湖巖은 부친으로부터 사업자금으로 300석을 추수할 수 있는 재산을 分財받았다. 그는 사업자금이 마련되자 무슨 사업을 하는 것이 유리한가를 면밀히 조사한 끝에 搞精業을 경영할 것을 결심하였다. 서울, 부산, 대구, 평양과 같은 대도시에서는 이미 일본인들이 상권을 장악하고 있어서 자신의 실력으로는 이들에게 대항할 수 없으며, 다만 이들에게 대항할 수 있는 사업은 搞精業이라고 생각하였다. 그리하여 再從姪 李萬熙가 주조업을 하고 있는 馬山을 후보지로 택하였다. 당시 마산은 아담한 항구도시였으나 일본으로 米穀을 수출하는 항구여서 경남 일대에서 모이는 쌀이 연간 수백만석에 이르고, 荷主는 도전료를 선불하고도 상당한 기간 차례를 기다리는 것이 예사였다. 그는 규모가 큰 정미소를 갖추면 승산이 있다고 판단하였다. 특히 한국인은 일본인이 경영하는 精米所를 기피하는 경향이 있기 때문에 이 분

23) 同上, p.23.

24) 同上, p.23. 더욱 호암집에서 해방된 노비 중에는 멀리 황해도로 이주한 가족도 있었으나 대부분은 호암집 근처에서 나누어 받은 땅으로 농사를 짓고 지냈으며, 이제는 모두가 자립하며 자녀들을 대학에까지 보낸 사람도 적지 않다고 한다(同上, p.23).

야는 일본자본과의 경합이 적어서 한국인의 사업으로 적합하다고 판단하였던 것이다<sup>25)</sup>.

湖巖은 26세가 되던 1936년 3월에 鄭鉉庸, 朴正源과 北馬山에서 協同精米所를 설립하였다. 「協同精米所」라는 商號에는 「合心協同」이라는 그들의 決意를 나타내는 것이다. 당시 일본인은 “조선인은 團結心이 없다. 그러므로 共同事業 같은 것은 바랄 수 없다<sup>26)</sup>”라고 하여 조선인을 멸시하는 말을 자주 하였다. 이들의 멸시를 보기 좋게 꺾어 보겠다는 오기도 있어 협동정미소라는 상호를 쓰게 되었다고 한다.

協同精米所는 단기간에 시설을 완비하여 가동하게 되었으나 경영은 그리 순탄하지 아니하였다. 처음에는 도전기계를 쉬지 않게 하기 위하여 닥치는 대로 벼를 확보하여 도정료를 주수입원으로 삼았다. 그러나 도정료만으로는 수익성은 적었고, 첫단계에서 자본금의 3분의 1을 잠식 당하였다. 곡가의 등락에 대하여 민감하지 못하였기 때문에 비싼 값으로 사다가 도정하여 싸게 파는 결과가 되었다. 적자가 심하자 동업자 박정원은 협동정미소의 해산을 제의하게 되었다. 그러나 湖巖은 일단 출범한 이상 다소의 풍파 때문에 좌절되어서는 아니된다고 생각하였다. 결론은 1년간 더 운영하여 보고 역시 적자가 날 경우에는 박씨의 출자금을 그냥 반환하되 반대로 이익이 나면 출자금 1만원에 이자를 침가해서 반환하기로 하였다. 이 때부터 湖巖은 적자의 원인을 분석하여 시세가 올라갈 때 팔고 내려갈 때 사는 방법을 택하였다. 이 방법이 적중하여 다음 결산에서는 3만원의 元出資金을 제하고도 2만원의 이익이 있었다.

이 때 자신의 능력에 맞고 사업성이 있는 업종으로 운수업을 택하였다. 당시 마산에는 운송수단이 크게 부족하였을 뿐만 아니라 협동정미소의 영업용으로도 트럭이 필요하였기 때문에 트럭운수업을 택하게 되었던 것이다. 그는 일본인이 매물로 내놓은 日出自動車會社를 인수하였다. 이 회사는 10대의 트럭이 있었으므로 새로 10대를 보태어 1936년 8월에 개업하였다.

湖巖의 예상이 적중하여 운수사업도 성공적이었다. 운수업이 궤도에 오르자 湖巖은 다시 새로운 사업을 구상하기 시작했다. 정미소와 자동차회사의 경영은 陳永洲 지배인에게 맡기고 그는 새로운 투자의 길을 모색하였다. 결국 湖巖은 토지투자를 결심하게 되었다. 그것이 그가 택한 세번째 사업이다.

그는 殖產銀行 마산지점으로부터 융자받을 수 있는 가능성을 탐진한 후 9월(1936년)에 김해평야의 일본인 소유 논 40만평을 매입하였다. 그리고 이듬해 6월에는 부산, 대구 등지의 토지까지 매입하여 연수 1만석의 수입이 있는, 200만평의 대지주가 되었다.

그는 은행에서 융자받고 토지에 투자하면 기대하였던 이익을 획득할 수 있다고 생각하여 대담하게 토지사업을 시작하였던 것이다. 처음에는 토지사업은 순조로웠다. 그는 “殖產銀行의 금고가 마치 나의 금고로 착각할 정도가 되었다<sup>27)</sup>”고 술회하고 있듯이 은행융자를 받아 쉽

25) 『湖巖自傳』, p.25 ; 金炳夏, 前揭論文, p.10.

26) 『湖巖自傳』, p.25.

게 돈 벌수 있다고 생각하였던 것이다. 殖產銀行의 平田 支店長은 토지를 담보로 감정가격의 80%까지 융자하였고, 평당 25전으로 계약한 토지의 감정가격은 38전이었으며, 평당 27전을 융자받을 수 있었다. 買入代金은 은행융자로 전액을 지급하고도 돈이 남는다는 계산이 나온다<sup>27)</sup>.

그러나 中日戰爭이 발발하자, 1937년 7월에 殖產銀行은 군수산업의 육성이라는 구실로 일 반대출을 중단하였다. 일제의 이와같은 조치로 湖巖의 자금조달 사정에 차질이 생겼을 뿐만 아니라 지가의 폭락으로 사업상의 위기를 맞이하게 되었다. 그것은 湖巖에게는 청천벽력과도 같았던 것이다. “어느날 殖產銀行에서 일체 대출을 중단한다는 한 조각의 통지가 왔다. … 청 천벽력이란 바로 이를 두고 하는 말이다. 전적으로 은행융자에 의지했던 토지투자는 늘어날 대로 늘어나 이미 나의 능력으로 수습할 수 없는 실정이었다<sup>28)</sup>”고 당시의 사정을 술회하고 있다.

湖巖은 전답을 시가보다 싸게 放賣하고 協同精米所와 日出自動車會社도 처분하여 모든 부채를 청산하였다. 남은 것은 전답 10만평과 현금 2만원이었는데, 이 현금은 공동출자자인 鄭鉉膺에게 지급했다. 이리하여 그는 도산하고 말았다.

湖巖은 이 때의 실패를 그 후의 경영에 큰 교훈으로 삼았다. “三利가 있으면 三害가 있다”, “교만한 자 치고 망하지 않는 자 아직 없다”라는 선인들의 가르침을 되새기면서 은행융자에 안주하여 氣高萬丈하였던 자신의 행동에 대하여 새삼 깨우치게 되었다.

“사업은 반드시 시기와 정세에 맞추어야 한다. 이것부터 우선 인식하고 나서, 사업을 운영 할 때에는 첫째 국내외 정세의 변동을 적정하게 통찰해야 하며, 둘째 무모한 과욕을 버리고 자기 능력과 그 한계를 냉철하게 판단해야 하고, 세째 여행을 바라는 투기는 절대로 피해야 하며, 넷째 직관력의 연마를 중시하는 한편 제2, 3선의 대비책을 미리 강구하므로써, 대세가 기울어 이미 실패라고 판단이 서면 깨끗이 미련을 청산하고 차선의 길을 택해야 한다는 것을 절감했던 것이다<sup>29)</sup>”. 이 말이 그가 얻은 교훈이다. 그는 값비싼 대가를 치렀으나 두 번 다시 실패없는 기업가로 성장했다. 즉 그 후 그는 누구보다도 국내외 정세에 민감한 기업가로 성장하였으며, 무모한 과욕이나 투기를 삶어하는 철저한 합리주의의 기업가로 일관하였다.

모든 것을 청산한 湖巖은 새로운 사업을 찾아 여행의 길에 올랐다. 서울, 부산, 평양 등 국내의 주요도시는 물론이고, 潛陽(奉川), 長春, 北京, 上海 등을 여행하면서 새로운 투자분야를 물색하였다. 그 당시 滿洲를 비롯하여 중국의 대도시의 상권은 일본인이 대개 장악하고

27) 「湖巖自傳」, p.31.

28) 同上, p.31.

29) 同上, p.31.

30) 同上, p.32.

있었고, 얼핏보아 점포의 규모가 대수롭지 않은 華商마저도 하루에 트럭 수백대가 드나드는 큰 창고가 몇개 있는 것을 보고 놀랐다. 마산에서는 어음 발행이 한 건에 20만원이 고작이었으나 대륙에서는 액면 3~4백만원 어음이 예사로 교환되는 것을 보고 놀라지 아니할 수 없었다<sup>31)</sup>. 2개월에 걸친 시장조사의 결과 얻은 결론은 사과, 밤 등 청과물과 건어물 등의 雜貨貿易이 적합하다는 것이었다. 그는 교통의 요지이며 농수산물의 집산지인 대구를 본거지로 하여 활동하게 되었다.

이리하여 그는 1938년 3월 1일 28세 때 大邱 穎洞에 郭洙範 소유의 점포를 구입하여 三星商會를 설립하였다. 三星商會는 대구에서 생산되는 청과류와 포항의 건어물 등을 만주와 중국 등으로 수출하는 한편 製粉機와 製麵機를 설치하여 제분·제면업도 겸하였다. 개업한 지 약 1개월 후에는 동경유학 시절에 사귄 친구 李舜根을 지배인으로 맞이 하였다. 이순근은 부稻田大學을 졸업한 후 귀국했으나 재학 중 학생운동의 탓으로 경계인물이 되어 일자리를 얻지 못하고 있었다. 湖巖은 그에게 은행의 거액용자나 대량의 자재구입, 수주 등 극히 일부분을 제외하고는 어음발행이나 인감관리에 이르기까지 정상적인 모든 업무를 위임하였다. 한번 채용하면 끝까지 그 사람을 믿고 일을 맡기는 것이 湖巖의 用人哲學이다. 그는 用人의 達人이기도 하다. 이순근은 湖巖이 기대한 대로 三星商會를 성공시켰다. 즉 三星商會는 날로 번창하였다. 특히 명산지 대구의 사과는 맛이 뛰어나 일본 뿐만 아니라 만주에서도 인기가 있었기 때문에 수출이 급격하게 증가하였고, 三星商會의 '별표국수'도 大邱·安東·奉化 등지의 도매상들에게 인기가 있어서 만들기가 무섭게 판매되었다. 그 후 三星商會는 1941년 6월 3일 株式會社 三星商會로 개편되었다<sup>32)</sup>. 三星商會와 더불어 이 시기에 대구에서 성공한 또 하나의 사례는 朝鮮釀造의 경우이다. 湖巖은 三星商會를 설립하여 기초가 다져지자 이듬해에는 大新洞 115의 5 소재 朝鮮釀造株式會社를 인수하였다. 당시 일본인은 清酒市場을, 한국인은 막걸리와 약주시장을 각각 점하고 있었다. 湖巖의 朝鮮釀造(株)는 한국인의 시장을 파고 들어갔다.

湖巖은 이 회사를 인수한 후 술의 질을 높이고 시장을 개척하는 데 주력하였다. 그 결과 매출액이 크게 증가하여 인수한 지 1년만에 연간 생산량 1만석을 돌파하였다. 그리하여 조선양조 막걸리는 대구는 물론, 廉山과 漆谷에 있어서도 인기가 있었다<sup>33)</sup>. 그의 사업은 번영하여 그는 대구에서도 굴지의 納稅者가 되었다.

그 후 湖巖은 경북 왜관 근처의 新洞에 1만여평의 과수원을 매입하였다. 그러다가 전쟁이 장기화 할 가미가 보이자 三星商會와 朝鮮釀造의 경영 일체를 李舜根 지배인에게 맡기고, 그

31) 同上, p.33.

32) 「三星五十年史」, p.92.

33) 「湖巖自傳」, p.36; 「三星五十年史」, p.93.

는 고향인 中橋里로 소개하여 그곳에서 8·15해방을 맞이하였다.

### 3. 8·15解放 後의 企業活動

8·15해방 후 남북은 분단되고 정치, 경제, 사회의 모든 면에서 대혼란이 야기되었다. 한편 이러한 혼란은 기업가에게는 새로운 사업에 도전하는 기회이기도 하였다.

8·15해방은 湖巖에게는 기업가적 소양을 발휘할 수 있는 기회이기도 하였다. “역사의 커다란 변혁은 언제나 혼란을 동반하지만 한편 사람들에게 새로운 기회나 희망을 안겨 주기도 한다<sup>34)</sup>. 해방의 변혁은 그에게 기회와 희망을 안겨 주었다. 그리고 8·15해방은 그에게 事業報國의 신념을 갖게 하는 계기가 되었다.

8·15해방 직후 그는 대구의 사업가들로 구성된 乙酉會의 창립멤버가 되어 활약하였다. 이 모임의 취지는 해방된 해(乙酉年)를 기념하여 지역사회의 발전에 기여하자는 데 있었다. 을유회 회원은 매주 한 번씩 모여 기업가의 자세와 국가사회의 장래에 관하여 의견을 나누었다.

을유회 회원이 정기적으로 모여 정치·사회문제를 토의하는 것과 때를 같이하여 귀속재산인 大邱民報의 운영권이 美軍政 慶北民政官이며, 乙酉會 會長이었던 張仁換에게 넘어가게 되었고, 따라서 乙酉會는 신문발행 사업에 관여하게 되었다. 乙酉會 회원들은 언론문화 창달을 통한 계몽활동이 필요하다고 생각하여 언론기관의 경영에 관여하게 되었던 것이다. 乙酉會 회원이었던 湖巖도 잠시 경영에 참여하였다. 그러나 그는 곧 기업의 길로 나가게 되어 대구민보의 일에서 손을 뗘었다.

한동안 폐쇄되었던 朝鮮釀造는 1946년 10월 1일 勞動評議會 건물 앞에서 있었던 과격시위 사건 즉, 「十月暴動」 후 시설을 화충하고 다시 영업을 시작하였다. 李舜根 지배인이 이 때 정계로 나감에 따라 대구실업인의 한 사람인 金在炤를 부사장으로 영입하는 한편 지배인에는 大邱商業學校 출신 李昌業을 임명하였다. 그리고 공장장에 金再明을 영입하였다. 이 회사는 재출범과 함께 경영을 쇄신하였고, 새 상표로서 月桂冠이라는 이름을 붙혀 판매하였다. 月桂冠 清酒는 영남에서 뿐만 아니라 서울에서도 인기가 높았다. 이 무렵에는 銀河의 상표가 붙은 烧酒도 판매하였는데, 당시는 식량난으로 양조업자에게 배급하는 밀이나 보리의 양이 극히 적었기 때문에 제주산 고구마를 원료로 사용하기도 하였다. 조선양조의 경영진이 보강되고 호황리에 궤도에 오르게 되자 湖巖은 새로운 사업을 구상하게 되었다. 그는 새로운 사업을 찾기 위해 양조업을 사원에게 맡기고 서울로 옮겨 갔다. 한편 양조장을 다시 가동하기 시작한 이 시기에 湖巖은 李承晚 博士를 만나는 기회를 갖게 되었다. 즉 「十月暴動」이 진압된 직후 李박사는 대구를 방문하게 되었는데, 湖巖은 趙瓊奎 등 30여명으로 구성된 환영위원회에 끼

34) 同上, p. 40.

어 왜관까지 출영하였고, 부친述山과의 교분 때문에 이 박사와 쉽게 가까워졌다.

李박사를 만난 후 湖巖은 李박사를 애국자로서 또는 지도자로서 마음 속으로부터 존경하게 되었고, 또한 그를 만난 후 湖巖은 사업보국의 결심을 더욱 굳하게 되었다.

서울로 떠나기 전에 앞서 湖巖은 회사 간부들을 집합시켜 자신의 계획을 발표하였다. “우리 양조업이 오늘과 같이 발전하게 된 것은 우리가 단결하여 열심히 일한 덕분이다. 여러분의 협동과 단결심이 살아있는 한, 이 분야에서 경쟁에 지는 일은 절대로 있을 수 없다. 그 동안 축적된 이익을 이 기회에 국가와 사회의 급선무인 새사업에 투자하고 싶다. 현 사업의 경영은 모두 여러분에게 일임한다”<sup>35)</sup>. 이 말을 남기고 그는 서울로 떠난 것이다.

위험에 너무 크다고 회사 간부들은 한결같이 반대하였으나 그는 거기에 굴하지 아니하고 1947년 5월 가족과 함께 서울로 이주하였다. 湖巖은 惠化洞에 시가 5백만원 정도의 저택을 마련하고 중앙에서 활약하게 된 것이다. 조선양조는 1948년 4월 대구에 있는 朝鮮酵母를 인수하여 성장을 계속하게 되었으며, 서울에서는 湖巖이 무역회사 설립을 위하여 동분서주하고 있었다. 마침내 湖巖은 서울로 이사한지 1년 6개월 후인 1948년 11월에 종로 2가에 100여평의 건물을 빌려 주식회사 三星物產公司를 설립하여 본격적으로 무역업에 착수하게 되었다. 이 때 그의 나이 38세였다.

회사명칭이 公司로 되어 있는 것은 주거래선이 마카오·香港의 華商들이었기 때문에 이해를 돋기 위해서였다. 회사설립에 있어서는 자본금의 75%를 湖巖이 출자하고 나머지 25%는 金生基, 李五錫, 文哲浩, 金一玉, 趙洪濟 등이 분담하였다. 임원은 李秉喆 사장을 비롯하여, 趙洪濟 副社長, 金生基 專務, 許鼎九 理事 등 20여명이었다.

三星物產公司는 香港·마카오·싱가포르 등 동남아에 오징어, 寒天 등을 수출하고 縹絲를 수입하는 것부터 시작하여 鋼材, 재봉틀, 비료 등 거래품이 100여 종에 달하였다. 그 후 무역 상대국을 다변화하게 되었고, 미국 등 선진제국으로 거래선이 확대되어갔다. 수입품은 긴급 불가결한 품목을 사전에 조사하여 선정하였기 때문에 통관되기가 무섭게 판매되었다. 당시의 회사경영의 기본방침은 사원이면 누구나 용분의 투자를 하고 이익을 배당받을 수 있게 한 점이다. 즉 湖巖은 공존공영의 정신을 강조하였다.

1년 후의 결산에서 이익금이 1억 2천만원으로 되었다. 발족 당시 三星物產公司는 규모가 작은 회사였으나 1년만에 우리나라 굴지의 무역회사로 성장하였다. 당시 상공부에 등록된 무역업체 543개사 가운데 天友社, 東亞商社, 和信產業, 美進商社, 南鮮貿易, 大韓物產, 京鄉實業 등 大貿易會社와 어깨를 겨루게 되었고, 1년반 만에 최선두에 서게 되었다<sup>36)</sup>.

湖巖이 事業報國의 큰 뜻을 품고 三星物產公司를 설립하여 궤도에 올랐을 때 6·25동란이

35) 「湖巖自傳」, p. 48.

36) 「三星五十年史」, p. 970.

발발하였다. 湖嶽은 정부의 발표만 믿고 서울을 탈출하지 못하여 인민군 점령하에 3개월간 두문불출하다가 9·28수복으로 자유의 몸이 되었고, 그 해 12월에 다시 대구로 피난하였다. 12월 초순 그는 트럭 5대를 구하여 金生基 상무 등 사원과 가족을싣고 서울을 떠나서 겨우 대구에 도착하였다. 湖嶽은 바로 조선양조로 가서 金在炤 사장과 李昌業 지배인, 그리고 金再明 공장장을 만났다. 湖嶽은 조선양조가 역경 속에서도 잘 운영되어 3억원 가량의 비축이 있다는 보고를 받고 놀랐다.

6·25동란으로 낙동강 이남의 영남공업지대를 제외하고는 전 국토가 초토화한 상태에서 입수한 거액의 자금 3억원은 그가 기업경영에서 유리한 고지를 차지할 수 있는 기초가 되었다. 그가 평생 동안 資金造成에 수고한 동지들을 잊지 못하였던 것도 이와 같은 이유 때문이다.

거액을 손에 쥔 湖嶽은 피난지에서 三星物產의 재건을 서둘렀다. 대구로 피난간지 1개월 후에 임시수도 부산에서 三星物產株式會社를 설립하게 되었던 것이다. 그러나 전시의 비정상적 무역환경에서 무역을 경영한다는 것은 여간 어려운 일이 아니었다. 수출은 엄두도 못낼 지경이었고, 수입마저 용이하지 아니하였다. 정부가 외화사용을 엄격하게 통제하고 있었기 때문에 수입에 필요한 외화확보가 어려웠던 것이다.

당시 무역회사가 이용할 수 있는 외화는 주로 중석달러와 종교달러, 그리고 암달러 등이었다. 중석수출로 번 중석달러는 기계, 선박, 트럭 등의 수입에 한하여 사용할 수 있었으나 三星은 그 특혜에서 제외되고 있었다. 시중달러는 주로 주한미군으로부터 유출된 것으로서 수입자금으로는 크게 기대하지 못하였다. 宗教달러는 종교적 목적으로 외국에서 송금되어 온 외화를 기독교와 인연이 있는 무역상이 수입에 이용할 수 있도록 조치한 것이다. 三星物產은 종교달러의 배정에 있어서도 제외 되었다. 그러나 이처럼 외화확보가 어려웠던 시기에 기쁜소식이 전해졌다. 香港의 에이전트에 6·25동란 직전에 선적하였던 미화 3만달러 상당의 棉實粕輸出未收金을 보내준다는 것이다. 그리하여 三星은 무역에 있어서 또다시 웅비의 기회를 맞이하게 되었다<sup>37)</sup>. 전시 인플레이션이 누진되는 상황에서 생활필수품 가격이 폭등하던 당시에 생필품의 수입은 수지맞는 사업이었다. 전국 소매물가지수가 1951년에 2,128이었는데 1952년에는 5,244였다. 1년간에 2.5배로 상승한 것이다. 三星物產에서 수입한 설탕, 비료 등은 수입하기가 무섭게 팔렸던 것이다. 이 때 설탕은 전량 부산 국제시장에서 도매상을 경영하던 李洋球에게 넘겨졌다. 설탕 물량이 크게 부족하여 부르는 게 값이었지만 三星은 적정이윤만을 확보하고 전량을 그에게 내어주었다고 한다. 湖嶽은 전란 중에도 눈 앞의 이익을 노리지 않고 信用을 지켰던 것이다<sup>38)</sup>.

37) 『三星五十年史』, p.110.

38) 同上, p.111.

三星이 발군의 실력을 발휘하여 새롭게 부상하자 한국은행은 三星을 外資貸付 대상에 포함시키게 되었고, 그 후 三星은 무역업계의 정상을 차지하게 되었다.

동란 중에 실시된 수입자금의 外貨先貸制度는 등록된 무역업자에게 연리 5.4% 내지 5.1%로 輸出計定貸越 형식에 의하여 수입자금을 선대하였다. 한국은행이 정한 三星의 외화대부 한도액은 3만달러였으나 점차 5만달러, 8만달러로 늘어났고, 나중에는 10만달러로 확대되었다<sup>39)</sup>.

외화대부 한도액의 증가는 그 자체만으로도 三星의 수익을 올려주는 것과 같았다. 1952년 봄의 시중달러 시세는 최고 달러당 2만5천원으로 공정환율의 4배에 달하였다는 것만 보더라도 한국은행의 외화대부 한도액의 증가가 三星物產의 성장에 미친 영향은 커다고 말할 수 있다.

三星物產株式會社는 설립한 지 6개월 만에 10억원의 순이익을 올렸고, 1년 후의 결산에서는 출자금 3억원의 20배인 60억원의 수입실적을 올려 순이익은 20억원에 달하였다. 결산상의 수치는 전시 인플레이션에 의한 명목상의 것이지만 이것은 대단한 실적이었던 것이다. 해방 후 마카오·香港에 의존하던 무역은 1950년 한미무역협정의 체결을 흥시로 점차 수출시장을 다변화하게 되었다.

#### 4. 6·25 以後의 企業活動

1953년 2월에는 휴전협정이 무르익어 가는 추세 하에서 100대 1로 呼稱切下하는 貨幣改革이 단행되었다. 이와 같은 시기에 湖巖은 새로운 사업을 구상하게 되었다. 商業資本의 產業資本으로의 전환이 그것이다. 수출시장의 다변화 경향은 무역업자의 기업활동에 유리한 조건이 되지만, 한편 휴전이 성립되고 경제가 안정되면 무역업은 더 이상 비교우위를 지속할 수 없고, 경쟁이 심하여 초과이윤이 언제까지나 보장되지 않는다고 판단하여 경제자립에 도움이 되고 초과이윤도 기대할 수 있는 제조업에 투자하기로 결심하였던 것이다. 이 때 정부의 輸入代替產業育成計劃도 그의 의사결정에 작용하였던 것이다.

湖巖은 숙의를 거듭한 끝에 製紙, 製藥, 製糖 등 유망한 몇개의 수입대체산업중에서 제당업을 택하였다. 三星物產이 그 동안 설탕을 수입한 실적이 있어서 설탕의 시장성을 알고 있었기 때문에 그는 이와 같은 시장적 기회를 포착하여 제당쪽을 택하였다. 6·25동란 후 다방이 크게 보급되고 커피가 중요한 기호품으로 되어감에 따라 설탕수요가 급증하였고, 국내의 설탕 가격은 세계시장 가격의 3배에 달하였다.

이와같은 시장적 기회의 포착으로 湖巖은 1953년 8월 第一製糖工業株式會社를 설립하였

39) 同上, p.111.

다. 공장용지는 釜山 田浦洞 소재 釜山고무工業社의 空地를 매입하였고, 상공부배정외화 18만 달러와 은행용자 2천만환으로 공장건설은 급진전하여 그해 11월에 가동되었다.

日本 田中機械 플랜트의 도입을 결정하였으나 일본인 기술자의 입국이 허용되지 않아 국내 기술에 의하여 공장이 건설되었다.

第一製糖 田浦洞工場이 준공되었을 당시는 일산 25톤의 생산규모에 지나지 아니하였으나 2년만에 50톤으로 시설능력이 배가하였고, 자본금은 20억원으로 증가하였다. 그리고 第一製糖 제품은 외제와 비교하여 그리 손색이 없었을 뿐만 아니라 가격은 3분의 1에 지나지 아니하였으므로 잘 팔려 이윤이 많았고, 수입대체 효과도 커다. 第一製糖이 창설되던 1953년의 우리나라 설탕 수입량은 23,800톤이었는데, 1954년 第一製糖의 생산량은 9,635톤이었으므로 설탕수요가 커음을 알 수 있다.

한편, 6·25동란 전후에는 기업인의 관심이 단기간에 돈을 많이 벌 수 있는 유통부문에 쏠려 있을 때 생산부문에 눈을 들리는 기업인은 극히 적었다. “상업자본에서 산업자본으로의 전환은 기업인의 미래를 보는 높은 식견과 용단이 있어야 했던 것이다<sup>40)</sup>”. 이 때 湖巖은 누구보다도 앞서 산업자본으로의 변신을 단행했던 것이다. 그가 제조업부문에 진출한 것은 당시 국가가 필요로 하는 사업이 제조업이라고 판단하였기 때문이다. 이와 같이 그는 사업보국의 차원에서 제일제당을 설립한 것이다.

第一製糖을 설립한 지 2년만에 그는 거부란 말을 듣게 되었다. 그의 술회에 의하면 “一身의 안락을 위해서는 그것으로 충분했을 것이나 언제나 축재가 목적이기 보다는 신생조국에 기여할 수 있는 새로운 사업을 모색하고 있었다. 기업가는 기업을 구상하여 그것을 실현시키고 합리적으로 운영하면서 국가가 무엇을 필요로 하는가를 발전적으로 파악하여 하나하나 새로운 기업을 단계적으로 일으켜 갈 때 더 없는 창조의 기쁨<sup>41)</sup>”을 가졌던 것이다.

第一製糖의 경영이 성공하자 事業報國의 차원에서 모색한 새로운 사업은 毛織物事業이다. 당시 우리나라에는 화학섬유가 아직 싹도 트기 전이었고, 일제시대의 舊式 毛紡績機를 수리한 것 5천여수가 가동되고 있었으나 粗製服地를 생산할 정도였다. “말이 모직물이지 군용모포나 다를 바 없는 제품 밖에는 생산할 수 없었다. 양복이라고는 대개 미군복을 염색한 것이었다. 이른 바 마카오복지는 한 별에 웬만한 봉급생활자의 월급 석달분이 넘었다”고 한다<sup>42)</sup>.

이와같이 시장성과 事業報國의 經營理念에 따라 1954년 9월 대구에서 第一毛織工業株式會社의 창립을 보게 되었다.

공장규모는 국제경제면에서 손색이 없는 최신·최고의 대규모 공장을 건설하지 않으면 아

40) 趙璣著, 「湖巖과 第一毛織」, 『經營史學』第4輯, 1989. 12, p. 78.

41) 『湖巖自傳』, p. 71.

42) 同上, p. 73.

나 된다고 생각하였다. 그는 정부의 의향에 따라 주요기계는 서독제를 도입하기로 하였다. 당시 정부는 국영 모직물공장의 건설을 계획하고 서독제 방적기 5천추를 발주해 둔 것이 있었는데, 계획변경으로 실수요자를 물색하고 있었던 바 그것을 인수하는 한편 FOA자금 100만 달러를 배정받아 5천추를 추가로 도입하였다.

第一毛織은 공장부지를 대구 砧山洞으로 정하고 1955년 12월 梳毛工場의 완공에 이어 紡毛, 織布, 染色, 加工 등 제공장이 차례로 준공되었다. 第一毛織의 골덴텍스는 그 후 영국제와 일본 모직물을 국내에서 구축하게 되었다.

第一製糖과 第一毛織의 경영에 성공한 후 그가 관심을 가진 또 하나의 분야는 금융기관의 경영이었다. 그는 이미 1956, 7년 경부터 재벌로 불리어지고 있었으므로 선진국의 예도 있고 해서 재벌이 금융기관을 소유하는 문제를 별로 심각하게 생각하지 아니하였을 뿐만 아니라 그것은 금융의 현대화를 위하여 필요하다고 생각하였다<sup>43)</sup>.

그가 한국 제일의 재벌로 부상한 시기에 정부는 銀行株의 公賣拂下를 단행하였다. 해방과 더불어 일본인이 소유하고 있던 민간은행 주식이 우리 정부에 귀속되면서 은행은 사실상 국영이 되었던 것이다. 정부의 은행 귀속주의 공매에 따라 湖巖은 1957년에 興業銀行(現 韓一銀行)株式의 83%를 매입하였고, 1959년에는 朝興銀行 株式의 55%, 商業銀行 株式의 33%를 매수하여 전 시중은행의 거의 절반이 三星의 소유로 되었다. 이 시기에는 은행주 이외에도 몇몇 기업의 주식을 매수하였다. 湖南肥料 株式의 45%, 韓國타이어 株式의 50%와 三陟시멘트 株式의 50%를 매수하였다. 1953년 豊國酒精을 설립한데 이어 1955년에는 三洋物產과 합작으로 大韓精糖販賣株式會社를 설립하였고, 安國火災와 東一紡織을 인수함으로써 막강한 경제력을 과시하였다.

그러나 그는 단순히 한국 제일의 재벌 칭호를 듣는 것으로 만족하지 아니하였다. 당시에 심각했던 비료 부족 문제를 해결하기 위해서는 비료공장을 건설할 필요가 있다고 생각하였고, 이것은 대기업가가 해야 할 事業報國의 길이라고 생각하였다.

“당시 우리나라는 비료공급의 전량을 거의 수입에 의존하고 있었다. 연간 원조자금 2억5천만달러 중 1억달러 내외를 비료 도입에 충당하고 있는 실정이었다. 게다가 도입적기를 놓쳐 농사를 그르치는 일이 한두 번이 아니었다. 물론 원조자금에 의한 수입품목 중 가장 큰 것이다. 비료의 자급자족이야말로 농촌의 사활을 좌우하는 문제였을 뿐만 아니라 곡물의 증산을 위한 초미의 과제였다<sup>44)</sup>”。 이러한 실정하에서 그는 비료공장 건설에 각별한 관심을 가지게 되었다.

43) 「湖巖自傳」, p. 90.

44) 「湖巖自傳」, p. 93.

증가일로에 있던 비료의 국내수요를 충족시키기 위해서도 세계적 규모의 공장을 건설해야 하고, 그 규모는 35만톤 정도가 되어야 국제경쟁력을 가질 수 있다고 생각하였다. 그런데 가장 어려운 문제는 외화의 확보였다. 당시의 달러지출은 적은 액수라도 대통령이 직접 결재할 정도로 달러 부족 문제가 심각하였다. 湖巖은 장기저리의 상업차관이 있다는 정보를 일본체류 중에 입수하고 1960년초 景武臺를 방문하여 이대통령의 결제를 받았다. 사업관계로 이대통령을 방문한 것은 이것이 처음이었다.

서독과 이탈리아에서 차관교섭이 진행되고 있을 때 한국에서는 4·19 학생 혁명이 일어났다. 그는 미국을 거쳐 일본에 체류하면서 고국의 정세를 관망하다가 7월에 귀국하였다. 사회는 극도로 혼란하였다. 그러면 중三星그룹 15개 기업체가 탈세혐의로 조사를 받게 되었다. 그 후 張勉 內閣은 부정축재자 24명, 46대업체에 벌과금 87억환과 추징금 109억환을 물도록 조치하였다.

### 5. 5·16 以後의 企業活動

1961년 5월 湖巖이 東京 帝國호텔에 투숙하고 있을 때 5·16군사쿠데타가 일어났으며, 5월 29일에는 경제인 11명이 부정축재 혐의로 구속되었다. 그 후 국가재건최고회의 당국은 湖巖에게 귀국할 것을 권유하였다. 그는 귀국에 앞서 국가재건최고회의에 서한을 보내어 “百害無益한 惡德企業人들과 변칙적이고 불합리한 세제하에서도 국가경제 재건에 기여하면서 국민에게 일자리를 주어 생활을 안정시키고, 세금을 납부하여 국가운영을 뒷받침해 온 기업인들과는 엄격히 구별되어야 한다고 생각한다. 나는 전재산을 헌납하는 일이 있더라도 그것이 국민의 빈곤을 해결하는 방법이 된다면 다행이라고 생각한다<sup>45)</sup>”고 말하였다.

그는 귀국하는 길에 연행되어 다음날 박정희 부의장을 만났다. 湖巖은 박부의장에게 세법의 모순을 들어 세제에 문제가 있는 것인지 부정축재자로 지칭되는 기업인에게는 아무 죄도 없다고 말하였다. “이런 세법하에서 세율 그대로 납부한 기업은 도산을 면치 못했을 것”이라고 주장했다<sup>46)</sup>. 그 후 정부는 부정축재에 대한 추징 벌과금을 기업주별로 통고하였다. 27개 기업주에게 378억 800만환이 부과되었는데, 三星은 103억 400만환으로 27%를 차지하였다. 湖巖은 벌금 대신 공장을 건설케 하여 그 주식을 정부에 납부케 하는 방안을 제시하였는데, 그 제안은 최고회의의 의결을 거쳐 投資命令이라는 법령으로 실현되었다<sup>47)</sup>.

그 결과 1961년 말에는 부정축재자에 대한 재조사 결과가 발표되었다. 27명에 대한 추징액

45) 同上, p.110.

46) 三星經濟研究所 編, 「湖巖의 營營哲學」, 1989, p.256.

47) 同上, p.257.

은 당초의 378억환에서 501억환으로 늘었으나 三星은 23억환이 감액되어 80억환으로 조정되었다. 이와 함께 湖巖은 호남비료에 투자했던 14억환의 주식을 비롯하여 시중은행의 소유주 전부가 정부에 환수되었기 때문에 결국 150억환을 정부에 바치지 않으면 아니되었다<sup>48)</sup>.

1960년대 초 당면한 경제문제의 타개를 위하여 정부와 경제계의 의견조정 기관으로 全國經濟人聯合會의 전신인 韓國經濟人協會의 창립이 추진되다가 1961년 8월 창립총회를 개최하게 되었는데, 이 때 湖巖이 초대회장으로 선출되었다. 그는 1년간의 회장재임 중에 울산공업단지를 건설하여 기간산업을 그곳에 유치할 것과 그 소요자금의 확보를 위하여 과감히 외자를 도입할 것을 견의하여 실현을 보게 되었다<sup>49)</sup>.

그리고 한국경제인협회의 견의에 따라 정부는 정유, 제철, 시멘트, 비료, 나일론, 합성수지, 전기기기, 케이블제조업 등의 부문에 투자명령을 내렸는데, 湖巖은 三謙紡績의 鄭載謙, 韓國生絲의 金智泰와 더불어 비료공장을 맡게 되었고, 울산비료공업주식회사를 설립, 비료사업에 대한 初志를 관철시키려고 노력하여 일본의 神戶製鋼과 가계약 단계까지 이르렀으나 외환사정의 악화로 뜻을 이루지 못하고 이 회사는 해체되고 말았다.

1963년 10월 박정희가 대통령에 당선된 후 湖巖은 대통령의 초청으로 청와대를 예방하였는데, 이 때 대통령은 湖巖에게 비료공장 건설에 관하여 문의하였다. 湖巖은 역부족이라고 대답하자 대통령은 “정부가 적극 뒷받침할 터이니 비료공장을 지어 달라<sup>50)</sup>”고 간곡히 권하며 張基榮 부총리를 즉석에서 불러 모든 책임을 지고 지원하라는 특별지시를 내렸다. 이렇게 해서 湖巖이 한국비료공장 건설을 수락하게 된 것이다.

1964년 8월 韓國肥料工業株式會社의 창립을 보게 되었다. 공장의 위치를 울산으로 결정하고 공업단지에 35만평의 용지를 매수하였다. 한편 일본의 三井物產株式會社와 尿素肥料工場 건설계약을 체결하고 그 회사와 차관을 교섭하여 연산 36만톤 규모의 공장건설에 착수하였다. 내자 40여억원과 외자 4,800만달러를 투입하여 공정의 80%까지 진척되었을 때 이른 바 韓肥事件이 발생하였다.

1966년 9월 16일 이 사건으로 동경에 체류 중이던 湖巖은 급히 귀국하였다. 保稅倉庫에 있던 OTSA(사카린)라는 암모니아 비료의 생산과정 단축용 약품을 정부의 허가 없이 시중에 매각하여 큰 소동이 일고 있다는 연락이 있었기 때문이다. 이 한비사건은 그 후 벌금을 물고 일단락되었으나 3개월 후에 여론과 정치적 회오리에 휘말려 다시 문제화 되었다. 언론계와 국회에서 연일 이 문제가 거론되었다. 이것은 湖巖의 기업경영에 있어서의 최대의 시련이기도 하였다. 湖巖은 韓肥를 국가에 현납하기로 결심하였다. 그러나 정부는 그의 이와 같은 결

48) 「湖巖自傳」, p.124.

49) 同上, p.121.

50) 「湖巖의 經營哲學」, pp.18~19.

의에 대하여 완공 후에 현납할 것을 요구하였다. 이 공장은 정부의 요구대로 1967년 4월 준공을 보게 되었고, 소유주 50%를 한국산업은행이 인수하므로써 현납의지는 실현되었다. 韓肥事件 이후 한 때 湖巖은 사업에서 손을 뗐다. 그러나 그는 「七順八起」라는 말과 같이 다시 기업경영에 뛰어들어 삼성을 성장시켰다. 그는 여러 번의 좌절을 극복하여 재기하고 있다. 그의 日帝末期의 부동산사업은 中日戰爭으로 도산하였고, 三星物產公司는 6·25동란으로 잃었고, 5·16때는 銀行株를 모두 정부에 환수 당하였고, 韓國肥料(株)도 정부에 현납했다. 그러나 그는 이러한 불운과 좌절을 극복하여 재기했다. 그는 “이 때 실패하지 않았더라면 엉뚱한 길로 나갔을 것이다. 지금의 길에는 도달하지 않았을 것이다”<sup>51)</sup>라고 술회하고 있다. 그는 그 때의 좌절을 교훈으로 하여 그 후로는 다시 실패하지 않았다. 그는 七順八起하였던 것이다.

군사정권에 의하여 제2차 5개년계획(1966년~70년)이 착수되었던 시기에 三星그룹은 지속적으로 발전하였다. 그룹산하의 三星物產, 第一製糖, 第一毛織은 꾸준히 성장하고 있었으며, 그 밖에 여러 기업을 창설 또는 인수하였다.

1962년 11월에는 安保火災海上保險株式會社를 인수하여 安國火災와 합병하였다. 1963년 7월에는 東邦生命保險株式會社를 인수하였다. 동방생명에서 소유하고 있던 東洋火災와 東和百貨店도 이 때 인수하였다. 동양화재는 韓國肥料工場 준공 직전에 양도하였고, 동화백화점은 인수한 지 4개월 만에 新世界百貨店으로 상호를 변경하여 직영하였다. 그 밖에 동방생명이 보유하고 있던 東南證券會社도 인수하였는데, 湖巖은 투기성이 있다고 보아 증권회사의 경영에는 흥미가 없어서 결국 양도하게 되었다.

이 해에는 大韓製油, 東和不動產(現 中央開發), 源亨產業, 새한製紙 등을 인수하였다. 원형산업은 인수와 동시에 味豐產業으로 상호가 변경되었고, 미풍산업은 1968년 第一製糖과 합병되었다. 그리고 새한제지는 1968년 全州製紙株式會社로 상호가 변경되었다. 부동산 관리가 주업무인 동화부동산은 1966년 東和振興株式會社로 상호가 변경되었다가 中央開發株式會社와 합병되었다. 그리고 중앙개발은 후에 주식회사 중앙엔지니어링과 합병되었고, 安養컨트리클럽과 龍仁自然農園 조성의 주축이 되었다.

이 시기는 湖巖이 언론기관의 경영에 정열을 쏟던 때이기도 하다. 그는 1960년대에 와서는 정치의 중요성을 재인식하여 정치계로 나갈 것을 고려한 일도 있었으나 결국 그 길을 단념하고 언론기관의 경영에 손을 대게 되었다. 언론의 힘이 정치 못지않게 중요하다고 생각하였기 때문이다. 그리하여 1963년에 東洋텔레비전放送株式會社와 라디오서울放送株式會社를 설립한 데 이어 1965년 3월에는 株式會社 中央日報를 창설하였다.

그 후 동양TV는 라디오서울방송과 합병하여 주식회사 東洋放送으로 되었고, 동양방송은

51) 矢島鈎次, 『韓國經濟の挑戦—三星企業集團にみるそのエネルギーの秘密』, 日本經濟通信社, 1977, pp. 175~176.

주식회사 중앙일보·동양방송을 거쳐 주식회사 中央日報社로 상호가 변경되었다.

1960년대 초의 정치적 혼란과 기업환경상의 난국을 극복하고 숙원이었던 韓國肥料가 설립되어 명실공히 한국 제일의 재벌의 위치가 굳어질 무렵 湖巖은 육영사업에도 손을 대게 되었다. “기업은 생산·고용·소득의 증진 등 경제적 가치의 추구를 통하여 인간의 행복을 약속해 주지만 인생에 있어서 경제 이외의 가치를 도와서 할 수 없다”<sup>52)</sup>고 생각을 하게 되어 育英事業에 손을 대기 시작하였다.

즉 기업은 자선사업이 아니기 때문에 이윤추구를 생명처럼 생각하고, 경영의 합리화에 노력하여 기업을 성장시켰으며, 기업이 크게 성장하고, 연령도 50세라는 初老에 접어들자 湖巖은 육영문화사업에도 손을 대기 시작하였다. 그리하여 54세가 되던 1964년에는 三星獎學會를 설립하였고, 이듬해에는 三星文化財團을 설립하여 大邱大學을 인수하였다.

湖巖은 大邱大學을 인수하여 사학을 육성하려고 하였으나, 青丘大學과 합병하여 종합대학을 만들려는 박대통령의 뜻에 따라서 대구대학의 경영에서 손을 뗄게 되었다. 이 무렵에는 박대통령과 가까운 사이가 되었고, 10여만평의 현충사 경내 조경이 현안문제로 되었을 때 그는 대통령에게 자청하여 그것을 실현시켰다.

그리고 이 시기에는 운영난에 빠져 있던 成均館大學校를 인수하여 이사장에 취임하였고, 사학관(湖巖館)을 기증하였다. 한편 水原 泉川洞에 15만평 학교부지를 마련하는 등 장기발전계획을 수립하고 있었으나 이른 바 학원소요로 운영권을 정부에 넘기게 되었다<sup>53)</sup>. 기존대학을 인수하여 육성시키려는 의지는 이와 같이 좌절되고 말았으나 최고 수준의 의과대학만이라도 세워서 못다한 육영의지를 실행하려고 서울근교에 부지를 마련하고, 구체적으로 계획까지 세웠으나 결실을 보지 못한채 타계하였다(근래에 와서 三星醫療院도 설립되었으며 성균관대학교도 三星이 인수하였다).

그는 암으로 세상을 떠났지만 이미 56세에 대한암협회회장에 취임하였고 같은 해에 고려병원을 설립하였다.

湖巖의 문화사업의지를 실천하기 위하여 설립한 三星文化財團의 일차적 주력사업은 道義文化 昂揚運動의 지속적 추진이었다. 그의 뜻에 따라 도의의 양양을 주제로한 논문·소설 등을 공모하여 우수작을 포상하든가, 효행상제도의 실시, 도의, 문화관계 문고본의 출판·배본 운동 등이 그것이다<sup>54)</sup>. 더욱 문고본은 고교·대학도서관·공공도서관 등에 기증하였다.

그의 문화사업 중에는 湖巖美術館의 설립도 포함된다. 그는 三星商會와 조선양조의 경영에 성공한 후 일제 말기부터 고미술품을 수집하기 시작하여 2천여점의 골동품을 모으게 되었다.

52) 「湖巖自傳」, p. 169.

53) 同上, pp. 174~176 참조.

54) 同上, p. 176.

수집한 골동품은 書藝, 繪畫, 新羅土器, 高麗青磁, 李朝白磁, 佛像, 鐵物, 石物, 金銅像 등 다양하였으며, 그 중에는 국보와 보물로 지정된 것이 50여점 포함되어 있다. 青磁辰砂蓮飄形注子의 예를 들어보면 일본에 밀반출 되었던 것을 거금을 주고 사들였다고 한다<sup>55)</sup>.

당시 이 注子는 일본에서 100만 달러로 평가되었다고 한다. 이와 같은 수집이 계기가 되어 1975년 2월 그는 미술관의 건립과 공영화를 발표하였고, 1982년 4월 龍仁自然農園에 湖巖美術館을 준공하여 개관하였다. 이 때 三星文化財團은 三星美術文化財團으로 개편되었다.

1967년 10월 湖巖은 韓國肥料공장을 준공하여 국가에 헌납하였는데, 그는 이것을 심기일전의 기회로 삼았다. 그는 그 후 자주 외국에 체류하면서 새로운 투자분야를 모색하였다가 전자기기산업과 중화학공업의 진출을 결심하게 되었다. 그는 일국의 경제발전에는 하나하나 굳혀야 하는 단계적 과정이 있다. 우리나라 경제발전의 과정으로 보아 1960년대의 중화학공업은 시기상조라고 판단하였다<sup>56)</sup>.

방대한 자금의 조달능력, 첨단기술, 기술인력의 지속적 공급능력, 양질의 원자재의 안정적 공급, 계열중소기업의 확립, 내외시장을 개척하고 확보할 수 있는 경쟁력 등의 제요건이 갖추어져야 하는데, 당시는 이와 같은 중화학공업의 여건이 갖추어지지 못하였다고 회상하였다. 그러나 70년대는 사정이 판이하였다. 그가 첨단산업과 중화학공업에로의 진출을 결심하게 된 것은 이와 같은 여건의 변화를 신속하게 포착하였기 때문이다<sup>57)</sup>.

1960년대 후반에는 한국에서도 전자산업에 손을 댄 기업이 있었으나 외제부품을 도입하여 조립하는 초보적 단계에 지나지 아니하였으며, 가격도 엄청나게 비싼 편이었다. 이와 같은 사정으로 미루어 그는 전자산업이야 말로 기술, 노동력, 부가가치, 내수, 수출전망 등 모든 면에서 우리의 경제적 단계에 꼭 알맞는 사업이라는 결론을 얻었다<sup>58)</sup>. 즉 시장적 기회를 포착하여 신속하게 행동으로 옮겼던 것이다.

1969년 1월 三星電子工業株式會社가 설립되었다. 이 때 三星電子는 수원근교 45만평의 부지를 확보하여 기공하게 되었고, 추운 겨울에도 돌관공사를 강행하여 1970년 3월부터 부분적으로 준공되기 시작하였다.

三星電子는 그 후 비약적으로 발전하였다. 이 회사는 발족한 지 9년만인 1978년에 흑백텔레비전 수상기 200만대를 생산하였고, 1981년 5월에는 1천만대를 돌파하여 세계 최고의 기록을 수립하였다. 그리고 3년 후에는 컬러텔레비전을 500만대 생산하였다. 정부는 1980년 말에 와서 컬러텔레비전의 시판과 방송을 허가하였기 때문에 흑백텔레비전의 생산량은 급증하였

55) 同上, p.177.

56) 同上, p.203.

57) 同上, p.203.

58) 同上, p.205.

으나 컬러텔레비전 생산은 상대적으로 늦어졌다.

湖巖은 컬러텔레비전의 허가 등 전자산업에 대한 정부의 심한 간섭과 억제만 없었더라면 우리나라의 전자산업은 적어도 5년은 앞섰을 것이라고 술회하고 있다<sup>59)</sup>.

三星電子를 설립한 후 그 해 12월에는 日本의 三洋電氣와 합작으로 三星 산요電氣株式會社를 설립하였다. 이 회사는 1974년 3월 三星電氣株式會社로 상호가 변경되었다가 1977년에 三星電子에 흡수·합병되었다. 1970년 1월에는 日本電氣와 합작으로 三星NEC株式會社를 설립하였는데, 이 회사는 1974년에 三星電管株式會社로 상호가 변경되었다.

이 시기에는 외국과의 합작설립에 적극적이었다. 1973년 미국의 코닝글라스(Corning Glass Co.)와 三星電子의 합작으로 삼성코닝주식회사를 설립하여 흑백TV용 유리유착공장을 건설하였다. 그리고 1971년 9월에는 삼성일렉트릭주식회사를 설립하여 약 2년간 경영하다가 三星電子에 합병되었고, 1977년 12월에는 韓國半導體株式會社를 인수하여 三星半導體株式會社로 상호를 변경, 2년 후 三星電子와 합병되었다. 三星電子工業株式會社는 이와 같이 여러 회사를 흡수·합병함으로써 비대하여졌고, 1984년에는 三星電子株式會社로 상호가 변경되었으며 1988년 11월 삼성전자는 三星半導體通信을 흡수·합병하여 오늘에 이르고 있다<sup>60)</sup>.

1970년대에 설립된 그 밖의 電子電氣관계 회사로서 三星 산요파츠株式會社와 三星GTE通信株式會社가 있다. 三星 산요파츠株式會社는 三星電氣파츠株式會社로 상호가 변경되었다가 三星電子部品株式會社로 되었고, 후에 三星電氣株式會社로 상호가 변경되었다.

美國의 GTE社와 합작으로 설립된 三星GTE通信은 1980년에 인수한 韓國電子通信株式會社와 합병하게 되었고, 1982년 말에는 三星半導體通信株式會社로 상호가 변경되었다. 그 후 1988년 11월에 삼성전자(주)에 흡수·합병되었다<sup>61)</sup>.

지금은 삼성전자 반도체부분으로 되어 사업을 전개하고 있다. 三星半導體 관계 一覽表는 <표 1>과 같다.

80년대에 들어서서 三星의 半導體產業進出은 당시 72세의 호암이 벌인 최후의 대사업이라고 할 수 있다. 그는 삼성내부, 업계, 심지어는 정부관계 당국까지도 실패를 염려하여 만류했으나 그는 과감히 반도체산업에 진출하여 성공하였다. 부가가치가 높고, 기술집약적이며, 자본집약적인 「메모리(memory)」사업에 우리나라 최초로 진입한 것이 삼성인 것이다. 그리고 삼성이 성공을 거둔 것은 세계적으로 알려진 사실이다<sup>62)</sup>.

59) 同上, p.208.

60) 「三星五十年史」, p.507.

61) 同上, p.436 參照.

62) 板谷 茂, 中鳴航一, 柳町 功, 李健泳, 田畠松雄 共著, 「アジアのダイテミックス發展」, 勤草書房, 1994, p. 142.

&lt;표 1&gt;

三星 半導體事業 推進略史

주 요 내 용	일 자
· 韓國半導體(株) 인수	1972. 12
· 반도체 전문가로 자문단 구성(美·日)	1982. 9
· 東京情報센터 출범	1982. 9
· VLSI사업 계획 확정	1983. 3
· 美國現地法人 설립	1983. 7
· 64K D램 개발 성공	1983. 11
· 器興工場 1라인 착공 및 준공	1983. 9~1984. 5
· 64K D램 수출 개시	1984. 10
· 256K D램 개발 성공	1984. 10
· 富川工場 C라인 착공 및 준공	1984. 5~1985. 3
· 器興工場 2라인 착공 및 준공	1984. 8~1985. 5
· 연구소 메가라인 착공 및 준공	1984. 8~1985. 10
· 달라스지방법원에 모스텍 提訴 및 협상타결	1985. 11~1986. 7
· TI사의 特許侵害 訴訟 제기	1986. 2
· 마이크론사의 아이다호지방법원에 제소 및 협상타결	1986. 2~1986. 6
· 256K D램 量產 개시	1986. 4
· 국내연구소에서 1M D램 개발 성공	1986. 7
· 미국 현지법인 시작라인 착공 및 준공	1986. 10~1987. 4
· 器興工場 3라인 착공	1987. 8
· 1M D램 量產 개시	1987. 11

자료 : 「湖巖의 經營哲學」, p.97.

1970년대에 湖巖이 가장 역점을 둔 분야는 電子 및 重化學工業이었다. 重化學工業에 역점을 두게 된 것은, 우리의 사회적, 경제적 여건이 이 때에 重化學工業을 발전시킬 수 있을 정도로 성숙하였다고 보았기 때문이다.

三星은 전자공업의 기초를 굳힌 다음 바로 중화학공업분야에 진출하게 되었는데, 일차적으로 착수한 것이 石油化學분야였다.

우리나라에서는 제3차 경제개발계획(1971~75) 때부터 石油化學工業이 궤도에 올랐고, 그 거점은 蔚山石油化學工業 團地였다. 三星은 여기에 6만평의 부지를 확보하고, 전적으로 수입에 의존하고 있던 化學纖維 원료인 PTA(高純度 테레프탈酸) 生產을 목적으로 美國의 아모코社, 日本의 三井石油化學과 합작하여 1974년 7월에 三星石油化學工業株式會社를 설립하였다<sup>63)</sup>.

1974년 8월에는 三星石油化學에 이어 造船業을 지향하는 三星重工業株式會社를 설립하게 되었다.

三星은 1977년 4월 宇進造船을 인수하여 三星造船株式會社로 상호를 변경하였다가 후에 三星重工業에 합병시키고 있다. 그리고 1977년 5월에는 大成重工業株式會社도 인수하여 5년 후 三星重工業과 합병되었기 때문에 三星重工業의 규모는 더욱 커졌다.

한편 三星重工業은 기계공업분야에도 진출하여 昌原機械工業團地에 부지 150만평을 확보하고 공장을 건설하였다. 主生產品目은 수송용기계, 레미콘, 크레인, 大型 보일러 등이었다. 그러나 三星重工業은 1983년까지 적자가 누적되어 경영의 위기에 봉착한 일도 있었으나 1983년 초부터 경영합리화에 주력하였고, 한국중공업의 중장비공장을 인수하여 불도저, 지게차, 로드롤러와 같은 品目을 大量生產體系를 갖춤으로써 경영이 크게 개선되었다.

湖巖은 이 무렵 防衛產業에도 관심을 가지게 되었다. 그는 東京에서 裝甲車, 戰車, 航空機 등의 생산실태를 조사한 바 있는데, 그 결과 기술만 도입하면 한국도 항공기 생산이 가능하다는 결론을 얻었다.

한편 그가 구상하던 航空機產業은 1977년 8월 三星精密工業株式會社를 설립함으로써 실현되었다. 이어 이 회사는 昌原工業 團地內에 자리를 잡고 각종 計測器, 光學機械, 電子精密器械 등을 생산하는 공장건설에 들어 갔다. 三星精密은 정부로부터 精密機械 및 電子器械, 미사일 推進機關 試製業體로 지정 받았다. 이 회사는 1979년에 정밀기계 가공공장을 준공하였고, 제2工場도 기공하여 본사를 昌原으로 옮겼다. 그리고 精密工業部門에서 특히 航空機產業이 커짐에 따라 三星精密은 1987년 2월 三星航空產業株式會社로 상호를 변경하였다.

이와 같이 이 시기에는 첨단산업과 중화학공업 부문에서 발전을 거듭하였지만, 합성섬유, 호텔, 건설, 의료기기 등 여러 분야에 걸친 기업들이 또한 인수되거나 신설되었다.

1972년경은 外來觀光客이 급증하는 시기였다. 1962년에 약 1만 5천명이었던 외국관광객은 10년 후에는 37만여명으로 증가하였다. 따라서 호텔시설의 근대화와 대형화가 요청되었고, 정부는 대기업의 호텔업 진출을 유도하게 되었다. 그 일환으로서 三星이 운영난에 빠져 있던 邀賓館을 인수하게 되었다. 湖巖은 세계 초일류의 호텔 건립을 구상하여 1973년 2월 三星에 호텔事業部를 신설하였고, 5월에는 주식회사 임피리얼을 창립하여 영빈관과 그 일대 국유지를 호텔용지로 불하받았다. 임피리얼은 그 해 11월 株式會社 호텔新羅로 상호가 변경되었다.

1977년 2월 三星은 건설업 면허를 보유하고 있던 統一建設을 인수하여 상호를 三星綜合建設株式會社로 변경함으로써 건설업에 진출하게 되었다. 이 해 10월에는 三星海外建設株式會社를 설립하여 해외사업 진출의 기반을 굳혔다. 이 회사는 후에 三星綜合建設에 흡수·합병

63) 『三星五十年史』, p.403 참조.

되었고, 또 新進自動車工業 계열의 新源開發株式會社도 흡수·합병되어 三星綜合建設株式會社의 규모는 크게 확대되었다. 해외건설업의 여러 분야 중에서 三星은 특히 플랜트 수출에 역점을 두었다. 즉 三星의 플랜트 수출은 단기 베이스(turn-key base)에 의한 一括受注방식으로 설계부터 완공 후의 시운전까지 일관적으로 해결하는 능력을 십분 활용하였던 것이다. 예컨대 三星物產이 정보를 수집하고 설계와 시운전 등을 1978년에 설립된 三星傘下의 코리아 엔지니어링이 맡고, 산업설비의 공급은 三星重工業이 그리고 건설은 三星綜合建設이 수행하는 것과 같은 것이다<sup>64)</sup>.

그 밖에 1970년대에 설립한 회사로서 株式會社 第一企劃을 들 수 있다. 1970년대 초까지 우리나라에는 전문적인 廣告代行業體가 정착하지 못한 실정이었으므로 마케팅機能의 전문화와 효율화를 위해서도 総合廣告會社가 필요하다고 생각하였다. 그리하여 1973년에는 第一企劃을 설립하게 되었고, 이 회사는 그 후 한국 제일의 総合廣告社의 위치를 차지하였다.

1980년대에 신설한 주요기업에 三星時計株式會社(1983년 설립)와 三星醫療器械(1984년 설립), 三星유나이티드 航空(1985년 설립), 三星 データシステム(1985년 설립) 등이 있다. 이 시기에는 新產業 내지 시대적 각광을 받는 산업분야에 전력투구하고 있는 것이다.

新產業은 아니지만, 1960년대 후반부터 1980년 후반까지 20년간 湖巖이 事業報國의 정신으로 육성한 事業으로 龍仁自然農園을 들 수 있다. 농촌 출신인 湖巖은 일찍부터 우리나라가 부강해지려면 山林을 개발해야 한다고 생각하였고, 1968년 中央開發을 주축으로 龍仁自然農園의 조성사업에 본격적으로 착수하였다. 그는 우리나라 국토의 60%를 차지하는 산야 중에서 25%는 개발이 가능하다고 보아 國土開發의 示範農場으로서 自然農園의 조성에 착안하게 되었고, 한편 龍仁自然農園이 다목적 기능을 갖게 하여 어린이들이 자연을 배우면서 꿈과 낭만을 키울 것을 기대하였다.

7년에 걸친 “꿈과 희망과 풍요가 숨쉬는 국토개발의 시범장”이라는 가치 아래 착실하게 사업을 펴온 용인자연농원은 산야의 경관을 바꾸어 놓았던 것이다<sup>65)</sup>. ”

한편 놀이시설과 휴식시설이 있는 가족동산을 찾은 사람은 1987년 한 해만 해도 200만명에 달했다고 한다.

1980년대에 三星은 세계적 企業集團으로서 기반이 한층 확고해졌다. 신설된 海外支社와 現地法人이 급격하게 증가하였고, 첨단상품과 기술 및 플랜트 수출의 증대로 三星의 이미지가 세계적으로 확산되어 갔다. 1988년의 서울올림픽을 앞두고 三星에서는 創業50周年 行事準備와 더불어 축제의 분위기가 고조되고 있었는데, 創業紀念日 3個月 前인 1987년 11월 19일

64) 「三星五十年史」, p.391.

65) 「湖巖의 經營哲學」, p.25.

湖巖은 78세를 일기로 세상을 떠났다.

湖巖은 世界가 公認하는 탁월한 企業家로서 美國의 名門 哈佛大學에서 世界最高經營者賞을 수상(1979년 4월17일)한 바 있다. 이 賞은 “탁월한 經營人으로서 企業業績을 통하여 世界經濟發展에 공헌한 人物<sup>(66)</sup>”에게 수여하는 賞인 것이다. 東洋人으로서는 日本 本田自動車工業의 창업자인 本田宗一郎에 이어 두번째의 수상인 것이다. 授賞式上에서 소렌슨 總長은 祝辭의 말을 통해 “李會長이 새로운 事業을 일으킨 것은 항상 그 事業의 市場性이 가장 낮은 水準에 있을 때였고, 극히 곤란한 환경에 처해 있을 때였다. 끊임없는 파이어니어 精神으로 성취한 여러 事業의 業績은 사회에 대한 奉仕 바로 그것이었다”고 讀辭를 하고 있다. 그는 湖巖의 創造的인 파이어니어 精神을 높이 평가하였던 것이다.

1982년 4월 2일에는 美國 波士頓大學에서 名譽經營學博士學位를 수여하였다. 波士頓大學은 150년의 역사와 전통을 자랑하는 美國 東部의 名門 大學이다. 이 大學에서는 湖巖에게 學位授與를 요청하는 서한에서 “國土가 狹小하고 資源도 없는 韓國에서, 數十個의 企業을 창설하여 韓國의 경이적인 經濟成長에 공헌한 業績을 친양하고도 남는다. 大學으로서는 世界各國에서 受賞候補者를 엄선한 결과 世界에서 貴下가 最適任者라고 全 教授陣이 決定했으므로 꼭 수락해 주기 바란다<sup>(67)</sup>”고 학위수여 이유를 밝히고 있다. 즉 이 대학에서는 한국경제 성장의 견인차 역할을 한 湖巖의 탁월한 경영능력을 높이 평가하여 명예경영학 박사 학위를 수여한 것이다. 波士頓大學에서는 학위수여식의 날을 「B·C·Lee Day」(李秉喆의 날)로 지정하였던 것이다.

이들 미국유수의 名門大學들에 의한 最高經營者賞 및 名譽經營學博士學位 수여는 世界的인 시야에서 湖巖의 탁월한 경영능력을 높이 평가하고, 또한 湖巖을 개척자적인 창조적 기업가로 인식하여 상과 학위를 각각 수여하고 있는 것이다.

湖巖은 일찍이 1969년에 정부로부터 金塔產業勳章을 받고 있으며, 1987년 11월의 서거시에는 韓國最高의 勳章인 無窮花章을 追敍 받고 있다. 또한 日本政府로부터도 勳一等瑞寶章을 追敍받고 있는 것이다.

이러한 정부훈장은 湖巖이 한국경제 발전에 공헌한 점을 높이 평가하여 수여하고 있는 것이다.

湖巖은 습페더가 말하는 개척자적 · 창조자적 기업가이며 탁월한 경영능력의 소유자였던 것이다. 그는 육영 · 문화 · 학술지원 등의 사회문화사업에 있어서도 많은 업적을 남겼으며, 또한 그는 富國建設을 목적으로 수많은 기업을 설립함으로써 事業報國의 經營理念을 실천하기도 하였던 것이다. 이렇듯 그는 한국이 놓은 세계적인 기업의 名將(Captain of Entre-

66) 「湖巖自傳」, p.253.

67) 「湖巖의 經營哲學」, p.128.

preneur)이었던 것이다.

### III. 經營理念의 再照明

#### 1. 經營理念의 概念과 變遷

##### 1) 經營理念의 概念

經營理念(Management Ideology, Business Ideology)은 기업가의 經營哲學(Management Philosophy)이나 경영신조(Management Creed, Business Creed)가 기업의 이념으로서 명시될 때 이를 經營理念이라고 한다<sup>68)</sup>. 經營理念은 기업가의 經營哲學 내지 경영신조를 나타내는 것이지만 그것이 암시적(혹은 암묵적)인 개인사고에 지나지 않고 기업의 이념으로서 표시되지 않을 때는 經營理念이라고 할 수 없다.

經營理念은 社訓, 社是, 座右銘, 生活信條, 經營哲學, 創業理念, 經營精神 등 여러 가지 형태로 표시되지만 그것이 經營理念으로서 공인받기 위해서는 명확하게 명시되어야 하는 것이다<sup>69)</sup>.

經營理念은 명시될 뿐만 아니라 실천으로 옮겨져 실행되었을 때 사회적 평가를 받을 수 있게 되는 것이다. 經營理念은 선언적인 말로만 그치고 실천되지 않으면 우리는 그것을 經營理念으로 평가하지 않는다. 경우에 따라서는 誇張된 理念 혹은 虛理念이라고 하여 이를 否認 내지 惡評한다. 이와 같이 經營理念은 실천이념일 때 經營理念으로서의 가치를 갖는 것이다.

실천이념은 경영시책에 반영될 때는 그 실행이 용이하지만, 실천이념이 경영諸施策에 반드시 반영된다고는 볼 수 없는 것이다. 예를 들어서 「기업의 사회환원」, 또는 「기업의 문화사업」 등이 미리 경영시책으로서 명시되어 있지 않더라도 그 행위자의 生活信條나 座右銘 등에 명시되어 있고, 또한 그것이 현실적으로 실행되면 우리는 이를 經營理念으로서 사회적 평가를 할 수 있는 것이다<sup>70)</sup>.

68) 經營史學會編, 「經營史學」第12輯, 1996, p.35.

69) 「經營理念이란 경영상의 체계도(역할과 규범의 체계)중에 표현되어 있는 경영조직의 목적을 나타내며, 조직통합의 역할을 하는 것과 동시에 멤버에게 동기부여를 행하며, 기업내외의 사람들(회사)로부터 정당성을 득하려는 이데올로기이다」, 또한 「經營理念은 명(성)문화되는 것을 원칙으로 한다」, 「창업경영자의 경우에는 그가 갖는 경영사상이 그대로 經營理念이 되는 경우가 많다」, 「경영사상이 經營理念으로서 확립하기까지는 어느 정도의 연원이 필요하며, 창립된 기업이 안정기에 들어서 처음으로 社是 내지 社訓으로서 성문화되어서, 經營理念으로서 정착한다. 명확하게 정착하기 까지는 시간이 걸린다고 할지라도 그 때까지는 경영 기본방침으로서 공표된 것으로 생각하여도 될 것이다」, 間宏 교수는 經營理念을 위와 같이 규정하고 있다(間宏, 「日本における産業化初期の經營理念」, 「經營史學」Vol. 25, No. 2, 東京大學出版會, 1990, pp. 4~5).

經營理念은 기업이 공유하고 추구하고자 하는 가치나 신념체계이며 임직원의 의사 결정 및 행동양식의 기준이 되는 것이다. 즉 한 기업이 경영활동을 통하여 달성하려는 궁극적인 목적, 즉 존재 이유 또는 가장 소중하게 여기는 가치 등을 명시적으로 표현한 것이 바로 經營理念이다<sup>70)</sup>.

經營理念은 구성원들이 공유하고 있는 핵심가치로서 구성원들의 생각과 회사의 특징을 집약하고 있다. 그러므로 經營理念은 구호가 아니라 실제의 의사결정과 경영활동의 기준이 되어야 하고 개인적 실천의 나침반이 되어야 하는 것이다.

經營理念이 얼마만큼 전전하고 완고하며, 사장에서 사원에 이르기까지 철두철미하게 공유하고 있는가에 따라 그 기업이 성장하기도 하고 쇠퇴하기도 한다<sup>71)</sup>.

앞서 논한 바와 같이 실천이념인 經營理念은 사후적으로 평가가 가능한 것이다. 經營理念의 이념과 그 이념이 실천되는 행위는 구분되어야 한다. 이념과 실천이 일치될 때 비로소 經營理念으로서 사회적 평가를 받을 수 있게 되는 것이다.

위에서 본 바와 같이 經營理念은 실천이념이라야 하며, 실천이념은 행동지침 내지 생활지침으로서 표시할 수 있는 것이다<sup>72)</sup>.

湖巖의 經營理念은 「事業報國, 人材第一, 合理追求」이다. 그의 이념은 바로 三星의 經營理念으로서 三星의 社是에 명시되어 있으며, 또한 삼성인이 공유해 왔으며, 삼성인의 의사결정과 경영활동의 기준이 되어 왔다.

한편 三星의 經營理念에는 經營理念의 실천지침인 責任經營主義(責任經營主義)과 信用第一主義을 포함할 수 있으며, 完全主義 등 소위 三星精神<sup>73)</sup>도 포함할 수 있는 것이다.

앞서 논한 바와 같이 經營理念에는 社訓, 社是 등에 명시적으로 표시되어 있는 이념 뿐만 아니라 경영자의 座右銘, 生活信條, 經營哲學, 創業理念, 經營精神 등에도 명시적으로 표시되어 있고, 현실적으로 실천되어 있는 이념은 포함되기 때문이다.

다시 말해서 본고에서는 三星의 經營理念이라고 할 때 그 범위는 社是에 명시되어 있는 事業報國, 人材第一, 合理追求 뿐만 아니라 責任主義(責任經營主義), 信用第一(信用第一主

70) 渡邊喜七 교수는 經營理念을 다음과 같이 규정하고 있다. 經營理念이란 「기업자·경영자(개인 또는 그룹)이 기업의 창시, 유지, 발전을 위해서 최선(최고)이라고 생각하는 기본원리, 방침, 노력, 목표, 그리고 정신이다.」「經營理念의 표현양식은 遵戒, 家訓, 家憲, 經營信條, 社是, 社訓, 슬로건 등이며, 또한 분석이나 검증방법으로서 스피치, 저서, 팜프렛 등이 자료로서 이용되며, 경영자의 私信, 對話, 行動樣式에서 연구자가 간접증명으로서 분석·판단하는 경우도 있을 수 있다」(渡邊喜七, 「經營理念の源流－18世紀のアメリカと日本」, 「經營史學」, Vol. 25, No. 4, 東京大學出版會, 1991, pp. 2~3).

71) 삼성인력개발원, 「나의 꿈 세계일류－삼성인의 상식」, 1995, p. 98.

72) 同上, p. 93.

73) 高宮著・占部郡美・山城章・白木他石 共著, 「現代の經營責任者」, 稅務經理協會, 1972, pp. 7~8 참조.

74) 「三星五十年史」, p. 644 참조.

義), 完全主義 등 三星精神까지도 포함하여 經營理念으로 규정하려고 한다.

## 2) 經營理念의 變遷

經營理念은 미래지향적이다. 따라서 경제환경의 변화에 따라 변화 할 수 있다<sup>75)</sup>. 산업사회 이전의 이념과 산업사회의 이념은 다를 수 있으며, 소프트웨어산업(soft ware industry)이 지배적인 역할을 하는 지식·정보사회와 하드웨어산업(hard ware industry)이 주도적 역할을 하는 중공업사회의 이념은 다를 수 있는 것이다. 따라서 기업가는 “경제환경에 맞는 經營理念을 갖는 것이 필요한 것이다”<sup>76)</sup>. 이와 같이 기업가는 미래지향적인 경영이념을 가져야 하는 것이다.

經營理念은 기업의 목적에 의해 그 내용이 규정된다. 자본주의 초기에는 이윤추구가 기업 목적이었으나 자본주의 경제가 발달하여 성숙단계에 이르면 소위 대량생산시대를 맞이하게 되는데, 이 단계에서의 기업목적은 단순히 이윤추구가 아니라 기업의 존속 내지 기업의 성장에 두어지는 경우가 많다. 기업의 공익성, 기업의 사회적 책임 등이 강조되는 사회에서는 기업의 목적도 기업의 사회적 책임에 중점을 두고, 이윤추구는 부차적으로 주장되는 경향이 있다. 이와 같이 기업목적도 기업의 환경변화 내지 경제발전 단계에 따라 변화할 수 있는 것이다. 결국 기업목적도 미래지향적이라고 할 수 있다.

위에서 본 바와 같이 기업목적 및 經營理念은 미래지향적인 것이어야 하는 것이다.

우리나라 經營理念의 변천을 살펴보면 우리나라에서는 시대의 변화 내지 기업환경의 변화에 따라 경영이념도 변화하고 있다. 한말의 개항시대(1870~80년대)와 3·1운동 시기(1920~1930), 그리고 8·15해방 후의 기업가의 경영이념은 동일하지 않으며<sup>77)</sup>, 앞으로의 정보사회에 있어서의 經營理念도 현재까지의 이념과도 다를 수 있는 것이다.

한말의 개항시대에는 국권수호를, 3·1운동 시기에는 국권회복을, 그리고 8·15해방 후는 민족자본형성 혹은 事業報國 등을 經營理念으로 한 기업이 적지 않았던 것이다<sup>78)</sup>.

본 고에서 연구대상으로 하는 湖嶺 李秉喆의 經營理念인 「事業報國, 人材第一, 合理追求」는 8·15해방 후 본격적으로 찍트기 시작하여 1973년 10월에 성문화하여 三星의 經營理念으로서 명시되었다. 湖嶺의 이념도 21세기의 무한경쟁시대를 맞이하여 1993년 3월 22일 三星그룹 55주년을 맞이하여 三星 二代의 이건희 회장에 의해 새로운 經營理念으로 대체 되었다. 새

75) John F. Mee, *Management Thought in a Dynamic Economy*, New York University Press, Second edition, 1964 : 高橋達男 監譯, 「明日の經營理念」, 產業能率短期大學出版部, 1967, p. 101 이하 참조.

76) 上同, p. 151.

77) 黃明水, 「韓國の經營理念－その歴史的變遷」, 「經營史學」(日本) 第25卷 第2號, 東京大學出版部, 1990. 7. 30, pp. 31~51 참조.

78) 上揭 論文, pp. 41~44 참조.

로운 經營理念은 「인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다」는 것이다. 이 새로운 이념은 湖巖의 經營理念을 근간으로 하여 제정된 것이다.

1993년 새 經營理念의 선포와 동시에 湖巖이 제정한 經營理念은 '創業理念'으로서 보존하게 되었다<sup>79)</sup>. 創業理念으로 바꾸어진 湖巖의 경영아념은三星의 창업 아래 숱한 고난과 시련을 슬기롭게 극복하는 데 지침이 되어 왔으며 오늘에 이르기까지 반석과 같은 역할을 하여 왔던 것이다<sup>80)</sup>.

위에서 본 바와 같이 三星그룹의 經營理念도 기업환경의 변화에 따라 미래지향적인 방향으로 변화하고 있는 것이다.

## 2. 湖巖의 經營理念形成 背景

湖巖의 經營理念인 「事業報國, 人材第一, 合理追求」에는 유교적인 전통성과 근대적인 합리성의 결합이 엿보인다. 즉 「事業報國」의 개념에 함축되어 있는 애국적·소유경영자적 측면에는 전통성이 내포되어 있으며, 合理追求는 근대성이 내포되어 있다. 이와 같은 의미에서 湖巖의 經營理念은 전통적 經營理念에 현대적 經營理念를 접목시키고 있는 것이라고 할 수 있다<sup>81)</sup>.

湖巖은 유교가문에서 자랐고, 그는 어려서 『資治通鑑』, 『論語』 등 한학을 배웠으며, 또한 그는 특히 『論語』의 영향을 많이 받았다. 그는 『論語』를 회견장이나 교육장에서 자주 인용하고 있으며, 그의 인간형성에 있어서 가장 큰 영향을 미친 책은 『論語』였다고 그 스스로가 술회하고 있다<sup>82)</sup>.

그는 “나의 생각이나 생활이 『論語』의 세계에서 벗어나지 못한다고 하더라도 오히려 만족한다”고 까지 말하고 있으며, 그가 항상 「座右에 두는 책」은 『論語』였다고 말하고 있다<sup>83)</sup>. 이와 같은 점에서 보더라도 그의 사고나 행동양식은 전통적인 유교정신에 입각한 것이라고 할 수 있을 것이다. 그의 經營理念 중 「事業報國」 및 「人材第一」의 이념은 그의 유교적인 사고에 입각한 것이라고 할 수 있다. 「事業報國」이나 「人材第一」의 사상은 유교교육의 사상이라고는 할 수 없으나, 그의 『事業報國』은 국의 우선사상으로써 사업을 통하여 報國(盡忠)한다는 뜻으로 해석된다. 다시 말해서 『事業報國』은 전력을 투입하여 사업을 발전시켜 국가와 민족에게 봉사한다는 뜻이다. 「人材第一」은 사업을 통한 立身出世主義라고 할 수 있을 것이다.

79) 삼성인력개발원, 『나의 꿈 세계일류』, p.3 참조.

80) 同上, p.93.

81) 金柄夏, 「湖巖의 生涯와 經營理念」, 『經營史學』, 第3輯, 1988. 12, p.76 참조.

82) 『湖巖自傳』, p.269.

83) 同上, p.269.

한편, 人材第一은 合理追求(합리주의)와 더불어 근대기업경영의 성패를 좌우하는 요인이 라고도 할 수도 있다. 우수한 인재를 적소에 배치하여 합리적으로 기업을 경영하는 것이 기업 성공의 비결이기도 한 것이다.

事業報國과 合理追求의 결부는 한말 개항기의 東道西器의 사상과도 상통한다. 東道는 동양의 도덕을 의미하며, 西器는 서양의 과학을 의미한다. 「守道學器」 즉 동양의 도덕은 지키고, 서양의 과학은 배워야 한다는 뜻이다<sup>84)</sup>.

湖巖의 사상이 論語의 영향으로 형성되었다는 것은 동양, 특히 한국의 전통적인 윤리도덕이 그의 근본사상으로 되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 그가 生活信條로서 윤리도덕을 강조하고 있는 것은 바로 수도의 사상과 상통하는 것이라고 할 수 있다. 그는 三綱五倫, 長幼有序, 仁義禮智信 등의 유교적인 윤리도덕을 基本支柱로 하면서 사업을 발전시켜 국가에 보답한다는 뜻으로 事業報國의 經營理念을 제정한 것으로 생각된다.

한편 合理追求는 선진국의 앞선 경영기법 내지 경영기술을 도입하여 기업을 합리적으로 경영한다는 뜻이다. 다시 말해서 「學器」 즉 「學科學」이란 바로 선진제국의 과학 및 기술을 기업경영에 도입하여 기업을 일류기업으로 육성한다는 뜻이 포함되어 있는 것이다.

위에서 본 바와 같이 事業報國과 合理追求의 접목은 東道西器의 사상과 일맥상통하는 개념이라고 볼 수 있는 것이다.

湖巖의 事業報國, 人材第一, 合理追求의 經營理念은 비현실적인 전시용의 사상이나 철학이 아니고, 그것은 현실적으로 실천되어 온 이념이라는 점에서 실학의 실사구시 및 이용후생의 사상과도 상통한다고 볼 수 있다. 즉 그의 經營理念은 유교의 장점을 받아들이고 단점을 과감하게 불식하려는 실학적 전통과 상통하는 것이다<sup>85)</sup>.

위에서 지적한 바와 같이 湖巖의 經營理念의 배경에는 유교적인 윤리도덕과 실학적인 전통 사상이 존재하며, 또한 東道西器의 개화사상이 존재하고 있다고 할 수 있는 것이다.

### 3. 湖巖의 經營理念

三星그룹의 經營理念과 三星精神은 三星그룹의 기본지침이며 기본윤리라고 볼 수 있다. 1973년에 成文化된 三星그룹의 經營理念은 事業報國, 人材第一, 合理追求의 3대 이념으로 구성되어 있으며 한편, 1984년에 제정된 三星精神은 創業精神, 道德精神, 第一主義, 完全主義 및 共存共榮의 5개 덕목으로 구성되어 있다.

84) 韓國의 東道西器論, 中國의 中體西用論, 日本의 和魂洋才論은 이들 3국이 개항을 맞이하여 주장한 사상이다. 그것은 외암의 위협에 대응하기 위한 소위 국가위기관리사상과 경제자립사상이라고 할 수 있다.

85) 김병하, 전개논문, p.77 참조.

또한 經營理念의 실천지침으로서는 責任經營精神(責任主義)과 信用第一主義(信用第一)를 들 수 있다<sup>86)</sup>.

湖巖 李秉喆이 서거한 후 三星그룹의 2대 회장에 취임한 이건희 현 회장은 1993년 3월 창립 55주년(제2창업 5주년)을 맞이하여 새로운 經營理念과 삼성인의 정신을 제정, 선포하였다. 새 경영이념은 “인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다”는 이념이며, 삼성인의 정신은 “고객과 함께 한다. 세계에 도전한다. 미래를 창조한다”는 세 항목으로 구성되어 있다<sup>87)</sup>.

그리고 湖巖이 제정한 經營理念은 「創業理念」으로 보존하게 되었다. 본 절에서는 湖巖의 經營理念을 재조명할 것을 목적으로 하고 있기 때문에 湖巖의 經營理念인 「事業報國, 人材第一, 合理經營」과 그 이념의 실천지침인 「責任主義」 및 「信用第一」 및 「完全主義」에 대해서 논하기로 한다. 완전주의는 三星精神의 한 구절이다. 이들 경영이념, 그 실천지침 및 三星精神은 모두가 湖巖의 經營理念을 나타내는 것이다.

### 1) 事業報國

湖巖의 經營理念은 「事業報國 · 人材第一 · 合理追求」와 「責任主義 · 信用第一 · 完全主義」이며, 이것은 三星그룹의 經營理念으로 존재하여 왔다. 즉 “이 經營理念은 그간 三星의 기업 활동에 내재, 전승되어 온 기업정신을 단지 요약, 공식화 시켰을 뿐 그 근원은 三星의 창업과 같이 하고 있다<sup>88)</sup>”.

이 이념이 성문화된 것은 1973년부터이지만 湖巖은 三星의 창업 아래 이 經營理念을 三星의 經營理念으로서 지켜왔던 것이다. 즉 삼성의 經營理念은 “창업자 李秉喆 회장의 철학에서 우러나와 구성원 전원의 합치된 개념으로 정리된 것은 1973년부터이다<sup>89)</sup>”. 삼성은 이 해에 작성한 「제2차 5개년 계획」에서 이 이념을 명시하였던 것이다.

湖巖은 1936년 26세 때 사업에 투신하여 10년 후의 36세 때(1945년) 8·15해방을 맞이하여 事業報國의 신념을 갖게 되었다고 한다<sup>90)</sup>. 그리고 그 후 이승만 박사와 만난 것을 계기로 事業

86) 삼성비서실, 『三星五十年史』, 1988년, pp.635~646 참조.

87) 삼성인력개발원, 『나의 꿈 세계일류』, pp.95~100 참조.

1988년 3월 22일 창립 50주년을 맞아 제 2창업이 신임 이건희 회장에 의해 선언되었으며, 그와 동시에 「제2의 창업정신」이 선포되었다. 제 2의 창업정신은 당초 9항목(위기의식, 인식의 전환, 업의 개념, 전략적 기회 경영, 기술중시의 경영, 인간존중의 경영, 구매의 예술화, 자율경영의 실천, 그룹공동체인식)으로 선포되었으나 그 중 실천에 옮겨야 할 핵심목표인 「자율경영, 기술중시, 인간존중」의 세 항목이 1993년 3월 정식으로 채택되었다(同上, p.95 참조).

88) 『三星五十年史』, p.635.

89) 同上, p.635.

90) 『湖巖自傳』, p.40.

報國의 신념이 더욱 더 확고하게 굳혀졌다고 한다<sup>91)</sup>.

그는 8·15해방 후의 사회혼란 속에서 신생 독립국가의 기업가로서 기업인이 할 일은 “나라의 부강의 기초가 되는 민족자본의 형성이야말로 당면한 최우선의 과제이다<sup>92)</sup>”라고 생각하여 事業報國의 신념을 굳혀 갔던 것이다.

그는 26세 때 각성하여 安逸한 생활을 청산하고 사업에의 입지를 굳혔고, 36세 때 두번째로 각성하여 민족자본을 형성하여 부강한 나라를 만들기 위해 事業報國의 신념으로 사업에 매진할 것을 결심하게 되었던 것이다. 「事業報國」이라는 말은 기업의 존립기반이 바로 국가라는 湖巖의 평소지론을 이념화한 것이다. “무릇 사람에게는 저마다 능력과 장점이 있다. 그것을 최대한으로 발휘할 수 있는 일을 찾는 것이 국가와 사회에 대한 봉사이자 책임이 아닐 수 없다. 자신의 국가적 봉사와 책임은 사업의 길에 투신하는 것이다<sup>93)</sup>”. 이와 같이 그는 국가와 사회를 위해서 사업에 투신하는 것을 결심했다. 여기에서 말하는 「국가적 봉사와 책임」이라는 말이 바로 事業報國을 뜻하는 것이다. 湖巖은 “事業報國은 기업을 통하여 국가에, 더 나아가 인류에 공헌하고 봉사한다는 의미이다”라고 말하고 있다<sup>94)</sup>. 또한 湖巖은 “기업이 국가발전에 이바지 하기 위해서는 무엇보다 견실하게 운영되어야 할 것입니다. 적자를 내어 국민에게 부담을 준다면 기업가가 사회에 대하여 큰 죄를 범하는 것이나 마찬가지입니다. 그러므로 기업이 이익을 올린다는 것은 경영자로서의 당연한 사회적 책임이요 의무이며, 이것이 바로 기업인으로서 애국하는 길이라고 확신하고 있습니다<sup>95)</sup>”. 이와 같이 湖巖은 기업을 성장시켜 국가발전에 이바지 하는 것이 事業報國이라고 하고 있다.

湖巖은 일제치하의 기업활동과 6·25동란을 겪으면서 나라 없는 기업이 얼마나 무가치하고 허무한 것인가를 체험하였다<sup>96)</sup>. 그가 事業報國의 신념을 굳힌 동기에는 이러한 체험이 크게 영향을 미쳤다.

湖巖이 가장 강조하고 있는 것은 事業報國의 이념이다. 그것은 湖巖이 “事業報國의 정신이 야말로 三星의 정신이며 궁지이다<sup>97)</sup>”라고 표현한 것에 잘 나타나 있다. 湖巖이 생애를 통하여 기업성장과 발전에 온 정열을쏟아 온 것은 事業報國을 위해서라고 해도 과언이 아니다. 그는 어떤 때는 사회적으로 오해를 받으면서까지 기업의 성장과 발전을 위하여 매진해 온 것이다<sup>98)</sup>.

91) 同上, p.46.

92) 同上, p.40.

93) 『湖巖自傳』, p.43.

94) 三星經濟研究所 编, 『湖巖의 經營哲學』, 1989, p.5.

95) 三星秘書室, 『繁榮과 福利에의 念願－李秉喆 會長 經營語錄集[2]』, p.5.

96) 『三星五十年史』, p.636.

97) 1973, 1. 사보「三星」신년사.

事業報國이란 기업을 키워서 고용증대 및 생산증진을 꾀하는 한편 국력을 배양하여 나라에 보답하자는 것이다. 이 事業報國의 이념을 실천하기 위해서는 국가, 국민, 그리고 인류에 봉사해야 하는 데 기업의 사회적 봉사는 세금, 임금, 배당을 통해 국가운영의 기초를 튼튼하게 하면서 기업자체를 유지, 발전시킴으로써 이루어지는 것이다<sup>98)</sup>.

湖巖은 보국의 차원에서 그 시대가 요구하는 가장 중요한 사업을 찾아서 투자하고 합리적으로 경영함으로써 기업의 사회적 책임을 다 하려고 노력하였다. 그는 8·15해방 직후에는 三星物產公司(三星物產의 前身)를 설립하였고, 1950년대는 第一製糖과 第一毛織을 설립하였고, 60년대에는 정부의 경제개발의 핵심사업인 비료와 제지사업에 착수하였고, 1969년에는 전자산업에 진출하였으며, 70년대에는 중화학공업에 진출하였고, 80년대에는 반도체를 중심으로 한 첨단산업에 진출하여 성공을 거두고 있다<sup>99)</sup>. 즉 그는 무역업, 경공업, 중공업, 첨단산업 등의 순서로 국가사회에 꼭 필요하다고 생각되는 업종을 순차적으로 선택하여 투자하고 경영에 성공하고 있다.

湖巖이 술회하고 있듯이 “삼성의 역사는 바로 시대와 사회가 요구하는 사업을 찾고 도전해 온 변신의 역사<sup>100)</sup>”인 것이다.

湖巖은 국민에게 도움을 줄 수 있는 사업을 일으키고 발전시키는 것을 사명으로 생각하여 이를 실천해 온 것이다. 그는 事業報國의 이념을 간직하면서 창조적이고 개척적인 기업가로서의 외길을 걸어 온 것이다.

## 2) 人材第一

人材第一이란 유능한 인재를 확보하여 기업을 발전시키고 나아가 국가경제 발전에 기여하는 뜻이다. 湖巖은 1957년에 우리나라 기업으로서는 최초로 사원공채를 단행하였는데, 이 때 공채된 제1기생 27명 중 5명이 전문경영자로서 삼성계열의 사장직까지 승진한 바 있다<sup>101)</sup>.

공개채용은 지금도 계속 실시되고 있다. 湖巖이 생존시에 말버릇처럼 三星의 발전은 유능한 인재의 덕분이라고 하는 것도 충분히 이유가 있는 것이다. 湖巖은 인재를 발탁하고, 키우는데 온 정성을 기울여 왔다. “나는 내 일생을 통해서 80%는 인재를 모으고, 교육시키는데 시간을 보냈다. 내가 키운 인재들이 성장하면서 두각을 나타내고, 좋은 업적을 내는 것을 볼 때 고맙고, 반갑고, 아름다워 보인다. 三星은 인재의 보고라는 말을 세간에서 자주하는 데 나

98) 湖巖은 “사회일반의 이해를 제대로 얻지 못하고, 때로는 돈벌이주의자라는 비난까지 사면서 고난의 길을” 걷기 시작하였다고 술회하고 있다(『湖巖自傳』, p.43).

99) 삼성정보센터, 『삼성인의 상식 200』, pp.3~4 참조.

100) 『三星五十年史』, p.637.

101) 同上, p.636.

102) 박동순, 『한국재벌의 창업사상』, 공평출판사, 1981, pp.87~88 참조.

에게 있어서 이 이상 즐거운 일은 없다<sup>103)</sup>”. 이렇게 말할 정도로 그는 인재육성에 남다른 관심을 보였던 것이다.

人材第一, 인간본위는 湖巖이 오랫동안 신조로 실천해 온 三星의 이념이자 경영의 지주인 것이다<sup>104)</sup>.

湖巖은 用人の 達人으로 알려져 있다. 그는 6·25동란 때 朝鮮鐵造의 사장 金在炤, 지배인 李昌業, 공장장 金再明 등으로부터 3억원을 받아 그것으로 三星物產을 재건하였다. 이들은 전쟁 중의 어려운 여건 속에서도 3억원이라는 거금을 비축하여 湖巖에게 건네준 것이다. 그들은 성실하게 기업을 운영하였던 것이다. 그들은 湖巖이 선택한 유능한 인재들이었다.

湖巖은 “나의 기업생활 40여년을 통해서 「기업은 사람」이라는 경영이념을 실천해 왔다”고 술회하고 있다<sup>105)</sup>. 湖巖이 「기업은 사람」이라고 하는 말은 「人材第一」의 사상과 상통하는 것이며, 이 말은 또한 기업이 성장하기 위해서는 먼저 사람부터 키워야 한다는 말과 같은 것이다. 그는 “1년의 計는 곡물을 심는 데 있고, 10년의 計는 나무를 심는 데 있으며, 백년의 計는 사람을 심는 데 있다<sup>106)</sup>”고 말하고 있다. 이 말은 인재 및 인재육성의 중요성을 나타내는 것이다. 湖巖이 기대하는 인재상은 “창의적이고 적극적이며 성실한 성품을 갖춘 삼성인<sup>107)</sup>”이라고 할 수 있다. 湖巖은 인재활용의 達人인 한편 인사에는 ‘信賞必罰’의 원칙을 엄격히 적용하여 비정하다는 평까지 듣고 있을 정도로 사내의 기강확보에는 엄격했다. 그는 “기업가는 인재육성에 온갖 정성을 쏟아야 한다. 인재양성에 대한 기업가의 기대와 정성이 사원 한 사람 한 사람의 마음에 전달되고 있는 한 그 기업은 무한한 번영의 길을 걸어 갈 것이다”라고 인재육성에 대한 기업인의 책무를 강조하고 있다<sup>108)</sup>.

三星은 사원의 채용에 있어서 신중하며, 채용 후의 교육도 엄격하다. 三星은 공개채용방침에 따라 사원을 채용할 때는 知·德·體를 고루 갖춘 사람을 채용한다. 필기시험보다는 면접시험에 역점이 두어진다<sup>109)</sup>. 湖巖이 아무리 바빠도 신입사원의 면접 때는 꼭 참석하는 것은 널리 알려진 이야기다.

채용 후에는 본인의 능력과 적성에 맞춰 인사배치가 되며, 또한 사내교육을 받게 된다. 입사할 때 아무리 유능했던 사람도 교육을 게을리하면 쓸모없는 사람이 될 수 있기 때문이다.

103) 이 말은 湖巖이 1980년 7월 3일 전경련의 최고경영자연수회에서 인재제일주의에 관하여 한 말임(『三星五十年史』, p.638).

104) 『三星五十年史』, p.638.

105) 李圓樹, 「李秉喆·思想과 哲學」, 경영아카데미, 1978, p.87.

106) 同上, pp.638~639.

107) 『湖巖의 經營哲學』, p.67.

108) 『三星五十年史』, p.638.

109) 박동순, 「財界リーダーたち」, p.57 참조.

“기업이 귀한 사람을 맡아서 훌륭한 인재로 키워 사회와 국가에 쓸모있게 만들지 못한다면 이 역시 기업인으로서 사회적 책임을 다 하지 못한 것이며, 부실경영과 마찬가지로 죄를 짓는 행위가 아닐 수 없다<sup>110)</sup>”고 하여 교육의 중요성을 말하고 있다.

바람직한 삼성인상은 “남을 탓하기에 앞서 솔선수범하는 진취적이고 적극적인 자세를 가진 사람, 항상 새로운 것을 탐구하고 연구 개선해 나가는 사람, 그리고 正直한 마음과 성실성으로 자기의 책임을 다 하는 사람<sup>111)</sup>”이다.

三星에서는 이러한 인재를 육성하기 위하여 기업내 교육을 강화하고 있다. 三星의 인재교육은 그룹 공동으로 실시하는 연수원교육과 사별로 각 사의 업무특성에 맞추어 실시하는 각 사교육으로 구분된다. 三星은 기업교육을 체계적이고 본격적으로 하기 위해서 1977년 1월 국내에서는 처음으로 연수원을 건립하였다. 이것이 오늘날에는 三星綜合研修院(1982년 6월 24일 개원)을 비롯하여 4개 연수소로 늘어나 있다<sup>112)</sup>. 신입사원은 모두 용인에 있는 삼성종합연수원에 입소하여 교육과정을 거치게 되어 있다. 사원연수교육에 대한 삼성의 지출은 일본기업 평균의 2배, 미국·유럽의 그것에 비하면 3, 4배에 달한다고 한다<sup>113)</sup>.

三星綜合研修院은 용인자원농원의 1만평 대지 위에 연전평 3,600평의 지상 4층으로 건립되어 있으며, 522명을 수용할 수 있는 본관동과 72명을 수용하는 외국어생활관으로 되어 있으며 총 50억원을 투입하여 1982년 6월 24일에 개원하였다.

연수원 개원식에서 湖巖은 축사를 통해 다음과 같이 말하고 있다. “삼성인의 연수도장이며, 인재양성의 기본이 될 종합연수원은 人材第一이란 三星의 經營理念을 구현하려는 의지가 담겨있는 곳이다. 三星이 과거 많은 어려움과 시련을 이겨내고 事業報國의 기업정신에 투철할 수 있었던 것도 우수한 인재의 확보와 양성에 일찍부터 관심과 노력을 기울여 왔기 때문이다<sup>114)</sup>”. 이 말에서 보이듯이 湖巖은 인재교육의 목적을 事業報國의 정신에 투철한 유능한 인재육성에 두고 있는 것이다.

三星은 인사관리에 있어서도 공정성 유지에 최선을 다 하고 있다. 학연, 지연을 배제하고 능력과 업적에 따라 처우함을 원칙으로 하고 있다.

湖巖은 「疑人勿用 用人勿疑」, 즉 의심이 가거든 고용하지 말고, 일단 채용했으면 의심하지 말고 일을 맡기는 것이 그의 用人哲學이다. “湖巖은 용병술에 뛰어나다”, “인재활용이 뛰어나다<sup>115)</sup>”는 평을 들을 정도로 用人의 達人이다. 湖巖은 상과대학을 나온 비즈니스 맨 특유의

110) 『湖巖의 經營哲學』, p. 120.

111) 『三星五十年史』, p. 639.

112) 同上, p. 639.

113) 同上, p. 639.

114) 『三星五十年史』, p. 640.

115) 『湖巖의 經營哲學』, p. 217.

경험을 갖춘 사람을 용인자연농원의 책임자로 발탁했으며, 또 제일제당의 공장장을 삼성물산의 부사장으로 기용했다. 그들이 책임의 중요성과 능력부족을 들어 사양하자 그는 “자네라면 그 일을 할 수 있네<sup>116)</sup>”라고 말하면서 결정을 내린 것이다. 湖巖은 책임을 맡길 때 어떤 유보 사항이나 제한조건을 두지 않는다. 즉 완전한 신뢰에 입각하여 책임을 부여하는 것이다. 책임을 맡은 그들은 온갖 정성을 다하여 맡겨진 책임을 완수하였던 것이다. 즉, 그들은 湖巖이 보여준 신뢰에 보답하기 위해 전력을 다 하는 것이다<sup>117)</sup>. 그 결과 용인자연농원이나 삼성물산 모두가 성공하였다. 그의 인재기용은 적중하였다.

그는 채용자에 대해서는 책임경영과 공정인사 및 교육강화를 통하여 기업의 성장과 經營理念의 실천에 충실한 사람이 되도록 배려를 해왔다.

### 3) 合理追求

合理追求는 경쟁사회에서 기업이 성장하기 위한 철칙(iron law)이라고 할 수 있다.合理追求는 창조적인 기술개발과 함께 기업이 국제사회의 경쟁에서 이겨나가는 필수요건인 것이다.

湖巖은 일제시대에 토지투기를 하여 실패한 일이 있다. 그 때 그는 기업경영은 합리적으로 행해야 한다는 귀중한 교훈을 얻었다. 즉 “기업이 경쟁에 이기는 길은 합리화를 통하여 원가 절감으로 값싸고 질이 좋은 물건을 생산하는 데 있습니다. 따라서 끊임없이 선진제도를 도입하고 기술을 개발해서 경영쇄신을 이루어 가야한다<sup>118)</sup>”고 湖巖은 말하고 있다. 8·15해방 이전 湖巖은 토지거래를 하였는데 중일전쟁이 발발하여 거래은행인 조선식산은행으로부터의 대출이 중단되어 어쩔 수 없이 사업을 정리(도산)할 수 밖에 없었던 경험이 있다. 이 때 湖巖은 비로서 경영의 어려움을 깨달았고 이를 다시 없는 교훈으로 삼았다. 즉 “사업을 운영할 때에는 첫째, 국내외 정세의 변동을 정확하게 통찰하고, 둘째 무모한 과욕은 금물이며, 셋째 요행을 바라는 투기는 절대로 피하고, 넷째 직관력을 키우고 제2, 3의 대책을 미리 강구한다는 내용이다<sup>119)</sup>”. 이러한 내용은 합리추구의 필수요건이다.

스스로가 발전을 위해 노력을 하고, 스스로가 한 일에 책임을 지고, 그리고 스스로가 발전을 위해 도전하는 것이 합리주의사상인 것이다.

合理追求는 모든 일을 함에 있어서 합리를 바탕으로 끊임없는 발전을 추구해야 한다는 정신으로, 구체적으로는 경영효율 극대화와 합리적 의사결정, 협연·지연·학연 등 비합리적 관행추방, 깨끗하고 부정부패와 私와 邪가 없는 기업문화 등으로 나타난다<sup>120)</sup>.

116) 同上, p.217.

117) 同上, p.218.

118) 三星秘書室, 「繁榮과 福利에의 念願－李秉喆 會長 經營語錄集[2]」, p.6.

119) 『三星五十年史』, pp.640~641.

120) 前揭, 『나의 꿈 세계일류』, 1995, p.94.

三星은 사업을 계획하고 착수함에 있어서 항상 합리를 바탕으로 국가적 필요성, 국민의 이해, 세계시장에서 경쟁 가능성 등을 고려하며, 착수한 사업은 모두 견실한 운영을 통하여 성공시켜 온 것이다<sup>121)</sup>.

합리적으로 사업을 경영하기 위해서는 철저한 사업성 검토가 필요하다. “三星이 일하는 방법은 여러 가지 사업을 기획해 오다가 그 당시 사업정세를 보고, 버릴 것은 버리고 時期, 技術, 資金, 人力, 市場 등이 갖추어지면 사업에 착수하는 것이다. 당장 사업을 확장할 필요가 있는가 없는가, 규모는 어떠한가, 세계시장은 어떤가, 자금관계는 어떤가, 모든 분야에 걸쳐서 엄격하게 검토한 다음 사업에 착수하고 있다”<sup>122)</sup>고 湖巖은 말하고 있다. 이는 三星이合理追求의 원칙 아래 성장해 온 것을 나타내고 있는 것이다.

이상에서 본 바와 같이 湖巖의 經營理念인 「事業報國·人材第一·合理追求」는 그 모두가 기업의 성장 및 발전과 직결되어 있다. 三星그룹은 湖巖의 經營理念을 바탕으로 기업을 성장시키고, 이러한 기업성장을 통하여 고용을 확대하고 생산의 증진을 꾀함으로써 국민경제의 발전에 이바지 해 온 것이다.

#### 4) 責任主義

三星에서는 事業報國, 人材第一, 合理追求라는 이념의 구현을 위해 責任主義(責任經營主義)과 信用第一을 실천지침으로 정하였다<sup>123)</sup>.

이 項에서는 責任主義(責任經營精神)에 대하여 논하고, 다음 項에서 신용체일에 대하여 논하기로 한다. 湖巖은 三星의 모체인 三星商會시대부터 경영일체를 지배인에게 일임하는 책임경영방식을 택하여 왔다.

책임경영은 사장에게만 해당되는 것이 아니다. 사장은 회사의 모든 경영요소를 자신의 책임 아래 활용하여 기업을 발전시키는 핵심역할을 수행한다. 그렇다고 사장이 회사의 모든 일을 직접 담당하는 것은 아니다. 사장은 업무의 성격과 내용에 따라 임원들에게 권한을 위임하고, 임원은 다시 회사간부에게, 간부는 담당 사원들에게 업무를 분담시킨다. 이와 같이 그 직분에 따라 권한과 책임을 부담하는 것이 책임주의이다.

책임주의의 원칙이 더욱 구체화된 것이 사업부제와 개인별사업부제이다<sup>124)</sup>.

사업부제는 각 업종의 특성을 살리고 회사경영에 관한 사장의 권한과 책임을 분명히 할 수 있어 다각형기업에 알맞는 관리체제로서 선진국 기업에서는 대부분 채택하고 있다. 이 제도의 장점은 합리적인 경영의사결정, 생산성 향상에 대한 강한 동기부여, 생산과 판매의 전문화

121) 同上, p.94.

122) 『繁榮과 福利에의 念願－李秉喆 會長 經營語錄集[2]』, p. 42.

123) 『三星五十年史』, p.641.

124) 同上, p.642.

촉진, 책임경영체제의 확립과 업적측정의 명확화, 관리자 양성 등이다<sup>125)</sup>.

三星에서는 70년대 초부터 第一毛織·중앙매스컴·中央開發 등에서 사업부제 내지 준사업부제를 실시하였으나 그룹차원에서 본격적으로 채택한 것은 1975년 9월부터이다. 우리나라에서 그룹전체가 사업부제를 도입하여 운영한 것은 三星이 처음이라고 한다<sup>126)</sup>. 사업부 내에서의 三星의 경우 부·과 등 부서별로 임무가 나누어지고, 권한도 부여되어 功過에 대한 책임의 소재를 명백히 하는 것으로 되어 있다.

三星에서는 사업부제의 전반적인 실시라는 경영방침에 따라 대부분의 관련사에서도 전반적인 사업부제 체제로 조직을 개편하고 관리체제를 정비하였다. 그리고 三星은 각 관계사의 특성에 맞도록 사업부제를 정착시키고 발전시켰다.

한편 1986년 3월부터 三星은 개인별 사업부제를 실시하여 21세기 진입을 앞두고 첨단경영 시대에 돌입했다.

개인별사업부제는 종전의 사업부제를 더욱 발전시킨 것으로서 조직의 목표에 부합되도록 각 계층별로 개인의 업무목표를 설정하고, 이를 자주적으로 관리·평가하는 제도이다<sup>127)</sup>. 구체적인 내용을 보면 일반사원은 매일매일의 목표와 성적, 개선점 등을 기입한 노트를 날마다 과장에게, 과장은 부장에게, 그리고 순차적으로 부사장에게까지 제출하게 된다. 이렇게 하면 각 계층에서 해결하기 어려운 문제를 상급자에게 보고하고, 해결하는 것이 가능하다는 것이다<sup>128)</sup>.

이 개인별사업부제는 미국의 목표관리와 일본의 방침관리의 장점을 조화시켜 三星이 개발한 책임경영제도이며, 첨단경영기법이라고 할 수 있다<sup>129)</sup>. 三星은 세계 일류기업을 목표로 개인별사업부제를 통하여 책임경영제도를 정착시키고 있다.

湖嶺은 책임경영 원칙하에 그룹 각 사의 경영을 사장에게 맡기고 자신은 경영의 원칙과 인사의 大本만을 맡았다. 그러나 공과에 대해서는 信賞必罰의 원칙을 철저하게 적용하고 있다.

湖嶺은 의한 책임과 권한의 부여와 그 집행결과에 대한 공정한 평가와 그 평가에 대한 철저한 信賞必罰의 적용으로 三星멤버간의 상호신뢰성이 높아지고, 그 결과 三星그룹의 튼튼한 조직기반이 구축되었다고 해도 과언이 아닐 것이다.

## 5) 信用第一

信用은 기업활동의 필수요건이다. 三星은 생산품의 품질에 있어서나 거래처와의 계약에 있

125) 同上, p. 642.

126) 同上, p. 642.

127) 同上, p. 643.

128) 조동성, 『한국재벌연구』, 매일경제신문사, 1990, p. 227.

129) 『三星五十年史』, p. 643.

어서 信用第一의 원칙을 지키고 있다.

三星의 생산품이나 취급상품에 대한 품질제일의 정신은 철저하다. 품질제일은 수입대체산업, 건설, 중화학, 전자공업을 거쳐 첨단산업에 이어지고 있다. 三星은 최신의 생산시설을 보유함은 물론 각 시대에서 새로운 품질향상기법을 도입·실천해 왔다<sup>130)</sup>.

1961년 第一毛織 대구공장은 각 생산팀 별로 시험검사와 연구활동을 계속하는 등 품질관리를 활발하게 추진한 결과 1965년 국내 최초로 국제양모사무국으로부터 울마크(Wool Mark) 사용허가를 받았다. 1968년 第一毛織이 실시한 무결점운동은 곧 삼성관계사에 번졌다.

1975년 10월 第一毛織이 제1회 전국품질관리대회에서 대상을 수상한 예로서도 알 수 있듯이 三星의 품질제일주의 정신을 철저히 지켜온 것이다.

거래처와의 계약信用에 있어서도 三星은 약속을 철저히 지킴으로서 信用第一의 원칙을 고수하고 있다. 6·25동란의 와중에서도 三星物產은 철저하게 信用거래의 원칙을 지켰으며 이를 통해 三星물산은 재기할 수 있었다. 三星物產의 설립당시는 6·25동란 중이었기 때문에 외화의 확보가 어려웠다. 당시 三星物產은 정부 등 외부기관으로부터 외화지원을 받을 지위에 있지 않았다. 결국 三星物產의 외화확득은 자체의 힘으로 해결할 수 밖에 없었다. 三星物產은 6·25동란 전부터 거래를 하고 있던 홍콩의 에이전트에 연락하여 사변 직전에 선적하였던 미화 3만달러 상당의 棉實柏 輸出未收金을 송금받음으로서 외화확보 문제를 일단 해결하였다. 이와 같이 송금이 가능하였던 것은 당시로서는 기적에 가까운 일이었다. 그것은 6·25동란으로 종래의 거래처와의 연락이 두절되었을 뿐만 아니라 설혹 연락이 가능하였다고 하더라도 거래 상대방의 신의를 기대하기가 어려운 상황이었기 때문이다. 이러한 상황에도 불구하고 三星物產과 홍콩의 에이전트간에 信用관계가 유지되어 있었던 것은 三星物產의 「信用第一의 原則」<sup>131)</sup> 때문이었던 것이다. 三星은 목전의 이해에 혼들리지 않고 信用을 고수하는 자세를 견지하고 있는 것이다.

