

## 한국재벌의 경쟁력과 전략적 과제\*

박 철 순\*\*

〈 目 次 〉

I. 기업경쟁력 분석을 위한 이론적 틀	2. 기업수준의 경쟁력
1. 사업부 수준의 경쟁력	III. 80년대 말 환경변화와
2. 기업 수준의 경쟁력	재벌경쟁력
II. 90년대 이전 한국 재벌의	1. 사업부 경쟁력
경쟁력	2. 기업수준의 경쟁력
1. 사업부 경쟁력	IV. 결론 및 시사점

한국은 과거 수십년 간 세계에서 가장 비약적으로 성장한 국가 중 하나이다. 이런 한국경제의 획기적 성장에는 한국기업, 그 중에서도 재벌이 많은 공헌을 했다고 볼 수 있다. 실제로 한국 내 고용의 상당부분을 중소기업이 담당하고 있는데 반해, 경제적 부가가치의 약 75%가 상위 30대 재벌그룹에 의해 창출되고 있다. 특히 상위 4대 재벌그룹(현대, 대우, 삼성, LG)의 경우 고용인력은 전체 인력의 3%에 불과하나, 매출액은 한국기업 총 매출액의 30%를 상회하고, 수출에 있어서는 총 수출액의 약 60%를 담당하고 있다(Ghoshal & Park, 1996). 재벌은 세계진출에도 적극적이었다. 그들은 중앙아시아를 거쳐, 유럽, 미국, 남미, 오스트레일리아, 심지어 아프리카까지 진출하였다. 또한 엄청난 자금을 새로운 생산시설에 투입하여 반도체를 비롯한 VCR, 철강, 그리고 자동차를 생산하고 이를 해외시장에 판매하였다. 그러나 1997년 11월 IMF관리체제라는 한국경제 초유의 위기를 맞게 되었다. 한국경제는 광범위한 은행권의 부실, 수많은 기업의 도산, 국내 자산시장의 붕괴와 함께 급속한 하강국면에 접어들었다. 무려 6.000억불 이상의 부채에 허덕이던 재벌을 비롯한 많은 한국기업들은 마침내 그들의 제국건설을 포기하고 부채상환을 위한 현금을 조달하고자 상당한 자산을 대내외에 매각하게 되었다. 한때 그토록 높은 경쟁력을 가진 것으로 보이던 한국기업, 특히 재벌이 이런 비극적 상황을 맞이하게 된 이유는 무엇인가?

\* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비지원에 의하여 수행되었음

\*\* 서울대학교 경영대학 기금조교수

최근들어 한국경제, 더 넓게는 아시아경제의 위기에 관한 논의는 상당히 많이 이루어져 왔다 (e.g., Krugman, 1998; Sachs, 1997). 이러한 기존 논의는 주로 위기의 거시경제적 원인과 결과 그리고 각 국가가 이러한 위기를 타개하기 위해 쓸 수 있는 정책적 수단에 초점을 두고 있다 (e.g., Delhaise, 1998; World Bank, 1998). 이는 정부의 정책적 결정에는 상당한 도움을 주나, 각 기업이 실제로 어떻게 이 위기를 극복해야 하는가에 대해서는 그다지 큰 시사점을 주지 못하고 있다. 뿐만 아니라 이들 기존 논의의 상당부분이 금융시장의 미성숙, 정부의 간섭, 그리고 편파자본주의(crony capitalism)나 경영투명성의 결여 등을 포함한 아시아 특유의 여러 경영관행을 위기의 원인으로 파악하고 있다. 하지만 이러한 요인들은 과거에도 존재하였음에도 불구하고 과거에는 별 문제가 되지 않았다는 점에서 설득력이 약하다.

본 논문은 한국 경제위기의 원인을 IMF체제 이전의 여러 제도적 요인 자체가 아니라, IMF체제 이전에 이루어진 여러 제도적 요인의 변화와 이러한 제도적 변화에 대한 기업의 전략적 적응력 부재로 파악한다. 본 논문은 우선 전략적 관점에서 기업의 경쟁력을 분석하기 위한 이론적 틀을 제시하고, 과거 및 현재의 제도적 환경에서 재벌기업의 전략이 기업경쟁력에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴본다. 또한 변화된 제도적 환경에서 한국 기업의 경쟁력을 극대화하기 위한 전략은 무엇인가를 살피고자 한다.

## I. 기업경쟁력 분석을 위한 이론적 틀

다각화기업의 경쟁력은 다음의 두 가지 요소로 이루어 진다고 볼 수 있다. 하나는 그 기업을 구성하는 각 사업부의 독자적인 경쟁력을 나타내는 “사업부 수준의 경쟁력” 또는 “사업부 경쟁력(business-level competitiveness)”이고 다른 하나는 각 사업부 간에 실제로 실현된 시너지의 크기에 의해 결정되는 “기업 수준의 경쟁력” 또는 “기업 경쟁력(corporate-level competitiveness)”이다.

### 1. 사업부 수준의 경쟁력

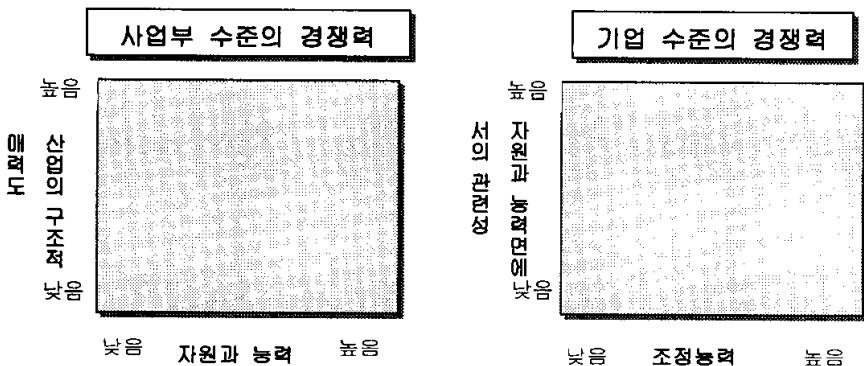
먼저 사업부 경쟁력은 다음의 두 가지 요인, 즉 ①특정 사업부가 사업을 영위하고 있는 산업의 구조적 매력도(structural attractiveness)와 ②그 사업을 영위하는 데 있어 핵심적으로 요구되는 자원과 능력(resources and capabilities)의 보유정도에 의해 결정된다. 산업 조직론에 따르면, 산업구조는 그 산업 내 기업들의 행위 또는 전략에 영향을 주고, 이에 따

라 기업의 성과가 결정된다(Bain, 1968; Mason, 1939; Scherer, 1970; Porter, 1981). 즉, 기업의 성과는 그 기업이 속해있는 산업의 구조적 매력도에 의해 결정된다는 것이다. 기업의 성과가 산업의 구조적 매력도에 의해 결정된다는 산업조직론자들의 주장은 많은 실증적 연구에 의해 지지되고 있다(Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985).

