



MVPR-2008-10

# VIP REPORT

2008. 3. 19.

■ 7주기를 맞아 재조명해 보는

**정주영 경영 전략**

- 경제 난국 극복을 위한 '돌파 경영' -

발행인 : 김 주 현  
편집인 : 유 병 규  
편집위원 : 이부형, 허만율, 백흥기, 현석원  
발행처 : 현대경제연구원  
서울시 종로구 계동 140-2  
Tel (02)3669-4032 Fax (02)3669-4332  
Homepage. <http://www.hri.co.kr>  
인쇄 : 서울컴퓨터인쇄사 Tel (02)2636-0555

- 본 자료는 기업의 최고 경영진 및 실무진을 위한 업무 참고 자료입니다.
- 본 자료에 나타난 견해는 현대경제연구원의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해를 밝혀 둡니다.
- 본 자료의 내용에 관한 문의 또는 인용이 필요한 경우, 현대경제연구원 산업전략본부(02-3669-4032)로 연락해 주시기 바랍니다.

## 목 차

---

### ■ 7주기를 맞아 재조명해 보는

### 정주영 경영 전략

- 경제 난국 극복을 위한 '돌파 경영' -

Executive Summary .....	i
1. 현대그룹의 성공 신화 .....	1
2. 성공 비결 : '돌파 경영' (Breakthrough Management) .....	3
3. 한국 기업에 주는 시사점 .....	11
■ HRI 경제 지표 .....	14

한국 경제와 국내 기업을 둘러싼 대내외 여건이 급속히 악화되고 있다. 세계 경제 불안이 가중되고 있는 가운데, 기업들의 경쟁력은 약화되고 있는 상황이다. '70년대 오일쇼크 이래로 최대의 위기 국면이 전개되고 있는 것이다. 한국 경제의 어려움이 가중되는 현 상황에서, '60~'70년대 열악한 경영 여건 속에서도 현대그룹의 성공 신화를 이룬 정주영 회장의 경영 철학과 리더십은 국내 기업들의 위기 극복을 위한 경영 전략 수립에 소중한 시사점을 제공한다. 정주영 회장의 경영 철학은 어려운 난관에 부딪쳐서도 '할 수 있다'라는 과감한 도전 정신과 창의력으로 사업 성공을 이끌어내는 '돌파 경영'(Breakthrough Management)으로 요약된다.

### 시대를 앞서가는 신성장동력 확보

정주영 회장은 환경 변화를 예견하고 남들보다 한발 앞서 미래 성장을 견인할 신사업에 진출하여 성공적인 사업 확장을 추진했다. 해방 이후 현대건설, '60~'70년대 현대자동차, 현대중공업, 현대상선, '80년대 현대전자, 현대증권 등은 미래를 내다 본 신성장동력 확보의 대표적 사례이다. 현재 새로운 성장 동력 부재로 고민하는 국내 기업들 역시 미래 유망산업에 대한 투자를 과감히 추진해야 한다.

### 세계 시장을 무대로 한 사업 개척

정주영 회장은 처음부터 좁은 국내 시장보다 세계 시장을 목표로 한 공격적인 해외 시장 진출로 글로벌 기업으로서의 '현대' 위상을 확립하는 초석을 닦았다. 내수시장 확대의 한계와 개방경제체제가 확산되고 있는 현 상황에서, 새로운 사업 기회 획득과 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해서 해외 시장을 향해 적극적이고 도전적인 진출이 필요하다.

### 고객 감동의 신뢰 경영 추구

정주영 회장은 단기적 이익보다 장기적 관점에서의 신뢰 획득을 중시하는 신용 제일주의 기업 활동을 통해 현대그룹의 비약적 성장을 달성하였다. 원자재가 상승 등 국내의 경영 여건이 악화되는 속에서 해외 고객이나 생산·부품업체 서로간의 신용을 지키는 신뢰 경영을 더욱 강화해야 장기적 수익 기반이 확대될 것이다.

### 기술 자립의 신조를 견지

사업 경쟁력을 확보하기 위해서는 기술 자립이 무엇보다도 중요하다는 신념을 가졌던 정주영 회장은, 독자적인 기술 개발과 응용을 통해 현대뿐만 아니라 한국을 세계 속의 기술 경쟁력 보유국으로 자리매김하는데 기여하였다. 일본과 중국 사이에 낀 샌드위치 '경제 상태를 극복하기 위해서는 무엇보다도 기술 경쟁력 확보를 통해 기업 체질을 강화해야 한다.

### 능력 중시의 인재 경영

현대그룹이 성장을 거듭할 수 있었던 것은, 능력과 인간성 중심의 인력 관리와 현장 경영을 몸소 실천하며 임직원들에게 다양한 기회를 제공한 정주영 회장의 실용적 인재 경영이 있었기에 가능했다. 현재의 위기를 극복하고 신사업 발굴 및 추진을 위해서는 무엇보다도 현실의 어려움을 타개할 수 있는 실천 능력을 지닌 인재 활용이 요구된다.

