

SK네트웍스의 중국 산토우 PS 합병 후 문화 통합 사례*

강민정**
장승권***
이희진****

SK네트웍스는 2005년 중국의 산토우 PS를 인수해 2009년 흑자로 전환시켰다. 본 연구는 SK네트웍스의 중국 산토우 PS 인수 이후 3년 여에 걸친 조직 및 문화 통합 내용을 다루고 있으며, 글로벌 사업 환경에서 조직 내 문화 통합 (Culture Integration)을 위하여 발휘된 조직 개발과 글로벌 리더십에 주목하고 있다. SK네트웍스 산토우 PS 문화 통합의 특성은, 공동체와의 통합을 이루어 공동체의 신뢰와 지지를 획득하고, 임파워먼트를 통한 현지화를 실현하였으며, SK의 경영이념인 SKMS를 문화 통합의 과정에서 구심점이자 도구로 활용한 점이다. 글로벌 리더십의 관점에서는, 집단의 에너지와 잠재력을 끌어올리고, 헌신과 개방적 소통을 통한 합의를 형성하였으며, 공동체에 대한 신뢰를 통한 자율 통제를 실현하였고, 투명 경영과 임파워먼트를 실천하였으며, 미래 지도자 육성을 통한 현지화를 실현하였다.

주제어: 합병후 통합(Post-Merger Integration: PMI), 문화 통합, 조직개발, 글로벌 리더십, 중국, SKMS(SK Management System)

I. 서론

본 연구는 글로벌 사업 환경에서의 조직 내 문화 통합(Culture Integration) 사례 연구로서, SK네트웍스의 중국 산토우 PS 인수 이후 3년여에 걸친 인적, 문화적 통합 내용을 다루고 있다. 글로벌 사업환경에서 경영 및 관리 활동은 일반적인 경영 관리 요소에 더하여 문화 통합이 중요한 과제로 대두된다. 글로벌 기업이 겪게 되는 문화의 문제는 사업의 성패에 심각한 영향을 끼칠 수 있는 요소임에도 불구하고, 그간 부수적으로 다루어져 오거나, 혹은 중요한 경영 요소로서 인식되지 않았다

(Harzing and Ruyssevelt, 2004; Joynt and Warner, 1996).

합병 후 통합(Post Merger Integration: PMI)을 성공적으로 수행하기 위해서는 여러 요소에 대한 관리가 필요하다. PMI를 성공적으로 이끄는 요소로는, 재무 예측, 전략 계획, 조직 개편 등을 들 수 있다. 여기에 더하여 조직 문화에 있어서의 통합 또한 중요한 요소인데, Schein(1990; 1992)의 조직 문화 개념을 합병 후 통합의 맥락에 적용하여 본다면, 문화 통합이란 두 조직의 구성원들이 상대 조직의 문화를 받아들여 일상적 실천부터, 행동양식이 바뀌고 가치관, 태도 등이 바뀌는 것을 의미한다. 상이한 개성, 사고 방식, 의사소통 양식

논문접수일: 2011. 01. 01.

게재확정일: 2011. 08. 08.

* 이 논문은 2010년도 (재)산학협동재단 학술연구비 지원과 SK텔레콤 미래경영연구원의 지원에 의하여 이루어졌음.

** SK텔레콤 미래경영연구원 부장(mink23@nate.com), 주저자 & 교신저자

*** 성공회대학교 경영학부 교수(serjiang@skhu.ac.kr), 공동저자

**** 연세대학교 국제학대학원 교수(heejinmelb@yonsei.ac.kr), 공동저자

이 다른 글로벌 환경에서의 합병 후 통합의 경우, 조직 및 국가의 문화적 요소들이 문화 통합을 이루는 데 있어 중요한 고려 및 관리 대상이 된다.

이러한 요소들은 경영 현장에서 글로벌 사업을 수행하는 관리자 및 리더들에게 새로운 리더십을 요구한다(Bennet, 2009). 즉, 리더들이 다양한 문화들이 교차하면서 만들어지는 문제들을 제대로 다룰 수 있는 능력을 가지고 있는가가 글로벌 리더의 중요한 자질로 여겨질 필요가 있다(Connerley & Pedersen, 2005). 그럼에도 불구하고, 국내 기업들의 글로벌 리더의 선발 및 교육, 훈련 과정에서 이러한 교차 문화 의사소통 및 경영 관리 이슈는 아직 진지하게 고려되고 있지 못하다. 실제 기업들은 글로벌 사업 추진 시 문화 통합의 영역을 경영자들의 개인적인 자질과 경험에 의존하고 있는 것이 현실이다. 글로벌 사업을 추진하는 과정에서 요구되는 문화통합의 과제와 이를 수행하는 경영자의 리더십이 보다 구체적인 수준에서 다루어지고 적극적으로 교육이 이루어져야 할 사안이라는 문제의식은, 이러한 현실에서 글로벌 사업을 추진해온 연구자의 경영 활동의 경험 속에서 출발하였다. 본 연구는 글로벌 사업 환경에서 활동하는 한국 기업의 경영자 및 리더들에게 교차 문화에 대한 감수성을 높이고, 특히 M&A 환경에서 인적, 문화적 통합 능력을 향상시킬 수 있는 교육을 염두에 둔 사례 연구 결과이다.¹⁾

기존의 글로벌 사업 경영은 전통적인 문제해결 방식인 전략(Strategy), 구조(Structure), 시스템(System) 등 '3S'를 주요한 틀로 접근하고 있는데, 이는 합의(Engagement), 작동(Enablement), 실행(Execution) 등 '3E'가 수반되었을 때 성공적으로 운영되며, 3E는 글로벌 리더십의 역량에 의해

달성될 수 있다(Gundling, 2003). 3E는 인수 합병 과정에서 문화통합을 이루는 주요한 기제라 할 것이며, 이러한 3E를 실천해 나가는 것은 글로벌 사업을 추진하는 경영자의 리더십에 달려있다는 것으로서, 본 연구는 3E를 연구의 기본 틀로 삼고, 3E를 이루어가는 실천의 내용을 통해 글로벌 리더십이 어떻게 발휘되었는가를 보여주고 있다. 이를 통해 문화통합을 추진하는 과정에서 글로벌리더십의 요소가 어떻게 작용하고 있는지를 구체적으로 제시하고 있어, 이 연구가 글로벌 경영자를 위한 교육에서 활용될 때 보다 실천적인 의미를 가지게 될 것이다.

한편, 본 연구는 인수 후 통합(PMI: Post-Merger Integration) 과정에서의 인적, 문화적 통합 그리고 이 속에서 발휘된 글로벌 리더십 요소를 이해하는 데 보다 많은 관심을 기울이고 있는 바, 글로벌 사업 경영에서 전통적으로 관심을 가져온 3S (Strategy, Structure, System)에 해당하는 내용들은, 이 연구의 주요 관심을 넘어서는 내용임을 밝혀두며, II장에서 사례의 이해를 돕기 위한 배경으로서 간략히 다루어지고 있다.

II. SK네트웍스의 산토우 PS 인수과정과 경영 현황

2.1 인수 과정과 전략

산토우 PS는 Shantou Ocean Enterprise First PolyStyrene Resin(이하 S.O.E 그룹)라는 회사²⁾를 SK네트웍스가 경매를 통해 인수하여 설립한 투

1) 본 연구의 바탕이 된 자료들은 SK네트웍스의 내부 문서, 미디어 등 문헌 자료 외에 관계자들과의 면담을 통해 수집되었다. 전임 한국 경영진들과의 면담은 서울에서 실시되었으며, 현 경영진들 및 중국인 직원들과의 면담은 2010년 9월 현지 방문을 통해 이루어졌다.

2) 플라스틱 원재료인 폴리스티렌을 중국 최초로 생산한 산토우 지역의 대표적인 화학공장

자 법인으로서는 연간 생산 15만톤, 연간 매출 1.5 억불 이상, 직원은 300여명 규모이다.

2005년 1월 SK네트웍스는 S.O.E 그룹으로부터 공장 증설에 대한 지분투자를 제안받는다. 당시 S.C.E 그룹은 SK네트웍스가 판매하는 스틸렌모노머(이하 SM)의 주요 판매처로서, 과도한 투자와 무리한 확장으로 유동성 위기를 맞아 외부투자자를 찾고 있었다. SK네트웍스로서는 당시 SM의 물량 공급이 난관에 빠져 내부적으로 SM 사업의 존폐 여부를 놓고 고민하는 과정에 있었고, 차체에 자체 공장을 보유하여 물량을 안정적으로 확보하는 방법을 추진하기로 하고, 지분참여의 형태가 아닌 기존 공장의 100% 인수로 방향을 설정한다.

산토우 PS는 비록 성장산업은 아니지만 케도에 올라있는 사업이라 안정적인 수익성이 확보된 상태였고, 당시 중국이 소비 진작을 위해서 TV와 냉장고 산업을 지원하면서, TV 바깥쪽이나 냉장고 위, 야채박스, 완구 등을 생산하는 데 PS에 대한 수요가 증가한 바 있다. 한편, 시장이 포화된 상태여서 크게 성장 가능성이 있지는 않지만, 일정 부분의 마진이 보장되어 무난한 경영성과를 낼 수 있는 곳이었으며, SK네트웍스는 전략적으로 PS 분야에서 건전한 가치 사슬을 구축하기 위하여 산토우 PS 인수를 결정하게 된다.

