

서연진 양희산 이준연 최재호 최태웅

웅진, 포기를 모르는 기업²

도입

2007년 어느 추운 겨울날 종로타워 17층, 웅진그룹 전략팀의 김하원 상무보(부록 1. 참조)는 현재 그룹의 태양광 폴리실리콘 사업진출과 관련하여 최종적으로 전략의 방향을 세워야 하는 중요한 임원진 회의를 앞두고 있다. 그룹의 전략계획을 책임지는 팀장으로서 그는 그룹의 여러 가지 성장전략 가운데 가장 바람직한 방안을 두고 진지한 고민을 하고 있다. 이미 여러 차례에 걸쳐 진행되어온 전략 회의들과 임원진들 간의 대화 속에서 그는 폴리실리콘 사업에 진출하는 것이 확실해지고 있다는 인상을 받고 있었다. 하지만 그는 그러한 결정에 대해 아직 명확한 확신이 서지 않았다.

불과 수개월 전인 6월, 웅진그룹은 국내 굴지의 건설업체인 극동건설 주식 98.14%를 치열한 인수전 끝에 6600억원에 인수한 바 있었으며, 그 외에도 사업다각화 차원에서 여러 개의 기업인수건들이 진행 중에 있었다. 김하원 전략팀장은 이번 태양광 소재산업으로의 진출결정이 웅진그룹에 대규모 투자를 요한다는 점에서 기업의 생사를 결정하게 될 중대한 결정이 될 것만 같은 느낌을 받고 있었다. 태양광 산업의 급성장 추이를 생각했을 때 그리 무모한 도전은 아닌 것으로 보였지만 최근 웅진이 대규모 신사업을 연이어 추진해 나가는 과정 자체에 대한 근본적인 재검토가 필요한 시점이였다.

그래서 그런지 그는 어느 때보다도 신중한 판단을 하기 위해 최대한 편견 없이 그룹 내부의 여러 사람들과 진솔한 대화를 함으로써 다양한 의견을 들어보고자 하였다. 물론 그의 의견이 이번 임원진 회의에서 얼마나 강력한 영향력을 행사할 수 있을지는 미지수였지만 전략팀을 이끄는 수장으로서 그의 공식적인 입장에 많은 임원진들이 귀를 기울일 터였다. 특히 그룹의 창업자인 윤석금 회장이 이번 사업진출건에 대해 많은 관심을 기울이고 있다는 소식은 더욱 그에게 신중한 결정을 요구하고 있었다. 그는 분명 결단을 내려야만 하는 시기임을 깨닫고 있었다.

웅진그룹

웅진그룹의 모태는 1980년 3월 세워진 '도서출판 헤임인터내셔널'이다. 헤임인터내셔널은 웅진그룹의 창업자 윤석금 회장이 자본금 7000만원으로 7명의 직원과 함께 세운 출판사로 1980년 일본에서

¹ 이 케이스는 연세대학교 경영대학 이무원 교수의 '조직학습: 기회와 함정' 수업을 위해 최재호(행정 08), 최태웅(경영09), 양희산(경영09), 이준연(경영09), 서연진(경영09) 학생들에 의해 준비된 케이스이다.

² 이 케이스의 중심 인물은 김하원 상무보로 문제 상황을 명확하게 하기 위해 설정된 가상의 인물이다. 케이스는 그를 중심으로 내·외부 인사들의 입장을 사실에 근거하여 재구성한 가상의 시나리오이다. 따라서 내·외부 인사들의 입장으로 언급된 여러 사항들의 세부내용은 구체적 사실과 다를 수 있으나 상당한 개연성을 고려하여 구성하였다.

영어회화 교재인 ‘메슬’을 수입해 판매하였다. 1980년 신군부의 과외금지 조치로 얼어붙은 교육시장을 틈타 이듬해 12월부터 유명강사의 강의를 테이프를 제작한 ‘헤임고교학습’을 출시하여 큰 성공을 거두었고, 1983년에는 아동 진집물인 ‘어린이마을’을 출간하였다. 같은해 4월 회사 이름을 웅진출판으로 바꾸고 법인 형태를 주식회사로 전환하였다. 1986년도에는 정기구독학습지인 ‘웅진아이큐’를 발행하였으며, 이를 통해 창립 7년만에 출판업계 1위를 점유하게 되었다. 다양한 교육서적의 출판을 통해 성장한 웅진출판은 1994년 11월 증권거래소에 주식을 상장했다.

출판업 외에도 웅진그룹은 다양한 사업에 진출하여 성공을 거두었다. 창업 후 7년이 지난 1987년 12월 그룹은 부식물의 납품 및 판매, 섬유를 제조하던 동일산업(주)을 인수하며 식품산업에 뛰어들었다. 이듬해 웅진인삼(주)으로, 1996년 다시 웅진식품(주)으로 바뀐 웅진의 식품사업부문은 출판과 더불어 그룹에서 비중 있는 사업으로 성장을 하기 시작하였다. 특히 1999년 출시된 <아침햇살>, <초록매실>은 대히트 상품이였으며, 이듬해 출시된 <하늘보리>를 통해 웅진식품은 주스와 탄산음료로 양분된 음료시장에서 곡물음료라는 새로운 시장을 만들었다.

한편 1989년 한국코웨이로 출범된 웅진그룹의 정수기 사업부문은 1991년 국내최초로 정수기를 해외로 수출하며 성공적으로 정수기산업에 진출하였다. 1992년 웅진코웨이로 상호를 변경하였으며, 1994년 업계 최초로 ‘CLEAN’마크를 획득하는 등 업계를 선도하는 정수기 업체로 등극하였다. 1997년 IMF 위기로 정수기 시장은 큰 위기를 맞게 되는데, 웅진코웨이는 1998년 4월 업계 최초로 ‘렌탈 마케팅’을 도입하며 새로운 돌파구를 만들어냈다. 고가의 정수기가 고객들에게 큰 부담이라는 사실을 판단한 웅진코웨이는 렌탈 판매방식과 함께 ‘코디(Coway Lady)’라 불리는 외판원들을 동원하여 정기적으로 가정을 방문해서 사후관리 및 부가서비스를 제공하였다. 이를 통해 웅진은 외환위기의 속에서도 크나큰 성공을 거둘 수 있었고, 2001년 8월 웅진코웨이는 주식거래소에 상장하였다.

웅진출판은 2000년 4월 웅진닷컴으로, 다시 2005년 웅진쌍크빅으로 사명을 변경하였으며 2000년대 들어서도 출판업계에서 선도적 위치를 굳건히 유지하였다. 또한 웅진식품은 2003년 ‘자연은’ 시리즈를 통해 주스 제품들을 출시하였고 음료시장에서 증견업체로 성장을 도모하였다. 한편 웅진코웨이는 정수기사업 외에도 비데(물루비데), 연수기(물루연수기), 공기청정기 등 다양한 가전제품들을 성공적으로 출시하며 생활환경 가전업체로 성장하였다. 뛰어난 연구개발 역량과 획기적인 마케팅 방식으로 웅진코웨이는 그룹의 주력사업으로 자리매김하게 되었고, 이를 발판 삼아 웅진그룹은 2000년대 중반부터 새로운 사업을 발굴하기 시작하였다.

교육출판사업을 확대하기 위해 웅진쌍크빅은 온라인 동영상 교육업체 지캐스트, 한고교시학원, 새롭출판사를 합병하여 2006년 웅진패스원을 설립, 공무원 임용고시 및 취업교육 전문업체를 만들었다. 또한 친환경기업으로서의 비전을 그리기 시작한 웅진그룹은 2006년 미국 SunPower Corp과의 Joint Venture로 웅진에너지를 설립하며 새롭게 떠오르는 태양광 산업에 뛰어들게 되었다. 다양한 산업에서 여러 계열회사들을 가지게 된 웅진그룹은 2007년 5월 웅진홀딩스로 대표되는 지주회사 체제로 전환하였으며, 그해 6월 론스타 펀드로부터 6600억원에 극동건설을 인수하며 교육/출판, 생활가전, 태양광, 건설 등의 사업분야를 가진 재계 30위권의 그룹으로 성장을 지속하는 중이었다(부록 2. 참조).

윤석금 회장의 성공 신화

웅진그룹의 창업자인 윤석금 회장은 백과사전 외판사원에서 출발, 웅진그룹을 세운 후 재계 순위 30위권의 증견기업으로 성장시키며 ‘세일즈맨의 신화’로 대중에게 널리 알려진 인물이다. 가난한 농가의

9남매 중 장남으로 태어난 윤석금 회장은 충남 강경상업고등학교를 거쳐 고학으로 건국대 경제학과를 졸업했다. 은행원이 꿈이었던 그는 졸업 직후 은행에 취직하는 대신 '동아 구론산'이라는 회사를 직접 창업, 음료대리점 사업에 직접 뛰어들었지만 자본과 경험의 부족으로 불과 1년여 만에 실패를 맛본다. 그리하여 졸지에 구직자 신분이 된 윤석금은 신문 광고에서 우연히 브리태니커 사의 취직 공고를 보고 이에 흥미를 느껴 외판원으로서 브리태니커 한국 지사에 입사하게 된다(부록 3. 참조).

입사 첫 달 윤석금은 브리태니커 한국지사가 설립된 이래 최고 기록인 브리태니커 백과사전 26질을 판매하며 영업사원으로서 수완을 나타내기 시작한다. 그의 뛰어난 영업수완 덕에 윤석금은 불과 입사 1년 만에 54개국 세일즈맨 가운데 판매량 전체 1위를 차지하였고, 그 결과 전 세계 브리태니커 판매사원 중 최고에게 주는 '벤튼상'을 수상하는 기록을 세우게 된다. 그는 입사 10년도 안되어 32세에 상무로 초고속 승진을 하였고 35세에는 부사장 승진을 제안 받게 되었다. 그러나 본인이 가진 능력을 믿게된 윤석금은 브리태니커사의 부사장직 제안을 거절하고 1980년 일본 출판인들의 도움을 받아 직원 7명과 자본금 7000만원을 가지고 도서출판 헤임인터내셔널을 설립한다.

