

LG 그룹의 진화: 가족 기업집단 관점*

박 헌 준**

김 희 천***

김 지 은****

본 연구는 LG그룹이 소규모 가족기업에서 세계적 가족 기업집단으로 성장할 수 있었던 원동력을 소유지분구조, 경영의 전문화, 경영이념의 세 가지 축으로 연구하였다. 사례연구결과, LG는 허씨와의 동업으로 시작하였고 세대를 거치며 경영에 참여하는 친인척이 수가 급격히 증가하며, 이에 따라 소유지분구조 역시 매우 복잡해진다. 그러나 LG는 3세대를 거치며 지주회사 설립과 계열분리를 통해 지배가족의 소유지분구조를 단순화시켜 경영의 효율성을 획득한다. 또한, LG는 가족 내부에서 인적자원을 조달하던 소규모 가족경영으로 시작하였지만 세대를 거치며 지속적인 경영의 전문화를 추구한 것으로 나타났다. 국내 최초로 자율경영체제, 컨센서스 미팅, 전문경영인양성 프로그램 등을 도입해 경영의 분권화와 전문화를 동시에 추구하였다. 세 번째 축인 LG의 경영이념은 그룹의 양적, 질적 성장에 상당한 영향을 미쳤다. 창업과 초기성장의 기반이 되어준 연구개발, 개척정신, 인화단결 정신은 사업선정부터 자원배분 등 기업 운영 전반에 주요한 행동의 기준으로 작용해왔다. 창업 이념의 영향력은 지속되었으나 2세대를 거치며 소비자 중심의 경영과 혁신을 추구하기 위해 고객중심의 가치창조와 인간존중경영으로 경영이념이 수정되었으며 3세대의 승계를 거치며 정도경영과 일등 LG가 추가되며 이때 LG Way라는 이름으로 성문화되었다. 연구 결과 소유구조, 경영의 전문화, 경영이념은 서로의 효과를 강화하며 공진화했으며 소규모 가족기업이 세계적인 기업집단으로 발전하는데 긍정적인 영향을 끼쳤다.

주제어: ㈜LG, 가족기업, 기업집단, 전문화, 소유지분구조, 경영이념, 진화, 사례연구

1. 서론

가족기업은 가족 일원이 주주, 경영진, 또는 이사회 멤버로 기업의 의사결정에 중요한 영향력을 행사하는 기업 유형을 의미한다. 전 세계 기업의 90% 정도가 가족기업이며 가장 보편적인 비즈니스 조직 유형이다(Aldrich and Cliff, 2003; Sharma, Melin, and Nordqvist, 2014). 경제학자들에 따르면 금융, 법률 등 시장경제제도가 제대로 발달

하지 않은 국가에서는 시장거래가 활성화되기 어려운데, 가족구성원 간에 존재하는 신뢰가 이러한 문제를 극복하는데 도움이 되고 결과적으로 대부분의 비즈니스가 가족기업의 형태로 이루어진다고 주장한다(Bertrand and Schoar, 2006). 은행 등 금융기관이 제 역할을 못하는 상황에서는 일면식도 없는 타인보다는 가족 또는 친척으로부터 사업자금을 조달하게 되고, 해외사업을 개척할 때도 타인보다는 가족 또는 친척을 보내는 것이 안전할 것이라는 주장이다. 경제학자들은 가족기업을 자본주의 발전의

논문접수일: 2020. 10. 02. 1차 수정본 접수일: 2021. 01. 14. 게재확정일: 2021. 01. 14.

* 본 논문은 연세대학교 상남경영원의 지원을 받아 수행되었습니다. 인터뷰에 응해주신 LG 전·현직 경영자분들께 감사드립니다.

** 연세대학교 명예교수(hjpark@yonsei.ac.kr), 제1저자

*** 고려대학교 교수(hkim01@korea.ac.kr), 교신저자

**** 고려대학교 강사(tbpoet@korea.ac.kr), 공동저자

초기단계에 적합한 기업 유형이며 자본주의와 시장 경제제도가 고도화되면서 중요성이 하락할 것으로 보았다. 기업사학자인 Chandler도 가족기업을 시장에서 자본과 인재를 확보하기 어려웠던 시기의 산물로 보았고, 현대 자본주의의 핵심은 전문경영인에 의하여 경영되고 분산화된 소유지분구조를 가진 상장기업이 되고 가족기업은 상대적으로 쇠퇴할 것으로 예측했다(Chandler, 1977, 1990).

그러나 가족기업이 소규모 비즈니스 영역에 국한되지 않고 세계적인 기업으로 발전한 경우도 많다. 독일 경제의 글로벌 경쟁력의 근간을 이루고 있는 강소기업(Mittelstand)의 3분의 2 정도가 가족기업이고, Hermes, Ferrari, Versace 등 상당수의 유럽 명품 브랜드도 여전히 가족기업으로 운영되고 있다(The Economist, 2015). 전 세계 상당수의 상장기업도 가족기업이다. 유럽 상장기업의 44%(Faccio and Lang, 2002), 미국 S&P 500 기업 중 33%(Anderson and Reeb, 2003), 국내 상장기업의 대부분도 가족기업이다. 복수의 계열사를 거느리고 있는 기업집단(business group)의 대부분도 가족이 지배주주(controlling shareholders)로 경영에 관여한다(Colpan, Hikino, and Linclon, 2010; Colpan and Hikino, 2018). 예를 들어 에릭슨, 일렉트로룩스, ABB, 사브 등 계열사를 거느리고 있는 스웨덴의 발레베리 그룹은 스웨덴 주식 시장 가치의 50% 정도를 차지한다. 이러한 사실은 가족기업이 시장경제제도가 발달하지 않은 상황에서만 경쟁력을 가지는 일시적인 차선책(second-best solution)이 아니라 글로벌 시장과 선진경제에서도 경쟁력을 유지할 수 있는 기업 유형인 것을 암시한다.

대부분의 선행연구는 가족기업과 비가족기업의 비교를 통해서 가족기업의 특이성과 그 성과 함의를 규명하는데 초점이 맞춰졌고, 가족기업 간에 존재하는 상이성(heterogeneity)에 대한 관심은 상대적으로 적었다(Sharma, Melin, and Nordqvist, 2014). 소

규모 사업을 운영하고 단명하는 가족기업과 다세대에 걸쳐 기업가정신을 유지하고 사업영역을 확대하는 가족기업집단 사이에는 유사성보다는 차이점이 클 것이다. 가족기업이 다양한 모습으로 존재하는 것을 고려할 때, 가족기업과 비가족기업의 차이를 규명하는 만큼이나 가족기업 간에 존재하는 상이성의 원인과 함의를 규명하는 것이 이론적 실무적 중요성을 가진다.

본 연구는 LG그룹에 대한 통시적 사례연구를 통해서 소규모 사업으로 시작한 가족기업이 어떻게 가족 기업집단(family business group)으로 진화했는지 규명하는 것을 목표로 한다. 가족 기업집단은 가족기업 중에서도 두 가지 측면에서 독특성을 가진다. 첫째, 기업이 규모 및 사업범위 면에서 성장하기 위해서는 전문경영인의 육성 및 영입 등 경영의 전문화가 요구되는데, 가족구성원 중심으로 운영되는 가족기업은 경영의 전문화에 상대적으로 소극적인 경우가 많아서 성장하는데 한계를 가진다(Stewart and Hitt, 2012). 반면 가족 기업집단은 다양한 사업을 영위하는데, 이를 위해서는 가족기업의 장점을 유지하면서도 경영의 전문화가 필수적이다(Hall and Nordqvist, 2008). 둘째, 대부분의 가족기업은 창업 후 다음 세대로 가업을 승계하는데 어려움을 겪는다. 예를 들어 미국 가족기업의 경우 30% 정도가 2세대로, 12% 정도가 3세대로, 3% 정도만이 4세대로 승계된다. 반면 가족 기업집단은 여러 세대에 걸쳐 기업가정신을 유지하고 환경 변화에 따라 사업영역을 확대하고 재구성하는데 성공했다는 점에서 연구의 가치를 가진다(Rosa, Howorth, and Cruz, 2014; Iacobucci and Rosa, 2010).

1.1 이론적 배경: 가족기업

1.1.1 가족기업

선행연구에 따르면 가족기업은 비가족기업에 비교해

서 다양한 장단점을 가진다. Jensen and Meckling (1976)은 소유와 경영이 분리되면 주주와 경영진 간에 이해관계의 상충이 발생할 수 있는데, 개별 소액주주들은 경영진의 의사결정을 감시할 능력과 유인이 없다고 주장하였다. 즉 분산된 소유구조 하에서는 주주와 경영진 간에 주인-대리인(principal-agent) 문제가 발생할 가능성이 크고 결과적으로 기업 운영에 효율이 떨어진다는 것이다. 반면 가족기업은 확실한 지배주주(controlling shareholder)가 존재하기 때문에 이러한 주인-대리인(principal-agent) 문제를 피할 수 있다. 그러나 가족기업은 지배주주와 소액주주 간에 이해 상충을 가져올 수 있다(La Porta, Lopez-de-Silanes, and Shleifer, 1999). 예를 들어 지배주주인 가족은 기업가치를 극대화하기 보다는 가족들에게 고용기회를 제공하고, 기업 채용의 사적 유용 등을 통하여 사적 이익을 추구할 가능성이 있다(Young, Peng, Alstrom, Bruton, and Jiang, 2008). 결과적으로 대리인 이론 관점에서 보면 가족기업은 주주와 경영자 간에 존재할 수 있는 주인-대리인 문제를 해결하는데 장점이 있지만 지배주주와 소액주주 간에 주인-주인(principal-principal) 대리인 문제를 야기한다.

가족의 경영참여와 주주로서의 영속성은 가족기업이 장기적인 관점을 가지고 경영자원을 구축하고 경쟁하는데 도움이 된다. 전문경영인(professional manager)은 단기성파에 따라서 보수 및 임기가 민감하게 결정되는 반면, 가족경영자는 단기성파에 대한 압박으로부터 상대적으로 자유롭기 때문에 주요 이슈를 장기적인 관점에서 조망하고 결정할 수 있다(Miller and Le Breton-Miller, 2005). 또한 가족경영자는 외부 이해관계자와 사회적 자본(social capital)을 구축하고 협력관계를 형성하는데 장점을 가진다(Zahra, 2010). 우선 외부 이해관계자는 임기가 한정적인 전문경영인보다는 지배가족의 구성원과 관계를 형성하는 것을 선호할 것이다. 또한 가족

경영인도 가문의 명성을 중시하기 때문에 외부 공급자, 고객, 지역사회와 관계를 형성하는데 기회주의적 행태를 보일 가능성이 적고, 자신들이 축적한 사회적 자본을 보다 효율적으로 다른 가족구성원에 이전할 수 있다(Miller and Le Breton-Miller, 2005).

반면 가족의 경영참여는 정실인사(nepotism), 전문화(professionalization)의 지연 등 부정적인 효과를 가져 올 가능성이 있다. 가족기업을 운영하는데 가족구성원과 친척들에게 일할 기회를 제공하고 이들의 경력 개발이 우선순위를 차지하면, 능력 중심의 인적자원관리가 어렵고 외부로부터 좋은 인재를 영입하는데 한계가 있을 것이다. 기업경영의 중요한 의사결정이 가족구성원 간의 비공식적 논의를 통해서 이루어지면, 전문경영인의 역할이 제한되고 결과적으로 시스템을 통한 의사결정과 실행이 자리 잡기 힘들 것이다. 결과적으로 가족의 경영참여와 주주로서의 영속성도 장기적인 관점, 경영자원 구축 등에서 장점을 제공하지만, 동시에 정실인사, 전문화의 지연 등 단점을 내포한다. 이론적으로 볼 때 가족기업이 비가족기업보다 성과가 더 좋을(아니면 더 나쁠) 선형적 이유는 없으며, 실제로 가족기업과 비가족기업의 성과를 비교한 많은 실증연구들이 있는데, 일관된 결론을 제시하지 못하였다(Amit and Villalonga, 2014).

가족기업은 가족과 비즈니스라는 두 개의 질적으로 상이한 사회적 제도(social institutions)를 기반으로 하고 있다(Habbershon, Williams, and MacMillan, 2003; Lansberg, 1983; Schwass, Hillerstrom, Kuck, and Lief, 2011). 사회적 제도로서 가족과 비즈니스는 서로 상이한 존재이유를 가진다. 가족의 기본적인 사회적 기능은 가족구성원의 양육과 돌봄이다. 따라서 가족 내 자원 배분과 교환도 효율성과 합리성보다는 당사자의 실질적인 필요와 가족 내 지위에 의하여 결정된다. 문화적인 측면에서도 가족구성원간의 사랑, 도움, 협력, 가족의

영속성 등이 강조된다. 반면 비즈니스는 제한된 자원을 가지고 제품 및 서비스를 제공하고 수익을 창출하는 것을 기본적인 목표로 한다. 비즈니스 의사결정은 상대방에 대한 배려보다는 합리적인 계산과 능력주의에 따라서 이루어진다. 문화적인 측면에서도 업무중심, 능력주의, 효율과 합리성 등이 강조된다. 결과적으로 사회적 제도로서 가족과 비즈니스는 상호모순적인 원칙과 규범을 기반으로 하고, 이들 제도를 동시에 내재하고 있는 가족기업을 운영하는 것은 독특한 이슈와 과제를 내포한다(Ramachandran, 2015).

가족기업을 운영함에 있어서 가족을 위한 조직이라는 측면만을 강조하면 정실인사, 비가족구성원의 경력 기획 부족, 의사결정의 합리성 및 전문성 부족 등 가족기업의 단점만이 나타날 가능성이 높다. 또한 가족기업을 가족의 부를 극대화하기 위한 수단으로 인식하게 되면, 기업의 가치와 경쟁력을 높이는 것보다는 사적 이익을 추구할 가능성이 높다. 반면 가족기업을 운영함에 있어서 비즈니스라는 측면만을 강조하면 앞에서 언급한 가족기업의 단점을 피할 수는 있으나, 협업, 영속성 등 가족이라는 사회적 제도가 제공하는 독특한 장점을 살릴 수 없다. 복수의 학자들이 가족기업은 가족과 비즈니스라는 제도가 가지는 상호 모순을 유기적으로 통합할 때 독특한 경쟁력을 창출할 수 있다고 주장하였다(Habbershon et al., 2003; Lansberg, 1983).

