

삼성 신경영
20주년 기념
국제학술대회

삼성 상생경영의 성과와 미래

2013년 6월 20일
이장우 교수 - 경북대학교

·주관: 한국경영학회 ·후원: SAMSUNG 삼성경제연구소



이장우

경북대
경영학부 교수

주요 경력

[학술]

- (재)창조경제연구원 원장, 한국경영학회 차기회장(2014)
- (사)한국문화산업포럼 공동대표, 경북대 문화산업연구소 소장
- 중소기업학회 회장(역임), 전략경영학회 회장(역임)

[정책]

- 국민경제자문회의의 위원, 동반성장위원회 위원, 미래창조과학부 창조경제 자문위원
- 대통령 직속 미래기획위원회 위원(역임), 대통령실 교육과학문화부문 자문위원(역임)

[수상실적]

- 문화체육관광부 장관표창 (문화산업정책) 2010년, 과학기술부 장관표창(벤처산업육성) 2005년
- Journal of Management 최고논문상 2001년, 매경-비트 학술상 2007년, 한국경영학회 우수논문상 2009년

주요 논문 및 저서

- Strategic Management Journal, Organization Studies, Journal of Management, Journal of International Business Studies, Research Policy, Technovation 등 국내외 학술 저널에 논문 다수 발표
- 『패자없는 게임의 룰, 동반성장』, 『1인창조기업』, 『대한민국 강소기업, 스몰자이언츠』 등 13권의 저서

주요 연구 분야

- 기업가정신과 창업/ 중소기업 경쟁력/ 동반성장 및 기업 생태계/ 창조경제의 경영학적 이해/ 창조경제에서의 경영전략

Contents

I. 신경영 선언과 상생경영의 현황

- (1) 신경영 선언에서 상생경영(1993)
- (2) 삼성 상생경영의 핵심방향(2013)
- (3) 삼성 상생경영의 주요내용

II. 경영혁신으로서 상생경영의 진화 과정

- (1) 상생경영의 발전단계
- (2) 총체적 변화로서의 상생경영

III. 삼성 상생경영의 분석

- (1) 경영혁신의 모멘텀: M-ies 모형
- (2) M-ies 모형에 의한 분석

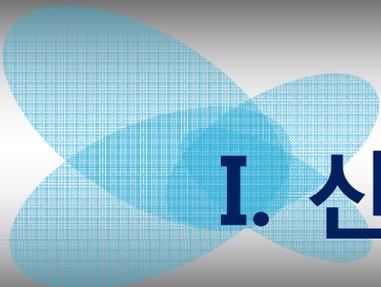
IV. 상생경영의 동반성장 효과

- (1) 기술혁신의 촉진
- (2) 자발적 혁신 생태계의 조성
- (3) 경영노하우 확산
- (4) 고용창출

V. 향후 과제

- (1) “게임은 끝나지 않았다” → 혁신 모멘텀의 유지
- (2) “창조 생태계로의 발전” → 소비자와의 상생경영
- (3) “새로운 자본주의에 대한 대응” → 사회와의 상생경영

❖ EXECUTIVE SUMMARY



I. 신경영 선언과 상생경영의 현황

I. 신경영 선언과 상생경영의 현황

(1) 신경영 선언에서 상생경영(1993)

▪ 구매 예술화

“협력업체의 스케일과 질을 높여 나가야 한다. 협력업체도 질을 추구하고 일류를 지향하게 하자”

▪ 정도 경영

“관계사간에 특혜를 주고 받으라는 것이 아니다. 용역을 주거나 구매할 때는 관계사와 외부 업체를 동등한 조건으로 경쟁 시켜야 한다.”

▪ 사회신뢰 경영

“기업경영 역시 사회의 바람직한 발전 방향을 제시하고 국내·외 지역 사회와 인간적 교류를 확대하면서 사회 전반의 삶의 질을 높이는 쪽으로 관심을 기울여야 한다.”



“협력업체의 노력과 협조 없이 우리의 발전이 없음을 명심하자!”

- 이건희 회장

I. 신경영 선언과 상생경영의 현황

(2) 삼성 상생경영의 핵심방향(2013)