1980년 7월 30일 전두환을 중심으로한 신군부는 국가보위비상대책위원회를 통해 과외의 전면금지를 골간으로 하는 '7.30교육개혁조치'를 단행한다. 과외의 과열현상을 억제하기 위해 발표된 정부의 정책에 따라 교육시장에서는 과외가 일절 금지되었고 이에 따라 유명강사들이 설자리를 잃게 되었다. 이를 기회로 인식한 윤석금은 유명강사들의 강의를 담은 테이프를 제작하기 시작했고 이를 판매하는 것은 법에 저촉되지 않는다는 문교부의 유권해석을 받아냄으로써 그 해 겨울 <헤임고교학습>이라는 가정용 학습 테이프 교재를 출시하였다. <헤임고교학습>은 갓 창업한 헤임인터내셔널에게 상당히 큰 성공을 안겨다주었고, 이를 통해 웅진의 기초가 다져지기 시작했다.

위기 극복

웅진의 빠른 성장에는 윤석금의 리더십과 경영 감각이 큰 몫을 차지했다. 특히 그는 기업의 위기 때마다 창의적이고 혁신적인 아이디어, 그리고 탁월한 결단력을 바탕으로 웅진을 위기에서 구출해내는 구원자였다. 1980년대 후반 출판사업의 할부판매로 인해 회사의 자금사정이 악화되자, 윤석금은 1년치 구독료를 미리 받는 잡지사들의 판매 방식을 차용해 당시 학습지 업계에선 전례가 없던 1년 구독상품 '웅진아이큐'를 만들어 대성공을 거둔다.

한편으로는 출판업에서 나아가 1987년 동일산업을 인수 식품업으로의 사업확장에 나섰다. 그러나 1990년대 후반에 들어서며 외환위기로 인해 큰 적자가 나는 등 기업 안팎으로 위기가 발생하였다. 그는 과격적인 인사 단행을 통해 문제를 해결하고자 하였다. 당시에는 무모하다고 평가된 윤석금 회장의 인사 개편으로 웅진식품은 '아침햇살', '초록매실'과 '하늘보리' 등을 출시하였으며 주스나 탄산음료가 대세를 이루던 음료업계에서 차별화를 통해 식음료업계 3위로까지 올라서게 되었다.

한편 웅진그룹은 출판업의 성장둔화로 인한 불투명한 그룹의 미래를 타개하기 위해 1989년 한국코웨이를 설립, 정수기 사업으로의 다변화를 꾀하였다. 연구개발에 대한 과감한 투자를 통해 기술력을 확보한 한국코웨이는 업계 최초로 일본으로 정수기를 수출하는 등 당시로서는 뚜렷한 성장행보를 이어간다. 그러나 역시 외환위기와 함께 회사에는 위기가 찾아왔는데, 윤 회장은 본인이 직접 웅진코웨이의 사장으로 취임하여 당시로서는 생소한 렌탈 판매방식을 도입하는 한편, 사후관리에 대한 소비자들의 수요를 반영한 코디(Cody)시스템을 개발하였다. 이는 고가의 정수기에 대한 소비자 수요가 급감하는 점을 타개하기 위한 윤석금만의 과격적 발상이었는데, 새로운 전략에 대한 내부의 의구심에도

불구하고 과감히 이를 추진하여 웅진코웨이를 업계 1위의 정수기 업체로 발돋움하게 만들었다.

이러한 성공을 바탕으로 2000년대 들어서 웅진코웨이는 정수기뿐 아니라 비데, 연수기, 공기청정기 등 시장에 잠재되어 있는 수요를 발굴, 소비자가전 부문으로 사업의 영역을 확대하였다. 청소기, 냉장고, 세탁고 등 대형가전이 주를 이루던 시장에서 이러한 제품들은 당시로서는 니치제품에 불과하였는데, 새로운 발상을 장려한 윤석금 회장의 리더십 아래 웅진코웨이는 블루비데, 웅진공기청정기 등을 선보이며 새로운 시장을 직접 만들어나갔다.

이렇듯 혁신적인 아이디어 발굴과 과감한 투자에 적응한 윤석금 회장의 경영 하에 웅진은 창업 20년이 채 안돼 매출 1조원을 돌파하는 등 작은 출판사에서 여러 개의 계열사를 지닌 견실한 중견기업으로 성장을 지속해 나갔다. 1970년대 이후로 창업한 기업 가운데 유일하게 재계 30대 그룹으로 성장한 웅진은 한국 기업사를 다시 쓰는 기업으로 평가되었고, 윤석금 회장은 세일즈맨의 성공 신화를 이룬 자수성가형 기업인, 한국의 대표적인 ‘창조적 경영 리더’ 등으로 불리며 대중의 관심과 언론의 칭송을 받게 되었다.

윤석금 회장 본인은 많은 인터뷰들을 통해 웅진그룹의 성공비결로 ‘긍정’과 ‘창조경영’을 지목하였는데, 특히 윤석금 회장은 실패를 두려워하지 말아야 성공할 수 있다는 ‘긍정의 철학’을 늘 강조하며 본인을 “긍정을 파는 세일즈맨”이라고 표현하길 즐긴다고 밝혔다. 그의 백과사전 외판원으로서의 경험은 남다른 ‘긍정의 철학’을 수립하는데 일정 부분 기여한 것으로 평가됐다.

“나는 굉장히 부정적인 사람이었습니다. 세상을 나쁘게만 보았습니다. 그런데 27살 브리태니카에서 세일즈맨으로 일하면서 긍정적으로 바뀌었습니다… 긍정적으로 생각하면 상황이 당신에게 유리한 방향으로 바뀝니다.” “웅진이 지속적으로 성장할 수 있었던 핵심도 바로 이 긍정이었습니다.”³

이와 같이 그는 본인이 직접 영업을 뛰면서 배운 긍정의 철학을 몸소 웅진의 경영에 실천하였고, 직원들에게 매사에 긍정적으로 임하라는 메시지를 늘 전달하려 했다(부록 4. 참조). 윤석금 회장은 사업을 다각화해 나가는 과정에서 때로는 내부의 심한 반대에도 부딪히기도 했지만 낙관적인 태도로 무엇이든 할 수 있다는 자신감을 통해 새로운 사업에 연이어 도전하는 것을 서슴지 않았다. ‘새로운 사업에 뛰어들 때 실패할지도 모른다는 걱정은 하지 않습니까?’라고 사람들이 물을 때마다 그는 이렇게 답했다.

“실패를 두려워하면 도전할 수 없습니다. 또한 도전하지 않으면 성공을 이룰 수도 없습니다. 제가 이제까지 도전한 사업이 모두 성공을 거둔 것은 아닙니다. 정말 뼈아픈 경험도 많았습니다. 그러나 저는 제 스스로 50%만 실패했다는 게 자랑스러워요. 어차피 기업 경영이라는 게 하나의 성공이 그 동안의 실패를 다 만회해주니까요.”⁴

이와 같이 윤석금 회장 특유의 ‘긍정의 철학’과 도전정신은 끊임없이 웅진이 새로운 사업에 진출할 수 있었던 원동력이 되었다. 많은 전문가들은 윤석금 회장의 성공전략을 “끊임없는 새로운 발상으로 모든 사업을 남들보다 앞서 블루오션으로 전환시킨 사업 다각화의 결과”라고 분석하며 그의 리더십을 칭송하였다. 반면에 때로는 “문어발식 경영”, “체계적인 시스템 구축 없이 계속 사업만 확장할 뿐이다” 등과 같은 비판을 받기도 하지만 그때마다 윤석금 회장은 묵묵히 그 나름의 블루오션 전략과 긍정의 철학에 따라 사업 확장을 하고 신사업에 진출에 매진했다.

³ 김재경. "세일즈맨 성공신화 "웅진 윤석금 회장"" 코리아타임스, 2011년 12월 11일.

⁴ 윤석금. "긍정이 걸작을 만든다", 리더스북, 2009년, 175쪽.

웅진의 조직 문화

윤석금 회장은 긍정과 도전이라는 자신의 비전과 신념을 공유하고 발전시키기 위해 '또또사랑'이라는 이름 아래 웅진 고유의 기업문화를 만들어 나갔다. '사랑하고 또 사랑하고 또 사랑하자'는 뜻을 가진 '또또사랑'은 직원들이 사랑을 바탕으로 결속하고 긍정적인 힘을 얻어 다같이 즐겁게 일할 수 있는 환경이 뒷받침 될 때 직원들이 '신기'를 갖고 일을 한다는 윤석금 회장의 신념에서 나온 것이었다. '또또사랑'의 여섯 가지 실천강령 가운데는 '도전에 대한 사랑'과 '변화에 대한 사랑'을 강조하기도 하는데 이는 특히 직원들의 창의적인 사고와 혁신을 장려하는 웅진의 조직문화를 잘 보여줬다. 특히 그는 각 계열사에 대한 권한은 사장에게 위임하면서도 오너의 비전과 경영철학이 회사 전체에 공유되는 것이 중요하다는 전제 하에 창조적인 웅진의 기업 문화를 만들기 위해 애썼다.

적극적이고 열정적인 성격을 가진 윤석금 회장은 특별한 지시사항이 없어도 수시로 임원들에게 전화해 사업현황을 확인하는 등 회사의 대소사를 도맡아 직접 챙겼다. 특히 두세 명이 모인 곳에서는 늘 기업을 성장시킬 수 있는 방안들을 논의하였고, 비전을 전파하기 위해 직원들을 교육하는 등 그들로 하여금 웅진의 일원으로서 회사를 사랑하고 아끼도록 만들었다. 이뿐만 아니라 윤석금 회장은 리더는 끝까지 혁신과 창조의 끈을 놓지 않아야 된다고 늘 강조하며 도전하는 인재상을 장려하였다. 그 결과 웅진은 가능성 있는 사업들을 신속하고 과감한 의사결정으로 채택, 신사업으로 실행해 나갔으며 이러한 웅진의 문화에 대해 언론과 전문가들은 위기를 기회로 만드는 도전, 불도저와 같은 과감한 추진력 등을 특징으로 논한다.