산업조직론자들의 주장대로 기업의 성과가 전적으로 산업구조에 의해 결정된다면 한 산업 내의 모든 기업의 성과는 동일해야 한다. 하지만 실제로 같은 산업 내에서도 기업의 성과는 기업에 따라 현격한 차이(intra-industry performance differences)를 보여주고 있다. 자원관점이론(resource-based view of the firm)에 의하면, 어떤 사업이나 그 사업의 성공을 위해 핵심적으로 요구되는 자원과 능력이 있는데 동일한 산업 내 기업 간 성과차이는 각 기업이 보유하고 있는 이러한 자원과 능력의 차이에 기인한다(Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). 즉, 한 기업의 경쟁력은 그 기업이 특정 사업을 성공적으로 영위하기 위해 핵심적으로 요구되는 자원과 능력을 어느 정도 보유하고 있느냐에 의해 결정된다는 것이다.

전략경영에서의 대표적 이론인 산업조직론과 자원관점이론을 함께 고려하면, 한 사업부의 경쟁력은 그 사업부가 속해 있는 산업이 구조적으로 매력적이면 매력적일수록, 그리고 그 사업부가 보유하고 있는 핵심적인 자원과 능력이 타 경쟁업체에 비해 많으면 많을수록 높아진다고 할 수 있다. <그림 1>에서 사업부 수준의 경쟁력은 우상향으로 갈수록 높고, 좌하향으로 갈수록 낮아진다는 것을 의미한다.

<그림 1> 다각화 기업의 경쟁력



## 2. 기업 수준의 경쟁력

기업 수준의 경쟁력은 기업 내 여러 사업부 간에 얼마나 많은 시너지가 실제로 실현되었느냐에 의해 결정된다. 사업부 간의 시너지가 극대화되기 위해서는 다음의 두 가지 조건이 충족

되어야 한다. 첫째, 각 사업부에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력면에서 사업부 간 상호 관련성이 높아야 한다. 혼히 사업부 간 시너지를 극대화하는 방법으로 “관련” 다각화를 제시하나 과연 관련다각화에서의 “관련”이 무엇에 관한 관련인가에 대해서는 정확한 이해가 부족하다. 많은 사람들이 각 사업부의 제품이나 시장 또는 고객이 비슷할 때 관련다각화라고 생각하나, 실제로 이는 관련다각화에 관한 정확한 정의가 아니다. 바람직한 관련다각화란 사업부 간 시너지를 극대화할 수 있는 다각화를 의미하는 데, 시너지는 각 사업부 간에 핵심적으로 요구되는 자원을 공유함으로써 또는 핵심적인 능력 또는 지식을 서로 이전함으로써 발생한다. 이러한 사업부 간의 자원공유(resource-sharing)나 능력 또는 지식이전(capability-or knowledge-transfer)은 각 사업부에서 핵심적으로 요구되는 자원이나 능력이 서로 비슷할 때, 즉 관련이 있을 때 가능하다. 따라서 시너지를 극대화하는 방법으로서의 관련다각화는 각 사업부에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력이 서로 관련이 있는 다각화를 의미하는 것이지, 제품이나 시장이 비슷한 또는 관련이 있는 다각화를 의미하는 것이 아니다. 각 사업부의 제품이나 시장은 서로 관련이 있으나 이들 각 사업에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력은 상이하여 서로 자원을 공유하거나 능력을 이전할 수 없는, 그래서 사업부 간 시너지가 미미한 경우가 많이 있다. 이 경우 비록 사업부 간 제품이나 시장은 관련이 있다 하더라도 이는 관련다각화가 아니라 사업부 간 시너지가 없는 비관련다각화이다.

사업부 간 시너지를 극대화하는 두 번째 조건은 기업이 사업부 간의 자원공유나 능력이전을 원활히 조정하는 능력을 갖는 것이다. 각 사업부 간 자원과 능력이 관련이 있다는 사실은 각 사업부 간 자원공유 또는 능력이전의 가능성에 있다는, 즉 잠재적 시너지가 있다는 것을 의미하는 것이지, 실제로 자원이 공유되거나 능력이 이전되었다는, 즉 실제로 시너지가 발생하였다는 것을 의미하는 것이 아니다(Nayyar, 1992). 자원공유의 경우 규모의 경제, 범위의 경제, 또는 공유된 활동의 독특함에서 오는 차별화를 통해 시너지의 극대화가 가능하나, 이는 동시에 자원의 공유에 따른 각종 분쟁을 해결하기 위한 많은 조정비용을 유발하게 된다(Haspeslagh & Jemison, 1991; Porter, 1985). 따라서 이러한 사업부 간의 자원공유를 원활히 조정하여 자원공유에 따른 여러 비용을 최소화할 수 없는 기업은 실제로 자원공유에 따른 이익보다 비용이 더 많아 기업 성과에는 오히려 부정적인 영향을 미치게 된다.

능력 또는 지식을 이전하는 경우에도 핵심적으로 요구되는 능력을 가지고 있지 않은 사업부가 이러한 능력을 보유한 기업 내 타 사업부로부터 능력을 이전 받음으로써 경쟁력을 향상 시킬 가능성은 있으나, 핵심적으로 요구되는 능력이 사업부 간 비슷하다고 하여 반드시 이러한 능력이 실제로 이전되는 것은 아니다. 능력을 보유하고 있어 이를 이전해 줄 수 있는 사

업부(knowledge-transferring units)의 경우, 능력을 이전해 줄 핵심요원의 시간과 노력을 제공해야 하고, 이러한 핵심능력이 타 경쟁업체로 누출될 위험을 감수해야 하기 때문에 동일한 기업 내 사업부라 할지라도 능력이전에 소극적이 된다. 뿐만 아니라 많은 시간과 노력을 들여 쌓아온 능력, 그리고 기업 내에서 높은 인정을 받는 기반이 되는 이러한 핵심적 능력을 타 사업부에 이전해 줌으로써 기업 내 타 사업부와의 차별성이 무너지는 것을 꺼리게 된다.

능력을 이전받을 가능성이 있는 사업부(knowledge-receiving units) 또한 능력이전에 소극적이기는 마찬가지이다. 다른 곳에서 고안된 생각이나 해법에 대한 저항, 즉 "N-I-H(Not-Invented-Here)"신드롬(Allen, 1977; Bartlett & Ghoshal, 1989)에 의해 실제로 많은 도움이 될 수 있음에도 불구하고 타 사업부의 능력을 이전 받기를 거부하는 것이다. 따라서 능력이전의 경우에도 그 기업이 이러한 능력이전을 원활히 조정할 수 없으면 비록 사업부 간 요구되는 능력이 관련이 있어도 실제로 능력이전이 일어나지 않게 된다.

