



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

최고경영자의 기업가정신이
종업원몰입과 성과에 미치는 영향
-언론인터뷰 질적분석을 통해 결정한
사람중심 기업가정신 구성요소를 중심으로-



한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 영 학 전 공

전 범 주

박사학위논문
지도교수 이정훈

최고경영자의 기업가정신이 종업원몰입과 성과에 미치는 영향

-언론인터뷰 질적분석을 통해 결정한
사람중심 기업가정신 구성요소를 중심으로-

Effects of Chief Executive's Entrepreneurship on
Employee Commitment and Performance
-Focusing on Composition Factors of Humane
Entrepreneurship Determined through
Qualitative Analysis of Press Interviews-

2019년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 영 학 전 공

전 범 주

박사학위논문
지도교수 이정훈

최고경영자의 기업가정신이
종업원몰입과 성과에 미치는 영향

-언론인터뷰 질적분석을 통해 결정한
사람중심 기업가정신 구성요소를 중심으로-

Effects of Chief Executive's Entrepreneurship on
Employee Commitment and Performance
-Focusing on Composition Factors of Humane
Entrepreneurship Determined through
Qualitative Analysis of Press Interviews-

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로
제출함

2019년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

무 역 학 과

국 제 경 영 학 전 공

전 범 주

전범주의 경영학 박사학위 논문을 인준함

2019년 12월 일



심사위원장 _____(인)
심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

최고경영자의 기업가정신이 종업원몰입과 성과에 미치는 영향

한 성 대 학 교 대 학 원
무 역 학 과
국 제 경 영 학 전 공
전 범 주

창의와 통섭이 중시되는 제4차 산업혁명 시대를 맞이하여 기업가정신의 필요성은 점점 더 커지고 있다. 기업이 시민사회에서 차지하는 역할이 지속적으로 커지면서, 기업을 이끌어가는 최고경영자의 기업가정신은 개별 기업을 넘어서 사회적인 연구주제로 떠오르고 있다.

특히 한국경제는 그동안 세계적으로 유례를 찾기 어려울 정도로 급격한 압축 성장을 달성했는데, 그 중심에는 역동적인 기업가정신이 큰 역할을 감당했다. 하지만 최근 한국 기업들의 글로벌 경쟁력이 약해지고, 국가 경제의 잠재성장률이 낮아지면서 ‘신(新)중간소득함정’에 빠진 것 아니냐는 우려도 나오고 있다. 노동력을 집중투입하면서 국민소득 1만 달러를 넘어서고 자본 집적을 통해 국민소득 3만 달러를 달성한 국가들이 또다시 성장 정체를 경험하는데, 이 함정을 빠져나와 질적인 도약을 이루려면 기업가의 혁신이 절대적으로 필요하다.

혁신은 오롯이 조직구성원의 자발적인 참여에서 비롯되며, 협력업체나 지역사회 등 기업 생태계와의 공존 없이는 지속가능한 성장이 어렵다는 게 새로운 기업가정신을 주창하는 일군 학자들의 논리다. 이들은 전통적 기업가정신에서 중시하는 사업지향성 뿐 아니라, 직원과 비전을 공유하고 이해관계자들과 공감하며 종업원 역량을 개발하고 상생하는 사람지향성을 중시한다. 사업지향성과 사람지향성의 조화를 이루고자 하는 ‘사람중심 기업가정신’이 새로운 시대의 기업가정신으로 자리매김해야 한다는 것이다.

다만 사람중심 기업가정신의 정의와 하위 구성요소에 대한 선행연구가 부족한 상황이고, 특히 한국 주요기업의 최고경영자들을 대상으로 한 질적 분석은 찾아보기 힘들다. 이에 본 연구는 연구자가 직접 진행한 기업가 대상 언론 인터뷰를 텍스트로 하여 사람중심 기업가정신 하위요소에 대한 질적분석 연구를 진행했다. 여기서 도출된 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 사업지향성 영역에서는 혁신성, 선제적 행동, 위험감수가 한국의 최고경영자들에게 가장 중요한 가치로 인정받고 있다. Miller(1983)를 비롯한 전통적 기업가정신 연구에서 핵심 구성요인으로 널리 인정받고 항목들이 실무영역에서도 중요성을 인정받는다는 것을 확인했다는 의미가 있다.

둘째, 사람지향성 영역에서는 생태계, 역량개발, 공감 등 3개 하위요소가 한국 최고경영자들에게 가장 높은 중요성을 인정받았다. 선행연구가 부족한 사람중심 기업가정신 연구에서 사람지향성의 핵심 하위요소를 실무적으로 추출했다는 점에서 의미가 있다.

셋째, 인터뷰 질적분석을 통해 한국 최고경영자들이 사람중심 기업가정신의 특질인 사람지향성을 얼마나 중요하게 생각하는지 직책별, 기업별, 사업특성별로 다각적 분석을 시도했다. 오너 경영자 그룹이 CEO 그룹에 비해 사람지향성 정도가 약하고, 오너 중에서도 창업자보다 오너 2·3세의 사람지향성이 미약하다는 결과가 나왔다. 외국계 기업 최고경영자들은 사람지향성이 사업지향성보다 강한 유일한 집단이었다.

이어서 진행된 실증연구에서는 사람지향성 기업가정신 하위 요인(공감, 역량개발, 생태계)들이 종업원 몰입에 미치는 영향과 사업지향성 기업가정신 하위 요인(혁신성, 선제적 행동, 위험감수)들이 탁월성에 미치는 영향을 분석했다. 종업원 몰입이 탁월성에 미치는 영향도 확인하고자 했다.

중소기업을 중심으로 총 163개 기업에서 근무하는 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하였으며, 최종적으로 242개의 표본을 분석에 사용했다. 공변량구조모형 분석을 이용한 주요한 가설검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 사람지향성 기업가정신 요인인 공감, 역량개발, 생태계는 종업원 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다.

둘째, 사업지향성 기업가정신 요인인 혁신성은 탁월성에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다.

셋째, 사업지향성 기업가정신 요인인 선제적 행동과 위험감수는 탁월성에 통계적으로 유의하지 않아 기각됐다.

넷째, 종업원 몰입이 탁월성에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다.

키워드 : 사람중심 기업가정신, 혁신성, 선제적 행동, 위험감수, 공감, 역량개발, 생태계, 종업원 몰입

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
1) 연구의 배경	1
2) 연구의 목적	2
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 전통적 기업가정신	4
제 2 절 사람중심 기업가정신	8
제 3 절 종업원 몰입	11
제 3 장 사람중심 기업가정신의 구성요소	13
제 1 절 선행연구모델과 하위구성요소	13
제 2 절 언론인터뷰 분석통한 핵심구성요소 차출	18
1) 인터뷰 대상자 선정과 자료수집	19
2) 자료 분석 방식	25
3) 인터뷰 분석 결과	28
4) 사람중심 기업가정신의 핵심 구성요소 결정	37
제 4 장 연구가설 및 연구모형	40
제 1 절 연구가설의 설정	40
1) 사람지향성 기업가정신 종업원 몰입 간의 가설	40
2) 사업지향성 기업가정신 탁월성 간의 가설	41
3) 종업원 몰입 탁월성 간의 가설	41
제 2 절 연구 모형의 설정	42
제 5 장 실증분석	43

제 1 절	구성개념의 조작적 정의 및 측정	43
1)	기업가정신	43
2)	종업원 몰입	47
3)	탁월성	48
제 2 절	자료 수집	50
제 3 절	표본의 일반적 특성	51
제 4 절	측정항목의 평가	54
1)	신뢰성 분석	54
2)	타당성 분석	56
3)	통계적 검증 방법의 선택	65
제 5 절	연구가설의 검증	66
1)	상관관계 분석의 가설검증	66
2)	공변량구조모형 분석에 의한 가설검증	68
제 6 절	연구가설 검증 결과의 요약 및 평가	73
1)	가설검증 결과의 요약	73
2)	실증분석 결과의 평가	74
제 7 절	연구가설에 대한 사후 조절효과 분석	75
제 6 장	결론 및 시사점	83
제 1 절	연구결과의 요약 및 해석	83
제 2 절	연구의 시사점	84
제 3 절	연구의 한계 및 향후 연구과제	86
참 고 문 헌		87
부	록	95
ABSTRACT		151

표 목 차

[표 1-1] 기업가에 대한 정의	5
[표 1-2] 기업가정신에 대한 정의	6
[표 3-1] 국가수준의 사람중심 기업가정신 구성요소	14
[표 3-2] 기업수준의 사람중심 기업가정신 구성요소	15
[표 3-3] 인터뷰 대상자 명단	22
[표 3-4] 전체 인터뷰 대상자 사람중심비중 분석	28
[표 3-5] 최고경영자 직책별 응답 분석	30
[표 3-6] 오너경영자 세대별 응답 분석	32
[표 3-7] 최고경영자 사업별 응답 분석	34
[표 3-8] 최고경영자 사업체 특이사항별 응답 분석	36
[표 3-9] 인터뷰에 언급된 기업가정신 구성요소 분석	38
[표 5-1] 표본의 일반적 특성	52
[표 5-2] 측정항목의 신뢰성 계수	55
[표 5-3] 기업가정신 요인분석 결과	58
[표 5-4] 기업가정신 변수 개념신뢰도, CFA 결과	61
[표 5-5] 몰입과 타월성 요인분석 결과	62
[표 5-6] 몰입과 타월성 변수 개념신뢰도, CFA 결과	64
[표 5-7] 연구가설에 대한 상관관계분석 결과	67
[표 5-8] 구조모형분석에 의한 가설검증 결과	70
[표 5-9] 가설검증 결과 요약	72
[표 5-10] CEO 성별에 따른 두 집단 간 가설검증 비교	75
[표 5-11] 직급에 따른 두 집단 간 가설검증 비교	77
[표 5-12] 직급에 따른 두 집단 간 가설검증 비교	78
[표 5-13] 직급에 따른 두 집단 간 가설검증 비교	80
[표 5-14] 업종에 따른 두 집단 간 가설검증 비교	81

그림 목 차

[그림 3-1] Tri-Wheel Management Model의 개념적 모형	16
[그림 4-1] 연구의 개념적 모형	42
[그림 5-1] 기업가정신 변수군의 CFA 결과	59
[그림 5-2] 종업원 몰입과 탁월성 변수군의 CFA 결과	63
[그림 5-3] 구조모형의 적합도 평가	69



제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경과 목적

1) 연구의 배경

기업이 사회 전반에서 차지하는 영향력이 지속적으로 커지면서, 기업가정신의 중요성도 나날이 커지고 있다. 기업가정신은 새로운 시장에서 사업기회를 포착하고, 기업의 경쟁우위를 강화하는데 핵심 역할을 감당하기 때문이다. 특히 4차산업혁명 시대에 진입하면서 생산방식과 시장의 변화가 가속화되고 있어, 과거에 머무르지 않고 끊임없이 판을 뒤엎고 혁신하는 기업가정신은 더욱 그 가치를 인정받고 있다.

하지만 일각에서는 기존의 전통적인 기업가정신을 강화하는 것만으로는 기업의 지속가능한 혁신성장을 담보하기 어렵다는 주장이 나온다. 이를 위해선 직원의 혁신참여를 활성화시키는 게 필요한데, 기존 기업가정신은 사람이 아닌 사업에만 포커스를 맞추고 있다는 지적이다.(김기찬, 2019) 이런 문제의식을 바탕으로 일군의 학자들은 사업 뿐 아니라 사람 지향성을 함께 강조해야 한다며 ‘사람중심 기업가정신’을 주창하고 있다. 이들은 사람중심 기업가정신을 ‘기업가정신, 리더십 그리고 인적자원 관리의 선순환적 지속가능한 통합(Kim, Tarabishy & Bae, 2018)’으로 정의한다. ‘새로운 기회의 포착과 실현, 지속적 발전을 위해 기업가적 방식의 성장과 더불어 인력개발을 동시에 추구하는 것(김기찬 외 6인, 2017)’으로 풀어낼 수 있다. 최근에는 사업성과와 인적자원 개발을 넘어서서 주주와 협력업체, 지역사회를 포괄하는 생태계의 중요성을 강조하는 개념으로까지 확대되고 있다.

기업가적 혁신과 직원과의 공감, 사회적 가치를 공유하는 새로운 유형의 조화로운 기업가정신은 학문적 영역에서 뿐 아니라 실제 기업의 경영과정에서도 의미 있는 시도들이 관찰된다. SK그룹 최태원 회장은 ‘사회적

가치'를 경영의 최고 화두로 삼으면서 수년째 실제 경영에의 접목을 꾀하고 있다. 최태원 회장은 2018년 1월 SK그룹 신년회에서 “비즈니스 모델 혁신을 위해 ‘더블 바텀 라인(Double Bottom Line, DBL)’을 적극 추진해야 한다. 미래고객은 사회적 가치를 중시할 것이고, 앞으로는 사회적 가치가 상품 가치를 좌우하는 시대가 올 것이다. 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 DBL에 그룹 미래가 달려있다.”고 선언했다(SK그룹 내부자료). 이재용 삼성전자 부회장(CEO)도 2019년 11월 1일 삼성전자 50주년 기념식에서 일반 직원을 대상으로 한 첫 메시지에서 ‘상생’을 강조했다. 당시 이 부회장은 “앞으로 50년, 마음껏 꿈꾸고 상상합시다. 우리의 기술로 더 건강하고 행복한 미래를 만듭시다. 같이 나누고 함께 성장하는 것이 세계 최고를 향한 길입니다.”라고 말했다. 비전제시, 동기부여, 사회적 책임, 생태계 육성 등의 키워드가 포함됐다는 면에서 사람중심 기업가 정신과 궤를 같이한다고 하겠다.

2) 연구의 목적

전통적 기업가정신은 수십 년간 연구를 축적해면서 Miller(1983)가 제시한 혁신성과 진취성, 위험감수성을 3대 하위 구성요소로 정하는데 큰 이론이 없는 상태다. 반면 사람중심 기업가정신을 연구하는 학자들은 그 하위 구성요소로 공감, 공정, 평등, 윤리, 동기부여, 권한위임, 역량개발, 생태계 등을 각기 주장하면서 확고한 핵심요소를 합의하지 못하고 있다. 선행연구에서 제시된 하위 구성요소들에 대해 질적분석 연구가 일천한 편이며, 특히 한국의 주요기업 최고경영자에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 또한 사람중심 기업가정신의 핵심구성요소들이 종업원 몰입이나 탁월성 등 기업성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 실증연구도 부족하다.

이에 본 연구는 국내 주요기업 최고 경영자들의 언론인터뷰를 질적분석해 그들이 중점을 두고 있는 기업가정신의 핵심 구성요인들을 추렸다. 또한 기업가와 사업체의 특성에 따라 기업가정신의 어떤 영역, 어떤 구성요소에 중점을 뒀는지도 살펴봤다. 각 영역에서 사람중심 지향성이 사업

지향성에 비해 얼마나 중시됐는지 ‘사람중심 비중’을 구해봤다.

이런 작업을 통해 도출된 사람중심 기업가정신의 핵심 구성요소를 대상으로 중소기업 임직원을 대상으로 한 설문조사를 통해, 사람중심 기업가정신과 기업성과에 대한 실증분석을 진행했다. 사람중심 기업가정신의 사람지향성 구성요인들이 각각 종업원 몰입에 얼마나 영향을 주는지, 사업지향성 구성요인들이 기업 탁월성에 어떤 영향을 주는지를 분석했다. 또한, 종업원 몰입도가 기업 탁월성 성과에 어떤 영향을 주는지도 살펴봤다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 전통적 기업가정신

기업가정신(corporate entrepreneurship)을 말할 때 대표적인 학자로 Schumpeter와 Miller를 꼽는다. Schumpeter(1934)는 창조적 파괴(creative destruction)를 통해 기술혁신에 앞장서는 기업가를 혁신가(Innovator)라고 정의하면서 기업가정신의 핵심이 혁신에 있음을 주장했다. Miller(1983)는 기업가정신을 제품과 시장의 혁신을 도모하고 다소 위험은 감수하면서 진취적으로 대응해 경쟁자보다 우월적인 지위를 확보하는 것이라고 정의했다. Miller는 기업가정신 하위 구성 요인으로 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 위험감수성(risk taking)을 제시했는데, 위의 3대 구성요소는 현재 대부분 학자들에게 받아들여지고 있다.

기업가정신을 고찰함에 있어 그 주체인 ‘기업가’가 누구인지를 정의하는 것은 필수불가결한 전제다. 프랑스 경제학자 Cantillon(1755)은 자급적인 공급자와 구별되는 불확실한 수익을 가져가는 생산조정자를 기업가로 정의했다. 시장을 대상으로 생산량을 조정하면서 위험을 감수하는 것이 기업가의 본질로 여겼다는 말이다. Beaudeau(1797)는 위험부담을 안고 계획·감독·조직·소유한 사람을 기업가로 보면서, 기업가정신의 본질적 요소로 ‘위험감수’를 강조했다. 현대경영학의 창시자로 불리는 Drucker(1985)는 ‘변화를 탐구하고, 대응하며, 기회로 이용하는 사람’을 기업가로 정의하면서, 변화를 단순히 활용하는 것이 아닌 적극적 대응과 혁신의 영역으로 확대시켰다. Kirzner(1973)는 시장을 불완전하고 불균형하다고 전제하면서, ‘시장을 정확하게 예측하여 경쟁에서 우위를 확보할 수 있는 사람’을 기업가로 정의했다. Vesper(1982)는 ‘위협적이고 공격적인 경쟁을 하는 사람’을 기업가로 본질로 여겼다. Gartner(1985)는 ‘새로운 조직을 창조하는 자’를 기업가로 보면서 성장을 이끌어낼 수 있는 조직의 중요성을 강조했다. Kuratko, Hodgetts(2001)는 ‘시장에서의 기회포착

으로 보상을 추구하는 혁신자'를 기업가로 정의했다.

[표 1-1] 기업가에 대한 정의

연도	연구자	기업가 정의
1755	Cantillon	자급공급자와 구별되는 불확실 수익 추구 생산조정자
1797	Beaudeau	위험부담을 안고 계획·감독·조직·소유한 사람
1816	Say	노동, 자본, 토지의 생산수단을 통합하는 경제적 행위자
1934	Schumpeter	혁신가
1966	Leibenstein	X-비효율이 존재하는 세계에서 X-효율(X-efficiency)을 얻을 수 있는 사람
1973	Kirzner	불완전하고 불균형한 미래 시장을 정확히 예측해 경쟁에서 우위를 확보할 수 있는 사람
1982	Vesper	공격적이고 위협적인 경쟁을 하는 사람
1985	Gartner	새로운 조직의 창조자
1985	Drucker	변화를 탐구하고, 대응하여 기회로 이용하는 사람
2001	Kuratko, Hodgetts	시장에서의 기회포착으로 보상을 추구하는 혁신자

기업가정신은 20세기 들어와서 본격적인 연구가 시작되어, 경영학에서 다루는 연구 주제 중 비교적 역사가 짧다고 볼 수 있다. 하지만 기업에서 차지하는 기업가의 역할이 중차대하고, 실무에서의 필요성 또한 지속적으로 증대되면서 기업가정신에 대한 활발한 연구가 진행되고 있다. Stevenson(1990)은 '통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 것'이 기업가정신의 본질이라고 주장하면서, 희소한 자원을 전제로 최적효율을 찾아내는 경제학의 프레임에 도전했다. Drucker(1985)는 기업가정신을 '변화를 탐색하고 그것에 대응하며, 하나의 기회로 삼는 것'이라고 정의했는데, 급격하게 변화하는 시장 환경이 기업가정신의 중요성을 더욱 강조하고 있다. 제품·서비스 및 비즈니스 모델의 생명주기는 지속적

으로 단축되는 추세이고(Hamel, 2000), 기존의 경영활동을 유지함으로써 미래수익을 창출하는 것이 점점 불확실해지면서 새로운 사업기회를 찾아내야 하는 당위성이 더 커지고 있어서다. 정대용 외 1인(2007)은 최근 들어 새로운 사업기회를 찾아내는 과정에서 기업가지향성(Entrepreneurial Orientation)이 중요하게 부각되고 있다고 지적했다. 김성환 외 2인(2015)은 ‘미래를 예측하고 통찰하여 기존과 다른 방식으로 과감히 도전하고 혁신하여 이윤을 극대화해 나가는 과정’을 기업가정신으로 정의했다.

[표 1-2] 기업가정신에 대한 정의

연도	연구자	기업가정신 정의
1973	Kirzner	이윤을 획득할 수 있는 기회에 대한 궁극적 지식을 보유하고 민첩하게 행동으로 옮기는 것. 균형을 유지하고 중재활동을 통해 시장의 불완전성을 보완하는 능력.
1983	Miller	제품과 시장의 혁신을 도모하고 다소의 위험은 감수하면서 진취적으로 대응해 경쟁자보다 우월적 지위를 확보하는 것.
1985	Drucker	변화를 탐색하고 그것에 대응하며, 하나의 기회로 삼는 것.
1990	Stevenson	통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구.
1994	Timmons	기회에 초점을 두고 총체적 접근방법과 균형 잡힌 리더십을 바탕으로 수행하는 사고·추론·행동 양식.
1996	Lumpkin, Dess	새로운 가치창출을 위한 혁신적이고 진취적이며, 위험을 감수하면서 자원을 배분배하거나 재결합하는 활동

하지만 많은 연구에도 불구하고 기업가정신에 대한 일치된 정의는 도출되지 못하고 있다. 김영수, 김현구(2018)는 개인 영역의 기업가정신과 조직 영역의 사내기업가정신 혹은 기업가지향성으로 개념이 확장돼왔지만, 아직도 일부연구들은 개인이나 조직을 엄밀히 구분하고 있지 않다고 지적한다. 또한, 최고경영자 개인에 대한 기업가정신 연구와 중간책임자로서 조직적인 측면의 연구도 혼재되어있는 실정이다.

다만 기업가정신의 하위 구성요인에 대해서는 Miller(1983)가 제시한 혁신성, 진취성, 위험감수성 등의 세 가지 기업가지향성이 많은 학자들의 연구에 공통적으로 활용되고 있다. 여기에 더해 최근에는 자율성과 동기 부여 능력에 대한 관심이 고조되고 있다(Jantunen 외 3인, 2005). Covin & Slevin(1991)은 기업가지향성의 하위요인인 진취성, 위험감수성, 혁신성을 통해 중소기업의 성과를 오롯이 이해할 수 없다고 봤다. Lumpkin & Dess(1996)는 진취성, 위험감수성, 혁신성에 자율성과 경쟁적 공격성을 추가해 다섯 가지 구성요인을 제시했다. 그 이후에는 기업가정신 하위요인으로 사회적 가치를 포함시키려는 일련의 연구들이 진행됐다. 배귀희(2011)는 ‘사회적 목적추구’를 포함했고, 장성희(2014)는 ‘사회적 가치지향성’을 중요한 개념으로 다뤘다.

여기서 Schumpeter가 처음 도입한 혁신이란 새로운 아이디어를 통해 제품이나 서비스, 프로세스를 개발하기 위해 창조적 프로세스를 적용하고 새로운 것들을 기꺼이 받아들이는 성향(Lumpkin & Dess, 1996)이다. 위험감수성은 미래 수요와 환경 변화에 대응하기 위해 새로운 제품이나 서비스에 집중하는 진취적인 자세(Lumpkin & Dess, 2001)를 의미한다. 진취성은 시장에서 신제품을 도입할 때 경쟁지향적이며 미래지향적인 관점에서 미래요구를 형성하는 것(Miller, 1983)이라 했다. 자율성(autonomy)이란 기회를 추구함에 있어 스스로 방향을 결정하는 능력과 의지(Lumpkin & Dess, 1996)를 말한다.

본 연구에서는 위험을 감수하며, 혁신적이고 진취적인 태도로 새로운 사업기회를 창조해나가는 기업가적 활동을 전통적 기업가정신으로 정의했다. 전통적 기업가정신의 하위 구성요인도 Miller가 제시한 혁신성, 위험감수성, 진취성을 대상으로 다뤘다. 실제로 이 세 가지 하위요인이 한국 최고경영자 수준의 기업가들에게 중시되고 있다는 점도 이 연구의 중요한 주제로 다뤄진다.

제 2 절 사람중심 기업가정신

기존의 기업가정신 연구는 경영자가 혁신과 위험감수를 통해 사업을 확장하고 효율을 극대화하는데 초점을 맞췄다. 하지만 4차 산업혁명시대를 맞이하면서 경영환경이 급속하게 변화하고, 기업의 성장이 정체되면서 효율을 중시하는 사업 중심의 기업가정신이 한계에 직면하게 됐다. 또한 기업의 사회적 역할이 강조되고, 기업 오너나 CEO의 윤리·정치적 리스크가 부각되는 사회적 현실도 전통적 기업가정신으로 풀 수 없는 영역이다.

이에 일군의 학자들은 사업혁신 뿐 아니라 사람성장도 함께 균형을 맞춰야 지속가능한 성장을 이뤄낼 수 있다며 ‘사람중심 기업가정신’을 주장하기 시작했다. 김용진, 배종태, 송창석, 강명수가 2018년 발표한 「사람중심기업 정책과제 연구」에 따르면, 사람중심 기업가정신을 ‘기업의 혁신과 성장(사업혁신), 직원의 헌신과 발전(사람성장)의 조화로우름 추구하는 것’으로 정의했다.

사람중심 기업가정신 개념은 과거 인적자원관리와 사회적 자본 연구 분야에서 일부 다뤄져왔다. 사람중심 기업가정신은 2015년 6월 열린 세계중소기업학회의 두바이선언을 통해 알려지면서 높은 관심을 받고 있다. 김기찬(2017)은 기업가가 스스로 돈 벌기에 집중하면 기업가정신 1.0, 기술과 시장개발에 도전하면 기업가정신 2.0, 사람을 존중하고 가치를 공유하면 기업가정신 3.0이라고 주장했다. 이런 3차원의 기업가정신을 균형있게 조화시키는 것이 사람중심 기업가정신이라는 것이다.

사람중심 기업가정신은 조직의 성과를 높일 수 있다는 인적자원관리 부문의 연구내용(Kochan & Osterman, 1994) 이외에도 여러 가지 경영이론에 근거를 두고 있다.

