

[세미나]

## 故 이견희 회장 추모 세미나

- 일시: 2020년 10월 28일 (수) 오후 2시
- 장소: 산림비전센터 7층 열림홀
- 주최: 자유기업원

사회: 안재욱 경희대학교 명예교수

◆ 초일류 DNA 심어준 기업인 이견희 바로보기

발표: 조동근 명지대학교 명예교수

토론: 이진수 더워드뉴스 대표

◆ 한국의 삼성을 세계의 삼성으로 만든 이견희

발표: 최승노 자유기업원 원장

토론: 이재하 남서울대학교 교수

## 초일류 DNA 심어준 기업인 이견희 바로보기

조동근 명지대학교 명예교수

한국사회를 냉정하게 되돌아보자. 연예계와 스포츠 스타에게 열광하면서 그보다 더 치열하고 불가역적인 상업세계에서 분투하고 있는 기업인에게는 공감이 없는 사회이다. 기업은 국가와 국민이 다 키워줬고 수출은 당연히 되는 것으로 여기는 사회다. 기업 경영을 ‘금수저’ 물고 나온 사람들이 자기 재산 지키는 정도로 여기는 사회, 기업인이 사망하면 상속세로 그 모든 것을 사회에 환원하라고 압박지르는 사회가 우리의 얼굴이다.

이견희는 누구인가? 직설과 은유, 늘변과 열변, 은둔과 절대적 존재감, 은유와 걱정. 도저히 양립될 수 없는 단어의 조합을 모두 끌어안고 있는 그다. 그의 최대의 기여는 세계인의 손에 ‘made in Korea 스마트폰’을 쥐어줌으로써 한국의 존재를 세계에 알린 것이다. 그는 지구촌 곳곳에 도전과 혁신을 통한 삼성의 초일류 DNA를 세계인의 뇌리에 심었다.

음악 전문가가 아니더라도 ‘루치아노 파바로티’의 국적이 이탈리아인 것을 안다. 하지만 이탈리아 대통령 이름은 모른다. 마찬가지로 갤럭시 스마트폰이 삼성에서 제조된 것이며, 한국산이라는 것을 세계는 안다. 세계인의 한국 인지 및 충성(Fidelity and Royalty to Korea)에는 그의 기여가 결정적이다. ‘신비주의’와 ‘미화’를 배격하고 기업인 이견희를 있는 그대로 보자.

### ◎ 삼성전자의 운명을 바꾼 카이로스(kairos), ‘프랑크푸르트 선언’

프랑크푸르트 선언(1993.6.7)은 1987년 회장 취임 이후 은둔과 경청으로 일관해온 이 회장을 ‘광장의 무대’로 밀어 올렸다. 장장 4개월에 걸쳐 1,800여명의 임직원을 상대로 하루 최장 16시간 열변을 토해냈다. 뜻대로 움직이지 않는 조직에 대한 울분, 선진기업과의 격차에 대한 한탄, 그러면서도 새로운 지평을 향해 열망을 쏟아냈다. 그는 “삼성은 말기암 환자다. 처자식 빼놓고 다 바꿔라”는 화두로 승부수를 띄웠다.

신경영이 선언된 1993년은 20세기에서 21세기로 넘어가는 세기말이자 산업화 시대에서 정보화, 세계화 시대로 넘어가는 변화의 분수령이었다. 그는 세기말적 변화를 앞두고 초일류기업만이 살아남을 수 있다는 예견을 가졌다. 그는 “변화하지 않으면 생존을 보장받을 수 없고, 환골탈태하면 새로운 지평을 열 수 있다”는 생각으로 ‘질(質) 경영’이라는 실천적 메시지를 던졌다. “3만명이 제품을 만들고 6천명이 사후관리

(After service)를 해서 무슨 경쟁력이 있겠냐”고 삼성전자를 질타한 것이다.

왜 프랑크푸르트에서 신경영을 선언했을까. 일본을 굳이 자극하고 싶지 않아서일 것이다. 일본은 벤치마크(benchmark) 대상이자 경쟁대상자이면서 종국적으로는 극복 대상이기 때문이다. 삼성전자가 일류기업으로서의 내공을 쌓을 때까지 최대한 숨을 죽일 필요가 있었다. 도광양회(韜光養晦)가 필요했던 것이다. 신경영 선언은 시기적으로도 김영삼 정부의 ‘신경제’와 절묘하게 맞아떨어졌다.

‘이건희 신드롬’으로까지 불리는 삼성의 신경영 전략은 10년 동안 괄목할 만한 성과를 냈다. 삼성은 D램·초박막 액정표시장치(TFT-LCD)·모니터 등 19개 제품을 세계 1등으로 만들었고, 휴대전화 애니콜을 세계 ‘톱3’로 끌어올리는 등 세계 일류 기업으로 도약했다.

신경영은 그룹 내 ‘삼각편대식’ 역할분담을 통해 강력한 추진력을 발휘할 수 있었다. “아젠더(agenda) 제시와 기획 그리고 실행”의 삼각 역할분담 구조가 그것이다. 아젠다 제시는 이건희 회장이, 그룹차원의 실행계획 마련은 구조조정본부, 현장에서의 실천은 계열사가 담당함으로써 실행효율을 높일 수 있었다. 그리고 삼성경제연구소는 신경영에 대한 논리개발과 이론화 작업을, 삼성인력개발원은 교육프로그램을 통한 신경영의 기업문화 확산을 담당했다. 이로써 “비전-전략-실행”이 정렬되었으며 신경영에 대한 기업문화가 구성원 간에 ‘공유’될 수 있었다.