요약하면 기업수준의 경쟁력은 다음의 두 가지 조건이 충족될 때 극대화된다. 첫째, 각 사업에서 요구되는 핵심적인 자원과 능력이 서로 관련이 높을 때. 둘째, 이러한 자원과 능력의 공유 및 이전을 원활히 조정할 수 있는 능력이 뛰어날 때이다. 따라서 기업 수준의 경쟁력은 <그림 1>에서 우상향으로 갈수록 높고, 좌하향으로 갈수록 낮아진다.

## II. 90년대 이전 한국 재벌의 경쟁력

### 1. 사업부 경쟁력

한국재벌의 90년대 이전 경쟁력은 어떠한가? 제시된 전략적 관점에서의 분석틀에 따라 90년대 이전 재벌의 사업부 경쟁력을 먼저 살펴보자.

**산업의 구조적 매력도** 일제 식민지시대와 6.25사변을 거치면서 한국경제는 심각한 물자부족현상을 겪었다. 전후 생산시설, 인력, 그리고 자금의 심각한 부족으로 인해 거의 모든 생필품은 해외로부터의 수입에 의존해야 했다. 이 당시 한국경제를 보면 거의 모든 산업이 수요는 급속히 증가하나 공급은 극히 제한된 극심한 수요초과상태였으므로 구조적으로 볼 때 상당히 매력적인 산업들이었다.

70년대 가전산업을 보자. 엄청난 수요에 비해 공급은 극히 제한되어 많은 사람들이 냉장고와 같은 특정 가전제품의 구입을 위해 주문 후 몇 개월씩 기다려야 하는 실정이었다. 이는 가전산업만이 아니었다. 의류산업, 제당산업, 정유산업, 비료산업 등 거의 모든 산업이 수요

는 폭발적으로 증가하나 경쟁자는 거의 없는 무주공산의 매력적인 산업들이었다. 많은 사람들이 재벌 창업자가 전망이 좋은, 구조적으로 매력적인 산업을 정확히 분석 및 파악하여 진입함으로써 성공의 발판을 마련하였다고 주장하나 이는 다소 과장된 표현이라 할 수 있다. 당시로서는 거의 모든 산업이 구조적으로 매력적이었으므로 창업자의 뛰어난 감각없이도 얼마든지 구조적으로 매력적인 산업으로의 진출이 가능했던 것이다.

이러한 수요초과의 시장상황에서 한국기업의 과제는 가능한 한 많은 물건을 만들어 폭발적으로 증가하는 수요를 충족시켜주는 것이었다. 따라서 많은 기업들이 제품의 질과는 상관없이 만들어 내기만 하면 좋은 가격에 쉽게 판매할 수 있었다. 즉, 당시의 경쟁은 얼마나 좋은 물건을 만드느냐하는 “질(質)의 게임”이 아니라 얼마나 많은 물건을 만들어 폭발적으로 증가하는 수요를 충족시켜 주느냐하는 “양(量)의 게임”이었다.

**자원과 능력** 당시 극심한 수요초과상황에서 거의 모든 산업이 구조적으로 매력적이었으므로 산업의 구조적 매력도는 각 기업 간 경쟁력의 우열을 가리는 데 크게 영향을 주지 않는다. 따라서 당시 경쟁력의 우열은 기업들이 각 사업에 있어 핵심적으로 요구되는 자원과 능력을 얼마나 보유하고 있느냐에 의해 주로 결정되었다. 당시 각 사업에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력은 무엇이었나?

자원관점이론에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력의 구분기준에는 여러 가지가 있을 수 있으나(Grant, 1995; Hill & Jones, 1992; Peteraf, 1993), 일반적으로 다음의 두 가지를 기준으로 파악할 수 있다. 첫째는 특정 자원이나 능력이 특정 산업에서 얼마나 가치있는 (valuable), 또는 중요한 것인가에 대한 판단이다. 보통 한 사업의 성공적인 수행을 위해서는 수없이 많은 자원이나 능력이 요구된다. 하지만 이러한 자원과 능력이 최종 제품의 가치에 미치는 영향은 종류에 따라 다르다. 예를 들어 최첨단 의류사업을 영위하기 위해서는 디자인 능력, 브랜드 이미지, 심지어 종업원의 유니폼도 필요하다. 이 경우 디자인 능력이나 브랜드 이미지는 최종제품의 가치에 많은 영향을 미치고 반드시 필요하나, 종업원 유니폼의 경우 제품의 가치에 별 영향을 주지 않는다. 따라서 최첨단 의류사업의 경우 디자인능력이나 브랜드 이미지는 핵심적으로 요구되는 자원과 능력이나, 종업원 제복은 핵심적으로 요구되는 것이 아니다. 자원관점이론에서 말하는 자원과 능력이란 한 사업에서 요구되는 모든 자원과 능력을 의미하는 것이 아니라, 이처럼 최종제품의 가치에 결정적인 영향을 미치는 그리고 반드시 필요한 자원과 능력을 의미한다.

자원과 능력에 관한 두 번째 판단기준은 특정 자원이나 능력을 타 경쟁업체가 모방하는 것이 얼마나 어려우냐(“non-imitable”)이다. 자원과 능력 중에는 제품가치에 많은 영향을 미치

고 꼭 필요하나 상대적으로 타 업체가 이를 보유하는 것이 용이한 것이 있다. 예를 들어 PC 제조업체가 Intel의 반도체 칩을 자사 제품에 사용하고 있다고 할 때 Intel의 반도체 칩은 그 제품에 있어 상당한 가치가 있을지 모르나 타 PC업체도 쉽게 Intel 칩을 시장에서 구입하여 사용할 수 있다. 따라서 Intel의 반도체 칩은 제품가치에 많은 영향을 주나 타 기업이 쉽게 모방할 수 있는, 그리하여 기업의 지속적인(sustainable) 경쟁우위의 원천이 되지 못한다는 점에서 핵심적 자원이 아니다.