윤 회장의 리더십을 수식하는 말 중에는 “역발상 경영”이라는 보기 드문 평가도 있었다. 역발상 경영이란 기존의 틀에 박힌 고정관념에서 벗어나 거꾸로 생각하거나 생각을 트는 것을 일컫는다. 실제로도 윤석금 회장은 기존의 잘 나가는 사업을 별안간 제쳐 두고 새로운 사업들에 끊임 없이, 때로는 무모하게 도전하며 일반적인 사람들이 보기에는 파격적인 행보들을 걸어왔다.

“저는 끊임없이 도전한 편이에요. 업종, 분야를 가리지 않고 말이죠. 사실 경영학 논리로 보면 본인이 잘 아는 분야를 파고들어야 성공확률이 높아지는 거 아니겠습니까. 새로운 개척지를 가는 게 얼마나 부담스럽습니까. 하지만 새로운 분야를 개척하기 위해 도전을 즐기지 않는다면 아무것도 이룰 수 없는 게 세상 이치예요. 저는 지금까지 도전을 즐겼고 지금도 즐기고 있어요.”⁵

‘역발상 경영’으로 대표되는 그의 리더십은 때론 지나치게 저돌적이라는 평가를 받아왔지만 결과적으로는 거의 항상 성공으로 이어졌다. 윤 회장은 1997년 국제통화기금(IMF) 관리 체제 아래 외환위기의 영향으로 정수기 사업이 침체에 빠져 매출이 반으로 줄어드는 등 회사가 극도로 어려워지자 전례 없는 과감한 결단을 내리기도 했다. 자금 사정이 악화된 웅진을 살리기 위해 1998년 코리아나화장품의 지분을 공동창업자인 유상옥 코리아나화장품 회장에게 전량 매각하기로 결정한 것이다. 코리아나 화장품 지분의 56.7%를 보유한 윤회장은 이러한 결정을 바탕으로 1백13만4천주를 처분했다. 매각 당시 코리아나화장품은 영업이익률이 13.1%으로 그룹 내 매출 2위(2500억원)이자 아모레퍼시픽에 이어 화장품 시장에서 2위를 기록하는 소위 알짜계열사였다. 그렇기 때문에 내부 반대가 상당히 심했지만 윤석금 회장은 특유의 역발상에 기반한 과감한 추진력과 신속한 의사결정을 통해 회사 매각을 속속속결로 처리했다. 그는 “가장 잘 나가는 회사를 팔아야 다른 계열사에 도움이 될 수 있다”⁶고

⁵ 강석진&송창섭. "윤석금 웅진그룹 회장의 '도전과 실패의 경영'" 이코노미조선, 2011년 4월 5일.

⁶ 김진욱. "윤석금 웅진 회장의 코웨이 매각을 보는 두개의 시선" 머니투데이, 2012년 2월 14일.

말하며 내부의 반발에도 단호하게 매각을 단행했다. 이뿐만 아니라 웅진코웨이의 개인지분 28.5%를 내놓기도 했다. 이로써 매각을 통해 얻은 352억원 자금의 대부분은 정수기와 식품 사업에 투입되었다.

당시 시장의 반응은 ‘윤석금 회장이 무모하게 회사를 처분하였다’는 의견이 주를 이루었지만 그는 주변의 만류에도 아랑곳하지 않고 기타 웅진의 계열사들의 성장성에 더욱 주목했다. 결과적으로 이때 매각한 자금으로 웅진코웨이를 적극적으로 지원하여 정수기 업계 최초로 렌탈 사업을 도입하고 코디들의 방문판매 형식의 영업방식을 도입할 수 있었고, 이는 시장에서 각광을 받으면서 큰 성공을 거두게 된다. 그 외에도 아침햇살·초록매실 같은 음료 신제품을 성공시키며 초기 투자의 8~9배를 벌어들였으며 불황 돌파와 그룹 성장이라는 두 마리 토끼를 모두 잡았다. 이에 대해 웅진그룹 관계자는 이렇게 말했다.

“당시에도 내부 반대가 컸지만 제2의 도약을 이루자는 윤 회장의 결단이 결국 오늘의 30대 그룹으로 키워내는 발판이 됐다”⁷

코리아나 매각을 통해 얻은 성공으로 윤석금 회장은 ‘외환위기를 견뎌낸 유일한 소비재 기업’이라는 칭송을 들으며 탁월한 경영자이자 승부사라고 대중과 언론의 관심을 받고 역발상 경영의 대표주자로 회자되었다.

사업 확장과 신사업으로 진출

사업 확장과 블루오션 전략을 통해 성장한 웅진그룹은 그 동안의 성공에 안주하지 않고 성장을 지속해나가기 위한 발판으로 또다시 다양한 신사업들에 관심을 두고 있었다. 특히 소비재 산업에서의 한계와 한국 내수시장에서의 한계를 느낀 윤석금 회장은 제조업 중심의 사업 확장을 통해 기업을 성장시키려고 많은 노력을 하고 있었다. 특히 윤석금 회장은 벤치마킹의 대상으로서 두산과 GE의 성공 사례에 주목했다. 두산의 경우 식품업과 같은 소비재에서 시작해서 중공업으로의 사업 확장 및 전환에 성공한 바 있었고, GE의 경우 사업 다각화를 통해 혁신과 성장을 지속적으로 이룬 사례로 널리 알려져 있었다. 이를 위해 두산이 맥킨지 출신 컨설턴트들을 영입한 것과 비슷한 맥락에서 윤석금 회장은 보스턴컨설팅그룹(BCG)의 컨설턴트들을 대거 영입하기 시작했고 그들과 함께 2006년부터 공격적인 투자와 인수·합병(M&A)을 통해 이전 사업과 비교해서 그 규모도 더 크고 리스크도 만만찮은 사업들에 도전하기 시작했다.

주변에서 “왜 핵심역량을 떠나 계속 사업을 확장하고 큰 위험을 감수하는 것이냐”와 같이 만류하는 목소리도 컸지만 그는 도전과 위험 감수 없이는 성장도 없고 지금의 웅진도 없었다고 강조하며 반발을 무마했다.

“직원들에게 더 많은 소득 증진과 승진 기회를 주기 위해서 이다. 나는 신사업을 잘 모르지만 그 분야 최고 인재를 영입하면 된다. 아무 것도 없이 사업을 시작해서 웅진그룹을 영세기업에서 중소기업, 대기업으로까지 성장시켰다. 32년간 IMF 등 많은 우여곡절이 있었지만 잘 헤쳐왔다. 그 동안 잘 해왔기 때문에 잘 할 수 있을 것이라고 확신한다.”⁸

윤석금 회장은 이러한 신념을 바탕으로 웅진의 일대 도약을 위한 승부수를 던지고 있었다. 2006년 환경경영 선포식을 하여 친환경 사업에 진출할 것을 선언하고 이에 대한 일환으로 웅진에너지를

⁷ 김진욱. "윤석금 웅진 회장의 코웨이 매각을 보는 두개의 시선" 머니투데이, 2012년 2월 14일

⁸ 윤석금. “공정이 결작을 만든다”, 리더스북, 2009년.

설립했으며 2007년 극동건설을 인수했다. 윤 회장 마음 속의 청사진은 아파트 건설 사업과 웅진코웨이 생활가전 사업의 시너지, 저축은행을 통한 건설업 금융 비용 절감, 태양광을 중심으로 한 신사업 등 선순환 구조를 만드는 것이었다.

극동건설의 인수

2007년 5월 시공 능력평가 31위로 토목 부문에 강점을 갖고 있는 극동건설이 M&A시장의 매물로 나왔다. 앞서 2003년 법정관리절차에 있었던 극동건설은 론스타에 의해 1700억에 인수되어 경영정상화의 과정을 거쳐 업계에서 약 3000-4000억 내외로 평가되는 매물이었다. 인수전에는 STX, 대한전선, 유진기업, 효성, 동양메이저, 웅진 등 7개사가 입찰제안서를 제출하였는데 이 가운데 STX가 가장 유력한 우선협상대상자로 부각되었다. 이들 중견기업들이 건설업체에 눈독을 들인 이유는 그룹의 외형 확대와 홍보뿐 아니라 기존 사업과의 연계성, 그리고 자금운용 면에서 이점이 있었기 때문이다. 여기에 정부 발주공사의 경우에는 이전 실적이 있어야 사실상 입찰자격이 주어졌기 때문에 건설산업에 진출하고 싶은 중견그룹들로서는 기존업체의 인수가 유리한 측면이 있었다.

중견 건설사로서 극동건설은 성장잠재력이 높게 평가되었는데, 이로 인해 입찰경쟁이 치열지면서 론스타는 경매호가 방식의 입찰방식(프로그레시브 딜)을 통해 매각가격을 끌어올렸다. 가장 높은 입찰호가를 외부에 흘림으로써 더 높은 입찰가격을 쓰도록 유도한 것이다. 이로 인해 6월달로 접어들며 극동건설 인수전은 막판에 접어들며 혼전을 보이기 시작하였으나, 결국 그 가운데 가장 높은 6600억을 써낸 웅진에게 팔리게 되었다. 시장의 평가보다 훨씬 높은 금액을 부른 웅진을 두고 윤석금 회장은 비록 예상보다는 높은 가격을 치렀지만, 소비재 산업에 편중된 그룹의 포트폴리오에서 다각화를 이루고 그룹의 신성장 동력으로서 극동건설이 필수적인 회사였음을 밝혔다. 뿐만 아니라 정수기 등 부엌가구를 생산하는 웅진코웨이와의 협업 등 기존의 사업들과 시너지를 낼 수 있다는 점에서도 웅진은 큰 기대를 걸고 있었다.

