



## Samsung Electronics

Case: OL-28<sup>1</sup>

Date:12/2015

삼성의 핸드폰 시장에 빨간 불이 켜졌다. 삼성의 세계 스마트폰 시장 점유율이 2015년 3분기 25% 이하(24.6%)로 처음 떨어진 것이다. 트렌드포스는 삼성이 세계 스마트폰 시장 1위에 오른 이후, 처음으로 25%를 밑도는 점유율을 기록했다고 발표했다. 삼성의 이 같은 스마트폰 시장 점유율 급감은 애플 아이폰 시리즈의 선풍적인 인기도 한몫했지만, 무엇보다 샤오미, 레노버, 화웨이로 대표되는 중국 스마트폰 제조업체들의 급속한 성장이 가장 결정적이었다.

먼저 가장 크게 눈에 띄는 업체는 샤오미였다. 2010년에 설립된 이 회사는 주요 제품군인 미 시리즈(MI Series)를 통해서 삼성 제품군 대비 엄청나게 싼 가격으로 시장 점유율을 늘려나가고 있었다. 중국이라는 지리적 이점을 이용하여 많은 중국 내 많은 수요를 값싼 생산단가를 활용하여 가장 잘 끌어들이고 있었다. 물론 이러한 저가 폰의 전략을 취하다 보니 1.3%의 낮은 영업 이익률로 이어졌지만, 현재의 이익을 남기기보다는 조금이라도 더 많이 팔아서 현재와 미래의 시장을 잠식하자는 목표가 뚜렷하다. 일각에선 어떻게 이렇게 낮은 이익률로 어떻게 R&D에 투자하여 회사의 지속적인 성장이 가능하겠냐는 내외부의 비판도 있었다. 하지만 과장된 말로 샤오미엔 자체 개발기술이 없었을뿐더러 R&D가 별반 중요하지 않았다. 샤오미의 저가 정책을 가능하게 한 것은 외국의 특허권을 인정하지 않는 중국 법제에 근거하고 있었다. 스마트폰의 핵심적인 기술을 삼성뿐 아니라 다른 회사의 기술들은 복제함으로 인해 특허권 및 저작권 분쟁과 소송이 잇따랐지만, 중국 정부의 강력한 비호와 지원 하에 이들의 성장은 괄목할 만한 성과를 거두고 있었다. 중국내의 샤오미의 판매량은 2015년을 기준으로 지난해 같은 기간보다 64배나 늘어났고, 휴대전화 보조배터리는 전체 보조배터리 시장에서 90%의 점유율에 육박했다.

또 다른 대표적인 기업에는 화웨이가 있었다. 화웨이의 경우에도 2015년 3분기 기준 점유율이 7.7%로 핸드폰 업체 중 3위로 도약한 것이다. 화웨이는 일반적으로 지금까지 싼 가격으로 승부하는 여타 다른 중국기업들과는 달리 해외 시장 공략에서 그 성장 비결을 찾을 수 있었다. 예로 한국의 화웨이 코리아 관계자는 "3분기에 매출의 절반 이상인 50.2%를 해외에서 올렸다. 특

---

<sup>1</sup>본 Case는 2015년 가을학기 '조직학습 : 기회와 함정' 수업의 일환으로 이무원 교수의 지도 하에 이민호, 조재운, 정영준, 최윤후에 의해 작성되었으며 저작권은 위의 저자에게 있음.

히 남아시아와 북아프리카 등 신흥시장에서 성장률이 164%에 이른다”고 말했다. 이 밖에도 화웨이  
이는 고가 폰이 잘 팔린다는 유럽 시장에서도 선전했다. 특히 스페인과 이탈리아에서 3분기에  
500유로(약 60만원) 이상 고급 스마트폰 시장 점유율이 45.7%, 27.9%를 각각 기록하였다.

삼성전자도 이런 중국시장의 무서운 성장가도를 모를 리 없었다. 한 삼성전자 관계자는  
“화웨이가 특이나 고급 폰의 비중을 늘리는 점을 주목하고 있다. 아직은 시장 점유율에서 격차가  
있지만, 제품군에서 겹치는 부분이 늘고 있어 유의하고 있다.”고 설명하였다. 삼성이 이제는 추격  
해 오는 중국 업체들을 만만히 보아서는 안 되며 명실상부 경쟁업체로 인지하고 있다는 것을 의  
미했다. 중국 기업들이 여타 경쟁기업들과 비교하여 대내외적으로 별다른 마케팅 활동조차 하지  
않고도 큰 인기를 끌 수 있는 건, 역시나 가격 경쟁력이 뛰어나기 때문이었다. 이러한 상황에서  
류더 샤오미 부회장은 한국 시장에 매장을 내겠다며 공식 진출 계획을 밝혀 삼성전자는 비상이  
걸린 상황이다. 아이러니하게도 Fast follower 전략으로 성장한 삼성은 자신을 추격하는 Fast  
Follower들을 상대해야 하는 상황이었다.

## 프랑크푸르트 선언

1987년, 이건희 회장이 부임한 이후 삼성전자의 경영 성과는 나쁘지 않았다. 삼성전자는  
10.4인치 TFT-LCD를 개발하는 데 성공했으며, 컬러 TV 등 4개 제품이 세계 명품으로 선정되었다.  
1992년 7월 삼성전자는 영국 빌링엄에 컬러 TV 공장을 건설하고 8월에는 세계 최초로 64메가 D  
램을 개발했으며, 11월에는 중국 생산법인을 설립했다. 11월 30일 수출의 날에 삼성전자는 제조업  
계 최초로 수출 40억 달러를 돌파하였다. 그러나 이건희 회장은 이에 만족하지 않았으며, 여전히  
위기감을 갖고 있었다.

1993년 1월 이건희는 삼성전자 사장단과 함께 LA 시내의 가전제품 매장을 둘러보다가  
놀라게 되었다. GE, 월풀, 필립스, 소니, NEC 등 세계적인 브랜드의 제품들은 매장 중앙에 전시되  
어 있었지만, 삼성전자의 제품은 구석에 있었기 때문이다. 당시 미국에서 삼성전자 제품은 할인점  
에서 중저가로 팔릴 뿐, 고급 백화점에서 취급되지 않고 있었다. 그리고 누가 보아도 삼성전자 제  
품의 기능과 디자인은 일류 전자 기업의 제품들의 기능과 디자인에 비해 뒤쳐져 보였다. 이에 충  
격을 받은 이건희 회장은 1993년 2월 초부터 8월 초까지 LA, 도쿄, 프랑크푸르트, 런던, 오사카  
등 해외 현지에서 임원, 간부, 해외 주재원 등이 참가한 대규모 회의를 마련한다. 당시 회의는 평  
균 8시간 이상을, 특히 최장 16시간까지 마라톤으로 진행되거나 햄버거로 식사를 대신하는 매우  
파격적인 회의였다.

우선 이건희 회장은 1993년 2월 미국 LA의 샌추리플라자 호텔에서 4일간 ‘전자부문 수  
출상품 현지 비교 평가회의’를 주재했다. 이 회의에서 이건희 회장은 냉장고, 세탁기 등 78가지에

이르는 경쟁사 제품들을 삼성 제품과 나란히 전시시켰다. 그리고 직접 삼성전자 사장단이 보는 앞에서 제품의 외관을 보여줄 뿐만 아니라 직접 분해를 해가면서 삼성전자와 다른 일류 기업의 제품들의 디자인, 성능, 재질, 품질을 비교 평가하고, 삼성전자 제품의 문제점들을 지적하였다. 이견희 회장은 무사안일에 빠진 삼성전자 경영진을 암에 비유하며 강하게 비판했다. *‘1979년부터 불량은 안 되며, 양이 아니라 질로 가야 한다고 강조했으나, 회장 취임 5년이 지나서도 아직 양을 외치고 있습니다. 비서실장, 삼성전자 사장, 비서실 전자 팀장, 삼성전자의 본부장이 양을 지향합니다. 어처구니 없는 발상입니다. 썩어 빠진 정신입니다. 이것은 암을 번지게 하는 것입니다……. 우리 제품은 선진국을 따라잡기에는 아직 멀었습니다. 2등 정신을 버리십시오. 세계 제일이면 살아남을 수 없습니다.’*

LA 회의에 이어 1993년 3월과 6월 두 차례에 걸쳐 도쿄 회의를 하였다. 회의 참가자들은 당시 세계 전자시장의 중심이었던 아키하바라를 시찰하고 전자 시장의 변화 흐름과 일본이 세계적인 경쟁력을 갖게 된 문화적 배경과 사회 인프라 원천을 알아보았다. 여기서도 참가자들은 삼성전자가 갖고 있는 문제점을 깨닫게 되었다. 도쿄 회의에서는 녹음 문화와 기록 문화 등을 통해 과거의 시행 착오까지도 학습해야 한다는 점이 강조되었고, 양적으로 차질이 생기더라도 질을 중시하는 풍토와 신념으로 제대로 된 제품을 만들어야 함이 강조되었다. 이 회의가 끝난 뒤, 이견희는 삼성전자 전자통신 부문 디자인 고문인 후쿠다 타미오를 비롯 몇 명의 일본인 고문을 따로 객실로 불러 그들이 느낀 삼성의 문제점을 들었다. 이들은 1988년부터 일본 전자 업체의 선진 기술을 전수받기 위해 이견희가 직접 스카우트한 인물들이었다. 후쿠다는 이 자리에서 뜻밖에도 미리 준비한 ‘경영과 디자인’이라는 보고서를 이견희에게 전달했다.