가족기업에 내포되어 있는 상호 모순과 역설, 그리고 이러한 상호 모순과 역설의 극복을 통한 경쟁력 창출의 중요성에 대한 개념적인 논의는 많으나, 구체적인 방법론에 대한 연구는 부족한 실정이다(Habbershon et al., 2003). 대부분의 선행연구는 가족기업이 지니고 있는 상호 모순과 역설을 정태적인 시각으로 조망하고 상충적(trade-off) 의사결정을 상호 모순과 역설에 대한 해결책으로 제시하였다(Lansberg, 1983). 즉 가족기업을 운영함에

있어서 가족이라는 측면과 비즈니스라는 측면 사이에서 합리적인 균형점을 추구해야 한다는 것이다. 그러나 가족기업이 가족과 비즈니스라는 상호모순적인 제도로 인한 역설을 가치창출적으로 극복하기 위해서는 동태적인 접근방식이 필요할 것이다. 본 논문은 LG그룹의 진화과정에 대한 사례연구를 통하여 LG 그룹이 어떻게 가족과 비즈니스라는 제도가 가지는 장점을 유기적으로 통합하여 세계적인 기업집단으로 진화했는지 규명하고자 한다.

1.1.2 분석의 틀

가족기업을 정의하는데 있어서 경영(management)과 소유권(ownership)이 주요한 기준으로 사용되어 왔다(Chittoor and Das, 2007; Chrisman, Chua, and Sharma, 2005; Gersick, Davis, Hampton, and Lansberg, 1997; Villalonga and Amit, 2006). 초기 가족기업의 경영은 주로 창업자 및 가까운 따라서 믿을 만한 가족구성원에 의해 이루어지는 경우가 보편적이며 이렇게 획득된 경영권 및 소유권을 세대가 지나도 유지 하고자 하는 등 비경제적인 목표를 오랜 기간 지속하는 속성을 지니고 있다(Chua, Chrisman, and Bergiel, 2009). 그러나 가족기업이 사업의 규모와 영역을 확장하고 외부환경의 변화를 경험함에 따라 전문경영인에 대한 필요성이 제기되는 경우가 일반적이며 따라서 초기의 가족경영의 특수성으로 보이던 가족중심의 경영과 소유권에도 변화가 발생한다.

가족기업은 경영의 전문화 요구에 부응하고자 할 때 기업 내부의 문화, 인지 및 감정적인 이유 등으로 인해 전문화를 적극적으로 수용하는데 어려움을 느낀다(Stewart and Hitt, 2012). 특히 앞서 설명한 바와 같이 가족중심의 기업시스템은 시장기반의 합리성과 상충관계를 지닌다. 예를 들면 가족기업의 일차적인 목표였던 기업의 이윤을 가족내부에서 재분

배해오던 관행이나 가족 구성원에게 특정한 조직 내 지위를 부여하던 정실인사 등에 큰 변화가 생김에 따라 가족구성원 간의 이해상충이 발생할 수 있다 (Bertrand and Schoar, 2006; Stewart, 1989). 이러한 현상은 세대를 거치면서 기업경영에 참여하는 가족의 수가 증가하고 소유지분구조가 복잡해짐에 따라 더욱 빈번하게 발생할 수 있다. 따라서 가족 기업은 적절한 원칙을 세우고 복잡성을 해소하는 등 가족기업과 비즈니스 간 상충관계를 효과적으로 조정하며 외부환경에 적응하려는 노력을 기울여야 한다.

또한 초기의 가족기업의 경영이념은 창립자 개인의 이념을 반영하거나 가족구성원 간의 공유된 가치와 신념을 바탕으로 협동을 도모하는 경우가 보편적이지만 경영환경의 변화에 따라 전문화의 요구나 소유권의 변화에 따른 갈등을 해결하고 혁신하기 위해 새로운 원칙을 필요로 할 것이다. 진정한 의미에서의 경영의 전문화는 전문경영인으로 하여금 단순히 적용 가능한 지식을 제공할 뿐만 아니라 가족기업의 기업이념과 문화를 이해하고 절충하게 하는데도 의미가 있다는 점에서도(Benveniste, 1987; Stewart and Hitt, 2012) 경영과 소유구조, 경영이념이 함께 진화할 때 기업의 성과가 극대화될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 LG그룹이 소규모 가족기업으로 시작해서 어떻게 세계적인 기업집단으로 진화했는지를 사례분석을 통해서 살펴보고자 한다. 본 연구는 소유지분구조, 경영의 전문화, 경영이념의 세 축을 중심으로 LG그룹의 역사를 조망하고 분석하고자 한다(그림 1). 첫째, 가족기업의 소유지분을 동일인 및 친족과 초기 동업관계를 유지한 동업자의 친족의 지분소유의 범주로 정의하고 지배가족의 세대별 소유지분구조의 변화를 살펴보고자 하였다. 기업의 소유지분구조는 해당 기업의 전략적 행보에 중요한 영향을 미치며, 역으로 기업의 전략적 행보는 해당 기업의 소유지분구조에 변화를 가져온다. 가족기업에서도 지배가족의 소유지분구조가 기업의 자원배분

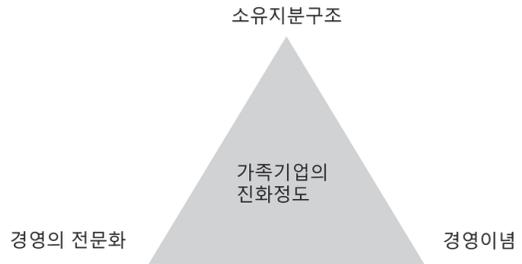
및 전략적 행보에 많은 영향을 미칠 것이다. 예를 들어 창업자가 대부분의 지분을 보유하고 있고 경영에 참여하고 있는 경우와 다수의 창업주 3세들이 분산하여 지분을 가지고 있는 경우는 자원배분 및 전략적 행보에 상당한 차이가 있을 수 있다. Gersick et al.(1997)은 지배가족의 소유지분구조의 변화를 재생형(recycle), 진화형(evolutionary transition), 역진화형(devolutionary transition) 등 세 가지로 구분하였다. 재생형 변화는 소유지분구조의 변화 없이 개별 가족주주만이 변화하는 것을, 진화형 변화는 새로운 가족주주의 참여 등으로 지배가족의 소유지분구조가 더욱 복잡해지는 것을, 역진화형 변화는 지배가족의 소유지분구조가 보다 단순해지는 것을 의미한다. 지배가족의 세대가 넘어가면서, 지배가족의 소유지분구조는 재생형 또는 진화형 변화를 겪는 경우가 보편적이다(Gersick et al., 1997; Schwass et al., 2011).

둘째, 경영의 전문화(professionalization) 과정을 살펴볼 것이다. 가족기업에서 경영의 전문화는 전문경영인의 육성 및 영입과 의사결정의 분권화를 내포한다(Stewart and Hitt, 2012). 우리는 이러한 정의에 따라 주요 사업분야의 최고경영자가 가족구성원에 의해 역임되는지 여부와 경영전반의 주요 결정을 담당하는 그룹위원회와의 가족구성원의 비중을 살펴보고자 한다. Penrose(1959)는 기업성장 과정에서 인적자원의 중요성을 강조하였다. 기업이 성장하기 위해서는 이를 뒷받침할 수 있는 인적자원이 필요한데, 요구되는 역량과 산업 지식, 그리고 해당 기업 특유의(firm-specific) 지식과 경험을 갖춘 인재를 단기간에 확보할 수 없게 되고, 결과적으로 필요한 인재의 부족이 기업의 성장을 가로막는 최대의 장애요인이 된다는 것이다. 이러한 문제는 가족기업에서 더 심한 경향을 보인다. 가족구성원에게 기회를 제공하는 것이 중요하고, 의사결정에 있어서 합리성보다는 가족의 이해관계를 앞세우는 한 가족

기업은 인적자원 개발을 위한 투자에 소극적이고, 비가족 조직구성원을 경영에 참여시킬 유인이 떨어질 것이다(Neckebrouch, Schulze, and Zellweger, 2018). 이러한 인적자원 투자의 부족, 전문경영인의 부족으로 인하여 많은 가족기업들이 제한된 성장을 보인다. 그러나 가족기업에서 경영을 대리인인 최고경영자에게 이양하는 것은 쉽지 않다. 통제권의 상실, 이해관계의 상충 등으로 인해 가족들이 이를 거부할 가능성이 여전히 존재한다. 따라서 가족기업이 복수의 세대를 거쳐 기업가정신을 발현하고 성장하여 대기업 또는 기업집단으로 진화하기 위해서는 전문경영인 육성 및 활용 시스템을 갖추는 것이 중요하다.

셋째, LG그룹의 경영이념의 변화과정을 살펴볼 것이다. 경영이념은 조직 내부의 이해관계자들에게 공유되는 신념으로서 조직마다 독특하며 구별되는 특징을 가진다(Kluckhohn, 1951). Miller and Le Breton-Miller(2005)에 따르면 성공적인 가족기업은 창업자의 가치관과 창업초기 역사를 반영한 강한 기업문화와 경영철학을 가지고 있고, 이들이 경영에 있어서 연속성과 일관성을 유지하는데 많은 공헌을 한다. 경영승계 과정에서도 젊은 세대 가족구성원에게 우리 회사의 근간을 이루는 역사와 가치관을 공유하고, 회사경영에 있어서 타협할 수 없는 원칙은 무엇인지를 가르치는 것이 중요한 의미를 가진다(Schwass et al., 2011). 또한 외부에서 전문경영자를 영입하는 경우에도 전문경영자가 해당 가족기업의 문화 즉 “가족이 비즈니스를 하는 목표와 의미(family’s goal and meanings of being in business)”에 대한 이해가 있어야 한다(Hall and Nordqvist, 2008). 이러한 문화적 이해가 결여된 경우 전문경영자가 지니고 있는 자질과 역량이 제대로 발휘될 가능성은 적다. 반면 경영환경과 사업구조가 변화하면서, 가족기업의 경영이념도 공진화할 필요성을 가지게 된다.

본 연구는 질적연구 방법론을 사용하여 LG그룹을 창업시기부터 오늘에 이르기까지의 진화과정을 소유지분구조, 경영의 전문화, 경영이념을 중심으로 분석하였다. LG그룹의 진화과정을 락히화학공업사의 창업시기, 2세대 구자경 회장시기, 3세대 구분무 회장시기, 4세대 구광모 회장시기로 구분하였다. 연구진은 LG에 대한 선행연구, LG의 역사가 수록된 각종 서적, 연간기업보고서, 언론기사 등의 아카이브 데이터를 참고하였으며, 2세대, 3세대에 각각 핵심적 역할을 담당하던 6명의 전·현직 최고경영자들과의 인터뷰를(semi-structured interview) 진행하였다.



〈그림 1〉 분석의 틀

II. LG그룹의 진화: 소규모 가족기업에서 가족기업집단으로

2.1 락히화학공업사의 창업

2.1.1 창업초기 자본과 인력의 조달

LG그룹은 전형적인 가족기업의 형태로 시작되었다. LG그룹의 모태는 포목을 판매하는 구인회상점으로 1931년 구인회사장이 집안의 재산 2000원에 동생 구철회가 조달한 1800원을 보태 시작한 소규모 가족사업이다. 사업의 규모가 커지면서 부족한 일손을

거들기 위해 구인회 사장의 형제들이 참여하게 된다. 비록 구인상회(1940년 명칭 변경)가 가족기업으로 성장했지만, 전통적인 유교 가문의 장남인 구인회 사장이 대가족의 생계를 책임지기 위해 처음 장사를 하고자 했을 때 집안 어른들의 반대에 부딪히기도 했다. 구인상회가 어느 정도 자리를 잡은 1946년, 구인회 사장의 장인인 허만식과 재종간인 허만정이 셋째 아들인 허준구와 함께 구인회 사장을 찾아온다. 허준구는 구인회 사장의 동생인 구철회의 맏사위로 이들은 모두 친인척 관계였다. 허만정은 구인상회에 공동 출자를 제안하고 자신의 아들을 맡긴다(김영태, 2012a). 이때부터 구인상회는 구씨와 허씨 두 가문이 공동으로 출자하고 경영하는 동업의 형태로 운영되기 시작한다. 출자금은 7:3의 비율이라고 알려진다. 비록 동업의 형태로 운영되었지만 각 집안의 역할은 구분되었는데, 보통 신사업 개척 및 사업개발은 구씨 가문이, 재무 등 기업 내부경영은 허씨 가문이 맡았다.

같은 해 새로운 사업의 기회를 모색하던 구인회 사장은 여성용 화장품인 크림 유통사업에서 기회를 발견하고 생산자를 영입해 직접 크림 생산에 돌입한다. 외국 제품이 주를 이루던 국내시장에서 크림 판매가 크게 성공하자 1947년 1월 5일 부산에 락희화학공업사를 설립하여 기업의 형태와 조직을 갖추고 본격적인 제조업체로 거듭난다. 이후 락희화학공업사는 화장품 수요를 감당하지 못할 정도로 유명세를 떨쳤는데, 부족한 인력은 역시 가족내부에서 조달되었다. 1950년 5월에 구인회 사장은 부산사범대학 부속국민학교에서 교사로 근무하던 장남 구자경에게 교직을 그만두고 회사에 합류할 것을 권했고 중학교에 다니던 아들인 구자두와 구자일도 때때로 공장 일을 돕도록 했다. 이처럼 락희화학은 크림 생산을 담당할 김준환씨를 제외하고 구인회, 구정회, 구태회, 허준구, 구자경의 친인척을 중심으로 운영되었지만 업무의 전문화(specialization)와 조정

(coordination)은 매우 낮은 수준으로 이뤄졌다. 친인척으로 이루어진 가족구성원의 업무는 생산, 연구, 영업을 포함할 정도로 포괄적이었다. 이사로 락희화학에서 근무를 시작한 장남 구자경은 부산의 공장 쪽방에서 숙직하며 실제 현장 업무를 익혔는데 직접 가마솥으로 크림을 생산하거나, 박스에 제품을 포장해 판매현장에 나가는 일, 직원들의 식사를 책임지는 일을 모두 도맡아 했다고 알려진다(경남일보, 2019).

