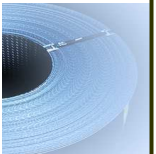


2005-7호 (2005. 10. 5)

POSRI CEO REPORT

잭 웰치 이후의 GE

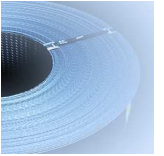
: 이멜트의 위기돌파와 新경영전략



정책연구센터

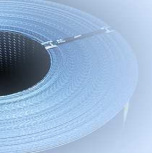
도은진

Executive Summary



〈잭 웰치 이후의 GE : 이멜트의 위기들과 新경영전략〉

- 2001년 9월 시가총액 4,000억 달러를 자랑하는 공룡기업 GE의 신임회장으로 45세의 이멜트 회장이 취임함
- 이멜트는 철저한 검증을 거친 ‘준비된 CEO’였으나, 9·11사태에 의한 주가폭락, 엔론파산 이후 경영투명성 강화요구 및 잭 웰치 회장의 퇴직특전에 대한 여론악화 등 거듭된 악재를 겪음
- 그러나 연이은 악재에도 경영투명성 및 핵심역량 강화를 통해 GE를 개혁해 초기의 혼란을 극복하고, 잭 웰치와의 차별화를 단행, 세계 최대기업으로 재 등극 할 수 있었음
- 초기의 혼란을 극복한 자신감을 바탕으로 2004년 10월 新경영전략을 제시, 신사업육성 · 매출증대 · 이머징마켓 진출 본격화를 위해 노력하고 있음
 - 기존 사업의 매출증가 목표치를 8%로 설정하고, 매년 수익을 10% 이상 성장시킬 것을 공헌함(8% 성장론)
 - 중국, 인도, 러시아, 베트남 등 이머징마켓의 매출비중을 5년 내 2배로 늘릴 계획임
 - 환경 · 경제 · 상상력을 복합한 애코메지네이션(Ecomagination)을 21세기 경영화두로 제시함
- 이러한 이멜트 회장의 위기들과 과정과 新경영전략은 국내기업들에게 다음의 시사점을 제시하고 있음
 - 준비된 CEO의 끊임없는 개혁이 환경변화를 극복하고 기업을 발전시킬 수 있는 지속가능경영의 요체임
 - 선진기업의 경영트랜드가 단기수익 위주의 보수적 경영에서 벗어나 장기적 성장과 매출 확대를 중시하는 방향으로 선회하고 있음
 - 구미기업의 본격진출로 이머징마켓에 대한 경쟁이 심화될 것임



목 차

I. 검토배경	1
II. 세계 最古, 最大의 글로벌 복합기업	1
III. 이멜트 회장의 취임과 GE의 위기	3
IV. 이멜트 회장의 위기돌파.....	5
1. 투명경영을 통한 위기돌파	5
2. 핵심역량 강화를 통한 위기돌파.....	6
V. 이멜트의 新경영전략 : 이제는 성장이다!	8
VI. 시사점	11

I. 검토배경

- 경영학의 교과서로 불리던 GE 가 이멜트 회장 승계 이후, 잭 웰치 시절에 위기를 맞았으나, 이를 극복하고 다시 성장하고 있음
 - 잭 웰치 시절 지속적인 발전을 통해 세계 최대기업으로 성장한 GE는 다양한 경영기법을 소개, 최고의 벤치마킹 대상이 됨
 - 이멜트 회장 취임 후 연이은 악재와 주가폭락으로 GE의 미래 및 신임회장의 경영능력에 대한 강한 의혹이 제기되었으나, 최근 초기의 위기를 성공적으로 극복하고 새로운 성장을 주도하고 있음
- 언론을 통해 GE 의 변화에 대한 제한된 정보를 접할 수 있으나, 이멜트 회장의 경영철학을 종합적으로 판단하기는 어려움
 - 이멜트 회장이 취임 이후 겪은 다양한 위기에 대한 언론 보도가 있으나 구체적으로 어떤 어려움을 겪었고, 이를 어떻게 극복 했는지에 대한 정보는 제한적임
 - 최근 언론을 통해 이멜트 회장의 新경영전략이 일부 소개되고 있으나, 이는 단편적인 정보로 종합적인 경영철학을 이해하는 데는 부족함이 많음
- 따라서 이멜트 회장의 취임 후 지금까지 있었던 GE 의 변화에 대해 알아보고, 이러한 변화를 위해 이멜트 회장이 단행한 경영전략을 분석해 시사점을 제공하고자 함

