

# (주)우방의 경영전략 사례연구

이 정 도\*

본 사례는 주택사업에서 확고한 기업이미지로 급성장하고 있는 (주)우방의 경영 전략에 관한 것으로 “인간의 풍요로운 삶을 위해 고객제일과 인간존중의 정신을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 제공하여 사회에 공헌한다”는 경영이념 아래 편안한 주거생활을 영위할 수 있도록 고객중심의 완벽하고 철저한 A/S(after service)제도의 도입 뿐만 아니라 고객감동으로 이어질 수 있는 B/S(before service)제도를 도입하여, (주)우방이 업계에서 선두 주자로 자리 매김할 수 있었던 과정에 대해 살펴보았다.

또한 기업 이익의 사회적 환원이라는 최고경영자의 경영철학에 기인한 일련의 경영 의사결정과정을 통해 21세기를 지향하는 미래 기업의 경영자 상(像)을 모색해 볼 수 있다.

## 1. 서론

최근의 경영환경은 시장개방과 기업간의 초경쟁시대(mega competition)가 가속화되는 가운데 경기불황 및 대기업의 연쇄부도 현상 등 경제의 대혼란시대를 맞고 있다. 이러한 환경하에서 기업들은 스스로 살아남기 위한 생존방안과 21세기의 기업으로 발전하기 위해 전력을 다하고 있다.

이제 기업들은 단순한 능력만으로는 기업을 발전시킬 수 없게 되었으며, 다른 기업에 비해 확실한 비교우위를 가진 기업만이 생존할 수 있는 시대가 되었다. 이러한 맥락

에서 기업의 생존철학으로서 “초일류기업”이라는 개념이 대두되었다. 따라서 초일류기업이 되기 위해서는 각 분야별로 성공한 사례의 연구를 통해 성공요인을 밝혀내고, 이를 현실감있게 변화·적용시켜 보는 것이 대단히 중요하다. 이러한 점에서 주택사업에 있어 확고한 회사이미지를 획득했을 뿐만 아니라, 급속한 성장을 하고 있는 “우방”의 성공 전략을 살펴보고자 한다.

## 2. 우방의 발전과정

(주)우방은 1978년 4월 8일 이순목 회장에 의해 “후대에 물려주는 집”, “사랑이 넘치는 집”의 건설을 목적으로 창업되어 끊임

\* 경북대학교 경영학부 교수

없는 기술개발과 품질제일주의, 완벽한 고객 서비스를 실시함으로써 아파트건설 부문에서 독보적인 명성을 얻고 있는 회사이다.

현재까지 전국적으로 약 55,000여 세대의 주택공급과 함께 인텔리전트 빌딩, 지하철, 송유관 등 대형토목공사들을 비롯하여, 최근에는 환경분야 플랜트 분야까지 진출하여 종합건설업체로서의 위상을 구축하고 있다. 그리고 사업영역을 건설분야에만 그치지 않고 리조트사업, 건축자재사업, 건축기계 제조사업, 생명공학사업, 금융 등 다양한 분야로 확장하고 있다.

우방그룹은 현재 모기업인 종합건설업체 (주)우방을 비롯하여 (주)우방건설, (주)우방개발, (주)우방산업, (주)팔경조경, 조방산업 및 기업이윤의 사회환원과 지역민들의 건전한 정서함양에 이바지 하는 (주)우방리조트 그리고 세계 최초로 DHA식품 개발에 성공한 (주)우방과학과 지역금융활성을 위한 우방상호신용금고, 인재양성에 앞장서고 있는 구미전문대학과 정화여중·고등학교 등 주택, 건설, 레저, 금융, 식품 그리고 미래산업과 교육 부문에 이르기까지 투자를 확대하고 있다.

우방은 1992년 그룹사로 지정된 데 이어 현재 13개 계열사에 총자산 8,500억원, 총자본금 1,050억원, 1996년도 매출액 7,600억원, 건설도급순위 전국 35위(종업원 수 1,400명)의 대기업으로 성장하게 되었다. 특히 국내 건설업계 최초로 사전 서비스제도(before service system) 도입과 가정자동화(home automation) 시스템 구축, 4존(zone) 및 5존(zone) 난방시스템 개발 등 끊임없는 연구개발과 완벽한 시공, 철저한 고객만족 경영을

통해 아파트 품격을 한 차원 높였다는 평가를 받고 있다. 특히 국내건설업체 최초로 중국에 진출하는 등 해외사업도 활발히 추진하고 있다.

우방의 발전과정을 창업기, 도입기, 성장기, 도약기로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

## 1) 창업기

우방의 이순목 회장<sup>1)</sup>은 1939년생으로 40세의 나이로 창업을 준비하였다. 그 당시 그는 어떤 업종을 선택할 것인가에 대해 상당히 고심한 끝에 주택업을 시작하기로 결정하였다.

주택업을 선택한 이유는 다음과 같다.

첫째, 우방이 창업한 1978년 당시 주택보급율은 전국적으로 76.7%로 상당히 낮은 수준이었으며, 특히 전체 주택중 아파트의 비중은 거의 10%에도 못 미치는 수준이었다. 반면 급속한 경제성장에 따른 주택수요는 늘어나고 있던 실정이었고, 정부정책상으로도 주택의 대량 공급계획이 있었다는 측면에서 주택업의 선택은 시장성이 있었다.

둘째, 주택을 전문으로 시공하는 주택전문 건설업체는 일부 대기업에 국한되었으며, 대부분의 소규모 주택시공업체가 주택을 건설하는 실정으로 경쟁관계가 치열하지 않았고, 기존 주택건설업체의 기술수준에 대한 진입장벽이 거의 없었다.

셋째, 이회장 본인의 무경험·소자본의

1) 이순목 우방그룹 회장은 1939년 6월 28일 대구에서 출생하여 1963년에 영남대학교 상학과를 졸업하고 1967년에 경북대학교 경영대학원을 수료하고 경영학석사를 받았으며, 1996년에는 대구효성가톨릭대학교 대학원에서 경영학박사학위를 취득하였다.

핸디캡을 극복할 수 있다는 자신감을 들 수 있다.

이와 함께 우방 이회장은 “집 잘 짓고, 애프터 서비스를 잘 해 주면 사업은 반드시 성공할 수 있다”는 기본자세로 사업을 시작하였다.

