

GMI

GE 이멜트 회장의
성공 비결

1. 제프리 이멜트(Jeffrey R. Immelt) 회장의 실적

○ 개요

- 이멜트 회장은 불과 44세에 잭웰치 회장의 후임으로 2000년 11월 27일 GE 9대 회장에 지명되었고, 이듬해 2001년 9월 취임
 - 1982년 GE플라스틱에 입사하여 고속 승진을 하여 15년만에 1997년 GE 메디컬시스템스 사장이 되었고, 2001년 9월 CEO에 취임하여, 20년을 줄곧 GE에서 근무한 'GE 맨'임
 - GE메디컬시스템스 사장 재직시 13억 달러의 M&A를 성공시켜 연간 매출을 갑절이 넘는 60억 달러로 끌어올렸음

< GE 이멜트 회장 약력 >

1956년	오하이오주 신시내티 출생
1982년	GE플라스틱 입사
1989년	GE플라스틱 부사장
1997년	GE메디컬시스템스 사장
2000년 11월	GE회장 겸 CEO 지명
2001년 9월	CEO 취임

○ 이멜트 회장의 취임후 실적

- 4년전 잭웰치 회장 당시와 주요 재무 실적을 비교해보면 크게 증가
 - 잭웰치 회장의 마지막 결산년도인 2000년과 2004년 실적을 비교해 보면, 매출액은 17.2%, 순이익은 32.1%, 주당순이익은 26.8% 증가했음
 - 특히 취임(2001년 9월 7일)후 5일만에 겪은 9.11 테러로 인한 경제 급속 침체, 여기에다 엔론, 타이코 등의 회계 부정 사태에도 불구하고, 뛰어난 실적은 이멜트 회장의 우수한 경영 능력을 입증

< 이멜트 회장 취임후 재무 실적 >

구 분	취임전		취임후			B/A
	2000년 (A)	2001년	2002년	2003년	2004년 (B)	
매출 (백만달러)	130,385	126,373	132,226	134,641	152,866	17.2%
전년비증가율	16.8%	-3.1%	4.6%	1.8%	13.5%	
순이익 (백만달러)	12,735	13,791	14,167	15,236	16,819	32.1%
전년비증가율	18.8%	8.3%	2.7%	7.5%	10.4%	
주당순이익 (달러)	1.27	1.40	1.51	1.57	1.61	26.8%

- 정성적인 실적면에서도 대외적으로 높은 평가를 지속해서 받고 있음
 - “세계에서 가장 존경받는 기업” 1위 (英FT, 1998~2004년 7회 연속)
 - “세계에서 가장 칭찬받는 기업” 1위 (美포춘, 2005년)
 - “세계에서 가장 (브랜드)가치있는 기업” 4위 (美BusinessWeek, 2004년)
 - 다우공업지수 탄생 이래 109년 동안 유지하고 있는 유일기업

2. GE 이멜트 회장의 성공 비결

○ 세가지 성공 비결

- 이멜트 회장의 성공 비결은 크게 이익중시 경영, 장기성장분야 투자, 이미지 개선 활동 등 세 가지로 요약됨
- 첫째, 이익 중시 경영
 - 현 이멜트 회장이 전임 잭웰치 회장에게서 자리를 넘겨받은 지난 4년 동안 사업자산을 매입·매각한 총금액은 710억 달러에 달함
 - 이는 잭웰치 회장인 “1, 2위가 아니면 매각”이라는 순위에 집착한 것과 달리 이멜트 회장은 수익을 중시하였기 때문임
 - 즉, 사업구조 관리의 기준으로 이멜트 회장은 ROE(주주자본이익률) 20% 이상(2004년에는 15.9%)인 사업으로 설정하고 있음

