

제도적 환경의 변화와 재벌의 대응: 대우그룹의 사례*

박철순

서울대학교 경영대학 교수
(cpark@snu.ac.kr)

김성훈

서울대학교 경영대학 박사과정
(emailme@snu.ac.kr)

1990년대에 접어들어 한국 기업들의 경영환경은 중요한 전환점을 맞이하게 된다. 먼저 국내 시장을 살펴보면, 대부분의 산업에서 초과수요는 사라지고 ‘공급과잉’이 나타나기 시작했고, WTO체제의 출범에 따른 개방 압력으로 인해 한국 기업들은 국내 시장을 놓고 외국 다국적 기업들과의 치열한 경쟁이 불가피하게 되었다. 공급과잉과 생활 수준의 향상으로 그 이전에는 중요성이 낮았던 마케팅 능력, 기술력 등이 가장 핵심적인 자원과 능력으로 등장한 반면, 정부의 보조, 자금력 등 90년대 이전 한국 기업에게 가장 핵심적이었던 자원과 능력은 그 중요성이 낮아지고 있었다. 해외 시장에서도 그 동안 수출의 주를 이루던 낮은 기술력을 바탕으로 한 제품에서 중국 등 신흥 개발국에게 맹추격을 받으며, 원가 우위를 급격히 상실하기 시작했다. 더욱이 WTO 체제의 출범을 주축으로 한 자유무역 확산 노력에도 불구하고, 유럽, 미주 등 한국 기업들의 주요 수출 대상 지역에서는 타 지역의 기업들에게 배타적인 경제블록화가 진전되고 있었다. 이러한 국내외의 급격한 환경변화에 직면한 한국의 재벌들은 변화에 적응하기 위한 노력을 기울이기 시작했고, 이러한 노력 중 가장 대표적인 것이 대우그룹의 ‘세계경영’이었다. 대우의 세계경영은 기존에 국내에서 구축된 자원과 능력을 바탕으로 한 해외 확장전략이라고 할 수 있다.

주제어: 대우그룹, 세계 경영, 제도적 환경, 다각화 전략

1. 사례의 개요

일본의 식민지 시대, 한국전쟁을 거친 한국은 생산에 필요한 자원의 부족으로 인해, 거의 전 산업에서 수요가 공급을 초과하는 ‘초과수요’를 겪었다. 이러한 초과수요 상황에서 기업들은 제품의 질과 상관없이 만들기만 하면, 쉽게 판매할 수 있었고, 따라서 ‘양적 성장(量的 成長)’을 통해 폭발적으로 증가하는 수요를 충족시키는데 전략적 초점을 두었다.

대우그룹은 이러한 ‘양의 게임’에서 가장 성공적인 기업으로 평가 받는다. 1987년 현재, 5대 기업집단 중 가장 늦은 1967년에 설립된 대우는, 훨씬 역사

가 긴 삼성(1938년 설립), 럭키금성(지금의 LG; 1947년 설립)을 제치고 불과 20년 만에 현대(1947년 설립)에 이어 자산순위 2위의 한국을 대표하는 기업으로 자리잡은 것이다. ‘신화’로 표현되는 압축성장의 주인공인 김우중 회장은 많은 찬사와 함께, 한국 국민들, 특히 젊은이들의 사랑과 존경을 한 몸에 받는 기업인이 되었다.

1990년대가 되자 한국기업들을 둘러싼 경영환경은 급격히 변화하기 시작했다. 기존 국내 기업들의 양적 확대를 위한 노력과, 국내시장 개방으로 인한 외국 경쟁자들의 진입으로 인해, 국내시장에서는 공급이 수요를 초과하는 ‘초과 공급’이 발생하기 시작한 것이다. 뿐만 아니라 소득수준의 향상으로 인해,

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원을 받아 수행되었음.
박철순 · 수만트라고살(2003)의 논의와 Sull, Park & Kim(2003)을 기초로 작성됨.

국내 소비자들의 기호도 까다롭고, 세련되어지고 있었다. 해외 시장에서도 그 동안 수출의 주를 이루던 낮은 기술력을 바탕으로 한 제품에서 중국 등 신흥 개발국에게 맹추격을 받으며 원가 우위를 급격히 상실하기 시작했다. 이에 따라 몇몇 한국 기업들은 과거 ‘양적 성장’에서 ‘질적 개선(質的改善)’으로의 전략적 변화를 모색했다. 예를 들어 삼성의 경우, 1993년 ‘신경영’을 발표했는데, 그 핵심은 양 위주의 경영을 탈피하여 ‘질 위주의 경영’으로 전략적 변신을 꾀한다는 것이었다.¹⁾

이러한 ‘질적 개선’으로의 전략적 변신과는 다른 대응을 시도한 기업이 대우 그룹이다. 삼성이 신경영을 발표한 같은 해 3월, 창립 26주년을 맞이한 대우는 국제적 초일류기업을 목적으로 ‘세계 경영’을 21세기를 대비한 핵심 경영전략으로 채택하고, 1999년까지 적극적으로 실행한 것이다.

II. 대우의 압축 성장: 1967-1992

1967년 3월 22일 무역회사에서 근무하던 31세의 김우중 회장은 서울에 섬유제품을 수출하는 대우 실업을 설립하였다. 창립 당시의 자본금은 500만원 이었고, 종업원은 다섯 명에 불과했다. 대우의 첫 사업은 트리코트 원단을 동남아 무역의 중계지인 싱가포르에 수출하는 것이었다. 동남아 시장으로 수출하는 물량이 많아지면서 안정된 생산체제가 필요해진 대우는 하청업체에 의존하던 종래방식에서 벗어나 자체생산시설을 갖추기 시작했다. 69년 12개에 불과하던 자체 생산 라인이 70년 18개, 71년에 27개, 72년에는 33개로 증설되었다.

1970년 미국시장에 직접 수출을 모색하던 대우는 Sears Roebuck에 이어, J.C. Penny, Montgomery Ward 등의 직거래 고객을 확보하는 데 성공했고, 이즈음 김우중 회장은 미국 정부가 조만간 수입쿼터제를 실시할 것이라는 정보를 입수하게 되었다. 그래서 그는 쿼터를 배정할 때 유리한 위치에 설 수 있도록 수익성보다는 가능한 한 많은 양의 섬유제품을 미국 시장에 수출하는 데만 주력했고, 그 결과 1972년 그때까지의 수출실적을 바탕으로 한 미국정부의 쿼터배정에서 한국에 주어질 쿼터의 30% 정도를 확보할 수 있었다.

미국의 섬유쿼터제 실시는 초반기 대우의 성장에 결정적인 도움이 되었다. 안정적인 시장의 확보뿐 아니라, 정부의 경제개발 5개년 계획에 따른 수출산업 육성을 위한 각종 금융 및 세계 지원을 받을 수 있게 된 것이다. 인플레이션율과 사채시장에서의 금리가 각각 42.1%, 40.6%에 다다랐던 1974년 당시, 수출금융(export financing) 금리는 겨우 9%에 불과했다.²⁾ 변창하던 섬유수출, 저리의 은행대출에서 나온 풍부한 재무자원으로 대우는 적극적인 성장전략을 추구했다. 14개 기업을 인수했고, 다른 2개 기업의 대주주가 된 것이다. 이에 따라 1975년 대우는 섬유회사에서 벗어나 건설, 섬유, 가죽제품, 기타 경공업 제품을 생산, 판매하는 기업집단으로 변모했다.

1970년대 후반 대우는 정부의 중화학공업 육성 정책에 발맞추어, 기계, 조선분야로 적극 진출함으로써 근본적인 변신을 맞이하게 된다. 1976년 한국 최대규모의 디젤엔진, 차량 및 산업 기계류 생산업체인 한국기계를 인수하고, 78년에는 옥포 조선을 인수함으로써 중공업에 진출하게 되었으며, 78년 새한자동차의 산업은행 지분을 인수함으로써 자동차

1) 신경영에 대한 자세한 논의는 Sull, Park & Kim(2003) 참조.