SK네트웍스는 산토우 시정부로부터 향후 8년간 공장 이전을 하지 않는 약속을 통해 안정적인 경영을 보장받고, 2005년 6월 정식 자산인수 및 채무 양수도를 내용으로 하는 본 계약을 체결하였다. 한편 산토우 PS는 시정부, 은행, 법원 등이 수 년간에 걸쳐 해결하지 못한 산적한 경영이슈들을 외자 도입을 통해 해결하려 했다는 것이 인수과정에서 밝혀졌다. 숨겨진 미납세금 등의 이슈들이 표면에

드러나면서 본 계약 이후 인수대상기업의 자산에 대한 기존 담보, 가압류 등의 문제들이 불거져 나왔다. 급기야 2006년 6월 공장가동이 중단되고, 7월 인수단 철수, 9월 초 경매에 붙여져 1차 경매 유찰의 곡절을 겪고 11월 2차 경매를 통해 SK네트웍스는 인수에 성공한다. 2년간에 걸친 인수작업이 결실을 맺고 2개월 뒤인 2007년 1월 중순 공장이 재가동되기 시작하였고, 이어서 1월 말, 2월 중순에 순차적으로 공장의 세 라인이 모두 가동되기에 이른다.

이후 SK네트웍스의 SM 사업은 연간 10만톤 이상의 고정 물량을 근간으로 시장 내에서 지속적으로 사업의 규모와 신용도를 키워나갔고, 산토우 PS를 중심으로 안정적이고 구조화된 사업형태를 만들어 나갔다.

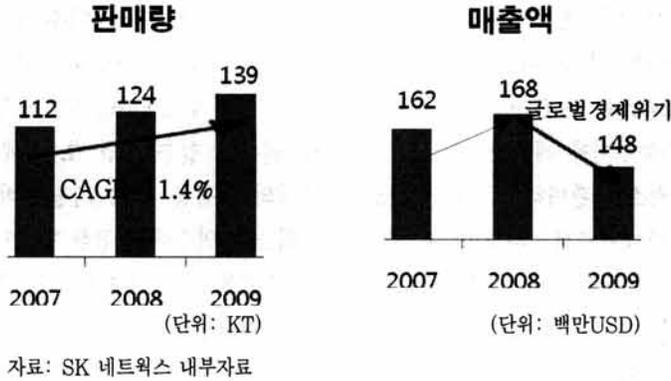
2.2 경영 성과

산토우 PS는 2007년 1월 공장 재가동 이후 2009년 흑자로 돌아서는 등 훌륭한 경영성과를 내었다.

2007년 중국 통화(인민폐)의 절상 전망과 2008년에서 2009년까지 이어진 글로벌 경제위기로 중국 내 PS수요가 정체되어 있던 상황에도 불구하고, 판매량이 CAGR³⁾ 11%로 유지되며 시장 점유율이 지속적으로 상승하였다. 2008년은 SM 가격상승과 글로벌 경제위기로 빠르게 변하는 시황 속에서 구매-생산-판매의 선순환 구조를 유지하고 자금 파이프라인을 확보하며 리스크를 최소화하였다.

2009년에는 인수 3년만에 흑자 기조로 돌아섰다. 이것은 생산 라인의 개조와 병산 체제 구축을 통한 시황 대응, 유희자산 처분을 통한 유동성 개

3) CAGR(Compound Annual Growth Rate). 수년간의 성장률을 평균으로 환산, 매년 성장률의 단순평균이 아니라, 첫째부터 매년 일정한(평균적인) 성장률을 지속한다고 환산할 때의 성장률



〈그림 1〉 산토우 PS 인수 후 경영실적(2007~2009년)

선, 대형 가전회사 등 최종 사용자 중심의 안정적인 고객 확보, 생산성 향상을 위한 노력의 결실이 었다.

2.3 제도와 IT 인프라 정비

산토우 PS 경영진은 인수 후 경영 초기부터 SKMS를 도입하여 경영에 활용하고 교육 프로그램 등을 실시하였다. SKMS는 SK Management System의 약자로서, 인간위주의 경영을 통한 최고의 성과 추구를 뜻하는 SK의 경영 혁신의 개념이자 실천 방법을 뜻한다. SK가 국내 경영을 통해 활용해온 SKMS는 글로벌 환경에서 어떻게 변화하고, 적용되어야 할 것인가가 분명하지 않은 상태였으나, 이러한 글로벌 경영 활동의 경험 속에서 SKMS의 적용 방법들이 새롭게 고민되고 있다.

기존 공장의 취약한 구매, 판매, 관리 등의 체계를 합리화하여 초기 경영 정상화를 빠르게 이루어 나갔으며, 이 과정에서 SKMS에 정의된 관리 원칙들이 경영 도구로 활용되었다. 또한 각종 규정과 제도를 정비하였는데, 취업규칙, 복리후생 등 HR 관리 규정, 회계 및 자금 관리 규정, 표준계약서/인장관리/소송관리 등의 법무규정, IT 시스템 관리 규정 등을 정비하였다.

2008년 2월부터는 IT 시스템 도입을 시작하였다. ERP시스템을 도입하여 입고, 생산, 판매, 출고까지의 전 업무 프로세스를 전산화하였고, 그룹웨어인 SKnet China를 도입하여 회사계정 이메일 사용, 전자결재 시스템 적용, 전자 게시판 기능 활성화가 이루어졌다.

한편, Check & Balance 시스템의 도입으로 전표 생성과 전표 처리 담당자의 분리, 회계 처리와 자금 입출금 프로세스를 이원화하고, 출금 담당자와 승인자의 분리 등을 규정화하여, 자금 및 회계 처리의 투명성을 제고시켰고, MIS 시스템과 인사평가시스템도 도입하였다.

이러한 IT 시스템은 임파워먼트(Empowerment)와 투명경영을 가능하게 하는 인프라로서 활용되었다.

2.4 조직과 인력

인수과정에 참여했던 핵심인력들은 인수 성공 이후 곧바로 경영진으로 투입되었다. 인수 과정에서 체득한 정보와 노하우를 최대한 활용하고, 무엇보다 인수과정에서 구축된 현지 직원과의 신뢰관계를 이어가도록 하였다. 총경리와 영업, 경영지원 두 명 등 네 명이 한국 경영진이었으며, 생산 판매 등 아홉 개 직책은 모두 중국 현지인 핵심인력으로 구

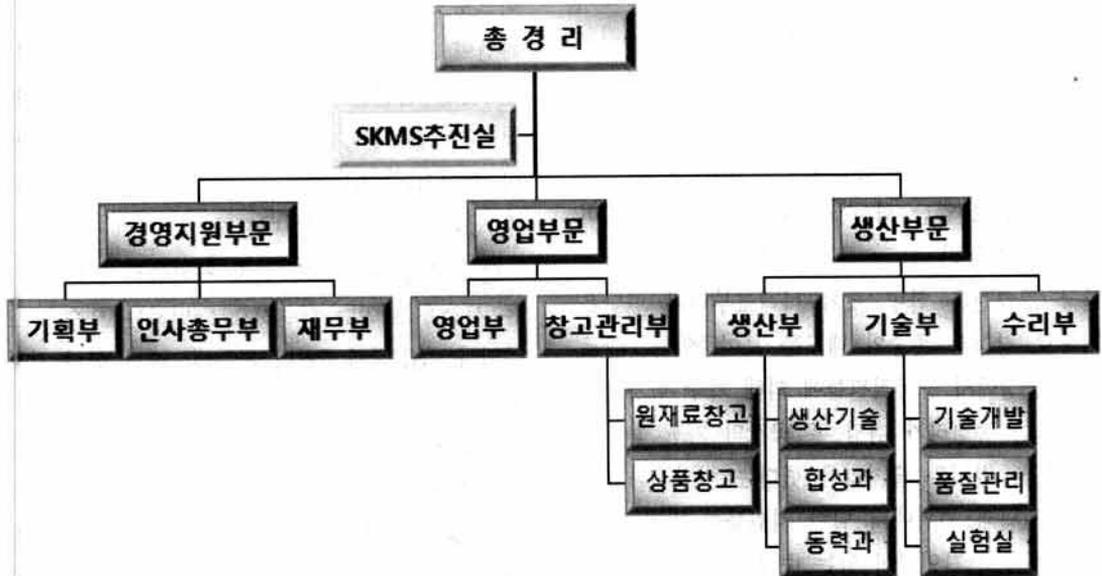
성하였고, 2010년 현재는 총경리와 경영지원 두 명만이 한국 경영진이다.

산토우 PS의 총인원은 295명으로, 총경리, 3부 문 1실, 8부의 조직구조를 갖추고 있다.⁴⁾

직원의 경우 기존 인력 전원을 재고용하였는데, 이는 경매 이후 구회사에서 직원들을 인수 내용에 포함시키지 못한 상태에서, 기존 직원들의 밀린 월급과 퇴직금 문제를 새 회사의 경영진이 직접 해결하고 손실을 감수하면서 내린 결정이었다.

산토우 PS 공장 직원은 이직률이 낮고, 숙련된 노동력으로서 충성도가 높은 특성을 지니고 있다. 공장 설립 당시 입사한 직원들이 10년, 20년 이상

일하는 경우가 다수라 30-40대가 218명으로 전직원의 70%를 차지하고 있고, 50대 37명, 60대도 5명에 이른다. 이는 산토우⁵⁾의 지역적 특성에서 기인하는데, 산토우는 이동이 잦고 익명성에 기반한 대도시의 특성보다는 대다수의 사람들이 태어나서 그 지역을 잘 떠나지 않고 살아가는 농촌 지역 공동체의 특성을 지니고 또한 타 지역 사람들에 대해 배타적이고 폐쇄적인 성향을 띠고 있다. 이러한 가운데 산토우 PS는 산토우시 민영기업 중에 손꼽히는 그룹에 속하는 공장으로서⁶⁾ 정부의 관심도 깊고 일하는 사람들의 자부심도 큰 편이라 그 지역 내에서도 이직이 많지 않은 곳이다.



자료: SK네트웍스 내부자료

〈그림 2〉 SK네트웍스 산토우 PS의 조직구성도

4) 2010년 9월 2일 현재

5) 산토우는 인구 500만명 정도의 광조우 주변 연안도시로, 개방 중심지로 한 때 번영을 누렸으나, 밀수가 횡행해지면서 중앙정부로부터 지원을 더 이상 받지 못하여 심천 등과 같은 여타 개방 도시에 비해 낙후되어 있다.