락희화학공업사는 산업 및 경제 인프라가 갖추어지지 않은 상황에서 사업을 시작한 만큼 자본금, 인적자원, 원료수급 등에 어려움을 겪었다. 따라서 대부분의 물적자원과 인적자원이 친인척간 출자 및 내부조달에 의해 이루어 졌으며 제품생산에 필요한 공급자 물색에 어려움을 겪자 직접 요소시장에 진출하는 다각화를 통해 한계점을 극복하고자 하였다. 락희화학의 쉽게 깨지지 않는 화장품 용기의 재료로 플라스틱을 발견하지만 공급처를 구할 수 없어 직접 플라스틱 제조업에 뛰어들게 된다. 락희화학은 1952년에는 국내 최초로 사출성형기를 도입해 플라스틱 제조업에 집중했으며, 칫솔, 플라스틱 빗, 비눗갑을 제조해 판매하기 시작한다. 플라스틱 제품의 수요가 급증하여 밤샘 공장가동이 필요할 정도였으며 이후에는 비닐시트, PVC 파이프, 비닐장판 등을 차례로 개발하는데 성공해 국내 플라스틱의 70%를 차지하는 선두주자로 거듭난다. 1953년 중반까지 허씨의 3형제가 더 합류하였고, 인재확보를 위해 1956년 최초로 공개채용을 실시하며 인력채용의 풀을 외부로 확장하게 된다. 이후 라디오를 만들기로 결심한 락희화학은 1958년 10월 1일 부전동 공장에 금성사 공장을 짓고, 1959년 2월 금성사를 공식적으로 발족시키며 전자전기산업에 도전한다. 주요 부품뿐만 아니라 볼트, 너트까지 자체 제작하는 만큼 기술진이 쉬지 않고 일해야 했던 상황이었지만 많은 시행착오 끝에 마침내 라디오 개발에 성공한다. 처음 몇 년은 이

윤이 나지 않아 락희화학에서 벌어들인 수익으로 금성사를 운영해야 하는 상황이었지만 이 당시 금성사의 전자공업 기술이 개발되고 축적될 수 있는 기반이 마련되었다(김영태, 2012a). 1961년에는 금성사가 흑자기업으로 돌아서게 되고, 전력사용자 수요를 충족시킬 수 있는 적산전력계 개발, 선풍기용 모터 개발, 한국케이블 설립 등 사업 영역을 더욱 확대하였으며 1960년대 후반에는 화학, 전기전자, 무역, 정유, 전선, 통신, 언론 등의 8개의 분야에 걸쳐 사업을 영위하는 기업집단으로 성장하게 된다. 락희그룹으로 성장한 1960년대 화재해상보험을 제외한 건설, 상사, 전선, 전자, 정유, 화학에서 모두 구인회 회장 외 구씨와 허씨의 친족이 대표이사를 역임하였다.

2.1.2 경영이념

창업자의 정체성과 이념은 조직의 방향과 경영이념의 형성에 직접적인 영향을 미친다(e.g., Fauchart and Gruber, 2011; York, O'Neil and Sarasvathy, 2016). 락희화학의 창업이념 또한 창업자의 가훈과 개인적 신념이 기반이 되어 형성되었다. 이러한 이념이 가족구성원 간 공유되면서 조직의 연구개발, 신사업개척과 같은 주요 결정의 기준으로 작용하게 된다.

락희화학의 창업이념은 인화단결, 연구개발, 개척정신으로 요약된다. 인화단결은 “여러 사람의 마음을 하나로 화합하며 한마음, 한 뜻으로 여러 사람이 한데 뭉쳐 단합하는 것”을 의미한다. 인화는 구인회 창업회장의 가훈 중 “형제간 예는 따지지 마라”라는 덕목에 기원을 두고 있다. 구인회 회장은 “한번 사귀면 헤어지지 말고 부득이 헤어지더라도 적이 되지 말 것”과(포브스코리아, 2015) “골육간의 재산분쟁이 일어나서는 안 된다”는 점을 늘 강조해왔다(김영태, 2012a). 예컨대 락희화학은 가족회의를 통해 기업의 주요한 전략적 결정을 하였는데 보통 구씨와 허씨가 함께 모여 가족회의 형식으로 진행되었고 이때

모두가 동의하지 않으면 분란이 생길 것으로 보아 진행하지 않았다. 사돈지간이던 삼성의 이병철 회장과 방송통신사업에 공동 참여했을 때도 가족 간 분란이 생길 것으로 예상되면 과감하게 이익을 포기하는 결정을 내렸으며, 허씨 가문과의 57년간의 동업기간에도 항상 서로를 존중하는 태도를 유지해 2005년 계열분리를 통해 두 가문이 이별할 때도 어떤 잡음도 발생하지 않았다. 구자경 회장은 창업이념인 인화를 “사전에 충분한 합의를 거쳐 합리적 원칙을 정해 놓고 그것을 지키기 위해 각자 최선을 다하는 것”으로 정의하였으며, 정해진 원칙들은 이윤이 보장된 사업도 포기할 줄 아는 엄격한 기준이자 의사결정 시스템으로 그룹 내부에서 작용하고 있다는 점을 강조하였다(구자경, 1992).

락희화학은 또한 연구개발의 중요성을 지속적으로 강조해왔다. 화장품 산업에 진출했을 당시 외국제품의 품질을 따라잡기 위해 연구소를 마련하고 가족들이 직접 서적을 뒤져가며 직접 원료배합을 연구했으며 당대 최고의 지식인으로 불리던 연구소와 대학의 박사과 교수들을 찾아다니며 자문을 구했다. 이러한 노력은 수년간 지속되었고 결국 화장품 시장에서 큰 성공을 이루게 된다. 이러한 끈기와 연구개발은 후에 락희화학이 라디오, TV, 냉장고 등의 제품들을 모두 국내최초로 개발해 상용화할 때도 마찬가지였다. 락희화학은 수십 개의 민간 연구소, 연암대학 설립을 통해 우수한 연구 인력을 양성하고자 했으며 궁금한 게 생기면 회장이 직접 찾아가 배우고자 했다. 구자경 회장은 임직원이 꼽는 LG그룹의 1호 연구가이기도 했다(파이낸셜뉴스, 2003)

락희화학의 세 번째 창업이념은 남들이 시도하지 않은 것에 과감히 도전하는 개척정신이다. 일제시대 이후 일본인들이 남기고 떠난 설비들을 싼값에 인수할 수 있고 높은 기술력이 필요하지 않아 많은 이윤을 기대할 수 있었던 삼백산업(제분, 제당, 면방직)은 모두가 할 수 있는 사업이기 때문에 진출하지 않

겠다는 창업회장의 신념이었다. 대신 그는 누구도 해본 적이 없는 새로운 사업만을 찾아다녔다. 1951년은 한국 전쟁으로 인해 사업 확장에 대한 불확실성이 극에 다다른 상황이었다. 그럼에도 불구하고 구인회 회장은 플라스틱 생산설비를 일본에서 들여오기 위해 전 재산을 투자하고 5억 원 중 2억 원을 은행에서 대출받아, 큰 빚을 지면서도 사업을 확장했다. 구인회 회장은 남들이 미처 생각하지 못하고 손대지 못하는 사업에서 성공하는 것이야말로 락희화학이 해야 할 진짜 사업이라고 생각했으며, 눈앞의 이윤을 추구하는 것 보다는 사람들의 삶에 기여할 수 있는 사업을 영위하고자 했다. 이후 금성사를 설립해 라디오를 개발할 때도 모두가 어렵다고 생각했던 사업이야말로 그들의 소명이라고 생각하고 추진했다. 구인회회장과 기술자인 최영용씨의 대화에서 그의 소명이 잘 드러난다.

구인회 회장: “우리나라에 전자공업에 진출한 기업 있나요?”

최영용: “기술이 어렵고 날로 발전하고 있어서 선진국을 따라갈 수가 없고, 국내 기술자를 길러낼 환경이 안되어 있으며, 시장수요는 증가하고 있지만 우수한 외제를 이겨내지 못한다는 생각으로 모두들 엄두를 내지 못하고 있습니다.”

구인회 회장: “그렇다면 그게 바로 우리가 해야 할 일 같아요. 국내에서 아무도 손을 대지 못하고 있는 처녀지라면 우리가 개척자가 되어 해 볼만 해.” (김영태, 2012a)

이처럼 락희화학공업은 소규모 가족중심, 두 가문의 동업형태로 시작했으며 가훈과 창업자의 신념이 곧 기업의 경영이념의 토대가 되어 기업경영 전반에 영향력을 미쳤다. 기업이 새로운 사업에 진출하고 양적, 질적으로 성장할수록 인적자원은 가족 내부를 중심으로 추가 조달되었고, 가족의 수가 증가할수록 기업 내의 의사결정권자인 친인척의 수 역시 증가했다. 또한 시장의 불완전성을 기반으로 사업의 다각화가 지속적으로 추구되면서 기업집단형태로 발전하

기 시작한다.

하지만 락희화학공업이 국내 시장의 경쟁과 글로벌 시장진출이라는 환경적 도전에 직면한 만큼 기존의 가족중심의 경영과 창업경영이념으로 외부 환경에 효과적으로 대응하기 어려워진다. 우리는 기존의 경영체제와 이념이 새로운 환경과 도전과제를 만난 락희그룹에게 어떻게 작용했는지, 또한 환경적 변화에 대처하기 위해 기존의 체제와 이념을 어떻게 수정해 나가는지를 살펴보고자 한다.

2.1.3 창업회장의 퇴임과 2세대 승계

장남인 구자경이 18년간 공장에서 현장을 책임지다 금성사의 부사장을 맡아 서울로 올라온 지 1년여만인 1969년 구인회 창업회장이 갑작스럽게 작고한다. 당시 언론들은 회장직의 승계와 관련해 창업공신인 구씨와 허씨 친인척들의 이해다툼을 예상하였지만 이러한 예상은 보기 좋게 빗나간다(포브스코리아, 2015). 승계는 철저한 장자승계의 원칙을 따랐다. 대부분 친인척으로 이루어진 그룹합동이사회는 회장의 장남인 구자경 부사장을 락희그룹의 2대 회장으로 추대한다. 또한 윗대 어른들이 스스로 퇴임하여 구자경 회장에게 힘을 실어준다. 언뜻 보면 장자승계원칙이 장자에게 기득권을 물려주는 것으로 보일 수 있으나 이는 사실과 거리가 멀다. 가족경영체제 하에서 회장의 지위는 가족구성원 모두에 대한 책임을 의미하는 것이며, 지분에 대해서도 자기마음대로 처분할 수 있는 재산으로 생각하지 않았다. 잠시 가문의 재산을 맡아 두고 있다고 생각하는 것이다. 구자경 회장은 갑작스러운 승계에도 불구하고 기업의 성장을 지휘해 나간다. 비록 체계적 경영수업을 받았던 것은 아니었지만 입사 때부터 회장 취임 전까지 오랜 기간을 현장에서 직접 발로 뛰었고 창업회장과 함께 럭키의 성장주역으로 활약해 왔던 1.5세대 창업가이기도 했던 그였다. 실제 구인회 회

장은 가장 중요한 기업경영은 현장으로부터 나온다고 믿어왔고 구자경 회장이 현장의 모든 것을 직접 경험하기를 바랐다. 럭키금성의 후계자로 양성하기 위해 오랜 기간 훈련하고자 했음을 짐작할 수 있다(구자경, 1992).

2.2 구자경 회장시기(1970~1995)

2.2.1 외부환경과 전략적 우선순위

구자경 회장은 취임 후 10년이 그룹 회장으로서의 역량을 시험을 받는 제 2의 수련기일 것이라고 생각했다. 그는 락희그룹의 안정된 성장과 국제화 추진을 중요한 그룹의 목표로 삼았고, 창업이념인 개혁정신과 연구개발을 계승해 기업활동의 질적 선진화를 이루고자 하였다(김영태, 2012b). 질적 선진화를 위해 선진국 기업과의 협작을 적극적으로 추진하고 투명한 기업운업을 위한 자본과 경영의 분리를 추구하며 1969년 락희화학, 1970년 금성사의 기업 공개를 진행한다. 또한 1974년 이미지 전략추진위원회를 통해 사명을 럭키로 개정한다. 특히 가전부문시장에 치열한 경쟁을 예상하고 국제화 시대에 대비하여 생산체제를 효율적으로 자동화하고 신제품개발을 추진해 라디오, 카세트라디오, 선풍기, 냉장고, 텔레비전 등의 다양한 모델 개발을 모두 성공적으로 마쳤다. 이러한 노력에 힘입어 1970년대 럭키그룹의 주력회사들은 연평균 38.8%의 성장을 보인다(김영태, 2012b).

하지만 구자경 회장은 1980년을 맞이하며 위기를 느낀다. 1980년대는 저유가, 저금리, 저원가로 불리는 3저 시대 시기였으며 또한 시장개방, 관세철폐, 미국 반덤핑마진, 품질향상 조치 등 외부환경의 급격한 변화가 있던 시기이기도 했다. 사업에 필요한 기술의 자체개발이 충분히 이루어 지지 않았던 만큼 선진국의 기술을 들여오는데 불공정한 계약을

감수해야 하는 경우도 많았다. 국내시장에는 가전업계의 진입자가 늘어나면서 경쟁이 심화되며 시장이 생산자 중심에서 소비자 중심으로 변화하고 있었다. 선두주자로 시작한 럭키가 1위를 빼앗길 상황이었다. 또한 럭키는 1980년대 우주항공, 신소재, 자동차, 백화점 등 신사업 진출을 계획하고 있었는데, 이러한 계획이 실패할 경우 그룹 전체에 큰 영향을 미칠 수 있었다(구자경, 1992). 구자경 회장은 대내외적 상황을 극복하고 21세기를 준비하기 위해 경영의 전문화와 조직구조 혁신의 필요성을 느낀다.

2.2.2 소유지분구조

구자경 회장시기에는 소유지분구조가 더욱 복잡해진다. 2세대 구자경 회장 외에도 창업회장의 동생들로 이루어진 1세대 고문의 아들들인 2세대 구자홍, 구자엽, 구자명, 구자철, 구자열, 구자용과 3세대 가족성원이 추가된다. 또한 허씨 가문의 2세대인 허창수, 허정수, 허진수, 허명수, 허태수 등이 경영에 참여하게 되며 지분을 보유하게 된다. 비록 증시에 상장하지 않은 계열사가 상당수였고 당시 지분에 대한 자료가 미흡한 만큼 계열사의 소유지분을 구체적 수치로 나타내는 데는 어려움이 존재하나 구분무 회장 승계 3년 후인 LG화학의 1998년 자료를 참고할 때 소유지분을 가지고 있는 구씨 일가의 수가 90명, 허씨 일가의 수는 3명으로 총 93명에 이르렀다는 점을 고려하면 이러한 현상이 구자경 회장시기부터 지속되었을 것을 짐작할 수 있다. 가족구성원과 다양한 이해관계자가 참여하게 되면서 창업초기에 비해 훨씬 더 복잡한 소유구조를 갖게 됨에 따라 의사결정이 복잡해지고 운영의 효율을 저해할 가능성 역시 커졌다. 럭키그룹은 기존의 가족중심적인 소유구조로 기업집단을 효과적으로 운영하는데 어려움이 있다고 느낀다.

경영의 전문화와 관련하여 주요 의사결정을 내리는

그룹운영회의는 회장과 8명의 임원으로 구성되었는데 허준구, 구태회, 구평회, 허신구, 구두회, 구자학, 이현조, 변규철 이사로 이 중 구씨와 허씨가 75%의 비중을 차지했다. 즉, 기업의 중요한 의사결정이 공동소유를 기반으로 한 가족구성원들을 중심으로 이루어졌음을 알 수 있다.

