

# 삼성전자 갤럭시노트7 전량 리콜 사건: 사면초가의 삼성전자, 성장통 딛고 도약할 것인가?

## 들어가며

대한민국을 대표하는 대기업 중 하나를 꼽으라면 대다수의 한국인이 분명 삼성을 말할 것이다. 한국 뿐만 아니라 글로벌 시장에서도 삼성이 차지하고 있는 위상은 어마어마하다. 공정거래위원회에서 발표한 '2023년 공시대상기업집단 지정 현황'에 따르면, 대기업 집단 중 삼성은 자산 486조4010억원으로 재계 순위 1위를 차지한다.<sup>1</sup> 그만큼 우리는 일상 생활 중 주변에서 삼성의 제품을 쉽게 찾아볼 수 있다. 그 대표적인 사례로 스마트폰 갤럭시 시리즈가 있다. 길을 걷거나 대중교통을 이용할 때 갤럭시S, 갤럭시노트, 갤럭시Z플립 등 다양한 종류의 갤럭시를 어렵지 않게 마주하게 된다.

갤럭시 시리즈는 2009년 4월 삼성전자가 갤럭시(GT-I7500) 모델을 출시하면서 세상에 처음 공개됐다. 삼성전자는 스마트폰의 무궁무진한 가능성을 광활한 우주 속 은하계를 뜻하는 갤럭시(Galaxy)를 통해 보여주고자 했다. 삼성전자는 보급형 라인부터 고가형 라인까지 다양한 모델 라인을 선보였으며 중저가 시장부터 프리미엄 시장을 모두 포괄하는 제품 포트폴리오를 구성하게 된다. 가격대별 제품 라인을 통해 점차적으로 시장 지배력을 늘린 삼성전자는 2011년 3분기 애플의 스마트폰 보급률을 역전하며 스마트폰 시장의 1인자 위치를 차지했다. 또 빠른 연구 개발과 공격적인 가격정책으로 점유율을 높여가던 삼성전자는 자사 제품으로 2013년 세계 판매 1위 휴대폰이라는 영광스러운 타이틀을 얻어내기도 한다.

그러나 당시 스마트폰 시장의 경쟁은 갈수록 심해지고 있었다. 애플은 프리미엄 시장에서 혁신적 이미지와 독자적인 소프트웨어 기술력을 바탕으로 무서운 속도로 몸집을 키워 나갔으며, 중국의 중저가 업체들은 삼성전자와 애플의 기술을 벤치마킹함과 동시에 저렴한 노동비와 원료를 활용하여 비용을 최소화하였다. 이처럼 경쟁이 심화된 상황에서 삼성전자가 큰 타격을 입게 되는 치명적인 사건이 발생하게 됐다. 그것은 바로 갤럭시노트7 연쇄 발화에 따른 전량 리콜 사건이다. 이 사건은 삼성전자의 주가를 폭락시켜 재정적인 손해를 주었을 뿐만 아니라 삼성전자의 브랜드 이미지에도 큰 피해를 발생시켰다. 그 어느 때보다 경쟁에서 뒤쳐지지 않는 게 중요했을 시기, 삼성 전자에게 왜 이런 일이 발생하게 된 것일까?

---

<sup>1</sup> 공정거래위원회, "2023년도 공시대상기업집단 지정결과", 2023.04.25., [https://www.ftc.go.kr/www/selectReportUserView.do?key=10&rpttype=1&report\\_data\\_no=10019](https://www.ftc.go.kr/www/selectReportUserView.do?key=10&rpttype=1&report_data_no=10019)

# 갤럭시노트7 연쇄 발화 및 전량 리콜 사건

## 개발 과정

“애플 및 중국 제조사와 차별화되는 삼성전자의 기술 적용”

2016년 삼성전자는 프리미엄 휴대폰 시장에서 애플과의 경쟁을 맞닥뜨려야 했으며 저가 휴대폰 시장에서 중국 기업의 압박을 강하게 느끼고 있었다. 2015년 삼성전자 무선통신 사업부는 2010년 이후 최악의 영업이익률을 기록했으며 이 같은 상황을 쇄신하기 위해 고동진 사장이 2015년 12월 취임하게 된다. 삼성전자는 새로운 신제품 개발에 사활을 걸었고, 기존 자사 제품 및 타사 제품과 차별화되는 기능을 탑재해 기세 역전을 시도한다. (Exhibit 1)

이를 위해 삼성전자는 여러 방면에서 ‘최대’ 기능을 탑재한 휴대폰 개발을 감행한다. 특히 갤럭시노트7은 최대 배터리를 갖고 있었고 업계 최초로 홍채인식 및 방수·방진 기능을 갖추었다. 배터리 용량이 증가해 배터리 크기가 커졌지만 삼성전자는 그립감이 좋은 얇은 휴대폰을 만들기 위해 휴대폰 몸체 두께를 줄였다. 이로써 최대 성능을 가진 휴대폰 갤럭시노트7이 탄생했다.

## 출시

“갤럭시노트5에서 노트7으로”

삼성전자의 갤럭시노트7은 갤럭시노트5에서 6을 건너 뛰고 갤럭시노트7으로 출시한 제품이다. 기존에는 매년 갤럭시S 넘버링이 갤럭시노트 넘버링보다 하나씩 높았다면, 2016년은 갤럭시S 시리즈와 노트 시리즈의 넘버링이 동일해지는 상징적인 해였다. 또한 갤럭시노트7 출시와 비슷한 시기에 아이폰7 출시가 예정되어 업계는 이번 격돌이 갤럭시와 아이폰의 정면승부가 될 것으로 보고 있었다.

또 삼성전자는 갤럭시노트5부터 출시일을 조금씩 앞당겼었는데, 갤럭시노트7도 마찬가지로 출시일이 앞당겨져 예년보다 빠른 2016년 8월 3일 최초 공개됐으며 8월 19일에 정식 출시되었다. (Exhibit 2) 삼성전자는 출시 당시 슬로건으로 ‘자유롭게, 남다르게(The Smartphone that thinks Big)’를 내세웠다. 삼성전자가 새롭게 선보이는 최고 성능 갤럭시노트 S7은 많은 사람들의 기대를 모았다. 국내 예약 판매량은 갤럭시S7 출시보다 3배가 많은 40만 대를 기록했다.

## 첫 발화 사고 발생

2016년 8월 24일 갤럭시노트7의 첫 발화 사고가 국내 SNS상에서 공론화되었다. 해당 제품은 충전 중인 상태에서 발화되었다고 전해지며 SNS에서는 충전기의 문제일 수 있다는 의견과 휴대폰 기기의 문제로 발화되었다는 의견으로 나뉘어 발화 원인에 대한 갑론을박이 이어진다.

발화 사고는 한 번으로 그치지 않았다. 2016년 8월 30일 두번째 발화 소식이 전해졌다. 두번째 발화는 충전 중이 아니었음에도 발화된 기기에서 발생해 우려의 목소리가 고조되었다. 이후 정품 충전기를 사용한 소비자의 네 번째 폭발 소식이 해외에서 전해지면서 갤럭시노트7의 안전성에 대한 우려가 커졌다.

## 갤럭시노트 7 전량 리콜 발표

발화 사건이 그치지 않고 연이어 발생하자 삼성전자는 이례없는 결단을 내리게 된다. 판매분과 재고를 포함해 총 250 만대에 달하는 갤럭시노트 7 전량을 리콜하기로 결정한 것이다. 9 월 2 일 오후 5 시 고동진 삼성전자 무선사업부 사장은 긴급 기자회견을 열었다. 그는 소비자 안전을 최우선적으로 고려하여 판매를 중단했으며, 이에 대한 후속 조치로 갤럭시노트 7 을 구입한 시기와는 무관하게 갤럭시노트 7 신제품으로 교환할 수 있도록 하겠다고 말했다. 또한 갤럭시노트 7 의 발화 원인을 분석한 결과 배터리 셀 자체의 이슈로 확인됐음을 밝혔다. 삼성전자의 갤럭시노트 7 관련 발표문 전문은 다음과 같다.

삼성전자 제품을 아끼고 사랑해주시는 고객님의 한결같은 성원에 깊이 감사드립니다.

저희 삼성전자가 지난 8 월 19 일 출시한 갤럭시노트 7 일부 제품에서 배터리 소손 현상이 접수되었습니다.

신제품 출시 후 얼마 지나지 않아 이러한 소손 현상으로 사용 중 불편을 겪으신 고객들과 저희 제품을 사랑해주시는 모든 분들께 염려를 끼치게 되어 대단히 죄송스럽게 생각합니다.

9 월 1 일 기준으로 국내외 총 35 건이 서비스센터를 통해 접수됐고, 이는 100 만대 중 24 대가 불량인 수준입니다.

원인 분석 결과 배터리 셀 자체 이슈로 확인되었습니다.

배터리 공급사와 함께 불량 가능성이 있는 물량을 특정하기 위한 정밀 분석작업을 진행 중이나, 소비자 안전을 최우선으로 생각해 판매를 중단하고 구입 시기와 상관없이 갤럭시노트 7 신제품으로 교환해 드리기로 결정했습니다.

그러나 자재 수급과 제품 준비에는 약 2 주 정도 소요될 것으로 예상됩니다.

최대한 빠르게 신제품으로 교환해 드릴 계획이며, 제품이 준비되기 전이라도 서비스센터를 방문해주시는 고객에 대해서는 이상 여부를 점검하고 조치해드리겠습니다.

국가별 교환가능 시기는 각 국가에서 사용되고 있는 특정 부품의 수급 상황을 고려해 최대한 이른 시기에 고객분들께 공지해드리도록 하겠습니다.

저희 제품을 아껴주시는 소비자 여러분께 불편을 드린 점 다시 한번 깊이 사과드립니다.

(삼성전자 주식회사 무선사업부장 고동진, 2016.09.02.)<sup>2</sup>

## 리콜 발표에 대한 국내외 반응

국내 기업이 아직 리콜 조치에 보수적이라는 문화적 맥락에서 바라본다면, 갤럭시노트 7 전량 리콜이라는 결정은 과감하다고 평가할 수 있다. 또한 전량 리콜 조치가 8 월 24 일 온라인에서 배터리 발화 문제가 제기된 지 열흘 만에 이루어졌다는 점을 감안하면, 삼성의 선택은 굉장히 빠른 결정이기도 하다.

전량 리콜이라는 과감한 결단을 빠르게 내린 삼성전자에게 국내외 언론과 소비자의 시선이 집중되었다. 인터넷 커뮤니티 게시판이나 SNS 를 통해 당시 소비자들이 삼성전자의 리콜 조치에

---

<sup>2</sup> 삼성뉴스룸, "갤럭시 노트7 관련 발표문", 2016.09.02.,

<https://news.samsung.com/kr/%EA%B0%A4%EB%9F%AD%EC%8B%9C-%EB%85%B8%ED%8A%B87-%EA%B4%80%EB%A0%A8-%EB%B0%9C%ED%91%9C%EB%AC%B8>

남긴 긍정적 평가들을 쉽게 확인할 수 있다. 소비자들은 발화 사건이 발생했을 때 삼성전자가 배터리 교체나 수리 정도로 소극적 대응을 하리라 예상했지만, 삼성전자가 결정했던 신제품 교환은 그야말로 파격적인 대응이었기 때문이다.

외신들은 삼성전자가 전량리콜이라는 발빠른 대응을 취했던 것만큼은 현명한 판단이라는 평가를 보여줬으며, 시민단체들도 이는 소비자 권익 보호를 위한 바람직한 결정이라는 취지의 논평을 작성하였다. 월스트리트저널은 제조라인 관리가 우수한 삼성전자에서 배터리 발화와 같은 사건이 일어났다는 점은 놀랍지만 배터리 안전 문제는 삼성만의 문제가 아니며 삼성이 빨리 대응했다는 것은 칭찬할 일이라고 평했다. 로이터도 리콜을 제안한 삼성전자의 선택은 현명한 판단이었다고 평가했다.

### **갤럭시노트 7 교환 제품과 시장 반응**

19일 삼성전자는 배터리 발화 문제로 교환된 갤럭시노트 7 모델을 기존 모델과 구분할 수 있도록 자사 인터넷 뉴스룸 사이트를 통해 교환 제품과 기존 제품의 차이점을 설명했다. 삼성전자는 갤럭시노트 7 교환 모델에 배터리 상태를 나타내는 아이콘을 추가했다. 교환 제품은 최상단 상태표시줄, 'Always on Display' 화면, 전원 끄기 화면에서 나타나는 배터리 상태 표시등이 모두 녹색인 것이 특징이다. (Exhibit 3) 이외에도 삼성전자는 제품 개봉 전에도 포장 상자를 통해 교환 제품 모델을 구별할 수 있도록 했다. 포장 상자 밑면을 확인하면 교환 제품의 경우 라벨지 하단 제품 색상명 옆에 검정색 네모 마크가 있다. (Exhibit 4) 삼성전자는 이러한 특징들을 설명하며 기존 갤럭시노트 7 제품을 아직 쓰고 있는 고객들이 있다면 기존 제품을 신제품으로 교환 후 사용하기를 권장했다.