## 2) 도입기

1980년대에 들어서면서 본격적인 아파트 사업을 전개하였다. 사업이 본격화되면서 이회장은 사업이 성공하기 위해서는 품질로 고객에게 신뢰를 받아야 하며, 신뢰를 받기 위해서는 경영자와 종업원의 정신자세가 건전하고 일체화되어야 한다고 판단했다.

이를 위해서 몇 명되지 않는 직원이지만 한 달에 한 번정도 서로 대화하고 회사가 발전할 수 있는 의견을 나누었다. 이러한 활동은 세부적인 기술은 개개인이 보유하지만, 그 기술을 발휘하고 업무를 처리하는 것은 정신자세에 달려 있다고 보았기 때문이었다.

또한 철저한 현장밀착형 경영을 시도하였다. 이것은 경영자와 종업원이 함께 품질을 관리할 때 진정한 품질이 나올 수 있다고 생각했기 때문이었다. 당시 이회장은 현장을 점검할 때, 망치를 들고 다니면서 조금이라도 잘못된 부분에 대해서는 엄청난 추가비용이 지급되어야 함에도 불구하고, 즉석에서 허물어 버리고 재시공을 하도록 지시하면서 대단히 엄격한 관리를 하였다. 이러한 사례가 반복되면서 이회장은 “망치회장”이라는 별명까지 얻게 되었다. 그러나 품질만 철저히 관리하고, 정신자세가 투철하다는 것만으로 기업이 성장되지는 않는다.

주택산업은 다른 산업에 비해 다음과 같은 특성이 있다.

첫째, 용지구입에 따른 대규모의 초기 투자가 필요하다.

둘째, 사업용지의 인·허가에 따른 사업 기간 장기화(통상 6개월, 최근에는 1년 이상 소요)에 따른 부담을 들 수 있다. 주택사업의 기본인 용지매입에 따른 자본력을 감안해 주어야 한다.

그 당시 이회장은 투자된 자본을 회수하여 채투자를 통해 기업을 성장시키기에는 시간적 여유가 부족하였다. 급속하게 활성화되어 가는 시장에 비해 투자자금이 부족하여 경영자로서 어려운 입장에 처하게 되었다. 이를 극복할 수 있었던 것은 이회장이 창업 이전, 과거에 상업고등학교 교사 및 직장생활을 통해 형성해 온 여러 사람들과의 신뢰가 결정적인 역할을 하였다. 용지 보유자는 그 동안의 이회장과의 인간관계, 그리고 사업에 대한 열정과 경영활동에 대한 신뢰로 그들의 용지를 먼저 사용하고 대금을 후일 지급받는 先使用/後支給의 형태로 사업을 도와 주었다.

이와 함께 이회장은 주택사업에 대한 경험의 부족 문제를 극복하기 위해서 철저한 지역밀착형 경영을 전개하였다. 이는 시장을 가장 잘 알고 있는 곳에서 부터 출발해야 한다는 점을 감안한 처사였다.

이러한 결과로 코스모스아파트 시리즈의 성공, 대구 청운맨션의 전국조경대상 수상, 1985년, 1986년 연속 2년간 대구주택보급 실적 1위 등의 성장을 위한 초석을 마련하게 되었다. 우방의 1980~1986년도의 대구주택 보급 실적을 살펴보면 다음과 같다.

**<표 1> 1980~1986년도 우방의  
대구 주택보급 실적**

년 도	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
호 수	144	244	309	626	410	1,025	1,613

**<표 3> 주택 200만호 건설계획기간 중  
우방의 주택보급 실적**

년 도	1988	1989	1990	1991	1992	합 계
호 수	1,976	3,210	2,305	3,920	4,462	15,873

### 3) 성장기

창업초기부터 철저한 품질관리를 통해 완공된 우방아파트는 고객으로 부터 “하자가 없는 집, 튼튼한 집, 살면서 정이 드는 집”이라는 평이 나오기 시작했다. 그 결과로 우방이 분양하는 아파트는 청약률이 한 때 평균 20:1이 넘는 정도로 선풍적인 인기를 끌기도 했다.

동시에 정부의 “주택 200만호 건설계획”이 발표되면서, 연 평균 약 55만호의 주택이 건설되었다. 주택 200만호 건설계획기간동안의 주택보급실적을 살펴보면 <표 2>와 같다.

**<표 2> 주택 200만호 건설계획기간동안  
주택보급실적**

년도 구분	1988	1989	1990	1991	1992	합 계
공공	115,018	161,732	269,421	164,176	194,947	905,294
민간	201,552	300,427	480,957	448,907	380,545	1,812,388
합계	316,570	462,159	750,378	613,083	575,492	2,717,682

자료 : 주택경제통계편람, 1996, 주택은행

그 때 이회장은 “사업은 기회를 만드는 것도 중요하지만, 기회를 잘 활용하는 것은 더욱 중요하다”라는 생각으로 제품력을 토대로 기업외부의 환경적 요인을 적극 활용하여 시장공략에 나서, 이를 통해 전국 주택보급 실적 2위로 급속하게 성장하게 되었다.

이 시기에 우방이 급속도로 성장할 수 있었던 요인중의 하나는 종전 대구지역 일련도의 사업에서 지역다각화를 추진했다는 것을 들 수 있다. 우방은 대구중심의 사업추진을 통해서 다져진 사업역량을 바탕으로 타 지역으로 사업영역을 확장시키기 시작하였다. 1988년 구미, 하양, 1989년 경산, 포항, 1990년 신도시 건설에 따른 수도권, 1992년 수도권 진출의 가속화 및 경북 북부지역, 1994년 충청권 등으로 철저한 품질관리를 통해 기존 고객으로 부터 획득한 브랜드이미지를 토대로 점진적인 다각화를 추진하였다.

특히, 수도권 신도시 진출과 관련하여 “사업을 처음 시작하는 마음으로 수도권 진출을 하자”라는 임직원과의 정신적 일체감으로 사업을 추진하였다. 이 결과 지방업체인 우방이 수도권 최초 진출이라는 핸디캡을 극복하고 일산우방타운의 “건축문화대상” 수상 및 “신도시 입주자 만족도 1위”라는 아파트 부문에서 우수한 품질력을 인정받았다.

또한 우방이 고객으로부터 계속적으로 환영을 받고 있는 배경에는 단순히 품질적 우수성에만 있는 것이 아니라 기업목표를 궁극적으로 사회에 공헌한다는 것에 두었기 때문이다. 그 대표적인 예로 대구지역 경제에 치명적인 영향을 미친 3대 부도사건 즉 광명부도, 대구타워부도, 정화교육재단부도 등의

문제해결에 적극 나선 점을 들 수 있다. 그 결과 침체된 대구경제를 활성화시켰고, “지역경제의 해결사”라는 찬사도 듣기도 했다.