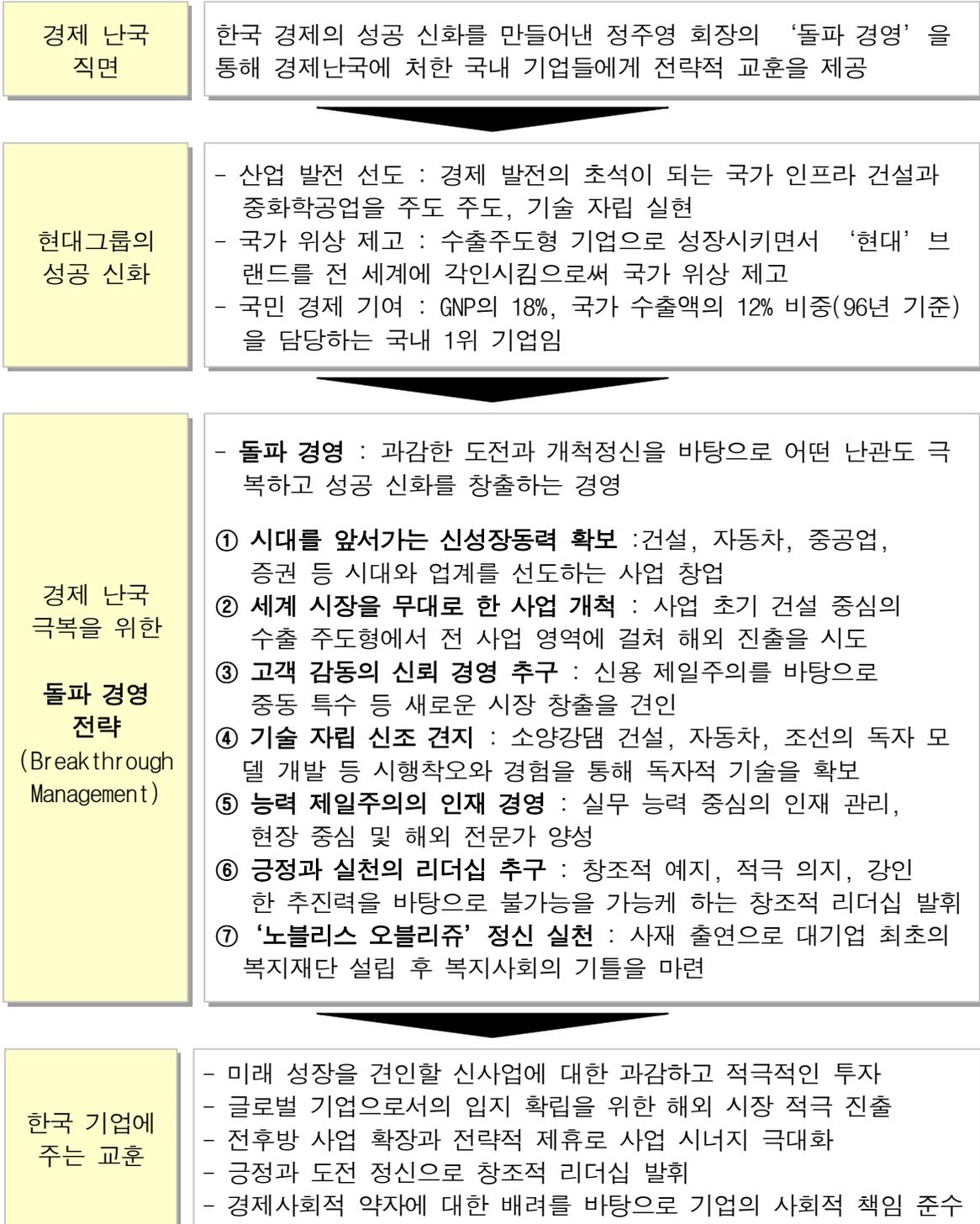
### 긍정과 실천의 리더십

정주영 회장은 평소 즐겨 쓰던 '해 봤어'라는 말에서도 알 수 있듯이, 어려운 상황 속에서도 긍정적인 사고로 직접 행동하는 리더십을 보여줌으로써 현대그룹의 비약적인 성장을 이룩할 수 있었다. 현재 한국 경제가 처해 있는 대내외 여건의 어려움을 극복하기 위해서는 변화의 긍정적 가능성을 파악하고 이를 기회로 활용하는 긍정적 사고의 리더십이 필요하다.

### 노블리스 오블리주 정신의 실천

기업도 사회구성원으로서 사회문제 해결에 앞장서야 한다는 인식을 가졌던 정주영 회장은 종합적 사회복지사업을 전개하여 기업의 사회적 책임을 실천하는데도 앞장섰다. 기업의 사회적 역할에 대한 관심과 필요성이 높아지는 상황에서, 국내 기업들은 사회적 책임을 중시하고 각 기업 수준에 맞는 사회책임경영을 실천하여 기업 친화적 사회 분위기를 조성해야 한다.

## 정주영 경영 전략의 재조명



# 경제난국 극복을 위한 '돌파경영'

## 1. 현대그룹의 성공 신화

- 故정주영 회장은 어려운 경영 여건에도 불구하고 생전에 현대그룹을 세계적인 대기업으로 성장시켜, 한국 경제의 성공 신화를 만들어 냄
  - (산업 발전을 선도) 고속도로, 항만, 공업단지 등 경제 발전의 초석이 되는 인프라 건설과 중화학 공업을 주도하고, 국내 최초의 자동차 고유모델 개발 등 기술 자립을 통해 국내 산업의 고부가가치화를 선도함
  - (국가 위상을 제고) 현대그룹을 수출주도형 기업으로 성장시켰고, '현대'라는 브랜드를 전 세계에 각인시킴으로써 국가 위상을 높임
    - 또한 88올림픽 유치 등을 통해 국가브랜드 가치를 높이는데 결정적 기여를 함
  - (국민 경제에 기여) 현대그룹의 매출액은 1996년 한국 GNP인 386조 6,404억 원의 18%에 달할 정도로 한국을 대표하는 국민 기업으로 성장함

### < 현대그룹 성과 추이 >

구분	1963년	1996년	2006년
자산 규모	8억 1,400만 원	59조 8,788억 원	136조 4,040억 원
매출액	8억 원	69조 7,257억 원	135조 3,440억 원
당기순이익	5,300만원	2,163억 원	8,606억 원
GNP 대비 매출액 기여	5,029억 원의 0.1%	386조 6,404억 원의 18%	847조 8,613억 원의 16%
국가 수출액 대비 그룹 수출액	44억 6,000만 달러의 3% (74)	1,297억 1,500만 달러의 12%	3,714억 8,900만 달러의 13%

자료: 현대그룹, 「현대 50년사」, 1997.

