

생존을 위한 선택 : 두산그룹

박 철 순

(서울대학교 경영대학 교수)

한 정 화

(한양대학교 경영대학 교수)

서 정 일, 김 영 옥

(서울대학교 경영대학 조교)

IMF 관리 체제 이후, 두산그룹은 한국 기업 중 가장 모범적으로 그리고 가장 성공적으로 구조조정을 수행한 기업으로 경제계의 주목을 한 몸에 받고 있다. 실제로 두산그룹은 과거 한국 기업으로서는 상상하기 어려운 철저한 합리화 과정을 수행해 왔다. 과감한 사업정리 및 매각을 통해 1995년 16개에 달하던 주력회사를 1998년 5개의 계열사로 축소하고, 그룹의 자존심이 걸린 오비맥주 서울공장 부지와 울지로 본사사옥을 매각했으며, 당시 알짜사업이었던 3M, Kodak, Nestle, 심지어 Coca Cola의 주식도 매각하였다. 또한 1995년 21,400 명에 달했던 종업원수도 1998년에는 11,600 명으로 3년간 무려 46%의 감축을 단행하였다. 그 결과, 1995년 9,080 억에 달했던 순현금유출(net cash outflow)이 1998년 1,540억원의 순현금유입(net cash inflow)으로 돌아섰고, 1999년에는 이의 두 배가 넘는 3,900억원의 순현금유입이 예상되고 있다. 이에 따라 1996년 688%에 이르던 부채비율이 1998년에는 330%로 줄어 들었고, 생산성 또한 1995년 일인당 1.9억원에서 1998년 2.9억원으로 비약적으로 향상되었다.

서울 시내 외곽에 위치한 동대문 신사옥에서 1995년 이후 4년간의 두산그룹 구조조정을 진두지휘해 온 전략기획본부의 박용만 사장은 다음과 같이 회고한다.

“울지로 사옥에 있을 땐 몰랐는데, 이곳 새 사

옥으로 옮기고 나서 느낀 점이 많습니다. 이전에는 시내 중심 가에서 호텔 같은 화려한 빌딩들만 보아왔었는데, 이곳 새 사옥은 재개발 지역이 한 눈에 들어옵니다. ‘아, 이것이 대한민국이구나... 그 동안 내가 국민소득 5천불 이하의 대한민국에서 국민소득 3만불짜리 대한민국의 환상을 보고 살아왔구나......’ 하는 생각이 들었어요. 이전에는 우리의 현실에 대한 냉철한 판단 없이 world class다, 세계화다, 하는 데만 신경 쓰고, 우리의 현실에 비추어 꼭 해야 할 많은 일들은 무시한 채 경영을 해 왔다는 생각입니다. 그 동안 성장일변도로 많은 자원을 낭비했다는 생각에 이제 여러 이해관계자를 비롯한 국민들에게 죄의식을 느낍니다.”

I. 설립에서 1995년까지

1. 창업

1894년에 단행된 갑오개혁을 계기로, 1896년 8월 1일, 지금의 종로 4가인 배오가에 한국 최고(最古) 기업 두산의 모체인 박승직 상점이 문을 열었다. ‘신용본위’를 기치로 내건 박승직 상점은 꾸준히 성장하여 1925년 주식회사로 개편되면서, 상점의 선전을 본격화하였고, 회계장부의 체계화와 회계기간의 변경 등을 통해 회계상의 근대화도 촉진시켰다.

박승직 사장을 승계한 장자 박두병은 경성상고를 졸업한 후, 조선은행과 박승직 상점에서 이미 경영수업을 받아오고 있었다. 박두병은 상점을 일신시켜 근대적인 변화를 꾀했으며, 직원들의 복리후생에도 관심을 기울이기 시작하여 두산의 오랜 경영이념이었던 인화정신이 뿌리내리는 바탕을 마련하기도 하는 등 박승직 상점을 발전시켰으나, 중일전쟁에 이은 제2차 세계대전의 발발로 국내 경제가 악화일로에 빠지게 되자 박승직 상점은 결국 1943년, 모든 사업을 중단하고 창고에 쌓여있던 배급상품을 처리함으로써 마무리 하기에 이른다. 이로써 개업한 지 만 48년만에, 그리고 주식회사로 개편된 지 20년만인 1945년 9월, 박승직 상점은 회사의 존재만을 유지한 채 실질적인 영업활동을 잠정적으로 중단하였다.

2. 두산그룹의 형성

1933년부터 박승직이 한국인 주주로 관여하던 소화기린맥주는 일본인들이 패전으로 철수하면서 박두병이 새로운 관리인 자리를 맡게 되었다. 미군정 측 대표와 더불어 관리인이 된 박두병은 소화기린맥주의 정상가동을 1차 목표로 매진했고, 공장가동이 정상화된 후 1948년 정부수립의 분위기에 발맞추어 일체의 잔재를 청산하고자 회사명을 동양맥주주식회사로 변경하고, 박두병은 새 정부에 의해 동양맥주의 대표로 선정되었다.

6.25의 발발과 함께 박승직이 타계하고 피난지 부산에서 운수업을 하던 박두병은 수도 탈환 후 서울로 올라와 두산그룹의 모체라 할 수 있는 동양맥주를 정부로부터 인수하고 사장직에 취임했다. 전쟁의 패배 속에서 동양맥주주식회사는 공장의 모습을 갖추고 1953년 6월 민영화이후 처음으로 생산작업을 개시하였고, 이어 휴전 후인 8월 9일, 동양맥주주식회사는 첫 맥주생산의 순간을 맞는다.

생산개시 이후 동양맥주는 지속적인 판매증진과 성장을 위해 레이블을 바꾸는 등 변화를 꾀했으나, 시장에는 일제시대의 영향이 아직 남아 있어, 대일 본맥주를 전신으로 하는 조선맥주가 한달 정도 늦

게 시판되긴 했지만 시장점유율에서 OB보다 66.5대 33.5의 비율로 앞서 나갔다. 이에 업계선두를 위한 양사간의 경쟁과정에서 조선맥주와 문제가 야기되기도 했으나, 마침내 1958년 OB 57대 크라운 43으로 시장점유율이 역전되었다. 과열경쟁으로 인해 조선맥주는 채무과다로 경영권을 넘게 되고, 출혈경쟁을 피하기 위해 1961년 한국맥주판매주식회사가 설립되면서 OB 58대 크라운 42로 판매비율이 고정되기에 이른다.

동양맥주를 정상궤도에 올리고 성장시킨 박두병 사장은 60년대를 기업확장과 새로운 사업 개척의 시기로 설정하였다. 우선 동양맥주의 공장복구 경험을 통해 동양맥주 영선과를 발전시켜 두산건설의 전신인 동산토건을 설립하였고, 기계공업 분야로의 진출을 위해 동양맥주의 공무과를 분리, 독립시켜 두산기계주식회사의 전신인 주식회사 윤한공업사를 설립하였다. 음료시장에서는 동양맥주에서 개발, 시판한 OB 시날코와 OB 콜라가 소비자들 사이에서 확고한 자리를 잡아가자 청량음료가 유망사업임을 인식, 새로운 음료사업을 모색하여 코카콜라를 생산하기로 결정하고 한양식품주식회사를 설립했다. 코카콜라에 이은 환타의 성공으로 한양식품은 청량음료시장에서 튼튼한 기반을 갖추게 된다.

한편 동양맥주는 영등포공장에서 미군이 완전 철수한 1963년부터 설비근대화 및 장기적 수요증가에 대비한 증설계획을 추진하였고, 맥주 대중화 운동을 통해 값이 싼 생맥주를 대량 공급하게 되었는데, 이 과정에서 대형 냉장차를 도입하고 OB 배어 라는 생맥주 시범판매업소도 개설하였으며, 매스미디어 광고를 통한 맥주의 대중화 전략을 계속 추진하였다. 또한 50년대 중반부터 꾸준히 모색하던 수출의 길을 열어, 63년 최초로 우리맥주를 미국에 수출하는데 성공하였다. 이후 1960년에 설립된 양조연구소를 중심으로 OB맥주의 품질향상을 추진하게 되었다.

무역업에서는 두산 100년의 시작이라고 할 수 있는 박승직상점을 계승한 두산산업이 1963년 OB맥주의 대미수출을 실현시키면서 본격적인 무역상사로서의 활동을 시작했다. 또한 60년대 후

반부터 해외시장 개척의 전진기지로서 지사를 설립하기 시작했고, 수출품도 관계회사 제품 일변도에서 점차 비 관계회사 제품 개발 쪽으로 전환하기 시작했다.

후전 이후 1960년대 말까지 국내 맥주업계는 맥주병의 부족으로 큰 곤란을 겪었다. 유일한 맥주병 공급원인 대한 유리공업 주식회사의 공급이 충분하지 못한 상태에서 한양식품 설립을 계기로 동양맥주는 유리병 제조 사업을 새로이 모색하여 일본의 도요글라스와 기술협력 관계를 맺고 1970년 한국병유리를 인수하기에 이른다. 이 회사는 후에 코카콜라사가 규정한 표준 코카콜라병 생산자격을 얻어냄으로써 향후 수출 잠재력도 지니게 된다.

합동통신사 인수 운영은 60년대에 박두병 사장이 동양맥주를 근간으로 하여 관련분야로의 확장을 추진했던 여타 기업활동과는 다소 거리가 먼 사업이었다. 1953년 처음으로 합동통신사의 주식인수제의를 받은 박두병 사장은 1961년 합동통신의 주식을 100%인수하였으며 외신과의 불편한 관계를 겪기도 했지만 이를 극복하면서 합동통신을 국내 최대 통신사로 성장시켰다.

