

Global Management Insight

2005. 3

해외 주요 CEO의 경영전략 :

10. 뱅크원의 제임스 디먼 /
머크의 레이몬드 길마틴 편

불황속의 위기관리*

* 제임스 디먼

- 뱅크원은 미국에서 6번째로 큰 은행으로서 시카고에 본사를 둔 자산규모 2,700억 달러의 중서부 최대 은행/카드회사
- 1998년까지 17년간 시티그룹의 사장 역임
- 1998년부터 2004년까지 뱅크원 CEO 역임**

* 레이몬드 길마틴

- 머크는 콜레스테롤 강화제 및 천식 치료제들을 개발 판매하고 있는 글로벌 제약회사
- 1994년부터 현재까지 사장 재직중

○ 위기를 기회로 삼는 경영의 실천

- 철저한 현실 기반의 기업경영을 통해 성공을 거둠

- 뱅크원은 1998년까지 그럴듯한 겉모습과는 달리 퍼스트시카고은행과의 합병으로 심한 혼란을 겪고 있어 조직내부의 갈등이 심화되어 있었으며, 회사의 재무상태는 악화일로에 놓여 있었음
- 디먼은 CEO 취임과 동시에 조직문화를 재구축하는 데 주력하였으며, 비용 절감, 불필요한 모험의 회피라는 회사 성공의 교훈을 실행하여 취약했던 회사의 재무상태를 건실히 함
- 길마틴은 머크사 CEO 취임 당시, 제품의 가격구조 및 이윤에 대한 정확한 조사를 바탕으로 구조 조정을 단행하여 회사의 경영상황을 안정시킴
- 또한 처방전 관리회사인 머크 메디커의 운영을 통해 전체 매출액의 절반 이상을 안정적으로 확보하여 신약개발에 차질이 없도록 지원함

- 불확실한 미래에 대비하는 기업경영을 실천함

- 디먼은 항상 직원들의 의견을 경청하며, 성실함을 바탕으로 침체기를 대비

* 본 내용은 방송대학TV에서 방영된 'CEO Exchange 불황속의 위기관리'를 바탕으로 재구성

** 2004년 7월 JP Morgan Chase와 뱅크원과의 합병으로 현재 제임스 디먼은 JP Morgan Chase의 최고운영책임자(COO : Chief Operating Officer)로 재직 중임

해의 주요 CEO의 경영전략

한 경영을 수행함

- 길마틴은 새로운 수익 창출 및 기업 성장을 위해 신약개발 사업에 경영의 초점을 맞추어 미래를 대비함

○ 솔선수범과 사회적 책임을 다하는 리더십

- 솔선수범과 맡은 책무에 충실

- 디먼은 뱅크원의 CEO로 취임하면서 스스로 회사 주식을 매입하여 CEO로서 자기 자신에 대한 믿음과 회사에 헌신한다는 상징적인 행동으로 직원들의 사기를 독려함
- 또한 그는 CEO의 자리가 직업이 아닌 임무라고 생각하며, 기업을 최고로 만드는 것이 국가를 위하는 일이고, 이것이 바로 가족과 친구들을 위하는 일이라 여김

- 고객 나아가 공공을 위한 경영 철학을 강조

- 머크사는, 기업은 선행을 베풀어야 함을 경영철학으로 삼고 있음
- 길마틴은 신약개발에 많은 돈을 투자하면서도 약품가격을 낮게 유지하여, 제대로 치료를 받지 못하는 환자들을 돕는 데 앞장서 낙후된 국가들을 위해서 수익이 되지 않는 약을 끊임없이 개발하고 공급함

○ 시사점

- 기업문화 재정립을 통한 강력한 리더십의 발휘

- 두 사람 모두 외부로부터 영입된 CEO지만 창업자 가문과 관련되어 있어, 이를 활용하여 기존의 기업문화와 새로운 기업문화를 융화하여 시너지를 극대화하였음
- 직원 존중 및 정확한 현상 분석에 근거한 강력한 리더십을 발휘하여 문제 해결을 위한 올바른 방향으로의 변화를 모색하고 그 일을 진행시킴

정항수 선임연구원(hschung@hri.co.kr)