도쿄회의 뒤 이견희는 바로 이어지는 회의를 위해 독일 프랑크푸르트로 향하였다. 프랑크푸르트로 향하는 그 비행기에서 그는 후쿠다가 전달한 보고서를 정독하고 개혁 의지를 높이게 된다. 또한 하네다 공항을 떠나려는 이견희에게 SBC(삼성사내방송)팀이 제작한 20여분 분량 비디오가 전달되었는데, 이견희는 프랑크푸르트에 도착한 직후 호텔에서 그 비디오를 시청하게 된다. 그 비디오는 삼성전자의 세탁기 조립 과정을 찍은 영상물이었는데, 세탁기 조립라인의 직원들이 납품된 세탁기의 뚜껑 여닫이 부분이 규격에 맞지 않자 즉석에서 칼로 2mm를 깎아내어 조립하는 모습이 담겨 있었다. 이 영상은 후쿠다 보고서에 이어 이 회장의 개혁 결심을 굳히는 계기가 되었다.

1993년 6월 7일 이견희 회장은 그룹의 핵심 임원과 간부들을 독일 프랑크푸르트로 불러 새로운 경영 방식의 실천을 선언한다. (exhibit 1)이것이 바로 ‘신경영’의 시작을 알리는 ‘프랑크푸르트 선언’이다. 기존의 만연해 있던 양 위주의 의식, 체질, 제도, 관행에서 자기 자신부터 과감히 벗어나 질 위주로 변하자는 것이 이 선언에 담긴 신경영의 핵심 내용이었다. 이견희는 1993년 6

월 13일부터 14일까지 직급별로 4회에 걸쳐 모두 100여 명의 고위 경영진을 대상으로 프랑크푸르트 선언을 설명하는 강연을 했다. 이를 기점으로 세계 곳곳으로 이어지는 장정을 통해 모두 48회 350여 시간에 걸쳐 1800여명의 임직원을 상대로 강연하며 신경영을 설명하였다. 이견희 회장의 진정한 신경영이 시작되고 있었다.

## **신경영: 새로운 삼성을 위한 개혁**

### **양이 아닌 질 중심의 경영(Never Quantity, but Quality)**

이견희는 삼성이 21세기 초일류기업이 되기 위해서는 질 중심의 경영으로의 변화가 필요하다고 강조했다. 이견희 회장은 '내 말은 양과 질의 비중을 '5대 5'나 '3 대 7' 정도로 가자는 것이 아니라, 아예 '0 대 10'으로 가자는 것이다. 질을 위해서 양을 희생시켜도 좋다. 제품과 서비스, 사람과 경영의 질을 끌어올리기 위해 필요하다면 공장이나 라인의 생산을 중단해도 좋다는 말이다.'라고 할 정도로 질 중심 경영을 강조했다. 그러나 신경영 초기에 이러한 방향으로의 변화 시도는 많은 저항과 반발에 부딪혔다. 특히 일부 경영진들조차 소량의 불량품을 이유로 생산 라인 전체의 가동을 중단할 수는 없다고 생각했다. 왜냐하면 생산 라인이 멈추는 순간부터 회사가 직접적인 손해에 처하기 때문이었다. 또한 이 시기의 삼성전자는 전자레인지나 브라운관 등 몇몇 제품들만이 시장 점유율에서 정상에 올라있을 뿐이므로, 이런 상황에서 제품의 질만 강조하다가 시장점유율 경쟁에서 뒤쳐질 수도 있는 상황이었기 때문이다. 그러나 이에 맞서 이 회장은 '질을 중시하면 장기적으로는 양도 늘어난다.'는 논리를 고집했고, 끊임없이 경영자들을 설득시키려 노력했다.

### **제도 및 경영방식의 국제화**

이 회장은 삼성의 비전을 초일류기업이 되는 것으로 설정하고, 한국 시장은 좁기 때문에 삼성이 국제화되지 않으면 세계 초일류기업이 될 수 없다고 판단했다. 따라서 이 회장은 삼성인의 의식, 삼성의 제도와 경영방식을 국제화하여야 한다고 강조했다.

### **정보화 시스템 기반 글로벌 정보 네트워크의 구축**

이 회장은 스피드와 소프트경쟁력이 초일류 기업이 되는 데 중요하다고 보았고, 이러한 것들은 정보화에 의해 가능하다고 판단했다. 이견희는 정보화 실현을 위해 삼성의 종업원이 컴퓨터를 능숙하게 다루어야 하고, 컴퓨터를 통해 제조, 설계, 개발하는 시스템을 적극적으로 활용해야 함을 강조했다. 또한 삼성의 전 직원이 함께 사용할 수 있는 글로벌 정보 네트워크를 구축해야 함을 강조했다.

### **복합화를 통한 시너지**

이건희 회장은 서로 연관성 있는 인프라, 시설, 기능, 기술이나 소프트웨어를 효과적으로 결합시켜 효과를 내는 것이 21세기 경쟁력의 핵심이라고 보았다. 이건희 회장은 1993년 6월 런던 회의에서 '21세기 경쟁력의 핵심은 복합화에 있다. 서로 연관성이 있는 인프라, 시설, 기능, 기술이나 소프트를 효과적으로 결합시켜 유기적인 상승효과를 내게 하여 경쟁력과 효율을 극대화하는 것이 복합화다.'라고 하였다. 또한 신경영이 어느 정도 실천되어 변화를 이룩한 2002년에 이건희는 '삼성전자는 부품사업과 디지털, 가전, 통신사업을 모두 갖추고 있는 세계적으로 몇 안 되는 기업이다. 이런 사업 부문들이 서로 협력하고 지원하는 시스템 플레이가 잘 되고 있다'고 한국경제신문 인터뷰에서 밝혔다. 이는 다시 말해서 삼성전자가 반도체와 디스플레이를 자체 생산하고 그것을 정보통신 제품이나 디지털 가전에 장착함으로써 가격 경쟁력을 확보하였으며, 그를 통해 다시 반도체와 디스플레이 시장을 확대해 나가는 선순환 구조를 이루었다는 것이다.

## 신경영 실천을 위한 파격조치

이건희 회장은 신경영에 대한 의지를 명확히 하기 위해 몇몇 파격 조치를 동원하였는데 그 대표적인 사례로 '휴대폰 화형식'을 꼽을 수 있다. 이건희 회장은 1995년 3월 9일 삼성전자 구미사업장 운동장에서 2000여 명의 직원들에게 '품질 확보'라는 머리띠를 두르게 한 다음, 그 앞에서 공장에서 생산된 무선전화기를 포함한 카폰, 팩시밀리 등의 제품들을 해머로 부수고, 그 조각들을 불 속으로 던져버렸다. 당시 산더미처럼 쌓여 있었던 15만 대의 제품들은 값으로 따진다면 총 150억 원에 달하는 금액이었다. 당시 생산 현장에 신경영 정신을 성공적으로 도입하기 위해 삼성전자가 실시한 대표적인 2가지 제도를 소개하면 다음과 같다.

### (1) 7·4제

1993년 7월 초 이건희 회장은 '오전 7시 출근, 오후 4시 퇴근'이라는 7·4제를 전격적으로 시행했다. 이는 사무직원들의 시간당 생산성을 높임으로써 하루 평균 10시간에서 12시간에 달하던 노동시간을 8시간으로 줄이고 남는 시간은 자기계발을 하고 가족과 함께하는 시간을 늘리자는 것이 7·4제의 취지였다. 임직원들은 업무시간을 집약적으로 활용하고 중복업무, 비효율적인 업무를 찾아내 제거해야 했다. 그러나 시행 초기에는 이 같은 상황에 적응하지 못한 임직원들이 퇴근 시간 이후에도 남아 업무를 계속하는 일도 벌어졌다.