첫째, 1983년 대구경제를 뒤흔들 정도의 대규모 경제사건이었던 광명그룹의 부도는 채권자가 무려 1,192명이나 달했고, 그 중 상당수는 내집 마련의 부푼 꿈을 안고 입주만 손꼽아 기다리던 3개 단지 875가구의 계약자들에게는 실로 암담한 상황이었다.

이러한 상황에서 우방의 이회장과 임직원은 이를 반드시 우리 힘으로 우리 지역문제를 해결하겠다는 의지로 부도난 광명의 공사를 인수하여 중단되었던 공사를 마무리 지었을 뿐만 아니라, 일부 공사중에 부도가 난 청운맨션을 오히려 성공적으로 완공시켜, 1987년 11월 내무부가 주관한 “전국토 공영화 우수사례심사”에서 대구시 대봉동의 청운맨션아파트가 “전국조경대상”을 수상하기도 했다. 청운맨션아파트를 훌륭하게 건설하는데는 많은 전문가로 부터 자문을 받으면서, 그들의 조언을 성실하게 경청했다는 점이 주요하게 작용했다.

둘째, 1984년 대구직할시는 직할시승격 기념물로 한국타워주식회사로 하여금 대구타워를 건립하도록 하였다. 그러던 중 한국타워의 경영부실로 타워공사가 중단되어 버리는 바람에 타워는 녹슬은 흉물로 남게 되었다. 이를 해결하기 위해 그 당시 대구시에서는 여러 기업에게 타워공사를 인수할 것을 제안했지만, 일반적으로 타워사업은 채산성이 없는 사업으로 판단되어 어느 기업도 인수할 의사가 없었다. 그러나 “기업의 이윤은 반드시 사회에 환원해야 한다”는 정신으로 1987년 이를 인수. 채권자 77명에 대해 3백

여억원의 채무를 변제하고, 1992년 1월 8일 순수 우방의 기술력으로 대구타워를 완공시켜 현재 대구의 자랑스러운 상징물로서 자리잡게 되었다.

셋째, 1991년 약 110억원 상당의 부채로 허덕이고 있던 정화교육재단(정화여중·고)이 부도가 났다. 교육자 출신의 사업가인 이회장은 “사회 어느 분야보다도 교육계에 투자가 중요하다”라는 생각으로 이를 인수하여 불안해 하던 학생들을 안정적인 환경속에서 교육에 매진토록 해 주었다.

#### 4) 요약기

1993년부터 전반적인 부동산 경기가 침체되기 시작하였다. 또한 우방에서는 건설시장개방이라는 부담스러운 환경변화에 직면하게 되었다. 이로 인해 우방은 1993년 최초로 창업이래 계속적으로 발전해 오던 경영실적이 후퇴하는 결과를 맞이하게 되었다.

따라서 이러한 환경변화를 극복하고 건설시장에서의 지속적인 경쟁력을 유지하기 위해서 품질을 더욱 강화해야 한다고 생각하였다. 기존의 품질관리체제를 더욱 확고히 하고 세계적인 수준으로 향상시키기 위해 1994년부터 구축물의 품질향상 및 품질경영시스템 구축을 통한 고객만족 실현을 중심내용으로 하는 종합적 품질관리(TQM : Total Quality Management)시스템을 도입하여 전사적인 품질혁신활동을 전개하였다.

이를 통해 국내 최초 3개국 동시 ISO 9000 인증 획득, 품질경영 100선 기업 선정, 전국품질분임조 대회 대통령상 수상, 건설업 최초 질경영대상 수상 등 품질에 대한 공신

력을 획득하게 되었다. 또한 1994년말부터 "WITH 2001"이라는 경영혁신활동을 전개하였다. 이 운동은 고객만족경영의 강화를 주 내용으로 영업력 강화에 집중적인 노력을 하였다. 이러한 결과로 미분양현상이 심화되고 있던 여건속에서도 95% 이상의 초기 분양율을 기록하게 되어 재도약할 수 있는 계기를 마련하였다.

동시에 종전의 주택사업의 편중된 사업구조를 개편하고, 안정적인 사업구조를 마련하기 위하여 수주정보를 입수하기가 용이한 서울지사를 종전 주택사업의 지사조직에서 수주전문조직으로 전환하면서, 관급공사 수주에도 적극적인 노력을 하였다. 그 결과 수주량이 급격히 향상되었으며, 1997년 상반기에만 약 3,000억원의 수주를 받았다. 1993년 일시적으로 침체되었던 경영실적은 다시 호전되기 시작하여 1997년 목표 매출액은 1조 원을 달성할 것으로 예상하고 있다. 우방의 매출액 및 당기순이익의 추이를 살펴보면 <표 4>와 같다.

또한 우방에서는 본격적인 그룹화를 전개하여 13개 계열사 및 2개 교육재단을 구성하고 있으며, 최근에는 제주도 리조트 개발, 영덕 골프장 건설 등 레저사업에도 적극적으로 참여하면서 "21세기 초일류 생활문화창조 그룹", "2001년 30대 그룹 진입"이라는 비전

으로 지속적인 성장을 도모하고 있다. 이상에서와 같이 우방의 발전과정을 창업기, 도입기, 성장기, 도약기로 나누어 살펴보았는데, 이를 종합적으로 정리해 보면 <표 5> 우방의 주요연혁과 같다.

### 3. 우방의 경영철학

#### 1) 우방의 경영이념

경영이념은 기업의 경영활동의 뿌리와 방향성을 살펴볼 수 있는 중요한 자료이다.

우방의 경영이념은 "인간의 풍요로운 삶을 위해 고객제일과 인간존중의 정신을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 제공하여 사회에 공헌한다"이다.

이러한 경영이념은 다음과 같이 네가지 요소로 구성되어 있다.

첫째, 기본정신으로서 고객제일과 인간존중을 중요시 한다.

둘째, 가치창출로서 최고의 제품과 서비스를 제공한다.

셋째, 사업방향으로 인간의 풍요로운 삶을 누리게 한다.

넷째, 기업목표로서 사회에 공헌하는 것이다.