주: 2006년은 범현대그룹 118개사 중 현대기아차, 현대중공업, 현대미포조선, 현대상선, 하이닉스 반도체, 현대모비스, 현대오일뱅크, 현대건설만의 수출액으로 산정

- 정주영 회장의 생전에 국내 재계 순위 1위로 성장한 현대그룹은, 현재 비록 범현대그룹으로 분리되었지만 여전히 한국 경제를 선도하는 기업집단임
  - 정주영 회장 서거 전인 1996년 시점에 현대그룹은 총 자산 59조 8,788억 원으로 총 49개 계열사를 거느린 한국 재계 순위 1위였음
  - 서거 후인 2007년 4월 기준, 범현대그룹의 자산규모 역시 136조 4,040억 원에 총 계열사 118개사로, 실질적인 재계 순위 1위를 기록하고 있음
- 故정주영 회장은 한국의 대표적인 경제인으로서 한국 현대경제사의 선도자 일뿐 아니라, 민족 번영을 생각하는 민족주의자, 사회공동체 발전에 기여한 사회 지도자라는 평가를 받고 있음
  - (창조적 경제인) 한국 근대사에서 기업가 정신을 통한 신사업 개척으로 한국 경제의 고도성장과 글로벌화, 자본주의 발전을 선도함
  - (통일 선구자) 민간인으로서 최초로 북한을 방문하고, 남북통일에 대한 사명감과 책임감으로 금강산관광 사업을 성사시켜, 남북한 신뢰 증진을 통한 한반도 평화통일의 기반을 구축함
  - (사회 지도자) 올림픽 유치, 체육계 공헌, 문화재단·병원·학교설립·장학사업 등을 통해 기업의 사회적 책임을 실천한 모범적인 지도자로 평가받음
- 현대그룹의 성공 신화를 이룩한 故정주영 회장의 경영 전략은, 현재 대외 경제 여건 악화 등으로 경제 난국에 빠져 있는 한국 경제와 국내 기업의 활로를 개척하는데 주요한 시사점을 제공함
  - 정주영 회장의 경영철학 및 이념에 바탕을 둔 '돌과 경영'의 추진 전략을 재조명해 봄으로써, 국내 기업들에게 주는 교훈과 과제를 도출함

## 2. 성공 비결 : '돌파 경영'(Breakthrough Management)

### ○ 돌파 경영의 개요

- (개념) '돌파 경영'이란 어려운 난관에 부딪쳐서도 '할 수 있다'라는 과감한 도전 정신과 창의력을 바탕으로 사업 성공을 이끌어내는 경영을 의미함
  - 정주영 회장은 과감한 도전과 창의력으로 무장된 '돌파 경영'으로 어떠한 시련도 극복함으로써 한국 경제 발전의 견인차 역할을 수행함
  - 한국 기업 최초의 해외 건설 도전, 선박과 자동차의 고유모델 개발, 유조선을 이용한 서산간척지 사업 등은 돌파 경영의 대표적 사례들임
  
- (형성 배경) '돌파 경영'은 정주영 회장의 경영 철학인 '아산정신(Asanism)'<sup>1)</sup>과 강인한 추진력을 바탕으로 솔선수범하는 창조적 리더십에 의해 형성됨
  - 아산정신은 국가 및 사회와 더불어 번영한다는 사업보국의 정신과 미래를 준비하는 도전·개척정신, 손해를 감수하면서도 신용으로 사업을 일군 근검·성실 정신으로 구성됨
  - 언제나 모험적, 도전적 행동주의 사고를 앞장 서 솔선수범하고 현재에 안주하기 보다는 항상 미래의 번영을 생각하고 개척하는 창조형 리더십을 보여줌
  
- (추진 전략) 정주영 회장의 '돌파 경영'은 현대그룹의 사업 성장 측면, 경영 기능 측면, 전략 수행의 기반 측면에서 7대 세부 전략으로 파악할 수 있음
  - 사업 성장 측면에서는, '시대를 앞서가는 신성장동력 확보'와 '세계 시장을 무대로 한 사업 개척'을 추진하였음
  - 경영 기능 측면에서는, '고객 감동의 신뢰 경영'을 추구했으며, '기술 자립의 신조를 견지'했음
  - 전략 기반 측면에서는, '능력 중시의 인재 경영'과 '공정과 실천의 리더십'을 발휘했으며 사회에 봉사하는 '노블리스 오블리주 정신'을 실천함

1) 아산정신(Asanism)은 한국의 유교사상 등을 바탕으로 사업보국정신, 근면절약정신, 개척·도전정신을 뼈대로 하고 있음. 한국 경제의 재건과 선진화에 앞장서게 한 '현대 정신'의 근간이 됨