이해관계자 이론은 기업이 자사와 추구하는 가치와 관련하여 협력적인 동시에 경쟁적인 이해관계(interest)를 가진 여러 이해관계자와 관계하고 있다(Donaldson & Preston, 1995)는 내용이다. 이해관계자 이론은 조직 관리 측면에서 기업이 기업가적 리더로서 직원이 가진 이해관계 정당성(legitimacy)을 제대로 이해하고, 직원이 가치분배 과정에서 다른 이해관

계자와의 관계를 인지하는 마음가짐을 가지도록 고무시켜야 한다고 주장한다. 따라서 직원의 정당한 이해관계는 물론, 기업 입장에서 외부의 다른 이해관계자의 이해관계도 인지하도록 한다는 면에서 이해관계자 이론은 사람중심 기업가정신의 한 토대를 이뤘다고 볼 수 있다.

변혁적 리더십 이론은 리더의 카리스마적 행태와 지적 자극으로 직원의 몰입과 만족도를 높이는 것을 주된 연구내용으로 삼는다. 핵심내용은 조직목표에 대한 헌신과 열정, 권한부여(Stone, Russell & Patterson, 2004) 등이다. 강력한 변혁적 리더십을 가진 경영자는 직원에게 조직의 비전을 공유하여 소명과 영감을 불어넣고, 조직이 직면한 문제와 사업기회에 주도적이고 혁신적인 행동을 하게한다는 점에서 사람중심 기업가정신의 이론적 뿌리가 될 수 있다.

동기부여 이론은 사람의 의사결정을 포함한 다양한 행태를 결정하는 대내외적 요인을 설명한다. 특히 개인의 성격, 만족, 욕구를 포함하는 내재적 심리적 과정과 외재적 보상, 동기부여와 관련된 직무특징 등에 초점을 맞추고 있다(Locke & Latham, 2004). 사람중심 기업가정신에서는 ‘동기부여’를 중시하는데, 직원 개인의 내재적 요인을 고무시켜 기업 목표달성을 위한 행동을 발현한다는 점에서 동기부여 이론과 접점을 가진다.

최근에는 기업경영에 있어 조직원의 ‘인간으로서의 존엄성(human dignity)’을 인정하고 그들이 처한 상황과 조건을 이해해야 한다(Spitzeck, 2011)는 인본주의 경영이론이 높은 관심을 받고 있다. 기업가와 관리자가 조직 구성원의 자아실현과 자기계발 등의 인간적인 필요를 이해하고 이에 대응한 동기부여를 해야 한다고 주장하는 이론이다. 구성원이 공유할 수 있는 비전을 공유하고, 직원 공감을 통해 동기부여를 해야 한다는 사람중심 기업가정신의 중심아이디어와 맥을 같이 하는 부분이다.

사람중심 기업가정신과 유사한 개념으로는 ‘사람중심 경영’을 들 수 있다. 인간존중 분위기의 보람 있는 직장이 생산성을 높인다는 사고 하에, 조직문화, 인간적 인사관리, 노사관계를 강조하는 개념이다. 김동배(2006)는 사람중심 경영과 관련해 자주 거론되는 가치경영이나 오너십 경영은 근로자가 일의 주인이 되는 ‘일하고 싶은 직장 만들기’로 요약할 수 있다

고 했다.

기업의 사회적 역할을 강조한다는 측면에서는 사회적 기업가정신도 유사개념으로 분류될 수 있다. 사회적 기업가정신의 핵심개념은 사회적 목적(Social Mission)으로, 사회적 기업을 논하는데 가장 많은 지지를 얻는 개념이다(Weerawardena & Mort, 2006). 사람중심 기업가정신에 생태계 육성이나 윤리 등의 기업 외부적 요인도 포함된다는 점에서 양자는 연관성을 가진다. 다만 사회적기업의 설립목적은 사회적 가치창출이며, 이윤창출은 수단적 가치에 불과하다. 전통적 기업가정신이나 사람중심 기업가정신 모두 경제적 가치창출이라는 궁극적 목적 하에 작용하기 때문에 큰 차이가 있다(공혜원, 2019).

최근에는 국내에서도 사람중심 기업가정신에 대한 연구가 탄력을 받고 있다. 김용진, 배종태, 송창석, 강명수(2018)는 사람중심 기업가정신은 권한위임을 통해 직원의 열정을 고양하고, 공감을 통해 직원의 협력을 이끌어내고, 역량개발을 통해 직원의 능력을 키운다고 했다. 또 이들은 사람중심 기업가정신을 사회적 기업가정신, 사내 기업가정신, 대학 기업가정신 등과 같은 기업가정신 연구의 독자적인 한 영역으로 자리매김 할 때라고 주장했다. Zecchini(2016)는 사람중심 기업가정신은 조직 내에 인간애와 인간중심 리더십을 유지하면서 기업의 발전을 추구하는 것이라고 정의했다. 서여주(2017)는 사람중심 기업가정신에 대해 기존 인적자원관리(HRM)의 확장 차원이 아닌 사람의 내면적 가치창출에 중점을 둔 인적가치관리(Human Value Management : HVM) 측면에서 보는 것이 합당하다고 주장했다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 사람중심 기업가정신을 직원이 자발적으로 열정을 가지고 일하도록 권한을 위임하고, 조직의 비전을 공유하고 협력하는 공감대를 형성하며, 개인과 조직이 함께 발전해 나가도록 직원을 육성하면서, 주주·협력업체·지역사회 등 다수 이해관계자와 공유가치를 창출하는 것으로 정의했다.

제 3 절 종업원 몰입

종업원의 몰입은 크게 조직몰입(organizational commitment)과 직무몰입(job commitment)으로 나눌 수 있다. 직무몰입은 ‘일 자체’에 대한 몰입이고, 조직몰입은 ‘속한 조직’에 대한 몰입이다. Lawler & Hall(1980)은 요인구조와 상관관계 분석을 통해 직무만족과 직무몰입이 서로 다른 개념임을 밝혀냈다.

조직몰입은 종업원들이 조직의 가치와 목표를 수용하고 자발적으로 노력하며 소속감을 유지하려고 하는 등 자신이 속한 조직에 대한 심리적 애착 정도를 의미한다(Mowday, 1982). 조직 구성원 입장에서 조직과 자신의 목표를 일치시키는 일체감과 조직을 위해 노력하고 계속 남고 싶어하는 소속감이 핵심요인이다(O'Reilly & Jennifer, 1986). 이런 조직몰입은 끊임없이 변화하는 상품시장과 인력시장에서 조직을 위한 자발적인 행동을 이끌어낸다는 점에서 기업 입장에서 매우 중요한 역할을 한다(Appebaum & Hunter 2000). 또한 조직몰입은 조직 관리의 효율성 정도를 나타내는 개념인 동시에, 종업원들의 행동을 예측할 수 있는 지표로도 활용될 수 있다는 점에서 의의를 가진다(장지예, 2005). Meyer & Natalie(1991)는 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)의 3가지 차원으로 개념화했다.

직무몰입은 구성원이 직무에 대한 만족 정도를 넘어서서 자기와 맡은 직무를 동일시하며 적극적으로 업무를 수행하고 업무성과와 자아가치를 동일하게 여기는 정도를 의미한다(Kanungo, 1979). 조직 구성원의 직무몰입도가 높을 경우, 조직생활에서 성취감을 느낄 가능성이 높고, 자아가치의 실현을 통해 동기가 부여되고 개인 능력을 최대한 이끌어 낼 수 있다는 장점이 있다(양오석, 위신란, 2018).

직무몰입 및 조직몰입을 갖춘 구성원들은 자발적으로 자기 업무에 헌신하는 의지가 강하며 조직의 목표를 달성하기 위한 노력에 따라 조직시민행동이 높아지고 결근율 및 이직률도 줄어든다(O'Reilly & Chatman

1986). 또한 종업원의 조직몰입과 직무몰입을 통해 기업에게 중요한 자원 유출을 방지할 수 있고 추가적인 자원도 생성할 수 있다. 기업 활동의 바탕이 되는 자원을 추가 확보하게 되면, 조직원 업무수행 능력과 조직성능이 향상돼 기업성과 개선에 기여할 수 있다(황상규, 2013).



제 3 장 사람중심 기업가정신의 구성요소

제 1 절 선행 연구모델과 하위 구성요소

사람중심 기업가정신은 새로운 사업기회를 포착해 실현하는 전통적 기업가정신을 바탕으로, 직원·생태계·사회와 상생하면서 공유가치를 창출하는 새로운 영역의 기업가정신을 추가해 양자의 균형을 도모하는 개념이다. 이런 상황에서 사람중심 기업가정신의 하위요소를 놓고 다양한 의견이 나왔다.

Miller(1983)가 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 위험감수성(risk taking)을 기업가정신의 구성요소로 뽑아내면서, 이 세 가지 요소는 전통적 기업가정신의 핵심요소로 널리 인정받고 있다. 이후 연구에서는 자율성과 동기부여에 대한 영향력에 대해 관심이 커지고 있다.(Jantunen 외 3인, 2005). Covin & Slevin(1991)은 혁신성, 진취성, 위험감수성만으로는 중소기업의 성과를 분석하는데 충분하지 않다고 봤고, Lumpkin & Dess(1996)는 혁신성, 진취성, 위험감수성 외에도 자율성, 경쟁적 공격성을 통해 기업가정신을 설명했다.

최근 사람중심 기업가정신을 주창하는 학자들은 기업가정신을 사람 지향성(HO: Humane Orientation, 이하 HO)과 기업가 지향성(EO: Entrepreneurial Orientation, 이하 EO)으로 나눠보고 있다.(Kim, Tarabishy & Bae, 2018). HO는 기업의 비전과 가치를 공유하고 직원들의 공감을 얻어냄으로써 직원들이 자율적으로 혁신활동에 참여하도록 하는 것이다.(김기찬, 2019) 기업가의 HO는 변혁적 리더십으로 표출된다. 변혁적 리더십이란 조직의 의미와 가치를 공유함으로써 구성원들이 개인의 이익을 넘어 조직 전체의 이익을 위한 혁신의 마음이 생기도록 동기부여하는 리더십을 말한다(Peters & Waterman 1982). EO는 전통적 기업가정신을 일컫는 개념으로, Lumpkin & Dess(2001)는 이를 "새로운 제품이나 서비스를 도입함에 있어 창의성과 실험, 그리고 새로운 과정을 개발

함에 있어 참신성, 기술적 리더십, R&D 를 뒷받침하고자 하는 의지"라고 표현했다.

사람중심 기업가정신을 EO와 HO 영역으로 나눠 하위요소를 나열하는 연구모델은 다수 존재한다. EO와 HO 각각 5개씩, ‘5+5 모델’이 대표적인데, 국가수준과 기업수준의 영역에 따라 구성요소는 약간씩 상이하다. 배종태, 송창석 등은 「사람중심 기업가정신(2018)」에서 국가수준의 사람중심 기업가정신 하위요소 10가지를 아래처럼 제시했다. EO 영역에서는 비전제시, 열정, 변화, 혁신, 탁월성추구를 제시했다. HO 영역에서는 권한부여, 윤리, 평등, 동기부여, 생태계육성을 제시했는데, 역량개발 요소가 빠진 대신 생태계육성이 포함된 것이 눈에 띈다.

[표 3-1] 국가수준의 사람중심 기업가정신 구성요소

구분	구성요소	내용
사람중심 지향성	권한부여	기업가는 기업의 비전과 꿈을 제시하고 공유하며, 직원에게 업무를 위임해 업무수행의 자율성을 증대해야
	윤리	기업가는 사회적 책임감을 가진 청지기로서, 신뢰할 수 있는 기업을 추구하는 높은 윤리성 가져야
	평등	기업가는 억압받지 않는 대인관계를 통해 평등과 공정성의 정신을 가져야
	동기부여	기업가는 위기를 즉각 인식하고 조직원에 대한 격려와 동기부여를 통해 위기를 기회로 만들어내야
	생태계육성	기업가는 사업파트너인 직원, 공급자, 지역사회 등과 이타적 관계를 맺고 신뢰를 기반으로 건강한 생태계 구축해야
사업 지향성	비전제시	기업가는 미래 환경을 적극 예측하고 새로운 기회를 포착해 조직원들에게 비전을 제시함으로써 혁신 이끌어야
	열정	기업가는 열정을 가지고 불확실한 환경에 도전하며 위험을 감수하면서 새로운 기회를 적극적으로 활용해야
	변화	기업가는 끊임없이 새로움을 위한 개선을 통해 고부가가치 창출에 도전해야
	혁신	기업가는 신제품 및 신사업 개발을 통해 새로운 시장과 새로운 기회에 과감하게 도전하려는 창조적 정신 가져야
	탁월성추구	기업가는 경영목표 달성을 위해 원가, 기술, 품질, 운영 등의 영역에서 경영관리 방식의 탁월성을 확보해야

출처 : 사람 중심 기업가정신 , 배종태 외 5인, 2018, 더메이커

김용진 등 서강대학교 산학협력단이 2018년 수행한 「사람중심기업 정책과제 연구」에서도 EO와 HO의 5+5 모델을 차용했지만 구성요소는 기존 선행연구와 약간 상이하다. HO 영역에서 윤리를 없애고, 역량개발과 생태계육성을 모두 포함시켰다. EO 영역에서는 열정이 전통적 이론에서의 위험감수를, 탐색이 선제적 행동을, 실험이 혁신을 의미한다.

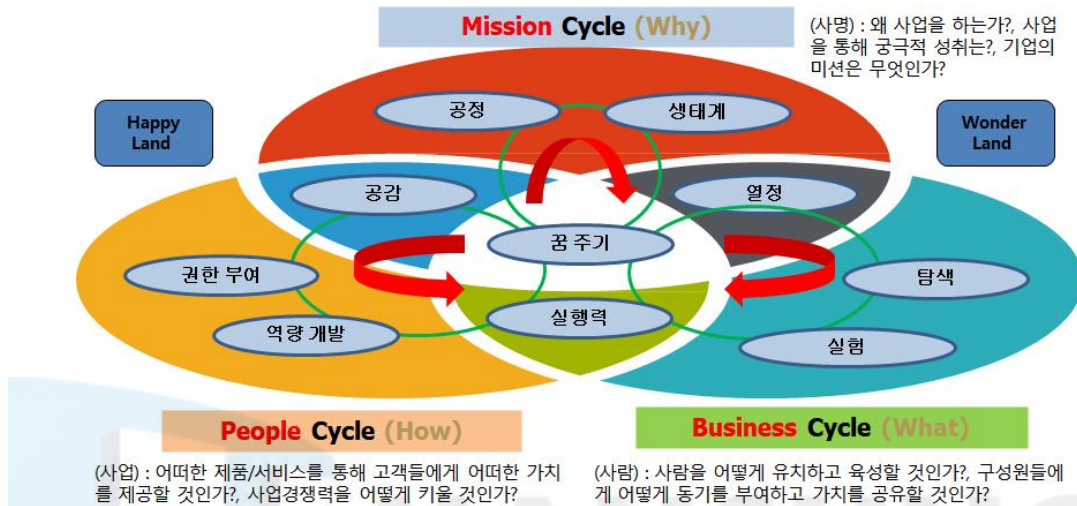
[표 3-2] 기업수준의 사람중심 기업가정신 구성요소

구분	구성요소	내용
사람중심 지향성	공감	기업과 직원들이 정보와 감정을 공유하는 정도
	공정	기업내 모든 직원이 평등하고 공정하게 대우받는 정도
	권한부여	직원들이 주어진 문제를 스스로 해결할 수 있도록 권한과 책임이 부여되는 정도
	역량개발	직원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 능력을 개발할 수 있는 환경 구축 정도
	생태계	주요 이해관계자(직원, 공급자, 주주, 고객, 지역사회 등)를 바라보는 기업의 시각
사업 지향성	꿈주기	비전제시와 기회포착에 대한 기업과 기업가의 의지
	열정	기업이 도전을 위해 위험을 어느 정도 감수하는지 정도
	탐색	기업이 경쟁우위 확보와 사업기회 포착·실현을 위해 선제적이고 적극적으로 행동하는 정도
	실험	기업이 기술발전·제품개발 등을 통해 사업을 개선·혁신하거나 새롭고 창의적인 방법으로 기업운영을 하고 고객문제 해결을 하는 정도
	실행력	기업이 포착한 기회를 실제로 사업화하는 능력

출처 : 사람중심기업 정책과제 연구 (김용진 외 3인, 2018)

일부 학자들은 사람중심 기업가정신은 사업과 사람 영역 외에 사명(Mission) 사이클까지 합쳐 3가지 카테고리로 구성된다고 주장하며, 소위 세바퀴 경영이론(Tri-Wheel Management Model : TMM)을 제시하기도

했다(김용진 등, 2018). 세 영역의 중첩부에 꿈주기(비전제시)가 포함되며 공감은 사명과 사람 사이클, 열정은 사명과 사업 사이클, 실행력은 사업과 사람 사이클에 중복되는 것으로 설명했다.



[그림 3-1] Tri-Wheel Management Model의 개념적 모형

출처 : 사람중심기업 정책과제 연구 (김용진 외 3인, 2018)

본 연구는 선행연구를 통해 사람중심 기업가정신의 하위요소를 HO와 EO로 나눠 인터뷰기사 속의 문장 단위 텍스트에 적용하는 작업을 진행했다. 김용진 외 3인(2018)이 수행한 「사람중심기업 정책과제 연구」에서 제시한 사람중심 기업가정신 구성요소를 차용해 분석했다. HO에는 공감(기업과 직원들이 정보와 가정을 공유), 공정(기업내 모든 직원이 평등하고 공정하게 대우), 권한부여(직원들이 주어진 문제를 스스로 해결할 수 있도록 권한과 책임 부여), 역량개발(직원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 능력을 개발할 수 있는 환경 구축), 생태계(직원, 공급자, 주주, 고객, 지역사회 등 주요 이해관계자를 바라보는 기업의 시각) 등 5가지 하위요소를 포함했다. EO에는 비전제시(비전제시와 기회포착에 대한 기업과 기업가의 의지), 위험감수(기업이 도전을 위해 위험을 감수), 선제적행동(기업이 경쟁우위 확보 및 사업기회 포착·실행을 위해 선제적이고 적극적으로

로 행동), 혁신(기업이 기술발전 및 제품개발 등을 통해 사업을 개선·혁신하거나 새롭게 창의적인 방법으로 기업을 운영하고 고객문제를 해결), 실행력(기업이 포착한 기회를 실제로 사업화하는 능력) 등 역시 5가지 하위 요소가 들어갔다.



제 2 절 언론 인터뷰 분석 통한 핵심구성요소 차출

본 연구는 최근 활발하게 연구되고 있는 사람중심 기업가정신의 하위 구성요인들이 한국 주요기업 최고경영자들에게 각각 어느 정도의 중요성을 가지는지 질적으로 분석했다. 언론 인터뷰에 단독으로 게재됐던 한국 주요기업의 최고경영자(오너, CEO, CFO)들이 제한된 시간과 지면 속에서 어떤 부분을 강조했는지 텍스트 분석을 했다는 점이 특이하다. 이를 통해 사람중심 기업가정신, 그 중에 특히 사람 지향성(사람육성 사이클)에 해당하는 구성요인을 질적분석 방식을 통해 추려냈다는 점에서 의의를 가진다.

연구 대상은 연구자가 직접 취재해 작성한 인터뷰 기사들로 삼았다. 기사 콘텐츠 중에 언론사의 지면 사정으로 포함되지 못한 주요한 내용은 연구자의 인터뷰 메모를 참고해 추가했다. 2008년~2019년 기간 중 총 97명의 기업가를 인터뷰했는데, 소재나 분량, 형식 등에 비춰 부적절한 인터뷰를 제외하고 총 80명을 최종 분석했다. 그간 선행연구에서 팀장급 이상이나 임원을 대상으로 한 인터뷰는 다수 존재하지만, 기업 최고경영자만을 대상으로 한 분석은 희귀하다.

통상적으로 최고경영자가 유력언론의 공식인터뷰에 임할 때는 상당한 사전준비를 한다. 최소 2시간 이상 인텐시브하게 진행되는 인터뷰에서는 기업가의 경영비전과 사업계획, 현재 기업의 비즈니스와 재무상태, 시장과 사회에 던지고 싶은 메시지, 개인적 소회 등이 두루 포함된다. 이중에서 인터뷰이(interviewee)가 특히 강조하는 내용과 기사로서 의미있는 내용(처음 공표되는 뉴스, 시장에 영향력을 줄만한 정보, 독자의 관심을 받을 수 있는 스토리 등)이 지면에 실린다. 특히 지면 기사는 온라인에 비해 콘텐츠 양(量)이 제한적이기 때문에 기사의 취사선택에 상당한 노력이 들어간다. 이 때문에 활자화돼 뉴스 데이터로 남아있는 콘텐츠는 인터뷰이(기업가)와 해당기업의 관심과 중요도 판단이 강하게 포함돼있다. 기업가정신 전분야에 대한 설문지를 내주고 답변을 받는 것과 달리, 일정 시간과 지면 제약 하에서 관심도 순으로 발언하고 기사화되기 때문이다.

또한 대중에 공표됨을 전제로 한 언론인터뷰는 상당한 수준의 신뢰성을 확보할 수 있다는 장점이 있다. 인터뷰 이후 기자의 팩트체크(사실확인)를 거치기 때문에 상당히 사실에 근접한 정보를 얻는 것이 가능하다.

다만 기사는 편집권을 가진 언론사의 편집기조에 따라 인터뷰이의 의도와 달리 특정부분이 강조되거나 경시될 수 있다는 한계가 존재한다. 이런 우려를 최소화하기 위해 발언횟수에 따라 가중치를 두는 방식을 선택하지 않고, 해당 기업가정신 구성요인에 적용할 수 있는 문장이 있는지 없는지 만을 조사했다. 이번 연구대상이 된 인터뷰는 모두 본 연구자가 직접 수행해 기사화한 것으로, 인터뷰이가 특히 강조했던 내용 중에 기사에 지면사정 등의 이유로 포함되지 못한 부분은 연구 내용에 추가했다. 활자화된 기사 외의 내용을 연구대상에 포함할 때는, 인터뷰이와 전화 통화나 면담을 통해 당시 발언의 의도를 파악하고 양해를 구했다.

이번 인터뷰의 대상자가 모두 광의의 기업가라는 점에서 언론 편집권과 관련된 우려는 상당히 희석된다. 정치인이나 관료, 사회단체장을 대상으로 한 인터뷰에는 각 언론사의 정치적 편향이 개입되기 쉬우나, 기업에 대한 정보와 기업가의 스토리를 담은 경제 분야 인터뷰 기사는 언론사의 특정 편집방향이 개입될 여지가 적다.

1) 인터뷰 대상자 선정과 자료수집

이 연구의 기본 목적은 기업을 이끌어가는 최고경영자들이 부지불식간에 기업가정신의 어떤 영역을 중요하게 여기고 있는지를 파악하는 것이다. 기업가정신에 대한 선행 연구 중 직원과 임원을 대상으로 한 연구들은 다수 있었으나, 오너 경영자나 CEO, CFO 등 기업 내 최고경영자만을 대상으로 한 질적분석은 찾아보기 힘들다. 하지만 국내 기업여건상 아직도 오너나 CEO 등의 최고경영자들은 절대적인 의사결정권한을 가지고 있을 뿐더러, 기업에 미치는 영향도 다른 구성원과 비교할 수 없을 정도로 지대하다. 본 연구에서 80명의 최고경영자들을 연구대상으로 뽑은 이유다.

연구 대상자는 연구자가 매일경제신문 기자로서 2008년부터 2019년까

지 직접 인터뷰한 기업가들 중에 선정했다. 해당 기간 동안 연구자가 인터뷰한 총 97명의 기업가 중에 분량이 지나치게 짧거나(황성택 트러스톤 대표의 증시 전망), 특정 이슈에 치우치거나(조양호 한진그룹 회장의 '땅콩 회항사건 사죄', 변양호 보고펀드 대표의 '관료 개혁 필요성' 등), 기업·상품설명에 중심을 둔 인터뷰(강남구 작심 대표의 '공유독서실 모델 소개' 등)는 제외했다.

결국 단독 인터뷰를 통해 지면에 일정분량 이상(1200자 이상) 소개된 총 80여명의 기업가들을 연구대상으로 추렸다. 연구자의 당시 취재 영역에 따라 부동산, 증권, 유통, 관광, 게임, 교육, 바이오, 자동차, 기계, 철강, 화학, 방직, 국책연구원, 협회 등 다양한 기업의 기업가들이 선정됐다.

80명 연구대상자 중 직책별로 오너(창업주, 오너 2·3세)는 38명, 오너 일가 아닌 전문경영인 CEO는 38명, 최고재무담당자(CFO)가 4명 이었다. 성별로는 이미지컨설팅업체인 예라고의 허은아 대표 1명을 제외한 나머지 79명이 남성이었다. 국내 법인에 종사하고 있지만, 2명의 외국 국적자(미국, 그리스)를 포함했다.

이들이 영위하고 있는 기업은 제조업이 43곳, 서비스업이 32곳, 기타 5곳으로 나뉘었다. 이밖에 대기업 그룹계열사가 15곳, 외국계 회사가 6곳, 인터뷰 이후 중도 폐업한 회사가 6곳 포함됐다. 인터뷰가 장기간에 걸쳐 순차적으로 이뤄지다보니, 인터뷰이의 직책과 소속도 다수의 변화가 있었다. 직함과 소속은 인터뷰 당시 기준으로 통일해 분류했다.

인터뷰는 2008년 5월부터 2019년 6월까지 11년 동안 연구자에 의해 직접 진행된 80인 기업가의 인터뷰기사 90건을 대상으로 했다. 각 인터뷰는 대부분 기업가의 집무실이나 강의실, 신문사 등에서 최소 2시간 이상 진행됐다. 최종 기사 송고 이전에 전화통화 등을 통해 핵심 내용을 확인하는 절차를 거쳤다. 인터뷰는 미리 질문지를 보내놓고 나중에 진행하는 경우도 있었으나, 질문지 자체는 보완적인 절차에 불과했다. 대부분의 경우에는 인터뷰이의 관심사와 전하고픈 메시지를 중심으로 인터뷰가 진행됐고, 기자는 청자(聽者)로서의 역할에 방점을 뒀다. 인터뷰 기사의 주제나 형식에 따라 화제의 우선순위가 상이했지만, 기업과 인물(기업가)의 스토

리가 균형 있게 다뤄지도록 인터뷰를 진행했다. 인터뷰는 생물과도 같아서, 당시의 기업 상태, 사회상황, 인터뷰이의 컨디션, 인터뷰어(기자)와의 관계 등에 따라 변화무쌍하게 진행된다. 하지만 최소 2시간 인터뷰를 진행하면서 폭넓은 주제를 다룬다는 점에서, 기업가정신에 대한 대부분의 영역에서 인터뷰이의 발언기회를 보장했다고 생각한다.