6) '산토우 PS 총경리가 산토우 시장이 주관하는 행사에 초대되면 시장 옆자리를 준다'(한국 경영진 인터뷰)

III. 조직 내 문화 통합

3.1 신뢰관계 구축과 개방적 소통

3.1.1 관계 형성

한국 경영진과 중국 직원들간의 신뢰의 끈은 인수과정 중 형성되었다. 2년간의 인수 과정 속에서 지속적으로 인수팀과 직원들간의 소통이 이루어졌는데, 이 과정에서 인수팀은 현지 간부들과 회사의 발전방향에 대해 토론하고, 간부직원들에게서는 많은 정보를 얻을 수 있었다. 인수 과정에서 쌓은 인수단과의 인간적인 신뢰는 인수 후 인적 통합을 이뤄내는 데 큰 역할을 하였다. 인수 후 공장은 넘어왔어도 고용승계 문제가 복잡하게 얽혀있는 상황에서 재무 담당 간부 직원이 열 다섯 명의 부서 직원들을 이끌고 공장에 출근하는 열의를 보여주기도 하였다. 이후 재무부서 이외의 직원들의 경우도 무임금으로 공장 수리를 하겠다고 나섰고, 한국 경영진을 신뢰하고 일단 회사를 살리고 보자는 인식이 널리 퍼지게 된다.

한국 경영진은 합병 초기 아래로부터의 만남을 시작으로 경청과 존중의 태도를 보여주었다. 산도우 PS 공장에서 중국직원들에 의해 자주 회자되는 에피소드는 총경리가 취임 후 공장의 가장 하위직인 운반공, 경비와 술자리를 했다는 이야기다. 총경리가 권력과 지위에서 일반 직원들이 범접할 수 없는 존재로서 각인되어 있는 중국 회사의 일반 관행으로 볼 때 이는 상당히 이례적이며, 동시에 아래로부터의 인정과 신뢰가 중요하다는 점을 다시 한번 인식시켜준 사례이다.

“예전에는 일반직원이 중국 고위 간부와 접촉하는 일은 연말 중무식 전체 모임뿐이었다. 그런데 SK간부들은 운반공이 일하는 현장까지 직접 찾아와 그 사람들 손도 잡고 같이 술도 마셨다. 상상도 할 수 없는 일이었다.” (중국 직원 인터뷰)

인수 후 초기 수개월 간 한국 경영진들은 구내 식당에서 중국 직원들과 식사를 함께 하였다. 또한 식사 후에는 공장 안을 산보하면서 직원들과 생산 현장에 대한 이야기를 나누었다. 이를 통해 공장 내 건물, 구축물 정비·개선 및 출하속도·시설의 개선 필요성 등의 이슈들을 파악하고, 신속하게 해결하는 모습을 보여주었다. 한편, 중국의 차(茶)문화는 점심식사 이후 직원들과 편안하게 다양한 대화를 나누며 교류하는 장으로 활용되었고, 중국식 바베큐 파티를 통해서도 경영진과 직원들이 비공식적으로도 자주 만날 수 있었다. 또한 공장의 세 개 라인이 모두 재가동된 후, 춘절에 중국 문화에 맞춰 춘절 만찬을 실시하여 약 50여명의 직원들과 회식자리를 가지기도 하였는데, 이를 통해, 직원들이 편안하게 경영진들에게 다양한 의견을 개진할 수 있는 분위기가 만들어졌다.

한국 경영진은 초기 현지 직원들과 일터에서 많은 시간을 보내고 헌신적으로 일하는 모습을 보여주었다. “SK에서 4명이 왔는데, 예전 회사 간부들과는 분명히 달랐다. 4명은 언제나 가장 마지막에 퇴근했다.”⁷⁾ 비록 한국 경영진은 가족들이 함께 와 있지 않아 집에 빨리 갈 필요를 못 느껴 자연스럽게 그렇게 되었다고 겸손의 표현들을 했지만, 초기 한국 경영진들이 경영정상화를 위해 쏟은 열정과 헌신적으로 열심히 일하는 모습을 보여준 것은, 현지 직원들에게 강렬한 인상을 남긴 것으로 보인다. “‘너희 먹고 빠지는 거 아니냐’, ‘나를 믿고 잘 해줘라’, 이런 대화가 계속 오갔던 상황이라서 그

7) 중국 경영진 인터뷰

간부들은 이미 빨리 동화가 된 상태였습니다”⁸⁾ SK가 인수하더라도, 실제로 경영하고 노동자들과 함께 호흡하며 운명을 같이 할 파트너인지는 현지 직원들에게 가장 중요한 신뢰의 근거였으며, 초기 한국 경영진은 인수 과정을 포함, 인수 후 현실적인 모습으로 그들과 함께 하는 ‘시간’을 통해 신뢰를 획득할 수 있었던 것으로 보인다.

3.1.2 소통 방식

한국 경영진은 중요한 정보를 공개하고 경영 이슈를 중국 경영진과 함께 풀어나갔다. 경영진 회의에서는 매월 경영실적을 발표하였는데, 이는 과거 회사에서는 고위 경영층에만 공유되던 것이어서 개방적 소통을 가능하게 하는 큰 변화가 되었다. 예를 들어 산토우 PS가 SK네트웍스 본사로부터 원자재를 들여오는 구조였기 때문에 내부 거래상의 불이익을 받는 것이 아닌가 하는 의문이 나돌기도 했으나, 정보 공개 이후 이러한 의문이 사라지기도 하였다.⁹⁾

“그 사람들이, 옛날에 윗사람들이 비밀리에 결정하고 지시했었는데, SK는 공개적으로, 합리적으로 합의하고, 신뢰도 쌓이고, 얘기를 많이 하면서 이 사람들이 다르구나 하는 판단을 한 거겠죠. 이전에는 다 윗사람들한테 기대를 하고 있었는데, 시키는 대로 하면 되었는데”(전임 한국경영진 인터뷰)

산토우 PS는 산토우시 내에서도 투명경영과 성실한 납세로 모범이 되고 있다.¹⁰⁾ 경영의 투명성은 매일 재무상황을 점검하고, 실적 예상 보고가 체계화되면서 가능하며 나아가 경영의 임파워먼트와 동

전의 양면을 이룬다. 사내 공지사항뿐 아니라 시장 현황 등의 정보를 일정 중국 현지 경영진에게 핸드폰 메시지로 전송, 다양한 정보를 함께 공유하고 정보습득의 속도를 증진시켜 시장과 회사 경영현황 파악에 도움을 주었다.

한편, 자유로운 토론문화가 정착되어 갔다. SK의 문화 속에 자리잡고 있는 토론과 합의의 문화가 중국의 자유로운 토론 문화와 자연스럽게 접목되어 개방적인 소통을 강화한 것으로 보인다. 기실 중국인들이 자유로운 토론문화 및 회의 문화에 익숙하다는 것이 한국 경영진의 인상인데, 총경리는 자유로운 토론의 장을 만들어주고, 직원들은 이러한 장에서 토론하고 소통하는 모습이 자연스러운 회사의 문화가 되어갔다.

총경리는 아래로부터의 소통의 통로로서 합리화 건의제도를 도입하는데, ‘합리화 건의제도’는 직원들과 효과적으로 소통하고, 경영진의 성의를 신속하게 보여주는 제도로 활용하였다. 합리화 건의제도는 복리후생과 생산성 향상(SUPEX¹¹⁾ 추구) 두 가지 차원에서 이루어졌다. 초기 직원들은 복리후생에 대한 아이디어들을 많이 건의하였고, 건의된 것들을 신속하게 반영하면서, SK에 대한 신뢰, 총경리에 대한 진실성이 빠르게 보여지도록 하는 데 기여했다고 한다. 합리화 건의제도에서 나온 아이디어에 대해서는 포상제도를 운영하여, 매월 혹은 격월로 우수제안에 대한 포상을 실시하였다.

합리화 건의제도를 통해 공장 내 건물, 구축물 정비·개선 및 출하속도·시설의 개선 필요성 등의 이슈들이 직원들에 의해 제기되어 건물들의 개·보수와 건물 안에서는 탈의실, 숙직실을 정비하였고, 인사제도 개선 등의 노력을 기울였다. ‘합리화 건의

8) 전임 한국 경영진 인터뷰

9) 전임 한국 경영진 인터뷰

10) 산토우 시정부는 중앙정부에서 성실납세와 투명경영 관련한 감독이 이루어질 때 감독관에게 SK산토우 PS 공장을 보여주고 있다고 한다(한국경영진 인터뷰)

11) SUPEX: Super + Excellence: 최고의 성과를 뜻하는 SK 경영·혁신의 개념이자 실천방법

제도'는 이후 '원가 절감 권의제도'로 중심이 옮겨졌는데, 2008년에는 강압적으로 일인당 몇 건씩 부과하기도 하였지만 2009년에는 일상적 활동으로 정착되었다. 이를 통하여 직원들로부터 3년간 2,618건의 제안을 받았고 그 중, 포장기 중량계 개선, 출하대 개선, 폐품의 판매, 공장건물 화장실 개선, 식단 개선 제안, 인사평가제도 제안, 파생금융상품의 활용 아이디어 제안 등의 약 20%를 현장에 적용하였다.