삼성전자는 중단했던 기존 TV 광고를 9월 28일부터 다시 방송하기 시작했으며, 10월 1일 판매를 재개함과 동시에 추가적으로 새로운 TV 광고도 공개하였다. 또한 10월 한 달 동안 갤럭시노트 7 구매자에게 액정수리비용 50% 지원, 10만원 상당의 삼성페이몰 쿠폰 등의 혜택을 제공하기로 했다.

휴대전화는 일반적으로 하루 1만대 이상이 판매되면 '대세폰'으로 불리는데, 삼성전자는 판매 재개 첫날인 1일에는 2만대 이상, 2일에는 1만대 가량 판매되었다고 밝히며 갤럭시노트 7 이 대세폰으로 등극했음을 알렸다. 이는 책임자가 공식 석상에서 사과하며 전량 리콜을 결정하는 등 과감한 대처를 빠르게 보인 것이 긍정적으로 작용한 덕분으로 보인다. 한 이동통신사 유통점 점주는 "배터리 화재 등이 갤럭시노트 7에 대한 인지도를 높이며 판매량이 늘어나는 '이상한' 현상까지 나타나고 있다"<sup>3</sup>고 인터뷰했다.

### **다시 발생한 발화 사건**

기쁨도 잠시, 리콜 이후에도 갤럭시노트 7 이 발화하는 사고가 또 다시 발생한다. 10월 1일 국내에서 갤럭시노트 7 교환 모델에서 화재가 발생했다는 신고가 접수되었다. 이에 삼성전자는 국제 검사 인증기관인 한국 SGS 와 한국산업기술시험원(KTL)에 원인조사를 맡겼다. 그 결과 해당

<sup>3</sup> 김재섭, "삼성전자, 갤럭시노트7 배터리 폭발 악재를 '스토리'로 만드나...", 한겨레, 2016.10.03., [https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/763836.html](https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/763836.html)

갤럭시노트 7 모델의 발화는 배터리 자체의 결함이 아닌 외부 충격으로 인한 배터리 파열이 원인인 것으로 분석되었다. 발화의 원인이 배터리 자체의 결함이 아니었기에 삼성전자는 잠시 안도할 수 있었지만, 불행하게도 발화 사고는 여기에서 그치지 않았다. 10 월 5 일, 켄터키 주 루이빌 공항을 떠나는 사우스웨스트항공 여객기에서도 갤럭시노트 7 신형 모델이 발화하는 사건이 발생한 것이다.

판매를 재개한 지 얼마 지나지 않은 10 월 7 일, 미국 4 대 이동통신사(버라이즌, AT&T, T-모바일, 스프린트)를 비롯한 이동통신사들이 갤럭시노트 7 교환 제품을 다른 스마트폰으로 다시 교환할 수 있도록 할 것이라고 밝혔다. 미국 1 위 이동통신사인 버라이즌은 갤럭시노트 7 교환 모델의 안정성을 우려하는 버라이즌 고객이라면 누구나 이를 대체할 스마트폰으로 교환할 수 있을 것이라고 발표했다.

### 갤럭시노트 7 생산 중단

10 월 10 일 삼성전자는 결국 갤럭시노트 7 생산을 일시 중단하게 된다. 한국거래소가 조회공시<sup>4</sup>를 요구하자 삼성전자는 갤럭시노트 7 발화와 관련하여 정밀 조사를 진행하고 품질 관리를 강화하기 위해 공급량 조정 중에 있다고 답변했다. 협력사 관계자는 일시적인 생산 중단은 글로벌 물량을 책임지는 베트남 공장을 포함하며 한국의 국가기술표준원, 미국의 소비자제품안전위원회, 중국 규제 당국 등 각국의 정부 기관과 협력하여 결정한 사안으로 알고 있다고 밝혔다. 갤럭시노트 7 일시 생산 중단은 각국 조사 기관이 공식 발표를 밝히기에 앞서 삼성전자가 선제적으로 취한 조치로 해석된다.

리콜 이후 9 건의 국내외 발화 사례 접수 끝에 10 월 11 일 삼성전자는 갤럭시노트 7 스마트폰을 단종시키기로 최종 결정한다. 국가기술표준원에서 갤럭시노트 7 에 대해 사용중지·교환중지·판매중지를 권고하자, 삼성전자는 이에 대한 후속 조치로 이동통신사와의 협의를 통해 13 일부터 환불 및 다른 갤럭시 스마트폰 제품으로의 교환을 진행하기로 밝혔다. 관계자는 미국 소비자제품안전위원회의 갤럭시노트 7 발화 원인 조사 결과가 한국 시각으로 12 일 오전에 발표될 것으로 예상되는데 그 결과가 어떻게 나오든지 상황을 역전시키기에는 늦었다는 정무적 판단에 따른 것이라고 단종 배경을 설명했다.

### 갤럭시노트 7 단종의 여파

갤럭시노트 7 판매 중단 발표로 인해 11 일 삼성전자 주가는 전날보다 8% 폭락한 154 만 5000 원으로 거래를 마쳤다. 이는 2008 년 금융위기 이후 가장 큰 폭으로 떨어진 기록이다. 삼성전자의 주가는 8 월 초 갤럭시노트 7 공개를 시작으로 발화 사건과 리콜 사태 이후에도 10 월 7 일 170 만원대까지 올라갔었다. 그러나 10 일에 갤럭시노트 7 생산을 일시 중단하고 11 일에 결국 판매까지도 중단하게 되면서 이틀만에 삼성전자 주가는 갤럭시노트 7 공개 이전 수준으로 떨어졌다.

---

<sup>4</sup> 증권거래소가 상장 법인에 관한 공문이나 보도가 사실인지 아닌지 확인해 줄 것을 요구할 때 해당 상장 법인이 그 내용을 직접 공시하는 것

세계 주요 외신들은 이 사건으로 인해 삼성전자의 브랜드 가치와 핵심 제품 매출이 크게 타격을 입을 수 있다고 경고했다. 블룸버그통신을 통해 브랜드 마케팅 전문가들은 갤럭시노트 7과 관련된 일련의 사건이 지속적으로 부정적 영향을 미칠 것인지는 삼성전자가 배터리 발화 원인을 얼마나 빨리 규명할지에 달려 있다고 전했다. 원인 규명을 빠르게 수행해내지 못한다면 삼성은 결국 소비자에게 소통부재 기업으로 인식될 것이기 때문이다. 또한 빠르게 회복을 이뤄내지 못하는 사이, 경쟁이 심화된 스마트폰 시장의 수많은 경쟁사들이 치고 올라올 수 있다.

CNN 과 BBC 도 삼성전자는 이번 사건으로 인해 소비자의 신뢰를 잃었다고 분석했다. CNN 은 갤럭시노트 7 의 고객들이 자신의 스마트폰이 안전한지 불안해하며 교환해야 하는지 환불해야 하는지를 두고 혼란스러워 하는 시장 상황을 전했다. 특히 무엇보다 발화 사고의 원인이 과연 무엇인지 아직까지도 확신할 수 없는 상황을 지적했다. 삼성전자가 이번 사고로 겪게 된 손해를 복구하기 위해서는 다양한 측면에서 많은 비용이 소요될 것으로 보인다.

## 발화 원인

### 갤럭시노트 7 발화의 기술적 원인

#### 리튬이온 배터리의 원리

갤럭시노트 7 의 발화의 직접적인 원인은 배터리 자체 결함으로 볼 수 있다. 갤럭시노트 7 에 탑재된 리튬 이온 배터리는 양극과 음극, 이를 분리시키는 분리막으로 구성된다. 이 배터리는 '와인딩(winding) 방식'으로 생산된다. 이는 양극, 분리막, 음극이 이어진 전극을 두루마리 형태의 일명 '젤리롤'로 말아 알루미늄 파우치 안에 삽입하는 방식이다. (Exhibit 5)

리튬이온은 분리막으로 분리되어 있는 양극과 음극 사이를 옮겨다닌다. 리튬 이온은 충전 시 양극에서 음극으로, 방전 시 음극에서 양극으로 이동한다. 이때 리튬이 이온화될 때 방출되는 전자가 외부로 흘러나가게 되면 전압을 발생시켜 전자기기를 작동시키는 것이다.

이온은 양극과 음극 사이를 옮겨 다니지만, 배터리의 양극과 음극 자체는 절대로 만나서는 안 된다. 양극과 음극이 만날 경우 전자가 둘 사이를 급속한 속도로 이동하게 되고 발열작용을 일으키기 때문이다. 발열작용으로 연소가 일어나면 발화나 폭발 등 더 큰 사고로 이어질 수 있다. (Exhibit 6)

#### 배터리 내부 분리막에 발생한 이상

삼성전자는 9 월 2 일 갤럭시노트 7 리콜을 발표하며 분리막에 이상이 생겼음을 인정했다. 고동진 삼성전자 휴대폰 부문 사장은 배터리 발화에 대해 종합적으로 확인해본 결과 배터리 셀을 제조하는 공정 과정 중에 미세한 오차로 음극과 양극이 만나게 된 경우가 발견되었다고 말했다. 또한 이러한 문제는 양극과 음극 사이 극판에서 발견된 눌림 현상이나 절연테이프 건조 과정에서 발생한 수축 현상 등이 복합적으로 작용한 결과로 보인다고 설명했다. 이어서 배터리 셀 공정

중에 전지를 펼치면 전지의 가장 마지막 부분이 하단에 있어야 하는데 일부가 취약한 부분으로 올라오면서 전류 스트레스<sup>5</sup>로 인해 발화의 가능성이 커진 것이라고도 말했다. 이후 2017년 1월 23일에 갤럭시노트 7 프레스 컨퍼런스에서 더욱 정밀 분석한 제품의 소손 원인을 발표하는데, 여기에서도 양극과 음극의 접촉을 핵심 문제로 제시하였다. (Exhibit 7)

학계나 연구기관에서는 정보가 부족해 직접적 원인을 구체적으로 제시하기가 어렵다는 반응이다. 원인을 분리막 파손이라고 말한다면 배터리 제조사인 삼성 SDI의 책임으로만 보기 쉽지만, 분리막을 파손시킬 수 있는 근본적인 원인을 파고들면 삼성전자의 과실까지 따질 수 있기 때문이다. 실제로 갤럭시노트 7이 발화하게 된 복합적 원인을 이해하기 위해서는 당시 스마트폰 시장 상황, 삼성의 역사와 발전 배경, 삼성의 전략과 조직문화 등을 다각도로 이해할 필요가 있다.

## 삼성의 역사와 발전

### 일류 기업으로의 도약

호암 이병철 회장이 1938년 3월 창업자 이병철 회장이 대구에 세운 삼성상회가 시초가 되었다. 이병철 회장은 1936년 마산에서 협동정미소를 동업으로 창업한 뒤, 1936년 삼성상회, 1951년 삼성물산, 1953년 제일제당, 1954년 제일모직, 1964년 한국비료공장 등의 설립을 거쳐서 1969년 1월 13일 삼성전자공업주식회사(현, 삼성전자)를 창립하였다.

창업 초기 삼성은, 일본기업을 벤치마킹하는 2등 전략을 실행해 빠르게 성공할 수 있었다. 이병철 회장은 일본 기업의 경영스타일을 도입하여 삼성에 맞게 적용하였다. (Exhibit 8) 일본 교육시스템의 핵심은 개인의 가치보다 집단의 가치를 우선시하는 것이다. 삼성 또한 구성원들에게 자율성을 보장하고 수평적인 문화를 형성하기보다는, 상명하복<sup>6</sup>과 연공서열<sup>7</sup>을 우선시해 조직의 효율성을 극대화 시켰다. 일방적인 지시와 통제, 상급자에 집중된 권한과 정보 등 수직적인 조직문화를 형성했던 것이다.