### ◎ 삼성전자 경영의 DNA ‘속도경영’과 ‘위기경영’

지도자는 직관에 기초한 선견지명을 가져야 한다. 선견지명은 과거의 데이터를 분석해서 얻을 수 있는 것이 아니다. 『파괴적 혁신(disruptive innovation, 1997)』의 저자인 하버드비즈니스스쿨 클레이 크리스텐슨(Clayton Christensen) 교수의 이야기를 들어보자. “불행하게도 신(神)은 데이터를 오로지 과거를 분석하는 데만 유효하게 창조했다. 미래를 보는 데이터는 없다. 그런데도 기업들은 데이터를 통해 미래를 예측하려고 한다. 분석을 끝내고 의사 결정을 내릴 때쯤이면 이미 세상은 변했다. 데이터 없이 의사결정을 하려면 완벽한 직관력을 가진 리더를 가지고 있든지, 미래를 예측하는 이론을 만들어야 한다”는 것이다. 달리 표현하면 최고 경영자는 ‘데이터 중독’에서 벗어나야 한다는 것이다. 데이터는 아무리 분석을 잘해도 그저 과거의 지표일 뿐이다. 직관력을 가진 리더가 필요하다는 것이다.

이건희 회장은 ‘다각화 전략’을 선택했다. 1997년~1998년 외환위기 당시 국내 전문가와 정책당국은 ‘선택과 집중’의 논리에 의거, 주력산업인 메모리반도체 이외의 사업을 정리할 것을 권고했다. 당시 기업의 무분별한 문어발 경영이 IMF 외환위기를 가져온

것으로 인식됐기 때문이다. 그러나 삼성전자는 반도체, 휴대전화, 디지털미디어, 가전 등 각 사업을 고루 갖추는 ‘수직계열 및 다각화 전략’을 선택했다. 다양한 사업부문으로 이익구조를 분산시킨 다각화 전략은 불황기에 진가를 발휘했다. 이 같은 사업다각화는 완충을 넘어 시너지 효과를 창출했다. 삼성전자는 디지털 제품들이 융합하는 ‘디지털 컨버전스’ 시대에 최적의 조건을 갖춘 기업이 되었다. 반도체에 특화하지 않은 것도 이건희 회장의 판세를 읽는 눈이 있었기 때문이다.

반도체 사업은 이병철 선대회장의 작품이다. 하지만 선대회장 사후 이건희 회장은 반도체 사업에 더 속도를 냈다. 반도체는 전형적인 ‘장치산업’이기 때문에 시장을 선점하는 쪽이 이기게 돼있다. 일종의 치킨게임이다. 통상적으로 일본 업체들은 경기침체에 투자를 줄였다. ‘고용된 사장’이었기에 밀어붙이는 데 한계가 있었다. 하지만 삼성은 반대로 움직였다. 경기회복기를 대비해 오히려 공격적 투자에 나섰다. 설비가격이 싸지는 경기침체를 투자 확대 기회로 적극 활용한 것이다. 경기회복기에 투자를 늘린 일본 업체들은 제품이 생산될 즈음에는 공급과잉으로 가격이 떨어져 채산성이 악화되었다. ‘오너(ower) 경영’이 진수를 발휘한 것이다. 오너는 ‘직관에 기초한 선견지명’으로 무장하고 있었다.

삼성이 소니를 압도한 ‘분기점’은 글로벌 금융위기 여진이 남아 있던 2009년이다. 2009년 3분기 삼성전자의 영업이익(4조2300억원)은 소니, 파나소닉 등 일본 주요 9개 업체의 같은 기간 영업이익을 모두 합한 것보다 2배 이상 많았다. 일본기업의 패배는 ‘기술력’이 아닌 ‘경영능력’의 차이에서 비롯된 것이다. 삼성의 성공은 장치산업의 특성을 꿰뚫은 이건희 회장의 ‘기업가정신’의 승리였다.

이건희 회장은 ‘위기론’을 제기해 경영의 긴장감을 늦추지 않았다. 이 회장은 2003년 신경영 10주년 기념식에서 “지금 잘나가기 때문에 과거와 단절하기 어렵고 자만해 변신의 기회를 놓칠까 두렵다”고 말한다. 이건희 회장은 삼성전자 40주년(2009.10.30)을 맞아 “산업의 주도권은 끊임없이 흘러간다. 미국에서 시작한 반도체가 일본을 거쳐 한국으로 왔고 머지않아 다른 나라로 가게 될 것이다. 삼성전자의 도전은 멈춰서는 안 된다. 자만과 안일에 빠지면 순식간에 역사의 뒤편길로 스러져 가는 것이 엄연한 현실이고 그 누구도 예외가 될 수 없다”고 삼성전자를 담금질 했다.

### ◎ ‘구매의 예술화’로 승화된 상생경영

‘구매의 예술화’는 이건희 회장이 직접 지어낸 말이다. 조립산업은 원가의 80%가 구매원가이기 때문에, 협력업체를 잘 육성해 질을 높여야만 경쟁력을 높일 수 있다는 것이다. 조달만 하는 단순한 구매가 아니라, 협력업체에게 베풀면서 도움 받는 관계 구축을 통해 양질의 부품을 싸게 신속히 구매하는 ‘예술의 경지’까지 끌어올려야 한다

는 것이다. 삼성전자에는 협력업체 모임인 ‘협성회’가 조직되어 있다. 일종의 ‘자생적 조직’이다.

이 회장이 강조한 납품업체와의 공존체제는 협력포털(Collaboration Portal), 공급망 관리(SCM) 등으로 시스템화됐다. 협력 포털은 구매-제조-물류-판매 정보를 실시간으로 연결, 재고를 없애고 SCM과 연계해 협력회사가 모회사의 실질적인 한 부분으로 자리매김하게 했다. 마케팅 정보 등 핵심정보를 공유해야 하기 때문에 보안이 필수적이고 서로를 믿지 못하면 협력 포털은 기능할 수 없다. 삼성전자는 협력포털과 SCM을 통해 협력업체에게 ‘성장의 사다리’를 제공했다. 삼성전자도 협력업체와 긴밀한 관계를 맺음으로써 이익을 올릴 수 있었다. 정부에 의해 종용된 상생협력이 아닌 ‘서로의 필요’에 의한 상생협력이 이뤄진 것이다.