하지만 극동건설 인수 결정의 경우 코리아나 화장품의 일방적인 매각 결정 때와 같이 마찬가지로 내부의 반대가 매우 심했다. 이미 전부터 대우건설·쌍용건설 인수 등을 추진하다 안팎의 강한 반대로 포기했었던 윤회장은 이번에는 인수를 과감히 추진했다. 일각에서는“더 이상 옛날의 건설이 아니다. 이제는 먹을 것 없는 껌대기일 뿐이다”의 의견도 있었지만 “밀져야 본전”이라는 특유의 긍정 정신과 두산의 성공사례를 들며 반대의견을 잠재웠다. 일부에서는 그가 무리한 인수를 하는 것이 아니냐는 얘기가 나왔지만 그래도 성공가능도를 달려온 검증된 윤 회장의 능력과 안목을 믿는 이들도 있었고, 건설 경기도 여전히 호황이었기 때문에 건설업으로의 진출에 기대를 거는 사람들도 많았다.

태양광 산업으로의 진출

2007년 이전의 상황

2006년으로 접어들면서 웅진은 규모와 인력을 갖춘 탄탄한 기업으로서의 외양을 갖추 나가기 시작했다. 출판사업으로 시작해서 창립 25년 만에 9개 계열사를 갖추고 2005년에는 2조원의 매출을 올리면서 중견그룹으로 도약한 것이었다. 안팎의 호사가들은 웅진의 성공을 두고 창의적인 사업 구상과 지속적인 다각화, 무엇보다 윤석금 회장의 남다른 경영 철학과 리더십에 공을 돌리는 분위기가 있었다.

끊임 없는 도전과 변화를 자신의 덕목으로 삼고 있는 윤석금 회장은 유례 없는 성공에 들뜬 한편 강박적으로 다시 새로운 사업에 들어가 더욱 기업을 크게 만들어야 한다는 생각이 커져가기 시작했다. 출판업은 여전히 잘 굴러가고 있긴 했지만 단행본 사업은 물론 학습지 시장에서의 교원, 구몬학습 등과의 경쟁이 점차 격화되고 있었고 국내 시장의 개방과 함께 장래를 장담하기 어려웠다. 식품업 또한 2000년 ‘아침햇살’, ‘초록매실’이나 2004년 ‘자연은’ 브랜드 출시 이후 이렇다 할 신상품을 내놓지 못하고 있었으며 식품업계 자체가 2004년 불량만두, 2005년 기생충 김치 등의 안전사고로 국민적 불신과 규제 강화라는 이중고 겪고 있었다. 정수기 및 환경가전 업계의 경우 안정적인 캐시카우의 역할을 지속적으로 수행하고 있었지만 이미 50%를 넘어가는 높은 시장점유율로 성장세가 안정화 되는 추세에 있었다.

따라서 새로운 사업으로의 다각화를 통해 시너지를 얻고 경쟁을 주도하기 위해 지속적인 투자가 절실했다. 그러나 창업공신 등 내부 임원들은 윤 회장의 비관련 사업 다각화에 강력하게 반대하였다. 이에 대한 대항군으로서 자신의 의견을 충실하게 뒷받침 해 줄 지원 세력이 필요했던 것에 더불어, 다각화의 방향과 구체적인 전략에 대한 아이디어를 제공할 인재의 영입이 절실했다. 이에 따라 윤석금 회장은 2005년부터 인적 쇄신의 중요성을 사내에 설파하며 두산이 그랬던 것처럼 30~40대의 젊은 외국계 컨설턴트 출신의 인사들을 중용하기 시작했다. 이 때 영입된 인사들이 윤석환, 서영택, 신광수, 김동현 등의 BCG 및 아서디리틀의 컨설턴트 출신이었다.

윤석환 이사는 서울대 국제경제학과를 졸업하고 미국 버지니아대에서 경영학석사(MBA) 학위를 딴 뒤 BCG에서 웅진그룹의 중장기 전략 수립 작업을 하던 중 윤석금 회장이 그의 능력을 높이 사 이사로 스카우트되었다. 그는 같은 해 12월에 그룹 계열사 전체를 조율하는 기획조정실장으로 발령받은 후 본격적으로 신사업을 추진하기 시작하였다(부록 7. 참조).

서영택 이사는 서울대 컴퓨터공학과, 미국 노스웨스턴 경영학부를 졸업한 뒤 휴먼컴퓨터 엔지니어, 장백정보통신 대표이사를 거쳐 BCG 컨설턴트로서 최단 기간 내 매니저 승진의 화려한 경력을 가진 뛰어난 인재였다.

신광수 이사는 연세대 경영학 학사 및 미국 펜실베이니아대 와튼스쿨(MBA) 출신으로 2006년까지 BCG에서 경영전략 실무를 쌓았다. 그는 2005년 BCG가 연 전략올림픽대회에서 아시아·태평양지역 은메달을 받아 사내 최고 전략가로 주목받기도 하였다.

김동현 이사 역시 같은 해에 웅진코웨이 전략기획 부문장에서 이사로 승진하였다. 김 이사 역시 뛰어난 능력을 갖춘 인물로, 서울대 경영학부를 졸업 후 다국적 컨설팅사인 아서디리틀(ADL), 클레이멘스의 컨설턴트를 거쳐 2003년 6월 웅진코웨이에 입사하였다.

윤석금 회장은 ‘전문가 중심’의 경영을 강조하며 외부에서 영입된 인사들에게 능력과 실적에 따라 얼마든지 인센티브를 제공하고 신바람 나는 업무환경을 조성해 줄 것을 약속했다. 또, 사업의 성공에 대한 확신만 있다면 위험이 얼마나 크든, 투자할 자금이 얼마나 되든 상관 없이 전폭적인 지원을 아끼지 않을 것을 약속했다. 그는 웅진의 지난 20년 역사의 성공을 지속적인 도전과 변화에 대한 추구로 공을 돌리며 앞으로의 웅진도 도전과 변화를 지속한다면 앞날이 유망할 것임을 전달하기 위해 애썼다.

이에 외부에서 들어온 인사들은 저마다 윤석금 회장의 심지에 따라 아직 웅진에서 뛰어들지 않았지만 수익성이 검증된 것, 앞으로 수익이 크게 날 수 있는 것, 시장에서 큰 화두가 되고 있는 것을 위주로 신사업을 추진하고 사업구조를 개편하기 위해 불철주야 노력했다. 윤석금 회장 또한 그들의 사기를 진작 시킨다는 차원에서 그들과 만나는 시간을 늘리고 가깝게 지내면서 최대한의 임무 권한을 이양했다. 더불어 컨설턴트 출신들의 밤낮 없는 높은 강도의 업무 스타일은 윤석금 회장의 젊은 시절을 떠올리게

하는 부분이 많았다.

윤석금 회장이 신사업 구상 및 다각화 전략을 수립하는 이들에게 강조했던 점이 있다면 바로 환경에 대한 강조였다. 그는 사랑이나 환경, 윤리, 투명과 같은 제3의 가치들이 사회적 화두가 되기 전부터 이에 대한 강조를 이어왔는데 사회적 분위기도 마침 환경과 사회를 생각하는 기업, 특히 사회적 책임을 다하는 기업을 긍정적으로 평가하고 있었다. 이에 윤 회장은 기회가 있을 때마다 앞으로의 웅진이 환경 자체를 사업으로 영위해 보자는 비전을 제시하곤 했다. 하지만 창업 때부터 이어온 인사들은 환경 자체가 사업이 될 수 있을지 모른다는 생각에 수공은 하면서도 그것이 무엇일지에 대해서는 까마득 했고, 또 현재 보유하고 있는 계열사 중 무엇과 관련성이 있을 지에 대해서 의심하는 눈초리를 보였다.

그러나 외부 출신의 젊은 인사들은 윤석금 회장의 의중을 최대한 충실히 따라 신사업 구상을 ‘환경경영’으로 구체화 시켜 지속적으로 보고서를 제출했다. 우선 ‘환경 자체를 사업’으로 추진할 수 있는 분야로 태양광 사업을 들며 당해 산업의 밝은 사업 청사진을 역설했다. 특히 동종 업계의 주요 업체인 미국의 SunPower사가 태양전지의 주요 소재 중 하나인 잉곳의 생산 파트너를 찾고 있다는 점을 들어 다시 없을 절호의 기회라고 설득했다. 특히 이 과정에서 김동현 이사가 태양광 산업 진출의 밑그림을 그리고 주도적인 역할을 맡고 있었다.

태양광 산업⁹

실제로 태양광 산업은 신재생에너지 중 가장 빠른 성장세를 보이고 있었는데 2004년 이후 지속적으로 연평균 60%의 고성장 기조를 유지하고 있었고, 유가가 저렴하던 1992년~2000년에도 연평균 24.8%의 높은 증가율을 보이고 있었다. 여기에는 환경 문제에 대한 다양한 이슈들이 중첩되어, 특히 에너지 고갈에 대한 위기 의식과 이로 인한 에너지 주권 차원에서 각국 정부의 적극적인 지원 정책이 큰 몫을 담당하고 있었다. 그러나 이 부분에서의 업체 간 경쟁은 미국, 독일, 일본 등 주요 선진국 기업 위주로 이뤄지고 있었고 특히 ‘소재-전지-전력기기-설치·서비스’로 이뤄지는 산업 구조(부록 5. 참조) 중 소재 부문의 업체수가 작은 형태를 띠고 있었다.

소재 부문은 원재료인 폴리실리콘부터 태양전지의 셀을 만들기 위한 잉곳과 웨이퍼를 가공하는 단계까지를 일컫는다. 잉곳은 폴리실리콘을 녹여 만든 원기둥 모양의 결정이고, 이 잉곳을 얇게 절단하여 태양전지 셀을 구성하는 웨이퍼를 만드는 구조로 되어 있다. 다만, 태양 전지의 원재료인 폴리실리콘 부문은 기술 진입장벽이 대단히 높아 대규모 투자를 요구로 하는 부문이며 이후 잉곳, 웨이퍼, 태양전지 및 모듈 부문은 이미 만들어진 폴리실리콘을 받아 가공하는 만큼 상대적으로 진입하기가 용이했다.

이에 따라 SunPower의 합작투자회사 파트너 제안을 매력적으로 평가한 웅진에서는 2006년 11월 웅진에너지를 설립해 본격적인 잉곳과 웨이퍼의 생산에 착수했다. 이후 성장세를 지속적으로 확장하여 2007년 말에는 흑자 전환을 내다보고 있었다. 또, SunPower의 주문 물량 또한 많아져 곧 제2공장의 설립을 준비하게 됐다.