2.2.3 경영의 전문화

구자경 회장 시기 주요 의사결정은 각 회사의 상황에 대해 보고를 받고 이를 그룹운영회의 내부에서 회의를 통해 결정하는 식으로 운영되었다. 럭키금성 그룹은 당시 다양한 사업 분야에 진출해 있었는데 회장이 각 계열사 사업에 관해 상당 부문 의사결정을 해오고 있었다. 그러나 분야별 특성이 상당히 이질적인 만큼 고객을 만족시킬 수 있는 가치를 창조하기 위해서는 각 사업특성과 개별문화에 따른 운용 시스템을 마련하고 전문경영인에게 권한을 이양하는 자율경영체제가 필요하다는 결론을 내리고 고객을 위한 가치창조를 우선순위로 두고 혁신을 추진하고자 한다.

새로운 운용시스템에서 회장은 개별기업의 주요 경영사항만 보고받거나 승인하는 업무를 담당하게 되었으며 개별 기업이 럭키금성의 비전을 실현할 수 있도록 지원하게 된다. 따라서 1989년 1월 성격이 다른 사업들을 사업문화단위(CU, Culture Unit)로 구분하고 사업문화단위별 21세기 비전을 설정하도록 한다. 사업문화단위는 장기간에 걸쳐져 형성되어 좀처럼 바꾸기 힘든 독특하게 형성되어 있는 조직의 가치관이나 조직 풍토 개념으로 정의되었는데(구자경, 1992), 전자, 화학, 정유, 산전, 유통, 증권보험 등의 26개 사업문화단위로 구분된다. 더불어 이를 실천하기 위해 유능한 경영자를 육성할 수 있는 인사체계를 도입하고자 했다. 1992년 김기영 교수와 박헌준 교수, 사장평가위원회와 인사자문위

원회가 합동으로 워크숍을 개최해 각 CU의 후계자 후보 면접 등을 진행하는 등 경영자양성프로그램을 진행했다. 당시 프로그램을 진행한 박헌준 교수는 럭키그룹의 우수한 리더십을 '고객 중심과 인간 존중'과 '겸양과 지속적 독자성' 두 가지 관점으로 나누어 분석했다. 특히 '고객을 위한 가치창조'를 앞세워 '높은 열망치를 유지'한 점과, '상호존중의 학습 연결망'으로 '내적 다양성을 유지하고 협력적 신뢰 문화'를 구축한 것을 높이 보았다. 또한 럭키그룹이 강조하는 '겸양의 리더십'과 현장 중시를 통한 '맥락의 적절성', '혁신의 습관이 밴 지구력'과 '지속적 독자성'을 성장의 원동력으로 꼽았다. 단, 각 CU에 임명된 전문경영인은 내부육성이 원칙이었다.

구인회 회장시기에는 그룹 내 대부분의 주요 계열사의 대표이사들이 구인회 회장 및 친족(구씨와 허씨)이었으나 자율경영을 추진했던 1989년 기준 각 주요 계열사의 대표이사를 살펴보면 증권(허남목), 칼텍스정유(구두회), 정유판매(구진회) 등을 제외하고는 증권보험, 상사, 건설, 유통, 전선, 전자, 화학 분야의 대부분의 대표이사가 비가족구성원으로 구성되어 경영의 전문화가 대대적으로 실시되었다.

또한, 자율경영이 효과적으로 운영되기 위해서는 자율적이며 창의적인 조직풍토와 고유 사업문화의 발전이 필요하다고 판단했다. 구자경 회장은 교사로 재직하던 시절 여러 사람의 지혜를 모으는 것이 중요하다는 믿음을 갖게 되었는데(구자경, 1992), 이런 믿음을 바탕으로 컨센서스 미팅제도를 도입하게 된다. 컨센서스 미팅은 1989년에 시작한 LG그룹의 독특한 회의제도이다. 일 년에 두 번 개최되며 하루에 한 개의 계열사 사장과의 미팅 형식으로 이루어지는데 6월에는 중장기 사업전략에 관해 논의하며 10~11월에는 그해 성과를 점검 후 새로운 계획을 수립한다(경향신문, 2010). 구자경 회장은 컨센서스 미팅을 통해 회장의 독단적인 결정을 지양하고 수평적이고 자유로운 토론을 통한 의사결정의 문화

를 정착시키고자 하였다.

경영의 전문화를 위한 조직혁신 프로젝트도 진행한다. F-88 프로젝트는 1988년도 올림픽을 목표로 하여 1985년 시작된 첫 번째 프로젝트로 기획조정실의 임원들과 금성계열 자매회사의 장기계획 담당자들, 일본능률협회컨설팅 소속 컨설턴트들을 중심으로 진행되었다. 6개월간의 연구를 통해 기존의 럭키금성그룹 전기, 전자사업 분야의 문제점을 제시한다. 당시 럭키금성그룹의 사업이 명확히 정의되지 않았으며 각 계열사 간의 다각화로 인한 사업영역이 중복되고 있었다. 사업계층의 개념과 적용이 불분명했고, 합작회사와의 기술이전이 효과적으로 이루어지지 못했으며 해외시장 대응력은 미진했다. 이와 같은 문제점을 개선하기 위해 각 계열사가 비전을 설정한 후 사업계층의 개념과 전략적 사업 단위(SBU: Strategic Business Unit)를 도입하여 전략적인 경영자원의 배분을 추구하게 된다. 구체적으로 기존의 가전사업부 중심의 조직구조는 가전, 정보통신, 부품의 3섹터와 반도체사업본부로 구분하고 이를 통합하여 종합 전자산업체로 발전시키는 신사업 영역의 개념으로 변경된다(김영태, 2012b). 또한 금성산전을 새롭게 설립해서 엘리베이터, 배전반 등의 산업용 기기와 시스템 산업을 종합하는 산전 섹터(sector)를 만들고 섹터장(S장)을 두었다. 이후 금성사와 금성산전을 중심으로 산하에 다른 사업과 회사를 배치하였다. 금성사와 금성산전은 묶어서 전기, 전자 인더스트리로 구분하고 이를 담당하는 경영자는 인더스트리장(I장)으로 명칭했다.

그러나 안타깝게도 이러한 조직구조개혁은 당초 계획했던 효과를 거두지 못했던 것으로 평가된다. 권한 위임이나 장기 전략추진 활동에 익숙하지 못했던 시기였던 만큼 운영에 혼선이 있었고, I장과 S장의 역할도 중복되기 시작했다. 그러나 이러한 조직 개혁을 통해 영역별 권한과 책임소재가 분명해지게 되었고 자율경영의 토대를 마련하게 된다. 1987년 11

월부터 맥킨지와 함께 두 번째 혁신인 V(Vision) 프로젝트가 시작된다. 앞서 이루어진 전기전자분야의 구조개혁을 다른 산업 분야에도 적용시키고자 한 것이다. V 프로젝트에서는 맥킨지의 7s(shared value, strategy, structure, skill, staff, system, style) 시스템을 중심으로 조직변화가 추진되었다. 각 기업별 비전의 수립, 경영자 및 핵심인재의 교육, 시장전략 수립 및 기업조직 개혁 등이 포함되었으며(김영태, 2012b), 환경인식, 혁신의지, 전략혁신, 조직혁신, 자율경영, 사고행동혁신 등의 항목에서 현재 럭키그룹의 상황을 파악하고 새롭게 수립한 목표수준과의 차이를 확인하고자 하였다(파이낸셜뉴스, 2003).

2.2.4 경영이념

자율경영체제의 도입과 함께 21세기 경영구상에 맞는 새로운 경영이념을 제안하게 된다. 기존 연구에 따르면 창업자에 의해 설계된 초기의 조직설계 요소, 규범, 의사결정 권한 등은 사회적으로 학습되고 공유되며 유지된다(Burton and Beckman, 2007; Sine, Mitsuhashi, and Kirsch, 2006). 조직의 관성으로 인해 한번 습득된 규칙, 절차, 조직구조 등은 쉽게 변하지 않는 만큼 최고경영자의 퇴임 후에도 그 영향력이 지속되는데 창업당시의 환경적 요소와 창업자의 영향을 받아 형성된 경영이념은 환경 변화에 민첩한 대응을 저해하는 요소로 작용할 수 있다(Baron, Hannan, and Burton, 1999). 럭키금성그룹의 창업이념이 가훈에 바탕을 두었으며 성장에 큰 동력이 되었던 만큼 가족기업으로 시작할 조직 내부에 강하게 작용하고 있었다. 그러나 부작용도 나타나기 시작했다. 구자경 회장은 한 가족처럼 서로를 위하고 잘못도 감싸주던 인화가 비합리를 덮고 무사안일한 태도를 방관하게 하면서 새로운 혁신을 방해하고 있다고 느꼈고 조직과 제도를 개혁하기 앞서 경영혁신의 엔진 역할을 할 수 있는 새로운

경영이념의 도입이 필요하다고 판단했다. 그는 전통적인 것을 지키면서도 미래를 지향하고, 보편성을 지니면서도 럭키금성만의 특수성을 지니며, 최고경영자와 개별임직원 모두를 연결시킬 수 있는 경영이념을 고안하고자 하였다. 비록 혁신을 위해 새로운 경영이념을 제정하고자 마음먹었지만 지금의 럭키금성을 있게 한 선친의 창업이념에 대한 미련도 그만큼 컸다. 구자경 회장은 저서에서 그 시기의 고뇌를 다음과 같이 서술하고 있다(구자경, 1992).

“경영이념을 개정하기까지 나에게 적지 않은 고뇌를 가져다 준 것은 선친의 창업정신이자 우리 그룹의 정신적 지주였던 ‘인화단결, 연구개발, 개혁정신’에 대한 미련 때문이었다. 이 이념은 현대의 경영환경에도 통용될 수 있는 보편 타당한 가치였다. 그렇지만 시대의 변화로 해석을 달리할 수 있는 오해의 여지가 생긴데다가 그룹의 새 비전을 실현해가려면 임직원의 가치관도 변해야겠다는 생각에서 새로운 경영이념을 논의하기 시작했다.”

그는 결국 오랜 고민 끝에 시대의 변화에 살아남기 위해 1988년 창업이념을 재정립하고 1990년 이를 전 조직에 선포한다. 기존의 연구개발과 개혁정신을 통합하여 ‘고객을 위한 가치창조’로, 인화단결의 정신을 계승하여 ‘인간존중의 경영’으로 발전시켰다. 새롭게 정립된 경영이념은 기존의 가치를 반영하면서도 새로운 가치를 담고자 했다. 특히 고객을 위한 가치창조는 기존의 소비자를 수동적으로 바라보던 럭키금성그룹의 시각 전환을 담고 있었다. 1994년에는 “럭키 금성은 인간존중의 경영에 의해 고객을 위한 가치를 창조함으로써 사회에 공헌하고 주주에 대한 책임을 다한다”는 점을 강조하는 럭키금성 경영현장을 제정했는데, 국내 기업 최초로 소비자를 고객으로 칭하고 고객을 최우선으로 하는 가치를 창조하려는 노력의 일환이었다. 구자경 회장은 기업이 장학사업을 하고, 불우이웃 돕기 성금을 내고, 복지재단을 운영함으로써 이익을 사회에 환원하는 것도

중요하지만, 궁극적으로는 경영혁신을 통해 세계의 모든 고객으로부터 사랑받는 초우량 기업이 되는 것, 산업을 발전시키고 국가경제를 부강하게 하고, 국민생활을 더욱 풍요롭게 만드는 일이 곧 기업의 국가와 사회에 대한 가장 직접적이고 실질적인 공헌이며 기업인의 사명인 만큼 국민생활의 질을 향상시킬 수 있는 제품을 연구하고 개척하는 것이 그에게 주어진 임무라고 생각했다(구자경, 1992). 이러한 신념에 따라 초우량 기업이 되기 위한 노력을 기울인다. 뿐만 아니라 구자경 회장은 인재와 인화를 분리할 수 없다고 믿었으며 항상 사람 경영에 관심을 가졌다. 기술과 사람이 최고의 가치로 존중되어야 한다는 신념에 따라 비전과 혁신을 위한 인재육성을 위한 연암학원과 인화원 설립이 추진되었다.

종합해 볼 때 구자경 회장의 취임 시기는 기업의 양적 성장 뿐만 아니라 기업 내부의 선진적 경영체제를 마련한 시기였다. 럭키그룹은 참여 가족 수의 증가로 인한 운영의 복잡성 증가를 경험하는 전형적 가족기업의 특징을 보이고 있지만, 경영의 전문화 수준은 지속적으로 증가한다. 특히, 국내 기업 최초로 자율경영체제와 경영자양성프로그램을 도입 후 이를 실천하기 위한 조직구조와 문화의 혁신을 함께 추진한 점은 매우 주목할 만하다. 또한 조직의 혁신을 저해하고 있던 기존의 경영이념을 새로운 전략적 우선순위를 반영해 ‘고객을 위한 가치창조’와 ‘인간존중의 경영’으로 수정하였는데 경영의 전문화와 경영이념의 효과가 강화되며 기업집단의 정도를 가속화시키는 것으로 평가할 수 있다.

2.2.5 구자경의 퇴임과 3세대 승계

구자경 회장은 항상 70세가 되면 퇴임할 것이라고 계열사 사장들에게 말하곤 했다. 아직 정정한 나이였지만 새로운 시대에 맞는 새로운 리더십이 필요하다는 것이 그의 생각이었다. 또한 두 차례의 조직의

혁신과정에서 진행된 임직원 설문조사의 결과에 따르면 럭키금성그룹이 경쟁사에 비해 높은 임원의 고령화, 가족중심의 승계체계에서 가족이 아닌 직원은 결코 최고경영자가 될 수 없다는 직원의 사기저하 등의 문제점이 발견되었다. 임직원의 의식을 변화하기 전에 리더인 자신이 먼저 변화 필요가 있다고 판단한 구자경 회장은 제도적, 이념적인 혁신을 마친 후 스스로 퇴임을 결심한다. 70세의 1.5세대 창업가가 자신의 존재가 기업의 혁신에 방해가 될까 두려워 스스로 물러나는 것은 대기업에서는 좀처럼 찾아보기 힘든 사례다. 이후 구자경 회장은 연암학원이 있는 충남 천안으로 내려가 농작물 연구개발에 힘쓰면서 회사 경영에는 전혀 관여하지 않았다. 이로서 LG그룹의 2세대가 막을 내리고 1995년 구자경의 장남 구본무 부회장이 회장으로 임명되어 3세대를 맞이하게 된다.

2.3 구본무 회장시기(1995~2018)

2.3.1 외부환경과 전략적 우선순위

18년간 부산공장에서 직접 제품개발에 참여하는 등 현장을 경험했던 구자경 회장과는 달리 구본무 회장은 유학생활 중 경영학을 전공하고 본사에서 경험을 쌓았다. 하지만 그의 승진이 다른 사원에 비해 빨랐던 것은 아니다. 다른 그룹의 후계자들이 임원으로 입사한 4~5년 후 경영권을 승계하는 것과는 달리(포브스코리아, 2015), 그는 과장으로 입사해 20여년의 경영수업을 거친 후에 1995년 회장으로 취임한다. 장자승계의 원칙에도 불구하고 능력이 없는 경영에 참여할 수 없으며, 오랜 기간 현장경험을 통해 능력 있는 경영자를 육성해야 한다는 원칙이 작용한 것이다. 구본무 회장의 취임 당시 LG는 사업다각화 및 새로운 산업 진출 시도로 인해 조직의 규모가 커진 만큼 조직의 방향성과 정체성에 관

한 고민이 있던 시기였다.