II. 세계 最古, 最大の 글로벌 복합기업

- GE 는 127 년 역사를 자랑하는 세계 最古, 最大の 기업임
 - 1878년 발명왕 토머스 에디슨이 설립한 에디슨전기조명회사에서 출발하여, 1892년 에디슨종합전기와 톰슨-휴스턴전기회사가 합병함으로써 오늘의 GE가 탄생함

- 1896년 다우존스공업지수에 최초로 포함된 12개 기업 중 현재까지 생존하고 있는 유일한 기업으로 전세계 160개국에 30만 명의 직원들이 근무하고 있음
- 2004년 매출 1,524억 달러와 순익 166억 달러를 달성했으며 총 매출의 47%(718억 달러)를 해외에서 획득, 포춘이 선정한 2005년 세계에서 가장 존경 받는 기업 1위를 기록함

□ 다각화된 사업을 운영하는 복합기업으로 기술, 금융, 방송 엔터테인먼트 등 11개 사업부문으로 구성되어 있음

- 미래성장을 주도할 7개의 ‘Growth Engines’와 수익창출을 통해 성장사업을 지원하는 4개의 ‘Cash Generators’로 분류됨
- 규모가 가장 작은 Infrastructure 사업부문의 매출액도 34억 달러로 각 사업부문이 통상적인 글로벌 대기업의 규모를 상회함

[GE의 11개 사업부문]

분류	사업부문	특징	'04년 매출액 (억 달러)
Growth Engines	Commercial Finance	대출, 운용리스, 파이낸싱 등 금융서비스 사업	235
	Energy	에너지산업 관련기술 사업	173
	Consumer Finance	전세계 38개국의 소비자와 소매업자에게 금융서비스 제공	157
	Transportation	항공기 엔진과 철도사업	156
	Healthcare	첨단 의료기술 제공 사업	135
	NBC Universal	언론&엔터테인먼트 사업	129
	Infrastructure	GE에서 가장 급성장하는 사업들로 구성된 하이테크 사업	34
Cash Genera- tors	Insurance	보험 및 투자관련 전 서비스 제공	231
	Consumer & Industrial	가전제품, 조명 및 통합 산업장비와 시스템 및 관련 서비스 사업	138
	Equipment Services	다양한 장비자산을 운영, 파이낸싱 및 관리업무 지원 사업	85
	Advanced Materials	엔지니어링 수지, 실리콘, 반도체용 석영, 세라믹 등 소재 Solution 사업	83
Total			1,524

※ 2005년 조직개편이 단행되어 11개로 나뉘져 있던 사업부문이 6개로 통합되었음

□ GE 는 1892 년 창립 이래 잭 웰치까지 단 7 명이 회장을 역임할 정도로 안정된 경영권이 보장된 기업임

- 전 세계에서 주식소유가 가장 잘 분산된(주주수 약 5백만 명) 기업으로 최고경영자의 재임기간이 9년을 상회하고 있음(최장 30년)
- 전문경영인이 운영하는 기업임에도 불구하고 안정적인 경영권을 바탕으로 장기적인 안목의 기업경영과 경영혁신이 지속되고 있음

[GE의 역대회장]

역대 회장	재임시기	기간	주요업적
Charles Coffin	1892 ~ 1922	30년	공공사업, 철도, 전기사업의 시너지 창출
Owen Young	1922 ~ 1940	18년	가전, 라디오로 사업확장
Charles Wilson	1940 ~ 1950	10년	전쟁물자 공급을 통한 사세 확장
Ralph Cordiner	1950 ~ 1963	13년	분권화를 통한 경영효율 증대
Fred Borch	1963 ~ 1972	9년	원자력, 컴퓨터, 항공엔진 사업 진출
Reginald Jones	1972 ~ 1981	9년	재무구조 개선
Jack Welch	1981 ~ 2001	20년	1위 사업에 집중, 최고의 기업가치 창출