2) Upton & Kim(1994)

산업에 진출했다.

이러한 성장전략은 1980년대에도 이어져서, 1983년에는 대한전선의 가전부문을 인수하여 오디오 제품을 제조하고 있던 기존의 소기업 대우전자와 합병하고 대우 전자부품을 인수함으로써 본격적으로 전자산업에 진출하게 되었다. 또한 같은 해에 대우 통신을 인수함으로써 통신 산업에도 진출하게 되었다. 이에 따라 설립 20년의 짧은 역사에도 불구하고 1987년에 이르면 무역, 건설, 기계, 전자, 통신, 자동차, 조선, 화학, 금융 등 12개 산업의 29개의 소속회사를 거느린, 한국에서 현대에 이어 자산 규모 2위(매출액 규모 4위), Fortune지가 선정한 '미국을 제외한 500대 기업'에서 35위에 오르는 거대 재벌로 성장하게 되었다.³⁾

III. 핵심적인 자원과 능력의 확보 및 활용

3.1 1990년대 이전의 제도적 환경⁴⁾

한국은 1910년 5,000여년의 역사상 처음으로 일본에 의해 주권을 상실했다. 35년간의 일제 식민지 시대에 이어 한국은 1950년 한국전쟁을 경험하게 된다. 한국전쟁으로 남한의 경제적 부의 약 1/4이 파괴되었고, 백만명이 넘는 국민들이 목숨을 잃었다. 일제 식민지 시대(1910-45)와 한국전쟁(1950-53)을 거치면서 한국경제는 심각한 물자부족 현상을 겪었다. 전후 심각한 생산시설, 인력, 그리고 자금의 부족으로 인해 거의 모든 생필품은 해외로부터의 수입에 의존해야 했다. 이 당시 한국 경제를 보면 거의 모든 산업이 수요는 급증하나, 공급은 극히 제

한된 '극심한 수요초과(excessive demand surplus)'의 상황이었다. 이러한 초과수요의 상황에서 한국 기업의 과제는 가능한 한 많은 제품을 만들어서 폭발적으로 증가하는 수요를 충족시키는 것이었다. 많은 기업들이 제품의 질과는 상관없이 만들어내기만 하면 좋은 가격에 쉽게 판매할 수 있었다. 즉 당시의 경쟁은 얼마나 좋은 물건을 만드느냐 하는 '질(quality)의 게임'이 아니라, 얼마나 많은 물건을 만들어 폭발적으로 증가하는 수요를 충족시켜 주느냐 하는 '양(quantity)의 게임'이었다.

이러한 상황에서 마케팅 능력이나 기술력의 보유 여부는 한국 기업의 성패를 크게 좌우하지 못했다. 이러한 자원과 능력은 90년대 이전 한국 경제와 같이 수요초과의, 그리고 낮은 수준의 경제발전단계에서는 핵심적인 자원과 능력이 아니었던 것이다. 예를 들어, 초과수요의 상태에서 고객은 한정된 공급의 제품을 사기 위해 대기하고 있는 상태였다. 따라서 새로운 수요의 창출을 위한, 또는 기존 고객기반을 확대 및 유지하기 위한 마케팅능력은 그다지 중요하지 않았던 것이다. 기술에 있어서도 당시의 필요한 기술수준은 지극히 낮은 수준으로서 선진 기업들로부터 라이선싱을 통해 쉽게 구입이 가능했다.

오히려 당시 한국 기업의 성패를 결정하는 것은 자금력, 정부보조와 이러한 자원을 획득하는 능력의 보유 여부였다. 1980년대 중반까지 한국에서 재무 자원은 극히 한정되어 있었다. 전후 자본 축적의 정도가 지극히 낮았고, 동시에 이를 효율적으로 분배할 자본시장이 제대로 발달되어 있지 않았다. 특히 주식시장은 소액주주의 법적 보호 등의 제도가 부실했고, 주식 분석, 중계 기관이 발달하지 않았다. 이러한 상황에서 투자자는 주식시장을 통한 투자를 극히 꺼리게 되었고, 따라서 한국의 기업들은 필요한

3) Aguilar & Cho(1984), 조동성(1997)은 80년대 중반까지 대우그룹의 성장과정에 대해 자세히 논의하고 있다.

4) 박철순(2000), Park(2002) 참조.

재무자원의 조달에 있어서 은행권에 전적으로 의존할 수 밖에 없었다.

정부의 보조 역시 한국에서 사업을 하는데 있어서 가장 중요한 요소였다. 한국 정부는 경제개발 5개년 계획(1962-91)을 통해 경제의 장기적인 방향을 설정했고, 이를 효과적으로 추진하기 위해 재무자원에 대한 각종 규제와 통제를 통해 한국경제에 막대한 영향력을 행사했다. 1990년대 이전 한국 정부는 경제발전 방향에 따른 핵심 산업을 결정하고, 특정의 선택된 기업에게 그 산업에서의 독점적 지위를 보장해 주었으며, 정부의 통제 하에 있는 은행들을 통해 이들에게 값싼 재무자원을 풍부히 제공해 주었고, 다양한 세제 혜택을 부여했다.

3.2 정부지원을 통한 적극적인 다각화

모든 산업에서 만들기만 하면 수요는 얼마든지 존재하는 극심한 초과수요의 상황에서, 한국 기업들은 더 많은 물건을 만듦으로써 수요를 충족시키기 위해 온갖 노력을 기울였다. 이러한 상황에서 '양적 성장'은 한국 기업들에 있어서 가장 중요한 전략적 방향(strategic orientation)으로 자리잡았다.

대우그룹의 전략에 있어서 가장 중요한 키워드도 역시 다른 기업들과 마찬가지로 '양적 성장'이었다. 대우는 이러한 양의 게임에 가장 성공한 기업으로 평가된다. 1997년 현재 한국 5대 재벌 중 대우를 제외한 4개의 재벌은 모두 1950년대 후반에 이미 상당한 규모의 기업을 형성하거나 창업한 상태였는데 반해, 대우는 1967년 창립부터 '압축성장'을 지속해 다른 재벌, 예컨대 삼성(1938년 설립)이나 현대(1947년 설립)의 절반에 불과한 기간 동안 규모 면에서 그들과 나란히 서는 재벌이 된 것이다.

대우를 포함한 한국 재벌의 양적 성장은 '다각화', 특히 '정부지원을 위한, 그리고 정부 지원에 의한 다각화'를 통해 이루어졌다. 사실 한국에서 대우의 경

쟁자들, 현대, 삼성, LG 등의 재벌들도 대우와 비슷한 성장경로를 가지고 있다. 즉 이들도 모두 다각화를 통해서 세계적 기업으로의 성장을 이뤘은 것이다.

한국 정부의 정책은 재벌의 다각화 방향에 큰 영향을 미쳤다. 1962년부터 1966년에 걸친 1차 계획에 따라, 비료, 생필품 등 수입대체산업에 대한 집중적인 지원이 이루어졌다. 1차 계획의 성공에 힘입어, 1967년부터 실시된 2차 계획을 통해 정부는 강력한 수출 드라이브 정책을 실시했다. 이에 따라 수출업체에게는 세제, 관세, 은행융자 등의 많은 혜택이 주어졌다. 이러한 혜택은 대우뿐 아니라 한국의 재벌들이 성장하는데 중요한 밑거름이 되었다.