○ 돌파 경영의 7대 추진 전략

① 시대를 앞서가는 신성장동력 확보

- (개요) 정주영 회장은 사업 기반이 전혀 없던 상황에서도 건설, 조선, 자동차 등 국가 발전에 이바지할 수 있는 분야의 신성장동력 확보에 주력함
  - 현대건설, 현대자동차, 현대조선중공업, 현대증권 등 업계를 선도하는 사업을 창업한 것은 신성장동력의 필요성을 인식한 정주영 회장의 통찰력에 기인함
- (내용) 남들보다 한발 앞서 미래 성장을 견인할 신사업에 진출함으로써, 국가 경제 발전에 기여하고 업계의 선도적 지위를 구축함
  - 해방과 한국전쟁 직후, 한국 경제의 재건을 위해서는 건설업이 필수적이라는 인식 하에 현대건설의 모태가 되는 현대토건을 창업함
  - 경제 성장이 가속화되던 '60~'70년대에는 국가 기간산업의 육성정책과 국민소득 증대에 발맞춰 중화학공업에 진출하여 기업 성장의 발판을 확립함
  - '80년대 이후 다양한 고객 수요에 대응하고 미래 성장을 견인할 첨단산업 진출을 위해 현대증권, 현대전자 등을 창업하여 사업다각화를 추진함

< 현대그룹의 단계별 신성장동력 확보 추이 >

시기	배경	사례
창업 ~ '50년대	- 해방과 전후, 사회간접자본의 절대적 부족 - 사회 인프라의 시장 수요 증가 전망	- 현대건설('47) - 금강스레트공업('58)
'60년대 ~ '70년대	- 경제성장에 발맞춰 중화학산업의 부족 - 국제무역 확대에 따른 물동량 증가 - 국민소득 증대, 기간산업 육성 정책	- 현대자동차('67) - 현대조선중공업('73) - 현대상선('76)
'80년대 ~ '90년대	- 고객수요 다양화, 내수 시장 확대 - 고부가 첨단산업 선점	- 현대전자('83) - 현대증권('86) - 현대캐피탈('93)

- (시사점) 경제 불확실성 증대와 성숙 업종이 증가하는 현 시점에서, 미래 환경 변화에 대한 예지력을 바탕으로 과감하게 신사업에 투자해야 할 것임

## ② 세계 시장을 무대로 한 사업 개척

- (개요) 정주영 회장은 좁은 국내 시장보다 세계 시장을 목표로 공격적인 해외 시장 진출로 글로벌 기업으로서의 '현대' 위상을 구축함
  - 열악한 경영 환경에서도 정주영 회장은 불굴의 도전 정신과 기업 내부 역량을 결합하여 적극적인 해외 시장 개척 활동을 전개함
  - 해외 시장 진출을 통해 수출 증대와 고용 창출 등 국가 경제 발전에 이바지하는 한편, 글로벌 기업으로서의 성장을 가속화시킴
- (내용) 현대의 해외 진출은 초기 건설 중심의 수출 주도형에서 향후 전 사업 영역에 걸쳐 현지 마케팅, 직접 투자 등 다양한 방식으로 전개됨
  - '60년대 해외 진출의 태동기에는 건설업을 중심으로, 태국 등 동남아 시장에 진출하여 기술 축척, 시공 경험, 자신감, 대외 신인도 등을 획득함
  - '70년대 확대기에는 건설과 조선, 중공업, 자동차사업 등이 해외 진출을 견인하였으며 기업 규모 확대, 기술 축척, 사업구조의 고도화를 달성함
  - '80년대 이후에는 전 사업 영역에 걸쳐서 해외 진출이 시도되었고 진출 유형도 수출뿐만 아니라 합작 투자, 직접 투자 등 다양한 방법이 활용됨

## &lt; 현대의 해외 진출 과정 및 사례 &gt;

	태동기 ('60년대)	확대기 ('70년대)	성숙기 ('80년대 이후)
진출 특징	- 건설 중심의 수출 주도형	- 건설, 조선, 자동차 등 진출 분야 다양	- 전 사업영역에 걸쳐 수출과 직접 투자
사례	- 태국 고속도로 건설 - 알래스카 교량 공사 - 호주의 항만 공사	- 중동 건설시장 진출 - 조선과 건설 연계 수출 - 중남미 등 자동차 수출	- 미국 자동차 시장 진출 - 상해에 반도체 조립공장 - 미국, 영국 등 직접 투자

- (시사점) 해외 시장 개척은 내수 확대가 한계가 있는 현 상황에서도 새로운 사업 기회 획득과 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해서 필수적인 전략임
  - 사업 구조의 고도화와 경영 위험 요소 분산 등 내부 역량 제고의 측면에서도 적극적인 해외 시장 개척은 효과적인 대안임

③ 고객 감동의 신뢰 경영 추구

- (개요) 정주영 회장은 고객의 신뢰가 갖는 중요성을 인식하고, 신용을 지켜 나가기 위한 기업 활동을 통해 주력 사업의 비약적인 성장을 달성함
  - 단기적인 이익보다는 장기적인 관점에서의 고객 관리에 중점을 두어 신규 고객 창출과 기존 고객의 반복 구매로 이어지는 선순환 성장을 가능하게 했음
- (내용) 신용 제일주의를 바탕으로 고객과의 관계를 중요시한 마케팅으로 중동 건설 특수 등 새로운 고객 창출과 시장 확대를 이룩함
  - 적자에도 불구하고 공사를 완수함으로써 고객의 신용을 획득한 고령교 공사와 태국 고속도로 공사는 현대건설의 대외 신뢰도를 제고한 대표적 사례임
  - 해외 건설 초기부터 장기적 관점에서 고객 관리를 강화해 온 것이 중동 건설 특수를 견인하는 계기가 됨

