경영사학 제15집 제1호(통권 22호)
2000. 5. 31. 한국경영사학회

蓮庵 具仁會와 上南 具滋暻의 生涯와 經營理念

The Review of Management Ideology of Koo In-Hwoi and Koo Cha-Kyung, Founder of LG Group

金 聖 壽*

目 次

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 연암 구인회의 생애와 경영이념
1. 연암 구인회의 생애와 경영활동
2. 연암 구인회의 경영이념
Ⅲ. 창업의 효, 상남 구자경의 생애와 경영이념
1. 창업2세 경영자 구자경의 승계
2. 상남 구자경의 생애와 경영활동
3. 상남 구자경의 경영이념
Ⅳ. 제2세 경영자의 창업이념 승계와 성격
1. 창업정신과 창업의 효 승계문제
2. 유교적 가족주의 경영형태
3. 창업자와 2세 경영자의 경영행동
4. 수범을 보인 경영승계－상남의 퇴장
Ⅴ. 결 론

Ⅰ. 序 論

본 논문은 LG그룹의 創業會長 蓮庵 具仁會와 2世 經營者 上南 具滋暻의 生涯와 經營理念을 考察하는 데 그 目的을 두었다. 연암 구인회는 일찍이 영남의 토지자본을 상업자본화하여 유통부문과 생산부문을 이어 기업을 일으킨 이래, 계속하여 우리나라 효시의 플라스틱공업, 전자공업, 석유화학공업 등 근대적 기업군을 형성하고, 나아가서는 중화학공업분야에 이르기까지 종합적 산업개발을 통하여 국내 최대규모의 LG그룹을 이룩한 선각자적 기업가이다. 또한 연암은 오직 人和團結의 創業者精神으로 기업부문에서만 이와같은 탁월한 경륜을 펼친 것이 아니라 仁과 德을 갖춘 지사로서 교육, 언론 등의 사회개발과 민족문화사업에도 남달리 심혈을 경주하여 경영자의 사회적 책임을 다함으로써 우리 경제계의 귀감이 된 기업가이다.

상남 구자경 회장은 LG그룹의 2세 경영자로서, 선친인 연암 구인회로부터 20여년간의 경영수업을 받고 후계자로 LG그룹을 오늘의 한국 제일의 기업군으로 성장시킨 위업을 평가받는 기업가이다. 상남은 1970년대부터 비전을 향한 혁신의 여정 25년간을 혁신기술과 고객가치창조주의, 인간존중주의, 자율경영주의 경영이념 아래 화학과 전기, 전자산업을 양축으로 하여 석유화학, 정밀화학, 에너지, 반도체 등 첨단산업분야와 함께 증권, 유통, 금융 등 서비

* 慶熙大學校 國際經營學部 敎授, 韓國經營史學會 顧問.

스산업으로 사업영역을 확대시키고, 1980년대 중반부터 "21세기를 향한 경영구상"을 하여 정보화시대 제3의 산업혁명기를 성공적으로 맞이할 수 있도록 기반을 닦은 "오직 이 길 밖에 없다"는 경영혁신 이야기를 책으로 기술한 20세기의 탁월한 기업가이다.

이러한 LG그룹을 초일류기업으로 키워낸 창업자 연암과 그의 아들 상남의 생애와 경영이념을 고찰하여 定立하고 企業家論을 體系化하여 韓國經營史學界 뿐만 아니라 世界經營史學界에 事例로서 알리고, 또한 후손들에게 기업인으로서 귀감이 되도록 하게 하는 데 그 意義를 두었다.

경영사에서 경영이념의 연구는 경영철학과 사상 그리고 경영정책과 전략 등을 함축하면서 미국 하버드대학을 중심으로 1927년부터 연구되어 왔다. 우리나라에서는 한국경영사학회에서 1980년대 중반부터 연구하기 시작하였으며, 1990년대부터 본격적 연구가 진행되었다. 특히 연구자에 따라 경영이념은 경영정신과 신조 또는 경영철학과 경영사상 등과 동의어로 사용되는 경우도 있다. 따라서 본 논문에서도 경영행동의 양식과 이성적 목표체계로서 구심적인 행태적 문제까지 다루고 경영이념에 초점을 맞추면서 회사의 창업정신, 사훈, 사시, 사헌 등을 총괄하는 기업가의 사상, 행동강령까지 포함하여 포괄적으로 정립하는 연구방법론을 채택하였다. 연구방법은 경영사학방법을 채택하고 생애는 성장론적 입장에서 기술하였으나 기업가사적 연구규명에 왜곡이 있지 않을까 하여 성격까지 분석하였다. 그리고 자료는 철저한 고증을 거친 것만 활용하였다. 그러나 주관적인 자사전이나 CD롬 등을 활용하였으며, 작가 등이 흥미본위나 일부 경영행동 등이 왜곡되었거나 허위기재가 발견된 것은 배제하였음을 밝힌다.

본 논문의 구성은 전체 5장으로 하였으며, 제1장은 서론으로 연구의 목적, 연구방법, 논문의 구성, 제2장은 연암 구인회의 생애와 경영이념, 제3장은 창업의 효, 2세 경영자 구자경의 생애와 경영이념, 제4장은 2세 경영자의 창업이념 승계와 성격, 그리고 제5장은 결론 등으로 하였다. 여기서 생애의 시대구분은 공히 출생기와 시대적 배경, 소년기의 교육과정, 청년기의 사업활동, 장년기의 경영활동과 성장, 노년기의 결실과 성과 등으로 하였다. 그리고 경영이념은 연암의 창업자 시대, 상남의 2세 경영자 시대 등으로 승계된 경영이념과 각 시대의 경영자 정신의 특성을 감안하여 정립하였다.

Ⅱ. 蓮庵 具仁會의 生涯와 經營理念

1. 연암 구인회의 생애와 경영활동

1) 출생기와 시대적 배경

연암 구인회는 오늘의 LG그룹을 창업한 기업가이다. 일찍이 영남의 토지자본을 상업자본화하고 나아가서는 이것을 산업자본화한 20세기의 대표적 기업가이다. 그는 1907년 8월 27일 경남 진양군 지수면 승내리에서 연 수확 3백석 정도의 지주 구재서와 진양 하씨 사이의 장남으로 태어났다. 아명은 정득이라 불렀고, 연암은 아호이다[1]. 조부 만회공 구연호는 과거시험에 급제하여 홍문관 교리를 지냈으므로 그의 집은 구교리댁으로 통하였다.

홍문관이란 조선조 중앙관서의 벼슬 가운데서 으뜸으로 꼽았던 三司, 즉 홍문관, 사헌부, 사간헌 중의 하나로 經書와 文翰과 經筵을 맡은 관청이었다. 만회공은 경연청 시독관과 사기를 기록관리하는 춘추관의 기주관을 지냈다. 즉 임금 앞에서 경서를 강론하는 막중한 직책을 맡아, 고종 임금을 가까이 모시면서 많은 아낌을 받았다[2]. 연암이 태어난 시기의 시대적 배경을 보면 1900년대 초기 20세기가 시작되는 시기로서 우리나라의 국운이 실로 풍전등화 같은 어려운 시기였다.

우선 丁未年은 고종황제가 물러나 순종이 즉위하고 연호가 바뀌어 隆熙元年이 되는 해이다. 다음해인 1908년은 일본이 우리나라를 수탈하는 전초기지로 삼았던 저 악랄한 東洋拓植會社가 설립되었고, 그 다음해인 1909년 10월에는 安重根 의사가 하얼빈역에서 일본의 침략괴수 伊藤博文을 사살하였다.

다시 1910년 8월 29일은 韓日合邦을 당하고 만 경술국치의 날이다[3].

무력과 침략으로 한국을 합병한 일제는 소위 합법적인 입장에서, 이로부터 3.1운동이 일어나기까지 약 10여년 동안을 정치, 경제, 문화 등 각 방면에 걸쳐 식민적인 지배체제를 무단적으로 강화 결속시켰던 바, 종래의 통감부가 총독부로 개칭되어, 식민지 정책의 중앙통치기구로 군림하고, 그 밑에 헌병 경찰의 무단을 이용하여 항일 독립투사 및 그 운동을 탄압하는 간혹한 무단통치를 자행하기 시작한 시기였다.

어린 연암도 회오리 바람부는 그 같은 암울한 시기에 출생하여 인생의 첫발을 내디딘 셈이었다.

2) 소년기와 교육과정

연암 구인회는 조부 밑에서 한학을 배웠으며, 13세가 되던 1920년에는 만석군 집안의 金海許씨(許乙壽)와 결혼하였다. 보수적 가정에서 태어나 한학을 익히던 연암은 결혼 후 허씨의 가문과 접하게 되면서 그의 사상에 커다란 변화가 일어났다. 손위 처남이며 뒤에 中外日報 經營者가 된 許善九의 권유로 보통학교에 편입하게 되는 데 그것은 결혼한 다음해였다.

1) 김병하, 재벌의 형성과 기업가활동, －한국재벌경영사연구－, 한국능률협회, 1991. p. 345.
2) 럭키금성 창업회장 연암 구인회의 삶, －한 번 믿으면 모두 맡겨라－, 1994. p. 22.
3) 李炫熙, 韓國史大系, －日本強占期－, 三珍社, pp. 23～33 參照.

3년간 지수보통학교에서 초등교육을 받고 서울 중앙고등보통학교에 진학하여 다니다가 2학년 때 중퇴하여 귀향하였다[4].

1924년 4월 17세의 연암은 中央高等普通學校에 입학하여 열심히 공부하였다. 당시 中央高普는 高麗大學校의 設立者이신 仁村 金性洙가 인수한 후 학교를 크게 일으키고 유난히 強한 民族精神에 입각한 교육을 베푸는 학원이었다. 시골 청년 구인회는 학교에 들어가자마자 교내 독서클럽에 가입하여 지금까지 구경도 하지 못했던 東西古今의 유명서적들을 탐독했다. 이 시절 그가 읽었던 책들이 어떤 것이었으며 수량이 얼마나 되었는지는 헤아릴 길 없지만 후일 그의 인생을 더욱 풍요하게 하는 바탕이 되었던 것만은 사실이라고 판단된다.

그러면 왜 연암이 중앙고등보통학교 2학년에 중퇴하고 귀향하게 되었는가는 두 가지 점으로 지적할 수 있다.

첫째는 학비를 대 주던 장인이 돌아가시자 서울 유학생활이 어려워던 점, 둘째는 할아버지가 서울 유학을 청산하고 이 기회에 귀향하라는 명령 때문이라고 술회하고 있다[5].

그러나 초대 한국 경영사학회장을 지내셨던 金柄夏 博士는 이 부분을 이렇게 기술하고 있다. 그가 중앙고등보통학교 2학년에 중퇴하고 낙향하게 된 데에는 위에서 지적한 이유도 들 수 있겠으나 그해 장남 구자경이 출생하여 가장으로서 책임감도 있고, 19세의 나이에 사회인이 빨리 되고 싶은 심정도 작용하여 학업을 중단하였을 것으로 생각된다라고 하였다[6].

3) 청년기와 협동조합

19세의 청년 구인회는 귀향하자 꿈틀대는 대야망에 사로잡혀 숭산마을의 奬勤會[7]을 이용하여 소비협동조합운동을 전개하였다.

당시 숭산마을에는 이미 무라까미(村上)라는 상술에 매우 능숙한 일본인 상인이 상점을 내어 잡화 등을 팔고 있었다. 청년 연암은 이 일본상인에 대항하는 소비협동운동을 전개하기로 마음먹고 마을 청년들에게 설득하였다.

마을 소비자들이 협동하여 석유, 비누, 광목, 비단 등 일용잡화를 공동 구매하면 일본인에게 사는 것보다 싼값으로 살 수 있어 조합원들의 이익이 된다는 것을 역설하였던 것이다.

이것이 현실화하여 1929년 知水協同組合을 조직하게 되었고 그는 이사장으로 선출되었다. 협동조합을 운영하면서 그는 포목의 유통경로와 마켓팅 기법을 체득하게 되었으며, 같은 시기에 동아일보 진주지국장이 되어 활동범위가 넓어졌을 뿐만 아니라 대중매체에 대한 관심도 높아졌다.

---

4) 金柄夏, 前揭書, pp. 345~346.
5) 한 번 믿으면 모두 맡겨라, 前揭書, p. 44.
6) 金柄夏, 前揭書, p. 346.
7) 장근회란, 숭산리 청년들이 근로와 식산의 결과로 잘살아보자는 일종의 협동조합운동임.

연암이 동아일보 지국장이 된 1927년은 경성방송국에서 처음으로 라디오 방송이 시작되던 해였다. 그는 신문도 열심히 읽었지만 라디오도 열심히 청취하여 견문을 넓혔다고 한다[8].

연암은 이렇게 3년 동안 협동조합을 키우는 일에 열중하다 보니 승산마을은 바닥이 자신의 웅지를 펼 활동무대로서는 너무나 좁다는 생각을 갖게 되었다. 어딘가 자신의 야심과 의욕을 채워줄 수 있는 더 넓은 곳으로 가야한다는 생각과 더 넓은 곳에 가서 더 큰 일을 해야 한다는 생각을 실행으로 옮기기로 결정한다.

그러나 새로운 곳에서 어떤 사업을 할 것인가의 생각과 구상으로 그는 고민하게 된다. 그가 구상한 새로운 사업은 진주에서 포목상을 경영하는 것이었다. 진주는 향리의 인접도시로서 발전성이 있다고 판단하였기 때문에 그곳을 택하게 된 것이었다.

4) 청년기의 상업활동

(1) 최초의 상업활동 "구인회상점"

연암 구인회가 최초의 상업활동을 시작하게 된 것은 포목상이었다. 포목상을 하게 된 동기는 다음과 같은 원인이라고 생각한다.

당시 진주는 유행의 도시요 소비의 도시였다. 도시는 사람들로 붐비고 부유한 사람들이 많이 모여들었다. 그런 관계로 기생들과 돈많은 여인들의 사치는 비단과 외국의 포목에 관심을 집중시키는 데 충분하였다. 이런 시대적 배경은 당시 진주에 살면서 러시아 석유특약점 가게를 차리고 있는 일본인의 동기부여에서 의미를 갖게 된다. 또한 연암은 포목상은 일본인 상인과 경쟁해서 성공할 가능성이 큰 업종이라고 생각하였기 때문이다. 그리고 이 시기에 士農工商적 직업차별의식에서 완전히 탈피하였고 치부욕이 매우 강하게 작용하였기 때문이라고 생각한다.

그는 지수협동조합과 거래하였던 진주의 千鐘萬이라는 사람의 가게 千鐘商店을 찾아가 포목상 경영에 관한 지식을 수집하였고, 부친께 그 뜻을 전언하였다. 그의 조부를 비롯하여 具씨 집안에는 여전히 상업을 천시하는 경향이 있어서 처음에는 반대하였으나 결국 설득에 성공하여 부친으로부터 2千圓의 자금을 받게 되었다. 그러나 그 자금으로는 포목상을 하기에는 부족하였다. 그리하여 큰 댁으로 양자를 간 친동생 哲會와 만나 여러 가지로 상의를 하였다. 형제는 쉽게 의기투합하여 함께 일하기로 하고 모두 3800원의 자본을 확보하게 되었다. 그리하여 마침내 진주 식산은행 건너편의 2층 건물에 "구인회상점"이라는 간판을 걸게 되었다. 그 때가 1931년 7월, 연암의 나이 25세 때의 일이었다[9].

연암은 협동조합을 운영하면서 포목의 수요와 유통경로에 대해서 치밀하게 조사한 후에 사

8) 김병하, 전게서, p. 346 참조.
9) LG 50년사, p. 26 참조.

업전환을 내렸다고 하나 소규모 개인 경영은 그리 용이하지는 않았다. 상대적으로 점포규모가 작고 진열된 포목의 종류나 재고량이 많지 않은 상태에서 기존업체와 경쟁하기란 쉬운 일이 아니었다.

1932년 11월 연암은 새로 마련한 천종상회 맞은편의 상점으로 옮기고 그 이듬해 3월에 결산을 해보니 500원의 적자가 났다. 당시 쌀 한 가마 값이 4원 50전이었으므로 무려 쌀 100가마가 넘는 손실이었다. 무엇보다도 자본이 더 필요하였다. 이 때 그는 부친을 설득하여 부친 소유의 토지를 담보로 하여 은행에서 8千圓을 융자 받아서 경영규모를 확대하였다.

그는 값을 깍아주지 않는 대신 자를 속이지 않고 신용을 쌓아 갔으며, 포목을 비수기에 싸게 매점하였다가 성수기에 비싸게 팔아서 이윤을 올렸다. 점차 상업의 묘미를 터득하기 시작하였다. 그리하여 농사의 풍흉에 따라 포목의 유효수요에 큰 차이가 있음을 알고 강우량과 모내기 실적 등을 유심히 관찰하여 포목경기를 예측하였다. 1936년 7월 남강이 범람하는 대홍수로 인하여 진주의 전시가지가 물 속에 잠기는 병자년 침수피해가 있었다. 구인회상점도 침수되었으며, 가까스로 몸을 건져 지붕으로 올라갔다. 천종만형제의 상점도 물에 잠겼다. 그러나 연암은 이를 악물고 모든 재산이 휩쓸려 갔는데도 남들같이 절망하지 않았다. 고객으로부터 얻은 신뢰와 거래처와 맺어온 신용, 그 동안 어려움 속에 쌓아온 경험, 재기의 도전정신과 집념의 개척주의 정신으로 다시 일어나기 시작하였다. 연암은 대홍수 뒤의 풍작에 따른 포목경기의 상승을 예견하고, 쌀 2백가마 값에 해당하는 거금 1萬圓을 빌려 포목을 매점하였다가 풍년의 호경기에 팔아서 많은 이익을 올렸다고 한다.

그의 상점경영은 이익을 올리겠다는 신념주의에 전념하게 된다. 어떤 합리적 수단이라도 상점경영의 원칙은 이익을 창출해야 한다는 점이다. 그 이듬해 중일전쟁이 일어났을 때에도 전시의 특수 경기를 예측하여 1천짝(2만필)을 매점하여 8만엔의 이익을 보았다. 당시의 上等논의 시세가 평당 25전 정도였으므로 8만엔의 이윤은 획기적인 것이었다.

그는 상점 경영에도 탁월했을 뿐 아니라 비단이나 인조견직물에 수를 놓거나 무늬를 염색하여 파는 등 소비자의 선호도를 높여 매상이 증가하는 경영에 크게 성공하였다.

개업한 지 불과 몇년 사이에 기반이 잡힌 그는 1936년 11월 진주상공회의소 의원이 되었고, 진주에서 신흥상인으로 널리 알려지게 되었다[10].

(2) 혁신적 무역업 도전

포목상 경영으로 구인회 상점이 한창 번영하고 있던 1940년 6월 연암은 사업영역을 넓히기 위해 상호를 "주식회사 구인상회"로 변경하고 주식을 발행하는 등 근대적 경영체제를 갖추어 나갔다. 진주에 정착한지 10년만의 일로 그 해는 창씨 개명의 충격으로 병세가 악화된 조

10) 金星社, 二十五年史, p. 95 參照.

부 만회공이 80세를 일기로 세상을 떠났다.

사업가로 기반을 닦은 연암은 시야를 해외로 넓혀나갔다. 그 동안의 쌓은 경험과 자본을 바탕으로 무역업에 투자할 목적으로 1937년 봄에는 막내 처남 許允九가 경영하고 있던 鮮滿物産에 투자했다. 허윤구는 와세다대 정경학부 출신으로 당시 만주지방을 상대로 마늘과 명태 등을 수출하고 대두 등을 수입하는 무역업을 경영하고 있었는 데, 연암은 이를 계기로 만주를 다녀오는 등 교역의 안목을 넓혔다. 특히 만주 전역에 일본군이 크게 진을 치고 있는 것을 보고 중일전쟁을 예감하였으며, 광목 일천짝을 사들이는 당시의 상황을 직시하고 이를 활용하는 데 남다른 능력을 발휘했다[11].

무역에 대한 연암의 관심은 대단하여 견직물 중심지인 일본의 후꾸이(福井)에도 다녀오는 등 만주와 일본을 두루다녔왔다. 그러나 무역업으로의 사업전환은 용이하지 않았다. 중일전쟁이 발발한 1937년 7월 이후 일본의 경제통제가 노골화하여 자유로운 포목공급의 길이 막혔고 무역은 점차 어려워 졌다.

특히 1939년 11월 기업정비령이 공포되었고, 1940년 1월 유한회사법이 제정되었으며, 2월에는 創氏制度가 강제로 실시되어 민족기업의 植民地的 搾取가 극도에 달하였다. 앞에서도 지적하였지만 구인회상점도 이해 6월 주식회사 구인상회로 상호를 변경되었고, 연암이 사장에 취임하여 영업을 하면서 사업전환을 모색하였다. 이 무렵 구인회상회는 예금잔고가 무려 40만엔에 달하였다고 하니 그의 사업수완과 구인회상점의 영업실적은 비례하여 성장하였슴이 틀림없다.

이 시기는 일본제국주의자들이 민족상인에게 압박을 가하여 영업을 할 수 없었으며, 그가 무역업을 단념한 때였으므로 포목거래로 축적한 자본을 청과물 및 어물거래에 투자하게 되었다. 당시 수산물 거래를 하는 외숙 河吉生이 삼천포에서 河信商業株式會社를 경영하고 있었고,어물은 일제의 통제에서 제외된 부문이었기 때문에 어물과 청과물거래에 착안하게 되었다고 생각한다. 그는 하신상업에 투자하는 한편 80톤 규모의 선박을 구매하여 운영하면서 어물과 청과물을 거래하였다. 具仁商會의 일은 東京高等工業學校를 졸업하여 평남 도청 토목과에 근무하던 동생 具貞會에게 맡기고 연암은 진주청과물조합 대표가 되어 청과어물거래에 열중하였다. 그러나 太平洋戰爭의 발발로 청과·어물 상거래에도 한계를 느끼게 되었다. 이때 그는 토지투자를 결심하였다. 토지는 구인회상점의 이익금에서 이전부터 조금씩 사 두었지만 이때에 은행예금을 모두 찾아서 진양, 의령, 함안, 고성 등지의 토지에 투자하여 만석군이 되었다고 한다[12].

11) LG 50년사, 전게서, p. 29 참조.
12) 김병하, 전게서, p. 349.

여기서 한 가지 이 시대에 연암의 독립활동 지원자금에 대한 의문을 풀고자 한다. 1942년 5월 백산 安熙濟 선생이 찾아왔다. 그는 연암에게 상해임시정부의 독립운동자금으로 1만원을 기부해줄 것을 부탁하였다. 의령 솔뫼골이 낳은 고명한 유림가의 안교리 집안과 숭산리 구교리집안은 교분이 있는터라 연암은 그후 독립운동자금을 헌납하였다고 한다. 시기적으로 태평양전쟁이 막바지에 올라 광분으로 날뛰는 일제의 감시 아래에서 독립자금을 헌납한 것은 그야 말로 목숨을 건 일과 다름없음을 인정하지 않을 수 없다. 그러나 백산선생은 조국의 광복을 보지 못한채 일경의 혹독한 고문에 못이겨 1943년 옥사하고 말았다. 이런한 사실을 후대에 조명하게 된 의미는 일제식민지 시대에 일제와 협력하여 돈을 모은 매판민족자본의 행태논쟁에 휩쓸리는 민족경제인의 기업행동양식을 규명하는 데 조금이라도 도움이 되기 위해서이다.

5) 해방과 조선흥업사 설립

1945년 8월 15일 조국은 광복을 맞이하였다. 혹독한 일제의 전시통제경제로 위축되었던 경제활동이 움트기 시작하였다. 새 시대를 맞은 연암도 새로운 출발을 결심하고 보다 넓은 곳으로의 진출을 계획하였다. 그리하여 진주의 구인상회는 문을 내리고 귀환동포와 미군 진주로 북적거리는 부산으로 사업의 터전을 옮기게 되었다. 그는 토지의 일부를 처분하여 9월 부산의 서대신동에 있는 적산가옥을 구매하여 자리를 잡고 11월에는 무역업을 주로 하는 朝鮮興業社를 설립하여 미군정청의 허가를 받았다. 이 조선흥업사는 해방 이후 우리나라에서 무역업 허가를 제1호로 발급받은 업체로 기록되게 되었다. 이것은 한국 근대 무역사의 큰 의미를 주고 있으며, 비록 미군정청으로부터 받은 무역업허가지만 민주주의 국가이행과정에 있는 한국에서 최초로 기록되고 있다. 연암이 소상인적 지주형 기업가에서 탈피하여 근대적 기업가로 변회된 것은 8.15해방 이후이다.

당시는 주요연료인 숯의 품귀현상이 심각한 때였으므로 그는 日本 對馬島에서 목탄을 수입하는 사업을 시도하게 되었다. 대마도는 산이 많고 평지가 적으며, 숯을 구어서 생계를 유지하는 도민들이 많았으므로 대마도 목탄을 수입하여 공급하면 수익이 클 것으로 생각되었다. 그러나 배가 거센 파도에 떠밀려 후꾸오까(福岡)에 도착하게 되어 할 수 없이 계획과는 달리 농기구를 수입하게 되었으며, 목탄사업은 실패로 끝났다.

그는 그 후 자동차 운수업의 사업도 하였으나 뜻대로 되지 않았다. 실의에 찬 나날을 보내고 있을 때 그의 아우 具貞會가 여가를 이용하여 당구에 출입하던 중 興亞化學工業社[13] 화장

13) 興亞化學工業社는 당시 부산에서 일본인이 남기고 간 화장품공장을 인수하여 이마쯔(天津)란 상표로 화장품 크림, 도란(Dohran : 무대화장용 분), 머릿기름 등의 화장품을 생산하고 있는 기업이다.

품 기사 金俊煥과 사귀게 되면서 새로운 전기를 맞게 된다. 구정회는 김준환으로부터 홍아화학공업사가 도청 상공과 지정업체로서 크림, 머릿기름 등 화장품을 공급한다는 정보를 알아내었다. 연암은 이와같은 정보를 듣고 '지구상에 여성이 있는 한 화장품은 영원하다'라는 판단하에 화장품사업을 결심하게 되고 강인한 추진력을 발휘하여 지정업체로 허가도 받게 된다[14].

그리하여 1946년 2월 蓮庵은 具貞會와 許允九를 대동하고 홍아화학으로 가서 거래를 시작하였다. 70만원어치의 크림을 서울로 보내면 현금으로 1백만원을 벌 수 있는 유리한 사업이었다. 화장품 판매업에 성공한 연암은 자택에서 크림을 직접 생산하기로 결심하였다. 당시 홍아공업의 사장과 마찰을 빚었던 김준환은 구정회를 통해 연암에게 화장품 생산의 종용을 받게 되었고 이를 계기로 기술부문은 김준환이 맡기로 하고, 김씨를 통해 당시 원료가 부족하였던 크림 원료를 보유하고 있는 出島비누공장 주인을 알게 되었다.

연암은 고성에 있는 토지와 구인상회를 처분하여 피마자기름 40드럼을 비롯하여 스테아린산, 글린세린, 향료 등 3백만원치를 매점하였다[15].

이러한 인연으로 김준환은 연암에게 화장품 제조업을 할 수 있도록 만들어준 계기의 인물이 되었다. 따라서 연암 구인회는 해방 이후 첫 사업을 화장품 크림 생산으로 시작하게 되었다.

6) 장년기의 기업경영활동

(1) 장년전반기 화화공업의 발전

① 락희화학공업사 설립

연암은 41세의 장년기 나이로 새로운 가능성을 향해 도전하기 시작했다. 1947년 1월에는 樂喜化學工業社를 설립하였으며, 동시에 럭키표 크림이 생산되기 시작하였다. "럭키"는 具貞會의 제안에 따라 채택되었다[16]. 아마 당시 식민지체제하에서 해방되어, 미군의 주둔으로 럭키라는 말은 幸運을 가져온다 하여 상표의 선택이 주효하였기 때문으로 풀이된다. 크림은 날개 돋힌듯 팔렸다. 기술상 우월했을 뿐 아니라 물자가 귀한 시대에 매점한 원료를 제대로 사용하였기 때문에 다른 회사 제품이 1타스에 5원이었음에 비해 럭키크림은 1천원인 데도 불티나게 팔렸다.

회사의 조직은 구인회 사장이 회사를 대표하며, 총괄적인 경영을 맡고 구정회는 주로 대외적인 섭외일을 담당했으며, 판매수금 업무는 허준구가, 생산은 김준환이 담당하여 조직의 근간으로 삼았다. 그들은 한결같이 몸을 아끼지 않고 1인 3역, 4역 등의 역할을 하면서 열심히

14) LG 50년사, 전게서, p. 32 참조.
15) 전게서, p. 33, 김병하, 전게서, p. 350 참조.
16) 금성사 25년사, 전게서, p. 99 참조.

사업에 총력을 집중시켰다.

호경기는 회사창립 이후 1년 동안 계속되었으며, 글리세린을 구하기 위하여 어려운 고비도 있었으나, 3년만에 3억원의 이윤을 올리는 성과를 이루었다[17].

1950년 6.25의 한국전쟁은 일제의 수탈에서 벗어나 새롭게 일어서려고 안간힘을 모으는 해방 이후 우리 경제에 치명적인 손상을 주고 말았다.

서울의 화장품 생산공장들이 전쟁으로 모두 파괴되었고, 도매상이나 소매상에 깔린 재고품까지 잿더미로 변했다. 그러나 부산에 공장을 둔 관계로 전쟁의 참화를 모면한 락희화학은 생산이 멈추지 않는 화장품 제조업체가 되었다. 더구나 락희화학은 그 동안 심혈을 다하여 외제상품과 견줄만한 반투명크림까지 개발해 놓은 시기였기 때문에 도약이 기대되는 절호의 기회를 맞았다. 더욱이 전쟁 때에 흩어졌던 가족까지 부산에 모으니 대신동 공장은 연일 신바람 나는 작업이 계속되었다. 이렇게 생산된 럭키크림은 부산국제시장을 독무대로 삼으면서 인근 도시로 판로를 점유하여 갔다. 일찍이 누리지 못했던 전란 속의 호경기였다. 락희화학이 한국전쟁을 전후하여 화장품업계에서 고도성장을 누리며 업계를 제패할 수 있었던 이면에는 또 하나의 그럴 만한 당위가 있었다. 화장품 제조의 중요한 원료 가운데 하나인 향료의 일대 혁신적인 개선을 이루어냈기 때문이다[18].

한편 具仁會 社長은 1952년 4월 27일 釜山에서 열린 제5회 大韓化粧品工業協會 定期總會에서 第6代 理事長으로 선임되었다. 具社長은 第7代 理事長에도 재선되어 1954년까지 한국화장품업계를 대표했다. 드디어 韓國化粧品業界의 제1인자가 되었다.

② 플라스틱공업의 개척과 치약의 개발

蓮庵 具仁會는 화장품 사업에서 큰 성공을 거둔 가운데에서도 깨지지 않는 크림통 뚜껑 개발이라는 개척자적 노력은 계속 되었다. 연암은 파손되지 않는 뚜껑을 만들 수 없을까 하고 생각하였는 데, 플라스틱 뚜껑이 좋다는 정보를 얻게 되어 일본으로부터 6권에 달하는 플라스틱 관계 책을 입수하여 탐독한 바, 플라스틱산업이 유망함을 알게 되었다. 이에 따라 범일동에 플라스틱 공장을 설립하는 한편, 미국에서 인젝션머신(사출기)을 주문하여 1952년 9월부터 플라스틱 빗을 생산하기 시작하였다. 예상했던 대로 제품은 불티나게 팔렸다. 그 해 11월에는 공장을 부전동으로 옮겨 5대의 사출기로 칫솔, 세수대야, 식기 등을 생산하였으며 결과는 대호황을 이루었다.

1952년 東洋電氣化學工業社를 설립하고 10월에는 최초의 합성수지제품인 '오리엔탈'상표의 빗과 비눗갑을 만들었다. 이렇게 락키화학은 값싸고 편리한 다양한 일상용품을 통해 전래의 우리의 생활문화를 획기적으로 변화시키면서 한국 플라스틱공업을 견인했다.

17) 김병하, 전게서, p. 350 참조.
18) LG 50년사, p. 44.

락희화학은 치약제조와 비닐생산을 위해 연지동 공장을 신축하고 1954년 비닐시트와 필름, 1955년 3월에는 럭키표 치약도 생산하였다. 럭키치약은 그후 오랫동안 국내시장을 독점하였고, 치약제조와 판매의 성공으로 럭키금성그룹의 기반은 한층 더 굳건해졌다[19].

1956년 PVC 파이프를 국내 최초로 생산한 데 이어, 1957년에 비닐장판과 폴리에티렌필름을, 1959년에는 스펀지레저를 각각 개발하였다. PVC 파이프는 전후 복구사업과 맞물려 수요가 크게 늘었으며, 국내 최초로 개발한 스펀지레저와 비닐장판은 혁신제품으로 호평을 받았다. 이렇듯 합성수지제품이 모두 성공을 거두자 락희화학은 합성수지 및 치약제조 중심으로 업종을 二元化하고 국민생활의 근대화에 이바지하였다. 따라서 연암은 한국 국민생활 편의주의 경영이념을 실천한 기업가로도 기억된다.

연암은 럭키치약을 1955년 3월 출시하게 되는 데 치약 개발과정에서 신념과 혁신주의로 일관해 왔다. 럭키치약은 완벽한 제조공법을 공여받아 제조한 것이 아니라 스스로 토막정보 및 기술을 습득하여 오직 하면 된다는 의지 하나로 개발하여 생산한 순수 국산품이라는 점이 자긍심을 높였다.

1955년엔 어려운 군납의 문을 열었고, 1956년 봄에는 당시 창경원에서 열린 산업박람회장에서 럭키치약 10만개를 무료증정하는 획기적인 판촉활동을 펼쳐 큰 성과를 거뒀다. 마침내 럭키치약은 출시 3년만에 치약의 대명사로 불리던 '콜게이트'치약을 물리치고 국내시장을 석권했다.

③ 반도상사의 설립과 무역업진출

연암은 1956년 4월 30일을 기하여 락희산업주식회사의 상호를 半島商社株式會社로 변경하였다. 5월 19일자 동아일보에 구인회 사장 명의로 상호변경을 고지하는 신문공고를 게재함으로써 반도상사는 본격적인 무역상사를 지향하고 보다 발전된 체제를 향한 새로운 출범을 시작하였다.

이 때에 락희화학의 시세확장에 따라 서울사무소의 활동영역도 커져 반도상사는 반도호텔 504호실로 사용하였다. 당시 반도호텔은 우리나라의 수출입 업무가 이루어지는 무역의 본산으로 한국인 무역업체로는 반도상사와 삼성물산이 유일하게 입주하여 활동하고 있었다.

반도상사는 잇따른 락희화학의 공장증설과 사업영역 확대에 따른 수입업무가 확대되고 그 기능이 강화되면서 조직과 기능이 사실상 분리·독립하는 계기를 마련하게 되었다. 이로부터 반도상사는 장차 무역상사로서의 기틀을 다지면서 오늘의 LG의 수출입 업무를 전담하는 대기업으로 빠른 성장을 거듭하기 시작했다[20].

19) LG 50년사, 전게서, p. 80 참조.
20) 상공부, 한국의 공업, 전자공업편, 1971, 1972년 참조. 한국산업은행, 한국산업(1)(2), 전자산업편, 1975, 1976년 참조.

우리나라 산업계에서 이같이 대외활동을 전담하는 회사가 출범하게 된 것은 산업의 국제화라는 측면에서 큰 의의를 갖는다. 이후 반도상사는 우리나라 무역업의 성장과 궤를 같이 하여 이 분야의 발전을 주도했다.

(2) 장년후반기 전자산업의 개척

① 전자산업의 효시 금성사 창업

금성사가 설립된 것은 1958년, 연암의 나이 51세 때이었다. 이 회사는 설립 초기부터 국산라디오 생산준비를 하여 1959년부터 생산을 하였으나 소비자의 외국제 선호 경향 때문에 난항을 거듭하였다. 라디오 뿐만 아니라 금성사에서 개발하여 생산한 선풍기의 경우도 사정은 비슷하였다. 전자산업은 당시 기획부장이었던 尹煜鉉의 건의와 일본통산성에서 아이디어를 얻어 연암의 도전정신과 개척정신의 합작품으로 적지않은 논란과 협의를 거쳐 이룩된 것이었다. 그만큼 어려웠으며 기술문제, 인력문제, 시장성에 대한 결론이 매듭지워진 1958년 봄에 결정을 내렸다. 당시 전자공업의 당위론을 다음 세 가지로 보았다는 데 특징이 있다[21].

첫째, 락희화학이 수년 동안 축적한 플라스틱 기술로 라디오 케이스를 상당부문 자력 생산할 수 있다는 점. 둘째, 전자공업의 발전 전망은 일본 통산성의 경제백서가 밝은 근거를 제공하고 있다는 점. 셋째, 독일인 기술자 헨케(Henke)를 유치, 기술적인 문제를 해결할 수 있다는 것 등이었다.

이와같은 전자공업의 개척은 지난 10여년간 화공분야에서 전력투구를 다한 연암의 일대 용단이 아닐 수 없었다. 그가 용단을 내리게 된 데는 그의 사업가적 개척정신과 도전의식이 결정적인 요인으로 뒷받침 되었다.

그리고 사업계에 투신한 이후 일관되게 행동한 그의 기업 행동양식의 궤적은 고비마다 거침없는 결단으로 도전과 전환의 새 기류를 형성하여 산업발전의 길목을 열었다. 따라서 전자산업의 개척은 우리나라 산업사나 경영사에 기념될 굵은 획을 남기는 기록이 되었다.

② 금성사의 성장과 전자산업의 기여

연암은 우리나라 최초의 전자산업인 金星社을 1959년 2월 17일 주식회사로 새롭게 변신시키면서, 금성사를 개척자정신으로 한국 전자산업의 새 지평을 열어나가기 시작했다[22].

이 회사는 설립 초기부터 국산라디오 생산준비를 하여 1959년부터 생산을 하였으나 처음에는 소비자의 외국제 선호경향 때문에 난항을 거듭하였다.

라디오 뿐만 아니라 금성사에서 개발하여 생산한 선풍기의 경우도 사정은 비슷하였다. 이

21) 당시 락희화학 서울사무소 윤욱현 기획부장의 전자공업 당위론임. LG 50년사, p. 93 참조.
22) LG 50년사, p. 85.

러한 경향이 뒤에 나타났으나, 연암은 1959년 8월 A-501의 라디오 시작품을 완성시키고 상공부 제4133호로 상표등록을 마쳤다. 그로부터 2~3개월간 부품의 보완점검을 철저히 하여 그 해 대망의 국산라디오 제1호인 〈A-501〉가 금성사 제품으로 탄생하게 되었다.

국산품 라디오는 5.16군사구테타 이후 밀수품 단속이 강화되어 금성사는 회생하기 시작하였다. 특히 그 시대 농어촌 라디오 보내기 운동이 전개되자 라디오가 품귀할 정도로 많이 팔렸다.

바로 1960년대 전과정을 통하여 라디오의 역할이 정보의 확산과 근대화의 동기부여, 그리고 국가의 홍보매체로 그 영역이 넓어지면서 라디오의 판매실적은 무섭게 증가하였다. 1961년 우리나라 라디오 수신기 대수가 약 53만대 였음에 대하여 1974년에는 556만대로 10배 이상 증가하였다. 그리고 1961년 12월 KBS텔레비전이 개국되자 TV수상기 제작에도 박차를 가하였다. 1966년 8월 금성사는 국내 최초로 흑백TV(19)를 조립·생산하기 시작하여 그 후 성장을 계속하였다. 1961년 우리나라 TV수상기는 2만대에 불과하였으나, 1974년에는 1백60만대를 초과하게 되었다[23]. 이와같이 연암은 우리나라 최초의 전자산업의 개척과 성장에도 기여하였다.

7) 창업시대의 마감

연암 구인회는 1969년 12월 31일 운명했다. 그는 운명에 앞서 기업이윤의 사회환원과 기여를 위해 문화재단 설립을 추진하여 그 해 12월 장학육영사업, 문화사업, 사회복리사업에 기초한 연암문화재단을 설립했다.

1960년대 한국경제에는 자립경제와 근대화를 이룩할 수 있는 새로운 기반을 닦기 위한 노력이 경제개발5개년계획으로 나타나고 있었다. 국내 최초로 라디오의 국산화를 실현한 금성사 설립, 1960년대 들어와서 금성사는 전자 및 전기기공업의 개척을 주도하였다. 수요층의 외제 선호의식에 맞서 전자공업의 뿌리를 내리려고 전념하는 그의 경영에 타격을 가해 전자사업의 철수론까지 비화되었다. 그는 굽히지 않고 라디오의 국산화를 신념으로 여겼다.

라디오 보급의 촉진으로 금성사는 경영수지와 기술축적, 기술확보면에서 큰 진전을 이루게 된다. 1964년에 종합전자전기공장을 준공하여 도약의 시대를 맞고 기술금성으로 성장한다. 1960년 선풍기 개발을 시작으로 냉장고(1964), 흑백텔레비전(1966), 에어컨(1968), 세탁기 및 승강기류(1969)에 이르기까지 국내 최초로 국산화에 성공함으로써 국민생활 혁신을 가져오는 데 크게 기여하였다.

---

23) 상공부, 한국의 공업, 전자공업편, 1971, 1972 참조. 한국산업은행, 한국산업(1)(2), 전자산업편, 1975, 1976년 참조.
전국경제인협회, 경제연감, 한국산업, 전자공업, 1975년 참조. 금성사, 35년사(1958~1993), pp. 260~262 참조.

이에 따라 1969년에는 18개 품목의 전자,전기제품을 비롯해 통신기기, 전선 등으로 생산영역을 확대하고, 100억원대의 매출규모로 창업 10년만에 239배라는 비약적인 성장을 이룩했다.

한편 1962년에는 한국케이블공업을 설립하여 사업영역을 확대하였으며, 1960년대 말에는 금성전선, 금성통신을 설립하는 등 한국전기 전자산업의 성장을 주도하였다.

1969년에는 경영사적으로 보다 뜻깊은 해였다. 락희화학의 기업공개, 민간기업 사상 최초의 잔산체제 구축 등의 경영선진화, 그룹 본사를 서울로 이전해 본격적인 전국시대를 개막하였다. 당시 LG는 락희화학, 금성사, 반도상사, 호남정유, 금성판매, 한국콘티넨탈카본, 호남전력, 금성통신, 국제신보, 경남일보 등으로 다각적인 사업영역을 구축하고 1970년대의 도약을 구상하고 있었다. 그러나 이를 주도하던 연암 구인회 회장은 1960년대를 마감하는 1969년 12월 31일 63세, 완숙한 인생의 정점, 아직 낙조를 맞기에는 너무나도 아쉬운 나이에 영면하였다.

2. 蓮庵 具仁會의 經營理念

1) 경영이념의 개념

經營理念이라 함은 창업자나 전문 경영자가 기업경영에 가지는 정신적 지주, 기본적 가치, 실천적 행동지침, 신념, 태도 등의 도덕적·윤리적 기준을 말한다(John F, Mee. 1964, 金聖壽, 1995)[24]. 다시 말하면 기업의 경영자가 경영활동을 통하여 지켜야 할 정신적 및 실천적 행동지침이며 경영철학, 경영사상 등과 미래지향적인 행동원리, 지도원리를 의미한다. 그것은 기업총수의 가치관이나 경영철학, 사상을 강령화하여 구성원들에게 실천적 경영지침을 지키도록 명시하는 것들을 말한다.

그리고 대부분 경영이념은 사훈, 사시, 좌우명, 경영철학, 창업이념 등으로 명시되지만 경영이념으로 인정받기 위해서는 경영행동 실천강령이 표명되어야 한다.

이와같은 경영이념은 반드시 다음 3가지의 개념적 의미가 명시되고 실천되어야 한다. 첫째, 창업자나 전문경영자의 개인적 신조나 가치관 명시. 둘째, 기업경영활동의 방향 설정 명시. 셋째, 경영권행사의 기본적 지침의 명시 등으로 인정되어야 한다. 따라서 경영이념이라는 것은 경영조직체의 최고경영자의 정신사상과 행동에 대한 지침, 경영목표의 표명이라고 정의한다. 또한 기업의 방향, 성질 등을 결정하고 기업의 성격을 규정하며, 최고경영자의 의사표명을 명시하고 인정하는 것이다. 그리고 구성원들이 지켜야 하는 도덕적 기업윤리와 사훈 등이 경영성과로 나타나는 실천적 결과의 총체라고 할 수 있다.

24) John F. Mee., Management Thougth in a Dynamic Economy, New York University Press, 2nd ed, 1964. p. 101. 金聖壽, 峨山 鄭周永 硏究, 修書院, 1999, p. 32 參照.

2) 연암 구인회의 경영이념

연암 구인회의 생애와 기업경영의 활동을 통하여 표명되고 명시된 경영이념은 다음 10가지로 규정하였다. 이곳에서 제시되는 연암의 경영이념은 경영사학의 기업가론에서 최초로 설정되는 것이기 때문에 매우 큰 의미를 지닌다.

(1) 人和團結主義

연암은 기업규모가 커짐에 따라 1957년 부터 具·許體制를 그대로 유지하면서 인재의 중요성을 인식하여 최초의 공채제도를 실시한다. 이 때 그는 지금까지 가족 중심주의 경영에 대한 새로운 인식을 가지게 되면서, 구·허체제와 연암의 형제들에게 새로운 인재채용과 더불어 人和主義 중요성을 깨닫게 한다. 연암은 구교리댁의 전통적인 유교주의 가풍에서 배워나온 가족주의 사상을 그대로 기업 경영활동에 접목시키고 있었다. 연암은 상업활동을 시작할 때부터 인화단결을 강조하면서 사원으로 하여금 개척자적 의지를 가지고 화학공업, 전자공업의 도전을 생활화하도록 명시하였다.

창업자 연암의 생활철학이며 경영사상이기도 한 人和團結의 槪念은 여러 사람의 마음을 하나로 하여 서로 화합하며 한 마음, 한 뜻으로 여러 사람이 한데 뭉쳐 단합하는 것이라고 정의한다. 인화단결은 결국 오늘날 LG그룹의 社訓으로 표명되었다. 연암의 동생 구평회의 진술에 따르면 "저희 그룹에서는 창업 초기부터 오늘날까지 人和團結이라는 말이 불문율적인 하나의 社是로 내려오고 있는 데, 그의 말의 시원을 캐보면 社是 또는 社訓이기 이전에 구교리 집안의 家訓으로서 쓰이고 있던 것이기도 하다"라고 한다[25].

교훈이나 가훈으로서는 다소 보수적이인 경향이 풍기기는 하지만 人和라는 경영이념을 명시한 것은 과거 럭키금성그룹에 참여한 인적구성의 복잡성에서 찾아볼 수 있다. 당초의 許씨 집안, 具씨 성의 "會"자 돌림의 여러 형제들, "滋"자 돌림의 2세들, 그리고 구씨 성의 "本"자 돌림의 손자들, 창업자를 도운 경영자들, 공채로 뽑은 인재들 등등 "人和團結"을 강조하지 않고는 오늘의 LG구룹으로 성장할 수 없는 요소들이 있었던 것이다. LG 인재양성의 산실 종합연수원 "인화원"의 건립은 이런 창업자의 經營理念을 事實化한 標本이기도 하다.

연암의 경영이념의 人和는 和氣에서 찾을 수 있다. 和氣란 인생을 살아가는 기본인 三氣論에 근거를 두는 데 첫째가 霸氣요, 둘째가 義氣요, 셋째가 和氣이다. 화기란 여러 구성원이 서로 믿고, 서로 이해하고, 서로 아낄 때 이루어지는 분위기다. 직장에서 화기에 찬 분위기와 단결은 생산성을 향상시키고, 구성원의 보람을 갖게 하는 기본이 되고 있다. 연암은 거대해진 럭키가족의 다양성과 가족경영이라는 경영체제를 和氣의 사상으로 이끌어 온 대표적 창업자

25) 黃明水, 韓國企業經營의 歷史的 性格(김용식편, 연암 구인회의 기업활동), 신양사, 1993, p. 394.

라고 지적하고 싶다.

세상에서 人和처럼 중요한 것이 없다. 그래서 孔子는 天時는 地利만 못하고, 地利는 人和만 못하다고 하였다. 인화 속에 위대한 사업이 이루어지고, 행복한 직장이 실현된다. 따라서 최고의 경영 이념은 人和가 최고라고 지적하고 있다[26].

우리는 여기서 연암 구인회의 가족주의적인 경영이념이 이를테면 가부장적인 경영이 人和를 理念으로 어떻게 해야 성공하느냐 하는 본보기를 LG의 성장과정을 통해서 잘 나타나고 있다. 人和團結이라는 經營理念이 家族主義式 韓國的 經營을 발전시키는 原動力이 되었음을 대표하는 좋은 사례라고 지적하고 싶다.

(2) 유교적 가족주의

연암은 창업 초기부터 모든 직원들에게 "여러분들은 락희가족이 되었네, 락희가족이 인화단결하지 않고서는 성공할 수 없네." 연암과 럭키사람들은 럭키의 가족주의 정신을 경영철학의 일부라고 생각하였다고 한다. 사업규모가 커짐에 따라 회사가 커지고, 회사수가 늘어나면서 종업원도 그만큼 증가하였다. 럭키가족은 나날이 구성원들이 증가하였다. 구직난의 시절이었기 때문에 친인척이나 친지, 그리고 고향 사람들의 취직 부탁이 상상하기 어려울 만큼 많았다. 때로는 무거운 짐이 될 만큼 괴로운 것이었다. 그러나 연암은 한 번도 귀찮은 내색을 드러내지 않고 그들의 간청을 들어주는 데 성의를 다했다고 기록하고 있다[27].

그의 철저한 가족주의 경영방식은 인사관리에서 독특하였다. 회사의 중간 간부는 공개시험을 통해 선발한 대학출신들을 포진시키고, 일가친척이라 해서 특혜를 주어 중요한 자리에 곧바로 앉히는 법이 없었다. 밑바닥에서부터 철저하게 배우고 경험을 쌓지 않고서는 중요한 일을 맡을 수 없었고, 또 부하를 통솔하는 리더십을 발휘할 수도 없었다. 다만 상부 경영층은 창업 멤버가 건재하고 있었으며, 철저한 가족경영의 스타일을 유지하고 있었다.

다섯명의 아우와 여섯명의 아들들, 그리고 許鶴九, 準九, 愼九, 형제들과 朴勝璨, 李淵斗, 尹煜鉉, 金株弘, 李憲祖 등이 가족처럼 뭉친 가운 데, 중심을 이루게 하는 기둥이 되고, 대들보가 되게 하였다. 그리고 그 외곽을 공개채용 시험으로 선발된 대학출신들의 유능한 수재들이 두터운 간부층을 형성하게 하였다. 이것이 가족주의 경영방식의 조직형성 방법이다. 연암은 이런 가족주의 경영방식에 첫째는 인화단결, 둘째는 신뢰감, 셋째는 책임감, 넷째는 무한한 가능성의 인정 등이라고 말하기도 하였다.

연암은 간부에게 "우리 럭키도 이제 이만한 일꾼이면 무슨 일을 못하겠나, 옛날 중국의 愚公이란 사람은 태산을 옮기기도 했다는 데 이 훌륭한 才士集團이 우리 산업계에 큼직한 기둥

26) 안병욱, 三氣論(뜻이 있는 곳에 길이), 1984. pp. 33, 34 참조.
27) 럭키금성, 한 번 믿으면 모두 맡겨라, 1994, pp. 294, 295 참조.

하나 못세운다면 말이 안되지"라고 하였다. 列子의 愚公移山이라는 고사는 우공이라는 사람이 자기 집 앞을 가로막고 있는 산을 불편하게 생각하여 옮기기로 결정하고 자손 대대로 흙을 파옮겨 마침내 태산의 위치를 바꾸어 놓았다는 이야기로, 무슨 일이거나 집념을 가지고 줄기차게 노력하면 기필코 이룰 수 있다는 교훈으로 인용되는 말이다. 그는 이런 고사를 가족공동체의 경영이념의 성공 비결로 생각하고 있었다. 그는 비정의 세계라는 기업풍토에서 가족주의 경영방식은 순리와 열의로 회사를 이끌어 나가고자 고심하는 리더의 의연한 자세와 신뢰에서 구성원들이 공감하기 때문에 이 경영이념이 인정 되어지지 않았는가 생각한다.

여기에서 연암의 가족주의와 장자 중심사상의 경영철학을 살펴볼 수 있다.

연암은 때때로 전무의 자리에 있는 장남 구자경을 불러 앉히고 새삼 그의 마음가짐을 일깨워주기도 하였다. "아무리 자손이 많다 해도 너는 그 중에서 장남이라는 것을 잊어서는 안된다. 본시 맏이란 일이 고된 법이다. 남들은 놀아도 맏이는 놀새가 없고, 묽은 걸 알고, 된 걸 알아야 남을 다스려 나갈거 아니냐, 너는 아버지를 대신할 책임있는 몸이라는 것을[28] 명심해야 한다"고 말하였다. 이것이 가족주의 경영기법에서 장자의 중요성을 인정하는 대목이다.

그는 유교적 가족주의 공동체사상을 경영이념으로 명시하여 실천으로 기업활동에 활용하였으며, 부를 축적하는 과정에서 그의 경영행동은 가족주의에 의거하였다.

(3) 勤儉節約主義

연암의 구두쇠 철학은 유명하다. 사람이 성품을 말할 때 돈을 벌고 쓰는 행위를 예를 들어 이야기 하는 경우가 많다. 돈이란 그 만큼 사람의 밑바닥까지를 노출시키는 魔性이 있다. 그러기 때문에 근검과 절약은 그만큼 어렵다. 특히 부지런히 돈을 모으고 절약하여 생활하는 사람은 대부분이 큰 돈을 모으는 사람이다. 연암 역시 그의 대표적 경영이념의 하나를 근검절약주의로 하여 근면하고 검소하며, 절약하고 저축하였다. 그러나 돈을 쓸 때는 허세부리지 않고, 낭비하지 않고 필요한 곳에 서슴없이 썼다. 그는 독특한 用錢哲學을 가지고 있다.

6.25동란 후 경향 각지에는 크고 작은 猝富들이 많이 생겨났는 데, 그들 중에는 땀 흘리지 않고 손에 넣은 거금을 감당하지 못하여 사치와 낭비로 치닫는 拙夫도 수없이 많았다. 그런 풍토 속에서도 돈쓰는 방법이나 돈에 대한 구회장의 생각과 자세는 좀 특이했다. 부산의 공장들이 활발히 가동하고 럭키치약이 미제치약을 물리치면서 시장을 석권해 가고 있던 무렵, 락희화학은 서울의 반도호텔 빌딩에 사무실을 개설하고 있었다. 누가 보아도 일류회사의 사장이었다. 당시 김주홍 상무는 신설동에 살면서 아침 저녁 미니 합승버스로 출퇴근하고 있었는데 어느날 아침 그 차에 구인회 회장이 올라타는 것이다. "택시를 이용하지 않고 미니 합승버스를 타십니까?라고 물었더니 나는 합승버스가 좋습니다. 세상사람들이 나를 보고 노랭이니 구두쇠니 부르겠지만 나는 그 말이 나를 칭찬하는 말로 들립니다. 돈 몇푼 벌었다고 거들먹거

28) 전게서, pp. 296~297 참조.

리며 흥청망청 쓰는 사람들을 보면 딱해서 못 보겠습니다. 돈이란 있을 때 아낄 수 있는 거지 없는 데 무엇을 아낀다 말이요. 그래서 옛말에도 돈이란 벌기보다 쓰기가 어렵다고 했소, 부자라는 것은 돈을 많이 벌어서 부자가 아니라 쓰지않고 저축하면서 아끼는 것이 부자가 되는 법이요. 벌써 다왔소, 합승버스를 타면 회사까지 오는 데 뭣 때문에 휘발유 없애고 길바닥에 돈 뿌리며 택시 탄다는 말이요." 그러나 연암 구인회 회장이 돈을 움켜쥐고 쓰지않는 그런 인색가가 아니다. 꼭 써야 할 큰 돈은 눈섭하나 까딱않고 내놓는 배포를 가졌으면서도 비롯 푼돈일지라도 사치나 허세를 위해 낭비하는 것을 큰 잘못으로 아는 그런 성품이었다.

일찍이 일제 말기에 白山 安熙濟에게 독립운동자금으로 당시로서는 거금인 1만원을 선뜻 건네 주었던 일이나 부산에서 국제신보사를 인수하여 경영하던 무렵, 재정난으로 허덕이는 라이벌회사 부산일보를 위하여 아들 具滋暻이 3천만원을 도아주고자 했을 때 흔쾌히 도장을 찍어주던 일 등은 그의 용전철학을 이해하는 데 도움이 되는 일화라 할 것이다[29].

그의 근검절약의 사례는 아우 구태회가 국회의원으로 당선되던 해 고향사람들에게 식사 대접하고 돈 5환을 거슬러 받던 일, 점심식사 때 좁은 골목길의 한식 식당만을 고집하는 절약정신, 부지런하고 근면해야 잘 살 수 있다는 공장새마을 정신을 실천하던 일 등등 많이 나타나고 있다. 자유당시절 국회의장을 하였던 李載瀅 先生은 연암을 가리켜 "근검, 소탈을 가르쳐 준 어른"이라고 평가하였다[30].

(4) 挑戰과 開拓主義

연암 구인회의 전 생애를 통하여 "창업과 개척시대"로 규정한다. 그의 경영이념은 도전과 개척주의 사상이 많이 존재한다는 것은 LG 50년사 속에 담긴 내용이다.

그의 도전과 개척주의 이념은 첫째로 유교적 인습을 과감히 타파하고 당시로서 택하기 어려운 상업의 길로 투신하는 도전정신, 둘째로는 락희의 창업과 화학공업, 전자공업의 새 지평을 여는 도전과 개척주의 정신, 셋째로는 기간산업의 개척과 성장 등으로 명시할 수 있다.

전국경제인연합회 김용완 회장은 그의 도전과 개척정신을 이렇게 비유하셨다. 연암의 60평생을 걸쳐 쌓아올린 빛나는 영광은 그의 피와 땀과 인내로 맺어진 도전과 개척의 결정체이다. 그는 근엄하기 이를 데 없는 영남의 유교 가정에 태어나셨으나 완고한 인습을 타파하고 당시로서는 택하기 어려운 기업인의 길을 서슴치 않고 도전한 그의 결의와 용단은 경제인들에게 추앙받기에 족한 것이라고 칭송하였다[31].

그의 도전과 개척주의 경영이념을 실현시킨 사례만 몇가지를 제시하도록 하겠다.

1931년 구인회상점을 설립하기 위하여 도전하던 일, 병자년 대홍수로 재기의 집념을 불태

29) 한 번 믿으면 모두 맡겨라(럭키금성 創業會長 蓮庵 具仁會의 삶), 1994, p. 300 參照.
30) 전게서, p. 454 참조.
31) 한 번 믿으면 모두 맡겨라, 전게서 p. 7 참조.

우던 일, 1947년 도전의 여름 화학산업의 선구자로서 락희화학공업사의 창업의 일, 럭키상표의 탄생과 크림통 뚜껑개발에 박차를 가하던 일, 화장품업계의 패자가 된 일, 플라스틱공업과 치약의 개발, 반도상사 설립과 무역업 진출, 전자산업의 효시를 이룩한 금성사 설립, 1965년 정유사업으로 가는 길 등등 이루 말할 수 없는 사업들이 그의 도전과 개척주의 이념으로 이룩되었다.

럭키금성 창업회장 연암 구인회의 삶 속에서 대표적 사례 하나를 소개하면 "전자시대 선구자가 되기 위해서는 개척자가 되는 것이다"라는 말을 명시하고 실천한 사실이다. 1957년 연초는 여느 해보다 몹씨 춥고 건조한 날씨가 계속되었다. 당시 기획실장 윤욱현이 전축으로 음악감상을 들으면서 이야기하고 있었는 데 구인회 사장이 "하이파이 전축이라 카는 것이 그래 재미 있는 기요", "우리가 그거 만들면 안되는 가요", "안될 것이야 없지요. 사장님 기술수준이 낮아서 그렇지", "그렇다면 문제 없구만 기술이 없으면 외국 가서 시술 배워오고, 그래도 안되면 외국기술자 초빙하면 될 것이고, 우리가 한 번 해봅시다. 그거 한 번 해봅시다.", "라디오다 전축이다 그런 것 만드는 일 전자공업이라고 하지요?", "우리나라에서 전자공업 손댄 사람 누구 있어요?" 아무도 엄두를 못내고 있는 한국 전자공업의 개척은 이렇게 시작되었으며, 처녀지라는 불모지에서 연암은 "전자공업 해봅시다. 우리가 개척자가 되는 것이요"라는 말과 더불어 윤실장에게 사업평가서를 주문하였다[32]. 여기서 연암의 도전과 개척정신은 한 톨의 겨자씨를 황량한 들판에 뿌리는 심정으로 표현하고 싶다. 그 씨앗이 싹을 트고 잎을 내면, 열매 맺는 일은 오로지 농군의 땀방울과 천기, 지리의 오묘한 조화에 의해 판가름 날 수 밖에 없는 일이라고 표현하고 싶다.

(5) 信念主義

연암은 "신념이 있을 때 인간은 놀라운 힘을 발휘한다"는 말을 몸소 체험하고 그것을 기업의 경영활동에 참여하는 구성원들에게 주지시켰다.

"할 수 있다, 하면 반드시 된다"라는 신념을 항상 가지고 있었다. 그는 럭키화학공업과 전자공업의 금성사를 창업할 때, 군사정부에서 농촌 라디오 보내기운동을 할 때, 곡절많은 한국케이블 문제, 사돈의 공동경영 제의로 방송사와 신문사 경영의 허망한 결별을 할 때, 카본합작의 우여곡절문제, 여천으로 가는 정유사업의 길 등 많은 시련과 고통 속에서도 스스로를 강하게 만들었다. 연암의 신념주의는 할아버지에게 포목장사의 허락을 받고, 아버지 춘강공이 2천원을 주면서 "너는 스물 다섯, 나는 너를 믿는다"라는 말부터 시작되었다고 생각한다. 연암은 63세 영면할 때까지 그 완고한 할아버지의 仁, 禮, 信을 중히 여기라는 유교사상을 기억하고 있었다, 이와 같은 儒家의 전통적 사상을 기본으로 한 근대적 자본주의 길을 상업으로

32) 전게서 pp. 202~204 참조.

시작 하였던 연암은 항상 가풍의 생각 속에서 새로운 사업을 도전하고 개척할 때 마다 반드시 해내고 만다는 신념을 가졌다. 이러한 신념이 企業家의 行動樣式으로 나타나 그의 경영이념으로 승화되였으며, 그 영향이 人和로 대변된 것이 아닌가 생각한다.

미국의 노만 필(Norman vincent Peale)은 1952년 〈적극적 사고의 힘〉(The Power of Positive Thinking)이라는 책을 내어 미국에서만 300만부가 팔려 3년간 베스트셀러가 되었다[33].

저자 노만 필은 이 책 속에 "신념과 신앙이 인생의 기적을 낳고 행복을 창조하는 원동력임을 강조하였다." 특히 필자는 신념은 적극적 사고로 대변되는 데 낙관적, 희망적, 긍적적으로 생각하는 것이요, 소극적 사고는 무슨 일이든지 안된다고 비관적, 절망적, 부정적으로 생각하는 것이다. 전자는 우리를 광명과 신념으로 이끌고 후자는 우리를 암흑과 좌절로 이끈다. 이와같은 점을 고려해 볼 때, 연암 구인회는 강한 신념을 가지고 기업을 이끌어 왔다. 창업에서 오늘의 LG를 만든 성공은 그의 신념의 산물이라고 지적하고 싶다.

(6) 人材尊重主義

연암의 경영이념 가운데 중요하게 대두되는 것이 후일 럭키금성의 社訓이 된 人間尊重經營主義이다. 그것은 연암이 1950년대 후반부터 인재확보방안으로 대학 졸업생을 대상으로 한 공개채용제도로 실시된 人材採用主義가 그 시초이다.

연암이 사업을 시작할 때는 혈연과 지연등의 연고성을 중심으로 인재채용이 이루어졌다. 형제·친척 중심의 경영체제가 지배적이였으며, 비공식적인 특채가 전형화되어 왔다.

그러나 연암은 인재를 중용하는 데는 철저하였다. 인재를 키워야 기업이 큰다는 신념을 철저히 하고 있었기 때문에 사람을 뽑아쓰는 데는 실력과 능력위주로 선발하였다. 이로 인해 1953년에는 LG의 오늘이 있게 하는 데 크게 기여한 李淵斗, 許愼九가 입사했고, 1954년에는 朴勝璨, 金株弘이 각각 상무로 입사하였다.

1954년 安和中이 입사하고, 1955년 李正基가 입사하였으며, 1956년 3월 尹煜鉉이 입사하였고 6월에는 조형제, 남상빈, 최영용 등 1957년에는 박상호, 임종염, 홍종우, 한성갑, 양한모, 김종하, 조영원, 이헌조 등이 입사하였다. 이와같이 인재를 중용시 하는 경영이념은 1956년말 미국에서 돌아온 구평회가 기업의 백년대계를 위해 인재양성의 중요성을 인식하고 이를 연암에게 건의하여 정책화된데 기인한다[34].

유학에서 말하기를 一年之計는 곡식을 심는 일이며, 十年之計는 나무를 심는 일이다. 百年之計는 사람을 육성하는 일이라는 동양의 사상을 상기해 볼 때 국가와 기업의 장래가 모두 인재에게 달려 있다는 인간중시사상은 인재중용주의에서 근간을 이루고 있다.

33) 안병욱, 전게서, 신념의 힘, p. 114 참조.
34) LG 50년사, 전게서, pp. 68~69 참조.

럭키그룹이 후일 大成을 이룩하기 까지에는 여러 가지 복합적 요인이 작용했다고 보아야 하겠지만, 이 시기에 남 먼저 우수한 젊은 인재들을 선발하고, 적절한 훈련을 거쳐 동량으로 키워낸 데 힘입은 바 크다는 것은 결코 과언이 아니라고 본다.

이러한 과정을 거치는 동안 락희화학의 조직과 사업은 항상 젊은 인재와 순발력을 유지할 수 있었고 上下 左右로 끈끈한 人間關係를 유지해 나갈 수 있었다. 당시 공채사원으로 입사하여 젊은 열정을 회사와 더불어 불살라왔던 인재들이 연암 구인회에 대하여 지금껏 인상 깊게 생각하고 있는 것은 연암이 그들 신입사원을 부를 때 김형, 박형 하고 꼭 兄자를 붙였다는 일이다. 연령 차이로 보나 직위의 격차로 볼 때 이름을 부르거나 직위로 불러도 이상할 것이 없는 데 구사장은 그러지 않았다[35].

바로 이러한 점들은 인재를 중히 여기고 인재를 존중하는 연암의 경영합리화로 이어졌고 그것이 경영이념에 명시된 바탕이 되었다.

연암 구인회의 삶이라는 회고록에 "사람을 키워야 이긴다"라는 제목이 있다. 여기에 이런 내용이 있다. 연암 구인회 사장이 부산에서 서울사무소의 구전무가 업무의 전문화와 능률화를 위해 인력보충이 시급한 실정임을 알려 왔다. 그 때에 연암은 인력보충에 신중함을 보였다. 그때 구인회는 지금 가까스로 궤도에 진입하려 안간 힘을 쓰고 있는 기업이 장차 雄飛를 이룰 수 있느냐 없느냐는 오로지 인재활용에 달려 있다고 생각하였다. 모든 일은 사람에 의해 成敗가 갈라지는 만큼 사람을 잘 써야 한다. 깊은 생각없이 사람을 채용했다가 마땅치 않다고 해서 잘라내고 다시 새사람을 썼다가 이용가치가 적어지면 밀어내는 식의 인사관리는 인간을 존중하는 用兵術이 아닐 뿐 아니라 조직이 취해야 할 正道가 아니라고 생각했다.

기업이 치열한 경쟁에서 싸워 이기기 위해서는 무엇보다도 인재를 잘 써야 하고 또 선택한 인재는 이를 훌륭히 갈고 닦아서 잠재한 능력을 십분 발휘할 수 있도록 해줘야 한다고 믿었다. 구인회 사장의 그같은 생각은 인간존중이라는 창업이념으로 점차 굳어져 가고 있었다.

(7) 技術革新主義

연암의 기술혁신주의 경영이념은 硏究開發의 바탕 위에서 이루어 졌다. 연암의 연구개발에 대한 신상품 개발과 국민생활 편의 신상품의 개발은 한국화학산업, 전자산업 발전의 원동력이 되었음을 앞에서 지적한 바 있다.

그의 硏究開發에 대한 事例를 통하여 技術革新主義 經營理念의 根幹을 살펴보도록 하겠다.

첫째로는 화학산업의 선구자 락희화학공업사 창업부터 연구개발의 시작이다. 1947년 41세의 나이로 새로운 가능성을 예견하여 제조업체로 변신을 시작하였다. 럭키크림이 개발되어 생산·출하되었고, 플라스틱 뚜껑개발에 성공하였다. 이와 같은 과정 속에서 화장품연구소가

35) 한 번 믿으면 모두 맡겨라, 전게서, pp. 198~199 참조.

한국 최초로 설립되어 운영되었고, 연암은 한국 화장품업계에서 패자가 되었다[36].

둘째로는 화학과 전자공업의 새 지평을 여는 연구개발과 기술혁신의 노력이다. 그는 6.25 동란 후 플리스틱의 개척과 치약의 개발을 성공하였다. 합성수지공업의 개발과 캘린더 시설의 도입, 우리 기술로 개발한 럭키치약으로 국내시장을 석권하였으며, 상표등록과 광고활동을 전개하였다. 전자산업의 개척은 1958년 10월 1일 우리나라 최초의 전자공업회사인 금성사가 설립된 데에서 그 맥락을 찾아야 한다[37].

셋째로는 국민생활의 혁신을 가져온 금성의 전자기술은 냉장고의 개발, TV수상기 개발, 에어컨의 개발, 세탁기와 주방기구의 개발, 승강기류 개발 등으로 발전하였으며, 통신사업의 개척은 전화기 생산, 교환기 사업의 개척 등으로 나타났다[38].

그리고 유지공업의 진출로는 합성세제 산업의 개척, 다양한 플라스틱 가공제품의 개발, 비닐제품의 개발과 각종 가술도입 및 국제교류의 시작을 통하여 기술혁신이 가속화되었다. 이와같이 연암의 기술혁신 경영이념은 창업 초기부터 부단한 연구개발 노력의 결과이었음을 증명하고 있다.

(8) 國際化와 正道經營主義

연암의 경영이념 가운데 오늘날 LG의 사훈, 사시, 기업윤리강령의 기본으로 승계되고 있는 경영철학은 바로 국제화, 세계화주의와 정도경영 합리화주의이다.

그는 1953년 우리나라 경제가 미국원조를 중심으로 복구사업을 본격화하던 시기에 설립된 락희산업은 "우리의 수출입은 우리 손으로 한다"는 취지 아래 원자재 수입업무를 주요 기업활동으로 개시한 후 1956년 4월에는 상호를 반도상사주식회사로 변경하였으며, 점진적으로 국제무역업의 체제전환을 모색하였다.

1959년 미국의 유니언 카바이트 인터내셔널사(Union Carbide International Co.) 및 중국의 포모사 플라스틱사(Formosa Plastic Corp)와 총대리점 계약을 체결하고 각종 화학품과 합성수지원료 등의 국내공급을 본격화했다.

1965년 반도상사는 우리나라 무역업계를 선도하는 주도업체로서 왕성한 기업활동을 보이기 시작하였다. 가장 두드러진 국제화는 해외영업망의 설치였다. 첫지사로 캐나의 나이로비에 캐나출장소를 열고, 일본 동경에 동경사무소를 설치했다. 1965년에는 38만달러의 수출실적을 올리는 등 향후 전망을 밝게 했다. 제2차 경제개발을 착수하는 1966년에 이르러서는 전년도 영업성과를 바탕으로 사상 처음 수출실적 100만달러를 돌파하여 제3회 수출의 날 기념식에서 수출 유공 국무총리 표창을 수상했다. 한편 미국의 뉴욕지사, 케나지사 폐쇄, 1968년

36) LG 50년사, 전게서, pp. 34~44 참조.
37) 전게서, pp. 55~87 참조.
38) 전게서, pp. 113~143 참조.

5월 인도에 뉴델리 지사를 설치한 데 이어 1968년에는 서독 프랑크푸르트지사, 10월에 서독 함부르크지사를 잇따라 신설하여 국제화 실현을 적극화하였다[39]. 그리고 각종 기술도입등 국제교류의 시작 등으로 세계화의 초석을 다지기 시작하였다.

다음으로 正道經營은 연암의 경영철학이다. 정도경영은 四正經營思想에서 유래되는 데 正心경영, 正覺경영, 正道경영, 正行경영 등으로 구분한다. 이 四正經營思想은 아남의 창업자 牛穀 金向洙선생이 그의 경영이념으로 삼은 사례도 있다[40].

원래 정도사상은 대자연의 섭리에 따라 바른 길로 가는 법칙을 말하며, 自己가 해야 할 일에 대하여 최선을 다하면서 합리주의에 순응하는 경영사상을 의미한다.

연암 구인회는 초기에 매점매석주의 방식으로 돈을 모으고, 가족주의 경영방식으로 자본과 경영을 비분리하는 전근대적 경영방식을 해왔슴을 부인할 수 없다. 그러나 경영규모가 다각화되고 합리화의 필요성이 대두됨에 따라 정도경영관리를 실시하여 경영합리화를 실시하였다.

경영합리화의 실시는 1960년대 초 기획조정실의 설치를 통한 기획기능의 강화에서 시작된다. 그리고 전산화 추진, 사업부제 시행, 광고활동의 개척, 1968년 11월 자본시장육성법의 제정에 따라 선도적인 기업공개를 단행하였다.

이러한 정도경영은 제2세 상남 구자경에 의하여 본격화되지만 그 뿌리는 연암의 장년기 후반에 나타나는 새로운 경영합리화 기법임을 인지하여야 할 것이다.

그는 일제하의 청년기에 포목과 크림의 원료 글린세린 등을 통하여 돈을 모으는 고전적인 상업형태를 보이고 있으나 장년후반기에 들어와서는 경제개발계획에 기여하면서 경영관리 합리화에 따른 正道經營을 하였음을 생애를 통해서 알 수 있었다.

(9) 事業報國主義

報國이란 문자 그대로 나라의 은혜를 갚는다는 뜻이며, 나라의 은혜를 갚는다는 것은 충성을 바친다는 뜻이다. 그러므로 주권이 박탈당하고 식민지 종주국의 압제하에서 그들을 위하여 일방적 의무만이 강요되던 상태에서 해방이 되고 독립이 약속된 상태에서 사업보국을 생각하지 않는 기업가가 있을까 의문도 있을 수 있으나 연암은 경우는 신념화되었고 특히 이 문제를 많이 생각하고 있었다. 제1차 경제개발 5개년계획과 제2차 경제개발 5개년계획이 성공적으로 실시되는 과정에서 많은 어려움도 있었으나 사업보국의 뜻을 버리지 않았다.

특히 군사정부는 강력한 밀수품 금지조치와 함께 밀수품 일제단속령을 내렸다. 시장에서 판을 치던 외제 라디오와 각종 전자제품, 그리고 잡다한 소비제품들까지도 된서리를 맞고 자

39) LG 50년사, pp. 168~175 참조.
40) 김성수, 우곡의 생애와 경영이념의 연구, 경영사학, 제14집, 한국경영사학회, 1997. 6, pp. 36~37 참조.

취를 감추게 되었다. 그 동안 재고품으로 쌓여 있던 라디오들이 팔려나가기 시작하여 부진했던 영업이 활성화하기 시작했다. 1961년 9월 현재 라디오 보급대수가 89만 3천대였으나 1962년말에는 1백 34만대로 증가한 것을 보아도 농어촌 라디오 보내기 운동이 얼마나 활발히 전개 되었는지 짐작할 수 있다[41].

창업 23년만에 기업을 공개하게 된 락희화학은 주식의 대중화 시대를 선도하는 국민기업으로 거듭 태어나게 되었다. 이를 계기로 락희의 주식은 일반인에게 소개되기 시작하면서 주가는 계속 상승세를 탔으며, 이는 여타기업의 공개를 촉진하는 기폭제가 되었다.

연암 구인회의 선험적 결단에 의해 단행된 락희화학의 기업공개는 1970년 5월 3일 제2회 증권의날 기념식에서 기업공개에 의한 자본시장의 육성의 공로로 고인이 된 구인회 창업회장에게 대통령 표창이 추서되었다.

그의 사업보국주의 경영이념은 세금의 납세와 고용효과, 무역과 경제개발, 공업화 협력, 화학공업의 기여, 전기 및 전자산업의 발전, 호남정유를 통한 한국 에너지산업의 기여, 언론·문화사업에의 참여, 그가 개발한 제품의 국산화는 외국상품이 판치는 한국소비시장의 산업판도를 변화시키는 결정적 계기가 되었다.

(10) 國民生活便宜主義

연암의 제조업에 향한 의지는 결국 국민생활 편의주의로도 집약된다. 연암의 경영이론에 의하면 "남히 미처 안하는 것을 선택하라. 국민생활에 없어서는 안될 것부터 착수하라. 착수하면 과감히 밀고 나가라. 성공해도 거기서 머물지 말고 그 보다 한 단계 높은 것, 한층 더 큰 것, 보다 어려운 것에 새롭게 도전하라[42]."라고 역설하고 있다.

연암의 경영이념 탄생은 제조업을 하던 시대로서 국민생활품이 없는 저개발국가 생산양태의 가난한 시대이며, 전통적 사회에서 도약을 위한 준비단계의 경제발전 단계에 다다른 후진국이었다. 1인당 국민소득은 약 30달러에 불과하였으면 외제가 소비시장을 장악하던 그런 시절이였다. 그 이전인 1947년에 럭키크림을 생산하고, 1950년대 럭키치약, 머리빗, 칫솔 등을 만들었으며, 플락스틱의 합성수지제품, 1959년 8월 최초의 라디오 생산, 1961년 7월 국내 최초의 전화기의 국산화 성공, 1963년 합성세제 산업의 개척, 1965년 4월 국산냉장고 생산, 1966년 8월 국내 최초로 생산한 흑백TV 생산, 1967년 9월 국내 최초의 에어컨 생산, 1969년 5월 국내 최초의 전기세탁기와 주방기 생산 등 국민생활 편의주의 생산에 주력하였다.

연암은 오직 국민생활 향상과 경제부흥만이 겨레의 활로임을 선각하고 생활필수품 제조업의 락희화학공업사를 설립해 산업일선에서 국민생활을 위하여 일하였다. 그것이 곧 럭키금성

41) 한 번 믿으면 모두 맡겨라, 전게서, pp. 226~227 참조.
42) LG 50년사, p. 39.

의 시원이었고, 우리나라 산업발전의 귀중한 받침돌이 되었다.

Ⅲ. 創業의 孝, 上南 具滋暻의 生涯와 經營理念

1. 創業 2세 經營者 具滋暻의 承繼

럭키금성의 창업자 구인회 회장은 63세를 일기로 1969년 12월 31일에 일생를 마감하였다. 당시 럭키금성은 화학, 전기, 전자, 정유, 전선, 무역 통신, 언론 등 각 분야에서 11개 기업군을 포용하고 있었다.

창업자 연암의 타계로 세상의 모든 관심이 럭키금성으로 쏠렸다. 한국 재계에서 정상을 다투는 재벌의 총수가 생을 마감하였으니 누가 총수가 되느냐의 문제도 흥미를 돋우었다.

각 매스컴들은 럭키금성에 포진하고 있는 6명의 형제와 6남 4녀 등 10명의 자녀들, 사돈가의 허씨들과 창업과정의 공신들이 각각의 이해가 다를 것으로 예상하여 앞다투어 기사화하였다. 그러나 그런 기대는 보기 좋게 어긋났다. 구씨, 허씨네 집안은 옛날과 같이 화목하기만 했다. 연암 구인회가 사망한지 6일 후인 1970년 1월 6일 유교적 집안의 가풍답게 장자인 상남 구자경을 럭키그룹의 제2대 회장으로 추대하고 장자승계의 원칙을 따라 취임케 하였다. 이 장면은 한국경영사에서 유교적 가풍에 따른 2세 경영자의 장자 승계는 처음 있는 일로 기록되었으며, 그 다음으로 구자경의 경영능력에 관심을 가졌다.

당시 그룹에는 연암의 첫째 동생 구철회(당시 락희화학공업사 사장, 1975년 작고)씨를 비롯하여 구정회(1978년 작고), 구평회, 구두회 등 형제와 사돈가 허씨 집안의 허준구, 허신구 형제, 그리고 박승찬씨 등 여러 창업공신들이 각기 요직을 맡고 있었다. 그러나 그들의 원만한 합의에 따라 그들의 대권은 2세 장자인 상남 구자경에게 돌아간 것이다.

그와 같은 결과는 우연한 일이 아니었다. 구인회 회장은 작고하기 이전에 이미 그 많은 형제, 사돈가 형제들에게 능력에 따라 또는 처지에 따라 모두 배려를 했고, 자녀들에게도 각각 합리적인 조치를 마련해 놓았던 것이다. 또 한 가지 사실은 연암과 아들 구자경 사이의 나이가 18세 차이로 부친이 41세 때 락희화학공업사 창업할 때, 이미 아들 구자경은 23세로서 부친 사업의 창업동반자로써 참여하여 럭키금성그룹을 20여년 동안 성장시키면서 부친으로부터 후계자 경영수업을 충분히 받았다는 것이다.

당시 업계에서는 상남 구자경씨가 2대 회장으로 취임하자 모두들 놀라워 했다. "구씨네 집안 참 대단하네, 조카를 회장으로 추대하고 숙부들이 그 밑에서 일하다니 신기하지 않는가" 라고 하였다[43].

43) 김용식, 연암 구인회의 기업활동, [한국기업경영의 역사적 성격(필산 황명수 화갑기념논문집,

이런 세상의 찬탄 속에서 럭키금성그룹 2세 경영자 자리에 오른 구자경 회장은 당초부터 구인회 회장의 경영이념을 승계하여 각 계열사 업무에 깊숙히 관여하기 보다는 전체의 움직임을 파악하는 Macro적 경영기법을 활용하는 경영정책을 구사하여 調和를 이루도록 그룹을 이끌어 나갔다.

이 경영정책은 적중하였다. 이것은 人和團結을 바탕으로 성장해 온 럭키금성그룹의 경영이념이기도 하지만 창업자 선친 연암 구인회의 창업이념이기도 하다. 바로 그 점이 創業의 孝를 成功的으로 繼承하는 具滋暻會長의 眞面目이기도 하다.

2. 上南 具滋暻의 生涯와 經營活動

1) 出生과 靑少年期의 敎育課程

상남 구자경 회장은 1925년 4월 24일 경남 진양군 지수면 승내리에서 부친 연암 구인회와 모친 허을수의 6남 4년 중 장남으로 출생하였다. 당시 부친 연암은 서울 중앙고등보통학교 재학시절에 태어났다. 1939년 3월 14세 때 진양군 소재 지수보통학교를 졸업하고, 그 해 4월 진주중학교 입학하였다. 1942년 5월 4일 17세 때 진양하씨 순봉의 장녀 정임과 결혼하였으며, 1944년 3월 19세 때 진주중학교를 졸업하고 진주사범학교에 입학하였다. 청년 구자경은 1945년 20세 때 해방과 더불어 독립만세를 부르고 기쁨이 넘칠 때 많은 것을 생각하였다. 무엇을 할 것인가, 교사로 만족할 것인가? 등등 그런 1946년 2월 1일에 장남 구본무가 태었났다. 그리고 그 해 3월 진주사범학교를 졸업하고 4월 진양군 소재 모교인 지수보통학교 교사에 취임하였다.

상남 구자경은 부친 연암의 슬하에서 별 고생없이 교육과정을 마친다. 그러나 일제식민지 시대의 군수공업화 정책이 기승을 부리던 시절과 만주사변, 청일전쟁의 소용돌이 속에서 청소년기를 보낸 상남 구자경은 압박과 질식상태 속에서 경제적으로 곤경을 당하고 있는 우리 민족의 설음을 알고, 청소년기에 민족독립운동의 중요성을 인식하였다고 한다. 청소년 구자경이 진주중학교 재학시절인 1939년부터 1944년까지 일제식민지는 대륙침탈을 위한 최후의 발악을 하는 시기이다. 물자동원령을 내려 우리 조선민족의 젊은 청년들이 징병이라는 이름으로 일제 군국주의의 총알받이로 나가게 된다. 그의 조부는 장손자인 구자경을 빨리 결혼시키기로 결정하였다. 징용을 피할 수 있는 길은 구자경을 서둘러 결혼시키는 일이다. 그리하여 17세인 구자경은 유가의 가문 속에서 일찍 결혼하게 되었고, 조부는 교사가 되기를 바란다. 구자경이 출생하여 청소년기를 지날 때 우리 국민은 민족기업의 육성을 위하여 노력한 시기이다. 국산장려를 위시하여 소비절약, 금주, 금연, 검소한 생활 기풍 등을 추진한 물산장려회

신양사)], 1993, p. 12.

의 운동이 촉진되였으며, 민족기업의 장래를 점칠 수 있는 길은 민족자본의 형성과 민족의 동력을 배양하는 지도자의 양성과 국민들의 실력양성운동이라고 생각하고 있었던 시기였다[44].

상남 구자경은 1947년 4월 22세 때 부산시 소재 부산사범부속국민학교 교사로 부임발령을 받아, 해방된 조국의 미래의 지도자를 양성하기 위한 열정에 불타고 있었다.

2) 青年期의 經營活動

청년 구자경은 1947년 4월 부산사범학교 교사로 자리를 옮겼다가 1949년 부친의 엄명에 따라 초창기의 락희화학공장 관리직을 맡아 기업경영활동에 참여했다.

그 때는 이미 1942년 결혼한 정임씨와의 사이에 장남 본무, 장녀 훤미, 차남 본능씨가 출생해 있었다. 그 후 1950년 5월 락희화학공업사 이사로 취임, 플락스틱공업 등 화학공업분야의 개척사업으로 각종 생활필수품을 개발하는 사업에 부친 연암과 심혈을 기울였다.

1951년 26세 때 조선알마이트 공업사를 경영하고, 그 해 12월에 3남 본준 출생, 1952년 4월에 동양전기화학공업사를 설립하고 대표에 취임하였다. 1955년에 5월에 차녀 미정이 출생하고, 1957년 6월에 4남 본식이 출생하고, 1959년 34세 때 금성사(현 LG전자) 이사에 취임하였다. 1962년 8월에 락희화학공업사(현 LG화학) 전무이사로 취임하였으며, 동년 10월 한국케이블공업(현 LG전선)기계 발주차 서독, 미국 등을 방문 1963년 3월에 귀국한다. 1963년 12월 부산시 교육위원회 위원으로 피선되고 1967년 43세 때 1월 금성사 부사장에 취임하고 1969년 12월 31일 상남 구자경이 44세 때 부친 인화공 구인회 회장이 향년 63세로 서거하셨다[45].

이와같이 상남 구자경은 부산사범학교 교사를 고만두고 부친 연암 구인회 회장과 창업동반자로서 20여년 동안 경영수업을 받고, 1970년 45세의 나이에 럭키금성그룹(현 LG그룹) 2세 경영자로서 회장직을 승계했다.

많은 재계의 경영자들은 상남 구자경이 2세 창업 경영자로서 승계받는 것은 당연한 귀결이라고 하였다. 그의 기업인으로서의 첫걸음은 락희화학공업사의 창업과정에서 이루어졌고 그 후 부친으로부터 이어 받은 20년간의 경영수업은 부친의 경영이념을 創業의 孝라는 명목으로 이어받기에 충분하였다. 그는 부친의 경영기법과 경영이념의 장·단점을 파악하여 2세 경영자시대에 새로운 경영정책과 전략을 전진과 혁신에 중점을 두고 기업경영을 전개하였다.

44) 李炫熙, 韓國史大系(8), 日本強占期, 三珍社, pp. 112~113 참조.
45) 상남 구자경 회장 연설집, 비전을 향한 혁신의 여정 25년, "상남 구자경 회장 연보", 1995. 2, p. 523 참조.

3) 壯年期 第2世 經營者로의 繼承

(1) 第2世 會長時代 始作과 安定的 成長政策의 方向

럭키그룹은 1970년도 신년 시무식을 가진 나흘 후인 그 해 1월 9일 아침에 그룹합동이사회를 소집하고 구인회 창업회장의 뒤를 이어 그의 장남인 구자경 금성사 부사장을 제2대 회장으로 선임하였다. 그의 나이 45세 때 일이다. 창업주의 뜻을 받들어 장자로 하여금, 그룹 총수의 대를 있도록 추대한 것이다.

신임 구자경 회장은 이 날 간략한 취임 인사말을 통하여 "선대회장의 유지를 받들어 성심성의로 그룹을 이끌어 나갈 것이며, 人和의 經營理念을 계승하여 人和團結과 상호협조를 통해 그룹의 부드러운 기업풍토를 조성하는 데 힘쓸 것"을 다짐했으며, 경영방침을 급속한 확대보다 내실있는 안정적 성장으로 밝혔다[46].

상남 구자경이 그룹의 경영방침을 안정적 성장으로 천명한 배경은 1960년대에 막대한 자본을 조달하여 설립한 호남정유 등으로 인해 주력업체인 락희화학과 금성사의 재무구조가 상대적으로 약화되었기 때문에 무리하지 않고 내실있는 성장을 도모하여 도약의 발판을 구축하기 위함이다. 아울러 자본과 경영의 철저한 분리를 지향하고, 정보화 시대에 대비한 전산화 구축, 국제경쟁력 배양 등에 역점을 둘 것이라고 밝혀 향후 구자경 회장의 지향할 경영구도를 가늠케 했다.

이 때의 내실있는 안정적 성장정책을 지표로 한 구자경 회장의 일관된 경영정책을 요약하면, 첫째 자본과 경영의 분리작업으로 경영을 현대화시키고, 둘째 불굴의 개척정신으로 산업의 고도화를 선도하며, 셋째, 부단한 연구개발를 통해 기업활동의 질적인 선진화 추구 등으로 집약되었다. 상남 구자경의 이와 같은 경영철학과 기업정신은 1970년대 LG를 일구어내는 원동력이 되었다[47].

(2) 壯年 前半期 經營活動－新跳躍을 爲한 規模擴大와 成長實現

① 企業公開와 事業領域 擴大

상남 구자경의 진취적인 경영의지에 따라 1970년 4월 락희화학에 이어 두번째로 금성사를 공개했으며, 연이어 1974년 금성통신, 1975년 한국광업제련의 기업공개가 이루어졌고, 1976년에는 반도상사·금성전기·범한화재, 1977년에는 금성전선, 그리고 1978년에는 금성계전, 1979년 럭키콘티넨탈카본이 차례로 기업을 공개함으로써 럭키금성그룹은 '국민의 기업'으로 뿌리를 확고히 내리는 企業史의 새 章을 펼쳤다.

'正道의 해'로 설정한 1970년 상남은 범한해상화재보험을 인수하여, 유망업종으로 부상한

46) LG 50년사, 전게서, p. 207.
47) 전게서, p. 211.

보험업의 진출을 이룩했다. 이는 당시 막 가동한 호남정유의 원유수송에 따른 위험을 담보하기 위한 것이기도 했다. 이어 12월에는 금성사와 금성통신으로부터 방송통신 장치 및 무선통신분야의 시설과 영업권을 양수받은 금성전기를 설립, 미개척 분야였던 이 부문을 전문화시켰다[48].

상남은 1971년을 기업체질 전환에 따른 탄력적인 적응능력과 안정적 기반을 다지기 위한 '安定의 해'로 정하고 責任經營管理體制의 確立, 目標管理의 實踐, 附加價値의 增大에 經營力을 集中했다. 특히 2월에 금성전공을 설립하여 전력 및 통신용 전선, 케이블 판매업에 참여하고 6월에는 한국광업제련을 대한전선과 공동·인수하는가 하면, 10월에는 부산문화 TV를 인수하여 1960년대 좌절했던 방송사업의 진출을 이룩했다. 이어 '體質強化의 해'로 戰略化하여, 1972년에는 락희화학이 賣出額 110억원과 輸出目標 530만달러를 돌파하고, 금성사는 전자제품의 輸出實績을 전년대비 170% 신장시켰으며, 호남정유는 1·2차 여수정유공장 확장을 완료, 가동 3년만에 생산능력을 3배로 증가시켜 대형 精油社로 발돋음 했다.

1973년 6월 국제증권을 설립하여 증권업으로 사업영역을 넓힌 상남은 교육을 통한 사회봉사에 적극 참여하기 위해 학교법인 연암학원을 설립하고 이듬해 연암축산원에 전문대학(전문대 승격 1977년)을 열어 우리나라 원예·축산 기술자를 양성하는 요람으로 발전시켰다. 제1차 世界石油波動을 경험한 1974년에는 자체적인 原資材의 確保, 原價管理制度 強化 등을 經營指標로 삼는 한편 그 해 6월 일본 후지전기와의 제휴로 금성계전을 설립했다. 이는 산업용기기 사업 전문화를 위해 금성통신으로부터 관련사업을 독립시킨 것이었다. 이와 함께 락희화학은 (주)럭키로 상호를 변경하고 多角化된 事業領域을 世界로 넓히기 위한 國際化 意志를 다졌다. 1974년 49세 때 락희화학을 "주식회사 럭키"(현 LG화학)로 상호를 변경하였다[49].

② 石油化學産業의 土臺 構築

제4차 경제개발 5개년 계획의 출발 연도이자 그룹 창립 30주년인 1977년을 맞아 상남은 5년 후를 전망하는 "LG성장의 청사진"을 내놓았다. 상남은 LG가 설정한 1981년도의 외형을 賣出 1兆원, 輸出 10億달러로서 이는 1976년을 기점으로 연평균 33%의 賣出伸張을 目標로 한 것이었다. 이를 위해 國際的 規模의 生産施設을 效率的으로 운영하고 輸出立國의 대의에 副應해 各 社別 해외영업을 강화하는 한편 반도상사를 綜合貿易 窓口로서 集中 育成하는 戰略을 추진했다. 이 해 럭키개발은 전년도 세계산업 인수에 이어 럭키해외건설을 설립하고, 당시 각광을 받고 있던 해외건설에 진출하는 한편, 국내 건설사업을 본격화, 건설산업의 활성화를 도모했다.

1978년 상남은 '高度成長·先行投資·技術開發·內部管理·社會的 貢獻' 등 5大 經營方針

48) 전게서, p. 198.
49) 상남 구자경 회장 연설집, 비전을 향한 혁신의 여정 25년, 1995, p. 524 참조.

을 설정하고 技術開發에 의한 새로운 次元의 競爭力 確保에 최우선의 노력을 집중했다. 이를 뒷받침하기 위해 기획조정실이 확대·개편되었고, 그룹 차원의 長期 經營戰略 樹立을 목적으로 한 企劃委員會가 기획조정실내에 설치되었다. 그 결과 LG는 1978년도에 이미 實出 1조원을 초과 달성하는가 하면, 반도상사의 輸出實績이 3억 2천 9백만달러에 달했으며, 金星社도 業界 最初로 1億달러를 돌파했다[50].

또한 상남 구자경은 오랜 宿願事業인 石油化學의 콤비나트체제를 확립한 럭키석유화학을 설립하여, 民間企業으로는 最初 最大規模인 나프타 分解工場 建設認可를 획득하고, 尖端産業인 精密化學産業으로 進出을 本格化함으로써 1980년대 명실상부한 綜合化學會社로의 跳躍을 具體化하기 시작했다. 또 호남정유는 3차 확장을 단행해 생산능력을 23만 배럴로 크게 증가시켰는가 하면, 전기·전자사업분야에서는 서통전기를 인수, 신영전기로 개편하여 승강기를 비롯한 중전기기 분야에 진출하고 이어 럭키 엔지니어링을 설립했다. 이어 1979년에는 未來産業으로의 進出을 본격화하기 위해 금성반도체를 설립했다.

③ 戰略的 投資 集中과 硏究所 設立

1975년 50세가 되는 상남은 景氣沈滯 현상이 長期化될 것을 예측한 가운 데 LG그룹에 본격적인 투자전략을 마련하기 시작해, 울산·구미·창원·여천·오산 등에 生産團地를 마련하고 1980年代를 위한 長期投資計劃 推進에 着手했다. 특히 금성사에 民間企業 最初로 中央硏究所를 設立하여 컬러TV, VCR, 금전등록기, 전자계산기, 컴퓨터, 반도체 등 1970年代 製品開發을 主導함으로써 LG의 成長 뿐 아니라 우리 電子産業의 國際競爭力을 뒷받침한 硏究開發의 産室로 자리잡게 하였다.

1970年代 中盤期부터 尨大한 投資를 本格化하기 시작하였으며, 上南은 創業精神으로 再武裝하여 合理的인 人事管理, 自主的인 技術開發 促進, 效率的인 財務管理에 力點을 두었다. 이에 따라 1976년도 반도상사는 綜合貿易商社 指定과 함께 1億불 수출탑 수상 및 21개 해외지사망으로 國際化의 橋頭堡를 구축했다. 럭키는 울산공장을 건설하여 生活用品 및 플라스틱 加工産業의 요람으로 발전시켰으며, 여천단지에 페이스트레진과 各種 特殊 合成樹脂 原料를 生産할 여천공장을 준공하여 본격적인 石油化學工業의 基盤을 구축했다. 금성사는 창원공장 준공 및 설비의 신·증설과 함께 3년 연속 '精密工業振興의 塔'을 수상함으로써 명실공히 기술의 상징, 금성의 이미지를 크게 부각시켰으며, 금성정밀공업이 히다찌와의 기술제휴로 설립되었다. 한편 상남은 그동안 사용해 온 서울 중구 도동의 삼주빌딩을 매입, 그 해 1월 5일 현판식을 가짐으로써 서울 진출 7년만에 자체사옥(현 LG역전빌딩)을 갖게 되었다[51].

④ 力動的 成長史의 示顯

50) LG 50년사, 전게서, p. 199 참조.
51) 전게서, p. 200 참조.

이로써 상남 구인회는 10년 만인 1979년 12월 말 현재, 55세 때, 그룹의 사업부문을 화학·에너지, 전기·전자, 무역·금융, 기계·금속·서비스, 공익·기타 등 6개 분야로 한 23개 자매기업과 5만 3천명의 종업원을 포용한 국내 정상의 기업군으로 성장시켰다. 이와같이 경영규모의 확장에 따라 1970년 520億원에 불과하던 總賣出 規模가 1977년 8천 84億원(15개 자매사)으로 증가시켜, 미국 포춘지가 선정한 그 해 세계 기업 랭킹 146위(미국기업 제외)에 올랐고, 1979년에는 110위 권으로 부상했다. 그 후 LG의 총매출 규모는 1978년 1兆원을 넘어서더니 1979년에 이르러 1조 8천 570억원에 달해 10년 동안 연평균 48.8%의 고도성장을 지속했고, 이와 함께 1970년 3천 1백만달러이던 수출은 1979년 9억 1천 1백만달러를 기록하여, 연평균 45.6%의 신장세를 견지했으며, 자산규모도 연평균 50% 이상 증가를 지속해 1979년에는 1조 3천 540억원 규모에 달하였다.

變身과 躍進으로 點綴된 이 시기의 상남은 럭키, 금성사에 이어 10여개 사가 기업을 公開함으로써 國民企業으로 完全 탈바꿈하는 力動的인 成長史를 記錄하는 등 質과 良面에서 '成長 드라이브'를 成功的으로 牽引함으로써 우리 産業의 中心軸으로 地位를 굳히며 1980年代를 향한 '希望의 다리'를 놓았다[52].

(3) 壯年 後半期 經營活動－國際化와 尖端技術의 展開

상남은 장년후반기(55세 이후, 1980년대)를 국제화와 첨단기술기시대를 전개하는 계기로 구축하였다. 이러한 그의 경영정책분야는 첫째, 석유화학 및 에너지와 소재분야의 성장. 둘째, 금성사의 혁신과 반도체시장의 확보 및 전략화－전기·전자사업의 재배치. 셋째, 무역·금융·건설·유통·서비스산업 등 사업영역 확대로 나타났다.

① 에너지 및 素材分野의 成長

상남은 먼저 석유화학공업을 1983년 이후에 산업구조의 고도화를 이루는 중심산업으로 발전시켰다. 이 시기에 럭키는 석유화학, 플라스틱가공, 생활용품, 정밀화학 등 기존영역의 발전과 함께 소재산업 등 첨단미래산업에의 강력한 의지를 담은 '5각경영체제'의 정책을 적극화하였다. 이에 따라 화장품산업의 재진출, 화성사업 확대, 의약품사업 등 신규사업 확대가 이루어지게 하였다.

1986년 上南은 '아이디얼 21세기 운동'을 전개하여 적극적인 해외투자를 통한 다국적 기업으로의 변신을 강력하게 추진하는 한편 1985년 국내 최대의 종합생활용품공장(청주공장)을 건설하는 등 전반적인 공장의 통합 재배치를 이루었다. 또 대단위 석유화학 플랜트의 육성으로 여천공장이 綜合石油化學團地로 성장했으며, 1988년에는 연산 35만톤 규모의 나프타분해공장과 계열공장을 착공, 石油化學工業의 系列化를 이룩하게 하였다. 한편 그는 국내기업 最

52) 전게서, p. 200 참조.

初로 세계적 규모의 遺傳工學 전문연구도 완공을 하였으며, 이어 미국에 遺傳工學硏究 法人을 설립했다. 그 결실로 무공해 농약, B형 간염 진단시약 등이 개발되었다[53].

그는 계속 경영활동을 활발히 전개하여 1986년 호남정유를 단독경영체제로 전환하고 1988년 연산 12만톤의 폴리프로필렌(PP) 공장가동과 연산 45만톤의 방향족(BTX) 製造工場의 준공, 연산 20만톤의 TPA工場 着工 등 石油化學分野로의 進出 및 事業領域 多角化를 본격 전개했다. 또 그 이전 1984년에는 LPG 공동수입회사인 여수에너지株式會社를 설립해 LPG의 安定的 供給을 수행하면서 중질유 분해장치를 갖추는 등 積極的인 經營으로 수년간 지속된 어려운 경영상태를 딛고 본격적인 성장기반을 다지게 했다. 또한 럭키를 기존의 카본블랙과 함께 新素材産業으로 진출을 적극 모색해 1987년 실리콘웨이퍼를 國産化하고 대성메탄올을 引受하여 VCM공장을 건설하는 등 규모를 확대해 나갔다.

② 金星社의 革新과 半導體市場 確保의 戰略化

上南은 1980年代 들어와 금성사 경영전반에 대한 총 점검을 실시해 釜山工場과 창원공장을 統廢合하고 5개 協力社를 정리하는 과감한 減量經營으로 자구적 노력을 집중함으로써 컬러 TV시판, VCR 및 컴퓨터 應用機器 開發 등 1980年代에 전개되는 尖端技術時代를 牽引케 했다. 특히 금성사를 革新과 改善에 바탕을 두게 하여 'GREAT 89'라는 國際化 成長戰略을 強度 높게 전개하는 한편 尖端産業時代를 主導하기 위해 1987년 평택공장과 청주마그네틱공장, 국내 最大의 세탁기공장, 공조기공장 등을 건설했으며, 1980년에는 TV생산설비를 일관하는 구미 2공장 건설에 착수했다.

또한 그는 1988년에 半導體 시장의 확보를 戰略化, 1조 6000억원이 長期投資되는 大單位 청주반도체공장 건설에 나서는 한편 미국 生産法人 設立을 시작으로 海外 前哨基地로서 海外生産 및 販賣法人을 잇달아 設立했으며, 1987년에는 國內 最大規模의 中央硏究所를 開所하였다.