그러자 자연스레 소재 부문에서 가장 수익성이 높고 진입장벽이 높은 원재료 부문인 폴리실리콘의 직접 생산에 대한 논의가 자연스레 이어지기 시작했다. 2007년 초 폴리실리콘의 계약 가격은 태양전지에 대한 수요 증가 추세에 힘입어 kg당 \$100를 넘어서는 가격 강세를 보이고 있었다. 그러나 폴리실리콘의 kg당 제조원가는 약 \$30~\$33으로 추정되었고, 특히 일반적인 화학제품의 원가구조에서 원재료비의 비중이

⁹ 황상연, 실리콘 산업(II), 전세계에 감도는 폴리실리콘 피버, 미래에셋증권, 2007년 4월 25일.

80%를 상회하는 것과 달리 폴리실리콘의 경우 원료인 금속규소가 차지하는 비중이 10%에 불과하다는 산업적 특성이 매력적으로 다가왔다. 실제 2005년, 2006년 무렵 글로벌 경쟁업체의 EBITDA 마진율과 ROA는 각각 평균적으로 35%, 30% 수준에 달하는 것으로 알려졌다.

폴리실리콘의 가격 강세와 수요를 주도하고 있는 태양전지 시장에 대한 전망치 또한 상승일로에 놓여 있었다. 2010년의 태양전지 시장 전망치가 3~4GW(2005년), 5~8GW(2006년)으로 상향되다가 2007년 초에는 15~20GW까지 상승하였다. 2007년 무렵의 태양전지 기술로 1GW의 발전량을 내기 위해서는 약 10,000톤의 폴리실리콘이 필요한데 위의 예상에 따르면 폴리실리콘의 소요량이 당초 30,000톤에서 200,000톤까지 급증한다는 것으로 해당 소재의 수요가 상당함을 의미했다.

하지만 폴리실리콘 업계의 전망을 긍정적으로만 보기에 한계가 존재했다. 워낙 업황이 좋다보니 원래 주도적 위치를 차지하던 업체는 물론 신규 업체의 진입 시도가 많아졌다. 애초에 2007년 당시 상위 7개 업체의 폴리실리콘 시장점유율은 97%에 달할 정도로 과점화 된 시장이었으며 글로벌 선두 업체인 Wacker에서는 연간 4,500톤의 증설을, Hemlock에서는 36,000톤까지 생산능력의 증가를, Tokuyama에서는 8,200톤까지 생산능력의 증설을 예고했다.

더불어 폴리실리콘 자체의 상당히 높은 가격대 또한 자신의 전망을 스스로 깎아먹는 역할을 할 가능성이 있었다. 태양전지 모듈 및 시스템 설치 제조원가는 적어도 연간 5% 이상 성장하고 있는데, 이 중 폴리실리콘의 비중이 무려 20%를 차지하고 있기 때문에 폴리실리콘 부족 및 가격 급등이 태양전지 수요를 연쇄적으로 위축시킬 가능성이 다분했다. 이는 특히 실리콘 투입을 최소화하는 기존 태양전지에 대한 대체재의 선봉에서 있는 것은 박막 태양 전지(thin film PV cell)의 부상이 예상됨으로 인해 더욱 그러했다. 비정질 박막 태양전지에 투입되는 실리콘 소요량은 동일 전력량 기준으로 1/120에 불과하였으므로 2007년의 폴리실리콘 가격 강세는, 박막 전지 대체 수요를 야기할 가능성이 그만큼 높았다(부록 6. 참조).

외부에서 영입된 인사들의 관점

가장 우선적으로 외부 출신의 젊은 인사들은 장기적인 전략 차원에서 선순환 구조를 구축하기 위한 과정의 일환이라고 판단하였다. 비록 웅진의 기존 핵심역량과는 크게 관련이 없는 사업 중심으로 다각화를 수행하는 것으로 판단될 수 있었지만 전체적인 그림을 보면 서로 연결될 수 있는 부분이 있다는 것이었다. 새롭게 진입했던 레이저 산업 및 생활가전 산업과 건설업이 서로를 수요처로 활용할 수 있으며, 건설업은 또 다시 태양광산업의 플랜트 건설 등과 연관될 수 있었다. 그들은 폴리실리콘 산업뿐만 아니라 이후에도 금융업 등에 참여함으로써 더 넓은 관점에서의 시너지 효과를 창출할 수 있을 것이라고 판단하였다. 만약 웅진이 이를 통해 성공적인 선순환의 구조와 생태계를 갖추게 된다면 빠르게 몸집을 키울 수 있을 것이라고 낙관하였다.

산업적 측면에서도 태양광 산업, 특히 폴리실리콘의 경우 단위 당 가격이 제조원가에 비해 매우 높게 형성되어 있어 수익성이 탁월한 동시에 상당한 초기 설비투자를 요구하여 진입장벽이 높았으므로 이미 상당한 현금을 유보해 놓은 웅진이 진입할 수 있는 이유와 가능성이 충분해 보였다. 더불어 대체 에너지에 대한 항구적인 수요로 인해 향후 엄청난 성장 가능성을 가지고 있으며, 정부의 막대한 지원이 기대된다는 점 또한 투자를 머뭇거리지 않을 이유로 볼 수 있었다.

그러므로 SunPower사와 체결한 잉곳의 장기 공급 계약이 웅진그룹의 장기적인 성장 동력으로 작동할

것이라고 예상되는 가운데 하루라도 빨리 폴리실리콘 사업에 적극적으로 진출해야 한다고 주장했다. 웅진그룹이 아무리 빨리 폴리실리콘 산업에 진출한다고 하더라도 이미 웅진그룹은 후발주자인데 비해, 웅진그룹이 폴리실리콘 산업에 적극적으로 투자함으로써 성공을 이뤄낼 수만 있다면 이미 에너지 산업에 진출한 웅진그룹의 입장에서 막대한 시너지 효과를 누릴 수 있을 것이라고 예상했기 때문이다.

일각에서는 이미 벌여놓은 신사업 중에서 이미 수익성이나 건전성의 측면이 부정적으로 평가되는 투자들을 만회하기 위해서라도 태양광 사업을 포기할 수 없다는 이야기도 흘러나왔다. 특히 시가총액의 2배인 6,600억 원을 주고 인수한 극동건설은 일시적인 건설붐에도 불구하고 그 자체의 부흥이 쉽사리 낙관할 수 만은 없어 장기적으로 웅진에게 손실을 입힐 것이라는 시장의 평가가 주요하게 고려됐다. 실제로 건설업은 독이 든 성배에 비유되고는 했는데 해당 업종에 진출했던 국내 대기업들은 IMF를 거치며 대거 몰락한 바 있었기 때문이다. 따라서 위험의 분산 측면에서도 태양광 산업으로의 투자는 불가피하다는 측면의 주장이 힘을 얻을 수 있었다.

그러나 폴리실리콘 부문으로 태양광 사업을 본격화 해야 하는 이유는 사실 장기적인 기업의 전략 구성 차원도, 폴리실리콘 산업 자체의 유망성도 아닌 윤석금 회장이 이미 태양광 사업의 성공을 확신하고 있으며 더 빨리 더 많은 투자를 집행하기를 원한다는 점에 있는 듯 보이기도 했다. 실제로 웅진코웨이를 비롯해 시장에 이미 자리를 잡은 사업 부문에서도 연구 및 개발 투자가 지속적으로 소요 됐다. 또한, 태양광 산업이 워낙 사회의 관심을 받고 있다보니 여러가지 전망과 예측이 다소 과열된 조짐이 있어 실제 사업에 진출하고 나서의 시장 판도가 어떻게 바뀔지는 아무도 모르는 일이었다. 하지만 윤 회장은 웅진을 대기업의 반열에 올리고 싶은 목표가 너무나 뚜렷했으며 웅진에너지의 잉곳 및 웨이퍼 사업의 성공적 진행에 도취되어 더 수익성이 높다고 알려진 폴리실리콘 부문으로의 진출을 기정 사실화 하는 분위기가 역력했다.

또 컨설턴트의 이력을 지닌 신사업 부문을 추진하는 외부 출신의 인사들도 장밋빛 전망을 내놓는데 익숙하고 자신들이 내놓는 전략의 긍정적인 전망을 내놓는데만 익숙한 경향이 강했다. 이에 더해 컨설팅이 아닌 기업의 실무를 책임지는 담당자로서 큰 규모의 사업 투자를 직접 집행하고 이를 자신의 경력에 더하려는 생각에서도 자유롭기가 쉽지 않았다. 따라서 폴리실리콘의 투자안을 여러모로 조사하고 분석하기는 했지만 최대한 계획을 성사시키는 것이 근본적인 목적이었지 회의적으로 따져보는 것에는 소홀한 면이 없지않은 않았다.

내부에서 승진해 온 인사들의 다양한 관점

외부에서 영입된 인사들의 낙관적인 관점과는 반대로 내부에서 승진해왔던 많은 인사들은 태양광 산업에 본격적으로 진입하려는 웅진그룹의 다각화 전략에 회의적이었다. 그런데 이러한 내부 인사들의 반대는 이미 오래 전부터 예견된 것이기도 했다. 현재의 웅진그룹을 만들어온 주역이라고도 할 수 있는 창업공신들은 이미 오래 전부터 전국적인 유통망을 활용한 소비재 부문에서 강점을 보이고 있던 웅진그룹은 미래에도 기존의 역량과 관련된 다각화를 통해 성장할 수 있을 것이라고 판단해왔다. 보다 장기적인 관점에서 비관련 다각화 전략이 그룹의 미래에 필수적이라고 하더라도, 그들은 여전히 윤 회장이 제시하는 비전이 과연 합리적인 의사결정의 결과인지 의심스러워했다.