< 신뢰 경영의 실천 사례 >

구분	내용	사례
신용 제일주의	- 적자에도 불구하고 수주 사업 완수 - 단기적 이익보다 신용 획득을 우선	- 고령교 공사 완수로 정부의 높은 평가를 획득 - 태국 고속도로 공사 완수로 동남아 수주 확대
장기적 관점의 고객관리	- 장기적 관점에서 고객과의 관계 강화 - 새로운 고객 수요 창출로 연결	- 미군정과의 우호적 관계 구축으로 각종 신규 사업 수주 - 축적된 고객관계를 바탕으로 중동 건설 특수를 견인
고객수요 대응	- 사업 간의 유기적 연관성 추진 - 고객의 맞춤형 수요에 대응	- 건설과 중공업의 연계를 통한 주베일 산업항 건설

- (시사점) 단기적인 이익에 집착하기보다 고객과의 장기적인 신뢰 관계 구축이 기업의 경쟁력으로 작용함
  - 고객 신뢰 구축을 통한 사업 확대를 추진한 정주영 회장의 신뢰 경영 전략은 장기적 관점에서 기업의 지속성장으로 연결됨

## ④ 기술 자립 신조 견지

- (개요) 정주영 회장은 경영 환경 변화에의 능동적 대응과 사업 경쟁력 확보를 위해서는 창의적인 기술 자립을 필수적인 요소로 생각함
  - 건설에서 축적한 기술 개발 경험을 바탕으로 당시에는 첨단산업이었던 조선, 자동차, 반도체 등에서 자주 기술을 확립함
  - ‘기술의 현대, 세계의 현대’를 지향하며, 독자적인 기술 개발과 응용을 통해 현대뿐만 아니라 한국을 세계 속의 기술 경쟁력 보유 국가로 자리매김 시킴
- (내용) 사업 수행 중 기술력을 보유하지 못한 데서 오는 어려움을 시행착오와 경험으로 극복하면서 핵심 자산으로 축적함
  - 사업 수행 단계에서 손쉽게 외국 기술을 도입하려 하기보다 자체 기술 개발에 의한 경쟁력 기반을 강화해 나감
  - ‘60년대까지는 건설업을 중심으로 선진 기술을 습득하는 데 주력하였고, ‘70년대 이후 본격적으로 독자적 기술을 실현함과 동시에 기술 인력 양성에 힘씀

## &lt; 정주영 회장의 기술 확보 전략 &gt;

구분	내용
경험학습을 통한 자체적인 기술획득	- 소양강댐을 통해 사력댐 시공 기술을 완벽하게 습득 - 자동차, 조선 등의 독자적 엔진 개발
보유 기술을 적극 응용하여 재창조	- 건설에서 축적한 건축 기술을 선박 건조에 응용 - 한국 최초의 자동차 고유 모델인 ‘포니’ 개발
선진 기업들과의 다양한 기술 협력	- 전문 기술 용역회사인 리카르도 등과 기술 협약 - 미국에 직접 현지법인을 설립, 첨단기술과 제품개발에 주력
첨단 기술인력 양성	- 50여개 기술연구센터 설립 - 기술 인재 양성을 위한 한국형 표준모델과 첨단기술 개발

- (시사점) 선진 기술을 활용하여 기술 개발의 밑거름을 만들고, 그 위에서 새로운 자주적인 기술을 개발하고 폭넓게 응용함
  - 현재 일본과 중국의 가운데에서 ‘샌드위치’ 경제 상태를 극복하기 위해서는 무엇보다 독자적 기술 자립 노력이 필요함

⑤ 능력 제일주의의 인재 경영

- (개요) 정주영 회장은 사업이 곧 사람임을 터득하였고, 개인의 목표와 조직의 목표를 조화시키는 인간 존중의 경영 활동에 대한 신념을 가짐
  - 현대가 성장을 거듭할 수 있었던 것도 현장에서 꼭 필요한 인적자원을 배치하여 활용하는 적재적소 인력관리에 의해 가능했음
- (내용) 능력과 인간성 중심의 인력관리, 자기개발 지원을 통한 현장 중심의 전문가 양성, 수출 보국을 위한 해외 지역전문가 양성을 꾀함
  - “작은 일에 성실한 사람은 큰 일에도 성실하며, 작은 일을 소홀히 하는 사람은 큰 일도 이룰 수 없다”는 특유의 인재 판단 기준을 가짐
  - 창업 초기부터 현장 중심의 경영을 몸소 실천하고, 임직원들에게 다양한 실무 경험과 노하우를 터득할 수 있는 기회를 제공함
  - 또한 국내 기업이 살 길은 해외라는 인식하에 수출 확대를 위해 해외 현지에서 직접 뛰어 다니는 수출전문가가 무엇보다 필요하다는 인식을 지님

< 정주영 회장의 인재 경영 >

구분	내용
능력 중심의 인재 관리	- 학력, 지연, 혈연에 얽매이지 않고 실무 능력을 최우선 - 연공서열을 파괴한 파격적인 승진 인사로 스타급 CEO 배출
현장 중심의 전문가 양성	- 사장단 및 임직원을 대상으로 수시 현장 교육을 실시 - 현장 실무진을 최우선적으로 대우 · 건설 ‘현장의 왕’이던 덤프트럭 기사가 불시에 현장을 방문한 대통령 차량의 우선 진입을 거부한 사례
해외 지역 전문가 양성	- ‘80년대부터 해외현장 및 해외지점 근무요원들을 대상으로 외국어 교육 및 현지 문화 학습을 실시

- (시사점) 정주영 회장의 능력 제일주의에 의한 역동적 인재 관리는 경쟁 심화와 불확실한 경영 환경이 지배하는 현재에 그 필요성이 더욱 강조됨
  - 능력 중심의 인재 경영으로 다양한 인재 풀을 구성할 때 인적 자원의 창의력과 역량이 발휘되어 위기 상황을 극복할 수 있음