※ 토머스 에디슨은 GE의 기반이 된 에디슨전기조명회사를 설립했으나, 이는 합병을 통해 GE가 탄생하기 전으로 GE회장에 포함되지 않음

III. 이멜트 회장의 취임과 GE의 위기

□ 2001 년 9 월 7 일 시가총액 4,000 억 달러의 공룡기업 GE 의 신임회장으로 45 세의 이멜트 회장이 취임함

- 이멜트 회장은 다트머스대 수학과와 하버드 경영학석사(MBA) 과정을 졸업한 뒤 1982년 GE에 입사함
- 1989년 GE어플라이언스 부사장을 비롯, GE플라스틱 부사장과 총괄 매니저를 역임
- 1997년 GE메디컬 사장에 임명되면서 웰치 회장의 눈에 들어 후계자로 선정됨

□ 이멜트 회장 취임 4 일 만에 9·11 사태가 일어나고, 9 월 17 일 개장한 증시에서는 시가총액 4,000 억 달러 중 무려 590 억 달러가 하락함

- 테러사건 이전에도 플라스틱과 장비 부문이 고전하고 있었는데, 테러사건으로 인해 주력업종인 항공, 보험, 방송이 큰 피해를 봄
- 한때 GE그룹의 성장엔진이었던 GE캐피탈(2001년 전체수익의 40%를 차지)도 성장의 걸림돌로 전락함(부실자산을 헐값에 인수해 성장했으나 경기침체와 증시하락으로 부진한 실적을 기록함)

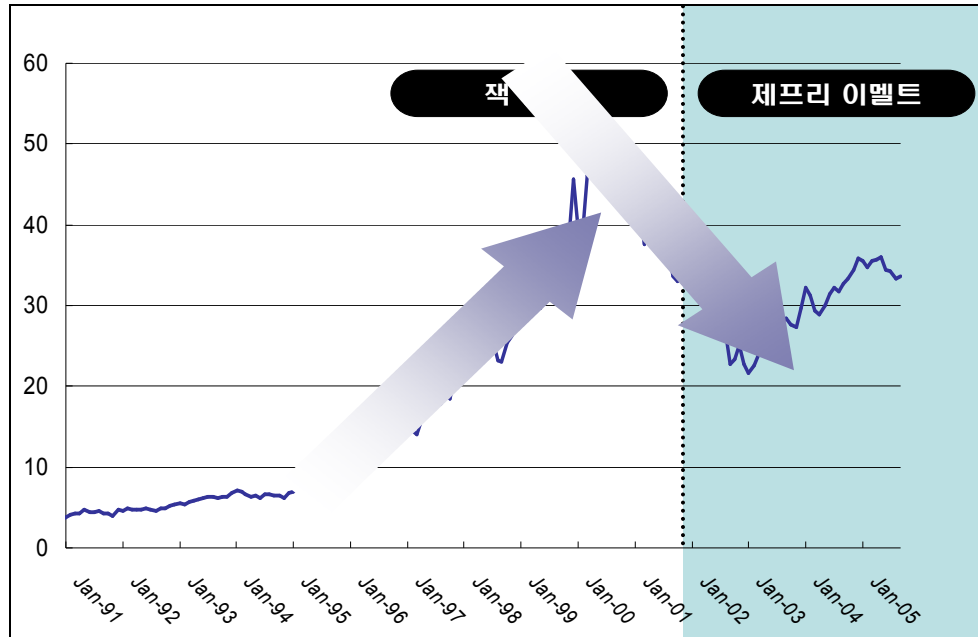
□ 엔론사태 이후 월가에서 GE 의 다각화된 사업구조와 이에 따른 경영투명성 부족, 부실회계 및 과다부채에 대한 의혹이 제기됨

- 항공기엔진 제조에서부터 방송과 금융서비스 등 규모와 특성이 상이한 사업부문을 한데 모아 전체 매출과 순익을 계산, 세부내용을 파악하기 어렵다는 문제가 제기됨
- 엔론사태 이후 GE캐피탈의 회계관련 의혹이 증폭되는 가운데 2001년 말 25개 계열사들의 개별 영업내역을 공개하지 않고 자체 관행대로 부문별 내역만을 제시, 투자자들의 불신이 더욱 증폭됨
- 신용평가업체 무디스는 2002년 2월 GE캐피탈이 세계최대규모인 1,270억 달러의 단기부채를 안고 있으며 ‘펀딩 리스크’가 우려된다고 발표함