임원들 사이에서는 윤 회장이 이미 2000년대 초반부터 건설업, 보험업 등 재벌그룹들이 하는 사업들에 큰 관심을 가지고 있다는 것을 모르는 사람이 없었다. 윤 회장은 “언제까지 방문판매만 하나, 제조업도

해야겠는데...”¹⁰라고 종종 이야기하고 다녔기 때문이다. 그룹의 규모를 키워야겠다는 윤 회장의 야심은 2012년까지 10조원의 매출을 달성, 세계 순위 24위로 뛰어오르겠다는 소위 ‘비전 1210’에서도 확인할 수 있었다. 때문에 윤 회장이 새로운 성장 동력으로 웅진의 핵심역량인 방문판매와 아무런 접점이 없는 건설, 태양광 산업 등을 결정하자, 일부 임원들은 윤 회장의 이러한 고집을 한껏 콤플렉스의 결과물로 치부하기도 하였다. 그룹 내 계열사 사장직을 수행하던 이들 중에는 윤석금 회장의 비전을 비판하며 다음과 같이 주장하기도 하였다.

“조심스럽지만 윤 회장은 ‘사업 콤플렉스’와 ‘학력 콤플렉스’, ‘시골 콤플렉스’가 있었다. 책 세일즈맨은 사회적으로 인식이 좋지 않았다. 그렇다 보니 그는 책장사로 돈을 번 사람이라는 ‘사업 콤플렉스’가 컸다. 또 강경상고 출신으로서 은행원이 꿈이었던 시골 출신이다. 그는 일이 잘 안 될 때 ‘고향 사람들에게 큰소리쳤는데 창피하다’는 말을 자주 했다. 그냥 흘려 버릴 수 있는 일이지만 그 속에는 많은 콤플렉스가 담겨 있다. 윤 회장은 책장사가 아닌 누가 봐도 번듯하게 보이는 사업을 하고 싶었을 것이다. 그가 건설업과 ‘구름 위의 사업’이라는 태양광에 진출하려고 하는 것은 그런 측면에서 봐야 한다.”¹¹

“중견 기업이 되면 갑자기 ‘재벌 놀음’을 해 보고 싶어지는 충동이 생기는데 윤 회장은 그것을 자제하지 못했다.”¹²

모든 임원들이 윤 회장의 비전을 단순히 윤 회장 개인의 콤플렉스에서 기인한 비합리적인 의사결정의 결과로 치부한 것은 아니었다. 윤 회장은 이미 성공적인 기업가로 명망이 높은 카리스마적인 리더였다. 이미 수 차례 웅진그룹을 성공적으로 이끌어 왔던 윤 회장의 통찰력을 신뢰하는 임원들은 윤 회장과 마찬가지로 장기적인 관점에서 보아 그룹 차원에서의 비관련 다각화도 필요한 부분이 있다고 봤다. 하지만 윤 회장을 비롯한 컨설턴트 출신의 새로운 임원들의 낙관적인 전망에 대해서는 여전히 동의할 수 없는 부분이 많았다.

2006년부터 미국의 주택경기가 점차 둔화되면서 서브프라임 부실이 촉발되었으며, 2007년 4월에는 이미 미국 2위의 서브프라임 모기지 대출회사인 New Century Financial Corporation이 파산을 신청한 상태였다. 만약 일부 금융 전문가들이 우려하는 것처럼 미국에서 이러한 위기가 더욱 확산된다면 근 몇 년간은 세계의 경제 동향이 악화될 수도 있으며, 특히 미국과 긴밀하게 연계되어 있는 한국 경제는 크게 타격을 입을 것이 뻔해 보였다. 게다가 태양광 산업의 경쟁이 격화될 경우 국내/외의 뛰어난 경쟁자들과의 경쟁에서 후발주자인 웅진그룹이 성공할 수 있을지 의문이었다.

그룹 내부의 낙관적인 전망에 동의할 수 없었던 A씨는 폴리실리콘 사업에 진출하는 것은 재벌 기업과 직접적이고 전면적인 경쟁을 벌이기 보다는 역발상을 통해 기존의 강력한 경쟁자들이 미처 포착하지 못하고 있던 시장 기회를 성공적으로 활용하는 전략을 취해왔던 과거 웅진그룹의 성공 신화에 부합하지 않는다며 우려의 목소리를 냈다. 뿐만 아니라, A씨는 이미 진출한 건설업이 태양광 산업과 시너지 효과를 창출하며 선순환 구조를 만들 수 있을지 의문이었다. 건설업이 부진한 상황에서 또다시 태양광 산업에 진출할 경우 웅진그룹 전체 차원의 위기가 도래할 수도 있을 것이라고 판단했기 때문이다.

일전의 전략 회의에서 윤 회장은 이러한 우려를 하는 A씨에게 레저·스포츠 산업이 건설업과 시너지 효과를 낼 수 있음으로 염려할 필요가 없다고 설득하려 했다. 그러나 A씨는 시너지에 대한 이런저런 환상적인 비전만을 자꾸만 강조하는 윤석금 회장의 태도에 불만을 가지고 있었다. 더군다나 그는 극동건설의 본질적인 가치나 시가를 고려했을 때 무리하게 차입금을 빌려 무려 세전이익의 22배에

¹⁰ 홍주희. "새 사업 해보겠다고요? 아는 분야부터 하세요" 중앙선데이, 2011년 9월 4일.

¹¹ 김시래. "현금만 3000억 가진 회장, 콤플렉스 때문..." 중앙선데이, 2013년 3월 24일.

¹² 위와 동일

달하는 인수 가격을 지불한 것을 명백한 경영 상의 판단 착오로 보았다. 시장에서도 A씨의 입장을 대변하기라도 하듯 2005년에 발표된 부동산 종합대책, 주택 건설 업체 신일의 부도 등의 사건으로 건설업 시장은 한창 음울한 분위기가 감돌고 있었던 상황이었기 때문에 극동건설을 시장 가치의 두 배에 달하는 6,600억원이라는 거금을 주고 매입한 것을 두고 승자의 저주를 염려했다. A씨는 웅진그룹은 이미 많은 위협에 노출되어 있으므로 자신이 한발 물러나 웅진그룹이 반드시 폴리실리콘 산업에 진출해야 한다고 하더라도 수직 계열화보다는 합작 투자를 해야 한다고 주장하였다. 위협을 분산하면서도 장기적인 관점에서 선순환 구조를 확립하기 위해서는 국내/외의 성공적인 기업들과 전략적인 제휴를 맺는 것이 수직 계열화를 단행하는 것보다 더 유리할 것이라고 판단하였기 때문이다.

이처럼 윤 회장과 대립을 일삼던 A씨는 결국 얼마 전 퇴사를 하게 되었다. 상황이 이렇게까지 악화되자 새로운 임원들의 경영 참여로 인해 밀려나게 된 창업 공신들이나, 기존의 내부 인사들 중에서는 외부에서 유입된 전문가 집단이 주도권을 잡아가는 상황 자체에 불만을 품게 되는 경우도 있었다. 이들은 새로 유입된 전문가 집단을 경계하였을 뿐만 아니라 그들을 맹신하는 것이 위험하다고 판단했다. 특히 기존 사업 분야의 성공을 이끌었던 인사들 중에서는 새로운 도전에 대한 웅진그룹의 끊임없는 강조가 지나친 면이 있다고 보는 사람들도 있었다. 그들은 윤 회장의 카리스마적인 면모에도 조금씩 피로감을 느끼는 터였다.

이러한 인사들은 과거처럼 여러 번의 작은 실패들을 한 번의 큰 성공을 통해 만회할 수 있으리라 기대하며 계속해서 위협을 감수하는 윤 회장의 도전 정신은 이미 거대한 기업으로 성장한 웅진그룹에는 부적합한 것 같다고 여기기도 했다. A씨와 마찬가지로 웅진그룹이 이미 너무 많은 위협에 노출되어 있다고 판단하여 더 이상의 무리한 사업 다각화는 필요하지 않다고 판단했던 인사들 중에서는 웅진그룹을 이탈하는 경우도 있었다. 이처럼 리더십에 대한 불신이 높아져 가는 가운데, 설상가상으로 새로운 세력에 대한 충성심을 보이며 기회주의적으로 행동하는 사람들이 생겨나게 되자 한 때 강력했던 웅진의 조직 문화는 분열의 위기를 맞이하게 되었다.

A씨가 퇴사한 이후로 윤석금 회장에게 있어 내부 인사들의 지원을 확보하고 조직의 단합을 꾀하는 것은 필수적이었다. 이러한 의미에서 웅진홀딩스의 출범과 함께 웅진코웨이 회장에서 승진한 박용선 부회장은 내부 의견 조율의 중요한 인물로 평가되었다(부록 8. 참조). 박용선 부회장은 1981년 해임인터내셔널 시절부터 윤석금 회장과 동고동락하며 웅진을 키운 그룹의 창업공신이었을 뿐만 아니라, 98년부터는 웅진코웨이개발 회장으로 부임하며 제품을 정기적으로 관리해주는 ‘코디’ 서비스를 도입한 아이디어맨이었다. 윤석금 회장의 든든한 신뢰를 받을 뿐 아니라 그룹 임직원들의 신망이 두터운 박용선 부회장은 태양광 산업에 본격적으로 뛰어드려는 웅진그룹의 전략에 아직까지 확실한 지지나 반대 의사를 표명하고 있지는 않았으나, 어수선해진 조직의 분위기를 지탱해주고 있는 인물이었다. 웅진코웨이 당시 전략팀장으로 재직하던 김하원 상무보의 멘토이기도 한 그는 윤 회장의 적극적인 드라이브에 제동을 걸 수 있을 만한 유일한 인물로 평가되어 왔다.