### (2) 라인스톱(Line-stop)제

이 회장은 불량률 제거하기 위해 '제조업의 라인은 가동시간이 길수록 좋다.'는 과거의 사고 방식에서 벗어나 작업자 누구라도 불량률 발생하면 무조건 생산라인의 가동을 멈추고 반드시 문제를 확인한 후 재가동하도록 했다.

## 씨앗 묘목 과수론

삼성전자는 신경영 선언으로 기존 제품 생산 방식에서의 질적 혁신을 추구하는 동시에 씨앗 묘목 과수론을 기반으로 97년 당시 진행하던 사업들을 네 가지로 분류하고 대응책을 마련했

다. 먼저 5~10년 후 성장의 결실을 맺을 수 있는 차세대사업을 '씨앗사업'으로 분류하고 이러한 '씨앗'들을 찾아 기술, 돈, 사람을 과감히 투자하고 기초를 다져야 한다고 보았다. '묘목사업'은 지금 당장은 큰 이익을 내지 못하지만 앞으로 과수가 될 수 있는 사업이며, '과수사업'은 현재 회사의 성장을 견인하는 사업이기에 현재의 경쟁력 강화에 힘써야 하는 사업이었다. 마지막으로 삼성전자는 과감히 정리해야 할 사업은 '고목사업'으로 규정했다. 삼성전자는 '씨앗사업'과 '묘목사업'을 '신수종 사업'으로 정의하고 이를 발굴, 육성하기 위한 투자를 해야 한다고 보았다. 그리고 씨앗사업으로는 이동통신 시스템, 네트워크, 비메모리 사업 등을 선정하고 과수사업으로는 대형 컬러 TV, 모니터, 노트북PC, 휴대전화, 메모리 등을 선정했다.

## IMF와 신경영

위와 같이 신수종 사업을 따로 분류하고 이에 대한 투자를 늘려가고 있던 상황에서 한국 경제는 외환위기를 맞게 된다. 아무리 삼성전자라 해도 이 위기는 피해갈 수 없었다. 삼성전자는 이 시기 대규모의 구조조정을 감행했다. 그러나 삼성전자 내부적으로 훗날 이 시기는 삼성전자에 있어 위기임과 동시에 기회였던 시기로 평가된다. 외환위기는 위기이기도 했지만, 신경영이 적극적으로 실행될 기회이기도 했기 때문이었다. 회사 내부로 변하지 않으면 망할 수밖에 없다는 위기의식과 질 위주의 경영에 대한 믿음이 더더욱 확산되었고, 삼성은 구조조정본부를 설립하여 '경영 전 부분의 경쟁력 30% 제고'를 목표로 하는 비상경영대책을 수립했다.

이러한 상황에서 한계사업이나 비주력 사업은 과감히 퇴출하고 반도체와 휴대전화 등 수익성 높은 사업 위주로 구조를 재편하자는 주장이 힘을 얻게 되었다. 그리고 1997년과 1998년 사이에 소규모 가전제품과 무선 호출기 사업 등 34개 사업과 52개 품목이 정비되었다. 1996년 말 국내외를 포함해 8만 5,000명에 달했던 인력은 1999년 말 5만 4,000명으로 줄었다. 당시 구조조정본부 홍보팀장이었던 이순동 부사장은 다음과 같이 말했다. *'삼성전자가 조 단위의 수익을 내는 선진기업과 어깨를 나란히 하게 된 것은 IMF 관리 체제의 터널을 지나면서 시행한 과감한 구조 조정의 결과였다. 그때의 구조조정이 없었으면 지금의 삼성전자는 많은 전자회사 중 하나에 불과했을 것이다.'*

## 신경영과 IT 인프라 구축

삼성에는 프랑크푸르트 선언이 있었던 1993년부터 연인원 3,500여 명의 IT 전문가, 총 1조 원을 투입하여 ERP(전사적 자원관리) 시스템과 SCM(Supply chain management·공급망관리) 시스템을 구축하였다. 이는 신경영에서의 이견희 회장의 정보화 강조에 따른 것이었다. 이견희 회장은 스피드와 소프트웨어 경쟁력이 초일류 기업이 되는 데 필수적이라고 보았기 때문이다. 신경영 혁신 이전에는 사업부별로 제각기 다른 소프트웨어에 기반을 둔 정보시스템을 사용했기 때문에 부문 간에 신속한 정보 공유가 이루어지지 않고 업무 속도도 빠르지 않았다. 이를 해결하기 위해 신경영

혁신 이후에는 기업 전체 공통의 정보시스템 구축이 추진되었다.

ERP시스템은 구매, 생산, 판매 등의 물류 기능과 회계, 자금, 관리, 투자 등 재무 기능을 하나의 전산시스템으로 통합한 것으로 이를 통해 전 세계 생산라인과 판매법인 간에 실시간으로 정보교환이 가능해졌고, 현금흐름이 개선되어 해외법인의 부실을 방지할 수 있게 되었다. 특히 물건 판매 후 3일 안에 결제할 수 있는 혁신적인 개선을 이루었다.

삼성전자는 ERP에 이어 1999년에 SCM 구축을 시작하여 매달 이루어지던 생산량 재조정을 주 단위로 바꿨다. 모니터와 메모리사업부터 SCM이 도입되었고, 모든 사업부로 확장된 것은 2002년이였다. 매년 전 세계 주요 업체들의 SCM 순위를 발표하는 세계적 리서치 업체 가트너의 SCM의 최고 전문가 중 한 명인 제인 버렛 수석 부사장은 삼성전자의 SCM 시스템에 대해 '삼성의 사업 모델은 아주 복잡하다. 그럼에도 판매생산계획 운영에서 독보적이다. 제품을 적기에 공급하는 능력이 최고다.'라고 평가한다. 또한, 윤종용 삼성전자 전 부회장은 '삼성전자에는 SCM과 의사결정 프로세스뿐이다. 제품 가격이 빠르게 내려가고 라이프 사이클이 짧아지고 있는 상황에서 SCM과 스피드가 더욱 중요하다.'라고 말하였다.

## 신경영과 성과주의 보상, 승진

이러한 것이 가능했던 바탕에는 삼성 특유의 직원 평가와 보상·승진 제가 크게 작용했다. 실적 중심의 평가, 성과에 대한 파격적인 보상, 발탁인사 등을 통해 구성원들의 높은 성과에 대해서 단기적인 보상의 제공을 통해 이들의 업무 의욕을 자극한 것이다. 또한, 연봉제와 핵심 인재에 대한 특별 보상을 통해 인력별로 차등화된 보상을 제공함으로써 핵심인재를 선발할 수 있는 기반을 조성했고 개인별 성과급제의 단점을 보완하고자 집단 성과급제인 생산성 격려금과 이익배분제를 도입하였다. 이러한 평가와 보상제도 수정의 기본 목적은 부문 간 협력을 극대화함과 동시에 이들간의 경쟁을 최대한 자극하여 업무 의욕을 높이는 것이었다. 삼성전자는 평가를 조직과 개인에게 나누어 시행하였으며 조직 평가는 회사평가와 사업부 평가 두 가지로 구성되어 있었고, 개인평가는 업적 평가와 역량 평가로 구성되었다. 개인과 조직 평가 방식과 그에 따른 보상 제도를 정리하여 나타내면 (exhibit2)와 같다.

## 승진제도

장기간에 걸친 검증 과정을 통과해야만 삼성의 임원이 될 수 있다. 심의의 대상으로는 실적 외에도 업무 자세, 대인 관계, 조직관리 능력, 사업 실패 사례 등이 포함된다. 심지어는 사생활에 결격 사유가 없는지도 조사한다. 삼성은 이와 같은 심의 절차를 거쳐 철저히 검증된 인물을 임원으로서 선발한다. 또한, 삼성은 파격적이게도 신경영 혁신 이후 단계를 뛰어넘는 승진 제도인

발탁 인사를 확대하여 운영하였다. 뛰어난 인재라고 여겨지면 연공과 상관없이 충분히 활용할 것이라는 것이다. 한편 신경영 이후의 승진 정책은 철저히 성과주의에 기반을 두게 되었다. 승진하기 위해서는 본인도 높은 업적을 내야 하고, 동시에 그 본인이 속한 부서도 높은 성과를 내야 한다. 따라서 삼성전자 내부에서 부문 간 경쟁이 치열하다. 한편, 삼성은 개인의 능력과 도덕성 이외의 지연, 학연, 혈연 등이 임직원들의 승진에 영향을 미치는 것을 적극적으로 배제한다. 삼성전자에서 출신 지역과 대학을 묻는 것은 금기사항이다.