□ 잭 웰치 前회장의 불륜과 이혼소송이 일간지 연예면을 장식한 데 이어 퇴직 특전 문제까지 여론의 도마에 오름

- 잭 웰치 前회장이 불륜문제로 이혼소송을 벌이는 과정에서 은퇴 후 초호화 생활이 언론에 폭로됨
- 잭 웰치는 은퇴 당시 2,190만 달러의 회사주식을 보유하고 있었으며, 매년 900만 달러의 연금과 아파트, 차, 회사소유 비행기 이용권 등 250만 달러 상당의 현물서비스를 제공받을 예정이었음
- 웰치 회장은 재임 중인 1996년 회사측과 은퇴 후 보상에 대한 계약을 맺어놓았음. 재임 21년 동안 GE의 성과를 고려하면 큰 문제가 없다는 의견도 있었으나, 최고경영자들의 잇단 비윤리적 행태에 감정이 악화된 투자자들의 시선은 비판적이었음

[회장 변화에 따른 GE의 주가변화]



IV. 이멜트 회장의 위기돌파

1. 투명경영을 통한 위기돌파

□ 기업투명성 강화를 위해 대대적인 구조개혁에 착수, GE 캐피탈을 4개사로 분할함

- GE는 분식회계 의혹을 씻고 사업부문별 실적을 투자자들에게 투명하게 제공하기 위해 복잡한 사업구조를 단순화해 GE캐피탈을 4개사(GE상업금융, GE보험, GE소비자금융, GE설비관리)로 분할함 (2002년 8월)
- 4개사로의 분할을 통해 이멜트 회장이 금융서비스 기업인 GE캐피탈을 직접 관리, 장악력을 높이기 위한 목적도 있었음
- 분할 전인 2002년 4월 GE캐피탈은 약 9만 명의 직원 중 7,000명을 감원해 약 10억 달러의 비용을 절감하는 등 구조개혁을 준비해 왔음

□ 스톡옵션 비용처리, 이사회 독립성 강화 등을 통해 금융당국이 제시한 기업개혁 과제를 선도적으로 해결함

- 2002년 3/4분기부터 스톡옵션을 회계장부상 비용으로 처리하고 주요 경영자들의 주식 의무보유기간을 확대함
- 2002년 11월 거래사 경영진을 이사회에서 제외하는 등 이사의 독립성과 권한을 강화하는 조치를 연이어 발표함
- 미 기업개혁법인 ‘사베인스-옥슬리법’의 시행(2003년 1월)에 앞서 법 기준을 뛰어넘는 기업개혁을 단행해 모범적인 선례를 남김

사베인스-옥슬리법(Sarbaness-Oxley Act)

- 기업 회계부정을 막기 위해 폴 사베인스 상원 은행위원회 의장과 마이클 옥슬리 하원 금융서비스위원회 의장 주도로 마련된 기업회계개혁법
- 이사회 독립성 강화와 CEO 재무제표 인증 의무화 등이 골격

2. 핵심역량 강화를 통한 위기돌파

□ 취임 18 개월만인 2003 년 2 월부터 ‘핵심역량에 집중하자, 잭 웰치 회장과는 반대로 하자’ 등을 외치며 본격적인 개혁에 착수함

- 비용절감, 구조조정, 과감한 기업인수와 금융강화라는 웰치 前회장의 경영전략과 차별화를 모색, 웰치 前회장 당시 상대적으로 축소됐던 핵심산업 부문을 강화한 대신 금융 부문의 비중을 축소함
- 기계설비와 자동차부품, 전자 부문 등을 강화하고, 신제품 연구·개발과 마케팅 강화 등을 통해 제조업체 GE의 위상을 새롭게 구축하고자 노력함
- 중국시장에 대한 투자를 늘리며 기존의 전력공장과 항공엔진부품 고객을 대상으로 사후 관리서비스라는 새로운 영역을 개척함

□ 잭 웰치 당시 단기성과 위주의 R&D 정책을 펼쳤으나, 이멜트 회장은 ‘Technology Leadership’을 강조하며 장기 R&D에 투자를 늘릴 것임을 발표함

- 지금까지는 주로 단시일 안에 연구성과가 가시화될 수 있는 프로젝트에 집중해왔지만 앞으로는 수소연료전지, 의료용 분자화상진찰 장비 등 장기프로젝트에 대한 R&D 투자를 늘릴 계획임을 발표함
- 뉴욕주 니스카유나에 있는 연구센터를 확대하고 인도와 중국, 독일에 새 R&D센터를 설립할 계획을 발표함
- 또한 그 동안 간과되어온 판매를 강화해 인원을 늘리고 성과에 따른 인센티브도 확대함