- 협력사 역량강화를 통한 글로벌 경쟁력 강화
- 공정거래를 통한 투명경영
- 진정성을 통한 신뢰구축

1) 협력사 지원

- 역량강화 → 경쟁력 향상
 - 경영 안정화
 - 기술역량 강화
 - 인적역량 강화

2) 정도 구매

- 공정거래 → 투명경영
 - 공정거래 운영체계
 - 원자재가 변동분 반영
 - 기술자료 임치제



3) 문화 구축

- 진정성 → 신뢰구축
 - 동반성장 Day
 - 협력사 간담회
 - Cyber 신문고 제도

I. 신경영 선언과 상생경영의 현황

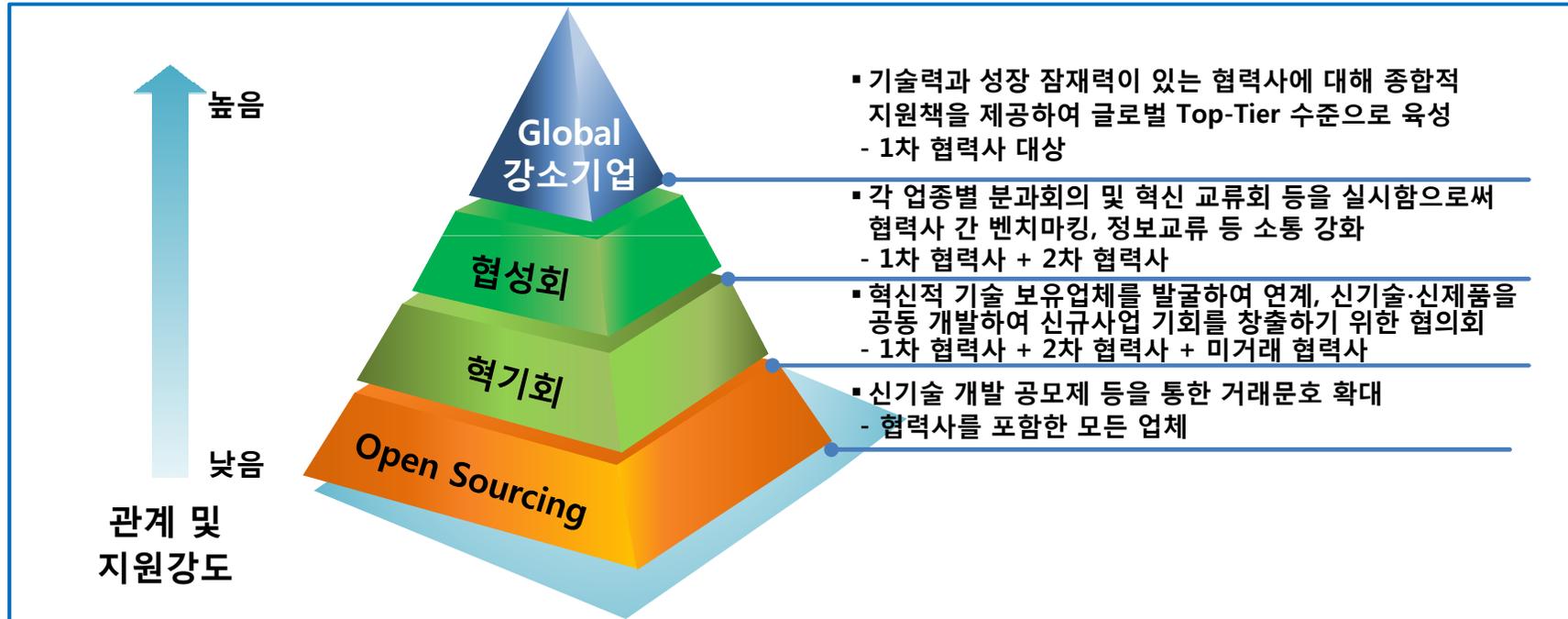
(3) 삼성 상생경영의 주요내용

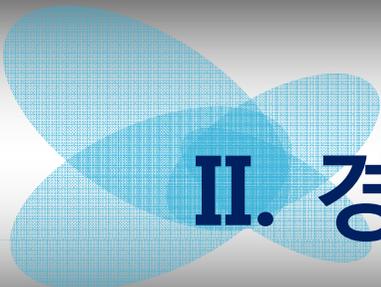
주요방향	내용
협력사 지원	<ul style="list-style-type: none">• 경영 안정화 - 동반성장 펀드, 신기술개발자금 지원 등 자금지원• 기술역량 강화 - ERP 활용 고도화 지도, 협력사 경영 자문단 등 기술지원• 인적역량 강화 - 협력사 임직원, 미래경영자 교육 등 협력사의 지속가능경영 지원 - '12년 기준 206명의 미래 경영자 양성
정도 구매	<ul style="list-style-type: none">• 공정거래 운영체계 구축 및 운영• 원자재가 변동분 반영• 기술자료 임치제
문화 구축	<ul style="list-style-type: none">• 동반성장 DAY• 협력사 간담회• CYBER 신문고 제도

I. 신경영 선언과 상생경영의 현황

(3) 삼성 상생경영의 주요내용

▪ 협력사 육성의 체계





II. 경영혁신으로서 상생경영의 진화 과정

II. 경영혁신으로서 상생경영의 진화 과정

(1) 상생경영의 발전단계

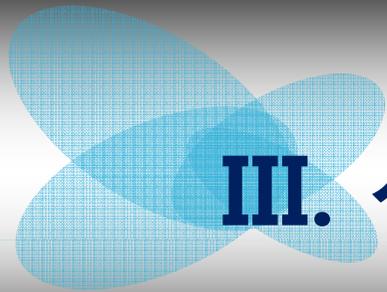
구분	신경영 기(期) (1993~1997)	위기 극복 기(期) (1998~2007)	초일류 도약 기(期) (2007~)
경영환경 변화	<ul style="list-style-type: none"> Bubble현상 누적 고비용/저생산성 → 수익성 위기 초래 	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌스탠다드 확산 글로벌경쟁 심화 - 초(超) 경쟁시대 개막 	<ul style="list-style-type: none"> 성장동력 저하 창조적 혁신경쟁 (Fast Follower → Innovator)
위기 (變曲點)	양(量)경쟁력 위기	IMF 외환위기	성장정체위기 "100조 장벽"
주요추진조직	<ul style="list-style-type: none"> 구매전략팀 	<ul style="list-style-type: none"> 구매전략팀 	<ul style="list-style-type: none"> 상생협력실('08)→상생협력센터('11)
추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 제조 현장 중심의 생산성 및 품질 향상 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 혁신 활동 지원 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 삼성전자식 동반성장 모델의 구축 - 지속성장 가능한 파트너십 경영 정착
추진활동	<ul style="list-style-type: none"> 혁신기법 전수 <ul style="list-style-type: none"> 프로세스 혁신 활동 6시그마 기법교육 혁신 우수사례 선정 협력사 해외진출 지원 <ul style="list-style-type: none"> 현지 공동조사 및 단지조성 공장 설립 및 초기 안정화 IT 인프라 구축 지원 <ul style="list-style-type: none"> 3D-CAD 인프라구축 ERP 구축 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 금융지원(무이자 대여) 공장 선진화 지원 <ul style="list-style-type: none"> 품질 생산성, IT 인프라 국산화 지원 <ul style="list-style-type: none"> 설비·부품·국산화 기술력 확보 지원 <ul style="list-style-type: none"> 신기술·신공법 미래기술확보 핵심인력 양성지원 <ul style="list-style-type: none"> 직무 전문교육 2세 경영자 교육 	<ul style="list-style-type: none"> 협력사 지원강화 <ul style="list-style-type: none"> 경영 안정화 기술역량 강화 인적역량 강화 정도구매 <ul style="list-style-type: none"> 공정거래 운영체계 원자재가 변동분 반영 기술자료 임치제 동반성장 문화구축 <ul style="list-style-type: none"> 동반성장 Day 협력사 간담회 Cyber 신문고제고