그는 그룹내 電氣·電子産業 分野의 重複投資 조정을 위해 1986년 F-88 프로젝트를 시행하여 事業構造에 큰 변화를 가져오게 했다.

또한 金星半導體를 기존교환기, 반도체, 컴퓨터 등 3大事業에서 사설교환기, 전송, 네트워크 부문에 진출하여 綜合通信시스템으로 位相을 정립했다. 특히 AT&T社의 VLSI 半導體技術과 자일로그사의 마이크로프로세서 設計 및 製造技術을 提携하는 등 컴퓨터 및 半導體事業을 強化한 金星半導體는 한편으로 사설교환기 '스타렉스' 기종을 개발해 通信事業의 새 地坪을 열면서 中核會社로서 地位를 다졌다.

金星通信은 政府의 通信網 現代化 方針에 따른 機械式 電話交換機의 생산중단과 전자교환

53) 전게서, p. 315 참조.

기 사업권의 금성반도체 양도로 經營環境이 惡化되는 가운데 通信機分野, 컴퓨터 周邊機器, 自動化設備 等으로의 進出 등 軌道를 修正했다. 또한 금성전선은 1980年代를 통해 銅通信에서 光通信으로, 범용에서 超高壓, 特殊電線으로 발빠른 대체를 이룩함으로써 電線事業의 質的 轉換을 이끌어 냈다.

상남은 1980年代 初盤부터 추진한 經營多角化를 통해 電線과 비전선 분야에서 점차 디지털분야로 확대했으며, 1983년에는 韓國重工業 군포공장을 인수, 사업영역을 중공업으로 넓혔다. 이듬해 AT&T사와의 제휴로 금성광통신을 설립, 光纖維의 生産供給體系를 갖추었다. 이 時期에 金星알프스電子는 광주공장 준공으로 綜合電子部品會社로 進一步했다. 한편 1987년 출범한 금성산전은 초기 범전품 사업에서 1988년에는 배전반과 엘리베이터 생산이 본격화됨에 따라 사업 활성화를 이루었으며, 산업용 로봇개발도 착수, 工場自動化事業을 本格化했다[54].

③ 貿易·金融·建設·流通·써비스 등 事業領域 擴大

上南은 1983년부터 輸出伸張率 2년 연속 1위를 차지한 럭키금성상사를 重化學製品의 輸出比重을 높이면서 석유, 석탄 등 資源開發 事業에 본격 진출하고 선진국이 독점해 온 동남아지역의 超高壓 전력케이블 수출로 事業領域의 새 장을 열었다. 이 시기에 반도패션도 기술도입과 영업망 확대로 성장을 지속해 1988년 매출 2조원, 수출 30억달러로 돌파하는 등 綜合商社로서 位相을 제고시켜다. 한편 短期金融業 進出을 摸索해온 상남은 1980년 부산에 사업기반을 둔 釜山投資金融을 引受하고, 1981년에는 金星投資金融을 설립했다. 금성투자금융은 향후 정부의 金融産業 改編에 따라 오랜 宿願인 銀行으로 進出(1991년 보람은행으로 전환)을 도모하게 하였다. 또 럭키證券을 1983년 대보증권을 合併하여 大型證券社로 발돋움했다. 1988년에는 럭키투자자문을 설립했으며, 럭키금성경제연구소는 그룹 全體를 爲한 硏究調査 및 컨설팅 組織으로 轉換했다.

한편 기계·금속산업의 성장도 크게 이루어졌다. 1983년 한국중공업 인수와 함께 과감한 구조조정을 단행한 금성전선의 중공업사업 부문은 사출기, 공압기, 프레스 부문에 연차적으로 신규 진출하여 全社的 力量을 集中한 結果 事業構造調整 7년 만에 경영정상화를 이룩했다. 한국광업제련도 1982년 길게 끌어온 온산동제련의 합병작업을 종결짓고, 1988년 전기동의 생산능력을 20만톤으로 확대케 했다.

1981년 기업공개를 실시해 사회적 신뢰를 높인 럭키개발은 해외건설 침체에 따른 적정성장을 모색하기 위해 자체개발사업의 추진 등 국내공사 활성화에 전사적 노력을 기울여 1986년에는 도급순위 10위권에 진입했다. 럭키엔지니어링도 협소한 국내시장 한계를 극복하기 위

54) 전게서, p. 316 참조.

해 1983년 방글라데시 중전기시장 진출을 계기로 동남아의 송·변전설비 및 화학공장 건설을 본격화함으로써 종합 엔지니어링업체로서의 위상을 다졌다.

1980년 상남은 럭키체인을 흡수, 유통부문을 총괄하며 유통전문기업으로의 성장을 적극화하였으며, 트윈타워 건립과 빌딩용역 사업에 진출하였다. 또한 1984년 출범한 엘지애드는 1987년 電波廣告의 대행자격을 획득함으로써 명실상부한 綜合廣告會社로 모습을 一新케 했다. 그 해에 그는 업계 최초로 전산시스템 통합 및 관리 등의 사업개념을 본격 도입하였다[55].

끝으로 상남은 1980年代에 들어와 社勢의 擴張을 뒷받침할 수 있는 事務空間의 需要를 充足시키기 위해 1983년 트윈타워를 건립하여 창립 40주년인 1987년 10월 준공함으로써 21世紀 初優良企業을 향한 變身과 跳躍의 汝矣島時代를 열었다. 그의 나이 만 62세의 일이다.

여의도시대의 개막은 LG트윈타워 준공과 함께 1988년 LG의 미래 혁신전략인 각종 프로젝트가 구체화되어 상남의 장기비전인 '21세기를 향한 경영구상'으로 발전시킴으로써 그 意義를 새롭게 하였다. 또한 인화원으로 명명된 종합연수원이 1988년에 준공됨으로써 인재양성의 요람이 되었다.

4) 老年期 21世紀로 向한 經營構想

(1) 創業以來로 最高의 經營成果

上南 구자경 회장은 1980年代 中盤 以後 ① 미중유의 勞使紛糾, ② 際貿易秩序의 改編 豫告 등 종전에 체험하지 못한 急速한 變化의 實體를 경험하면서 향후 더 빠른 속도로 전개될 企業環境變化에 對應할 수 있는 총체적 경영력 창출이 럭키금성의 미래상을 결정짓는다고 판단하였다. 그리하여 1987년 이른 바 'V프로젝트'를 가동시켰으며, 1988년에 11월에는 組織構造 및 運營體制 改革, 事業文化單位(CU)에 의한 經營, 自律經營 및 人材育成에 바탕을 둔 "21세기를 향한 경영구상"을 발표했다.

이를 시발로 컨센서스미팅과 새 經營體制를 뒷받침할 制度的 裝置를 잇달아 마련하는 등 經營改革을 本格化함으로써 1990년 2월, 그의 나이 65세 때 ① 顧客을 위한 價値創造, ② 人間尊重經營을 制定·宣布하기에 이르렀다[56].

이 때부터 각사별로 21세기 經營構想의 성공적인 실현을 위한 혁신체계의 수립과 시행이 본격 전개되었다. 이와 같은 經營革新의 成果로 質 爲主의 經營이 이루어지고 顧客滿足, 人間尊重의 經營이 뿌리를 내리는 가운데, 世界 最初의 스타제품을 생산하는 등 상남이 69세가 되는 1994년에는 創業以來로 最高의 經營成果를 거두게 된다.

(2) 未來의 跳躍－2진으로 後退와 LG時代의 새로운 開幕

55) 전게서, p. 317 참조.
56) 전게서, p. 460 참조.

상남 구자경 회장은 1995년 1월, 새로운 CI(Corporate Identity)를 발표하고 "럭키금성" 이름을 "LG"란 새로운 이름으로 바꿨었다.

이로써 競爭要素로서 重要性이 높아지고 있는 그룹 아이덴티티 要素를 하나로 統合하고, 비전 메시지를 정확하게 傳達하기 위한 LG브랜드를 世界 最高의 브랜드로 육성하여 第2의 經營革新을 牽引하는 새로운 LG時代를 시작하였다.

상남 구자경 회장은 1995년 1월 3일 신년사를 통해 "격변의 시대에 세계 초우량기업으로 21세기를 맞기 위해 비전달성에 대한 비장한 결의로서 많은 부담을 무릅쓰면서 까지 그룹의 명칭을 바꾸는 중대한 결단을 내렸다"고 밝히고 "지금까지의 혁신이 기본을 충실히 다져온 것이었다면 이제부터는 하나 하나 세계 최고를 가시해 가는 혁신, 즉 제2혁신에 돌입해야 할 때"라고 강조하면서 2월 22일 그의 장자 구본무를 제3대 LG회장에 취임케 한다[57]. 이 때 상남 구자경의 나이는 70세가 되었다.

그는 제3대 회장직을 아들에게 물려주면서 부친 연암 구인회의 創業精神과 創業의 孝를 그의 장남 구본무에게 계승시켰다. 그는 아들과 뉴비전 2005년를 향하는 새 경영체제를 구축하였다.

3. 上南 具滋暻의 經營理念

상남 구자경의 경영이념은 구자경의 "나의 경영혁신 이야기"(1992)와 구자경 회장의 연설문집 "비전을 향한 혁신의 여정 25년"(1995), 그리고 그의 CD "도전과 혁신"(재임 25년 기록영화), 김병화의 "재벌의 혁성과 기업가 활동"(1991), 황명수의 "한국기업 경영의 역사적 성격"(1993), LG의 "LG 50년사"(1997) 등을 참고하여 도출하였다.

특히 상남의 경영이념은 그가 지적한 대로 "액자 밖으로 끄집어낸 경영이념"이라는 데 큰 의미가 있다. 경영이념에는 두 가지 얼굴을 가지고 있다. 하나는 선언적인 의미만으로 액자 속에 그냥 들어앉은 이념이고, 다른 하나는 평상시 너무나 당연시되어 설령 의식하고 있지는 않다 해도 모든 사람의 사고와 행동에 직접 힘의 원천으로 작용하는 살아있는 이념이다. 이러한 두개의 이념 중에서 상남의 경영이념은 후자에 속하는 것으로 실천적 행동의 지침이 된다. 따라서 경영이념의 세 가지 특성 즉 전 임직원이 쉽게 알고 지킬 수 있는 보편성이 있으면서도 다양한 사업문화에 다 잘 어울려야 하고, 전통적인 가치관을 반영하면서도 21세기에 이르는 장래의 발전성을 수용할 수 있어야 하며, 최고경영자의 의지나 발상에 일치하면서도 이를 어떻게 개개인의 구체적인 판단과 행동으로 연결시킬 것인가 하는 사항 등을 담고 있어야 한다. 이러한 의미를 가장 잘 담겨진 상남의 경영이념을 살펴보면 다음과 같다.

57) 전게서, p. 606 참조.

(1) 顧客價値創造主義

상남의 경영이념 가운데 럭키금성이 성장한 원동력의 하나가 된 것은 고객가치 창조주의이다. 그는 무엇보다도 먼저 고객을 최우선으로 생각해야 된다고 강조하고 있다. 고객이라 하면 흔히 우리의 상품이나 서비스를 수용하는 소비자만을 생각하지만 그것에 국한된 개념은 아니다. 그는 말하기를 "우리가 고객을 도와주기 위해서는 고객의 소리에 항상 귀를 기울이고, 고객의 불편이나 궁금증을 즉시 해소해 주는 서비스 정신을 발휘해야 하겠습니다. 그렇게 함으로써 우리는 고객으로부터 배우며, 고객의 입장에 서서, 고객과 더불어 발전할 수 있는 것입니다. 고객에게 가치를 제공한다는 것은 고객에게 실질적인 도움을 주는 것입니다. 그러기 위하여 우리는 끊임없는 혁신과 개발을 통하여 남이 아직 시도하지 못한 새로운 가치를 찾아내어 제공함으로써 시장을 선도해 나가야 합니다. 고객이 원하는 일을 남보다 먼저 찾아내어 행함으로써 고객을 만족시키는 것이 바로 참된 가치를 창조하는 길입니다. 그리고 고객의 가치에 반하는 행위는 하지 않아야 하겠습니다. 고객에게 가치를 제공하는 것도 중요하지만 고객이 원치않는 것을 행하지 않는 것도 그만큼 중요한 것입니다. 우리가 기업활동과정에서 환경오염, 불량품 제공 등 고객에게 피해를 주는 행위를 할 경우에 우리는 고객과 고객이 모여 사는 이 사회로부터 외면 당하게 될 것입니다. 따라서 우리는 자유경쟁시장에서의 공정한 거래를 통하여 고객에게 도움이 되는 가치를 창조하여 제공함과 동시에 고객의 가치에 반하는 행위를 배격함으로써 고객으로부터 신뢰를 받는 기업이 되어야 하겠습니다. 한편 고객을 위한 가치창조는 기업이라는 조직의 운영을 통해서 이루어지고 있으며, 이 조직은 바로 사람으로 형성되어 있습니다."[58]라고 하였다.

상남은 "고객에게 미친 영감"으로 까지 낙인 찍히도록 고객을 위한 가치창조에 정성을 들였다. 그는 고객을 위한 가치창조는 다음과 같은 몇가지 실천사상을 통해 실현된다고 생각하고 있다.

첫째, 누가 고객인가를 명확히 하는 것이다. 고객이 누구인지도 모르고서 무슨 가치를 창출할 수 있겠는가? 상품마다 가격이 틀리고 기능도 틀린 것은 바로 상품마다 고객이 틀리기 때문이다. 상남은 이런 경영철학을 가지고 "나에게도 고객이 있다. 바로 우리 회사의 사장들이다. 그래서 어떻게 하며 사장들이 자율적으로 기업을 잘 이끌어 가도록 도와줄 수 있는 가를 항상 생각하고 있다"고 말하고 있다. 임직원을 통해서 최종 고객에게 전파할 수 있도록 하자는 배려이기 때문이다.

둘째, 고객이 원하는 것이 무엇인가를 항상 파악하여 그것을 기준으로 의사결정하는 것이다. 셋째, 고객에게 가치를 제공하기 위해서는 끊임없이 창조활동을 계속해야 한다. 이상과

58) LG, 비전을 향한 혁신의 여정 25년, pp. 17, 18(LG그룹 경영이념 선포식사-, 1990. 2. 20).

같이 상남은 "고객을 위한 가치창조"라는 이념을 모든 경영활동이 고객을 위해서 있고, 고객으로부터 배우며, 고객과 더불어 발전해 가자는 것이라고 결론짓고 있다.

(2) 人間尊重經營主義

인간존중의 경영이념은 진취적이고 도전적인 人材들에 의한 자율의 企業文化를 形成하여 어떠한 競爭狀況에서도 이겨나갈 수 있는 強忍한 競爭力을 배양하자는 데 그 참뜻이 있는 것이다.

그런 의미에서 상남이 설정한 인간존중의 경영이념이란 종전의 人和와는 근본적으로 구분되어진다. 무엇보다도 인간존중의 경영은 개인중시의 경영이다. 인화가 가지고 있는 인간에 대한 진정한 애정의 정신을 그대로 계승하되 개인을 조직 전체의 일부로서가 아니라 개인 그 자체로서 존중하는 것이다.

개인을 존중한다는 것은 결국 조직의 한 사람, 한 사람을 모두 주인으로서의 대접을 하는 경영이다.

상남은 이런 인간존중의 경영이념은 구성원들이 먼저 주인의식을 가져야 한다는 변화를 촉구하고 있다. 첫째, 자기가 하고 싶은 일을 自己의 判斷에 따라 하는 것이 主人이기 때문에 組織이 許容하는 範圍內에서 가장 自由로운 狀況를 造成해 주어야 가장 신바람나게 일할 수 있는 것이다.

둘째, 인간존중의 경영은 對話와 合意에 의한 經營이다. 고객을 위한 가치창조가 사업을 어떻게 해야 하느냐에 대한 사업운영의 철학이라고 한다면 인간존중의 경영은 어떻게 하면 조직을 잘 움직여 사업을 성공시킬 것인가 하는 조직운영의 철학이라고 할 수 있다. 즉 사원들과 더불어 일해 나가는 가치관이다.

상남은 인간존중의 경영이념을 실천하기 위하여 그룹에 "인재개발위원회"를 설치·운영하고 있다. 그리고 인재육성을 위한 "人和苑"도 운영하고 있으며 교육과 훈련을 통하여 자기개발의 기회를 주고 있는 것이다.

상남은 인재육성의 원칙을 몇 가지 가지고 있다.

첫째가 인재육성은 직속상사의 책임이다.

인재육성은 주인의식만 가지고 되는 것이 아니라 업무를 성공적으로 수행해 낼 수 있는 능력과 과장, 부장들의 직속상사에 의해서 그 능력이 육성되어야 한다는 것이다. 둘째로 연공이나 학벌에 상관없이 능력과 업적에 따라 상응하는 대우를 해야 한다. 그는 사람을 키우려면 사람을 차별화해야 한다도 생각하고 있다. 그래야 경쟁이 생기고 경쟁 속에서 발전이 있다고 한다. 또는 동기부여나 인센티브가 주어져야 성과도 향상되고 생산성도 올른다는 것이다. 그는 잘하는 사람, 성실한 사람은 포상하고 키워주어야만 나머지 사람들이 따라간다는 것이다.

이렇게 될 때 조직에 힘이 모아지고 개인이나 회사 모두에게 발전이 있다는 것이다.

상남 구자경 회장은 지금까지 인사관리를 하면서 바위처럼 굳어진 편견의 덩어리들이 몇개 있다고 하였다. "고등학교 밖에 못나온 사람이 관리자가 될 수 있나, 대학을 나와야지, 그것도 명문대학 출신이 비명문대학 출신보다는 뭐가 나아도 낫다", "여사원들이 알면 얼마나 알고 얼마나 할 수 있겠어? 타이핑이나 치고, 차 심부름 잘하면 되지……." 그러나 상남은 "인간존중의 경영은 이런 비상식적인 상식들을 깨뜨려 부수는 데 있다고 역설하고 있다. 능력과 노력여하에 따라 관리자도 사장도 될 수 있는 것이 인간존중 경영주의 기본이념이다"라고 지적하고 있다[59].

그는 "비젼을 향한 혁신의 여정 25년"에서 이와같은 인간존중의 경영을 제시하면서 한 사례를 들어 소개하고자 한다. "일본의 후지전기에서는 인사자료에 학적란이 없습니다. 사장이나 경영자들이 본인의 능력이나 실적을 객관적으로 보기 이전에 학력이나 학벌에 의해 선입관을 갖는 것을 막기 위한 것이라고 합니다. 사원들이 학벌, 학력, 성별의 편견에 의해 희생되지 않고 능력과 자질만 되면 자기가 하고 싶은 일을 할 수 있게 하는 것, 그것이 진정한 인간존중의 경영이 아니겠습니까?"라고 지적하고 있다[60].

셋째로 장기적인 관점에서 사람을 길러야 된다는 것이다. 럭키금성그룹이 인사자문위원회를 통해 사장 후계자를 선발·육성하는 것도 다 장기적인 관점에서 사람을 기르자는 뜻이다. 누구를 후계자로 할 것인가, 어떻게 지원하고 육성시켜서 계획적이고 지속적으로 능력을 향상시켜 나갈 것인가를 항상 염두에 두고 정성을 쏟아야만 훌륭한 후계자가 양성된다는 것이다.

이상과 같이 인간존중 경영이념은 (1) 직속상사 중심의 인재육성, (2) 능력과 업적에 의한 대우, (3) 장기적인 관점에서의 인재육성, (4) 이 모든 것의 바탕이 되는 것으로 사람에 대한 믿음과 진정한 애정이 필요하다는 데 귀결된다.

(3) 自律經營主義

상남의 경영이념 가운 데 자율경영에 대한 사상과 실천의지가 중요하게 대두되고 있는 것을 볼 수 있다. 물론 이 자율경영주의는 럭키금성그룹의 사훈이 되었다.

위에서 간섭 안하고 밑으로는 권한을 위양하고 사명감과 주체의식을 피부에 느끼도록 경영을 하는 것을 의미한다. 상남은 자율경영을 다음과 같이 역설하고 있다[61].

첫째로 자율경영은 후계자를 키우는 경영이다. 자율경영은 기본적으로 책임과 권한을 명확

59) 구자경, 오직 이 길 밖에 없다. 행림출판, 1992. pp. 167~233 참조.
LG 상남 구자경 회장 연설집, 인간존중의 참뜻, 1991. 10. 8(그룹합동이사회).
60) 상남 구자경 회장 연설집, pp. 155~166 참조.
61) 전게서, p. 285.

히 하여 그것을 수행해 낼 수 있는 능력있는 사람에게 경영을 맡기는 것이다. 능력있는 인재는 하루아침에 만들어지는 것이 아니다. 오랜 시간을 두고 부하를 육성해야 하며, 사명감과 애정을 가지고 판단능력과 깊이를 더 할 수 있도록 유도해야 한다.

둘째로 자율경영은 현장을 중시하는 경영이다. 무엇보다도 상남은 그룹의 여러 경영자들이 자신의 현장에 대해서 얼마나 모르고 있는 가를 인정해야 한다고 한다. 일본의 한 경영연구소가 대규모 제조업체들을 상대로 각 조직계층이 기업내의 문제점에 대해 얼마나 알고 있나를 조사해 보았는 데, 그 결과 최고경영층은 문제점의 약 4% 밖에 알고 있지 못하다는 놀라운 결과가 나왔다고 한다.

최고경영층이 회사제품의 하자, 납기의 지연, 그리고 기타 고객서비스와 관련된 문제점들에 대해 알고 있는 것은 빙산의 일각에 불과하더라는 것이다. 중간간부급도 별 차이가 없으며 9% 정도 밖에 알고 있지 못한 조사가 나왔다.

자율경영은 최고경영자부터 현장 직원들까지 고객의 욕구를 충족시키며 고객을 감동시키는 경영활동이 이루어지는 것을 말하는 것이다라고 주장하고 있다.

책임과 권한 위양만이 능사가 아니며, 스스로의 자율에 의한 의사결정이 새로운 상품과 히트상품으로 출시되는 것을 자율경영의 성공작품이라고 말한다. 결국은 가장 잘할 수 있는 사람에게 일을 성공시킬 수 있는 임계점을 확보할 수 있도록 인력, 자금 등 경영자원의 사용에 대한 결정권을 주는 것, 그것이 바로 진정한 권한 위양이라고 본다.

셋째로 자율경영은 책임경영이다. 자율경영은 방임된 경영을 말하는 것이 아니다. 자율경영은 모든 구성원이 비전과 이념을 공유할 때 비로소 실천될 수 있는 경영이다. 그러므로 모든 구성원은 회장인 최고경영층과 합의된 비전이라는 틀 안에서 부여된 사람, 기술, 자금에 대한 독립적 권한을 가지는 것이다.

그것은 사장과 사업부장 간에 상사와 부하사원 간에도 마찬가지이다. 자율경영에 대한 많은 우려는 과연 권한을 위양받은 사람들이 책임의식을 갖고 할 것이냐는 데서 비롯된다. 그러므로 자율경영이 성공할 수 있느냐의 관건은 바로 이 책임의식, 주인의식에 달려 있다고 생각한다. 자율경영은 바로 편한 경영, 안이한 경영, 소신없는 경영에 종지부를 찍는 것이다.

넷째로 자율경영은 팀워크의 경영이다. 경영은 흔히 오케스트라에 비유된다. 지도자의 지휘봉 움직임에 따라 수 많은 단원들이 파트별로 연주에 몰입함으로써 멋진 선율을 만들어 내듯이 경영자란 모든 조직의 구성원이 질서와 조화 속에서 보다 많은 일을 더 잘할 수 있게 하는 것이 주된 역할이다.

상남 구자경이 지향하는 자율경영은 구성원 전원이 어느 한 사람 소외됨이 없이 자기자신이 가지고 있는 능력과 창의성을 최대한 발휘하도록 하여 그 힘의 결과를 바탕으로 기업의 경쟁력을 키워 나가려 하는 것이다. 럭키그룹의 행동규범 중 하나가 바로 "협조는 내가 먼저, 성과는 그에게 먼저 주자"는 것이다.

이상과 같은 자율경영을 요약하면, 첫째, 능력있는 후계자를 키워서 믿고 맡기는 경영. 둘째, 현장을 중시하여 현장에서 모든 것을 결정할 수 있도록 해주는 경영. 셋째, 고민과 고통의 책임이 수반되는 경영. 넷째, 스스로 자기를 평가하는 전문가적 경영. 다섯째, 팀워크의 경영이다. 라고 규정한다. 이러한 자율경영의 확고한 신념은 "혼의 경영"과 "전략적인 시간관리"가 필요하다는 것이다[62].

(4) 挑戰과 革新主義

상남 구자경 회장은 오늘의 LG를 이룩하는 데 挑戰의 實現과 經營革新에 심혈을 기우려 온 企業家임을 부인할 사람이 아무도 없다. 그만큼 그는 도전정신에 투철하였으며, 기술혁신과 경영혁신을 경영이념으로 표명하였다.

먼저 그의 도전정신의 경영은 취임 초기부터 나타났다. 종합화학회사의 꿈을 향하여 중앙연구소의 설립, 정밀화학산업의 착수 등과 한국광업제련 인수, 전자산업영역의 확대, 패션산업의 확대 등 새로운 산업의 도전을 과감히 개척해 나갔다.

다음으로는 1980년대로 이어지면서 에너지 및 소재산업의 성장, 전기·전자산업의 다각화 무역, 금융산업의 약진, 건설·유통·서비스산업의 확대 등은 그의 도전정신과 경영혁신주의 경영이념을 현실로 나타나게 하는 요인이 되었다.

"아이디얼 21세기 운동"은 전 부분 혁신(Innovation), 적극적 시장창조(Dynamic Marketing), 효율적 관리(Efficient Management), 선진 첨단기술(Advanced Technology) 등 세계 제1의 럭키를 함축한 그의 경영혁신운동의 총합을 이루는 것이다.

그의 혁신주의 경영이념은 자기혁신의 경영부터 시작하고 있음을 본다. 지난 무수한 기업들이 혁신을 이념으로 하여 우량기업으로 성장하였으나 30년도 못가서 쓰러지거나 사라지는 것을 볼 때 경영혁신이 기업운명을 바꿀 수 없다고 지적하고 있다[63]. 상남은 비유하기를 "비즈니스 위크지의 보도에 의하면 조사시점에서 경영혁신을 이념으로 한 우량기업이라고 평가된 대기업의 3할 이상이 몇 년도 못가서 더 이상 우량이라고 부를 수 없게 되었다. 한 때 '아이아코카 신화'를 만들어 낸 크라이슬러사는 이제 미국내 시장에서 조차 일본 자동차에 의해 밀려나는 신세가 되었다. '수퍼드라이' 선풍으로 일본 맥주업계의 판도를 뒤바꾸었다던 아사이맥주가 이제 성장이 정체되고, 창사 이래 최대의 위기에 처해 있던 '기린'이 경영혁신을 제2의 전성시대를 맞이할 조짐을 보이고 있다"고 지적하고 있다. 이와같이 혁신이라고 하더라도 기업이 어느 한 순간 어떠한 환경변화에 유연하게 적응하지 못하면 위기를 맞을 수 있다는 사례를 보여주는 것이라고 지적하고 있다[64].

62) 전게서, p. 285.
63) 전게서, pp. 303~304 참조.
64) 전게서, pp. 364~366 참조.

따라서 경영혁신은 구호나 계획을 한 번 만들어 보는 것만으로는 끝나는 것이 아니라 매년 새로운 관점에서 환경변화를 점검하고, 평가하고, 장래상을 실현 할 수 있도록 구체화하고 체질화하는 것을 의미한다고 말하고 있다. 따라서 자기혁신은 혁신을 주도하는 경영자로부터 시작하여 구성원 한 사람 한 사람이 마음이 바뀌고, 행동이 변화되어 혁신의 결과가 성과로 나타나지 않고서는 경영혁신이라고 할 수 없다고 한다. 바로 상남의 도전정신과 혁신주의 경영이념이 돋보이는 것은 이러한 경영이념의 결과가 현실로 실현되고 성과의 실적으로 나타난다는 것이 특징이다.

(5) 超優良企業主義－世界化主義

상남은 21세기 세계적 초우량기업으로 발돋움하기 위해서 일찍이 '내일을 여는 경영'이라고 하여 그룹의 경영자들이 누구보다도 달라져야 한다는 비전을 제시하였다. 그리고 '21세기에 世界 10位圈의 超優良半導體會社'로 성장하겠다는 비전을 수립했을 때 사원들은 허망된 얘기라고 생각하였다[65].

그러나 상남은 개인용 정보통신기기 반도체시장을 집중 공략한다는 방향을 세워서 고객인 시스템업체와 함께 연구개발 프로젝트를 실시하고 제반 경영자원을 전략적으로 투자하는 등 비전을 가시화할 수 있는 윤곽을 잡아 나갔다. 이러한 내용을 가지고 CU(Culture Unit)장은 임원들과 전략회의를 통해서 구체적으로 실행방향을 공유하고, 임원들은 부장들과 실행회의를 열어서 세계화의 결과를 꾸준히 평가하고 우수부서를 선정 포상을 하였다. 이런 세계화 활동을 꾸준히 한 결과 사원들이 믿지 않았던 놀라운 결과를 나타내었다. 1991년에는 주력분야인 메모리 사업에서 히다찌를 능가하는 수율을 올렸고 1993, 94년에는 세계수준의 수율을 올리면서 735억원의 경상이익을 달성하고 2년만에 1,400억원의 수익개선을 이루어 내는 놀라운 성과를 거두었다.

세계 초우량기업주의라는 경영이념은 세계화에 대응하는 전략들을 수립하여 성공시키는데 있다는 것을 알았다. 바로 상남은 세계화주의 사업전략을 성공시키기 위해서 자신을 비롯하여 모든 사원들이 길들여져 온 생각과 행동, 나아가 지금까지 경영체제의 전면적인 혁신이 불가피하다고 생각하고 전면적인 조직구조를 세계화방향으로 재구축하였다. 각 사업이 가지고 있는 문화적 특성을 고려해서 특성이 같은 분야끼리 묶어서 제조업에 12개, 정보·금융·보험 등 서비스업에 10개, 총22개의 事業文化單位, 즉 Culture Unit로 조직을 재편성하였다.

이런 경영혁신은 CU에서 많은 성공사례들이 나왔다.

대체적으로 세 가지를 소개하면 다음과 같다[66].

첫째로 CU장과 경영자가 높은 수준의 목표를 제시하고 이 목표에 대해 전사원의 컨센스를

65) 전게서, pp. 305~396 참조.
66) 전게서, p. 349.

확보하고 있다는 것이다. 세계 최고가 되겠다는 집념과 열정을 가지고 있기 때문에 사원들도 감화되어서 모두가 공감하고 동참을 하게 되었다.

둘째로 이러한 비전에 대해 경영자가 스스로 심취해서 '세계화 비전에 미친 사람'이라는 소리를 들을 정도로 현장을 다니면서 열심히 전파한다는 것이다.

오히려 비전 평가에 참가하였던 사원들이 현장에서 감화를 받고 올 정도로 공유하고 있다는 것이다.

셋째로 성공하는 CU의 경영자들이 목표가 달성될 때까지 집요하게 노력한다는 것이다. 사원들이 과제를 성공시키는 데 있어서 장애가 되는 것을 치워주고 필요한 지원과 격려를 해줌으로써 사원들도 성공시키겠다는 강한 집념과 열정을 가지고 기어이 성공시키게 된다는 것이다. 상남의 초우량 기업주의는 LG의 세계화경영의 기본이 되었으며, 경영이념의 새로운 개념을 정립하는 데 기여하게 되었다.

그는 1988년 2월 9일 그룹 합동이사회에서 "어떠한 환경에서도 競爭力을 잃지 않는 회사를 만드는 일이 경영국제화의 과제라고 역설하고 있다. 늘어나고 있는 현지법인들도 단순히 생산이나 판매창구로서 뿐만 아니라 성격에 따라서는 해외본사를 그룹의 자매회사의 수준으로까지 성장시켜 '자율과 책임'의 경영문화를 세계적으로 실현시킬 수 있는 상태가 그가 바라는 그룹의 국제화"라고 피력한 바 있다[67].

럭키금성의 정신을 기조로 하면서 시대를 읽고, 변화를 일구어 내고, 강한 체력의 경영을 생각하는 속에서 회사의 세계화는 이루어질 것이다. 그가 말한 것처럼 개방화, 국제화의 기업경쟁력은 인재의 국제화정도에 비례하고 있다. 연구개발, 마케팅, 자금조달 등 기업의 모든 면에서 한국이라는 울타리를 뛰어넘어 세계무대를 중심으로 의사결정을 해나가는 인재의 육성이야말로 국제화·세계화의 지름길이다.

(6) 正道經營主義

正道經營主義는 우리나라 經營者의 기본적인 經營理念인 것이다. 원래 정도경영은 바른 마음, 투명한 경영, 정경유착 없는 경영을 의미한다.

상남 구자경 회장은 럭키금성그룹을 정도경영의 원천으로 기업활동을 전개하고자 무척 노력하였다. 정도경영은 正行思想으로부터 도래하며 正心으로, 正覺하여, 正道로서 正行하는 企業經營原理를 말한다. 이 기업경영원리는 佛敎思想에 유래하였는 바, 비윤리적이고 부패적 요소를 제거하는 훌륭한 기업의 경영이념인 것이다.

이것은 어렵고 실행하기 어려운 경영이념이지만 상남 구자경 회장은 윤리적 기업이 세계적 경쟁력을 갖출 수 있다는 신념하에 과감히 정도경영을 럭키금성에 도입하여 럭키금성하면 정

67) 전게서, p. 349.

도경영이라고 할 만큼 많은 소비자들에게 신뢰를 주었던 경영이념인 것이다.

상남은 21세기 경영구상에서 "정직한 경영"을 기본으로 내 세웠다.

그의 정직한 경영으로 첫째 인간존중의 경영을 내세우고, 둘째 자율경영을 중시하였으며, 셋째 약속을 지키는 경영, 넷째 경영현장의 준수, 다섯째 자기혁신의 경영 등이라고 지적하고자 한다.

이미 앞에서 人間尊重의 경영이념과 自律經營理念을 설명하였으며, 自己革新의 경영이념도 挑戰과 革新主義 등에서 살펴본 바 있다. 따라서 이곳에서는 상남의 약속을 지키는 경영과 기업윤리 규범 등을 살펴보고자 한다.

먼저 그의 약속을 지키는 경영은 1989년 2월 14일 합동이사회에서 잘 피력되고 있다[68]. 그는 約束을 지키는 經營이란 自律經營體制의 유지를 말한다. "사사로운 개인의 만남의 약속으로부터 고객에 대하여 기일을 지키는 일이나 사업계획의 달성에 이르기까지 매일 매일 약속을 지키기 위해 생활한다고 해도 과언이 아니다. 특히 기업경영에 있어서는 약속을 지켜야 신용이 쌓이고, 이렇게 얻어지는 기업의 신용은 무엇보다도 값진 것이다. 기업에 있어서 신용은 바로 자본이다. 그러므로 철두철미하게 약속을 지키는 일이야말로 럭키금성의 장래를 개척해 나가는 열쇠라고 말 할 수 있다." 정도경영주의에서 그의 소신은 ① 고객을 신앙으로, ② 초우량성의 추구, ③ 자율과 창의, ④ 신용과 정직 등이라고 지적하고 있다. 그리고 고객을 신앙으로 하는 고객우선주의는 신뢰와 성의, 노력으로 뒷받침되어야 한다는 것이다.

그의 이런 정도경영이념은 1995년에 제정한 LG그룹 윤리규범을 들여다 보면 잘 알 수 있다.

제1장에서는 고객에 대한 책임과 의무에서는 고객의 존중, 가치의 창조, 가치의 제공이 명시되어 있고, 제2장에서는 공정한 경쟁을 통하여 자유경쟁의 추구, 법규의 준수 등이며, 제3장에서는 공정한 거래 행위에 평등한 기회, 공정한 거래절차, 상호발전의 추구 등이 제시되었다. 제4장에서는 임직원의 윤리, 사명의 완수, 자기계발, 공정한 직무수행 등이며, 제5장에서는 임직원에 대한 책임으로서 인간존중, 공정한 대우, 창의성의 촉진 그리고 제6장에서는 국가와 사회에 대한 책임으로 합리적 사업 전개, 주주 이익의 보호, 사회발전에 기여, 환경의 보호 등이 제시되고 있다[69].

이와 같은 기업윤리규범이 실행될 때 정도경영이 이룩되는 것이며, 그의 정도경영주의가 빛을 발하게 될 것이다.

(7) 責任經營主義

상남은 2세 경영자로서 인간존중주의와 자율경영주의 경영이념에 따라 인재를 활용하고

68) 전게서, p. 248.
69) 李種永, 企業倫理, 三英社, 1999, pp. 615~618.

인재를 육성하면서 자율주의 경영기법에 따라 권한을 과감하게 위임하였으며, 그에 따른 그의 경영행동에는 필연적으로 책임경영주의가 수반하게 마련이었다.

기업의 사회적 책임을 회구하고 부실기업을 죄악시하던 상남은 책임주의를 지도원리로 강조함으로써 기업가활동을 발휘하고 목표관리에 만전을 기하려고 노력하였다.

창업 초기와 같이 기업의 규모가 작았을 때에는 경우에 따라서는 일인 다역이 불가피하였으나 상남이 제2세 경영자로서 승계받고 기업의 규모가 커지면서 권한 위임의 신념은 더욱 강력하게 작용하였다. 그룹 산하에 수십개의 회사를 거느리고 수많은 종업원과 수백개의 CU를 다스리는 거대한 조직을 운영함에 있어서는 권한위임과 책임경영주의가 필수적일 수 밖에 없다고 생각하였던 것이다.

그는 권한이란 자기의 책임을 조직 내에서 공적으로 수행하는 힘으로 간주하였고 권한에는 항상 책임이 따른다고 생각하였다.

그는 1988년 1월 22일 그룹 합동이사회에서 "자율과 책임의 조화 속에서 형성되는 책임경영의 문화가 그룹에 체질화되는 과정에서는 爲人設官式의 組織·人事의 운영은 엄격히 배제되어야 함은 물론 대소간 그룹내의 모든 인사운영에 있어서 공정성에 의심이 가는 일을 만들어서는 안될 것이다"라고 자율과 책임의 조화를 강조하고 있다[70].

그는 1988년을 책임경영체제를 확고히 구축하기 위하여 "自主責任經營 定着의 해"로까지 정하고 자율경영주의 경영이념 속에 반드시 권한 위양을 철저히 하고 그 속에 책임을 명확히 하는 조직풍토의 개혁에 적극 노력하였다.

상남은 럭키그룹의 責任經營原則을 具體化하기 위하여 일찍이 事業部制 도입을 실행한 것은 유명하다. 사업부제는 각 업종의 특성을 살리고 CU의 책임을 실현하는 협력적 관계를 유지하게 하였으며, 각 산하 회사의 경영에 대한 사장의 권한과 책임을 분명히 하는 다각적 경영의 효율화를 실현하는 데 크게 성공하였다.

(8) 勞使和合主義

럭키그룹은 1987년과 1989년 두 차례의 대규모 분규를 겪은 후 노사문제가 경영의 핵심과제임을 인식하고 분규없는 안정된 노사관계 정립을 목표로 배전의 노력을 기울여 왔다. 이런 노력의 결과 럭키그룹의 노사합관계가 업계의 모범으로 인식되고, 한 때는 노사관계 모범사업장으로 대통령이 금성사 평택공장을 방문할 정도까지 되었다.

상남은 그룹의 노사관계가 세계적 초우량기업과 비교해 봐도 손색이 없는 훌륭한 수준으로 정립하고자 노력하였다. 그의 경영사상이 될 만큼 "노사화합주의"를 주장하면서 우리 그룹은 "노사관계가 아니라 노경관계로서, 노동자와 사용자 관계의 문제가 아니라 근로자와 경영

70) 상남 구자경 회장 연설문집, 전게서, p. 139.

자의 관계"라고 설정하고 공동체적 노사관계의 정착을 경영이념 이상으로 생활화하였다.

그는 미국의 모토로라와 GE 등 미국의 기업들이 오직 고객만족과 비전 달성을 위해 경영자와 사원이 일체가 되어서 산업평화적 노사관계를 화합하는 실상을 보면서 세계적 기업은 노사화합이 제일이다라고 생각하였다고 한다. 그는 공동체적 노사관계의 확립을 위해서 다음 4가지 사항을 철저히 갖추도록 노력하였다.

첫째로 사원들이 자발적으로 참여할 수 있도록 해야 한다. 사원은 스스로 주인의식을 가져야 한다.

둘째로 이제 인사·노무관리라는 방식으로 푼다는 생각을 버리고 부하를 가장 잘아는 직속상사가 '인간존중의 경영'을 통해서 실현한다는 인식을 분명히 갖도록 한다.

셋째로 합리적인 제도와 관행을 확립해서 모든 계층을 활성화시켜야 한다. 기능직, 관리자, 사무기술직 사원 등의 불합리적 관행, 제도 등은 과감히 개선시켜 불만요소를 제거시킨다.

넷째로 노동조합을 경영의 동반자로 생각하고 경영혁신을 추진해 나간다. 그래서 그는 매년 노사교섭에서 임금 인상폭과 근로조건의 개선을 위해서 시일내에 단체교섭을 실시할 수 있도록 지시하고 있다.

이러한 그의 발전적 노사관계의 확립 방침은 분규없는 안정적 노사관계를 유지하고 있다는 데서 만족하고 안주할 것이 아니라, "생산적 노사관계"로 한 차원 높게 발전시켜 나가는 경영행동이 필요하다고 역설하고 있다. 그는 생산적인 노사관계가 되기 위해서 두 가지 사항을 철저히 실천하도록 권고하고 있다.

첫째는 앞에서도 지적하였지만 인간존중의 경영을 통해서 노사가 함께하는 공동노력의 장이 이룩되어야 한다.

둘째로 참여를 통해서 이루어낸 성과에 대해서는 조직과 개인에 대해 공정하게 평가하고 그에 상응하는 보상이 이루어져야 한다.

이러한 노력이 이루어 질 수 있도록 그는 노사화합을 하나의 기업문화로 정착시킬 것을 매년 당부하고 있다[71].

(9) 人材重視主義

상남은 人材를 重視하였다. 이미 앞에서 고찰한 바와 같이 그의 人間尊重經營主義에서 人材의 重要性을 지적하였기 때문에 이곳에서는 經營革新을 해오면서 그의 필요한 人材論을 提

71) 노사관계에 대해서는 상남 구자경 회장의 그룹 합동이사회 "1992. 2. 11, 새로운 노사관계의 정립", "1993. 3. 9, 발전적 노사관계의 확립", "1994. 3. 8, 공동체적 노사관계의 정착" 등에서 상세히 설명하고 있다. "비전을 향한 혁신의 여정 25년"—상남 구자경 회장 연설문집— 등을 참고하기 바란다.

示하고자 한다.

삼성의 호암 이병철이 人材第一主義 경영이념으로 오늘의 삼성그룹을 성장시킨 것처럼 상남 구자경도 百年之計는 사람을 기르는 일이라는 동양의 격언을 자주 인용하면서 럭키금성의 인재를 중요시 여기고 이를 경영이념으로 표명하였다.

특히 1992년 8월 12일 LG그룹 신입사원교육에서 행한 강연은 럭키금성의 인재상을 매우 잘 표현하고 있다. "여러분들의 성장은 곧 그룹의 장래이고 10년, 20년 후에 그룹이 세계적 우량기업이 될 수 있느냐 없느냐 하는 것은 여러분이 세계 최고의 인재가 되느냐 안되느냐로 결정됩니다. 여러분은 비젼, 컨센서스, 자율경영, 고객을 위한 가치창조, 인간존중의 경영, CU, 즉 컬처유니트 등의 용어들을 자주 듣게 될 것이며, 이의 실현은 우리 인재들이 경영혁신을 이루어야 하는 상징입니다. 내가 바라는 럭키금성의 인재상은 한 마디로 경영이념에 투철하고 행동규범이 몸에 밴 사람입니다. 고객을 사장처럼, 존경의 스승처럼, 귀하게 알고 그렇게 행동하는 사람입니다[72]." 이상과 같이 그의 인재중시경영은 경영이념인 고객을 위한 가치창조, 자율경영, 경영혁신 등을 실천하고 사원 한 사람, 한 사람의 능력을 최고 수준으로 높일 수 있도록 지원하는 것이 중요하다고 하였다. 주어진 권한을 최대한 발휘해서 높은 성과를 낼 수 있는 능력을 배양하고 인간존중주의 경영이념을 실현하는 데 있다고 생각하였다. 따라서 재능이나 재주가 없다고 그냥 방치하는 것이 아니라, 사원 한 사람을 독립적 인격체로 존중하고 최고수준의 인재로 키워나가는 철학이 그에게 있다.

그는 각사에 人材開發委員會를 설치하여 운영하고 있으며 사장평가위원회, 인사자문위원회을 통하여 인재를 선발·육성시키고 있다. "인화원"은 럭키금성의 교육훈련의 산실로서 이곳을 통하여 LG맨으로 변신시키는 인재를 양성하고 있음을 본다.

세상에서 가장 귀한 것은 실용의 덕을 지닌 인재이고, 만나기 어려운 것은 사람을 잘 쓰는 식견과 도량을 가진 인재를 양성하기 위하여 투자를 아끼지 않는 경영자이며, 이러한 경영자가 상남 구자경이 아닌가 생각한다.

V. 제2세 경영자의 창업이념 승계와 성격

1. 창업정신과 창업의 효 승계 문제

LG그룹 창업회장 연암 구인회의 삶은 "한 번 믿으면 모두 맡겨라"라는 그의 생애적 경영사상에서 잘 나타나고 있다. 1907~1920년 출생기의 환경과 소년기에는 한일합방이라는 비극의 나라 잃은 설음 속에서 3.1독립운동에 이르는 시절까지 유교적 가풍 속에서 성장하고,

72) 1992년 8월 12일, "신입사원 교육" 자료, 상남 구자경 회장 연설문집, pp. 182~183 참조.

23세인 1930년까지 교육과정과 지수협동조합 활동을 거치는 동안 일제하의 민족기업의 생성과 수난를 보고 들어서 알고 있었다. 그는 1931년 진주에서 구인회상점을 개설하고, 1940년 주식회사 구인회상호로 변경하였으며, 1945년 해방을 맞을 때까지 포목상으로 상업자본을 축적하였다.

해방 직후 황무지와 같았던 우리나라 산업계에서 제조업을 시작했으며, 풍전등화와 같던 6.25전쟁의 와중에서 플라스틱산업을 개척하였고, 그 후에도 전자산업과 에너지산업을 남보다 앞선 개척정신과 창업정신으로 일구었다.

그는 어려웠을 때, 더욱 강한 정신을 나타냈으며, 위기였을 때 위대한 결단력을 내리는 창업정신은 2세 창업자 상남 구자경에도 그대로 승계되었다.

그리고 남들이 주저할 때 앞장서 새로움을 추구하는 도전과 개척주의 정신을 발휘하여 럭키화학, 금성사를 창립하고, 성장시키는 경영활동력은 한국 기업의 대표적 창업자의 한 사람이라고 주저없이 지적하고 싶다.

그의 창업정신이 럭키그룹의 기본적 경영이념이 되었으나, 2세 경영자 상남 구자경시대에 와서는 21세기를 향한 경영구상으로 현대화된 경영이념으로 바뀌어 진 것이 큰 특징으로 나타났다.

창업자 연암은 그의 창업정신을 경영이념으로 승화함으로써 국민생활의 편의품을 생산하여 국민생활 근대화의 아버지로 규정하고 있을 정도이다. 이러한 그의 창업이념은 인화단결주의, 가족주의, 근검절약주의, 도전과 개척주의, 신념주의, 천하인재의 최초의 공개채용을 한 인재중용주의, 기술혁신주의, 국제화와 정도주의, 사업보국주의 등 럭키금성그룹의 경영이념이 되었다.

그러나 2세경영자인 상남 구자경은 창업의 효를 그대로 승계하였으나 창업자의 전근대적인 경영방법을 개선하고 경영혁신을 함으로써 새로운 경영이념을 창출하였다.

바로 ① 고객가치창조주의, ② 인간존중주의, ③ 자율경영주의, ④ 초유량기업주의, ⑤ 노사화합주의 등으로 새로운 소유 및 전문경영자 형태인 새로운 경영이념을 만들어 냈다.

그리고 창업자 연암의 인화단결주의와 인재중용주의, 개척과 기술혁신주의, 사업보국주의, 국제화와 정도주의 등은 그대로 계승되어 2세 경영자로 승계되었다.

2. 유교적 가족주의 경영형태

평소 합승버스인 마이크로 버스를 자주 타고 다녔던 럭키그룹 총수 구인회는 그 특유한 절약과 검소, 그리고 인화의 정신으로 창업의 목적을 성실히 달성시켰던 것이다. "나는 농부의 아들이었고, 지금도 서민이기를 바란다"라고 생전에 주장했던 연암 구인회는 그의 경영이념

과 창업정신은 오늘날의 LG그룹의 "LG맨"에게 실천되고 있음을 목격하고 있다.

미국의 헨리포드는 말하기를 "포드회사를 위하여 좋은 일은 미국을 위하여 좋은 일"이라고 하였다. 나와 럭키그룹은 한국 경제, 나아가서는 한국을 위하여 좋은 일이 되는 "해피스토리"를 기대해 본다[73]는 연암의 事業報國主義 經營哲學은 第1次 經濟開發 5個年計劃의 成功에 많은 도움이 되었음을 인정해야 한다.

그러나 오늘의 LG그룹은 창업 초기부터 유교적 가족주의 속에서 비교적 복잡한 가족구성원으로 성공한 경영형태로 발전해 왔음을 본다. 創業者 具仁會에게는 長男 具滋暻, 2남 滋升, 3남 滋學, 4남 滋斗, 그 처남인 李喜鐘, 5남 滋日, 6남 滋克, 사위 李載淵, 사위 李在源 등이 있으며, 연암의 제1동생 具哲會에게는 장남 滋元, 2남 滋盛, 3남 滋薰, 4남 滋俊, 사위 許準九 등이 있다. 연암의 제2동생 具貞會에게는 장남 滋允, 2남 滋佑, 3남 滋憲, 4남 滋燮, 5남 滋敏 등이 있으며, 연암의 제3동생 具泰會에게는 장남 滋洪, 2남 滋燁, 3남 滋明, 4남 滋哲 등과, 연암의 제4동생 具平會에게는 장남 滋烈, 2남 滋溶, 3남 滋均, 처남 文模, 제5동생 막내 具斗會에게는 장남 滋殷 등이 있다.

여기에 구자경은 장남, 현재 3世 經營者인 具本茂, 2남 本綾, 3남 本俊, 4남 本式, 사위 金和中 등이 있다.

럭키금성그룹에서 가족주의적 경영형태로서 빼놓을 수 없는 허씨 가계보의 면면을 살펴보면 다음과 같다.

許萬正은 장남 許鼎九, 2남 鶴九, 3남 準九, 4남 愼九, 조카 李憲祖, 5남 完九, 6남 承孝, 7남 承杓, 8남 承祖 등이 있다.

許準九의 장남 昌秀, 2남 正秀, 3남 進秀, 4남 明秀, 5남 克秀 등이며, 재종 許萬寔의 사위 具仁會 創業者이다.

이러한 복잡한 가족주의 경영형태 속에서 구자경 형제들은 칭찬 한 번 들었으면 하였고, 조위금 같은 것을 내는데도 위계질서가 있는 라인체계로 만들었다. 특히 과거의 럭키금성시절에는 허씨 가족과 합동으로 경영하였기 때문에 "人和"를 더욱 중요시 하였는지도 모른다.

3. 창업자와 2세경영자의 경영행동 양식

창업자 연암 구인회는 士族으로 보수성이 강하였으나 결혼후 신식학교에 진학하여 근대교육을 받았고, 상업천시적 직업관에서 탈피하여 포목상을 경영해서 상업자본의 부를 축적하였다. 그러나 이 시기의 그의 경영행동은 가족주의 경영방식에 의거하였고, 이와같은 경영행동 양식은 8.15해방까지 지속되었다.

73) 박동순, 한국의 재벌들, 취선문출판사, 1982. pp. 63~72 참조.

그러나 기업규모가 커짐에 따라 1957년부터 具許體制는 그대로 유지하면서 인재중심의 공채제도를 실시하였다. 이 무렵부터 연암의 기업가활동은 매우 합리적이었고, 인재중용주의, 기술혁신주의 등의 경영이념을 중시하였다. 창업자로서 인화와 단결을 강조하면서 사원으로 하여금 개척자적 의지를 가지고 첨단부문에 도전하도록 유도하였다.

또한 1960년대부터 정부주도형의 경제개발계획에 참여하여 럭키금성그룹을 성장시키는데 크게 기여하게 하였다. 그러한 성장과정에서 농어촌 라디오 보내기운동 등이 군사정부의 홍보효과에 이용되었다는 등등 정부협력형 기업가로서 경영행동양식 등이 문제가 된다는 비판도 받고 있었다.

그러나 상남 구자경은 1970년 1월 9일 2대회장에 취임하여 새로운 도약의 자본주의적 고객만족 경영행동양식을 전개하였다. 조직구조 및 운영체계의 개혁, 자율경영 및 인재육성, 1988년도 V프로젝트를 실시하여 사업문화단위(CU)에 의한 경영, 21세기의 경영구상을 토한 고객가치경영, 인간존중경영, 정도경영, 초우량경영 등을 실시하는 등 선진경영행동양식을 전개하였다. 人和의 이념에 입각한 인간신뢰를 바탕으로 한 선대의 창업이념적 경영행동양식을 지속하면서도 그러나 선대가 행하였던 "사람은 믿으면 모두 맡겨라는 행동양식을 깊이 생각하고, 사람은 믿고 맡기면 반드시 좋은 경영자로 육성되어 결과도 좋지만, 그렇지 못할 경우에는 쓸만한 인재들은 결국 회사를 떠나게 될 것이다."라는 경영질서와 경영자의 행동양식은 잘못된 것이라고 판단하였다.

그의 비전을 향한 혁신의 여정 25년을 평가해 보면 그의 행동양식은 첫째, 인간존중의 경영행동. 둘째, 자율경영 및 정도경영행동. 셋째, 내일을 여는 국제화의 경영행동 양식 등이 기본이 되어 넷째, 강인한 의지와 슬기로운 지혜의 경영. 다섯째, 조직의 활성화와 능률화의 경영. 여섯째, 자기혁신의 경영행동 양식 등을 정립하는 국제적 기업가의 행동양식을 보였다는 점이다. 연암 구인회 역시 기업가로서의 경영행동 양식은 일제하의 민족상인으로서 끈질긴 재기의 집념을 갖고 있었으며, 해방 이후에는 근대화과정에서 경제건설과 경제계의 공익증진을 위해 사업보국주의 행동양식을 갖고 있었음을 지적하고 싶다.

4. 수범을 보인 경영승계－상남의 퇴장과 구본무 회장의 출범

1995년 2월 22일 상남 구자경 회장의 용단으로 새LG회장에 추대된 창업 3세 구본무 회장이 취임함으로써 창업 48주년을 기해 새 경영체제 구축의 의미를 주었다[74].

1970년 1월 제2대 회장에 취임한 후 25년간 LG 최고경영자로서 격동의 한 시대를 성공적으로 이끌어 온 구자경 회장이 그의 나이 70세에 스스로 한 시대를 마감하고 새로운 한 시대를 젊고 도전적인 후대에게 계승시킴으로써 안으로는 21세기 경영을 향한 새 포석을 놓는 한

74) LG 50년사, 1997, pp. 612~613 참조.

편 밖으로는 수범을 보인 경영승계로 감동을 주기도 하였다.

1995년 LG를 새 상호로 하는 CI변경을 단행하는 등 차기 경영구도를 위한 정지작업을 진행해 혁신의 기반을 다져왔다. 흔히 변혁은 지도체제의 변화로부터 나타나지만 LG의 경우는 새 지도체제의 등장과 혁신기반의 정지작업이 상호조화를 이루면서 변화를 창출했다는 특성을 나타내었다.

상남의 퇴진과 LG의 새 경영체제 구축은 다음 몇 가지로 그 의미와 평가를 할 수 있다.

첫째로 구자경 회장이 결단을 내린 것은 WTO체제 출범 등 본격적인 무한경쟁시대를 맞아 세계화의 전극 전개와 둘째로 21세기 유망사업의 선취 등 본격적으로 미래에 대비하기 위한 포석으로 이를 위해 젊고 도덕적이고 유능한 인재들로 세대교체를 이루어야 한다는 판단에 따른 것으로 본다.

이를 창업 회장단들이 받아들임으로서 젊은 경영인들이 경영활동에 부담을 받지 않았으며, LG 특유의 和合精神을 대내외에 과시한 값진 것으로 평가되었다.

V. 結 論

지금까지 LG그룹의 창업자 연암 구인회와 2세 경영자 상남 구자경의 생애를 조명하고 경영활동을 통한 경영이념을 체계적으로 정립하였으며, 경영사적 연구방법으로 기업가의 사례를 제시하여 한국 경영학의 정립에 기여하고자 하였다.

연암 구인회는 유교의 가풍있는 선비의 士族 후예답지 않게 革新性을 지닌 한국의 대표적 기업가로 평가되고 있다. 1907년 8월 27일 경상남도 진양군 지수면 숭내리 구교리댁의 가풍에서 士農工商的 職業觀이 투철한 時代的 狀況에서 태어난 그가 유교적 階級意識觀을 탈피하여 嶺南의 土地資本을 商業資本化하고, 그리고 다시 産業資本化의 축적과정을 통하여 産業資本 形成을 이룬 한국의 독창적인 기업가로서 조명되어 "한국기업가사" 연구에 큰 意義를 주었다.

연암은 토지자본으로 상업자본화하고 유통부문과 생산부문으로 산업자본화하였으며 특히 국민생활 편의품을 중심으로 사업을 시작하여 우리나라의 효시인 플라스틱공업, 전자공업, 석유화학공업 등 경공업 중심으로 근대적 공업화과정에서 기업군을 형성하였고, 나아가서는 중화학공업분야에 이르기까지 종합적 산업개발을 통하여 국내 최대규모의 럭키금성(현 LG) 그룹을 이룩한 20세기의 기업 거인이다.

이는 우리나라 産業史 뿐만 아니라 企業家史에서 불멸의 공적이라 아니할 수 없을 만큼 큰 위업을 이루었다. 또한 그는 經濟에서만 아니라 仁과 德 그리고 勤儉 節約을 生活化하였으며, 교육, 언론 등의 사회개발과 民族事業에도 남달리 심혈을 기울이고 기업의 社會的責任을 다

한 事業報國主義 經營理念에 귀감이 된 창업자이다.

연암 구인회가 60평생 걸쳐 쌓아올린 이러한 경영활동 성과는 그의 피와 땀과 인내로 맺어진 결정이라고 할 수 밖에 없다.

이러한 연암 구인회의 생애를 통한 경영활동은 그의 창업정신인 경영이념에서 창출되었음을 지적하지 않을 수 없다.

본 연구결과에서 "한 번 믿으면 모두 맡겨라"라는 그의 경영신조의 삶을 통하여 발견된 경영이념을 요약하면 다음과 같다.

(1) 인화단결주의, (2) 가족주의, (3) 근검절약주의, (4) 도적과 개척주의, (5) 신념주의, (6) 인재중용주의, (7) 기술혁신주의, (8) 국제화와 정도주의, (9) 사업보국주의, (10) 국민생활편의주의 등 10개의 경영이념으로 정립할 수 있었다.

그는 이러한 경영이념 아래 포목상회를 시작으로 화학, 전기, 전자, 무역, 정유, 전선, 통신, 언론 등 각 분야에서 11개 기업군을 가진 그룹으로 성장시켰다.

그러나 연암은 럭키금성을 이끌면서 고통스런 경영위기, 혈연, 지연 등 가족주의에 의한 경영, 차입경영구조, 경영투명성 문제 등 부정적인 요소를 갖고 고민도 하고 있었음을 발견할 수 있었다. 그러나 이러한 것은 개도국 성장과정에서 나타난 행동양식이며, 사업보국주의와 그의 국익사상에서 나타나는 기업경영 형태에서 제조되었음을 알 수 있었다.

이 점은 연암 뿐만 아니라 경제개발과정에서 나타난 우리나라 기업군의 대부분의 창업자들이 공통으로 나타난 경영 행동양식이기 때문에 우려할 점은 아니다.

연암의 뒤를 계승하여 오늘의 LG를 성장시켰던 2세 상남 구자경은 선대의 훌륭한 사훈과 유지를 받들어 人和團結과 참신한 企業理念을 발휘하여 오늘의 LG를 명실공히 世界的 企業으로 발전시켰으며 역시 韓國經濟의 近代化 偉業에 크게 공헌하였음을 지적하지 않을 수 없다.

1925년 4월 24일 선친이 19세 때 출생하여 6남 4녀의 장남으로 진주사범학교를 졸업하고 모교 지수보통학교 교사를 시작으로, 부산사범국민학교 교사 등을 하다가 청년기 25세에 락희화학공업사 이사로 취임하였다. 장년기 37세에 락희화학전무이사, 43세에 금성사 부사장, 45세 1970년 제2대 회장으로 취임하여 노년기 70세 1995까지 25년간 비전과 혁신의 여정으로 LG를 세계의 초우량기업으로 성장시키는 기반을 조성하였다. 그리고 1990년 새로운 미래를 위한 LG그룹의 "21세기를 향한 경영구상"을 하는 등 고객을 위한 가치창조와 인간존중의 경영, 자율경영 등 신경영이념을 선포하여 새로운 도약을 꾀하였다. 70세 1995년 1월 3일 LG로 명칭를 개정·선포하고, 창업 3세 장남 구본무 회장에게 계승시키고 명예회장으로 물러났다.

상남 구자경은 創業의 孝를 이어받아 제2 창업기를 구축하였으며, 새로운 도약기의 경영혁

신, 종합화학회사의 토대 구축, 자원과 소재산업의 구축 및 성장, 전기·전자산업의 성장, 21세기 경영구상, 럭키금성그룹을 LG그룹으로 명칭개정 등 많은 기여를 하였다.

이러한 그의 경영활동과 행동양식은 상남 구자경의 경영이념을 독창적으로 창출하는 밑거름이 되었음을 이곳에서 보여주고 있다.

상남의 경영이념은 (1) 고객가치창조주의, (2) 인간존중경영주의, (3) 자율경영주의, (4) 혁신주의, (5) 초우량기업주의－세계화주의, (6) 정도경영주의, (7) 책임경영주의, (8) 노사화합주의, (9) 인재중시주의 등 9가지로 정립할 수 있었다.

이러한 경영이념의 바탕하에 이룩한 LG는 1996년 구본무 회장이 2005년 총매출 300조원 달성과 업종별 최고의 수익을 확보한다는 비약적인 성장전략을 수립하여 새로운 21세기 성장의 발판을 구축하고 있다.

그러나 이러한 상남 구자경 회장도 가치관이 변화하는 고객의 문제, 인간경시의 사회문제, 노사분규문제, 자율과 책임의 고통문제, 부정직하고 비윤리적인 경영문제, 국제화 및 세계화 전략문제 등과 선친 대에서부터 정권이 바뀔 때마다 재벌이 부정축재자로 지목되는 시대적 상황을 바라보면서 정도경영의 경영이념을 실천하기 위하여 많은 고민을 해왔음을 엿볼 수 있었다.

이제 LG는 창업자 연암 구인회로부터 2세 창업자 상남 구자경, 그리고 3세 구본무 회장에 이르기까지 중요한 경영이념들이 승계되고 시대에 따라 새로이 바뀌는 과정에서 "創業의 孝"를 발견할 수 있었으며, 經營理念의 承繼와 새로운 價値共有의 企業精神이 生成되고, 21세기 經營戰略들이 樹立되는 것을 보면서 世界 經營學界에 "韓國的 LG 經營學"이 體系化될 수 있기를 기대해 본다.

참 고 문 헌

1. 김병하, 재벌의 형성과 기업가활동, 한국능률협회, 1991. 11.
2. ———, 럭키금성재벌의 형성과 연암 구인회, 한국능률협회, 1991. 11.
3. ———, 한국경영이념사, 계명대학교 출판부, 1994. 12.
4. 고승희 외, 아산 정주영 연구, 한국경영사학회, 수서원, 1999. 6.
5. 럭키금성, 한 번 믿으면 모두 맡겨라－럭키금성 창업회장 연암 구인회의 삶－1993.
6. 구자경, 오직 이 길 밖에 없다. －나의 경영혁신 이야기－, 행림출판, 1992. 2.
7. 상남 구자경 회장의 연설문집, 비전을 향한 혁신의 여정 25년, LG회장실 홍보팀, 1996. 2.
8. 양창삼, 한국의 경영사상, 양영각, 1993. 5.

9. 황명수, 한국기업가사, 유니텍스, 1998. 9.
10. ——, 한국기업경영의 역사적 성격, 필산 황명수 교수 화갑기념논총, 1993. 6. 10.
11. 구본무, LG 50년사, LG, 삼성문화인쇄(주), 1997. 10.
12. 김성수, 우곡 김향수의 생애와 경영이념 연구, 경영사학 제14집, 한국경영사학회, 1997. 6.
13. ——, 아산 정주영의 생애와 경영이념의 연구, 경영사학 제19집, 1999. 6.
14. 김성수 외, 호암 이병철 연구, 경영사학 제16집, 한국경영사학회 1997. 6.
15. 신석호 외, 광복을 찾아서, 한국현대사 5, 신구문화사, 1969. 12.
16. 안병욱, 뜻이 있는 곳에 길이, 삼육출판사, 1984. 4.
17. 이현희, 한국사대계(8), 일본강점기, 삼진사, 1979. 8.
18. 이한구, 한국재벌형성사, 비봉출판사, 1999. 7.
19. 박동순, 한국의 재벌들, 취선문, 1982. 1.
20. LG화학, LG화학 50년사.
21. 금성사, 금성사 35년사.
22. LG, 연암 구인회 LG 창업회장 CD자료집, 1907~1968.
23. LG, 상남 구자경 LG 명예회장 CD자료집, 1972~1997.
24. 기업경영문제연구소, 제2창업을 주도한다, 비즈니스아카데미. 1992. 4.
25. 조선일보사, 재벌의 후계자들, 조선일보 경제부, 1985. 7.
26. 조동성, 한국재벌연구, 매일경제신문사, 1990.
27. Amsden Alice, Asia's Next Giant : South Korea and Late Industrialization, New York, Oxford University Press, 1989.

경영사학 제15집 제1호(통권 22호)
2000. 5. 31. 한국경영사학회

LG그룹의 成長과 經濟發展의 寄與度

LG and Korean Economic Development

薛 鳳 植*

目 次

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. LG그룹의 成長段階와 韓國經濟
1. 經濟成長과 企業 및 企業家
2. LG그룹의 成長段階와 韓國經濟
Ⅲ. LG그룹과 韓國經濟의 資本形成
1. LG의 成長과 資本形成
2. LG와 規模의 經濟
3. 工業化와 LG그룹
Ⅳ. LG그룹과 層儲誘發 및 技術革新
1. LG의 成長과 層儲誘發
2. LG의 成長과 R&D
Ⅴ. LG그룹과 輸出드라이브
1. LG그룹과 수출드라이브
2. LG의 成長과 國際收支效果
3. LG 그룹과 海外投資
Ⅵ. LG그룹과 國民의 삶의 質
1. LG 와 國民의 生活革命
2. LG그룹과 流通서비스供給
3. LG그룹과 社會發展
Ⅶ. 結 論

Ⅰ. 序 論

韓國經濟는 지난 반 세기동안 기적과 같은 급속한 성장을 이룩해 왔다. 무지와 빈곤, 그리고 질병으로 특징지어졌던 後進性 經濟는 50년만에 선진국 그룹인 OECD에 가입하고 GNP 규모나 교역량으로 보아 世界 10大 經濟大國으로 대전환되었다. 물론 1997년 12월 3일 제2의 國恥日 이후 한국경제는 치욕적인 IMF관리체제 아래 추락하듯 어려운 상황을 맞이했다. 한때 1만 달러를 넘어섰던 일인당 국민소득이 그만 6,000달러 수준으로 급격하게 떨어지는 현상을 두고 말하는, 이른 바 斷絶의 經濟成長(discontinuous economic growth)이 일어나고 말았다. 그러나 한국경제는 그토록 처절했던 IMF 경제위기를 예측보다 빠르게, 그리고 잘 극복하면서 지속적인 成長과 發展을 이룩하고 있다. 새 천년을 앞둔 1999년도에는 韓國經濟의 GNP성장률이 10.7%가 되어 개발초기와 같은 초고속의 성장이 이루어질 정도로 회복되었다.

* 중앙대학교 산업과학대학 교수.

이와 같은 한국경제의 규모확대와 그 구조의 지속적인 변화는 자본과 노동 등 生産要素의 공급 확대와 그 要素의 생산성, 즉 技術水準의 향상에 힘입어 이루어진 것이 사실이다. 그러나 많은 사람들이 논의하고 있는 바와 같이 한국경제의 성장과 발전은 政府主導型 成長이나 工業化 및 輸出主導型 成長으로 특징지어 설명하는 경향이 많았다. 그러니까 民間企業의 창업과 성장, 그리고 경영혁신 및 기술개발 등에 따라 급속한 경제성장이 지속되어 왔음은 별로 논의 대상이 되지 않은 채 늘 간과되고 만 것이다. 마치 우리가 맑은 공기와 깨끗한 물이 얼마나 소중한 資源인가를 망각해 왔듯이 企業의 經濟發展 寄與度를 논의하지 않았다. 그렇지만 우리가 살고 있는 현대자본주의사회는 가계와 기업, 그리고 정부 등 세 經濟主體로 구성되어 있으며, 그 중에서도 企業이야말로 生産의 主體로서 여러 가지 재화와 서비스를 생산하고 雇傭을 유발하며 나아가서 所得을 창출하면서 경제성장을 주도하는 데 그 행위의 특성이 있는 것이다.

특히 LG그룹과 같은 大企業은 貧困의 악순환 속에서도 資本形成은 물론 대규모의 고용유발, 규모의 경제효과, 기술축적에 따른 국제경쟁력 향상 등으로 한국경제의 高速成長을 주도하였던 것이 사실이다.

LG그룹은 대한민국 정부가 수립되기 1년 전 그러니까 1947년에 락희화학공업주식회사가 창업되면서부터 그 企業集團의 역사가 시작되었다. 어쩌면 LG그룹은 한국경제의 高速成長의 經路와 운명을 같이해 온 50여년의 歷史를 가지고 있다. 바로 그 LG의 창업과 성장 및 성숙은 분명, 韓國經濟의 개발과 고속성장을 이룩하는 데 이바지하고 또 국민경제의 발전과정 속에서 그 企業集團의 규모확대와 성숙이 가능했던 것이다.

여기에서는 이와 같은 LG그룹의 50년 歷史를 되돌아 보면서 그 동안 韓國經濟의 發展에 얼마나 기여해 왔는가를 논의하려고 한다.

LG그룹의 經濟發展 寄與度는 두 가지 접근방법으로 가늠해 볼 수 있을 것이다. 그 중에서도 하나의 접근은 時系列 分析에 따라 50년이라는 LG 역사의 흐름에 따라 성장단계별 경제발전 기여도를 종합적으로 밝히는 일이다.

이에 대하여 橫斷分析의 기법에 따라 자본형성이나 고용 및 기술개발 효과, 그리고 수출을 통한 外貨 가득, 國民의 삶의 質 향상 등 부분적이고도 구체적인 경제발전 기여도를 정리하는 데 있을 것이다.

이 논문에서는 우선 新古典派 經濟學者들의 이론에 따라 경제성장의 要因이 무엇이며, LG그룹과 같은 기업집단이 규모의 성장과 함께 巨視經濟에 파생적으로 어떠한 영향을 끼쳤는가를 탐색해 보려고 한다. 그리고 이어서 횡단분석으로 經濟成長의 要因別 LG의 經濟發展 寄與度를 분석·종합하여 정리하려는 것이다.

Ⅱ. LG그룹의 成長段階와 韓國經濟

1. 經濟成長과 企業 및 企業家

1) 經濟成長의 源泉

우리가 LG그룹의 성장과 경제발전 기여도를 분석하려고 할 때에는 우선 경제성장의 요인이 무엇인가를 논의할 필요가 있을 것이다.

經濟成長은 한 나라 경제에 있어서 1인당 국민소득이 長期的으로 증가하는 추세를 두고 하는 말이며, 그 要因은 두 말할 필요도 없이 生産要素의 有用性과 技術의 향상 등에서 찾아볼 수 있을 것이다. 어느 나라이든 국민경제의 總産出은 보다 많은 投入要素와 그 要素의 효율적 이용에 의하여 증가될 수 있다. 특히 생산요소의 효율적 이용은 資源의 효율적 배분이나 기술향상으로 가능한 것이다.

이와 같은 관계는 경제성장에 관한 新古典派 理論으로써 설명할 수 있을 것이다. 그 이론의 生産函數는 일정한 요소투입으로 實質 GNP가 얼마나 많이 산출되는가를 말해주는 방정식이다. 實質總産出을 Y라 하고 K와 N을 각각 자본과 노동이라고 할 때 생산함수는 다음과 같이 표시할 수 있다.

$$Y = AF(K, N)$$

여기에서 A는 시간이 흐름에 따라 技術進步가 이루어지고 있음을 보여주는 技術係數로서 하나의 常數이다. 이 식에서 實質 GNP, 즉 Y는 자본과 노동 등 생산투입요소의 함수가 된다. 즉 자본과 노동 등 투입요소가 증가하면 산출이 증가된다는 것이다.

그리고 이 생산함수는 규모의 수익에 따라 영향을 받지만, 일반적으로는 일인당 산출(Y/N)은 노동단위당 자본규모(K/N)에 의하여 영향을 받을 것이다. 그래서 신고전파 경제학자들은 경제성장의 세 가지 源泉을 첫째 資本의 성장과, 둘째 勞動의 성장, 그리고 셋째 技術進步 등이라고 지적하였으며 그 중 자본과 노동의 성장은 각각의 分配分(예컨대, capital's share in income)에 따라 영향을 받는다고 주장했다[1].

그렇다면 韓國經濟의 成長은 실제 어떠한 要因에 따라 이루어진 것일까? 이에 대한 세계인들의 시각은 서로 다르다. 일부 외국의 경제학자들이 비판하고 있는 바와 같이 한국경제는 국민저축의 강요, 노동력 동원 등 단순한 생산요소의 확대에 따라 급속한 성장이 이루어졌다는 논의가 많다. 이에 대하여 세계은행을 비롯한 여러 국제연구기관에서는 이른 바 'Korean

1) John Broome, *The Microeconomics of Capital*, Academic Press, 1983, pp. 14~15.

Model'을 내세우면서 "한국경제는 거시경제의 안정, 民間企業의 成長, 경쟁의 허용, 높은 교육투자, 수출산업에 대한 성공적인 보조, 정부의 중화학공업에 대한 전략적 지원 등에 힘입어 이루어 졌다"[2]라고 했다.

일찍이 1971년에 노벨 經濟學賞을 받은 Simon Kuznets는 그 賞을 受賞하는 자리에서의 연설을 통해 경제성장과 그 발전의 기초조건을 제시했다[3]. 경제발전이란 국민들에게 여러 가지 재화를 보다 많이 공급할 수 있는 능력의 장기적인 추세이며, 그와 같은 能力은 기술진보 및 그 진보를 뒷받침하는 제도적 내지는 이념적 조정을 기반으로 하여 이루어진다는 것이다. 그리고 社會的 變革이 뒤따르지 않는 技術的 革新은 마치 電源없는 형광등과 같다고 했다.

생각해 보면 한국경제의 성장은 자본과 노동 등 생산요소의 공급과 그 활용으로 가능했으며, 특히 人的 資本의 증가를 바탕으로 한 생산성향상에 따라 이루어진 것이다. 또한 1960년대 초반부터 추진된 수출주도형 대외지향의 개발전략이 주효했음도 사실이다. 그리고 民間企業의 成長과 함께 가능했던 輸出, 그 수출이 국제경쟁력의 유지로 연평균 25%가 넘는 增加勢를 유지하는 가운데 民間企業에 의한 한국경제의 성장이 지속된 것이 사실이다.

2) 企業 및 企業家와 經濟成長

앞에서 논의한 바와 같이 經濟成長의 源泉이 자본과 노동의 성장, 그리고 기술진보에 있다면, 企業의 경제행위와 그 성과가 곧 경제성장과 그 발전의 토대가 되었음은 자명한 사실일 것이다.

한 나라의 경제성장은 정부와 기업 및 가계 등 여러 經濟主體의 상호작용으로 진전되는 것이다. 그 중에서도 특히 企業은 자본축적과 고용기회의 창출, 그리고 여러 가지 재화와 서비스의 생산을 통하여 국민경제 규모를 확대시키는 데 주도적으로 이바지하는 경제단위임에 틀림이 없다[4].

일찍이 J. Schumpeter는 資本主義 經濟란 "끊임없는 革新을 통하여 창조적인 파괴과정"[5]으로 발전되어 왔으며, 그와 같은 發展의 原動力은 기업가정신에 있다고 했다. 그에 의하여 정립된 企業家精神(entrepreneurship)이라는 개념은 기업가들이 갖추고 있는 革新(innovation)의 능력과 투자의욕, 新市場과 新製品, 그리고 새로운 기술개발을 위한 노력 등이라고 하였다.

여기에서 企業은 무엇이며 企業家란 누구인가?에 대하여 논의의 쟁점이 생길지도 모른다.

2) 薛鳳植 외, 世界化와 經濟發展, 형설출판사, 1995, p. 4.
3) 產業硏究院, 韓國의 產業 : 발전역사와 미래비전, 1997, pp. 13~14.
4) 薛鳳植, 기업은 혁신이다, 도서출판 인간사랑, 1991, p. 36.
5) Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, 1934, pp. 20~25.

이와 같은 질문에 대한 답변은 마치 무용과 무용가의 차이를 밝히는 것이 쉽지 않듯이 명료하게 단정지을 수는 없을 것이다. 그러나 企業이 하나의 조직이라면 企業家란 그 조직을 창조하는 주체라고 말 할 수 있을 것이다. 생각에 따라서는 그 企業家야말로 창조적 파괴로써 기업을 세우고 성장시키는 主導者이면서 企業, 그 자체라고도 말할 수 있다. 왜냐 하면 어느 기업이든, 그 창업자는 무한책임감을 가지고 分身과 같은 會社의 운명과 자신을 함께 하기 때문이다.

한편 경제학자 J.K. Galbraith에 따르면 현대적인 大企業은 기획, 설계, 광고, 판매, 재무, 회계 등 각종 특수기능을 수행하는 전문가들로 구성된 일컬어 技術的 集團(technostructure)이 그 중핵을 이루며 바로 그 집단이 새로운 산업국가를 출현시킨다는 것이다[6].

이렇게 볼 때 비록 그 역사가 짧지만 UN이 開發의 年代로 정한 1960년대 이후 한국경제는 LG와 같은 기업집단과 그 그룹의 창업과 성장으로 오늘에 이르렀다고 말할 수 있을 것이다. 그리고 企業成長을 主導한 연암 구인회 회장과 상남 구자경 회장 등 투철한 企業家精神을 갖춘 기업가와 많은 기술적 집단의 경제행위에 힘입어 급속한 성장이 이루어졌다고 말할 수 있을 것이다.

이와 같은 의미에서 LG그룹의 經濟發展 寄與度에 대한 논의는 앞에서 지적한 슘페터와 갈브레이스 등 기업에 관하여 연구해 온 경제학자들의 견해로써 그 접근이 가능하리라 생각된다. 經濟發展이란 단순히 자본의 축적이나 그 증가에 있다고 말하기 보다는 여러 가지 賦存資源을 새로운 方法으로 동원하여 활용할 때 기대할 수 있다는 것이 슘페터의 견해이다. 그는 보다 혁신적이고 조직적인 기업인의 재능이 없이는 경제발전을 기대할 수 없다고 했다. 그래서 革新은 發展의 중핵을 이루고 그 革新을 주도하는 者가 바로 우수한 企業人이라는 것이다.

革新은 利潤을 낳는다. 흔히 利潤을 비용에 대한 수입의 잉여로 보는 것이 일반적이다. 그것은 기업의 수입과 지출의 차이가 되는 것이며, 그 중에서도 지출은 임금, 지대, 이자 등 생산요소의 서비스에 대한 댓가로 본다. 그렇지만 利潤이란 혁신적인 기업경영으로 그 잉여를 늘리는 가운데 파생되는 액면과 같다. 이와 같이 經營革新으로 늘어나는 企業家利潤이야말로 경제발전을 위한 資本蓄積의 源泉이 되는 것이다.

LG그룹의 창업자 연암과 그 후계인 상남과 같은 우수한 기업인에 대한 슘페터 이론은 남다르다. 그의 理論은 우수한 企業人이야말로 '창의적으로 思考하고 혁신적으로 行動하는(thinkovation) 主體'라는 점을 강조하고 있다. 그리고 그들의 行爲가 '새로운'이라는 접두어를 붙일만큼 어떤 특성을 띠고 있다고 했다. 즉, 그들은 새로운 상품이나 서비스의 산출, 새로운 생산방법의 선택, 새로운 경영전략의 마련, 기존의 문제를 새롭게 해결하려는 노력 등 특유의 행동을 한다는 것이다.

6) J.K. Galbraith, *The Industrial State*, Penguin Books, 1969.

이와 같은 혁신적인 기업인의 행위야말로 LG그룹의 어제와 오늘처럼 보다 많은 企業成果를 가져오고 나아가서 經濟發展의 原動力이 된다는 것이 바로 슘페터의 생각이었다.

2. LG그룹의 成長段階와 韓國經濟

1) 創業時代와 韓國經濟

LG그룹의 50년 역사는 앞에서도 지적한 바와 같이 한국경제의 개발과 성장, 그리고 성숙의 단계와 매우 유사하게 비춰지고 있다.

LG그룹의 50년 역사는 첫째 創業時代, 둘째 守城과 成長의 단계, 그리고 셋째 革新(즉, 更張)의 단계 등 세 단계로 나누어 그 특성을 찾아볼 수 있을 것이다. 그것은 창업자 구인회 회장으로부터 수성과 성장을 추구했던 제2세 구자경 회장, 그리고 새로운 CI작업과 함께 혁신(즉, 경장)을 추구하는 가운 데 미래를 설계하고 있는 제3세 구본무 회장 등 그룹 총수에 따라 그룹의 규모와 구조, 그리고 경영환경 및 경영목표와 그 전략 등이 서로 다르게 나타났기 때문이다.

우리 역사 속의 知性 이율곡 선생은 나라의 정책은 창업과 수성, 그리고 경장 등 시대의 흐름과 그 환경에 따라 서로 다른 방향과 방법으로 펼쳐져야 한다고 했다. 어느 환자이든 藥을 써야 할 때가 있고 써서는 안될 때가 있지 않은가! 마찬가지로 어느 기업이든 창업과 수성, 그리고 경장의 시기에 따라 경영전략과 그 목표가 달라야 한다. 누군가는 처절한 戰爭에 이기는 것이 매우 어렵지만 전쟁의 승리로 얻은 성곽을 지키는 일 또한 더욱 더 어렵다고 했다. 그리고 오늘날처럼 비즈니스 리엔지니어링과 E-engineering 등이 키워드가 되고 있는 상황 속에서는 更張, 즉 다시 펴는 일이야 말로 최우선의 과제일 것이다.

LG그룹은 나라의 광복 직후인 1947년 1월 15일에 락희화학공업사의 창업과 함께 그 역사가 시작된다. LG그룹의 창업자 구인회 사장의 나이가 마흔 하나가 되는 해였다. 그 동안 화장품 판매회사를 경영하던 구인회 사장이 스스로 화장품 크림을 제조하는 새 회사로 변신, 그야말로 J. Schumpeter의 기업가 이론에서 주장하는 바와 같이 '창조적 파괴'의 창업을 하게 된 것이다.

당시 한국경제는 해방 직후 정치적으로 매우 불안정했고 나아가서 開發과 近代化의 계기를 찾지 못한 가운 데 무지와 빈곤, 그리고 질병 등으로 설명되는 후진국의 어려운 경제상황에 놓여 있었다.

그 중에서도 정치적 불안정성은 당시의 韓國經濟에 있어서 커다란 어려움이었다. 우리 경제는 36년간 일제의 강제와 억압 속에서 정치적 자유는 물론 경제적 자유도 박탈당해 왔다. 자본과 기술, 그리고 경영 노하우 등을 독점했던 日本人들은 우리 경제를 파산시키고 폐허로

만든 다음 한밤중에 철수해 버렸다.

民族解放은 되었으나 아직도 스스로의 정부를 갖지 못한 상태에 놓여 있었던 것이 당시의 상황이었다. 美軍政의 시대였던 바로 그 당시의 한국경제는 경제성장은 커녕 경제자립의 계기를 마련하지 못하였던 것이다. 생각해 보면, LG그룹은 우리 정부가 들어서기도 전에 그러니까 경제상황에 대한 한 치의 앞을 내다 볼 수 없는 정치적 불안정, 아니 대혼란 속에서 어쩌면 한국경제의 기틀을 마련하는 계기가 된, 위대한 창업을 이룩한 셈이다.

다른 한편으로 생각해 보면, 당시의 한국경제는 무지와 질병, 그리고 빈곤 등 後進國의 굴레 속에서 벗어나지 못한 가운데 경제자립과 그 성장을 위한 기틀이 형성되지 못한 상황에 놓여 있었다. 자본도, 기술도, 그리고 경영노하우도 없었기 때문에 '무엇을 만들어 판다'는 것 자체가 어려웠다. 그리고 日帝의 찬탈과 전쟁의 폐해로 말미암아 그만 파괴되고만 市場에서 어느 상품이든 생산해 보았자 그 유효수요의 창출이 어려웠던 것이다. 그러나 구인회 사장은 반세기가 지난 오늘날 세계 10대 경제대국으로 가는 그 미래를 보는 형안을 가지고 LG그룹의 주춧돌을 놓은 것이다.

1948년 8월 15일 대한민국 정부의 수립은 사람에 따라서는 남북분단의 고착화라는 비판을 하였으나 資本主義 體制의 수호와 그 바탕 위에서 한강의 기적, 그리고 경제의 先進化를 이룩하게 만든 씨앗이었다. 사회주의 체제의 붕괴와 북한경제의 쇠퇴와 오늘의 위기가 이를 잘 입증해 주고 있지 않은가! 만일 그 때 자본주의 체제를 수호하지 못했다면 한국경제는 오늘날까지 어떻게 되었을까? 어떻든 창업된 LG그룹의 초창기는 나름대로 성장의 가도를 걸어왔던 것이다. 바로 그 LG그룹은 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 경제개발이 본격화되기 이전부터, 그러니까 이미 1960년 현재 전국 5위 이내의 대기업이라는 상위의 企業群이 되었던 것이다. 〈표 1〉은 당시의 企業群 순위를 보여주고 있는 데 이는 지난 40여년이 지난 오늘날과 비교해 볼 때 오늘날에는 다소 생소한 이름의 대기업이 있었음을 발견할 수 있을 것이다.

〈표 1〉 企業群의 순위와 업체수(1960년 현재)

구분	그룹명	계 열 기 업 군
1위	삼성그룹	삼성물산, 제일제당,제일모직 등 19업체
2위	삼호그룹	삼호무역, 조선방직 등 7개 업체
3위	개풍그룹	대한양회 외 6개 업체
4위	대한그룹	대한방직, 대한전선 등 6개 업체
5위	럭키그룹	럭키화학, 반도상사, 금성사 등

자료 : 이한구, 財閥形成史, 비봉출판사, 1999, p. 73.

그러나 1950년 6월 25일 한국전쟁이라는 민족의 대재앙으로 그만 기업마다 커다란 위기를

맞게 되었다. 한국전쟁은 後進性을 탈피하려던 우리 경제의 성장과 안정의 기반을 송두리째 파괴하고 말았다. 비록 왜곡되고 노후했지만 일제가 남긴 산업시설과 인프라 마저 거의 소실되고 만 것이다. 수많은 人才와 기술인력들의 사상으로 경제활동의 기반이 무너졌다. 한국경제는 3년간의 전쟁으로 지금보다 훨씬 강세였던 그래서 가늠하기 어려울 정도인 30억달러의 재산피해를 입은 것이다. 휴전협정이 체결되기 전 해인 1952년 말의 공업생산액은 28.3%에 불과하였으며, 곡물의 생산액도 1949년의 63%로 저하되었다. 전쟁 중 물가는 하늘을 찌를 듯 높아 그만 국민들의 生活苦와 함께 삶의 質이 급락하고 말았다.

이와 같은 戰爭의 大慘禍 속에서, 화장품업계도 예외 없이 커다란 피해를 입고 만 것이다. 생산공장은 거의 파괴되었고 도매상이나 소매상의 피해는 물론 창고에 쌓인 在庫마저 잿더미로 변했다. 市場이 그만 붕괴되고 만 것이다. 바로 그 처절한 전쟁의 와중에서도 락희화학은 우여곡절 끝에 국내 최초로 플라스틱 제품을 제조하여 시장에 내놓았다. 그것은 "새로운 것을 생각해 보자", "남이 안할 때 시작해 보자"라는 구인회 사장의 개척자와 같은 企業家精神에 따라 이루어진 것이다.

플라스틱 産業은 값싸고 쓰기 편한 일상용품을 다양하게 공급하면서 생활혁명을 주도하고 비록 전쟁의 소용돌이 속에서도 경제활동의 범위와 규모의 확대를 가져오는 데 견인차 역할을 다 하였다.

국내 최초로 생산한 '럭키크림'에서부터 6.25전쟁 중 문을 연 이른 바 플라스틱 산업의 개척을 주도한 락희화학, 그리고 1958년에 창업하여 이 땅에 국산 라디오를 비롯하여 많은 국산 전자제품을 국내 최초로 개발한 금성사 등은 한국경제의 개발초기와 1960년대의 급속한 경제성장에 이바지한 것으로 기록될만 하리라 생각된다.

〈표 2〉 락희화학과 금성사의 국내 최초의 국산품
(LG의 창업시대 : 1947~1969)

국내최초의 국산품	개발 및 생산시기
화장품 '럭키'	1947. 1.
라디오(진공관)	1959. 11.
라디오(트랜지스터)	1960. 3.
선풍기	1960. 3.
자동전화기	1961. 7.
자동전화 교환기	1964. 6.
냉장고	1966. 8.
흑백TV 수상기	1968. 3.
에어컨디셔너	1968. 3.
세탁기	1969. 5.

자료 : LG 50年史

분명 "LG의 創業은 이 땅에서 開發과 近代化가 이루어지는 데 하나의 부싯돌과 같았지 않았느냐"하는 관점에서 성장과 개발의 한국경제가 갖는 초기 조건을 만든 經濟主體의 하나였음을 지적할 수도 있을 것이다.

특히 창업시대의 LG, 그 기업의 경제발전 기여도는 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 금성사의 설립과 국내 최초의 라디오 생산, 그리고 TV수상기, 냉장고 등으로 헤아릴 수 없을 만큼 이어지는 메이드 인 코리아 製品의 생산으로 전자공업의 발전에 이바지한 데 있을 것이다.

금성사는 1958년 9월에 창업되었다. "地球와 별같은 우주 천체는 無窮性을 상징할 뿐만 아니라 별이 갖는 화려함과 신비성이 있으며, 오디오 계통도 골든 보이스이듯 전자제품의 이미지에 맞는다"라는 것이 금성사 상호의 제정 배경이었다고 한다. 바로 그 이듬해에 금성사는 국내 최초로 라디오를 생산, 세상에 내놓았는 데 이는 경제후진국에 놓여 있던 당시로서는 놀라운 일이 아닐 수 없었다. 당시 국제신보의 기사는 인상적이었던 것 같다.

"우리 나라 최초의 국산 라디오가 드디어 쇼윈도에 나타나게 된다. 그 동안 라디오 생산에 필요한 제반시설을 갖추어 오던 금성사는 마침내 대량생산 단계에 들어 갔으며 오는 10월경부터 전국상점에 일제히 공급하게 되었다. 약 300명의 종업원이 일하는 현대적 시설로 한 달에 3,000대를 만들 수 있는 데, 우선 처음 나올 제품은 세 가지이며 그 중 하나가 GoldStar A-501이라고 한다".

한편 동아일보도 금성사의 A-501 라디오 생산을 소개하면서 "부속품 일체를 수입, 조립하던 현재까지의 국내 제작기술에 전환기를 이룩했다"고 평가하면서 그것은 우리 나라 방송문화의 발전에도 이바지하는 계기가 될 것이라고 보도했다.

창업자 구인회 회장은 1969년 12월 말 영면하였다. 그리하여 LG그룹의 창업시대는 막을 내린 것이다. 創業 이후 開發의 年代를 보내면서 구인회 회장이 일으킨 기업은 모두 12개에 이르렀다. 그 영역도 플라스틱을 비롯하여 유지, 비닐, 전기전자, 통신, 전선, 정유, 석유화학 등으로 넓혀졌다. 구인회 회장은 産業의 불모지였던 이 땅에 플라스틱 공업과 전기 및 전자공업을 일으켜 한국공업화의 계기를 만들었으며, 정유사업과 통신 및 전선사업 등은 급속한 경제성장을 위한 인프라의 공급을, 그리고 국내 최초로 생산한 LG의 갖가지 제품은 메이드 인 코리아의 이미지를 세우고 輸出增大는 물론 輸入代替效果 그리고 더 나아가서 국민의 生活革命을 일으키는 데 도화선이 되었던 것이다.

2) 守城 및 成長時代와 韓國經濟

1970년대에 접어들자 LG그룹은 창업의 시대를 지나 守城과 成長의 시대를 맞이하게 되었다. 제2대 회장으로 경영권을 가진 구자경 회장은 '급속한 확대보다는 內實있는 安定的 成長政策'으로 성장과 수성시대에 걸맞는 경영목표와 그 전략을 세운 것으로 평가되고 있다. 구자

경 회장의 경영목표는 첫째 자본과 경영의 분리작업 적극화, 둘째 불굴의 개척정신으로 산업의 고도화 선도, 셋째 부단한 연구개발을 통한 기업활동의 質적인 先進化 追求 등이었던 것 같다.

생각해 보면 1970년대의 한국경제는 초고속의 성장을 이룩하여 후진성을 탈피하는 대전환기였던 것이다. 1970년 한 해 동안 총 수출이 10억달러에 이르자 나라의 대잔치가 벌어졌었다. 1964년 농수산물과 공산품, 그리고 각종 광물자원을 포함하여 수출했으나 불과 1억달러에 지나지 않았던 우리 經濟가 아닌가! 그런데 10억달러의 수출을 할 수 있게 되었으니 온 나라가 흥분의 도가니에 빠지게 될 법도 했다. 당시 박정희 대통령은 어느 라디오 연설에서 우리 경제도 1980년에 이르면 수출 50억달러, 1인당 국민소득 500달러가 되어 중진국의 반열에 오를 것이라고 주장하면서 다 같이 뛰자고 했다. 그런데 놀랍게도 대통령의 예측보다 3년 전, 그러니까 1977년에 輸出 100억달러, 1인당 國民所得 1,000달러라는 경제의 고도성장을 이룩하였다.

1970년대에 걸친 韓國經濟의 成長은 LG그룹과 같은 大企業의 높은 경영성과에 힘입은 것으로 평가할 수 있을 것이다. 우리는 1971년 현재 전국 5대 기업군의 순위가 10년 전에 비하여 크게 달라진 사실을 주목할 필요가 있을 것이다. 당시 기업규모로 보아 그 순위는 1위에 삼성그룹, 2위 럭키, 3위 한진, 4위 신진, 5위 쌍용그룹 순이었으며, 현대그룹은 6위에 놓여 있었던 것이다. 이와 같은 규모를 갖춘 LG그룹의 경제발전에 대한 기여도는 1970년대 전반에 걸쳐 두 가지 면에서 이루어졌던 것 같다. 그것은 첫째 LG그룹의 중화학공업에의 참여와, 둘째 LG 제품의 수출과 종합무역상사의 수출드라이브에의 기여 등이다.

LG는 1970대에 걸쳐 추진된 중화학공업정책과 수출중진시책에 부응하여 그 동안 투자해 왔던 플라스틱 및 유지산업과 함께 석유화학원료 산업에 진출하였으며 더 나아가서 석유자원 및 소재산업에도 뛰어들었다. 그리고 중앙연구소를 설립하여 독자적인 기술개발로 획기적인 화학기술의 창달에 이바지하였다.

한편 창업 20년의 역사를 보낸 1970년대의 금성사는 각종 家電製品의 개발과 수출, 컬러 TV의 생산, 그 밖에 산업용 정밀기기 개발 등 국내 최초이거나 품질을 고급화하는 데 노력하여 고용과 소득 및 수출유발 효과의 경영성과를 거두었던 것으로 평가되고 있다.

뿐만 아니라 개발 초기부터 輸出戰線에서 그 기수가 되었던 반도상사는 날로 성장하여 종합무역상사로 변신하는 가운데 1977년 100억 달러 輸出神話를 만드는 데 크게 이바지하였던 것이다. 그리고 LG그룹은 守城時代의 경영목표와 전략에 따라 內實과 成長의 양 날개를 펴고, 특히 수출구조 개선과 함께 해외자원개발, 해외기술 및 자본협력 등으로 기업의 성숙과 나라 경제의 발전을 위한 토대를 구축해 왔던 것으로 높이 평가해도 좋을 것이다.

LG 50年史에 따르면 "LG는 韓國 現代史의 격동기라고 할 수 있는 1980년대에 '도전과 약

진, 그리고 혁신'으로 돌파했다"라고 기록하고 있다. 생각해 보면 1980년대의 한국경제는 수출 100억달러, 1인당 국민소득 1,000달러라는 대전환의 1970年代 末을 보내고, 개발후기의 경제상황에 맞는 새로운 정책과 비전을 제시해야 할 격동기였음이 사실이다. 더 이상 정부가 '콩 나와라 팥 나와라' 하는 식으로 경제운용을 할 수 없었던 시기였다. 그리고 低賃金에 바탕을 두고 低品質, 低價格의 제품으로서는 수출은 커녕 국내 소비자들에게도 내밀 수 없게 되었다. 그래서 1980년대의 한국경제는 단순한 價格競爭보다는 品質競爭의 優位를 바탕으로 해외시장을 노크하고 민간주도형 성장으로 경제선진화의 길을 열어야 했다.

이와 같은 1980년대의 경제상황 속에서 LG그룹은 중화학부문과 반도체, 항공우주산업, 정보통신분야 등에 투자를 늘려 부가가치가 높은 기업집단으로 만들었던 것으로 평가된다. 그리고 종합화학회사로 만든 LG화학, 테크노피아를 지향한 전기 및 전자분야, 첨단정보통신분야의 개척, 자원 및 소재분야의 집중육성, 금융·건설·유통·서비스 분야의 성숙화, 공익사업 및 스포츠사업 참여 등으로 LG의 이미지를 높였다.

특히 1980년대에 있어서 LG그룹은 개방화 추세에 따라 미국 헌츠빌 컬러 TV공장, 유전공학연구법인의 설립, 호주 유연탄광개발과 인도네시아 油田開發, 家電 및 통신분야의 수출확대, 세계 200여 현지법인 및 사업장, 지사망을 통한 세계화사업으로 그룹50년 歷史의 大結實을 거두었음이 주목받을만 하였다.

3) 革新의 時代와 韓國經濟

1990년대 중반 LG그룹은 새로운 CI(corporate identity)를 제정하고 제3대 그룹회장, 구본무 시대를 열었다. 구본무 회장은 LG 뉴비전 2005를 선포하는 가운데 10년 후 2005년까지 매출 300조 원의 달성과 함께 제2의 창업, 즉 更張의 시대 LG그룹의 미래를 향한 大長征을 걷겠다고 했다.

새로운 LG, 즉 혁신 및 경장의 시대를 향한 새 경영은 첫째 최고의 고객, 사원, 주주가치의 추구, 둘째 正道經營을 통한 일등 추구, 셋째 기업시민으로서 사회발전에 공헌 등을 그 기본철학으로 하여 경영의 양과 질에서 모두 일등 실현, 고객브랜드 이미지 구축, 최고의 보람있는 직장달성을 그 목표로 삼는다고 했다.

이와 같은 경영목표 아래 만든 새 CI는 회사측의 설명에 따르면 '미래의 얼굴'의 의미를 가지고 세계, 미래, 젊음, 인간, 기술 등 다섯 가지 개념과 정서를 포용할 뿐만 아니라 경영이념인 고객을 위한 가치창조, 인간존중의 경영을 형상화한 것이라고 했다. 그리고 LG는 이미 1990년대 초에, 21세기를 향한 경영을 구상하면서 새로운 사업전개를 뒷받침하기 위해 조직을 事業文化單位(CU : culture unit)구조로 만들었다고 하는 데, 바로 그 바탕 위에서 세계 초우량 기업을 꿈꾸어 왔다는 것이다.

우리 모두가 잘 알고 있는 바와 같이, 韓國經濟는 지난 1987년 이후 세기 말까지 두 차례에 걸쳐 대전환의 소용돌이를 경험했지 않았는가! 그 하나는 6.29선언과 지각변동이며 다른 하나는 IMF경제위기 등이 바로 그것들이다. 6.29선언 이후 한국경제는 거센 노사분규의 소용돌이와 경제민주화, 그리고 개방과 규제완화에 따른 치열한 시장경쟁이 일어났다. 바로 이 시기에 LG그룹은 勞使平和와 함께 고객만족의 경영 등으로 경제발전에 이바지하는 높은 경영성과를 이룩했던 것으로 평가되고 있다.

더 나아가서 제2의 國恥를 당했다고 말할 수 있을 만큼 처절했던 IMF관리체제 속에서도 LG그룹은 재빠른 構造調整 노력으로 위기의 한국경제를 회복하는 데 이바지한 것으로 평가된다. 역설적으로는 IMF위기 속에서도 부도를 내거나 파산한 어느 CU도 없이 보다 안정적인 성장을 지속하고 있는 데서 LG그룹이야말로 이 나라 이 經濟에 이바지한 것이 아니냐하는 논의를 가능케 할 것이다.

Ⅲ. LG그룹과 韓國經濟의 資本形成

1. LG의 成長과 資本形成

1960년대 이전 한국경제는 저 유명한 경제학자 넉시(R. Nurkse)의 논의와 같이 "가난하기 때문에 가난하다(a country is poor because it is poor)"라는 의미로 쓰인 貧困의 惡循環 속에서 그 後進性을 탈피하지 못하고 있었다. 넉시가 주장한 빈곤의 악순환은 공급측면에서와 수요측면에서 논의되었다. 供給面에서 보아 低開發國들은 소득수준이 낮고 저소득수준은 저축능력의 부족을 초래하고, 저저축은 자본공급의 부족 그리고 저생산성을 낳을 것이며, 결과적으로 국민소득이 낮을 수 밖에 없는 것이다. 需要面에서 보아 저개발국들은 소득수준이 낮아 투자유인이 이루어지지 않는다. 저투자 유인은 자금에 대한 수요의 부족을 초래하고 나아가서 저생산성과 저소득이 불가피할 것이다[7]. 개발초기에 한국경제는 넉시의 논의와 같이, 資本이 부족하였기 때문에 생산과 雇傭의 유발을 기대할 수 없었으며 결국 國民所得이 낮을 밖에 없었던 것이다.

바로 그 어려운 시기에 LG그룹은 화학 및 전자산업 등 제조업에 뛰어들어 생산 및 고용의 증대로 부가가치를 증식시키고, 나아가서 나라 경제의 성장을 위한 종자돈(seed money)을 마련하였던 것이다. 특히 LG는 국내저축률이 낮은 상황 속에서, 생산성이 높은 산업에 대한 지속적인 投資를 통하여 자본과 기술의 부족을 해결, 低成長의 그늘에 놓여 있던 한국경제를

7) R. Nurkse, *Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries and Patterns of Trade and Development*, Oxford University Press, 1961.