마무리: 문제상황

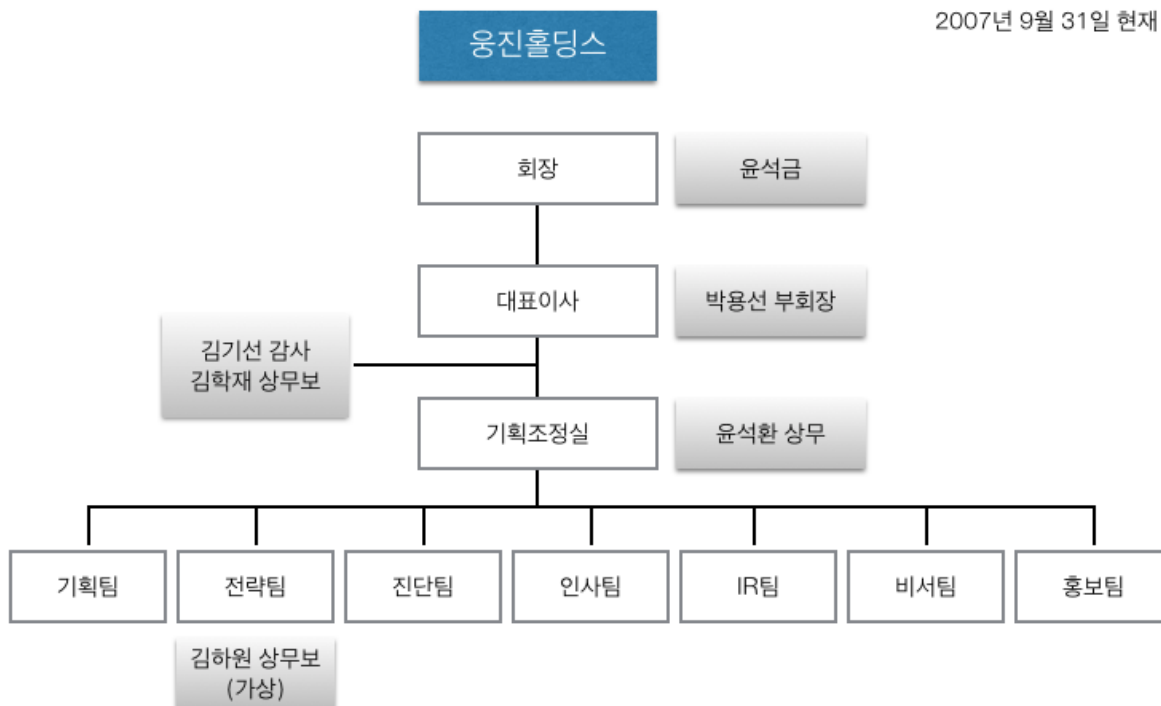
평소에 다양한 생각을 가진 사람들과 토론하는 것을 좋아하는 김하원 전략팀장은 이러한 대표적인 입장들 이외에도 웅진그룹 내부에 아직 걸으로 드러나지 않은 수많은 의견들이 존재한다는 것을 알고 있었다. 그는 현재 웅진그룹의 폴리실리콘 사업 진출에 대해 다양한 예측 중 과연 무엇이 정확한 예측일지 혼란스러웠다. 특히 김하원 전략팀장은 이러한 입장의 차이가 권력 구조와 함께 맞물려

돌아가는 상황에서 어떤 사람의 조언에 더 귀를 기울여야 할지 고민스러웠다. 김하원 전략팀장은 이질적인 구성원들의 유입으로 인한 문화적인 위기, 사내 정치가 심화됨에 따라 소통의 문제가 부각되는 위기, 윤석금 회장과 의 갈등 상황에서 간부급 인사들이 이탈하면서 발생하는 심리적 불안 속에서 자신이 어떤 관점을 취해야 할지 머리 속이 복잡했다.

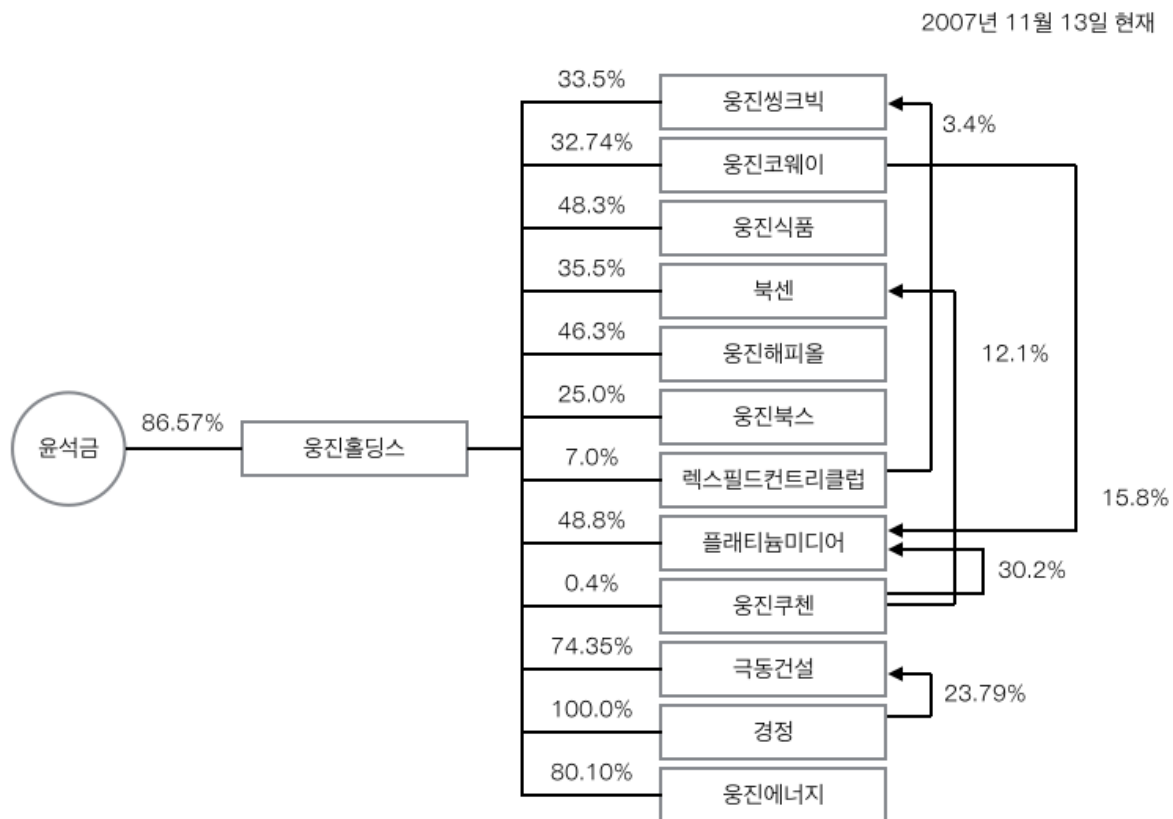
임원진 회의를 앞둔 시점에서 박용선 부회장은 김하원 전략팀장을 자신의 사무실로 호출하였다. 웅진그룹의 태양광 산업 진출 본격화와 관련하여 김하원 전략팀장은 아직까지 어떠한 입장을 취해야 할지 심각하게 고민을 하고 있다. 낙관론자들의 전망처럼 성공하기만 한다면 웅진그룹은 대한민국의 명실상부한 재벌그룹으로 성장할 수 있을 것이지만, 비관론자들의 염려대로 실패하기라도 한다면 웅진그룹은 몰락을 면치 못할 것으로 보이기 때문이다. 박용선 부회장이 자신을 급박하게 부른 것으로 보아 김하원 전략팀장은 박용선 부회장 또한 임원진 회의에 앞서 자신의 입장을 명확하게 하려는 것처럼 보였다. 김하원 전략팀장과 멘토-멘티 관계인 박용선 부회장은 김하원 전략팀장이 어떠한 입장을 취한다고 하더라도 그의 의견을 존중해줄 것으로 보인다. 그런데 김하원 전략팀장은 지금이 아니라면 현재 그룹의 전략 결정에 제동을 거는 것이 불가능할 것 같다는 불길한 예감이 들었다.

부록

부록 1: 응진의 조직도¹³



부록 2: 응진그룹 지배구조 현황¹⁴



¹³ 응진홀딩스 2007년 반기보고서
¹⁴ 응진홀딩스 2007년 3분기 보고서

부록 3: 1971년 동양인 최초의 브리태니커 지사장을 지낸 한창기가 낸 광고

나이가 몇 살이건,
고향이 어디건,
어느 학교를 나왔건,
지난날 무슨 일을 했건,
스스로 똑똑하다고 생각하는 사람,
능력이 있는데 아무도 안 알아준다고 생각하는 사람은
자기소개서를 써서 보내라.

부록 4: 윤석금의 신념¹⁵

(1) 창조경영 7계명

1. 생각하고 또 생각한다
2. 긍정적이고 적극적인 말을 한다
3. 크고 넓게 바라본다
4. 업의 핵심을 본다
5. 남다르게 한다
6. 지식정보를 활용한다
7. 높은 목표와 의지를 갖는다

(2) 윤석금 회장 “나의 신조”

나는 나의 능력을 믿으며 어떠한 어려움이나 고난도 이겨낼 수 있고
항상 자랑스러운 나를 만들 것이며 항상 배우는 사람으로 더 큰 사람이 될 것이다.
나는 늘 시작하는 사람으로 새롭게 일할 것이며
나는 끈기 있는 사람으로 어떤 일도 포기하지 않고 끝까지 성공시킬 것이다.
나는 항상 의욕이 넘치는 사람으로 나의 행동과 언어, 그리고 표정을 밝게 할 것이다.
나는 긍정적인 사람으로 마음이 병들지 않도록 할 것이며
남을 미워하거나 시기 질투하지 않을 것이다.
내 나이가 몇 살이든 스무 살의 젊음을 유지할 것이며
나는 세상에 태어나 한 가지 분야에서 전문가가 되어 나라에 보탬이 될 것이다.
나는 다른 사람의 입장에서 생각하고 나를 아는 모든 사람을 사랑할 것이다.
나는 정신과 육체를 깨끗이 할 것이며
나의 잘못을 항상 고치는 사람이 될 것이다.
나는 나의 신조를 매일 반복하여 실천할 것이다.