3. 수성과 확장

박두병 회장의 타계 이후 정수창, 박용곤 등 새로운 경영진은 그 동안 구축해 온 기업기반을 더욱 숙성시키고 성장시키는 것을 경영방침의 기본으로 삼아, 1970년대에 걸쳐 안정의 토대를 다지고 지속적인 성장을 추구하였다. 급변하는 시대상황에 대처하기 위해 전자산업에 진출하여 합작투자를 통해 한국오코를 설립하였고, 그밖에도 두산제관, OB씨그램 등의 회사들을 새로 설립하거나 합병하면서 사업의 다각화를 추진했다.

맥주 판매량 증가에 대비하여 동양맥주는 제2공장을 경기도 이천에 건설했다. 이천공장은 3차에 이르는 증설공사를 통하여 영동포공장의 연간 생산능력의 두배에 달하는 생산능력을 보유하게 됨으로써 1980년대 동양맥주의 성장을 이끄는 주역으로 확고히 자리잡는다. 한편 동양맥주와 조선맥주가 양분하고 있던 국내 맥주시장에 제3의 메

이커인 한독맥주가 1975년 등장함에 따라 경쟁이 심화되어 동양맥주는 한국맥판을 해체하고 독자적인 경쟁 태세를 갖춘다. 신제품과 접객업소에 대한 경쟁이 심화되는 과정에서 한독맥주는 무리한 경영활동을 이겨내지 못하고 조선맥주에 인수되었으며, 동양과 조선 양사는 판매량을 재조정하여 양사간의 경쟁을 종식시켰다.

박두병 회장 타계 이후 OB그룹은 무모한 사세 확장보다 수성에 비중을 두는 점진적 성장을 도모하였다. 경쟁사와 병존하면서 수성을 위협 당할 때만 맞서 싸우는 전략을 견지하면서 경영이 부실한 몇몇 기업을 인수하였다. 합동통신사는 만보사를 인수하여 오리콤을 발족시켰고, 운한기계주식회사는 정공사를, 한국병유리는 수요초과 상태에서 부실기업이 된 대한유리를 인수했다.

이와 같은 합병 또는 인수를 통해 사세를 확장하였지만, 두산의 합병전략의 포인트는 기존의 주력사업을 확충 보완하는 수직계열화에 있었으므로, 그룹의 생리에 맞지 않는 일부 업종은 적절히 정리했다. 1975년 정리한 금강유단과 1972년 설립하여 1978년에 정리한 동방여운이 그 예라 할 수 있다.

4. 도약

1970년대를 통해 한국경제가 고도성장을 이룩하면서 두산그룹은 그 동안 사용해 오던 OB그룹이란 명칭 대신 두산그룹이란 이름을 정식으로 사용하기 시작했다. OB그룹이란 이름은 동양맥주의 제품이미지가 자연스럽게 그룹의 대표성까지 띠게 되면서 명명된 것이었기 때문에, 다각화된 사업구조를 고려할 때 이들을 하나로 집약하는 통일된 이미지를 전달할 그룹의 명칭이 필요했고, 이에 따라 1978년 1월1일을 기해 박승직 상점의 정통성을 법적으로 이어받은 두산산업의 두산을 그룹의 명칭으로 삼게 되었다. 그러나 이러한 분위기는 70년대 후반, 혼란한 정치상황에서 합동통신이 해체 중간 되는 등의 시련으로 인해 반전되었고, 두산그룹은 혼란 극복을 위해 설비투자 중단 및 불용 부동산의 정리, 인원 증가 억제, 유사조직의 통폐합, 초진축 재정운용 등으로 대처했다.

80년대 들어 회장에 취임한 박용곤 회장 역시 취임이후 선대로부터 전해져 온 인화의 경영이념을 재인식, 경영의 방향을 설정했다. 80년대에 접어들면서 두산그룹도 전반적인 한국경제처럼 초반에는 불황을 겪었으나 점차 회복세를 나타내는 경기에 발맞추어 발전해 나갔다. 동양맥주의 경우 혹독한 불황으로 심각한 타격을 입었으나 품질향상에 의한 수요확대와 해외시장 개척을 통해 성장을 추구했으며, 하이네켄, 안호이저 부시 등 외국 메이커들과 협업을 하기도 했다. 특히 국내 시장에서는 89년 후반부터 다시 조선맥주와의 경쟁이 가열되기 시작하면서 조선맥주에서 하이트 제품을 출시하자 양사의 광고비방전이 일기도 하였고, 이와중에 진로쿠어스 맥주가 국내시장에 진출, 경쟁에 뛰어들어 3파전의 양상을 띠게 되었다. 동양맥주는 하이트에 빼앗긴 시장을 회복하기는 역부족임을 깨닫고 업계의 화해무드 조성에 앞장섰으며, 설비 자동화와 신제품개발에 매진하여 카프리과 오비라거 등의 제품을 출시하였다.

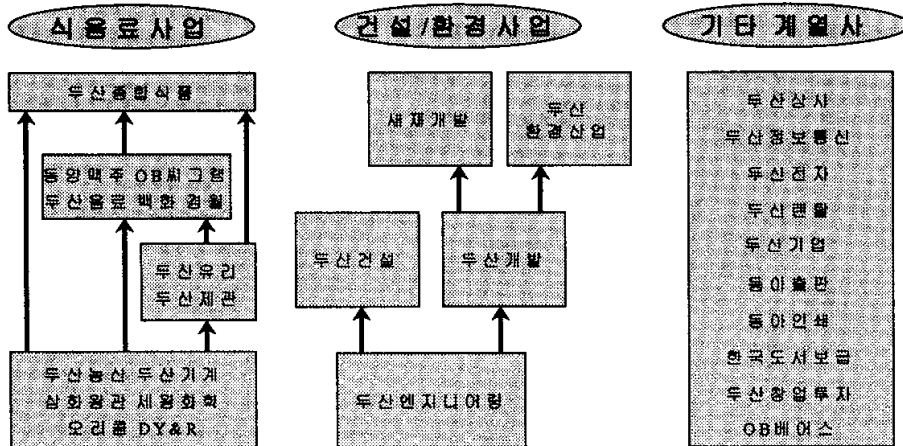
두산건설의 전신인 동산토건은 70년대 후반부터 해외시장을 개척하여 중동지역에서 건설활동을 하였다. 83년이후 해외건설 경기가 퇴조하자 국내건설시장에 주력하였고, 1993년 그룹이미지 통일 차원에서 상호를 두산건설로 바꾸게 되었다.

두산기계, 두산전자, 두산유리 등은 기존의 단

순한 제품 생산에서 탈피, 기술도입 및 협업을 통한 기술축적과 해외시장 개척 등의 활동으로 종합 생산 메이커로 성장했고, 두산산업은 계열사의 해외진출을 돕는 교두보 역할에서 한 걸음 더 나아가 자체 수출 및 수입 상품 개발, 특히 북방 진출 사업 등을 전개하였다.

한편 동양맥주는 맥주원료 자급노력의 일환으로 홉과 맥주보리의 경작을 지속적으로 지원해왔고, 두산곡산주식회사는 각종 농산물 가공과 사료, 유지 등의 사업을 통해 종합식품메이커로 발돋움하여 상호도 두산종합식품주식회사로 변경하였다. 코카콜라와 환타로 청량음료시장을 주도했던 한양식품은 제품의 범위를 넓혀 믹서류, 유아식, 과즙음료, KFC 등을 새로운 사업대상으로 삼았다. 특히 비음료계 외식사업인 KFC는 초기의 부정적인 시각에도 불구하고 꾸준한 성장을 거듭하였다.

주류시장에서는 맥주사업과 더불어 70년대에는 와인사업에, 80년대에는 위스키시장과 청주시장에 참여하는 등 주류사업을 꾸준히 다각화함으로써 종합 주류메이커의 면모를 갖추었고, 이밖에도 80년대와 90년대를 지나오면서 토털 마케팅 커뮤니케이션 기능을 수행하는 오리콤, 동아출판사를 인수하여 발전시킨 두산동아, 두산제관 등을 성장시켰다. 한편 1953년 동양맥주의 양조연구실에서 시작한 두산기술원을 1991년 출범시켰다.



(그림 1) 구조조정 이전 두산그룹 계열사

1991년 3월 16일 오후부터 대구시내 서부지역 주민들로부터 수도물에서 악취가 난다는 제보 및 항의전화가 대구시 상수도본부, 각 신문사, 방송국에 빗발쳤다. 악취의 근본원인은 두산전자 구미공장에서 누출된 폐놀이였다. 폐놀이 수도물 살균제인 염소와 화학반응을 일으켜 클로로페놀화되면서 악취가 몇백 배로 증가된 것이었다. 사고의 진상은 이러했다. 사건발생 전날, 두산전자의 폐놀 관리 담당자는 폐놀 원액 탱크의 잔량을 확인하는 과정에서 이상을 발견했으나 원액 누출을 의심하기보다 계기측정시점과 생산투입시점이 중복되어 차이가 난 것으로 판단해버리고 이 문제에 대해 더 이상 관심을 두지 않았는데, 그 다음날이 되어야 원액 탱크의 폐놀이 다 누출된 것을 확인한 것이었다. 이미 대구에서 악취소동이 벌어지고 난 뒤에야 기술진의 정밀진단결과 공장건설 당시부터 사고의 발생가능성이 있었다는 것을 알았다. 더군다나 담당자들이 사고 사실을 즉각 진실대로 공표하지 않고 장시간 은폐하는 바람에 사태가 걷잡을 수 없이 확대된 것은 더 큰 문제점이었다. 사태가 악화되자 박용곤 회장은 두산전자 구미공장에 자진 조업중단을 지시하고, 민병준 사장을 위원장으로 하는 '사고수습대책위원회'를 구성했다. 이어 각 일간지에 두산전자 명의의 사죄광고 게재와 함께 박용곤 회장이 피해보상과는 별도로 대구시에 수질개선기금으로 200억원을 기부하기도 하였다.