1970년대에 이르자 정부는 경제규모의 계속적인 양적 확대를 목표로 중화학 공업을 집중적으로 육성하기 시작했다. 실제로 1975년에서 1979년 기간 중 정책금융의 약 70%가 중화학공업에 지원되었다. 한국 재벌들의 중화학 공업진출은 대부분 이 시기에 이루어졌다. 대우도 이즈음 기계, 조선, 자동차 산업 등에 진출함으로써 혜택의 수혜자가 되었다. 이어서 1980년대 초 정부가 전자산업 등 첨단제품의 수출에 눈을 돌리기 시작했을 때에는 가전제품, 통신기기, 컴퓨터 주변기기 등에 본격적으로 진출했다.

1980년대 말 이전까지 대우를 포함한 한국의 재벌들은 공통적으로 정부의 지원을 등에 업고, 다각화를 통해 양적 성장을 추구했다. 그러나 대우가 다른 재벌들과 다른 점은 다른 재벌들이 대부분 새로운 기업을 신설함으로써 다각화한데 비해, 대우는 '기존 기업의 M&A'를 통해서 다각화된 재벌을 형성했다는 것이다.

대우그룹의 다각화는 예외 없이 경영난에 처해있는 기존기업을 인수하여 정상화시키는 형태로 이루어졌다. 한국기계를 인수하여 대우중공업을 만들었고, 옥포 조선을 인수하여 대우조선, 새한자동차를 인수하여 대우자동차를, 대한 전선의 가전 제품 부문을 인수하여 대우전자를 각각 만들었다. 이들

<표 1> 대우그룹의 주요 M&A

기업명	인수 당시 업체명	인수 년도
대우증권	동양증권	1973
대우중공업	한국기계공업	1976
대우조선	대우조선공사	1978
대우자동차	새한자동차	1978
대우정밀	국방부 조병창	1981
대우전자	대한전선	1983
대우통신	대한통신	1983
경남기업	경남기업	1984

* 자료: 그룹 내부자료

기업들은 모두 만성적인 적자에 시달리던 부실 기업이었다. 예를 들어 한국기계의 경우, 대우가 인수하기 전 38년 동안 한번도 흑자를 기록해보지 못한 기업이였다(표 1 참조).

M&A라는 단어조차 생소했던 그 당시, 대우의 M&A를 통한 활발한 다각화는 당시로서는 혁신적인 것이었고, 경쟁 기업들을 당황하게 만들었다. 이러한 방법은 대상기업의 경영상태가 부실한 까닭에 인수가격이 매우 낮고, 또 많은 경우 은행대출금을 그대로 인계 받는 조건이었기 때문에, 제한된 재무자원을 별로 사용하지 않고도 단기간에 새로운 사업 분야에서 주요한 위치를 굳히는 것을 가능케 했다.

M&A를 통한 대우의 급속한 성장에 대해서는 비판적인 시각도 다수 존재하였다. 후에 현대그룹의 정주영 회장은 그의 회고록에서 “(김우중 회장은) 어느 것 하나 나처럼 지은 공장이 없다. 수단이 좋아 경쟁입찰이 아닌 수의 계약으로 기업을 인수했고, 시국에 따라 권력을 업고 사업을 하는 사람처럼 보였다”라고 적고 있고⁵⁾, 경쟁사의 한 임원은 “창업형 회장들은 부실기업 인수를 통해 단기간에 성장한 김

우중 회장에게 좋지 않은 시선을 보내곤 했다.”라고 회고했다.⁶⁾

3.3 정부 및 은행의 지원 확보

앞서 살펴본 바와 같이 1990년대 이전 한국에서 정부의 지원(government support)과 재무자원(financial resources)은 기업의 성공에 있어서 매우 중요한 자원이었는데, 이러한 자원을 획득, 유지, 활용하는 데 있어 대우는 매우 뛰어난 능력을 보여 주었다.

M&A 시장이 발달하지 않았던 당시, 대우가 규모 있는 많은 기업들을 인수할 수 있었던 데는 군사정권과 그 통제를 받는 은행과의 우호적인 관계가 큰 역할을 했다. 대구사범에서 김우중 회장의 부친의 가르침을 받았던 박정희 대통령은 수시로 “도와줄 것이 없느냐”며 옛 스승의 아들을 챙겼고, 부실업체가 있으면 인수를 권유하면서 대우를 적극적으로 지원했다. 서울 도심의 대우 본사 부지 인수를 권유한 것도 박정희 대통령이었고, 한국기계(대우중공업의

5) 정주영(1991)에서 인용.

6) 신동아(1999년 12월)에서 인용

<표 2> 주요기업 임원들의 출신교

	대우그룹	현대그룹	삼성그룹	LG그룹
경기도등학교 출신 임원 수	45(30%)	23(9%)	16(9%)	16(9%)
서울대학교 출신 임원 수	92(61%)	92(36%)	64(38%)	69(37%)
조사대상				
임원 (명)	150	255	169	186
계열사 (개)	27	55	30	51

* 자료: 신동아(1998년1월)

전신) 인수도 당시 재무부장관이 대통령의 명령을 받아 김우중 회장에게 맡긴 것이다. 당시 정부의 통제 하에 있었던 금융 기관들은 인수기업을 정상화할 때까지 저리에 부채 상환을 연기하거나 탕감해 주기도 하였다.

또한 한국에서 강력한 개인적, 비공식적 네트워크의 형성은 주로 출신지역과 학교를 기반으로 구축되었다. 특히 경기고와 서울대, 연세대, 고려대 등 소위 명문고, 명문대 출신들의 인맥은 정부와 금융기관의 요직에 넓게 퍼져있었다.⁷⁾ 대우 경영진의 두드러진 특징은 경기고와 서울대 출신 경영자들의 비중이 다른 재벌에 비해서도 높다는 점인데, 이는 정부 및 정부 통제의 은행과의 우호적인 관계를 형성하여, 그들로부터의 지원을 획득하는데 중요한 역할을 했다(표 2 참조).

대우 경영진의 또 다른 특징으로는 금융기관 출신들이 많았다는 점을 들 수 있다. 이 중에도 한국은행, 한국 산업은행 등 국책 은행 출신들이 많았는데, 그들이 금융기관에서 쌓은 금융 지식과 관계자들과의 친밀한 관계는 당시 희소한 자원이었던 재무자원을 확보하는 데 큰 역할을 함으로써, 대우 성장의 중요한 밑거름이 되었다.⁸⁾

3.4 중앙 집권적 의사결정

1970년 김우중 회장의 급격한 사업확장전략에 반대하는 동업자들이 자신의 지분을 찾아 대우를 떠난 이후, 대우에는 김우중 회장 일인 체제가 확립되었다.

대우는 그룹 차원의 중요정책 사항에 관한 최고의 결기구로써 그룹 운영위원회를, 위원회 의장인 김우중 회장 보좌기구로서 그룹 기획조정실을 1979년 9월 4일 동시에 설치했다. 대우그룹의 최고의결기구인 그룹 운영위원회의 설치목적은 그룹 각 사의 사항을 의결하기 위함이었다. 운영위원회는 계열사의 사장들로 구성되었는데, 이들은 연령대가 비슷하고, 교육배경 등에 있어서 동질성이 높았다. 대부분의 경영자들이 1930년대 출생했으며, 경기고등학교 출신으로 김우중 회장과 고등학교 선후배 관계였다. 경영층이 가진 이러한 동질성은 가치의 공유와 원활한 의사소통이라는 긍정적인 측면을 가지고 있었다.

운영위원회에서 경영자들의 기능은 주로 그룹 전반의 최고경영자의 의사결정사항에 대한 토론 정도로 국한되고 있었고, 실제 최종의사결정권은 김우중 회장이 행사하는 경우가 대부분이었다. ‘중앙집권적인 의사결정’은 신속한 의사결정을 가능하게 했고, 다각화된 그룹을 일사불란하게 운영하며, 제한된 자

7) 1988년 3월 현재, 장관 17명 중 13명이 서울대학교를 졸업했고, 7명은 경기고등학교를 졸업했다.

