

홈플러스그룹 이승한회장의 ‘큰 바위 얼굴’ 경영철학과 마케팅 경영사*

문병준** · 김한원***

요약

홈플러스그룹의 이승한회장은 본인의 아이디어와 기술 및 자본을 투입하여 기업을 창설한 창업회장과 대주주에 고용된 전문경영인의 중간적 성격을 띠는 경영자이다. 왜냐하면 창립 초기부터 대주주인 영국의 테스코로부터 독립적 경영권을 확보하여 탁월한 경영성과를 달성하여 오늘날의 홈플러스를 이룩하였기 때문이다. 이러한 점에서 이승한회장은 홈플러스의 실질적인 창업회장이나 마찬가지로 전문경영인이다.

이승한회장은 업계 꼴찌 12위에서 출발한 홈플러스를 4년 만에 업계 2위로, 10년만에 매출 10조원대 선두기업으로 성장시키며 유통산업에 대대적인 지각변동을 일으켰다. 그간 대형할인점 시장의 주류였던 창고형 할인점을 쾌적한 공간에서 모든 생활서비스를 받을 수 있도록 하는 ‘가치점’ 개념으로 바꾸어 세계 유통시장에서 세대변화의 흐름을 주도하였다. 기업의 사회적 책임 수행에 앞장서고 있는 그는 유엔 글로벌컴팩트(UNGC)의 한국협회장으로 기업이 인권, 노동, 환경, 부패방지에 힘쓰며 사회적 책임수행을 위해 노력하도록 앞장서고 있다. 본 연구에서는 홈플러스그룹의 성장과정과 탁월한 마케팅 경영성과의 변화를 살펴보고, 이를 가능하게 한 이승한회장의 경영철학을 고찰하였다.

이승한회장의 경영철학 체계는 경영을 하는데 있어서 “생각의 흐름을 타라”는 사고방식에 따라 집을 건축하는 요소들의 흐름으로 표현된다. 즉 집의 지붕에 해당하는 홈플러스그룹의 비전, 기반에 해당하는 사명, 말뚝에 해당하는 가치, 바닥에 해당하는 기업문화, 주춧돌에 해당하는 원칙, 기둥에 해당하는 전략, 대들보에 해당하는 목표과업으로 연결된다.

홈플러스의 비전은 ‘고객에게 가장 사랑받는 기업(The Company Most Highly Loved By Customers)’이다. 이러한 비전을 실현하기 위하여 ‘고객을 위해 항상 착한 가치를 창조한다’는 사명, 6대 핵심가치, 신바레이션 조직문화, 5대 경영원칙, 6대 경영전략을 설정하고

* 본 연구는 2011년 경희대학교 연구 지원을 받아 수행되었습니다.

** 경희대학교 경영대학 교수, 제1저자, bmoon@khu.ac.kr, 02-961-2156.

*** 경희대학교 경영대학 교수, hanwkim@khu.ac.kr, 02-961-2155.

추진하고 있다. 홈플러스의 비전, 사명, 가치, 문화, 원칙, 및 전략은 이승한회장의 경영철학의 요소들이다. 이승한회장은 기업에게는 성장과 기여의 두 개의 얼굴이 있다고 생각한다. 성장의 얼굴은 기업의 시장가치와 대응하고, 기여의 얼굴은 기업의 사회적 가치와 대응된다. 결론적으로 홈플러스그룹 이승한회장의 경영철학은 “성장과 기여를 병행하여 존경받는 ‘큰 바위 얼굴’ 기업을 이룬다”는 모토로 집약할 수 있다.

〈주제어〉 경영철학, 홈플러스, 삼성테스코, 이승한, 가치점

I. 서 론

홈플러스그룹의 이승한회장은 본인의 아이디어와 기술 및 자본을 투입하여 기업을 창설한 창업회장과 전문경영인의 중간적 성격을 띠는 경영자이다. 왜냐하면 오늘날의 홈플러스그룹의 전신인 삼성테스코는 1999년 5월 삼성물산과 세계 3대 소매유통기업인 영국의 테스코(Tesco)의 합작법인으로 탄생하였고 이승한회장은 자본을 투입하지는 않았다. 삼성물산은 IMF외환위기 이후 유통사업 부문의 분사를 추진하고 있었는데 당시 삼성물산의 유통부문을 경영하고 있던 이승한 대표이사가 삼성의 유통사업 존속 및 외자유치라는 두 마리 토끼를 잡기위해 합작 프로젝트를 주도하였다. 테스코는 이승한 대표이사가 합작 협상과정에서 보여준 역량을 높이 평가하여 삼성테스코의 창업사장으로 기용하였다. 홈플러스가 단기간에 최고의 유통기업으로 급성장할 수 있었던 것은 창립초기에 영국의 테스코 경영진과의 팽팽한 기싸움을 통하여 테스코의 지점을 넘어 독립경영을 할 수 있는 책임과 권한을 어렵사리 확보하여 쟁취한 성과이다. 이러한 점에서 이승한회장은 홈플러스의 실질적인 창업회장이거나 마찬가지로 전문경영인이다.

경영자사 분야의 기존연구는 전문경영자 중심의 경영자 기업시대를 미국에서는 1920년대 이후, 일본에서는 1970년대 이후로 보고 있다(Chandler, Jr., 1978). 그리고 1980년대의 미국이나 1990년대의 일본의 경우 오히려 경영자 기업의 전문경영자의 폐해가 늘어나고 소위 CEO병 등 많은 문제가 제기되었다. 그 결과 단순히 경영권만을 행사하는 전문경영자가 아니라 혁신을 할 수 있는 기업가형 경영자(entrepreneurial manager)를 요구하기에 이르렀다(김영래, 2010). 그러한 점에서 기업가형 경영자에 해당하는 이승한회장의 경영철학을 고찰하는 것은 큰 의미가 있다.

경영도 예술의 경지에 오를 수 있다고 말하는 그는 업계 꼴찌 12위에서 출발한 홈플러스를 4년만에 업계 2위로, 10년만에 매출 10조원대 선두기업으로 성장시키며 유통산업에 대대적인 지각변동을 일으켰다. 그간 대형할인점 시장의 주류였던 창고형 할인점을 쾌적한 공간에서 모든 생활서비스를 받을 수 있도록 하는 '가치점(value store)' 개념으로 바꾸어 세계 유통시장에서 세대변화의 흐름을 주도하였다. 기업의 사회적 책임 수행에 앞장서고 있는 그는 유엔 글로벌컴팩트(UNGC)의 한국 협회장으로 기업이 인권, 노동, 환경, 부패방지에 힘쓰며 사회적 책임수행에 노력하도록 리드하고 있다. 세계적으로 주목받는 글로벌 CEO인 그는 하버드 비즈니스스쿨의 초청을 받아 특강을 하고 현재 하버드대학교 운영 상임이사로 활동하고 있다.

그는 경영분야 뿐만 아니라 문화·예술, 건축·환경 분야에서도 뛰어난 문과와 이과 양 분야에서 두루 탁월한 역량을 가진 경영자이다. 문화·예술 분야에서는 리움

미술관, 로댕갤러리, 종로타워, 테스코·홈플러스 아카데미를 기획하였고, 국가 인프라 분야에서는 영종도 신공항 고속도로, 부산 가덕도 신항만 등의 대형 프로젝트를 추진했으며, 도시 분야에서는 창의서울의 틀을 만들어 아름답고 살기 좋은 도시를 만드는데 크게 기여하였다. 환경 분야에서는 대통령 직속 녹색성장위원회에서 활동하였으며, 서울대 CEO지속가능경영포럼 공동주임교수로서 이론과 실제를 접목시켜 녹색성장의 선도적 역할을 하고 있다.

본 연구의 목적은 탁월한 성과를 기록하고 있는 홈플러스그룹의 성장과정과 마케팅경영성과의 변화를 살펴보고, 이를 가능하게 한 이승한회장의 경영철학을 고찰하는 데 있다. 경영철학 연구 접근방법으로 경영철학에 영향을 미치는 주요 요인들인 교육 및 성장배경, 인생철학, 경력개발과정을 먼저 분석한 후 이를 바탕으로 경영철학을 고찰한다. 아래의 본 논문의 구성은 제 II장에서 경영사 및 경영철학 연구방법론을 논의하고, 제 III장에서 홈플러스그룹의 연혁 및 마케팅성과를 살펴봄과, 제 IV장에서 이승한회장의 가치체계의 형성과 배경을 분석하고, 제 V장에서 이승한회장의 ‘큰 바위 얼굴’ 경영철학을 고찰하며, 제 VI장에서 결론을 도출한다.

II. 경영사 및 경영철학 연구방법론

1. 경영사의 분류

역사가 Carr(1961)는 ‘역사란 현재와 과거의 끊임없는 대화’라고 갈파한 바 있다. 이러한 정의는 역사가 과거의 사건을 현재의 관점, 혹은 프레임에서 인식하고 판단하는 것임을 지적하고 있다. 김용기(1986)는 역사는 사건 없이 이루어지지 않지만, 모든 사건이 전부 역사가 되는 것이 아님을 지적하였다. 즉 과거의 사건이 기록되기 위해서는 그것이 역사적인 사건이어야 하고, 역사적이라 함은 인간과 사회에 미치는 영향이 크음을 의미한다.

경영에 관한 역사로서의 경영사는 경영이 겪은 모든 범위에 있어서의 방책, 통제 및 조직을 포함한 매니지먼트의 여러 부분의 기본적 변화가 가지는 뜻을 밝히고, 그 변화가 어떻게 해서 또 무엇 때문에 일어났는가에 대하여 이해하게 하여, 미래의 올바른 경영방향을 제시한다. 김용기(1986)의 연구에서는 경영사가 어떠한 영역을 대상으로 삼는가에 따라 아래의 일곱 가지 분류를 제시하였다.¹⁾

1) 본 장에서의 경영사 분류에 관한 논의는 김용기(1986)의 연구를 참조하였다.

1) 개별경영사

개별경영사는 특정한 기업의 경험을 경영사의 대상으로 삼고, 개별 기업의 경영활동의 역사적 전개를 탐구한다. 이 개별경영사의 연구가 축적되어 특정 산업의 경영사가 되고, 산업별 경영사가 집약되어 일반경영사가 형성된다.