## 21세기 삼성전자의 성장

1993년의 프랑크푸르트 선언 이후 일련의 신경영 개혁이 일어나게 되었고, 그에 따라 삼성전자는 훨씬 더 세계적인 기업으로 성장하였다. 2002년 2월 금융월간지 'The Asset'은 전 세계 총 125개 투자기관의 수석투자책임자와 펀드매니저를 대상으로 한 조사결과에서 삼성전자를 한국 최우수 기업으로 선정하였다. 2002년 무디스가 삼성전자의 신용등급을 Baa2에서 A3로 2단계 올렸다. 포춘은 2002년 4월 '앞으로 수년간은 지속성장하며 엄청난 이득을 거둘 것이다'라고 진단하였으며, 2003년 2월 존경 받는 기업 랭킹 발표에서 삼성전자를 전자 부문 5위로 선정하였다. 삼성전자는 2004년 말 국내 기업으로서는 최초로 순이익 100억 달러를 돌파하는 기록을 세웠다. 세계적으로 순이익 100억 달러를 돌파한 기업은 2003년 기준 총 9개 회사로, 금융과 석유화학업체를 제외한 순수한 제조업체로는 일본의 도요타 자동차가 유일했다. 순이익 103억 달러의 2004년 기록은 2003년 기준으로 볼 때, 세계 기업 중 7위권이었다. 반도체 부문은 2003년 대비 43% 성장하여 매출 18조 2,248억원과 영업이익 7조 4,750억원을 기록했다. 정보통신 부문은 휴대폰에 있어서 2003년 대비 55% 성장한 8,653만 대를 판매하여 신기록을 세웠으며 2004년에 전년 대비 33% 성장한 18조 9,359억원의 연 매출을 올리고, 2조 8,111억 원의 영업 이익을 달성하였다. 이 같은 휴대폰 판매량의 증가 폭은 세계 최고 수준이었다.

또한, 삼성전자는 21 세기에 들어서 반도체, 디스플레이 패널, 통신-휴대폰, 디지털 영상기기 분야에서 많은 혁신을 이루어냈다. 사업부별로 이루어진 혁신 중 대표적인 내용 몇 가지는 (Exhibit 3)과 같다.

## 여전한 삼성전자의 장시간 근무

1993년 사무직원들에 대한 7·4제 시행이 있었지만, 제도 시행 초기부터 예외적 상황에 대한 허가가 있었고 그것이 늘어나게 되었다. 결국에는 2002년 7·4제를 폐지하고, 8·5제로 변경되게 되었고 그 이후 탄력근무제를 부분적으로 도입한다. 네덜란드 필립스와 미국 인텔에서 근무한 경험이 있으며, 한국 삼성전자에서 전무이사 등을 역임하고, 반도체사업부 총괄 신규사업 개발을 담당하기도 했던 신용인은 인텔과 삼성전자를 비교 분석한 자신의 책 '삼성과 인텔'(2009)에서 삼성의 장시간 근무에 대해 언급하고 있다. 삼성전자의 내부자였던 위 저자에 따르면, 삼성전자는 긴장감이 감도는 분위기는 아니며, 출근 시간은 8시 전으로 정해져 있지만, 퇴근 시간은 특별히



정해져 있지 않다. 삼성전자 사람들은 '몸으로 때운다'는 말을 자주 쓴다. 근무를 효율적으로 하기 보다는 장시간 근무한다는 것이다. 특별히 할 일이 없는데도 상사가 퇴근하지 않으면 아래 직원들은 사무실에 남아 있는 경우가 많다.

## 애플의 등장: 스마트폰 시대의 개막 및 삼성의 변혁

2000년대 후반의 전자 제품 시장은 애플이 등장하여 큰 변화가 이루어지고 있었다. 2007년 애플은 아이폰을 처음으로 세상에 내놓았고, 아이폰은 스마트폰으로 휴대폰 시장의 중심을 옮겨놓고 있었다. 삼성은 더 이상 기존의 제품으로는 현재의 우위를 유지할 수 없다는 위기의식을 느끼게 되었다. 2008년 이후 이근희는 위기의식을 가지고 애플의 아이폰에 대항할 스마트폰의 개발을 시작하고, 또한, 동시에 삼성의 미래 먹거리 산업을 육성하고자 시도한다.

## 아이폰과 갤럭시S

2000년대 후반 삼성전자의 휴대폰 사업은 최대의 위기를 맞게 되었다. 바로 핸드폰 업계 판도를 흔들며 놓은 애플이 등장한 것이다. 애플은 아이폰을 출시하여 서서히 스마트폰 시장을 잠식해 들어갔을 뿐만 아니라 기존의 휴대폰 업계의 모든 질서와 판매 방식을 완벽하게 바꾸어 놓았다. 삼성전자는 아이폰이 출시되자 큰 위기감을 느꼈다. 삼성전자는 국내에 아이폰이 출시되고 나서 5개월 만인 2010년 4월 27일 국내 첫 안드로이드 스마트폰인 갤럭시A를 출시하게 된다. 이 제품은 아몰레드 3.7인치, 720mhz프로세서와 500만 화소 카메라, 내장 메모리, 외장 메모리 슬롯지원 등을 탑재했다. 그러나 갤럭시A는 시장 전문가들로부터 혹평을 받았다. 결국, 삼성전자는 이를 뛰어넘기 위한 갤럭시S 개발 프로젝트를 새로이 진행하게 된다.

당시 삼성전자는 갤럭시S의 개발 프로젝트를 최우선 과제로 하였다. 디자인팀, 하드웨어 개발팀, 기구팀, 생산팀, 신뢰성팀, 소프트웨어개발팀, 마케팅팀, 상품기획팀을 총망라하여 각 부문에서의 최고 인력들로 구성된 팀이 가능한 한 최고의 제품을 만들어 내고자 노력하였다. 부서가 갤럭시S를 개발과정에서 마치 하루가 한 달처럼 느껴졌을 정도로 상상을 초월하는 모든 역량이 갤럭시S프로젝트에 총결집되었다. 삼성전자는 경쟁사인 애플의 신제품 출시일에 맞추어 갤럭시S를 출시하기 위해 부단히 노력했고 결국 삼성전자는 스티브 잡스가 아이폰4를 세상에 공개한 지 8시간 후인 한국시각으로 8일 오전 10시에 아이폰4를 정면으로 대항할 스마트폰으로 갤럭시S를 발표했다.

삼성전자가 갤럭시S 출시를 발표하자, 전 세계의 이목이 쏠렸다. 아이폰의 독주를 막아낼 휴대폰을 거대 공룡 노키아도, 그리고 그 어떤 휴대폰 업체에서도 감히 만들어내지 못하고 있었기 때문이었다. 이러한 관심이 고조되는 가운데 삼성전자는 갤럭시 S의 예약판매를 시작하였고 그 결과는 놀랍게도 세계적으로 100만대를 넘어섰다. 아이폰 이후로, 그리고 아이폰이 여전히 독

주를 계속하고 있는 상황에서 스마트폰 시장의 역사 내에서 이러한 반응은 전무후무한 것이었다. 갤럭시S는 아이폰4과 거의 동시에 발표되었을 뿐만 아니라 성능과 기술력 수준에서 아이폰4를 상당히 따라잡아 있었다. (Exhibit5) 무엇보다 삼성전자는 아이폰의 가장 논란이 많이 된 아쉬운 점이었던 내장형 배터리 문제를 탈착식 배터리를 택함으로써 해소하였다. 또한 외장메모리를 이용해 저장용량의 확장이 가능하다는 점도 갤럭시S만의 장점이었다. 스마트폰 시장에서 이제 삼성전자의 스마트폰은 아이폰에 대항할 가능성이 가장 큰 폰으로 여겨지게 되었다.

## 이후 갤럭시 시리즈의 연이은 성공

삼성전자는 갤럭시S에 이어 2011년 4월 갤럭시S2를 출시했다. 갤럭시S2는 출시 24일만에 100만대를 돌파하고, 55일만에 300만대, 85일만에 500만대를 돌파하는 성과를 보였다. 이는 그 때까지 삼성전자가 출시한 휴대폰들 중 최단기간에 달성한 기록이다. 바로 전작인 갤럭시S가 500만대를 돌파하기까지 125일이 걸렸던 것을 고려해보면, 큰 진전이었다. 해외에서의 호평도 이어져 영국에서는 갤럭시S2가 17주 연속 전체 휴대폰 시장점유율 1위가 되었다.