특히 인터뷰의 저작권자인 매일경제신문은 국내 최대 경제신문사로서 다수 기업가 인터뷰를 진행해오면서 상당한 신뢰와 노하우가 쌓여있다. 기업가 인터뷰는 대상인물의 스토리와 더불어 회사의 현재 상황과 가치, 전망을 객관적으로 판단하고자 하는 목적을 내포하고 있어, 정치인이나 예술가 등을 대상으로 하는 인터뷰보다 질문내용이나 기사 유형이 정형화돼 있다.

인터뷰의 공통질문으로는 “기업가로서 비전이나 소명이 무엇입니까”, “당신 기업의 핵심 경쟁력은 무엇이고, 리스크 요인은 무엇입니까”, “기업을 하면서 가장 힘들었던 순간은 언제고, 어떻게 극복했습니까”, “당신은 기업의 미래를 어떤 준비를 하고 있고, 향후 전망은 어떻습니까” “최근 당신의 관심사는 무엇입니까” 등이다.

인터뷰 도중 인터뷰이의 발언을 직접 타이핑하면서 녹취록 형태의 인터뷰 메모를 만들었다. 본 연구에서는 기본적으로 활자화돼 공표된 인터뷰 기사를 대상으로 했지만, 필요에 따라서는 인터뷰 메모를 참조했다. <부록>에 인터뷰 기사 전부를 URL 주소와 함께 공개했고, 활자화되지 않은 인터뷰 메모는 ‘※’를 달아 따로 표시했다.

인터뷰 기사는 신문기사용으로 작성돼 지면(紙面) 제약에 따라 편집자 직권으로 기사 일부가 잘리거나 수정되기도 했다. 하지만 본 연구대상으로 확정된 기사는 신문기사의 최종판(조간 7판 기준)으로 연구자인 인터뷰 작성자의 최종 확인을 거친 내용이다.

활자화 되지 않은 인터뷰 메모나, 기사 수정 과정에서 당초 의미가 모호해진 부분은 이번 연구를 진행하면서 인터뷰이에게 직접 전화해 확인하는 작업을 거쳤다. 이하는 80인 인터뷰이의 실명 명단과 특징이다.

[표 3-3] 인터뷰 대상자 명단

성명	인터뷰 당시직책 (이후 주요직책)	기업가 특징	
강방천	에셋플러스자산운용 회장	오너	창업
강성희	오텍 대표	오너	창업
강영재	하이트진로 부사장(동사 대표이사)	CFO	CEO 승진
구본웅	포메이션8 대표	오너	공동창업
권오준	포스코 회장	CEO	
권희석	하나투어 사장	오너	공동창업
김기석	로만손 사장	오너	방계
김성찬	로케트전기 사장	CEO	
김신배	SK C&C 부회장	CEO	
김영화	청담러닝 사장	오너	창업
김용희	농우바이오 대표	CEO	
김우중	대우 회장	오너	창업
김윤수	발사남 대표	오너	창업
김인호	무역협회 회장	CEO	
김장중	이스트소프트 대표	오너	창업
김정수	일신방직 사장	오너	3세
김준경	한국개발연구원장	CEO	
김택권	S&T대우 사장	CEO	
김현수	롯데쇼핑 상무(롯데손보 CEO)	CFO	
김효준	BMW코리아 사장	CEO	
문용식	나우콤 대표(한국정보화진흥원장)	CEO	직원출신
문주현	엠디엠그룹 회장	오너	창업
박동훈	르노삼성 사장	CEO	
박성찬	트라움하우스 대표	오너	창업
박용만	두산 회장(대한상공회의소 회장)	오너	3세
박준현	삼성증권 사장	CEO	직원출신
박찬구	금호석화 회장	오너	2세
배효점	SFA 대표	오너	공동창업

서인석	새론오토모티브 대표	CEO	
서정진	셀트리온 대표	오너	창업
석위수	볼보건설기계코리아 사장	CEO	
성락제	동아화성 사장	CEO	
손주은	메가스터디 대표	오너	창업
손지호	네오밸류 대표	오너	창업
신동수	평산 대표	오너	창업
디미트리스 실라키스	벤츠코리아 사장	CEO	
안상일	하이퍼넥트 대표	오너	공동창업
안승규	한국전력기술 대표	CEO	
양찬모	애강리메텍 대표	오너	경영권 매각
오홍용	현대그린푸드 대표	CEO	직원출신
윤동준	포스코에너지 사장	CEO	
윤성덕	태광 사장	오너	2세
윤윤수	휠라코리아 회장	오너	기업인수
윤현동	이마트 부사장	CFO	
이동걸	굿모닝신한증권 사장(산업은행 회장)	CEO	직원출신
이동현	YBM시사닷컴 대표	CEO	
이민주	에이티넬파트너스 회장	오너	창업
이상목	KPX케미칼 대표	CEO	
이상민	대호에이엘 대표	오너	2세
이승재	승화명품건설 회장	오너	창업
이영기	CT&T 대표	오너	창업
이철우	대성전기(LS계열) 대표	CEO	
이춘만	이건산업 대표	CEO	
이학준	서울옥션 대표(크리스티코리아 대표)	CEO	
이형규	지방행정공제회 이사장	CEO	
임동수	CBRE코리아 대표	CEO	

임홍수	현대위아 대표	CEO	직원출신
장재훈	JLL코리아 대표	CEO	
장현국	네오위즈 CFO(위메이드엔터 CEO)	CFO	
전응식	대원 대표	오너	2세
정성립	대우조선해양 사장	CEO	
정순원	삼천리 대표(한국은행 금통위원)	CEO	
정연준	선창산업 대표	오너	2세
정영균	희림종합건축사사무소 대표	오너	직원출신
정영종	CJ인터넷 대표	CEO	
정현호	메디톡스 사장	오너	창업
조영식	에스디 대표	오너	창업
조인국	서부발전 대표	CEO	
조재민	KB자산운용 사장	CEO	
조환익	한국전력 사장	CEO	
최종식	쌍용차 사장	CEO	
최진식	심팩 회장	오너	창업
최진용	일진전기 대표	CEO	
최평규	S&T그룹 회장	오너	창업
하중식	한국정밀기계 대표	오너	2세
허용도	태웅 회장	오너	창업
허은아	예라고 대표	오너	창업, 여성
현창수	태양산업 사장	오너	2세
홍순직	한국생산성본부 회장	CEO	
황건호	금융투자협회 회장	CEO	

2) 자료 분석 방식

기존 연구에서 상정된 모델 속의 사람중심 기업가정신 구성요소들을 나열하고, 그 정의에 맞춰 인터뷰에 등장하는 직간접 인용문들 대입하는 방식으로 자료를 분석했다. 이는 일종의 텍스트 분석인데, 최근에는 뉴스 기사가 빅데이터화됨에 따라 컴퓨터를 활용한 자료 분석이 늘고 있다(박대민, 2016).

하지만 본 연구에서는 연구자가 11년에 걸쳐 직접 작성한 기업가 80명에 대한 인터뷰 기사만을 대상으로 진행했기 때문에 컴퓨터 파워를 활용하지 않고 저자가 직접 분석 작업을 진행했다. 인터뷰 기사의 문장 중 인터뷰이의 직접발언과 간접발언(화자의 발언을 큰따옴표 속에 넣지 않고 풀어서 서술하는 방식)을 대상으로 10여개 기업가정신 구성요인의 정의에 맞춰 가장 가까운 곳에 매칭하는 식이다. 이런 작업은 제로베이스 상태에서 5차례에 걸쳐 진행했고, 기업가정신 분야 전문가인 복수 경영대 교수의 감수를 받았다. 인터뷰 문장과 사람중심 기업가정신 구성요소와의 매칭결과는 <부록>에 모두 공개했다.

분석시 단어단의 유사성을 기계적으로 비교하기보다 기사의 문장을 한 단위로 총체적인 의도와 행간을 파악하는데 집중했다. 텍스트학에서는 최소의 의미단위를 문장으로 보고 있다.(Vater, 2001) 박대민(2016)은 뉴스도 사실과 의견을 담은 명제, 즉 문장으로 구성되기 때문에, 뉴스를 해석할 때 분석단위를 단어가 아닌 문장으로 삼는 것이 낫다고 보고 있다.

특히 동일인이 작성한 빅데이터화 되지 않은 인터뷰 기사를 분석한 이번 연구는 스트라우스와 코빈(Strauss & Corbin, 1998/2001)의 근거이론 방법을 적용했다. 근거이론은 질적 연구의 대표적인 수단으로, 통계적 절차나 기타 계량화 수단에 의해 도달되는 방식 이외의 방법으로 결과를 창출하는 방식이다. 개인으로부터 수집한 자료에 근거해서 상호 연관된 정보 범주를 통해 행동, 상호작용 과정에 대한 이론을 창출하며, 이 방법에서 자료수집, 분석, 최종 이론이 서로 밀접한 관계를 가지게 된다(유순희, 정민자, 2018). 신경림(2011)은 근거이론이 면담 자료에서 도출된 것이므

로 연구자에게 직관력을 제공하고 이해를 강화하여 행동을 하는데 의미 있는 지침을 제공하며, 근거이론 분석은 연구주제에 대해 알려진 바가 드물거나 현상을 설명한 충분한 이론이 존재하지 않을 때 유용하다고 설명한다.

본 연구에서 다루고 있는 사람중심 기업가정신은 전통적 기업가정신의 범주를 넘어서 인재를 키우고 사회적 책임을 다하며 생태계를 조성하는 새로운 영역의 기업가 정신을 지향한다. 혁신, 선제적 행동, 위험감수 등의 강력한 구성요소가 뿌리내린 전통적 기업가정신과 달리 사람중심 기업가 정신의 사람중심 사이클은 아직 이론적 토대가 빈약하다. 최근 한국 대기업 오너와 최고 경영진들이 새로운 기업가정신을 강조하고 있지만 이를 체계적으로 설명할 이론적 근거 틀이 부족한 상황에서, 유력 경제지인 매일경제신문에 단독인터뷰 기사로 보도된 주요 기업들의 최고경영자 멘트는 한국 기업가정신의 세부 관심사항을 파악할 수 있는 유용한 데이터라고 봤다. 따라서 현장 관찰로부터 취합된 자료를 분석해 귀납적 이론화를 시도하는 근거이론 방법론을 이 연구에 적용했다.

예를 들어, 2015년 10월 22일자 매일경제신문 <권오준 포스코 회장 "鐵의 시대 100년 더...세상 바꿀 신소재로 거듭날것"> 기사에서 권 회장은 "포스코는 본업인 철강사업만으로도 앞으로 100년간 생존할 수 있는 세계 최고 기술력을 가지고 있습니다. 하지만 포스코는 서서히 진화할 겁니다. 새로운 시대엔 철강회사 포스코가 아니라 재료회사 포스코 혹은 에너지·인프라스트럭처 기업 포스코로 바뀌어 가야 할 것입니다."라고 말했는데, 이는 기업가정신 구성요소 중 혁신성(innovativeness)에 해당한다고 봤다.

2019년 3월 20일자 매일경제신문 <`은둔의 경영자` 박성찬 트라우하우스 회장> 기사에서 박 회장은 "소명은 세상에 없던 좋은 집을 짓는 것이다. 하나님은 내게 예술가의 달란트를 주셨다."고 했는데, 이는 비전제시(emvisioning)에 대입했다.

2015년 2월 18일자 매일경제신문 <조환익 사장 "나주에 500개 기업 유치...아시아대표 에너지밸리 만들겠다">기사에서 조환익 한국전력 사장

은 "기업을 만나보면 가장 먼저 묻는 게 '사람을 구할 수 있느냐'는 질문이다. 한전이 나주에 인도국립공과대학(IIT) 같은 명문대학을 만들어 인재와 기업이 모여드는 생태계를 만들겠다."고 말했다. 사람중심 기업가정신에서 기업 이윤 뿐 아니라 주요 이해관계자(직원, 공급자, 주주, 고객, 지역사회, 국가 등)과의 상생을 추구하는 생태계(ecosystem) 요소에 해당되는 내용이다.

마지막으로 2016년 3월 21일 매일경제신문 <내 마지막 꿈은...주먹구구식 수입차 유통망 확 바꾸는 것> 기사에서 김효준 BMW코리아 대표는 "영업장에 있는 판매사원들을 만나보면 내가 처음 일할 때 생각도 나고, 아들딸 같아서 마음이 찢하다", "수입차 견적과 가격 구성 등의 정보를 투명하게 고객에게 공개하고, 판매사원에게는 생계를 유지할 수 있는 최소한의 방어막을 쳐줘야 한다"고 발언했다. 이는 사람중심 기업가정신에서 기업과 직원이 비전과, 감정, 정보를 공유하는 공감(empathy)으로 해석했다.

사람중심 기업가정신의 구성요소와 인터뷰 직간접 인용 문장을 매칭하는 작업은 적용횟수에 따라 0~3까지 나눠서 기록했다. 인터뷰에 특정 구성요소와 관련된 문장이 없다면 '0', 해당 인용문장이 한 번 있다면 '1', 세 번 있다면 '3'을 기입하는 식이다.

하지만 최종적으로 기업가정신 구성요소의 적용 빈도 분석에서는 적용 횟수에 따른 가중치를 두지 않고, 특정 구성요소에 해당하는 문장이 있는지 없는지 유무만 정리하기로 했다. 적용 횟수에 가중치를 두면 인터뷰 시간과 지면의 분량에 따라 특정 인터뷰이의 가치판단이 과다·과소 계상될 수 있다는 판단에서다.

3) 인터뷰 분석 결과

가) 한국기업가의 사람지향성과 기업가지향성 편향 정도

사람중심 기업가정신의 구성요소를 기업가 지향성(EO: Entrepreneurial Orientation, 이하 EO)과 사람 지향성(HO: Humane Orientation, 이하 HO) 영역으로 나눠 인터뷰 기사 콘텐츠에 적용시켜 본 결과, 국내 기업가들이 사업성과 중심의 EO 영역에 집중하는 것으로 나타났다.

80명의 기업가들은 비전제시, 위험감수, 선제적행동, 혁신성, 실행력 등으로 구성된 EO 영역 기업가정신에 대해 167번 발언했다. 반면 권한부여, 공감, 공정, 생태계, 역량개발 등 HO 영역 기업가정신에 대해서는 60번 발언하는데 그쳤다. 기업가 정신 중 HO 영역 발언 비중이 EO에 비해 35.9%에 그친다는 것이다. 이는 국내 주요기업 기업가들이 그동안 ‘사람’보다 ‘사업’을 지향하는 우선순위를 가지고 경영을 해왔다는 것으로 해석할 수 있다.

‘HO 해당 발언 수 / EO 해당 발언 수’의 비율을 ‘사람중심 비중’이라고 본다면, 기업과 기업가의 특성별로 이 비중이 어떻게 변화하는지도 살펴볼만한 대목이다.

[표 3-4] 전체 인터뷰 대상자 사람중심 비중 분석

EO 하위요소		HO 하위요소	
비전제시	23	권한부여	4
위험감수	36	공감	11
선제적행동	39	공정	5
혁신성	54	생태계	23
실행력	15	역량개발	17
총합	167	총합	60
사람중심 비중(HO / EO) = 35.9%			

나) 기업가의 직책에 따른 사람중심 비중차이

기업가의 인터뷰 당시 직책별로는 ‘사람중심 비중’이 큰 차이를 보였다. 기업의 ‘금고지기’로서 재무와 리스크 관리를 총괄하는 CFO(최고재무책임자)는 사람중심 비중이 16.7%로 평균치의 절반을 밑돌았다. 80명 기업가 중 CFO는 4명뿐이라 다소 대상이 적기는 하지만, 이들은 EO 영역을 6번 언급하는 동안 HO는 1번 밖에 언급하지 않았다. 세부적으로 EO 영역에서 선제적 행동 2회, 혁신성 4회를 언급했는데, 위험감수에 대해서는 언급이 없었다는 점도 눈에 띈다. HO 영역에선 N사의 J CFO가 “최근 일련의 회사 결정이 오너 지배력 강화용으로 비쳐진 것은 빠른 시간 내에 커온 조직의 미숙함 탓이었다. 앞으로는 시장의 지적을 새겨 들겠다.”고 말한 대목이 유일했다. 게다가 이 발언은 자발적·선제적인 취지라기보다, 기존 기사에서 지적한 회사 거버넌스 문제를 해명하고 반성하는 상황에서 나왔다. 본 연구에서 이 대목은 사회윤리 개념을 포함하는 ‘생태계’ 구성 요소에 적용했다.

오너와 CEO도 사람중심 비중에서 눈에 띄는 차이를 보였다. CEO의 사람중심 비중은 48.5%, 오너는 28.4%로 집계됐다. CEO는 EO 관련 발언은 66회 했고, HO 관련 발언을 32회 했다. 오너는 EO 관련 발언 95회, HO 관련 발언 27회를 기록했다. 여기서 오너는 기업의 최대주주와 그 일가로 정의했고, 이 연구 대상 중 모든 오너는 직간접적으로 경영에 참여했다. 오너와 CEO의 인터뷰이 숫자는 38명으로 같았다.

연구를 진행하기 전에는 단기성과를 내야하는 CEO가 장기적 관점에서 가업(家業)을 이끌어가는 오너에 비해 EO이 높을 것(HO이 낮을 것)으로 예상했다. 하지만 결과는 그 반대로, 오너의 사업지향성이 더 뚜렷하게 나타났다. 이는 CEO가 오너에 비해 내부 직원과 주주, 지역사회의 평판 같은 사업성과 이외의 정성적 요인에 더 많은 신경을 써야하기 때문으로 보인다.

HO 영역에서 오너와 CEO는 모두 ‘생태계’에 대한 발언을 가장 많이 했고, 이어 ‘역량개발’ 관련 발언이 뒤를 이었다. 다만 그 아래 순위에서는 오너는 상대적으로 ‘권한부여’(HO 27건 중 3회) 쪽에, CEO는 ‘공감’(HO

32 건 중 7회)과 공정(HO 32건 중 4회)에 중요도를 뒀다.

[표 3-5] 최고경영자 직책별 응답 분석

영역	구분	오너	CEO	CFO
	대상자수	38명	38명	4명
EO	비전제시	13	10	0
	위험감수	25	11	0
	선제적행동	24	13	2
	혁신성	26	24	4
	실행력	7	8	0
	총합	95	66	6
HO	권한부여	3	1	0
	공감	4	7	0
	공정	1	4	0
	생태계	10	12	1
	역량개발	9	8	0
	총합	27	32	1
전체	사람중심 비중	28.4%	48.5%	16.7%

특히, 오너 내부에서도 당대에 창업(공동창업, 기업인수 포함)을 한 창업자와 오너가 2·3세를 나눠 조사해봤다. 결과는 오너 2·3세들이 창업주 그룹에 비해 사람지향성이 크게 떨어지는 것으로 나왔다. 오너 38명 중, 당대 자신이 사업을 일으킨 창업주는 29명이었고, 오너 2·3세는 9명이다. 창업주는 HO 관련 발언을 24회, EO 관련 발언을 72회 하면서, 사람중심 비중이 33.3%로 집계됐다. 반면 오너 2·3세는 HO관련 발언이 3회, EO관련 발언이 23회로 사람중심 비중이 13.0%에 불과했다. 오너 경영인 내부

에서도 창업 세대별로 이런 확연한 격차가 드러나는 것은 적어도 단순한 연령차이 때문은 아니다. IT·디벨로퍼·컨설팅 계열의 벤처창업자들이 오너 그룹에 다수 포함됐고, 60대 이상의 제조업 오너 2·3세도 상당수 있기 때문에 창업주 그룹이 오너 2·3세 그룹의 연령과 별 차이가 나지 않기 때문이다. 그렇다면 기업가의 단순 연령과 동일세대의 문화적 특성이라기보다는 해당 기업의 성장단계나 개별 기업가의 가정환경·교육적 특성이라는 추측이 더 설득력이 있다는 판단이다. 추가로 심층적인 연구가 필요한 부분이다.

세부적으로 HO 영역에서는 오너 2·3세들이 권한부여와 공감, 공정 등 직원들과 공감하면서 공정한 근무분위기를 조성하고 권한을 부여하는 내부프로세스에 대한 발언을 전혀 하지 않았다. EO 영역에서는 창업주들이 위험감수(20회)를 가장 많이 언급한 점이 눈에 띈다. 선제적행동(19회), 혁신성(18회)이 뒤를 이었다. 반면 오너 2·3세들은 혁신성(8회)에 가장 많은 중점을 뒀고, 위험감수와 선제적행동(각 5회)이 그 뒤를 이었다. 사업을 일구는 단계에서는 과감한 리스크테이킹(risk taking)이, 가업을 물려받은 이후 생존과 확장을 위해선 혁신이 각각 가장 중요하게 인식되고 있다는 의미로 보인다.

[표 3-6] 오너경영자 세대별 응답 분석

영역	구분	오너 전체	창업자	오너 2·3세
	대상자수	38명	29명	9명
EO	비전제시	13	10	3
	위험감수	25	20	5
	선제적행동	24	19	5
	혁신성	26	18	8
	실행력	7	5	2
	총합	95	72	23
HO	권한부여	3	3	0
	공감	4	4	0
	공정	1	1	0
	생태계	10	8	2
	역량개발	9	8	1
	총합	27	24	3
전체	사람중심 비중	28.4%	33.3%	13.0%

다) 사업 영역에 따른 사람중심 비중차이

기업의 사업영역별로도 사람지향성의 차이가 극명히 엇갈렸다. 본 조사에서는 기업의 대분류를 제조, 서비스, 기타로 나눴다. 총 80곳 중 제조업이 43곳, 서비스가 32곳, 기타가 5곳이다. 기타에는 협회, 공제회, 국책연구소 등을 포함했다.

결론적으로 제조업의 사람중심 비중은 21.5%로 가장 낮았고, 서비스업이 50.8%, 기타가 77.8%로 나타났다. 기업가 직책별 구분보다 더욱 확연한 차이가 드러난다.

제조업은 EO 관련 발언이 93건인 반면, HO관련 발언은 20건에 그쳤다. EO 영역에서는 혁신성이 32건으로 가장 많았고, 위험감수(22건) 선제적행동(20건) 비전제시(11건) 실행력(8건) 순이었다. HO 영역에서는 생태계가 9건으로 가장 많았고, 공감과 역량개발이 각 5건, 공정이 1건을 기록했다.

서비스업은 HO 관련 발언이 33건으로 EO 관련 발언(65건)의 절반을 차지했다. HO 영역에선 역량개발이 생태계와 함께 11건을 차지해 상당히 높은 관심을 받았다. 인재가 가장 중요한 생산수단인 서비스업의 특성이 반영된 결과로 보인다. HO 영역에선 혁신성이 22건으로 가장 많았고, 선제적 행동(17건) 위험감수(12건) 비전제시(9건) 실행력(5건) 순이었다.

기타 업종에서는 HO관련 발언이 9건, EO 관련 발언이 7건으로 엇비슷했다. 공적성격이 강한 기타업종에서는 EO 영역에서 비전제시가 3건으로 가장 많았고, 일반적으로 가장 높은 빈도를 보인 혁신성은 관련발언이 전혀 없었다.

[표 3-7] 최고경영자 사업별 응답 분석

영역	구분	제조업	서비스업	기타
	대상자수	43명	32명	5명
EO	비전제시	11	9	3
	위험감수	22	12	2
	선제적행동	20	17	2
	혁신성	32	22	0
	실행력	8	5	2
	총합	93	65	9
HO	권한부여	0	3	1
	공감	5	5	1
	공정	1	3	1
	생태계	9	11	3
	역량개발	5	11	1
	총합	20	33	7
전체	사람중심 비중	21.5%	50.8%	77.8%

라) 사업별 특이사항에 따른 사람중심 비중차이

80개 기업 대상 인터뷰 중에 HO 관련 발언이 EO 관련 발언보다 많았던 유일한 기업군은 ‘외국계’로 나타났다. 연구대상 중 외국계 기업은 BMW코리아(독일) 벤츠코리아(독일) 르노삼성(프랑스) 볼보건설기계코리아(스웨덴) JLL코리아(미국) CBRE코리아(미국) 등 총 6곳이다. 모두 CEO 대상으로 인터뷰를 진행했고, 벤츠코리아의 디미트리스 실라키스(그리스)와 JLL코리아 장재훈(미국)을 제외하고, 나머지는 모두 한국 국적자다.

이들 외국계 기업 CEO들은 HO관련 발언을 총 12회, EO 관련 발언을 9회 하면서 사람중심비중이 133%를 기록했다. 이들은 HO 영역에서 권한 부여를 제외한 나머지 공감, 공정, 생태계, 역량개발 분야에서 3번씩 발언을 했다. EO 영역에서는 혁신성과 선제적 행동 3차례, 실행력 2차례, 위험감수가 1차례 언급됐다. 이들 외국계의 본사가 모두 유럽과 미국 등 선진국이라는 점을 감안하면, 사람지향성을 중시하는 서구형 기업문화가 한국법인이나 지사에도 상당한 영향력을 끼치고 있는 것으로 해석된다.

인터뷰가 2008년부터 2019년까지 11년에 걸쳐 이뤄지다보니, 인터뷰 이후 해당기업이 폐업한 경우도 발생했다. 인터뷰 이후 회사가 법정관리에 들어가거나, 부도가 나거나, 타기업에 인수된 사례는 총 6건이다. 김우중 전 대우 회장도 연구대상에 포함됐지만, 인터뷰 이전에 이미 도산했기 때문에 폐업사례에서는 제외했다.

6건의 인터뷰 이후 폐업사례 중 대우조선해양을 제외하고는 모두 코스닥상장사인 중소기업들이다. 한편 진단시약 제조업체 에스디는 탁월한 기술력과 가격경쟁력을 바탕으로 글로벌 제약기업인 IMI에 공개매수 후 인수당한 특별한 케이스라 일반적 폐업사례에서 제외했다.

실적 및 재무구조 악화로 중도 폐업한 5개 기업의 경영자들은 HO 관련 발언이 1차례밖에 나오지 않았다. 현대중공업에 인수된 대우조선해양의 정성립 사장이 "대우조선해양은 IMF 외환위기 이후 워크아웃에 들어가면서 이미 대규모 인력을 감축했다. 대규모 인력 조정은 직원들의 회사에 대한 신뢰를 떨어뜨리고 이를 회복하는 데 오랜 시간과 비용이 든다."