1990년대 이전 한국경제의 각 산업에서 핵심적인, 즉 가치가 있고 모방이 어려운 (valuable and non-imitable) 자원과 능력은 무엇인가? 마케팅 능력, 브랜드 네임, 기술 등과 같은 몇몇 특정산업에서만 쓰일 수 있는(industry-specific) 자원과 능력은 90년대 이전의 한국경제와 같이 수요초과의, 그리고 낮은 수준의 경제발전단계에서는 핵심적인 자원과 능력이 아니었다. 예를 들어 마케팅 능력을 보면, 당시 시장상황은 수요가 공급을 초과하는, 그래서 고객이 한정된 공급의 제품을 사기 위해 대기하고 있는 상태였다. 이 경우 더 많은 수요창출을 위한, 즉 고객에게 더 많은 제품을 팔기 위한 마케팅이 얼마나 필요하고 가치있는 능력인가? 양의 게임을 하던 당시 상황에서 마케팅능력은 별로 가치가 없는 능력으로서 자원관점에서의 자원이 되지 못한다. 기술의 경우에 있어서도 각 산업에서 중요할지는 모르나 당시에 필요한 기술은 지극히 낮은 수준으로서 시장에서 라이센싱을 통해 쉽게 구입이 가능하다. 따라서 타 기업이 시장을 통해 쉽게 구입할 수 있는, 즉 모방이 가능한 자원으로서, 핵심적인 자원이 되지 못한다.

90년대 이전 각 산업에서 핵심적으로 요구되던 자원과 능력은 기술, 마케팅, 브랜드네임과 같은 산업고유의 자원과 능력이 아니었다. 오히려 자금력(financial resources), 관리력 (managerial resources), 정부보조(government support)와 이러한 자원들을 획득하는 능력이 핵심적으로 요구되는 것들이었다. 이러한 자원과 능력은 몇몇 산업에만 쓰이는 산업 고유의 자원과 능력이 아니라 어느 산업에서나 쓰일 수 있는 일반적이고 유연한 자원과 능력 (general and flexible resources and capabilities)이라는 특징이 있다(Chatterjee & Wernerfelt, 1991).

우선 자금력의 경우 어느 사업에서나 반드시 필요한 가치있는 자원임에는 이론의 여지가 없다. 자금력이 얼마나 타 업체가 모방하기 어려운 자원인가는 그 경제 내에 얼마나 많은 자본이 축적되어 있고 이러한 축적된 자원을 효율적으로 분배하는 자본시장이 얼마나 발달되어 있느냐에 달려있다. 전후 우리 경제를 보면 자본축적의 정도가 지극히 낮고, 동시에 이를 효율적으로 분배할 자본시장이 제대로 발달되어 있지 않은 것은 물론 정부에 의해 상당히 왜곡

되어 있었다. 이런 상황에서 자금은 몇몇 기업만이 가질 수 있는 희소한 자원으로서 누구나 원하면 쉽게 가질 수 있는 모방 가능한 자원이 아니었다.

관리력의 경우에도 이는 어느 사업이나 필수 불가결한 가치있는 자원이다. 그리고 기업이 관리력을 얼마나 쉽게 획득할 수 있느냐. 즉 얼마나 모방이 가능한 자원이냐는 자금력의 경우와 마찬가지로 다음의 두 가지 조건에 의해 결정된다. 첫째, 관리자원이 경제 내 얼마나 풍부하게 존재하느냐. 그리고 둘째, 이러한 관리자원을 효율적으로 분배할 노동시장이 얼마나 잘 발달되어 있느냐에 의해 관리력의 모방 가능성성이 결정된다. 일제시대 한국인은 기업활동에 있어서 지도적 역할을 수행할 기회를 갖지 못하였다. 따라서 해방 후 경제 내 기업을 운영할 관리자 자원의 축적은 극히 미미했다. 뿐만 아니라 사농공상(士農工商)이라는 전통적인 유교의식에 따라 기업가의 사회적 지위가 낮았다. 이러한 의식은 대학사회에서도 팽배하여 경영대학의 숫자나 규모가 적었을 뿐만 아니라, 대학교 내 경영대학의 위상은 지극히 낮았고 이에 따라 사회에서 필요로 하는 경영자 배출이라는 경영대학 본연의 역할에 충실히 할 수가 없었다. 이러한 여러 제도적 요인은 경제 내 관리자원의 부족현상을 초래하게 되었다.

뿐만 아니라 한국에서는 이러한 희소한 관리자원을 분배하는 노동시장 또한 거의 발달되어 있지 않았다. 전통적인 유교국가로서 한국에서는 지조있는 사람을 상당히 존중한다. 이에 따라 일단 한 조직에 몸을 담으면 그 조직과 운명을 같이 해야 하고, 그렇지 않은 사람은 지조와 충성심이 없는 사람으로 사회적으로 많은 비난을 받게 된다. 따라서 기존 기업을 떠나 다른 기업으로 직장을 옮기는 것은 이전 기업에 대한 배신으로 여겨지고 금기시 되었다. 한국기업의 배타적인 속성 또한 한국에서의 노동시장 발달에 부정적인 영향을 미쳤다. 일본기업과 마찬가지로 한국기업도 외부인사 영입에 상당한 반감을 가지고 있다. 역사적으로 한국인은 외부로부터 많은 시련을 겪어 왔다. 따라서 한국인은 외부인에 대해 심한 반감을 갖고 기득권 고수에 상당한 집착을 보이는 경향이 있다. 특히 외부인사가 타 기업으로부터 영입될 경우 이 외부인사는 이기적이고 충성심이 없는 사람으로 간주되기 때문에 이러한 반감의 정도는 더욱 심해진다. 이로 인해 한국에서는 경영자를 위한 노동시장의 형성이 어렵게 되고 이에 따라 관리자는 기업이 내부적으로 자체 양성 및 배치를 하게 된다. 관리자원의 축적이 미미하고 이를 분배할 노동시장이 형성되지 않아 관리자원은 어느 기업이나 가질 수 있는, 즉 모방이 쉬운 자원이 아니었고, 따라서 90년대 이전 한국에서의 관리자원은 핵심적으로 요구되는 자원이었다.

정부보조의 경우, 정부보조가 사업에 있어 얼마나 가치있는 자원이냐는 정부가 기업활동에 얼마나 개입하느냐에 달려 있다. 90년대 이전 한국정부는 경제개발 5개년 계획을 비롯한 각

종 정부시책을 추진하기 위해 기업활동에 적극 개입했다. 따라서 90년대 이전 정부보조는 필요하고 가치있는 자원이었다고 할 수 있다. 동시에 정부보조는 특성상 모든 기업에 부여되는 것이 아니라 몇몇 선택된 기업만을 대상으로 한다. 가치있는 자원인 동시에, 원하는 모든 기업이 쉽게 얻을 수 없다는 점에서 정부보조는 타 기업에 의한 모방이 어려운 핵심적인 자원이었다.

요약하면 90년대 이전 우리 기업의 핵심 자원 및 능력은 정부보조, 자금력, 관리력 그리고 이를 획득하는 능력이라는 어느 사업에서나 쓰일 수 있는 일반적이고 유연한 자원과 능력이었다. 따라서 당시 기업 간 경쟁우위는 누가 이러한 일반적인 자원과 능력을 많이 보유하고 있는가에 의해 결정되었다.