위대한 跳躍(take-off)으로 응비하는 데 크게 이바지하였다.

개발초기의 한국경제는 정치·사회적 혼란 속에서 어렵기 짝이 없었다. 민족해방과 정부수립 이후 미처 경제개발의 기반을 다지기도 전에 그만 民族相殘의 戰爭이 일어나고 말았다. 다행히도 휴전 후 1960년까지 약 20억달러에 이르는 미국원조에 힘입어 전후복구와 生存의 經濟를 유지했던 것이다. 그렇지만 그 외국 원조만으로 경제개발을 위한 자본형성이 이루어질 수 없었다. 왜냐 하면 전후복구와 국민의 생존을 위한 소비재수입과 그 수입대체산업의 건설이 급했기 때문이다. 그래서 당시의 한국경제는 앞에서도 논의한 바와 같이 제분, 제당, 방적 등 의식주와 관련된 3白産業이 지배적이었던 것이다. 그처럼 어려운 시기에 구인회 회장은 생산성이 높고 産業波及效果가 크며, 더 나아가서 고용 및 소득유발 효과가 큰 플라스틱산업과 전자산업 등 미래산업에 뛰어들어 자본형성으로 빈곤의 악순환을 벗어나는 지혜를 제공하였다.

LG 50年史에서도, "6.25전쟁 이후 산업시설의 45% 이상이 파괴된 가운데서도 LG는 화장품에 이어 국내 최초로 합성수지공업에 도전하여 값싸고 편리한 플라스틱용품을 공급, 생활문화를 변화시켰다. 그리고 금성사를 설립, 황폐한 이 땅에 전자산업을 일으켰다. 해방 후 일본인들이 남기고 간 귀속재산을 연고로 삼아 이승만 정부로부터 헐값에 불하를 받았던, 그리고 제분, 제당 등 손쉬운 産業에 安住하던 다른 企業과는 차별화하였다."[8]라고 스스로 평가하고 있는 데 수긍할만 하다.

흔히 한국경제의 발전은 1960년대 이후 朴正熙 정부가 주도하여 오늘에 이르렀다고 보는 견해가 일반적이다. 그러나 한국경제는 1960년대 이전 李承晩 정부에서도 자유민주주의의 수호와 교육 및 각종 제도와 法제정 등 1960년대 이후의 급격한 경제성장을 이룩할 수 있는 기반을 마련했음이 사실이다. 그리고 어렵기 짝이 없었던 그 시대에, 具仁會 회장은 자본도, 기술도, 경영노하우도, 아니 정부의 지원이나 금융 세제상 지원도 받지 않고 成長産業에 참여하여 자본축적과 함께 經營노하우를 쌓아 1960년대 경제도약의 밑거름으로 쓸 수 있게 만든 것이다.

1970년 1월 4일 고 구인회 회장의 영결식에 참석한 김용완 전국경제인연합회장은 그의 조사에서, "……구인회 회장은 일찍이 實業界에 투신하여 그 후 40여년 간 선견지명과 탁월한 경륜으로 오늘날 우리 나라 화학, 전기공업 창건의 선구자가 되었으며, 특히 근자에는 精油工業까지 건설하여 우리 경제에 불멸의 공적을 남겼다.……"라고 하면서 슬퍼했다고 전해지고 있다[9].

8) LG 50년사, p. 188.
9) LG 50년사, p. 190.

2. LG와 規模의 經濟 實現

그 동안 LG그룹은 多角化 戰略으로 지속적으로 성장하여 국제경쟁력을 갖춘 市場力을 가진 財閥의 위치를 지켜 왔다. 무한경쟁의 세계시장에서 그 경쟁의 우위를 유지하기 위해서는 다각화에 의한 기업집단의 강한 힘으로 규모의 경제를 실현해야만 했다.

한국경제는 기적과 같은 開發의 年代를 보내면서 지속적인 성장과 발전을 이룩해 왔다. 우리는 지난 1960년대 이후 이와 같은 財閥의 성장과 그 規模의 經濟 實現 없이는 국가경쟁력의 우위를 바탕으로 한 高速의 경제성장 역사를 이룩하지 못했을 것이다.

LG그룹의 양적 성장과 그 다각화는 開發의 年代 이후 지속되어 온 것 같다. LG그룹의 창업 50돌을 기념했던 1997년 현재 그룹의 다각화 현황을 보면 다음과 같다. LG그룹은 화학, 에너지, 전기 전자, 기계 금속, 무역 서비스, 금융 및 공익사업 등 6개의 사업영역으로 다각화하였다고 한다. 그 사업영역 속에 21개의 事業文化單位(CU)를 두고 그 산하에 50여개 자매회사가 있었다는 것이다. 자료에 따라 1960년 현재 재계 10대 企業群에 서 있던 기업 중 LG와 삼성 이외는 어느 기업도 오늘날까지 그 순위를 지키지 못할 정도로 재계의 부침이 심했던 한국경제의 사정으로 볼 때, LG의 규모확대와 多角化는 인상적이라고 말 할 수 있을 것이다.

〈표 3〉은 총자산이나 총매출 등으로 본 LG그룹의 양적 성장의 과정을 정리해 놓고 있다. LG그룹의 총자산은 1973년 현재 1,180억이었으나 1988년에 10조원을 넘어서고 1996년에 창업 50돌을 앞두고 50조원에 달하는 고속성장을 이룩한 것이다. 총매출을 보아도 1973년에 1,530억원이었으나 1986년에 10조원을 넘어서고 1996년에 60조원에 근접한 것이다

〈표 3〉 LG 그룹의 규모확대 과정

구 분	1973	1988	1996
총 자산	1,180	109,911	500,566
총 매출	1,530	132,114	590,923

자료 : LG 50년사, pp. 60~61.

이와 같은 그룹의 규모 확대와 多角化는 규모의 경제 실현으로 세계시장에서 기업의 존립과 성장, 그리고 마켓 쉐어의 확보를 가능케 할 뿐만 아니라 경영 및 기술 노하우의 축적과 자매기업 간 정보와 학습효과의 교환 등 시너지 효과를 얻을 수 있었던 것 같다.

물론 그 동안 재벌의 多角化가 경영효율 보다는 단순한 재계 순위 높이기와 탐욕적인 문어발식 사업확장이라는 비판을 받아온 것도 사실이다. 그리고 IMF경제위기, 그 처절했던 외환금융의 난리도 일부 재벌의 정경유착과 거품과 같은 기업확장, 그리고 중복투자와 對內競爭

에 따른 경영악화 등 재벌의 不道德한 경영에 그 원인이 있다는 지적도 거세게 제기되었던 것이다. 우리는 1997년 IMF 경제위기라는 大患難을 전후하여 크고 작은 수많은 기업들이 부도와 市場 退出이 그치지 않았던 처절한 상황을 기억하고 있다. 특히 대기업의 부도행진은 충격적으로 계속되었던 것이다. 한보그룹을 필두로 하여 삼미, 진로, 대농, 기아, 뉴코아, 해태, 한라, 쌍방울, 수산, 극동, 청구, 나산, 동아, 거평 등 많은 기업집단이 그야말로 대붕괴의 쓰라림을 겪고 말았다. 그리고 최근에는 4대 財閥의 하나인 대우그룹까지 붕괴되고 말았지 않았는가! 그 밖에도 몇몇 그룹은 비록 부도나 시장 퇴출은 일어나지 않았으나 높은 부채비율, 과도한 내부자 거래, 마구잡이 식 문어발 경영, 빈번한 노사분규, 非民主的 企業經營 등으로 많은 질타를 받고 있는 것도 사실이다.

그러나 LG그룹은 이와 같은 국민적 질타를 받은 다른 대기업과는 달리, IMF 위기의 처절한 상황 속에서도 서둘러 사업영역 및 그 構造調整과 빅딜, 그리고 투명성 경영을 위한 노력으로 그룹의 안정은 물론 국민경제의 위기탈출에도 크게 이바지한 것으로 널리 평가받고 있다.

〈표 4〉 5대 그룹의 경영실적 (1999) (단위 : 억원, %)

그룹명	회사수	부채비율	매출액	당기순이익	
				금 액	증감율
현대	13	136.6	833,944	12,855	–
삼성	12	113.8	768,099	32.538	408.2
LG	11	169.5	440,893	27,900	886.0
SK	8	116.4	262,853	7,815	134.3
한진	5	185.5	111,155	4,078	1.0

자료 : 한국경제신문 2000년 3월 22일자.

〈표 1〉과 〈표 4〉를 비교해 볼 때 LG그룹은 지난 50여년 동안 빅5의 재벌의 위치를 유지하는 가운데 규모의 경제를 실현해 왔음을 보여 준다. 그토록 처절했던 IMF시대를 겪으면서도 1년이 지난 1999년에는 부채감소와 순매출액 증가 등으로 기업경영의 정상화를 이룩했다. 증권거래소 발표에 따르면 빅5의 대기업 그룹 상장사들은 〈표 4〉에서 보는 바와 같이 높은 증가의 매출액 신장세를 보이고 있다. 주목할 만한 일이다.

3. 工業化와 LG그룹

지난 반세기의 한국경제를 돌이켜 볼 때, LG그룹은 工業化의 大長征 바로 그 한 복판에 서

왔다. 특히 GoldStar는 한국경제의 이미지를 세계에 내세운 어쩌면 국민적 브랜드였다.

우리는 "工業化가 곧 經濟發展이다"라는 사실을 잘 알고 있다. 그것은 급속한 공업화의 진전 속에서 높은 GNP성장을 지속해 온 값진 경험을 한 우리이기 때문에 어느 누구도 그 말을 否定할 수는 없을 것이다. 오히려 서비스업 부문이 너무 비대해지고 製造業이 위축되어 점차 空洞化 현상이 일어나고 있는 작금의 경제현실을 우려할 정도이다. 물론 Helen Hughes의 논의와 같이 공업화가 단순히 GNP에 대한 제조업부문의 부가가치 비율이 아니라 "상품의 부가가치 중 제조 및 가공된 상품의 비율"임은 틀림이 없다[10]. 그리고 산업부문간에 있어서 제조 및 가공이냐 혹은 서비스냐의 구분이 명확하지도 않다.

어떻든 금성사는 1960년대 초부터 工業化를 선도한 전자산업에 뛰어들어 경제성장과 산업구조의 변화를 가져오는 데 이바지해 왔다. 창업 40년을 보낸 금성사 즉 오늘날의 LG전자는 그룹의 대명사라고 말할 수 있을 정도로 그 경영성과가 많다. 금성사에 대한 경제발전 기여도 평가는 여러 가지 측면에서 논의될 수 있을 것이다.

첫째, 금성사는 공업화 초기에 '국내 최초의 많은 국산품 개발!'을 통하여 이 땅에 電子産業을 일으키고 나아가서 生産 및 生活革命을 주도했다. 금성사가 창업되었던 1958년, 바로 그 때만 해도 전자산업은 물론 공업화 이전의 상황, 아니 제조업의 황무지나 다름 없었다. 물론 국민의 구매력도 매우 낮았다. 바로 그 어려운 시기에 금성사는 창업되고 자본도, 기술도, 경영노하우도 없는 그야말로 無에서 有를 창조하는 전자공업의 개척으로 훗날의 꽃을 피우기 위해 대장정을 시작한 것이다.

둘째, 앞에서 논의한 바와 같이 금성사를 필두로 한 LG그룹은 1959년 11월 국내 최초로 전자제품인 라디오를 개발한 이래 40여 년간 늘 한 발 앞선 제품개발을 통해 한국전자산업의 발전과 다각화에 이바지하였다. 특히 1980년대에는 첨단제품의 개발을 선도하였으며, 1990년대에 들어서면서부터 인공지능을 이용한 신제품과 우리 실정에 맞는 韓國型 製品開發을 선도해 오는 등 한국전자산업의 대표적인 기업으로서 전자산업 발전에 이바지하였던 것이다.

셋째, 금성사는 1970년에 국내 최초로 企業을 공개하고 컴퓨터를 업무에 도입하고 활용하는 등 경영관리의 현대화와 세계은행에의 자본참여 및 수출, 해외 공장건설 등 工業化 進展과 경제발전에 기여했다.

넷째, 금성사의 빼놓을 수 없는 공헌은 그 동안 한국전자산업의 발전은 물론 경제발전에 이바지할 수 있는 우수한 人力의 양성과 그 人的資源의 供給源으로서의 역할을 잘 수행했다.

국내 전자산업은 1959년에 금성사의 창업과 함께 전자제품이 생산된 이래 공업화를 주도했다. 통계자료에 따르면 1965년 전자산업의 수출은 우리 경제 총수출의 1.1%에 불과하였으

10) Helen Hughes and et al, *Policies for Industrial Progress in Developing Countries*, Oxford University Press, 1980.

나 1985년에는 15.2%로 그 비중이 높아졌으며 1996년에는 국내총수출의 3분의 1에 이르는 31.8%를 차지하였다. 이처럼 전자산업이 우리 경제의 수출증대와 工業化에 주요한 견인차가 되었으며 바로 그 대장정의 한복판에 금성사가 서 있었던 것이다.

1969년 12월 31일 LG의 창업자 연암 구인회 회장이 영면하자 그에 대한 회고와 평가가 잇따랐다고 한다. LG 50년사에 정리된 그에 대한 찬사는 이 땅의 공업화를 위해 얼마나 크게 공헌했는가를 다음과 같이 말해주고 있다[11].

"구인회 회장은 1950년대 이후 産業의 불모지에서 플라스틱 공업과 전기 및 전자공업을 일으켜 이 나라의 공업화를 위해 부싯돌의 역할을 했던 것이다. 심혈을 기울여 결실을 본 정유사업과 통신 및 전선사업 또한 당시 국가적 절대목표인 工業化의 기초가 되었으며, 그 밖에 그가 조망하고 손을 댄 사업들은 한국의 산업근대화에 선구자적인 안목과 열정으로 뿌려진 한 알의 밀알이 되었다.…… 구인회 회장이 세상을 떠난 1969년 말 현재 그가 일으킨 企業은 모두 12개에 이르렀음은 앞에서 밝힌 바와 같다.

그 영역만 하드라도 플라스틱 공업을 비롯하여 유지, 비닐, 전자전기, 전선, 정유, 석유화학 등으로 뻗치었으며, 공업화를 통한 한국의 근대화에 기여하는 대표적 企業群으로 성장하였다. 韓國經濟는 지난 1970년대 이후에도 마치 5대양 6대주로 푸른 가지를 드리우는 낙락한 느티나무로 성장하였는 데 그 성장발전이 이루어지기 까지에는 바로 이와 같은 헌신적인 일생을 살다간 경제인과 기업인이 있었음을 이 나라 經濟史는 잘 기록할 것이다."

Ⅳ. LG그룹과 雇傭誘發 및 技術革新

1. LG의 成長과 雇傭誘發

누군가는 "럭키금성의 사원들은 다른 회사와는 달리 눈이 반짝 반짝 합니다"라고 말했다. 그러나 다른 어떤 사람은 "아마도 會社名이 별이라 그런 모양인가 봅니다"라고 응답했다. 그동안 LG그룹은 지속적인 고용유발과 함께 특히 우수한 頭腦人力에게 꿈과 삶의 價値를 향유할 수 있는 좋은 일자리를 제공해 왔다.

오늘날 15만명의 LG인 뿐만 아니라 부품 및 원자재를 공급하거나 LG제품을 판매하는 등 전후방의 거래회사, 그리고 LG와 간접적으로나마 파생적 노동수요를 유발하는 부문 등 그 수를 헤아릴 수 없을 만큼 많은 人的 資源들이 LG 덕분에 지난 50여년 동안 그 많은 사람들의 삶의 터전에서 所得의 증가와 生活의 質 향상을 이룩해 온 것이 사실이다.

사람들은 한국경제의 기적과 같은 成長이 다른 어느 요인보다도 低賃金의 無限勞動供給에

11) LG 50年史, p. 190.

힘입어 이루어졌다고 말하고 있다. 옳은 말이다. 사실 지난 1960년대 이후 한국경제의 급격한 성장은 이중경제 모형을 제시한 루이스 이론으로 그 설명이 가능할 것이다. W.A. Lewis의 二重經濟 模型은 대부분의 저개발국들이 그러하였듯이 나라 경제가 전통적인 부문과 근대적인 부문 등 서로 다른 특성을 갖춘 두 부문으로 이루어지고 있다는 데서 출발하였다[12]. 그 중에서도 전통적인 속성을 띠었던 生計的 農業部門은 노동의 과잉 속에서 그 생산성이 매우 낮았다는 사실을 지적하였다. 그리고 바로 그 농촌의 과잉인구와 그 속에서 생긴 潛在失業이야 말로 공업화의 진전과 자본축적의 원천이 되었다고 했다.

지난 1960년대를 전후하여, 한국의 농촌은 인구가 과잉된 상태에서 노동의 限界生産力이 零이거나 零에 가까울 정도로 매우 낮은 상태에 머물러 있었다. 바로 그들 潛在失業群의 이농과 공업부문에서의 고용기회 마련, 무한 노동공급에 의한 저임금을 바탕으로 성장된 기업들, 저 비용에 따른 자본축적, 그 결과 지속된 고용유발 내지는 국민소득 증대 등 善循環으로 한국경제는 루이스 모형과 같이 단기간에 급속한 성장을 이룩하였던 것이다.

LG그룹은 창업시대의 樂喜化學이나 금성사 등과 같이 노동집약적 공업부문에 참여하여 無酌定上京 내지는 離農의 홍수와 같은 물결 속에서 대규모의 潛在失業群에게 고용기회를 넓혀주고 그들의 소득 및 생활향상, 그리고 새로운 有效需要를 창출하는 데 그 일익을 담당했던 것이 사실이다. 그 후에도 LG그룹은 수성과 성장의 시대를 거치면서 '인간, 기술, 미래'라는 기업이념을 바탕으로 지속적인 고용유발과 고급 두뇌와 기술인력의 활용으로 나라경제의 雇傭安定에 이바지했던 것으로 평가되고 있다.

2. LG의 成長과 技術革新

1) 先成長－後技術의 韓國經濟

LG그룹은 '品質이 좋은 商品을 만드는 회사'라고 해도 과장된 말이 아닐 정도로 그 企業이미지가 '技術'로 이해되는 회사이다. LG는 그 동안 과장된 광고보다는 '좋은 品質로써' 고객에게 메시지를 보내 회사의 좋은 이미지를 유지해 왔던 것이 사실이다. GoldStar에 대한 소비자들의 인기는 지금도 새로운 LG마크에 까지 계속되고 있으며 나아가서 해외에서 널리 호평을 받아 세계적인 브랜드로 정착된 것이 어제오늘의 일이 아니지 않는가!

앞에서 생산함수로써 논의한 바와 같이, 국민경제의 성장은 자본과 노동 등 생산요소의 성장과 그 공급, 그리고 기술 혁신 등이 그 원천이 된다고 했다. 그렇다면 경제성장의 요인이 되는 기술혁신은 어떻게 이루어진단 말인가? 技術革新은 한편으로는 供給 및 기술적 푸쉬(supply or technology push) 요인에 의하거나 다른 한편으로는 需要誘發(demand pull)

12) 薛鳳植 외, 世界化와 經濟發展, 형설출판사, 1995, pp. 29~37.

에 따라 이루어지는 것이 사실이다. 그러니까 前者의 요인과 같이 기초과학의 발달과 고급두뇌 인력의 공급으로 기술혁신이 이루어지는가 하면 後者와 같이 시장에서의 상품수요에 기반을 둔 기업의 기술개발 노력과 그에 따른 기업생산성 향상 등이 기술혁신과 경제성장을 주도하기도 한다. 기초과학의 발전이 더디게 이루어졌던 지난 半世紀의 經濟成長 經路는 기업의 기술도입 및 개발 노력으로 오늘의 成熟經濟를 만든 것이다.

그런데 한국경제는 西歐 여러 나라의 경험과 같이 基礎科學技術의 발달과 그 바탕 위에서 이루어진 전형적인 經濟成長, 그러니까 先技術－後成長의 經路와는 사뭇 달랐다. 말하자면 한국경제는 先成長－後技術의 독특한 길을 걸어온 것이다. 開發의 年代를 맞은 1960년대에는 工業化의 기반을 조성하는 일이 최우선의 과제였던 것이다. 그 때 그 시절에는 生産施設과 技術을 거의 전적으로 일본이나 미국 등 선진국에 의존할 수 밖에 없었다.

그러나 1970년대에는 중화학공업화와 함께 산업의 국제경쟁력을 강화하기 위하여 중점분야의 기술 및 기능훈련 강화, 도입기술의 소화, 개량, 연구개발 등의 노력이 시도되었다. 그 후 1980년대 이후 기술민족주의가 강하게 대두되면서 전략 핵심기술의 개발, 자체핵심기술 개발능력의 배양 등이 필요하게 된 것이다. 물론 최근에 와서는 첨단기술개발과 함께 지식 및 정보화 사회에 맞는 기술선진국의 길을 지향하고 있는 것이다.

LG그룹은 이와 같은 한국경제의 先成長－後技術의 독특한 經濟成長 經路 속에서도 서둘러 技術革新으로 기업의 高速成長을 이룩해 왔다. 물론 다른 국내기업과 마찬가지로 LG그룹은 외국으로부터 자본재 및 첨단시설을 도입하는 가운데 많은 외환을 사용하였음은 부정할 수 없다. 그러나 지속된 기술도입과 자본재 수입과 함께 이전된 선진기술의 습득과 그 응용은 오늘날 LG의 技術力을 확보하는 데 기반이 되었다고 한다면 크게 탓할 일이 아닐 것이다.

2) 국내 최초의 民間技術硏究所

LG그룹은 금성중앙연구소와 같은 국내 최초의 민간기업연구소를 설립했다는 대단한 자부심을 가지고 있다. 기록에 따르면 금성중앙연구소는 창업 초기 부산공장에 설치했던 생산기술연구실을 모체로 하여 만들어졌다고 한다. 바로 그 금성중앙연구소는 일찍이 1976년 1월에 국내기업 중 최초로 문을 열어 역사적인 기술 및 연구개발을 시작한 것이다. 설립 당시 중앙연구소는 반도체실, 아날로그실, 디지털실, 생산기술연구실 등의 기구 속에 개발용 컴퓨터, 만능시험기, 고주파용해기 등의 설비를 갖추고 있었다고 한다.

그 후 1984년에는 기초연구소, 가전연구소, OA연구소, 반도체연구소 등으로 기능별 전문연구소제도를 갖추고 시설확장을 지속해 왔다는 것이다. 21세기를 맞은 오늘날에 와서는 바로 그 금성중앙연구소를 세계 10대 연구소로 만들겠다는 꿈을 가지고 技術이 곧 企業이요 國際競爭力의 源泉이라는 인식 아래 연구와 개발을 최우선의 경영목표 내지는 그 과제로 삼고

있게 되었다고 한다.

오늘날 LG電子는 〈표 5〉에서 보는 바와 같이 '技術로 會社의 이미지를 세워온' 전통을 계승하여 다른 어느 企業集團보다도 많은 전문연구소를 가지고 활발한 연구개발을 하고 있는 것으로 평가된다.

〈표 5〉 LG전자의 주요연구소 현황과 R&D 실적

연구소 명	R&D 실적
금성중앙연구소	국내최초의 민간연구소, 미래 유망 테크놀로지 연구
생산기술연구소	국내최초의 범용조립 CELL 개발, G7프로젝트
생활시스템 연구소	고객의 生活價値 향상을 위한 신 제품개발
정보기술연구소	이미 자체개발을 통한 재산권 800건을 초과
디자인종합 연구소	국내 최다 Good Design 수상 실적
CVA센터	각종 제품의 시험 연구(안전성 포함)
해외연구소	국내기업 최초로 설립, HDTV, 디지털영상기술 개발

자료 : 금성사 35年史

LG그룹의 兩大 山脈 중 LG화학은 금성사와는 별도로 1979년에 럭키중앙연구소를 설립하여 그 나름대로 유전공학 등 화학분야의 연구와 기술개발을 지속해 왔다고 한다. 그리고 1982년에는 미국에 럭키바이오테크사를 설립하여 유전공학의 산업화를 추구하고 다양한 신기술 신제품 개발을 계속하였던 것으로 알려지고 있다. 특히 그룹내 LG화학은 1980년대 중반부터 바이오텍, 정밀화학, 고분자부문 등에 대한 지속적인 R&D투자를 통해 괄목할만한 성과를 거둔 것으로 평가받고 있다.

한편 1987년에 문을 연 주식회사 STM(System Technology Management Co.)은 정보화 시대를 앞서 가는 정보처리 기술개발을 시도하였던 것으로 기억된다. 그 후 1997년에 거듭난 LG 종합기술원은 미래핵심기술을 주도하는 야심에 찬 프로젝트를 마련하고 LG그룹의 기술혁신의 좌표를 제시하고 있다는 것이다.

분명, 새 천년의 벽두 21세기는 新3D主義 時代의 특성을 띠고 있는 것이 사실이다. 그것은 3D, 그러니까 디지털, DNA, 디자인 등이 그 키워드가 되는 새로운 산업화시대가 된다는 뜻이다. 바로 이 시대에 LG그룹은 지난 반세기 동안 이 분야에 대한 硏究와 技術開發을 계속하여 韓國經濟의 미래로 향한 번영을 약속해 주는 데 이바지한 것으로 평가된다.

3) 世界一流化 商品의 開發

LG그룹은 지난 1997년에 창립 50주년을 맞이하여 기념식을 가졌다고 한다. 그 날 구본

무 회장은 "우리 다같이 世界 속의 LG인, 世界 顧客들로부터 사랑 받는 1등 LG, 세계 초우량기업 LG 등을 실현하자!"고 제의했다고 전해진다. 창업 당시 LG는 국내 최초로 여러 가지 제품을 개발·생산하는 가운데 기업의 성장을 이룩해 왔다. 그러나 창립 반세기의 역정을 보낸 오늘날에는 世界一流化 商品을 개발하고 생산하는 가운데 世界超優良企業을 꿈꾸고 있을 만큼 커다란 기업의 經營成果를 거둔 것 같다.

이미 LG화학은 세계초우량기업을 위한 競爭優位의 條件을 잘 제시했다. 즉, "세계적 관점에서의 경쟁이란 국내 경쟁업체만 생각하지 않고, 세계의 초우량기업을 상대로 하는 것이며 국내를 主市場으로 하는 사업인 경우 해외 어느 업체가 들어와도 이길 수 있고 또한 해외를 主市場으로 하는 사업은 해외 어느 지역에서도 통할 수 있는 競爭力을 확보토록 하는 것이다"가 바로 그 조건이다.

세계일류화 상품의 개발은 보다 적극적이고도 도전적인 硏究와 開發의 노력에 따라 가능했다. 특히 未來型 差別化技術의 先占과 역량확대를 기술연구부문의 중심과제로 선정하고 그 硏究를 계속 추진한 귀결로 평가된다.

최근에는 산업자원부 산하 기술표준원이 새 천년을 주도할 韓國의 10大 新技術을 선정하였는 데 그 중 LG그룹이 開發한 두 개의 技術이 포함되었다고 한다. 리튬이온전지와 60인치 HD급 디지털 PDPTV 등이 바로 그것이다. LG화학이 개발한 리튬이온전지는 일본제품보다 성능이 우수한 1,800mAh급 원통형 전지로서 이미 양산에 들어갔다는 것이다. 이에 대하여 LG전자에서 개발한 60인치 고화질 디지털TV는 세계 최초의 기술이라고 했다. 국산화율이 92%에 이를 정도로 독자적으로 개발한 제품이라는 것이다.

구승평 LG電子 사장은 새 천년 벽두에 이미 "세계적 수준의 독자적 완전 평면 디스플레이 장치와 디지털 技術力을 바탕으로 世界市場을 선도하는 제품을 지속적으로 出市하겠다"고 했다. 그리고 세계 유수기업과 전략적 제휴를 통하여 超優良 브랜드의 위력을 갖춘 글로벌 메이저 디지털 映像企業으로 만들겠다는 의지를 밝혔다[13].

V. LG그룹과 輸出드라이브

1. LG그룹과 輸出드라이브

1) 輸出主導型 成長과 民間企業

일찍이 경제학자 William R. Cline은 한국경제의 성장과정을 널리 알려진 바와 같이 東아시안 經濟開發模型으로써 특징지어 설명했다. 그러니까 한국을 비롯하여 대만, 홍콩, 싱가

13) 한국경제신문, 2000년 2월 1일자.

포르 등 東아시아에 위치한 新興工業國들은 유사한 역사적 배경과 자원구조를 갖추고, 지난 1960년대 이래 급속한 경제성장을 이룩해 왔다는 것이다[14]. 이들 나라들은 그 동안 人口의 과잉 속에서 자원과 기술이 부족하여 開發의 계기를 마련하지 못한 채 빈곤한 상태에 놓여 있었다. 그러나 1960년대 이후 이 나라들은 여러 가지 개발애로를 무릅쓰고 특유의 자원구조를 밑받침으로 하여 輸出主導型 經濟成長의 전략을 마련하고 그 전략을 성공시켜 貧困의 경제를 成長의 경제로 탈바꿈시킨 것이다.

우리가 輸出主導型 經濟成長(export-led growth)이라 할 때 그것은 단순히 수출에 기반을 두고 성장을 도모하려는 것이 아니고 國內外 市場의 힘에 의해서 이루어지는 성장의 길인 것이다. 따라서 수출주도형 성장은 첫째 국민경제에 있어서 總輸出의 규모가 投資나 정부지출보다 급속하게 증가하는 것이며, 둘째 交易條件의 개선으로 실질국민소득이 증가하는 현상이라고 하겠다.

이와 같은 韓國經濟의 輸出主導型 成長은 끊임없는 民間企業의 창달과 성장, 그리고 그 企業들의 생산성 향상 및 국제경쟁의 우위확보를 위한 피나는 노력에 힘입어 능히 이룩할 수 있었다. 수출주도형 경제성장은 민간기업과 그 기업을 이끈 최고경영자들, 그리고 힘들고 더럽고 위험한 일을 맡아 해 왔던 많은 근로자들, 비록 품질이 그리 좋지 않았으나 國産品을 애용했던 다수의 애국적인 소비자들 그 모든 사람들의 功으로 돌려야 할 것이다.

특히 오늘날 貿易大國이 될 정도로 급속한 수출주도형 성장을 이룩한 데는 1975년부터 출범된 반도상사를 비롯한 綜合貿易商社들의 輸出드라이브의 大長征에 따른 것으로 평가된다. 〈표 6〉에서 보는 바와 같이 LG그룹의 반도상사를 비롯한 10여개의 종합무역상사의 수출규모는 1976년 현재에는 총수출의 17.2%이었으나 1980년에는 40.7%, 그리고 1981년에는 42.4% 까지 향상된 사실에서도 그 입증이 가능할 것이다.

〈표 6〉 綜合貿易商社의 수출비중 (단위 : %)

년 도	1976	1977	1978	1979	1980	1981
상사수출/총수출	17.2	21.7	27.0	33.9	40.7	42.4
중화학/상사수출	22.6	38.9	36.9	45.9	57.4	60.7

자료 :조동성, 한국의 종합무역상사, 1986.

2) GoldStar와 코리아 이미지

LG그룹은 앞에서 논의한 바와 같이 한국경제의 수출주도형 성장을 주도한 民間企業의 하

14) William R. Cline, "Can the East Asian Model of Development Be Generalized?", *World Development*, Vol. 10, 1982.

나였다. 제분, 제당, 방적산업 등이 經濟를 주도하던 1950년대 초에, 당시의 樂喜化學은 자매회사 반도상사를 설립(1953년 창업)하여 貿易에 참여한 이후 줄곧 GoldStar와 같은 트레드마크로 메이드 인 코리아의 이미지를 세계에 널리 알려 왔다.

최근에는 세계 방방곡곡 어디를 가든지 1995년 1월 이후 새로워진 LG의 CI 및 새로운 로고, 高 品質의 메이드 인 코리아 제품을 만날 수 있게 된 것이다.

그 동안 LG는 輸出主導型 經濟成長 過程에서 수출증대에 이바지하였을 뿐만 아니라 輸出構造의 高度化에도 이바지하였던 것이다. 특히 21세기 비전 도약 2005로 제2의 창업을 선언한 LG그룹은 "LG 고객은 세계입니다"라는 슬로건 아래 73개의 해외 거점망을 통해 기업의 世界化를 추진하고 있다.

LG그룹은 1962년 금성사 제품의 對美 輸出이 시작되면서부터 수출드라이브의 견인차 역할을 다 하였다. 그 해 수출규모는 4,000달러에 불과했지만. 금성사 창업 후 4.19혁명을 전후하여 라디오와 선풍기 및 그 밖에 전자, 전기, 기기 등을 생산하는 동안 회사의 존폐의 위기를 경험한 회사로서 쾌거가 아닐 수 없었다. 그 후 1969년에는 금성사 수출이 약 208만달러가 되었으며, 輸出地域도 미국 이 외에 캐나다, 그리스, 호주, 태국 등지로 多邊化되었다고 한다. 그 때부터 트랜지스터 라디오 GoldStar는 世界市場에서 코리아의 이미지를 세우기 시작하였던 것이다.

〈표 7〉 1960년대 금성사의 수출실적

(단위 : 천달러)

년 도	수 출 액	증 가 율
1962	4.06	–
1963	91.07	2,135.2
1964	524.03	1,032.2
1965	704.17	42.3
1966	880.51	25.0
1967	984.43	11.8
1968	1,416.86	49.3
1969	2,072.03	56.7

자료 : 금성사 35년사, p. 896.

〈표 8〉 LG 그룹의 수출실적 (단위 : 백만 달러)

구 분	1973	1988	1996	1998
LG의 수출	88	8,148	39,133	-
총수출	3,225	60,696	129,715	132,313

* LG의 1996년도 수출은 해외현지법인 및 자회사 실적을 포함.
자료 : LG 50년사 및 한국주요경제지표 1999.

2. LG의 成長과 國際收支 效果

LG그룹은 종합무역상사의 위치에 서서 1977년 수출 100억달러라는 나라경제의 꿈을 실현하고 세계 10대 무역국으로 만드는 데 크게 이바지해 왔다. 뿐만 아니라 각종 공산품의 國産化 開發을 통하여 수입대체 효과를 가져오는 데도 이바지한 것이다.

LG의 輸入代替産業化는 1950년대 초 그룹의 創業時代로 거슬러 올라갈 수 있을 것이다. 1954년 락희화학의 기술과장이었던 마경석씨의 회고는 눈물겹다. "서울이 아직 戰場이었던 1953년 누구나 국산품 애용을 말하고 있었으나 국산치약 대신 소금을 사용했습니다.…… 그때 樂喜化學은 진공 치약 배합기, 튜브 압출기와 튜브 인쇄기만 수입하고 기타 부대시설은 자작하여 처방을 미국 치약처방으로 사용하여 당시 시장을 석권하던 美製 치약 콜게이트와 비슷하게 자체 개발했습니다. 이렇게 하여 개발 생산된 럭키치약은 급기야는 美製 치약 콜게이트의 시장퇴출을 가능케 했습니다[15].

LG그룹의 창업시대, 바로 그 때의 수입대체산업화 노력은 樂喜化學의 자매회사인 금성사의 신제품개발로 보다 본격화되었다.

"우리 나라 최초로 국산 라디오가 드디어 쇼윈도에 나타나게 된다." 이는 1959년 10월 어느 날 국제신보의 기사내용이다. 금성사는 이와 같은 신문기사와 같이 국산 라디오 제1호 A-501호를 개발 양산하여 시장에 내놓은 것이다. 그 후 국내 최초로 냉장고, TV수상기, 에어컨, 전기세탁 등 각종 新製品을 생산하는 가운 데 輸入代替 效果를 높여 國際收支의 개선에 크게 이바지하였을 뿐만 아니라 본격적으로 국산 자본재나 기계류 및 각종 부품의 海外需要를 유발하는 계기를 만들었다.

특히 금성사는 1966년 8월에 국내 최초로 흑백 TV수상기를 개발하여 시장에 출하하는 가운데 회사의 이미지를 세우는 계기가 되었으며, 더 나아가서 폭발적으로 늘어난 그 제품에 대한 수입수요에 대체하는 가운데 국제수지 효과를 거둔 것이다. 국내 처음으로 생산된 금성사 TV세트는 사전 예약제로 추첨을 통해 판매될 정도로 공전의 대인기를 얻었다는 역사적 사실

15) LG化學 50年史, p. 115.

에서도 이를 입증할 수 있을 것 같다.

LG그룹은 최고경영자에서부터 시작하여 많은 임원들, 그리고 기능공에 이르기까지 많은 포상을 받은 것으로 알려지고 있다. 그 중에서도 1984년에 수상한 5.16民族賞 産業部門賞은 LG그룹이 국제수지 효과를 거두는 데 이바지해 왔음을 널리 인정받은 셈이었다. 구자경 회장은 그 동안 첨단과학 기술산업을 선진경제의 국제수준으로 육성·발전시킴으로써 산업입국의 기반을 마련하고, 금성사의 미국 헌츠빌공장 건립을 통해 생산시설을 선진 외국에 진출시킴으로써 수출증대의 활로를 주도적으로 개척한 공로로 그 賞을 받은 것이다.

LG그룹의 제2대 총수 구자경 회장은 다음과 같은 경영성과에 대한 공적으로 5.16민족상을 받은 것이다[16]. 수상후보 추천서에 따른 공적사항은,

(1) 輸入代替産業의 육성 주도(유전공학과 정밀화학 등 고도 첨단산업의 기술발전 및 국산화 정착에 기여).

(2) 첨단기술산업 분야의 개척(1950년대 후반 극심한 외제선호 풍조와 취약한 산업기반 속에서 최초의 전자공업회사 즉, 금성사를 설립하고 1960년대 후반에는 국가기반산업의 중추인 에너지 및 자원산업분야에 민간기업으로서는 최초로 참여하여 호남정유회사를 創業하는 등 치열한 국제경쟁에 대응하기 위한 산업구조 및 기술적 기반강화의 주도).

(3) 선구적 企業 國際化 도모(미국을 비롯한 선진공업국과의 기술제휴와 합작투자 등 다각적인 협력관계 심화와 단독투자를 통한 금성사 미국공장의 건설로 한국 기업의 해외투자패턴에서 새 里程標 설정).

(4) 첨단기술개발에 결정적 공헌(럭키금성그룹 내에 첨단수준의 대단위 기술연구소 13개를 설립, 독자적인 고도기술의 개발을 통해 120여종의 첨단기술 제품을 국내 최초로 개발) 등이 바로 그것이다.

LG를 비롯한 종합무역상사는 1975년 이후 국민경제 발전에 크게 이바지해 왔다. 韓國貿易學會 20年史에 따르면 종합무역상사의 경제발전 기여도를 다음과 같이 예시하고 있다[17].

(1) 수출증대를 통해 국민경제 성장에 기여

(2) 중화학공업발전에도 한 몫

(3) 제조업 및 중소기업 발전에 기여

(4) 해외전문인력 양성 및 세계화 선도

(5) 해외자원 확보

(6) 해외시장 개척 주도 등이 바로 그것이다.

16) 1984년도 5.16 민족상 공적서.

17) 한국무역학회, 韓國貿易學會 20年史, 1996, pp. 342~345.

그 중에서도 輸出增大를 통한 국민경제 성장에 크게 이바지하였다고 말할 수 있을 것이다. 나라 전체의 총 수출에 대하여, LG를 비롯한 7개의 종합무역상사의 수출규모가 차지하는 비중이 1975년에는 11.6%이었으나 1995년 이후에는 46.3%를 상회한 사실에서 보아도 더욱 그러하다.

3. LG그룹과 海外投資

LG그룹의 海外投資는 1980년대 초부터 거센 신보호주의와 함께 국제적으로 팽배된 무역마찰 속에서 원가우위 전략의 일환으로 시작되었던 것 같다. 기록에 따르면, LG그룹은 1983년 12월 사우디아라비아에 플라스틱 공장 NPC를 설립하면서부터 해외투자가 개시되었다고 한다. 물론 그 이전에도 미국 현지에 연구소를 설립하기는 했지만 해외투자를 본격화하지는 않았던 것이다.

오랜 공정을 거쳐 1987년에 본격 가동된 NPC와 같은 LG의 해외투자는 커다란 의의가 있었던 것으로 평가되고 있다. 즉,

(1) 最大 產油國인 사우디아라비아로부터 VCM와 PVC레진 등을 안정적으로 확보하는 계기의 마련

(2) 해외투자 노하우 및 기술축적

(3) 석유화학 제품의 수출증대 등이 바로 그것이다.

한편 금성사는 1980년대 말부터 기업의 세계화를 선언하는 가운데 종래와 같이 단순한 輸出段階로부터 벗어나 해외 직접판매와 직접생산, 그리고 現地化 段階로 발전시켜 세계 여러 나라에 투자를 해 왔다고 한다.

이와 같은 금성사의 현지화전략은 세계시장을 北美 및 중남미, 西歐와 東歐, 中央아시아 및 아시아, CIS지역, 일본, 중국 등 9개 지역으로 나누어 지역별 CU의 세계화 비전을 세우고 지역마다 특성에 맞는 전략으로 GoldStar의 이미지를 해외시장에 심어왔다는 것이다. 그리고 금성사는 새로운 CI와 새로운 상표 LG의 창출과 함께 첫째 세계적인 시각에서 경영전략을 세우고, 둘째 대량으로 만들고 대량으로 생산하던 量 추구에서 해외의 고객들이 요구하는 價値와 質을 추구하고, 셋째 해외투자 법인의 土着化를 추구하는 등 여러 가지 경영성과에 힘입어 기업의 세계화를 지속했다고 한다.

금성사는 지난 1991년 2월에 미국의 대표적인 전자업체인 제니스社와 자본 및 기술에 대한 포괄적인 제휴를 통하여 해외투자를 늘린 것은 단순한 해외시장의 확장을 넘어 技術革新을 통한 국제경쟁력 향상에도 이바지한 계기가 된 것으로 평가된다.

우리는 한 때 英國의 영토에서는 해가 지는 날이 없었다는 역사적 사실을 잘 알고 있다. 그리고 그 동안 미국 헐리웃에서 만든 영화가 세계 방방곡곡에서 24시간 365일 연속 상영되고

있다는 주장에도 귀를 기울이고 있다. 뿐만 아니라 일찍이 1980년대 초에 일본의 해외투자기업들이 세계 방방곡곡에서 24시간 365일 工場이 연속 가동되고 있었다. 우리 나라 많은 기업들은 뒤늦은 벤치 마킹으로 국내 人力難, 高費用 構造 등을 해결하기 위하여 海外投資를 지속하였던 것이다.

마찬가지로 LG그룹이 세계 방방곡곡에서 24시간 365일 공장이 연속 가동되어 企業의 世界化를 통하여 우리 경제의 發展과 成熟에 이바지하고 있음은 결코 지나친 호평이 아닐 것이다. 왜냐 하면 많은 해외투자기업들이 世界經營의 실패를 경험하고 부도와 市場退出의 귀결을 낳은 작금의 현실을 우리가 목격하고 있기 때문이다.

Ⅵ. LG그룹과 國民의 삶의 質

1. LG와 국민의 生活革命

1) LG化學과 國民의 삶의 質

LG그룹은 樂喜化學과 금성사 등 두 회사의 창업으로부터 그 뿌리를 찾을 수 있다. 그 두 회사는 지난 1950년대 이후 국민의 生活水準과 그 質을 향상시키는 데 이바지하였다.

그 중에서도 樂喜化學은 창업 이후 많은 生活用 新製品을 개발, 시장에 출하하여 소비자들의 구매욕구를 충족시켜 주고 더 나아가서 수입대체효과를 거두어 국민소득의 증가와 생활수준의 향상을 가져오는 데 이바지했다. 특히 LG화학은 樂喜化學의 창업시대 이후 반세기를 넘는 세월동안 각종 생활용품, 위생품, 의약품 등을 생산하면서 국민의 생활을 보다 건강하고 풍요롭게 가꾸어 왔다.

일찍이 樂喜化學은 1951년 민족상잔의 대 참화가 일어났던 한국전쟁의 와중에서도 危險選好의 投資를 늘렸다. 미래의 시장상황을 예측할 수 없는 불안정의 시장상황 속에서도 공격적으로 投資의 의사결정을 내린 것이다. 화장품, 크림통의 뚜껑의 품질개선을 추구하다가 알게 된 플라스틱 제품을 만들기 시작했다. 앞에서도 논의했듯이 "남이 안할 때 해보자!", 혹은 "새 것을 해보자 !"라는 등의 구인회 회장의 구호도 企業家精神에서 나온 경영의 意思決定이었던 것이다.

플라스틱 제품이 생산되자 낡은 생활양식에 빠져 있던 한국경제는 생활혁명의 불길이 당겨졌다. 무거운 놋그릇, 놋수저, 바가지 등 각종 주방용기에서부터 가볍고 쓰기 편리한 플라스틱 제품으로 바뀌는 대변혁이 일어난 것이다. 이어서 값싸고 쓰기 편리한 갖가지 생활용품은 바로 그 플라스틱을 원재료로 삼아 대량 생산되자 전통적 생활양식이 붕괴되어 생활의 현대화가 이루어졌다.

이와 같은 樂喜化學의 창업시대 이야기는 오늘날 LG화학의 경영규모와 그 경영성과를 가져오는 데 있어서 생명과 같은 밑거름이 되었던 것이다. 그 후 1960년대에도 樂喜化學은 락희유지와 락희비닐 등의 사업확장으로 비누, 세정제, 합성세제 등 유지제품과 각종 플라스틱 가공제품을 개발해 國民生活의 質을 높이는 데 이바지했다.

새 그룹총수가 된 구자경 회장이 이끈 새 회사명의 럭키화학은 1970년대 이후 명실공히 국내 최대규모의 종합플라스틱 가공 및 생활용품 생산공장을 갖추고, 더 나아가서 각종 석유화학원료의 생산을 가능케 할만큼 社勢를 넓혔으며 그 후 1980년대와 1990년대의 지속적인 기업성장의 귀결로, 오늘날 온 인류가 소망하고 있는 '환경과 에너지, 그리고 건강문제'를 해결하려는 미래경영추구의 LG化學으로 보다 성숙된 위치에 이른 것이다.

특히 LG화학은 최근에 와서 생명공학 등 미래 신산업분야의 개발육성에 관심을 두고, 세계 최초로 제4세대 세파계 항생제를 개발하여 수출함은 물론 인간성장 호르몬, 감마인터페론 등의 생명공학 제품을 잇달아 개발, 상품화에 성공하여 첨단기술개발의 신기원을 열어왔다고 한다.

우리는 일찍이 밝힌 ILO 보고서와 같이 인간의 基本欲求(basic needs)가 단순히 의식주와 같은 최저소비수준에 그치지 않고 "보다 쾌적하고 평온하며 안전한 환경, 복된 삶과 개인의 자유를 확보할 수 있는 의사결정에의 대중의 참여 등 보다 차원 높은 욕구의 만족"[18]에 있다고 할 때 LG화학이 국민의 생활혁명과 기본욕구의 증진에 얼마나 공헌했느냐에 대하여 그리 인색할 필요는 없을 것 같다.

2) LG電子와 國民의 삶의 質

LG그룹의 기업이념은 인간, 기술, 미래 등 創業精神으로부터 출발하여, 고객을 위한 가치창조와 인간존중의 경영의 추구, 그리고 오늘날에 와서는 21세기의 정도경영 초우량 LG 등에 이르는 혁신과 그 변화를 이룩해 왔다. 이와 같은 기업이념을 갖춘 LG그룹의 성장은 國民의 生活革命에 그 일익을 담당하여 온 것이다. 특히 금성사의 창업과 함께 국내 최초로 생산한 라디오에서부터 시작하여 오늘날 우리의 삶 그 자체가 된 LG의 공장에서 나온 각종 전기 및 전자제품은 경제성장 과정에서 폭발적으로 늘어난 생활 편의품의 수요를 충족, 국민의 생활혁명을 일으키는 手段으로 작용되었다.

금성사는 라디오에 이어, 국내 최초로 흑백 TV수상기를 생산하여 國民의 삶의 質을 향상시키는 데 크게 이바지하였다. 오늘날 TV 세트야말로 家庭文化의 꽃을 피우는 데 없어서는 안될 수단이 아닌가! 기록에 따르면 국내에서 텔레비전 방송이 시작된 것은 1961년 12월 31일 국영 KBS-TV가 개국되면서부터 비롯되었다고 한다. 그러나 그 때에는 TV방송이 제대

18) 薛鳳植 외, 世界化와 經濟發展, 형설출판사, 1995, p. 43.

로 이루어지지 않았고, TV 세트도 널리 보급되지 못했다는 것이다. 그러다가 1964년에 민영인 TBS-TV방송국이 개국됨으로서 TV방송이 활발해졌다고 한다. 이어 1969년에 MBC-TV가 개국되면서부터 본격적인 민영방송시대가 전개되었다는 기록이다.

이와 같은 상황 속에서 금성사는 1966년 8월 국내 최초로 TV수상기를 생산하여 국내수요에 따라 국민의 문화 및 생활혁명에 불을 당겼다. 국산 흑백TV의 생산이야말로 大衆文化의 형성을 촉진하고 문자보다도 영상과 음향에 친숙해지는 영상세대를 낳게 되고 國民生活의 패턴의 변화에도 큰 영향을 미치게 된 것이다.

그 후 LG전자는 CI의 개정에 앞서부터 이루 헤아릴 수 없을 만큼 그 종류와 품질이 다양한 갖가지 家電製品을 국내 최초로 혹은 高品質로 생산하여 국민의 생활의욕을 북돋았다. 그리고 1970년대 후반부터는 컴퓨터 및 사무기기 개발을 통하여 1980년대 이후 본격화된 정보화시대를 여는 준비를 지속하는 가운데 오늘날 情報通信時代를 先導하는 企業으로 도약했음은 아무도 부인할 수 없을 것이다.

이상에서와 같이 LG화학과 LG전자 등 그룹의 쌍벽을 이루는 두 사업문화단위의 경영성과와 함께, 정보통신, 멀티미디어, 생명공학, 에너지 등 미래산업과 기간산업에 대한 LG그룹의 未來로 향한 투자 확대는 國民의 삶의 質을 더욱 더 향상시키는 데 기여하고 있다.

2. LG그룹과 流通서비스 供給

韓國經濟의 近代化가 日本보다 늦은 이유는 다른 어느 것보다도 우리 조상들이 士農工商이라는 낡은 思想에 얽매인 데 있었음은 우리가 다 아는 일이다. 다행히도 뒤늦게나마 지난 반세기 동안 工業化와 수출주도형 경제성장으로 近代化 및 經濟跳躍을 이룩하였다.

그렇지만 최근에 이르기까지도 "제조업은 생산적이지만 상업, 즉 流通은 非生産的이다"라는 新士農工商 思想이 남아 있었던 것이다. 그 결과 商的流通은 물론 物的流通의 애로가 바로 경제선진화를 가로막는 요인이 되고 말았다. 특히 과중한 物流費 부담은 우리 産業의 國際競爭力을 저하시키는 커다란 要因으로 작용했던 것이다.

오늘날에도 그렇지만, 開發初期부터 우리 나라 流通市場 및 그 産業은 낙후되고 또 많은 문제를 안고 있었다. 특히 한국경제는 1973년 말 제1차 석유파동으로 말미암아 폭등한 物價를 어떻게 안정시킬 것인가가 커다란 정책과제였다. 바로 그때 한남슈퍼마켓과 새마을슈퍼 등 이미 일본시장에서 정착된 新流通業態가 出店했다.

이와 같은 상황 속에서 LG그룹은 1974년 3월에 럭키슈퍼체인(주)을 설립하여 우리 나라 유통근대화에 이바지하였던 것으로 기록된다. 당시 그 회사의 설립취지는[19] "정부가 추진하

19) LG 流通 25年史, p. 173.

는 물가안정정책 및 유통구조 개선을 통한 유통근대화정책에 부응함은 물론, 다원화된 유통구조 개선에 선도적 역할을 담당하고 중간마진을 적정화하며, 저렴한 가격으로 물품을 공급, 물가안정과 소비자를 보호하는 데 있다"라고 했다. 그 후 1976년에는 체인스토아를 전국에 총 21개로 늘린 LG는 전자 및 석유화학 등 제조업부문 이외에 유통산업의 발전을 도모하는 가운데 한국경제의 발전에 이바지하였다.

1981년에는 유통부문 장기계획을 세운 LG는 슈퍼마켓이나 쇼핑센터, 그리고 컨비니언스토아 등을 포함하여 유통산업 및 그 시장환경의 변화에 맞는 새로운 경영전략을 세우고 커다란 경영성과를 거둔 것으로 평가된다.

그러나 세월은 흘러, 1990년대에 접어들자 한국의 流通産業은 최대의 危機를 맞게 된다. 그것은 物流費의 GDP에 대한 비중이 15%를 상회할 정도로 많은 애로를 안고 있었던 것을 보아도 그 어려움을 잘 알 수 있을 것이다. 그리고 유통시장의 완전개방과 함께 多出店競爭이 치열했으며, 價格破壞革命으로 대형할인점들이 우후죽순격으로 늘어났다. 뿐만 아니라 최근에는 점포 없는 도·소매업, 즉 전자상거래가 그 假想市場(cyber market)을 확장하고 더 나아가서 工場 없는 제조업(Fabless의 기업)이라 할 수 있는 市場支配力을 갖춘 새로운 유통산업의 등장으로 그 경영환경이 크게 변화되고 있다.

LG의 流通CU는 이와 같은 상황변화 속에서 '도약 2005'를 선포한 가운데 백화점 출점과 物流시스템의 확립 등으로 초우량 종합유통기업 업계 빅3의 경영목표를 세우면서 낙후된 유통산업의 현대화에 앞장서고 있다. 유통시장이 완전 개방되어 외국유통업체의 무차별적 市場進入이 이루어지고 있는 작금의 상황 속에서 볼 때 LG流通의 공헌은 높게 평가할 수 있을 것 같다.

어느 企業이든 가격경쟁 및 품질경쟁의 우위가 확보되어도 流通競爭의 優位 없이는 그 성장이나 안정은 물론 國家競爭力의 향상을 기대할 수 없는 일이다. 그리고 流通은 생산을 촉진하며 經濟를 활발하게 만드는 마치 기계의 엔진과 같으며 유통부문의 성장이 고용의 흡수와 국민소득의 향상에 이바지한다는 사실을 우리는 알고 있다. 流通이 나라 경제를 살찌우게 한다는 인식이 중요하다. 그 동안 物流 및 流通産業의 애로가 나라 經濟의 힘, 즉 국가경쟁력을 약화시키는 커다란 요인으로 작용되어 왔기 때문이다. 그러므로 우리는 여기에서 LG流通의 經濟發展 寄與度를 논의하고 있는 것이다.

3. LG그룹 社會發展

1) 情報化社會와 LG

뉴 밀레니엄의 벽두, 2000년 1월 11일 자 Wall Street Journal은 "Digital or Die!"라고

보도했다. 이제 디지털化하지 않으면 生存이 불가능하다고 한 것이다. 그것은 企業이나 나라 經濟의 경영을 위한 선택사항이 아니라 필수사항이며 그 변화에 순응하지 않으면 멸망한다고 했다.

이미 美國은 디지털경제로 접어들었으며, 英國은 세계 최고의 전자상거래 기지를 지향하고, 獨逸은 유럽 최고의 디지털국가를 겨냥하고 있다고 한다. 뒤늦게 그 심각성을 인식한 日本은 서둘러 밀레니엄 프로젝트에 情報化를 위한 대규모 투자계획을 加味했다고 전해지고 있다. 지난 世紀 末 Alvin Toffler는 "인류는 지구에 생존한 이래 숙명적인 투쟁과 환희, 그리고 슬픔의 기나긴 역사를 가져 왔으며, 오늘날 제3의 물결이라는 커다란 충격을 받고 있다"고 했다[20]. 그러나 그가 논의한 情報化社會는 불과 20여年만에 불이나 수레바퀴에 버금가는 위대한 人類의 발명이라고 할 수 있는 World Wide Web의 開發로 그 충격이 예측할 수 없을 만큼 큰 제4의 產業革命이 일어나고 있는 것이다.

LG그룹은 이와 같은 大變革의 時期에 앞서 이미 1970년대부터 정보통신 산업에 참여하여 오늘날의 디지털 時代를 선도해 왔다. 일찍이 1979년 10월 16일 럭키금성 사장단회의에서 자매사간 경쟁적으로 추진해온 컴퓨터사업을 최종적으로 신설법인인 금성반도체로 통합되었다. 창립 2개월만에 컴퓨터사업을 주력사업의 하나로 추가한 금성반도체는 11월 1일 조직개편을 통해 자매사에 산재한 56명의 전문요원을 이관 받아 새로운 사업조직을 구성하고 사업추진을 본격화하기 위한 중장기 사업계획의 수립과 함께 기종선정 작업에 착수했다. 기술 도입처를 신중하게 모색하던 그룹 경영진에게 때마침 미국의 하니웰사(Honeywell System Inc.)가 조립기술 및 정비·보수기술을 제공할 의사를 밝혀왔다. 이에 따라 그 해 3월, 5개월간 연구검토를 거듭해온 도입기종은 하니웰 시리즈 'Level-6'로 확정되었다. 금성반도체의 첫 해외사업 파트너가 된 하니웰은 당시 세계 최대의 제어기구 생산업체로서 당초 IBM 컴퓨터에 사용하는 네트워크 컨트롤러를 생산하다가 뒤늦게 컴퓨터事業에 뛰어든 업체였다. 이를 계기로 금성반도체는 1980년 3월 어렵게 발족시킨 국산 컴퓨터 연구개발팀을 중심으로 본격적인 국산 컴퓨터개발에 들어가 약 1년여의 產苦 끝에 마침내 1981년 8월 14일 최초의 국산 컴퓨터 1호기인 'GS Level-6'를 생산하는 개가를 올렸다. 이와 같은 LG그룹의 정보화 산업에서의 참여는 반도체 생산의 플랜트 확장, 소프트웨어 개발, 그 밖의 폭넓은 정보통신 분야에서의 投資 등으로 그룹의 이미지를 드높이는 데 이바지 해왔다.

그룹내 전기·전자계열 사업구조에 큰 변화를 몰고 온 F-88 프로젝트의 시행결과 금성 반도체는 종합통신시스템업체로 전문화하기 위해 1987년 컴퓨터사업과 반도체사업의 기획·영업부문을 금성사로 이관하고, 금성통신의 주축인 사설교환기(PBX)사업을 인수한 데 이어 1988년에는 금성사 소관의 시스템사업을 인수, 미개척분야인 사설교환기, 전송, 네트워크

20) 薛鳳植, 기업은 혁신이다, 도서출판 인간사랑, 1991, p. 15.

부문을 경영케 됨으로써 교환기 중심의 통신사업의 범위에서 일약 종합 통신시스템으로까지 사업영역을 넓혔다. 이어 창사 10주년을 맞이한 1989년 12월에는 반도체사업 전반을 그룹의 신설기업인 금성일렉트론으로 양도하고 교환기사업 및 전송사업, 네트워크사업을 주축으로 한 종합정보통신 시스템업체로 전환했다. 정보통신 전문기업을 향한 이 같은 일련의 변신시도는 1990년 6월 1일자로 상호를 '금성정보통신주식회사'로 변경함과 함께 情報通信CU로 독립함으로써 새로운 출발점 위에 서게 되었다. 이에 따라 금성정보통신은 금성반도체가 그동안 주력사업으로 추진해 온 디지털기술을 더욱 심화시키는 한편 21세기 高度情報化 社會를 겨냥, 데이터 · 음성 · 영상 등이 통합된 위성통신 ISDN(종합정보통신망) 등 첨단기술을 중점 개발하여 21세기 세계수준의 종합정보통신 시스템업체로 발돋움한다는 장기발전계획을 마련 · 추진했다. 이를 뒷받침하기 위해 금성정보통신은 기존의 국설교환기에 정보데이타 처리기술을 적용한 디지털 및 패킷 교환기와 컴퓨터와의 접속기술을 개발하고 통신네트워크 사업, 광통신, 무선통신, 위성통신 등 정보통신 서비스사업으로 사업영역을 확대해 나갔다.

물론 최근에는 IMF 위기극복을 위한 빅딜과정에서 事業의 맞교환 및 전환 등의 우여곡절을 겪었으나 전자 및 정보화산업의 메카, LG의 지속된 成長은 韓國經濟의 어제와 오늘, 그리고 미래를 위한 成長의 엔진이 되고 있음은 사실이다.

2) LG와 社會發展

LG그룹은 그 동안 국민들에게 꿈을 심어준 '희망의 꿈 工場'이 되어 왔다. 최근에 "사랑해요 LG!"라는 LG그룹의 이미지 광고는 한 企業集團에 대한 소비자들의 사랑을 지속적으로 받으려는 노력인 것 같다.

그런데 우리들은 IMF 경제위기를 맞아 커다란 어려움을 겪고 있다. 특히 방만하고 不道德한 경영, 그 결과 처절한 경영실패를 경험한 財閥에 대한 국민들의 질타는 매우 혹독하다. 그러나 LG그룹은 물론 비판의 여지는 없지 않지만, 지난 50여년간 비교적으로 깨끗한 경영, 노사분규가 그리 많지 않은 기업, 顧客과 環境을 중시하는 경영, 그리고 기업의 경영성과를 사회와 문화발전을 위해 되돌려 주는 등 좋은 企業이미지를 유지해 왔다.

지난 1960년대 이래 한국경제는 고도성장의 역사를 밟아 왔고 그 과정에서 기업의 생산성 향상이 지속되어 왔다. 소위 버드룬 法則(Verdoorn's Law)이 함축하고 있는 바와 같이 경제성장을 통한 생산성 향상이 이루어졌던 것이다. 그 법칙으로써 설명될 수 있는 근거로는 다음과 같다[21].

첫째, 經驗을 통한 기술습득이라는 특징이 그것이다. 초기의 경제성장과정에서 많은 자본의 공급이나 고도의 기술진보 없이도 경험을 통한 기술의 습득이 가능했다.

21) 薛鳳植, 기업은 혁신이다, 도서출판 인간사랑, 1991. p. 154.

둘째, 工業化에 의한 기술진보라 하겠다. 많은 노동력은 생산성이 낮은 부문으로부터 생산성이 높은 부문으로 이동되는 가운데 총량적 노동생산성이 향상되었다.

셋째, 先技術－後成長이 아니라 先成長－後技術의 과정인 것이다. 경제성장의 결과 자본축적으로 새로운 시설 및 장비 그리고 기술에 대한 투자의 증대가 이루어졌다.

그런데 이와 같은 현상은 開發 後期를 맞은 오늘날에 와서 한계성을 띄고 있으며 급기야는 生産性 危機에까지 이르게 되었다. 그 이유는 한 두 가지가 아니다. 기업의 낮은 투자의욕과 근로자들의 작업의욕 감퇴, 그리고 국민들의 생활의지 빈약 등이 그 예이다.

그 동안 LG그룹은 미래로 가는 벤처정신에 입각한 投資行爲, 高級頭腦와 生産性높은 LG人들의 勞動意慾 등으로 보다 生産的인 企業文化를 형성해 왔다. 그리고 LG그룹은 初心의 창업정신에 따라 생산부문 뿐만 아니라 서비스 부문 등에 이르기까지 다각화하여 國民 삶의 수준과 그 質을 높이는 데 그 일익을 담당했다. 이렇게 볼 때 그동안 지속된 LG의 성장과 이어져 온 生産的인 企業文化야 말로 미래로 가는 우리 社會의 發展에 크게 이바지했다고 말할 수 있을 것이다.

Ⅶ. 結　論

지금까지 이 논문에서는 LG그룹의 成長과 經濟發展 寄與度에 관하여 논의해 보았다.

LG그룹은 지난 1947년 창업한 이래 50여년 동안 韓國經濟의 成長과 成熟이 이어진 그 經路와 유사한 S字 커브를 그려 왔음이 밝혀졌다.

첫째, LG의 창업과 고속성장이 이루어졌던 구인회 회장 시대에는 資本形成과 20세기 産業의 꽃이었던 電子産業의 개발을 통한 工業化 先導, 최초의 國産品 開發, 그리고 수입대체산업 육성 등으로 低開發의 經濟를 Take-off의 변곡점을 지나 경제성장을 이룩하는 데 크게 이바지했던 것이다.

둘째, 守城과 規模의 경제를 통하여 지속된 성장이 이루어졌던 구자경 회장 시대의 LG그룹은 중화학공업에 참여, 技術開發과 국산품 품질향상을 위한 노력, 100억달러 輸出 神話의 위업과 10대 輸出大國으로 가는 그토록 험난했던 길의 개척, 情報化 産業 및 에너지, 생명과학 분야의 新産業에 참여하는 등 소위 規模의 經濟와 그룹의 多角化의 대장정을 걸어왔다.

셋째, '도약 2005'를 선포하는 가운데 디지털과 디자인, 그리고 DNA 등으로 표시되는 新3D主義 時代를 앞장 선 구본무 회장 시대의 LG는 '미래의 얼굴'이며 세계인을 고객으로 선언한 새로운 CI, 바로 그 LG의 企業이미지를 다시 세우고 있다. 특히 LG 그룹은 제2의 國恥를 당하여 처절한 IMF시대를 겪으면서도 재빠른 構造調整과 빅딜, 그리고 디지털經營의 새 전략으로 國民의 삶의 수준과 그 質을 높이는 데 이바지하고 있는 것으로 평가되었다.

그러나 우리가 LG와 韓國經濟의 발전에 관하여 논의할 때 그룹의 창업자 연암과 후계자 상남의 企業家精神이야 말로 LG의 成長은 물론 韓國經濟의 발전을 위해 얼마나 큰 힘으로 발휘되었느냐를 발견할 수 있었다.

창의적으로 끊임없이 생각하고 혁신적으로 행동했던, 연암과 상남의 企業家精神이 오늘날의 LG의 企業文化 속에 남아 危機의 IMF經濟를 잘 극복할 수 있었던 것 같다. 그들은 저 유명한 J. Schumpeter의 논의와 같이 '創造的 破壞'의 과정으로 새로운 商品이나 서비스의 산출, 새로운 技術의 개발과 선택, 새로운 素材의 개발, 새로운 市場의 개척, 새로운 經營戰略의 마련 등으로 世界一流化 企業을 만들 수 있는 힘을 분출하였던 것이다.

물론 우리가 한국경제의 성장과정에서 야기된 所得 및 財産의 불평등, 경쟁력 집중에 따른 逆效果와 財閥에 대한 질타 등은 결코 외면할 수는 없을 것이다. 그러나 지금까지 논의한 LG 그룹의 成長과 經濟發展 寄與度를 과소평가해서도 안 된다.

John Rawls의 맥시민(maximization of minimum)의 논리와 같이 "成長없는 衡平(가난의 平等)보다는 貧者의 最少化를 통한 規模의 경제실현과 成長(Growth with redistribution)을 추구해야 한다는 經濟哲學에 그 기반을 두고 LG와 韓國經濟의 發展寄與度를 생각해야 할 것이다.

參考文獻

1. 金昌男, 渡邊利夫, 현대한국경제발전론, 유풍출판사, 1997.
2. 박영민 역(J. Woronoff), 한국경제－인간이 이룩한 기적, 시사영어사, 1984.
3. 李鍾允, 무역발전과 종합상사, 박영사, 1987.
4. 薛鳳植, 기업은 혁신이다, 도서출판 인간사랑, 1991.
5. ———, 世界化와 經濟發展, 형설출판사, 1995.
6. 송대희 외, 밖에서 본 한국경제, 한국개발연구원, 1997.
7. 이한구, 재벌형성사, 비봉출판사, 1999.
8. 趙　淳 외, 韓國經濟의 理論과 現實, 서울대학교 출판부, 1987.
9. 금성사 35年史, 1997.
10. LG化學 50年史, 1997.
11. LG流通 25年史, 1997.
12. 한국경제연구원, 한국의 기업진단, 1997.
13. Broome, John, *The Microeconomics of Capital*, Academic Press, 1983.

14. William, R. Cline, "Can the East Asian Model of Development Be Generalized?", *World Development*, Vol. 10, 1982.
15. Hughes, Helen and et al, *Policies for Industrial Progress in Developing Countries*, Oxford University Press, 1980.
16. Galbraith. J.K., *The Industrial State*, Penguin Books, 1969.
17. Nurkse, R., *Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries and Patterns of Trade and Development*, Oxford University Press, 1961.
18. Schumpeter, Joseph A., *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, 1934.

경영사학 제15집 제1호(통권 22호)
2000. 5. 31. 한국경영사학회

LG그룹의 發展과 經營戰略

The Development and Managerial Strategy of LG Group

李 建 憲*

目 次

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 경영전략에 대한 이론적 고찰
1. 경영전략의 개념
2. 경영전략의 중요성
3. 경영전략목표의 설정과정
Ⅲ. LG그룹의 초기 경영전략
－蓮庵 具仁會의 경영전략－
1. 창업 초기의 경영전략
2. 신생기업의 개척전략시대(1950년대)
3. LG그룹의 대형화 전략시대(1960년대)
Ⅳ. 성장기 LG그룹의 경영전략
－上南 具滋暻의 경영전략－
1. 창업자 연암시대의 마감과 상남 구자경 회장의 취임
2. 차별화 전략시대(1970년대)
3. 국제화 및 첨단기술 경영전략 시대(1980년대)
4. 대혁신 경영전략시대(1990년～1994년)
Ⅴ. 새천년 준비기의 LG그룹의 경영전략
1. 'LG' CI 제정
2. 具本茂 회장의 경영전략
Ⅵ. 결 론

Ⅰ. 서 론

1960년대 이전까지만 해도 경영전략은 단순히 경영기능을 통합하기 위한 것으로 파악되었다. 그러나 경제환경이 불확실해 짐에 따라 미래에 관한 단순예측과 계획에 의한 경영기법은 한계에 도달하였으며 환경의 불확실성에 효과적으로 대처하기 위한 새로운 경영방식이 절실하게 요구되었다.

따라서 경영전략이란 기업이 환경변화에 성공적으로 대응하기 위한 방안들을 제시하는 데 그 궁극적인 목적이 있다. 그리고 경영전략은 현실적으로 치열한 시장경쟁 상황 속에서 생존을 가능하게 하는 경쟁우위를 확보하는 기술과 방법을 의미한다.

그런데 현대사회와 같이 기업을 둘러싸고 있는 환경이 급변하고 있는 상황하에서는 국내외의 경제환경 변화에 잘 대응할 수 있는 기업만이 살아남을 수 있기 때문에 급변하는 환경 속

* 梨花女子大學校 經營大學 經營學部 敎授, 韓國經營史學會 會長.

에서 생존하기 위한 경영전략에 대한 관심이 매우 높아지고 있는 실정이다.

1950년대까지만 해도 국내에 있어서 화학산업이나 전자산업은 기술면이나 자본력에 있어서 불모지에 가까웠다. LG그룹의 창업자인 蓮庵 具仁會는 국내 1세대 경영자로서 개척전략에 기초하여 이러한 화학산업과 전자산업의 근간을 마련하였으며, 이들 산업을 중심으로 하는 대형화전략을 통해 대기업의 형태를 구축해 나갔다. 연암에 이어서 LG그룹의 2대 회장에 취임한 上南 具滋暻은 기본적으로 창업자인 연암의 경영이념을 바탕으로 하면서도 이를 한 단계 더 발전시켰다. 즉 그룹을 다각화시키면서 동시에 차별화전략을 통해 화학산업이나 전자산업에 있어서의 선구자적 입지를 굳혔으며, 시대변화에 맞는 국제화전략 및 대혁신 전략을 통해 세계기업으로서 LG그룹의 도약을 가져왔다.

본 연구에서는 LG그룹의 창업자인 연암 구인회의 이러한 경영전략들에 대한 분석을 통해서 LG그룹 발전의 원동인을 분석해 보고자 한다. 또한 LG그룹의 제2의 창업을 가져온 상남 구자경의 경영전략을 럭키화학(현 LG화학)과 금성사(현 LG전자)를 중심으로 시대별로 고찰해 보고자 한다.

본 연구는 이러한 일련의 고찰들을 통해서 연암에서 상남으로 이어지는 LG그룹의 경영전략들의 연계성을 밝히고자 한다. 또한 이들의 경영전략들이 각 시대상황에 적합할 뿐만 아니라 미래의 새로운 상황변화에도 적합할 수 있는 지 여부를 밝힐 수 있을 것이다.

Ⅱ. 경영전략에 대한 이론적 고찰

1. 경영전략의 개념

경영전략이라는 개념은 챈들러(A.D.Chandler)가 그의 저서 「Strategy and Structure (1962)」에서 처음 사용하였다. 그는 전략이 조직구조를 결정한다는 대명제를 제시함으로써 조직설계의 상황이론이 나타날 수 있도록 하였다.

경영전략이라는 개념도 역시 기업의 목표달성을 위해 경영환경의 불확실성 증대와 그에 대한 체계적인 대응의 필요성에 의해 나타났다. 상품에 대한 소비자들의 수요가 항상 공급을 초과함으로써 공급자인 기업에 의해 시장이 주도되었던 예전에는 기업들이 상대적으로 매우 안정적인 환경하에서 기업활동을 하였지만, 최근에 들어오면서 기업환경은 완전히 다른 양상을 띠게 되었다. 즉 급격한 기술혁신이 나타나게 되었고, 고도의 경제성장에 따라 기업규모가 거대화되면서 기업간 경쟁은 점차 치열해지고, 기업과 관련된 소비자·노동자들과 같은 이해관계자들의 기업에 대한 사회적 욕구들이 급속히 증가하기 시작하였다.

경영전략이 기업경영에 도입된 이후, 학계와 경영자들은 모두 경영전략이 불확실한 경영환경에 대응하기 위한 기업의 합리적이고 계획적인 노력이라는 점에는 공통된 견해를 보이고 있다.

그러나 일반적으로 경영전략이 의미하는 것은 다음과 같은 다섯 가지로 요약할 수 있다[1].

첫째, 계획으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 환경에 대응하기 위한 기업의 의도적인 행동 방향과 지침을 제공하는 것을 의미한다.

둘째, 책략(ploy)으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 특정 경쟁상황에서 경쟁자를 압도하기 위한 의도된 구체적인 방책을 의미한다.

셋째, 행위패턴으로서의 전략이다. 이 때의 경영전략은 사전에 의도한 것이든 의도하지 않는 것이든 특정 기업과 그 구성원들에게 일관되게 나타나는 모든 행동방식을 의미한다.

넷째, 위치설정(position)으로서의 전략이다. 이는 기업의 내부와 환경을 결합시킴으써 환경내에서 조직의 위치를 결정하는 수단으로서의 경영전략을 의미한다. 다시 말하면, 기업의 어떠한 제품과 시장에 그들의 자원을 집중할 것인가를 결정해 나가는 것을 말한다.

다섯째, 관점(perspective)으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 전략결정자가 가지고 있는 환경을 인식하는 관점으로 의미한다. 이 정의는 가장 추상적이고 개념적인 것으로 특정 집단이 공유하고 있는 문화, 가치관, 세계관 등의 개념과 유사하다.

이러한 경영전략에 대한 논의들을 종합하여 본 연구에서는 경영전략을 "기업이 그들이 참여하고 있는 사업에서 지속적으로 경쟁우위를 확보하고, 나아가 고부가가치 사업구조를 형성하여, 경영성과의 향상을 꾀하는 합리적이고 체계적인 경영활동"으로 정의한다.

2. 경영전략의 중요성

경영전략은 다음과 같은 세 가지 기능을 담당한다. 특히 이러한 경영전략의 기능은 기업의 둘러싼 경제, 정치, 사회 등의 환경변화가 급격한 현대사회에서 경영전략이 중요시되는 이유이기도 하다.

첫째, 경영전략은 변화하는 외부환경에 기업이 유연하게 대처할 수 있도록 조직의 환경적응능력을 촉진하는 기능을 담당한다. 만약 외부환경의 변화속도가 완만하고 변화의 폭이 크지 않다면 경영자들은 과거의 경험을 바탕으로 미래를 계획할 수 있겠지만, 오늘날과 같이 외부환경이 급변하는 상황에서는 단순한 과거의 경험은 믿을 만한 지침이 될 수 없다. 따라서 기업은 외부환경의 변화를 미리 예측하고, 이에 대한 체계적인 대응책을 강구해야 되는데, 경영전략은 바로 이러한 기능을 담당한다.

1) Mintzburg and Quinn, Strategic Management, 1991, pp. 12~17.

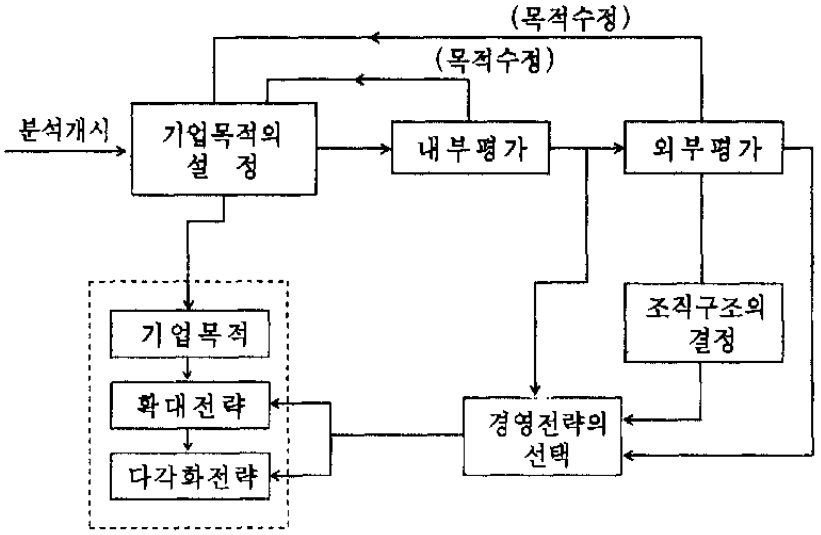
둘째, 경영전략은 기업의 경영자원을 효율적으로 배분하도록 한다. 즉 기업이 미래에 어떤 사업을 강화해야만 하고, 현재 어떤 경쟁우위가 축적되어야 하는가를 밝혀줌으로써, 기업내 각 부문의 자원할당의 우선순위를 합리적으로 평가하여 전 사업단위들을 포괄하는 경영자원을 효율적으로 배분할 수 있도록 한다.

셋째, 경영전략은 기업내부의 다양한 경영활동의 통합에 기여한다. 즉, 사업에 필요한 계획이나 경영활동에 대한 지침을 제공함으로써 기업내부의 능력을 결집시키는 역할을 한다.

3. 경영전략목표의 설정과정

전략과정 또는 경영전략의 추진과정은 다시 전략목표의 설정과정과 전략의 관리과정의 두 부분으로 나누어 볼 수 있다.

경영전략은 중·장기적 시간개념을 전제로 논의되는 것이므로 전략목표의 설정문제가 특히 중요한 과제이다.



〈그림 1〉 경영전략의 추진과정[2)]

2) 김성수, 「국제화·세계화 시대의 신경영정책과 전략」, 법경사, 1994, p. 130.

Ⅲ. LG그룹의 초기 경영전략(1947~1969년)
-蓮庵 具仁會의 경영전략-

1. 창업 초기의 경영전략

1) 경영철학

연암의 경영철학은 거창한 학문적 뒷받침으로 형성된 것이 아니라 그의 통찰력과 남다른 판단력, 그리고 타고난 그의 정감 같은 것이 어우러져 우러나온 것이라고 할 수 있다. 이러한 연암의 경영철학은 근검정신, 국민생활에의 봉사, 개척정신 등 3가지로 요약될 수 있다[3].

(1) 근검정신

연암은 초기에 항상 미군용 파카를 걸치고 생활하였다. 군용파카는 구인회 사장을 떠올릴 때 우선 생각나는 트레이드 마크와도 같은 것이 되었다. 그만큼 그의 성품은 소탈하고 대범했으며 검소한 생활의 표상이 되었다. 한 마디로 연암의 초기 경영철학에는 이러한 '검약정신'이 깃들어 있었다. 모든 사람을 잘 살게 하려는 "제중(濟衆)의 정신"이 사업의 밑바닥에 깔려 있으며 '잘 만들어 싸게 팔자'는 제조업에 대한 그의 의지도 이러한 정신에 기초하고 있다.

(2) 국민생활에의 봉사

연암은 평소에 "많은 사람이 필요로 하는 것을 만들어야 한다. 남이 안 하는 것을, 항상 새로운 아이디어를 가지고 개발하여 기반을 닦아야 한다"고 강조하였다. 연암은 특히 '인화'를 중시하였다. 많은 형제와 자손을 거느린 장손으로서 자연히 형제간의 우애에 깊은 관심을 갖게 했으며, 인간관계에서도 인화를 무엇보다 중요하게 여기게 되어 '인화'는 그룹의 사시가 되었다. 이 말의 시원(始原)은 사시 또는 사훈 이전에 집안의 가훈에서 비롯된 것이라고 할 수 있다. 그는 평소에 "기업이 인간이고 인간이 기업"이라고 강조하였다.

(3) 개척정신

연암의 경영철학 가운데 또 하나 빼놓을 수 없는 것이 '개척정신'이다. 이것은 보다 차원높은 경영정신이라고 일컬을 수 있는 것으로서 장차 LG의 경영이념으로 발전하게 되었다. 이러한 그의 개척자적 정신은 봉건적인 가정에서 농업자본을 상업자본으로 전환시키는 과정에서도 잘 나타나 있다. 이처럼 연암은 먼 장래를 내다보는 긴 안목이 있었고 미래에 대한 꿈과 비전을 지닌 선구자적 정신으로 뭉쳐 있었다. 기업경영에서도 그는 일단 대결구도를 결단하

3) LG, 「LG 50년사」, 1997, pp. 37~38.

게 되면 불퇴전의 용기와 집념을 발휘하는 무한한 경쟁심으로 일선에서 직접 지휘하는가 하면 '아랫사람'들을 격려하고 뒷받침해 주는 강력한 리더쉽의 소유자였다.

1947년 화장품 생산을 발판으로 플라스틱 공업에 진출, 우리나라의 화학공업을 선도하고 1958년에는 금성사(현 LG전자)를 창립하여 불모의 전자산업을 개척하게 되는 과정도 연암의 이와 같은 의지와 신념에서 비롯된 것이었다. 새로운 것을 찾아 노력하는 연암의 정신이야말로 하나하나 새로운 산업분야를 개척하는 과정에서 연면히 내려와 오늘의 LG를 이루어 놓게 되는 원동력이 된 것이다.

연암은 락희화학공업사(樂喜化學工業社)를 설립한 후 처음에는 투명크림의 개발이라든가, 빨강 뚜껑의 생산시도, 깨지지 않는 뚜껑의 개발 등 당면한 품질개선에 노력하였다. 이처럼 새로운 제품을 개발하는 동안 자연스럽게 싹트기 시작한 것은 연구정신이었다.

2) 락희화학공업사의 설립

연암 구인회는 1947년 1월 5일, 락희화학공업사(樂喜化學工業社)를 창립하고 제조회사로서의 면모를 다져 나가기 시작하였다. 스스로 락희화학의 사장이 되어 장차 우리 나라 산업계의 발전을 선도할 기틀을 닦기 시작한 것이다. 연암 구인회 사장의 사업방향은 상업 등 판매업에서의 서장을 마감하고 제조업에서 본격적인 무대를 펼치게 되었다.

창립시에는 임원 명칭도 없었고, 하부조직도 갖추어지지 않았으므로 본격적인 회사체제를 제대로 운영하지는 못하였다. 생산을 담당한 김준환을 제외하면 모두 가족과 친척들이 회사운영을 맡았기 때문에 초기에는 가족회사의 틀을 크게 벗어나지 못하였다.

락희화학의 호경기는 회사 창립 후 1년 가깝게 지속되었다. 그러면서 글리세린 수급이 시급한 현안이 되었다. 김준환은 글리세린 대신 글리콜로 원료를 대체하여 실험·생산했으나 액체처럼 흐르는 크림이 되어 글리세린으로 제조한 제품보다는 품질에서 크게 떨어졌다.

연암은 일체의 제품 출하를 중지하고 서울에 있는 아우 태회에게 글리세린을 온 장안을 뒤져 찾아낼 것을 지시하고 스스로도 발이 부르트도록 백방으로 뛰어다녔다. 구인회 사장은 우연히 구인회상점 시절 적금관계로 알게 된 식산은행원 손해진의 친척인 손중행을 만나 점심을 같이하는 자리에서 글리세린을 이야기하다가 뜻밖의 소식을 접하게 되었다. 당시 그는 진주에서 미창(米倉) 관리인으로 있었는 데 당시 적산기업(敵産企業)을 인수한 조선유지(朝鮮油脂)로부터 16드럼의 글리세린을 위탁받아 자신의 창고에 보관하고 있다는 것이었다. 그 길로 진주에 내려간 연암은 그의 창고에 16드럼이란 많은 양의 글리세린이 쌓여 있는 것을 보았다. 그만한 양이면 적어도 2~3년간은 무리없이 생산해 나갈 수 있는 물량이었다. 연암은 손중행을 중간에 내세워 매매를 성사시켜 드럼당 16만원씩 사들이는데 성공하여 위기를 넘겼다. 그리고 부산 국제시장에서 미군 구호품 향료와 한약방에서 사향을 구입하여 원료로 사용하였다.

서울을 비롯한 부산, 대구, 광주 등지에 럭키크림이 공급되자 거래처는 물론 소비자들까지 반색하며 제품을 찾아 주었다. 이처럼 1948년은 락희화학공업사에 있어서 기리 잊지 못할 발전의 해가 되었다.

2. 신생기업의 개척전략시대(1950년대)

1) 락희화학공업사의 도약전략

(1) 신제품의 개발

한국전쟁의 와중에 우리나라에 새로이 등장한 합성수지공업은 화학공업의 한 분야로서 장차 국민생활용품에 있어서 매우 유망업종이었다. 플라스틱 제품류의 생산은 1954년경부터 락희화학공업사를 비롯한 23개 공장에서 생산되기 시작하여 그 해에만 277톤이 생산됐고, 이듬 해인 1955년에는 전년 대비 12배에 이르는 3,234톤의 생산실적을 올렸다. 이와 같은 합성수지공업의 성장은 제품의 다용도성에 기인한 것으로 잠재수요도 큰 것이었으나 원료의 국산화가 안된 상태에서 나타나는 높은 생산원가 등은 상품의 대중화를 위해 업계가 해결해야 할 과제였다.

당시 럭키크림의 판매가 급속성장하고 있었으나, 생각지 않은 곳에서 문제가 발생하였다. 도매상으로부터 크림통이 깨져 팔 수 없게 됐으니 교환해 달라는 전화가 걸려오기 시작한 것이었다. 그러던 어느 날 미군부대 피엑스에서 흘러나온 미제 크림통의 뚜껑 재료가 합성수지임을 알게 된 연암은 깨지지 않는 뚜껑을 개발하겠다고 결심하였다.

이에 필요한 소요자금은 그 동안 화장품 사업에서 얻은 이익금과 필요하다면 은행 차입 등을 통해서 조달할 계획을 세웠다. 이 때는 중공군의 개입으로 전세가 매우 혼미한 1951년 봄이었다. 이 같은 어려운 시기에 그것도 신규사업 분야에 막대한 투자를 하겠다는 연암의 결심은 주위에서 많은 우려를 샀다. 그러나 연암은 이러한 우려들에 대해서 "눈앞의 이익이나 손해에만 집착해 요령껏 살겠다는 것은 좋지 않으며, 항상 눈을 크게 뜨고 멀리 보면서 해야 할 일이 사업"[4]이라는 그의 투철한 기업관과 정신을 피력하였다. 이러한 연암의 기업관 및 개척정신이 지금의 LG의 초석이 되었다.

이로써 항상 '새로운 것을 생각해 보자', '남이 안할 때 시작해 보자'고 하던 연암의 개척자적 기업정신은 전쟁 속에서도 개화되어 한국 플라스틱공업의 개척시대를 열었다. 이렇게 시작된 플라스틱공업은 값싸고 쓰기 편한 일상용품을 다양하게 공급하면서 주방문화의 변혁 등 국민생활에 큰 변화를 가져다 주게 되었다.

4) 상게서, p. 57.

(2) 치약개발전략

1953년 당시 칫솔을 만들기 시작하면서 치약의 필요성에 대한 논의가 자주 거론되었다. 연암은 칫솔에 이은 치약개발을 결심한 후 구정회 부사장과 구평회 지배인에게 치약제조에 관한 연구를 지시했다. 구인회 사장은 칫솔에 이은 치약개발을 결심한 후 구정회 부사장은 치약개발에 필요한 정보수집에 동분서주하면서 이를 체계화하여 새 제품 생산을 향한 야심적인 청사진을 그려 나갔다. 다른 한편으로는 정보수집과 병행하여 원료구매 및 기계설비의 도입을 추진했다. 1954년 5월 미국 아베 엔지니어링사(Abbe Engineering Co.)에 배합기 1대를, 독일 스웨브 홀(Schweb Hall)사에 튜브 제조기와 충전기를 각각 1대씩 발주하였다.

치약개발팀은 구정회 부사장의 진두지휘를 받으면서 이러한 여러 가지 요소들을 어떤 비율로 배합하는 것이 가장 적절하며 우리의 기호에 맞을 것인가를 과제로 삼아 연구와 실험을 지속하였다.

초창기 치약설비로는 독일제 주조기 1대, 롤러 2대, 튜브을 만드는 압출기 1대, 튜브슬라이딩 머신 1대 등이 있었다. 이 밖에 튜브에 코팅하는 오프셋기와 건조기, 그리고 원료를 배합하는 믹서가 각 1대씩 있었는 데 믹서는 미제로 용량이 50갤런이었으며 도입가격은 약 2만달러 정도였다. 믹서를 제외한 기계는 모두 1954년 8월 이전에 도입된 것들이었다. 초기 치약 생산능력은 하루 50g짜리 3,000다스 규모로 1다스에는 12개가 들어 있었다. 50g짜리 단일품목으로 생산이 시작된 치약은 2년 후부터 25g과 100g용으로 다양화되었다. 품종다양화가 늦어진 것은 신품 개발에 필요한 금형과 기계부속 등을 모두 자체개발했기 때문이다.

이는 일제시대부터의 라이온치분, 라이온치약 사용의 식민영역에서 벗어나는 중요한 생활개선전략의 일환으로 오늘날까지도 LG그룹 이미지의 상징적 제품개발 전략의 하나가 되었다.

2) 경영관리의 합리화

(1) 최초의 공개채용[5)]

기업활동에서 인적 요소를 중시한 락희화학은 1950년대 중반부터 장래성 있는 훌륭한 인재 확보방안으로 대학을 갓 졸업한 젊은이를 대상으로 한 공개전형에 나섰다. 1956년 여름 락희화학은 서울대학교 공대 및 법대에 국내기업으로는 최초로 우수 졸업생의 추천을 의뢰하였다. 이렇게 하여 처음으로 실시한 우수인재의 공개추천 선발전형을 통해 3명이 입사하였다. 락희화학의 우수인재 채용은 종래의 혈연과 지연 등의 연고성 중심으로 이루어졌던 비공식적인 특채의 관례를 깨고 공식적으로 대학에 추천을 의뢰, 객관적인 우수인재의 채용방식을

5) 상게서, pp. 76~69 참조.

도입했다는 점에서 인적 자원정책의 진일보라고 평가할 수 있다. 이는 당시 대부분의 기업체가 행해 온 그때그때 자리 메우기식의 임시방편적인 채용이 아니라 대학 졸업생을 대상으로 한 정규채용을 제도화하려는 인사관리전략의 첫 시도였기 때문이다.

이듬해인 1957년 4월 락희화학은 또 다시 공개채용을 실시함으로써 인사정책의 획기적인 전환을 이룩하였다. 대학 졸업 시기에 맞추어 신문광고를 통해 실시한 공채에는 우수인재들이 대거 지원하였다. 당시 국내에서 공개채용제도를 도입·실시하는 기업도 극히 드물었던 시기였으므로 락희화학의 공채 신문광고는 대학가에 화제가 되었다. 이는 정도경영이 우리나라 인사관리의 정책적 방향의 출발로 되는 중요한 계기가 되었다.

(2) 경영진 및 조직의 보강

1950년대 중반부터 사업영역과 생산제품이 확대되고 규모가 커짐에 따라 체계적인 관리가 요구되었다. 이러한 요구에 따라 경영진과 조직의 보강이 이루어지기 시작하였다.

연암이 일제하에서 시작한 상업활동에는 첫째 아우 철회와 둘째 아우 정회가 참여했으나 제조업을 일으킨 1947년 이후에는 구인회 사장 형제는 물론 허준구의 형제까지 사업에 동참하였다. 이는 연암의 형제들이 사회활동을 할 수 있는 연령기와 깊은 관계가 있는 것으로서 1950년대에 들어와 사업참여가 본격화되었다. 또한 이 무렵에는 허씨 측의 형제들도 동참하여 장차 LG를 일으키는 주역들로 라인업을 형성하게 되었다.

이와는 별도로 1954년에는 구인회상회시절부터 연암과 교분을 지녀온 김주홍과 구평회 지배인의 서울문리대 동기인 박승찬이 상무로 영입되어 능력을 발휘하기 시작했다. 특히 혈연위주였던 당시 경영인맥에서 박승찬의 입사는 향후 유능한 인재들의 적극적인 발탁을 뜻하는 신호이자 출발점으로 평가할 수 있다.

한편, 락희화학공업사가 공직 조직을 갖추게 된 것은 1954년 부전동공장이 건설된 후로 볼 수 있다. 이 때는 생산시설도 확대되고 종업원도 50여 명으로 늘어나서 조직적인 운영 관리가 요구되었기 때문이다. 이로 인해 담당 상무 아래 생산과·기술과·서무과·경리과 등 4개 과를 설치했으며, 그 해 10월 연지공장이 건설되면서 서무과를 관리과로 개편하였다.

락희화학은 잇따른 공장 증설을 통해 생산량이 배가되면서 영업망을 확대하였다. 먼저 구철회 부사장이 대구에서 경영해 온 교회무역주식회사를 대구연락소로 활용, 경북지역의 거점을 마련하였다. 이어 서울사무소와 부산연락소 등을 설치하여 부산 중심의 지역판매에서 벗어나 전국으로 영업망을 확대해 나갔다. 또한 그 해 11월에는 대전연락소를 신설, 중부·호남지역까지 판매망을 형성해 전국적인 판매망을 갖추게 되었다.

(3) 상표등록과 광고활동

럭키치약이 본격 시판에 들어가자 1955년 9월 15일에 최초로 상표를 등록하게 되었다. 이에 따라 럭키치약이라고 한글로 표시된 상표가 제954호로 등록되었으며, 영자 상표 LUCKY

도 함께 등록되었다. 1959년 8월에는 비누, 글리세린 등 유지제품의 생산을 결정하면서 유지제품에 사용할 3건의 상표를 생산에 앞서 등록하였다.

1959년 서울 사무소의 영업조직 강화책의 하나로 신설된 판매3과(신제품 판매 및 광고활동 담당)에서 적극적인 광고활동을 본격화함으로써 LG의 광고 효시를 이루었다. 1957년부터는 잡지광고에서 신문을 통한 상품광고에 주력하여 설명문 위주의 광고에서 제품 이미지를 소비자에게 전달하는 새로운 광고기법들을 개발하였다. 예를 들어, 1957년 1월 1일자 국제신문 신년호에 실린 럭키치약 광고는 LUCKY를 크게 부각시키면서 영문과 국문 상표를 지면에 적절히 앉혀 이미지를 강조하였으며, 1월 5일자 동아일보에 실린 "大望中의 眞正品, 비니루 장판 드디어 등장"이란 신제품 럭키표 비닐장판 광고에는 제품 특징, 용도 등을 상세히 설명하였다. 이외에도 TV 프로에서 스폰서 광고도 실시하였다.

3) 전자산업의 개척전략－금성사 설립

1950년대 중반부터 락희화학이 지속적인 성장을 계속하면서 연암은 새로운 도전의 대상을 찾았다. 이 무렵 일본 통산성의 백서가 발표되었는데, 백서에는 석유화학 또는 전자공업이 앞으로 유망하다는 평가가 나왔다. 마침 국산 전자제품이 없다는 사실에 주목하면서 연암은 전자회사의 설립을 긍정적으로 검토하였다.

그러나 이 프로젝트는 모르는 분야에 대한 투자의 불확실성과 외제제품과의 경쟁에서의 불리함 등을 들어 많은 반대에 부딪쳤다. 이에 연암은 첫째 락희화학이 플라스틱 제품을 만들고 있으니 라디오 케이스를 자체 기술로 감당할 수 있고, 둘째 일본통산성 백서의 전망에서도 차세대의 유망업종으로 제기되었으며, 셋째 외국인 기술자를 유치하면 기술문제를 해결할 수 있다는 점을 들어 전자회사의 설립을 추진하였다.

전자공업을 위한 준비가 일단 마무리되자 1958년 10월 1일 금성사가 발족되었다. 이미 1957년 6월 26일에 설립되어 부산시 부산진구 부전동 518번지 구 락희화학 부전동공장 자리에서 전기기재를 생산하고 있던 금성합성수지공업사를 편의상 명칭만 바꾸어 금성사로 발족시켰던 것이다.

1958년 말을 전후하여 기계설비가 도입되면서, 설계실 외에 프레스실, 수지실, 동선가공실 등 생산조직을 갖춘 금성사는 국내 최초의 라디오 모델 개발에 착수하였다. 당시의 회사 형편이나 기술수준을 보면 부품의 대폭 수입이 보다 현실적인 선택인 상황에서 라디오의 자체 생산 시도는 큰 모험이 아닐 수 없었다. 이 과정에서 많은 시행착오를 거치며, 1959년 8월, 드디어 A-501의 라디오 시작품이 완성되고 상공부 제4133호로 상표 등록을 마쳤다. 그로부터 2~3개월간 부품의 보완 점검을 철저히 하여 그 해 11월 15일 대망의 국산라디오 제1호인 〈A-501호〉가 탄생하게 되었다[6]. 당시 우리나라의 낙후된 공업환경하에서 부품의 국산화율

을 60%까지 높였다는 것은 우리나라 전자공업사에 기록될만한 획기적인 성과였다. 이러한 라디오의 국산화 실현은 매스커뮤니케이션 발달에도 적지 않은 영향을 미쳤다.

3. LG그룹의 대형화 전략시대(1960년대)

1) 시대적 배경 및 LG그룹의 집중적 성장 전략

휴전 이후 1950년대 말까지 한국경제는 참담한 전쟁의 폐허 위에서 어느 정도의 물가안정과 수입대체산업의 건설이란 성과를 거두었다고 볼 수 있다. 그러나 한국경제는 1960년대에 접어들어 4.19의거와 5.16군사혁명 등 일련의 정치적 격변으로 성장의 둔화와 인플레이션의 위협이란 경제적 어려움에 직면하게 되었다. 더욱이 미국원조의 격감으로 외환사정이 극도로 악화되는 등 대내외적 환경은 극히 불리한 여건이었다.

이러한 상황 아래에서 5.16군사혁명에 의해 집권한 박정희 정부는 1950년대의 원조의존경제에서 탈피하여 자립경제와 근대화를 이룩할 수 있는 새로운 기반을 닦아야만 했다. 이 같은 시대적 요구는 1962년부터 시작된 제1차 경제계발 5개년계획에 의해 구체화되었다.

한국경제는 1965년을 고비로 본격적인 고성장의 단계에 진입하였다. 당시 한국경제의 대외지향적인 공업화전략은 세계경제의 자유무역체제와 국제교역의 확대에 힘입어 비교적 순조롭게 추진될 수 있었다. 그러나 이를 뒷받침할 만한 자본형성은 취약하였다. 제2차 5개년 경제계획기간 중 연평균 경제성장률은 11.4%의 고율이었으나, 자본형성은 20.6%에 그쳐 평균 자본계수는 불과 2에도 못미치는 1.7이었다. 이는 선진외국은 물론 개발도상국 중에서도 매우 낮은 수준이었다. 더구나 우리나라의 자본형성은 주로 원조나 차관 등 해외저축에 의존했던 관계로 1953년부터 1966년까지 13년 동안 평균 자본형성률 12.7% 가운데 국내저축은 4.35%에 불과하고 해외저축이 8.37%였다. 1967~1971년간은 자본형성률이 무려 30.6%나 되었으나 국내 저축률은 이의 절반인 15.6%에 불과하여 여전히 투자의 해외의존도가 높았다.

이처럼 투자의 해외의존도가 높은 것은 고도성장을 위한 외자도입을 가속화시킨 결과였으며 외자도입 촉진정책도 고도성장을 위해 필요한 것이었다. 그러나 이로 인한 산업구조와 경제구조의 불평등관계는 더욱 심화되었다. 외자 도입은 불가피하게 비교열위산업인 농업보다 공업에 치중되었고 중소기업보다는 대기업에 집중적으로 투입되었기 때문이다. 결과적으로 기업의 집중도가 심화되었고 모든 산업분야에서 기업의 대형화 내지 생산의 집중화 경향이 뚜렷하게 나타났다.

기업의 대형화와 산업의 집중화 현상은 공업구조의 변화에도 영향을 미쳤다. 1960년대의

6) 이한구, 「한국재벌형성사」, 비봉출판사, 1999, p. 151.

공업구조는 점차 중화학공업의 비중이 증대되고 경공업은 높은 성장률에도 불구하고 상대적으로 비중이 크게 감소하였다. 전체 제조업 가운데 중화학공업이 점하는 비중은 경상가격 기준으로 1961년의 26.3%에서 1971년 39.3%로 증대되었다[7]. 제1차 계획기간 중에는 PVC · 정유 · 자동차조립공업이 새로이 부상하였으며 비료와 시멘트 산업의 생산능력이 크게 증가하였다. 한편 제2차 계획기간 중에는 철강 · TV · 냉장고 · 전자부품 등 전자산업, 합성수지 등 석유화학산업이 신규산업으로 등장했으며 화학섬유공업으로는 폴리에스테르, 아세테이트 등이 개발되어 수출산업으로 육성되었다.

연암은 이러한 시대적 조류에 맞추어서 기업을 확장시켜 나갔다. 그 결과 LG그룹의 모기업인 락희화학 산하에 금성사와 한국케이블, 반도상사, 락희유지, 락희비니루, 한국미공, 국제신보 등을 두어 기업집단화를 도모한다. 그러나 연암은 이 시기까지 금성사와 국제신보를 제외하고는 대부분 화학산업을 중심으로 수직적 계열화를 도모함으로써 기업을 대형화시켰다.

2) 화학공업(락희화학)의 성장전략

(1) 수직적 계열화

금성사의 설립을 전후하여 락희화학은 제조업 중심의 수직적인 다각화 사업을 전개하였다. 일반적으로 수직적 다각화는 주로 핵심사업의 경쟁적 지위를 강화할 목적으로 행해진다[8]. 이러한 수직적 다각화를 통해 생산원가의 절감, 광고 및 판매인력에 따른 비용감소, 품질향상 등의 이점을 얻을 수 있기 때문이다.

락희화학은 이러한 수직적 다각화의 일환으로 1959년 3월에는 자본금 1억환으로 락희유지공업주식회사를 설립하였다. 락희유지공업주식회사는 락희화학에서 생산하는 치약의 원료인 글리세린을 생산할 목적으로 설립되었다. 공장건설에 필요한 자금은 1959년도 유지부문의 ICA 원조자금 34만 달러 등으로 충당하였는 데, 구체적인 설립배경은 다음과 같다.

당시 럭키치약의 주원료인 글리세린은 애경유지 영등포공장이 독점 공급함으로써 원료확보에 어려움이 많았다. 글리세린은 비누의 부산물인 만큼 비누를 만들면 자연히 글리세린이 생산되었다. 당시 우지는 소맥, 원면 등과 함께 원조물자로 공급되었기 때문에 비누공장들은 호황을 구가하고 있었다. 차제에 락희화학에서는 값싼 우지를 이용하여 비누를 만들고, 부산물로 치약원료인 글리세린도 생산하자는 차원에서 락희유지를 설립하였던 것이다.