며 ‘인력 감축 무용론’을 편 대목이다. 반면, EO 관련 발언은 총 8회 언급
 돼, 사람중심 비중은 12.5%로 극히 낮았다. 실적·재무 악화 등으로 중도
 폐업한 기업의 오너나 CEO들이 사람지향의 경영을 하지 못했거나 그럴
 여유가 없었다는 해석이 가능하다. EO 영역에서는 위험감수(3회)에 대한
 언급이 혁신성(2회), 선제적행동(2회), 비전제시(1회) 등에 비해 많았다
 는 점이 눈에 띈다. 비전제시나 혁신이 뒷받침되지 않은 상황에서 위험감
 수에 치중할 경우 기업의 지속성에 타격을 줄 수 있다는 얘기다.

[표 3-8] 최고경영자 사업체 특이사항별 응답 분석

영역	구분	대기업계열	외국계	중도폐업
	대상자수	15명	6명	5명
EO	비전제시	2	0	1
	위험감수	5	1	3
	선제적행동	5	3	2
	혁신성	12	3	2
	실행력	1	2	0
	총합	25	9	8
HO	권한부여	0	0	0
	공감	1	3	1
	공정	0	3	0
	생태계	4	3	0
	역량개발	3	3	0
	총합	8	12	1
전체	사람중심 비중	32.0%	133.3%	12.5%

4) 사람중심 기업가정신 핵심 구성요소 결정

인터뷰 질적분석을 해본 결과, EO와 HO 양쪽 영역 각각에서 세 가지 구성요소들이 집중 부각됐다. 인터뷰 텍스트에 대한 질적분석을 통해 사람중심 기업가정신의 핵심 구성요소를 요약한 결과는 [표 3-9]에 요약되어 있다.

EO 관련 발언은 총 167회 나왔는데, 이중 혁신성이 54회로 전체의 32.3%를 차지해 가장 빈도수가 높았다. 선제적행동이 39회(23.4%), 위험감수 36회(21.6%)로 비슷한 빈도수를 보이며 그 뒤를 이었다. 비전제시(23회, 13.8%)와 실행력(15회, 9.0%)는 빈도수가 비교적 낮았다. 탁월성 추구는 6회 정도 언급돼 5대 구성요소에도 포함되지 않았다.

이는 Miller (1983)가 기업가정신을 혁신성, 선제성, 위험감수 등 3대 구성요소로 정의한 이후 강력한 실증이 이뤄진 결과와 일치한다. 한국 주요기업의 최고경영자들도 혁신성과 선제적행동, 위험감수에 대해 상당한 관심을 가지며 경영활동을 하고 있다는 것이 본 연구에서 정성적으로 입증된 셈이다.

HO 관련 영역에서는 생태계가 총 발언 60건중 23건을 차지해 38.3%로 가장 높은 빈도를 보였다. 역량개발이 17회(28.3%) 공감미 11회(18.3%)로 뒤를 이었다. 공정(5회, 8.3%)과 권한부여(4회, 6.7%)는 빈도수가 확 떨어졌다. 한국 주요기업 최고경영자들이 생태계와 역량개발 공감을 3대 사람지향성 요소로 중시하고 있다는 의미다.

특히 생태계가 HO 영역에서 40%에 가까운 압도적인 관심을 받은 것은 다소 이례적이다. 기존 사람중심 기업가정신 연구에서는 직원에 대한 권한부여와 직원공감, 직원육성 등 요인이 핵심 구성요소로 논의돼 왔기 때문이다.(김광현 동학림, 2019)

한국 주요기업 최고경영자들이 생태계에 관해 상당히 많은 언급을 한 것은 다른 구성요소들과의 내포범위 차이에서 기인하는 면이 크다고 본다. 권한부여와 역량개발은 물론, 공감과 공정도 회사 조직 내부 직원을

대상으로 한 가치들이다. 반면 HO 영역에서 유독 생태계만 사회적 가치와 지역사회 참여, 파트너 회사와의 협력 등 기업 외부를 대상으로 한 가치요소다. 서강대학교 산학협력단의 사람중심기업 정책과제연구(2018)에서 진행된 설문에서도 ‘생태계’는 기업의 주요이해관계자(공급자, 직원, 주주, 고객, 지역사회 등)에 대한 비즈니스 생태계와 관련된 조직외부 관련 질문들을 담고 있다.

한국 주요기업의 최고경영자들이 혁신성과 위험감수, 선제적행동 같은 사업지향적 요인을 강조하되, 사람지향적인 측면에서는 내부 직원에 대한 공감과 공정한 대우보다 주주나 공급자, 협력사, 지역사회, 여론 등을 더 신경쓴다고 해석할 수 있다. 물론 이번 연구의 분석대상이 언론인터뷰라는 점에서 조직내부 직원보다는 조직 외부의 여론과 직접 관련된 발언을 더욱 많이 했다고도 볼 수 있다.

[표 3-9] 인터뷰에 언급된 기업가정신 구성요소 분석

EO 하위요소		HO 하위요소	
비전제시	23 (13.8%)	권한부여	4 (6.7%)
위험감수	36 (21.6%)	공감	11 (18.3%)
선제적행동	39 (23.4%)	공정	5 (8.3%)
혁신성	54 (32.3%)	생태계	23 (38.3%)
실행력	15 (9.0%)	역량개발	17 (28.3%)
총계	167 (100%)	총계	60 (100%)

※ 80인 인터뷰 대상자 중 한 번이라도 해당 하위요소 관련 언급을 한 인원수.

괄호 안은 EO, HO 각 영역에서 총 언급회수 중 차지하는 비중.

번외로, 인터뷰이의 발언횟수를 0~3번으로 나눠 그 횟수를 더해 가중치를 둔 분석방식에서도 각 영역의 3대 구성요소는 그대로 유지됐다. 가중치를 더한 결과로는, HO 영역(총 73회)에서 생태계는 32회로 43.8%를 차지해 그 비중이 더 컸다. 역량개발이 18회(24.7%) 공감이 13회

(17.8%)를 차지해 뒤를 이었다. 권한부여와 공정은 각각 5회(6.8%)를 기록했다. EO영역의 가중치 조사에서는 총 220회 발언 중, 혁신성 73회(33.2%) 이후 위험감수(51회, 23.2%)가 선제적행동(50회, 22.7%)을 근소하게 앞서 순위가 뒤바뀌었다.

이에 본 연구에서는 EO영역에서는 혁신성, 선제적행동, 위험감수를, HO영역에서는 생태계, 역량개발, 공감을 각각 3대 구성요소로 추출해 실증분석을 하도록 하겠다.



제 4 장 연구가설 및 연구모형

제 1 절 연구가설의 설정

1) 사람지향성 기업가 정신과 종업원 몰입 간의 가설

배종태 외 5인(2018)은 사람중심 기업일수록 종업원의 직무 몰입도가 높다고 봤다. 사람중심 기업은 직원의 주인의식을 높이고, 이는 창의적인 아이디어를 고양해 신제품 탄생으로 이어진다는 것이다. 직원을 위해 고임금과 좋은 복지제도를 갖추면, 직원의 만족도를 높여 고객 서비스를 향상하고, 결국 매출과 이익의 증가로 이어진다는 웨그먼스 효과(Wegman's effect)도 같은 의미다.

본 연구에서는 위에서 제시한 선행연구의 내용과 실증연구모형에 기초하여 아래와 같은 사람지향성 기업가 정신과 종업원 몰입 간의 가설을 다음과 같이 설정했다.

H1 : 사람지향성 기업가 정신은 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 사람지향성 기업가 정신 요인인 공감은 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 사람지향성 기업가 정신 요인인 역량개발은 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 사람지향성 기업가 정신 요인인 생태계는 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 사업지향성 기업가 정신과 탁월성 간의 가설

Covin & Slevin(1991)은 기업가정신(혁신성, 선제적행동, 위험감수)이 기업성가에 정(+)의 영향을 끼친다고 봤고, 이를 입증하는 국내외 다수의 선행연구들이 산적해있다.

본 연구에서는 위에서 제시한 선행연구의 내용과 실증연구모형에 기초하여 아래와 같은 사업지향성 기업가 정신과 탁월성 간의 가설을 다음과 같이 설정했다.

H2 : 사업지향성 기업가 정신은 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 사업지향성 기업가 정신 요인인 혁신성은 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 사업지향성 기업가 정신 요인인 선제적 행동은 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

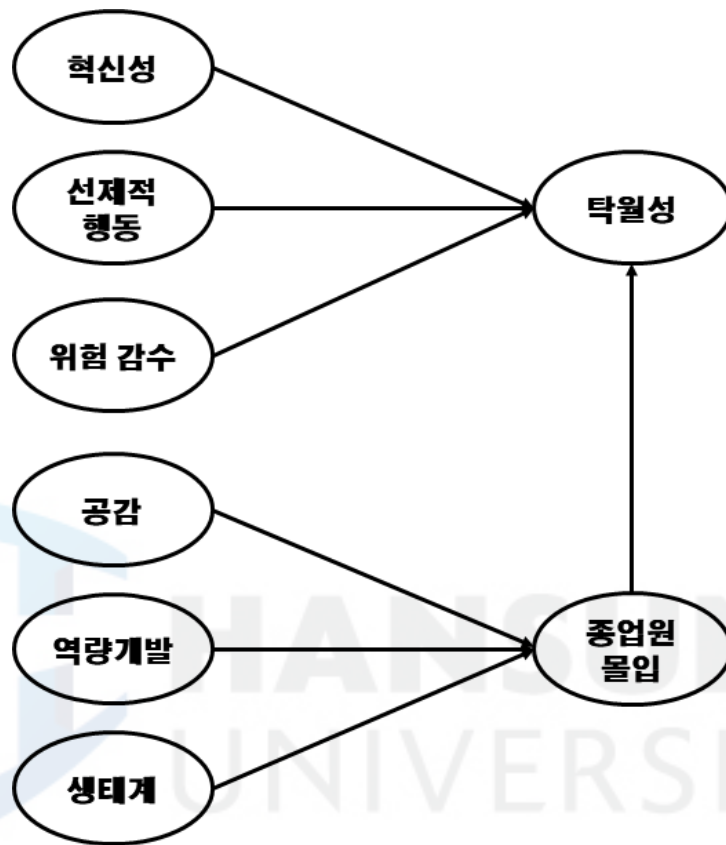
H2-3 : 사업지향성 기업가 정신 요인인 위험감수 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 종업원 몰입과 탁월성 간의 가설

Pfeffer(1994)는 종업원 몰입을 유도하는 몰입형 인사관리 방식이 조직구성원의 헌신과 자발적인 동기부여를 통해 기업성가를 향상시킨다고 주장했다. 이후 종업원몰입은 기업성가의 매개효과로 다수 선행연구에서 다뤄졌다. 본 연구에서는 이러한 선행연구의 내용과 실증연구모형에 기초하여 아래와 같은 종업원 몰입과 탁월성 간의 가설을 다음과 같이 설정했다.

H3 : 종업원 몰입은 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 연구 모형의 설정



[그림 4-1] 연구의 개념적 모형

본 연구는 사람중심 기업가 정신을 사람지향성과 사업지향성으로 나누고 사람지향성 기업가 정신의 변수인 공감, 역량개발, 생태계가 종업원의 몰입도에 영향을 주며, 사업지향성 기업가 정신의 변수인 혁신성과 선제적 행동, 위험감수가 탁월성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 또한, 종업원 몰입이 탁월성에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 따라서 사람지향성 기업가 정신이 몰입에 주는 영향과 사업지향성 기업가 정신이 탁월성에 주는 영향을 확인하고 몰입이 탁월성에 미치는 영향을 검증하고자 했다. 본 연구가 제안한 가설들이 제시하고 있는 변수 간의 관계를 모형으로 그리면 [그림 4-1]과 같다.

제 5 장 실증분석

제 1 절 구성개념의 조작적 정의 및 측정

1) 기업가정신

본 연구에서는 전통적 기업가정신을 뛰어넘어 최근 활발히 논의되고 있는 사람중심 기업가정신을 실증분석 대상으로 삼았다. ‘기업의 성장과 혁신, 직원의 발전과 헌신의 조화로움을 추구하는 것’을 사람중심 기업가정신으로 정의했다. 사람중심 기업가정신은 기존 전통적 연구에서 중시됐던 사업지향성 뿐 아니라 직원을 비롯한 주주, 협력업체, 지역사회 등 이해관계자에 포커스를 맞춘 사람지향성을 함께 추구한다. 사람중심 기업가정신을 사람 지향성과 사업 지향성의 핵심 하위요소로 각각 나뉘, 김용진 외 3인(2018)이 선행연구에서 사용한 검증된 설문항목을 리커트 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 4= 그저 그렇다, 7=강하게 동의함)로 측정했다. 하위 구성요소별 정의와 측정문항은 아래와 같다.

가) 공감

사람지향성 하위요소인 공감은 기업과 직원들이 정보와 감정을 공유하는 정도로 정의했다.

- ① 내가 근무하는 회사는 직원들과 경영자가 서로 배려한다.
- ② 내가 근무하는 회사는 직원의 성과가 곧 회사의 성과라는 인식을 공유하고 있다.
- ③ 내가 근무하는 회사는 구성원들이 생각을 서로 공유하면서 협조적으로 일하는 분위기다.
- ④ 내가 근무하는 회사는 기업 운영 관련 제반 정보들을 직원들과 적극적으로 공유한다.

- ⑤ 내가 근무하는 회사는 직원들과 비전을 적극적으로 공유한다.
- ⑥ 내가 근무하는 회사는 직원 개개인의 의견과 건의사항을 적극적으로 반영한다.
- ⑦ 내가 근무하는 회사는 직원들의 기여도를 인정하고 긍정적인 피드백을 한다.

나) 역량개발

사람지향성 하위요소인 역량개발은 직원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 능력을 개발할 수 있는 환경 구축 정도로 정의했다.

- ① 내가 근무하는 회사는 직원들이 자신의 지식과 기술을 개발할 수 있도록 적극적으로 지원한다.
- ② 내가 근무하는 회사는 직원들이 역량을 개발하도록 적극 지원한다.
- ③ 내가 근무하는 회사는 개개인의 능력에 어울리는 역할을 맡도록 직원을 적재적소에 배치한다.
- ④ 내가 근무하는 회사는 새로운 직책을 맡은 직원에게 그에 맞는 적응훈련을 지원한다.
- ⑤ 내가 근무하는 회사는 직원들의 역량 발휘를 위한 제도를 도입하고 투자하는데 적극적이다.
- ⑥ 내가 근무하는 회사는 직원들이 최선을 다해 일할 수 있도록 관행이나 기존 제도를 적극적으로 개선한다.
- ⑦ 내가 근무하는 회사는 직원들이 제대로 일할 수 있도록 작업환경을 살피고 개선한다.

다) 생태계

사람지향성 하위요소인 생태계는 기업이 주요 이해관계자(직원, 공급자, 주주, 고객, 지역사회 등)에 대한 비즈니스를 함께 육성하는 정도로 정의했다.

- ① 내가 근무하는 회사는 경제적 가치 창출 뿐만 아니라 사회적 가치 창출도 동시에 추구한다.
- ② 내가 근무하는 회사는 단순한 이익추구 뿐만 아니라 사람들을 행복하게 하는 데에도 비전을 둔다.
- ③ 내가 근무하는 회사는 정기적으로 직원들과 성과를 공유한다.
- ④ 내가 근무하는 회사는 더 좋은 성과를 위해 파트너들과 항상 협력하고 있다.
- ⑤ 내가 근무하는 회사는 파트너회사의 업무의 질을 제고하기 위해 지원하고 있다.
- ⑥ 내가 근무하는 회사는 기업의 사회적 책임과 지역사회 활동 참여에 적극적이다.
- ⑦ 내가 근무하는 회사는 해결해야 할 문제들을 이해관계자들과 항상 논 의한다.

라) 위험감수

사업지향성 하위요소인 위험감수는 기업이 도전을 위해 얼마나 많은 위험을 감수하는지 정도로 정의했다.

- ① 내가 근무하는 회사는 위험성이 높지만 그만큼 높은 수익성을 기대할 수 있는 프로젝트를 선호한다.
- ② 내가 근무하는 회사는 끊임없이 변화하는 환경에서 광범위하고 대담한 행동이 필요하다고 믿는다.
- ③ 내가 근무하는 회사는 불확실성이 높은 의사결정에 직면했을 때, 일반적으로 잠재적인 기회를 극대화하기 위해 공격적이고 대담한 자세를 취한다.
- ④ 내가 근무하는 회사는 직원들이 과거의 실패로부터 배울 수 있도록 장려한다.
- ⑤ 내가 근무하는 회사는 직원들이 새로운 사업 아이디어를 추구하기 위해 기꺼이 위험을 무릅쓰는 것을 장려한다.

- ⑥ 내가 근무하는 회사는 열정을 가진 직원들의 새로운 도전을 적극 장려한다.
- ⑦ 내가 근무하는 회사는 기업가적인 사업 기회를 추구하기 위해 열정적으로 상당한 수준의 자원을 기꺼이 투입한다.

마) 선제적 행동

사업지향성 하위요소인 선제적 행동은 사업기회를 포착하고 경쟁자에 적절한 대응을 하기 위해 얼마나 선제적으로 행동하는지 정도로 정의했다.

- ① 내가 근무하는 회사는 경쟁자가 대응하기 전에 선제적으로 행동하는 경우가 많다.
- ② 내가 근무하는 회사는 업계에서 가장 먼저 신제품이나 새로운 서비스를 출시하는 경우가 많다.
- ③ 내가 근무하는 회사는 대체적으로 경쟁사를 무력화시키는 매우 경쟁적인 전략을 쓴다.
- ④ 내가 근무하는 회사는 모든 상황에서 항상 주도권을 쥐기 위해 적극 노력한다.
- ⑤ 내가 근무하는 회사는 새로운 사업 기회를 포착하는데 뛰어나다
- ⑥ 내가 근무하는 회사는 경쟁사와 비교할 때 환경변화에 능동적으로 대응하고 있다.
- ⑦ 내가 근무하는 회사는 새로운 사업기회를 실현하는데 필요한 행동을 적극 수행한다.

바) 혁신성

사업지향성 하위요소인 혁신성은 새로운 시장과 고객을 찾기 위해 기술선도와 연구개발에 매진하고 창의적인 생산 방식을 추구하는 정도로 정의했다.

- ① 내가 근무하는 회사는 연구개발, 기술선도, 혁신에 강한 방점을 둔다.
- ② 지난 5년간(혹은 창업 이후 지금까지) 내가 근무하는 회사는 새로운 제품(서비스)을 많이 출시했다.
- ③ 지난 5년간(혹은 창업 이후 지금까지) 내가 근무하는 회사가 시장에 출시한 제품(서비스)에 상당히 큰 폭의 변화가 있었다.
- ④ 내가 근무하는 회사는 사업을 혁신하고 개선하는데 적극적이다.
- ⑤ 내가 근무하는 회사는 기업 운영에 있어서 새롭고 창의적인 방식을 추구한다.
- ⑥ 내가 근무하는 회사는 늘 새로운 시장과 고객을 찾기 위해 적극적으로 실험하고 투자한다.
- ⑦ 내가 근무하는 회사는 고객니즈나 문제에 대해 창의적인 해결방안을 찾기 위해 노력한다.

2) 종업원 몰입

본 연구에서는 사람중심 기업가정신의 사람지향성 하위요소(공감, 역량개발, 생태계)들이 종업원의 몰입에 영향을 줄 것이라는 가설을 실증분석했다. 종업원 몰입은 크게 조직몰입과 직무몰입으로 나뉘는데, 본 연구에서는 양자를 모두 포함해 분석했다. 여기서 종업원 몰입은 조직구성원들이 일에 관심을 가지고 참여하도록 격려된 정도로 정의했다.

- ① 내가 근무하는 회사의 직원은 회사의 성장이 개인의 성장과 일치한다고 믿는다.
- ② 내가 근무하는 회사의 직원은 최고경영진을 신뢰한다.
- ③ 내가 근무하는 회사의 직원은 현재의 관행에 머물지 않고 미래에 대비해 적극적으로 변화를 추구한다.
- ④ 내가 근무하는 회사의 직원은 자신의 직무와 회사를 자랑스러워한다.

- ⑤ 내가 근무하는 회사의 직원은 회사 성장을 위해 헌신하고 몰입한다.
- ⑥ 내가 근무하는 회사의 직원은 자신의 일에서 즐거움을 느낀다.
- ⑦ 내가 근무하는 회사의 직원은 경쟁사에 비해 만족도가 높은 편이다.

3) 탁월성

본 연구에서 탁월성은 기업의 구성원들이 주관적으로 판단한 기업성공을 의미한다. 사람중심 기업가정신의 사업지향성 하위 구성요소(혁신성, 선제적 행동, 위험감수)들이 탁월성에 영향을 주고, 사람지향성 요소들이 영향을 미친 종업원몰입이 탁월성에 다시 영향을 끼친다는 가설을 세웠다.

객관적 기업성과는 최근 일정기간의 매출액성장률이나 순이익성장률 등 재무제표 값이나 주가 등으로 나타낼 수 있지만, 비상장 중소기업의 경우 재무제표가 공개되지 않거나 제공을 꺼리는 경우가 많아 정보 취득에 어려움이 있다. 특히 벤처기업의 경우에는 창업한지 얼마 안됐거나 아직 유의미한 실적을 거두기 전인 기업들도 다수 존재한다. Chandler & Hanks(1994)의 연구에서도 벤처기업과 같이 객관적 성과치가 부족한 경우 주관적 성과와 객관적 성과를 상호보완적으로 사용할 수 있다고 제시했다.

본 연구에서 탁월성은 특별히 좋거나 일반적인 표준을 벗어나는 기업 특질로 정의했다.

- ① 내가 근무하는 회사는 기술발전을 선도하고 파괴적 혁신을 추구한다.
- ② 내가 근무하는 회사의 제품 품질과 기술 역량은 경쟁사나 산업평균에 비해 높다.
- ③ 내가 근무하는 회사는 경쟁사에 비해 고객의 만족도가 높다.
- ④ 내가 근무하는 회사는 업계에서 평판이 좋고 입사지원율이 높다

- ⑤ 내가 근무하는 회사는 경쟁사에 비해 과거 5년간 고객의 재구매율이 높다.
- ⑥ 내가 근무하는 회사는 경쟁사에 비해 과거 5년간 성장률이 높다.
- ⑦ 내가 근무하는 회사는 경쟁사에 비해 원가경쟁력이 있다.



제 2 절 자료 수집

본 연구는 사람중심 기업가정신의 사람지향성 핵심 구성요소와 사업지향성 핵심구성요소들이 각각 종업원 몰입과 탁월성에 미치는 영향을 살펴보는 데에 목적이 있다. 또한 종업원 몰입이 기업의 탁월성에 미치는 영향도 살펴보고자 했다.

본 실증연구를 위한 자료는 공공기관이 추천하는 동반성장 관련 협력 기업들을 중심으로 약 300개 기업에 설문지를 배포해 수집했다. 설문조사는 2018년 8월 21일 ~ 2018년 9월 20일에 걸쳐 이뤄졌다.

중소기업을 중심으로 총 163개사로부터 314부의 설문이 회수됐다. 이 중에 불성실한 응답과 오류가 있는 설문을 제외하고 총 242부가 최종 실증분석에 활용됐다. 총 242개 설문 중, 오너와 CEO는 62명(25.6%), 최고경영층급 임원은 37명(15.3%), 종업원은 143명(59.1%)로 분류됐다.

사람중심 기업가정신의 핵심 구성요소는 국내 주요기업 최고경영자 80인의 언론인터뷰 텍스트를 질적분석해 추출했다. 이를 바탕으로 한 실증분석 대상은 오너·CEO를 포함한 최고경영층 임원이 40.9%, 종업원이 59.1%로 이뤄져, 종업원 몰입과 탁월성 요소를 연구하는데 적절하다고 판단된다.

제 3 절 표본의 일반적 특성

수집된 표본의 일반적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실행했다. 그 결과는 [표 5-1]에 제시했다.

전체 응답자 중에서 CEO의 성별은 194명(80.8%)이 남성, 46명(19.2%)이 여성으로, 남성 CEO가 여성 CEO 보다 약 4배 정도 많아 남성 CEO의 비율이 압도적으로 높은 것으로 나타났다.

CEO 나이는 50세 이상이 162명(67.2%)으로 가장 많았고, 41~50세가 66명(27.4%), 31~40세는 11명(4.6%), 20~30세가 2명(0.8%)로 나타나 CEO의 나이가 전반적으로 높은 것을 알 수 있다.

조직 구분을 살펴보면 소기업 종사자가 128명(52.9%)으로 가장 많았고, 중기업(중견기업)이 55명(22.7%), 스타트업이 34명(14.0%), 공공기관/공기업 13명(5.4%), 소상공인 8명(3.3%), 대기업 4명(1.7%) 순으로 나타났다.

회사의 종업원 수는 11~50명이 전체 응답자의 116명(47.9%)으로 가장 많았고, 10명 이하가 65명(26.9%), 51~100명(10.7%), 101~300명 21명(8.7%), 500명 이상이 14명(5.8%) 순으로 나타났다.

회사의 존속기간은 11~20년이 84명(35.3%)으로 가장 많았고, 20년 이상이 68명(28.6%), 1~5년 59명(24.8%), 6~10년 27명(11.3%) 순으로 나타났다.

산업 구분을 살펴보면 제조업이 106명(44.0%)으로 가장 많았고, 제조와 서비스 통합이 66명(27.4%), 서비스업 44명(18.3%), 기타 25명(10.4%) 순으로 나타났다.

회사의 주된 활동은 엔지니어링 서비스가 43명(18.5%)으로 가장 많았고, OEM(Original Equipment Manufacturer)이 42명(18.1%), OBM(Original Brand Manufacturer) 38명(16.4%), ODM(Original Design Manufacturer) 28명(11.6%), 소매/유통업 20명(8.6%), R&D 서비스 18명(7.4%) 순으로 나타났고, 기타 활동은 43명(17.8%) 이었다.

응답자의 직책으로는 종업원이 143명(59.1%)으로 가장 많았고, 소유

주/CEO 41명(16.9%), 최고경영층 37명(15.3%), CEO 21명(8.7%) 순으로 나타났다.