두산전자 구미공장의 조업중단은 국내 가전업계에 큰 타격을 가했고, 이로 인한 수출의 차질이 우려되어 정부는 전자업계의 요청으로 두산전자에 대한 조업정지 처분을 조기에 해제했고, 이에 두산전자는 조업을 정상화했다. 그러나 똑같은 사고가 되풀이되었고, 이 2차 사고는 엄청난 회오리를 불러일으켜 두산전자는 언론과 여론의 질타를 피할 수 없었고, 급기야 박용곤 그룹 회장이 사퇴하고 두산전자 배신한 사장도 취임 한달 만에 사퇴하게 되었다.

1. 그룹 구조조정의 배경

과거 한국기업, 특히 재벌기업은 수요에 비해 공급이 절대적으로 부족한 상태에서 효율성을 고려하지 않은 성장일변도의 전략으로 숨 가쁘게 달려왔다. 이로 인한 낮은 영업수익은 대부분 부동산 시가 상승에 의해 충당되었고, 효율성이 수반되지 않은 성장은 주로 부채에 의해 지속되었다. 이런 성장지향적 전략은 주로 새로운 사업으로의 진출에 의해 이루어 졌으며, 기존 사업에서의 필요불급한 자산 및 인원감축은 관심이 없었고 더군다나 기존사업의 철수 및 매각은 상상도 할 수 없었다.

다른 재벌과 마찬가지로 두산 또한 이러한 성장지향적 편견에 의한 경영으로 활발한, 그러나 무분별한 다각화를 추진해왔다. 이러한 무분별한 그리고 방만한 사업을 영위하게 된 배경에 대해 박용만 사장은 한정식집 쓰레기통, 부자집 한약방, 그리고 네 형제론으로 비유하여 설명한다.

한정식집 쓰레기통론은 티끌모아 태산, 구색갖추기, Me too 등의 의식에 따라 이런, 저런 사업 모두를 영위하게 되고, 이는 결국 수십 가지 반찬이 가득한 한정식집을 하다가 쓰레기(부실채권)만 잔뜩 만드는 결과를 초래하게 된다는 것이다. 또한 과거에는 부자집만 한약재를 보유하고 있어서, 동네 사람들이 몸이 아프면 이러한 부자집에서 약재를 구하는 경향이 있었다. 박용만 사장에 의하면 두산을 비롯한 한국재벌의 방만한 사업경영은 부자집에서 비전문적인 한약방을 부업처럼 영위하는 것과 같다는 것이다. 네 형제론이란 말명이 서울에서 주방장으로 성공하면, 둘째는 채소를, 셋째는 육류를, 그리고 넷째는 생선류를 그 식당에 납품하게 되고 100% 확실한 거래선을 가진 이들은 비효율적이고 방만한 경영을 하게 되어 중국에는 모두 망하게 된다는 것이다. 이러한 비합리적인 사고에 입각한 다각화에 의해 두산을 비롯한 많은 한국 재벌들이 경쟁력을 잃게 되었다고 박용만 사장은 주장한다.

이러한 성장지향적 경영으로 누가 많이 생산하는가 하는 공급위주의 양(量)게임을 하던 두산을 비롯한 한국 재벌기업들은 80년대 후반 급격한 사업환경의 변화를 체험하게 된다. 두산의 경우, 국내 공급증가, 해외업체의 진출 등으로 인해 상당부문 독점적으로 영위하던 많은 사업들이 수요 초과에서 공급초과로 바뀌게 되어 경쟁이 심화되었다. 뿐만 아니라, 90년대 초반 선진 유통업계의 진출과 해외브랜드의 도입으로 소비 지향적 성향이 두드러지면서, 소비자 욕구가 다양화되고 이에 따라 경쟁의 양상은 공급위주의 양게임에서 수요위주의 질(質)게임으로 급속히 변화하였다. 특히 90년대 초반 한국경제의 버블(bubble)화에 의한 호황은 일시적인 공급 부족현상을 낳았고, 이에 따라 두산은 생산설비 확장에 상당한 투자를 하게 되는데, 이러한 투자증가는 한국경제의 버블이 제거됨에 따라 엄청난 공급초과를 가져오게 되어 두산이 맞이한 위기 또한 배가되었다.

사업환경의 급격한 변화는 과거의 주먹구구식 다각화는 실패할 수밖에 없는 상황을 가져왔다. 두산의 유가공사업, 옥수수 기름사업, 백화주막, 그리고 자판기 사업 진출이 대표적인 예이다. 유가공사업 진출의 경우, 당시 국내 1인당 우유소비는 높은 증가추세에 있었고 동시에 우유는 음료의 일종으로 두산의 기존 사업과 상당부문 관련이 있는 사업으로 판단되었다. 하지만 실제로는 유가공사업에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력은 두산의 기존 사업들이 보유하고 있는 것과 상당한 차이가 있었다. 우선 유가공 사업에서는 높은 신선도를 유지하는 것, 그리고 광범위한 배달조직

(즉, 배달원)이 핵심적이거나 이러한 자원이나 능력을 두산은 가지고 있지 않았다. 옥수수기름 사업의 경우, 그룹내 타 계열사에 원료 및 원자재를 제공함으로써 부가가치를 증가시킬 수 있고, 동시에 기존 공장을 활용할 수 있다는 측면에서 추진하였으나, 마케팅과 영업력의 부족으로 실패하였다. 백화주막의 경우, 맥주를 비롯한 주류사업에서, 그리고 KFC, 버거킹과 같은 외식사업에서 두산은 일가견이 있기 때문에 주류사업인 동시에 외식사업인 백화주막은 성공할 수밖에 없는 사업으로 생각되었다. 하지만 이 사업의 핵심인 주점 운영지식과 우수한 주방장을 확보하지 못하고, 또한 다른 주류사업의 고객인 인근 주점과의 마찰로 실패하고 말았다. 자판기 사업의 경우에도, 그룹내 음료사업 계열사라는 상당한 거래처가 확보되어 시작했으나 비슷한 상황인 롯데와 해태도 같은 사업을 시작해 경쟁이 격화되었을 뿐 아니라 사업의 전문성을 결여함으로써 실패하고 말았다.

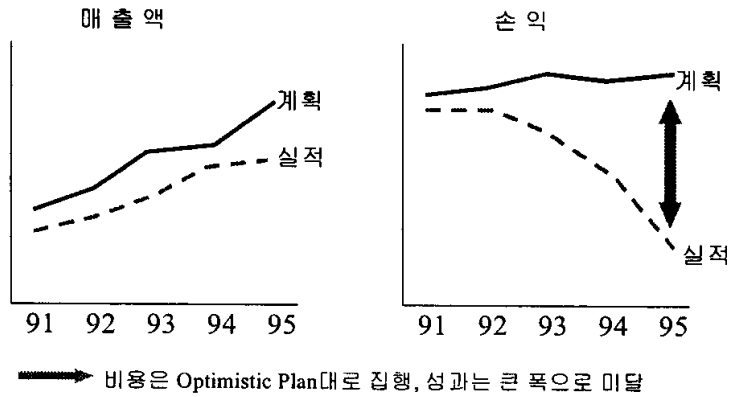
이러한 시장환경의 변화는 두산이 새로 진출한 많은 사업에서의 실패를 가져왔을 뿐 아니라, 기존 사업에도 심각한 위기를 가져왔다. 이 중 대표적인 것이 수십 년간 아성을 지켜온 맥주시장에서의 환경변화와 이에 따른 위기였다. OB맥주는 경쟁회사인 조선맥주의 공격적인 마케팅으로 인해 70%이상의 독점적인 위치를 차지하고 있던 시장의 상당부분을 잠식당하는 상황에 이르게 되었다. OB맥주의 매출은 급격히 떨어졌고 순이익 또한 많이 감소해, '두산'하면 OB맥주라는 인식을 갖고 있던 언론이나 주위의 소비자들로부터는 두산그룹 자체가 위협한 것이 아니냐 하는 우려까지 나오고 있었다.