이에 삼성의 기업문화는 폐쇄적이고 권위주의적이라는 평가를 받으며 ‘황제경영’, ‘독불장군형 경영’, ‘불도저형 경영’이라고 불리기도 했다. 그러나 이러한 중앙집권적 리더십에 기인한 통제 중심의 일본식 경영기법은 설립 초기 삼성의 성공에 있어 한편으로는 필수불가결했던 것으로 보인다. 삼성과 같이 단순조립공장으로 소품종 대량생산을 하던 당시 국내 대기업의 사업체제에서는 개인보다 집단을 강조하며 엄격한 관리를 통해 효율성을 극대화하는 운영방식이 보다 적합할 수 있기 때문이다. 특히 사업전망이 불투명하고, 대규모 투자가 필요한 사업에서는 오히려 중심의 과감하고 독단적인 경영을 통해 빠른 의사결정을 단행할 수 있다. 실제로 포스코의 제철 사업(박태준), 삼성의 반도체 사업(이병철)이 군대식 리더십으로 좋은 결과를 얻은 사례로 평가되고 있다.

<sup>5</sup> 외부 힘에 저항해 응집하려는 힘

<sup>6</sup>윗사람의 명령이나 지시에 아랫사람이 따른다

<sup>7</sup> 근무연한이 오래됨(근속연수)에 따라 급료가 오르고 지위가 상승해간다는 일종의 사회적 관행

삼성의 성장은 내부의 노력도 중요했지만, 외적인 시장환경도 우호적이었다는 점을 부인하기 어렵다. 1960~80년대 정부 주도의 공업화 정책, 1990년대 3저 호황과 아시아의 동반성장, 2000년대 IT 열풍과 전 세계적인 호황 등이 삼성의 발전을 이끌었다. 이건희 회장이 취임한 1980년대 말은 전 세계 제조공장이 원가절감을 이유로 아시아로 이동하는 시기였다. 유럽과 미국의 제조기업이 인건비 상승 때문에 제조 아웃소싱 정책을 도입하기 시작했다. 1980년대 초반부터 정부는 전자, 조선, 자동차 등의 분야에 대한 전폭적인 지원을 아끼지 않았다. 정부 차원에서 미국, 일본 등 선진국으로부터 기술도입을 추진했고, 기업에는 생산과 수출에 대한 유·무형의 지원책을 제공했다. 당시 한국 기업의 경쟁력은 저가의 고학력 노동자에 있었기 때문에 정부는 열악한 노동조건을 눈감아 주었을 뿐만 아니라 노동운동을 조직적으로 탄압했다. 외국제품의 국내시장 진출은 높은 관세 장벽으로 보호해줬고, 산업설비나 원자재의 도입에는 무관세 혜택을 줬다. 국내 기업을 보호하기 위해 필요하다면 우방국과의 무역 마찰도 기꺼이 감수했다. 기업 입장에서는 더 없이 좋은 시기였다.

이에 삼성을 비롯한 국내 대기업들은 해당 시기에 폭발적으로 계열사를 늘리고 외형을 키워 나갔다. 고환율 정책<sup>8</sup> 또한 삼성이 일류 기업으로 도약하는데 상당 부분 기여했다. 이명박 정부는 출범 직후부터 수출 증가를 통한 경기부양을 위해 고환율 정책을 구사했다. 2008년 정부 출범 당시 947원이었던 원-달러 환율은 고환율 정책과 미국발 금융위기(서브프라임 모기지 사태)가 맞물리면서 2008년 평균 1103원, 2009년 평균 1276원으로 35%나 폭등했다. 이는 삼성전자, 현대-기아차와 같은 수출 중심 대기업의 호황으로 이어졌다.

### 애니콜 신화와 피쳐폰 시장

양적 경쟁에 몰두해 있던 삼성은 1993년 프랑크푸르트 선언을 계기로 품질경영을 시작하게 된다. 1993년 6월 초 이건희 회장에게 삼성 사내방송팀의 30분짜리 비디오테이프가 전달되었다. 이 테이프에는 세탁기 생산라인 직원들이 규격이 제대로 맞지 않아 조립할 때 세탁기 뚜껑이 잘 닫히지 않자 플라스틱 재질인 뚜껑 접촉면 일부를 칼로 깎아낸 뒤 본체에 붙이는 장면이 여과없이 담겼다. 이를 본 이 회장은 “불량은 죄악이다. 완전히 라인을 스톱 시켜 다시는 그런 일이 일어나지 않게 해야 하는데 왜 안 되는가. 한 달이고 두 달이고 공장을 세워라. 세탁기는 국내 판매가 다여서 재고가 쌓여 있다. 왜 양만 생각하고 만들어재끼냐.” “사장들과 임원들을 전부 프랑크푸르트로 모이게 하라. 이제부터 내가 직접 나선다.”라고 하며 임원 200여명을 독일 프랑크푸르트로 불러모았다. 사장들과 임원들을 불러모은 이 회장은 “변하는 것이 일류로 가는 기초이다. 앞으로 5년이면 회장 취임 10년인데 10년 해서 안 된다면 내가 그만두겠다. 자기부터 변하지 않으면 안 된다”라는 말과 함께 그의 유명한 어록 “마누라, 자식 빼고 다 바꾸라”를 선언하게 된다.<sup>9</sup>

삼성이 물량 중심의 생산에서 품질 중심의 생산으로 변화하면서 삼성전자 역시 품질경영을 시작하였다. 1993~1994년 당시에는 피쳐폰이 세계 휴대전화 시장의 주를 이루고 있었다. 1993년 12월 기준 모토로라가 57.8%, 노키아가 40.1%로 시장을 선도하고 있었고 국내 또한 별반 다르지 않았다. 그러던 중 1994년 삼성이 애니콜의 초기작으로 불리는 무선전화기 SH-770을 출시하면서 국

<sup>8</sup> 환율을 높여(원화 가치의 하락) 수출가를 낮춤으로써 가격경쟁력을 높이게 된다

<sup>9</sup> 허문명, “세탁기 뚜껑을 칼로 깎아 조립하다니... 당장 공장을 세우라”, 신동아, 2021.  
<https://shindonga.donga.com/economy/article/all/13/2365129/1>



내 휴대전화 시장에 큰 변화가 일어나게 된다. 머지않아 일어날 변화와 달리, SH-770은 출시 극초기에는 기대와 달리 큰 주목을 받지 못했다. 불량률이 11.8%에 달하는 등 품질이 좋지 않았기 때문이다. 설 선물로 삼성 임원들에게 돌린 2000여대의 휴대폰에서도 통화가 안된다는 불만이 속출할 정도로 불량품이 남발했다. 이에 이듬해 1월, 이 회장의 지시에 따라 불량 전화기는 모두 수거되고 새 전화기로 대규모 교환이 이루어졌다. 이후 삼성전자에서는 수거된 불량 무선전화 15만대를 부순 후 불구덩이에 던져 태워버리는 일명 '눈물의 화형식'을 진행했다. 임직원 2천여명이 지켜보는 가운데 진행되었으며 당시 시가로 500억원에 해당하는 물량을 모두 소각했다. 해당 사건 이후 다시 한번 삼성전자 직원들은 품질제일주의를 되새기며 품질을 최우선으로 삼기 시작했다. 이러한 노력 끝에 1995년 8월, 애니콜은 마침내 전세계 휴대폰 시장 1위인 모토로라를 제치고 51.5%의 점유율을 달성하며 국내 정상에 올랐다. 당시 대한민국은 모토로라가 시장 점유율 1위를 빼앗긴 유일한 나라였다. 한편 세계 시장에서는 여전히 모토로라, 노키아의 강세가 지속되고 있었다.

2000년대 초 휴대전화 시장은 또 한 번 큰 변화를 맞이하였다. 폴더 휴대전화, 컬러 휴대전화가 대세가 되며 디지털 컨버전스 열풍으로 카메라폰, 멀티미디어폰 시장이 급속히 확대됐다. 이러한 흐름 속에서 삼성전자는 디지털 컨버전스를 주도하며 세계 시장에서도 점차 영향력을 키워 나갔다. 삼성전자는 1999년 세계 최초로 MP3플레이어 기능을 갖춘 SPH-M2500, 와치폰으로 기네스북에도 등재된 SPH-WP10 등의 제품을 출시하였고 2002년 5월 세계 휴대전화 시장 점유율 7.1%를 기록하며 기존 3위 소니(7.0%)를 제치고 노키아(34.4%), 모토로라(15.0%)와 함께 글로벌 Top3 업체로 도약했다. 이후에도 2003년 벤츠폰, 2004년 가로본능폰 등을 출시하는 등 꾸준한 행보로 세계 최대 휴대전화 업체 노키아까지 위협하게 된다. 실제로 2004년 1분기 삼성전자의 영업이익률은 27.1%로 노키아의 25.6% 보다 높은 수치를 기록하였고, 2003년 4분기 휴대전화 평균 판매가 또한 삼성전자가 200달러로 노키아의 133달러보다 높은 가격에 형성되면서 삼성전자의 고공행진이 이어졌다.

### 스마트폰 시장의 도래

2007년 6월, 애플이 아이폰을 출시하면서 휴대전화 시장의 패러다임이 변화했다. 키보드 대신 터치스크린을 통해 조작하는 직관적인 사용 방식, 업무 기능과 전화 및 문자 기능 그리고 음악 재생 기능까지 여러 휴대용 기기에 분산되어 있던 기능을 하나의 기기를 통해 한꺼번에 누릴 수 있는 편리함은 '혁신'으로 불리우며 이후 스마트폰 디자인 및 기능의 표준이 되었다.

이에 삼성전자를 비롯한 많은 기업들이 스마트폰 개발에 착수하게 된다. 머지않은 2008년 6월 삼성전자는 1세대 스마트폰 '옵니아'를 출시하게 된다. 그러나 어플리케이션의 속도, 햅틱 UI의 구동 속도 때문에 시장에서 주목받지 못했다. 아이폰이 국내에 처음 출시되었던 2009년 11월에는 아이폰 3G, 3GS와 대항하기 위해 기존 버전에서 업그레이드 된 '옵니아2'를 출시하였다. 그러나 옵니아2 역시 옵니아1과 마찬가지로 윈도우 모바일의 운영체제를 채택하고 있었고, 해당 운영체제에서는 카카오톡, 다음 지도와 같은 어플리케이션을 사용할 수 없다는 치명적인 단점 때문에 국내 소비자들에게조차도 외면 받게 된다.

### 갤럭시 시리즈의 등장

쓰라린 실패를 맛본 삼성전자는 안드로이드 운영체제를 도입한 새로운 시리즈를 기획했고, 2009

년 4월 갤럭시(GT-I7500) 모델을 출시하면서 갤럭시 시리즈의 서막을 열었다. 갤럭시(GT-I7500) 모델은 심성전자가 출시한 최초의 안드로이드 스마트폰이며 기존 주력 상품인 애니콜<sup>10</sup>에서 새로운 패러다임을 예고하는 제품이기도 했다. 삼성은 은하계를 뜻하는 갤럭시(Galaxy)를 새로운 주력 상품으로 출시하며, 스마트폰의 가능성을 광활한 우주에 빚대었고, 스마트폰의 역할이 곧 개인의 둘러싼 우주가 될 것임을 예고했다. 삼성은 2010년 갤럭시S1 시리즈를 시작으로 매해 새로운 S시리즈를 출시했다. (Exhibit 9) (Exhibit 10)

2011년부터 새롭게 출시한 갤럭시노트 시리즈는 갤럭시S 시리즈의 프리미엄 버전이며 S펜이 지원, 큰 화면과 배터리 용량, AP와 램 용량 향상이 특징적이다. 갤럭시노트가 출시되었을 때 'Phone? Tablet? It's Note!'라는 문구가 슬로건으로 활용될 만큼, 노트 제품은 태블릿의 기능까지 탑재한 휴대폰으로 유명하다.

삼성 갤럭시 초기 시리즈에는 S 모델 이외에도 R(Royal), W(Wonder), M(Magical), Y(Young) 모델이 존재하며, S-R-W-M-Y 순으로 고가형 라인부터 보급형 라인을 출시했다. 삼성전자는 다양한 형태의 모델 출시를 통해 글로벌 시장에서 중저가부터 프리미엄 스마트폰 시장을 모두 아우를 수 있었다. 스마트폰 사용률이 높고 시장이 성숙한 국가에서는 S와 R 모델을, 대량판매 시장용 보급형으로 M과 Y 모델을, 신흥 시장 공략을 위해서는 Y 모델을 선전했다. 2015년에는 S-R-W-M-Y 네이밍 전략 대신에 S-A-E-J의 전략이 도입되며 출시 제품 종류가 줄어들고, 명칭이 변하게 된다. 이러한 전략을 통해 삼성 갤럭시는 저가 휴대폰부터 고가 휴대폰 시장을 아우르는 제품 포트폴리오를 갖게 되며 스마트폰 시장에서 독보적인 위치를 점하게 된다.