### ◎ 인간의 본성을 꿰뚫어 본 이건희 회장의 경영철학

이건희 회장은 영화 ‘벤허’ 마니아로 알려졌다. 보는 관점을 달리해 벤허를 여러 차례 봤다고 한다. 영화 ‘벤허’에서 얻은 경영철학은 무엇인가. 그는 전차경기에서 ‘벤허’와 ‘메셀라’의 말을 비교한다. 메셀라는 말에 채찍을 휘둘렀지만 벤허는 채찍 없이 말을 달리게 했다. 채찍을 맞은 말은 빨리 달렸지만 끝에 가서는 주인에 순종하지 않는다. 채찍의 고통 없이 자발적으로 달리는 말을 이길 수가 없다. 그는 “인센티브(incentive)란 인간이 만든 위대한 고안 중의 하나며, 자본주의가 공산주의를 이기게 한 요인”이라는 점을 사장단에게 여러 차례 강조했다.

이건희 회장은 경제학자가 아니지만 그는 경제학자 이상으로 인간을 움직이게 하는 인간 고유의 본성을 꿰뚫어 봤다. 인간의 동기와 유인에 대해 깊은 신뢰를 갖고 있었다. 인간은 누구나 자신에 대해 정통하다. 자기가 자기를 잘 안다는 것이다. 이는 ‘지식의 문제’와도 연결이 돼있다. 인간이 가진 가능성을 최대한 끌어낼 수 있는 사람은, 자기를 가장 잘 아는 본인 자신이다. 그는 구성원이 스스로 최선을 다할 수 있도록 신상필벌(信賞必罰)의 원칙을 철저히 견지했다. 이건희 회장은 선대회장과 같이 ‘업의 본질’을 강조했다. 업의 본질을 알아야 불필요한 외연확장을 피할 수 있고 핵심에 충실해야 경쟁력을 높일 수 있는 것이다. 품질경영도 ‘업의 본질’을 꿰뚫은 결과이다. 그는 구성원이 ‘업의 본질’에 대해 숙고하고 성찰하도록 독려했다.

이건희 회장은 1987년 회장으로 올라설 때 이미 ‘초일류기업’을 머릿속에 담고 있었다. 초일류기업은 초격차로 자연스럽게 진화했다. 그리고 그는 “소프트웨어가 중요해진다. 소프트웨어 인력 1만명을 모으라”고 했다. 지금 이야기가 아니다. 1993년 신경영을 선언했을 당시 한 말이다. 앞날을 내다보며 준비경영을 강조했던 그는 미래경쟁력이 소프트웨어(SW)에 달려 있다는 것을 예견했다. 하지만 결과적으로 이러한 지시

는 제대로 이행되지 않았다. 1998년 외환위기를 거치며 삼성전자가 휴대폰 디스플레이 등과 같은 하드웨어 사업에 역량을 집중하면서다.

끝으로 언급하지 않을 수 없는 것은, 바이오산업의 미래 수익성과 확장성을 직감하고 삼성바이오로직스를 태동시킨 것이다. 그는 비밀 미션을 주었다. “돈은 얼마를 써도 좋다. 돈에 구애받지 말고 인재를 구해오라”는 특명을 내린 것이다. 그렇게 해서 2011년에 바이오로직스를 태동시켰다.

사가(史家)는 역사는 “창조적 소수의 창조적 생각에 의해” 쓰여 진다고 말한다. 이때 역사는 굳이 일국의 역사일 필요는 없다. 개인사, 가정사, 그리고 기업사도 마찬가지다. 삼성의 기업사는 창조적 소수의 창조적 생각에 의해 쓰여 졌다. 그 중심에는 이 건희라는 거인이 있었다.

#### ◎ 징벌적 상속세율 부과와 포스트 이건희

이건희 회장 사후, 여러 가지 문제가 현실로 대두될 수 있다. 이재용 부회장 등이 부담해야 할 상속세가 11조원에 이를 것으로 추산된다. 11조원의 상속세는 역대 최대 규모로, 우리나라 연간 상속·증여세 세수 8조원대를 훨씬 웃도는 것이다. 상속세를 내다보면 기업지배구조도 흔들릴 수 있다.

상속세 납부금을 마련하려면 유족들은 보유주식이나 상속받을 주식을 팔 수 밖에 없다. 유족의 보유 주식은 모두 합쳐 14조원, 상속 주식은 18조원으로 총 32조원으로 평가된다. 단순 계산으로 상속세로 11조원을 내려면 계열사 보유주식의 30% 이상을 매도해야 한다. 매도가 유력한 주식은 삼성생명 삼성SDS 등 그룹 사업포트폴리오나 지배구조의 핵심이다.

연부연납제도를 이용해 5년간 분할납부할 수 있다지만 취약한 경영권을 노리는 해외 투기펀드의 움직임은 바빠질 수밖에 없다. 국민연금도 주변을 배회하고 있다. 이 같은 상황에서 ‘기업규제 3법’의 ‘최대주주 의결권 제한 및 감사위원 분리 선출’과 ‘삼성생명법’으로 불리는 보험업법 개정안이 시행되면 경영권이 크게 위협받을 수밖에 없다.

한국의 상속세율은 50%로 경제협력개발기구(OECD) 회원국 중 일본(55%)에 이어 두 번째로 높다. 대기업 최대주주에게 부과되는 상속세 할증률 20%를 감안하면 상속세는 60%로 치솟는다. 명실공히 OECD 국가 중 최고의 상속세율이다.

상속세율이 높은 이유는 무엇인가. 특정기업이 성장하는 데 국가의 뒷받침과 국민적 후원의 기여도가 60%라는 것인가. 그렇다면 논리적으로 국가와 국민의 손길이 미친

기업은 모두 글로벌 기업으로 성공해야 한다. 국가가 사실상 자원배분을 좌지우지하는 전체주의 국가는 '모국 국적의 글로벌 기업'을 모두 가져야 한다. 하지만 현실은 전혀 그렇지 않다.