II. 경영혁신으로서 상생경영의 진화 과정

(2) 총체적 변화로서의 상생경영

- 상생경영 패러다임은 기업 외부 중심의 개방적 관점에서 상호이익이 되는 공유가치를 추구하기 위해 신뢰를 바탕으로 한 수평적 협력관계를 기반으로 장기적 이익을 도모하는 것
- 전통적 경영 패러다임은 기업 내부 중심의 제한적 관점에서 개별기업의 경제적 가치를 추구하기 위해 협력사의 수직적 통제를 기반으로 단기적 이익 극대화를 목표로 함

구분	전통적 경영 패러다임	상생경영 패러다임
관점	기업 내부 →	기업 외부
가치추구	개별가치 →	공유가치
핵심수단	수직적 통제 →	수평적 협력
목표	단기 이익 →	장기 이익

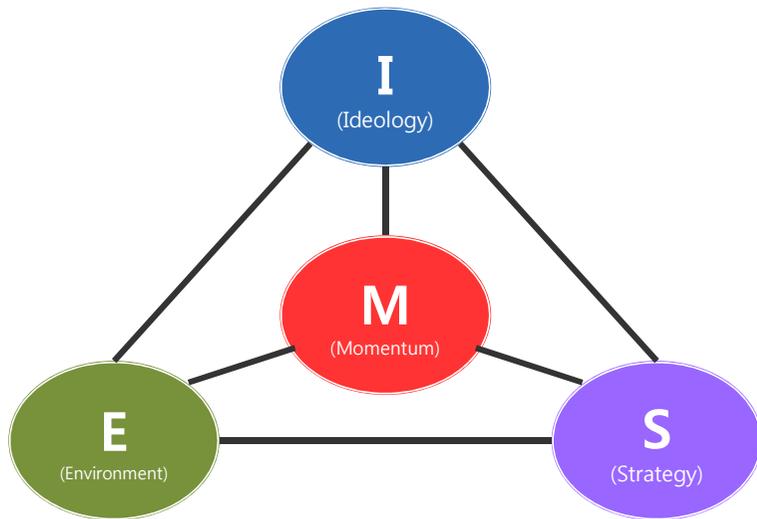


III. 삼성 상생경영의 분석

Ⅲ. 삼성 상생경영의 분석

(1) 경영혁신의 모멘텀: M-ies 모형

- 기업의 혁신 '모멘텀(M)'은 이념(i)-환경(e)-전략(s)의 균형적 결합에 의해 형성된다.



M-ies 모형

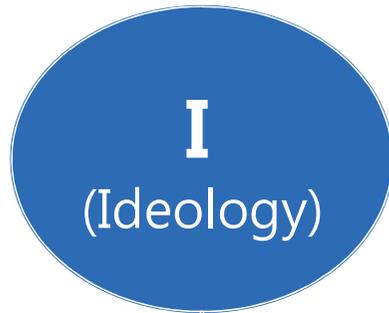
경영혁신 분석틀(M-ies 모형)

요인	정의
모멘텀(Momentum)	스스로 에너지를 축적해 성장의 가속효과를 만들어 내는 추진력
경영 이념(Ideology)	기업의 목적을 달성하기 위해, 주어진 자원을 활용하여 환경변화에 적용하거나 혹은 새로운 환경을 창조하는 의사결정권자의 이념
환경(Environment)	기업의 내부요인을 제외한 기업의 외부요인(상황 및 환경)
전략(Strategy)	기업의 목표달성을 위한 추진 방안

Ⅲ. 삼성 상생경영의 분석

(2) M-ies 모형에 의한 분석

- 정태적 균형 상태에 있는 경제가 동태적 경제로 발전하기 위해서는 혁신이 필요하며, 이 혁신을 수행하는 동태적 주체가 기업가이다 (Schumpeter, 1934).



1993~1997: I-drive

I-drive (경영이념 중심 혁신)

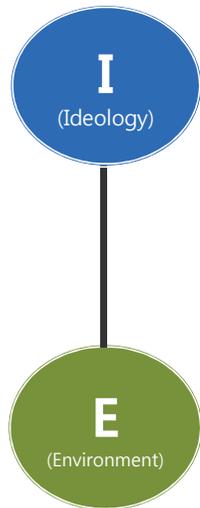
1. 양적 성장의 한계로 위기의식 발생
2. 내부로부터의 혁신의 필요성
3. 기업가의 상생경영 이념 제시

기업을 관성을 극복하고 질적 성장을
위해 기업가의 카리스마적 리더십을 통한
내부 혁신동력 발생

Ⅲ. 삼성 상생경영의 분석

(2) M-ies 모형에 의한 분석

- 기업은 자신을 둘러싼 환경이나 보유한 자원에 의해 제약을 받지만, 아울러 자신에게 유리한 환경이나 필요한 자원을 창조할 수도 있다 (Porter, 1991).