2011년 삼성전자는 갤럭시 노트를 개발하였다. 갤럭시 노트는 당시 부상하던 태블릿 PC와 스마트폰을 결합하여 패블릿이라는 새로운 카테고리를 창출하였다. 또한, 갤럭시 노트는 터치로만 작동되던 기존 스마트폰 작동 방식에 펜 솔루션을 도입하여 전통적인 방식으로 노트에 필기하고 그림을 그리듯이 스마트폰을 이용할 수 있게 하였는데, 이들 모두가 아이폰과의 차별화를 위한 것이었다. 갤럭시 노트는 출시 초기에는 다소 큰 화면과 크기로 소비자들이 부담을 느끼지 않을까 하는 우려를 보였지만 곧 돌풍을 일으켰다. 갤럭시 노트에 대해서도 해외에서도 호평이 이어졌다. 독일의 IT 전문매체 '커넥트'는 유럽가전전시회 IFA 2011'에서 첫 선을 보인 갤럭시 노트에 제품의 크기, 무게, 디스플레이, 디자인, 사용성, S펜 등의 전반적인 항목에 대해 "거의 모든 부분에서 혁신을 주는 제품"이라고 호평했다. 이 밖에도 프랑스의 소비자 월간지 '크슈아지르'는 2012년 2월 9일에 최고의 스마트폰으로 갤럭시 노트를 선정하는 등 삼성은 갤럭시 노트를 통해 스마트폰의 최강 주자로 부상하게 되었다.

2012년과 2013년은 삼성전자에 있어서 최고의 시기 중 하나가 되었다. 2012년에 출시된 갤럭시S3는 영국에서 7개월 연속 판매 1위를 기록하고, 2012년 3분기까지 전세계 누적 판매량이 3,000만대를 넘어섰다. 이러한 갤럭시 S3의 선전으로 삼성전자는 한 달만에 외국의 6개 기관에서 '올해의 스마트폰 상'을 받았다. 2012년 미국가전협회(CEA)의 'CES 이노베이션 어워즈(CES Innovation Awards)'에서 '최고 이노베이션 상'을 수상하기도 했다. 갤럭시S3에 이어 2013년 삼성전자는 갤럭시S4를 출시한다. 갤럭시S4는 출시 한 달만에 1,000만대 판매를 돌파하는 성과를 거두었다. 이는 갤럭시S3의 1,000만대 돌파 50일 기록을 20일이나 앞당긴 것이다. 갤럭시S4는 총 7,000만대를 판매하여 삼성전자 스마트폰 판매에서 최고의 기록을 달성하였다.

## 비전 2020

이렇게 이건희 회장은 2008년 이후 휴대폰 시장에서뿐만 아니라 전반적으로 급격하게 변화하는 경영환경에 위기의식을 느끼고 삼성전자의 미래 먹거리 산업에 대해 고민하게 되었다. 이러한 고민의 끝에 삼성전자는 2009년 10월 창립 40주년을 맞아 비전 2020을 선포하며 삼성의 미래 먹거리가 될 신수종 사업 5개 분야를 발표하였다. 그 5개 분야는 태양전지, 의료기기, 바이오 제약, 자동차용 전지, LED 5개의 사업이었다. 삼성전자는 이 사업들에 대한 새로운 계획과 구체적인 투자 일정을 밝혔는데, 예를 들어 5대 신수종 사업 분야 중 가장 규모가 크게 계획되었던 분야인 LED는 2020년까지 10년간 8조 6,000억원을 투자하여 17조 8,000억원의 매출을 낸다는 계획이었다. 이러한 구체적 일정과 계획들은 기술, 시장성, 미래 전망, 내부 역량 등을 종합적으로 고려하여 세워진 것이었다. 이건희는 미래를 먹여 살릴 신수종 사업을 발굴하고, 이를 강하게 추진해서 세계 1등 제품을 50개로 늘리면 그 중에서 삼성전자에 안정적이고 큰 수익원이 되었던 반도체, 휴대전화, LCD와 같은 사업들도 저절로 나온다고 말했다. 비전 2020에서 삼성전자가 5대 신수종 사업을 포함하여 예상한 미래 산업들을 크게 3가지로 정리하여 나타내면 (exhibit4)와 같다.

## 비전 2020의 진행 상황

그러나 비전2020을 '삶의 질 향상'을 위한 21세기형 사업으로 내세운 신사업의 성과는 기대한 것만큼 좋지 않았다. 먼저 에너지 분야에서 2010년 결정형 태양전지를 만들어 내며 태양광 사업에 뛰어들었지만 중국업체들에 원가 경쟁력에서 밀리면서 분기당 300억원씩의 적자를 내다가 결국 2014년 철수하였고, 2차 전지 부문에서는 스마트폰에 들어가는 소형 2차전지를 제외한 전기차용 중형 제품 및 대용량 에너지를 저장하는 대형 제품은 눈에 띄는 성과를 내지 못했다. 삼성의 LED 사업도 LED가 중소기업 적합업종으로 지정되면서 난관에 부딪히게 되었다. 대기업은 LED와 관련하여 등기구를 포함한 완제품은 만들지 못한다는 규정에 따라 가동하던 LED 생산라인의 대부분을 중단하게 된 것이다. 이처럼 삼성전자가 야심차게 진행했던 대부분의 신사업은 추진된 이후 이렇다 할 성과를 내지 못하고 있거나 전망이 불투명한 상황이었다.

## 플랫폼·솔루션등 소프트웨어 산업으로의 진출

2014년 2월, 삼성전자는 그 동안의 고도성장을 이끈 스마트폰 등 B2C 사업이 포화상태임을 인정하고, 하드웨어가 대신 소프트웨어, 즉 플랫폼·솔루션 기업으로 거듭나 안정적인 성장기반을 마련하겠다는 포부를 밝혔다. 이러한 포부를 바탕으로 삼성전자는 사물인터넷(IoT)과 스마트 솔루션 산업 개척에도 나섰다. 압도적인 IT 기술력으로 소프트웨어 기술을 장악한다면 '제2의 D램 신화'가 탄생할 수 있다는 게 삼성전자의 분석이었다.

미국 실리콘 벨리에서 삼성의 독자적인 소프트웨어 개발과 개발업체 간 협력을 시작하는

자리에서, 삼성전자는 소프트웨어와 서비스 개발을 통해 핵심 하드웨어 매출을 높이고 업계 1위 자리를 유지한다는 목표를 밝혔다. 삼성전자는 월스트리트저널(WSJ)과의 인터뷰에서 소비자가 잘 활용할 수 있는 방향으로 소프트웨어와 서비스 개발에 더 많은 자원을 투입해 소프트웨어와 서비스가 핵심 하드웨어 사업을 지원할 수 있도록 하고 하드웨어 업계 1위 자리를 유지하겠다고 밝혔다.

## C(Creative) 랩, 모자이크

삼성전자는 애플의 아이폰에 대항하여 갤럭시S를 출시한 직후, 2011년 ‘창의개발연구소’라는 프로젝트를 시작했다. ‘창의개발연구소’는 삼성전자의 임직원들이 제안하고, 그 아이디어가 과제로 선정되면 기존의 업무에서 벗어나 자신의 아이디어를 구체화할 수 있는 태스크포스팀(TF팀) 활동을 지원해주는 제도였다. 이러한 ‘창의개발연구소’프로젝트가 직원들에게 호응을 얻자, 삼성전자는 2012년 말 조직 개편 시 C랩을 정식 조직으로서 설치했다. C랩의 목적은 임직원의 창의력을 높이고, 미래 성장동력을 발굴하는 것이다. C랩은 삼성전자 및 삼성계열사의 모든 임직원을 대상으로 아이디어 공모전을 진행하고 삼성전자의 임직원으로 구성된 별도의 평가팀이 창의성과 혁신성을 기준으로 공모된 아이디어를 평가한다. 일차적인 심사를 통해 C랩 과제예비 후보를 선정하고, 예비 후보로 오른 팀들이 공개 발표를 한 뒤, 사업성을 검증받고 최종 C랩 과제로 선정된다. 최종 C랩 과제로 선정될 경우 프로젝트 리더는 예산을 지원받아 최대 1년까지 현업에서 벗어나 C랩 과제를 위해 24시간 자율 근무를 할 수 있다. 독립적인 사무 공간이 주어지고 함께 일할 사람까지 직접 선택이 가능하다. 또한, 사업화에 성공해 성과를 낼 경우 사업 벤처 이상의 보상이 주어지며, 실패해도 책임을 묻지 않는다. 또한 과제를 끝낸 뒤 현업으로 돌아와도 인사상의 불이익이 없다. 2013년 3월 공모전에 접수된 아이디어는 900여 건에 달했으며, 2014년의 공모전에는 2,000여 명이 1,500여 가지 아이디어를 냈다. 2015년 C랩 과제로 선정된 아이디어들로는 전 세계인이 낙서로 소통하는 SNS 서비스, 음악적 지식 없이 콧노래만으로 작곡과 검색을 할 수 있는 솔루션, 가상현실 기기의 어지럼증을 없애고 현실감을 극대화하는 기술 등이 있다.