□ 1979 년부터 사용한 광고슬로건 ‘We Bring Good Things to Life’ 를 2003 년 1 월 ‘Imagination at Work’ 로 변경해 광고캠페인에 2003 년에만 1 억 달러 이상을 투입함

- 새로운 광고 캠페인을 통해 과거 신기술의 寶庫였던 회사의 전통을 되살려 기술우위의 창조적인 기업이미지를 확립한다는 방침임

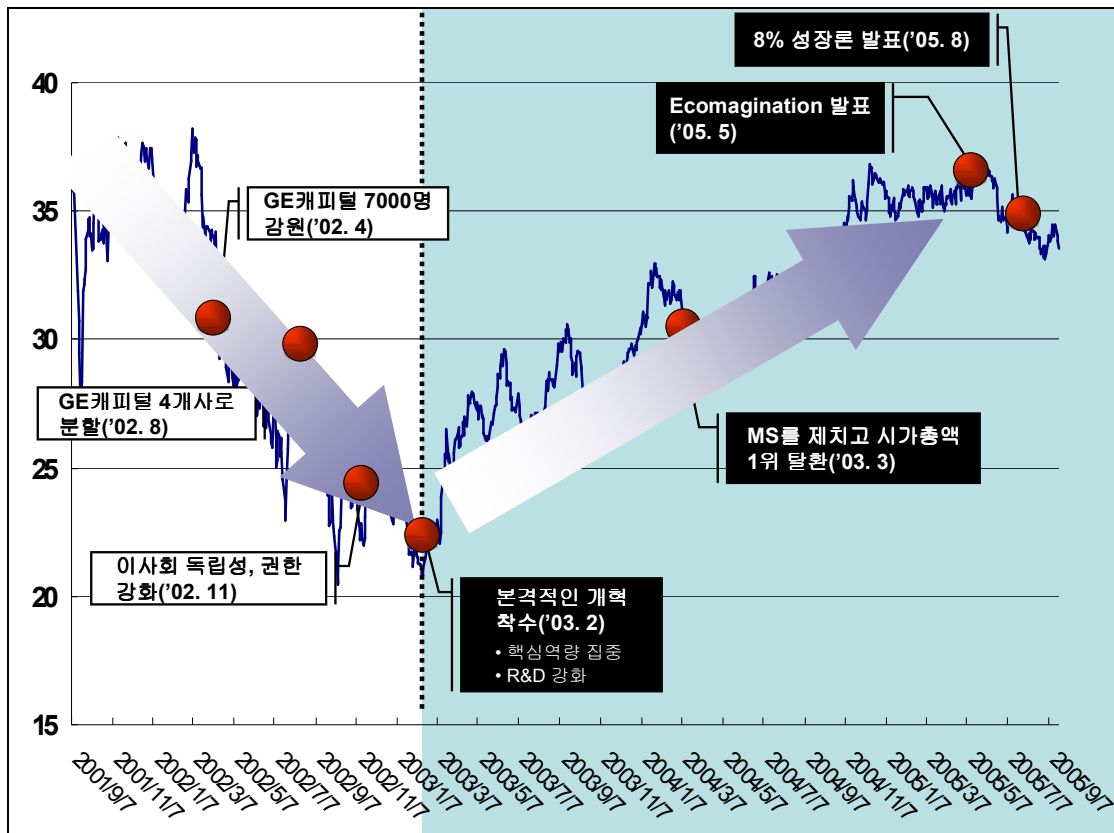
Imagination at Work(상상을 현실로)

- GE가 1979년 기존 슬로건을 만들 당시와 달리 현재 가전제품의 매출이 전체의 5%밖에 안 되고 주력 업종이 항공기엔진, 발전설비, 의료기기, 금융 등으로 바뀌었는데 여전히 가전회사 이미지가 강함
- 이에 기존의 이미지를 '상상할 수 있는 모든 것을 가능하게 하는 회사'라는 이미지로 전환하겠다는 의미가 담겨 있음

□ 위기돌파를 위한 노력의 결과 파이낸셜타임스(FT)가 선정한 세계 500 대 기업 순위에서 MS 를 밀어내고 정상을 탈환함(2004 년 5 월)

- GE는 잭 웰치 前회장이 떠난 후 주가가 주춤하면서 2002년 MS에 선두자리를 내줬으나, 제프리 이멜트 회장의 체제가 자리잡고 본격적인 개혁에 착수하면서 1위 자리에 복귀하게 됨
- 2004년 3월 25일 기준 GE의 시가총액은 2,993.4억 달러로 2003년 2,596.5억 달러에서 약 400억 달러 증가함
※ 2004년 MS의 시가총액은 2,719.1억 달러