8) 최도성·박철순(1997) 참조.

원을 효율적이고 효과적으로 배분하는데 도움이 되었다.

김우중 회장은 기업가(entrepreneur)의 전형으로 평가되는데, 대우의 성공은 상당 부분 그의 추진력과 열정에 직접적인 원인이 있다고 볼 수 있다. 그 예로 대우조선의 정상화는 매우 유명한 일화이다.⁹⁾ 1978년 인수한 대우조선의 계속되는 적자로 그룹 전체가 위기를 맞이하자, 그는 경영에 직접 개입했다. 김우중 회장은 1989년 3월부터 2년 동안 현지의 자그마한 사무실에서 직원들과 숙식을 같이 하며 기업 성과 개선을 위해 전력을 기울였다. 1989년 한해 동안 1만 2천명의 근로자들과 40여 차례에 걸친 대화의 시간을 가졌으며, 매일 아침 현장 기능직 사원들의 집을 돌며 300여회 식사를 같이 했다. 그의 헌신적인 노력의 결과 1991년부터는 대우조선은 만성적자에서 벗어나 흑자를 나타내기 시작했고, 1992년에는 그룹 전체 순이익의 70% 가까운 순이익을 창출했다.

김우중 회장은 하루 4시간밖에 잠을 자지 않았으며, 1주일에 100시간 이상을 일했고, 한 해에 200일 이상을 해외 출장으로 보낸 것으로 알려졌으며, 스스로도 30년간 한번도 휴가를 가지 않았다고 시인할 정도였다. 심지어 그의 아들이 보스톤에서 사망했을 때도, 장례식 바로 다음날인 일요일에도 출근했고, 이를 본 임원이 휴식을 가질 것을 권유하자 그는 이렇게 말했다.

“나는 91,000명의 종업원들을 책임져야 한다.”¹⁰⁾

3.5 이어지는 찬사

1980년대에 이르자 대우의 ‘성장신화’는 국내외

에서 크게 주목 받기 시작했다. 1984년 6월 ‘제28차 국제상공회의소(ICC; International Chamber of Commerce) 연례회의’에서는 경영능력 및 한국의 경제발전과 국제무역에 기여한 점을 인정, 아시아 기업인 중 최초로 김우중 회장에게 ‘국제기업인상(International Business Award)’을 수여했다. 또한 김우중 회장은 1985년과 1986년에 각각 연세대학교와 고려대학교에서 명예 경제학, 경영학 박사학위를 받았고, 1987년에는 Fortune지 선정 ‘86년 가장 매력 있는 50대 기업인(The 50 Most Fascinating Business People)’에 선정되기도 했다.

그의 수필집 ‘세상은 넓고 할 일은 많다’는 1989년 한국에서 가장 많이 팔린 책이 되었다. 그 동안 기업경영에서 얻은 체험과 거기서 체득한 교훈을 적고 있는 이 책은 1989년 8월 1일 발행되어 161일 만에 1백 만부가 판매되면서, 가장 짧은 기간에 가장 많이 팔린 책으로 한국 기네스북에 오르기도 했다. 대한축구협회 회장에 취임한 것도 이즈음(1988년)으로, 김우중 회장은 성공한 기업인으로서 특히 젊은이들에게 가장 존경 받는 인물 중 한 명이 되었다.

1991년에는 그의 모교인 연세대학교 상경대학으로 쓰일 ‘김우중 기념관’ 건립을 위해 기부하기도 했다. 대우 성공신화의 중요한 기념물인 이 건물은 1994년 대우 창립일 다음날에 착공, 1996년 3월 완공되었다.

이러한 일련의 사건들을 거치면서 대우는 점차 그들의 기존 성공방식에 대한 맹목적 믿음을 가지게 되었고, 김우중 회장은 “내가 아니면 안된다”는 독선에 점점 빠져들게 되었다.

9) Upton & Kim(1994) 참조.

10) BusinessWeek(Feb.18, 1991)에서 인용.

3.6 자원과 능력에 기반한 확장: 대우의 세계경영

3.6.1 1990년대 초의 경영 환경 변화

1980년대 말이 되자 한국의 경제는 새로운 국면을 맞이하게 되었다. 우선 국내 시장을 살펴보면, 각 산업에서 기존 국내 기업들은 높은 수요를 충족시키기 위해 생산설비를 지속적으로 확대해 왔고, 각종 정부규제에 의한 진입장벽이 제거됨에 따라, 국내 신규 진입자에 의한 공급도 늘어나게 되었다. 뿐만 아니라 정부의 시장개방정책으로 해외로부터의 공급도 비약적으로 늘어나게 되었다. 이에 따라 거의 모든 산업에서 초과수요는 사라지고 대부분 ‘공급과잉(over-capacity)’을 맞이하게 되었다. 더욱이 1986년 시작된 우루과이 라운드(Uruguay Round)의 결과로, 1995년부터 WTO체제가 출범하게 됨에 따라, 개방이 더욱 가속화되어 국내 시장에서 외국 다국적 기업과의 치열한 경쟁이 시작되었다.

수요초과의 시장이 공급과잉으로 바뀌자 기업간의 경쟁도 누가 많이 생산하느냐의 ‘양의 게임’에서 누가 보다 좋은 제품을 저렴한 가격에 생산하는가 하는 ‘질의 게임’으로 변모하게 되었다. 이에 따라 수요초과의 시장상황에서는 그다지 중요하지 않던 마케팅, 기술, 브랜드네임, 애프터서비스 등 각종 산업고유의 자원과 능력(industry-specific resources and capabilities)¹¹⁾이 각 산업에서 기업의 성패를 좌우하는 중요한 요소로 자리 잡기 시작했다. 더욱이 한국의 전반적인 경제수준이 저개발국에서 중진국을 거쳐 선진국으로의 진입을 앞두고 됨에 따라 각 산업에서 요구되는 기술력을 비롯한 각종 산업고유의 자원과 능력이 과거처럼 외국 기업으로부터 쉽게 구입이 가능한 수준이 아니라, 선진기업의 경쟁력의 원천이 되는 최첨단, 고난도의 자원과 능력으

로 바뀌게 되었다.

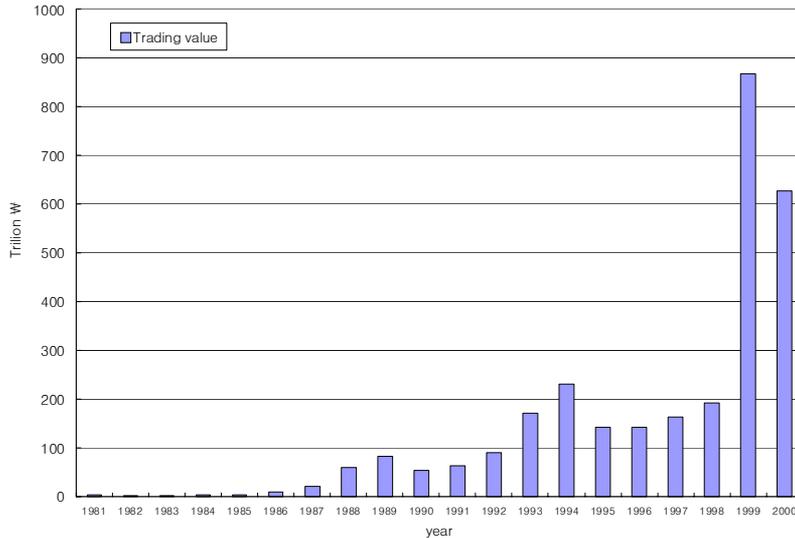
반면 기존에 한국 기업의 성패를 좌우하던 자원과 능력이었던 정부지원, 재무자원과, 이를 획득하는 능력은 그 중요성이 점차 낮아지게 되었다. 첫째, 한국 경제의 규모가 커지고 복잡해짐에 따라 과거처럼 정부가 중앙에서 기업 활동을 통제 및 조정하는 것이 어렵고 비효율적이 되었다. 둘째, 1993년 1월에는 한국 정부 탄생 32년 만에 처음으로 군 출신이 아닌 민간인 대통령이 등장했다. 새로운 정부는 과거 군 출신 대통령이 이끌던 정부 하에서의 권위주의를 청산하기 위해 노력했고, 경제에 대한 개입을 줄이려는 의지를 가지고 있었다. 이와 같은 이유로, 기업 활동에 대한 정부의 관여 정도는 줄어들게 되었고, 그 정도가 줄어들음에 따라 정부보조의 중요성 또한 낮아지게 되었다.