1962년 8월에는 자본금 3천만원의 락희비니루공업주식회사를 설립하였다. 1960년대 초 국내에서는 비닐제품에 대한 수요가 증가하였다. 락희화학은 향후 비닐수요가 지속적으로 증가할 것으로 판단하여 비닐장판, 스폰지레자, 건축용 비닐타일 등을 국산화하는 등 부산 연지공

7) 상게서, pp. 101~102.
8) Jeffery Pfeffer and Gerald R. Salancik, 「The External Control of Organization」, New York : Harper & Row, 1978.

장의 비닐부문을 분리하여 락희비니루공업주식회사를 설립하였다.

(2) 합병을 통한 주식회사로의 개편

비닐제품의 다양화 및 수요증대에 대응하기 위하여 1962년 8월 락희화학으로 부터 분리, 락희비니루가 독립법인으로 발족하였으나, 두 회사는 경영과 영업 등 운영면에서 무관한 입장에 설 수만은 없었다. 비록 법적으로는 분리·독립된 경영체제를 이루고 있었다 해도 경영의 각 부분이 중복되는 경우가 많았다. 이로 인해 1960년대 중반에 접어들면서 경영의 효율성이 논의됨과 함께 유사한 부문간의 통합운영이 검토되기 시작하였다. 분리체제를 유지하는 것이 생산효과를 제고할 수 있는 것인지 아니면 중복부분을 통합함으로써 장기적으로 경영의 효율과 영업성과를 증대시킬 수 있을 것인지에 대해 경영적 측면에서 심사숙고하게 되었다. 그 결과 구인회 사장은 락희화학공업사에 락희비니루공업주식회사를 통합, 종합화학업체로 발전시켜 경쟁력을 강화하기로 결정하였다[9]. 당시 연암의 이러한 결정은 1962년 락희비니루를 분리·독립시킬 때부터 락희화학의 법인화를 도모해 왔다는 점에서 볼 때 통합은 경영전략의 측면에서 필요한 조치였다.

또 이같은 결정이 내려진 1965년 12월에는 이미 락희화학을 비롯하여 락희유지, 락희비니누, 금성사, 반도상사, 한국케이블공업, 국제신보 등 7개사를 포용한 그룹의 형태를 갖추고 있었기 때문에 유사부문에 대한 통합운영은 경영의 합리성과 효율성을 제고하기 위해서도 필요한 조치라는 판단을 내리게 되었다.

1965년 12월 30일, 연암 구인회 사장의 결단에 따라 임시주주총회를 개최하고 락희화학공업사를 락희비니루공업주식회사에 흡수·통합할 것을 결의함으로서 두 회사는 1966년 1월 1일자로 통합발족하였다.

이와 같이 양사 통합의 마무리는 락희비니루공업이 락희화학공업사에 합병, 주식회사 락희화학공업사로 발전하게 되었다. 주식회사로의 개편과 함께 락희화학은 사장제를 폐지하고 회장제를 채택하는 경영체제를 도입하였다. 이러한 회장제의 도입은 락희화학이 모기업의로서 자회사를 통괄하는 위치에 서기 위한 것이었다.

사업부문의 통합은 유지사업부문으로도 확대되었다. 이 같은 경영환경의 변화에 따라 락희화학은 경쟁에 대응하면서 업계 선두주자로서의 위치를 확고히 하기 위해 경영력을 집중해야 했다. 특히 정부의 제1차 경제개발 5개년계획기간 동안에는 신규투자를 과감히 실행, 생산기반을 확충하는데 힘썼다. 락희화학은 이를 바탕으로 1970년대에 고도성장을 기대할 수 있는 단계로까지 성장을 계속하는 가운데 확대된 사업영역에 대한 체제정비에도 관심을 두게 되었다. 이른 바 효율적인 경영체제의 구축이 경영과제로 부상되기에 이른 것이다.

9) LG, 「LG 50년사」, 1997, p. 144.

3) 정유산업에의 진출－호남정유설립

제1~2차 경제개발 5개년 계획의 추진으로 국민소득이 향상되고 산업자본이 확충되는 등 점차 경제규모가 확대되었다. 이에 따라 전기, 석유 등 에너지 소비도 확대되어 정부는 에너지 정책을 종래 석탄 중심에서 주유종탄(主油從炭)으로 전환하고 정유시설의 확충에 관심을 기울였다. 그 결과 정부는 국영기업인 대한석유공사(현 (주)SK)를 설립하고 정유생산에 박차를 가하였는데, 1964년부터 정상가동에 들어간 유공은 1965년 한 해 동안 20억원의 이윤을 발생시키며 정유사업에 대한 재벌기업들의 관심을 환기시켰다[10].

경제성장에 따라 에너지 소비가 급증하자 정부는 제2정유공장의 설립을 구상하였는데, 이 공장은 처음부터 민간 주도로 추진하기로 하였다. 이러한 소문이 재계에 나돌기 시작하자 가장 먼저 관심을 표명한 기업들은 LG그룹을 비롯하여 롯데, 한국화약 등이었다. LG그룹에서는 제2정유공장의 실수요자로 선정받기 위해 1965년 가을에 가칭 한국석유화학공업을 설립하는 한편 사업계획서를 작성하여 정부에 제출하였다.

이 계획서에는 정유사업은 물론 납사분해, 폴리에틸렌 생산공장을 비롯한 석유화학공장을 망라하고 있었다. 그러나 이 계획은 연간 매출 30억원 정도에 불과한 락희화학으로서는 도저히 감당하기 힘든 프로젝트였으므로 정부에 의하여 거부되었다.

그러나 럭키에서는 재차 이 사업권을 따내기 위해 노력을 계속하였다. 기존의 사업계획서를 변경하여 정유사업으로 사업범위를 국한하고 경영능력을 확충하기 위해 1966년 2월, 일본 三井物産과 정유공장 건설을 위한 3천만 달러의 차관계약을 체결하였다. 또한 미국 Mobil사와 원유공급 및 운영자금 5백만 달러의 차관도입 계약을 체결하는 등 준비를 서둘렀다.

1966년 5월 8일, 정부는 제2정유공장 실수요자 공모공고를 하였다. 공모 마감일인 6월 10일까지 응모한 기업들은 LG그룹의 호남정유를 비롯, 롯데그룹의 동방석유, 판본계열의 삼남석유, 한국화약계열의 삼양개발, 한양대 재단의 한양석유 등 6개 기업이었다. 당시 호남정유는 LG그룹이 국제신보를 인수하면서 사장으로 영입한 서정귀를 전면에 내세워 정부를 상대로 설득전을 전개하였다.

실수요자 선정이 임박할 무렵 합작선인 三井物産이 한비사건에 연루되어 국내 여론이 좋지 못하자, 호남정유는 합작선을 三井物産에서 미국의 칼텍스로 전환하였다. 1966년 11월 17일에 정부가 제2정유공장 실수요자로 호남정유를 지정하면서 제2정유공장의 실수요자 선정작업은 완료되었다.

10) 이한구, 「한국재벌형성사」, 비봉출판사, 1999, p. 154.

4) 경영합리화추진

(1) 기획조정실 설치

1960년대 초 럭키는 락희화학과 금성사, 반도상사, 락희유지 등 4개사가 왕성한 기업활동을 펴고 있었으며, 이외에도 한국케이블공업주식회사, 락희비니루공업주식회사가 각각 설립됨으로써 이미 그룹의 규모를 형성하였다. 이처럼 사업영역의 확대를 계기로 그 때까지 각 회사의 사장직을 모두 겸하고 있던 연암은 경영 여건의 변화에 따라 보다 차원 높은 입장에서 경영을 통할조정해야 할 필요성을 느꼈다.

연암은 1960년대 다각경영에 대비하여 전문 경영인을 기용하면서 자신은 락희화학 사장직을 제외한 모든 일선에서 물러나 경영 전체를 조망, 감독하는 그룹총수로서의 위상을 정립하였다. 이는 본격적인 산업화시대에 부응하기 위해 가족 중심적인 친정체제에서 탈피하여 보다 합리적이고 전문적인 경영체제를 지향하려는 창업자 연암의 의지가 반영된 것이다.

한편 경영규모가 다각화되면서 종합기획의 필요성이 대두됨으로써 1966년 초 서울사무소에 기획조정위원회를 설치하고 주요프로젝트의 결정을 담당하게 하였다[11].

이를 바탕으로 1968년 1월 25일에는 보다 체계적인 기획조정기능을 전담할 수 있도록 기획조정위원회를 폐지하고, 상설 회장 보좌기구인 기획조정실을 신설함으로써 그룹차원의 기획기능이 강화되었다.

이 때는 시기적으로 경제개발계획이 제2기에 들어서 있던 때라 업계의 관심이 기술발전, 투자효율화, 경영합리화 등 관리체제의 정비에 집중되어 있었다. 이러한 경영환경 아래서 그룹의 효율적인 통할방안이 모색된 것이다. 즉, 개별단위로 이루어지던 경영활동을 일관된 정책에 의해 관리·통제될 수 있는 체제를 갖추어 그룹내 각 계열사의 유기적 경영을 지원함은 물론 효율적인 경영성과의 진단과 이를 토대로 한 장기사업전망 등 기획조정능력의 조직화가 필요해진 것이다.

(2) 선도적인 기업공개

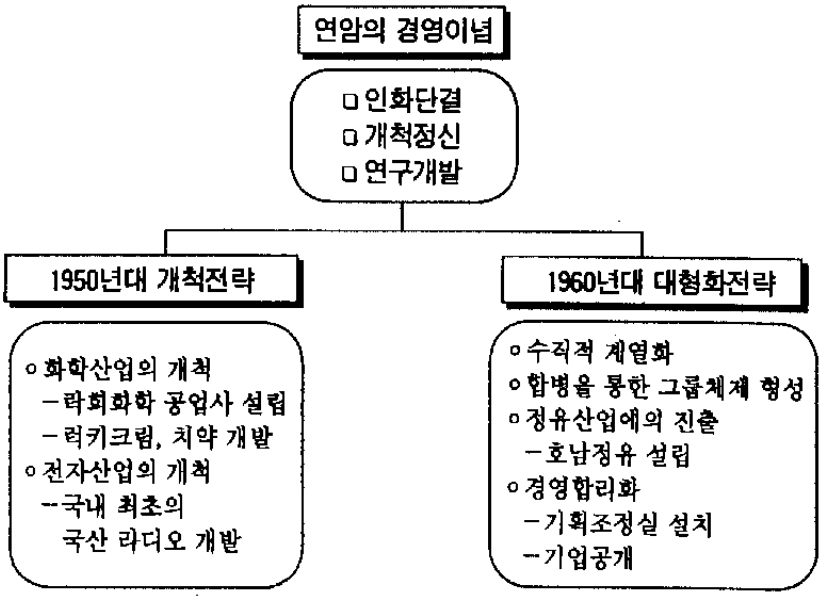
정부는 1967년부터 시작한 제2차 경제개발 5개년계획을 추진하면서 생산시설의 기반확충 등 기업활동을 뒷받침하기 위해 1968년 11월에 자본시장육성법을 제정, 공포한데 이어 1969년을 자본시장 육성의 해로 정해 기업공개를 통한 자본동원과 자본시장육성을 유도하는 시책을 폈다.

자본력 증대는 락희화학에 있어서도 지속적으로 관심을 가져온 경영과제의 하나였다. 락희화학은 1966년 락희비니루를 합병한 후 늘어나는 수요에 대응할 수 있는 시설확충이 긴요해짐에 따라 시설투자를 위한 자본조달 방법을 다각적으로 모색하고 있었다. 또한 당시 락희

11) LG, 「LG 50년사」, 1997, p. 171.

화학은 호남정유 및 한국콘티넨탈카본 등의 설립을 위해 막대한 자금을 투자했으므로 안정적인 자본조달이야 말로 우선적으로 해결해야 할 중요한 현안이기도 하였다. 이와 같은 내외적인 경영환경이 맞물리는 가운데 락희화학은 정부의 기업공개정책에 적극 호응하여 개인기업체로는 제1차로 선도적인 기업공개를 단행하였다.

그 결과 1970년 2월 13일, 락희화학은 증권거래소에 주식을 상장하였다. 이로서 창업 23년만에 기업을 공개하게 된 락희화학은 또다시 주식의 대중화시대를 선도하는 국민기업으로 거듭 태어나게 되었다[12]. 이를 계기로 락희화학의 주식이 일반인에게 소개되기 시작하면서 주가는 계속 상승세를 탔으며 이는 여타 기업의 공개를 촉진하는 기폭제가 되었다. 연암 구인회 회장의 선험적 결단에 의해 단행된 락희화학의 기업공개는 1970년 5월 3일 제2회 증권의 날 기념식에서 기업공개에 의한 자본시장 육성의 공로로 고인이 된 구인회 창업회장에게 대통령 표창이 추서되었다.



〈그림 2〉 연암 구인회의 시대별 경영전략[13]

12) 상게서, pp. 175~178.
13) 저자가 정리·작성한 것임.

Ⅳ. 성장기 LG그룹의 경영전략(1970~1994년)
-上南 具滋暻의 경영전략-

1. 창업자 연암시대의 마감과 상남 구자경 회장의 취임

LG그룹의 창업자인 연암 구인회 회장은 락희화학을 비롯하여 금성사·반도상사·호남정유·금성판매·한국콘티넨탈카본(주)·호남전력(주)·금성통신(주)·금성전선(주)·국제신보·경남일보 등으로 다각적인 사업영역을 구축함으로써 오늘날 LG그룹의 초석을 다져놓았다. 이처럼 특히 국내화학산업과 전자산업에 있어서 많은 선구자적인 업적을 남긴 연암 구인회 회장은 뇌관종양으로 인해 1969년 12월 31일에 자택에서 생애를 마감하였다.

1970년도 신년시무식을 가진지 나흘 후인 그해 1월 9일 아침에 그룹합동이사회를 소집하고 고 구인회 창업회장의 뒤를 이어 장남인 구자경 금성사 부사장을 제2대 회장으로 선임하였다.

1월 9일, 합동이사회의 만장일치에 의한 추대로 상남 구자경 회장 체제가 공식출범했고, 의장에 구철회 사장을 추대했으며 기획조정실 책임자를 대폭 교체했다. 상남 구자경 회장은 "선대회장의 유지를 받들어 성심성의로 그룹을 이끌어 나갈 것이며, 인화의 기업이념을 계승하여 인화단결과 상호협조를 통해 그룹의 부드러운 기업풍토를 조성하는 데 힘쓸 것"을 다짐했으며, 경영방침을 "급속한 확대보다 내실있는 안정적 성장"으로 천명하였다[14]. 아울러 자본과 경영의 철저한 분리를 지향하고, 정보화 시대에 대비한 전산화 구축, 국제 경쟁력 배양 등에 역점을 둘 것이라고 밝혔다.

상남 구자경 회장의 취임은 '재벌 2세의 등장 첫 케이스'라는 부제아래 한국재벌이 세대교체를 시작한 것으로써 향후 다른 재벌에게도 영향을 줄 것이라 평가되었다.

2대회장에 취임한 상남 구자경 회장에 의해 LG그룹은 더욱 확장되면서 안으로는 경영의 내실화를 공고히 하는 데 힘썼다. 이러한 구자경 회장의 경영원칙을 요약하면 다음과 같다.

첫째 자본과 경영의 분리작업 적극화, 둘째 불굴의 개척정신으로 산업의 고도화, 셋째 부단한 연구개발을 통한 기업활동의 질적인 선진화 추구 등으로 집약할 수 있다. 이는 1970년대 럭키그룹을 일궈내는 원동력이 되었다[15].

이러한 상남 구자경 회장의 경영철학은 1983년 1월 5일자 「세계저널」과의 인터뷰에서 자신의 경영철학을 다음과 같이 피력한데서 다시 한 번 엿볼 수 있다.

14) 상게서, p. 207.
15) 상게서, p. 207.

"나의 경영철학이자 우리 그룹의 일관된 기업정신이기도 한 세 가지 원칙이 있다.

첫째, 인화를 통해 집단적인 창의를 발현시키는 일이다. 이는 개개인의 활동을 창조적인 집단활동으로 승화시키는 것이며, 이 결과 기업발전과 사회복지가 동시에 추진되도록 하는 것이다.

둘째, 불굴의 개척정신으로 산업 고도화를 선도해 나가는 일이다. 우리 기업은 창업이래 언제나 독창적인 기업활동을 선도해 왔으며, 앞으로도 첨단 미래산업 등 미개척분야에 적극 도전하여 주요 제품의 국산화를 위한 기반을 구축해 나갈 것이다.

셋째, 부단한 연구개발을 통해 기업활동의 질적인 선진화를 추구해 나가는 일이다. 즉, 기술자립을 이룩하고 대외 우위를 확보하기 위해 집중적인 노력을 하고 있고, 앞으로 산업발전에 부응하는 인재개발에도 적극 힘써 나갈 것이다."[16]

2. 차별화 전략시대(1970년대)

1) 시대적 배경 및 LG그룹의 다각화전략

우리나라 경제는 1970년대 초기까지 실시된 제2차 경제개발 5개년계획에서 연평균 증가율 9.7%의 경제성장률 및 26.4%의 투자율, 그리고 11.3%의 상품수출증가 등 높은 성장세를 보였다. 이러한 가운데 세계 경제환경에 있어서 자원민족주주의의 대두라는 새로운 문제가 야기되었다. 1972년 창설된 석유수출기구(OPEC)는 자원민족주의의 대표적인 상징기구로서 1973년 제1차 석유파동을 일으켰다. 그결과 에너지 및 기타 부존자원이 극도로 빈약한 우리나라로서는 경제의 안정과 성장에 심각한 충격을 받았으며, 당시 추진 중이던 제3차 경제개발계획에 차질을 가져오게 되었다. 이러한 대외적 여건에 의한 영향과 더불어 국내적으로는 1971년의 사법파동, 학내의 교련반대 데모, 남북적십자회담, 국가비상사태 선포, 그리고 1972년의 7.4남북공동성명 및 10월유신 단행 등 정치·사회적 불안이 겹쳐졌다.

그러나 1977년부터 시작된 제4차 경제개발 5개년계획은 이러한 국내외 경제여건의 악화요인들을 극복하고 투자재원을 자력 조달함과 아울러 산업구조를 고도화하는 방향으로 전개되었다. 그럼에도 불구하고 제4차 경제개발 5개년계획은 고도성장에 뒤이은 급격한 경기후퇴, 인플레이션, 국제수지의 적자 심화, 외자도입의 누증, 국제경쟁력 약화 등 수 많은 문제가 그대로 유지되어 당초 계획한 기본목표는 그대로 추진되지는 못하였다.

이러한 시대적 상황하에서도, 상남 구자경 회장은 취임사에서 밝힌 경영의지에 따라 1970년 4월에 락희화학에 이어 두번째로 금성사를 공개하였고, 1975년 한국광업제련의 기업공개가 이루어졌으며, 1976년에는 반도상사, 금성전기, 범한화재가, 1977년에는 금성전선, 그리

16) LG화학, 「LG화학 50년사」, 1997, p. 182.

고 1978년 금성계전, 1979년 럭키콘티넨탈카본이 차례로 기업을 공개함으로써 럭키그룹은 '국민의 기업'으로 뿌리는 확고히 내리는 기업사의 새 장을 펼쳤다.

'정도(正道)의 해'로 경영지표를 설정한 1970년 4월에 범한해상화재보험, 1971년 2월에는 금성전공주식회사, 10월에는 부산문화TV방송주식회사, 1960년대 좌절을 맛보았던 방송사업에 진출하였다.

1973년 6월에는 국제증권주식회사, 학교법인 연암학원을 설립하였으며, 그 후 연암학원은 1974년 3월 2일에 연암축산고등기술학교를 설립하였다. 또한 1976년에는 금성정밀공업주식회사를 설립하였으며, 럭키는 1978년에 1000억원 매출을 달성하였고, 나프타분해공장 건설 인가를 획득하였다[17]. 이로써 럭키그룹은 연암의 창업회장대에서 일구어놓은 11개 기업을 계승하여 10년만인 1979년 12월 말 현재 23개 자매기업과 5만 3000명 종업원을 포용한 국내정상의 기업군으로 성장하였다. 그 해 미국 포춘(Fortune)지가 선정한 500대기업 순위 146위(미국기업 제외)에 올랐고, 1978년 134위, 1979년에는 110위으로 부상하였다. 또한 총자산 규모도 매년 50% 이상 증가하여 1979년에는 1조 3,540억원 규모로 확대되었다. 이는 Joel Dean이 1950년대에 주창한 자본예산에 있어서의 대체투자(Replacement Investment)와 확대투자(Expansion Investment)의 경영투자전략을 병행한 기업성과라고 볼 수 있다.

〈표 1〉 1970년대 LG그룹 규모의 확장경영전략

년도	부 문	설립 및 인수	날짜	비 고
1970	화학·에너지	세방석유주식회사	12.29	
	전기·전자	금성알프스전자주식회사	8.24	일본알프스전기와 합작 (현LG전자부품)
	무역·금융	범한해상화재보험주식회사	4.3	인수(현LG화재해상보험)
1971	전기·전자	금성포스타주식회사	6.22	일본포스탁전기와 합작 (현LG포스타)
	기계·금속	한국광업제련주식회사	6.15	대한전선과 공동인수 (현LG금속)
	건설·서비스	금성전공주식회사	2.13	현LG유통
	공익·기타	부산문화TV주식회사 진주문화방송주식회사	10.7	인수
1972	화학·에너지	호남탱카주식회사	8.21	현 호유해운
1973	무역·금융	국제증권주식회사	6.28	현LG증권
	공익·기타	연암학원	6.27	

17) LG, 「LG 50년사」, 1997, p. 208.

년도	부 문	설립 및 인수	날짜	비 고
1974	전기·전자	금성계전주식회사 금성통신공사	6.13 7.2	일본전기와 합작
	기계·금속	화성금속공업주식회사	5.1	
	공익·기타	연암축산고등기술학교	5.7	현 연암축산원예전문대학
1976	전기·전자	금성정밀공업주식회사	2.24	현 LG정밀
	건설·서비스	럭키해외건설주식회사	10.18	
	공익·기타	연암축산전문대학 럭키공동의료보험조합	3.16 6.11	현 LG의료보험조합
1978	화학·에너지	럭키석유화학주식회사	3.6	현 LG석유화학
	전기·전자	서통전기주식회사	5.22	인수
	건설·서비스	럭키엔지니어링주식회사 럭키개발, 럭키해외건설합병	11.1 10.25	현LG엔지니어링 현LG건설
1979	화학·에너지	럭키폴리케미칼주식회사	4.3	
	전기·전자	대한반도체주식회사 금성반도체주식회사	8.13 9.10	인수

자료 : LG, 「LG 50년사」, 1997, p. 210.

2) 차별화경영전략

1960년대까지 LG그룹은 화학업계나 전자업계에 있어서 선발주자로서의 이점을 누려 왔다. 그러나 산업이 성장함에 따라 점차 기업간 경쟁이 치열해지게 된다. 특히 1970년대에 화학산업이나 전자산업의 경우 국가 경제성장을 위한 주력업종으로서 정부가 많은 혜택을 줌에 따라 많은 기업들이 참여하게 되었다. 따라서 산업이 어느 정도 성숙기에 접어들게 되면 차별화경영전략이 더욱 중요한 의미를 갖게 되는 것이다.

그런데, 차별화전략이란 "고객이 가치있다고 생각하는" 방식으로 어떤 제공물을 경쟁사 제공물과 다르게 하는 것이다. 여기서 말하는 가치(value)는 고객의 선택과 만족에 영향을 끼친다[18].

차별화하는 방식에는 여러 가지가 있는 데, 그 방식이 무엇이든 간에 성공적인 차별화전략은 다음과 같은 세 가지 특성을 가져야 한다.

성공적인 차별화전략의 조건
- 고객가치 창출
- 지각된 가치의 제공
- 모방하기 어려움

18) 전인수, 「전략적 시장관리」, 석정, 1999, p. 240.

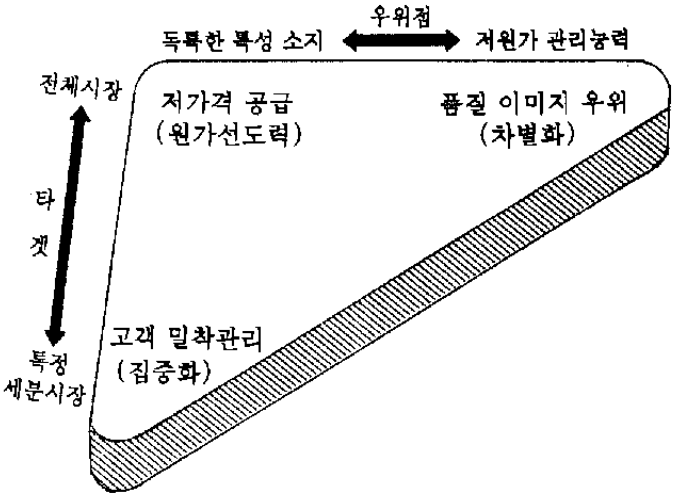
이러한 차별화의 원형이 바로 품질전략인데, 이는 어떤 기업이 경쟁사에 비해 우수한 제품이나 서비스를 실제로 제공하는 것을 말한다. 품질전략은 어떤 상표가 경제적이라고 생각되는 상표에 비해 프리미엄브랜드로 인식되는 것이다. 예를 들어 메르세데스 벤츠자동차, IBM 컴퓨터가 동업계 최고의 자리에서 높은 고객편익을 제공하고 가격프리미엄을 누리고 있는 것을 들 수 있다[19].

또한 일단의 경제 내지는 가치브랜드 중에서도 어떤 상표는 품질옵션(quality option)[20]이 있을 수 있다. 예를 들어 1회용 면도기 시장에서 품질옵션이 있는 것으로 알려진 질레트사의 굿 뉴스(Good News)를 들 수 있다.

이처럼 어떤 기업이 품질옵션을 갖기 위해서는 고객에게 제공되는 제품이 품질에서 남달라야 한다. 그러기 위해서는 전사적으로 지원되고, 통합되는 품질중심 경영시스템이 필요한데, 이것이 전사적 품질경영(TQM)이다.

포터(Michael E. Porter)가 경쟁력을 갖기 위한 기본 틀을 본원적 전략이란 명칭하에 제시하였다[21].

기본 틀은 〈그림 3〉에서 보듯이 두 가지 차원에서 살펴볼 수 있다.



〈그림 3〉 본원적 전략

19) 상게서, pp. 244~245.
20) 여기서 말하는 옵션이란 추가라는 뜻임.
21) Porter, M., 「Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industies and Competitors」, New York, NY : The Free Press, 1980.

하나는 경쟁 우위의 근거가 어디 있느냐, 즉 '우위점'이 무엇이냐 하는 차원이다. 우위점을 확보하기 위한 방법은 많겠으나, 기본적으로 자사만의 고유한 특성을 소유할 수 있는 능력과 낮은 원가로 제품을 생산 및 공급할 수 있는 능력으로 볼 수 있다.

다른 차원은 경쟁 우위를 달성하려는 목표 시장, 즉 '타겟'의 범위이다. 타겟을 시장 전체로 잡을 수도 있고 아니면 특정한 세분시장만을 대상으로 할 수도 있다.

이러한 기본 틀에 따라 포터는 세 가지 본원적 경쟁전략을 제시하였다. 원가선도력(cost leadership), 차별화(differentiation) 및 집중화(focus)가 그것이다.

이러한 본원적 경쟁 전략에 내재되어 있는 의미는, 경쟁 우위를 달성하려는 기업이라면 세 가지 방향 중의 어느 하나를 선택해야 한다는 것이다. 즉, 달성하고자 하는 경쟁우위의 형태(우위점) 및 경쟁의 범위(타겟)를 선정하지 않고, "모든 사람에게 모든 제품을"이라는 처방을 쓴다면 어느 분야에서도 경쟁우위를 갖지 못하고, 평균 이하의 성과에 그치고 마는 전략이 된다는 것이다.

이처럼 1970년대 LG그룹은 1960년대의 수직적 다각화를 통한 집중적 성장과 이를 통해 획득한 원가선도력을 기초로 하는 차별화전략을 다각화전략과 함께 추구해 나갔다. 그 일환으로써 상호변경 및 연구소의 설립, 전사적 품질관리 활동 전개 및 영업전략의 다양화가 이루어진다.

3) 종합화학회사로의 발전 추진

(1) '주식회사 럭키'로 회사명 변경

락희화학은 4대 사장인 허신구 사장의 취임 이후 국제화에 대비한 경영관리 체계의 개선 작업에 더욱 주력하였다. 이에 따라 1972년 울산공장 건설, 해외지사 설립 등을 잇따라 추진하는가 하면 1974년 2월에는 기업 이미지를 체계적으로 통합하고 통일된 이미지를 강력히 전달하기 위한 전략의 하나로 상호를 락희화학에서 '주식회사 럭키'로 변경하였다. 주식회사 럭키로의 상호 변경에는 그 동안 브랜드로 소비자에게 인식돼 온 '럭키'라는 이미지가 광범위할 뿐 아니라 소비자에게 친화력이 높다는 점이 고려되었다. 그러나 무엇보다도 상호변경을 단행한 것은 보다 광범위하고 다각화된 경영의지를 반영하는 한편, 사업영역을 세계로 넓히기 위한 국제화의 의지를 결집한 결과였다.

이러한 다각경영을 추구하기 위해 럭키는 1971년부터 매년 경영슬로건을 제정하는 등 경영목표의 달성을 위한 지속적인 경영활동을 전개하였다. 1970년과 1971년은 그룹의 목표인 '안정의 해'로 설정하여 내실있는 성장을 도모한데 이어 1972년에는 '체질강화의 해'로 정해 경영력을 집중해 나갔다[22].

22) LG, 「LG 50년사」, 1997년, p. 212.

럭키는 1973년부터는 그동안 축적한 여력을 응집시켜 국제수준의 종합화학회사로 성장시키기 위한 계획을 추진하기 시작하였다. 이에 따라 '선행 경영체제 확립의 해'로 설정한 1974년에는 석유화학 원료생산으로의 진출을 계획하고 석유화학 프로젝트추진위원회를 주축으로 한 여천공장건설 계획을 본격적으로 추진하였다.

이는 1970년대 정부가 역점을 두어 펼친 중화학공업 정책과 수출증진 시책과도 함께 하는 것이었다. 당시 합성수지 가공제품 가운데는 캘린더 제품과 그 가공품, 캐스팅 레저 등과 같은 PVC가공품이 수출의 주종을 이루고 있었는 데, 이러한 추세가 상당기간 지속될 것으로 전망됨에 따라 장기적인 수출목표달성을 위해서는 합성수지 원료의 안정적 확보와 국제경쟁력이 있는 가격확보가 중요했다. 따라서 수출증진을 위해서는 대단위 PVC레진공장 건설이 요청되었다.

또한 럭키가 석유화학원료사업에 진출한데는 창업 이후 지켜온 플라스틱 공업계의 선두 위치를 지킴은 물론 종합화학업체로의 도약을 뒷받침하기 위해서였다. 당시 럭키는 1950년대에 국내 최초로 플라스틱공업에 본격적으로 참여한 이래 20여년간 플라스틱 산업을 주도해 왔으나 1960년대 중반 이후 전자, 정유사업에 대규모 투자를 계속함으로써 석유화학원료사업에의 참여가 늦어져 있었다. 따라서 1980년대 고도 산업화 시대에 부응한 종합화학업체로 부상을 위해서는 단순 가공산업에서 탈피하여 자본 및 기술 집약적 구조를 지닌 고부가가치 산업으로의 전환이 시급하였다.

(2) 중앙연구소 설립

1980년대 고도산업사회에 대비하여 종합화학업체로의 약진노력을 해온 럭키는 1970년대 중반부터 연구 개발활동에 적극적으로 나섰다. 1974년 9월 무역협회에서 열린 정밀화학 관계회의에서 럭키는 최초로 중앙연구소 설립계획을 밝혔다. 이어 11월에 기술 개발력의 강화 및 종합화학업체로의 성장 기반을 구축하기 위한 중앙연구소를 설립계획을 수립하였다. 그 결과 1975년 5월 16일, 첫 단위연구실로 안양공장에서 시설구입비 등 1500만원을 들여 유기합성연구실을 설치하고 9월부터 업무를 개시하였다. 1976년 7월 20일에는 기존사업 강화 및 주력제품육성책의 하나로 여천공장에 고분자연구실을 설치·운영하였으며, 또한 1977년 1월에는 울산공장에 식품연구실이 설치, 가동되었다.

이와 같이 중앙연구소의 설립계획이 충실히 수행되어 1979년 12월 8일에 대덕 전문연구단지내에서 개소식이 거행되었다. 중앙연구소의 준공은 1974년 세계수준의 연구소 건립계획을 수립, 이를 추진한 지 5년만에 맺은 결실이었다. 총 35억원이 투입되어 완공된 중앙연구소는 연구동 670평, 행정동 470평, 파일럿동 300평, 기타 26평 등 연구소 건물만 총 1,466평 규모에 이르고 있다. 또 중앙연구소는 고분자연구실, 유기합성연구실, 화학공정연구실, 공업화학연구실, 분석실 등 단위 연구기구를 직제화하였다. 이러한 일련의 연구기구 설립은 연구개발

투자전략(R&D Investment Strategy)의 일환으로 풀이된다.

(3) 정밀화학산업 착수

1970년대 말에 이르러 럭키는 고도산업시대로의 진입이 예견된 1980년대에 명실상부한 종합화학회사로 도약한다는 정책에 따라 첨단산업인 정밀화학산업으로의 진출에 본격 착수하였다. 당시 우리나라의 정밀화학산업은 시장이 협소할 뿐 아니라 미개척 분야로서 군소업체의 난립과 생산규모의 영세성을 벗어나지 못한 수준이었다. 특히 이 분야는 고도의 기술을 필요로 하는 기술집약형 산업임에도 불구하고 외국 선진기술의 도입이 빈약한 데다가 국내 기업의 연구개발 노력 또한 극히 미미한 실정이었다.

럭키는 염료생산을 시작으로 정밀화학산업 진출을 모색하기에 이르렀다. 특히 폴리에스터, 아세테이트 염색용인 분산염료는 전량을 수입하고 있으므로 이의 국산화를 선점하여 다른 정밀화학공업 분야로 진출을 확대한다는 전략을 추진하게 되었다.

정밀화학공업 분야로의 진출을 본격화하기 위해 1975년 5월 정밀화학 프로젝트팀을 신설하는 한편 사업성 검토 및 사업계획, 합작선 선정 등의 작업이 시작되었다. 그 결과 온산 염료공장이 1979년 11월에 기공식을 가졌으며, 1980년 8월 12일에 준공되었다. 이 공장의 연간 염료 생산능력은 3000톤으로서, 이를 위해 하루 600톤을 처리할 수 있는 폐수처리시설을 완비하였으며, 이 밖에 파일럿 플랜트 화학처리실·물리처리실·실험실 등이 함께 준공되었다.

(4) 전사적 품질관리활동 전개

럭키의 품질관리활동은 1966년 생산규격 및 표준화를 집대성한 것에서 비롯되기 시작하였다. 이후 품질관리운동이 본격화된 것은 1968년 6월 초읍공장이 '무결점(Zero Defect)운동'을 도입·실시한 이후의 일이다. 그러나 이후부터 약 4년 동안은 조직적인 품질관리 활동이 전개되지 못하였다.

그러던 중 1970년대 들어서면서 기업들의 경쟁이 심화되고 품질의 중요성이 대두되어 조직적인 품질관리의 필요성이 커졌다. 이에 1972년 2월 초읍공장에서 다시 품질관리 추진조직을 결성하고 1973년 6월에 9개의 품질관리 분임조를 결성하면서 아울러 품질관리발표회를 가졌다. 1975년부터는 이 운동이 수출가공공장, 안양공장, 울산공장, 연지공장으로 확산되어 갔다.

이 같이 각 공장에서 자체적인 품질관리운동이 펼쳐지고 그 성과 또한 크게 나타나자 럭키는 1976년부터 품질관리운동의 전사적 확산과 LTQC(Lucky Total Quality Control)운동을 적극적으로 전개하였다.

각 공장의 자발적인 참여와 경영자 적극적인 지원에 힘입어 1976년 12월 당시 전사적으로 307개의 품질관리 분임조(본사 44, 연지 55, 동래 75, 초읍 38, 울산 23, 안양 24, 여천 8, 수출가공 40)가 활동하였고, 그 결과 1976년 한 해만 해도 1억 4,620여만원의 원가절감 효과를

거두었다. 이러한 외형적인 성과 이외에도 생산성 향상의식 및 품질의식제고와 성취의욕 고취 등 더 큰 무형효과를 거두었다.

(5) 영업전략의 다양화

1970년대는 전사조직의 확대 추세 아래 특히 영업조직이 크게 확장되었다. 1970년 4월 현재 영업조직이 3개 사업부 아래 3부 9과 4직매소이던 것이 1979년 말에는 5사업부 2본부 15부 4부산시판과 20연락소 1하급소로 대폭 늘어났다. 특히 지방영업을 강화하기 위해 적극의 주요 거점에 지방 연락소를 설치, 운영하였다. 이에 따라 1970년 대구, 대전, 광주, 전주, 청주, 강릉 등 6개였던 지방연락소는 1975년까지 진주, 제주, 안동, 원주, 홍성, 마산에 연락소가 설치되었으며, 그 후에도 춘천연락소, 서울하급소가 1979년까지 개설되었다.

사업부별 영업정책도 영업환경에 따라 특화되었다. 즉 제품위주의 시장세분화 정책을 플라스틱사업부의 경우, 1970년대 진입 이후 주로 노동집약적인 제품들로 구성된 플라스틱 제품구조가 점차 건축자재·중표장재·산업자재 등 기술집약적 제품 중심으로 이행되면서 전형적인 시판 양상 또한 실수요자 중심의 특판 형태로 판매가 증가되었다.

유지사업부는 1974년 7월 1일자로 원자재 가격의 앙등과 국내시장의 불경기를 타개하기 위해 지역대리점 제도를 도입, 유통구조의 개선과 함께 매출 신장면에서 괄목할 만한 성과를 올렸다. 이어 1975년에는 슈퍼마켓의 등장으로 영업이 위축된 소매상들의 기능을 돕기 위해 기존 대리점을 활용한 위탁점 판매제를 채택하였다.

한편 1974년 12월에는 기존 대리점 및 소매점 위주의 판매경로를 보다 대형화, 근대화하기 위해 럭키슈퍼체인 주식회사를 설립하고, 1975년 9월에는 럭키체인스토아 주식회사를 설립하였다. 이는 정부의 유통근대화 정책에 부응하여 소매상을 연쇄점화함으로써 슈퍼체인 산하의 슈퍼마켓과 함께 유통구조의 체계화도 도모하기 위함이었다. 이러한 유통업 참여는 1977년부터 정상궤도에 들어갔으며, 1979년 말의 슈퍼마켓의 수는 11개소에 이르렀다[23].

이러한 영업정책의 강화에 힘입어 영업실적도 급신장하였다. 1970년에 75억원 규모이던 매출은 1972년 100억원대를 돌파한데 이어 1977년에는 670여억원 선에 이르렀다. 그리하여 1978년에는 무려 330여억원의 매출증가를 이룩해서 사상 처음 매출 1,000억원대를 돌파하는 기록을 세웠다. 이어 1979년에도 전년 실적보다 450억원이 늘어난 1,450억원의 매출규모를 시현함으로써 1970년대의 연평균 매출신장률은 38.8%에 달하였다.

4) 기술과 신뢰에 기초한 금성사의 성장

(1) QC의 활성화

금성사에 있어서 1974년까지의 품질관리 활동은 대체로 자재, 부품 또는 사후 제품검사에

23) 상게서, p. 226.

주력했기 때문에 보다 포괄적인 품질관리가 이루어지지 않았으나 1975년부터 검사과가 품질관리과로 개편되면서 품질향상활동의 개념이 보다 폭넓은 의미로 적용되었다.

이에 앞서 금성사는 이미 1974년에 품질관리서클(QCC)을 도입하였으며 2월에는 품질관리 실시 대상업체로 지정된데 이어 1978년까지 각 공장별로 품질관리과가 신설됨으로써 이전의 검사 위주에서 제조공정 전반에 걸친 품질관리 차원으로 진전을 보게 되었다. 이러한 과정을 거쳐 1978년 2월 25일, 전사적인 품질관리 운동을 적극화하기 위해 사장을 위원장으로 한 TQC(전사적 품질관리운동) 추진위원회가 구성되어 지원분야의 질적관리까지 포함하는 경영기법으로 발전하게 되었다. 그 결실로 1978년 10월에는 공장새마을 전국품질관리 및 표준화 대회에서 품질관리대상과 표준화 금상을 동시에 수상하기도 하였다.

(2) 기업공개 및 대단위 공장 건설

1970년 금성사는 전자회사로서는 처음으로 주식을 공개, 대중에 기반을 둔 공개기업으로 전환하였다[24]. 1970년 4월 13일에 금성사는 주식을 증권시장에 상장함으로써 43번째 상장기업이 되었는 데 상장 당시 주식시세는 액면가보다 130원이 비싼 630원에 거래되었다.

한편 금성사는 1970년대에 있어서 생산규모의 대폭적인 확대 등 사세의 신장에 따라 모두 11회에 걸쳐 증자를 단행함으로써 1979년에는 총자본금이 350억원에 달하였다. 이 규모는 1970년 1월의 총자본금 12억 3,000만원에 비해 28배 확대된 것으로서, 1976년에 60억원을 비롯하여 1978년 170억원 등 후반기에 크게 확대되었다.

1971년부터 금성사는 국내 가전사의 본격적인 경쟁과 국제화시대의 도래를 예견하고 신제품개발과 양산체제의 확립을 경영의 기본방침으로 설정하여 이를 3개년 단위로 사업계획을 추진하였다. 먼저 1차 기간으로 1971~1973년을 안정기로 설정, 성장기반을 구축하고 1974~1976년을 2차 성장기로, 1977~1979년은 도약기로 각각 기본목표를 설정하였다.

1차 계획기간에 내부개선과 안정기반 조성에 역점을 두어 경영의 내실화를 기하는 한편 2차기간에는 에너지 파동으로 인한 불황여파를 극복하면서 한편으로 국제화에 대비, 대규모 시설투자를 감행해 2차 및 3차 계획기간에 각각 3,200억원을 투입하였다. 그 결과 1975년에 구미전자공장이, 1976년에 창원전기기기공장이 준공되어 1978년 현재 전국에 8개 공장을 가동하게 됨으로써 금성사는 대량생산의 여건을 충족시키면서 명실상부한 세계적 기업으로 비약할 기틀을 마련하였다.

그 결과 1970년대 2차에 걸친 에너지파동과 이에 따른 경제불황·자원 민족주의·선진국의 보호무역주의 등 어려운 국제경제 환경과 국내적으로는 재정긴축·경기둔화·무역역조·부가가치세제 도입·내수산업에 대한 금융지원 통제 등 어려움이 교차되는 여건 속에서도 금성사는 연평균 42.3%의 매출신장을 기록하였다. 이 같은 높은 매출신장률은 내수시장의 경쟁

24) 상게서, p. 248.

에 대비한 과감한 시설투자와 기술투자를 통한 제품개발 및 기술력 향상, 효율적인 판매기술의 개발과 판매망 확대, 경영기술의 합리화 등 다각적인 경영전략에 바탕을 둔 것이었다. 따라서 이는 Joel Dean의 자본예산에 있어서의 대체투자 및 확장투자전략과 같은 공격적 투자패턴에 해당된다.

(3) 연구개발 조직강화 및 신제품 개발 전략

부산공장 생산기술연구실에서 주로 담당해 온 생산기술 연구활동은 1973년 7월 1일 설치된 중앙연구실에서 이를 승계함과 동시에 생산기술연구과를 전자공장과 전기공장에 각각 설치하였다. 당시 중앙연구실에는 특수가공·재료시험·용접·절삭가공 등 상품제작에 필요한 부분적인 생산기술 연구만을 담당한 반면 생산기술연구과는 각 공정에 따른 기술연구를 담당하였다. 그러나 정밀기술의 개발과 품질의 고도화를 본격적으로 주도하게 된 것은 1976년 1월 금성중앙연구소가 공식·발족함으로써 비로소 가능해졌고, 이로써 체계적이고 종합적인 기술연구 단계로 진입하게 되었다.

그 결과 1975년 12월 25일 국내 민간기업으로서는 최초의 중앙연구소를 설립, 이듬해 1월 공식 출범하였다[25].

1960년대까지는 설계실의 제품 디자인 기능과 공업의장실의 외형 위주 디자인이 업무의 중심이 되었으나, 1970년대에 와서는 산업디자인으로 중심이 옮겨졌다. 금성사는 이같은 추세에 대응하여 1973년에 국내업계 최초로 일본 히타치제작소 디자인연구소에 디자이너를 파견, 산업디자인시대에 대비한 기술연수를 시작하였다. 이어 1974년에는 공업의장실을 디자인 연구실로 개편 독립시킴으로써 별개 기능으로 존속해 온 산업디자인과 판촉디자인 등을 통합·운영하게 되었다.

한편 1970년대 후반에는 민간기술연구시대를 선도할 각종 전문연구소의 설립이 이어졌다. 금성통신은 대형 전자교환기 등 신제품 개발을 주도하는 전자통신연구소를 1977년 7월 20일 설립하고 기공식 및 신제품 발표회를 가졌다. 또 금성전선에서도 1979년 5월 1일자로 전선 및 케이블과 이와 관련한 각종 기술을 연구·개발할 금성전선기술연구소를 설립하였다. 우리나라 최초의 전선 케이블분야 전문연구소인 금성전선기술연구소는 통신부문·전력부문·절연부문·금속재료부문으로 분리 운영되었다.

이러한 기술개발투자를 기반으로 하여 1970년대에는 가전기기의 개발이 활발히 이루어졌다. 라디오 144개 모델의 개발을 비롯하여 카세트라디오 43개 모델, 스테레오 컴포넌트 33개 모델, 선풍기 41개 모델, 냉장고 56개 모델 등의 개발로 제품의 다양화가 이루어졌다. 특히 111종이 개발된 흑백 TV 모델은 소비자의 다양한 수요를 충족시켰다.

한편 1974년 미국 RCA사와 컬러TV 생산을 위한 기술도입 계약을 체결하고 컬러TV 개

25) 상게서, p. 254.

발에 착수하였으며, 1978년 1월에 히타치제작소와의 기술제휴계약 체결과 함께 컬러TV 공장건설을 시작하였다. 당시는 여러 업체에서 흑백브라운관 제조기술을 도입·생산하고 있었으나 컬러브라운관은 국내에 전무한 형편인 데다 고도의 기술력과 노하우 및 특허 등이 수반된 것이어서 국내개발에는 시간과 비용부담이 큰 위험을 기술도입을 통해 감소시켰다. 이로서 금성사는 1980년 컬러TV 국내시판에 대비할 수 있게 되었다.

이 외에도 금성사는 많은 기술투자를 통해 VCR 및 컴퓨터 응용기기, 엘리베이터 등의 승강기류, 음료자판기 등 산업용 기기 및 기계를 개발하였다.

5) 사업영역 다양화전략[26]

상남 구자경 회장이 2대 총수로 등장한 이후 LG그룹의 다각화는 더욱 활성화되었다. 즉, 1970년 4월에는 범한화재해상보험주식회사를 서정귀와 공동으로 인수하였다. LG그룹이 범한화재를 인수한 것은 새로 가동하기 시작한 호남정유의 원유수송 위험을 담보하기 위한 필요 때문이었다.

1970년 8월에 금성사는 일본알프스전기와 합작하여 금성알프스전자주식회사를 설립하였으며, 같은 해 12월에는 금성전기주식회사를 설립하였다. 금성전기는 금성사와 금성통신으로부터 반송통신장치 및 무선통신 분야의 시설 및 영업권을 인수받아 당시 미개척 분야였던 이 부분을 전문화시킨 것이었다. 1971년 2월에는 금성전공주식회사를 설립하여 전력 및 통신용 전선, 케이블 판매업을 영위하다가 1975년 2월에 희성산업주식회사로 개명하고 사업종목에 구룡광산 운영을 추가하였다. 희성산업은 1978년 4월부터 그룹내 홍보·선전을 전담하는 House Agency로 재출발하였다.

1971년 6월 22일에는 금성사의 투자로 설립된 부품공급 전담사인 성음사를 해체하고 대신 일본의 포스터전기주식회사와 50:50의 비율로 합작하여 자본금 1억 3천만원의 금성포스터주식회사를 설립하였다. 이 기업은 라디오 및 TV용 스피커와 부품 등을 생산하여 미국, 일본 등지에 수출할 계획으로 설립하였는데 생산능력은 연 30만개였다.

1971년 6월에는 한국광업제련주식회사를 대한전선과 공동으로 인수하였으며, 10월에는 부산문화TV방송주식회사를 인수하여 1960년대에 좌절되었던 방송사업 참여의 꿈을 실현시켰다. 1973년 6월에는 국제증권주식회사를 설립하여 증권업에도 참여하였다. 당시 재벌들의 증권업 참여 열풍이 서서히 고조되기 시작하였는데, 이는 1973년 8·3조치 이후 정부차원의 기업공개 유도에 따른 증시활황에 대비한 사전 포석이었다. 또한 같은 해에는 학교법인 연암학원을 설립하여 육영사업 부문에도 진출하였다. 연암학원은 1974년 3월에 연암축산고등기술학교를 설립하였는데 1977년 3월에는 연암축산전문학교로 승격되었다.

26) 이한구, 「한국재벌형성사」, 비봉출판사, 1999, pp. 428~431 참조.

1974년 6월에는 일본 富士電氣와 합작 및 기술제휴로 금성계전주식회사를 설립하였다. 금성계전은 산업용 전기기기 사업의 전문화를 위해 금성통신에서 분리·설립한 것이었다. 1976년 1월에는 서울 중구 도동 1가 3번지에 있는 삼주빌딩을 대우그룹으로부터 매수하여 그룹사옥으로 활용하였으며, 같은 해 2월에는 금성정밀주식회사를 설립하여 정밀기계 분야에도 진출하였다.

중동건설 특수가 절정을 이루던 1977년 10월에는 LG그룹도 뒤늦게 해외건설 수주에 참여하기 위하여 럭키해외건설주식회사를 설립하였다. 1978년 2월에는 럭키개발이 세계산업을 인수·합병하여 국내건설업에도 진출하기 시작하였다.

1978년 5월에는 에스컬레이터 등 승강기류 및 전동공구를 생산하던 서통전기를 인수하여 신영전기주식회사로 개편하고 승강기를 비롯한 중전기기 분야에도 참여하였다. 당시 금성사는 서통그룹의 최준규 회장으로부터 서통전기를 비롯 서통전자, 서통정밀 등 3개사의 주식 316만 7,900주를 31억 3,500만원에 매입하였다. 당시 일본의 三菱電氣와 三菱상사가 서통전기 주식을 각각 25%와 9.31%씩을 보유하고 있었다. 금성사는 미쓰비시 측의 지분을 그대로 유지한 채 이 기업들을 인수하였다. 서통전자는 인수 직후 희성전자로 상호를 변경하여 1년간 운영하다가 1980년 7월 4일부로 해산하였고 서통정밀은 인수 직후 해체되었다.

1978년 6월 2일에는 금전등록기 전문 생산업체인 서흥전기의 발행주식 중 45.2%인 14만 2,831주를 1억 5,639만 9,945원에 인수하였다. 그러나 서흥전기는 금전등록기 사업전망의 불투명과 재무구조 악화로 1982년 12월에 해체되었다.

또한 1978년 10월에는 럭키엔지니어링주식회사를 설립하였고, 1979년 9월에는 금성반도체주식회사를 인수하는 등 서서히 첨단산업 시대를 대비하였다.

LG그룹은 상남 구자경 회장이 취임하면서 다각화에 더욱 박차를 가한 결과, 1969년 말 당시 11개였던 계열사 수가 1979년 말에는 23개로 증가하였다. 1970년대는 럭키금성그룹 창업 이래 가장 활발한 다각화 시기였다. 이 시기의 LG그룹은 기존에 뿌리를 내린 화학 및 전기전자 부문을 양대 축으로 수직적 계열화에 주력함으로써 국내 최대의 화학, 전기전자 기업집단으로 도약하였다. 이는 LG그룹의 다각화전략 중에서 특히 수직적 다각화전략을 획기적으로 수행한 결과로 해석된다.

3. 국제화 및 첨단기술 경영전략 시대(1980년대)

1) 시대적 배경 및 전략적 비전 제시

1980년대는 과거 1960년대 및 1970년대를 통해 지속해 왔던 성장우선정책의 결과 잠재하던 각종 모순점들이 그대로 표출되었던 시기라고 볼 수 있다. 1979년 10.26사태 이후

우리나라는 격심한 정치적 파동을 겪게 되는 데, 이러한 정치적 불안은 1980년대 전기간에 걸쳐 계속되면서 경제적 불안으로 이어졌다. 이러한 과정에서 정부가 취한 조정정책은 첫째 안정화시책, 둘째 시장원리에 의한 경쟁촉진, 셋째 부문간의 균형발전을 중심축으로 하였다.

1980년도의 경우 53억달러의 국제수지 적자 및 40%에 육박하는 도매물가 상승률을 보인 결과 이를 극복하기 위해서는 안정화시책이 불가피할 수 밖에 없었다. 정부는 인플레이션 대책으로서 총수요를 줄이기 위하여 안정적인 통화운용과 재정긴축에 노력을 집중하였다.

또한 정부는 경쟁원리를 도입하여 경제의 효율성을 제고시키는 정책을 취했다. 그래서 대외적으로는 무역장벽 및 외국인투자의 장벽을 줄이는 한편 대내적으로는 독점규제 및 공정거래법의 제정, 은행의 민영화, 민간부문의 규제 간소화 등 경제전반에 걸쳐 자율화를 추진해 나갔다. 이에 따라 기업의 제품의 다양화 및 품질개선에 노력하였고, 기술개발투자를 확대한 결과 민간부문에 의한 투자액이 1980년대 상반기 중 종전 GNP의 1%에서 2% 수준으로 증가하였다.

LG그룹은 계열사 수 확대를 통한 다각화작업을 전개하는데 그 주요 특징은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 전기·전자 부문 중심의 다각화였다.

둘째, 1980년대는 LG그룹의 본격적인 해외진출기였다.

셋째, 유전공학, 컴퓨터, 반도체, 광통신 등 첨단산업 부문에의 진출이 이루어졌다.

넷째, 금융업 부문이 확충되었다.

다섯째, 모기업인 럭키의 사업영역이 확대되었다.

〈표 2〉 LG그룹의 1980년대 다각화 내역

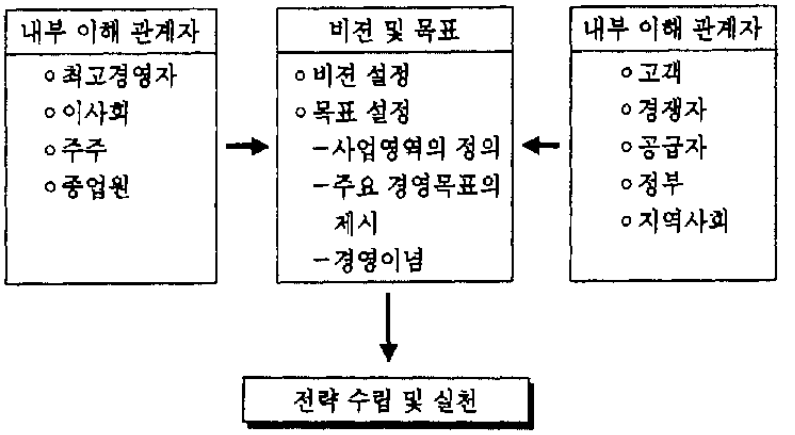
설립연도	설립 및 인수회사명
1980. 6	부산투자금융 인수
7	금성자판기 설립
11	독일에 금성사 현지법인(GSDG) 설립)
1981. 7	파나마에 금성사 현지법인(GSPS) 설립
9	미국 헌츠빌에 칼라 TV 생산공장 기공
	여의도에 쌍둥이빌딩 착공
1982. 9	금성투자금융 설립
12	한국광업제련의 주식 53.7% 확보
1983. 4	금성사, 디자인 종합연구소 설립
10	금성전선, 한국중공업 군포공장 인수합병
11	럭키 증권, 대보증권 인수
	럭키스포츠 설립

설립연도	설립 및 인수회사명
1984. 2	금성광통신 설립
3	금성의료기 설립
3	한국종합화학 나주공장 인수
3	(주)럭키, 사우디의 SABIC과 합작으로 사우디에 NPC 설립
5	금성하니웰 설립
7	엘지애드 설립
7	금성사, 미국 서니베일에 기술개발 현지법인(UMI) 설립
9	(주)럭키, 럭키DC실리콘 설립
1985. 5	호남정유, 여수에너지와 정우에너지 인수합병
1986. 1	호남정유, 기술연구소 개소
4	럭키증권, 럭키경제연구소 설립
7	럭키소재, 대성에탄올 인수
9	금성 히다찌시스템 설립
10	금성사, 캐나다 토론토에 현지판매법인(GSCL)설립
1987. 1	STM 설립
3	금성산전 설립
1988. 1	금성통신, 일반전화기 및 자동응답장치 생산 판매사인 태국 현지법인(SGS) 설립
6	금성사, 터키 현지 생산공장 준공
9	금성사, 청주 반도체공장 기공
1989. 9	금성사, 영국 현지공장 준공

자료 : 1) LG, 「LG 50년사」, 연혁 참조
2) 이한구, 「한국재벌형성사」, 비봉출판사, 1999, p. 434

위에서 제시된 바와 같이 국제화 및 기술의 첨단화와 함께 1980년대 LG그룹의 경영전략으로 전략적 비젼 및 목표의 설정을 들 수 있다. 기업을 운영하는데 있어서 기업의 미래상이라고 할 수 있는 전략적 비젼을 설정하고 그 비젼에 입각하여 사업능력을 정의하고 기본목표와 기업이념을 결정함은 전략관리에 있어 대단히 중요하다. 왜냐하면, 이러한 비젼과 목표는 기업의 장기적 전략방향을 결정하고 모든 전략적 의사결정에 영향을 미치기 때문이다.

〈그림 4〉에 나타난 바와 같이 비젼과 목표는 일반적으로 내부 및 외부 이해관계자들의 요구와 필요에 의해 설정된다. 그리고 이렇게 일단 설정된 비젼과 목표는 향후 전략의 수립과 실천에 커다란 영향을 미치게 된다.



〈그림 4〉 비전 및 목표의 설정[27]

비전(vision)이란 기업이 전략적으로 지향하고자 하는 미래상을 의미한다. 이것은 막연한 꿈이나 희망과는 다른 개념으로서, 장기적 안목에서 현실과 미래목표를 연결시키는 전략구상이다. 따라서 미래의 이상과 목표가 명확하게 제시되어야 하며 조직구성원들이 그것에 스스로 몰두할 수 있어야 한다[28].

이러한 전략적 비전이 요즘 더욱 중요시 되는 이유는 급변하는 환경에 능동적으로 대처할 필요성이 높아졌기 때문이다. 즉, 기업의 바람직한 미래상을 설정하여 장기적 안목에서 전략구성을 하는 것이 더욱 중요해 지고 있다.

기업의 미래상인 비전이 형성되었으면, 그것을 장기적으로 실현시키기 위한 기업목표의 설정이 필요하다. 이 때 기업목표는 전략적 의사결정이 이루어지는 환경을 설정하고 이를 통해 전략적 의사결정에 대한 방침을 제공하는 역할을 한다. 기업목표의 설정은 크게 사업영역의 정의, 기본 경영목표의 제시, 경영이념 등과 같은 세 부분으로 나누어서 이루어지게 된다.

LG그룹은 1980년대 중반 이후 급변하는 경영환경 변화에 대처하고 쇠퇴하는 국제경쟁력을 획기적으로 향상시키기 위한 노력의 일환으로 우선적으로 실행한 것이 '21세기 초우량기업으로의 성장'이라는 비전을 설정하였다. 이러한 비전의 실현을 위해 각 계열사들은 독자적인 비전 및 목표를 설정함으로써 장기적인 성장의 기초를 다졌다[29].

27) 이장우, 「경영전략론-통합적 접근」, 법문사, 1995, p. 75.
28) 상게서, pp. 75~76.
29) 금성사의 경우를 통해 비전과 목표의 설정과정을 예시해 보면 다음과 같다.
"세계적 시각에 입각하여 비교우위적 기술분야를 바탕으로 하고 마케팅을 강점으로 하는 경영전략을 전개함으로써, 생활인에게 최고의 만족을 제공하는 가전정보기기 업계의 초우량기업을 지향한다."

2) 럭키의 국제화 경영전략

(1) '5각경영체제'의 정립

1980년대에 들어서면서 부터 럭키는 창업 이후 30여년간 추구해 온 종합화학회사로의 체제를 더욱 공고히 하기 위해서 새로운 경영체제 확립을 위한 경영혁신운동을 전개해 나갔다. 이러한 취지하에서 럭키는 1981년부터 '5각경영'을 전개하였다.

즉, 럭키가 국내외의 평판에 걸맞는 기업으로 성장하기 위해서는 첫째 신제품 개발을 최우선으로 하는 기술주도형 경영, 둘째 국제화의 지속적인 추진, 셋째 소비자의 니즈(needs)에 적응할 수 있는 '니즈지향적 경영'을 실천해야 할 것이라고 강조하고 이의 구체적인 실천방안으로 5각경영을 제시하였다.

5각경영체제란 석유화학산업, 플라스틱가공산업, 생활용품산업, 정밀화학산업 등 기존럭키의 영역을 보다 심화·발전시키는 한편, 연구개발을 통한 미래산업 도전에 강한 의지를 표현한 것이다[30]. 이러한 기본 경영구상에 따라 1982년을 '성숙기반 정착의 해'로 설정하고 경영방침을 ① 전부문의 관리쇄신, ② QC운동의 철저, ③ 신기술·신상품의 개발, ④ 국제화 노력의 심화, ⑤ 인력개발의 강화 등으로 정하였다.

1983년은 '전부문 국제화의 해'로 정하고 '① 신기술·신제품의 개발, ② 전산화·자동화의 철저, ③ 창조적이고 도전적인 경영활동, ④ 현장 제일주의, ⑤ 해외활동 강화'를 경영방침으로 선언하였다.

금성사는 위와 같은 비전에 입각하여 다음과 같이 사업영역을 정의하고 구체적인 경영목표 및 이념을 제시하였다.

① 사업영역의 정의

생활인 지향의 가전, 정보기기 및 부품사업을 기반으로 하여, 사업간의 상승효과를 활용하면서 멀티미디어 사업을 지향한다.

② 10대 경영목표

- 글로벌화
- 국내 마케팅의 강화
- 상품개발력 향상
- 기초 및 핵심기술의 선택적 확보
- 품질수준 향상
- 해외 판매법인의 경쟁력 향상
- 브랜드 영업과 OEM 영업의 전략적 명확화
- 글로벌 서비스 네트워크 구축
- 비전 실현에 필요한 기본 체질강화를 위하여 물류 및 사무혁신
- 다품종 소량생산체제의 구축

③ 경영이념

- 고객을 위한 가치창조 : 고객이 모든 사업의 기반이며, 고객에게 가치를 창조해서 제공하는 것만이 기업의 존재 목적이 되어야 한다.
- 인간존중의 경영 : 사람이 모든 가치실현의 원천이다.

30) LG, 「LG 50년사」, 1997, p. 323.

1984년과 1985년에는 '2000년을 향한 기술개발, 관리혁신, 정밀교육'과 '2000년을 향한 효율극대화, 기술첨단화, 신시장개척'을 추진하면서 5각경영체제의 심화를 도모하였다.

(2) 다국적 기업으로 변모를 위한 경영전략 수립

1986년 2월 주주총회에서 6대 럭키사장으로 선임된 허신구 사장은 취임사에서 "세계적인 종합화학회사로 성장하기 위하여 현재에 안주하지 않고 미래를 위한 지속적인 도전과 성취의 역사를 이룩하고야 말겠다는 능동적이고 창의적인 행동과 난국타개 의지가 선행돼야 한다"고 당부하였다[31].

허신구 사장은 1986년 시무식에서 럭키의 종합비전으로 제시된 2000년대를 향한 '아이디얼 21세기 운동'을 발전시켜 1990년 이전에 세계 100대 화학회사권에 진입하고 2000년대에는 명실상부한 세계 80대 회사로 성장을 이룩한다는 아이디얼 21세기 운동의 전개전략과 추진방안을 수립하였다. 즉 이 운동의 성공적인 전개를 통해 2000년에는 제품 구조면에서 정밀화학·고기능 소재·유전공학분야의 매출비중을 50% 이상으로 높이고 연구개발분야에서는 럭키 하이테크 밸리를 건설하며, 적극적인 해외투자로 다수의 합작법인을 설립함으로써 다국적기업으로 면모를 일신한다는 것이었다. '아이디얼 21세기 운동'의 슬로건인 'IDEAL'은 전부문 혁신(Innovation), 적극적 시장창조(Dynamic Marketing), 효율적 관리(Efficient Management), 선진 첨단기술(Advanced Technology), 세계 제1의 럭키(Lucky, Future World Leader)를 함축한 것으로 럭키가 21세기의 화학공업을 선도한다는 강한 의지를 담고 있다.

(3) 국제화 실현－해외 합작 법인 설립 및 해외지사 설치

1984년 3월에는 한국종합화학의 나주공장을 인수하여 모기업인 럭키의 사업부문으로 확충하였다. 나주공장은 호남비료주식회사의 제2질소비료공장으로 설립·운영되다가 1982년 5월에 한국종합화학의 옥탄올공장으로 전환하였으나 경영부실로 정부는 이 공장을 분리하여 민간에 매각하기로 하였다. 여기에 (주)럭키가 단독으로 응찰하여 수주에 성공하였던 것이다. 당시 럭키는 제품생산에 필요한 옥탄올의 안정적인 확보가 절실하였다. 그러나 새로 공장을 건설할 경우 최소한 500억원 이상의 건설비와 공사기간으로 만 2년여 정도가 소요될 것으로 추정되었다. 인수 당시 나주공장은 옥탄올 연 5만 5천톤, 부탄올 연 1만여 톤, 이소부탄올 연 7,200톤의 생산능력을 갖춘 최신설비를 갖춘 공장이었다. 럭키는 나주공장을 인수함으로써 원료인 옥탄올의 안정적인 공급은 물론 옥탄올, 플라스틱 가소제, 플라스틱 원료, 플라스틱 가공공장을 수직적으로 결합, 국제적 규모의 종합화학 메이커로 도약하게 되었다.

31) 상게서, p. 324.

럭키는 1984년 9월 24일에 미국 유수의 화공업체인 Dow Corning사와 50 : 50의 비율로 합작하여 럭키-DC실리콘주식회사를 설립하고 청주공장내에 실리콘 공장(시설용량 2,700톤)을 건설하였다. 이 기업은 실리콘의 국내제조 및 판매를 목적으로 설립되었는데 생산에 필요한 기술 및 원료는 다우코닝사가 공급하기로 하였다. 당시 실리콘은 첨단의 화공제품으로 1970년대 초반, 국내에 소개된 이래 수요가 증가 일로에 있어 실리콘 생산사업은 매우 유망한 것으로 판단되었다. 더구나 럭키에서 이를 생산할 수 있을 경우 장기적으로 원료인 Polymer 및 Monomer까지 생산할 수 있어 상대적으로 매력이 컸다. 따라서 럭키는 이를 자회사 형태로 설립하였던 것이다.

3) 금성사의 첨단화 경영전략

(1) 장기경영계획 「GREAT '89」의 수립

1980년대 금성사는 2차 에너지 파동과 불황을 극복하고 사업부 책임 경영체제의 구축과 매출 1조원대 진입을 달성하는 한편 컬러TV의 시판과 함께 VCR 및 컴퓨터 응용기기의 개발 등 첨단기술 시대를 견인하였다. 특히 금성사는 경기가 호전되기 시작하던 1985년부터 금성사는 세계화 시장개척 및 첨단기술 개발을 통해 국제적인 기업으로 성장하기 위한 경영전략으로 'GREAT 89' 활동을 펼쳤다. 이는 국내기업 최초로 미래를 대비한 장기 경영계획 수립이란 점에서 그 의미가 크다고 할 수 있다.

이러한 미래지향적인 장기경영 계획에 따라 금성사는 혁신과 개선을 통한 끊임없는 도전을 강조하고 기술개발력 강화에 역점을 둔 국제화전략을 강도 높게 추구함으로써 1986년에는 총자산 규모가 1조원을 상회하게 되었다. 이러한 경영노력의 성과로 1980년대 초반에 이미 금성사의 이미지는 '기술의 상징'으로 소비자의 인식을 확고히 했으며, 이를 계기로 보다 친근한 기업이미지의 정립을 위해 CI 추진 및 사시 변경과 함께 기술산업기지 건설과 기존공장의 증설이 계속 추진되었다.

GREAT '89의 실천적 지표는 ① G(General & systematic electronics) : 가전제품을 비롯해 HA · OA · FA 및 시스템기기를 추구하는 종합전자업체 지향, ② R(Reduction of cost) : 생산성 향상으로 원가절감 및 국제경쟁력 강화, ③ E(Expansion of market) : 다각적인 해외진출을 꾀하며, 국내시장에서의 우위 확대, ④ A(Action) : 실천적 경영활동으로 경영체질 강화, ⑤ T(Technology & trust) : 기술개발력의 강화 및 품질 수준 고도화 등이었다[32].

(2) 규모성장과 CI추진

금성사는 1980년대를 통해서 사세성장과 함께 자산 등 경영규모면에서 비약적인 성장을

32) 상게서, pp. 358~359.

하였다. 자산규모에 있어서는 1962년 5억여원에 불과하던 것이 1971년 이후 금성사의 고도성장과 더불어 계속 팽창하여 1973년 100억원대 돌파에 이어 1978년에는 1,000억원대를 돌파하였다. 이처럼 금성사의 총자산 규모는 1970년대에만 39.4배 증가라는 놀라운 성장을 보였다. 이러한 성장추세는 1980년대에도 이어져 1986년에 1조원대에 진입하였으며, 1988년에는 총자산 규모가 2조원을 상회하였다.

또한 경영실적도 급속한 성장을 보였다. 매출의 경우 1979년 2,620억원 규모로 1970년대를 마감한 금성사는 1980년대에 들어와 1984년에 매출총액이 1조원대를 돌파한데 이어 1987년에는 2조원대로 진입하였다. 당기순이익도 1981년 100억원대 돌파를 시작으로 1983년 200억원대에 이르렀으나 1984년 이후 어려워진 경영환경으로 신장세가 둔화되었다. 특히 노사갈등이 있었던 1987년에는 매출총액이 2조 295억 6,200만원에 당기순이익은 222억원에 머물렀다.

한편 금성사는 1980년대의 치열해진 홍보경쟁을 통해 뚜렷한 기업이미지를 부각시키기 위해 1982년부터 기업이미지 통합계획인 CIP작업을 추진하여 1984년 2월부터 심벌마크, 로고타입 등 새로 제정된 CIP를 본격 적용하였다. 이와 함께 제품 및 기업이미지 제고를 위한 광고활동도 활발하게 전개하여 소비자들로부터 큰 인기를 모았으며, 특히 기업홍보 광고인 '테크노피아'가 1985년도 한국광고 시상식에서 광고대상을 수상하였다.

(3) 국제화·첨단화 추진[33]

1980년대에 LG그룹은 전기·전자부분을 중심으로 다각화를 추진하였다. 1980년 7월 1일에 금성자판기주식회사를 설립하고, 1983년 10월 31일에는 금성전선이 한국중공업의 군포공장을 인수합병하여 사업영역의 확대를 도모하였다. 또한 1986년 9월에는 일본 日立電機와 합작으로 금성히다찌시스템을 설립하였다.

또한 1980년대는 LG그룹의 본격적인 해외진출기였다. 생산거점의 현지화를 통한 국제화 작업은 1980년 11월 26일에 금성사가 독일에 현지법인인 GSDG를 설립하면서 비롯되었다. 1981년 7월 14일에는 금성사의 파나마 현지법인인 GSPS를 설립하였고, 같은 해 9월 1일에는 미국 헌츠빌에 칼라TV공장을 기공하였으며, 1984년 7월 12일에는 역시 금성사가 미국의 서니베일에 기술개발 현지법인 UMI를 설립하였다.

또한 같은 해 3월 14일에는 모기업인 (주)럭키가 사우디아라비아 정부와 합작(SABIC 85% : 럭키 9%, 럭키금성상사 6%)으로 자본금 1억 2,600만 달러의 럭키-SABIC합작회사인 NPC를 사우디아라비아에 설립하였다. SABIC는 5개의 계열사를 거느리고 에틸렌 등의 화공제품을 생산하는 사우디아라비아의 국영기업체였다. NPC는 VCM과 PVC의 생산을 목적으로 설립되었다. 1986년에 준공한 생산공장은 연간 VCM 30만톤과 PVC레진 20만톤의 생산능력을 확보하였는 데 이 기업의 PVC레진공장은 세계 최대 규모였다.

33) 이한구, 「한국재벌형성사」, 비봉출판사, 1999, pp. 431~436 참조.

1986년 10월에는 금성사가 캐나다 토론토에 현지 판매법인인 GSCL을 설립하는 등 이후에도 해외 현지법인의 설립이 이어졌다. 이 무렵 LG그룹의 현지 생산거점 확보는 주로 주력기업인 금성사를 중심으로 추진되었다. 미국, 유럽 등 선진국들의 수입규제에 대항하고 우리나라 정부의 재벌규제 강화 등 점차 열악해지는 국내 경영여건을 감안한 다각화로 추정된다. 이는 LG그룹의 국제화를 추진하는 계기가 되었다.

(4) 전기·전자사업의 다각화 경영전략

1980년대 LG그룹 다각화의 주요 특징 중 하나는 유전공학, 컴퓨터, 반도체, 광통신 등 첨단산업 부문에의 진출이었다. 유전공학의 경우 모기업인 주식회사 럭키를 중심으로 추진되었고 나머지는 선진국의 연관기업들과 합작 내지는 기술제휴 형식으로 참여하였는 데, 특히 첨단산업에의 진출을 본격화한 것은 1984년 2월 6일에 금성전선이 금성광통신주식회사를 설립하면서 부터였다. 같은 해 3월 27일에 금성통신은 의료기기의 첨단화, 전산화 시대에 대비하여 금성의료기주식회사를 설립하였다. 1980년 5월에 금성반도체가 미국 하니웰사로부터 컴퓨터 제조기술의 도입계약을 체결한 이후 1984년 5월 21일에는 이를 모체로 하여 금성하니웰주식회사를 설립하였다. 1987년 1월 13일에는 미국 EDS와 합작으로 STM을 설립하는 등 향후 도래할 첨단산업시대를 대비하여 다각화하였다.

4. 대혁신 경영전략시대(1990~1994년)

1) 21세기를 향한 V프로젝트 추진

1980년대 후반의 세계경제의 블록화가 가져올 시장단위의 변화, 경제의 탈이념화에 따른 교역권의 확대, 국내 정치질서의 민주화 진전 등 지금까지와는 다른 경영환경의 변화가 있었다. 이에 상남 구자경 회장은 앞으로의 21세기를 향한 장기적인 경영전략을 구성하였다. 1988년 'V프로젝트팀'을 발족시키면서 '21세기를 향한 경영구상'의 실행에 시동을 걸었다.

이러한 경영구상을 효과적으로 달성하기 위해 럭키금성의 사업추진체제를 첫째 사업의 특성에 맞도록 경영체단위로 묶어 자율 경영을 보장하고 둘째, 사업의 경영권을 사장에게 위임하여 장기재임을 보장하며 셋째, 럭키금성은 사장의 내부육성을 도모하며 인사의 공정성 확보를 위한 제도적 장치를 마련키로 하였다.

이어 1990년 2월 20일에 비전실천을 위한 각 자매사 사장과의 각서 조인식을 갖고 럭키금성의 제2창업의지로 '21세기를 향한 경영구상'을 대외에 선포하였다. 이와 함께 40년간 그룹의 경영이념으로 실천해온 개척정신·연구개발을 진일보시킨 '고객을 위한 가치창조'의 이념과 '인화'를 계승한 '인간존중의 경영'을 새로운 경영이념으로 선포하고 럭키금성 경영헌장을 제정함으로써 비전 실천의 제1단계를 마무리하였다.

이렇게 추진된 V프로젝트는 ① 제조업에서의 하류 전개, ② 3차산업에의 본격적인 참여로 지배적 지위확보, ③ 다국적 국제전개와 비가격경쟁력의 충실화 등 세 가지 전략방향을 설정하여 전개되었다[34].

'제조업의 하류 전개'는 럭키금성 총매출의 70%를 점유한 제조업의 안정적 성장없이 발전을 기대할 수 없다는 전제 아래 사업환경의 변화와 럭키금성의 강점을 고려한 안정적 성장 확보에 목표를 두고 소비자와 밀착된 분야의 과감한 전개, 판매망 및 서비스 강화, 기술경쟁력 확보를 전략의 축으로 삼았다.

'3차산업의 본격화'는 비교적 경쟁그룹에 비해 참여 정도가 낮으면서도 유망산업인 3차산업을 중점·육성하여 제조업과 함께 럭키금성의 중심사업으로 발전시킨다는 사업구조의 고도화 전략에 따라 설정되었다. 금융분야는 단기적으로 영업강화에 의한 양적 확대와 각 기능의 질적 충실을 추진하고, 장기적으로 데이터베이스를 기반으로 고객의 자산과 부채를 종합관리하는 서비스의 실현에 초점이 맞추어진 것이다. 이를 위해 증권, 보험, 소비자 신용의 3개 금융분야를 집중육성하고 이들 3개 부분을 종합한 고객의 데이터베이스를 구축하였다.

비전의 세번째 전개방향인 '세계 주요시장에서의 토착화'는 세계 유수기업들과 어깨를 나란히 하기 위한 국제화 경영전략이었다. 수출 중심의 해외사업구조를 다극적인 사업전개 구조로 방향전환을 모색함으로써 해외사업 조직도 장기적으로는 세계를 5극체제로 권역화하고 미국, 유럽, 아시아 등 주요시장에서의 토착화를 해외사업의 주요전략으로 채택하였다.

한편 상남 구자경 회장은 V프로젝트 실천을 위한 행동규범을 제정하고 이를 선포하였다. 이 행동규범은 경영이념의 구체적 실천을 위해 전 임직원이 가져야 할 행동양식으로 모두 5개항으로 구성되어 있다[35].

첫째, 고객이 원하는 것을 귀담아 듣고 실천으로 응답하자. (고객욕구충족)
둘째, 도전 없이 성공 없다. 실패를 두려워 말고 도전하자. (도전정신)
셋째, 안되는 이유보다 될 수 있는 방안을 찾자. (긍정적 사고)
넷째, 칭찬을 자주하자. 칭찬이 신바람나게 하는 것이다. (신바람운동)
다섯째, 협조는 내가 먼저, 성과는 그에게 먼저 주자. (협조정신)

행동규범은 21세기 초우량기업을 겨냥하여 자율경영체제의 선언과 함께 경영이념을 새로 제정하고, 전 계층에 걸쳐 성공적인 혁신을 추진하기 위하여 추진주체인 럭키금성의 임직원들이 일상업무에서 어떤 행동과 자세로 실행해야 하는 가를 구체적으로 표현함으로써 내부혁신을 더욱 가속화시켜 나가는 의미를 담고 있다.

34) LG, 「LG 50년사」, 1997, p. 467.
35) 상게서, p. 473.

2) 사업문화단위(CU) 구조로의 개편

1990년 2월 럭키금성은 '21세기를 향한 경영구상'의 대외선포에 이어 새로운 사업전개를 뒷받침하기 위해 조직을 사업문화단위(CU:Culture Unit)구조로 개편함으로써 자율경영추진시스템을 확립하였다[36]. 사업문화 단위 경영의 도입은 그룹의 광범위한 사업영역을 효과적으로 전개하기 위해 특성을 같이하는 사업영역을 한 사업단위로 구분하여 그 특성에 맞는 운영시스템을 적용, 경영혁신의 추진체로 정착시키려는 전략적 의지에 따른 것이다.

사업문화란 다른 사업과는 뚜렷이 구분되는 사업의 경영 특성으로 인해 그 사업조직내에 독특하게 형성되는 공통의 시스템과 가치관, 조직풍토를 뜻하지만 경우에 따라서는 동일 산업분야에 속해 있더라도 이질적인 문화의 형성이 불가피하다는 인식 아래 사업별 특성에 맞는 운영시스템의 적용을 모색하게 되었다. 사업문화단위의 도입이 필요한 또 다른 배경은 더 이상 정부의 정책적 지원과 통제 속에서 시장을 보호받을 수 없게 됐다는 현실 인식과 함께 소비자의 욕구에 순발력 있는 대응이 경쟁의 관건으로 부상했다는 데 있다.

이에 따라 주력사업인 화학분야는 일반소비재, 정밀화학, 석유화학, 석유정제의 4개 사업문화단위로 묶고 전기·전자분야는 가전, C&C, 산전의 3개 사업문화단위로 묶는 한편 금성사를 가전과 C&C의 2개 중핵회사로 개편하였다.

금융부분은 증권, 보험, 소비자 금융의 3개 사업문화단위로 재편하고 각각을 럭키증권, 럭키화재해상보험, LG신용카드가 이를 주관하도록 하였다. 종합유통분야에서는 종합물류와 소매의 2개 사업문화단위로 나누어 이를 럭키금성상사와 희성산업에서 분리될 소매부문 독립회사가 담당하도록 하였다. 건설관련 사업은 투자규모가 크고 장기적 사업인 개발사업(도시개발 및 리조트)과 소규모 단기성 사업인 일반 건설을 동시에 수행하는 등 상이한 사업문화가 혼재하고 있다는 점에서 향후 2개 사업문화단위(건설·개발분야)로 나누어 경영하기로 하였다.

3) 자율경영 체제의 구축

럭키금성은 조직구조를 사업문화단위(CU)로 개편함과 함께 사업특성에 적합한 문화를 육성·발전시키고자 조직 운영체제를 사업문화단위의 자율경영 구조로 전환함으로써 사장은 외부의 간섭없이 기업경영의 모든 권한과 책임을 갖는 한편, 통합성 유지를 위한 최소한의 기능만을 담당하게 되었다.

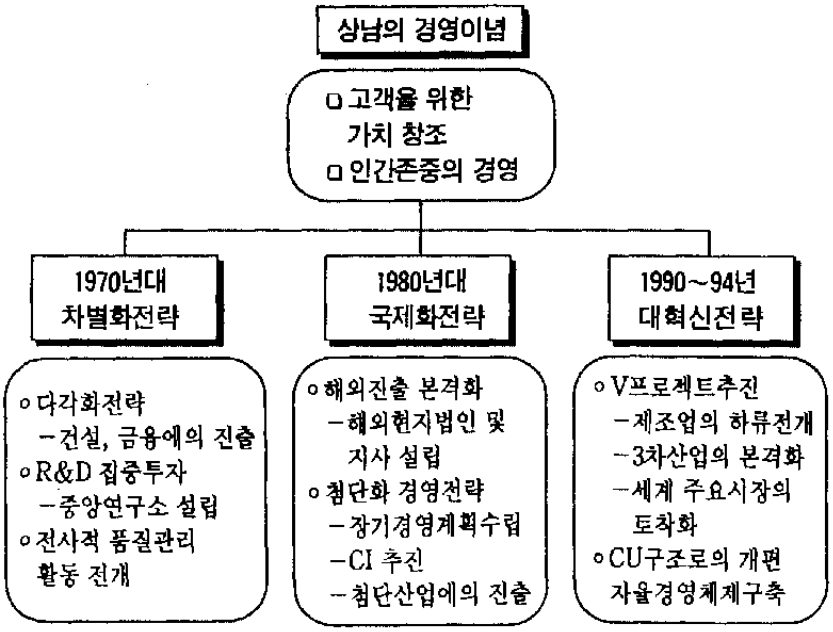
회장은 지금까지 럭키금성 경영의 최고책임자로서 각사 사업운영에 관해 상당부문 의사결정을 해야 하는 역할을 담당하였으나, 이후로는 개별기업의 일상적 경영에 관해서는 각사의

36) 상게서, p. 468.

사장에게 맡기며, 럭키금성 전체에 관련된 문제 등 주요 경영항목에 관해서만 사장으로부터 보고받거나 승인하는 것으로 조정되었다. 또 회장은 각 사업의 경영을 책임진 사장과의 충분한 대화를 통해 개별기업이 럭키금성의 비전을 실현할 수 있도록 도우며, 대외활동을 통해 럭키금성 경영이념 및 비전 실천에 앞장서 나가도록 했다.

자율경영체제에서의 사장은 사업투자 결정, 사내인사, 자금조달 등 사업경영의 권한과 책임을 동시에 지는 기업의 실질적인 최고책임자로서의 역할과 유능한 경영자의 육성을 새 사명으로 하였다.

한편 사업문화별 자율경영이 제대로 이루어지기 위해서는 이를 실천할 우수한 인재가 필요함에 따라 인재개발센터인 인화원을 중심으로 참모습의 인재육성과 사업문화별 특성에 맞는 질높은 교육을 실시하기 위한 인재내부육성원칙을 확립하였다. "사업은 곧 사람이며, 우수한 인재는 기업이 가진 큰 자산으로서 기업발전의 운동력"이라는 믿음 아래 사업문화 단위별로 형성된 독특한 문화를 발전시키고 사업을 보다 전문화하기 위하여 경영자를 내부 승진에 의해 발탁하는 장치도 마련하였다. 이에 따라 사업문화 단위별로 인재개발위원회를 설치, 업적평가 시스템과 인센티브 체계를 확립하여 전사적 관점에서의 인재평가와 동기부여가 되도록 공개적이고 공정한 인사집행을 하였다.



〈그림 5〉 상남 구자경의 시대별 경영전략[37]

37) 저자가 정리 작성한 것임.

V. 새천년 준비기의 LG그룹의 경영전략 (1995년 이후)

1. 'LG' CI 제정

기업을 둘러싼 경영환경은 한 해가 다르게 격변하고 있다. 경영은 다양화, 다각화되어 가고 있으며, 이런 와중에서 사원들의 자기정체감이 흐려지고 있다. 정기적으로 검사를 받는 자동차에 비유한다면 기업도 정기적인 검사를 통해 도로환경(변화하는 기업환경)에 대응할 수 있도록 정비를 해야 한다. CI는 바로 이 정비작업과 같은 것으로서, 급변하는 경영환경 속에서 사원들이 자기정체의식을 확보하고 기업의 내적 통합을 가져옴으로써 한 기업을 타사와 구별짓게 하는 것이다[38].

각 기업들이 CI를 도입하는 동기를 요약하면 경영자의 교체, 경영방침의 전환, 사업의 확대, 다각화, 합병회사명 변경, 새로운 마케팅 전략의 도입, 이미지의 진부화 해소, 뒤떨어진 시대감각탈피, 광고, PR, 판매촉진의 강화, 다자인의 시스템화, 관리의 효율화, 가치관의 다양화, 서비스 이미지의 강화, 세대차이 극복, 새로운 회사의 설립, 창립기념 등을 들 수 있다[39].

38) SIM비지니스컨설팅, 「조직활성화를 위한 기업문화전략과 CI」, 현대정보문화사, 1991, p. 107.
39) CI를 도입한 기업들의 CI도입 동기를 분류하면 다음과 같다.

① 사명변경 · 합병 · 다각화	합병이나 사업내용 다각화, 그에 따른 사명변경은 명실공히 기업의 재출발이고 CI도입에는 절호의 기회이기도 하다. (예) NTT, TV아사히 등
② 경영자의 교체, 경영방침 변경	미국에서 볼 수 있는 CI타입. 새 경영자의 감성, 혁신성을 표현하기 위해 CI가 적극 도입된다. (예) 칼피스, 마로아
③ 창업 ○○주년 기념사업	일본형 CI의 특색이기도 하다. 새 시대에 대한 대응을 모색하는 기회이다. (예) 와코루, 기린(KIRIN) 등
④ 이미지 일신, 광고PR 전략의 변경	마케팅 등 성과면에서의 수요가 늘고 있다. CI로 기업이미지의 전환을 도모하고자 하는 유형 (예) 브리지스톤, 미츠비시은행 등
⑤ 국제화 대응	해외시장 대응 혹은 국내와 국외에서의 기업의 이미지에 갭이 발생하는 등, 필요가 생겨서 CI가 도입되는 유형 (예) 마츠다, 닛산, 미놀타, 후지필름
⑥ 사내활성화	사원의식 개혁이나 moral up 효과를 중시하여 CI가 도입되는 유형 (예) 와코루, NTT

자료 : SIM비지니스컨설팅, 「조직화성화를 위한 기업문화전략과 CI」

럭키금성은 경영자의 교체와 함께 국제화시대에 적응하고 사내분위기를 활성화시키기 위해서 '21세기 세계 초우량기업'이라는 비전을 실현하고 세계적인 기업들과 견줄 수 있는 강력하고 선명한 그룹 아이덴티티의 확보를 목적으로 1995년 1월 1일을 기해 그룹 명칭을 '럭키금성'에서 'LG'로 변경하는 등 전면적인 CI(Corporate Identity)개정을 단행하였다[40].

이는 점차 중요성이 높아지고 있는 경쟁요소인 그룹 아이덴티티를 하나로 통합하고, 비전 메시지를 일관성있게 전달할 수 있는 새 CI시스템의 구축을 위한 것으로써, 이를 계기로 그룹은 새로운 CI통일로 계열사간 시너지효과를 높이는 한편, 'LG'브랜드를 세계최고의 브랜드로 육성, 제2의 경영혁신을 견인하는 새로운 'LG시대'로의 도약을 위함이었다.

CI개정작업은 개방화, 세계화, 정보화 등 무한경쟁시대로 돌입한 사업환경의 변화에 능동적으로 대응키 위한 제2의 경영혁신 차원에서 출발하였다. 여기에는 1988년부터 7년간 추진해 온 경영혁신의 성공적인 요소들이 보다 진취적이고 미래지향적 기업으로의 이미지 통합작업 기반을 제공하였다.

기업의 행동체계 및 메시지를 생산제품 및 제공 서비스의 내용, 경영철학, 기업문화까지 포함해 가능한 강력히 고객에게 전달할 수 있는 방법으로 등장한 것이 CI(Corporate Identity)이다. CI는 대외적으로 드러나는 비주얼 뿐 아니라 기업 내 임직원의 정신적 일체화와 이를 통한 대외적 행동양식까지 포괄하는 통합적 커뮤니케이션의 중심축으로서 외부에 대해서는 그 기업의 개성을 담은 '얼굴 만들기'이며, 안으로는 기업 체질을 이루는 핵심으로 현대경영에서 중시하고 있다. 즉, 기업은 이 과정을 통해 아이덴티티를 가지고 이를 반복 사용함으로써 기업 이미지를 형성케 되는데 이것이 곧 '기업이미지 통일화작업(CIP)'인 것이다.

이러한 관점에서 보면 그룹은 CI측면에서 독특한 존재였다. 우선 그룹 및 자매사 명칭이 그러하였다. 1947년 설립된 럭키와 1958년 설립한 금성사를 양 축으로 한 자매사가 있는가 하면 럭키금성이라는 명칭을 쓰는 일부 직할조직 및 서비스업종의 자매사가 있고, 1980년대 이후 설립한 '엘지'명칭의 커뮤니케이션에 있어서도 일관화된 이미지 형성에 장애를 받은 것이 사실이었다. 특히 국제화, 세계화가 중시되는 시기를 맞이하면서 해외에서의 인지도와 자매사간의 시너지효과 제고 등이 더욱 절실하게 요구되는 상황을 맞게 되었다.

이러한 상황변화 속에서 LG는 기존 그룹 명칭에 대한 평가와 새로운 그룹 명칭에 대한 의견을 수렴하였다. 조사 결과 그룹 명칭체제에 대한 문제점 및 그룹 명칭 개정의 필요성에 따른 컨센서스를 확인하였다.

이에 따라 1993년 11월 26일 그룹 명칭에 대한 설문조사 결과 내용을 그룹 정책위원회에 보고함으로써 ①자매사의 통일된 아이덴티티 확보, ②LG명칭을 사용한 글로벌 브랜드의 CI수립, ③'세계일류'의 그룹 이미지 쇄신 등을 기본방향으로 하여 그룹의 혁신 활동 활성화

40) LG화학, 「LG화학 50년사」, 1997. p. 344.

에 연계되도록 하였다[41].

그룹 정책위원회는 1994년 5월 6일 CI추진일정 및 방법, 예산 등을 망라한 그룹 CI추진계획을 확정하였다. 즉, 국제화 및 세계 초우량기업으로 발전하는 기업 이미지가 효과적으로 표현되도록 비주얼을 일관성있게 체계화하였다.

첫번째는 '미래의 얼굴(The Face of the Future)이었으며, 그 다음이 '기술의 지평을 열고(Toward the Horizon)', '세계적 비전(Global Vision)' 등이었는 데 첫번째 제시안이 선정되었다.

새 그룹 명칭 LG와 함께 새로 제정한 그룹 심벌마크의 의미는 '미래의 얼굴'로서 세계, 미래, 젊음, 인간, 기술 등 다섯 가지의 개념과 정서를 포용할 뿐 아니라 그룹 경영이념인 고객을 위한 가치창조, 인간 존중의 경영을 형상화하고 있다. 이는 모든 주요 그룹의 심벌마크 중에서 이미지를 생명체로 표시한 으뜸의 로고를 나타내는 것으로 미소의 역작으로 볼 수 있다.

한편 그룹 명칭의 개정으로 자매사의 명칭도 LG를 중심으로 전면 개정되었다. 그룹사 가운데 이미 LG를 상호로 사용하고 있거나 향후 합병을 예정한 회사를 제외한 총 27개사 중 비상장사는 1월에, 상장사는 2월 중 주총 의결을 통해 개정된 회사 명칭을 확정하였다. 이에 따라 럭키는 LG화학으로 변경됐으며, 금성사는 LG전자로, 럭키금성복지재단은 LG복지재단 등으로 바뀌었으며, 호남정유는 해외 합작선과의 의견 조정을 거쳐 1996년 5월 LG칼텍스정유로 변경하였다.

2. 具本茂 회장의 경영전략

1) 정도경영의 본격추진

LG는 1995년 2월 25일에 상남 구자경 회장의 용단에 따라 후임 회장으로 추대된 구본무 부회장이 이 날 회장에 공식 취임함으로써 LG는 제3대 회장 체제로 새롭게 출범하였다.

LG회장에 취임한 구본무 회장은 공정, 정직, 성실을 바탕으로 한 정도경영(正道經營)을 통하여 21세기 초우량 LG실현을 다짐하였다.

구본무 회장은 "공정하고 강한 경쟁을 통해 배출된 전문 경영인들이 전적으로 권한과 책임을 가지고 경영에 전념할 수 있도록 자율경영체제를 더욱 굳건히 정착시키고 지금까지 다져온 혁신 기반을 토대로 제2의 혁신을 본격적으로 추진해 혁신의 질과 속도를 한 차원 높여 나갈 뿐 아니라 공정, 정직, 성실을 바탕으로 하는 '정도경영'을 통해 철저히 고객을 만족시키고 고객은 물론 사원, 협력업체, 주주, 사회에 대해서 엄정히 책임을 다하는 참다운 세계기업이

41) LG화학, 「LG화학 50년사」, 1997. p. 344.

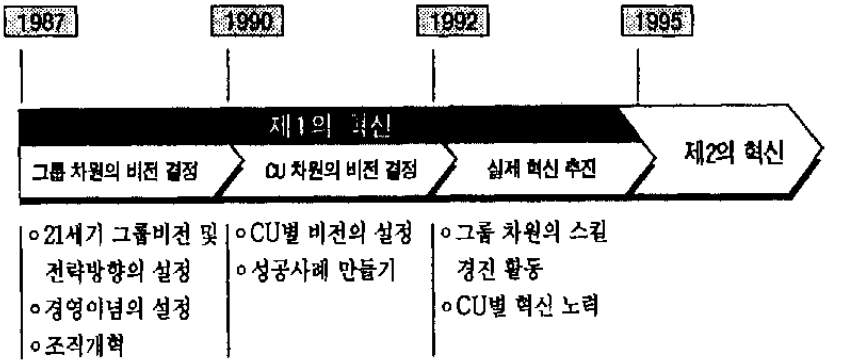
되도록 할 것"이라며 앞으로의 경영방향에 대해 의지를 밝혔다[42].

LG는 구본무 회장의 취임에 이어 2월 27일, ① 전문 경영인에 의한 자율 경영체제 구축, ② 소유구조 개선을 통한 국민의 기업 지향, ③ 정도경영의 추구, ④ 세계화 경영의 본격화를 골자로 한 '21세기형 새천년의 경영체제 구축을 위한 실체혁신'을 발표, 제2의 경영혁신을 본격화하였다.

먼저 LG는 창업주 가족 경영체제에서 명실상부한 전문 경영인체제로 전환함으로써 전문경영인에 의한 자율경영체제를 강화했다. 이미 LG는 1990년부터 경영구조의 특성에 따라 사업문화단위(CU)를 중심으로 개편, CU에 의한 자율경영을 추구함으로써 당초 26개 CU체제로 출범한 그룹 경영구조를 1995년에는 20개로 축소·조정하였으며, 장기적으로는 '1CU 1법인'체제를 지향하였다. 또 CU중심의 자율경영체제를 확립하기 위해 임원에 대한 인사권을 CU장에게 위임하였으며 경영에 관련한 일체의 의사결정권도 CU로 이관하였다.

LG는 이같은 전문경영인에 의한 자율경영을 확고히 하기 위해 CU장은 공정하고 철저한 경쟁을 거쳐 회장 자문기구를 통해 전문경영인을 선발, 임명하는 등 전문경영인체제를 제도적으로 보장하였다.

또한 소유구조 개선을 통한 국민의 기업을 지향하기 위해 LG는 대주주 개인지분율 및 법인지분율을 대폭 줄여 1999년까지 내부지분률을 1995년의 절반 수준인 19.5%까지 축소키로 했으며, 특히 대주주 개인지분율은 1999년까지 3%로 낮추어 소유분배가 잘된 미쓰비시 등 일본 유수기업 수준을 유지키로 하였다. 또 우량비공개기업의 지속적인 공개를 실시함으로써 공개자본금 비율을 대폭 확대해 나간다는 계획을 추진하였다.



〈그림 6〉 LG경영혁신활동의 전개[43]

42) LG화학, 「LG화학 50년사」, 1997, p. 348.
43) 상게서, p. 348.

또 LG는 정도경영을 추구하기 위해 깨끗하고 투명한 기업경영과 실력으로 경쟁하는 기업풍토 조성, 기업의 사회적 책임 수행을 적극 실천하며, 세계경영의 본격화를 위해서는 세계초우량전략을 기반으로 강한 경쟁력의 확보와 시장의 세계화, 세계적 경영자 배출을 주요 실천전략으로 수립하였다.

2) 기업윤리규범의 제정

1990년대 중반부터 미국을 중심으로 추진해 온 기업윤리 라운드(Ethics Round, ER)는 1999년 4월 OECD의 「국제공통 기업윤리강령(안)」 발표를 계기로 기업경영에 중요한 영향을 미치게 되었다. 윤리라운드는 "비윤리적인 방법으로 원가를 절감시켜 제조한 제품의 국제간 거래를 불공정거래 행위로 간주하여 규제하는 대신에 기업윤리강령을 채택하여 기업윤리를 실천하는 기업의 제품만이 국제간에 거래의 대상이 될 수 있도록 한다"는 취지로 추진되고 있다.

OECD의 "국제공통 기업윤리 강령"을 채택한 기업들은 이에 준하는 기업윤리강령을 제정해야 하고, 2000년부터는 국제거래에서 제품의 품질(ISO 9000), 제품의 환경관리 정도(ISO 1400)와 함께 제조업자의 윤리수준이 국제거래의 요건이 될 것이므로 기업들은 이러한 움직임에 대비해야 한다. 비록 이 강령이 강제규정은 아니지만 이를 실천하지 않는 국가나 기업은 이제 국제거래에서 특히 선진국가들로부터 불이익을 받게 될 것이다.

이처럼 비윤리적인 기업경영에 대한 사회적, 국제적 비난이 고조되는 있는 환경변화에 앞서 LG그룹은 국내기업 최초로 기업내 공정거래문화추진체제를 마련하고 투명하고 공정한 거래문화의 정착을 목적으로 한 공정거래 자율준수 프로그램을 도입하였다. 이를 위해 1994년에 국내기업 최초로 임직원의 행동기준인 '윤리규범'을 제정·선포하였으며, 불공정사례신고센터를 설치하였다. 이어 1995년 3월에는 LG공정문화추진위원회를 구성함으로써 정도경영을 바탕으로 한 세계화 실현에 박차를 가하였다.

'21세기형 경영체제 구축을 위한 실체혁신' 계획에 따라 기업내 최초의 공정거래위원회로 발족한 LG공정문화추진위원회는 구본무 회장이 취임시 "공정·정직·성실을 바탕으로 한 정도경영을 통해 철저히 고객을 만족시키고 고객은 물론 사원, 협력업체, 주주, 사회에 대하여 엄정히 책임을 다하고 참다운 세계기업이 되도록 하겠다[44]."고 밝힌 데 따른 제도적 장치로 설치되었다.

이러한 취지로 제정된 LG그룹의 윤리규범은 ① 고객에 대한 책임과 의무, ② 공정한 경쟁, ③ 공정한 거래, ④ 임직원의 기본윤리, ⑤ 임직원에 대한 책임, ⑥ 국가와 사회에 대한 책임으로 구성되어 있다[45].

44) LG, 「LG 50년사」, 1997, p. 617.

이처럼 LG그룹의 윤리규범은 고객이 진정한 사업기반이라는 신념하에 고객의 의견을 항상 존중하고, 고객에게 도움이 되는 가치를 끊임없이 창출하여 제공함으로써 고객으로부터 무조건의 신뢰를 확보하도록 규범을 설정하고 있다.

또한 공정한 경쟁은 자유경쟁의 추구와 법규의 준수를 그 내용으로 하고 있는 데, LG그룹은 자유경쟁의 원칙에 따라 세계 어디서나 시장경제 질서를 존중하며 상품과 서비스의 질을 통하여 고객의 신뢰를 확보하고자 하고 있다. 또한 LG그룹은 국내 및 해외에서의 모든 사업활동은 해당 국가의 제반 법규를 준수하고 거래의 관습을 존중하여 수행하고 있다. 더 나아가 합리적인 사업전개를 통해 건실한 기업으로 성장함으로써 주주의 이익을 보호하고, 국민의 풍요로운 삶과 사회발전에 공헌하고자 한다.

이러한 윤리규범은 창업자인 연암 구인회 및 상남 구자경, 현 기업총수인 구본무 회장의 경영이념 및 경영전략을 담고 있을 뿐만 아니라 국내외적인 환경변화 요구에도 부합한 것이다.

3) 사회공익활동과 환경친화적 경영의 본격화

'정도경영'을 경영의 핵심과제로 도입한 LG는 공정거래문화의 정착을 위한 추진체제 구축, 소유구조 개선, 중소협력업체 종합지원 육성체계 확립, 공정한 경쟁풍토 조성을 위한 과감한 조치 등 정도경영실천프로그램을 도입·실행한 데 이어 사회공익부문에도 정도경영의 실천의지를 펼쳤다.

LG복지재단·LG연암학원·LG상남언론재단 등을 통해 사회 각 분야에 지속적인 투자를 집행해온 LG는 1995년 5월 LG환경위원회를 공식발족하였다. LG환경위원회는 ① 각사업장의 환경진단, ② 핵심 환경기술의 입수 및 전파, ③ CU간 환경정보 교류 등을 통한 환경관리 활동, ④ 환경기술 개발 활성화를 주요 추진업무로 설정하고 소위원회를 설치하여 해당안건을 논의하였다[46].