90년대 이전의 한국재벌의 사업부 경쟁력을 보면, 대부분의 산업이 수요초과상태로 구조적 매력도는 상당히 높았다. 또한 각 사업에 요구되는 핵심적인 자원과 능력은 정부보조, 자금, 관리력으로서 재벌의 경우 이를 자원을 획득하는 데 뛰어난 능력을 발휘하여 왔다. 예를 들어, 정부보조를 얻기 위해 재벌들은 정부의 경제개발 5개년계획에 의해 전략산업으로 지정된 산업에 적극 진출함으로써 정부의 시책에 부응하고 이에 따라 각종 금융 또는 세제상 많은 혜택을 향유하였다. 재벌에 의한 각종 대정부 서비스기능의 수행 또한 이러한 맥락에서 이해할 수 있다(신유근 외, 1994). 즉, 삼성물산의 경우 국가간 공식수교가 안된 지역으로 진출함으로써 국가간 우호적 외교관계를 증진시키는 계기를 만들고, 진출한 지역에서 상사맨들이 인적네트워크를 통해 얻는 다양하면서도 폭넓은 정보를 정부에 제공함으로써 정보력이 취약한 당시 한국정부로 하여금 이를 중요한 정책자료로 활용할 수 있게 하였다.

또 다른 핵심자원의 하나인 자금은 상당부문 이렇게 확보된 정부와의 우호적인 관계정립을 통하여 이루어졌다. 당시의 자금시장은 주식시장의 미성숙으로 은행권이 기업의 유일한 자금 조달처였다. 이런 상황에서 정부는 은행에 대한 소유권을 바탕으로 기업의 국내 및 해외 차입에 대해 철저히 통제하였다. 회소한 자금에 대한 철저한 통제를 통하여 정부는 경제개발 5개년 계획을 비롯한 각종 정부시책을 적극 추진할 수 있었다. 예를 들어, 1971년 시장 실제이자율이 46.5%이고 인플레이션이 8.7%였는데 정부의 당시 전략산업이었던 수출집약적 산업에 참여한 기업을 위한 수출자금 이자율은 6%에 불과하였다. 이러한 정부와의 우호적 관계를 통한 자금조달 외에 많은 재벌들은 금융권, 특히 제2금융권에 직접 진출함으로써 회소한 자금을 확보하고자 하였다.

당시 또 하나의 핵심자원인 관리자원을 확보하기 위해 많은 재벌들은 우수한 인재를 선발하고 이들에 대한 교육을 통해, 경영자를 자체 양성하기 위해 전력을 기울였다. 삼성의 이병

철 회장은 “최고경영자의 역할은 능력있는 인재를 선발하여 이들을 훌륭한 경영자로 키우는 것이다. 나는 내 시간의 80% 이상을 인재를 뽑고 이들을 교육시키는 데 사용해 왔다”고 회고하였다. 아무리 일정이 바빠도 이병철 회장은 모든 신입사원 채용면접에 참여해 온 것으로 유명하다. 뿐만 아니라 가능한 한 정부 고위 관리나 금융권 고위 인사와 같은 지방 또는 대학 출신을 집중 선발 및 경영자로 양성함으로써 이들의 개인적 네트워크를 통해 다른 핵심 자원인 정부보조와 자금을 획득하려고 하였다. 이러한 노력의 결과 재벌은 타 기업에 비해 당시 핵심적으로 요구되던 자원과 능력인 정부보조, 자금력, 관리력 등을 월등히 많이 보유하게 되었다. 따라서 90년대 이전 재벌의 사업부 경쟁력은 상당히 높았다고 볼 수 있다.

## 2. 기업수준의 경쟁력

기업수준의 경쟁력, 즉 각 사업부간 시너지의 극대화는 각 사업부에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력면에서의 관련성과 이러한 자원과 능력의 사업부간 공유 및 이전을 원활히 할 수 있는 기업의 조정능력에 의해 결정된다.

자원과 능력면에서의 관련성 각 사업부간 잠재적 시너지를 극대화하기 위해서는 각 사업부에서 요구되는 자원과 능력이 관련이 있고 이에 따라 사업부간 자원공유 및 능력이전의 가능성이 커야 한다. 90년대 이전 각 사업에서 핵심적으로 요구되던 자원과 능력은 정부보조, 자금력, 관리력, 그리고 이를 획득하는 능력과 같은 어느 사업이나 쓰일 수 있는 일반적이고 유연한 자원과 능력이었다. 이러한 일반적이고 유연한 자원과 능력은 90년대 이전에는 어느 사업에서나 핵심적으로 요구되는 것들이기 때문에 어떠한 사업을 영위하더라도 그 사업들은 핵심적으로 요구되는 자원 및 능력면에서 관련성이 높은, 즉 잠재적 시너지가 높은 사업구조가 된다.

많은 사람들이 한국 기업, 특히 재벌의 사업구조에 대해 사업간 시너지가 없는 비관련 다각화, 문어발식 경영 등의 비난을 해왔다. 하지만 90년대 이전 한국의 제도적 상황을 보면 각 사업에서 요구되는 핵심적인 자원과 능력이 어느 사업에서나 쓰이는 일반적인 것이었던 반면에 특정 사업에서만 유용한 기술이나 마케팅 등과 같은 산업고유의 자원과 능력은 핵심적이 아니었다. 따라서 어떠한 사업구조를 갖든지 핵심적인 자원과 능력이 정부보조, 자금력, 관리력으로 동일하여 시너지를 극대화할 수 있는 관련다각화이다. 즉, 90년대 이전에는 의류산업, 전자산업, 건설업 등 제품 및 시장면에서 전혀 관련이 없는 사업구조도 핵심적인 자원과 능력면에서는 관련이 있는, 그래서 사업 간 시너지의 잠재성이 큰 사업구조가 될 수 있었다.

조정능력 90년대 이전 한국기업의 사업 간 시너지는 자금, 관리자, 그리고 정부보조를 사

업 간 공유함으로써, 그리고 이들 자원을 획득하는 능력을 서로 이전해 줌으로써 실현되었다. 이러한 자원과 능력의 공유 및 이전을 가장 효율적으로 조정하는 방법은 중앙집권적 조직체계를 통한 기업 내 내부자금시장과 내부노동시장, 특히 관리자에 대한 내부노동시장을 만드는 것이었다. 이런 중앙집권적 조직체계를 통한 내부 자금 및 노동시장의 형성은 비서실, 회장실, 기획조정실 등과 같은 강력한 본부 스태프조직의 보유를 통해 이루어 졌으며, 비서실 등과 같은 본부 스태프조직은 강력한 예산권 그리고 경영자에 대한 인사권을 갖고 필요한 사업부에 대해 이런 자원을 중앙에서 효율적으로 분배하는 역할을 수행했다.