재무자원의 경우에도 그 동안 국내 자본의 축적이 꾸준히 이루어졌고, 92년부터 시작된 국내 자본시장의 대외개방으로 해외자본의 유입 및 이에 대한 기업의 접근이 과거에 비해 훨씬 용이해졌다. 국내외 자본의 증가로 자금의 희소성이 상대적으로 줄어들었을 뿐 아니라 자본시장에 대한 정부의 규제가 상당부분 철폐됨에 따라 자금을 효율적으로 분배하는 자금시장이 꾸준히 발전했다(표 3참조).

1990년대에 들어 한국 기업들은 국내 시장뿐 아니라, 해외시장에서도 변화된 환경에 직면하게 되었다. 그 동안 가격경쟁력을 바탕으로 비교적 낮은 품질의 제품을 주로 수출하던 한국 기업들은 1980년대 후반 노동자들의 격렬한 요구로 급격한 임금인상이 불가피해졌고, 중국, 말레이시아 등 신흥 개발도상국들의 위협에 직면하게 됨에 따라 경쟁력이 급격히 떨어져가고 있었다. 더욱이 그 동안 수출할 때 받을 수 있었던 정부로부터의 여러 혜택도 UR에 이은 WTO체제의 출범으로 더 이상 기대하기 어려운 상

11) Chatterjee & Wernerfelt(1991)

<표 3> 한국 증권시장의 발달



* 자료: 증권거래소

항이 되었다.

WTO 창설 논의를 주축으로 한 국제사회의 자유 무역의 확대 노력에도 불구하고, 유럽, 미주 등 한국 기업들의 주요 수출 대상 지역에서는 타 지역의 기업들에게 배타적인 경제블록화가 진전되고 있었다. EC는 1992년 시장단일화에 이어, 화폐통합 등을 통해 단일 경제권을 추진하기 시작했고, 미국도 캐나다, 멕시코와 함께 북미자유무역지대(NAFTA: North America Trade Agreement)를 추진했다. 가입국에 비해 역외국은 경제 행위에 있어서 차별적인 대우를 받게 되고, 이에 한국 기업들이 이들 블록 내 국가들과의 각종 경제 활동에서 받게 되는 경제적 불이익은 점차 확대될 것으로 예상되었다.

3.6.2 지리적 확장을 통한 지속적인 양적 성장

대우를 포함한 한국의 대기업들은 1990년대 초반

의 경영환경 변화를 누구보다 빨리, 그리고 정확하게 이해하고 있었다.

“환경이 크게 변하고 있다. 세계무역기구(WTO) 체제 출범으로 경제의 무국경화가 진전되는 그 이면에는, 유럽, 미국, 아시아를 중심으로 세계 경제가 급속도로 블록화되고 있다. 이제는 단순 교역이나 국지적으로 해외 생산거점을 확보하는 방식을 한계를 가진다.”¹²⁾

한국의 최고경영자 중 해외 출장이 가장 많았던 김우중 회장은 이러한 변화를 피부로 느껴왔고, 이러한 문제의 인식이 대우의 ‘세계 경영’을 탄생시켰다. 1993년 3월 창립 26주년을 맞이한 대우는 국제적 초일류기업을 목적으로 ‘세계 경영’을 21세기를 대비한 핵심경영전략으로 채택한 것이다. 세계경영의 핵심 내용은 과거 한국기업의 해외 진출 전략

12) 김우중 회장의 발언을 강준식(1998)에서 인용.

<표 4> 대우그룹 해외 네트워크 구축현황

	아시아	중 동	CIS	유럽	미 주	계
법 인	159 (42,669)	25 (6,700)	49 (27,952)	113 (49,793)	50 (9,957)	396 (137,071)
지 사	63 (592)	29 (177)	12 (234)	12 (53)	18 (150)	134 (1,206)
연구소	4 (45)	-	2 (46)	5 (920)	4 (39)	15 (1,050)
건 설 현 장	21 (2,432)	22 (10,016)	-	1 (2)	-	44 (12,450)
계	247 (45,783)	76 (16,893)	63 (28,232)	131 (50,768)	72 (10,450)	589 (151,777)

* 1998년 말 현재, 단위: 개(명), 자료: 그룹 내부자료

이었던 단순교역이나 비교우위 생산요소 획득을 위한 국지적 해외생산거점 확보방식에서 벗어나, 그간 대우가 해외에서 축적한 경험과 역량을 바탕으로 생산, 마케팅, 금융, 기술 및 자원개발 등 총체적 경영활동을 현지에서 수행함으로써 국제경쟁력을 확보하고 새로운 사업기회를 창조해 나가자는 것이었다. 즉 세계 각국에 여러 개의 ‘대우그룹’을 만든다는 것이다.

대우는 1994년 3월 발표한 계획에서 2000년까지 해외 지사, 법인, 연구센터를 포함한 해외 네트워크를 기존의 약 2백여개에서 전세계 150여국에 650여개로 확대할 것이라는 계획을 발표했다. 구체적으로 아시아 및 오세아니아에 194개, 유럽 및 동구권에 180개, 중동 및 아프리카에 150개, 미주에 126개의 해외네트워크를 확보한다는 것이다. 이를 통해 대우는 2000년 전체 매출규모를 180조원, 수출은 300억 달러로 신장시킨다는 목표를 설정했다. 이는 93년 말 당시 매출액의 4배, 수출액의 4.4배에 이르는 것이다. 이를 위해 1994년 5월에는 김우중 회장 직속의 ‘해외 관리본부’를 설립, 본격적인 해외 법인 확대에 나섰다. 이에 따라 해외거점은

1994년 257개, 96년 450개, 98년 589개 등으로 급속하게 늘어났다(<표 4> 참조).

“세계경영은 단순한 해외사업전략이 아닙니다. 국내시장이 좁아 해외 진출이 불가피하고 경제의 블록화로 수출이 어려워진 현 상황에서 세계경영은 생존을 위한 전략이라고 봅니다. 해외시장에서 경쟁력을 확보하지 못하면 내수시장에서도 경쟁력을 확보하기 어렵습니다. 대우자동차를 예로 들면 중국과 구 소련에 각각 30만대 규모의 생산공장을 건설할 예정이고 이란, 페루, 대만, 태국, 베트남, 필리핀 등지에 1만-5만대 규모의 공장을 건설하려고 합니다. 따라서 이들 공장이 완공되는 2000년쯤이면 대우는 해외 생산 100만대와 국내생산 120만대 등 총 220만대의 생산능력을 보유하게 됩니다. 생산과 판매에서 동시에 규모의 경제를 달성하게 되는 셈이죠.”¹³⁾

대우의 세계경영의 기본적인 전략적 방향(strategic orientation)은 창업 이후 계속되어온 ‘양적 성장’의 추구였다. 국내 시장에서 기회가 적어지자, 양적 성

13) 김우중 회장과와의 인터뷰내용을 김병순 외(1999)에서 인용.