LG환경위원회의 출범은 LG 경영활동 전반에 걸쳐 환경문제를 최우선으로 삼겠다는 구본무 회장의 경영의지에 따른 것으로, 세계적인 관점에서 선진국을 중심으로 일고 있는 지구 전반에 걸친 환경보호 노력에 동참함은 물론 기업의 환경기술 개발을 선도하기 위한 것이었다. 이로써 LG는 앞으로 환경투자 및 환경기술 개발 활동이 기업경쟁력의 원천이 된다는 확고한 인식 아래 환경관리 수준을 한 단계 높이는 한편, 환경관련 정책을 보다 효과적으로 추진할 수 있는 체계를 갖추게 되었다.

---

45) 본 자료는 한국경제인 연합회와 한국기업윤리학회가 공동작성한 「기업윤리 실천 매뉴얼 : 기업윤리 실무지침서」(1999년 11월) pp. 150~154에 근거한 것이다.

46) LG화학, 「LG화학 50년사」, 1997, p. 348.

4) 뉴비전 도약 2005 선포

1995년 취임과 함께 '1등경영'을 표방해 온 구본부 회장은 취임 2년째를 맞은 1996년 3월 27일 제2창업의 결연한 의지를 담아 오는 2005년까지 매출 300조원 달성과 업종별 최고의 수익률 확보, 명실공히 세계 초우량기업 실현을 목표로 한 LG신비전 '도약(LEAP) 2005'를 선포하였다.

LG의 새로운 비전인 '도약 2005'는 세계적 관점에서의 경쟁, 최고의 고객·사원·주주가치의 추구, 정도경영을 통한 일등 추구, 기업 시민으로서 사회발전에 공헌을 기본 철학으로 하여 '경영의 양과 질에서 일등 실현', '고객감동 브랜드 이미지 구축', '최고의 보람있는 직장 달성'등 세 가지 구체적 목표를 설정함으로써 세계적 기회와 경쟁을 염두에 둔 '창조적 현상타파'를 위한 총력경주에 나섰다.

LG는 이 계획을 달성하기 위해 1977년 현재 30% 수준인 해외매출 비중을 오는 2005년까지 50% 수준으로 확대할 방침이며, 특히 중국 및 인도를 포함한 동남아시아지역을 중점 전략지역으로 선정하고 이 시장에서의 최고 시장점유율을 확보키로 하는 한편 '세계적 관점에서의 경쟁'을 겨냥해 그룹 전체 임원 가운데 20% 가량을 외국인으로 채용하는 계획도 추진하였다.

또한 LG는 세계 최고수준의 성장역량을 획득하기 위하여 현금흐름(Cash flow) 중심의 경영을 도입, 그 동안 매출액과 이익만을 중시해온 체제에서 탈피하여 성장재원 확보 차원에서 현금흐름을 중시하는 '기업가치 중시형 경영(VBM)'을 추진할 계획이라고 밝혔다.

이러한 새로운 비전 '도약 2005'는 세계 일류기업을 향한 구본무 회장의 강한 의지와 그룹 임직원의 높은 열망에서 비롯되었다. 구본무 회장은 1995년 2월 22일 취임사를 통해 "남이 불가능하다고 생각하는 것, 남이 하지 않는 것에 과감히 도전하여 최고를 성취해 온 전통과 능력을 한층 새롭게 해서 세계 초우량의 강한 LG로 만들고 그 역량을 바탕으로 21세기 유망사업을 적극 선취해 나갈 것"을 천명한 바 있다[47].

LG의 비약적 성장에 대한 구본무 회장의 이러한 의지는 1996년 신년사에서 '10%, 15% 성장이 아닌 30%, 50% 성장'이란 매우 도전적인 목표를 강조한 데서도 잘 나타나 있다.

21세기 세계경제는 사업입지가 세계 여러 곳으로 다원화돼 정보혁명이 급속히 전개되고 있으며, 사회의식도 성숙되는 조류를 보이고 있다. 이같은 경영 환경에서 세계 초우량기업이 되기 위하여는 세계 규모로 최적의 사업입지를 개발, 발전시켜야 하며 정보기술을 통해 업무 및 조직혁신에 앞서야 한다는 것이다.

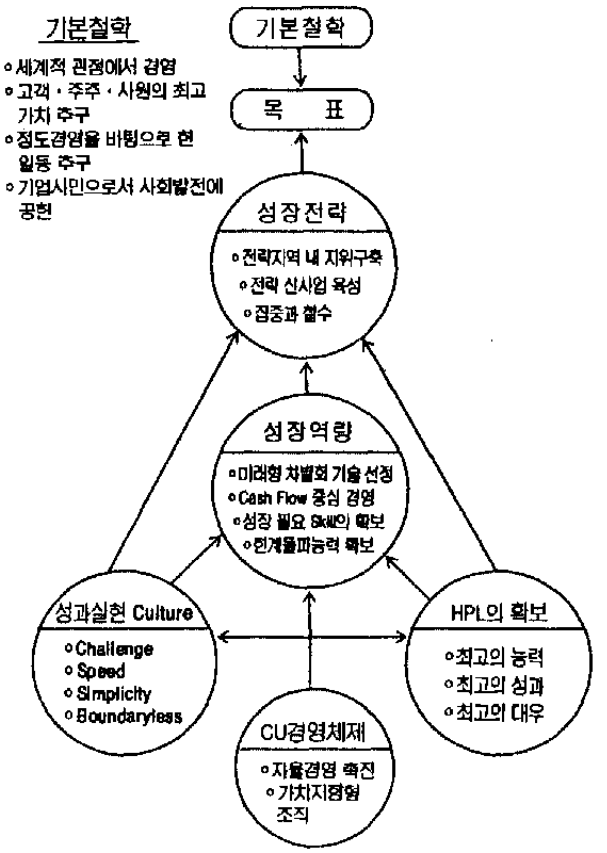
이러한 상황에서 우리나라도 세계 규모의 경제 네트워크에 의한 개방화, 규제완화라는 전

47) 상게서, p. 350.

환기를 맞고 있다. 이처럼 국내외의 경영환경 변화로 정보혁명과 제조업의 서비스화, 새로운 사회 인프라사업의 필요 등으로 많은 신규사업 기회가 증대될 것이 전망됨에 따라 이에 따른 기회포착과 대응력개발이야말로 서둘러 갖추어야 할 경영요소가 되고 있다.

구본무 회장은 이처럼 경영환경이 급속히 변화할 때가 LG의 경쟁력을 확보할 수 있는 적기로 파악했으며, 미래 사업구조의 핵심이 될 전략사업의 집중적인 개발을 취임과 함께 회장단 및 사장단과 논의해 왔다.

이와같이 LG 최고경영자층을 통해 논의된 LG의 진로 모색은 '도약 2005'로 최종 정립되었으며, 이는 1987년부터 구자경 명예회장의 주도하여 추진된 '21세기 경영구상'이란 경영혁신활동에 의해 확보한 우수인재, 경영스킬 등의 성장기반을 바탕으로 한 '제2의 혁신'이라고 할 수 있다.



자료 : LG화학 50년사, p. 350

〈그림 7〉 신비전 '도약 2005' 개요도

Ⅵ. 결 론

급변하는 환경 속에서 기업이 생존하기 위해서는 무엇보다도 상황변화에 적합한 경영전략이 중요하다. 이러한 경영전략이 성공하기 위해서는 다음의 4가지 조건이 충족되어야 한다[48].

① 외부환경, 특히 경쟁상황에 대한 철저한 이해

② 내부역량, 즉 자사의 강점과 약점에 대한 객관적인 평가

③ 명확하고 일관성 있는 전략목표의 설정

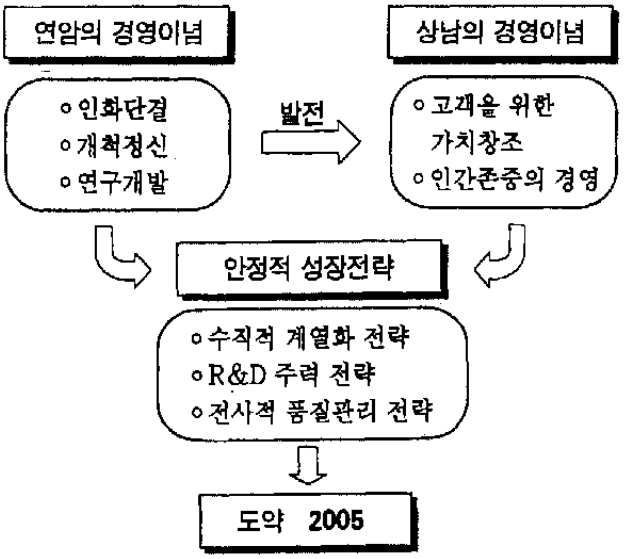
④ 전 조직원의 참여에 입각한 전략의 효과적 실행

본 연구에서는 창업자인 연암 구인회에서 오늘날의 LG그룹으로 도약할 수 있는 초석을 굳건히 한 2대 회장 상남 구자경에게 이어지는 경영전략들이 이러한 조건을 충족하고 있음이 밝혀졌다.

1947년 락희화학이 창설된 이래, LG그룹은 안전하고 점진적인 다각화의 길을 추구해 왔다. 즉, 인화단결, 개척정신, 연구개발의 연암 구인회 회장의 경영이념을 초석으로 하여 LG그룹의 발전이 있어 왔다. 국민생활용품으로서 국민들이 그 필요성을 절실하게 느끼고 있던 플라스틱제품 생산에 들어간다는 것은 전쟁 직후인 1950년대의 시대상황, 즉 자본이나 기술력 등을 고려한다면 불가능한 상황이었다. 그러나 연암의 끊임없은 개척정신과 단기적인 이익보다는 장기를 보는 안목, 그리고 국민의 필요를 먼저 생각하는 연암의 경영철학이 이를 가능하게 하였다. 이러한 연암의 개척정신, 연구정신은 치약개발, 최초의 국산라디오의 생산 등 많은 부분들에서 볼 수 있다.

창업자인 연암 구인회의 뒤를 이어 LG그룹의 2대회장이 된 상남 구자경은 창업자의 경영이념을 더욱 발전시켰다. 지속적인 연구개발과 함께 고객을 먼저 생각하는 고객중심의 경영전략과 인간존중의 경영전략을 통해 안정적인 성장을 꾀하였다. 이러한 창업자인 연암 구인회 회장에게서 상남 구자경 회장으로 이어지는 LG그룹의 경영전략을 도시하면 〈그림 8〉과 같다. 그림에서 보여지는 것처럼 LG그룹이 지속적으로 안정적인 성장을 보이는데 있어서의 중심 경영전략은 수직적 계열화전략, R&D 주력전략, 전사적 품질관리전략으로 요약될 수 있다.

48) 이승주, 「경영전략 실천 매뉴얼」, Sigma Insight Group, 1998, p. 32.



〈그림 8〉 LG그룹의 경영전략 개요도[49]

당시 국내 대기업들은 문어발식 다각화전략에 주력해 왔던 것과는 달리 LG그룹은 주력업종인 화학산업과 전자산업을 중심으로 하는 수직적 다각화에 주력함으로써 안정적인 성장을 꾀할 수 있었다.

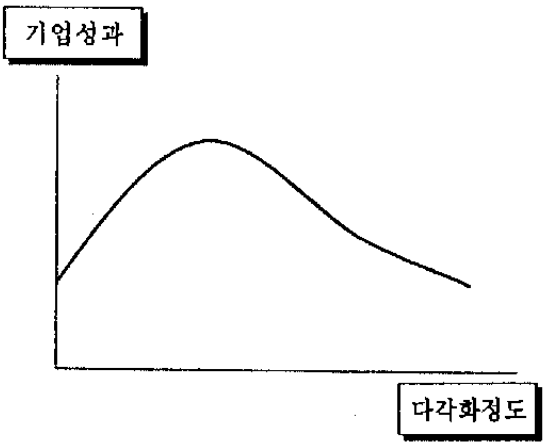
일반적으로 다각화 수준과 경영성과간의 관계는 〈그림 9〉와 같은 곡선형 관계를 이룬다. 선별적인 다각화는 핵심역량의 공유와 범위의 경제성 실현을 통해 경영성과의 향상을 기대할 수 있으나, 다각화가 일정수준을 넘으면 추가적인 비용이 발생하여 경영성과가 오히려 떨어지게 된다. 과도한 다각화는 여러 사업간의 타협과 조정에 따른 복잡성 비용의 증대와 사업운영의 경직성 및 비효율을 초래할 수 있다. 따라서 다각화 기업들은 사업구조조정을 통해 비관련사업을 정리하고 주력사업에 집중함으로써 기업의 수익률을 높일 수 있는 것이다[50].

일반적으로 다각화 전략은 제약적 다각화(Constrained Diversification)과 연결형 다각화(Linked Diversification)로 구분해 볼 수 있다. 제약적 다각화는 대부분의 사업들이 기업의 특정 핵심역량을 중심으로 긴밀하게 연결되어 시너지 효과를 창출하고 있는 형태를 의미한다. 반면에 연결형 다각화는 핵심역량의 공유가 몇 개의 사업간에만 국한되어 있는 보다 느슨한 형태의 다각화를 의미한다.

룸멜트(Rumelt)의 연구에 의하면, 다각화 기업의 경영성과는 관련형 다각화가 비관련 다각화보다

49) 저자가 작성한 것임.
50) 이승주, 상게서, p. 261.

높으며, 관련형 다각화 중 핵심역량을 긴밀하게 공유하는 제약적 다각화가 연결형 다각화보다 평균적으로 경영성과를 실현하는 것으로 나타났다[51].



〈그림 9〉 다각화와 기업성과의 관계[52]

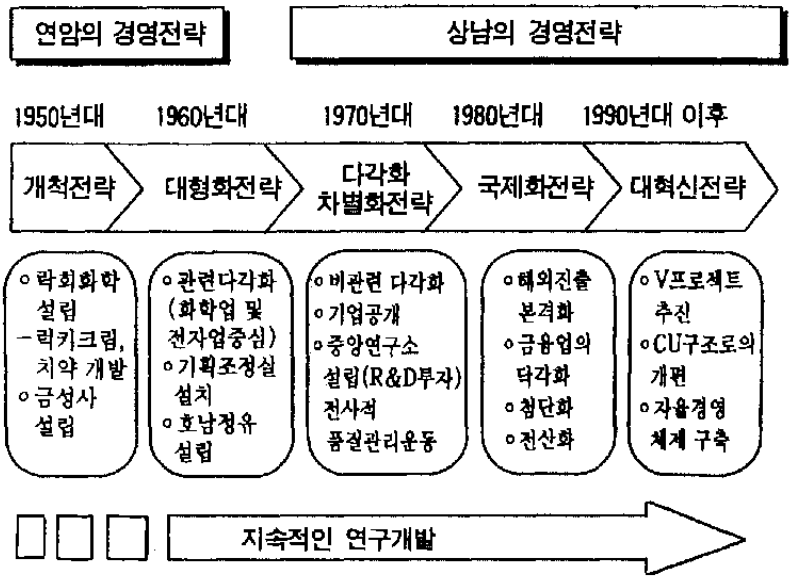
이러한 측면에서 볼 때 LG그룹이 화학산업과 전자산업을 중심으로 하여 기업을 확장시켜 온 것은 수익률에서 바람직한 전략이라고 볼 수 있다. 즉, LG그룹은 다각화경영전략을 통해 기업성과를 정점으로 향상시킨 후 다시 차별화 내지는 전문화 전략으로의 전환을 함으로써 화학산업과 전자산업에 있어서의 국내 선두자리를 유지할 수 있었다.

LG그룹의 경영전략은 '도약 2005'로 이어진다. '도약 2005'는 21세기에 적합한 세계적인 기업으로 거듭나기 위한 장기적인 전략으로서 그 의의를 가진다. 이는 단기적인 이익위주의 전략이 아니라 정기적으로 세계적인 유수기업들과 견줄 수 있는 기업 이미지 확보를 통해 개방화, 세계화, 정보화 등 무한경쟁시대 속에서도 살아남기 위한 전략이다.

이렇게 이어지는 LG그룹의 경영전략들을 시대별로 요약해 보면 〈그림 10〉과 같다. 즉, 창업자인 연암 구인회 회장으로부터 제2의 창업을 이끌어온 상남 구자경 회장에게까지 이어져 온 개척정신, 즉 연구개발이 LG그룹의 성장을 이끄는 기본적인 원동력이 되었다. 또한 더 나아가서 각 시대별로 환경변화에 적합한 경영전략들을 구사함으로써 LG그룹이 세계기업으로 성장해 나갈 수 있었다.

우리나라의 주요그룹 중에서 고객만족과 정도경영을 몸소 실천하고 잠재적 고객과 투자자와의 갈등 및 마찰없이 성장해 온 LG그룹이 2000년대에도 세계적인 초우량기업으로서 성장

51) Rumelt, R. Strategy, 「Structure and Economic Performance」, Harvard University Press, 1975.
52) D. Collis, 「Corporate Strategy」, 1997.



〈그림 10〉 LG그룹의 시대별 경영전략[53]

하기 위해서는 시대적 요구에 맞게 새로운 경영전략을 지속적으로 수정·보완하여 성장과 동시에 안정을 추구할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. LG, 「LG 50년사」, 1997.
2. LG-Caltex정유, 「LG-Caltex정유 30년사」, 1997.
3. LG금속, 「LG금속 60년사」, 1997.
4. LG유통,「LG유통 25년사」, 1996.
5. LG인화원, 「LG 2000년 교육프로그램안내-강의계획서」, 2000.
6. LG화학, 「LG화학 50년사」, 1997.
7. SIM비지니스컨설팅, 「조직활성화를 위한 기업문화전략과 CI」, 현대정보문화사, 1991.
8. 금성사, 「금성사 35년사」, 1993.
9. 금성정보통신, 「금성정보통신 10년사」, 1992.

53) 저자가 요약정리한 것임.

10. 럭키금성, 「한 번 믿으면 모두 맡겨라」 (럭키금성 창업회장 연암 구인회의 삶), 1994.
11. 럭키금성, 「오직 이 길 밖에 없다.(구자경 나의 경영혁신 이야기)」, 행림출판, 1994.
12. 사단법인 한국무역학회, 「한국무역학회 20년사」, 1996.
13. 이승주, 「경영전략 실천 매뉴얼」, Sigma Insight Group, 1998.
14. 이장우, 「경영전략론-통합적 접근」, 법문사, 1995.
15. 이한구, 「한국재벌형성사」, 비봉출판사, 1999.
16. 전국경제인연합회, 한국기업윤리학회, 「기업윤리 실천매뉴얼: 기업윤리실무 지침서」, 1999.
17. 전인수, 「전략적 시장관리」, 석정, 1999.
18. 조동성, 「한국재벌연구」, 매일경제신문사, 1991.
19. 홍성태, 「보이지 않는 뿌리」, 박영사, 1999.
20. 황명수, 「한국기업가사연구」, 유니택스, 1998.
21. Jeffery Pfeffer and Gerald R. Salancik, 「The External Control of Organization」, New York: Harper & Row, 1978.
22. Porter, M., 「Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industies and Competitors」, New York, NY: The Free Press, 1980.
23. Rumelt, R. Strategy, 「Structure and Economic Performance」, Harvard University Press, 1975.

경영사학 제15집 제1호(통권 22호)
2000. 5. 31. 한국경영사학회

蓮庵 具仁會와 上南 具滋暻의 社會的 責任과 社會福祉事業

Entrepreneur's Social Responsibility and Contributions of In-Hwoi Koo and Cha-Kyoung Koo, Co-founders of LG Group

崔 鍾 泰*

目 次

Ⅰ. 序 論
1. 研究目的
2. 研究模型
Ⅱ. 企業의 目標와 社會的 責任
1. 價値創出의 生命體로서의 企業
2. 價値創出 目標와 社會的 責任
Ⅲ. 經營者의 社會的 責任哲學
1. 蓮庵의 社會的 責任哲學
2. 上南의 社會的 責任哲學
Ⅳ. 社會的 責任履行의 戰略的 選擇
1. 顧客志向 經濟的 價値創出
2. 人間尊重 社會的 價値創出
3. 生産的 社會福祉事業
Ⅴ. 社會的 責任과 社會福祉事業
1. 社會的 責任과 社會福祉事業
2. LG 蓮庵文化財團
3. LG 蓮庵學院
4. LG 人和苑
5. LG 福祉財團
6. LG 常綠財團
Ⅵ. 結 論

Ⅰ. 序 論

1. 研究目的

본 연구는 LG의 창업자 구인회 회장과 구자경 회장의 "기업의 사회적 책임과 사회 복지사업"의 이념과 업적에 대한 경영사적인 연구를 하는데 그 목적이 있다. 한국 산업 사회 발전의 기수적인 역할을 담당해온 한국 기업의 대표주자인 LG의 창업자인 구인회 회장과 구자경 회장의 경영업적은 우리나라 산업과 기업 발전사에 대단히 중요한 위치를 차지한다. 그 중에서도 경영의 사회적 가치행동의 일환으로써 그들이 수행한 경영의 사회적 책임과 사회복지 사업은 한국 기업의 사회적 책임 이행과 사회적 성과의 이론과 실제를 정립하는데 기본이 되는 바이다.

지난 반세기 동안 LG는 역사상 유례없는 성장과 발전을 하여 왔다. 국제 기업 사회에서 보잘것 없는 존재였던 LG가 그 동안 무수한 시련과 역경을 뚫고 오늘날 세계기업으로 당당히

* 서울대학교 경영대학 교수.

등장하였다. LG는 전자, 화학, 건설 등 여러 분야에 있어서 명실공히 국제경쟁 기업으로 등장하였다.

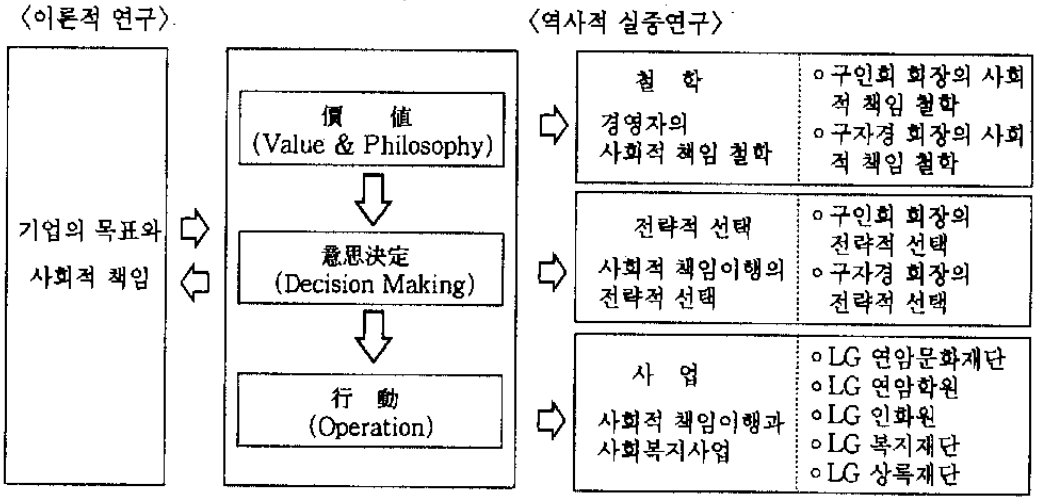
이와 같은 급성장과 발전의 이면에는 창업자 구인회와 구자경 회장의 창의적이고 능동적이며 의욕적이고 동태적인, 남다른 개성있는 경영 안목과 멋(merit), 그리고 피눈물나는 노력이 기초가 되었음은 아무도 부정할 수 없다. 그렇기 때문에 LG는 타기업의 추종을 불허하는 개척과 성장을 하여 왔고 우리나라 경제발전과 고용창출, 그리고 해외시장 개척에 지도적인 역할을 수행해 왔던 것이다.

이들은 일찍이 기업을 인류의 욕구를 충족시켜 주는 산업사회의 가치창출의 중심센터로 보고, 기업이 수행할 의무와 책임을 그들의 경영이념과 목표에 명확히 설정하고 이를 충실히 이행함으로써 누구나 우러러 보는 눈부신 경영성과를 도출하였다. 즉 기업의 경영성과를 오로지 경제적 성과인 이익에 대한 책임에만 국한시키지 않고, 사회적 성과로써 종업원에 대한 책임과 더불어 사회에 대한 책임을 명확히 설정하고 실천하였다.

구인회 회장과 구자경 회장의 경영의 社會的 責任 哲學과 이의 성공적인 수행을 위한 戰略的 選擇에 따른 社會福祉 事業들은 한국 기업의 사회적 가치 창출 이론과 실제를 정립하는 데 대단히 주요한 모범 사례와 역사를 제공해 주고 있다.

2. 硏究模型

창업자 구인회 회장과 구자경 회장의 기업의 사회적 성과와 관련하여, 경영의 사회적 책임과 사회복지사업에 대한 경영사적인 연구의 기본 모형을 다음 〈그림 1〉과 같이 설정하였다.



〈그림 1〉 연구모형

첫째, 본 연구는 이론적 연구와 실제적 연구로 구성하였다.

둘째, 이론적 연구는 기업의 사회적 책임에 대한 경영자의 역할을 기존 연구를 검토하여 체계화시키는 데 역점을 두었다.

셋째, 실증 연구는 본 연구의 중심 연구 영역으로서 구인회 회장과 구자경 회장의 경영의 사회적 성과 도출을 위한 노력과정을 「價値－意思決定－行動」의 경영 시스템 행동체계에 따라 이들의 社會的 責任哲學, 社會的 責任履行의 戰略的 選擇과 그에 따른 구체적인 社會福祉事業에 대한 경영사적인 연구를 하였다.

Ⅱ. 企業의 目標와 社會的 責任

1. 價値創出의 生命體로서의 企業

1) 生命體로서의 企業

기업은 현대 산업사회의 가치창출의 중심이다. 전통 농경사회에서는 토지가 가치창출의 중심역할을 담당하였지만, 현대 공업사회에 있어서는 기업이 그 역할을 담당하게 되었다. 이러한 점에서 기업은 근로자를 착취하는 곳도 아니요, 소비자를 기만하는 곳도 아니다. 물론 정부나 기타 공공단체로부터 탈세나 특혜조치를 받는 곳도 아니며, 기업은 인류의 욕구를 충족시켜 주기 위한 가치창출의 근본인 것이다.

그러므로 기업존립의 근본적인 가치이념과 행동이념은 인류생활의 필요 불가결한 가치형성에 두고있기 때문에 현대 산업사회에서 기업은 그에 따른 우대를 받고 있으며, 기업의 종사자들이 그 사회를 이끄는 선도주자로서의 우대를 받게 되는 것이다.

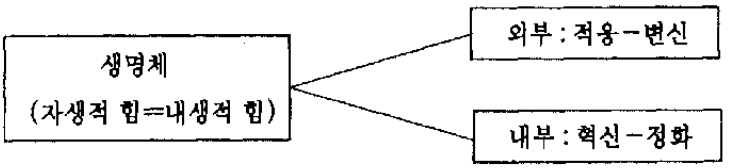
현대 산업사회에 있어서 막중한 책임을 지고 있는 기업의 존립에 대한 가장 본질적 요건은 무엇인가? 그것은 바로 기업의 '생명'이다. 인간에게 있어서 생명이 가장 소중한 것이듯이 기업에 있어서도 생명이 그 존립의 가장 본질적 요건인 것이다. 즉 인간이 하나의 생명체이듯 기업도 생명을 지닌 하나의 시스템인 것이다.

기업을 단순한 자본의 집합체 또는 노동의 집합체로서가 아닌 생명을 지닌 하나의 실체로서 그의 가치와 역할을 보는 눈이 필요하다. 생명을 가진 시스템과 생명을 가지지 않은 시스템 사이에 그 존립과 관련하여, 특히 다음의 2가지 점을 유의해야 한다(최종태, 1984).

첫째, 생명을 지닌 실체는 존립하기 위해 그 실체를 둘러싼 환경이 변할 때 신속하게 그에 적응 내지 대처할 수 있는 옷을 갈아입을 수 있는 능력, 즉 변신능력이 있어야 한다. 즉 기업은 하나의 생명체이기 때문에 국가, 사회, 인간, 동물, 식물 등과 마찬가지로 기업 또한 자신

을 둘러싼 환경이 변할 때 그에 대해 신속하게 적응 및 대처할 수 있는 변신능력이 없다면 존립할 수 없는 것이다.

둘째, 생명을 가진 실체는 존립하기 위해서 항상 그 실체의 내부에서 혁신과 정화를 추구하는 내생적인 힘이 있어야만 생존이 가능하다. 자기 스스로 내생적인 힘에 의해 문제를 해결하고 정화하며 혁신하려는 이념이나 정책없이 오로지 외부의 힘, 즉 외생적인 힘에 의존하여 그의 존립을 추구하는 기업체는 얼마 안 가서 생명을 잃게 되며, 오히려 사회의 병적인 존재로 나타날 수 있다.



〈그림 2〉 생명체의 힘

요컨대 생명체란 자생성, 즉 내생적 힘에 의한 존립체를 의미하며 그러기 위해선 외부적으로는 상황변화에 적응과 변신을 할 수 있는 힘과, 내부적으로는 혁신과 정화의 힘을 유발할 수 있어야 하는 것이다.

환언하면 기업은 하나의 생명체이기 때문에 기업의 목적은 가치창출을 하기 위한 생존에 있는 것이다. 따라서 현대 기업에 있어 가치창출이라는 그 이념을 실현시키기 위한 목표는 이익, 자본증식 등에만 있는 것이 아니라, '생존' 즉 살아가는데 있다고 볼 수 있다(최종태, 1988).

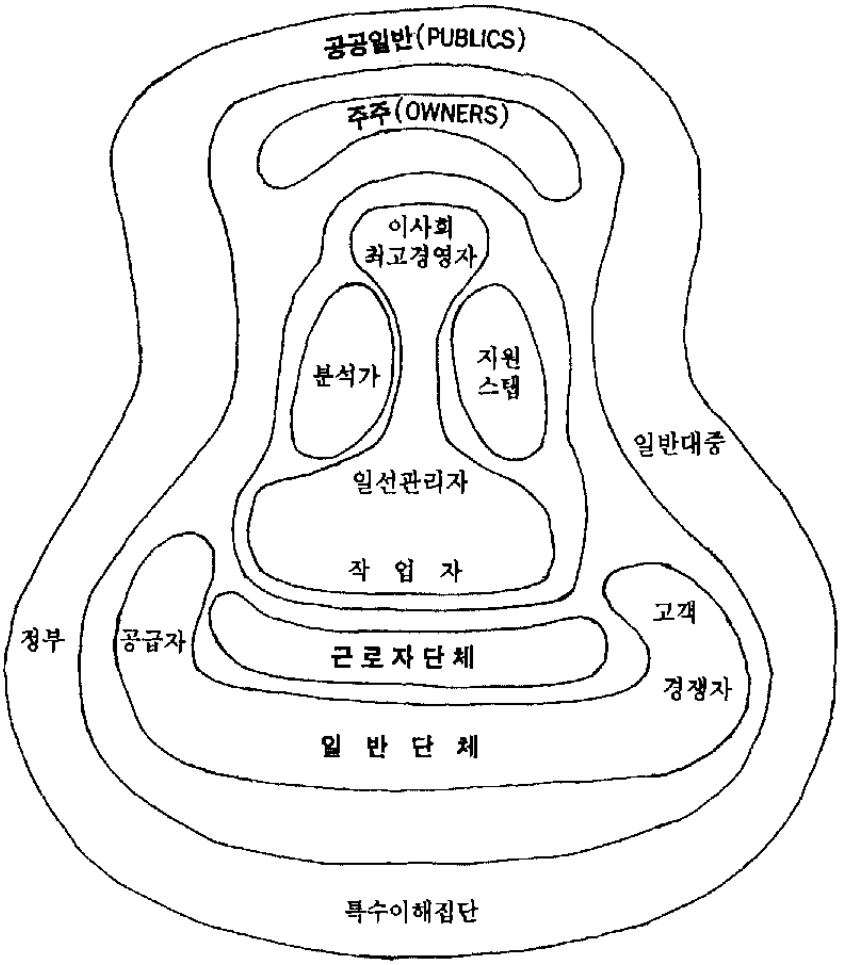
그러므로 현대 기업의 목표는 '이익'이라는 단세포적인 자본 지향적 목표에다 두지 않고, '생존'이라는 다세포적 시스템 지향적 목표에다 두고 그의 가치창출 이념을 실현시켜야 하며, 여기에 환경과의 상호작용을 위한 사회적 책임 목표도 다른 목표와 함께 충실히 이행하여야 한다.

2) 企業의 公共性과 社會的 責任

생명체로서의 기업은 '공공성'을 띠고 있다. 즉 생명체로서의 기업 안팎을 둘러싸고 각자 목표를 추구하기 위해 결합된 집단이 형성되며, 이러한 집단은 기업에 생명력을 불어넣어 주는 주체가 되는 것이다. 이들은 생명체로서의 기업이 수행하는 행동을 결정해 주는 방향잡이 역할을 한다. 이러한 집단은 바로 기업의 행동을 촉진하고 규제하는 이해관계자 혹은 영향자들이 되기 때문에 이들의 관계를 이해함으로써 생명체로서의 기업의 역학관계를 이해할 수 있을 뿐만 아니라 방향을 설정할 수 있는 것이다.

다음 〈그림 3〉과 같이 기업과 관련한 집단은 소유주, 일반단체, 근로자단체, 정부 등의 외부연합체(external coalition)와 경영자, 종업원 등의 내부연합체(internal coalition)로 구분할 수 있다.

따라서 현대기업은 기업 내외의 다양한 이해관계자들로 인하여 '기업의 공공성'이 강조되고 있다. 이런 점에서 현대기업은 개별 기업의 측면에서 뿐만 아니라 사회와 국민 경제적인 측면에서도 그의 위치와 중요성이 대단히 강조되고 있다. 왜냐하면 기업들이 생존에 위협을 받게 되면 그것은 오로지 기업만의 문제가 아니라 사회와 국가적인 문제로 직결되기 때문이다.



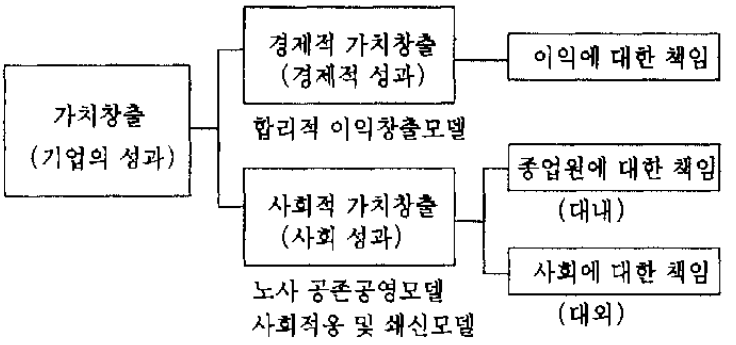
자료 : H. Mintzberg. 1983. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. p. 29.

〈그림 3〉 기업의 이해관계자

2. 價値創出 目標와 社會的 責任

1) 價値創出 目標와 責任

기업이 생존하기 위해서는 제품과 시장을 통한 가치창출을 끊임없이 해야 한다. 즉 성과를 끊임없이 도출시켜야 한다. 우리는 기업 자체를 위한 성과를 경제적 성과, 종업원과 사회를 위한 성과를 사회적 성과라 한다. 따라서 기업의 2대 성과 또는 3대 성과는 다음 〈그림 4〉와 같다(최종태, 1984).



〈그림 4〉 기업의 3대 성과

환언하면 기업의 목표는 가치창출에 둘 수 있다. 가치창출은 기업자체를 위한 경제적 성과와 구성원 및 이해관계자를 위한 사회적 성과로 구성되며 전자는 이익에 대한 목표, 후자는 종업원 복지와 사회적 책임에 대한 목표가 된다. 따라서 기업에게는 경제적 성과에 대한 책임과 사회적 성과에 대한 책임 즉 이익에 대한 책임, 종업원에 대한 책임이 부여되는 것이다. 이러한 책임수행의 대가로 기업은 그 사회에서 역사 속의 존재로서 소중한 대우를 받고 기업을 이끄는 경영자는 그 사회에서 존경을 받게 되는 것이다. 만일 이러한 책임을 수행하지 못할 때 기업은 존립의 위치를 잃게 되고 기업을 이끄는 경영자는 그 사회에서 비난을 면치 못하게 된다.

생각건대 기업과 구성원 및 환경과의 관계는 마치 '고기와 물'과의 관계와 같다. 아무리 고기가 건강하더라도 적합한 물이 없으면 고기는 살 수 없다. 기업이 생존·성장하기 위해서는 기업 자체 뿐만 아니라 기업의 내부환경인 구성원과 외부환경인 사회에 대한 의무와 책임을 다하지 않으면 안 되는 것이다. 따라서 기업의 목표는 창출책임 이외에 '종업원 관계 책임', '사회적 관계 책임'이 설정됨으로써 단일목표가 아닌 다원목표로 이루어진다.

우리는 기업목표를 상위의 목표와 하위의 목표로 구분할 수 있는 데, 상위의 목표를 우리

는 인류의 욕구를 충족시키는 가치창출에 둘 수 있다. 즉 기업은 백의 지식보다 하나의 성과를 중요시하는 성과사회(achieving society)로서 경영성과목표가 그 상위목표로 설정될 수 있는 것이다. 여기에 소위 경영가치창출의 모델이 요청되는 것이다.

이러한 상위의 목표를 달성하기 위한 하위목표로는 두 가지가 있다. 그 하나는 기업 자체의 존재와 가치를 인식한 경제적 가치창출목표이며, 다른 하나는 기업을 둘러싼 내외환경의 가치와 존재를 인식한 사회적 가치창출목표라 할 수 있다. 전자는 수익성 모델과 관련된 '이익'에 대한 목표와 책임이며, 후자는 다시 내부의 경영공동체적 모델과 관련된 '종업원 복지'와 사회공동체 모델과 관련된 '사회관계 책임'에 대한 목표와 책임으로 구성된다. 따라서 우리는 이상에서 언급한 3가지를 기업윤리의 사회적 책임이행 판단기준으로써 기업의 3대 목표로 삼을 수 있다(최종태, 1984).

결론적으로 기업의 목표는 ① 경제적 기능수행이라는 기업자체의 목표와, ② 종업원의 욕구충족이라는 기업구성원의 목표, ③ 사회의 욕구충족이라는 기업환경 목표로 나뉘어진다. 결국 앞서 언급한 3가지의 기업목표는 기업의 사회적 책임이라는 면에서 절대 불가분의 관계를 가지는 것이며, 기업의 사회적 책임은 최고경영자에게 전략적 차원에서 다루어져야 할 문제라는 것을 암시해 주고 있다.

2) 目標의 變遷過程과 社會的 責任

기업은 사회 속에서 맡은 바 역할을 담당하는 사회의 한 기관이다. 그러므로 기업목표를 사회 속에서 기업이 담당해야 할 제도적 역할로 보고, 이것을 시장 메카니즘의 관련 여부에 따라 크게 경제적 기업목표(economic business objective)와 비경제적 기업목표(noneconomic business objective)의 2가지 유형으로 나누는 것이다.

경제적 기업목표는 기업의 본질적인 기능으로 사회에서 필요로 하는 좋은 상품을 효율적으로 공급하는 것이다. 즉 시장 메커니즘 하에서 기업이 이윤을 최대로 획득하려고만 하면 가장 효율적으로 수행되는 역할이다. 따라서 이러한 기업의 본질적 기능을 얼마나 효과적으로 수행했는가는 기업활동의 결과로서 기업이 획득한 이윤에 의해 측정된다. 이와 같은 기업의 경제적 목적은 '일차적 책임' 또는 '이윤추구목적' 이라는 용어로 대체될 수 있다.

한편 비경제적 기업목적은 기업의 본질적인 기능 이외에 사회에서 기업에 기대하는 역할이다. 이것은 시장 메커니즘에 의하여 자동적으로 해결되지 않는 기능으로, 기업의 경제적 기능이 외의 일반적인 기업의 사회적 책임을 가리킨다. 이와 같은 기업의 비경제적 목적은 '이차적 책임' 또는 '사회적 책임'이라는 용어와 함께 혼용되고 있다.

이러한 기업의 목표는 기업 내 · 외적인 요인들에 의해서 영향을 받게 된다. 이러한 요인들이 복합적으로 작용하여 역사적으로 볼 때 다음 〈표 1〉과 같이 크게 3단계 즉, 경제적 기업목

표 추구와, 경제적 기업목표 확대, 비경제적 기업목표의 추구로 기업목표가 확대되어 왔다(최종태, 1984).

〈표 1〉 기업목표의 변화단계별 특성비교

제1단계	제2단계	제3단계
경제적 기업목표 추구 (자본가적 이익의 극대화)	경제적 기업목표의 확대 (이해관계자 이익의 극대화)	비경제적 기업목표의 추구 (사회적 책임의 극대화)
이익극대화 경영단계	수탁경영 단계	생활의 질 경영단계
순수한 사적이익	사적 이익 공헌자의 이익	계몽된 사적이익 공헌자의 이익 사회의 이익
나에게 좋은 것은 나의 국가에도 좋음.	우리 기업에 좋은 것은 우리 국가에도 좋음.	사회에 좋은 것은 우리 기업에도 좋음.
이익극대화 추구	만족이익 추구	이익이 필요하지만 그러나 …
돈이 가장 중요함	돈이 중요하지만 인간도 중요함.	인간이 돈보다 중요함.
경영자의 책임이 소유자에게만 있음.	경영자의 책임이 소유자, 고객, 종업원 및 기타의 공헌자에 있음.	경영자의 책임이 소유자, 공헌자 및 사회에 있음.

자료 : R. Hay and E. Gray. 1974. Social Responsibilities of Business Managers. *Academy of Management Journal*, 17 : 141.

(1) 經濟的 企業目標의 追求(資本家的 利益의 極大化)

초기 자본주의시대의 기업목적은 주로 경제적 역할에 한하였고, 이러한 경제적 역할을 얼마나 잘 수행했는가는 기업활동의 결과로 획득한 이익에 의하여 평가되었다. 여기서의 이익개념은 기업의 소유자 또는 출자자의 이해를 중심으로 하고 있다. 이러한 이익개념은 초기자본주의의 상황에서 기업의 실질적인 지배자였던 자본가에게 귀속될 경영성과 배분액의 측정을 목적으로 하고 있다. 따라서 자본가 이외의 기업의 이해관계자에 대한 경영성과의 배분액인 종업원에 대한 임금, 채권자에 대한 이자, 정부에 대한 세금 등은 비용으로 간주하여 수익에서 공제하게 된다. 즉 자본가 이외의 기업의 이해관계자는 기업의 외부인으로 간주하고, 자본가의 이익이나 부의 극대화만을 기업활동의 평가기준으로 보았다.

이러한 기업목적은 초기자본주의 기업 이데올로기의 기본을 이루고 있는 것으로 아담 스미스(A. Smith)의 고전적 경제이론을 기반으로 하고 있다. 그에 의하면 시장 메카니즘의 '보

이지 않는 손'의 작용에 의해 개인의 이기적인 경제활동이 결국 사회 전체의 이익을 가져오게 된다는 것이다. 각 개인이나 기업은 사회목표에 신경을 쓰는 것보다 자신의 이익만을 위해 노력하는 것이 결과적으로는 사회이익을 더 증진시키는 일이라고 보았고, 기업의 노력을 사회목적에 분산시키는 것은 경제적 효율의 손실을 가져오는 것이라 보았다. 이러한 이론은 기업활동에 그대로 적용되었으며, 기업가는 자신의 이익만을 추구하는 것을 기업목표로 받아들이게 되었다.

아담 스미스의 자유시장시스템에서는 개인의 이기심과 사회이익을 연결시켜 주는 통제 메카니즘이 있는 데, 이것이 바로 경쟁이다. 즉 자유경쟁의 시장구조에서는 개인이 이익을 추구하려면 주어진 조건하에서 타인보다 효과적·능률적으로 자원을 활용해야 하는데, 이러한 과정을 통하여 사회에서 가장 필요로 하는 상품을 가장 저렴한 가격으로 공급하게 된다.

이러한 스미스의 이론에 의하여 자본가적 이익의 극대화라는 기업목표는 정당성을 부여받게 되었으며, 이러한 자본가적 이익의 극대화라는 기업목적도 결국에는 사회이익의 추구하는 기업철학을 그 목표로 하고 있음을 알 수 있다(신유근, 1994).

(2) 經濟的 企業目標의 擴大(利害關係者 利益의 極大化)

기업규모의 거대화에 따른 기업 자체성격의 변화와 사회구조 변화에 따라, 자본가적 이익의 극대화라는 기업활동의 평가기준을 더이상 정당화될 수 없게 되었고, 이에 따라 수탁경영(trusteeship management)이라고 하는 개념이 생겨나게 되었다. 경영자는 주주의 부를 극대화시키는 것 뿐만 아니라 소비자, 종업원, 공급자, 채권자 등 여러 이해관계자 집단의 요구를 공평하게 충족시켜 줄 책임이 있으며, 소유자의 단순한 대리인이라기 보다는 기업에 대한 여러 가지 이해관계자 집단들의 이해관계를 조정하는 수탁자로서 간주되어 지게 되었다.

이러한 수탁경영의 현상이 일어나게 된 배경으로 두 가지의 구조적인 원인을 들 수 있다.

첫째, 자본의 광범위한 분산으로 인한 '소유와 경영의 분리' 현상을 들 수 있다. 주식소유권의 분산은 대부분의 대기업에서 찾아볼 수 있는 데, 이러한 상황에서 경영자는 기업을 확고하게 통제하게 되고, 대리 메커니즘(proxy mechanism)을 통해서 영속적인 지위를 갖게 되었다. 만일 개별주주가 기업의 성과에 불만족한다면, 그는 그의 주식을 매각하는 이 외의 다른 방법을 가지고 있지 않다. 그러므로 비록 주주의 법적 지위가 소유자의 지위라 하더라도 그의 실제적 지위는 기업의 사채권자나 채권자의 지위에 보다 근접한다. 이러한 상황에서 경영자는 누구에게 책임이 있는가 하는 것이 문제가 된다. 이에 대한 대답은 수탁자 개념에서 찾을 수 있다. 경영자는 기업의 모든 참자가 즉 주주, 종업원, 소비자, 공급자, 채권자 등의 이해관계자 집단에 대하여 책임이 있게 되었다.

둘째, 다원사회의 출현을 들 수 있다. 대규모적인 다원사회로의 변화는 수탁자 개념을 더욱 강화시켰다. 다원사회는 권력이 분산된 여러 자율적 또는 준자율적 집단들을 갖고 있는 사

회라 할 수 있다. 어떠한 집단도 다른 집단에 대해서 독점적으로 권력을 행사할 수 없고, 각각은 모든 다른 집단에 직접적 또는 간접적 영향을 미친다. 기업의 관점에서 볼 때 이러한 많은 외부집단들이 기업들에게 상당한 영향을 미친다는 사실로 바꾸어 말할 수 있다. 기업에게 상당한 압력을 행사하는 주요한 집단으로 노동조합과 정부를 들 수 있다. 그러나 여기에 오늘날 점차 세력이 커져가는 환경집단, 소비자집단 등을 포함하게 되었다. 따라서 이러한 상황에 대한 하나의 논리적 귀결은 기업이 각각의 이해관계자 집단에게 책임이 있으며 이와 동시에 경영자의 역할은 여러 집단들의 요구사항을 조화시키고 균형을 유지시키는 것이라고 간주하는 것이다.

결론적으로 기업은 그 자체가 사회적 시스템으로서 자본가 이외에 근로자, 소비자, 공급업자, 채권자 등의 여러 이해관계자 집단으로 구성되어 있으며, 이들 모두가 기업에 대하여 나름대로 권리를 가지고 있다. 또한 자본의 광범위한 분산으로 자본가의 상대적 지위가 약화되었으며, 이로 인한 소유와 경영의 분리현상으로 전문경영자가 출현하게 되었다. 전문경영자는 기업의 이해관계자에게 돌아가는 이익을 극대화하고, 이 이익을 여러 이해관계자에게 공정하게 분배하는 것을 자신의 역할로 보게 되었다. 경영자의 權限도 所有에 근거한 법적 권리로부터 나오는 것이 아니라, 여러 이해관계자의 이익을 관리하는 경영자로서의 능력으로부터 나오는 것으로 여겨지게 되었다. 따라서 기업목적은 소유자에게 돌아가는 이익을 고려하게 되며, 기업활동의 성과도 기업의 전체 이해관계자에 돌아가는 이익의 내용으로 평가하게 되었다.

결국 기업활동의 평가기준은 자본가적 이익의 극대화만으로는 그 정당성을 잃게 되었고, 기업의 모든 이해관계자에게 돌아가는 부가가치로서의 기업이익의 극대화와 이것의 공정한 분배를 기업목적으로 받아들이게 되었다(신유근, 1994).

(3) 非經濟的 企業目標의 追求(社會的 責任의 擴大)

자본가 개인의 이익이나 기업의 이익(기업과 관련된 이해관계자 집단의 이익)만을 추구하면 사회목적이 달성된다는 스미스의 이론은, 기업규모의 극대화와 시장조건의 변화로 타당성을 잃게 되었다. 스미스 이론의 기본적 가정은 자유 경쟁적 시장환경이다. 그러나 오늘날의 시장환경은 대기업의 출현으로 독점적 · 과점적 시장구조가 형성되었고, 이러한 시장구조에서는 각 개인이나 기업이 사리를 추구하기만 하면 사회목적도 달성될 것이라고 기대하기는 어렵게 되었다. 이에 따라 이윤은 기업의 경제적 기능이 효율적으로 수행되고 있다는 지표로서 기업목적에 필요한 조건이지만, 충분한 조건은 못되게 되었다. 즉 시장 메커니즘에 의한 이윤극대화만으로는 사회목적을 달성하기가 어렵게 되었다. 따라서 사회목적이나 사회복지를 기본적 가치로서 추구해야 할 기업은 기업목적으로서 기업이익 이외에 사회이익을 고려해야 하는 다양화된 기업목적(사회적 책임)을 받아들여야 할 필요성이 있게 되었다. 그러나 이

러한 비경제적 기업목적의 범위가 어느 정도이어야 하는가에 대해서는 일치된 견해를 찾아보기가 어렵다.

이렇게 기업목적으로 사회적 책임까지 고려하는 것을 '생활의 질' 경영('quality of life' management)이라고 할 수 있는 데, 이러한 개념이 나타나게 된 주요한 이유로는 국가가 추구하고 있는 사회적 목표에서의 중요한 변질을 들 수 있다. 금세기 중반까지는 기업에 대한 사회의 주요한 요구사항은 보다 많은 양의 재화와 용역을 계속해서 생산하고, 그 결과 일반국민의 생활수준을 향상시키는 것이었다. 그러나 이러한 과정에서 기본적인 재화와 용역의 부족이 더 이상 근본적인 문제가 되지 않는, 소위.갈브레이드(J.K. Galbraith)가 말하는 '풍요한 사회(affluent society)가 되었다. 그러나 심각한 사회적 문제들이 이러한 경제적 성공의 직접 · 간접적 결과로서 나타나게 되었다. 즉, 풍요 속의 빈곤, 도시문제, 공기와 물의 오염, 자연경관의 파괴, 소비자의 경시라는 주요한 사회문제가 발생하게 되었다. 따라서 이제 사회의 입장은, 사회가 균형을 잃고 사회적 · 물리적 환경을 파괴하면서 얻은 경제적 풍요는 의미가 없다는 것이다. 그 결과 '생활의 질'을 강조하는 국가적 우선순위의 새로운 조정이 나타나게 되었다.

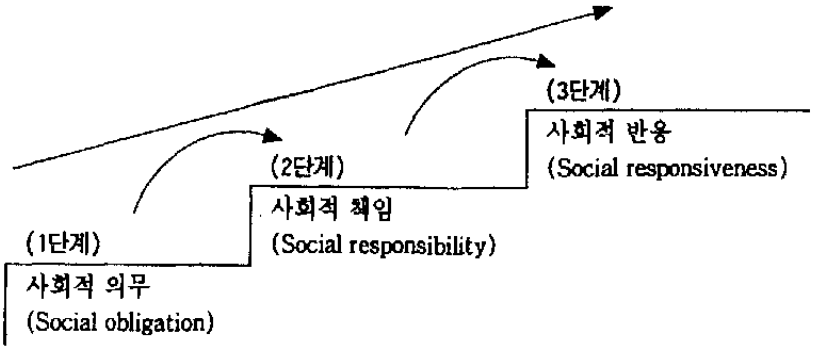
이러한 우선순위에 따라서 사회는 기업이 다양한 자원과 기술을 가지고 보다 광범위한 역할을 수행하도록 요청하게 되었다. 다시 말해서 기업은 제1단계의 전통적인 경제적 역할과 제2단계의 여러 이해관계자와 압력집단의 다양한 요구조건을 단순히 균형시키는 역할을 넘어서서 광범위한 사회적인 역할을 수행해야 한다는 것이다(신유근, 1994).

3) 社會的 責任의 槪念模型

앞에서 언급한 3단계의 기업목표 변천단계에 따른 사회적 책임에 관한 모형에는 여러 가지가 있으나 여기에서는 이 중에서 대표적인 것으로써 세디(S.P. Sethi)의 모형, 왈톤(R.E. Walton)의 모형, 그리고 헤이(R. Hay)와 그레이(E. Gray)의 모형을 설명하고자 한다. 그리고, 이것을 바탕으로 해서 앞에서 언급된 자극－반응 모델에서의 3가지 반응(사회적 책임)을 설명하기로 하겠다(최종태, 1984).

(1) 세디의 모형

세디는 기업의 책임(corporate responsibility)의 광범위한 개념을 3가지, 즉 사회적 의무(social obligation), 사회적 책임(social responsibility) 그리고 사회적 반응(social responsiveness)으로 구분하고 있다. 사회적 의무란 경제적 · 법적 제약조건에 대응하는 기업행동으로 정의되며, 사회적 책임은 변화하는 사회규범에 적응하면서 사회적 기대를 충족시키는 것이다. 그리고 사회적 반응은 변화하는 사회적 욕구에 대한 기업의 장기적인 기대이다. 〈그림 5〉는 세디의 모형을 나타낸 것이다 (Sethi, 1979, 1975, 1974).



〈그림 5〉 세디의 모형

(2) 왈톤의 모형

사회적으로 책임있는 기업행동에 대하여는 극단적인 두 견해가 대립하고 있다. 즉 하나는 기업은 소유자의 이익을 극대화시키기 위하여 존재하며, 모든 기타의 요구자는 기업의 범위밖에 있는 것으로 간주하는 것으로 고전적인 견해이다. 이에 반하여, 기업은 기업의 자원에 대한 많은 요구자들의 다양한 욕구를 조정하는 의무를 지고 있다는 견해가 존재한다. 이러한 양극단적인 두 가지 견해 사이에 존재하는 모형들 중의 하나가 왈톤의 모형이다. 여기에 왈톤이 제시한 6가지 모형을 설명하면 다음과 같다(Walton, 1977).

① 전통적 모형(the austere model) : 이것은 전통적인 기업관에 입각한 사회적 책임개념을 의미하는 것으로서, 기업의 직능은 이윤추구라는 개념을 강조하여 주주의 이익추구가 경영자의 사회적 책임이라는 것이다.

② 가계모형(the household model) : 이것은 종업원에 대한 책임을 강조하는 것으로서, 전통적 모형이 이익극대화를 위한 재무정책을 강조하는 데 반하여, 고용 · 소득 및 개인적 권리 등의 재무정책을 강조하고 있다.

③ 판매자 모형(the vendor model) : 이것은 소비자에 대한 책임을 강조하는 것으로서, 대외적으로 소비자의 권리, 이익 및 기호에 유의하는 것을 사회적 책임의 기준으로 삼고 있다.

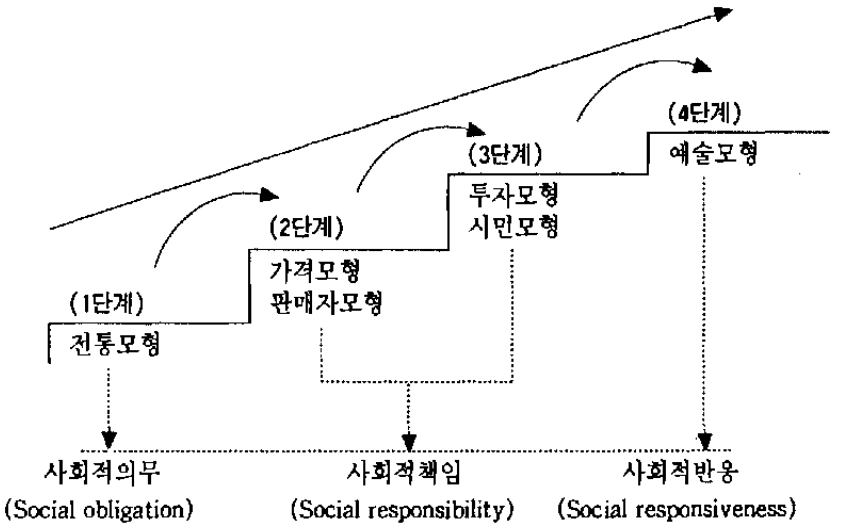
④ 투자모형(the investment model) : 이것은 사회적 책임을 기업의 장기적 존속과 이익을 위한 투자로 보는 것으로, 기업에 의한 대외적인 경제적 기부(donation)에 중점을 두고 있다. 이 모형은 판매자 모형의 경우에 비하여 기업과의 관계가 더욱 희박한 외부 요구자와의 관계에까지 관심을 두고 있어서, 사회적 책임에 대한 기준이 상당히 확대되어 있는 셈이다.

⑤ 시민모형(the civil model) : 이것은 민주주의 정치체제에 대한 기업책임을 주장하는

것으로서, 기업은 특정한 권리를 소유함과 동시에 그에 상응하는 의무를 지고 있다는 것이다. 이 모형은 직접적인 자기 이익의 관점에서 기업책임을 제기하고 있지 않다는 점에서 투자모형과 다르다.

⑥ 예술모형(the artistic model) : 이것은 물질사회를 넘어선 문화사회의 실현에 대한 기업의 책임을 강조하는 것으로서, 보다 고도의 문화와 문명을 위한 봉사자로서 기업의 권력을 모든 차원에서 활용할 것을 사회가 요청하고 있다고 보는 것이다.

왈톤의 모형을 세디의 모형에 비교하여 설명하면 〈그림 6〉과 같이 나타낼 수 있다.



〈그림 6〉 왈톤모형과 세디모형의 비교

(3) 헤이와 그레이의 모형

기업경영자들의 경영목표가 거쳐온 3단계를 중심으로 전개되는 것이 이 모형으로서, 이익극대화 경영, 수탁경영, 생활의 질 경영의 3단계로 나뉘어 진다(Hay and Gray, 1974).

① 이익극대화 경영(profit maximizing management) : 사회적 책임의 제1단계 개념은 기업가가 이익극대화라는 유일한 목표를 가지고 있다는 믿음이다. 이는 경제적으로 빈곤한 사회에서, 특히 경제적 성장과 전체적인 부의 축적이 주요한 목표인 국가에서 형성된다. 이익극대화에 중점을 두는 기업시스템은 경제적 빈곤을 없애 주는 수단으로 간주되므로, 이러한 과정에서 미성년자 노동, 낮은 임금, 위험한 작업환경과 같은 열악한 작업조건이 묵인된다. 더구나 자원의 소비, 수질의 오염, 위험한 제품 및 빈곤문제에 관한 의구심이 제기될 여지가 없다.

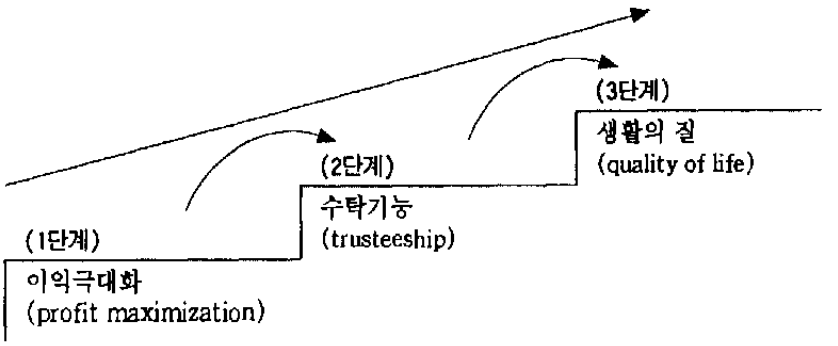
② 수탁경영(trusteeship management) : 수탁개념이라고 명명되는 사회적 책임의 2단

계가 1920년대와 1930년대에 나타났다. 그것은 기업제도와 사회의 구조적 변화에서 유래된다. 이러한 개념에 따르면 기업경영자는 주주의 부를 극대화시키는 것 뿐만 아니라 고객, 종업원, 공급자, 채권자, 그리고 지역사회의 여러 가지 요구사항의 공평한 균형을 유지하는데 책임이 있다. 이러한 견해에서 경영자는 소유자의 단순한 대리인이라기보다 기업에 대한 여러 가지 참여집단을 위한 수탁자로서 간주된다.

③ '생활의 질' 경영(quality of life management) : 제3단계는 사회적 책임이 '생활의 질' 개념이라고 명명되는 것으로서 최근에 유행하기 시작하였다. 이러한 개념이 나타나게 된 주요한 이유로서는 국가가 경험하고 있는 사회적 목표의 변화를 들 수 있다. 그 이전에 단계까지는 기업에 대한 사회의 주요한 요구사항이 보다 많은 양의 재화와 용역을 생산해서 생활수준을 향상시키고 풍요한 사회(affluent society)로 이전하게 하는 것이었다. 그러나, 기타의 사회적 문제들이 이러한 경영적 성공의 직접·간접적인 결과로서 나타나게 되었다. 즉, 풍요속의 빈곤, 오염된 도시, 공기와 물의 오염, 자연경관의 파괴 그리고 소비자의 경시라는 주요한 사회문제가 발생하였다. 따라서 이제 국가의 입장은 사회가 균형을 잃고 있고, 사회적·물리적 환경을 파괴하면서 얻은 경제적 풍요는 의미가 없다는 것이다. 그 결과, '생활의 질'을 강조하는 국가적 우선권의 새로운 조정이 나타나고 있는 것처럼 보인다.

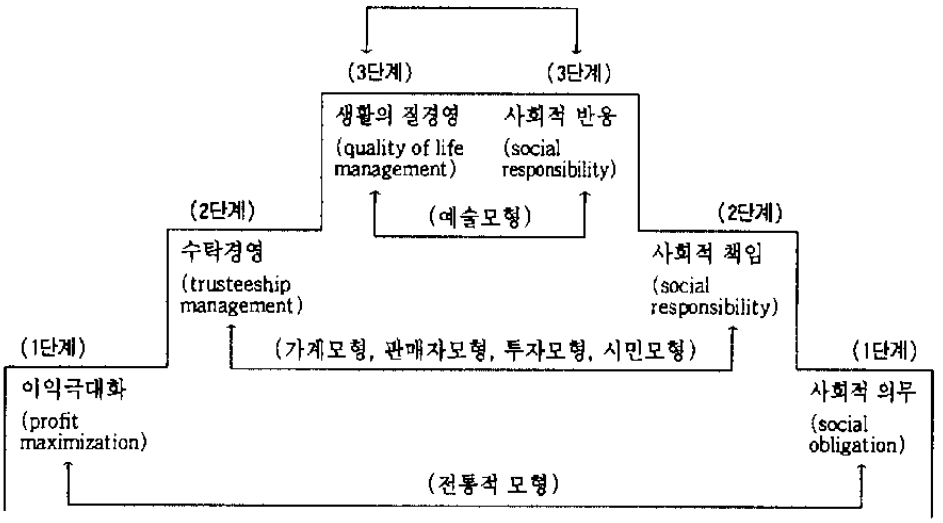
이러한 새로운 우선권과 일치하여 사회적 합의는, 기업이 기술적·물리적 기능과 재무적 자원을 가지고 보다 광범위한 책임을 수행할 것을 절실히 요청하고 있다. 다시 말해서, 기업은 제1단계의 전통적인 경제적 영역과 제2단계 개념인 여러 참가자의 압력집단의 다양한 요구조건을 단순히 균형시키는 것을 넘어서서 광범위한 책임을 이행해야 한다는 것이다. 제 3단계 개념하에서 사회적으로 책임있는 기업이란 사회의 주요한 문제해결에 보다 더 깊이 관여하는 기업을 뜻한다.

이상의 세 모형의 관련성을 간략하게 정리하여 요약하면 다음과 같다. 세디의 모형에 의하면 사회적 책임의 대상과 범위는 3단계에 걸쳐서 확대되고 있는데, 제1단계는 사회적 의무이



〈그림 7〉 헤이와 그레이의 모형

고, 제2단계는 사회적 책임이며, 마지막으로 가장 능동적인 사회적 책임의 단계는 사회적 반응의 단계라고 한다. 한편, 왈톤은 사회적으로 책임있는 기업행동을 6가지로 구분하여 설명하고 있는 데, 이 중에서 가장 소극적인 행동이 전통적 모형이며, 가장 적극적인 행동이 예술모형이며, 나머지 4가지 행동은 중간수준의 모형이라고 한다. 따라서 이것을 앞에서 이야기한 세디의 모형과 관련시켜 볼 때, 사회적 의무에 해당하는 것이 전통적 모형이고, 사회적 반응에 해당하는 것이 예술모형이며, 나머지 4가지 행동이 중간 정도인 사회적 책임에 속한다고 볼 수 있다. 마지막으로 헤이와 그레이의 모형이 있는 데, 이는 사회적 책임 개념이 역사적으로 3단계에 걸쳐서 확대되고 있음을 지적해 주고 있다. 이러한 3가지 모형을 관련시켜 하나는 관련 그림으로 나타내면 〈그림 8〉과 같다(최종태, 1984).



〈그림 8〉 3가지 모형의 관련도

Ⅲ. 經營者의 社會的 責任哲學

1. 蓮庵의 社會的 責任哲學

연암 구인회의 사회적 책임철학을 경영의 상생철학과 민족철학에서 찾아볼 수 있다. 먼저 상생철학에 대해 고찰한 후, 민족철학을 살펴보도록 하겠다.

1) 經營의 相生哲學

우리는 연암 구인회 회장의 기업의 사회적 책임에 대한 철학을 경영의 相生철학으로 들 수

있다. 相生이란 말 그대로 서로 살게 해준다는 의미이다. 즉 相生이란 생명을 살리는 것을 덕으로 삼아, 서로 남 잘되게 하는 것이다. 생태계에서는 어느 하나의 생명체군이 다른 생명체군을 일방적으로 희생시키는 존재양태가 허용되지 않는다. 즉 자신이 살아남기 위해서는 다른 생명체군도 살려야 하는 것이 생태계의 원리다.

相生은 "현상유지적 협조관계"인 소극적 의미의 "공생"보다 한 차원 높은 개념이다. 이를 통해 생태계는 종족유지를 넘어 진화와 발전의 모티브를 얻는다. 相生시대를 경쟁시대와 구분짓는 가장 큰 특징은 "시너지 효과의 일반화"에 있다.

미래학자들은 相生의 원리가 21세기 인류를 이끌 지침이 될 것으로 기대하고 있다. 相生은 생태학에서 파생된 개념인 공존(co-existence)이나 공생(symbiosis)보다 포괄적이고 적극적인 의미를 갖는다.

연암은 일찍이 이러한 相生철학을 바탕으로 기업을 일으키고 발전시켰다. 연암은 6세가 되던 해부터 조부 晩悔公의 엄격함 속에서 한학을 공부하고, 15세부터는 부친 再書公의 허락을 받아 초립을 벗고 머리를 깎은 후 지수보통학교 2학년으로 편입학했다. 그 후 18세 되던 해에 연암은 신학문의 필요성을 보다 절감하고 처가의 지원을 받아 서울로 단신 상경하여 중앙고등보통학교에 입학하였다. 새로운 학문과 문화의 홍수 속에서 안목을 높이고 많은 지식을 쌓으며 생활하던 중 장인의 타계 등 집안문제로 서울유학생활을 끝내고 고향으로 돌아오게 된다.

고향에 돌아온 연암은 스스로 계획한 새로운 인생설계를 펼치기 위해 사고와 모색을 날을 보냈다. 당시 지식인들 사이에는 일제에 강제 합병된 암울한 현실 속에서 무사안일하게 살려는 허무주의가 풍조가 퍼지고 있었지만, 연암은 장차 실업가로서 자신과 민족을 향해 나아갈 길을 모색하는 일에 청운의 꿈을 키워가고 있었다. 연암의 상생철학은 이러한 개인적, 시대적 배경 속에서 가장 먼저 나타나게 된 이념 중의 하나였다.

연암은 앞서 보통학교 3학년(1922)이 되던 해에 마을청년들과 연대하여 將勤會를 결성하고 농촌 새마을운동과 같은 의식의 전환과 근면활동을 주도하여 생활의 새 기풍을 일으키는데 앞장선 바 있었다. 귀향한 청년 연암은 숭산마을을 구석구석 살펴보다가 바로 將勤會의 성과를 인식하게 되었다. 새벽 일찍 일어나 부지런하게 일하는 즐거움을 바라보면서 연암은 근로의 결과가 殖産과도 통한다는 것을 확인한 것이었다.

이로부터 연암은 마을 어귀에 있는 일본인 무라카미(村上)의 잡화가게[1]를 관찰하면서, 또 학교에서 배운 협동조합의 필요성을 상기하고 마을친구들과 함께 공동구판장 운영을 시작하

1) 일본인 무라카미(村上)의 잡화가게는 알몸 알주먹으로 눈깔사탕부터 팔기 시작하여, 점차 성냥과 양초를 팔더니 문구점으로 발전하여, 그 후 남포동의 보급으로 석유까지도 파는 등 어엿한 규모의 잡화상으로 성장하였다.

였다. 마을에서 필요한 석유는 물론 각종 생활필수품을 대처에 나가 공동구입하여 적당한 이윤을 얹어 싸게 팔면 주민에게도 득이 될 뿐 아니라 또 다른 일을 할 수 있고 협동조합의 기금도 모을 수 있다고 생각한 것이다. 이에 협동조합이 설립되었고 연암은 조합전무를 거쳐 이사장에 취임하게 되었다.

그는 조합임원과 함께 마산, 진주 등 도시로 다니면서 다양한 일용잡화를 구입하여 구판장에 진열했고 이러한 그의 노력은 무라카미가 조성해 온 상업기반을 밑둥이째 흔들어 놓고 말았다. 일찍이 농촌에 없었던 협동조합이란 근대화된 유통점이 연암을 비롯한 몇몇 젊은이의 착상과 노력으로 온 마을에 알려지면서, 이왕이면 값싸고 물건도 많은 조선 사람의 물건을 팔아주자는 여론이 이웃 마을로까지 확산되어 갔다.

그는 협동조합을 운영하면서 포목의 유통경로와 마케팅 기법에 대한 식견을 넓혀 나갔다. 그 무렵 京城방송국에서 라디오 방송을 시작했으므로 그는 신문을 열심히 읽었을 뿐만 아니라, 라디오 방송도 열심히 청취하면서 새로운 지식을 습득하였고 나라 안팎의 정세 파악에도 게을리 하지 않았다.

협동조합의 운영경험이 쌓이면서 주민들의 생필품인 광목과 비단도 취급하게 되었고, 이즈음 연암은 민족지로 사랑을 받고 있는 동아일보 지국을 설치하고 지국장이 되어 언론과도 첫 인연을 맺었다(한 번 믿으면 모두 맡겨라, 1994).

연암은 이러한 협동조합의 운영경험을 바탕으로 相生에 대한 그의 철학을 키워나갔다. 즉 이 세상의 모든 비즈니스는 '주고 받음의 관계'이다. 사업을 하면서 다른 기업과 손을 잡는 이유는 어떠한 이득이 있기 때문이며 이것은 상대편도 마찬가지이다. 서로에게 도움이 되어야 하는 것이지 나 혼자의 이익만을 생각해서는 원만한 관계가 성립될 수 없다는 것을 깨달은 것이다.

조직운영에서도 마찬가지로 서로가 서로를 배려할 줄 아는 문화를 만들어야 한다. 이러한 Win-Win사상을 바탕으로 연암은 나 혼자만의 이익보다는 조직 전체가 이익이 될 수 있도록 기업을 경영해 왔다.

또 연암은 평소에 '많은 사람이 필요로 하는 것을 만들어야 한다. 남이 안 하는 것을, 항상 새로운 아이디어를 가지고 개발하여 기반을 닦아야 한다'고 강조했는 데, 이것은 이윤을 추구하는 기업의 목표 외에 보다 상위개념인 국민생활에 봉사한다는 정신을 나타내는 것이다. 즉 나의 이익을 극대화하는 것이 기업의 목적이 아니라, 나를 포함한 우리, 이웃, 그리고 국민 모두가 함께 잘 살아야 한다는 상생철학을 나타내고 있다.

연암은 특히 '인화'를 중시했다. 많은 형제와 자녀를 거느린 장손으로서 자연히 형제간의 우애와 깊은 관심을 갖게 됐으며, 인간관계에서도 인화를 무엇보다도 중요하게 여기게 되어 '인화'는 그룹의 사시가 되었다. 그가 평소 강조해 온 '기업이 인간이고 인간이 기업'이라는

기업관은 나무를 가꾸듯이 연암이 소중히 해 온 사람중심의 기업경영을 지칭하는 대목이다. 이러한 인화중시는 상남의 인재육성철학에도 중요한 영향을 미치게 되었다.

이와 같은 연암의 상생철학과 인화를 중시하는 경영이념은 그의 경영어록 곳곳에서 잘 나타나고 있다(LG 50년사, 1997).

ㅇ싸게 만들기는 쉽다. 그러나 제품이 성공하자면 좋게 만들어야 한다. 좋은 상품은 잘 팔리는 법, 우리 제품이 잘 팔리는 때가 오더라도 그 이유만으로 결코 값을 흐리지 말 것이며 일시적으로 팔아먹을 생각을 하지 말라. 고객과 꾸준한 관계만이 기업의 생명이다.

ㅇ남이 미처 안 하는 것을 선택하라. 국민생활에 없어서는 안될 것부터 착수하라. 일단 착수하면 과감히 밀고 나가라. 성공하더라도 거기에 머물지 말고 그보다 한 단계 높은 것, 보다 어려운 것에 새롭게 도전하라.

ㅇ기업은 사람이 사람을 위해서 하는 활동이다. 기업을 하는 데에는 내부의 인화가 무엇보다 서야 한다. 인화로 단결하면 무엇인들 불가능하겠는가. 만사가 모두 잘되더라도, 인화가 깨지면 결국 망하게 되는 것이 세상의 도리이다.

ㅇ한 번 믿으면 모든 일을 맡겨라. 책임을 지는 사람은 최선을 다하도록 되어 있다. 최선을 다한다는 열의만 있으면 키우라. 능력은 키우기 나름이다. 기업은 사람이 하는 것이므로 사람을 키우는 것이 곧 기업을 키우는 것이다.

2) 經營의 民族哲學

또 연암은 출생과 성장시기의 시대적 상황에 의해 민족에 대한 남다른 신념과 가치를 가지고 있었다.

민족이란 역사공동체, 문화공동체이자 생활공동체로 역사적 공감대에 기초하여 현실적으로 운명공동체적 연대의식을 가진 사회집단을 의미한다. 즉 민족이란 혈연과 지연 그리고 자연적 공동의 기초 위에 언어, 종교, 관습, 풍습 등의 문화적 공동소유를 계기로 소생된 운명공동체로서 역사를 통하여 자발적으로 형성된 가장 넓은 범위의 사회적 기초집단이다.

이러한 민족주의의 정점에 있는 사상가로는 백범 김구 선생을 꼽을 수 있다.

> "나는 우리나라가 세계에서 가장 아름다운 나라가 되기를 원한다. 가장 부강한 나라가 되기를 원하는 것은 아니다. 내가 남의 침략에 가슴이 아팠으니 내 나라가 남을 침략하는 것을 원치 아니한다. 우리의 富力은 우리 생활을 풍족히 할 만하고, 우리의 강력은 남의 침략을 막을 만하면 족하다.
>
> 나는 우리나라가 남의 것을 모방하는 나라가 되지 말고, 이러한 높고 새로운 문화의 근원이 되고 모범이 되기를 원한다. 그래서 진정한 세계의 평화가 우리나라에서, 우리

나라로 말미암아서 세계에 실현되기를 원한다."(김 구, 나의 소원 가운데)

우리 경제는 36년간 일제의 강제와 억압 속에서 정치적 자유는 물론 경제적 자유도 박탈당해 왔다. 자본과 기술, 그리고 경영 노하우 등을 독점했던 일본인들은 우리 경제를 파산시키고 폐허로 만든 다음 한밤중에 철수해 버렸다. 해방은 되었으나 아직도 스스로의 정부를 갖지 못한 상태에 놓여 있었던 것이 당시의 상황이었다. 美軍政의 시대였던 바로 그 당시의 한국경제는 경제성장은 커녕 경제자립의 계기를 마련하지 못하였던 것이다. 생각해 보면, 연암은 우리 정부가 들어서기도 전에 그러니까 경제상황에 대한 한 치의 앞을 내다 볼 수 없는 정치적 불안정, 아니 대혼란 속에서 어쩌면 한국경제의 기틀을 마련하는 한 발자국을 내디딘 것과 같은 위대한 창업을 이룩한 셈이다.

환언하면 당시의 한국경제는 무지와 질병, 그리고 빈곤 등 후진국의 굴레 속에서 벗어나지 못한 가운데 경제자립과 그 성장을 위한 기틀이 형성되지 못한 상황에 놓여 있었다. 자본도 기술도, 그리고 경영노하우도 없었기 때문에 '무엇을 만들어 판다'는 것 자체가 어려웠다. 그리고 일제의 찬탈과 전쟁의 폐해로 말미암아 파괴되고만 시장에서 어느 상품이든 생산해 보았자 그 유효수요의 창출이 어려웠던 것이다. 그러나 연암은 반세기가 지난 오늘날 세계 10대 경제대국으로 가는 그 미래를 보는 형안을 가지고 LG그룹의 주춧돌을 놓은 것이다.

연암의 민족철학은 당시의 시대상황과 밀접한 관련을 가지고 있다. 연암이 태어난 1907년(융희 원년) 무렵은 丁未七條約의 체결로 일제의 차관정치가 시작되고 헤이그 밀사 파견 때문에 고종황제가 순종에게 양위하는가 하면, 군대의 해산으로 전국에서 의병 봉기가 잇따르는 등 민족과 국가의 수난이 가중되는 격동의 시기였다.

감수성이 예민하던 13세의 연암(1919)은 반성장터 만세시위의 소용돌이를 몸소 보고 체험했다. 숭산마을에서도 수많은 선비들의 일제의 헌병이나 경찰에게 매맞고 끌려가는 것을 목격하기도 했다.

일제는 연암의 조부 만회공에 대해서는 학자로서의 권위나 조정에 출사했던 벼슬의 무게, 그리고 무엇보다도 주민들을 자극하는 결과를 가져올 것 때문에 함부로 구속 연행하는 일은 하지 않았지만, 유교계의 동태나 지역지도자와의 관련협의 등을 밝혀내고자 엄중한 추궁을 거듭하였다. 항상 의연하고 주위로부터 존경을 받아오던 할아버지가 일제 관헌의 갖가지 구박과 수모에 시달리는 것을 목격하고 어린 연암은 분통함을 삭이지 못했다. 그것은 나라없는 백성이 겪어야 하는 인과응보인지도 몰랐다.

먼 훗날 기업가로서 대성한 구인회 회장이 언제나 민족의 이익을 먼저 생각하고, 항상 민족사회의 번영에 이바지해야 한다는 굳은 신념을 가지고 있었던 것도 어린 시절에 목격하고 체험한 교훈 때문이었다고 하겠다.

이러한 연암의 민족정신에 대한 자각은 그 후 위험을 무릅쓴 직접적인 행동으로도 나타나게 되는 데, 몇 가지 사례를 보면 다음과 같다(한 번 믿으면 모두 맡겨라, 1994).

연암이 보통학교 3학년이 되던 해(1922), 일본인 교장이 한국학생에 대해 편파적으로 징계를 한 사건이 일어났다. 이에 분개한 연암은 이러한 편파적 징계를 민족차별로 항거하며 이를 시정하기 위한 동맹휴학을 주동하였다. 교사의 회유와 학부모의 설득이 뒤따랐지만 끝까지 뜻을 굽히지 않아 결국 일본인 교장을 전출시킨 결과를 얻어냈다. 이러한 동맹휴학은 성공적으로 마무리했지만, 그 사건의 리더로 활약했던 연암과 그 밖의 대표 10여명은 그 해의 성적표에서 '품행'이 甲에서 丙으로 떨어지는 쓴 맛을 보아야 했다.

또 한 번은 연암이 구인상회를 경영하고 있을 때의 일이다. 어느 날 비단을 구하러 왔다는 손님이 연암을 찾아왔다. 그는 다름 아닌 이웃고을인 설뫼의 선배인 백산 安熙濟였다. 의령 설뫼골이 낳은 고명한 유림가인 安校理의 집안으로 양정고보와 보성전문을 졸업한 후 항일 독립운동의 일선에 나선 그는 부산에서 백산상회를 운영하며 독립운동의 연락처와 독립운동의 비밀자금 루트를 형성하고 있었다. 기미년에는 기미육영회를 조직하여 전도있는 젊은이를 유학시켜 인재로 키우는 일과, 만주에서는 농장을 운영하여 수백호의 조선 농민에게 일터를 제공한 그가 일제의 수배망을 뚫고 연암을 찾아온 것이다. 이러한 백산선생이 연암을 찾아온 이유는 다름아닌 독립운동자금을 염출하려는 데 목적이 있었다. 그는 조심스럽게 상해 임시정부의 독립운동자금으로 1만원을 기부해 줄 것을 요청했다. 연암은 어려서부터 스무살 위인 백산을 집안간의 교류를 통해 알고 있었고, 그의 인품을 눈여겨 보아 왔으므로, 비로소 심중의 뜻을 밝힐 수 있었다. 비록 함께 고초를 겪지는 못할망정 힘이 닿는 한 자금으로나마 동참을 하겠다고 한 것이다. 그 후 연암은 만원을 만들어 독립운동 자금으로 헌납하였다.

인물이 인물을 안다고도 했지만, 일찍이 설뫼의 안교리와 승산의 구교리 집안간의 상호 신뢰와 존경이 없었다면 이같은 청탁이나 참여는 불가능했을 것이다. 시기적으로도 태평양전쟁이 막바지에 올라 광분으로 날뛰는 일제의 감시 아래에서 독립운동자금을 건네는 일은 그야말로 목숨을 건 것과 다름없기 때문이다. 백산선생은 그 후 조국의 독립을 보지 못한 채 일본경찰의 혹독한 고문에 못이겨 1943년 옥사하고 말았다.

연암의 남다른 조국사랑과 민족정신은 일제의 패배와 한국전쟁을 거치면서 피폐한 국민경제를 다시 되살리기 위해 국민생활 향상에 필수적인 제조업으로의 진출을 모색하게 된다. 연암이 스물다섯의 나이로 진주에서 구인회상점을 설립하여 상업활동을 시작한지 15년, 그는 불혹의 연륜을 쌓은 후 스스로 생산의 주체가 된 제조업자로 변신하게 되었다. 패기왕성한 청년기의 사업의지가 일제의 강점기와 해방이란 한국 근대사의 소용돌이 속을 관통하면서 궁극적으로 닿게 된 도착점이자 새로운 출발점이기도 했다.

연암이 화장품 제조업을 본격화할 때는 오랜 상업활동의 경험을 통해 사업가로서의 정신이

형성되어 있었고, 이 같은 모습은 일상을 통해 드러났다. 이를테면 연암의 경영철학은 거창한 학문적 뒷받침으로 형성된 것이 아니라, 그의 통찰력과 남다른 판단력, 그리고 민족의식과 같은 시대적 소명의식이 어우러져 우러나온 것이라고 할 수 있다.

화장품 생산을 발판으로 해서 전쟁 중임에도 불구하고 플라스틱 공업에 진출하려 할 때, 연암이 형제와 동료들을 설득하면서 한 말은 이러한 연암의 뜻을 잘 나타내 주고 있다.

> "나는 결심했다. 이런 사업이 우리가 해야 할 진짜 사업이라는 생각이다. 지금 전쟁의 소용돌이 속에서 국민의 생활필수품은 절대 부족한 실정이 아닌가 말이다. 생산업자가 국민의 생활용품을 차질없게 만들어 내는 일도 애국하는 길이고 전쟁을 이기는데 도움이 되는 길인 기라. 그리고 기업하는 사람으로서 남들이 미처 생각하지 못하고 손대지 못하는 사업을 착수해서 성공시킨다는 것이 얼마나 보람있고 자랑스런 일인가 생각해 봐라. 그래 나는 이 플라스틱 사업에 뛰어들 결심이다. 니들 생각은 어떻노? (한 번 믿으면 모두 맡겨라, 1994)"

이렇듯 1947년 화장품 생산을 발판으로 플라스틱 공업에 진출, 우리나라의 화학공업을 선도하고 1958년 금성사(현 LG)를 창립하여 불모의 전자산업을 개척하게 되는 과정도 이와 같은 연암의 민족정신에 입각한 진취적 의지와 신념에서 비롯된 것이다.

연암은 화장품 사업에서 큰 성과를 거둔 가운데에서도 깨지지 않는 크림통 뚜껑 개발이라는 과제를 해결하기 위한 노력이 계속하였고, 투명크림을 개발한 여세를 몰아 깨지지 않는 뚜껑개발에 나선 연암은 플라스틱공업에 대한 이해를 넓히면서 원료와 시설만 있으면 크림통뿐만 아니라 칫솔, 빗 등 일상생활용품을 만들 수 있음을 알게 되었다. 1951년 사업용 검토에 이어 설비도입을 시작하였고, 중공군의 개입으로 전세가 혼미를 거듭하는 시기에 연암은 과감한 신규투자를 전개했다. 1952년 동양전기화학공업사를 설립하고 그 해 10월에는 범일동 공장에서 최초의 합성수지 제품인 '오리엔탈'상표의 빗과 비누갑을 만들었다. 이렇게 럭키화학은 값싸고 편리한 다양한 일상용품의 공급을 통해 전래의 우리 생활문화를 획기적으로 변화시키면서 한국 플라스틱 공업을 견인했다.

럭키화학은 치약제조와 비닐제품 생산을 위해 연지동 공장을 신축하고 1954년 비닐시트와 필름, 1956년 PVC 파이프를 국내 최초로 생산한데 이어, 1957년에 비닐장판과 폴리에틸렌 필름을, 1959년엔 스펀지레저를 각각 개발했다. PVC 파이프는 전후 복구사업과 맞물려 수요가 크게 늘었으며, 국내 최초로 개발한 스펀지레저와 비닐장판은 혁신제품으로 호평을 받았다. 이렇듯 합성수지 제품이 모두 성공을 거두자 락희화학은 합성수지 및 치약제조 중심으로 업종을 이원화, 국민생활의 근대화에 큰 기여를 했다.

한편 럭키치약은 1955년 3월 피나는 개발노력 끝에 연공장에서 최초의 시험생산에 성공하

여 그 해 가을에 제품출시를 본격화했다. 특히 럭키치약은 완벽한 제조공법을 공여받아 제조한 것이 아니라 스스로 토막정보 및 기술을 습득하여 개발, 생산한 순수 국산품이라는 점이 자긍심을 높였다. 1955년엔 어려운 군납의 문을 열었고, 1956년 봄에는 당시 창경원에서 열린 산업박람회장에서 럭키치약 10만개를 관람객에게 무료 증정하는 획기적인 판촉활동을 펼쳐 큰 성과를 거두었다. 마침내 럭키치약은 출시 3년만에 치약의 대명사로 불리던 미국의 콜게이트 치약을 물리치고 국내시장을 석권하는 쾌거를 올렸다(LG 50년사, 1997).

〈표 2〉 연암이 최초로 일으킨 주요사업

구 분	주 요 내 용
화학 · 에너지분야	ㅇ락희화학공업사 설립(1947) ㅇ최초의 치약개발에 성공(1954) ㅇ락희화학, 락희유지공업주식회사 설립(1959) ㅇ락희비니루공업(주) 설립(1962) ㅇ락희화학, 락희비니루 합병(락희화학공업사)(1966) ㅇ호암정유(주) 설립(1967)
전기 · 전자분야	ㅇ금성사 설립(1958) ㅇ국내최초 진공관 5구 라디오〈A-501〉 생산(1959) ㅇ국내최초 자동전화기 생산(1961) ㅇ국내최초 전화교환기 생산(1962) ㅇ국내최초 적산전력량계 〈WHM〉 생산(1963) ㅇ국내최초 EMD식 자동전화교환기 생산(1964) ㅇ국산냉장고 1호〈GR-120〉 생산(1965) ㅇ국내최초 흑백 TV 19인치 생산〈VD-191〉 생산(1966) ㅇ국내최초 FM/AM 라디오〈TF-901〉 생산(1967) ㅇ국내최초 에어컨디셔너〈GA-111〉 생산(1968) ㅇ국내 최초로 펌프, 세탁기 생산(1968)
기계 · 금속분야	ㅇ한국케이블공업(주) 설립(1962) ㅇ한국케이블, 금성사에 합병(1966)
무역 · 서비스분야	ㅇ락희산업(주) 설립(1953) ㅇ락희산업, 반도상사주식회사로 상호변경(1956)
공익분야	ㅇ재단법인 연암문화재단 설립(1969)

2. 上南의 社會的 責任哲學

상남 구자경 회장의 사회적 책임철학은 경영의 인재육성철학과 세계화철학에서 찾아볼 수 있다. 먼저 인재육성철학에 대해 고찰한 후 세계화철학을 살펴보도록 하겠다.

1) 經營의 人材育成哲學

상남은 무엇보다도 인재를 소중히 여겼다. 인재들이 모여 자신의 뜻을 마음껏 펼칠 수 있도록 해주는 것이 기업경영의 기본이라 믿었으며, 이러한 믿음은 오늘날까지도 계속되고 있다. 사람을 소중히 여기며 각 개인의 능력을 개발, 육성하는 것을 중요한 가치로 인식하고 있으며 인간존중의 경영철학을 기조로 안정적이고 가족적인 기업문화를 창조하고 있는 것이다. 즉 인재육성의 경영철학 하에서 국제화와 전문화로 국제 경쟁력을 확보하고 끊임없이 재투자와 기술개발로 세계 초일류 기업을 지향하고 있다.

이에 따라 LG는 인재육성을 위하여 합리적이고 체계적인 교육제도를 확립하여 왔다. 직급별, 직능별 전문 교육과정과 대학원 위탁교육, 해외 위탁교육, 외국어 교육 등 개인의 자질과 능력을 개발·향상시키는 교육 프로그램 등을 통해 모든 인재는 전문성과 미래지향성을 겸비한 진정한 인재로 거듭나고 있다.

기업의 승패는 궁극적으로 인재육성 여부에 달려있다는 신념하에 국제화, 개방화 시대에 훌륭히 대처할 수 있는 인재의 육성을 제1의 가치로 삼고 있다. 신입사원 교육으로부터 최고급 관리자에 이르기까지 시행되는 계층별 교육, 정보화 교육, 외국어 교육의 해외연수 등 개인의 능력 개발을 위한 전문인력 개발계획이 끊임없이 연구·실시되고 있으며, 특히 국내외 대학과 연계하여 실시되고 있는 과정은 그룹내 인력자원들을 전문관리능력을 지닌 고급경영자로 육성하기 위해 기획된 교육과정이다.

상남은 보다 쾌적하고 안락한 직장생활을 위해 다양한 복리후생제도를 마련, 평생직장으로서 그리고 가족과 같은 동반자로서 보람과 긍지를 가지고 일할 수 있도록 각종 복지체계를 갖추는데 많은 투자를 했다.

전사원 자녀의 대학까지의 등록금 지원, 각종 가계자금 및 대부, 종업원 지주제도, 공개 경영제도, 해외연수 및 여행 등 전 직원이 중산층 이상의 생활을 누릴 수 있도록 LG는 완벽한 복리후생제도를 마련·실천하고 있다.

- ㅇ자녀장학금 지원(중, 고등학교 및 대학교)
- ㅇ각종 취미 서클 지원
- ㅇ근로자 단체정기보험 가입
- ㅇ사원식당 운영
- ㅇ기숙사 운영
- ㅇ주택 및 전세자금 지원

요약해 보면 상남의 인재육성철학이란 개인 한 사람 한 사람을 주인으로 대접하는 개인중

시의 경영이며, 그 실천을 위해서 첫째 직속상사 중심의 인재육성, 둘째 능력과 업적에 의한 대우, 셋째 장기적인 관점에서의 인재육성을 강조하였다. 이 세 가지는 LG 인재개발의 기본 방침이기도 하다. 그리고 마지막으로 이 모든 것의 바탕이 되는 것으로 사람에 대한 믿음과 진정한 애정을 강조하고 있다.

상남은 LG가 지속적으로 발전하기 위해서는 인간존중의 경영실천이 꼭 필요함을 강조하였다. 그래서 LG를 자율적이고 창의적인 인재로 꽉 차 있는 회사, 그리고 그 모든 인재들이 자기의 한평생을 다 바쳐도 후회없다는 긍지와 보람을 가지고 근무할 수 있는 회사로 만들어 나가고자 하였다.

구자경 회장의 가훈은 人和다. 그는 이 가훈을 기업 경영에도 그대로 가져오고 있다. 이는 1969년 12월 선친인 연암이 돌아가시면서 '너는 장손이다' 라는 말을 남김에 의해서도 영향을 받게 된 결과이다. 연암이 돌아가시고, 세인들의 관심은 누가 그룹의 총수가 될까라는 것이었다. 대부분의 사람들은 LG가 내분에 싸일 것으로 예상했다. 그러나 결과는 너무나 조용하고 불협화음 없이 경영승계가 완료되었다. 이는 기업도 가정처럼 인화해야 된다는 상남 특유의 친화력의 결과였다. 물론 이러한 인화를 중시하는 상남의 철학은 연암의 상생철학이나 민족철학으로부터 많은 영향을 받은 것이 사실이다.

한편 인화라는 말 속에는 맹목적인 양보나 감정적인 친화만을 의미하는 것은 아니다. 이러한 일화가 있다(구자경, 1992).

상남은 종종 사석에서 '피를 나눈 부모형제 간에도 한 푼이라도 더 차지하려고 다투는 일이 많은 데, 사돈지간인 具·許 두 집안이 어떻게 40여년 간을 사이좋게 지낼수 있느냐는 질문을 많이 받는다고 한다. 그럴 때마다 상남은 '아니 한 집안끼리 사이좋게 지내지 않으면 누구하고 사이좋게 지냅니까? 오히려 다투는 게 이상하지 않습니까?' 라는 말이 입안에서 맴돌지만, 그 때마다 한 마디로 분명하게 대답한다고 한다.

"합리적으로 하기 때문이오."

이 말은 이런 뜻이다. 인화이니까, 집안이니까, 우리끼리니까 한 번 잘해 보자고 대강 다짐하고는, 설혹 약속을 지키지 않거나 고의적인 잘못을 해도 정으로 감싸는 어정쩡한 가족주의나 온정주의가 아니라는 것이다. 사전에 충분한 합의를 거쳐 원칙을 정해놓고, 이 원칙을 지키기 위해 각자 최선을 다해 왔음은 물론, 서로 노력하고 최선을 다한 결과에 대해 정확한 분배를 해왔기 때문에 가능한 것이었다.

이 원칙들은 인화를 지키기 위해서 사업도 포기하는 엄격한 기준이자 의사결정 시스템이며, 바로 인화의 기둥이 되는 것이다. 즉 인화에는 상호 합의한 원칙을 존중하고 최선을 다해 지켜야 한다는 엄정한 책임의식이 전제되어 있는 것이다.

상남의 인재육성에 대한 남다른 애착은 빅델, EDS, AT&T 등 세계적 우량기업의 회장들

을 직접 만나 의견을 나누는 가운데 보다 강화되었다. 이들과 얘기를 나누면서 상남이 크게 영향을 받은 것은 이 모든 우량기업들의 공통점이 있다는 것이었다. 바로 인재를 많이 확보하고 있다는 것과 아울러 인재를 육성하는 데 대단히 많은 노력을 기울이고 있다는 점을 발견해 낸 것이다.

이들은 한결같이 자기 회사의 첫번째 강점이 인재라고 강조했다. 이 인재가 있었기에 남보다 앞설 수 있었고, 세계시장 어디에서나 성공할 수 있었다는 이야기를 듣고 상남은 각 사마다 인재개발위원회를 설치하고, 이를 통해 사원 한 사람 한 사람에 대한 논의의 장을 시급히 마련하고, 이 논의의 장을 통해 인간존중의 경영, 인재육성철학을 제도와 조직 속에 구현시킨 것이다.

기업은 곧 사람이다. 물건을 만들고 사업을 잘하려면 사람부터 길러놓아야 한다. 상남은 사업을 맡길만한 적당한 인재가 길러지지 않고는 아무리 유망한 사업이더라도 결코 성공하지 못함을 잘 알고 있었다. 더구나 세계시장에서 치열한 경쟁을 뚫고 성공한 세계적인 초우량기업과 싸워서 이겨야 하는 요즘은, 사람이 길러지지 않은 상태로는 아무리 유망한 사업이라도 그 성공을 기대할 수 없는 것이다.

따라서 상남은 공정한 경쟁을 통해 우수한 인재를 육성하는데 있어 장애가 되는 모든 비합리적 관행을 제거하려 했고, 모두가 회사내에서 성공해 보겠다는 의지를 스스로 갖게 하고, 그것을 기반 삼아 인재를 길러 세계적 기업의 인재들과 비교해 조금도 손색없는 인재들로 만드는 길이 경쟁에서 살아남은 유일한 길임을 전 사원에게 강조했다. 상남은 '나는 회장 가족이 아니니까 아무리 노력해도 사장이 될 수 없을 것이다'라는 생각을 버리고, 앞으로 '럭키금성에서는 공정한 절차를 통해 정말 능력있는 사람만이 사장이 될 수 있다'는 믿음을 모든 사원들이 가질 수 있도록 노력했다(구자경, 1992).

상남은 인사자문위원회와 인재개발위원회를 통해 사장을 포함한 각계 각층의 후계자를 장기적인 관점에서 선발 · 육성하여 회사를 영속적으로 발전시키려 했으며, 방침을 바꾸지 않고 일관성 있게 경영하고, 힘들여 가꾸어 나가는 훌륭한 문화를 계승 · 발전시키려 했다. 따라서 경영자는 자신이 맡고 있는 일을 이어갈 후계자 육성이 가장 중요한 사명이라고 여기고 이것을 관리자, 사원에게도 적용시킴으로써 후계자 양성을 통한 기업의 영속성을 보장받으려는 전략을 취했다.

2) 經營의 世界化哲學

상남은 평소 글로벌 경영에 맞는 세계 최고수준의 성장역량 획득과 높은 성과를 내는 최고경영자의 개발 · 육성을 강조하면서 선진기업 연구활동을 통해 최고경영자로서의 확고한 리더십을 갖추고 이를 바탕으로 신념과 의욕을 가지고 현장중심의 혁신활동을 주도해 나갔다.

특히 1980년대는 LG그룹이 본격적으로 해외에 진출하던 시기였다. 이 무렵 LG그룹의 현지 생산거점 확보는 주로 주력기업인 금성사를 중심으로 추진되었다. 미국, 유럽 등 선진국들의 수입규제에 대항하고 우리나라 정부의 재벌규제 강화 등 점차 열악해지는 국내 경영여건을 감안한 다각화 및 세계화 전략이었다. 이는 LG그룹의 국제화를 추진하는 계기가 되었다.

1981년 7월에는 금성사의 파나마 현지법인인 GSPS를 설립하였고, 같은 해 9월에는 미국 헌츠빌에 칼라 TV 생산을 위한 현지법인 GSAI를 설립한데 이어, 서독 현지에도 VCR 및 칼라 TV 공장을 준공하였다. 또한 1984년 7월에는 역시 금성사가 미국의 서니베일에 기술개발 현지법인 UMI를 설립하였다.

같은 해 3월 모기업인 (주)럭키가 사우디아라비아 정부와 합작으로 자본금 1억 2,600만 달러의 럭키-SABIC 합작회사인 내셔널 플라스틱사(NPC)를 사우디아라비아에 설립하였다. 사우디아라비아 기초산업공사(SABIC)는 5개의 계열사를 거느리고 에틸렌 등의 화공제품을 생산하는 사우디아라비아의 국영기업체였다. NPC는 VCM과 PVC의 생산을 목적으로 설립되었다. 1986년에 준공한 생산공장은 연간 VCM 30만톤과 PVC레진 20만톤의 생산능력을 확보하였는 데, 이 기업의 PVC 레진공장은 단일 공장으로는 세계 최대 규모였다. 1986년 10월에는 금성사가 캐나다 토론토에 현지법인인 GSCL을 설립하는 등 이후에도 해외 현지법인의 설립이 잇따랐다(LG 50년사, 1997).

또한 1980년대 당시 상남의 세계화전략의 주요 특징은 유전공학, 컴퓨터, 광통신 등 첨단사업 부문에의 진출이었다. 유전공학의 경우 모기업인 주식회사 럭키를 중심으로 추진되었고 나머지는 선진국의 연관 기업들과 합작 내지는 기술제휴 등의 형식으로 참여하였는 데, 특히 첨단산업에의 진출을 본격화한 것은 1984년 2월 금성전선이 금성광통신주식회사를 설립하면서 부터였다. 같은 해 3월에 금성통신은 의료기기의 첨단화, 전산화에 대비하여 금성의료기 주식회사를 설립하였다. 1980년 5월에 금성반도체가 미국 하니웨사로부터 컴퓨터 제조기술의 도입계약을 체결한 이후, 1984년에 5월에는 이를 모체로 하여 금성하니웰주식회사를 설립하였다. 1987년 1월에는 미국 EDS와 합작으로 STM을 설립하는 등 향후 도래할 첨단산업 시대를 대비하였다(LG 50년사, 1997).

한편 상남은 1988년 11월에 발표한 '21세기를 향한 경영구상', 즉 비전 설정을 통해 상남은 럭키금성을 인재가 풍부하면서도 수익성과 안정성을 겸비한, 성장성있는 세계 일류의 우량기업으로 키우겠다고 생각하고 이를 위해 앞으로 3가지의 그룹의 사업을 3가지 방향으로 전개하기로 결정했다. 여기에서 중요한 사업방향 중의 하나가 세계 주요시장에서 사업을 토착화해 나간다는 것이었다.

이렇듯 상남은 기업규모가 성장함에 따라 국내시장에서 세계시장으로 일찍이 눈을 돌려 LG를 세계적인 기업으로 우뚝 세우는데 큰 견인차 역할을 수행하였다.

Ⅳ. 社會的 責任履行의 戰略的 選擇

1. 顧客志向 經濟的 價値創出

연암 구인회 회장과 구자경 회장은 기업의 사회적 책임이행을 최고 경영 이념으로 삼아왔다. 이를테면 기업의 국가와 사회에 대한 책임을 윤리규범에다 명시하고, 기업시민으로 사회발전에 공헌하도록 하였다. 경제적 차원 뿐만 아니라 사회적 차원에서 책임있는 경영활동을 수행하여 소비자, 근로자, 지역사회 등 여러 관계 집단의 욕구를 골고루 만족시키며, 어디에서 사업을 하더라도 국가와 사회의 발전을 기업경영의 기본철학으로 삼아 이를 지속적으로 강화시켜 왔다.

연암과 상남의 사회적 책임 이행을 위한 전략적 선택의 구심점으로서 우리는 특히 다음 3가지 측면을 손꼽을 수 있다.