(표 1) 맥주시장 시장 점유율 추이

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
O B	69.6%	60.7%	48.7%	40.4%	38.0%	35.0%
HITE	30.4%	33.8%	39.2%	42.5%	44.5%	47.5%
JCBC	0.0%	5.5%	12.1%	17.1%	17.5%	17.5%

(표 2) 맥주 매출의 두산그룹 내 비중

	1993	1994	1995	1996
그룹	4,374	5,021	5,048	4,883
OB	1,376	1,373	1,196	1,515
OB 비중	31%	27%	24%	31%



(그림 2) 사업 계획과 실적간의 gap 도표

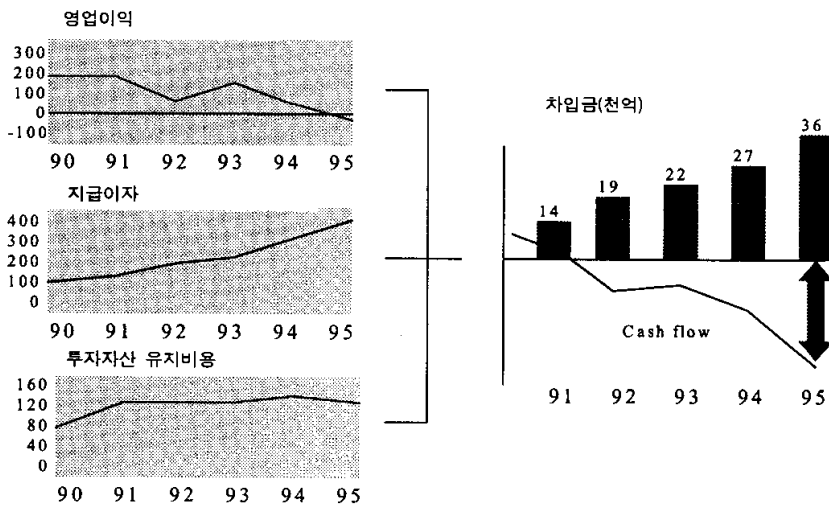
당시 두산그룹의 부채비율은 이미 600%를 넘어서고 있었으며, 95년말 그룹의 연간적자는 맥주사업의 수익성 저하 등으로 1,450억원에 달했고, 부도설이 끊이지 않는 등 그룹경영진이 위기의식을 느끼지 않을 수 없는 상황이었다. 특히 수직계열화가 많이 되어있던 두산그룹으로서는 최종제품(end-product)의 위기가 전방 연관사업의 위기로 이어져 그룹 전체에 미치는 영향이 매우 컸으므로 다른 그룹에 비해 체감되는 위기의 정도가 훨씬 클 수 밖에 없는 사업구조를 가지고 있었다. 이 무렵 두산그룹의 경영진이 느낀 위기의식은 사업계획과 실적간의 격차(gap)증대, 차입금의 급격한 증가, 수직계열화에 따른 위험(risk)의

확산 등에 의해 확인 및 고조되었다.

1) 사업 계획과 실적간의 격차(gap) 증대

기업의 사업계획과 실적간의 격차가 자꾸 벌어진다는 것은 목표가 잘못되었거나 실적이 부진하다는 것을 나타낸다. 이러한 현상은 90년대 초반의 호황에 따른 과잉투자로 더욱 심화되었다. 또한 이러한 격차가 일시적인 것이 아니라 자발적이고 그 정도 또한 더욱더 심화되는 것이어서, 적절한 조치 없이 방관할 경우 그룹전체가 파산할 수 밖에 없는 형편이었다.

2) 차입금의 급격한 증가 : 현금 흐름(Cash



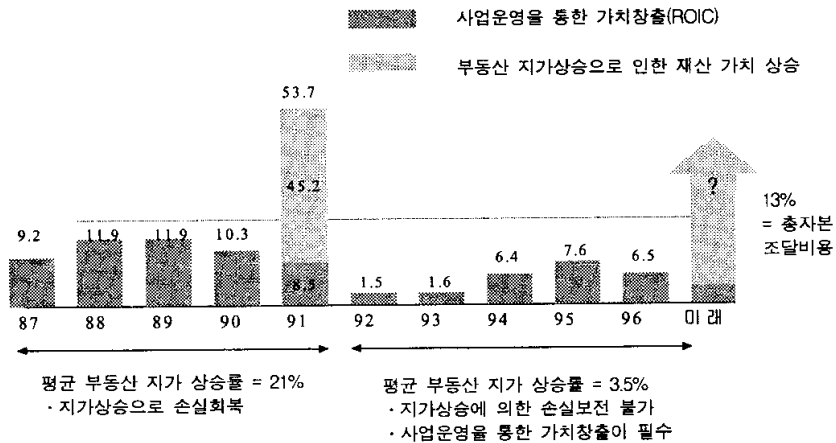
(그림 3) 차입금의 급격한 증가

Flow)의 악화

90년대 들어 사업의 경쟁력 상실로 인해 영업이익이 지속적으로 감소하면서 95년 들어 적자로 돌아섰고, 차입금에 대한 지급이자는 기하급수적으로 증가하였으며, 투자자산의 유지비용은 꾸준히 증가하였다. 따라서 두산그룹의 현금 흐름(cash flow)은 계속 악화되었고, 이의 해소를 위해 차입금을 다시 증가시켜야 하는 악순환이 계속되었다.

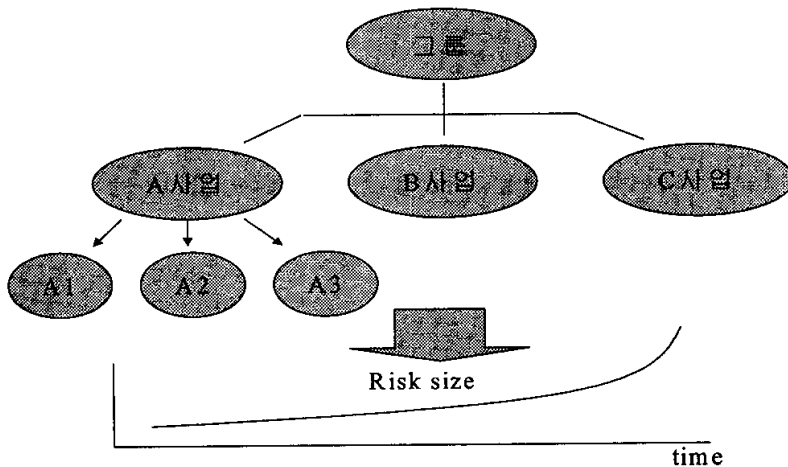
투자자산 수익률(ROIC)관리의 중요성이 대두된 것도 이러한 현금 흐름의 악화와 관련이 깊다. 두산그룹을 비롯한 대부분의 재벌기업들은 막대한

부채비율로 인해 상당히 높은 자본조달비용을 부담하고 있었고, 사업운명을 통해 창출되는 가치(ROIC)는 이에 턱없이 모자라는 상황이었지만, 1991년까지는 평균 부동산 지가 상승률이 21%나 되었고, 이러한 지가상승이 몇 년마다 실시되는 자산 재평가에 반영되어 그 이전 기간 동안의 손실을 수치상으로 회복할 수 있었기 때문에 별다른 위기를 인식하지 못했다. 그러나 92년 이후 평균 부동산 지가 상승률이 3.5% 정도로 낮아지면서 지가상승에 의한 손실보전이 불가능해졌고, 결국 사업운명을 통한 가치창출이 필요하게 되었다.



(그림 4) ROIC 관리의 중요성

3) 수직계열화에 따른 위험(risk)의 확산



(그림 5) 수직계열화에 따른 risk의 확산

두산그룹의 사업구조는 식음료, 포장산업, 광고, 기계 등으로 수직계열화 되어 있어서, 사업특성상 위기를 남보다 빨리 감지할 수 있는 이점이 있는 반면, 시장에서 최종제품(end-product)에 위기가 발생했을 경우에 그 위기가 줄줄이 타 사업들로 충격파를 미치게 되므로 구조조정이 절실하지 않을 수 없었다.

이와 같은 정후에 의해 인식된 명확한 위기의식(sense of urgency)은 여타 재벌그룹들처럼 두산그룹도 갖고 있던 '축소는 해본 적도 없고, 해서는 안 되고, 할 수도 없는 것'이란 의식(mentality)을 바꾸는 결정적인 요소로 작용했다. 이에 대한 두산의 그룹 회장단은, (구조조정은) 살기 위해 한 것이다. 목에 칼이 들어오니 어쩔 수 없이 시작한 것이지, 장기적으로 계획한 것도, 원대한 계획이 있었던 것도 아니었다고 당시의 상황을 회고한다.

마침내 그룹 회장단은 1995년 11월 그룹차원의 구조조정을 시행하기로 결단을 내리게 되었다. 창업 100주년(96.8.1.) 기념이라는 계기(momentum)가 주는 상징적 의미가 그룹의 구조조정을 가

속화하는 역할을 하였다. 우선 같은 해 12월 그룹의 총수가 박용곤 전회장의 동생인 박용오 회장으로 교체되었으며, 막내 동생인 박용만 사장이 기획조정실장으로 취임함으로써 두산의 구조조정은 본격화되었다.

◆ 구조조정의 원칙

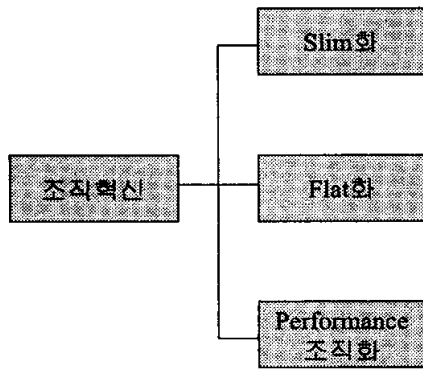
두산의 구조조정은 냉철한 현상인식 및 과감한 추진, 감상적 가치의 포기, 성역의 포기, 구조조정 콤플렉스(complex)의 극복, 나에게 걸레는 남에게도 걸레, 운동의 환상 포기 라는 엄격한 원칙 하에 이루어졌다.