1998~2007: (I+E)-drive

E-drive (환경 중심 혁신)

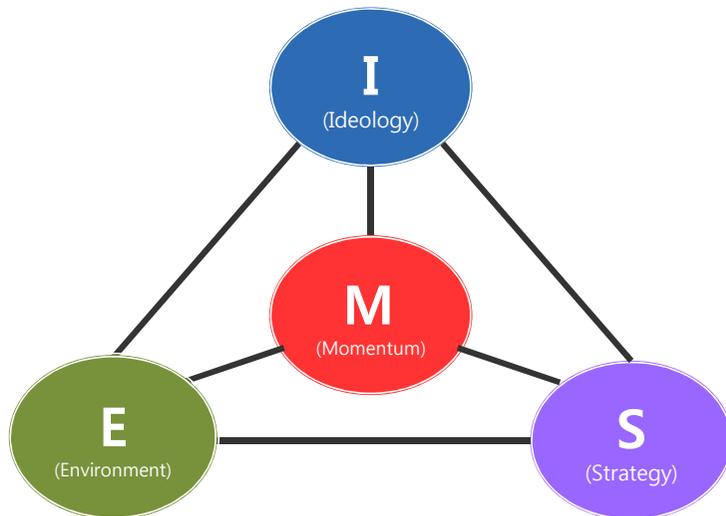
1. 외환위기(IMF) 발생
2. 정치적 요구
 - ① 참여정부의 상생협력
 - ② MB정부의 동반성장
3. 강력한 경쟁자(Apple 等)의 출현

기업이 직면한 상황과
환경으로부터 혁신의 압력 증대

Ⅲ. 삼성 상생경영의 분석

(2) M-ies 모형에 의한 분석

- 기술발전 속도가 빨라졌고, 모듈화되고, 표준화된 기술이 확산되고 있으므로, 기술을 새로이 직접 개발하는 것 보다 이미 개발된 기술을 받아들이는 것(비즈니스 모델 개발)이 효율적이다 (Brandenburger and Nalebuff, 1997).



2007~2013: (I+E+S)-drive

S-drive (전략 중심 혁신)

1. 내부자원 활용을 통한 혁신의 한계
2. 외부자원을 활용한 혁신생태계 구축
3. 전략실행 조직으로서 상생협력센터 설치

빠른 기술혁신 속도와 소비자의
다양한 욕구(needs) 충족을 위한
전략 혁신의 일환으로 상생경영 추구
(개별기업 간 경쟁 → 기업생태계 간 경쟁)

III. 삼성 상생경영의 분석

(2) M-ies 모형에 의한 분석

- 1993년 '신경영' 발표 후, 2010년 전후로 경영혁신 요인(이념, 환경, 전략)들의 균형 달성
- 혁신 '모멘텀' 형성에 의한 티핑 포인트(tipping point) 발생
 - 티핑 포인트(tipping point): 예기치 못한 일들이 갑자기 폭발하는 지점
 - 티핑 포인트의 구성요소
 - ① 소수 사람들의 영향력 → 경영자의 경영이념(Ideology)
 - ② 특수한 상황 및 환경의 영향 → 경영환경(Environment)
 - ③ 고착성 (소수의 영향력이 주변에 전달되고 각인되는 것) → 기업의 전략(Strategy)

티핑 포인트(tipping point)의 예



옵니아



갤럭시Series

- 2008년 11월 스마트 폰 '옵니아' 출시
 - 윈도우 모바일 운영체제 채택(운영체제의 낮은 안정성 및 호환성 부족)
 - 어플리케이션 확대보다 휴대폰의 고유 기능 부각(영상통화, DMB, 배터리 용량 등)

삼성 스마트폰 시장의 환경 변화

- 경쟁자의 출현 (2009년 11월 Apple의 iPhone 국내 진출)
 - 2010년 6월 스마트 폰 '갤럭시 S' 첫 출시
 - 안드로이드 운영체제 탑재(호환성 향상을 통한 어플리케이션 확대)
 - 혁신적 디자인을 통한 차별화
- 출시 1년 만에 세계 스마트폰 시장 점유율 19.9%(9,740만 대) 차지 (2011년)

Ⅲ. 삼성 상생경영의 분석

(2) M-ies 모형에 의한 분석

- 상생경영의 tipping point 이후 성과
 - 협력사와의 긴밀한 노력으로 '스피드혁신' 생태계 조성

※ 삼성전자 1차 협력사 : 약 1,000개

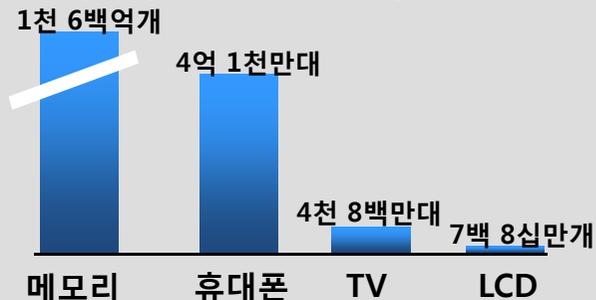
1. 획기적 생산성 증대

- 변품종 · 변량생산 체제의 구축
(다양한 기종을 개발해 가장 빠른 속도로 대응하는 생산 시스템)

2. 창조적 혁신제품 출시

- 휴대폰 제품의 질적 도약
(갤럭시 노트의 S펜, 갤럭시 S4의 사진음성지원/스마트 스크롤 /듀얼 카메라 지원. 갤럭시 S3의 스마트화면 유지/다이렉트 콜 등)

2012년 사업부문별 생산실적



2011년 4분기 세계 휴대폰 판매량

순위	업체명	판매량	점유율
1	노키아	1억 1천만대	23.4%
2	삼성전자	9천 740만대	19.9%
3	애플	3천 545만대	7.4%
4	ZTE	1천 891만대	4.0%

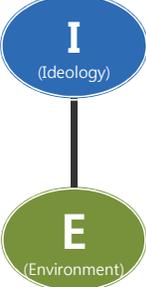
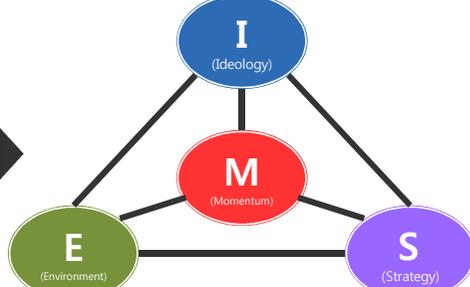


