

# 무한경쟁시대 경영재구축 전략

**21** 세기를 앞둔 현재 우리 세대들은 심각한 고민에 빠져있다. 우리 후세들이 21세기에 세계주역으로서 한민족의 깊은 얼을 안은 당당한 민족을 이룰 수 있겠는가. 아니면 백년전의 이조멸망과 같이 또 다시 비극적 역사의 회귀 속에서 역사에 실패한 민족으로 전락될 것인가에 대해 우리 세대들은 필설로 형용할 수 없는 고민을 한다.

과연 오늘날 우리가 만들어 놓은 자본주의 체제는 우리 정부가 생각하는 것처럼 세계 초일류 국가로 갈 수 있는 자본주의의 체질을 갖고 있는 것인가. 우리는 21세기를 이끄는 올

바른 사상을 가지고 자본주의를 이해하고 있는가. 오늘날 우리 경영인이 처해있는 모든 문제들이 선진국 지향적인 모습으로 나타나고 있는 것인가에 대해 고민한다.

## 21세기는 과연 우리것이 될 수 있는가.

한 시대를 열어나가는 역사의 지도자가 그 시대를 어떻게 가능하고, 그 시대를 이끄는 정치가가 그 시대를 어떻게 판단해서 이끌어가는가 하는 것이 그 민족의 역사적 기로에서 역정으로 몰아넣을 수도 있고 찬란한 문명으로 이끌 수도 있는 것이다.

오늘날 우리는 엄청난 변화의 시대를 살고 있다. 우리가 서있는 이 위상에서, 주변환경의 변화 속에서 오늘날 우리 정치인들은 과연 21세기를 우리 것으로 만들어가려는 마음의 준비를 하고 있는 것인가. 우리는 어떤 모습으로 21세기를 맞이할 것인가. 우리가 해답을 찾지 못하고 있는 고민은 3가지이다.

첫째는 과연 21세기 무한 경쟁시대에 우리 기업은 살아남을 수 있을 것인가. 기업들의 경영의 질, 체질이 진정으로 초일류기업으로 갈 수 있는 모습을 하고 있는 것인가 하는 것이다.

둘째는 자본주의 내부적인 사상의



붕괴이다. 막스 베버는 정신적 사상이 승리할 때 자본주의를 이끌어 갈 수 있다고 말했다. 역사의 기록을 보면 자본주의 사상이 물질문명의 허상 속에서 붕괴되어버린 경우를 많이 찾아볼 수 있다.

마지막으로 우리의 산업구조는 21세기에 초일류 기업으로 갈수 있는 모습인가. 우리의 자동차, 철강, 조선, 전자 등 모든 품목들이 21세기 중국과 견줄수 있는 것인가. 우리가 현재와 같이 일본과의 엄청난 기술격차를 갖고 21세기에 살아남을 수 있을 것인가.

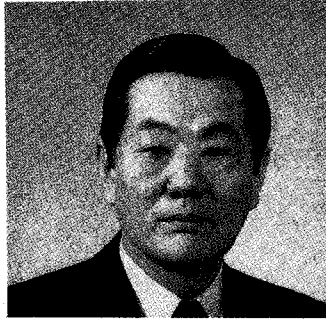
또한 중소기업이 공동화되고 있는 산업구조의 단절시대에 우리 정부는 얼마나 심각성을 가지고 대처하고 있는가. New Round가 들어오는 과정에서 앞으로 4, 5년이 마지막 고비이다. 중소기업 육성, 기술혁신 등 정부의 모든 지원정책이 앞으로 4, 5년 후면 지속될 수 없는 막다른 길에 와있다. 정부는 엄청난 자기 희생을 통해 중소기업이 살아나갈 수 있는 길을 찾아야 한다.

선진국의 예를 보면 자본주의가 올 바로 가기 위해서는 인구의 5%가 기업가가 되어야 한다. 미국에는 700만 개의 기업이 있고, 일본에는 인구 1억 천만에 650만개의 기업이 있다. 독일도 650만개의 기업이 있다.

현재 우리는 90만개 내외의 기업이 있다. 우리가 정상적인 선진국으로 가려면 약 100만의 기업가가 더 나와야 한다. 그래야만이 중소기업이 뿌리를 내리고 자본주의가 굳건히 설 수 있게 된다.