우선, 기다리고 있으면 잘 해결될 것이라는 막연한 기대에 사로잡혀 있을 것이 아니라 냉철한 현상인식을 통해 지금이 아니면 결코 (구조조정을) 실행할 수 없다는 생각하에 과감한 추진이 필요하다고 박용만 사장은 주장한다. 둘째, 감상적 가치를 포기해야 했다. 감상적 가치로는 특히 땅에 대한 애착이 대표적인데, 두산그룹은 언제부터 갖고 있던 땅인데, 재수 있는 땅인데, 창업한 땅인데

(표 3) 구조조정 시작 당시 두산그룹의 상황(대차대조표, 손익계산서)

B/S			
	1994	1995	1996
자산			
유동자산	2,425	2,863	3,282
당좌자산	1,485	1,874	2,368
재고자산	767	797	749
기타유동자산	173	192	165
투자와 기타자산	708	763	838
고정자산 및 이연자산	1,827	2,153	2,282
자산총계	4,960	5,778	6,402
부채			
유동부채	2,675	3,113	3,585
고정부채 및 이연부채	1,395	1,868	2,009
부채총계	4,070	4,981	5,594
자본			
자본금	286	297	324
자본잉여금	458	583	540
이익잉여금	147	-83	-56
자본총계	890	797	808

I/S			
	1994	1995	1996
매출액			
총매출액	5,021	5,048	4,883
간접세	1,039	975	837
순매출액	3,981	4,073	4,046
매출원가	3,120	3,280	3,229
매출총이익	862	793	817
판매비와 관리비	551	588	618
영업이익	311	205	199
영업외 수익	103	122	177
영업외 비용	375	478	562
경상이익	39	-151	-186
특별이익 및 손실	17	0	120
세전순이익	56	-151	-66
법인세 등	43	23	42
세후순이익	13	-174	-108



- 사무관리 인원감축 및 재배치
7,900명 → 5,300명
- 대단위 팀제로 개편
907개 단위 조직 → 364팀으로 축소
- 중역, 관리직 연봉제 실시
- 성과중심의 평가체계 도입
- Skill building

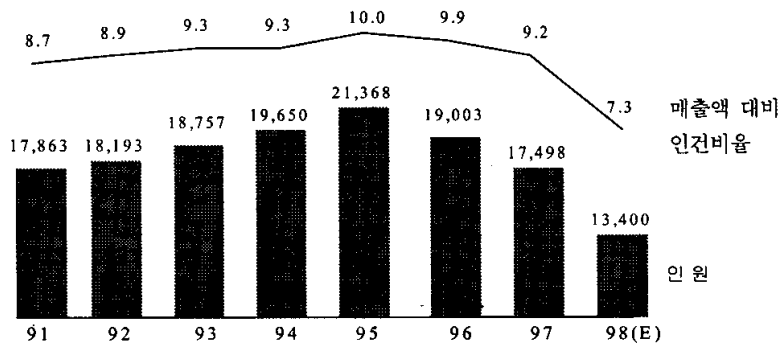
(그림 6) 조직혁신을 통한 생산성 향상

하는 감상적인 가치를 극복하고 영등포 공장부지와 을지로 사옥을 과감히 매각하였다. 셋째로는 구조조정을 성공시키기 위해서는 스스로 구축한 영역의 포기가 필요했다. 이에 두산그룹은 선산이 있는 곳이라 하여 시작하였으나 적자만 내고 있던 크리스탈 사업과 새우 양식업을 정리하였다. 넷째, 한국의 재벌들이 구조조정할 생각을 하지 못하는 가장 큰 이유중의 하나인 구조조정 콤플렉스를 극복해야 했다. 구조조정을 하는 기업은 부실하다는 인식을 피할 수 없다는 것이 구조조정 콤플렉스이다. 두산그룹은 적자사업의 매출은 무의미하다는 인식하에 매출 감소를 감수하면서 적자 사업을 정리하였고, 자산과 부동산을 매각하는 과정에서 빚

잔치를 하는 것이 아니냐는 오해도 극복해야만 했다. 다섯째인 나에게 걸레는 남에게도 걸레라는 원칙은 알짜기업을 남기고 부실기업을 매각하는 것이 아니라 알짜기업을 팔아서 자금을 조달해야 된다는 것이다. 나한테 걸레인 부실기업을 누가 인수하겠느냐는 것이 박용만 사장의 생각이다. 마지막으로 운동(캠페인)의 환상을 포기해야 한다는 것은 잘살아 보세하는 구호아래 성공했던 새마을 운동 같은 캠페인이 더 이상 효과가 없다는 것을 의미한다. 이는 전 영국 수상인 대처가 영국병을 고칠 때나 레이건 전 미국 대통령이 위대한 미국을 주창할 때처럼 최고 관리자의 일관성 있는 의지와 이를 추진할 효과적인 조직을 통해 실질적인 구조

조직혁신의 성과
(%, 명)

인원 및 인건비



(그림 7) 경영 합리화(조직혁신)의 성과

조정의 실행이 중요함을 뜻한다는 것이다.

◆ 경영합리화의 추진

본격적인 구조조정의 시행을 위해 먼저 실행된 것이 경영의 합리화였다. 이는 조직혁신을 통한 생산성(operational effectiveness)의 향상을 의미하는 것으로 조직의 슬림화, 플랫폼화, 그리고 성과 조직화로 구분된다. 슬림화는 사무관리 인원의 감축 및 재배치를 통하여 이루어졌고, 플랫폼화를 위해 조직을 부/과제에서 대단위 팀제로 개편하여 907개의 단위조직을 364팀으로 축소, 관리중심에서 실무중심으로 전환하였다. 마지막으로 성과 조직화는 중역, 관리직의 연봉제를 업계최초로 실시하고, 성과중심의 평가체계를 도입함으로써 추진하였다.

조직혁신 결과 95년을 정점으로 21,368명이던 종업원 수가 98년 현재 약 13,400명으로 줄었으며, 매출액 대비 인건비율도 95년의 10.0에서 98년 현재 7.3으로 줄어들었다. 또한 중역과 관리직에서 연봉제가 실시되어, 성과중심의 평가체계와 능력개발제도(skill-building)가 도입되었다.

2. 제1차 구조조정:1995.12.~1997.12.

두산의 1차 구조조정은 이러한 경영의 합리화를 기반으로, 자산매각, 계열사 통폐합, 그리고 사업정리 및 철수를 통한 고정비 감소 및 현금의 유입이 우선시 되었다. 이는 고정장·고수익보다 '현금 흐름(cashflow)의 확보'를 위한 것으로, 그룹을 어떤 상황에서도 현금 흐름상의 흑자가 가능한 구조로 전환시키기 위함이었다. 박용만 기조실

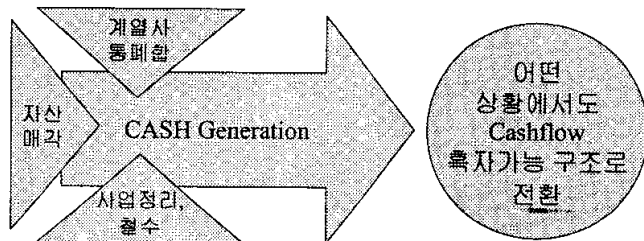
장은 '나에게 걸레면 남에게도 걸레다' 라는 신념 하에 알짜배기 자산부터 매각하기 시작하였다.

우선 자산매각은 두산그룹의 모태나 다름없는 OB영등포공장을 서울시에 1,258억 원에 매각하는 일로 시작되었다. 모기업의 발생지이기에 그룹내 반대의견도 많았지만, '경영진부터 스스로 성역을 깨뜨리지 않고서는 구조조정을 단행할 수 없다'는 강한 신념아래 진행되었다. 그리고 상사 군산 냉동공장과 부천창고, Kodak현상소, 백화대명창고부지, 농산 청하농장, 경산창고, 서라벌CC 건설용지 반납 등 불용불급 부동산의 적극매각과 경영권이 없는 3M(900억), Kodak(500억), Nestle(235억) 등 주식매각 등이 이어졌다.

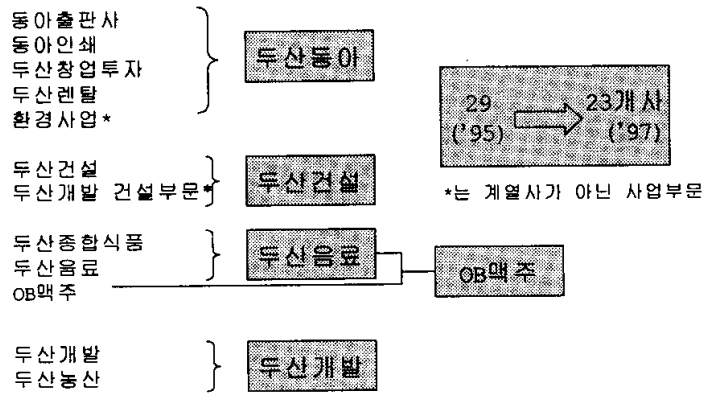
계열사 통폐합도 진행되었다. 유사 기업의 통폐합을 통해 두산창업투자자와 두산렌탈, 두산환경산업과 동아인쇄를 두산동아에 합병했고, 두산종합식품을 두산음료에 합병시키고 두산음료를 다시 OB맥주에 합병시켰다. 그 결과 95년 29개사였던 계열사가 97년 23개사로 축소되었고, 자산기준 재계랭킹도 하락했다.