취임 후 새로운 도전을 추구하던 구본무 회장은 1997년 외환위기라는 도전 상황에 직면하게 된다. 당시 외환위기를 극복하기 위한 정부 주도의 빅딜이 추진되었다. 이 중 LG의 반도체는 가장 큰 딜이었다. 정부는 LG그룹의 반도체 사업을 현대에 넘길 것을 권유했다. 반도체는 당시 연간 400억의 이익을 내고 있었고 앞으로의 미래가치를 수십 배로 보았던 만큼 LG그룹이 심혈을 기울이던 사업이었다. 처음 구본무 회장은 “그렇게 못 하겠다”고 반발했지만 기존 사업에 대출 규제 등의 제제가 예상되는 상황에서 그룹 전체를 위한 결단력이 요구되는 시점이었다. 1999년 1월 6일 구본무 회장은 청와대에서 대통령과 독대를 갖고 반도체 포기를 선언한다. 구본무 회장은 반도체 포기의 상황에서도 새로운 돌파구로 혁신에 집중한다. 그가 우선적으로 추진한 혁신은 조직 구조의 개혁이었다.

2.3.2 소유지분구조: 지주회사 설립과 계열분리

외환위기 당시 기업들은 높은 기업의 부채비율과 순환출자구조로 인한 계열사 간 부실의 전이, 적대적 인수 등의 위험 등에 노출되어 있었다. LG그룹도 이러한 위기에서 자유롭지 못했다. 뿐만 아니라 기업 성장에 따라 경영에 참여하는 친인척의 비중이 높아지게 되어 내부 경영체계가 복잡해진다. 불확실성이 높은 외부 환경에 효율적으로 대처하기 위해선 재무적 취약성을 보완하고, 각 사업 분야에서 전문성을 확보할 수 있는 기업지배구조의 혁신이 시급하다고 판단했다. LG그룹은 순환 출자를 해결하며 계열사 간 분명한 책임소재를 갖는 것, 부채 비율을 감소시키는 것, 강력한 리더십 확립과 전문경영인 체제 추구라는 목표를 달성하기 위해 전문경영인인 강유식 부회장을 필두로 하여 국내 최초의 지주회사 전환을 시도한다.

지주회사란 다른 기업의 주식을 소유해 지배하는 조직구조의 형태로 LG그룹의 경우 자회사를 포함한 다른 기업의 지분을 보유하고 관리하는 순수 지주회사의 형태를 취하고 있다(이호영, 강지혜, 권예슬, 2015). 지금은 대기업에서 보편적인 지배구조이지만 당시 지주회사 전환 시도는 매우 혁신적이면서도 높은 위험을 수반하는 것으로 평가되었다. 우선 당시 지주회사 전환은 다음과 같은 비용을 수반할 수 있었다. 첫째, 지주회사 전환 시 양도소득에 대한 법인세, 취득세 등의 과세가 발생했다. 둘째, 기존에는 순환출자를 통해 적은 비용으로 새로운 사업을 시작하는 것이 가능했지만 새로운 지주회사 체제에서는 자회사와 손자회사에 대한 지분을 비상장회사인 경우 40%, 상장회사인 경우 20% 이상 소유해야 하는 등(이호영, 강지혜, 권예슬, 2015) 당국의 규제를 받게 되었다. 셋째, 금융계열사의 소유가 불가능한 만큼 자본의 확충에 제약이 발생할 수 있는 상황이었다. 기존 LG그룹의 경우에는 금융사업에도 진출해 있었는데, 지주회사로 전환할 경우 비금융지주회사의 금융계열사의 소유가 금지되었다. 외부 환경의 변화와 글로벌 1등의 목표를 이루기 위한 연구개발이 그 어느 때보다 우선시되었던 만큼 금융회사를 보유하고 있던 타 대기업에 비해 자본확충에 있어서 열위에 놓일 수 있었다. 하지만 구분무 회장은 지주회사 전환에 대한 결단을 내린다. LG그룹은 2000년 7월 '21세기형 경영체제로의 개편 방안'을 발표하고 화학계열은 LGCI, 전자계열은 LGEI가 지주회사의 기능을 수행하도록 하였으며, 2003년에는 LGCI과 LGEI를 통합하고 구분무 회장을 대표이사 회장으로 선임하는 통합지주회사 (주)LG를 출범한다(김영태, 2012b; 한국경제, 2010)

지주회사 전환 이외에도 LG그룹은 두 차례 계열분리를 진행하게 된다. 1999년 LG화재(현 KB손해보험)를 시작으로 1차 계열분리를 시작한다. 2000년 LG벤처투자자와 아워홈을, 2003년에 LG전선(현

LS전선)과 LG니코동제련(현 LS니코동제련), LG칼텍스가스(현 E1), 극동도시가스(현 예스코홀딩스) 등을 계열분리 했으며 이들은 후에 LS그룹이 되었다. 1차 계열분리는 구대회, 구평회, 구두회 등 창업고문의 1세대의 분리였다. 지주회사 설립 전에 이루어진 계열분리인 만큼 1세대의 창업고문일가가 LG계열사 주식을 매입하고 경영권을 이전 받는 형식으로 진행되었다. 또한 LG그룹은 2003년 완전한 지주회사로의 전환 후, 오랜 창업동업자인 허씨 가문과의 계열분리를 시작한다. 2005년 LG칼텍스정유(현 GS칼텍스), LG유통(현 GS리테일), LG홈쇼핑(현 GS홈쇼핑)이 분리되었고, 이들 계열사들은 GS그룹의 CI(Corporate Identity)를 갖게 된다(아시아경제, 2018). 두 번째 계열분리는 지주회사 전환 이후였던 만큼 (주)LG 주식을 (주)LG와 (주)GS홀딩스로 나누는 인적분할의 형식으로 진행되었다(노경목, 고재연, 2019). 허씨가문이 락희화학 설립에 출자한 30%의 지분을 참고해 LG그룹의 약 30% 자산분할이 이루어졌다(약 14조 3000억 원). 2007년에는 LG패션 마저 계열분리를 하였고, 이로써 LG그룹의 사업영역이 전기전자·화학·통신으로 집중화된다. 허씨 가문과의 계열분리과정에서 LG그룹의 내수기반이 취약해진다는 경영진의 우려가 있었지만, 사업간 연관성이 낮은 사업을 분리해 사업 경쟁력을 강화하고 신사업에 집중하는 것이 필요하다고 판단하였다. 계열 분리의 기준이 명확히 드러난 것은 아니지만 LG그룹이 주로 대규모 투자가 필요하며 치열한 경쟁 등 불확실성이 높은 사업 등을 맡은 반면, 분리한 사업들은 비교적 안정적 수익을 낼 수 있으며 캐시카우(cash cow)로 불리던 사업들로 알려져 있다(노경목, 고재연, 2019).

계열분리 이후 소유지분구조는 보다 단순해지는 역진화형 변화를 겪는다(Gersick et al., 2007). 주력사업인 LG화학의 소유지분구조를 살펴보면 1998년 구분무 회장의 개인지분은 0.58%, 구분무 회장

외한 화학, 생활건강, 생명과학, 텔레콤 등에서는 모두 비가족 전문경영인이 역임하였다.

구본무 회장은 컨센서스 미팅을 통해 각 부회장에 게 보고를 받고 그룹차원의 지원이 필요한 곳에는 적극적인 지원을 했지만 각 계열사 전략의 방향성에 간섭하거나 자신의 영향력을 관철시키려는 노력은 하지 않았다. 실제로 LG전자 휴대폰 사업의 외국인 임원 등용, 조직문화 혁신 등에 대한 내부 직원들의 우려와 반발이 있었지만(오성호, 김보영, 2015) 개입하지 않았다. 조직 전체의 혁신에 대한 열정은 매우 강했지만 자율경영체제에서 계열사의 최고경영자의 결정을 무엇보다 존중했기 때문이다.

2.3.4 경영이념

남들이 하지 않는 분야에 과감에 도전하자는 선대의 창업가정신과 혁신 DNA는 구본무 회장의 취임 후 첫 행보인 도약 2005 프로젝트에서 그대로 계승되고 있었다. 구본무 회장이 부회장으로 근무하던 시기, 그는 글로벌 시장의 확대와 해외 임직원들의 증가로 인해 외국에서도 통하는 기업 브랜드를 만들 필요가 있다고 생각했고 구자경 회장에게 그룹의 정체성(CI) 재정립의 필요성을 설득해왔다. 당시 그룹의 공식명은 럭키금성으로 금성사, 럭키, 럭키금성상사 등으로 계열사가 유지되던 상황이었다. 대대적 기업 정체성 변화에 따른 내부의 우려와 반발도 있었지만 글로벌 기업으로 거듭나기 위해서는 반드시 필요한 과정이라고 생각한 만큼 꾸준히 경영진을 설득했고, 1995년 1월 마침내 럭키금성의 명칭을 'LG'로 변경한다. 이에 따라 금성사는 LG전자, (주)럭키는 LG화학, 럭키금성상사는 LG상사로 모두 변경되었다(노경목, 고재연, 2019).

새로운 기업정체성을 갖게 된 LG그룹은 구자경 회장 시절에 재정립된 경영 이념을 한 차례 더 수정하고 LG Way로 명명한다. 기존의 경영이념인 '고객을 위한 가치창조'와 '인간존중의 경영'에서 '고객을 위한 가치 창조' 등을 정도경영으로 실천해 일등 LG가 되자는 것으로 '정도경영'과 '일등 LG'가 추가되었다. '일등 LG'의 선포는 상당히 새로운 도전으로 평가할 수 있는데, 성과주의를 강조해오기 보다는 인화단결을 중시했던 기존의 LG그룹의 근본적인 조직 문화를 바꾸고자 한 의지가 담겨있는 것으로 해석할 수 있다.

구본무 회장은 '일등 LG' 선포와 함께 1995년 50조 원이던 매출을 2005년까지 3백조 원으로 키우고 각 계열사별로 해당업종에서 최고의 수익률 달성이라는 구체적인 목표를 제시했다. 구자경 회장이 1989년 혁신을 두고 가장 설레는 날로 꼽았던 것과 같이 구본무 회장도 새로운 경영이념 혁신을 기념하기 위해 창립일을 도약 2005의 선포일로 변경하고 대대적인 변화를 준비했다. LG그룹의 창업이념이 3세대를 거쳐 진화했지만 중심의 가치인 연구개발과 혁신은 지속적으로 강조되고 있었다.

구본무 회장은 '일등 LG' 선포와 함께 1995년 50조 원이던 매출을 2005년까지 3백조 원으로 키우고 각 계열사별로 해당업종에서 최고의 수익률 달성이라는 구체적인 목표를 제시했다. 구자경 회장이 1989년 혁신을 두고 가장 설레는 날로 꼽았던 것과 같이 구본무 회장도 새로운 경영이념 혁신을 기념하기 위해 창립일을 도약 2005의 선포일로 변경하고 대대적인 변화를 준비했다. LG그룹의 창업이념이 3세대를 거쳐 진화했지만 중심의 가치인 연구개발과 혁신은 지속적으로 강조되고 있었다.

2.3.4.1 일등 LG

평소 구본무 회장은 말수가 적고 경청하는 리더였다는 주변의 평가가 상당하다. 하지만 그는 한번 정해 놓은 목표가 생기면 절대 놓지 않는 끈기와 집념의 승부사였다. 비록 도약 2005이 외환위기를 거치며 적극적으로 추진되지 못했지만 새로운 경영이념인 '일등 LG'를 위한 구본무 회장의 도전은 계속되었다. 특히 디스플레이는 '일등 LG' 달성의 대표적 사례이다. 디스플레이를 LG 전자의 미래로 보았던 구본무 회장은 정부의 빅딜추진과 관련해 현대와의 만남에서 비록 대승적 차원에서 반도체는 포기하지만 디스플레이는 절대 포기할 수 없다고 밝혔다. LG 전자와 LG 반도체가 각각 가지고 있던 LCD 사업을 분리하여 필립스와의 합작법인으로 엘지필립스 LCD를 설립 후 2008년 LG디스플레이로 사명을 변경했다. 이후 구본무 회장은 20여 년간 40조 원 이

상을 LG 디스플레이 사업에 투자하였으며 세계 1위로 키워냈다. 또한 1992년 재생 전지가 미래에 중요한 먹거리가 될 것으로 판단한 후 1995년부터 리튬이온 배터리 연구개발에 착수한다. 2000년에는 전기차용 중대형 2차 전지 개발 착수, 2001년에는 2200mAh 리튬이온 배터리를 세계 최초로 생산하며 기술력을 인정받았지만 2005년에는 2000억 원의 적자가 발생해 배터리 사업에 대한 우려가 커졌다. 그러나 구본무 회장은 끈질기게 하면 반드시 성과가 나올 것이라며 임직원을 독려했다. 마침내 2019년 LG화학은 메르세데스-벤츠·폴크스바겐·포드·볼보·지엠·르노·현대차 등 13개에 공급하며 시장을 주도하게 된다. 15년간의 배터리 연구가 결실을 맺게 된 것이다(한겨레, 2019). 구본무 회장은 LG 그룹의 미래가 연구개발의 성과에 있다고 보았고, 그 성과는 세계시장에서 최고의 평가로 나타나야 한다고 강조했다. 1등이 아닌 상품에는 LG를 사용하지 말라는 지시를 내리기도 했다. 통신 분야에서는 경쟁사간의 과당경쟁으로 인해 수익을 거의 내지 못하는 상황에서 가장 먼저 4세대 LTE의 공격적인 투자를 감행해 LTE를 공급과 50만 계약을 따내며 LG의 주력사업으로 성장시켰다(한겨레, 2018).