## 경쟁 상황

### 삼성전자, 글로벌 스마트폰 시장의 1인자가 되다

삼성전자는 2011년 3분기에 애플의 스마트폰 보급률을 꺾으며 스마트폰 시장의 1인자가 된다. 스마트폰 시장의 후발주자로 삼성전자가 스마트폰 시장에 진입했던 2009년에 노키아, RIM, 그리고 애플이 이미 선두주자로 제품을 활발히 출시하고 있었다. 2009년 당시 노키아는 스마트폰 시장의 38.6% 점유율을 보유하고 있었으며 애플 또한 2007년부터 아이폰 1세대를 출시하기 시작했다. 삼성전자는 스마트폰의 후발 주자였지만 가격대별로 스마트폰 라인업을 구축해 점차 시장 지배력을 늘렸다. 이러한 행보는 고가 스마트폰 시장을 고집한 애플과 차이가 있었으며 삼성은 중저가 갤럭시 라인업으로 중국, 인도네시아, 인도 등 신흥국 시장에 비교적 쉽게 안착할 수 있었다.

결과적으로 2009년 업계 점유율<sup>11</sup> 3.3%였던 삼성은 빠른 연구 개발과 공격적인 가격정책을 통해 2년만에 점유율 22.7%를 달성하게 된다. 2011년에 출시된 갤럭시S2는 출시 한달만에 국내에서 100만대, 20개월만에 전 세계에서 4000만대가 팔렸고, 2012년 출시된 갤럭시S3는 출시 7개월 만

<sup>10</sup> 애니콜은 1990년대부터 2000년대 초반까지 삼성 휴대전화 주요 상품이었으며, 삼성전자가 세계 휴대전화 시장에서 선도 기업으로 발돋움할 수 있도록 이끈 원동력이었다

<sup>11</sup> 보급률 기준 (판매 대수)

에 4000만대를 초과하는 판매량을 자랑했다. 2013년에 삼성전자 스마트폰은 30% 넘는 점유율을 보이며 세계 판매 1위 휴대폰으로 자리매김했다. (Exhibit 11)

### **무섭게 추격해오는 애플**

아이폰 출시 이전에 애플은 아이팟과 맥(PC 제품)에 주력했다. 2006년에 전체 매출 중 아이팟은 40%, 맥은 38%를 차지했다. 2007년 애플은 첫 아이폰을 출시하며 스마트폰 시대를 선포한다. 아이폰1이 출시되었던 해에 아이폰 매출은 전체 매출의 약 1%였으나 이 비중은 2008년에는 6%, 2010년에는 39%가 되며 맥의 매출 기여도를 뛰어넘는다.

애플의 아이폰은 '혁신'이라는 이미지를 바탕으로 프리미엄 시장을 공략했으며 독자적인 소프트웨어 구축에 힘썼다. 아이폰 출시 초기 애플은 가격경쟁에서 밀리고 폐쇄적 소프트웨어로 인한 사용자의 거부감으로 보급률 측면에서 고전한다. 그러나 애플은 특유의 '생태계 구축'을 통해 한 번 진입한 고객이 타 운영체제인 안드로이드로 이동하는 비율을 줄였고 충성 고객을 배양했다. 이외에도 애플은 아이폰2 시리즈부터 앱스토어를 런칭하여 소비자가 휴대폰으로 즐길 수 있는 콘텐츠를 독자적으로 제공해 애플 생태계를 공고히 했다.

또한 소프트웨어를 통해 기기 성능을 개선하는 애플과 달리, 삼성전자는 타사의 운영체제인 구글 Android를 이용했다. 삼성은 타사의 운영체제를 이용했기에 소프트웨어 업데이트로 휴대폰 성능을 개선하는 데에 한계가 있었고 출시 후 3년 이상의 휴대폰에 대한 OS 업데이트가 어려웠다. 반면, 애플은 주기적인 iOS 업데이트를 아이폰 전 기종에 적용 가능했으며 이를 통해 휴대폰의 성능을 개선할 수 있었다.

애플은 스마트폰 보급률에 있어 삼성을 바짝 쫓아오고 있었다. 특히 애플의 제품 평균 가격이 더 높다는 점을 고려한다면, 애플의 스마트폰 점유율 추격은 삼성에 위협적이다. 2014년을 기점으로 애플의 스마트폰 매출이 삼성 매출을 뛰어넘었으며 2015년에는 격차가 더욱 벌어져 스마트폰 부문에서만 83조 매출 차이가 발생했다. (Exhibit 12) 2016년 삼성의 스마트폰 실적은 삼성 스마트폰 업계 운명에 매우 중요한 해였다. '삼성은 과연 반등할 수 있을 것인가?', '삼성은 일시적 부진을 극복할 것인가?'하는 꼬리표가 잇달았다.

삼성전자와 애플은 매년 비슷한 시기에 신제품을 출시했으며 양사가 업계 1,2위를 다투고 있는 시점이었기 때문에 삼성전자는 선제적 고객 선점이 중요했다. 삼성전자는 애플과의 경쟁을 의식하여 2015년 하반기부터 판매 일정 조정에 돌입했다. 기존에 삼성전자는 애플의 신제품 출시 이후 한달 간격으로 신제품을 출시했었다. (Exhibit 2) 삼성전자는 갤럭시노트 시리즈를 8월 말~9월 초 독일 세계가전전시회(IFA)에서 공개한 후 9월 말부터 판매했다. 하지만 삼성전자는 갤럭시노트 5부터 일정을 앞당겨 8월 중순에 신제품을 공개했으며 8월 말 신제품 판매에 돌입했다. 이러한 전략으로 삼성전자는 애플 제품이 판매에 나서기 전에 신제품 수요를 선점하는 혜택을 누릴 수 있었다. 2016년 7월에 애플이 9월 12일 전후로 아이폰7 출시한다는 소식이 외신을 통해 전해졌다. 이에 삼성전자는 애플보다 이른 시기에 갤럭시노트7 모델을 출시할 계획을 세우게 된다.

### 중국 스마트폰 업체, 왕좌를 탐하다

한편으로는 중국의 중저가 휴대폰 업체들(화웨이, 샤오미, 오포, 비보, ZTE, 레노보)이 2000년대 후반에 등장하여 빠르게 성장하기 시작했다. 중국 휴대폰 업체들은 삼성전자와 애플 기술을 벤치마킹하였다. 또한 중국 내부의 값싼 제조 노동비와 원료를 활용하여 비용을 최소화한 중저가형 휴대폰을 제조할 수 있었다. 중국의 중저가 스마트폰 제조 업체들은 삼성전자와 애플에 납품하던 업체에 부품 생산을 위탁해 높은 품질에 준하는 부품을 낮은 가격에 안정적으로 조달할 수 있었다.

특히 세계 휴대폰 시장의 성장이 둔화된 시점에서 중국 중저가형 휴대폰 시장의 성장은 기존에 업계 1,2위를 다투던 삼성전자와 애플 모두에게 위협적으로 다가왔다. 특히 삼성전자는 기존에 중저가형 및 보급형 모델을 꾸준히 출시했기 때문에 큰 위협을 느끼는 상황이었다. 중국 내수 시장은 점차 비슷한 품질의 제품을 낮은 가격에 제공하는 중국 스마트폰 업체들에 기울었고, 삼성전자는 2014년 2분기에 중국 시장에서 샤오미에게 1위 자리를 내줬다. 중국의 중저가 휴대폰 업체들은 중국 내수시장에만 머무는 것이 아니라 해외로 휴대폰을 수출할 계획을 폈으며, 삼성전자는 중국 외 시장에서 매출이 감소할 위기에 처했다. 2015년에 새롭게 부임한 고동진 사장은 스마트폰 시장의 경쟁 증가, 신흥국가의 경기 불황, 느린 경제 성장 등을 염두에 두어 취임사에서 2016년이 무선사업부에게 어려운 해가 될 것임을 밝혔다. (Exhibit 13)

### 커진 배터리, 얇아진 휴대폰

다수의 전문가들이 삼성전자가 무리하게 배터리를 탑재한 것이 갤럭시노트 7의 발화를 야기한 결함이 되었다고 분석한다. 한 배터리 전문가는 삼성 갤럭시 시리즈의 배터리 수명 약점을 근본적인 문제로 제시한다. 삼성전자는 교체해서 쓰는 착탈식 배터리를 갤럭시 S5까지 유지해왔으나, 갤럭시노트 5부터 애플의 아이폰과 같은 내장형(일체형) 배터리로 디자인했다. 내장형 배터리의 치명적인 단점은 배터리 수명이다. 내장형 배터리는 여분 배터리로 교체할 수 없기 때문에 대기 중이나 사용 중에 배터리 소모를 최소화해야 한다. 갤럭시 S 시리즈 최초로 내장형 배터리를 선보인 갤럭시 S6의 소비자 평가는 좋지 않았는데, 갤럭시의 개성이 사라지고 배터리가 약하다는 것이 핵심적인 원인이다.

갤럭시 S6 배터리 용량은 2550mAh 인데, 이는 갤럭시 S5 배터리 용량인 2800mAh 보다 감소한 수치이다. 심지어 S4의 용량인 2600mAh 보다도 작아졌다. 소비자들의 부정적 평가에 조급함을 느꼈을 삼성은 갤럭시 S7에서 배터리 용량을 3000mAh까지 올렸다. 동시에 방수·방진 기능까지 강화했으며 몸체 두께는 더 얇아졌다. 배터리 용량을 늘리기 위해 배터리의 몸체 사이즈는 커졌는데 배터리를 담는 공간은 더 좁아진 것이다.

여기에 방수·방진 기능을 무리하게 앞세우다 보니 발열을 밖으로 적절히 빼내지 못하게 됐다. 삼성전자의 무리한 선택은 애플 아이폰과의 기술 경쟁에서 우위를 점하기 위한 목적으로 보인다. 상대적으로 약했던 배터리 사용 시간을 최대한 높이고, 아이폰이 선보이지 못한 방수·방진 기능을 강조하려고 한 것이다. 한편 후발 중국 화웨이 등을 견제하기 위한 전략으로도 읽어낼 수 있다.

## 배터리 효율 경쟁

배터리 용량을 과도하게 늘리면서 리튬이온 배터리의 불안정성이 커졌다. 그러나 삼성의 기술력은 이를 제어하기에는 부족한 수준이었다. 이를 확인하기 위해선 삼성의 배터리 효율 문제를 살펴봐야 한다.

삼성전자 독일법인이 유튜브에 업로드한 영상에는 갤럭시 스마트폰과 애플 스마트폰이 동일하게 주어진 작업을 동시에 수행하는 모습이 담겨있다. 영상을 확인해보면, 갤럭시 S7은 10시간 59분 11초만에 전원이 꺼져 제일 오랜 시간을 버티는 것을 알 수 있다. 2위는 갤럭시 S7 엡지(10시간 30분 14초), 3위는 아이폰 6S(8시간 13분 57초)이다. 그런데 배터리 용량을 살펴보면 갤럭시 S7은 3000mAh, 갤럭시 S7 엡지는 3600mAh 인 반면, 아이폰 6S는 1715mAh에 불과하다. 갤럭시 S7은 배터리 1mAh 당 13.18초가 지속된 셈이지만 아이폰 6S는 17.28초가 지속된 것이다.

영국의 IT 평가 전문잡지 '트러스티드 리뷰'는 이에 대해 아이폰은 소프트웨어와 하드웨어를 최적화해왔으며 항상 배터리 크기에 비해 배터리가 효율적으로 잘 작동해왔다고 평가한다. 당시 아이폰과 갤럭시는 배터리, 화면 패널, 반도체 등의 주요 부품을 같거나 유사한 제품을 사용했다. 이는 스마트폰 작동 시 사용되는 전력을 최소화시키는 소프트웨어나 하드웨어 등 스마트폰 설계능력의 차이로 이해할 수 있다.

국내 조사기관 컨슈머인사이트의 2016년 '이동통신 기획조사'를 확인하면, 휴대폰 배터리 사용시간에 대해 삼성 소비자의 31.7%는 불만족스러운 편, 12.5%는 매우 불만족이라고 응답했다. 반면 애플 소비자는 22.7%가 불만족스러운 편, 5.9%만이 매우 불만족이라고 응답했다. 또한 삼성 소비자의 19.7%는 만족하는 편, 애플 소비자의 31.9%가 만족하는 편이라고 답했다. 이러한 조사 결과를 통해 소비자들에게도 애플의 배터리 효율이 우수하다고 인식된다는 것을 확인할 수 있다.