삼성전자는 2014년 6월 집단지성 시스템 ‘모자이크’를 시작하기도 했다. 모자이크는 사내 임직원들 사이에서 지식과 아이디어를 공유할 수 있게끔 하는 자체 개발 플랫폼이다. 모자이크는 크게 5가지의 서비스를 제공한다. ①오픈 디스커션 서비스인 ‘Spark’, ②새로운 아이디어를 제안할 수 있게 하는 ‘Idea Market’, ③누구나 질문하고 답할 수 있는 ‘Questions’, ④온라인 협업 공간인 ‘Community’, ⑤ 온라인 협업공간에서 파생된 오프라인 모임인 ‘Square’가 그것이다. 또한, 이에 더하여 필요한 전문가를 검색할 수 있는 ‘Human Library’, 연구 및 개발의 결과물을 공개하고 임직원에게 평가 및 검증 받을 수 있는 ‘MOSAIC Store’서비스도 있다. 시작 이후 1년이 지난 2015년 6월, 모자이크에 오른 전체 제안과 게시글 수는 210만 건 이상이었다.

## 조직구조의 개편 –워크 스마트 제도(Transition from Work Hard to Work Smart)

이재용 부회장이(이하 이 부회장) 향후 삼성그룹의 미래 성장동력으로 뽑은 것은 사물인터넷 및 바이오산업 등이 있었다. 이 부회장은 이런 사업들의 성패를 좌우하는 것이 임직원들의 창의력이라 판단, 사내 조직 문화를 창의력을 강조하는 쪽으로 바뀌어야 한다고 판단했다. 이러한 이유로 삼성그룹은 창의적 조직문화를 심으려는 다양한 제도를 시도하게 되는데, 그 중의 하나가 근무 시간의 자율화였다.

이 부회장 및 삼성전자 수뇌부가 판단하였을 때 직원들의 창의적인 생각을 막는 가장 중요한 원인으로 장시간 근로시간과 이로 말미암아 발생하는 노동 생산성의 비효율이었다. 실제로 미국의 취업사이트 글래스도어(Glassdoor)는 2013년 세계 100대 기업의 전, 현직 직원들을 대상으로 자신이 다니고 있는 혹은 다녔던 회사의 근무여건과 관련하여 평점을 발표한 바 있는데, 삼성전자의 점수는 5점 만점에 2.7로서 리뷰 수가 10개 미만인 7개 기업을 제외하면 92위였다. 이는 100대 기업 중에 유일하게 평점이 3.0 이하의 점수를 받은 기업이었다. 외국인 직원들이 말하는 한국 기업의 가장 큰 단점은 ‘살인적인’ 근무 시간이었다. 또한, 지나치게 경직된 회사 분위기와 일방적인 소통방식 역시 빼놓을 수 없는 단점으로 지적되었다. 삼성전자의 재직 중인 한 외국인 직원은 “삶과 일의 균형을 도저히 찾을 수 없다. 한 주에 60~80시간을 일한다. 그렇지 않으면 동료와의 경쟁에서 뒤처진다”라고 하소연하기도 했다.

삼성전자는 이와 같은 문제점을 개선하기 위해 전 사업부에 걸쳐 워크스마트(Work-Smart) 제도를 시행하였다. 워크스마트란 ‘똑똑하게 일한다.’라는 뜻으로, 시간과 공간의 제약을 벗어나 창의적이고 효율적으로 일하기 위한 근무 형태를 뜻했다. 이는 일종의 자율출근제로 직원들은 오전 6시부터 오후 1시 사이에 자율적으로 출근해 9시간(휴식시간 포함) 일하고 퇴근하면 되는 시스템이었다. 워크 스마트 제도는 출퇴근 시간만 자유로워진 게 아니었다. 특히 삼성전자의 오랜 관행인 잔업 근무(특근)를 해소하기 위해 삼성전자 인사팀이 적극적으로 움직였다. 삼성전자는 잔업 과다자, 잔업 과다 부서, 주말 출근자 등을 별도 지표로 관리하고 해당 부서장에게 이메일을 보내 불필요한 잔업 횟수를 줄이도록 주문했다. 직원들이 상사의 눈치를 보며 일하는 고질병을 고치기 위해 부서장에게 직접 연락을 취하는 방법을 택한 것이다. 이런 분위기가 점차 조직 전반에 정착되면서 여러 순기능이 눈에 띄기 시작했다. 무엇보다 직원들의 애사심과 올라가며 근무능률이 향상되고 불필요한 관행이 줄어들기 시작했다.

그러나 이와 같은 제도의 정착은 쉽지 않았다. 특히 워크 스마트 제도는 삼성전자가 비상경영체제를 실시한 상황과 맞물려 직원들의 불안감을 증가시키는 요인으로 작용했다. 삼성전자는 스마트폰 매출 급감에 따라 실적이 악화되자 비용 절감을 위해 허리띠를 졸라매는 비상경영체제를 본격화하였는데, 이와 맞물린 자율 출퇴근제의 시행은 사내에 아이러니한 상황을 만들어버

린 것이었다. 직원들에게 한 무선사업부 직원은 “야근이 줄어 몸은 편하지만, 마음은 불편하다.”라며 “그만큼 사업부 상황이 나빠졌다는 방증이어서 걱정된다.”라고 말했다. 일부 직원들 사이에 선 ‘이러다가 곧 구조조정이 시행되는 게 아니냐?’라는 불안감도 증진되었다.

### 조직구조의 개편 -현장 경영으로의 전환

이재용 회장의 경영승계와 맞물려 삼성은 조직구조의 개선을 추구했으며, 특히 지속적으로 현장 경영을 강화하며 인력 등을 재배치하고 있다. 특히 삼성전자는 2년 연속 경영지원을 총괄하는 스텝 부문 인원을 각 사업부로 배치하는 작업을 진행하고 있다. 이러한 현장 경영 추구의 일환으로 2015년 10월, 삼성전자가 중장기 선행기술을 연구하는 조직인 DMC 연구소를 사실상 해체 수준으로 축소하였다. DMC 연구소는 중장기적으로 상품으로 실현 가능한 제품에 대한 기술을 개발하는 곳이다. DMC 연구소는 장기적인 미래기술을 연구하는 삼성종합기술원보다는 현실성 있으면서 사업부 제품 개발팀보다는 한발 앞선 기술을 다루었다. 삼성은 DMC 소속 연구원 2,000명 중 1,500여 명을 현업부서로 배치하였다. 이는 연구소의 축적된 선행기술을 좀 더 빠른 속도로 사업화해 현장경영과 기술경쟁력을 강화하려는 조치이기도 했으나, 한편으로는 R&D 역량의 축소를 줄이려는 노력으로도 해석되었다.

### 위기의 삼성전자, 삼성전자의 오늘

삼성전자는 주력산업인 스마트폰 시장에서도 애플의 추격세뿐만 아니라, 샤오미 등의 중국 기업의 약진, 일명 ‘차이플(차이나+애플)’ 변수로 인해 위기에 봉착하였다. 중국 정부는 해외 회사들의 저작권과 특허권을 전혀 인정해주지 않기로 유명하다. 샤오미는 이러한 이점을 이용해 특허비용을 전혀 내지 않으면서 저렴한 가격 대비 나쁘지 않은 성능으로 끌어 소비자를 모으는 전략, 소위 말해 ‘가성비’를 우위로 하는 제품들을 계속 내놓고 있다. 특히 2014년 스마트폰 점유율 세계 3위를 기록하며 세계를 놀라게 한 샤오미의 성장은 괄목할만하다. 삼성전자의 주요 시장 중 하나인 중국에서 스마트폰 점유율이 샤오미에 뒤처져 2위로 밀려난 사실은 이 위기론에 더욱 힘을 실어주고 있다. 애플은 독자적인 IOS운영체제로 영향이 덜 하지만, 삼성전자와 같이 같은 안드로이드를 기반으로 스마트폰을 제조하기 때문에 샤오미의 저가를 바탕으로 한 점유율 확대가 상당히 부담스럽다.

2014년들어 스마트폰 시장의 성장세가 둔화되며 삼성전자의 주요 사업 부문인 무선·통신 실적이 악화되자 삼성전자 위기론이 불거졌다. 실제로 2014년 2분기에 전분기 대비 매출은 2%, 영업이익은 15% 감소하며 이른바 어닝쇼크가 확인되었다. 일부 전문가들은 이것이 환영향으로 인한 악재였음을 발표하며 다음 분기에는 개선될 것이라는 전망하기도 하였으나, 증권가에서는 여전히 우려가 가득했다. 결국, 2014년 10월 7일에 발표된 삼성전자의 2014년 3분기 실적에서는 영업이익이 4조 1천억원을 기록하였다. (Exhibit6) 전문가들은 삼성전자의 영업이익이 최소6조원은

될 것이라 예상했지만, 그보다 2조원이나 낮은 실제 실적이 나오며 2분기 연속 어닝쇼크를 기록한 것이다. 이는 10조 1600억원이었던 2013년 동기 대비 60% 하락한 영업이익이며 5년만에 가장 큰 하락폭이다. 2014년 삼성전자는 대표 모델인 갤럭시S5가 부진과 중국업체의 약진으로 인한 중저가 스마트폰 시장에서의 부진을 겪었고, 이러한 무선 사업부실적의 악화는 어닝쇼크의 주원인으로 지목되었다.