장을 달성하기 위한 방법을 기존의 국내에서의 ‘사업 다각화(business diversification)’에서 해외로의 ‘지리적 확장(geographical expansion)’으로 바꾸었을 뿐이다. 대우의 ‘양적 성장’에 대한 집착은 여러 사례를 통해 나타난다. 예를 들어, 김우중 회장이 미국 GE의 잭 웰치 회장에 대한 자신의 평가를 밝힌 적이 있는데, “그가 진정한 경영의 영웅인가”하며 고개를 가우뚱했다.

“잭 웰치 회장은 경영자로서 큰 공헌을 했다. 하지만 40만명의 종업원을 20만명으로 줄이고 달성한 경영정상화를 그리 높게만 평가할 수 있는가?”¹⁴⁾

대우의 지리적 확장은 베트남, 중국, 인도, 폴란드, 루마니아, CIS 등 신흥 시장(emerging market)에 집중되었다. 이러한 국가들의 특징은 과거 한국과 같이 기업활동에 대한 정부의 개입 수준이 높다는 것이다. 대우는 헝가리의 국영 트럭 제조 회사인 Avia 인수(1995), 폴란드의 FSO 인수(1995) 등 ‘부실기업의 M&A’라는 기존 국내에서의 성장방식을 그대로 적용하였다. 대우가 인수한 기업들은 대부분 경영상태가 악화된 기업들이기 때문에 인수가격이 낮았고, 정부로부터 호의적인 조건도 제시 받을 수 있었다. 따라서 대우의 제한된 재무자원을 가지고도 단기간에 급격한 성장이 가능했다.

1998년 폴란드 최대의 자동차 회사인 FSO를 인수할 당시, 한 기자가 그 규모에 놀라며 “이 많은 자금을 어떻게 조달하는가”라고 묻자 김우중 회장은 “대우가 막대한 돈을 내는 것은 아니다”며 다음과 같이 이야기 했다.

“우선 현지법인에서 전체 투자자금의 60%를 현지 정부 지급보증으로 빌리고, 나머지 40%의 투자금

도 대주주인 현지정부와 대우가 분담합니다. 실제 대우 분담액도 한국 수출입은행의 융자 등을 통해 80%를 해결하고 나머지는 국내 계열사의 현물출자로 충당하면 큰 문제가 없습니다.”¹⁵⁾

3.6.3 진출국 정부의 지원 확보

대우 세계경영의 가장 중요한 파트너는 현지의 정부였다. 한국 정부와 우호적인 관계를 구축하고, 지속했던 능력은 신흥시장의 정부와의 관계에도 그대로 적용되었다. 진출국의 정부 지도자와의 협상에는 항상 김우중 회장이 직접 참석했다. 김우중 회장은 각국 대통령, 총리 등 국가원수를 가장 많이 아는 경영인이 되었고, 몇몇 국가에서는 국빈대접을 받기도 했다.

고용과 수출의 증대를 필요로 하는 진출국 정부와의 우호적인 관계는 여러 가지 혜택을 창출해 내었다. 예를 들어 1993년 우즈베크 정부는 자동차 생산량의 절반을 수출할 것을 조건으로 우즈-대우(Uz-Daewoo)에 초기 2년간 외국차의 수입을 규제하여 내수판매를 보장하여주고, 5년간 법인세와 소득세를 면제해주었다. 또한 기계장치 및 자동차 부품의 무관세 통관, 공장부지 무료 제공, 경쟁 차종의 수입 관세 대폭 상향 조정, 차입금에 대한 정부의 지급보증, 기타 도로, 통신 지원 등의 혜택을 주었다.¹⁶⁾

수요가 공급을 초과하고 고객의 요구가 그다지 세련되지 않으며, 정부가 기업의 경제활동에 적극적으로 개입하던 과거 한국에서의 사업 환경에서는 제품의 우수성보다는 정부의 지원이 무엇보다 중요한 성공 요소였다. 대우는 과거 한국에서의 핵심성공요인이 정부지원이라는 사실을 누구보다 잘 알고 있었고, 이를 구축, 활용하는데 성공한 기업이다. 대우가

14) 신동아(1999년 9월)에서 인용.

15) 신동아(1999년 12월)에서 인용.

16) 보다 자세한 논의는 최도성·박철순(1997) 참조.

진출한 국가를 보면 거의 대부분이 과거 한국과 유사한 경제발전 단계 및 사업 환경으로 정부지원이 경쟁력의 핵심인 국가였다. 이는 기업이 쌓아온 핵심 자원 및 능력을 다른 시장 또는 다른 사업에 활용하는 것이라는 전략적 측면으로 해석할 수 있으나, “국내에서 갖고 닦은 솜씨를 가지고 이들 나라를 집중 공략하는 정경유착의 세계화, 정경유착의 세계경영이 아니냐”는 비판도 있다.¹⁷⁾

3.6.4 중앙집권적 의사결정의 강화

지속적인 성장으로 기업의 규모가 거대해지고, 기업의 경영이 복잡해지자, 김우중 회장 일인 중심의 중앙집권적 의사결정 방식의 개선 필요성이 커졌다. 이에 1991년 대우는 그룹경영을 운영위원 담당제로 전환한다고 발표했다. 그 동안 김우중 회장에게만 집중되었던 의사결정을 각 계열사의 사장들로 구성된 운영위원회에 일임한다는 것이었다.

이후 1995년 2월 세계경영의 가속화를 위한 구조조정 계획을 발표했다. 이 계획의 주요 내용은 첫째, 21개 계열사를 매각, 합병, 분리 등을 통해 14개로 개편한다는 것이다. 이를 통해 각 단위기업의 거대화를 추진, 단일기업으로서도 세계무대에서 경쟁력을 갖출 수 있는 여건을 조성한다는 것이다. 이러한 계열사 수 축소 계획에 대해 대우그룹의 한 임원은 “단위기업의 자본금과 자산규모가 일정규모 이상 유지되어야 독자적인 자금조달 등이 원활하게 이루어져 세계경영을 성공적으로 이룰 수 있다”며 배경을 설명했다.¹⁸⁾

둘째, 각 계열사의 거대화과 더불어 그룹 경영구조를 각 계열사의 자율권을 최대한 보장하는 방향으로 개편한다는 것이다. 각 사별 전문경영인에게 인사와 투자전략 등 모든 권한과 책임을 위양한다는 계획으로, 이에 따라 대우는 그룹운영의 전반에 걸쳐 최고 심의의결권을 행사해온 그룹 운영위원회와 그룹 기획조정실은 해체하는 대신 최고경영자 간담회 형식의 비정기적인 모임을 통해 그룹의 일체감과 협력적 관계를 유지해 나간다는 계획을 세웠다.

그러나 계획과는 달리 1995년 4월 22개였던 계열사 수는 96년 4월 25개, 97년 4월 30개, 98년 4월에는 37개로 오히려 지속적으로 증가했다.¹⁹⁾ 또한 그룹 운영위원회와 그룹 기획조정실을 ‘최고경영자협의회’와 ‘회장비서실’²⁰⁾로 명칭을 변경했으나, 실질적인 성격에는 변화가 없었다. 김우중 회장은 항상 인연을 중시해서, 해고를 매우 꺼렸기 때문에, 경영진의 교체는 거의 없었고, 따라서 모든 주요 의사결정이 김우중 회장에게 집중되는 중앙집권적 의사결정 구조는 지속되었다. 즉 주요 사항에 대한 결정권은 언제나 김우중 회장에게 있었고, 최고경영자협의회에서는 의사결정사항에 대한 보고 또는 토의 정도만이 이루어졌다.²¹⁾

“(김우중 회장은) 실무에 강했고, (남들이 불가능하다고 하는) 매번의 도전에서 성공한 탓에 조직이 발붙일 틈이 없었다.”²²⁾

“고등학교 후배들로 짜인 일선 사장단도 김회장의 결정에 반대의견을 개진하는 경우가 드물었다.”²³⁾

17) 한겨레21(1999년 4월)에서 인용.