## 미비한 품질검증

심지어 갤럭시노트7에 사용된 SDI의 배터리는 전기용품 안전인증 기준을 위반했음에도 불구하고 출시 전 KC인증을 획득한 것으로 확인됐다. 전기용품은 제품의 사양별로 허용된 전압과 온도범위가 있다. 휴대폰 배터리는 그 전압과 온도범위에서 강제단락 및 압착, 과충전, 강제방전, 열노출 등 각종 시험을 통과하여 화재나 폭발로부터 안전함을 입증해야만 한다.

갤럭시노트7 배터리의 충전 시 허용온도는 -5도에서 60도이기 때문에, 인증시험에서는 최저온도에서 5도를 낮춘 -10도와 최고온도에서 5도를 높인 65도에서 배터리 시료들을 충전해야 한다. 그러나 삼성 SDI의 배터리는 단전지의 단락 및 압착 등의 시험에서 0도와 45도에서 충전한 시료를 시험에 사용하였다. 산업기술시험원(KTL)은 삼성SDI 배터리의 국내 인증을 담당했는데, 온도조건을 지키지 않은 시험 성적서를 확인하고도 KC인증을 허가한 것으로 밝혀졌다. 반면 또 다른 배터리 제조사인 중국 ATL사의 단전지는 허용 온도를 지켜 -10도와 65도에서 충전한 샘플로 시험을 통과했다.

품질 검증기관과 삼성전자 간의 밀접한 관계 또한 살펴볼 필요가 있다. 발화 이후 진행된 초기 국제 검증 기관이었던 한국SGS 기흥시험소는 발화 원인을 배터리 문제가 아닌 외부충격에 의한

발화라고 규정하며 삼성전자가 잠시 책임을 면할 수 있게 했다. 발화 원인이 배터리 문제로 드러난 후, 한국SGS 기흥시험소의 모태가 삼성전자였으며 해당 시험소가 과거 삼성전자 개발팀 소속이었다는 사실이 밝혀졌다.

## 삼성(전자)의 조직문화

### 상명하복 문화

상명하복(上命下服)은 위에서 명령하면 아래에서 복종한다는 뜻이다. 대한민국 대부분의 직장은 연공서열에 따라 사내 직급이 직장 생활 경험 연차로 결정된다. 연차가 근무연수에 따라 결정되기 때문에 연차가 높은 순서는 나이에 따른 순서와 유사하다. 여기에 나이가 많은 사람에게 예의를 지켜야 하는 아시아의 예절문화가 결합되면서 나이가 많고, 연차가 높은 사람의 말을 공경해야 하는 문화가 형성되었다.

삼성이 fast-follower였던 1990년대에는 경영진이 나아가야 할 방향성이 명확했다. 경영진은 벤치마킹 하는 회사를 모방할 정확한 방법을 제시했고, 매니저는 해당 방법을 그대로 집행했다. 당시 삼성의 상명하복 문화는 이 체제에 적합했다. 사람들은 직장 내 서열에 따라 경영진에서 내려온 지시를 조직적으로 이행했다.

그러나 이 같은 문화는 삼성이 더 이상 fast-follower가 아니라 시장 리더가 되었을 때 치명적이었다. 기업은 창의적인 아이디어로 혁신이 필요했지만 상명하복에 익숙한 직원은 아이디어를 내기 어려웠으며 경영진의 지시 사항이 존재하는 경우에 아래 직원의 창의적 아이디어가 재반영되어 지시 사항이 수정되기 어려웠다. LG 전자의 디자이너 경험이 있는 데이비드 루이스는 한국 기업의 "수직적 분위기 속에서 독창적인 아이디어가 사장되는 경우가 있다"며 이를 해결하기 위해 개발에 참여하는 개인을 제품 기획 단계부터 의사결정에 참여시켜야 한다고 했다.

상명하복 문화의 또 다른 단점은윗사람의 명령이 잘못될 수도 있고 아랫사람이 이를 알아챌 수 있지만 중간에 피드백의 주체가 없기에 잘못된 윗사람의 명령이 그대로 집행된다는 점이다. 갤럭시 노트7 사고 이후 전직 삼성 직원은 "삼성전자가 군대식으로 운영되고 있다"며 "실제 기술이 어떻게 적용되는지 알지 못하는 윗선에서 지시가 내려오는 상명하복식 문화"라고 비판했다.

### 빨리빨리 문화

삼성전자는 스마트폰 시장에 비교적 늦게 진입했다. 기존 선두주자인 노키아와 애플을 단기간에 따라잡기 위해서는 한국 사회에 내재되어 있는 빨리빨리 문화가 도움이 되었다. 삼성전자는 타 경쟁사에 비해 시장에 늦게 진입했음에도 불구하고 빠른 성과를 이룰 수 있었다. 2009년 첫 갤럭시 시리즈를 선보인 삼성은 2011년 3분기에 애플을 꺾고 세계 스마트폰 시장에서 최고 점유율을 달성하게 된다.

이건희 회장은 "제때 빨리 먼저 하는 스피드"를 강조하며 위기의식을 직면했을 때의 스피드 전략

을 강조한다. 삼성의 한 고위 임원은 “좋은 제품을 더 빨리 만들어서 빨리 시장에 내놓고 소비자 선택을 받아야 한다는 혁신 조급증이 있었던 것”이라고 한 만큼 사내에 빠르게 신제품을 출시해야 한다는 기조가 팽배했음을 알 수 있다. 2016년 3월 삼성전자는 ‘스타트업 삼성 컬처혁신’을 선언하며 보수적 관행을 떨쳐내고 새로운 조직문화를 향한 포부를 밝혔다. 스타트업 컬처혁신의 일환으로 위한 ‘스피드 보고의 3대 원칙’을 수립해 비효율적인 보고 문화를 개선하고자 했으나 해당 원칙은 오히려 ‘스피드’에 초점을 두며 여전히 빨리빨리 문화를 강조했다.

### 치열한 내부 경쟁

“능력 있는 곳에 실적 있고, 실적 있는 곳에 보상 있다.” 이건희 전 삼성전자 회장이 늘 강조해온 인사원칙이다. 이처럼 삼성전자는 과거부터 매우 강한 성과주의를 지향해왔다. 특히 보상제도에서 삼성전자의 성과주의적 특징이 두드러진다. 삼성전자의 보상제도를 시대별로 살펴보면 창립이후부터 이건희 회장 취임 후 신인사제도를 도입한 95년도 이전까지는 연공주의와 능력주의가 공존하는 형태를, 신인사제도를 도입한 95년도부터 97년 경제위기 이전까지는 능력주의의 형태를, 97년 경제위기 이후부터는 성과주의의 형태를 띠고 있다. (Exhibit 14)

삼성전자의 보상제도는 1997년 경제위기를 겪으면서 능력주의에서 더 나아가 그러한 능력이 구체적으로 나타난 결과에 보상의 초점을 맞추겠다는 취지에 힘입어 더욱 강한 성과주의를 표방하게 되었다. 해당 제도는 크게 다음과 같은 세 가지 - 1) 1998년 3월 도입된 연봉제, 2) 2000년부터 2005년까지 여덟 차례에 걸쳐 부여되었던 스톡옵션, 3) 목표달성장려금과 성과인센티브를 주축으로 이루어진 성과급 제도 - 로 이루어진 것이 특징인데 그 중에서도 특히 3) 성과급 제도는 월 기본급의 최대 100%까지 지급하는 TAI(목표달성장려금)과 초과이익의 20% 한도 내에서 연봉의 최대 50%까지 1년에 한 번 지급하는 OPI(성과인센티브)를 주축으로 하고 있다. 이와 같은 제도는 개인의 성과가 보상으로 반영되어 노력의 결과를 실감할 수 있다는 점에서 직원들의 동기부여를 도울 수 있으나, 지나친 경우 상대적 박탈감을 일으켜 직원들 간의 갈등을 초래하거나 조직의 분위기를 흐트러뜨려 협업을 방해할 수도 있다.

평가제도와 관련해서는, 삼성에서는 계열사, 사업부, 팀, 개인 각 수준에서 업적 평가를 시행하고 있다. 업적 평가에서는 목표 달성도를 평가하는 절대평가 방식 뿐만 아니라 타 계열사, 사업부, 팀, 개인의 성과와 자신이 속해 있는 계열사, 사업부, 팀, 개인의 성과를 상대적으로 비교하는 상대평가 방식이 동시에 활용되고 있다. 즉 목표치를 달성한 것만으로는 충분하지 않고 다른 계열사, 사업부, 팀, 임직원보다 뛰어난 성과를 내야만 좋은 평가를 받을 수 있는 것이다. 이를 토대로 한 평가 결과는 해당 임직원의 승진, 임면, 연봉, 성과급에 직접적으로 영향을 미친다. 결국 구성원 간의 상생과 조화보다는, 적자생존을 기반으로 경쟁과 갈등이 주가 되는 업무 환경이 조성되는 것이다.

위와 같이 삼성전자는 지속적으로 평가·보상제도를 정교화하기 위해 노력해왔다. 경제위기로 인한 수익성을 개선해야 했던 당시 맥락을 고려하면, 보상제도에 성과의 반영 비율을 늘려온 것은 시기 적절한 매우 합리적인 조치로써, 목표 달성에 분명한 도움이 되었다.

다만 임직원 간의 갈등이라는 부작용 역시 초래했다. 사업부 단위로 지급되는 집단 인센티브를

기본 골자로 하고 있어, 사업부별 업무의 성격이나 분야에 따라 성과급이 크게 달라질 수 있는 복불복적인 측면이 존재하기 때문이다. 예를 들어 스마트폰 사업부로 배치된 사원이 최대치 성과급을 받을 때 소비자가전 사업부로 배치된 사원은 상대적으로 적은 성과급을 받을 수 있다. 업무 능력이 비슷한 사원임에도 불구하고 소속된 사업부와 배치된 업무에 따라 성과급에 차이가 발생하는 것이다. 이를 두고 한 업계 관계자는 비슷한 연차에, 비슷한 강도의 업무를 수행했는데 특정 사업부 직원들만 연봉이 50% 이상 더 많다면 상대적 박탈감을 느끼게 마련이라고 말하기도 했다.

실제로 갤럭시노트 7 사건 직전인 2014 년, 대대적인 성과급 제도 개편을 통해 소속 사업부와 개인 성과 중에서 개인 성과에 힘을 실어 내부 경쟁을 강화하는 방안을 채택하여 성과주의적 면모를 더욱 강화 시켰다. 기존의 보상 제도는 궁극적으로 사업부 단위로 지급되는 집단 인센티브를 기본 골자로 하고 있어 성과급 제도 본연의 목적인 인센티브 효과를 충분히 기대하기 어렵다는 것이 그 근거였다. 해당 개편을 통해 같은 부장 직급이라도 연봉 격차가 최대 3200 만원까지 발생할 수 있게 되었다.

끊임 없는 비교로 인한 지나친 내부 경쟁도 문제이다. 삼성전자 반도체공장에서 일했던 한 직원에 따르면 조끼리 경쟁을 붙이는 분위기 때문에 조장으로부터 다른 조는 10분 만에 가는데, 우리 조는 15분이나 걸린다는 식의 다그침을 자주 들었다고 한다. 그만큼 비교 문화가 기업 내 뿌리 깊게 자리한 것을 알 수 있다.

경쟁이 지나친 나머지 본래의 의미를 잃어버리는 경우도 있다. 갤럭시노트7 사건 직후 삼성전자 무선사업부의 한 직원 또한 “한 팀에서 새 기능을 개발하면 다른 팀에서 무조건 더 좋은 기능을 내놔야 한다”며 “지금 스마트폰에 들어가 있는 기능 중에 한 번도 쓰지 않는 기능도 태반인데 이런 보여주기식 기능을 개발하려고 과열 경쟁을 쓸데없이 한 셈”<sup>12</sup>이라고 말하며, 조직 내에서 인정받기 위해 실속 없는 보여주기식 경쟁이 이루어지고 있음을 짐작할 수 있다. 사업부와 팀 간의 무한 경쟁으로 인해 조직 내부적인 협력이 줄어들었으며 상호 간에 건설적인 피드백을 주고받는 창구 또한 줄어들었다. 삼성전자가 제조한 휴대폰은 여러 기능이 융합되어 조화롭게 작동하는 기기보다는 각 팀에서 개발한 ‘최고 기능의 집합체’에 더 가까운 것이다.