연암과 상남의 기업의 사회적 책임이행의 전략적 선택의 첫째 과제로서 고객지향 경제적 가치 창출을 손꼽을 수 있다.

〈표 3〉 가치창출과 사회적 책임

경제적 가치창출	사회적 가치창출
경제적 기업목표와 사회적 책임이행	비경제적 기업목표와 사회적 책임

연암과 상남은 합리적인 사업전개를 통하여 LG를 건실한 기업으로 성장·발전시킴으로써 주주의 이익을 보호하고 종업원과 국민의 풍요로운 삶과 사회 발전에 공헌하는 기업의 사회적 책임을 강조하였다. 즉 기업의 고유활동인 「제품(Product)－시장(Market)－기술(Technology)」을 통하여 가치창출 임무를 충실히 수행하는 것이 기업의 사회적 책임이행의 중심이라고 생각하여 항상 초우량 기업으로서 가치창출 수행을 LG의 사회적 책임이행의 첫째 과제로 여겨왔다.

경영의 경제적 성과를 높여서 보다 좋은 제품을 저렴한 가격으로 공급하고 고용창출과 납세를 충실히 하는 것이 기업의 사회적 책임을 이행하는 기본이라고 보고, 고객지향적 가치창출의 책임을 사회적 책임 이행의 전략적 선택의 하나로 삼아왔던 것이다.

百의 지식보다는 하나의 성과를 존중하는 성과사회(achieving society)로서 기업은, 경영

의 경제적 목표를 충실히 수행함으로써 사회적 책임을 이행하는 것이라고 여겨 이익을 비롯한 경제성과의 목표와 윤리를 기업의 사회적 책임의 일환으로서 강조해 온 것이다.

기업은 경제성과를 도출하지 못하면 마침내 문을 닫게 된다. 기업이 문을 닫게 되면 그 영향은 그 기업의 소유주나 투자자, 경영자에게만 미치는 것은 아니다. 우선 그 기업에 고용된 종업원들이 일자리를 잃어 가족의 생계가 위협을 받는다. 또한 그 기업의 거래처는 고객을 잃게 되고 채권자는 채권회수가 불가능해지며, 정부로서는 조세수입이 줄어든다. 이런 식으로 기업 도산의 영향은 사회 전체에 파급되므로 국가 경제적 측면에서도 바람직하지 못하다. 따라서 기업의 경제적 성과목표는 기업이 계속 존속하여 사회적 책임을 다하기 위해선 반드시 달성되어야 할 목표인 것이다.

경제적 성과는 제품을 시장에서 판매한 매출액에서 그 제품의 제조원가와 여러 관련비용들을 합한 비용을 차감한 것이므로, 이를 확대하려면 매출액을 늘리고 비용을 줄이면 된다.

매출액을 증가시키는 과정을 시장확대라고 하는 데, 새로운 고객을 찾아 그들이 원하는 제품을 생산하여 제공하는 것을 의미한다. 오늘날의 시장확대 개념은 종래와는 달리, 만들어진 제품을 광고나 선전 등을 통해 소비자들의 구매 의욕을 자극하여 판매하는 방식에서 보다 발전하여, 소비자들이 원하는 제품이 무엇인지를 우선 파악하고 그것을 원하는 바대로 제조·판매하여, 판매된 뒤의 소비자들의 사용소감까지 청취하여 다음의 제품설계에 반영하는 이른바 순환식 마케팅 활동을 의미한다.

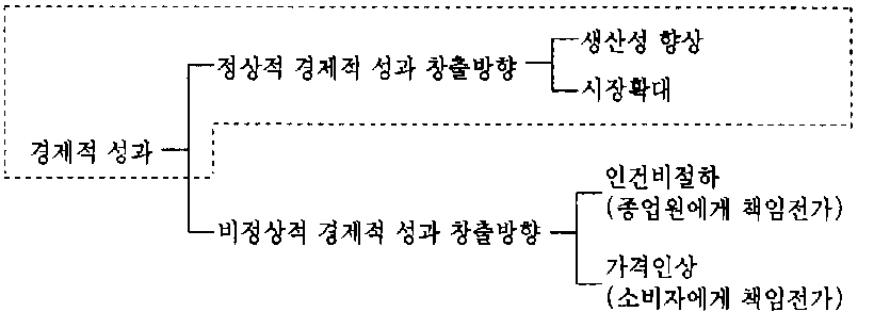
한편 소비자의 욕구충족이라는 인식의 전환은 시장을 확대하는 데 획기적인 기여를 하였지만 소비자의 불건전한 욕구까지 충족시켜 주어서는 아니 되며, 기업의 마케팅 활동도 사회복지의 증진이라는 테두리 속에서 이루어져야 한다는 생각에서 최근 사회적 마케팅이라는 개념이 등장하였다.

비용의 감소는 생산에 투입되는 자본이나 노동력과 같은 생산요소를 줄임으로써 가능하다. 그런데 생산이 늘어나면 이러한 생산요소의 투입도 늘어나게 마련인 바, 이 때는 생산량과 투입된 생산요소의 양과의 관계를 나타내는 생산성을 향상시켜야 한다.

그러나 경제적 기업목표 충실화를 통한 사회적 책임이행을 기업의 경제적 성과목표로 하기 위해선 건전한 경제적 성과창출을 윤리 설정의 주요기준으로 삼아야 한다. 즉 이익을 비롯한 경제적 가치 창출은 다음 〈그림 9〉의 점선 부분과 같이 기업의 혁신에 의한 시장확대의 대가로서, 또한 생산성 향상의 댓가로서 정상적 경제적 성과 창출이 되도록 해야 한다.

따라서 기업의 사회적 책임윤리는 부실경영의 책임을 종업원이나 소비자에게 전가시켜 임금절하나 가격인상을 통해서 이익을 꾀하거나, 탈세, 특혜융자, 비업무용 부동산 투자 등의 비정상적인 방법에 의해서 경제적 성과를 꾀하지 않아야 하는 것을 강조한다. 환언하면 경제적 성과에 대한 기업윤리는 수단과 방법을 가리지 않고 오로지 단기적인 이익을 추구하는 행

동이 아닌, 건전한 수단과 방법을 통한 경제적 성과창출을 의미한다(최종태, 1984).



〈그림 9〉 정상적 이익창출과 비정상적 이익창출

연암과 상남은 건전한 경제적 가치창출의 책임을 기업의 사회적 책임의 기본으로 삼아왔기 때문에 오늘날 LG의 기본철학과 윤리강령에 이를 담고 있으며 또한 이의 실천을 철저히 관리하고 있다. LG의 윤리 규범 시작부분에는 기업의 건전한 경제적 성과 도출을 통한 사회적 책임 이행을 위한 고객에 대한 책임과 의무, 공정한 경쟁과 거래를 각각 강조하고 있다.

첫째, 고객에 대한 책임과 의무를 강조하고 있다. LG는 고객이 진정한 사업기반이라는 신념 하에 고객의 의견을 항상 존중하며, 고객에게 도움이 되는 가치를 끊임없이 창출하여 제공함으로써 고객으로부터 무조건의 신뢰를 확보하고자 노력한다. 고객의 의견에 항상 귀를 기울이고, 고객의 진정한 요구는 항상 옳다고 생각하여, 고객을 모든 판단 및 행동의 최우선기준으로 삼고 있다.

둘째, 공정한 경쟁의 원리를 강조하고 있다. LG는 전세계의 모든 사업활동에서 해당지역의 관계법규를 준수하며, 정당한 방법을 통하여 경쟁의 우위를 확보한다는 이념 아래 자유경쟁의 추구와 법규의 준수를 추구하고 있다. 자유경쟁의 원칙을 지키기 위해서 세계 어디에서나 시장경제 질서를 존중하며, 상품과 서비스의 질을 통하여 고객의 신뢰를 확보하고 있다. 또한 진정한 실력으로 정정당당하게 선의의 경쟁을 하기 위해서 경쟁사의 이익을 침해하거나 약점을 부당하게 이용하지 않고 있으며, 국내 및 해외에서의 모든 사업활동은 해당국가의 제반 법규를 준수하고 거래의 관습을 존중하여 수행하고 있다.

셋째, 공정한 거래의 원칙을 강조하고 있다. 모든 거래는 평등한 참여기회가 보장된 가운데 자유경쟁의 원칙에 따라 이루어지며, 투명하고 공정한 거래를 통해 상호신뢰와 협력관계를 구축함으로써 장기적 관점에서 공동의 발전을 추구한다. 평등한 기회의 실현을 위해서 LG는 자격을 구비한 모든 업체에게 거래선 등록 및 선정에 참여할 수 있는 기회를 평등하게 부여하고 있으며, 거래선 등록 및 선정은 객관적이고 공정한 심사기준에 따라 합리적인 방법으로 수행하고 있다.

또한 상호발전의 추구 이념의 실현을 위해서, 기술지원 및 경영지도 등을 통해 장기적으로 거래선이 경쟁력을 갖추어 성장할 수 있도록 적극 지원하고, 혁신을 통해 창출되는 수익을 상호 공유하고 있으며, 깨끗한 거래풍토를 조성하고 공정한 거래질서를 유지하기 위해 거래선과 언제나 상호 노력하고 있다.

2. 人間尊重 社會的 價値創出

연암과 상남은 기업의 경제적 가치창출 뿐만 아니라 「사회적 가치창출」의 책임을 그의 사회적 책임이행의 중심대상으로 삼아 왔다. 이는 오늘날 LG의 인간존중 경영 등과 더불어 LG의 윤리 규범 중 국가와 사회에 대한 책임에서도 강조되고 있다. 이를테면 인간존중의 이념에 따라 대내적인 종업원 복지 뿐만 아니라 대외적으로 문화와 복지사업을 통한 사회발전에 공헌과 함께 깨끗한 환경의 보전을 위해 환경오염의 방지 및 자연보호 등 사회적 가치창출에 최선의 노력을 하여왔다.

기업의 사회적 가치 창출을 통한 사회적 책임 이행의 노력이란 「제품－시장」과 직접 관련이 없는, 즉 비경제적 기업목표 추구를 통한 사회적 책임 수행을 의미한다.

이미 앞에서 강조한 바 있듯이 기업이 하나의 실체로서 생존, 성장, 발전하기 위해선 "경제적 가치창출 목표와 마인드(mind)도 중요하지만, 그에 못지않게 사회적 가치창출의 목표와 마인드도 반드시 가져야 한다. 환언하면 기업은 경제적 성과도 창출시켜야 하지만 사회적 성과도 창출시키지 않으면 장기적 안목에서 볼 때 그의 생존, 성장, 발전은 기대하기 어려운 것이다.

기업의 사회에 대한 영향력이 적었고 기업의 경제적 가치창출과 사회적 가치창출을 동일시하던 시기에는 기업의 사회적 책임이행은 경제적 가치창출을 통하여 전개해 왔다. 그러나 국민 대부분의 절대 빈곤을 탈피하여 물질적 풍요 후의 사회적 가치가 강조됨에 따라 기업의 사회적 책임이행에 있어서 사회적 가치창출이 중요한 이슈로 부각하게 되었다.

우리 나라도 '60년대 후반 및 70년대 초'에 경이적인 경제성장 및 경제발전, 그리고 경제적 이해에 대한 일치가 사회를 지배하였지만, 근자에 이르러서는 "생활의 질(Quality of life)" 향상을 중심으로 한 비경제적인 사회적 가치창출의 이슈가 기업의 사회적 책임이행의 주요 과제로 등장하기 시작하였다.

사회적 가치창출과 관련하여 여기서 논의되는 "사회(Social)"의 개념은 "인간(Human)"을 의미하며, 그 인간이란 1차적으로 기업 내부의 사람인 종업원과 2차적으로 기업 외부의 사람인 이해관계자를 의미하고 기업의 사회적 성과관리란 이들에 대한 욕구충족의 관리목표 달성으로 본다.

시대가 변함에 따라 사회가 기업에게 요구하는 사회적 가치창출의 내용도 달라지게 되었다. 이에 따라 과거에 기업의 경제적 가치창출 역할인 이윤추구와 함께 사회적 복지의 창출도 또한 추가적으로 요구하게 되었다. 따라서 기업의 본질적 가치창출인 기업의 존속·발전에 대한 경제적 책임인 이익책임과 더불어 자율기업 체제의 유지책임인 종업원과 시민사회 등을 위한 가치도 창출해야 하는 상황이 되었다. 따라서 종업원은 물론 사회를 대상으로 한 사회적 가치창출의 책임 분야가 확대되어 가고 있다. 종업원만을 기업의 사회적 성과 책임의 대상으로 삼을 때 우리는 대내적인 기업의 사회적 성과의 대상이라 하고, 이해관계자를 모두 포함할 때 대외적 기업의 사회적 성과의 대상으로 규정 지우기도 한다.

연암과 상남은 LG의 사회적 가치창출 영역으로서 종업원에 대한 사회적 가치창출, 직장생활의 보람, 삶의 보람을 증대시키는 것을 기업의 사회적 가치창출로 인식하고 종업원, 근로자와의 관계에 있어서는 생활보장, 노동조건 및 작업환경의 개선, 생활수준의 향상, 경영성과의 배분, 직업훈련, 실업방지 등에 적극 노력함으로써 오늘날 LG의 공동체적, 그리고 협력적인 노·경문화를 창달하게 되었다.

이러한 협력적인 노·경문화 창달의 사례로 1960년대 초 금성사와 락희화학의 노경관계를 들 수 있다. 이 당시 노조설립 과정에서 노·경간 이해대립과 갈등관계를 겪었지만 결국 이를 슬기롭게 극복해 금성사의 경우 1963년 7월에 노사협의회를 공식·발족시킴으로써 노·경 공존공영을 위한 새 지평을 열어갈 수 있었다. 이로부터 금성사는 종업원의 복지대책을 협의·처리할 수 있는 조직체의 운영을 통해 복지문제 해결에 노사공동의 노력이 집중되어, 1969년 4월에는 근로조건의 개선 등 종업원의 복지향상에 노력한 결과로 당시 노동청으로부터 노무관리시범사업장으로 지정되는 큰 진전을 이루었다. 또 락희화학은 종업원의 노동조합 결성을 계기로 원만한 노사관계 유지에 노력하는 한편, 경남일대 회사들의 노조활동과 복리후생제도를 조사하여 이를 종업원 복지개선에 반영했다. 그 결과 작업복 지급방법 및 시기개선, 식당개선, 통근버스 운행, 상여금 지급방법 및 사원과의 격차해소 등의 실적을 쌓는 등 1960년대 락희화학의 노조활동은 노사간의 공리공영의 토대 위에서 긍정적인 동반관계로 발전해 나가는 기틀을 만들어, 오늘날 LG의 모범적인 노·경화합문화를 형성하게 된다(LG 50년사, 1997).

한편 대외적, 사회적 가치창출 영역으로서 사회에 대한 가치창출 즉, 고용기회의 확대, 환경보호, 주민생활 향상, 의료사업 등 지역사회 발전과 성장을 위한 가치와 더불어 국가와 사회의 성장과 발전을 위해 정부가 하기 어렵거나 곤란한 교육, 문화, 사회사업의 참여 등에 적극적인 투자와 노력을 하여 LG연암문화재단, LG복지재단, LG연암학원 등 많은 사회복지사업을 수행하게 되었다.

3. 生産的 社會福祉事業

연암과 상남은 기업의 사회적 가치창출의 책임수행에 있어서 교육, 문화, 고용환경 등 생산적 복지사업 창출에 역점을 두어 왔다. 이는 상남에 이르러 더한층 강조되고 있음을 우리는 찾아볼 수 있다.

즉, 전통적인 사회복지 사업은 주로 보험부조 및 원호의 원리에 기초를 두고 보험부조 및 원호제도의 확립에 역점을 두었다. 따라서 그의 효과는 移轉成果로서 나타난 것이다. 이에 대하여 현대적 사회복지사업은 소극적인 移轉成果를 탈피하고 적극적인 生成成果의 효과를 거두기 위해서 생산적 창출의 원리에다 기초를 두고, 장기 안목적인 교육훈련과 고용정책 및 제도의 확립에 주력하고 있는 것이다(최종태, 1981).

〈표 4〉 전통적 사회복지와 현대적 사회 복지

구 분	원 리	효 과	수 단
전통적 사회복지 정책	보험 · 부조 및 원호의 원리	이전성과	부조제도 원호제도 보험제도
현대적 사회복지 정책	창출의 원리	생성성과	교육훈련제도 고용확대제도

환언하면 전통적 사회복지사업은 주로 移轉成果에 역점을 두었으나, 오늘날 사회복지 사업은 소극적인 移轉成果를 탈피하여 보다 적극적으로 생산적 사회복지 창출에 중점을 두고 있다. 이를테면 교육정책, 고용정책, 환경정책, 건설정책 등과 같은 사회기간 분야의 설정과 밀접한 관련하에 그 급여를 확대시키고 있는 것이다.

독일어로 '사회복지'를 'Sozialleistung'이란 단어를 사용한다. 이는 'Sozial'(조찌알)과 'Leistung'(라이스퉁)의 결합어로 이루어진 것이다. 'Sozial' 하면 '사회'란 의미이고 'Leistung'하면 이는 '성과'란 의미를 지니고 있다. 그러므로 'Sozialleistung'이란 '사회성과'로 표시할 수도 있는 데, 사회복지가 오로지 소극적인 지출의 성격에 그치지 않고, 적극적인 성과와 관련됨을 보여준다. 이를테면 사회복지 제도는 곧 경제적인 성과를 도출케 하는 밑거름이 되어야 한다는 것이다. 그러나 사회복지제도가 잘못되면 사회적 성과로 형성되는 것이 아니라, 오로지 사회적 부담으로만 남게 될 위험이 있게 된다. 그러므로 독일인은 Sozial-leistung(사회적 성과)이냐, Sozial-Lastung(사회적 부담)이냐 하는 말을 자주 쓴다. Leistung(라이스퉁)하면 성과가 되겠지만, Lastung(라스퉁)하면 부담이 되는 것이다(최종태, 1981).

사회복지에 대한 지출이 부담으로만 나타날 경우는 어떠한 경우인가? 그것은 사회복지에 대한 지출이 수혜자의 자아실현과 인력재생산의 사회정책과 결부되지 않을 경우에는 오로지 부담으로만 나타날 경우가 많은 것이다.

복지사업은 오로지 移轉成果로서만 그치는 것이 아니라, 창출성과의 도출과 직결되어 가치 창출에 적극적인 역할이 되도록 하여야 된다. 그러기 위해서는 사회복지사업은 종래 전통적인 이전 위주의 소극적인 사회정책을 탈피하여 근대적인 생성 위주의 적극적인 사회정책의 일환으로서 구성원의 성취동기 유발과 능력개발 촉진을 위한 고용 및 교육정책과 함께 이루어져야 하겠다.

만약 사회복지사업이 수혜자의 적극적인 상호작용과 더불어 그의 능력개발과 성취 동기유발을 시키지 못할 경우에는 사회적 성과가 아닌 사회적 부담으로만 그치게 된다. 사회복지사업에는 참가자의 성취동기를 유발시킬 수 있는 기간구조의 형성이 반드시 요청된다. 따라서 선진산업국에서는 사회정책의 두 가지 구심점인 교육정책과 고용정책 및 환경정책을 곧 사회복지사업과 연관 지워서 전개시키고 있다.

전통적인 복지사업은 온정주의 혹은 사회균형주의에 입각하여 상부하달의 일방통행의 방식을 취하여 왔다. 그러나 오늘날 사회복지제도는 임기응변적인 치료의학적인 태도에서 벗어나서 예방의학적이고 보건의학적인 태도를 취하고 있다. 장기적인 안목에서 상호작용적이고 점진적이며 근본적인 사회적 인프라구축 차원에서, 국가 사회적 정책의 일환으로 사회복지 내지 급여제도를 형성시키고 있다. 따라서 노동촉진 및 교육조성의 과제가 국가교육 및 고용정책과 관련하여 하나의 주요한 대책으로 등장하고 있다.

연암과 상남은 사회복지사업을 전통적인 사회부조와 원호적 입장을 초월하여 장기적이고 근본적인 생산적 복지 입장에서 교육, 문화, 고용 환경 등 생산적 사회복지 실현에 적극적인 투자와 노력을 기하여 왔다. 즉 LG연암문화재단을 통해 교수해외연구지원사업, 교육기관 지원사업, 장학금 지급사업 등을 실시하고, LG상록재단을 통해 산림생태계의 보호와 자연자원의 효율적인 이용을 도모하여 자연과 인간이 조화를 이루는 풍요로운 환경을 가꾸는 데 주력하고 있다.

또 LG연암학원을 통해 연암축산원예대학과 연암공업대학을 설립, 전공분야별로 국제경쟁력을 갖춘 인력양성에 주력하는 한편, LG인화원에서는 대규모의 인력개발교육을 통해 생산적 사회복지 실현을 구현하고 있다.

환언하면 연암과 상남은 생산적 사회복지사업을 전략적 선택으로 삼아 사회복지사업을 소극적인 移轉成果의 사고에서 탈피하여 적극적인 生成成果의 입장에서 창출적 효과를 도출하도록 수혜자의 자아발전 욕구의 충족과 국가경쟁력에 기본이 되는 인재육성 및 교육훈련 정책과의 밀접한 연관 속에서 생산적 사회복지 사업으로 추진하여 왔다.

V. 社會的 責任과 社會福祉事業

1. 社會的 責任과 社會福祉事業

연암과 상남은 사업을 일으키고 발전시켜 나가면서 1차원적 기업목표인 경제적 성과를 넘어서 사회적 책임에 대해 큰 관심을 가졌다. 즉 연암과 상남 모두 단순한 이전적, 구호적 차원에서 사회복지사업을 수행하기 보다는 생산적, 문화적 사회복지사업으로 보다 능동적인 사회적 책임수행을 통해 생산적 사회복지사업을 추구하였던 것이다.

물론 LG의 창업자인 연암의 경우 사업초기에 경제적 기업목표에 상대적으로 충실하였고, 상남은 비경제적 기업목표에 보다 많은 투자를 하였다. 즉 연암은 사회적 책임이행의 우선적 목표로 기업의 '경제적 가치창출에 의한 사회적 책임이행' 전략을, 상남은 기업의 '사회적 가치창출에 의한 사회적 책임이행' 전략을 우선적으로 선택했다. 그러나 이러한 분류는 상대적인 것에 불과하고, 연암의 사회적 책임에 대한 철학을 바탕으로 상남은 이를 계승·발전시켰다.

과거 사회복지사업은 경영자의 온정적 자혜에 의해서 행해지는 것이 일반적이었던 점에 비추어 볼 때, 연암과 상남은 사회적 책임수행을 위한 생산적 복지사업의 중요성을 간파한 점은 이들의 탁월한 안목의 결과라 할 수 있다.

연암과 상남의 사회적 책임이념과 실천에 따라 LG가 사회복지사업을 수행하기 위해 설립한 주요 기관은 다음과 같다.

〈표 5〉 LG의 주요 사회복지사업

주 요 기 관	설 립 연 도
LG연암문화재단	1969
LG연암학원	1973
LG인화원	1988
LG복지재단	1991
LG상록재단	1997

2. LG 蓮庵文化財團

LG 연암문화재단은 LG의 창업자인 연암이 국가발전에 이바지할 수 있는 유능한 인재를

양성함으로써 기업에 주어진 사회적 책임을 다하고자 하는 평소의 뜻을 실천하기 위하여 1969년 12월에 설립하였다. 연암문화재단의 주요사업으로는 교수해외연구 지원사업, 장학금 지급사업, 교육기관 지원사업이고 이 외에도 LG 상남도서관 및 LG 아트센터를 운영하고 있다(LG 50년사, 1997).

교수해외연구 지원사업은 국가적 고급두뇌의 양성과 국내 학문발전에 기여코자 1989년부터 매년 시행하고 있으며, 선정된 교수들은 1년간 해외에 폭넓은 학문적 경험과 식견을 쌓을 수 있는 기회를 제공받게 되며, 지원되는 연구비는 체재비 US$25,000와 왕복 항공료이다. 이는 국내 최고수준의 연구비로 전국의 많은 교수들로부터 큰 호응을 받고 있으며, 1989년 이후 현재까지 302명의 교수에게 해외연구 기회가 주어졌다.

장학금 지급사업은 1970년부터 시행하고 있는 데, 학업성적이 우수하나 가정형편이 어려운 학생에게 장학금을 지원함으로써, 재학 중에는 학비에 대한 걱정없이 오직 면학에만 전념할 수 있도록 하자는 데 그 취지가 있다. 학생 1인당 수혜금액은 학부 2학년 1학기부터 졸업시까지의 등록금 전액과 연간 교재대 30만원으로 전국 최고수준의 장학금을 지원받게 된다. 1989년 이후 현재까지 장학금 수혜학생은 2,300명에 이른다. 이 사업은 1999년부터 LG복지재단으로 이관되어 대학원생을 대상으로 한 장학금 지원사업으로 개편되었다.

교육기관 지원사업은 '例解 新韓日 辭典' 편찬비 지원, 아시아-태평양 공익재단 정보센터 설립비 지원, 국역 명심보감 출판비 및 보급비 지원, 한국관계 고서찾기 운동지원, 서울대학교 LG경영관 건립지원 등의 여러 가지 사업을 수행하고 있다.

LG 상남도서관은 구자경 LG 명예회장이 기증한 사저를 기반으로 설립된 우리나라 최초의 디지털 도서관으로서 1996년 4월 개관했으며, 국내에서 구하기 힘든 해외 과학기술 관련

〈표 6〉 LG연암문화재단의 사업실적

(단위 : 백만원)

사업종류	기 간	사 업 실 적		비 고
		지원인원 및 내용	지원금액	
교수해외연구지원	1989~1999	302명	7,914	
장학금 지급	1970~1999	2,300명	4,742	
교유기관 지원	1970~1999	하버드대 부설 연경도서관 지원 외 기타 교육기관 등 지원 -하버드대 204 -서울대경영관 8,800 -연암학원 설립 지원 1,316 -한국관련 고서 찾기 1,000	14,229	명지대
LG상남 도서관	1993~1999	LG상남 도서관 설립/운영	10,403	
LG아트센터	1996~1999	LG아트센터/운영	58,403	

정보를 집중적으로 수집해서 이를 디지털화하여 컴퓨터 네트워크를 통해 서비스하고 있다.

LG 아트센터는 클래식, 콘서트, 연극, 뮤지컬, 발레, 국악 등 순수 공연예술로부터 팝, 멀티미디어 이벤트까지 다양한 장르의 공연예술을 수용할 수 있는 종합예술 공간이다. LG 아트센터는 문화예술의 창작과 교류를 통해 기업의 이윤을 사회에 환원하고, 문화교류의 전초기지로서 글로벌 시대를 선도하며, 고객의 다양한 문화욕구에 보답함으로써 고객을 위한 가치창조를 실현하고자 한다(LG 인터넷홈페이지).

3. LG 蓮庵學院

LG연암학원은 상남이 연암의 유지를 받들어 설립한 학교법인으로서 농촌근대화에 이바지할 축산, 원예 기술인을 양성하고 선진공업국으로 발돋움하기 위해 필요한 전문기술인력의 양성을 위해 1973년 6월에 설립하였고, 주요사업으로는 연암축산원예대학과 연암공업대학을 설립·운영하고 있다(LG 50년사, 1997).

〈표 7〉 연암축산원예대학

(단위 : 백만원)

년 도	졸업생 수	장학금 지급	국제기술 교류 사례
1973~1976	285	–	모피가축 사양관리 외 5건
1977~1981	395	94.4(791명)	육가공 처리기술 외 3건
1982	211	47.6(214명)	모피가축 사양관리 1건
1983	181	49.4(303명)	모피가축 사양관리 1건
1984	214	45.5(234명)	
1985	205	54.0(274명)	
1986	275	62.5(291명)	양계(난가공, 유통) 1건
1987	265	65.7(313명)	양계(난가공, 유통) 1건
1988	214	57.8(326명)	대가축, 양계 사양관리 외 3건
1989	280	78.4(369명)	
1990	296	88.5(401명)	원예자재 외 2건
1991	311	117.0(461명)	원예번식 1건
1992	281	143.5(506명)	원예자재 1건
1993	291	167.8(526명)	
1994	376	418.2(1,795명)	축산 사양관리 1건
1995	353	448.0(1,271명)	
1996	313	545.0(1,126명)	
1997	324	512.2(1,107명)	
1998	310	445.0(1,119명)	
1999	230	547.6(1,080명)	

1) 蓮庵畜産園藝大學

연암축산원예대학은 영농기술의 개발을 통해 국제경쟁력을 갖춘 전공분야별 최고전문가를 양성하여 농업발전에 기여하고 나아가 인류공영에 이바지함을 교육이념으로 한다. 연암축산원예대학은 1973년 연암축산고등기술학교로 설립인가가 난 후 1974년에 연암축산고등학교(축산과)로 개교하였고, 1977년에 연암축산전문학교로 승격하였다. 그리고 1979년에 연암축산전문대학으로 개편하였고, 1982년에 연암축산원예전문대학으로 교명을 변경하였다(LG 인터넷홈페이지).

연암축산원예대학은 수요자 중심의 다양한 특성화교육을 운영하고 있으며, 대학의 주요특성으로 학생위주의 교육과정 운영, 첨단 실험실습교육, 기숙사 생활을 통한 전인교육, 첨단농업교육센터 운영, 폭넓은 장학혜택 지원 등을 들 수 있다.

2) 蓮庵工業大學

연암은 상남의 유지를 받들어 연암공업전문대학은 1984년에 설립하였다. 1940년대 이후 화학과 전자, 통신 등 주요 산업분야를 개척함으로써 우리나라 산업화의 물결을 주도해온 LG가 고도산업사회의 꿈을 이 땅에 앞당겨 실현하려는 노력의 일환으로 본 대학을 설립하였다(LG 50년사, 1997).

〈표 8〉 연암공업대학

(단위 : 백만원)

년 도	졸업생 수	장학금 지급
1986	125	61.4(229명)
1987	131	69.3(269명)
1988	164	94.5(309명)
1989	172	121.2(374명)
1990	248	116.9(338명)
1991	188	209.1(239명)
1992	216	279.8(299명)
1993	341	381.6(336명)
1994	445	395.8(281명)
1995	450	390.2(303명)
1996	630	468.9(247명)
1997	563	565.2(296명)
1998	570	384.1(345명)
1999	541	577.3(310명)

대학의 기본시설 및 운영비의 과반을 LG그룹에서 지원하고 교직원, 학생들의 끊임없는 정진으로 짧은 역사에도 불구하고 교육수준, 취업실적에 있어서 전국 최고수준을 자랑하고 있다.

상남은 연암공업전문대학을 LG통합연구소와 더불어 첨단기술의 심도있는 연구개발과 유능한 기술인력 양성의 산실이자 산학협동의 한 본보기로서 키워나가, 이 나라 과학기술의 진흥에 큰 몫을 다하고 있다(LG 인터넷홈페이지).

4. LG 人和苑

LG인화원은 LG의 미래를 이끌어 갈 인재의 요람으로, LG의 이념과 목표를 함께 하며 강인한 정신력을 갖춘 최고의 인재를 양성하는 수련장으로써 미래창조 및 자아실현의 꿈을 키우며 경영이념을 구현하는 LG인을 배출하고 있다(LG 50년사, 1997).

LG인화원은 1988는 11월 1단계가 준공이 되기 전에 이미 가사용 승인을 얻어 24개 과정 2,100여명의 교육을 마친 상태에서 개원했다. 그로부터 1년 7개월여간의 걸친 2단계 공사를 추진하여 인화원은 1990년 7월에 종합·준공되었다. 교육훈련을 목적으로 한 공사가 1단계 공사였다면, 2단계는 인력개발센터로서의 인화원 뿐만 아니라 LG가족들에게 포근한 휴식공간을 제공하는 종합적인 기능을 마련한 공사이기도 했다.

〈표 9〉 LG 인화원의 사업실적

년 도	프 로 그 램	연 인 원	주 요 내 용
1988	신입사원 교육 외		인화원 개원
1989	관리능력 진단과정 외(총 48개 과정)	총 103,000명	
1990	리더쉽 과정 외(총 52개 과정)	총 119,465명	
1991	팀 빌딩 리더 외(총 77개 과정)	총 118,116명	
1992	Working together 외(총 88개 과정)	총 113,013명	
1993	관리자 OA 외(총 85개 과정)	총 105,675명	
1994	행동규범 외(총 103개 과정)	총 97,977명	경영이념 교육 포함
1996	혁신리더 육성과정 외(총 82개 과정)	총 103,873명	
1997	Global Leader교육 외	총 80,803명	
1998	LG사업가 육성교육 외	총 49,186명	직급별 필수교육 도입, 전문 직무교육 확대 등
1999	LG사업가 육성교육 외	총 92,246명	직급 필수과정 개발/운영, 전문 직무교육 등

* 교육대상은 전임직원임.

LG인화원은 연암의 인화에 대한 강조를 바탕으로 상남의 인재육성철학이 결합하여 나타난 구체적 결과물이다. 5년여만에 종합준공된 LG인화원은 5만 3,829평의 대지에 본부, 역사관, 교육관, 생활관, 설비관리의 동력동 등 크게 6개 동(연건평 9,536평)을 포용하고 있다.

교육관은 508석의 대강당, 150석의 소강당, 50석의 중강의실 8개, 20석의 소강의실 및 분임토의실 8개, 30석의 OA실습실 1개, 그리고 동시통역 시설이 구비된 세미나실, 브리핑실 및 교육관련 정보자료 제공을 위한 도서자료실 등이 있다. 강의실 총 규모는 동시에 1,400여명을 수용할 수 있으며, 이 모든 시설에는 첨단 A/V 시청각 설비로 구성되어 있어 새로운 교육환경 지원을 통한 교육품질 제고에 기여하고 있다(LG 인터넷홈페이지).

5. LG 福祉財團

LG복지재단은 상남이 우리 사회의 도움을 절실히 필요로 하는 이웃에 대해 보다 체계적이고 다양한 지원사업을 펼치기 위해 1991년 10월에 설립하였다. 즉 경제성장 과정에서 불가피하게 발생했던 사회적 문제 및 갈등적 상황을 해소하고, 21세기 복지국가의 건설을 위해 기업으로서 능동적 역할을 수행하고 그 사회적 책임을 다하며 우리 사회의 성장과 발전에 기여코자 설립하였다(LG 50년사).

이러한 설립취지를 바탕으로 한 LG복지재단은 사회복지시설의 건립과 운영, 사회복지사업 및 운영에 대한 지원, 저소득층 자녀에 대한 장학사업 및 생활지원, 사회복지사업에 관한 학술연구 및 동 관련단체에 대한 지원, 사회복지 향상을 위한 문화사업, 그리고 본 재단의 사업수행을 위해 필요한 전문연구소의 설치 및 운영 등의 사업을 적극적으로 전개함으로써 복지사회의 건설에 크게 이바지하고 있다.

종합사회복지관 건립사업은 종합복지사회관을 1년에 1개소씩 건립해서 지역사회 주민들에게 자활기반과 문화공간을 만들어 주는 것을 목적으로 하고 있다. LG복지재단에서 건립하여 해당지역 지방자치단체에 아무 조건없이 기부채납하는 선진 건축물 수준의 종합사회복지관에서는 재가복지사업, 직업/교양 교육사업, 가정복지사업 등 다양한 지역복지사업을 전개, 지역주민들의 복지수요에 부응하는 다양한 사회복지프로그램을 개발 · 제공하고 있다.

아동 및 청소년 복지사업은 미래의 주역인 아동과 청소년들이 건전한 가치관을 지닌 건강한 사회인으로 성장할 수 있도록 돕고 있다. 주요 사업으로는 먼저 과중한 학업으로 인한 부담을 덜어주고 우리 전통문화예술에 대한 이해를 돕기 위해 1993년부터 실시하고 있는 '마당놀이 고교 순회공연' 사업은 학생들은 물론 일선교사들로부터도 높은 호응을 얻고 있다. 또한 지역적 문제로 말미암아 경제적, 문화적, 교육적으로 소외되어 있는 도서벽지 초등학교에 대한 시청각 교육기자재 지원사업, 어려운 가정형편으로 생활과 학업에 지장을 받고 있는 소년 · 소녀가장에 대한 생활보조금 지원사업 등을 통해 우리 청소년들이 열악한 환경을 극복하고

사회의 당당한 일원으로 건강하게 성장할 수 있도록 돕고 있다.

우리 사회는 생활수준의 향상과 의료기술의 발전 등으로 인한 점차 고령화사회로 접어들고 있다. 이와 아울러 핵가족화 현상이 촉진되면서 우리 사회의 병폐인 극단적 이기주의가 가정에까지 파고들어, 가정에서 설 땅을 잃은 노인들의 문제는 심각한 사회문제가 되었다. LG복지재단은 이러한 불우한 생활환경에 처한 노인들을 지원하기 위해 생활편의품을 지원하고 있다. 또 지역복지관에 물리치료기구를 지원, 물리치료실을 운영토록 함으로써 노인들의 건강관리와 노인성질환 치료에 도움을 주고 있다.

장애인 복지사업은 장애인들이 사회에 적응할 수 있는 자활능력을 키워주기 위해 장애인 특수학교, 장애인 이용시설, 장애인 가정 등에 각종 재활 교육기자재 및 편의용품 등의 지원사업이다.

해외지원사업은 국내 사회복지 발전에 기여할 뿐만 아니라 시야를 세계로 넓혀 인류복지 증진에도 기여하기 위해 해외지원사업을 추진하여 인류공영에 앞장서는 한편, 나아가 복지차원의 국제교류를 통해 국가위상을 높이는 데 기여하고 있다.

또 발굴지원사업을 통해 남을 위해 자기를 희생하여 사회의 귀감이 되는 선행을 한 사람이나, 불의의 사고를 당해 사회의 도움을 절실히 필요로 하는 사람을 찾아 격려금이나 위로금 등을 지원하고 있다(LG 인터넷홈페이지).

〈표 10〉 LG복지재단의 사업실적(1991~1999) (단위 : 백만원)

사업종류	사업실적		비고
	지원내용	지원금액	
종합복지관 건립사업	8개소 건립	11,215	
아동/청소년 복지사업	소년소녀 가장지원 등 8개 지원사업	7,001	
장학금 지원사업	대학원생 52명 장학금 지급	119	'99.부터 시행
노인 복지사업	이동 목욕차량 지원 등 5개 지원사업	2,963	
장애인 복지사업	특수학교 교육용 기자재 지원 등 7개 지원사업	1,686	
해외지원사업	베트남 11개 지역 장애 아동을 위한 기초 교육 시설 건립지원	1,136	미화 100만 달러
발굴지원사업	사회 이슈화된 선행의 주인공 및 유가족 87건 지원	495	
기타 복지사업	사회복지 학술 지원 및 기타 복지사업 지원	795	

6. LG 常綠財團

LG상록재단은 LG 구본무 회장의 산림생태계의 보호와 자연자원의 효율적인 이용을 도모하여 자연과 인간이 조화를 이루는 풍요로운 환경을 가꾸며, 우리 사회의 장묘문화 개선을 주도하여 국토와 자연환경을 보전하는 데 기여코자 1997년 12월에 설립하였다.

즉 이러한 취지하에 산림자원의 보호 및 보전과 인간과 자연의 친화를 위한 각종 시설을 조성하고, 화장과 납골에 대한 부정적인 이미지를 불식시킬 모범적인 시설을 건립 · 운영하는 한편, 산림생태계의 보존과 장묘문화 개선에 관련된 학술 연구활동의 지원, 사회계몽 등 다양한 사업을 적극적으로 전개하고 있다(LG 인터넷홈페이지).

〈표 11〉 LG상록재단의 사업실적

(단위 : 백만원)

분 야	사 업 종 류	기 간	지 원 금 액
자연환경	자연생태관찰로 조성	1998~1999	201
	생명의 나무 나눠주기	1998	36
	철새 보호사업	1998~1999	19
	불법엽구 전시회 지원	1998~1999	11
	야생동물 먹이주기 지원	1998~1999	10
	생명의 숲 가꾸기 국민운동	1998~1999	2
	초등학교 우리꽃밭 조성사업	1999	156
	자연다큐 "밤섬" 제작지원	1999	88
	산성화 피해 산림 회복사업	1999	73
	LG 우리동물 사랑교실 운영	1999	61
	한국동물구조 관리협회 지원	1999	31
	한국조류 보호협회 지원	1999	50
	늑대복원 프로젝트 지원	1999	10
장묘문화	장묘문화개혁 범국민협의회 지원	1998~1999	151
	장묘문화개선 기획취재 지원	1999	25

Ⅵ. 結 論

연암과 상남은 기업을 사회유기체의 지체로서 가치창출의 중심센터로 본다. 기업이 성장하고 사회가 발전하기 위해서는 기업의 사회적 책임의 목표를 충실히 수행하여야 한다고 강조

하였다. 그리하여 LG는 사회적 책임이행을 경영의 핵심목표의 하나로 삼고 이를 적극적으로 수행해 왔다.

연암과 상남의 기업의 사회적 책임철학은 곳곳에서 찾아볼 수 있겠지만, 그 중에서도 가장 대표적인 것을 2가지씩 손꼽아 본다면 우리는 다음과 같이 제시할 수 있겠다. 즉 연암에 있어서는 그의 경영에 대한 相生哲學과 民族哲學에서, 상남에 와서는 그의 경영에 대한 人材育成哲學과 世界化哲學에서 각각 그들의 사회적 책임에 대한 개성과 의지를 뚜렷이 찾아볼 수 있다. 시대상황으로 보아 연암은 민족기업으로서 LG의 사회적 책임을, 상남은 세계기업으로서 LG의 사회적 책임을 더 한층 강조하고 있음을 여기서도 찾아볼 수 있는 바이다.

지난 50여년 동안 기업사상 타의 추종을 불허하는 세계기업으로서 LG가 성장 발전한 이면에는 연암과 상남의 경영철학 중에 이상과 같은 기업의 사회적 책임에 대한 이념과 목표, 그리고 그의 적극적인 실천이 있었음을 아무도 부정할 수 없는 바이다.

연암과 상남의 사회적 책임에 대한 철학은 이념으로서만 끝나지 않고 다음과 같이 경영의 의사결정인 전략적 선택을 통하여 구체적으로 행동화하였다.

첫째, 「고객지향 경제적 가치창출」을 기업이 수행해야 할 사회적 책임의 기본으로 삼고 이에 대한 노력과 투자를 적극적으로 수행하였다. 인간의 욕구를 충족시켜 주는 가치창출의 책임을 맡고 있는 기업은 무엇보다도 제품시장을 통한 경제적 가치창출을 충실히 이행하여야 한다는 것을 경영정책적 차원에서 선택하였다. 그러기 때문에 LG는 「고객을 위한 가치창조」를 최고경영이념으로 삼고 지난 50여년 동안 합리적인 正道經營을 통해 꾸준히 새로운 제품을 저렴한 가격으로 충분히 공급하는 고객지향적인 경제적 가치창출을 기업의 사회적 책임이행의 기초로서 항상 강조하여 왔다.

둘째, 「인간존중 사회적 가치창출」을 기업이 수행해야 할 사회적 책임의 중심으로 삼고 이를 위한 노력과 투자를 아끼지 않았다. 기업은 사회시스템으로서 제품의 생산·공급에 의한 본원적인 가치를 형성시키는 경제적 가치창출 뿐만 아니라, 인간존중의 가치에 따라 기업을 둘러싼 대내외적인 이해관계자와 더불어 사회의 욕구를 충족시키는 사회적 가치창출을 충실히 수행하여야 한다는 것을 경영정책적 차원에서 선택하였다. 그러기 때문에 LG는 「인간존

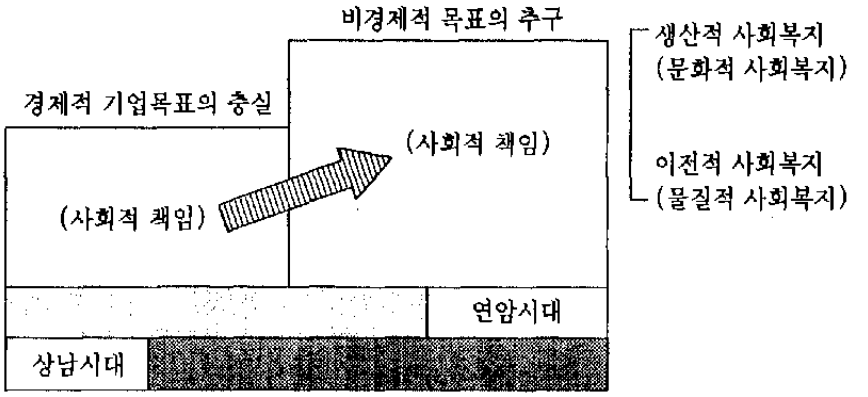
〈표 12〉 연암과 삼남의 사회적 책임의 경영철학 및 전략적 선택

구 분	철 학	전략적 선택(의사결정)
연암	경영의 상생철학	고객지향 경제적 가치창출
	경영의 민족철학	인간존중 사회적 가치창출
상남	경영의 인재육성철학	생산적 사회복지
	경영의 세계화철학	

중의 경영」을 또한 최고 경영이념으로 삼고 대내적으로는 종업원의 이해관계자의 욕구존중과 「생활의 질 경영」을 위한 남다른 노력을 수행하여 왔다.

셋째, 「생산적 사회복지사업」을 능동적으로 수행함으로써 국가와 사회발전에 적극적인 기여를 하도록 노력과 투자를 해 왔다. 그 동안 LG는 사회적 책임이행의 사회복지사업을 기초적인 사회부조사업 이외에, 사회구성원의 성취동기 및 능력개발과 더불어 삶의 질을 향상시키는 원동력으로서의 교육정책, 고용, 문화, 환경 등에 적극 투자함으로써 생산적 사회복지사업의 역할을 선도적으로 수행하여 왔다. LG연암문화재단, LG상록재단, LG연암학원, LG인화원 등은 그의 대표적인 구체적 사업으로 손꼽을 수 있다.

물론 연암과 상남의 사회적 책임이행의 중심 축에는 차이가 있다고 할 수 있다. 즉 연암은 경제적 기업목표의 충실을 통한 사회적 책임이행에 더 한층 비중을 둔 데에 비해, 상남은 비경제적 기업목표의 추구를 통한 사회적 책임이행을 더 한층 강화시킨 것은 당시 우리나라 경제의 시대적인 상황을 잘 반영한 결과였다.



〈그림 10〉 연암과 상남의 사회적 책임 전개방향

요컨대 연암과 상남은 기업의 사회적 책임의 영역을 기업의 경제적 가치창출에 의한 사회적 책임이행과 사회적 가치창출에 의한 사회적 책임이행을 공히 그들의 사회적 책임철학에 따라 명실공히 실행함으로써 오늘날 LG의 국제사회에서의 그의 가치와 위상을 구축할 수 있었다.

전자는 특히 기업고유의 활동인 「제품－시장－기술」의 혁신을 통하여 경제적 가치를 충실히 창출함으로써 고객만족과 국가경쟁력 제고를, 후자는 「종업원 복지와 사회복지」의 구축을 통하여 사회적 가치를 적극 창출함으로써 근로자와 국민생활의 질 향상을 기함으로써 기업의 사회적 책임이행을 소극적인 수동적이 아닌 적극적인 능동적인 투자와 노력을 수행하여 왔음은 높이 평가하지 않을 수 없다. 생각컨대 연암과 상남의 「고객위주의 경영」, 「인간존중

의 경영」, 「생활질 향상」 등의 사회적 책임이행의 경영은 오늘날 LG의 "고객을 위한 가치창조", "인간존중의 경영", "초우량 LG"의 경영이념과 더불어 인화사상, 화합적 노경문화, 생산적 복지사업 등을 도출하였다고도 볼 수 있겠다(〈표 13〉 참조).

〈표 13〉 기업의 사회적 책임영역과 주요 내용

사회적 책임영역 \ 세부내용	목 표	대 상	구 심 점	사회적 책임경영	경영이념과의 관계
기업의 '경제적가치창출'에 의한 사회적 책임 이행	사회적 생산기반 구축	ㅇ제품 ㅇ시장 ㅇ기술	ㅇ'제품-시장' 혁신을 통한 '고객만족' ㅇ'기술' 혁신을 통한 '국가경쟁력 강화'	고객위주 경영	고객을 위한 가치창조 ⇩ 초우량 LG ⇧ 인간존중 경영
기업의 '사회적 가치창출'에 의한 사회적 책임 이행	생활 질 향상	ㅇ종업원 (대내)	ㅇ'종업원 복지'를 통한 근로생활 질향상	인간존중 경영	
		ㅇ사회 (대외)	ㅇ'사회복지'를 통한 '국민생활 질 향상'	생활 질 향상 경영	

참 고 문 헌

1. 구자경, "오직 이 길 밖에 없다", 행림출판, 1992.
2. "LG 50년사", LG, 1997.
3. "LG 인터넷홈페이지" : www.lg.co.kr
4. 신유근, "현대의 기업과 사회", 경문사, 1994.
5. 최종태, "기업경영과 경영권", 대한상공회의소, 1988.
6. ——, "기업의 목적과 책임", 기업체정화추진중앙위원회, 1984.
7. ——, "현대인사관리론", 박영사, 1981.
8. "한번 믿으면 모두 맡겨라", 럭키금성, 1994.
9. Hay, R., & Gray, E., Social responsibilities of business managers, *Academy of Management Journal*, 17, 1974.
10. Mintzberg, H., *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1983.
11. Sethi, S.P., A conceptual framework for environmental analysis of social issues

and evaluation of business response patterns, *Academy of Management Review*, 4, 1979.

12. Sethi, S.P., Dimensions of corporate social performance : An analytical framework, *California Management Review*, Spring, 1975.
13. _____, *The unstable ground : Corporate social policy in a dynamic society*, Los Angeles : Melville, 1974.
14. Walton, C., *The ethics of corporate conduct*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1977.

경영사학 제15집 제1호(통권 22호)
2000. 5. 31. 한국경영사학회

LG그룹의 韓國經營史學에서의 位置

The Role and Influence of LG Group in the Korean Business History

柳 炳 胄*

目 次

Ⅰ. 서 론
1. 문제의 제기 및 연구목적
2. 연구의 방법
3. 우리 나라 경영사와 LG의 발전단계
Ⅱ. 민족기업의 형성과 LG의 태동
1. 개항과 근대적 기업의 출현
2. 일제치하 민족기업의 발전과 LG의 태동
Ⅲ. LG의 창업과 개척시대의 경영
1. 근대 산업자본주의적 경영체제의 등장 및 소유집중
2. 시장개척과 기술개발의 경영전략
3. 사업보국의 기업문화
4. 근대적인 노무관리의 도입
Ⅳ. LG의 성장과 경영특성
1. 전문경영자 체제의 도입
2. 해외진출과 다각화 경영전략
3. 인화중시의 기업문화의 정착
4. 협력적인 노·경 관계의 정착
Ⅴ. LG의 도약과 21세기의 경영구상
1. 현대적인 경영체제로의 개혁
2. 기업이미지 혁신 전략
3. 고객을 위한 가치창조와 인간존중, 정도경영의 기업문화
4. 참여적 노·경 관계의 구축
Ⅵ. 결 론

Ⅰ. 서 론

1. 문제의 제기 및 연구목적

LG는 일제식민 치하인 1931년 7월 구인회 상점의 설립을 시작으로 그리고, 해방 후 1947년 1월 락희화학공업사의 설립으로 본격적으로 제조업에 진출한 이후 50여년이 경과한 오늘 한국의 3대 재벌로 확고한 기반을 구축하고 있는 기업이다.

LG는 경쟁기업에 비해 상대적으로 순탄한 성장을 해온 기업이라고 할 수 있다. LG가 이렇게 상대적으로 순탄하게 성장해 온 이유로 먼저, 창립부터 현재까지 국내 최초의 신 개척분야에 진출함으로써 시장 내 독점적 지위를 누릴 수 있었다는 점과 둘째, 불확실한 위험부담을 감수하는 급성장 전략보다는 안정성을 선호하는 전략을 들 수 있다. 또한 인화를 중시하는 기본철학에 따라 구성원 사이에 과격한 갈등이 표출되지 않는 원만한 인간관계나 노사관계도

* 충남대학교 경영학과 교수.

또 하나의 중요한 이유라고 생각된다.

이처럼 LG가 그 성장과정이 상대적으로 순탄하며 노사간에 원만한 관계를 유지하고 있는 것은 우리나라 경영사에 있어서 하나의 발전 모델을 제시했다고 볼 수 있다. 이처럼 LG의 성장을 한국경영사와 비교하여 그 위치를 알아봄으로써, 한 기업의 성장 요인을 밝혀내는 것은 큰 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

2. 연구의 방법

본 연구는 한 기업의 역사라는 미시적인 측면이 한국의 경영사라는 거시적인 측면에서 어떤 위치를 차지하고 있는 지를 고찰하는 연구이다.

따라서 본 연구는 먼저 한국경영사라는 거시적인 측면의 특성을 시대별로 조감해 보는 것이 중요하다는 생각하에 우리 나라 경영사에 대한 시대별 특성에 대해 기술하였다.

시대구분별 경영사의 조사대상으로는 신유근 교수가 사용한 연구(1993)방법을 택하였다. 즉 경영이라는 실제의 보편적인 경영현상을 연구하는 데 있어 시스템적 접근법은 그 전반적이고도 명쾌한 설명을 충분히 할 수 있다고 보고, 이와 같은 종합적인 연구로써 기업활동 전반에 대한 연구를 그 범위로 정함에 있어서 시스템적 관점에 입각하여 경영체제, 경영전략, 기업문화, 노사관계 등을 그 주제로 삼았다.

한편 한국 경영사라는 거시적인 측면 속에서 개별기업인 LG가 어떤 위치를 차지하고 있는 지를 알아보기 위해서 두번째로는 LG의 발전과정에 대한 고찰이 필요하다고 하겠다. 이를 위해서 본 연구에서는 거시적인 분석 대상과 마찬가지로 LG의 경영체제, 경영전략, 기업문화, 노사관계에 대한 역사적으로 그 특징을 조감해 보았다.

본 논문은 위와 같은 두 가지 분석과정을 거쳐서 LG의 발전과정을 우리 나라 전체의 경영사와 비교함으로써, LG의 우리 나라 경영사에서의 위상을 설정하고자 하였다.

3. 우리 나라 경영사와 LG의 발전단계

우리 나라 경영사의 발전단계를 시대구분하는 데 있어서 대두되는 문제 중 하나는 그 출발점을 어디로 보느냐하는 문제와, 두번째는 시대구분을 함에 있어서 어느 기준에 의해 구분하느냐의 문제이다.

이에 대한 명쾌한 해답은 나와 있지는 않지만, 학자들 사이에 공통된 의견은 이루어지고 있는 듯하다. 우리 나라 경영사나 기업가사의 연구에 있어서 그 출발점을 1876년 강화도 조약으로 놓는 것은 대체적인 의견이다(신유근, 1984 ; 조기준, 1974).

또한 시대구분의 기준에 있어서 그 기준방식으로 통용되는 것은 한국경제의 거시적인 발전

단계이다. 한국 기업이 정부와의 관계에서 밀접한 관계를 갖고, 정부의 정책에 따라 기업의 경영방식이 변화한다고 보고 이의 시대구분을 차용하는 듯하다.

신유근(1984)은 한국경영사의 시대구분을 1876년부터 1945년까지의 도입기, 1945년부터 1961년까지의 혼란기, 1961년부터 1980년까지의 도약기로 구분하였으며, 송기철은 1986~1910년의 이조 말의 경영, 1910~1945년의 일제 식민지적 경영, 1945~1950년의 분단적 경영, 1950~1953년의 전제적 경영, 1953년 이후의 원조적 경영으로 구분하였다. 조기준(1974)은 개화기의 기업, 식민지 지배하의 기업, 해방 후의 기업의 세 가지로 구분하였으며, 황명수(1993)는 1876년의 개항기, 1919년의 3.1독립운동기, 1945년의 8.15해방기, 1950~1953년의 6.25동란과 그 이후기, 60년대 후반 및 70년대의 고도경제성장기로 구별하였다.

본 연구에서는 한국경영사를 1876~1945년까지의 도입기, 1945~1961년까지의 혼란기, 1961~1980년까지의 도약기, 1980년~현재까지의 성장 및 조정기의 4단계로 구분하였다.

한편 LG의 발전단계는 연암 구인회가 락희화학공업사를 설립한 1947년부터 2대 구자경 회장 체제가 들어서기 바로 전인 1969년도를 개척기 및 포석기로 보았으며, 2대 구자경 회장 체제가 시작한 1970년부터 1994년까지를 성장기 및 성숙기로, 3대 구본무 회장체제의 1995년부터 현재를 도약준비기로 보았다.

LG의 개척기는 한국기업의 혼란기와 거의 그 시작을 같이하고 있다. 혼란기 미군정의 귀속재산 불하나 6.25동란 이후의 원조 경제에 의한 경제 정책은 LG의 기틀을 닦는 데 큰 영향을 주었던 것으로 보여진다. 한국경제는 1960년대에 들어서면서 5.16혁명으로 변화를 겪게 된다. 박정희 정권은 경제발전을 위해 경제발전 5개년계획의 수립과 자본의 수급을 위해 외국 차관을 도입한다. 이와 같은 경제지상주의 정책에 의해 한국경영사에서 이 시기는 대규모 기업집단인 '재벌'이 형성되기 시작한 시기이기도 한다. 이 시기는 한국경영사에서 한국기업의 도약기에 해당하는 시기이다. LG도 이 시기에 그룹으로써의 확고한 기틀을 마련하였다.

LG는 1대 회장에 이어 2대 회장체제를 구축하고, 도약기 경제의 발전에 계속적으로 참여하였으며, 특히 1980년대 한국경제의 비약적인 발전을 이룬 성장기에는 LG의 규모가 계속적으로 성장하였다.

1995년, 제3대 회장인 구본무 체제가 들어서면서 LG는 제3기 경영체제에 돌입한다. 한국경영사에 있어서 이 시기는 성장기에서 조정기로 넘어가는 시기였다. LG는 이 시기에 그룹 전체의 경영혁신을 이루고자 노력하였으며, 새로운 도약을 준비하는 시기라고 보여진다.

Ⅱ. 민족기업의 형성과 LG의 태동

1. 개항과 근대적 기업의 출현

우리 나라의 기업활동의 역사를 한국 근대화의 출발점인 1876년 강화조약으로 보고 있는 데는 여러 학자들의 공통된 의견이다. 1876년 강화조약을 통해 농본 국가였던 한국에 근대적인 기업의 형태가 상륙된 것으로 보고 있는 것이다.

그러나 초기 한국의 경영체제는 자본의 부족으로 인해 영세성을 면치 못하였다. 선진국이 이미 산업혁명을 통해 자본의 축적이 이루어져 있던 반면 한국은 자본의 축적이 거의 없었던 관계로 민간자본에 의한 자율적인 자본시장이 거의 없었다. 따라서 한국기업의 초기 경영체제의 하나의 특징은 근대적 산업자본주의적 특질보다는 상업자본주의적 특질이 더욱 강하였다는 것이다.

우리 나라 경영사의 도입 초기(1876~1910)의 자본의 원천에는 두 가지가 있었는 데 하나는 세금제도를 이용하여 자금을 동원할 능력이 있었던 정부였으며, 또 다른 하나는 민간의 소유재산이었다. 그러나 정부의 재정은 이미 바닥나 있었으며 민간자본은 가족주의적 경향에 의해 일반 기업가들이 쉽게 자본을 동원할 수 있는 것도 아니었다(이학종 · 정구현, 1987).

생산적인 사업투자를 위한 자본의 이동문제는 1883년에 유길준이 한성순보에서 합자회사를 설명하면서 처음으로 거론되었다. 그는 합자회사를 지지했으며(조기준, 1974), 그렇게 함으로써 정부나 가족지배의 사유재산의 의존으로부터 탈피할 수 있다고 주장하였다.

이 당시의 기업형태는 주로 상업의 경우 육의전이나 보부상과 같은 특권적 坐商 경영형태나 行商 경영형태가 존재하였으며, 공업의 경우 직물업, 제지업, 주조업 등을 주로 하는 가내수공업적 형태가 있었으나 이러한 것들은 그 규모도 작을 뿐더러 아직 기업이라 불릴 만한 특질들을 갖추고 있지 못하였다(황대석, 1976).

한편 1883년은 그 전의 관영공장 위주에서 민영 상회사가 출현하기 시작한 시점이었다. 초기에는 주로 객주, 시전상인 등에 의한 商會社가 활발히 설립되었는 데 원산의 객주상회소처럼 대부분이 국가의 징세청부업을 담당하였던 점에서 중세적 동직조합의 성격을 가졌다(이헌창, 1995). 이 중 1886년 민간 해운사인 大興會社가, 1896년에는 조선은행의 설립은 특기할만하다.

1876년 개항 이후로 한국 경제에서 가장 두드러진 변화는 농촌에서는 지주제가, 상공업에서는 자본주의적 경영이 성장하기 시작하였다는 것이다. 정부는 여러 가지 개화정책을 통해 자본주의적 경영의 성장을 촉진하고자 각종 관영공장을 건설하였는 데, 이러한 경영이 성공

을 거두지는 못하였지만 민간 상공업 경영의 출현을 촉발하였다(이헌창, 1999).

1894년 갑오경장 이후, 민족기업가들에 의해 기업 설립이 상업분야 뿐만 아니라 여러 산업에 걸쳐 활발하게 전개되기 시작하였는 데, 이 중에서 가장 대표적인 분야가 면직업으로서 한국에 있어서 최초로 기업형태를 취한 것은 김창덕씨가 1902년에 서구식 足踏機를 도입함으로써 전래의 가내공업을 근대적인 공장공업 형태로 발전시킨 것이라고 할 수 있다(황대석, 1976). 그러나 이 공장도 당시 자본금 1만원의 소규모에 불과하였으며, 주식회사 형태를 갖는 최초의 민족기업으로서는 당시의 군소 수공업자들이 합동으로 조직하여 후일 경성방직주식회사의 모체가 된 京城織紐株式會社라고 할 수 있다(신유근, 1984).

도입기의 기업들은 대부분 민족자본의 자각에 의해 형성된 기업들로써, 이들 기업가들은 대부분 민족자본의 형성을 통해 독립적인 경제체제를 구축하려고 노력하던 사람들이었다. 따라서 그 당시 기업의 행동양식은 자본주의 정신이라기 보다는 민족정신이었으며 이들의 추구하는 방향은 민족자본의 축적이었다.

이런 경향은 3.1운동 이후에 약간의 변화를 하기 시작하였는 데 개화기의 기업가와는 달리 기업의 수지타산을 무시하면서까지 배일·항일운동을 전개하지는 않았다. 조기준(1973)은 3.1운동 이후 민족기업가의 행동양식을, "민족주의를 기업의 행동양식으로 하는 기업가라 하더라도 그들의 제1차 목표는 재화축적이고, 이를 통하여 민족의 역량을 과시하고 민족을 위한 학교, 언론기관 또는 도서관을 창립함으로써 민족독립의 기반을 구축하려고 하였다."라고 말하였다.

2. 일제치하 민족기업의 발전과 LG의 태동

1) 일제치하 민족기업의 발전

1910년 한일합방 이후 1919년 3.1운동까지는 일제의 무단정치와 조선회사령 등으로 인하여 민족기업의 발전이 거의 없었던 시기이다. 1910년 말 당시의 일본인에 의해 설립된 기업과 민족기업과는 그 수나 규모에서 큰 차이가 있었는 데 일본인 설립회사 수는 102개, 수권자본금이 964만원, 불입자본금이 471만원이었던 것에 비하여 한국인 회사는 21개, 수권자본금 657만원, 불입자본금 228만원에 지나지 않았다(신유근, 1984).

1919년부터 1931년 만주사변까지 3.1운동의 영향으로 일본이 문화정치를 실시한 이후 비교적 많은 민족기업이 생성되었다. 1920년 말 당시 한국인이 설립한 기업수는 99개였으나 1929년 말에는 362개로 3.6배의 증가율을 보였다(윤병석·신용하·안병직, 1977). 그러나 그 당시 일본인 기업의 수와 비교해 볼 때 그 수와 규모는 적었다.

1931년부터 해방 전까지 민족기업의 수는 전체의 42.1%까지 발전하였으나 아직 자본금이

나 종업원 수에서 일본인 회사와 비교해 볼 때 영세성을 면치 못하고 있었다(신유근, 1984). 이 시기에 한반도 내에서 중화학공업의 도입은 이루어졌으나 모두 일본인 대기업들이 장악하고 있었고, 민족기업은 주로 경공업분야에 집중되어 있었다.

2) LG의 태동

LG의 초기 경영을 1947년으로 보면 우리 나라 경영사에서 혼란기에 속하는 시점이나 연암 구인회가 초기 상업활동을 한 시점은 도입기에 해당하는 시기이다. LG의 토대를 마련한 연암 구인회의 초기 경영활동은 그 당시 우리 나라의 기업경영사와 흡사한 측면이 많다. 연암 구인회는 일제말기 민족기업의 활동이 활발할 즈음 학교에서 배운 협동조합의 필요성을 상기하고 마을 친구들에게 공동구판장을 열 것을 제의하고 동조합 이사장에 취임하였다. 당시의 민족기업의 생성에 있어서 협동조합의 경영체제는 보편적이었던 것으로 이는 당시의 경영상황을 적절히 반영하고 있었던 것으로 보인다.

연암 구인회는 공동구판장의 성공에 만족하지 않고 1931년 25세의 나이에 구인회 상점이라는 개인회사를 설립하였다. 연암이 개인회사를 설립하였다는 것은 그 당시 이미 자본축적이 어느 정도 이루어졌던 결과로 보여진다. 당시 민족자본이 거의 없던 시절 자수성가하여 자본을 축적하였다는 것은 큰 의미를 두지 않을 수 없다.

또한 1940년 6월, 연암은 사업영역을 넓히기 위하여 상호를 '주식회사 구인상회'로 변경하고 주식을 발행하는 등 근대적인 경영체제를 갖추어 갔다. 구인회는 1937년 처남 허윤구가 운영하는 선만물산에 투자하여 무역업에 진출하였으며, 물품의 조달을 원활히 하기 위해 운수업에도 진출하는 등 기업의 다각화에도 관심을 갖기 시작하였다.

1945년 9월 조선흥업사를 설립하여 본격적으로 무역활동을 하기 시작할 즈음 허준구가 입사를 하였다. 허준구는 연암의 장인과 6촌간인 허만정의 아들로 그의 입사와 함께 허만정은 조선흥업사에 출자를 함으로써 LG의 경영사에서 양축을 이루는 구·허 체제가 이루어졌다.

Ⅲ. LG의 창업과 개척시대의 경영

1. 근대 산업자본주의적 경영체제의 등장 및 소유집중

1945년 해방 이후로 한국기업은 귀속재산의 불하나 미국의 원조 등에 의한 자본의 축적으로 종래의 상업적 경영형태에서 근대적인 산업자본주의적 경영형태로 전환하는 계기를 마련하였다. 1947년 미군정의 귀속재산의 불하에 따라 한국의 기업들은 불하를 받기 시작하였다. 이런 귀속재산의 불하는 민간 대자본의 형성을 위한 중요한 계기가 되었는 데, 특히 대규모

기업체의 지분을 분산시키지 않고 개인에게 불하하는 방식을 취함으로써 오늘날 재벌의 소유 집중의 계기가 되었다고 보여진다. 1950년대 말 종업원 3백명 이상의 대기업 89개사의 성립 계기를 보면, 귀속 기업체를 모태로 하는 것이 모두 40개사로 절반 가까이 되었다(이헌창, 1999).

한편 1980년대 50대 재벌의 창업주 중 32명이 미군정 기에 이미 자본가로 활동하고 있었고, 그 중 21명은 현재의 주력기업을 창설하였다. 10대 재벌 중 대우를 제외한 모든 기업의 주력기업이 이 당시에 창건되었다. 미군정기 이래 상업자본 등이 산업자본으로, 나아가 원조, 차관, 무역 등 중요한 계기를 포착하고 국가 지원을 받음으로써 비로소 독점 자본으로 성장할 수 있었다(이헌창, 1999).

이 시기에 귀속재산의 불하나 외국원조 등이 일부 기업에 집중됨으로써, 대기업들이 형성되기 시작하였다. 이들은 제당, 제분, 모직, 시멘트, 판유리, 플라스틱 등의 업종에서 독과점을 형성하였고 이로 인해 막대한 이익을 바탕으로 자본을 축적하여 재벌의 탄생이 시작되었다. 이리하여 종래의 상업적 경영형태는 근대적인 산업자본주의적인 기업형태로 크게 전환하는 계기가 되었다(이기을, 1988).

LG의 초창기 경영체제의 특성을 연도별로 정리한 것이 〈표 1〉이다.

〈표 1〉에 의해서 LG의 경영체제의 특징을 설명하면 다음과 같다.

1) 산업자본가로의 성장

연암 구인회의 초기 경영활동이 생필품의 수급과 관련한 상업적 활동에 치우쳤다면 1947

〈표 1〉 개척기의 LG 경영체제

년 도	경 영 체 제
1931. 7	ㅇ개인회사 설립 : 구인회상점 ㅇ구인회상점 대표
1940. 6	ㅇ주식회사 설립 : 주식회사 구인상점으로 변경하고 주식을 발행
1945. 9	ㅇ무역업 진출 : 조선흥업사 설립과 허준구의 입사 : 구씨 · 허씨 체제의 구축
1947. 1	ㅇ락희화학공업사 설립－상업자본가에서 산업자본가로의 성격 변화 ㅇ가족회사의 성격 ㅇ회사의 운영 －연암 : 사장(회사운영)/구정회 : 대외 섭외/허준구 : 판매 · 수금/김준환 : 생산 ㅇ연암의 위상－일선을 직접 지휘하는 … 강력한 리더십의 소유자
1950	ㅇ구자경의 입사－중첩형 후계 구도적 특성
1954	ㅇ박승찬의 상무로의 영입－전문고용인의 등장

년 락희화학공업사의 설립은 제조업에 본격적으로 진출했다는 데서 그 의의를 찾을 수 있다. 그는 명실공히 화학공업제품의 제조업체로 출범함으로써 향후 LG의 사업영역에도 큰 영향을 미쳤으며, 국가 경제에 미친 영향도 지대하다고 할 수 있다.

초기 한국 경영사에서 상업자본주의 성격을 띤 기업가들이 주류를 이루고 있을 때, LG는 락희화학공업사의 설립과 함께 본격적으로 산업자본주의적 성격을 띠기 시작했다고 말할 수 있다.

LG의 자본축적 과정에서 타 기업과의 차이점이 있다면 자수성가한 기업이라는 것이다. 당시 일인 소유의 기업을 불하받아 대기업으로 성장한 기업들에 비해 LG는 구인회의 제조업 참여로 인해 본격적으로 발전하기 시작하였다.

2) 가족회사의 성격

경영체제의 지배적 측면과 관련하여 락희화학공업사의 초기 소유권과 경영권의 구조를 보면 가족회사의 성격을 강하게 띠고 있었다. 한국경영사에 있어서 도입기의 경영의 지배적 측면을 보면 日人 소유의 기업을 불하받은 기업의 경우에는 그 규모와 자본구조면에서 상당한 발전을 이루었던 것에 비해 자수성가한 기업들은 개인출자가 많았던 것이 사실이다.

락희화학공업사의 초기 경영활동을 보면, 구인회는 사장으로써 회사의 경영을 담당하고 있었으며, 동생 구정회는 대외 섭외업무를, 판매와 수금은 허준구가 맡고 있었으며, 김준환은 생산을 전적으로 담당하고 있었다. 이처럼 경영활동의 대부분을 구인회의 가족들과 지인이 맡고 있었던 것으로 보아 초기 소유권과 경영권의 분포형태로 볼 때 가족기업적 성격이 짙었던 것으로 보인다.

3) 소유경영체제적 특성

이 시기의 락희화학공업사의 경영체제는 구인회로 기업의 소유권이 집중되어 있고 경영의 의사결정을 그가 내렸다는 점에서 소유경영체제로 볼 수 있다.

소유경영체제의 특성을 나타내는 요인들을 보면, 락희화학공업사가 최초로 개인기업에서 출발하여 1947년 창립하기까지 구인회와 허준구의 두 지분 소유자에 의해 경영활동이 이루어졌으며, 그의 기업 내에서의 리더십과 위상과 관련하여 'LG 50년사(1997, p. 38)'는 "연암은 일선을 직접 지휘하는가 하면 아랫사람들을 격려하고 뒷받침해 주는 강력한 리더십의 소유자"라고 기록하고 있다. 이는 그가 소유권을 대표하는 동시에 의사결정에서 카리스마적인 특성을 보여줌으로써 경영권을 통제했음을 알 수 있다.

2. 시장개척과 기술개발의 경영전략

이 시기는 정부의 일인 귀속재산의 불하와 6.25전쟁 이후의 원조에 의한 경제정책이 주를 이루고 있었다. 앞에서도 논의되었듯이 이와 같은 경제정책을 통해 한국의 대기업 형성의 시초가 되었다.

1945년 9월 미군정이 시작되면서, 한국내의 일본인이 소유하고 있던 기업의 재산관리가 시작되었다. 이와 같이 일본인의 소유에서 미군정의 손에 옮겨진 귀속재산은 미군정에서 관리운영하다가, 한국정부가 수립됨에 따라 우리 정부로 인계되었다. 대한민국정부로 이관된 후 일부는 국영기업으로서 남게되고, 그 나머지는 민간에 불하되었다. 당시 우리 나라 기업들은 귀속재산을 불하받아 성장하기 시작하였다(신유근, 1984).

6.25전쟁 이후에는 외국의 원조에 의한 경제발전이 주를 이루었다. 이 시기에 CRIK(Civil Relief in Korea)원조와 UNKRA(United Nations Korean Reconstruction Agency)원조가 시작되었으며, 1953년에는 FOA(Foreign Operation Administration)원조와 기간산업을 육성하기 위한 ICA(International Cooperation Administration)원조가 있었다(이기을, 1988).

이 시기에 귀속재산의 불하나 외국원조 등을 받기 위한 기업들의 노력이 오늘날 대기업의 형성의 기초가 되었다. 따라서 그 당시 기업들의 경영전략은 불하받은 업종이나 원조물의 가공과 같은 업종(제당, 제분, 모직, 시멘트, 판유리, 플라스틱 등)에 진출하려는 경영전략이 주로 수립되었다.

한편 LG의 경영전략을 소개하면 다음과 같다. 보통 전략이란 "기업의 기본적인 장기 목적과 목표, 이를 달성하는 데 필요한 활동과정의 선택과 자원의 배분을 결정하는 것"으로 정의된다(Chandler, 1962). 전략은 기업의 목적과 이의 변화 및 이 목적을 달성하기 위해 사용할 자원 및 자원의 획득, 사용, 처분에 관한 방침을 결정하는 과정을 통해 형성된다(Pascale, 1981).

보통 경영전략을 분류할 때 전개과정별로 분류를 하는 데 이는 다음의 세 가지를 말한다. 첫째는 기업전략으로 기업의 사업영역의 결정이나 다각화 전략 등과 관련된 전략, 두번째는 사업전략으로 기업전략에서 선정된 특정 사업분야에서 어떻게 경쟁을 할 것인가와 관련된다. 세번째는 기능전략으로 생산, 마케팅, 인사, 재무전략 등이 있다. LG의 경영전략을 연도별에 따라 전개과정을 요약하면 다음 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 개척기의 LG 경영전략

년 도	경 영 전 략
1947	ㅇ신시장 진출－락희화학공업사 설립
1952	ㅇ개척자적 전략－한국플라스틱 공업의 개척 ㅇ생산설비의 확충 ㅇ공식화된 조직체계의 도입
1953	ㅇ무역업 진출－락희산업주식회사
1954	ㅇ기술도입전략－최초로 해외활동을 시작
1955	ㅇ치약의 국산화 전략 ㅇ럭키치약의 독자화 추진－상표등록
1956	ㅇ기술개발전략－국내 최초의 PVC파이프 , 홀라후프, 스판지 레더 생산 ㅇ치약의 판촉 전략 실시
1956. 4	ㅇ본격적 무역업 진출－반도상사의 설립
1957. 4	ㅇ인재양성화 전략－최초의 공개 채용
1959	ㅇ광고전략－럭키 치약의 국내 최초의 만화형 TV광고 실시
1958	ㅇ신시장진출전략－국내 최초 전자산업에의 진출
1959	ㅇ기술개발전략－국내 최초의 라디오 생산

1) 시장개척전략

LG의 초기 경쟁전략은 시장개척전략으로 볼 수 있다. 그 당시 주로 수입에 의존하던 생필품 사업에 독자적 국내기술로 시장에 과감하게 진출한 것이다. LG는 1947년 화학공업에 진출하여 터를 닦은 이래로 플라스틱 공업에 진출하여 이 분야를 개척하였으며, 락희산업주식회사를 설립하여 무역업에 진출하였다. 그리고 1956년에는 반도상사를 설립하여 본격적인 무역업 진출시대를 열었다. 이는 1960년대부터 박정희 정권의 수출드라이브 정책에 의해 상사를 설립하던 여타 기업과는 구별되는 선도자적 기업 진출로 볼 수 있다. 또한 1958년에는 금성사를 설립하여 국내 최초로 전자산업에 진출하기도 하였다. LG는 이와 같은 시장 개척 전략에 의해 그 당시 여타 기업들의 전략과 같이 독점적 지위를 확보하고자 하였다.

이런 LG의 시장개척전략은 한국경영사에서 매우 큰 위치를 차지하고 있다. LG의 시장개척에 의해 한국의 초기 경제발전은 지대한 영향을 받았으며, 한국이 향후 세계적인 사업분야로 진출하는 데 그 터전을 마련하였다.

2) 기술개발전략

LG는 신시장에 진출함으로 인해 국내에서는 기존의 제품을 모방할 수 없었다. 따라서 그

들은 해외 선진기술을 도입하고자 하였으며, 선진기술의 도입이 어려울 경우에는 독자적으로 기술 연구를 하여 제품을 국산화시켜 나갔다. 이를 위해 그들은 연구를 통한 기술개발전략을 주로 사용하였다.

생산설비를 과감히 도입하거나, 기술연수를 위해 최초로 해외활동을 시작하였으며, 국내 최초의 제품을 다수 보유하게 되었다.

이와 같은 기술개발전략에 의해 LG는 '기술의 LG'라 불릴 정도로 다양한 국내 최초의 생산품을 만들어 냈다. 이 시기에 치약을 국산화에 처음 성공했으며, 국내 최초로 PVC 용품을 만들었고, 또한 국내 최초로 라디오를 생산해 내기 시작하였다.

3) 인재 우위 및 광고전략

제품의 질은 사람의 질에 달려 있다고 생각하고 우수인재를 확보하는 전략을 사용하였다. 이를 위해 국내 최초로 공개 채용을 실시하였다. 당시 공개채용이라는 것은 거의 없던 시기로 사람들의 이목을 끌기에 충분하였다. 공개채용은 종래의 혈연과 지연에 의한 비공식적 채용에서 벗어나 공식적으로 채용하는 방식을 채택했다는 점에서 인사정책에 있어서 그 의의가 매우 높다고 할 수 있다.

또한 신제품의 개발과 더불어 이의 판매를 위해 광고전략을 사용하기 시작한 것도 매우 의의가 있다. 당시 광고라는 것이 거의 없던 시절에 럭키치약의 상표등록을 하였으며, 국내 최초의 만화형 TV광고를 개발하기도 하였다.

3. 사업보국의 기업문화

1945년 해방 이후로 한국에서 진정한 의미의 기업이 속속 등장을 하였다. 당시의 경제상황이 일인 소유의 기업들을 불하받아 기업이 발생하는 시기였다. 또한 6.25전쟁 이후에는 원조에 의한 기업의 설립이 많았다.

당시의 기업들은 민족기업으로서의 성격을 많이 띠고 있었다. 이들은 기업의 설립목표를 피폐해진 국민생활을 향상시키고자 기업을 설립한다는 이념을 가지고 있었다.

다음의 〈표 3〉은 LG그룹의 기업문화의 구성요소를 나타난 연도별로 정리한 것이다.

이를 통해 볼 때 LG그룹의 기업문화는 검약정신, 사업보국의 정신, 인화의 중시, 개척정신, 연구개발정신, 인간존중의 경영, 기술존중의 문화, 도전의식 등을 들 수 있다.

이와 같은 초기 기업문화는 향후 LG 기업문화의 주류를 형성하게 되었다.

〈표 3〉 개척기의 LG 기업문화

년 도	기 업 문 화
1940년대 후반	ㅇ구인회의 경영철학 ㅇ'검약정신'－미군용 파카를 입고 다님 ㅇ'잘만들어 싸게 팔자'－제조업 진출의 辯 ㅇ'국민생활에 봉사'－평소의 언행 "많은 사람이 필요로 하는 것을 만들어야 한다. 남이 안하는 것을, 항상 새로운 아이디어를 가지고 개발하여 기반을 닦아야 한다". ㅇ'인화의 중시'－대가족하에서 장손의 역할 중시 ㅇ'개척정신'－농촌에서 상업을 하게 된 결심 ㅇ연구정신－"남이 하지 않는 일, 남보다 더 잘할 수 있는 일을 찾아 소비자에게 더 좋은 제품과 서비스를 제공한다면 결코 소비자들에게 외면당하지 않는다"라는 경영철학의 확립－깨지지 않는 크림통 개발
1952	ㅇ개척정신 －'새로운 것을 시작해보자', '남이 안할 때 시작하자'로 플라스틱 공업의 개척
1954	ㅇ기술존중문화 －최초의 해외기술 연수
1957	ㅇ인간중심의 경영 －최초의 공개채용으로 인재양성의 중요성을 인식함. ㅇ개척정신과 도전의식 －전자산업 개척의 용단

4. 근대적인 노무관리의 도입

해방 이후 미군정이 시작되자 일제에 의해 제정되었던 근로자들의 착취와 억압을 위한 제 악법들은 1945년 10월 공포된 법령 제11호로 폐기되었으며 이어 제14호 일반노동임금에 관한 법령, 제19호 폭리에 관한 取締法規, 제34호 노동조정위원회법, 제97호 노동시간에 관한 공공정책 및 노동부 설치에 관한 법령, 제112호 아동노동법규, 제121호 최고노동시간 법령 등으로 자본주의 노동법의 기초를 마련하였다(한국노총, 1979).

그러나 해방 직후 한국의 사회질서는 극도로 문란하였을 뿐만 아니라 정치적 및 경제적인 혼란으로 수많은 실업자가 쏟아져 나왔기 때문에 미군정의 이러한 조치는 직장폐쇄, 파업 및 태업 등 쟁의행위를 유발하여 혼란상을 격화시키는 요인도 아울러 가져왔다(박정재, 1971).

당시의 근로자들의 근로조건을 보면, 작업환경의 열악은 말할 나위도 없으며 보다 근본적인 실업상태의 누적, 임금수준의 폭락 등이 심각할 정도로 근로자들의 생계를 위협하고 있었다(한국노총, 1979).

6.25동란 이후에는 전쟁의 참화 속에 근로자들의 기본권이 많이 제한되었다. 특히 1952년 조선방직 쟁의는 근로자의 기본권 보장에 대한 필요성을 제고시켰는 데, 이에 따라 1953년에 노동조합법, 노동쟁의조정법, 노동위원회법, 노동기준법 등 최초의 노동 4법이 마련되었다.

락희화학공업사의 설립 이후 LG는 비약적으로 발전을 거듭하였다. 1952년까지 종업원이 20명 선이었으나 범일동 공장과 연지공장의 2차, 3차에 따른 확장으로 1950년대 말에는 사무직과 생산직 근로자의 수가 660명을 넘어서기에 이르렀다.

이 시기에 우리 나라에서 최초로 공채를 하였는 데 이는 한국경영사에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 그 당시의 채용방법은 연고나 지연에 의한 입사가 대부분이던 시절 공정한 경쟁을 통한 채용은 다른 기업들의 노무관리에 대한 혁신을 요구하게 만들었다.

Ⅳ. LG의 성장과 경영특성

1. 전문경영자 체제의 도입

1962년부터 1980년대까지는 한국기업이 정부주도의 경제정책과 해외무역의 호조에 힘입어 대기업으로 급팽창한 시기이다. 즉 경제개발 5개년계획을 위시한 정부의 이니셔티브 행사

〈표 4〉 성장기의 LG 경영체제

년 도	경 영 체 제
1962. 10	ㅇ회장제의 채택 : 구인회의 회장 취임 ㅇ가족주의 경영→전문경영자 체제 지향
1965. 1	ㅇ과단위조직의 부단위체제로의 개편
1967. 5	ㅇ호남정유의 설립 : 민간업체 최초의 외국업체와의 합작투자－50:50 지분 ㅇ공동대표제
1967. 6	ㅇ금성사, 국내최초의 사업부제 시행 : 가전사업부, 전선사업부, 통신사업부
1968. 1	ㅇ기획조정실 신설
1970. 1	ㅇ구자경 2대 회장 취임 －재벌 2세의 첫 등장, 장자승계원칙 ㅇ자본과 경영의 분리작업 추진 －취임사－"인화의 기업이념을 계승하여 인화단결과 상호협조를 통해 그룹의 부드러운 기업풍토를 조성하는데 힘쓸 것"
1974. 10	ㅇ금성사의 기능별 조직으로의 재정비
1976. 1	ㅇ반도상사의 사업부제로의 조직개편
1977. 2	ㅇ금성사의 사업부제 조직으로의 재정비

와 적극적인 차관도입, 중화학공업 육성시책, 수출드라이브정책, 월남전으로 인한 특수경기, 중동진출 등의 여건 가운 데 오일쇼크의 위기를 넘기면서 세계의 대기업들에 비견할 수 있는 외형 면에서의 대기업들도 다수 등장하였다(신유근, 1984).

그러나 경영이념의 빈곤, 재무구조의 취약성, 기술기반의 미비 등의 문제는 계속 나타나고 있어 합리적 경영, 장기적 경영, 전략적 경영의 수준까지는 못미친 것으로 평가된다.

이 시기의 한국기업의 특질은 자기자본의 바탕이 없이 시설확장 등을 위해 타인자본조달을 하였다는 것은 환경변화에 대하여 전략적 적응을 할 수 있는 전문경영자가 없었다는 점과 함께 산업자본가 보다는 정치의존적 자본가라는 한국기업의 특질을 설명하여 주고 있다.

이 당시의 LG의 경영체제의 전개과정을 연도별로 정리한 것은 〈표 4〉에 나타나 있다.

1) 전문경영자체제의 도입

이 시기 LG의 경영체제가 한국경영사에 미친 영향은 매우 크다. 소유경영체제가 아직 대부분이던 시기에 LG는 가족주의 소유경영에서 탈피하여 전문경영자 체제로의 지향을 선포하였다. 1962년 구인회 회장은 자신은 회장직으로 물러나고 각 사업단위의 사장을 새로 임명하여 이들의 자율경영체제를 도모하였다. 이 이후 LG내에서 전문경영자체제가 완전히 자리를 잡은 것은 아니었지만 이런 이념은 계속적으로 승계 발전되어, 재벌그룹 중 전문경영자체제가 가장 발달한 기업의 하나가 되는 계기를 마련하였다.

특히 구자경 회장의 취임 이후 자본과 경영의 분리작업은 더욱 강하게 추진되기에 이르렀다.

한편 전문경영자체제의 도입과 함께 이 시기에 기업공개가 이루어져서 경영의 투명성을 보장해주는 데 일조를 하였다.

2) 국내 최초의 사업부제 실시

한국기업의 경영체제에서의 특징 중의 하나는 기능별 조직에 의한 경영을 한다는 것이다.

이는 소유경영체제 하에서 통제를 하는 데 매우 유리하기 때문이다. 반면에 사업부제는 사업단위의 장에게 의사결정권을 위임하여 급박한 경영환경 하에서 신속하고 효율적인 경영권을 행사하는 데 좋은 조직체제이다. 따라서 사업부제의 시행은 경영권을 전문경영자에게 위임하는 계기를 마련해 주는 제도이다.

그러나 한국적 경영환경 하에서 완벽한 의미의 사업부제는 시행되기가 어렵다는 견해가 많다. 이는 소유권이 대주주에게 집중되어 있고 이들이 경영권을 대표하는 우리 나라 환경에서 자신의 경영권을 쉽게 위임하는 결단을 내리기는 어렵기 때문이다.

초기 LG의 사업부제의 성격도 완전한 의미의 사업부제라고는 보여지지 않는다. 왜냐하면 1968년 그룹내 기획조정실을 설치하였으며 기획조정실은 회장 직속 하에서 각 사업부의 경영

자들을 조정하고 회장의 의사결정을 지시하는 업무를 했기 때문이다.

이와 같이 완전한 의미의 사업부제가 이 시기에 실시되지는 않았지만 우리 나라 경영사에서 최초의 사업부제가 실시되었다는 것은 그 자체로도 큰 의의를 가질 수 있다.

3) 최초의 재벌 기업승계

1969년 구인회의 사망과 함께 구자경 체제로의 진입은 한국경영사에서 큰 의미를 갖는 사건이었다. 이는 재벌 그룹 최초의 기업승계로 장자상속의 원칙 하에 이루어진 것이기 때문이다. 이런 전통은 향후 한국 재벌기업들의 상속원칙에 큰 영향을 주었다.

또한 상속권의 이전과 함께 경영권까지 위임되었다는 것은 완전한 의미의 전문경영체제가 아직은 한국에서 요원한 것처럼 보이는 계기가 되었다. 다만, 구자경 회장의 취임사에서 자본과 경영의 분리를 천명한 것은 한국경영사에서 전문경영자체제로의 발전을 향한 디딤돌이 되었다고 볼 수 있다.

2. 해외진출과 다각화 경영전략

이 시기에 기업의 경영전략에 큰 영향을 미친 정부정책은 경제개발 5개년계획이었다. 정부는 경제의 발전을 위해 차관을 들여오기 시작하였고 이런 자본금은 몇몇 성장 가능한 업종에 집중되었다.

1972년부터 1980년까지의 우리 나라 기업환경의 특징 중에는 중동 붐에 편승하여 우리 나라 기업들이 성장할 수 있는 기회를 맞게 되었다는 점을 지적할 수 있다(신유근, 1984).

건설업을 중심으로 중동에 진출하고, 후에는 토목공사를 통한 고용인력 증대효과 뿐만 아니라, 조선 및 플랜트분야에 진출할 수 있는 기반을 마련하였던 것이 국내의 중화학분야의 산업을 중점적으로 육성하도록 작용한 환경적 요인으로 지적된다. 특히 중동에서의 수익은 중동진출기업들을 중심으로 자금공급원의 기능을 담당함으로써 기업규모의 확대를 가능케 한 것으로 평가된다. 물론 특혜금융 등 기업외적인 여건이 크게 작용하기는 하였으나, 높은 성취동기를 구현할 수 있었던 기업가적 정신, 즉 변화하는 세계경제에 대하여 창조적으로 적응한 과정과 그 근면성에 대해서는 긍정적인 평가를 할 수 있을 것이다. 그러나 한편 중동 등 해외지역에서의 과당경쟁, 덤핑수주 등 해외진출의 역기능이 나타나게 된 것도 이 시기이다(이기을, 1988).

이러한 중동 붐을 비롯한 세계시장에의 진출을 촉진시키고 국제여건의 변화에 민감히 대응할 수 있었던 한국기업의 경영전략은 오늘날 기업의 국제화시대에 막을 열었던 귀중한 무기였을 뿐만 아니라 앞으로 한국기업의 발전방향에 시사하는 점이 매우 큰 것으로 평가된다.

이 시기에 한국의 기업집단들이 계열화 등을 통해 기업의 경영합리화를 추구하기보다는 그

시기에 유리하다고 판단되는 사업에는 무엇이든 착수하려는 충동적인 사업방식을 기업특질

이 시기에 한국의 기업집단들이 계열화 등을 통해 기업의 경영합리화를 추구하기보다는 그 시기에 유리하다고 판단되는 사업에는 무엇이든 착수하려는 충동적인 사업방식을 기업특질로 갖게 되는 것도 이 때문이다. 즉 1960년대에는 소비재생산을 중심으로 업종을 가리지 않은 채 타기업을 무차별 인수·흡수·합병함으로써 소비재그룹을 형성하고, 1970년대에는 소위 백화점식 기업확대를 시도하였다. 이와 함께 일부 주요재벌들은 신문, 방송, TV 등 매스콤까지도 장악하고 있으며, 이 시기에 금융매체 등으로 진출하고 있는 현상은 이같은 기업환경의 특질과 일맥상통한다. LG의 경영전략을 요약하면 다음 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 성장기의 LG 경영전략

년 도	경 영 전 략
1961. 7	ㅇ기술개발전략－체신부 '통신사업5개년 계획'시행에 따른 전화기 개발 추진 ㅇ기술개발전략－전화기 국산화 전략
1962	ㅇ정부의 '농어촌 라디오 보내기 운동' 전개 ㅇ라디오 매출 확대 전략
1965. 4	ㅇ기술개발전략－최초의 국산 냉장고 개발
1966	ㅇ경영혁신전략 －경영합리화 정책의 실시 －락희 중심으로 통합경영 실시 －회장제 실시 －화학분야－락희 중심의 사업부제 실시 ㅇ정부 '외자도입법'제정과 정부의 제2정유공장 실수요자 공모에 적극적인 참여로 석유사업 진출권 획득－에너지 사업에 국내 최초 참여 ㅇ칼텍스와의 합작투자 성사－한국 최초의 외국기업과의 합작 투자
1966. 8	ㅇ기술개발전략－TV방송국 개국과 정부의 TV국산화 정책에 따른 TV개발 추진 ㅇ기술개발전략－국내 최초의 TV생산
1967	ㅇ조직개편전략－금성사 국내 최초의 사업부제 도입
1968. 3	ㅇ기술개발전략－국내 최초의 에어컨 개발
1969	ㅇ경영혁신전략－기획조정실 발족 ㅇ전자산업의 분리 작업 착수 ㅇ조직개편전략－금성사의 3개 사업부를 금성사, 금성통신주식회사, 금성전선주식회사로 분리 ㅇ기술개발전략－민간기업 최초의 전산기 도입

년 도	경 영 전 략
1969. 5	ㅇ기술개발전략－국내 최초의 세탁기 개발
1960년대	ㅇ해외개발전략 －해외영업망의 확충 －해외기술제휴 －경영관리의 합리화 ㅇ광고전략－각 사업부별로 광고 업무활동
1970	ㅇ락희화학의 기업공개 ㅇ기업단결전략－인화단결과 상호협조 ㅇ내실성장전략
1973. 3	ㅇ기술개발전략－국내 최초의 휴대용 녹음기 개발
1974	ㅇ기술개발전략－금성사－품질관리 향상을 위해 QC써클 도입 ㅇ금성 장기경영전략 수립 －1단계(1974-1976) : 자동차공장 건설, 구로동 반도체 공장 확장 및 창원 종합 전기기기공장 건설 －2단계(1977-1979) : 구미·창원·구로 공장의 시설확장을 추진 －3단계(1980-1982) : 목표달성
1975. 5	ㅇ시장개척전략－럭키화학의 정밀석유화학 사업 진출
1976	ㅇ정부의 수출진흥정책－반도상사의 종합무역상사화와 성장전략 ㅇ반도상사의 사업부제 전환 : 섬유사업부, 피혁사업부, 무역사업부, 시판사업부 ㅇ사업단위의 책임경영체제 구축 ㅇ하청제도의 개선, 판매 강화, 제품의 다양화, 판매망 구축
1977. 2	ㅇ기술개발전략－국내 최초의 전자식 금전등록기 개발
1977. 8	ㅇ기술개발전략－국내 최초의 컬러 TV생산
1978	ㅇ정부의 제3석유화학단지 조성계획에 참여－럭키석유화학 설립 ㅇ기술개발전략－전사적품질관리운동 전개(TQC)
1979. 7	ㅇ기술개발전략－국내 최초의 VCR개발
1980년대	ㅇ다각화 전략 추구(전기, 전자, 금융, 건설, 언론, 교육문화사업 등으로의 진출) ㅇ계열 기업의 기업공개 ㅇ해외진출강화 ㅇ다양한 사업부 진출 전략 ㅇ영업망 확충 전략 ㅇ시설확장전략으로 선도업체와 경쟁

1) 기술개발전략

LG는 이 시기에 적극적인 기술개발전략을 실시하였다. 특히 60년대, 70년대는 국내 최초의 많은 제품들이 나와 LG의 기술력을 입증하였다.

이 당시 적극적인 기술개발전략에 의해 국내 최초로 냉장고, 에어콘, 세탁기 등의 제품이 속속 등장하였다.

이런 기술개발전략은 LG의 시장진출전략과도 밀접한 관계가 있다. 여타 기업들이 기술이 별반 필요하지 않은 분야에서 사업을 시작하였거나 기술이 필요한 시장에 진출할 때도 그 시장을 독자적으로 개척하지 않고 경쟁기업을 모방하고 경쟁하는 시장침투전략을 쓴 데 반해 LG는 신시장을 개척하여 선도적으로 진출한 데 따른 것이었다. 신시장을 개척하기 위해서는 기술개발에 의해 독자적인 제품을 만들 필요가 있었기 때문이다.

LG의 이런 기술개발전략에 의해 우리 나라 전자, 화학산업 등에서 발전과 성장을 위한 기틀을 마련했다는 점에서 경영사적으로 큰 의미가 있다.

2) 해외진출전략의 전개

LG는 60년대 처음으로 해외 영업망을 확충하는 등 해외에도 눈을 돌리기 시작하였다. 당시 3공화국은 수출드라이브 정책을 강력하게 추진하고 있었다. 따라서 무역상사에 의한 수출은 경제의 근간이 될 수 밖에 없었다. 이런 시대 상황에 따라 LG는 선도적으로 무역상사를 설립하였고 무역상사의 활동에 따라 해외에 자연적으로 눈을 돌릴 수 밖에 없었다.

3) 다각화 전략의 추구

LG는 이 시기에 다양한 영역으로 진출하기 시작하였다. 건설, 금융, 언론 등에 적극적으로 진출하기 시작하였다. 이런 분야는 70년대 경제의 발전으로 더욱 시장이 커진 이유도 있었다. LG는 이 시기에 와서는 적극적인 시장개척전략 보다는 다각화를 위해 신규시장에 진출하는 전략을 사용하기 시작하였다.

3. 인화중시의 기업문화의 정착

한국기업의 도약기는 한국경제의 부흥기와 성장기이다. 이 시기에 한국의 재벌이 대다수 형성되었다. 따라서 이 시기의 기업문화는 주로 대기업, 재벌에 의해 큰 영향을 받았다고 볼 수 있다.

당시 재벌의 특징에 대해 조동성(1991)은 첫째 대기업의 형성이 귀속재산의 불하나 외국원조 등과 같은 정부의 특혜와 관련하여 성장함으로써 외부 의존적 경향을 띠고 있었으며, 둘째 기업의 경영관리 풍토가 혁신이나 기술개발 보다는 경영외적인 능력에 좌우된다는 경영풍토가 지배적이었으며, 셋째 정치와 유착된 상태에서 기업이 운영됨으로써 폐쇄적인 가족경영체제가 확립되어 배타성을 띠게 되었고, 기업의 사회적 책임수행이나 국민 경제적 기능은 도외시되었으며, 넷째 경공업 분야에 치중된 기업구조로 인해 원료의 대외의존성이 심화되었으

며, 대외적으로는 산업 불균형의 문제가 야기되었으며, 다섯째 생산적 투자보다는 투기자산을 추구하는 경향이 있었으며, 여섯째 경공업분야에 대한 집중적 투자를 그 특징으로 들었다.

이를 기업문화와 관련하여 볼 때 그 당시 재벌의 기업문화는 외부 의존적, 경영외적인 능력을 중시하는 경영풍토, 폐쇄성, 가족 중심적, 투기적 기업문화를 띠었다고 요약할 수 있다.

LG는 구인회의 경영철학에 맞게 '인화'의 정신이 더욱 계승·발전시켰다. 인화는 구인회 창업회장의 기본경영철학으로 경영에 참여한 구씨와 허씨 가족들 간에 화목은 물론 모든 구성원들간의 친화를 그룹의 최우선 가치로 삼는 데서 찾아볼 수 있다. 1960년대 중반 TV방송사업에 이병철 회장과 공동 출자하였다가 공동운영에 갈등이 생기자 사업일체를 이 회장에게 이양한 것은 무엇보다도 구성원들 간의 불화를 염려했기 때문이라는 일화도 있다.

4. 협력적인 노·경 관계의 정착

1962년부터 경제개발 5개년계획이 실시되어 우리 나라 경제는 이 시기에 비약적인 발전을 하였다. 우리 나라는 경제개발을 위해 부족한 자원과 자본을 해외에 의존하게 되었고, 선 성장·후 분배라는 개발정책으로 분배는 성장에 밀려서 노동자들은 분배의 목소리를 제대로 내지 못하였다.

이 시기의 노동입법의 특징은 경제성장이라는 국가적 목표를 달성하기 위하여 노동조합활동을 제약하고 정부가 노사관계 내지 노동문제에 적극 개입하였다는 점을 들 수 있다(김형배, 1980).

당시의 노사분쟁의 주요 이슈를 보면, 국가 경제의 성장이 저임금정책에 의해 이루어진 까닭으로 분배과정에서 소외된 노동자들이 임금수준의 향상을 요구하였다는 점, 체불임금의 지불 요구, 부당해고문제, 작업사고, 노조활동의 억압 등과 관련된 사항이 많았다.

1972년 이후 우리 나라의 경제는 양적 확대와 더불어 질적으로도 고도화되는 시기였다. 이 시기에 정부는 노동자의 지위향상을 위해 관련 노동법을 개정하였는 데, 이 중 노사협의회의 기능과 운영을 강화하여 평화적 노사관계의 정립을 모색하고자 하였다.

이 시기에 노사관계의 주요 이슈를 보면, 급여관계에서는 임금수준과 관련된 문제와 함께 임금체불 문제가 대두되었고 집단해고, 열악한 작업환경 등과 관련하여 문제가 발생되었다. 경제의 성장과 더불어 노동자들은 점차 자신의 이익을 주장하기 시작하는 시점이고 이런 이유로 노사관계도 점차 긴장국면으로 접어들게 되었다.

그러나 LG는 인화의 기업문화 아래서 상대적으로 노사관계가 원만했으며 협력적인 노사관계의 구축으로 이렇다할 노사분규가 발생하지는 않았다.

V. LG의 도약과 21세기의 경영구상

1. 현대적인 경영체제로의 개혁

우리 나라의 1980·90년대는 도약기의 경제질서를 수정하고 나아가 21세기에 출현할 선진적인 경제질서로의 전환을 모색하는 시기였다. 70년대 말·80년대 초의 경제위기가 국가 주도적 성장지상주의전략의 한계와 문제점을 명백하게 드러내었기 때문에, 80년대의 정책이념에는 국가주도가 약화되고 시장친화성이 더욱 중시되었다. 60·70년대에 강력히 추진되었던 경제성장정책이 경제안정정책으로 전환하면서 경제성장을 견인하기 위한 정부개입은 약화되었고 경제안정을 위한 민간의 자율과 시장기능이 중시되었다.

우리 나라의 경제는 도약기와 성장기를 거치면서 비약적으로 발전하였다. 그러나 아직도 소유권과 경영권의 분리는 미약한 수준이다. 한국의 재벌그룹들은 소유권 뿐만 아니라 재벌 소유의 모든 기업들에 대한 통제권을 유지하려고 하고 있다. 기업 소유자들은 경영권의 확보를 위해 세대교체 시기에 와서도 2세들의 경영훈련을 통한 승계가 거의 대부분을 차지하고 있다.

한국기업의 소유나 경영체제에 대해 신유근(1993)은 소유자 중심의 경영체제, 중앙 통제적 조직시스템, 권력 지향적 경영인의 세 가지로 요약하고 있다. 한편 한국의 경영체제는 전문경영자의 출현보다는 '전문화된' 가족체제경영이 앞으로 소유·경영관계일 것으로 보는 견해도 있다(이학종·정구현, 1986).