[표 5-1] 표본의 일반적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
CEO 성별	여성	46	19.2
	남성	194	80.8
	Total	240	100
CEO 나이	20~30세	2	0.8
	31~40세	11	4.6
	41~50세	66	27.4
	50세 이상	162	67.2
	Total	241	100
조직 구분	대기업	4	1.7
	중기업(중견기업)	55	22.7
	스타트업	34	14.0
	소기업	128	52.9
	소상공인	8	3.3
	공공기관/공기업	13	5.4
	Total	242	100
종업원 수	10명 이하	65	26.9
	11~50명	116	47.9
	51~100명	26	10.7
	101~300명	21	8.7
	500명 이상	14	5.8
	Total	242	100
존속기간	1~5년	59	24.8
	6~10년	27	11.3
	11~20년	84	35.3
	20년 이상	68	28.6
	Total	238	100

산업 구분	제조	106	44.0
	서비스	44	18.3
	제조와 서비스 통합	66	27.4
	기타	25	10.4
	Total	241	100
주된 활동	OEM	42	18.1
	ODM	28	12.1
	OBM	38	16.4
	엔지니어링 서비스	43	18.5
	R&D 서비스	18	7.8
	소매/유통업	20	8.6
	기타	43	18.5
	Total	232	100
직책	소유주/CEO	41	16.9
	CEO	21	8.7
	최고경영층	37	15.3
	종업원	143	59.1
	Total	242	100

제 4 절 측정항목의 평가

본 연구에 사용된 추상적인 개념들을 측정하기 위해 여러 가지 측정항목을 사용하였는데, 자료의 분석에 앞서 측정항목을 선별하고 정교화하는 과정이 필요하다. 이러한 정교화 과정은 측정항목의 선별과 정교화, 신뢰성 분석, 타당성 분석으로 이루어졌다(Churchill, 1979).

측정항목의 선별과 정교화를 위해서 요인분석을 실시했다. 일반적으로 요인분석은 이론적 변수를 측정할 때 각 항목의 신뢰성(reliability), 수렴타당성(convergence validity), 판별타당성(discriminant validity)의 일반적인 방향을 보여줄 수 있기 때문에 많은 연구자가 요인분석을 사용해 측정항목을 사전평가하고 있다. 요인분석 과정을 통해 일부 부적절한 항목을 제거한 후, 이론적 변수에 대한 다항목 척도(multi-items scale)의 신뢰도를 Cronbach Alpha 계수에 의해 분석했다. 또한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해서 구성 개념들의 측정타당성을 검토했다.

1) 신뢰성 분석

다항목으로 측정된 이론변수는 이를 구성하는 측정항목들이 해당 이론변수를 적절하게 반영하는가와 관련하여 신뢰도를 평가할 필요가 있다(Churchill, 1979).

신뢰도를 측정할 때는 항목분할법(split-half method), 반복측정법(test-retest method), 내적 일관성 측정법(internal consistency method) 등을 쓸 수 있다. 일반적으로 신뢰성은 Cronbach Alpha를 사용하여 구성항목이 내부적으로 일정하게 유지되는지 여부를 평가하는데, 본 연구도 신뢰성 평가를 위해 Cronbach Alpha 계수를 활용했다. Cronbach Alpha 계수는 측정항목의 신뢰성을 평가하는데 있어 가장 보수적인 값을 나타내어 많이 사용되고 있다(Carmines & Zeller, 1979).

[표 5-2] 측정항목의 신뢰성 계수

		설문 내용	크론바흐 알파값
사람 지향성	공감	경영자와 직원들이 서로 배려함	.858
		직원의 성과가 곧 회사의 성과라는 인식을 공유	
		구성원들이 생각을 공유하는 협조적인 분위기	
	역량개발	직원들의 지식과 스킬 개발 지원	.899
		직원들의 역량개발 지원	
		역량을 발휘를 위한 제도 도입 및 투자에 적극적	
	생태계	경제적 가치와 사회적 가치 모두 추구	.849
		이익추구와 사람들을 행복하게 하는 목적	
		CSR과 지역사회 참여에 매우 적극적	
사업 지향성	혁신성	지난 5년간 출시한 제품(서비스)에 큰 변화가 있음	.826
		사업의 개선과 혁신에 적극적	
		새롭고 창의적인 방식 추구	
		문제나 고객 니즈에 대해 창의적인 해결방안 모색	
	선제적 행동	경쟁사를 무력화시키는 전략 사용	.807
		모든 상황에서 주도권을 쥐려고 노력함	
		기회를 포착하는데 뛰어남	
	위험감수	위험성 높은 수익성 좋은 프로젝트 선호	.840
		불확실성이 높은 의사결정에 공격적인 자세	
		새로운 사업 아이디어를 위해 위험을 감수	
	몰입	자기 일과 회사를 자랑스러워함	.898
		회사의 성장을 위해 헌신하고 몰입함	
		일하면서 즐거움을 느낌	
	탁월성	경쟁사 대비 고객만족 수준이 높음	.816
		과거 5년간 경쟁사 대비 재구매율이 높음	
		과거 5년간 경쟁사 대비 성장률이 높음	

Nunnally(1978)는 기초연구 분야에서는 Cronbach Alpha 계수의 신뢰도가 0.80 이상, 응용연구 분야에선 0.90, 사회과학 분야에선 0.60보다 높아야 한다는 결론을 내렸다. 본 연구의 신뢰성 분석결과는 [표 6-2]와 같다.

분석결과, Cronbach Alpha 계수는 모든 구성개념이 0.80 이상으로 모든 항목이 상대적으로 신뢰할 수 있는 수준으로 측정됐다.

모델의 전체적인 적합치가 모델의 전반적인 적합성에 대해 설명하지만 개별모수(parameter)의 성격과 모델의 내적 구조에 대한 다른 측면에 대해서는 명백히 제시하지 못할 수 있다(Bagozzi & Yi, 1988). 즉 전체적인 적합성이 만족스러운 모델이지만 가설적 관계에 대한 일부 모수(parameter)는 비유의적일 수도 있고 신뢰성에 이론이 제기될 수도 있다. 이러한 문제를 더 잘 해결하기 위해 Bagozzi & Yi(1988)는 세 가지 유형의 신뢰성인 개별항목 신뢰도(individual item reliability), 복합 신뢰도(composite reliability), 평균추출분산(AVE; average variance extracted)을 이용하여 확인할 것을 제안하고 있다. 이러한 세 가지 유형의 신뢰성 확인과 함께 공변량구조모형의 분석을 연구 모형의 평가에서 추가로 제시하고자 한다.

2) 타당성 분석

Peter(1979)는 타당성(validity)을 측정 도구가 측정하고자 하는 구성개념(construct)을 확실하게 측정하는지 정도라고 본다. 구성개념의 타당성은 이론적 개념과 측정치들 사이의 일치성 정도와 관련되어 있기 때문에 적절한 이론개발과 가설검정이 필요조건이 된다(신종철, 1997). Campbell & Fiske(1959)는 구성개념 타당성의 2가지 측면인 수렴타당성, 판별타당성과 관련하여 수렴타당성을 동일한 개념을 측정하려는 다수의 시도들이 일치하는 정도, 판별타당성을 다른 개념들의 측정치가 상이한 정도로 정의한다. 본 연구에서는 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 진행한 후 이를 통계적으로 검증하기 위하여 AMOS 21.0을 이용하여 확

인적 요인분석을 실행했다.



가) 기업가정신 변수군의 타당성 분석

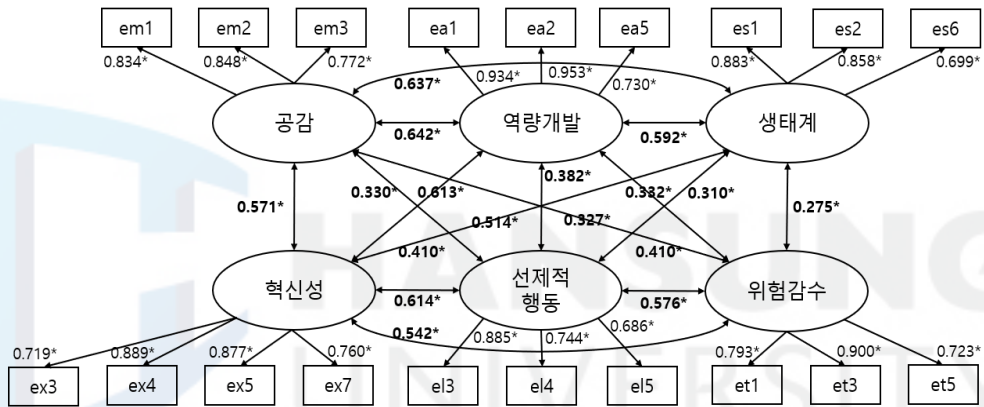
기업가정신 변수군의 타당성을 확인을 위한 요인분석의 결과는 아래 [표 5-3]과 같다.

[표 5-3] 기업가정신 요인분석 결과

설문 번호	성분						설명된 총분산
	혁신성	생태계	공감	위험 감수	역량 개발	선제적 행동	
ex4	0.816	0.105	0.160	0.172	0.289	0.190	42.632
ex3	0.767	-0.025	-0.003	0.343	0.118	0.193	
ex5	0.725	0.210	0.277	0.274	0.225	0.166	
ex7	0.698	0.345	0.287	0.005	0.124	0.214	
es1	0.175	0.840	0.179	0.050	0.217	0.048	55.689
es6	-0.005	0.816	0.141	0.174	0.184	0.085	
es2	0.256	0.749	0.330	0.037	0.191	0.041	
em1	0.122	0.246	0.817	0.045	0.233	-0.017	62.391
em3	0.131	0.132	0.804	0.141	0.206	0.141	
em2	0.217	0.255	0.779	0.125	0.220	0.091	
et3	0.186	0.066	0.079	0.863	0.081	0.182	68.189
et1	0.138	0.061	0.082	0.841	-0.007	0.177	
et5	0.203	0.141	0.128	0.739	0.224	0.141	
ea2	0.241	0.206	0.273	0.081	0.843	0.105	73.611
ea1	0.254	0.195	0.250	0.123	0.835	0.111	
ea5	0.132	0.384	0.251	0.129	0.680	0.157	
el4	0.136	-0.016	0.023	0.118	0.179	0.878	78.889
el3	0.240	0.080	0.046	0.286	0.089	0.811	
el5	0.312	0.261	0.274	0.268	0.009	0.589	
고유값	8.100	2.481	1.273	1.102	1.030	1.003	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)							.884
Bartlett 구형성 검증 (Bartlett Test of Sphericity)					Chi-Square		3109.786
					df(p)		171(.000)

요인분석을 통해 사람중심 기업가정신 요인의 판별타당성과 수렴타당성이 어느 정도 확인됐다. 이를 통계적으로 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 진행했다. 그 결과는 [그림 5-1]과 같다.

측정항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 계수는 모두 통계적으로 유의하여 측정항목의 수렴타당성을 확인할 수 있었으며, 구성개념간의 상관관계를 보여주는 ϕ 계수의 신뢰구간($\phi \pm 2SE$)에 1.0이 포함되지 않아 (Anderson & Gerbing, 1988), 구성 개념들이 상이하다는 가설을 기각할 수 없게 되어 구성개념들간의 판별타당성이 확인됐다.



• 표시는 0.01 수준에서 유의함

$$x^2=368.971(df=137, p=0.000), x^2/DF(Q값)=2.693, \\ GFI=0.868, AGFI=0.816, CFI=0.924, RMSEA=0.084$$

[그림 5-1] 기업가정신 변수군의 확인적 요인분석 결과

측정모형에 대한 x^2 값이 유의하게 나타나고 있으나($p < 0.01$), 이는 표본의 크기와 모델 복잡성에 민감하기 때문에 GFI(goodness-of-fit index), AGFI(Adjusted Goodness of Fit index), CFI(comparative fit index) 등으로 모델적합도를 평가하는 것이 적절하다(Bagozzi & Yi, 1988).

기업가정신 요인에 대한 측정모형의 부합도는 $\chi^2=368.871$, $\chi^2/DF(Q\text{ 값})=2.693$, GFI=0.868, AGFI=0.816, CFI=0.924, RMSEA=0.084로 나타나 만족할 만한 수준은 아니지만 허용될 만한 수준으로 볼 수 있다.

Fornell & Larcker(1981)는 복합신뢰도와 AVE(average variance extracted)를 구하기 위해서는 완전표준화해(completely standardized estimate)가 필요하다고 했다. 즉 표준화추정치 및 측정오차 등이 모두 표준화된 값이어야 한다. 그러나 AMOS에서 보고되는 측정오차(오차분산)는 완전표준화된 값이 아니다. 따라서 AMOS로 분석하는 경우에는 Fornell & Larcker(1981)가 제안한 식을 통해 복합신뢰도와 AVE 값을 구해야 한다. 개별 측정변수들의 복합신뢰도, AVE(average variance extracted)는 Bagozzi & Yi(1988) 제시한 기준(복합신뢰도 0.6 이상, AVE 0.5 이상)을 충족시키고 있다. [표 5-4]에 확인적 요인분석의 결과를 제시했다.



[표 5-4] 기업가정신 변수의 개념신뢰도와 CFA 결과

요인	측정항목	표준적재치	표준오차	t값	p값	복합신뢰도	AVE
공감	em1	.842	.052	15.530	***	.859	.671
	em2	.842	.054	15.478	***		
	em3	.771	.053	13.530	***		
역량개발	ea1	.924	.056	18.853	***	.910	.774
	ea2	.949	.056	19.496	***		
	ea5	.753	.066	12.976	***		
생태계	es1	.886	.060	16.394	***	.857	.669
	es2	.853	.060	15.716	***		
	es6	.703	.071	11.868	***		
혁신성	ex3	.719	.084	12.532	***	.887	.664
	ex4	.889	.063	17.175	***		
	ex5	.877	.059	16.782	***		
	ex7	.760	.059	13.536	***		
선제적 행동	el3	.888	.083	15.800	***	.818	.603
	el4	.742	.081	12.559	***		
	el5	.685	.070	11.333	***		
위험감수	et1	.790	.082	13.896	***	.849	.655
	et3	.903	.072	16.548	***		
	et5	.724	.077	12.300	***		
$\chi^2=368.971(df=137, p=0.000)$, $\chi^2/DF(Q값)=2.693$, GFI=0.868, AGFI=0.816, CFI=0.924, RMSEA=0.084							

나) 종업원 몰입과 탁월성 변수군의 타당성 분석

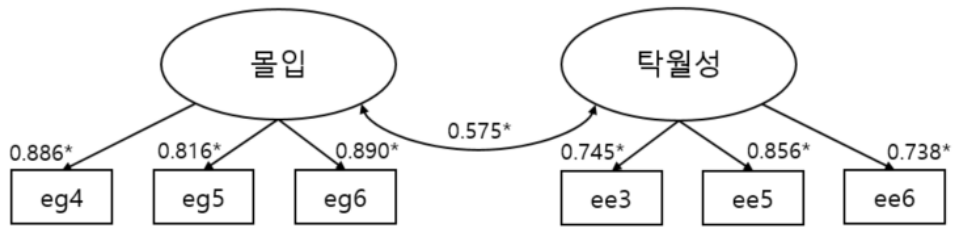
종업원 몰입과 탁월성 변수군의 타당성을 확인을 위한 요인분석의 결과는 아래 [표 5-5]과 같다.

[표 5-5] 종업원 몰입과 탁월성 요인분석 결과

설문 번호	성분		설명된 총분산
	몰입	탁월성	
eg5	0.895	0.137	59.346
eg6	0.884	0.25	
eg4	0.862	0.293	
ee5	0.175	0.894	79.029
ee6	0.149	0.854	
ee3	0.423	0.699	
고유값	3.561	1.181	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)			.918
Bartlett 구형성 검증 (Bartlett Test of Sphericity)		Chi-Square	811.876
		df(p)	15(.000)

요인분석을 통해 종업원 몰입과 탁월성 요인의 판별타당성과 수렴타당성이 어느 정도 확인됐다. 이를 통계적으로 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 진행했다. 그 결과는 [그림 5-2]와 같다.

측정항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 계수는 모두 통계적으로 유의하여 측정항목의 수렴타당성을 확인할 수 있었으며, 구성개념간의 상관관계를 보여주는 ϕ 계수의 신뢰구간($\phi \pm 2SE$)에 1.0이 포함되지 않아 (Anderson & Gerbing, 1988), 구성 개념들이 상이하다는 가설을 기각할 수 없게 되어 구성개념들간의 판별타당성이 확인됐다.



* 표시는 0.01 수준에서 유의함

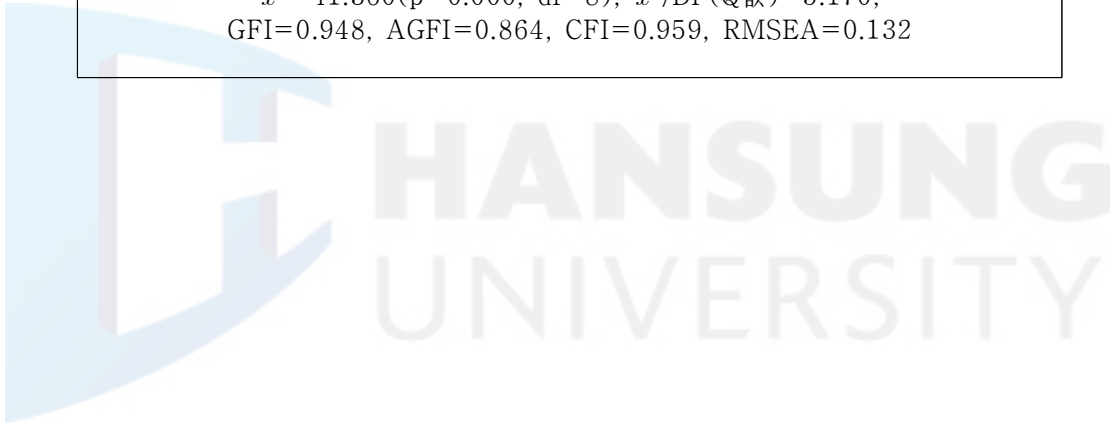
$\chi^2=41.360(p=0.000, df=8)$, $\chi^2/DF(Q값)=5.170$,
 GFI=0.948, AGFI=0.864, CFI=0.959, RMSEA=0.132

[그림 5-2] 종업원 몰입과 탁월성 변수군의 확인적 요인분석 결과

종업원 몰입과 탁월성 요인에 대한 측정모형의 부합도는 $\chi^2=41.360$, $\chi^2/DF(Q값)=5.170$, GFI=0.948, AGFI=0.864, CFI=0.950, RMSEA=0.132로 나타나 만족할 만한 수준은 아니지만 허용될 만한 수준으로 볼 수 있다. 또한, 모든 개별 측정변수들의 복합신뢰도, AVE 값이 Bagozzi & Yi(1988) 제시한 기준(복합신뢰도 0.6 이상, AVE 0.5 이상)을 충족시키고 있다. [표 5-6]에 확인적 요인분석의 결과를 제시했다.

[표 5-6] 종업원 몰입과 탁월성 변수의 개념신뢰도와 CFA 결과

요인	측정항목	표준적재치	표준오차	t값	p값	복합 신뢰도	AVE
몰입	eg4	.886	.051	16.846	***	.899	.748
	eg5	.816	.053	14.940	***		
	eg6	.890	.055	16.973	***		
탁월성	ee3	.745	.058	12.450	***	.824	.611
	ee5	.856	.064	14.841	***		
	ee6	.738	.065	12.314	***		
$\chi^2=41.360(p=0.000, df=8)$, $\chi^2/DF(Q값)=5.170$, GFI=0.948, AGFI=0.864, CFI=0.959, RMSEA=0.132							



3) 통계적 검증 방법의 선택

본 연구의 가설검정에 대한 통계분석 방법으로 상관관계분석과 공변량구조모형분석이 사용됐다. 먼저 각 요소의 개념들 사이에 일차적인 상관관계를 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시했다. 그러나 이러한 간단한 상관관계분석은 잠재적 제3의 변수 효과 때문에 변수 간의 상호영향 관계를 정확하게 반영하지 못할 수 있으며, 어떤 형태로든 하나의 측정 항목만을 사용하여 구성개념 간의 상관관계를 얻기 때문에 정보의 손실이 발생하는 한계점이 존재한다. 또한 구성개념간의 상관계수가 통계적으로 유의적인 값을 보이더라도 두 구성개념간의 영향관계가 어떤 방향성을 가지는지는 확인할 수 없다(신종철, 1997).

따라서 본 연구에서는 구성요소의 개념을 복수의 항목으로 측정하여 연구의 신뢰성을 향상하고, 이들 간의 관계를 검증하기 위하여 AMOS 21.0을 이용하여 공변량구조모형(covariance structure modeling)분석을 실시했다. 공변량구조모형 분석은 기존의 상관분석, 회귀분석, 경로분석이 가지는 가정을 버리고 보다 현실적인 상황에서 변수들간의 분석을 가능하게 하는 방법이다(이순목, 1990).

제 5 절 연구가설의 검증

1) 상관관계 분석의 가설검증

구성개념은 복수 항목으로 측정되었기 때문에 신뢰성 검증을 통해 내적 일관성이 확보된 측정항목을 표준화하였으며, 단일 평균값을 사용하여 상관관계 분석을 수행했다.

연구가설로 설정된 사람지향성 기업가정신과 종업원 몰입, 사업지향성 기업가정신과 탁월성, 종업원 몰입과 탁월성의 상관관계분석 결과를 [표 5-7]에 제시했다.

사람지향성 기업가정신 요인인 공감, 역량개발, 생태계는 종업원 몰입 간의 상관계수가 통계적으로 모두 유의하여 가설 H1-1, H1-2, H1-3은 모두 채택됐다.

사업지향성 기업가정신 요인인 혁신성, 선제적 행동, 위험감수는 탁월성 간의 상관계수가 통계적으로 모두 유의하여 가설 H2-1, H2-2, H2-3은 모두 채택됐다.

종업원 몰입과 탁월성 간의 상관계수는 통계적으로 유의하여 가설 H3은 채택됐다.

[표 5-7] 연구가설에 대한 상관관계분석 결과

			예상된 관계	상관계수	결과	
	공감	<->	몰입	+	0.690 (p=0.000)	가설채택
	역량개발	<->	몰입	+	0.694 (p=0.000)	가설채택
	생태계	<->	몰입	+	0.659 (p=0.000)	가설채택
	혁신성	<->	탁월성	+	0.470 (p=0.000)	가설채택
	선제적 행동	<->	탁월성	+	0.379 (p=0.000)	가설채택
	위험감수	<->	탁월성	+	0.225 (p=0.000)	가설채택
	몰입	<->	탁월성	+	0.508 (p=0.000)	가설채택

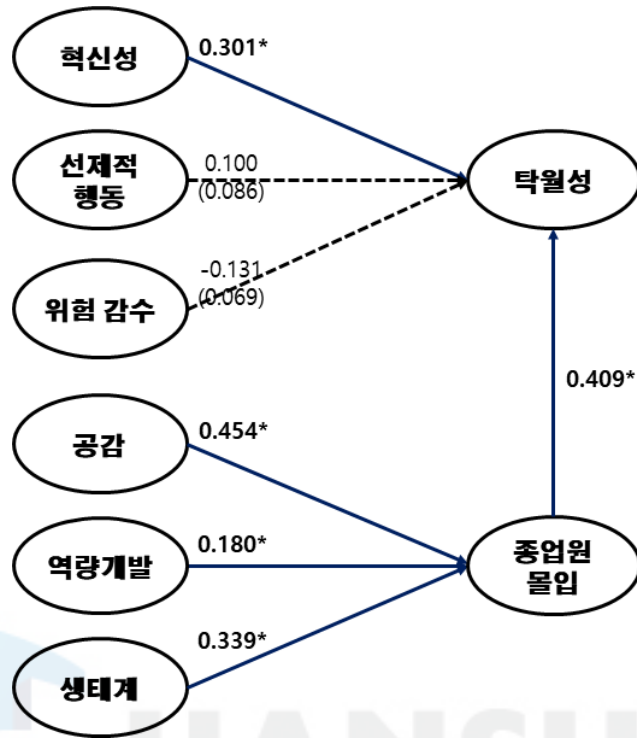
2) 공변량구조모형 분석에 의한 가설 검증

공변량 구조 모델 분석에서 얻은 경로계수에 의해 설정된 가설을 검증하려면 변수의 관계에 대한 모델의 적합성 평가가 먼저 진행되어야 한다. 연구모델의 적합성 평가는 일반적으로 세 가지 요소로 구성된다. 즉, 연구모델의 내부 구조의 예비, 전체 및 적합이다(Bagozi & Yi, 1988).

공변량 구조 모델의 분석결과를 얻었을 때, 상관계수 값이 1보다 크거나 과도하게 작거나 과도하게 큰 상관계수 값을 고려하여 전체적인 적합성을 평가해야 한다.

본 연구에서는 χ^2 , GFI, AGFI, CFI, NFI, RMSEA를 중심으로 모델의 전반적 적합도를 평가했다. 구조모형에 대한 적합도는 $\chi^2=701.327$, $\chi^2/DF(Q값)=2.772$, GFI=0.813, AGFI=0.759, CFI=0.895, RMSEA=0.086로 나타나 만족할 만한 수준은 아니지만 허용될 만한 수준으로 볼 수 있다.

본 연구는 사람지향성 기업가정신이 종업원 몰입에 미치는 영향과 사업지향성 기업가정신이 탁월성에 미치는 영향을 알아보고, 종업원 몰입이 탁월성에 미치는 영향을 확인하기 위해 진행됐다. [표 5-8]과 [그림 5-3]는 구조모형 분석에 대한 가설검증의 결과를 나타낸 것이다.



$\chi^2=701.327(df=253, p=0.000)$, $\chi^2/DF(Q값)=2.772$,
GFI=0.813, AGFI=0.759, CFI=0.895, RMSEA=0.086

주) *표시는 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의함

()안의 수치는 표준오차임

[그림 5-3] 구조모형의 적합도 평가

[표 5-8] 구조모형분석에 의한 가설검증 결과

가설			경로계수	t값	p값	채택 여부
공감	->	몰입	.475	6.124	***	채택
역량개발	->	몰입	.143	2.215	.027	채택
생태계	->	몰입	.351	4.920	***	채택
혁신성	->	탁월성	.383	3.690	***	채택
선제적 행동	->	탁월성	.068	0.724	.469	기각
위험감수	->	탁월성	-.131	-1.542	.123	기각
몰입	->	탁월성	.382	4.806	***	채택
$\chi^2=701.327(df=253, p=0.000)$, $\chi^2/DF(Q값)=2.772$, GFI=0.813, AGFI=0.759, CFI=0.895, RMSEA=0.086						

본 연구의 연구가설별 결과를 살펴보면 다음과 같다.