## ⑥ 긍정과 실천의 리더십 추구

- (개요) 정주영 회장은 아무리 어려운 상황 속에서도 긍정적인 사고와 적극적인 실천으로 난관을 극복함으로써 성공 신화를 창조함
  - 급변하는 대내외 여건 속에서 발생하는 정치, 사회, 경제적 난관을 긍정과 실천의 리더십으로 극복하여 새로운 시장 개척과 기업 성장을 이룩함
- (내용) 불가능해 보이고 위기로 인식되는 상황에서도 긍정적 요인을 발견하고 이를 사업 기회로 활용하여 난관을 극복함
  - 정주영 회장은 평소 즐겨 사용했던 “해 봤어?”라는 말에서도 알 수 있듯이 행동주의 사고를 바탕으로 한 강인한 추진력으로 사업 성공을 이끌었음
  - 또한 “시련은 있어도 실패는 없다”고 강조하면서 긍정적인 도전 정신으로 수많은 사업상의 난관을 헤쳐 나감
  - 당시로선 힘들다고 하던 자동차사업을 시작하여 세계적 기업으로 육성할 수 있었던 것은 정주영 회장의 긍정과 실천의 리더십이 있었기 때문임

## &lt; 정주영 회장의 리더십 &gt;

구분	내용
창조적 예지 (創造的 叡智)	- 미래지향적 사고로 대내외 여건 변화를 긍정적으로 인식 - 중동 진출 신화, 자동차·조선 등 중화학공업의 선도적 진출
적극 의지 (積極 意志)	- 투철한 주인 의식과 능동적 대응 자세 - 오일 쇼크로 인한 어려움을 중동 해양 설비 공사로 극복
강인한 추진력	- ‘하면 된다’는 정신으로 목표 달성에 매진 - 내부의 반발과 외국의 견제에도 불구하고 사우디아라비아 주베일 산업항 공사를 성공적으로 수행

- (시사점) 현재 한국 경제가 처해 있는 대외 여건 악화, 신성장동력 부재, 성장잠재력 약화와 같은 위기적 상황을 극복하기 위해서는 긍정과 실천의 리더십이 절실히 요구됨
  - 대내외 여건 변화의 긍정적 가능성을 파악하고 이를 기회로 활용하는 긍정적 사고와 목표 달성을 위한 강인한 추진력이 필요함

⑦ ‘노블리스 오블리쥬’ 정신 실천

- (개요) 정주영 회장은 종합적 사회복지사업을 전개하여 대기업 집단에 대한 국민들의 불신을 해소하고 기업이윤의 사회 환원이라는 사회적 책임을 다함
  - 이와 같은 사회 환원은 자발적이고 자선적 의도에서 비롯된 것이며, 기업도 사회구성원으로서 사회 문제 해결에 적극 동참해야 한다는 인식에 토대를 둠
- (내용) 사재 출연을 통해 대기업 최초의 종합공익재단인 아산사회복지사업 재단을 설립하고, 복지사회의 기틀을 마련하는 데 앞장 섬
  - '77년 현대건설 창립 30주년을 기념하여 정주영 회장은 개인적으로 보유하고 있던 현대건설 주식의 절반을 출연하여 복지재단을 설립함
  - 재단은, ‘우리 사회의 가장 불우한 사람들을 돕는다’는 설립 취지에 따라 의료, 사회복지 등 우리 사회 복지 향상의 기초가 되는 분야에 적극 지원함

< 아산재단의 사회공헌 활동 (1977. 7 ~ 2000. 12) >

(단위 : 백만원)

구분	지출액	내용
의료사업	664,096	- 병원 건립 투자비 및 의료 시혜 사업비
사회복지	29,906	- 1,198개 아동, 노인, 장애인 단체에 대한 시설 및 프로그램 지원사업 - 소년소녀 가장 1,272명에게 생활비 지원, 사후 지도 - 사회복지 시설 및 저소득층 밀집 지역 18만 9,907명에게 무료 진료
교육사업	10,778	- 고교, 대학, 대학원생 연인원 1만 5,421명에게 장학금 지원
연구개발지원	7,898	- 대학 교원에 대한 학술 연구 1,794과제 지원
합계	712,678	

- (시사점) 정주영 회장은 재물을 소유가 아닌 활용에서 가치를 찾으려고 했으며, 시대를 앞서 사회적책임경영(CSR)을 실천한 사회기업인이었음
  - 기업의 사회적 책임을 중시하고 이를 통해 기업의 지속 성장이 가능함을 인식하여 각 기업 수준에 맞는 사회적책임경영을 추진해야 함

### 3. 한국 기업에 주는 시사점

- (경영 환경의 불안 요인 산적) 정주영 회장 생존 시와 현재의 경영 환경은 시대적 차이는 있으나, 기업 경영을 위협하는 불안 요인이 산적해 있다는 측면에서는 유사한 상황이라 할 수 있음
  - (불확실성 증가) 21세기에 들어서, 글로벌화, 지식화, 정보화 등 경영 패러다임이 급속히 변화하면서, 기업 환경은 갈수록 불확실성이 증가하고 있음
    - 한편 국내외 정치, 경제, 사회문화적 측면도 빠르게 변화하고 있음
  - (세계 경제 불안 가중) 최근 미국 서브프라임모기지 부실 사태로 불거진 글로벌 경제의 불안은 국내 기업들의 실적 달성에 큰 걸림돌로 작용할 전망이다
    - 미국 서브프라임 파장으로 인한 세계 경제의 동반 둔화는 수출에 많은 비중을 의존하는 한국 경제를 저성장 기조에 빠뜨릴 우려가 있음
  - (자원 수급 불안 심화) 최근 국제 유가 및 농산물 등 국제 원자재 가격이 급등하면서, 제조 원가 상승에 따르는 국내 기업들의 경쟁력 약화가 우려됨
    - 유가, 농산물 등 국제 원자재 가격 급등은 소비자 물가 상승에 직접적 영향을 미치고 있어, 소비 시장 위축에 따르는 기업의 수익성 약화가 예상됨
  - (신성장동력 확보 경쟁 치열) 국내외 M&A시장이 활성화와 개방경제체제 확산이 가속화되는 가운데, 미래 성장을 견인할 신사업 선점 경쟁이 격화되고 있음
    - 또한 미래의 기업경쟁력 원천이 되는 핵심기술 확보를 위한 전략적 연계와 개방형 R&D 전략 등이 활발하게 전개되고 있음
  - (사회적 책임 요구 증대) 기업의 사회적 역할에 대한 관심이 증대되면서 사회 각계의 기업 활동에 대한 감시와 제도적 규제가 갈수록 강화되고 있는 추세임
    - 정보 환경이 진보되면서 제품 및 기업에 대한 정보 접근이 용이하게 된 소비자들의 응집력 증대로 기업책임의 이행에 관한 감시 활동이 강화되고 있음