3.2 SKMS를 활용한 자율과 임파워먼트

“생각의 틀부터 맞춰놔야겠다는 생각으로 SKMS 도입을 시도했습니다. 커뮤니케이션이라는 게 가장 어려운 부분 중 하나였는데 SKMS를 전파했다기보다 활용해서 경영을 한 거죠” (전임 한국 경영진 인터뷰)

SK의 경영 이념이자 도구인 SKMS는 인수 후 경영초기부터 산토우 PS에서 이루어지는 경영활동의 커뮤니케이션 도구로 활용되었다. 경영방식의 차이, 문화적 차이로 인한 개념이나 생각의 차이가 엄연히 존재하는 만큼 SKMS는 하나의 기준과 목표, 방향을 제시하는 도구로 작용한 것으로 평가되고 있다.¹²⁾

SKMS의 전파는 경영이론과 이념 학습과 같은 과정을 통해 이루어졌는데, 2007년 4월부터는 본사의 지원 하에 다양한 프로그램을 통한 SKMS 교육을 진행하였다. 간부들에게는 'Change Global Leader' 교육과 '감지(感知) SK 행사'¹³⁾를 진행하였고, 생산과 현장 직원까지 포함하는 전 직원차원

에서는 SKMS의 용어가 쓰여진 포켓북을 배부하고, SKMS 강독회 및 SKMS Day를 운영하고 테스트를 실시하기도 하였다. 또한 공장 곳곳에 슬로건, 로고, 사인보드를 설치하였다. 사무동 로비에는 그룹소개 벽장식을 만들어 놓았고, 매일 점심시간에는 식당 TV로 그룹 홍보동영상과 SKMS의 자료를 방송하여 때와 장소를 불문한 SKMS 교육이 이루어졌다.

현장에는 SKMS를 바탕으로 일처리 5단계를 도입하고, 부서별 캔미팅(Can-Meeting¹⁴⁾)을 운영하였으며, SK네트웍스-PS 비전 선포식과 한마음 운동회 등을 시행하였고, 이후 업무회의에서도 SKMS의 문구를 활용하거나, MPR회의,¹⁵⁾ 주간 SUPEX 회의를 진행하였다.

SKMS를 근간으로 하는 SK의 조직문화는 중국 직원들에게 어떻게 비쳤을까? 산토우 PS의 중국인 경영진은 사람보다 기업문화가 중요한 것 같다고 다음과 같이 말한다.

“기업문화가 사람을 바꿀 수 있기 때문이다. 나는 과거 공영기업에서 열심히 했지만 관시¹⁶⁾가 없으니 승진도 안되고 그랬는데, SUPEX 를 통해 승진도 할 수 있었다. 중국에서도 직원을 중심으로 한다고 하지만 실천을 잘 못한다. SKMS라는 문화가 있었기 때문에 하급직원을 기술자로 만들 수 있었던 게 아닌가. 이런 문화가 있으니 자신의 가치를 실현할 수 있다고 생각한다” (중국 직원 인터뷰)

산토우 PS에서 SKMS는 사람 개개인에 의해 경영이 휘둘리기보다는 원칙에 의한 공정한 경영을 가능하게 하는 요소로서 이해되고 있었다. 또한

12) 초기 한국 경영진들은 유창한 중국어를 구사하지 못했다고 한다. 중국어를 잘 하는 경영진은 4명중 한 명 정도였으며, 대부분 간단한 사적 대화를 나눌 수 있는 수준 정도여서 통역에 의존하고 있었다. 언어적 장벽이 존재하는 상황에서 SKMS는 한국 경영진의 원칙과 업무 지시 등을 전달하는 데 있어 더욱 더 유용한 소통의 도구가 되어 주었다.

13) SK의 해외 조직 직원에게 SK에 대한 이해와 SKMS 를 교육하는 행사

14) SK 내에서 조직 단위에서 실시하는 미팅의 형태로, 경영이슈에 대한 격의없는 대화의 장을 의미

15) Marketing, Production, R&D를 아우르는 Coordination 회의를 지칭함

16) 관계, 연줄을 뜻하는 말로 중국사회에서 사업의 성공 등을 위해서는 이 '관시'가 제일 중요하다고 흔히 말해진다.

SK 경영의 특성을 '인성화'라고 이야기하고도 있는데, 인간존중을 그렇게 표현한 것이다. 인간에 대한 신뢰, 인간의 잠재성을 믿고 맡기는 경영방식에 대해 중국 경영진은 좋은 점이라고 평가하고 있다. "인성화 동태관리가 다른 회사에 비해 제일 두드러진 면이라고 생각한다" (중국 직원 인터뷰). 실제로, SK는 SKMS의 핵심을 '인간위주의 경영을 통한 SUPEX' 추구라고 말한다.

SUPEX 추구는 또한 높은 '성과'를 나타낸다. 이는 경영진이 명확한 목표를 제시함으로써 실현되었다. 경영진들은 자주 공장을 방문하여 직원들이 일하는 모습을 직접 보고 현장의 상황을 파악하여, 직원들에게 보다 구체적인 지시를 내렸다.

'기술을 바탕으로 고객 만족을 통하여 일류 PS 기업으로 도달'이라는 산도우 PS의 비전을 함께 만들고, 그것에 따라서 각자에 맞는 목표, 추진 모델 등의 형태로 목표관리를 명확하게 하고, 평가, 월별/ 분기별 시상, 또 합리화 건의제도에서 채택된 사항들에 대한 수시 상품/ 상급 시상 등을 통해 목표제기와 성과관리의 틀을 잡아나갔다.

산도우 PS에서는 현대적인 경영으로서의 명확한 목표설정 방식이 도입되는 한편으로, 구체적인 시간, 방식에 대한 지시들이 이루어지면서 목표에 대한 기대를 명확하게 보여주어 통제와 소통의 효율성을 이룰 수 있었다.

SK네트웍스는 보이는 통제에서 자율적 통제로 노동자에 대한 통제 방식을 바꿔나갔다. 산도우PS의 중국인들은 SK가 들어와서 진행된 변화를 들라고 하면 이구동성으로 출입카드를 폐지한 것을 든다. 실제 한국인 경영진들의 이야기를 들어보면 출입카드 폐지에 대해, 당신들을 믿는다를 보여주는 상징적인 일이었다고 이야기를 한다. 노동자의 출퇴근이라는 가장 기본적인 관리에 대해 자율성을

부여하는 모습을 통해 SKMS의 중요한 정신인 인간 존중과 자발성을 강조한 획기적인 발상이었으며, 실제로 자율적 통제의 문화를 꽃피우는 길을 열었다.

이러한 자율적 통제는 한국 경영진의 중국 경영진에 대한 임파워먼트로 그 정신이 이어진다.

"중국에는 用人不疑, 疑人不用(맡기면 의심하지 말고, 의심하면 맡기지 말라)이라는 말이 있다. 글로벌 리더에게는 이러한 점이 중요하다고 생각하며, SK는 이를 잘 실천하고 있다" (중국직원 인터뷰)

현재 산도우 PS에서 구매-판매-자금 등 중요한 경영 분야들은 중국인 경영진이 직접 관장하고 있다. 인수 초기부터 중국인을 주요 경영진으로 활용하면서 서서히 영업과 자금 부문도 중국인 경영진에게 넘기게 된다. 총경리의 이러한 임파워먼트는 경영 과정과 성과를 투명하게 드러나게 하는 IT 인프라의 도입과 합리화된 경영 시스템과 프로세스를 통해 강화되고 있는데, 중국 내에서도 투명 경영의 모범적인 사례로 존중받고 있다.¹⁷⁾

이러한 임파워먼트는 본사와 현지 조직간에도 형성되어 있는데, 인수 후 본사는 상당 부분의 권한을 총경리에게 위임하였고 이로써 현지 중심의 신속한 의사결정이 가능하고 중국 경영진에게로의 임파워먼트가 가능한 구조로 선순환을 이루게 된다.

경영진의 자율적 통제방식과 임파워먼트는 현지 직원들의 뛰어난 역량과 열의를 만나 더욱 빛을 발한다. 산도우 공장 직원의 특성을 보면, 300명 가량의 모든 직원이 1992년 설립된 구회사의 전(前) 직원으로서 오랜 기간 종사하던 사람들이었기 때문에 일에 대한 이해도가 뛰어난 상태로, 안정된 시스템 속에서 각자의 할 일을 잘 해나가던 숙련된 노동력이다. 또한, 대부분 산도우 출신으로서, 인

17) 한국 경영진 인터뷰

구유입이나 유출이 매우 적은 산토우의 폐쇄적인 지역 특성으로 인해 직원의 이직률은 다른 연안 도시에 비해 매우 낮고 회사에 대한 충성도가 높았다. 단기대학 이상의 대학졸업자들은 전 직원수의 3분의 1 정도로 대부분이 산토우 지역에서 대학을 졸업한 사람들이다. 직원의 대부분이 고졸 이상의 학력을 가진 남자 직원으로, 연령분포는 30-40대가 가장 높다.

한편, 인수후 직원들에 대하여 서울 본사 및 중국 각지의 선진 기업 체험의 기회를 부여하였다. 생산기술인력 3명, 재무와 영업에서 각각 1명 등 직책의 5명에 대해 본사 출장 교육을 진행하였고, 핵심인력에 대하여 한국 연구소 및 타 공장 벤치마킹을 지원하였다. 또한 각 부서별로 영업인력은 기초 기술교육, 생산부문을 위한 수리교육, ERP IT 시스템 교육, 한국어 교육 등의 다양한 교육활동을 실시하였다. 또한 세무, 세관업무나 설비운영 및 관리에서의 안전 교육 등을 제공하였다.

충성도가 높은 숙련된 노동력, 그리고 안정된 시스템이 존재하고 있었던 산토우 PS에서는 인수 후 인적, 문화적 통합이 경영정상화에 가장 중요한 요소가 되었다. 인수 과정에서 보여준 한국 경영진의 헌신과 신뢰에 부응하여, 고용 승계 문제가 완전히 마무리되기 전에 공장 정상화를 위해 헌신하는 산토우 PS 공장 직원들의 열의는 그들의 일터에 대한 충성도를 여실히 보여주고 있다. 이렇듯 산토우 PS에서는 한국 경영진의 인간존중과 소통을 매개로 한 SKMS 전파가 기존의 양질의 노동력을 가진 직원들의 호응을 얻어내어 빠른 경영 정상화를 이루어낼 수 있었다.