<표 4> 우방의 매출액 및 당기순이익

(단위 : 100만원)

년도 구분	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
매출액	263,838	448,269	412,395	440,168	572,829	737,655	1,000,000
당기순이익	4,054	6,050	32,445	21,445	15,775	13,075	-

〈표 5〉 우방의 주요연혁

년 도	주 요 내 용
1978. 4. 8	(주)우방주택 창립
1983. 6.22	종합건설업체인 (주)주한개발 인수
1984. 7.20	(주) 조방산업 설립
1987. 3. 3	조세의 날 기념 대통령 표창
1983. 6. 3	건설부에서 주택건설 지정업체로 지정(제90호)
1987.10. 2	(주)우방랜드 설립
1987.11. 6	내무부, KBS, 서울신문사 주관 전국토 공원화 우수사례 심사 우방청운맨션』 - "전국조경대상" 수상(내무 제4015호)
1987.12.29	(주)우방개발 설립
1989	1989년 주택건설 실적 전국 2위, 대구경북지역 주택보급 실적 1위
1990	대한건설협회 도급한도액 순위 전국 53위, 대구경북지역 1위
1990. 2.22	(주)팔공조경 설립
1990. 3.10	근로자의 날 기념 "은탑산업훈장" 수상(제337호)
1990. 4.10	대구시 수성구 만촌동 413-6번지로 본사 이전
1990. 8. 1	동해관광개발(주) 설립
1991. 2.20	(주)우방건설 설립
1991. 5.22	대구지역 최초 수도권 지하철공사 수주(신도시 분당선 17공구)
1991. 7.16	학교법인 정화여중·고 인수
1991. 9.30	지역업체 최초 해외건설면허 취득
1991.10.25	대구지하철 공사 1호선 수주(1~5공구)
1991.12.20	자본금 120억원으로 증자
1992. 2.28	학교법인 우방교육재단 구미전문대학 설립
1992. 3.31	공정거래위원회 발표 대기업 순위 전국 71위(매출액 2,470억)
1992. 7. 1	1992년 도급한도액 순위 전국 50위
1	대구직할시 1992년 환경가꾸기 우수단지로 선정 - 『우방대자연』 맨션 최우수상 수상
14	지역업체 최초 송유관공사 수주(플랜트 사업진출)
1992.12. 4	- 대한송유관 공사 발주 영남권 제2공구철강재 특수건설업 면허 취득
24	자본금 150억원으로 증자
26	국내업체 최초 중국건설시장 진출 (중국 북진그룹과 합작 "北京 京友房地產開發經營有限責任公司" 설립)
1993. 7. 1	1993년 도급한도액 순위 전국 38위

- 다음 쪽에 계속 -

년 도	주 요 내 용
1993.10. 8	제2회 한국건축문화대상전 아파트부문 수상(일산 우방아파트)
1994. 1. 1	동해관광개발(주)를 (주)우방랜드로 상호변경 (주)우방으로 상호변경, 자본금 215억원으로 증자
1994. 6. 7	유압식 항타기 전문 제조업체 GM코리아 인수(설립일 1989년 11월 30일)
1994. 6.21	수도권 5개 신도시 입주자 주거만족도 1위 (한국마케팅 학술연구소 조사 - 일산, 분당, 평촌, 중동, 산본)
1994. 7. 1	1994년도 도급한도액 순위 전국 32위
21	(주)우방과학 설립
1994.12.31	자본금 265억원으로 증자
1995. 1.12	(주)우방상호신용금고 설립(금융업 진출)
1995. 3.28	(주)우방랜드내 "우방타워랜드 개관" (총투자비 : 1,156억원)
1995. 7. 1	1995년도 도급한도액 순위 전국 31위
1995. 8. 8	국내 건설업체 최초 3개국 동시 ISO 9001 인증 획득
1995. 8.23	지역 건설업계 최초 품질경영 100선 기업선정(공업진흥청 주관)
1995. 8.29	1995년 대구광역시 품질경영대회 최우수상 수상
1995.10. 2	제1회 대구광역시 조경 대상 수상
1995.10.12	95 전국 품질 분임조 경진대회 건설부문 "대통령상 금상" 수상
1995.10.16	한국건축문화대상 수상(시공부문 동양투자신탁 사옥) (건설교통부, 서울경제신문, 대한건축사 협회)
1995.10.25	제6회 환경문화상 "1995 환경문화상 조경부문 우수상" 수상
1995.12.19	북경 경우아파트 준공(169세대)
1996. 5.20	"사랑으로 사는 사람들 모임" 발족
1996. 6.18	자본금 365억원으로 증자
1996. 8.23	대구경북경영학회 선정 제1회 경영자대상 수상
1996.10.22	제3회 대한민국 기업문화상 우수상 수상(문화체육부 주관)
1996.11. 4	제22회 전국품질경영대회 품질경영상 대통령상 수상 (통상산업부, 국립기술품질원 주관)
1996.12. 4	제3회 자원봉사대축제 최우수상 수상(KBS, 중앙일보 주관)
1996.12.20	국민훈장 모란장 수상
1997. 2.12	(주)우방 기업공개
1997. 3.15	제3회 생산성경영자 대상 수상
1997. 5.	상장건설업체중 최우량기업으로 선정(한국능률협회)
6.	우방과학 DHA 축산기술 미국에 수출(국내 축산기술 수출 1호) 국내업계 최초로 아프리카(코트디부와르) 주택건설시장 진출

이와같은 경영이념은 고객들로부터 좋은 평가를 받아왔으며, 우방의 발전과정에서 알 수 있듯이 계속적으로 성장·발전할 수 있었다. 우방의 발전은 이러한 경영이념이 표출된 현상이라고 할 수 있다.

## 2) 우방의 기업문화

우방의 기업문화는 전문가적인 장인정신으로 사회에 봉사하는 것이다. 이회장은 직원들에게 우방인의 행동기준 및 규범으로서 장인정신을 강조하고 있으며, 창업초기부터

기업의 성공요소로서 능동적인 정신자세를 강조하여 왔다. 따라서 우방의 장인정신은 바로 이러한 정신자세의 결정체라고 할 수 있다.

우방인이 업무 및 일상생활에서 지켜야 할 덕목을 실천할 때, 직원에게는 근로만족(quality of working life)을, 고객에게는 품질만족(customer satisfaction)을 줄 수 있다는 생각에 근거해서 이회장은 우방의 장인정신에 대하여 5단계로 나누고, 다음과 같은 말을 자주 강조하고 있다.