○ (정주영 경영전략의 교훈) 정주영 회장의 '돌파 경영'은 경영 환경이 악화되고 있는 현재의 국내 기업들에게도 여전히 유효한 전략적 교훈을 제공함

- 첫째, 미래 성장을 견인할 신규 사업에 대한 과감하고 적극적인 투자
  - 정주영 회장은 미래지향적인 측면에서 전망이 보이고 부가가치가 높다고 판단된 사업에는 도전 정신으로 적극 진출하는 전략을 지향하였음
  - 1940년대 말 현대건설 설립을 통하여 건설업에 진출하였고, 1960~70년대에는 자동차와 조선 사업에 국내 최초로 진출하여 성공함으로써 오늘날 한국의 기간산업의 초석을 마련함
  
- 둘째, 글로벌 기업으로서의 입지 확립을 위한 적극적인 해외 시장 진출
  - 처음부터 과감하게 세계 시장을 겨냥한 공격적 마케팅으로 '현대' 브랜드를 전 세계에 각인시키는 한편, 글로벌 경영의 능력을 축척하는데 성공하였음
  - 현대건설의 중동 시장 진출 시 시장을 선점하고 있던 선진 기업들에 대해 가격 경쟁력을 앞세워 글로벌 기업으로 성장하는 발판을 마련함
  
- 셋째, 사업간 시너지를 극대화할 수 있는 사업 확장과 전략적 제휴 추구
  - 정주영 회장은 성공한 사업을 통해 축적한 인적·물적 자원을 활용하여 새로운 관련 사업에 적극 진출하는 전략을 추진하였음
  - 현대건설은 건설 자재 및 장비사업, 현대자동차와 현대중공업에서는 부품 소재 사업의 전후방 다각화를 통하여, 새로운 사업 기회 창출과 기존 사업의 고도화를 달성함
  
- 넷째, 긍정과 도전의 정신으로 솔선수범하는 리더십 발휘
  - '하면 된다'라는 자신감과 긍정적 사고로 환경 변화에 적극적으로 대응하고 이를 기업문화로 승화시킴으로써 혁신적 경영 리더로서의 모범을 보임
  - 해외 건설 진출, 조선 사업, 독자 자동차모델 개발, 대북 사업 추진에 이르기 까지 사업 수행에 수반되는 위험에도 정면 대응하는 추진력을 보여줌

- (국내 기업들의 과제) 경영 여건의 변화에 좌우되지 않는 사업 경쟁력을 확보하고 세계 일류 기업으로 도약할 수 있는 기반 구축에 주력해야 함
- (사업) 새로운 성장 동력 발굴을 위한 적극적인 사업 확대를 지향하면서, 미래의 기업 성장을 견인할 창의적 인재를 지속적으로 양성해야 함
    - 성장잠재력 있는 유망 신수종사업을 지속적으로 개척하여 지속 성장의 동력을 확보하고 글로벌 시장에서의 지배력을 확대해야 함
    - 신사업 발굴 및 추진을 위해서는 무엇보다도 참신한 아이디어를 장려하고 이를 실천할 혁신적 인재 육성이 필요함
  - (경영시스템) 대내외 환경 변화에 대해 능동적인 대응 역량을 구축하고, 변화와 혁신을 통한 글로벌 시장 경쟁력을 강화해야 함
    - 기술 개발과 품질 향상을 위한 지속적 혁신 노력을 통해 핵심 경쟁력을 확보함으로써 세계 속의 한국 기업으로서의 위치를 확고히 해야 함
    - 경영 리더는 조직원 전체의 이해와 동참을 유도할 수 있도록 임직원들을 앞에서 이끌고 적절히 동기부여 할 수 있는 리더십을 발휘해야 함
    - 개방경제체제 및 글로벌 스탠더드 확산 등 글로벌 환경 변화에 대응하여 세계 경쟁 수준에 걸맞는 조직 역량의 고도화를 이룩해야 함
  - (기업문화) 기업 성장과 사회공동체 발전을 함께 지향하는 기업 시민 정신을 정립하고, 신뢰와 투명의 기업문화를 확립해야 함
    - ‘기업은 임직원과 사회, 국가의 것’이라는 인식을 갖고, 환경 보전과 기업 이익의 사회 환원 등 사회에 기여하는 ‘창조적 자본주의’를 정립해야 함
    - 국가와 사회 각 부문별 균형 성장에 기여할 수 있는 모델을 개발하고 실행함으로써 ‘사업보국’의 경영 이념을 계승, 발전시켜야 함
    - 국민으로부터 신뢰받고 노사가 화합, 신뢰할 수 있는 분위기를 기업문화로 내재화함으로써 궁극적으로 글로벌 경쟁력을 높이는 원천으로 활용해야 함