이 시기에 LG그룹의 경영체제의 전개를 살펴보면 다음 〈표 6〉과 같다.

1) 본부장 제도의 폐지

이 시기의 LG의 경영체제는 본부장 제도의 폐지를 통한 신속한 의사결정체제를 확보한 것이라고 할 수 있다. 의사결정 계층의 획기적인 단축을 통한 보다 신속한 의사결정을 확보함으로서 국제경쟁력에 대응하겠다는 확고한 의지로 표현된다고 볼 수 있다.

2) 자율경영체제의 도입

제3대 구본무 회장의 출현에 발 맞추어 LG는 경영단위에 혁명적인 자율성의 부여를 통한 권한과 책임을 분명히 하려 했으며, 명실상부한 전문경영인체제를 도입하려고 하였다.

2. 기업이미지 혁신전략

성장기의 국가정책의 이슈는 '합리화'였다. 정부는 70년대 말, 80년대 초반의 불황과 도약

〈표 6〉 도약기의 LG 경영체제

년 도	경 영 체 제
1986. 11	ㅇ합작사인 호남정유의 단독경영체제 출범(구평회 사장 취임) －소유권은 칼텍스와 럭키의 공동출자 －경영권은 럭키 독자 －외국인 이사는 연락조정회의를 통해서만 경영 참여
1987	ㅇ럭키의 본부장 제도의 폐지로 신속한 의사결정 도모
1989. 5	ㅇ제2의 창업 천명 －경영체 단위로의 자율 경영 보장 －경영권의 사장으로의 위임 －경영자의 내부 육성을 도모 ㅇ경영권의 위임 천명 ㅇ조직을 사업문화 단위로 개편 ㅇ그룹에 정책위원회, 인사위원회, 사장평가위원회의 설치로 자율경영체제 보장 ㅇ사업문화단위 사장으로의 권한 위양 ㅇ회장은 경영의 최고 책임자에서 그룹통합의 상징으로 바뀜
1995. 2	ㅇ구본무 3대회장 체제 출범 －전문경영인체제 정착에 노력 －소유구조 개선을 통한 국민기업 지향 천명 －전문경영인의 전진 배치

기를 통해 비합리화된 기업부문은 조정을 통해 내실을 강화해 나가고자 하였다. 그러한 가운데 우리 나라는 국제환경의 호전에 힘입어 1986~1989년간에 무역흑자를 실현하여 외채의 늪에서 빠져나올 수 있었으며 이 시기에 우리 나라 기업들은 비약적인 성장을 하게 되었다.

80년대 후반 무역흑자의 실현은 국가주도 하에서 후발공업국으로서 국가주도적 성장전략이 성공적이었음을 알렸지만 계속적인 경제의 발전을 위해서는 새로운 성장 정책을 마련해야 할 필요성을 암시하였다. 노동력의 양적증가도 둔화된 데다가 선진국과의 임금격차가 줄어들었기 때문에, 생산성 향상에 의존하는 성장전략으로 전환하여야 했다. 선진국과의 기술격차가 좁혀져서 첨단기술을 도입할 단계로 전환함에 따라 선진국은 첨단기술의 이전을 기피하였였다. 게다가 비싼 기술도입비용 등을 지불하고 경쟁하기에는 국내 생산비가 높아졌다. 기술의 도입·학습에 머물 수 없고 기술 개발력을 갖추어야 할 국면으로 넘어온 것이다. 무역 흑자의 실현으로 인하여 시장개방의 압력이 한층 커져 보호무역의 장벽이 제거되어 감에 따라,

기업은 국내시장에서도 외국기업과 한층 치열한 경쟁에 직면하였다(이헌창, 1999).

한편 1991년부터는 기업들은 업종전문화전략을 사용하기 시작하였다. 이들은 기업 핵심역량에 집중하여 중심사업분야를 설정하고 그 부분에 기업 역량을 쏟아붓기 시작하였다. 또한 IMF 이후, 기업들은 방만한 운영을 탈피하고 경영합리화에 집중하기 시작하였다. 이들은 비경제적인 요소를 제거하고 효율성을 중시하는 경영전략을 실시하기 시작하였다. 이 시기에 해외의 선진 경영기법이 대거 도입된 시기이기도 하였다.

이 시기의 LG의 경영전략의 전개과정을 도표로 요약하면 다음 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 도약기의 LG 경영전략

년 도	경 영 전 략
1980	ㅇ럭키, 구자학 경영체제의 경영구상 1. 장기마스테플랜에 의한 공장 건설 2. 유망 사업 분야의 기동력 확보 3. 중앙연구소 기능강화
1981	ㅇ럭키, 경영구상의 체계화 1. 기술주도형 경영 2. 국제화의 지속적인 추진 3. 소비자 니즈지향적 경영 ㅇ5각 경영체제 수립 －석유화학산업,플라스틱가공산업, 생활용품산업, 정밀화학산업, 미래산업부문의 육성발전
1983	ㅇ그룹, '선진성 확립'전략 수립 1. 1984년 '인재개발', 2. 1985년 '기술도약', 3. 1986년 '의식개혁'
1985	ㅇ럭키, 기업이미지통합(CI)전략 ㅇ한국광업제련, 'MI85'운동전개 －사업다각화로 전략성장의 촉진 ㅇ금성사, 'GREAT 89' 전략 수립 －국내기업최초로 시행한 본격적 장기경영계획 ㅇ광고를 통한 기업이미지 제고전략 －CIP작업추진 －기업홍보를 위해 '테크노피아'라는 광고활동전개 ㅇ금성반도체, 제품개발전략에 의해 1985년 11월 세계 3번째로 1메가 롬 개발
1986	ㅇ럭키, 허신구 경영체제의 '아이디얼21세기 운동'전개 1. 정밀화학, 고기능소재, 유전공학 분야의 매출액 증대전략 2. 하이테크밸리 구성전략 3. 다국적 기업으로의 도약 전략

년 도	경 영 전 략
1986	ㅇ그룹, 'F-88'프로젝트 수립 1. 전략경영체제의 구축, 2. 수익지향적 경영관리, 3. 세계일류기업으로의 진입 ㅇ사업전략으로는 -가전부문, 정보통신부문, 소재·부품부문, 산전부문, 전기전자산업의 5개영역을 설정 ㅇI-S-D-G의 사업계층개념 도입하여 고객중심 경영관리전략 수립 -국제경쟁단위 산업분야(Industry) -시장경쟁단위 부문(Sector) -기술경쟁단위 사업본부(Group) -제품경쟁단위 사업부(Division)
1980년대	ㅇ금성사, 보호무역주의에 대처하기 위해 국제화전략 추진 ㅇ고객서비스증대전략 -국내 최초로 '소비자 보호의 해' 제정 -서비스부문을 사업부체제로 전환 ㅇ건설, 유통, 서비스 산업으로의 다각화 전략 ㅇ전기, 전자산업의 다각화전략 추진 ㅇ무역·금융부문의 성장전략
1980년대 중반 이후	ㅇ호남정유, 경쟁에서 성장전략으로의 전환 ㅇ사업다각화전략 추진
1990. 2	ㅇ기존의 개척정신·연구개발, 인화에서 '고객을 위한 가치 창조'와 '인간존중의 경영'으로 새로운 이념을 선포 -사업문화단위(CU)로 조직개편 ㅇ사업문화단위의 정비 -화학분야 : 일반소비재,정밀화학, 석유화학, 석유정제 -전기·전자분야 : 가전, C&C, 산전 -사업경영권한은 I(Industry)장에서 사업문화단위장으로 대폭위양 -금속·기계분야 : 금속특수소재, 기계 -금융분야 : 증권, 보험, 소비자금융 -종합유통분야 : 종합물류, 소매 -건설관련사업 : 건설분야, 개발분야
1990년대	ㅇ첨단전자산업의 역량강화전략 전개
1990년초	ㅇ경영혁신전략 전개 : 자매사별 혁신운동 전개 ㅇV프로젝트 수립 -럭키생활·산재 CU : 초우량 분야로의 발전전략 수립, 세계화전략 -가전CU : 세계적 경영, 고객만족 경영 -산전CU : 21세기 톱10진입 -호남정유CU : 업계제일 추구

년 도	경 영 전 략
1990년초	ㅇ정보통신CU : 고객만족제공하는 일류 기업체 구현 －럭키개발CU : 국내제1, 국제적 건설 업체로 도약 －럭키금성상사CU : 일류인재 육성 －럭키화재CU : 국내제1, 초유량기업으로 성장 도모 ㅇ다양한 경영혁신기법 도입으로 생산성 향상
1995	ㅇ그룹명을 LG로 개칭 ㅇCI제정 ㅇ'정도경영' 표방
1996	ㅇ'도약2005'선포 －세계적 관점에서의 경쟁, 최고의 고객 · 사원 · 주주 가치의 추구, 정도경영을 통한 일등추구, 기업시민으로서 사회발전에의 공헌, ㅇ목표 －'경영의 양과 질에서 모두 일등 실현', '고객감동의 브랜드 이미지 구축', '최고의 보람있는 직장 달성'
1990년대 중반 이후	ㅇ세계화전략 추구 ㅇ세계고객만족 전략

이 시기의 LG의 경영전략으로 대표할 수 것은 기업의 이미지 혁신전략이라고 할 수 있다. 즉 1995년 그룹명을 LG로 개칭하고 본격적인 CI구축에 들어간 것이다. 이제까지의 기업이미지를 세계화 시대에 알맞는 기업이미지로 혁신적으로 변화시킨다는 것이다.

또한 1996년에는 세계적 관점에서의 경쟁, 최고의 고객 · 사원 · 주주 가치의 추구, 정도경영을 통한 일등 추구, 기업시민으로서 사회발전에의 공헌함을 내용으로 하는 '도약 2005'을 선포함으로서 그룹전체의 목표를 '경영의 양과 질에서 모두 일등 실현', '고객감동의 브랜드 이미지 구축', '최고의 보람있는 직장 달성'에 두는 동시에 전사적으로 세계화전략을 추구함으로서 세계고객만족이라는 전략수립에 돌입하게 된다.

3. 고객을 위한 가치창조와 인간존중, 정도경영의 기업문화

한국의 기업문화는 도입기 이후 혼란기, 도약기를 거치면서 이 시기에 들어와 비로소 한국적 경영의 특질로 자리를 잡기 시작하였다.

이학종(1997)은 우리 나라의 기업문화에 대해, 소유와 경영이 분리되지 않은 문화 속에서, 한편으로는 가부장적 가족제도와 인화 중심의 집단주의를 중요시하는 전통적인 사회문화가치와 또 한편으로는 합리주의, 능력주의, 그리고 평등주의 등 근래 산업화와 민주화에 따른 현대적인 사회문화가치가 혼합된 가치체계를 바탕으로 하여 대체로 합리성과 보존성이 비교

적 강하고 진취성이 비교적 약한 성향을 보이고 있다고 주장하였다.

신유근(1993)은 인간중시의 가풍적 기업문화, 집합주의와 명분주의적 행동방식, 상하간 위계질서의 중시로 나누었다. 세부적으로는 인간중시의 가풍적 기업문화는 품성강조 인간관 중심의 경영이념, 전인주의적 가치와 관행의 선호를 들었다. 집합주의와 명분주의적 행동방식으로는 집합주의적 관행과 행동방식, 명분주의와 체면의 중시를 들었다. 상하간 위계질서의 중시는 서열의식과 집단에 대한 종속심, 상급자의 권위와 비공식주의를 그 예로 들었다.

1990년 구자경 회장은 '고객을 위한 가치창조'와 '인간존중의 경영'을 LG의 새로운 경영이념으로 선포하였다. LG는 창업 이래로 인화단결, 연구개발, 개척정신을 3대 경영이념으로 강조하면서 성장해 왔다. 그러나 이 시기에 와서는 기업의 환경변화가 심해짐에 따라 초일류 기업으로 성장하기 위해 이와 같은 새로운 경영구상을 세우기에 이른 것이다.

1995년 구자경 회장체제가 막을 내리고 구본무 회장체제로 들어서면서 새로운 전기를 맞이하게 된다. 구본무 회장은 '고객을 위한 가치창조'와 '인간존중의 경영'에 '정도경영'이라는 새로운 경영이념을 덧붙였다. LG는 부단한 자기혁신을 통해 깨끗하고 투명한 기업경영과 공정한 경쟁, 사회적 책임을 적극 실천하는 정도경영의 토양을 일구어 세계적인 기업으로 발전하겠다는 경영혁신전략을 내포한 것이었다.

4. 참여적 노 · 경 관계의 구축

수출산업을 위주로 고도 성장한 한국경제는 1980년대 이후 구성원들의 선 성장 · 후 분배 경제구조의 개선을 요구하게 되었으나 정부는 이와 같은 변화에 적절한 대처를 하지 못한채 6.29를 맞게 되었다.

6.29민주화 선언은 정치, 경제, 사회, 문화 전반에 걸쳐 큰 반향을 불러일으켰다. 또한 노사관계와 관련하여서도 6.29선언은 큰 영향을 주게 되었다. 6.29선언이 일어난 그 해 3,000여건의 노사분규가 있었고 사회적으로는 혼란이 가중되었다.

이 당시의 노사분규의 특징은 첫째 노조를 금기시하던 대기업들 사이에서 노조 결성의 붐이 일어났다는 것이고, 둘째 이전의 노사분규가 Y.H사건과 같이 경공업 여성노동자에게 집중되어 있던 것이 중공업 남성 노동자들 사이에서 일어나기 시작하였다는 것이다. 셋째, 블루칼라에 의해 주도되었던 노사분규가 화이트칼라에까지 파급되었다는 점이다(김수곤, 1992).

LG도 예외없이 이 시기에 여러 가지 노사분규를 경험하게 되지만 전통적인 인화의 정신과 인재를 소중히 여기는 기업풍토에 힘입어 노경협력을 이끌어 내기 위한 지속적 노력을 보여 그 결실을 맺기에 이르렀다. LG의 노사관계에 있어서 단체교섭의 주 이슈로는 삶의 질 향상, 공정한 평가보상, 생산성 향상, 경영성과의 극대화를 내용으로 하고 있다.

LG는 이와 같은 이슈를 해결하기 위해 노사간의 단체협약, 임금협상 이외에 노·경간담회와 노사협의회를 운영하고 있고, 고충상담을 위한 전용전화를 설치·운영하는 등 의사소통 경로를 다양하게 운영함으로서 참여적 노·경관계를 구축하기에 이르렀다.

Ⅵ. 결 론

본 연구는 LG가 한국경영사에서 어떤 위치를 차지하고 있는 지를 알아보기 위한 목적에서 수행되었다. 따라서 먼저 한국경영사에 대한 이해를 하고자 하였으며, 다음으로 LG가 어떤 역할을 하였는 지를 알아보고자 하였다. 이와 같은 연구를 수행하기 위하여 본 연구는 먼저 한국의 경영사의 발전단계와 LG의 발전단계에 대한 시대구분을 하였으며, 다음으로 각 시기별로 경영의 전반적인 특성을 나타내는 경영체제, 경영전략, 기업문화, 노사관계에 대한 분석을 시도 하였다.

LG가 1947년 락희화학공업사를 설립하여 제조기업으로의 첫발을 내디딘 이래 LG는 한국경영사에 큰 발자국을 남기며 오늘에 이르고 있다고 할 수 있다.

본 연구는 LG의 한국경영사에 있어서의 위치에 대해 위와 같은 연구결과를 바탕으로 다음과 같이 의미를 두고자 한다.

첫째 경영체제 측면에서 LG의 출발이라 할 수 있는 락희화학공업사의 설립은 한국경영의 혼란기에 해당되는 시기로써 이 시기에 락희화학은 한국화학공업의 선두주자로 성장할 수 있는 기틀을 마련하였다. 또한 당시 경제적 상황 아래에서 적극적인 기업개발로 거대기업집단으로 성장할 수 있는 행운을 얻을 수도 있었다. 락희화학은 그 시작이 가족기업적 성격으로 출발하였지만, 이후 끊임없는 발전으로 주식회사 체제를 갖추기 시작하였다. 또한 그룹으로 발전하면서 국내에서 가장 많은 기업 공개를 함으로써 경영체제상에서 투명성을 확보하고자 노력을 하였다. 또한 전문경영체제를 도입하고자 많은 노력을 하였으며 그 성과로 재벌기업 중에서 가장 투명성 있는 경영을 하고 있는 것으로 보여진다. 또한 우리 나라 재벌 중에서 가장 먼저 2세체제로 전환을 하였으며 또한 현재는 3세체제를 구축하고 있다. 이 과정에서 여타 기업과는 달리 별 무리없이 경영체제의 변동이 있었던 것도 한국경영사에서 의미를 가질 수 있다.

또한 LG는 한국에서 최초로 사업부제를 실시함으로써 한국경영사에 영향을 미쳤다. 사업부제는 경영권이 사업단위장에게 위양됨으로써 전문경영체제의 발전에 있어서 상당한 기여를 할 수 있는 제도이기 때문이다.

둘째, 경영전략적 측면에서, LG의 경영전략은 한국경영사에서 매우 큰 의미를 갖고 있다.

한국 기업의 경영전략의 특징이 단기성과 위주인 데 반해 LG는 한국 최초로 거시경영전략을 수립하였던 기업이다. 이와 같은 경영전략은 기업의 건전성을 높이는 데 매우 큰 역할을 하였다.

또한 LG는 기술개발에 적극적인 기업으로 연구개발에 대한 투자를 여타 기업보다 많이 한 기업이다. 이를 통해 LG는 한국 최초라고 이름 붙여지는 많은 제품 등을 생산해낼 수 있었다.

그리고 고객만족과 환경친화적 경영을 처음으로 수립한 기업이기도 하다. 21세기의 화두가 소비자 중심주의와 환경임을 볼 때 LG의 경영전략은 한국 기업들에게 있어서 선도적인 경영기법을 도입하는 기업으로 비춰지고 이다.

셋째, 기업문화적 측면에서 LG의 기업문화는 창업과 함께 인화, 연구개발정신, 자율경영, 고객을 위한 가치창조, 인간존중의 경영, 정도경영 등의 기업문화가 형성되었다. LG의 이와 같은 기업문화는 기업 내부의 단결력을 증대시키고 기업 외부로는 기업의 사회적 책임을 중요시하는 경영풍토를 조성하는 데 큰 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

넷째, 노사관계의 측면에서 LG는 노·경 협력의 선두주자로서 협력적 노사관계 메카니즘을 일찍부터 구축하였다. 이를 통해서 타 재벌기업에 비해서 상대적으로 과격한 노사분규를 경험하지 않게 되었는 데 이는 인화와 인재중시의 창업철학과 갈등의 소지를 처음부터 피하려는 경영자의 이념에 근거한 기업문화가 일찍부터 정착되어 있었기 때문에 가능했다고 보여진다. 기업이 발전하기 위해서는 경제적 효율성도 중요하지만 노·사·정 3자의 협력에 의한 사회적 효율성의 중요성이 강조되는 현대사회에서 LG가 처음부터 노사의 대결구도가 아닌 협력구도로 접근하였다는 것은 우리 나라 노사관계의 모델설정에서 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

참 고 문 헌

1. 구자경, 『오직 이 길 밖에 없다』, 행림출판, 1992.
2. 금성사, 『금성사 35년사, 1958~1993』, 금성사, 1994.
3. 김기원, 『미군정기의 경제구조』, 1990.
4. 김동운, "한국 개별기업사 연구의 현황", 『경제학 연구』 제44집 제4호, 한국경제학회, 1996.
5. 김병하, 『재벌의 형성과 기업가 활동』, 한국능률협회, 1991.
6. 김수곤, 『한국노사관계론』, 경문사, 1992.
7. 김형배, "한국노동법의 변천", 임종철·배무기 편, 『한국의 노동경제』, 문학과 지성사, 1980.

8. 박정재, 『한국경제 100년사』, 한국생산성본부, 1971.
9. 변형윤 · 김윤환, 『한국경제론』, 유풍출판사, 1978.
10. 신유근, 『한국기업의 특성과 과제』, 서울대학교 출판부, 1984.
11. ——, 『한국의 경영』, 박영사, 1993.
12. LG, 『LG 50년사』, LG, 1997.
13. 연암기념사업회, 『연암 구인회』, 연암기념사업회, 1980.
14. 윤병석 · 신용하 · 안병직外 편, 『한국근대사론 Ⅰ』, 1977.
15. 이건희, "호암의 한국경영사학에서의 위치", 『경영사학』 제15집, 한국경영사학회, 1997.
16. 이기을, 『한국기업의 구조와 전략』, 법문사, 1988.
17. 이학종, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』, 박영사, 1997.
18. 이학종 · 정구현, 「한국기업의 구조와 전략」, 법문사, 1987.
19. 이헌창, 『한국경제통사』, 법문사, 1999.
20. 전우용, "19세기말~20세기초 한인 회사 연구", 서울대 문학박사학위논문, 1997.
21. 조기준, 『한국기업가사』, 박영사, 1974.
22. 조동성, 『한국재벌연구』, 매일경제신문사, 1991.
23. 한국노총, 『한국노동운동사』, 1979.
24. 황대석, 『한국기업경영론』, 세영사, 1976.
25. 황명수, 『기업가사연구』, 단대출판부, 1982.
26. ——, 『한국기업의 역사적 성격』, 신양사, 1993.
27. Chandler, A.D. Jr. *Strategy and Structure : Chapter in the History of American Industrial Enterprise*, Mass. : MIT Press, 1962.
28. Pascale, Richard T. & Athos, Anthony G., *The Art of Japanese Management*, New York : Penguin Books, 1981.
29. Wilson, J.F., *British Business History 1721~1994*, Manchester : Manchester University Press, 1995.

경영사학 제15집 제1호(통권 22호)
2000. 5. 31. 한국경영사학회

LG精神과 企業文化

An Approach to the Spirit and Corporate Culture of LG

高 承 禧*

目 次

Ⅰ. 序 說
Ⅱ. LG精神의 形成背景
1. LG그룹의 創業
2. 創業者의 企業家活動
3. LG精神의 形成
Ⅲ. LG精神에 의한 企業文化의 定立
1. LG그룹의 共有價値
2. 蓮庵時代의 企業文化
Ⅳ. LG精神의 繼承과 새로운 企業文化의 構築
1. 2世經營体制의 出帆과 LG精神의 繼承
2. 第2의 創業精神과 LG文化
3. 3世經營時代의 開幕과 LG文化의 定着
Ⅴ. LG文化의 特性
Ⅵ. 맺는 말

Ⅰ. 序 說

光復 이후의 韓國産業 半世紀는 기업의 浮沈史라고 할 수 있을 만큼 수많은 기업들이 생성과 명멸로 점철된 時期였다. 빈약한 민족자본과 열악한 경제환경 속에서 설립된 기업들이 생존전략을 세우고 있던 시기에 갑자기 밀어닥친 韓國戰爭(6.25사변)은 움터오던 우리 산업의 기초를 뿌리채 흔들어 놓고 말았다. 그리고 그 후 韓國社會의 격동기를 거치면서 자본주의 문화가 혜성처럼 나타났다가 흔적도 없이 역사의 뒤안길로 사라져 간 영고성쇄의 모습을 우리의 産業史는 뚜렷이 기록으로 남겨놓고 있다.

이렇듯 기업의 浮沈이 심한 한국의 기업풍토 속에서 창업 반세기의 꾸준한 성장가도를 달려온 LG그룹[1]의 기상은 가히 경이적이라 할 수 있다. 예컨대, 1965년도 韓國의 100大企業(매출액 기준) 중에서 1991년까지 100位圈 안에 남은 기업은 16개 기업 뿐이며 100위권 밖으로 밀려난 84개의 기업 중에서 46個社는 그 흔적조차 찾을 길이 없다고 한다[2]. 더욱이

* 檀國大學校 商經學部 敎授 · 經營大學院長(經博)

1) 이 표현은 최근의 것으로서, 창업자가 기업활동을 하던 시기에는 「樂喜그룹」으로 불리웠으며, 二世經營時代에는 「럭키금성그룹」으로 호칭되어 오다가, 三世經營体制의 出帆과 동시에 「LG그룹」으로 공식적인 개칭을 하여 오늘에 이르고 있는 것이다.

2) 공병호, 「21세기 기업혁신을 위한 한국기업 흥망사」 (서울, 명신출판사, 1993), pp. 15~16.

1960년도의 10大財閥 중에서 1992년의 10대 企業群 안에 남아있는 기업은 三星그룹과 LG그룹 두 개 뿐이라고 한다[3].

企業史的으로 볼 때 LG그룹의 歷史는 기적의 역사요 도전적 개척의 뜨거운 숨결과 진한 땀 방울이 어우러진 용단의 한 時代였다고 할 수 있을 것이다. 그래서 LG그룹은 우리 나라의 産業界에서 現代그룹과 三星그룹 다음으로 제3위에 위치하고 있는 초대형의 大企業集團이 되었다.

蓮庵 具仁會가 人和와 開拓精神으로 1947년에 럭키화학공업사(현재의 LG화학)를 창립하여 기업활동을 개시한 이후, LG그룹은 초고속의 성장을 이룩하였고 창업 반세기를 헤아리는 1995년에는 10여만명의 구성원에 34개의 단독 투자법인체와 39개의 합작회사, 그리고 120여 개국에 설립된 200여 개의 현지법인과 사업장 및 지사망으로 형성되어 있는 세계적인 다국적 기업군으로 한국의 경제발전에 견인차 역할을 하고 있다. LG그룹이 이처럼 경이적인 성장을 이룩할 수 있었던 것은 LG그룹이 창업된 이래 50년에 걸친 기간 동안 LG정신과 LG문화의 토대 위에 주변환경의 변화에 적절하게 대응하면서 그에 상응하는 경영전략을 구사해 왔기 때문이다. 그러므로 LG그룹의 창업자인 연암 구인회는 우리 나라의 기업발달사를 연구함에 있어서 빼놓을 수 없는 개척자적인 창업자형 기업가라고 할 수 있다. 그의 창업과 성공, 그리고 LG그룹의 성장은 오늘의 우리 나라 기업인들에게 귀감이 되는 선구자적 기업가의 표본이라고 하기에 손색이 없는 것이다.

따라서 본 연구는 반세기의 역사를 헤아리는 LG그룹의 기본정신과 그것을 바탕으로 하여 이루어진 LG문화에 대하여 조명하는 것을 목적으로 하고 있다. 이는 전통적인 토지자본을 기초로 하여 상업자본을 축적하고 그것을 다시 산업자본화함으로써, 우리 나라 굴지의 LG그룹으로 성장시키는 터전을 다져놓았던 창업자 연암 구인회의 창업정신과 기업가 정신을 발굴함과 동시에, 그에 따라 형성된 LG그룹의 기업문화를 체계적으로 정리하려는 것이다. 다시 말하면, LG그룹의 창업자인 연암의 기업활동을 통하여 구현된 蓮庵精神을 발굴 · 정리하고 그것을 바탕으로 하는 LG정신의 도출을 시도함은 물론, 그것이 제2의 창업정신으로 승화되어 21세기의 초우량기업으로 발돋움하고 있는 LG문화의 진면목을 탐구하려는 것이 이 논문의 근본취지라고 할 수 있다.

Ⅱ. LG精神의 形成背景

1. LG그룹의 創業

LG(樂喜)그룹은 蓮庵 具仁會에 의하여 초석이 놓여진 우리 나라 굴지의 재벌기업이다.

3) 위의 책, p. 35.

창업자인 蓮庵은 토지자본에 의한 상업활동을 전개함으로써, 상업자본을 축적할 수 있었고, 그것을 기반으로 산업자본화함으로써 LG(樂喜)그룹의 효시가 되는 「樂喜화학공업사」를 창업하였다. 그러므로 LG(樂喜)그룹은 蓮庵의 경영사상에 바탕을 두어 설립된 것이다. 이것은 오늘날 LG(樂喜)그룹의 행동규범으로 정착되어 있는 LG精神의 모태가 된다고 할 수 있다. 따라서 LG精神의 형성과정을 모색하기 위한 일환으로 창업자인 蓮庵의 사업입지와 창업과정을 개관하지 않으면 안될 것이다.

1) 창업자, 蓮庵의 人品

LG(樂喜)그룹의 창업자인 蓮庵 具仁會는 화학공업과 전자산업의 개척자이며 창업자형 기업가로 일컬어진다.

蓮庵은 1907년 8월 27일 경상남도 진양군 지수면 숭내리에서 年收 300석 정도의 지주인 具在書공과 진양 河씨와의 사이에 장남으로 태어났다. 어렸을 때는 丁得이라는 이름으로 불리웠고, 蓮庵은 그의 아호이다. 그의 조부인 具然鎬가 과거시험에 급제하여 홍문관 교리의 벼슬을 지냈으므로 그의 집은 구교리宅이라 불리웠다고 한다[4].

어린시절 蓮庵은 그의 할아버지로부터 漢學을 배웠고 13세가 되던 1920년에 이웃에 사는 김해 許씨와 혼인하였다. 전통적인 보수주의적 가정에서 태어났기 때문에 한문교육을 받을 수 밖에 없었고, 특히 그의 조부로부터 익힌 가정교육도 유교사상에 바탕을 둔 것이었다. 그것은 그의 조부가 남긴 家訓에서도 찾을 수가 있다. 『선비가 세상을 살아감은 道를 좋아하고 분수를 지킴이다. 검소함으로 집안을 다스리고 공경함으로 몸을 닦아라. 어버이 섬김에는 효성껏 하고 임금을 섬김에는 충성을 다하라. …형제간과 종족간에는 서로 좋아하며 따지지 말라. 작은 분을 참지 못하면 마침내 어긋나게 된다.…』[5] 여기서 우리는 忠孝를 지향하는 修身齊家의 유교사상을 발견할 수 있고 蓮庵의 가족주의적 人和思想의 근본을 엿볼 수 있게 되는 것이다. 훗날 蓮庵의 기업활동을 통하여 돋보이게 나타난 和而不同의 인품은 이러한 그의 가풍과 교육과정에서 형성된 것으로 보아진다.

한편, 蓮庵은 처가인 許氏家門과 접하게 되면서부터 사상변화를 일으키게 되었다. 동경유학을 다녀온 손위의 처남 許善九의 권유에 따라 그는 14세 되던 1921년에 고향의 智水보통학교에 입학하여 서양식 교육을 받게 되었으며, 더욱이 처가의 도움으로 상경하여 중앙고등보통학교에 진학할 수 있는 기회도 얻었다. 그는 진학한 후 성실히 수업에 임하였고 교내 독서클럽에 가입하여 지금까지 구경도 하지 못했던 동서고금의 유명한 서적들을 탐독하였다. 이 시절 蓮庵의 독서생활은 그의 인격형성에 큰 힘이 되었으며 그의 인생을 가늠하고 더욱 풍요

4) 럭키 40년사 편찬위원회, 『럭키 四十年史』 (서울, 주식회사 럭키, 1987), pp. 93~94.
5) 럭키금성, 『한 번 믿으면 모두 맡겨라』 (럭키금성 창업회장 연암 구인회의 삶), 1994, pp. 26~27.

롭게 하는 바탕이 되었던 것으로 여겨진다. 새로운 외국문물이 밀려들어와서 그 면모가 나날이 달라져 가는 서울에서의 학창생활을 통하여 蓮庵은 새로운 자아의식의 형성과 미래지향의 꿈을 지니게 되었다. 그래서 그는 학업에 열중하고 운동에 몰두했으며 독서삼매경 속에서 지내는 시간이 많았다고 한다.

그러나 서울의 학교생활에 익숙해지고 있던 중 장인의 별세로 처가에서 보내주던 학비가 끊어지게 되었을 뿐만 아니라, 조부의 귀향재촉으로 학업을 중단하지 않을 수 없게 되었다. 중앙고보 2학년을 수료한 蓮庵은 이런 자기의 환경을 감안하고 고향에서 스스로 계획한 인생설계를 실천에 옮길 결심을 한 후, 과감히 학창생활을 청산하고 귀향하였던 것이다.

蓮庵은 청운의 꿈을 안고 상경했던 학업생활이 중단되기는 했지만, 학업 대신에 새로운 분야의 개척에 착안하고 못다 핀 자신의 꿈을 상업활동에서 찾기 시작하였다. 이것이 바로 그가 토지자본을 기초로 하여 상업자본을 축적함으로써, LG(樂喜)그룹의 기초를 마련하는 준비단계가 된 것이라고 할 수 있다[6].

이렇듯 蓮庵은 漢學을 익힘으로써 동양문화의 중추가 되는 유교사상에 접할 수 있었고, 짧은 기간이지만 학교교육을 받음으로써 서양문화에 접할 수 있는 기회를 갖게 되었다. 이러한 과정은 蓮庵의 인격을 형성하는 터전이 되었고 기업가로서의 소양을 갖출 수 있게 하는 창업정신의 기초가 되었던 것이다.

2) 蓮庵의 事業立志와 商人精神

蓮庵은 학업을 중단하고 귀향한 후, 향리의 주민들을 위한 소비조합운동을 전개하였다. 그래서 그는 1929년에 智水협동조합을 조직하게 되었고 이사장에 취임하였다. 그는 협동조합을 운영하면서 포목의 유통경로와 마켓팅기법을 체득하였음은 물론, 같은 시기에 동아일보의 晉州지국장이 되어 대중매체에 대한 식견을 넓혀 나갔다. 그 무렵 京城방송국에서 라디오방송을 시작했으므로 그는 신문을 열심히 읽었을 뿐만 아니라, 라디오 방송도 열심히 청취하면서 새로운 지식을 습득하였고 나라 안팎의 정세파악에도 게을리 하지 않았다.

협동조합운동을 하던 蓮庵은 1931년에 사업입지를 굳히고 晉州로 진출하여 포목상을 시작하였다. 그는 당시의 일본인과 경쟁하여 성공할 수 있는 업종이 포목상이라고 판단하였다. 儒敎的 家風이 전승되어온 선비집안에서 태어나 漢學교육을 받았던 그가 士農工商的 직업차별의식으로부터 완전히 탈피할 수 있었던 것은 신식교육을 통하여 배운 합리주의적 사고방식이 작용했던 때문이라고 생각된다. 그가 사업전환의지를 표명했을 때, 집안 어른들은 선비집안에서 상업을 하면 안된다고 반대하였으나, 그는 그의 꿈과 사업의지를 말씀드리고 설득함으

6) 위의 책, pp. 41~44. 럭키 40년사 편찬위원회, 앞의 책, pp. 95~97.

로써, 부친으로부터 2천원의 사업자금을 받았으며, 養子로 출가한 첫째 동생 具哲會로부터 1,800원을 출자 받아 모두 3,800원의 자금으로 1931년 7월에 구인회상회의 문을 열고 개업하게 되었다[7].

개업을 하고 상업활동을 시작했으나 소규모의 경영이라 순조로운 편은 아니었다. 점포규모가 작고 포목의 종류나 재고량이 많지 않은 상태에서 기존업체와 경쟁하기는 쉽지 않았다. 그래서 그는 부친 소유의 토지를 담보로 하여 은행으로부터 8천원을 대출받아 영업규모를 확장하였던 것이다.

연암은 값을 깎아주는 일이 없었으나, 자(尺)를 속이지 않고 신용을 쌓는 데 열중하였다. 비수기에 싸게 매점했다가 성수기에 비싸게 팔아 이윤을 올렸고 농사의 풍흉에 따라 포목의 수요에 차이가 있음을 간파하고 포목경기를 예측하였다. 그는 1936년 7월에 대홍수가 나자, 홍수 뒤의 풍작에 따른 포목경기의 상승을 예견하고 쌀 200가마 값에 해당하는 1만원으로 포목을 매점했다가 상당한 이익을 올렸다고 한다. 그리고 중일전쟁이 일어나자 전시의 특수경기를 예측하고 광목 2만필을 매점하여 8만원의 이익을 남겼다. 이러한 성공을 바탕으로 1936년 11월에는 晉州상공회의소 의원이 되었고 신흥상인으로서 널리 알려지게 되었다[8].

이 무렵 포목상만으로는 자본축적에 한계가 있음을 느낀 蓮庵은 무역업에 관심을 갖고 사업전환을 모색하게 된다. 그리하여 1937년에는 시장조사차 滿洲를 다녀왔고 견직물의 중심지인 일본 후꾸이(福井)에도 다녀왔다. 그러나 무역업으로의 사업전환은 용이하지 않았다. 1939년 11월에 이르러 기업 정비령이 공포되고 1940년 1월 유한회사법이 실시되었으므로 具仁會商會도 이 해 6월에 (株)具仁商會로 상호변경을 하고 蓮庵이 사장으로 취임하여 사업전환을 모색하게 되었다. 구인상회로 개편될 무렵의 예금잔액은 40만엔(日貨)을 넘었다고 하니 그 동안의 영업실적이 호조를 보여왔음을 알 수 있다. 그것을 기반으로 하여 수산물과 청과물사업에 투자하기도 하였다. 그러나 태평양전쟁의 발발로 사업투자에 한계를 느낀 蓮庵은 은행예금을 모두 찾아서 진주·의령·함안·고성 등지의 토지에 투자하여 만석군이 되었다. 만석 정도의 생산을 할 수 있는 논을 200만평으로 환산하면, 그것을 당시의 논 1평의 시세였던 25전에 매입할 경우 50만엔(당시의 통용화폐는 日貨)이었음을 알 수 있다[9].

蓮庵이 1945년 광복되기까지 상업활동과 사회활동을 했던 상황을 표로 정리해 보면 〈표 1〉과 같다.

이상에서 살펴본 바와 같이 蓮庵은 양반가문 출신으로 보수성이 강한 사람이었으나 신식교

7) 럭키 40년사 편찬위원회, 앞의 책, pp. 98~99.
8) 위의 책, p. 99.
9) 金柄夏, 『財閥의 形成과 企業家 活動』 (서울, 한국능률협회, 1991), pp. 348~349.

육을 받으면서 상업천시적 직업관에서 벗어날 수 있었고 포목상을 경영하여 상업자본을 축적함으로써, 기업가로 변신할 수 있는 기반을 다져놓았던 것이다.

사업활동을 통하여 나타난 그의 商人精神은 人和와 信義에 바탕을 두어 형성되었음을 알 수 있다. 蓮庵이 사업에 뜻을 두고 포목상을 시작할 때 그의 부친이, 『2천원이다. 내 형편으로는 더는 못주니 가서 네 생각대로 잘해 보거라. 세상을 얕보지 말고 남하고 화목하게 지내고 신용을 얻고 사는 사람이 되어야 하느니라. 나는 너를 믿는다.』[10]라고 하신 말씀은 그의 상업활동에서 뿐만 아니라, 기업가로서의 활동을 하면서도 늘 경영의 신조로 삼았던 金言이라고 한다. 이 말씀과 그의 가훈 속에서 人和의 정신, 信義의 정신, 勤儉節約의 정신, 奉仕精神, 그리고 愛國愛族의 정신이 나타나 있음을 인식할 수 있다. 한 가지 例로서, 1942년 7월 연암을 찾아온 백산 안희제 선생께 독립운동자금 1만원을 선듯 내놓았다는 사실은 바로 그의 애국애족정신의 일면을 보여주는 대목이라고 할 것이다[11].

〈표 1〉 1945년까지 蓮庵의 商業活動 및 社會活動

개시년도	상 호	직 위	취 급 품 목
1926. 9.	智水협동조합	전무	석유 · 광목 · 비단
1927. 2.	동아일보 智水지국	지국장	동아일보 보급
1929. 4.	智水협동조합	이사장	석유 · 포목
1931. 7.	具仁會商會	대표	포목
1936. 11.	晋州상공회의소	이사	
1937. 봄	鮮滿物産	공동투자	마늘 · 명태의 수출 ; 콩 등의 수입
1940. 6.	(株)具仁商會	대표이사	포목
1940. 11.	河信商業(株)	사장	청과 · 어물
1941.	晋州靑果魚類組合	이사장	청과 · 어물

자료 : 럭키 40년사 편찬위원회, 『럭키 四十年史』 (1987), p. 100

3) LG그룹의 嚆矢, 「樂喜화학공업사」의 創業

蓮庵이 소상인적 地主型 사업가에서 탈피하여 근대적 기업가가 된 것은 1945년 광복 이후의 일이다. 광복이 되자 蓮庵은 갖고 있던 토지의 일부를 처분하고 釜山으로 이주하였으며 서대신동에 있는 적산가옥을 구매하여 자리를 잡은 다음, 미군정청의 허가를 받아 무역업을 하는 조선흥업사를 설립하였다. 처음에 대마도 목탄(炭)무역을 시도하였으나, 배가 풍랑을 만

10) 럭키금성, 『한 번 믿으면 모두 맡겨라(럭키금성 창업회장 연암 구인회의 삶)』 (1994), p. 55.
11) 럭키 40년사 편찬위원회, 앞의 책, p. 102.

나 후꾸오까(福岡)에 기착하게 되어 계획과는 다르게 농기구를 수입하였으며 목탄무역은 실패로 끝나고 말았다.

그는 그 후 자동차 운수업에도 손을 대었으나 뜻대로 되지 않아 실의의 세월을 보내고 있었다. 그런데 그의 동생 具貞會가 홍아화학공업사의 화장품 기사인 金俊煥을 만남으로써 새로운 사업전환의 기회를 맞이하게 되었다. 그는 화장품 판매업을 결심하고 거래를 개시하였다. 70만원어치 화장품 크림을 서울로 올려보내면 현금으로 100만원을 받을 수 있는 사업이었다. 이리하여 화장품 판매업으로 재미를 본 蓮庵은 소유하고 있던 토지와 晉州의 具仁商會를 처분하고 화장품 크림을 생산하는 업종으로 전환하였다. 여기서 蓮庵은 축적된 상업자본을 산업자본으로 전환시키는 전기를 마련한 것이다.

1947년 1월 5일 드디어 LG(樂喜)그룹의 효시가 되는 「樂喜화학공업사」가 창립된 것이다. 이 때부터 명실공히 화학공업제품의 제조업체로서 우리나라 산업의 발전을 선도할 기틀이 놓여진 것이다. 「럭키」상표의 마크가 붙은 화장품 크림이 생산·판매되기 시작하였으며 날개 돋힌 듯이 팔려나갔다. 제조기술이 우수했을 뿐만 아니라, 물자가 귀했던 시대에 매점한 원료를 제대로 사용했으므로 품질면에서도 타회사의 제품보다 훨씬 우수하였다. 그 때문에 다른 회사의 제품이 한 타스에 500원이었지만, 럭키표의 크림은 1,000원이었음에도 불구하고 불티나게 팔렸다. 연암이 이렇게 사업변신을 하여 화장품 크림을 생산하기 시작한지 3년만에 3억원의 이익을 올렸던 것이다[12]. 토지자본을 토대로 하여 포목상을 운영하고 상업자본을 축적한 연암이 그것을 산업자본으로 전환함으로써, 장차 LG(樂喜)그룹으로 도약할 수 있는 초석을 마련하게 되었다. 여기서부터 蓮庵은 혁신적인 창업자형 기업가로서의 길을 걷게 되는 것이다.

2. 蓮庵의 企業家活動

1) 기업성장의 意志와 實踐

樂喜화학공업사를 창업한 蓮庵은 럭키(Lucky)상표의 화장품크림을 생산하면서 한편으로는 서울의 화장품시장을 공략하고 다른 한편으로는 부산의 국제시장을 중심으로 하는 영남지역의 화장품시장에 도전함으로써, 우리나라 화장품 업계의 강력한 기업으로 우뚝서게 하였다. 더욱 한국전쟁으로 인하여 모든 산업시설이 파괴되었지만, 부산에서 사업을 하던 樂喜화학공업사는 화를 면할 수 있었고, 생산을 멈추지 않는 화장품 제조업체가 되었다.

蓮庵은 이에 편승하여 제품의 질을 높이기 위한 방안으로 화장품에 첨가하는 향료의 개선이 필요하다는 판단하에 향료의 수입처를 홍콩으로부터 일본으로 선회하였다. 일본의 시오노

12) LG화학, 『LG화학 50년사』 (1997), pp. 102~103.

(鹽野)향료회사로부터 수입한 향료로 생산되는 럭키표 화장품은 거의 전국시장을 석권할 수 있도록 판도변화를 가져오게 하였다.

그러나 이러한 호조건 속에서도 蓮庵은 남이 하지 않은 일, 남보다 더 잘할 수 있는 일을 찾아 소비자에게 더 좋은 제품과 서비스를 제공한다면, 소비자들로부터 좋은 반응을 얻을 수 있다는 확신과 용기로 경영에 임하였다. 이와 같은 그의 신념은 또 하나의 과제를 만들어 스스로 몰두하게 하였다. 그것은 깨지지 않는 크림통의 뚜껑을 만들어 내는 일이었다. 여기에 매달려 있던 蓮庵은 플라스틱 뚜껑이 좋다는 정보를 입수하고 日本으로 가는 인편에 관계자료와 서적의 구입을 의뢰하였다. 그 후 6권의 플라스틱 관계서적을 입수한 그는 셋째 동생 具泰會에게 그 자료를 주고 플라스틱 뚜껑을 개발하도록 지시하였다. 이렇듯 그의 창의적 신념과 의지는 강력한 추진력을 수반하면서 한국의 플라스틱 공업을 발흥시키는 계기를 만들어 내었던 것이다[13].

플라스틱 뚜껑을 개발한 그는 사업성 검토와 함께 과감한 신규투자를 전개하였다. 1952년 동양전기화학공업사를 설립하고 부산 범일동의 공장에서 우리나라 최초의 합성수지제품인 「오리엔탈」 상표의 빗과 비누갑을 생산하기 시작하였다. 이렇게 그는 저렴하고 편리한 일상용품의 공급을 통하여 전통적인 생활문화를 변화시키는 선구자가 되었다.

이와 같이 크림제조업에서 합성수지공업으로 전환하여 새로운 전기를 마련한 蓮庵은 樂喜화학공업사를 화학제품 제조업체로서 확고하게 정립시켜 놓았다. 1954년의 비닐시트와 필름, 1956년의 PVC파이프 생산, 1957년의 비닐장판, 폴리에칠렌필름 생산, 그리고 1959년의 럭키치약과 스폰지 레더 생산은 그의 기업성장을 위한 의지와 창의력에 의한 결과였다고 할 수 있다.

1957년경 플라스틱 공업이 군소업체의 난립으로 한계를 감지한 蓮庵은 전자산업부문으로 사업전환을 시도함으로써, 또 다시 도약의 발판을 마련하였다. 1958년 金星社의 설립이 그것이다. 라디오를 비롯한 전기제품을 개발하여 생산함으로써, 전자산업의 요람으로 발돋움하기 시작한 것이다. 蓮庵은 금성사의 창업 직후 歐美諸國의 선진전자업계를 시찰하기 위하여 해외출장에 나섰다. 이 기회를 통하여 그는 선진문물에 대한 견문을 넓힘과 동시에 새로운 각오를 다지게 되었다고 한다[14].

그의 기업성장에 대한 의지와 창의력은 결국 럭키화학과 금성사를 기본축으로 하여 산업의 불모지였던 플라스틱 공업과 전자산업을 개척함으로써 국민생활 문화의 개량과 질적향상을 선도하게 하였던 것이다. 그 뿐만 아니라 蓮庵은 인재를 키워야 기업이 성장할 수 있다는 신념을 가지고 기업활동을 전개하였다고 한다. 이러한 그의 신념은 LG(樂喜)그룹의 경영이

13) LG, 「LG 50년사」 (1997), pp. 44~45.
14) 위의 책, pp. 81~91.

념으로 정착되어 있는 인간존중(인재제일주의)의 경영철학을 형성하게 했음을 간과해서는 안된다. 그래서 그는 1957년부터 유능한 인재를 확보하기 위한 일환으로 사원의 공개채용을 실시하였다고 한다.

2) 企業集團化의 意志와 實踐

1960년대가 되자 우리나라는 자립경제와 조국근대화를 향한 기반구축이 경제개발5개년계획을 통하여 이루어지기 시작하였다. 그에 따라 락키화학도 새로운 변화와 대응을 모색하게 되었다. 이 무렵에 락키화학의 계열사는 변화를 추구할 수 있는 그룹의 규모를 형성하고 있었다. 그것은 락키화학을 비롯한 반도상사, 금성사, 락희유지, 한국케이블 및 락희비니루 등 모두 6개 회사로 되어 있었다.

당시에 이들 각 회사의 사장직을 모두 겸하고 있던 蓮庵은 락희화학 계열사들의 양적, 질적 성장을 지켜보면서 이들의 합리적 경영을 위한 기업집단화의 필요성을 감지하였다. 창업 이후 1950년대 말까지는 개척의 선두에 서서 몸소 진두지휘를 하지 않으면 안되었으나, 1960년대에 접어들면서 기업환경이 변화하고 있음을 인식하게 된 것이다.

화학공업 분야에서는 이미 락희화학·락희유지·락희비니루 등 3개 회사로 분리·독립되었을 뿐만 아니라, 전기전자 분야와 전선과 무역분야에 있어서도 업종의 다양화와 경제개발 무드에 따라 기술도입과 제품개발 등 의욕적인 사업계획을 추진하고 있었다[15]. 이러한 상황 속에서 락희화학의 계열사를 묶어 하나의 企業그룹을 형성하기 위한 변화를 모색한다는 것은 기업가정신을 가진 蓮庵에게 있어서 필연적인 현상이었다고 할 수 있다.

蓮庵은 1960년대에 본격적으로 전개되기 시작한 다각적 경영을 수용하기 위하여 전문경영인을 기용하는 한편, 락희화학의 사장직을 제외하고는 모든 계열사의 사장직을 내어 놓았고, 전체를 조망하고 감독할 수 있는 총수의 위치에 서기로 결심하였다. 이러한 蓮庵의 기업집단화 意志는 1962년 10월 8일의 임시 주주총회에서 임원진 개편을 통해 실천에 옮겨졌다. 蓮庵은 락키화학의 사장직을 겸한 회장이 되었고, 具貞會 부사장이 락희비니루와 금성사의 사장으로, 具哲會 부사장은 락희유지와 반도상사의 사장으로 선임되었으며, 각사의 임원진도 모두 개편되었던 것이다. 그 후 4년이 지난 1966년에 이르러 蓮庵은 락키화학을 비롯한 모든 계열사의 공동 대표이사 회장으로 취임함으로써, 명실공히 LG(樂喜)그룹의 총수로서의 지위를 확보하게 되었다. 이것은 LG(樂喜)그룹이 정식으로 형성되었음을 의미하는 것이다[16].

LG(樂喜)그룹이 형성되던 1960년대의 주력기업이었던 락희화학공업사의 임원변동상황을 보면 〈표 2〉와 같다.

15) 락키40년사 편찬위원회, 앞의 책, p. 201.
16) 위의 책, p. 201.

〈표 2〉 락희그룹 형성기의 락희화학공업사 임원변동 상황(1959~1969)

직위 / 기간	회 장	사 장	부사장	전 무	상 무	감 사
1959. 2		구인회	구철회 구정회	허학구	구자경·구평회 박승찬·김주홍	
1962. 8. 18	구인회	구정회	구태회	구자경·구평회 박승찬·김주홍		
1962. 10. 9		구인회	허학구	구태회·구자경 김주홍	구달서	
1965. 1. 1		구인회	허학구	구자경·김주홍	구달서·이재연	
1966. 1. 11	구인회		허학구 허준구	구자경·구평회 김주홍	구달서·문박 이재연	구두회 박승찬
1967. 2. 2	구인회		허학구 허준구	구자경·구평회 김주홍	구달서·문박 이재연·이헌조	구두회 박승찬
1968. 1. 10	구인회	구철회	허준구	구자경	문박·이재연 이헌조	구달서 홍순주
1968. 2. 1	구인회	구철회	박승찬	이연두·허신구	문박·이재연	구달서 홍순주
1969. 5. 1	구인회	구철회	박승찬	이연두·허신구	문박·이재연	구달서 홍순주

자료 : 럭키40년사 편찬위원회, 『럭키四十年史』(1987), pp. 220~222

이와 같이 蓮庵이 LG(樂喜)그룹으로 개편하여 자신의 위치를 재정립한 것은 가족주의적인 기업경영체제를 탈피하여 산업화 시대의 기업환경에 알맞는 합리적인 경영체제를 확립하고자 하는 의지의 표출이었다고 할 수 있다. 그는 그룹총수로서 자족하지 않고 「일하는 총수」로서 개척자적인 기업가정신을 발휘하여 LG(樂喜)그룹의 성장을 위한 초석을 굳건히 다지는 데 혼신의 힘을 쏟았다고 한다.

더욱이 일찍부터 에너지産業에 깊은 관심을 가졌던 蓮庵은 정유산업에 진출하려는 의지를 구체화하기 시작하였다. 정부가 1966년 5월에 실시한 하루 생산량 6만배럴의 제2정유공장 실수요자 공모에 응모하여 결국 사업자로 선정되었고, 1967년 호남정유(주)를 설립함으로써 에너지産業의 신기원을 이룩하였다. 1969년 6월 여수의 정유공장이 준공됨으로써, 호남지역 공업발전에 기여할 수 있는 길을 열어놓는 계기가 되었다.

蓮庵은 그 밖에도 벤처정신으로 기업의 창업의지를 불태우며 방송영상사업에 참여한 바가 있으며, 경영난에 봉착한 부산의 국제신보를 인수하였고 1969년에 경남일보를 인수하여 지방언론창달에 이바지한 바도 있다. 만년에는 기업이윤의 사회환원과 기여를 위한 문화재단을 설립함으로써, 문화사업과 사회복지 사업을 시도하기도 하였다.

특히 1969년에 락키화학의 기업공개와 전산체제를 구축하여 경영선진화를 지향하면서, 그룹본사를 서울로 이전함으로써, 본격적인 서울시대를 개막하였다. 이 때의 럭키그룹은 럭키화학, 금성사, 반도상사, 호남정유, 금성판매, 한국 콘티넨탈카본, 호남전력, 금성통신, 금성전선, 국제신보 및 경남일보 등으로 구성된 대기업집단이었으며, 다각적인 사업영역을 구축하고 있었다.

그러나 대기업집단을 형성하고 새로운 웅비의 나래를 펴며 역량을 발휘하던 럭키그룹의 창업자 蓮庵은 1969년 12월 31일 63세를 일기로 타계하였다. 그 뒤를 이은 具滋暻이 창업의 孝를 받들어 LG(樂喜)그룹의 성장을 시도하게 된다.

3. LG精神의 形成

1) 蓮庵의 企業家的 素養

위에서 살펴본 바와 같이 蓮庵의 기업가활동에는 人和와 信義를 바탕으로 하는「리더십」이 있었으며, 창조적이며 혁신적이고 개척자적인 능력이 존재하고 있었음을 찾아 볼 수 있다. 그러한 기업가적 기본정신이 있었기에 樂喜화학공업사를 모기업으로 하는 LG(樂喜)그룹이 형성될 수 있었던 것으로 보아진다.

蓮庵은 경제환경의 변화에 편승하여 적절하게 기업변신을 행함으로써, 소상인적 사업가에서 탈피하여 근대적인 창업자형 기업가로 성장할 수 있었다. 그러한 그의 인품 속에는 창조력과 기획력, 결단력과 조직력, 그리고 판단력과 설득력이 잠재하고 있었다. 그는 人和와 信義의 근본이 되는 유교사상과 도전적 개척정신을 기본으로 하는 합리주의사상을 골고루 갖춘 기업가적 자질의 소유자였다. 蓮庵이 기업가로서의 판단력과 결단력이 뛰어난 소질을 갖추고 있었던 것은 신식교육과정을 통하여 형성된 知的素養이 있었기 때문이며, 기업경영을 통한 경험과 학구적인 노력의 소산이라고 할 수 었다.

蓮庵은 신용을 바탕으로 하는 근검절약의 기본사상을 갖추고 있었으며 용기를 지닌 개척정신의 소유자였다. 이러한 그의 기업가적인 소양은 유교적인 가정환경에서 비롯되었음을 찾아 볼 수 있다. 그의 소년기에 익힌 동양적 유교사상은 그의 인격형성의 뿌리가 되었고 기업가적 행동양식을 지배하는 人和의 근원을 이루었다. 그러므로 그의 정신적 지주는 유교사상이라고 할 수 있다. 誠意正心으로 修身齊家하는 修己治人思想이 기업가로서의 그의 행동반경에 있어서 구심적 작용을 하고 있었던 것으로 보아진다. 그는 修身과 齊家를 실천함으로써, 人和와 信義에 바탕을 둔 知性을 축적할 수 있었고 기업경영을 수행함에 있어서 가족의 협조를 얻어 具·許體制의 원만한 유지를 이룰 수 있었던 것이다.

따라서 蓮庵의 기업활동은 세 가지 단계로 나누어 고찰할 수 있다. 첫째는 修身齊家를 위

한 상업활동의 시기이다. 이 시기에는 토지자본을 기초로 하여 상업자본을 축적하면서 가족의 장남으로서 집안을 돌보아야 하던 소상인적 지주형 사업가로서의 활동이 주축을 이루고 있었다. 둘째는 사회적 기반구축을 위한 기업가로서 변신을 행하던 시기이다. 축적된 상업자본을 산업자본화하여 소상인적 위치에서 근대적 기업가로 기반을 다져가던 시기가 이 무렵이다. 樂喜화학공업사를 창업하여 기업기반을 구축하던 1950년대의 시기를 일컫는다. 셋째는 기업의 성장과 더불어 경제환경에 알맞는 기업을 창업하여 경영다각화를 기함으로써 기업집단화를 다져가던 시기가 그것이다. 재벌기업으로 성장시켜 사업보국의 웅지를 펴던 이 시기는 기업활동이 확대되고 公人으로서 揚名이 이루어진 1960년대를 일컫는다. 기업가로서 전국경제인연합회를 결성하는 데 헌신적인 노력을 하였고, 기업의 사회적 책임을 실천에 옮김으로써, 애국애족사상에 입각한 미래지향적 경영이념을 구현하였다. 이러한 사업보국의 정신에 바탕을 두어, 기업을 경영하였으므로 蓮庵의 기업활동은 國富와 연결된다고 할 수 있으며 그러한 그의 기업가적인 소양이 기업성장을 가져오게 하는 경영이념으로 승화시키는 촉매작용을 하였다고 할 수 있을 것이다.

2) 蓮庵精神과 LG精神

光復 이후의 어려운 사회경제적 환경 속에서 창립된 LG그룹이 반세기의 年輪을 헤아리는 오늘에 이르기까지 장족의 발전을 거듭해 온 것은 창업자를 비롯한 경영진들의 헌신적인 노력이 있었기 때문이다. 특히 창업자인 蓮庵 具仁會가 지니고 있는 확고한 창업정신과 사업의 미래를 내다보는 기업가적 통찰력, 그리고 뜨거운 정열과 혁신적인 의지, 사람을 끌어들이는 포용력과 人和力이야말로 오늘의 LG를 존재하게 만든 원동력이라고 할 수 있을 것이다.

蓮庵의 경영철학은 거창한 학문적 뒷받침으로 빚어진 산물이 아니라 그의 통찰력과 판별력, 그리고 情感같은 것이 섞여서 빚어낸 천성적 철학이었다. 쉽게 말해서 콘크리트 구조물 위의 탑이 아니라, 천연의 바위 위에 쌓아올린 탑이었다고 일컬어진다[17]. 蓮庵은 人和와 信用 그리고 기술개발을 바탕으로 하여 새로운 부(wealth)와 기회(opportunity)를 창출한 혁신적인 開拓者型 企業家이다. 그는 목표에 대한 신념을 가진 도전적 개척자정신의 소유자이다. 人和와 기술개발을 전제로 하는 그의 신념과 투지력은 LG(樂喜)그룹을 이끌어 가는 정신적 기초가 되었으며 蓮庵精神의 기본축을 이루어 蓮庵이 지닌 기업철학으로서의 경영이념을 형성시켰던 것이다.

그는 성공한 기업인이었지만 항상 솔선수범하는 자세를 잃지 않았으며 근면하고 검소한 생활 속에서 절약하는 삶을 살았다고 한다. 그는 누구보다도 일찍 일어나 종업원들로 하여금 그날의 작업을 차질없이 할 수 있도록 준비했음은 물론, 각종 원료를 챙겨주기도 했다. 그리고 『돈이란 있을 때 아껴라. 없는 돈은 아낄래야 아낄 도리가 없느니라. 안써도 될 곳에는 한푼

17) 럭키금성, 앞의 책, p. 107.

을 아끼고 써야 할 곳에는 몇 만금일지라도 아끼지 말라.』[18]고 했던 그의 用金哲學은 어린시절부터 터득한 것으로서 기업가로 大成한 다음에도 변하지 않았다고 한다. 재벌총수가 된 후, 기자와 대담하는 자리에서, 『…근검절약하면서 소박한 생활을 미덕으로 삼아야 할 줄 믿습니다. 먹고 싶은 것 다먹고 입고 싶은 것 다 챙겨입고 보면 부자가 될 수 없습니다.』[19]라고 했던 말에서도 그의 근검절약정신의 단면을 엿볼 수 있게 한다.

그는 「나」라는 개인보다는 「우리」라는 공동체의식으로 기업경영에 임했으며 더불어 사는 우리 가족, 우리 회사를 위해서 노력하는 것이야 말로 우리가 사는 社會 뿐만 아니라 국가발전의 밑거름이 된다는 國益思想을 지니고 있었다. 「우리」라는 전제 아래 공익을 우선으로 하는 그의 경영철학은 애국애족의 정신 속에서 우러나온 것으로 볼 수 있다. 화학공업을 일으키고 전자산업을 개척했으며 정유산업으로 진출함으로써, 그는 국민경제의 발전에 기여하면서 사업보국의 신념을 다져나갔다.

그는 人和를 바탕으로 하여 具許體制의 기업소유 구조를 원만히 이끌어 갔으며, 나 혼자만이 아니라 우리 가족들 모두가 행복해야 한다는 家父長的인 책임정신을 가진 기업가였다. LG(樂喜)그룹의 창업정신에 나타나 있는 人和團結은 이러한 그의 책임정신과 사회봉사정신의 발로라고 할 수 있다. 이것은 그가 기업가로 大成한 후 사회적 책임을 이행하는 결과를 낳게 하였고, 문화재단을 설립하여 문화적 창조의 길을 열어 놓았고, 기업이윤의 사회환원을 실천하는 계기가 되었다.

蓮庵이 서양식 학교교육을 통하여 터득한 정신 속에는 미래를 내다보는 통찰력과 용기가 자리잡고 있었으며 강한 성취욕구가 작용하고 있었다. 그는 자분자족하는 성격의 소유자이면서도 높은 成就意識을 갖고 목표를 달성하기 위한 최선의 노력을 기울이는 기업가였던 것으로 보아진다. 기독교적 청교도들이 서양의 근대화과정에서 지녔던 근검절약주의와 요행이나 도리에 맞지 않은 이득을 바라지 않는다는 합리주의가 결합되어 나타난 도전적 개척자 정신은 蓮庵의 기업활동에서도 유감없이 발휘되었음을 찾아 볼 수 있다.

신용과 기술을 바탕으로 기업을 개척하였던 蓮庵은 신용이 인간관계의 으뜸임을 신념으로 삼았다. 진주에서 상업활동을 하던 시절에 빚보증을 섰다가 갚으라고 하는 일본 사람에게 『어쩔 수 없는 일이지요. 내가 책임지고 갚아드리겠습니다.』라고 신의를 지키려고 했던 일이라든가, 또 釜山에서 기업활동하던 때에 동생의 친구인 박승찬이라는 사람에게 사업자금으로 선뜻 차용증서도 없이 2억원을 빌려주고 이자도 받지 않았다는 일화는 남을 신용하고 남에게 신의를 지키는 것이 그의 소신이었음을 인식하게 하는 대목이다[20].

18) 위의 책, p. 153.
19) 위의 책, p. 323.
20) 럭키금성, 앞의 책, pp. 98~99 & pp. 178~179

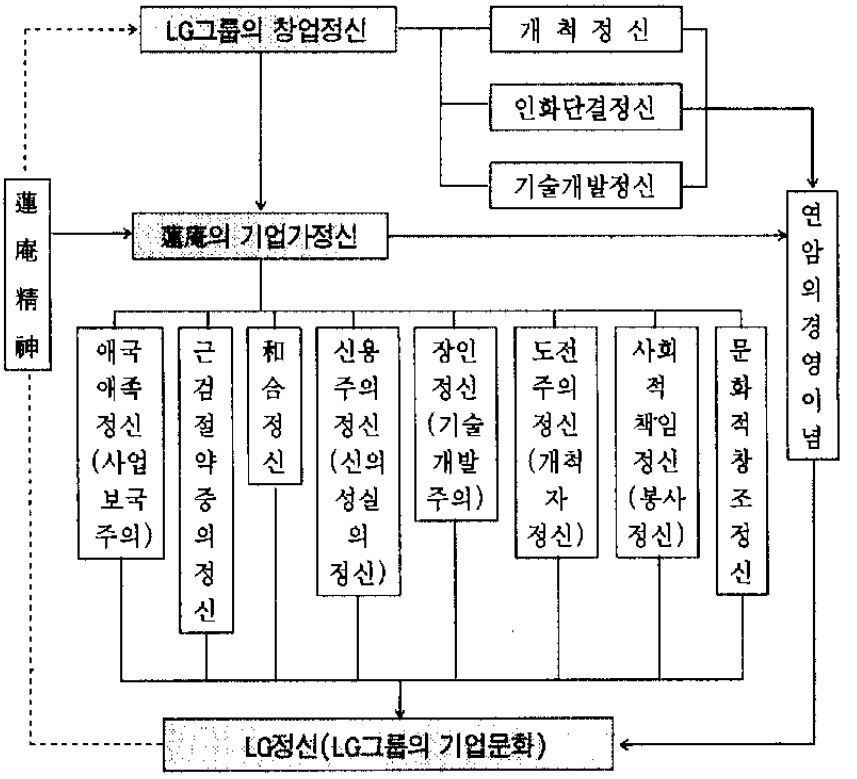
그리고 기술개발에 승부를 걸었던 蓮庵에게서 匠人精神의 모습을 찾아볼 수 있게 한다. 남이 나보다 더 좋은 물건을 만들어 내고 있는 데 내 물건이 잘 팔리고 있다는 데 만족하여 더 좋은 물건을 만드는 일을 외면할 수 없다는 생각을 蓮庵은 갖고 있었다[21]. 그래서 그는 연구소를 설치하여 기술개발에 힘을 기울였으며, 불량품이 없는 제품을 생산하여 공급하려고 하였다. 『보래이, 가령 크림 백 통 가운데 불량품 한 통이 섞여 있다면, 다른 아흔 아홉 통도 불량품이나 마찬가진기라. 아무거나 많이 팔면 장땡이 아니라, 한 통을 팔더라도 좋은 물건 팔아서 신용쌓는 일이 더 중요하다는 것을 느그들은 와 모르나. …』[22]라고 했던 그의 말은 신용과 책임을 목숨처럼 여기는 우리나라의 전통적 匠人精神이 깃들어 있음을 엿보게 한다.

『나는 결심했다. 이런 사업이 진짜 우리가 해야 할 사업이라는 생각이다. 지금 전쟁의 소용돌이 속에서 국민의 생활필수품은 절대 부족한 실정이 아닌가 말이다. 생산업자가 국민의 생활용품을 차질없게 만들어 내는 일도 애국하는 길이고 전쟁을 이기는 데 도움이 되는 길인 기라. 그리고 기업하는 사람으로서 남들이 미처 생각하지 못하고 손대지 못하는 사업을 착수해서 성공시킨다는 것이 얼마나 보람있고 자랑스런 일인가 생각해 봐라. 그래 나는 이 프라스틱 사업에 뛰어들 결심이다.』[23]라고 했던 말에서 蓮庵의 기업관을 찾아 볼 수 있다. 창조주의·도전주의·개척주의가 여기에 있음을 느끼게 한다. 즉, 창조하는 자의 창의력, 절대상황과 한계에 도전하는 자의 불굴의 신념, 그리고 개척하는 자의 용기있는 통찰력이 蓮庵精神의 중심축을 형성하고 있다는 것이다.

蓮庵은 기업이야말로 국가의 발전과 국민생활의 안정에 기여해야 하는 중요한 존재임을 인식하고 기업경영을 통한 보국의 신념을 다져나갔다. 이러한 국익사상은 그의 기업가정신을 형성하는 原流가 되어 있다. 이를 바탕으로 하여 그의 기업활동과 생활신조 속에서 발견되는 人和의 정신, 근검절약정신, 신용주의정신, 장인정신(기술개발정신), 도전적 개척자정신, 사회적 책임정신(봉사정신), 그리고 문화적 창조정신 등이 蓮庵精神의 구조를 형성하고 있는 것이다.

이상과 같은 蓮庵精神을 시발점으로 하여 LG(樂喜)그룹이 창업되었으며 연암의 기업가정신을 형성시키는 모태가 되었다. 그것은 다시 연암의 기업활동을 통하여 LG(樂喜)그룹의 공유가치인 경영이념을 형성하게 하였으며 LG(樂喜)그룹을 오늘에 이르기까지 이끌어온 LG精神으로 승화되어 나타나 LG(樂喜)그룹의 체질이 되고 LG文化로 발전했다고 할 수 있을 것이다. 이러한 蓮庵精神에서 비롯된 LG精神이 형성되는 과정을 정리하여 체계적으로 나타내 보면 〈그림 1〉과 같다.

21) 위의 책, p. 124.
22) 위의 책, p. 128.
23) 위의 책, p. 150.



〈그림 1〉 蓮庵精神과 LG精神의 體系

Ⅲ. LG精神에 의한 企業文化의 定立

1. LG그룹의 전통적 共有價値

蓮庵 具仁會에 의하여 1947년에 창업된 LG(樂喜)그룹은 6.25동란과 5.16군사정변 등의 정치경제적 격변 속에서 事業報國의 경영이념을 실천하였고, 화학공업과 전자산업을 중심으로 하여 한국경제의 근대화를 선도하면서 우리나라 굴지의 大企業集團으로 성장하였다. 이렇듯 LG(樂喜)그룹이 재벌기업으로 성장할 수 있었던 배경에는 蓮庵의 기업가정신에 의하여 창조된 LG文化가 존재한다는 것을 인식하지 않으면 안된다.

따라서 LG(樂喜)그룹의 기업문화를 구성하는 바탕에는 LG(樂喜)그룹이 공유하는 기업가치가 존재한다. 그것은 창업자인 蓮庵의 창업정신과 그것을 시발점으로 하여 형성된 경영

이념에서 찾을 수 있다. 다음에는 LG精神을 바탕으로 하여 이루어진 LG文化의 핵심이 되는 共有價値에 대하여 살펴보려고 한다.

1) 창업자의 경영이념

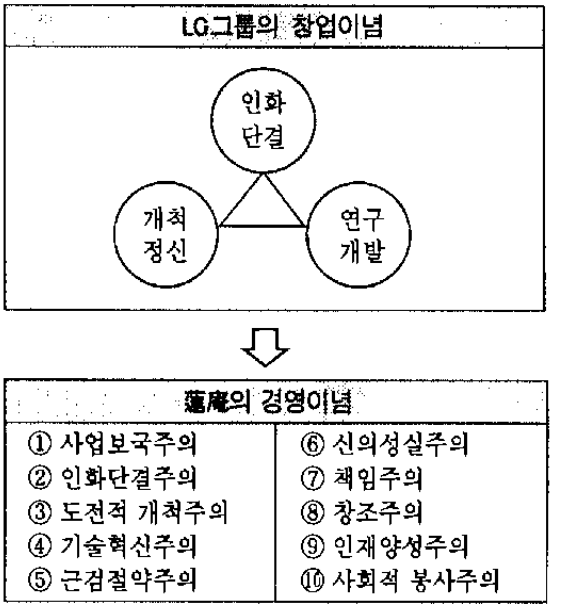
동서고금을 막론하고 기업은 창업된 후 성장해 가면서 企業精神이라는 무형적인 자산과 그 전통이 형성된다고 할 수 있다. 기업정신은 기업의 구성원들 사이에 하나의 價値觀으로 통일시켜지고 思考와 行動의 기본규범으로서 작용하게 됨은 물론, 기업의 발전방향과 구성원들의 성격을 결정하는 중요한 요소가 되는 것이다.

위에서도 살펴본 바와 같이 LG精神은 창업자의 기본사상을 응집시킨 蓮庵精神에 바탕을 두어 형성된 것이다. 그것은 ① 인화단결 및 ② 도전적 개척주의, ③ 연구개발 의 세 가지로 요약된다. LG精神의 시발점이 되는 이 세 가지의 기본정신은 창업자인 蓮庵 具仁會의 기업가 정신과 경영철학으로부터 도출된 것으로서 LG(樂喜)그룹의 성장·발전의 원천이 되고 경영이념의 기초가 되었을 뿐만 아니라, 한국경제의 근대화를 가능하게 할 수 있었던 원동력이다.

이와 같이 LG(樂喜)그룹은 창업 초기부터 경영이념을 설정해 놓고 기업경영의 실천강령으로 정착시켰던 것이다. 원래 경영이념이라 함은 기업을 경영해 가는 기본적인 가치관인 동시에 도달하고자 하는 기업의 목표를 의미한다. 창업자인 蓮庵은 이러한 기본적 가치관을 정립하여 LG(樂喜)그룹의 가는 방향을 분명히 밝혀 놓았다. 그것이 기초가 되어 형성되어진 창업자의 경영이념은 세분화되어 나타났는 데, 다음과 같은 10가지로 요약되어진다. 즉, ① 사업보국주의, ② 인화단결주의, ③ 도전적 개척주의, ④ 기술혁신주의, ⑤ 근검절약주의, ⑥ 신의성실주의, ⑦ 책임주의, ⑧ 인재양성주의, ⑨ 창조주의 및 ⑩ 사회적봉사주의가 그것이다. 따라서 LG(樂喜)그룹은 창업초기부터 蓮庵이 기업활동을 하던 락희그룹시대에 이르러, 이러한 경영이념을 바탕으로 하는 기업의 共有價値를 창출하였고 전구성원이 공감하는 기업문화를 정립하기 시작했던 것이다. 蓮庵에 의해 창출되어진 창업이념과 경영이념을 체계화시켜 그림으로 나타내 보이면 〈그림 2〉와 같다.

2) LG精神의 體質化

蓮庵에 의해 1947년 창업된 樂喜화학공업사가 LG의 수원지였다면, 그것은 다시 락희화학과 금성사라는 두 물줄기로 나뉘어져 흐르면서 많은 支流를 만들어 서로 보완하고 相生하는 역학관계 속에서 우리나라 산업계의 초석이 되고 기둥이 되어왔음을 확인할 수 있었다. 여기서 시선을 끄는 것은 기업경영에 임하는 창업자의 의지가 언제나 국민생활과 직결되는 제품에 착안하여 남이 손대지 않았거나 남이 성공하지 못하는 산업에만 도전하고 개척하려고 했다는 사실이다. 그래서 그를 일컬어 산업의 개척자라고도 하고 언제나 새로운 것에 몰두하는 호기심 많은 기업가라고 하게 되는 것이다[24].



〈그림 2〉 創業者의 經營理念

이와 같이 蓮庵의 사업보국에 기초를 둔 기업가정신은 ① 인화단결, ② 개척정신, ③ 연구개발이라는 창업이념으로 승화되어 나타났고, 이 세 가지가 서로 팽팽하게 당기는 듯한 분위기 속에서 모든 구성원들이 함께 무엇인가를 만들고 있는 공동체 의식을 갖게 해준다. 이러한 가시적 현상이 바로 LG(樂喜)그룹이 지니고 있는 고유한 企業文化의 주춧돌이 되는 것이다.

그로부터 도출되어진 LG精神은 사업보국·인화단결·도전적 개척주의·신의성실·기술개발·근검절약·인재양성·책임주의·창조주의·사회적 봉사주의라는 열가지의 가치관으로 구성되어 있다. 이들 요소는 LG(樂喜)그룹의 기본적인 경영이념이고 모든 구성원들의 共有價値를 형성시키는 바탕이다. 이것은 LG구성원들의 공동체의식을 체질화시키는 출발점이 되는 것이다.

蓮庵은 LG구성원들이 평생동안 LG에서 경험을 쌓고 이를 통하여 좀처럼 지워지지 않는 가치관을 형성하게 된다고 보았다. 따라서 그는 LG의 구성원들로 하여금 문제의식을 지닌 생활관, 사명의식을 지닌 직업관, 그리고 사회봉사관을 가지고 직장생활을 하도록 하는 것이야말로 기업의 중요한 책임이라고 했음을 엿볼 수 있다.

『무슨 일에나 시련이라는 것은 있기 마련이오. 梅經寒苦發淸香이라는 말도 있지 않소. 매화는 모진 추위를 겪어야 비로소 향기를 뿜는다는 교훈처럼 고생 안하고 얻어지는 보물이 어데 있는 기요. 금성사가 지금 불황에 빠져 있다는 것은 내가 더 잘 알고 있는 일이지만, 망할

24) 위의 책, p. 264.

지경은 아니니 걱정들 마소. 지금 우리는 전자공업이라는 길없는 밀림 속을 헤쳐나가는 개척자인기라. 가까운 시일 언젠가는 고생한 만큼 보람도 얻게 될테니 그 때까지 모두들 마음을 합치고 힘을 모아 일해 주소.」[25]라고 의연한 결의를 표했던 蓮庵의 말은 이 땅에 전자공업의 싹을 틔우고 오늘날 우람한 「느티나무」[26]로 성장하게 하는 선견지명이었고 용기있는 결단이었다고 할 수 있다.

이러한 관점에서 볼 때, LG精神은 구성원들의 올바른 가치관과 직업관을 반영한 것으로서 그들의 직장생활을 하는 데 긍지를 느끼게 하는 행동지침이 되고 있다. 그래서 LG(樂喜)그룹은 LG精神을 의식화시키는 데 많은 노력을 기울이고 있는 것이다. LG精神에 대한 교육훈련은 구성원들이 입사할 때부터 시작하여 경력을 쌓아가는 과정에서 오랜 기간을 통하여 이루어진다. 더욱이 신입사원들의 경우는 LG(樂喜)그룹의 文化價値에 대한 지속적인 체질화 과정(socialization process)을 거치게 되어 있다.

2. 蓮庵時代의 LG文化

蓮庵이 1947년에 LG(樂喜)그룹을 창업하여 1969년에 이르기까지 23년 동안 기업활동을 전개하는 과정에서 형성된 LG문화는 창업이념을 기초로 하는 LG구성원의 共有價値에 근거하고 있는 것이다. 그것은 결국 LG정신으로 승화되어 나타났고, ① 人和中心의 인본주의문화, ② 성장지향의 개척주의 문화, ③ 소유구조의 가족주의 문화라는 세 가지의 형태로 응집되어 있음을 엿볼 수 있다. 다음에는 이와같은 蓮庵時代[27]에 이루어진 LG文化의 行態를 살펴보고자 한다.

1) 人和중심의 人本主義文化

LG(樂喜)그룹은 창업된 이후 계속해서 인화단결과 개척정신, 그리고 연구개발이라는 세 가지 경영이념을 내세우고 이를 기업경영에 실제로 반영시켜 왔다. LG(樂喜)그룹을 구성하고 있는 종업원들 사이에 존경과 사랑, 포용과 신뢰, 더 나아가서는 일체감과 和合精神이 가장 중요한 기업가치로 인식되어 왔다. 여기서 人和는 창업자인 蓮庵의 기본적 경영철학으로서, 경영에 참여한 具씨와 許씨의 가족간 화목 뿐만 아니라 전 구성원들 사이의 친화를 최우선의 공유가치로 여겨왔음을 간과해서는 안된다.

이렇듯 人和는 LG(樂喜)그룹의 전통적 共有價値이며 기업경영의 기본적인 가치로서 종

25) 위의 책, p. 221.
26) 「느티나무」는 LG그룹을 상징하는 나무로 일컬어지는 것이다.
27) LG그룹에 있어서의 蓮庵時代는 LG가 창업된 1947년 1월 5일부터 1969년 12월 31일까지 23년간을 지칭한다. 특히, 이 시대는 1947년부터 1958년의 금성사가 설립될 때까지의 개척기(1947~1958)와 1959년부터 1969년까지의 포석기(1959~1969)로 時代구분이 되어 있다.

업원들의 애사심을 강조하는 상징이었다고 해도 과언이 아니다. 따라서 LG(樂喜)그룹은 人和와 더불어 개척정신과 연구개발이라는 기치를 내걸고 人和를 통한 신뢰성있는 창의력과 단결된 추진력, 그리고 도전적인 개척정신의 LG맨(LG-Man)의 체질을 개발하였던 것이다.

그렇지만 이러한 人和중심의 기업문화는 LG(樂喜)그룹내에 체질화되어 있어서 창의적인 연구에 기여하기 보다는 오히려 종업원들의 이기적이고 소극적이었을 뿐만 아니라, 안일하고 보수적인 행동이 일반화되는 경향을 보여주었다. 1980년대의 하반기에 LG(樂喜)그룹의 임직원을 대상으로 조사한 연구결과에 의하면 응답자 중 60% 정도가 LG(樂喜)그룹을 인간적이면서도 보수적인 기업으로 보았으며, 2% 정도가 진취적인 기업으로 보았을 뿐이라고 한다. 그리고 60%에 이르는 응답자는 LG(樂喜)그룹의 인간적·보수적 특성을 미리 알고 신입사원모집에 응하였으며 진취적인 특성 때문에 지원했다는 응답자는 아주 적었다고 한다. 더욱이 대다수의 응답자들이 LG(樂喜)그룹을 「경쟁적인 회사」라고 보기 보다는 「몸이 편한 회사」라고 생각하면서, 앞으로는 몸이 좀 고되더라도 「경쟁적인 기업」이 되기를 원하였다고 한다[28].

人和는 가족주의적이며 온정주의적인 의미를 내포하고 있으며 인간존중의 의미도 지니고 있는 개념이다. 이러한 人和의 개념이 기업에 있어서 성과지향적인 동기와 단결요인으로 작용하게 되는 것은 기업의 규모가 작은 경우에는 그 실현성이 높다고 할 수 있으나, 기업규모가 크고 다양화되어 있는 경우에는 실현가능성이 극히 희박하다고 할 수 있다. LG(樂喜)그룹의 기업규모가 커지고 복잡·다양해짐에 따라, 人和의 개념은 무기력한 온정주의로 잘못 인식되었고 조직의 분위기가 해이해지면서 안일하고 소극적이며 이기적인 조직풍토로 이행되어 갔던 것이다. 이러한 현상을 직시한 二世經營者 上南 具滋暻은 人和를 빙자하여 LG(樂喜)그룹 속에 퍼져있는 무사안일과 비합리적인 분위기를 개선하고자 새로운 경영이념의 정립과 혁신적인 경영이정표를 제시하기에 이르렀던 것이다[29].

2) 成長指向의 開拓主義文化

LG(樂喜)그룹은 창업초기부터 개척정신과 연구개발의 경영이념으로 시의적절한 경영전략을 구사함으로써, 성장기반을 구축할 수 있었다. 蓮庵時代에 있어서 LG(樂喜)그룹의 경영전략은 연대별·시대별로 다소의 차이는 있다고 하겠으나, 대체적으로는 성장을 지향하는 경영전략을 추구해 왔던 것으로 보인다. 창업초기의 경우로 보면, 光復 이후의 어려웠던 시기에 생활필수품이 부족한 경제상황하에서 화장품을 생산·공급하면서 이에 관련된 화학제품 쪽으로 사업의 범위를 확대해가는 다각화 전략을 구사하였다. 그리고 1950년대에는 한국전쟁(6.25동란)으로 인하여 산업시설이 파괴된 경제상황하에서 무역업에 투자하여 대기업으로

28) 李擧鍾, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』 (서울, 박영사, 1997), p. 339.
29) 위의 책, pp. 339~340.

성장할 수 있는 자본기반을 마련하였으며, 1958년부터는 금성사를 설립함으로써, 화학공업과 전자산업을 양축으로 하는 본격적인 다각화 전략을 수립하고 기업활동을 전개했던 것이다.

1960년에 이르자 LG(樂喜)그룹은 국내시장을 중심으로 하는 수입대체상품의 생산체제를 갖추고 전략상품을 개발하였으며 화학·전기·전자분야의 다양한 사업다각화를 추진해 나갔다. 수입대체상품을 생산·공급하기 위한 경영전략은 정부로부터 호의적인 반응을 얻게 되었으며 그것이 큰 힘으로 작용하여 성장가도를 달릴 수 있었다. 그래서 정부의 경제개발계획에 편승하여 정부로부터 인가를 얻어냄으로써, 새로운 상품개발을 추진하고, 수출시장을 개척하게 되었던 것이다. 日本과 美國 및 獨逸의 우수한 선진기업들과 기술제휴를 할 수 있었고, 부품이나 원료를 수입하여 가공·조립하는 생산방식을 추구하면서 그들 제품의 시장영역에서 독점적인 기반을 확보해 나가는 경영전략을 전개하기도 했다. 특히 창업자의 「남이 안한 것을 먼저 해야 한다.」고 하는 도전적인 개척정신이 강력하게 작용하여 비어있는 틈새시장을 공략하는 과감한 사업다각화전략을 성공시킴으로써, 지속적으로 기업성과를 올리고 그룹성장의 기틀을 굳게 다져 나갔다고 한다[30].

이와 같이 LG(樂喜)그룹은 개척정신과 연구개발의 기치 아래서 국내외적으로 그때그때 시의적절한 경영전략을 전개하여 大企業集團으로의 성장을 이룩하였음을 볼 수 있다. 그렇지만 LG가 그룹으로 성장할 수 있었던 것은 정부가 추진한 경제개발계획과 더불어 국내경제와 국내기업에 대한 보호정책에 편승하여 이루어졌다는 데 있음을 간과해서는 안된다. 급속도로 개방화되어 가는 경제적 환경 속에서 국내기업의 성장요인으로 작용하였던 과거의 환경여건이 점차 사라져 가고 있기 때문에 기업이 살아 남기 위한 위기관리 전략을 수립하지 않으면 안되는 심각한 상황에 봉착하게 되었던 것이다. 이러한 주변환경의 변화에 적절하게 대응하기 위하여 二世經營者로서 창업의 孝를 이은 上南 具滋暻은 과감한 경영혁신전략을 구사하여 성장지향의 개척주의문화를 강화하기 시작하였다. 여기에 第二의 創業의 모습이 있음을 보게 된다.

3) 所有構造의 家族主義文化

LG(樂喜)그룹의 창업자인 蓮庵은 가족 중 장남으로서 다섯 동생을 보살피면서 집안을 거느려야 하는 책임을 지고 있었다. 그래서 그는 철저한 위계질서 속에서 집안의 人和를 중요시하였고 사업을 시작하면서부터 그의 형제와 자손들이 같이 참여했기 때문에 집안에 잡음이나 갈등이 생기지 않도록 신경을 썼다고 한다. 특히 처가의 허씨 가족들이 경영에 참가하게 되면서 더욱 人和의 중요성을 강조하게 되었고 그들간의 화목을 우선적인 강령으로 내세울 수 밖에 없었다. 창업이념의 첫째로 꼽히는 「人和團結」은 그래서 더욱 돋보이는 것이 되었다고 할 수 있다.

30) 위의 책, p. 340.

따라서 LG(樂喜)그룹은 창업자인 蓮庵의 가족과 처가의 許氏 가족이 그룹社의 소유와 경영에 많이 참여해 왔음을 알 수 있다. 우리 나라 재벌들의 기업소유구조를 보면, 대부분의 경우 소유지분이 그 후계자나 소수의 대주주에게 집중되어 있다고 할 수 있는 데, LG(樂喜)그룹의 경우는 具氏 및 許氏 가족들에게 분산되어 있어서 창업가족 전체가 대주주로서 그룹의 지배구조를 형성하고 있는 것이다.

우리 나라의 경우 대부분의 재벌그룹에서는 후계자를 정하기 위하여 오랜 기간 동안 서서히 최대주주로 부상시켜 놓는 것이 상례이다. 그러나 蓮庵은 그룹의 승계를 위한 조치를 취하지 않았고 모두 전문경영자로 육성하기 위한 교육에 힘을 기울였다. 매년 주주총회를 열기 전에 가족들이 모여 가족 중 20세가 된 성년에게는 새로 주식을 배분하고 상호간에 주식의 소유비율을 가족회의에서 다수결이 아닌 만장일치로 결정했다고 한다. 만장일치의 방법을 사용한 것은 집안 내부에서 가족끼리 잡음이나 불화가 생기지 않도록 하는 것이라 하겠다. 이것은 창업이념으로 내세워진 人和團結과 일맥상통하는 것으로 볼 수 있다[31].

이와 같이 LG(樂喜)그룹의 소유구조에 의한 기업문화는 가족주의문화로 집약시키게 된다. 따라서 LG(樂喜)그룹의 경영체계는 창업 이래 蓮庵時代는 물론이고, 오늘에 이르기까지도 具氏와 許氏의 가족에 의한 가족주의적 경영체제의 특징을 유지해 온 것이 사실이다. LG(樂喜)그룹의 내부에는 임원으로 종사하는 친족 경영자들 이 외에도 수많은 具氏와 許氏 가족들이 근무하면서 전문경영자로 성장하기 위한 경영수업을 이행하고 있다. 이러한 소유구조의 가족주의적 기업문화를 형성하게 된 것은 蓮庵이 창업초기부터 유교사상에 바탕을 둔 우리 나라의 가족제도를 기업경영에 그대로 적용하여 가족구성원들을 그룹기업의 경영에 적극적으로 참여시켰기 때문이라고 하겠다. 이것은 蓮庵이 他界한 후에도 이어졌으며, 그룹내의 중요한 의사결정은 이러한 가족제도를 바탕으로 하여 「집안어른」들로 구성된 운영위원회에서[32]이루어져 왔다.

창업 이후 1950년대와 1960년대의 창업자 중심의 경영체제에서는 蓮庵의 경영이념으로 새로운 사업분야에 과감히 진출하는 전략적 의사결정이 기업을 이끌어 올 수 있었으나, 그의 他界 후에는 위에서 언급한 운영위원회에 의하여 전략적 경영의사결정이 이루어지고, 그 결정사항은 그룹사의 사장들로 구성된 사장단 회의에 통보되어 각 계열사가 실천할 수 있도록 함으로써 균형된 성장을 가능하게 하였다. 이러한 최고경영층에 의한 가족주의적 집단의사결정체제는 1970년 이후 LG(樂喜)그룹의 전략적 경영의사결정을 비교적 안전하고 보수적으로

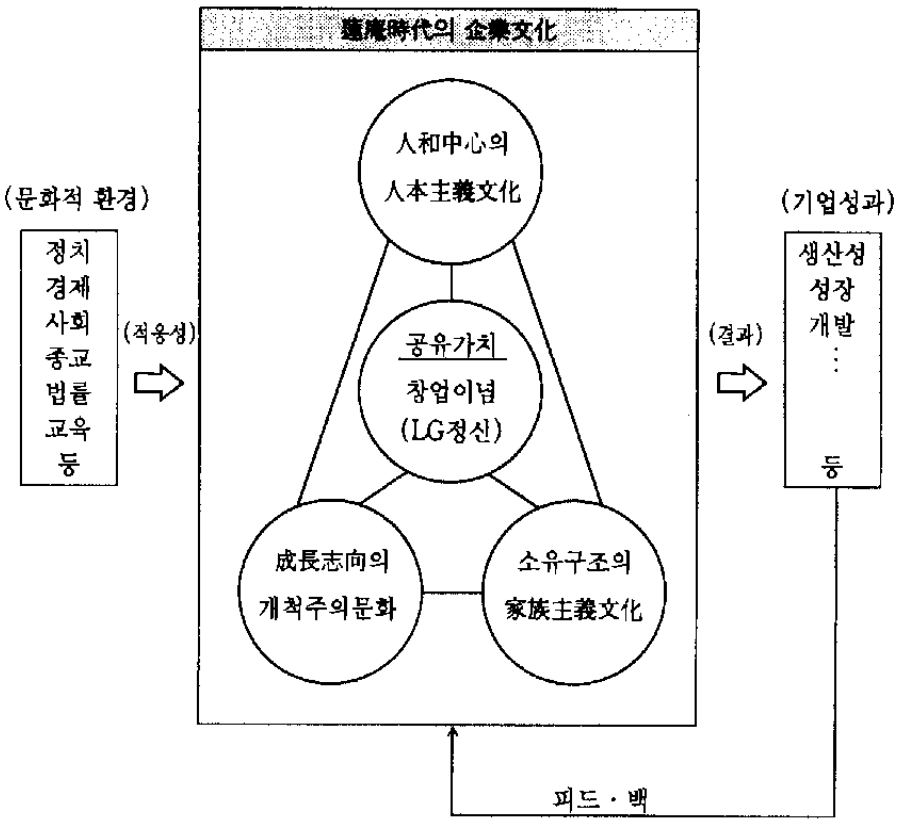
31) 위의 책, pp. 342~343.

32) 이 운영위원회의 시발점은 蓮庵이 1969년 12월에 타계하자, 그의 첫째 동생인 具哲會가 중심이 되어 1970년 1월에 가족회의를 개최하고, 蓮庵의 장남인 具滋暻을 그룹회장으로 추대하기로 결정한 다음, 「집안어른들」(구철회 · 구정회 · 구태회 · 구자경 · 허준구)과 박승찬 · 김주홍씨 등 7명으로 구성하여 최고 의사결정 협의체의 역할을 시작한 데서 비롯되었다.

그룹을 이끌어 오는 데 중요한 기업문화적 요인으로 작용하였다고 볼 수 있을 것이다.

그러나 LG(樂喜)그룹이 지니고 있는 소유구조의 특징으로 지적할 수 있는 것은 공개기업과 외국과의 합작기업이 많이 존재하고 있다는 것이다. 이것은 소유구조의 가족주의적 기업문화를 형성하고 있는 기업이면서도 현대적 선진 경영기법을 도입하여 새로운 기술개발과 인재육성을 위한 교육훈련 등 국내기업으로서는 비교적 현대경영의 선두적 위치에 있음을 보여주는 것이다. LG(樂喜)그룹은 필요한 자본을 직접 조달하기 위하여 호남정유와 금성반도체를 제외한 13개의 계열사를 공개했으며 30개나 되는 외국기업과 합작투자도 과감히 실천하여 많은 제품들을 국내에서 최초로 생산하는 경영전략을 구사하기도 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 창업자가 기업활동을 하던 시기에 형성된 LG그룹의 기업문화는 ① 人和중심의 인본주의문화, ② 성장지향의 개척주의문화, ③ 소유구조의 가족주의적 기업문화로 집약되어진다. 이러한 蓮庵時代의 LG文化를 정리하여 그림으로 나타내 보이면, 〈그림 3〉과 같다



〈그림 3〉 蓮庵時代의 LG文化와 企業成果

Ⅳ. LG精神의 계승과 새로운 企業文化의 構築

1. 二世經營體制의 出帆과 LG精神의 계승

창의와 끈질긴 개척정신으로 사업을 일으킨 기업가, 신념을 지닌 경영자로서 기업활동을 통하여 국가경제의 발전에 크게 기여했을 뿐만 아니라, 덕망을 갖춘 분으로서 교육·언론 등의 사회개발과 민족문화의 창달에도 심혈을 기울여 기업인의 사회적 책임을 다함으로써, 우리 사회의 귀감이 되었던 蓮庵이 타계한 것은 상술한 바와 같이 1969년 12월 31일이었다. 창업자인 그가 타계하기까지 LG(樂喜)그룹은 화학·전기·전자·무역·언론 등, 각 분야에서 11개 기업을 포용하고 있었다.

이렇듯 LG를 구성하는 기업집단은 蓮庵이 생을 마감한 다음에도 그가 이룩해 놓은 企業文化 속에서 형제간의 화목 뿐만 아니라, 具·許체제의 지속적인 유지 등, 가족들 사이에 우애를 지키며 우리나라 굴지의 재벌기업으로서의 위치를 차지하기 위한 성장가도를 달리게 되었다. 그것은 人和를 중심으로 하는 和合主義文化에 따라 이루어진 二世經營體制가 순조롭게 出帆함으로써, 가능했던 것이다. 다음에는 創業의 孝를 이어 LG精神을 계승하고 기업성장을 이룩하게 했던 새로운 LG그룹의 기업문화에 대하여 고찰하고자 한다.

1) 二世經營體制의 出帆

1970년 1월 초에 창업자의 뒤를 이어 具滋暻이 LG그룹의 제2대 회장으로 취임하였다. 이는 창업자의 뜻을 받들어 장남으로 하여금 그룹총수의 대를 잇도록 그룹합동이사회에서 추대함으로써 비롯된 것이다.

上南 具滋暻은 1925년 4월 24일 경남 진양군 지수면 숭내리에서 蓮庵 具仁會공과 許乙嘉씨와의 사이에 6남 4녀 중 장남으로 출생하였다. 그는 고향의 지수보통학교를 나왔고 진주중학교와 진주사범학교를 졸업한 후 초등학교의 교사가 되었으나, 부친인 蓮庵이 樂喜화학공업사를 창업한 후 1950년부터 그 회사의 理事가 되어 경영수업을 시작하였다. 그 후 그는 부친을 도와 경영일선에서 기업성장의 일익을 담당하였으며, 전문경영인으로서의 자질을 갖추어 나갔다. 그가 창업자의 후계자로서 LG(樂喜)그룹의 제2대 회장으로 취임하던 당시에는 금성사(현재의 LG전자)의 부사장으로 경영에 참가하고 있었다[33].

이와 같이 創業의 孝를 이은 上南은 1970년 1월 9일 취임인사에서 『선대회장의 유지를 받

33) LG, 『비전을 향한 혁신의 여정 25년』 (1995), pp. 523, 524 ; 럭키 40년사 편찬위원회, 앞의 책, p. 407 ; LG, 『LG 50년사』 (1997), p. 207.

들어 성심성의껏 이끌어 나갈 것이며, 人和의 경영이념도 계승하여 인화단결과 상호협조를 통해 樂喜그룹의 부드러운 그룹풍을 조성하는 데 힘쓸 것」[34]을 천명하였다. 그리고 그는 1970년대 그룹의 경영방침을 「급속한 확대보다 내실있는 안정적 성장」의 길로 추진해 나갈 것임을 분명히 했다. 이러한 발언의 배경은 1960년대에 막대한 자본을 투자하여 湖南精油를 설립함으로써, 그룹의 주력기업인 樂喜化學과 金星社 등의 재무구조가 악화되는 결과를 가져오게 되어 당분간 무리하지 않고 기존의 바탕 위에서 차분히 성장을 추구하여 큰 발전을 향한 힘을 축적하기 위한 것이었다.

이윽고 그는 계열사의 경영진 개편을 단행함과 동시에 그룹의 최고 경영정책 결정을 추진하기 위한 협의기구로서 「그룹운영회의」를 설치하고, 의장에는 具哲會를 추대하였다. 그룹의 조직개편을 완료한 그는 안정 속의 성장정책을 추진하기 시작하였다. 上南이 그룹총수로 취임한 후 일관되게 추구했던 경영원칙은 ① 자본과 경영의 분리작업을 적극적으로 추진하여 기업공개를 실천한 점, ② 정보화시대에 대처하기 위한 불굴의 개척정신으로 산업의 고도화를 선도한 점, ③ 부단한 연구개발을 통한 기술축적을 이룩함으로써 기업활동의 질적인 선진화를 추구했다는 점으로 요약된다. 이는 창업자인 蓮庵 具仁會의 기업가 정신에 기초를 두어 형성된 LG(락희)그룹의 기업문화가 그대로 계승되고 있음을 나타낸 것이다.

2) LG精神의 계승

LG(樂喜)그룹의 제2대 회장으로 취임한 上南 具滋暻이 선대회장의 뜻을 받들어 기업성장을 추진하고 국가경제의 발전에 기여함은 물론, 국민에게 사랑받는 세계적인 기업으로 키워 나가겠다는 취임소감은 위에서 살펴본 바와 같다. 역시 그는 창업회장과 그룹의 원로 임원들이 기대했던 대로 열과 성을 다하여 그룹을 키워 나갔다. 그는 자신이 그룹총수로 취임한 1970년을 LG(럭키금성)그룹 「第二創業」의 해로 다짐하고 주위의 경제환경이 격동과 약진의 소용돌이를 이루는 속에서 1970년대와 1980년대를 LG(럭키금성)그룹의 성장에 전력투구하였다.

1950년 20대 초반의 나이에 부친을 도와 기업경영에 뛰어든 이후 20년에 이르는 고된 경영수업을 上南 具滋暻은 묵묵히 인내로 받아왔다. 창업자의 장남이면서도 특혜를 누려보기는 커녕, 항상 어려운 일만을 맡아 보아야 했다. 고된 경영수업 덕분에 그는 어느 공장에 가도 그의 손때가 묻지 않은 기계가 없었고, 어느 상자에 어떤 工具가 들어있는 지를 환히 파악할 정도가 되었다. 그러므로 上南만큼 LG(럭키금성)그룹을 미시적으로나 거시적으로 파악하고 있는 사람은 없다고 해도 과언이 아닐 정도였다고 한다[35].

34) 럭키 40년사 편찬위원회, 앞의 책, p. 408 ; 럭키금성, 『한 번 믿으면 모두 맡겨라』 (1994), pp. 424~425.

35) 럭키금성, 『한 번 믿으면 모두 맡겨라』 (1994), p. 425.

일찍이 창업자 蓮庵은 왜 장남에게 그토록 어려운 일만 시키느냐는 주위사람들의 걱정을 듣고, 대장장이는 하찮은 호미 한 자루 만드는 데도 담금질을 되풀이 하여 무쇠를 연단(鍊鍛)하는 것이라고 하면서, 「내 아들이 귀하니까 저래 일 안 가르치요.」라고 했다고 한다[36]. 이러한 대목에서 창업자가 장남에게 얼마나 기업가로서의 정신무장을 시키려고 노력했는가를 찾아볼 수가 있다.

이 시절에 上南은 고된 경영수업을 받으면서도 틈나는 대로 中國의 옛성현인 莊子의 가르침을 익히며 자신을 가누었다고 한다. 「自大視細者不明自細觀大者不盡」라는 字句도 그 중의 하나이다. 즉 큰 것으로부터 작은 것을 보면 분명하지가 않으며, 작은 것으로부터 큰 것을 보면 그치는 데가 없다는 것이다. 큰 사업을 일구어 나가면서도 지엽말단의 작은 일들을 저버리는 어리석음이 없어야 하고, 비록 작은 일일지라도 소홀히 하지 않은 가운 데 능히 大局을 내다보는 슬기를 잃지 말아야 한다고 上南은 늘 스스로에게 다짐하면서 지냈다는 것이다[37]. 여기서 우리는 上南의 修身齊家성품을 엿볼 수 있고 유교적 전통의 家風이 면면히 물 흐르듯 이어지고 있음을 찾아 볼 수가 있다. 창업자의 經營思想이 계승된 것도 이러한 환경에서 비롯되었다고 생각하게 한다.

二世經營人으로서 LG(럭키금성)그룹의 회장이 된 上南 具滋暻은 蓮庵의 기업가정신에 바탕을 둔 LG정신을 계승하여 경영혁신을 주도해 나갔다. 1983년 1월 5일자 「세계저널」과의 인터뷰에서 밝힌 上南의 경영철학을 보더라도 알 수 있다.

『나의 경영철학이자 우리 그룹의 일관된 기업정신이기도 한 세 가지 원칙이 있다. 첫째, 人和를 통해 집단적인 창의를 발현시키는 일이다 이는 모두 개개인의 활동을 창조적인 집단활동으로 승화시키는 것이며, 이 결과 기업발전과 사회복지가 동시에 추구되도록 하는 것이다. 둘째, 불굴의 개척정신으로 산업고도화를 선도해 나가는 일이다. 우리 기업은 창업 이래 언제나 독창적인 기업활동을 선도해 왔으며, 앞으로도 첨단 미래산업 등, 미개척 분야에 적극 도전하여 주요 제품의 국산화를 위한 기반을 구축해 나갈 것이다. 셋째, 부단한 연구개발을 통해 기업활동의 질적인 선진화를 추구해 나가는 일이다. 즉, 기술자립을 이룩하고 대외 우위를 확보하기 위해 집중적인 노력을 하고 있고, 앞으로 산업발전에 부응하는 인재개발에도 적극 힘써 나갈 것이다.』[38]

이것은 바로 창업자의 경영이념 속에 내포되어 있는 골격을 피력한 것이며, LG정신으로 승화되어 LG구성원들이 共有하는 기본가치임을 의미하는 내용이다. 이러한 上南의 경영방침과 경영철학은 창업회장으로부터 전승되어 오늘날에 이르기까지 LG(럭키금성)그룹을 이룩하는 원동력이 되었다고 할 수 있을 것이다.