1단계, 믿을 수 있는 사람 : 모든 일에 정직, 성실, 신의를 중시한다.

2단계, 능력있는 사람 : 창의력이 있어야 한다.

3단계, 좋은 사람 : 겸손하고 예의바르며 친절해야 한다. 좋은 평을 받으면, 큰일을 할 때에 큰 힘으로 작용한다.

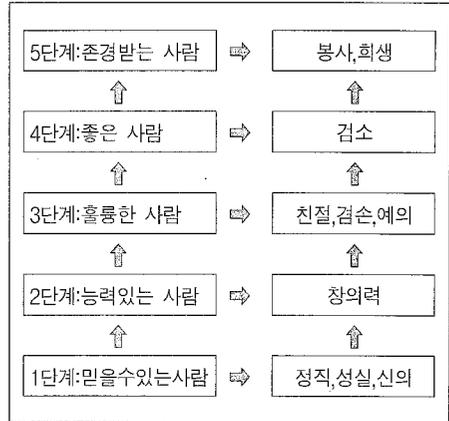
4단계, 훌륭한 사람 : 자기 생활을 검소하게 해야 한다. 검소하다는 것은 단순히 절약하고 저축한다는 차원을 넘어서 모든 일에 당당해질 수 있는 근본이 된다.

5단계, 존경받는 사람 : 사회에 봉사해야 한다. 기업이익의 원천은 고객으로부터 오는 것이며, 고객으로 구성된 사회로부터 온다. 따라서 사회를 위해서 봉사하는 것은 당연한 것이다.

이와 같이 단계를 높여갈 수 있도록 노력하면, 사회로부터 존경받게 되고, 이것이 현대적인 장인정신이라고 강조하고 있다. 이러한 정신자세를 가질 수 있도록 종업원에

대해서 교육·훈련을 하고 있다.

우방의 특유한 기업문화인 장인정신을 요약하면 다음 그림과 같다.



[그림 1] 우방의 5단계 장인정신

### 3) "사랑으로 사는 사람들 모임" 본부

최근 사회적으로 좋은 평가를 받고 있는 것 중에 한가지로 우방의 사회봉사활동 기구인 "사랑으로 사는 사람들 모임" 본부라고 할 수 있다. 경영자가 좋은 생각을 하면 직원도 좋은 생각을 하게 된다는 좋은 사례라 할 수 있다.

"사랑으로 사는 사람들 모임"은 우방의 1,400여명의 직원의 자발적인 의지에 의해 형성된 사회봉사활동기구이다. 기존의 최고 경영자 위주 및 지원형 위주의 사회봉사활동 차원에서 벗어나, 자발적이고 참여적인 사회봉사활동을 통해서 보다 밝고 맑은 사회를 만들어 보자는 데서 출발하여, 기업안팎으로 사랑실천운동을 펼쳐 나가고 있다.

우방직원은 사랑의 실천을 크게 보는 것이 아니라, 건설현장 직원은 벽돌 한 장 한

장을 정성들여 튼튼하게 쌓는 것이 사랑이고, 우방타워랜드 직원은 고객의 불편한 것이 무엇인지 꼼꼼하게 살피는 것이 사랑이고, 우방과학 직원은 DHA 닭고기, 돼지고기, 달걀을 맛있고 위생적으로 만드는 것이 사랑의 실천이라고 하고 있다. 이와 함께 사회에서 그늘지고 외진 곳에서 고통받는 사람을 만나면 외면하지 않는 것 이것이 바로 사랑이라고 생각하고 있다.

이렇게 생각하고 활동하다 보니 우방은 타 기업과 다른 독특한 사회봉사활동을 펼치게 되었다. 앞 못 보는 사람들을 위해 점자 사보를 발간하고, 어린이날에는 예쁜 동시집을 10만권 넘게 만들어 어린이에게 꿈과 희망을 불어 넣어주고, 해마다 여름방학이 되면 효도캠프를 개설하여 청소년들에게 사람답게 사는 법도 가르쳐 주고 있다. 또 스승의 날이 되면 은사찾아주기 운동, 장애인 먼저 실천운동 전개, 가정의 소중함을 느끼게 하기 위해 자녀에게 편기쓰기 및 부모에게 전화하기, 환경보호의 사회분위기 확산을 위해 흑두루미 도래지 보호사업, 하천보호활동 전개, 러시아 한인에게 한글교재 보내기, 불우이웃돕기 등 다양한 활동을 전개하고 있다.

특히, 1995년부터 실시한 명절선물 안받기 운동은 그 독창성과 시대적 요구를 인정받아 타 기업으로 확산되는 효과도 보이고 있다. 이러한 결과로 "대한민국 기업문화상 수상", "장애인 먼저 실천 단체상", "전국자원봉사 대축제 최우수상" 등의 큰 상을 잇달아 받기도 했다.

〈표 6〉 "사랑으로 사는 사람들 모임" 본부 주요활동

회사사랑 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 호프데이 운영</li> <li>• 경조사 지원센터 운영</li> </ul>
이웃사랑 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장애인 먼저 실천 운동</li> <li>• 점자사보 발간</li> <li>• 우방랜드 초청행사</li> <li>• 불우이웃돕기 바자회</li> <li>• 심장병/백혈병 어린이 돕기 운동</li> <li>• 사랑박 심기</li> </ul>
가정사랑 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우방가족의 밤 행사</li> <li>• 효도캠프 운영</li> </ul>
자연사랑 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 흑두루미 도래지 보호활동</li> <li>• 실천정화 활동</li> </ul>
지역사랑 부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 은사찾아주기 및 편지쓰기 운동</li> <li>• 사랑기동대 창설</li> <li>• 월드컵 유치 활동</li> <li>• 동시집 "바람을 이겨낸 풀"발간</li> <li>• 절수운동 전개</li> <li>• 농촌과 지대결연</li> <li>• "초보운전"스티커 배부</li> <li>• 러시아한인에게 한글교재 보내기운동</li> <li>• 추석선물 안받기 캠페인 전개</li> </ul>

#### 4. 우방의 경영전략

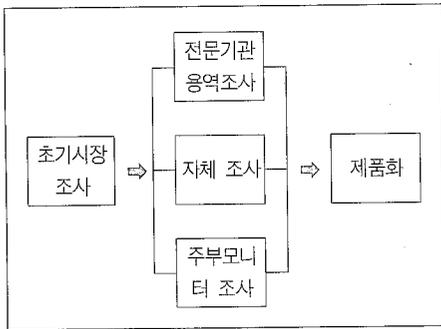
##### 1) 고객만족경영의 고도화

이회장은 "고객이 없으면 기업은 존재하지 않는다. 기업의 고객집합체는 인류사회 그 자체이며, 인류의 삶의 질을 향상시키는 데 기여해야 한다"고 하면서 고객의 중요성과 기업의 소구점을 말하고 있다. 이와 함께 "고객은 시간이 가면서 변화하고 있다. 제품에 대한 힘의 이동(powershift)이 완전히 고객으로 넘어갔다. 따라서 고객의 변화를 잘

입을 줄 아는 기업이 계속해서 시장에서 환영받고 있다. 또한 21세기의 초일류기업은 고객의 변화를 창출할 수 있는 능력까지 보유하여야 한다"라고 하면서 고객중심 사고를 강력하게 표명하고 있다.