호암은 자신의 어록에서 다음과 같이 말하고 있다. 즉 “지금까지 삼성을 경영해 오는 데 일관되게 가장 중요하게 생각해 온 것은 두말할 것 없이 신용이었다. 상거래, 금전거래 뿐만 아니라 제품의 품질과 대외 섭외관계에 있어서도 오직 신용있는 기업으로 임해 왔기 때문에 오늘의 삼성을 구축할 수 있었다<sup>132)</sup>”. 이와 같이 湖巖은 신용의 중요성을 강조하고 있는 것이다.

## 6) 完全主義

여기에서 말하는 完全主義이란 主人意識을 가지고 확실하게 저마다의 책임을 다하여 전실

130) 同上, p.643.

131) 황명수, 「三星物產의 成立과 湖巖의 企業家活動」, 『經營史學』第4輯, 서울, 1989年 12月, p.9 참조.

132) 『榮業과 福利에의 念願－李秉喆 會長 經營語錄集「2」』, p.5.

한 三星을 이끄는 정신을 말한다<sup>133)</sup>.

완전하다는 것은 계획단계에서부터 그 계획을 철저하고 확실하게 실행하는 것이다. 또 확실하다는 것은 저마다의 책임을 다 한다는 말이다. “확실하게 일한다”고 하는 것은 곧 저마다의 책임을 다 한다는 말이며 이러한 책임의식은 어떤 일이 남의 일이 아닌 「나의 일」이라는 의식, 내가 맡은 일은 내가 전문가이며 내가 곧 최종 결재자라는 主人意識에서 나오는 것이다.

完全主義는 건설경영에서도 볼 수 있다. 기업인으로서 경영을 잘못하여 부실기업을 만드는 것은 범죄와 다름없다고 湖嶺은 말하고 있다<sup>134)</sup>. 기업은 항상 건설하지 않으면 안되고 건설한 경영을 하기 위해서는 사장은 물론 말단사원에 이르기까지 제각기 주어진 책임을 완벽하게 수행하지 않으면 안된다는 것이다.

完全主義는 全社的 品質管理에 있어서도 보인다. 품질이라 하면 흔히 제품의 품질만 한정하기 쉬우나 서비스의 질, 기업경영의 질도 넓은 의미에서는 품질이라고 할 수 있다. 따라서 품질관리는 곧 과학적, 합리적 경영관리 활동이며 생산부서만이 아니라 판매, 관리, 구매 등 全社的인 관리활동을 의미하는 것이다. 이와 같이 품질관리에 있어서 확실하고 완벽해야 한다는 것이다.

이상에서 본 바와 같이 完全主義는 責任精神과 主人意識, 철저한 계획, 健實經營, 全社的 品質管理 등을 주요내용으로 하고 있다.

完全主義라는 三星精神의 철저한 실천으로 三星은 부실화를 모르는 기업으로 성장한 것이다.

이상에서 논한 三星의 經營理念에 부언하여 제일주의와 공존공영정신에 대하여 논하기로 한다. 三星精神에는 제일주의, 공존공영의 정신도 포함되어 있기 때문이다. 다만 本稿에서는 第一主義와 共存共榮精神은 경영이념에 포함하지 않는다.

### (1) 第一主義

第一主義는 「하면 된다」는 강한 신념을 가지고 최고의 목표에 도전함으로써 각자는 맡은 바 분야의 「제1인자」가 되어 선구자적 사명감을 가지고 국가와 인류사회에 이바지 하겠다는 뜻이다<sup>135)</sup>.

三星은 1950년대의 수입대체산업에서 1980년대의 첨단산업에 이르기까지 국민과 인류에게 유용한 산업을 통해 복지사회를 건설하는 데 항상 선두(第一主義)에 서 왔다. 즉 제일주의를 실천해 왔다.

133) 『三星五十年史』, p. 646.

134) 『湖嶺의 經營哲學』, p. 228 참조.

135) 『三星五十年史』, p. 645.

三星이란 말은 「크다」는 의미를 가진 「三」과 항상 변하지 않는 뜻의 「星」을 합친 것이다. 항상 크고 변하지 않는三星의 정신은 제일주의의 수 밖에 없으며,三星의 첫 제조업체인 製糖과 毛織이 「第一」의 회사명을 갖게 된 것도 그 때문이다.

中央日報의 題號인 「中央」도 제일 크다는 뜻이 담겨져 있다<sup>136)</sup>. 제일 큰 신문이란 제일 좋은 신문의 뜻도 된다. 제일 크고 좋은 신문이 되기를 湖巖은 바랐던 것이다<sup>137)</sup>.

위와 같이 湖巖이 제정한 「三星」과 「中央」이라는 상호에는 최고, 즉 제일의 뜻이 함축되어 있는 것이다.

제일주의는 ① 목표에서, ② 그 목표를 시행하는 사람에서, ③ 실적에 있어서의 제일주의를 의미한다.

① 목표는 의욕적이어야 한다. 90%의 목표를 세워 놓고 110%를 달성하기 보다는 120%의 목표를 세워 놓고 110%를 달성하는 것이 제일목표주의이다<sup>138)</sup>.

작은 목표는 작은 사람을 만들고 큰 목표는 큰 사람을 만든다.三星은 항상 큰 목표를 세운다. 목표는 힘을 솟게 하는 자력이기 때문이다.

② 목표를 관리·추진하는 것은 사람이다.三星의 발전요소는 기계나 자금이 아니라 사람, 그것도 정신력이 투철한 사람이다.三星은 최상의 인재가 가장 많이 모여 최량의 대우를 받으며 최고의 능력을 발휘하는 곳이라고 알려져 있다.

③ 제일의 목표를 제일의 인재들이 추진하여 제일의 결과를 만들어 낸다는 결의는 실적제일주의이다. 그것은 실적만으로 모든 것을 평가한다는 통속적 의미의 실적제일주의가 아니라 제일의 실적을 올린다는三星精神의 일단이다.

湖巖은 信用에 있어서도 제일주의를 주장하고 있다. 최고의 인재들이 모여서 만든 최고의 품질과 서비스는 최고의 信用을 놓으므로 기업이건 사람이건 信用이 뒷받침되지 않고서는 거래를 유지할 수 없는 것이다. 그는 信用이 무엇보다도 중요함을 주장하고 있다.

위에서 본 바와 같이 제일주의는 ① 목표에 있어서의 제일, ② 事業報國에 있어서의 제일, ③ 인재에 있어서의 제일, ④ 信用에 있어서의 제일 등 모든 분야에 있어서의 제일을 내용으로 한 것이다.

## (2) 共存共榮의 精神

공존공영의 정신은 안으로는 종업원 서로가 인격과 능력을 존중하고 도우며, 밖으로는 消費者, 거래선, 株主, 그리고 국가사회에 봉사함으로써 신뢰받는 삼성인이 되자는 정신이다<sup>139)</sup>.

136) 『湖巖自傳』, p. 186.

137) 同上, p. 186.

138) 『三星五十年史』, p. 645.

139) 『三星五十年史』, p. 646.

공존공영은 바로 인간존중과 상호신뢰에서 출발한다. 동료와 상하관계, 사내와 거래선, 기술자와 관리자, 생산자와 소비자, 즉 三星과 三星을 둘러싼 모든 사회구성 요소를 존중하고 신뢰하며 더불어 발전한다는 정신이다.

공존공영은 相生相和의 精神이기도 하다. 相生相和는 相克相反의 반대개념으로서 대립보다는 화합을 추구하며 선의의 경쟁을 통해 어느 이해집단과도 상반되지 않는 공익을 우선한다는 정신이기도 하다.

공존공영의 정신은 대기업과 중소기업과의 관계에서도 적용되어야 하며, 노사관계에서도 적용되어야 하는 것이다.

湖巖은 대기업의 옹호자였지만, 그것은 대기업도 중요하다는 뜻이지 대기업만이 중요하다는 뜻은 아니다. 대기업은 대기업의 특성이 있고, 중소기업은 중소기업의 특성이 있어서 상호·보완적이어야 한다고 전제하고, 국민경제적 입장에서 보더라도 공존공영하여야 한다고 논하였다. 대기업과 중소기업과의 보완관계는 마치 톱니바퀴의 관계처럼 한 덩어리가 되어 함께 굴러가야 서로 제 기능을 발휘할 수 있다는 것이다<sup>140)</sup>.

노사관계에 대해서는 “기업이 출선해서 종업원들에게 최대한의 성의를 가지고 좋은 복지와 후생을 제공하고, 종업원은 내 회사라는 신념으로 최선을 다 하면 노사는 공존공영할 수 있다<sup>141)</sup>”고 말하고 있다. 사실 三星에는 노조가 없고, 따라서 노동쟁의도 없는 그룹인 것이다.

湖巖은 공존공영을 무시한 노동쟁의는 노사쌍방에 아무런 도움을 주지 않고 국가발전에 큰 손실을 가져올 뿐이라고 역설하고 있으며, 또한 노동쟁의에 의해 기업이 운용하는 자금·자재·인재는 공적 성질의 것이므로 그 귀중한 국민적 자원을 낭비한다는 것은 국민에 대하여 무책임한 행위라고 비난까지 하고 있다<sup>142)</sup>. 결국 그는 노동쟁의는 노사협력으로 전환되어야 한다고 생각하였던 것이다.

이상에서 본 바와 같이 三星이 선두주자로서 업계의 앞장을 서야 하겠다는 의지를 나타내는 第一主義와 삼성이 모든 이해집단과 공존공영하겠다는 기업윤리도 일종의 이념 내지 철학으로 간주할 수 있으나 본 논문의 경영이념의 개념과는 다소 거리가 있어 경영이념에 포함하지 않았다.

본 논문에 있어서의 湖巖의 經營理念은 事業報國, 人材第一, 合理追求, 責任主義, 信用主義, 完全主義 등이다. 이러한 경영이념은 실천이념으로서 삼성이 실천해 온 것이다.

經營理念의 개념에서 밝힌 바와 같이 經營理念에는 社是, 社訓, 경영방침 등과 더불어 경영자의 座右銘, 生活信條, 經營哲學, 創業理念, 經營精神 등도 그것이 명시적으로 표시되고, 현

140) 중앙일보, (국부론), 1987. 1. 10일자.

141) 同上.

142) 同上.

실적으로 실천될 때 비로소 經營理念으로 규정할 수 있기 때문이다.

#### 4. 社會的 責任

기업의 사회적 책임은 첫째, 기업의 利害集團, 즉 고객·종업원·주주·정부 등에 대한 책임, 그리고 기업성장에 대한 책임 등을 들 수 있다. 둘째, 기업이윤의 사회환원이라는 뜻에서 기업의 사회문화사업에 대한 책임을 들 수 있다. 첫째의 기업의 이해집단에 대한 사회적 책임에 대하여 湖巖은 다음과 같이 말하고 있다. 즉 그는 “기업은 慈善厚生의 단체가 아니다. 이익을 올리지 않으면 안된다. 그 이익으로 종업원에게 충분한 급료를 지급하고, 국가에 세금을 납부하고, 주주에게 배당을 지불하고, 그리고 재투자를 한다”, “기업이 적자를 내게 되면 그것은 하나의 社會惡이다<sup>143)</sup>”라고 말하고 있다.

湖巖은 50여년의 기업활동을 통하여, 기업을 성장시켜 왔으며, 고객에 대하여는 값싸고 질이 좋은 상품을 공급하는 데 노력하여 왔으며, 종업원에게는 他社에 비해 고임금을 지급해 왔다. 삼성에서 노사분규가 일어나지 않는 이유의 하나는 高賃金 때문인 것이다. 삼성은 주주에 대해서도 안정된 배당을 지급해 왔다. 그리고 국가에 대해서도 고액납세자로서 사회적 책임을 실천하고 있다. 이와 같이 삼성은 이해집단에 대한 책임을 실천하고 있는 것이다. 이하에서는 주로 사회문화사업에 대하여 논하기로 한다.

湖巖은 육영, 학술, 문화, 장학 등 기업의 社會文化事業을 추진함으로써 기업의 사회적 책임을 실천하는 데 노력하여 왔다. 바꾸어 말해서 그는 기업의 이윤을 사회에 환원하기 위해 각종 社會文化事業을 전개하여 왔다. 이는 그의 事業報國 이념의 실천이기도 한 것이다.

이하에서 그가 기업의 사회적 책임의 차원에서 행하여 온 각종 社會文化事業에 대하여 살펴보기로 한다.

三星의 社會文化事業으로서 三星文化財團의 事業, 龍仁自然農園 開發 등을 들 수 있다.

##### 1) 三星文化財團의 事業

湖巖은 55회 생일을 맞이하여 三星文化財團의 설립을 결심하였다. 그리하여 그는 1965년 2월 4일 “본인은 금번 본인의 재산을 던져 다년간 숙원이었던 육영과 문화복지사업을 위하여 三星文化財團을 창설하기로 하였다”고 재단의 창립취지문을 발표하였다<sup>144)</sup>.

湖巖은 기금출연을 주식과 부동산으로 하기로 하고 第一製糖, 第一毛織, 동방생명, 신세계 등의 주식 중 개인의 지주분 10억원 상당과 부산시 용호동의 임야 10여만평을 출연하였다.

그리고 1965년 4월 1일 출범한 당시 三星文化財團은 장학, 육영사업, 학술문화, 기술개발

143) 『湖巖自傳』, pp. 204~205.

144) 『三星五十年史』, p. 238.

사업, 사회복지사업, 방송·신문 등 언론에 의한 국민계몽사업을 주요사업으로 정하고, 기타 재단목적을 달성하기 위한 부대사업을 할 수 있도록 정관에 규정했다.

1971년 호암은 두번째 사재의 처분을 단행하였다. 三星文化財團의 설립을 위해 주식과 부동산 등을 출연한 후 나머지 개인사유 재산의 조사 평가를 금융기관에 의뢰한 결과 湖巖의 재산은 180억원으로 판명되었다. 이것을 삼등분하여 그중 60억원을 三星文化財團에 추가하여 출연했다. 삼성문화재단은 1982년 4월에 호암미술관이 개관됨에 따라 三星美術文化財團으로 개편되었다.

삼성문화재단사업으로는 育英 및 奨學事業, 文化·福祉事業, 道義文化振興事業 등을 들 수 있다.

### (1) 育英 및 奖學事業

三星文化財團은 자금문제로 운영난을 겪고 있던 대구대학을 인수하였다. 막대한 자금을 투입하여 경영난에 직면한 대구대학을 인수한 것은 대구가 바로 三星그룹의 발원지였을 뿐만 아니라 이 지역을 토대로 하여 기업성장을 이루하였기 때문에 지역사회개발에 기여한다는 의미가 있었다. 그러나 육영사업을 통하여 기업이윤을 사회에 환원하려던 湖巖의 결의는 채 결실도 맺기 전에 박정희대통령이 大邱大學의 양도를 간청하였기 때문에 그에게 넘겨주고 말았다<sup>145)</sup>.

三星文化財團은 장학사업을 위하여 三星獎學會를 설립하였다. 이 장학회는 1964년 1월 25일 창립총회를 개최했으며, 설립취지문에서 “어려운 때일수록 유익하고 훌륭한 인재양성이 더욱 절실한 민족적 요청임을 자각하고 민주국가 발전에 조금이나마 기여하고자 한다”고 밝히고 있다. 이 장학회의 사업은 장학금의 지급, 학술연구비의 보조, 기타 필요한 사업으로 규정되어 있으나 초창기는 주로 장학금 지급사업에 국한하였다. 민간기업에서 주는 장학금으로는 삼성장학금이 가장 액수가 커기 때문에 학생들간에 가장 인기가 높았다.

三星文化財團은 성균관대학을 인수하였다. 유림재단이 운영하였던 성균관대학은 내분과 재정난 때문에 三星文化財團에 대하여 성균관대학교를 인수해 줄 것을 요청하였다. 三星文化財團은 成均館大學校를 인수하고 1965년 10월 학교운영의 정상화를 도모하기 위해 1억원 상당의 수익성있는 유가증권을 출연하였다. 성균관대학 재단의 건실한 운영을 위해 지속적으로 재정지원을 단행하였고, 한편 1967년 10월에는 2억 2천만원을 투입하여 과학관 건립을 추진하였다. 이 건물은 2,300평의 14층 현대건물이다.

三星文化財團에서 운영한 지 10년간 성균관대학교는 비약적 발전을 이루하였다. 교세의 급격한 신장에 따라 수원에 15만평의 부지를 매입하여 수원캠퍼스를 단계적으로 건설할 계획이

145) 「湖巖自傳」, p.173.

었다.

그 첫단계로서 이공대학의 신교사 6,000여평을 1977년에 완성하여 이공계학과의 이전을 추진하였다. 그러나 학생들은 이공대학 캠퍼스의 이전에 강한 반발을 보였고, 급기야 이 사건은 심각한 학내문제로 비화하여 부득이 三星文化財團은 성균관대학의 운영을 포기하고 말았다. 이렇게 하여 三星이 의도한 육영사업을 통한 기업이윤의 사회환원의 의지는 좌절되고 말았다<sup>146)</sup>(다만 근래에 와서 삼성의료원이 설치되고, 성균관대학교도 삼성이 인수하였다).

## (2) 문화·복지사업

1971년 2월 18일 湖巖은 1965년 문화재단 설립당시 출연한 개인소유의 주식, 부동산 이외의 나머지 재산에 대한 처리방안을 밝혔다. 당시 湖巖의 개인소유 재산은 약 180억원이었다. 그는 이 재산을 3등분하여 60억원은 三星文化財團에 추가 출연하고, 다음 60억원은 그의 가족과 三星의 유공사원에게 주식으로 배분하였다. 그리고 나머지 60억원 중 10억원은 사원공제조합 기금으로 기증하고, 나머지 50억원은 일단 그가 보관했다가 추후 다시 유익한 사업에 쓰기로 한다고 밝힌 것이다<sup>147)</sup>.

위에서 본 바와 같이 湖巖은 개인소유 재산 180억원 중 적어도 130억원은 직접 문화·복지 사업을 위해 투입하였던 것이다.

湖巖이 행한 문화·복지사업으로서 우선 삼성공제회의 설립, 湖巖미술관의 설립과 고미술품의 수집, 그리고 각종 학술·문화사업 등에 대한 지원 등을 들 수 있다.

삼성공제회의 설립목적은 삼성관계사에 종사하는 종업원의 생활안정과 복리증진에 기여하기 위한 것이다. 삼성공제회의 사업내용은 ① 퇴직 의료 장학 및 육영사업과 공제부조금의 지급, ② 복리후생을 위한 사업 및 시설운영, ③ 삼성생활관, 삼성공제회, 삼성종합체육관의 운영으로 나눌 수 있다.

둘째로 湖巖美術館의 설립에 관하여 보면 1978년 5월 19일에 湖巖美術館이 준공되었으며, 湖巖은 그가 40여년간 개인적으로 소장하여 온 국보급 문화재 11점을 포함한 2,500여점의 미술품 전부를 기증함으로서 湖巖美術館의 전시품 기틀을 마련하였다.

湖巖은 “민족문화의 유산을 더없이 해외에 유출 散逸시켜서는 안된다”, “나이가 들면서 이러한 사명감과 같은 생각이 나로 하여금 더욱 미술수집의 길로 이끌어 갔다. 수집소장품을 영원히 보존하면서 미술애호가들이 많이 찾아와 역사를 정확히 이해하도록 결심했던 것이다. 1970년 국보 133호로 지정된 靑磁辰砂蓮華文瓢形注子는 일찍이 일본에 밀반출했지만 일본 내에서 100만 달러를 호가할 정도로 고가여서 사는 사람이 없게 되자 결국 3,500만원에 환국

146) 『三星五十年史』, pp. 239~241.

147) 『湖巖自傳』, pp. 192~194 참조.

한 귀중한 문화재였다”고 술회하고 있다<sup>148)</sup>.

또한 호암미술관 건립 후에 수집된 것이지만 당시로서는 국내유일의 高麗佛畫였던 國寶 218號인 阿彌陀三尊圖와 寶物 984號인 地藏圖의 수집을 위해서도 湖巖은 오직 한국인의 문화적 긍지를 가지고 막대한 예산과 까다로운 반입절차를 밟아가면서 어렵게 수집했다.

湖巖은 고미술품 뿐만 아니라 현대미술분야의 작품도 대량 구입하여 전체 소장품의 내용을 균형·보완하는 데도 노력을 하고 있다. 1976~1981년간에 구입한 미술품은 토기, 청자, 분청백자, 금속공예품 및 고서화 등 고미술품 977점, 한국화, 양화, 조각 등 근현대 미술품 379점 등 모두 1,356점이었으며 그 구입금액은 부대경비를 포함하여 15억여원에 달하였다<sup>149)</sup>. 이 외에 호암미술관은 계속 우수미술품을 수집하여 특별전을 개최하는 등 다양한 활동을 하고 있다.

이외에 각종 학술, 문화단체에 대하여 경제적 지원을 하고 있다. 三星文化財團은 1972~1978년간에 동서문제연구소의 대 공산권연구사업을 적극 지원하였고, 1973~1977년에는 한국고전연구 심포지엄과 한국사 대토론을 후원 또는 개최함으로써 사회·인문과학에 대한 광범위한 학술지원 사업을 활발하게 전개한 바 있다. 각종 학술단체에 대한 지원액수는 1965년부터 1994년의 기간 중 30억 3,563만 2천원에 달하고 있다<sup>150)</sup>.

湖巖은 문화·복지사업을 통하여 우리 사회에 크게 기여하였던 것이다.

### (3) 道義文化 振興事業

湖巖은 道義文化振興을 위해 1969년 중앙매스컴 道義文化會議를 구성하였다. 1971년도 자문위원회의에서 문고발간, 道義映畫 제작, 학술연구비 지원, 道義文化著作賞 제정 등이 결정되었다.

그 첫 활동이 1967년 1월부터 시작된 道義文化 심포지엄이다. 주제는 人格, 正直, 신의, 현대의 예절 등 기본적인 道義文化에서부터 정치, 경제, 사회에 관련된 윤리문제 등이 광범위하게 취급되었다.

三星文化財團은 道義文化 振興事業의 일환으로 道義文化著作賞, 小說賞, 論文賞(논문부문은 1975년 제5회 때부터 폐지되고 대신 회복부문이 신설됨)을 제정하였다. 그리고 1975년 1월부터 孝行賞이 제정되었다.

또한 道義文化振興의 일환으로 삼성문화문고의 발간이 추진되었다. 그 첫 작품은 J. 피히테(Fichte)의 「독일국민에게 고함」이었다. 삼성문화문고는 문고출간 첫해인 1972년 중 모두 19권 1,235,000부를 발행했다. 1977년 10월 문고는 발간 6년만에 제 100권 「조선상고사

148) 『三星五十年史』, p.238.

149) 同上, p.250.

150) 同上, pp.319~320.

(하)」를 발간하고 1979년까지 130종, 총 6,952,000부를 발간하고 있다<sup>151)</sup>.

삼성문화문고는 역사, 사회과학, 철학, 문학 순으로 그 내용이 골고루 선정되어 수준높은 전문 교양문고로서의 독보적인 위치를 차지하고 있다. 문고판 제 1권은 20만부를 돌파하는 베스트셀러가 되었다. 삼성문고의 출판은 지금까지 200여권에 이르고 있고, 간행부수는 1,000만부를 넘고 있다.

이외에 三星文化財團은 道義文化映畫를 제작하여 각급학교에 시청각교육용으로 무상배부하는 한편 TV방송과 개봉극장에서 상영하기도 하였다. 첫 작품은 「천년을 잊는 풍물장」이며, 모두 11편의 도의문화영화가 제작되었다<sup>152)</sup>.

## 2) 龍仁自然農園 開發

龍仁自然農園은 三星의 중앙개발(주)에 의해 조성되었다. 중앙개발주식회사는 우리나라 자연보호와 자연개발을 목표로 1963년에 설립되었다. 중앙개발이 경기도 용인군 일대에 대단위 농장건설에 착수한 것은 1971년이었고, 3년간의 대공사 끝에 1976년에 용인자연농장을 개장하였다. 1974년부터는 지하수 개발사업을 시작했고, 1976년에는 중앙엔지니어링을 흡수·합병하여 공해방지를 위한 환경사업분야에도 진출했다.

龍仁自然農園은 「국토개발의 시범농장」으로서 개발된 것이다. 인구밀도는 세계에서 제일 높으면서 국토의 67%가 산지인 우리나라에서 자연농원은 새로운 국토개발의 길을 열었던 것이다<sup>153)</sup>. 다시 말해서 龍仁自然農園의 개발은 협소한 국토의 확장, 식량의 공급, 산림녹화 그리고 공업화에 따른 농업부문의 불균형 해소 등을 위한 시범적 시도로서 행하여진 것이다.

개발을 위해 식목, 육림사업, 양돈사업, 저수지사업 등이 행하여졌다. 20만평의 苗圃에는 유실수나 화수의 묘목 외에 각종 개량종을 재배했다. 신품종 묘목은 500여종, 1,200만주를 각국의 식물원이나 종묘원으로부터 도입하였다. 퇴비의 생산을 위하여 개량종의 종돈 600두를 도입하고 또 단지에서 돼지 5만두를 기르는 기업양돈을 시작했다. 농업용수를 공급하기 위해 50만평의 저수지가 건설되었다<sup>154)</sup>. 자연농원내에 설치된 가족동산에는 1976년 1년간 90여만명이 입장하였고, 다음해에는 146만명이 입장하여 레저산업으로서의 기반을 다지는 한 편 국토개발에 대한 산 교육장으로서의 역할을 수행하였다.

이상에서 본 바와 같이 湖巖은 삼성문화재단사업, 용인자연농원개발 등을 통하여 기업이윤의 사회환원을 실천하고 있다. 또한 이러한 사회문화사업은 湖巖의 經營理念의 실천을 나타내기도 한다.

151) 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」, 서울, p.192.

152) 『三星五十年史』, pp. 178~180.

153) 同上, p. 637.

154) 『湖巖自傳』, pp. 192~194 참조.

## IV. 맺는 말

이상에서 논한 것을 요약하여 결론 지우면 아래와 같다.

1) 湖巖의 經營哲學은 전통적인 儒教的 思考 위에 近代的인 合理主義思考가 접목되어 형성되어 있는 것이다. 湖巖은 유교적인 가풍에서 성장하였다. 그가 「三綱五倫」, 「長幼有序」, 「仁義禮智信」, 「修身齊家治國平天下」 등으로 대표되는 유교정신(유교윤리)을 평생동안 지켜온 것은 대대로 전승되어온 家風의 영향이었던 것이다. 특히 그가 「論語」를 좌우에 두고 즐겨 읽은 것은 祖父 文山과 父親 遂山의 영향이라고 할 수 있을 것이다. 그의 인생철학은 「論語」에서 연유되어 있다고 해도 과언이 아니다.

한편 湖巖은 書堂教育과 近代的인 新式學校 教育을 받고 있다. 晉州의 智水普通學校, 서울의 壽松普通學校, 中東中學校, 日本 東京의 早稻田大學에서 근대적 교육을 받고 있다. 그는 비록 졸업을 한 학교는 없으나 당시로서는 비교적 높은 수준의 교육을 받은 소위 인텔리게이션에 속한다고 할 수 있다. 그가 합리적으로 기업경영을 할 수 있었던 것은 근대적 교육의 영향이라고 할 수 있을 것이다.

그가 傳統的인 儒教倫理와 現代的인 合理思考를 결합시키고 있는 것은 그의 家風과 近代教育兩側으로부터 영향을 받은 것이라고 생각된다.

2) 湖巖의 經營理念은 事業報國, 人材第一, 合理追求, 責任主義, 信用第一 및 完全主義로 요약된다. 經營理念을 事業報國, 人材第一, 合理追求에 국한하지 않고 責任主義, 信用第一 및 完全主義까지 확대하고 있는 것은 經營理念의 개념에 따른 것이다. 즉 經營理念은 社訓, 社是, 座右銘, 生活信條, 經營哲學, 創業理念, 經營精神 등 여러 가지 형태로 표시될 수 있으며 그것이 명시되고 실천되었을 때 經營理念이라고 규정할 수 있는 것이다. 이러한 개념에 따르면 湖巖의 經營理念은 三星精神까지 포함된다고 볼 수 있는 것이다.

### 1. 事業報國

事業報國이란 기업을 설립하여 국가와 국민에게 봉사(사회봉사)하는 것을 의미한다. 湖巖의 事業報國理念은 그의 企業動機에 뚜렷이 나타나고 있다. 그는 기업을 성장시켜 고용을 확대시키고, 경제생활을 안정시킴으로써 국가와 국민에게 보답(事業報國)하는 것이 그의 企業動機라는 것이다. 즉 三星物產, 第一製糖, 第一毛織, 韓國肥料, 三星電子, 三星重工業, 三星精密工, 三星船舶, 三星石油, 三星半導體 등은 그의 事業報國의 이념에 의해서 설립된 것이다.

이들 삼성 기업은 각각 시대에 앞선 先導產業으로서 경제발전의 견인차 역할을 하고 있다. 8·15해방 당시는 三星物產이 무역업에 있어서 중요한 역할을 하였고, 第一製糖과 第一毛織은 50년대 우리 사회의 先導產業으로서 각광을 받았으며, 60년대는 韓國肥料가 국가적인 차원에서 설립되었으며, 70년대에 들어서는 三星電子가 先導產業으로서 각광을 받게 되었으며, 또한 이 70년대에는 三星重工業을 비롯한 三星精密工, 三星船舶, 三星石油 등이 한국경제발전의 견인역할을 하였다. 80년대에는 21세기를 향한 최첨단 산업인 반도체산업이 先導產業으로서 각광을 받고 있는 것이다. 湖巖은 시대를 앞서 새로운 산업을 개발해 왔다. 그가 설립한 위의 기업들은 우리나라 경제발전에 있어서 견인차 역할을 하였던 것이다.

湖巖의 事業報國理念은 8·15해방을 맞이하여 쏙트기 시작하였다고 한다. 그는 일제시대와 6·25동란 때 나라없는 국민의 설움과 비참함을 체험하여 事業報國의 이념을 굳혀 갔다는 것이다.

그의 事業報國의 經營理念은 그가 사회적 책임으로써 실천한 각종 社會文化事業에 있어서도 실현되고 있다. 湖巖은 1965년 4월 1일 三星文化財團을 설립하여 奨學事業(삼성장학회 설립 등), 育英事業(성균관대학 인수 등), 文化福祉事業(삼성공제회의 설립, 호암미술관의 설립, 학술·문화단체 지원), 道義文化振興사업(도의문화 제작상, 소설상, 논문상(화곡상), 효도상, 도의문화 영화제작·삼성문고 발간 등)을 행하고 있다. 이러한 社會文化事業은 기업이 윤의 사회환원의 일환으로 행하여지고 있다.

또한 湖巖은 龍仁自然農園을 「국토개발의 시범농장」으로 개발하여 육림사업, 양돈사업, 저수지사업을 비롯하여 가축동산, 농자사업 등으로 사회봉사를 하고 있다. 이러한 사회사업도 기업이 윤의 사회환원의 일환으로 행하여지고 있는 것이다. 위와 같은 삼성의 社會文化事業이나 사회사업은 事業報國의 經營理念의 실천을 나타내는 것이다.

## 2. 人材第一

湖巖은 평생동안 「人材第一」의 經營理念을 실천하는 데 노력해 왔다. 그는 “내 일생을 통하여 80%는 인재를 모으고 교육시키는 데 시간을 보냈다”고 술회하고 있다. 그는 “1년의 계는 곡물을 심는 데 있고, 10년의 계는 나무를 심는 데 있으며, 백년의 계는 사람을 심는 데 있다”고 하여 인재양성이 얼마나 중요한가를 강조하고 있다. 그는 人材第一의 이념 아래 한국최초·최대의 三星研修院(三星綜合研修院의 전신)을 설치하여 全社的으로 삼성인의 교육·훈련을 실시하는 등 인재양성에 노력하고 있다.

湖巖은 인재교육의 목적을 事業報國의 정신에 투철하고 유능한 인재육성에 두고 있다.

### 3. 合理追求

合理追求는 모든 일을 함에 있어서 합리를 바탕으로 끊임없는 발전을 추구해야 한다는 정신이다. 삼성은 사업을 계획하고 착수함에 있어서 항상 합리를 바탕으로 국가적 필요성, 국민의 이해, 세계시장에서의 경쟁가능성 등을 고려하여, 착수한 사업은 모두 견실한 운영을 통하여 성공시켜 온 것이다.

### 4. 責任主義

湖嶽은 일찍부터 책임경영방식을 채택하고 있다. 湖嶽은 “의심이 가거든 고용하지 말고, 일단 고용했으면 의심하지 말고 일을 맡긴다(疑人勿用 用人勿疑)”는 것이 그의 用人哲學이다. 이러한 湖嶽의 用人哲學은 삼성의 責任主義(責任經營主義)理念으로 굳어지고 있다.

책임경영은 사장에게만 해당되는 것이 아니다. 사장은 업무의 성격과 내용에 따라 임원들에게 권한을 위임하고, 임원은 다시 회사간부에게, 간부는 담당사원들에게 업무를 분담시킨다. 이와 같이 그 직분에 따라 권한과 책임을 부담하는 것이 責任主義(責任經營主義)이다.

責任主義의 원칙이 더 구체화된 것이 사업부제와 개인별 사업부제이다. 삼성에서는 70년대 초부터 第一毛鐵, 중앙매스컴, 중앙개발 등에서 사업부제 내지 준사업부제를 실시하였으나 그룹차원에서 본격적으로 채택한 것은 1975년 9월부터이다. 우리나라에서 그룹전체가 사업부제를 도입하여 운영한 것은 삼성이 처음이다. 한편 1986년 3월부터는 삼성은 개인별 사업부제를 실시하여 21세기 진입을 앞두고 첨단경영시대에 돌입하고 있다.

이 개인별 사업부제는 미국의 목표관리와 일본의 방침관리의 장점을 조화시켜 삼성이 개발한 책임경영제도이며, 첨단경영기법이라고 할 수 있다. 삼성은 세계 일류기업을 목표로 개인별 사업부제를 통하여 책임경영제도를 정착시키고 있다.

湖嶽은 책임경영 원칙하에 그룹 각 사의 경영을 사장에게 맡기고 자신은 경영의 원칙과 인사의 大事만을 맡았다. 그러나 功과 過에 대해서는 信賞必罰의 원칙을 철저하게 적용하고 있다. 그것은 책임경영의 실효성을 거두기 위해서이다.

### 5. 信用第一

湖嶽은 어려서부터 父親 述山으로부터 “거짓말과 꾸밈은 개인에 있어서나 국가·사회에 있어서나 大患이다”는 가르침을 늘 받아 왔다. 湖嶽이 「正直」과 「信用」을 삼성의 기본윤리(三星精神)로 삼고 있는 것은 부친의 평소 가르침이 크게 영향을 미치고 있었던 것이다.

삼성은 생산품의 품질에 있어서나 거래선과의 계약에 있어서 信用第一원칙을 지키고 있다.

최고의 인재들이 모여서 만든 최고의 품질과 서비스는 최고의 信用을 놓으므로 기업이건 사람이건 信用이 뒷받침되지 않고서는 거래를 유지할 수 없는 것이다. 그는 信用이 무엇보다도 중요함을 주장하고 있다.

## 6. 完全主義

完全主義란 主人意識을 가지고 확실하게 저마다의 책임을 다 하여 건실한 삼성을 이끄는 정신을 말한다.

완전하다는 것은 계획단계에서부터 그 계획을 철저하고 확실하게 실행하는 것이다. 完全主義는 건설경영에서도 볼 수 있다. 기업인으로서 경영을 잘못하여 부실기업을 만드는 것은 범죄와 다름없다고 湖巖은 말하고 있다. 기업은 항상 건실하지 않으면 안되고 건실한 경영을 하기 위해서는 사장은 물론 말단 사원에 이르기까지 제각기 주어진 책임을 완벽하게 수행하지 않으면 안된다는 것이다.

이상에서 본 바와 같이 湖巖의 經營理念에는 事業報國, 人材第一, 合理追求에 그치지 않고 責任主義(責任經營主義), 信用第一(信用第一主義) 및 完全主義 등 三星精神까지도 포함되는 것이다.

끝으로 湖巖은 傳統的인 儒教倫理와 近代的인 合理經營, 그리고 창조적인 기업활동으로 한 국기업을 선도하여 왔고, 또한 한국경제 발전의 견인차 역할을 하여 왔다. 그는 孔子의 傳統的인 儒教倫理와 습페터의 創造的인 企業精神을 갖춘 한국의 企業巨人이며, 세계의 企業名將인 것이다. 그는 孔子의 가슴과 습페터의 날개를 단 企業壯士인 것이다.

湖巖의 전통적 윤리정신과 창조적 기업활동은 韓末 開化派(俞吉瀨 등)가 주장한 「東道西器論」(守道學器(用))과 유사하다. 東道西器란 동양의 전통적인 도덕(儒教倫理)을 지켜 나가면서 서양의 科學技術(器·用)을 도입하자는 것이다.

湖巖은 東道西器論者보다 한 발 앞선 東道越西器論者(守東道 越西器)라고 볼 수 있다고 생각한다. 즉 湖巖은 現代版 東道越西器論者라고 할 수 있을 것 같다.

그는 유교적인 전통윤리를 지키면서 창조적인 기업활동을 통하여 우리나라를 經濟富國으로 浮上시키고, 한 걸음 더 나아가 선진국을 앞지르자고 주장하고 있는 것이다.

湖巖은 “國內에서 第一이 된다든지, 國內競爭에서 이긴다든지 하는 것은 眼中에 없었다. 資本을 축적하여 차례차례 새로운 企業을 개척함으로써 先進外國과 당당히 맞서서 이긴다. 그것이 내가 나아갈 길이다<sup>155)</sup>”라고 다짐한 바 있다.

湖巖은 開拓者型의 創造的 企業家이며, 事業報國의 經營理念을 실천한 愛國的 企業家인 것이다.

<sup>155)</sup> 『湖巖自傳』, p.86.

## 참 고 문 헌

- 공병호, 「21세기 기업변신을 위한 한국기업 흥망사」, 명진출판, 1993.
- 金柄夏, 「湖嶽의 生涯와 經營理念」, 「經營史學」第3輯, 1988. 12.
- \_\_\_\_\_, 「財閥의 形成과 企業家活動—韓國財閥經營史研究」, 한국능률협회, 1991.
- \_\_\_\_\_, 「韓國經營理念史」, 啓明大學校 出版部, 1994.
- 朴東洵, 「한국재벌의 창업사상」, 公平出版社, 1981.
- 三星經濟研究所 編, 「湖嶽의 經營哲學」, 中央日報社, 1989.
- 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」.
- 三星秘書室, 「繁榮과 福利에의 念願」(李秉喆 會長 經營語錄集 [1]), 1963. 5~1975. 7.
- \_\_\_\_\_, 「繁榮과 福利에의 念願」(李秉喆 會長 經營語錄集 [2]), 1978. 12~1980. 7.
- \_\_\_\_\_, 「繁榮과 福利에의 念願」(李秉喆 會長 經營語錄集 [3]), 1981. 1~1983. 12.
- \_\_\_\_\_, 「三星五十年史」, 1988.
- 삼성인력개발원, 「나의 꿈 세계일류—삼성인의 상식」, 1995.
- 삼성정보센터, 「삼성인의 상식 200」, 1992.
- 李秉喆, 「湖嶽自傳」, 1986.
- 李圓樹, 「李秉喆·思想과 哲學」, 경영아카데미, 1978.
- 조동성, 「한국재벌연구」, 每日經濟新聞社, 1990.
- 중앙일보사, 「중앙일보 20년사」.
- 黃明水, 「韓國の經營理念—その史的變遷」, (日本)「經營史學」第25卷 第2號, 東京大學出版會, 1990. 7. 30.
- \_\_\_\_\_, 「韓國企業의 發達(1910~1945)」, 「論文集」第14輯, 檀國大學校, 1980. 11, pp. 301~361.
- \_\_\_\_\_, 「韓國의 代表的 企業家 湖嶽 李秉喆 研究」, 「韓日經商學會」第4卷, 1988. 8.
- 間 宏, 「日本における產業化初期の經營理念—國際比較理論的枠組みをと求めて—」, (日本)「經營史學」Vol. 25, No. 2, 東京大學出版會, 1990.
- 高宮普, 占部郡美, 山城章, 白木他石 共著, 「現代の經營責任者」, 稅務經理協會, 1972.
- 渡邊喜七, 「經營理念の源流」, (日本)「經營史學」, Vol. 25, No. 4, 東京大學出版會, 1991.
- 矢島鈞次, 「韓國經濟の挑戰—三星企業集團にみるそのエネルギーの秘密」, 日本經濟通信社, 1977.

板谷 茂, 中嶋航一, 柳町 功, 李健泳, 田巻松雄 共著, 「アジアのダイテミックス發展」, 勲草書房, 1994.

J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development, an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles*, tr. from Germany by Redmers Opie, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1955, Ch. II, IV.

John F. Mee, *Management Thought in a Dynamic Economy*, New York University Press, Second edition, 1964; 高橋達男 監譯, 「明日の經營理念」, 産業能率短期大學出版部, 1967.

# 韓國經濟發展에 있어서 湖巖의 產業的 寄與에 관한 考察

金 聖 壽\*

## 目 次

I. 序 論	VI. 1970年代 경제성장기의 輸出과 重化學 工業化的 기여
II. 湖巖의 산업적 기여와 時代區分과 特性	1. 1970년대 경제환경 2. 수출부역의 기여 3. 중화학공업발전의 기여 4. 경밀기계공업과 방위산업의 기여 5. 한국전자통신사의 새로운 전기 6. 반도체 산업에의 진출 7. 통신사업의 진출
III. 湖巖의 創業時代	VII. 1980年代 안정화 정체기의 尖端技術 產業에의 기여
IV. 1950年代 부흥기의 輸入代替產業에의 기여	1. 1980年代의 경제환경 2. 기술개발투자의 기여 3. 반도체 개발에의 기여 4. 통신·컴퓨터산업의 기여 5. 유전공학의 기여 6. 항공산업의 개척 7. 로보트산업의 개척 8. 첨단정보산업과 첨단의료기기의 개발
V. 1960年代 경제발전기의 基幹產業發展에의 기여	VIII. 산업적기여의 基本이 된 經營思想 参考문헌
1. 1960년대의 경제환경 2. 제당공업발전의 기여 3. 섬유공업발전의 기여 4. 금융산업의 진출	
3. 공업화를 주도한 전자공업의 진출 4. 보험산업의 참여 5. 유통 및 의료산업의 진입 6. 제당·모직·제지업의 성장 7. 언론·방송산업의 기여	

## I. 序 論

이 論文은 韓國經濟發展에 있어서 湖巖의 產業的 寄與에 관한 研究에 그 目的을 두었다.  
즉 한국경제발전 과정에서 湖巖이 創業한 企業 또는 事業들이 產業發展에 얼마나 기여하였는  
가를 규명하는 데 중점을 두고 고찰할 것이다.

\* 慶熙大學校 經營學部 教授 · 前韓國經濟史學會 會長

물론 量的인 규명도 중요하지만 그 이면 속에 숨겨진 質的行動 樣式까지도 규명하는 것이며 특히 三星그룹을 위시하여 여러 개의 거대한 기업들의 創業者로서, 한국의 대표적 創業家型 企業家의 한 사람으로서 특히, 그는 人間社會에서 최고의 미덕은 「奉仕」라고 생각한 데 意味를 두고 사업을 하였기 때문에 더 큰 연구의 가치가 있다고 본다.

湖巖은 20代의 誠實을 걸고 문을 열었던 「三星商會」가 반세기의 세월 속에서 「世界의 三星」으로, 그리고 다른 기업집단으로 성장·변모했다는 사실과 1950年代 극도의 물자부족 시대에 수입대체산업과 貿易을 시작한 이래 1980年代의 半導體, 通信, 컴퓨터, 產業用 電子器機, 遺傳子工學, 항공, 로보트산업 등 세계 최첨단 기술산업 분야에 이르기까지 끊임없는 창조적 의욕으로 韓國經濟發展 過程에서 產業的 寄與를 해 왔고 또한 그것을 事業報國의 실천수단으로 이어져 왔다.

湖巖은 韓國近代 經營史를 연구함에 있어서 빼놓을 수 없을 만큼 우리 기업사에 뛰어난 발자취를 남겼다. 그는 創業과 成功, 그리고 守城의 상징으로서 오늘의 韓國經濟가 선진대열에 도약하기까지 企業人으로서 뚜렷한 經營觀을 가지고 經濟發展을 선도해 온 선구자일 뿐 아니라 그의 信念과 思想을 산업현장에서 펼친 실천적 經營思想家이었다.

이러한 湖巖과 같은 創業者를 中心으로 經營史를 연구하는 데는 크게 두 가지 방법이 있다. 하나는 時代의 흐름에 따라 企業이나 事業의 創業過程을 연구하는 것이고, 다른 하나는 人物中心으로 經營理念을 연구하는 것이다. 여기에서는 前者의 方法, 즉 韓國經濟發展 過程에 있어서 時代別로 湖巖이 創業한 企業과 產業들이 얼마나 기여를 하였는지를 조명해 보고 이 과정에서 설정된 그의 經營思想을 제시해 보고자 한다.

이 研究는 韓國經營史學會에서 研究하여 第2回 韓國創業大賞을 받게 된 「湖巖의 生涯와 經營理念」 등 수편의 논문과 湖巖 李秉喆의 著 「湖巖自傳」, 三星經濟研究所編 「湖巖의 經營哲學」, 金柄夏 著 「財閥의 形成과 企業家活動」, 삼성그룹 「三星五十年史」, 양창삼 著 「韓國의 經營思想」, 經營史學會編 「湖巖 李秉喆 研究」, 經營史學會編 「經營史學 第3輯과 第4輯」, 各種 新聞, 雜誌, 報道資料 등이 基本資料가 되었다.

이 研究의 內容은 全 9章으로 構成하였으며 第1章은 序論으로 研究의 目的·方法·內容을 기술하였고, 第2章은 湖巖의 產業的 寄與의 時代區分과 그 特性을, 第3章은 湖巖의 創業時代背景을 考察하였다. 第4章은 1950年代 부흥기의 輸入代替產業에 寄與를 分析하였고, 第5章은 1960年代 經濟開發期의 工業化와 基幹產業發展에의 寄與를 찾아 보았다. 第6章은 1970年代 高度經濟成長期의 輸出擴大와 重化學工業化에 기여를 규명하고 第7章은 1980年代 經濟安定化 政策期의 尖端技術產業에의 기여를 찾아 보았다. 第8章은 韓國經濟發展 過程에서 나타난 湖巖의 經營思想을 발굴하여 제시하는 데 두었다. 그리고 第9章은 結論으로 이 論文의 要約 整理와 韓國經濟發展의 展開過程에서 나타난 湖巖의 產業發展의 寄與를 體系化하여 定

立하는 데 두었다.

## II. 湖巖의 產業的 寄與의 時代區分과 特性

### 1. 產業的 寄與의 時代區分 問題

韓國의 企業家 活動史에 있어서 호암이 차지하는 비중은 크다. 그 이유는 그의 창조적·혁신적 企業家 能力 뿐만 아니라 湖巖이 한국 최초의 재벌 그룹 총수임과 동시에 최대의 기업집단으로 韓國產業發展에 크게 기여하였기 때문이다. 그리고 그는 생애를 통해 三星그룹을 국제적으로 진출케 하여 미국을 비롯한 日本 등 外國의 學界에서도 湖巖研究에 대한 관심이 높아지고 있기 때문이다.

이러한 湖巖의 研究에 대한 重要度가 제고되자 한국경제에 있어서 湖巖의 產業發展에 대한 시대구분의 問題가 제기하게 되었다.

일찍이 金柄夏 교수는 「호암의 생애와 경영이념」이라는 논문에서 호암의 생애를 第7期로 나누어 기술한 바 있다<sup>1)</sup>. 第1期(1910~1931年)는 出生과 동경 早稻田大學 유학시절까지 第2期(1931~1938年)는 事業立志의 시기, 第3期(1938~1945年)는 三星商會 設立부터 8·15 해방까지, 第4期(1945~1950年)는 8·15 해방 이후 事業報國의信念을 고취시킨 계기를 만들었던 시기, 第5期(1950~1961年)는 6·25動亂과 戰後復舊期와 부흥기로 특징지어지는 시기, 韓國의 第一企業家로 부상하는 시기이다. 第6期(1961~1967年)는 5·16革命과 全國經濟人聯合會(전신:韓國經濟人協會) 창립 추진과 韓肥事件과 같은 시련도 있었으나, 軍事政勸下에서 三星을 명실공히 한국의 최대 재벌그룹으로 자리를 굳히게 한時期, 第7期(1967~1987年)는 20年間 호암이 三星을 종래의 輕工業 中心에서 첨단산업과 重化學工業 中心으로 탈바꿈하게 하였고, 世界的 大企業 集團으로 成長케 한時期이다.

이러한 湖巖의 生涯를 中心으로 전개한 時代區分 問題가 통설화 되지는 않았다. 그러나 지금까지 韓國經營史學會에서는 湖巖의 生涯에 대한 時代區分 問題를 이 理論을 따라 설명하는 學者도 있었다. 그런데 문제는 湖巖의 產業的 寄與에 대한 시대구분 問題를 어떻게 할 것인가라는 것이다.

따라서 經營史學者들 간의 論議가 있었으나 필자는 韓國經濟發展 過程에 따른 湖巖의 產業發展의 寄與에 초점을 맞추어 보자는 의도하에 第5期로 나누어 時代區分 問題를 풀기로 하였다.

1) 金柄夏, 湖巖의 生涯와 經營理念, 湖巖 李秉喆 研究, 韓國經營史學會編, 1990. 7. pp. 3~49 참조

第1期는 湖巖의 創業期로서 1938年부터 1949년까지 三星商會의 創立과 무역업계의 혜성, 三星物產公司의 成立期, 第2期는 1950年代 前後復興期의 輸入代替產業의 寄與時期, 第3期는 1960年代 經濟開發期의 工業化와 基幹產業發展의 寄與時期, 第4期는 1970年代 經濟成長期의 輸出擴大와 重化學工業化의 寄與時期, 第5期는 1980年代 經濟安定政策期의 技術革新產業에의 寄與時期 等으로 규정하였다.

## 2. 產業的 寄與의 時代의 特性

### 1) 第1期 創業期

호암의 창업기는 1930年代로서 우리나라 企業史에 있어서 특별한 의미를 지닌 시기이다. 이 시기에는 日帝植民地 政府가 세계 대공황의 여파로 매우 심각한 경제에 직면하고 있었다. 日帝는 이 난국을 타개하기 위해서 유휴자본을 植民地인 우리나라에 輸出(移出)하여 그들의 고질적인 食糧不足을 해결하고자 하였다.

한편으로 이 시기에는 日本獨占 資本主義의 위기와 戰爭의 軍需產業 體制를 主軸으로 한 畸形的인 植民地 工業發展을 이루기 위하여 우리나라를 日本 商品의 독점적 판매시장 및 식량과 원료의 공급지로서 수탈하는 데 두었으며, 한 걸음 더 나아가 日本獨占 資本의 投資市場으로서도 지배하려고 한 시대이기도 하다<sup>2)</sup>.

특히 1931年 만주사변, 1937年 中·日戰爭에서부터 太平洋戰爭이 종전된 1945년까지 創業前半期에서는 事業立志부터 協同精米所의 設立, 日自動車會社의 引受, 그리고 不動產事業에의 進出 등을 시작하였으며, 後半期부터는 三星商會의 創立으로 大邱時代의 開幕과 三星神話의 탄생을 보게 되었다. 그리고 朝鮮釀造株式會社의 인수를 한 시기이다.

이 때 제2차 세계대전이 끝나고 해방을 맞은 우리 민족의 가장 시급한 과제는 自由民主主義에 입각한 독립국가의 건설과 自主力量에 의한 經濟自立이었다.

그러나 해방을 전후한 우리나라의内外 여건은 이와같은 과제를 해결하기에는 너무도 어려운 상황이었다. 특히 東西對立이 낳은 남북분단은 정치·경제적 혼란을 더욱 가중시켰다.

1948年 11月 湖巖은 서울에서 三星物產公司란 간판을 달고, 우리나라 무역상의 주거래선인 마카오·홍콩·싱가포르 등에 國際貿易을 시작하였다.

당시 天友社, 東西商事, 和信產業, 美進商事, 南鮮貿易 등 상공부에 등록된 무역업체 543개 가운데(1950년 3월) 7위에 부상되었으며 湖巖은 무역업계에 나타난 혜성으로 등장하였다<sup>3)</sup>.

2) 金聖壽, 韓國經濟史論, 經進社, 1985, p. 45.

3) 李秉喆, 湖巖自傳, 1986, 2, p. 49 참조.

## 2) 第2期, 1950年代 輸入代替產業의 寄與期

1950年 6·25動亂은 수백만명이 넘는 사상자와 이산의 고통을 남겼고, 가옥은 물론이고 日帝가 남긴 그나마의 產業施設마저 잿더미로 만들고 말았다. 經濟面에서 50年代는 악성인플레이와 미국의 원조 및 소비재 경기로 특징지어지는 한 시대였다. 1950~1960年間 美國의 對韓經濟援助 規模는 총 24억1천만 달러에 달하였으며, 군사원조를 포함한 미국의 대한원조 총규모는 48억달러에 달했다. 이러한 원조규모는 GNP의 8%, 총투자의 64%, 총수입의 70%에 해당하는 것이었다.

이러한 방대한 원조에도 불구하고 1953~1960期間의 實質 GNP 年平均 成長率은 3.7% (1975年 불변가격)에 불과하였으며, 1인당 국민소득은 1953年的 61달러에서 1960年 70달러에 이르는 저성장이었다<sup>4)</sup>.

이러한 50年代의 經濟的 特性을 가진 時代에 三星物產株式會社의 再出帆과 더불어 절실했던 輸入代替產業인 제당업과 모직업에 기여하게 된다.

당시 民生安定에 절대적으로 필요하였음에도 불구하고 國內產業이 전무한 製紙, 製藥, 製糖, 毛織物 등을 輸入에 의존하고 있었다. 호암은 第一製糖을 설립하였으며, 이어 두번째로 섬유산업인 第一毛織을 설립하여 당시 우리나라의 工業化가 소비재 중심의 輸入代替產業으로부터 시작되었기 때문에 第一製糖과 第一毛織의 設立은 우리나라 近代產業發展史에 있어서 하나의 분기점을 이루고 있다.

## 3) 第3期 1960年代 基幹產業의 寄與期

1960年代는 經濟開發期로서 高度成長의 實現, 輸出의 기록적인 증대, 產業構造의 改善, 社會間接資本의 확충 등 경제 근대화의 획기적인 전기를 마련한 시대였다. 1962年에 제1차 경제개발 5개년계획이 착수되었으며 (1962~1966), 이어서 제2차 경제개발 5개년계획 (1967~1971)이 실시되어 성공적인 工業化를 구축하기 시작하였다. 그리고 第1차 경제개발기에는 국민 총생산이 年平均 7.8%의 성장을 시현하였으며 광공업은 연평균 14.3%을 달성하였다.

제2차 경제개발기에는 계획기간 중 국민 총생산이 연평균 9.7%의 높은 성장을 시현하였다. 이러한 결과는 第2次 經濟開發 期間 동안에 광공업의 연평균 성장을 20.0%에 달하여 高度成長의 견인차 역할을 했으며, 사회간접 및 서비스부문 역시 12.6%의 높은 성장을 기록하였다<sup>5)</sup>.

4) 金聖壽, 韓國經濟論, 學文社, 1988, pp. 137~138 참조.

5) 金聖壽, 韓國經濟의 發展, 學文社, 1996, pp. 174~181 참조.

이 시기 湖巖은 韓肥를 준공하여 현급한 후, 수출주도형 성장정책에 힘입어 삼성물산을 中心으로 輸出主導型 戰略을 채택하여 輸出戰線의 尖兵으로 우리나라 輸出立國의 主役으로 기여하게 하였다.

특히 湖巖은 工業化를 主導하는 三星의 企業群으로 하여금 基幹產業發展에 기여하게 된다.

이 시기 電子產業을 本格的으로 착수하나 진통과 난관의 시기를 맞으면서 三星 산요전기의 설립을 하게 되며, 시련을 딛고 일어선 제조업 제일제당, 제일모직, 전주제지 등은 成長을 거듭하였다. 安國火災와 東邦生命 설립으로 保險產業發展에 기여하게 되며, 新世界百貨店 설립과 고려병원을 설립하여 유통업 발전과 우리나라 의료업계 발전에 기여하게 된다.

湖巖은 1960年代 을바른 言論文化의 가치를 내걸고 中央매스컴, 東洋라디오, 민간TV, 中央日報의 創立과發展으로 우리나라 言論文化 창달에 生動感 넘치는 한 획을 긋는 발전에 기여하게 된다.

이와같이 호암은 1960年代 경제개발기에 우리나라 工業化와 基幹產業發展 그리고 言論文化의發展까지 선도하는 역할을 담당하면서 기여하게 된다.

#### 4) 第4期 1970年代 輸出擴大와 重化學工業의 寄與期

한국경제의 발전과정에서 1960年代는 잠재되어 있던 국가자원을 동원한 自主經濟 基盤의構築과 經濟發展을 확신할 수 있었던 轉換期였다면 1970年代는 한국경제가 세계경제의 높고 힘한 격랑 속에서 본격적인 시련과 도전을 통해 自立經濟와 高度成長을 실현한 로스토우(W. W. Rostow)가 지적한 跳躍段階(Take-off)라는 意味를 지니고 있던 시기이다.

한국경제는 1970年代를 통하여 2차에 걸친 석유파동(oil shock)과 스테그플레이션(stagflation) 등 국내외적으로 수많은 경제적 고초와 시련을 겪으면서도 GNP의 年平均 成長率이 第3차 經濟開發 5個年計劃 期間(1972~1976)에는 9.7%의 높은 成長率을 달성하였으며, 제4차 계획기간(1977~1981)에는 6.0%의 安定 成長率을 이룩하였다. 그러나 鐵工業 成長率은 제3차 經濟計劃 期間 동안 年平均 18.2%, 제4차 經濟計劃 期間 동안에는 年平均 9.9%의 成長率을 이룩하였다.

특히 1970年代의 經濟成長期는 輸出 年平均 30% 이상의 高度의 成長率을 이룩하였으며, 重化學工業化率이 1972年 35.6%, 1974年 40.2%, 1976年 40.2% 등으로 나타나고 있어 수출과 경제성장을 주도하였고, 投資財源 自立度를 크게 증대시켰기 때문에 국제수지의 균형에 크게 기여했던 것이다<sup>6)</sup>. 따라서 1人當 GNP가 1969年的 210달러에서, 1979年에는 1,662달러로 증대 되었다.

6) 金聖壽, 上揭書, 1996, p.245 참조.

이러한 1970年代의 韓國經濟 成長은 자원에너지 파동과 스태그플레이션(stagflation)이라  
는 國內外 經濟環境의 意味에서 1990年代를 통한 高度成長의 副作用은 누적되어 갔으며, 수  
출의 급신장과 중동건설의 특수붐을 배경으로 한 好景氣는 構造的 問題로 배타시키고 있  
었다.

그러나 호암은 이러한 어려움 속에서도 수출무역의 선두주자인 三星物產을 成長시켰으며,  
우리나라 수출확대에 기여하고, 三星物產의 総合貿易商社(제1호)로의 전환으로 輸出構造의  
轉換과 시장다변화에 參與하게 된다.

한편 호암은 자원난시대에 대응하기 위하여 자원확보를 위한 努力を 하면서, 第一合纖을  
우리나라 합섬섬유의 선봉으로 올라가게 하였으며, 三星綜合建設의 海外進出과 플랜트 輸出  
에 박차를 加하고 있었다.

1970年代 湖巖은 정부의 중화학 공업화정책에 기여하기 위하여, 重化學工業 體制로 변신  
하였다. 三星重工業과 三星造船의 設立, 그리고 大星重工業을 引受하여 重工業 三社의 成長  
을 주도하였고 三星石油化學의 設立, 정밀기계공업이 선두인 三星精密을 創立하였으며, 프랜  
트 用役의 巨人, 코리아 엔지니어링을 가동하였다.

湖巖은 1970年代 電子工業의 技術自立時代의 開幕을 여는 전자공업에 과감한 도전을 하  
였다.

이코노 TV의 개발과 양산, 칼라TV의 自體開發 등으로 세계적인 종합전자메이커로 성장  
하게 되며, 삼성전관의 설립, 三星電子部品의 設立, 三星코닝의 設立 등으로 電子產業의 差別  
화에 기여하게 하였다.

한국 최초의 半導體產業에의 進出, 그리고 통신사업에 진출하여 전자식 교환방식을 채택하  
는 미국 ITT의 韓國上陸 전자식 사설교환기의 출현 등 三星GTE通信의 設立, 通信事業과  
半導體事業의 接合 등의 韓國電子通信의 引受 등 기술입국시대의 주도적 역할에 기여하게  
된다.

이 외에 國土開發과 文化사업의 주도역할을 하면서 서비스 산업에도 심혈을 기울이며 호텔  
신라, 第一企劃, 동방생명, 安國火災, 新世界百貨店, 高麗病院 등도 계속 成長시키고 있  
었다.

이상과 같이 湖巖은 '70年代를 三星의 跳躍期로 만들어 놓고 韓國經濟發展에 있어서 수출  
확대와 重化學工業에 크게 기여하게 하였다.

물론 그의 經營理念에 따른 事業保國主義와 人材第一主義, 그리고 經營合理追求의 精神으  
로 1970年代의 큰 족적을 남기게 된다.

### 5) 第5期 1980年代 尖端技術產業의 寄與期

1980年代 들어와서 출범한 제5공화국 정부는 대내외적으로 어려운 여건 속에서도 '70年代高度成長過程에서 취약해진 경제구조를 근본적으로 치유하기 위하여 物價安定에 최우선을 두고 經濟安定政策을 추진하였다.

第5次 經濟社會發展計劃(1982~1986)은 종래의 계획과는 性格이 많이 바뀌었다. 종래에는 「經濟開發」이라는 용어를 썼으나 제5차 계획부터는 「經濟社會發展」으로 바뀌어 기본적 이념을 「安定」에 두었다. 第1次 계획부터 추구되어 온 「成長」이 빠지고 「安定」에 들어간 經濟政策의 安定期로 規定하였다. 그러므로 당초부터 量的인 성장우선으로부터 안정우선정책으로 바뀌고 經濟의 體質을 피하는 데 기본 목표가 되었다.

따라서 제5차 계획은 실시된지 1년반 후 修正計劃을 내놓게 되었고, 物價安定을 中心으로 지나치게 높이 책정되었던 수출목표도 크게 낮추었다. 그러나 第5次 계획(1982~1986)은 GNP成長率 8.6%, 鐵工業成長率 8.6%, 1986년 1人當 GNP가 2,268달러에 달하였다. 輸出은 336억달러, 輸入은 293억달러, 도매물가 0.8%, 소비자물가 3.5%라는 획기적인 안정기를 가져다 주었다.

제5차 계획기간 중 우리의 수출이 매년 10.2%로 꾸준히 증가하는 가운데 중화학제품의 輸出比重이 제4차 계획기간 중 39.1%에서 제5차 계획기간에는 50% 수준으로 높아졌고, 자동차, VTR, 반도체, 통신산업, 초정밀산업 등 技術集約的인 尖端技術產業이 크게 발전하여 이 분야의 신상품 수출도 증가하고 있는 시기이다<sup>7)</sup>.

이 時期에 湖巖은 「技術을 支配하는 者가 世界를 支配한다」는 信念으로 輸出과 輸入代替產業으로 國民經濟에 이바지하면서 축적한 산업기술을 토대로 첨단기술에 과감히 跳躍했다.

1986년 6월 27일 湖巖은 三星綜合技術院 기공식에서 「과학기술은 지식과 힘의 결합이며, 未知의 境地, 그리고 더 높은 頂上으로 人間을 이끌어 주는 無限探求의 世界이다. 영원한 기술혁신과 첨단기술 개발에 대한 과감한 도전이야말로 자원빈국인 우리나라가 살 수 있는 길이다. 그것은 국가, 민족의 융성을 약속해 준다」라고 갈파하였다<sup>8)</sup>.

이와같이 1980年代 初 湖巖은 技術立國時代의 先導的役割을 담당하는 旗手로서 三星을 통해서 實現하고자 하였다. 1980年代 그러한 결과가 半導體의 新機軸 VLSI(超大規模 集積回路)을 生產하게 되었고, 64KD램 개발의 成功, 경이의 4mm VTR, 미국 전자레인지 시장의 13% 이상, 브라운관의 100% 國產化, 그리고 光통신시스템 개발, 全電子交換機開發,

7) 金聖壽, 韓國經濟의 理論, 學文社, 1992, pp. 178~184 參조.

8) 三星그룹, 三星五十年史, 1988, p. 491.

LAN 등 뉴미디어의 개발, 컴퓨터 개발 등 통신·컴퓨터 사업의 발전에 기여하게 되었다.

湖巖은 遺傳工學에도 情熱을 쏟으며 인터페론 大量生產 技術開發, 인공감미료 아스파탐 개발, 肝尖백신 개발 등에 공헌하게 된다.

놀라운 것은 湖巖은 죽음을 눈 앞에 두고도 世界 여섯번째의 폴리에스터 베이스 필름 生產 등 초정밀화학에의 집념을 쏟으면서 21세기를 겨냥한 航空·로보트產業의 開拓, 첨단정보산업과 첨단의료기기, 소프트산업 개발 등에 발전적 기여를 하였다.

### III. 湖巖의 創業時代

#### 1. 日帝下에서의 事業立志

湖巖은 26살 되던 해 日帝殖民地下에서 朝鮮青年이 볼두할 수 있는 일은 무엇인가 라는 깊은 생각에 일대 용단을 내리게 된다. 그것은 독립적으로 사업을 經營해야겠다는 결심이었다.

湖巖은 日帝殖民統治下에서 民族資本에 의한 民族經濟의 건설이 시급한 課題라고 생각하고 사업에 투신하기로 뜻을 굳혔다.

그 때의 心情을 湖巖은 그의 自敍傳인 「湖巖自傳」에서 이렇게 밝히고 있다.

「어떠한 人生에도 낭비는 있을 수 없다. 失業者가 10年 동안 무엇하나 하는 일 없이 낚시로 消日했다고 하자. 그 10년이 낭비였는지 아닌지 그것은 10年 후에 그 사람이 무엇을 하느냐에 달려 있다. 낚시를 하면서 반드시 무엇인가 느낀 것이 있을 것이다. 실업자 생활을 어떻게 받아들이고 어떻게 견디어 나가느냐에 따라서 그 사람의 內面도 많이 달라질 것이다. 헛되게 세월을 보낸다고 하더라도 무엇인가 남는 것이 있을 것이다. 문제는 헛되게 세월을 보내는 데 있는 것이 아니라 그것을 어떻게 받아들여 훗날 소중한 체험으로 그것을 살려 나가느냐에 있다」<sup>9)</sup>.

이 시기에 湖巖은 協同精米所를 設立하였다. 우리나라에서 정미업이 本格化된 것은 개항 이후 조선의 對日本輸出 增加와 때를 같이 한다. 그러나 제1차 세계대전 이후 급속하게 진행된 불황의 여파로 대부분의 공장은 문을 닫거나 도산해 버렸다.

日本內 各地에서 쌀파동이 일어나고 食糧難이 社會問題로 대두되면서 당시 精米所는 단순히 握精業만이 아니라 쌀의 委託販賣 또는 生產者로부터 쌀을 買入하여 米穀商人에게 판매하거나 직접 日本에 輸出도 하는 中間賣買의 機能도 가지고 있었다. 事業에 뜻을 굳힌 湖巖은 부친으로부터 年收 300石 지기의 財產을 사업자금으로 얻어 가지고 1936年 봄 馬山에서 협동

9) 李秉喆, 湖巖自傳(1986. 2), 三星五十年史, 1988, p. 82 참조.

정미소의 간판을 걸었다. 당시 300石이면 약 5萬圓이 넘는 큰 돈이다. 이것을 地主資本의 商業資本化 혹은 產業資本화의 한 類型이라고 지적 할 수 있다.

첫 事業이었던 정미소에서 자신을 얻은 湖巖은 日出自動車會社를 引受하고 총 20대의 트럭으로 貨物운수회사를 經營하면서 사업의욕이 왕성해졌다. 1937年 부동산사업에의 進出도 시도하였으나 日帝는 中日戰爭을 일으키면서 전쟁수행을 위한 非常經濟體制로 돌입하는 한편 1937年 9月에는 「臨時資金調整法」을 發表하여 균비화충을 위한 「資金凍結令」을 내렸으며 모든 銀行의 貸出은 일시에 중단되고 말았다. 은행융자에 의존했던 湖巖의 土地投資事業도 더 이상 계속할 수 없었다.

## 2. 湖巖의 創業

湖巖은 1938年 3月 1日 大邱에서 「三星商會」를 창립하였다. 三星商會의 資本金은 3만원이었다. 종업원은 40여명이었으며 組織은 社長, 支配人, 事務職과 生產職으로 구분하였다. 三星商會는 무역업 이외에도 제분기, 국수 등 제조업도 겸했다. 사과, 밤과 같은 青果物과 오징어 등의 건어물 등을 만주와 북경지방까지 수출하였다.

이 때 「三星」이란 商號를 사용하게 된 理由를 湖巖의 自敍傳에서 살펴보면 三星의 「三」은 큰 것, 많은 것, 강한 것을 나타내는 것으로서 우리 민족이 가장 좋아하는 숫자이며 「星」은 밝고, 높고, 영원히, 깨끗이 빛나는 것을 뜻한다<sup>10)</sup>.

三星商會를 시작한지 1년이 지난 1939年에 朝鮮釀造株式會社를 인수하여 引受한지 1年만에 年間 生產量 1萬石을 돌파하여 매출액에서도 당시 대구 택주양조업계에서 단연 선두주자였다. 그러나 1941年 太平洋戰爭의 여파로 朝鮮釀造는 內賣經營에 注力하면서 命脈만 유지하고 있었다.

## 3. 해방과 貿易業界의 寄與

日帝 36年間 日本經濟에 완전히 종속되었던 韓國經濟는 해방이 되자 심한 產業萎縮과 通貨膨脹현상을 보였다. 思想的으로는 左右의 마찰이 치열하고, 政治的으로는 南韓單選論과 南北協商論이 대립한 가운데 經濟에 不安定으로 民生의 어려움도 매우 컸다.

그러나 三星商會와 朝鮮釀造의 社勢는 나날이 伸張되어 갔다. 그렇지만 社會의 이런 혼란 속에서 兩社의 成長도 限界가 있었다. 새로 生產設施을 만들려고 해도 資本과 技術이 절대 부

10) 李秉喆, 三星五十年史, 前揭書, p. 90 참조.

湖巖自傳, p. 34

족한 狀況이었다. 이런 상황 속에서 만성적인 물자부족을 타개하기 위해서는 貿易業이 무엇보다 긴요하다고 판단한 湖巖은 서울에서 本格的인 國陽貿易을 하기로 결정하였다.

湖巖은 1948年 11月 三星物產公司를 設立하여 事業을 시작하자마자 活氣를 띠었다. 三星物產公司는 처음부터 株式會社 體制로 출발하였으며, 홍콩, 마카오, 싱가포르 등 동남아시아로 설탕, 면사, 재봉틀, 철판, 비료, 의료품 등 무려 100여 개의 生活必需品을 수입하는 한편 마른 오징어, 한천 등 주로 海產物과 棉實粕을 수출하였다.

湖巖은 貿易相對國을 多變化하여 美國 등 先進諸國으로 확대하여 갔으며, 三星物產公司는 설립된지 1년여가 지난 1950年 3月 결산에서 收益金이 무려 1억2천만원이었으며 무역업계 7위로 부상하였다.

三星物產公司的 놀라운 成長은 湖巖의 市場需給의 判斷능력과 經營能力이 탁월하였기 때문이었다. 그러나 1950年 6·25戰爭은 모든 것을 앗아갔다.

三星物產公司는 하루 아침에 空中分解가 되는 戰爭의 砲煙 속에 혼적을 잊게 되었다<sup>11)</sup>.

## IV. 1950年代 復興期의 輸入代替產業에의 寄與

### 1. 1950年代의 經濟環境

6·25動亂은 막대한 人命의 損失과 生產施設을 파괴하여 韓國經濟를 하루 아침에 젓더미로 만들었다. 動亂 중에 經濟生活은 극심한 生산위축과 악성인플레(hyper Inflation)로 집약된다.

物價는 1949年에 비해 1952年에 28배 上昇하였으며, 이러한 악성인플레를 수습하기 위하여 정부는 1953年 2月 100圓을 1圓으로 하는 통화개혁을 단행하였다. 1953年 7月 휴전이 성립됨에 따라 戰後 復舊作業이 本格化되었다.

1953年 12月 전후복구를 위한 經濟政策의 基本方向을 정한 「經濟再建과 財政安定計劃에 관한 合同經濟委員會 協約」이 맺어졌다. 당시 韓國은 경제재건을 위해 원조의 구성은 7대 3의 비율로 자본재에 치중할 것을 주장하였으나, 미국은 산업시설 확충보다 物價安定에 우선力點을 둘 것을 주장하여 결국 내국의 주장대로 소비재와 原資材를 위주로 한 원조가 계속되었다. 戰後復舊의 그 많은 원조 중 한국경제 재건에 가장 의미있는 것은 UNKRA 원조였다. UNKRA는 動亂으로 파괴된 韓國經濟의 再建을 目標로 1950年 12月에 설립된 UN기관으로, 1951~1960年 사이에 총 1억2천2백만 달러를 제공하였으며, 그 중에서 設備投資援助가 65%

11) 三星五十年史, 前揭書, pp. 106~109 참조.

를 차지하였다.

문경시멘트, 인천판유리, 중앙의료원 등이 UNKRA자금에 의해 건설되었으며, 장항제련소, 석공단광, 방직산업 등의 복구산업에도 크게 기여하였다.

1950年代 GNP 成長率은 원조가 최고 수준에 달하고 농산물이 풍작을 이루었던 1957年에 7.6%를 기록한 아래 1958年 5.5%, 1959年 3.8%, 1960年에는 4·19 혁명 등 정치적 혼란까지 가중되어 불과 1.1%에 그쳤다.

특히 1954~1956年間 광공업 부분의 年平均 성장률은 15%에 달했으나 1957年 이후에는 10%를 하회하였다.

이때 1954년에서 1960년까지 1인당 국민소득은 60달러에서 70달러 선이었다. 그러나 전반적인 성장둔화에도 불구하고 1953년 이후 복구기에 착공된 공장시설들이 속속 준공됨에 따라 산업구조면에서는 2차산업 비중이 현저히 증가하였다. 이 시기에 문경시멘트, 仁川板유리, 仁川產工業 등이 본격적으로 가동하였고, 1958年 忠州 肥料工場이 着工되는 등 우리나라 產業에 活力素가 되었다.

그러나 이미 면방, 제분, 제당업 등은 공급과잉 상태에 들어가 있었고, 특히 제분과 제당업의 경우 가동율이 30%를 하회하는 구조적 불황에 빠지기도 하였다<sup>12)</sup>.

한편, 1950年代 企業活動은 비록 非效率的이었고 정부와의 비정상적인 관계에서 추진된 면도 있었으나 이 시기에 企業이 축적한 자본과 경험은 1960年代 이후의 국민경제에 광범위한 厚生의 創出로 發現되었다는 것을 지적 할 수 있다.

## 2. 製糖工業發展의 寄與

韓國經濟發展에 있어서 1950年代 湖巖의 產業的 寄與는 輸入對替產業에 큰 比重을 두었다는 사실이다.

湖巖이 1950年代 수입대체산업인 제당공업 시작의 문을 연 것은 1953年 휴전협정이 조인되어 나라가 안정을 되찾기 시작하고 경제재건에 착수한 뜻깊은 해 6月 「第一製糖工業株式會社」를 創立한 데 연유한다<sup>13)</sup>.

設立을 마친 第一製糖은 1953年 8月 1日 釜山地方法院에 등록하였다(등기번호 第2135호). 이로써 第一製糖은 우리나라 企業史에 輸入代替產業의 효시이자 商業資本이 產業資本化된先例를 남기면서 出帆하게 되었다.

第一製糖은 1953年 11월 5일 최초의 국산설탕을 선보이면서 그 때까지 外製설탕의 가격은

12) 三星五十年史, 50年代의 經濟狀況, 1988, pp. 99~105 參照.

13) 社名을 「第一」로 한 것은 경제계의 제일주자의 의미.

근당 300圓까지 상승하였는데 第一製糖은 근당 48圓의 가격으로 시판되었다. 파격적인 가격이었다.

그러나 소비자의 반응은 그다지 좋지 않았다. 이유는 값이 너무나 싼 것이 문제가 되었다. 商人들도 저렴한 가격 때문에 외제에 비해 품질이 떨어질 것이라고 속단하였다. 이에 湖巖은 販賣戰略을 바꾸어 설탕값을 근당 100圓으로 올려 받았다.

그러자 오히려 설탕이 팔리기 시작하였다.

1953년 국내의 설탕수요는 21.201톤에서 1954년 28.923톤, 1956년에는 66.938톤으로 급증하였다. 이에 따라 第一製糖은 창립 이듬해 自己資本對比 8倍 이상의 利益을 올릴만큼 급성장하였다.

제일제당의 성공은 다른 기업인들에게 하나의 자극제가 되었다. 1950年代 중반부터 제당업에 참여하는 업체가 속출하였다. 제당업계의 과당경쟁은 이 때부터 시작되었다. <표 1>에 나타난 바와 같이 1954년 8월 東洋製糖이, 같은 해 12월에는 韓國製糖이, 1958年 12月에는 株式會社 三養社, 이어 1956年 2月에는 金星製糖, 3月에는 해태製菓가 製糖部分을 신설했으며, 7月에는 大東製糖 등이 설립됨으로써 國內 製糖業體는 모두 7개가 되었다.

이러한 과당경쟁의 혼란 속에서도 湖巖은 第一製糖을 資本金과 生產能力을 向上시켜 가면서 經營正常化를 위한 品質向上과 生產의 合理化를 기한다. 그리고 輸入설탕을 완전히 國產화하는 데 成功하였다. 그러면 이곳에서 50年代 第一製糖이 國내설탕 需給에 얼마만큼 寄與하고 있는지 그 比重을 <표 2>에서 살펴보자 한다.

1954年에는 국내설탕 수요량이 28.923톤이었는데 輸入설탕이 19.288톤으로 66.7%, 第一製糖이 9.635톤으로 무려 33.3%를 차지하고 있었다<sup>14)</sup>.

<표 1> 1950年代의 제당업체의 현황

회사명	설립일	공장입지
第一製糖株式會社	1953. 8. 1	釜山
東洋製糖株式會社	1954. 8. 30	서울 龍山
韓國精糖株式會社	1954. 12. 30	서울 永登浦
株式會社 三養社	1955. 12. 1	경남 울산
金星製糖株式會社	1956. 2. 20	서울 용산
해태製菓株式會社	1956. 3. 27	서울 영등포
大東製糖株式會社	1956. 7. 16	경기도 시흥

자료 :三星五十年史, 1988.

14) 商工業, 韓國의 工業, 1970, p. 67 참조.

&lt;표 2&gt;

國內설탕 需給 實績과 그 比重

(단위 : M/T, %)

區分 年度	需給計(A)	輸入(B)	國產計(C)	第一製糖(D)	他社計(E)	比 重(%)	
						D/A	D/C
1954	28.923	19.288	9.635	9.635	-	33.3	100.0
1955	40.695	13.955	26.740	26.203	537	64.4	98.0
1956	66.938	5.000	61.938	32.567	29.371	48.7	52.6
1957	34.292	2.973	31.319	12.990	18.329	37.9	41.5
1958	51.052	0	51.052	27.838	23.214	54.5	54.5
1959	60.195	590	59.605	37.402	22.203	62.1	62.8

資料：大韓製糖協會，商工部

1955년에는 第一製糖이 國內설탕 수급에 64.4%인 26.203톤을 생산하는 데 기여하게 되었다. 1959년도 역시 第一製糖은 國내설탕 수급의 62.1%인 37.402톤을 생산하여 해당업의 輸入代替 產業에 크게 기여하게 되었다.

### 3. 纖維工業發展의 寄與

第一製糖의 成功은 湖巖에게 創業의 기쁨과 함께 企業의 社會的 責任을 실감하게 한 것 같다. 그래서 이번에도 輸入代替產業을 새로이 일으키기로 결심하고 毛紡을 생각했다.

한국의 섬유공업은 6·25動亂으로 인해 피해가 가장 커왔음에도 불구하고 정부와 원조당국의 적극적인 후원 아래 어느 工業部門보다 빠른 속도로 재건되었다. 國內 纖維工業 生產은 종전 후 급격히 늘어났으나 國內需要를 충족시키지 못하였고, 특히 毛紡은 輸入 依存度가 79.7%에 달했다<sup>15)</sup>.

湖巖은 1954년 9월 15일 本社를 대구시에 둔 「第一毛纖工業株式會社」를 設立하였다. 이 第一毛纖을 설립하면서 세 가지 설립이념을 지적하였다. 첫째 진전한 民族資本을 形成함으로써 빙곤으로부터 국민을 해방시킬 수 있는 기반조성, 둘째 국토분단으로 빚어진 한국경제의 불균형을 타개하기 위해 원조에서 벗어나 민족자립 경제를 달성할 수 있는 산업발전과 외화 획득 도모, 셋째 단순한 生產工場이 아니라 최선의 근로조건 아래서 노사화합으로 근로자의 樂土를 이룩한다는 것이다.

第一毛纖은 設立 이후 「國產品은 나쁘다」는 생각을 없애기 위하여 제품의 質을 높이는 데 총력을 기울이면서 난공불락의 고지와도 같았던 英國製 복지와 대결하기 2년, 會社設立 이래

15) 三星五十年史, 前揭書, p. 130.

처음으로 흑자를 기록하였다.

이와같은 第一毛織의 成長과 發展은 國內 소모사의 國產化率에 크게 기여하였다. 1956년에는 國內 소모사 國產化率이 22.7%이었으나 1957년에는 87.4%로 向上되었으며, 1958년에는 85.5%, 1959년에는 무려 94.8%로서 輸入量은 5.2%에 불과하였다. 이를 좀더 구체적으로 보면 다음과 같다.

第一毛織의 글덴텍스가 外製服地를 이 땅에서 추방하는 過程은 國產梳毛絲의 需給量 變化와 밀접한 관계를 맺고 있다.

1950年代의 梳毛絲 製品은 國內生產이 國內需要에 미달하여 1955년에 4百萬6千파운드, 1956년에 377萬7千파운드, 1957년에 143萬7千파운드의 梳毛絲를 外國으로부터 輸入하였다.

그러나 政府는 1958년 輸入許可 品目에서 梳毛絲를 제외, 禁輸措置를 취했다. 이것은 글덴텍스의 우수성과 아울러 國內生產만으로도 國內需要를 충족시킬 수 있다는 것을 公認하는 조

〈표 3〉 第一毛織의 生產實績  
(단위: 파운드, 야드)

區 分	梳毛絲	紡毛絲	服地
1956	466,746	36,212	87,768
1957	1,177,162	161,313	339,131
1958	1,249,435	181,364	403,381
1959	1,519,719	231,080	501,633

資料：商工部

〈표 4〉 國內 梳毛絲 消費量(1951-1959)  
(단위: 파운드, %)

區 分	국내생산량(A)	수입량(B)	합계(C)	A/C	B/C
1951	—	376,691	576,691	—	100.0
1952	—	452,527	452,527	—	100.0
1953	—	2,342,560	2,342,636	—	100.0
1954	—	2,802,636	4,005,677	—	100.0
1955	—	4,005,677	4,885,713	—	100.0
1956	1,108,766	3,776,947	5,448,297	22.7	77.3
1957	4,011,269	1,437,028	4,261,636	87.4	12.6
1958	3,642,781	618,855	4,584,636	85.5	14.5
1959	4,344,053	240,583		94.8	5.2

자료：商工部

치였다.

第一毛織은 이렇듯 1956년부터 1959년 사이에 梳毛絲의 輸入代替에 성공하여 會社設立 취지를 실천에 옮겼다. 英國製 服地 한 벌 값이 웬만한 봉급생활자의 석달치 월급인 6萬圓하던 시절에 第一毛織은 그 1/5값인 1萬2千圓에 공급하였던 것이다.

1960년 1월 8일 第一毛織의 資本金은 30億圓이었다. 創立資本金 1億圓으로부터 시작한지 불과 6년만의 성장이었다.

#### 4. 金融產業의 進出

1950年代 湖巖은 輸入代替產業의 기여와 함께 金融產業에 進出하여 市銀의 大株主로 부상한다. 정부는 금융정책의 전환으로 조홍은행, 상업은행, 저축은행, 홍업은행(韓一銀行전신) 등 4개 市中銀行의 公賣入札이 은행별로 실시되었는데 湖巖은 興業銀行의 株式公賣에 참여하였다. 정부는 홍업은행의 주식을 인수해 줄 것을 요청해 왔다. 이에 湖巖은 홍업은행의 주식 83%까지 가진 대주주로 부상하게 되었다.

이 밖에도 湖巖은 三星으로 하여금 조홍은행주의 55%를 買入하였고, 홍업은행의 신탁부에서 가지고 있던 商業銀行株 35%까지 합하여 4개 市中銀行의 거의 절반을 소유하게 되었다.<sup>16)</sup>.

湖巖은 大企業이 銀行을 支配하면 銀行은 大企業이 私金庫로 전락해 버린다는 인식을 불식하기 위하여 홍업은행의 經營正常化에 몰두하여 우선 資本과 經營을 분리하고, 유능하고 신뢰할만한 銀行家들이 그들의 創意를 발휘할 수 있도록 하는 데 努力하였다.

호암은 특히 株主總會에서 經營陣이든 行員이든 관료의식을 말끔히 씻어버리고 經營을 能率의으로 할 것과 서비스를 개선하여 市民의 金庫로서, 產業發展을 위한 金融機能을 되살릴 것을 강조하였다.

한편, 三星은 50년대 전반 社勢擴張에 따라 貿易去來量과 所有社屋이 늘어나 保險料의支出이 크게 불어났다. 마침 經營難에 부닥친 安國火災가 새로운 經營主를 찾는 중이어서 湖巖은 1958년 2월 21일 이를 인수하였다.

따라서 湖巖은 1950년대 전후 부흥기에 第一製糖과 第一毛織을 設立하여 輸入代替產業에 寄與하였으며, 興業銀行을 비롯한 安國火災를 인수하여 金融產業 進出에 기여하게 되었다.

16) 三星五十年史, 前揭書, pp. 143~145 참조.

## V. 1960年代 經濟開發期의 基幹產業發展에의 寄與

### 1. 1960年代의 經濟環境

韓國經濟發展에 있어서 1960年代는 經濟近代化의 轉折點을 마련한 시대라고 규정한다. 1962년에 제1차 經濟開發5個年計劃이 착수되었으며, 이는 한국 경제사에 의욕적인 경제개발의 출발점이 되었다.

1950年代 自由黨 政府는 4·19 혁명으로 막을 내렸고, 그 이후에 탄생한 민주당 정부가 경제개발의 가능성을 모색한 바 있으나 정작 經濟開發計劃을 實現한 것은 5·16 이후 成立한 第二共和國이었다.

1962년 제1차 經濟開發 5個年計劃의 基本目標를 「모든 경제사회적 악순환을 시정하고 自立經濟의 基盤을 구축」하는 것이었다. 이에 따라 사회간접자본과 기간산업을 확충하는 工業化와 輸出增大가 계획의 촛점이 되었다. 당초 1차 개발계획은 GNP성장을 7.1%에서 UN이 개발도상국 경제개발 목표로 정한 5%를 인용하여 성장을 5%로 낮추는 등 여러 가지 고통을 겪었으나 계획기간의 후반에 들어서면서 경제사정의 호전으로 기간 중 年平均 성장을 은 당초계획을 상회하는 7.8%에 달하였다.

동기간 중 농림수산업은 계획치 5.7%보다 못미치는 5.6%를 나타냈으며, 광공업은 14.3%, 사회간접자본 및 서비스는 계획치보다 2배에 가까운 8.4%를 상회하여 3차 산업의 성장을 볼 수 있었다.

한편 경제개발 체제에 있어서는 民間企業의 自由와 創意를 존중하되 經濟運營에 있어서는 政府主導型 經濟體制로서 정부의 지도와 계획이 강하게 작용하였다.

그 결과 第1次 5個年計劃의 성과는 量的 成長을 나타내었다. 輸出의 增加는 工產品의 輸出增加가 결정적인 역할을 하였다. 즉 1963年부터 2차 산업체품의 수출비중은 40%를 넘어섰으며, 1964년부터는 50%를 초과한 반면 농산품의 수출비중은 급격히 떨어져 韓國經濟의 對外指向的 工業化라는 特性은 점차 활기를 띠고 부각되기 시작했다. 따라서 60年代의 第1次計劃은 ①高度成長의 實現, ②輸出의 促進, ③產業構造의 改善, ④社會間接資本의 확충을 가져왔다<sup>17)</sup>.

第2次 經濟開發5個年計劃(1967~1971)은 鐵工業 성장을 20.0%의 기록적인 성장에 힘입어 GNP成長率은 年平均 9.7%에 달함으로써 고도성장을 시현하였고, 사회간접자본 및 서비스 부문 역시 12.6%의 成長率을 기록하여 產業構造의近代化 및 自立經濟 確立을 촉진하였다. 따라서 시멘트, 비료, 청유 등의 기간산업의 건설과 철강, 기계, 화학공업 건설계획을 수

17) 金聖壽, 韓國經濟의 理解, 學文社, 1994, pp. 157~158 참조.

립하고 輸出主導型 經濟政策을 실현하였다.

1960年代의 經濟環境은 第3共和國의 등장과 제1·2차 경제개발계획의 성공으로 工業화가 추진되고 輸出促進과 成功的인 外資導入으로 경제성장은 실현되고 失業率은 점차 낮아지면서 電力, 교통, 통신 등 사회간접자본 부분이 착실히 신장되었다. 특히 韓·日會談이 타결되어 民間次元의 차관도입이 가능해짐으로써 각종 經濟開發 프로젝트가 本格的으로 추진되는 계기가 되었으며, 월남파병이 시작되어 越南特需로 인한 好況(1965~1969)에 접어 들었다.

1960년대 후반기에 특기할만한 것은 ①종합체질, ②기계공업, ③石油化學工業 등 3개 부분이 중점 개발되었다. 이들 산업을 육성하기 위하여 정부는 1967년 機械工業 育成法을 제정한 데 이어 1969년 세제개혁과 함께 鐵鋼工業 育成法, 石油化學工業 育成法, 電子工業 振興法 등을 만들어 영업세, 법인세 등 稅制支援 措置를 취하였다.

특히 1968年 2月에 기공한 國土綜合開發 事業의 하나인 京釜高速道路는 1970年 7月에 개통하여 정부와 업계가 합심해서 이룩한 우리나라 경제개발의 기념비적인 合作品이었다. 그러나 1960년대 經濟開發計劃의 실시 결과 ①국제수지의 만성적 적자문제, ②大·中小企業間二重構造와 아울러 나타난 企業集中 및 독과점 문제, ③투자재원조달을 위한 국내저축의 확보문제, ④식량의 자급과 관련된 농업문제, ⑤도·농간의 균형문제, ⑥과다 외화소비형 산업구조의 개편문제 등이 문제점으로 나타나기도 하였다<sup>18)</sup>.

## 2. 肥料工場 建設에의 寄與

湖巖은 이미 1950年代 후반기부터 三星을 한국 최대의 企業集團으로 형성하였으며, 母會社格인 三星物產을 비롯하여 제일제당과 제일모직의 경영이 본 궤도에 올라섰으며 銀行, 保險業에까지 진출하였다.

여기서 湖巖은 이미 頂上에 올라선 사업들을 경영하는 데 만족하기 보다는 새로운 분야의 사업을 개척해 보겠다는 철저한 企業家精神에 따라 第3의 事業構想에 몰두하게 되었다.

그 새로운 사업은 어디까지나 국민생활에 유익할 뿐만 아니라 국가경제 발전에도 도움이 되는 基幹產業이어야 한다는 것이 호암의 생각이었다.

마침내 湖巖은 全國民의 60% 이상을 차지하고 있는 농민들에게 직접적인 도움을 주며, 식량 증산의 원동력이 되는 肥料工場 建設에 착안하게 되었다.

湖巖은 자신의 모든 능력과 정력을 쏟아 보겠다고 다짐한 이 肥料工場을 「韓國肥料」라는 이름으로 울산에 준공하기까지는 10년의 세월이 필요했다. 그 10년 동안 湖巖은 우리 역사에 밀어닥친 정치의 소용돌이에 휘말려 前例없는 고통과 산고를 겪었으며 실패와 좌절도 수없이

18) 上揭書, p. 163.

맞보아야만 했다고 지적하고 있다<sup>19)</sup>.

1964년 8월 27일 肥料工場을 향한 大構想은 「韓國肥料工業株式會社」創立을 보게 되었다. 1966년 9월 중순 韓肥工場이 착공된지도 근 1年 工程은 80%까지 진척되어 韓肥完工의 날이 바로 목전에 있을 때 소위 「韓肥事件」<sup>20)</sup>이 일어났다.

그러나 韓肥建設은 湖巖이 이룩한 속원사업이었다. 동시에 그것은 호암이 아니라 경제건설에 寄與했음을 입증하는 상징탑이기도 하였다.

세계최대 규모의 尿素肥料工場을 건설한 것은 우리 企業史에 기록적인 것이기도 하지만, 「한비사건」때문에 혼신의 힘을 다해 건설한 工場을 국가에 헌납한 것도 한국기업사에 지울 수 없는 상처를 남겨놓은 것이다.

湖巖은 韓肥建設을 하는 과정에서 몇 고비의 어려움을 딛고 그 完工을 이룩한 것은 國家經濟發展과 產業近代化에의 집념이었다고 스스로 平價하였다. ① 세계 최단기의 비료공장 건설<sup>21)</sup>, ② 生產原價의 대폭적 절감, ③ 차관형태의 대형 외자도입의 개척이라는 구체적인 사실이 그것을 말해 준다.

결국 湖巖은 韩肥建設을 하는 데 차관으로 輸入代替產業을 일으키고, 基幹產業을 건설해 그 生活品의 輸出로 外債를 상환할 수 있다는 發想은 어긋남이 없었던 것으로 평가되어지고 있다.

### 3. 工業化를 주도한 電子工業의 進出

우리나라의 전자공업은 1960년대에 들어와서 일대 전환기를 맞게 되었다. 1963년 부품업체까지 합쳐 27개에 불과한 전자업체수는 1969년에는 무려 145개에 달할 만큼 급증하였다. 이러한 현상은 電子工業開發이 문제점과 輸出振興 問題 등을 업계 공동으로 해결코자 하는 집단적 관심을 놓게 하여 1967년 2월에 44개 生產業體를 중심으로 韓國電子工業 協同組合을 결성하는 계기가 되었다<sup>22)</sup>.

湖巖은 1968년 2월 26일 三星物產에 開發部를 설치, 전자산업에 대한 新規投資 문제를 검토하게 하였다. 이미 日本 電子產業은 歐美를 죽이 이미 開化期에 들어섰고, 자유중국도 도입을 서두르고 있는 실정이었으나, 우리나라에서는 일찍부터 이 방면에 진출한 기업이 있었음에도 불구하고 아직 외국의 部分品을 들여와 조립하는 단계에 불과하였으며, 品質面에서도

19) 三星五十年史, p. 164.

20) 「韓肥事件」은 三星五十年史, pp. 164~179 참조.

21) 年產 35만톤 규모 비료공장 건설은 건설공사가 40~50개월인 데 湖巖은 18개월만에 완공을 보았다.

22) 韓國電子工業協同組合沿革, 1990, p. 6

뒤떨어지고 價格도 비싸서 技術革新과 大量生產에 의한 電子製品의 大衆化는 妥원한 실정이었다.

그리나 湖巖은 電子產業이야말로 技術, 勞動力, 附加價值, 內需와 輸出展望 등 우리나라의 經濟發展段階에 꼭 맞는 產業이라는 결론을 내리고, 世界屈指의 綜合電子메이커로 육성한다는 방침 아래 ①電子團地의 大形化, ②工程의 垂直系列化, ③技術開發能力의 早速確保라는 三大基本原則을 세우고 공업부지를 1969년 10월 京畿道 水原市 梅灘별에 45만평, 경남 울주군내 加川地域에 70만평을 확보하였다<sup>23)</sup>.

三星의 電子產業은 陳痛과 難產을 거듭하면서 全量 輸出을 조건으로 三星 산요電機를 설립하였다(1977년 3월 三星電子에 흡수 합병).

合作投資比率은 三星電子工業이 50%, 日本 산요電機가 40%, 住友商社가 10%로서 1970년까지 총 5천만달러(150억원)를 투자하고 日本 산요電機는 三星 이외의 韓國內유사기업에 참여치 않는다는 조건이었다. 또한 三星電子는 NEC와 合作投資를 하는 등 명실공히 湖巖은 三星電子와 三星 산요, 三星NEC 3개 電子會社를 설립하여 全國 電子產業의 메카로 成長하게 만들었다.

#### 4. 保險產業의 參與

1960년대 經濟開發 5個年計劃이 本格적으로 추진되면서 保險產業의 重要性이 강조되고 특히 경제개발을 위한 資金 調達 窓口로 활용되었다.

보험산업에 대한 湖巖의 기여는 1958年 2月에 安國火災海上保險株式會社를 인수하면서 비롯되었다. 그 후 1963년 2월엔 손해보험회사를 합병하여 새로이 安國火災海上保險株式會社로 출범하였다. 그리고 그 해 7月 湖巖은 東邦生命保險과 東邦의 投資會社인 東洋火災를 인수하여 損害保險에 대한 진출을 하였으며 生命保險產業에도 참여했다.

##### 1) 安國火災의 成長

安國火災의 成長은 우리나라 經濟發展과 保險產業의 成長을 正의 합수관계라는 理論的 근거를 그대로 나타내 주었다. 즉 나라의 經濟가 커질수록 보험산업은 더욱 발전한다는 湖巖의 생각은 적중하였다. 1960년대 우리 경제는 開發 初期段階로서 향후의 지속적인 경제발전을 위해서 保險市場을 무한히 확대시키게 될 것이라는 판단에 따라서 安國火災의 成長을 매우 成功的으로 보았다. 이러한 그의 사업관은 新種 保險商品 開發과 保險加入者에 대한 관리에 소비자로부터 신뢰받는 기업으로 정착시키는 계기가 되었고 경제발전에 기여하게 되었다.

23) 이 무렵 항간에서는 湖巖이 不動產投機을 한다는 억측이 떠돌았다. 그러나 그 이전 1969年 6月 26日 中央日報에 李秉喆會長의 電子產業 進出의 뜻을 밝히고, 電子工業의 길을 제시하였다.

이로써 우리나라의 再保險會社를 거치지 않고 海外의 유수한 再保險會社와 직접 거래할 수 있게 되어 安國火災의 對外 公信力은 크게 향상되었다. 그 결과 1970년 5월 3일 第2회 證券의 날에 財務部長官으로부터 表彰狀을 받았다. 이는 安國火災가 성실한 經營을 통해 機關投資者로서 韓國經濟 成長에 필수적인 資本市場 育成에 기여한 공로를 인정받은 것이었다.

## 2) 東邦生命의 成長

湖巖은 1963년 7월 東邦生命을 인수하여 資本과 經營을 분리하여 近代的인 經營體制를 확립함으로써 企業의 이미지를 쇄신하였다. 또한 湖巖의 經營理念에 입각하여 信用主義를 관철하였으며 保險業의 根本인 公信力を 더욱 공고히 다져 나갔다.

그 결과 1964년 9월 東邦生命은 우리나라 保險史上 최초로 保有契約 100억원의 高地를 先占하였다. 계속해서 1966년 10월에는 보유계약고 200억원을 달성하였으며 같은 해 11월에는 總資產規模가 20억원을 상회하는 大型 保險會社로 급진장하였다.

1967년 창립 10주년 「東邦生命十年史」을 發刊하고 1968년을 기점으로 제1차 經營5個年계획을 수립하였다. 그 내용은 高度成長, 책임經營, 外野組織의 확충 및 PR活動의 強化이며, 經營合理化를 위한 대책으로는 人事行政의 效율성 제고, ZD운동 및 업무전산화 추진 등이었다. 그리고 湖巖은 1968년 保險意識의 확산을 위한 노력으로 ① 범국민적 저축운동에 적극호응, ② 단기저축성 상품을 개발·판매하여, ③ 국민저축심의 고양과 생명보험의 저변확대에 크게 이바지 하였다<sup>24)</sup>.

## 5. 流通 및 醫療產業의 進入

### 1) 신세계백화점 출발

국가경제가 성장하면 그에 부합하는 유통구조가 마련되어야만 한다. 따라서 產業構造가 고도화되고, 국민 소득이 향상되면 필연적으로 백화점시대를 맞이하게 된다. 백화점은 단순한 유통기준에 그치지 않고 나라의 정치, 경제, 사회, 문화 등을 한 눈에 보여줄 뿐만 아니라 때로는 새로운 문화를 창조하고 선도하는 기능까지 갖고 있다. 1963년 11월 12일 株式會社 新世界百貨店이 정식 출범하여 現代人에게 生活空間의 일부로서 삶의 질을 높이게 하였다. 三星에서 인수하고 난 후 新世界는 철저한 정찰제를 실시하여 공정한 거래질서를 확립하고 언제나 고객에게 이익을 주는 백화점을 만들도록 노력하였다.

### 2) 고려병원 창립

「질병으로부터의 해방」은 人類의 오랜 念願이자 숙제이다. 그래서 많은 자금과 열의가 필

24) 東邦生命十年史 및 三星五十年史, pp. 206~209 참조.

요한 의료사업은 뜻있는 企業家의 참여가 필요했던 것이다. 湖巖은 1966년 5월 19일 「株式會社 高麗病院」을 창립하고, 1968년 11월 2일 고려병원을 개원했으며, 조문해 박사가 초대 院長으로 취임하였다. 內科, 外科, 產婦人科 등 13개 진료과와 1백 개의 병상 규모를 갖춘 종합 병원으로 개원한 고려병원은 당시 국내 최고의 의료진과 최신의 시설을 구비하여 민간종합병원으로 현대 산업사회의 건강의 보루임을 자부하면서 출범하였다. 그 후 1969년 5월 14일 격증하는 환자수요에 대처하여 8병동을 증설, 180병상 규모로 확장했다.

많은 協力으로 高麗病院은 國內 頂上의 민간종합병원으로 成長하였을 뿐만 아니라 국민보건 향상과 질병퇴치에 공헌하는 의료산업 기관이 되었다.

## 6. 製糖·毛織·製紙業의 成長

湖巖은 이미 1950년대부터 「제당」, 「모직업」 등 輸入代替產業에 선구적으로 진출함으로써 우리나라 경제재건에 크게 기여하였다. 1960년대에는 電子工業의 本格적인 진출을 시도하여 국가적인 기간산업을 건설하는 한편 保險產業에도 본격적으로 진출하여 내자동원과 금융산업 발전에 일익을 맡았고, 유통업계에도 참여하여 流通近代化에도 공헌하였다. 특히, 1960년대 시련을 딛고 일어선 第一製糖과 第一毛織은 완벽한 생산 및 판매체계를 구축하여 폭넓은 시장활동을 벌치고 量產體制를 통해 原價를 절감하고 品質을 向上함으로써 輸出市場까지擴大하는 規模로 成長하였다.

湖巖은 輸入代替產業으로 製紙, 製藥, 製糖 등 3업종에 진출할 것을 검토하고 있었으나 해당사업부터 차수해 제지업 진출은 일단 뒤로 미루었다. 그러나 三星의 제지업에 대한 꿈은 결국 1965년 10월 「새한 製紙」(전주제지의 전신)의 인수로 실현되었다.

湖巖은 中央메스컴 3社를 설립하고 신문발행 및 도서·잡지의 출판과 교육문화사업에 진출하였으며 종이의 安定的 供給이라는 절실한 필요성에서 제지공장 건설을 구체적으로 구상하고 공장부지의 선정을 위한 답사를 시작하고 있었다. 이럴 때 새한제지가 자금난 때문에 새로운 경영주를 찾고 있었다. 三星은 새한제지를 인수하고 1968년 8월 28日字 회사의 상호를 「全州製紙株式會社」로 변경하였다. 이는 지역개발에 대한 지역인들의 여망을 반영하며 지방인에게 친밀감을 주는 동시에 韓紙의 名產地인 「全州」의 이름을 살린다는 뜻이 있었다. 全州製紙는 어려운 여러 가지 시련을 극복하고 1972년 好況期에 도래하자 業界의 선두주자로 등장하면서 국가의 기간산업으로서의 위치를 굳히게 되었다<sup>25)</sup>.

25) 韓國生產性本部, 韓國의 鎮工業, 1972, pp. 235~244 참조.

## 7. 言論·放送產業의 寄與

한국경제 발전에 있어서 湖巖의 산업적 기여에 빛나는 부분은 올바른 言論文化사업의 기여에 있다고 본다.

湖巖은 1963년 초 라디오, TV, 新聞을 모두 포함하는 言論事業부문에 대한 응대한 청사진을 공개했다. 이에 따라 그 해 2월 15일 라디오 송신소 설치허가를 얻었고, 2월 26일에는 東洋텔레비전放送株式會社를 설립했다. 뒤이어 3월 1일엔 「신문발간 준비위원회」를 정식 발족시켰으며, 6월 25일에는 라디오 서울방송주식회사를 설립했다. 1964년 5월 「라디오 서울」이 개국하여 정규방송을 시작하였고 12월에는 「東洋 TV방송」이 개국하였다. 이 라디오와 텔레비전은 1년 후 新社屋인 中央빌딩으로 이전하면서 합병되어 東洋放送(TBC)으로 발족했다. 이와 때를 같이하여 1965년 9월 中央日報도 創刊하였다.

라디오, 텔레비전, 신문의 中央매스컴 3社는 상호보완적 매체로서 이상적 조화를 이루어가며 湖巖의 設立精神을 실천함과 동시에 그의 經營哲學의 하나인 「第一主義」 기치 아래 한국정상의 언론기관으로 成長·發展해 갔다.

라디오 서울은 國民과 함께한 放送으로 텔레비전은 民間텔레비전 放送의 선구로서 中央日報는 事繪主義에 입각하여 社會公器로서 社會正義을 해야한다는 호암의 경영이념을 실천하고 있었다.

그러나 湖巖은 中央日報 創刊 기념사에서 그 때의 심경을 다음과 같이 피력하였다. 「나는 끝까지 企業人으로 조국에 봉사하겠다는 생각을 해 왔다. 그러나 4·19 직후 일부 사회여론은企業을 하겠다는 사람까지도 罪人 취급하고, 규탄하기까지 되었다. 이 때 나는 올바른 정치를 위하여 政治 참여에 관심을 갖기 시작했다. 그러나 우리나라의 정치 풍토나 내 자신의 성격과 자질을 생각할 때, 나는 정치인으로서는 부적당하다는 것을 느끼게 되었다. 그리하여 생각한 것이 言論機關을 설립하여 올바른 政治風土에 기여하겠다는 결심을 하기에 이르렀다」<sup>26)</sup>.

## VI. 1970년대 經濟成長期의 輸出과 重化學工業化의 寄與

### 1. 1970년대의 經濟環境

韓國經濟發展에 있어서 1960년대는 제1차 및 제2차 經濟開發 5個年計劃이 추진되어 그간 잠재되어 있던 國家資源을 동원한 자주경제기반 구축과 경제발전을 확신할 수 있었던 轉換期였다. 그에 비해 1970年代는 제3차 및 제4차 經濟開發 5個年計劃이 추진되어 한국경제가 세

26) 三星五十年史, 前揭書, p. 216

계경제의 높고 험한 격량 속에서 本格的인 시련과 도전을 통해 自立經濟와 高度經濟 成長期로서 규정할 수 있는 跳躍段階(the stage of take-off)라는 意味를 지니고 있었다.

한국경제는 1970년대를 통하여 국내외적으로 수많은 經濟的 苦楚와 시련을 겪으면서 GNP 연평균 成長率이 9.5%에 달했고, 1인당 GNP는 1969년의 210달러에서 1979년에는 1,662달러로 증대되었다<sup>27)</sup>.

1970년대 經濟成長期는 石油波動과 스테그플레이션(stagflation)으로 특징지어지는 세계 경제의 격동을 헤치고 이룩되었다는 점에서 더욱 큰 意味를 찾아 볼 수 있다. 1970년대 韓國 經濟環境의 특징을 두 가지 樣相으로 짚약될 수 있다.

첫째, 1970년대를 통하여 韓國經濟는 國際經濟 環境에 보다 민감하고 심각한 영향을 받은 對外依存의in 경제구조로 급속히 변화해 갔다.

수출주도에 의한 高度成長의 결과로 GNP 輸出 依存度는 1970년의 15.7%에서 70년대 종반에는 35%로 2배 이상 높아졌으며, 輸入誘發의in 輸出構造로 수입의존도 역시 높아져 무역의존도는 40.5%에서 70%로 제고되었다.