재벌의 스태프조직은 그 규모 및 권한이 막강한 것으로 정평이 나있다. 그 중에서도 삼성그룹의 비서실은 특히 강력한 스태프조직으로 유명하다(전용육, 한정화, 1994). 200명이 넘는 중간관리자급 이상 직급을 가진 그룹 내 최정예 인원으로 구성된 이 조직은 그룹수준의 전략 외에 당시 핵심 자원인 자금과 경영인력의 취득, 분배, 그리고 이의 조정이 주요 임무였다. 이러한 강력한 중앙 스태프조직으로 그룹 내 내부 자금시장(조동성, 1997) 및 노동시장을 형성하여 핵심자원과 능력의 공유 및 이전을 효율적으로 조정하였다. 따라서 이들 재벌의 기업수준의 경쟁력은 상당히 높았다고 볼 수 있다.

### III. 80년대 말 환경변화와 재벌경쟁력

높은 수요초과와 기업의 경제활동에 대한 강력한 정부통제, 비효율적인 자금 및 노동시장을 특징으로 하던 한국의 제도적 상황은 80년대 말에 들어오면서 많은 변화를 겪게 되고 이에 따라 재벌의 경쟁력도 급격히 약화되었다.

#### 1. 사업부 경쟁력

우선 각 산업에 있어 기존 기업들이 높은 수요를 충족시키기 위해 자체 공급을 확대했고 또한 각종 정부규제에 의한 각종 진입장벽이 제거됨으로써 신규 진입자에 의한 공급이 늘어났다. 뿐만 아니라 정부의 시장개방정책에 따라 해외로부터의 공급도 비약적으로 늘어나게 되었다. 이에 따라 90년대 이후 거의 모든 산업에서 초과수요는 사라지고 대부분이 공급과잉 상태를 맞이하게 되었다. 공급의 확대와 산업 내 경쟁의 심화로 인해 90년대 이후 산업의 구조적 매력도는 현격히 낮아졌다.

수요초과의 시장상황이 공급과잉으로 바뀌자 기업간의 경쟁도 “누가 많이 생산하느냐”의 양(量)게임에서 “누가 더 좋은 제품을 저렴한 가격에 제공하느냐”의 질(質)게임으로 변모하였

다. 이에 따라 수요초과의 시장상황에서 그다지 중요하지 않았던 마케팅, 기술, 브랜드네임, 에프터서비스 등 각종 산업고유의 자원 및 능력이 각 산업에서 핵심적으로 요구되면서 그 중요성이 증대되었다. 뿐만 아니라 한국의 전반적인 경제수준이 저개발국에서 중진국을 거쳐 선진국으로의 진입을 앞두고 있는 시점에서 각 산업에서 요구되는 기술력을 비롯한 각종 산업고유의 자원 및 능력이 과거처럼 시장에서 라이센싱을 통해 쉽게 구입이 가능한 정도의 낮은 수준의 것이 아니라 선진기업의 경쟁력의 원천이 되는 최첨단, 고난도의 자원 및 능력으로 바뀌었다. 이러한 최첨단, 고난도의 자원 및 능력의 경우, 해외 선진기업의 경쟁력 원천이기 때문에 이들이 라이센싱을 통한 타 기업으로의 양도를 지극히 꺼리는, 따라서 타 기업이 시장을 통해 구입이 가능한, 즉 모방이 용이한 자원과 능력이 아니다. 그 결과 과거에 핵심적인 자원과 능력으로서의 기준에 미달하였던 기술, 마케팅, 브랜드네임 등 각종 산업고유의 자원 및 능력이 90년대 들어오면서 각 산업에 있어서 핵심적인 자원과 능력으로 요구되었고 그 중요성은 더욱 더 증가되고 있다.

이처럼 과거에 핵심적인 자원과 능력으로서의 기준에 미달하였던 산업고유의 자원 및 능력이 각 산업에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력으로서의 중요성이 높아지는 반면에, 과거에 핵심적이었던 정부보조, 자금력, 관리력, 그리고 이를 획득하는 능력과 같은 일반적 자원과 능력의 핵심적 자원 및 능력으로서의 중요성은 점점 낮아지는 추세이다. 우선 정부보조의 경우, 한국경제의 규모가 커지고 복잡해짐에 따라 과거처럼 정부가 중앙에서 기업활동을 통제 및 조정하는 것이 어렵고 비효율적이 되었다. 뿐만 아니라 80년대 말 전반적인 사회민주화가 진행되면서 기업활동에 대한 정부의 통제가 더욱 더 힘든 상황으로 바뀌었다. 정부보조가 얼마나 핵심적인 자원이냐는 전적으로 정부가 기업활동에 얼마나 관여하느냐에 의해 결정된다. 기업활동에 대한 정부개입의 정도가 줄어듦에 따라, 핵심자원으로서 정부보조의 중요성 또한 점점 줄어 든다고 볼 수 있다.

자금의 경우에도 그동안 국내 자본의 축적이 꾸준히 이루어 졌고, 80년대 말 국내 자금시장의 대외개방으로 해외자본의 유입 및 이에 대한 기업의 접근이 과거에 비해 훨씬 용이해졌다. 국내외 자본의 증가로 자금의 희소성이 상대적으로 줄어들었을 뿐만 아니라 자본시장에 대한 정부의 규제가 상당부분 철폐되어 자금을 효율적으로 분배하는 자금시장이 더 효율적으로 발전하고 있다. 이에 따라 자금의 핵심적 자원으로서의 중요성이 점차 줄어 들고 있다.

관리력의 핵심자원으로서의 중요성 또한 점차 줄어들고 있다. 그동안의 기업활동을 통해 많은 경영인력이 기업 내부에서 양성되었고, 경영대학의 숫자와 규모 또한 비약적으로 증가하여 많은 잠재적 경영자를 배출하였다. 경영인력의 희소성이 감소하고 동시에 이를 기업간

에 배분하는 경영자를 위한 노동시장도 비록 아직 취약하긴 하지만 형성되고 있다. 이러한 경영자를 위한 노동시장은 주로 국내진출 외국기업에 의해 형성되기 시작하였다. 외국기업의 경우 국내기업에 비해 외부인사에 대해 훨씬 개방적이고 또한 많은 부분 외부인력에 의한 충원이 불가피하기 때문에 외부인사영입에 적극적이다. 이렇게 형성되기 시작한 경영자에 대한 노동시장은 IMF체제를 거치면서 앞으로 더욱 더 확산될 것으로 예상되고 있다. IMF라는 경제위기를 겪으면서 기업들은 많은 경영자를 해고시키면서 종신고용의 관례를 포기하게 되고 이에 따라 평생직장의 개념이 붕괴되고 있다. 이는 부정적인 측면도 있으나, 경영자 노동시장의 형성에 상당히 긍정적인 영향을 미치리라 예상된다. 경영자원의 희소성이 감소하고 이의 분배를 담당하는 노동시장이 형성되고 있다는 점에서 경영자원의 핵심자원으로서의 중요성은 점점 감소하고 있는 추세이다.