바로 이러한 고객중심적 사고가 우방이 지금까지 성장할 수 있도록 한 원인으로 볼 수 있을 것이다. 우방의 고객중심적 경영원천은 고객의 소리(VOC : voice of customer)를 항상 중요시했다는 데 있다. 사업초기 이회장이 포장마차에서 술을 마시면서 인근 주민의 특성을 살필 정도로 사업 예정지 고객의 소리를 충실히 들었다. 이러한 행동을 통해 고객이 무엇을 원하고 어떠한 집을 원하는지를 파악하였다.

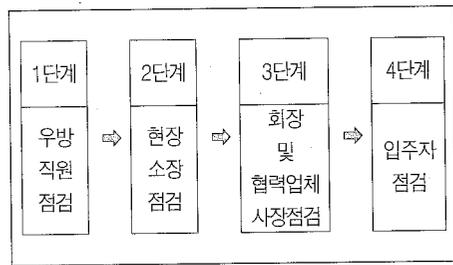
오늘날과 다원화된 고객의 요구(needs)를 파악하기 위하여 우방에서는 아래의 [그림 2]와 같이 고객의 소리를 파악하도록 하고 있다.



[그림 2] 우방의 제품화를 위한 VOC 체계

이와 함께 제품화 과정에서도 고객정보를 토대로 독자적인 평면개발, 최신 자재의 선도적 적용, 환경기능 강화, 단지조경 개발 등 제품 전 분야에서 고객입장에서 모든 것

을 설계하였다. 우방이 가장 돋보이는 부문은 건축물의 사후관리 측면이다. 건축물의 사후관리원칙은 "하자없는 제품 창출과 신속성, 평생 건축물의 사후관리"라고 할 수 있다. 특히 우방의 4단계 사전 서비스제도는 제품에 대한 고객만족을 한층 더 높이고 있다.



[그림 3] 우방의 4단계 사전 서비스제도

우방은 지금까지 추진해 온 고객중심적 경영의 고도화를 통해 진정한 고객만족경영을 추진하려 하고 있다. 또한 고객만족의 고도화를 위해

- ① 제품혁신(product innovation),
- ② 업무혁신(process innovation),
- ③ 의식혁신(mind innovation) 등의 세 가지 측면에서 혁신활동을 추진해 오고 있다. 세부 추진전략으로는 성능/가격/서비스의 최상화, 신제품 개발 강화, 고객중심형 프로세스 구축, 업무표준화 및 공개화, 고객지향적 기업문화 구축 등을 설정하고 있다. 이러한 전략의 실천을 위해 모든 업무능력 및 실적을 고객으로부터 출발하는 평가체제구축을 준비중에 있다.

## 2) 주택사업의 초일류화

이회장은 "최고의 제품을 가지고 있는

기업은 시대가 아무리 변화하여도 살아 남는다. 주택산업이 성숙기에 접어 들었으나 인류가 존재하는 한, 사양사업은 아니다. 현재 우리가 가지고 있는 기술 및 대·내외 환경을 고려할 때 주택사업을 최고 수준으로 끌어 올리는 것이 가장 중요하고도 시급한 경영과제라고 할 수 있다"라고 하면서 주택사업에 대한 자신과 애정을 표현하고 있다.

우방에서는 현재의 고객으로부터의 신뢰와 20여년간의 주택사업에 대한 경영노하우를 토대로 21세기 주택사업의 초일류화를 추진하고 있다. 우방이 추구하고 있는 주택사업의 초일류화는 단순히 아파트 건설부문에서의 초일류화가 아닌 주택관련사업 전 분야에서 세계 최고의 수준에 도달하는 것이다.

이를 위해서 현재 설계, 디자인 기능 등의 경쟁력을 강화하고 있다. 또한 다가오는 21세기는 다량/다품종시대로서 이러한 시대에는 고객의 상표충성도에 따른 제품선택이 이루어질 것이므로 이에 대한 자구책으로 브랜드 인지도 향상에 많이 노력하고 있다.

### 3) 사원만족도 향상과 노사관계 개선

이회장은 "경영의 요체는 우수한 인력의 능력을 최대한 발휘하도록 하는 것이다. 최고의 전문능력을 발휘하도록 하고, 최적의 업무제공이나 최상의 대우를 통해 퇴사하고 싶지 않는 회사를 만들겠다"라고 하면서 사원들이 최고로 만족하는 회사를 만들려고 하고 있다. 또한 "일은 경영자가 하는 것이 아니라 직원들이 하는 것이다. 경영자의 가장 중요한 임무는 회사를 존속·발전시키며, 보

다 중요한 것은 직원에 대한 사랑과 애정이다"라고 하면서 업무에 대한 직원의 자발성과 자율성 뿐만 아니라 경영자의 휴머니즘을 강조하고 있다.

이러한 결과로 타 업종에 비해 이직률이 높은 건설업임에도 불구하고 연간 이직률은 <표 7>와 같이 아주 낮은 수준을 보여주고 있다.

<표 7> 우방의 이직률 추이

년 도	1991	1992	1993	1994	1995	1996
비 율 (%)	5.4	5.2	4.7	2.8	3.7	3.5

또한 직원들의 살아있는 소리를 항상 귀담아 듣기 위해 "우방열린소리"라는 사내 직소제도를 개설하여 직원들의 고충을 직접 듣고 있다. 고객의 소리 뿐만 아니라 직원의 만족도를 지속적으로 개선하기 위해 매년 직원만족지수(ESI : employee satisfaction index)를 조사하여 직원의 요구과약에도 열의를 보이고 있다.