### **부서간 소통·협력의 부재**

부서간 소통과 협력도 부족하다. 갤럭시노트7 사건 직후 삼성 내부게시판에는 “개발, 마케팅, 기획, 검증, 디자인 등이 뿔뿔이 흩어져서 뭘 하겠다는 건지 모르겠다”는 글이 올라와 갤럭시노트7 개발 당시 무선사업부(IM·IT&모바일커뮤니케이션) 내 부서 간 소통과 상호작용이 부족했다는 사실을 알 수 있다.

갤럭시노트7 사건 발생 전인 2014년에는, 갤럭시S5와 관련하여 무선사업부 내 부서 간 갈등이 언론을 통해 조명되기도 하였다. 제조 부서에서 카메라모듈·케이스·터치스크린패널·렌즈 등 주요 소재부품을 내재화하고 베트남 공장에서 자체 생산한 갤럭시S5용 카메라모듈에 불량 발생하면서, 구매 부서와 제조 부서 간 이해관계가 충돌했고 이로 인해 양 부서 간 갈등이 심화된 것이다.

<sup>12</sup> 허재경, 허정현, 정준호 “삼성의 반성문... '조직문화 몽땅 다 바꾸자'”, 한국일보, 2016.  
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/201610140420840481>



## 실적주의 문화

'경쟁력이 떨어지는 사업은 언제든 정리한다.' 이는 삼성 내부에 정착되어 있는 상시적 구조조정 개념이다. 실제로 삼성은 1996년 외환위기와 2008년 금융위기 직후 대규모 구조조정을 거치며, 성과를 충분히 내지 못한 사업을 경쟁력이 부족하다고 판단하여 시장에서 과감히 퇴출시켰다. 이처럼 성과가 우수한 핵심사업에 조직의 자원과 역량을 몰아주는 '선택과 집중' 전략은 삼성 내부 계열사와 사업부 간의 치열한 경쟁을 촉진한다. 다각화된 기업은 흔히 계열사 간 의타성을 보이는데, 삼성은 실적주의에 입각한 '선택과 집중'을 통해 이를 극복했다.

그러나 이는 성과를 위해 무리한 일정을 추진함으로써 전반적인 품질에 소홀해질 수 있다는 또 다른 부작용을 초래하기도 했다. 실제로 한 삼성전자 관계자는 애플 신제품이 나오기 전 한 달 동안 노트7을 최대한 많이 팔아 이익을 내야 한다는 수익 지상주의가 팽배했다고 말하였고 이는 갤럭시노트7 개발 당시 삼성의 분위기를 전한다. 직장인 익명 커뮤니티 '블라인드'에서도 삼성 직원들은 "여건을 고려하지 않고 일정부터 못박는 회사의 조직문화가 문제다. 언젠가 터질 일이 터진 것"<sup>13</sup>, "노트7에 신기술은 다 넣고 싶고, 애플보다는 더 빨리 내고 싶고, 결국에는 검증을 안 하고 내놓기만 하니까 이렇게 '핑핑' 터진 것 아니냐"<sup>14</sup> 등과 같은 글을 남겼다. 당장의 수익을 높이는 것을 목표로 하였기에 상대적으로 품질 검증이 미비해진 당시 분위기를 지적하는 것이다.

한편 실적주의 문화는 삼성전자의 생산과정에도 영향을 미쳤다. 삼성전자는 갤럭시노트7 사건이 일어났던 연도의 지난해인 2015년부터 터치IC, 터치 스크린 패널, NFC 등 스마트폰의 핵심 부품을 모두 내재화 하였다. 제품 생산단가를 낮추기 위해 외부 협력사에서 만들던 부품을 삼성전자가 스스로 생산하게 된 것이다. 이처럼 실적주의는 스마트폰 생산 과정에도 내재화되며 전반적인 품질 저하를 야기했을 수도 있다는 분석이다.

## 나가며

삼성은 창업 초기 Fast Follower로서 일본기업의 조직 구조와 문화를 벤치마킹하는 2등 전략을 효과적으로 성취했으며, 국내 일류 기업을 넘어 세계에서 명성을 굳건히 하는 기업으로 빠르게 성장할 수 있었다. 삼성전자 역시 Fast Follower 전략을 통해 스마트폰 시장에 안정적으로 진입했다. 스마트폰의 등장 이후 삼성전자는 빠르게 스마트폰 선도 기업을 벤치마킹했으며, 2011년 애플을 제치고 세계 시장 휴대폰 점유율 1위로 올라서기도 했다. 성공적인 Fast Follower로서 경쟁에 돌입한 이후, 당당히 Market Leader로 시장에 자리잡게 된 것이다.

그러나 성공은 잠시, 스마트폰 시장의 경쟁이 심화되던 중요한 시기에 삼성전자 무선사업부는 치

---

<sup>13</sup> 오현영, "'하라면 하라'... 한국 조직문화의 단면", 조선일보, 2016.

[https://www.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/10/17/2016101700850.html](https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2016/10/17/2016101700850.html)

<sup>14</sup> 강영수, 강동철, "삼성의 무조건 1등주의... 터질 게 터졌다", 조선비즈, 2016.

[https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/10/13/2016101300179.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/10/13/2016101300179.html)

명적인 사건을 경험하게 됐다. 2016년 갤럭시노트7이 발화하는 사건이 연쇄적으로 발생하였으며, 이에 대응하여 전량 리콜 및 생산 중단을 하게 된 것이다. 삼성전자의 주가는 하루아침에 곤두박질치게 됐고, 국내외 언론 모두 세계적인 기업인 삼성의 수치이며 위기라고 평가하였다.

한편 삼성전자 내부 관계자들은 당시 상황에 대해 입을 모아 “터질 게 터졌다”라는 식의 반응을 보였다. Market Leader로 성장하며 승승장구하던 삼성전자가 갤럭시노트7 발화 및 전량 리콜 사태를 직면하게 된 이유는 무엇이었을까? 많은 사람듯이 지적하듯이 이 사건이 일어날 수밖에 없었다면, 이 사건이 발생하기까지 영향을 준 요인들은 무엇일까? 삼성전자가 이와 같은 사고를 방지하고 앞으로 나아가기 위해서는 어떤 변화가 필요할까?

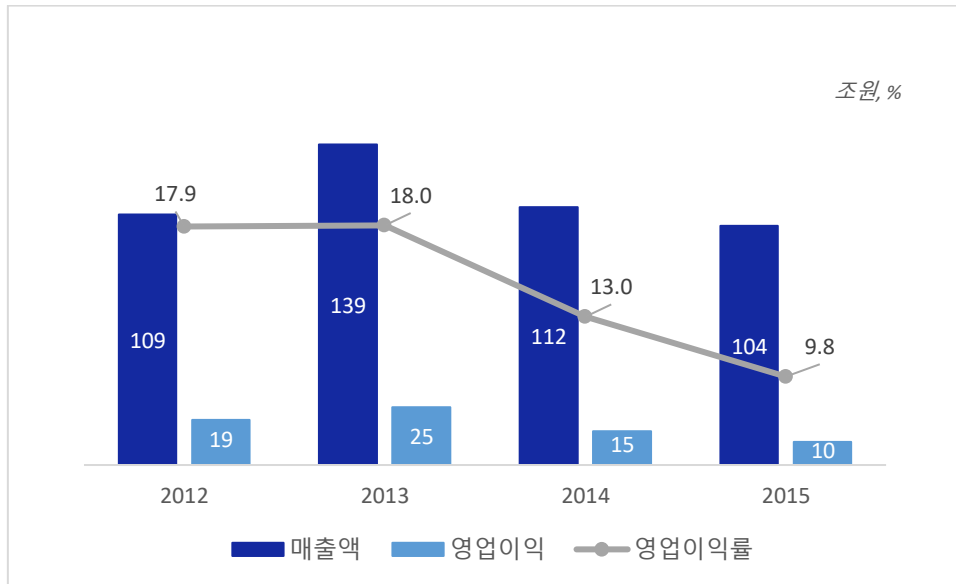
### <토론 질문>

1. 당시 스마트폰 시장을 고려하여, 결과적으로 갤럭시노트7 연쇄 발화 및 전량 리콜 사건이 발생하게 된 원인을 삼성전자의 내외부적 측면에서 분석해보시오.
  - a. 내부적 요인 (구조적 원인, 문화적 원인, 삼성전자가 취한 전략)
  - b. 외부적 요인 (경쟁 상황, 환경적 원인)
2. 당시 삼성전자가 fast follower에서 market leader로 성장한 국면에서, 삼성의 조직 문화를 평가해보시오.
3. 삼성전자가 learning organization으로서 사고 재발을 방지하고 경쟁에서 살아남기 위한 방안을 논하시오.

[Appendix]

Exhibit 1

삼성전자 무선통신사업 부문 실적



Source: 삼성전자

Exhibit 2

삼성전자 애플 스마트폰 출시일

삼성 / 애플 제품	년도	삼성 제품 공개일	삼성 제품 출시일	애플 제품 출시일
갤럭시S / 아이폰4	2010	3월 23일	6월 3일	6월 21일
갤럭시S2	2011	2월 13일	4월 28일	
갤럭시노트1 / 아이폰4S	2011	9월 1일	10월 28일	10월 14일
갤럭시S3	2012	5월 3일	5월 28일	
갤럭시노트2 / 아이폰5	2012	8월 29일	9월 26일	9월 21일
갤럭시S4	2013	3월 14일	4월 26일	
갤럭시노트3 / 아이폰5S	2013	9월 4일	9월 25일	9월 20일
갤럭시S5	2014	2월 24일	4월 10일	
갤럭시노트4 / 아이폰6	2014	9월 3일	9월 24일	9월 19일
갤럭시S6	2015	3월 1일	4월 9일	
갤럭시노트5 / 아이폰6S	2015	8월 13일	8월 20일	9월 25일
갤럭시S7	2016	2월 21일	3월 10일	
갤럭시노트7 / 아이폰7	2016	8월 3일	8월 19일	9월 16일

Source: 세계가전전시회(IFA), 모바일월드콩그레스(MWC)