3.3 동기부여와 지역사회 활동

인수 후 최우선 과제는 공장을 빠른 시일 내에 다시 가동시키는 일이었다. 고용승계가 이루어지지

않은 상태에서 직원들이 먼저 출근하는 열의에 부응하여, 총경리의 결단으로 퇴직금과 체불된 임금을 지급하였고, 공장 가동 후 조기안정화가 이루어진 데 대한 회사의 감사를 표현, 춘절에 맞춰 상여금을 지급하기도 하였다.

직원 복지 차원에서도 발빠른 변화를 가져왔는데, 자녀 교육비 지원액을 늘리고, 구내식당 환경 개선에도 착수하여, 식당 보수 및 식당 의자를 교체하고 유상 급식을 무상 급식으로 전환, 식단도 육류와 채소의 균형을 맞추고 후식을 제공하였다. 사무환경 개선을 위해 2007년 3~4월에는 1991년에 건설되어 많이 낙후되어 있던 사무동 및 공장내 환경개선 작업을 진행하였다. 사무동 내부는 인테리어를 개조하고 낡은 집기들을 교체하여 사무분 위기를 증진시키고, 컴퓨터 보급률을 높여 사무전 산화를 추진하였다.

2007년 하반기부터는 배드민턴, 농구, 탁구 동호회의 결성을 지원하고 공장 내에 직원들이 탁구, 배드민턴, 농구를 할 수 있도록 공간을 만들었고, 주말에는 인근의 배드민턴장에서 운동할 수 있게끔 하였다. 또한 사내 도서관도 만들었다.

이러한 노력과 함께 직원들에게 성과보상에 대한 목표를 스스로 설정하도록 한 뒤, 실제로 이행한 직원에게는 300%의 성과급을 지급하였다. SUPEX 추구에 따른 승진도 이루어졌다. 창고 관리자가 지게차를 활용하는 데 맞게 창고를 개조하고 컨베이어 벨트를 길게 하는 등 생산성을 높이는 아이디어를 많이 내었는데 SUPEX를 잘 추구한 사례로 승진이 이루어졌다.

인적 통합을 이뤄내는 정책으로서 공장 내 임시직인 창고 운반 직원과 식당 직원들의 정규직 전환이 이루어졌다. 실제 창고 관리는 회사의 중요한 노동과정이 이루어지는 곳임에도 불구하고 임시직으로 충당되는 현실이었는데, 창고 관리의 노동과정을 체계화하는 한편, 인수 후 인적 통합의 과정

에서 창고관리 인력이 정규직으로 전환되었고, 식당의 경우도 직원 복지 향상을 보여주는 상징적인 공간으로 식당의 품질 향상을 피하면서 인력의 정규직화가 이루어졌다.

2007년 6월에는 SK네트웍스-PS 비전 선포식을 통해 비전 및 To-be 모델을 수립하고 공유하였고, 한마음 운동회를 개최하여 전 직원이 함께 축구, 줄다리기, 해수욕 등의 운동을 한 뒤 바베큐 파티를 하였다. 또한 2010년부터는 월 1회 식당에 특별식을 준비하고 생일파티를 열어 총경리가 직접 축하해주는 자리를 만들기도 한다.

또한 계절단위로 캔미팅을 하부 단위 조직별/부서별로 진행하였다. SKN 작업복을 지급하고 전원 착용하게 하였고, "OK! SK! 我是公司! 公司是我!"¹⁸⁾ 등의 구호를 만들어 외치게 하였다. 2009년에는 격월 사보인 '산토우지성'을 발간하였다.

그밖에 지역사회와의 연대 활동으로서, 산토우 PS 공장은 전 직원이 일주일마다 한번씩 공장 내부를 청소하는가 하면, 2007년 10월부터는 산토우시 시내 광장에서 환경보호 활동을 진행하고, 산토우 농아학교와 자매결연을 맺어 봉사활동을 진행하고 있다. 농아학교에는 매년 춘절, 어린이날, 중추절에 운동용품이나 학용품, 세탁기, 선풍기 등의 가전제품을 제공하고 산토우 PS의 기술자들이 화장실 문, 교구, 책걸상의 설비를 수리해주고 있다. 한편 사천 지진 발생시에도 모금 활동을 전개하였으며, 2010년 들어서는 산토우시 차원에서 진행한 빈민 구제를 위한 기부 활동에 적극 참여하고 있다.

공동체의 결속이 강한 산토우 PS의 특성 상, 향후에도 공동체와의 통합과 현지화 관점에서 지역사회와 소통하고 연대하는 활동은 지속적으로 강화되어야 할 영역이라 할 수 있다.

IV. SK 네트워크 - 산토우 PS 문화 통합의 특성

4.1 공동체의 신뢰와 지지

산토우 PS는 지역 공동체가 살아있는 곳이다. 대개의 공장 노동자들은 농촌을 떠나 도시라는 익명의 사회에서 개별 사업주와 계약관계에 의해 노동관계를 맺는다. 그러나 산토우 PS의 노동자들은 논밭이 공장으로만 바뀌었을 뿐, 농촌 지역 공동체의 특성, 즉, 누가 누구인지 다 알고, 서로의 삶에 관여하며, 서로 돕고 살아가는 농촌 지역 공동체의 특성을 지니고 있다. 이러한 곳에서는 노동자 개개인과 회사가 맺는 계약관계와 성과 평가가 조직의 생산활동과 성과를 추동하기보다는, 공동체의 인정과 보호가 노동자 상호간의 관계를 규정하고, 리더가 공동체와 맺는 신뢰 관계가 더욱 중요해진다.

리더가 공동체의 신뢰를 얻고 나면, 개별적인 단위의 통제가 아닌 공동체의 자율적 통제기제를 공장의 통제기제로 전환할 수가 있다. 그러한 의미에서 초기 한국 경영진들의 헌신과 존중의 리더십은 농촌 지역공동체의 특성을 가지고 있는 산토우 PS의 공동체의 신뢰를 얻는 데 중요한 요인이 되었으며, 이는 공장 직원의 신뢰로 바로 이어질 수 있었다고 보인다.

산토우 PS 공장의 총경리는 산토우 PS 공동체의 지도자인 것이며, 총경리 스스로도 이러한 기대에 정서적으로 부응해나가고 있었다. "공장 운영은 첫 경험에다가 300명 정도를 거느려 본 적이 없었는데 책임감이 생기더라고요. 저 사람들이 어떻게 먹고 살아야 하고, 애들까지 와서 이 회사에 다닐 수 있는 공장으로 크게끔 발전시켜봐야겠다고 생각

18) 내가 회사고, 회사가 나다!

했어요.”¹⁹⁾ 이러한 지도자의 정서는 초기 지도자의 책임감과 공동체의 기대가 하나로 통합된 모습으로 비춰진다.

4.2 임파워먼트의 선순환 구조

초대 한국인 총경리는 현장에서 바로 느끼는 대로 아랫 사람에게 지시하고 누구의 허락도 필요없이 바로 실천하고, 이를 통해 현장에서 오는 신뢰와 존경의 신호로 인하여 스스로 행복감을 느낄 수 있었다고 말한다. 시행 착오를 겪더라도 속도와 유연성을 가져올 수 있었던 것이 초기 경영정상화를 가져오고, 이를 위한 한국 경영진의 헌신이 가능했다고 한다. “막 집중적으로 고민해서 결정하고 시행착오를 겪고, 아니다 싶으면 빨리 고치고 했던 것. 이렇게 할 수 있었던 것은 바로 권한 이양 때문에 그렇게 할 수 있었던 것 같아요.”²⁰⁾

산토우 PS에서 보여지는 형태는 중국인 경영진이 중요한 의사결정에 참여할 수 있도록 의사결정 구조와 인프라를 갖추고 이를 격려해온 한국인 경영진의 중요한 결단의 소산이라고 볼 수 있다. 이러한 임파워먼트는 실제 오래도록 공장 운영의 노하우를 가지고 있는 현지 직원들에게 의지할 필요에서 비롯된 것이라고는 하나, 공동체와의 신뢰 관계를 기반으로 초기 리더가 의식적으로 선택한 구조라고도 할 수 있다. 중국인 경영진들은 ‘의심하면 말하지 말고, 말하면 의심하지 말라’는 중국의 격언대로 임파워먼트를 글로벌 리더의 덕목으로 꼽고 있으며, 이를 실현한 한국인 경영진들에 대해 깊은 신뢰와 존경을 보내고 있었다.²¹⁾

4.3 경영도구와 문화로서의 SKMS

산토우 PS에서 인적, 문화적 통합이 리더의 전략적 선택, 신뢰 구축의 노력과 각종 제도의 정비 속에서 이루어져 갔다면, 이러한 인적 통합을 공고하게 하는 문화적 통합의 중심에는 SKMS가 있었다. SKMS는 문화적 통합을 이루어 나가는 데 있어 ‘지향점’이 되어 주었고, 산토우 PS 직원들의 자부심과 결합되어 경영 철학으로서 자리매김하였다.

또한 선진화된 경영 시스템을 도입하는 소통과 경영도구의 역할을 하였다. SKMS에 담긴 각종 경영원리와 도구들은 일하는 방법을 합리화하고, 통일해나가는 방법이 되어 주었으며, 직원들이 기존에 가지고 있었던 토론 문화와 결합하여 강력한 문화로 자리잡았다.

4.4 글로벌 리더십의 실천

4.4.1 집단과의 관계 맺음

George Renwick은 서양의 리더들에게 다음과 같이 조언하고 있다(Gundling, 2003). “아시아 사람들은 우리가 집단 내에서 유능하기를 기대합니다. 우리는 일대일로 관리하는 경향이 있는데, 아시아에서는 전체 집단의 에너지와 능력과 지식, 그리고 잠재력을 결집시킬 수 있는 리더가 가장 유능한 리더라고 생각합니다”. 아시아의 배경을 공유하고 있는 중국에서, SK의 리더가 문화적 동질성으로 인해 더욱 위력을 발휘할 수 있는 부분은 바로 집단의 에너지와 잠재력을 결집시키는 리더십이었다.