홍콩의 시장조사기관인 카운터포인트 리서치 부문장인 톰캉은 애플과의 무리한 경쟁을 하느라 세계 보급형 시장을 놓친 삼성은 일단 경쟁을 접어두고 중저가 시장에서라도 살아남으라는 지적을 하기도 했다.

*“삼성전자는 애플을 이기기 위해 과도하게 고가시장에 집중해 왔다. 하지만 이제 고가시장에서 애플에 패배하고 있다는 점을 인정하고 중저가시장에서 밀리지 않기 위한 조치를 해야 할 때이다. 고가(400달러 이상) 스마트폰 시장에서 삼성전자는 지난 14년 6월 38%의 점유율을 차지했다. 이는 1년 전 51%보다 13%포인트나 감소한 수치다. 반면 애플의 점유율은 같은 기간 28%에서 45%로 증가했다. 삼성전자가 즉각적으로 취할 수 있는 조치는 중저가 스마트폰 가격을 다시 책정하는 것이다.”*

미래학자 최윤식 뉴욕주립대 미래기술경영연구원장은 다음과 같은 의견을 개진하기도 했다.

*“...삼성전자의 위기는 이미 시작됐다. 삼성전자, 그 중에서 스마트폰 사업은 이대로 가면 위기다. 위기를 극복하지 못하면 애플이나 노키아, 소니, 야후, 모토로라 같은 운명에 처할 수도 있다. 위기의 본질은 “틀”이다. 삼성전자는 틀을 바꿔야 한다. 사람의 문제, 조직문화의 문제다. 아무리 군대조직을 창조적으로 혁신해도 군대라는 본질은 변하지 않는다. 삼성전자의 스마트폰은 더 이상 주력상품이 될 수 없다. 아무리 잘 만들고 발전시켜도 중국의 추격을 따돌리기 어렵다. 과거의 틀에 안주하면 위기는 현실이 될 것이다. 이러한 위기의 해법으로 삼성전자 스마트폰 사업부를 팔아야 한다고 생각한다. 중국이다. 스마트폰 사업부를 팔고 그 돈으로 미래 신성장 산업에 투자해야 한다.”*

2014년 이건희 회장은 병환으로 쓰러졌고, 삼성전자는 본격적인 이재용 3대 오너 체제로 진입하였다. 2015년 기준 삼성의 시가총액은 162조 원으로, 세계 전자 IT 기업 중 매출액 1위, 순이익 2위를 기록하며 그 위용을 뽐내고 있다. 기업 출범 초기 IT의 불모지였던 한국에서 남들이 하지 않았던 새로운 시장에 도전하고 멈추면 도태된다는 위기의식이 삼성전자를 끊임없이 질주하고 발전하게 하고 훈련해왔다. 20세기 최고의 기업 역전 사례로 손꼽히는 삼성전자가 급변하는 시장의 위험을 파악하고, 현재의 위기의식을 바탕으로 지속적으로 성장할지 기대된다.

# Appendix

(Exhibit 1) 프랑크프루트 선언



(Exhibit 2)

## 개인평가

업적 평가	역량 평가
<p>내용: 업무수행능력평가</p> <p>주목적: 연봉 및 승격 결정</p> <p>평가자: 본인 및 상사</p> <p>상대평가 5단계(S, A, B, C, D)</p> <p>1년에 두 번 상하반기에 실적중심 평가</p> <p>상하반기 보너스에 반영</p> <p>기준을 275%에 A급은 100%, B급은 50% 가산 지급</p>	<p>내용: 개인의 역량 평가</p> <p>주목적: 승진승격 및 핵심인재 육성</p> <p>평가자: 본인 및 상사</p> <p>상대평가 4단계(S, B, C, D)</p> <p>1년간 개인능력을 평가하여 승진에 반영</p> <p>차별화된 역량고과표 활용</p> <p>구체적 행동특성을 평가(BARS방식)</p>



## 조직 평가

	회사 평가	사업부평가
목적	각 계열사의 경영성과 향상	각 사업부의 경영성과 평가
평가 항목	-경제적 부가가치(EVA) -주당 수익률 -리스크 관리/효율 지표	-매출/이익 등 재무 목표 -전략적 목표(핵심인력 확보, 경쟁력 강화 등)
평가 방법	-회사의 연초 경영목표 대비 성과평가 -연 2회 평가(6월, 12월) -등급: A, B, C(절대평가)	-사업부의 기초 경영목표 대비 성과 평가 -연 2회 평가(6월, 12월) -등급: A, B, C(절대평가)
결과 활용	-생산격려금(PI): 연간 상여 기초금액의 0~100% -이익배분(PS): 개인별 연봉의 0~50%	-생산격려금(PI): 연간 상여기초금액의 0~200%

## 보상제도

삼성의 임직원은 '보수=연봉제+생산성격려금+이익배분제'라는 등식에 따라 보상을 받고 있다.

보상항목	목적/대상	운영 기준
연봉제	-개인별 역량 향상과 성과 달성 유도 -적용대상: 3급 사원(대졸) 이상	- 기본금+능력급+능력가급 -연봉등급: 5단계(가나다라마) -등급별 차등(능력급의 0~130%)
생산성격려금(PI)	-생산성 향상을 위한 집단적 노력 유도(gain sharing 개념) -적용대상: 전 임직원	-회사, 사업, 팀의 달성도 기준 (매출, 이익, 생산성, 전략지표) -연 2회 지급 -지급률: 반기별 상여 기초의 0~150%
이익배분제(PS)	-경영의 이익을 직원에게 집단 배분(profit sharing 개념) -팀이나 회사의 집단적 경영성과를 높이도록 동기부여 -적용대상: 전 임직원	-재원: EVA, 세후 이익 초과분의 일정 부분 -연간 결산 후 1회 지급 -지급률: 개인별 연봉의 0~50%

(exhibit3)

제품 영역	혁신 내용
반도체	2004년 삼성은 읽는 속도가 빠른 노어 플래시와 쓰는 속도가 빠르고 대용량 구현이 가능한 낸드 플래시의 장점을 한 메모리에 구현한 세계 최초의 퓨전메모리 '원낸드(OneNAND)'를 개발했다. 2006년에는 휴대폰 등 모바일 기기의 D램과 S램 등 두 종류의 메모리를 하나의 D램으로 통합한 제2의 퓨전메모리 '512Mb 원D램 (OneDLAM)' 개발에도 성공했다. 이러한 퓨전메모리는 모바일과 디지털 기기의 소형화, 경량화, 슬림화, 고기능화에 기여할 뿐만 아니라 이제까지 CPU의 보조 역할을 해오던 메모리가 시스템의 중추 역할을 할 수 있는 전환점을 마련했다.
디스플레이 패널	삼성은 OLED 디스플레이를 가장 먼저 양산에 성공했으며, 새로운 카테고리를 창출하는 모바일용 아몰레드 기술을 선도했다. LCD 패널의 경우에도 셔터글래스 (Shutter-Glass)방식의 3D 패널을 세계 최초로 개발하였다. 또한 삼성전자의 종합 기술원은 2004년 나노기술이 적용된 60인치대의 탄소나노 튜브 전계방출표시소자(CNT-FED) 디스플레이를 세계 최초로 개발했다. 이 디스플레이는 기존의 PDP 나 TFT-LCD에 비해 전력사용량을 크게 줄이고 두께가 얇으면서도 가장 자연스러운 색감을 표현할 수 있다는 것이 장점이다.
통신·휴대폰	통신기술의 경우 휴대인터넷(WIBRO) 기술을 세계 최초로 개발하여 미국 굴지의 통신 서비스 회사 스프린트사에 공급했다. 2006년에는 제4세대 이동통신기술을 세계 최초로 개발하여 성공적으로 시연하였다. 휴대폰의 경우에는 세계 최초로 듀얼폴더폰, MP3 폰을 선보였고, 세계 최초로 TFT-LCD를 휴대폰에 채택하였다.
디지털 영상기	삼성전자는 10여년간 500억원의 개발비와 600명의 연구원을 투입하여 1998년 세계 최초로 디지털 TV를 양산했다. 그 과정에서 삼성전자는 1500건의 핵심 기술 특허를 확보하였다. 또한 삼성전자는 2000년에 세계 최초로 VCR과 DVD 기능을 겸비한 콤보 DVD 플레이어를 개발했다. 2006년 삼성은 세계 최초로 블루레이 플레이어를 출시하였으며, 2009년에는 업계 최초로 에지형 기술을 개발, 적용함으로써 초슬림 디자인과 고화질을 동시에 갖춘 LED TV를 출시했다. 2006년부터 차세대 미디어 핵심기술로 'HEVC 미디어 코덱'의 연구개발에 착수하였고, 삼성의 HEVC 기술은 2013년 국제표준으로 승인되었다. 삼성전자의 HEVC 기술은 미래 UHD 방송 등 차세대 영상 서비스에 활용할 예정으로 미래 TV 사업에 큰 기여를 할 것으로 전망된다.