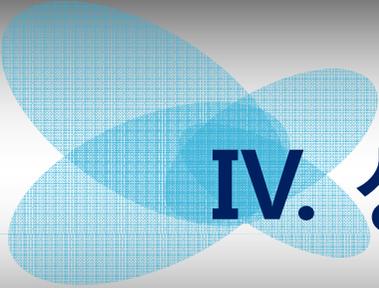
2013년 1분기 세계 휴대폰 판매량

순위	업체명	판매량	점유율
1	삼성전자	1억 6천만대	61.9%
2	노키아	6천 190만대	16.6%
3	애플	3천 740만대	10%
4	LG전자	1천 620만대	4.3%

Ⅲ. 삼성 상생경영의 분석

(2) M-ies 모형에 의한 분석

구분	신경영 기(期) (1993~1997)	위기 극복 기(期) (1998~2007)	초일류 도약 기(期) (2007~)
경영환경 변화	<ul style="list-style-type: none"> Bubble현상 누적 고비용/저생산성 → 수익성 위기 초래 	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌스탠더드 확산 글로벌경쟁 심화 - 초(超) 경쟁시대 개막 	<ul style="list-style-type: none"> 성장동력 저하 창조적 혁신경쟁 (Fast Follower → Innovator)
위기 (變曲點)	양(量)경쟁력 위기	IMF 외환위기	성장정체위기 "100조 장벽" 글로벌 금융위기
주요추진조직	<ul style="list-style-type: none"> 구매전략팀 	<ul style="list-style-type: none"> 구매전략팀 	<ul style="list-style-type: none"> 상생협력실('08)→상생협력센터('11)
추진방향 추진활동	 <p>1993~1997: I-drive</p>	 <p>1998~2007: (I+E)-drive</p>	 <p>2007~2013: (I+E+S)-drive</p>
상생경영의 전략적 방향성	<ul style="list-style-type: none"> 품질 중심의 생산성 증대 혁신기법 전수 및 IT 인프라 지원 수직적 통제 	<ul style="list-style-type: none"> 혁신활동 지원 기술역량 강화 및 금융 지원 시혜적 협력 	<ul style="list-style-type: none"> 동반성장 생태계 구축 역량 강화, 정도구매, 신뢰문화 구축 수평적 파트너십



IV. 상생경영의 동반성장 효과

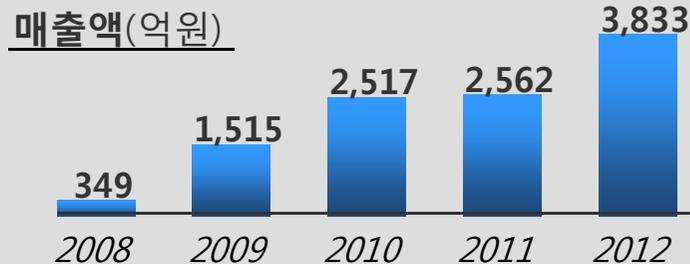
IV. 상생경영의 동반성장 효과

(1) 기술혁신의 촉진

멜파스 MELFAS

기술혁신과 융합혁신

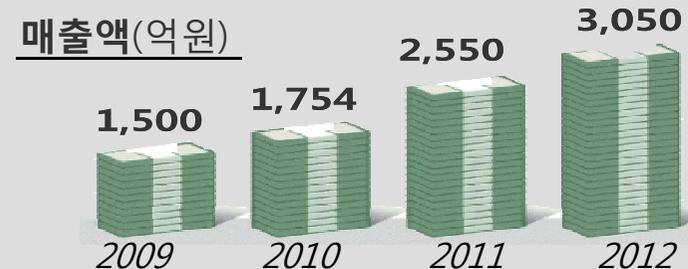
- 08년 349억 ⇒ 12년 3,833억으로 매출액 증대
- 상생협력 성과 1,981억원
- 터치스크린의 핵심부품인 칩부터 모듈까지 생산할 수 있는 세계 유일한 업체



부전전자 BUJEON

22년간 삼성과의 거래

- 01년 세계 최초 슬림형 스피커 개발
- 04년 모듈을 만들어 상용화함
- 11년 휴대폰 스피커 분야 세계 '빅3'



IV. 상생경영의 동반성장 효과

(2) 자발적 혁신 생태계의 조성

KMW 
RF & Microwave Products

- 협력업체 간 자발적 기술 협력 → 재난용 헬멧 i-Met 개발
 - 삼성전자 협성회 기업들 간 협력을 통한 기술의 융복합화



IV. 상생경영의 동반성장 효과

(3) 경영노하우 확산

신흥정밀  주식회사 신흥정밀

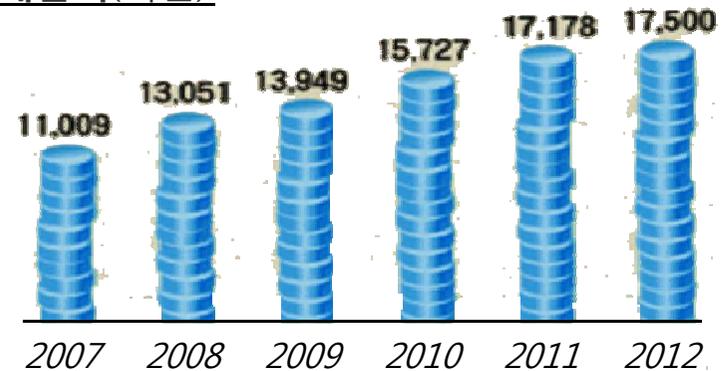
▪ 2세 경영인들의 작지만 강한 꿈

- 정우석 신흥정밀 부사장의 성공적인 승계 (미래경영자 과정)
- 전사적 자원관리(ERP) 시스템을 전수받음으로써, 손실을 90% 이상 줄이게 됨

→ 기업의 규모뿐만 아니라 경영 프로세스 또한 글로벌 수준의 기업으로 성장하게 됨



매출액(억원)



IV. 상생경영의 동반성장 효과

(4) 고용창출

■ 삼성그룹 직접 고용 창출 효과

- 1993년 14만 명 ⇒ 2013년 42만 명 (300% 증가)



출처 : 김갑성, 강현수, 이영현, '기업이 성장하면 도시가 발전한다-천안·아산 복합산업단지의 성과와 미래,' 연세대.