그렇지 않다면 초일류기업을 자력으로 일궈는데 상속을 기화로 국가가 3분의 2를 걷어간다는 것은 강탈에 다름아니다. 모든 기업은 2대가 지나면 40%로 쪼그라든다. 당대만 경영하고 사회에 환원하라는 종용이다. '상속재산이 불법적으로 축적됐을 것'이란 예단이 있지 않고선 이 같은 징벌적 상속세율은 설명 불가이다. 촘촘한 법망과 사회적 감시망 속에서 준법경영을 하며 법인세 등을 부담하는 기업가들을 의심의 눈으로 보는 자체가 부적절하다. 이는 자기 학대인 것이다.

사회형평성 제고 차원에서 고율의 상속세를 부과해야 한다는 반론이 있을 수 있다. 삼성이 주식을 팔아 총 11조원의 상속세를 냈다고 치자. 이 같은 상속세 납부로 사회적 형평성이 얼마나 제고될 것인가. 그 같은 과정에서 멸절된 기업이 해체됐다면 이런 소탐대실도 없다. 오대양을 누비는 고래를 잡아 해체하는 것과 다를 바 없다. 아니면 오늘 배불리 먹기 위해 모든 종자 씨를 먹어치우는 것이나 진배없다.

기업은 '법인'(legal tender)이기 때문에 세대에서 세대로 그 맥을 이어가는 '불사조'인 것이다. 경영실패가 아닌 제도적 요인으로 '100년 기업'이 존속되지 못한다면 제도가 그 사회의 잠재력을 착취한 것이다. '400미터 계주 경기'의 하이라이트는 바톤 터치이다. 얼마나 효율적으로 다음 주자에게 바톤을 넘겨주는가 하는 것이 관건이다. 징벌적 상속세 부과 기업 경영에서 바톤 터치를 허용하지 않겠다는 것이다.

OECD 36개 회원국의 3분의 1이 넘는 13개국에선 상속세가 아예 없다. 스웨덴, 캐나다, 호주, 오스트리아, 뉴질랜드 등이 해당된다. 사회주의 중국 역시 상속세 제로다. 상속세가 있는 나라들도 부담을 완화하는 추세다. 미국은 2018년 상속세 공제한도를 1인당 500만달러에서 1000만달러(약 110억원)로 두 배로 올렸고 일본은 가업승계 특례에 고용유지 요건을 없앴다.

한국만 정반대다. 경제규모가 급팽창했는데도 상속세 과표·세율·공제기준은 20년째 그대로다. 2016년까지 상속세를 기간 내에 신고하면 세액의 10%를 깎아줬지만 지금은 3%만 빼줘 사실상 증세를 한 것이다. 하지만 전체 세수에서 상속세 비중은 1%에 미치지 못하는 미미한 수준이다. 의도한 것은 아니지만 '생물학적으로 죽으면 제도적으로 한 번 더 죽이겠다'는 것이다. 그렇다면 이는 세금이 아니고 미개한 사망 벌칙금(death penalty)인 것이다.

'상속세율은 높을수록 좋다'는 생각은 실물경제의 역동성을 이해하지 못한 단견이다.

‘래퍼커브’는 경제학의 살아있는 교훈이다. 세율을 높인다고 세금이 더 걷히는 것이 아니라는 것이다. 외화내빈한 것이 상속세이다. 과도한 상속세는 기업할 의욕을 꺾고 투자를 저해해 악영향이 훨씬 크다. 돌고 돌아 청년의 일자리를 뺏어간다.

## 기업을 이어가기 위해서 계속 걱정이 필요한 세상

이진수 더워드뉴스 대표

이건희 삼성 회장이 지난 25일 타계했다. 2005년에 내가 삼성에 입사해서 신입사원 교육을 받으며 퇴사한 지금까지 잊지 않고 기억하는 것이 있다. 삼성의 다섯 가지 핵심가치 '인재제일, 최고지향, 변화선도, 정도경영, 상생추구'이다. 사업을 키워 나라에 보답하자는 '사업보국', 너무나도 유명한 '마누라와 자식 빼고 다 바꾸라'는 프랑크푸르트 선언부터 시작해서 반도체 세계 1위의 쾌거의 역사를 배웠다. 세계의 공항과 명소마다 걸려있는 삼성의 광고판을 볼 때마다, 2012년 중국으로 지역전문가 파견을 나가 만나는 사람들이 삼성 스마트폰이 좋다고 엄지를 치켜들며 자신의 폰을 보여줄 때마다 내가 인정받는 듯 뿌듯했다. 아프리카 오지를 가도 코리아는 모를지언정 삼성은 아는 세상. 이 회장의 별세 소식은 우리나라의 경제를 이끌어온 거목을 잃었다거나 내가 몸담았던 조직의 수장을 잃었다는 아쉬움을 넘어 마치 가족을 떠나보낸 듯 헛헛한 마음이 크다.

앞으로 삼성의 미래가 어떻게 흘러갈지에 대해 걱정이 많다. 뉴스에는 이 회장이 부담해야 할 상속세가 11조원에 육박한다는 뉴스가 나오며 과연 상속세 재원을 어떻게 마련할지, 어떤 회사가 앞으로 배당이 높아질지, 앞으로 지배구조는 어떻게 변화할지 예측하는 기사가 잇따르고 있다. 또한 실현가능성은 매우 희박해 보이지만 삼성이 국가경제에 기여한 것을 감안하여 삼성의 상속세를 면제해 달라는 청와대 청원까지 올라오고 있다. 삼성에 대한 걱정이 더 커져가고 있다. 우리가 흔히 하는 말 중에 '세상에서 가장 쓸데없는 걱정이 연예인 걱정과 재벌 걱정'이라는 말이 있다. 그러나 지금은 재벌 걱정도 필요해진 때가 되었다. 그 걱정이 바로 내 삶과 이 사회의 미래와 직결되기 때문이다.