2) 경영자사

기업가의 기업창설, 제품혁신, 유통경로개척 등의 발전을 창출한 기업가 및 경영자에 초점을 맞춘 연구이다. 그러나 경영자는 경영의 주체로서 경영의 한 부분이지만 경영자사가 전체 경영사를 포괄하지는 않는다는 점을 지적할 수 있다.

3) 산업별/부문별 경영사

특정 산업의 경영활동의 역사적 전개를 탐구한다. 시각에 따라서 이는 산업사이지 경영사는 아니라고 볼 수도 있을 것이다. 그러나 산업발전과 경영의 전개를 탐구한다면 산업경영사로서 경영사의 범주에 포함시킬 수 있을 것이다. 또한 경영부문별로 경영활동을 역사적으로 분석한 연구들, 가령 경영기능 중의 하나인 마케팅부문에 초점을 둔 경영사적 연구(문병준, 2010; 송영욱 외, 2007; 유필화, 1991)가 부문별 경영사에 해당한다고 볼 수 있다.

4) 일반경영사

기업일반의 경영활동의 역사적 전개를 탐구하며 경영사를 가장 대표적으로 지칭한다. 경영의 존재형태나 경영관리기술 및 정책과 전략상의 공통적인 특질을 총체적으로 밝힌다. 가령 산업구조의 고도화나 경기순환변동 등 여러 환경의 변화 하에서 일반적 경영관리, 경영정책 및 전략의 전개과정을 탐구하는 것으로 개별경영사와 산업별/부문별 경영사에서는 단편적으로 밖에 밝혀지지 않는 여러 문제를 경영전반적 입장에서 탐구한다.

5) 이념·구조론적 경영사와 관리론적 경영사

경영학의 학문체계는 1) 경영 본질론: 어떠한 이념 및 목적에 입각하여 경영이 운영되고 있는가에 대한 규명, 2) 경영구조론: 이념 및 목적의 구현체로서의 구조의 분석, 3) 경영관리론: 구조를 기초로 하여 전개되는 경영관리기능의 분석 등으로 대별된다. 독일의 경영학과 미국의 경영학은 오늘날 많이 교류되고 있기는 하지만 독일은 이념·구조론적이고, 미국은 관리론적인 특징을 가지고 있다. 경영사도 이에 따라 이념·구조론적 경영사와 관리론적 경영사로 나누어지게 된다.

6) 자본주의적 경영사와 전자본주의적 경영사

자본주의적 경영사란 화폐의 형태로 이윤을 추구하는 사람들에 의해 생산의 제요소가 어떻게 결합되었는가를 기술하는 것으로 그 이전까지는 경영사의 연구대상이 되지 않는다는 견해이다. 그런데 현대경제사회는 자본주의적 경영만으로 이루어지지 않고 전자본주의적 경영이 많이 존재하고 있다. 이것은 공동사회적 경영이라고 할 수도 있다. 즉 경영을 ‘사회에 기여하기 위하여 생산을 목적으로 여러 가지 생산요소가 협동적 활동을 하도록 합리적으로 계획하고, 실행하며, 통제하는 활동’라고 한다면 이는 체제를 초월하여 존재한다.

7) 국별 경영사

특정 국가의 경영사가 부문별 경영사에 속한다는 것은 앞에서 논의한 바와 같다. 그런데 이 국별 경영사는 오늘날 새로운 중요성을 가진다. 최근의 급격한 경영환경 변화는 조직의 환경에 대한 적응이 매우 중요하게 요청되고 있다. 이러한 이유에서 ‘상황이 달라지면 유효한 방법도 달라진다’는 환경적합이론(contingency theory)이 제시된 바 있다. 그 결과 ‘자국 경영을 재인식하라,’ ‘외국 경영관리기술의 맹신을 배제하라’는 주장이 강하게 일어나게 된다. 이러한 반성을 반영하여 자국의 경영을 재인식하기 위해서 자국의 경영사 연구가 필요하게 된다. 자국경영사는 물론 국별경영사에 해당한다.

2. 본 연구의 방법론

본 연구는 앞에서 논의한 일곱 가지 경영사 연구방법론 중 경영자사에 해당한다. 홈플러스의 창업 당시부터 최근까지의 성장과정과 성과를 포괄적으로 살펴보고 이를 가능하게 한 이승한회장의 경영철학을 고찰하였다. 또한 그의 경영철학의 토대가 되는 성장배경, 가치관, 퍼스널리티, 라이프스타일, 인생철학을 담은 제반 자료의 내용을 검토하는 콘텐츠 분석(contents analysis) 방법을 주로 취하고 부족한 부분을 대담을 통하여 보완하였다. 이에 따라 연간 재무보고서, 홈플러스와 이승한회장에 대한 신문·잡지의 주요 기사, 인터뷰기사, 본인 및 연구자의 서적, 지속가능성보고서, 각종 수상 공적조서, 이승한회장의 강의자료, 이회장이 직원에게 보내는 에세이, 어록집 등 다방면의 자료를 분석하였다. 이렇듯 다양한 자료에 의한 콘텐츠 분석을 사용한 이유는 오로지 과거를 되돌아본 흔적이나 회고적인 인터뷰에 의지해 그림을 그리게 되면 개인승배적 찬양론, 자기합리화, 혹은 잘못된 결론을 내릴 확률이 커지기 때문이다(Collins, 2009).

그러나 출판된 자료로는 부족한 부분은 이회장과 그의 대담을 통하여 보완하였다. 이회장이 마침 저자와 같은 교회에서 신앙생활을 하는 인연으로 우리는 격주로 가진 소그룹모임을 통하여 대담할 수 있는 기회를 가졌다. 직접적 혹은 간접적 대화를 통하여 이회장의 인생관, 가치관, 사고방식, 개성, 소질, 라이프스타일 등을 관찰할 수 있었다.

III. 홈플러스그룹의 연혁 및 마케팅성과

1. 홈플러스그룹의 성장사

삼성테스코 홈플러스는 협력회사와의 파트너십을 존중하는 기업철학과 사회적 책임을 다하는 기업문화를 배경으로 1999년 5월 출범하였다. 창립 초기부터 삼성테스코는 '고객에게 항상 더 높은 가치를 제공한다'는 기업이념과 '최고의 가치를 파는, 최고의 가치를 지닌 유통회사'라는 뜻을 담은 'World Best Value Retailer'를 비전으로 설정하였다.

2000년 창립 1주년을 맞아 삼성테스코 홈플러스는 '가치점(value store)'이라는 차별화된 신개념의 할인점으로 위상을 정립함으로써 탁월한 영업성과를 거두었다. 불과 65일 만에 홈플러스 5개점을 성공적으로 개점하였으며, 특히 새로 문을 연 점포마다 개점 매출 세계신기록을 달성하였다.

홈플러스는 경쟁사 대비 높은 평당 효율을 기록하며 업계 선두주자로 올라섰다. 지속성장을 담는 기업이 되기 위해 2002년의 경영목표는 '그릇 만들기 경영의 완성'으로 정하였다. 이를 위해 공정혁신, 가치점 컨셉의 발전과 뉴포맷(new format) 익스프레스의 도입, 인터넷 쇼핑몰과 소매금융 등 새로운 사업을 전개함으로써 그릇 만들기 경영을 실천하였다.

1999년 2개의 점포로 발을 내디딘 지 4년6개월 만인 2003년말 삼성테스코 홈플러스는 28개 점포를 운영하여 매출 3조 3000억원을 달성함으로써 채 5년이 안 되는 짧은 기간 내에 국내 할인점 업계 2위에 올랐다. 아시아 최대의 유통물류시설인 목천 물류서비스센터를 개설하고 기업혁신 프로그램인 TOWBID를 도입하여 경영효율을 극대화하였다. 4년 연속 기업이미지대상 수상을 비롯하여 바른 외국기업상, 한국서비스대상 등을 수상하여 업계의 주목을 받았다.

2004년에 사회공헌기업 비전을 선포하고 문화교육경영, 나눔경영, 환경경영을 사회공헌의 3대 주제로 설정하는 등 사회공헌활동 체계를 정립하였다. 나아가 임직원 나눔봉사단 창단, 아름다운가게와의 제휴, 전국 규모의 홈플러스 나눔바자회 개최,

전국 최대의 어린이 환경운동 전개 등 폭넓은 사회공헌활동을 펼쳤다. 그 결과 사회공헌기업대상, 친환경경영대상, 녹색경영대상을 수상하면서 최고의 사회공헌기업으로 인정받았을 뿐만 아니라 이승한 사장이 금탑산업훈장을 수상하였다.

2005년 서비스 인프라가 취약한 중소 지방 신도시에 맞춘 새로운 형태의 점포 Compact Format을 개발하여 지역주민들의 삶의 질 향상에 기여하였다. 문화센터 회원 100만명 돌파와 함께 다양한 문화교육 프로그램을 전개하여 지역사회의 풀뿌리 문화 발전에 공헌하고 견실한 평생교육의 장으로 발전하였다. 2004년 NCSI에 이어 KCSI와 KS-SQI 등 고객만족도 조사에서 1위를 차지함으로써 고객에게 가장 사랑받는 기업으로 자리매김하였다.

2006년 홈플러스 50호점 돌파, 연평균 67% 매출 신장률, 물류혁신을 주도하며 지속적인 성장의 기반을 마련하였다. 유통업 특성에 맞는 풀뿌리 사회공헌활동을 지속적으로 전개하여 기여를 통한 사회가치 실천에 앞장섰다. 삼성테스코는 성장과 기여의 양대 축을 바탕으로 가장 존경받는 기업으로 나아갔고, 이러한 성과를 인정받아 사회적책임경영대상, 포브스 사회공헌대상을 수상하였다.

2008년 5월 홈플러스는 이랜드로부터 홈에버 35개 점포를 전격 인수하여 기존 점포 72개 등 전국에 총 107개 점포를 확보하게 되었다. 대형 마트 업계 1위인 이마트 116개를 바짝 추격할 수 있는 발판이 마련된 것이다. 홈플러스는 홈에버 인수절차를 완료하고 10월부터 그룹 체제로 출범하였다. 홈플러스그룹은 삼성테스코(주)(기존 홈플러스), 이랜드에서 인수한 ‘홈플러스 테스코(주)’(구 홈에버), 베이커리 회사 ‘아띠제 블랑제리(주)’ 등 3사(社)를 거느리게 됐으며, 홈플러스의 이승한 사장이 그룹 회장으로 취임하였다.