H1-1 : 사람지향성 기업가정신 요인인 공감은 종업원 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 관계를 나타내는 경로계수의 값은 0.475($p=0.000$)로 통계적으로 유의하였으며, 가설에서 설정된 관계의 방향도 일치하여 가설 1-1은 채택됐다.

H1-2 : 사람지향성 기업가정신 요인인 역량개발은 종업원 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 관계를 나타내는 경로계수의 값은 0.143($p=0.027$)으로 통계적으로 유의하였으며, 가설에서 설정된 관계의 방향도 일치하여 가설 1-2은 채택됐다.

H1-3 : 사람지향성 기업가정신 요인인 생태계는 종업원 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 관계를 나타내는 경로계수의 값은 0.351($p=0.000$)로 통계적으로 유의하였으며, 가설에서 설정된 관계의 방향도 일치하여 가설 1-3은 채택됐다.

H2-1 : 사업지향성 기업가정신 요인인 혁신성은 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 관계를 나타내는 경로계수의 값은 0.383($p=0.000$)으로 통계적으로 유의하였으며, 가설에서 설정된 관계의 방향도 일치하여 가설 2-1은 채택됐다.

H2-2 : 사업지향성 기업가정신 요인인 선제적 행동은 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 관계를 나타내는 경로계수의 값은 0.068($p=0.469$)로 통계적으로

유의하지 않아 가설 2-2는 기각됐다.

H2-3 : 사업지향성 기업가정신 요인인 위험감수는 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 관계를 나타내는 경로계수의 값은 $-0.131(p=0.123)$ 로 통계적으로 유의하지 않아 가설 2-3는 기각됐다.

H3 : 종업원 몰입은 탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 관계를 나타내는 경로계수의 값은 $0.382(p=0.000)$ 로 유의하였으며, 가설에서 설정된 관계의 방향도 일치하여 가설 3은 채택됐다.



제 6 절 연구가설 검증 결과의 요약 및 평가

1) 가설검증 결과의 요약

본 실증 연구에서는 사람지향성 기업가정신 요인인 공감, 역량개발, 생태계가 종업원 몰입에 미치는 영향과 사업지향성 기업가정신 요인인 혁신성과 선제적 행동, 위험감수가 탁월성에 미치는 영향을 알아보고 종업원 몰입이 탁월성에 미치는 영향을 연구했다.

[표 5-9]에 상관관계분석과 공변량구조모형 분석을 통한 가설검증 결과를 요약해 표기했다.

[표 5-9] 가설검증 결과 요약

연구가설			예상된 관계	상관관계 분석결과	공변량 구조 분석결과
공감	- >	몰입	+	채택	채택
역량개발	- >	몰입	+	채택	채택
생태계	- >	몰입	+	채택	채택
혁신성	- >	탁월성	+	채택	채택
선제적 행동	- >	탁월성	+	채택	기각
위험감수	- >	탁월성	+	채택	기각
몰입	- >	탁월성	+	채택	채택

2) 실증분석 결과의 평가

가설검증 결과의 요약에서 알 수 있듯이 상관관계 분석과 공변량구조 모형 분석에서 일부 결과가 달랐다. 일반적으로 상관관계 분석보다 공변량구조모형 분석에서는 모든 변수들의 영향을 동시에 고려하며 구성개념과 측정항목간의 관계를 고려하고 있으므로 전체적으로는 공변량구조모형 분석의 결과를 보다 신뢰할 수 있다(신종철, 1997).

따라서 본 연구가 제시한 가설을 다음과 같이 평가할 수 있다.

첫째, 사람지향형 기업가정신 요인으로서 공감, 역량개발, 생태계는 종업원 몰입에 긍정적 영향을 미친다.

둘째, 사람지향형 기업가정신 요인으로서 혁신성, 선제적 행동, 위험감수는 탁월성에 긍정적 영향을 미친다.

셋째, 사업지향형 기업가정신 요인으로서 선제적 행동과 위험감수는 탁월성에 영향을 미치지 않는다.

마지막으로 종업원 몰입은 탁월성에 긍정적 영향을 미친다.

제 7 절 연구가설에 대한 사후 조절효과 분석

본 연구에서는 기존의 연구에서 많이 구분되어진 것처럼 CEO의 성별, 응답자의 직책, 회사가 속한 업종에 따라 연구 모형의 경로상에서 각 경로의 상대적 크기가 달라지는지에 대해서 탐험적으로 제시하고자 한다.

[표 5-10]은 CEO 성별에 따른 두 집단별 가설검증을 비교한 결과를 나타낸 것이다.

[표 5-10] CEO 성별에 따른 두 집단 간 가설검증 비교

가설		여성 (N=46)		남성 (N=194)	
		경로계수	t값	경로계수	t값
공감	→ 몰입	.757**	3.447	.478**	5.556
역량개발	→ 몰입	-.064	-.455	.079	.987
생태계	→ 몰입	.288	1.859	.395**	4.695
혁신성	→ 탁월성	-.186	-.850	.490**	4.175
선제적 행동	→ 탁월성	-.049	-.287	.177	1.647
위험감수	→ 탁월성	.009	.046	-.214*	-2.323
몰입	→ 탁월성	.857**	3.266	.313**	3.905
모델 적합도	$\chi^2=(df), p$	493.559(254), 0.000		615.289(253), 0.000	
	$\chi^2/DF(Q값)$	1.943		2.432	
	GFI	0.576		0.796	
	AGFI	0.458		0.739	
	CFI	0.780		0.891	
	RMSEA	0.154		0.086	

주) ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

[표 5-10]에 나타난 결과를 살펴보면, 생태계와 몰입, 혁신성과 탁월

성, 위험감수와 탁월성 간의 관계가 CEO 성별에 따라 다른 결과를 나타내고 있는 것을 볼 수 있다.

즉, CEO가 남성이었을 경우에는 생태계가 몰입에 영향을 미치고 있으나, CEO가 여성이었을 경우에는 유의하지 않게 나타나고 있다. 혁신성이 탁월성에 미치는 영향도 CEO가 남성이었을 경우에는 유의한 영향이 확인되었으나, CEO가 여성이었을 경우에는 유의하지 않게 나타났다. 또한, 위험감수가 탁월성에 미치는 영향은 CEO가 남성일 경우에는 부정적인 영향이 확인되었으나, CEO가 여성일 경우에는 유의하지 않게 나타나고 있다.

[표 5-11]은 응답자의 직책을 소유주 & CEO이거나 CEO인 집단과 관리자와 종업원 집단으로 구분한 가설검증을 비교한 결과를 나타낸 것이다. [표 5-11]에 나타난 결과를 살펴보면, 역량개발과 몰입, 혁신성과 탁월성, 선제적 행동과 탁월성, 위험감수와 탁월성, 몰입과 탁월성 간의 관계가 응답자의 직책에 따라 다른 결과를 나타내고 있는 것을 볼 수 있다.

직책이 소유주 & CEO이거나 CEO의 경우에는 역량개발이 몰입에 영향을 미치고 있으나, 직책이 관리자와 종업원이었을 경우에는 유의하지 않게 나타나고 있다. 혁신성이 탁월성에 미치는 영향은 직책이 소유주 & CEO이거나 CEO의 경우에는 유의하지 않았으나, 직책이 관리자와 종업원이었을 경우에는 유의하게 나타나고 있다. 선제적 행동이 탁월성에 미치는 영향은 직책이 소유주 & CEO이거나 CEO의 경우에는 유의하게 나타났지만, 직책이 관리자와 종업원이었을 경우에는 유의하지 않게 나타나고 있다.

[표 5-11] 직급에 따른 집단 간 가설검증 비교

가설		소유주&CEO/ CEO (N=62)		관리자/종업원 (N=180)	
		경로계수	t값	경로계수	t값
공감	→ 몰입	.436*	2.789	.469**	5.249
역량개발	→ 몰입	.279*	2.010	.139	1.947
생태계	→ 몰입	.278*	2.002	.370**	4.576
혁신성	→ 탁월성	.226	1.297	.458**	4.015
선제적 행동	→ 탁월성	.440*	2.230	-.093	-1.188
위험감수	→ 탁월성	-.457*	-2.164	-.044	-.510
몰입	→ 탁월성	.031	.198	.426**	4.819
모델 적합도	$\chi^2=(df), p$	516.352(254), 0.000		612.452(254), 0.000	
	$\chi^2/DF(Q값)$	2.033		2.411	
	GFI	0.636		0.788	
	AGFI	0.534		0.729	
	CFI	0.753		0.888	
	RMSEA	0.130		0.089	

주) ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

위험감수가 탁월성에 미치는 영향은 직책이 소유주 & CEO이거나 CEO의 경우에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직책이 관리자와 종업원이었을 경우에는 유의하지 않게 나타나고 있다. 몰입이 탁월성에 미치는 영향은 직책이 소유주 & CEO이거나 CEO의 경우에는 유의하지 않았으나, 직책이 관리자와 종업원이었을 경우에는 유의하게 나타나고 있다.

[표 5-12] 직급에 따른 집단 간 가설검증 비교

가설		소유주&CEO/ CEO/관리자 (N=99)		종업원 (N=143)	
		경로계수	t값	경로계수	t값
공감	→ 몰입	.422**	3.663	.503**	4.992
역량개발	→ 몰입	.100	1.073	.181*	2.145
생태계	→ 몰입	.477**	4.288	.281*	3.106
혁신성	→ 탁월성	.222	1.535	.528**	3.593
선제적 행동	→ 탁월성	.358*	2.399	-.185	-1.368
위험감수	→ 탁월성	-.255	-1.888	-.052	-.506
몰입	→ 탁월성	.229	1.822	.446**	4.504
모델 적합도	$\chi^2=(df), p$	594.518(253), 0.000		551.014(253), 0.000	
	$\chi^2/DF(Q값)$	2.350		2.178	
	GFI	0.694		0.762	
	AGFI	0.607		0.695	
	CFI	0.795		0.887	
	RMSEA	0.117		0.091	

주) ** p<0.01, * p<0.05

[표 5-12]는 응답자의 직책을 소유주 & CEO이거나 CEO, 관리자 집단과 종업원 집단으로 구분한 가설검증을 비교한 결과를 나타낸 것이다. [표 5-12]에 나타난 결과를 보면, 역량개발과 몰입, 혁신성과 탁월성, 선제적 행동과 탁월성, 몰입과 탁월성 간의 관계가 응답자의 직책에 따라 다른 결과를 나타내고 있는 것을 볼 수 있다. 역량개발이 몰입에 미치는 영향은 직책이 소유주 & CEO이거나 CEO, 관리자의 경우에는 유의하지 않게 나타났으나, 직책이 종업원이었을 경우에는 유의하게 나타났다. 혁신성이 탁월성에 미치는 영향은 직책이 소유주 & CEO이거나 CEO, 관리자의

경우 유의하지 않았으며, 종업원의 경우에는 유의하게 나타났다. 몰입이 탁월성에 주는 영향은 소유주 & CEO이거나 CEO, 관리자의 경우에는 유의하지 않게 나타났으나, 직책이 종업원이었을 경우에는 유의하게 나타났다.

[표 5-13]은 응답자의 직책을 소유주 & CEO 집단과 CEO, 관리자, 종업원 집단으로 구분한 가설검증을 비교한 결과를 나타낸 것이다. [표 5-13]에 나타난 결과를 보면, 역량개발과 몰입, 혁신성과 탁월성, 몰입과 탁월성 간의 관계가 응답자의 직책에 따라 다른 결과를 나타내고 있는 것을 볼 수 있다. 역량개발이 몰입에 미치는 영향은 소유주 & CEO의 경우에는 유의하지 않았으나, CEO, 관리자, 종업원 집단의 경우에는 유의하게 나타났다. 혁신성이 탁월성에 미치는 영향은 소유주 & CEO의 경우에는 유의하지 않았으나, CEO, 관리자, 종업원 집단의 경우에는 유의하게 나타났다. 몰입이 탁월성에 미치는 영향 역시 소유주 & CEO의 경우에는 유의하지 않았으나, CEO, 관리자, 종업원 집단의 경우에는 유의하게 나타났다.

[표 5-13] 직급에 따른 집단 간 가설검증 비교

가설		소유주&CEO (N=41)		CEO/관리자/ 종업원 (N=201)	
		경로계수	t값	경로계수	t값
공감	→ 몰입	.769**	3.898	.462**	5.363
역량개발	→ 몰입	.030	.233	.156*	2.203
생태계	→ 몰입	.313*	2.634	.342**	4.317
혁신성	→ 탁월성	.354	1.550	.403**	3.580
선제적 행동	→ 탁월성	.600	1.469	.050	.522
위험감수	→ 탁월성	-.765	-1.883	-.047	-.559
몰입	→ 탁월성	-.255	-1.179	.381**	4.534
모델 적합도	$\chi^2=(df), p$	528.151(255), 0.000		609.069(253), 0.000	
	$\chi^2/DF(Q값)$	2.071		2.407	
	GFI	0.557		0.804	
	AGFI	0.435		0.749	
	CFI	0.698		0.898	
	RMSEA	0.164		0.084	

주) ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

[표 5-14] 업종에 따른 집단 간 가설검증 비교

가설		제조 (N=106)		서비스 (N=44)		제조 & 서비스 (N=66)	
		경로 계수	t값	경로 계수	t값	경로 계수	t값
공감	-> 몰입	.471**	3.928	.676**	2.761	.702**	3.973
역량개발	-> 몰입	.051	.469	.166	1.115	.054	.407
생태계	-> 몰입	.433**	3.850	.049	.238	.161	1.111
혁신성	-> 탁월성	.029	.202	.667*	2.560	.580*	2.385
선제적 행동	-> 탁월성	-.224	-1.462	.434*	2.323	-.020	-.081
위험감수	-> 탁월성	.359*	2.260	-.763**	-3.653	-.149	-.859
몰입	-> 탁월성	.447**	3.333	.020	.144	.113	.722
모델 부합도	$\chi^2=(df),p$	534.019(253),		505.429(254),		454.840(253),	
	$\chi^2/DF(Q값)$	0.000		0.000		0.000	
	GFI	2.111		1.990		1.798	
	AGFI	0.726		0.574		0.660	
	CFI	0.647		0.455		0.563	
	RMSEA	0.843		0.720		0.836	
		0.103		0.152		0.111	

주) ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

[표 5-14]는 응답자의 업종에 따라 제조, 서비스, 제조 서비스 통합으로 구분한 가설검증을 비교한 결과를 나타낸 것이다. [표 5-14]에 나타난 결과를 보면, 생태계와 몰입, 혁신성과 탁월성, 선제적 행동과 탁월성, 몰입과 탁월성 간의 관계가 응답자의 업종에 따라 다르게 나타나고 있는 것을 볼 수 있다. 생태계가 몰입에 미치는 영향은 제조업의 경우에는 유의하게 나타났으나, 서비스, 제조 & 서비스 집단의 경우에는 유의하지 않았다. 혁신성이 탁월성에 미치는 영향은 제조업의 경우에는 유의하지 않게

나타났고, 서비스, 제조 & 서비스 집단의 경우에는 유의하게 나타났다. 선제적 행동이 탁월성에 미치는 영향은 서비스업에서는 유의하게 나왔으나, 제조업과 제조 & 서비스업에서는 유의하지 않았다. 위험감수가 탁월성에 미치는 영향은 제조업에서는 유의하였고, 서비스업에서는 부정적인 영향으로 나왔으며, 제조업과 제조 & 서비스업에서는 유의하지 않았다. 생태계가 몰입에 미치는 영향은 제조업의 경우에는 유의하게 나타났으나, 서비스, 제조 & 서비스 집단의 경우에는 유의하지 않았다.



제 6 장 결론 및 시사점

제 1 절 연구결과의 요약 및 해석

본 연구는 먼저 사람중심 기업가정신의 핵심 구성요인을 인터뷰 질적 분석을 통해 추출하고, 여기서 나온 구성요소들로 설문조사를 수행해 기업가정신이 기업성가에 어떤 영향을 미치는지 실증분석하는 두 가지의 스테디를 포함하고 있다.

연구자가 작성한 한국 주요기업 80인의 최고경영자 언론인터뷰를 질적 분석한 결과, 한국의 최고경영자들은 사람지향성에 비해 사업지향성에 압도적으로 강력한 관심을 두고 있었다. 구성요소별로 나눠보면 사업지향성 영역에선 혁신성과 선제적 행동, 위험감수가, 사람지향성 영역에선 공감, 역량개발, 생태계가 각각 3대 핵심요인으로 추출됐다.

이어 실증분석을 통해 사람지향성 기업가정신 요인인 공감, 역량개발, 생태계가 종업원 몰입에 미치는 영향과 사업지향성 기업가정신 요인인 혁신성과 선제적 행동, 위험감수가 탁월성에 미치는 영향을 알아보고 종업원 몰입이 탁월성에 미치는 영향을 확인하고자 했다.

본 연구의 실증분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 사람지향성 기업가정신 요인인 공감, 역량개발, 생태계는 종업원 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다.

둘째, 사업지향성 기업가정신 요인인 혁신성은 탁월성에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다.

셋째, 사업지향성 기업가정신 요인인 선제적 행동과 위험감수는 탁월성에 통계적으로 유의하지 않아 기각됐다.

넷째, 종업원 몰입이 탁월성에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다.

제 2 절 연구의 시사점

1) 연구의 이론적 시사점

본 연구의 가장 큰 시사점은 선행연구가 희박했던 사람중심 기업가정신의 하위 구성요소를 국내 주요기업 최고경영자들을 대상으로 한 언론심층 인터뷰를 통해 질적분석 방식으로 추출했다는 점이다.

사업지향성 영역에서는 Miller가 제시한 혁신성, 위험감수, 선제적 행동이 국내 기업 최고경영자들에게도 강력한 관심을 받은 것으로 확인됐다. 인터뷰 질적분석에서 Miller의 핵심 3요인은 비전제시, 실행력, 탁월성 추구 등 다른 사업지향성 요인에 비해 눈에 띄게 높은 빈도수를 보였다.

특히 아직 핵심 구성요소에 대한 중의가 모아지지 않은 사람지향성 영역에서 생태계와 공감, 역량개발이 최고경영자들에게 강력한 관심을 받고 있다는 점을 확인한 것은 의미있다. 권한부여, 공정, 평등, 윤리 등 다른 사람지향성 요소에 비해 최소 2배 이상 높은 빈도수를 보였다.

연구가 심화되려면 탄탄한 개념정의가 필요하고, 그를 위해선 한 대상을 설명하는 핵심 구성요소나 키워드를 찾는 것이 효과적이다. 특히 최근에 연구가 본격화된 영역에선 더욱 중요한 부분이다.

선행연구가 많지 않은 사람중심 기업가정신에서 한국 주요기업 최고경영자들이 생태계와 공감, 역량개발이라는 3대 하위 구성요인에 높은 관심을 가지고 있다는 점은 향후 진행될 연구에 의미 있는 시사점을 준다.

특히 국내 경영자들이 생태계 항목에 대해 압도적인 관심을 보인 점은 의외의 결과다. 그동안 사람중심 기업가정신 연구가 권한부여나 역량개발, 공정한 대우 등 직원과의 소통에 초점을 맞춰왔기 때문이다. 이는 향후 사람중심 기업가정신에 대한 연구가 직원을 대상으로 한 조직관리 측면을 넘어서서 공유가치 창출 등 기업 외부 영역으로 외연을 확장해야 한다는 시사점을 던져준다.

2) 연구의 실무적 시사점

본 연구는 실증분석을 통해 사람중심 지향성 구성요소인 생태계와 공감, 역량개발이 종업원의 조직몰입과 직무몰입에 긍정적 역할을 하는 것으로 확인했다. 또한 직무몰입은 탁월성에도 긍정적 효과를 미치는데, 사람중심 기업가정신의 핵심요소인 사람지향성이 사회적 책임이나 기업평판을 넘어서 탁월성이라는 주관적 기업성과에도 상당한 영향을 준다는 점은 실무 경영자들에게 주는 시사점이 크다.

반면 전통적 기업가정신에서 중시되는 사업지향성 핵심 구성요소 중 혁신을 제외한 선제적 행동과 위험감수는 기업의 탁월성에 큰 효과를 주지 못하는 것으로 나타났다. 시장과 기업조직이 급속히 변화하는 상황에서 실무 경영자들이 새로운 기업가정신을 고심해봐야 하는 이유를 던져준다.

본 연구의 최고경영자 인터뷰 질적분석은 오너 경영자가 전문경영인에 비해 사람지향성이 약하고, 특히 오너경영자 중에서도 오너 2·3세가 창업자 그룹보다 사람지향성이 희박함을 보여준다. 이는 기업 실무에서 차지하는 오너의 영향력이 절대적인 한국 기업들에게 큰 시사점을 준다. 특히 최근 경영 일선에 나서는 주요기업의 오너경영자는 창업주가 아닌 그의 직계 후손이라는 점에서 더 고심해볼 이슈다.

내부 종업원은 물론 고객과 시장, 협력업체와 시민단체, 국회와 언론 등 기업 안팎의 대다수 이해관계자들이 이익만을 쫓는 기업, 그 이상을 기대하고 있다. 직원과 공감하고 역량을 개발하면서 외부 이해관계자와 공유가치를 창출하는 사람지향성이 결국 ‘일하고 싶은 직장’과 ‘탁월한 기업’을 만드는데 필요하다는 것이 본 연구의 시사점이다.

국내에 들어와 있는 외국계 기업 경영자들은 사람지향성이 가장 높은 집단이었고, 인터뷰 이후 중도 폐업한 경영자들은 사람지향성이 가장 낮았다는 질적분석 결과도 실무적 시사점을 준다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 10여 년간 기업가들을 대상으로 인터뷰를 직접 작성한 연구자의 기사 콘텐츠를 대상으로 질적분석을 하는데서 시작됐다. 한국 주요 기업의 최고경영자 80명을 대상으로 2시간 이상씩 심층 질의하고 추가 보충한 내용으로 기업가정신 연구에서는 흔치 않은 데이터다.

하지만 인터뷰 진행 시기와 형식, 질문내용과 지면 크기 등이 모두 상이해 일관성을 갖추지 못했다는 한계가 있다. 또한 기업가정신 구성요인을 추출한 인터뷰 질적분석 대상과 사람중심 기업가정신의 조직원 몰입과 기업성과 간의 설문조사 실증분석 대상이 상이하다는 점도 논란의 소지가 있다.

향후에는 인터뷰 진행한 80인 경영자들과 해당 회사를 대상으로 일관된 형식의 추가 연구가 필요할 것으로 보인다. 80인 경영자 가운데 여성이 1명 밖에 없었다는 점도 아쉬운 대목이다.

컴퓨팅파워를 적극 활용해 빅데이터화된 기업가들의 언론인터뷰를 종합분석하는 것도 향후 도전해볼 만하다. 또한, 한국 이외의 글로벌 경영자들과의 비교연구와 기업성과 분석도 해볼 만한 연구과제다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 공혜원 (2019). “사회적기업의 지속가능성: 개인특성 관점의 사회적 기업가 정신”. 『Korea Business Review』, 23(1), 127-151.
- 김광현, 동학림(2019), “사람중심 기업가정신이 중소기업 핵심역량과 기업 성과에 미치는 영향”. 『한국콘텐츠학회』, 19(5), 217-232.
- 김기찬 (2019). “사람중심 기업가정신모델의 혁신효과: 혁신성장 중소기업 정책에의 시사”. 『경영학연구』, 48(4), 1123-1149.
- 김기찬 (2017). 『혁신주도형으로 나가기 위해 필요한 것, 사람중심 기업가 정신』. 이노비즈협회, <INNOBIZ+>봄, 58-59.
- 김기찬, 배종태, 송창석, 김용진, 강명수, 박지훈, 존로렌스 (2017). 『사람중심 기업가 정신 국제비교 연구; 신중간소득함정 국가들에 대한 심층 분석을 중심으로』. 중소기업연구원.
- 김동배 (2006). 『사람중심경영과 노사관계』. 한국노동연구원 개원 18주년 기념토론회 발표문.
- 김성환, 복경수, 박재춘 (2015). “예비창업자의 자기결정성이 기업가정신과 창업의지에 미치는 영향”. 『벤처창업연구』, 10(5), 15-26.
- 김영수, 김현구(2018). “가족기업 승계요인이 기업가정신과 경영성과에 미치는 영향”. 『한국콘텐츠학회논문지』, 18(9), 375-389.
- 김용진, 배종태, 송창석, 강명수 (2018). 『혁신성장을 위한 사람중심기업 정책과제 연구』. 서강대학교 산학협력단 연구용역 최종보고서.
- 박대민 (2016). 『뉴스 기사의 자연어처리. 커뮤니케이션 이론』, 12(1), 4-52
- 배귀희 (2011). “사회적 기업가정신 개념구성에 관한 연구: 구조방정식 모형을 중심으로”. 『한국정책과학학회』, 15(2), 199-227.

- 배종태, 김기찬, 김용진, 송창석, 강명수, 박지훈 (2018). 『사람중심 기업가정신: 위기의 한국경제, 사람에게서 희망을 찾다』. 서울: 더메이커.
- 서여주 (2017). “지속가능한 기업가정신 모델, 사람 중심의 기업가정신”. 『Entrepreneurship Korea』, 5, 27-27.
- 송창석, 배종태, 김용진, 강명수, 박지훈, 존 로렌스, 김기찬 (2016). 『사람중심 기업가정신 국제비교』. HERI(Humane Entrepreneurship Research Initiative) Report, ICSB.
- 신경림, 강윤희, 정덕유, 김미영, 이에리자, 윤은숙, 김윤주, 마예원, 오승진 (2011). “낙상을 경험한 노인의 운동 프로그램 재참여 경험”. 『질적연구』, 12(2), 115-125.
- 신종철 (1997). 『Relationship Marketing 전략의 효율화 방안에 관한 연구』. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양오석, 위신란 (2018). “국제기업가정신이 해외자회사 성과에 미치는 영향”. 『국제지역연구』, 21(5), 21-46.
- 유순희, 정민자 (2018). “황혼이혼 결정과정에 관한 연구”. 『한국가정관리학회지』, 36(2), 54-71.
- 이순목 (1990). 『공변량구조분석』. 서울: 성원사.
- 장성희 (2014). “사회적 기업가정신이 CSR 활동과 사회적 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 『벤처창업연구』, 9(2), 117-127.
- 장지예 (2005). 『이익분배제에 대한 종업원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』. 서울대학교 석사학위논문.
- 정대용, 유봉호 (2007). “기업가지향성과 시장지향성이 조직유효성과 사업성과에 미치는 영향”. 『벤처경영연구』, 10(2), 69-93.
- 황상규 (2013). “조직 내 기업가정신이 자기효능감과 기업성과에 미치는 영향-경남지역 중소 제조업체를 대상으로”. 『대한안전경영과학회지』, 15(4), 345-356.