¹⁵ 정영주, 꿈을 현실로 만드는 리더십 끊임없이 생각하고, 앞서서 다르게 만들어라, HR Insight, Special edition, Special lecture, 15쪽, 2011년 6월

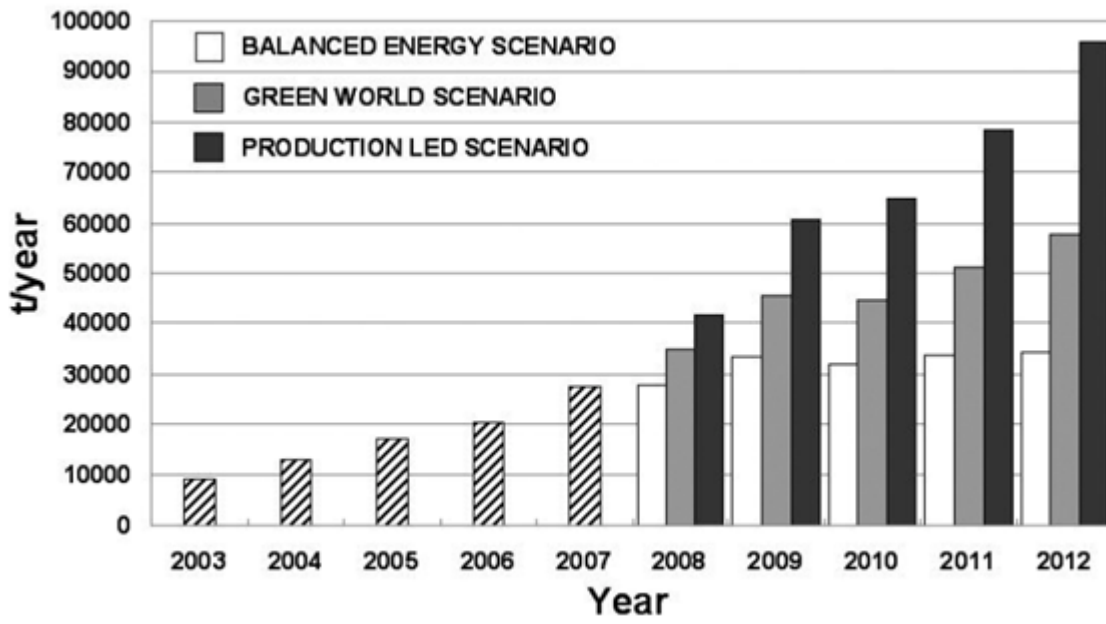
부록 5: 태양광 산업의 전후방 사업¹⁶

	1 폴리실리콘	2 잉곳/웨이퍼	3 태양전지	4 모듈	5 시스템, 설치
생산 방법	규소를 정제해 태양전지용의 폴리실리콘 생산	폴리실리콘 결정을 성장시켜 얇게 자름	태양광을 전기로 전환하는 셀 제조	셀 보호 유리 및 필름을 패키징해 디바이스 제조	모듈을 설계·배치해 전력 시스템 구축
핵심 기술	정제 석출 불순물 제거	결정 성장 절삭 표면 처리	도핑 반사방지코팅 전극 형성 열처리 텍스처링	테블링 라미네이션 프레젠택 조립	시스템 설계 건축 디자인 전기 공사
진입장벽	높음	높음	중간-높음	중간-높음	낮음
시장형태	소수 과점	과점	과점	경쟁 치열	경쟁 치열
영업이익률	15~45%	15~30%	15~25%	10% 내외	10% 내외

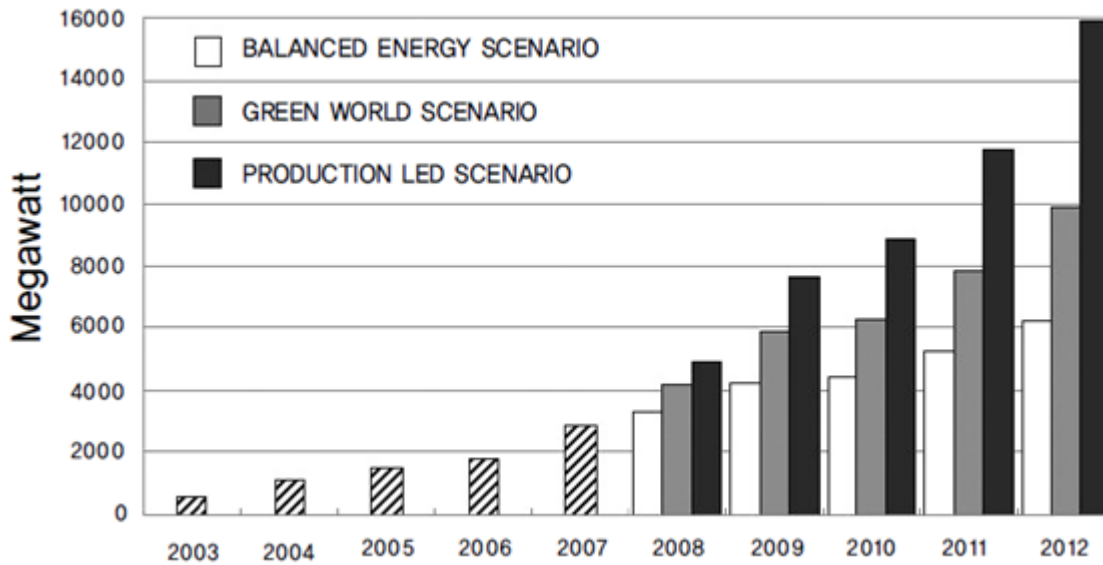
¹⁶ 신현준. 태양광산업 애널리스트 리포트, 동양종합금융, 2010년 8월 24일.

부록 6: 태양광 산업의 현황¹⁷

(1) 태양광 산업을 위한 실리콘 수요량 (2008년 이후는 예측치)



(2) 전세계 태양광 시장 규모 (2008년 이후는 예측치)



¹⁷ 유진수&이준신. 전세계 태양광 시장 동향 및 향후 전망, 전자공학회지 제35권 제6호, 2008년 6월.

부록 7: 이사회 및 사외이사 현황¹⁸ (2007년 6월 30일 현재)

직명	등기임원여부	성명	담당업무	소유주식	비고
대표이사 회장 (상근)	등기임원	윤석금	대표이사 회장	42,840,452 (보통주)	최대주주 2006. 03. 24 정기주주총회에서 중임됨
대표이사 부회장 (상근)	등기임원	박용선	웅진홀딩스 대표이사 (예정)	0	2007. 03. 29 임시주주총회에서 신규 선임됨
상무 (상근)	등기임원	윤석환	기획조정실장	0	2007. 03. 29 임시주주총회에서 신규 선임됨
사외이사 (상근)	등기임원	정진규	사외이사	0	2007. 03. 29 임시주주총회에서 신규 선임됨
감사 (상근)	등기임원	김기선	상근감사	0	2007. 03. 29 임시주주총회에서 신규 선임됨

부록 8: 주요 임원들의 겸직 현황¹⁹ (2007년 6월 30일 현재)

성명	회사	직책	선임시기
윤석금	웅진코웨이(주)	이사	2005. 03. 선임
	(주)웅진싱크빅	이사	2007. 03. 선임
	웅진캐피탈(주)	이사	2005. 05. 선임
박용선	웅진코웨이(주)	이사	2007. 03. 선임
	(주)웅진해피올	대표이사	2007. 03. 선임
	(주)렉스필드컨트리클럽	이사	2007. 03. 선임
	(주)플래티늄미디어	대표이사	2007. 03. 선임
	웅진에너지(주)	이사	2006. 11. 선임
윤석환	(주)플래티늄미디어	이사	2006. 04. 선임
	웅진캐피탈(주)	이사	2006. 05. 선임

¹⁸ 웅진홀딩스 2007년 반기 보고서

¹⁹ 웅진홀딩스 2007년 반기 보고서

참고자료

기업공시자료

웅진홀딩스 2007년 반기보고서

웹 페이지

웅진그룹의 역사, (<http://woongjin.co.kr>)

코웨이(前 웅진코웨이), (<http://www.coway.co.kr>)

웅진씽크빅, (<http://www.woongjinthinkbig.com>)

웅진식품, (<http://www.wjfood.co.kr>)

출판물

윤석금. “긍정이 걸작을 만든다”, 리더스북, 2009년.

신문기사

이원주&정효진, “[2008세계 파워엘리트] 웅진그룹” 동아일보, 2008년 10월 30일.

강석진&송창섭. "윤석금 웅진그룹 회장의 ‘도전과 실패의 경영’" 이코노미조선, 2011년 4월 5일.

홍주희. "새 사업 해보겠다고요? 아는 분야부터 하세요" 중앙선데이, 2011년 9월 4일.

김재경. "세일즈맨 성공신화 “웅진 윤석금 회장”" 코리아타임스, 2011년 12월 11일.

김진욱. "윤석금 웅진 회장의 코웨이 매각을 보는 두개의 시선" 머니투데이, 2012년 2월 14일.

김시래. "현금만 3000억 가진 회장, 콤플렉스 때문..." 중앙선데이, 2013년 3월 24일.

학술자료

유진수&이준신. 전세계 태양광 시장 동향 및 향후 전망, 전자공학회지 제35권 제6호, 2008년 6월.

시장자료

황상연. 실리콘 산업(II), 전세계에 감도는 폴리실리콘 피버, 미래에셋증권, 2007년 4월 25일.

신현준. 태양광산업 애널리스트 리포트, 동양종합금융, 2010년 8월 24일.

주요 토론 문제

1. 윤석금 회장이 보여준 리더십은 웅진의 성공에 어떠한 역할을 하였는가? 현재 웅진그룹의 상황에서도 윤석금 회장의 리더십은 유효한가?
2. 웅진의 폴리실리콘 사업 진출 논의를 전반적인 의사결정 과정에 초점을 맞춰 다양한 측면에서 평가하라. 폴리실리콘이라는 사업의 선정 배경, 의견 형성과 소통의 방식, 그리고 고려하고 있는 정보는 합리적이었는가?
3. 웅진이 현재까지 추진하여 온 전략들과 조직 내·외부의 각종 요인들을 고려하였을 때, 전략팀의 김하원 상무보는 어떠한 입장을 취해야 하는가?