이러한 1970년대 한국경제의 구조변화는 불확실성이 증대해 가는 국제경제 환경의 변화 속에서 추진되었다. 1차 석유파동과 스테그플레이션, 자원내셔널리즘의 팽배 보호, 무역주의

〈표 5〉 1970年代의 國民所得 構成  
(단위 : %)

年度	經濟成長率(A)	產業構造(B)			產業構造(B)		總投資率(B)	國民貯蓄率(B)	海外貯蓄率(B)	輸出入依存度(B)	1人當GNP(달러)
		農林·漁業	礦工業	其他	輕工業	重化學工業					
1970	-	26.5	22.3	51.2	64.1	35.9	25.3	15.7	9.1	40.5	248
1971	8.8	26.8	22.2	51.0	62.5	37.5	25.1	14.6	10.5	43.9	285
1972	5.7	26.4	23.1	50.5	65.1	34.9	22.2	16.5	5.1	47.3	316
1973	14.1	24.5	25.8	49.7	61.2	38.8	25.7	22.8	3.7	64.7	396
1974	7.7	24.6	26.4	49.0	52.2	47.8	31.7	19.9	12.1	69.8	535
1975	6.9	24.1	27.1	48.5	55.4	44.6	30.0	19.1	10.1	66.6	591
1976	14.1	23.5	28.4	48.1	54.1	45.9	25.6	23.9	2.3	68.3	800
1977	12.7	22.0	28.6	49.4	51.7	48.3	27.7	27.5	0.6	70.4	1,028
1978	9.7	20.2	29.2	50.6	50.1	49.9	31.2	28.5	3.1	71.7	1,406
1979	6.5	18.5	28.7	52.8	47.7	52.3	35.6	28.1	7.1	67.7	1,662
1980	0.2	14.2	29.7	56.1	49.0	51.0	31.3	21.9	9.4	83.6	1,605

자료 : 통계청 「통계로 본 세계와 한국」, 1995.

27) 金聖壽, 韓國經濟의 理解, 前揭書, pp. 163~178 참조.

적 경향, 인플레로 인한 국제금융시장에 고금리 현상, 비산유개도국의 외채상환 위기초래 등 이러한 국제경제 환경의 악화 가운데서도 선진공업국가들은 한국, 대만, 홍콩, 싱가폴 등 「新興工業國家群」(NICS : newly industrializing countries)이란 새로운 구분을 적용하고 개방압력과 輸入規制를 증대하기 시작했다.

1978년 이후 우리나라는 輸入自動化의 폭을 넓히고 市場을 開放한 것은 이러한 先進國家들의 政策變化를 배경으로 한 것이다.

둘째, 1970년대의 開發政策은 本格的인 輸出主導型 成長政策과 重化學工業化 政策의 추진으로 특징지어진다. 정부는 철강, 기계, 전자, 조선, 석유화학, 바철금속 등 6개 업종을 重化學工業 育成業種으로 지정하고, 집중적으로 지원했다. 종래의 勞動集約的인 상품주도에 의한 수출신장은 勞動需要의 증대와 더불어 임금인상 압력을 가져오고, 결국 低貨金을 바탕으로 한 후발개도국의 추격에 의하여 국제경쟁력의 지속적인 우위 확보가 어렵게 됨에 따라 輸出主導에 의한 成長이 限界에 직면하고 있다. 특히 石油波動 이후 세계경제의 침체는 수입가공수출 위주의 경제구조가 안고 있는 위험을 한국경제에 실증해 주었다. 따라서 生產性과 附加價值가 보다 높은 重化學政策으로의 산업구조 전환은 한국경제가 수출주도에 의한 高度成長政策을 추진하는 데 불가피한 과정이었다.

그러나 石油波動의 극복과 中東市場에의 성공적인 진출, 그리고 1976년부터 1978년간에 걸친 史上 최대의 好況이 지속되는 과정에서 企業과 政府는 過信에 빠졌고, 그 결과 무리한 사업추진은 1970년대 말에서 1980년대 초반에 걸쳐 中東建設代金 未收의 문제점을 노출시켰으며, 重化學工業 개편의 고통을 國民經濟에 안겨다 주었다. 好況의 물결을 타고 방만한 경영을 하던 기업들에게는 뼈아픈 교훈의 경제환경이었다.

## 2. 輸出貿易의 寄與

### 1) 綜合貿易商社 第1號 指定

석유파동 이후 발생한 수출애로를 타개하기 위하여 정부가 綜合貿易商社를 검토하고 있을 때 三星物產은 종합무역상사 설립에 대한 의견서를 제출하는 한편, 1964년 1월에 있을 그룹 輸出窗口一元化 경험을 바탕으로 1975년 1월 그룹관계 회사 수출창구를 다시 一元化하고 해외 지점망을 16개로 확충했으며, 자본금을 증액(납입자본금 10억원)하고 관계사인 第一服裝을 흡수·합병하여 내실을 공고히 다지는 등 政府의 綜合商社 指定要件을 완비했다.

三星은 1975년 5월 19일 드디어 國內綜合貿易商社 第1號로 지정을 받았다. 당시 쌍용, 대우, 국제상사, 한일합섬 등 5개의 종합상사에 불과했던 것이 매년 그 수가 증가하여 1978년에는 13개까지 생겼으나 1987년에는 8개 종합무역 상사로 정비되었다.

한국의 종합무역상사는 「1978년내에 100억달러 수출달성」이라는 구호를 충족시키기 위한 수단으로서 등장한 것이기 때문에 매출액의 90% 이상을 수출이 점하는 수출 일변도의 綜合輸出商社로 인식되었다<sup>28)</sup>. 종합상사 元年の 수출목표를 2억달러로 책정한 三星物產은 綜合商社 第1號로서 궁지와 그룹전체의 總力 輸出戰略에 힘입어 수출 2억달러를 달성, 三星의 低力を 과시함과 동시에 業界의 頂上을 차지하였다.

이후 三星物產은 1976년, 1977년에도 각각 3억달러, 5억달러를 달성함으로서 輸出業界 首位 3連霸를 달성했다.

## 2) 輸出商品 構造의 전환과 시장다변화

1970년대 湖巖의 輸出戰略은 機工業製品 中心에서 重化學工業 製品과 플랜트 등으로 수출 상품구조를 전환하여 수출규모를 확대하는 것이었다. 이러한 수출전략을 근간으로 三星의 관계사는 각 회사의 특성에 맞추어 수출증가에 총력을 기울이도록 하였다<sup>29)</sup>.

(1) 三星物產은 1970년대 초반에 캐나다, 런던 그리고 오사카 등을 중심으로 직물 등을 수출했으며, 1977년에는 냉동어선, 1978년에는 라비아에 80톤급 병원선 12척을 납품했다. 1979년에는 터키와 이란에 인산비료를 3만톤과 1만톤씩 수출하여 그 해 수출실적이 7억달러를 기록하는 높은 실적을 올렸다.

(2) 三星電子는 1971년 파나마에 TV 5천대를 처녀 수출함으로써 미주지역 진출의 길을 떴다. 1974년에는 카세트, 녹음기 등을 수출하였고 1975년에는 이란에 TV, 이탈리아에 電卓, 싱가포르에 카세트를 각각 수출하기 시작했다. 이렇게 수출시장을 다변화하는 동시에 벨기에, 中國, 아프리카지역까지 수출지역을 확대하였다. 그 결과 1976년에 들어와서는 三星電子의 輸出實績이 前年度에 비해 20倍가 증가되었다. 1977년에는 처음으로 파키스탄에 냉장고를 수출하였으며, 國內 최초로 컬러TV 3萬대를 美國에 輸出하기도 하였다. 또한 1978년에는 나이지리아와의 合作投資를 통해 레저용 요트 등을 輸出하여 12월 29일에 輸出實績 1億달러를 달성하였다. 1979년에 三星電子는 美國內에 現地法人을 설립했고 같은 해 6월에는 흑백 TV를 日本에 처음으로 輸出했다.

(3) 三星電管은 1970년에 放電管의 輸出을 시작으로 1973년 日本 NEC에 表示放電管(DGT)을 수출하였으며, 1976년에는 美國 GE社에 年間 약 1萬개의 브라운관을 直輸出하였다.

(4) 三星造船도 1978년에 인도네시아의 「가루다 마하칼 푸터다」社로부터 1萬5千噸級 油槽船 2척을 수주했다.

28) 三星五十年史, 前掲書, pp. 375~376 參照.

29) 三星五十年史, 前掲書, p. 384.

(5) 全州製紙도 70년대에 들어와 海外輸出을 활발히 전개하여 1975년 베마에 60萬달러의 用紙를 輸出했으며, 美國의 星條紙에 新聞用紙 3萬톤을 수출했다.

(6) 第一毛織도 1974년에 사우디아라비아와 쿠웨이트에 복지수출을 하였고, 1977년에는 쿠웨이트에 담요 1千6百장을 輸出하는 등 中東市場 개척에 박차를 가했다.

(7) 第一製糖은 복합조미료, 다시다 등을 하와이·로스엔젤레스 등으로 輸出하다.

(8) 1977년에는 龍仁自然農園에서 생산한 살구를 加工, 쿠웨이트와 日本에 輸出했다.

(9) 第一合纖은 우리나라 합섬수출의 선봉으로 三星의 수출 창구인 三星物產을 통해서 세계 40여개 국에 수출하게 되었으며, 1978년에는 그 실적이 3,300만달러에 달했다. 제일합섬은 내수시장을 중심으로 한 화섬직물 사업에서부터 시작하여 수출위주의 대규모 종합화섬 메이커로 발전하여 화섬수출의 선봉에 서게 되었다.

### 3. 重化學工業發展의 寄與

#### 1) 湖巖의 重化學工業 參與

湖巖은 1972년 말 당시 三星의 業種構成을 과감하게 개편하여 重化學의 比重을 높이는 방안의 검토를 비서실에 지시하였다<sup>30)</sup>.

政府의 重化學工業 育成에 대한 政策發表에 앞선 이같은 지시에 따라 삼성은 第2次 經營 5個年計劃을 수립하여 그것을 반영하였다. 湖巖은 이미 第1次 經營 5個年計劃(1968~1972)을 수립하여 실천한 데 이어서 第2次 經營 5個年計劃(1973~1977)에서는 미래의 산업구조 변화에 적절하게 대응하도록 준비했다. 그에 따라 1972년 그룹 전체 輸出額에서 15.7%의 비중 밖에 안 되었던 重化學部門을 1977년 37.4%까지 대폭 늘리도록 계획하였다.

1950年代는 第一製糖과 第一毛織으로 대표되는 輸入代替產業의 육성이 그 시대적 요청이었으며, 1960年代는 韓肥나 全州製紙와 같은 基幹產業의 확충이 시대적 요청이었던 것처럼 1970年代는 未來의 우리 經濟를 주도하게 된 戰略產業에의 참여라는 의미에서 重化學工業에의 진출이 그 시대적 소명이었다. 湖巖은 1950年代의 경험을 토대로 이미 1960年代 중반에 韓肥建設을 통해 重化學工業 참여를 시도했으며, 1960年代 末에는 電子工業部門에서 世界市場 進出의 길을 터놓고 있었다.

그러나 어려운 경제사정하에서 湖巖은 1974년 7월 10일 三星石油化學工業株式會社를 설립하고, 같은 해 8월 5일에는 三星重工業株式會社를 설립했다. 1976년 11월에 昌原機械工業基地에 三星重工業의 総合產業機械工場을 착공함으로써 重化學工業에 대한 모든 작업을 본격화시켰다. 이어서 1977년 4월에는 三星造船을 설립하고 5월에는 大成重工業을 인수하는 한

30) 三星五十年史, p. 393, 湖巖自傳 참조.

편, 8월에는 防衛產業의 일환인 三星精密을 설립하였으며 10월에는 蔚山 TPA공장을 착공하였다.

이로써 湖巖은 1980年代를 대비한 重化學工業의 布石을 마무리 하여 世界 속의 大企業으로 뻗어나갈 발판을 굳하게 되었다.

## 2) 造船工業의 設立 및 大成重工業 引受

정부는 第3次 5個年計劃(1972~1976)의 일환으로서 造船工業을 主要 育成產業으로 지정했다. 國內 造船業界에는 現代造船과 造船公社가 진출해 있었고, 造船公社는 慶南 玉浦에 大型造船所를 건립 중에 있었다.

1973년 5월 三星과 日本 IHI 兩會社間에 造船產業 推進에 관한 협의가 이루어짐에 따라 7월에 湖巖은 秘書室에 造船 프로젝트팀을 구성하고 南海 일대의 立地調査에着手하였다. 여러 차례에 걸쳐 현지답사와 철저한 자료의 뒷받침으로 造船所의 立地를 慶南 統營郡 光道面 安井里로 확정했다.

1974년 5월 湖巖은 政府로부터 IHI와의 合作會社 설립인가를 받아, 석달 후인 8월 5일 納入資本金 10億원에 湖巖측 75%, 日本측 25% 合作比率로 三星重工業株式會社를 설립했다.

그러나 湖巖의 重化學工業 투자를 향해 걸어가는 길은 그리 순탄치만은 않았다. 1973년 10월과 12월에 있었던 오일쇼크의 회오리바람은 國內經濟는 물론 世界經濟까지도 하루아침에 얼어붙게 만들었다. 世界造船業界에서는 新規發注가 끊어지고 契約金을 포기하면서까지 注文을 취소하는 사태가 잇달아 발생하였다.

1976년에 들어오자 湖巖은 造船所 建設을 일단 뒤로 미루고 日本 IHI와 產業機械工場 건설계획을 추진하게 되었으며 경남 거제도에 있는 宇進造船을 인수하여 1977년 4월 22일 納入資本金 27억2천만원으로 三星造船株式會社를 설립하였다.

사업내용으로는 다목적 화물선과 탱거 등 조선과 陸上·海上의 철구조물을 주대상품으로 하였다.

또한 1977年 5月 大成重工業을 인수했다. 大成重工業은 日本의 大成鐵工所와 제일교포인 成海龍이 포항제철 관련공사 수주를 위하여 1970년 11월에 설립한 회사였다.

주요 생산품목으로는 철골, 교량, 철탑의 제작·시공 및 석유화학, 제철 등의 각종 프랜트 설치와 프레스 加工 등이었다. 湖巖은 이러한 기존의 大成重工業의 철구조물 중심의 사업을成長에 한계가 있다고 판단하고 토목, 건축, 환경사업과 수출, 임업을 추가하였다. 이러한 大成重工業은 후일 三星重工業·三星造船과 함께 三星重工業株式會社로 統合됨으로써 重化學工業 發展에 더욱 박차를 가하게 되었다.

### 3) 石油化學工業의 寄與

우리나라의 石油化學 콤비나이트는 第3次 經濟開發 5個年計劃으로 본격적인 궤도에 올랐다. 湖巖이 韓國經濟人協會 會長시절, 政府에 건의하여 조성된 蔚山石油化學 工業團地이다. 여기에는 이후 나프타 分解施設을 주축으로 최종 油化製品에 이르는 石油化學工業의 關聯企業體들이 정연하게 들어섰다.

石油化學은 高度의 최신기술과 막대한 자본이 필요한 대규모 장치산업이다. 따라서 湖巖은 外國企業과의 合作을 고려하고, 그 대상으로 世界的 石油財閥인 스텠더드 石油會社의 계열회사인 美國의 아모코社와 日本의 三井石油化學을 택하였다. 그 후 스텠더드石油와 2년여를 두고 교섭을 벌인 끝에, 美國의 아모코케미칼스 35%, 日本 三井石油化學 15%, 그리고 湖巖의 50%의 合作比率로 1974년 7월 10일 納入資本金 4億원인 三星石油化學株式會社를 설립했다. 1974년에는 基本設計를 완료하는 한편, 政府로부터 蔚山石油化學工業 團地內의 입지계획을 받았다<sup>31)</sup>.

湖巖이 石油化學을 설립할 당시 石油波動에 의한 物價昂騰과 景氣沈滯가 계속되어 국내의 자금사정은 매우 어려운 상황이었다. 石油化學은 꾸준히 借款導入을 추진한 결과 美國의 시티뱅크 외 9개 銀行과 美貨 5千萬달러의 借款契約을 체결하였다. 工場建設을 위하여 三井物產과 技術導入契約을 체결한 끝에 1976년 12월 29일 政府의 도입허가를 얻음으로써 工場建設 준비작업을 완료했다<sup>32)</sup>. 이렇게 石油化學의 조업이 정상궤도에 올라서면서 石油化學工業은 素材產業이자 輸入代替產業으로서 국가의 戰略基幹產業 育成에 크게 기여했다.

### 4. 精密機械工業과 防衛產業의 寄與

湖巖은 1977년 8월 1일 정밀기계 및 高度電子精密器機를 생산할 精密工業株式會社를 설립했다. 이어 昌原工業基地內 3萬여평의 敷地에 각종 計測器·光學器機 등 精密機械와 部品 그리고 용도가 다양한 각종 전자정밀기기를 생산할 工場의 建設에 들어갔다.

공장건설은 우선 1단계로 精密機械 및 高度電子精密器機를 생산할 수 있는 9千坪 규모의 第1工場을 먼저 짓고, 다음 단계로 항공사업을 추진할 수 있는 3萬여평의 제2공장을 건설하기로 계획을 세웠다. “군수조달에 관한 특별조치법”에 의거, 湖巖은 政府로부터 精密機械 및 電子器機에 대한 試製業體 및 미사일 推進機關 試製業體로 지정을 받았다. 1978년 9월에는 湖巖은 重化學業體 중에 기계분야에 관한 기초연구 및 製作技術 開發에 크게 기여할 것을 목표로 하여 13명의 創設要員으로 精密機械研究所를 발족시켰다<sup>33)</sup>.

31) 三星五十年史, p. 403 참조.

32) 李秉喆, 湖巖自傳, pp. 215~216 참조.

33) 上揭書, p. 218 참조.

70년대 중반 三星精密은 第1工場 建設을 차질없이 진행하면서 524萬달러에 상당하는 機械設備와 工場稼動에 필요한 高級 技術人力과 技能人力을 확보했다. 그리고 國內 航空產業의 발전에 적극 참여하기 위해 장기간의 사업검토와 준비를 완료하고 1978년 12월 26일 航空事業者로 지정받았다. 1979년에 접어들면서 精密機械 加工工場을 준공하고 곧이어 4월에는 第2工場을 起工하였으며, 본사를 昌原으로 이전하고 서울에는 사무소를 설치하는 등 경영합리화를 통한 본격적인 생산체제의 정비에도 박차를 가했다.

湖巖은 70년대 중반 이후 韓國高度精密器機 분야의 선구자로 精密工作 · 光學 · 레이저 · 高度 電子精密器機 등을 생산하여 새로운 미래를 개척했다. 1982년 9월 9일에는 國產 戰闘機 엔진의 生產功勞를 인정받아 大統領 表彰을 수상하기도 했다.

湖巖은 三星精密을 이처럼 짧은 기간에도 불구하고 가장 최신의 科學技術인 레이저 및 電子光學 분야에도 진출, 戰力 증강 및 軍裝備 現代化에 크게 기여하는 防衛產業體로서 발돋움을 하게 되었다.

## 5. 韓國電子工業史의 새로운 轉機

湖巖은 經營合理화와 海外마케팅의 強化 등을 위해 그동안 어려운 여건 속에서도 착실하게 社勢를 伸張시켜 온 합작업체 三星電機를 1977년 2월 理事會의 결의를 거쳐 4월 30일 三星電子에 吸收 · 合併하였다.

1970년 5월 三星 산요로 출발했던 三星電機는 全量輸出 條件이란 어려운 여건과 韓國 電子製品에 대한 外國 바이어들의 인식이 전혀 부족한 상황에서 1973년 石油波動을 겪으면서 당초의 事業規模를 반으로 줄였다.

그러나 1971년 3월 商工部 告示로 合作投資業體의 국내판매가 輸出量의 一定比率 범위내에서 허용됨으로써 三星電機는 經營改善에 많은 도움을 얻게 되었다. ZD運動의 추진과 通正人員의 유지, 經營合理화 등을 추진함으로써 1976년 10월 20일 TV생산 1百萬대를 돌파하는 国內 新記錄을 수립하였으며, 1977년에는 總賣出額 33億8千萬원, 純利益 1億5千萬원의 착실한 經營實績을 기록하였다.

### 1) 세계 TV生產 1位

湖巖은 三星電子를 TV생산 시작 이후 7년만인 1978년 12월 20일 國內 最高實績인 TV生產 5百萬대를 돌파함으로써 韓國電子工業史에 또 하나의 章을 장식했다<sup>34)</sup>. 國內 同種業界의 先發企業이 기록한 生產實績이 3百~4百萬대에 불과했던 실정을 감안하면 대단한 성장이었다.

34) 한국전자공업 발전사의 기여 부분은 ① 三星五十年史(pp. 420~432), ② 李秉喆, 湖巖自傳(pp. 201~208), ③ 金柄夏, 財閥의 形成과 企業家活動(pp. 109~205, 한국농림협회, 1991) 참조.

〈표 6〉 主要國의 黑白TV 生產量 推移  
(단위 : 千臺)

年 度 國家名	75	76	77	78	79
韓 國	1,068	2,178	3,121	4,369	5,953
日 本	3,152	4,572	4,708	4,567	4,239
臺 灣	2,599	3,304	4,015	5,040	4,935
中 共	205	163	280	538	1,230
英 國	535	560	604	750	787
이 란	356	300	400	504	570

자료 : 상공부

그는 三星電子를 통해 褐백TV 月17萬대를 생산(年產: 2百萬대)함으로써 月14萬대로 世界 1位를 지켜오던 日本의 松下電器를 앞지르고 세계 1位의 黑白TV 生產 회사를 만들었다.

국제규모의 대단위 電子事業을 이룩하겠다는 호암은 企業意志를 굳힌 아래 10餘年 동안 부단히 技術革新과 生產性 向上, 原價節減 등으로 국제경쟁력을 갖춤으로서 얻은 결과였다.

## 2) 세계 4번째의 VTR 生產

湖嶺은 1979년 9월 당시 尖端 電子技術의 結晶體인 VTR을 국내 처음이자 日本, 네덜란드, 獨逸에 이어 世界 네번째로 개발, 우리나라 電子工業 發展에 일대 轉機를 마련하였다.

2千여 개의 電子部品이 결합되어 이루어지는 VTR는 미크론 단위의 超精密 加工技術을 요하는 製品으로 VTR의 자체개발은 3년간 약 60億원을 투자하여 집중 연구한 끝에 거둔 風歌였다.

이와같이 컬러TV時代를 거치며 밀어닥친 엄청난 VTR市場은 충분히 도전해 볼 가치가 있고, 尖端技術에의 도전은 繼續企業의 필수적 과제였다.

마침내 1978년 湖嶺은 VTR팀을 발족시켜 VTR 개발에 첫발을 내디뎠다.

## 3) 전자레인지의 개발

湖嶺은 계속하여 가장 중요한 제품 중의 하나인 電子레인지를 개발하였다. 이 제품은 호암이 삼성전자로 하여금 개발하려고 할 당시만 해도 美國과 日本만 生產 중에 있었는데 선풍적인 인기와 함께 급격한 需要增加 추세에 있었다. 電子레인지를 自體開發하기로 결정한 후 熟機事業部 技術陣은 본격적인 연구활동에 들입하여 2년에 걸친 끈질긴 노력 끝에 순수한 自體技術로 國內 최초의 電子레인지, RE700D 개발에 성공하였다.

이 電子레인지의 生產을 계기로 국내 電子工業의 先驅者로서의 위치를 재확인하는 한편 量

產體制의 확립과 品質改善으로 世界市場에서 先進國들과 어깨를 나란히 할 수 있게 되었다.

#### 4) 전자산업의 계열화

##### (1) 三星電管에서의 生產性向上 成果

1974년 3월 28일 湖巖은 三星NEC를 三星電管工業株式會社로 바꾸고 날로 증가하는 브라운관의 수출 및 내수에 부응하기 위하여 영업활동을 강화했다.

1973년 5월 三星電管은 직장으로서는 최초로 본격적인 職場새마을 運動을 전개하여 生產性 向上의 성과를 거두었다. 1974년 7월에는 真空管 製作에 있어 絶對不良率 3%를 달성하였으며 이 분야에서 20年間의 연륜을 가진 日本의 不良率이 4.5% 水準인 데 비하여 三星電管은 불과 5년만에 이를 능가하는 世界 真空管 製作史上 新記錄을 수립했다. 그리고 우리나라에 다가온 본격적인 컬러TV時代에 대비하여 1978년부터는 컬러브라운管 製品開發에 박차를 가했다.

한편, 호암은 三星電管을 컴퓨터 生產에도 본격 진출·노력한 결과 1978년 5월에는 컴퓨터 國產化業體 1號로 지정받고 日本 NEC와 컴퓨터 생산을 위한 技術導入을 도모했다.

##### (2) 三星電子 部品의 設立

70年代 初 이래 政府의 電子工業 振興政策에 힘입어 전자공업은 새로운 輸出戰略產業으로 부상하였다.

湖巖은 이미 三星NEC株式會社를 設立·運營하는 한편, 1973년에는 새로운 電子部品會社의 設立을 계획하였다.

그는 전자공업의 독자적인 발전과 製品의 完全國產化에 도전, 주요 TV部品인 투너(Tuner), 偏向코일(DY), 高壓Trans(FBT) 및 일반 전자부품인 電解컨덴서를 생산하기로 하였다. 투너, 偏向코일, 高壓Trans 그리고 브라운管은 TV의 性能을 결정하는 중요한 部品이며 TV價格의 약 50%를 차지할 정도이다.

당시 이 部品들은 100% 輸入品으로서 이러한 部品產業의 육성은 外貨節約과 신규고용 창출, 費用節減을 통한 소비자 보호와 國產TV의 國際競爭力 확보에 매우 큰 성과를 시현하였다.

##### (3) 三星코닝의 設立

1973년 6월 8일 湖巖은 코닝 글라스社와 50대 50의 合作比率로 三星코닝株式會社의 設立 및 黑白TV用 유리融着工場 건설에 합의하였다. 코닝 글라스社와의 계약을 끝낸 三星은 工場建設과 병행하여 資本金을 納入하였다. 三星측과 美國 코닝측의 각각 代表理事를 선임하고 1973년 12월 20일 法人登記를 끝냄으로써 三星코닝株式會社는 出帆하였다.

착공 1년만인 1977년 5월 2일 年間 400만개의 生產能力을 갖춘 黑白 TV브라운관용 벌브

유리 용해공장의 生產이 시작되었다.

이로써 湖巖이 이끄는 三星電子는 단기간 내에 완벽한 전자산업의 계열화에 성공하여 제품의 품질과 생산규모면에서 韓國電子產業을 世界的 水準으로 끌어 올렸다.

## 6. 半導體產業에의 進出

호암은 1970년대부터 電子工業을 三星의 主力產業으로 육성키 위한 방향전환을 모색하게 되었다. 그 작업의 일환으로 1969년 12월에 三星 산요電氣, 1970년 1월 三星NEC(三星電管의前身) 등을 설립하여 電子事業의 계열화를 추진하는 한편, 電子工業의 지속적이고 장기적인 성장을 위하여 部品의 完全 自立化 등 다각적인 노력을 기울였다.

湖巖은 石油波動을 계기로 전자공업의 핵심 부품인 半導體產業 進出이 절대적으로 필요함을 인식하던 중 이 무렵 資金不足으로 극심한 經營難에 허덕이던 韓國半導體를 인수함으로써 본격적으로 半導體產業에 뛰어들게 되었다.

1974년 12월 韓國半導體의 國內持分을 인수한 湖巖은 電子손목時計用 칩, 電子오븐用 칩, 쿼츠 아날로그 時計用 칩 및 트랜지스터(TR) 등의 개발에 성공하여 본격적인 반도체사업을 전개하였다.

그후 1976년 말부터는 본격적인 영업활동에 들어가 國內販賣 및 海外進出의 기틀을 마련하고 韓國半導體의 나머지 持分 50%를 마저 인수한 후 1978년 3월에는 商號를 三星半導體株式會社로 변경하였다.

그는 三星半導體의 出帆과 함께 総合半導體 메이커로서의 도약을 위하여 그간 축적된 技術을 바탕으로 본격적인 新製品 開發을 서둘렀다. 製品開發팀의 첫번째 課題는 半導體產業의 꽂이며 세계적으로 수요증가 추세에 있던 集積回路(IC : integrated circuit)의 개발이었다.

三星半導體의 技術力은 TR의 回路設計로부터 테스트에 이르기까지 완전한 능력을 갖추고 있었으나 이 정도의 기술력으로 IC를 개발한다는 것은 力不足이었다.

마침 국내 반도체 조립업체의 선두주자였던 페어차일드社가 勢使間의 심한 갈등으로 서울 대방동 소재의 工場一切를 賣却함에 따라 三星半導體는 이 공장을 1978년 6월 26일에 인수하였다. 이와 동시에 공장가동을 위한 準備作業에 착수하여 9월 1일에는 半導體 組立生產工場으로 탈바꿈시켰다. 그 결과 三星半導體는 웨이퍼의 加工生產으로부터 組立生產에 이르기까지 완벽한 일관생산 체제를 갖추게 되었다.

## 7. 통신사업의 進出

湖巖이 통신사업에 진출하고자 하는 의지를 공개적으로 표명한 것은 1969년 1월 13일 三星

電子工業을 설립하면서 會社定款의 事業目的에 通信機械器具의 製作 및 販賣業을 明文化할 때부터였다. 그 직후인 1970년 1월 20일 三星NEC를 설립할 때에는 電話交換機事業도 염두에 두고 있었는데, 이는 당시 전화공급율이 극히 미미한 상태여서 通信網 現代化를 위해서도 通信事業에의 참여가 필요하다고 판단하였기 때문이다.

1975년에 다시 三星電子內에 通信事業팀을 구성하고 政府의 전화교환기 도입방침에 따른 技術檢討를 본격적으로 추진하면서, 三星은 美國GTE와의 합작투자를 위해 정부에 通信事業合作投資 申請書를 제출했다. 그러나 이것 또한 政府의 「電子式 전화교환기 國際入札 시행계획」으로 뜻을 이루지 못했다. 三星의 통신사업에 대한 挑戰은 그 길이 요원한 것처럼 보였다.

이 무렵 美國 GTE는 그동안 支援金을 보조하여 KIST가 새로이 개발한 GTK-500 (GTE/KIST-500)이라는 時分割式 전자식 私設構內 交換機를 내놓고자 하였다. 이 때 湖巖은 이 교환기를 인수하기로 美國 GTE와 합의해 通信事業에의 參與를 하게 됐다.

1977년 12월 5일 三星GTE通信株式會社를 설립하는 데 성공하였고, 이것은 湖巖이 그동안 열망하던 通信事業을 시작하는 첫걸음이 되었다.

## VII. 1980年代 安定化政策期의 尖端技術產業에의 寄與

### 1. 1980年代의 經濟環境

1980年代에는 第5次經濟社會開發計劃(1982~1986)이 실시되는 기간이며<sup>35)</sup> 종래에는 「經濟開發」이라는 용어를 썼으나 5차 계획부터 「經濟社會發展」으로 바뀌었다. 즉 「經濟」에 「社會」가 더해지고 또한 「開發」이 「發展」으로 달라진 것이다.

이것은 1970年代에 있어서 高度成長期에서 생긴 여러 가지 副作用을 극복하면서 「유신체제」하의 제4공화국이 종식됨으로써 1980年代에 있어서는 福祉社會를 건설하기 위한 社會發展에 重點을 두자는 데 目的이 있었기 때문이다. 특히 1980年代 들어 출범한 第5共和國 政府는 지난날의 취약해진 경제구조를 근본적으로 치유하기 위하여 첫째 安定, 둘째 能率, 셋째 均衡을 중심으로 하는 基本目標에 「成長」보다 「安定」을 최우선 정책으로 하였다. 따라서 1980年代 第5共和國은 物價安定에 우선을 두고 안정화 경제정책을 추진하는 “안정화정책기”로 규정하였다.

1980年代 초반에 韓國經濟는 구조조정과 安定化 推進에 따른 진통을 잘 견디어 내며 內實

35) 이곳에서 80年代의 經濟環境을 第5次계획期間(1982~1986)까지 分析하고자 하는 의도는 바로 한국 경제 발전에 있어서 제5차계획 기간이 끝난 바로 그 다음해인 1987年 11月 19日 湖巖先生께서 永眠하셨기에 본 연구 목적의 연구기간을 따르고자 하였기 때문이다.

있는 發展을 摸索했다. 이어 1986년에는 國際收支의 黑字와 投資財源 自立을 이룩함으로써 안정을 바탕으로 한 새로운 高度成長時代의 전개를 기대할 수 있게 되었다. 특히 人類의 축제인 제24회 올림픽의 1988년 서울 개최는 전쟁의 폐허로부터 經濟開發을 통해 일어선 韓國經濟의 「기적」을 國際社會에 실증함으로써 우리나라의 國際的 地位를 현저히 고양시키는 계기가 되었던 것이다.

그러나 우리나라는 지난 20여년간 停滯되었던 政治와 高度成長에 따른 副作用의 대부분을 새로운 시대의 課題로 남기고 있었다. 그리고 韓國은 여전히 世界 4大 外債國의 하나라는 불명예를 벗어나지 못하고 있었으며 개발과정에서 누적된 產業間・部門間・階層間의 불균형 문제도 심각하였다.

그러나 1970年代 後半이 世界舞臺로의 跳躍을 위한 우리 經濟의 준비기간이었다면 80年代는 땅을 박차고 뛰어오르는 그야말로 힘찬 飛上의 出發點이었다.

### 1) 1980年代 韓國經濟의 변화

1980年代에 들어서자 世界經濟는 스태그플레이션에 따른 保護貿易主義의 波高가 더욱 드세졌으며, 國內에선 政治不安과 각종 制約으로 인해 政治·社會·文化 등 모든 침체를 벗어나지 못한 가운데 우리 經濟만은 성장하여 세계 先進 문턱에 도달함으로써 좋은 대조를 이루었다.

우리 경제는 이 기간 중 物價安定을 바탕으로 國際收支의 획기적인 개선과 經濟活力을 증진시켰다. 특히 經濟成長率은 世界 平均成長率을 월씬 상회하였는데, 1986년의 經濟成長率 12.5%는 先進國은 물론 臺萬, 香港 등의 여타 新興工業國을 월씬 능가하는 수치였다.

이에 따라 우리의 國民 總生產 規模는 1980년 603億달러로 世界 45位에서 1986년 951億달러에 世界 18位로 急伸張하였으며, 1人當 國民 總生產도 1980년 1,589달러로 世界 53位에서 1986년 2,296달러에 世界 34位로 上昇하였다. 또한 貿易規模도 그 동안의 對外指向의 產業政策과 輸出企業의 努力이 주효하여 1980년 398億달러로 世界 21位에서 1986년에는 663億달러로 世界 15位國으로 成長함으로써 우리 經濟는 世界에서 上位 中進國으로 부상하였다<sup>36)</sup>.

한편 產業構造面에서도 많은 변화가 있었다. 後發開途國에 대한 比較優位 확보를 위해 1960年代의 輕工業 위주에서 1970年代의 重化學工業 위주로 產業構造 改編을 꾸준히 추진해온 우리 경제는 第2次 石油波動을 계기로 그간 내재되어 있던 構造的인 문제에 부딪치게 되었다.

그러나 우리 政府는 顯在化된 成長制約 要因을 타개하고 產業構造 調整과 企業體質 強化施策을 계속했으며 그 결과 1980年代 중반기에는 世界景氣의 점차적인 回復과 함께 1970年代

36) 金聖壽, 세계화시대를 위한 한국경제의 발전, 학문사, 1996, pp. 143~148 참조.

〈표 7〉

80年代 韓國經濟의 規模 變化

구 분	國民總生產(億\$)	1人當 GNP(\$)	交易規模(億\$)
1980	604	1,589	398
1981	663	1,719	474
1982	694	1,773	461
1983	760	1,914	506
1984	824	2,044	599
1985	831	2,032	614
1986	951	2,296	663

자료 : 통계청 「통계로 본 세계와 한국」, 1995

〈표 8〉

韓國經濟의 產業構造 變化

(構成比 : %)

구 분	國民總生產 GNP	農林漁業	礦工業	서비스
1973	100.0	24.7	25.9	49.4
1980	100.0	14.4	30.2	55.4
1986	100.0	12.3	31.4	56.3

註) 經常價格基準

자료 : 통계청 「통계로 본 세계와 한국」, 1995

重化學分野의 중복투자 문제를 어느정도 해결할 수 있었다.

또한 1986년에는 市場經濟原理에 입각한 공업발전 構築을 위해 새로이 工業發展法을 제정하여 산업지원 제도를 特定產業 中心의 지원방식에서 機能別 지원방식으로 전환함으로써 產業의合理화를 촉진하고 技術 및 人力開發에 대한 投資支援을 확대하였다. 한편 民間企業 次元에서도 1980年代 中盤에 3低의 好機를 살려 國際市場에서의 위치를 더욱 확고히 하였고 尖端分野의 R & D 投資擴大 등 企業競爭力 강화에 일층 노력하였다.

## 2) 세계 속의 한국산업의 위치

工業化的進展에 따라 產業構造는 國民總生產에 대한 礦工業의 比重이 1973년의 26%에서 1986년에는 31%로 높아졌으며 또한 礦工業 部門에서도 機械·電子 및 1次金屬工業의 比重이 크게 伸張되어 技術集約的 工業構造로의 轉換이 이루어짐에 따라 1986년 중 우리 經濟는 世界 20位圈의 工業國으로 浮上하게 되었다.

이를 部門別로 보면 重化學工業의 基幹產業인 鐵鋼工業은 粗鋼生產 基準으로 1980년부터 1986년까지 6년 동안 世界 15位에서 世界 12位國으로, 自動車工業은 乘用車 生產臺數 基準

〈표 9〉

産業部門別 世界順位

產業	比較基準	1980	1986
鐵 鐵	粗 鐵 生 產	15位	12位
石 油 化 學	에 텁 렌 生 產	34位	18位
自 動 車	乘 用 車 生 產 臺 數	21位	13位
造 船	建 造 能 力	5位	2位
電 子	生 產 額	14位	7位
機 維	輸 出 額	6位	3位

자료 : 통계청 「통계로 본 세계와 한국」, 1995

〈표 10〉

主要國의 經濟成長率

(단위 : %)

	1970	1975	1980	1986
世界全體	3.2	0.4	1.5	2.9
先進國	2.7	-0.8	0.6	2.7
美國	-0.3	-1.3	-0.2	2.9
日本	9.5	2.7	4.3	2.5
西獨	5.0	-1.7	1.8	2.4
英國	2.4	-0.7	-2.2	2.6
프랑스	5.7	0.2	1.1	2.2
開途國	5.9	4.7	4.4	2.4
韓國	7.6	6.8	-4.8	12.5
臺灣	11.3	4.3	7.1	10.8
싱가포르	13.7	4.1	10.3	1.9
홍콩	5.7	0.2	11.0	8.7

자료 : 통계청 「통계로 본 세계와 한국」, 1995

으로 世界 21位에서 世界 13位로, 造船工業은 建造能力 基準으로 世界 5位에서 世界 2位國으로 각각 成長하였다.

특히 電子工業部門은 1980년 이후 有望產業으로 각광을 받게 됨에 따라 民間의 投資가 대폭적으로 확대되어 1980년부터 1986년까지 生產額은 年平均 24.4%, 輸出은 年平均 22.2%의 量的 成長을 이룩하였을 뿐만 아니라 質的으로도 研究開發 基盤의 강화와 尖端技術 開發이 확대되면서 컴퓨터, 光電子通信裝置, 半導體 등 尖端產業部門이 새로운 成長 先導品目으로 그 基盤이 강화되었다. 그 결과 電子工業部門은 生產額 基盤으로 1980년 世界 14位에서

1986년 7位國으로 浮上하였다<sup>37)</sup>.

80年代 世界 속의 한국경제의 성장을은 주요국의 경제성장을에서 나타난 바와같이 1970년부터 1986년까지 세계 최고의 고도성장을을 시현하고 있음이 들어났다.

### 3) 尖端技術產業으로의 變化

1980年代 韓國經濟의 또 다른 變化는 主力產業이 1970年代의 重化學工業 關聯產業에서 尖端產業으로 바뀌고 있다는 점이다. 1970年代의 우리 經濟에 活力を 주었던 中東建設投資業들이 褪조하였을 뿐만 아니라 그 동안의 누적된 문제들이 오히려 國民經濟에 큰 부담으로 남게 되었으며 造船·海運業 등도 장기간의 不況으로 어려움이 계속되었다.

이들 產業의 退潮와는 대조적으로 電子產業과 自動車產業이 韓國經濟의 主力產業으로 등장하였으며 大企業들은 半導體·新素材·遺傳工學 등 이른 바 尖端產業에 대규모 투자와 企業變身을 통한 새로운 活路를 모색하게 되었다. 이들 尖端產業은 무엇보다 技術革新이 그 成敗를 좌우하기 때문에 1980年代에 들어 企業들은 연구·개발(R&D)을 최우선 經營戰略으로 삼게 되었다. 비록 尖端產業이 아니라 할지라도 전반적인 商品 패턴은 「輕·薄·短·小」를 지향하는 실정이어서 부단한 技術革新을 외면하면 國際市場은 물론 國內에서도 存立이 위태롭게 되었다.

이러한 1980年代 湖巖은 「技術을 支配하는 者가 世界를 支配한다」는 信念으로 三星을 첨단기술산업의 旗手로 만들어 갔다. 湖巖은 輸出과 輸入代替產業으로 國民經濟에 이바지하면서 蕩積한 產業技術을 토대로 尖端技術에 과감히挑戰했다.

湖巖은 첨단기술산업의 필요성을 다음과 같이 피력하고 있다.

「오늘날 尖端技術分野에서 장래를 보장받은 나라는 없다. 유럽쪽도 1980年代에 들어서면서 尖端技術 開發에 主力하고 있다. 개인이나 사회가 원하든 원하지 않든 세계의 大潮流는 첨단기술을 소유하는 자가 強者라는 방향으로 흘러가고 실제로 결과가 그렇게 나타나고 있기 때문이다. 尖端技術을 개발하지 않으면 삶의 質을 유지할 수 없는 시대가 되었고 어쩌면 生存까지 위협받는 사태가 올지도 모른다는 점에 눈을 뜨게 된 것이다. 世界는 바야흐로 첨단기술 競爭時代에 들어선 것이다. 컴퓨터, 半導體, 遺傳工學, 新素材 光通信, 自動車機械, 宇宙工學, 精密化學, 소프트웨어 등 尖端分野에서 高地를 先占하기 위한 弱肉強食의 技術戰爭이 전개되고 있다. 이러한 경향은 21世紀 初까지는 지속될 것으로 전망되고 있다<sup>38)</sup>」.

湖巖의 이같은 첨단기술의 方向轉換은 내세울만한 賦存資源이 없는 우리나라로서는 더욱 切實했다. 그러나 自然資源은 없지만 교육을 받은 人的資源이 相對的으로 풍부하다. 尖端科

37) 上揭書, pp. 148~150 參조.

38) 三星五十年史 p. 694 및 湖巖自傳, pp. 233~234 參조.

學은 頭腦로 하는 것이므로 교육받은 人力이 합심해서 노력만 한다면 先進國을 못 委아갈 이유가 없을 것이다.

실제로 1983년 12월 64KD램 半導體가 三星에 의해 개발됐을 때만 해도 先進國과의 격차는 10년이라고 평가됐었다. 그러나 3년여가 지난 1987년 초에 와서는 크게 잡아 1년, 아니면 수개월 정도로 간격을 좁힐 수 있게 되었던 事例는 우리 學界에서도 경이적으로 받아들여지고 있다.

## 2. 技術開發投資의 寄與

일찍이 世界市場의 環境變化를 예견하고 尖端技術產業 위주로 企業變身을 위해 政府에 技術研究 與件造成을 꾸준하게 건의해 온 湖巖은 1970年代 末까지 精密化學, 精密器機, 食品, 纖維, 製紙 등 5개 분야의 研究所와 소규모 研究組織을 각 社別로 두게 하였다.

따라서 1980年代에 치열해져 가는 技術競爭時代에서 先進國과의 隔差를 해소하고 거의 동시에 新技術을 개발해야 할 결심을 갖게 되었다.

湖巖은 이에 따라 1982년부터 1986년까지 모두 4千6百餘億원을 技術開發에 투자하는 과감성을 보였다. 특히 1986년의 기술개발 投資額 2千2百億원(施設 投資額 1千631億원)은 三星의 製造會社들이 같은 해에 올린 賣出額의 4%에 해당했는 데 이는 國內製造會社의 平均值인 1.9%를 훨씬 상회하는 숫자였다.

湖巖은 1980年代에 14개 研究所를 國內外에 신설했으며 三星綜合技術院과 美國에도 研究所를 설치하였다. 그 중 三星綜合技術院은 1千250億원을 투입해 1987년 10月 22日 器興研究團地내에 준공한 것으로 施設과 環境面에서 世界水準에 전혀 손색이 없었다.

湖巖은 그동안 社別로 研究所를 운영해 왔으며 이를 研究所는 既存製品의 改善과 新製品開發에만 중점을 두었을 뿐 개발에 장기간이 소요되는 基礎技術과 未來의 有望尖端製品을 개발하는 데는 미흡한 점도 있었다.

湖巖은 이에 따라 未來의 尖端技術產業에 필요한 基礎技術을 장기적인 안목에서 개발해 나가고 高級 技術人力을 양성하며 三星의 技術情報센터로서의 역할을 수행케 할 목적으로 三星綜合技術院을 설립하였다.

三星綜合技術院은 우리나라 主力事業分野가 될 情報通信, 航空宇宙, 메카트로닉스 등 尖端分野와 이와 관련된 核心部品 및 素材를 주요 대상으로 하되 네 가지 基準 아래 開發課題를 선정하였다.

즉 ① 그룹 次元에서 개발해야 할 未來有希望 尖端製品, ② 高度의 技術을 요하거나 여러 會社에서 공통으로 활용할 수 있는 核心技術, ③ 開發에 장기간이 소요되고 波及效果가 큰 素材

및 製品, ④ 各社間에 개발이 중복되거나 大型課題로서 共同開發해야 할 과제가 그것이다<sup>39)</sup>.

### 3. 半導體 開發에의 寄與

湖巖이 尖端半導體인 64KD램의 開發에 成功한 것은 1983년 12월 1일이었다. 美國, 日本에 이어 세번째의 VLS(초대규모 집적회로) 生產으로서 韓國技術史의 公헌을 한 새 章을 연 것이다.

湖巖이 「產業의 쌀」 半導體에 도전할 꿈을 가꾸기 시작한 것은 이보다 훨씬 이전으로 거슬러 올라간다. 1974년에 설립된 富川의 韓國半導體를 인수, 시계, TV용 IC 등 기본적인 生產用 半導體를 생산, 기술축적을 해 왔었다.

그러나 三星이 尖端半導體에 挑戰하게 된 힘의 바탕은 湖巖의 先見力과 老益壯의 挑戰精神이었다<sup>40)</sup>.

21世紀를 향해 더욱 큰 발전을 하기 위해서는 왕성한 창의력과 挑戰精神 努力 등에 의해 모든 분야에서 先驅의으로 新機軸을 열어가야 한다고 湖巖은 강조했었다. 半導體事業에의 進出은 그러한信念의 實踐이었다. 막대한 設備投資가 들고 技術革新의 週期가 매우 짧은 半導體 生產에는 많은 위협이 따른다. 그러나 그 위험을 뛰어넘어 성공을 쟁취해야만 반도체 산업의 내일이 열린다고 湖巖은 확신했다. 이것은 73세의 크나큰 決斷이었지만 여기에 이르기까지엔 經緯가 있다.

湖巖은 1982년 21년만의 美國訪問에서 우리는 지금 轉換의 시대에 살고 있다는 것을 인식하고 1983년 초 東京에서 새로운 構想을 정리하기에 이르렀다.

1982년 5월에는 수많은 美·日專門家를 비롯하여 國內 專門家들의 의견을 湖巖이 직접 다들었다. 관계자료는 손닿는대로 섭렵했고, 半導體와 컴퓨터에 관한 최고의 資料를 얻고자 무한히 애를 썼다. 그 결과 전혀 가능성이 없는 것은 아니라는 판단을 내렸다. 基本構想이 가다듬어진 1982년 10월에 半導體·컴퓨터事業팀이 조직됐다. 이미 개발된 제품들의 性能·原價·價格·市場動向 등이 조사되는 한편, 半導體와 컴퓨터事業의 短·長期計劃을 세워 매일같이 검토가 거듭됐다.

湖巖은 1983년 2월 8일 東京에서 최종 마무리를 짓고 드디어 半導體 投資의 斷案을 내렸고 湖巖은 VLSI에 투자한다는 것을 1983년 3월 15일 內外에 宣言했다. 三星으로서는 歷史的인 날이었다. 1년간에 걸친 철저한 基礎調查와 밤낮을 가리지 않는 研究와 檢討 끝에 내린 참으로 힘겨운 決斷이었다.

39) 三星五十年史, 前揭書, pp. 496~498 參조.

40) 三星五十年史, p. 498 參조.

三星半導體通信이 未來產業을 主導해 나갈 半導體, 그것도 IC(集積回路), LSI(大規模 集積回路)의 단계를 뛰어넘어 곧바로 VLSI에 도전하기까지는 이처럼 湖巖의 先見과 苦惱, 그리고 決斷이 있었던 것이다.

三星半導體通信은 64KD램 개발을 발표한지 10개월만인 1984년 10월 8일 256KD램을 개발하는 데 성공했다. 실로 驚異的인 開發速度였다<sup>41)</sup>.

#### 4. 通信·컴퓨터 產業의 寄與

湖巖은 계속하여 ① 光通信시스템 개발, ② 全電子交換機 開發, ③ LAN 등의 뉴미디어 개발, ④ 컴퓨터 개발에 정열을 쏟았다.

光通信은 통신분야 중에도 가장 尖端에 속하는 기술분야이다. 다른 電波의 방해를 받지 않고 大量의 情報를 빛의 速度로 주고받을 수 있는 것이 光通信이다.

光通信을 위해서는 電氣信號를 빛으로 바꿔주는 電/光 변환장치, 빛으로 바뀐 信號를 傳送시키는 光케이블, 빛을 다시 전기신호로 바꿔주는 裝置, 기존의 電子器機 등이 요구된다.

LAN(local area network)은 近距離 通信網이라고 부르며 未來의 情報網으로 각광을 받고 있다. 빌딩·공장 등 좁은 지역에 散在한 情報關聯器機들을 하나의 라인으로 묶어 그 器機들이 相互 융통성이 있게 使用되도록 함으로써 종합적으로 情報를 취급할 수 있는 네트워크가 LAN이다.

湖巖은 三星半導體通信에 LAN사업을 시작, 1985년에 국내 최초의 본격 LAN이라고 불리는 浦項綜合製鐵 LAN시스템 설치공사를 맡음으로써 情報通信網 건설에도 그 優位를 인정받았다.

한편 Samsung super micro computer의 머리글자를 따서 SSM16으로 이름지어진 컴퓨터는 1984년 7월 科學技術處로부터 國產新技術 保護機種으로 선정된 이래 10월에는 제15회 韓國電子展에서 國務總理賞을 수상하는 등 그 技術力を 공인받았다.

1983년 12월 금호공고에 첫 납품된 바 있는 SSM 16은 1987년 6월까지 판매량이 280여 시스템을 돌파, 單一機種으로는 최고의 販賣實績을 보여 주었다.

국산형 SSM16 개발에 이어 1986년 5월에는 32비트 슈퍼 마이크로 컴퓨터 시스템을 開發, 마이크로 컴퓨터의 先頭走者임을 다시 한번 확인했다. 科學技術處가 주관한 企業主導 특정 연구개발 과제의 하나인 32비트 슈퍼마이크로 컴퓨터는 三星半導體通信과 韓國電子通信研究所가 2년의 研究 끝에 개발한 세계적인 尖端製品이다<sup>42)</sup>.

41) 上揭書, p. 504 참조.

42) 三星五十年史, pp. 515~524 참조.

## 5. 遺傳工學의 寄與

湖巖은 1980年代 유전공학기술을 개발하고 이를 產業化하는데 努力하였다. 아직 研究歷史가 짧고 技術이 미숙한 우리나라 산업계 실정으로는 유전공학 연구에 뛰어든다는 것이 至難한 일이 아닐 수 없었다. 그러나 1978년 3월 第一製糖에 食品研究所 설립과 함께 基礎微生物研究팀과 酸酵研究팀을 두어 遺傳工學研究를 위한 기반을 다져 왔고, 1979년에는 研究員들을 美國과 濟洲에 長期留學을 보내 專門研究人力 양성에 주력해 왔다. 第一製糖은 그동안 生物工學, 微生物學, 化學 등의 분야에서 뛰어난 기술을 축적했고, 특히 酸酵工業의 花이라고 불리는 핵산개발에 성공한 실적이 있으므로 유전공학에서 그 어느 업체보다 技術的으로 優位에 설 수 있는 위치에 있었다. 第一製糖이 이처럼 유전공학에 적극 진출한 이유는 湖巖의 유전공학에 대한 열정과 의지 때문이며, 특히 이 분야 產業이 국가적인 次元에서 볼 때 資源과 에너지 節約型의 無公害產業인 동시에 설비투자가 적고 附加價值가 높아 우리나라와 같이 賦存資源이 부족한 경우는 적극 장려해야 할 분야이기 때문이라는 데 연유한다.

湖巖은 1982년 9월 1일 常設組織으로서 遺傳工學研究室을 신설하고 「奇蹟 治療劑」인 인터페론의 研究 등 遺傳工學 技法에 의한 각종 백신, 치료제, 試藥 등의 본격적인 연구개발에 기여하게 되었다<sup>43)</sup>.

## 6. 航空產業의 開拓

湖巖은 일찍이 항공산업에 뜻을 두고 모든 가능성은 연구하기 시작하였다. 그리하여 三星航空產業株式會社(1987년 2월 14日字로 三星精密에서 會社名을 변경)을 설립하여 그 추진하는 사업분야를 航空·宇宙와 メカニクス 등으로 21世紀를 겨냥하는 尖端產業으로 하였다.

이 두 가지 모두가 아직 韓國으로서는 初步段階에 있는 산업이지만 앞으로의 可能性은 어느 분야보다도 밝다고 할 수 있었다. 宇宙로 향하지 않고는 결코 技術先進國이 될 수 없기 때문이다.

湖巖이 시작한 이 航空產業은 1979년 엔진사업에 착수하여 美國 GE 및 GM 系列의 엘리슨社와 輸送機 및 헬기 生產 技術提携를 체결하고, 1980년 自體工程을 완성함으로써 엔진整備를 시작하였다.

1980년 4월 自體整備工場을 완공하여 7월에는 헬기엔진을, 10월에는 高性能 제트엔진의 창정비를 성공적으로 수행함으로써 修理整備 단계에 순조롭게 진입하였다. 1982년 5월에는

43) 三星五十年史, pp. 525~536 참조.

1百대의 엔진整備를 성공시켜 國內는 물론 海外에서도 엔진整備 能力を 인정받아 世界 民間航空產業을 주도하는 FAA(federal aviation administration)로부터 1982년 6월에 엔진分野의 修理公認資格을 획득했다.

1982년 3월 湖巖은 우리나라 항공산업사상 기억될만한 일을 해냈다. 최신에 J85제트엔진을 우리 손으로 조립, 아시아에서는 日本에 이어 두번째로 완제품 국산엔진 출하식을 가졌다. 이 엔진은 1982년 9월 9일 공개된 국산1호 전투기 航空에 장착되어 성능을 인정받았다<sup>44)</sup>.

## 7. 로보트산업의 개척

湖巖이 항공산업에 이어 最尖端技術인 メカトロニク스의 結晶體인 로보트產業에 첫발을 내디딘 것은 1981년이었다.

이 무렵의 日本은 全世界 로보트數의 80%를 상회하는 약 2萬대를 보유하고 있었을 뿐만 아니라 技術에서도 世界第一을 자부하고 있었다.

湖巖은 그해 8월 로보트 및 自動化事業의 基礎調査를 위한 組織을 三星航空(당시 삼성정밀)의 企劃室內에 구성하였다<sup>45)</sup>.

1982년 말 湖巖은 三星로보트 시퀀스(sequence)형과 플레이백(playback)형을 선보였다. 시퀀스형은 制御·驅動에 電力を 사용하지 않는 型이어서 塗裝工事·火薬·化學工場 등 火氣를 멀리 해야 하는 作業場에 적합한 作業로보트이다. 플레이백형은 電力驅動式으로 아크(arc)熔接, 스포트熔接, 組立工程 등에 투입되는 產業로보트이다. 시퀀스형은 1983년 초 三星코닝 벌브생산라인에 설치되어 工場自動化에 기여했다. 1984년에는 單純機械式이 아닌 플레이백 로보트를 개발, 三星航空의 카메라 基礎組立라인에 설치했다.

이러한 항공 로보트산업의 개척은 湖巖의 첨단기술산업의 의지에서 비롯된 것이다.

## 8. 尖端情報產業과 尖端醫療器機의 開發

첨단과학은 尖端컴퓨터를 만들어내고 尖端컴퓨터는 다시 첨단과학을 놓는 尖端의 連銷作用이 계속되고 있다. 1970年代 초반까지만 해도 컴퓨터 費用에서 하드웨어가 차지하는 比重이 압도적이었으나 컴퓨터가 高級化될수록 그 컴퓨터를 效率性 있게 운영할 수 있는 소프트웨어의 비중이 커져 이제는 反轉되었다.

이런 추세가 더욱 가속화되어 人工知能 컴퓨터에 이르면 소프트웨어가 컴퓨터의 代名詞로

44) 三星五十年史, pp. 544~546 참조.

45) 上揭書, p. 548 참조.

등장할 것이 예상된다. 그 때문에 頭腦로 개발하는 소프트웨어는 尖端產業 중에서도 첨단으로 꼽히고 있다. 湖巖은 이같은 소프트웨어를 개발, 공급하는 未來指向의인 企業으로서 三星データ시스템을 1985년 5월 1일 설립, 짧은 기간에 비해 많은 소프트웨어를 개발해 냈다<sup>46)</sup>.

尖端科學과 技術은 產業現場의 개선, 즉 生產의 자동화, 均質의 제품, 生產費用의 인하 등 여러 가지 利益을 가져오지만 궁극적인 목적은 보다 편리하고 쾌적한 人間의 삶을 위한 것이다. 이런 점에서 醫療器機의 尖端化는 삶의 質을 향상시켜 주는 일과 직결된다. 尖端醫療器機는 疾病에 대한 정확한 진단과 早期치료에 결정적인 도움을 주기 때문이다.

1985년 6월 X線 촬영장치의 국내모델 개발에 착수하여 X線 발생장치와 X線管 支持裝置 등 부품을 국산화에 성공하였다. 국산 일반 X線 촬영장치는 1985년 말 原子力病院에 처음 설치되어 32명의 患者를 대상으로 가슴·어깨·무릎·발 등의 신체부위에 X線 촬영 임상시험 결과 성능이 아주 우수한 것으로 평가되었다<sup>47)</sup>.

이상과 같이 湖巖의 첨단기술산업의 기여는 技術을支配하자는 그의 信念과 더불어 技術革新 속에 이루어졌고, 경영방법은 거의 40년 동안 生產性 向上을 위해 努力해 왔으며, 로보트 같은 기계로 하는 것이 아니라 사람을 잘 교육·훈련하여 적재적소에 人材를 적절히 배치하고 활용한 결과라고 말하고 있다<sup>48)</sup>.

결국 韓國經濟發展에 있어서 호암의 산업적 기여는 인재양성에 의한 生產性管理가 큰 成果를 가져 왔으며, 연구개발, 조직관리 활성화, 노조없는 산업평화정착, 국제협력사업, 중소기업과의 공존에 의한 중소기업의 기여 등과 經營合理化가 뒷바침이 되어 이룩된 것이다.

## VIII. 產業的 寄與의 基本이 된 經營思想

「湖巖은 1985年 正初『湖巖自傳』序文을 이렇게 썼다. 지금 돌이켜 보면 지혜나 체력에 限界가 있는데도 불구하고 人間으로서는 이토록 여러 가지 분야의 사업을 다행하게도 하나하나 이룩하였다. 길고도 험난한 路程이었다. 그 길고도 험난한 길은 마치 단거리 경주나 하는 것처럼 全力疾走했다는 실감이 새삼스럽다. 나는 30여 개의 사업체를 이룩하였다. 이 모두가 40여년간 갖가지로 궁리·검토하고 現場을 확인하면서 이룩한 것들이다……. 이것이 年輪을 쌓으면서 事業體로서 體制와 內實을 갖추어 하나하나가 제대로 成長하게 된 뒷면에는 社員을 비롯한 많은 사람들의 숱한 努力과 지원이 있었다. 동시에 그 하나하나는 국가와 사회 그리고

46) 三星五十年史, p. 554 참조.

47) 三星五十年史, p. 555 참조.

48) 湖巖自傳, p. 256 참조.

기업경영에 대한 나의 所信과 가치관을 그대로 반영한 것이다.<sup>49)</sup>」

湖巖은 韓國經濟發展過程에서 위의 서문에서 밝힌 것처럼 產業發展에 기여한 노력은 말로 표현할 수 없을 정도로 크다. 日帝殖民地治下에서 事業意志를 굳힌 후 해방과 더불어 事業報國의 經營理念을 갖고 1950년대 復興期의 輸入代替產業發展에 기여하였으며, 1960년대 經濟開發期의 工業化 基幹產業發展에 기여하였다. 1970년대 經濟成長期에는 輸出擴大와 重化學工業化의 기여 그리고 1980년대에는 첨단기술산업 발전에 대한 기여를 하였다.

여기에서는 위와같이 지난날 韓國經濟發展過程에 있어서 湖巖이 일으킨 事業으로 產業發展에 기여한 가장 基本이 되는 經營思想이 무엇인지 살펴보는 것도 큰 意義가 있을 것으로 생각된다.

湖巖은 韓國經濟發展에 있어서 產業別로 많은 부분에 기여를 하였다. 이렇게 產業的 寄與의 근원이 된 經營思想을 10개로 定立하여 보았다.

첫째, 事業報國主義思想을 가지고 있었다.

그는 말하기를 「모든 企業의 궁극적인 목적은 인간생활을 풍요롭고 행복하게 나아가서는 社會의 平和와 번영을 초래시키는 데 있다. 企業經營으로 얻어지는 적정한 이익은 사회 공헌도로서 주어지는 보수이다. 그러므로 이 이익은 企業의 社會貢獻度를 아는 尺度이기도 하다. 만일 적정한 이익이 얻어지지 못할 경우에는 社會에 대한 貢獻度가 저하된 것이라고 반성해야 할 것이다<sup>50)</sup>」라고 하였다.

그리고 「나는 人間社會에 있어서 最高의 美德은 奉仕라고 생각한다. 人間이 經營하는 企業의 使命도 의심할 여지없이 國家, 國民 그리고 人類에 대하여 奉仕하는 것이어야 한다. 企業의 社會의 奉仕는 稅金, 資金, 配當을 통해 국가운영의 기초를 튼튼하게 하면서 企業自體의 유지·발전에도 이바지하는 것이다.<sup>51)</sup>」

湖巖은 企業의 存立基盤이 國家이며 企業의 成長은 產業을 發展시키는 原動力이 되기 때문에 國家經濟發展에 기여해야 한다는 점을 강조하고 있다.

湖巖은 企業을 事業保國의 目的에 두고 經營해야만 一國의 經濟發展에 기여할 수 있다고 피력함으로써 그는 해방 당시 「第2의 覺醒」으로부터 事業保國의信念을 갖게 되었으며 1987년 타계할 때까지 事業報國 經營思想을 실천하고자 努力하고 있었다.

둘째, 人材第一主義思想을 가지고 있었다.

韓國經濟發展에 있어서 湖巖의 產業的 寄與의 根本은 아마도 그의 人材第一主義 당시 經營思想에 있다고 지적 할 수 있다. 人材第一主義는 지금 거의 모든 企業에 經營理念이 되었으

49) 李秉喆, 湖巖自傳, 1985, 2, p. 4

50) 異園樹, 李秉喆 思想과 哲學, 1978, 경영아카데미, p. 51

51) 양창삼, 韓國의 經營思想, 양영각, 1993, pp. 355~356 참조,

나 인간을 존중하고 個人的 能力を 최대로 발휘할 수 있는 여건을 만들어 그것이 개인과 社會의 原動力이 되게 하는 思想이다.

人的資源에 대한 투자가 실물자본에 대한 투자보다 經濟發展에 더 크게 공헌하고 있다고 하였다(Schultz, T. W, 1979)<sup>52)</sup>.

湖巖은 人材第一主義에 관하여 다음과 같이 지적하였다. 「나는 내 人生을 통해서 80%는 人材를 모으고 교육시키는 데 시간을 보냈다. 내가 키운 人材들이 成長하면서 두각을 나타내고 좋은 업적을 내는 것을 볼 때 고맙고, 반갑고, 아름다워 보인다」(李秉喆, 1980)<sup>53)</sup>.

「사람이 企業을 經營한다. 나는 40여년을 통해서『企業은 사람이다』라는 경영이념을 절감하고 실천해 왔다<sup>54)</sup>. 따라서 企業發展의 原動力은 人材이며 모든 일의 중심은 人材이다」라고 하여 人材中心을 企業發展으로 봄으로써 湖巖의 三大 經營理念의 하나가 되었다. 오늘날 어느 企業, 어느 產業에서나 人材第一主義는 經營思想의 基本이 되고 있다.

셋째, 合理追求의 經營思想을 가지고 있다.

湖巖은 合理的 經營을 강조했다. 合理追求는 모든 사업을 일으킴에 合理를 바탕으로 하여 끊임없는 발전을 추구하는 정신이다.

그는 기업경영을 함에 있어서 合理性를 기본 바탕으로 해야 진보가 있고 성장이 있다고 이렇게 강조하였다. 「한 나라의 경제발전이란 단계를 거쳐서 차곡차곡 쌓여서 이루어진다. 그 때 그때의 경제상황에 맞추어 산업이 발전하는 것이다. 合理를 잊거나 무시하고서 단계를 뛰어 넘으려는 데서 무리한 일이 생기고 종국에는 심각한 파탄을 맞게 되는 것이다.」

湖巖은 산업발전의 틀이 合理主義에서 비롯되어야 한다는 사상 때문에 스스로 합리정신을 다짐해 왔고 다른 경영자에게도 이를 환기시켜 사업의 성공은 바로 合理에 있음을 강조했다. 호암은 合理의 精神을 기업에 국한시키지 않았다. 合理의 思想은 기업경영 뿐 아니라 社會나 國家의 真理라고도 생각하였다<sup>55)</sup>.

따라서 한국경제 발전에 있어서 湖巖의 產業的 기여의 밑바탕이 된 요소가 合理追求의 思想이며, 合理를 追求하는 것은 能率的인 경영을 통하여 韓國의 經濟社會를 合理化하는 기본이 된다고 생각해 왔다. 그는 몸소 合理主義 規則을 실천함으로써 合理主義의 표본이 되었다.

넷째, 信用第一主義思想으로 실천하고 있었다.

信用은 기업활동의 필수요소이다. 생산품에 대한 신용없이는 판매에 성공할 수 없으며, 계약의 신용없이는 사업의 계속성이 위협 받는다. 그리고 마지막에는 信用이 바로 기업 이미지

52) Theodore W. Schultz 博士는 1979年 노벨 經濟學賞 수상한 美國의 經濟學者.

53) 異園樹, 前揭書, pp. 87~112 참조.

54) 양창삼, 前揭書, 359 참조.

55) 양창삼, 前揭書, p. 360

와 직결된다.

湖巖이 생산하거나 취급하는 제품에 대한 품질제일주의 정신은 철저했다. 品質第一主義는 输入代替產業, 建設, 重化學, 電子工業을 거쳐 尖端產業에도 이어졌다. 최신의 生產施設을 보유함은 물론 각 시대에서 새로운 품질향상 기법을 도입·실천해 왔다<sup>56)</sup>.

그는 去來先과의 契約信用을 중요하게 여기고 약속을 이행하는 信用第一主義를 經營管理에 접목시켜 실천해 왔으며, 6·25동란의 와중에서도 三星物產은 철저하게 信用去來의 원칙을 지키도록 하였으며, 이를 통해 湖巖이 재기하는 밀바탕의 信用이었다. 목전의 利害에 혼들리지 않고 信用을 고수하는 경영사상은 한국경제 발전과정에서 호암이 이룬 산업적 기여에 큰 몫이 되었다고 생각하였다.

진실되고 바르게 행동하는 도덕정신을 第一로 하고 正直과 公正, 信義와 성실을 기본으로 하는 경영이야말로 경제발전에의 주역이 될 수 있다.

다섯째, 開拓精神을 기본 경영사상으로 하였다.

韓國經濟 發展에 있어서 湖巖의 產業的 寄與의 근원이 된 경영사상 가운데 개척정신은 매우 중요한 비중을 차지하고 있다.

호암은 새로운 것을 탐구하고 개척하는 창조정신, 하면 된다는 강한 信念을 가지고 최고의 목표에 도전하되 각자는 개척한 분야의 제1인자가 되어 선구자적 사명감을 가지고 企業과 國家와 人類社會에 이바지 하여야 한다는 것을 실천으로 삼아 왔다.

경제발전 단계에 맞는 사업을 경영하고 역량에 맞는 분야에서 국가와 사회에 봉사한다는 신념 아래 새로운 사업을 창출하고 연구하면서 계속 신사업을 개척해 나갔으며, 끊임없이 기업을 설립하고 운영하는 도전과 개척정신을 강조하였다.

「나는 이따금 생명감을 확인하고 언제까지나 참신한 창조력을 지속시켜 월사이 없이 사업을 개척하고 도전과 시련을 반겨왔기 때문이다」<sup>57)</sup>라고 하였다. 그래서 호암은 도전과 개척정신을 경영자의 본질로 생각하였고 산업발전의 원동력으로 삼아 왔다.

여섯째, 技術革新主義 思想을 가지고 있었다.

革新(Innovation)思想, 이것은 슘페터(Schumpeter, J. A.)가 企業家 能力を 말할 때, ① 新製品을 生產하고, ② 新技術을 導入하며, ③ 新組織의 形成과, ④ 新資源의 華보, ⑤ 新市場의 개척 등을 혁신으로 규정한 것이다. 湖巖은 슘페터가 지적한 모든 조건을 구비하고 있었으며, 특히 그의 企業活動 중에는 革新的 新技術의 導入이 현저하게 부각되었다<sup>58)</sup>.

56) 三星五十年史, p. 643

57) 李秉喆思想과 哲學, 前揭書 p. 152 참조.

58) 金柄夏, 湖巖 李秉喆 연구, 경영사학회, 1990, p. 62 참조.

湖巖은 1960年代부터 企業環境의 變化에 대응하여 1969년 三星電子工業(株) 설립에 이어서 1970년대부터 重化學工業과 半導體產業, 항공산업, 遺傳工學, 컴퓨터 등 技術革新產業에 적극적으로 진출하여 성공하였다. 그는 지적하기를 「기업은 영속해야 한다. 기업을 건설하기 위해서는 끊임없이 기술을 개발하고, 先進 경영의 노하우를 습득하여 경영쇄신을 하여야 한다」<sup>59)</sup>고 주장했다.

「기술개발 없이는 산업발전도 없다」는 그의 경영사상은 그가 남긴 여러 개의 기업집단에 경영이념이 되고 있다. 특히 호암의 산업적 기여에서 변치않는 두 개의 수레바퀴는 하나는 기술혁신이고, 다른 하나는 공존공영사상이다.

일곱째, 共存共營思想을 가지고 있었다.

호암은 한국경제발전 과정에서 산업적 기여의 큰 힘을 국가적 차원에서 대기업과 중소기업의 균형적 발전을 강조했다. 즉, 大企業과 中小企業의 共存共營만이 산업발전을 성장시킬 수 있는 요인이 된다고 역설하였다.

「중소기업은 대기업을 위해 있는 것이 아니다. 그러나 대기업은 중소기업 없이 있을 수 없다. 이 때문에 상호균형있게 발전되어야 할 숙명에 놓여 있다」<sup>60)</sup>는 共存共營原則에 입각한 「국부론」을 주장하면서 三星이 中小企業과의 連帶·提携 없이 독자적으로 成長해 온 것은 결코 아니다. 三星은 거래관계를 맺고 있는 協力會社들과 相互 信義를 바탕으로 共存共營해 왔다고 하였다. 그 외 중소기업과 대기업의 均衡的 共存共營思想은 韓國經濟 發展의 原動力이 되어야 한다는 것이다.

여덟째, 責任主義思想이 철저하였다.

湖巖은 所有經營者로서 人材第一主義의 理念에 따라 用人하고, 人材를 육성하면서 권한을 대담하게 위양하였던 經營行動에는 責任主義 經營思想이 철저하였던 것이다.

企業의 社會的 責任을 회구하고 부실기업을 죄악시하던 湖巖은 責任主義를 指導原理로 강조함으로써 기업가 능력을 발휘하고 經濟發展에 기여하도록 노력하였다.

창업초기와 같이 企業規模가 작았을 때에는 일인다역이 불가피하였으나 커지면서 권한위양의 신념은 더욱 강력하게 작용하였다. 그는 責任經營 原則下에 그룹 會社의 經營을 社長에게 맡기고 경영의 원칙과 人事의 大本만을 맡았다.

다만 功過에 대해서는 信賞心罰의 原則을 철저하게 시행하였다.

아홉째, 外資導入思想을 가지고 있었다.

湖巖은 工業化를 위하여 무엇보다도 技術과 資本이 필요하다고 생각하였다.

59) 양창삼, 前揭書, p. 361 참조.

60) 前揭書, p. 374 참조, 三星五十年史, pp. 650~651 참조.

전후 서독과 일본의 기적적 발전의 요인은 高度의 技術과 높은 투자율에 있다고 보고 技術과 外資導入의 필요성을 역설하였다.

우리나라에서 借款이란 말이 생소하던 시대에 있어서 그는 특히 외국차관이 시급함을 정부에 설득시키려고 노력하였다. 저축율이 13%에 지나지 않았던 당시에 工業化 및 重化學工業 건설을 위해서는 차관이 불가피하다고 역설하였다<sup>61)</sup>.

1960년 초 그가 東京에 체류하고 있을 때 民間商業借款의 형식으로 長期低利 資金 대여의 길이 있다는 정보를 입수하였고, 그 후 日本·美國·西獨·伊太利·프랑스 등 여러 나라로부터 민간상업차관을 교섭하기에 이르렀다. 1963년 湖巖은 韓國日報「우리가 잘 사는 길」이라는 기고문에 차관액 40億달러를 가정할 경우 400만달러 규모의 工場 1천 개를 지을 수 있고, 간접적 효과까지 계산하면 500만명의 농가인구를 공업에 흡수할 수 있을 뿐만 아니라 稅收入이 배로 늘어 공무원의 급료도 배로 인상할 수 있다는 것이다<sup>62)</sup>.

일반적으로 工業發展에 借款에 관해 무지하였던 당시에 있어서 借款의 重要性을 논리적으로 설명하고 外資導入의 적극성을 보인 것은 그의 外資導入思想이 經濟發展의 要因이 되었기 때문이다.

열번째, 無勞組經營思想을 가지고 있었다.

호암은 「勞組를 필요하지 않는 經營體制」의 바탕 위에 相生相和의 經營哲學을 가지고 있었다<sup>63)</sup>.

그는 종업원과 企業과의 관계를 서로 대립보다는 和合에 바탕을 두어 이루어져야 한다는 논리에 근거한다. 그는 勞使協力を 통한 產業平和만이 企業成長을 할 수 있고, 더 나아가 경제발전을 할 수 있다고 믿었다. 어느 조직이고 대립과 반복, 시기, 질투, 중상이 난무한다면 결국 상대방을 죽이고 나도 죽는 결과가 초래한다는 것이다. 組織은 對立보다 和合을 추구하고 선의의 경쟁을 통해 공익을 우선해야 한다고 이를 실천하고 있었다.

실제로 노사관계에 있어서 그는 종업원과 회사의 관계는 共生共存하는 관계로 보았으며 최고의 대우와 최고의 노동조건을 내세우면서 勞使協議制를 적극 활용토록 하였다.

그는 「노사협의회를 더욱더 활성화 하여라, 종업원의 대의기구로 육성하고 경영진과의 직접 대화창구로 정착시켜 下意上達을 원활히 할 수 있는 체제를 만들라」고 강조했다. 실제로 노사협의체를 활성화시켜 노동조합이 있는 기업보다 종업원에게 더 높은 임금, 더 좋은 근로 조건 등 최고의 대우와 복지문제를 해결하였으며, “노조없는 경영보다 노조를 필요로 하지 않는 경영”으로 발전시켜 產業平和를 일구어 왔던 것이다.

61) 金柄夏, 湖巖의 生涯와 經營理念, 經營史學, 1990, p. 61 참조.

62) 李秉喆, 우리가 잘 사는 길, 韓國日報, 1963年 6月 4日字 참조.

63) 양창삼, 前揭書, p. 368 참조.

그러나 이 부문에서는 노사협의회만으로는 실제적 대화가 어렵고, 임금만 잘 받으면 된다는 경영태도는 결국 노동자를 生產도구로 보는 견해도 있어, 앞으로의 이 無勞組 經營思想은 많은 연구와 새로운 평가가 뒤따라야 된다고 본다.

## IX. 結 論

지금까지 한국경제 발전에 있어서 湖巖의 產業的 寄與에 관하여 살펴 보았다.

이 研究의 結果를 요약·정리하여 보면 다음과 같다.

한국경제발전에 있어서 湖巖의 產業的 寄與는 1950年代부터 1980年代 호암이 타계할 때까지 40여년간 輸入代替產業에서부터 尖端技術產業에 이르기까지 30여 업종으로 밝혀지고 있다.

湖巖은 1950年代 第一製糖과 第一毛織 등의 設立으로 輸入代替產業인 제당공업과 모직공업 섬유·제지공업 등 발전에 기여하였다.

그리고 安國火災海上保險(株)을 인수함으로써 보험산업에 기여하였으며 조흥은행, 상업은행, 홍업은행(한일은행 전신) 등의 株式에 참여함으로써 金融產業發展에 기여하게 되었다.

1960年代에는 工業化와 基幹產業의 建設에 寄與하였다. 湖巖은 開發期의 工業化에 기여하면서 韓國肥料를 建設하여 肥料產業에 寄與하였으며, 三星電子의 탄생인 三星 산요電機의 設立으로 電子工業 發展에 기여하기 시작하였다.

또한 1960年代 湖巖은 고려병원으로 의료사업을, 東洋라디오, 中央日報의 創立으로 言論·放送產業에 기여하였으며, 安國火災, 東邦生命 등 保險產業 發展에도 큰 比重을 차지하고 있었다.

그리고 新世界百貨店을 새롭게 출발시켜 流通產業 發展에 寄與하였다.

1970年代에 湖巖은 本格的으로 輸出增大와 重化學工業化에 기여하였다.

三星綜合貿易 商社를 綜合貿易商社 第1號로 指定받고 輸出增加에 기여하면서, 政府의 重化學工業 政策을 심도있게 分析하면서 昌原機械工業 基地와 三星重工業의 綜合產業 機械工場을 本格化시켰다. 특히 三星造船을 設立하고 大成重工業을 引受하는 한편, 防衛產業의 일환인 三星精密을 設立하는 등 이 분야의 공업발전에도 크게 기여하였다.

湖巖은 1970年代에 전자·반도체산업에 참여하면서 韓國電子工業史에 새로운 轉機를 마련하였다.

즉 世界 TV 生產 1位, 世界 4번째 VTR 生產, 전자레인지 개발 등과 電子產業의 系列化를 定立하게 된다. 특히 半導體產業과 通信事業에 진출하는 등 첨단기술산업 발전의 길을 개척

하였다.

그리고 호텔신라, 제일기획, 동방생명, 신세계백화점, 고려병원 등의 經營合理化로 성장과 발전에 기여하도록 하여, 서비스產業, 流通產業, 의료사업 등에 기여하도록 정열을 쏟으면서, 용인 자연농원을 자연환경의 낙원으로 공원화하면서 國土綜合開發事業의 標本으로 삼도록 하였다.

1980年代에 이르러 70세의 나이에도 불구하고 尖端技術產業에 信念을 쏟는 결과를 보여 주었다.

半導體·컴퓨터產業을 위시하여 유전공학, 光通信, 精密化學 제트엔진, 로보트개발, 소프트웨어 開發 등 21세기 첨단기술산업 발전에 초석을 다지게 되었다.

특히 湖巖이 이루한 產業的 寄與內容을 구체적으로 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 湖巖은 자신이 설립한 많은 企業들을 國際的 企業으로 飛躍시켰다.

三星電子 포르투갈工場, 三星電子 美國工場, 三星半導體通信 美國 現地法人, 三星電子 英國工場 등의 外國 現地工場을 설립하였다. 그리고 石炭開發, 石油開發 펌프사업 등 資源開發을 하였으며, 미국의 뉴욕 금융시장, 영국 워버그(S.G warburg)社 등 國際金融市場에 進出하였다.

둘째, 經濟發展의 原動力이 되었던 輸出伸張의 主役이 되었다.

家電製品, 컴퓨터, 통신기기, 마법의 둘 半導體 등의 수출로 1980~1985年間 年平均 30%의 伸張勢를 시현하게 하여 우리나라 全體 輸出量의 10%의 成果를 올렸으며, 전자제품, 중화학제품 등 345개 품목의 수출과 43개 국의 수출시장 개발로 수출시장의 다변화 등 수출산업에 기여하였다.

셋째, 섬유에서부터 설탕, 시계, 船舶, 重裝備, 航空機 部品, 半導體, 肝炎백신까지 輸出하는 데 기여하였다.

三星物產·第一毛織 등의 섬유류 수출, 第一製糖은 설탕·아스파탐·肝炎백신 등을 生產·輸出하고, 三星 時計 및 카메라 개발과 수출, 항공기 부품 생산 및 수출, 三星重工業의 선박·콘테이너, 貨物철도차량, 지게차 등 중장비 수출까지 기여하였다.

넷째, 海外플랜트 工事 등에 많은 기여를 하였다. 운반 하역설비, 化學플랜트, 제철설비, 철 구조물분야 등과 각종 해외 플랜트 工事, 즉 건축, 토목, 공사 등을 수주하는 데 기여하였다.

다섯째, 國際協力과 技術供與에 크게 기여하였다.

컴퓨터 관련 산업분야, 의료기기 산업분야, 항공기분야, 서비스 산업분야, 외국 기술자 연수, 기술수출 등 분야에서 국제협력과 기술공여를 하였다.

이상과 같이 湖巖이 韓國經濟 發展過程에서 이루한 산업적 기여는 근본적으로 ① 事業報國

〈표 11〉

호암의 산업적기여 분야

年 代	1950 年代	1960 年代	1970 年代	1980 年代
산업적기여 분야	輸入代替產業의 寄與	工業化와 基幹 產業의 寄與	輸出擴大와 重化學工業 · 防衛 產業의 寄與	尖端技術產業의 寄與
寄與產業	제당공업 모직 등 섬유공업 보험산업 금융산업	비료공업 전자공업 유통산업 의료 등 섬유 언론·방송산업 국토개발산업	수출업·중공업 석유화학공업 기계공업과 정밀공업 동방위산업 조선공업 전자공업 반도체산업 통신사업 서비스산업 건설업	반도체·광통신시스템 컴퓨터산업 유전공학 초정밀·화학공업 항공산업 로보트산업 첨단정보산업, 첨단 의료기기산업

主義, ② 人材第一主義, ③ 合理追求, ④ 信用第一主義, ⑤ 開拓精神, ⑥ 技術革新主義, ⑦ 共存共營思想, ⑧ 責任主義, ⑨ 外資導入思想, ⑩ 無勞組經營 等 10 가지의 經營思想이 原因이 되었음이 發見되었다.

이상의 모든 것을 종합하여 볼 때 韓國經濟 發展에 있어서 湖巖은 產業發展 寄與의 代表的 創業型 企業家로 評價된다.

〈표 2〉

湖巖이 이룩한 產業의 寄與 内容

산업적 기여분야	產業의 寄與 分野의 内容
1. 國際的 企業으로의 飛躍시킴.	① 外國現地工場의 設立 가) 三星電子 포르투갈工場 나) 三星電子 美國工場 다) 三星半導體通信 美現地 法人 라) 三星電子 英國工場 ② 資源開發－石炭開發, 石油開發事業, 벨프 등 ③ 國際金融市場 進出 · 미국의 뉴욕 금융시장 · 영국 워버그社(S.G.Warburg)
2. 輸出伸張의 主役	① 三星 : 80~85年 平均 29.9% 伸張勢→ 우리나라 全體 輸出量의 10% 成果 가) 전자제품 수출

산업적 기여분야	產業的 寄與 分野의 內容
	나) 中華化제품 수출 ② 시장다변화('80~'86年) 43개 국 수출시장 개방 ③ 1986년 345개 품목 수출
3. 電子製品輸出의 主役	① 家電製品 ② 컴퓨터 ③ 通信器機 등 수출
4. 世界 3번째 VLSI 輸出國	① 魔法의 들, 半導體 輸出(1986年 約 250% 수출신장율)
5. 纖維 · 설탕에서 肝炎백신 까지	① 三星物產, 第一毛織, 第一合纖 등 섬유류 수출 ② 第一製糖→설탕, 아스파탐 肝炎백신 등 세계시장에 수출
6. 時計에서 航空機 部品까지	① 三星時計 및 카메라 개발과 수출 ② 航空機 部品 生產 輸出
7. 船舶 · 重裝備	① 三星重工業 船舶수주 ② 컨테이너 ③ 貨物 철도차량 수출 ④ 지게차 등 중장비 수출
8. 海外 플랜트 工事	① 운반하역설비 ② 化學플랜트 ③ 제철설비 ④ 철구조물 분야 등 각종 해외 플랜트 공사 → 건축 · 土本工事 수주
9. 國際協力과 技術供與	① 컴퓨터관련 산업분야 ② 의료기기 산업분야 ③ 항공기분야 ④ 서비스산업 분야 ⑤ 連繫貿易(Counter Trade / CT) ⑥ 외국기술자 연수 ⑦ 技術 輸出 • 칼라, 흑백 TV 플랜트 수출     • 칼라TV 제조설비 수출 • TV 플랜트 수출                 • VTR 제조기술 수출
10. 經濟發展 과정에 기여 한 代表的 企業家로 評價 됨.	① 韓國輸出伸張의 牽引車 役割의 主役 ② 韓國經濟를 主導한 企業集團形成의 主役 ③ 1982年 3月 29日 「Washington post 誌」→ 한국의 「록펠러」로 칭송함.

## 참 고 문 헌

1. 李秉喆, 「湖巖自傳」, 中央日報社, 1968.
2. \_\_\_\_\_, 「國富論」, 中央日報, 1987年 1月 10日字.
3. \_\_\_\_\_, 「尖端技術－그尖端을 가는 길」, 中央日報, 1983年 7月 19日字.
4. \_\_\_\_\_, 「우리가 잘사는 길」, 韓國日報, 1983年 5月 30日字.
5. 趙璣濬, 「湖巖과 第一毛織」, 經營史學, 第4輯, 韓國經營史學會, 1989.
6. 金柄夏, 「湖巖 李秉喆研究」, 韓國經營史學會, 1990.
7. \_\_\_\_\_, 「財閥의 形成과 企業家活動」, 韓國能率協會, 1991.
8. \_\_\_\_\_, 「湖巖의 生活과 經營理念」, 經營史學, 第3輯, 韓國經營史學會, 1988.
9. 高承濟, 「韓國經營史研究」, 韓國能率協會, 1975.
10. 송기철, 「經營史」, 博英社, 1988.
11. 양창삼, 「韓國의 經營思想」, 양영각, 1993.
12. 異園樹, 「李秉喆思想과 哲學」, 경영아카데미, 1978.
13. 黃明水, 「三星物產의 成立과 湖巖의 企業家活動」, 經營史學, 第4輯, 韓國經營史學會, 1989.
14. 金聖壽, 「世界化時代 韓國企業人의 모습」, 中央大 產業經營大學院, 세계학 아카데미, 1996.
15. \_\_\_\_\_, 「韓國經濟論」, 學文社, 1988.
16. \_\_\_\_\_, 「韓國經濟의 理解」, 學文社, 1992.
17. \_\_\_\_\_, 「韓國經濟史論」, 經進社, 1985.
18. 高在經, 「尖端技術產業」, 12ねける 韓・日比較, 桃山學院大學, 1988.
19. 柳町功, 「韓國半導體產業 新たな展開」, ろシろ經濟, 日本 ろシろ經濟研究會, 1989.
20. 朴東海, 「韓國財閥들」, 凱族門, 1982.
21. 趙東成, 「한국재벌연구」, 每日經濟新聞社, 1990.
22. 三星그룹, 「三星五十年史」, 三星企劃室, 1988.
23. 三星經濟研究所, 「湖巖의 經營哲學」, 中央日報社, 1989.
24. 金教植, 「三星그룹 李秉喆」, 1986.
25. 第一毛織工業(株), 「第一毛織 30年史」, 1984.
26. 第一製糖工業(株), 「第一製糖五十年史」, 1983.

27. (株)第一企劃, 「第一企劃十五年史」, 1988.
28. (株)新羅, 「新羅十年史」, 1985.
29. 三星半導體通信(株), 「三星半導體通信十年史」, 1987.
30. 韓國生產性本部, 「韓國의 鐳工業」, 1972
31. 商工業, 「韓國의 工業」, 1970.
32. 韓國產業銀行, 「80年代 戰略產業」, 1981.
33. 中央日報, 1969年 6月 26日字, 27日字.
34. 東亞日報, 1969年 7月 1日字.
35. 韓國日報, 「財界回顧」, (元老企業人編) (李秉喆), 1981.
36. 韓國經濟新聞, 1989年 8月 27日字, 11月 11日字, 1990年 1月 4日字.
37. 每日經濟新聞社, 1989年 6月 7日字, 7月 8日字, 9月 3日字.
38. 韓國經營史學會, 「經營史學」, 第3輯, 1988.
39. \_\_\_\_\_, 「經營史學」, 第4輯, 1989.
40. \_\_\_\_\_, 「經營史學」, 第12輯, 1996.
41. Sam Sung Today, 「Introduction to Samsung Group」, 1981, 1982.
42. Martin Hollis, 「The Philosophy of Social Science」, Cambridge university press, 1995.
43. ZO, K. Z. 「Types of the Entrepreneur in Modernization Process of the Korean Economy」, Report-international Conference on the Problem of Modernization in Asia-Asiatic Research, 1966.
44. Cole, A. H. 「An Approach to the study of Entrepreneurship」 the Tasks of Economic History, Vol 6. 1946.
45. Kim, S. S 「The colonial Characteristics of Korean Industrialization under Japanese Rule, Seminar in Economics, Harvard Extension Monograph, Harvard University, Combridge Mass, U. S. A. 1982.

# 湖巖의 經營觀을 통 해 본 企 業 的 社 會 的 責 任

## －人材育成과 社會事業을 중심으로－

金 光 淚\*

目 次	
I. 序 論	2. 人材育成의 定着
II. 湖巖의 經營哲學	3. 人事管理의 準則과 正道
1. 事業觀	IV. 社會事業
2. 經營者의 資質과 役割	1. 企業의 社會的 責任
3. 企業의 合理的 經營	2. 企業利潤의 社會還元
4. 企業의 組織과 管理	3. 社會事業의 推進과 그 實績
III. 人材育成	V. 結 論
1. 人材第一의 經營哲學	

## I. 序 論

기업의 社會的 責任은 사회와 기업은 상호의존적 관계를 맺어서 기업은 기업이 속해 있는 지구사회 또는 국가의 문제를 도와야 할 權利 즉 사회적 책임을 가지고 있다고 정의한다. 기업의 사회적 책임 수행 이유는 첫째 기업이 問題를 해결하는 데 도움이 되는 많은 資源과 情報를 갖고 있다는 점이고, 둘째 기업 사회 그리고 이웃간의 相互關係를 정확히 분석하였기 때문이다. 따라서 기업의 사회적 책임은 기업의 生存에 관계된 문제가 되었다.

기업은 사회의 支持 없이는 維持가 불가능하다. 기업이 사회적 욕구를 충족시키지 못한다면 더 이상 생존할 수 없게 된다. 기업은 산출해내는 利潤이나 생산만으로는 認證을 받기가 어렵다. 社會發展에 어느 정도 건설적으로 기여하는가, 사회적 목적을 위해 社會資源을 어느 정도 이용하는가에 따라 인증을 받는다.

企業은 사회의 公器이다. 따라서 기업은 사회와 더불어 發展해 가지 않으면 안된다. 기업 자체가 끝없이 그 企業를 신장시켜 가는 것이 중요하다는 것은 말할 필요도 없지만 그것은 단지 그 기업만의 繁榮이 아니고 그 活動에 의해 사회도 함께 번영해 가도록 되지 않으면 안된다. 사업을 통하여 사회에 공헌한다는 사명과 적정한 간섭이라는 것은 결코 反하는 것은 아니

\* 崇實大學 經商大學 教授(經濟學 博士) · 本 學會 顧問

다. 그 사명을 수행하고 사회에 공헌한 報酬로서 사회로부터 받는 것이 特定利潤이라고 생각되는 것이다. 이익 없는 經營은 그 만큼 사회에 대한 공헌이 적으며 그 본래의 使命을 다 할 수 없다는 견해도 될 수 있다. 동시에 다른 측면에서 보아 이익없는 경영은 기업의 사회적 책임에 反하는 자세라고 할 수 있다.

「나는 6. 25事變을 겪으면서 나라 없는 기업이 얼마나 가치없고 허무한 것인가를 뼈아프게 體得하였다. 아무리 돈을 많이 벌었다고 하여도 나라가 튼튼하지 못하고는 이를 보전할 길이 없는 것이다. 또한 사람이란 이 세상에 빈손으로 왔다가 빈손으로 가는 것이다. 저승길에 까지 돈 가지고 가는 사람이 어디 있겠는가 따라서 기업가가 事業을 확장하고 발전시키는 것은 사회와 국가를 위해 報答하기 위함이어야 한다. 또한 모든 사업체는 사회로부터 그 管理를 위임받은 것이므로 공정하고 부지런하게 잘 경영하여 관리자로서의 책임을 다 해야 할 것이다.」

「自己會社라고 하더라도 결코 자기 개인의 것이 아니고, 社會와 國家가 나에게 맡긴 것이고 천하의 公器인 것을 명심해야 한다. 그러므로 기업이 이익을 올린다는 것은 경영자로서의 당연한 사회적 의무이다」라고 강연한 湖巖은 기업인이란 사업을 통하여 국가경제를 부강케 하고 국민경제생활을 윤택케 하는 社會義務의 신념을 지닌 인간인 줄 믿는다고 그의 企業生活 100년에서 회고하고 있다.

이러한 企業哲學을 가지고 삼성을 경영해 온 湖巖의 기업의 사회적 책임을 논하면서 크게 3分說하고자 한다. 論文의 중심은 人材育成과 사회사업에 두고 있다. 이 분석의 근본이 된 호암의 經營哲學을 먼저 논하고 이어서 인재육성에서는 인재제일의 經營哲學, 인재육성의 정책, 그리고 人事管理 등을 社會事業에서는 기업의 사회적 책임 企業利潤의 사회환원, 그리고 사회사업의 실적 등이 취급될 것이다. 湖巖의 經營觀을 통해 본 기업의 사회적 책임이 본 論文의 주제이다.

## II. 湖巖의 經營哲學

### 1. 事業觀

#### 1) 事業觀의 基調

企業에서 사업의 규모나 営利追求 이외의 精神的인 영역이 있는 바 이것이 經營理念이고 경영철학이다. 일반적으로 最高經營者的 철학이나 經營信條로부터 출발하는 經營理念은 그 기업에 몸담고 있는 종업원 전체의 공감대로 정착하여 그 기업의 정신적인支柱가 된다. 三星의 경영이념이 창업주인 湖巖의 철학에서 우리나라와 구성원 전원이 합치된 개념으로 정리된

것은 1973년부터이다. 三星은 經營理念으로서 事業報國 人材第一과 合理追求 등 세 가지를 정하였다<sup>1)</sup>.

삼성의 경영이념인 事業報國은 기업을 통하여 社會, 國家 더 나아가 人類社會에 공헌하고 봉사한다는 의미이다. 삼성은 국민에게 도움을 줄 수 있는 사업을 일으키고 발전시키는 것을 사명으로 알고 이를 실현해 왔다. 湖巖은 事業報國에 대하여 「나는 인간사회에 있어서 최고의 美德은 봉사라고 생각한다. 인간이 경영하는 기업의 사명도 의심할 여지없이 국가, 국민, 그리고 인류에 대하여 봉사하는 것이어야 한다. 기업의 사회적 봉사는 稅金, 賃金 그리고 配當을 통해 국가 운영의 기초를 튼튼하게 하면서 기업 자체의 유지·발전에도 이바지 하는 것이다」라고 밝히고 있다<sup>2)</sup>.

人材第一은 인간을 존중하고 개인의 能力を 최대로 발휘할 수 있는 여건을 만들어 그것이 개인과 사회의 原動力이 되게 하는 정신이다. 湖巖은 人材第一主義에 관하여 「나는 내 일생을 통해서 80%는 인재를 모으고 教育시키는 데 시간을 보냈다. 내가 키운 인재들이 성장하면서 頭角을 나타내고 좋은 업적을 내는 것을 볼 때 고맙고, 반갑고, 아름다워 보인다. 삼성은 인재의 寶庫라는 말을 세간에서 자주 하는 데 나에게 있어서 이 이상 즐거운 일은 없다」라고 말하고 있다<sup>3)</sup>.

合理追求는 모든 일을 함에 있어 합리를 바탕으로 하여 끊임없는 發展을 추구하는 정신이다. 회생과 의욕의 상실에서 오는 정신적 허탈이 不德으로 발전하고, 사회적 氣風을 흐리게 하기 때문에 새로운 각성이 절실히 요청된다고 지적한 湖巖은 국가적 각성으로는 합리적인 經營計劃을 마련해 빙곤을 추방해야겠다는 의지가 있어야 한다고 했다<sup>4)</sup>. 그리고 그는 시대의 변천에 따른 습理追求을 단절없이 촉구했다. 이러한 삼성의 경영이념이 바로 湖巖의 사업관의 基調라고 할 수 있다.

人間社會에서 최고의 美德은 奉仕라고 생각하는 湖巖은 인간에게는 이것 이상으로 의의와 가치를 지니는 것이 없고 삶의 목표로서 이토록 숭고한 것도 없을 것이다. 따라서 인간이 경영하는 기업의 사명도 의심할 여지없이 國家, 國民, 그리고 人類에 대하여 봉사하는 것이어야 한다. 기업 경영의 성과를 稅金, 賃金 그리고 配當 등으로 분배하여 국가 운영의 기초를 풍부하게 하면서 기업 자체의 유지·발전에도 이바지 하는 것이 기업의 사회적 봉사라고 주장했다<sup>5)</sup>.

1) 三星秘書室, 三星五十年史, 서울 1988, p. 635.

2) 매일경제신문, 1987년 1월 7일자.

3) 全經聯의 최고경영자연수회, 1980년 7월 3일에서 강연.

4) 三星五十年史, op. cit., p. 641.

5) 三星經濟研究所編, 湖巖의 經營哲學, 서울, 1989, p. 6.

기업은 사람과 땅과 돈과 자원을 國家와 社會로부터 공급 받는다. 기업은 이것들을 가장 적절한 형태로 활용해서 國內外의 어떤 기업의 제품보다 良質의 저렴한 제품과 서비스를 국가 사회와 國際社會에 공급하고자 혼신의 노력을 쏟는다. 그와 같은 經營努力의 성과를 세금과 임금 그리고 배당으로 사회에 환원하고 그 나머지를 利潤으로 축적해서 기업 발전의 資源으로 쓴다. 이러한 과정에서 企業은 성장하고 國民과 國家는 풍요로워진다. 이것이 事業報國의 개념이며 창업자 湖巖이 명시해 준 삼성의 기업 목적인 것이다<sup>6)</sup>.

經營者는 시대를 洞察하는 눈이 있어야 한다. 국제적인 감각이 있어야 한다. 그리고 인재를 키우고 능력을 마음껏 발휘할만한 일을 맡기며 生活을 안정시켜 주고 希望을 주어야 하는 것이다. 經營者는 무엇이 인류에, 또 국가에, 사회에 有益한가 하는 價值를 가지고 기업을 키워 나가야 한다. 그리고 벌어들인 돈은 어떤 형태로도 國民에게 환원시키면서 사회와 회사를 공존, 공영케 할 責任과 使命이 있는 것이라는 經營者論을 폐고 있다<sup>7)</sup>.

「해방 후의 혼란 속에 政治도 經濟도 갈피를 잡지 못하고 심한 物資不足으로 국민생활은 빙궁하기 짝이 없었다. 과연 모든 사업이 이것으로 만족해도 좋은가. 이제부터는 自主獨立國家의 경제 건설에 聽任의 所任을 다 해야 한다. 민생의 안정에는 경제 질서의 확립이 先行돼야 하고 정상적인 經營活動의 보장을 위해서는 政治의 안정이 불가결하다. 그 정치의 안정을 확고하게 만드는 기반은 우선 經濟의 안정에 있고 거기에 수반하여 民生도 안정된다. 民生과 經濟와 정치는 三位一體의 것이어서 서로 적절하게 보완하고 결합되어야 국가 사회의 발전이 비로소 약속되는 것이다. 참으로 당연하고도 평범한 그러나 매우 중요한 이 眞理를 깊이 터득하게 되었다. 무릇 사람에게는 저마다 能力과 長點이 있다. 그것을 최대한으로 발휘할 수 있는 일을 찾는 것이 國家와 社會에 대한 奉仕이자 責任이 아닐 수 없다. 이와 같은 각성은 그 후 기업을 일으키고 그것을 경영하는 데 있어서 일관된 나의 기업관이 되었다」고 湖巖은 주장했다<sup>8)</sup>.

湖巖은 經濟發展 段階論을 주장했다. 초기에는 일상생활의 필수품을 자급자족하는 消費財 產業과 輕工業을 육성함으로서 기술 능력과 경험과 자본을 축적하고, 그 基盤 위에서 高度의 기술과 거대한 자본이 소요되는 重化學工業이나 電子 등 고도기술산업으로 점차 이행해 가야 한다는 것이 持論이었다. 三星은 설탕, 모직에서 출발해 비료, 전자, 석유, 화학, 조선, 정밀 기계, 항공 공업, 반도체, 컴퓨터, 유전 공학 등으로 高度化 과정을 밟아 왔다<sup>9)</sup>.

湖巖은 늘상 기업의 正道를 걸을 것을 추구했다. 挑戰과 開拓은 기업의 책무라고 확신했다.

6) Ibid., pp.6~7.

7) 서울경제신문과 이병철회장의 인터뷰(1970년 1월 12일) 「70年代의 經營戰略」 중에서

8) 湖巖의 經營哲學, op. cit., p.10.

9) Ibid., p.34.

湖巖은 기회가 있을 때마다 “나는 이 시대를 韓國 經濟界의 최선두에 서서 달려 왔다”고 자신있게 말했다. 기업이 사회적인 책무를 다 해야 한다는 것은 호암의 기업관 가운데서 核心을 이룬다.

“나는 사업을 하면서 늘 共存共榮을 강조해 왔다. 달리 표현하면 이 말은 상대방의立場과 利益을 존중하고 서로 조금씩 양보하는 것을 뜻한다. 서로가 끝까지 자기의 利益만을 주장하고 한 발짝도 양보하지 않는다면 결국 共死共滅을 초래할 뿐이다”라고 호암은 말하고 있다<sup>10)</sup>.

기업과 사회의 공공이익은 양립할 수 있고, 또 반드시 그래야 한다고 믿고 있었던 湖巖은 기업은 모든 고객과 사회 일반으로부터 信賴를 받고 공정한 경영을 해나가는 共存共榮의 원칙을 지켜야만 번영할 수 있다고 생각한 것이다<sup>11)</sup>.

經濟大國을 지향하는 구체적인 實踐課題들에 관해서 湖巖은 언급하고 있다. 한 마디로 자원 빈국인 우리나라에는 하루 빨리 고도의 기술 개발을 통해 자원을 적게 들이고도 품질 좋은 상품을 만들어 외국에 내다 파는 방법만이 富國을 달성하는 最善의 방안이라는 것이다. 기업은 본질적으로 부단한 創意力과 開拓力, 그리고 이윤 추구의 집념 위에서 성장하고 발전한다. 外部의 간섭과 규제는 기업의 이와 같은 屬性을 속박하고 위축시킨다. 기업은 活動의 자유를 보장 받지 못하면 앞으로 나아가지 못한다.

슈페터(J. A. Schumpeter)<sup>12)</sup>와 드러커(peter F. Drucker)<sup>13)</sup>의 주장대로 資本主義經濟의 발달은 기업에 의해서 추진되며 기업의 발달은 革新의 주진자인 창조적 기업가에 의해서 이루어지며 또 資本主義가 몰락하지 않고 지속적으로 발달할 수 있는 것은 企業倫理가 그支柱로서 존재하기 때문에 가능하다는 것이다. 도전과 개척은 기업의 책무라고 주장한 湖巖은 혁신의 주진자인 창조적 기업가로 기업을 통하여 자기 뜻을 세우고, 그 뜻을 실현함으로서 국가와 사회에 공헌한다는 단순한 생각으로 기업을 경영하였다. 修身齊家 治國平天下에 관심은 있었으나 기업을 통하여 자기 나름대로 국가와 사회에 이바지 하려고 하였다<sup>14)</sup>. 湖巖은 Business week誌와 인터뷰에서 “기업은 私有物이 아니다. 기업은 反社會의이어서는 안된다. 게다가 기업은 인간의 행복에 보탬을 주기 위해 무언가 베풀어 주어야 한다<sup>15)</sup>”. 경제정책의 중요한 핵심은 바로 여기에 있다는 기업의 事業觀을 제시하고 있다.

企業의 存在를 민주주의적 多元社會의 一機能集團으로 위치짓고, 이 企業이 사회적으로 부과되어진 經濟的 機能을 효율적으로 다 하기 위해서는 利潤이 필요하다. 이 企業利潤은 단순

10) 매일경제신문, 1986년 5월 20일자, 칼럼 「지금 이 時局에」

11) 湖巖의 經營哲學, op. cit., pp.42~43.

12) J. A. Schumpeter, Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, 1929, 참조.

13) Peter F. Drucker, The Practice of Management, 1954, 참조.

14) 金炳夏, 財閥의 形成과 企業家活動, 서울, 1991, p.115

15) 미국, Business week지 회견에서, 1977년 12월 12일 李秉喆會長 經營語錄集, II, op. cit., p.12.

히 企業의 生存에 필수할 뿐만 아니라 社會의 生存에 있어서도 필수적이다<sup>16)</sup>. 그러나 問題는 이 利潤을 어떻게 획득하고 처분하는가이다. 人間이 그 生產活動에 있어서 최대의 能率을 발휘하는 것과 人間의 權威를 어떤 方式으로 조화하는가라는 새로운 制度的 組織을 경제의 여건으로 그 위에서 利潤原則의 追求라고 말하여지고 있다. 企業이 그 社會的 機能을 다하기 위한 與件을 형성하는 두 기둥, 즉 生產活動의 최대효율과 인간의 權威尊嚴의 존중만이 새로운 經營哲學의 기본으로 삼아야 할 것이다.

企業은 근대적인 人間的 價值觀 위에 굳건히 뿌리를 내리고, 이 價值觀을 촉진하는 道義的 인 옮음에 입각하지 아니하면 확고한 經營哲學을 구축할 수 없다. 企業에 대한 一般大衆의 信認의 여하는 단순히 物質的 번영의 유지 이상이다. 物質的側面에 있어서 업적을 기준으로 해서 經營體制를 정당화하려는 努力은 치명적인 결함을 가지고 있다. 經濟的인 諸價值란 항상 상대적인 것이며 동시에 주관적인 것이기 때문이라는 관점에서 비판하고 있다. 經營哲學은 人間性 인간의 존엄 권위를 존중하는 道義的인 옮음 위에 확고히 뿌리를 내려야 한다고 밀하여진다<sup>17)</sup>. 湖巖의 事業觀은 物質的인 側面만을 추구한 것이 아니며 人間性 人間의 존엄 권위를 존중하는 道義的인 옮음 위에 뿌리를 내리고 있음을 지적할 수 있다.

事業은 고객의 창조를 목적으로 하기 때문에 어떤 사업도 두 개의 기본적 기능 즉, Marketing과 革新을 갖는다. Marketing은 기업 독특의 기능이다. 企業이 다른 人間組織과 区別되어지는 것은 商品 또는 Service에 관한 Marketing을 행하기 때문이다. Marketing活動만으로는 企業은 成立하지 않는다. 정지적인 經濟 속에서는 企業 뿐만 아니라 實業家조차 存在할 수 없다. 企業은 발전적인 經濟 혹은 최소한 變動을 자연적으로 바라는 것으로 생각하는 經濟 속에만 존재한다. 사업은 成長과 變化가 인정되는 社會에 특유하는 조직이다. 그런고로 企業의 제2의 기능은 革新이다<sup>18)</sup>. Marketing과 혁신의 기본적 기능을 갖는 것이 事業이라고 판단한 湖巖은 國內外市場을 개척하고, 확장할 뿐만 아니라 精神的 技術的 變革을 계속해 추진시킨 事業家이다.

## 2) 韓國企業의 特性

經濟大國이며 合理的 經營을 통하여 世界經濟를 주도하고 있는 日本과 우리나라의 企業從事者들의 개인관 노동관 조직관 기업관 세계관 면에서의 의식구조를 비교 분석한 資料에 의하면 다음과 같은 事實을 알 수가 있다.

첫째, 個人觀 중에서 行動의 主體가 누구를 중심으로 이루어지는 것이 바람직하다고 보는

16) James C. Worthy, *Big Business and Freemen*, Harper, 1959, p.39 武山泰雄, 日本の經營, 東京, 1970, pp.158~159 再引用。

17) 武山泰雄, op. cit., pp.158~166 참조。

18) Ibid., p.49.

가에 대하여 兩國이 다 自己中心的인다는 하나 韓國이 그 경향이 크게 나타나고 있다. 한편 行爲가 지향하는 관점을 보면 兩國 다 能率과 效益을 중시하지만 韓國이 상대적으로 더 人情과 融和를 강조하는 경향이며 對人關係는 韓國이 日本보다 閉鎖性이 높게 나타나고 있다.

둘째, 勞動觀 중에서 일을 하게 되는 動機를 보면 韓國이 안정보다는 성장지향적이다. 일의 수행방식을 보면 한국이 개인주의적 責任方式을, 일본은 집단주의적인 協同方式을 선호하고 있다.

셋째, 組織觀 중에서 의사결정 방식을 보면 한국이 일본보다 더 공식적인 방식을 선호하고 있다. 다음에 어떤 리더쉽(leadership)을 바람직하다고 보는가 하는 面에서 韓日 다 上司中 心型 리더쉽을 선호하나 부하의 역할에 대하여는 한국이 組織內外에서 다 부하의 역할이 확 대되어야 한다고 하는데 대하여 일본은 상대적으로 組織內에서의 업무에 국한시키려는 태도를 보이고 있다. 組織에서 權限의 배분류형에 대하여 韩國이 더 分權型을 바람직하다는 경향이 크다.