■ 삼성전자 사업부문별 국내 직접 고용창출 효과

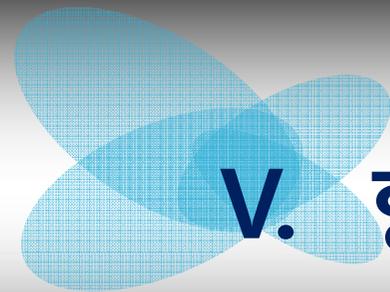


출처 : 문휘창, 이근, 박호환, '성장이 있는 곳에 고용이 있다 - 삼성전자의 해외 진출과 고용창출 효과,' 서울대학교 국제대학원.

■ 삼성 협력사 고용 창출 효과

- 삼성전자 해외진출(베트남)에 따른 협력사 고용 창출 : 2009년 544명 ⇒ 2012년 말 10,077명

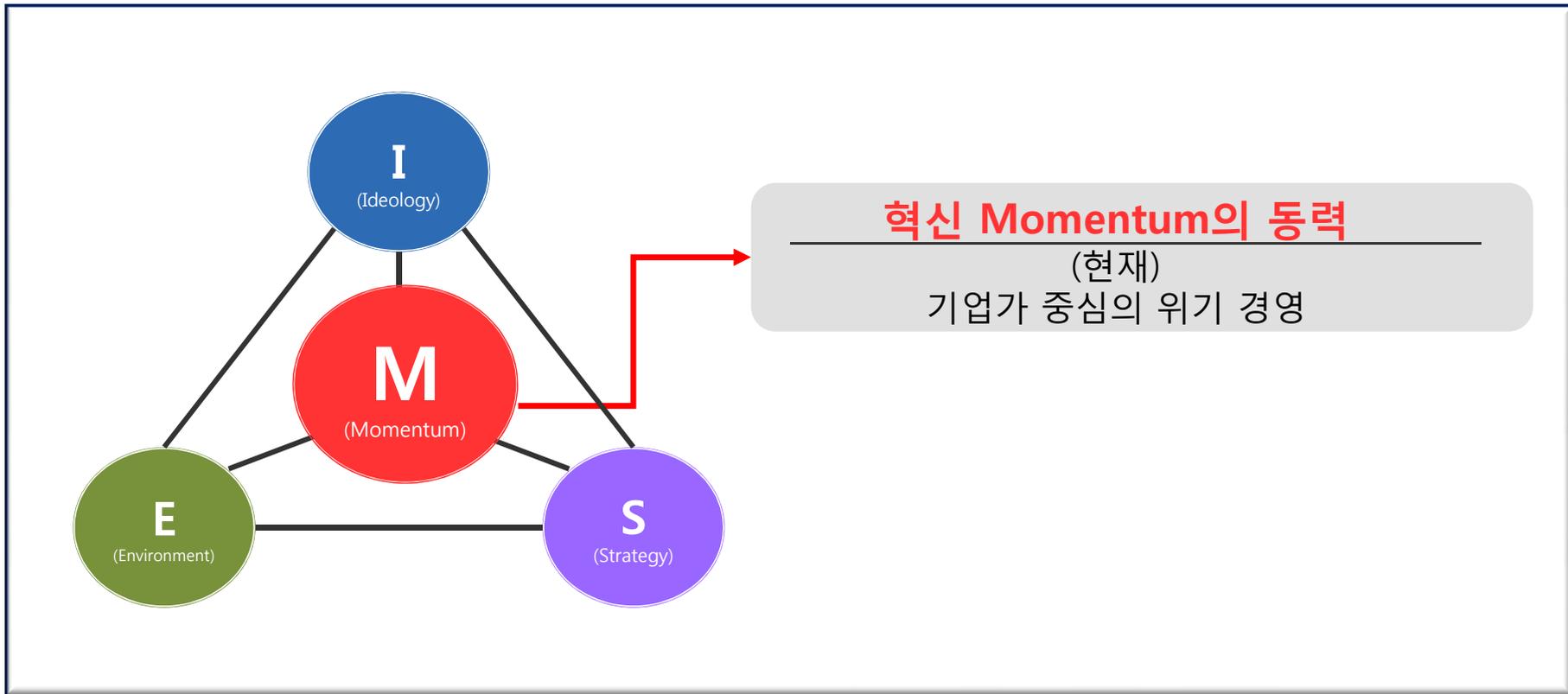
- 천안·아산 복합산업단지의 1차 협력사 고용 창출 : 2004년 5,412명 ⇒ 2012년 40,055명