[이멜트 회장 취임 이후 GE의 주가변화]



V. 이멜트의 新경영전략 : 이제는 성장이다!

□ 2004년 10월 이멜트 회장은 ‘매니지먼트를 중시하는 시대는 가고 성장을 이끄는 리더가 각광받는 시대가 왔다’ 고 강조함

- ‘GE의 경영전략은 성장’이라며 ‘앞으로 닥친 저성장 시대를 어떻게 헤쳐나가느냐가 기업과 국가 모두에 가장 중요한 관심사’라고 자신의 의견을 피력함
- ‘1980~1990년대 미국은 4~5%대 성장을 이뤘지만 지금 성장률은 2%대에 불과하다’며 ‘시장규모를 키우기 위해 빠르게 성장하는 개발도상국에 투자를 집중할 것’이라고 설명함
- GE의 세가지 성장전략으로 ‘매출 증대, 신사업 육성, 이머징마켓 진출’을 제시 함. 특히 기업 인수·합병(M&A)이 아닌 보유 사업을 효율적으로 경영해 매출을 늘린다는 전략을 제시함

□ **8% 성장론: 2005년 8월 GE는 기존 사업의 매출 증가 목표치를 연 5%에서 8%로 조정하고, 매년 수익을 10% 이상 성장시킬 것을 공언함**

- 성장을 위한 사업개편과 기술 글로벌화, 고객중시를 염두에 둔 투자 확대를 단행할 계획임
- ‘최선을 다해 빠른 성장을 달성하자’는 식의 애매한 표현이 아닌 구체적인 목표를 제시, 직원들의 의욕을 고취하고 더 열심히, 효율적으로 일할 수 있는 분위기 조성이 필요함을 강조함
- 2004년 GE의 총 매출액이 1,524억 달러임을 고려할 때, 8% 성장은 매년 약 120억 달러의 매출 증대를 가져오겠다는 것으로 이는 Nike와 같은 규모의 회사를 매년 신설하는 것과 유사한 규모임

□ **이머징마켓 진출 본격화: 중국, 인도, 러시아, 베트남 등 이머징마켓의 매출비중을 5년 내 2배로 늘릴 계획임**

- 지금까지 주안점을 뒀던 미국과 유럽 시장만으로는 지속적인 성장이 불가능하다는 판단에 따라 이머징마켓 공략을 본격화함
- 현재 전체 매출의 15% 수준에 그치고 있는 이머징 국가에서의 매출을 2010년까지 30%로 확대한다는 계획임. 이를 통해 향후 매출 증가분의 약 60%를 이머징마켓에서 창출할 계획임

이머징마켓에 원스톱서비스를 제공하기 위한 조직통합

(Company to Country Strategy)

- 이머징마켓에 원스톱서비스를 제공하기 위해 대대적인 조직개편을 단행, 11개로 나뉘져 있던 사업부문을 6개로 통합함
- 6개 사업부문은 기간설비, 산업장비, 기업 금융서비스, 소매 금융서비스, 의료장비, NBC 유니버설 등으로 이뤄짐
- 항공엔진과 철도, 정수, 에너지 등으로 구분되었던 사업부문이 기간설비 부문으로 통합됨. 기간설비 부문에는 특히 일부 금융서비스도 포함하고 있어 이머징마켓에 통합 서비스가 가능하도록 함

□ 2005 년 5 월, 환경 · 경제 · 상상력을 복합한 에코메지네이션(Ecomagination)을 21 세기 경영 화두로 제시, 환경으로 제 2 산업혁명을 이끌겠다는 의지를 밝힘

- 온실가스 저감기술을 매출로 연결해 2004년 100억 달러 미만이던 환경 관련 매출을 2010년까지 200억 달러로 확대할 계획임
- 풍력 발전용 터빈과 태양광 집적판, 가스화 석탄발전소, 물 정화 보전기술 등 17가지 품목을 친환경 제품으로 선정, 탄소 배출을 양적으로 규제하고 있는 유럽지역에서 환경 에너지 개발과 적용을 집중함