넷째, 企業觀 중에서 기업의 경제활동에 대한 의견을 보면 한국은 名分을 중시하고 일본은 實利를 추구하고 있다. 기업의 社會的 責任에 대한 의견을 보면 한국은 기업의 社會性을 강조하고 일본은 기업의 經濟性을 강조하고 있다.

다섯째, 世界觀 중에서 기업의 國際活動面을 보면 한국은 一國의 고유한 經營管理 方式을 더 중시한데 대하여 일본은 狀況變化에 더 적용하려 하고 있다. 또 海外에서 기업활동을 하는데 文化와 관련된 갈등이 생겼을 경우 한국이 일본보다 상대적으로 自國中心的인 데 비하여 일본은 한국보다 상대적으로 더 他國center的으로 나타나고 있다<sup>19)</sup>.

이 比較를 통해 한국의 企業從事者는 보다 自己 中心의이고 閉鎖性이 강했다. 개인주의적인 책임방식을 선호하고 自己利益과 權限을 강조하고 있다. 기업의 경제활동에 대하여 名分을 중시하며 국제활동면에서는 一國의 고유한 經營管理 方式을, 그리고 自國center의 해외에서의 기업활동을 바라고 있다. 이러한 企業從事者들을 기업 사회 국가에서의 關心을 확대시키고, 開放化하려고 努力했던 湖巖은 世界經濟의 一翼을 담당할 수 있는 意志의이고 進取의 인 人材를 양성하는 데 성공한 經營者이다. 탈바꿈에 성공하고 우리 經濟를 主導하는 三星人은 바로 湖巖의 事業觀이 현출해 낸 結果라고 지적되고 있다.

## 2. 經營者의 資質과 役割

### 1) 經營者像

湖巖은 日本經濟新聞과의 인터뷰에서 자신이 존경하는 經營者를 다음과 같이 구체적으로

19) 慶尚報, 韓國企業의 特性과 課題, 서울, 1984, pp. 364~382.

열거했다<sup>20)</sup>. “내가 존경하는 경영자는 움직이는 전자계산기라고 불리는 世界銀行 총재인 맥나마라(MaNamara, Roberts S)는 박력이 있고, 건실한 土光 東京芝浦電氣 社長, 그리고 자신감을 가지고 每事を 처리하는 水上 三井物產 社長 등이다.” 맥나마라의 조직적인 두뇌 회전과 합리적 판단과 土光의 성실함을 바탕으로 한 힘찬 추진력과 통찰력은 水上의 결단력을 높이 삼으며, 이 세 명의 세계적 경영자로부터 도출해 낸 경영자 자질의 특징은 湖巖 자신의 오랜 事業活動에서 몸소 체득한 경영자의 條件일 것이다<sup>21)</sup>.

다음과 같은 湖巖의 經營語錄을 통하여 그가 존경하는 세 經營者와의 관계를 파악할 수 있다. “경영자에게 요구되는 資質과 能力의 첫째는 사업을 에워싼 모든 變革과 危險에 대한 적절한 판단과 주도한 결단성 있는 대외능력이다. 그 둘째는 눈 앞의 이익과 결과에 구애되지 않는 大局의 洞察力이며 일을 창조하고 내일을 개척하는 慧眼이다. 그리고 셋째의 資質은 高遠한 이상과 독립 자존정신과 不退轉의 정력과 고고한 명예를 지닌 리더쉽이다. 이러한 리더쉽에 의해서만 일을 추진시키는 입장과 방향과 순서는 비로소 경영될 수 있다<sup>22)</sup>.”

“未來를 투시하는 거시적 안목이 없이는 기업의 展望을 분별할 수 없으며, 亂局에 대처하는 불굴의 의지와 발군의 노력이 없이는 기업인으로서 缺格인 것이다<sup>23)</sup>.”

“오늘날 世界의 경제정세와 企業의 양상은 날로 변천·발전하고, 競爭은 치열의 도를 가하고 있는 실정에 비추어 공부와 연구가 소홀히 된 5,6년 전의 뒤떨어진 頭腦와 思考方式으로서는 도저히 이 어려운 고비를 극복해 나갈 수 없으리라는 것을 명심하여 주기 바란다<sup>24)</sup>.”

湖巖이 존경하는 세 경영자가 가진 특성은 일반적인 경영자가 갖는 資質條件이기도 하다. 그러나 중요한 事實은 이러한 조건들을 실제 경영에서 얼마나 현실화, 구체화시킬 수 있느냐에 달려 있을 것이다. 그는 이런 현실화, 구체화의 원천을 바로 企業家精神에서 찾고 있다<sup>25)</sup>.

湖巖이 말하는 經營者像是 바로 자신과 같이 기업과 一體感을 갖고 자신이 세운 기업을 영속시킬 자신의 代理人이어야 했다. 따라서 단지 委任받은 사업을 조정·관리하는 단순한 경영자가 아닌 企業家精神이 투철한 專門經營人이어야 했다. 곧 湖巖이 요구해 왔던 경영자는 무엇보다도 기업에 生命力を 불어 넣을 수 있고 기업 속에서 生命力を 느낄 수 있는 경영자로서 기업가의 정신력과 기업인의 정신을 지니고 있지 않으면 안 되었다<sup>26)</sup>.

湖巖은 경영자로서의 資質을 중요시 하고 이를 기준으로 하여서 그룹社의 任員을 선발해

20) 日本經濟新聞, 1968年 11月 19日字。

21) 湖巖의 經營哲學, op. cit., p.61.

22) 社報「三星精神의 案作을 위한 特別訓示」에서, 1970년 7월 李秉喆會長 經營語錄集, 1, p.28에서 再引用.

23) 社長會議席上에서, 1970, 11, 李秉喆會長 經營語錄集, op. cit., p.29에서 再引用.

24) 全任員에 대한 特別訓示에서, 1965년 3월, 李秉喆會長 經營語錄集, op. cit., p.31.

25) 湖巖의 經營哲學, op. cit., p.62.

26) Ibid., p.64.

왔다. 경영자로서 필요한 능력과 湖巖 자신이 사업 경험을 통해 얻은 기업가정신을 포괄하여 다음과 같이 강조하고 있다. “경영자가 갖춰야 할 자질과 능력은 첫째 사업을 예워싼 모든 變革과 危險에 대한 적절한 판단, 그리고 주도면밀한 계획과 결단성 있는 대처능력이다. 둘째는 눈 앞의 利益과 效果에만 매달리지 않는 대국적 통찰력이며 일을 창조하고 내일을 개척하는 혜안(慧眼)이다. 그리고 세째의 자질은 높은 이상과 독립 자존의 정신, 그리고 불퇴진의 精力과 고고한 명예를 지닌 리더쉽이다.” 湖巖 자신이 역설한 이와같은 경영자의 條件을 보면 판단력, 계획성, 추진력, 독립성, 지도력을 포괄하고 있다. 결국 기업 경영의 모든 책임과 권한을 가지는 경영자에게 요구되는 조건은 이상적으로는 全人的인 人間일 수 밖에 없다<sup>27)</sup>.

湖巖이 강조한 요건의 제일은 통솔력이다. 통솔력이 있기 위해서는 德望을 갖춘 인격자이어야 한다. 그러나 德望있는 경영자라고 할 때 湖巖이 가장 금기의 대상으로 삼는 전제 조건이 있다. 덕망이라고 해서 무턱대고 착하기만한 덕망은 아닌 것이다. 덕망과 인격을 갖춘 경영자라고 해서 道德君子가 되라는 뜻은 아니며, 오히려 무원족하게 선량한 사람은 결코 경영자가 될 수 없다는 것이다.

湖巖이 강조하는 종합적인 판단력은 直觀보다는 충분한 정보를 바탕으로 한 합리적 판단력이다. 그리고 湖巖이 경영자에게 강조하는 것은 經濟性 判斷이다. 그리고 그가 요구하는 狀況判斷力은 바로 일의 大小緩急에 대한 판단력이다.

이어서 경영자는 시대를 통찰하는 눈이 있어야 한다. 國際的인 感覺이 있어야 한다. 경영자의 통찰력과 창의성은 現實安住를 거부한다. 현재에 만족하지 않고 한 걸음 앞서 나가려는 모험적 도전 속에서 기업은 발전하고 확대된다. 사업의 요체가 시대의 움직임을 예리하게 통찰하고 있다는 신념을 湖巖은 가지고 있었다<sup>28)</sup>.

經營者로서의 막중한 책임은 기업을 견실히 운영해서 増大再生產을 거듭해야 하는 데에 있다. 不實化시켰을 때 그것은 범죄 행위와 같은 사회적 罪惡으로 다뤄져야만 한다. 기업을 잘 일으키고 발전시켜 국가 발전에 공헌한 경영자는 愛國者이고, 그렇지 못한 경영자는 會社를 망치고, 社會에 누를 끼치고, 국민에게 피해를 안겨다 준 不德者가 된다. 이처럼 엄중한 경영자의 자리를 지키기 위해서 경영자는 國內外로 기업의 경쟁력을 제고하고, 技術의 革新에 앞장서서 새로운 市場의 개척자가 되어야 한다고 그 責任과 役割을 분명히 하고 있다<sup>29)</sup>.

經營者는 남의 충고를 귀담아 들을 줄 알아야 하고, 남의 이야기를 경청하여 참고할 줄 알아야 발전이 있다. 경영자로서 회사를 맡아서 經營不實을 낸다면 사회에 대하여 罪를 짓는 것과 같다고 주장하는 湖巖은 “나는 어떠한 사업을 경영하든간에 사업을 통하여 국가 사회에

27) Ibid., pp.68~69.

28) Ibid., pp.68~76.

29) Ibid., pp.77~78.

봉사해야 하며 국가 사회가 요청하는 시대적 사명을 수행해야 한다는 기업정신을 잠시도 잊은 적이 없다<sup>30)</sup>”라고 말하면서 경영자의 자질과 역할을 밝히고 있다. 經營者는 사업의 생명을 지배하는 다이나믹한 존재이다. 經營者의 指導力 없이 生產資源은 단순한 資源에 머무르며 아무런 生產에 기여할 수가 없다. 經營者는 產業社會에 固有한 指導的 立場에 있는 그룹이다。 經營者는 人的 物的 資源을 활용하는 것 즉, 조직적으로 經濟를 발전시키는 責任을 社會로부터 위탁받은 機關으로 現代 產業社會의 기본이념을 구현한 存在이다<sup>31)</sup>。

經營者가 指導者로서의 地位를 유지하기는 극히 곤난하지만 그 地位로부터 轉落하는 것은 극히 간단하다。指導的 地位를 유지하기 위하여서는 그 獨創을 위해 所要한 倍의 努力과 技倆이 필요하다<sup>32)</sup>。

## 2) 經營者의 職務와 機能

經營者에 있어서 第一의 職務는 事業의 經營이다。第二는 經營擔當者를 관리하는 機能이다。第三은 勞動하는 人間 및 그 일의 管理이다<sup>33)</sup>。그러기 때문에 經營者는 이와 같은 職務와 機能을 충실히 그리고 유효하게 수행할 수 있는 能力과 資質을 갖추고 있어야만 한다。

現代 日本의 대표적 大企業의 最高經營者를 통한 주목할 공통의 資質은 새로운 時代環境의 귀추를 集團社會로 파악한 그 感覺 및 新時代가 간직한 可能性을 완전히 장악한 경영자적 동시에 기업가적 資質, 즉 動態的 決定이 가능한 資質과 그 決定을 실현할 수 있는 能力を 말하고 있다<sup>34)</sup>。넓은 視野와 合理性을 갖춘 아이디어 꿈을 실현하는 힘, 企業化하는 창의와 용기, 그리고 적극성이 經營者의 資質과 能力으로 요구되기도 한다。湖巖은 三星을 창업하고 성장시키는 과정에서 국제경제를 정확히 파악하고, 새로운 時代環境에 적용하는 판단을 내리는 能力を 발휘했다。三星을 경영하면서 合理的이고 適切한 動態的 決定을 내리면서 企業家 資質이 충실히 役割을 성실히 증명하였음을 우리 社會은 信認하고 있다。

## 3. 企業의 合理的 經營

### 1) 經濟發展의 段階

湖巖은 삼성을 급성장시킨 경영의 秘法을 물을 때마다 合理가 그 해답 중의 하나라고 대답하였다。기업이 어떠한 危機에 빠졌다 할지라도, 또는 아무리 순조롭게 每事가 잘 진행된

30) 第一毛織 20年史「成年 第一毛織에 부침」에서, 1974년 9월 15일。

31) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, New York, 1954, 現代經營研究所譯, 現代の經營, 上, 東京, 1968, pp.2~4.

32) Ibid., p.5.

33) Ibid., pp.9~18.

34) 武山泰雄, op. cit., p.279.

다 할지라도 합리의 정신을 잊어서는 안된다고 강조하던 湖巖은 自然이나 모든 世上事와 마찬가지로 기업 경영에도 이치가 있으며 이치에 맞도록 한다. 기업은 時代와 社會의 순리를 奉아 사업을 벌이고, 能力과 限界를 알아 무리를 하지 않아야 한다. 경영 합리화와 기술혁신을 통해 경영상의 불합리한 요소를 개선하고, 낭비를 줄여 가면 기업은 반드시 전실한 經營을 이룩할 수 있다고 말했다. 湖巖은 스스로 無限探求의 정신으로 기업 경영의 이치를 찾으려 했고, 또 이치에 맞는 原則을 철저하게 지키려는 原則主義者요, 완벽주의자였다. 이러한 湖巖의 합리 추구의 정신이 三星發展의 토대가 되었다<sup>35)</sup>고 본다.

기업은 永續해야 한다. 기업을 견실하게 이끌어 가고 國際 水準에서 살아남기 위해서는 끊임없이 經營合理化가 이루어져야 한다<sup>36)</sup>고 강연한 湖巖은 기업에는 순서가 있다라는 内容을 다음과 같이 술회하고 있다. 즉 기업에는 意慾이 있어야 한다. 그렇다고 의욕만이 너무 앞서도 企業이 되지 않는다. 배고픈 사람에게 빵이나 과자를 먹여도 잠시는 허기를 면할 수 있다. 그러나 밥을 먹을 수만 있다면 당연히 빵보다는 밥이 우선되어야 할 것이다. 아직도 우리는 빵 보다도 밥을 먹어야 힘을 쓰게 되는 합리를 갖고 있다.

빵이나 과자는 밥을 먹은 다음에 間食 정도로나 우리가 찾게 되는 飲食으로 알맞은 것이다. 그렇다면 우리는 기왕이면 밀보다는 쌀을 增產하는 데 더욱 힘써야 옳을 것이다. 그럼에도 불구하고 쌀 대신에 밀생산에 주력한다면 순서가 뒤집히는 일이 된다. 꼭 들어맞는 비유가 못되었는지도 모르지만 企業에는 이렇게 차례가 있는 법이다. 지금 우리가 人工衛星을 만들어 낸다고 하자. 우리나라의 온 科學的 頭腦를 총동원 한다면 못 만들 것도 없을 것이다. 그러나 人工衛星 하나를 만들어도 까닭이 없을 만큼 國庫가 가득 차 있기 전에는 인공위성을 만들어서는 안될 것이다. 또한 위성을 충분히 活用할 수 있을 만큼 다른 分野들도 비슷하게 발달되어 있어야 한다. 그렇지 못할 때에는 인공위성은 엄청난 낭비로 끝나고 만다<sup>37)</sup>. 經營合理의 정신이란 단순히 기업 경영의 眞理일 뿐만 아니라 사회와 애국가의 기본적인 眞理라고 湖巖은 생각하고 있다.

한 나라의 經濟發展이란 단계를 거쳐서 차곡차곡 쌓아서 이뤄진다. 그때 그때의 經濟 狀況에 맞추어 產業이 발전하는 것이다. 합리를 잊거나 무시하고서 단계를 뛰어 넘으려는 데에서 무리한 일이 생겨나고, 종국에는 심각한 파탄을 맞는 事例를 우리는 70년대의 韓國產業에서 많이 보았다. 湖巖이 자신에게 다짐해 왔고, 경영자에게 계속 환기시켜 온 것 중의 하나가 事業成功의 열쇠는 오직 합리에 있을 뿐임을 강조하고 있다<sup>38)</sup>.

35) Ibid., p.102.

36) 全經聯講演(最高經營者研修會)에서, 1980년 7월 3일.

37) 財界回顧(서울經濟新聞), 1976년 5월.

38) 湖巖의 經營哲學, op. cit., pp.103~104

“나는 半世紀에 걸쳐서 三星을 경영해 왔지만 지금까지 景氣變動에 따른 영향을 받아 삼성이 위험에 빠지는 事態는 한 번도 없었다. 결국 경영 계획이 合理追求의 경영 이념에 기초를 두고 결정된 것이라고 생각한다”라고 湖巖이 회고했듯이 합리적인 사업 경영의 바탕은 장기간에 걸친 充分한 자료 수집과 정보 분석으로부터 客觀的이고 合理的인 事業方向을 찾아내는 것이다. 이렇게 시대의 흐름을 파악하고 난 然後에야 성공적인 사업의 계획과 추진이 가능하게 된다. 湖巖이 사업을 계획하고 추진하는 데에는 몇가지 확고한 原則들이 있다. 즉 첫째는 新規事業은 신중히 철저히 계획해야 한다. 둘째는 長期的인 관점에서 착수해야 한다. 셋째는 철저한 經濟性의 검토이다. 그는 기업의 본질상 혁신과 창조가 그 고유의 체질이지만 革新과創造는 철두철미한 合理主義와 經濟計劃이 토대가 되어야 한다는 점을 강조하고 있다<sup>39)</sup>.

사업 추진의 결정은 두 가지 事業方式을 생각하겠다고 湖巖은 밝히고 있다. 즉 첫째는 내 스스로 예상되는 問題에 대하여 그 原因을 분석하고, 앞을 내다보고 競爭關係 등을 세밀히 검토해 보는 것과 둘째는 담당자의 의견을 존중해서 그대로 하는 것이다. 이러한 의사결정상 양자의 방법에서 湖巖이 얻은 결론은 衆知 수렴이 곧 合理判斷이라는 것이다. 기업의 목표를 정확한 情報에 따라 설정하고 그 목표를 향해 합리적으로 경영을 추구함으로서 경영자 한 사람의 獨善이나 決斷이 개입될 여지가 없게 만든다. 현대적 기업의 합리적 경영이 지향해야 할 至善의 경영 요체가 바로 여기에서 생겨난다고 강조하고 있다<sup>40)</sup>.

사업의 추진에 대하여 湖巖이 강조한 또 하나의 요체는 着手하는 용기와 물려서는 용기다. 100%의 自信이 없으면 애초에 착수하지 말아야 한다. 마음 속에 不安全感을 품은채 착수하면 全力投球를 못하게 된다. 背水陣을 치고 백척간두에서 단호히 결행해도 예기치 못한 장애에 부딪치는 데 하물며 出發부터 의심하고 망설이면 될 일도 안되는 法이다. 그렇다고 해서 湖巖의 合理精神은 밀어붙이는 용기와 힘만을 강조하지는 않는다. 모든 일을 한 번 하기로 정하면 철두철미하게 計劃을 수립하여 면밀히 검토할 것을 요구한다. 檢討 過程에서 勝算이 없으면 과감히 그만두는 것이 賢明한 방법이다. 이것이 湖巖 특유의 경영 방식이었다<sup>41)</sup>.

## 2) 技術革新과 經營合理化

湖巖의 合理經營에서 변치않는 양수레 바퀴가 있다. 技術革新과 經營合理化다. 그가 80년대 삼성그룹의 지향점으로 제시한 尖端技術 尖端經營에서도 나타나듯이 기업은 기술혁신과 경영합리화를 통해서만이 생존과 번영의 틀을 유지해 나갈 수 있다. 사실 기술혁신도 경영합리화의 한 方案이기는 하나 湖巖은 경영합리화를 역설하는 가운데 특히 技術의 중요성을 강

39) Ibid., pp.114~117.

40) Ibid., p.122.

41) Ibid., p.123.

조했다.

“기업은 영속해야 합니다. 기업을 견실하게 이끌어 가고 國際競爭에서 살아남기 위해서는 끊임없이 經營合理化가 이루어져야 합니다. 企業이 경쟁에서 이기는 길은 합리화를 통한 原價節減으로 값싸고 質이 좋은 물건을 생산하는 데 있습니다. 따라서 끊임없이 기술을 개발하고 先進 經營의 노하우를 습득하여 經營의 혁신을 이룩해야 합니다.” 살아남기 위해서는 技術革新을 꼭 해야 된다는 생각을 철저하게 가지고 실천에 옮기는 것이 중요하다고 湖巖은 항상 강조했다<sup>42)</sup>.

合理的인 경영 관리의 핵심을 논하면서 事業을 성공으로 이끌기 위해서는 주어진 與件에서 최선을 다 하고, 制限된 자원을 效率적으로 사용하는 길 밖에 없다고 지적한 湖巖이 늘상 강조하고, 깨우쳐 주려했던 것 중의 하나가 일의 大小緩急을 구별해서 관리하라는 것이다<sup>43)</sup>. 湖巖은 경영자의 진정한 자세를 完璧追求에서 찾고 있다. 눈에 띄지 않을 정도의 작은 먼지가 쌓여서 제품을 망쳐 組織을 망치고 기업을 무너뜨린다는 湖巖의 경고는 명심해야 할 教訓이다.

湖巖이 즐겨 사용하던 合理追求는 근대지향적 經營理念이며 사회의 모든 면에 있어서合理화가 이루어져야 한다고 생각하였지만 특히 經營合理化는 가장 시급한 문제로 생각하였다. 湖巖의 합리주의는 경영에 있어서의 핵심적 가치요, 理性的 指導原理라는 점에서 原則主義와 통한다. 合理主義는 理性尊重의 행동철학이므로 조직구성원을 경영의 大道로 인도하고, 效率적으로 직무를 수행케 하는 데는 合理主義의 원칙이 필요하며 湖巖은 몸소 그것을 실천함으로서 합리주의의 표본이 되었다고 생각한다<sup>44)</sup>.

企業者의 職能을 資金 및 非人的 要素의 공급자인 資本家 생산활동의 관리자이며 협력자인 經營者, 그리고 생산기업에 있어서의 企劃者, 革新者 및 最終 決定者인 좁은 의미로서의 企業者의 三要素를 내포하는 것, 다시 슘페터(Schumpeter)적 의미에 있어서 新經營의 수행자로서 경제적으로 전략적 역할을 다하는 것이 企業者의 機能이라고 본다. 이 三要素를 다 갖추고 경제적으로 전략적 역할을 유효하게 수행할 수 있는 우리나라의 代表企業者가 湖巖이다.

근대적 經營者性이란 근대적 경영의 實踐者擔當者로서 경영자의 存在方式 意識構造 및 그 發現狀態를 말한다. 이에 대해서는 다음과 같은 내용을 열거 할 수 있다. 즉 첫째 經營能力 管理能力, 둘째 指導力·企劃力, 셋째 高度專從性, 넷째 協助性 등이다<sup>45)</sup>. 우수한 經營 및 管理能力과 指導力, 企劃力を 갖추고 있는 湖巖은 長期的 先見性을 구비하고 놀라울만한 把握力

42) Ibid., pp.126~127.

43) 간담회식상에서, 1980년 3월 6일.

44) 金炳夏, 財閥의 研究와 企業家活動, op. cit., pp.132~133.

45) 教育書館, 經營實務大辭典, 서울, 1990, p.803.

을 발휘했다. 오직 자신의企業에 대해서 완전히 종사하는 비율이 절대적이며 他企業 地域會社의 단체간에 協助性을 유지하기 위하여 최선을 다 했다. 이 점이 바로 湖巖이 企業의 合理的 經營을 가능케한 요체라고 지적할 수 있다.

#### 4. 企業의 組織과 管理

##### 1) 組織과 責任經營

湖巖은 50년에 걸친 기업인으로서의 외곬 人生을 되돌아 볼 때 술한 파란곡절을 용하게도 견디어 냈구나하는 감회가 깊지만 企業의 經營에는 항상 原則이 있고, 哲學이 있고, 그 원칙이나 철학에 바탕을 둔 制度가 있었다는 것을 강조하고 싶다고 술회했다<sup>46)</sup>. 湖巖은 철학을 가지고 사업을 일으켰으며 원칙으로서 경영에 임했다. 나아가 그의 독특한 철학과 원칙을 효과적으로 구현할 수 있는 제도적·기초를 굳혀 왔다.

건전한 社風을 가진 기업조직의 합리적 제도에 근거한 짜임새 있는 經營을 부단히 추구하여 조직의 三星을 실현시킨 湖巖은 責任經營 原則을 내세웠다. 뿐만 아니라 共存共榮의 철학에 바탕을 두고 신뢰와 화합의 勢使關係를 정립하여 노조를 필요로 하지 않는 경영체제를 구축했다. 이렇듯 종적, 횡적으로 짜임새 있는 경영체제의 구축이야 말로 創業보다도 守城이 더 어렵다는 企業 經營 風土에서 삼성이 훈들리지 않고 정상을 유지하는 힘이 되었다<sup>47)</sup>.

三星은 내부적으로 組織 體制가 잘 짜여져 안정된 경영을 하고 있으며 또한 外樣의 사업 전개에서는 해외지향적, 기술지향적으로 상당히 진취적인 推進力を 갖고 있다. 비록 保守的인 색채를 띤 수도 있지만 강한 內的 組織력을 바탕으로 한 경영의 安定感이야말로豫測 불가능한 환경의 위협을 극복하고 지속적으로 성장할 수 있는 기업가의 원천이기도 하다. 삼성의 내적인 강인함과 외적 진취성은 바로 湖巖式 經營의 真面目일 것이다. 즉 부단한 정열과 불굴의 투자로 사업을 개척하는 한편 합리를 바탕으로 철저함과 완벽을 추구해온 湖巖의 스타일이三星의 체질에 그대로 반영된 것이다<sup>48)</sup>.

湖巖의 합리적인 經營原則에 대한 집념은 그의 先進 技術에 대한 집념만큼이나 열성적이었다. 50년대부터 기획실 기획위원회를 운영하여 선진 經營技法을 수용 조직 혁신과 경영 근대화에 힘을 기울였고, 60년대에 들어서서는 長短期 經濟計劃制度를 도입하여 目標管理制度를 정착시켜 왔다. 70년대에는 事業部制 TQC運動 등을 통해 組織 管理의 진일보를 가져 왔고, 80년대는 첨단 경영의 슬로건으로 이어진다. 한편 社員出資制 公開採用 社員募集 社員研究制

46) 李秉喆, 湖巖自傳, 4版, 서울, 1986, p.229.

47) 湖巖의 經營哲學, op. cit., p.160.

48) Ibid., pp.160~161.

등의 인사제도 역시 三星이 처음 실시한 것이다<sup>49)</sup>.

湖巖은 三星의 조직 운영 원칙으로 責任經營制를 채택하였다. 이는 조직원 각자에게 일을 나누어 맡기고 權限과 責任을 동시에 부여하는 것이다. 湖巖은 이러한 責任經營制의 長點으로 명확한 책임과 권한 아래에서만이 각자는 자율적으로 성의를 다해 일을 하게 되고, 또 공정한 評價를 받게 되어 紙與나 配置 昇進에서 합당한 치우를 받을 수 있고, 나아가 組織의 活力を 유지할 수 있다는 점을 들고 있다<sup>50)</sup>.

權限의 위양을 빙자해서 책임을 회피하는 것처럼 무책임한 것이 없다. 무책임한 權限의 위양은 組織의 질서를 혼란시키고 活力を 저하시킨다. 부하에게 지울 수 있는 責任은 한정된 직무상의 책임에 국한되며 일의 成事 功過에 대한 책임은 당연히 책임자가 져야 한다. 물론 책임을 위해서는 權限이 부여되어야 한다. 그러나 명심해야 할 것은 權限을 위양하여도 責任은 그대로 남는다는 責任不變의 原則을 湖巖은 지적하고 있다<sup>51)</sup>.

會社가 크자면 겸허하고 친절한 氣風이 넘쳐야 할텐 데 會社가 크다고 해서 남에게 관료적이고 不親切한 인상을 준다면 곤란하다. 우리는 무슨 方法을 써서라도 관료적인 것을 지양해야 되겠다는 湖巖은 회사가 커질수록 全社員이 자신의 意見이나 忠告를 솔직히 말 할 수 있고, 信念을 갖고 일할 수 있는 분위기를 만들어야 한다며 部下의 바른 의견이나 提案을 목살하고 통쇄하여 자포자기하는 無事安逸主義로 빠지지 않도록 조직에 경종을 올리는 일이 많았다. 한 걸음 더 나아가 組織活性化는 바로 경영자의 정신적 업적이며 이는 회사의 外樣의 업적보다 중요함을 강조했다. 湖巖의 경영철학의 중심에 언제나 人間이 있듯이 항상 人間의 무한한 잠재력에 관심을 가졌으며 組織活性化에서도 人間의 정신적인 측면에 강점을 두었다. 組織力 = 人材를 키우는 힘이라는 것이 湖巖의 정의다.

## 2) 事業部制의 導入

組織의 活性화를 위하여 각자의 責任所在를 명확히 하고, 그에 맞는 權限을 부여하는 방식을 제도적으로 발전시킨 것이 事業部制이다. 湖巖이 자신의 哲學을 언급하면서 事業部制란 첫째 일을 적당히 구분하여 담당을 정하고, 둘째 업무를 분명히 맡겨서 수행해 나가도록 하고, 셋째 結果에 대해 公正하게 評價함으로서, 넷째 사업 전체가 適正利益을 내고 잘 운영되도록 하는 것이다라고 지적하고 있다<sup>52)</sup>.

事業部制를 보다 정교하게 다듬어 발전시킨 제도가 個人別 事業部制이다. 湖巖이 신념처럼

49) Ibid., pp.161~162.

50) Ibid., p.163.

51) Ibid., pp.164~165.

52) Ibid., pp.170~171.

여기며 추진한 개인별 사업부제는 개인별로 업무 분장을 명확히 하고, 구체적인 目標를 정한 다음 스스로 관리해 나가는 형태를 취한다. 湖巖은 그것이 조직의 活性化를 위한 것이고 合理性을 획득할 수 있는 經營方式이라고 적극적으로 수용하고 있다<sup>53)</sup>.

湖巖은 사업을 벌일 때는 5年 앞을 봐서는 안 되고 10年, 50年 앞을 내다보고 차수를 해야 한다고 강조하고, 또한 未來를 지향해서 지금부터 밟아가야 할 節次가 무엇인지를 항상 중요시했다. 기업의 장기적 發展目標를 확실히 세우고, 분명한 方針을 설정해서 경영에 임해야 하며 目標管理에서는 구체적인 숫자로 指標를 정할 것을 강조했다. 그리고 目標管理는 다소의욕적으로 세워 目標가 달성되도록 하는 것이라는 원칙을 제시하고 있다.

여러 事業을 동시에 추진하는 경우에 따라서는 서로 有無相通해서 협조할 사항도 생겨나고, 때로는 각기 獨自的 經營을 한 結果 의외의 마찰이 생겨날 때도 있을 것이다. 이처럼 關係社間의 협조를 증진시키며 불의의 마찰을 막기 위해서 調整機構로 1959년 湖巖은 會長秘書室을 설치했다. 비서실은 지시하고 명령하는 그룹의 사령탑과 같은 성격이나 기능과는 거리가 멀었다. 그룹 경영에서 各社 會長에 위양된 權限을 다시 모은 것이 아니고 종래부터 있었던 그룹 次元의 기구를 일원화시키고 경영 근대화를 위한 磚石을 다진다는 데 목표를 두었다. 특히 湖巖은 그룹의 경영 각 분야에 현대적 경영의 最新 技法을 도입해서 적용을 도모하는 그룹의 通路와 같은 역할에 역점을 두었다<sup>54)</sup>.

中心軸의 브레인 集團으로서 企業運營의 자주적인 개선과 라인과 스텝의 調和를 위해 노력했다. 湖巖은 그룹 경영에 있어서 各社 經營은 사장에게 全權을 위임하는 책임경영체제를 고수하는 한편 그룹차원의 調整과 企劃業務는 비서실을 통하여 운영함으로서 湖巖 자신은 경영의 大原則을 세우고, 그 원칙을 주지시키고, 人材를 발굴 양성하는 일에만 전념할 수 있는 체제를 운영했다<sup>55)</sup>.

그룹의 戰略을 논의하고 결정짓는 최고 의사결정 기구인 社長團會議를 효율적으로 운영하기 위하여 湖巖은 네 가지 原則을 제시했다. 즉 첫째, 問題點을 활발하게 토의하도록 하고 개선판을 토의한 다음 今后의 방침을 모색케 한다. 둘째, 會議 보고에는 實出額 利益 施設의 증설과 資產의 변동 사항 경영상의 문제점과 대책 내년도의 전망 등을 요약해서 발표하도록 한다. 셋째, 經營實績에 관한 보고에서는 목표 對比 실적이 어떠한가를 중점적으로 분석 보고도록 한다. 넷째, 결정은 곧 실천이다. 따라서 實現 不可能한 것이 있는 사업은 결정하지 않는다 등이다<sup>56)</sup>. 會議를 항상 有用하게 활용토록 하였고 널리 專門家의 의견을 구하도록 강조했다.

53) Ibid., pp.171~173.

54) Ibid., pp.178~181.

55) Ibid., pp.189~190.

56) Ibid., pp.190~191.

보스頓(Boston)大學의 실버(Silver)총장은 湖巖에 대한 博士學位 授與에 관해 「이병철 회장이 한국의 時代의 與件에 맞는 創業과 經營으로 企業을 成長 발전시킴으로서 고용증대와 국민생활 수준을 향상, 국가경제 발전에 기여하는 한편 韓美間의 경제협력에 이바지한 功勞가 크기 때문<sup>57)</sup>」이라고 설명했다. 三星 그리고 韓國經濟의 成長과 發展에 크게 기여한 것은 바로 湖巖의 經營哲學과 그 實踐임이 분명하다.

### III. 人材育成

#### 1. 人材第一의 經營哲學

##### 1) 人間觀

湖巖의 經營理念의 특징은 人材第一主義에 있다고 말 할 수 있다. 그는 “一年之計는 곡식을 심는 일이고, 十年之計는 나무를 심는 일이며, 百年之計는 사람을 기르는 일”이라는 東洋의 格言을 자주 인용하고 있다<sup>58)</sup>. 人材第一, 人間本位는 湖巖이 평생의 信條로 實踐해온 三星의 經營理念이자 經營의 支柱였다.

1982년 4월 22일 三星綜合研修院의 준공을 기념하여 로비 前面의 벽에 새겨진 湖巖의 필적의 붉은 화강암 현판에는 “國家와 企業의 장래가 모두 사람에 의해 좌우된다는 것은 명백한 眞理이다. 이 진리를 꾸준히 실천해 온 三星이 강력한 조직으로 人材養成에 계속 주력하는 한 三星은 영원할 것이며, 여기서 배출된 三星人은 이 나라 국민의 선도자가 되어 만방의 人類幸福을 위하여 반드시 크게 공헌할 것이다”<sup>59)</sup>라고 되어 있다.

이 글귀에서 湖巖의 오랜 기업 경영과 인생의 경륜에서 우러나온 人間觀과 歷史觀을 간명하고도 장중한 톤으로 표현한 것이다. 그리고 人材養成에 관한 그의 집념을 엿볼 수 있다<sup>60)</sup>. 湖巖은 이와 같은 歷史와 人間 社會에 대한 깊은 인식을 바탕으로 50余年間의 기업활동에 있어 人材第一을 경영 이념으로 삼아 왔으며 또 스스로 철저히 실천해 왔다<sup>61)</sup>.

湖巖의 人材第一主義는 우리나라의 유교적 전통에서 볼 때 當然視 할 수도 있다. 人材를 중요시하는 文化的 傳統은 기업가의 역사적, 사회적 환경으로서 기업가활동에 영향을 미치기 때문이다. 그러나 湖巖의 경우는 사정이 달랐다. 企業은 사람이다라고 말할 정도로 人材第一

57) 三星五十年史, op. cit., p.714.

58) 湖岩의 經營哲學, op. cit., p.209.

59) Ibid., p.207.

60) 金柄夏, op. cit., p.131.

61) 湖岩의 經營哲學, op. cit., p.207.

主義를 경영이념의 최우선 순위에 두고 이를 성취하고자 노력하였다<sup>62)</sup>.

모든 것의 始初는 人間이며 모든 일의 中心은 人材이다. 60年을 넘는 나 自身의 人生體驗과 40年에 걸치는 기업경영의 직접경험을 통하여 내가 절실히 통감하여 온 것은 모든 일은 그 規模의 大小를 불구하고 결국은 사람이 그 成敗를 좌우한다는 것이다. 매스컴 運營을 하면서부터는 나는 더욱 더 人間의 존귀함과 人材의 중요성을 깊이 깨닫게 되었다. 서로 아끼는 벗이 없이 人間關係는 성립이 안되며 서로가 경애하는 家族없이 가정은 형성될 수 없다. 또한 서로가 和同하는 人間의 통합없이는 직장과 사회생활은 운영될 도리가 없는 것이다. 歷史의 새로운 機軸을 여는 것도 人間이며 技術과 知識의 혁신을 가능케 하는 것도 人間의 能力이다<sup>63)</sup>라고 人材의 중요성을 항상 강조했다.

湖巖은 1980년 7월 3일 全經聯의 최고 경영자 연수회에서 人材第一主義에 관해서 다음과 같이 말한 바 있다. “나는 내 일생의 80%는 人材를 모으고 교육시키는 데에 時間을 보냈다. 내가 키운 人材들이 성장하면서 두각을 나타내고, 좋은 업적을 쌓는 것을 볼 때 고맙고, 반갑고, 아름다워 보인다. 三星은 人材의 寶庫라는 말을 세간에서 자주 하는데 나에게 있어서는 이 이상 즐거운 일은 없다.” 실제로 湖巖은 기업생활을 통해 企業은 사람이다라는 原理를 실천해 왔으며 企業의 發展은 有能한 人材에 있다고 보았던 것이다<sup>64)</sup>.

## 2) 人的投資觀

술쓰(T. W. Schultz)는 經濟成長의 핵심적 원천으로서 교육, 기술, 경험 등 人間能力의 개발 즉 人的投資의 필요성을 주장한 바 있지만<sup>65)</sup> 湖巖도 근원적으로 이와 유사한 人的投資觀을 가지고 있었다. 湖巖의 人的投資觀은 술쓰의 경우와 마찬가지로 천연자원의 혜택이 적더라도 오늘날 經濟가 발전할 수 있다는 입장에서 도출된 것이다. 賦存資源이 부족한 우리나라의 경우 정부는 人的投資에 더욱 박차를 기해야겠지만 기업도 여기에 못지않게 人材育成에 노력해야 한다고 생각하였다. 湖巖의 人材第一主義와 社員研修意志, 育英思想 등은 이와 같은 人的投資觀과 맥락을 같이 하는 것이다<sup>66)</sup>.

湖巖은 인재양성이 자신의 필생의 사업이라고까지 생각했다. 모든 일은 사람에서 비롯되고 사람에서 끝을 맺기 때문에 훌륭한 人材를 양성하는 것은 자신에게 주어진 使命이며 責任이라는 것이다. 그렇기 때문에 人材育成을 계율리한 企業人의 자세를 기업에 부과된 社會的 責任을 저버린 범죄행위로 규정했다. “기업이 귀한 사람을 맡아서 훌륭한 人材로 키워 사회와

62) 金柄夏, op. cit., p.131.

63) 中央日報創刊 8周年 記念辭에서, 1973년 9월 22일 李秉喆會長 經營語錄集, I, op. cit., p.54 再引用.

64) 湖岩의 經營哲學, op. cit., pp.208~209.

65) T. W. Schultz, Investment in Human Capital, 1971, pp.16~30.

66) 金柄夏, op. cit., pp.119~120.

국가에 쓸모있게 만들지 못한다면 이 역시 企業人으로서 사회적 책임을 다하지 못하는 것이며 不實經營과 마찬가지로 죄를 짓는 行爲가 아닐 수 없다<sup>67)</sup>"라고 말하고 있다.

經營에서 가장 신경을 쓰지 않으면 안되는 것은 눈 앞의 利益이 아니라 짚고 유능한 人材를 어떻게 많이 지도·양성하느냐 하는 것이다. 人材의 지도·양성이 바로 장래의 이익을 약속해 주기 때문이다. 그러나 단순히 짚고 유능한 사람을 모으기만 하면 되는 것은 아니며 계속 훈련과 교육을 거듭해야 한다는 것이다. 湖巖은 교육의 의의를 강조하였을 뿐만 아니라 선진국 이상의 교육시설을 마련하고 선진기업을 훨씬 능가하는 교육 예산을 투자했다. 미국의 大企業 크라이슬러社의 아이아코(Iacocca, Lee A)會長은 三星의 교육경비가 크라이슬러社의 2배나 된다고 놀랄 정도로 湖巖은 막대한 교육투자를 행하였던 것이다.

三星綜合研修院을 비롯하여 동방생명용인연수원, 동방생명경주연수원, 삼성해운대연수소, 삼성서울연수소, 동방생명전주연수소 등 교육연수원의 年間教育 年人員은 277,000명으로 1985년도의 教育費은 109억 3,300만원에 달하고 있다<sup>68)</sup>.

80년대는 韓國企業史에 있어서 길이 기억될 만한 변화의 시기였으며 변화의 요체는 기술개발이다. 이 기간에 우리나라의 民間企業들은 技術開發分野에의 과감한 投資와 알찬 結實을 거두기 시작했다. 우리 政府도 이러한 時代의 要請에 따라 支援의 폭을 넓히고 量도 늘렸다. 이에 따라 1979년에 52억원에 머물렀던 政府의 技術開發 支援資金은 1980년 263억원, 1982년에 1,547억원으로 크게 불어나 企業의 技術研究環境이 조성되었다. 이에 맞추어 三星은 70년대 말까지 精密化學, 精密機械, 食品, 纖維, 製紙 등 5개 분야의 研究所와 소규모 研究組織을 各社別로 두고 있다. 三星은 치열해져 가는 技術競爭時代에서 先進國과의 격차를 해소하고 거의 동시에 新技術을 개발해야 할立場에 놓이게 되었다. 三星은 이에 따라 1982년부터 1986년까지만 모두 4,600억원을 技術開發에 투자하는 과감성을 보였다. 특히 1986년의 기술개발 投資額 2,200억원은 三星의 제조회사들이 같은 해에 올린 實出額의 4%에 해당했는 데, 이는 국내 제조회사의 平均值인 1.9%를 훨씬 상회하는 숫자였다. 또 三星은 80년대에 14개 研究所를 국내외에 신설했으며 三星綜合技術院과 미국에 설치된 SSI와 ETI는 대표적인 研究所였다. 그중 三星綜合研究院은 1,250억원을 투입했으며 시설과 환경면에서 세계수준에 전혀 손색이 없었다<sup>69)</sup>. 1986년에 투자되어진 三星의 研究開發費는 1,631억원이나 되었다<sup>70)</sup>. 이와 같이 湖巖은 人材 및 研究開發을 위하여 莫大한 投資를 하고 있다. 研究開發費의 投資는 우수한 人力養成을 위한 또 하나의 正道라고 본다.

67) 湖巖의 經營哲學, op. cit., pp.210~211.

68) 三星五十年史, op. cit., pp.807~809.

69) Ibid., p.497.

70) Ibid., p.811.

### 3) 人材像

人材第一의 경영이념으로 人材 養成에 남다른 努力を 기울여 온 湖巖이 기대하는 人材像是 창의적이고 적극적이며 성실한 성품을 갖춘 三星人이라고 표현할 수 있다. 즉 첫째, 항상 問題意識을 가지고 끊임없이 아이디어를 창출하며 새로운 것을 탐구함으로서 組織에 활력을 주는 사람이어야 한다. 둘째, 극심한 競爭과 격변하는 환경 속에서 企業을 이끌어 나갈 수 있는 적극적이고 실천력이 강한 사람이어야 한다. 셋째, 湖巖은 인재가 갖추어야 할 기본 인품을 성실성 책임감이라고 보았다. 그가 바라는 人材는 三星에 대한 긍지와 자부심을 가지고 명예롭게 행동하는 사람이었다<sup>71)</sup>.

湖巖은 사람을 뽑는 일 못지않게 본인의 能力과 適性에 맞추고 배치한 후 教育에도 많은 努力を 기울였다. 入社할 때 아무리 有能했던 사람도 指導를 게을리 하면 쓸모 없는 人間이 될 수 있는 반면 多少 성적이 不振했던 사람도 훈련을 통해 有能해질 수 있다는 것이 그의 평소의 지론이었다. 그는 人材育成의 目的을 企業的 次元을 넘어서 더 넓은 시각으로 내다 보았다. 三星에서 육성한 人材는 三星이라는 한 企業의 지도자로서 그치는 것이 아니라 國家的 次元의 先導者로서 우리 사회 전체의 발전에 공헌할 것이며 나아가 전 인류의 幸福增進에도 이바지할 것이라는 원대한 시각으로 본 것이다. 湖巖은 인재양성이 자신의 필생의 사업이라고 까지 생각했다. 모든 일은 사람에서 비롯되고 사람에서 끝을 맺기 때문에 훌륭한 人材를 양성하는 것은 자신에게 주어진 使命이며 責任이라고 믿었다<sup>72)</sup>.

人材養成은 百年大計이다. 생활안정과 신분보장이 되도록 해 주어야 한다. 인력효율 증진이 회사의 기본이다. 종업원의 대우는 生計를 보장하도록 해야 한다. 經營陣의 잘못으로 회사의 업적이 부진하다고 해서 종업원의 紹料를 적게 주어서는 안 될 것이다. 8년간 退職率이 30%나 되는데 그 原因을 분석해서 대책을 마련해야 한다. 일부 退職이 紹料에 대한 不滿이라면 紹料를 고치고 사람을 관리·지도하는 방법이 나쁘면 그것을 고쳐야 할 것이다<sup>73)</sup>라고 주장하고 있다.

湖巖은 책임을 맡길 때 어떤 유보사항이나 제한 조건을 두지 않는다. 완전히 일임한다. 즉 완전한 신뢰에 입각해서 책임을 부여하는 것이다. 호암의 經營哲學의 굵은 기둥의 하나는 “疑人勿用 用人勿疑”, 즉 의심이 가는 사람은 쓰지 말고 한 번 쓴 사람은 의심하지 말라는 뜻이다. 소질이 있는 사람을 채용하여 교육·지도하고 신뢰할 수 있게 되면 모든 것을 맡긴다. 逆으로 말하면 맡길 수 없는 人物은 결코 써서는 안된다. 이 原則을 湖巖은 일관하여 지키고

71) 湖巖의 經營哲學, op. cit., pp.213~215.

72) 三星美術文化財團, 문화의 항기 30년, 서울, pp.132~133.

73) 社長會議席上에서, 1973년 2월, 李秉喆會長, 經營語錄集, I, op. cit., p.56 재인용.

실천하여 왔다. 그렇기 때문에 오늘의 三星그룹이 있다고 믿는 이 湖巖의 정신이 바로 그의 人材第一主義의 근본철학의 하나이라고 본다.

勤勞者와 企業의 관계를 논할 경우 처음으로 문제 되는 것은 企業이 근로자에게, 또 근로자가 기업에게 무엇을 要求하여야만 하는가이다. 먼저 企業이 勤勞者에 대하여 요구하고 있는 것은 企業의 공동목표에 대하여 그가 스스로 자신하여 공헌하는 것이다. 둘째, 企業은 변화를 즐거히 받아들이는 態度를 근로자에게 요구하여야 한다. 革新은 기업의 기본적인 기능의 하나이다. 즉, 革新을 수행한다는 것은 기업의 社會的 責任이다. 그러나 革新을 수행하기 위하여서는 企業內의 사람들이 상호의 關係나 일의 내용, 습관 등을 개선하는 것 즉, 그들自身을 변화시킬 필요가 있다.

勤勞者는 전적으로 기업에 대하여公正한 賃金만을 요구한다고 생각해서는 그것은 큰 착오이다. 勤勞者는 단지 人間의 一側面인 경제인으로서만 아니라 한 사람의 완전한 人間으로서 여러 가지를 企業에 대하여 요구하고 있다. 즉, 勤勞者의 要求는 경제적인 報酬만에 한정되는 것이 아니라 人格을 갖는 個人으로서 또 市民으로서의 欲求의 총족을 요구하고 있다. 즉, 勤勞者는 그의 직무나 작업을 통하여 人間으로서의 자기 사명의 달성을 및 자기의 才能을 발휘할 수 있게 됨을 요구하고 있다.

勤勞者는 또 社會가 개인적으로 약속하고 있는 것들이 企業內에서도 행하여지는 것, 예컨대 昇進의 機會均等에 의한 정의의 실현이라는 것을 요구하고 있다. 다시 또 勤勞者는 자기의 직무나 일에 의의가 있으면 진지하게 관여하는 것, 自己의 직무수행에 있어서 항상 높은 표준이 설정되고 우수한 能力이 요구되는 것, 우수한 일에 대한 經營者側이 끊임없이 많은 關心을 표할 것을 요구한다. 이것들은 企業 및 그 經營者에 대하여 勤勞者가 요구하기 쉬운 것 중에서 가장 중요한 것이다<sup>74)</sup>. 湖巖은 근로자 즉 三星人에게公正한 賃金이면서 우리나라 企業中 비교적 높이 評價받는 賃金水準을 유지하였다. 三星人에게 能力과 適性에 맞추어 配置하였고 才能을 발휘할 때 응분의 대우를 추가하였다. 그들의 活動에 대하여는 항상 깊은 關心을 가지고 認定하였다. 湖巖은 항상 經營者로서의 要求를 성실히 수행하였으며, 그리고 三星人이 經營者側에 대하여 바라고 있는 모든 것을 언제나 총족시키기 위해 最善을 다 하였다고 평가되고 있다.

## 2. 人材育成의 定着

### 1) 生活安定의 履備哲學

IBM(International Business Machines Corp.)의 워슨(Watson)會長의 經營哲學은

74) Peter F. Drucker, op. cit., 下, pp.112~116.

「個人을 尊重」하는 것이다. 그는 사람이야말로 企業의 가장 큰 資產이라는 것을 가장 잘 이해하고 이를 실천하여 IBM經營에 적용함으로서 오늘날의 IBM을 있게 한 장본인이다. 企業을 구성하는 가장 근본적인 生產要素는 物的要素와 人的要素이다. 이중 物的要素는 필요하다면 언제든지 단기간내에 조달이 가능하다. 그러나 人的要素란 物的要素처럼 단기간내에 조달하기 어려울 뿐만 아니라 상당한 期間, 지속적인 投資가 전제되어야 그 結實을 얻을 수 있다. 그러므로 企業의 成敗는 人材의 育成與件에 의하여 결정된다고 해도 지나친 말이 아니다<sup>75)</sup>.

우리나라의 경우 1950년대의 극심한 社會的混亂과 日淺한 企業歷史 속에서 企業內 人的要素의 역할은 一部管理組織에 포함된 人力을 제외하고는 그리 重視하지 않았다. 三星은 우리나라 企業 중 가장 먼저 이 原理를 이해하고 실천했다. 三星은 1948년 11월 三星物產公司를 설립했다. 설립 당시 社長인 湖巖을 비롯하여 20余名의 社員으로 구성된 三星物產公司는 참여의식을 높이자는 뜻에서 조금씩이나마 그들에게도 出資를 시켜 하루라도 빨리 한국에서 가장 利益配當率이 높은 회사로 만들자고 다짐했다<sup>76)</sup>.

三星物產公司 시절부터 人材를 중심으로 하는 企業經營 風土를 갖추어 나갔다. 三星物產公司的 경영요체는 네 가지였다. 즉 첫째, 社員의 投資의 규모를 정하지 않고 社員이면 누구나 投資를 하고 응분의 利益配當을 투자분에 비례해서 공평하게 받을 수 있도록 했다. 둘째, 資質向上의 기회부여이다. 각종 技術과 管理方式의 개발 개선을 위해 會社와 個人이 전력투구하는 정신이었다. 셋째, 能力主義와 信賞必罰의 기풍이었다. 조직내에서 개인에 대한 평가는 學閥 地方色 姻戚關係를 떠나 오직 개인이 발휘하는 능력을 기준으로 하며 功에 대해서는 賞으로 過에 대해서는 罰로 다스리는 기풍을 확립해 나갔다. 넷째는 社員의 안정된 生活保障이었다. 三星物產公司는 사원이 회사에 충실할 수 있도록 經營에 지장이 없는 한 최대로 대우해서 生活에 대한 경제적 부담을 갖지 않도록 하며 紿與는 업계의 최고수준을 지속적으로 유지했다<sup>77)</sup> 등이다.

湖巖은 내가 第一의 方針으로 하고 있는 것은 종업원의 生活을 안정시켜 희망을 갖게 하는 것이다<sup>78)</sup>. 또 紙料를 정하는 原則에는 세 가지이다. 첫째 物價를 反映해서 생활이 안정되도록 최소한 生計費 水準은 되어야 한다. 둘째 他社의 水準을 조사하여 타사보다 높은 수준을 유지하도록 해야 할 것이다. 셋째 회사사정을 감안하여 支給能力도 고려하여야 할 것이다라고 湖巖은 定例社長會議에서 주장하고 있다<sup>79)</sup>. 信賞必罰을 이행하지 못하는 사람은 經營者로서의

75) 三星五十年史, op. cit., p.148.

76) 湖巖自傳, op. cit., p.48.

77) 三星五十年史, op. cit., pp.148~149.

78) 「週刊 디아이어몬드」誌와의 인터뷰에서, 1969년 3월 24일.

79) 정례사장회의에서, 1970년 4월 李秉喆會長 經營語錄集, I. op. cit., p.71.

자격이 없는 것이다라고 술회한 湖巖은 信賞必罰은 소규모의 공장이나 중소기업이나 큰 회사에 있어서나 다 꼭 필요한 것이다. 그러나 官僚的 傾向이 있는 곳에서는 잘 되지 않는다. 친절과 겸허를 실천하는 사람들은 저절로 信賞必罰의 원칙도 잘해 간다. 아첨 잘하고 말로만 잘한 것처럼 꾸미는 사람들의 昇進이 빨라진다는 것은 會社의 존재를 좀먹는 不幸한 일이며 결국은 絶望的 狀態로 돌아놓게 만든다. 그러면 信賞必罰은 어떻게 해야 하는가, 經營의 능력을 높이는 데 필요한 아이디어 또는 좋은 助言을 내놓는 사람, 회사를 위해서 뚜렷한 功을 세운 사람, 會社가 난경에 처했을 때 회생과 모험을 무릅쓴 사람, 이러한 것은 그것이 비록 작은 것이라 할지라도 철저하게 조사해서 信賞必罰을 적용시켜야 하는 것이다<sup>80)</sup>.

이상과 같은 湖巖의 經營哲學은 이미 三星物產公司의 설립 때부터 임태하고 있었다. 그래서 발족 당시의 三星物產公司는 무명회사였지만 대우도 좋고 배당도 상당히 높은 수준이었다. 설립 다음 해인 1949년의 去來額은 무역업 랭킹의 7位를 차지하여 동업들의 주목을 끌었고 1년반만에 최선두에 서게 되었다. 이와 같은 人材重視의 이념은 그 후에 실시된 社員公採를 비롯하여 社員研修制 등 일련의 人事管理制度로 구체화되고 실천에 옮겨졌다.

## 2) 公開採用制의 導入

企業에서의 人事管理는 사람을 採用하는 데서부터 採用管理의合理化는 人事管理의 시작이라는 점에서 매우 중요시 되고 있다. 1950年代 中盤까지만 해도 우리 사회는 안정된 일자리가 많지 않았다. 우리나라의 전통적인 사회구조 속에서 學校, 地域社會, 姻戚關係에 따른 연고채용이 대부분이었다. 三星은 이러한 狀況에서 당시로는 革新的이라고 할 수 있는 社員의 公開採用을 실시하였다.

1954년 6월 三星物產이 처음으로 4명의 大學卒業 社員을 채용하였고, 이어서 1955年에 第一製糖과 第一毛織이 大卒社員 3명과 技能工을 공개 모집하였다. 또 1956年에는 全社 共同으로 系列別 公開採用을 실시하였다. 이를 公開採用은 모두 우리나라 企業 최초의 社員公採였다. 1957年부터 1986年間에 大卒社員 16,736名이 그리고 1978年부터 1986年間에 專門大 및 高等學校卒社員 19,062名이 公採되었다<sup>81)</sup>. 社員 公採現況은 〈表 1〉과 같다.

1957년에 행한 公採 1期生은 총 27名이었으며 其中 24명은 서울大 卒業生, 2名은 延世大 卒業生, 그리고 1名은 高麗大 卒業生이었다. 1987年 4月 現在 27명의 公採 1期生의 現況을 보면 在美 2名, 所在不明 2名, 그리고 死亡 2名을 除外한 21名中 學界로 1名이 進出하고, 1名은 自營하고 있다. 나머지 19名은 우리나라의 主要企業의 會長 2名, 副會長 1名, 社長 12名, 專務 1名 그리고 顧問 1名임을 알 수가 있다. 公採1期生은 2,000余名의 離職者 중에서 선발

80) 關係社 任員懇談會席上에서, 1969년 2월 李秉喆會長 經營語錄集, I., op. cit., pp.36~37.

81) 三星五十年史, op. cit., p.151.

&lt;표 1&gt;

社員 公採現況

(單位:名)

年 度	大 卒	專門大卒	高 卒	年 度	大 卒	專門大卒	高 卒
1957	27	—	—	1974	386	—	—
1958	18	—	—	1975	249	—	—
1959	10	—	—	1976	392	—	—
1960	24	—	—	1977	737	—	—
1962	42	—	—	1978	1,068	240	2,084
1963	58	—	—	1979	539	—	640
1965	120	—	—	1980	407	—	880
1966	100	—	—	1981	1,047	131	2,040
1967	62	—	—	1982	1,210	119	1,912
1968	123	—	—	1983	1,928	197	2,458
1969	102	—	—	1984	2,638	314	2,591
1970	49	—	—	1985	1,946	231	2,059
1972	207	—	—	1986	2,714	286	2,880
1973	533	—	—	計	16,736	1,518	17,544

資料：三星五十年史, p. 151 引用。

되어 1個月間의 研修 후 三星物產, 第一製糖 및 第一毛織에 배치되어 湖巖의 方法에 따라 成長했다<sup>82)</sup>. 이 結果를 통해 湖巖의 人材 育成政策의 成功을 쉽게 인정할 수 있다고 본다. 三星半導體通信의 社長으로 活動한 公採1期生 宋世昌은 新入社員의 教育은 철저했으며 그 結果는 30年 後에도 訓練받은 事實을 기억할 정도였다고 솔회하고 있다.

湖巖은 人材育成은 기업의 영속만을 目的으로 하는 것이 아니라고 다음과 같이 말하고 있다. 즉, “물론 모처럼 길러 놓아도 떠나가는 사람이 있을 것이다. 지금까지 많은 사람이 三星을 떠나갔고 앞으로도 계속 그러할 것이다. 그러나 나는 떠나는 사람을 굳이 잡지 않는다. 有益한 人材를 길러 社會로 내보내는 것도 하나의 企業 使命이라고 나는 생각한다. 기업은 사람이라는 것과 마찬가지로 국가도 사람이다. 국가 사회에 有益한 人材를 길렸다고 생각하면 결코 무의미하지는 않다<sup>83)</sup>.”

82) 三星五十年史, op. cit., p. 149 參조.

湖巖은 인재육성의 목적을 기업적 차원을 넘어서 더 遠大한 시점에서 내다보았다. 三星에서 육성한 人材는 三星이라는 한 기업 안의 지도자로서 그치는 것이 아니라 국가적 차원의 先導者로서 우리 사회 전체의 發展에 공헌할 것이며 나아가서는 세계 全人類의 행복 증진에도 크게 이바지할 것이라는 원대한 포부의 표현인 것이다.

湖巖은 사원의 公開採用을 실시하고 창의적이고 적극적이며 성실한 성품을 갖춘 三星人을 키우므로서 人材育成을 정착시켰고, 이 政策을 통하여 국가와 사회에 기여하는 길을 개척하였다고 판단된다.

### 3. 人事管理의 準則과 正道

企業經營에서 가장 중요한 것은 人事이다. 아무리 業績이 우수한 會社라고 하더라도 人事가 亂脈에 빠지면 斜陽의 길을 걷게 되고, 苦戰을 免치 못하던 企業이라도 人事가公正하고 턱원한 經營의 리더가 나타나면 그 不振을 말끔히 씻어 버리고 安定, 成長, 성공적인 再起를 하는 事例를 많이 볼 수가 있다.

企業은 사람이 하는 것이다. 사람이 企業을 움직인다. 企業의 成敗를 좌우하는 것은 사람이 다. 또 그 사람을 만들어 내는 것은 企業이라고 湖巖은 말하였다. 이 말은 人事의 중요성을 강조하는 내용이다. 人事가 중요하다고 하는 理由는 흔히 말하는 경영의 3大資源 즉 사람 技術資金의 3要素 가운데 技術과 資金은 經營의 客體일 뿐이지만 사람은 이들 資源을 움직여 경영활동을 하는 主體이며, 이와 같은 경영의 主體를 管理하는 경영활동이 人事管理이기 때문이다.

三星은 창업이래 人材第一이라는 경영이념에 따라 한시도 人事의 중요성을 무시한 일이 없다. 三星은 항상 공정하고 공평한 人事가 되도록 끊임없이 인사관리의 先進化를 위하여 힘써 왔다. 창업이래 지금까지 三星은 能力主義, 信賞必罰, 適材適所의 세 가지 人事原則 아래 인사업무를 처리하고 있다<sup>83)</sup>.

湖巖의 人事管理는 일반적으로 자질있는 사람을 잘 선별하고, 이들 선택된 사람들을 계획적인 교육으로 육성하여 能力있는 사람으로 키우고, 適所에 배치하여 개개인의 能力を 최대한 발휘하게 만들어 기업과 개인의 발전을 공동으로 추구하는 것이라고 말할 수 있다. 이를 위한 人事, 業務, 違行에 대한 指針으로 靜·正·重의 자세를 강조했다. 즉 人事를 처리함에 있어서 냉정하게 판단하고 공정하게 심사하여 신중하게 결정한다는 뜻이다<sup>84)</sup>.

83) 湖岩의 經營哲學, op. cit., p.210.

84) 三星五十年史, op. cit., pp.150~151.

85) 湖巖의 經營哲學, op. cit., p.223.

人事의 기본 원칙 중 하나가 能力主義人事이다. 新入社員을 선발할 때부터 좋은 人材를 뽑아야 한다는 湖巖은 우리나라의 個人企業으로서는 최초로 1957년에 人事에 있어서 公開採用制度를 採擇하므로서 因緣이나 學閥이나 地緣 등에 關係없이 實力있는 有能하고 優秀한 사람을 공개적으로公正하게 선발하기 시작했다.

能力主義의 人事의 원칙은 채용 뿐만 아니라 각종 人事制度에도 그대로 적용한다. 승진 승격에 관한 각종 제도에도 能力主義 人事의 기본원칙이 철저히 반영되며 반드시 이러한 原則에 입각하여 인사가 처리된다. 또 個人的 능력은 매 考課時마다 能力を 평가하고 勤務態度 등을 고려하여 급여나 처우에 영향을 미치도록 되어 있는 데, 이러한 사실들은 能力主義 人事의 적극적 실천의 결과라고 할 수 있다. 능력주의 인사의 실천 기반은 공정한 평가에서부터 출발하며 社員들의 사기는 人事管理制度의 공정성으로 드높아진다.

三星은 국내 어느 기업보다도 먼저 人力管理委員會를 설치하였고 人員의 선발, 배치, 승격 등에 있어서 정실이나 불공정을 일체 용납하지 않는다. 湖巖은 最高經營者와의 對話에서公正한 人事는 확고한 經營方針이라고 다음과 같이 말하고 있다. 즉 “나는 일단 入社를 하면 영원히 일할 수 있는 여건을 만들어 주기 위해公正한 승진의 기회를 주고 適材適所에 배치하여 정당한 보수를 주었다. 또 社長에서부터 말단 사원에 이르기까지 사업을 운영할 수 있는 指導力과 能力이 있는 사람이라고 판단되면 全責任을 맡겨 자기의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 했다. 나는 人事에 있어 내 家族을 굳이 배척하지는 않았지만 각별히 신경을 기울여公正한 人事原則에 어긋남이 없도록 노력했었다. 이것이 나의 확고한 經營方針이다. 이 이외에는 경영에 비결이 따로 없는 줄 안다.”<sup>86)</sup>, “나는 특별한 재주가 있는 것보다는 건강하고 정직 성실한 人格의 所有者를 택했다. 또 역량이 있어야 하고 責任을 질 줄 아는 사람이어야 한다. 그러나 이러한 사람은 갑자기 얻을 수는 없는 것이며 꾸준한 人材養成을 통해 구할 수 있는 것이다. 三星은 지금까지 人材養成에 중점을 두어 왔고 앞으로 三星이 존재하는 한 이 노력은 영원히 계속될 것이다”<sup>87)</sup>. ”

이와 같이 能力있는 사람을 선발하고는 그 能력을 계속 啓發하기 위하여 많은 時間과 資本을 투하하고 있다.

## 2) 適材適所의 原則

두번째 原則은 適材適所의 원칙이다.

“사람마다 器量이 다르다. 將의 將이 될 사람, 兵의 將이 될 사람, 兵이 될 사람이 있다. 兵

86) 「最高經營者와의 對話」(內外經濟)에서, 1975년 9월 17일, 李秉喆會長 經營語錄集, II, op. cit., p.33, 재인용.

87) Ibid., p.32, 재인용.

이 될 기량에게 將의 그릇이 될 것을 기대한다든지, 將이 될 大器量을 兵으로 쓴다든지 한다면 그것은 벗나간 인사관리가 되고 말 것이다. 政治든, 기업 경영이든, 가정 관리든, 그 요체는 사람을 그의 기량에 따라 適材適所 배치하는 데 있다”며 湖巖은 適材適所를 인사관리의 守則으로 강조했다<sup>88)</sup>.

人材를 양성함에 있어 모든 經營者는 다음 事項에 유의해야 한다. 흔히 그 사람의 適性이 무엇인지 모르고 人事配置하는 경우가 있다. 이렇게 해서는 안된다. 또 그 사람의 適性을 알고도 適切한 배치를 못하는 경우도 있다. 이렇게 해서도 안된다. 適性을 알고 適所에 人材를 배치하는 것이야말로 人材養成의 첨경임을 알아야 한다. 適性을 모르고 못하는 것도 나쁘지만 적성을 알고도 못하는 것은 더 나쁘다. 개개인의 적성을 알아서 적소에 사람을 배치하는 일이야말로 經營者가 인재양성을 하는 데 있어 요체임을 잊어서는 안된다고<sup>89)</sup> 湖巖은 適材適所는 人材養成의 요체라고 강조하고 있다.

適材適所의 인사를 실현하기 위해서 개인의 능력을 정확하고 공정하게 평가할 수 있는 시스템을 갖추어야 하는 데, 三星은 이 부문에서 비교적 잘 갖추어진 평가시스템을 갖고 있다. 또 性格検査와 基礎能力検査로 구분된 적성검사의 결과를 토대로 업무 配置가 이루어지게 된다. 既存社員의 경우에도 每考課마다 개인의 적성검사를 통한 평가를 행하고 있다. 이상의 모든 評價資料는 일시적인 活用에 그치는 것이 아니라 每評價 結果가 전산에 입력 보관되어 수시로 조회가 가능하고 人事나 教育에 활용하고 있다. 適材適所 人事의 실현을 위해서는 사람에 대한 評價와 더불어 일에 대한 評價도 병행되어야 한다.

湖巖은 人材養成과 適材適所에 대하여 다음과 같이 역설하고 있다. 즉 “자질과 능력을 갖춘 사람은 과감하게 발탁해서 중용하고 일단 重用한 사람이 대해여는 사장을 비롯하여 任員들이나 人事部署 등 주위에서 충분한 뒷받침을 해 주어 자기 業務를 성공적으로 遂行할 수 있도록 해야 할 것입니다. 그렇게 했는데도 誠意가 부족하거나 또는 새로 맡은 일을 수행하기에 能力이 좀 부족하다고 판단될 때는 이에 맞는 教育을 시켜서 능력을 開發해 주어야 하고, 또한 적절한 경고와 자극을 주어 보다 더 긴장해서 더 잘 할 수 있도록 지원해 주어야 할 것이며, 그리고 하고자 하는 意慾과 熱情은 있으나 능력이 다소 부족한 사람에게는 이를 補完할 수 있는 사람을 그 밑에 배치하여 組織으로 보강함으로서 끝까지 뒷받침해 주어야 한다고 생각합니다<sup>90)</sup>.

湖巖의 조직과 인사관리의 大原則 중 하나가 信賞必罰이다. 비록 사소한 공적이라도 상세하게 조사해서 상을 주어야 열심히 일하는 사람에게 보람을 느끼게 해 줄 수 있고, 社內의 규

88) 三星五十年史, op. cit., p.225.

89) 三星重工業 昌原工場에서 1977년 6월 17일 李秉喆會長 經營語錄集, II, op. cit., p.30 재인용.

90) 湖巖의 經營哲學, op. cit., p.227.

율도 지켜서 조직의活力이 나온다는 것이다. 반면 직무태만이나 과실에 대해서는 용분의 정계가 내려져야 하며 이를 애매하게 지나쳐 버리는 것은公平性이 결여되어 조직의活力을 침체하게 만든다는 주장이다.三星에는 이信賞必罰을 준수하는 전통이 세워져 있다<sup>91)</sup>.

湖巖은社長團오찬회의에서 다음과 같이 말하고 있다. 즉 “人事管理란信賞必罰이요 체라고 할 수 있다.人和란不正을 감싸주는 것이 아니라有能한 사람을 배치해 주어도活用할 줄 모르는 것은 중대한 과오를 범하는 일이다.不和가 생긴다고 일을 잘못한 사람을 그냥 놔두는 것이人和라고 생각하면 큰 잘못이 온다. 열심히 일하는 사람이 보람을 느끼게 하고,有能한 사람을 소중히 여기는企業風土造成에 힘쓸으로서社內規律이 지켜져信賞必罰上意下達下意上達이 잘 되도록 하는 것이 바로 올바른 뜻의人和團結이다<sup>92)</sup>.”

公正한人事는 어느 하나의制度에 의해 하루아침에 정착되는 것은 아니다. 이는 오랜 역사를 통해經營者가 가지고 있는哲學이나精神이 변함없이 견지되고, 조직 각계각층의 구성원이 이를 수용하고 실천해 가는 과정에서不文의 규범문화로서 정착했을 때 가능한 것이다.三星의 경우는湖巖의經營哲學이 오랜 기간에 걸쳐제도적으로 다듬어지고人事原則으로 확립되어 온 것이라 할 수 있다.三星의 인사원칙은 결국資質있는 사람을 선발하여 이들을 계획적인 교육을 통하여 육성하고適所에 배치하여 개개인의能力을 최대한으로 발휘하게 함으로서會社와個人의 조화있는 발전을 도모하려고 하는 것이다<sup>93)</sup>.

三星은人事考課의 중요성에 대한 인식으로부터 출발하여 왔으며 이것이 체계적인 틀을 갖추기 시작한 것은社員公採가 시작된 1957년경이었다. 그러다가 이것이 본격화되고 하나의制度로 정착된 것은 1974년이었다. 이 때는 우리나라產業의高度成長期로서 기업의 양적 팽창의 시기였으므로人事考課에 있어서도 보다 조직적, 체계적이고 고학적인 방법의 도입을 통하여efficiency를 높일 필요가 있었던 것으로 매우 시의 적절한 것이었다<sup>94)</sup>.

三星의 필생의 사업인人材養成을 위한三星의 교육 목표는三星의經營哲學을 바탕으로 첫째三星人으로서 확고한 정신자세와 투철한使命感의 확립, 둘째경영관리 능력과專門實務 능력의 향상, 셋째기업의 환경변화에進取의으로 대처할 수 있는推進力과 적용력의 배양, 넷째높은교양과 행동력을 지닌 건전한三星人的 양성이라는이 나라동량(棟梁)의 양성을 궁극적으로 목표로 삼았다<sup>95)</sup>.

이와 같은湖巖의經營哲學이 바로三星의人事管理政策의 기초이었다고 본다.

91) op. cit., pp.227~228.

92) 社長團오찬회의, 1982년 2월 9일, 李秉喆會長經營語錄集, III, op. cit., p.56.

93) 三星五十年史, op. cit., p.151.

94) Ibid., p.151.

95) 湖巖의經營哲學, op. cit., pp.223~224.

## IV. 社會事業

### 1. 企業의 社會的 責任

#### 1) 企業人의 責任

오늘날의 社會가 企業에 대해 가지는 一般的인 意識은 기업활동의 일차적 목표인 利潤追求라는 경제적 가치를 넘어서 보다 普遍的이고 人間的인 가치를 실현하는 데 공헌해야 한다는 것으로 자리잡게 되었다. 즉 企業에 대해 단순한 經濟的 機能 뿐만 아니라 政治, 社會, 文化的 종체적 기능을 요구하게 된 것이다. 보웬(H. R. Bowen)은 企業人은 사회의 목표나 가치의 관점에서 바람직한 政策을 추구하고 그러한 意思決定을 하거나 行動들을 따라야 할 義務가 있다고 강조하고 있다<sup>96)</sup>.

오늘날 企業의 社會的 責任은 法과 規則을 준수하고 경제적 가치를 추구해야 하는 소극적 책임과 社會問題를 발견하고, 능동적으로 이를 해결해 가는 적극적 책임으로 나뉘어 운영되고 있다. 적극적 책임은 다시 企業公開, 社員福祉 등 株主와 從業員에 대한 内部的 責任과 애프터서비스, 지역사회운동, 사회참여활동 등 消費者와 사회에 대한 外部的 責任으로 나뉘어 진다.

일반적으로 企業의 사회적 책임이나 기업윤리의 영역 안에서 특히 전체 사회에 대한 대외적이며 적극적 또는 자발적 기여의 次元에서 나타나는 가시적 企業活動을 企業의 社會參與活動 또는 企業의 社會活動이라고 한다. 기업의 사회참여활동은 구체적으로 社會 全體에 대한 教育, 文化, 福祉, 體育 發展을 위한 활동과 각종 프로그램의 개발 및 운용, 사회 전체적인 차원이나 기업이 속한 地域社會의 발전과 관련된 社會運動에의 참여 그리고 더 나아가 정치발전에의 참여도 포함된다<sup>97)</sup>.

우리나라의 企業들은 분명히 한국의 경이적인 經濟成長과 發展에 크게 기여했다. 1980년의 갤럽조사에서 우리나라의 大企業이 경제성장과 발전에 크게 기여했다는 評價가 전체의 84.3%에 이르는 것으로 보도되었다<sup>98)</sup>. 그러나 문제는 企業이 지금까지 經濟的 富를 축적해온 過程에 대하여서 비난이加重되고 있다는 점이 문제이다.

국민들이 企業에 대한 평가의 부정적인 면은 주로 企業人이 아직도 기업의 社會的 役割에 대하여 인식이 부족하며 올바른 企業觀이나 經營哲學을 가진 기업인이 부족하다는 점에 집중

96) H. R. Bowen, 企業가의 社會적 책임, 1953, 문화의 향기, op. cit., p.66 再引用.

97) 문화의 향기, op. cit., pp.67~68.

98) 조선일보, 1969년 4월 29일자.

되어 있다. 그리하여企業이 정상적인 利潤을 추구하기 보다는 사회적 이익을 무시하거나 또는 회생시킨 代價로서 부당한 이윤을 획득하고 있으며 사회의 福祉向上에 기여하기는 커녕 오히려 貧富의 격차를 심화시켜 왔다는 것이다. 그리고 기업의 대규모화와 규제화로 인한 獨占的 地位의 강화로 기업이 사회에 대하여 막강한 影響力を 발휘하고 있음에도 불구하고企業 사람들이 하여서는 안될 일들을 빈번하게 행하므로서 國民들의 피해가 늘어나고 있다는 비판이 그 만큼 커지고 있다는 것이다<sup>99)</sup>.

데이비스(K. Davis)는 「기업의 社會的 責任을 위한 다섯 가지의 命題」<sup>100)</sup>에서 제시하고 있는 명제 중 두 가지는企業活動費用을 정확하게 산정하는 것을 언급하고 있다. 나머지 세 명제 중 첫번째 주장은 社會的 責任은 사회적 힘에서 비롯된다는 것이다.企業은 엄청난 사회적 힘을 지니고 있기에 매우 광범위한 社會的 責任도 갖게 된다는 것이다. 기업에서 내리는 모든 법정에서 社會全體의 利害關係가 고려되어야만 한다는 것이다. 두번째의 명제는企業이 기업활동과 관련된 내용을 완전히 公開해야 할 책임이 있다는 것이다. 마지막 명제는企業은 그企业的 역량이 미치는 범위에서 주요한 사회적 요구가 존재한다면企業은 사회적인 참여를 해야 할 責任이 있다는 주장이다. 이 마지막 명제에 따르면企業은 社會的인 責任에 다소간 무한정 헌신해야 한다는 것이다<sup>101)</sup>.

湖巖은 合同參謀大學에서 다음과 같이 강연하고 있다. “국가가 富強해야 국민이 행복하다는 것은 당연한 이치이다. 그러므로 나는 外國의 원조가 없더라도 自立해 나갈 수 있는 國富造成을 위하여一生을 바치려고 각오한 사람이다. 지금 우리나라의 형편으로는 資本金 1억원 이상의 회사라면大小를 막론하고 사회와 국가를 위해 공헌해야 할 신성한 義務가 있다는 것을 잠시도 잊어서는 안 되겠다<sup>102)</sup>. ”

이는 國家發展에 필요한 요소 중에서 가장 중요한 것으로 湖巖은 經濟를 꼽았다. 국가 발전의 기틀을 경제의 自立이며 이를 위해서企業과企業家の 창의와 노력이 충분히 발휘되어야 한다고 확신하고 있다. 그는 모든企业的 궁극적인 目的是 人間生活을 풍요롭고 행복하게 만들며 더 나아가서는 社會의 평화와 번영을 초래하는 데에 있다고 믿었다.企業人은企業을 통해서 자기 뜻을 세우고, 그 뜻을 실현하므로서 國家나 社會에 공헌해야 한다는 것이다.

企業人이라고 하면 우리나라에서는 혼히自己自身의 영화만을 추구하는 사람으로 보는誤解도 없지 않은 듯하나 참된 의미에서의 기업인이란 사업을 통하여 國家經濟를 富強케 하고,

99) 이원우·서도원·이독로, 경영학원론, 서울, 1995, pp. 324~325.

100) K. Davis, "Five Propositions for social Responsibility" Business Horizons, Vol. 18(June 1975), pp. 19~24.

101) N. Bowie, Business Ethics, Prentice Hall, Inc. 황경식, 정원섭 옮김, 서울, 1997, pp. 70~71.

102) 湖岩의 經營哲學, op. cit., p. 30.

國民經濟生活을 윤택케 하는 사회봉사의 신념을 지닌 人間인 줄로 믿고 행동하고 있음을 분명히 한 湖巖은 사람이 기업을 하는 動機에는 여러 가지가 있으며, 그 중에는 金錢慾을 뛰어 넘는 創意的 意慾에 의한 것이 있다. 이러한 의욕과 社會的 責任感이 잘化合될 때 진정한 의미의 企業家精神이 우러나오는 것이다. 第一製糖의 성공은 나에게 創業의 기쁨과 함께 企業의 사회적 책무를 실감하게 만들어 주었다. 따라서 新規投資를 한다면 이번에는 輸入代替產業 중에서 生活必需品과 밀접하게 關係가 있는 工場을 건설해야겠다는 생각에서 착안한 것이 毛織이었다고 회고하고 있다<sup>103)</sup>.

기업이 국가발전에 이바지하기 위해서는 무엇보다 견실하게 운영되어야 할 것이다. 赤字를 내어 국민에게 부담을 준다면 그것은 企業家가 社會에 대하여 크게 죄악을 범하는 것이다. 그러기 때문에 企業이 이익을 올린다는 것은 經營者로서의 당연한 社會的 責任이요 의무인 것이다. 이것이 바로 企業人으로서 애국하는 길이라고 믿고 있었던 湖巖은 企業을 잘 육성하는 것은 나라에 봉사하는 길이라고 그의 經營觀을 다음과 같이 밝히고 있다.

“企業人の 가장 큰 책임은 기업을 건설하게 운영해서 増大再生産을 계속하는 일이다. 企業人으로서 不實經營하여 不實企業을 만든다면 종업원은 일자리를 잃게 되고, 家族·去來處·銀行·株主 등에 피해를 주고, 나아가서는 생산을 못하고, 세금을 못내고, 수출을 못한다면 이것 또한 國民經濟에 큰 손실을 끼치는 결과가 된다. 이것은 곧 생산의 주체로서 기업이 기능을 잃는 것이며 기업인으로서 社會的 責任을 저버리는 일이다. 企業家로서 나라에 奉仕하는 길은 여러 가지가 있을 수 있다. 그러나 무엇보다도 企業을 잘 육성해 나가는 것이 가장 나라를 위하는 일이 아니겠는가<sup>104)</sup>.

「America and the Robber Barons」에서 시사하듯 소위 強盜貴族들은 手段 方法을 가리지 아니하고 統合, 獨占, 投機, 賂物, 造作, 掣取를 통하여 蕩財를 개속하였던 것이다. 不正直하게 富를 축적하고 社會還元은 하지 아니했던 企業人으로 밴더빌트(C. Vanderbilt) 피스크(J. Fisk) 등이 지적되고 있다<sup>105)</sup>. 또한 強盜貴族 중의 一部는 자선사업 등을 통하여 富의 社會的 還元을 시도하기도 하였다. 카네기(A. Carnegie), 록펠러(J. D. Rockeffer), 그리고 스탠퍼드(L. Standford) 등이 대표적인例라고 할 수 있다<sup>106)</sup>. 그들의 社會的 責任에 대한 結果는 세계적으로 높히 평가받고 있다. 이들과 같은 수준에서 높히 평가받고 있는 우리나라의 企業人이 바로 湖巖이라고 지적하고 있다.

103) 財界回顧(서울經濟)에서, 1976년 6월 李秉喆會長 經營語錄集, II, op. cit., p.9.

104) 「나의 經營觀」(全經聯會館)에서, 1976년 11월 5일 李秉喆會長 經營語錄集, II, op. cit., p.8.

105) Fon W. Boardman, Jr., America and the Robber Barons, New York, 1979, 강길원譯, 누가 그대를 악덕재벌이라 했던가, 서울, 1975, p.17 & pp.94~120.

106) Ibid., p.17.

## 2) 企業과 公益

企業과 公益과는 양립할 수 있으며 또 반드시 그래야 한다고 믿는다. 모든 고객과 사회 일반으로부터 신뢰를 받고公正한 경영을 해 나가는 共存共榮의 원칙을 지켜야 그企業은 번영 할 수 있다.企業이 번영하므로서 貧富를 접근시킬 수 있으며 접근시키기 위하여 합리적인 分配가 행해져야 한다.分配의 원천은 결국 富의 창조가 선행되어야 하는 데 그것은 기업이 주도해야 한다고 천명한 湖巖은『湖巖自傳』에서 다음과 같이 自問하고 있다.

“사업이란 무엇인가 社會를 利롭게 하는 것, 그것이 사업이다. 사업에는 社會性이 있고 사업을 추진하는 企業 또한 社會的인 存在이다. 처음부터 돈만 버는 것을 목표로 해서는 사업이 되지 않는다. 세상에 도움이 되고, 필요한 事業은 자연히 번영하게 될 것이고, 사업이 번영하면 돈은 저절로 벌게 되는 것이다. 40여년에 걸쳐 술한 苦難을 겪은 지금에 이르러서야 사업에 좌우되지 말고, 사업을 좌우하는 企業家가 되라는 先人の 가르침을 이해할 수 있게 되었다. 아니 그 가르침은 지금까지 견지해 온 나의 事業觀, 바로 그것이기도 하다.”

三星은 항상 그 時代 國民에게 필요한 사업을 착안했고 또 어느 한 번의例外도 없이 부실 기업이나 무책임 경영으로 우리 社會에 그 부담을 전가한 일이 없었던 것이 湖巖의 經營哲學이며 企業의 社會的 責任感이라고 본다.

## 2. 企業利潤의 社會還元

### 1) 社會에 대한 窮極的 責任

企業의 기능과 사명은 중요하다. 기업은 소비자들이 원하는 財貨와 用役을 생산·판매하여 기업활동에 참여한 모든 生產要素의 소유자들에게 利子, 賃金, 地代, 利潤 등의 형태로 분배를 행한다. 이와 같이 기업은 소비자들의 다양한 욕구를 충족시켜 社會的 福祉를 증진시키는 한편 國民들에게 일자리를 제공하여 國民所得 증진에 이바지 하며 政治活動에 필요한 租稅收入의 일부를 충족시켜 중으로써 나라의 발전을 선도하는 고유의 기능과 사명을 가지고 있는組織體인 것이다. 그러나 오늘날의 現代資本主義 社會는 여기에 그치지 않고 企業에 또 하나의 매우 힘든 과제를 부여하였다. 이것이 바로 企業의 社會的 責任이다<sup>107)</sup>. 企業은 私有物이 아니다. 기업은 反社會의 이어서는 안 된다. 게다가 企業은 人間의 幸福에 보탬을 주기 위해 무언가 배풀어 주어야 한다라고 湖巖은 Business Week誌와의 회견에서 말하고 있다<sup>108)</sup>.

自由競爭과 私有財產制度를 바탕으로 하는 자본주의 체제 하에서 기업의 활동은 最大로 보장된다. 그러나 企業間의 지나친 競爭의 결과 독과점 등이 형성되어 여러 가지 폐단이 생겨났

107) 三星五十年史, op. cit., p.235.

108) 美「Business Week」誌 會見에서, 1977년 12월 12일 李秉喆會長 經營語錄集, II, op. cit., p.17 재인용.

다. 富의 分配과정에서 소외된 계층과 기업가와의 反目 소비자 보호의 외면 投機助長 노동운동의 빈발 生態界의 파괴 등 새로운 경제문제가 야기되므로 資本主義體制를 위협하는 사태가 벌어진 것이다.

企業의 성장과 이로 인한 자본주의 사회의 發展過程에서 생기는 이러한 反社會的, 反倫理的, 反文明的인 여러 폐단을 제거하는 임무도 기업이 떠맡게 되었다. 오늘날 모든 자본주의 국가의 企業은 고유의 生產機能 외에 사회적, 문화적 기능까지 수행해야만 하게 된 것이다.<sup>109)</sup>

事業家는 누구나 돈버는 데 우선은 目標를 둔다. 돈은 안락한 생활은 물론이요 名聲까지도 가져다 주기 때문이다. 그러나 그 뿐이다. 名聲도 사람과 함께 사라지고 만다. 사람이 살아가는데 필요한 돈에는 한정이 있다. 그러니까 아무리 돈을 많이 번다 해도 언젠가는 나도 世上에서 잊혀지고 만다. 만약에 내가 언제까지나 남아 자랑스러운 事業을 이룩한다면 내가 죽은 다음에라도 사업은 남는다. 너무나도 손쉽게 돈을 벌 수 있다는 것은 그만큼 돈과 돈으로 얻어지는 모든 것이 허망하다는 真理를 입증해 주는 셈이다. 그럼에도 불구하고 사람들은 돈만을 애지중지한다. 사실은 돈이란 쓸만큼 있으면 되는 것이다. 그 이상은 오히려 짐이 될 뿐이다. 따라서 남은 돈은 언제나 社會에 들려 보낸다는 생각으로 事業을 해야 한다<sup>110)</sup>라고 湖巖은 企業人은 반드시 利潤의 일부를 사회에 환원해야 한다고 강조하고 있다.

또한 기업이 사회적 책임은 富의 환원에 있다고 다음과 같이 말하고 있다. 즉 나는 企業의 사회에 대한 궁극적 책임은 富의 사회적 환원에 있다고 굳게 믿고 있다. 20세기 이후 國家의 기능이 궁극적 福祉國家를 지향한 아래 각 나라마다 국민의 인간다운 生活을 보장하기 위해 괄목할 만큼 社會保障制度의 영역을 넓혀 왔다. 그러나 국가의 의욕과 노력만으로 모든 理想을 실현하기에는 요원하므로 사회복지 실현에 企業의 자발적이며 적극적인 참여의 필요성이 절실히 졌다<sup>111)</sup>.

湖巖은 企業의 사회에 대한 궁극적 책임은 富의 사회적 환원에 있다고 굳게 믿고 있다. 20世紀 이후 국가의 기능이 적극적 복지국가로 지향한 아래 諸國家는 국민의 인간다운 생활을 보장하기 위해 괄목할 만큼 社會保障制度의 영역을 넓혀 왔다. 그러나 국가의 의욕과 노력만으로 모든 理想을 실현하기에는 요원하므로 社會福祉 실현에 기업의 자발적 적극적인 참여의 필요성이 절실히 느끼게 되었다. 그리하여 「개인이 使用可能한 범위를 넘으면 이미 富는 내 것이 아니다」라는 평소의 소신의 일환으로서 富의 社會還元을 위해 전력을 경주하고 있다는 湖巖의 주장은 기억해야 한다.

企業이 사회적 기능을 수행하는 데는 여러 가지 活動이 있을 수 있는 데, 그 중 한 가지 例

109) 三星五十年史, op. cit., p.235.

110) 「財界回顧」(서울經濟)에서, 1976년 4월 李秉喆先生 經營語錄集, II, op. cit., pp.9~10.

111) 全經聯座談會, 1982년 10월 12일 李秉喆會長 經營語錄集, III, op. cit., p.59.

로서 福祉社會 실현을 위한 企業利潤의 사회환원도 있다. 그런데 이것은 企業에서 번 돈을 단순히 社會에 되돌려 주는 것이 아니다. 오히려 福祉社會 구현을 위한 再投資의 형태로 구결될 수 밖에 없다. 따라서 그러한 再投資의 현실적 형태는 매우 다양하게 나타날 수 있다. 研究機關이나 學界의 研究基金 조성, 育英事業 혹은 경제적으로 소외된 광범한 사회계층에 生活터 전을 제공하는 등으로 나타난다. 湖巖은 三星文化財團의 설립, 大學의 引受 및 經營, 國土開發과 文化事業의 선도 등 다양한 방법으로 富의 사회 환원을 추진하고 있다.

## 2) 三星의 社會還元事業

企業의 사회에 공헌해야 하는 이유로 아래와 같이 지적되고 있다<sup>112)</sup>. 企業은 社會와 뗄래야 뗄 수 없는 不可分의 關係를 맺고 있다. 企業이 發展하기 위해서, 社會가 發展하기 위해서, 社會가 發展해야 하고, 그러기 위해서는 企業이 社會의 發展을 위해 무엇인가를 하지 않으면 안 된다. 國家競爭力を 높이는 데 앞장 서야 하는 企業으로서 사회 각 分野의 균형있는 發展과成長을 위해서 기여해야 할 부분이 많다. 그리고 함께 잘 사는 내일을 향한 國民的 企業으로서 역할을 충실히 하기 위해서는 기업의 사회공헌은 필수적이다.

國民企業으로 우뚝 선 三星의 발전에는 오랜 세월 동안 우리를 성원해 주고 사랑해 준 國民 모두의 도움이 있었다. 이제 국민의 성원에 보답하기 위해 經營成果를 사회에 환원해 우리 社會의 각 분야가 고르게 발전할 수 있도록 무엇인가를 해야만 한다. 經營成果의 사회 환원은 우리의 작은 힘과 노력을 통해 國民의 삶의 質을 높이는 데 기여함으로서 모두가 더불어 잘사는 社會를 만들어 가기 위한 것으로 新經營의 기본정신을 우리 사회의 모든 이들과 함께 나누는 것이다. 또한 人類社會에 공헌한다는 經營理念의 실천을 통해 사회에 기여하고, 共存共榮하는 인간존중의 經營哲學을 실천하는 것이다. 이 主張의 孝의 道를 굳건히 걷고 있는 湖巖의 후계자가 全三星人에게 강조한 내용이다. 바로 湖巖의 社會貢獻意志가 그대로 담습한 것이라고 본다. 社會에 도움을 주고, 社會를 위해 존재하고, 活動하는 것은 先導企業으로서 三星의 責任이며, 企業에 거는 社會의 期待는 높아져 國民에게 사랑받지 못하는 企業은 存在 自體가 불가능하게 되었으며, 따라서 사회공헌 活動은 높은 次元에서의 企業活動이자 人間과 文化에 대한 投資의 하나로서 받아들여지고 있다.

지금은 金錢的 支援만의 일과성 施惠가 아닌 근본적이고 효율적인 支援策을 통해 삶의 價值가 고양되고, 道義를 바탕으로 人間의 존엄성이 구현되는 방향으로 나아가야 한다. 이를 위해 모두가 따뜻한 人間美와 도덕성을 바탕으로 우리가 저장하고 있는 모든 資源과 力量을 모아 社會 각 분야에 실질적인 도움이 될 수 있는 일들을 찾아 실천해 나가고 있는 三星의 社會貢獻活動을 아래와 같이 要約할 수 있다.

112) 三星 人力開發院, 나의 꿈 세계일류, 서울, 1995, pp.129~130.

첫째, 社會福祉事業이다. 탁아사업, 장애인 공장 건립, 사회복지 프로그램 개발, 少年少女家長 돋기, 孝行賞 운영, 얼굴 기형자 수술지원, 결식노인 급식지원, 그리고 盲人 引導犬 기증 등이다.

둘째, 環境保護事業이다. 一社一山 一社一河川 가꾸기, 漢江·築山江 살리기, 鳥類保護運動, 사업장 자체 소각장 건설, 지구환경연구소 설립, 수질측정용 보트 기증, 協力業體 환경안전관리 지원 등이다.

셋째, 文化·藝術事業이다. 湖巖美術館 운영, 三星文藝賞, 대종상映畫祭 개최, 傳統藝術團 운영, 각종 아마추어 스포츠팀 운영, 우수선수 장학금 지급, 우수체육지도자 연수주최 등이다.

넷째, 學術 教育事業이다. 大學 研究施設 基金지원, 大學生 論文賞 개최, 教授·教師와 國內外 인프라 연수, 湖巖賞 운영, 英國 王室博物館내 韓國館 건립, 上海 임시정부청사 복원, 외국교과서 우리 역사 바로잡기, 학습교재, 실험설비, PC기증 등이다.

다섯째, 支援奉仕事業이다. 日本 神戶지진 피해복구 및 가뭄해소 지원 地域社會 지원봉사, 사랑의 헌혈운동, 양로원·고아원·장애인 시설 등 사회복지 지원봉사 등이다.

失島鈞次는 「韓國經濟の 挑戰」에서 湖巖에 관하여 다음과 같이 서술하고 있다.<sup>113)</sup>

“万一 富만을 위한 事業이었다면 第一製糖만으로 나는 충분히 自足할 수 있다. 만일 國民經濟을 위한다는 信念을 관철하려고 했다면 七難八苦 끝에 완공한 韓國肥料를 국가에 헌납함과 동시에 은퇴하여 悠悠自適의 나날을 보낼 수도 있다. 그것으로 사업을 중지했다면 名聲만 남고 사람들의 中傷을 받지 아니하고 끝낼 수 있었을 것이다. 그러나 나의 使命感은 어디까지나 나를 물아내어 나에게 셀 수 있는 틈을 주지 아니했다. 참신한 創造力を 계속 갖도록 나에게 요구했다. 그리하여 나는 이 挑戰과 試鍊을 기쁘게 맞이했다. 이제는 나의 걸음걸이로 느려빠지게 되고 쉬어야 할 때가 왔다고 느낄 때가 종종 있다. 三星그룹도 이미 내가 없어도 순조롭게 발전할 기반을 조성되었다. 그런대로 아직 내가 쉬려고 하지 아니하는 것은 나 자신이 지금까지의 生涯를 통하여 항상 일에 쫓기기보다는 내가 일을 쫓아 찾기 위해 노력했기 때문이다.” 이러한 湖巖에 있어서 龍仁自然農園은 全力を 쓴는 마지막 일이 아닌가라고 스스로 말하고 있다. 龍仁自然農園은 국토를 25%나 확장하기 위한 즉 국토의 4분의 1을 活用可能케 하기 위한 前衛事業이다<sup>114)</sup>. 湖巖의 마지막 사업이 바로 富의 社會還元임은 바로 그의 生活哲學대로 이라고 본다.

113) 失島鈞次, 韓國經濟の 挑戰, 東京, 1977, p.197.

114) Ibid., p.197.

### 3. 社會事業의 推進과 그 實積

#### 1) 三星文化財團의 設立

韓國肥料의 건설에 착수했던 1965년에 湖巖은 그의 企業歷과는 전혀 다른 새로운 영역에 손을 되었다. 企業外의 영역에서 사회에 직접 공헌할 수 있는 길이 무엇인가를 모색하던 그는 企業은 생산, 고용, 소득의 增進 등 경제적 가치의 추구를 통해 人間의 幸福을 약속해 주지만 人生에 있어서 經濟 이외의 가치를 도와서 할 수는 없었다. 경제적 사정 때문에 有益한 人材가 교육을 받을 기회를 얻지 못하고, 學術 文化活動의 창달이 제대로 안 된다면 이는 사회적 公平의 原則에 어긋날 뿐만 아니라 社會發展을 원천적으로 저해하는 일이 아닐 수 없다고 판단한 후 55回 生日을 맞이해 三星文化財團을 설립하기로 결심하였다.

그리하여 1965년 2월 4일 湖巖 李秉喆會長은 「本人은 금반 본인 소유의 재산을 던져 다년간 숙원이었던 育英과 文化·福祉事業을 위하여 三星文化財團을 창설하기로 하였다」는 비교적 짧은 연설과 함께 財團의 창립 취지문을 발표했다<sup>115)</sup>.

財團의 존립과 재단사업의 영속성을 보장받기 위해서는 財團基金이 잠식되지 않아야 한다는 것을 안 湖巖은 財團基金이 인플레로 가치잠식이 되거나 收益이 없어서 基金 자체를 잠식하는 일이 있어서는 안 되겠다는 판단에서 基金出捐을 주식과 부동산으로 하기로 했다. 第一製糖, 第一毛織, 東邦生命, 新世界 등의 주식 중 개인의 持株分 십억원 상당과 釜山市 龍湖洞의 임야 10여만평을 出捐하였다.

三星文化財團의 설립에 즈음해 발표한 趣旨書에서 湖巖은 당시의 심경을 다음과 같이 피력하였다. 「本人은 금반 본인 私有財產을 던져 다년간의 숙원이었던 育英과 文化 福祉事業을 위하여 三星文化財團을 창설키로 하였습니다. 본인은 경제계에 투신한 이후 30여년의 긴 세월을 오직 기업의 創設, 開拓, 擴張에만 전념해 왔습니다. 본인이 이루했던 업체 하나하나는 모두 本人의 꿈과 피와 땀이 엉키지 않은 것이 없습니다. 그러나 허다한 기업의 창설과 발전 그리고 자본의 축척은 그 목적이 본인의 後孫의 풍요한 생활영위에 있었던 것은 결코 아니었습니다. 그러므로 개인생활 영위에 있었던 것은 결코 아니었습니다. 그러므로 個人生活 영위에 필요한 범위를 훨씬 초과하는 본인의 財產은 이것을 계속 私有함으로서 死藏 방치하느니보다는 국가 사회를 위해 有用하게 전환, 활용하는 것이 옳다고 늘 생각하여 왔던 것입니다. 이제 영구히 본인의 私有를 떠나 다시는 본인에게 돌아오지 않을 이 財產이 새로운 公益財團의 사업활동의 근원이 되어 재단이 목적하는 바 각 분야의 社會公益에 다대한 기여가 있도록 國民諸位의 절대하신 성원을 거듭 기대하여 마지 않습니다」<sup>116)</sup>.

115) 三星五十年史, op. cit., p.238.

116) 湖巖自傳, op. cit., p.171.

1965년 4월 2일 출범한 당시 三星文化財團은 장학 육영사업, 학술, 문화, 기술의 개발사업, 사회복지사업, 방송·신문 등 言論에 의한 국민계몽사업을 주요사업으로 정하고, 財團目的을 달성하기 위한 附帶事業을 할 수 있도록 정관에 규정했다.

1971년에 두번째 私財의 처분을 단행하였다. 三星文化財團의 설립을 위해 株式과 不動產 등을 出捐한 후의 나머지 個人 私有財產의 調査 評價를 금융기관에 의뢰한 결과 湖嶺의 財產은 180억원으로 판명되었다. 이것을 三等分하여 그중 60억원을 三星文化財團에 추가하여 出捐했다.

三星文化財團의 사업으로서 우선 資金難으로 운영난을 겪고 있던 大邱大學을 인수하였다. 국가 백년대계에 있어서 人材育成의 중요성은 그것을 아무리 강조하여도 지나치지 않는다. 古來로 한 나라의 消長은 청소년에 달려 있다는 말을 실현하려는 湖嶺은 서울에서 대학을 새로 설립할 수 있을 만큼의 큰 자금으로 大邱大學을 인수했다. 막대한 자금을 투입하여 하필이면 經營難에 직면한 大邱大學을 인수한 것은 大邱가 바로 三星그룹의 發源地였을 뿐만 아니라 이 지역을 토대로 하여 企業成長을 이루었기 때문에 地域社會開發에 기여한다는 의미가 있었다. 그러나 育英事業을 통하여 企業利潤을 사회에 환원하려던 湖嶺의 결의는 채 結實도 맷기 전에 朴正熙大統領이 大邱大學의 양도를 간원하였기 때문에 그에게 넘겨주고 말았다.<sup>117)</sup>.

企業利潤의 사회환원을 도모하기 위한三星의 두번째 사업은 三星獎學會의 설립이다. 이 장학회는 1964년 1월 25일 창립총회를 가졌으며 설립취지문에서 「어려운 때일수록 有益하고 훌륭한 人材育성이 더욱 절실한 민족적 요청임을 자각하고 민주국가 발전에 자그나마 기여하고자」한다고 밝히고 있다. 이 장학회의 사업은 장학금의 지급 學術研究費의 보조, 기타 필요한 사업으로 규정되어 있으나 초창기는 주로 장학금 지급사업에 국한하였다. 民間企業에서 주는 장학금으로는 三星獎學金이 가장 액수가 커기 때문에 學生들간에 가장 人氣가 높았다.

儒林財團에 의하여 운영되어 왔던 成均館大學이 內紛과 財政難 때문에 정상적인 운영이 어려워지자 成均館大學의 재단이 三星文化財團에 成大의 인수를 요청해 왔다. 三星文化財團은 成大를 인수하고 1965년 10월 학교운영의 정상화를 도모하기 위해 1억원 상당의 收益性 있는 有價證券을 出捐하였다. 成大財團의 건실한 운영을 위하여 지속적으로 財政支援을 단행하고, 한편 科學立國의 이념을 실천하기 위하여 1967년 10월에는 2억 2천만원을 투자하여 科學館 건립을 추진하였다. 이 건물은 연건평 2,300평의 14층 현대건물이다.

財團에서 운영한지 10年間 성균관대학교는 비약적 발전을 이루하였다. 校勢의 급격한 신장에 따라 水原에다 15만평의 부지를 마련하고 水原캠퍼스를 단계적으로 건설할 計劃이었다.

117) Ibid., p.173.

우선 그 첫段階로 理工大學의 신교사 6,000여평을 1977년에 완성하여 理工系學科의 移轉을 추진하고 있었다. 三星文化財團의 이러한 노력에도 불구하고 學生들은 理工大學캠퍼스의 移轉에 강한 반발을 보였고, 급기야 이 사건은 심각한 學內問題로 비화하여 부득이 三星文化財團의 成均館大學의 운영을 포기하고 말았다. 이렇게 하여 三星이 의도한 育英事業을 통한 社會還元의 의지는 또 한번 좌절되고 말았다.<sup>118)</sup>

道義文化의 진작을 위한 運動을 펴온 財團은 三星文化文庫도 같은 目的事業의 일환으로 발간했다. 오늘의 어지러운 時代的 狀況은 인간정신의 회복과 사회적 에토스의 개발을 절실하게 요청하고 있다. 혼돈과 모순의 時代일수록 秩序와 調和가 요구되며, 또 人間價值의 새로운 발견을 회구하고 있다. 그 時代精神의 퇴폐를 일깨워 우리의 참된 의지와 희망을 복돋우고 社會精神을 높이는 계기를 마련하는데 보람을 찾고자 三星문화문고를 발간케 되었다. 그 첫作品은 J. 피히테(Fichte)의 「독일국민에게 고함」이었다. 三星문화문고는 본격출간 첫해인 1972년 중 모두 19卷 1,235,000부를 발행했다. 1977년 10월 文庫는 發刊 6년여만에 제100권 「朝鮮上古史(下)」를 발간하고 1979년까지 130종 총 6,952,000부를 발간하는 경이적인 기록을 세웠다.<sup>119)</sup> 三星文化文庫는 歷史, 社會科學, 哲學, 文學 순으로 그 내용이 골고루 선정되어 水準 높은 전문 교양문고로서의 독보적인 위치를 차지하고 있다. 文庫版 제1권은 20만부를 돌파하는 베스트 셀러가 되었다. 三星文庫의 출판은 지금까지 200余卷에 이르고 있고, 출간 행 부수는 1,000만부를 넘었다. 内容과 權威를 인정받아 大學 등 각급 학교와 단체에서 교양 교재로 채택하는 데가 늘고 있다.

## 2) 言論文化事業

企業의 사회참여 활동은 利益의 사회적 환원 이외에 장기적인 측면에서의 마케팅전략이라는 또 다른 意味를 가지고 있다. 企業은 사회참여 활동을 통해 勢使間의 관계를 개선하고, 企業 이미지를 개선하며 마케팅 戰略을 보다 多元化함으로서 장기적이고 한 차원 높은 文化的 가치를 얻을 수 있는 것이다. 일반적으로 企業이 전개하는 社會參與活動 가운데 특히 文化藝術 分野를 지원하거나 또는 직접 참여하는 것을 메세나(Mecenat)라고 한다. 메세나의 기준은 文化的 발전과 육성에 기여하고 있는가 하는 것으로 文化的 창조자에게 혜택을 주는 活動을 일컫는다. 즉 文化, 藝術의 자유로운 활동을 보장하는 경제적, 사회적 기반구축이라고 해석할 수 있다.<sup>120)</sup>

三星이 言論機關의 운영과 인연을 맺은 것은 해방 직후부터이다. 즉 日本人에 의해 운영되

118) 三星五十年史, op. cit., pp. 239~241.

119) 三星美術文化財團, 문화의 향기 30년, 서울, p. 192.

120) Ibid., pp. 70~71.

던 大邱地方의 日刊誌 「朝鮮民報」가 운영난에 직면해 폐간 직전에 있음을 알자 大邱地方의 言論文化暢達에 기여하기로 하고, 이것을 인수하여 「大邱民報」로 개칭하고 新聞事業에 본격적으로 가담하므로서이다. 그러나 三星은 經濟建設에 몰두하게 되므로서 言論事業에 열의를 쓰지 못하고 바로 손을 뗄 때가 되었다<sup>121)</sup>.

湖巖은 中央日報 創刊記念辭에서 다음과 같이 그의 심경을 펴렸다. “나는 끝까지 企業人으로서 祖國에 봉사하겠다는 생각을 해왔다. 그런데 4.19 직후의 일부 사회여론은 企業을 하겠다는 사람까지 罪人視하고 규탄하기에까지 이르게 되었다. 이때 나는 올바른 政治를 위하여 政治에의 참여에 관심을 갖기 시작했다. 그러나 우리나라의 정치풍토나 내 자신의 성격과 자질을 생각할 때 나는 정치인으로서는 부적당하다는 것을 느끼게 되었다. 그리하여 생각한 것이 言論機關을 설립하여 올바른 정치풍토에 기여하겠다는 결심을 하기에 이르렀다<sup>122)</sup>.

政治를 비롯하여 사회의 모든 분야의 安定과 發展을 기대하기 위해서는 건전한 언론이 불가결하다고 생각하였다. 이 생각은 곧 信念으로 변하였다. 가장 公明正大한 언론기관을 완성시키는 것이야말로 국가적인 발전을 이룩하는 데 무엇보다도 필수불가결한 것이라는 신념을 굳히고 있다. “나쁜 정치를 하지 못하도록 하는 것도 言論이며, 좋은 정치를 하도록 하는 것도 언론이다. 나는 사회의 어두운 면에 焦點을 맞추어 비판을 주로 하는 신문보다는 사회의 좋은 면, 명랑한 話題를 찾아 그것을 독자에게 제공하는 밝은 사회를 실현하기 위해 노력하며 어느 特定 人物을 무조건 옹호 혹은 규탄하지 않고,公正한 태도로 시시비비를 논하는 신문이 필요하다고 믿는다”라고 湖巖은 밝히고 있다<sup>123)</sup>.

1964년 5월 「라디오 서울」이 開局되어 정규방송을 시작하였고, 12월에는 「동양텔리비전放送」이 개국하였다. 이 라디오와 텔리비전이 합병되어 東洋放送(TBC)으로 발족했다. 이와 때를 같이해 1965년 9월 中央日報도 創刊하였다. 라디오 서울放送은 매스컴의 권위와 품격을 자율적으로 유지하고, 방송의 독립성과 공공성에 입각하여 民主主義 原則下에 범국민적인 입장에 서서 社會正義의 확립과 秩序維持에 전력하여 大衆文化 水準의 向上을 위해 전진적인 자세를 취한다고 放送憲章에서 밝히고 있다.

社名은 中央放送을 거쳐 東洋放送으로 바뀌었다. 1968년 4월에는 出力を 50KW로 증강하여 可聽領域을 보다 넓히었다. 1969년 群山에 西海放送이 開局하고, 1971년 光州의 全日放送이 개국하면서 각각 업무제휴 관계를 맺었다. 이와는 별도로 1966년 4월 서울 FM放送을 인수하여 東洋FM을 개국하므로서 中央매스컴은 AM · FM의 전파매체를 갖추고, 中央日報와 더불어 종합매스컴으로서의 기능을 발휘하게 되었다.

121) Ibid., p.215.

122) Ibid., p.216.

123) 失島鈞次, 韓國經濟の 批判, 東京, 1977, 차경환 옮김, 결단의 조건, 3쇄, 서울, 1989, p.241.