### 한국적 자본주의 모델모색해야

한국적 자본주의, 21세기에 살아남



백 영 훈 원장

한국산업개발연구원 원장

- 고려대 상과대, 서울대 대학원 경제학 석사
- 서독 Erlangen대학원 경제학 박사
- 중앙대 조교수
- 상공부장관 경제고문, 경제담당 특보
- 재단법인 한국생산성본부 연구소 소장
- 국회의원
- 현 한국산업개발연구원 원장

을 수 있는 경제적 독립국가의 모델은 무엇인가. 지금 우리가 갖고 있는 모델은 결코 21세기에 우리가 독립국가로서 가질 수 있는 모델이 아니다. 21세기 무한경쟁시대에 살아남을 수 있는 모델을 새로 만들어야 한다. 우리는 스웨덴이나 스위스의 모델을 따라야 한다고 본다. 스위스는 몇가지 선진기술만을 가지고 세계 초일류기업으로 나서고 있다. 정밀기계, 의약품, 의료기계 또는 네슬레 커피 등이 그것이다.

몇가지의 현실을 볼 때 우리는 물질문명이 잘못되어가고 있음을 볼 수 있다. 그것은 자본주의의 잘못된 유산이다. 작년 한해 에너지 총수입은 150억달러로 이것이 총 수출의 18%를 차지하고 있다. 작년에 GNP는 5.6% 상승한데 비해 에너지 소비는 16% 상승했다. 이것은 에너지 탄성치가

26임을 나타낸다. 선진국 수준은 0.5로 이것은 GNP가 1%오르면 에너지 소비는 0.5%가 되어야 하는 것이다. 그것이 선진국의 모습인데 우리는 선진국의 모습이 아님을 알 수 있다.

에너지 소비가 이렇게 많은 이유는 에너지 가격은 국제가격의 1/4수준이고 수도물 가격은 1/10에 못미친다. 정부가 에너지 가격을 올리지 못하는 이유는 가격이 오르면 인플레이가 되고 물가 불안 요인이 되므로 모든 불안 요인을 다음 세대로 떠넘기려는 데 있다.

독일을 부흥시킨 아테나워 수상은 다음과 같은 말을 했다. 『훌륭한 정치인이라는 것은 오늘을 사는 사람들이 더많은 부담을 하고 더많은 희생을 하면서 내일을 사는 우리 후세들에게 더많은 부와 경쟁력을 창출시켜주어야 한다. 그것이 정치인들이 할 일이다.』

국민적인 합의점을 찾는 것이 진정한 민주주의이다. 국민적 합의를 찾지 못하면 그나라의 경제는 망하게 된다.

자본주의 풍요시대로 가는 길이 쉬운 것만은 아니다. 국민적 희생과 정신자원이 뒤따라주어야 한다. 현재와 같은 허황된 자본주의를 가지고 21세기를 우리의 것으로 만들수 있다고 생각하는 것은 착각이다.

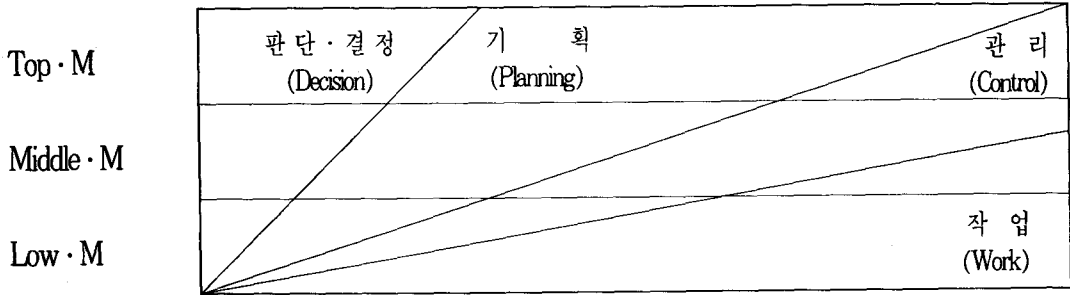
다시한번 독립국가의 경제모델은 무엇인가를 생각해야 한다. 제2의 일본, 제2의 미국으로는 결코 그들을 따라갈 수가 없다. 한국적 독립국가의 모델은 어때야 하는가, 선진국으로 가는 경제적 조건은 무엇인가를 다시 생각해야 한다.

이를 위해서 우리의 경영이념이 어디로 가야하며 경영인의 사고 방식이

## 우리나라 기업조직력의 취약점은 어디에 있는가

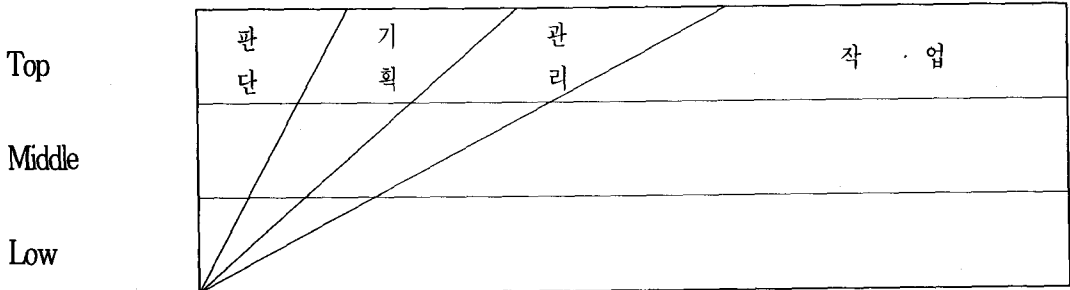
### 조직의 4대 기능

(이상전략형 조직)