V. 향후 과제

V. 향후 과제

(1) “게임은 끝나지 않았다” → 혁신 모멘텀의 유지



V. 향후 과제

(1) "게임은 끝나지 않았다" → 혁신 모멘텀의 유지

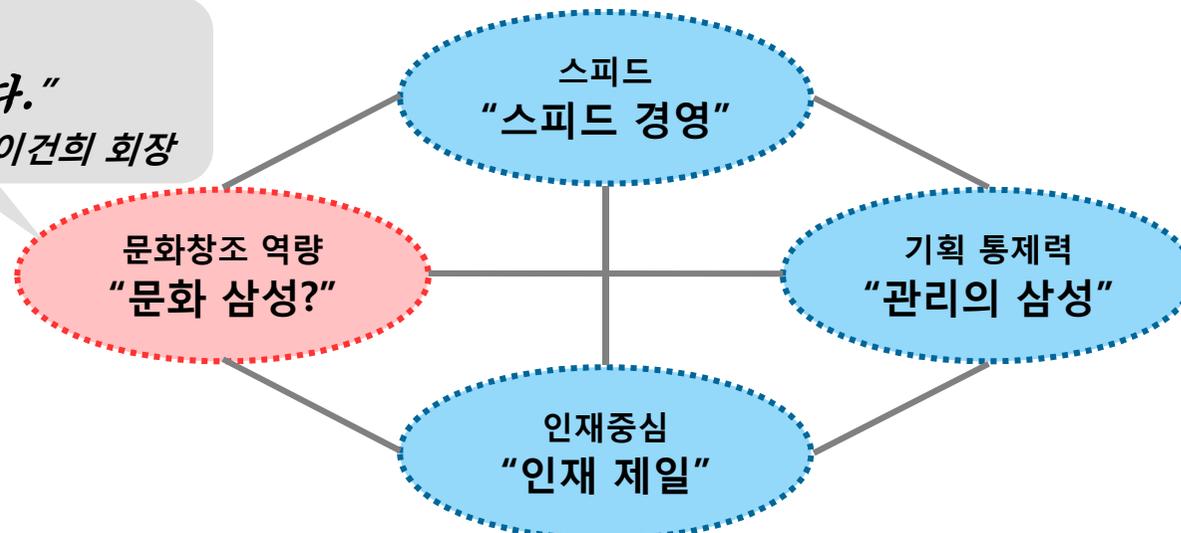
(미래)

글로벌 탄성 경영 (Global Resilience Management System)

"글로벌 인재를 모아 급변하는 환경과 위기상황마다 혁신능력을 제고시키는 경영 시스템"

"창조력 없이는 어느 기업,
어느 조직도 일류가 될 수 없다."

- 이견희 회장



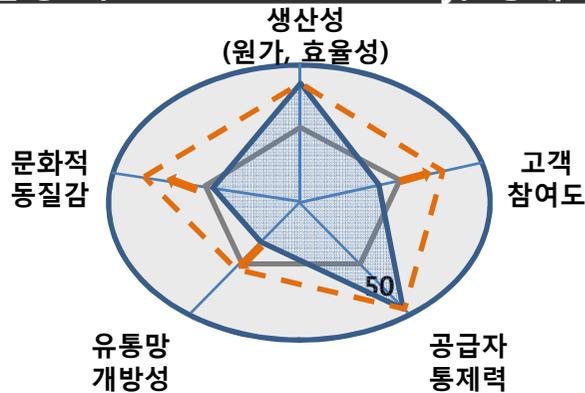
V. 향후 과제

(2) “창조 생태계로의 발전” → 소비자와의 상생경영

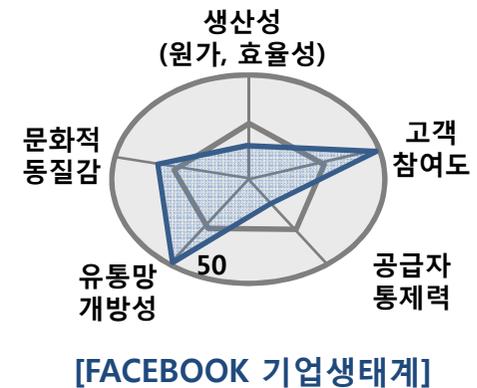
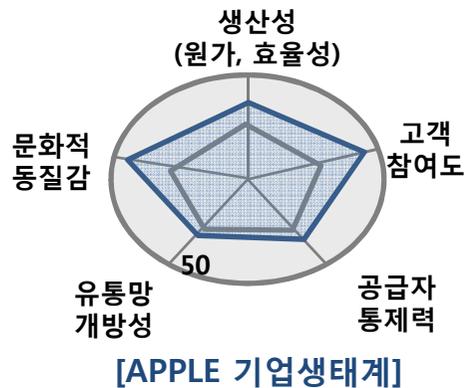
삼성 생태계 포지션

삼성 기업생태계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현재 전형적인 E-생태계 포지션 → ‘스피드 혁신’ 주도형 (협력사들과의 상생경영) ▪ 하드웨어 산업과 소프트웨어 산업 병행 형태(복합적 기업생태계) ▪ 하드웨어에서 소프트웨어 부문으로 이동하는 추세 ▪ 글로벌 경쟁기업들에 비해 고객 참여도, 유통망 개방성, 문화적 동질감 등에서 취약함
결론	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 향후 새로운 기업 생태계 포지션 추구의 필요성 증대 (소비자 중심의 창조 생태계) ▪ 혁신 ‘모멘텀’을 기반으로 창조 생태계(C-생태계)로의 전환 필요