2. 국외문헌

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Appelbaum, E. & Hunter. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Aquino, J., & Russel, D. W. (1996). Employment status, social support, and life satisfaction among the elderly, *Journal of counseling Psychology*, 43(4), 480-490.
- Atchely, R.C. (1975). Adjustment to loss of job at retirement. *International Journal of Aging Human Developmmment*, 6(1). 17-27.재인용.
- Atchley, R.C. (1971). Retirement and leisure participation: Continuity or clisis? *The gerontologist*, 11(1)(Part 1), 13-17.재인용.
- Atchley, R. C. & Barusch, A. S.(2004), *Social Forces and Aging: Introduction to Social Gerontology*, 10th ed, 11-12.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.
- Cantillon, R. (1755 (1931)). *Essai Sur la Nature du Commerce en Ge'ne'ral (Essay on the Nature of Trade in General)*. London: M

acmillan.

- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Chandler, G & Hanks, G (1994). Founder Competence, the Environment and Venture Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77–89.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64–73.
- Covin & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 7–25.
- D. Miller. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science* , Vol.29, No.7, 770–791.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Harper Perennial.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error*: Algebra and statistics.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture formation. *Academy of Management Review* 10(4), 696706.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, Harvard Business

School Press.

- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K.(2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243.
- Kanungo, N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin* 86(1), 119–138.
- Kim, K.-C., A. El Tarabishy, and Z.-T. Bae (2018). Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 10–29.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Kochan, T. & Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise : Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*. Boston, MA , Harvard Business Press.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. (2001). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. Harcourt College Publishers.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.
- Leibenstein, H.(1966). Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency". *The American Economic Review*, Vol. LVI.
- Locke, E. A., & G. P. Latham (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy of Management Review* 29(3), 388–403.

- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135- 172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Meyer, P. & Natalie, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review* 1, No.1, 61-89.
- Mowday, R., Potter, L. & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, No.2, 224-247.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, A. & Jennifer, C. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of marketing research*, 16(1), 6-17.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*, harper & row, ne~ york, Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press.

- Say, J. (1816). *A treatise on political economy*. London: Sherwood, Neeley and Jones.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Spitzeck, H. (2011). An integrated model of humanistic management, *Journal of Business Ethics* 99(1), 51–62.
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stone, A., Russell, R. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Strauss, A., Corbin, J.(2001), 신경림 역, 『근거이론의 단계』, 현문사.
- Timmons, J. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 3, 5-17.
- Vater, H. (2001). Einführung in die textlinguistik: Struktur und verstehen von texten. 이성만(역)(2006). 『텍스트의 구조와 이해: 텍스트언어학의 새 지평』, 배재대 출판부.
- Vesper, K. (1982). Introduction and summary of entrepreneurship research. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. xxxix xxviii. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Weerawardena, J., & Sullivan–Mort, G. (2001), Learning, innovation and competitive advantage in not–for–profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* , 9(3), 53–73.

Zecchini, S. (2016). *Humane entrepreneurship in SMEs*, 2016
Entrepreneurship and SME World Conference, Seoul, South
Korea.



부록 1 : 인터뷰 텍스트의 기업가정신 구성요소 적용목록

사람중심 기업가정신의 하위 구성요인을 추출하기 위한 분석 자료인 기업가 대상 인터뷰 기사를 아래 부록에 모두 표기했다. 연구자가 2008년 5월부터 2019년 6월까지 매일경제신문에 직접 게재한 80인 기업가의 인터뷰 총 90건의 기사 내용이다. 모든 기사는 신문 지면에 실린 내용으로, 조간 최종판(7판) 버전이다.

사람중심 기업가정신의 개별 구성요인에 해당하는 문장을 기사에서 찾아 구성요인별로 나눠 표기했다. 구성요인 옆 괄호 안의 숫자는 기사에서 해당 요인에 적용된 문장의 횟수를 의미한다. 맨 위에 기업가 성명과 당시 직책을 적었고, 그 아래에는 해당기사 URL(uniform resource locator)을 명기해 누구나 직접 본문을 확인할 수 있게 했다. 활자화된 기사를 분석대상으로 삼았지만, 연구자가 인터뷰 당시 작성해놓은 인터뷰 메모를 일부 활용하기도 했다. 인터뷰 당시 중요하게 다뤄졌지만 언론사 사정으로 보도되지 못한 인터뷰 메모 내용은 ※로 표시해 따로 구분했다.

아래 자료는 인터뷰 보도일자에 따라 최근 순서대로 배열했다.

1. 전용식 대원 대표

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2019/06/447529/>

-비전제시(1) = "1990년대 초 서울 압구정동에서 오렌지족이 등장한 것처럼, 베트남에서는 도이머이정책 이후 출생한 1990년대생이 2020년을 전후로 강력한 소비층으로 등장할 것. 현재 10·20대인 베트남의 신소비층을 한류라는 플랫폼으로 끌어오는 것이 베트남 사업의 목표"

-위험감수(1) = "대원이 한국에서는 크지 않은 건설업체지만 베트남의 지도를 일부 바꿀 만큼 현지에서는 무시 못 할 기업으로 자리매김했다. 럭셔리 주택은 물론 다낭 콘도·리조트, 현지 1호 이마트 매장, 섬유·화학 공장 등 다양한 분야에서 시행과 건설능력을 인정받고 있다."

-선제적행동(2) = "1988년 서울올림픽 이후 한국이 겪은 급격한 경제

성장이 지금 베트남에서 그대로 재현되고 있다. 빠르게 달리고 있는 베트남의 등에 잘 올라타면 1980년대 국내 대기업들처럼 급성장할 수 있다" / "지금 베트남 1인당 국민소득이 2700달러 정도로 한국 1980년대 후반과 비슷한데, 이후 한국에서 일어났던 소득 증가, 주택 수요 확대, 신도시 개발 등의 메가트렌드가 여기서도 똑같이 일어나고 있다. 국내 건설사업은 일감이 계속 줄고 있는데 베트남은 사업 기회가 폭발적으로 늘어날 것"

-혁신(1) = "이제 부자들과 외국인을 대상으로 한 아파트에서 벗어나 베트남 현지 중산층을 위한 대중적인 아파트를 본격 공급할 계획. 현지 건설사보다 비용을 5~10% 정도만 비싸게 받으면서 품질과 공정을 관리할 수 있는 노하우는 현지 건설업력 15년 정도 돼야 터득할 수 있다."

2. 박성찬 트라움하우스 회장

<https://www.mk.co.kr/news/view/realestate/2019/03/165649/>

-생태계(2)) = "부모가 자녀 교육 때문에 직장을 그만두지 않게 하는 것, 서민이라도 자기 자녀는 귀족처럼 교육시킬 수 있게 하는 것, 이게 내가 평택에 아파트를 지으려는 이유다. 특히 서민들이 사는 임대아파트를 고급스럽게 짓고, 남들이 부러워할 만한 커뮤니티도 갖추고 싶었다." / "사업은 돈을 벌려고 하는 거지만, 돈을 좇으면 결국 망가지더라. 내가 세상에서 무슨 역할을 해야 하는지 고민하고 그대로 정진하면 돈과 성공은 저절로 따라온다고 믿는다"

-비전제시(1) = "세상에 없던 좋은 집을 짓는 것이다. 하나님은 내게 예술가의 달란트를 주셨다."

-선제적행동(1) = "(최고가 주택인) 트라움하우스로 유명해지면서 이런 집을 작게 만들어달라는 얘기를 많이 들었다. 언젠가 한번 해보고 싶었는데, 자양동 건대입구역 앞에 땅을 사게 되면서 해볼 수 있게 됐다."

-혁신(2) = "미세먼지로부터 완벽하게 안전한 공간을 만드는 거다. ~중략~ 에어컨보다 비싼 필터를 써서 밖에서 들어오는 미세먼지의 99.5%를 막는다. 지하 산소 발생 시설에서 직접 만든 산소를 24시간 공급하면서 산림욕장 수준의 산소 농도를 유지한다. 사물인터넷(IoT) 기술을 활용해 밖의

미세먼지 정도에 따라 자동으로 공기를 순환한다. 이런 종합적이고 완벽한 공기 청정 시스템은 이전까지 없었다. / "남들은 한번 성공한 대로 계속 찍어내면 된다고 하지만 난 창피해서 그럴 수 없다"

-실행력(1) = "트라움하우스 개별 단지의 디자인 콘셉트가 모두 다른데 3차를 `클래식과 모던의 과도기`로 잡았다. 이걸 표현하려면 베이지색에서 파스텔 브라운 색감이 도는 구름무늬 돌이 필요했다. 머릿속에만 있던 거라 구하지 못해 발을 동동 구르고 있었다. 미국 로스앤젤레스(LA) 가구 대리점에 출장 갔다가 거기서 그 돌을 발견하고는 무릎 꿇고 돌바닥에 키스했다. 주변을 탐문한 끝에 페루까지 날아가서 그 돌을 서울로 공수했다."

-탁월성 추구(1) = "라운 웨딩홀에 페백실이 있는데 여기 마룻바닥을 다섯 번이나 뜯어냈다. 부부가 돼서 양가 어른을 처음 모시고 인사하는 자리는 따뜻하고 풍만한 기운이 있어야 하기 때문이다."

3. 손지호 네오밸류 대표

<https://www.mk.co.kr/news/realstate/view/2019/01/33936/>

<https://www.mk.co.kr/news/realstate/view/2019/05/290251/>

-권한부여(1) = 네오밸류는 익선동 한옥마을의 지역문화를 그대로 살리면서 새로운 도시문화를 배가할 수 있는 도시재생사업을 위해 가칭 `익선동 과수원` 프로젝트에 돌입했다. 완전 백지 상태에서 올해 1년간 회사 내외부의 전문가들이 모여 새로운 그 무언가를 만들어보자는 취지다.

-생태계(2) = 여기에 입점할 총 35개 상가는 오프라인 매장이 없는 소형 온라인 소셜커머스업체들로 채울 계획이다. 온라인상에서 특색 있는 상품으로 입소문이 난 소형 업체들에 비교적 저렴한 임대료로 가로수길 입점 기회를 주는 셈이다. / "아기자기한 소형 한옥과 높은 밀집도의 골목, 젊은 상인과 고객, 한국과 외국 문화의 접목 등 익선동만의 독특한 정체성을 살려나가겠다. 특색 있는 지역상권을 살려 젠트리피케이션이 일어나지 않도록 고민하고 있다"

-비전제시(1) = "도시재생은 새로운 도시문화가 형성되는 촉매제 역할을 하는 것. 특정한 위치(location)의 건물보다는 지역맥락을 기반으로 한 장소

(place)의 정체성에 집중해야 한다."

-위험감수(1) = 엘리웨이 광고가 기존 상가와 다른 점은 천혜의 입지 위에 아기자기한 문화가 있는 골목 상권을 만들었다는 점이다.

※손지호 대표는 기존 디벨로퍼와 달리 상가를 지어 일괄 분양하지 않고, 회사가 상당부분을 직접 소유하면서 자신만의 독특한 상권을 조성하는 일본식 모델을 최초 적용하고 있음. "신도시나 신축 대형 아파트단지를 가보면 상가가 텅텅 비어 있는 것을 본다. 주먹구구로 상가를 파는것에만 신경쓰다 보니 상권이 죽는거다. 디벨로퍼가 공실 리스크를 지고 독특한 상권을 만드는 데 주력해서 돈과 함께 가치를 만들어야 한다. 모리 같은 일본 디벨로퍼 처럼 한국에서도 그런 개발업체가 나와야한다.(인터뷰 메모)"

-선제적행동(1) = 수도권 대규모 택지개발 위주로 수평 확장 경쟁을 펼치던 국내 디벨로퍼들이 이제 서울 도심으로 눈을 돌려 도시재생 프로젝트에 미래를 걸고 있다. ~중략~ 최근 서울도심 도시재생 사업에 대해 가장 공격적인 도전을 하고 있는 곳은 `라이프스타일 디벨로퍼`를 자처하는 네오밸류다.

-실행력(1) = 중앙광장에는 세계적인 모던아트 작가 `카우스`의 초대형 예술품인 `클린 슬레이트(Clean slate)`가 아기 두 명을 양팔에 안고 익살스러운 모습으로 서 있다. 네오밸류는 이 예술품을 광장에 세우기 위해 법정 조형의무 설치액의 10배 넘는 돈을 들였다.

4. 임동수 CBRE코리아 대표

<https://realestate.daum.net/news/detail/all/20190211040305951>

-공정(1)=세계 최대 부동산 종합서비스 기업인 CBRE의 임동수 신임 한국법인 대표는 아침 일찍 사무실에 출근해 좋은 자리를 차지하는 게 첫 번째 일과다. 한국인 최초로 최고경영자(CEO) 자리에 올랐지만 자기 방은 물론 고정 자리도 따로 마련하지 않았다.

-역량개발(1) = "고정석을 없애고 공용 공간을 크게 늘리면서 직원들이 자연스럽게 섞여서 소통하고 편하게 일하는 분위기를 만들었다"

5. 문주현 엠디엠그룹 회장

<https://www.mk.co.kr/news/realstate/view/2018/12/770903/>

<https://www.mk.co.kr/news/realstate/view/2019/05/371682/>

<https://www.mk.co.kr/news/realstate/view/2019/04/270164/>

-공감(1) = ※"기술력과 복지가 좋은 기업에는 최고의 인재가 모이게 마련이다. 좋은 인재로 기업이 성장하면 그 이익을 직원들과 당연히 공유해야 한다"(인터뷰 메모 : 매달 유자녀 직원에게 20만~100만원의 보육료를 지급하기로 했음)

-생태계(1) = ※"젊은이들이 보육비와 사교육비로 아이를 낳지 않는다는 말을 들었을때, 나라가 걱정되서 잠이 오지 않았다. 나라에서 하지 못하면 기업이라도 술선수범해서 직원들이 마음놓고 아이를 낳을 수 있게 해줘야 한다고 생각했다"(인터뷰 메모)

-위험감수(2) = "6곳을 다 둘러봤는데 지방이라도 삼성생명이 가지고 있던 땅은 워낙 입지가 좋은 곳이고 서울에서 `지방은 위험하다`는 선입견이 있어 역발상 투자를 할 수 있었다" / "해외 첫 직접 개발 프로젝트다 보니 규모가 크지는 않지만 직접 땅을 매입하고 금융을 조달해 건물을 짓는다는 면에서 기존 빌딩을 사서 그대로 보유하거나 부동산 펀드에 돈을 넣는 일반적 투자 형태와는 다르다. 국내 부동산 경기가 하강하고 있고 규제도 많아 해외에서 직접 디벨로핑해 고수익을 노리는 플랫폼을 만들어야 할 때"

-혁신(1) = ※문주현 회장은 부동산 디벨로퍼로서는 처음으로 공공금융기업인 한국자산신탁을 인수해 1위 개발업체로 성장. "당시 비금융 쪽에서는 정부소유이던 한국자산신탁을 인수할 엄두를 누구도 내지 못했지만 신탁사를 끌어안으면 완전히 새로운 영역이 열린다는 생각으로 도전해 따냈다. 완전히 새로운 영역에 투자해야한다는 소신은 변함이 없다."(인터뷰 메모)

-실행력(1) = 국내 최대 디벨로퍼인 엠디엠그룹 문주현 회장이 강남 마지막 금싸라기 대형 필지로 꼽히는 서초동 옛 정보사령부 땅을 거머쥐었다. 6년 전 공매로 나와 여덟 번이나 유찰됐지만 문 회장이 1조원 넘는 거액을 베풀어 공매에서 낙찰받았다.

6. 김윤수 빌사남 대표

<https://www.mk.co.kr/news/realstate/view/2019/02/78993/>

<https://www.mk.co.kr/news/realstate/view/2019/04/200664/>

-선제적행동(2) = 고등학교를 졸업하자마자 일찌감치 공인중개사 자격증을 취득하고, 약관 나이부터 빌딩중개업에서 업력을 쌓았다. 포털 블로그가 친숙하지 않던 시절부터 발로 뛰며 얻은 빌딩 정보를 차곡차곡 쌓아서 공유해갔다. 2016년 국내 최초로 빌딩 실거래가를 조회할 수 있는 모바일 앱을 개발하고, 빌사남이라는 회사를 세웠다. / "진짜 꼬마빌딩을 방송 중에 팔겠다는 생각보다는 부동산도 이렇게 거래될 수 있다는 새로운 시도를 해보자는 의미였다. 막상 방송하고 나니 여기저기서 꽤 문의를 받았고, 앞으로도 한 달에 한두 번은 꼬마빌딩이나 고급빌라를 실시간 방송으로 중개하겠다."

-혁신(1) = "과거처럼 임대수익에만 의존하지 말고 월세를 줄이면서 임차인의 수익을 건물주와 함께 공유하는 투자구조도 고민해봐야 할 때다. "공실이 많던 꼬마빌딩 중상층에 프랜차이즈 독서실을 끼워넣어 이익을 공유하면서 원원한 사례 등 다양한 솔루션이 나올 수 있다"

7. 장재훈 JLL코리아 대표

<https://www.mk.co.kr/news/realstate/view/2018/01/41762/>

-공감(1) = ※"한국인 최초 대표가 되고나서 가장 큰 꿈은 직원들에게 좋은 직장을 만들어주고 싶은거다. 회사의 힘은 좋은 직원으로부터 나온다." (기사 가안에 포함됐다가 지면사정으로 삭제)

-선제적행동(2) = "지어놓으면 팔리고, 사놓으면 오르는 시대는 끝났다" / "백화점, 대형마트, 아울렛 등 오프라인 상점의 성장이 멈추고, 초대형 스퀘어 마트 물류단지의 성장세가 가속화할 것" / "이전처럼 넓은 오피스를 쓸 필요가 없어지면서 좋은 입지의 고급 빌딩 가격은 점점 오르고 변두리는 가격 하락과 공실 확대 리스크가 높아질 것"

-혁신(1) = 장 대표는 JLL코리아의 미래 성장동력으로 국내 대기업의 해외 부동산 관리서비스 사업을 첫손에 꼽았다.

8. 허은아 예라고 대표

<https://www.mk.co.kr/news/society/view/2017/03/177966/>

-공감(1) = "제 딸과 우리 직원 자녀들이 다니고 싶은 회사로 키우고 싶다"

-비전제시(1) = "리더의 이미지는 집단을 대표한다. 좋은 리더를 만들 수 있는 이미지 디자인 회사를 만들 것이다."

9. 디미트리스 실라키스 벤츠코리아 대표

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2016/06/400559/>

-생태계(1) = "한국에서 번 돈을 현지에 선순환시키는 사회공헌 사업에도 매년 두 자릿수 이상 지출을 늘리겠다"

-탁월성추구(1) = "한국 시장은 전체 판매대수로도 글로벌 7위 수준인 매우 중요한 시장이다. 벤츠코리아는 애프터서비스(AS)센터 확충 등 인프라 스트럭처 투자를 늘리겠다."

10. 최종식 쌍용차 사장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2016/04/268160/>

-위험감수(1) = "마힌드라그룹과 기술, 판매망, 플랫폼, 생산시설 등을 공유하면서 잠재력이 무궁무진한 인도 시장을 적극 공략하겠다. 마힌드라는 저가형 소형차에 집중하고 쌍용차는 고급 모델 위주로 공략하면 두 회사 간 시너지 효과가 날 것"

-선제적행동(1) = "쌍용이라는 이름이 외국인이 보기에 너무 길고 어려워 미국 진출 시기에 맞춰 브랜드를 변경할 계획이다. 한국적이면서도 SUV 명가 이미지를 줄 수 있는 신규 브랜드를 고민하고 있다"

-혁신(1) = "최근 소형 SUV 시장에서 돌풍을 일으킨 티볼리 흥행에 그치지 않고 하이브리드를 비롯한 친환경 라인업을 만들겠다"

-탁월성추구(1) = "SUV를 전통적으로 잘 만들어온 회사라서 그런지 쌍용차 직원들은 차를 탄탄하게 만들어야 한다는 고집 같은 게 있다. "티볼리 새시 하단에도 중간에 강판을 끼워 넣어, 연비를 다소 포기하더라도 안전을

최우선으로 만들었다“

11. 박동훈 르노삼성 대표

news.mk.co.kr/v2/economy/view.php?sc=30000001&year=2016&no=208931&relatedcode=000060007

-공감(1) = "차후에도 한국인이 계속 CEO가 될 수 있는 선순환의 전통을 만드는 게 중요하다."

-위험감수(1) = "르노삼성이 지금까지는 패배의식에 젖어 있었는데 누가 때리면 같이 때릴 줄도 아는 용맹한 조직으로 바꾸기 위해 `쫓지 말라`고 강조한다."

-선제적행동(1) = "소형차로 불리는 B세그먼트를 보면 국내에 엑센트 프라이드 아베오 등 3종의 차밖에 없는데 이는 고객 니즈가 없어서라기보다 공급자들이 이 시장을 가볍게 봤기 때문이다. 더 개성 있고 더 안전한 소형차가 나온다면 경차·중형차 고객들이 새로운 선택을 할 가능성이 높다."(외국차 클리오 수입판매 결정)

12. 김효준 BMW코리아 대표

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2016/03/208896/>

<https://www.mk.co.kr/news/society/view/2016/06/414900/>

-공감(2) = "영업장에 있는 판매사원들을 만나보면 내가 처음 일할 때 생각도 나고, 아들딸 같아서 마음이 짝하다" / 수입차 견적과 가격 구성 등의 정보를 투명하게 고객에게 공개하고, 판매사원에게는 생계를 유지할 수 있는 최소한의 방어막을 쳐줘야 한다는 게 김 사장의 결론이다.

-공정(1) = 김 대표는 이 (CEO 승계) 후보군에 고위임원뿐 아니라 발군의 매니저들도 포함시키라는 조건을 달았다. 연차에 따라 위로 올라가는 게 아니라 실력과 능력에 따라 후임을 뽑겠다는 의지의 표현이다.

-생태계(3) = "독일 본사가 BMW코리아의 미래채단을 사회공헌 모범사례로 선정하고 글로벌 3곳의 현지 법인에서 같은 개념의 재단활동을 벌이기로 최근 결정했다" / 김 사장은 젊은이에게 꿈을, 더 많은 사람에게 행

복을 줄 수 있는 기업의 사회적 책임을 다하겠다고 다짐했다. 그는 "BMW 코리아가 이만큼 성장할 수 있었던 건 `Doing better is good(나은 쪽으로 바꾸는 게 좋다)`이라는 생각으로 고객 입장에서 도전과 혁신을 하며 일해 왔기 때문"이라며 "회사 규모가 커지면서 `Doing good is better(좋은 일을 하는 게 낫다)` 정신이 더욱 중요해지고 있다"고 설명했다. 그리고 가장 좋은 것은 `Doing both is the best(둘 다 하는 게 최고다)`라고 강조했다. / "BMW그룹 100주년이자 수입차 업계에 발을 들인 지 21년이 되는 올해를 맞아 마지막으로 꼭 도전하고 싶은 꿈이 있다. 견적실명제나 세무정산서 제공 의무화 같은 파격적인 조치를 통해 불신과 출혈경쟁, 질 낮은 서비스로 이어지는 수입차 판매의 악순환 고리를 끊고 싶다."

-역량개발(2) = "지난 14일 BMW코리아 임원회의에서 CEO 승계를 위한 인사 프로그램을 본격 가동하겠다고 전격 발표했다"며 "회사 내외부에서 5명 정도 CEO 후보자를 추려서 1~2년간 훈련시키고 이 중에 차기 CEO를 뽑을 것"이라고 말했다. / 당시 직원들은 사장이 객장 안을 둘러볼 때면 모두 기립해 2~3분간 서 있다가 인사를 하고 앉는 게 관례였다. 가까머리 수습사원은 "일하기도 아까운 시간에 왜 모두 저렇게 일어나서 인사를 합니까. 사장님도 직원들이 열심히 일하는 모습을 보고 싶어하지 않을까요"라고 입바른 소리를 했다가 호되게 꾸지람을 들었다.

-선제적행동(1) = 글로벌 금융위기로 자동차 회사들이 모두 힘들어 할 때, 김 대표는 비용을 35억원이나 들이면서도 차 판매가 거의 일어나지 않던 모터쇼에 불참하기로 결정한다. 처음에는 `배신자` 소리를 들었지만 개의치 않았다. 이후 김 대표는 강남 모처에 작은 공간을 빌려 `한 명을 위한 모터쇼`라는 콘셉트로 클로즈룸 행사를 기획했다. 한 시간을 한 명의 잠재 고객에게 오롯이 투자해 800여 명을 모셨는데 550대나 계약이 됐다.

-혁신(1) = "의사들이 환자라는 말 대신 고객이라는 말을 쓰기 시작한 게 얼마 되지 않는다. 독과점 시장에서 수요자가 아닌 고객에게 집중하며 신시장을 개척했던 수입차 업계의 기업가정신이 살아나야 할 때"

-실행력(1) = `내가 1억원 넘게 주고 당신네 차를 샀는데, 타이어에 평

크가 나서 주말을 망쳤다'는 고객의 성화를 다른 임원들은 "잊어버리라"고 충고했지만, 김 대표는 그러지 않았다. BMW 고객이라면 전국 어디서나 전화 한 통이면 30분 안에 새 타이어로 교체해주는 전담 서비스 팀을 꾸린 것.

13. 박용만 두산 회장

<https://www.mk.co.kr/news/society/view/2015/11/1042318/>

-생태계(2) = 박 회장은 조부이자 국내 최고(最古) 그룹을 세운 박두병 창업주가 사업을 시작한 동대문 상권을 살리는 데 역량을 집중하고 있다. 박 회장은 사업적 이유 못지않게 심각한 불황을 겪고 있는 동대문 상권을 살리겠다는 소명의식을 갖고 있다. / 박 회장은 사재 100억원을 털어 '동대문 미래창조재단'을 세우고, 면세점 사업에서 벌어들인 돈 중 10%를 지속적으로 재단에 넣어 주변 상권을 살리겠다는 공약을 들고 나왔다.