### 조직의 취약성

(미래관리능력의 취약)



어떻게 정립되어야 할 것인가.

### 21세기, 기업이 살아남을 수 있는 조건

다가올 21세기는 개방화·국제화·세계화를 통한 지구권경제(Globalization)의 확대, UR, GR, TR, ER 등에서 나타나고 있는 기술패권주의의 가속화, NI, Multi-Media에 의한 정보화혁명 등으로 인해 무한경쟁시대가 전개될 전망이다.

이러한 21세기에 기업이 살아남을 수 있는 조건은 무엇인가. 첫째, 종업

원 1인당 순부가가치액이 50만불 이상이 되어야 하며 둘째, 주 노동시간 35시간의 관행에 대비해야 하며 셋째, 기술투자율과 교육훈련비는 총 매출액의 5% 이상을 차지해야 하고 넷째, 상품과 서비스의 Life Cycle이 3년 이내라 단정하고 이를 기준으로 부단한 제품혁신을 위해 노력해야 할 것이다.

최근 美 Fortune지의 조사에 의하면 기업의 평균수명은 30년, 1960년에서 1990년까지 세계 100대 기업중 생존한 기업은 23개에 불과한 것으로 나타났다. 이러한 생존기업의 특징으

로는 첫째, 경영문화의 확립 둘째, 제품, 기술, 서비스 등에서의 독창성 셋째, 기술투자율 매출비 5%이상 넷째, 고객서비스의 질 향상 다섯째, 조직의 Spin-off 등으로 나타나고 있다.

따라서 오늘날처럼 급변하는 국내외의 경제환경과 여건의 변화 속에서 우리 기업이 지속적인 성장을 거듭하기 위해서는 기존의 틀에서 벗어난 경영재구축, 경영재설계 작업이 확고하고 활발하게 추진되어야 할 것이다.

경영의 재구축(Restructuring)이란 경영의 규범, 구조, 조직, 인사관리,

사람, 기술, 제품 등 경영 Logistics의 총체적 변신을 말하는 것으로 그 기본목표는 첫째, 기업변신과 경영시나리오를 통한 무한경쟁의 생존전략구축 둘째, 경영문화, 경영정보를 통한 신경영자원의 발굴 셋째, 총체적 국제경쟁력의 혁신이라 할 수 있다.

조직의 재구축은 기업최고경영자의 리더쉽과 전사적참여, 이를 지원해줄 핵심적 참모와의 조화속에서 전략시나리오의 구상, 총합적 전략기획, 기업 독창성, 전략적 조직, 인력자산의 재평가를 통해 이루어지는 것이다.

또한기업조직의 재설계(Reengineering)

는 경영관리시스템의 재설계, 설계, 제품의 Life Cycle, 공장Layout, 공정배치, 변신전략, 신제품·신사업, 기술구조, 연수활동 등에서의 재설계를 요구하고 있는 것이다.

기업조직의 재구축, 재설계가 필요한 이유로는 조직의 중앙집중체제에서 오는 단점과 의견소통의 단절, 경직화, 조직의 노후화, 단층화, 경영관료주의의 팽배, 행정중심의 조직기능, Overhead Cost의 경직성 등에서 벗어나 권한과 책임의 이양, 성과급제, 하의상달식, 현장중심, 기능중시 조직으로의 변신과 더 나아가서는 정보시스템화, 비선형적행동, 소

집단주의, 재택근무의 확대, 규정·규범의 탈피, 독립성, 창의력 중시, 지적 리듬의 활성화가 가능한 미래형 조직으로의 변신을 위한 것이라 하겠다.

강한 것만이 살아남을 수 있는 21세기의 무한경쟁시대에 우리기업이 살아남기 위해서는 앞서 말한 것 같이 기업의 목표, 이념, 경영문화, 조직분석 등 경영기반의 총체적 재정비와 지구화 국제화 세계화시대에 알맞는 New Ground Design, 경영전략의 체질화를 통한 전략경영시대의 새로운 도전, 미래에 대한 확신과 경영의 재도약이 이루어져야 할 것이다.