산토우 PS에 대한 성공적 글로벌 경영 뒤에는 SK네트웍스가 다양한 해외경험을 쌓은 글로벌 리

19) 전임 한국 경영진 인터뷰

20) 전임 한국 경영진 인터뷰

21) 중국직원 인터뷰

더의 자질을 갖춘 인재들을 갖추고 있었다는 중요한 배경이 있다. 산토우 PS의 전현직 한국 경영진에게 현재의 과업을 수행하게 되기까지 어떤 준비가 되어 있었는가를 물어보게 되면, 지난 사업 경험 속에서 해외 주재원 등으로 활약하면서 쌓은 경험과 오랜 회사 생활을 통해서 얻은 경험치를 들고 있다. “풍부한 지역과 해외경험으로 해외에 대한 두려움이 없었습니다. 다양한 거래선을 가지고 있었고, 내부적으로는 선배들 및 아는 사람들이 큰 도움이 되었죠. CEO의 말씀 중에 ‘물리(物理)를 터라’라는 것이 있는데, 무슨 일든 맡아서 잘 할 수 있는 상태가 되게끔 하라는 말입니다. 아이템, 지역, 선배들의 조언이나 살아가는 방식 이런 것들을 바탕으로 남들보다 빨리 물리를 터 나갈 수 있지 않았나 하고 생각합니다.”²²⁾

‘물리를 터라’는 전인적인 경영 역량의 중요성을 강조한 내용으로 보이는데, SKMS는 강력한 기업 문화로서 전인적인 리더십의 기반이 되었다. SKMS가 중국이라는 환경에서, 특히 산토우 PS와 같이 공동체의 지지가 절대적인 영향을 미칠 수 있는 곳에서 더욱 위력을 발휘할 수 있었던 것은, SKMS를 특히 집단의 에너지와 잠재력을 끌어올리는 방향으로 해석하고 적용해온 리더들의 실천이 있었고, 개방성, 신뢰구축, 존중이라는 글로벌 리더십으로 표현되어 위력을 발휘할 수 있었다.

4.4.2 헌신과 소통을 통한 신뢰 관계 형성

산토우 PS의 경영이 정상화되면서 중국인 경영진에 대한 임파워먼트가 상당부분 이루어졌다고 하더라도, 초기 이러한 질서를 잡아가는 데 있어서는 적지 않은 갈등과 논쟁의 시기를 거친 것으로 보여

지며, 이 과정에서 과감한 추진력 또한 발휘된 것으로 보인다.

“초기에는 강한 사람이 가서 장악을 해야지 섬세하게 일일이 하는 말 다 들어주고 그러면 안 되는거죠. 일단 여기까진 따라와라. 일반적으로 중국에서도 그렇게 합니다. 그나마 저희는 잘 보듬어주면서 한 거고 선진국에서 온 사람이 본사에 있는 시스템을 가지고 와서 하는 것에 대해 문제를 제기하기가 어려웠던 분위기라 대체적으로 따라오는 분위기였지요” (전임 한국 경영진 인터뷰)

초대 총경리는 빠른 시간 내에 공장을 움직이기 위해 ‘노가다 십장’ 스타일의 리더십을 발휘했다고 스스로 표현하는데, 이러한 추진력에 힘입어 회사가 정상을 하루빨리 찾아가고, 직원들에 대한 관심을 통해 성의와 진실성을 보여주는 형태로 총경리는 결과적으로 빠르게 직원들의 내외적인 신뢰를 얻어갔다. 초기 한국 경영진이 보여준 헌신과 성실성 등이 여기에 보태져 신뢰구축이 더욱 단단하게 이루어질 수 있었다.

경영이 궤도에 오르고 총경리가 바뀐 현재 시점에는, 그동안 쌓은 신뢰관계를 기반으로 임파워먼트와 개방적 소통, 자유로운 토론 문화가 보다 강조되는 모습을 보인다. “‘난 너 믿는다’ 라는 말을 자주 한다. 이를 통해 현지 직원을 존중하고 인간적인 신뢰를 보여주고 있다”²³⁾ 총경리는 특히 이 과정에서 개방적 태도의 중요성을 강조하면서, 타 문화에 대한 ‘수용’의 자세를 강조하고 있어 리더로서 개방적 태도를 체화하고 있다. “틀리다가 아니라 다르다라고 느끼는 거죠. 여기서 뭘 해놓은 것이 이유가 없는 게 없어요. 우리가 보기에는 이상한데 왜 저렇게 되어 있느냐고 물어보면 다 그 나름의 이유가 있습니다.”²⁴⁾

22) 전임 한국 경영진 인터뷰

23) 한국 경영진 인터뷰

24) 한국 경영진 인터뷰

4.4.3 조직공동체의 통제 기제 활용과 존중의 리더십

공동체의 특성이 살아있는 곳에서 조직공동체의 자율 통제를 심분 활용한 존중과 신뢰의 리더십은 출입카드를 없앤 사례를 통해 볼 수 있었다. 공장에서 출입카드를 없애면 어떻게 노동자들을 통제할 수 있는지에 대해 내부의 우려도 있었지만, 실제 공장에서 특별한 문제는 발생하지 않았고, 자율적인 근태관리가 이루어지고 있다는 점은 주목할 만하다. 이는 산토우 PS 공장의 공동체적 특성에서 본다면 상호 감시와 협력이 자연스럽게 이루어지고 있다고 볼 수도 있다. 즉, 만약 게으름을 피우거나 자기 몫을 해내지 못할 경우 회사 내에서의 평판이, 가족, 마을에서의 평판으로 그대로 이어지는 공동체라는 점이다. 분화된 도시 노동자의 삶이 아닌, 대면 문화가 여전히 중요한 농촌과 같은 공동체 특성을 가진 산토우 PS 내에서는 이러한 통제의 기제가 작용하고 있었고, 오히려 노동자의 자율성을 선택한 존중의 리더십은 이러한 현실에 잘 맞는 선택이었다.

출입카드가 노동과정의 통제기제로서, 현대 기업에서 자연스럽게 사용되고 있는 것임에도 불구하고, 이를 과감하게 없앤 것은 조직공동체에 대한 신뢰를 보여주는 상징적 사건으로서, 리더와 SK의 인간존중의 철학을 실천적으로 보여주고, 감시 대신 조직공동체의 자율관리로 통제의 기제를 과감하게 옮겨간 모습이라 할 수 있다.

4.4.4 미래 지도자 육성을 통한 현지화 실현

신뢰관계의 구축과 권한이양이 글로벌 경영에서 인적, 문화적 통합을 이뤄나가는 리더십의 표현이었다면, 궁극적으로 현지화된 글로벌 경영의 실현을 위해서는 미래의 현지 지도자를 육성하는 것 또

한 중요한 리더십의 요소라고 할 것이다.

산토우 PS에서는 본사와 현지와의 관계 정립에 필요한 투명성과 임파워먼트가 가능하도록 시스템과 인프라를 갖추고 있다. 한편, 중국 현지 경영진에 대한 전폭적인 신뢰가 이루어진다면, 현지 중국인 공장장을 임원으로 선임할 수 있다는 논의도 이루어지고 있다. 이 때, 'SK Values'가 현지 대표에게 얼마나 체화되어 있는가가 그 판단기준이 될 것이라고 한다.

4.4.5 행복한 리더십 - 리더 스스로 즐겨야 한다

산토우 PS의 전임 총경리와 현 총경리 두 사람에게서 공통적으로 느껴지는 점은 산토우 PS의 리더로서 행복했고, 그들의 리더임을 즐긴다는 점이다. 산토우 PS의 공동체가 보여주는 신뢰와 존경 속에서, 총경리가 행복한 리더로서 공동체와 호흡을 같이 하는 삶을 살고 있다는 점은 리더가 갖추어야 할 '덕목'을 논하기 앞서 성공적인 글로벌 경영의 중요한 기반이 되고 있다.

"사랑이죠. 프로젝트에 대한 사랑, 직원들에 대한 사랑, 특히나 해외에서 하는 일은 처음에는 본사의 이익을 위해 한다고는 하지만, 그곳에 가서는 그 지역을, 그 사람들을, 그 회사를 좋아하지 않는 사람은 할 수 없는 일입니다. 아무리 뛰어난 사람이라도 애정을 갖고 하지 않으면 안될 것 같습니다"

(전임 한국 경영진 인터뷰)

글로벌 리더가 자신에게 익숙한 환경을 떠나 새로운 곳에서 사업을 펼치면서 맞닥뜨리게 되는 다양한 삶과 일에서의 도전들이 '사랑'을 통해 극복되며, 글로벌 리더 스스로 삶과 일을 즐길 수 있는 저력 또한 '사랑'에서 나온다.

V. 결론: 문화통합과 제3의 길 모색

산토우 PS에서 SKMS와 결합된 글로벌 리더십이 위력을 발휘했다고 해서 SK의 경영철학인 SKMS가 그 환경에 정말 적합한 것이었고, 잘 통한다고 예단하기는 힘들다. SK는 SKMS를 글로벌 경영 환경에서 소통과 이념의 도구로 사용하는 데 있어서 실제 다양한 환경에서 어떤 측면을 SKMS에서 지켜내야 할 부분으로 삼고, 어떤 측면을 새로운 환경 속에 변화시킬 것인가에 대하여 고민할 필요가 있다. SK가 글로벌 사업을 전개함에 있어 문화 통합의 관점에서 SKMS를 현장에서 어떻게 활용할 것인가는 글로벌 리더들의 제3의 길 구축을 위한 '의식적 통찰과 실천'을 통해 경험이 모아지고, 토론되면서 만들어져야 할 것이다.