증권사에 몸담으며 기업금융업무를 하면서 연세가 좀 있으신 오너들을 만날 때 그들의 걱정거리를 차근차근 들어보면 마음 밑바닥에 자리잡고 있는 큰 부분은 역시 기업 승계였다. 기업경영에 집중하기도 시간이 모자란 와중에 한편으로는 기업을 어떻게 승계하고 상속할지에 대한 걱정이 꽤 큰 걸림돌이 되고 있었다. 자녀에게 기업 물려줘 봤자 상속세로 대부분 잃을 거 차라리 일찌감치 사모펀드에 매각하고 경영에서 손터는 오너들의 숫자가 많아졌다. 기업을 물려받을 생각이 있는 예비상속자들은 상속 재원 마련을 위해 골머리를 썩고 있었다. 상속세의 절세가 곧 더 많은 지분의 확보이고 이는 경영권 방어와 직결되기 때문에 합법의 테두리 내에서 상속세 절감을 위한 모든 수단을 모색하게 되는 것이다.

기업은 한 번 하고 끝나는 것이 아니라 계속하여 존재하는 생명을 가진 조직체로 보는 입장에서, 기업을 계속기업, going concern이라고 표현한다. 그러나 우리나라의 세법 체계 하에서 기업의 영속성이라는 것이 과연 가능할 것인지 의문이 든다. 상속세 및 증여세법에 따르면 상속재산이 30억원을 초과하면 최고세율인 50%의 세율이 매겨진다. 여기에 최대주주 및 최대주주 특수관계인 지분에 대한 20% 할증이 더해진다. 곧, 최대주주의 지분 상속 시 60%의 세율이 매겨지는 현실 속에서 100% 지분을 갖고 있던 창업주 세대의 지분은 아들 세대에 갔을 때 40%로, 손자 세대로 가면 단순 계산으로 불과 2세대만에 16%로 쪼그라들게 된다. 우리나라에서 going concern의 의미는 계속기업의 의미보다는 '기업을 이어가려면 계속 걱정(concern)하라'는 뜻이 아닌가 하는 생각마저 든다.

상속은 단지 계속기업의 이슈만이 아니라 개인의 계속적인 삶 영위의 이슈이기도 하다. 얼마 전 친구의 아버지가 갑자기 돌아가셨다. 나름 강남에 아파트도 있고 괜찮게 살던 집이었다. 그런데 아버지의 사망으로 상속세를 내기 위해 어머니는 그동안 살고 있던 집마저 팔고 오랫동안 살던 동네를 떠나 작은 집으로 옮기게 되었다는 이야기를 듣게 되었다. 친구의 어머니는 "남편 잃은 것도 속상한데 나라에서 위로는 못 해 줄 망정 집까지 빼앗아가고 쫓겨나는 처지가 됐다"며 비통해 했다. 미리 상속에 대비하지 못했다는 스스로에 대한 원망과 과도한 상속세 제도에 대한 원망을 함께 느낄 수 있었다.

적건 많건 자신이 갖고 있는 재산을 자식에게 물려주고 싶은 것은 부모로서의 지극히 당연스런 본능적인 행위이다. 이를 막는 제도가 있으면 이를 피할 방법을 고민하고 찾게 된다. 그 과정에서 상속세가 없었으면 지불하지 않아도 되었을 불필요한 사회적 비용이 소모된다. 상속세가 없거나 낮은 국가에 기업을 세우고 그곳으로 자본이 빠져 나간다. 상속세가 0%인 캐나다, 호주, 뉴질랜드 및 싱가포르로 중견기업 오너들의 투자이민이 급격히 늘어나는 것만 봐도 명확하다. 만약 상속세가 없다면 상속세 절세를 위한 온갖 편법을 수단하고 머리를 굴릴 필요가 없다. 내가 소유한 재산이 자식에게 온전히 이어져 갈 수 있게 하는 제도적 장치와 사회적 공감대 및 확신이 있을 때 자산의 건전하고 장기적인 축적이 이뤄진다.

재산의 거의 절반 이상을 떼어가는 현재의 상속세 제도는 분명히 문제가 있다. OECD 가입국가 중에 두 번째로 높은 상속세율, 현실적으로는 가장 높은 상속세율은 기업가들의 경영의지를 꺾는다. OECD 회원국 37개국 중 상속세가 없는 국가가 13개국이다. 상속세는 당연히 존재해야 하는 세금이 아니다. 상속세율이 가장 높다는 일본에서도 실제로 가업의 상속을 위한 다양한 신탁금융상품과 파격적인 세제 혜택을 받는다. 그것이 아들과 손자로 이어져 100년을 넘게 이어가는 전통있는 라멘가게의 비결이고 우리는 대를 이어 가업을 이어가는 모습에 감탄과 칭찬을 아끼지 않는다. 그

런데 우리나라에서 아들이 아버지를 이어 회사를 물려받으려면 대를 이은 세습이라고 비판을 한다. 일본의 라멘가게나 뉴질랜드의 치즈공장을 오롯이 물려받는 가업승계는 바람직하고 대한민국의 반도체 회사는 천문학적 상속세를 때려 맞아야만 하는 것은 무엇 때문인가? 지금은 상속세 제도에 대한 개편 논의가 이뤄질 적기이다. 그것이 이 건희 회장이 우리나라에게 마지막으로 주고 간 선물일지도 모른다는 생각이 든다.

## 한국의 삼성을 세계의 삼성으로 만든 이건희

최승노 자유기업원 원장

이건희 회장은 우리나라 최고의 기업인이었다. 사람들이 가능하다고 믿지 않았던 초일류기업의 꿈을 꾸고 실천해낸 선각자다. 초일류 기업문화를 만든 리더였으며, 가치를 창출해내는데 성공한 혁신가였다. 우리 기업을 선진국 수준으로 끌어올리고 사회 발전을 선도한 영웅이었다.