18) 한국경제신문(1995년 2월 15일)에서 인용.

19) 자료: 공정거래위원회.

20) 1997년 현재, 회장비서실은 5개 팀, 100명의 인원으로 구성됨(Chang, 2003).

21) 한국경제신문(2001년 10월 25일)은 최고경영자협의회에 대해 자세히 조사하고 있다.

22) 대우그룹 임원의 인터뷰 내용을 신동아(1999년 12월)에서 인용.

23) 대우그룹 계열사 사장의 인터뷰 내용을 신동아(1999년 12월)에서 인용.

<표 5> 대우그룹 국내 계열사의 금융부채 변화

	1997년말(A)	1998년말	1999년6월(B)	B-A
총차입금	28,712	43,907	43,381	14,669
은행	8,614	8,231	8,609	-5
제2금융권	8,115	3,989	4,022	-4,093
회사채	8,414	19,702	22,039	+13,625
기업어음(CP)	3,569	11,985	8,719	+5,150

* 단위: 십억원, 자료: 재정경제부

“대우에는 김희장만 있다.”²⁴⁾

3.7 외환위기와 대우그룹의 해체

35년 여간 지속되어온 한강의 기적으로 표현되는 한국의 경제 성장 신화는 최대의 위기에 직면하게 되었다. 30대 재벌 중 1996년 한보 그룹을 시작으로, 1997년 기아와 한일이 부도에 직면하게 되었고, 국가 신용도는 급격히 하락하였다. 뿐만 아니라 아시아 외환위기까지 겹쳐, 한국 정부는 1997년 12월 결국 IMF에 긴급 자금 지원(IMF bailout loan)을 요청하기에 이르렀다. 이자율은 급상승해서 한 때 30%에 이르렀고, 기업들의 부도도 계속 이어져, 1998년 4월까지 30대 재벌 중 무려 11개의 기업이 협조융자, 워크아웃, 법정관리를 경험해야만 했다.²⁵⁾

정부와 IMF의 적극적인 권유 하에 한국의 재벌들은 적극적으로 계열사와 자산을 매각하고, 종업원들을 감축해 나갔고, 이를 통해 부채비율을 낮춤으로써 이자비용을 줄여나갔다. 예를 들어 삼성그룹의 경우, 1998년 61개의 계열사수를 2000년 45개로 축소했고, 1997년 267,000에 달하던 종업원수를 1999년 161,000명까지 감축했다. 특히 삼성전자

반도체 사업의 근원지이자 상징이었던 부천공장의 매각은 강력한 구조조정 의지를 보여주는 사례이다. 이에 따라 삼성그룹의 부채비율은 1997년 말 366%에서 1999년 6월 193%까지 낮아졌다.

하지만 대우의 대응방식은 매우 달랐다. 많은 기업들의 도산으로 어려움에 처한 은행들이 대출금을 회수하려 하자, 채권과 어음의 발행을 통해 이를 갚아나간 것이다(도표 5 참조). 과도한 채권과 어음의 발행으로, 1998년 하반기에 들자 시장에서 대우 기업어음(CP; commercial paper)의 이자율은 다른 재벌에 비해 3-5% 높게 형성되었다. 위기 상황이 점차 개선되면서 은행금리가 점차 낮아 진데 반해, 채권과 어음은 확정 금리였기 때문에, 결국 이러한 방법은 금융비용의 부담을 더욱 증가시켰고, 대우의 재무상황을 크게 악화시켰다. 금융비용의 증가에 따라 1997년 1,070억원이던 당기순이익은 1998년이 되자 6,140억의 적자로 돌아서게 되었다.

3.7.1 부실기업인수를 통한 양적 성장

대우는 위기상황에서도 5대 재벌 중 구조조정에 가장 소극적이었을 뿐만 아니라, 외환위기로 인한 M&A 시장에서의 기회를 적극적으로 활용하여 오

24) 경쟁사 임원의 인터뷰 내용을 한겨레21(1999년 4월)에서 인용.

25) 한화, 해태는 협조융자, 쌍용, 동아, 고합, 아남, 신호, 거평은 워크아웃, 한라, 진로, 뉴코아는 법정관리.

<표 6> 5대 기업집단의 부채/자본 비율

기업집단	1997년말	1998년말	1999년6월	1999년말
대 우	470	527	588	N/A
현 대	572	449	341	181
삼 성	366	276	193	166.3
L G	508	341	247	184.2
S K	466	355	227	161

* 단위: %, 자산재평가의 영향은 포함되지 않음, 자료: 금융감독원

히려 양적 성장을 지속하려 하였다. 대우를 있게 해 준 과거의 성공방식(success formula)에 집착한 것이다. 예를 들어, 대우는 1997년 12월 한국전기 초자의 인수에 이어, 1998년 1월 또 다른 부실기업인 쌍용자동차를 인수했다. 쌍용그룹이 보유한 쌍용자동차 주식 51.98%의 인수계약은 대우에 1조 7천억원이라는 추가적인 부채를 안겨주었다. 이에 따라 대우의 부채비율은 1997년 말 470%에서 98년 말 527%, 99년 6월말 588%로 지속적으로 증가했다. 반면 같은 기간, 대우를 제외한 4대 재벌의 부채비율은 평균 478%에서 355%, 252%로 급격히 감소하고 있었다(표 6 참조).

3.7.2 중앙집권적 의사결정 구조의 유지

지금까지 대우의 모든 위기는 김우중 회장의 개인적 판단에 의해 해결되어 왔기 때문에, 급박한 위기 상황에서도 대우의 경영진들은 적극적으로 대안을 모색하기보다, 김우중 회장의 의사결정만을 기다리고 있었다. 배순훈 전 대우전자 사장은 다음과 같이 평가했다.

“김우중 회장은 자신이 아니면 안 된다는 식의 독주를 해왔다. 과거 급성장할 때는 이 방법이 옳았다.

그러나 기업경영방식이 바뀐 마당에 그것을 고집한 것이 화근이었다. 성공한 사람은 성공 사례에 집착하는 경향이 있다. 주변 참모들은 자신이 없어 반대하기 어렵다. 왜냐하면 남들이 안 된다고 하는 것을 김우중 회장은 지금까지 이뤄냈기 때문이다.”²⁶⁾

1999년 7월 1일 대우는 사장단 50명 중 33명을 퇴진시키는 대대적인 인사를 단행했으나, 이미 상황을 돌이키기에는 너무 늦었다.

3.7.3 정부 지원을 통한 위기 극복 노력

정부와의 우호적인 관계를 통한 지원의 획득 노력은 외환위기 이후에도 지속되었다. 김대중 대통령 취임 이후인 1998년 6월 전경련 회장직무대행에 취임한 김우중 회장은 경제부총리 물망에 오를 만큼, 정부와의 우호적인 관계를 유지했다. 과거 김우중 회장은 개발도상국에 대한 투자계획이 수립되면 곧바로 현지에서 대통령, 국왕 등 국가원수와 독대에 들어간 뒤, 현지 투자 대가로 세금감면, 금융지원 등 파격적인 내용을 요구했고, 이를 관철시켜왔다. 정권과의 우호적인 관계와 탁월한 협상능력을 바탕으로, 김우중 회장은 대우그룹의 위기를 구조조정이 아닌, 정부와의 담판을 통해 해결하려 하였

26) 월간중앙(1999년 12월)에서 인용.