구본무 회장은 뇌종양을 선고받고 경영일선에서 잠시 물러나던 2017년 전까지 지속적으로 혁신을 추진한다. 그는 2016년 글로벌 CEO전략회의에서 “더 이상 미룰 수 없다. 수익구조를 개선하고 산업과 시장의 흐름에 맞게 우리의 사업 구조를 고도화해야 한다”고 주장하였으며 또한 “인류의 삶의 질을 향상하는데 도움이 되는 LG만의 기술을 개발해야 한다”는 점을 강조했다. 실제 그는 취임 후 한 해도 거르지 않고 연구개발성과보고회에 참석했을 정도로 기술 개발을 우선순위로 두었으며 이 덕분에 각 계열사 연구개발 투자규모가 지속적으로 증가할 수 있었다. 또한 평생 숙원 사업으로 여긴 LG사이언스파크를 추진한다. LG사이언스파크는 2만2000여 명의 연구

인력을 수용하는 국내 최대 규모의 융·복합 연구단지로 2020년까지 4조 원의 대규모 투자계획을 세웠으며, 그 면적은 110만 8000제곱미터로 여의도면적의 3분의 1에 해당할 정도로 크다. 생산기지가 해외로 이전했지만 연구 개발만큼은 국내에서 진행하고자 하는 구본무 회장의 의지였다. 그는 건설 과정을 하나하나 지켜볼 정도로 LG사이언스파크에 애착을 가졌다(LG보도자료, 2017). 현재 사이언스 파크는 주력사업인 전자, 화학 분야와 함께 4차 산업혁명의 핵심인 인공지능(AI), 빅데이터, 증강현실(AR), 가상현실(VR)의 연구개발에 집중하고 있다. 비록 구본무 회장이 LG사이언스파크의 완공을 보지는 못했지만 LG의 또 다른 혁신의 원동력으로 작동할 것으로 보인다.

2.3.4.2 정도경영

구본무 회장은 항상 ‘일등 LG’를 강조했지만 불법과 편법으로 일등을 해야 한다면 하지 않는 게 낫다는 정도경영의 중요성을 강조했다. 자칫 ‘정도경영’과 ‘일등 LG’가 상충되는 것으로 보일 수 있다. 그러나 구본무 회장은 기업의 역량을 끌어올리기 위해서는 경쟁이 필요하고, 경쟁이 가능 하려면 공정한 환경이 마련되는 정도경영이 필요하다고 믿었다. 따라서 ‘일등 LG’와 ‘정도경영’은 함께 추구되어야 했다. 또한 그는 정치적 힘에 기대는 대신 그룹의 회장으로서 LG와 LG 계열사에 힘을 실어주고자 했다. 하도급 비리와 계열사 밀어주기가 일반적이던 1990년대, 구본무 회장은 관계사라 해도 품질이 떨어지면 납품을 받지 않는 것을 원칙으로 하여 공정한 거래 문화를 정착시키기 위해 노력했다(노경목, 고계연, 2019). 또한 구본무 회장은 인간존중을 가장 중요한 덕목으로 생각했다. 어려울 때 사람을 줄이지 않는 것, 연구개발을 줄이지 않는 것, 또 사회활동 비용을 줄이지 않는다는 3불 원칙을 고수했다. 위기 때마다 그룹의 리더로서 장기적인 관점의 과감한 결

정을 내릴 수 있었다. 전문 경영인의 전략적 결정에 대한 지원도 아끼지 않았다. 이로서 전문경영인 체제에서 경영자들이 느껴야 할 단기적 성과에 대한 압박이 상당부분 해소될 수 있었다. 구본무 회장의 취임 후 1994년 말 30조 원이었던 LG그룹의 매출은 2014년 말 150조 원으로 5배 늘었다. 해외 매출은 10조 원에서 100조 원으로 10배, 그룹 시가총액은 7조 원에서 67조 원으로 10배가량 늘었다. 정도를 지키면서도 일등을 추구하는 집념, 끈기와 소신으로 일궈낸 결과였다.

종합해보면, 구본무 회장의 역임 시기는 외환위기와 세계시장의 경쟁으로 인한 위기와 새로운 도전의 시기였다. 1989년 구자경 회장의 경영혁신이 추진된 지 얼마 지나지 않은 시점이었지만 럭키금성은 1995년 LG로 CI를 재정립한 후 3세대 오너 경영인의 리더십아래 생존을 위한 또 한 번의 기업지배 구조와 경영이념의 혁신을 감행한다. 인간존중과 고객가치창조의 기존 이념은 계승하면서도 정도경영을 통한 글로벌 시장 일등을 달성하고자 하는 LG Way가 탄생했다. 지주회사 설립과 허씨 가문과의 계열 분리를 통해 가족중심 경영은 더욱 전문화되었으며 전문경영인을 중심으로 한 자율경영체제가 완전히 자리 잡았다. 사업은 통신, 화학, 전기전자로 집중되었으며 새로운 LG Way의 경영이념 기반으로 각 사업의 장기적 투자가 이루어졌다. 비록 1995년 도약 2005가 외환위기로 인해 실행에 차질을 빚었으나 결국 21세기 '일등 LG'의 목표는 디스플레이, 2차 전지, 가전 등의 여러 분야에서 달성된다.

2.3.5 구본무 회장의 퇴임과 4세대 승계

구본무 회장이 2017년 4월 두 차례 수술을 받은 후 병세가 급격히 악화된다. 그는 해외에서 치료를 받자는 주변의 권유에도 불구하고 마지막까지 LG의 회장으로서 국내에 남아 치료를 받고자 했다. 2017

년과 2018년 동생 구본준 부회장이 최고 수장의 역할을 대신하였고 이 때문에 구본무 회장의 뒤를 잇는 것 아닌가라는 예측을 불러일으키기도 했지만 구본무 회장의 장남 구광모 회장의 취임 전 ㈜LG, LG전자, LG화학에서 맡고 있는 임직을 모두 내려놓는다(김동운, 2019). 전문경영인체제로의 전환이 자리를 잡은 후였지만 그룹회장의 장자승계원칙은 여전히 유지되었다. 2018년 6월 구본무 회장의 장남인 구광모 상무가 그룹의 회장으로 취임한다.

2.4 구광모 회장시기(2018~현재)

2.4.1 외부환경과 전략적 우선순위

구광모 회장의 취임은 선대와 비교하여 매우 파격적인 인사이다. 구자경 회장과 구본무 회장이 약 20여 년의 사원경력을 거친 반면 구광모 회장은 상무 직급에서 바로 회장으로 취임하였기 때문이다. 그러나 구자경 회장시기부터 강조되어 오던 전문경영인 중심의 경영체계 덕분에 갑작스러운 승계에도 불구하고 그룹의 운영에 무리가 없었다는 평가이다(노경목, 고재연, 2019).

구광모 회장시기의 주요 화두로는 4차 산업혁명과 팬데믹을 꼽을 수 있다. 미래 먹거리를 발굴하고 핵심자산으로 성장시키기 위한 노력을 기울이고 있다. 특히 팬데믹 등 경영환경의 불확실성이 지속될 것으로 예상되는 만큼 위기를 극복하기 위한 차별화의 토대를 마련하는 것이 중요할 것으로 보고 혁신과 변화를 강조하고 있다.

2.4.2 소유지분구조

2019년 6월 기준 구씨일가 31명이 약 46.10%의 지분을 보유하고 있으며 구광모 회장의 지분은 15%로 LG와 LG계열사를 통틀어 유일한 가족 최고

경영자이다. 구본준 전 부회장의 지분은 7.72%로 현재 2대 주주다. LG의 과거 계열분리 사례를 참고할 때 구본준 2대주주의 분리도 가능할 것이라는 예측대로 2020년 구본준의 계열분리가 공식화된 만큼 친족의 수와 지분이 더욱 감소할 것으로 예측할 수 있다.

2.4.3 경영의 전문화

구광모 회장의 취임에 따라 구본준 전 부회장이 퇴임한 후 LG전자, LG디스플레이, LG이노텍, LG화학, LG생활건강, LG유플러스, LG상사 등 주요 계열사의 최고경영자가 모두 전문경영인으로 구성된다. 특히 주목할 점은 본래 LG그룹은 내부 경영자 육성 및 임명을 원칙으로 삼아왔으나(구자경, 1992; LG 편찬위원회, 1997), 구광모 회장 취임 후 순혈주의 전통의 인사원칙이 깨진다. 최근 비교적 안정적이라고 평가되었던 석유 등 기초소재 사업부문 또한 빠르게 변화하는 만큼 정확히 트렌드를 예측하고 대처하는 것이 점점 중요해지고 있기 때문이다. 전문경영인을 내부에서 육성해오던 기존 LG에 비해 구광모 회장 체제에서는 외부전문가의 대거 등용이 이루어졌는데 LG화학에는 3M 수석부회장인 신학철 부회장, 경영전략팀장에는 베인&컴퍼니 대표출신의 홍범식 사장을 선임해 4차 산업혁명시대에 필요한 신산업을 발굴하고자 하였다. 인사팀에는 이베이코리아 출신의 김이경 상무가 임명되었다. 그룹의 핵심적인 업무에 글로벌기업 출신의 외부전문가를 대거 임용한 것은 LG그룹의 미래가 혁신과 글로벌에 달려있다는 구광모 회장의 판단에 따른 것으로 보이며, 다소 보수적으로 평가되던 LG의 문화에 인사혁신은 조직문화 변화를 가져올 것으로 예측된다(경향신문, 2018).

2.4.4 경영이념

구광모 회장은 2018년 취임사에 이어 2021년 신년사에서 고객가치창조와 혁신에 중점을 두었는데 이는 기존 경영이념을 계승하고자 하는 것으로 보인다. 비록 이러한 행보는 구본준 회장이 취임 후 바로 경영이념 재정립과 조직혁신을 진행했던 것과는 사뭇 대조적이지만 고객을 단순히 하나의 동일한 집단으로 바라보는 시각에서 벗어나 개별 고객에게 감동을 선사해야 한다는 점, 이를 위해서는 AI와 데이터 분석 기술 등이 뒷받침 되어야 한다는 점을 강조하였다. 또한 디지털트랜스포메이션(Digital Transformation)을 강조하며 LG의 경영가치를 잇는 동시에 변화가 필요한 곳은 개선해 나가겠다고 밝혔다.

법과 원칙을 지키는 정도경영의 정신 역시 4세대 구광모 회장의 9000억 원의 상속세 납부에서도 계승되고 있다. LG그룹 측은 관련 법류를 준수해 투명하고 성실하게 납부할 것을 발표하고 일감 몰아주기 우려를 해소하며 사업경쟁력을 강화할 수 있는 방안으로 계열사인 판토스 지분 19.9%를 선제적으로 매각하였다.

종합해 볼 때, LG그룹은 이제 막 4세대를 맞이했다. 구광모 회장 취임 이후 LG그룹은 경영과 소유 측면에서 '구광모 1인 체제'를 구축해 전문경영인 체제 중심으로 운영되고 있다. LG Way는 기존의 원칙을 계승하면서도 여성, 젊은 임원, 외부영입 등의 파격적 인사혁신을 단행하였다. 젊고, 공격적이고, 혁신적인 21세기 기업으로의 변화를 선포한 LG가 아직 경영이념이나 조직혁신을 대대적으로 시행한 것은 아니지만 미래 산업으로 여겨지는 가상현실, 증강현실, AI 등에 집중하며 새로운 4차 산업혁명 혁신을 준비하고 있는 것으로 보인다. 어느 때보다 불확실하고 모호한 시대이다. 극한의 경쟁에서 살아남기 위해 앞으로의 LG Way는 어떻게 진화해 나갈 것인지 기대해 본다.

III. 결론 및 토의

본 논문은 LG그룹의 사례를 통하여 가족의 생계를 책임지기 위해 시작한 소규모 가족기업에서 세계적인 기업집단으로 성장할 수 있었던 원동력을 소유지분구조, 경영의 전문화, 경영이념의 세 가지 축으로 분석하였다. 첫째, LG그룹은 소유구조 측면에서 창업과 발전시기 구씨 가문과 허씨 가문의 동업을 통해 새로운 가족주주의 참여 등으로 지배가족의 소유지분구조가 더욱 복잡해지는 진화형 변화를 겪었으며 이후에는 지주회사 설립과 계열분리를 통해 지배가족의 소유지분구조가 보다 단순해지는 역진화형 변화를 모두 경험한 것으로 나타난다(Gersick et al., 1997). 다수의 가족구성원 간에 지분이 분산되면 이들 간에 이해상충이 발생하고 의견을 조율하는 것이 힘들어진다. 지분만을 가지고 있는 가족구성원과 경영에 참여하고 있는 가족구성원은 배당, 투자 등에 대하여 다른 의견을 가질 것이다. 자신의 사업을 하고 싶어 하는 가족구성원을 배려하다 보면, 가족기업이 너무 많은 사업영역에 진입할 가능성이 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서 가족기업의 역사가 오래된 유럽의 가족기업들은 가족위원회(family council) 등을 통하여 가족구성원이 지켜야 할 원칙을 정하고, 가족구성원 간의 의견을 조율하고, 전문경영인과의 소통을 한다(Gersick et al., 1997). 반면 LG그룹 구분부 회장은 지주회사 설립과 계열분리를 통하여 지배가족의 소유지분구조를 단순화하였다. 지주회사 전환을 통하여 그룹전체의 소유지분구조를 단순화하였고, 지배가족의 통제력을 강화하였다. 또한 계열분리를 통하여 구대회, 구평회, 구두회 등 창업 1세대가 별도로 독립하였고, 오랜 창업동업자인 허씨 가문도 계열분리를 통하여 GS그룹으로 독립하였다. 계열분리를 통하여 그룹 지배가족의 구성과 사업구조를 단순화하였는데, 이는 LG그룹이 자

율경영체제를 구축하고, 사업영역에서 선택과 집중을 실현하며, 가족경영의 기업가정신과 리더십을 유지하는데 중요한 역할을 하였다.

둘째, LG그룹은 지속적으로 전문경영인 육성과 자율경영체제 구축을 통하여 장기적 관점, 강력한 리더십 등 가족기업의 장점과 전문경영인 시스템의 장점을 동시에 추구하였다. LG그룹도 초창기에는 다른 소규모 가족기업처럼 핵심인력을 가족구성원에 의존하였다. 사업이 번창하면서 인재가 필요하면 새로운 가족구성원이 경영에 참여하는 방식이었다. 예를 들면 락희화학공업사의 화장품 사업이 번창하자 초등학교 선생님이던 구자경이 경영에 참여를 하고, 그 후 락희화학공업사가 플라스틱 부문으로 사업을 확장하면서 허씨 3형제가 회사에 합류하였다. LG그룹 초창기에는 두 창업 가문이 참여하는 가족회의를 통하여 주요 사안을 논의하고 결정하였다. 구인회 회장 작고 후 그룹운영회의가 만들어졌고 그룹의 최고의사결정 기관으로 역할을 하였으며 대부분의 위원은 가족구성원이었다.