예를 들어, 산토우 PS에서도 지금까지 SKMS의 직접적인 전파를 위주로 해왔다면, SKMS의 실천을 응용하는 제3의 길에 대한 모색이 현지 SK의 리더로서 풀어가야 할 과제이다. 또한, 산토우 PS의 강력한 지역공동체의 특성을 고려하여, 경영이 안정되고, 산토우 PS의 미래를 고민하는 현재의 시점에서는, 지역사회와의 관계를 돈독히 하는 적극적인 프로그램을 고민하고, 미래 지도자 육성에 대한 적극적인 모색이 현지화를 위한 중요한 과업이 될 것이다.

진정한 현지화는 어느 한쪽의 문화를 그대로 인식하기보다는 제3의 길을 설정하고 그 비전을 공유하여 함께 나아가는 것이며, 그것은 SK의 과제이면서 향후 글로벌 환경에서 각자의 경영철학을 문화 통합의 도구로 삼아갈 기업들에게 남겨진 과제이다.

한편, 이번 연구는 SKMS를 기반으로 한 전인적 리더십이 글로벌 환경에서 어떻게 발휘되었는가를 다루면서, 실제 일어났던 일을 분석적으로 해체하

고 해석하는 가운데 글로벌 리더십의 요소를 찾아내고, 그것이 어떻게 작용하고 있는지를 제시하고 있다. 실제 이 사례에 나타난 현실에는 합병 후 통합을 관리하는 일이 리더에 대한 적절한 교육과 매뉴얼을 통해 지원되기보다는, 리더의 경험치와 인품에 의존하고 있다는 아이러니가 있다. 합병 후 통합을 추진하는 과정에서 문화 통합의 기제와 글로벌 리더가 갖추어야 할 리더십 요소들은 명확한 형태로 정의되고, 교육되고, 실천됨으로써 보다 전략적으로 관리될 필요가 있다. 이번 연구는 문화통합을 추진하는 과정에서 글로벌 리더십의 요소가 어떻게 작용하고 있는지를 구체적으로 제시함으로써, 이러한 노력에 한발 다가가고자 함이며, 글로벌 경영자를 위한 교육에 활용되면서 보다 많은 실천과 경험을 바탕으로 한 토론이 더해지기를 기대한다.

참고문헌

- Bennet, J. M. (2009), "Transformative Training", Moodian, M. A., ed., *Contemporary leadership and Intercultural Competence- Exploring the Cross-Cultural Dynamics within Organizations*, Sage.
- Connerley, M. L. & Pedersen, P. B (2005), *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment*, Sage.
- Gundling, E (2003), *Working Global Smart*, Davies-Black Publishing (Ernest Gundling, 홍지숙, 박재림 역 (2009), 현명한 글로벌 리더의 길, 서울, 한경사)
- Harzing, A. and Van Ruyssevelt, J. (2004), *International Human Resource Management*, Sage, London.
- Joynt, P. and Warner, M. (1996), *Managing Across*

- Cultures: Issues & Perspectives*. First Edition, London, U.K., International Thomson Business Press.
- Palthe, J. (2009), "Global Human Resource Management," Moodian, M. A., ed., *Contemporary leadership and Intercultural Competence- Exploring the Cross-Cultural Dynamics within Organizations*, Sage.
- Schein, E. H.(1990). "Organizational Culture," *American Psychologist*, 45: 109-119.
- Schein, E. H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*(2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

A Case study on Culture Integration Practice of SK Networks - Shantou PS in China

Minjeong Kang* · Seungkwon Jang** · Heejin Lee***

Abstract

This case study examines how SK Networks, a Korean company, has been dealing with culture integration within a global organization since it acquired Shantou PS in China in 2007. Findings of the study show that the management of SK Networks-Shantou PS succeeded in building trust and getting supports from the factory's community by its empowerment program and the existing SKMS (SK Management System). The management empowered the local staff to achieve localization and utilize SKMS as a tool for communicating among the employees and mobilizing the community spirit which had existed within the company. This study highlights how the global leadership should be exercised in global organization environments, especially, in China: the leaders established a foundation of trust with local staffs, by inducing the community's energy and potentials through open communication, respect and personal commitment to be seen as their true partner.

Key Words: China, Culture Integration, Global Leadership, Organization Development, Post-Merger Integration, SKMS(SK Management System)

* Director, SK Telecom, Future Management Institute

** Professor, Sungkonghoe University, Division of Business Administration

*** Professor, Yonsei University, Graduate School of International Studies

〈Teaching Note〉

SK네트웍스의 중국 산토우 PS 합병 후 문화 통합 사례

I. Synopsis

SK네트웍스는 중국의 산토우 PS 공장을 인수하여 2007년부터 경영활동에 들어가 빠른 시일 내에 경영정상화를 이루고 3년 내에 흑자경영을 이루었다. SK네트웍스는 2005년부터 2년여에 걸친 인수 과정을 거쳤는데, 이 과정에서 현지인들과의 신뢰 관계에 초석을 다지게 된다. 인수후 공장을 재가동 시키고, 경영정상화 과정에서 한국 경영진은 아래로부터의 만남을 통해 존중하고 소통하는 모습을 보여주었고, 개인적 헌신을 통해 공장을 함께 살려갈 동반자로서 지역사회의 신뢰를 얻어간다.

경영활동에 있어서는, 중국인들을 주요 경영진에 합류시키고 정보를 공유하는 한편으로 자유로운 토론을 통해 의사결정을 하였으며, 합리화 건의제도 등 아래로부터의 소통의 통로를 열었다. 한편, SK의 경영이념인 SKMS를 소통의 도구이자 문화 통합의 구심점으로 삼았는데, SKMS는 인간위주의 경영을 통한 SUPLEX 추구를 주요한 정신으로 하고 있다. 경영진의 명확한 경영 목표 설정으로 한편으로는 성과를 추구하면서, 출입카드를 폐지하는 등 보이는 통제가 아닌 자율적 통제로의 변화를 통해 현지 인력에 대한 존중을 상징적으로 보여주기도 하였다. 또한 중국인 경영진에게 실질적인 권한과 책임을 부여하여 임파워먼트를 실천하였고, 현지인들은 충성도가 높은 숙련 노동력으로서 경영정상화를 위한 경영진의 노력에 자발적인 참여로 답

하였다. 한편, 체불임금 지급과 직원 복지, 성과 보상에도 신속한 대응이 이루어졌으며, 공동체의 결속을 다지고 지역사회를 위한 봉사 활동 등으로 지역사회와의 통합을 이루어나갔다.

요컨대, SK네트웍스는 지역사회의 폐쇄적 특성이 강한 산토우 PS 현지 인력과 통합을 이루어나가는 데 있어, 공동체의 신뢰와 지지를 획득하고, 임파워먼트를 통한 현지화를 실현하였으며, SK의 경영이념인 SKMS를 문화 통합의 과정에서 구심점이자 도구로 활용하면서 문화 통합을 이루어나갔다. 글로벌 리더십의 관점에서는, 집단의 에너지와 잠재력을 끌어올리고, 헌신과 개방적 소통을 통한 합의를 형성하였으며, 공동체에 대한 신뢰를 통한 자율 통제를 실현하였고, 투명경영과 임파워먼트를 실천하였으며, 미래 지도자를 육성을 통한 현지화를 실현하고 있다.

II. Teaching Point

1. 합병후 통합(Post-Merger Integration) 과정의 요소와 문화 통합(culture integration)의 중요성

합병 후 통합(Post Merger Integration: PMI)을 성공적으로 수행하기 위해서는 여러 요소에 대한 관리가 필요하다. PMI를 성공적으로 이끄는 요소로는, 재무 예측, 전략 계획, 조직 개편 등을 들

수 있다. 여기에 더하여 새로운 조직을 통합하는 인적, 문화적 통합은 국내 차원에서는 기업 문화 요소, 국제 차원에는 문화적 요소가 더욱 중요해진다. 즉, 상이한 개성, 사고 방식, 의사소통 양식 등의 차이는 합병 후 통합과정에서 인적, 문화적 통합에 있어서 중요한 고려 및 관리 대상이 된다.

2. 글로벌 사업 환경에서 문화 통합을 이루는 기제

기존의 글로벌 사업 경영은 전통적인 문제해결 방식인 3S[전략(strategy), 구조(structure), 시스템(system)]는 3E [합의(engagement), 작동(enablement), 실행(execution)]이 수반되었을 때 성공적으로 운영된다. 합의(engagement)는 의사소통(communication)과 의견 일치 (consensus)로 구성되며, 작동(enablement)은 통제(control)와 역량(competency)으로 구성되고, 실행(execution)은 몰입(commitment)과 조정(coordination)으로 구성된다. 본 사례 III 조직 내 문화 통합은 이러한 3E의 구성을 염두에 두고 작성되었으며, 이러한 요소는 정치(精緻)한 내용이기보다는, 현실 사례에서 문화 통합의 내용을 이해하고 서술하는 '틀'로 활용할 수 있는 유용한 도구이다.

III. Assignment Questions

1. 문화통합이란 무엇이고 SK네트웍스-산토우 PS 사례에서 문화통합의 내용으로 다루어진 것들은 무엇인가?
2. SK네트웍스-산토우 PS 사례에 비추어 문화통합을 가능하게 하는 주요한 기제는 무엇인가?

3. SK네트웍스-산토우 PS 사례의 문화 통합의 특성은 무엇인가?
4. SK네트웍스-산토우 PS 사례를 통해서 포착되는 글로벌 리더십의 요소는 무엇이며, 글로벌 경영환경에서 특히 강조할만한 요소는 무엇인가?
5. '문화 통합'에서 합병 주체의 경영 이념(본 사례에서는 SKMS)이 갖는 의미는 무엇이며, 제3의 길 이 갖는 의미는 무엇인가?

IV. Analysis

1. 문화 통합이란 무엇이고 SK네트웍스- 산토우 PS 사례에서 문화통합의 내용으로 다루어진 것들은 무엇인가?

본 연구에서 문화통합은 Schein(1990, 1992)의 조직문화 개념에 바탕을 둔다. Schein은 조직문화를 "문화가 스스로를 드러내는 수준"에 따라 세 가지로 나눈다. 여기에서 '수준'은 외부자가 관찰할 수 있는 문화 현상의 정도를 말한다.