- 둘째, 장기 성장 분야에의 투자

- 단기 실적보다는 지금부터 성장이 예상되는 분야에의 M&A에 집중하고 있음. 예를 들어, 의약부문의 생명공학 분야, 미디어부문의 영화 판권 및 DVD 등 소프트분야, 금융부문의 소비자금융 및 은행이 해당
- 지난 5월에 2010년까지 환경 관련 사업에서 지금의 2배인 200억 달러의 매출을 목표로 한 '에코매지네이션(Ecomagination)' 전략을 발표

< 에코매지네이션(Ecomagination) >

- '에코매지네이션'은 산업시장에 신기술을 도입해 환경과 연계된 과제(온실 효과가스 증가, 오존층 파괴, 물부족)를 해결하기 위해 제시한 개념
- 세부 내용
 - R&D 투자 증가: 환경친화 기술의 R&D 투자비, 2004년 7억 달러에서 2010년 15억 달러까지 증액
 - 환경에 우수한 상품개발 및 금융지원 등을 통해 고객의 이익에 공헌
 - 「에코매지네이션」 관련제품 개발: 환경 관련 비즈니스 매출을 2004년의 100억 달러에서 2010년에는 적어도 200억 달러까지로 증가
 - 온실효과가스 배출 억제를 통한 에너지 효율 확보: 2012년까지 GE의 온실효과가스 배출량을 2004년 대비 1 % 억제시키고, 2008년까지 온실효과 가스의 농도를 30 % 저하시킴
 - 배출목표량의 진척상황을 연차보고서를 통해 공개

- 셋째, 지속적인 생산성 혁신 운동 전개와 기술 및 인재 개발 중시

- (생산성 증진) 이멜트 회장은 GE의 생산성 증진을 위한 이니셔티브인 6σ 운동의 추진 초점을 비용절감에서 프로세스 시간단축까지 확장하였음 (*예: 엔진개발기간이 5년전 60개월에서 현재 24개월까지 단축)
- (기술 중시) R&D 비용이 2000년 22억달러에서 2004년 31억달러로 확대
- (리더 육성) 고객·사회 등 외부관점에서 신규사업 창출 능력과 전문성을 갖춘 리더를 육성

- 넷째, 이미지 제고를 위한 인사·조직 재편

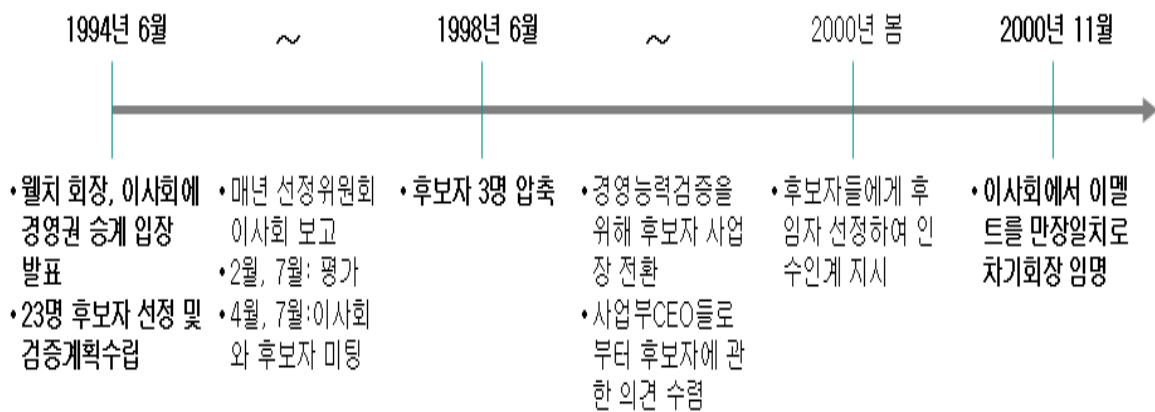
- 9·11테러, 분식결산 사태에 더해, 잭 웰치 회장의 호화스러운 퇴직플랜에 대한 파문이 발생하면서 2000년 60달러대의 주가가 2002년 23달러까지 하락하였고, 결국 2002년에는 1993년부터 계속된 두자리수 성장이 멈췄음