2대 회장인 구자경은 그룹이 새로운 환경에 적응하며 발전하기 위해서는 기존 가족중심 경영체제에 변화가 필요하다고 판단했다. 우선 당시 국내 어느 그룹보다도 앞서 전문경영인을 육성하기 위한 전문경영인 양성 프로그램을 시작하였다. 또한 분권화를 통하여 전문경영인이 소신을 가지고 자율경영을 할 수 있는 기반을 만들었다. 컨센서스 미팅을 통하여 구자경 회장은 계열사 대표와 해당 계열사의 중장기 전략을 논의하고 성과를 점검하였는데, 계열사 대표가 회장에게 단순히 보고하는 자리가 아닌 수평적이고 자유로운 토론이 이루어지는 회의로 자리매김하였다. 이를 통하여 계열사 경영에 대한 그룹 본사와 회장의 역할을 축소하고 전문경영인으로서 계열사 대표의 권한과 책임을 확장하였다. 구자경 회장이 70세에 퇴임을 하면서 다른 가족 어른들도 경영일선에서 물러났다. 이로 인하여 그룹 내 전문경영인

〈표 1〉 LG그룹의 세대별 진화

	구인회 회장시기 (창업시기 1931~1969)	구자경 회장시기 (1970~1995)	구본무 회장시기 (1995~2018)	구광모 회장시기 (2018~)
전략적 우선순위	가족의 생계, 신사업 개척, 기술개발, 성장, 다각화	글로벌시장 진출, 시장 경쟁, 전문화, 다각화, 혁신, 고객가치 창조	외환위기 극복, 사업집 중화, 혁신, 경쟁우위, 세계일등	4차산업혁명, 혁신, 고객가치창조, 디지털트 랜스포메이션
소유지분구조	창업 가족중심(구씨 와 허씨 1세대 중심)	구씨와 허씨의 친인척 증가로 인한 소유구조 의 복잡성증가	계열분리와 지주회사 전환을 통한 친인척 수 감소와 동일인의 지분 증가	추가적인 계열분리로 친인척 수 감소 예상
경영 전문화	가족 및 친인척 중심 인적자원 내부조달 낮은 업무전문화 국내최초 공채실시	친인척중심(75%)의 그룹운영회의 컨센서스 미팅 자율경영체제 최고경영자 내부육성	그룹운영회의의 전문경 영인 비중 증가(50%) 컨센서스 미팅 자율경영체제 최고경영자 내부육성	주요 계열사 최고경영자 전문경영인 임명 컨센서스 미팅 자율경영체제 최고경영자 외부영입 확대
경영이념	인화단결, 개척정신, 연구정신	인간존중의 경영, 고객 을 위한 가치창조	LG Way (인간존중의 경영, 고객을 위한 가치창조, 일등LG, 정도경영)	LG Way (인간존중의 경영, 고객을 위한 가치창조, 일등LG, 정도경영)
주요사업	화학, 전기전자, 무역, 정유, 전선, 통신, 언론	화학, 전기전자, 무역, 정유, 전선, 통신, 언론	전기전자, 통신, 화학	전기전자, 통신, 화학, 4차산업

의 입지가 확대되었을 뿐만 아니라 구본무 회장이 리더십을 발휘할 수 있는 여건이 마련되었다. 구본무 회장 시절 도입된 지주회사체제는 계열사 별 자율경영체제를 더욱 공고히 하였다. 결과적으로 장기적 관점, 비전과 혁신, 강력한 리더십 발휘 등의 가족경영의 장점을 유지하면서도 전문경영인 시스템에 기반한 자율경영체제로 환경 변화에 대한 유연성을 유지할 수 있는 전략적 조직혁신을 지속적으로 추구해 왔다.

셋째, LG그룹이 인화단결, 연구개발, 개척정신의 창업이념으로 시작한 이후, LG Way로 대변되는 경영이념은 그룹 경영에 정신적 지주 역할을 하였다. 그룹의 모태인 락희화학공업사의 경영이념은 인화단결, 연구개발, 개척정신으로 요약된다. 인화단결은 구인회 창업주의 가훈을 반영한 것이다. 연구개발,

개척정신도 구인회, 구자경 회장의 끊임없이 도전을 선택하고 혁신을 추구하는 성향을 반영한다. 이러한 경영이념은 LG그룹이 초창기에 라디오, TV, 냉장고 등 제품을 국내 최초로 개발하면서 영역을 확대하는데 중요한 역할을 하였다. 그 후 구자경 회장은 1990년에 연구개발과 개척정신을 통합하여 '고객중심의 가치창조'로, 인화단결을 '인간존중의 경영'으로 발전시키고 선포했다. 이는 경쟁이 심화하고 시장환경이 공급자 중심에서 소비자 중심으로 변해가면서, 단순히 제품을 개발하고 판매하는 것만으로는 한계가 있고 소비자 관점에서의 사고와 의사결정이 필요하다는 인식을 반영한 것이다. 구본무 회장은 '정도경영'과 '일등 LG'를 경영이념으로 추가하였다. 일등 LG는 맹목적인 성과주의를 추구하는 것이 아니라 인화단결의 경영이념이 가져올 수 있는 느슨함을 방

지하려는 것이다. 정도경영은 맹목적인 성과주의를 지양하고, 비윤리적인 승자가 되기보다는 윤리적인 기업이 되겠다는 그룹의 의지를 반영한 것이다. LG 그룹은 2005년 이들 경영이념을 성문화하여 LG Way로 명명하고 다양한 방법을 통하여 국내외 조직 구성원에게 보다 체계적으로 전파하기 시작했다. 그룹의 사업영역이 다양해지고 글로벌화하면서 경영이념을 공유하는 것이 더욱 중요해진 것이다. LG그룹의 초기 경영이념은 창업가문과 창업자들의 철학을 반영한 것이고, 그 후 경영환경이 변화하면서 새롭게 요구되는 항목을 추가하는 형태로 진화하였다. 즉 이러한 경영이념은 LG그룹의 독특한 역사성을 반영하며, 다른 그룹과 경쟁자들이 모방하기 힘든 경쟁력의 원천이 되었다(Habbershon et al., 2003).

이상에서 논의한 바와 같이, 소유지분구조의 변화, 경영의 전문화, 경영이념은 LG그룹이 소규모 가족 기업에서 세계적인 기업집단으로 진화하는 과정을 이해하는데 중요한 의미를 가진다. 또한 이들 요인 간에 상호작용도 중요한 역할을 하였다. 예를 들어 LG그룹의 지주회사 전환은 계열사 경영의 분권화를 수반하고 전문경영인의 육성 및 확보를 전제로 한다. 따라서 구자경 회장 시절부터 추진하였던 전문경영인 양성 프로그램과 자율경영체제가 그룹의 지주회사 전환에 중요한 기반을 마련하였다. LG그룹의 경영이념도 자율경영체제가 자리 잡는데 중요한 역할을 하였다. 전문경영인과 조직구성원들이 LG Way를 공유하면서 분권화된 상황 하에서 의사결정의 일관성과 방향성을 유지할 수 있었다.

IV. 연구의 시사점과 한계

첫째, 본 사례연구는 가족기업 문헌에 공헌을 한다. 기존 문헌이 비가족기업과 비교해서 가족기업이

가지는 특이성을 규명하는데 초점을 맞추면서, 가족 기업 내에 존재하는 상이성은 학문적 관심을 제대로 받지 못했다. 본 논문은 LG그룹 사례에 대한 통시적인 접근을 통하여 소규모 가족사업으로 시작한 락회화학이 어떻게 세계적인 가족 기업집단으로 진화할 수 있었는지 규명하였다. 가족 기업집단은 가족 기업으로 가족과 비즈니스라는 상호모순적인 제도로 인한 역설을 가치창출적으로 극복했다는 점과 복수 세대에 거쳐 기업가정신을 유지하고 변화와 혁신을 추구했다는 점에서 연구의 의의를 가진다. 연구결과에 따르면 소유지분구조, 경영의 전문화, 경영이념과 이들의 상호작용이 LG그룹의 진화에 중요한 역할을 하였는데, 이는 가족기업을 진단하고 경영하는데 실무적 분석틀을 제공한다.

LG그룹의 진화과정은 국내외 다른 가족기업 및 기업집단 사례와 유사점과 차이점을 가진다. 먼저 삼성, 현대, SK 등 세계적인 가족 기업집단으로 진화한 그룹은 공통적으로 인재 및 전문경영인 양성을 통한 경영의 전문화에 노력을 기울였다. 예를 들어 삼성그룹은 창업 초기부터 '인재 중시'를 중요한 경영이념으로 하였으며, 교육훈련 프로그램을 통한 전반적인 인력수준의 향상과 해당 사업을 글로벌 최고 수준으로 발전시키는데 필요한 핵심인재 확보에 우선순위를 두었다(송재용, 이경목, 2013). 다른 그룹들도 계열사 및 그룹 연수원을 통하여 인재 육성에 많은 투자를 하였고, 이러한 인재 확보와 경영의 전문화가 그룹의 성장과 발전에 많은 공헌을 하였다.

가족기업이 성장하면서 경영에 참여하는 가족구성원의 전문화(professionalization of family members)도 같이 이루어진다(Kim, 1997). 즉 가족기업이 자손들에게 좋은 교육, 경험, 경력을 축적하도록 하여 전문경영자로의 성장을 지원하기도 한다. 또한 가족기업이 성장하고 전문경영인의 참여가 확대되면서, 지배가족은 가족구성원이 경영에 참여하고 승진하기 위해서 갖추어야 할 조건을 내부적으로 가지는

경우도 많다. 가족이라는 이유로 누구나 경영에 참여하고 다른 조직구성원에 비해 특혜를 받을 수는 없다는 것이다. 오랜 역사를 가진 가족기업은 대부분 가족이 기업에 참여하는 조건을 명문화한 가족고용정책을 가지고 있다(김선화, 2013). 예를 들어 160년간 5대째 가족경영을 유지하고 있는 발렌베리는 가족이 최고경영자가 되기 위해서는 부모의 도움 없이 명문대를 졸업하고 해외유학을 마쳐야 하며, 해군장교로 복무해야 한다고 규정하고 있다. 이 외에도 뉴욕, 런던, 파리 등 세계적 금융 중심지에서 사회생활을 시작하는 것을 권장하고 있다(이지환, 2006). 국내 가족기업도 세대가 지날수록 가족구성원의 숫자가 늘어나고 가족구성원 간 이해관계가 다양해질 텐데, 가족고용정책 등을 통하여 가족구성원이 경영에 참여하기 위해서는 어떤 조건을 만족해야 하는지를 명확히 하는 것이 가족구성원의 전문화와 전문경영 시스템 발전에 도움이 될 것이다. 가족기업이 언제 가족고용정책을 채택하고 그 효과는 무엇인지에 대한 향후 연구가 필요하다.

가족 기업집단의 소유지배구조는 승계방식, 가족구성원 간 계열분리 등에 따라서 영향을 받는다. 삼성그룹의 창업 2세대들 간의 계열분리를 통하여 한솔그룹, CJ그룹, 신세계그룹이 독립하였다. 현대그룹도 창업 1세대와 2세대들 간의 계열분리를 통하여 현대중공업그룹, 현대자동차그룹 등 복수의 그룹으로 분화하였다. 반면 SK그룹은 지배가족 간의 계열분리보다는 SK그룹이라는 커다란 틀을 유지하면서 가족구성원 간 역할분담이 이루어지고 있다. 계열분리를 통한 가족 기업집단의 진화는 지배가족의 소유지배구조 및 사업영역의 단순화를 가져온다. 지배가족의 소유지배구조 단순화는 가족구성원 간의 의견을 조율하고 응집력을 유지하는데 도움이 되고, 계열분리에 따른 사업영역의 조정은 선택과 집중이라는 관점에서 경쟁우위의 원천과 핵심 사업영역을 재정립하는데 도움이 될 것이다. 하지만 계열분리를 통한 기

업집단의 분화는 기업집단 차원에 향유하던 규모와 범위의 경계를 잃어버릴 것이며, 가족 기업집단이 어떤 상황에서 계열분리를 추구하고 그 결과가 무엇인지에 대한 향후 연구가 필요하다.

반면 동일한 기업집단의 틀을 유지하면 규모와 범위의 경계는 유지하지만, 복잡해지는 지배가족의 소유구조에 따른 문제와 다양한 사업 분야를 영위하는데 따른 문제가 있을 것이다. 350년 넘는 역사를 가진 독일 머크(Merck KGaA)는 12대째 가족기업으로 운영되고 있다(이방실, 2014). 150여 명의 머크 가족이 파트너로 출자해서 만든 합자회사인 이머크(E. Merck KG)가 머크의 70% 정도의 지분을 소유하고 있고, 머크 가족은 지주회사 역할을 하는 이머크를 통해서 머크를 지배한다. 오직 가족구성원만이 이머크의 파트너로 출자할 수 있으며, 지분 거래는 가족구성원 간에만 가능하기 때문에 오랜 기간 동안 가족기업의 위상을 유지할 수 있었다. 이머크는 가족 구성원의 다양한 의견을 조율하고 경영에 반영하기 위해서 모든 파트너들이 참석하는 총회(General Partners Meeting)와 총회에서 선출된 12명의 가족대표로 구성된 가족위원회(Family Board)를 가지고 있다. 가족위원회는 머크 가족 5인과 외부 전문가 4인으로 구성되어 있는 파트너위원회(Board of Partners) 위원을 선출하는데, 파트너위원회가 머크 최고경영진의 선임 및 해임 권한을 가지며 머크의 실질적인 이사회 역할을 한다(이방실, 2014). 머크 가족은 지주회사 역할을 하는 이머크를 100% 소유함으로써 머크에 대한 지배력을 유지하고, 이머크 내 총회, 가족위원회, 파트너위원회 조직을 통하여 지배가족 내 의견을 조율하고, 지배가족과 전문경영인 간에 소통과 역할 분담을 이어간다. 국내 가족기업도 승계를 거듭하면서 가족구성원 숫자가 많아질 텐데, 어떻게 지배가족으로서 지배력을 유지하고 가족구성원의 다양한 의견을 조율하고 관리할지에 대한 고민이 필요해 보인다.

대부분의 오래된 성공적인 가족기업은 창업자의 철학과 초기 성공경험을 반영한 경영이념을 가지고 있다. 창업자가 어떤 이유로 사업을 시작했고, 어떻게 위기를 극복했고, 어떤 철학을 가지고 중요한 의사결정을 했는지는 기업이 추구하는 가치가 무엇인지를 보여준다. 이러한 기업가치는 기업문화에 내재되어 기업의 자원배분과 경영방식에 암묵적인 영향을 미친다. 반면 경영이념이 창업초기 성공경험을 반영한다면 경영환경이 변화하면 경영이념과 공진화할 필요성이 있을 것이다. 예를 들어 구자경 회장은 시장환경이 공급자 중심에서 소비자 중심으로 변해가면서 '고객중심의 가치창조'를 새롭게 경영이념으로 추가하였다. 최초의 경영이념이 어떻게 형성되고, 환경변화와 경영이념이 어떻게 공진화하는지, 그리고 이러한 공진화가 기업의 진화과정과 성과에 어떻게 영향을 주는지에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 기업집단 문헌에 대한 공헌을 한다. 기존 문헌은 기업집단을 자본시장, 노동시장, 부품시장이 제대로 발달하지 못해서 발생하는 시장실패를 극복하기 위한 조직 형태로 개념화한다(Khanna and Palepu, 1997). 예를 들어 외부 자본시장이 제대로 발전하지 못한 국가에서는 기업집단이 상호출자, 지급보증, 대출 등을 통해서 이러한 외부 자본시장의 문제점을 극복할 수 있다. 마찬가지로 외부 교육시스템과 노동시장이 제대로 발전하지 못한 상황에서는 기업집단이 내부 교육 및 훈련 프로그램을 통해서 인재를 육성하고 이를 계열사 간에 공유함으로써 인재부족 문제를 해결할 수 있다. 사업을 진행하면서 양질의 부품이나 관련 서비스를 외부에서 공급받기 어려우면, 이들 부품 및 서비스를 기업집단 내에서 공급받는 것이 사업의 경쟁력을 높인다. 이러한 시장실패 관점은 시장경제 시스템을 뒷받침하는 제도가 제대로 갖춰지지 않은 신흥국가에서 기업집단이 어떻게 형성되었는지를 설명하는 데는 적합하지만, 기업집단이 어떻게 글로벌 경쟁력을 가진 다국적 기업으

로 진화하였는지를 설명하는 데는 제한적이다. 마찬가지로 시장실패 관점은 선진국에 존재하는 기업집단을 설명하지 못한다(Coplan and Hikino, 2018).