2009년 7월 이승한 홈플러스그룹 회장은 창립 10주년 기념식에서 “큰 바위 얼굴은 가장 존경받는 얼굴, 혼자가 아니라 오랜 시간 동안 함께 만들어 가는 얼굴”이라며 “향후 고객과 협력사, 지역사회, 국가를 위한 성장과 기여의 활동으로 ‘큰 바위 얼굴 경영’을 하는 기업이 되겠다.”고 말했다. 홈플러스는 2012년 총매출 17조5000억원을 달성, 유통업계 1위에 오르겠다는 청사진을 밝혔다.

2010년말 현재로 홈플러스그룹은 123개의 홈플러스, 255개의 홈플러스 익스프레스(슈퍼마켓) 점포를 보유하고 있으며, 인터넷쇼핑몰과 신유통서비스 등 신사업도 강화해나가고 있다. 전체 임직원은 약 2만6000여명, 매출액은 11조원에 달한다. 2011년 삼성물산과 테스코는 지난 10여년 간의 합작관계를 청산하였다. 테스코는 삼성이 가지고 있던 잔여 지분을 전부 인수하였다. 그러면서 삼성테스코는 사명을 홈플러스로 바꾸었다. 삼성테스코라는 법인과 홈플러스라는 점포의 브랜드가 명실상부하게 일체화하게 되었다.

2. 홈플러스그룹의 마케팅성과

국내 대형할인점 업계의 선도기업 중 하나인 홈플러스그룹은 그 성장세가 매우 빠르다. 1999년 창립한 이후 12년간 <표1>에서 보는 바와 같이 연평균 매출액의 증가율이 45%에 달하였고, 이익의 연도별 수치는 회사에서 대외공개를 꺼려 정확히 제시할 수는 없지만 연평균 증가율이 150%에 달할 만큼 기록적인 성장을 거듭해왔다. 그러한 와중에 회사 창립 10년만에 매출액 10조원을 달성하는 이른바 '10-10 신화'도 창조하였다. 아울러 마케팅 성과 지표로 고객 만족도, 고객 클레임수, 멤버십 가입률, 경쟁사 대비 기업 브랜드 선호도, 직원 만족도 등의 지표가 추가되면 보다 풍부한 분석이 이루어질 수 있을 것이나 이들 지표는 대외 공개되지 않아 분석에 포함되지 못하였다.

양적으로 회사의 규모만 커진 것이 아니라, 기업이미지와 최고경영자의 경영활동에 대한 평가는 더욱 놀랍다. 그간 홈플러스그룹이 고객만족, 경영혁신, 사회공헌, 기업문화 등 경영 전 분야에 걸쳐 대외적으로 수상한 각종 상이 150여개가 넘는다. 불과 10여년의 역사를 가진 젊은 기업이 이처럼 눈부시게 착근한 사례는 흔하지 않다. 이러한 홈플러스그룹의 신화창조의 비결은 이승환 회장의 열정과 창조, 인생을 건 도전의 결실이라는 평가가 일반적이다(이코노미플러스, 2011). '오마하의 현인'으로 불리는 투자의 귀재 워런 버핏 버크셔해서웨이 회장은 2011년 5월 '홈플러스는 한국에서 믿을 수 없을 만큼 잘하고 있다'고 평가한 바 있다(중앙SUNDAY, 2011.8.28.). 또한 세계유수의 기업가치 평가기관 및 금융기관들도 홈플러스의 마케팅성과에 매우 성공적이라는 찬사를 보내고 있다. 모건스탠리는 "의류를 포함한 비식품 역시 세계적 수준이다. 홈플러스의 매출은 믿기 힘들 정도였다." 골드만삭스는 "홈플러스의 성공은 강한 현지화전략의 추진에서 비롯된 것으로 보인다." 살로몬 스미스 바니는 "홈플러스의 최고의 경쟁력은 우수한 전략부지 선정에 있다." UBS는 "홈플러스의 점포 컨셉이 경쟁사 점포에 비하여 탁월하다." 도이치방크는 "홈플러스의 점포는 재래시장 분위기와 선진 유통기법을 예술적으로 조화시킨 점포다. 홈플러스는 가장 유망한 유통기업이다"(2006홈플러스지속가능보고서). 그러면 이러한 탁월한 성과를 가능하게 한 이회장의 경영철학은 무엇인가? 이를 이해하기 위해서는 그 토대가 되는 이회장의 성장배경, 퍼스널리티, 라이프스타일, 및 인생철학을 분석할 필요가 있을 것이다.

〈표 1〉 홈플러스그룹의 연도별 점포, 매출, 시장점유율 추이

(단위: 십억원, %)

연도	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
점포수	2	7	14	21	28	35	63	89	136	241	305	379
Hyper	2	7	14	21	28	31	42	52	66	110	114	121
Express						4	21	37	70	131	191	258
매출액	267	603	1,339	2,245	3,035	3,566	4,327	4,855	5,435	6,779	8,758	9,530
성장률	n/a	125.6	122.0	67.5	35.2	17.5	21.3	12.2	11.9	24.8	29.2	8.8
시장 점유율	5.1	6.7	10.8	14.3	16.0	19.0	19.4	21.0	22.0	28.1	31.0	31.5

출처: 홈플러스그룹 내부자료

IV. 이승한회장의 가치체계의 형성과 배경

1. 가족환경

이승한회장은 경북 칠곡군 왜관읍에서 정미소와 솜뜰공장을 운영하시는 부모님으로부터 일곱 형제 중 막내로 1946년에 태어났다. 여느 시골집처럼 집 뒤편에 텃밭도 있고 과수원과 양잠을 비롯해 소규모로 양계도 하고, 도정한 쌀이나 완성된 이불솜을 배달하기도 하여 그의 어릴 적 고향 집은 그야말로 1, 2, 3차 산업을 두루 갖춘 종합타운인 셈이었다. 종합타운 같은 어린 시절 고향집에서 자연스럽게 몸으로 일하면서 세상 돌아가는 이치를 익힐 수 있었고 이것이 이회장의 몸속에 창의성의 씨앗을 아주 많이 심어놓은 것 같다고 회고하고 있다(이승한, 2009).

이승한회장은 성장기 내내 부모님으로부터 “하지 마라”란 말은 단 한 번도 들어보지 못하였다. 부모님이 아주 가끔씩 하는 훈계는 “남에게 피해가 돼서는 절대 안 된다. 무슨 일을 하든 남에게 도움이 되는 일을 해라.”라는 것이 전부였다. 즉 방목에 가까운 교육방식으로 삶의 방식이나 목적에 관한 울타리를 크게 쳐놓고, 자식들이 그 안에서 스스로 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 경험을 통해 깨닫도록 하는 방식이었다. 부모님이 기독교 신자이고 따라서 자식들도 모두 모태신앙이었다.

어린 이회장과 형님들은 넉넉지 않은 가정형편으로 교과서나 책가방 한 번 번번하게 가져본 일이 없었다. 하지만 신기하게도 다들 좋은 대학에 가서 공부하고 대부분 대학교 학장이나 대기업 CEO가 되었다. 가훈은 기산심해(氣山心海). 기개는 산같이 높게, 마음은 바다같이 넓게 하라는 뜻이다. 부친은 결혼 전부터 미곡업과 인쇄업 등을 비롯해 다양한 생업을 벌여온 동시에 한시와 고전공부를 손에서 놓지 않은 '일하는 선비'이었다. 저자와의 대담에서 이승한회장은 오늘날 자신이 현실 경영세계에 몰두하면서도 학구적인 자세를 잃지 않는 것은 선친의 선비적 풍모의 영향을 받았기 때문이라고 언급한 바 있다.

집으로 밥 얻어먹으러 오는 걸인들이 많았는데 어머니가 언제나 따뜻한 밥과 국, 텃밭에서 가져온 채소반찬으로 한상 푸짐하게 차려주곤 하였기 때문이었다. 집에는 일곱 형제 외에도 정미소와 솜틀 공장 직공들이 서너 명씩 상주하고 있었는데 어머니는 자식들과 직공들 사이에 전혀 차별을 두지 않았다.

어머니는 서울에서 이화여고를 다니다 대구 경북여고로 전학해 학업을 마친 당사로 치면 최고의 엘리트 여성이었다. 자신이 공부한 바를 세상에 이롭게 널리 퍼는 사람이 진정한 엘리트라면 어머니야말로 그렇게 불릴 만 했다. 추수가 끝난 가을날 읍내에 장이 서는 날이면 벼를 수확한 농사꾼들이 정미소를 찾는 날에는 하루 종일 사람들에게 칼국수를 대접하고, 설거지가 산더미 같았는데 어머니는 한 번도 힘들다고 내색하지 않았다. 어머니의 삶에서 이승한회장은 '남을 배려하는 순수한 열정'을 보고 배운 것 같다고 회고한다(이승한, 2009).

아버지는 시골 동네 정미소 CEO에 불과했지만 누가 봐도 명백한 경영 스타일을 갖고 있었는데, 바로 '정직한 경영'이었다. 정미소에서 도정을 하주고 돈 대신 현물로 샷을 받았는데, 아버지는 누가 보든 보지 않든 뒷박으로 쌀을 편 다음 대나무 자로 정확하게 깎아냈다.

여섯 형님들은 밥상 앞에서는 맛있는 반찬을 서로 노리는 치열한 경쟁상대였지만 이승한회장은 성장기 내내 여섯 형님들을 벤치마킹했다. 형님들은 그에게 훌륭한 멘토였으며 동시에 다채로운 세계를 비추는 프리즘이었다. 생각컨대 이러한 가족환경은 성장기의 이승한회장으로 하여금 CEO에 필요한 덕목인 높은 창의성과 정직성, 열정과 모험심을 키우는 토대가 되었다고 판단된다.