### 이건희, 2세 경영의 신화

사업을 일으키는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그러나 선대가 이룩한 사업을 지켜간다는 것은 그 이상으로 어려운 일이다. 이는 故 이병철 회장의 자서전에 나오는 말이다. 창업보다 수성이 어렵다고 하지만, 이건희 회장은 지켜내는 것을 뛰어넘어 또 한번의 창업과 같은 도약을 이루어냈다.

1987년 이건희 회장은 선대 이병철 회장의 뒤를 이어 우리나라 최고 기업의 총수가 된다. 그는 그 막중한 자리의 무거움을 이겨냈다. 묵묵히 꿈을 현실로 변화시키며 약속을 지켰다. 그는 취임사에서 "삼성을 세계적인 초일류기업으로 성장시키겠습니다"라고 말했고, 2014년 심근경색으로 쓰러질 때까지 27년간 삼성을 이끌며, 실제로 그 꿈을 이루어냈다.

27년 간 그가 이루어낸 성과는 화려하고 위대하다. 매출은 34배, 자산은 70배, 수출은 25배, 시가총액은 350배 늘었다. 우리나라 수출 총액에서 차지하는 비중도 13.3%에서 28.2%로 높아졌다. 브랜드 가치는 세계 10대 안에 들 정도로 초일류기업이 되었다.

2018년을 기준으로 계산해 보면, 취임 당시 10조 원이었던 매출액이 2018년 387조 원으로 약 39배 늘었으며, 이익은 2천억원에서 72조원으로 359배, 주식의 시가총액은 1조원에서 396조원으로 무려 396배나 증가했다.

이러한 외형적인 성장으로만 봐도 대단하지만 질적인 면에서 엄청난 성과를 이루었다. 선진 경영시스템을 체질화하였으며, 도전과 활력이 넘치는 기업문화를 만들었다. 경영체질을 강화하며 삼성이 내실 면에서도 세계 일류기업의 면모를 갖추도록 했다.

그런 삼성이 있어서, 우리는 세계 어디에 가도 뿌듯함을 느낀다. 삼성 제품에 만족해

하는 세계인들의 호응을 듣고, 삼성의 광고판을 보면서 기분이 좋아진다.

1980년대 일본의 기업들은 우리 기업들이 도저히 따라가기 벅찬 상대였다. 이건희 회장이 삼성을 초일류기업으로 만들겠다는 비전을 믿은 사람들은 많지 않았다. 그의 선언은 허황된 소리로 들렸다. 하지만 그는 당시에는 메아리 없는 외침에 불과했던 약속을 끝까지 지켰다. 그의 비전은 하나씩 하나씩 실현되었고, 우리나라도 놀랐고 세계도 놀랐다.

이건희 회장은 성공한 기업가다. 기업은 생존 자체가 성공의 필요 요건이다. 당대에 수익을 내 생존할 뿐만 아니라 후대에서도 생존을 이어가는 것은 더 큰 성공인 것이다. 무엇보다도 창업자에 이어 2세 경영에 성공했고, 다시 3세 경영까지 물려준 것은 대단한 성공이다. 많은 기업이 당대에서 성공이 끝나거나 공기업으로 전락하기도 한다. 또 2세 또는 3세 경영으로 넘어가는 과정에서 흔들리기도 한다. 이런 어려운 과정을 극복하고 최고의 기업으로 성장한 것은 경영학적 관점에서도 놀라운 일이다.

이병철 회장은 처음부터 그를 후계자로 삼고자 한 것은 아니었다. 선대 회장이 그에게 마케팅 공부를 주문한 것을 봐도 그렇다. 하지만 이병철 회장이 3남 이건희를 후계자로 선택한 마지막 판단은 옳았음이 사후적으로 증명되었다. 그런 면에서 이병철 회장도 후계자 선정에서 성공한 기업가임이 분명하다.

이건희 회장은 어려서부터 일본에서 긴 시간을 보냈다. 큰 나무 밑에서는 나무가 자라기 어렵다고 한다. 그 기간이 그를 강한 리더로 만든 원동력이 되었다. 그는 혼자 외롭고 힘든 시간을 이겨냈다. 집중하고 끈기있게 밀고 나가는 힘을 길렀다. 그런 힘은 삼성 총수라는 외로운 자리에서 그를 버티게 했고, 초일류기업으로 밀고 나가는 바탕이 되었다. 이건희 회장은 레슬링과 럭비에 대한 애정을 보여준 바 있다. 특히 끝까지 밀고 나가는 힘을 럭비를 통해 배웠다는 말은 그가 경영에서 보여준 끈기와 돌파력의 원천을 잘 설명한다.

이건희 회장은 늘 뒤쳐질 것에 대한 두려움을 느끼며 경각심을 갖도록 주문했고, 혁신을 밀어붙였다. 이 상태로 가면 최고가 될 수 없고 뒤쳐질 뿐이라는 위기의식은 늘 그를 괴롭혔다. 지금 아니면 늦는다는 절박감, 뒤쳐질 것을 생각하면 등에서 식은땀이 난다는 그의 표현은 이어졌다. 이건희 회장은 1993년 오사카 회의에서 “작년 중순부터 고민을 하기 시작해서 작년 말부터 하루에 3시간에서 5시간 밖에 잠이 안 왔습니다”라고 말했다.

1993년 6월 프랑크푸르트에서 했던, 그의 외침은 호소력이 컸다. “마누라와 자식 빼고는 다 바꿔야 한다”는 말은 모든 사람들의 기억에 남을 정도로 강력했다. 그의 위

기의식은 삼성 공동체가 함께 변해가는 동력을 제공했다.