전 세계 대부분의 기업집단은 가족기업의 형태를 띠고 있다는 점을 고려할 때 가족기업이라는 관점에서 기업집단을 연구할 필요가 있다(Rosa et al., 2014). 가족기업 관점에서 보면 기업집단은 지배가족이 세대를 넘어서 성공적인 기업가정신을 발현한 결과로 볼 수 있다. 기존의 연구들이 가족기업 또는 기업집단을 분석단위로 하였다면, 가족을 분석단위로 한 연구를 통하여 기업가정신이 세대 간에 어떻게 전달되고 발현되는지에 이해는 가족기업 이론과 실무에 많은 도움을 줄 것이다.

우리의 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구가 소유지분구조의 변화, 경영의 전문화, 경영이념의 세 축을 중심으로 세대별 LG그룹의 진화를 살펴보았으나 계열분리와 지주회사 전의 소유지분구조 및 그룹운영회의 등의 자료가 제한적이다. LG그룹이 여러 차례 그룹의 CI를 변경하고 계열분리를 진행하면서 실제 친인척 소유지분의 변화 및 그룹운영회의의 임원의 변화를 살펴보는데 한계가 존재했다. 우리는 이러한 한계를 극복하기 위해 당시 조직혁신을 주도했던 전·현직 전문경영인들과의 인터뷰를 통해 내부의 상황에 대한 정보를 취합하고자 했으며 다양한 인터뷰대상자를 통해 이를 확인하고자 노력했다.

둘째, 본 연구는 단일사례연구로 가족기업의 진화에 영향을 미치는 요인들의 효과의 연구 결과를 일반화하는데 어려움이 발생할 수 있다. 예컨대 장자승계원칙과 새로운 세대로의 승계이후 기존 어른들이 모두 자진 퇴진하는 관행, 최고경영자가 혁신을 위해 스스로 무고승계를 택한 점 등은 기존 사례에서는 찾아보기 힘든 상당히 독특한 LG그룹만의 현상이었다. 우리는 추가적인 사례연구나 정량적 연구가 이러한 한계를 보완할 수 있을 것으로 판단한다.

REFERENCES

- Aldrich, H. E., and J. E. Cliff(2003), "The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective," *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Amit, R., and B. Villalonga(2014), *Financial performance of family firms*. in L. Melin, M. Nordqvist, and P. Sharma (Eds.), *The Sage handbook of family business*, Thousand Oaks, CA, Sage, 157-178.
- Anderson, R. C., and D. M. Reeb(2003), "Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage," *The Journal of Law and Economics*, 46(2), 653-684.
- Baron, J. N., M. T. Hannan, and M. D. Burton (1999), "Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations," *American Sociological Review*, 527-547.
- Benveniste, G.(1987), *Professionalizing the organization: Reducing bureaucracy to enhance effectiveness*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Bertrand, M., and A. Schoar(2006), "The role of family in family firms," *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Burton, M. D., and C. M. Beckman(2007), "Leaving a legacy: Position imprints and successor turnover in young firms," *American Sociological Review*, 72(2), 239-266.
- Chandler, A. D.(1977), *The Visible Hand*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Chandler, A. D.(1990), *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA, The Belknap.
- Chittoor, R., and R. Das(2007), "Professionalization of management and succession performance -A vital linkage," *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, and P. Sharma(2005), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, and E. B. Bergiel (2009), "An agency theoretic analysis of the professionalized family firm," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Colpan, A. M., and T. Hikino(2018), *Business groups in the west: Origins, evolution, and resilience*, Oxford, Oxford University Press.
- Colpan, A. M., T. Hikino, and J. R. Lincoln(2010), *The Oxford handbook of business groups*. Oxford, Oxford University Press.
- Faccio, M., and L. H. Lang(2002), "The ultimate ownership of Western European corporations," *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365-395.
- Fauchart, E., and M. Gruber(2011), "Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship," *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg(1997), *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Habbershon, T. G., M. Williams, and I. C. MacMillan (2003), "A unified systems perspective of family firm performance," *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hall, A., and M. Nordqvist(2008), "Professional management in family businesses: Toward an extended understanding," *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Iacobucci, D., and P. Rosa(2010), "The growth of

- business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 351-377.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling(1976), “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure,” *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Khanna, T., and K. Palepu(1997), “Why focused strategies may be wrong for emerging markets,” *Harvard Business Review*, 75, 41-54.
- Kluckhohn, C. (1951), *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Kim, D. W.(2019), “The Succession by the Fourth Generation in LG Group,” *Journal of CEO and Management Studies*, 22(4), 83-102. [Printed in Korean]
- Kim, E. M.(1997). *Big business, strong state*. Albany, NY, SUNY Press.
- La Porta, R., F. Lopez de Silanes, and A. Shleifer (1999), “Corporate ownership around the world,” *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Lansberg, I. S.(1983), “Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap,” *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lee, H. Y., J. H. Kang, and Y. S. Kwon(2015). “A Case Study of LG Group in the Transition Process of the Holding Company,” *Korean Accounting Journal*, 24(4), 223-248. [Printed in Korean]
- Lee, J. H.(2006), “Active Ownership and Long-run Enterprise: The Case of the Swedish Wallenberg Family,” *Korea Business Review*, 9(20), 87-106. [Printed in Korean]
- Miller, D., and I. Le Breton-Miller(2005), *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA, Harvard Business Press.
- Neckebrouck, J., W. Schulze, and T. Zellweger (2018), “Are family firms good employers?,” *Academy of Management Journal*, 61(2), 553-585.
- Oh, S. H., and B. Y. Kim(2015), “Change Management Strategy through the English Common Language Project of a Global Company - The Case of Digital Appliance Company in LG Electronics,” *Korea Business Review*, 19(30), 1-33. [Printed in Korean]
- Penrose, E. T.(1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley.
- Ramachandran, K.(2015). *The ten commandments for family business*. New Delhi, SAGE.
- Rosa, P., C. Howorth, and A. D.Cruz(2014). *Habitual and portfolio entrepreneurship and the family in business*. in L. Melin, M. Nordqvist, and P. Sharma (Eds.), *The Sage handbook of family business* London, England, Sage, 364-382.
- Schwass, J., H. Hillerström, H. Kück, and C. Lief (2011), *Wise Wealth: Creating it, managing it, preserving it*. Hampshire, England, Palgrave MacMillan.
- Sharma, P., L. Melin, and M. Nordqvist(2014), *Introduction: Scope, evolution and future of family business studies*. in L. Melin, M. Nordqvist, and P. Sharma (Eds.), *Sage handbook of family business*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1-22
- Stewart, A. (1989), *Team entrepreneurship*. Newbury Park, CA, Sage.
- Stewart, A., and M. A. Hitt(2012), “Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms,” *Family Business Review*, 25

(1), 58-86.

Sine, W. D., H. Mitsuhashi, and D. A. Kirsch (2006). "Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors," *Academy of Management Journal*, 49(1), 121-132.

The Economist(2015), "To have and to hold", 2015/4/16. Available at <https://www.economist.com/special-report/2015/04/16/to-have-and-to-hold>

Villalonga, B., and R. Amit(2006), "How do family ownership, control and management affect firm value?," *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

York, J. G., I. O'Neil, and S. D. Sarasvathy(2016), "Exploring environmental entrepreneurship: Identity coupling, venture goals, and stakeholder incentives," *Journal of Management Studies*, 53(5), 695-737.

Young, M. N., M. W. Peng, D. Ahlstrom, G. D. Bruton, and Y. Jiang(2008), "Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective," *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220.

Zahra, S. A. (2010), "Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective," *Journal of Management Studies*, 47(2), 345-366.

국내참고문헌

김동운(2019), "LG 그룹과 4 세 경영," **전문경영인연구**, 22(4), 83-102.

LG 보도자료(2015) "LG 구본무 회장, LG그룹 R&D의 새로운 심장이 될 마곡 사이언스파크 건설현장 점검," 2015년 12월 17일. Available at [http://](http://www.lg.co.kr/media/release/5067)

www.lg.co.kr/media/release/5067

LG 편찬위원회(1997), LG 50년사:1947-1997, 서울, ㈜LG

경남일보(2019), "구자경의 기업가 정신(1)," 2019년 7월 22일. Available at <http://www.gnnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=417288>

경향신문(2010), "LG그룹, 오늘부터 '컨센서스 미팅'," 2010년 10월 31일. Available at http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201010312125225#csidx0b9e3f8d91e213fa5cf453513194466

경향신문(2018), "다른 가문의 '황태자'들과는 달랐던... 총수로 선택된 구광모의 과제," 2018년 7월 15일. Available at http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?art_id=201807150928011#csidx4459e2e18792f118d8020e4f61d56b0

구자경(1992), 오직 이 길밖에 없다, 서울, 행림출판사

김선화(2013), "건강한 가족, 튼튼한 기업구조: 100년 가족기업엔 특별한 것이 있다," **동아비즈니스리뷰**, 131(2), Available at <https://dbr.donga.com/article/view/1201/article.no/5815/ac/magazine>

김영태(2012a), 비전을 이루려면 1, 서울, ㈜LG

김영태(2012b), 비전을 이루려면 2, 서울, ㈜LG

노경목·고재연(2019), LG Way 엘지웨이, 서울, 한국경제신문 환경BP

서울경제(2019), "구광모의 뉴LG, 4인 부회장 체제로," 2019년 11월 28일. Available at <https://www.sedaily.com/NewsView/1VQZ400UR9>

송재용·이경목(2013), Samsung Way 삼성 웨이. 파주, 21세기북스.

아시아경제(2018), "[구본무 LG회장 별세]LG그룹 '100년 영속'의 기틀을 닦았다," 2018년 5월 20일. Available at <https://www.asiae.co.kr/article/2018052011174389368>

오성호·김보영(2015), "글로벌 기업의 영어 공용화 정책을 통한 변화 관리 전략 - LG전자 디지털 가전 사업본부 사례를 중심으로," **Korea Business Review**, 19(30), 1-33.

이방실(2014), "346년 가족기업 장수의 비밀: 다음 세대에 돈이 아닌 가치를 물려줬다," **동아비즈니스리뷰**,

- 151(2). Available at https://dbr.donga.com/article/view/1901/article_no/6384/ac/magazine
- 이우광·김근동(1997), “창업과 수성의 경영학,” **CEO Information**, 92, 1-20, 삼성경제연구소.
- 이지환(2006), “적극적 주인의식과 장기소유경영: 스웨덴 발렌베리 가문의 사례,” **Korea Business Review**, 9(20), 87-106.
- 이호영·강지혜·권예슬(2015), “LG 그룹 지주회사 전환 과정과 소유구조 변화 사례연구,” **회계저널**, 24(4), 223-248.
- 최종학(2014), “인적분할+주식교환 첫실험 LG 그룹, 지주회사 전환 교과서가 되다,” **동아비즈니스리뷰**, 153(2). Available at https://dbr.donga.com/article/view/1205/article_no/6437/ac/magazine
- 파이낸셜뉴스(2003), “[新은고지신] LG, 21세기를 향한 경영구상,” 2003년 7월 8일. Available at <https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=014&aid=0000075791>
- 포브스 코리아(2015) “한국 10대기업 DNA, 창업주의 기업가정신을 찾아서(2) LG그룹 - 도전과 끈기의 리더십으로 초우량기업 LG 실현,” 2015년 4월 23일. Available at <http://jmagazine.joins.com/forbes/view/306147>
- 한겨레(2018), “구본무 “편법써야 1등 할 수 있다면 차라리 1등 안 한다,” 2018년 5월 20일. Available at http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/845410.html#csidx970991b2a5563618c487fb075fedb40
- 한겨레(2019), ““전기차 배터리 기술 ‘세계 최고’…반도체 있는 한국 미래 먹거리,” 2019년 10월 22일. Available at http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/914191.html#csidx7ab8305bcb7bf9c9cc765ac8cf8a7e0
- 한국경제(2010), “구본무 ‘15년의 매직’…GS·LS 때내고도 그룹규모 4배로,” 2010년 2월 21일, Available at <https://www.hankyung.com/news/article/2010022127831>

Evolution of LG Group: A Family Business Group Perspective

Hun-Joon Park* · Hicheon Kim** · Jieun Kim***

Abstract

We examine how LG which began as a small family company called the Rakhee Chemical Works has evolved as a family business group including leading global players in home appliance, display, and battery businesses along three pillars such as ownership structure, professionalization, and management ideology. First, during its early days, LG relied on family members for human and financial resources. As such, as the volume and size of the business expanded, did so the number of family managers and family investors. However, when the third-generation chairperson Mr. Bon Moo Koo was in office, LG reduced the number of family investors and simplified ownership structure by spinning off part of its businesses to family members and by transforming itself into a holding company structure with operating subsidiaries. Second, although LG, like any other family firms, had no choice but to rely on family members for human resources in the early days, it has relentlessly invested in professionalizing its employees and implementing decentralized management system. Delegation of decision-making authority along with the availability of professionalized executives is key to the successful growth of LG over time. Third, LG's management ideology, which reflected the philosophy of the founder and his family, has evolved following the changes in environmental and management needs, including norms and values of "people-oriented management, customer-value creation, ethical management, and No. 1 LG". These three pillars in isolation and in combination have created the sources of firm-specific, group-specific, and family-specific competitive advantages that have played a critical role in converting a small family company into a large business group including leading multinational firms.

Key Words: LG, family business, business group, professionalization, ownership structure, ideology, evolution, case study

* Professor Emeritus, Yonsei University Business School(hjpark@yonsei.ac.kr), First Author

** Professor, Korea University Business School(hkim01@korea.ac.kr), Corresponding Author

*** Lecturer, Korea University Business School(tbpoet@korea.ac.kr), Co-Author