작성 : 산업전략본부 연구위원 허만울 (myhur112@hri.co.kr, 02-3669-4127) 외  
 총괄 : 산업전략본부 본부장 유병규 (bkyoo@hri.co.kr, 02-3669-4032)

## HRI 經濟 指標

---

🔗 主要 經濟 指標 推移와 展望

---

		주요 경제 지표 추이와 전망						
		2002	2003	2004	2005	2006	2007(P)	2008(E)
국 민 계 정	경제성장률 (%)	7.0	3.1	4.7	4.2	5.0	4.9	5.1
	최종소비지출 (%)	7.6	-0.3	0.4	3.9	4.5	4.5	4.6
	민간소비 (%)	7.9	-1.2	-0.3	3.6	4.2	4.4	4.5
	총고정자본형성 (%)	6.6	4.0	2.1	2.4	3.2	4.1	5.8
	건설투자 (%)	5.3	7.9	1.1	-0.2	-0.4	1.6	3.8
	설비투자 (%)	7.5	-1.2	3.8	5.7	7.6	7.5	8.5
대 외 통 관 래 기 준	경상수지 (억 \$)	54	119	282	150	54	60	-50
	무역수지 (억 \$)	103	150	294	232	161	151	60
	수출 (억 \$)	1,625	1,938	2,538	2,844	3,255	3,718	4,110
	증가율 (%)	(8.0)	(19.3)	(31.0)	(12.0)	(14.4)	(14.2)	(10.5)
	수입 (억 \$)	1,521	1,788	2,245	2,612	3,094	3,567	4,050
	증가율 (%)	(7.8)	(17.6)	(25.5)	(16.4)	(18.4)	(15.3)	(13.5)
기 타	소비자물가 (평균 %)	2.7	3.6	3.6	2.8	2.2	2.5	2.8
	실업률 (%)	3.1	3.4	3.7	3.7	3.5	3.2	3.0
금 융	원/\$ 환율 (평균, 원)	1,253	1,192	1,145	1,024	955	929	915
	국고채금리 (평균 %)	5.8	4.6	4.1	4.3	4.8	5.2	5.3

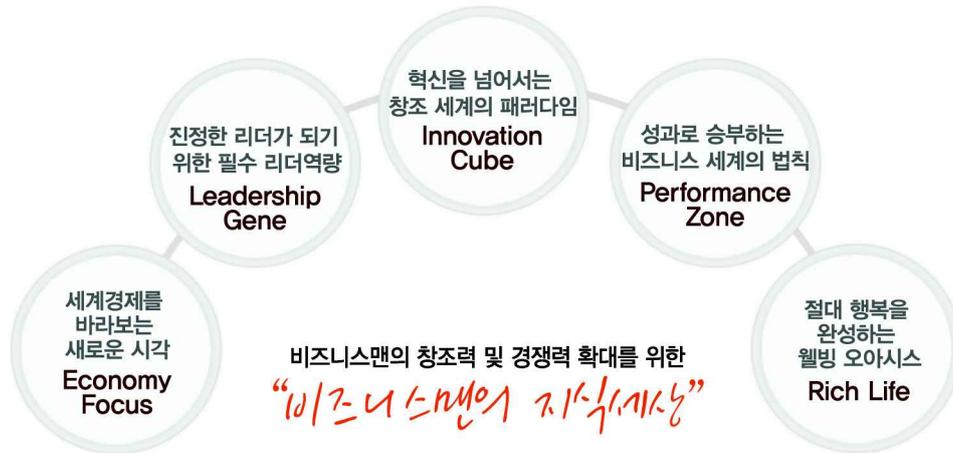
# 내 인생 최고의 멘토를 만나다!

## Creative business contents tank, Usociety

21세기는 지식 경쟁력이 지배하는 세상입니다.  
빠르게 변화하는 사회트렌드, 나만 뒤쳐지는 것 같지 않으신가요?  
비즈니스맨들의 창조력 충전 및 경쟁력 확대를 위한 지식 정보 콘텐츠,  
Usociety에서 만나보세요.

### 비즈니스 지식 정보 TV, CreativeTV.co.kr

창조의 5분, 성공의 5분! 그 5분을 위한 다이제스트 콘텐츠를 제공하는 것이 Usociety의 미션입니다.  
HD VIDEO 프로그램으로 우리나라 최고의 전문가들과 지혜를 나누십시오.



### 글로벌 비즈니스의 완성, EBS 어학 프로그램

최고의 어학 강의, EBS 어학 콘텐츠! 국내 대표 강사진들의 명 강의로 구성된 3,200편 이상의 풍부한 어학 프로그램을 Usociety에서 만나보시기 바랍니다.

Business	Conversation	Global
영어인터뷰 START 인터뷰 영어족보 비즈니스영어 모질게 new TOEIC 비겁한 new TOEIC 外	Style English Survival English 영어 말하기 START Oxford 회화 말미잘 English 外	리듬 중국어 입문 이키이키 일본어 러시아어 첫걸음 스페인어 첫걸음 터키어 첫걸음 外

### 차별화된 경쟁력, Competency Tools

#### 지식노트

경제, 사회, 문화에서 저널까지  
한 눈에 보는 weekly webzine

#### U-Times

지식 트렌드를 손에 잡을 수  
있는 콘텐츠 매거진

#### U-Planner

프로페셔널리즘의 시작,  
웹 프랭클린 플래너

#### eBook

비즈니스에서 교양까지,  
신간으로만 채워지는  
digital library