또한 유가공사업과 자판기 등 한계사업을 정리하였으며, 수산물 및 양식업 또한 정리하였다. 그리고 그룹내 알짜중의 알짜로 알려진 코카콜라의 음료사업을 미국의 코카콜라 본사에 4,322억원에 양도하는 등의 사업정리 및 철수가 뒤따랐다.

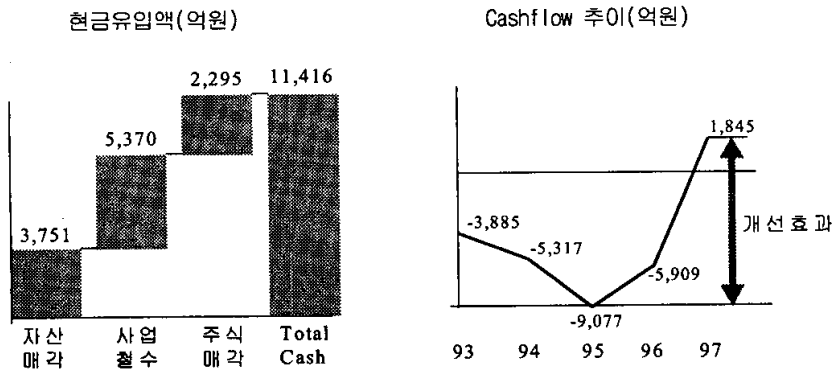
이러한 1차 구조조정의 결과 자산매각을 통해 3,751억원, 사업철수를 통해서 5,370억원, 주식매각을 통해 2,295억원 등 총 11,416억원의 현금이 유입(cash inflow)되었으며, 이에 따라 현금 흐름도 95년 -9,077억원에서 97년 1,845억원으로 향상되었다.



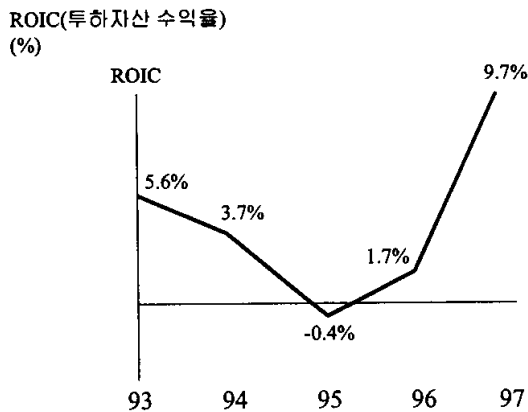
(그림 8) 제1차 구조조정(Restructuring) 개요



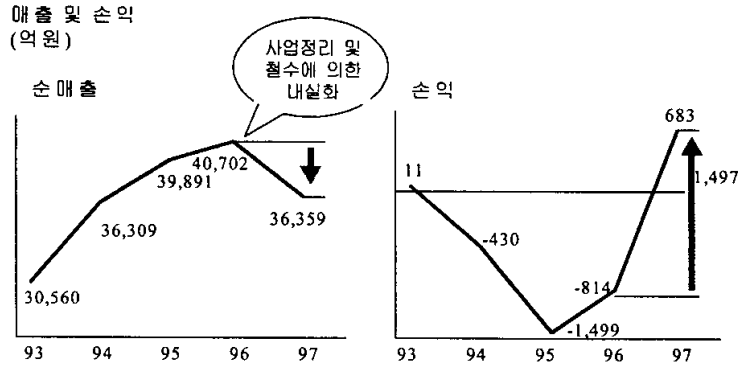
(그림 9) 계열사 통폐합



(그림 10) 제1차 구조조정 성과(1)



(그림 11) 제1차 구조조정 성과(2)



(그림 12) 제1차 구조조정 성과(3)

투자자산 수익률(ROIC) 또한 95년 -0.4%에서 97년 9.75%로 개선되는 효과를 보았다. 그리고 매출액은 사업정리 및 철수에 의해 약간 줄었지만, 손익은 95년 -1,449억원에서 97년 683억원으로 개선되었다.

이러한 구조조정과 더불어 그룹 이미지 통합(CI)의 일환으로 (주)백화는 두산백화, 경월은 두산경월, 오비씨그룹은 두산씨그룹으로 회사명을 바꾸었다.

1차 구조조정의 대미를 장식한 것은 97년 12월 극적으로 타결된 코카콜라의 매각이었다. 11월부터 시작된 협상은 이 무렵 발생한 IMF사태로 환율이 급격히 오르내리자 미국 코카콜라사의 불안감이 증폭되어 난항을 겪었으나, 거래 환율을 확정(900원/\$)함으로써 성사될 수 있었다.

코카콜라 매각 협상을 성공적으로 성사시키며 1차 구조조정이 막을 내리자 그룹 내에서는 수고했다면서 서로 축하하는 그야말로 잔치분위기였다. 그러나 같은 무렵 시작된 IMF의 여파는 이러한 분위기를 반전시키기에 충분했다. 금융기관들의 대출금 회수(credit crunch)가 시작되면서 그룹은 2차 구조조정에 착수하지 않을 수 없었다.

3. 제2차 구조조정 : 1997.12.2.-1998.9.1

1차 구조조정이 그런 대로 성공적으로 마무리되긴 했지만 97년 말에 발생한 IMF사태는 1차

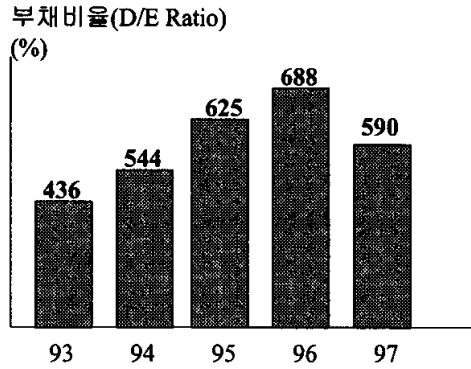
구조조정의 성과를 다 잠식하고도 그룹을 위기에 빠뜨릴 정도로 위력적이었다. 1차 구조조정으로 개선되긴 했지만 그래도 여전히 600%에 가까운 부채비율은 그룹의 재무구조를 압박하고 있었고, 자금지원이 원활히 되지 않은 많은 기업들이 부도를 내고 있는 상황이었다.

2차 구조조정 활동들은 이미 시작된 IMF시대에서의 생존을 위한 것들이었다. 생산성(operational effectiveness)향상을 위한 비상경영체제의 가동과 재무구조 개선을 위한 2차 구조조정이 동시에 진행되었다. 1차 구조조정이 인원과 고정비를 감소시키려는 노력이었다면, 2차 구조조정은 원가구조와 효율성(efficiency)의 향상을 통한 영업이익 증대가 주목적이었다. 비상경영체제의 일환으로 자금관리는 날마다(day-to-day) 실시되었으며, 경영성과 또한 자주 체크되었고 일선에서의 효과(bottom line impact) 향상을 위한 노력이 기울여졌다. 또한 구조조정의 일환으로 계열사 통폐합과 추가자산 매각, FDI추진 등이 계속되었다.

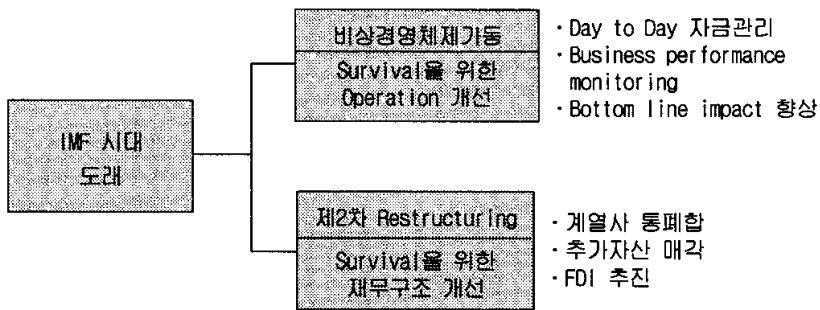
계열사 통폐합은 23개 계열사 중에서 두산상사, OB맥주, 두산경월, 두산백화, 두산개발, 두산동아, 두산기계, 두산전자, 두산정보통신의 9개사를 (주)두산으로, 두산기업은 두산건설(주)에 통합시키고, 두산유리와 두산제관은 두산포장(주)으로, DY&R은 (주)오리콤에 통합하는 등 23개 계열사 중 17개는 주력 4개 사에 통합시키고, OB베어스, 삼화왕관, 두산엔지니어링, 세왕화학,

한국도서보급, 새재개발 등 6개 사는 추가로 통합 하거나 매각하였다. 이러한 계열사 통폐합은 유사 업종의 통폐합을 통해 시너지 효과를 극대화하고 단위기업의 내실을 다지기 위해서, 즉 핵심-주력 사업위주로 사업구조를 재편하기 위해서 이루어졌

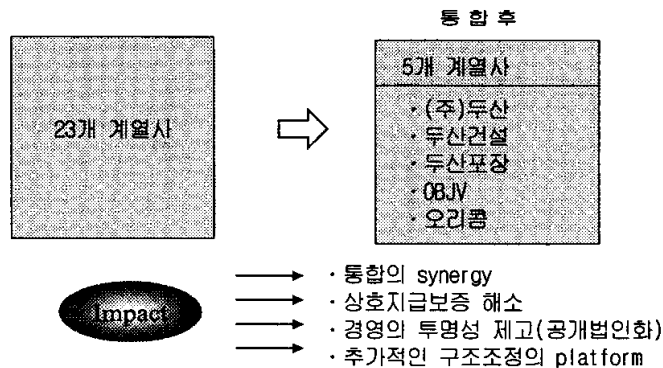
다. 또한 내부거래를 종식시킴으로써 거품을 빼고 자 하였다. 한편 독립기업은 아무리 부실해도 없 애기가 어렵지만 일단 통합해서 사업부문이 되면 쉽게 정리할 수 있다는 이유도 작용하였다.