에코메지네이션(Ecomagination) : Ecology + Imagination의 합성어

- 산업시장에 신기술을 도입해 환경과 관련된 과제(온실가스, 오존층 파괴, 물 부족 등)를 해결하기 위해 GE가 제시한 개념
- 이를 위해 2004년까지 7억 달러였던 에너지 관련 연구개발비를 2010년까지 15억 달러로 크게 늘리기로 함

□ 기업문화 혁신: 관리자보다는 혁신가 · 전문가를 중용하고 각 분야의 스페셜리스트를 키우기 위해 외부전문가도 적극 영입함

- 내부에서 인재를 키워 쓰던 기존 방식을 바꿔 수많은 외부전문가를 영입, 이멜트 회장 취임 후 4년 동안 마케팅과 판매부문에서 1,700여명의 외부인사가 영입됨
- 이멜트가 추구하는 또 다른 변화는 ‘각 분야의 스페셜리스트 키우기’로 잭 웰치는 관리자를 중시하였지만, 이멜트는 자신의 분야에 대해 최고의 지식을 갖춘 전문가를 선호함

□ 상상돌파(Imagination Breakthrough) 프로젝트를 통해 장기적 관점의 성장동력 관리

- 상상돌파(Imagination Breakthrough) 프로젝트를 통해 전 세계 GE직원들은 물론 고객, 외부전문가 등 다양한 채널을 통해 들어온 아이디어들을 활용하여 장기적인 관점의 성장동력을 발굴함
- 잭 웰치가 시행한 규모중심의 단기 M&A보다는 장기적인 성장을 보장하는 기술관점의 M&A를 지향함

- 11년간 실행 중인 6시그마의 새로운 진화를 위해 도요타의 린(lean) 생산방식을 접목함. 특히 기존의 비용절감에서 새로운 시간 개념을 추가해 발전적으로 확장하였음

VI. 시사점

□ ‘준비된 CEO’의 끊임없는 개혁이 환경변화를 극복하고 기업을 발전시킬 수 있는 지속가능경영의 요체임

- 이멜트 회장은 사전에 철저한 경영능력 평가와 후계자 교육으로 만들어진 ‘준비된 CEO’ 임
- 잭 웰치 前회장은 1994년 봄부터 후임 CEO의 자질을 제시하고 23명의 적임자와 검증계획을 발표, 그 후 7년 동안 체계적이고 공정한 승계계획(Succession Plan)을 통해 이멜트 회장을 선임하였음
- 체계적이고 공정한 시스템을 통해 이멜트 회장이 선임되었기에 연이은 악재에도 흔들리지 않고, 개혁과제를 지속해 혼란을 극복할 수 있었음

□ 선진기업의 경영트렌드가 단기수익 위주의 보수적 경영에서 벗어나 장기적 성장과 매출 확대를 중시하는 방향으로 선회하고 있음

- IT버블 붕괴와 9·11 사태 등 일련의 사건 이후 세계 유수의 기업들은 경기침체와 낮은 성장률로 인해 신규투자를 보류하고 많은 자금을 사내에 축적하고 있는 상태임
- 제프리 이멜트 회장의 신경영전략은 신자유주의와 주주중시경영의 팽배에 기인한 단기수익 위주의 보수적인 경영트렌드가 이제 장기적인 성장과 매출확대를 중시하는 방향으로 변화할 것임을 시사함
- 특히 이멜트 회장이 제시한 新성장전략은 잭 웰치가 M&A를 통해 외형확대를 추구한 것에서 벗어나, 기존사업의 핵심역량 강화를 통한 성장추구라는 점에서 의미가 높음

□ 구미기업의 본격적인 진출로 인해 이머징마켓에서의 기업 간 경쟁이 한층 심화될 것임

- GE를 비롯한 구미의 대기업은 지금까지 리스크가 높은 이머징마켓 보다는 거대하면서도 안정적인 미국과 유럽 시장을 바탕으로 지속적인 성장을 달성해 왔음
- 그러나 세계적인 저성장 기조 및 선진시장의 발전이 한계에 다다랐음을 인식하고 중국, 인도, 러시아, 베트남 등 이머징마켓의 투자를 확대하기 위한 노력을 가시화하고 있음
- 이는 한국, 일본 등 아시아 기업에 이어 구미의 대기업도 이머징마켓에 본격적으로 진출, 현재 점증하고 있는 이머징마켓에 대한 경쟁이 더욱 심화될 것을 의미함

도은진 (☎ 02-3457-8168, e-mail: Edward@posri.re.kr)