### Exhibit 3

기존 제품과 다른 잔량 표시등



Source: 삼성전자

### Exhibit 4

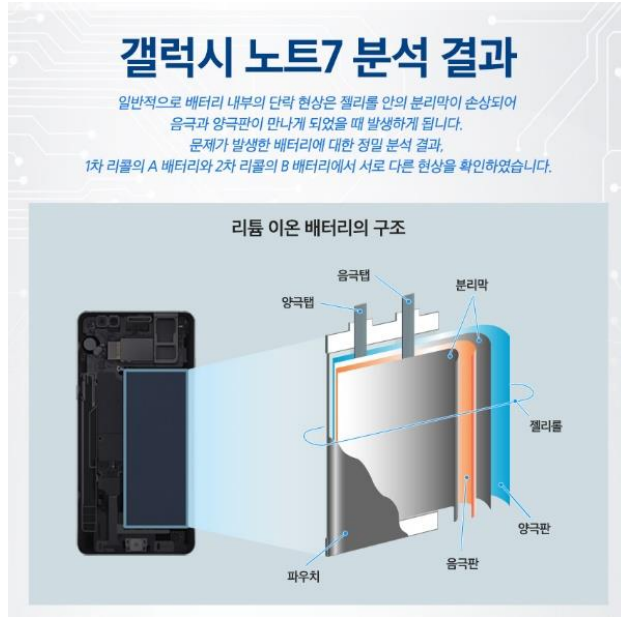
포장 상자 밑면 라벨지 하단부 검정색 네모 마크



Source: 삼성전자

### Exhibit 5

#### 갤럭시노트7 배터리 셀 구조

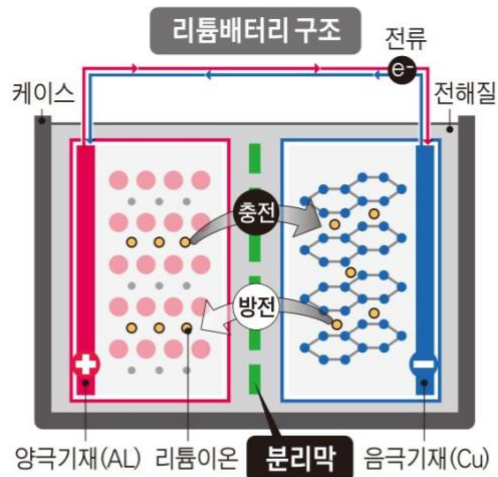


Source: 삼성전자

### Exhibit 6

#### 분리막 이상에 따른 갤럭시노트7 발화 원인

#### 갤럭시노트7배터리 발화원인



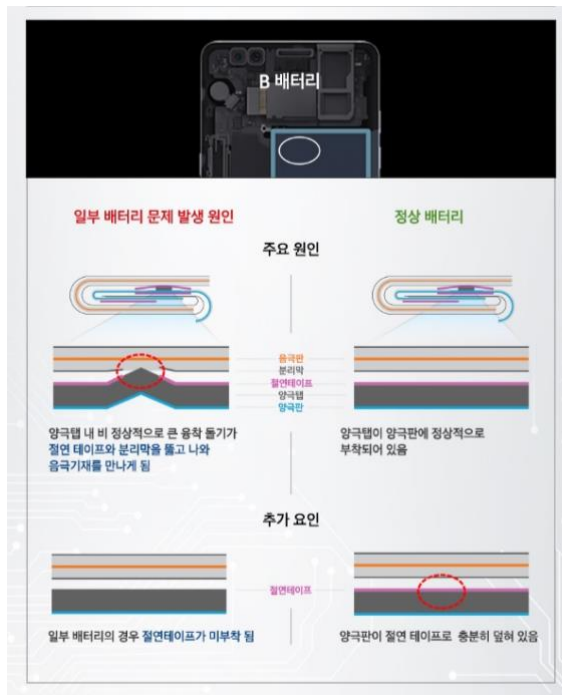
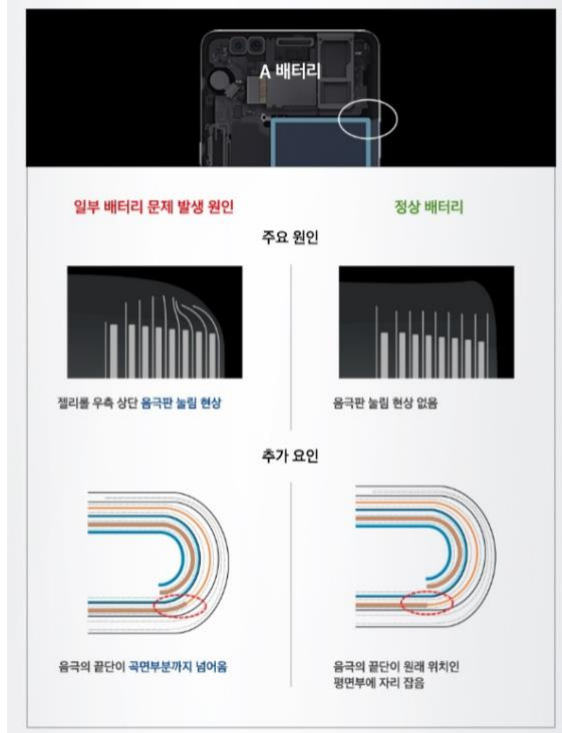
**삼성전자 해명** 배터리 셀 제조공정 과정에서 미세한 문제가 있었다

분리막 수축 등 문제로 만나지 말아야 할 배터리 내의 음극과 양극이 만나게 되는 경우 이상과열·발화 발생

Source: 삼성전자, 한국일보

### Exhibit 7

#### 갤럭시노트7 제품 소손 원인 정밀 분석 결과



Source: 삼성전자

**Exhibit 8**

일본과 삼성(설립 초기)의 기업문화

	일본의 기업문화	삼성의 기업문화
개인과 조직	조직을 중시	개인보다 조직을 우선
구성원 간의 유대	구성원 간의 친밀감	구성원 간의 일체감
목표달성방식	공동으로 목표달성	단체로 목표달성
조직문화	자율성과 평등감	상명하복과 연공서열
권한과 책임	강한 책임감	권한보다 책임 중시
의사결정	개방적 의사결정	폐쇄적 의사결정

Source: 삼성문화 4.0 어떻게 진화할 것인가, 글로세움

**Exhibit 9**

갤럭시 시리즈 출시 연혁

연도	S 시리즈	Note 시리즈
2010 년	S	-
2011 년	S II	노트
2012 년	S III	노트 II
2013 년	S4	노트 3
2014 년	S5	노트 4
2015 년	S6	노트 5
2016 년	S7	노트 7
2017 년	S8	노트 8

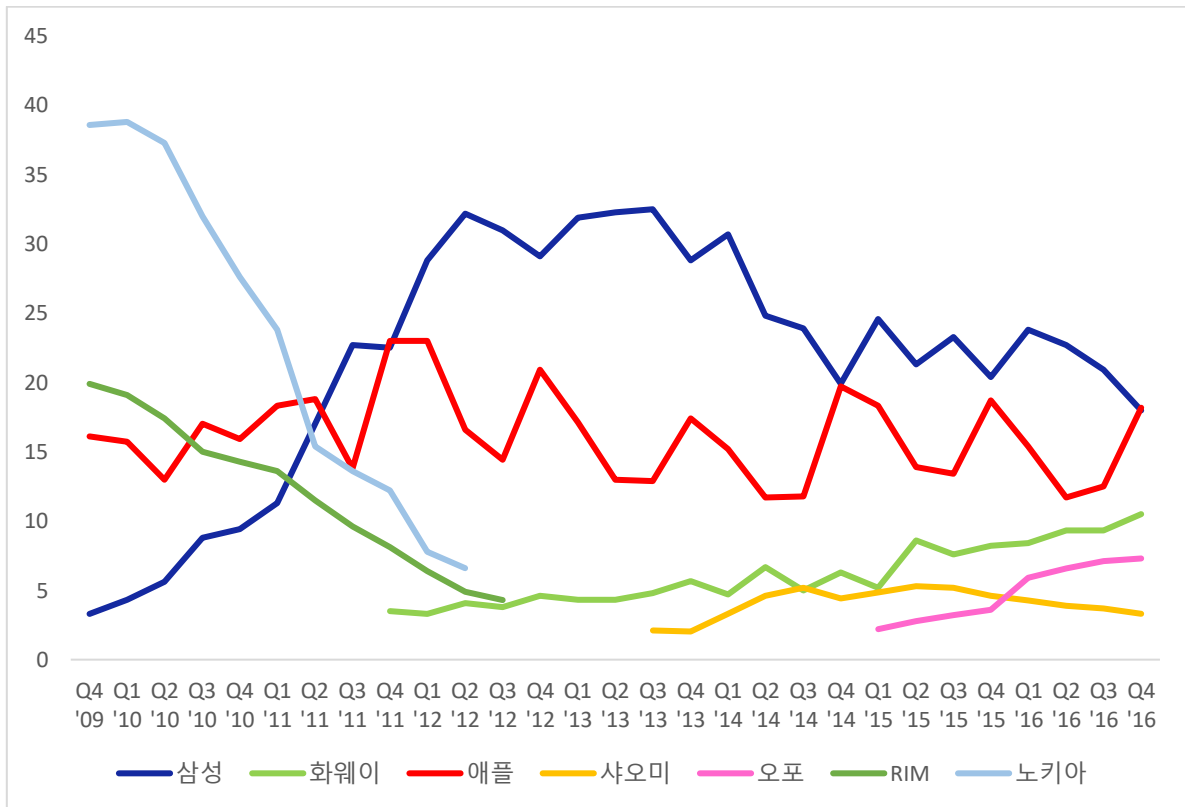
Source: 삼성전자

**Exhibit 10**  
삼성 갤럭시S



Source: 삼성전자

**Exhibit 11**  
세계 스마트폰 점유율 (분기별, 판매대수 기준)

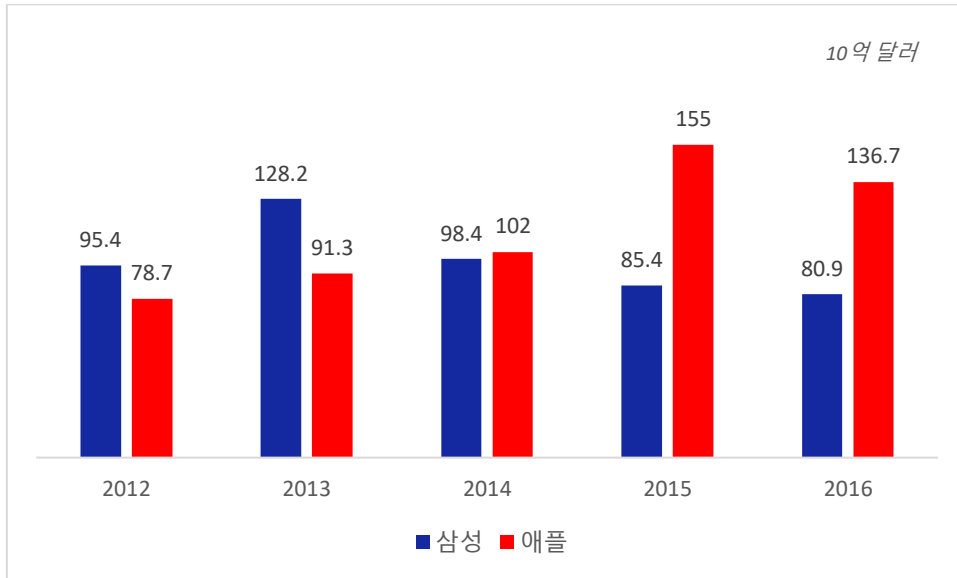


Source: 인터내셔널 데이터 코퍼레이션(International Data Corporation), 저자 가공



**Exhibit 12**

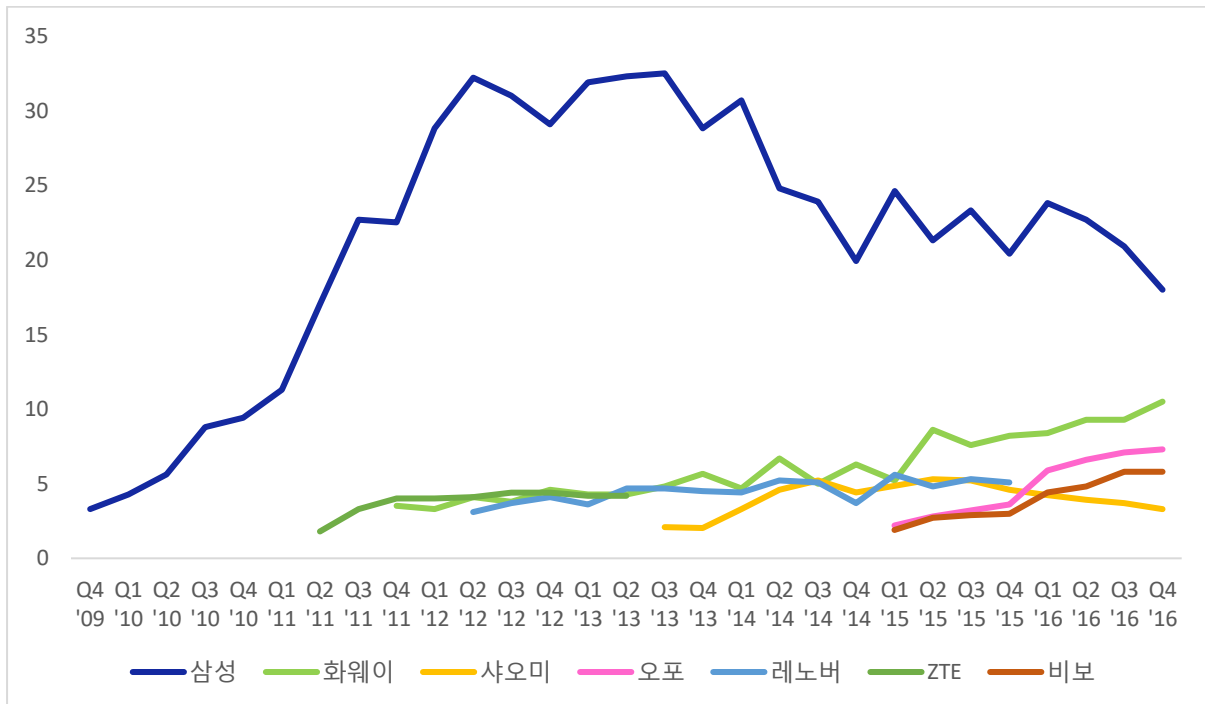
삼성과 애플의 스마트폰 매출 비교



Source: 삼성전자, 애플

**Exhibit 13**

삼성과 중국 스마트폰 경쟁사의 점유율



Source: 인터내셔널 데이터 코퍼레이션(International Data Corporation)

**Exhibit 14**

삼성전자 보상제도의 시대별 변화

	연공·능력주의	능력주의	성과주의
시기	창립이후 95년의 신인사제도 도입 이전까지	95년의 신인사제도 도입 이후 경제위기 이전까지	경제위기이후 2017년도 대대적인 인사개편 이전까지
환경특징	고성장 안정적 환경	저성장 안정적 환경	불확실한 환경
경영전략	삼성 그룹차원의 경영과 시너지 효과	삼성전자의 독자적인 경영전략	사업부 중심의 경영전략
보상전략	연공중심 급여제도 승격중심 능력주의	능력중심의 급여제도 초우량 복지정책	성과중심의 급여제도
임금체계	연공급	직능급	성과급
승급방식	근속승급	근속승급(공통급) 고과승급(능력급)	승급 폐지 (직급별 단일기준연봉)
제도설계와 적용주체	그룹 공통	삼성전자	삼성전자
고정급의 구성	기본급, 근속수당, 직급수당, 정기상여	기본급(공통급, 능력급), 정기상여	기준연봉 (기본급, 능력급)
개인 성과급	개인업적 가감급 (정기상여금)	능력가급(직능급)	능력가감급(연봉제)
집단 성과급	집단업적 가감급 (정기상여금)	생산성 장려금(PI)	생산성 장려금(PI) 이익배분제(PS)
평가제도	능력고과, 업적고과 (반영비율 5:5)	능력고과, 업적고과 (반영비율 4:6)	역량고과, 업적고과 (반영비율 4:6)

Source: 삼성전자 보상제도의 변천과정과 시사점, 경영교육연구 제6권 제2호

## [참고문헌]

삼성전자, 사업보고서, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

Apple Inc., 10-K, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

박우성, 이병하, 「삼성전자 보상제도의 변천과정과 시사점」, 경영교육연구 제6권 제2호, 2003.