- 실추된 기업 이미지 개선을 위해, 이멜트회장은 이사회멤버중 웰치회장이 선임한 2인을 교체하였고, GE캐피탈을 회장직할조직으로 개편하였음

○ "준비된 CEO" : 이멜트 회장

- 이멜트 회장은 사전에 철저한 경영 능력 평가와 후계자 교육으로 만들어진 "준비된 CEO"
 - 전임 잭웰치 회장은 1994년 봄부터 후임 CEO 자질을 결정하고, 23명의 책임자와 검증 계획을 확정된 다음 이사회내 경영개발보상위원회 (Management Development and Compensation Committee)에 발표1)
 - 그후 약 7년 동안 체계적이고 공정한 승계 계획(succession plan)을 통한 평가 결과를 거쳐 2000년 11월에 이멜트가 차기 회장으로 임명됨
- 잭 웰치의 이멜트에 대한 최종 평가는 "전략적 사고와 첨단기술에 대한 충분한 이해, 탁월한 리더십을 지닌 경영자"
 - 1994년 23명의 CEO 후보 선정을 시작으로, 1998년 8명으로 압축하고 그해 연말에 다시 3명을 선정하였음2)

< 이멜트의 회장 선정 과정 : GE의 승계 계획 >



1) GE 전 CEO였던 레지널드 존슨도 취임 2년 정도 되었을 때 차기 CEO 승계 지침을 작성하여, 그후 7년동안 후보자 검증 작업 후에 후임자로 잭 웰치를 임명
 2) 1997년 이멜트를 GE메디컬시스템스 CEO로 임명한 것도 후계자 프로그램의 일환이었음

- 계속적으로 3명 후보자들의 직무를 순환시켜가면서 경쟁을 시키는 엄격한 검증과정을 거친 뒤에 2000년 11월 최종적으로 이멜트를 선정³⁾

○ 시사점

- 이멜트 회장의 탁월한 경영 실적은 끊임없는 환경 적응력 추구에 있음

- 하버드대 가빈 교수에 따르면, 기업의 명성과 영속성 비결은 활발한 혁신과 조직적응력에 있음
- 이멜트 회장은 금년 6월에 잭웰치 당시 11개 사업부문였던 것을 성장사업군인 6개로 재편을 완료 (GE인프라스트럭처, GE인더스트리얼, GE코머셜파이낸셜 서비스, NBC유니버설, GE헬스케어, GE컨슈머파이낸스)
- 나아가 6σ(6시그마) 운동도 기존의 비용절감에서 새로운 시간 개념을 추가하는 등으로 조직효율성을 높이는 혁신을 진화해 오고 있음

- 방만한 선단식 경영보다 성장사업으로 구성된 복합경영 구조를 구축

- 수익성이 낮은 사업은 과감히 철수하고 미래 유망 사업들로 끊임없이 사업구조를 재편
- 도요타와 같이 자동차 단일사업구조보다 다수의 성장 사업으로 구성된 복합경영을 유지하는 것이 리스크를 줄이고 광범위한 사업 경험을 통해 경영 능력을 더욱 배양하는 게 가능
- GE는 이런 경영철학으로 CEO 후보자들이 여러 사업 부문의 경험을 쌓게 경력 개발 과정을 운용

- 오랫동안 GE CEO의 적임자로서 육성된 '준비된 CEO'임

- 이멜트 회장은 체계화된 후계자 승계 프로그램에 의해 다양한 전문 경력을 축적하고, 리더 자질을 검증받아 선정된 CEO임
- 이 과정에서 CEO에게 필요한 훈련을 습득하게 되며, 또한 전임 CEO가 구축한 것을 부단히 새롭게 재창조하는 능력을 보유

3) 최종 경쟁에서 탈락한 두 후보는 탈락 직후 퇴사하였음. 이에 대비, 2000년 10월 최종 확정하기 전인 봄에 잭 웰치는 후보자 3명의 사업부문에 COO들을 선정, 인수 인계를 지시