2. 교육배경

중학시절의 이승한회장은 무협지에 열을 올리고 있었고 공부에 매진하는 타입이 아니었으나, 비좁은 방에서 함께 자취하던 여섯째 형님이 지독하게 공부하는 영향

을 받아 어느덧 잠을 줄여가며 공부에 매진하였다. 그 결과 이승한회장은 전국고사에서 서울의 경기고교에 들어가기도 남을 만한 최상위권 성적을 얻게 되었다. 그런데 일곱 형제가 줄줄이 고등교육을 받다보니 이즈음 시기에는 집안 형편이 아주 좋지 않았다. 누군가 하나 휴학을 하고 생업에 뛰어들어야 집안 경제가 돌아갈 판이었다(이승한, 2009).

대구 계성고교를 졸업한 후 이회장은 집안형편을 감안하여 서울에 유학하는 대신 대구의 영남대학교 경영학과에 입학하였다. 당시의 영남대학교는 재단의 재정이 탄탄하여 우수한 학생들에게 전액장학금과 학업에 필요한 제반 지원을 아끼지 않아 가정형편이 어려운 수재들이 다수 입학하였었고 각계에 많은 인재를 배출하였다.

이승한회장은 80년대에 삼성물산(건설부문) 런던지점 근무를 마치고 돌아오면서 도시·국토개발에 많은 관심을 갖게 되었다. 유럽의 아름답고 쾌적한 도시 경관에 매료됐던 까닭에 ‘우리나라도 저렇게 만들었으면...’하는 소망이 가슴속에 자리났기 때문이다. 그래서 귀국 후 바쁜 직장생활 속에서도 한양대학교 대학원에서 도시계획학을 공부하기 시작해 마침내 석사, 박사학위를 취득하였다(이코노미플러스, 2011).

생각컨대 이승한회장의 어릴 적부터 길러진 높은 창의성과, 인문사회계와 이공계를 아우르는 학문적 배경이 오늘날 유통산업을 탁월하게 경영하는 밑거름이 되었다고 판단된다. 왜냐하면 유통업은 소비자욕구를 정확하게 파악하고 예측하여 적절한 가격으로 소비자가 꼭 필요로 하는 상품을 머천다이징함은 물론, 이를 소비자가 선택하고 구매하기 편리하게 적절한 동선으로 배치하여야 하며, 단지 쇼핑욕구뿐만 아니라 다양한 리빙욕구를 충족할 수 있도록 인테리어와 제반 부대시설과 환경을 제공하는 것이 긴요한 산업이기 때문이다.

3. 삼성에서의 커리어

이승한회장은 1970년1월, 대학을 졸업하고 삼성그룹에 공채11기로 입사했다. 든든한 배경 하나 없는 시골 출신이었지만 맡은 일에 최선을 다면 성공의 길이 열릴 것이라 확신했다. 수습기간을 마치고 당시 삼성의 ‘사관학교’라 불릴 만큼 인재를 많이 양성하고 있던 제일모직에 발령받았다. 그곳에서 실상 그가 주로 담당하는 일은 당시 최신택이었지만 한 번에 한 장씩밖에 복사되지 않는 ‘블루카피 기계’를 사용한 단순 복사업무였다. 하지만 그는 인내심을 가지고 맡은 일에 최선을 다하여 상사들로부터 ‘카피의 달인’이라는 칭찬을 들었다(이승한, 2009).

1970년대 중반 이승한회장은 삼성물산의 회계과장으로 일하면서 숫자 보는 훈련을 하게 된다. 하나하나의 전표들이 모여 돈의 흐름과 회사가 가고 있는 방향을 보

여주는 그림이 된다는 사실, 이것이 바로 경영의 요체임을 깨닫게 되었다. 1978년 삼성물산 런던지점장으로 발령을 받아 해외로 나가게 된다. 삼성이 그룹 차원에서 중화학부문과 건설부문을 발전시키기 위해 해외 전진기지로 설립한 런던지점이었던 만큼 이회장과 부하직원들 모두 열정적으로 일하여 런던지점을 최고의 해외 전진 기지로 정착시켰다. 귀국 후 외환부장, 해외영업부장을 거친 후 이사로 승진하였다.

1994년 1월 이승한회장은 삼성그룹 회장 비서실 신경영추진팀장 전무로 발탁되었다. 신경영추진팀은 이견희회장이 직전 해에 발표한 '신경영선언'에 따라 국가와 기업의 인프라를 세계적인 랜드마크로 만드는 역할을 하게 되었다. 그는 태평로 위에 로맹갤러리를, 한남동에 리움미술관을, 종로에는 UFO를 띄운 듯한 종로타워를 짓게 되었다.

신경영선언 이후 이견희회장은 국가 장래를 위해서는 미래지향적인 첨단 복합단지를 건설해야 한다고 주문했다. 이승한회장은 1년간의 작업 끝에 1996년 1월 '도곡 디지털 파크 건립 계획안'을 완성했다. 초일류 전자관련 회사들, 컨벤션 센터, 전자도서관, 정보센터, 은행, 법무법인 등 24시간 비즈니스가 이루어지는 세계적 비즈니스 파크를 기획하였으나 교통체증 등의 이유를 든 지역 주민들의 반대로 건축허가가 나지 않아 주상복합 건물로 용도를 변경해 지금의 타워팰리스를 건축하게 되었다. 그가 수행한 프로젝트 중 실현시키지 못한 가장 아쉬운 것이라고 회고한 바 있다.

1997년 이회장은 삼성물산의 유통부문 대표이사로 임명되어 1999년 삼성테스코 홈플러스를 창립하기 이전까지 동사를 경영하게 된다. 생각컨대 이승한회장의 삼성에서의 30년간의 경력은 오늘날 한국과 세계에 존경받고 사랑받는 글로벌 CEO로 성장할 수 있게 한 기나긴 훈련과정이었다고 판단된다.

4. 출간된 자료와 대답에서 나타난 이승한회장의 인생철학

1) 은혜는 겨울철에 자란다(Grace grows best in winter).

이승한회장은 독실한 크리스천이다. 오늘의 그를 있게 한 최고의 정신적 지주로 기독교신앙을 지적하지 않을 수 없다. 무척 바쁜 대기업 CEO로서의 일정 속에서도 이승한회장은 예배는 물론 소그룹 신앙모임에도 매우 열성적으로 참여한다. 성경은 '우리가 환난 중에도 즐거워하나니 이는 환난은 인내를, 인내는 연단을, 연단은 소망을 이루는 줄 앎이로다'(로마서 5:3~4)고 말하고 있다.

이승한회장은 자신의 저서(이승한, 2009)에서 "지나친 햇살은 사막을 만들 뿐이다. 아들의 죽음과 아내의 암 투병생활을 지켜보던 7년간의 시간은 그야말로 고통 그 자체였지만, 돌이켜보면 또 다른 방식으로 나를 단련시킨 의미 있는 시간이기도

했다. 은혜는 겨울철에 자란다.”고 언급하고 있다.

- 2) 창조: Take the best, and make it better. When it does not exist, create it.

이승한회장은 2009년 ‘창조바이러스 H2C’라는 저서를 낸 적이 있다. H2C는 ‘How To Create’의 약자다. 그의 인생을 이끌어온 핵심 가치이자 동력이 바로 창조다. 또한 창조는 홉플러스의 경영전략이기도 하다. 이승한회장은 창조력의 원천에 대하여 “제가 늘 임직원들에게 강조하는 경구가 있습니다. ‘Take the best, and make it better. When it does not exist, create it (최고를 찾아서 더 좋게 만들어라. 만약 최고가 없다면 창조하라).’ 창조가 어디에서 비롯되느냐고 했을 때, 저는 발품과 노력에서 나온다고 말하고 싶어요. 책상 앞에서 나오는 게 아니라는 뜻이죠. 새로운 창조의 첫 출발점은 세상에서 가장 좋은 게 무엇인지를 먼저 아는 겁니다. 나아가 성공에 대한 확신, 그리고 포기하지 않는 노력의 결실이 창조라고 저는 믿어요. 에디슨이 2000번이 넘는 실험 끝에 백열전구를 발명해냈듯이 말입니다(이코노미플러스, 2011).”

- 3) A dream you dream alone is only a dream. But a dream you dream together is reality. Look beyond the obvious.

한 사람이 꾸는 꿈은 그저 꿈일 뿐이지만, 모두가 같은 꿈을 꾸면 현실이 된다. 이승한회장은 조직이든 일을 시작할 때 가장 중요한 것은 꿈의 크기라고 말한다. 꿈의 크기가 얼마나 큰가에 따라 성과물의 크기도 달라진다(이승한, 2009). 그리고 그 꿈이 현실이 되려면 구성원이 함께 공유해야 한다고 강조한다.

또한 이승한회장은 꿈을 꾸기 위해서는 “Look beyond the obvious (보이지 않는 저 너머를 보라)”라는 자세가 중요하다고 강조한다. 그는 “삶과 일에서는 보이지 않는 것까지 생각하고 상상하는 게 아주 중요합니다. 그리하면 자연스레 꿈이 생기거든요. 꿈이 생긴 다음에는 겸손해야 합니다. 아무리 작은 일, 허드렛일이라도 현재 자신이 하는 모든 일에 최선을 다해야 꿈을 이룰 수 있습니다.”고 언급하였다(이코노미플러스, 2011).

4) 큰 바위 얼굴의 꿈

소년은 오래된 예언이 실현될 날을 기다렸다. 마을에 한 아이가 태어나고 그 아이는 훌륭한 인물이 될 운명을 타고났으며 어른이 되면서 점차 큰 바위 얼굴을 닮아간다는 예언. 소년 어니스트는 온화하면서도 장엄한 표정으로 마을을 내려다보는 큰

바위 얼굴처럼 생긴 사람이 언젠가 꼭 나타날 거라 믿으며 하루하루를 보냈다. 겸손하고 부지런한 소년 어니스트는 총명한 청년, 지혜로우면서도 순박함을 지닌 중년을 거쳐 백발이 성성한 노인이 되었다. 어니스트가 어느 저녁때처럼 마을 사람들 앞에서 삶의 진리에 관해 이야기하고 있을 때 그것을 지켜보던 시인이 참을 수 없는 충동에 사로잡혀 외친다. “보시오! 보시오! 어니스트야말로 저 큰 바위 얼굴과 똑같습니다.” 너새니얼 호손(Nathaniel Hawthorne)의 소설 ‘큰 바위 얼굴’ 이야기다. 이승한 회장은 중학생 때 이 소설을 읽고 나서부터 가슴속에 꿈이 자라기 시작했다고 언급하였다. 자신도 큰 바위 얼굴 속 어니스트처럼 친절하고 품격있으며 존경받는 사람이 되고 싶다는 꿈이었다(이승한, 2009).