東洋텔리비전放送의 開局으로 三星의 言論文化事業 進出의 꿈이 첫번째로 실현을 보았다. 東洋 TV방송은 우리나라 방송사상 처음으로 民營 TV방송시대를 개막시킨 선구자였을 뿐만 아니라 民間主導의 言論文化暢達에 도약대를 마련하였다. 한편 東洋텔리비전은 日本 TV방송의 시청방어책의 하나로 釜山局을 개국했다. 이같은 釜山局 出航의 배경은 민간방송의 상업적 목표와 정부의 문화정책 목표가 합치한 특이한 것이었다.

東洋텔리비전 개국 후 1년간 중앙매스컴 3媒體의 통합체제 구축 社屋移轉, 商號變更 등 커다란 外的 탈바꿈을 했다. 1965년 12월에는 中央日報, 中央라디오, 中央텔리비전이 統合運營體制에 들어가 中央매스컴센터가 발족되었다. 東洋방송은 TV방송의 질을 높이고 對시청자봉사를 강화하여 1966년 9월의 조사결과 TBC-TV의 시청율은 62%로 KBS-TV의 38%를 압도하면서 官營 KBS-TV와의 경쟁에서 크게 앞서고 있다. 그러나 이에 만족하지 않고 운현궁 스튜디오를 신축하는 등 TV제작 시설을 대폭 보강하는 한편, 각종 프로의 활성화를 통해 국민의 사랑을 받는 새로운 차원의 TV放送으로 발전해 나갔다.

開局당시 TBC-TV의 기본편성 방향은 다음의 4가지였다. 첫째 지금까지 국내에서 시도되지 않았던 프로그램의 開發 新設, 둘째 外畫 및 해외제작물의 과감한 도입, 셋째 대중오락적인 프로그램의 비중 제고, 넷째 5시간 10분의 방송 등이었다. 民族의 特性을 살린 中央日報의 創刊日은 1965년 9월 22일로 그 創立精神은 사회의 목탁으로서 道義文化 창달을 주도하며 역사와 사회를 올바른 길로 인도하여 모든 사람이 진취적인 시각과 희망을 갖도록 한다는 것이다. 당시의 시대적 분위기나 바람을 대변한 이같은 창립정신은 湖巖의 매스컴 創立理念인 사회정의의 구현, 경제후생의 증진, 사회공기로서의 품위경지 등 3大支柱를 근간으로 中央日報의 社是가 되었다<sup>124)</sup>.

最高의 施設, 最高의 待遇, 最高의 人材를 경영신조로 삼고 출발한 中央日報가 창간의 두 가지 기본목표로 내세운 것은 企業性과 公益性에 충실한다는 것이다. 社會公器라는 公益性을 내세우기에 앞서 이를 실현하는데 실질적인 바탕이라고 할 수 있는 新聞의 企業性을 강조하고 나선 것이다. 中央日報의 경영이념은 한 마디로 언론의 自由와 獨立을 실질적으로 유지할 수 있는 신문의 企業性과 獨立性으로 요약된다<sup>125)</sup>.

中央日報가 창립초기부터 괄목할만한 成長을 이룩한 것은 합리적인 경영 때문이지만 그 기초는 참신한 편집으로서 新聞의 大道를 걸었기 때문이다. 中央日報의 제작정신은 정치적 엄정중립, 나라의 自立과 경제발전 도모, 명랑한 사회상 부각을 위한 병적 퇴폐풍조 고발, 문화창달 및 도의양양 선도 등 신속 정확한 速報主義이다.

124) 三星五十年史, op. cit., p.227.

125) 中央日報社, 中央日報二十年史, 서울, p.193 & p.518.

中央日報는 회망과 용기를 복돋워주는 휴머니즘에 바탕을 둔記事들로 지면을 장식하고, 歷史的事實을 공정하고 정확하게 기록하고자 하였으며, 미래의 세계에 도전하는 勇氣를 갖고 전세계를 향해 눈을 돌린新聞이었다. 政治記事는 不偏不黨을 생명으로 하고 있으며 外信面은 他社에 비해 월등히 많은 특파원과 통신원을 파견하여 더 많은 海外情報들을 신속히 제공하고 있다.

中央日報 文化事業의 목표와 방향은 社是에서 명백히 하고 있듯이 社會正義의 구현과 市民保健과 體力向上에 노력하며 사회복지를 증진시키고, 國民文化藝術의 창달에 역점을 둔다는 창간정신에 입각하고 있다. 中央日報가 펼쳤거나 벌이고 있는 각종 文化事業의 내용이나 성격만 보면 아래와 같다.

清白奉仕賞 제정은 참다운 公職者像을 정립 정의로운 사회를 실현시키기 위한 사업이고 전국 主要都市 圖書館 건립사업은 지역사회와 文化的 중심지를 구축하는 데 공헌한 사업이었다. 鎮海, 慶州, 天安, 江陵, 忠州, 全州, 水原, 木浦 등 전국 8개 주요도시에 圖書館을 건립해주었다<sup>126)</sup>.

南北極 탐험과 아프리카 縱斷遠征과 동굴탐험 등 획기적인 대규모 사업은 국민에게 밝은 來日의 용기와 희망을 심어주고, 자원전쟁시대에 진취적인 氣像과 새로운 터전을 마련해 주자는 데 그 뜻이 담겨 있다. 또 대통령盃戰탈 전국고교 야구대회와 쌍용기쟁탈 전국 남녀고교 농구대회 등 모든 스포츠分野를 망라한 명성있는 體育行事와 대회의 창설은 국민체력 향상과 스포츠 發展外에 스포츠韓國의 미래를 걸어질 우수 선수의 발굴과 양성에 목적을 두고 있다. 특히 해마다 갖는 京湖역전 마라톤대회는 지역간의 거리감을 해소하고 국민 화합에 이바지한 공로가 높이 평가되고 있다<sup>127)</sup>.

海外 音樂團體의 초청연주회 및 新進예술인들의 활동무대를 위해 마련한 中央음악콩쿠르, 中央미술대전 등은 그 양과 질적인 면에서 국내 최고 수준의 文化藝術事業으로 꼽히고 있다. 더욱이 時調白日場을 비롯하여 국악 대공연 등의 사업은 전통문화와 향토문화 예술의 보존과 계승 발전에 크게 기여하고 있다.

中央日報 창간 후 펼친 각종 文化事業은 총 720건에 달한다. 이중 體育事業이 189건 海外 아티스트招請 공연사업이 120건, 國內藝術事業이 207건, 원호 및 공익사업 122건, 기타 82건이다. 이 가운데 국내예술 사업부문이 양적으로 가장 많았으며 도서관 건립, 문화대상, 자연문화 보존사업, 清白奉仕賞은 中央日報가 자랑하는 사업으로 평가되고 있다<sup>128)</sup>.

126) 中央日報二十年史, op. cit., pp. 604 & 608.

127) Ibid., p. 604.

128) Ibid., pp. 604~605.

### 3) 中央開發의 成長과 龍仁自然農園

우리나라의 총면적 987만5천ha 중 林野는 659만ha이다. 1968년 UN調査團의 보고서에 따르면 傾斜 30度 미만의 開發 可能한 林野는 659만ha의 25%인 160만ha, 즉 48억평에 달하는 것으로 나타났다. 人口의 절반이 농민인 農業國이며 개발의 여지가 많은 林野를 보유하고 있으면서 農耕地가 전국토의 23%에 불과했다는 사실은 매년 300만톤의 양곡을 도입해야 하는 실정에 있었다. 耕地利用率를 높이기 위해서는 버려진 48억평의 山地開發과 관련되어져야 했다. 개간이 가능한 상대임야는 일반작물의 경작지, 牧野地, 有實樹造林地로서 그리고 절대임야는 임산자원을 확보하기 위한 經濟造林地로서 개발되는 것이 당시 실정에서는 가장 바람직한 것이 되었다<sup>129)</sup>.

湖巖은 산림녹화를 구상하며 국내의 林學, 農學, 畜產部門의 전문가들과 잣은 접촉을 하면서 山地開發의 구체적이고 실천적인 方法을 모색하였다. 그는 造林事業이야말로 국토를 확장하고, 식량자급을 도우며, 산림녹화, 그리고 工業化에 따른 농업부문의 불균형을 해소하는 데 적극이여야 하는 사업이라고 확신을 갖게 되었고, 1970년에 접어들어 이를 실천하기 위해 中央開發(株)에 개발대상 산지조사의 지시를 내렸다.

토양조사 결과를 토대로 綜合開發計劃을 수립한 실무진은 첫째, 양토에는 식량증산과 소득 효과가 큰 有實樹를 재배한다. 둘째, 高地帶에는 경제성이 있는 長期樹를 심는다. 셋째, 신품종과 새로운 營農技術을 개발한다. 넷째, 메마른 토질을 개량하기 위해 畜產事業을 운영한다. 다섯째, 본 사업을 國民들에게 널리 알리며 어린이들의 교육장으로 활용하기 위해 가족 동산을 조성한다의 5개 방향을 설정하고, 농림축산사업과 관광문화사업의 2개 영역으로 크게 나누어 추진하기로 방침을 정하였다. 湖巖은 이 開發現場을 百万人의 自然 산 教育場으로 기여할 것임을 믿어 의심치 않으며 누구나가 國土開發에 참여할 수 있는 의욕이 고취될 것이라고 강조하고 있다<sup>130)</sup>.

中央開發의 事業目標는 우리나라의 자연보호와 자연개발이었다. 그 목표의 달성을 위하여 中央開發은 1963년에 설립되었다. 中央開發이 경기도 용인군 일대에 대단위 農場建設에 착수한 것은 1971년이었고, 3년간의 大役事 끝에 1976년에 龍仁自然農園을 개장했다. 1974년부터 地下水 개발사업을 시작했고, 1976년에는 中央엔지니어링을 흡수·합병하여 公害防止를 위한 환경사업분야에도 진출했다.

環境保全에 대해서 중요한 역할을 짊어진 식생의 秩序와 均衡을 고려하여, 인간에게 있어서의 지속적인 생존, 생활 환경으로서 풍부한 景觀이나 文化性을 보증하며, 획일적인 인공 환

129) 中央開發(株), 中央開發30年史, 서울, 1993, pp.331~332.

130) Ibid., p.335.

경 수단으로는 불가능한 자연의 다양성을 구비하였다. 그리고 자연 生態界에 의해서 생산자인 식물의 인간에 대한 공헌, 살아있는 교재로서의 참된 자연 등이었다. 그는 자연 생태의 질서와 순환 가운데 추가되어진 人間活動의 有機的 결합을 프로젝트로 設定하였다. 그 프로젝트가 龍仁自然農園이라는 자연 개발이었다<sup>131)</sup>.

협소한 國土의 확장, 食糧의 自給, 山林綠化, 그리고 工業化에 따른 농업부문의 불균형 해소 등을 위한 시범적 시도가 바로 中央開發이 추진한 龍仁自然農園의 개발이었다. 開發은 종합적이었고 植林에는 좋은 苗木이 필요해 우선 苗圃를 마련했다. 樹木이나 苗木 육성에 불가결한 堆肥의 공급원으로 養豚을 선택했다. 그 苗圃와 養豚에 필수적인 用水는 저수지를 구축하고 地下水를 끌어 들여 확보하였다. 그 저수지에서는 養魚를 하고 鮎시터도 겸했다. 그리고 農場을 찾는 사람들의 休息空間으로 동물원과 유원지도 마련했다.

20萬坪의 苗圃에서는 有實樹나 花樹의 苗木 외에 각종 改良種을 재배했다. 新品種 묘목은 500余種 1,200萬株를 各國의 植物園이나 種苗圃로부터 도입하였다. 堆肥의 生產을 위하여 개량종의 種豚 600두를 도입하고, 또 園地에서 돼지 5만두를 기르는 企業養豚을 시작했다. 農業用水을 공급하는 저수지는 5만평을 넘는 규모였다<sup>132)</sup>. 自然農園내에 설치된 가족동산에는 1976년 一年間 90余萬名이 입장하였고, 다음해에는 146만명이 입장하여 레저產業으로서의 기반을 다지는 한편 國土開發에 대한 산 教育場으로서의 역할을 수행했다.

#### 4) 文化·福祉事業의 推進

1971년 2월 18일 湖巖은 1965년 文化財團 설립 당시 出捐한 개인소유의 株式, 不動產 이외의 나머지 財產에 대한 처리방안을 밝혔다. 당시 湖巖의 개인소유 재산은 약 180억원이었다. 그는 이 財產을 3등분하여 60억원은 三星文化財團에 추가로 출연(出捐)하고, 다음 60억원은 그의 가족과 三星의 有功社員에게 株式으로 배분하였다. 그리고 나머지 60억원 중 10억원은 社員共濟組合 基金으로 기증하고 나머지 50억원은 일단 그가 보관했다가 추후 다시 유익한 사업에 쓰기로 한다고 밝힌 것이다<sup>133)</sup>.

湖巖은 三星共濟會의 設立目的은 三星關係社에 종사하는 종업원의 生活安定과 福利增進에 기여하기 위함을 말했다. 三星共濟會의 사업내용은 세 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 退職의료 장학 및 육영사업과 共濟扶助金의 지급이다. 둘째, 福利厚生을 위한 사업 및 시설 운영이다. 三星生活館, 三星共濟會, 三星綜合體育館의 운영이 그것이다. 셋째, 직원 상호간 친목의 지원이다.

131) 失島鈞次, 차경관 옮김, op. cit., pp.253~254.

132) 湖岩自傳, op. cit., pp.192~194.

133) 三星五十年史, op. cit., pp.454~455.

湖巖美術館은 1978년 5월 19일에 준공하였고, 湖巖은 그가 40여년간 개인적으로 소장하여 온 國寶級 文化財 11점을 포함한 2,500여점의 美術品 전부를 기증하므로서 湖巖美術館의 展示品의 기틀을 마련하였다. 「民族文化의 유산을 더없이 해외에 流出·散逸시켜서는 안 된다.」 나이가 들면서 이러한 사명감과 같은 생각이 나로 하여금 더욱 미술수집의 길로 이끌어 갔다. 수집소장품을 영원히 보존하면서 美術愛好가들이 많이 찾아와 歷史를 정확히 이해하도록 결심했던 것이다. 1970년 國寶133호로 지정된 靑磁辰砂蓮華文瓢形注子는 일찍이 日本에 밀반출했지만 일본 내에서 100만 달러를 호가할 정도로 고가여서 사는 사람이 없게 되자 어느 중개인이 湖巖에게 의사를 타진해 결국 3,500만원에 한국한 귀중한 文化財였다<sup>134)</sup>.

湖巖美術館 건립 후에 수집된 것이지만 당시로서는 國內 唯一의 高麗佛畫였던 國寶 218호인 阿彌陀三尊圖와 寶物 984호인 地藏圖의 수집을 위해서도 湖巖은 오직 한국인의 문화적 긍지를 가지고 막대한 예산과 까다로운 반입절차를 감수하였다. 고려시대 14세기에 제작된 이 두 점의 佛畫는 日本側이 한국인에겐 팔 수 없다는立場을 취하였기에 湖巖은 美國人을 앞세워 미국으로 가져가게 한 다음 비로소 國內로 들어오는 순서를 밟았다. 이 일은 지난날 일본을 비롯한 해외로 密搬出된 술한 文化財 중 가장 소중한 것이 첫번째 한국케이스가 되었다<sup>135)</sup>. 公共機關으로서의 美術館 건립과 동시에 個人 所藏品을 송두리째 기증하는 완벽한 본보기를 보여준 湖巖의 이러한 문화재 기증은 한국에 있어서 문화재 컬렉터의 사명과 사회에 대한 기여문제를 새롭게 제기한다는 점에서 주목할만한 사건이었다<sup>136)</sup>.

소장품이 古美術品 중심이어서 상대적으로 비중이 낮은 現代美術 分野의 작품들을 대량 구입해 전체 소장품의 내용을 균형·보완하는 데 노력하였다. 1976년~1981년간에 구입한 美術品은 토기·청자·분청·백자·금속공예품 및 古書畫 등 고미술품 977점, 한국화·양화·조각 등 近現代 美術品 379점 등 모두 1,356점이었으며 그 購入金額은 부대경비를 포함하여 15억여원에 달하였다<sup>137)</sup>.

國立中央博物館長이었던 崔淳雨는 다음과 같이 말하고 있다.

「博物館이나 美術館業은 그 나라 사회가 지니는 문화적인 폭과 깊이를 가늠할 수 있는尺度가 될 뿐더러 그 民族文化의 지체를 반영하는 정직한 얼굴이라고 말할 수 있다… 이번 개관되는 三星美術文化財團의 湖巖美術館은 바로 그러한 대표적인 얼굴이며 사회 공기로서의 본격적인 私立美術館 事業으로서의 우리 사회가 처음 맞이하는 밝은 개화라고 할 수 있다… 湖巖美術館은 우리 사회에서는 公益法人體로 설립되는 私立美術館일 뿐만 아니라

134) Ibid., p.238.

135) Ibid., p.239.

136) Ibid., p.250.

137) Ibid., pp.250.

私立으로서는 그 시설과 규모가 모두 國際水準에 오른 美術館이며 그 소장문화재의 내용 또한 막중한 民民族文化財를 고루 갖추고 있어서 그 質과 量으로 큰 實庫 口實을 하게 되었다<sup>138)</sup>.」

三星文化財團은 1972년~1978년간에 東西問題研究所의 대 공산권 연구사업을 적극 지원하였고, 1973년~1977년간에는 韓國古典研究 심포지엄과 韓國史大討論을 후원 또는 개최함으로서 社會·人文과학에 대한 광범위한 학술지원 사업을 활발하게 전개한 바 있었다. 한국고고학회, 한국상고사학회, 진단학회, 국립중앙박물관, 한국미술사학회, 한국박물관협회, 현대미술관회, 국제서법예술대, 석남재단 등 韓國學 관련 學術團體와 미술관련 단체 또는 학회, 연세대학교 국학연구원, 高麗大學校, 한국학연구소 등 대학연구소, 그리고 관련분야 학자들에 대한 財政支援을 계속하였다. 그 지원액수는 1965년부터 1994년의 기간 중 3,035,632,000 원에 달하고 있다<sup>139)</sup>. 湖巖美術館은 우수한 소장품을 보관·전시하는 일 이외에도 계속 우수 미술품을 수집하여 特別展을 개최하고, 유능한 作家의 발굴을 통해 창작의욕을 고취해 왔다. 또한 文化財 발굴 學術研究活動으로 관련분야의 人材養成과 함께 美術館學校, 美術館同好人會 등 사회교육 활동도 벌여 우리나라 文化發展에 공헌하고 있다.

### 5) 道義文化 振興事業

우리나라는 예로부터 儒教思想의 傳統을 이어받아 위 사람을 공경하고, 아랫사람과 동료 이웃에게는 信義로써 대하는 아름다운 風俗과 傳統을 가지고 있었다. 그러나 開化期 이후 무분별한 西歐文物의 유입과 혼란한 社會環境 속에서 우리 社會에는 物質的 成長만을 추구하는 경향이 두드러졌다. 특히 60년대 초부터 추진된 經濟開發5個年計劃으로 우리 국민들은 점차 물질적 풍요를 얻게 되었으나 經濟發展과 함께 전통적인 價值觀이 변질되고 人情이 매마르는 등 社會는 급격한 모순의 양상을 드러내게 되었다. 어느덧 우리의 美風良俗과 道義思想은 땅에 떨어지고 利己主義와 拜金主義 사고방식이 팽배하게 되었던 것이다<sup>140)</sup>. 人間이 추구하는 價值가 반드시 物質에만 있는 것이 아니며 다만 物質이 있음으로써 원만한 調和를 이룬다고 강조하는 湖巖은 良心의 회복과 價值의 추구를 1969년 中央日報의 年頭辭에서 제창하면서 그 실천의 구체화를 위해 中央mescon, 道義文化會議를 구성하였다. 1971년도 자문위원회의에서 문고 발간, 도의영화 제작, 학술연구비 지원, 도의문화 저작상 제정 등이 결정되었다.

그 첫 활동이 1967년 1월부터 시작된 道義文化 심포지엄이다. 主題는 人格, 正直, 모범, 信義, 現代의 禮節 등 기본적인 도의문화에서부터 政治, 經濟, 社會에 관련된 偷理問題 등이 광범위하게 취급되었다.

138) Ibid., p.256.

139) Ibid., pp.319~320.

140) 三星美術文化財團, 문화의 향기 30년, 서울, p.164.

三星文化財團이 도의문화 진흥사업의 일환으로 文壇의 역량있는 作家를 발굴·지원하고, 人間性 회복과 社會의 건실한 氣風을 조성한다는 취지 아래 道義文化著作賞을 제정했다. 민족적 각성의 계기가 될 道義文化의 진흥을 위하여 건전한 창작활동을 뒷받침하는 사업의 일환으로 小說賞과 인간회복과 사회의 건실한 기풍을 조성하는 正論에 대한 論文賞을 제정했다. 1975년 제5회 때부터는 論文部門을 폐지하는 대신 회곡부문을 신설했다.

1975년 1월 財團은 우리 生活의 아름다운 傳統을 높이고 家族生活에 있어서의 孝의 가치를 뚜렷이 하는 데 기여하고자 孝行賞을 제정했다. 孝야 말로 百行의 근원이며 科學尊重의 시대인 오늘날에도 변하지 않는 眞理이자 시대를 추월한 가르침이라고 믿고 실천해온 湖巖의 倫理觀이고, 여러 道義文化 振興事業을 통해 그의 뜻이 孝行賞 제정의 실천으로 된 것이다<sup>141)</sup>.

財團이 전개한 여러 도의문화 진흥사업 중에서 道義文化映畫의 제작 또한 건전한 사회 기풍 조성에 이바지한 사업이었다. 財團은 1971년 文公部에 文化映畫 製作者 등록을 마치고 社會의 귀감이 될 수 있는 主題를 선정해 시나리오는 물론 감독, 촬영 분야에서 모두 國內 頂上級 作家들에게 의뢰하여 도의문화영화를 제작해 各級學校에 시청각교육용으로 무상배부하는 한편 TV放送 개봉극장에서 상영하기로 하였다. 첫 作品은 「千年을 잇는 風物匠」이다. 두 번째 作品은 「無常」이며 「우리의 젊음」을 마지막으로 모두 11편의 道義文化映畫가 제작되었다<sup>142)</sup>.

## V. 結 論

三星의 경영이념이 創業主인 湖巖의 철학에서 우리나라와 구성원 전원이 합치된 개념으로 정리된 것은 1973년부터이다. 三星은 經營理念으로서 事業報國 人材第一와 合理追求 등 세 가지를 정하였다. 사업보국은 기업을 통하여 社會, 國家 더 나아가 人類社會에 공헌하고 봉사한다는 의미이다. 人材第一은 인간을 존중하고 개인의 能力を 최대로 발휘할 수 있는 與件을 만들어 그것이 個人과 社會의 原動力이 되게 하는 정신이다. 合理追求는 모든 일을 함에 있어 合리를 바탕으로 하여 끊임없는 發展을 추구하는 정신이다.

人材第一 人間本位는 평생의 信條로 湖巖이 실천해온 三星의 경영이념이자 經營의支柱였다. 국가와 기업의 장래가 모두 사람에 의하여 左右된다는 것은 진리이며 이 眞理를 꾸준히 실천해 오고 있다. 人材養成에 계속 주력한 結果 三星에서 배출된 사람들은 이 나라 國民의 선도자가 되어 人類幸福을 위하여 반드시 크게 공헌하리라고 믿고, 湖巖은 歷史와 人間 社會

141) Ibid., p.174.

142) Ibid., pp.178~180.

에 대한 깊은 인식을 바탕으로 50余年間의 기업활동에 있어 人材第一을 경영이념으로 삼아 왔으며 또 스스로 철저히 실천해 왔다. 人材養成을 계율리한 企業人의 자세를 기업에 부과된 社會的 責任을 저버린 범죄행위로 규정했다.

經營에서 가장 신경을 쓰지 않으면 안되는 것은 눈 앞의 利益이 아니라 짚고 유능한 人材를 어떻게 많이 지도·양성하느냐 하는 것이다. 人材의 지도·양성이 바로 장래의 이익을 약속해 주기 때문이다. 그러나 단순히 짚고 유능한 사람을 모으기만 하면 되는 것은 아니며 계속 훈련과 教育을 거듭해야 한다는 것이다. 湖嶽은 교육의 의의를 강조하였을 뿐만 아니라 先進國 이상의 교육시설을 마련하고 선진 기업을 훨씬 능가하는 교육 예산을 투자했다. 三星은 80년대에 14개 研究所를 국내외에 신설했다.

三星은 이미 50年代에 公開採用制를 도입하였다. 採用된 三星人에게는 우리나라에서 가장 좋은 대우와 작업환경을 마련해 주었고 한 번 쓴 사람은 의심하지 않았다. 能力を 개발하고 향상시키기 위하여 연수를 계율리 하지 않았다. 適性에 따라 遷所에 배치하므로 能力發展의 최상조건을 마련해 주었다.

기업의 社會的 責任은 사회와 기업은 相互依存의 관계를 맺어서 기업은 기업이 속해 있는 社會와 國家의 문제를 도와야 할 책임, 즉 社會的 責任을 가지고 있다고 정의한다. 企業은 사회발전에 어느 정도 건설적으로 기여하는가, 사회적 목적을 위해 社會資源을 어느 정도 이용하는가에 따라 인증을 받는다고 말한 湖嶽은 企業人이란 사업을 통하여 國家經濟를 부강케 하고, 國民經濟生活을 윤택케 하는 社會義務를 지닌 人間으로서 자신의 사명을 다하고 있다고 설명하였다.

企業의 사회적 책임은 富의 社會還元이다. 個人이 사용 가능한 범위를 넘으면 이미 富는 내 것이 아니다라는 소신의 일환으로서 富의 사회환원을 위해全力을 경주했다. 社會還元事業으로서 社會福祉事業, 環境保護事業, 文化藝術事業, 學術教育事業, 支援奉仕事業 등 많은 분야에서 사업을 추진 지원하였다.

社會事業으로는 첫째는 三星文化財團의 설립이다. 한 때 大邱大學, 成均館大學을 맡아 운영하였고 삼성장학회도 설립했다. 둘째 言論文化事業이다. 中央日報를 창간했고 東洋放送, 東洋텔리비전을 운영했다. 셋째는 中央開發을 통해 우리나라의 자연보호와 자연개발이다. 그 목표를 달성하기 위하여 龍仁自然農園을 개장했다. 넷째는 文化·福祉事業이다. 三星共濟會를 조직했고 湖嶽美術館을 개관하였다. 다섯째는 道義文化振興事業이다. 良心의 회복과 價値의 추구를 제창한 湖嶽은 道義文化會議를 구성하여 文庫發刊, 도의영화 제작, 학술연구비 지원, 도의문화 저작상 수여 등 폭넓은 사회적 기여를 다 했다.

失島鈞次는 한국내에서는 「湖嶽은 돈 버는 일에만 손을 댄다. 돈 버는 것 밖에는 모른다」라고 말하고 있는 데, 湖嶽은 이것 만큼 억울한 오해는 없다고 반박하고 있다고 서술하고 있

다<sup>143)</sup>. 사업가에 있어서 利益을 올리는 것은 의무이다. 非難받아야 하는 것은 利益을 올리는 것이 아니고 損失을 보았을 때이다. 利益을 올리고 非難받는 경우는 사업가가 이 利益을 자신만을 위하여 사용했을 때이다. 湖巖은 西歐의 초기자본주의를 추진시킨 힘은 무엇인가라고 생각했던 일이 있다. 이때 企業家들은 왕성한 事業欲으로 近代產業을 生出했으나 그것은 단지 金錢欲만이 동기가 결코 아니었다고 믿었다라고 말하면서 다만 내가 말할 수 있는 것은 지금까지의 나만큼 지금까지의 나 이상으로 真心을 모아 企業에 정력을 쏟은 사람은 그렇게 많지 않으리라고 나는 지부하고 있다. 人生을 모두 企業에 밤쳐 왔다라는 것이다. 이와 같이 企業을 위해 最善을 다한 湖巖은 企業의 社會的 責任을 다 하였음을 인정해야만 한다.

---

143) 失島鈞次, op. cit., pp. 201~202.

# 湖巖의 韓國經營史學에서의 位置

李 建 惠\*

## 目 次

I. 韓國經營史의 特性과 發展	2. 日帝下 民族系 企業의 形成
1. 經營史學의 特性	3. 韓國經濟斗 大企業
2. 企業家史의 特性	4. 解放前後의 湖巖 企業活動
II. 各國 經營史學·企業家史 研究動向	5. 湖巖의 商業資本 蕩積과 產業資本에의 轉換 寄與度
1. 日本의 經營史學·企業家史 研究動向	V. 韓國經營史에 있어서의 湖巖의 經營的 特性
2. 韓國經營史의 特性과 發展	1. 湖巖의 經營指導力
3. 韓國 企業의 發達과 企業家	2. HOAMISM과 與民同樂思想
III. 湖巖의 韓國產業發展을 위한 企業經營活動	3. 湖巖의 產業革命階段 經營成長 方式
1. 제1기 湖巖成長期 (1910~1935년)	4. 湖巖의 富國論
2. 제2기 初期經營期 (1935~1938년)	5. 湖巖의 勞組克服을 위한 從業員 最優先 政策
3. 제3기 創業經營期 (1938년~1945년)	6. 湖巖의 挑戰性과 計劃的 經營多角化
4. 제4기 報國事業期 (1945년~1950년)	7. 金融革新과 專門經營人 體制에 의한 恒久의 個產豫防 經營技法
5. 제5기 多角化經營期 (1950~1961년)	8. 企業經營과 韓國文化트리에상스에의貢獻
6. 제6기 事業擴張期 및 文化暢達期 (1961 년~1967년)	9. 湖巖의 多角的 經營
7. 제7기 글로벌리제이션 經營期 (1967~ 1987년)	VI. 結 論
IV. 韓國經濟 發展과 湖巖의 經營業績	참 고 문 헌
1. 開港期의 韓國經濟	

## I. 韓國經營史의 特性과 發展

### 1. 經營史學의 特性

본 장의 연구목적은 企業家와 企業의 발달을 史的으로 고찰하여 참다운 企業家像을 찾는 데 있다.

우리나라 企業家에 관하여서는 개항 이후의 韓國企業과 企業家의 연구로부터 시작하여 오늘날까지의 企業의 발달과정을 소개한다.

企業家의 연구는 企業家 자체의 연구와 企業環境의 연구에 의하여 客觀的이고 科學的인 연

\* 梨花女子大學校 商經大學 經營學科 教授, 韓國經營史學會 副會長.

구가 되는 것이다. 연구범위에서 중시되는 시대구분에 있어서는 近代企業이 발생하는 공업화의 始發期, 즉 產業革命期 혹은 ロスト우(W. W. Rostow)가 말하는 이른 바 도약(take-off)기로부터 현재까지를 취급하고, 특히 공업화의 초기—도약기에 중점을 두고 있다.

經營史學에 있어서는 Gras, Larson 등의 연구방법에 따라 企業의 관리, 組織, 統制, 조정 등 이론 바 企業管理史的 研究에 중점을 두고 있으며 企業家史研究에서는 Schumpeter, Cole 등의 영향으로 國民經濟의 추진자로서의 企業家가 연구과제가 되었다. 여기에서는 企業家의 연구에 중점을 두면서도 企業의 관리사적인 연구도 고찰될 것이다. 이는 企業家와 企業은 끊을 수 없는 관계에 있기 때문이다. 그러나 어디까지나 企業家 중심의 연구라는 점에는 변함이 없다.

## 2. 企業家史의 特性

### 1) 企業家의 概念

企業家의 개념은 학자에 따라 그 규정이 다르기 때문에 이를 일률적으로 규정하기는 어렵다. 일찍이 마샬(A. Marshall)은 企業가는 冒險에서 오는 위험을 負擔하고, 그 사업에 필요한 資本과 勞動을 결합시켜 종합계획을 세우고, 혹은 企劃하고 세부에 걸쳐 관리하는 것이라고 하였다.

즉, 마샬은 企業家의 개념을 企業기능에 입각하여 규정하고 있으며 이러한 규정은 세이(Jean Buptiste Say)의 企業家 개념의 규정과도 비슷한 것이다. 세이는 企業家를 ① 勞動力, 資本 및 土地 등의 生産要素의 통합자이며, ② 우수한 判斷力, 불굴의 정신, 탁월한 계산력 등의 특수한 性格과 能力의 所有者이며, ③ 監督 및 管理의 技術을 가진 자라고 규정하고 있는 것이다.

현재 企業이 수행해야 할 기능은 일반적으로 ① 危險과 不確實性에 대한 부담, ② 計劃과 革新, ③ 초기의 調整과 管理 등이라고 할 수 있다. 따라서 마샬이나 세이의 규정은 현재에도 통용되는 규정이라고 할 수 있는 것이다.

슘페터는 위와 같은 기능 중에서 가장 중요한 것은 혁신이라고 보고 있다. 즉 슘페터에 의하면 靜態的 均衡狀態에 있는 경제가 動態的 經濟로 발전하기 위해서는 혁신이 필요하며, 이 혁신을 수행하는 동태적 주체가 企業家라고 규정하고 있는 것이다.

오늘날 企業의 諸機能 혹은 諸活動은 企業발생의 초창기와는 달라서 단 한 사람의 企業家에 의해서 수행되는 일은 드물다. 근대적 대규모 企業에 있어서는 다수의 사람들 사이에 기능 수행이 분담되며, 소유권은 경영으로부터 분리되고 경영은 최고, 중견 및 말단 관리자에게 각

각 분담되며 이론 바 라인과 스텝의 각급의 경영관리자에게 분담되는 것이다. 분담되는 사업 내용은 사업활동의 성질, 사회의 규모, 사용되는 기술에 따라서 다르겠지만 집단에 의해 企業機能이 분담되는 점은 企業規模가 클수록 공통적으로 보인다.

한편 현대사회의 企業組織에 있어서 설립자—창업자의 역할이 큰 것도 사실이다. 企業組織의 설립자에는 企業의 所有者, 專門的 經營者 혹은 정부관사 등 그 출신성분이 다양하겠지만, 하여튼 企業組織의 설립자는 企業organization을 만드는 最高 經營者이다. 企業의 成敗는 그의 조직 능력에 의해 좌우된다. 현재의 공업사회에 있어서 가장 중요한 기업경영자는 경영분담에 있어서 최고의 지위에 있는 組織의 建設者이다. 이와 같이 현대사회의 企業家를 組織의 건설자로 본다면 그것은 슘페터가 말하는 창조적 企業家의 개념과도 유사한 것이다. 그는 현대의 企業家가 갖추어야 할 능력은 다음 7개 능력이라고 한다.

- (1) 企業 혹은 사업의 장래에 대한 洞察力 및 先見能力
- (2) 企業 혹은 사업의 目標設定能力
- (3) 목표달성을 위한企劃·計劃能力
- (4) 組織能力
- (5) 企劃·計劃의 구체화에 있어서의 監督·調整能力
- (6) 業績評價와 管理能力
- (7) 綜合的 意思決定能力

이제 企業家에 대한 개념을 규정해야 할 단계에 도달하였다.

그런데 현대의 企業家는 비단 개개 企業의 달성을 뿐만 아니라, 그러한 企業의 발달을 통해서 국민경제를 발달시키는 추진자라야 하는 것이다. 코오르는 企業家를 企業이 組織, 管理, 조정 및 統制의 기능을 수행하는 자라고 보았다<sup>1)</sup>.

한 나라의 발전은 공업화 목적을 달성하기 위한 인간행동을 組織하는 능력이 있느냐 없느냐에 따라 큰 영향을 받는다. 즉 工業化를 위해서 새로운 엘리트 중추가 형성되고 이 엘리트의 지도하에서 정통사회에서 近代工業社會로의 전환이 달성되는 것이다.

이와 같이 공업화의 추진을 위해 生產 諸要素를 결합하고 組織화하는 데 있어서 지도적 역할을 하는 인간적 요소를 企業家라고 규정한다.

## 2) 經營史와 企業家史 研究

經營史學의 의의에 관하여는 국제적으로 아직 통일적인 정의와 체계를 갖지 못하고 있는 것이 현실이다<sup>2)</sup>.

1) 森村 勝編, 「アシア諸國の工業化と經營者開發」, アシア經濟研究所, 1970, p.60 참조.

2) 栗田眞造, 「經營史學」, 九善株式會社, 東京(經營學全集 4), 1971, pp.12~13 참조.

經營史學이란, 종합적 입장에서, 企業 혹은 기업체(business unit)내지 기업경영과 企業家(entrepreneur)에 관한 역사적 연구라고 규정할 수 있다. 企業體 내지 기업경영(business management)에 관하여는 企業의 管理과정(管理·統制·組織 등)을 중심으로 企業의 사례연구(case-study)에 중점을 두면서 기업일반에 관한 사례연구가 중요한 과제로 되는 것이며 企業家에 관하여는 국민경제발전의 추진자이며 기업발전의 추진자인 企業家의 행동양식 및 기업동기가 연구의 중심과제가 되는 것이다.

이러한 企業體 내지 企業경영과 企業家에 관한 연구를 종합적으로 할 때 비로소 經營史學은 과학적 가치를 객관적으로 가질 수 있다고 할 수 있다.

經營史學은 단순한 企業經營史<sup>3)</sup>에 그쳐서는 안될 것이며, 또한 企業家史에 국한되어서도 안될 것이다. 양자를 종합적으로 연구함으로써 客觀的인 科學性을 갖게 된다. 즉 미시적인 연구와 거시적인 연구가 종합됨으로써 과학적인 가치를 갖는다고 할 수 있다. 이 양자는 또한 靜態的으로 과거의 기록에만 그쳐서는 안되며 과거, 현재 및 미래에 관한 예측까지도 내포하여 활기찬 생명이 있는 학문으로서 動態的으로 연구되어야 한다. 정태와 동태가 종합될 때 客觀的인 科學性을 갖기 때문이다.

企業體 및 企業經營의 생성, 발전 및 변혁의 과정을 역사적으로 연구하는 동시에 企業家의 행동양식 및 企業動機에 중점을 두면서 그것을 사적으로 연구하는 학문을 經營史學이라고 규정하고 싶다.

슘페터나 코오르의 Entrepreneurial History 를 종합하여 그것을 객관적으로 연구하자는 태도와 같다.

東京大學 中川敬一郎 교수도 經濟史, 企業家史 및 經營史가 통합되어 종합적인 학문이 이루어지기를 제안한 바가 있다. 經濟史, 企業家史 및 經營史를 통합하여 새로 New Economic History를 설립해야 할 것이라고 주장한 바 있다. 이러한 통합은 經營史學을 연구하는 사람에게 주어진 차후의 과제라고 할 수 있다.

經營史學研究에서는 궁극적으로는 企業(혹은 企業體)과 企業家의 역사를 經營史的 입장에서 緯合的으로 연구해야 하는 것이다.

企業家史研究는 企業家의 史的研究에 중점을 두는 학문으로서 經營史學의 일부분에 속하지마는 企業經營의 주체인 企業家를 연구하는 학문이기 때문에 그 학문적 가치는 큰 것이다.

經營資本主義의 成立期는 가정과 경영이 분리하여 近代的 企業이 탄생하는 시기인 것이다. 이와 같은 견해에 따른다면 企業家史 및 經營史研究의 출발점은 近代資本主義의 성립기라고 볼 수 있다.

---

3) 코오르도 기업가사론(entrepreneurship)을 과거, 현재, 미래에 걸친 학문적 탐구의 영역으로서 기술한다고 말하고 있다(일본, 경영사학회편『경영사학』, 동경대학출판화, Vol. 3, No. 2, 1968, p.3).

이러한 견지에서 볼 때 企業家史 및 經營史 研究의 출발점은 近代經營 資本主義가 성립하는 시기, 즉 경영과 가정이 분리되는 시기에서 구하여야 할 것이다.

企業家史 및 經營史學의 연구를 經濟史 研究의 경우와 같이 古代부터 시작하느냐, 혹은 近代經營 資本主義의 成立期부터 시작하느냐는 연구자의 기본태도와 연구목적에 따라서 달라 질 것이다. 예컨대, 企業에 관한 특수연구로서 企業史나 產業史 등을 생각할 수 있다. 즉 企業의 발달에 중점을 두면 企業史의 연구가 될 것이고, 經營史의 관점에 입각하여 특수한 산업을 연구대상으로 하면 그것은 產業史 내지 產業經營史가 되는 것이다.

이러한 구분에 따른다면 經營史 전체에 관한 연구는 一般 經營史로서 규정지을 수 있다. 특히 제2차 대전 이후에 企業家의 역할이 중시되자 고유의 經營史學은 企業家史 研究에 통합되는 경향이 있다. 經營史學 전반문제를 취급하는 경우에는 이러한 종합적인 연구가 도움이 될 것이다. 이러한 개별연구에 중점을 두는 것은 앞서 말한 企業史나 產業史의 경우를 예로 들 수 있다.

研究方法의 결정과 함께 자료모집에도 신중을 기하여야 한다. 資料源泉에는 제1차적 자료와 제2차적 자료가 있다<sup>4)</sup>. 前者は 주로 企業의 記錄, 文書, 日記, 營業報告書 등이며, 後자는 經濟史에 대한 저서, 經營者의 傳記 내지 自敍傳, 社史 기타 일반문헌 등이다. 일반적으로 전반적인 방향설정이나 이론구성에는 제2차적 자료가 도움을 많이 줄 것이다.

企業經營史料는 과거의 經營의 管理나 경영에 관한 정확한 기록이기 때문에 산업의 역사, 경영의 역사 등을 작성하는데 필요한 경영의 제측면, 경영의 체제 등을 이해하는 데 도움을 주며, 따라서 総合的인 企業家史 연구의 集大成과 체계화에는 없어서는 안되는 자료인 것이다.

企業家의 活動은 적어도 다음 세 단계에 걸친 단계적인 발전을 보이고 있다.

(1) 自己企業 또는 個人企業에서 주식회사로 발전함에 따라 企業家와 資本所有者가 분리되고, 企業家는 중역 또는 이사로 이행하여 企業의 使用人이 된다.

(2) 경영활동의 기능은 專門化한다.

(3) 金融界와 산업계의 組織的活動을 취급하며 모든 기능을 통합하는 大企業가 출현하여 企業機能을 통합하게 된다.

이러한 단계적인 발전을 통하여 새 종류의 企業家 유형이 출현하게 되는 것이다.

(1) 企業經營, 工場經營 및 勞務管理 등을 합리적으로 하는 경영자적 企業家

(2) 企業家的 商人

(3) 콘체른의 형성자인 企業家的 金融家

4) Cf. H. M. Larson., Guide to Business History, Massachusetts, Harvard University.

## II. 各國 經營史學 · 企業家史 研究動向

### 1. 日本의 經營史學 · 企業家史 研究動向

日本에 있어서 經營史學 研究는 學界 뿐만 아니라 일반 실업계에 있어서도 그 관심이 상당히 높아지고 있다. 이는 매년 일본 大企業들이 經營史學會에 다수의 補助金을 기부하고 있다는 것에서도 증명되고 있는 바이다.

經營學의 研究者가 經營史學 연구에 접근한 경우에 있어서는 經營—歷史的 考察의 대상으로서의 經營에 중점을 두는 경향이 짙다. 이 경우에는 양자간에는 학문적 거리가 존재하게 된다. 그러나 近年에 와서는 經營史學이 점차 獨立分野의 학문으로서 독자적인 길을 걷기 시작하고 있다.

마지막으로 최근의 日本經營史學의 動向을 보면 經濟史, 經營史 및 企業家史 研究를 통합하여 綜合的인 검토를 하자는 움직임이 있다. 이러한 움직임은 점차 강해지고 있다. 經濟構造의 면에서는 經濟史, 文化構造와 企業家 活動의 면에서는 企業家史, 組織·計劃·統制·管理의 이론과 企業 内部機能의 면에서는 經營史의 세 측면을 통합하여 즉, 서로 그 단점을 보완하기 위하여 이 세 측면을 통합하여 綜合的인 經營發達史를 서술하는 것이 오늘날의 經營史家의 課題라고 주장한 이후부터 여기에 동조하는 학자가 많아 經營史, 企業家史, 經濟史를 통합하려는 움직임이 보이기 시작하고 있는 것이다.

日本經營史學 研究의 가장 특징적인 것은 日本 經濟思想에 나타나는 과거의 일본인 企業家를 긍정적으로 재평가하는 데 힘쓰고 있는 점이다.

### 2. 韓國經營史의 特性과 發展

송기철박사는 그의 저서 「經營史」의 제 4편에서 韓國經營의 史的 發展을 時代別로 구분하여 그 특징을 지적하고 있다.

近代 經營史研究 과정에서 나타나는 시대구분에 있어서 송기철박사는 韓國近代化 過程의 출발이 1876년의 강화도조약부터 시작된다고 보면서 그 직전의 李朝末부터 시작하여 李朝末의 經營的 特質, 日帝의 植民地의 經營特質, 8·25 해방 이후의 分斷的 特質, 6·25動亂 이후의 戰災的 特質, 휴전 이후의 元祖的 特質에 의해 시대구분을 하여 각 시대의 경영적 특질을 연구하는 데 역점을 두고 있다<sup>5)</sup>.

5) 上揭書, pp.330~331.

조기준박사는 이에 대하여 開化期의 企業家, 植民地 支配下의 企業家 및 解放 후의 企業家 등 세 가지로 구분하여 韓國近代 企業家의 成長을 검토하고 있다.

이렇듯 양자의 시대구분에서 나타나는 차이는 송박사가 경영의 양적 기업경영의 특질, 즉 企業體에 역점을 둔 데 대해 조박사가 企業主體 즉 企業家의 行動樣式 및 企業動機에 역점을 둔 것에서 발생한 것이다. 둘 다 韓國近代 企業 및 企業家의 發生 時期를 이조 말 특히 개항 이후로 보고 있는 것은 공통된 점이다.

조박사는 당시의 民族企業의 형성, 발전, 과정 뿐만 아니라 “創業型 經營者들에 대한 人物史的 考察”에 상당한 역점을 두고 있다. 그는 정치, 사회, 산업, 종교, 사상사적인 요인들을 두루 살피면서 韓國企業과 企業人們의 역사적 실태를 시대 경과와 관련 지우면서 밝혀 왔다

아직 韓國經營史學 및 企業家史 研究가 초보적인 단계에 머물러 있다는 것이 사실이다. 그러나 머지않아 비약할 수 있는 준비가 진행되고 있다.

### 1) 經濟發展과 企業家 開發

① 企業組織의 擴大와 企業家 開發, ② 市場의 擴大와 企業家 開發, ③ 資本投資의 大規模化와 企業家開發, ④ 技術革新의 進行과 企業家 開發, ⑤ 勞動生產性의 向上과 企業家開發, ⑥ 企業外部環境의 複雜化와 企業家 開發로 나누어 고찰하기로 한다<sup>6)</sup>.

#### (1) 企業組織의 擴大와 企業家 開發

공업화 이전의 정통사회에 있어서 볼 수 있는 일반적 企業形態는 小規模 工業會社나 小規模 商店이다.

그러나 공업화가 진행됨에 따라 상당히 큰 규모의 都市組織, 銀行 및 金融技官, 鐵道, 航空, 公益事業, 工場 등의 개발이 시작된다.

#### (2) 資本投資의 大規模化와 企業家 開發

공업화의 진행에 따라 설비나 기계에 대한 지출이 증가하고 생산과정은 資本集約的으로 된다. 이러한 資本을 效率的으로 사용하기 위해서는 보다 많은 보다 훈련된 技術者, 專門家, 經營·管理 要員이 필요하게 된다.

#### (3) 技術革新의 進行과 企業家開發

기술혁신의 진행은 높은 수준의 인재개발에 대한 투자를 증대시킨다. 모든 전문가별 경영 스텝은 최고위의 企業家에 의해 조정되고 지배를 받게 된다. 技術革新의 진행에 따라 모든 단계에 있어서의 人的資源에 대한 투자는 대규모화 되고 企業家開發의 필요성은 점점 높아져 가는 것이다.

6) Frederick Harbison, "Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development," Quarterly Journal of Economics, Vol. 70, August 1956, pp.367~379.

## (4) 勞動生產性의 向上과 企業家 開發

工業化의 진행에 따라 勞動生產性 向上의 필요성이 강조되게 된다. 工業化 過程에 있어서의 勞動生產性 向上은 기계나 제조공정에 투하되는 資本에 좌우되는 경우가 많지만, 이에 못지 않게 企業經營者에게 좌우되는 경우도 많다.

## (5) 企業外部環境의 複雜化와 企業家 開發

공업의 발달에 따라 企業 外部의 政治的 · 社會的 環境은 점점 복잡하게 된다. 예를 들면 大規模 企業에서는 공인회계사, 변호사, 경영자 단체에 보내는 대표, 노사관계의 전문가, 정계나 정부와의 연락원을 둘 필요가 있다.

同族企業은 工業化의 초기 단계에 보였던 소매, 도매, 수공업, 중소규모 공장과 같은 비교적 단순한 企業組織에서는 경영효과를 어느 정도 기대할 수 있을지 모르겠지만, 그러나 工業化가 진행되어 企業의 規模가 커지고 企業 內容이 복잡하게 됨에 따라 동족에 의한 經營의 支配와 統制가 매우 어렵게 된다. 즉 企業의 大規模화에 따라 企業家는 전문적인 훈련을 받은 유능한 인재를 동족 이외의 사람들로부터 도입하지 않을 수 없게 된다.

동족기업에 있어서 支配的 地位에 있는 上位層은 물론 中 · 下位層의 雇傭人도 가족 혹은 가족과 관련되는 사람들로부터 선정되는 경우가 많다. 이러한 企業에서는 사회적으로는 극히 자기 保存的 · 閉鎖的 및 排他的 性格이 강해지는 것이다<sup>7)</sup>.

가족에 대한 의존심의 중대 뿐만 아니라 창의력, 사업적 모험심의 결여, 극단적인 태만 등을 조장함으로써 인도 企業의 발달은 물론 인도 사회개발에 큰 저해요인으로 작용해 온 것이다.

## ① 階級構造

上下層間의 階級 差別이 權力, 武力, 威信과 같은 經濟外의 諸要因에 의해 좌우되는 것이 封建社會의 계급구조라고 한다면 現代社會의 계급의 기초가 되어 있는 것은 經濟的 努力-富力이라고 할 수 있다. 봉건사회에서는 生產力이 발달하고 있지 않기 때문에 그 사회에서 경제가 차지하는 비중은 매우 적었으나 근대사회에 있어서는 경제가 모든 것에 일반적으로 經濟를 지배하는 계급이 정치 · 사회 · 문화도 지배 할 수 있게 된다.

## ② 社會的 論理

사회적 논리의 범위는 막연하고 광범위한 것이지마는 사회적 논리에 관한 문제 중 經營者開發에 관련되는 중요한 문제는 직업이나 지위에 대한 社會的 評價, 즉 Social ranking(사회적 지위)의 문제이다.

## ③ 教育制度

7) 著松雄, 前揭書, pp.23~24.

企業家의 개발에 있어서 가장 강한 영향을 주는 것의 하나가 教育制度이다. 전통적인 교육 제도 하에서는 전통적인 가치관의 존중과 정통적인 종교가 교육의 전과정을 통하여 강조되어 왔다.

最高學部로서의 대학은 그 나라의 공업화 과정에서 거의 아무런 역할도 하지 못하고 있다. 또한 아시아 제국에서는 몇 나라를 제외하고서는 初等教育의 보급도 불완전하며 文盲率은 높고 勞動者를 포함하여 일반 민중의 지식수준은 매우 낮다.

開發途上國에 있어서는 工業化를 향한 출발에 있어서, 그 나라의 교육의 基本方針으로서, 文盲의 追放과 일반 민중의 질적 향상을 목적으로 學齡期의 全兒童에 대한 一般 義務教育의 보급 및 徹底를 외치고 있다. 또한 經濟開發을 위한 技術 및 實業教育의 필요성이 주장되어 있다.

그러나 개발도상국 혹은 전통사회의 나라들은 공업화를 추진함에 따라서 工業技術者나 經營者를 위한 教育의 필요성을 절실히 느끼게 되는 것이다. 工業화의 과정에서는 企業家의 開發과 技術者의 教育은 밀접불가분의 관계에 있는 것이다. 따라서 開發途上國의 기술교육이라고 하는 경우, 단순히 전문적인 공업 기술자 뿐만 아니라 새로운 공업기술을 企業에 도입하고 또한 그러한 企業을 管理하고 運營해 나가는 창조적인 기술자 겸 경영자의 개발이 요청되는 것이다. 즉, 개발도상국에서는 工業化에 필요한 유능한 인재의 양성을 위한 教育制度가 필요 한 것이다. 즉 공업개발을 위한 人力需給에 맞는 기술 및 실업교육이 필요한 것이다. 產學協同教育이 이러한 것에 큰 도움을 주는 것은 말할 나위도 없다.

아시아 사회에서는 한편에서는 해외로부터 수입된 西歐資本主義的 도시가 존재하고 다른 한편에는 토착민에 의해 과거로부터 형성되어 온 前資本主義的 農村이 존재한다. 또한 전자는 후자를 추방하는 일도 동화하는 일도 없이 별개의 것으로서 존재한다. 수입된 西歐資本主義 社會와 토착민의 前資本主義 社會는 물과 기름과 같이 상호 침해하는 일도 없이 동시에 병존한다.

아시아 사회에 있어서의 二重性, 複合性은 아시아에 있어서의 經濟的 停滯性의 요인으로 작용하고 있다. 그것은 아시아의 개발도상국에 있어서 정치적으로는 民族的 統一을, 경제적으로는 국민시장의 형성을 저해하고 있다. 그것은 또한 아시아 제국의 공업화의 발전을 저해하고 있을 뿐더러 아시아 제국의 企業家 能力의 開發을 저해하는 큰 요인이 되어 있다.

전공업사회에서는 민족국가의 성립을 방해하는 분열집단이 다수 존재한다. 즉, 각종의 人種集團, 言語集團, 地域集團이 中央政權으로부터 분리되어 각 집단의 自由性, 獨自性을 요구하고 있다. 이러한 사회내에서 이 분열은 공업화의 발전에 대한 현저한 저해요인이 된다.

近代社會에서는 강력한 執權的 政府組織과 경제발전에 결정적인 역할을 저해하는 單一民族이라는 民族意識이 필요하다. 근대社会의 국가형태는 통일된 민족국가이며 정치적으로는

民主政治가, 경제적으로는 국민시장이, 문화적으로는 비교적 공통된 종교·언어와 습관이 요구되고 있다. 이러한 나라에서는 그 내부에서는 階級, 政治, 思想, 宗教對立이 보인다고 할지라도 그것은 통일사회라는 공통된 확장에서의 대립이며 분쟁이다.

### 3. 韓國 企業의 發達과 企業家

#### • 解放 前의 民族企業 發達과 企業家

解放 前의 韓國企業 및 企業家에 대하여 史的으로 연구하는 데 있다. 연구 범위로는 이조 말, 특히 1876년의 강화도조약 체결 전후부터 1945년 8월의 해방까지를 연구대상으로 한다.

한국의 資本主義的 經濟體制는 1876년의 강화도조약 체결을 계기로 이루어졌다. 또 이 시기는 韓國近代企業이 발생한 시기이기도 하다<sup>8)</sup>.

우리나라 공업은 李朝 五百年來의 傳統的인 것을 담습한 前近代的 小規模의 手工業의 家內 工業이었다. 상업도 역시 행상을 중심으로 한 전근대적 단계에 있었다.

개화 후에는 일본상인이 뒤이어 韓國에 진출해 왔는데 이들은 日本金融機關의 자금지원을 받고 있었다. 韓國產物을 일본에 수출하고 각종 잡화, 면사포류, 간장, 설탕, 성냥 등을 일본에서 한국에 수입하면서 각종의 도매·소매업에 종사하였다. 일본상인은 한국농촌에서 米穀 등을 싸게 매입하여 일본에 수출하고, 반면 면포 등을 한국에 가지고 와서 高價로 매출하는 무역상인이 많았다.

#### (1) 解放 前의 民族 企業家

1876년 강화도조약이 체결되자 일본인, 특히 일본상인들의 來韓은 날로 급증하여 갔다. 한국의 近代的 企業도 이 시기부터 나타나기 시작한 것이다. 조박사는 이와 관련해서 다음 몇 가지 점을 지적하고 있다.

- ① 개화기의 民族企業은 한국 정부로부터 정책적인 보호를 받지 못했다.
- ② 民族企業은 資本이 영세하여 日本商會에 비해서 경쟁력이 약했다.
- ③ 民族企業은 대외무역로를 갖지 못했다.
- ④ 技術者가 부족하였다.
- ⑤ 근대적 훈련을 받은 경영자가 부족하였다.

民族企業의 대표자로서 경성방적주식회사의 설립자인 고 인촌 김성수를 들 수 있을 것이다. 경성방적주식회사는 1910년에 설립되어 경영난에 빠졌던 경성직조주식회사를 引受하여

8) 한국의 근대화에 관한 시기 구분에는 「개항 이전」과 「개항 이후」라는 대립된 견해가 있으나, 적어도 자본주의적 근대기업의 발생은 개화 이후라고 볼 수 있을 것이다.

1919년에 발기한 會社이다<sup>9)</sup>.

(2) 해방 이후를 중심으로

해방 후의 기업발전을 편의상 다음 4기로 나누어 볼 수 있다.

- ① 제1기 : 1945년 8월의 해방부터 1950년 6월의 한국동란 발발시까지
- ② 제2기 : 6·25동란 발발 후부터 휴전인 1953년 7월까지
- ③ 제3기 : 휴전부터 1961년 6월의 군사혁명까지
- ④ 제4기 : 군사혁명부터 금일까지

〈표 1〉

한국 재벌의 주요사업

삼성재벌	이병철	삼성물산, 제일제당, 한국타이어, 안진화재, 근영물산, 한국기계, 부국주정, 조선양조, 천일증권, 동양방직, 효성물산, 삼강유지, 동양대리석, 한일은행, 조홍은행, 동양텔레비전, 신세계백화점
나회재벌	구인회	반도상사, 나회화학, 나회 유복공업, 금성사, 한국케이블
동양재벌	이양구	동양시멘트, 동양제약, 동양제과, 한국제당
현대재벌	정주영	별현대건설, 금강스레이트, 현대시멘트
금성재벌	김성곤	금성방직, 쌍용시멘트

자료 :『세계경제평론』, 1966년 11월, p.47.

九州經濟調査協會編, 『韓國の經濟』, アシア경제연구소, 1964년 p.44.

어떠한 경우에 있어서도企業 및企業家가 가지고 있는 가치관 내지 정신은企業發展에 결정적인 역할을 하는 것이다. 더군다나企業이「社會公器」로서國民經濟의 발달에 적지 않은 영향을 미칠 때 그企业的 추진자인企業家의 姿勢와 논리관은 중대한 의의를 갖는다. 韓國의企業을 대표하는大企業, 그 중에서도 대표자의 대표격인財閥들의影響力은韓國企業發達에 커다란 영향을 준다. 이는 그들이 한국시장의 대부분을 지배하고 있을 뿐 더러韓國企業의 운명을 좌우할 수 있는 위치에 놓여 있기 때문이다.

대표적企業家들은血緣 혹은地緣者에 의한企業支配 내지 전근대적인家父長的思考方式에 의한企業經營을 지양함과 동시에資本과經營의分離 및株式의公開 등에 의하여企業의內的充實을 기하며 동시에 외부의존적 균형을 균질하여 자력성장을 위한 재무구조의 개선 등에 만전을 기하여야 할 것이다.

9) 『경성방직오십년사』, pp.48~49.

### III. 湖巖의 韓國產業發展을 위한 企業經營活動

湖巖은 多角化 經營과 業種의 變換 등 하나의 변환경영을 지속함으로써 사무 종업원이나 생산 종업원이 자발적으로 창의성을 발휘하고 잠재적 능력을 개발하도록 지원하는 방안을 활용하였다.

#### 1. 제1기 湖巖成長期(1910~1935년)

湖巖이 1910년 2월 12일 경남 의령군 정곡면 중교리 723번지에서 탄생하여 부친 경주이씨 찬우(호 술산)와 모친 안동 권씨 4남매(2남 2녀) 중 막내로 태어났다.

湖巖은 5세가 되면서 조부가 세운 서당인 文山亭에서 한문을 배우고 「千字文」, 「資治通鑑」, 「論語」 등을 通讀하였다.

1919년에 일어난 3·16운동 이후 문화·정치로 전환된 이후 1922년 4월에 湖巖은 진주의 智水普通學校 3학년에 편입하게 되었다. 이 때에 그는 한국어, 일본어를 배웠고 상위점수를 얻었다. 湖巖은 그 해 서울의 보통학교 3학년에 편입하게 되었다. 그는 또한 4학년을 수료하고 중등중학 속성과에 입학하였다.

또한 湖巖은 중등중학 중학부에 입학하였으며, 재학 중 1928년에 19세의 나이로 박씨와 결혼하였다. 따라서 그 해 중등중학을 졸업하기 전에 일본의 와세다대학 전문부정경학부에 입학하였으며, 후일에 경영의사결정을 하고 사물의 판단과 수없이 많은 사업상의 결정을 내리게 되는 기반구축을 한 중요한 계기가 되었다. 대학에 입학한지 1년 5개월만에 중퇴하고 고향으로 귀향하였다.

#### 2. 제2기 初期經營期(1935~1938년)

湖巖은 26세에 조용한 시골의 靜的 生活에서 비로소 일생에 중요한 사업화 초기의 動的 生活 패턴으로 접어 들었으며, 이는 생산적 여가 내지 아리스토텔레스의 여가 후의 새로운 인생 역정의 출발점이라고 할 수 있다.

이 때에 부친의 湖巖에게 사업자금으로 300석을 추수할 수 있는 재산을 分財하였다. 따라서 치밀한 사업계획을 수립하고 사전 조사를 하여 마산에서 도정업을 출발하였다.

1936년 3월에 합천의 鄭鉉庸과 朴正源을 동업자로 영입하여 북마산에 협동정미소를 설립함으로써 企業經營을 익히는 기초단계에 접어 들었으며 3명이 각기 3만원씩 출자하였고, 부

족한 자금은 조선식산은행 마산지점에서 融資받는 金融機關 活用技法과 元利金을 감안한 타인資本화대 효과를 일찍이 습득하는 계기로 삼았다.

그러나 인천의 미국거래소에서는 信用先物來技法을 숙지하지 못하여 손실을 보았고 이러한 초기 경영시의 마이너스 부의 경험은 일생동안 큰 경험이 되었다. 그렇지만 1년 후에는 시세가 낮은 경우 구입을 하고, 오르는 경우 판매하는 방식으로 시세차익을 얻어 3만원의 出資金을 제하고 2만원의 이익을 얻었다. 결과적으로 협동정미소의 수익성은 사업의 특성을 터득한 계기가 되었다. 그리고 創業家形 企業家로서의 재질이 발휘되는 특성이 생겼다. 또한 트럭운수업을 시작하여 1936년 8월에 日出自動車會社를 引受하여 10대의 트럭과 10대를 추가하여 20대로 運營하게 되었다.

### 3. 제3기 創業經營期(1938년~1945년)

湖巖은 2개월에 걸쳐 마케팅분야의 시장조사를 한 후 청과물과 건어물 등의 貿易의 安當性 조사를 하여 교통요충지와 농수산물의 집산지인 대구에서 1938년 3월 1일 대구 견동(현 인교동 61의 1번지)에서 징수법 所有의 점포를 구입 三星商會를 설립하였는데 이는 湖巖이 이룩한 52개 관련업체의 원류로서 韓國 經營史에 있어서나 企業家史에 있어서 중요한 획을 긋는 계기가 된 것이다. “疑人物用, 用人物勿疑”的 좌우명으로 인적요소를 가장 중시하고 專門經營人을 활용하는 마음의 心底를 나타내는 창업기의 湖巖의 人性을 나타낸 것이다.

이른 바 價格統制令, 食糧管理令, 貿易統制令이 내려지는 등의 부자연스런 企業活動의 여파로 湖巖의 1941년 6월 3일에 株式會社 三星商會로 개편하였으며, 이어 대신동 115의 5번지에 소재하는 조선양조주식회사를 引受하였는데 이는 연간 주조량 7천석을 올리는 규모로서 매수가격은 10만원이었다. 이로 인해 호암은 대구의 고액 납세자가 되었다. 이는 그 후 여러 해 동안 한국의 10대 그룹으로 존재하여 고액납세자로 된 것과 결코 무관하지 않는 셈이다.

### 4. 제4기 報國事業期(1945년~1950년)

8·15해방과 더불어 고향으로 소개되었던 湖巖이 사업에 복귀한 것은 개인으로 보면 사업회복기이며 한국경영사로 보면 중요한 施設企業의 戰略的 活動期라고 할 수 있다. 또한 대구 사업가 모임인 乙酉會를 올유년에 해방을 맞이한 것을 기념하여 결성한 것은 그 후에 한국 全國經濟人聯合會를 결성한 것과 동업자 집합체라는 점에서 그 맥락을 같이 한다.

조선양조의 경영진이 보강되고 호황기에 궤도에 오르자 湖巖은 새로운 사업을 구상하게 되었으며, 대구 10월 폭동이 진압되고 나서 이승만박사가 대구에 오는 것을 맞이하고 나서 사업으로 보국하려는 결심을 굳히었다.

마침내 湖巖은 서울에서 1948년 11월에는 종로 2가에 100여평의 건물을 빌어 주식회사 삼성물산공사를 설립하고 무역업을 착수하였다. 會社設立의 資本金 75%는 湖巖이 출자하고 나머지 25%는 김생기, 이오서, 문철호, 김일옥, 조홍제 등이 분담하였다. 三星物산공사는 홍콩, 마카오, 싱가폴 등 동남아시아에 오징어, 한천 등을 수출하고 면사, 강재, 재봉틀, 비료 등 거래품이 100여종에 달하고 있다. 1년 후에는 이익금이 1억 2천만원에 달하였고 발족 1년 만에 543개 貿易會社 중 최선두에 나섰으며, 천우사, 화신상업, 미진상사 등이 있었다.

### 5. 제5기 | 多角化經營期(1950~1961년)

1950년대 전반기는 湖巖이 韓國 第一의 企業 經營家로 떠오르는 기간이면서 국가 전반적으로는 6·25동란과 전후 복구기로서 경제기복이 심한 때이었다. 사업보국의 뜻으로 삼성물산공사를 설립하였으나 6·25전쟁으로 많은 피해를 입었으며 湖巖은 대구의 조선양조의 비축자금 3억원으로 企業經營에 유리한 위치로 삼성물산을 재건하였다.

전시 인플레이션이 누진되는 상황에서 生活必需品의 수입으로 설탕, 비료 등은 전부 매진되었으며, 全國 小賣物價指數도 1951년에는 2,128이었는데, 1952년에는 5,224로 거의 2.5배 이상이 되었다.

湖巖의 經營原則과 戰略은 적정이윤을 얻으면서, 경영다각화를 이루는 것이었으며, 그 경영다각화의 실적은 새로이 사업을 구상하여 설립한 會社를 보아서도 알 수 있다. 그 리스트는 <표 2>와 같다.

&lt;표 2&gt;

湖巖이 調係한 企業體 一覽表

設立 또는 引受年月日	企業體의 商號	備 考
1936. 3. 8.	協同精米所 日出自動車會社	馬山에서 鄭鉉膺 · 朴正源과 同業하다. 트럭 10대를 인수하여 事業을 시작한다.
1938. 3. 1	株式會社三星商會	資本金 3萬圓으로 설립하고 本社를 大邱에 두다.
1939.	朝鮮釀造株式會社	年間 釀造量 7千石 규모의 시설을 인수하고, 1969년 9월 해산하다.
1945. 10.	大邱民報	經營에 참여하다.
1948. 4.	朝鮮酵母	인수하다.
1948. 1. 11	三星物產株式會社	서울 鐘路2街에 본사를 두다. 臨時首都 釜山에서 설립, 1975年 5月 総合貿易商社로 지정되다.

設立 또는 引受年月日	企業體의 商號	備 考
1953. 3.	豊國酒精工株式會社	湖巖이 1953년에 설립하고 1959년 4월에 양도하다.
1953. 8. 1	第一製糖工業株式會社	工場敷地를 釜山市 田浦洞 742番地로 정하고, 三星物產 事務室에서 創立總會를 개최하다. 同年 11月 5日 雪糖生產開始하다.
1954. 9. 15	第一毛織工業株式會社	本社를 大邱市에 두고 砧山洞에 工場敷地 7萬坪을 확보하다. 1956년 5월 공장이 試運轉에 들어가다.
1955. 12. 20	大韓精糖販賣株式會社	第一製糖 제품의 販賣會社로서 三洋物產과 合作으로 설립하고, 1957年 2月 6日 解散하다.
1957. 2. 6	興業銀行(현 韓一銀行)	銀行歸屬株의 公賣에 應札하여 株式의 83%를 가진 大株主가 되다.
1957. 2. 6	曉星物產	三星物產의 子會社로 설립하였다가 1963年 2月에 양도하다.
1957. 2. 6	東洋製糖株式會社	1954년 8月 30日 서울 龍山에 設立되고 1955년 5월부터 練勤된 工場을 인수하다.
1957. 8. 10	天一證券株式會社	1962년 8월에 양도하다.
1958. 1. 25	三陟시멘트(現 東洋시멘트 工業株式會社)	李洋球와 50%씩 投資하여 引受하였다가 同年 9月에 양도하다.
1958. 2. 21	安國火災海上保險株式會社	1956年 5月에 창립되다. 全株式 소유자인 大韓靈絲로부터 인수하다.
1958.	湖南肥料工業株式會社	株式의 45%를 매수하였다가 1962년에 정부에 바치다.
1958. 10. 10	商業銀行	興業銀行 信託部에서 商銀株 33%를 소유하다.
1958. 12. 19	株式會社 장미라사	第一毛織工業株式會社의 直賣會社이다.
1958. 12. 19	東一紡織	1970년 9월 17일 第一服裝으로 商號 변경하다.
1958. 12. 19	槿榮物產株式會社	이 해에 인수하였다가 1959年 12月 5日 양도하다. 外貨配定을 받는데 기여하였다.
1958. 12. 19	韓國타이어工業株式會社	唐慶玉이 경영하던 것을 株式의 50%를 매수하여 인수하였다. 1963年 3月 2日 양도하다.
1959. 4. 9	朝興銀行	朝興銀行株의 55%를 買入하다.
1962. 11. 29	安保火災海上保險株式會社	1963年 2月 安國火災와 합병하다.
1962. 2. 26	東洋텔레비전放送株式會社	同年 2月에 신설하고 1964年 12月에 東洋텔레비전放送 開局하다. 1965年에는 中央텔레비전 주식회사로 변경되었다가 1966年 中央放送과 합병되어 東洋放送으로 환원, 1980年 11月 30일 KBS에 흡수된다.

設立 또는 引受年月日	企業體의 商號	備 考
1963. 6. 25	라디오서울放送株式會社	1965年 8月 3日 中央라디오로 商號변경하고 11月에는 中央放送, 1966年에는 東洋放送으로 변경되었다가 1980年 11月 30일 KBS에 흡수된다.
1963. 7. 15	東邦生命保險株式會社	1957年 3月에 설립되어 社勢가 急成長하였으나 姜義秀 初代社長의 他界後 三星에 인수를 종용하다.
1963. 7. 15	東和百貨店 (現 株式會社 新世界百貨店)	일본 三越百貨店 京城支店이 해방 후 정부관리하에 東和百貨店으로 商號가 바뀌었고, 東邦生命에서 경영하던 것을 인수, 1969年 4月부터 直營體制 확립하였다.
1963. 7. 15	東南證券株式會社	東邦生命이 설립한 회사이다. 東邦生命과 함께 인수하고, 1973年 양도하다.
1963. 7. 15	東洋火災海上保險株式會社	東邦生命에서 투자한 회사이다. 東邦生命과 함께 인수하고, 1967年 7月에 양도하다.
1963. 7. 15 1963. 12. 23	대한제유 동화부동산주식회사 (현 중앙개발)	부동산 관리가 주업무인 이 회사는 삼성에서 인수한 후 동화진흥주식회사로 개칭되다가 1967년에는 중앙개발과 합병하여 중앙개발주식회사로 재출범하였다.
1963. 12. 28	미풍산업주식회사	원료산업을 인수하여 상호를 변경하다.
1964. 8. 27	한국비료공업주식회사	1968년 7월 제일제당에 흡수·합병된다.
1965. 3. 17	주식회사 중앙일보	1967년 4월에 울산공장이 준공되고, 동년 10월에 주식의 51%를 정부에 현납하다.
1965. 10.	새한제지(현 전주제지)	1974년 12월 동양방송을 합병하여 주식회사 중앙일보·동양방송으로 되었다가 1981년에는 주식회사 중앙일보사로 상호를 변경하다. 전북의 유지들의 발기에 의하여 1965년 1월에 설립된 새한제지는 인수 후 전주황방산 잡 새 부지로 이전하였다.
1966. 4. 4	서울FM방송	인수하다.
1966. 5. 4	중앙개발주식회사	1966년 10월 안양에 컨트리클럽 착공·운영하다.
1966. 5. 19	고려병원	1967년 6월 동화진흥을 합병하고, 1976년 4월 용인 자연농원을 개장하다. 창설한 지 1년후에 서울 충정로에 부지를 매입하여 건설되고 1968년에 개원하다.

設立 또는 引受年月日	企業體의 商號	備 考
1968. 10.	삼성산업주식회사	동년 설립하고, 1969년 1월 공장 준공되다. 1974년 10월 5일 삼성물산에서 흡수·합병하다.
1969. 1. 13	삼성전자공업주식회사	1969년 10월 수원시 근교에 45만평의 부지를 확보하여 공장을 건설, 1971년 1월부터 흑자 TV 수출 개시하다.
1969. 4. 15	미풍판매주식회사	동년 설립되고 1972년 제일제당판매주식회사로 상호변경, 1975년에 제일제당과 합병되다.
1969. 12. 4	삼성산요전기주식회사 (삼성전기)	1974년 3월 삼성전기주식회사로 상호가 변경되었다가 1977년 3월 삼성전자에 흡수 합병된다.
1970. 1. 20	삼성NEC주식회사	일본전기(NEC)와 합작으로 설립하고, 1974년 3월 삼성전관주식회사로 상호변경, 1975년 이코노브라운관 개발하다.
1971. 2. 1	제일복장 명동직매소	신설하다.
1971. 5. 15	동양제당	제일제당에 흡수·합병되다.
1971. 9. 15	삼성일렉트리주식회사	1973년 3월 2일 삼성전자와 합병된다.
1972. 7. 1	제일합섬주식회사	제일모직 경산화학방공장을 분리·독립시켜 설립하다.
1973. 1. 17	주식회사 제일기획	종합광고회사로 출범, 1981년 한국방송 광고공사와 방송광고행사계약 체결하고, 한국신문광고대행사업체로 지정받다.
1973. 5. 9	주식회사 임피어리얼(현 호텔신라)	동년 7월 영빈관을 인수하고, 11월에 주식회사 호텔신라로 상호 변경하다. 1983년 조선호텔 인수하다.
1973. 7. 26	삼리복장주식회사	1974년 1월 삼리복장공장 완공하다.
1973. 8. 8	삼성 산요 파츠(Sanyo Parts)주식회사	일본 산요전기 및 산요전기무역과 합작으로 삼성이 설립하고, 1974년 3월 삼성전기파츠주식회사로 상호 변경하였다가 1977년 5월 삼성전자로, 이것은 다시 삼성전기주식회사로 상호변경되다.
1973. 12.	삼성코닝 주식회사	미국의 코닝글라스(Corning Glass Works)와 삼성전자가 합작으로 흑자 TV용 유리용착공장을 건설하다.
1974. 7. 10	삼성석유화학공업주식회사	미국의 아모코사, 일본의 삼정석유화학과 합작으로 (삼성의 비율 50%) 울산공업단지내에 공장을 건설하다.

設立 또는 引受年月日	企業體의 商號	備 考
1974. 8. 5	삼성중공업주식회사	석천도심마중공업(IHI)와 합작으로 설립, 1983년 1월 삼성조선·대성중공업과 통합된다.
1975. 1. 21	중앙엔지니어링	동년 설립하고, 1976년 9월 중앙개발에 합병된다.
1977. 2.	통일건설(현 삼성종합건설주식회사)	자본금 8천8백만원의 통일건설을 인수하여 증자하고, 삼성해외건설주식회사와 1978년에 인수한 신원개발을 합병함.
1977. 4. 22	삼성조선주식회사	진로주조 계열인 우진조선을 인수하여 삼성조선을 설립됨. 1983년 1월 삼성중공업과 통합된다.
1977. 5. 3	대성중공업주식회사	1970년 11월에 설립(공장소재 포함). 자금 압박 때문에 삼성이 인수하게 되었고 1983년 1월 삼성중공업과 통합된다.
1977. 6. 21	신동양건설	동회사와 불국사호텔을 삼성종합건설에서 인수함.
1977. 8. 1	삼성정밀공업주식회사 (현 삼성항공산업)	공장부지를 창원공장기지를 정하고 각종 정밀기계의 제작 및 방가생산체로 발돋움하다. 1987년 2월 삼성항공산업주식회사로 상호·변경하다.
1977. 10. 18	삼성해외건설주식회사	동년 10월 13일에 해외건설업 면허를 취득하고, 1978년 6월 삼성종합건설에 합병된다.
1977. 12. 5	삼성GTE통신 주식회사	동년 미국 GTE사와 합의하여 회사를 설립하고 1980년 4월 한국전자통신을 인수하다.
1977. 12. 30	한국반도체 주식회사 (삼성반도체)	1974년에 설립된 동회사를 인수, 1978년 3월 사성반도체로 상호가 변경되었고, 삼성반도체는 1980년 3월 삼성전자와 합병된다.
1978. 4. 26	코리아엔지니어링	주식회사 한국엔지니어링이 미국의 리머스사와 합작으로 설립한 플랜트용역 전문회사로서 후에 유한회사 코리아엔지니어링으로 개편된 것을 삼성이 인수하여 주식회사로 환원시킨다.
1978. 7. 19	신원개발주식회사	1969년 신진자동차공업이 전액 출자하여 설립한 회사로서 김창원 사장의 요청으로 인수하고, 1979년 5월에 삼성종합건설과 합병된다.
1980. 4. 14	한국전자통신주식회사 (삼성반도체통신)	1977년 산업은행 전액 출자로 설립된 한국전자통신(KTC)를 삼성이 인수, 1982년 12월 삼성반도체통신주식회사로 상호·변경되다.
1981. 10.	한국안전시스템주식회사	인수하다.

設立 또는 引受年月日	企業體의 商號	備 考
1983. 6. 27	삼성시계주식회사	
1983. 7. 2	트리스타세미콘닥터사	삼성반도체통신이 미국가주 실리콘밸리에 세운 현지법인이다.
1984. 1. 18	삼성·휴렛팩커드사	삼성전자가 설립한 합작회사이다.
1984. 1. 28	유진텍 인터내셔널사	제일제당이 미국에 설립한 해외합작법인이다.
1984. 4. 20	삼성의료기기	
1984. 9.	삼성휴렛팩커드주식회사	설립하다(자본금 24억3천만원).
1985. 1. 22	삼성 유나이티드항공주식 회사	미국 UTC그룹과 합작으로 설립되다.
1985. 5. 1	삼성데이터시스템주식회사	

湖巖은 주로 홍콩, 마카오에 의존하던 무역을 1950년 한미무역협정의 체결을 계기로 하여 輸出市場을 多變化하였다.

湖巖은 새로운 사업을 구상함으로써 商業資本의 產業資本으로의 전환을 시도하였다. 따라서 정부의 수입대체산업 육성계획과 더불어 제조업으로의 사업진출을 꾀하였다. 湖巖은 제지, 제약, 제당 등 有望企業의 사업타당성 조사 후에 제당업을 택하였다. 수입물량을 정확히 간파하고 있던 湖巖은 第一製糖株式會社를 설립하고 부산 전포동소재 공지를 매입하고 상공부배정 외화 18만달러와 은행용자 2천만원으로 공장건설하여 1953년 11월에 가동되었다.

經營多角化的 일환으로 제당업을 시작하고 다음에는 모직물제조업을 성사시키기로 하였다. 마케팅분야의 市場性과 사업보국의 일념으로 1954년 9월에 대구 침산동에서 1955년에 제일모직공업주식회사의 창업을 하였으며, 선진한국을 이루는 초석이 되었으며 경영다각화의 시금석을 이루었다. 또한 梳毛工場의 완공과 더불어 방모, 직모, 염색, 가공 등 제공장이 차례로 완성되어 效率的으로 運營되었다.

多角化 經營의 다음 목표는 金融機關의 경영참여였으며, 1956~57년에 金融의 현대화를 위해 은행주식의 공매에 직접 참여하였다. 湖巖은 1957년에 홍업은행(현, 한일은행) 주식의 83%, 1959년에는 조홍은행주의 55%, 상업은행주의 33%를 매입함으로써 시중은행의 과반주식을 점유하게 되었다.

## 6. 제6기 事業擴張期 및 文化暢達期(1961년~1967년)

1960년 초 經濟問題의 타개를 위하여 정부와 경제계의 의견조정기관으로 全國經濟人聯合

會의 전신인 韓國經濟人協會를 창립·추진하다가 1961년 8월에 창립하여 초대회장을 맡았다. 임기 중에 울산공업단지를 건설하여 기간 산업을 유치하고 그 소요자금의 확보를 위하여 과감하게 외자를 도입할 것을 건의하였으며, 정부는 정유, 제철, 시멘트, 비료, 나일론, 합성수지, 전기 기기, 케이블 제조업을 위한 투자명령을 내렸다.

1964년 8월에 한국비료공업주식회사가 창립되었으며, 이 공장은 완성 후 1967년 4월 준공과 함께 所有株 50%를 한국산업은행이引受함으로써 국가현납의 결단을 내린 사례가 되었다.

1962년 11월에는 안보화재해상보험주식회사를引受하여 안국화재와 합병하였으며 1963년 7월에 생명보험회사 경영을 실현시킴으로써 金融產業의 중요한 機關投資家로 발돋움하게 되었다. 동방생명, 동양화재, 동화백화점은引受합병함으로써 湖巖은 사업 확장과 더불어 유통업과 물류업에 참여하여 21세기 그룹 첨단화를 실현시킬 수 있는 발판을 마련하였다.

동일한 해에 湖巖은 대한제유, 동화부동산(현 중앙개발), 원형산업(현 미풍산업), 새한제철 등을引受하였다. 미풍산업은 제일제당으로 합병되었으며 새한제지는 1968년 전주제지주식회사로 합병되었다.

## 7. 제7기 글로벌리제이션 經營期(1967~1987년)

1967년부터 1987년 11월 19일 서거일까지의 10년 湖巖 經營史는 영국의 산업혁명기과 같이 종래의 輕工業 중심에서 尖端產業과 重化學工業 중심으로 탈바꿈하였고 세계적 랭킹을 갖는 世界的 大企業集團으로 성장하게 되었다.

1969년 1월 삼성전자공업주식회사가 설립하여 수원근교 기흥단지에 45만평의 부지를 확보하여 1970년 3월 1일부터 부분 준공을 하게 되었다. 1973년에 미국의 코닝글라스(Corning Glass Works)와 삼성전자의 합작(joint venture)으로서 三星코닝株式會社를 설립하였다.

1970년대에 설립된 그 밖의 電子·電氣 會社로는 삼성산요파츠주식회사와 삼성GTE전신주식회사가 있다. 삼성산요파츠는 삼성전기파츠주식회사로 상호가 변경되었다가 삼성전자부품주식회사로 되었고, 후에 三星電氣株式會社로 상호가 변경되었다. 미국의 GTE사와의 합작으로 설립된 三星 GTE통신은 1980년에引受한 한국전자통신주식회사와 합병하게 되었고, 1982년 말에는 삼성반도체통신주식회사로 상호가 변경되었다.

1970년대에 湖巖이 가장 역점을 둔 분야는 電子 및 重化學工業이었다. 중화학공업에 역점을 두게 된 것은 우리의 社會的·經濟的 與件이 이 때에 중화학공업을 발전시킬 수 있을 정도로 성숙하였다고 보았기 때문이다. 1950년대에 중엽에는 설탕이나 섬유제품이 국민에게 필요 불가결한 것이었고, 國產代替效果가 커기 때문에 그와 같은 소비재 위주의 투자를 하였으나

1970년대는 발전단계가 다르다고 판단하여 중화학공업으로 진출하게 된 것이다.

湖巖은 三星은 電子工業의 기초를 굳힌 다음 바로 중화학공업분야에 진출하게 되었는데, 일차적으로 착수한 것이 石油化學 분야였다. 석유화학공업은 원료투입으로부터 최종 화학제품의 생산에 이르기까지 전공정에 걸쳐 유기적인 결합형태가 이루어져야 하는 사업이다. 이와 같은 결합된 생산체계를 석유화학 콤비나드라고 하는데, 우리나라에서는 제3차 경제개발 5개년계획 때부터 石油化學工業이 궤도에 올랐고, 그 거점은 울산석유화학공업단지였다. 三星은 여기에 6만평의 부지를 확보하고, 전적으로 유입에 의존하고 있던 화학직물 원료인 PTA생산을 목적으로 미국의 아모코사, 일본의 三星精密化學과 합작하여 1974년 7월에 三星石油化學工業株式會社를 설립하였다.

이 해 8월에는 삼성석유화학에 이어 조선업을 지향하는 三星重工業株式會社를 설립하게 되었다. 湖巖이 조선업에 관심을 가지게 된 것은 시장성이 크고 勞動集約的 產業에 속하여 우리나라의 경제발전 단계에 적합하다고 보았기 때문이다. 1976년 이집트의 낫세르 대통령이 수에즈 운하를 폐쇄한 후 아프리카의 남부를 우회하는 대형유선업의 요소가 크게 증가하였는데, 勞動集約的 產業이기 때문에 우리나라의 실정에 적합하다고 판단하였던 것이다.

그는 조선소를 만드는 이상 세계에서 가장 크고, 생산성이 높은 것을 만들려고 일본의 IHI 와 교섭하여 합작·투자할 것을 합의하게 되었다. 그리하여 경남 유영군 안정리에 150만평의 부지를 확보하였으나 오일 쇼크의 영향으로 세계 조선업계가 불황에 처하게 되어 포기하지 않으면 안되었다. 그는 "사업에는 착수하는 용기와 물러서는 용기가 필요하다"고 술회한 바 있지만, 이 때의 결단은 현명하였다고 생각된다.

이와 같이 안정리 조선소 건설은 수포로 돌아갔으나, 마침 오일 쇼크의 영향으로 건설하다가 중단된 중형조선소의引受를 政府, 銀行으로부터 권유받았다. 거제도에 있는 이 조선소는 진로주조 계열의 우진조선에서 건설에 착수하여 공정이 50% 정도 진척된 상태에 있었다. 湖巖은 사업규모가 너무 작다고 판단하여引受를 주저하였으나, 정부의 강력한 권유로 1977년 4월에 결국引受하게 되었고, 이 會社는 三星造船株式會社로 상호가 변경되었다가 후에 三星중공업과 합병되었다. 그리고 1977년 5월에 대성중공업주식회사도引受하여 규모는 더욱 커졌다. 본사를 서울에 두고 공장이 포항에 있는 대성중공업은 일본의 대성직공소와 재일 성매룡이 포항제철 관련공사의引受를 위하여 1970년에 설립한 회사였다.

三星이 우진조선소를引受한 후 建設作業은 급진전하였다. 제1기 공사는 부지 60여평에 건조능력 6만5천톤의 규모였으나, 그 후 시설을 확충하여 연간 45만톤의 건조능력을 가지게 되었다.

한편 三星重工業은 기계공업 분야에도 진출하여 창원기계공업단지에 부지 150만평을 확보하고 공장을 건설하였다. 주생산품목은 운송용기계, 레미콘, 대형 보일러 등이었다. 그러나

三星重工業은 1983년까지 적자가 누적되어 경영의 위기에 봉착한 일도 있었으나 1983년 초부터 경영합리화에 주력하였고, 한국중공업의 중설비공업을引受하여 불도저, 지게차, 로드 롤러와 같은 품목을 大量生產體制를 갖춤으로써 경영이 크게 개선되었다.

湖巖은 이 무렵에 방위산업에도 관심을 가지게 되었다. 그는 동경에서 일본의 동경에서 일본의 전차, 항공기 등의 생산실태를 조사한 바 있는 데, 그 결과 기술만 도입하면 한국도 항공기 생산이 가능하다는 결론을 얻었다. 그는 원자력산업에 관하여도 조사하였다. 원자력산업은 군수용이면서도 平和的 利用에 무한한 가능성을 가지고 있어서 국가적 차원의 사업임을 확립하였다. 그리하여 구체안으로서 핵연료재 처리공장을 구상하기에 이르렀다. 그러나 이것은 정치성이 계재될 수 있고, 당시의 국제정치 상황이나 한국의 외교적 입장이 그것을 용납하지 않아 결국 단념하게 되었다.

한편 湖巖이 구상하던 항공기 산업은 1977년 8월 삼성정밀공업주식회사를 설립함으로써 실현되었다. 이어 이 會社는 창원 공업단지내에 자리를 잡고 각종 계측기, 광학기계, 전자정밀기계 등을 생산하는 공장건설에 들어갔다. 삼성정밀은 政府로부터 정밀기계 및 전자기계, 미사일 추진기관 設備業體로 지정받았다. 이 會社가 1979년에 정밀기계 가공공장을 준공하였고, 제2공정도 기공하여 본사를 창원으로 옮겼다. 그리고 정밀공업부문에 특히 항공기산업이 커짐에 따라 삼성정밀은 1987년 2월 삼성항공산업주식회사로 상호를 변경하였다.

이와 같이 이 시기에는 기간산업과 중화학공업 부분에서 발전을 거듭하였지만, 합성, 호텔, 건설, 의료기계 등 여러 분야에 걸친 사업들이 또한引受되거나 新設되었다. 그 밖에 1970년대에 설립한 會社로서 주식회사 제일기획을 들지 아니할 수 없다. 1970년대 초까지 우리나라에는 전문적 광고대행업체가 정착하지 못한 실정이었으므로 마케팅기능의 전문화와 효율화를 위해서도 종합광고회사가 필요하다고 생각하였다. 그리하여 1973년에 제일기획을 설립하게 되었고, 이 회사는 그 후 한국제일의 종합광고회사의 위치를 차지하였다.

1980년대에 신설한 주요 企業에 삼성시계주식회사(1983년)와 삼성의료기계(1984년), 삼성유나이티드 항공(1985년), 삼성데이터시스템(1985년) 등이 있다. 이 시기에는 신산업 내지 시대적 각광을 받는 분야에 착안하여 전력투구하고 있음이 주목된다.

新產業은 아니지만, 1960년대 후반부터 1980년 후반까지 20년간 湖巖이 사업보국의 정신으로 육성한 사업으로 용인자연농원을 들 수 있다. 농촌 출신인 湖巖은 일찍부터 우리나라가 부강해지려면 山木을 개발해야 한다고 생각하였고, 1968년에 中央開發을 주축으로 용인자연농원의 조성사업에 착수하였다. 그는 우리나라 국토의 60%를 차지하는 산야 중에서 25%는 개발이 가능하다고 보아 國土開發의 시범농장으로서 자연농원의 조성에 착안하게 되었고, 한편 용인자연농원이 다목적 기능을 갖게 하여 어린이들이 자연을 배우면서 꿈과 낭만을 키울 것을 기대하였다.

1980년대에 三星은 세계적 기업집단으로서 기반이 한층 더 확고해졌다. 신설된 해외지사와 현지법인이 급격하게 증가하였고, 상품과 기술 및 플랜트 수출의 증대로 三星의 이미지가 세계적으로 확산되어 갔다. 특히 1988년의 서울 올림픽을 앞두고 三星에서는 창업 50주년사업 준비와 더불어 축제의 분위기가 고조되어 있었는데, 창업기념일 3개월 전인 1987년 11월 19일 湖巖은 78세를 일기로 아쉬움을 남긴 채 세상을 떠났다.

## IV. 韓國經濟發展과 湖巖의 經營業績

### 1. 開港期의 韓國經濟

여기에서는 개항기의 경제발달 과정을 살펴보자 한다. 개항기라고 하면 역사적으로 1876년 강화도조약 이후부터 1910년 한일합방 이전까지 약 35년간의 기간을 가리킨다. 물론 이 시기는 이조 후기 또는 조선 말기, 그리고 한말 大韓帝國으로도 표현되어지고 있다. 왕조는 바뀌지 않았고 朝鮮時代도 끝나지 않았지만 韓國社會는 이 시기에 많은 변화와 시련을 겪었다. 그래서 韓國經濟의 발전 연구에서는 특히, 이 시기를 구분하여 중요시하므로 약 35년간을 개항기 또는 개화기로 설정하였다.

우리나라의 역사상 이 시기를 중요시하고 관심을 집중시키는 더 큰 이유는 이 시점이 근대화의 출발점이며, 특히 일본에 從屬的 地位의 植民地로 전락해 갔던 명확한 이유를 찾고자 하기 때문이다. 그 중에서도 經濟的 變化를 그 대웅체에서 찾고 있기 때문이다.

#### 1) 國內外 環境變化

우리나라의 개항기에 해당하는 1870년대부터 1900년대 초의 시기는 유럽에서 영국을 비롯하여 프랑스·독일이 산업혁명을 이룩하고, 帝國主義의 進出期로써 자국의 시장이 협소하여 외국진출을 피하던 때였다. 이 시기에 있어서 유럽의 產業化 수준은 면방직공업·철도를 필두로 한 제철공업이 급성장하고 있었으며 資本主義의 공항이 주기적으로 나타났다. 이러한 경제적 변화에 대응하여 국내에서는 獨占化의 경향이 뚜렷이 나타나고, 대외적으로는 상품과 資本진출을 군사력과 동반하여 실시하고 있었다. 더구나 전신의 발명, 수에즈 운하의 개통으로 유럽은 아시아 진출이 더욱 용이하게 되었다.

한편, 韓國은 국내의 정치권력 다툼에 열중하고 있던 중, 유럽의 資本主義 國家에 의해서가 아니라 미국에 의해 개항되었지만 여전히 封建的 制度와 封建的 經濟下에 놓여 있던 日本에 의해 개항되었다는 점이 아시아의 중국과 일본의 개항과는 크게 다르다. 그래서 韓國에서 당시 國際政勢의 파악은 중국과 일본을 통하여 이루어졌으며 정보의 전달·분석은 스스로 한계

에 놓이게 되었다. 그래서 일부 지식인과 젊은 개화파 청년들의 노력은 국제정세의 정확한 분석과 대응에는 역부족이었다. 그 결과 한국은 經濟的・政治的으로 중국과 일본의 힘의 각축장이 되었고 결국 종속적 지위의 식민지로 전락하게 되었던 것이다.

## 2) 開港期의 經濟

개항기의 경제상황은 개항 전과 비교해서 매우 큰 변화과정에 있었다. 자주 쓰는 용어로 조선 경제사회는 激動期였던 것이다. 개항전의 조선사회 경제가 국내문제, 국내변화, 개혁에 따른 변화였다고 한다면, 開港期의 社會・經濟는 외국・외부로부터의 영향으로 큰 변화를 겪고 있었다. 국내 경제・사회가 겪은 충격은 개항 초기보다 시간이 흐를수록 중폭되어 갔다. 그것은 특히 韓半島에 대한 日本의 집요한 침략계획이 구체화되어 갈수록 심각해졌다. 따라서 국내경제는 量的・質的인 변화를 겪고 있었다. 구체적으로 해외로부터의 충격은 輸出・輸入과 외국인들의 이권침탈과 資本投資로 시작되었으나 한국정부의 경제는 이러한 것에 대응할만한 능력이나 구체적인 노력도 크게 부족하였다고 할 수 있다. 즉 무역, 철도, 광산, 윤수업 등에의 資本投資의 최종적인 결정권은 외국인이 쥐고 있었던 것이다.

시기별로 보면 개항 직후에는 수출・수입을 통하여 韓國經濟에 영향을 주었으며, 갑오개혁 이후에는 무역과 외국인의 투자, 그리고 한국의 제도개혁으로 개항기 경제는 급속히 資本主義의 틀을 형성해 갔으며, 통감부 설치 이후에는 사실상 일본인 주도로 金融, 財政의 재편성과 함께 개항 말기의 경제는 식민지 경제를 향해 재편성되어 일본경제에 종속되어 갔다.

생산면에서의 개항기 경제는 농업, 공업의 각 부문에서 재래상품의 생산이 계속 확대되어 갔으며, 갑오개혁 전・후부터는 의식상품의 생산도 시도되어 점증해 가는 과정이었다. 외래 상품의 제조기술의 도입과 모방제조의 활동이 미진했던 것이 개항기 경제발전에 있어서 죽쇄와 같은 역할을 하였다.

## 2. 日帝下 民族系 企業의 形成

### 1) 民族系 企業의 生成과 育成

압박과 질식상태 속에서 경제적으로도 곤경을 당하고 있던 韓國民은 경제적 독립이라는 슬로건을 내세우고 民族企業 育成의 새로운 각성을 갖기 시작하였다. 이같은 굳은 의지와 신념 하에 국산장려를 위시하여 소비절약, 금주, 금연, 검소한 생활 기풍 등을 적극 추진한 물산장려회의 활동은 활목할만 하였다. 민족의 장래를 짐칠 수 있는 길은 民族資本의 형성과 민족의 동력을 배양하는 實力 養成運動이라고 생각하였다. 이러한 가운데서 近代的 民族企業이 생성되었다. 1919년 3·1운동 이후부터 韓國企業人의 會社設立과 생산활동이 새로운 양상을 띠면서 활발하게 되었다. 이들 民族企業의 실태, 즉 資本규모, 생산액 그리고 종업원수가 일본인

所有의 企業과 비교하여 어느 정도의 비중을 점유하고 있었는가를 먼저 살펴보도록 하겠다. <표 3>에 의하면 한일합방이 된 1910년도의 日本人 支配 所有會社는 109개 사로 전체의 71.7%, 그 納入資本額은 5,063천원으로 전체의 32.0%에 달하고 있었으며, 韓國人 支配 所有會社는 27개 사로 17.8%, 納入資本은 2,742천원으로 17.1%나 되었다. 한국인과 일본인의 合同會社는 16개 사로 10.5%이며, 納入資本額은 8,105천원으로서 무려 50.9%의 비율로 구성되어 있었다. 이와같은 현상은 1910년대 한일합방 당시만 해도 日本 資本은 한국에 크게 유입되지 않았고, 한국에 거주하는 일본인들의 영세자본만이 겨우 회사설립에 투자했기 때문이다. 특히 한국인과 일본인이 합동으로 설립한 會社가 비교적 높은 비율을 차지하고 있음은 당시 한국의 정계가 안정되어 있지 않았으므로 日本人資本은 한국인과의 공동명의로써 資本을 보호받고자 한 증자라고 하겠다. 그리고 日本 資本이 한국인의 資本을 이용하기 위해 合同會社를 설치하는 데도 그 원인이 있었다.

<표 3> 민족별 회사설립의 비교

연 도	민 족 별	설립회사수	구성비(%)	불 입 자본 액 (천원)	구성비(%)
1910	일 본 인	109	71.7	5,063	32.0
	조 선 인	27	17.8	2,742	17.1
	조일인합동	16	10.5	8,105	50.9
	계	152	100.5	15,910	100.0
1929	일 본 인	427	70.1	193,737	62.4
	조 선 인	207	20.5	19,878	6.4
	조일인합동	123	9.3	95,785	31.0
	외 국 인	2	0.1	1,221	0.2
	계	804	100.0	310,621	100.0

註 1) 조선에 본점을 둔 회사임.

2) 조선내에 설치된 상업 및 공업회사의 설립사수 및 자본의 국적별 조사임.

資料 : 1) 조선총감부, 조선총감부통계연보, 1932, p.195.

2) 高橋龜吉, 현대조선경제론, 千倉書店, 1935, p.346.

資本額도 19,878천원으로 크게 증가하였다는 것이다. 이는 1920년도에 조선회사령이 철폐되고 民族企業人이 각성하기 시작한데서 그 원인을 찾을 수 있다.

이와 같은 民族企業 발생의 가능성은 뜻있는 이의 參與意識을 높여 주었는데, 그 가운데 선각자인 김성수의 등장은 특기할만 하였다. 김성수는 1922년 11월 5일에 창립한 수공업적

경성방직회사를 1917년 이강현의 제의로 引受하고, 1919년 10월 경성방직주식회사를 100만 원의 자금으로 설립하였다. 동 회사 설립허가 신청서에서 “韓國에 있어서 면포의 이용은 통계가 제시하는 바에 의하면 年額 4,200만원이며, 그 중 2,700만원은 수입품에 의존하고 있는 현상이니, 이의 自給을 기도함은 韓國經濟 獨立上 급선무”라고 하였다. 이 會社를 창립한 발기인 가운데는 초대사장이 된 박영효를 비롯하여 김기중, 김경중, 박용희, 최 준, 장두현, 이일우 등이 있었다. 民族企業家 김성수는 그 외에도 1920년에 동아일보를 창간하고 이어 중앙중학교, 보성전문 등을 引受 확장하고, 1931년 8월 구미각국 교육제도 및 산업시설을 시찰, 근 2년만에 귀국하여 국원인 민립대학 건립을 서둘렀다.

## 2) 民族系 企業의 大規模企業으로의 成長

日帝 植民地政策下에서 民族系 資本家는 民族資本 企業의 존립과 성장을 위해서 企業規模의 대소를 불문하고 부득이하게 일본資本과 합자를 하면서 일제에 협력하였으며 조선총독부의 協力企業으로 민족계 경제를 발전시켰다고 보기 때문이다.

1930년대 말의 화신백화점은 전국 주요도시에 300여 개소의 미국식 연쇄점을 설립하여 경영함으로써 일제시대 백화점의 왕자가 되었다. 평남 용강에서 인쇄소를 경영하던 박홍식이 서울에 진출하여 선일지물상으로 성공하였으며, 당시 민족경영인으로 최초의 동아백화점을 설립한 최 남으로부터 그 백화점을 引受하여 화신상회가 모체가 된 화신백화점을 설립하게 되었다.

## 3. 韓國經濟와 大企業

### 1) 韓國企業의 成長發展

企業은 資本主義에서 생산을 담당하는 주체이다. 생산을 위하여 企業은 기계·설비·공장을 짓고, 그곳에서 일할 勞動力を 구하여 필요한 원료를 구입·조합하여 상품을 생산한다. 즉 企業은 資本 및 勞動力を 필요한 만큼 시장에서 調達하는 製品을 생산하고, 생산된 제품은 다시 시장에 내다파는 활동을 반복하는 것이다. 이 때 企業은 이러한 생산요소를 아무렇게나 조달하는 것이 아니라 일정단위를 생산하는 데 드는 비용을 가능한 최소로 낮추어 企業이 얻을 수 있는 利潤을 極大化하는 수준으로 하려고 한다. 이와같이 최적생산을 결정하여 利潤을 極大化하려는 組織인 企業의 활동은 사유재산제도가 확립된 資本주의 사회에서 가능한 것이며, 자유로운 이윤추구 활동을 통하여 資本을 축적·계속생산을 중대하여 나가는 것이 특징이다.

韓國財閥의 形成期는 1950년대 후반기, 1960년대 중반기 및 1970년대 전반기의 세 시기로 구분 할 수 있다. 1950년대의 財閥은 消費財生產을 중심으로 형성되었으며, 1960년대의 財閥은 重化學工業으로, 1970년대의 財閥은 重化學工業을 중심으로 한 輸出產業에 입각하여 형성

되었다. 이들 재벌은 모두가 그간의 경제개발 계획에 따른 급속한 경제성장과 함께 발전한 것이다.

### (1) 財閥의 成長과 發展

#### ① 財閥企業의 出發(8·15해방~1960년)

##### · 解放에서 6·25動亂까지

해방 당시의 企業成長에 크게 영향을 미친 것은 귀속재산의 불하와 마카오·홍콩·미국 등지의 무역이라고 할 수 있다. 일본이 패전하면서 남기고 간 이른 바 「적산」인 귀속재산은 군정부에 의해 沒收·管理 되었다가 1948년 大韓民國政府 設立 후 새 정부에 이관되었다. 귀속재산은 일부 미군정하에서도 불하되었으나 본격적인 불하는 자유당 정권하에서 이루어졌다.

불하는 정권과 밀착한 관계를 가진 자들에게 우선적이었으며, 時價 以下의 價格으로, 또 대개 장기상환·特惠金融 등의 혜택이 주어졌다. 당시 악성 인플레 과정에서 귀속재산의 불하는 공짜나 다름없는 이권이 부여되었다.

歸屬財產의 緣故者들은 그 후 해당 企業을 불하받아 각각 OB(박두병)·한국화약(김종회), 선경(최종건), 대한증기(김연규), 조선견직(김지태), 삼호그룹(정재호) 등을 일으키는 모태가 되었다. 또한 귀속재산과 관련이 있는 企業으로 동양시멘트(이양구), 전방(김용주), 대한전선(설경동), 동아제분(최성모), 크라운맥주(민덕기), 대한통운(최준문), 삼영제과(동립산업), 부산제빙공장(최성모), 동일방직(서정의), 대한방직(설경동) 등이다. 또한 대구에서 三共油脂를 경영하면 김성곤은 조선직물의 건물과 당시 영등포 등에 약적된 귀속방직 기계를 불하받아 금성방직을 설립했으나 귀속재산의 緣故者는 아니었으며, 그는 미군정과 직접 교섭하여 불하받은 것이다.

한편 貿易業을 보면 마카오무역에 便乘해서 수많은 貿易會社들이 설립되었다. 대표적인 것으로는 박홍식, 전택보, 김용주, 김원규, 나익진, 이정립, 설경동, 최성모, 최태섭, 김지태, 이원만 등 많은 企業人이 貿易業에 종사하였다.

湖慶 이병철은 삼성물산공사를 통하여 마카오무역에 종사하여 많은 이익을 올리는 계기를 삼았다. 이와같이 당시의 企業기반은 귀속재산의 불하나 마카오무역 등에서 構築되었다<sup>10)</sup>. 貿易으로 축적된 商業資本은 빠른 속도로 產業資本으로 전환하기 시작했다. 三星은 재빨리 제

10) 해방 후에 귀속재산의 연고권도 갖지 못하고 또 무역업에 착수할 만큼 장 속에 밖지도 못한 수많은 예비기업 인들은 상법·철공소·정미소·운수업·기타 제조업을 경영하고 있었다. 후일 한국 재계에 크게 부각된 상당수의 기업인들이 범주에 속한다. 유일한은 1926년 미국에서 귀국하여 유한양행을 설립하고 제야업에 착수, 민족기업가로서 두각을 나타낸다. 이 중 정주영은 1952년 현대건설을 설립한 후 두각을 나타내기 시작했다.

일제당(1953년)과 제일모직(1954년)을 설립했으며 대한제분, 럭키화학, 한국유리, 대한제당, 삼양제당, 경남모직 등이 설립되었고 삼호방직, 동양시멘트, 금성방직, 대한방직 등이 재건되었다. 한편 전쟁 복구경기를 타고 建設業이 활기를 뛰기 시작했다. 정주영은 현대건설을 설립했고, 대동공업(이용범), 극동건설(김용산), 대림산업(이재준), 중앙산업(조성근) 등이 연이어 설립되었으며, 이들 5개사는 정부발주 주요공사를 독점하여 세청 「자유당 5인조」라 불리기도 했다. 수주경기에 힘입어企業은 급속도로 팽창되어 갔다. 三星, 삼호, 동양, 삼양사, 하신, 럭키, 대한, 개풍, OB 등은 이미 財閥의 형태를 갖추기 시작했으며, 이른 바 10대 財閥로 불리어졌다. 1957년경에 진입하면서 전쟁경기와 전시인플레이션도 어느 정도 진전되면서 정부는 시중은행의 불하방침을 발표했다. 三星은 한일은행 주식의 82%, 조흥은행 주식의 50%, 상업은행 주식의 30%를 所有하게 됨으로써 金融기관을 산하에 갖는 콘체른(Konzern) 형 財閥로 전환하였다.

1960년대에 들어서면서부터 財閥企業들은 경제개발계획에 순응하면서 차관 특혜의 후광을 받으며 1950년대와 비교가 되지 않는 대규모의企業경영자로 성장해 갔다. 방직, 제분, 제당, 시멘트산업으로 대표되었던 산업구조는 1960년대에 들어서 자동차, 화학, 체철, 비료, 정유, 전자 등 重化學工業 부문으로 확대하면서企業의 垂直的結合과 水平的多角化가 나타났다. 財閥이 문어발식 확장도 이 때부터 시작되었다. 1960년대에企業成長에 결정적인 역할은 한 것은 차관붐으로 표현되는 외자도입정책이었다. 차관획득은 성공의 대열에 편승할 수 있다는 것이 사회풍조였다.

현재 財閥의 정상을 주름잡고 있는 대부분의企業들 대개가 이 때 外資와 直·間接의 인연을 맺으면서 도약했다. 三星, 럭키, 쌍용, 대한전선, 현대, 신진, 코오롱, 선경, 효성, 한일합섬, 한국화약, 흥국상사, 동국제강, 기아산업 등은 모두 이 시기에 기반을 다지고 사업영역을 확장했다. 三星, 럭키, 현대는 각각 전자, 자동차, 정유 등의 사업에 착수했던 것이다.

60년대 후반부터 많은企業集團은 貿易(종합상사), 金融(제2금융권), 제조업체를 계열화했다.

#### · 1970年에서 1980年 以後까지

政府의 經濟成長政策은 1970년대에 들어서면서도 계속되었다. 제3차 경제개발계획 기간 중에 적극적인 重化學部門의 투자, 綜合貿易商社의 설립을 통한 수출촉진에 정책의 역점을 두었다. 1973년 제1차 오일쇼크의 영향으로 1974~1975년 중 世界經濟는 침체 국면에 빠졌으며, 新規投資를 억제하였으나 韓國은 이와는 반대로 적극적으로 國內投資는 물론 海外投資를 촉진하는 정책을 취했다. 중동 산유국의 건설붐에 한국이 참여하고, 국내에서는 현대중공업의 조선소 설치, 포철의 확장, 자동차공업의 대규모 시설투자 등도 이 때 이루어졌다. 정부의 과감한 투자정책에 적극적으로 호응했던 財閥企業들은 세계시장에서 높은 市場占有率达到

차지했다.