(그림 13) 두산그룹 부채비율 추이



(그림 14) 제2차 구조조정 overall approach



(그림 15) 계열사 통합

적극적인 유상증자와 외부자본도입을 통한 부채비율의 축소노력도 계속되어 세계 4위 맥주회사인 벨기에의 인터브루사와 50대 50의 조인트벤처를 설립하였고, 합작사인 두산 씨그렘에 조인트벤처의 지분을 양도함으로써 5억 달러 상당의 해외자금을 영입하였다. 이러한 구조조정을 통해 두산은 모든 계열사의 공개법인화를 추진하여, 경영의 투명성 확보와, 상호지급보증 해소, 결합재무제표 작성의 효율화 등의 효과를 거두었고 추가적인 구조조정의 발판을 확보하게 되었다.

또한 울지로 두산빌딩을 690억 원에 하나은행에 매각하는 등의 부동산 매각과 DSN-CATV, 의류사업, 외식사업 일부, 인터넷 사업 등의 매각을 통해 추가적인 현금을 확보하였다. 그리고 FDI 도입의 일환으로 자금 유입이 가능한 모든 대안을 검토하고, 외국 파트너(partner)를 물색하여 5-6억불 정도의 외자도입을 추진하였다.

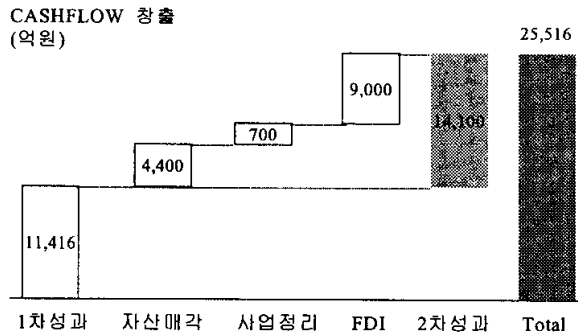
2차 구조조정은 98년 8월말 인터브루와 체결

된 OB맥주 지분매각으로 거의 마무리되었다.

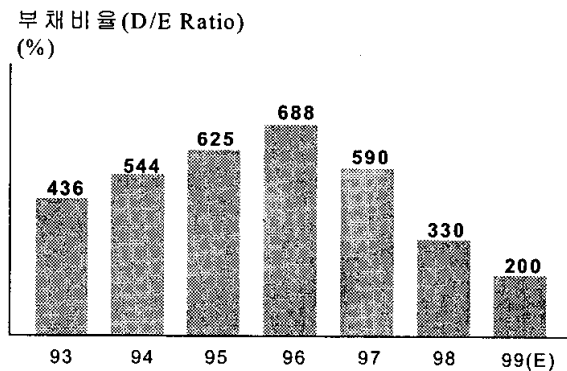
이는 단순한 매각이 아니라 가치가 있는 자산을 경영능력이 있는 파트너에게 일부 매각하여 장기적인 수익을 증대시키려는 목적이었다. OB맥주의 지분매각에 대해 박용만 사장은 다음과 같이 말한다.

“가업으로 내려온 기업을 외국회사에 내준다는 것은 주주로서 매우 어려운 일이었습니다. 하지만 당시에는 ‘떡을 키우자’는 심정으로 추진할 수밖에 없었습니다. 결과적으로 OB의 재무구조가 많이 개선되었습니다.”

이 결과 자산매각을 통해 4,400억원, 사업정리를 통해 700억원, 해외직접투자(FDI)를 통해 9,000억원 등 총 14,100억원의 현금이 유입되었으며, 1,2차 구조조정을 통해 총 25,516억원의 현금유입이 발생함으로써 한때 700%까지 올라갔던 부채비율이 1차 구조조정을 통해 100%, 2차 구조조정을 통해 250%정도 감소되어 98년 말 현재, 330%로 낮아질 수 있었다.



(그림 16) 제2차 구조조정 성과(1)



(그림 17) 제2차 구조조정 성과(2)

98년 9월 1일, 2차 구조조정은 대부분 마무리 되었지만 내부 생산성의 향상을 위한 노력은 98년 말까지 계속되었다. 여기에는 재고와 매출채권의 축소, 인원감축 노력 등이 포함되었다. 그러나 구조조정을 하면서도 직원들의 정리해고나 감원 등의 인위적인 감축은 하지 않았다. 구조조정을 시작할 당시 자문회사가 직원의 50%를 줄이라고 권고했으며, 다른 재벌그룹의 구조조정 논의에서 정리해고가 핵심쟁점이 되고 있는 것과는 전혀 달랐다. 두산그룹은 이직이나 자원퇴직으로 인한 직원 감소를 위해 15%정도였으므로, 신규채용을 10%선으로 줄임으로써 직원을 연 5%씩 자연 감소시키는 방법을 택했다.

◆ 구조조정의 핵심 주체

1차 구조조정은 박용성 그룹 부회장과 박용만 당시 기조실장 그리고 최광주 이사와 스텐진이 핵심주체였다. 그리고 외부 자문회사의 지원(support)이 있었다. 구조조정이 본격화되면서 브레인 역을 담당해온 Tri-C(Challenge, Create, Change)팀이 만들어졌다. 이는 처음 15명에서 시작하여 99년 현재 25명 정도의 멤버로 구성되어 있으며 두산의 인력과 자문회사의 파견인력이 1/2씩을 구성하고 있다. Tri-C 팀은 1,2차 구조조정 과정에서 협상(deal)을 주로 담당해왔으며, 99년 현재 진행중인 변화관리(change management)도 주도하고 있다. 이 팀은 대리에서 차장 급까지 영업, 생산, 경리, 기획 등 다양한 실무경력을 가진 사람들로 구성되어 있으며, 변화에 대한 의지(change willingness)와 논리적 사고를 기준으로 선발되었다. 98년

에 있는 계열사 통폐합 이후부터는 CFO(chief financial officer)가 IT/ financial reengineering/인사를 담당하고 있으며, Tri-C 팀에서는 분석과 구조설계 등을 담당하고 있다.

III. 미래에의 도전

1. 1-2차 구조조정의 성과

1-2차에 걸친 구조조정은 주로 Top-down 방식으로 진행된 협상(deal)과정이었다. 98년 2차 구조조정이 거의 마감되면서 Top-down 방식의 구조조정은 실질적으로 거의 마감된 상태라 할 수 있다. 1-2차 구조조정 결과 99년에는 영업이익이 두배로 증가할 것으로 예측되며, 매출액은 7-8% 증가한 3조 7-8천억에 이를 것으로 예측되고 있다. 실제 99년 3월말 현재 1사분기 목표보다 매출은 4%초과, 현금 흐름(cash flow)은 39%초과, 영업이익은 42%가 초과 달성되고 있다.

2. 1-2차 구조조정의 애로사항 및 성공 요인

두산그룹의 구조조정 과정은 순탄하지만은 않았으며, 걸림돌이 되었던 애로사항이 몇 가지 있었다. 우선 소문(rumor)과 투기(speculation)에 쉽게 영향을 받는 자본시장 환경이다. 특히 96년 11월, 모 케이블방송에서 두산그룹과는 전혀 무관한 어느 금융기관에서 두산그룹에 대한 대출정지를 했다는 오보를 내보냄으로써 자본시장에 급속히 소문이 퍼져 심각한 위기상황에 다시 봉착하게 되었고, 이를 진화하는데 많은 비용을 지불해야 했다. 이 밖

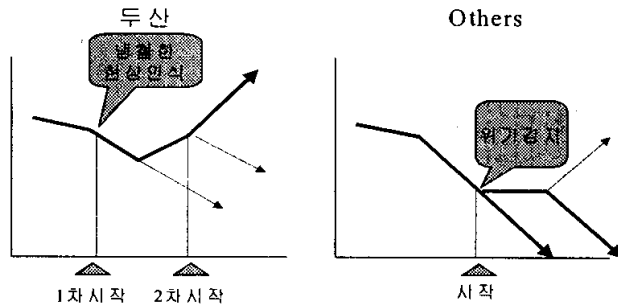
(표 4) 임원 감축 추이

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
중역	195	203	187	163	167	121
관리직	1,655	1,819	2,019	2,002	2,014	1,401
대리직	1,633	1,884	2,102	1,976	1,852	1,306
종합직	5,155	5,517	5,348	2,981	2,264	1,670
기능생산직	5,822	6,263	6,105	5,985	5,238	3,757
정사원계(중역포함)	14,460	15,686	15,761	13,107	11,535	8,255
입서직	3,766	3,959	3,594	5,101	4,193	3,604
총원(중역 포함)	18,226	19,645	19,355	18,208	15,728	11,859

에도 사회전반의 신뢰도(confidentiality)부족, 합병과 영업양수/도에 대한 법/제도상의 까다로운 절차들, 경제여건의 악화로 인한 추가자산 매각의 곤란, 인력 감소로 인한 사내 사기저하 등이 있었다. 그러나 이러한 어려움 들을 극복하고 그룹의 구조조정이 어느 정도 성공할 수 있었던 결정적인 요인을 두산의 경영층은 다음의 다섯 가지 정도로 정리하고

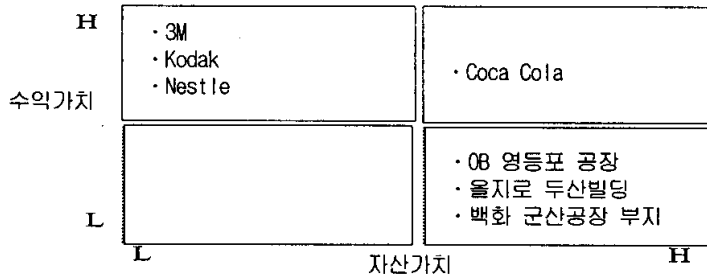
있다. 냉철한 현실인식에 바탕한 신속한 의사결정과 타이밍의 포착, 현금유입이 용이한 자산의 보유, 기업으로 물려받은 사업 및 수익성 좋은 사업을 과감하고 신속하게 정리할 수 있었던 최고 경영층의 일관성 있는 의지, 외부의 전문적 지원, 체계적-조직적 홍보를 통한 대내외 공감대(consensus)의 형성 등이 그것이다.