5) 생각이 바뀌면 행동이 바뀌고, 행동이 바뀌면 습관이 바뀌고, 습관이 바뀌면 인생이 바뀌고, 인생이 바뀌면 운명이 바뀐다.

이승한회장은 경영이란 비전을 달성하기 위하여 의사결정하고, 결정한 것을 실행하며, 사후에 검토하는 한 폭의 그림을 그리는 과정이라고 언급하였다. 그러면서 경영은 무엇을 어떻게 생각하는가에 따라 달라진다고 지적한다(Management is shaped by what and how you think). 즉 생각이 바뀌면 행동이 바뀌고, 행동이 바뀌면 습관이 바뀌고, 습관이 바뀌면 인생이 바뀌고, 인생이 바뀌면 운명이 바뀐다(生覺改變行動, 行動改變習慣, 習慣改變人生, 人生改變運命)라고 강조한다(이승한, 2010b).

6) 착안대국(着眼大局), 착수소국(着手小局)

넓게 바라보고, 세밀하게 일한다는 뜻이다. 이승한회장이 평생 동안 일을 도모할 때마다 가슴속에 새겨 넣은 경구라고 한다. 마치 반상의 고수가 전체 판세를 멀리 내다보고 바둑돌 한 수 한 수에 혼을 불어넣는 모습을 연상하게 한다(이코노미플러스, 2011).

V. 이승한회장의 ‘큰 바위 얼굴’ 경영철학

1. 이승한회장의 경영철학 체계

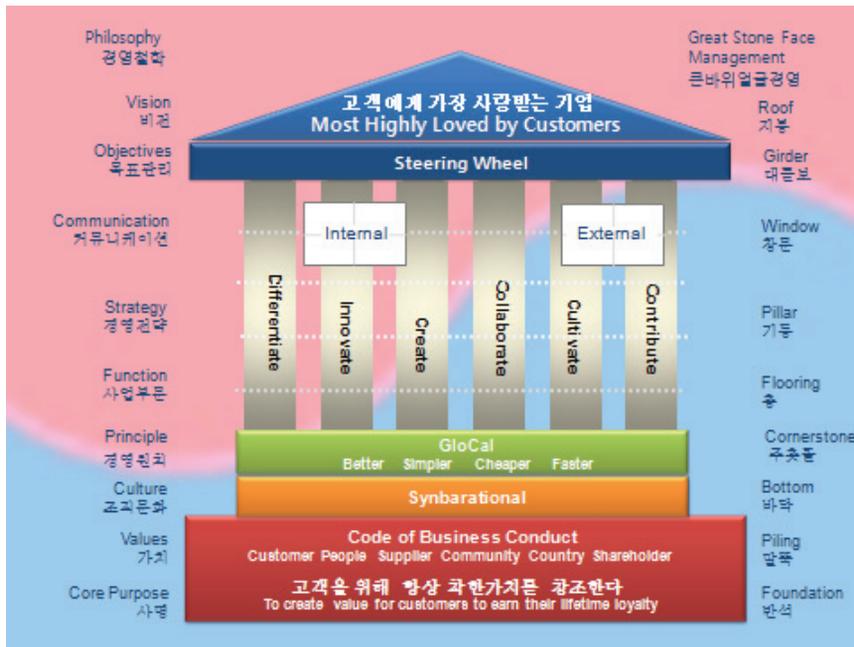
홈플러스그룹 이승한회장의 경영철학 체계는 경영을 하는데 있어서 “생각의 흐름을 타라(Ride on flow of thoughts)”는 사고방식에 따라 <그림1>에서 보는 바와 같이 집을 건축하는 요소로 표현된다. 즉 이회장의 경영철학을 중심으로 홈플러스그룹

의 비전, 가치, 기업문화, 원칙, 전략, 목표과업으로 연결된다. 그림에서 집 전체는 이회장의 경영철학 즉 존경하는 기업은 성장의 얼굴과 기여의 얼굴이라는 두 얼굴을 함께 가져야 한다는 큰 바위 얼굴 경영 철학을 구현한다. 집의 지붕은 홈플러스의 비전에 비유된다. 비전은 고객에게 가장 사랑받는 기업(The company most highly loved by customers)이다.

집의 맨 아래쪽의 지반은 비전을 실현하기 위한 홈플러스의 사명에 비유된다. 사명은 고객을 위해 항상 착한 가치를 창조한다(To create value for customers to earn their lifetime loyalty)는 것이다. 집의 지반 위의 말뚝은 홈플러스의 사명을 실천하기 위해 추구해야 할 핵심가치에 비유된다. 핵심가치는 고객, 직원, 협력회사, 지역사회, 국가, 주주다. 집의 말뚝 위의 바닥은 핵심가치를 실현하는 조직의 근본 토대가 되는 홈플러스의 조직문화에 비유된다. 조직문화는 한국 고유의 신바람(sinbaram)문화와 서양의 합리주의(rational)를 결합한 독특한 신조어인 신바레이션(sinbarational)이다.

집의 바닥 위에는 주춧돌이 있는데 이는 조직문화를 구체화한 홈플러스의 경영원칙에 비유된다. 경영원칙은 세계화(globalization)와 현지화(localization)를 동시에 추구하는 글로컬리제이션(glocalization), 더 좋게, 더 단순하게, 더 싸게, 더 빠르게 등

〈그림 1〉 홈플러스그룹 이승한회장의 경영철학 체계도



이다. 집의 주춧돌 위에는 기둥이 존재하는데 이는 경영원칙을 전개하는 홈플러스의 경영전략에 비유된다. 차별화, 혁신, 창조, 협력, 역량, 기여가 그것이다. 집의 기둥 위에는 지붕을 받치는 대들보가 존재하는데 이는 경영전략을 실행하는 홈플러스의 목표관리(management by objectives)에 비유된다.

2. 비전: 고객에게 가장 사랑받는 기업

경영철학은 높은 비전을 창조하고 실현하는 힘의 원천이다. Drucker(2010)는 비전은 조직의 희망하는 미래에 관한 그림이라고 언급하였고, Collins(2009)는 비전은 크고, 위협스럽고, 대담한 목표라고 설명하였다. Welch와 Welch(2005)는 기업가는 비전을 창조하고, 비전을 분명히 말하며, 열정적으로 비전을 소유하고, 비전을 혹독하게 추진하여 완수한다고 언급하였다.

홈플러스의 정량적 비전은 '2012년까지 한국에서 일등 대형마트가 되는 것(No.1 Hypermarket in Korea by 2012)'이었다. 또한 정성적 비전은 '세계 최고의 가치 소매상(World Best Value Retailer)'이었다. 홈플러스는 아울러 '고객에게 가장 사랑받는 기업(Most Highly Loved By Customers)'으로 비전을 미세하게 수정하였다.

12년전인 1999년 홈플러스가 창립될 당시 국내에 이미 11개의 대형마트가 존재하였다. 선발업체간의 경쟁이 치열한 이른바 레드오션이었다. 그때 이승한회장은 앞에서 언급한 한국시장 1위, 경영의 질 세계 1위를 비전으로 내세웠다. 그리고 구성원들과 부단히 그 비전을 달성하기 위한 방법을 찾고 전략을 수립하였다. 그렇게 해서 윈스톱 쇼핑과 윈스톱 생활서비스를 결합한 가치점(value store)이 탄생하였다. 매출액이 가장 많은 1층에 문화센터, 어린이놀이터, 푸드코트, 민원센터 등 온통 매출과 이익에 도움이 되지 않는 생활편의시설이 자리 잡은 새로운 개념의 대형마트였다(중앙SUNDAY, 2011a).

이러한 대담한 비전을 설정하려면 CEO가 통찰력이 있어야 한다. 이승한회장은 그러한 통찰력의 바탕은 바로 경험과 지식이다. 경험과 지식의 탄탄한 기초 없이 세운 비전은 공허할 뿐이라고 강조한다. 기존의 창고형 할인점을 1세대라고 한다면 2세대인 홈플러스의 가치점은 다시 3세대인 감성점, 4세대인 그린 스토어로 진화하였다.

3. 6대 핵심가치: 고객, 직원, 협력회사, 지역사회, 국가, 주주

경영철학은 조직 내에 핵심가치를 심고, 나누고, 실천하는 데 있어 근본이 된다. 경영을 집을 짓는 과정에 비유할 때 비전이라는 지붕을 얹기 전에 먼저 기반을 다져

야 한다. 이때 과일을 박는데 이것이 바로 기업의 핵심가치이다. 홈플러스에는 고객, 직원, 협력회사, 지역사회, 국가, 주주 등 여섯 가지의 핵심가치가 있다. 경영진이 의 사결정을 하거나 경영활동을 할 때 반드시 따라야 할 가치이다.

1) 고객가치(customer value)

홈플러스는 새로운 개념의 가치점을 창출하여 고객 가치를 극대화하고 고객만족을 높이기 위해 차별화 서비스 정책을 펴고 있다. 창고형 할인점 일색이었던 국내 유통업계에서 홈플러스는 가치점이라는 새로운 개념의 할인점을 창출하여 고객들에게 최상의 서비스를 제공하는 할인점으로 업계를 주도하고 있다. 가치점이란 고객들이 좋은 품질의 제품을 싸게 구입하면서 편리하고 좋은 서비스를 받을 수 있고, 쾌적한 쇼핑 환경을 즐기므로써 최고의 가치를 느낄 수 있는 점포를 말한다.

2) 직원가치(people value)

이승한회장은 인간중시 경영사고를 바탕으로 임직원 개개인의 인권을 존중하고 있다. 헌법에서 강조하는 인간의 존엄성 존중 정신과 국내외 인권 법규를 철저히 준수하고 있다(삼성테스코, 2006). 강제·아동노동 금지, 학력, 출신지역, 성별, 연령, 종교, 인종 등에 따른 차별 금지하고, 직원의 정년을 55세에서 60세로 5년 연장하기로 했다(중앙일보, 2011). 당장 2012년에 정년을 앞둔 200여명의 직원이 5년간 더 일할 수 있게 되었다.