종합무역상사가 출현한 1970년대에 財界의 대변혁이 일어났다. 1975년 三星이 종합무역상사 제1호로 지정 받았으며, 뒤이어 대우실업, 쌍용, 국제상사, 한일합섬, 효성물산, 선경, 반도상사, 금호실업, 삼화, 현대종합상사, 울산실업 등 12개 사가 종합무역상사의 지정을 받았다. 그 후 과다한 경쟁에 따라 울산·삼화·한일합섬 등 3개사는 탈락되었다. 중동붐이 일어나자 현대, 삼환, 동아, 대림 등 건설업체가 中東에서 好調를 보이자 財閥을 위시한 大企業들이 중동에 진출했다. 消費財를 주로 취급하던 三星도 조선, 종합기계, 전자교환기, 석유화학부문에 참여하면서 重化學體制로 전환하였다. 대우실업도 의류수출상에서 한국기계, 새한자동차, 육포조선소 등을 引受하면서 重化學財閥로 전환하고, 중화학으로 시작했던 현대는 기존의 자동차, 기계 외에 조선, 철강, 알미늄, 중전기, 대형기계, 정유부문에 까지 사업영역을 확대, 重化學體制를 더욱 심화시켰다.

〈표 4〉 대재벌의 변천(1966~94)

	1966		1974		1980		1985		1994	
	그룹명	창립자								
제1위	삼성	이병철	럭키	키	럭키	키	삼성		삼성	
제2위	삼호	정재호	삼성		대우		현대		현대	
제3위	삼양	김연수	현대	정주영	삼성		럭키금성		L G	
제4위	개풍	이정립	한국화약	김종희	현대		대우		대우	
제5위	동아	이한항	동국	장상태	한국생사	김지태	선경		선경	
제6위	력키	구인회	대한		효성		쌍용		쌍용	
제7위	대한	설경동	효성	조홍제	선경		한국화재	김성곤	한화	
제8위	동양	이양구	신동아		코오롱	이동환	한진		한진	
제9위	화신	박홍식	선경	최종현	대한전선		효성		효성	
제10위	한국유리	최태섭	한일합섬		국제상사	양정모	대림		대림	

자료 : 산업연구원.

三星은 상업은행(지분율 16.6%), 조흥은행(10.3%), 제일은행(6.5%)을 지배하게 되었다. 財閥들은 지방은행도 모두 지배하고 있다. 三星은 대구은행(14.7%), 장기은행(9.2%)을 지배하게 되었으며, 은행과 제2금융권(증권·보험)을 산하에 장악함으로써 콘체른形 財閥의 3대 구성요소를 모두 갖추게 되었다.

#### 4. 解放前後 湖廳의 企業活動

### 1) 解放直後の社會的背景

1950년 6월에 시작되어 1953년 7월에 휴전이 성립될 때까지의 만 3년간은 赤軍南侵으로新生韓國이 받은 피해는 막대했다. 특히, 動亂 초기 3개월간 赤軍은 남한의 全地域의 80% 이상을 점령하고 있었으니 그간의 國土荒廢화는 상상을 不許할 정도였다.

이 動亂으로 인하여 직접적으로 피해를 본 工業施設은 生產施設 42%, 工場建設 44%가 破損되었다.

그 중에서도 국민생활과 밀접한 관계를 맺고 있는 繩維工業이 가장 심한 被害를 당했다. 이 공업은 원래 京仁地方에 집중되어 있었으나, 이 지역의 공장은 전파되었고, 그 밖의 지역에 산재해 있던 공장들도 釜山, 大邱地域에 所在하고 있는 공장을 제외하고는 피해를 당하지 않은 공장이 없었다.

政府樹立 후 산업의 각 분야에서 발전적 추세를 보이던 韓國經濟는 6·25動亂으로 발전은 저지되고 다시 심한 混亂에 빠지고 말았던 것이다. 1949년에는 9.7%의 成長率을 보이던 韓國經濟는 1950년에 -15.1%로 急降했고, 動亂前後莫大한 援助를 받아들였음에도 불구하고 1951년에는 -6.1%로서 마이너스 성장 추세는 50年代의 前半期에는 회복되지 못하고 있는 것이다.

6·25動亂으로 인한 경제적 피해는 生產施設의 破壞로 그치는 것이 아니었다. 戰費調達을 위한 막대한 財政支出은 인플레 昂進을 變化시켰다. 1950년 7월 이후 정부는 전쟁 途行을 위하여 收支均衡의 예산을 포기하고 每月 歲出豫算을 策定, 執行할 수 밖에 없었다.

그리하여 당년의 年末에는 20여억원의 財政赤字를 示顯했다. 이에 더하여 UN軍 貨與金 10여억원이 지출되었으나, 이러한 赤字 財政執行은 韓國銀行으로부터의 非常資金貸與를 불가피하게 했으며, 이로 말미암아 銀行券 發行額은 급증했고 이로 인한 物價昂騰은 天井不知로 치솟았다. 1952년 말에는 동란 전의 물가에 비해 都賣物價는 18배, 小賣物價는 24倍로 濟增했다.

이러한 經濟 與件下에서는 企業인의 관심은 長期的 生產投資보다는 短時日內에 최대의 이윤을 얻을 수 있는 流通部門에 집중될 수 밖에 없었고, 따라서 戰時下의 모험을 隨伴하는 投機事業이 盛行하게 되었다. 또, 인플레의 無軌道한 昂進은 銀行金利와 市中金利, 政府公定換率과 市中 暗時勢 換率의 隔差를 甚大시키게 마련이며, 이러한 與件下에서는 경제인으로 하여금 정치적 세력이나 行政官僚와 結託하여 各種 特惠利得을 취하려는 經濟形態를 助長시켰던 것이다.

이와같이 動亂을 前後한 시기에는 企業人의 관심이 短期間에 利潤極大化的 勝負가決定되는 流通部門에 쏠려 있었고, 生產部門에 눈을 돌리는 企業人은 극히 적었다. 流通部門에서 얻

은 資本을 商業資本으로 들리는 것은 그리 쉬운 일이 아니었다. 商業資本에서 產業資本으로의 轉換은 企業人의 未來를 보는 높은 識見과 勇斷이 있어야 했던 것이다. 이러한 勇斷을 이룩한 企業人은 韓國資本主義의 擔當者가 될 수 있었고 商業利潤에 安住하여 目前의 利潤만 찾던 企業人은 韓國產業의 近代的 發展에서 主役이 되지 못하고 말았던 것이다.

休戰成立 以後 韓國經濟의 再建期에 湖巖은 그 누구보다도 앞서 產業資本으로의 전환을 단행했던 것이다. 이 時期에 近代的 施設과 技術에 의한 生產工場의 건설은 우리나라 近代產業史의 새로운 章을 열어준 契機가 되었다.

1950년대 中盤期 이후 우리나라에서도 많은 企業人們이 製造業 部門에서 각종 生產工場을 新設하게 되는 데 湖巖선생이 바로 그 先導的 역할을 했다고 할 수 있다.

## 2) 解放前後의 湖巖의 企業活動

해방 직후 湖巖 李秉喆의 企業활동은 貿易業에서 시작되었다. 이 무역업은 해방 전에 있어서도 그가 주력하여 온 사업이었다. 해방 당시 우리나라 경제사정으로 보아서도 초기 단계에 있어서는 무역이 資本蓄積의 지름길이었고, 또 필요한 사업이기도 했다.

해방 전의 湖巖은 여러 종목의 사업에 손을 뻗치고 있었다. 湖巖은 그의 첫 사업으로서 馬山에서 精米所를 시작했고, 또 자동차 운수업도 경영한 바 있었다. 그 후 湖巖은 1938년에 大邱에 나가 “三星商會”를 설립하고 무역업을 시작했으며, 다음 해인 1939년에는 大邱에서 酿造會社를 경영했다. 이 貿易會社와 酿造會社는 해방 전에 있어서의 湖巖의 企業活動의 主宗事業이 되고 있었으나 酿造會社는 따로 경영자를 두고 運營시켜 왔고, 그가 직접 주관하여 경영한 사업은 무역을 업종으로 하는 三星商會였다. 당시 三星商會는 滿洲와 中國大륙에 青果物과 乾果物과 乾魚物, 기타 日常雜貨를 수출함으로써 적지 않은 자산을 축적할 수 있었다. 그리하여 1941년에는 三星商會를 株式會社로 개편하고 사업을 확장시켜 나갔던 것이다.

8·15해방과 더불어 湖巖은 事業舞臺를 서울로 옮겨와서 1948년 11월에 “三星物產公司”를 설립하고 해외무역에 진출하였다. 당시 三星은 홍콩, 마카오 등지를 상대로 寒天 등 해산물을 수출하고 級絲 및 級製品을 수입함으로써 막대한 재화를 축적할 수 있었다. 해방 당시 국내에서는 생산활동이 중단되고 해외 및 북한 지방으로부터의 이주민은 대거 남한에 정착하게 됨으로써, 국민의 일상생활 필수품은 절대적으로 부족한 실태였다. 그리하여 해외로부터 물자를 수입하는 것은 당면한 문제를 해결하는 긴급한 과제였던 것이다.

三星物產은 바로 이러한 경제실태를 포착하고 무역에 주력하게 된 것이다. 三星物產을 설립할 당시 湖巖은 그의 측근에세 “지금 우리나라의 급선무는 무역이며, 일상생활에 필요한 물품을 수입하는 일이 企業人에게 맡겨진 과제”라고 하면서 모든 社員은 이 무역에 전력해 줄 것은 당부했다고 전한다<sup>11)</sup>.

1950년 6월의 한국동란은 서울에 있어서의 湖巖의 경제적 기반도 여지없이 파괴시켰다. 서울이 赤軍에 점령되자 三星物產이 보유하고 있던 모든 상품이 몰수되고 湖巖은 부산에 피난하게 되었다. 湖巖은 1951년에 피난지 부산에서 다시 三星物產公司를 확대·개편하여 三星物產株式會社를 설립하였다. 이 會社 설립에서는 대구에서 경영되고 있던 양조업이 동란 중에도 크게 번성하여 막대한 이득을 보고 있었으므로 이것이 三星物產이 株式會社로의 개편을 가능케 한 主資金源이 된 것이다. 당시 大邱의 酿造會社에서는 湖巖이 대구에 남아 양조회사를 運營할 것을 강력히 진언하였으나 湖巖은 이를 마다하고 다시 무역업의 재건을 위하여 부산에 갔다고 전한다.

이와같이 湖巖은 어려운 환경 속에서도 역경을 극복하고 무역업에서 제기할 수 있었던 것은 그의 타고난 不屈의 정신과 그의 청년시절부터 닦아온 무역에 대한 집념과 체험이 있었기 때문이라 하겠다.

釜山에 있어서의 湖巖의 무역업은 크게 번성하여 갔다. 이 會社는 1951년에 개편 당시 3억 원의 資本金으로 시작하였으나, 그 후 1년도 못되어 資本금은 17倍로 늘어나 50억 원으로 증대되었다. 당시 부산에는 많은 무역업자들이 모여 있어 그 중 성공한 업자들도 많았으나, 三星物產만큼 급성장을 이루한 會社는 드물었다. 湖巖의 타고난 企業家로서의 자질에 의하여 三星이 이와 같이 피난지 부산에서 성공을 거두게 되었다. 湖巖의 企業家적 資質은 이 무역업에서만 볼 수 있는 것이 아니라 오히려 그 이후의 企業活動에서 나타나 있다고 하겠다. 즉, 湖巖은 막대한 재화가 축적되어 온 이 무역업에 머물러 있지 않고, 새로운 企業으로의 전환을 이 때부터 구상하고 있었는데, 이로써 企業人으로서의 남다른 면모를 볼 수 있게 되었다.

### 3) 湖巖의 企業觀

1952년에 접어 들면서부터 戰勢가 쟁방에서 교착됨에 따라 휴전설이 나돌기 시작했다. 휴전이 되면 戰災復舊와 경재건이 이루어져야 하는 데 이제는 당면문제를 해결하는 일에만 머물러 있을 것이 아니라 장기적인 안목에서 국민경제를 건설한다는 것이 주요한 정책과제가 되어야 한다. 이와 같은 경제재건에서는 企業人에게 기대하는 바가 클 수 밖에 없었다.

湖巖이 무역을 주종으로 하는 企業活動에서 생산을 주업으로 하는 企業 활동으로 대전환을 구상한 것은 이 때부터라고 한다. 三星經濟研究所가 펴낸 「湖巖의 經營哲學」에서는 당시 湖巖이 그의 측근에게 자주 술회한 心情을 다음과 같이 전하고 있다. “戰亂의 와중에서도 湖巖은 外製品을 수입하는 것이 국민경제에 무슨 공헌을 할 수 있겠는가 하는 회의와 자각을 함께 하고 있었다<sup>12)</sup>. “국민에게 필요한 물자를 직접 만들어 값싸게 공급함으로써 국민들의 편의를

11) 「湖巖自傳」, p.48 참조.

12) 三星經濟研究所, 「湖巖의 經營哲學」, p.114.

도모함은 물론 自立經濟의 기반을 닦는 것이 무엇보다도 절박하다<sup>13)</sup>”고 항상 말하고 있었다고 전한다. 湖巖이 무역에서 얻은 막대한 財源을 생산공장에 투입하기로 한 결심은 이 때부터 이미 굳히고 있었던 것 같다.

당시, 湖巖이 생산공장으로서의 공업에 투자하려면 輸入代替產業으로서의 효과가 크고, 국 민경제에 도움이 되어야 하며 또 企業으로서 성공할 수 있는 가능성이 전제되어야 한다고 하면서 우선 네 가지 製造業을 마음에 두고 기초조사를 실시하였다. 당시 湖巖이 고려의 대상으로 삼은 업종으로는 製紙業, 製藥業, 製糖業, 紡績業이었다. 모두 일장일단이 있어서 판단하기 어려웠으나, 수입대체의 측면에서 製糖業이 가장 큰 효과가 있을 것으로 판단되어 우선 이 업종을 택하기로 하였다고 전한다. 우리나라에는 8·15 이전에 製糖工場으로서는 年產 50톤을 생산할 수 있는 공장이 평양에 1개소가 있었을 뿐 남한지역에는 全無한 상태였다. 그리하여 해방 이후 남한에서는 需要의 全量을 해외로부터 수입해 들어 왔으며, 이를 위하여 年間 200萬佛을 지급해야만 했다. 또 당시 기술적 측면에서도 製糖工業은 큰 어려움이 없었고, 企業수지 측면에서도 유리하다고 판단된 것이다. 그리하여 湖巖은 1953년 8월 1일에 第一製糖株式會社를 설립하고 부산에 공장을 건설했다.

湖巖이 수입대체산업으로서 紡織工業을 구상한 것도 같은 무렵이었다. 당시 우리나라에서는 의료품 생산이 시급한 실정이었으므로 毛紡織工業은 누가 착수하든 조속한 시일내에 건설되어야만 했다. 그리하여 湖巖은 製糖工業建設이 완료됨과 더불어 1954년 9월 15일에 第一毛紡織工業株式會社를 창립하고 대구에 공장을 건설키로 했다. 湖巖이 紡織工業을 일으킴에 있어서 紡織工業을 택하지 않고, 毛紡織工業을 건설하게 된 것은 이 공업분야의 건설이 더욱 시급하다고 느껴졌기 때문이다.

毛紡織工業은 막대한 資本과 고도의 기술을 필요로 하는 산업분야이며, 또 과거 우리 企業인들이 이 공업분야에서 근대적 공장공업을 경영한 경험이 없어 위험부담이 커진 것이다. 따라서 당시 湖巖의 側近들은 紡織工業을 건설한다면 위험부담이 적은 綿紡織業을 우선 건설하고 경험을 쌓은 후에 毛紡織工業에 착수하는 것이 좋겠다는 進言도 있었으나 湖巖은 初志를 관철시켜 毛紡織工業의 건설에 착수하게 된 것이다.

第一毛紡織工業에서 우선 결정하여야 할 일은 공장규모에 관한 것이었다. 당시 이 會社의 임원들은 위험부담을 고려하여 국내시장에 알맞는 소규모공장을 제의했으나 湖巖의 생각은 달랐다. 湖巖은 毛紡織工業 건설에 있어서도 국내시장만을 생각할 것이 아니라 먼 장래를 내다보면서 해외시장도 대상으로 할 것을 고려해야 한다면서 그렇게 하기 위해서는 국제경쟁에서 이겨낼 수 있는 시설과 품질을 유지할만 한 국제수준의 大單位 공장이어야 한다는 것이 그의 생각이었다.

第一毛織을 대규모 공장으로 결정하게 되자 湖巖은 우선 그 시설 도입을 미국과 접촉했다. 그러나 당시 미국의 반응은 당연히 냉담했다. 즉, 한국인의 기술로써는 이러한 대규모 공장을 건설할 수도 없고 외국기술에 의하여 건설되었다고 하더라도, 공장을 가동할만한 능력도 없다는 것이 그들의 의견이었다. 그리하여 미국 원조당국으로부터의 협조를 얻지 못하게 되자, 湖巖은 機械發注에 필요한 자금을 산업은행의 대출자금에서 융자를 받아, 외화를 매입하여 충당키로 했다. 機械發注를 위하여 湖巖은 日本業界와도 접촉하여 보았으나 일본업계도 비협조적이었다. 그것은 第一毛織이 성공적으로 신제품을 생산해 내면 일본업계는 시장의 위협을 받을 것이라는 우려가 있었기 때문이다. 그러나 당시 湖巖과 개인적인 친분이 있는 일본인 기술자의 협조를 얻어 공장건설의 매스터플랜을 작성한 바 있었다. 이 매스터플랜에 의거하여 第一毛織은 공장건설의 허가와 기계도입 허가를 우리 정부에 신청하게 되었다. 정부는 기계는 독일에서 도입한다는 조건으로 허가를 얻을 수 있었던 것이다. 이와 같은 조건부로 허가되게 된 데에는 정부로서도 그럴만한 사정이 있었기 때문이다 이 때의 사정을 「三星 50年史」는 다음과 같이 기록하고 있다. “이 무렵 정부는 毛織物 수입으로 인한 막대한 外貨浪費를 막을 목적으로 정부직영기업을 구상하고 서독의 함부르크에 있는 스피바우社에 毛紡機 5千錘를 發注해 놓고 있는 상태였다. 그러나 막상 政府直營도 당시로서는 어려운 상태였으므로 적당한 민간기업인에게 맡기고자 물색하고 있는 중이었다. 이러던 중 湖巖이 나타나게 되어 정부는 그에게 이 일을 맡기기로 하였다. 그리하여 湖巖은 정부의 의향에 따라 서독제 기계를 도입하기로 하고 스피바우사에 공장설계를 의뢰하게 되었다. 湖巖이 서독제 기계를 도입하게 된 데에는 또 다른 그 나름의 생각도 있었다. 즉, 미국제 기계도 성능은 물론 좋으나 그것은 같은 디자인의 服地를 대량으로 생산하는 데 적당했다. 당시 湖巖은 第一毛織에서는 여러 가지 디자인의 제품을 少量으로 質 좋은 기술상품을 생산하고자 하는 바, 이 목적에는 서독제 기계가 가장 적합하다고 생각한 때문이다.

이렇게 하여 第一毛織은 1955년 12월에 梳毛工場을 예정工期를 6개월 앞당겨 완공했고 익년인 56년 1월에는 紡毛, 織布工場 그리고 同年 3월에는 染色 加工工場을 준공했던 것이다. 이리하여 第一毛織은 이 해에 試製品으로서 梳毛絲 46만7천파운드, 紡毛絲 3만6천파운드, 服地 8만8천아드를 생산함으로써 韓國纖維業 발전의 새 장을 마련하였다.

第一毛織의 초기의 생산품은 그 품질에 있어서 영국제 복지에 비하여 뒤떨어져 있었으나, 湖巖은 이 기술적 격차를 줄이기 위하여 서독과 영국에 기술자를 파견하여 훈련을 쌓게 했고, 국내시설을 개선함으로써 1958년 경에 와서는 그 품질에 있어서나 제품 종류의 다양성에 있어서 외국상품에 대적할만한 발전을 이룩할 수 있었다<sup>13)</sup>. 第一毛織이 국내시장에서 해외로부

13) 「同上」

14) 『湖巖自傳』, p.83.

터의 수입품을 구축하고 국내 需要를 충당하는 한편 해외시장에 진출하게 된 것은 1960년대 초부터였다.

이상에서 湖巖이 해방 이후 무역에서 출발하여 수입대체산업으로서 製糖業과 毛織業에 진출하는 과정을 고찰했다. 이로써도 湖巖의 企業을 보는 視角이 뚜렷이 엿보인다고 하겠다.

湖巖은 새로운 企業을 창립할 때에는 어떤 企業이 우리 국민경제에 가장 필요한 것인지를 먼저 생각했다. 湖巖은 企業을 건설함에 있어서 자기나름의 持論으로서 「경제발전 단계론」을 주장해 왔다고 한다. 즉 “한 나라의 산업발전에는 단계적으로 거쳐야 하는 필연적인 과정이 있다”는 것이다. “초기에는 일상 생활필수품을 自給自足하는 消費財產業과 輕工業을 육성함으로써 기술능력과 資本을 축적하고, 그 기반 위에서 고도의 기술과 거대한 資本이 소요되는 重化學工業이나 電子 등 고도기술산업으로 점차 이행해 가야 한다”는 것이 그의 持論이었다.

위에서 보아 온 바와 같이 湖巖은 해방 직후에는 무역으로 재화를 축적했고, 50년대에 와서는 수입대체 효과가 큰 製糖과 毛織工業 그리고 60년대 들어서면서부터 한국농촌에서 시급히 요구되는 肥料生產工業을 건설했고, 이어 70년대 80년대에는 電氣, 電子工業, 石油化學工業, 造船工業, 精密機械工業, 航空工業, 半導體, 컴퓨터 및 유전공업까지도 일으키고 있다.

湖巖은 또 企業을 건설함에 있어서는 한판 송부로 단기간 내에 최대의 이윤을 얻고자 하는 것이 아니라 장기적인 안목에서 국제시장에서 경쟁할 수 있는 대규모, 그리고 최신기술을 갖는 企業을 생각하고 있는 것이다.

湖巖은 民族企業人으로서의 긍지와 사업성취의 굳은 의지도 그의 企業활동에서 느낄 수 있었다. 第一毛織의 건설 당시 독일에서 도입한 기계의 조립에 있어서 국내 기술자의 손으로 이를 조립하겠다고 우긴 고집스러움도 그렇고, 미국업자가 湖巖을 보고 한국인이 自力으로 건설한 모직공장에서 3년 안에 제대로 제품이 생산된다면 자기는 하늘을 날겠다고 한 말을 들었을 때에 湖巖은 민족의 자존심을 걸고라도 이 기업을 우리의 손으로 건설·運營하여 성공시켜야 한다고 다짐했다고 한다. 해방 후 한국경제를 기적적으로 성장시킨 밀바닥에는 바로 이 湖巖이 갖고 있었던 民族企業人的 긍지와 의지가 있었기 때문이었다. HOAMISM이 생겨나는 계기가 된 것도 이러한 시련의 극복에서 파생된 것으로 볼 수 있다.

## 5. 湖巖의 商業資本 蕩積과 產業資本에의 轉換 寄與度

### 1) 商業資本의 蕩積(1936년~1953년)

#### (1) 協同精米所의 設立과 經營

湖巖은 富農의 家庭에서 태어나서 弱冠이 조금 지나서 事業에 투신하였다. 그는 事業이 자

신의 적성에 맞는다고 생각하였기 때문에 학업의 계속보다 일찍이 사회에 진출하여 사업을 하게 되었다.

그가 첫 事業으로 精米業을 택하게 된 것은 精米業이 日本資本과의 경쟁에서 유리할 뿐만 아니라 小資本으로 經營하기에 적합하다고 판단하였기 때문이다. 즉, 精米業은 주로 한국인 이 생산한 곡물을 捣精하고, 직접적 생산자로부터 벼를 蕊集·가공하여 판매하는 사업이었으므로 民族資本의 蕊積이 비교적 용이하였다.

馬山은 예전부터 米穀의 집산지로 알려져 있었다. 특히 大同法이 시행되고 馬山倉이 설치된 후, 昌原府使는 昌原, 漆谷, 鎭海, 巨濟, 咸安, 熊川, 宜寧, 固城 등지의 大同米를 서울로 수용하고 있었기 때문에 이 지방에 있어서의 米穀의 集散地로 되어 있었다. 湖巖이 協同精米所를 馬山에 설립하게 된 것은 우연은 아니었던 것이다.

湖巖이 馬山에서 精米所를 經營하던 1936년 경은 日本人이 經營하는 精米所가 苦戰한 반면에 한국인의 精米所는 호황을 누리던 때였다. 막걸리 酿造業과 더불어 捣精業은 大資本과競合되지 않으며, 傳統性과 民族意識의 작용으로 한국인이 유리하였다. 湖巖은 이와같은 사정을 파악하여 精米業을 택하였던 것이다.

湖巖은 精米所의 位置를 정한 후, 商號를 協同精米所라고 명명하였다. 同業者 3인이 合心·協力 즉 협동한다는 뜻이 포함되어 있는 것이다. 그러나 설립 초기의 經營은 그리 순탄치 아니하였다.

그 후 湖巖은 적자의 원인을 분석해서 쌀 시세가 올라갈 때 팔고, 내려갈 때 사는 방법을 택하였다. 그리고 곡가를 결정하는 인천미곡거래소의 거래 동향에 대해서도 관심을 가져 매매차익을 올리는 데 노력하였다. 그리하여 다음 결산에서는 3만원의 원출자금을 제하고도 2만원의 이익이 있었다<sup>15)</sup>.

## (2) 日出自動車會社의 經營

協同精米所 經營이 궤도에 오르자 湖巖은 새로운 事業에 착수하기로 결심하였다. 精米所의 經營은 규모에 한계가 있다고 판단하였기 때문에 다른 방향으로 事業을 확장하기로 한 것이다. 創業家型 企業家로서의 그의 자질은 이미 이 때부터 나타나고 있었다<sup>16)</sup>.

湖巖은 協同精米所 經營이 순조로워지면 米穀運搬量이 증가하여 자가용 트럭이 필요하며, 馬山의 인구가 급증함에 따라 트럭의 需要가 증가하여 貨物自動車會社를 經營하는 것이 유리하다고 생각하였다. 때마침 日本人이 經營하던 日出自動車會社가 貨物로 나와서 그의 홍미를 끌게 되었고, 결국 그 會社를引受함으로써 運輸業에 진출하게 되었다. 이것은 協同精米所를

15) 「湖巖自傳」, p.27 참조.

16) 金柄夏, 「湖巖의 生涯와 經營理念」, 經營史學會, 「經營史學」3, 참조.

설립한 지 5개월 후의 일이었다.

引受할 당시 日出自動車會社는 10대의 트럭이 있었으나 湖巖은 새로 10대를 보태어 도합 20대의 운수會社를 經營하게 되었다<sup>17)</sup>

運輸事業은 湖巖이 예측하였던 대로 대성황을 이루었고 예약에 올하기가 바빴다. 日出自動車會社를引受한 1936년 8월부터 太平洋戰爭이 발발한 1941년 12월까지 馬山經濟는 활기애 차 있었다. 특히 對日輸出入品의 물량의 격증으로 운수업은 호황을 누리고 있었으므로 日出自動車會社는 양호한 企業環境下에 빨리 기반을 구축할 수 있었다. 오늘날 삼성자동차에의 집념의 효시는 이 때부터 비롯되었다고 하여도 과언이 아니다.

### (3) 不動產 投資

당시까지만 하더라도 湖巖은 產業資本選好的 企業家는 아니었다. 식민지 백성으로서 합법적으로 치부하여日本人에게 멀시 당하지 않아야 한다는 소극적 抵抗意識이 작용하였을 뿐이었다. 그리하여 言의 形成手段으로 착안한 것이 土地投資였다.

湖巖은 朝鮮殖產銀行 馬山支店 平田 支店長과 친교를 맺어<sup>18)</sup> 協同精米所와 日出自動車會社의 事業資金融資에 도움을 받으며 土地投資資金도 거의 은행융자에 의존하였다.

協同精米所의 經營에서 아무리 성공하였다고 하더라도 창립한 지 5개월만에 日出自動車會社를引受하고, 운수업에 착수한 지 1개월만에 거금을 지급한다는 것은 어려운 일이었다. 그러나 湖巖은 은해융자에 의하여 이 문제를 해결하였다.

그리고 이듬해 6월에는 釜山, 大邱 等地의 토지까지도 매입하여 총 所有規模 200만평의 地主가 되었고,豫想 年收穫量은 1만석이었다. 湖巖은 이와같이 단기간에 만석군의 大地主가 되었으나 당시에는 잘 알려지지 아니하였다<sup>19)</sup>. 大地主로서 삽시간에 浮沈하였기 때문이다.

1936년 경에는 世界大恐慌의 여파 때문에 은행에서는 利子徵收가 어려웠고, 小地主들은 負債를 겁내어 융자 받기를 주저하였으므로 信用있는 大地主에게 鑑定價格을 時價보다 더 높게 책정하여 감정가격의 80%를 융자하였다고 한다. 湖巖은 이와같은 기회를 이용하였던 것이다. 즉, 有效需要의 부족으로 地價는 낮았고 日帝의 심각한 過剩資本 문제 때문에 유리하게 융자 받을 수 있는 여건을 이용하여 湖巖은 융자에 의하여 土地投資를 함으로써 大地主가 될 수 있었던 것이다.

### (4) 三星商會

湖巖은 자신이 결정하여 착수한 사업이라 할지라도 실패할 공산이 크다고 판단되면 과감하

17) 「湖巖自傳」, p.28 참조.

18) 平田 지점장은 그 후 서울 本店으로 옮겨 重役으로 있다가 일제가 敗亡한 후 일본으로 귀환하여 번호사업에 종사하였는데, 호암이 1950년 세계인사 11명과 동행하여 동경을 방문하였을 때, 상봉하는 계기가 되었다.

19) 연수 1만석이면 전국에서 손꼽을 정도의 대지주였다(중인 김상주).

게 단념하는 성격의 所有者였다. 이는 포기 가치이론을 적용한 셈이다. 그는 매수한 오지를 염가로 처분하였을 뿐만 아니라 성업 중이던 協同精米所와 日出自動車會社도 처분하여 負債를 청산하였다.

그 결과 事業의 본거지를 大邱로 정하게 되었다. 大邱는 交通의 要地일 뿐만 아니라 사과의 主產地이며, 浦港의 乾魚物을 滿洲로 수출하는 데 있어서 立地條件이 좋았기 때문에 그는 大邱를 選好하게 되었다. 즉, 滿洲로 特產物을 수출하고 製粉業과 製糖業을 하는 데 있어서 大邱가 최적하다고 판단하였기 때문에 대구를 사업의 본거지로 정하게 된 것이다.

湖巖은 이 토지와 건물을 구입하여 資本금 3만원의 三星商會를 설립, 貿易과 製粉業, 製麵業을 經營하였다. 資本金 3만원은 주로 가지고 있던 不動產을 처분하여 마련하였을 것으로 생각된다.

事業轉換에 있어서 처음부터 貿易·製粉·製麵 등 多角的 經營을 시도한 것은 土地投資의 교훈으로 실패를 지극히 두려워하게 되었기 때문이라고 생각된다. 그는 貿易에 관심이 컷으나 경험이 없고 資本規模가 작은 상태에서 貿易에만 매달리는 것은 위험하다고 판단하였을 것임에 틀림이 없을 것이다.

三星商會의 貿易業은 원색하게 市場調查를 한 후 원불력을 상대로 하였기 때문에 매우 성공적이었고, 製粉業과 製麵業도 성황을 이루었다. 湖巖의 事業轉換에 있어서 事業選擇은 적중하였던 것이다. 製粉業은 協同精米所를 經營한 경험이 있었기 때문에 생소하지 않았으며, 한국인의 기호에 맞는 국수를 생산함으로써 製麵業도 성공할 수 있었다.

이 때 湖巖은 企業環境의 급격한 변화에 대응하면서 企業의 확장을 시도하였다. 1941년 6월에는 개인기업체였던 三星商會를 株式會社 三星商會로 개편함으로써 도약을 시도하였다.

식량이 귀하였던 당시에 있어서 국수 生產量의 5%의 自由販賣制度는 企業에게 超過利潤을 보장하였고, 이것은 統制經濟下에 三星商會가 발전하는 데 도움이 되었다<sup>20)</sup>.

#### (5) 朝鮮釀造의 經營과 8·15解放

三星商會의 經營이 궤도에 오르자 湖巖은 새로운 事業을 모색하기 시작하였다. 三星商會의 業種으로 보아 成長에 한계가 있다고 판단하였기 때문에 三星商會에 집중적으로 投資하는 것보다 多角的 經營의 길을 택하였다. 새로운 事業으로서 여러 가지 業種을 생각할 수 있겠으나 그는 日本의 大資本과 결합되지 않으면서 市場性이 좋은 釀造業을 선호하였다. 그리고 양조업은 그에게 있어서 아주 생소하지 아니하였다. 馬山에서 再從姪이 경영하는 양조공장을 자주 구경한 일이 있고, 술의 시장성에 대해서도 상당한 지식의 축적이 있었기 때문에 양조업을 택하게 되었다.

20) 김병하, 「호암의 생애와 경영이념」, 「경영사학」3, 참조.

특히 이 時期는 民族資本이 막걸리 製造業에 進出하는 데 與件이 좋았으므로 양조업에 매력을 느꼈다고 생각된다. 日帝는 清酒 醸造業을日本人에게만 허가하였고, 막걸리는 1916년에 공포된 酒稅令에 의하여 年間 2萬石의 自家用酒를 허가 받을 수 있었을 뿐이었으나 1927년부터 그것이 폐지됨으로써 民族資本이 醸造業에 진출할 수 있었고<sup>21)</sup>, 1930년대는 民族資本의 돌파구로서 醸造業이 선호되었다. 湖巖은 이와같은 시기에 醸造業에 관심을 가지게 되었으며 日本人의 獨占業種이었던 清酒生產에 대한 야심도 가지고 있었다<sup>22)</sup>.

당시 大邱에서 한국인이 經營하던 南鮮釀造場과 親友釀造場, 大東釀造場 등은 한결같이 막걸리와 약주를 생산하였다. 經營權이 잠시 日本人에게 넘어갔다가 湖巖이 引受한 朝鮮釀造의 主生產品도 막걸리와 약주였으므로 朝鮮釀造는 清酒生產의 허가가 여의치 않아 在來酒의 품질개선에 박차를 가하였다. 朝鮮釀造는 濃度를 조절하여 질을 높인 결과 판매량이 크게 증가하였고, 引受한 지 1년만에 年間 生產量이 1萬石을 돌파하여 大邱釀造業界의 先頭走者가 되었다. 朝鮮釀造의 막걸리는 大邱는 물론 麻山과 漆谷에서도 유명하였다<sup>23)</sup>.

朝鮮釀造의 판매실적이 급증한 것은 막걸리의 品質改善에도 원인이 있었지만, 그 밖에 戰時統制와 總督府의 密酒團束政策에도 원인이 있었다. 중일전쟁이 장기화함에 따라 경제활동에 갖가지 統制가 가해지는 가운데 유독 醸造業만은 호황을 이루어 시장개척에 부심할 필요가 없고, 술은 빚기만 하면 팔려 나갔다. 稅收增大를 위하여 密酒團束이 철저해지자 醸造業界는 在庫不足에 고민할 정도로 호황을 맞이하였으며, 醸造業에 대한 課稅는 이익의 3분의 1에 지나지 아니하였으므로 湖巖은 삽시간에 대구에서도 굽지의 고액납세자가 되었다<sup>24)</sup>.

朝鮮釀造는 湖巖이 引受한 후 이와같이 비약적으로 성장하였으나 1941년 12월의 太平洋戰爭의 여파로 制動이 걸리게 되었다. 朝鮮釀造는 다른 醸造業體와 더불어 軍需工場으로 지정되어 生產量의 95%는 軍納用으로 강제 供出되고 나머지 5%만 自由販賣가 허용되었다. 생활자료의 절대량이 부족한 상태에서, 原料를 배급받아 생산물을 공출하고, 술찌끼 같은 부산물과 5%의 자유판매분으로 會社를 經營하지 않으면 안되었던 것이다<sup>25)</sup>.

#### (6) 三星物產公司的設立과 6·25動亂

中小企業의 業種으로 적합한 醸造業으로 만족할 것이 아니라 국가와 사회가 요구하는 事業을 창업하여 국가와 사회에 보답하자는 것이다.

이 시기의 事業轉換은 事業報國의 理念下에 행해졌는데, 거기에는 李承晚박사의 영향이

21) 「대구시사」, 제2권 p.258 참조.

22) 「호암자전」, p.36 참조.

23) 「三星五十年史」, p.93 참조.

24) 「호암자전」, pp.36~37 참조.

25) 「三星五十年史」, p.93 참조

컸다고 생각된다. 湖巖의 부친述山은 이박사와 동갑이었으며, 獨立協會에 드나들면서 친교가 있었기 때문에湖巖은 일찍부터 獨立運動에 관한 지식이 있었을 것으로 생각된다. 湖巖은 마음 속으로 李박사를 존경하였으며, 해방 직후 이박사가 大邱를 방문하였을 때 만난 것이 인연이 되어 梨化莊으로 이박사를 예방하게 되었고, “사업보국의 신념은 이날의 이박사와의 만남을 계기로 더욱 더 확고하게 굳어졌다<sup>26)</sup>”

1947년 5월 그는 會社 간부들을 집합시켜, “그 동안 축적된 이익을 이 기회에 국가와 사회의 급선무인 새 사업에 투자하고 싶다. 현사업의 경영은 모두 여러분에게 일임한다<sup>27)</sup>”는 말을 남기고 가족과 함께 서울로 이주하였다. 朝鮮釀造는 1948년 4월 대구의 朝鮮酵母를引受하여 성장을 계속하는 가운데, 서울에서는 湖巖이 貿易會社의 설립을 위하여 동분서주하다가 그해 11월 株式會社 三星物產公司를 설립하여 사장에 취임하였다<sup>28)</sup>.

초창기의 사업은 주로 香港, 마카오, 싱가포르 등 東南亞에 오징어, 寒天 등을 수출하고, 線絲, 鋼材, 재봉틀, 肥料 등을 수입하는 일이었다. 그 후 貿易對象國이 미국 등 선진국으로 다변화하게 되었고, 수입품은 철저하게 市場을 조사하여 긴급불가결한 것만을 선책하였기 때문에 通關되기가 무섭게 판매되었다.

그리하여 三星物產公司는 창립 1년 후에 우리나라 굴지의 貿易會社로 성장하였다. 設立年度의 純利益이 1억2천만원이었다는 것은 三星物產公司的 급성장을 여실히 말해주는 것이다<sup>29)</sup>. 朝鮮釀造가 역경 속에서도 잘 운영되어 3억원 가량의 비축이 있다는 보고를 받고 그는 놀라지 아니할 수 없었다<sup>30)</sup>. 洛東江 이남의 영남공업지대를 제외하고는 전국토가 초토화 된 상태에서 입수한 3억원은 그가 企業經營에서 유리한 高地를 차지할 수 있는 資本이 되었던 것이다.

#### (7) 三星物產株式會社의 發展과 商業資本의 蕪積

1950년 12월 湖巖은 趙洪濟, 金生基, 李根茂, 金在炤, 趙性濟 등과 더불어 三星物產株式會社의 발기인 총회를 가졌고, 동 會社는 이듬해 1월에 설립되었다. “三星物產의 사업은 급진전하여, 설립 1년 후의 결산에서는 3억원의 출자금이 그 20배인 60억원으로 늘어났고<sup>31)</sup>,” 이 해의 순이익은 20억원이었다<sup>32)</sup>. 이것은 1951년의 전국소매물가지수 2,123이 1952년에는

26) 「湖巖自傳」, p.40 참조.

27) 同書 p.48.

28) 商號가 公司로 되어있는 것은 壬戌來先인 마카오와 香港 等地었기 때문에 理解를 듣기 위해서였다.

29) 三星物產公司が 天友社, 南鮮貿易, 大韓物產, 京鄉實業 등 大貿易會社와 어깨를 겨루게 되자 湖巖은 1950년 2월 日本經濟觀察團의 일원이 되어 해방 후 처음으로 일본을 방문하였고, 이 때 얻은 산 知識은 三星物產의 經營과 事業轉換에 도움이 되었다고 생각된다.

30) 「湖巖自傳」, p.50 참조.

31) 「湖巖自傳」, p.61.

5,244가 될 정도로 심한 전시의 악성 인플레이션의 누진을 감안하여야 할 것이고, 더구나 朝鮮釀造로부터 3억원을 받은 1950년의 전국 소매물가지수 531과도 대비해 볼 필요가 있겠으나, 어찌든 純利潤 20억원은 당시에 있어서 엄청난 商業資本의 累積이라고 말하지 아니 할 수 없다.

그러나 예기치 않았던 三星物產公司의 輸出未收金을 美貨로 받게 되어 社勢擴張에 크게 도움이 되었다. 즉, 香港 에이전트에서 6·25動亂 직전에 선적하였던 면실박 수출착수금 3만달러를 보내준다는 통지를 받았던 것이다. 棉賣泊 대금은 현품이 英國人 바이어에게 도착된 후에 바로 결제되어 香港 에이전트가 보관 중이라는 내용으로서 이것은 기적에 가까운 사실이었다고 한다. 동란으로 종래의 거래처와 연락이 두절되었을 뿐만 아니라 설혹 연락이 가능하였다고 하더라도 상대방의 신의를 기대하기 어려운 것이 당시의 상황이었다.

三星物產이 발군의 실력을 발휘하여 새롭게 부상하자 한국은행은 외화대부 대상 업체에 三星物產을 포함시켰다. 그리고 1950년 6월 금융통화위원회에서는 수입품의 선적서류를 담보로 자금의 선대규정을 제정하였다. 동란 중에 실시된 이와같은 수입자금의 외화선대제도는 등록된 貿易業者에게 연리 5.4% 내지 5.1%로 수출계정 대월형식에 의하여 수입자금을 선대하는 것이다. 한국은행이 정한 三星物產의 외화대부 한도액은 3만달러였으나 점차 10만달러까지 확대되었고 三星物產은 여기에 힘입어 비약적으로 발전하였다.

## 2) 商業資本의 產業資本에의 轉換(1953년~)

三星物產株式會社가 단기간에 상위권 貿易會社로 浮上함에 따라 湖巖은 그동안 축적한 商業資本의 產業資本화를 모색하였다. 줄곧 사업전환을 하면서 商業資本을 육성시킨 湖巖은 三星物產을 처분하지 않고 축적된 商業資本의 일부를 產業資本으로 轉換시킴으로써 새로운 事業擴張의 길을 모색하였다. 資本主義 사회에 있어서는 속성으로 보아 商業資本은 產業資本이 창조한 剩餘價值의 실현자이며 기본적으로 產業資本에 종속된다고 말할 수 있겠으나, 이와 같은 측면을 떠나서 그는 商業資本의 확장에는 한계가 있고 事業報國의 사각에서도 產業資本으로 事業을 확장하는 것이 바람직하다고 생각하여 국가와 사회가 요구하는 대규모 製造業 부문에 관심을 가지게 되었다고 생각된다.

“器量에 알맞는 분야에서 국가 사회의 進運에 공헌한다는 信念 아래 새로운 사업을 연구하고 개척하면서 끊임없이 企業을 창설하고 運營해 왔다<sup>32)</sup>”고 말할 정도로 그는 새로운 사업을 개척하는 데는 器量에 알맞는 분야에서 국가·사회의 進運에 공헌한다는 신념이 철저하였기 때문에 이 시기에는 특히 제조업 부문에 관심이 커다고 생각된다. 즉, 개인적으로 보면 商業

32) 「三星五十年史」

33) 「湖巖自傳」, p.4.

資本의 축적으로 器量이 커졌을 뿐만 아니라 국가·사회적으로는 혼란하였던 經濟가 안정되기 시작하였고, 政府의 輸入代替產業育成方針으로 市場性이 보장되었기 때문에 과감한 구상을 하게 되었다고 생각된다. 市場的 機會의 포착에 능하여 三星商會와 朝鮮釀造의 經營과 事業轉換에 성공하였음은 앞에서 본 바이지만, 市場性이 큰 事業에 투자한다는 것은 바로 국가와 社會의 進運에 공헌하는 셈이 되는 것이다.

그가 事業擴張을 구상하던 1953년은 韓國의 社會와 經濟의 전환기였다. 그 해 2월에는 貨幣改革이 단행되었고, 7월에는 休戰協定이 체결되었으며, 8월에는 政府가 서울로 還都하였다. 이와같은 與件은 바로 企業環境의 好轉과 직결되었으며, 그것은 새로운 企業體의 설립을 자극하였다. 더구나 이 시기에 있어서는 美國의 經濟援助에 힘입어 한국경제가 혼란기를 벗어나서 安定을 되찾고 있었으므로 투자전망은 밝았다고 말할 수 있다.

### 3) 湖巖의 事業轉換과 事業擴張

이와같은 시기에 湖巖은 대규모 제조업 분야에 투자할 것을 결심하게 되었다. 단기적으로 보면 위험부담이 크고 資本의 懷姪期間이 긴 製造業보다도 商品과 貨幣의 流通部門에 투자하는 것이 유리하였으나 그는 후자보다도 전자를 택하였다. 企業環境이 호전과 더불어 사회와 국가가 요구하는 제조업 분야의 대규모 공장이야말로 事業報國하는 길이라고 생각하여 투자의 방향을 결정하였다. 이 때는 事業轉換이라기 보다는 事業擴張이라고 보아야 하겠지만, 축적된 상업자본을 제조업 부문으로 과감하게 사업확장을 결심한 것은 당시로서는 事業轉換 못지않게 중요한 變身이었고, 거기에 따라서 業種選定에 더욱 신중을 기하게 되었다. 즉, “기업인은 시의 적절하게 變身할 줄 알아야 한다<sup>34)</sup>”는 신념하에 고정관념에 짐작함이 없이 과감하게 變身하게 되었는데, 變身을 과감하게 하는 데는 반드시 신중히 業種을 선정하는 자세가 필요하였던 것이다. 그리하여 사회와 국가가 요구하는 제조업종 중에서 자기의 분수에 맞고 市場性이 좋다고 판단된 製紙業과 製藥業, 製糖業이 事業擴張의 대상으로서 물망에 오르게 되었다.

대체로 三星그룹의 資本蓄積過程이 제1단계를 商業資本의 축적으로 규정할 수도 있겠으나 엄밀한 의미에서 보면 처음부터 產業資本과 관계가 있었음을 부인할 수 없다. 즉, 商業資本은 產業資本과 併存關係에 있었던 것이다. 湖巖이 설립한 최초의 사업체인 協同精米所는 顧客의 요구에 의하여 그 直接的 生產物을 加工함으로써 加工料를 받거나, 벼를 買占하였다가 加工하여 賣惜함으로써 이윤을 취득하는 前期的 商業資本의 성격이 농후하였으나, 기본적으로 벼加工業이었다. 三星商會의 경우도 製粉業과 국수제조업을 경영하였으며, 朝鮮釀造는 인플레이션 하에 原料를 買占함으로써 이윤을 취득한 면이 있기는 하나 역시 술제조업이었다. 그러

34) 朝鮮一報, 1986. 12. 25일자.

나 위에 열거한 製紙業과 製藥業, 製糖業은 商業資本과 併存關係에 있던 製造業과는 규모에 있어서 판이할 뿐만 아니라 前期的 資本의 성격에서 완전히 이탈하였다는 점에서 다르다.

그러나 湖巖이 產業資本에 대한 관심이 커질 무렵 三星物產株式會社의 純利益은 크게 상승하고 있었고, 企業環境의 好轉으로 새로운 企業이 우후죽순처럼 신설되고 있었으므로 湖巖은 이와같은 급변하는 企業環境에 상응하는 投資戰略을 세웠을 것으로 생각된다.

이 때 그는 大企業으로서의 제조업의 限界性을 再認識하고, 심기일전하여 事業報國의 차원에서 사회와 국가가 요구하는 사업으로 投資를 확대할 것을 결심하여 輸入代替產業에 관심이 쏠리게 되었다.

“국민이 일상적으로 사용하는 소비물자를 수입에만 의존하고 있다가는 언제까지나 거기에서 벗어날 수 없다. 外貨는 귀중하며 우리 국민이 소비하는 것은 우리 나라에서 만들어야 한다. 그 뿐만 아니라 인적자원 외에는 자원다운 자원을 갖지 못한 한국으로서는 원자재를 수입하여 그것을 다양한 상품으로 가공하여 수출해야 한다.

이것이야말로 한국이 사는 유일한 길이다. 그러기 위해서는 우수한 기술과 가공·생산시설을 갖춘 제조업이야말로 불가결의 짓이 아니겠는가<sup>35)</sup>”하고 輸入代替產業에 비상한 관심을 가지게 되었다.

당시는 板門店에서 休戰會議이 진행 중에 있었고, 政府의 서울 遷都가 기정사실로 되었다고는 하나 시국은 여전히 불안정하였고, 工業基盤이 취약한 상태에 있었으므로, 懶惰期間이 긴 새로운 大規模 제조업에 투자하는 것은 모험이라고 하여 극구 반대하는 사람이 많았으나, 湖巖은 거기에 개의치 아니하고 대규모 제조업에 투자하기로 결심하게 되었다<sup>36)</sup>.

그는 대규모 제조업을 선택하게 된 동기에 대하여 다음과 같이 술회하였다. “完製品의 輸入은 당장 긴요한 물자를 국민에게 공급함으로써 국가사회에 공헌할 수가 있다. 그러나 거기에는 귀중한 外貨가 소요된다. 또한 국민의 일상적인 필수품을 언제까지나 수입에만 의존하고 있으며, 海外依存의 國民生活이나 경제체질을 영원히 탈피할 수 없을 뿐 아니라 국가경제의 자립적인 형성이니 그 발전은 기대할 수 없다. 경제의 기반업이 국가의 존립이나 國防·文化·社會의 발전은 생각할 수 없다. 국민의 생활에 꼭 필요한 것은 國產으로 그것을 충족시켜야 한다. 그래야만, 國內產業이 이루어 보다 값싼 상품을 안정적으로 공급할 수 있을 뿐더러, 보다 많은 일자리를 국민에게 제공할 수 있으며, 技術의 蓄積과 產業活動의 확대에 이바지 할 수 있다.”

제조업으로 투자방향을 결정하는 데는 이와같은 輸入代替產業觀이 작용하였음을 알 수 있

35) 「湖巖自傳」, p.62.

36) 同上.

다. 그는 사업이 貿易業에만 머무르는 데서 오는 한계를 터득함과 동시에 輸入代替產業에 주력하는 것이 경제부흥의 첫 길이라고 확신하게 되었고, 그 결과 製紙와 製藥製糖業이 검토되었던 것이다.

製紙業과 製藥業, 製糖業이 물망에 오른 것은 첫째로 종이, 의약품, 설탕 등이 三星物產株式會社의 주요 輸入品이어서 그 市場性을 잘 알고 있었기 때문이며, 둘째는 이 분야를 개척하는 것이 한층 국가와 사회를 위하는 길이라고 판단하였기 때문이다.

그리고 製糖分野를 보면, 해방 전에 있어서는 括菜를 원료로 하는 對日本製糖系工場이 平壤에 있었을 뿐이었다. 설탕의 需要是 대부분 日本으로부터 수입하여 충족되고 있었는데, 8·15解放 이후는 그나마 수입이 중단되고 남북분단으로 製糖施設이 전혀 없는 상태에서 설탕價格은 폭등하였다.

湖巖은 日本의 大企業 發展史에 관하여 관심을 가지고 있었고, 王子製紙가 經營에 성공한 사실도 잘 알고 있었으므로 製紙業에 흥미가 있었다. 그리고 대규모 製藥工場을 건설하여 抗生劑를 자급하려는 의욕도 커지만 製糖業의 市場的機會도 무시할 수 없었다<sup>37)</sup>.

세 가지 業種 가운데 製紙會社와 製藥會社의 收益性은 무시할 수 없었으나 技術과 資本의 懷姪期間面에서 製糖會社 쪽이 有利하다고 판단하여 製糖業을 택하게 되었다고 보는 것이 순리일 것이다. 이는 최고경영자의 경영의사결정의 패턴을 실현한 것이다.

## V. 韓國經營史에 있어서의 湖巖의 經營的特性

### 1. 湖巖의 經營指導力

湖巖의 특성은 創業家形 企業家로서 三星그룹을 창업한 것을 들 수 있으며 그는 건강한 신체와 뛰어난 정신력, 결단력과 경영지도력, 인내와 근면성을 들 수 있다.

경영지도력은 원래 집단의 공통목적을 위하여 그 구성원이 자발적으로 움직이게 하고 組織自體가 갖는 凝集力과 지향하는 力動性을 최대한으로 발휘하게 하는 지도자의 직능과 능력을 말한다.

또한 組織 결제와 위임을 최대한으로 자배인이나 동업자에게 맡김으로써 활동영역을 넓혔을 뿐만 아니라 다른 사람도 자율적으로 할 수 있는 용인술을 썼다. 다시 말하면 「經之營之」라는 사실을 일찍이 터득하여 실행한 사람이 되었다.

37) 湖巖은 90年間의 日本 上位 100個社의 번천에 대하여 주시하였고, 그 동안 연속하여 上位 100個社에 들어 있는 會社는 王子製紙와 鐘紗(가네보오) 2個社 뿐이라고 말하였다. (『湖巖自傳』, p.245 참조).

湖巖은 經營 指導者로서 조직력과 지도력, 창조력, 판단력, 결단력, 기획성, 별신성을 들 수 있으며 그 결단성, 企業家로서의 수월성을 나타내고 있다.

그러나 湖巖의 이와같은 리더쉽은 企業의 규모에 따라 양상이 달랐다. 그의 생애에 있어서 제3 창업경영기와 제4기 보국사업기에 해당하는 일제 말기와 해방 직후에는 三星商會의 예에서 보는 바와 같이 권한위양과 원칙주의는 후기에 비하여 그리 강력하지 아니하였지만, 제5기 다각화 경영기 이후 즉 近代產業資本家로 전환한 이후는 사정이 달라졌다. 企業이 급성장하고 규모가 커짐에 따라 리더쉽도 변화에 상응하지 않으면 아니 되었다. 합리주의를 전제로 한 信賞必罰의 원칙은 지속되었으나 경영자 리더쉽의 역기능 현상에 대해서도 세심한 주의를 기울였다.

湖巖이 사장단회의에는 가끔 참석하여 브리핑을 받았지만, 주로 방향제시와 주요 인사관계만 다루었을 뿐 경상적인 사소한 일은 관여하려고 하지 아니하였다. 각 사는 湖巖의 방향제시에 따라 長短期 經營計劃을 수립하고 매월 실적평가를 하였다<sup>38)</sup>.

## 2. HOAMISM과 與民同樂思想

「與民同樂」사상은 從業員과 함께 최고 經營者도 함께 즐거움을 나누고 企業의 富를 급여, 보너스, 후생복지의 형태로 함께 나누는 민본주의<sup>39)</sup>를 말한다. 이는 또한 최고 경영자가 의사 결정을 내린 사업에 종업원이 스스로 참여하고 자발적으로 업무를 수행하는 「庶民子來」사상과 같이 父母가 하는 일에 자녀가 함께 보상없이 일을 해 내려는 정신으로 이는 노사관계가 원만히 이루어지는 企業환경을 말하며, 노동조합의 결성이 없어도 능히 화합 속에서 企業을 운영하는 것을 말한다.

38) 이병철, 「호암어록」.

39) 맹자가 접촉한 제후 가운데서 특히 많은 대화를 남긴 양혜왕과 선왕은 맹자로부터 기회가 있을 적마다 여민 동락, 즉 백성들과 함께 즐거움을 같이 할 것을 권고 받는다. 기회가 있을 적마다 여민동락을 권하는 맹자의 사상의 근지에는 그의 민본주의가 있다. 국민을 정치의 주체로서 승격시키자는 못하였다 하더라도 올바른 정치는 백성들을 잘 보살펴 주는 것이어야 한다는 것을 기회 있을 적마다 역설하는 민본주의자 맹자는 합당 운 왕이란 국민과 함께 즐거움을 같이 하여야 한다고 주장하였다. 민심을 잃고 나면 왕 혼자서는 어떤 즐거움인들 즐거울 수 있겠느냐는 것이다.

「심하도다, 나의 쇠약함이여. 이제는 꿈에 周公은 못 본지도 떠 오래 되누나」라고 하여 옛 섬현 중에서도 특히 주공을 사모한 이가 공자라면, 맹자는 옛 성자들 가운데서도 특히 문왕을 존중하였는데 그는 여민동락의 모범을 당시의 제후들에게 제시 할 때 꼭 문왕을 그 예로 들었다. 양혜왕 못지않게 화려한 영소를 가지고 있었어도 문왕의 경우에는 여민동락한 까닭에 인민들이 문왕의 대를 영대라고 하고 문왕의 영대를 도리라고 일컬었다. 또 사방 사십리되는 제 선왕의 그것보다도 더 큰 사랑 칠십리나 되는 원유를 가지고 즐겼어도 백성들이 왕의 원유를 오히려 작다고 생각할 정도로 그는 여민동락하였다.

주희(朱熹, 檀相甲 역), 孟子 大學, 삼성출판사(三星出版社), 1982. pp.29~33.

이조의 세종대왕은 박연을 시켜 아악의 체계를 구성하고 체계화하는 데 여민동락의 마음으로 이루도록 뜻을 내렸다. 이렇듯 上意下達 下意上達과 더불어 최고 경영자의 경영자 지침이 일방적인 命令이나 指揮에 이루자는 것이라기 보다 스스로 중간경영계층이나 하위경영계층에서 자발적으로 협조하여 업무수행을 하는 企業 風土가 이룬 것은 오늘날에도 선두 개발정신과 우리만이 할 수 있다는 自矜心과 더불어 “湖巖이즘(HOAMISM)”을 이루는 중요한 마음의 결정체가 되고 50여 개의 대단위 企業群을 형성하는 “湖巖經營共同體”를 이루는 중요한 계기가 되고 있다.

國家經濟主體를 이루는 企業이 그 중심 역할을 하여 자국민이 참여하는 企業을 건강하게 육성하는 정신적 바탕이 여기에서 파생한다고 볼 수 있다.

또한 湖巖이 그토록 일생 기업경영을 주업무로 살아 온 것은 어원을 찾으면 다음과 같다. 즉, 「經之營之」로서 經은 측량하는 것을 말하며, 营은 측량한 터의 둘레를 말한다.

### 3. 湖巖의 產業革命패턴 經營成長 方式

湖巖의 모든 企業 經營패턴과 成長段階別 흐름과 패턴을 살펴 보면, 영국의 산업혁명시에 면방직 공업에서 輕工業, 重工業 段階로 이행해 왔듯이 초기에 소비재 생산방식으로 제일제당과 제일모직으로 시작하여 점차 기업업종을 다각화하고 분산화함으로써 개발도상국의 성장에서 專門化 經營보다 多角化를 중시하였으며, 이는 특정 정부에서는 財閥정책, 특정산업 전문화 및 財閥 길들이기 정책과 부분적 마찰을 초래하기도 하고 충분히 사전조사를 못하고 끼어든 「젊은 財閥」에 대해서는 「문어발 확장」으로 오인되기도 하였으며 財閥間의 업종경쟁을 낳기도 하였다. 그러나 三星電子, 三星半導體 등 첨단공업 및 21세기 글로벌 경영체제를 구축하게 된 원동력을 이루게 한 것은 “호암정신”(HOAMISM)으로 일컬어지는 그의 경영 리더쉽의 산물이라고 할 수 있다.

湖巖의 경영시대에 이루어진 세계적 經營組織의 사례는 다음과 같다. 즉, 國內企業이 크게 성장한 것은 湖巖의 한국비료의 착공한 1년만에 시동을 하게 된 것이다. 이것은 분명 世界企業으로의 발돋움이고 출범신호라고 할 수 있다.

韓國經濟가 開放體制로 전환되어 가고 있고 일본을 비롯하여 멀리 구미 각국의 Big Business群이 이 땅에 상륙하기 시작한 점을 볼 때 각국의 企業을 살펴보는 것도 의미있는 일이다.

이러한 시기에 湖巖이 企業活動을 한 同時代에 미주에서는 듀퐁사, 싱거미싱사, IBM사, 포드모터사, US스틸사, RCA사, 제너럴모터스사 등이 運營되고 있었으며 유럽주에서는 영국의 위스키 전문업체인 D. C. L사와 독일의 크루프사, 크랑스의 쉬나이더사 등을 들 수 있

다. 아시아주에서는 일본의 松下電器會社 등이 多角化 經營을 해 온 것을 들 수 있다.

### 1) 產業革命과 湖巖의 産業發展段階

영국산업혁명의 산업은 手工業이었다. 유럽에서는 원래 면공업이 없었음에도 불구하고 영국산업혁명은 면에서 이루어졌으며, Thomas Moose가 말했듯이 유토피아에서 “양이 사람을 먹는다”라고 비유한 것처럼 양모공업을 제치고 면공업을 중심으로 산업혁명이 이루어졌다. 동물의 모피를 제외하고는 編織物이 유럽인들이 가장 많이 사용한 의류였으며, 이 밖에 식물성 섬유로서 전넬이라는 麻織物 工業, 혹은 18세기 아일랜드의 공업으로 알려져 있을 뿐 編織物과는 그 품질이 달랐다.

영국 맨체스터를 중심으로 영국의 면공업은 급속도로 발전하였으며, 변화의 해상운임 인하 등 변화시장 組織을 정비하였으며, 18세기에 高貨金 體系로 불리한 입장임에도 이를 극복하고 生產을 증가하는 방법으로 勞動을 절약하는 기계의 발명이 시급하였다.

여기에서 產業革命을 위한 企業家들의 공헌을 논하듯이 湖巖을 消費財 產業의 초기로부터 오늘날 53개 관련 企業으로 성장시켰듯이 지역개발은 韓國 南部로부터 중부확산시키듯이 經濟·地理的으로 국토를 개발하는 방향으로 산업을 확대해 갔으며 점차 重工業, 電子產業, 半導體 產業, 航空產業 등 입지조건도 산업혁명 발전 유형과 같이 확대발전시켰다.

### 2) 技術革新

기술革新의 용어는 전후에 Schumpeter(J. A. Schumpeter 1883~1950)에 의하여 經濟學의 innovation의 어휘에서 파생된 것이다. Innovation은 기술에 하지 않는 「革新」의 의미가 되고 있으며 새로운 Business 機會의 開拓을 의미하며 Chain Store나 백화점, Super나 편의점 등의 販賣組織, 카르텔, 트러스트 등 이전에 보이지 않았던 企業結合에도 포함되고 있다.<sup>40)</sup>

슘페터는 發明이나 技術開發을 경제의 외부에서 일어나가는 것으로 그 요인이 되고 있는 경제는 動態的으로 변화하고, 발전하고, 경기 순환이 나타나게 된다. 이것이 슘페터의 본래의 의미이기도 하다.

슘페터는 이러한 기술혁신의 진행을 “長期波動”에서 찾아 Innovation이 원인으로써 產業經濟가 현저히 발전한 것으로서 ① 18세기의 80년대부터 1842년까지의 紡績機械, 蒸氣機關의 발명을 축으로 하는 產業革命의 時期, ② 1842~1879년의 진행되는 製鐵所와 鐵鋼業의 발전시대, ③ 1898년을 획기적인 계기로 삼는 전기, 화학, 자동차 발전시대를 구분하고 있다.

40) J. A. Schumpeter 1883~1950, Theories des wirtschaftliche Entwicklung 1912, 4 Auft. 1935, Business Cycles, 2 Vols, 1939.

湖巖의 企業經營에 있어서도 생산력이 발전되고 기술의 급속한 진보로서 제일제당과 같은 주요 산업부문에 獨占이 형성되고, 특히 三星半導體와 같은 생산이 독점체제의 지배하에 기술진보의 효과로서 生產擴大效果를 가져오게 되었다.

#### 4. 湖巖의 富國論

湖巖은 1987년 11월 19일에 별세하였으나 천수를 예측이나 한 듯 1986년 2월에는 자서전인 「湖巖自傳」을 공간하였고, 1987년 1월에는 자신의 경제사상을 집약한 「富國論」을 중앙일보에 연재하였다.

「富國論」은 자신의 經濟思想을 집약한 것이지만, 이 글을 발표하게 된 또 하나의 직접적 동기는 당시의 社會的・政治的 與件에 있었다고 생각된다. 1986년의 아시안게임을 전후한 대학생들의 過激示威와 勞使分爭, 政權交替期의 政治的昏亂 등 企業環境이 급변하였다. 이와같은 환경의 변화는 企業經營에 미치는 영향이 클 뿐만 아니라 국민경제에 있어서도 많은 영향을 미친다고 보았기 때문에 국민에게 호소하는 심정으로 이 글을 썼다고 생각된다.

이 글에서 湖巖이 특히 강조한 것은 “좋은 機會는 절대로 놓쳐서는 안된다. 우리 國民은 굳은 의지로 단합하고 最善의 努力を 다해 富強한 祖國을 建設하자”는 것이다. 즉, 환태평양시대의 도래와 함께 우리는 새로운 시대를 주도할 유력한 위치를 굳혀야 한다는 것이다.

이 지역은 1970년대만 해도 미·일무역의 비중이 압도적으로 커지만, 1980년대에 접어들자 日本과 新興工業國 사이, 그리고 美國·新興工業國 사이의 貿易의 비율이 두드러지게 커지고 있음을 지적하고, 일본 경제기획청이 발표한 보고서 「환태평양시대의 전망」을 인용하여 21세기의 世界經濟는 韓國을 비롯한 아시아 신흥공업국과 日本, 中國 등 태평양지역 제국이 주도할 것이라고 역설하였다.

韓國人은 教育水準이 높고 근면하며, 어려운 일에 맞서는 勇氣와 忍耐心이 뛰어날 뿐만 아니라 禮義와 義理, 信義를 존중하는 데 이것은 모두 오랜 역사와 전통과 문화에서 배양된 우리의 더없이 소중한 인간적 자산이라고 생각하였다. 그러므로 우리는 이와 같은 강점을 활용하여 무엇이든지 하면 된다는 확고한 自信感을 가져야 하고, 신흥공업국의 선두주자로서의 지위를 확고하게 다져가야 하는 데, 우리의 政治的・社會的 現實을 보면 우려하지 아니할 수 없다는 것이다. 그리하여 우리는 지금 매우 중요한 選擇의 歷路에서 있는데 잘못된 길을 가게 되면 모처럼의 기회를 놓치는 愚를 범한다고 주장하였던 것이다.

湖巖 李秉喆은 民族主義者였으며, 그의 생애에 있어서의 최후의 논문에 해당하는 「富國論」은 민족주의자로서의 愛國衷情을 반영한 글이라고 말할 수 있다. 天然資源이 부족한 우리나라라는 생활의 질을 높이기 위하여 무역입국의 길을 택할 수 밖에 없는 데, 현재의 新重商主

義的인 貿易環境 하에서는 우리도 올바른 시대인식을 거쳐 거기에 대응하여야 한다고 주장하였다.

앞에서 본 바와 같이 그는 自由放任主義의 장점을 파악하여 市場經濟體制를 저지하였고 정부의 지나친 統制를 반대하였다. 정부가 經濟를 統制하게 되면 전체의 調和를 파괴하게되고 경제운행의 왜곡을 가져온다고 말하였다. 즉, 自由競爭이야말로 經濟政策의 大道라는 것이다.

이와 같은 점에서 그는 고전학파의 自由放任主義의 영향을 받았다고 생각되지만 고전학파에 비하면 自由放任主義의 주장이 그리 강인하지 아니하였다. 예컨대, 정부가 강력한 인플레이션억제정책을 시행하여야 한다고 주장한 것이라든가 中小企業支援政策, 尖端技術產業의 조성에 성의를 보여야 한다는 것 등이다.

당시 우리나라의 政治界에는 統制를 만능으로 생각하는 경향이 있었는데, 이와 같은 풍조는 企業意慾과 企業活動을 위축시킴으로써 경제발전을 저해한다고 생각하였다. 따라서 자유 경쟁이 최대한으로 보장되는 선진적 사회풍토가 조성될 수 있도록 정부가 획기적인 정책이념을 확립해야 한다고 주장하였다.

우리나라의 產業發展段階가 아직 선진국 수준에 도달하지 않았으므로 국제무역의 완전한開放을 주장하지는 아니하였고 국제적 貿易環境의 變化에 따라서 정책적으로 과감하게 대응하여야 하는 데, 그것을 실천하는 주체는 어디까지나 企業이므로 企業의 자유로운 활동에 의하여 貿易의 발전을 유도하여야 한다는 것이다.

企業家는 이와같은 시기에 분수를 알고 爰國的 次元에서 각성하여야 한다고 역설하였다. 企業家는 피나는 노력과 창조력, 정신력에 의하여 企業經營에 성공할 수 있는 것인데, 항간에는 오해하는 경향이 있음을 지적하였다. 사람들은 자금과 정부의 지원만 있으면, 누구든지 企業을 일으켜 財閥이 될 수 있다고 생각하지만, 그것은 오해라는 것이다. 뼈를 깎는 노력과 창조력, 천신만고의 고난을 무릅쓰고 강한 정신력과 용기가 있어야만 企業을 제대로 경영할 수 있다는 것이 그의 HOAMISM을 창출하는 지론이다. 그리고 우리나라의 大企業이나 財閥의 企業그룹이라는 것도 세계적 수준에서 보면 그 규모나 힘이 미·영·일의 中小企業 테두리를 벗어나지 못한다는 것이다.

미국의 GM사의 연간 매출액은 우리나라 100代 企業 매상액의 3배가 넘고, 일본의 豊田·三菱 등 두 會社는 우리나라 100代 企業 매상과 같다는 것이다. 그러므로 부강한 나라가 되기 위해서는 현실에 만족하며 주저앉지 말아야 하며, 企業家의 피나는 노력과 신념, 그리고 뜨거운 애국심이 어느 때보다도 필요하다고 역설하였다.

이와 같이 이병철의 「富國論」은 그의 民族主義思想과 國益思想에 입각하여 부강한 나라가 되기 위한 지름길을 제시한 글이며, 거기에는 아담 스미스의 「富國論」처럼 국민의 富가 형성

되는 원리를 나름대로 설명함으로써 참고가 되어 企業家의 체험에서 우러나온 소박한 생각이 포함되어 있다. 이는 젊은 기업인의 후예에도 지극히 당연하고 실천가능한 德目이라 할 수 있다.

### 5. 湖巖의 勞組克服을 위한 從業員 最優先政策

勞動組合이 결성되고 그 労動組合이 企業의 經營狀態를 분석하는 목적은 個別企業의 경영에 관한 자료를 토대로 企業의 구체적 經營狀態를 計數的으로 파악하여 勞動運動의 효과적인 추진에 기여하고자 하는 데 있다.

특히 오늘날 企業은 경영을 둘러싼 내외정세의 급격한 변화에 대처하여 労動組合에 대하여서도 새로운 형태의 합리화를 꾸준히 그리고 끊임없이 요구하고 있다.

또 실제로 労動組合은 企業의 동향에 올바르게 대처하기 위해 企業經營의 동향을 정확히 분석해 들 필요가 있다.

그러나 湖巖은 企業의 능률위주와 企業中心主義를 내세우는 경우에 부작용을 사전에 파악하고, 종업원에 미치는 영향을 최소화하면서 労動組合이 분석할 수 있는 모든 사항을 사전에 분석하고, 이를 충분히 감안하여 보상하는 방안을 택하였다. 오히려 경기가 나쁠 때 이를 극복하도록 지원하고 労動組合의 역기능이나 역효과를 해소시키는 방법을 선택함으로써 굳이 ① 固定資產에 대한 過大償却, ② 諸充當金과 準備金의 留保, ③ 在庫資產의 評價方法의 變更, ④ 利潤의 隱蔽 등을 할 필요없이 종업원의 복지지원을 할 수 있게 된 것이다.

#### 1) 勞組經營分析에서 獨占分析으로 移行

원래 労動組合의 經營分析은 첫째, 支給能力分析으로서 한 決算期 内의 實績을 경영자가 분석하여 黑字일 경우 오히려 經營者의 優善이나 거짓숫자를 과해치려는 시도를 하는 것이지만, 이미 黑字 運營으로 항상 競爭業種이나 企業보다 紙與水準이 높은 경우에는 별다른 문제는 없게 된다.

둘째, 労動組合의 경영분석 과제는 「축적분석」으로서 企業資本의 蓄積樣相을 밝히고 지금까지 누적된 蓄積利益의 크기를 문제시하는 것이지만, 이익의 社外流出을 막아 社內留保로서 남도록 하며, 湖巖은 企業의 成長을 꾸준히 진행시켜 근원적으로 이러한 종업원의 잡음과 불만을 배제한 경영을 해 온 것이다.

勞動組合의 경영분석의 셋째의 과제는 합리화분석으로서 企業이 勞動者로부터 구체적으로 어느 정도의 이익을 얻었겠는가를 분석함으로써 生產性向上運動(ZD)과 그것에 이어 人間關係(HR), 品質管理(QC), 無缺點運動(ZD)과 같은 現代的 經營管理技法을 도입하여 從業員의 人間性을 존중하고 開發性을 증시하는 형식을 취하여 왔다. 호암을 이를 독특한 종업원 우

대정책으로 경쟁기업의 급여수준을 상회지급하는 방식으로 들파해 왔다.

## 2) 파이의 크기와 勞動者의 몫

일반적으로 從業員이 賃金을 대폭 인상하도록 요구하는 것은 勞動者나 從業員의 生活을 개선하고 勞動分配率을 올리도록 요구하는 것이다. 그러나 湖巖은 賃金과 物價의 악순환을 단절하고 企業의 成長과 더불어 賃金引上에도 合理性을 부여함으로써 전형적으로 少數精銳型의 經營과 能力主義經營을 적극적으로 수행함으로써 勢使共榮思想을 실현시켰다. 더구나 勞動組合이 요구할 수 있는 經濟成長率과 物價上昇率을 고려한 名目賃金의 引上을 從業員의 요구이전에 항상 이행함으로써 韓國 產業發展과 從業員의 生活安定을 달성하게 된 것이다.

다시 말하면, 經濟成長率, 生產性, 勞動分配率과 賃金의 관계가 企業成長에 연관되고 있음을 간파하고 生產性向上運動에서 보듯이 定期昇給制度의 도입에 이어 安定賃金制度를 전개하여 오늘날에 이르기까지 그룹 중에 급여수준을 선두에 머무르게 하는 데 크게 기여하였다.

물론 生產性向上運動은 고도성장의 강제지속이 성행하던 시기에는 강조되었으나, 1964~65년의 불황에 처하여서는 「所得政策」을 써서 賃金引上限界指標(Guiding Rule)를 설정하여 일정한 한계 내에서 임금을 지급하는 지침을 제시하고 있다.

湖巖의 종업원에 대한 인식은 ① 労動力의 生產은 살아 있는 인간의 再生存을 전제로 하였으며, ② 從業員이 자기자신 뿐만 아니라 家族을 부양하고 따라서 労動力의 再生產과 부단한 更新이 保證되는 것이다. ③ 資本은 訓練을 받지 않은 從業員 뿐만 아니라 복잡한 기계를 다룰 수 있는 熟練工도 필요하기 때문에 労動力의 생산과 재생산의 비용은 일정한 教育訓練費를 포함해야 한다고 보았다.

湖巖은 資本과 더불어 労動力의 중요성을 인식하여 항상 企業을 運營해 온 것이다. 종업원이 자기직장을 인생의 수련장으로 생각하는 자율적 사상을 갖도록 한 것은 항상 湖巖의 종업원 가족관 사상에 그 바탕을 둔 데에서 연유한다고 볼 수 있다.

## 6) 湖巖의 挑戰性과 計劃的 經營多角化

湖巖의 가장 특징적 사례로서 결단을 하게 된 것은 韓肥의 일이다. 國家的 使命을 다하고 농촌혁명을 실현하고자 국가적 산업체인 同工場을 建設하고 그 건설기간의 잡음이 일자, 과감히 국가의 정책을 고려하는 뜻에서 국가 한남을 하였으며, 항상 計劃的 經營多角化에 의하여豫測技法을 통한 企業活動을 하게 되었다.

또한 인적요소를 중시함으로써 人間 第一主義를 經營理念으로 하여 그 중심을 잡았으며, 物的資源인 경제문제는 항상 人的要因 다음으로 풀어나가도록 하였다.

따라서 서구사회에서 學力을 80%를 삼고 品性을 20%로 보는 경우보다 人間의 品性을 더욱 중시하는 運營을 하게 되었다. 따라서 從業員의 評價方法에 있어서 호암을 직관적으로 판

단하는 방법을 택하여 학력을 50%, 인물에 50%의 비중을 두었다.

“인물은 용모단정하고 건강하며 능동적인 성격의 所有者를 우선한다.”는 원칙 하에 人間됨은 후에 부장으로 승격하여 中間管理層이나 最高 經營層(CEO)에 가더라도 학력은 중요하다. 그에 못지않게 명랑하고 활발한 性格의 所有者는 그 진취적인 기상도 뛰어나고 오늘에 만족하지 않고 내일을 위해 끊임없이 성장의욕을 불태우며 노력하기 위해서는 건강도 매우 중요하다고 보았다. 기업은 來日의 生命體이며 오늘의 뿌리에서 자라고 과거의 씨앗에서 큰다는 平凡한 眞理를 호암은 일찍이 갈파하고 있었기 때문이다.

### 7) 金融革新과 專門經營人 體制에 의한 恒久的 倒產豫防 經營技法

1957년 湖巖은 은행의 주식을 취득하여 金融界를 진출하였다. 6·26의 악성 인플레이션 현상도 1955년을 경계로 서서히 수습되어 가고 있었고 生活必需品 생산을 주제로 한 경공업도 점차 동란 전의 수준을 상회하게 되었다. 또한 美國의 經濟援助를 받아 복구사업이 이루어지고 재계판도도 달라질 무렵이다.

일반적으로 資本主義가 발달한 국가를 볼 때, 그 배후에는 金融機關을 所有하지 않는 企業은 거의 없다. 湖巖은 銀行에 참여하고자 한 것은 金融의 民主化 실현을 추진하고자 하였기 때문이다. 특히 한국과 같이 組織化된 金融市場이 충분히 발달하지 못하고 단기 金融市場은 물론이고 증권시장이 중심이 되는 金融資本市場이 그 기능을 발휘하지 못하고 있었던 당시에는 金融에의 直接的인 의존이 절대적인 면도 있었다.

그럼에도 불구하고 湖巖은 “資本과 經營은 완전히 分離되어야 한다”는 經營觀으로 일관하였으며, 이러한 경영관점은 관념에 의한 은행경영의 병폐가 국가 경제 발전에 저해되고, 은행 경영합리화에 따른 銀行生產性의 제고가 절실한 것을 가장 잘 인식하고 있었기 때문이다. 湖巖은 은행경영관에 대한 입장을 다음과 같이 말하고 있다.

“내가 市中銀行의 大株主가 되고자 하는 것은 資本과 經營을 가능한 분리하여 은행의 유능한 경영자에게 맡겨서 창의성을 발휘하여 經營을合理化하게 하고, 서비스를 개선시켜서 일반 시민과 친밀한 관계를 가지고 있는 「民主的 銀行」을 육성하려는 생각에서였다. 市中銀行協會의 창립을 적극적으로 후원한 것도 金融界가 정부의 어용화하는 것을 방지하기 위해서였다.”

이러한 湖巖의 은행경영관은 예금을 하고 은행거래를 친숙하게 하려는 일반시민을 위하여 은행기관은 본 지점의 건물부터 현대화하여 서비스를 개선해야 한다고 보았다. 그러나 5·16 혁명은 湖巖이 市中銀行 株式을 국고에 환수하도록 하였다.

이에 못지않은 湖巖의 특유한 경영마인드는 所有者 經營보다 항상 專門經營人的 參與와 經營人에 의한 企業運營哲學이었다.

오늘날 50여 개의 湖巖이 직·간접적으로 창업한 企業이나 產業이 破產이나 更生節次없이 지속하는 것도 이러한 專門經營人에 의한 企業의 運營體制를 앞세워 이루어 온 때문이며 투자本은 그룹내의 相互支援體制를 유지함으로써 외부의 간섭과 갈등의 문제를 배제한 것에 기인한 것으로 볼 수 있다.

### 8) 企業經營과 韓國文化르네상스에의 貢獻

전 세계의 많은 企業이 창업하고 繼續企業으로 존속하며 運營되더라도 그 모든 기업이 人類文明과 생활문화 공간의 개선을 위해 문화부문에 관심을 가지고 文化復興을 위해서 심혈을 기울이는 법이 없다.

1965년에 湖巖은 한국비료의 건설에 착수하면서 다른 한편으로 三星文化財團의 설립, 중앙일보 창간, 三星獎學會의 설립, 성균관대학의 引受 등 교육·문화사업을 시작한 것은 湖巖의 새로운 일면과 진면목을 보여준 것이다. 또한 전주제지를 설립한 것도 단순히 제조업의 한 업종을 선택한 것이라고 보기보다는 문화창출을 위한 원천이고 기초적인 뒷받침을 했다고도 볼 수 있다.

특히 三星文化財團은 정식 명칭이 「三星美術文化財團」으로, 2월 4일에 이병철의 55회 생일을 기해서 설립되었다. 設立의趣旨는 도의를 근간으로 하는 민족문화의 유유함을 적극적으로 도모하며, 사회발전과 人間精神開發의 균형을 유지하는 데 있었다.

사업내용은 설립목적에서 명확하게 강조하고 있는 것과 같이 도의의 양양과 민족 문화의 발전을 중심으로 한 것이다.

- ① 道義 向上에 현저한 공적이 있는 자에 대한 시상
- ② 美術館, 博物館, 綜合體育館의 건설 및 運營
- ③ 歷史的 記念物의 설치 보존
- ④ 學術研究費 支給
- ⑤ 教育, 學術, 文化, 言論團體의 事業 支援
- ⑥ '三星文庫本' 등 非收益的 出版物 발간에 의한 國民 道義 昂揚
- ⑦ 外國 學者 招聘, 國內 學者 海外 派遣, 國內外 專門家 세미나

湖巖의 아주 훌륭한 장점은 經營에의 執着心, 計劃事業에의 執着心이다. 育英事業이나 文化事業을 막론하고 새로운 사업에 착수하면, 그 사전 연구조사와 진행과정, 성취시기까지의 완성목표 달성을 대한 꾸준한 지구력이 발휘되고 있다.

한 때 1950년대 말에는 長期的 決定의 유예를 한 것은 있었으나 이는 企業外部의 사회불안을 안겨주는 데모의 횡행, 사이비 언론의 발호, 사회적 범죄의 증가, 학원가의 혼란 등과 정치적 불안이 企業에 영향을 주는 企業外의 원인으로 사업결단의 지체혁신을 나타낸 것이었다.

企業의 장기적 투자정책을 수행하는 데 가장 어려운 것은 政治·社會的 변환 시의 最高經營者(CEO)의 투자순위 결정과 같은 중요정책이다. 국가나 사회가 안정되어야企業의 성장도 가능하며, 이와 대조적으로企業의 건전한 발전 없이는 國力의伸張 바탕이 붕괴되기 때문이다.

이러한 構圖로 보면, 사회적 축과 기업의 축은 相互 表裏의 관계에 있으므로 4·19義舉, 5·16革命, 國民精神의 振興, 反共體制의 수립 등과 한편으로는 제1차 경제개발 계획, 경제적 자립을 하는 기반 구축을 계획수립을 하기에는 특정 경제인이 홀로 부담할 수 없어 어려운 고뇌의 시기를 보내게 되었다.

湖巖은 '공수래 공수거 생기사귀'이라는 관념과 財務管理의 목표로서企業의 富의 최대화와 더불어 부의 사회적 환원의 차원에서 실제로 자금사정이 크게 호전된 것은 아니라도 그의 55회 탄생일을 계기로 三星財團을 설립하게 된 것이다. 三星美術文化財團은 지구촌에 가장 오래된 文化 歷史를 가진 뛰어난 문화집단인 韓民族의 활기에 넘치고 진취적인 천지인의 기상의 풍부한 특성과 東方禮儀之國으로서의 禮節을 승상하는 아름다운 품성에 의해서 독자적인 문화를 형성해 온 잠재력을 믿고 과감히 문화사업에 착수한 것이다. 이는 가까이는 湖巖의 선조의 커다란 영향을 받은 것으로도 볼 수 있으며, 멀리는 湖巖의 연원된다고 보고 있다.

### 9) 湖巖의 多角的 經營

湖巖은 三星그룹의 創業者이며, 한국의 대표적 創業家型 企業家로서 그의 多角的 經營과 韓國肥料에 관한 研究는 韓國企業家史研究에 있어서 중요하다. 후술하는 바와 같이 韓國肥料工業株式會社 蔚山工場 건설에 있어서의 그의 事業報國理念은 집념화되었다. 韓國肥料의 成立過程은 湖巖의 企業家活動研究에 있어서 암시하는 바가 크다고 본다.

湖巖과 韓國肥料에 관해서는 여러 가지 측면에서 연구가 가능하겠으나 여기에서는 多角的 經營의 일환이란 시각에서 검토하였다. 周知하는 바와 같이 湖巖은 끊임없이 새로운 企業을 창설하여 성공적으로 經營함으로서 호암경제공동체의 토대를 구축하였다. 그가 창설한 企業은 多角的 經營과 미래지향적으로 企業을 運營하고 있다. 어떤 원칙에서 이와 같이 많은 企業을 창설하였으며, 그 哲學的 背景이 무엇인가를 국가 경제적 측면에서 살펴 보고자 한다.

#### (1) 事業轉換과 多角的 經營

湖巖의 經營行路는 事業轉換과 多角的 經營의 두 단계로 나눌 수 있다. 대체로 事業轉換期는 1936년 마산에 설립한 협동정미소였고, 그 후 1950년대 초까지 끊임없이 事業을 전환하면서 企業活動의 폭을 넓혔다. 그는 이 시전에 있어서도 多角的 經營에 어느 정도 관심이 있었고, 精米業과 運輸業, 貿易業과 釀造業의 兼營 등에서 보는 바와 같이, 多角的 經營의 짙은 움트고 있었으나, 그의 企業活動을 특징적으로 분류하면, 이 시기를 事業轉換期로 볼 수 있다.

그러나 1957년 경부터 사정이 판이하였다. 1950년대 초까지는 기본적으로 한 가지 事業에 집중적으로 투자하여 기반이 짚히면, 市場的 機會가 큰 새로운 事業으로 轉換하든가 主力企業의 位置가 移轉되었지만 1953년에 第一製糖을 설립하여 경영에 성공한 것에 힘입어 第一毛織 大邱工場을 세우고, 全工程이 완공되어 궤도에 오른 이후 市中銀行 등 多角的으로 事業을 所有하기 시작한 1957년 이후 經營樣式가 달라졌다. 즉, 主力企業의 개념이 확대되었고, 여러 事業部門을 합쳐서 經營하는 一貫主義의 多角的 經營이 정착되었을 뿐만 아니라 1959년에는 會長秘書室이 발족되었다.

1951년에 설립한 三星物產株式會社는 그 뒤에 우리 나라 굴지의 貿易會社로 성장하였고, 三星物產의 經營에서 축적한 資本으로 第一製糖을 창설하였으므로 事業擴張의 성격을 사상할 수는 없으나 축적한 商業資本을 產業資本으로 轉換하였다는 점에서 이 시기로 事業轉換期에 포함시킬 수 있는 것이다.

그러므로 본격적 經營의 多角化 시기는 第一毛織工業株式會社의 全工程이 완공되고 興業銀行를 引受하여 事業의 多角化가 적극적으로 추진된 1957년 이후로 보아야 할 것이다. 그는 第一製糖을 설립하여 성공하자마자 다음 해에 第一毛織을 설립하였고, 1987년 他界할 때까지 33년 동안 연평균 2개 會社를 창설하였거나 합병하였고, 여러 會社가 정리되었지만, 그 중 절반 정도는 명백하게 多角的 經營을 지향하였던 것으로 보인다.

## (2) 多角的 經營의 特徵

多角的 經營이란 여러 事業部門을 합쳐서 經營하는 것으로서, 危險의 分散과 利潤極大化의 기대 때문에, 資本主義의 發展과정에서 일반적으로 나타나는 經營現象이다.

이와 같은 점에서 볼 때 湖巖의 多角的 經營志向도例外는 아니었다고 말 할 수 있다. 小資本으로 事業을 시작하였다 1936년 이후의 事業轉換期에 있어서도 약간의 多角的 經營을 시도하였지만, 1957년 이후의 본격적 多角的 經營期에 있어서는 그 样相이 달라졌다. 危險의 分散과 利潤極大化의 기대 이외에 富의 蓄積과 상용하는 事業報國的 經營哲學이 內在되었기 때문이라고 생각된다. 즉, 8·15 해방 후 湖巖의 經營理念이 事業報國型으로 크게 변화하였고, 1957년 경에는 우리 나라 굴지의 財閥로 부상하여 多角的 經營의 양상이 달라졌다. 그는新生祖國의 앞날에 큰 희망을 걸고, 事業報國의 信念으로 多角的 經營을 모색하였을 뿐만 아니라, 굴지의 大企業家로서 거기에 상용하는 經營의 多角化를 추구하였다.

單一業種에 집중적으로 투자하여 經營規制를 확대시킴으로써 國際競爭力を 높이는 방법도 생각할 수 있겠으나, 국내시장의 협소와 해외시장 개척의 한계성 때문에 단일업종의 전문적 經營에 만족하지 아니하였고, 사회와 국가가 필요로 하는 業種 즉, 市場的 機會가 크다고 생각되는 업종을 택하여 革新的으로 개척하고, 經營에 성공하는 것이 한층 더 報國하는 길이며, 大企業에게 주어진 召命이라고 생각하였던 것이다. 이와 같은 차원에서 보면, 투자대상이 消

費財生產이내 生產財生產이냐는 문제가 되지 아니하는 것이다. 그의 多角的 經營의 行蹟을 보면, 製造業, 毛織物工業, 百貨店業, 肥料工業, 製菓業, 電子產業, 重化學工業 등 다양하였는데, 그 展開過程을 보면 다음과 같다.

### (3) 多角的 經營의 展開

#### ① 纖維產業

多角的 經營의 설립과 經營의 成功으로 湖巖의 企業活動은 일대 變革期를 맞이하게 되었다, 商業資本이 產業資本으로의 轉換에 成功함으로써 產業資本의 複積에 자신이 생겼을 뿐 아니라 事業報國의 理念이 한층 잘 실현된다고 보았기 때문에, 끊임없이 대규모 공장을 실현하는 데 노력을 아끼지 아니하였다. 즉, 第一製糖과 第一毛織을 설립하여 富의 축적이 되었을 때 그것으로 안주할 수도 있었을 것이나 湖巖은 그러하지 아니하였다.

이와 같이 이 시기에 있어서의 湖巖의 事業報國觀은 철저하였고 새로운 企業을 단계적으로 창설하여 성공시키는 데는 이와같은 정신이 또한 작용하고 있는 것이다. 一身의 安樂만으로 생각했었다면 三星物產과 第一製糖의 運營만으로 족했을 것이지만, 국가와 사회가 필요로 하는 새로운 企業을 창설하여 合理的으로 經營함으로써 新生祖國에 공헌하려는 意志가 크게 작용하였기 때문에 多角的 經營의 방향으로 끊임없이 도전할 수 있었다고 생각된다.

그리하여 第一製糖이 궤도에 오르자마자 우선적으로 검토된 것이 毛織物 紡織業이었다. 毛織業은 製糖과 더불어 당시의 시대적 요청이었던 중요한 輸入代表產業이었기 때문이다.

당시 우리나라의 纖維產業은 紡織業이 主宗을 이루고 있었고, 毛織物製造業은 극히 유치한 단계에 머물러 있었다. 毛織設備라고는 일제시대의 구식기계를 수리한 것이 고작이어서 手工業의 영역을 벗어나지 못했고, 말이 毛織物이지 軍用毛布나 다를 바 없는 제품이 약간 생산되었을 뿐, 洋服이라고는 대개 美軍 군복을 염색한 것이 아니면 輸入品이었는데, 이른 바 마카오 服地는 한 별에 웬만한 봉급생활자의 월급 석달분이 넘었다고 한다. 그리하여 이와 같은 市場性으로 포착한 湖巖은 현대적 규모의 毛織工場을 建設하는 것이 大企業가 해야 할 최선의 과제라고 생각하였다.

우리나라에서 처음으로 건설하는 현대적 대규모 毛織工場을 건설하는 것이었으므로 資金調達과 기계 및 기술도입에 어려움이 많았으나 1956년 5월에 공장이 준공됨으로써 이 땅에 있어서의 毛織業의 가능성을 보여 주었고, 그 후 한국인의 衣生活에 많은 변화를 야기시켰다.

#### ② 金融產業

第一毛織이 우리나라 최초의 현대적 毛織物製造業體로서 제품으로 본격적으로 생산하였던 1957년 경부터 湖巖은 그룹을 형성하기에 이르렀다. 第一毛織과 第一製糖의 창설과 經營의 성공은 바로 產業資本의 성공이었고, 타의 추종을 不許하는 產業資本의 가시적 규제가 되었

다.

이러한 시기에 금융기관의 근대적 개편을 목적으로 政界는 은행의 民主化를 추진하였다. 湖巖이 지적한 바와 같이 당시의 金融·資本市場은 미성숙한 상태에 있었고, 證券市場은 아직 형성되기 이전이었으며, 市中銀行이 4개 있었으나 그 株式의 태반은 정부가 所有하고 있었다. 이 株式은 원래 일본인이 所有하고 있던 귀속재산으로서 市中銀行은 사실상 國營이 되었던 것이다.

강력한 지시에 의하여 銀行株의 公賣가 결정되자 湖巖은 金融機關의 經營에 비상한 관심을 가지게 되었다. 그는 市中銀行의 귀속주 公賣가 실시될 때마다 응수하게 하여 1957년에는 한일은행의 전신인 興業銀行의 83%를 매수하였고, 1958년에는 商業銀行株의 33%를 매수하였으며, 1959년에는 朝興銀行株의 55% 등 4개 市中銀行株의 거의 절반을 三星이 所有하게 되었다.

市中銀行의 大株主로 浮上한 湖巖은 所有와 經營을 분리하여 유능하고 신뢰할 만한 專門經營者의 확보에 노력하는 한편, 일상적인 經營은 정적으로 銀行長을 중심으로 한 經營에 맡겼다. 즉, 金融의 근대화를 성취시키기 위하여 官僚意識의 청산과 서비스 개선을 강조하면서 전문경영인으로 하여금 자율적으로 經營을合理化하도록 一任하였던 것이다.

銀行 이외에 保險會社에도 손을 대어, 1958년에는 安國火災海上保險株式會社를 引受하였는데, 이 會社는 그 후 1962년에 引受한 安保火災와 합병되었다. 그리고 1963년에는 三星生命保險株式會社의 前身인 東邦生命도 引受하게 되어 우리나라 保險業界의 판도가 달라졌다. 이 해에는 東邦生命의 投資會社인 東洋火災도 引受하였는데, 4년 후인 1967년에 양도되었다.

우리나라에 외국의 현대적 保險會社가 상륙하여 자리를 잡은 것은 1880년대 이후지만, 保險會社가 활성화 한 것은 1960년대 이후이며, 安國火災와 東邦生命은 우리나라 保險產業의 중흥기에 비약적으로 발전하였다.

### ③ 流通·호텔 및 醫療產業

湖巖이 百貨店經營에 관여한 것은 東邦生命의 引受와 깊은 관계가 있다. 1963년 東邦生命을 引受할 때, 山下企業체인 東南證券株式會社와 東邦火災海上保險株式會社 뿐만 아니라 東和百貨店도 引受하였는데, 이것은 인연이 되어 백화점 經營에 손을 대게 되었고, 우리나라 百貨店經營의 근대화에 많은 영향을 미쳤다.

우리나라에 현대적 백화점이 탄생한 것은 일본의 三星百貨店 京城支店이 개설된 1930년이다. 8·15해방 후 이 백화점은 정부의 管理하에 東和百貨店이란 상호로 재출발하였는데, 6·25전쟁 후 영업이 중단되었고, 미군의 PX본관으로 사용되었다. 還都 이후는 姜永遠이란 사람이 經營을 맡고 있었는데, 1962년 9월에 東邦生命에서 引受하였고, 湖巖이 東邦生命을

引受할 때 東邦百貨店도 함께 引受하였다. 東邦生命이 東和百貨店의 주식을 100% 所有하고 있었기 때문에 자동적으로 引受하게 되었던 것이다, 결과에 있어서 湖巖의 多角的 經營과 우리나라의 백화점 經營에 미친 영향은 커던 것이다.

湖巖은 이 백화점을 引受한 후 상호를 株式會社新世界百貨店으로 변경, 경영체제를 현대적으로 쇄신였다. 單一經營체제를 갖추기 위하여 1963년 현재 12%에 지나지 아니하던 직영매장을 점차 그 비율을 늘려서 1969년 4월에는 완전한 直營百貨店으로 개편됨으로써 우리나라에 있어서의 直營百貨店의 효시가 되었고, 正札制度의 보급·정착에 기여하였다. 그리고 이해 7월에는 우리나라에서 처음으로 크레디트 카드제도를 도입하여 판매를 촉진시켰을 뿐만 아니라 우리나라 크레디트 카드문화의 정착에 있어서 선구자가 되었다.

신세계백화점은 1984년 봄에 영등포 분점을 개설하였고, 가을에는 東邦플라자를 개장하는 등 우리나라 정상급 백화점으로서의 면모를 갖추었다. 1974년부터 1984년까지 10년간 연평균 賣出伸長率 30%였다는 것만 보더라도 이 시기에 있어서 新世界百貨店이 얼마나 급격하게 발전하였는지를 짐작할 수 있다.

이와같이 급성장한 저력으로 新世界百貨店은 1983년 6월 中央開發株式會社와 공동으로 조선호텔을 引受하였다. 中央開發은 1966년 5월에 설립되었다가 1963년에 引受한 東和不動產株式會社의 後身인 東和振興株式會社와 합병, 中央開發株式會社로 재출발하였는데 新世界百貨店은 이 會社와 더불어 新築한 朝鮮호텔을 引受하였던 것이다.

그런데, 湖巖이 호텔측에 관심을 가진 것은 조선호텔을 引受하기 이전인 1972년이었다. 제3차 經濟開發 5個年計劃이 착수되던 이해에 정부는 道賓館을 민간에게 불하하여 國賓이 투숙할 수 있을 뿐만 아니라 1천명 규모의 국제회의를 개최할 수 있는 고급호텔의 건립을 민간에게 맡기기로 결정하게 되었고, 湖巖이 이를 引受함으로써 호텔經營에 직접 관여하기 시작하였다.

湖巖의 經營方針에서 보면 國營企業체의 불하에 의해서 經營을 확장하는 방법을 異例의이라고 말할 수 있지만, 一國의 얼굴이 될 수 있는 초일류급 호텔은 필요하다고 생각하여 引受하기로 결정하였다. 즉, 오늘날의 호텔은 생활에 편리한 근대적 시설을 갖추고 숙식을 제공하는 업체임과 동시에 社會的·文化的 기능도 수행하여 고객이 자기 집 이상으로 안락함과 유희함을 느낄 수 있는 서비스 상품의 제공처가 되어야 하는데, 國賓을 맞을 수 있는 초 일류급 호텔의 건설과 經營은 資金調整과 외국과의 技術提携에 유리한 大企業家가 해야 할 분야라고 생각하였던 것이다.

그리하여 1973년 2월 湖巖의 지시에 의하여 三星그룹 호텔업부가 창설되었고, 5월에는 호텔신라의 전시인 株式會社 임피리얼이 설립되었다. 임피리얼은 이해 7월에 있었던 영빈관의 公賣入札에 응찰하여 낙찰되었다. 그 해 11월, 株式會社 임피리얼은 상호가 株式會社 호텔신

라로 변경되었고, 1976년 8월에는 호텔신라에 대한 일본정부의 투자허가가 나와서 공사가 순조롭게 진행되어, 1979년 3월에 전관이 개관되었다.

三星그룹이 비약적으로 발전을 거듭하던 1960년대 중엽은 大邱大學의 引受, 三星文化재단의 설립 등에서 보는 바와 같이 湖巖의 일생에 있어서 育英文化事業에 대한 관심이 크게 表出된 시기이다. 1966년 5월에 株式會社 高麗病院을 설립한 것은 어떤 면에서 이것과 맥락을 같아한다고 말할 수 있다. 즉, 高麗病院의 설립 의지에는 조운해원장(대표이사)의 조언이 어느 정도 작용했을 것으로 짐작이 되지만, 利潤의 極大化보다 良質의 醫療商品을 제공함으로써 사회에 봉사하려는 湖巖의 의지가 크게 작용하였다고 보는 것이 타당할 것이다.

#### ④ 言論事業

湖巖이 대구의 企業家親睦團體인 乙酉會의 會員으로 활약하던 시기는 解放直後였고, 乙酉會가 지방일간지인 朝鮮民報를 引受하여 大邱民報로 題號를 변경·運營함에 따라 그는 일찍부터 言論事業에 관계한 셈이 되었지만, 三星物產이 큰 업종을 택하여 全力投球하는 것이 이 단계에 있어서 필요하다고 생각하였기 때문에 言論事業에서 손을 떼었다고 생각된다.

企業家로서의 사명감을 가지고 “정치보다도 더 강한 힘으로 사회의 조화와 안정에 기여할 수 있는” 新聞放送事業을 결심하였다고 본다.

그는 馬上에서 천하를 잡을 수는 있으나 馬上에서 천하를 다스리지 못한다는 명언을 인용하여 “마상의 銃劍보다도 강한 힘을 가지고 있는 펜, 즉 言論도 잘못 사용하면 凶器가 된다. 언론은 그것을 구사기에 따라 正義가 되기도 하고, 不義가 되기도 한다. 펜이란, 언론이란, 이兩面의 성격과 기능을 지닌 양날의 검인 것이다. 이것을 충분히 인식한 바탕 위에서 자율의 억제가 통하고, 균형감각이 잡힌 힘있는 종합 매스컴을 만들어 그것을 육성하고 싶었던 것이다.” 이것으로 미루어 볼 때, 마상의 銃劍보다 강한 힘을 가지고 있는 펜을 장악하여 正義社會의 구현에 기여하려는 의지가 실천하고 있음을 알 수 있다.

周知하는 바와 같이 언론기관에는 新聞社 이외에 雜誌社, 放送局 등이 있다. 그는 우선 放送局經營부터 손을 대었다. 1963년 2월에는 東洋텔레비전 放送株式會社를 설립하였고, 6월에는 라디오 서울放送株式會社를 설립하였다.

#### ⑤ 製紙業

中央日報사의 발행 부수가 급증함에 따라 湖巖은 新聞用紙의 안정적 공급의 필요성을 절감하게 되었다. 新聞用紙製造用 펄프의 공급을 輸入에 의존하는 실정에 있으므로, 製紙會社의 直營에 의한 新聞用紙의 안정적 공급은 중앙일보의 經營合理化를 위하여 필요하다고 생각하였으며, 이것은 또한 그의 전공정주의와 일치하는 것이다.

이와 같은 여건에서 湖巖은 1965년 10월 자금난에 처해있던 새한製紙株式會社를 引受하게 되었다. 全州市 八福洞 소재 새한제지의 부지는 대규모 제지공장을 건설하기에는 부적합하다

고 판단하여 全州 黃杉山 아래에 새 부지로 移轉할 것을 결정하였고, 1968년 8월에는 商號를 全州製紙株式會社로 변경하였다.

全州製紙는 印刷用紙 生產施設을 新聞用紙 施設로 바꾸었고, 湖巖生存時에 이미 전국 新聞用紙 需要의 52.3%를 공급하는 국내 최대규모의 업체로 성장하였다.

#### ⑥ 重化學·電子工業

第3次 經濟開發 5個年計劃 착수년도인 1972년 이후 한국의 重化學·電子工業은 급진적으로 발전하였다. 후술하는 바와 같이 湖巖은 그 이전에 있어서도 農業生產性 제고에 불가결한 化學肥料의 생산에 지대한 관심을 가지고 있었지만, 그가 經濟의 發展段階와 重化學·電子工業을 유기적으로 연결하여 발전시킬 당위성에서 적극적으로 投資하기 시작한 것은 1970년대 이후이다.

1970년대는 두 차례의 石油波動이 야기되었고, 資本主義帝國은 그 타격에 의하여 휘청거리고 있었지만, 湖巖이 總師로 있는 三星그룹을 통하여 국제정세를 면밀하게 분석·관망하면서, 附加價值가 높은 電子와 重化學工業으로 事業의 범위를 확장시켰다.

湖巖은 現實主義者였으며, 이 분야에의 事業轉換이나 확장에는 현실적 經濟發展段階와 市場性을 고려하여 신중히 결단을 내렸다. 1970년대 이후의 三星그룹의 重化學·電子工業政策은 그의 이와 같은 事業意志를 반영하였다고 말할 수 있다.

湖巖은 1960년대까지 消費財產業 위주로 企業活動을 전개하다가 1970년대부터 변신하여 電子·重化學工業으로 事業을 확장하였다. 消費財產業의 기반을 구축하는 과정에 資本을 蕪積하고, 技術과 經驗을 쌓는 다음, 重化學Industrial로 移行하여야 한다는 것이 그의 持論이었다.

湖巖은 늘 강조하기를 企業은 慈善事業이 아니므로 이익을 올려서 社會的 責任을 完遂해야 한다고 했다. 종업원에게 賃金을 충분히 지급하고, 納稅하며, 株主에게 利益을 배당할 뿐만 아니라 再投資해야 할 책임이 있다고 생각하였던 것이다. 이럴 경우 利潤追求 자체에는 문제 가 있을 수 없으며, 오히려 赤字를 내는 것은 社會惡이 된다고 했다.

1960년대 후반에 重化學Industrial에 진출하였다가 경영난에 빠진 어떤 企業家의 예를 들면서 赤字經驗 내지 不實經營이 社會的 罪惡임을 강조하였다.

三星이 釀造業에서 資本을 蕪積하여 製鋼, 模倣織, 電子工業, 石油化學, 造船, 航空機產業 등으로 高度화의 과정을 밟은 것은 經濟發展段階에 상응하는 業種을 택하여 투자하여야 한다는 湖巖의 經營哲學에 기인하는 것이라고 말할 수 있다.

1970년대에 와서 湖巖은 重化學Industrial의 事業性을 낙관적으로 평가하였고, 그 결과 1974년 8월 三星重工業의 설립을 보게 되었다. 그는 대규모 造船所를 건설하기로 결심하고, 경남 통영군 安井理에 150만평의 부지를 확보함과 동시에, 日本의 石川播磨重工業(I. H. I)과 교섭하여 合作投資가 확정되었으나, 石油波動에 의한 世界經濟의 不況으로 안정리에 造船所를 建設

하려던 計劃은 좌절되고 말았다. 三星重工業 巨濟造船所는 真露그룹 系列의 宇進造船에서 건설 중이던 中形造船所를 1977년에 引受하여 확충한 것이다. 規模나 生產性, 技術面에서 세계 제일의 造船所를 건설하려던 당초 의도와는 너무나 차이가 있었고, 中形의 造船所는 경제적 으로나 기술적으로 메리트가 없어 三星의 事業으로서는 적합하지 않았지만, 政府와 銀行의 권유에 의해서 引受하게 되었던 것이다.

湖巖은 새로운 事業分野인 航空機產業에도 흥미를 가져 1977년 8월 三星精密工業株式會社를 설립하였다. 이것은 政府의 시책에 따른 것이지만 그의 事業報國의 意志와 일치되기 때문에 정열적으로 이 事業을 추진하게 되었고, 10년 후에는 三星航空株式會社로 商號를 변경하여 航空機產業에 새로운 장을 열게 되었다.

이 시기에 창설된 三星石油化學株式會社도 역시 湖巖의 事業報國意志의 산물이라고 말할 수 있다. 우리나라의 石油化學工業은 1972년부터 시행된 第3次 經濟開發 5個年計劃으로 궤도에 올랐는 데 湖巖은 이 때 化學工業도 事業性이 크고 국가와 사회에 꼭 필요하다고 판단하여, 韓國經濟人協會長의 자격으로 정부에 蔚山石油化學工業團地의 조성을 건의하여 실현을 보게 되었다.

한편, 電子產業에 대한 湖巖의 집념에 있어서도 事業報國理念이 크게 작용하였다. 그는 日本에 제류 중 1960년대 후반에 있어서의 電子產業의 발전을 목격하였고, 電子產業이야말로 우리나라의 經濟發展段階에 꼭 알맞는 산업이라는 결론을 얻고, 1969년 1월 三星電子工業株式會社를 설립하였다.

三星電子는 발족한 지 12년만에, 褐백텔레비전 受像機 生산 1천만대를 돌파하여 세계 최고의 기록을 수립하였다. 당시 선진국에서는 컬러 텔레비전 생산단계에 접어들고 있었는데, 한국은 1980년대 초까지 褐백 텔레비전만이 방송되어 수요가 폭발적으로 증가하였기 때문에 세계 최고의 기록을 세울 수 있었으나 褐백 텔레비전 수상기 생산 1천만대의 기록은 海外市場이 열려 있었기 때문에 가능하였던 것이며, 단기간에 歐美의 褐백 텔레비전 시장까지 진출 할 수 있었다.

## VI. 結論

韓國의 資本主義的 經濟體制는 1876년 강화도조약 체결을 계기로 이루어졌다. 그러나 그 당시는 日本商人들을 중심으로 經濟活動이 이루어졌을 뿐 韓國의 近代的인 企業은 거의 없었다. 이러한 시대적인 상황하에서 湖巖은 精米業을 행하는 데 있어서 現代의 의미의 金融機關을 통한 他人資本의 레버리지효과를 활용하여 近代式 企業의 터를 잡아나가기 시작하였다.

해방과 6·25동란 전후의 시기에 기업인들의 관심은 단기간에 利潤極大化가 가능한 유통부

문에 쓸려 있었다. 당시 황폐해진 國內 經濟回復에 기여하는 것을 사업보국의 뜻으로 생각한 호암은 당시 부족한 生活必需品의 輸入을 중심으로 貿易業을 시작하였다. 이 때 주로 동남아에 오징어, 한천 등을 수출하고 면사, 재봉틀, 비료 등 철저한 市場調查를 통해 국민들의 生活에 있어서 긴급불가결한 것만을 輸入하였다. 이를 통해 그는 많은 富의 축적을 할 수 있었다. 그러나 이를 통한 商業資本의 구축에만 그치지 않고 國家經濟 發展을 위해서는 生產的인 製造業의 필요성을 인식하고 당시 대부분의 사업가들이 엄두를 내지 못했던 製造業에 과감히 뛰어들었다. 즉 國家經濟 回復을 위해서 구축된 商業資本을 과감히 產業資本으로 전환함으로써 國家經濟의 성장 기틀을 마련하는 데 이바지 하였다.