- 표층 수준(surface level): 조직의 상징물이나 물건, 조직에서의 일상사와 실천행위 등
- 중간 수준(intermediate level): 사규, 정관 등과 같이 기술되어 있는 조직구성원들의 신념, 가치 등
- 심층 수준(deep level): 조직구성원들이 의식하지 않으면서도 지니는 가정 등

합병 후 통합(PMI)이라는 본 연구의 맥락에서 문화통합은, 두 조직의 구성원들이 상대 조직의 문

화를(일반적으로는 피합병 조직의 구성원이 합병 조직의 문화를) 표층 수준부터, 중간 수준 그리고 궁극적으로는 심층 수준의 문화를 받아들여 행동양식이 바뀌고, 가치관, 태도 등이 바뀌는 것에 대한 내용이다.

본 사례에서는 산토우 PS 공장의 로고, 작업복, 작업환경 등이 바뀌고(표층 수준), 그리고 SKMS라는 SK의 공식화된 원리(중간 수준)에 따라 산토우 공장 종업원들이 훈련, 교육을 받고, 그 SKMS를 받아 들이고, 나아가서는 SKMS가 지향하는 행동양식과 가치관, 태도를 내재화(심층 수준)하게 되는 과정과 결과를 문화통합으로 다루었다.

2. SK네트웍스-산토우 PS 사례에 비추어 문화통합을 가능하게 하는 주요한 기제는 무엇인가?

기존의 글로벌 사업 경영의 전통적인 문제해결 방식인 3S [전략(strategy), 구조(structure), 시스템(system)]는 3E [합의(engagement), 작동(enablement), 실행(execution)]가 수반되었을 때 성공적으로 운영된다(Gundling, 2003). 본 사례 연구에서는 합의(engagement)의 내용이 II장의 1. 신뢰관계 구축과 개방적 소통에서 다루어지고 있다. 즉, 수립된 전략이 실행되기 위해서는, 현지인들이 진심으로 그 내용에 동의하는가가 중요하며, 이는 소통(communication)과 의견일치(consensus)를 통해 이루어진다.

본 사례에서 이러한 합의(engagement)를 이끌어낸 내용으로서, 인수과정 중 형성된 신뢰의 끈이 관계 형성의 밑바탕이 되어 현지 직원들이 경영정상화 이전 공장을 정상 가동시키는 데 전폭적인 협력을 보여주는가 하면, 경영 초기부터 한국 경영진들이 아래로부터의 만남을 시작하는 등 경청과 존중의 모습을 보여주었고, 현지직원들에게 헌신과 열정적으로 일하는 모습을 보여주었다. 한편, 투명

경영, 자유로운 토론, 합리화 건의제도를 통한 아래로부터의 소통의 통로를 열어놓은 것도 개방적 소통의 모습이라 할 것이다.

작동(enablement)은 2장 SKMS를 활용한 자율과 임파워먼트에서 다루어지고 있는데, 기실 작동(enablement)의 요소로는 통제(control)와 역량(competency)이 거론된다. 즉, 실제 지시되거나 약속된 일이 이루어지도록 할 것인가에 대한 '기제'의 문제이다. 이 부분에 대해, 본 사례에서는 SKMS라는 SK의 경영이념, 경영도구가 실제로 '자율적 통제'를 이루어내는 일을 담당하였는데, 언어가 통하지 않은 상태에서 하나의 '규칙(rule)'과 '준거틀(framework)'을 정해놓고, 이 내용을 교육시키고, 일하고 소통하는 기준을 명확하게 제시한 경우라고 할 것이다.

SKMS의 중요한 정신은 한편으로 '인간위주의 경영'이라는 인간 존중의 측면과 다른 한편으로 'SUPEX 추구'라는 성과지향의 측면이 함께 공존하고 있다. 중국 현지인들에게 출입카드를 없애는 등 '자율적 통제'의 기제를 사용하면서, 동시에 경영진이 명확하고 구체적인 목표를 제시함으로써, 직원들의 에너지와 열정이 모아지는 구체적인 방향을 제시하는 모습이 그 내용이다.

한편, 산토우 PS 공장 현지 직원들이 양질의 숙련 노동력이며, 충성도가 높은 노동력이었다는 점은 한국 경영진들의 열정과 헌신에 대비될 만큼 중요한 요소이며, 작동(enablement)이 가능한 기본적인 조건이 되어 주었다. 세 번째 요소인 실행(execution)은 몰입(commitment)과 조정(coordination)을 그 내용으로 하고 있는데, 본 사례에서는 '3. 동기부여와 지역사회 활동'을 통해 서술되고 있다. 즉, 현지 직원들의 몰입을 가져올 수 있는 기본적인 동기부여의 내용들, 인수 후 체불임금을 해결하고 상여금을 지급하고, 복지제도를 개선하는 등에서 발빠른 대응을 보여줌으로써, 현

지 직원들이 일할 수 있는 기본적인 조건을 마련해 주었고, 다양한 공동체 활동- 비전 선포나 체육 행사와 같은 것들 - 은 집단의 신명을 이끌어내었고, 또 다양한 지역사회 활동은 산도우 공장과 지역사회를 이어주는 중요한 활동으로 전개되고 있음을 보였다.

3. SK네트웍스-산도우 PS 사례의 문화 통합의 특성은 무엇인가?

SK네트웍스-산도우 PS의 문화통합을 3E를 통해 이해할 수 있었다면, 이 사례의 특성으로는 다음 세가지를 들 수 있다. 첫째, 산도우 PS의 지역 특성을 기반으로 한, 현지 인력의 특성에서 나오는 것으로, 개별 노동자가 경영자와 관계를 맺기보다는 공동체와 경영진간의 관계 맺기가 보다 강력한 힘을 발휘하였다. 둘째, 본사의 현지 조직에 대한 임파워먼트, 한국인 경영진의 중국인 경영진에 대한 임파워먼트가 선순환을 이루면서 진정한 의미의 '현지화'를 이루어나가는 초석을 다졌다. 셋째, SKMS라는 SK의 경영이념이 소통의 도구, 경영시스템 전파의 도구로서, 또 문화 통합의 구심점으로서 작용하였다.

4. SK네트웍스-산도우 PS 사례를 통해서 포착되는 글로벌 리더십의 요소는 무엇이며, 글로벌 경영환경에서 특히 강조할만한 요소는 무엇인가?

SK네트웍스-산도우 PS의 문화 통합을 이루는 요소를 3E의 관점에서 이해할 수 있다면, 이러한 3E를 이뤄나가는 주체는 바로 글로벌 리더십이다. 산도우 PS의 한국 경영진들이 보여준 리더십은 다음과 같은 특성을 가진다. 첫째, 같은 아시아적 문화를 공유하면서 집단의 에너지와 잠재력을 결집시키는 리더십, 즉 조직공동체와의 관계 맺음에 성공

했다는 점, 둘째, 헌신과 실천 그리고 문화적 차이에 대한 수용력을 발휘하여 지속적인 신뢰 관계를 구축했다는 점, 셋째, 보이는 통제가 아닌 공동체의 통제 기제를 활용한 존중의 리더십을 보여주었다는 점, 넷째, 투명경영과 임파워먼트를 통해 경영 효율화를 꾀하는 한편, 미래 지도자 육성이 가능한 구조 속에서 현지화를 실현해나가고 있다는 점, 마지막으로, 공동체와 호흡하는 행복한 리더로서의 삶을 살아가고 있다는 점이다.

아시아라는 환경에서는 공동체와의 관계 맺음이 중요한 요소라면, 일반적인 글로벌 환경에서는 문화적 차이에 대한 수용력을 발휘한 존중, 미래 지도자 육성을 염두에 둔 현지화의 실현, 행복한 삶을 살아가는 모습이 글로벌 리더십의 중요한 요소로 논의될 수 있을 것이다.

5. '문화 통합'에서 합병 주체의 경영 이념(본 사례에서는 SKMS)이 갖는 의미는 무엇이며, 제3의 길이 갖는 의미는 무엇인가?

SK네트웍스-산도우 PS 사례는 SK네트웍스가 가지고 있는 경영이념, 경영방식, 그리고 리더들의 경영 철학이 중국 현지에서 어떻게 작용하였나를 살펴본 사례이다. 즉, SK네트웍스가 어떻게 3E 관점에서, 글로벌 리더십의 관점에서 현지에서 문화 통합을 이루어나갔는가라는, 통합을 이뤄낸 주체의 입장이 전면적으로 반영된 내용이라고 할 수 있다. 특히, SK가 문화통합의 관점을 가지고 있었다기보다는 본래 가지고 있었던 SKMS를 중국에서의 경영활동에서 활용하였고, 경영도구로서 소통을 원활히 하고, 문화 통합의 구심점으로서 활용하였다는 점은, 문화 통합의 관점에서 실제 통합의 주체가 가지고 있는 경영이념이 현지에서 어떻게 받아들여졌을가에 대해서는 별도의 연구가 필요한 지점이라고 할 수 있다. 더구나, 동양적인 정서

를 공유하고 있는 중국 사회가 아닌가. 글로벌 환경에서 합병 후 통합에 있어서는, 일방의 경영이념을 그대로 이식하는 것이 아닌, 진정한 현지화를 이루어나가면서도, 합병 주체의 이해를 반영할 수 있는 통합의 과제가 규명되어야 할 것이다. 이 과정에서 교차 문화 경영(cross cultural management)의 이슈를 다루어야 하며, 이는 문화적인 차이를 드러내는 데 그치는 것이 아닌, 문화적 차이에 대한 이해를 바탕으로 공동의 비전을 수립하고, 조직의 통합을 이뤄내어 궁극적으로 기업의 성과를 극대화하는 작업이 될 것이다. 우리는 이것을 제3의 길이라고 부른다.