36) 위의책, p. 426.
37) 위의 책, pp. 425~426.
38) 럭키 40년사 편찬위원회, 앞의 책, pp. 409~410.

3) 上南의 企業家活動

경영합리화를 통해 국제경쟁력을 보강하려는 上南의 경영방침은 1970년 2월 樂喜화학의 주식상장을 필두로 하여, 동년 4월의 금성사 기업공개, 1974년 금성통신의 기업공개, 1975년 한국광업제련의 기업공개, 1976년 반도상사와 금성전기, 그리고 범한화재의 기업공개, 1977년 금성전선의 기업공개, 1978년 금성계전의 기업공개, 1979년 럭키콘티넨탈카본의 기업공개를 단행하게 하여 LG그룹이 「국민의 기업」으로 성장할 수 있는 원동력이 되었다.

1970년대에 上南은 「내실있는 안정적 성장」의 기치 아래 화학과 전기·전자산업을 양축으로 하여 석유화학·정밀화학·에너지와 반도체 등의 첨단산업분야를 비롯한 증권·금융·유통 등의 서비스산업으로 사업영역을 넓혀 나갔다. 아울러 그는 1970년 4월에 범한해상화재보험의 인수를 시발점으로 하여 10개의 회사를 새로 설립하거나, 인수하였고 19개의 공장을 준공했을 뿐만 아니라, 기술개발을 통한 성장을 이룩하기 위하여 럭키중앙연구소 등 8개의 연구소를 설립하였던 것이다[39].

1980년대에 이르러 정치적, 경제적 격동의 시대적 상황 속에서도 上南은 해외로 자본과 기술을 수출하는 세계적인 기업으로 성장시키기 위해 동분서주하였다. 1982년 12월에 금성사로 하여금 미국 알라바마주의 헌츠빌시에 텔레비젼 생산을 위한 현지법인(GSAI)을 설립한 것에 이어, 西獨 현지에도 VCR 및 칼라 텔레비젼 생산공장을 준공하였을 뿐만 아니라, 1983년 12월에는 럭키화학을 통하여 사우디·아라비아에 VCM, PVC 등 연간 50만톤 규모의 석유화학 원료공장을 건설함으로써, 세계 속의 기업군으로 성장해 가는 기반을 구축하였다. 더욱이 1980년대에는 사업영역의 다각화를 끊임없이 추진하여 LG신용카드를 비롯한 18개의 자매회사와 공익법인을 설립 또는 인수하여 사업영역의 확대를 다져 나갔던 것도 사실이다[40].

특히 1980년대 중반부터 上南은 기업환경의 변화와 경영혁신의 시대적 물결에 편승하여 「21세기를 향한 경영구상」(V프로젝트)을 발표하고 착수케 함으로써 급변하는 시대변화에 능동적으로 대응해 나갈 수 있는 기반구축에 나섰다. 1989년 1월부터 자율과 책임경영을 바탕으로 하는 사업문화단위(CU : Culture unit)의 경영체제를 확립하였으며, 이어서 1990년 2월에는 미래를 지향하는 새로운 경영이념을 공표하기에 이르렀다. 즉, 새로운 경영이념으로서의 ① 「고객을 위한 가치창조」와 ② 「인간존중의 경영」을 선포하고 경영헌장을 제정하는 등, 上南은 미래지향적 경영구상을 실현하기 위한 경영이념과 기업문화를 정립했던 것이다. 구체적인 실천방법은 사업문화단위(CU)별로 새로운 비전을 설정하고 추진해 나가도록 하는

39) 위의 책, pp. 410~596, passim.
40) LG, 『LG 50년사』 (1997), pp. 322~457, passim.

것이었다[41].

1989년부터 1994년에 이르는 기간 동안 LG그룹은 LG일렉트론을 비롯한 총 12개의 자매회사를 설립함으로써, 그룹의 국제적 도약을 위한 기반을 구축할 수 있었고 괄목할 만한 경영성과를 거두었던 것이다. 그리고 첨단연구분야에 있어서도 감마인터페론, 인공지능전자제품, 4메가D램, 제4세대 항생제, 64메가D램, CD플레이어, 인간성장호르몬, 카오스 세탁기 등의 첨단제품을 개발함으로써, LG그룹의 세계화에 새로운 이정표를 제시해 주었다[42].

이와 같이 上南이 기업활동을 전개하던 1970년부터 1994년까지의 기간동안은 격변하는 정치적·경제적 환경 속에서 21세기를 예측하고 이에 대응하기 위한 장기경영구상을 구체화하여 실천함으로써, 새로운 정보화시대에 도약할 수 있는 기반을 다져 놓았던 것이다. 이러한 上南의 정열과 창의적인 노력은 1970년대 초의 13개 기업군에서 50여개의 계열사를 거느린 대기업집단으로 성장하였고, 취임초의 1000만불을 조금 넘던 수출액이 1백억불로 증가하였으며, 매출액이 260억원에서 무려 30조를 넘는 신장을 이룩하게 하였다[43].

이렇게 上南은 「創業의 孝」를 받들어 蓮庵이 뿌린 「느티나무」의 씨앗을 우람한 한국경제의 거목으로 키웠으며 한강변에 트윈타워의 LG사옥을 세우고 세계를 향한 여의도 시대를 열었을 뿐만 아니라, LG정신에 입각한 경영이념을 구현함으로써, LG(럭키금성)그룹의 새로운 기업문화를 창조하고 三世經營體制의 기반을 확고히 다져놓았던 것이다[44]

2. 새로운 經營理念과 LG文化의 具現

1970년대와 1980년대의 지속적인 성장을 유지해 온 LG(럭키금성)그룹은 1990년대 이후의 성장을 위한 사업진출을 모색하고 있었다. 그러나 그룹총수인 上南은 종전에 경험하지 못했던 환경변화의 조짐을 감지하고 종래의 질적변화보다도 더 빠른 기업환경의 변화에 대응할 수 있는 경영능력의 창출이야 말로 LG(럭키금성)그룹의 미래상을 결정하는 최대의 관건임을 확인하기에 이르렀다. 上南은 이러한 기업환경의 변화 속에서 세계적인 초일류기업으로 발돋움하기 위해서는 새로운 분야로의 사업확장보다는 보다 근본적인 차원에서 선진기업으로서의 기업문화를 다지고 이를 바탕으로 하여 새로운 외부환경에 적절히 대응하기 위한 경영혁신이 이루어져야 한다는 인식을 하게 되었다.

그래서 上南은 21세기를 12년 앞둔 1988년 11월 22일 「21세기를 향한 경영구상」이라는 그

41) 위의 책, pp. 466~477.
42) 위의 책, pp. 478~601.
43) 럭키금성, 『한 번 믿으면 모두 맡겨라』 (1994), pp. 426~427.
44) 具滋暻 제2대 회장이 기업활동을 하였던 1970년 1월 1일부터 1994년 12월 31일까지를 일컬어 上南時代라고 한다. 이는 다시 成長期(1970~1981)와 成熟期(1982~1994)로 구분되고 있다.

의 경영의지를 천명하였다[45]. 이를 계기로 LG(럭키금성)그룹은 上南의 第二創業意志에 따라 40년 동안 이어져온 전통적인 경영이념을 개조하여 새로운 經營理念을 표명하였고 새로운 企業文化를 정립하게 되었던 것이다.

1) 새로운 經營理念의 創造

(1) 21세기를 향한 經營構想

上南에 의해 표명된 「21세기를 향한 경영구상」은 LG(럭키금성)그룹의 사업전개방향과, 사업문화단위(Culture Unit : CU)에 의한 자율경영, 그리고 경영자의 내부육성이라는 세 가지의 핵심요소로 이루어져 있다.

① 사업전개방향

LG(럭키금성)그룹은 미래의 전략사업으로서 제조업의 下流展開(down-strem)사업을 강화하고, 제3차 산업에의 본격적인 참여, 그리고 세계시장에서의 토착화를 전개해 나가기로 하였다.

첫째로, 「제조업의 하류전개」는 LG(럭키금성) 총매출액의 70%를 점유한 제조업의 안정적 성장없이 발전을 기대할 수 없다는 전제하에 기업환경의 변화와 LG(럭키금성)의 강점을 고려하여 안정적 성장을 위한 소비자 밀착전략을 구사하는 것이다. 즉, 제조업에서 제품이 생산되어 최종 소비자에게 전달되기까지는 제품기획, 연구개발, 자원조달, 생산과 판매, 고객서비스 등의 연결된 과정이 있는 데, 이 중에서 LG(럭키금성)는 대체로 소비자(고객)에 가까운 下流分野(down-strem)를 강화하는 것이 급선무로 제기되었다. 고객의 욕구를 신속히 파악하여 제품에 반영하고 소비자와 가까운 유통조직 및 애프터서비스체제를 완벽하게 갖추는 등, LG(럭키금성)의 체질을 생산 중심에서 판매 중심으로 전환함으로써 고객과의 관계를 강화한다는 것이다. 下流展開의 전략적 강화는 LG(럭키금성)그룹의 성공적인 차별화조직과 경쟁력 강화를 위해서도 중요한 사업이었다[46].

둘째로, 「제3차 산업에의 본격적인 참여」는 제조업이 근본적으로 경쟁력을 확보하고 이를 계속 유지해 나가려면 금융·정보·유통·건설 등, 제3차산업의 뒷받침이 필요하기 때문에 이 분야에 대한 사업구조의 전략을 세워 공략한다는 것이다. 즉, 고객정보시스템과 물류시스템 등을 통하여 고객서비스를 향상시키고 고객에게 많은 혜택을 제공하며 생활의 질을 향상시킴으로써 고객과 더불어 공존하는 「풍요로운 국민생활의 창조」에 기여할 수 있게 한다는 것이다. 그러므로 제3차 산업의 본격화는 새로운 사업으로의 진출은 물론, LG(럭키금성)의 대고객서비스 개선과 물류개혁 등의 경영혁신 차원에서 경쟁력을 강화하는 데도 중요한

45) LG, 『LG 50년사』 (1997), p. 466.
46) LG, 위의 책, pp. 466~467 ; 이학종, 앞의 책, pp. 347~348.

역할을 할 것으로 기대되어 본격적인 전략사업으로 채택되었다[47].

셋째로, 「세계시장에서의 토착화」는 세계 유수의 기업들과 어깨를 나란히 하기 위한 국제화전략이었다. 세계시장에서 LG(럭키금성)의 위치를 확고히 하는 것은 세계적인 초일류기업으로 도약하는 전제조건이라 할 수 있다. 1987년의 경우를 보면, LG(럭키금성)그룹 전체의 대미수출이 전체 수출액의 33.6%에 달할 만큼 국제화의 전개는 미국을 중심으로 이루어지고 있었다. 따라서 LG(럭키금성)그룹은 특정지역에 편중되어 있는 해외시장을 전세계로 다변화하고 해외조직망도 전세계로 넓혀 나가기로 전략적 결정을 하였다. 그리고 해외직접투자도 본격화하여 현지생산과 판매를 통하여 경쟁적 비교우위를 확보하고 현지에 기술연구소를 설립함으로써, 선진기술의 습득을 함은 물론, 현지에 있는 선진기업들과의 공동연구와 공동기술개발까지도 효율적으로 활용할 수 있게 하려고 하였다. 이는 세계를 五極體制로 권역화하고 미국·유럽·아시아 등, 주요시장에서의 토착화를 해외사업의 기본전략으로 채택하였던 것이다[48].

② 사업문화(CU)구조로의 개편

LG(럭키금성)그룹은 1990년 2월에 새로운 사업전개를 위하여 경영조직을 사업문화단위(Culture Unit : CU)에 의한 구조로 개편함으로써 자율경영시스템을 확립하였다. 이러한 경영조직체제의 도입은 그룹의 광범위한 사업영역을 효과적으로 전개하기 위하여 특성이 같은 사업영역을 하나의 사업단위로 묶어서 그 특성에 맞는 운영시스템을 적용함으로써, 경영혁신의 추진체로 정착시키려는 전략적 의지에 의한 것이었다.

사업문화라 함은 다른 사업과는 뚜렷이 구분되는 사업의 경영적 특성으로 인하여 그 사업조직내에 독특하게 형성되는 공통의 시스템과 가치관 및 조직풍토를 의미하지만, 경우에 따라서는 동일산업분야에 속해 있더라도 이질적인 문화의 형성이 불가피하다는 인식하에 사업별 특성에 맞는 운영시스템을 모색한 것으로 보인다. 사업문화단위의 도입이 필요했던 또 하나의 배경은 더 이상 정부의 정책적 지원과 통제 속에서 시장을 보호받을 수 없게 되었다는 현실인식과 함께 소비자의 욕구에 순발력있는 대응이 경쟁의 관건으로 필요하게 되었다는 데 있다. 종래에는 원료의 조달과 생산설비의 투자 등이 경영의 중심이 되어 그룹이라는 인적·물적·자금의 결합이라는 종합력이 중요했으나, 이제는 고객의 다양한 요구에 대응하기 위한 기술과 조직의 순발력이 중요한 요소로 작용하게 되었다는 것이다[49].

1988년에 LG(럭키금성)그룹은 30여개의 계열사가 수많은 사업부를 운영하고 있었다. 사

47) LG, 위의 책, p. 467 ; 이학종, 앞의 책, p. 348
48) LG, 위의 책, p. 467 ; 이학종, 앞의 책, p. 348.
49) LG, 위의 책, p. 468.

업성격에 따라 회사보다도 사업부간에 동일한 특성을 가진 경우가 허다하였다. 환경변화가 심해지고 기업의 신속한 적응이 중요하게 되어지면서 회사 중심의 획일적인 경영보다는 동일한 특성을 지닌 사업부들을 중심으로 특성에 맞게 효과적임을 판단한 LG(럭키금성)그룹은 30여개의 계열사를 26개의 사업문화단위(CU)로 분류하여 CU단위(가전·전선·산전·중공업·정보통신 등)를 중심으로 경영하도록 하였다. 그리고 사업문화단위(CU)장에게는 전적인 자율적 경영권한과 책임이 부여되었다[50].

③ 경영후계자의 내부육성

「21세기를 향한 경영구상」의 또 다른 핵심요소는 체계적인 인재개발이다. 위에서 언급한 사업문화단위가 지속적으로 발전하기 위해서는 CU장의 자율적인 경영권한과 책임 뿐만 아니라 경영후계자의 체계적인 내부육성이 필요한 것이다.

그래서 LG(럭키금성)그룹은 CU장평가위원회를 구성하여 CU장의 실적평가와 앞으로의 경영활동에 대한 조언을 해주는 회장보좌기구를 설치하였다. 그와 동시에 인사자문위원회를 구성하여 CU장이 추천하는 인재들을 집중적으로 심의하여 경영후계자의 육성에 노력하게 되었다. 그리고 각 CU는 인재개발위원회를 두어 CU내의 장기적인 인재개발과 경력관리를 함에 있어서 CU장을 지원할 수 있도록 하였다[51].

(2) 새로운 經營理念

21세기의 세계적 초우량기업을 지향하던 LG(럭키금성)그룹은 1990년 2월 20일 上南 具滋暻 회장에 의한 새로운 경영이념의 선포식을 거행하였다. 새롭게 정립되어 선포된 경영이념은 「고객을 위한 가치창조」와 「인간존중의 경영」이었다.

上南은 그 동안 LG(럭키금성)그룹의 정신적 지주로 삼아온 「인화단결·개척정신·연구개발」의 경영이념을 진일보시켜 정립한 새로운 경영이념의 선포와 함께 이를 그룹이 지향하는 21세기 경영구상을 실현하기 위한 지표로 선언함으로써, 第二創業의 支柱로 삼는다고 하였다. 새로운 경영이념을 제정함으로써, LG(럭키금성)그룹은 자율 경영문화를 정립하는 제도적인 장치를 굳건히 다졌고 경영에 활력을 불어넣는 한편, 21세기의 그룹경영의 방향을 제시하는 모든 구성원의 정신적 이정표로서 전 사업분야의 결집력을 드높이는 신기원을 이룩하게 되었다[52].

새로운 경영이념을 정립하게 된 배경을 보면, 창업 이래 40년 동안 실천해 온 창업이념이 기업성장의 토양을 제공해 왔으나, 시대의 흐름에 따라 「人和」의 의미가 「적당히 하는 것」으

50) LG, 위의 책, p. 468 : 이학종, 앞의 책, pp. 348, 349.
51) 이학종, 앞의 책, p. 349.
52) 이학종, 앞의 책, p. 349.

로 왜곡되는 등, 창업정신에 위배되는 풍조를 보이는 경우가 허다하였다. 그러나 시대가 변화해도 변하지 않는 기업의 목적은 고객의 욕구를 만족시키고 가치를 창조하여 제공하는 데 있음은 물론, 이러한 기업의 목적은 사람을 신뢰하고 소중히 여기는 인간존중의 경영을 통하여 이루어진다는 것을 인식한 上南 具滋暻 회장은 21세기의 경영구상을 준비하면서 LG(럭키금성)그룹의 第二創業精神으로 제시하게 된 것이다. 이에 따라 그룹의 창업이념인 「개척정신과 연구개발」을 진일보시켜 「고객을 위한 가치창조」를 집약하고, 「인화단결」의 이념을 승화시켜 「인간존중의 경영」이념으로 재정립함으로써, 창업이념과 새로운 경영이념이 일맥상통하고 있음을 나타내었다[53].

① 고객을 위한 價値創造

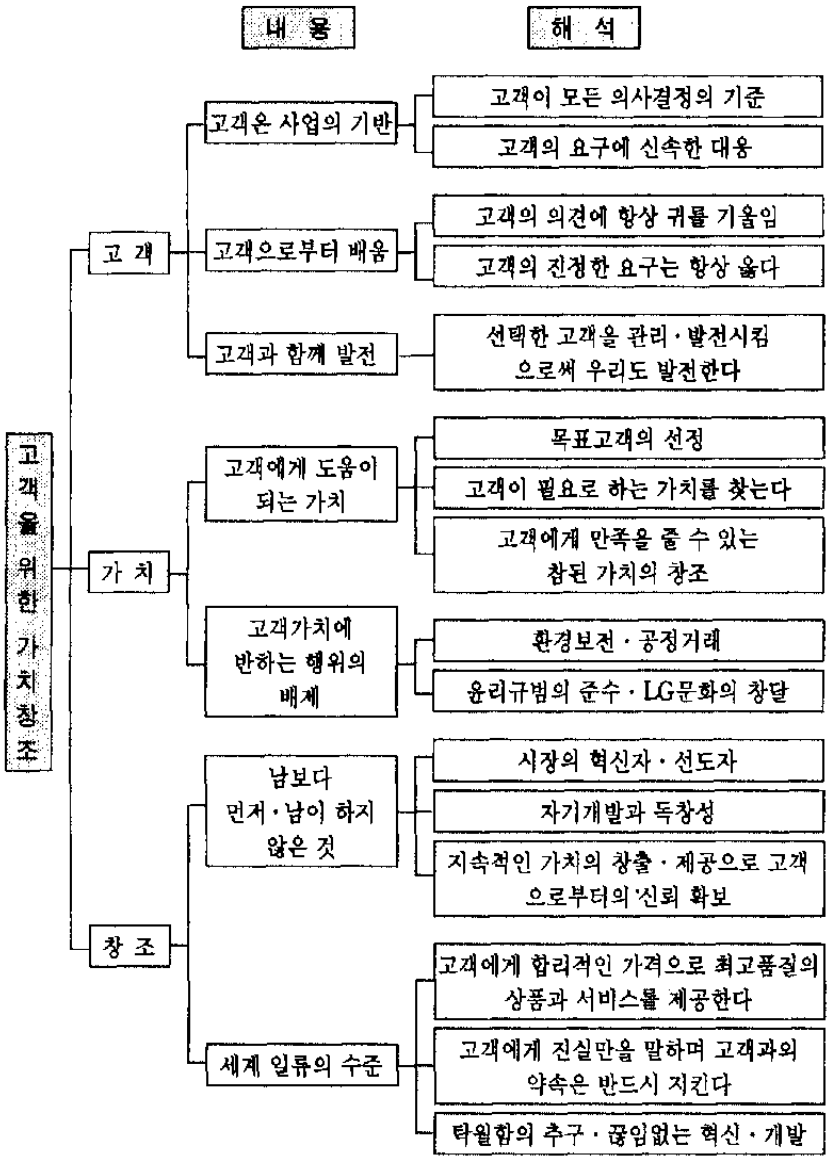
새로운 경영이념의 첫째는 「고객을 위한 가치창조」이다. 이는 고객에게 평범한 제품이나 서비스가 아닌 진정으로 도움이 되는 가치를 제공한다는 것이다. 고객에게 진정한 도움이 되는 가치는 고객의 요구에 딱 맞아떨어지는 것을 의미한다. 고객에게 실질적인 도움이 되고 항상 즐겨 사용하게 되고 안심하고 사용할 수 있는 신뢰감이 깃든 가치창조가 이루어져야 한다는 것이다. 즉, 고객의 생활이나 사업에 만족을 줄 수 있는 새로운 가치를 꾸준히 창조해야 하고 남보다 먼저 만들어야 하고 남들과는 다른 가치, 남들이 만들지 못하는 가치를 만들어 제공해야 한다는 共有價値를 의미한다.

이와 같이 LG(럭키금성)그룹이 제시하는 고객의 개념은 직접적인 소비자 뿐만 아니라, 원재료나 부품 등을 사용하는 업체, 그리고 그룹내 계열사에서의 다음 단계의 부서, 즉 전단계의 업무결과로 도움을 받거나 그 결과에 따라 다음의 업무를 수행하는 사람이나 부서 등을 모두 포함하는 것이다. 환언하면, 그룹내의 모든 활동은 고객(소비자)에게 가치를 제공하기 위한 방향으로 진행되는 과정에서, 최종적인 고객 뿐만 아니라, 그룹내의 구성원 각자가 맡은 업무의 결과와 직접 연결되는 사람이나 부서가 모두 고객이 된다는 개념이다. 따라서 「고객을 위한 가치창조」는 기업의 모든 의사결정이 고객을 지향하는 것이라야 하고 고객의 소리에 귀기울이며 고객에게 실질적인 도움을 줌으로써 고객의 요구를 충족시켜 주는 것을 기업경영이 핵심과제로 정착시켜 간다는 내용이 담겨있는 것이다[54].

上南 具滋暻 회장에 의해 창안된 「고객을 위한 가치창조」의 개념적 구조를 체계적으로 정리하여 그림으로 나타내 보이면, 〈그림 4〉와 같다.

53) LG ; 앞의 책, pp. 470~472 ; 구자경, 『오직 이 길 밖에 없다.』 (서울, 행림출판, 1992), pp. 40~43 ; LG, 『비전을 향한 혁신의 여정 25년』 (1995), p. 17.

54) LG, 『비전을 향한 혁신의 여정 25년』 (1995), pp. 16~22 ; 구자경, 위의 책, pp. 17~81 ; 이학종, 앞의 책, pp. 350~351.



자료 : 이학종, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』 (1997), p. 350 참조.

〈그림 4〉 「고객을 위한 가치창조」의 개념적 구조

② 인간존중의 경영

위에서 언급한 「고객을 위한 가치창조」는 기업의 존재를 위한 목적이라 할 수 있으나, 이러한 기업의 목적을 달성하기 위해서는 그 기업이 지니고 있는 조직의 운영을 합리적으로 하

지 않으면 안된다. 그렇지만 기업의 조직은 사람들로 구성되어 있기 때문에, 그 구성원들을 대하는 사고방식이 조직운영을 위한 기본적 가치관임을 인식해야 할 것이다.

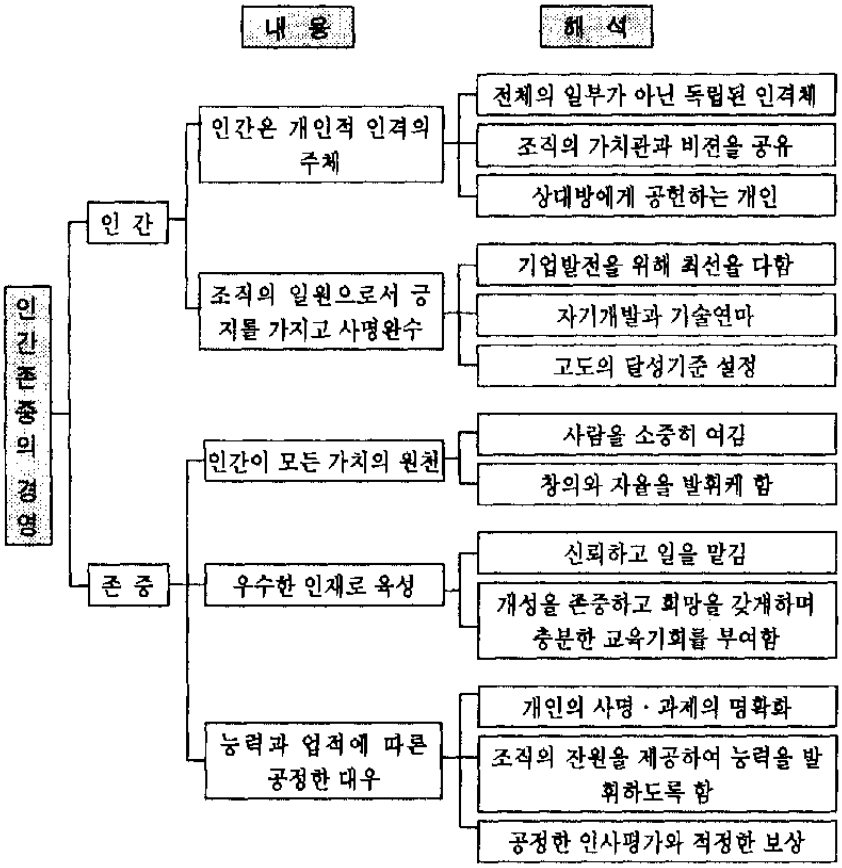
이러한 전제하에 上南 具滋暻 회장은 창업이념인 人和의 이미지를 쇄신하고 진취적이고 도전적인 인재들과 더불어 자율경영의 기업문화를 형성함과 동시에 어떤 경우의 어려운 경쟁상황 속에서도 견뎌낼 수 있는 강인한 人和의 정신을 더욱 발전시킨 새로운 경영이념을 제정한 것이다. 그것이 「인간존중의 경영」 이념이다. 그래서 LG(럭키금성)그룹은 「인간존중의 경영」을 근본으로 하여 기업의 존재목적이라고 할 수 있는 「고객을 위한 가치창조」를 실현하기 위한 수단으로 보고 구성원들의 모든 경영활동과 업무수행과정에서 인간을 존중하는 정신이 필요함을 강조하였다. 다시 말하면 인간은 모든 가치의 원천이 된다는 전제 아래 기업의 구성원 개개인을 소중히 여김으로써, 그들 각자가 스스로의 창의력과 자율성을 발휘하여 「고객을 위한 가치창조」에 헌신하게 한다는 것이 「인간존중의 경영」이라는 기본이념이다. 인간을 존중하여 자기 스스로의 판단으로 자기실현을 할 수 있도록 조직운영을 하는 것이 「인간존중의 경영」이다[55].

上南에 의하면, 인간을 존중하겠다는 것은 박애주의를 실천하겠다는 의미가 아니라고 한다. 존중되어야 할 인간의 조건은 성과를 내는 사람이고 이처럼 성과를 내는 사람을 존중해 주어야 한다는 뜻이다. 능력을 향상시킬 수 있는 기회를 공평하게 제공하되 그 결과로 나타난 성과의 차이에 대해서는 엄격하게 차별적으로 보상해 주어야 한다는 말이다. 주인의식을 갖고 성과를 내면 남보다 먼저 승진할 수 있고 대접받는다는 경쟁논리에 의해 더 높은 목표에 도전하고 스스로 어려움도 극복하는 강한 LG맨으로 만들겠다는 의지이다. 여기서 말하는 주인의식은 강하게 길러진 인재를 통하여, 다른 회사보다 뜨거운 경쟁심에 불타는 강한 인재를 통하여, 더 나아가서는 사람에 의한 차별화와 인재집단에 의한 차별화를 통하여 경쟁기업은 물론, 외국의 우량기업과 싸워 이기겠다는 투지의 경영철학을 의미한다[56].

그래서 上南은 『사원을 주인으로 모시는 정신이 새로운 경영이념의 바탕이 되어야 한다는 믿음을 갖고 종래의 「인화단결」이 가지고 있는 사람에 대한 진정한 애정과 엄격한 和合精神을 계승하되 상사나 회사의 지시에 따라 맹목적으로 움직이는 것보다 각자가 주인의식을 갖고 스스로 활동함으로써, 바로 회사가 잘 된다는 이런 믿음을 「인간존중의 경영」이라고 표현하여 「고객을 위한 가치창조」와 함께 새로운 경영이념으로 정한 것』[57]이라고 하였다. 여기서 창업이념의 계승을 전제로 한 그의 경영사상이 표출되고 있음을 발견하게 된다.

55) 구자경, 위의 책, pp. 182~236, passim.
LG, 『비전을 향한 혁신의 여정 25년』 (1995), pp. 16~26 ; 이학종, 앞의 책, p. 351.
56) 구자경, 위의 책, p. 196.
57) 구자경, 위의 책, p. 197.

이상에서 살펴본 「인간존중의 경영」을 바탕으로 하는 경영이념에 대한 개념적 구조를 정리해 보면 〈그림 5〉와 같이 간추릴 수 있다.



자료 : LG, 『비전을 향한 혁신의 여정 25년』 (1995), pp. 13~68, 구자경, 『오직 이 길 밖에 없다』 (1994), pp. 165~236.

〈그림 5〉 「인간존중의 경영」이념의 개념적 구조

③ 경영헌장과 종업원의 행동규범

상술한 바와 같이 LG(럭키금성)그룹은 「고객을 위한 가치창조」와 「인간존중의 경영」이라는 새로운 경영이념을 정립하고 그것의 구체적인 실천을 추진하기 위하여 경영헌장을 제정함과 동시에 모든 구성원들이 갖추어야 할 행동규범을 설정하여 공표하였다. 경영헌장은 전문과 여덟 개의 조문으로 구성되어 있으며 경영이념의 내용과 그 실천 요강을 망라하고 있다. 경영헌장의 전문을 소개하면 다음과 같다.

『LG는 인간존중의 경영에 의해 고객을 위한 가치를 창조함으로써 사회에 공헌하고 주주에 대한 책임을 다한다. LG는 합리적인 사업확대를 도모하고 자유시장경제하에서 고객에게 배우며 고객에게 도움을 주고 고객과 함께 발전한다. 또한 인간이야말로 가치의 원천이라는 신념을 공유하고 상호신뢰관계를 바탕으로 개인의 창의와 자율을 존중하는 조직운영과 적극적인 인재육성을 도모한다. 개인은 능력개발과 기술연마에 힘써 각자의 사명을 달성한다. 이러한 노력을 쌓아 LG는 세계의 일류 기업집단으로서 영속적으로 발전한다.』[58]

이와 더불어 공표된 종업원의 행동규범은 다음과 같은 다섯 가지로 구성되어 있다.

첫째, 고객이 원하는 것을 귀담아 듣고 실천으로 응답하자.
둘째, 도전없이 성공없다. 실패를 두려워 말고 도전하자.
셋째, 안되는 이유보다 될 수 있는 방안을 찾자.
넷째, 칭찬을 자주 하자. 칭찬이 신바람나게 하는 것이다.
다섯째, 협조는 내가 먼저, 성과는 그에게 먼저 주자.

이것은 21세기의 초우량기업으로 지향하기 위한 자율경영체제의 확립과 경영이념을 선포하고, 각 계층별로 성공적인 혁신을 추진할 수 있도록 그룹의 구성원들이 갖추어야 할 행동모형을 구체적으로 제시한 것이다. 이 경영헌장과 행동규범 속에는 그룹의 나아갈 방향과 공유가치가 내포되어 있으며 구성원들이 지녀야 할 정신자세가 나타나 있을 뿐만 아니라, LG文化의 진수가 함축되어 있다고 할 수 있다.

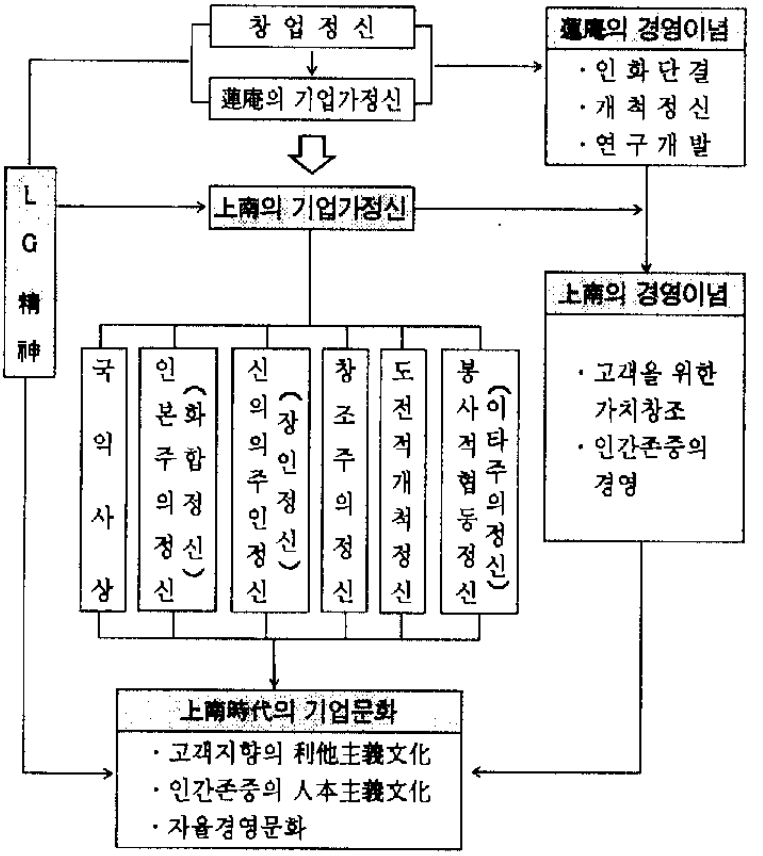
上南의 경영이념과 기업정신을 정리하여 체계화시키면, 〈그림 6〉과 같다.

2) LG文化의 具現

(1) 自律經營文化

1989년초에 上南 具滋暻 회장은 그룹내의 자율경영에 의한 전문경영 능력만이 평가와 인선의 기준임을 선언하였다. 그가 밝힌 자율경영은 그룹내의 개발사업에 대한 모든 권한을 사업문화단위(CU)長과 각사의 사장에게 위양하는 것을 의미한다. 그래서 그는 CU장 및 각사의 사장과의 회합을 통하여 개별적인 사업의 장기비전과 전략적 방향에 관한 합의와 공약을 체결하는 컨센서스·미팅(concensus meeting)과 각서조인식을 가졌다. 일련의 혁신적인 행사였다. 이는 매년 거행되는데 CU당 약 3시간 정도 계속되는 컨센서스·미팅에서 회장은 CU장과 각사의 사장으로부터 주로 사업의 비전과 전략계획에 대한 설명을 듣고 그 사업의 비전과 전략이 사장에서 평사원에 이르기까지 모든 구성원의 참여와 공감에 의하여 수립되었는가를 확인하게 된다. 그리고 각서조인식에서는 CU별로 사장이 CU의 비전과 경영전략 그

58) LG, 『LG 50년사』(1997), 〈부록〉: p. 94.



〈그림 6〉 上南의 경영이념과 기업가정신

리고 실천과제를 제시하고 전사원의 합의로 이루어진 사장의 실천의지를 밝히며, 따라서 회장은 사장에게 회사의 경영에 관한 모든 권한을 위양하고 사장의 비전을 실현할 수 있도록 적극적 지원을 약속하게 되는 것이다.

이와 같은 자율경영체제는 초기부터 난관에 봉착하는 결과를 가져왔다. 1989년의 노사분규로 인해 노사간의 치열한 논쟁이 벌어졌다. 上南은 자율경영의 원칙에 따라 각사가 단체교섭의 권한과 책임을 가지고 해결하기를 기대했으나 여의치 못했다. 그러나 그는 노조대표들에게 단체교섭의 최종 권한은 각사의 사장들에게 위임되었음을 강조하면서 사장들과의 대화를 촉구하였고 각사의 사장들에게도 노사분규를 자율경영의 원칙에 따라 책임지고 해결하도록 당부하면서 끝내 단체교섭과정에 개입하지 않았다. 결과적으로 노사분규는 그룹에 많은 고통과 손실을 안겨주었으나, 각사의 수준에서 타결이 이루어졌고 대외적으로는 자율경영문

화를 천명하고 대내적으로는 이를 정착시키는 좋은 계기가 되었다고 할 수 있다[59].

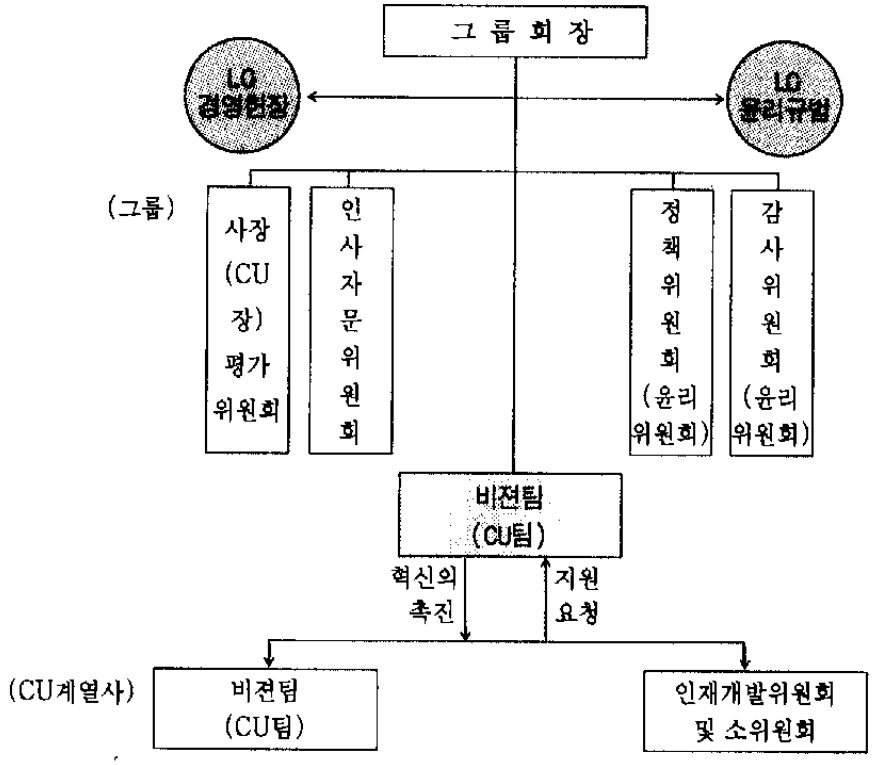
자율경영문화의 기본요지는 CU(Culture Unit : 사업문화단위)에 의한 경영환경임을 의미한다. 따라서 다른 사업과는 뚜렷이 구별되는 사업의 특성으로 인하여 그 조직내에 독특하게 형성되어 가는 가치관과 그러한 조직풍토를 사업문화라고 일컫게 된다. 어느 한 사업이 잘 된다는 의미는 그 사업에 필요한 독특한 문화가 배양되고 있다는 것이다. 그래서 다양하고 광범위한 사업들을 그 문화적 특성이 같은 것끼리 묶어서 그 분야의 전문경영인에게 맡기는 것은 자율경영을 성공적으로 수행할 수 있는 기본요건이 된다고 上南은 보았다. 즉 고객이 다르고 사업문화도 다른 그룹내의 사업들을 각기 구분해서 그 사업을 가장 잘 아는 경영자에게 모든 것을 맡겨 운영하게 하는 「CU에 의한 경영」의 필요성을 인식하게 되었다는 것이다[60].

이러한 인식하에 자율경영에 의한 CU장들에게 권한과 책임을 위양하는 혁신을 단행한 上南은 그룹기획조정실의 역할기능을 대폭 축소하고, 각 계열사의 경영상황을 파악하여 문제점을 지적하던 종전의 기능에서 탈피하여 CU의 경영활동에 가치있는 제안을 함과 동시에 회장을 보좌하도록 하였다. 기획조정실의 명칭도 회장실로 변경하였다. 따라서 회장의 그룹경영방식도 CU장들과의 직접적인 대화를 통하여 문제점을 파악하고 해결해 나가는 스타일로 바뀌면서 자율경영문화가 정립될 수 있는 길을 열어 놓았다. 회장을 보좌하기 위한 목적으로 정책위원회와 CU장평가위원회, 인사자문위원회와 인재개발위원회 그리고 감사원위원회를 설치하여 사업문화단위(CU)에 의한 운영체제를 확립하였다. 더욱이 CU장의 장기재임을 보장하여 장기적 경영비전의 실현과 안정을 가져오도록 제도적인 장치도 마련되었다. CU장들이 보고하는 실적과 재무제표의 적정성을 확인하기 위하여 감사위원회가 설치되었는 데, 이는 CU장들의 공정하고 정직하며 진실한 보고를 통하여 자율경영문화를 정착시켜 나가려는 것이었다.

자율경영문화의 정착과 성공은 우수한 인재의 육성을 전제로 한다. 그래서 럭키금성(LG)그룹은 부사장과 전무급 임원들을 사장 후계자로 육성하기 위한 그룹차원이 인사자문위원회를 설치하였고, 그 이하의 임원과 관리직 인재개발을 위한 CU별 인재개발위원회도 설치될 수 있게 하였다. 그리고 그룹내의 인화원(人和苑)은 그룹차원에서 기본교육과 국제화교육 및 각종 경영교육을 실시함으로써 그룹의 기업문화적 풍토를 조성하는 데 그 기능을 담당하고 있다.

이상에서 언급한 자율경영문화를 확립하기 위한 추진기구를 체계적으로 정리하면, 〈그림 7〉과 같다.

59) 구자경, 앞의 책, pp. 85~90.
60) 구자경, 위의 책, pp. 97~101.



〈그림 7〉 LG그룹의 자율경영문화 정착을 위한 추진기구

(2) 企業倫理規範의 선포

사업문화단위(CU)의 자율경영과 새로운 경영이념을 바탕으로 하는 럭키금성(LG)그룹의 경영혁신은 〈그림 7〉에서 보는 바와 같이 그룹회장을 중심으로 하여 비전팀(CU팀)의 관리하에 계열사별로 그 실정에 맞게 구체적인 계획이 수립되고 적극적으로 추진되었다. 더욱이 럭키금성(LG)그룹은 경영이념 선포4주년을 맞는 1994년 2월에 기업윤리규범을 선포하여 새로운 경영이념에 대한 실천의지를 표명함으로써, 企業文化의 새로운 이정표를 제시해 주었음은 물론 구성원들의 가치관 확립에 좋은 전기를 마련해 주었다.

기업윤리 규범의 서문을 보면, 『LG는 고객을 위한 가치창조와 인간존중의 경영을 경영이념으로 공유하고 경영헌장의 정신에 따라 자율과 책임에 기초한 자율경영을 도모한다. 자유롭고 공정한 경쟁을 지향하는 자유시장 경제질서를 존중하고 상호신뢰와 협력을 토대로 모든 이해관계자와 공동의 이익을 추구함으로써, 세계적인 초우량기업으로 영속 발전한다. 이에 우리는 모든 임직원이 지켜야 할 올바른 행동과 가치판단의 기준으로서 윤리규범을 제정하고

그 실천을 다짐한다.』[61]고 되어 있다. 그리고 본문은 1) 고객에 대한 책임과 의무, 2) 공정한 경쟁, 3) 공정한 거래, 4) 임직원의 기본윤리, 5) 임직원에 대한 책임, 6) 국가와 사회에 대한 책임 등의 6장으로 구성되어 있다.

고객에 대해서는 고객의 의견을 항상 존중하고 고객과의 약속은 항상 지키며 고객의 정당한 요구에 신속 정확하게 응답할 것을 전제로 하고 있다. 공정경쟁 및 거래에 관한 규범에서는 경쟁사의 이익을 침해하거나 약점을 부당하게 이용하지 않는다는 원칙 아래, 국내외의 관련법규를 준수하며 모든 업체에게 거래의 기회를 부여하고 공정한 기준에 따라 거래처를 선정하도록 함과 동시에 우월적인 지위를 이용한 부당거래행위를 하지 않는다고 되어 있다. 임직원의 기본윤리와 책임에 관한 규범에서는 회사의 재산을 잘 관리하고 업무상 알게 된 회사의 비밀을 보호하며 직무판단의 공정성을 저해하는 어떠한 금전적 이익을 이해관계자로부터 받지 않고 임직원의 능력과 업적을 공정한 기준에 의하여 평가하고 보상할 것을 규정하고 있다. 그리고 국가와 사회에 대한 책임을 규정하고 있다. 그리고 국가와 사회에 대한 책임을 규정하고 주주들의 투자이익보호와 환경보전을 위해 노력할 것을 제시하고 있다.

이 윤리규범이 공표된 후 그룹정책위원회가 중심이 되어 그룹윤리위원회를 운영하고 있음은 물론, 윤리규범의 시행과정에서 나타나는 사항을 수정·보완해 나가고 있다. 그 뿐만 아니라, 윤리규범을 경영활동에 구체적으로 적용하기 위하여 계열사별로 윤리위원회를 구성하여 세부적인 실천사항을 제정하고 있으며, 감사실로 하여금 윤리위원회의 사무국 기능을 수행하도록 하고 있다〈그림 6 참조〉.

(3) 上南時代의 企業文化

上南 具滋暻 회장은 1970년 1월에 창업회장의 뒤를 이어 그룹총수가 된 후 1994년 12월까지의 25년 동안 LG(럭키금성)그룹을 이끌어 왔다. 上南이 기업활동을 하던 이 기간을 일컬어 上南時代라 할 수 있는 데 이 시대는 다시 성장기(1970~1981)와 성숙기(1982~1994)로 나누어진다. 성숙기에는 창업회장에 의해 창조된 기업문화를 계승하여 기업활동을 하던 시기였으나, 성숙기에 제2의 창업을 단행한 경영이념을 중심으로 새로운 기업문화가 구현되었다. 따라서 上南時代의 기업문화는 고객을 위한 가치창조와 인간존중의 경영이념을 기초로 하는 자율경영문화가 중심축을 이룬다.

파스케일(R.T. Pascale)과 아토스(A.G. Athos)에 의해 제시된 기업문화의 구성요소[62]에 따라 上南時代의 기업문화를 분석해 보려고 한다.

61) LG, 『LG 50년사』 (1997), 〈부록〉, p. 95.
62) R.T. Pascale and A.G. Athos, "The Art of Japanese Management", (New York, Penguin Books, 1981), p. 203.

① 기업의 共有價値(Shared Value)

上南時代에 그룹 구성원들의 共有價値로서 지켜야 할 가치관은「고객을 위한 가치창조」와「인간존중의 경영」이었다. 고객에게 배우고 고객에게 도움을 주며 고객과 함께 발전하는 것만이 비젼을 달성할 수 있다는 것이다. 이것은 철저한 고객지향의 문화를 의미한다. 이러한 고객지향의 문화가 중심축을 이루고 있는 기업은 인간존중의 경영을 통하여 우수한 인재집단을 조성할 때 가능해진다는 것이다. 즉, 고객지향의 문화는 인간존중의 경영문화를 확립함으로써 형성될 수 있다고 하는 신념의 표출이다. 전자는 利他主義文化이며 후자는 人本主義文化라고 할 수 있다.

② 리더쉽·스타일(style)

경영자의 리더쉽·스타일은 사업문화를 단위로 하는 현장중심의 자율경영을 기본축으로 하고 있으며, 성과지향적 리더쉽을 형성하고 있다. 도전적 개척정신에 입각한 진취적 리더쉽을 지니고 있다. 이는 CU중심의 자율주의 경영스타일이라 할 수 있다. 그러나 이 시대의 리더쉽·스타일은 창업회장시대의 具·許體制에 의한 소유구조의 家族主義文化가 그대로 답습되고 있음을 보여주는 것이었다.

③ 기본적인 경영전략(strategy)

LG(럭키금성)그룹은 21세기의 경영구상을 실현시키기 위한 세 가지의 사업다각화전략을 구사하고 있다. 첫째는 그룹의 중점사업인 제조업분야를 핵심으로 하여 고객과 밀착된 마켓팅전략을 적극 추진한다는 것이다. 둘째는 제조업의 성장기반이 되고 생활의 질을 높이는 정보·금융·유통 등의 사업을 본격적으로 전개하기 위한 CU적인 사업다각화전략을 구사하는 것이다. 그리고 셋째는 해외시장에서 그 나라의 기업으로 뿌리내리는 현지기업의 토착화(insider)전략을 실현할 뿐만 아니라, 세계를 5극체제로 권역화함으로써 21세기의 세계화전략을 추진해 간다는 것이다. 여기에서 창업회장시대의 기업문화로서 제시되었던 연구개발중심의 개척주의문화가 경영전략을 통하여 계속적으로 구현되고 있음을 발견하게 된다.

④ 조직구조(structure)의 혁신

LG(럭키금성)그룹은 사업부별 분권경영의 조직체계를 갖추고 있다. 즉, 사업문화단위(CU)에 의한 소집단 중심의 자율경영체제를 정착시켜 큰 성과를 거두고 있다. 현재 그룹내에는 21개의 사업문화단위(CU)가 구성되어 있는 바, 이러한 경영조직 구조로 혁신한 참뜻은 上南에 의한 21세기의 경영구상에서 비롯된 철저한 자율경영시스템의 구현에 있다고 할 것이다.

⑤ 관리시스템(operating system)

그룹의 경영관리를 합리적으로 추진하기 위한 조직운영시스템은 사업문화단위(CU)의 장(사장)이 권한과 책임을 가지는 자율경영체제로 이루어져 있다. 즉, 증자를 수반하는 대규모

의 투자 등 그룹 전체에 관련된 주요사항을 제외하고는 비전의 설정, 사업투자결정, 자금조달, 사내인사, 사업전략수립, 사업운영 및 회사별 대외활동과 같은 것들은 모두 CU장의 책임과 권한에 속하는 것으로서 자율적으로 진행할 수 있도록 되어 있다.

이러한 자율경영시스템은 회장보다는 사장, 사장보다는 임원, 임원보다는 사원(부장·과장·대리 등)으로 이어지는 구성원, 즉 고객과 더 가까이 있는 사람이 고객이 소리를 신속히 듣고 응답하게 한다는 것으로서, 고객과 가장 가까운 구성원에게 일을 믿고 맡긴다는 경영이념의 구현이라 할 수 있다.

⑥ 인재(staff)의 육성정책

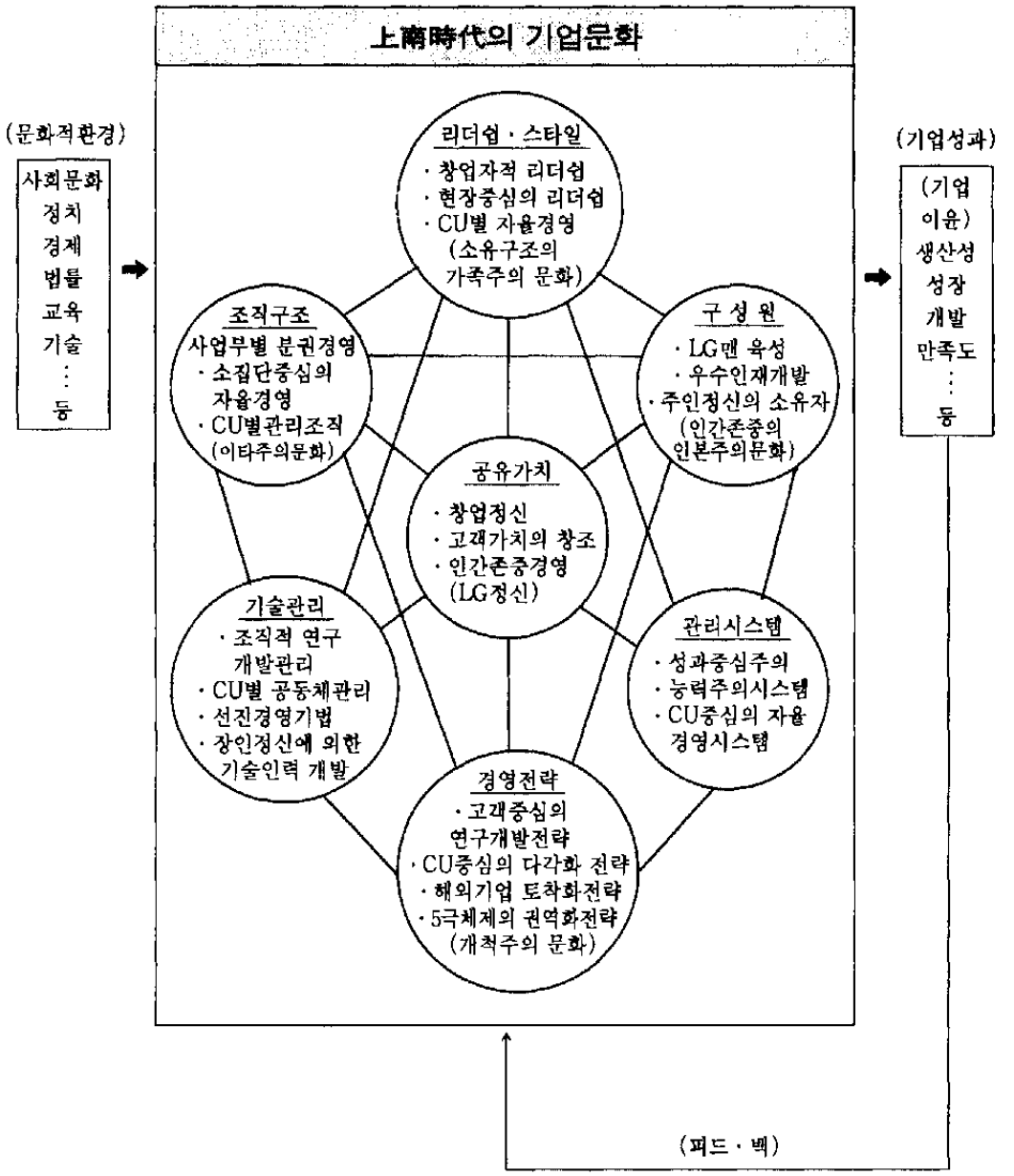
그룹이 제시하고 있는 21세기의 경영구상을 성공적으로 이끌어 가지 위해서는 인재가 육성되어야 한다. 인재가 소중하다는 것이다. 사업문화단위(CU)에 의한 자율경영체제의 확립도 인간에 대한 애정과 신뢰를 바탕으로 능력있는 인재가 육성되지 않으면 성공할 수 없게 된다.

그룹차원에서 인간존중의 경영이념을 제시하고 우수한 인재의 육성에 많은 자원과 시간이 투자되는 것이다. CU장(사장)의 장기재임을 보장하고 CU장평가위원회를 통하여 CU장의 경영능력을 발휘할 수 있도록 지원과 조언을 아끼지 않고 있다. 그리고 인사자문위원회의 운영을 통하여 CU장의 후계자를 발굴·육성함으로써, 전문가에 의한 일관성있는 경영활동을 추진해 나갈 수 있도록 하고 있다. 각 계열사별 인재개발위원회를 설치운영하는 것도 CU를 가장 잘 아는 전문가적 인재를 발굴하려는 맥락에서 이루어진다고 할 수 있다. 그러나 인간존중의 경영이념을 근간으로 하는 인재육성정책은 역시 창업회장 시대의 인화단결에 의한 인본주의 문화가 살아 숨쉬고 있음을 의미하는 것으로 인식하지 않으면 안된다.

⑦ 기술관리(skill)의 정립

사업문화단위(CU)의 자율경영체제가 운영되고 있으므로 CU장이 필요하다고 인정되는 목표관리를 수행하고 있을 뿐만 아니라, 조직적 연구개발관리체제가 확립되어 있다. CU별 공동체 관리를 통하여 선진경영기법의 도입도 추진되며, 각종 분야의 전문가들을 모아서 CU장의 요청에 따른 경영기술에 대한 서비스의 제공도 이루어진다. 그룹종합연수원, 경제연구소, 법률고문실, 경영기술지원센터 및 인재개발지원팀 등 회장 직할로 운영되는 경영서비스센터는 CU의 부족한 기술(skill)을 지원하는 역할을 하고 있다.

〈그림 8〉은 이상과 같은 上南時代의 企業文化를 정리하여 체계화시킨 것으로서, 연암시대의 전통적 기업문화를 계승하여 개발된 진취적 기업문화이며 21세기의 경영구상을 추진하기 위한 LG정신이 구현되었다고 할 수 있다.



〈그림 8〉 上南時代의 새로운 기업문화

3. 三世經營時代의 개막과 LG文化의 定着

1) 새로운 경영체제의 구축

럭키금성그룹은 1995년 1월 기업이미지의 단일화(corporate identity : CI)작업을 단행하고 그룹명칭을 LG로 변경함으로써, 21세기의 세계초우량기업을 향한 시동을 거는 한편, 동년 2월 22일에는 上南 具滋暻 회장의 뒤를 이어 구본무가 제3대 회장에 취임함으로써, 새로운 경영혁신을 주도할 LG시대가 개막되었다. 1947년 蓮庵 具仁會에 의해 창업되고 락희그룹으로 일궈놓은 것을 1970년 1월 上南 具滋暻이 이어받고 二世經營體制의 구축과 함께 럭키금성그룹으로 성장시켰고 이제 그 후계자로서 具本茂 회장에 의해 21세기를 향한 LG의 새로운 경영이정표가 제시되기에 이르렀다[63].

具本茂 회장은 취임일성으로 「세계초우량을 추구하는 강한 LG로 만들기 위해 조직 전부문의 역량을 선진기업과 당당히 겨룰 수 있도록 세계초우량 수준으로 끌어올리고, 그 역량을 바탕으로 21세기에 성장이 유망한 사업을 적극 선취해 나갈 것」이며, 「최고의 인재들이 가장 자유롭게 능력과 창의를 펼칠 수 있도록 하여 세계에서 가장 근무하고 싶어하는 세계 속의 진정한 초우량기업을 실행해 나갈 것」이라고 밝힘으로써, LG가 「강한 기업」으로서 변신할 것임을 예고했다[64]. 이렇게 具本茂신임회장이 내건 「공격기업」의 최고의사결정기구는 그룹정책위원회로서 회장과 9명의 참모 등 10인으로 구성되어 있다. 이 그룹정책위원회는 上南시대의 9인 정책위원회와 비교하면, 그 분위기가 많이 달라졌다고 한다. 上南시대의 그것은 70세 안팎의 具·許씨에 의한 양가인사가 이끌었으며 회의는 상향보고식이었다고 한다[65].

上南시대의 그룹정책위원회 위원은 上南과 허준구(73세)·구태회(73세)·구평회(70세)·허신구(67세)·구두회(68세)·구자학(66세)·이헌조·변규칠씨 등이었다. 9명 중 7명이 具·許씨에 의한 양가경영인이었음을 알 수 있다. 그런데 具本茂 회장체제하에서는 이들 9인위원 중 具滋學씨만 남고 모두 퇴진하였다. 이헌조·변규칠 두 분은 유임됐으며, 허창수·정영의·성재갑·이문호·허동수·구자홍씨 등 새로운 경영진으로 교체되었다. 具·許씨의 가계가 아닌 사람이 3명이나 추가되었다. 소유경영인 대 전문경영인의 비율이 과거 7대 2에서 5대 5로 달라진 것이다. 그룹측에서는 허동수·구자홍 두 사람도 사실상 전문경영인이라고 일컫고 있다. 평균 연령이 20년 정도 젊어진 具本茂체제하의 그룹정책위원회는 비교적 자유로운 분위기 속에서 토론을 하며, 그룹의 방향타를 조정하고 있는 것이다[66].

63) 具本茂 제3대 회장에 의한 새로운 경영이정표가 제시되면서 1995년부터 2005년까지를 정도경영과 초우량 LG를 향한 跳躍準備期(1995~2005)로 시대구분을 하고 있다.
64) LG, 『LG50 년사』 (1997), p. 613.
65) 정찬근·정동섭, 『한국기업의 전략·구조·문화』 (부산, 부산대학교출판부, 1998), p. 196.
65) 위의 책, p. 196.

2) LG文化의 정착

具本茂 신임회장은 上南시대의 경영이념으로 정착된 「고객을 위한 가치창조」와 「인간존중의 경영」을 기반으로 하여 정직과 공정을 바탕으로 하는 「정도경영」을 새로운 LG시대의 경영철학으로 확립하고 「21세기의 초우량LG」를 목표로 한 경영이정표를 수립하였다. 그는 1996년 3월 27일을 창립기념일로 변경하고 새로운 창업의 결연한 의지를 담아 2005년까지 매출 300조원 달성과 업종별 최고수익률을 확보함으로써, 명실공히 세계초우량기업이 될 수 있는 「LG도약 2005」를 공표하였다.

LG의 새로운 비전인 「도약 2005」는 ① 세계적 관점에서의 경쟁, ② 고객과 사원 및 주주의 최고가치 추구, ③ 정도경영을 바탕으로 일등추구, ④ 기업시민으로서 사회발전에의 공헌을 기본철학으로 하여 경영의 양과 질에서 최고의 기업이 되어야 하며, 고객감동의 브랜드·이미지 구축 및 최고의 보람있는 직장을 달성해야 한다는 구체적인 목표가 설정되었다. LG는 그로부터 비전실천을 위한 혁신활동에 총력을 집중했을 뿐만 아니라, 정도경영문화, 능력과 업적지향의 성과주의문화, 최고의 기업가치창조형 일등주의문화 및 도전주의 문화 등 네 가지를 새로운 LG文化로 정착시켜 가기 위한 활동을 개시하였다. 물론, 이것은 蓮庵시대와 上南시대에 형성된 전통적인 기업문화를 바탕으로 하여 제시된 것이다. 결국 초우량 LG의 본질은 철저한 성과주의이며, 과감한 도전주의요, 매사에 최선을 다하는 정도경영의 일등주의라고 할 수 있다.

(1) 正道經營의 企業文化

具本茂 회장은 전문경영인에 의한 자율경영체제를 구축하고 소유구조의 개선을 통한 국민기업으로 지향하며 세계화를 추구하기 위한 정도경영체제를 확립함으로써, 초우량 LG의 실현을 위한 경영혁신의 이정표를 제시하였다. 따라서 LG는 정도경영을 추구하기 위해 깨끗하고 투명한 기업경영과 실력으로 경쟁하여 일등을 추구하는 기업풍토를 조성함을 물론, 기업의 사회적 책임수행을 실천하며 세계경영의 본격화를 위해 초우량 전략을 기반으로 강한 경쟁력의 확보와 세계적 경영자의 배출을 추진해 나갔다.

具本茂 회장의 취임과 창업회장단의 용퇴로 전문경영인체제로 전환한 LG그룹은 전문경영인들이 권한과 책임을 가지고 경영에 전념할 수 있도록 자율경영체제를 더욱 강화하였다. LG그룹은 전문경영인에 의한 자율경영체제를 확고히 다져가기 위하여 사업문화단위(CU)의 장은 공정하고 철저한 경쟁을 거치고 회장자문기구를 통하여 전문경영인을 선발·임명하는 등 전문경영인체제를 제도적으로 보장하였다. 다시 말하면, 사업문화단위(CU)의 장은 공정하게 선발된 전문경영인으로 임명되며, 회장의 자문기구인 CU장평가위원회, 인사자문위원회의 위원을 전문경영인으로 구성하게 하여 임원인사의 공정성을 확보했다. 특히 CU장평

가위원회는 외부의 전문가를 일부 영입하여 객관성을 기하도록 하였던 것이다[67].

LG그룹은 기업내의 공정거래문화를 조성하려는 의도에서 투명하고 공정한 거래문화의 정착을 위한 공정거래 자율준수 프로그램을 도입하였다. 윤리규범이 제정되고 불공정사례신고센터의 설치에 이어 1995년 3월에 LG공정문화추진위원회가 구성됨으로써 정도경영을 바탕으로 하는 초우량LG의 방향타를 확고히 했다. LG공정문화추진위원회는 공정·정직·성실에 근거한 정도경영을 통하여 철저히 고객을 만족시키는 것 뿐만 아니라 사원과 주주 및 협력업체와 사회에 대하여 엄정히 책임을 다하고 참다운 기업으로 거듭나기 위한 제도적 장치의 하나이다. 이 위원회는 15명의 위원으로 구성되며, 사무국으로 LG공정문화추진실을 두고 있다. 그리고 21개의 사업문화단위(CU)에는 CU장을 위원장으로 하는 CU공정문화추진위원회가 있으며 그 산하에 CU공정문화추진실도 설치되어 있다. 이들은 공정거래정책을 전파할 뿐만 아니라, CU자체의 공정거래방안을 추진하는 것이다. 이러한 공정거래추진체의 구성과 활동은 기업내부에서 공정한 거래문화를 정착시키기 위한 시도였다는 점에서 깊은 의미를 지니고 있다[68].

이와 같이 LG그룹은 LG윤리규범의 선포와 더불어 CU윤리규범의 실천지침을 제정하고 전임직원이 서약함으로써, 정도경영에 대한 의지를 표명하였다. 그리고 CU차원의 명확한 윤리기준을 설정하여 관련제도를 정비함으로써, 정도경영의 의지를 확산시킴은 물론, 모든 구성원들의 윤리의식을 고취시키기 위한 교육도 지속적으로 이루어지고 있다. LG그룹이 추구하는 정도경영의 궁극적인 목적은 대외적으로 시장에서 정정당당한 경쟁과 호혜적인 협력을 통하여 세계적 초우량기업으로 성장하는 것이며 대내적으로는 공정·정직·성실을 근간으로 하는 公正企業文化를 정립하려는 것이다[69].

(2) 成果主義文化

성과주의는 LG의 구성원 누구나 자유롭게 높은 목표에 도전하여 최고의 성과를 실현하고 그 결과에 따라 대우받는 것을 기본으로 하는 것이다. 능력과 업적을 위주로 하는 성과주의문화를 정착시키기 위해서는 공정한 평가제도가 확립되어야 하며 그에 따른 차별적 보상이 이루어져야 한다. 그렇게 함으로써, LG의 구성원 누구나 최고의 가치를 추구하는 도전적인 기업풍토가 조성될 수 있을 것이다. LG그룹은 구성원들 자신의 능력을 자유롭게 발휘하고 업적을 쌓아감으로써, 그 성과에 대한 보상과 자부심을 마음껏 누릴 수 있는 보람있는 일터가 될 수 있게 하기 위하여 최선을 다하고 있다.

LG그룹은 「도약 2005」의 목표달성을 위하여 성과실현문화의 방향을 정하고 「도전·스피

67) LG, 『LG 50년사』 (1997), p. 616.
68) LG, 『LG 50년사』 (1997), p. 617.
69) LG-Caltex정유주식회사, 『LG-Caltex정유 30년사』 (1997), pp. 305~306.

드·단순성·장벽허물기(boundaryless)의 네 가지를 추진하고 있다. 즉, 성과실현문화의 방향은 1) 점진적인 방법으로는 달성할 수 없는 수준의 목표를 정하고 이를 달성하기 위해 노력하는 도전, 2) 의사결정 및 경영활동을 빠르게 하는 스피드의 추구, 3) 경영계층의 단순화, 상호 커뮤니케이션의 단순화, 엔진니어링에서 부품사용의 단순화 등 단순성을 들 수 있고, 4) 조직내의 벽을 깨는 장벽허물기로 결정하고 이를 통하여 비약적인 성장을 실현시킬 수 있는 조직문화의 정착에도 심혈을 기울였다.

따라서 LG그룹은 최고인재의 최고성과에 대한 최고대우로 높은 성과를 내는 리더의 확보를 전략화하여 최고의 경쟁력을 갖춘 LG人像을 정립하였던 것이다. 인종과 성별 및 국적에 관계없이 전세계에 걸쳐 인재를 채용하고 외부의 인재를 능동적으로 확보하는 한편, 혁신과 성과를 리드하는 인재에게는 차별적이고 파격적인 대우를 하는 등, 연공서열제도를 과감히 탈피하였다. 능력과 업적이 정당하게 재인식되었을 뿐만 아니라, 인간을 존중하는 풍토가 조성될 수 있게 하였다[70].

③ 一等主義文化

LG그룹이 21세기에 국내 최고의 기업이 되는 것은 물론, 세계의 일류기업들과 당당히 맞서 이기기 위해서는 어떠한 경쟁상황에서도 상대보다 우월한 핵심역량을 발휘할 수 있어야 한다. 그 핵심역량은 조직·시설·영업·인재육성 등 모든 분야에서 확보되어야 하며 고객지향적, 시장중심적인 전략을 수립하여 실제 경쟁에서 더 큰 힘이 발휘될 수 있도록 노력해야 한다. 무한경쟁 시대의 경영환경이 아무리 어렵고 복잡하더라도 정도경영의 정신에 입각하여 정정당당하게 경쟁할 수 있어야 하며 모든 경쟁에서 승리하여 세계적 초우량기업을 지향한다는 것이다.

LG그룹이 최고의 기업가치창조형 일등주의문화를 실현시키는 가장 확실한 방법은 LG의 구성원 모두가 세계의 최고가 되는 것이다. 모두가 맡은 분야에서 세계적 최고의 전문가가 되려는 프로의식을 가지고 각자가 만들어내는 제품이나 서비스 혹은 단 한 장의 보고서에서도 세계 최고의 수준을 실현시켜야 한다는 것이다. 그렇게 되었을 때 LG그룹은 이론과 실무면에서 어느 누구에게도 뒤지지 않은 강하고 우수한 인재들이 이끌어 가는 21세기의 초우량 LG가 될 수 있을 것이다[71].

④ 挑戰主義文化

LG그룹은 무한경쟁 시대에 과감히 도전할 수 있는 경영자원을 확보하고 있다. 그러나 아직도 현상을 과감히 타파하고 새로운 목표를 추구하는 도전의식이 부족한 상황이라고 할 수

70) LG, 『LG 50년사』 (1997), pp. 653~654.
71) LG-Caltex정유주식회사, 앞의 책, p. 306.

있다. 일등을 추구하여 최고의 목표에 두려움 없이 도전하는 강인한 조직풍토는 LG가 지향하는 비전을 반드시 달성할 수 있다는 확고한 신념에서 비롯되는 것이다. 기업은 어떤 경우에도 신념없는 행동으로 성공할 수 없다고 한다. 신념을 가지고 남보다 앞서 움직이는 자만이 기회를 포착할 수 있고 몸을 아낌없이 던져 도전하는 자만이 기회를 성공으로 이끌 수 있게 된다.

최고의 기업가치를 추구하고 일등을 지향하는 사람은 결코 남의 눈치를 살피거나 상사의 지시에 의하여 수동적으로 움직이는 것이 아니라 자신감과 긍지를 지니고 능동적으로 행동한다. 자신의 이름을 걸고 모든 일에 도전하고 결과에 대해서는 끝까지 책임을 지며 업적과 성과에 합당한 권리를 당당하게 주장한다. 이를 위해서는 자신감과 임무수행에 필요한 실력을 쌓기 위해 꾸준히 노력하고 기업내에서 창의적인 제안이나 소신있는 의견을 펼쳐보이는 데 두려움 없이 행동하게 된다[72].

LG그룹이 지닌 도전주의문화는 창업초기부터 존재하고 있었다. 그 때는 연구개발을 중심으로 하는 도전적 개척주의문화였다. 이것은 제2대 회장이었던 上南시대에도 계속 이어졌으며, 具本茂 회장 때에 이르러 역시 미래를 향해 도전하는 것을 사명으로 하여 도약을 위한 준비에 박차를 가하게 되었다.

LG그룹은 도전적 목표물을 정하고 그 목표를 달성하기 위하여 가치중심의 경영을 추구하는 한편 비약적인 성장전략과 창조적 현상타파를 통하여 세계 최고수준의 경쟁력을 확보해 나가고 있다. 그와 더불어 모든 구성원들이 정정당당한 경쟁을 통하여 목표에 과감히 도전하는 강인한 조직풍토를 조성하기 위하여 정도경영과 성과주의, 일등주의 및 도전주의에 근간을 둔 기업문화가 착실하게 뿌리내릴 수 있게 하지 않으면 안될 것이다.

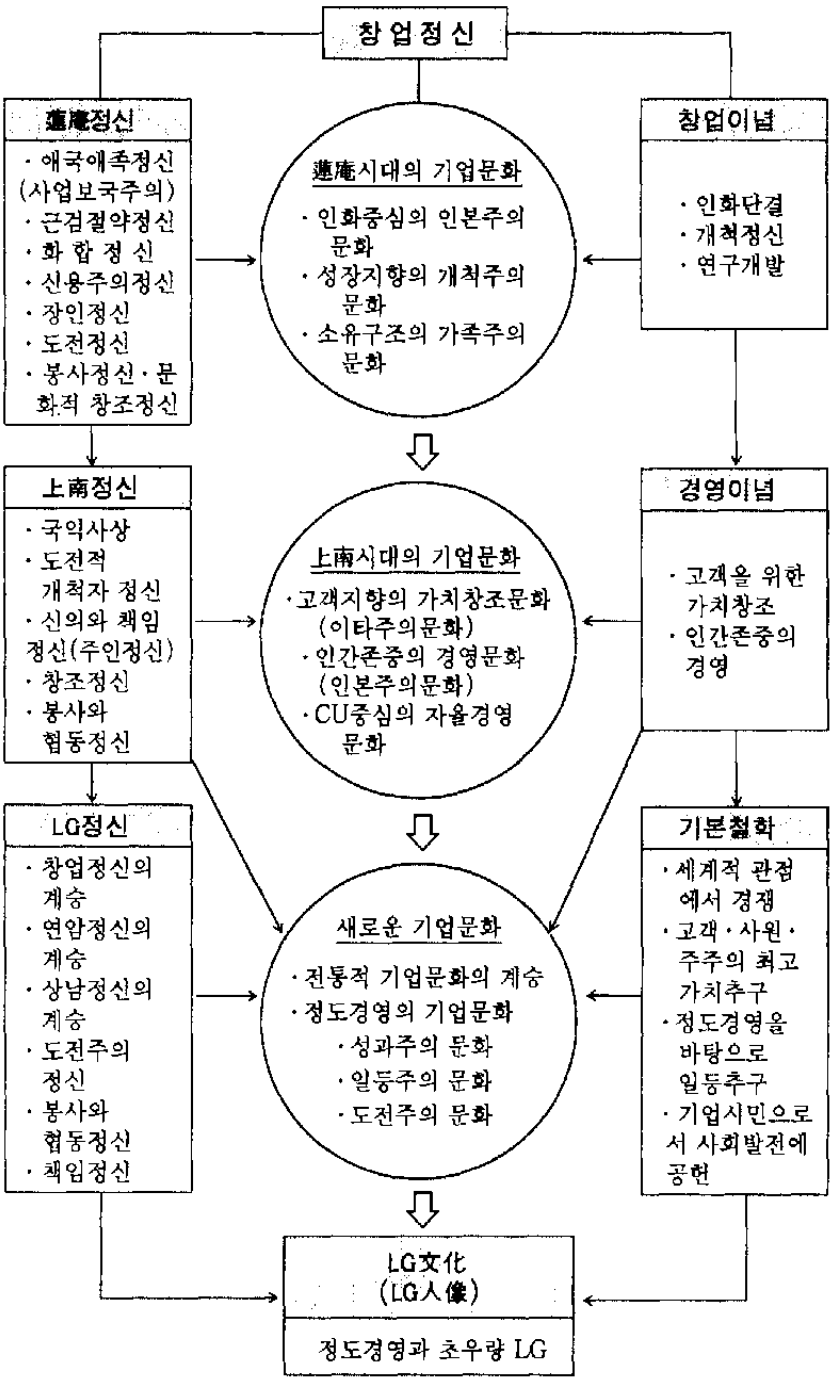
LG그룹의 기업문화가 형성되어온 과정을 정리하여 그림으로 나타내 보이면 〈그림 9〉와 같다.

V. LG文化의 特性

1. 構造的 特性

일반적으로 모든 기업체는 규모의 크고 작음에 관계없이 오랜 기간 동안에 개발되어 정착된 각각의 독특한 문화적 특성이 존재한다. 이 문화적 특성은 각 기업체의 조직행동과 기업성과에 많은 영향을 주게 된다. 기업체가 지니는 이러한 문화적 특성을 일컬어 보통 기업문화라고 하고 있다. 즉, 기업문화는 기업의 구성원들이 共有하고 있는 가치관과 신념 및 행동규범

72) 위의 책, p. 306.


창업정신
蓮庵정신
· 애국애족정신 (사업보국주의)
· 근검절약정신
· 화 합 정 신
· 신용주의정신
· 장인정신
· 도전정신
· 봉사정신 · 문화적 창조정신
蓮庵시대의 기업문화
· 인화중심의 인본주의 문화
· 성장지향의 개척주의 문화
· 소유구조의 가족주의 문화
창업이념
· 인화단결
· 개척정신
· 연구개발
上南정신
· 국익사상
· 도전적 개척자 정신
· 신의와 책임 정신(주인정신)
· 창조정신
· 봉사와 협동정신
上南시대의 기업문화
· 고객지향의 가치창조문화 (이타주의문화)
· 인간존중의 경영문화 (인본주의문화)
· CU중심의 자율경영 문화
경영이념
· 고객을 위한 가치창조
· 인간존중의 경영
LG정신
· 창업정신의 계승
· 연암정신의 계승
· 상남정신의 계승
· 도전주의 정신
· 봉사와 협동정신
· 책임정신
새로운 기업문화
· 전통적 기업문화의 계승
· 정도경영의 기업문화
· 성과주의 문화
· 일등주의 문화
· 도전주의 문화
기본철학
· 세계적 관점에서 경쟁
· 고객 · 사원 · 주주의 최고 가치추구
· 정도경영을 바탕으로 일등추구
· 기업시민으로서 사회발전에 공헌
LG文化
(LG人像)
정도경영과 초우량 LG

〈그림 9〉 LG文化의 展開

의 체계이며 서로 다른 가치관과 규범을 가진 구성원들에게 통일된 사고와 행동양식을 부여함으로써, 기업의 특성이나 체질을 형성시키는 중요한 경영요소라고 할 수 있다[73]. 그러므로 시대적 상황과 기업의 당면한 환경을 잘 반영한 기업문화는 경영목표를 달성하는 데 촉매작용을 할 뿐만 아니라 기업간의 경쟁에서도 경영성과를 높여줄 수 있는 전략적 수단이 되는 것이다.

LG그룹은 1994년에 具滋暻 회장이 은퇴하고 具本茂 회장이 취임함에 따라 그룹의 발전에 지대한 공헌을 했던 창업회장단(具許씨 일가)도 용퇴하게 되어, 명실공히 전문경영인 체제로 전환하게 되었다. 전문경영인들이 전적으로 권한과 책임을 가지고 경영에 전념할 수 있도록 자율경영체제가 더욱 강화되었다. LG그룹은 이미 1990년부터 그룹 경영구조의 특성에 따른 자율경영을 위하여 사업문화단위(CU)로 개편하고 26개의 CU체제로 출발했었다. 그것을 1995년에 21개의 CU로 조정하였고 장기적으로는 『1CU당 1법인』체제로 지향한다는 원칙하에 사업문화단위 중심의 자율경영체제를 확립하기 위하여 임원에 대한 인사권을 CU장에게 위임하고 경영에 관련된 일체의 의사결정도 CU로 이관시켰다.

이와같이 LG그룹은 사업문화단위(CU)에 의한 경영이라는 독특한 경영체제를 갖춤으로써, 사업문화단위별로 적합한 문화를 육성하여 경영의 활성화를 추구하고 있다. 즉, CU중심의 자율경영문화에 의한 구조적 특성을 갖추고 있다는 것이다. 예컨대, 과거 금성전선의 경우 전선과 중공업이라는 두 부분으로 구성되어 있었는 바, 전선사업은 관납이나 특정고객을 상대로 하는 특성 때문에 보수적이고 생산관리 중심의 문화형태를 띄고 있었음에 반하여, 중공업부문은 다양한 일반고객을 상대해야 하고 경쟁도 치열했기 때문에 신속한 의사결정과 강한 마켓팅 활동을 추구하는 문화형태였다. 이렇게 서로 다른 문화를 가진 사업이 한 회사내에 있었기 때문에 의사결정의 애매함이라든가, 인재육성과 교류의 어려움 등, 갖가지 장애로 인하여 중공업은 적자를 벗어나지 못하였고 그나마 잘되던 전선사업도 흔들리는 악순환에 빠지게 된 것이다. 사업문화단위(CU) 중심체제로 전환하면서 금성전선 법인내에 전선과 중공업부문을 나누고 각각 CU장을 두어 자율적인 경영을 하였더니 고전하던 중공업부문도 흑자로 돌아서고 활기를 띄게 되었다는 것이다[74]

그런데 이와같은 분리의 개념과는 반대의 입장에서 LG산전·LG계전·LG기전·LG하니웰 등 기계라는 동질성을 가진 회사들은 산전CU로 묶어서 사장은 4명이지만 사업경영은 산전CU장이 책임자가 되어 운영함으로써, 그 문화적 특성을 살리고 시너지 效果를 극대화시키고 있기도 하다. 이렇게 CU에 의한 경영으로 조직구조를 혁신시킨 근본취지는 철저한 자율경영문화의 확립에 있는 것이다. 대규모의 투자나 그룹전체에 관련된 사항을 제외한 비젼의

73) 이학종, 『企業文化論』 (서울, 法文社, 1989), pp. 16~23.
74) 정창근·정동섭, 앞의 책, pp. 190, 191.

설정·사업투자결정·자금조달·사내인사·사업전략수립·사업운영·회사별 대외활동 등의 분야에 있어서는 CU장이 책임과 권한을 가지는 회장보다는 사장, 사장보다는 임원, 부장, 과장, 사원 즉 고객과 더 가까이 있는 사람이 고객의 소리를 빨리 듣고 응답하게 하는 것, 다시 말해서 고객과 더 가까운 사람에게 믿고 맡겨서 고객을 위한 가치창조가 가능하도록 한다는 경영이념 구현의 뜻이 내포되어 있음을 의미한다.

한편 그룹 차원에서는 경영혁신을 달성할 수 있도록 CU장이 장기적 재임을 보장하며 CU장 평가위원회를 두어 CU장으로 하여금 경영능력을 발휘할 수 있도록 지원하게 하고 있다. 그리고 인사자문위원회를 통하여 CU장 후계자를 발굴·육성하도록 함으로써, 해당 CU를 잘 아는 자가 전문성을 가지고 전임자를 계승해서 일관성있는 업무추진이 가능하도록 되어 있다. 더욱이 CU장을 위하여 경영서비스를 제공할 수 있도록 그룹종합연수원, 경제연구소, 법률고문실, 경영기술지원센터 및 인재개발지원팀 등, 회장 직할로 운영되는 경영서비스센터가 CU의 부족한 기능을 지원하고 있다.

이와 같이 LG그룹은 CU중심의 자율경영체제를 확립함으로써, 고객지향의 경영, 인간존중의 경영을 추진할 수 있는 제도적 장치를 마련해 놓고 있다. 이 시스템은 二世經營體制의 출범 이후 더욱 강화되었으며, 정도경영과 초우량 LG를 지향하는 기본축이 되어 있다. 여기에 일등주의·도전주의·성과주의에 비젼을 두고 있는 LG文化의 구조적 특성이 있음을 인식할 수 있는 것이다.

2. 企業史的 特性

전통적인 유교문화에 바탕을 둔 우리나라의 기업문화가 지닌 특성은 ① 기업을 가족집단으로 파악한다는 것과, ② 운명공동체로서의 기업관을 갖고 있다는 것의 두 가지로 요약할 수 있다. 기업은 집이나 가족의 확대된 개념으로서의 집합체로 파악된다. 그러므로 가족집단적 共生主義의 기업문화는 기업을 운명공동체(Gemeinschaft)적 특성을 지닌다. 원래 기업은 이익공동체(Gesellshaft)로서 발달한 것이다. 그 목적은 이윤극대화에 있고 철저한 합리화와 효율화가 추구된다. 그렇지만 한국적 기업풍토 속에는 운명공동체로서의 기업관이 존재하고 있음을 발견하게 된다. 혈연·학연·지연으로 이루어지는 가족경영·족벌경영의 기업풍토는 한국적 전통문화의 소산이라 할 수 있다. 기업의 기능을 다하기 위하여 합리적 경영을 추구하면서도 和合을 강조하면 구성원의 일체감을 조성하고 있는 것은 운명공동체적 기업관에 근거를 둔 相助的 共生主義의 집단주의 문화에서 비롯되었다. 따라서 우리나라의 기업문화가 지닌 특성의 하나는 상조·공생주의에 입각한 가족주의문화로서 구성원 모두가 가족적인 입장에서 서로 화합·단결한다는 데서 찾을 수 있을 것이다[75].

75) 전국경제인연합회, 『企業文化白書』 (1993), pp. 91~97.

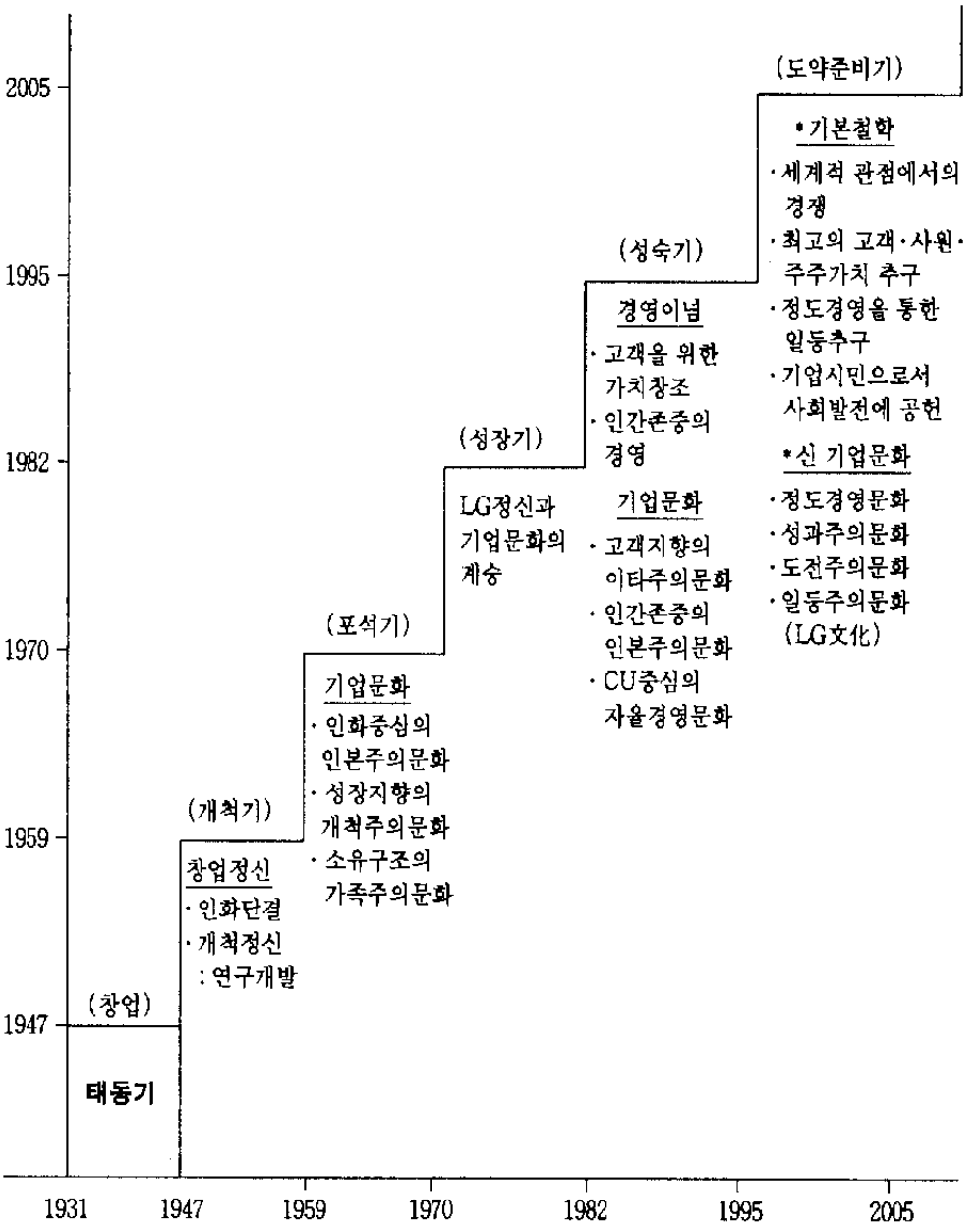
LG그룹도 예외없이 유교문화에 뿌리를 가진 人和를 중심으로 애사심과 협동단결을 강조해 왔다. 그리하여 구성원들 사이에 존경과 친애 및 포용과 신뢰가 높고 직장분위기도 좋은 기업으로 널리 알려져 왔다. 이것은 창업자인 蓮庵의 경영사상에서 비롯된 결과이다. 蓮庵은 상조공생하는 공동체의식을 통하여 人和를 도모하고 기업을 이끌어 나갔다. 이렇듯 인화를 중심으로 하는 蓮庵의 기업가활동 속에서 人本主義文化가 꽃을 피웠고 성장지향의 開拓主義文化가 정립되었다. 그리고 소유구조의 가족주의문화는 蓮庵시대의 필연적인 기업문화로 형성되었음을 인식할 필요가 있다.

그러나 上南시대에 이르러 기업규모가 확대되고 사업다각화의 범위가 급격히 확장됨에 따라 人和를 중심으로 하는 창업자시대의 기업문화는 구성원들의 이기적이고 소극적이며 안일한 행동경향이 기업성장에 장애요인으로 작용하게 되었던 것이다. 따라서 人和를 통한 단결을 강조하고 연구개발과 개척정신을 바탕으로 하면서도 집단적 창의력과 단합된 추진력으로 세계화·무한계환경에 도전장을 던지는 경영혁신을 시도하기에 이르렀다. 상남에 의한 「21세기 경영구상」이 그것이었다. 그래서 고객가치창조와 인간존중이라는 새로운 경영이념을 제시하고 고객지향의 利他主義文化와 인간중심의 人本主義文化를 개발하게 되었다. 그 실천을 위한 사업문화단위의 경영체제를 확립함으로써, CU중심의 자율경영문화를 구축하였던 것이다. LG文化의 두드러진 特性은 바로 CU중심체제로 형성된 자율경영문화라고 할 수 있다.

LG그룹은 우리나라에 닥쳐온 세계화·개방화의 물결을 일찍 감지하고 급속도로 다가오는 엄청난 변화에 적응하기 위한 변신의 노력으로 1988년 이후 새로운 기업문화의 개발에 박차를 가해 왔었다. 그러한 경영혁신운동은 1995년 이후 具本茂 회장에 의한 三世經營體制가 출범하면서부터 그룹의 조직구조를 재정비하고 창업자시대에 가족주의문화의 표본이었던 具씨와 許씨의 소유가족 「집안 어른들」이 경영일선에서 퇴진하고 능력에 의한 전문경영을 실천함으로써, 명실공히 전문경영인시대가 확립되었던 것이다. 사업문화단위(CU)에 의한 자율경영체제가 더욱 강화되었고 초우량LG의 실천을 위한 기본철학이 제시되었다.

그것은 蓮庵과 上南의 경영사상에 바탕을 두고 있는 것으로서, ① 세계적 관점에서 경쟁하고, ② 최고의 고객·사원·주주가치를 추구하며, ③ 정도경영을 통한 일등추구, 그리고 ④ 기업시민으로서 사회발전에 공헌한다는 내용이다. 이에 따라, 21세기의 초우량LG를 향한 도약준비기(1995~2005)에 있어서의 기업문화는 ① 정도경영문화, ② 성과주의문화, ③ 도전주의문화, 및 ④ 일등주의 문화로 정착되기에 이르렀다. 이는 LG그룹의 창업정신에서 비롯되어진 LG정신에 바탕을 두어 형성된 LG文化의 모습이요, LG人像을 구성하는 정신적 지주가 되는 것이다.

LG文化의 형성과정과 그 특성을 정리하여 그림으로 나타내 보이면, 〈그림 10〉과 같다.



〈그림 10〉 LG文化의 形成過程과 特性(1947~2005)

〈표 3〉 LG그룹의 연혁개요(1947~2000) 및 LG문화

연암(창업회장)시대		상남(2대회장)시대		구본무(3대회장)시대
개 척 기 (1947~1958)	포 석 기 (1959-1969)	성 장 기 (1970-1981)	성 숙 기 (1982-1994)	도약준비기 (1995-현재)
① 락희화학공업사 창립(1947. 1) ② 락희화학 플라스틱사업에 최초투자(1951. 1) ③ 조선 알마이트 공업사 인수 ④ 동양전기 화학공업사 설립 (1952. 4) ⑤ 락희산업(주) 설립(1953. 11) ⑥ 국내 최초로 PVC 파이프생산 (1956) ⑦ 사원공개채용 (1956. 10) ⑧ 금성사 설립 (1958. 10)	① 락희정유공업 (주)설립 (1959. 3) ② 국산냉장고(GR 120) 개발 (1965. 4) ③ 락희비니루공업 (주) 설립 (1962. 8) ④ 락희그룹형성 (1966. 11) ⑤ 흑백TV개발 (1966. 8) ⑥ 호남정유(주) 설립(1967. 8) ⑦ 그룹본부 서울 이전(1969. 2) ⑧ 금성통신·금성전선 설립 (1969. 10) ⑨ 기업공개 (1969. 10) ⑩ 연암문화재단 설립(1969. 12)	① 상남구자경(제2대 회장)시대의 출범(1970. 1) ② 금성알프스전자 (주) 설립 (1970. 1) ③ 럭키금성그룹으로 개칭(1974. 2) ④ 금성계전(주) 설립(1974. 6) ⑤ 중앙연구소 설립 (1976. 1) ⑥ 럭키엔진니어링 (주) 설립 (1978. 10) ⑦ 금성반도체(주) 설립(1979. 9) ⑧ 럭키금성 트윈타워 준공(1981. 9)	① 금성사 헌츠빌칼라 TV공장 준공 (1982. 10) ② 럭키금성 스포츠 설립(1983. 11) ③ 럭키경제연구소 설립(1986. 4) ④ 인화원(그룹인력개발센터) 설립 ⑤ 사업문화단위 (CU)출범 (1989.1) ⑥ 21세기를 위한 경영구상(1990. 2) ⑦ 서울신문(현LG 선물) 설립 (1992. 7) ⑧ LG백화점 설립 (1994. 7)	① LG로 그룹명칭을 변경(1995. 1) ② 구본무(제3대) 회장 취임 (1995. 11) ③ LG상남 언론 재단 설립(1995. 11) ④ PCS 사업권 획득 (1996. 3) ⑤ LG 텔레콤 출범 (1996. 7) ⑥ LG 종합기술원 설립(1996. 12) ⑦ 연암 상록재단 설립(1997. 12) ⑧ LG 이사회 중심 경영체제 가동 (1998. 5) ⑨ LG C&S합병설립 (1998. 11) ⑩ LG-NIKKO동제련(주) 설립 (1999. 9) ⑪ LG교통정보 설립 (1999. 12) ⑫ LG창업투자(주) 계열분리(2000. 3)
* 창업이념제정 · 인화단결 · 개척정신 · 연구개발	* 기업문화의 형성 · 인화중심의 인본주의 문화 · 성장지향의 개척주의 문화 · 소유구조의 가족주의 문화	* 경영이념 및 기업문화의 계승	* 신 경영이념 제정 · 고객을 위한 가치창조 · 인간존중의 경영 * 기업문화 개발 · 고객지향의 이타주의 문화 · 인간존중의 인본주의 문화 · CU중심의 자율경영 문화	* 신 기업문화의 정착 · 정도경영 문화 · 성과주의 문화 · 도전주의 문화 · 일등주의 문화 * LG정신의 정착 · 정도경영을 통한 초우량 LG

Ⅵ. 맺는말

이상에서 살펴본 바와 같이 LG그룹은 창업자인 蓮庵 具仁會의 창업정신과 경영이념을 바탕으로 하여 성장한 기업이며 한국경제를 주도해온 대표적인 기업집단의 하나이다. LG는 1947년 경제적 불모지였던 이 땅에 화학산업의 씨앗을 뿌리고 전자산업을 일으켰을 뿐만 아니라, 화학과 전자산업을 양축으로 하여 전선·정유·통신 등 국가 기간산업에 참여함으로써, 석유화학·정밀공업·반도체 등의 제조업에서 건설·무역·금융·유통과 같은 서비스산업에 이르기까지 모두가 한국경제를 이끌어 가는 견인차적인 기업군을 형성하게 된 것이다.

이처럼 세계적인 재벌기업으로 성장한 LG그룹의 지난 반세기는 도전과 개척의 역사였다. 도전과 개척을 통한 성장의 밑바탕에는 반세기를 두고 면면히 이어오는 LG文化가 자리잡고 있음을 보게 된다. 남들이 불가능하다고 하면서 하지 않았던 일을 과감히 개척하여 성장의 기틀을 다져간 도전적 개척주의 문화, 항상 고객의 입장에서 생각하고 행동하는 고객지향의 利他主義文化, 인재육성을 통한 최고의 성과를 추구하는 인본주의적 성과지향의 문화와 일등주의문화, 그리고 기본에 충실하고 정정당당하게 바른 길을 추구하는 정도경영의 문화 등은 반세기의 한국기업사 속에서 오늘의 LG로 우뚝 서게 한 원동력이었음을 간과해서는 안된다. LG그룹의 형성사는 LG정신의 형성사요 LG文化의 개척사였다고 할 수 있다. 이것은 혁신적인 기업가로 일컬어지는 蓮庵 具仁會의 경영행동과 기업가정신에서 연유되었다. 그리고 창업의 孝를 이은 上南 具滋暻의 기업가 활동을 통하여 개발되어진 것이다. 여기에 LG그룹을 이끌어 가는 경영이념이 숭어있고 그것이 LG정신으로 승화되어 LG맨의 공유가치인 LG그룹 文化로 나타나 있는 것이다.

이제 LG그룹은 21세기를 창조하는 세계적인 초우량기업으로 도약하기 위한 슬로건을 내걸고 글로벌 경영체제구축의 경영전략을 제시하고 있다. 그러나 LG그룹이 21세기의 세계적인 초우량기업으로 거듭나기 위해서는 기존의 기업문화적 특성에 새로운 문화가치가 보완될 수 있도록 창의적인 노력을 경주해야 한다. 왜냐하면 LG그룹이 초우량기업으로 도약하기 위해서는 보다 합리적인 경영체제와 보다 인간적이고 세련된 경영행동이 요구되기 때문이다. 三世經營人으로서 LG그룹의 사령탑에 앉은 具本茂 회장이 제시한 기본철학과 정도경영·성과주의경영·도전주의경영·일등주의경영도 세계적인 초우량 LG를 지향하는 맥락에서 비롯되었다고 할 수 있다.

그러나 LG그룹의 전략적 경영혁신이 경영성과에 얼마나 기여할 것인가는 앞으로 장기간에 걸쳐 관찰해 보아야 할 것이다. 그러므로 정도경영과 세계적인 초우량기업을 목적으로 개

시된 LG그룹의 경영혁신은 앞으로도 지속적으로 진행되어야 함은 물론, 새롭게 등장하는 경영환경에 적응하기 위한 기업변신에 보다 많은 노력이 이루어짐으로써만이 기대효과를 달성할 수 있을 것이다. LG그룹이야말로 급변하는 세계적 기업환경에 대한 기업변신에 국내의 어느 기업보다도 먼저 적극적으로 응전해온 기업으로서 현재 추진 중에 있는 LG그룹의 경영혁신과정과 변신과정 및 그 효과는 한국기업의 선진화에 귀중한 귀감이 될 수 있을 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

1. 金聖壽, 『한국경제의 발전』, 학문사, 1996.
2. 김병하, 『재벌의 형성과 기업가활동』, 한국능률협회, 1991.
3. 김원수, 『경영윤리론』, 서울대학교출판부, 1995.
4. 신유근, 『기업과 사회』, 경문사, 1991.
5. ——, 『한국기업의 특성과 과제』, 서울대학교출판부, 1984.
6. 신병현, 『문화, 조직 그리고 관리』, 한울, 1995.
7. 구자경, 『오직 이길 밖에 없다』, 행림출판, 1992.
8. 금성사, 『금성사 25년사』, 1985.
9. ——, 『금성사 35년사』 (1958~1993), 1994.
10. 럭키금성, 『럭키금성 연혁집』, 엘지에드, 1993.
11. ——, 『세계초우량기업을 향하여』, 엘지에드, 1993.
12. ——, 『한번 믿으면 모두 맡겨라』 (럭키금성 창업회장 연암 구인회 의 삶), 1994.
13. (주)럭키, 『럭키 40년사』, 1987.
14. 연암기념사업회, 『연암 구인회』, 1980.
15. LG, 『LG50년사』, 1997.
16. LG금속, 『엘지금속 60년사』 (1936~1996), 1997.
17. LG화학, 『LG화학 50년사』, 1997.
18. LG, 『비전을 향한 혁신의 여정 25년』 (상남 구자경 회장 연설문집), 1995.
19. LG-Caltex정유(주), 『LG-Caltex정유 30년사』, 1997.
20. 東文社 편, 『재벌들』, 1968.
21. 문화체육부, 『기업문화백서』, 1994.
22. 전국경제인연합회, 『企業文化白書』, 1993.

23. 정태환, 『문화대국으로 가는 길』, 지식산업사, 1995.
24. 정찬근·정동섭, 『한국기업의 전략·구조·문화』, 부산대학교출판부, 1998.
25. 오해진, 『기업문화를 바꿔야 지식경영이 산다』, 21세기북스, 1999.
26. 이명환, 『신바람기업문화』, 21세기북스, 1997.
27. 이학종, 『한국의 기업문화』, 박영사, 1994.
28. ——, 『전략경영론』, 박영사, 1996.
29. ——, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』, 박영사, 1997.
30. 이관희, 『오늘의 한국적 경영』, 경문사, 1989.
31. 이덕훈, 『기업과 인간』, 한남대학교출판부, 1997.
32. 대한상공회의소, 『한국기업의 성장전략과 경영구조』, 1989.
33. 이장원, 『한국의 기업엘리트』, 백산서당, 1995.
34. 편의상, 『기업과 나 그리고 기업문화』, 도서출판음마니, 1992.
35. 현대경제사회연구원, 『기업변신과 기업문화』, 1989.
36. 한국경영사학회, 『경영사학』 (제1집~제29집 : 1987~1999).
37. (財)中小企業總合硏究機構 編, 『中小企業家精神』, 中央經濟社, 1995.
38. 松本邦輔, 『顧客本位の經營理念』, 生産性出版, 1994.
39. 河野豊弘, 『經營戰略と企業文化』, 白桃書房, 1999.
40. 間 宏, 『日本的 經營の系譜』, 文眞堂, 1993.
41. Charles Hampden, "Creating Corporate Culture", from Discord to Harmony, 1920.
42. Terrence D. Deal and Allan A. Kennedy, "Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life", 1982.
43. Greer Hofsteade, "The Cultural Reliability of Organigational Practices and Theories", 1983.
44. R.T. Pascale and A.G. Athos, "The Art of Japanese Management", New York, Penguin Books, 1981.