3) 협력회사가치(supplier value)

이승한회장은 협력회사와 비전을 공유하고 미래를 함께 창조하는 경영철학을 가지고 있다. 이를 위해 홈플러스는 중소 협력회사의 발전을 도모하기 위해 끊임없이 노력하고 있다. 지역우수상품박람회를 비롯하여 벤더 컨퍼런스(vendor conference)라는 비전 설명회를 개최하고 있으며, 이를 통해 협력회사와의 상생을 위한 전략을 공유하고 발전시킴으로써 세계적인 모범 유통기업으로 나아가고 있다(삼성테스코, 2006).

4) 지역사회가치(community value)

홈플러스는 농협중앙회와 전략적 제휴를 통해 업계 최초로 전 품목을 산지 직거래하고 있다. 이 제휴로 홈플러스가 취급하고 있는 농산물의 75% 이상이 농협·영농조합 등과의 산지 직거래로 공급되고 있다. 홈플러스는 직거래 방식을 통해 생산농가와 소비자 모두에게 많은 이익을 제공하고 있다.

5) 국가가치(country value)

홈플러스는 창립 이래 수조원의 외자를 유치하였고, 수만 명의 고용을 창출하였으며, 소비자물가 하락에 기여하였다. 한국경제연구원의 연구결과에 의하면 유통산업이 1% 성장할 때 소비자물가는 0.5% 하락하는 것으로 보고된 바 있다. 특히 홈플러스는 저비용 운영구조를 통해 이익을 고객에게 환원함으로써 소비자의 실질소득 증대에 기여하고 있다.

6) 주주가치(shareholder value)

유통업계에서 유례가 없는 초고속성장을 지속해 온 홈플러스는 끊임없는 경영혁신과 가치 창출을 통해 안정적인 재무성과를 거두어 주주가치 극대화를 도모하고 있다. 이를 위해 기업회계원칙을 준수하고 투명경영을 실천하고 있다. 또한 경쟁력 향상을 위하여 경영의 효율성을 극대화하고 있으며 기업재무를 효율적이고 건전하게 관리하고 있으며 주주가치와 배당을 지속적으로 증대시키고 있다.

4. 기업문화: 신바레이션(Sinbarational) 문화

경영철학은 올바른 기업문화와 시스템을 만드는 데 있어 근본이 된다. 기업문화란 기업의 구성원이 공유하는 가치관과 행동양식이다. 홈플러스의 기업문화는 신바레이션(sinbarational)으로 압축할 수 있다. 이는 한국 즉 동양의 신바람 문화와 서양의 합리주의(rationalism)를 접목한 것이다.

이승한회장은 기업에는 이 두 가지가 공존해야 한다고 강조한다. 신바람만 강조했다가는 자칫 회사가 망할 수도 있고, 반대로 팀워크를 경시한 합리성으로는 성과를 극대화할 수 없다는 것이다. 홈플러스는 신바람을 일으키기 위해 유통업계 최초로 10년 전에 주5일 근무제를 실시하였고, 유통업계 최고수준의 급여와 복리후생을 제공하고 있다. 신바레이션은 이승한회장이 만든 조어인데 2003년 국어사전에 등재되었다(중앙SUNDAY, 2011b).

1) 홈에버 인수와 기업문화의 화학적 결합노력

이승한회장은 홈에버 인수 당시 홈플러스의 인수팀에게 PMI(인수 후 통합)의 성공은 우리의 겸손에 달려 있다고 말했다고 한다. 피인수기업 사람들의 마음을 얻어야 그들이 움직이고 시스템도 바꿀 수 있다는 것이다. 점령군처럼 굴지 않고 한 가족으로 대하자 차츰 마음의 문을 열더라는 것이다. 이승한회장은 홈플러스와 홈에버의

기업문화를 화학적으로 결합하기 위해 기업문화팀을 만들었다(중앙SUNDAY 2011b).

2) 테스코·홈플러스 아카데미

이승한회장은 구성원들에게 “우리 회사에 ‘세계 최고의 유통회사’라는 비전이 있듯이 각자 나름의 비전이 있어야 한다”고 말한다. 그 비전을 실현할 수 있는 환경을 조성하는 것은 회사의 몫이다. 이승한회장은 직원들에게 “여러분이 비전을 실현할 수 있도록 어항 같은 회사가 아니라 강이나 바다 같은 회사를 만들겠다”라고 말했다. 홈플러스에서 1년간 근무하면 다른 회사에서 2~3년 근무한 만큼의 브랜드 가치와 지식을 쌓을 수 있는 환경을 조성하겠다고 약속했다. 그 약속의 산물이 인천 무의도에 건축하여 지난 7월 개원한 테스코·홈플러스 아카데미이다. 이는 글로벌기업이 세계 최초로 본국이 아닌 해외에 만든 교육기관이다(중앙SUNDAY, 2011b).

5. 5대 원칙: 더 좋게, 더 단순하게, 더 싸게, 더 빠르게, 글로벌리제이션

경영철학은 원칙으로 구체화된다. 이승한회장이 주창한 홈플러스의 원칙은 고객을 위해 더 좋게(better for customer), 직원을 위해 더 단순하게(simpler for staff), 비즈니스를 위해 더 싸게(cheaper for business), 모두를 위해 더 빠르게(faster for all), 그리고 글로벌리제이션(glocalization)이다.

이승한회장이 홈플러스 창립초기에 영국에서 처음 개최한 IR(기업설명회)에서 소개한 글로벌리제이션은 당시로서는 매우 신선한 시사점을 제시하였다. 글로벌(glocal)은 글로벌(global)과 로컬(local)을 조합한 단어다. 여기에는 글로벌 스탠더드를 바탕으로 로컬 프랙티스(local practice: 현지화)를 중시하는 경영을 펼쳐가겠다는 그의 의지가 담겨있다. 당시 IR에서 이승한회장은 글로벌의 취지를 다음과 같이 설명하였다: “세계적인 유통기업 테스코의 경영원칙과 유통 노하우, 운영 시스템 등 글로벌 스탠더드는 그대로 적용하되 상품과 서비스, 마케팅, 점포 구성 등은 철저히 한국 시장과 문화에 맞게 하는 현지화 전략을 취하자는 것입니다”(이코노미플러스, 2011).

6. 6대 전략: 차별화, 혁신, 창조, 협력, 역량, 기여

경영철학은 경영전략을 통하여 새로운 기회를 창조해 내는 근본이 된다. 이승한회장의 경영전략은 삼사론(三死論)으로 압축된다. 삼사는 말 그대로 세 번 죽는다는 말인데 차별화(differentiate or die), 혁신(innovate or die), 창조(create or die) 이 세 가지를 하지 않으면 기업은 도태될 수밖에 없다는 뜻이다. 이들은 기업이 생존하

고 나아가 성장을 가속화하는 데 꼭 필요한 전략이다(중앙SUNDAY, 2011c).

1) 차별화(differentiation)

차별화는 시장 경쟁에서 이기기 위한 전략으로 가격, 품질, 서비스 등의 차별화가 좋은 예이다. 그런데 가격 차별화를 하려면 가격 경쟁력을 높여야 하는데 이때 경쟁력을 만들어 내는 것이 바로 혁신이다. 홈플러스는 2003년 주요 생필품 1000개를 동시에 항구적으로 이윤의 10%에 해당하는 만큼 값을 인하하였다. 일종의 가격 차별화인데 홈플러스에서는 가격투자라는 용어를 사용한다. 이를 가능하게 하기 위한 혁신으로 홈플러스는 1차 식품의 산지직거래를 국내 최초로 시도하였다. 이 같은 가격 차별화로 단기간에 홈플러스의 브랜드 가치를 제고할 수 있었다(중앙SUNDAY, 2011c).

2) 혁신(innovation)

앞에서 논의한 차별화는 혁신과 밀접한 관계를 가진다. 즉 혁신은 차별화의 구체적 실행을 가능하게 만든다. 가격을 낮추는 마케팅 전략이 가격 차별화라면 이것이 가능하도록 제품을 비용효율적으로 제조하는 프로세스를 개발해내는 것이 혁신이다. 또한 혁신을 통해 제품의 질을 향상시키면 품질 차별화가 달성되는 것이다.

이승한회장은 유통은 아티언스(artience: art+science)라고 표현한다. 예술처럼 고객의 감성에 호소해야 하는 동시에, 제조업과 마찬가지로 과학이 바탕이 되지 않으면 경쟁력을 확보할 수 없는 산업이라는 의미이다. 경쟁력을 제고하는 혁신을 하려면 효율을 높이는 과학과 기술이 필요하지만 때로는 인력의 재배치도 필요하다(중앙SUNDAY, 2011c).

3) 창조(creation)

홈플러스가 시도한 창조의 예로는 쇼핑과 생활 서비스를 원스톱으로 제공하는 가치점을 들 수 있다. 홈플러스가 가치점을 제공할 때 이런 점포는 세계 어느 나라에도 존재하지 않았다. 기존의 창고형 할인점을 1세대라고 한다면 2세대인 홈플러스의 가치점은 다시 3세대인 감성점, 4세대인 그린 스토어로 진화하였다. 이승한회장은 평소 눈에 띄는 것을 바꿔보는 게 몸에 배었다고 언급하였다. 가령 홈플러스 본사 앞 테헤란로 주변 건물 가운데 머릿속으로 자신이 리모델링해 본 것이 많다. 바꿔보는 게 이렇게 습관이 되면 아이디어가 샘솟는다고 밝혔다. 이승한회장은 홈플러스뿐만 아니라 경쟁사의 점포에 들어서면 바꿀 것들 수십 가지가 한꺼번에 눈에 들어온다고 언급하였다(중앙SUNDAY, 2011c).

4) 역량(capability)

상품을 낮은 가격에 조달하여 고객에게 저렴하게 공급하는 것이야말로 유통회사의 핵심역량이다. 가장 중요한 역량 자원은 구성원이다. 이승한회장은 구성원의 역량을 강화하는 비결은 몰입이라고 강조한다. 몰입을 하려면 우선 자유로워야 하고, 성취감을 맛보아야 한다. 이를 위해 CEO의 역량이 발휘되어야 한다. 즉 구성원들로 하여금 자신이 하는 일에 몰입하고, 그 일에서 성취감을 맛보게 하는 것은 전적으로 경영자의 역할이다. 구성원의 역량을 획기적으로 강화하기 위한 인프라가 앞서서도 논의한 테스코·홈플러스 아카데미이다.