임외석, 「창업자의 경영철학과 조직문화에 대한 한,중,일 비교연구」, 유라시아연구 제10권 제4호, 2013.

최민, 이종란, 주민영, 정홍준, 이현석, 「삼성 고과 제도의 현황과 폐해 실태 연구: 삼성전자와 삼성SDI를 중심으로」, 전국금속노동조합, 2023.

민진규, 『삼성문화 4.0 어떻게 진화할 것인가』, 글로세움, 2011.

이병철, 『호암 자전: 삼성 창업자 호암 이병철 자서전』, 나남, 2014.

삼성전자 뉴스룸, "삼성전자, 스마트폰 네이밍 전략으로 글로벌 시장 공략", 2011.  
<https://news.samsung.com/kr/1552>

삼성전자 뉴스룸, "[삼성전자 45년, 제품 혁신의 역사를 돌아보다 1편] 휴대폰", 2014.  
<https://news.samsung.com/kr/%EC%82%BC%EC%84%B1%EC%A0%84%EC%9E%90-45%EB%85%84-%EC%A0%9C%ED%92%88-%ED%98%81%EC%8B%A0%EC%9D%98-%EC%97%AD%EC%82%AC%EB%A5%BC-%EB%8F%8C%EC%95%84%EB%B3%B4%EB%8B%A4-1%ED%8E%B8-%ED%9C%B4%EB%8C%80>

삼성전자 뉴스룸, "갤럭시 노트7 분석 결과를 알려드립니다", 삼성 뉴스룸, 2017.01.23.,  
<https://news.samsung.com/kr/%EC%9D%B8%ED%8F%AC%EA%B7%B8%EB%9E%98%ED%94%BD-%EA%B0%A4%EB%9F%AD%EC%8B%9C-%EB%85%B8%ED%8A%B7-%EB%B6%84%EC%84%9D-%EA%B2%B0%EA%B3%BC%EB%A5%BC-%EC%95%8C%EB%A0%A4%EB%93%9C%EB%A6%BD%EB%8B%88%EB%8B%A4>

U.S. Department of Transportation, DOT Bans All Samsung Galaxy Note 7 Phones from Airplanes, 2016. <https://www.transportation.gov/briefing-room/dot-bans-all-samsung-galaxy-note7-phones-airplanes>

Patrick Barkham, Samsung: Olympic smartphone firm aims for big global wins, The Guardian 2012.  
<https://www.theguardian.com/technology/2012/aug/09/samsung-olympic-smartphones-global>

wins

Choe Sang-Hun, After Verdict, Assessing the Samsung Strategy in South Korea, New York Times, 2012. <https://www.nytimes.com/2012/09/03/technology/companies/south-korea-reassesses-samsung-after-battle-with-apple.html>

Chen, B. X., & Choe Sang-Hun, Galaxy note 7 not the only samsung product problem, New York Times, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/10/13/business/international/samsung-galaxy-note7-profit-battery-fires.html>

Martin, T. W., & Eun-Young, J., Samsung blames faulty batteries --- company reports results of probe into galaxy note 7 recall; 'root cause' is elusive. The Wall Street Journal Asia, 2017. <https://www.wsj.com/articles/samsung-blames-galaxy-note-7-overheating-on-problems-at-suppliers-1485136013>

Jordan Golosn, "Replacement Samsung Galaxy Note 7 phone catches fire on Southwest plane", The Verge, 2016.10.06., <https://www.theverge.com/2016/10/5/13175000/samsung-galaxy-note-7-fire-replacement-plane-battery-southwest>

김형락, "점유율 1위 지키는 삼성, 도전하는 애플", 더벨, 2023. <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202302281419240440107870&lcode=00>

김슬기, "'샐러리맨 신화' 만든 삼성전자 보상체계", 더벨, 2020. <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202002041656209520103795&lcode=00>

최명용, 장은지, "삼성전자, 16년만에 성과급 제도 대수술", 뉴스1, 2016. <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2016032216238262806>

이수기, "국 스마트폰, 자국서 부품 80% 조달해 '폭풍 성장'", 중앙일보, 2014. <https://www.joongang.co.kr/article/15498478#home>

곽정수, "고환율 정책, 대기업엔 명약 서민에겐 쥐약?", 한겨레21, 2010. <https://h21.hani.co.kr/arti/economy/economy/28007.html>

허문명, "세탁기 뚜껑을 칼로 깎아 조립하다니... 당장 공장을 세우라", 신동아, 2021. <https://shindonga.donga.com/economy/article/all/13/2365129/1>

옥철, "삼성 리콜의 뿌리...불량세탁기와 눈물의 화형식", 연합뉴스, 2016.  
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20160903042600003>

신은진, 김강한, "'마누라 자식 빼곤 다 바뀌라' 그의 결단이 삼성 세계1위 만들었다", 조선일보, 2020.  
<https://www.chosun.com/economy/industry-company/2020/10/25/L3AS43UZXFBJDFWSO7TYD5HL3I/>

조성훈, "눈물의 화형식...삼성폰 글로벌 1위로 키운 이건의 결단", 머니투데이, 2020.  
<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2020102218134671111>

허재경, 허정현, 정준호 "삼성의 반성문... '조직문화 몽땅 다 바꾸자'", 한국일보, 2016.  
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/201610140420840481>

송재용, "'삼성웨이' 핵심은 경쟁적 협력 시너지 경영으로 다각도 경쟁력을", 동아비즈니스리뷰, 2013. [https://dbr.donga.com/article/view/1203/article\\_no/5946/ac/magazine](https://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no/5946/ac/magazine)

김동훈, "조별 속도경쟁 붙여 화장실에서 빵으로 끼니", 한겨레, 2014.  
<https://www.hani.co.kr/arti/society/labor/618583.html>

정철환, "삼성전자 '경쟁은 경쟁, 집안 식구라도 안 봐줘!'", 한국일보, 2005.  
<https://m.hankookilbo.com/News/Read/200509250096725820?did=sms>

"스마트폰 사업 악화 삼성전자 무선사업부...구매-제조 갈등 내홍", 전자신문, 2014.  
<https://www.etnews.com/20140721000345>

James Eagle, "Animation: How the Mobile Phone Market Has Evolved Over 30 Years", 2022.  
[https://www.visualcapitalist.com/cp/how-mobile-phone-market-has-evolved-since-1993/#google\\_vignette](https://www.visualcapitalist.com/cp/how-mobile-phone-market-has-evolved-since-1993/#google_vignette)

권기덕, "영원한 1등은 없다", 주간동아, 2010.  
<https://weekly.donga.com/coverstory/article/all/11/89235/1>

백강녕, "[이동통신 30년] 벽돌폰... 애니콜... 갤럭시... 삼성의 1위 비결은 R&D", 조선비즈, 2014.  
[https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2014/04/03/2014040302668.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/04/03/2014040302668.html)

오현영, "'하라면 하라'... 한국 조직문화의 단면", 조선일보, 2016.  
[https://www.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/10/17/2016101700850.html](https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2016/10/17/2016101700850.html)

강영수, 강동철, "삼성의 무조건 1등주의... 터질 게 터졌다", 조선비즈, 2016.  
[https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/10/13/2016101300179.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/10/13/2016101300179.html)

박성우, 황민규, "[갤노트7 리콜] '정면돌파'...품질관리 결함 인정하고 2.5조원어치 전량 교환(종합)", 조선비즈, 2016.09.02., [https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/09/02/2016090202428.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/09/02/2016090202428.html)

정소현, "갤노트7 전량 리콜... 이재용 통 큰 '도박' 통할까", 시사위크, 2016.09.05, <https://www.sisaweek.com/news/articleView.html?idxno=77690>

김하경, "미국 연방항공청, '갤럭시노트7' 항공기내 사용 금지 강력 권고", 컨슈머와이드, 2016.09.09, <https://www.consumerwide.com/news/articleView.html?idxno=11532>

민병권, "정부 '갤노트7 기내반입 금지 안 한다'...기체 화재 우려 없어", 서울경제, 2016.09.08, <https://www.sedaily.com/NewsView/1L1C77C92Q>

김현석, "[미국 '갤노트7 사용중지' 권고] 갤럭시7 자발적 리콜에도...미국, '삼성 때리기'로 애플 지원 의혹", 한국경제, 2016.09.11, <https://www.hankyung.com/article/2016091149861>

임화섭, "삼성전자, 갤럭시7 사용중지 권고 배경은", 연합뉴스, 2016.09.10, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20160910048000017>

이재아, "갤럭시노트7 교환 제품에는 '배터리 표시' 녹색등 표시", 서울경제, 2016.09.20, <https://www.sedaily.com/NewsView/1L1HPDH5LX>

김희정, "'갤럭시노트7' 다시 뿔다... TV광고도 새단장", 머니투데이, 2016.09.29, <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2016092911050403148>

박석호, "갤노트7 1개월 만에 판매 재개...배터리 아이콘 키워", KBS뉴스, 2016.09.29., <https://news.kbs.co.kr/news/pc/view/view.do?ncd=3352909>

김재섭, "삼성전자, 갤럭시노트7 배터리 폭발 악재를 '스토리'로 만드나...", 한겨레, 2016.10.03., [https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/763836.html](https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/763836.html)

박민하, "새 갤럭시7도 발화 신고..."외부 충격이 원인", SBS뉴스, 2016.10.02.,  
[https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news\\_id=N1003814095](https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news_id=N1003814095)

정현정, ""새 갤럭시7 발화 외부 충격 때문"...KTL 재확인", ZDNET Korea, 2016.10.05.,  
<https://zdnet.co.kr/view/?no=20161005192950>

김재섭, "삼성전자, 갤럭시노트7 단종 결정", 한겨레, 2016.10.11.,  
<https://www.hani.co.kr/arti/economy/it/765229.html>

정민경, "갤럭시7, '블랙컨슈머' 탓하더니 결국 판매 전면 중단", 미디어오늘, 2016.10.11.,  
<https://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=132594>

이충신, "갤럭시7 리콜에도 삼성전자 주가는 '건재'", 한겨레, 2016.09.05.,  
<https://www.hani.co.kr/arti/economy/stock/760052.html>

김효진, 노현웅, "갤럭시7 단종에 삼성전자 주가 8% 폭락...금융위기 이후 최대 낙폭", 한겨레, 2016.10.11.,  
<https://www.hani.co.kr/arti/economy/stock/765185.html>

이수민, "주요 외신들 "삼성전자, 브랜드 가치 손실이 제일 문제"", 서울경제, 2016.10.11.,  
<https://www.sedaily.com/NewsView/1L2NK6I0JD>

전병역, ""삼성 갤럭시 노트7'은 우연히 터진 게 아니다", 경향신문, 2016.10.15.,  
<https://m.khan.co.kr/national/national-general/article/201610151717001#c2b>

이경진, ""갤럭시7 배터리 사고` 왜 발생했을까", 매일경제, 2016.09.23.,  
<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/7511237>

맹하경, "갤럭시노트7 폭발 사고 원인은", 한국일보, 2016.09.02.,  
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/201609021831403447>