1996년 우리나라는 OECD 회원국에 가입했다. 나라 전체가 성취감이 컸다. 삼성도 연평균 17%의 놀라운 성장률을 기록하고 있었다. 성장일로에 들어선 삼성이 안심하고 기뻐하고 있을 때, 멕시코 티후아나 전자복합단지를 방문 중이던 이건희 회장은 미국 샌디에이고에서 긴급 사장단 회의를 소집했다. "반도체가 조금 팔려서 이익이 난다 하니까 자기가 서있는 위치가 어디인지도 모르고, 그저 자만에 빠져 있다." 이건희 회장의 질책과 함께 삼성은 내부의 자만을 경계하고 장래 위기에 대비하기 위해 비상경영에 돌입했다. 삼성그룹은 경영 전 분야에 걸쳐 3년 동안 원가 및 경비의 30%를 절감하겠다는 '경비 330 운동'을 강력하게 추진했고, 한계 사업을 과감히 정리하고 차세대 사업에 집중했다. 경영 합리화와 사업재구조를 목표로 비상경영을 진행했다. 삼성이 비상경영에 들어간지 1년 후인 1997년, IMF 외환위기가 닥쳐왔다. 위기에 미리 대비하고 허리띠를 졸라맨 삼성은 외환위기라는 거센 파도 속에서 피해를 최소화 하면서 급변하는 세계 디지털 시장을 선점하는 기회를 만들어냈다.

때로는 충격요법도 마다하지 않았다. 대표적인 사례가 핸드폰 불량품 15만대를 불태워 버린 사건이다. 직원들도 이대로는 안 된다는 각성의 계기가 되었다. 변해야 한다는 생각은 출퇴근 시간을 7.4제로 바꾼 데서도 잘 나타난다. 근무시간을 바꾸고, 생활 방식을 바꾸는 과정을 통해 삼성의 직원들은 새롭게 변화해야한다는 절박감을 공감했다.

그의 경영술은 지역전문가 제도와 디자인 경영에서도 빛난다. 지역전문가를 키워 글로벌 경제 수준에 걸맞는 인재와 키우고 기업 경쟁력을 높였다. 상품 분야에서 세계 시장에서 통하는 디자인을 주문했고, 큰 성과를 냈다. 그가 제시한 디자인의 철학은 삼성제품에 잘 반영되었고, 소비자들은 큰 호응을 보냈다.

그는 기업가로 반도체 신화, 핸드폰 신화를 이룬 기업가정신의 본보기를 보였다. 이건희 회장이 파산 직전의 한국반도체를 인수한다고 했을 때 모두가 반대했다. 지금이야 반도체 하면 삼성을 떠올리는 시대가 됐지만, 그때만 해도 한국반도체 인수는 말도 안 되는 공상과 같은 이야기였다. 일본의 한 기업 연구소는 '삼성이 반도체를 할 수 없는 다섯 가지 이유'라는 보고서를 내놓으며 비판했을 정도이다.

반도체의 성공에 이어, 애니콜 신화가 뒤를 이어받았다. 신경영 선언 이후 이건희 회장은 삼성의 신수종 사업으로 휴대폰 사업을 예견했다. "반드시 1명당 1대의 무선 단말기를 가지는 시대가 옵니다. 전화기를 중시해야 합니다." 1995년 8월 마침내 애니콜은 전세계 휴대폰 시장 1위인 모토로라를 제치고, 51.5%의 점유율로 국내 정상에 올라섰다. 당시 모토로라가 시장점유율 1위 자리를 차지하지 못한 유일한 나라가 되

었다.

### 위기를 뛰어 넘는 리더십

우리나라 기업에게 정치는 피할 수 없는 리스크이다. 국내에서 삼성 최대의 라이벌 기업인 현대는 정치 리스크를 넘지 못하고 1990년대 삼성과의 경쟁에서 밀렸다. 하지만 이건희 회장도 정치 스캔들을 피할 수는 없었다. 몇 차례 고난의 시간을 보내야 했고, 그 후유증은 컸다.

“우리나라 정치는 4류, 관료와 행정조직은 3류, 기업은 2류다”라고 1995년 그가 한 말은 국민에게는 공감을 주었지만, 권력자들에게는 한 순간에 적대감을 유발시키는 말이었다. 이후 정치 스캔들은 계속 이어졌다.

1996년, 그는 뇌물 제공으로 징역 2년, 집행유예 2년을 선고 받았다. 2007년 김용철 법무팀장이 터뜨린 비자금 및 로비제공 의혹 폭로로 회장직을 물러났다. 징역 3년, 집행유예 5년을 선고받았고, 이후 사면되었다. 이후 이건희 회장은 평창 동계올림픽 유치에 성공한 후 눈물을 보였다.

그가 떠난 삼성에는 아직 정치 리스크가 여전히 남아 있다. 글로벌 초일류기업인 삼성에 대한 정치권의 인식은 여전히 싸늘하다. 이재용 부회장은 비전을 제시하고 경영 혁신을 실천해 내기 위해 애써야 하는데 집중하기 어려운 상황이다.

하지만, 지금 우리 기업의 정치적, 제도적 환경은 악화되었다. 삼성에게는 시련의 계절이다. 변화를 허용하기보다 정치적 요구에 대응하는데 시간과 경영자원을 쏟고 있는 상황이다.

이건희 회장은 운이 좋게도 선대 회장으로부터 큰 유산을 물려받았다. 인재 제일주의라는 기업문화와 무노조 경영이다. 이 두 가지는 지금 시대에도 탁월한 기업문화이다. 세계 최고 기업들이 추구하고 실천하는 기본이다. 다른 기업과의 격차를 벌인 근본 이유이기도 하다.

우리나라에서 최고의 글로벌 기업은 삼성전자와 현대자동차라고 할 수 있다. 이 두 글로벌 기업을 이끈 리더가 이건희 회장과 정몽구 회장이다. 두 총수 모두 2세 경영자이다. 하지만 차이가 있다. 글로벌 기업인 현대자동차를 이끈 정몽구 회장은 이건희 회장과는 다른 문화를 물려받았다는 점에서 비교된다. 현대차에는 무노조가 아닌 세계에서 가장 이념적이고 반기업적인 노조가 있었다. 이제는 삼성에도 노조가 강제로 이식되고 있다. 앞으로 정치권의 무리한 요구와 압박이 삼성의 혁신을 방해하지는 않

을지 우려된다.