5) 협력(collaboration)

이승한회장은 협력을 스포츠팀 내 선수 간, 선수와 감독 및 코치 간의 단합에 곧잘 비유한다. 세계 최고의 스포츠팀인 맨체스터 유나이티드는 선수 개개인의 역량이 뛰어날 뿐 아니라 선수들이 협력하여 승리하도록 만드는 알렉스 퍼거슨 감독의 리더십도 탁월하다. 글로벌 대표 기업이 되려면 맨유처럼 구성원들 개개인의 역량을 키우는 한편 CEO가 리더십을 발휘하여 이들을 한 방향으로 나아가게 만들어야 한다고 강조한다(중앙SUNDAY, 2011d).

6) 기여(contribution)

홈플러스는 유통업의 특성을 감안하여 핵심 역량을 최대한 발휘할 수 있는 사회공헌 분야에 집중적으로 기여 노력을 수행하고 있다. 환경경영, 나눔경영, 문화교육경영의 3대 영역에 초점을 맞춰 체계적이고 지속적인 풀뿌리 사회공헌활동을 전개하고 있다. 이승한회장은 2010년부터 기업의 사회적책임을 리드하는 유엔 산하 국제기구인 유엔글로벌컴팩트(UNGC)의 한국회장을 맡아 한국 기업의 기여활동을 선도하고 있다.

이승한회장은 기업이 지속 성장하기 위해서는 CSR이 핵심요소라고 강조한다. 그는 “생존을 넘어 한계 이상의 성장을 하기 위해서는 가치 중심의 경영이 필요하다”면서 “‘더 나은 미래를 위해 더 나은 세계를 위한다’는 가치를 바탕으로 기업이 성장해야 하고 이를 위한 핵심이 CSR”이라고 강조하였다. 이승한회장은 “국내 기업들이 상품만이 아니라 사회공헌도 최고가 될 수 있도록 함께 고민해 보면 글로벌 스탠더드가 될 수 있을 것”이라고 강조하고 앞으로 더욱 국내 기업의 UNGC 가입도 적극 독려할 계획이다(서울경제, 2011).

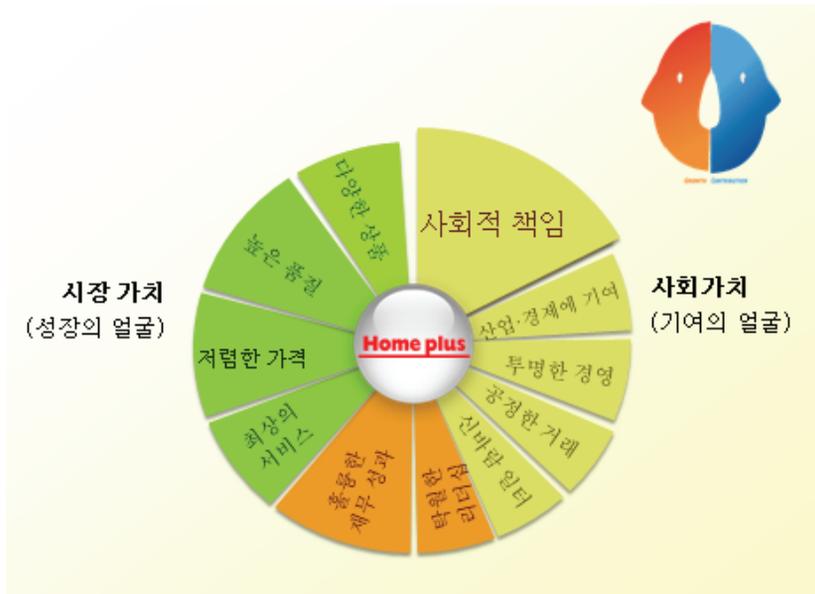
7. 큰 바위 얼굴 경영: 존경받는 기업은 성장과 기여 함께 추구

이승한회장은 기업에게는 성장과 기여의 두 개의 얼굴이 있다고 생각한다. 성장의 얼굴은 기업의 시장가치와 대응하고, 기여의 얼굴은 기업의 사회적 가치와 대응된다. 이 두 얼굴이 동시에 같이 빛날 때 존경받는 '큰 바위 얼굴' 기업이 될 수 있다고 생각한다. 본 논문의 앞에서 이승한회장의 가치관부문에서도 논의한 바와 같이 이승한회장은 중학생시절 너새니얼 호손(Nathaniel Hawthorne)의 소설 '큰 바위 얼굴'을 읽고, 큰 바위 얼굴처럼 온화하고 친절하며 주위를 밝게 비추는 사람이 되고 싶었다고 언급하였다(이승한, 2009).

이승한회장은 소설 속의 주인공 소년 어니스트가 진실하고 겸손하게 살아 큰 바위 얼굴처럼 온화하고 인자한 사람이 되었듯이 기업도 정도경영을 하고 세계 및 국가경제와 지역사회 발전에 기여하고 사회적 책임을 다한다면 존경받는 기업이 될 수 있다고 생각한다. 또한 그가 이끄는 홈플러스 역시 이 사회에 큰 바위 얼굴 같은 기업이 되기를 바라고 있다.

이승한회장은 기업의 가치는 '시장 가치'와 '사회 가치'로 구성된다고 생각한다. 어느 한쪽의 가치만으로는 지속적 경쟁우위를 확보할 수 없으며, 이 두 개의 가치가 조화롭게 구축될 때 기업의 가치가 향상될 수 있다고 강조한다(삼성테스코, 2006).

〈그림 2〉 존경받는 기업의 두 얼굴



〈그림2〉에서 보는 바와 같이 기업의 한 쪽 얼굴(성장의 얼굴)인 시장 가치는 다양한 상품, 높은 품질, 저렴한 가격, 최상의 서비스, 훌륭한 재무성과 등의 요소로 형성된다. 한편 기업의 또 다른 쪽 얼굴(기여의 얼굴)인 사회 가치는 사회적 책임, 산업·경제에 기여, 투명한 경영, 공정한 거래, 신바람 일터, 탁월한 리더십 등의 요소로 형성된다.

시장 가치는 고객에 대한 가치를 창출하는 것이다. 고객의 니즈를 정확히 파악하고 원하는 가치를 제공하는 것이 시장 가치의 핵심이다. 반면에 사회 가치는 기업을 둘러싼 이해관계자와의 관계에서 만들어진다. 먼저 이해관계자가 누구인지 그리고 그들이 원하는 가치가 무엇인지를 파악한 후, 그 가치를 제공하기 위해 노력함으로써 올바른 사회 가치를 형성할 수 있다.

홈플러스는 최고의 고객만족으로 고개 가치를 높이는 지속적인 성장을 추구하며, 기업시민정신(corporate citizenship)을 바탕으로 한 사회 기여를 통해 시장 가치를 창출한다. 성장과 기여는 존경받는 기업이 되기 위한 홈플러스의 핵심 요소이다.

기업의 사회 가치는 구체적으로 사회공헌활동을 통해 높일 수 있다. 사회공헌활동도 자사의 업종의 개념에 맞춰 잘 할 수 있는 것을 해야 한다. 시장가치를 높일 때와 마찬가지로 기업 내부의 핵심 역량을 발휘해야 한다는 것이다. 홈플러스의 사회공헌 활동은 환경사랑, 지역사랑, 이웃사랑, 가족사랑의 네 가지 키워드를 중심으로 수행되고 있다(삼성테스코, 2006).

VI. 결 론

한 경영자의 경영철학은 개인적 교육·성장배경, 인생철학, 경력 등에 의하여 영향을 받아 형성된다. 홈플러스그룹 이승환회장의 경영철학 형성 체계는 〈그림3〉과 같이 요약될 수 있다. 이승환회장의 경영철학 체계는 경영을 하는데 있어서 “생각의 흐름을 타라(Ride on flow of thoughts)”는 사고방식에 따라 집을 건축하는 요소들의 흐름으로 표현된다. 즉 집의 지붕에 해당하는 홈플러스그룹의 비전, 지반에 해당하는 사명, 말뚝에 해당하는 가치, 바닥에 해당하는 기업문화, 주춧돌에 해당하는 원칙, 기둥에 해당하는 전략, 대들보에 해당하는 목표과업으로 연결된다.

홈플러스의 정량적 비전은 ‘2012년까지 한국에서 일등 대형마트가 되는 것(No.1 Hypermarket in Korea by 2012)’이었다. 또한 정성적 비전은 ‘세계 최고의 가치 소매상(World Best Value Retailer)’이었다. 홈플러스는 아울러 ‘고객에게 가장 사랑받는 기업(The Company Most Highly Loved By Customers)’으로 비전을 미세하게 수

정하였다. 이러한 비전을 실현하기 위하여 '고객을 위해 항상 착한 가치를 창조한다'는 사명, 6대 핵심가치, 신바레이션 조직문화, 5대 경영원칙, 6대 경영전략을 설정하고 추진하고 있다.

홈플러스의 비전, 사명, 가치, 문화, 원칙, 및 전략은 이승한회장의 경영철학에서 비롯된 것이다. 이승한회장은 기업에게는 성장과 기여의 두 개의 얼굴이 있다고 생각한다. 성장의 얼굴은 기업의 시장가치와 대응하고, 기여의 얼굴은 기업의 사회적 가치와 대응된다. 이 두 얼굴이 동시에 같이 빛날 때 존경받는 '큰 바위 얼굴' 기업이 될 수 있다고 생각한다. 이승한회장은 중학생시절 너새니얼 호손의 소설 '큰 바위 얼굴'을 읽고, 큰 바위 얼굴처럼 온화하고 친절하며 주위를 밝게 비추는 사람이 되고 싶었다고 언급한 바 있다.