삼성 E(economic/efficiency)-생태계의 과제



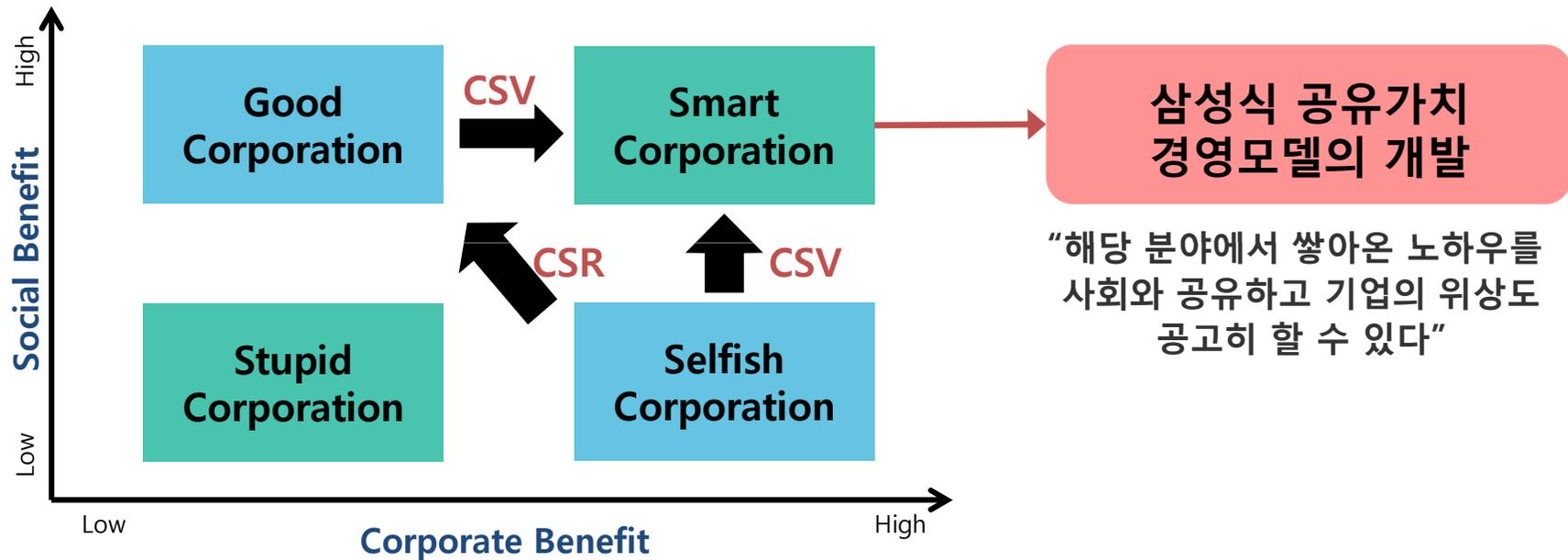
C(creative/cultural)-생태계



V. 향후 과제

(3) “새로운 자본주의에 대한 대응” → 사회와의 상생경영

▪ 공유가치 경영의 강화



출처: Hwy-Chang Moon et al., “An Extension of Porter and Kramer’s Creating Shared Value(CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation”, 2011

에필로그

경영혁신으로서 '신경영'은
상생경영으로 완성되었다고 할 수 있다.

그러면서 동시에 상생경영은
새로운 신경영의 출발점이 되고 있다.

왜냐하면 상생경영은 지속성장을 위한 가장 중요한
미래 방향이기 때문이다.

EXECUTIVE SUMMARY

1. 상생경영은 기업의 총체적 변화를 의미하며, 삼성 경영혁신의 대표적 최종 성과물이다.

- 기업 외부 중심의 관점(cf. 내부 중심), 공유가치 추구(cf. 개별 가치), 수평적 협력 기반의 관리(cf. 수직적 통제), 장기 이익의 목표(cf. 단기 이익)

2. 경영혁신으로서 상생경영은 1993년 신경영 선언 이후 일정한 진화 단계를 거쳐 혁신 모멘텀의 형성을 실현했다.

- 1993 ~ 1997년 : 신경영 이념 중심 혁신기 (Ideology-drive)
- 1998 ~ 2007년 : IMF 외환위기 이후 환경 중심 혁신기 (Environment-drive)
- 2007 ~ : 글로벌 초일류 기업을 목표(100조 장벽 돌파)로 한 전략 중심 혁신기 (Strategy-drive)

EXECUTIVE SUMMARY

3. 기업의 혁신 모멘텀은 이념(I-drive), 환경(E-drive), 전략(S-drive)의 균형적 결합에 의해 형성된다.

- 2010년 전후로 이념-환경-전략의 균형적 결합에 의해 티핑 포인트 발생
- 예 : 휴대폰 '스피드 혁신' 생태계의 급성장 → 상생경영의 티핑 포인트 (다양한 1, 2차 협력사들과 변품종·변량생산 체제 구축, 연간 4억 대)

4. 상생경영은 '스피드 혁신' 생태계 조성을 통해 일정한 동반성장 효과를 달성했다.

- 기술혁신 촉진 : 협력사들의 세계적 수준의 기술 획득
- 자발적 혁신 생태계 조성 : 협력업체 간 기술 교류 및 협력 사업
- 경영노하우 확산 : 삼성의 관리 및 공정혁신 노하우 전수, 2세 기업인 양성
- 고용창출 : 3배 규모로 조직 성장, 협력사를 통한 고용 증대

EXECUTIVE SUMMARY

5. “게임은 끝나지 않았다” → 지속적인 ‘혁신 모멘텀’ 유지를 위해 다음과 같은 과제를 해결해야 한다.

1) 혁신 모멘텀의 동력을 ‘기업가 중심의 위기경영’으로부터 ‘글로벌 탄성 경영(Global Resilience Management)’ 시스템으로 전환할 필요

- “글로벌 인재를 모아 급변하는 환경과 위기 상황 마다 혁신 능력을 제고시키는 경영 시스템”

2) 소비자와의 상생경영을 통해 창조 생태계를 발전시켜야 함

- 지금까지 협력사와의 상생경영을 기반으로 스피드 혁신 생태계를 구축했으나 글로벌 경쟁사들의 창조 생태계에 대항해야 함

3) 공유가치 경영을 통해 새로운 자본주의에 대응해야 함

- 삼성식 공유가치 경영모델의 개발

- “삼성이 쌓아 온 노하우를 사회와 공유하고 기업의 위상도 공고히 할 필요”

THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