이와 함께 직원들이 최고의 능력을 발휘하도록 하기 위해 현재 능력개발형 신인사제도 및 복리후생의 질적 향상을 위해 21세기형 종합복리후생제도 도입을 위해 준비중에 있다.

노사관계의 갈등을 해소하기 위해서 다양한 방법을 강구하고 있다.

1994년 10월에 기업내의 문제점을 파악하고 개선책을 마련하기 위해서 외부의 연구소에 용역을 의뢰하여 경영진단을 받았다. 그리고 다양한 전문가들의 자문을 받고 있

다.

신입사원을 선발하는 과정에서 중간관리자가 신입사원 후보자와 저녁에 술자리를 마련하여 많은 대화를 나누면서 요망사항을 경청하고, 회사의 경영방침과 분위기를 소개하기도 한다. 그리고 주기적으로 각 분야의 중간관리자들이 모여 사내의 실무적인 과제들에 대해서 토론하고 대책을 마련하여 건의하기도 한다.

또한 최고경영자회의에서는 당면과제 뿐만 아니라 중간관리자들의 모임에서 제시된 건의안도 신중히 논의된다. 여기서 최고경영자는 중간관리자 또는 현장종업원을 격려하며 허심탄회하게 의논하는 기회를 자주 마련하고 있다. 따라서 기업경영과정에서 약간의 조사감들이 있어도 서로의 대화를 통한 원활한 의사소통으로 대체로 원만한 노사관계를 형성해 오고 있다.

## 5. 우방의 도전에 대한 접근방법

### 1) 1인 경영체제의 극복

이회장은 내부적으로 조직이 커지고 사업이 급속도로 팽창하고, 외부적으로 환경이 급변함에 따라 기업을 보다 성장시키기 위해서는 우수한 경영진의 필요성을 느끼게 되었다. 그는 "기업의 성장은 조직내부에 있는 구성원의 역량 만큼 성장할 수 있다"라고 생각했다. 급속도로 성장하는 과정에서 너무나도 바쁜 일과를 지내다 보니, 이회장을 대신할 수 있는 사람을 양성하는 데는 여유를 가

지지 못했다.

특히, 기업이 성장함에 따라 대외활동도 많아지게 되고 기업내부에 대한 경영활동에 대한 시간부족현상에 대한 부담이 커지게 되었다. 그 대표적인 예로 1994년 우방의 지역 민영방송 사업자 선정과 관련하여 사업자 선정에 따른 준비기간 8개월 동안의 사업실적은 1,931세대에 불과하였으나, 사업자 선정이후 4개월간의 사업실적은 5,678세대를 착공하였다.

이회장은 이러한 상황에 대해 단순히 경영자의 관심만이 사업실적을 좌우한다고는 믿지 않고 함께 일할 경영진을 찾아 그 사람들과 함께 기업을 더욱 성장시켜야 한다고 생각했다. 그리하여 1차적으로 우수인력확보를 위해 이회장 자신이 직접 발로 뛰었다. 이는 다른 인력과는 달리 경영진 초빙이라는 문제는 경영능력만 있다고 해서 되는 것이 아니라, 그 기업의 문화와 동화될 수 있는 사람이어야 하기 때문이었다.

따라서 1994년 10월에는 현 조직의 문제점을 진단하고, 가장 합리적인 조직구조를 설정하기 위해 경영컨설팅을 의뢰하여 임원 영입에 따른 사전준비를 실시한 후, 1995년 초 이회장은 약 20여명의 임원을 영입하는 획기적인 조치를 단행하게 되었다. 그러나 이회장 입장에서서는 각기 다른 기업에서 활동하던 임원들을 우방의 기업문화에 어떻게 동화시킬 것인가 라는 문제점이 발생하게 되었다.

이를 해결하기 위해 최고경영자회의를 신설하였다. 신설된 최고경영자회의에서는 주요사안에 대해 최고경영자와 부문책임 임원들간의 토론형태로 전개되었는데, 이를 통

해 최고경영자의 경영노하우를 공유할 수 있을 뿐만 아니라 기업문화에 쉽게 동화될 수 있었다.

건설업에 있어 강력한 리더십이 요구되는 일반적인 경영자의 리더십에 비추어 볼 때, 종전의 지시형 문화에서 합의형 문화로 전환한다는 것은 최고경영자 입장에서는 대단히 큰 부담이었다. 그러나 기업의 발전을 위해서는 최고경영자의 인내심이 필요하였다. 결과적으로 우방에서는 현재 부문별 책임경영제가 정착단계에 와 있으며, 사업성장이 정체되었던 1995년에 비해 1996년, 1997년에는 괄목할 만한 성장을 나타내고 있다. 우방그룹의 계열사 현황을 요약하면 <표 8>과 같다.

<표 8> 우방그룹 계열사 현황

회 사 명	업 종	자본금 (단위:백만원)
우방	종합건설	52,500
우방리조트	레저산업	800
우방건설	종합건설	1,600
우방개발	주택관리 및 건설	2,000
팔공조경	조경공사	250
우방과학	식품유통및의약품제조	1,000
우방산업	종합건설	200
서울우진	무역 및 투자기문	415
우방상호신용고	금융업	2,350
정화교육재단	학교법인	33
우방교육재단	학교법인	4,500
우방공영	종합건설	1,300

## 2) 우방타워랜드의 원공

이회장과 우방임직원의 일치된 생각 중에 하나는 “기업의 이윤은 반드시 사회에 환원해야 한다”는 점이다. 우방이 건설한 대구 지역의 명소인 우방타워랜드는 바로 이러한

임직원의 생각과 이회장의 신념에 의한 것이라고 말할 수 있다.

앞에서도 언급되었듯이 대구타워는 1984년 당시 시공회사였던 한국타워 주식회사의 부도로 인해 흥물로 방치되고 있던 것을 우방이 인수하여 시공하게 되었다. 타워시공중 이회장은 지역에 휴식할 만한 적당한 장소도 없고, 청소년들에게 꿈과 희망을 줄 수 있는 장소도 없다는 평소의 생각을 해소할 수 있다는 생각을 하게 되었다. 따라서 이회장은 타워와 함께 대규모 문화, 레저, 휴식 등 복합레저타운을 건설하면 되겠다는 사업을 구상하였다.