이승한회장은 소설 속의 주인공 소년 어니스트가 진실하고 겸손하게 살아 큰 바위 얼굴처럼 온화하고 인자한 사람이 되었듯이 기업도 정도경영을 하고 세계 및 국가경제와 지역사회 발전에 기여하고 사회적 책임을 다한다면 존경받는 기업이 될 수 있다고 생각한다. 또한 그가 이끄는 홈플러스 역시 이 사회에 큰 바위 얼굴 같은 기업이 되기를 바라고 있다. 결론적으로 홈플러스그룹 이승한회장의 경영철학은 "성장과 기여를 병행하여 존경받는 '큰 바위 얼굴' 기업을 이룬다"는 것으로 집약할 수 있다.

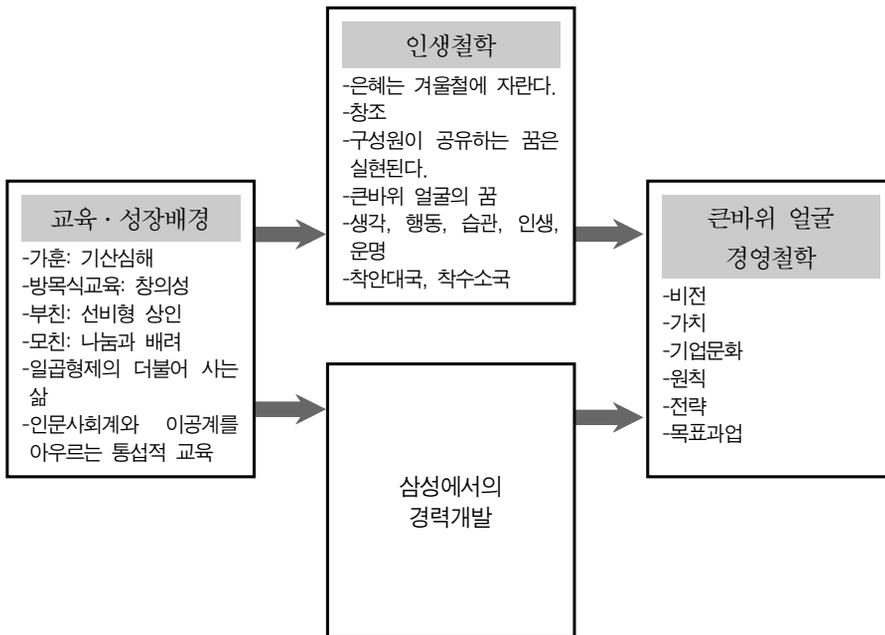
다만 본 논문에서 이승한회장의 장점, 강점, 성공 요인 등 긍정요소를 중심으로 논의되어 있어 이회장이 전지전능한 사람으로 비취질 위험성이 있을 수도 있을 것이다. 최근 정치권이 대형마트와 기업형슈퍼마켓(SSM)의 심야영업을 금지하고 최대 월 이틀간 문을 닫게 하는 내용의 유통산업발전법을 공포하는 등 대형 유통업체에 대한 규제를 강화하는 데 대하여 이회장이 정면으로 비판한 것이 언론에 화자되고 있어 자칫 정부와의 심각한 갈등으로 비취질까 염려된다. 물론 그의 비판은 포퓰리즘으로 기우는 경제정책에 대한 건전한 비판이지만 최근 경제의 세계화와 글로벌 금융위기의 여파로 전세계적으로 나타나고 있는 소득과 부의 양극화현상과 그에 따라 다수 서민의 불만이 고조되고 있다는 점을 정치권과 정부가 간과할 수 없다는 점 또한 사실일 것이다. 따라서 향후 가속화할 가능성이 있는 정부규제에 대하여는 개별적으로 비판하기보다 업종 협회나 경제단체 등을 통하여 견해를 제시하고 협의하는 형식을 취하는 것이 정부와의 갈등으로 생길 수 있는 부정적 영향을 줄이는 방안으로 생각된다.

본 연구의 기여도는 첫째, 기존의 다수의 경영철학에 대한 연구가 주로 창업회장 중심으로 이루어졌고, 탁월한 전문경영인의 경영철학에 대한 연구는 그다지 이루어지지 못하였다는 점에서 전문경영인의 경영철학에 대한 본 연구는 그 기여점을 인정

받을 수 있을 것이다. 둘째, 기존의 경영철학에 대한 연구들이 체계적 연구방법을 제시하거나 논의함이 없이 기술되었다는 점에서 경영철학 연구의 접근방법으로 교육 및 성장배경, 인생철학, 경력개발, 경영철학으로 연결되는 인과적 형성체계를 제시하고 이를 토대로 이루어진 본 연구는 그 기여점을 인정받을 수 있을 것이다.

본 논문은 홈플러스그룹 이승환회장의 ‘큰바위 얼굴’ 경영철학과 마케팅 경영사에 관한 연구이다. 홈플러스의 업태가 대형 할인점이라는 유통기관이라는 점에서 이회장의 경영철학은 유통기관 경영사 즉 마케팅 경영사와 분리되어 논의될 수 없다. 그러한 점에서 홈플러스의 연혁, 마케팅 성과, 이회장의 경영철학 및 홈플러스의 경영실제에 대하여 기술한 본 논문은 경영철학과 마케팅 경영사에 관한 연구에 해당한다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 향후 연구방향으로서 마케팅 전략 부분을 포괄하여 분석함으로써 마케팅 경영사를 보다 심층적으로 연구할 수 있을 것이다.

〈그림3〉 홈플러스그룹 이승환회장의 경영철학 형성 체계



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

참고문헌

- 김영래, 2010, “글로벌 기업 삼성 이진희 회장의 앙트러프러너십 연구”, 「경영사학」, 25(3), 37-77.
- 김용기, 1986, “경영사 연구방법론 서설”, 「경영사학」, 1(1), 175-201.
- 문병준, 2010, “한국의 마케팅사에 관한 소고: 문헌연구를 중심으로”, 「경영사학」, 25(3), 175-201.
- 삼성테스코, 2006, 「2006 홈플러스 지속가능보고서」.
- 서울경제, 2011, 「기업의 사회적 책임은 선택 아닌 필수」.
- 송영욱 · 이종태 · 성 민, 2007, “한국의 광고산업 발전사: 1956년 TV CF방영 이후 시기 논의를 중심으로”, 「경영사학」, 22(1), 99-129.
- 유필화, 1991, “독일에서의 마케팅과학의 발전과정”, 「마케팅연구」, 6(1), 70-81.
- 이승환, 2007, “은혜는 겨울철에 자란다,” *Happy New Year*, 나무한그루.
- 이승환, 2009, 「창조바이러스 H2C」, 랜덤하우스코리아.
- 이승환, 2010a, “How Did Homeplus Grow So Fast?” Bobson College 강의자료
- 이승환, 2010b, “Artience,” 세계경영연구원 MMP과정 강의자료, 2010.7.6.
- 이승환, 2010c, “Entrepreneurship for the Great Stone Face,” 발표자료, 2010.10.11.
- 이승환, 2010d, “홈플러스의 녹색경영 이야기,” 발표자료, 2010. 11.
- 이코노미플러스, 2011, “매니지먼트 아티스트 이승환 홈플러스 회장, 창조경영을 말한다,” 2011. 8.
- 중앙일보, 2011, “홈플러스 정년 60세로—5년 플러스”, 2011. 12. 14.
- 중앙SUNDAY, 2011a, 경영구루와의대화: 이승환홈플러스그룹회장 (1), 2011.8.28.
- 중앙SUNDAY, 2011b, 경영구루와의대화: 이승환홈플러스그룹회장 (2), 2011.9.11.
- 중앙SUNDAY, 2011c, 경영구루와의대화: 이승환홈플러스그룹회장 (3), 2011.9.25.
- 중앙SUNDAY, 2011d, 경영구루와의대화: 이승환홈플러스그룹회장 (4), 2011.10.9.
- 중앙SUNDAY, 2011e, 경영구루와의대화: 이승환홈플러스그룹회장 (5), 2011.10.23.
- 한국능률협회, 2008, *한국의 경영자: 한국 경제 발전을 이끌어온 참다운 경영인*.
- Carr, Edward H., 1961, *What Is History?* Harmondsworth: Penguin Books.
- Chandler, Jr., Alfred D., 1978, "The United States; Evolution of Enterprise," Lim Peter Mathias and M.M. Postan (eds), *The Cambridge Economic History of Europe*, 7, Cambridge University.
- Collins, Jim, 2009, *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*, Curtis Brown, Ltd., New York, 김명철 옮김, 위대한 기업은 다 어디로 갔을까?

김영사.

Collins, Jim and Jerry I. Porras, 1997, *Built to Last*, HarperCollins Publishers, Inc.,
워튼 포럼 옮김, 성공하는 기업들의 8가지 습관, 김영사.

Drucker, Peter F., 2010, *The Drucker Lectures : Essential Lessons on Management,
Society, and Economy*, Edited and with an Introduction by Rick Wartzman,
New York: McGraw-Hill. Welch, Jack and Suzy Welch, 2005, *Winning*, London
: HarperCollins.

A Study on the 'Great Stone Face' Management Philosophy and History of Marketing Management by Chairman SH Lee of Homeplus Group

Byeong-Joon Moon* · Han-Won Kim**

Abstract

Chairman SH Lee of the Homeplus group is a CEO who can be positioned between a founding chairman who devoted one's idea, technology, and capital and a professional CEO hired by the prime shareholder. Because he secured independent management authority from the Tesco, the prime shareholder in the U.K. and achieved superior management performance which resulted in accomplishment of current Homeplus.

The objective of this study is to examine the growth stages and superior marketing performance of the Homeplus group and to try to probe in Chairman SH Lee's management philosophy that made its achievement possible. Before we analyze Chairman SH Lee's management philosophy, we examined his family background, schooling background, carrier background, and personal human philosophy as the bases of it.

Chairman SH Lee's management philosophy system is composed of vision, purpose, six values, culture, five principles, and six strategies. The vision of Homeplus group is to be "the company most highly loved by customers." Chairman SH Lee believes that a great company should have two faces; growth and contribution. The growth face corresponds to the market value of a company; the contribution face corresponds to the social value of a company. In conclusion, Chairman SH Lee's management philosophy can be summarized as follows: "By pursuing growth and contribution, Homeplus can be a loved and admired 'great stone face' company."

<Key Words> Management Philosophy, Homeplus, Samsung-Tesco, SH Lee, Value Store

* Professor, School of Management, Kyung Hee University.

** Professor, School of Management, Kyung Hee University.