요약하면, 90년대에 접어들면서 각 산업에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력의 중요성은 기술, 마케팅 등과 같은 산업고유의 자원과 능력의 경우 증가하나 정보보조, 자금, 관리력과 같은 일반적 자원과 능력의 경우 점점 감소하는 추세이다. 특정 사업부가 핵심 자원과 능력을 얼마나 보유하고 있느냐 할 때의 비교 대상은 경쟁사이다. 글로벌 경쟁하에서 한국재벌의 경쟁사는 더 이상 국내기업이 아니라 해외 선진기업이다. 과연 한국재벌의 각 사업부가 새로이 요구되는 핵심자원과 능력인 산업고유의 자원과 능력을 해외 선진기업에 비해 얼마나 보유하고 있는가에 대한 답은 너무나 자명하다. 뿐만 아니라 점점 핵심적 자원 및 능력으로서의 중요성이 감소하고 기업으로서 존재하기 위한 최소한의 요구조건이 되고 있는 일반적 자원에서 조차 선진기업에 비해 월등한 격차를 보이고 있다.

한국재벌이 참여하고 있는 대부분 사업의 구조적 매력도가 감소하고 동시에 각 사업에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력에 있어서 경쟁사 대비 열위를 보임으로써 90년대 들어 한 국재벌의 사업부 경쟁력은 상당히 저하되고 있다고 파악할 수 있다(그림 2).

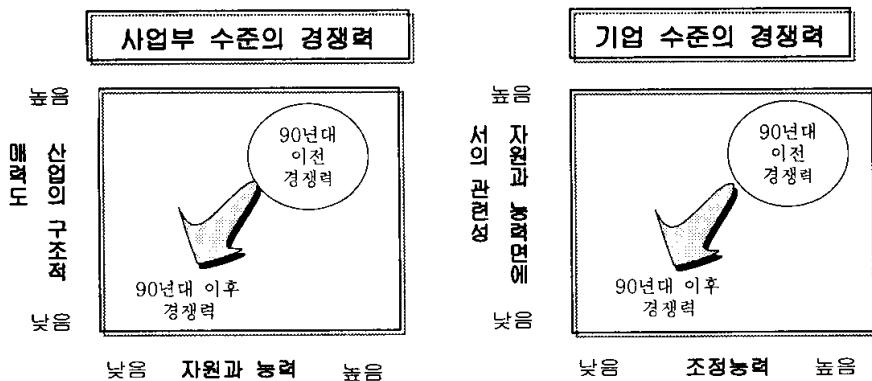
## 2. 기업수준의 경쟁력

각 사업에서 요구되는 핵심적 자원 및 능력으로서 기술, 마케팅과 같은 산업고유의 자원 및 능력의 중요성이 커짐에 따라 한국재벌이 영위하는 사업 중 많은 사업이 이러한 산업고유의 자원 및 능력면에서 관련이 없는 비관련사업으로 변모하였다. 즉, 재벌의 사업구조는 과거에 핵심적이었던 자금력, 관리력, 정부보조와 같은 일반적 자원 및 능력면에서는 관련이 있으나 새로이 그 중요성이 증대하는 산업고유의 자원 및 능력면에서는 관련이 없는 비관련 사업구조로 전락한 것이다. 따라서 각 사업 간 잠재적 시너지는 현격히 줄어들었다.

뿐만 아니라 과거에 핵심적이던 자금 및 경영자를 내부자금 및 노동시장의 형성을 통해 효율적으로 조정하던 중앙 집권적 구조는 새로이 요구되는 여러 산업고유의 자원과 능력을 사업부간 조정하는 기구로서는 더 이상 적합하지 않게 되었다. 따라서 한국재벌은 새로이 요구되는 자원과 능력을 사업부간에 공유 및 이전하는 능력을 결여하고 있다.

한국 재벌의 사업들이 새로이 요구되는 핵심적 자원 및 능력 면에서 관련성이 낮고, 동시에 이러한 자원과 능력을 사업부 간 원활히 조정할 능력을 결여함으로써, 한국 재벌의 기업 경쟁력은 현격히 낮아지고 있다(그림 2).

〈그림 2〉 한국재벌의 경쟁력



#### IV. 결론 및 시사점

한국경제 또는 한국기업 경쟁력 위기의 원인은 무엇인가? 여러 가지 견해가 있을 수 있으나 전략경영의 관점에서 보면 한국기업, 특히 재벌의 제도적 환경변화에 따른 전략적 대응의 실패가 주 원인이었다고 볼 수 있다. 즉, 과거 한국재벌의 여러 전략은 그 당시 제도적 환경 하에서는 최선의 선택이었으나, 80년대 말 이후 변화된 환경 하에서는 더 이상 그러한 전략이 효과적이지도, 효율적이지도 않았던 것이다. 새로운 환경에는 새로운 전략이 요구되는 것이다.

한국재벌, 더 넓게 한국기업의 과제는 무엇인가? 제시된 전략적 분석틀에 의하면 먼저 각 사업의 구조적 매력도를 높이고 새로운 사업환경에서 요구되는 새로운 자원과 능력을 확보하여 사업부 경쟁력을 향상시키는 것이다. 그리고 각 사업 간의 새로이 요구되는 자원과 능력 면에서 관련성을 높이고, 이러한 새로운 자원과 능력을 효율적으로 조정하는 능력을 배양함

으로써 기업수준의 경쟁력을 높여야 한다. 이 중 각 사업의 구조적 매력도를 높이고 사업간 관련성을 높이는 것은 사업구조조정을 통해 어느 정도 가능하다. 즉, 사양사업 또는 앞으로의 전망이 불투명한 사업의 철수나 매각을 통해 각 기업이 영위하는 사업의 전반적인 매력도를 높이고 동시에 핵심사업과의 자원 및 능력면에서 관련성이 낮은 사업 또한 매각하거나 철수함으로써 사업간의 관련성을 통한 잠재적 시너지를 높이는 것은 어느 정도 가능하다.