냉철한 현실인식과 Good Timing



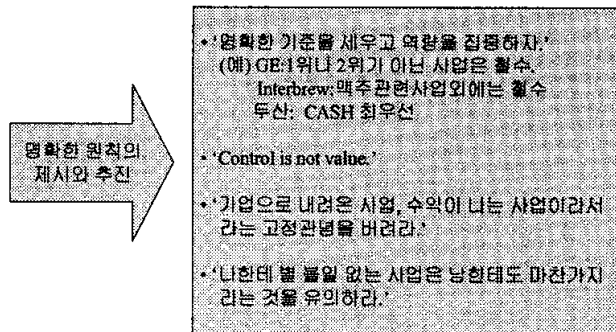
(그림 18) 두산구조조정 성공 요인(1)

CASH IN이 용이한 자산 보유



(그림 19) 두산 구조조정의 성공 요인(2)

Top Management의 일관성 있는 의지



(그림 20) 두산 구조조정의 성공 요인(3)

3. 앞으로의 과제

1-2차 구조조정을 어느 정도 마무리한 박용만 사장은 두산의 향후 나아갈 방향과 문제점에 대해 신중하게 생각하고 있었다. 그동안의 구조조정은 자산 매각, 기존 사업의 철수 및 매각, 인원감축, 생산성 향상 등 주로 그룹의 효율성 제고에 집중되어 있었다. 과연 이러한 효율성 향상에의 집중이 향후 두산의 전략적 방향인가? 성장을 통한 그룹의 제도약은 무시해도 좋은 것인가? 이에 대한 박용만 사장의 대답은 비교적 명확하다.

“현재까지 mediocre(2류)에 이르렀습니다. World Class가 되기 위해서는 무엇보다도 사업구조의 재구성이 필요하다고 봅니다. 지나치게 다양한 사업구조는 management complexity(경영의 복잡성)를 낳기 때문에 사업구조의 단순화를 통해서 역량을 집중하는 것이 필요합니다. 하지만 피상적인 열망의 추구보다는 catch-up strategy(따라잡기 전략)가 우선입니다. 우선 향후 5년간은 서구식 경영방식을 통한 효율성 향상에 집중하고, 사업구조 재구성을 통한 제도약은 그 이후에 생각할 문제인 것 같아요. 지난 3년간 구조조정한 성과를 잘 꾸려나가야겠죠.”

서구식 경영방식을 통해 서구 초일류기업을 따라가는 것이 과연 얼마나 효과적인가? 두산의 구조조정에 적극적으로 참여한 컨설턴트 김용성은 자신의 개인적 체험을 다음과 같이 회고하고 있다.

컨설팅회사에 입사 후, 한국기업에 최상의 경영기법, 특히 서구식 경영기법을 전수하면서 한국 경영자의 역량이 향상되는 것을 보고 이에 상당한 보람을 느끼고 있습니다. 한 가지 한국인 컨설턴트로서 느끼는 좌절은 한국 경영자의 역량은 향상되고 있으나 그 향상의 속도가 비교적 느리다는 점입니다. 반면에 서구기업 경영자의 역량은 최근 더욱 더 비약적으로 향상되고 있습니다. 따라서 그 격차는 더욱 더 벌어지고 있는 것을 느낍니다.

두산의 경영방식에 대한 박용만 사장의 또 하나의 숙제는 1 - 2차 구조조정을 성공적으로 이끈 top-down 경영방식을 과연 앞으로도 계속 지속할 것인가 하는 점이다.

“Top-down 방식의 구조조정은 잘 마무리 된

것 같습니다. 주주가 자기가 가진 사업을 포기한다는 것은 매우 힘든 일이죠. 잘 끝나긴 했지만 매우 고통스런 과정이었습니다. 잘못된 점이라면 ‘Operation 개선활동을 초창기부터 진작 시작했더라면...’ 하는 아쉬움이 남아요. ‘그때 이렇게 할 걸...’ 생각되는 점들이 많습니다. 하지만 98년 초엔 그럴 여력이 없었던 것 같아요. 우리는 인간으로서의 한계까지 했다고 생각합니다. 아쉬운 점이 있다면, 우리(주주)의 능력을 탓해야지 다른 것은 없어요.”

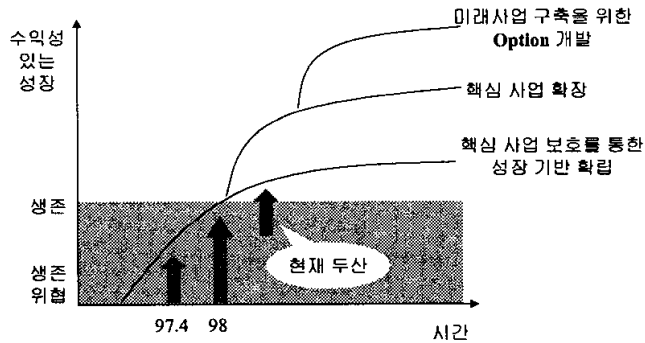
“구조조정이 Top-down 방식으로 진행돼 왔기 때문에 사원들에겐 내재화가 안 되어 있어요. 이를 내재화시키기 위해 변화관리(change management)를 99년부터 시작했고, 감정적인 측면은 배제하면서 성과-보상 중심의 제도를 구축하고 있습니다. 사원들이 일한 만큼, 하고 싶은 만큼 해 줄 생각입니다. 따라서 보상제도(compensation scheme)의 확충이 중요하다고 봅니다.”

몇 차라는 구체적인 명칭은 없지만, 1-2차 구조조정의 후속 과정이 99년 현재 두산그룹 내에 진행중이다. 99년 초부터 시작된 이 과정은 변화관리(change management)가 주목적이다. 이 변화관리는 다음의 5가지 사항(5 frames)들에 대해 중점을 두고 있다: 1) 재무관리(financial engineering)를 통한 차입금 구조개선; 2) 평가 보상 시스템 개혁을 통한 보상체제의 구축; 3) ERP, EIS 등 경영 기법의 구축; 4) 계열사 경영개선; 그리고 5) 사람에 대한 개방정책(open door policy). 이상의 5가지 사항들에 대해서 박용만 사장은 “5 frame은 3년간의 구조조정과정에서 드러난 것들이다. 이렇게 실제 경험을 통해 얻은 교훈들은 책상머리 기획의 결과와 그다지 다르지는 않지만, 이를 실행할 경우 추진속도 및 확산 등에 있어서는 분명히 차이가 있다.” 라고 말하고 있다. 계열사 경영개선을 위해서 외부 자문회사와 전략기획본부의 인원들이 전 계열사를 4개월씩 순환하며 경영의 모든 요소들을 개혁중이다. 개방정책(open door policy)은 내부와 외부인사에 모두 적용되는 정책으로 순혈주의보다 혼혈주의를 지향하며, 자리가 요구하는 능력(skill)중심의 인

사, 서열중심이 아닌 발탁승진체제의 시행 등을 의미한다. 실제 외부인사 3명이 사장직에 임명되었으며, 상무 1명, 이사 2명도 외부에서 영입되었고, 내부적으로도 차장에서 이사로 진급하는 사례도 생기고 있다.

“그룹의 focus는 사람입니다.” 변화관리(change management)를 수행할 변화관리자(change agent)를 발굴하려는 노력을 계속하고 있는 박용만 사장은 자신 있게 말한다. “주주로서, 사람(경영진)에 대한 관리(management)가 매우 힘든 것이 사실입니다. 능력(skill)을 가진 사람에 대한 욕심이 많아요. 아무리 그룹사정이 어려워도 교육 프로그램

은 계속할 겁니다. 그 동안의 사내교육활동의 결과를 보면 내부에서 교육한 것과 외부에서 skill을 가진 사람을 데려오는 것과 그다지 차이가 없다고 생각합니다. 따라서 내부 인사들의 자극을 위해서도 외부로부터의 영입을 계속할 겁니다. 사내 교육 프로그램은 general skill(일반 업무수행능력)을 가진 manager(관리자)의 양성보다는 key-value driver(핵심능력) 중심으로 교육을 해 나갈 생각입니다. 예를 들어, 지금까지 실시된 4개 계열사별 구조조정의 결과를 보면, 구매분야에서만 200-300억의 cashflow(현금흐름)가 발생했어요. 그만큼 key-value의 활동이 중요하다는 거죠.”



(그림 21) 향후 구조조정 계획