<표 7> 대우의 주요 계열사 및 사업

산 업	계열사	설립연도	매출액 (억원)	주요 사업
무역 및 건설	(주)대우	67 (설립)	368,912	무역, 건설 및 자원개발
	경남기업	84 (인수)	4,955	토목, 건설
자동차	대우자동차	78 (인수)	51,191	승용차, 트럭, 버스
	대우정밀	81 (인수)	5,301	자동차 부품
	대우기전	84 (합작)	7,490	자동차 부품
	대우자동차판매	93 (설립)	21,099	자동차 판매
	쌍용자동차	98 (인수)	7,942	승용차
중공업	대우중공업	76 (인수)	62,139	건설장비, 조선, 공장자동화
전 자	대우전자	74 (인수)	46,995	멀티미디어, 가전
	대우 통신	83 (인수)	14,121	컴퓨터, 팩스, 무선전화기
	오리온전기	83 (인수)	11,761	디스플레이 제품
	대우전자부품	83 (인수)	2,694	전자부품
	한국전기초자	97 (인수)	4,842	모니터, TV 브라운관용 유리
금 융	대우증권	73 (인수)	5,724	증권중개
	대우할부금융	94 (설립)	4,036	할부금융 및 팩토링

* 1998년말 현재, 매출액 상위 15개사, 자료: 각 사 사업보고서

다.²⁷⁾ 즉 김우중회장은 외환위기를 극복하려면, 수출을 통해 1년에 500억달러 흑자를 기록해야 하고, 이를 위해서는 정부의 적극적인 수출장려 정책이 필

요하다고 주장했다.²⁸⁾ 이는 당시 정부와 IMF의 정책 방향과 상반되는 것이었다.

김우중 회장은 대우의 위기가 걸잡을 수 없게 된

27) 김우중 회장은 이러한 제안이 대우뿐 아니라, 국가 전체의 위기극복을 위한 것이라고 주장했다(Fortune, 2003).

28) 한겨레21(2005년 6월 15일)에서 인용.

이후에도, 정부 지원을 통한 위기 극복을 위해 노력했다. 1999년 7월 금융감독위원회에 찾아가 김우중 회장은, 고등학교 후배이자, 과거 대우 계열사의 사장이었던 금융감독위원회 위원장에게 정부가 자금을 지원해 주고, CP의 만기를 연장해 줄 것을 요청했다. 이 때 그 자리에 있던 한 위원회 간부는 김우중 회장에게 다음과 같이 이야기 했다.

“회장님 세상이 바뀌었습니다.”²⁹⁾

정부로부터의 자금 지원이 있긴 했지만, 결국 대우그룹의 해체를 막기에는 역부족이었다. 1999년 8월, (주) 대우, 대우자동차, 대우중공업, 대우전자 등 12개 계열사는 워크아웃(기업개선작업)에 들어갔고, 11월 김우중 회장은 다음의 고별사만을 남긴 채 해외로 출국했다.

“구조조정 기의 긴 터널을 지나 오는 동안 빗어진 경영자원의 동원과 배분에 대한 주의소홀, 용인되지 않은 방식으로 접근하려 했던 위기관리 등 예기치 못한 상황에서 초래된 경영상의 판단 오류는 지금도 가슴 아프게 느껴집니다.”³⁰⁾

토의주제

1. 1990년대 이전 한국기업들에게 핵심적인 자원과 능력을 바탕으로, 대우를 비롯한 한국 기업들의 다각화에 대해서 평가해 보시오.
2. 1993년 당시, 대우가 가진 핵심적인 자원과 능력을 바탕으로, 세계 경영을 평가해 보시오.

3. 대우가 국내 제도적 환경의 변화에도 불구하고, ‘양적 성장’에서 ‘질적 개선’으로의 전략적 변화에 소극적이었던 이유에 대해 토론해 보시오.
4. 대우 몰락의 근본적 원인과, 다른 한국 기업에 주는 시사점에 대해 토론해 보시오.

참고문헌

강준식(1998), 『김우중의 대도전』, 에디터.
 김병순·김선식·서진영·이동기·이동현·이윤철(1999), 『한국기업의 국제 경영 전략 사례』 한국경제경영.
 박철순(2000), “한국재벌의 경쟁력과 전략적 과제-성장과 효율의 조화”, 『한국재벌 미래는 있는가』, 매일경제 산업부 & 한국경제연구원(편), 매일경제신문사.
 박철순·수만트라고살(2003), 『세계수준의 한국기업에 도전한다』 북21.
 신동아, “세계는 넓으나 할 일은 없다”, 1999년 12월.
 _____, “5대그룹 파워 엘리트”, 1998년 11월.
 _____, “[집중분석] 무너진 김우중 신화: 빛더미 세계경영이 비극 불렀다”, 1999년 9월.
 월간중앙, “그래도 세상은 넓고 할 일은 많다”, 1999년 12월.
 정주영(1991), 『시련은 있어도 실패는 없다』, 제삼기획.
 조동성(1997), 『한국재벌』, 매일경제신문사.
 최도성·박철순(1997), “대우의 신흥시장 진출전략-대우자동차의 동유럽진출사례개발”, 『경영사례연구』, 31(2).
 한겨레21, “김우중 신화는 신기루였나”, 1999년4월.
 한국경제신문, “[대우그룹 구조개편] 오너 중심 탈피 ‘책임경영’ 배경/의미”, 1995년 2월 15일.
 _____, “[대우패망비사] 운명의 7월 19일: 회장님 세상이 바뀌었습니다”, 2001년 7월 18일.
 _____, “[대우패망비사] 대우사장단 회의 풍경” 2001년 10월25일.

29) 한국경제신문(2001년 7월 18일)에서 인용.

30) 김우중 회장의 “임직원과 가족 여러분께 드리는 글”(고별사)에서 인용.

- Aguilar, F.J. & Cho, D. (1984), Daewoo Group, *Harvard Business School Case*, #9-385-014.
- BusinessWeek*, At Daewoo, a 'revolution' at the top, February 18, 1991.
- _____, Kim's fall from grace at Daewoo. February 19, 2001.
- Chang, S. (2003). *Financial crisis and transformation of Korean business groups*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Chatterjee, S. & Wernerfelt, B.(1991), "The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence", *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.
- Fortune*, Wanted: Kim Woo Choong, January 22, 2003.
- Gomes-Casseres, B. (1995). State and markets in South Korea. *Harvard Business School Case*, #9-387-181.
- Park, C.(2002), The dynamics of institutions, resources and capabilities, and firm strategies, *Seoul Journal of Business*, 8(1).
- Sull, D., Park, C. & Kim, S. (2003). Samsung and Daewoo: Two tales of one city, *Harvard Business School Case*, N9-804-055.
- Upton, D. & Kim, B.(1994), Daewoo shipbuilding and heavy machinery, *Harvard Business School Case*, 9-695-001.

Changing Institutional Contexts and Responses of Korean Chaebol: DAEWOO GROUP

Choelsoon Park* · Seonghoon Kim**

Abstract

Prior to the 1990s, the supply was highly limited in most industries, while the demand was huge and rapidly increasing in Korea. Under the business environment of demand surplus, the rules of the game were “who produces more”, rather than “who produces better”. Most firms thus made every effort to produce as large volume as possible to meet such a high demand. Daewoo was one of the successful chaebol under these rules of the game; aggressively pursuing growth strategy, Daewoo grew faster than any other business groups in Korea. Since the early 1990s, however, overcapacity has become the norm in most industries due to significant increases not only in domestic supply but also in global competition from the liberalization of domestic markets. In this changing institutional context, some firms such as Samsung have dropped their strategic objective of quantitative growth, and implemented the strategy formulated to improve the quality of products. However, Daewoo responded to the change differently; Daewoo tried to continue its quantitative growth through, so called, the Global Management initiative.

Key Words: Daewoo Group, Global Management initiative, institutional context in Korea, diversification strategy

* Professor, Seoul National University

** Ph.D. Candidate, Seoul National University