### 시대적 요구에 응하라

이건희 회장이 성공 신화를 이룰 수 있었던 것은 외환 위기가 오기 전에 신경영을 실천할 수 있는 시간적 여유가 있었기 때문이다. 구조조정을 실천하고 변화에 성공한 삼성에게 외환위기는 오히려 기회가 되었고, 한 단계 성장하는 계기가 될 수 있었다.

지배구조는 기업의 경쟁력을 높이기 위해 그리고 더 큰 성과를 내기 위해 변화하는 것이 좋다. 정치적 목적에 의해 방향이 설정된 기업 지배구조는 기업 생태계를 허물 수 있다.

삼성이 세계 최고의 기업이 된 것은 가장 높은 수준의 지배구조, 하도급 거래, 납품 방식을 가지고 있다는 뜻이다. 일부 비판론자의 주장처럼 형편없는 하도급, 일감몰아 주기를 일삼았다면 그런 성과를 낼 수 없다. 삼성은 오너 주도로 우리 사회에서 가장 모범적이고 투명한 거래 방식을 만들었으며, 선도하고 있다.

삼성은 또 다시 혁신에 성공해야 하는 시대적 요구에 응답해야 한다. 비록 정치적으로 어렵고, 경영환경은 악화되었다고 하더라도 더 탁월한 리더십을 통해 더 큰 성취를 이루어내야 한다. 이것이 이건희 회장이 후대의 성공을 통해 뛰어난 기업가이었음을 한 번 더 증명하는 길이다.

## 초일류 기업의 DNA를 삼성에 심어놓은 이건희

이재하 남서울대학교 교수

### 리더의 크기가 조직의 크기

경영학에서 흔히 리더의 크기가 조직의 크기라는 격언이 있다. 그 격언에 가장 적합한 기업인이 바로 이건희 회장이 아닌가 싶다. 그는 선대 회장으로부터 정신적으로 훈육받은 3가지 즉, 경청, 인재론, 디딤돌(개념)을 경영에 접목한 기업인이다. 다시 태어나면 절대로 대기업의 회장이 되지 않겠다던 그였으나 삼성의 변화와 혁신을 가장 고심한 이도 바로 그였다. 우리나라에 초일류기업의 개념(초격차의 개념)을 심어놓은 혁신가이기도 하다. 비행기는 주어진 시간에 1만 고도에 도달하지 못하면 떨어진다든 말로 지속적인 혁신의 필요성을 설파하였다. 그는 분명 보통 기업인들보다 한발 앞서서 기업과 사회, 국가발전의 방향을 제시한 개척자였다.

### 삼성의 사상가, 이건희

삼성그룹에는 삼성인이 반드시 지켜야하는 삼성헌법이 있다. 기업에도 헌법이 필요하다는 생각을 처음으로 제기한 이가 이건희다. 삼성헌법은 1993년 신경영 선언 이후 삼성조직문화의 기틀이 되었다. 삼성헌법에는 인간미, 도덕성, 예의범절, 에티켓 등 4개의 덕목이 언급되고 있다. 반대로 삼성인의 4대 금기(禁忌)도 있는데, 거짓말, 예의 없는 것, 억지, 뒷다리 잡기 등이다. 통상 기업문화가 필요하다고 역설하는 기업인은 많으나 이건희 회장처럼 기업헌법 등의 개념적 완성을 추구하는 기업인은 드물다.

### 이건희의 인재경영

그는 ‘경청’과 더불어 ‘삼고초려’라는 접근으로 인재에 대한 욕심을 가져야 한다는 것을 강조했다. ‘회장으로서 제일 힘든 일은 사람을 키우고, 쓰고, 평가하는 일이라고 생각합니다.’ 이건희 회장이 국내외 인터뷰에서 ‘사람’ 대목이 나오면 늘상 하는 답변이다. 그의 인재관은 ‘한 명의 인재가 만명을 먹여 살린다’고 하는 인재경영과 맞닿아 있다. 실력위주의 인재확보와 활용, 인재양성 등이 삼성을 초일류 기업으로 성공시킨 하나의 요인이 아닐 수 없다.

### 9659일, 혁신을 강조

이건희 회장이 재임시절 반드시 참석한 전시회가 삼성전자의 ‘디지털 신제품 전시회’

다. 그는 선진제품과의 비교를 통해 기술을 발전시켜야 한다는 ‘제품비교평가 발전론’을 주창했다. 그는 품질을 위해서 ‘라인스톱제(양보다는 질)’, ‘5WHY 사고론’, ‘디자인경영론’, ‘창조경영’ 등의 개념제시를 통하여 혁신을 지속적으로 강조하였다. 2014년 신년사 역시 ‘다시 한 번 바뀌어야 한다(마하경영: 제트기가 음속의 2배로 날려고 하면 엔진뿐만 아니라 재료공학, 기초물리, 모든 재질과 소재가 바뀌어야 초음속으로 날 수 있다)’는 혁신을 재촉하는 메시지였다.

#### 이건희 회장이 말하는 리더의 덕목: 知行用訓評

이건희는 경영학적 관점에서 보면 리더로서 배움에 대한 학구열이 높고, 스스로 질문하고 행동하는 솔선수범형 리더라고 볼 수 있다. 특히 지시형 접근보다는 질문과 사례를 통하여 임직원들의 생각을 변화시키고 스스로 해답을 찾고자 이끌었다는 측면에서 탁월함을 엿볼 수 있다. 올바른 질문이 문제의 해답을 찾을 수 있다는 그의 경영철학은 피터 드러커의 올바른 질문이 갖는 논지와도 일맥상통한다고 볼 수 있다. 그는 아우토반을 시속 300Km이상으로 달리며 열대 앞의 차 움직임을 보아야 안전하듯이 기업도 미래를 앞서보아야 안전함을 강조했다.