산업자본, 즉 製造業으로 전환하는 데 있어서 당시 輸入代替產業으로서의 효과가 크고, 국민경제에 도움이 될 수 있는 업종을 선택하였다. 이러한 판단下에서 生活必需品들 중에서 제지업, 제당업, 제약업, 방직업을 택하였으며, 이 중 製糖業을 그 시작점으로 하였다. 더 나아가 많은 자본투자를 필요로 하며, 고도의 기술을 요하는 毛織工業에도 과감히 투자하였다. 이처럼 湖巖은 새로운 기업을 창립할 때 어떤 기업이 國民經濟에 가장 필요한 것인가를 먼저 생각하였다.

이렇게 시작된 消費財商品 위주의 輕工業에서부터 국가기간산업이라고 할 수 있는 重化學 工業 및 尖端產業으로의 事業多角化를 꾀함으로써 세계적 랭킹을 갖는 세계적 대기업집단으로 삼성그룹을 키워 나갔다.

韓國經濟에 있어서 大企業들, 특히 財閥들은 해방과 6·25동란으로 인해 廢墟가 된 경제를 되살리려야 한다는 國家政策과 결부되어서 政府와의 밀착된 관계 속에서 성장하여 온 것은 사실이다. 그러나 湖巖은 經濟活動에 있어서 國家의 介入 및 統制에 반대하는 自由放任主義的 立場을 표명하였다. 이러한 입장하에서 가급적 정부에 의한 企業引受를 하지 않으려 하였다. 그렇지만 國家經濟 및 國民生活의 발전을 위해서 필요하다고 판단되면, 정부의 介入도 받아들였다.

그는 개발도상국의 성장에 있어서 專門化經營보다는 多角化를 중시하였으며, 이러한 취지 하에서 국가기간산업에서부터 백화점, 호텔, 언론업에 이르기까지 事業多角化에 힘썼다. 이러한 湖巖의 三星그룹의 多角化 戰略과 挑戰的인 精神은 韓國의 技術을 세계 선진국의 기술과 견주는 것 뿐만 아니라 오히려 세계 기술을 이끌어 갈 수 있는 수준에 이를 수 있도록 하는 데 그 기틀을 마련하였다는 점에서 높이 평가될 수 있다. 호암 이병철의 HOAMISM의 구현을 한반도 통일 후에도 中國이 上海를 東方明珠로 키우려고 하듯이 호암경제공동체를 호암을 기리는 모든 후배경제인이나 소비자들이 「여민동락사상」으로 和諧하는 時代를 구가하는 때가 왔을 경우에 실현될 것으로 믿는다.

## 참 고 문 헌

1. Phyllis Deane, *The First Industrial Revolution*, Cambridge at the University Cambridge.
2. 高承濟, 韓國經濟史研究, 韓國能率協會, 1975.
3. 吉原英樹, 「경영사학과 혁신의 행동과학적이론」, 경영사학회편.
4. 金尙奎, 現代經營史.
5. 金柄夏 · 崔明奎, 湖巖의 多角的 經營과 韓國比較.
6. 大河內曉男, 經營使講義, 東京大學, 1991.
7. 三星經濟研究所, 「湖巖의 經營哲學」, 1989.
8. 三星美術文化財團, 文化의 香氣 30년, 李健熙, 1995.
9. 三星秘書室, 「三星五十年史」, 玄英鎮, 1988.
10. 三星電子, 「三星電子二十年史」, 姜晉求, 1989.
11. 石川健次郎, 財閥史論과 企業集團論의 接點.
12. 송기철, 「한국의 대표적 기업가분석」, 고려대학교부설 기업경영연구소.
13. 矢島鈞次 著, 韓國經濟의 挑戰.
14. 矢島鈞次 著 · 화경관 역, 결단의 조건, 청람출판, 1988.  
Kinji Yajima, Ketsudan-No Joken  
Tuttle-Mori Agency Inc. Tokyo.
15. 安岡東明, 「財閥의 比較史的研究」.
16. 李秉喆, 「湖巖自傳」, 中央日報社, 1986.
17. 異園樹, 「湖巖의 哲學」, 經營아카데미, 1978.
18. 趙穎濬, 韓國資本主義成立史論, 高麗大學校 附設 亞細亞問題研究所.
19. 株式會社 第一企劃, 「第一企劃 五十年史」, 1988.
20. 株式會社 호텔新羅, 「호텔新羅 二十年史」, 안재학, 1994.
21. 中央開發, 「中央開發 三十年史」, 허태학, 1993.
22. 中央日報, 「中央日報 三十年史」, 중앙일보사 편찬위원회, 1995.
23. 韓國信用評價(株), 그룹개요, 1997.
24. 黃明水, 企業家 史研究, 檀國大學校 出版部(증보판), 1982.

# 湖巖의 文化精神

高 承 禧\*

## 目 次

I. 序 說	2. 企業文化의 構成要素
II. 湖巖精神의 形成背景	3. 湖巖精神에 의하여 창조된 企業文化
1. 家庭環境	V. 社會文化의 暢達
2. 事業立地와 企業活動	1. 初期의 「에세나」運動
3. 湖巖精神의 形成	2. 文化財團의 設立
III. 湖巖의 文化精神	3. 文化事業의 實踐
1. 文化的 의미	VI. 湖巖 文化精神의 特性
2. 湖巖의 文化的 素養	1. 經營史的 特性
3. 湖巖의 文化精神	2. 文化史的 特性
IV. 企業文化의 創造	VII. 맷는 말
1. 企業社會와 文化	

## I. 序 說

한국의 대표적인 기업가이며 삼성그룹의 창업자인 湖巖 李秉喆이 타계한지 10년이 지났다. 이제 그에 대한 객관적이고 공정한 經營史學的 評價가 조명되어야 할 때가 되었다고 생각한다. 일반적으로 한 인물의 歷史的 評價를 한다는 것은 그 사람의 人間史的인 業績을 뚜렷이 부각시키고 그것을 歷史的 接近過程을 통하여 검토함으로써, 그의 人格形成과 삶의 행적을 조명하여 후세에 귀감이 되도록 하자는 데 意義를 둔다고 할 수 있다. 이 때 고려하지 않으면 안될 것은 무엇이 그 사람으로 하여금 훌륭한 人格을 갖추도록 했으며, 不朽之功을 남길 수 있게 하였는가에 대한 行蹟을 자세히 검토하여 역사적인 평가를 내리는 일이다.

湖巖이 우리 곁을 떠난 人物이면서도 人口에 膾炙되는 것은 그가 남긴 業績이 너무나 크고 우리나라의 經濟發展과 社會文化의 暢達에 기여한 공로가 뚜렷하게 부각되어 있기 때문이다. 湖巖은 三星그룹의 창업자이며 韓國의 대표적인 開拓者型 企業家이다. 그는 企業活動을 통하여 企業利潤을 創出하고 그것을 재투자하여 그룹企業으로 키웠을 뿐만 아니라, 企業의 社會的 責任을 인식하고 기업이윤의 社會還元을 스스로 실천한 企業家 精神의 소유자이다. 특히

\* 植國大 教授(經濟學 博士) · 韓國經營史學會 會長

그는 道義文化의 증진을 통한 人間性回復에 깊은 執念을 지녔음은 물론, 企業倫理觀에 입각한 企業文化의 창조와 사회문화의 창달을 실행함으로써 文化創造의 새로운 章을 열어놓은 企業家로서 길이 기억될 것이다.

本研究에서 다루게 될 湖巖의 文化精神은 그가 어떤 精神과 動機에서 기업활동을 전개하고 기업이윤의 社會還元을 통한 文化暢達을 어떻게 실행했는가를 보여주는 중요한 분야이다. 湖巖이 지녔던 文化藝術에의 집념은 타의 추종을 不許하는 것이었으며, 실제로 晚年에 보여준 그의 行蹟은 企業文化의 창조와 社會文化의 창달이었다. 그러나 그의 民族文化에 대한 애착심과 文化精神을 바탕으로 하는 企業家의 모습에 대해서는 거의 學術的인 照明이 이루어져 있지 않은 상황이다. 그래서 本研究에서는 湖巖의 文化精神에 초점을 맞추어 정리하려는 것이다.

이 글의 範圍는 企業家로서의 湖巖精神의 형성 배경을 검토하여 經營哲學의 基本思想의 本流를 밝힘과 동시에, 그가 지녔던 文化精神의 내용과 그것을 바탕으로 하여 이루어진 企業文化의 창조와 文化暢達의 行蹟을 살펴는 것이다. 湖巖의 기업가정신에 바탕을 둔 文化精神의 眞面目을 表出시키고 그것이 지니는 時代史的 特性을 찾아보려는 것이 본 연구의 목적이다.

## II. 湖巖精神의 形成背景

三星그룹의 창업자인 湖巖 李秉喆의 企業家 精神(entrepreneurship)을 이해하기 위해서는 그의 가정환경과 성장 및 교육과정을 통하여 형성된 人格과 思想이 조명되지 않으면 안된다. 그것은 그가 사업을 일으키고 그룹企業으로 성장시킨 精神的支柱를 이루는 것이며 우리나라의 대표적인 企業家로서의 經營理念과 湖巖思想을 형성시킨 根本이 된다고 할 수 있다. 이를 일컬어 湖巖精神이라 하고 그 形成背景에 대하여 살펴보기로 한다.

### 1. 家庭環境

#### 1) 出生과 家門

湖巖 李秉喆은 1910년 2월 12일 경상남도 의령군 정곡면 중교리 723번지에서 父親인 慶州李繼雨公과 母親인 安東權氏와의 사이에 四男妹 중 막내로 태어났다<sup>1)</sup>. 그의 고향 中橋里는 지리산 줄기에 자리잡은 山紫水明한 곳으로 300여호의 산골마을이다.

1) 李秉喆, 「湖巖自傳」(1986), p. 3; (湖巖이 태어난 中橋里 723번지의 生家는 基地 1,100평의 전형적인 韓國의 地上邸宅이었으며, 지금도 그대로 보존되어 있다고 한다).

湖巖이 出生한 1910년은 韓日合邦으로 국권이 침탈되고 어두운 民族史의 비극이 시작되던 해였다. 그의 가정은 경제적으로 千石지기의 부유한 집안이었고, 뿌리깊이 내려진 儒教的 倫理觀을 바탕으로 하는 화목한 家門을 이루고 있었기 때문에 별 어려움 없이 생활할 수 있었다.

『湖巖自傳』에 의하면, 그의 家系는 廣州李氏로 16代祖가 中橋里로 낙향하여 정착하였고 간혹 조상 중에 大科에 及第하여 官職에 오른 분도 있었으나, 거의가 이곳을 터전으로 삼아 林下儒生으로 살아왔다고 한다. 湖巖의 祖父인 文山 李洪錫(1838~1897)公은 학문이 출중하여 당시 嶺南의 巨儒로 일컬어지던 許性齊의 문하에서 詩文과 性理學을 수학하였고 退溪 李滉의 尊德齊를 건립하였음은 물론, 文山亭이라는 서당을 세워 育英의 길을 걷기도 하였다. 그리고 眉叟 許穆의 「經禮類纂」과 자신의 「文山文集」 등을 간행하여 후학을 위한 좋은 자료를 제공하기도 하였다. 훗날 湖巖의 父親인 述山 李纘雨公이 「文章은 經國의 大業이며 不朽의 盛事이다. 사람의 생명이나 영화는 有限하나 文章의 생명은 無限하다. 그 文章은 남의 모방으로 되는 것이 아니라, 人格 그 자체의 發露이다.」라는 가르침을 자주 받았다고 술회했던 일과 許性齊의 「文山亭記文」에서 「李公(文山)은 實事求是의 학풍을 쫓았다.」고 밝힌 사실에 비추어 보면 그의 祖父의 학문수준을 짐작할 수 있다. 더욱이 그의 祖父 文山公은 효성이 지극하여 주위의 칭송을 받았으며 그 분의 효자비가 지금도 마을에 남아 있으며 宗中에 어려움이 있으면 항상 私庫를 털어 함께 나누었다고 한다. 대대로 이어온 5百石지기의 家產을 1천석지기로 늘리는 理財에도 밝은 분이었다고 한다<sup>2)</sup>.

湖巖의 父親인 述山 李纘雨(1874~1957)公은 이러한 賢父 밑에서 漢學修業을 받았고 젊은 시절에 京城을 왕래하며 新文物에 접한 적도 있고 당시의 개화 지식인들과 교분을 갖는 등 사교적인 분이었다. 理財에도 소질이 있어 물려받은 家產을 잘 관리하였으며 근엄한 모습으로 자녀교육을 시켰다고 한다. 儒家의 전통가문이었기에 儒家의 生活倫理인 仁義禮智信을 승상하였으며 그 중에서도 특히 信(믿음)의 德目을 강조하면서 「하나를 얻으면 둘로 갚으라.」고 가르치고 「모든 일은 事必歸正이므로 성급하게 덤벼들지 말고 무리하게 일을 처리해서는 안 된다.」는 處世訓을 몸소 실천하며 가르쳤다고 한다. 母親인 安東權氏는 인자하고 후덕하며 부지런하여 스스로 婦德의 모범을 실천하신 분이었다. 마을에 解產한 집이 있으면 반드시 미역과 쌀을 보냈고 「어려운 사람을 동정할 줄 알아야 한다. 이른 봄 철레꽃이 필 무렵은 가난한 농촌에서는 가장 어려운 때이니 무심히 넘겨서는 안된다.」고 하면서 春窮期에 양식이 떨어진 집에 쌀이나 보리를 나누어 주어 어려운 고비를 넘길 수 있게 배려하는 자상한 마음을 지닌 분이었다고 한다<sup>3)</sup>.

2) 上揭書, pp. 3~4.

3) 上揭書, pp. 4~5.

湖巖은 전통적인 儒教的 家門에 태어나 祖父의 性理學의 思想에 바탕을 둔 實學的 價值觀과 理財術에 영향을 크게 받은 듯 하며, 또한 父親의 開化思想을 통하여 기독교 윤리관에 입각한 合理追求의 理致를 터득하였고, 信用重視思想이 깃들었다고 할 수 있을 것이다. 자상한 母親으로부터 이웃을 긍휼히 여기고 도와주는 道義心을 배웠고 훗날 절레꽃 판 언덕 길을 지날 때마다 어렸을 적 母親의 모습을 떠올리게 된다던 湖巖의 訴高錄을 보더라도 그의 道義文化精神은 家風에 근원을 두고 있는 것이라고 할 수 있다.

## 2) 成長과 修學過程

湖巖은 다섯살 때부터 祖父가 세운 書堂인 文山亭에서 漢文修學을 시작하였다. 공부하는 것은 그리 출중하지 못해서 千字文을 익히는 데 1년을 걸렸을 만큼 늦은 편이었다. 그러나 계산능력만은 뛰어났고 자기가 옳다고 생각되는 일로 시비를 가릴 경우에는 분명히 상대방을 설복할만큼 조리있게 따져 들었다. 그리고 호기심이 강하여 새로운 것에 접했을 때는 끈질긴 집념으로 소유해야 하는 마음이었다.

5년 가까이 다닌 漢文修學은 通鑑이나 論語를 통독할 수 있는 수준에 이르렀다. 이 무렵 3·1운동이 일어났고 주위의 어른들로부터 歷史의 鼓動을 童心에 새겨들을 수가 있었다. 열한 살이 되던 해 湖巖은 한문공부를 그치고 진주에 있는 智水普通學校의 3학년에 입학하여 신식공부를 하게 되었다. 父母의 슬하를 떠나 자신과의 싸움을 하는 시작이기도 하였다. 이때부터 湖巖은 새롭고 보다 넓은 世界에 대한 동경심으로 가득찬 청소년기를 보내었다. 湖巖은 당시를 회고하는 글에서 「모두가 새롭고 즐거운 것이었다……. 지금 돌아보면 내가 자신이나 나의 집, 그리고 그것을 둘러싼 환경을 어렵잖이나마 객관적으로 인식한 최초의 기회였던 것 같다.」<sup>4)</sup>고 언급한 바 있다. 이는 새로운 환경의 변화와 신식교육을 통하여 그의 性格形成과 自我意識에 변화가 있었음을 의미하는 것이다.

서울에 유학 중인 再從兄이 방학에 귀향하여 서울의 개화된 모습과 교육환경에 관한 이야기를 해주어, 또 다른 新天地가 있음을 인식한 少年 湖巖은 上京할 결심을 굳히고 父母로부터 허락을 받아내었다. 새롭게 주어지는 상황에 기민하게 판단하고 최선의 길을 선택하여 도전적으로 실천하는 그의 행동양식은 少年期부터 潟出되고 있었음을 보게 된다. 未知의 世界에 대한 도전의식이 少年 湖巖의 가슴 속에 울트고 있었던 것이다.

上京한 湖巖은 鍾路區 嘉會洞의 外家에 정착하여 壽松普通學校 3학년에 편입하였다. 전학을 했으나 그의 成績은 그리 좋은 편이 아니었다. 算數를 제외하고는 중간 정도였다. 그는 中學課程에 도전하고 싶은 마음에서 4학년을 마치자 父母님을 설득하여 中東中學校 속성과에 입학하여 보통학교 5·6학년 과정을 1년만에 마쳤고, 中學校 3학년 때까지 학업에 몰두하면

4) 上揭書, p. 7.

서 축구와 테니스와 같은 스포츠에도 열중하였다<sup>5)</sup>. 湖巖이 서두르는 모습을 보고 언제나 處世訓으로서 事必歸正을 강조하고 무리하게事物을 처리해서는 안된다고 하면서 「거짓과 꾸밈은 개인에게 있어서나 國家·社會에 있어서나 大患이라, …비록 손해를 보는 일이 있더라도 信用을 잃어서는 안된다.」<sup>6)</sup>고 늘 일깨워 주었다고 한다. 그의 父親은 학교성적의 부진을 탓하는 일이 없었고, 성적보다는 순리적으로 바르게 사는 正道의 理致를 깨닫도록 가르쳤다고 한다. 이러한 先親의 가르침이 忠孝의 思想을 간직하게 하였고 훗날 通義文化運動에 관심을 갖고 孝行賞을 제정하게 된 동기가 되었다고 할 수 있다.

그는 中東中學校 3학년에 진급하여 學業에 열중하던 1928년 가을에 父母가 정해준 順天朴紀東公의 四女인 杜乙 규수와 婚姻하였다. 이 때의 湖巖의 나이는 19세였다. 결혼한지 반년 후인 4학년 여름방학에 그는 또다시 새로운 進路를 구상하였고 東京留學의 꿈을 父母님께 전언하게 된다. 그 때 그의 父親은 「일에는 반드시 本末이 있고 始終이라는 것이 있다. 19세가 되도록 아직 그것도 모르느냐.」고<sup>7)</sup> 하시며 여지껏 한 번도 제대로 學業을 끝마치지 못한 채 새로운 시작에의 도전만을 계획하는 湖巖을 크게 꾸짖었다고 한다. 中東中學校를 졸업하지 않고 留學가는 것을 못마땅하게 생각하였으나 결국 허락하였다. 그리하여 東京留學 길에 올랐고 일본으로 가는 釜關連絡船上에서 그는 平生 잊을 수 없는 불쾌한 사건을 겪게 된다. 日本人 형사로부터 「朝鮮人이 무슨 돈으로 一等船室을 가웃거리느냐, 건방지다.」는 말을 하면서 꼬치꼬치 신분조사를 하였던 것이다. 분노를 느꼈으나, 「怒할 줄 모르는 者는 어리석다. 그러나 怒할 줄 알면서 능히 참는 者는 賢明하다.」고 생각하면서 치미는 憤怒를 간신히 참았다고 한다. 그 때 그는 나라가 망했다는 사실의 참뜻을 처음으로 실감했고 「나라는 強해야 한다. 強해지려면 우선 풍족해야 한다. 우리나라 어떤 일이 있어도 풍족하고 강한 獨立國家가 되어야 한다.」고 다짐하였다고 한다. 그가 훗날 오직 事業에만 몰두하게 된 것은 植民地支配下에 놓인 民族의 분노를 가슴깊이 새겨두게 했던 釜關連絡船上의 빠져린 경험 때문이라고 회고한 바가 있다<sup>8)</sup>. 여기서 그는 비로소 民族意識을 자각했던 것으로 생각된다.

1930년 4월에 湖巖은 東京의 와세다(早稻田) 大學 전문부 政經科에 입학하였고, 學業에 열중하는 한편 고향에서 보내오는 學費를 절약하여 日本各地를 여행하면서 견문을 넓히기도 하였다. 그러나 대학 2학년 무렵에 오랜 자취생활에서 습관화된 편식이 원인이 되어 심한 각기 병에 걸렸고, 이를 치료하기 위해 노력했지만 효험이 없어 결국 學業을 중단하고 귀국하지 않으면 안되었다. 고향에서 건강을 회복한 湖巖은 청년으로서 해야 할 새로운 일을 구상하기 시

5) 上揭書, pp. 7~9.

6) 上揭書, pp. 9~10.

7) 上揭書, p. 12.

8) 上揭書, pp. 12~14.

작하였다. 그러는 동안 3년여의 세월이 흘렀고 뚜렷한 목표없이 방황하는 때도 있었으나, 끊임없는 자기와의 싸움을 이겨내면서 새로운 시작을 모색하였던 것이다. 무슨 일이든 그것을 확실하게 알고 그 분야에서 최고가 되려면 사전에 정보수집이 무엇보다 중요하다는 사실을 이 때 터득하였다고 한다. 26세가 되던 해 湖巖은 마침내 事業을 시작하기로 결심하였다. 사업을 통해 자신의 뜻을 세워 나갈 뿐만 아니라, 당시 우리 民族의 절실한 課題였던 民族經濟의 건설에 일익을 담당해야겠다고 湖巖은 결심하였던 것이다.

## 2. 事業立志와 企業活動

### 1) 事業立志의 實踐

事業에投身하기로 뜻을 세운 湖巖은 先親인 李續雨公으로부터 받은 年收 三百石의 재산을 事業資金으로 하여 馬山에서 정미소 사업을 시작하였다. 이는 토지경작으로 축적된 자본을 商業資本으로 전환한 것으로서 湖巖의 사업가적 입지를 펼치게 한 원동력이 되었다. 경상남도 일대의 농산물 집산지인 馬山에 부지를 선정하고 1936년 봄에 「協同精米所」를 설립함으로써 湖巖의 사업활동은 나래를 펴기 시작하였다. 정미소의 경영은 첫 사업으로서 성공적이었다. 그의 예리한 분석능력과 합리적인 경영으로 상당한 이익을 올릴 수 있었던 것이다.

이것을 시발점으로 하여 湖巖은 운수업과 부동산에 투자하는 기지를 발휘하여 1년 남짓한 기간 동안에 年收 1萬石지기 200만평의 大地主가 되었다. 그러나 中日戰爭(1937)이 일어나면서 번창하던 事業은 시련에 봉착하게 되었고 負債清算을 위해 사업을 정리하지 않으면 안되는 비운을 겪었다. 이 때 남은 재산은 전답 10만평과 현금 2만원에 불과했다고 한다<sup>9)</sup>.

뜻하지 않게 큰 실패를 본 湖巖은 낙담하기는 했지만, 「青年의 失敗야말로 自身의 成功의 尺度이다」라고 했던 「몰트케」(Moltke)<sup>10)</sup>의 名言을 떠올리며 새로운 事業을 구상하였던 것이다. 이 때의 실패를 통하여 湖巖은 다음과 같은 事業經營의 教訓을 터득하였다고 한다. 「事業은 반드시 時期와 情勢에 맞추어야 한다. 이것부터 우선 인식하고 나서 事業을 운영할 때에는, 첫째 국내외 정세의 변동을 的確하게 통찰해야 하며, 둘째 무모한 과욕을 버리고 자기 능력과 그 한계를 냉철하게 판단해야 하고, 셋째 요행을 바라는 投機는 절대로 피해야 하며, 넷째 직관력의 연마를 중시하는 한편 第二, 第三의 대비책을 미리 강구함으로써 大勢가 기울어 이미 失敗라고 판단이 서면 깨끗이 미련을 청산하고 차선의 길을 택해야 한다」<sup>11)</sup>. 따라서 湖

9) 上揭書

10) 독일의 비스마르크時代의 프로이센軍의 장군으로 普奧戰爭과 普佛戰爭에 승리하여 獨逸帝國의 건설에 공헌한 사람이다. 本名은 Moltke, Helmuth Karl Bernhard(1800~1891)로 『湖巖自傳』 p. 32에 인용되어 있다.

11) 李秉喆, 前揭書, p. 32.

巖은 누구보다도 국내외 정세에 민감한 기업가로 성장할 수 있었으며, 무모한 과욕이나 투기를 경계하는 철저한 合理主義 企業家로 평생을 일관 할 수 있었던 것이다.

이러한 다짐 속에서 국내 주요도시와 滿洲 및 中國의 대도시를 둘러보면서 새로운 事業構想에 몰두하던 湖巖은 貿易業이 적합하다는 결론을 내렸다. 그리고 사업의 근거지를 大邱로 옮겨 仁橋洞에 250평의 점포를 구입하여 1938년 3월 1일 자본금 3만원의 三星商會를 창업하였다. 여기서 오늘날 우리나라의 大企業 三星그룹이 出帆한 것이다.

三星商會가 개업된지 1년만에 여유자금으로 일본인이 경영하던 朝鮮醸造會社를 인수하였고, 光復된 후에는 사업근거지를 서울로 옮기고 1948년 11월에 종로 2가에 「三星物產公司」를 創業하고 중앙무대의 본격적인 貿易業者로서 기업활동을 개시하였다. 그러나 6·25라는 한국전쟁은 이 나라에 싹트기 시작한 韓國經濟의 기반을 송두리째 훼들었고 모든 산업시설을 파괴하고 말았다. 三星物產公司도 예외없이 사업기반을 잃게 되었다. 그러나 湖巖은 피난지인 釜山에서 1951년 1월 「三星物產株式會社」를 설립하고 再起의 발판을 마련하였다. 湖巖의 도전적인 事業意志와 집념이 새로운 사업을 추구하고 개척해 나갈 수 있게 하였던 것이다.

그런데 三星商會가 創業되던 당시에는 湖巖의 事業觀이 크게 성숙되어 있지는 않았던 것으로 보인다. 그가 밝힌 바와 같이 事業家는 누구나 우선은 돈버는 데 목표를 둔다. 특히 日帝治下에서는 그런 생각으로 사업을 했으나, 光復이 되면서 湖巖은 우리나라를 명실상부한 독립 국가로 건설해야 한다는 책임감을 느끼게 되었고 기업활동을 통해 그것을 실현할 수 있다고 믿었다. 단순히 돈을 번다는 것 이상의 큰 뜻이 內包되어 있음을 자각하게 된 것이다. 事業報國의 의식을 갖게 되었다. 이러한 생각을 湖巖은 그의 자서전에서 다음과 같이 회고하고 있다. 「해방 후의 혼란 속에 정치도 경제도 갈피를 잡지 못하고 심한 물자부족으로 국민생활은 빙궁하기 짝이 없었다. 과연 모든 사업이 이것으로 만족해도 좋은가. 이제부터 自主獨立國家의 경제건설에 응분의 所任을 다 해야 한다. ……참으로 당연하고도 평범한, 그러나 매우 중요한 이 眞理를 깊이 터득하게 되었다. 무릇 사람에게는 저마다 능력과 장점이 있다. 그것을 최대한으로 발휘할 수 있는 일을 찾는 것이 國家와 社會에 대한 奉仕이자 責任이 아닐 수 없다. 이와같은 각성은 그 후 企業을 일으키고 그것을 경영하는 데 있어 일관된 나의 企業觀이 되었다.」<sup>12)</sup> 湖巖에게 있어서 무위도식의 방황 끝에 事業立志를 굳혔던 것이 第1의 覺醒이었다면 조국의 光復과 더불어 결심한 事業報國의 신념은 第2의 覺醒이었다고 할 수 있을 것이다.<sup>13)</sup>.

12) 三星經濟研究所編, 「湖巖의 經營哲學」(서울, 中央日報社, 1989), pp. 8~10.

13) 李秉喆, 前揭書, p. 40.

## 2) 製造業 進出의 意志

韓國戰爭과 전후복구기로 특징지어지는 1950년대의 前半期는 湖巖으로 하여금 韓國第一의 企業家로 발돋움하는 시기였다. 피난지 釜山에서 「三星物產(株)」를 설립한지 6개월만에 10 억원의 순이익을 올렸고 1년 후의 결산에는 출자금 3억원의 20배인 60억원으로 늘어났다. 이것은 戰時인플레션을 감안하더라도 대단한 실적이었다. 그리하여 1952년 1월 한국무역협회 및 대한상공회의소의 정식회원으로 가입할 수 있었다<sup>14)</sup>.

이 무렵 湖巖은 새로운 事業을 구상하고 있었다. 당시의 상황으로 보아 무역활동이 기업이 윤을 올리는 유리한 조건임을 누구나 인식하고 있었지만, 湖巖은 앞으로 휴전이 성립되고 경제가 안정되면 무역업은 더 이상 비교우위를 지속할 수 없을 것이고, 경쟁이 심하여 초과이윤이 언제까지나 보장되지 않는다고 판단하여 經濟自立에 도움이 되고 초과이윤도 기대할 수 있는 製造業에 投資하기로 결심하였다. 그의 결심은 지금까지 축적한 商業資本을 產業資本화 하려는 사업방향의 일대전환을 의미하는 것이었다.

湖巖自傳에 의하면『국민이 일상적으로 사용하는 소비물자를 수입에만 의존하고 있다가는 언제까지나 거기에서 벗어날 수 없다. 外貨는 귀중하다. 우리 국민이 소비하는 것은 우리나라에서 만들어야 한다. 그뿐만 아니다. 人的資源 외에는 자원다운 자원을 갖지 못한 韓國으로서는 原資材를 수입하여 그것을 다양한 상품으로 加工하여 수출해야 한다. 이것이야말로 韓國이 사는 유일한 길이다. 그러기 위해서는 우수한 기술과 加工·生產施設을 갖춘 製造業이 불가결의 것이 아니겠는가』<sup>15)</sup>라고 술회하고 있어, 당시에 湖巖이 비장한 각오와 의지로 製造業에 전환했음을 엿볼 수가 있다. 이렇듯 日帝의 압제와 동족상잔의 동란을 겪으면서 나라의 소중함과 경제부흥의 중요성을 절실히 깨달았던 湖巖의 신념과 용기있는 결단력, 그리고 미래를 내다보는 통찰력에 의해 三星은 製造業으로 전환하여 企業의 성장과 발전을 도모하게 된다. 1953년의 第一製糖(주)와 1954년의 第一毛織(주)의 설립이 그 효시를 이루는 것이다.

湖巖이 製造業으로 전환하면서 지은 社名의 「第一」이라는 의미는 「第一의 氣概를 갖고 한 국경제의 第一走者로서 국가와 민족의 번영에 크게 기여하자」는 취지에서 채택되었다고 한다<sup>16)</sup>. 이는 기업경영에 있어서 손색이 없는 「最高·最上·最大」의 기업으로 도약하려는 湖巖의 기업가적 의지와 「第一主義精神」을 나타낸 것이라고 할 수 있다.

## 3) 企業그룹화의 意志

축적된 商業資本을 產業資本으로 전환하여 製造業을 일으킨 湖巖은 企業家로서의 기반을

14) 三星秘書室, 「三星五十年史」(1988), pp. 111~112; 李秉喆, 前揭書, p. 61.

15) 李秉喆, 前揭書, p. 62; 三星秘書室, 前揭書, p. 118.

16) 三星經濟研究所, 前揭書, p. 14.

착실히 다져 나갔다. 그는 三星物產, 第一製糖, 第一毛織의 三個社를 기반으로 하여 성장을 지속하면서 축적된 자본을 1957년부터 금융업에 투자하는 슬기를 보였음은 물론, 1958년에는 安國火災(주)를 인수하여 보험업 경영에도 진출하였다. 이윽고 그는 호남비료, 한국타이어, 삼척시멘트 등의 주식을 매입하고 효성물산(주)를 설립하였으며, 천일증권(주), 동일방직(주) 등을 인수·합병함으로써, 1950년대 말에 한국 최대의 企業그룹의 면모를 갖추게 하였던 것이다.

그러나 1960년대 초에 湖巖은 三星그룹이 부정축재의 기업으로 규정되어 103억 800만환을 추징당하는 시련을 겪었으며, 1964년에 이른 바 三粉波動의 소용돌이 속에 휘말리는 상처를 입었다. 이러한 난관에도 불구하고 湖巖은 이를 의연하게 극복하면서 모든 기업가들에게 참다운 企業家精神과 優理觀의 모범을 보여 주었다. 그의 회고에 의하면, 「企業家는 기업을 구상하여 그것을 실현시키고 합리적으로 운영하면서 國家가 무엇을 필요로 하는가를 발전적으로 파악하여 하나하나 새로운 기업을 단계적으로 일으켜 갈 때 더없는 創造의 기쁨을 가지게 되는 것」<sup>17)</sup>이라고 事業報國의 意志와 개척자적인 企業家精神이 나타나 있다.

그리고 湖巖은 1962년에 한국경제인연합회를 창설하고 초대회장에 취임하여 우리나라의 기간산업을 중심으로 하는 국가의 경제개발계획의 추진에 앞장 서기도 했으며, 1964년 4월부터 年產 36만톤 규모의 韓國肥料(주)의 건설을 추진하였다. 울산공업단지의 50만명 부지에 착공된지 3년만인 1967년 4월에 준공되었다. 그러나 준공을 앞두고 발생한 이른 바 韓肥事件이 계기가 되어 현급하게 되었던 것이다. 이에 湖巖은 사회여론에 의한 도의적 책임을 진다는 생각과 事業報國의 경영사상을 실천한다는 신념에서 完工 후 나라에 현급하였다.

이렇듯 좌절과 시련이 거듭되는 와중에서도 湖巖은 1963년 東邦生命保險(주)을 인수하고 1966년에 中央開發(주), 1967년에 全州製紙(주)를 각각 설립하는 등 사업다각화를 추진하였다. 특히 1969년에는 三星電子(주)를 설립하여 전자공업에 도전하면서 기술축적과 해외시장을 개척하기 시작하였다. 이어서 湖巖은 그룹의 事業方向을 경공업 중심에서 첨단산업과 중화학공업 중심으로 탈바꿈하였고 세계적인 大企業으로 성장하기 위한 도전과 개척의 길을 다져 갔다. 1974년 삼성중공업(주)과 삼성석유화학(주)이 설립되었으며, 1977년에 삼성조선(주)의 설립 및 TRA공장건설이 착수되었음은 물론, 1978년 三星半導體(株)가 설립됨으로써 세계를 무대로 하는 三星그룹의 사업전개가 이루어졌던 것이다.<sup>18)</sup>

한편 湖巖은 文化事業에도 깊은 意志를 지니고 있었다. 「企業은 생산·고용·소득의 증진 등 경제적 가치의 추구를 통해 人間의 행복을 약속해 주지만, 人生에 있어서 經濟 이외의 價

17) 李秉喆, 前揭書, p. 71.

18) 三星秘書室, 『三星五十年史』(1988), pp. 158~213; pp. 355~444.

值를 도외시 할 수 없다.」<sup>19)</sup>고 그의 자서전에서 밝힌 것을 보면, 企業家로서의 文化意識이 깊었음을 확인할 수가 있다. 1965년에 三星文化財團과 中央日報社의 창립을 함으로써 그가 지녔던 文化暢達活動은 시작되었다. 그리하여 그는 육영사업과 道義文化의 증진을 물론, 언론문화의 창달과 국민의 복지증진을 위한 기업가의 社會的 責任精神을 현실적으로 실천하는 모범을 보여 주었던 것이다.

그 외에도 1987년 他界할 때까지 湖巖의 사업구상에 따라 설립되거나 引受된 주요 관계회사로는 1980년에 인수된 한국전자통신(주), 1981년 1월에 인수된 한국안전시스템(주), 1982년 2월에 창설된 삼성라이온즈, 1984년 4월에 설립된 삼성의료기기(주), 1984년 9월에 설립된 삼성후렛패키드(주), 1985년 5월에 설립된 삼성데이터시스템(주), 1986년 7월에 설립된 삼성경제연구소 등이 있다. 湖巖이 三星그룹을 創業하여 企業家의 뜻을 전개한 이래, 탁월한 경영능력, 굽힐줄 모르는 挑戰意志와 開拓精神으로 全產業分野에 걸쳐 37개의 企業群을 형성시켜온 半世紀의 企業活動은 韓國의 대표적인 企業家로서의 標本임을 입증하는 것이었다. 事業報國의 意志와 合理追求의 경영이념으로 企業을 일으키고 韓國經濟의 발전에 크게 기여했던 湖巖은 1987년 11월 19일 78세를 일기로 他界하였다.

### 3. 湖巖精神의 形成

#### 1) 湖巖의 生活哲學

전통적인 儒教의 가문에서 태어난 湖巖은 어려서 漢文教育을 받았으며 祖父와 父親의 영향을 받았기 때문에 儒教의 倫理觀이 투철하게 확립되어 있었다. 따라서 그는 儒家의 기본경전인 「論語」를 기본적인 修身書로 삼았다. 그의 自敍傳에 의하면 「가장 감명을 받은 책 혹은 座右에 두는 책을 들라면 서슴치 않고 論語라고 말할 수밖에 없다. 「나」라는 人間을 형성하는데 가장 큰 영향을 미친 책은 바로 이 論語이다. 나의 생각이나 생활이 論語의 세계에서 벗어나지 못한다고 하더라도 오히려 만족한다.」<sup>20)</sup>라고 표현되어 있다. 여기서 湖巖이 論語를 통하여 많은 영향을 받았다고 할 수 있으며, 그 論語가 湖巖의 생활신조와 철학의 바탕을 이루었던 것으로 볼 수 있다.

「論語에는 內的規範이 담겨 있다. 간결한 말 속에 사상과 체험이 융축되어 있어 인간이 사회인으로 살아가는 데 불가결한 마음가짐을 알려 준다.」고 하면서 湖巖은 知·仁·勇을 말하고 恭·寬·信·敏·惠를 실천하는 난세의 君子像에서 무한한 지혜의 샘을 발견했다고 한다. 기업을 일으키고 많은 사람과 交流를 해야했던 그는 論語에 나오는 「言必信, 行必果」의

19) 李秉喆, 前揭書, p. 169.

20) 上揭書, p. 269.

정신을 매우 중요시했다고 한다. 즉 「말은 반드시 믿음이 있어야 하고 행동은 반드시 일관성이 있어야 한다」는 뜻으로 인간관계의 기본이 되는 것이다. 그는 말의 신의와 행동의 일관성에 대한 신념이 소년시절부터 가슴깊이 심어져 있었으며, 거짓말을 가장 싫어했던 그의 父親으로부터 正直한 言行과 正道思想을 가르쳐 받아 人格形成을 이루었다고 한다<sup>21)</sup>.

이와같이 父親의 영향을 받은 湖巖은 어렸을 때부터 父親의 처세훈인 「事必歸正」을 座右銘으로 삼아 生活哲學의 바탕을 이루었다고 한다. 事必歸正의 정신은 湖巖에게 용기와 신념을 주었으며, 어떤 어려운 일도 감당하고 견디어내는 인내력을 주었다. 그리고 그는 富에는 반드시 責務가 따라야 한다고 믿었다. 「富與貴是人之所欲也 不以其道得之不處也」라는 論語의 文句를 그는 즐겨 인용했다. 즉, 「재물과 지위는 사람이라면 누구나 바라는 바이지만 누구나 다 얻을 수 있는 것이 아니며 정당한 수단으로 얻은 것이 아니면 그 속에서 살 수 없다」는 뜻이다. 이 文句를 그는 富와 貴는 天授의 것이라고 풀이 하면서 道理에 어긋나지 말아야 하고 富에 따르는 責務가 크다는 것을 강조하였다<sup>22)</sup>.

湖巖의 生活哲學에는 두 가지의 특징이 있다. 하나는 하늘이 주는 것으로 알고 받아들여, 그에 순응하고 복종함으로써 無慾과 無貪의 경지에 이르는 것과 같은 생활태도이며, 다른 하나는 주어진 운명의 명령에 순응하는 데 그치지 않고 새로운 세계를 향해 창조하고 개척하며 끊임없이 노력하면서 고난과 역경에 직면했을 때 결코 굴복함이 없이 전진하는 勇氣있는 생활태도이다<sup>23)</sup>. 역경을 이기는 길은 용기에 있다는 것을 湖巖은 믿고 있었다. 용기는 역경에 있어서의 빛이요 희망이라고 강조하였다. 용기에 못지않게 근면도 湖巖이 강조했던 생활 신조였다. 그 직업이 무엇이든간에 모든 인간에게 요청되는 것은 근면이라고 그는 보았던 것이다. 근면이야말로 인류의 복지를 가져오는 원동력이 되지만, 인간은 나태해지기 쉽기 때문에 이러한 유혹을 물리쳐서 근면하고 성실하게 생활하려면 용기가 필요한 것이라고 강조하였다.

湖巖은 生活信條로서 信·勇·勤勉을 일관되게 추구하고 실천했던 것이다. 노력과 근면을 중요시했기 때문에 그는 불행한 실패는 용서하고 게으른 자의 無責任은 용납하지 않았다. 즉, 자기가 맡은 일에 노력을 기울이다가 나타나는 잘못은 용서하되 맡은 바 責務를 게을리하여 사고를 내는 잘못은 절대로 용서할 수 없다는 것이 그의 持論이었다는 것이다. 그러나 湖巖이 勇氣와 勤勉을 강조하는 데서 발견할 수 있는 것은 고난과 역경을 이겨내고 성공한다는 사실 자체로서의 의미보다는 오히려 위기에 봉착했을 때 근면·성실하게 노력함으로써 자기의 인생경험과 價値를 더욱 중폭시키고 성장시켜 간다는 것을 그가 특히 중요시 하고 있었다는 점

21) 三星經濟研究所, 「湖巖의 經營哲學」(서울, 中央日報社, 1989), p. 274.

22) 上揭書, pp. 275~276.

23) 上揭書, p. 277.

이다<sup>24)</sup>. 여기에 그의 生活哲學이 內在되어 있음을 확인하게 된다.

## 2) 湖巖精神의 素描

湖巖은 信念을 가지고 새로운 富와 機會를 창출하는 類型의 기업가였다. 그는 미래를 내다보는 확고한 信念의 소유자였으며 그 信念에 따라 三星그룹을 創業하고 오늘의 大企業으로 성장시켰다. 이러한 그의 信念은 經營理念으로 승화되어 三星그룹을 이끌어 가는 精神的支柱가 되어 있다. 이것을 일컬어 湖巖의 經營思想 또는 經營哲學이라고 하며, 일반적으로 湖巖의 經營理念이라 부른다.

湖巖은 창업 초기부터 확고한 信念으로 경영에 임했으나, 「事業報國·人材第一·合理追求」라는 경영이념으로 집약하여 三星그룹의 정신적 지도원리로 啓示한 것은 1973년부터라고 한다<sup>25)</sup>. 이것은 湖巖의 오랜 기업활동과 민족주의 사상에서 비롯된 經營思想으로서 그동안 三星그룹의 기업활동에 內在되고 傳承되어온 企業精神을 要約하여 成文化한 것이며, 그 根源은 그의 生活信條에서 찾을 수 있다. 앞에서 언급한 바와 같이 그는 儒教家門에서 성장하였고 祖父가 세운 書堂에서 5년 동안 「資治通鑑」, 「論語」 등의 漢學을 배웠다. 그의 성격과 사상의 형성에 있어서 儒教의 영향을 크게 받았던 것이다. 특히 「論語」는 그의 人格形成에 가장 큰 영향을 끼친 책으로 꼽힌다. 따라서 그의 事業報國主義와 人材第一主義는 이러한 儒教의 素養에서 비롯되었다고 할 수 있을 것이다.

그는 건강한 신체와 精神力의 소유자였으며 뛰어난 판단력과 리더쉽, 그리고 개척자적인 용기와 근면성을 충분히 발휘하여 한국의 대표적인 企業家가 되었다. 아울러 그는 用人의 鬼才였으며 독특한 자금조달 능력으로 새로운 企業의 創業을 추진하면서 三星그룹을 한국 제일의 大企業集團으로 성장하게 하였다. 그는 성취욕구가 매우 강한 편이었지만, 결코 저돌적인 기업가는 아니었다. 正道經營의 바탕 위에 企業活動을 전개하면서 事業報國의 정신으로 끊임없이 企業創業을 주도한 合理的인 企業家였다<sup>26)</sup>. 이렇듯 湖巖의 경영활동을 통하여 형성된 企業家精神은 조국에 대한 사랑과 기업의 社會的 責任을 집약시킨 信念의 結晶體라고 할 수 있다.

일반적으로 創業者의 經營哲學이나 生活信條로부터 비롯되는 經營理念은 그 기업의 구성원 전체의 共感帶로 정착하여 그 기업을 이끌어 가는 指導原理로서의 정신적支柱가 된다. 따라서 그것은 기업의 규모와 사회적 환경의 변화에 수반하여 변화하게 되는 것이지만 湖巖의

24) 上揭書, p. 281.

25) 三星그룹 50年史(p. 635)에 의하면, 1973년에 「第2次三星經營5個年計劃書」가 작성될 때, 經營理念으로서 「事業報國·人材第一·合理追求」 등 세 가지를 成文化한 것으로 되어 있다.

26) 金柄夏, 「湖巖의 生涯와 經營理念」(韓國經營史學會, 「經營史學」第3輯, 1988), pp. 55~56.

경우에는 크게 변화하지 않았다. 그 이유는 그의 경영이념이 확고한 철학적 기반 위에서 형성되었음을 물론, 그것이 현실적으로 기업활동과 조화를 이루었기 때문이라고 한다<sup>27)</sup>. 여기서 湖巖의 經營理念이 애국애족적·소유경영자적인 경영이념을 바탕으로 하는 전통적 경영이념에 합리주의를 기반으로 하는 現代的 經營理念을 접목시켜 시종일관 三星그룹의 精神의支柱로 삼아왔음을 알 수 있다. 즉, 그의 經營理念은 儒教의 장점을 받아들이고 단점을 과감하게 불식하려는 實學的 傳統思想과 상통하는 것이며, 거기에 現代的 經營理念을 접목시키므로써 合理的으로 기업을 경영하여 指向하는 目標를 달성하려고 노력한 흔적이 나타나 있음을 엿볼 수 있는 것이다<sup>28)</sup>.

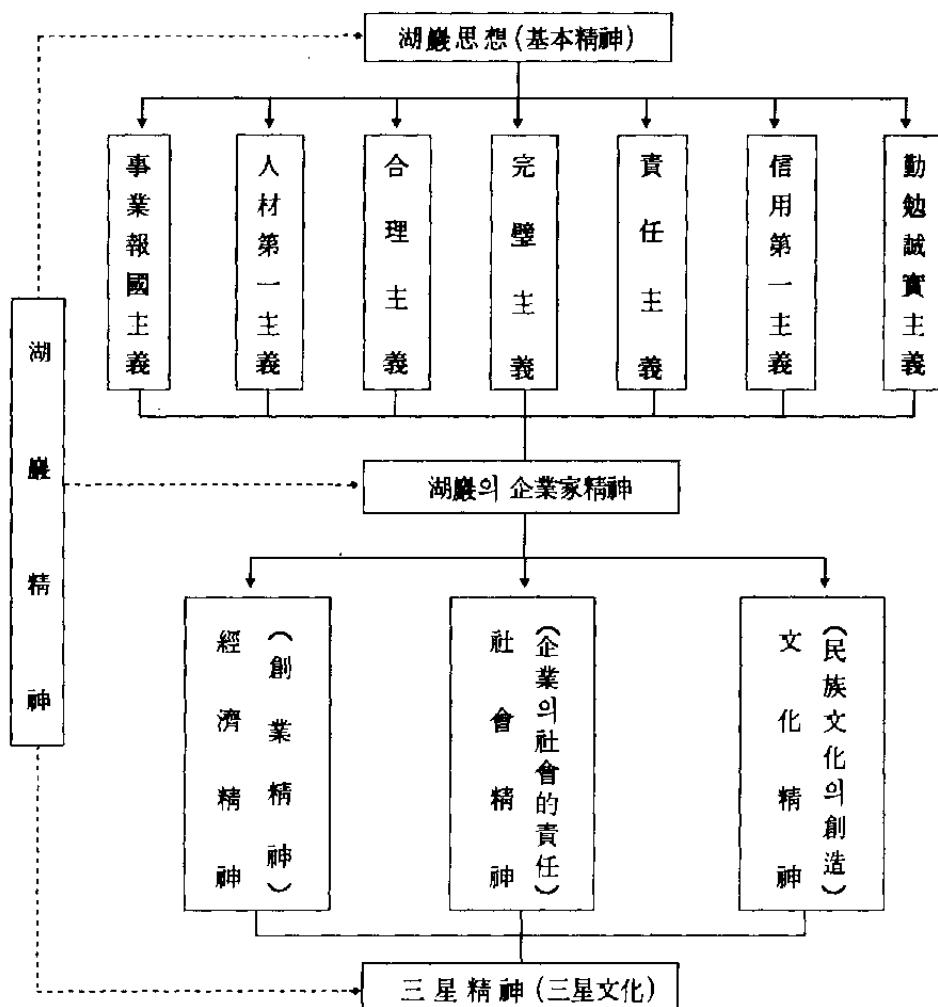
湖巖은 일생동안 企業家의 외길 人生을 걸으면서 국민에게 도움을 줄 수 있는 사업을 일으키고 발전시키는 것을 使命으로 여기고 실천하였다. 日帝時代의 기업활동과 6·25動亂을 겪으면서 나라없는 企業이 얼마나 無價值하고 허무한 것인가를 뼈저리게 體驗하였기에 湖巖은 기업의 存立基盤이 國家이며 기업은 국가와 사회의 발전에 공헌하지 않으면 안된다는 것을 항상 강조하였다<sup>29)</sup>. 이러한 그의 經營思想은 事業報國·人材第一·合理追求라는 기본이념으로 응축되어 成文化되었지만, 그 외에도 그의 生活信條 속에서 발견되는 완벽주의정신, 책임주의, 신용제일주의 및 근면성실주의가 湖巖思想의 基盤을 형성하고 있다고 보아진다. 이렇게 形成된 湖巖의 企業家精神은 기업활동을 수행하는 과정에서 ① 經濟精神, ② 社會精神, ③ 文化精神의 세 가지로 구성되었다고 할 수 있다. 첫째의 經濟精神은 創業初期부터 事業立志와 기업활동을 통하여 나타난 것이며, 둘째의 社會精神은 기업의 사회적 책임정신을 의미하며 기업이윤의 사회환원을 실천함으로써 국가와 사회에 공헌해야 힘을 집약시킨 行動綱領이다. 셋째의 文化精神은 湖巖의 文化暢達의 의지를 나타낸 것으로 기업가는 기업이윤만을 추구하는 것이 아니라, 그 이익을 社會에 환원하여 사회적 책임을 실천함과 동시에 文化事業에 투자하여 民族문화의 발전에 기여하고 사회복지의 증진을 가져오게 하려는 崇高한 企業文化의 창조精神을 의미한다.

이상과 같은 湖巖의 企業家精神은 三星그룹을 이끌어 가는 精神의支柱가 되었으며, 湖巖의 人間像으로 승화되어 三星精神의 바탕이 되었던 것이다. 이러한 湖巖精神을 정리하여 그림으로 體系化시켜 보면 <그림 1>과 같다.

27) 金柄夏, 前揭論文, pp. 75~76.

28) 上揭論文, p. 77.

29) 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 130.



자료 : 湖巖의 기업활동 자료에 의거 필자 작성

〈그림 1〉 湖巖精神의 體系

### III. 湖巖의 文化精神

#### 1. 文化的 意味

인류의 역사는 사회구성원으로서의 인간이 주어진 환경에 적응하며 만들어낸 문화의 발달 사라고 할 수 있다. 선천적인 본능에 의하여 모든 행위가 결정되는 다른 동물들과는 달라서

人間은 그들이 만들어낸 文化를 통하여 주어진 환경에 어떻게 적용해야 되는가를 배우고 익힌다. 이념과 규범으로서의 文化를 습득하고 변화하는 환경적 여건에 文化를 적용시키는 일은 인간의 생존에 있어서 매우 중요한 것이다.

이렇듯 인간생활에 있어서 필수불가결한 요소로서의 文化가 지니는 의미는 무엇인가. 이에 대해서는 사람마다 견해가 달라서 공통된 정의를 내리기가 어렵다고 한다. 이를테면, 文化는 「사회구성원들의 공통된 생활양식」<sup>30)</sup>이라든가, 또는 「후천적으로 습득된 사회구성원들의 집단적인 심적 프로그래밍 (collective mental programming)」<sup>31)</sup> 등의 의미로 다양하게 정의되어 있는 것이다. 그러나 일반적으로 文化라 함은 그 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 價值觀과 신념, 理念과 慣習, 그리고 지식과 기술을 모두 포함한 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 주는 요소라고 정의되어진다<sup>32)</sup>. 따라서 文化는 사회구성원의 행동과 사회체계를 형성하고 이들을 연결·조정하는 종합체로서 社會의 유지 및 발달에 필수불가결한 요소라고 할 수 있다. 文化는 오직 인간에게서만 볼 수 있는 것으로서 인간적인 것은 필연적으로 문화적이며, 또한 文化的인 것은 人間的인 것이다. 文化는 人間의 精神的 欲求를 충족시켜 주는 활동과 현상, 그리고 표현을 뜻하는 것이며, 人間으로서의 자기완성을 가능하게 하는 여건의 총화를 의미한다고 할 수 있을 것이다<sup>33)</sup>.

그러므로 文化는 인간생활에 없어서는 안될 필수적인 요소이며, 사회구성원들이 생활을 통하여 직면하게 되는 상황에 대한 문제해결의 도구라 할 수 있다. 또한 文化는 일상생활에서 당면하는 다양한 상황에서 사회구성원이 다른 사회구성원들과 어떻게 상호 작용을 해야만 되는가에 대한 청사진을 제공한다. 여기서 社會와 文化와의 관계를 살펴보면 사회가 그 구성요소인 社會構成員으로 이루어진 집단이라고 한다면, 文化는 그 집단내에서 사회구성원간의 행동양식을 규정함으로써 社會의 存續을 뒷받침하는 規範이다. 따라서 文化는 人間의 집단생활을 영위함에 있어서 그 사회집단에 속하는 사람들이 필요로 하는 理念과 物質의 複合體라고 볼 수 있다. 그것은 人類社會가 존재하는 곳이면 어디든지 존재하게 되며 인간의 기본욕구를 충족시키는 과정에서 나타나는 기술과 방법 및 사회구성원간의 반목을 극소화하고 協同을 극대화함으로써 共生할 수 있는 수단을 제공하게 된다<sup>34)</sup>.

30) Charles Harned-Turner, "Creating Corporate Culture : from Discord to Harmony(Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1920), p. 12.

31) Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of organizational practices and Theories", (Journal of International Business Studies, Fall 1983), pp. 76~77.

32) Talcott Parsons, "Culture and Social System Revised, in L. Schneider(ed.)", The Idea of Culture in the Social Science(London, Cambridge University Press, 1973), pp. 33~46.

33) 三星美術文化財團, 「文化의 香氣 30年」(1995), p. 69.

34) 尹德重, 「現代社會學」(서울, 豊雪出版社, 1994), p. 60 ; (Caroline Hodges Persell, Understand-

文化는 세상을 의미있는 것으로 만들고 世上事를 해석하는 데 사용되는 것임은 물론 사회 구성원들 사이에 共有되는 일련의 行動樣式이라 할 수 있다. 이렇게 文化를 人間이 생존하고 있는 生活樣相의 基調가 되고 社會構成員들이 共有하는 價值觀의 개념적 체계의 의미로 해석한다면, 그것은 인간이 사회의 成員이 되는 과정에서 배우지 않으면 안되는 것이다. 文化로부터 무엇을 배우느냐 하는 것이 인간의 사회행위에 대한 한계를 설정한다. 이러한 관점에서 사회의 모든 구성원은 바이올린을 연주한다거나 투철한 기업가로서 기업경영을 한다던가 또는 독서삼매경에 몰두하며 자기의 인격을 형성해 가는 것과 같은 광범한 행동양식을 배울 수도 있다. 그러나 무엇을 배워야 하는가는 文化에 달려 있다고 할 수 있다. 文化는 사회화 과정을 통하여 학습하게 되며, 그 사회의 가치관과 신념, 그리고 理念과 規範 등이 사람이 갖는 人格을 형성하고 행동양식을 구성하게 되는 것이다.

이상에서 언급한 文化와 人間과의 관계를 그림으로 나타내 보면 <그림 2>와 같다.

## 2. 湖巖의 文化的 素養

앞에서 살펴본 바와 같이 湖巖은 한 평생을 事業報國의 신념을 지닌 企業家로서 우리나라의 경제발전과 수출진흥에 혼신의 힘을 기울였던 분이다. 그렇지만 그에 못지않게 日帝와 6·25의 혼탁한 時代를 살아오면서 피부로 느낄 수 있었던 타락한 道義文化를 재건하고 진흥하는 데 爲力했을 뿐만 아니라, 民族文化의 부흥과 육영사업 등에도 남달리 깊은 관심을 기울였으며, 오늘날 三星美術文化財團의 事業根幹이 되는 文化暢達의 빛나는 業績을 이룩한 것도 사실이다.

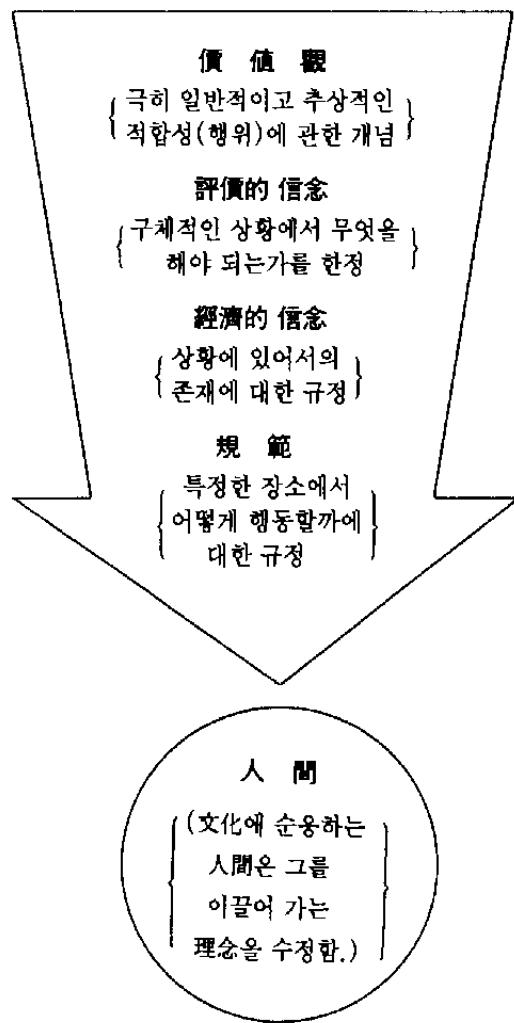
湖巖은 三星그룹을 창업하여 大企業으로 성장시켜 오면서도 企業利潤의 사회환원을 기본으로 하는 企業의 사회적 책임을 항상 강조하고 실천에 옮겼음은 물론, 人間本然의 價值를 추구하는 文化的 素養을 갖춘 企業家였다. 그의 言行錄에 의하면,『人間이 추구하는 至善의 價值는 반드시 물질만에 있는 것이 아니다. 物質이 없어서도 안되지만, 그것은 精神과 함께 있음으로써 원만한 조화를 이룬다. 道義文化의 양양을 절실하게 생각하는 것은 결코 우연이 아니다. 혼탁한 현대사회의 그릇된 價值觀을 바로 잡고 인간본연의 가치와 질서를 되찾을 수 있는 精神文化의 진작에 공헌할 수 있도록 財產을 처분하고 싶다.』<sup>35)</sup>라는 表現이 있다. 이것은 민족문화의 창달을 위한 湖巖의 강한 의지를 단적으로 나타낸 내용이라 할 수 있다.

湖巖은 道義文化가 정립될 때 社會와 國家의 을바른 秩序가 확립된다고 믿었다. 그는 半世紀에 이르는 企業經營과 70평생을 살아온 社會生活의 실천을 통하여 인간정신과 道義의 중심

ing Society, An Introduction to Sociology, New York, Harper & Row, 1984).

35) 異園樹, 「李秉喆 思想과 哲學」(서울, 경영아카데미, 1978), pp. 227~228.

## (文化의 영역)



자료 : Jonathan Turner, Sociology, p. 81 ; 尹德重, 現代社會學, p. 78.

〈그림 2〉 文化와 人間과의 關係

이 없이는 기업도 안되고 사회도 발전할 수 없다는 것을 體得하였다. 道義나 道德은 사회를 지탱하는 根幹이며 인간관계를 원활하게 유지하는 법도임을 강조했다. 그것은 모든 인간이 사람답게 살 수 있는 근거인 동시에 社會를 평화롭게 하고 인간답게 하는 원동력이 된다는 것이다. 그 중에서도 가장 核心이 되는 것은 孝라고 하였으며, 孝는 萬德의 근원이고 인간생활의 절대적인 德目이라고 항상 주지시켰다. 가정의 화목이 없고 사회의 평화가 없이는 나라의

정치와 경제가 안정적인 발전을 바랄 수 없기 때문에 天倫과 人倫의 시초가 되는 家庭에서부터 道德의 쌍을 키워 나가야 하고, 孝道와 慈愛를 기본으로 하는 건전한 家庭이 이루어질 때 진실한 사회도 번영된 국가도 존립할 수 있다는 것이 湖巖이 지녔던 평소의 持論이었다고 한다<sup>36)</sup>.

이상과 같은 湖巖의 思惟를 정리해 보면 그가 道德主義者라고 지적할 수도 있다. 이렇게 道德的인 信念이 있었기 때문에, 그는 企業家로서는 상상도 하기 힘든 道義文化振作의 先導者가 되었을 것이다. 이러한 湖巖의 文化的 素養은 결국 企業과 道德律이 연결되고 道義와 民族文化가 연결될 수 있는 촉매작용을 하였다고 생각된다.

그 뿐만 아니라, 湖巖의 文化藝術에 대한 이해와 애착은 젊은 시절부터 비롯된 것이었다. 大邱에서 三星商會를 설립하여 양조업을 경영하던 30대 초반부터 그는 우리의 古書畫나 신라토기, 고려청자, 조선백자 및 佛像 등에 매료되어 수집하기 시작했으며, 그 뒤 철물, 石物, 조각 및 金銅像으로 수집 범위를 넓혀 나갔다. 年倫이 쌓이면서 民族文化의 유산을 海外에 流出시켜 흩어지게 해서는 안된다는 使命意識 속에서 우리의 古美術品들을 海外로부터 高價에 수집해 오는 일도 마다하지 않았다. 그의 獲集物量은 2,000餘點에 이르며, 그 중 국보와 보물로 지정된 것만도 50여점이나 된다고 한다<sup>37)</sup>. 그리고 그는 우리의 國樂에도 깊은 조예를 지니고 있었다고 한다<sup>38)</sup>.

湖巖은 文化藝術을 애호하는 企業家였다. 「藝術이란 인간정서의 高揚을 최고·최선의 것으로 순화하여 표현해내는 인간의 정신활동이다. 오랜 세월에 바랜 書畫·도자기·鐵物 등에서 옛사람들의 회로애락을 느끼고, 보다 좋은 것, 보다 아름다운 것을 善하는 人間의 정열을 함께 감지한다. 거기에는 人類의 歷史가 있고 永遠의 浪漫이 있다. 그것들은 때로 침묵의 스승이 되기도 한다. 마음이 울적할 때는 위로와 용기를, 들떠 있을 때는 自制를 던져주곤 한다.」<sup>39)</sup> 고 어느 경지에 이른 느낌을 주게 하는 표현을 하였다. 그리고 그는 文化藝術에 대한 이해와 애착을 갖게 된 동기에 대하여 筆墨으로 詩問答을 하고, 그것을 병풍으로 꾸미던 先親의 모습과 宗門의 家寶로 전승되던 祭酒瓶의 소중함을 일깨워 준 家庭環境이 자연스럽게 書畫나 도자기의 길로 들어서게 된 것 같다고 술회하였다<sup>40)</sup>.

이러한 湖巖이 지닌 文化的 素養의 根底에는 禪定三昧의 佛教의 趣向이 있음을 간과해서는 안될 것이다. 1971년 1月號의 『現代大學』에 기고한 그의 수필 「淡」에 의하면 다음과 같은 句

36) 三星經濟研究所, 前揭書, p. 292.

37) 李秉喆, 『湖巖自傳』(1985), pp. 177~178.

38) 三星美術文化財團, 『文化의 香氣三十年』, (1995), p. 144

39) 李秉喆, 前揭書, p. 179.

40) 上揭書, pp. 178~179.

節이 있다. 「諸行無常이기 때문에 現世에는 生死가 있고, 貧富가 있고, 實踐이 있고, 愛憎이 있고, 그 밖에 헤아릴 수 없는 流轉이 있다. 그러나 덮어놓고 流轉이나 윤회가 아니고 生이 있기 때문에 死가 있고 死가 있는 까닭에 生이 있는 因果緣起의 無常인 것이다. 이러한 無常이 因果를 正覺하면 常道가 열리고, 常道에 이르면 生과 死는一如가 되고, 流轉을 넘는 항상의 안심을 얻게 되는 것이 아닐까. 나의 無慾은 이러한 安心에의 希求탓이다. 事業을 창조하고 개척하되 그것에 탐닉하여 자신을 매몰시키지 않는다. 사람을 대하고 사귀되 名利를 위한 애 중에 사로잡혀 정에 빠지지는 않는다. 會者定離의 仙交는 아니더라도 淡交의 멋과 운치를 읊고 싶지는 않다. 이러한 無慾은 慾에 대한 상대개념이기 때문에 실은 무한한 慾이 될지도 모른다. 그러나 慾과 無慾의 雙方을 모두 초월하게 될 것 같지는 않다. 이리하여 나는 「淡」을 택하게 되었다. 慾은 報着을 낳지만 情은 梁着을 가져온다. 「淡」은 報着과 梁着의 彼岸이어야 한다고 나는 생각하고 있다」<sup>41)</sup>. 이는 그의 삶의 정신세계를 보여주는 일면이라 하겠다. 한 평생을 事業에 투신해서 大企業家로 성장한 사람에게서는 느껴질 수 없을 것처럼 思料되는淡淡如水의 心像을 읽을 수 있고 求道者의 생활모습을 엿볼 수 있게 하는 대목이다. 이러한 심경에 젖을 때마다 그는 도자기나 佛像 앞에서 한껏 思素의 나래를 펴 본다는 것이다. 그래서 그는 文化藝術에의 애착을 느꼈는지도 모른다.

이렇듯 湖巖이 지닌 文化的 素養은 文化暢達의 意志로 表出되었고, 文化財團의 설립을 통하여 실현되는 결과를 가져 왔다. 여기서 문화창조의 정신이 含有된 湖巖의 企業家精神의 단면을 찾아 볼 수 있는 것이다. 이를 일컬어 湖巖의 文化精神이라 부르며, 그것을 基軸으로 하여 三星精神이 형성되었고, 三星그룹의 企業文化가 具現되어 있다고 생각된다. 다음에 湖巖의 文化精神을 구체적으로 살펴보기로 한다.

### 3. 湖巖의 文化精神

人間이 추구하는 至善의 價値가 물질에만 있는 것이 아니며, 다만 물질이 있음으로써 원만한 조화를 이룬다고 생각해 온 湖巖은 1965년을 기점으로 하여 이러한 그의 哲學과 思想을 文化的 結晶體로 승화하여 실현시켰다. 三星文化財團의 설립, 대학의 인수운영, 삼성문화문고의 발간, 도의문화 저작상과 효행상의 제정, 중앙매스컴의 창설, 호암미술관의 개관 및 호암갤러리의 운영 등이 그것이었다.

이는 湖巖의 企業家精神을 구성하고 있는 세 가지 精神 중의 하나인 文化精神이 具現된 것으로서 다음과 같은 7가지로 구성되어 있다. 즉, ① 道德第一主義精神 ② 文化報國主義精神(奉仕精神) ③ 文化愛好精神 ④ 文化保存精神 ⑤ 文化共有精神 ⑥ 文化創造精神 ⑦ 文化暢

41) 三星經濟研究所, 前揭書, p. 278.

達精神 등이 그것이다.

### 1) 道德第一主義精神

湖巖의 文化的 素養에서 뚜렷하게 부각되어 있는 것은 道德精神이다. 忠과 孝를 근본으로 삼는 儒家에서 성장한 湖巖은 忠孝思想을 바탕으로 하는 전통적 선비정신의 소유자였으므로, 기업을 일으키고 경영활동을 수행하는 과정에서도 人間의 價值와 道德律을 중시하였고, 은연 중에 나타내었던 것이다. 그는 修身齊家의 기본정신을 주지시키면서 家庭의 道義는 天倫의 시초이며 인간행복의 궁극적인 목적일 뿐만 아니라 孝悌와 慈愛를 중심으로 하는 家庭의 道德律이 확립될 때 건실한 사회와 튼튼한 국가경제가 이룩될 수 있다고 道義를 제일의 德目으로 내세웠다.

그는 「오늘의 어지러운 시대적 상황은 인간정신의 회복과 사회적 애토스의 啓發을 절실히 요청하고 있다. 혼돈과 모순의 시대일수록 질서와 조화가 요구되며 또 人間價值의 새로운 발견을 希求하게 된다.」<sup>42)</sup>고 하면서, 「바람직한 새로운 人間像의 모색, 이것은 우리들의 소망이며 課業이다. 우리가 사회생활을 해 나가는 데 있어서 마땅히 지켜야 할 行爲의 規範, 이것이 바로 道義心이다.」<sup>43)</sup>고 道義心昂揚運動을 제창한 바가 있다. 이는 湖巖의 道德精神을 단적으로 표현한 것이다.

그래서 그는 三星文化財團을 설립하여 도의문화운동을 실천하였고, 1972년에는 도의문화 저작상을 제정하였을 뿐만 아니라 三星文化文庫를 발간함과 동시에 孝行賞을 제정함으로써 道義文化의 實踐을 위하여 노력하였던 것이다.

### 2) 文化報國主義精神(奉仕精神)

湖巖의 經營理念으로 내세우는 첫째가 事業報國의 理念이다. 事業을 통하여 국가에 헌신하고 봉사하는 것이 그의 基本思想이었다. 그는 1987년 1월 7일자 「每日經濟」에 기고한 글에서 「인간사회에서 가장 소중한 가치는 奉仕이다. 인간이 경영하는 企業의 使命도 의심할 여지없이 국가, 국민 그리고 인류에 대하여 봉사하는 것이어야 한다. 기업의 사회적 봉사는 세금, 임금, 배당을 통해 국가운영의 기초를 튼튼하게 하면서 기업자체의 유지·발전에 기여하는 것」<sup>44)</sup>이라고 하면서 事業報國의 신념을 천명하였다. 이는 기업을 경영함으로써 국가와 사회 그리고 인류문화의 발전에 공헌하고 봉사하겠다는 意志의 표명이다.

따라서 그는 中央매스컴을 설립하여 言論文化의 창달을 통한 국민 정서의 합양과 도의문화의 진흥에 노력하였고, 龍仁自然農園을 건설하여 국토개발에 一助를 함과 동시에 국민의 휴

42) 三星秘書室, 「榮榮과 福利에의 念願」(李秉喆會長 經營語錄集 1, 1985), p. 73.

43) 上揭書, p. 75.

44) 三星美術文化財團, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 131.

식공간으로 활용하면서 국민 정서교육의 기회를 제공하는 奉仕의 모습을 실천으로 보여주었다. 文化事業을 일으킴으로써 국가사회에 기여하고 民族文化의 향상에 기여한 湖巖에게서 文化報國의 精神을 찾아볼 수 있는 것이다. 이는 사업보국주의의 파생적 정신이다.

### 3) 文化愛好精神

湖巖의 文化藝術에 대한 애착심은 대단한 것이었고 사업의지를 불태우던 30대 초반부터 관심을 갖고 문화재를 수집하였음은 물론, 海外에 유출된 민족문화의 유산을 高價로 매입하여 들여올 만큼 정열적이었다. 그의 자서전에 의하면『民族文化의 유산을 덧없이 해외에 流出·散逸시켜서는 안된다는 사명감과도 같은 생각이 나이가 들면서 나로 하여금 더욱 美術蒐集의 길로 이끌어 갔다』고 솔회하고 있다<sup>45)</sup>.

그가 수집한 文化藝術品으로는 古書畫, 新羅時代의 土器, 고려청자, 이조백자 뿐만 아니라, 鐵物, 石物 및 金銅像에 이르기까지 多樣한 것이었다. 수집된 수량도 2천여점에 이르는 방대한 것이며 國寶와 寶物로 지정된 文化財만도 50여점에 이른다고 하니, 그의 文化愛好의 精神은 독특한 것이라고 할 수 있다. 이에 대하여 그는 다음과 같이 湖巖美術館의 개관식에서 언급한 바가 있다.『그동안 열의를 가지고 文化財를 수집한 것은 그것이 民族文化의 유산을 지키고 民族의 자부심을 높이는 데 도움이 된다고 생각하였기 때문이며, 美術館에 전시된 文化財와 美術品은 그 하나하나의 작품에 깊숙이 간직되어 있는 예술성과 역사의 향기에 의하여 선택된 것들이다』<sup>46)</sup>.

### 4) 文化保存精神

湖巖은 열성을 다 하여 수집한 文化藝術品들을 어떻게 후세에 남길 것인가에 대하여 깊이 생각하였다고 한다. 그것이 개인의 소장품이기는 해도 民族文化의 유산이기 때문에 개인이 보존하기에는 벅차다고 생각하였다. 이것을 영구히 보존하여 널리 국민 모두가 향유할 수 있게 美術館을 세워서 文化財團의 事業으로 公營化하는 것이 최선의 방법임을 인식하였던 것이다. 소장품을 영원히 보존하면서 후세에 전승함으로써 文化財의 가치를 인식시키고 文化宣揚의 효과도 기하자는 생각이었다.

그러기 위하여 外國의 美術館을 조사하였고, 그에 감탄하여 다음과 같이 솔회한 바가 있다.『世界를 돌아보면 전통있는 민족, 格調높은 국민들은 예외없이 좋은 美術館을 갖고 있었다. 善을 사랑하고 美를 아낄 줄 아는 사람들의 文化水準은 그만큼 높다. 궁지없는 민족은 얼굴없는 민족과 같다. 궁지를 버린 민족은 자기를 버린 민족과 같다. 文化財는 바로 그 民族, 그 國

45) 李秉喆, 「湖巖自傳」(1986), p. 179.

46) 三星秘書室, 「繁榮과 福利에의 念願」(李秉喆會長 經營語錄集③, 1985), p. 148.

民의 얼굴이며 마음인 것이다』<sup>47)</sup>. 文化를 사랑하고 보존·전승할 줄 아는 文化民族으로서의 자부심을 지녀야 한다는 내용이다.

그래서 湖巖은 龍仁自然農園의 1만5천평 부지에 湖巖美術館을 건립하여 귀중한 文化財와 藝術品을 개인 소장품이 아니고 민족의 문화유산으로 보존하고 국민 모두가 볼 수 있게 하겠다는 의지를 반영하였다. 여기에는 무슨 일이 있더라도 最善을 다 한다는 그의 행동철학과 최고의 수준으로 이룩한다는 第一主義信念이 잘 나타나게 하였다. 그는 세계 각국의 公私立 美術館을 섭렵하여 조사한 후, 그 특성과 장단점을 연구하게 하고 전시물의 특성에 맞는 온도와 습도를 유지할 수 있는 첨단시설과 안전장치를 하도록 정성을 기울였다고 한다. 여기에 그의 文化保存의 의지가 잘 나타나 있는 것이다.

### 5) 文化公有의 意志

湖巖은 자기가 소장하고 있던 文化遺產을 美術館을 지어 文化財團의 事業으로 公營化시킴으로써 萬人이 향유할 수 있는 公益財產으로 기증하였던 것이다. 최신식 습도조절 장치와 조명·防火·防犯·냉난방시설 등을 완벽하게 갖춘 地上 2층 地下 1층의 연건평 1,200坪인 美術館으로 民間施設로서는 손색이 없는 설비를 갖추었다. 일층 전시실에는 현대미술품을, 2층 전시실에는 先史遺物·도자기·금속품 등의 文化財를 전시하고 있다.

東洋畫室인 1층의 제1전시실에는 동양화 걸작을 비롯한 1910년대 이후의 한국화가의 대표작 30여점이 전시되어 있다. 西洋畫室인 2층 전시실에는 서양화 도입시기인 1920년대부터 1970년대까지의 화가·조각가 60여명의 작품을 전시하고 있으며, 특히 朴壽根의 50호짜리 「소와 아이들」은 好價로 買入한 것이라고 한다. 2층의 展示文化財 중에서 가장 관심을 모으는 것은 국내유일의 것이며 新羅金冠보다 천년이나 앞서고 그 樣式도 달리하는 純金製의 伽倻金冠이라고 한다.

그리고 日本에 流出되었던 高麗時代의 佛畫 70여점도 경매입찰로 매입하였는 바, 「阿彌陀三尊圖」과 「地藏菩薩圖」 등이 이에 속한다<sup>48)</sup>.

종합미술관으로서의 면모를 갖춘 湖巖美術館은 특별전의 개최, 미술관학교, 미술관동호인회 등을 통한 사회·미술 교육활동도 활발히 펼쳐 나가고 있다. 더욱이 外國의 유명한 화가·조각가들의 작품도 순차적으로 買入하여 전시함으로써 누구나 이용하고 文化的 素養을 넓힐 수 있는 文化公有의 意志를 表出한 것이다. 여기서 湖巖이라는 巨木을 보는 느낌을 갖게 한다.

47) 上揭書, pp. 149~150.

48) 李秉喆, 前揭書, p. 181.

## 6) 文化創造 및 文化暢達의 信念

湖巖은 創業者型의 企業家였을 뿐만 아니라 文化創造의 능력을 지니고 이를 실천에 옮겼던 民族文化의 창조자였다. 私財를 쾌척하여 文化財團을 창설함으로써 文化財를 보호하고 民族文化를 창달할 수 있는 길을 열어 놓았다. 효행상제도를 창안하여 실천했음은 물론, 삼성문화문고의 간행을 통한 출판문화의 진작은 이 나라 讀書人口의 저변확대에 기여한 바 크다고 하겠다.

湖巖精神에 의한 三星의 經營文化를 창조함으로써 企業과 文化的 융화를 통한 문화의 「메세나」運動의 신기원을 가져오게 하였고, 中央매스컴의 창설로 국민정서 합양과 언론문화의 창달에도 혼신의 힘을 기울였다고 한다. 龍仁自然農園(에버랜드)을 건설하여 국토개발의 꿈을 실현하였고 국민의 휴식공간을 제공하고 살아있는 현장교육의 기회를 만들어 누구나 이용할 수 있게 하였음은 주지의 사실이다. 여기에 湖巖의 文化創造의 정신과 文化暢達의 意志가 있음을 확인하게 되는 것이다.

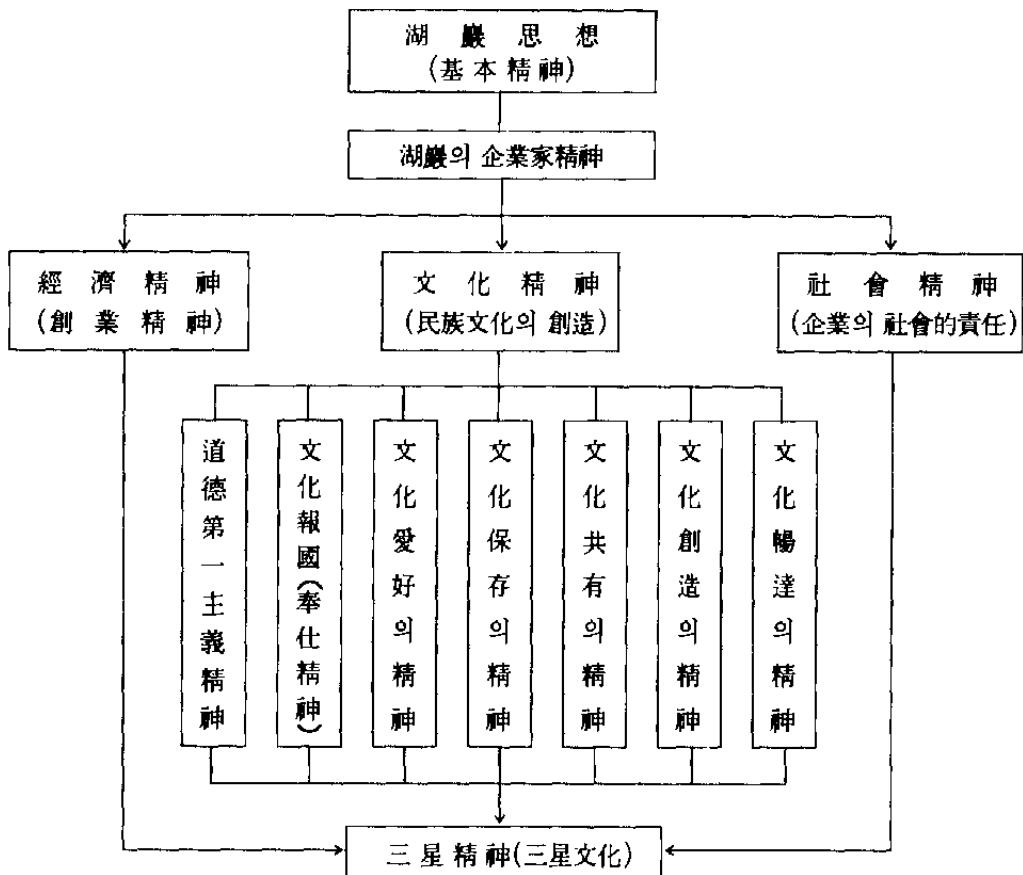
1982년 4월 22일 湖巖美術館을 개관하는 자리에서 피력한 그의 語錄에서도 그가 지녔던 文化創造와 그 暢達에 대한信念이 잘 나타나 있다. 「우리 先祖가 물려준 우리 文化財를 접할 때마다 나는 우리 선조들의 그 많은 어려움 속에서 어떻게 이토록 훌륭하고 찬란한 예술품을創造할 수 있었을까 하는 경탄을 하게 되며 우리 거례의 문화적 전통에 대해 民族的 긍지를 갖게 된다. 이 湖巖美術館이 앞으로 우리 국민에게 文化創造의 꿈을 키워주는 產室로서 그리고 民族文化의 三 教育場으로서 그役割을 다 해야 할 것이다.」<sup>49)</sup>

이러한 湖巖의 다짐 속에 出帆한 湖巖美術館이 文化創造를 위한 살아있는 教育場으로 발전할 것으로 믿어 의심치 않는다. 또 호암아트홀과 호암갤러리가 각각 개관됨으로써 三星美術 文化財團은 명실공히 우리나라의 미술문화 발전 및 공연문화 부흥에 기여할 수 있게 되었던 것이다.

湖巖은 이상과 같은 文化精神에 따라 企業과 文化를 接合하여 三星그룹의 독특한 經營文化를 만들어 내었고, 文化事業을 통한 文化暢達의 意志를 실현하였다. 그는 創業精神을 살려 企業利潤을 얻을 수 있게 함으로써 企業의 사회적 책임을 이행하게 되는 것이며 文化精神에 바탕을 둔 企業經營이 이루어질 때 기업이 윤이 사회환원은 가능하게 된다고 보았던 것 같다. 여기에 그의 기본적인 企業家精神이 內在되어 있음을 확인할 수 있는 것이다.

이렇게 湖巖의 企業家精神을 구성하고 있는 文化精神의 내용을 정리하여 그림으로 나타내보이면 <그림 3>과 같다.

49) 三星秘書室, 「繁榮과 輝利에의 念願」(李秉喆會長 經營語錄集③, 1985), p. 148.



자료 : 湖巖의 문화창달 활동자료에 의거 필자 작성

〈그림 3〉 湖巖의 文化精神

## IV. 企業文化의 創造

### 1. 企業社會와 文化

사람에게는 저마다 지니고 있는 독특한 개성이 있고 社會에는 그 나름의 특성과 분위기가 있는 데 이것을 社會文化라고 부른다. 그리고 企業에 있어서도 각각 독특한 문화적 특성인 企業文化가 있는 것이다. 따라서 개인을 이해하려면 그 사람의 성격을 알아야 하고 社會를 이해하려면 그 社會의 文化를 알아야 하는 것처럼 企業體를 이해하려면 그 기업체가 지닌 企業文化를 알지 않으면 안된다.

企業은 사회가 필요로 하는 재화와 용역을 생산하여 제공하며 또한 사회로부터 기업활동에 필요한 생산요소를 제공받는다. 이렇게 기업과 사회는 불가분의 관계 속에서 상호작용을 하며 발전해 왔다. 그런데 산업사회의 발전과 더불어 大企業이 등장하면서 기업의 사회적 역할도 증대되었고 사회에 대한企業의 책임문제가 거론되기 시작하였다. 그동안 현대사회가 추구해 왔던 경제적인 가치가 일정한 수준에 달하게 되자 사회복지나 정신문화 등, 경제성장 만으로는 해결할 수 없는 문제들이 중요시 되기 시작한 것이다.

現代社會는 기업활동의 一次的 目標인 이윤추구라는 경제적 가치창조를 초월하여 보다 인간적인 가치창조를 위하여企業이 공헌하지 않으면 안된다고 요구하고 있다. 환언하면企業은 단순한 利潤原理를 넘어서 사회에 공헌할 수 있는 경영관리를 해야 한다는 것으로서, 이른바企業의 사회적 책임과 기업윤리를 촉구하고 있는 것이다. 그러므로 오늘날의 경영자는 이윤추구에 못지않게 社會에 대한 도의적 책임의식을 지니고, 이를 경영활동의 道德規範으로 정착시킬 때 社會가 요구하는 企業倫理를 실천하게 된다. 그런데 기업의 경쟁력과 성장의 원천이 어디에 있는가에 대한 학자들의 관심이 고조되면서 연구가 활발히 진행되기 시작하였고, 1970년대 후반에 이르러 企業文化라는 개념이 등장하였다. 기업의 성장과 발전을 좌우하는 보이지 않은 힘(力)인 企業文化는 바로 그企業을 창업하고 이끌어온 경영자의 경영이념과 企業倫理關에 바탕을 두고 있는 것이다.

이렇듯 巨視的文化의 개념을企業이라는 미시적인 조직수준에 적용시킨 것이 企業文化이다. 「딜」과 「케네디」(T.E. Deal and A.A. Kennedy)가 「文化的認識이 없는 기업은 30년 내에 자취도 없이 사라질 것」이라고 경고한 바 있듯이<sup>50)</sup>, 이제企業은 이윤만족의 원리로부터 전체만족의 원리로 변화되어진 오늘날의 경제환경 속에서企業文化에 대한 인식을 하지 않고는 살아남을 수 없게 되었다. 인간의 물질적인 욕망을 채우기 위한 利潤動機의 경제적 활동은 그것이 아무리 중요하다고 하더라도 어디까지나 인간의 정신적인 충족을 위한 수단에 지나지 않기 때문이며, 이는 產業社會가 발전될수록 人間化에 대한 욕구가 강해지는 현상을 통해서도 알 수 있는 것이다<sup>51)</sup>. 그러므로 社會文化的인 관점에서 볼 때 企業文化는 한企業體의 모든 구성원들이 共有하고 있는 價值觀과 신념, 理念과 慣習, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 모두 포함한 종합적인 개념으로서 기업구성원과 기업체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다<sup>52)</sup>. 즉, 企業文化는 기업구성원들이 共有하는 가치관이나 行動規範의 체계를 일컫는다.

50) Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Culture : The Rite and Rituals of Corporate Life*(Feading, Mass : Addison – Wesley publishing Co., 1982).

51) 三星美術文化財團, 前揭書, pp. 69~70.

52) 李學鍾, 「韓國의 企業文化」(서울, 博英社, 1994), p. 13.

이상에서 살펴본 企業文化는 넓은 의미로 보면 한 나라의 전체기업과 그 구성원들이 共有해 온 일련의 有形化된 行動과 社會關係라고 할 수 있으며, 좁은 의미로 볼 때는 개개의 기업 구성원들이 共有하고 있는 價值觀이나 行動規範의 전체적 체계라고 할 수 있을 것이다. 다시 말하면, 企業文化란 어느 한企業만이 고유하게 지니고 있는 행동적인 특성이나 또는 이러한 특성에서부터 연유되어 形成된 그企業의 正體性임을 의미하는 것이다.

## 2. 企業文化의 構成要素

일반적으로 企業은 경영활동을 수행하는 과정에서 주어진 文化的環境에 적응하고, 기업의 목적을 달성하는 데 알맞는 경영이념과 전략을 구사하게 되며 오랜 기간을 거쳐오는 동안 그 자체의 독특한 企業文化를 형성하게 된다. 이러한 企業文化의 형성에 결정적인 역할을 하는 것은 정치와 경제, 사회적 전통과 규범, 그리고 교육과 종교 등의 문화적 환경요소이다. 이러한 여러 가지 환경여건 속에서 그 기업의 창업자나 경영자가 경영이념과 사업목적을 정하고 경영전략과 조직관리를 주도함으로써 그 기업 특유의 문화를 이루어 가게 되는 것이다.

따라서 企業文化를 이해하기 위해서는 그것이 어떠한 사회문화적 환경요인에 의하여 형성되었고 어떤 要素로 구성되어 있는지를 파악하지 않으면 안된다. 일반적으로 그 사회의 문화적 환경에 따라 이루어지는 企業文化의 구성요소에는 ① 共有價值, ② 經營戰略, ③ 組織構造, ④ 管理시스템, ⑤ 構成員, ⑥ 管理技術, ⑦ 리더십 스타일 등 일곱 가지가 있다<sup>53)</sup>.

企業文化의 첫째 구성요소는 기업체의 구성원들이 공동으로 갖고 있는 가치관과 경영이념, 및 사업목적 등 企業의 共有價值를 일컫는다. 이것은 다른 구성요소에 지배적인 영향을 주게 되므로 중요한 것이다. 두번째의 구성요소는 기업체의 방향과 기본성격을 결정하는 경영전략으로서 그 기업의 장기적인 사업목적과 계획 등을 의미한다. 세번째의 組織構造는 그 기업의 경영전략을 수행하는 데 필요한 틀로서 조직구조와 직무설계 및 권한관계 등 기업구성원들의 역할과 상호관계를 지배하는 요소를 일컫는다. 네번째의 구성요소인 管理시스템은 경영의사 결정과 그 운영의 틀이 되는 관리제도와 절차 등 각종 시스템을 의미한다. 기업문화를 구성하는 다섯째의 중요한 요소는 기업구성원이다. 기업문화는 기업구성원들의 행동을 통하여 表出되는 것이다. 따라서 그것은 기업의 人力構成과 능력, 가치관과 신념, 그리고 욕구와 동기 및 행동패턴 등을 의미한다. 또한 技術도 기업문화를 구성하는 요소 중의 하나로서 각종 기계장치와 컴퓨터 등, 생산 및 정보처리분야의 하드웨어(hardware) 뿐만 아니라 그것을 이용하는 소프트웨어(software)의 기술을 모두 포함시키는 개념이다. 더욱이 구성원들에 대한 인센티

53) R. T. pascale and A. G. Athos, "The Art of Japanese Management", (New York, Penguin Books, 1981), pp. 200~206.

브와 행동강화 및 목표관리와 예산관리 등 기업경영에 활용되는 관리기술은 이에 속하는 것이다. 마지막 구성요소로서의 리더십스타일은 기업구성원들을 지도하는 조직관리 스타일로서 구성원들의 행동강령 뿐만 아니라, 조직분위기에 직접적인 영향을 주는 중요한 요소라 하겠다. 기업문화의 유기적 성격 등은 경영에 임하는 경영자의 리더십 스타일로부터 많은 영향을 받으면서 형성되는 것이다<sup>54)</sup>.

상술한 일곱 가지의 구성요소는 상호보완적으로 밀접하게 연결됨으로써, 전반적으로 그 기업의 독특한 특성을 나타내는 企業文化를 형성하게 된다. 이를 諸要素間의 상호의존성과 연결성이 높아질수록 활력있고 독특한 企業文化가 이루어진다. 따라서 바람직한 企業文化의 개발은 상술한 要素들을 바람직한 방향으로 개발함으로써 가능하게 되며, 또한 企業文化를 이해하는 데 있어서도 이 要素들을 중심으로 하여 접근해야 되는 것이다. 企業文化를 구성하는 이들 要素의 상호의존 관계를 그림으로 나타내면 <그림 4>와 같다.

이와같이 企業文化는 기업구성원들의 共有價值로서 그들의 사고방식과 태도 및 행동에 영향을 줄 뿐만 아니라, 기업의 경영전략과 조직구조 그리고 관리시스템과 관리자의 리더십을 통하여 기업경영에 영향을 끼치게 된다. 과거 30여년간 고도성장을 이루어 오는 과정에서 우리나라의 企業은 기본적인 경영체계를 갖추기 위한 경영합리화와 기업의 성장을 위한 경영전략과 세계화가 강조되었다. 1980년대에 이르러 企業文化에 대한 관심이 확신되면서 企業의 성장을 좌우하는 보이지 않은 힘으로서의 기업문화라는 개념이 주목받기 시작한 것이다<sup>55)</sup>.

### 3. 湖巖精神에 의하여 창조된 企業文化

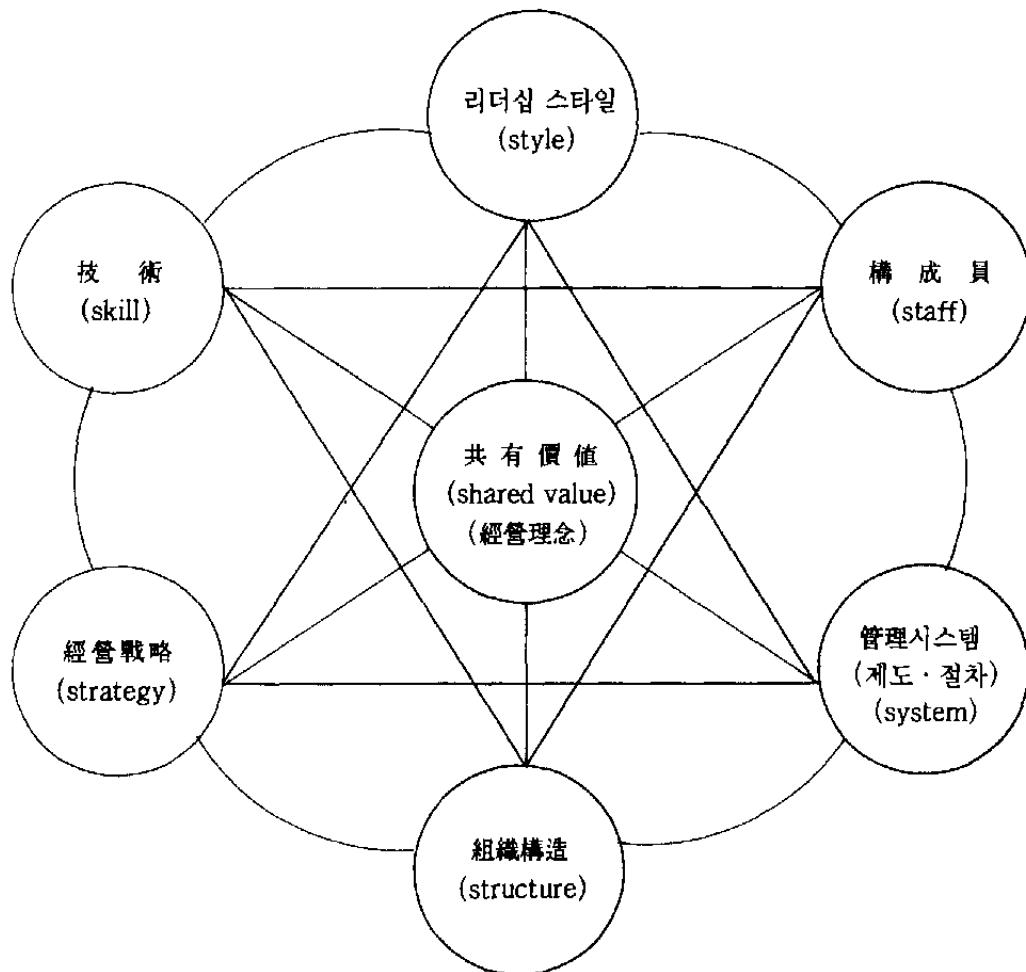
1938년에 湖巖의 創業으로 出帆한 三星그룹은 일제시대의 식민지 경제정책과 光復 이후의 정치혼란, 그리고 6·25동란과 5·16軍事政變 등 정치·경제적 격변 속에서 고도의 성장을 달성하여 外形的으로 우리나라 제일의 企業集團으로 발전하였다. 이와같이 三星그룹이 초일류의 기업으로 성장할 수 있었던 背景에는 湖巖의 기업가정신에 바탕을 두어 이루어진 三星의 企業文化가 존재하고 있음을 간과해서는 안된다. 다음에는 湖巖의 經營理念을 기초로 하는 三星文化에 대하여 살펴보자 한다.

#### 1) 湖巖의 創業精神과 經營理念

三星그룹은 우리나라 최대의 기업집단으로서 事業報國, 人材第一, 合理追求의 社訓 아래 우수성에 입각한 第一主義를 湖巖에 의해 創業時부터 강조해 왔다. 다시 말하면 나라와 국민

54) 李學鍾, 「한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발」(서울, 博英社, 1997), pp. 16~18.

55) 上揭書, p. 29.



자료 : R. T. Pascale and A. G. Athos, op. cit., p. 203.

〈그림 4〉 企業文化의 構成要素

에 도움이 되는 사업을 하고, 「企業은 사람이다」<sup>56)</sup>라는 전제하에 우수한 人材의 확보와 개발을 강조하며 고객본위의 철저한 企業家精神으로 창조적이고 완벽한 업무처리를 책임감있게 추구해 가는 것이 湖巖의 창업정신이요 경영원칙이었다. 이러한 湖巖의 경영원칙을 기업경영에 적용해 오다가 1973년에 이르러 사업보국·인재제일·합리추구를 공식적인 三大經營理念으로 정립하였다.

첫째의 事業報國은 기업을 일으켜 국가와 사회에 공헌하고 인류문화에 봉사한다는 湖巖의

56) 三星秘書室, 「繁榮對 福利에의 念願」(李秉詰會長 經營語錄集Ⅱ, 1981), p. 30.

경영이념을 일컫는다. 湖巖은 이러한 사업보국의 이념에 따라 나라와 국민에게 도움이 되는 사업을 일으키고 발전시키는 것을 사명으로 알고 이를 실천해 왔다. 그 실천의 모체는 三星그룹이다. 그는 1950년대 한국전쟁으로 생활필수품이 부족하던 시기에 무역업으로 국민생활에 필요한 물품을 수입·공급하였고, 1960년대에 국가의 자립경제정책에 부응하여 수입대체품을 생산하기 위한 製糖, 毛職, 肥料<sup>57)</sup> 등의 사업을 일으켰으며, 1970년대 이후에도 국가의 경제발전을 위한 수출위주의 경제정책과 산업구조의 고도화정책, 그리고 첨단산업을 육성하려는 정부정책에 따라 전자산업과 중화학공업 뿐만 아니라, 첨단기술분야의 반도체·컴퓨터·유전자·광통신·우주항공에 이르기까지 진출함으로써 事業報國의 경영이념을 실천해 왔던 것이다<sup>58)</sup>.

둘째로 人材第一의 경영이념은 湖巖이 평생동안 실천해 온 경영신조이며 정신적 지주로서, 인간을 존중하고 개인의 능력을 최대로 발휘할 수 있는 기업환경을 만들어 그것이 개인과 국가사회의 발전을 위한 원동력이 되게 하는 정신인 것이다. 위에서 말한 事業報國의 이념을 실천하려면 무엇보다도 우수한 인재의 발굴과 육성이 필요하다는 것을 湖巖은 일찍 터득하였다. 그는 「기업은 사람이다」라는 원리를 잊지 않고 실천하였다. 기업은 상품을 생산하고 판매하여 이윤을 남기는 조직체일 뿐만 아니라, 인재양성을 통하여 기업의 발전에 이바지하는 것이라고 보았다. 그는 인재양성이 자신의 필생의 사업이라고까지 생각했다고 한다. 모든 일은 사람에서 비롯되고 사람을 통하여 끝을 맺기 때문에 훌륭한 人材를 양성하는 것은 자신에게 주어진 사명이며 책임이라고 믿었던 것이다. 여기에 三星그룹 발전의 원동력이 있음을 확인하게 된다<sup>59)</sup>.

셋째로 合理追求의 경영이념은 기업활동을 수행함에 있어서 합리주의를 바탕으로 하여 계속적으로 기업발전을 추구해 나가는 정신을 의미한다. 湖巖은 물이 흐르듯 자연의 理致에 맞는 것, 그리고 현실여건 속에서 실현가능한 것을 合理的인 것이라고 보았고 이것이 그의 경영사상의 바탕을 이루었다. 이는 기업환경과 변화를 정확하게 통찰하고 무모한 과욕이나 요행을 기대하는 投機行爲를 피하며 直觀力を 기르고 항상 제2와 제3의 대안을 강구하는 접근방법을 의미한다. 湖巖은 시대의 변천과 환경변화에 항상 합리적으로 대응해 왔다고 한다. 湖巖이 書道를 연마할 때마다 즐겨 썼던 「合理追求」의 신념은 三星그룹 發展의 중요한 기틀이 되어 오랜 세월에 걸쳐 三星그룹 企業文化의 뿌리로서 자리잡았던 것이다<sup>60)</sup>.

57) 韓國肥料(주)의 건설사업은 湖巖이 심혈을 기울였던 사업계획이었으나, 이를 바 「韓肥事件」으로 1967년 政府에 헌납되었다가, 1994년에 三星그룹이 다시 매입한 것이다.

58) 三星秘書室, 「三星五十年史」(1988), pp. 635~637.

59) 上揭書, pp. 638~640.

60) 上揭書, pp. 640~641.

湖巖은 어떠한 위기에 처하더라도, 그리고 아무리 순조롭게 일이 잘 진행되더라도, 合理의 精神을 잊어서는 안된다고 강조하였다. 「기업은 시대와 사회의 順理를 좇아 사업을 벌이고 능력과 한계를 알아 무리를 하지 않아야 한다. 경영합리화와 기술혁신을 통해 경영상의 불합리한 요소를 제거하고 낭비를 줄여가면 반드시 건실한 경영을 이룩할 수 있다<sup>61)</sup>고 하면서 그는 無限探究의 정신으로 經營의 理致를 찾으려 했으며 그리고 그러한 이치에 맞는 경영원칙을 철저하게 지키려는 원칙주의자였고 매사에 철저한 완벽주의자였다. 이와같은 湖巖의 合理追求의 精神이 三星그룹을 발전시키는 밑거름이 되었다고 할 수 있다.

## 2) 三星文化精神

상술한 湖巖의 三大經營理念을 구현하기 위하여 三星그룹은 그 실천지침과 三星精神을 정립하고 그것을 굳건한 三星文化의 전통으로 전승시켜 왔다.

그 첫째의 실천강령은 責任經營精神이다. 기업을 경영함에 있어서는 자본과 기술도 중요하지만 그보다 더 중요한 것은 「사람」이다. 기업은 사람에 의하여 계획되고 진행되며 그 과정에서 임무와 책임이 주어져야 모든 능력이 발휘될 수 있는 것이다. 湖巖은 三星그룹의 모체인 三星商會의 창업시절부터 경영일체를 지배인에게 위임하는 責任經營 方式을 도입했었다. 그리하여 社長에서 말단 종업원에 이르기까지 권한이 점진적으로 위양되고 업무가 분담됨으로써 종업원 전체가 권한과 책임을 지는 기업의 土人으로서 경영에 참여할 수 있도록 했던 것이다. 이러한 責任經營精神을 실질적으로 제도화시킨 것이 事業部制로서 이것이 三星그룹의 합리적인 조직편성과 경영관리제도의 기본적인 바탕이 되었다<sup>62)</sup>.

두번째의 實踐綱領은 信用第一主義精神이다. 상술한 責任經營이 對內的인 실천강령이라고 한다면 信用은 對外的인 실천강령임을 의미한다. 三星그룹에 있어서의 信用은 기업윤리의 최우선적인 德目으로서 품질제일의 신용, 거래약속우선의 신용 등을 포함한다. 생산제품에 대한 信用이 없이는 판매에 성공할 수 없으며, 계약이행의 신용없이는 사업의 계속성이 이루어 질 수 없는 것이다. 그것은 바로 企業이미지와 직결된다고 할 수 있다<sup>63)</sup>. 제품생산에 대한 三星그룹의 품질제일주의정신은 철저하게 실천되어 왔으며, 창업이래 수입대체산업과 전자산업은 물론 중화학공업과 첨단산업분야에 이르기까지 꾸준히 전승되어 三星文化精神의 초석을 이루고 있는 것이다.

三星그룹은 湖巖의 經營理念을 구현시키는 과정에서 굳건한 社風으로 승화된 몇가지의 기본정신을 조성하였다. 三星精神이라고 불리우는 이 社風은 三星人の 생활지표이며 다음과 같

61) 삼성미술문화재단, 전계서, p. 133.

62) 三星秘書室, 前揭書, pp. 641~643.

63) 上揭書, pp. 643~644.

은 다섯 가지로 구성되어 있다. 즉, ① 새로운 것을 탐구하고 개척하는 創造精神, ② 진실되고 바르게 행동하는 道德精神, ③ 모든 면에서 第一 을 추구하는 第一主義精神, ④ 확실하고 완벽하게 일하는 完全主義精神, ⑤ 서로 존중하고 돕는 共存共榮의 精神 등이 그것이다<sup>64)</sup>.

創造精神은 진취적인 기상으로 새로운 것에 도전하고 탐구하며 국가와 사회에 도움이 되는 최신의 기술과 최고의 제품, 그리고 최상의 서비스를 제공하는 정신을 일컫는다. 창조의 지표는 개인에서 조직으로, 국내에서 세계로, 그리고 현재에서 미래로 지향하는 원대한 기상이다. 道德精神은 정직한 마음으로 떳떳하게 행동하고 합리적으로 공정하게 처신함으로써 신의와 성실이 통하는 활기차고 건전한 三星그룹의 社風을 가꾸어 가는 精神을 의미한다. 湖巖은 개인의 正直과 社會의 道義氣風을 강조함으로써 三星人에게 있어서 正直은 기본적인 德目이며, 道德은 三星精神의 支柱가 되어왔던 것이다.

第一主義精神은 「하면 된다」(candoism)는 강한 신념을 가지고 최고 최상의 목표에 도전 하되 각자의 분야에서 「第一人者」가 되어 선구자적인 사명의식으로 국가와 인류사회에 헌신하는 정신을 일컫는다. 「三星」이라는 말은 크다는 의미의 「三」字와 변하지 않는다는 「星」字를 합성한 것으로서 항상 크고 변하지 않은 三星精神은 第一主義인 것이다. 第一主義는 우선目標에서, 다음에 그 목표를 향해 실천하는 사람에서, 끝으로 實績에서 「第一」의 위치를 찾이하는 것이다. 이렇듯 제일의 목표를 제일의 인재들이 추진하여 제일의 실적을 올린다는 것이야말로 三星精神의 진면목이다<sup>65)</sup>.

完全主義精神은 主人意識을 갖고 확실하게 자기에게 주어진 책임을 다 하여 최고 최상의 三星을 이끌어 가는 완벽한 정신임을 의미한다. 완전하다는 것은 계획단계에서부터 그 계획을 철저하고 확실하게 실천하여 책임을 완수한다는 내용이다. 전실경영은 이와같은 책임원칙을 중심으로 하여 완벽하게 실천되어질 때 가능하게 되는 것이다. 이러한 완벽주의정신으로 三星그룹의 경영활동은 不實化를 모르는 탄탄대로의 행진을 지속하고 있는 것이다.

共存共榮의 精神은 안으로는 종업원들 상호간에 인격과 능력을 존중하고 협력하며, 밖으로는 소비자와 거래처, 그리고 株主와 국가사회에 봉사함으로써 신뢰받는 三星人이 되자는 정신을 일컫는다. 이 정신은 인간존중과 상호신뢰에서 비롯되며 동료와 上下關係, 회사와 거래처, 기술자와 관리자, 그리고 생산자와 소비자 등, 三星그룹과 그것을 둘러싼 모든 사회의 구성요소와 이해관계자들을 존중하고 신뢰하며 더불어 번영해 간다는 것을 희망하는 기본정신을 의미한다고 할 수 있다<sup>66)</sup>. 이상과 같은 三星精神은 湖巖思想에서 비롯된 것이며 그것을 基軸으로 하여 三星그룹의 企業文化가 형성되어 있는 것이다.

64) 上揭書, p. 644.

65) 上揭書, p. 645.

66) 上揭書, p. 646.

### 3) 湖巖時代의 三星文化

이상과 같은 湖巖의 경영이념과 三星文化精神은 모든 三星人의 共有價值로서 三星文化의 핵심을 형성하였고 三星의 고도성장에 크게 기여해 왔던 것이다. 이는 우리나라 기업환경의 변화에 적용하면서 사업전략에 반영되었음은 물론, 三星의 전략추구에 필요한 경영조직과 기업활동에 철저히 활용됨으로써 소기의 목적을 달성할 수 있었다. 이렇듯 湖巖의 경영사상에 바탕을 두어 형성된 三星文化는 三星人이 共有하는 가치의식과 문화척도를 응축한 것으로서 우리나라의 기업사회에 있어서 독특한 企業文化的 유형으로 자리잡고 있는 것이다. 그 내용을 구성요소에 따라 정리하여 그림으로 표시해 보면 <그림 5>와 같다.