전반적인 산업매력도나 각 사업간 관련성의 향상은 사업구조조정을 통해 어느 정도 가능하나 나머지 두 과제, 즉 각 사업에서 새로이 요구되는 핵심자원 및 능력을 확보하는 것과 이러한 자원과 능력을 사업부간 공유 및 이전하는 능력은 쉽게 얻을 수 있는 것이 아니다. 특히 새로이 요구되는 핵심 자원 및 능력을 세계 초일류기업인 경쟁사에 비해 획기적으로 향상시키는 것은 지극히 어려운, 많은 경우 거의 불가능한 과제이다. 많은 한국 기업들이 인원감축, 원가절감 등 각종 비용절감활동이 기업경쟁력을 향상시키는 방법이고 이를 통해 국제경쟁력을 회복할 수 있다고 믿고 이에 열중하고 있다. 하지만 이러한 각종 비용절감은 외국기업의 경우 기업이면 당연히 해야 할 최소한의 요구조건에 지나지 않는다. 이러한 최소한의 요구조건에 있어서도 제도적 환경의 차이로 인해 한국기업은 외국기업보다 잘하는 것이 구조적으로 어렵다. 따라서 최소한의 요구조건에 지나지 않는 각종 비용절감활동을 통해 외국기업과 경쟁을 하겠다는 발상은 지극히 비현실적이다.

효율성 향상을 위한 각종 비용절감활동은 기업으로서 당연히 해야 하는 최소한의 요구조건이고, 진정한 경쟁은 각 사업에서 핵심적으로 요구되는 자원 및 능력을 어떻게 확보하느냐에 의해 이루어 진다. 하지만 현재 사업에서 핵심적으로 요구되는 자원 및 능력면에서 외국 선진기업에 비해 상당한 열위에 있는 한국기업이 외국 선진기업 수준 또는 그 이상의 자원과 능력을 갖는다는 것은 현실적으로 상당한 어려움이 있다. 일단 현재 선진기업이 보유한 수준 까지 올라가는 것도 많은 시간과 노력을 요구하지만 그 보다 더 어려운 것은 이러한 선진기업이 보유하고 있는 자원과 능력이 현재 수준에 계속 머무는 것이 아니라 끝없이 향상되고 있다는 사실이다. 즉, 현재 선진기업의 수준까지 한국기업이 특정 자원과 능력을 개발하는 동안 선진기업은 그 특정의 자원과 능력을 더욱 향상 및 개발함으로써 그 격차는 계속 유지되거나 많은 경우 더욱 더 벌어진다는 것이다. 따라서 이 경우 한국기업은 끝없는 추격전 (endless game of catch-up)만 하게 되고, 앞으로도 계속 이류, 삼류기업으로 남을 수 밖에 없는 것이다.

한국기업은 영원히 이류, 삼류기업으로 남을 수 밖에 없는 것인가? 한 가지 생각할 수 있는 방안으로 전략적 혁신(strategic innovation)을 들 수 있다. 전략적 혁신이란 한 산업에

서의 지배적인 전략 또는 게임의 법칙을 타파하여 보다 많은 가치를 창출하는 새로운 전략을 만들어 내는 것이다(Hamel, 1996 & 1998; Kim & Mauborgne, 1997; Markides, 1997 & 1998). 이러한 새로운 게임의 법칙으로서의 전략은 기존의 핵심자원과 능력과는 다른 종류의 자원과 능력을 요구하는 것으로서 기존의 선도기업이 보유하고 있지 않은 것이다. 따라서 새로운 전략에서 요구되는 핵심자원과 능력면에서 후발기업은 기존의 선도기업에 비해 결코 열위에 있지 않으며 오히려 새로운 전략에 있어서 선발기업으로서의 이점(first-mover advantages)을 누릴 수 있다. 뿐만 아니라 모방업체가 생기기 전에 새로운 전략에 요구되는 새로운 자원과 능력을 계속 개발 및 향상시킴으로써, 선도기업으로서의 우위를 지속적으로 향유할 수 있다.

사업환경변화에 대한 끊임없는 탐구를 통해 더 많은 가치를 창출하는 새로운 전략, 또는 게임의 법칙을 창출하는 것이 전략가로서 또는 기업가로서 최고경영자의 역할이다. 한국경제 또는 한국기업의 경쟁력이 이러한 최고경영자의 경쟁력에 의해 좌우되는 이유가 여기에 있다.

### 참 고 문 헌

- 신유근, 한정화, 김용준, 권석균, 박준성, 조영호(1994), 「한국 대기업의 경영특성」, 세경사.  
 조동성(1997), 「한국 재벌」, 매일경제신문사.
- 전용욱, 한정화(1994), 「초일류 기업으로 가는 길: 삼성의 성장과 변신」, 김영사.
- Allen, T. J.(1977), *Managing the Flow of Technology*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Bain, J. S.(1968), *Industrial Organization*, 2nd ed., New York: Wiley.
- Barney, J. B.(1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, Vol.42, pp. 1231-1241.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S.(1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B.(1991), "The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.33-48.
- Delhaise, P.(1998), *Asia in Crisis: The Implication of the Banking and Finance Systems*, New York: John Wiley.

- Ghoshal, S., & Park, C.(1996), *LG Group: Leaping to the future*, London Business School Case Series.
- Grant, R.(1995), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, and Applications* 2nd ed., Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Hamel, G.(1996), "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July-August, Vol.74, No.4, pp.69-82.
- Hamel, G.(1998), "Strategic Innovation and the Quest for Value", *Sloan Management Review*, Vol.39, No.2, pp.7-14.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B.(1991), *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York: The Free Press.
- Hill, C. W., & Jones, G. R.(1992), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Kim, C., & Mauborgne, R.(1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Reivew*, January-February, Vol.75, No.1, pp.103-112.
- Krugman, P.(1998), "What Happened to Asia?", mimeograph, M.I.T.
- Markides, C.(1997), "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, Vol.38, No.3, pp.9-23.
- Markides, C.(1998), "Strategic Innovation in Established Companies", *Sloan Management Review*, Vol.39, No.3, pp.31-42.
- Mason, E. S.(1939), "Price and Production Policies of Large-scale Enterprise", *American Economic Review*, Vol.29, pp.61-74.
- Nayyar, P. R.(1992), "On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms. *Strategic Management Journal*", Vol.13, pp.219-235.
- Peteraf, M. A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, pp.179-192.
- Porter, M. E.(1981), "The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol.6, pp.609-620.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*

- Performance*, New York: Free Press.
- Rumelt, R.(1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, pp.167-186.
- Sachs, J. D.(1997), "Korea: Riding to the Rescue", *Financial Times*, December 5.
- Schmalensee, R.(1985), "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review*, Vol.75, pp.341-351.
- Scherer, F.(1970), *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.
- Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.
- World Bank.(1998), *East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*. New York: Oxford University Press.