(Exhibit4)

분야	구체적 산업
대체 에너지 및 친환경 분야	-태양전지 -조력 및 풍력 발전 -전기/ 수소 하이브리드 자동차 -LED(디스플레이, 조명 등) -자동차용 2차 전지 -고효율, 친환경 건축 및 자재
건강, 웰빙, 실버 산업	-로봇 산업 -바이오 산업(센서, 제약, 바이오시밀러, 줄기세포, 건강보조제 등) - 의료 기기, 서비스, 요양 -바이오 IT 융복합 기술
정보기전 지능화	-콘텐츠 분야(소프트웨어, 애플리케이션, 플랫폼, 운영체제, 음원, 영상, 전자책 등) -플렉시블/3차원 홀로그램 실감형 입출력 장치, 근거리 초고용량 데이터 전송 기술

( exhibit5)

프랑스의 주요 일간 경제지[라트리뷴]의 2010년 6월 28일자 '갤럭시S vs 아이폰4비교 분석 기사'

갤럭시S가 3승 3무 2패로 아이폰4를 능가하며 1차전 종합우승을 차지함

- 디스플레이:갤럭시S우세

전자 집적회로 생산업체인 삼성은 아이폰4의 것보다 현저히 밝은 슈퍼 아몰레이드 디스플레이를 탑재함.애플은 해상도를 3세대 이동통신 모델의 2배로 향상해 이메일, SMS 등의 판독을 향상시킴, 밝은 불빛에서 2개의 디스플레이 성능은 동등

- 실용성:무승부

갤럭시S에서는 구글맵을 아주 빨리 사용할 수 있어서 스트리트 뷰와 같은 호감스러운 기능과 함께 무료 GPS로 사용할 수 있었음.아이폰4는 이북판독기를 탑재했으며 자료별로앱들을 모을 수 있어 디스플레이의 사용 공백을 확립했음

어플리케이션:무승부

앱스토어에는15만개의 앱이안드로이드 마켓에서는 5만개의 앱이 있는데 이는 중요치 않음.아주

미소한 비율의 앱들이 가장 많이 다운로드 받는 실정임.그렇지만, 앱스토어가 안드로이드 마켓보다 사용하기에 현저히 편리함.이 부분에서 경쟁자는 아직도 가야 할 길이 요원함

- 텍스트 입력: 갤럭시S 우세

갤럭시S의 가장 눈부신 부문임. 발전된 T9 기술에 기반을 둔 라이센트앤드고우 기술은 삼성이 3개월 독점권을 가지는 스와이프로 불리는 기술로 손가락을 디스플레이 위에 스치면서 아주 빨리 글자를 입력할 수 있으며 입력된 텍스트를 이메일, SMS 또는 소셜 네트워크 서비스에 전송할 수 있음. 아이폰4는 이 부문에서 새로운 것이 전혀 없음. 자판도 전 모델 것 그대로임.

- 사진/비디오: 아이폰 우세

아이폰4와 갤럭시S 두 모델 모두 500만 화소의 카메라를 지원해 영상통화 및 A4용지 확대가 가능함. 애플은 플래시가 있으나 삼성은 없음. 두 모델 모두 HD비디오 구현이 가능함. 아이폰4는 와이파이 및 다른 아이폰4와의 영상통화만 가능한데 많이 사용되지 않는 GSM 통신망을 통한 기존의 영상통화보다 경제적이어서 스카이프 및 여타 이동통신기기 생산업체들이 곧 채택할 것임.

- 프로세서: 무승부

우선 보기에 같은 것들임.

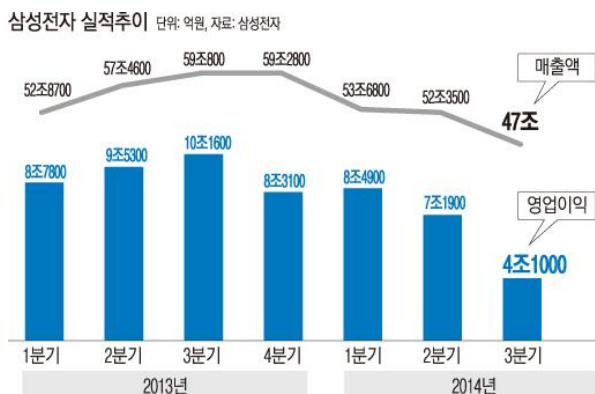
- 마무리(디자인): 아이폰4우세

애플은 안테나 및 틀로 사용되는 아름다운 금속 액자를 가진 모델로 최고급화함. 표면이 긁히지 않고 뒤틀리지 않는 압연 유리로 덮여있음. 삼성은 과감성이 결여됐고 디자인이 더 진부함

- 소셜 네트워크 접속: 갤럭시 S 우세

진정한 통합 메신저인 갤럭시 S의 소셜 허브를 가져 아주 수월함. 작은 아이폰은 구글, 익스체인지 및 페이스북의 세계와 접속 상태를 표시해줌. 애플사에서는 사용 시마다 매번 앱을 다운로드 받아야 함.

(exhibit6)



### <케이스 관련 질문>

1. 삼성전자의 Exploration과 Exploitation으로는 각각 무엇이 있는가? 흔히 삼성전자는 Exploitation을 추구하는 기업으로 알려져 있다. 이러한 평가에 대해 검토해보자. 삼성은 Exploration도 추구하려고 하였는가? 이 시도는 성공적이었는가? 실패하였다면 그 이유는 무엇인가?
2. 삼성전자가 Capability Trap에 빠지게 된 이유는 무엇인가? 이것이 삼성전자의 Exploration, Exploitation과 연관이 있겠는가?
3. 삼성전자는 앞으로 어떻게 성장을 이어나갈 수 있을 것인가?

## 참고문헌

삼성스마트폰 경쟁자는 애플일까 샤오미일까, 비즈니스포스트, 2014.09.02

<http://www.businesspost.co.kr/news/articleView.html?idxno=4125>

[이현덕이 만난 '생각의 리더']<1>최윤식 원장, 전자신문, 2015.01.08

<http://www.etnews.com/20150108000035>

삼성전자의 집단지성시스템 '모자이크' 위기에 빠진 삼성전자의 새로운 추진력 될까, 이코노미조선, 2015.07.03

[http://economyplus.chosun.com/special/special\\_view\\_past.php?boardName=C04&t\\_num=8616&img\\_ho=](http://economyplus.chosun.com/special/special_view_past.php?boardName=C04&t_num=8616&img_ho=)

낙서 소통 SNS, 허밍으로 작곡...삼성전자 C 랩의 실험 무한진화, 한국경제, 2015.06.01

<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2015060133051>

"영뚱해 보이는 것에 대박 있다"... 삼성전자 C 랩, 창의 경영 '순항', 한국경제, 2014.05.02

<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014050207931>

이재용 체제의 삼성전자, 자율출퇴근제로 조직문화 혁신, 비즈니스포스트, 2015.03.31

<http://www.businesspost.co.kr/news/articleView.html?idxno=11000>

윤덕균, 『포스트삼성』, 매일경제신문사, 2015.

노순규, 『삼성전자의 조직과 전략』, 한국기업경영연구원, 2013.

신용인, 『삼성과 인텔』, 랜덤하우스코리아, 2009.

고승희 외 5인, 『왜 삼성인가』, 비즈니스 맵, 2012.

이채윤, 『삼성전자 3.0 이야기』, 북오션, 2011.

김동준 외 9인, 『초일류 삼성의 성공 엔진』, 한울아카데미, 2013.

한국경제신문 특별취재팀, 『삼성전자 왜 강한가』, 한국경제신문, 2002.

송재용, 이경묵, 『이건희 경영학 삼성 웨이』, 21세기북스, 2013.

조승표, 『밖에서 아는 삼성, 안에서 배운 삼성- 삼성전자 조대리의 생생리포트』, 북스앤드, 2013.