그러나 가장 큰 문제는 자금이었다. 250억원의 타워건립비용 외에도 레저타운 건립비용이 최소한 1,000억원은 들어가야 했기 때문이었다. 또한 이러한 사업은 수익성이 있는 사업이 아니라는 점도 상당히 부담으로 작용하였다. 고심 끝에 이회장은 지금까지 않으면 앞으로도 더욱 하기 힘들다는 생각에서 레저타운을 건립하기로 결정하였다. 그러나 우방타워랜드 건설은 생각했던 것처럼 쉬운 것은 아니었다. 우방타워랜드 조성에 대한 자금의 지속적인 투자에 대한 큰 부담이었다.

첫째, 아파트사업을 통해 창출된 이익의 대부분을 랜드조성에 투자함으로써 다른 사업에 대한 투자기회가 상대적으로 감소한다는 점은 기업가로서는 상당한 부담이 아닐 수가 없었다.

둘째, 인근 주민들의 태도를 들 수 있다. 우방타워랜드를 조성하기 위해서는 상당한 부지를 확보해야 했다. 랜드가 조성된다는 소식이 전해지면서 매입대상부지는 실제 거

래금액보다 훨씬 높은 금액으로 상승하였다. 그리고 부지를 매각하지 않겠다는 일부 지주로 인해 예상했던 것보다 훨씬 강한 저항을 받게 되었다.

셋째, 랜드조성에 대한 전문인력이 없다는 것이었다.

이러한 문제를 해결하기 위해 지금까지의 사업추진방법과는 다른 방법을 모색할 수밖에 없었다. 또한 조금하게 문제를 해결하기 보다는 장기적인 안목에서 문제를 풀어나가는 것이 바람직할 것으로 보였다.

따라서 우방은 일차적으로 설계 자체에서 잘못되면 100년 이상을 두고 후회할 수 있다는 생각에서 랜드조성의 마스터 플랜 설계에 전력을 다했다. 왜냐하면 랜드를 역사적인 작품으로 만들고자 하는 우방인의 신념이 있었기 때문이다. 여러 전문가들의 조언과 선진국의 예를 실제로 현지답사하면서, 30번이 넘는 수정 끝에 랜드의 설계를 완료하고 공사에 들어갔다. 이러한 과정을 통해 우방직원들은 유럽 디즈니랜드를 설계한 전문설계회사인 미국의 EDAW사로부터 랜드조성에 대한 지식을 전수받았다. 또한 랜드인근 지주에 대해 계속적인 접촉과 랜드조성에 대한 취지설명으로 결국은 랜드조성에 따른 문제점을 해결할 수 있었다.

1987년 이상적인 주거문화창조 외에도 지역주민들의 건전한 정서생활을 위한 봉사정신으로 (주)우방랜드를 설립하여 종합유희공원 조성에 착수, 공사착공 4년만인 1992년 1월에 개관하였으며, 1995년 3월에는 우방타워가 우뚝 솟은 두류산 주변 12만 3,000평 부지에 미국의 디즈니랜드, 덴마크의 티보리 공원에 버금가는 국제 규모의 종합 테마공원

인 우방타워랜드를 오픈했다. 현재 우방타워랜드는 대구·경북지역의 가장 유용한 휴식장소임은 물론 지역민의 꿈과 희망을 주는 문화공간으로 역할을 수행하고 있다.

〈표 9〉 우방타워랜드 개요

사업규모	부지면적 : 123,057평, 시설면적 : 48,374평
사업기간	1987년 10월 6일 ~ 1995년 3월 28일(1차 완성분) ※ 현재 2차 개발이 진행중임
투자비	총 1,500억원
연이용객	400만명(1996년 기준)
주요시설	타워, 놀이시설 30종, 교양시설 5개소, 운동시설 2개소, 영업시설 50개소, 편익시설 3개소, 조정시설 6개소 등
향후계획	water park 건설 예정중

## 6. 결론

지금까지 우방의 성장과정을 살펴보았다. 우방의 경영사례를 통해서 우리는 몇 가지 시사점을 찾아 볼 수 있다.

첫째, 좋은 기업이 되기 위해서는 좋은 정신이 있어야 한다.

우방의 경우, 최고경영자의 바람직하고도 확고한 경영이념이 전 직원과 일치되어 기업이 지향하는 방향으로 충실히 나아가고 있는 좋은 경우라고 할 수 있다.

둘째, 기업의 성공이념으로 고객중심적 경영이 이루어져야 한다.

우방의 경우 창업초기부터 철저한 고객중심적 경영이 시장/고객으로부터 인정받은 경우라고 할 수 있다. 향후 우리나라 기업이 초일류기업으로 자리를 확고히 하기 위해서

는 고객만족경영에 대한 보다 심층적인 접근이 필요하다.

셋째, 사업은 핵심역량을 토대로 전개·확산되어야 한다.

우방의 경우는 무리한 확장이라기 보다는 자신의 핵심역량 즉, 주택에 대한 브랜드 이미지와 삶에 대한 연구기반을 토대로 사업을 전개하고 확대해 왔다. 다가오는 21세기에는 무리한 사업확장 보다는 경쟁우위를 점할 수 있는 경영기반을 토대로 사업을 전개하는 것이 바람직할 것이다.

넷째, 우방의 기업문화는 철저한 장인정신에 입각하여 훌륭한 봉사를 실천하고 있다. 따라서 고객으로부터 좋은 평가를 받고 있다.

다섯째, 노사관계가 원만한 관계를 유지하고 있는 것은 다양한 대화의 기회를 마련하면서 경영자와 종업원 사이에 허심탄회하게 말할 수 있는 다양한 대화의 기회를 마련하기 때문이다.

여섯째, 사회와 함께 하지 않는 기업은 결국 시장으로부터 외면당한다.

우방이 성장할 수 있었던 이면에는 “사회에 대한 공헌”이라는 점이 일반 고객들과의 일체감을 형성했다고 볼 수 있다. 기업에 있어서 광의의 고객이 인류 전체라는 측면에서 볼 때 기업의 사회적 측면은 지속적으로 강조되어야 할 것이다.

이상과 같이 우방은 성공한 기업이라기 보다는 계속해서 성장하고 있는 기업이라고 볼 수 있다. 많은 기업이 새로이 생기고, 사라지는 경제의 대혼란시대에 우방과 같이 성장하고 있는 기업에 대한 보다 많은 연구를 통해 바람직한 경영철학을 정립하는 것이 더욱 필요하리라 생각된다.