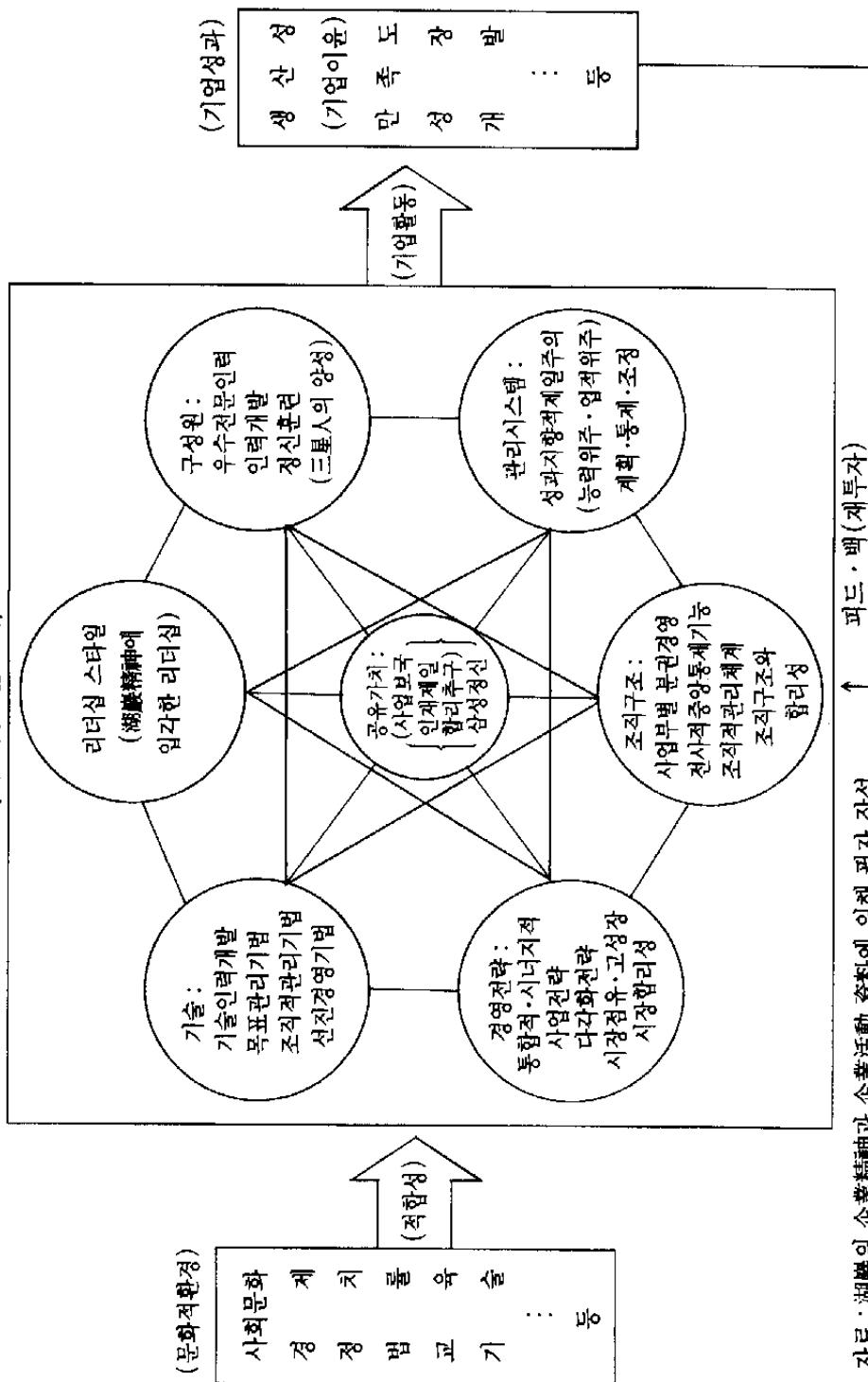
湖巖이 三星을 창업한 이래 三大經營理念을 기본정신으로 하여 기업집단으로 성장시켰는 바, 그 과정에서 가장 중요한 요인으로 작용했던 것은 合理的經營思想이라고 할 수 있다. 三星에서의 합리성 추구는 산업전략으로부터 三星人 개개인의 행동에 이르기까지 모든 경영활동에 영향력을 행사하면서 기업성과의 창출에 결정적인 요인으로 작용해 왔다. 경영전략을 수행함에 있어서 湖巖은 반드시 利益을 내야 한다는 합리적인 생각에서 철저한 시장조사를 행하고 시장경제의 합리성에 맞추어 事業報國의 기업활동을 전개했던 것이다. 여기서 市場合理性이 三星의 外적 합리추구라고 한다면, 組織構造의 合理性은 三星의 内적 합리추구이다. 三星에 있어서의 합리적인 조직관리는 三星文化의 특성으로서 합리적인 인적자원관리와 그 운영제도가 기본핵심을 형성하고 있다.

三星文化의 특성으로서 지적할 수 있는 또 하나의 요인은 통합적이고 시너지的인 경영전략이다. 三星은 그룹내의 자금과 人力·정보·기술 및 經營노하우 등의 모든 資源을 그룹系列社 전체가 共有한다는 원칙 아래 총괄적으로 관리하면서 경영전략에 활용하였다. 三星의 경영전략은 식품·의류·전자·석유화학·반도체 등의 事業群을 중심으로 系列化를 이루고 系列會社間의 거래를 통하여 그룹내의 시장을 창출하고 去來費用을 낮추는 利點을 최대로 활용해 왔다고 한다. 그룹次元에서의 통합적이고 시너지的인 經營戰略은 三星의 성공적인 신규 사업과 고도성장에 상당히 기여했다고 할 수 있을 것이다<sup>67)</sup>.

위에서 언급한 三星의 合理追求와 統合的·시너지的 經營戰略을 성공적으로 이끈 것은 湖巖이 이루어 놓은 三星의 組織과 경영관리체계이다. 三星의 조직구조는 사업부 중심의 分權化와 비서실 중심의 中央統制機能이 共存하는 관리시스템으로서 三星의 성장에 도움을 주었을 뿐만 아니라 三星文化의 형성요인이 되었다. 三星은 창업때부터 권한위양과 책임경영을 강조하면서 例外管理(management by exception)를 실천해 오다가 점차적으로 事業部制를 뿌리내리게 하였다. 湖巖時代의 三星은 책임경영과 사업부제를 통하여 유능한 人材를 확

67) 李學鍾, 前揭書, pp. 321~322.

〈기업문화〉



자료 : 湖巖의 企業精神과 企業活動 資料에 의해 편자 작성

〈그림 5〉 湖巖時代의 三星文化

보하고 합리적인 성과관리제도를 정착시켰으며 三星그룹의 高成長을 이룩하는 데 결정적인 요인으로 활용하였던 것이다.

이와같이 三星은 湖巖의 合理追求思想을 바탕으로 하여 그룹次元에서의 統合的·시너지의 경영전략, 그리고 分權화와 中央統制가 혼합된 관리체계를 확립시켰으며 三星문화의 핵심을 이루게 하였던 것이다. 합리성의 추구와 통합적 경영전략 및 분권화와 중앙통제의 혼합관리 체계로 요약되는 三大要素는 밀접히 연결된 상호관계 속에서 우수한 인재들에 의하여 높은 기업성과를 이룩하였고 오늘의 三星그룹을 형성시키는 초석이 되었다고 할 수 있다<sup>68)</sup>. 이것 은 湖巖精神에 바탕을 두어 형성된 三星의 기업문화를 의미하는 것이다.

## V. 社會文化의暢達

### 1. 初期의 「메세나」運動

기업이 수행하는 사업참여활동 중에서 문화예술분야를 지원하거나 또는 직접 참여하는 것을 일컬어 「메세나」(mecenat)<sup>69)</sup>라고 한다. 「메세나」에 대한 基準은 文化的 발전과 육성에 기여하는 것을 尺度로 삼으며 문화의 창조자(예술가·문화단체)와 그 亨受者(일반시민)에게 혜택을 주는 활동이다. 다시 말해서 文化藝術의 보존과 자유로운 활동을 보장하는 경제적·사회적 기반구축을 위한 지원활동이라고 할 수 있을 것이다. 우리나라에서도 이러한 활동이 최근 활발히 이루어지고 있는 실정이다.

事業報國의 信念으로 기업활동에 힘을 기울이면서도 企業利潤의 社會還元을 모색하고 있던 湖巖은 타락한 道義文化를 재건하는 노력과 함께 民族文化의 부흥 및 육영사업에 관심을 갖고 「메세나」運動을 전개하였다. 우선 그는 文化財를 수집하여 민족문화를 보호하는 일에서부터 출발하였고, 사회봉사활동에도 깊은 관심 속에서 지원하였다.

그는 先親의 영향을 받아 민족문화를 애호하는 마음이 생겼고, 鄭襄初期부터 古美術品에 대한 수집을 시작했으나, 가장 정열적으로 민족문화의 향기에 접하며 수집활동을 했던 시기는 韓國戰爭을 전후한 20년 동안이었다고 한다. 정치적으로나 경제적으로 시련에 처해 있던 시기였기 때문에 우리 政府는 소중한 문화유산을 돌볼 겨를이 없었다. 이 무렵 湖巖은 고군분

68) 전용욱·한정화, 『초일류기업으로 가는 길: 三星의 성장과 변신』(서울, 김영사, 1994), pp. 157~159.

69) 「메세나」(mecenat)라는 함은 로마제국의 정치가이며 문화보호운동에 앞장 섰던 Gaius Cilinius Maecenas(BC67~AD8)의 이름에서 유래된 프랑스語이다. 즉, 그의 이름의 佛語翻音인 「메세스」(Mecene)가 「藝術文化의 용호자」라는 의미를 갖게 되었고, 「文化藝術의 용호와 지원」이라는 뜻의 「메세나」(mecenat)라는 用語로 정착되어 사용되고 있는 것이다.

투하듯이 文化財를 수집하기 위한 노력을 기울였다. 그는 사명감을 갖고 수집에 임했으며, 「청자진자 연화문 표형주자」와 「청자상감 운학모란국화문 매병」, 진양군의 영인정씨 묘 출토유물 일괄 및 「청화백자 매죽문 대호」 등의 국보급 문화재들의 수집은 모두가 이 때 이루어진 것이라고 한다. 특히 국보 제133호의 「청자진사 연화문 표형주자」는 日本에 밀반출됐던 것이었는데, 日本內에서 100만달러를 호가할 정도로 高價品이었으나 湖巖이 당시의 화폐로 3,500만원에 구입·환국시킨 것이다. 그리고 국보 제218호인 「아미타삼존도(阿彌陀三尊圖)」와 보물 제784호인 「지장도(地藏圖)」의 수집을 위해서도 그는 한국인에게 팔 수 없다는 日本側의 태도에도 포기하지 않고 美國人을 앞세워 그 그림을 미국으로 가져가게 한 다음, 국내로 반입하는 등 까다로운 반입절차와 막대한 예산을 감수하면서 한국인의 문화적 긍지를 지키려고 노력하였다. 이렇듯 文化財의 수집에 정열을 쏟았던 그는 1971년 4월 16일부터 동 6월 15일까지 국립박물관(現 국립중앙박물관)에서 소장품의 핵심을 이루는 靑磁, 白磁 및 민 속공예품 등 203점의 고미술품을 「湖巖蒐集 韓國美術特別展」이라는 이름으로 일반에게 공개 하였다.

다<sup>70)</sup>. 사단법인 한국문화재보호협회(會長 李瑄根)의 중앙지도위원으로 위촉된 것도 이 무렵의 일이다.

人材第一主義의 신념을 가졌던 湖巖은 인재육성을 위한 장학사업을 전개하여 三星장학회를 설립하였고, 1967년까지 모두 630명의 대학생을 선발하고 총 2,351만원에 달하는 장학금을 지급함으로써 국가의 동량이 될 인재의 육성은 물론, 사회의 공공복리증진에도 크게 기여하였다. 三星장학회를 통해 지급한 장학금 실적은 〈표 1〉 및 〈표 2〉와 같다.

三星장학회의 설립에 이어 湖巖은 1964년 大邱大學을 인수함으로써 육영사업의 의지를 더

〈표 1〉 삼성장학회 장학금 지급 실적(1964~1967)

(단위: 명, 원)

연 도	지급인원	지 급 액	지급총액
1964	167	35,000	5,845,000
1965	171	35,000	5,985,000
1966	146	40,000	5,840,000
1967	146	40,000	5,840,000
계	630	-	23,510,000

자료 : 삼성미술문화재단, 전계서, p. 150

70) 재단법인 삼성미술문화재단, 『문화의 향기 30년』(1995), pp. 238~240.

〈표 2〉 삼성장학회 제1회 장학생 지역별 분포(1964년)

(단위: 명)

구 분	대상 대학 수	배정 장학생 수	출신도별 장학생 수
서 울	19	124	51
경 기	1	3	22
강 원	1	1	-
충 북	2	2	4
충 남	2	4	14
전 북	1	3	14
전 남	2	6	10
경 북	4	11	24
경 남	1	1	19
제 주	1	1	5
부 산	3	11	4
계	37	167	167

자료 : 삼성미술문화재단, 전계서, p. 150

욱 구체화하였다. 그 뿐만 아니라 학술연구기관이나 학자들의 연구활동에도 자금을 지원하는 제도를 만들어 운영하였으며, 그 연구비로 학술연구발표회가 열리고 논문집과 학회지들이 활발하게 발간될 수 있도록 지원하였다. 더욱이 6·25 이후의 타락한 道義文化를 재건하는 데 기울인 湖巖의 노력은 대단한 것이었다.

이와같이 湖巖이 민족문화의 보호와 진흥에 기울인 열정과 의지는 결국 文化財團을 설립하여 명실공히 체계적인 文化暢達을 위한 활동으로 이어지게 된다. 1965년 三星文化財團의 설립을 비롯한 湖巖美術館의 건립, 湖巖아트홀, 湖巖갤러리 등의 개관은 湖巖의 文化精神에 바탕을 둔 「메세나」運動의 結晶體로서 민족문화예술의 발전을 위한 지원사업 등 국내 최고수준의 文化振興센터가 된 것이다.

## 2. 文化財團의 設立

三星그룹을 創業하여 국내제일의 기업으로 그 위상을 확고히 다진 湖巖은 1965년 2월 4일 그의 55세 生日을 맞이하여 오랜 숙원이던 育英과 文化·福祉事業을 추진하기 위한 三星文化財團의 설립취지를 발표하였다. 그는 경제적 사정 때문에 유능한 인재가 교육받을 수 없게 되

거나 학술·문화활동의 창달이 이루어지지 않는다면 이는 사회적 형평의 원칙에 벗어나는 일이며 국가와 사회발전에 장애요인이 된다는 절실한 생각을 하였다. 그래서 그는 이미 각 계열사별로 이루어지고 있는 사회봉사활동이나 장학금지원활동과는 별도로 본격적이며 체계적으로 관련사업을 추진할 수 있는 公益團體로서의 文化財團을 창설하기로 결심했던 것이다.

湖巖의 이러한 決斷은 국민적인 공감을 얻었을 뿐만 아니라, 그동안 열악한 文化環境 속에서 인색하게 이루어지던 기업의 「세미나」運動에 기폭제 역할을 했다는 점에서 충격적인 것 이었다. 그는 가족들에게 『우리 가족이 생활하고도 남는 財產은 그것을 文化財團에 출연하여 育英·文化·福祉 등 사회공익에 기여하도록 하자. 사회일반의 복지증진 없이는 우리 가족의 행복도 기할 수 없다. 아직도 우리나라는 저소득 후진의 상태에 있다. 우리 일가가 앞장서서 사회의식의 개발과 사회번영에 이바지 하자』<sup>71)</sup>고 역설하여 가족들의 찬동 속에 이루어진 일이었다.

이렇게 하여 三星文化財團의 창설은 이루어졌고, 財團運營의 目的是 「民族의 복지증진과 문화향상을 위하여 유능한 인재의 양성과 과학기술의 개발 등 育英, 文化事業 및 사회복지사업에 참여함으로써 우리 민족의 항구적인 번영과 발전에 기여한다.」<sup>72)</sup>는 것이었다. 그 외에도 장학·육영사업, 학술문화와 기술의 개발사업, 사회복리와 언론에 의한 국민계몽사업 등의 부대사업도 추진할 수 있도록 財團定款에 규정해 놓아 폭넓은 文化暢達의 가능성을 명백히 밝혔다.

財團의 基金은 원금이 잠식되는 것을 방지하기 위하여 湖巖 자신의 소유주식과 所有林野 11만평, 그리고 소유주택 등 10억원 상당액을 1차로 출연함으로써 조성되었다. 이후고 1971년 7월에 私財를 처분하여 50억원을 추가로 출연하여 基金을 모두 60억원으로 늘려 놓았다. 湖巖이 財團設立初期에 출연한 基金內譯을 보면, <표 3>과 같다.

三星文化財團이 설립된 초기에는 그 사무실을 서울시 중구 을지로 1가 180번지의 반도호텔 524호(당시의 三星그룹 비서실)에 두었다. 초대 임원으로는 李秉喆 이사장 외에 12명의理事와 감사 1명으로 구성되어 있었다. 모든 임원의 임기는 3년(감사 2년)이었으며, 초대 임원의 명단은 <표 4>와 같다.

이상과 같이 三星文化財團은 基金이 조성되고 정관에 의한 임원선임과 함께 설립등기가 이루어짐에 따라 정식으로 정관에 명시된 문화사업의 목적들을 전개하기 시작하였다. 三星문화문고의 발간, 도의문화 저작상의 제정, 사회과학분야의 학술지원사업, 도의영화의 제작 등이 잇달아 추진된 사업이었고, 竊행상의 제정과 韓國史 大討論會의 개최 등도 뛰어어 전개되었던 것이다.

71) 李秉喆, 「湖巖自傳」(1986), pp. 169~170.

72) 三星美術文化財團, 前揭書, p. 155.

〈표 3〉

三星文化財團의 基金內  
附

(단위 : 천원)

출연년도	출연자산의 종류	수 량	평 가 액	합 계 액
1965	① 서울시 중구 장충동 1가 110의 주택	대지 835평·건평 185평	60,774	
	② 부산시 부산진구 용호동 소재 임야	111,744평	8,570	
	③ 제일제당(주)의 주식	21,375주	48,514	
	④ 제일모직(주)의 주식	105,578주	203,717	
	⑤ 제일진흥(주)의 주식	120,000주	240,102	
	⑥ 동방생명(주)의 주식 (동양화재 및 신세계 주식 포함)	110,000주	434,502	
	⑦ 현 금		5,000	1,001,179
1971	① 湖巖소유 재산 평가액의 3분의 1		5,000,000	5,000,000
	기금 총 계 액			6,001,179

자료 : 三星美術文化財團, 『문화의 향기 30년』(1995), p. 156.

〈표 4〉

## 三星文化財團의 初代任員

직 책	성 명	취임 년 월 일	임 기	비 고
이사장	李秉喆	1965년 4월 2일	3년	삼성그룹회장
부이사장	成尚永	·	·	동양텔레비전방송(주)이사
이사	崔奎南	·	·	경제과학심의회상임위원
·	朴杜乙	·	·	설립자 가족
·	孫永琦	·	·	한국화재보험(주)사장
·	李仁熙	·	·	설립자 가족
·	洪進基	·	·	중앙일보 사장
·	李昌熙	·	·	동양텔레비전방송(주)이사
·	孫福南	·	·	설립자 가족
·	金再明	·	·	미풍산업(주)사장·한국비료(주)이사
·	柳熙春	·	·	제일제당공업(주)전무이사
·	朴泰緒	·	·	동양텔레비전방송(주)이사
·	李殷澤	·	·	제일모직(주)업무부장
감사	李昌業	·	2년	동방생명보험(주)회장

자료 : 삼성미술문화재단, 『문화의 향기 30년』(1995), p. 157.

文化暢達事業이 확대되고 湖巖美術館의 건립이 추진됨에 따라 민족적 조형가치를 수집보존하는 미술관 운영사업이 재단사업의 중심축으로 떠오르게 되었다. 따라서 文化事業의 내용

을 상징하는 財團의 명칭을 현실에 맞도록 개편키로 하고 1977년 8월 11일에 三星美術文化財團으로 변경하여 활동범위를 확대하였던 것이다.

### 3. 文化事業의 實踐

#### 1) 道義文化의 振興

湖巖은 「人間이 추구하는 至善의 가치가 物質에만 있는 것은 아니며, 다만 물질이 있으므로써 원만한 조화를 이룬다」고 하면서 우리 社會가 조상들의 아름다운 전통과 사상을 잃어버리고 점점 삭막해져만 가는 현실을 안타까워 하고 이를 다시 일으키고 환산시키겠다는 의지를 피력하였다. 이러한 그의 뜻에 따라 財團은 도의문화의 진흥사업을 전개하기 시작하였다.

##### (1) 범국민적 도의계몽운동의 전개

財團의 도의문화진흥을 위한 목적사업들을 추진하는 것과 발맞추어 中央日報社도 紙面을 통하여 범국민적인 도의계몽운동을 전개하였다. 1967년 1월부터 시작된 道義文化심포지엄이 그것이다. 이 심포지엄은 「韓國, 오늘과 내일의 사이」라는 특별기획으로 1967년 12월까지 모두 52회에 걸쳐 실시되었다. 이 심포지엄에는 현직 대학교수들을 비롯한 사상·정치·법률·외교·사회·경제·역사·예술 등 각 분야에서 韓國을 대표하는 知性人 272명이 참가하였다. 이것이 좋은 반응을 보이자, 1970년 4월 9일부터 12월 19일까지 제2차 도의문화 심포지엄을 74회에 걸쳐 기획·연재하였다. 여기에 초청된 인사는 연 350여명(매회 4~5명)이나 되었다고 한다<sup>73)</sup>.

심포지엄의 주제는 「인격·정직·신의·현대의 예절」 등 기본적인 道義問題에서부터 「시민정신·근로정신·깨끗한 선거·유해식품·선거와 정치문화·정치의 正道·修練의 제도와 상황·경제성장과 외면된 복지·기업의 윤리」 등 광범위하게 人間情緒에 관한 문제를 중심으로 이루어졌다. 그리고 1969년 3월 1일부터 3월 16일까지의 사이에 3·1운동 50주년 기념행사의 일환으로 「道義文化 全國巡回講演會」를 개최하여 성황을 이루었다. 이렇게 中央日報社가 중심이 되어 추진한 도의문화심포지엄과 도의문화 전국순회강연회는 퇴폐풍조에 물들어 가는 현대사회의 젊은이들에게 깊은 감화를 주었으며, 도의양양운동을 범사회적으로 확산시키는 데 크게 기여했던 것이다.

##### (2) 道義文化著作賞과 孝行賞의 制定

財團이 도의문화 진흥사업의 일환으로 문학작가를 발굴·지원하고 인간성 회복과 사회의 건전한 기풍을 조성한다는 취지 아래, 「道義文化著作賞」을 제정하였다. 그것은 1971년 11월의 일이었다.

73) 上揭書, pp. 166~169.

인간존중의 의의와 그 긍지를 깨우쳐 국민 각자의 인격적 품위를 높이고 희망과 용기를 주기 위해 실시된 제1회 「도의문화 저작상」은 소설부문 124편과 논문부문 349편이 응모하여 국민의 높은 관심 속에 진행되었다. 엄격한 심사를 거쳤으나 「인간회복」이라는 주제의 당선작은 없었고, 소설부문 가작 3편과 논문부문은 가작 2편에 장려상 3편이 결정되었던 것이다. 1972년 1월 31일 중앙일보사의 대회의실에서 거행된 시상식에서 湖巖은 도의문화의 진흥과 민족적 각성의 계기를 마련하려고 제정된 이 賞의 취지를 살려 꾸준히 정진해 줄 것을 당부하였다<sup>74)</sup>. 제1회 도의문화 저작상의 시상실적은 <표 5>와 같다.

이와같이 道義文化著作賞은 財團이 전개하는 도의문화 진흥운동에 참신한 기풍을 불어 넣으면서 해마다 우리 社會의 새로운 가치관의 확립과 도덕성 함양에 대단한 역량을 발휘하였던 것이다. 여기에서 湖巖의 文化暢達의 정신을 찾아 볼 수가 있다.

1975년 1월 財團은 우리의 아름다운 전통을 되찾아 도덕적인 기풍을 높이고 孝의 가치를 추구하는 데 기여하려고 「孝行賞」을 제정하였다. 이로써 湖巖의 의지에 따라 전개하는 財團의 도의문화 진흥사업의 범위는 더욱 확장되었던 것이다. 이것은 전국 1,400개의 면단위로 후보자를 추천받아 매년 시상하는 것이다. 孝야말로 百行의 근원이며 과학존중의 시대인 오늘에도 변하지 않은 진리이며 시대를 초월한 가르침이라 믿고 실천해 온 湖巖의 倫理觀과 여러가지 도의문화 진흥사업을 통하여 그의 뜻을 알차게 진행해 온 財團의 실천의지가 잘 나타나 있는 것이라 할 수 있다.

이렇게 制定된 孝行賞은 1975년 12월 20일 제1회 大賞受賞者 1명(권금옥·경북 월성군 양북면 송전리 629)과 孝行賞受賞者 10명이 선정되었으며 1976년 1월 6일에 시상식이 거행되었다. 그 후 孝行賞은 매년 효의 참뜻을 실천하는 孝子·孝女·孝婦를 전국적으로 발굴하여 포상하게 되었고, 그 제정취지를 빛내면서 우리나라의 아름다운 전통의 회복과 도덕적인 기풍의 진작, 그리고 가족생활에 있어서의 孝의 價值를 부각시키는 데 크게 기여하였던 것이다. 1975년 제1회의 優秀賞 시상식 이후 年度별로 이루어진 實績을 보면 <표 6>와 같다.

### (3) 道義文化映畫의 制作

財團은 1971년 11월 29일 문화공보부에 문화영화 제작자의 등록을 마치고, 우리 사회의 귀감이 될 수 있는 主題를 선정하여 시나리오 뿐만 아니라, 영화감독이나 촬영분야에서 국내 정상급의 작가들에게 의뢰하여 道義文化映畫를 제작하여 전국의 각급학교에 시청각 교육용으로 무상배부하는 한편으로 텔레비전放送은 물론, 개봉극장에서도 상영하려는 의도에서 사업을 추진하였다.

최초의 작품으로는 「千年을 잊는 風物匠」이라는 제목의 시나리오로 김성인氏가 감독을 맡

74) 上揭書, pp. 169~173.

〈표 5〉 제1회 도의문화저작상 수상작 내용(1971년도)

구 분	수상종류	제 목(매수)	주제(논지) 및 심사평	작 자
소 설	가 작	濟州道(571)	제주 4·3사태에 연루된 사람들이 집단적으로 유랑민화한 생태를 그린 작품으로 수법이 농숙하여 문학적인 가치가 높은 반면 주제의식이 약하다.	郭鶴松
		남박고개 아래 사람들(2,000)	인간회복을 추구하는 주인공 정진사를 중심으로 그 일가의 일대기를 그린 작품으로, 구한 말부터 현재까지의 시대적 배경과 스케일이 방대하고 종후하다. 그러나 작품의 규모에 비해 서사구조가 다소 평면적인 것이 흠이다.	權 峰
		炭마을(700)	거친 탄마을 속에서 주인공의 강인하고 건실한 의지를 그린 작품으로, 서술기법이 탁월하고 구성이 단단하다. 그러나 극적 효과에 지나치게 얹매인 느낌이다.	
논 문	가 작	人間回復의 길(363)	자유주의적 민족주의의 입장에서 인간소외현상을 진단하고 처방한 착실한 학술논문이다	片正暉
		人間回復을 위한 健全한 社會秩序의 確立方案(373)	일반론과 구체론을 겸하여 여러 사람의 의견을 체계있게 결합 소화한 논문이며, 인간회복의 방향을 제시하고 있다.	朴聲鍾
		人間回復(214)	인간상실의 문제를 풍부한 통계자료와 필력으로 원인을 규명하고 그 회복을 위한 대책을 제시하고 있다.	徐平源
	장려상	人間回復(228)	인간상실의 근원을 공업사회의 본질적 속성에 둔 사회학적 일반논문이다	李東仁
		社會正義의 具現과 人間의 對話(306)	인간소외 현상을 사회병리학적으로 진단하고 그 처방을 제시한 사회철학적인 학술논문이다.	申年鉉

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 173.

아 1971년 12월에 완성시켰다. 1972년 1월부터 상영되기 시작한 이 영화는 8분짜리로 無形文化財 42호인 樂器匠(가야금) 金廣胄옹을 주인공으로 하여 예술가인 그의 성실한 삶을 그린作品이었다. 이어서 1972년 4월에 불교사상의 핵심인 慈悲와 無常을 주제로 한 작품이 두번 째로 제작되었으며, 전통적인 倫理意識의 고취와 인간성 회복을 주제로 한 작품들이 속속 만들어져 나왔다. 1974년 12월 꿈과 희망을 안고 내일을 향해 북북히 정진하는 청소년들의 생

〈표 6〉

年度別 孝行賞 施賞實績(1975~1992)

회수	연도	수상자 수(명)	상금액(천원)	총 사업금액(천원)
1	1975	11	4,000	9,557
2	1976	11	6,000	13,426
3	1977	11	6,000	14,159
4	1978	11	6,000	18,211
5	1979	11	6,000	16,682
6	1980	11	12,000	22,165
7	1981	11	12,000	27,404
8	1982	13	14,000	28,007
9	1983	13	16,000	25,200
10	1984	13	16,000	34,154
11	1985	13	30,000	38,384
12	1986	13	30,000	39,219
13	1987	14	33,000	45,591
14	1988	14	33,000	46,380
15	1989	15	34,000	46,099
16	1990	15	34,000	56,246
17	1991	15	49,000	81,868
18	1992	15	98,000	139,224
합계		230	439,000	711,976

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 483.

활모습을 영상화한 「우리의 젊음」을 끝으로 모두 11편의 도의문화영화가 제작되었던 것이다<sup>75)</sup>. 도의문화영화의 제작 현황을 보면 〈표 7〉과 같다.

## 2) 教育 및 學術文化의 暢達

### (1) 人材育成을 위한 教育文化의 暢達

인재체일주의의 기본사상을 지니고 있던 湖巖은 국가의 百年大計에 있어서 인재육성만큼 중요한 것이 없다고 강조하면서 大邱大學의 운영경험을 토대로 하여 成均館大學校를 인수하

75) 上揭書, pp. 179~180.

&lt;표 7&gt;

도의문화영화제작현황(1972~1974)

(단위: 천원)

연도	영화명	종별	규격	상영시간	제작비	원작자	감독	내용
1971.12.	千年을 잊는 風物匠	칼라	16mm 35mm	8분 ·	1,053	김성인	김성인	성실을 주제로 한 인간문화재 金廣胃 翁의 刻苦像
1972. 4.	無常	흑백	16mm 35mm	· ·	636	李宗碩	黃文秀	불교의 진수인 자비와 무상을 설명
1972. 6.	사랑	칼라	16mm 35mm	· ·	1,146	崔鍾律	·	기독교의 진수인 회생적 사랑을 그림
1972. 8.	孝	·	10mm 35mm	· ·	1,274	黃文秀	·	한국 전통적 윤리의 근간인 孝를 바탕으로 그림
1972.12.	利己心	·	16mm 35mm	· ·	1,259	崔鍾律	·	이기심을 부각시켜 도의적 자각을 촉구
1972.12.	奉仕	·	16mm 35mm	· ·	1,257	黃文秀	·	뜨거운 인간애의 귀감인 아담스 할머니의 생활기
1973. 3.	廉恥	·	16mm 35mm	· ·	1,187	·	·	호려져 가는 인간의 양심을 교육적 바탕 위에 재현
1973. 7.	義	·	35mm	·	1,298	崔鍾律	·	현대생활 속에서의 義
1973.12.	젊음의 創造	·	16mm 35mm	· ·	1,436	·	·	각 분야 젊은이들의 노력하는 모습
1973.12.	革新	흑백	16mm	25분	532	黃文秀	·	기술·經營·教育·儀式·良心의 혁신을 연설
1974.12.	우리의 젊음	칼라	16mm	·	1,278	崔鍾律	·	내일을 위해 열심히 노력하는 오늘의 젊은이 상

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 489

는 용단을 내렸다. 1965년 9월 '9일의 일이었다. 육영사업에 대한 그의 의지와 신념의 발로 였다.

成均館大學校를 인수한 湖巖은 이사장으로 취임함과 동시에 三星文化財團으로 하여금 대학의 운영을 하도록 하였다. 따라서 財團은 대학의 재정운영 정상화를 도모하고자 1965년 10월 26일 1억원 상당의 수의성 유가증권을 대학재단에 출연하는 한편, 시설물의 전립과 학사운영비의 지원을 아끼지 않았다. 그리고 과학입국의 의지를 실현하기 위해 2억2천만원을 지원하여 1969년 11월 15일에 완공된 과학관은 연건평 2,300평의 14층 건물로서 78개의 강의실과 천문대 등 각종 과학시설을 갖추도록 설계된 것이다. 그 건물의 이름을 湖巖館이라 한 것

은 대학이 과학관을 기증한 그에 대한 사온의 표시였다고 한다. 湖巖은 그 때의 과학관 기증식 석상에서 다음과 같은 소감을 피력하였다. 「현대는 기술사회의 시대, 지식산업의 시대입니다. 과학발전이 곧 사회의 발전임을 생각할 때 과학관 기증이 상징하는 의미를 절실하게 느낄 수 있습니다. 사회의 발전은 요컨대 인적자원과 그 능력개발에 있습니다. 「成人材하고 成風俗한다.」成均館의 校是는 바로 이것을 반영한 것이라고 하겠습니다. 오늘과 같은 변동의 시대에서 역사의 방향을 제시하고 사회발전의 원천이 되는 것은 大學 밖에는 없습니다.」<sup>76)</sup>

湖巖은 成均館大學校의 운영에 참여한 이래 10여년 동안 14억4천4백만원을 교사신축 및 시설비로 지원하였다. 그리고 연구비 13억6천9백만원, 장학금 6억5,300만원, 교수와 학생복지 시설자금 총 122건에 3억4,800만원 등을 지원했던 것이다. 이와 함께 10여년 동안 성균관대학교는 인수당시의 4개 단과대학에 25개 학과, 그리고 교원 109명에 학생수 3,600명에서, 8개 단과대학에 40개 학과, 교원 160명, 및 학생수 7,000명으로 크게 성장하였고 校舍의 연면적도 10,000평에서 27,000평으로 확장되었던 것이다<sup>77)</sup>.

대학규모의 급신장에 따른 수용장소 및 시설의 협소로 문제가 야기되자, 湖巖은 경기도 수원시 부근에 약 15만명의 부지를 구입하고, 제2캠퍼스의 신설을 추진하였다. 이는 湖巖의 순수한 育英意志에서 비롯된 것이며 「第一主義」를 표방하던 그가 세계제일의 대학으로 육성·발전시키겠다고 약속한 인수 당시의 포부를 실천하기 위한 것이었다.

그러나 대학의 장기적인 발전을 위한 湖巖의 거시적인 안목에서 추진되었던 제2캠퍼스의 건설계획에 반대하는 학생들의 소요로 학내문제가 야기되었고, 드디어 1977년 10월 4일에 이 사회의 결의로 성균관대학교 재단의 재정 및 회계운영을 정부에 일임하게 되었다. 이렇게 하여 湖巖의 응지를 갖고 시도했던 육영문화사업에 의한 기업이윤의 사회환원 의지는 좌초하는 결과를 가져왔던 것이다.

## (2) 學術文化의 質達

湖巖은 일찍이 「메세나」運動의 일환으로 시행해 오던 三星獎學會의 사업을 三星문화재단으로 하여금 계승하여 확충하도록 하였다. 학생에 대한 장학금의 지원에만 한정하지 않고 학술연구기관이나 학자들의 연구활동에도 지원할 수 있는 제도를 마련하였다. 그러한 연구비의 지원으로 학술연구발표회가 개최되고 논문집과 학회지가 발간되었던 것이다.

三星문화재단이 결성된 후 행한 최초의 학술지원사업은 1972년 동서문제연구소에 대한 연구비 지원이었다. 이 연구소는 급변하는 국제정세에 대비하여 각국의 정치·경제·사회·군사 전분야에 걸쳐 조사·연구하기 위하여 중앙일보사가 설립한 연구소였다. 재단은 이 연구소 연구자들에게 1978년까지 7개분야 69개 과제에 대한 연구비로 총 4,450만원을 92명에게

76) 上揭書, p. 163.

77) 李秉喆, 上揭書, p. 174; 삼성미술문화재단, 전개서, pp. 159~164.

지급하였다. 그리고 그 결과를 연구총서로 발간하였는 바, 총 13집에 12,500부에 달하며 이를 대학 및 공공도서관과 각 연구기관에 무상으로 기증함으로써 학문발전은 물론, 국가산업경제의 발전을 위한 방향 설정에 크게 기여했다고 할 수 있다.

三星문화재단은 한국역사 연구의 발전을 위한 지원사업도 적극 추진하였다. 1973년 3월 17일 震櫟學會가 주최한 한국고전연구 심포지엄을 후원하여 국내에서 최초로 이루어진 「삼국 유사」의 종합적인 분석연구에 귀중한 후원자가 되었다. 한편, 1975년 12월부터 1976년 7월 말까지 24회에 걸쳐 106명의 국내 사학계의 권위자가 참석하여 한국사 대토론회를 진행시킴으로써 한국사의 시각을 재정립하고자 기획연재를 실시하기도 하였다.

이와같은 三星문화재단의 학술연구지원 사업은 三星미술문화재단으로 명칭변경이 이루어진 다음에도 한국학 연구단체, 湖嶺미술관 운영사업과 유기적으로 관련된 한국미술학회 등을 비롯한 각종 학술단체와 관련분야의 학자 및 연구원들에 대한 광범한 지원사업으로 이어져 있는 것이다. 특히 이러한 지원사업은 국제적인 학술회의에 까지도 이루어지고 있다. 재단설립 이후의 학술연구 지원실적을 정리하면 <표 8>과 같다.

### 3) 出版文化의 幅達

三星문화재단이 전개한 사업 중의 하나로서 三星문화문고의 발간을 들 수 있다. 이는 도의 문화의 진흥사업과 관련되는 것이다. 도덕성에 관련된 동서고금의 양서를 두루 선정하여 시리즈로 발간하고, 전국의 고등학교와 대학도서관 및 공공도서관에 무상으로 기증하고 일반독자에게는 회원조직을 통하여 염가로 배본함으로써 도의정신을 함양하고 사회적 양심의 회복

<표 8> 학술연구 지원사업 실적(1965~1994)

지 원 년 도	학술연구 지원액(천원)
1965~1985	693,057
1986	1,000
1987	61,918
1988	127,288
1989	293,420
1990	34,100
1991	34,610
1992	967,608
1993	210,893
1994	611,730
합 계	3,035,632

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 320.

과 윤리적 기풍의 진작, 그리고 시민적인 자질과 교양의 함양을 통하여 새시대의 질서와 조화를 이루는 데 보탬이 되게 한다는 것이 이 사업을 추진한 목적이었다고 한다<sup>78)</sup>.

### (1) 三星문화문고의 발간과정

三星문화문고는 1971년 6월의 자문위원회에서 기본적인 문화사업의 하나로 결정된 후 발간하기 시작한 것이다. 그 첫째로 간행된 1971년 11월 31일의 「獨逸國民에게 告함」이라는 번역서(Fichte작 · 金冕鎮역)였다. 이에 이어서 1971년 12월 30일에 발간된 제 2권은 만주족에게 지배를 받던 清나라 시대의 중국인들에게 조국애를 고취시켜 준 「明夷待訪錄」(黃宗羲 · 全海宗역)이었다. 이 두 저술은 文化的 배경을 달리하는 동서양 두 나라의 국민을 대상으로 하면서도 이들이 가진 정신적 바탕은 줄기찬 조국애와 참다운 인간교육의 진리를 추구하고 있다는 점에서 공통성을 지닌 것이다.

이렇게 시작된 三星문화문고의 출판은 그 첫해인 1972년 중에 모두 19권으로 1,235,000부를 기록하였고 812,000부의 배포실적을 올리면서 양서보급에 큰 기여를 하기 시작하였다. 초기의 三星문화문고 발간실적을 보면 <표 9>와 같다.

그러나 이러한 고무적인 현상에도 불구하고 기존 출판업계의 반발에 부딪쳤다. 三星문화재단은 三星문화문고의 출판사업이 상업성을 지니지 않고 있음을 해명하고 문고본의 대부분을 비매품으로 하여 무상기증하고 있다고 밝혔다. 그리고 국민들의 높은 기대 속에 진행되고 있

&lt;표 9&gt;

초기의 삼성문화 문고발간 및 반포실적(1972~1979)

(단위 : 천부)

연 도	발 행 부 수	발 행 권 수	반 포			
			판 매	기 증	계	%
1972	1,235	19( 1~ 19)	791	22	813	66
1973	1,145	20( 20~ 39)	1,125	24	1,149	100
1974	840	18( 40~ 57)	891	26	917	109
1975	920	18( 58~ 75)	780	32	812	88
1976	920	13( 76~ 88)	782	44	826	90
1977	630	12( 89~100)	574	31	605	96
1978	642	15(101~115)	614	36	650	101
1979	620	15(116~130)	550	26	576	93
평균	869	16	763	30	793	91

자료 : 삼성미술문화재단, 전계서, p. 191.

78) 삼성미술문화재단, 전계서, p. 180.

는 이 사업을 일부의 반대에 구애됨이 없이 계속 추진하기로 하였다. 이렇게 하여 三星문화문고는 새로운 바람을 일으키면서 독자들에게 사랑받는 문고판으로 뿌리를 내리게 되었고 출판업계를 혼란시키지도 않았으므로 순조롭게 사업추진이 이루어졌다.

### (2) 범국민적인 문화문고로 정착

三星문화문고가 독자들의 애독서로서 자리잡게 되면서 독자층의 저변 확대가 이루어졌음은 물론, 회원 조직도 전국적으로 확산되고 드디어는 범국민적인 문화문고로서 정착하기에 이르렀다. 그리고 三星문화문고는 초기 단계에서부터 사명의식을 갖고 출발했기 때문에 내용면에서 최상의 수준을 유지하게 되었고, 대학의 교양교재로 채택되기도 하였다. 1975년도부터는 대학 뿐만 아니라 고등학교에서도 三星문화문고를 교양교재로 채택하는 빈도가 늘어났으며, 각 직장의 독서운동을 진작시키는 교양도서로도 채택되기에 이르러 출판사업의 취지가 국민적인 공감대를 형성하면서 한층 빛나게 되었던 것이다.

三星문화문고는 1977년 10월에 드디어 제 100권째의 「朝鮮上古史」(下)를 발간하였고, 총 발행부수 500만부를 돌파하여 한국출판사상 최유의 발행부수를 기록했다고 한다. 이리하여 三星문화문고는 1979년까지 130종 총 6,952,000부를 발간하는 경이적인 기록을 세웠다. 1972년부터 1979년까지의 회원대상 보급분의 국내 시장 점유율은 발행기준으로 삼중당문고와 함께 37%를 차지하였다. 권당 평균 발행부수는 53,000부로 당시의 시중문고 중에서 최고의 인기를 누리던 삼중당문고의 권당 17,000부의 무려 3배에 달하는 실적이었다. 이 무렵 시중에서 출판되는 대부분의 문고들이 문학부문에 편중되어 있었으나, 三星문화문고는 사회과학, 철학 그리고 문학의 순으로 그 내용이 골고루 선정되어 있어서 비교적 수준높은 교양문고로서 독보적인 위치를 점하고 있었던 것이다<sup>79)</sup>.

三星문화문고의 발간 및 배본실적을 보면 <표 10>과 같고 분야별 출판현황은 <그림 6>과 같다. 그리고 1993년까지 三星문화문고의 기증현황은 <그림 7>에서 보는 바와 같다.

### (3) 출판문화사업의 재정립

그런데 1980년대에 출판사 난립상이 전개되면서 출판업계의 상업화 경향이 심화되기 시작하였고, 그에 따라 소설류·수필류 등 가벼운 읽을거리가 베스트셀러라는 이름 아래 대중의 독서경향을 혼들어 놓았기 때문에 三星문화문고와 같은 전문교양도서는 일반독자의 관심에서 멀어지게 되었던 것이다. 이러한 사유 등으로 인하여 三星미술문화재단은 출판문화사업을 시작한지 17년만인 1987년 12월 20일 제 205권째의 「음악의 생명력」(프르트·뱅글러著·黃柄德譯)을 발간하는 것으로 발간의 감정적인 보류를 결정하였던 것이다.

三星문화문고의 발간사업은 보류되었으나, 이미 발간된 문고의 기증사업은 계속되었다.

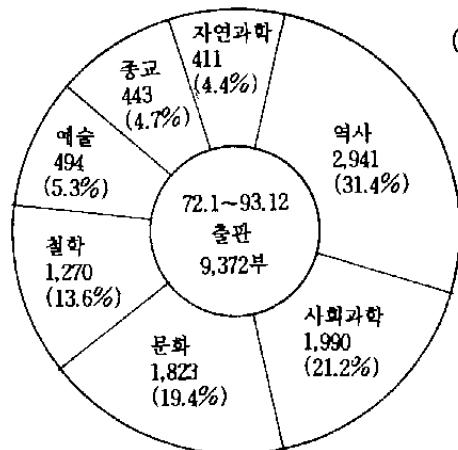
79) 上揭書, pp. 187~192.

〈표 10〉 삼성문화문고 발간 및 배본 추이  
(단위 : 천부)

연도	발행부수	종류	기증	판매	재고
1972	1,235	19종	22	791	422
1973	1,145	20종	24	1,125	418
1974	840	18종	26	891	341
1975	920	18종	32	780	449
1976	920	13종	44	782	543
1977	630	12종	31	574	568
1978	642	15종	36	614	560
1979	578	15종	34	557	547
1980	427	18종	40	601	333
1981	592	10종	24	620	281
1982	317	12종	15	350	233
1983	277	13종	31	250	229
1984	231	12종	162	88	210
1985	143	5종	10	172	171
1986	100	7종	20	84	167
1987	142	22종	78	83	148
1988	70	2종	29	72	117
1989	50		35	52	80
1990	26	2종	4	30	72
1991	34	2종	9	35	62
1992	27	2종	35	△24	78
1993	26	2종	2	21	81
계	9,372	239종	743	8,548	81

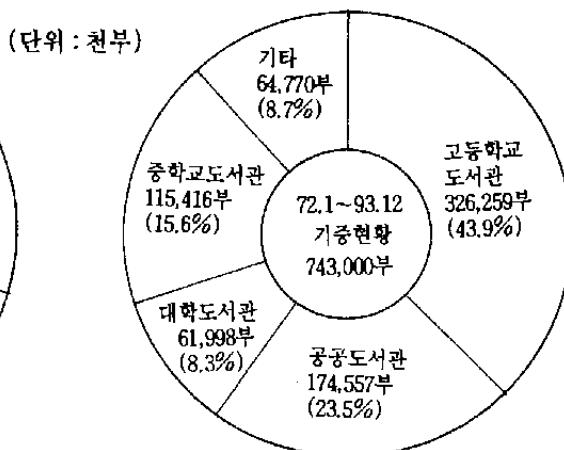
자료 : 삼성미술문화재단, 전계서, p.490.

1989년부터는 해외동포에 대한 기증활동을 전개하여 湖巖이 추구하던 인간성 회복과 도의문화의 진흥에 크게 기여하였다. 三星문화문고를 출판하여 국내외에 보급한 것은 기업이윤의 사회환원이라는 측면에서 학술·출판문화의 창달에 앞장 서겠다는 湖巖의 의지를 과감히 실천한 것이라고 할 수 있다.



자료 : 삼성미술문화재단, 전계서, p. 490

〈그림 6〉 삼성문화문고 분야별 출판 현황



자료 : 삼성미술문화재단, 전계서 p. 490

〈그림 7〉 삼성문화문고 기증 현황

三星미술문화재단은 잠정적으로 보류되었던 출판문화사업을 발전적으로 재정비하여 새롭게 추진하기 시작하였다. 새로운 출판사업의 방향은 三星문화예상 수상작품집과 「三星문화」라는 사외보를 비롯하여 예술총서와 아동출판문화사업을 추진하는 등 1994년부터 본격적인 사업준비에 나서고 있는 실정이다<sup>80)</sup>.

三星문화예상 수상작품집의 발간현황을 보면 〈표 11〉과 같다.

#### 4) 美術文化의 幡達

##### (1) 湖巖美術館의 건립과 湖巖의 소장품 기증

우리의 전통문화에 대한 애호정신에서 비롯된 湖巖의 문화재 수집활동은 취미의 수준을 넘어 사명감을 갖고 진행되었다. 그것은 상당한 양을 소장하는 결과를 가져왔고, 귀중한 민족문화의 유산을 보존하려는 湖巖의 숭고한 뜻으로 승화되었으며, 결국 미술관 건립구상이 구체화되기에 이르렀다. 이 때 湖巖은 미술관 하나만을 단순하게 건립하려 하지 않았다. 그의 뜻은 사업을 추진할 때 그랬듯이 문화사업의 추진에 있어서도 「제일주의」를 바탕으로 하여 세계 최고·최대 수준의 규모로 건립하는 데 있었다. 그는 보존하고 발전시킬 가치가 있는 우리 문화의 내용을 전부 망라함은 물론, 선사유물에서부터 현대미술에 이르기까지의 모든 미술분야·음악분야·자연과학분야·종교분야 및 대중문화분야에 이르기까지, 이를 바 문화전반에 걸친 교육과 향유의場을 구상했던 것이다. 이것이 그가 품고 있던 종합문화관의 건립이었다.

湖巖의 응대한 포부를 보면 ① 미술분야를 중심으로 하는 다양한 예술품이 수집·전시될

80) 上揭書, pp. 312~317; & pp. 331~333.

〈표 11〉 삼성문화예상 수상 작품집 발간 현황

연도	서명(수상회)	저자	부문	발행일	부수	면수	정가	비고
1973	人間道程(2회)	조한주	소설	1973.6.15	3,000	628	800	재단발간
1973	人間回復序章(2회)	김태길	논문	1975.8.30	112,600	278	100	삼성문화문고 제27권
1974	輪轉(4회)	이정수	소설	1975.8.30	48,400	312	100	· 제71권
1982	비람(11회)	김석중	소설	1982.7.15	17,700	240	1,000	· 별책 1
	달맞이꽃外 2편(10,11회)	김병종 외	화곡	1982.9.10	13,600	282	1,000	· 별책 2
	三角波濤 外 2편(7,9,10회)	이운택 외	화곡	1982.10.30	6,000	212	1,000	· 별책 3
1984	南道行 1편(13회)	송우혜 외	소설	1984.11.25	12,200	338	1,000	· 별책 4
	너덜강들무덤 外 2편(12,13회)	박환용 외	화곡	1985.5.20	4,500	252	1,000	· 별책 5
1986	저門밖에 어둠이(14회)	이수광	소설	1986.1.30	4,500	180	1,000	· 별책 6
	메야마이다 外 1편(14회)	최현숙 외	화곡	1986.1.30	4,500	184	1,000	· 별책 7
	自決考 外 1편(12,15회)	최명진 외	소설	1986.8.15	4,500	342	1,000	· 별책 8
1987	사라진 神話(16회)	김제철	소설	1987.7.20	3,000	190	1,000	· 별책 9
	갓내꽃(16회)	곽태옥	소설	1987.7.20	3,000	262	1,000	· 별책 10
1988	파수병시절	김종복	소설	1988.8.20	4,500	190	1,000	· 별책 11
	한방 사람들 외	오대근 외	화곡	1988.8.20	4,500	286	1,000	· 별책 12
1990	인다리, 불울음(18,19회)	곽태옥 외	소설	1990.5.25	3,000	296	3,500	재단 발간
	歸鄉船(19회)	김홍섭	소설	1990.5.25	3,000	296	3,500	재단 발간
1991	回復의 章(20회)	김경자	소설	1991.7.25	3,000	190	3,000	재단 발간
	그것은 목탁구멍 속의 작은 어둠이었습니다. 外 2편(18,19,20회)	이만희 외	화곡	1991.7.25	3,000	186	3,000	재단 발간
1992	날지 않는 새를 위하여(21회)	김홍연	소설	1992.6.23	3,000	212	3,000	재단 발간
1993	증네 外(21회)	강용준 외	화곡	1993.5.31	3,000	268	3,500	재단 발간
	해다의 촛불(22회)	김원영	소설	1993.5.31	3,000	344	3,500	재단 발간
1994	배낭여행(23회)	정혜진	소설	1994.3.30	18,000	294	5,000	민음사 발간
	달님은 알지요(23회)	김향이	장편동화	1994.10.10	8,000	212	4,000	비룡소 발간

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 485.

미술관의 전립, ② 우리의 민속풍물을 수집·전시하여 관광의 기능까지 겸하게 될 민속관의 전립, ③ 골동품 및 고증자료들을 수집·전시할 박물관의 건립, ④ 열대, 한대 및 고산식물

등을 전시할 수 있는 식물원의 건립, ⑤ 과학의 산지식 보급을 위한 실험기구 및 각종 과학자료를 전시하여 간이실험을 겸할 수 있는 과학관의 건립, ⑥ 관현악을 연주할 수 있는 음악당 및 별도의 야외연주장을 설치해 카니발場도 겸할 수 있는 음악당의 건립, ⑦ 광범한 지식의 교류 및 연구의 場이 될 세미나·하우스의 건립 등으로 요약된다. 그의 꿈은 실로 방대한 것 이었다. 이러한 그의 포부는 외국의 유명한 문화관을 돌아보며 자료를 수집·검토하면서 굳 어졌다고 한다.

이와같은 湖巖의 용지(雄志)는 우선 미술관을 건립하는 것에서부터 실현되기 시작하였다. 그가 구상했던 웅대한 꿈은 그의 생전에 이루어지지 못했지만, 그의 숭고한 뜻은 오늘에 이르 기까지 이어져 21세기를 향한 문화사업의 확대와 계승발전에 박차를 가하고 있는 것이다<sup>81)</sup>.

미술관의 건립은 1975년 湖巖이 소유하고 있던 용인군의 15,000평 토지를 부지로 내놓으 므로써 비롯되었다. 1978년 5월 19일에 16억여원의 공사비를 투입하여 미술관 건물을 완성하고 개관준비를 서둘렸다. 미술관의 이름은 재단 설립자의 아호를 따서 湖巖美術館으로 명명 되었다. 이 때 三星문화재단의 이름도 三星미술문화재단으로 개칭되었다.

이와 때를 맞추어 湖巖은 재단이사회를 湖巖미술관에서 개최하고 자신이 소장해 온 문화재 1,167점을 三星미술문화재단에 기증하였다. 이로써 三星미술문화재단은 미술관의 기본재산이 되는 훌륭한 소장품을 갖추게 되었던 것이다. 湖巖은 문화재를 기증하는 자리에서, 「비록 사사로운 취미로 30여년간 모은 것이지만 우리 민족 공동의 문화재이므로 온 국민의 보배답 게 미술관을 지어 다 함께 감상하는 문제를 벌써부터 생각해 왔다」<sup>82)</sup>고 말하였다. 여기서 그의 文化共有의 정신을 확인할 수가 있다. 湖巖이 기증한 문화재 중에는 국립중앙박물관에 대 여하여 진열하고 있는 가야금관을 비롯하여 국보 7점과 보물 4점이 포함되어 있다. 그 내용은 <표 12>와 같다.

<표 12>에 표시되어 있는 국보·보물급의 문화재는 당시의 시가로 모두 40억원에서 50억 원을 호가하는 것으로 평가되었다고 한다. 공의기관으로서의 사립미술관을 건립함과 동시에 개인의 소장품을 모두 기증하는 본보기를 보여준 湖巖의 쾌거는 우리나라에 있어서 문화재 수집의 사명의식과 사회에 환원시키는 문제를 새롭게 제기했다는 점에서 참신한 감을 주는 것이었다.

湖巖이 기증한 문화재로 기본 소장품을 확보한 湖巖미술관은 고미술품 수집을 하는 한편, 현대미술분야의 작품들을 대량 구입하여 내용물의 균형을 이루도록 보완하였다. 1976년에서 1981년 사이에 구입한 미술품은 토기, 청자, 분청, 백자, 금속공예품 및 古書畫 등 고미술품

81) 上揭書, pp. 243~244.

82) 上揭書, pp. 248~249.

〈표 12〉

湖巖이 기증한 국보급 문화재

분 류	문화재 내용	비 고
① 국보 133호	青壺辰砂連華文票 形江子	
② 국보 136호	龍頭寶幢	
③ 국보 137-1호	大邱飛山洞出土銅器類一抬	
④ 국보 138호	金冠 및 附屬金具一抬	
⑤ 국보 139호	群山圖屏	
⑥ 국보 171호	青銅銀入絲寶相唐草鳳凰文盒	
⑦ 국보 172호	晉陽郡今人鄭氏墓出土遺物	
① 보물 555호	平底舟形土器	국립박물관 대여 전열
② 보물 556호	土履	
③ 보물 557호	大環耳飾	
④ 보물 558호	青磁象嵌雲鵝牡丹菊花文梅瓶	

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), pp. 249~250.

〈표 13〉

호암미술관 소장품 구입추이(1982~1994)

(단위 : 건/점)

구 분	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	94년 말 누계
토기				2/2	12/15				23/23	11/12	70/77	70/70	35/45	438/710
청자					2/2				3/3		12/12	8/8	15/15	210/242
분청					3/3					5/5	14/15	5/5	4/4	87/95
백자	2/6		1/68		33/130	7/7		2/2		2/3	16/66	5/5	13/16	534/982
금속·공예	1/1		5/7		150/317	2/42		1/1	5/21	7/41	33/49	8/23	26/53	711/1,549
고서화							1/1	1/26	1/1	7/14			37/77	145/390
동양화	6/6	5/5	1/1	1/1	5/5	6/6	7/21	225/226	43/43	103/103	53/53	18/18	13/13	566/580
서양화	7/7	4/4	18/18	8/8	3/3	19/37	71/71	21/21	77/77	64/64	95/95	77/77	142/142	852/870
조각	4/4	14/14	21/21	18/18	2/2	13/13	28/28	32/34	9/9	8/8	28/28	15/15	31/31	344/346
석조물	1/1					1/2	4/4		1/1					25/36
기타													1/108	8/115
계	21/25	23/23	46/115	29/29	210/477	48/107	111/125	283/310	162/178	207/250	321/395	206/221	317/504	3,920/5,915

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 505.

977점, 한국화·양화·조각 등 근현대 미술품 379점 등 모두 1,356점이었다. 구입금액은 미술관의 건립비용에 맞먹는 15억여원이었다고 한다. 이리하여 湖巖미술관은 총 3천여점의 소

〈표 14〉

등급별 소장품 현황(1994년 12월 31일 현재)

(단위: 건/점)

구 분	A	B	C	D	합 계
토 기	10 / 12	52 / 69	348 / 479	28 / 150	438 / 710
청 자	14 / 14	30 / 32	53 / 61	113 / 135	210 / 242
분 청	5 / 5	16 / 16	34 / 35	32 / 39	87 / 95
백 자	10 / 11	19 / 28	247 / 426	258 / 517	534 / 982
금속·공예	49 / 145	138 / 284	338 / 749	186 / 371	711 / 1,549
고서화	48 / 78	25 / 56	39 / 118	33 / 138	145 / 390
동양화	29 / 29	110 / 110	331 / 331	96 / 110	566 / 580
서양화	130 / 130	475 / 475	234 / 252	13 / 13	852 / 870
조 각	92 / 92	168 / 170	77 / 77	7 / 7	344 / 346
석조물	1 / 1	8 / 12	8 / 12	8 / 11	25 / 36
기 타			7 / 7	1 / 108	8 / 115
계	388 / 517	1,041 / 1,252	1,716 / 2,547	775 / 1,599	3,920 / 5,915

(주) A급: 지정문화재 및 지정급 · B급: 전시 가능 소장품 · C급: 학술자료용 · D급: 참고품

자료: 삼성미술문화재단, 『문화의 향기 30년』(1995), p. 505.

장품 중에서 7백여점을 엄선·정리하여 진열함으로써 관람객들의 아득한 선사시대로부터 현대에 이르는 한국미술 문화사의 정수들을 체계적으로 감상할 수 있도록 하였던 것이다<sup>83)</sup>.

湖巖미술관의 소장품 현황과 구입추이를 보면 〈표 13〉 및 〈표 14〉와 같다.

湖巖미술관을 개관하는 1982년 4월 22일의 개관식에서湖巖은 「지난 1965년 三星문화재단의 설립계획을 발표한 것은 당시 본인이 이룩한 기업의 규모가 이미 개인소유의 차원을 넘었기 때문에 국가와 사회가 이를 공동으로 활용해야 한다는 평소의 소신에 의한 것이었다」고 밝히고 그 실행의 하나로 미술관 운영을 계획한 것이라면서 「湖巖미술관이 우리국민에게 창조의 꿈을 심어주는 민족문화의 산 교육장이 되기를 소망한다」고 피력하였다<sup>84)</sup>. 여기서 그가 지녔던 문화창조 및 문화창달의 정신을 보게 된다. 이렇게 개관한湖巖미술관은 온 국민에게 민족의 공유재산인 문화재 보호의식을 고취시키는 산 교육장이자 수준 높은 문화향유의 전당으로서 그 역할을 수행하여 왔으며, 민간미술관 전립의 전망을 밝혀준 본보기가 됨으로써, 우리나라의 미술문화 발전에 신기원을 마련해 주었던 것이다.

83) 上揭書, pp. 250~252.

84) 上揭書, pp. 252~255.

### (2) 湖巖미술관의 활발한 전시활동

湖巖미술관은 1982년 4월 23일부터 동 5월 22일까지 한달 동안 개관을 기념하여 무료공개를 실시한 다음 수준있는 계획을 세워 전시활동을 활발하게 전개하였다. 湖巖미술관은 개관된 후 1994년까지 40회에 걸쳐 개최된 특별기획전을 통하여 湖巖미술관이 소장하고 있는 주요 문화재의 가치를 널리 소개하는 한편, 고대로부터 근현대에 이르는 미술문화사의 흐름을 체계있는 분석하고 해외의 주요 미술문화를 국내에 소개하는데 다른 단체나 관련기관 보다도 크게 기여한 것으로 평가받았다.

특히, 1992년 12월 2일에는 6억원의 경비를 지원하여 영국 런던의 빅토리아·앨버트박물관(Victoria & Albert Museum)에 상설 전시실인 三星갤러리(The Samsung Gallery of Korean Art)를 설치하고 한국문화의 독창성과 우수성을 서양사회에 본격적으로 소개·홍보하는 기회를 마련한 것도 湖巖이 지녔던 문화창달의 정신을 계승·실천한 문화사업의 하나이다<sup>85)</sup>.

湖巖미술관이 행한 특별전의 실적을 보면 〈표 15〉와 같다.

### (3) 湖巖미술관의 학예연구 활동

湖巖미술관이 개관된 1982년 4월부터 활동을 시작한 학예부는 1984년에 학예연구실로 확대 개편되면서 본격적으로 소장품의 체계적인 연구, 일반학술연구, 발굴조사사업 및 인접학문과의 교류 등 활발한 활동을 추진해 나갔다. 소장품의 연구분야에서는 기존의 소장유물 뿐만 아니라, 계속적인 수집과 발굴작업을 통하여 확보되는 고고유물 등을 체계적으로 분류·정리하고 이에 대한 역사적 또는 미술적 가치를 밝혀내는데 주력하였다. 그리고 그 결과를 미술관이나 박물관의 관련단체들과 학회에 제공함으로써 국내의 미술사 연구와 발전에 많은 공헌을 하였다.

일반 학술연구 분야에 있어서도 고고학 미술사에 대한 심도있는 연구활동이 이루어졌고, 그 결과는 연구총서의 발간, 기획전시 및 교육 등 다양한 활동을 통하여 나타났다. 그리고 학예연구활동 중에서도 성과를 올린 것은 문화유적지의 발굴작업이라고 할 수 있다. 경기도 용인에 있는 고려백자 가마터의 발굴로 고려백자 탄생의 신비를 푸는 성과를 올린 것을 비롯하여 1993년까지 모두 여섯 차례에 걸친 발굴조사 활동이 성공적으로 이루어짐으로써 湖巖미술관의 위상을 부각시키는 계기가 되었던 것이다<sup>86)</sup>.

### (4) 사회교육 기능의 수행

미술관의 전통적인 고유사업이라 할 수 있는 작품의 수집·전시·보존·연구를 꾸준히 수

85) 上揭書, p. 258.

86) 上揭書, pp. 284~293.

&lt;표 15&gt;

호암미술관 특별전 개최 실적(1982~1994)

구 분		전 시 명 칭	장 소	기 간
국내명품전	고미술	민화걸작전	호암미술관	83. 4. 1~7. 31
		민화걸작전	부산시립박물관	83. 8. 30~10. 2
		조선백자전 I	호암미술관	83. 9. 9~11. 30
		조선백자전 II	호암미술관	85. 4. 1~7. 31
		도자기명품전	호암갤러리	85. 12. 9~86. 3. 21
		조선백자전 III	호암미술관	87. 4. 10~7. 31
		서울을 랩과 기념특별전	호암미술관	88. 8. 20~12. 15
		조선도자특별전	국립전주박물관	89. 10. 26~12. 20
		민화걸작전	국립전주박물관	91. 9. 30~11. 3
		분청사기명품전	호암갤러리	93. 1. 20~3. 30
		고려불화특별전	호암갤러리	93. 12. 11~94. 2. 13
		한국양화 70년전	호암갤러리	85. 8. 29~9. 29
근현대미술	근현대미술	한국화 100년전	호암갤러리	86. 4. 1~5. 12
		한국인물화전	호암갤러리	87. 3. 26~4. 30
		산수화 4대가전	호암미술관	89. 9. 30~12. 10
			호암갤러리	90. 3. 16~4. 27
		근대유화명작전	호암미술관	90. 5. 9~7. 29
		한국근대미술명품전	호암갤러리	92. 1. 11~3. 15
			호암미술관	92. 3. 21~93. 5. 31
		김정숙 조각 40년	호암갤러리	92. 5. 12~6. 4
		이당 김은호	호암갤러리	92. 7. 19~8. 16
		1992 현대한국회화	호암갤러리	92. 12. 15~93. 1. 7
		정창섭	호암갤러리	93. 11. 3~11. 22
		현대미술 40년의 얼굴	호암갤러리	94. 3. 15~4. 15
		고암 이옹노전	호암갤러리	94. 4. 29~6. 19
			광주시립박물관	94. 6. 29~7. 15
		한국의 미, 그 현대적 변용	호암갤러리	94. 7. 6~8. 7
기 타	기 타	월전 회고 80년	호암갤러리	94. 10. 22~11. 15
		1994년 현대한국회화	호암갤러리	94. 11. 25~95. 1. 15
		한국인체조각전	호암미술관	84. 4. 1~7. 31
		만다라 대전	호암갤러리	85. 3. 29~4. 25
		아시안게임 기념특별전	호암미술관	86. 8. 15~12. 15
국외명품전		백자특별전	호암갤러리	86. 12. 22~87. 2. 28
		헨리 무어 조각초대전	호암미술관	82. 7. 1~8. 15
		근대조각거장전	호암미술관	85. 9. 9~12. 15
		서양회화명품전	호암갤러리	90. 9. 22~10. 21
			호암미술관	90. 11. 3~12. 2
		이태리 현대미술 트렌스 아방가르드전	호암갤러리	92. 4. 4~4. 30
		명청회화전	호암갤러리	92. 9. 1~11. 30
		미국 포스트모던 대표작가 4인전	호암갤러리	93. 4. 10~6. 10
		마르크 샤갈전	호암갤러리	93. 8. 21~10. 20
		판아트의 슈퍼스타 앤디 워홀	호암갤러리	94. 8. 20~10. 9
해외기획전		고려·조선도자명품전	동경 후지미술관	92. 9. 5~11. 8

자료 : 상설미술문화재단 : 『문화의 향기 30년』(1995), p. 259.

행해온 湖巖미술관은 한결음 더 나아가 현대 시민생활과 호흡을 함께 하는 사회교육기관으로서의 기능도 실천에 옮기기로 하였다. 그래서 소장품 및 미술관계 자료를 일반 국민들과 共有하고자 하는 취지의 湖巖美術館會가 1987년 8월에 결성되었다.

湖巖미술관회는 일반인들을 위한 사회교육 기능을 수행하고자 하는 모임으로서, 문화예술에 대한 흥미와 이해를 도와주고 예술을 통한 인간의 정신적 역량을 높여줌과 동시에 인간생활에 보람을 찾아주는 기회가 되도록 한다는 데 목적을 두어 이루어진 것이다. 회원은 일반회원, 영구회원 및 가족회원으로 구분하여 湖巖미술관에서 개최되는 모든 전시회나 학술강연 및 유적지 답사와 도자기제작 실습, 미술문화사에 대한 강좌 등에 우선적으로 참여할 수 있는 자격이 주어졌다. 그렇게 함으로써 미술전문가가 아니라 하더라도 교양인으로서의 문화와 미술에 대한 소양을 갖출 수 있게 하였다. 湖巖미술관회의 회원현황은 <표 16>과 같다.

#### (5) 湖巖갤러리와 현대미술 부문의 강화

湖巖갤러리는 1984년 9월 22일에 중앙일보 창간 19주년을 기념하기 위하여 개최된 「아르 누보 유리명품전」(9/22~10/27)의 개막과 함께 문을 열었다. 그동안 중앙일보사에 소속되어 있으면서 54회의 국내외 회화·조각·풍물전 등을 개최하여 한국 미술문화의 발전에 대한 역할을 하였다. 그런데 1992년 1월 1일부터는 湖巖미술관이 이를 인수하게 되었고, 이로써 현대미술부문의 위상을 한층 높일 수 있는 계기를 마련하게 되었다.

三星미술문화재단은 湖巖갤러리의 인수에 즈음하여 湖巖미술관의 관장 중심으로 미술문화 사업을 운영해 나가도록 체제정비를 하고 격조높은 전시회를 기획하게 함으로써, 명실공히 미술문화의 전당으로 발전시키기 위한 운영방침을 확정하였다. 그 동안의 수익우선 정책으로

&lt;표 16&gt;

호암미술관회 회원 현황

(단위: 명)

년도	일반회원	영구회원	특별회원	계
1987	129	27		156
1988	145	40		185
1989	43	49		92
1990	77	59		136
1991	106	72		178
1992	385	124		509
1993	346	141	964	1,451
1994	363	165	1,026	1,554

자료 : 삼성미술문화재단, 『문화의 향기 30년』(1995), p. 509.

부터 탈피하여 진정한 미술문화의 발전을 위한 문화공간을 제공하여 미술인구의 저변확대를 기획하기도 하였다. 더욱이 湖巖갤러리의 인수로 인하여 서울지역에 전시공간이 확보되었고, 湖巖미술관이 경기도 용인에 있다는 지리적인 제약을 극복할 수 있게 되었다. 따라서, 미술애호가들의 편의를 도모하고 서울국제미술제의 개최계획도 구체화시킬 수 있게 된 것이다. 湖巖갤러리를 인수한 이후의 입장객 현황을 보면 <표 17>과 같다.

이와같이 三星미술문화재단은 우리나라 굴지의 사립미술관으로서의 湖巖미술관을 湖巖의 「第一主義精神」에 입각한 선도적 위치에 올려 놓았다. 그리고 중앙미술대전을 개최함으로써 신진을 등용하고, 현역작가들의 육성에 기여하는 현대한국회화전과 서울국제미술제를 개최하여 미술문화의 국제교류를 활성화시키는 사업들을 일관성있게 추진하였다.

湖巖미술관이 개관된 이래 년도별·월별 관람객 현황을 정리해 보면 <표 18>과 같다. 이렇듯 湖巖의 文化共有精神을 바탕으로 하여 설립된 湖巖미술관의 문화창달 활동은 타의 추종을 불허하는 정도의 격조 높은 것이었다. 이 활동은 앞으로도 계속적으로 활성화되어 우리나라의 문화발전에 크게 기여할 것이다.

<표 17> 호암갤러리 입장객 현황(월별)

구 분	1992	1993	1994
1월	10,080	26,912	28,309
2월	8,279	9,322	23,395
3월	1,778	4,228	4,109
4월	9,114	9,259	4,842
5월	1,141	10,817	18,235
6월	256	3,706	10,643
7월	4,044	—	14,218
8월	6,112	21,099	19,190
9월	8,338	37,687	24,975
10월	6,468	26,826	15,781
11월	7,124	2,038	6,609
12월	1,497	9,279	6,402
계	64,231	161,173	176,708

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 509.

〈표 18〉 호암미술관 입장객 현황(월별, 년도별) (단위: 명)

구분	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
1월	-	-	-	186	11,196	476	882	60	2,196	2,004	4,796	4,749	13,319
2월	-	877	1,188	279	2,105	1,325	1,712	-	1,625	2,508	3,073	5,091	8,323
3월	-	3,387	947	3,541	4,605	2,755	4,375	4,235	4,377	4,285	5,372	9,431	8,216
4월	69,143	9,990	7,449	11,583	10,500	11,951	13,048	20,111	14,604	13,944	13,381	19,986	29,979
5월	5,693	13,023	9,544	13,848	12,594	13,689	18,631	22,139	17,358	23,257	17,568	21,559	37,123
6월	9,009	8,908	4,867	7,558	6,928	6,387	43,246	13,099	8,037	14,060	10,249	15,908	23,352
7월	12,515	4,305	7,606	9,923	7,230	7,326	27,219	6,488	6,484	7,051	7,683	8,278	9,483
8월	9,844	-	3,217	2,413	6,450	5,222	1,620	-	4,015	8,513	7,781	14,721	18,217
9월	8,957	7,428	7,419	5,987	5,970	4,766	6,187	12,236	5,528	5,926	7,348	10,888	10,984
10월	9,253	9,640	15,284	11,461	21,787	10,467	15,106	44,109	21,048	13,495	11,232	16,908	21,598
11월	3,876	3,643	6,024	4,843	4,433	5,305	7,206	6,242	57,918	3,999	32,626	39,779	12,200
12월	832	1,212	6,568	2,703	10,463	8,252	6,229	4,665	9,674	37,186	4,966	8,743	5,236
계	129,122	62,413	70,113	74,325	104,261	77,921	145,461	133,384	152,864	136,228	126,075	176,041	198,030

자료 : 삼성미술문화재단, 「문화의 향기 30년」(1995), p. 508.

## 5) 言論文化의暢達

湖巖은 8·15 광복 직후 대구지방의 언론문화를 창달하기 위한 일환으로 「大邱民報」를 인수하여 신문사업에 관여했던 적이 있다. 그러나 본격적으로 언론문화사업의 가치를 올린 것은 1960년대 이후의 일이다.

1964년 5월 「라디오 서울」이 개국되고, 이어서 동년 12월에는 「동양텔레비전 방송」이 개국됨으로써 언론문화의 창달을 위한 湖巖의 의지가 실천되기 시작하였다. 이 두 개의 방송매체는 개국 1년 후, 中央 빌딩으로 사옥이 전이 이루어지면서 합병되어 「동양방송」(東洋放送 : TBC)으로 발족하였다. 그와 동시에 1965년 9월 中央日報를 창간함으로써 湖巖이 지향하던 문화사업에 새로운 이정표를 제시하게 되었다. 라디오·텔레비전·신문의 中央매스컴 三社는 상호보완적인 언론매체로서 조화를 이루어 湖巖의 창업정신을 실천함과 동시에 「제일주의정신」에 입각한 우리나라 최상의 언론기관으로서 발전하는 계기를 마련하였다.

### ① 「라디오 서울放送」의 설립

건전한 言論을 육성함으로써 文化報國의 통사정신을 실현하겠다는 湖巖의 구상은 「라디오 서울放送」(RBS)을 개국하면서 더욱 구체화되었다. 1963년 6월 25일 호출부호 HLKC, 주

파수 1,380KC 및 출력 20KW의 라디오 서울放送(株)을 설립하고 1964년 5월 9일 첫 방송이 시작되었다. 「라디오 서울放送」의 출범은 다양한 民族時代의 개막과 더불어 국민들에게 방송문화의 신선한 내용을 수용하게 하였으며, 방송사 사이에 전전한 경쟁을 유도하여 방송문화의 발전을 가져오게 하였다.

「라디오 서울放送」은 전전한 방송활동을 통하여 민족문화의 창달을 추구하는 데 크게 공헌하였으며, 매스컴의 공공성을 유지하려고 노력하였다. 따라서 「라디오 서울방송」은 보도·교양·오락·광고 등의 다양한 프로그램을 제작·편성하여 방송사업 본연의 자세를 지키려고 혼신의 힘을 기울였다.

「라디오 서울방송」은 중앙라디오 방송(주)로 사명을 변경하였다가 (주)동양방송(TBC)으로 다시 바꾸었다. 그리고 1968년 4월에는 출력을 50KW로 증강하여 가청지역을 넓혔음은 물론 방송시간을 연장하고 주말에는 종일 방송을 실시했던 것이다<sup>87)</sup>. 이와같이 라디오 방송이 국민들과 호흡을 같이 하면서 봉사정신을 발휘하여 방송면성권의 자율성을 확립함으로써 社會公器로서의 기능을 수행했으나, 1980년 11월 30일 新軍部의 출현으로 인하여 폐국하지 않으면 안되었다.

### (2) 민간 텔레비전放送의 선구자

湖巖은 라디오방송국의 설립에 이어 텔레비전放送을 실현시키려고 구상하였다. 東洋텔레비전放送(株)의 설립은 湖巖의 의지에 의하여 이루어진 것이다.

東洋텔레비전放送(株)은 1964년 12월 7일에 개국방영을 시작하였으며 언론문화사업에의 꿈을 실현시켜 나갔다. 東洋텔레비전放送은 우리나라의 放送史上 처음으로 민영텔레비전의 방송시대를 개척한 선구자였을 뿐만 아니라, 민간주도의 언론문화창달에 신기원을 마련하였다. 더욱이 釜山텔레비전 支局을 설치함으로써 東洋텔레비전放送은 민족문화의 선양과 전진한 도의문화창달을 위한 사명감을 다져나갔던 것이다.

그러나 東洋텔레비전의 경우도 190년대 후반과 1970년대의 순조로운 성장가도를 달렸음에도 불구하고 1980년 11월 30일 새로이 등장한 정치세력의 강압에 의하여 KBS국영방송에 합병당하는 쓰라림을 맛보지 않으면 안되었던 것이다.

### (3) 中央日報社의 설립과 문화창달

湖巖의 매스컴 경영구상에 따라 세번째로는 中央日報社가 1965년 3월 5일에 설립되었고 中央日報의 창간이 이루어졌다. 중앙일보의 창간은 사회의 목탁으로서 도의문화의 창달을 주도하며 역사와 사회를 옮바른 길로 인도하여 모든 국민이 진취적인 시각과 희망을 갖게 하는 것이었다.

87) 三星秘書室, 「三星五十年史」(1988), pp. 217~220.

중앙일보사가 창업 초기부터 괄목할만한 성장을 이룩하게 된 것은 합리적인 경영에 있다고 할 수 있으나, 그 기초는 참신한 편집으로 신문의 大道를 걸었기 때문이다. 1960년대 이후의 시대적 요청과 독자들의 여망에 맞추어 읽는 신문과 보는 신문의 종합편집을 실시함으로써 편집면에 신선감을 불어 넣었다고 한다.

중앙일보사가 창업 이후 지금까지 펼치고 있는 문화행사는 크게 체육·예술·학술·사회분야로 나눌 수 있다. 체육분야로는 京湖역전마라톤대회·대통령배 전국고교 야구대회·전국중고 배구대회·한국여자 프로골프 선수권대회가 있고, 예술 및 학술분야에는 중앙미술대전·중앙음악콩쿠르·중앙시조 백일장·중앙문화대상·전국중고등학생 수학 및 과학경시대회 등이 있으며, 사회분야에 있어서는 清白奉仕賞·보호선도대상 등이 있다.

그리고 중앙일보사는 창간 때부터 출판문화사업도 병행하였다. 1968년에 내놓은 「중앙년감」을 비롯하여, 「月刊中央」·「소년중앙」·「여성중앙」 등이 창간되어 현재에 이르고 있다. 월간중앙과 소년중앙은 교양성과 사회제도성을 제고하기 위한 잡지이며 여성중앙은 건전한 가정생활을 위한 실용적인 내용의 생활잡지이다. 이윽고 1975년 「학생중앙」을 창간함으로써 중앙일보사는 어린이·학생·성인남녀를 연결하는 잡지 매체망을 구축하였다.

그 뿐만 아니라 중앙일보사는 선진제국의 새로운 문화와 예술을 수용하여 국민의 지적향상을 도모하면서 민간외교의 일익을 담당하여 국제친선에 도움이 되는 문화사업도 활발히 전개하였다. 그리고 중앙일보사는 창간 5주년을 맞는 1970년에 지역사회개발 사업의 일환으로 懸浦에 종합휴양지 개발에 착수하여 1971년 8월에 개장하고 관광명소로 가꾸어서 관광문화의 창달에도 공헌하였다.

한편, 중앙일보사는 湖巖아트홀과 湖巖갤러리를 개관하여 문화예술의 장조와 발전에 큰 봉을 담당하였다. 순수한 민간차원에서 마련된 湖巖아트홀은 최첨단 시설을 갖춘 문화창조의場으로서 큰 역할을 하고 있는 것이다. 湖巖갤러리는 중앙일보사가 1984년 9월에 개관하여 한국미술사의 큰 획을 긋게 했으나 1992년 三星미술문화재단에 관리권을 넘겨 주었다. 또한 1981년 8월 19일 평생교육기관으로 출범한 中央文化센터는 중앙일보사 문화사업의 일환으로 시작한 것이며, 대중문화의 창달과 전통문화의 보급 및 건강생활의 실천을 목표로 하여 운영되어 온 것이다<sup>88)</sup>.

## 6) 其他의 文化事業

### (1) 湖巖의 國土開發 意志와 용인자연농원

湖巖은 1975년 3월 중앙일보에 「황폐한 國土를 찾자」라는 제목으로 기고하여 국토개발에

88) 中央日報社史 편찬위원회, 「中央日報三十年史」(1995), pp. 608~625; 三星秘書室, 「三星五十年史」(1988), p. 225~234.

대한 소신을 밝힌 일이 있다. 여기서 湖巖은 경제개발 5개년계획으로 공업부문이 급성장을 이루었으나 농업부문에 있어서는 상대적으로 퇴보되었다고 지적하면서, 앞으로 예견되는 식량위기를 비롯하여 각종의 자원경쟁에 대비하는 길은 최대의 자원인 국토를 가장 효율적으로 이용하는 것 뿐이라고 강조하였다<sup>89)</sup>. 이러한 湖巖의 의지에 따라 이루어진 것이 용인자연농원이 개발이다.

버려진 山을 개발하여 국토를 넓히는 한편, 생산력을 회복하고 헐벗은 산을 푸르게 가꾸는 것이 용인자연농원의 사업방향이었다. 용인자연농원은 국토개발의 시범사업장이었다. 황폐한 야산을 종합적·집약적으로 개발함으로써, 국토넓히기 운동의 시범이 되고 각종 유실수의 조림생산과 여러 가지 식물의 신품종·신기술을 보급하는 산교육장이 된다는 것이었다.

이러한 목적을 실현하기 위해 湖巖은 1968년부터 중앙개발(주)을 주축으로 하여 용인자연농원의 조성에 착수하였다 것이다. 그 결과 1976년 4월 17일에 용인자연농원은 문을 열었다.

「꿈·희망·풍요가 숨쉬는 국토개발의 시범장」이라는 기치 아래 착실히 사업을 전개한 용인자연농원은 버려진 국토를 개발하여 자원이용의 효율성을 높였고 소득증대를 가져오게 했음은 물론, 동·식물의 품종개량 및 증식으로 인한 수입대체의 효과를 거두기도 했다. 이에 더하여 공해를 벗어난 연중무휴의 격조높은 휴양지를 제공하여 국민의 정서적 안정과 자연에 대한 교육연구기관으로서의 기능을 충실히 수행함으로써, 사회교육적인 측면에서도 큰 성과를 올리게 되었다. 이 안에 설치된 가족동산은 어린이들이 자연을 배우면서 자연 속에서 꿈과 낭만을 키울 수 있는 동·식물원과 어린이 놀이터로 꾸며져 있다. 개장 첫해인 1976년에 96만명이 입장하였고 그 다음 해에는 146만명이 입장하는 등 매년 증가되어 왔으며, 국민들의 정서함양을 위한 문화공간으로서의 역할을 충실히 수행해 왔다<sup>90)</sup>.

## (2) 기타의 문화창달활동

이상에서 살펴본 문화사업 이외에도 湖巖은 문화의 창달을 위해 헌신하였다. 그는 1968년 「안양컨트리클럽」을 건설·개장하여 자연과의 친화를 이루며 심신의 건강을 도모할 수 있는 스포츠文化로서의 골프장事業을 전개하였다. 그리고 1978년에는 「호텔新羅」를 창업·개관하여 호텔문화사업에 착수하였다. 호텔사업은 일련의 문화사업이라는 말과 같이 현대적 의미의 호텔은 단순히 숙박과 식음만을 위한 장소가 아니라 비지니스와 커뮤니케이션 및 레저를 즐기는 장소로서 사회·경제·문화 등 인간생활의 복합적인 기능을 포괄하는 곳이 되어야 한다. 이런 관점에서 「호텔新羅」는 고객과 문화예술과의 만남의 場을 마련하여 고객의 다양한 요구에 부응함과 동시에 생활문화의 발전에도 기여한다는 목표 아래 전통문화행사·예술문

89) 三星秘書室, 前揭書, p. 445.

90) 삼성비서실, 전개서, pp. 448~449; 중앙개발(주), 「중앙개발 30년사」(1993), pp. 345~354 & pp. 435~447; 李秉喆, 「湖巖自傳」(1986), pp. 192~196.

&lt;표 19&gt;

주요 지원사업 내역(1969~1978)

(단위: 천원)

지 원 시 기	주 요 내 용	금 액
1969. 2~1969. 4	현충사 조경공사 지원	63,500
1972. 6. 9	의령 의병탑 건립사업 지원	5,000
7.	자유의 다리 개발사업 지원	3,000
8. 1	국립암협회 지원	400
8. 23	국립박물관 시설 확충 지원	1,000
12. 12	의령 상이용사회관 건립기금 지원	500
12. 29	월남전 기록회화 제작비 지원	1,000
1973. 7. 4	세계 탁구 체육 기념 체육관 건립비 지원	3,000
7. 25	통일공원 충현탑 건립 지원	3,000
9. 29	의령 중·고교 부지 확보 지원	2,000
12. 15	진돗개 보호 육성자금 지원	1,500
1974. 2.	이항복 선생 기념 화산서원 건립비 지원	500
8.	부산 어린이회관 분수대 시설비 지원	2,500
1975. 3. 18	출판문화회관 건립비 지원	5,000
12. 24	근로복지 재건대원 월동용 내의 지원	6,200
1976. 6. 28	대한구국선교단 진료비 지원	30,000
7. 3	정독도서관 도서구입비 지원	15,000
1978. 7. 10	고려대 체육진흥기금 지원	30,000
11. 20	신의주학생의거 기념회 지원	500

자료 : 삼성미술문화재단, 전계서, p. 195.

화행사·생활문화행사 등을 개최하여 왔다. 호텔新羅는 자선사업 및 불우이웃돕기에도 참여하여 기업이윤의 사회환원이라는 기업문화의 창달에도 기여해 왔던 것이다.

湖巖은 「第一企劃」의 설립을 통하여 광고문화의 기틀을 다졌으며, 1963년에 「新世界」백화점을 인수하여 유통문화의 근대화에 크게 공헌하였다. 더욱이 1968년 11월 2일 高麗病院을 개원하여 국민보건향상과 인류의 의학연구 발전이라는 의료사업 본래의 취지에 맞추어 운영하면서, 인간생명의 존엄성에 기초한 의료문화의 창달에 기여한 점은 주목할 만하다.

그 뿐만 아니라 湖巖은 三星美術文化財團의 목적사업에 부합하다고 판단되면, 사회의 각계 각종으로부터 요청해 오는 각종의 문화 및 복지사업에 지원을 아끼지 않았다. 특히 1969년

2월부터 1969년 4월까지 아산 현충사의 성역화사업에 조경을 맡아 완공하여 국가에 헌납한 바가 있다. 이 때 중앙개발(주)의 조경부에서 꾸민 10여만평의 현충사 경내 조경은 우리나라 최고의 정원으로서 영국과 일본의 조경전문가들도 감탄했다고 한다<sup>91)</sup>. 이 외에도 여러 가지 文化支授事業을 전개한 바 있는 데, 이를 정리해 보이면 <표 19>와 같다.

## VI. 湖巖文化精神의 特性

### 1. 經營史的 特性

앞에서도 언급한 바와 같이 湖巖精神은 「사업보국 · 인재제일 · 합리추구」라는 창업이념에 바탕을 두면서 기업가의 사회적 책임을 인식 · 실천해야 한다는 사회정신, 그리고 민족문화의 창달을 표방하는 문화정신으로 구성되어 있다. 즉 湖巖의 기업가정신은 경제정신, 사회정신, 문화정신의 삼위일체를 이루고 있는 것이 특징이다.

湖巖이 기업을 일으키고 일류의 대기업으로 성장시켜 우리나라의 경제발전에 기여하면서 기업이윤의 사회환원을 실천함과 동시에 민족문화의 창달에 크게 공헌할 수 있었던 것은 위의 세 가지 정신을 기본으로 하는 湖巖思想이 혼연일체로 발효되었기 때문이다. 창업초기에 湖巖은 우리도 잘 살아서 일본인에게 멀시 당하지 않아야겠다는 잠재의식이 있었을 뿐이었으나 조국이 광복을 맞이하면서부터 그의 의식구조에 변화를 가져 왔다. 일제시대에 기업다운 기업을 할 수 없었던 이 나라 경제인들에게 경제건설에 기여할 수 있는 기회가 왔다고 판단한 湖巖은 사업보국의 의지를 굳혔던 것이다. 이러한 의식구조의 변화를 계기로 하여 湖巖은 우리나라 경제발전 단계에 부응하는 기업지상주의를 지향하게 되었으며 한결같이 기업가의 외길 인생을 지켜 나갔다. 그의 의식전환이 이루어지던 광복 이후 1960년대 초까지의 우리나라 경제의 실상은 빈곤의 연속이었고, 빈곤에서 벗어나는 것이 민족의 지상과제라고 보았다. 그러므로 그 당시 그의 사업보국주의정신의 저변에는 빈곤추방사상이 내재되어 있었던 것으로 볼 수 있다.

사업보국의 의지를 굳힌 湖巖은 경제성장의 핵심적 원천으로서 교육 · 기술 · 경험 등 인간 능력의 개발이 필요함을 인식하고 「기업은 사람」이라는 전제하에 人的投資觀을 확립하게 된다. 이것이 인재제일주의의 경영이념이다. 湖巖의 인재제일주의 사상은 비록 천연자원의 혜택이 적은 나라라고 하더라도 인재육성을 통하여 경제발전을 이루할 수 있다는 입장에서 도출된 개념이다. 그의 육영사상은 이러한 맥락에서 이루어진 것이며, 기술교육은 기술인력개발의 기초가 된다고 하였다. 첨단산업의 성패는 인적투자로서 두뇌자원을 어떻게 개발하느냐

91) 李秉皓, 前揭書, p. 176; 삼성미술문화재단, 전계서, pp. 195~196.

에 달려 있다고 하면서 1960년대부터 첨단기술분야에 관심을 갖고 인재양성에 박차를 가하였다. 1969년의 삼성전자(주)의 설립에 이어 1970년대에 중화학공업과 반도체산업 및 항공산업분야의 기업을 창설할 수 있었던 것은 이러한 그의 육영사상이 있었기 때문이다.

슈페터(J. A. Schumpeter)는 신제품을 생산하고 새로운 기술을 도입하며, 신조직의 형성과 새로운 자원과 시장을 개척하는 혁신(innovation)의 실천자가 기업가(entrepreneur)라고 하였는 바, 이러한 기업가의 조건을 湖巖은 모두 갖추고 있었다. 기술교육을 통한 기술인력개발이나 혁신적인 신기술의 도입의지는 湖巖이 지닌 기업가정신에서 비롯된 것이었다<sup>92)</sup>.

다음에 湖巖思想의 근간이 되는 합리추구의 정신은 근대지향적 경영이념이라고 할 수 있다. 이는 湖巖의 성장과정에서 가정교육을 통해 습득한 유교적 실학사상의 합리주의에 신식 교육과정에서 터득한 서양식 합리주의가 접목되어 이루어진 것이다. 그는 이러한 관점에서 합리주의적 기업경영을 추구했다. 따라서 湖巖의 합리추구정신은 기업경영의 핵심적 공유가치로서의 지도원리가 되는 것이며 원칙주의적인 색채가 높후하다. 이러한 합리주의는 理性的 행동철학이라 할 수 있기 때문에 조직구성원을 경영의 大道로 인도하고 효율적으로 직무를 수행하게 하는 합리주의적 원칙이 요구되며, 湖巖은 그것을 스스로 실천함으로서 합리주의의 표본이 되었다고 한다<sup>93)</sup>. 따라서 합리성의 추구를 통한 경영구조가 확립되어 있는 것은 湖巖精神에 바탕을 둔 경영적 특성의 하나가 된다. 그것은 조직구조의 합리성과 시장구조의 합리성으로 이루어져 있다. 전자는 사업부제에 의한 책임경영 체제로서 대내적 실천강령을 의미한다. 후자는 신용제일주의를 표방하는 시장경제의 합리성이며 대외적 실천 강령을 의미하는 것이다.

이상과 같은 기본정신에 바탕을 두어 완벽주의정신·책임주의정신·신용제일주의정신·근면성실의 정신이 파생되었으며, 湖巖의 기업가정신의 체계를 이루고 있는 것이다. 湖巖은 그의 기본정신에 입각하여 기술혁신을 통한 선구적인 경영다각화를 실천하였으며, 변화하는 경제환경에 신속히 적용하면서 새로운 사업에 도전하여 성공함으로써 「하면 된다」는 캔두이즘(candoism)의 의지를 관철하였다. 기업가는 분수를 알고 애국적 차원에서 각성하여 뼈를 깎는 노력과 창조력, 그리고 강한 정신력으로 경영에 임할 때 正道의 경영을 할 수 있다고 역설하였다. 그는 민족주의사상과 국의사상을 지닌 기업가였으며, 기업이윤의 사회환원을 스스로 실현하였음을 물론, 문화사업을 일으켜 민족문화의 창달에 몸소 실천하였다. 여기에서 湖巖精神을 축으로 하는 湖巖主義思想(Hoamism)이 형성되어 있음을 발견하게 되는 것이다. 「호암이즘」은 「제일주의」를 지향하는 경영사상이요 「최고·최대·최상」의 기업지상주의정

92) 金柄夏, 「호암의生涯와經營理念」(經營史學會, 「經營史學」 제3집, 1988), pp. 62~64.

93) 앞의 논문, pp. 81~82.

신을 일컫는다. 그래서 「호암이즘」은 우리나라 최초의 기업그룹을 형성하게 했을 뿐만 아니라, 제일의 자리에 선 기업의 위상을 갖추게 하였다.

더욱이 「호암이즘」의 저변에는 「기업은 곧 예술」이라는 경영사상이 흐르고 있음을 인식하지 않으면 안된다. 기업경영은 예술가의 경지에서 이루어져야 하며 종업원도 예술하는 마음으로 제품생산에 참여해야 한다는 것이 湖巖이 지녔던 경영관이다. 이윤만을 생각하는 자가 제품을 만들면 「질그릇」이 생산되지만, 예술하는 마음으로 정성스럽게 제품생산에 임하면 「도자기」가 되어 나온다는 의미이다. 이러한 정신으로 湖巖은 기업을 일으키고 키워 나갔다. 湖巖이 지난 勢使關係觀도 이러한 마음가짐에서 비롯된 것이었다. 「기업이 솔선해서 종업원들에게 최대한의 성의를 가지고 좋은 복지와 후생을 제공하고, 종업원은 내 회사라는 신념으로 최선을 다하면 勢使는 공존공영할 수 있다.」<sup>94)</sup>고 언급한 것을 보더라도 알 수 있다. 그는 회사가 업계 최고의 대우와 최고의 근로조건을 보장하고 종업원이 공동체적 신념으로 최선을 다하게 되면 勢組를 필요로 하지 않은 경영체제가 확립될 수 있다고 보았다. 이러한 湖巖思想에 입각하여 이루어진 노사협력 체제가 있었기 때문에 三星그룹에 노사분규가 일어나지 않았다. 「노동쟁의 없는 경영체제」, 이것이 바로 湖巖精神이 지니고 있는 경영사적 특성의 하나라고 할 수 있을 것이다. 그리고 전문경영인 체제의 확립과 선구자적인 개척정신을 바탕으로 하는 정도경영을 구현하려고 했던 점도 그가 지난 정신의 특성인 것이다.

## 2. 文化史的 特性

湖巖精神에 의하여 형성된 企業文化는 우리나라 기업발달사에 있어서 개성적인 형태와 독특한 존재양식으로 나타나 있다. 앞에서도 언급한 바와 같이 기업문화는 한 나라의 국민경제 속에 내재되어 있는 기업의 존재양식이나 사회와의 관계에서 나타나는 대외적인 기업문화 형태와 그런 기업환경 속에서 경영이념을 구현해가는 수단이나 방법과 경영전략에 연관되는 대내적인 기업문화 형태로 나누어진다.

따라서 湖巖에 의하여 형성된 三星의 기업문화는 대외적인 문화유형으로서의 동태성이 부각되어 있는 한편, 대내적인 문화유형으로서의 안정성 내지는 정태성이 나타나 있는 것으로 평가된다. 三星의 동태적인 기업문화는 그 성장과정을 통하여 찾아 볼 수 있다. 三星은 창업 이래 한 번도 장기적인 정체기를 경험하지 않았으며, 항상 시대와 사회환경의 변화에 적응하면서 기업혁신을 계속적으로 수행하여 국가사회의 발전을 리드해 온 기업이다. 三星의 기업 문화를 동태적으로 규정지을 수 있는 실례로는 1980년대 이후의 과감한 첨단산업화와 기술투자에서 나타나 있다. 부단한 기업변신, 고도의 첨단기술을 지향하는 지속적인 연구개발과 葉

94) 李秉喆, 「富國論」6, (中央日報, 1987년 1월 10일자 연재문) 참조.

種多角化는三星의對外的인企業文化를 대변하는 것이다.

한편,三星의對內的인기업문화는 다분히 정태적·안정적인 성격을 띠고 있다. 이는 경영이념이나 기본정신과 연관되는 것으로서 「三星의 경영은 매우 안정되어 있다」라든가, 「관리가 빈틈없는 기업이다」라고 표현되는 것은 대내적인 경영관리가 안정되어 있는企業文化를 상징하는 것이다.三星의對外的인 이미지가動的인 것과는 대조적으로 대내적인 경영질서나 기업문화가靜的인 것으로 정착되어 있는 것은三星의 창업자인湖巖의 경영이념과 기업가정신에 뿌리를 두어 이루어졌음을 인식하지 않으면 안된다. 이렇듯三星의 대내적인靜的安全性은 정상적인기업이윤의극대화를 가능하게 하였고, 그것으로부터 분배의 적정화나 사회적 책임의 완수, 나아가서는 국가와 사회 전체의動的인 발전을 가능하게 하는事業報國의 경영이념을 뒷받침해 주고 있는 것이다. 이렇게 볼 때企業文化로서의 대외적인革新指向性과 대내적인安定指向性은三星의 경우 서로 대치되지 않고 오히려 밀접하게 상호연관된企業문화의兩軸을 형성하고 있다고 할 수 있다. 기업 안에서 확보된安定性의 바탕 위에서 기업 구성원들은 복지지향적인기업문화를 향유할 수 있게 되며, 거기에서 비롯된 대외지향적인 잠재력이 사회를 이끌고 변화시킬 수 있는 혁신의 힘으로 나타나는 기업문화와 행동양식을 오늘날의 사회에서는 필요로 하고 있다. 그런 의미에서三星의 기업문화는 하나의 표본이 될 수 있는 것이다<sup>95)</sup>.

湖巖은『물질문명과 정신문화는 병행·발전되어야 한다』<sup>96)</sup>고 하면서 기업활동으로 얻은 이윤을 사회에 환원시켜 인류문화의 창달에 혼신의 힘을 기울였다. 여기서 그가 지녔던 문화인의 긍지를 찾아 볼 수 있다. 그는 의식주 그 자체의 해결에만 급급하던 경제개발 초기에 있어서도 인간의 삶의 질을 생각하고 모두가 공유할 수 있는 문화공간을 확보하려 하였으며, 도의심 회복운동과 국민정서의 함양을 위한 민족문화의 창달활동에 진력하였다. 국민들로 하여금湖巖미술관을 통하여 우리 조상들의 발자취를 더듬어 볼 수 있게 하였고, 민족적 정신문화의 맥을 짚어 보게 하는 기회를 제공함으로써 문화창달의 선구자가 되었던 것이다.

이와같이湖巖은 창업정신을 바탕으로 하는 기업문화를 탄생시켰으며, 기업의 사회적 책임을 인식하고 사회복지사업을 일으켰음은 물론, 그가 지닌 문화정신에 따라 사회문화의 창달에 크게 기여함으로써 문화인의 긍지를 지켰다. 여기에 창업정신·사회적 책임정신·문화정신으로 승화된湖巖精神의 참 모습이 있는 것이다. 역시 그는 미래를 내다보는 문화적 소양(cultural mind)을 지닌 창조적인 기업가였다. 文化를 향유하는 국민과 더불어 공존공영하려고 했던 기업가정신의 소유자였다고 하는 데 특징이 있다.

95) 三星秘書室,『三星五十年史』(1988), pp. 752~754.

96) 삼성비서실,『번영과 복리에의 염원』(이병철회장 경영어록집 ③) (1985), p. 149.

湖巖의 문화정신은 도의문화의 창달활동을 통하여 인간성 회복을 구현하였고 교육 및 학술문화의 창달활동을 통하여 인재육성의 신념을 실천하게 하였음은 물론, 언론문화의 창달로 사회정의의 실현에 솔선수범하게 했다는 데 그 특성이 있다. 그리고 그것은 湖巖미술관·湖巖아트홀·湖巖갤러리 등을 통하여 국민의 예술적 감각을 가질 수 있게 하였고, 용인자연농원(에버랜드)을 설립하여 국민교육과 여가선용의 장을 제공하였을 뿐만 아니라, 유통문화사업·호텔문화사업·의료문화사업 등의 창달로 인류문화와 국민복지의 증진에 기여한 점도 湖巖文化精神의 특성으로 지적될 수 있는 것이다.

더욱이 그의 文化精神에 바탕을 두어 이루어진 湖巖의 우리 文化 保護運動은 국민들로 하여금 우리의 전통문화에 대한 이해와 신뢰를 갖게 하였다는데 그 특색이 있다. 이는 우리의 새로운 文化를 창조하려는 湖巖精神의 발로였고, 국민의 문화적 잠재능력을 일깨워 주는 계기가 되었다고 할 수 있으므로, 오늘날과 같은 문화전환기에 있어서 극히 의미있는 용기였다고 하겠다. 여기서 우리는 그의 문화재 보호운동이 단순한 골동품적 보호운동이 아니라 새로운 문화창조운동의 하나로 전개되었으며, 국민의 일상생활과 직접적으로 연결되는 실천적인 문화운동이었음을 감지할 수 있는 것이다.

## VII. 맷는 말

이상에서 살펴본 바와 같이 湖巖은 일찍이 사업보국의 신념으로 기업을 일으키고 기업이윤의 사회환원을 실천하기 위한 文化事業을 전개함으로써 우리 문화의 창달에 크게 기여하였다. 그는 일찍이 인재육성에 뜻을 두어 대구대학(현재 영남대학의 전신)을 인수하였음은 물론 성균관대학교를 인수하여 운영한 바 있다. 그리고 동양방송을 설립하고 중앙일보를 창간하여 언론문화의 창달에 힘썼으며, 삼성문화재단(삼성미술문화재단의 전신)을 창설하였고, 湖巖미술관·湖巖아트홀·湖巖갤러리를 개설·운영하면서 육영·장학·언론창달·문화발전 등에 폭넓은 활동을 전개하였다. 그 결과 거기에서 배출된 수많은 인재들이 국가발전과 인류문화의 향상에 기여하고 있으며, 각종 문화기반(cultuaral infrastructure)이 확립되어 있음을 볼 때 여명기에 있어서의 湖巖의 선구자적인 공헌을 높이 평가하지 않으면 안될 것이다.

민족과 국가를 위한 육영·문화·사회복지사업의 모체로서 설립된 三星美術文化財團은 우수한 인재에게 장학금을 지급함과 동시에 학술·문화·기술의 향상과 산업발전을 위한 연구개발사업을 활발히 전개해 왔다. 그리하여 합리적인 운영으로 일반 국민의 문화생활 향상에

97) 정태환외,『문화대국으로 가는 길』(서울, 지식산업사, 1995), pp. 13~20.

기여했을 뿐만 아니라, 사회 공공복지사업에 적극 참여함으로써, 민족문화의 진흥과 복지국 가의 건설에 크게 이바지 하였던 것이다. 더욱이 1982년에 개관한 湖巖미술관은 소장품의 질과 양, 그리고 미술관으로서의 기능과 사업 등에 있어서 우리나라 사립미술관의 대표적인 존재가 되어 있다. 湖巖미술관 소장품의 기초가 된 湖巖의 생전 수집품은 최고·최선 그리고 개성이라는 그의 생활지표를 통하여 얻어진 것이다. 湖巖의 이러한 정신은 앞으로의 소장품 수집뿐만 아니라, 미술관의 운영에 있어서도 개성있게 정착되어야 할 것이다. 따라서 미술관은 소장품의 수집과 전시만으로 이루어지는 물품전시관이 되어서는 안되며, 그것이 살아있는 미술관으로서 인류의 문화재와 역사적 자료가 전시되는 장소로 정착되기 위해서는 종사자들의 끊임없는 연구와 정진이 있어야 하는 것이다.

이제 文化는 토지·자본·노동 및 경영에 이어 생산의 제5요소로 다루어져야 할 시점에 이르렀음을 인식해야 한다. 文化는 시장경제를 지속적으로 발전시키는 데 불가결한 요소가 된다. 과학기술과 교육수준을 포함하는 개념으로서의 文化력은 컴퓨터와 통신의 발달에 바탕을 둔 정보화시대의 시장경제에 있어서 핵심적인 요소로 떠오르고 있다. 경제와 문화는 상호보완적 관계로 발전되어 상품의 생산·유통에서의 문화적 가치는 날로 비중이 높아지고 있다. 文化는 다가오는 21세기의 무형적 사회간접자본(soft infrastructure)이며 첨단과학 기술과 함께 앞으로의 경제발전을 이끄는 쌍두마차라 할 수 있는 것이다<sup>97)</sup>. 우리 앞에 다가올 새로운 시대를 전망하면서 文化를 향유하는 국민만이 지식정보사회 그리고 세계화된 지구촌에서 삶의 질을 창조해 나갈 수 있을 것으로 생각된다. 湖巖精神에 의하여 형성된 문화적 기반(cultural infrastructure)은 이러한 미래지향적 상황을 반영하여 문화적 소양이 있는 기업가의 통찰력있는 지혜로 이루어낸 것으로서 우리의 삶의 질을 한층 높여 줄 것이다. 그 文化的基盤을 통하여 湖巖의 文化精神이 확고히 정착되고 문화창달 활동이 더욱 활발히 전개되기를 기대하는 바이다.

## 참 고 문 헌

1. 金聖壽, 「韓國經濟의 理解」, 學文社, 1992.
2. ———, 「韓國經濟의 發展」, 學文社, 1996.
3. 金柄夏, 「財閥의 形成과 企業家活動」, 한국농률협회, 1991.
4. 金元鉢, 「經營倫理論」, 서울대출판부, 1995.
5. 韓國經營學會, 「韓國의 企業倫理」, 世經社, 1992.
6. 高田馨著·吳鍾錫譯, 「經營의 目的과 責任」, 三英社, 198.

7. 金哲俊, 「韓國文化史論」, 서울대출판부, 1993.
8. 慎有根, 「企業과 社會」, 經文社, 1991.
9. 尹德重, 「現代社會學」, 형설출판사, 1994.
10. 아카데미 준 지음 · 강용선 옮김, 「문화경제학 입문」, 매일경제신문사, 1996.
11. 브루베이커 著 · 羅濟民 譯, 「合理性의 限界」, 法文社, 1993.
12. 신병현, 「문화, 조직 그리고 관리」, 한울, 1995.
13. 東文社, 「財閥들」, 1968.
14. 전성우, 「막스위버 역사사회학 연구」, 사회비평사, 1996.
15. 李秉喆, 「湖巖自伝」, 1986.
16. 三星秘書室, 「繁榮과 福利에의 念願」, ① · ② · ③, 1983.
17. \_\_\_\_\_, 「三星五十年史」, 1988.
18. 三星經濟研究所, 「湖巖의 經營哲學」, 1989.
19. 異園樹, 「李秉喆思想과 哲學」, 1978.
20. 정태환 외, 「문화대극으로 가는 길」, 지식산업사, 1995.
21. 이명환, 「신바람 기업문화」, 21세기북스, 1997.
22. 李學鍾, 「韓國의 企業文化」, 博英社, 1994.
23. \_\_\_\_\_, 「한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발」, 1997.
24. 삼성미술문화재단, 「문화의 항기 30년」, 1995.
25. 호텔신라, 「호텔 新羅二十年史」, 1994.
26. 중앙개발, 「중앙개발 30년사」, 1994.
27. 中央日報社, 「中央日報三十年史」, 1995.
28. 新世界百貨店, 「新世界 25년의 발자취」, 1987.
29. 韓國經營史學會, 「經營史學」 제1집 ~ 제14집, 1986 ~ 1997.
30. Chalos Hampden-Turner, "Creating Corporate Culture" : from Discord to Harmony, 1990.
31. Great Hofstede, "The Cultural Reliability of Organizational Practices and Theories", 1983.
32. Talcott Parsons, "Culture and Social System Revised, in L. Schneider(ed.), The Idea of Culture in the Social Science", 1973.
33. Caroline Hodges Persell, "Understanding Society", An Indtroduction to Sociology, 1984.

34. Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, "Corporate Culture : The Rite and Rituals of Corporate Life", 1982.