-혁신(1) = 두산과 신세계는 연내 만료되는 3개 면세점 특허를 대상으로 사업계획서를 낸 상태다. 두산은 동대문 두산타워를 앞세워 면세점 특허를 받아내려 하고 있다.

14. 윤동준 포스코에너지 사장

<https://www.mk.co.kr/news/society/view/2015/09/850392/>

-공감(1) = 포스코에서 노사문제를 적극적으로 해결하며 '소통의 달인'으로 불렸던 윤 사장은 평소 "모든 문제의 답은 현장에 있다"며 현장경영을 강조해 왔다. 그는 모든 경영진이 현장의 목소리를 적극 경청하고 현장 직원들이 회사의 비전, 정책 등을 올바르게 이해하고 동참할 수 있도록 소통의 폭을 넓여 줄 것을 당부했다.

-생태계(1) = 윤 사장은 "앞으로 2~3년이 포스코에너지의 미래를 결정짓는 골든타임"이라고 강조했다. 이를 위해 경영진은 세계 일류 수준의 창의적이고 화목하며 윤리적인 경영을 해나가겠다고 다짐했다. ※포스코그룹에서 노무·대외홍보 파트를 오래 담당해온 윤 사장은 평소 '직원화합과 사회적공헌'에 대해 수차례 강조해왔다.(인터뷰 외 대화)

-비전제시(1) = 윤동준 포스코에너지 신임 사장이 장고 끝에 격단화윤(格·單·和·倫)이라는 경영철학을 직원들 앞에 내놔다. 격(格)은 일류경영의 역량을 갖추자는 의미고, 단(單)은 단순함을 바탕으로 창의경영을 구현하자는 의지다. 화목한 경영의 화(和)와 윤리경영의 윤(倫) 또한 윤 사장이 강조하는 철학이다.

15. 안상일 하이퍼커넥트 대표

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2015/08/834504/>

-권한부여(2)= 안 대표는 "전 세계 사람들이 얼굴을 보면서 대화하고 친구를 만들 수 있는 앱을 만들자"는 청사진을 그렸다.(창업 당시 외부 지인과 협업) / ※"모든 직원이 직급 관계없이 영어이름 부른다. 내 이름은 샘(Sam)인데, 아무도 사장이라고 하지 않는다. 8개국 직원들이 같이 일하고 있는데, 각자 알아서 일하고 중요한 것만 나한테 보고한다. 어떨때 필요할 때 직원들 찾기가 쉽지않다."(지면화 안된 인터뷰)

-역량개발(1) = ※"우리 비즈니스는 좋은 직원들의 창의력과 집중력에서 나온다. 사옥을 임대해서 들어갈때 가장 신경 썼던 곳도 직원들이 놀면서 일할 수 있는 카페같은 사무실이다. 만화책만 2000권을 배치했고, 포켓폴다이, 공짜 커피숍을 만들었다."(지면화 안된 인터뷰)

-비전제시(1)= "중동을 한 번도 가보지 못했지만 대를 이어 거기서 돈을 벌고 있다. 건설 기적을 일으킨 아버지 세대처럼 아자르를 중동의 국민 메신저로 키우고 싶다."

-위험감수(1)= 안 대표는 2008년 서울대 창업동아리 친구들 30여 명과 함께 `레비서치`라는 검색서비스 사업에 뛰어들었다. / ※"아자르 앱이 전세계적으로 대박이 났지만 한가지 아이টে으로 회사를 지속성장시키기는 어렵다. 지금까지 없었던 2인 방송 중계앱을 만들어서 시험방송 해보고 있는데, 이 신사업도 일본 등 해외시장을 타케팅하고 있다."(지면화 안된 인터뷰) /

-선제적행동(1)= "당신이 한국에 살면서 케냐, 이라크, 터키, 대만 사람과 얼굴을 보며 대화해 볼 기회가 몇 번이나 되겠어요. 손가락으로 스마트

폰 화면을 넘길 때마다 지구 저편에서 지금 벌어지고 있는 모습을 그대로 접할 수 있어요. 아프가니스탄에서는 지금도 집에서 총을 들고 있고, 네팔에선 지진 얘기를 하면 몸서리를 쳐요."

-혁신(1)= ※"사업 성공은 기본적으로 운이라고 생각한다. 하지만 운도 도전을 하는 사람만 누릴 수 있는거다. 로또도 복권을 사는 사람에게만 당첨 기회가 주어지는 것 아닌가. 우리의 대표작인 아자르도 마찬가지로, 벌어들이는 돈으로 끊임없이 작게라도 신사업을 계속 벌여나가는 것이 지속가능하게 생존할 수 있는 길이다."(지면화 안된 인터뷰)

-실행력(2)= 2000년 대학교 신입생이던 안 대표는 출근시간 지하철역에서 김밥을 팔았다. 김밥과 우유를 2000원에 묶어 파는 아이디어로 하루 3시간 일해 월 100만원씩을 벌었다. / 첫 사업 실패는 충격 그 이상이었다. 지인들과 연락을 끊고 라면과 삼각김밥으로 하루를 버텼다. 너댓 개씩 닥치는 대로 IT 막벌이를 하면서 하루 4시간 이상 자본 적이 없다. 이렇게 4년을 일해서 첫 사업의 빚을 모두 갚았다.

16. 정성립 대우조선해양 사장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2015/06/608172/>

-공감(1) = 정 사장은 "대우조선해양은 IMF 외환위기 이후 워크아웃에 들어가면서 이미 대규모 인력을 감축했다"며 "대규모 인력 조정은 직원들의 회사에 대한 신뢰를 떨어뜨리고 이를 회복하는 데 오랜 시간과 비용이 든다"며 인력 감축 무용론을 폈다.

-탁월성추구(1) = "STX조선해양 위탁경영은 할 생각도 없고, 여력도 없다. 공동 원자재 구매처럼 서로 윈윈이 되는 곳에선 STX조선해양을 국가적인 차원에서 도울 수 있지만, 대우조선해양에 한 뼘만큼이라도 손실이 난다면 돕지 않겠다. (합병가능성도) 전혀 아니다."

17. 김인호 한국무역협회 회장

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2015/05/467003/>

-생태계(1) = "시장자본주의가 확고한 미국 사회가 이렇게 돌아가는 건

국민이 소득에 상관없이 기부하는 문화가 자리잡고 있어서다. 특히 많이 배우고 많이 버는 사람들이 기부를 많이 해야 존경받을 수 있다."

-비전제시(1) = 김 회장은 무역협회장으로서 한국의 경제영토를 넓히고 수출의 핵심인 중국시장을 공략하는데 최선을 다하겠다고 다짐했다.

-실행력(1) = 김 회장은 자신 임기 동안 중국 FTA를 최대한 활용해 세계 시장으로 떠오르는 중국과 인도에서 국내 수출업체들이 성공할 수 있는 길을 다지겠다는 의지를 불태우고 있다. ~중략~ 중국의 경우 FTA무역융합지원센터 내에 `차이나데스크`를 설치해 수출 기업들의 한·중 FTA 활용을 극대화하는 등 전폭적인 지원 활동을 펴나가고 있다.

18. 권오준 포스코 회장

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2015/10/1005844/>

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2015/05/463148/>

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2015/06/608176/>

-생태계(1) = 권 회장은 이번 쇄신안의 큰 줄기를 `포스코 갑(甲)` 문화 개선과 재무건전성 확보에 두고 있는 것으로 알려졌다. 특히 연간 수십조 원의 원자재 구매와 하도급 일감 제공을 도맡고 있는 구매파트에 대해 선 강력한 인적 쇄신이 단행될 것으로 보인다. 기술연구의 외길을 걸어온 권 회장은 최근 불거진 포스코의 납품비리를 묵도하면서 크게 충격을 받은 것으로 알려졌다.

-역량개발(1) = "수년 내 대규모 고속련 인력이 퇴직할 것으로 예상됨에 따라 선배들이 경험으로 얻은 지혜와 노하우 전수가 그 어느 때보다 중요한 시기다. 현장의 암묵지(暗黙知)를 형식지(形式知)화하고 그렇게 쌓인 지식을 지속적으로 업그레이드해야 한다."

-혁신(3) = "포스코는 본업인 철강사업만으로도 앞으로 100년간 생존할 수 있는 세계 최고 기술력을 가지고 있습니다. 하지만 포스코는 서서히 진화할 겁니다. 새로운 시대엔 철강회사 포스코가 아니라 재료회사 포스코 혹은 에너지·인프라스트럭처 기업 포스코로 바뀌어 가야 할 것입니다." / "일찍이 자동차강판에 투자해 지금 수익을 올리는 것처럼 앞으로 현실화될

전기차 같은 미래상품 소재 개발에도 집중할 것. 일상적인 제품으로는 안 되고 기술개발을 통해 남들이 만들지 못하는 상품을 만들어야 하는 건 다른 산업에도 모두 적용되는 얘기다.“ / "포스코그룹 심장은 현장이며 모든 경쟁력이 현장에서 나옵니다."

-실행력(1) = "발로 뛰고 눈으로 확인해야 회사의 숨겨진 문제점을 찾아내고, 새로운 개선과 도약의 기회를 발견할 수 있습니다. 이를 위해 저 역시 필드형 CEO가 되겠습니다."

19. 석위수 볼보건설기계코리아 사장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2015/05/422331/>

-공정(1) = 그는 볼보건설기계 한국법인의 `옥의 티`로 여성 임원 부족을 꼽았다. 중공업 여성 인력 자체가 적은 국내 현실에서 현재 한국법인 여성 매니저 비중은 10%에 불과하지만 앞으로 글로벌 수준까지 늘리고 싶다는 얘기다.

-생태계(1) = "과거 볼보에서 독일공장을 맡은 적이 있었는데 부품의 상당 부분을 루마니아와 체코 같은 동구권에서 조달했다. 기술력 있는 협력업체들을 잘 유지해간다면 한국 산업단지는 중공업 기업을 하기에 좋은 입지를 가지고 있는 셈."

-역량개발(1) = 성주농고 재학 시절 영어, 수학, 과학을 숨어서 독학했다. 고려대 기계공학부 재학 시절, 남들은 1년도 못하고 뛰쳐나오는 입주(入住)과외를 10년간 했다. ~중략~ 화기소대원으로 35개월간 복무한 군생활 동안에는 하루도 영어단어와 전공서적을 놓지 않았다. 처음엔 `군대에서 무슨 공부냐`며 술하게 맞았지만, 일병 즈음 되자 고참도 간부도 되레 `공부해서 꼭 성공하라`고 하더라.

-혁신(1) = 볼보건설기계는 지난해 합천시험개발센터에 180억원을 신규투자했다. 여기서 새로 개발하는 시험장비를 여러 조건하에서 테스트할 수 있다. 첨단장비의 연구개발(R&D) 메카를 창원에 두겠다는 볼보그룹의 결단이 느껴지는 대목이다.

-실행력(1) = 석 사장은 "점심시간 이후 전기 사용량이 오전에 비해 약

간 낮아지고 특히 퇴근시간 이전에 뚝 떨어지는 게 보이죠? 이것은 퇴근이 가까워질수록 일손을 놓고 대충대충 일하는 근로자가 많다는 뜻이에요"라고 말했다. 최근 석 사장은 각 사업 파트의 전기 사용량 추이를 시간대별로 뽑아서 살펴보고 있다. 노동생산성이 떨어지는 파트에 확실한 물증을 들이대며 분발을 끌어내기 위해서다. / "공장 설비를 20년 주기로 교체하는 게 일반적인데 1978년 삼성중공업 때 신설한 공장설비를 아직도 아무 문제 없이 쓰고 있다. 소프트웨어 프로그램을 자체적으로 개발하고 평소 유지보수에 만전을 기해 이뤄낸 성과로, 창원공장 설비의 제조원가는 다른 공장의 절반 수준에 불과하다."

20. 김우중 前 대우 회장

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2015/03/288770/>

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2015/10/994153/>

-공감(1) = "외국에 나와서 열심히 살아가는 젊은이들을 보면 옛날 생각이 나서 힘이 나고 웃음이 난다. 창업을 하든 회사 생활을 하든 해외에 더 큰 기회와 할 일이 많다."

-생태계(1) = "어머니가 삼시 세끼 때와 아침 저녁으로 하루에 다섯 번씩 기도를 하셨는데 날 위해 기도해주시던 생각이 자주 난다. 나는 젊었을 때 너무 바빠서 교회를 다니지 못했지만 기도를 많이 하면 선하게 살 수 있다는 말을 믿는다."

-역량개발(1) = "한국 기업들이 전 세계로 뻗어나가 있지만 개도국에는 위의 사장하고 아래 현지 직원들을 이어줄 강한 허리가 없다. 젊은이들이 독기를 가지고 이런 역할을 해줘야 기업도 살고 나라도 산다."

-비전제시(1) = "앞으로는 공식적인 대외 활동 없이 우리 젊은이들이 더 큰 세상을 향해 도전하는 것을 돕는 데 여생을 바칠 계획"

-위험감수(3) = "아프리카처럼 흥분되고 떨리는 곳이 없었다. 눈을 감으면 아직도 아프리카의 흙냄새가 난다. 아프리카에서 사업을 하면서 엄청난 가능성을 느꼈다. 젊을 때는 `은퇴하면 아프리카에 와서 살다가 죽어야지`하는 생각도 했다." / "대한민국이 선진국 대열에 굳건히 합류하기

위해서는 더 많은 한국인이 기업가 정신을 가지고 세계로 뻗어나가야 한다. 우리나라 경제활동인구 중 20%까지 국외로 나가야 한다고 생각한다." / "마지막으로 아시아가 여러분에게 기회의 땅이 될 것이라는 점을 강조하며 제 얘기를 마칠까 합니다."

21. 이철우 대성전기 사장

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2015/03/194877/>

-생태계(2) = "지저분한 환경에서 수십 명이 모여 작업하는 영세한 협력사들의 상황을 보고 깜짝 놀랐다. 우리 같은 1차 벤더들이 저가 수주를 받아오니 그다음 협력사들은 죽지 못해 사는 정도였다"고 털어놨다. 이 사장은 수익성이 낮은 가전용 스위치 사업부문을 협력사에 모두 넘겼다. 협력사에 새로운 사업기회를 주면서 대성전기는 자동차 스위치에 '선택과 집중'하겠다는 의지의 표명이다. / "우리 부품업체에 협력사와의 상생은 선택이 아닌 생존의 문제. 우리 혁신팀이 협력사에 3개월씩 상주하면서 시스템을 뜯어고치고 설비투자까지 해 주는 이유는 같이 가야 살아남기 때문이다."

-위험감수(1) = 대성전기는 현재 중국에 두 곳, 인도에 한 곳의 현지 생산기지를 운영하고 있다. 이 사장은 향후 3년간 중국과 인도 멕시코에 각각 1개씩 현지공장을 추가로 세운다는 계획이다.

-실행력(1) = "직원들이 각자 맡은 업체들을 개별적으로 관리하면서 주먹구구식으로 물류가 이뤄지고 있었다. 협력사를 포함한 전체 물류과정을 중앙 시스템으로 관리하는 혁신작업을 통해 비정규 물류비용이 매년 절반씩 줄어 지난해 5억원까지 낮아졌고, 직원들 퇴근 시간도 8시로 앞당겨졌다."

22. 조환익 한국전력 사장

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2015/02/162566/>

-생태계(2) = 조 사장은 내년까지 100개, 2020년까지는 500개의 기업을 나주에 유치하겠다는 목표를 세웠다. 한전이 공을 들이고 있는 '나주

업성 1호' 기업은 에너지 부문의 코스닥 상장사로 알려졌다. / 조 사장은 "기업을 만나보면 가장 먼저 묻는 게 '사람을 구할 수 있느냐'는 질문"이라며 "한전이 나주에 인도국립공과대학(IIT) 같은 명문대학을 만들어 인재와 기업이 모여드는 생태계를 만들겠다"는 포부도 밝혔다. 한전은 나주에서 에너지 전문인재를 내년에 300명, 2020년에는 1000명까지 육성한다는 목표다.

-비전제시(2) = "이곳 나주에 혁신적인 에너지밸리를 만들어 사람과 기업이 모여들고 지역경제가 성장하는 데 최선을 다하겠다. 나는 씨앗을 뿌리다 가겠지만 40년 공직생활의 마지막 임기를 다 던질 만큼 의미 있는 일이고 결국 꼭 성공할 것이라 믿는다." / 그는 "한전이 여기에 만들려는 에너지밸리는 단지가 아니라 밸리라는 게 중요하다"며 "산업단지가 파란 지붕과 높은 굴뚝으로 대표된다면, 밸리는 젊은 인재들이 강소기업과 연구소에 모여 창의를 생산해내는 곳"이라고 설명했다. 그는 빗가람에너지밸리를 미국의 실리콘밸리, 영국의 사이언스파크, 일본의 도요타시티처럼 키우겠다는 생각이다.

-혁신(1) = 조 사장은 한전의 미래 먹거리로 스마트그리드와 전기차, 전기저장장치(ESS)를 꼽았다. ~중략~ 한전은 이런 상상 속의 세상을 구현할 수 있는 시스템을 이미 개발한 상태다. 중동과 동남아 국가들이 한전과 에너지 스마트시티 구축을 의논하는 것도 탄탄한 기술력이 뒷받침됐기 때문이다.

23. 홍순직 한국생산성본부 회장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2015/01/57246/>

-공감(1) = 멀리서 타지에서 생활하는 졸업생들을 찾아가 적금통장을 손에 쥐어 주며 다독이는 것도 홍 회장이 하는 일이었다. 홍 회장은 "포항(포스코)이나 파주(LG디스플레이) 등 먼 곳에 취직한 학생들을 찾아가서 '이 악물고 1억원을 모아서 그만두지 않고 버티자'는 선언문을 읽게 하면 아이들이 모두 울더라"며 본인도 눈시울을 붉혔다.

-비전제시(1) = "대한민국 경제 성장은 한마디로 무역과 생산성 향상에

달렸다고 본다. 중소기업 생산성은 대기업 대비 30% 정도고, 서비스업도 제조업 대비 46% 수준이라는 점에서 중기와 서비스업 생산성 향상에 온 힘을 쏟겠다."

-실행력(2) = 홍 회장이 총장 취임 이후 가장 먼저 한 일은 학생 화장실 청소다. 본인이 철 수세미를 들고 학생 변기를 손수 닦으면서, 교수들에게 실습실 내부와 기계를 닦자고 제안했다. 대기업은 불량률을 낮추고 수율을 높이기 위해 현장을 청결하게 정돈하는데, 더러운 실습실에서 공부한 학생을 입사시키기 어려울 것이라는 생각 때문이었다. / 그는 "총장과 교수들이 우리 학생을 뽑아 준 기업에 직접 찾아가서 '졸업생들에게 뭐가 부족한지 말씀해 주시면 다음 학기에 반영하겠다'고 인사하자 기업들이 우리 학교를 다시 보기 시작했다"며 "이런 노력을 수년째 이어가자 '기업들이 믿고 뽑아도 되는 대학 출신'이라는 평판이 생기더라"고 말했다.

24. 박찬구 금호석유화학 회장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2014/12/1511233/>

-역량개발(1) = "금호산업을 꼭 특정 기업이 가져가야 할 이유가 어디 있느냐. 그런 이유와 로비가 금호그룹을 힘들게 만들었다. 아시아나항공은 이제 항공을 제대로 운영할 수 있고 시너지를 낼 수 있는 능력 있는 경영자가 가져가야 한다. 아시아나항공이 금호그룹 경영 아래서 제대로 이익을 내지 못한 부분이 있다."

-혁신(1) = "유가 하락과 글로벌 침체로 금호석화 본업도 점점 어려워지고 있다. 본업이 어려울 때 다른 데 신경쓰지 않고 신사업 연구에 매진하는 게 나의 경영 철학"

25. 조인국 서부발전 대표

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2014/11/1471181/>

-공감(2) = "직원들 복리후생과 생산성 향상을 위해 내년부터 적극적인 인력 교류를 시행하기로 발전사 대표들과 합의를 진행 중. 격오지 근무와 본사 지방 이전으로 가족과 생이별을 하고 있는 직원들에게 활로를 터줄

수 있게 됐다." / ※"한전 부사장 출신으로서 한전 자회사와 협력업체 직원들이 구조적으로 일의 성취감을 느끼기 어려운 상황이다. 직원들의 고민을 풀어주고 인센티브 시스템을 갖추어서 신명나게 일할 수 있게 하는게 내 일이다."(인터뷰 메모)

-혁신(1) = 내년에는 GS에너지, KB자산운용과 함께 1조3000억원 규모 평택3 복합발전소를 건설한다. ~중략~ 미국 셰일가스를 GS에너지에서 직접 들여와 비용을 줄이는 윈윈 전략을 택했다. 조 사장은 "민자유치를 활용해 투자를 적극 늘려 나가겠다"고 설명했다.

26. 김준경 한국개발연구원(KDI) 원장

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2013/06/445224/>

-권한부여(1) = "동료 학자들과 함께 당시 실제로 작성된 각종 관련 서류들을 뒤적이며 확인할 수 있었다. 학자가 어떻게 없는 사실을 얘기할 수 있겠나. 새마을운동의 성공은 지금도 시사하는 바가 크다." / ※"KDI는 과거부터 각분야의 내노라하는 브레인들이 모여있다. 나보다 훨씬 훌륭한 학자들이 많은데, 내 연구보다도 그분들을 어떻게 모시면서 도와줄 수 있는지가 내 가장 중요한 풀이다."(인터뷰 메모)

-생태계(1) = "민주사회에서는 개별 주체들이 모두 자기 목소리를 낸다. 실타래처럼 얽혀 있는 갈등을 해결하려면 누구나 인정할 수 있을 만한 과학적 실증자료가 있어야 이를 토대로 대화하고 타협에 이를 수 있다. 사심 없는 정직한 연구 결과를 내놓겠다. 대화와 토론이 가능한 공론의 장을 만드는 역할도 담당하겠다."

-역량개발(1) = "KDI에 와서 선후배들에게 많이 배웠다. 1997년 외환위기 때 국제통화기금(IMF)으로부터 우리 경제가 무장해제 당하는 걸 보고 동료들과 함께 너무 억울해서 잠을 제대로 자지 못한 기억이 난다."

-비전제시(2) = "KDI는 국내 유일의 정부 출연 종합 연구기관이다. 수많은 연구소들이 나름의 전문성을 가질 수는 있지만 좁은 시각에서 연구하면 큰 숲을 보지 못한다. 지금 우리가 가지고 있는 문제는 정치·경제·사회에 걸쳐 실타래처럼 얽혀 있다. 이걸 풀어내려면 숲과 나무를 동시에 보면

서 객관적인 시각에서 실증적 연구를 해야 하는데, 이것이 바로 KDI의 소명이다." / "(KDI가 제 역할을 못한다는) 그런 비판은 일리가 있다고 보고 겸허하게 받아들인다. 더 심층적인 연구를 통해 전문적이고 믿을 만한 결과를 내놓지 못한 탓이다. 나라가 잘되려면 내셔널 어젠더(국가 현안)를 고민하는 싱크탱크 집단이 있어야 한다. 그 역할을 다하겠다."

-선제적행동(1) = "집이 필요 있겠나. 일하느라 잠잘 시간이 있겠나? (웃음)" / "정책을 연구하는 학자는 숫자와 통계에만 의존하면 안 된다. 정책 개선은 숫자로만 하는 게 아니다. 여러 정책의 변화 과정과 그에 따른 반응을 살피면서 실패와 성공 사례를 연구해야 한다."

27. 구본웅 포메이션8 공동대표

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2012/08/522782/>

-공정(1) = "당신이 패밀리(가족)라서가 아니라 그런 밸류(가치)를 지닐 때에만 경영을 맡아야 한다. 그게 아니면 차라리 전문경영인에게 회사를 맡기는 게 낫다는 철저한 도전의식을 가져야한다."

-역량개발(1) = 이미 2009년 스탠퍼드대 동기 3명과 함께 만든 4000만 달러 규모 하버퍼시픽캐피탈 펀드의 자금 조달과 운용을 해본 경험이 있다. / ※"포메이션8이라는 펀드 자체가 스탠포드대학 지도교수와 친구들끼리 만든 프로젝트다. 전세계 각국 상황과 관심있는 산업섹터를 나눠 정보를 공유하고 각자 책임하에 투자하는 식이다. 전문성이 극대화된다는 면에서 같이 일하는게 너무 좋은 기회다."(인터뷰 메모)

-비전제시(1) = 구 대표는 `포메이션8`이라는 신규 펀드를 통해 세상을 바꿀 수 있는 산업을 키우는 데 이바지하고 싶다는 포부를 밝혔다.

-위험감수(1) = LS그룹 오너가(家)의 장손인 구본웅 씨(34). 그는 구태회 LS전선 명예회장의 장남인 구자홍 LS그룹 회장의 외아들이다. 한국 재벌의 기존 공식대로라면 지금쯤 LS그룹에서 초급 임원이 되어 경영수업에 한창일 나이다. 구본웅 씨는 이런 상식(?)의 굴레를 벗어던졌다. 스스로 `포메이션8`이라는 벤처캐피탈을 만들어 한국과 미국을 오가며 미래 성장동력이 될 투자거리를 찾아다니고 있다.

-선제적행동(1) = "전통산업 중에 중국 등의 도전을 받지 않는 것이 없을 정도다. 이제는 늘 새로운 것에 도전해야 할 시점이다."

28. 성락제 동아화성 사장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/06/313594/>

-위험감수(1) = 답답했던 성장세가 중국 인도 러시아 등지에 해외법인을 세우면서 본격 활로를 찾기 시작했다. ~중략~ 성 사장은 "해외 진출로 성장이 본궤도에 진입했다는 데 의의가 있다"고 말했다. "중국 최대 가전업체인 하이얼 측 요청으로 칭다오 공장에 들어가는 방안을 추진 중"

-혁신(2) = "신재생에너지나 자동차 부품 쪽에 관심이 많다. 유럽이나 북미 기업과의 합작투자도 고려 중." / "원료 배합 등의 기술력 강화로 재료비 등에서 원가가 12% 낮아질 것. 하반기로 갈수록 이익률 개선효과가 눈에 띄게 나타날 것."

29. 이동현 YBM시사닷컴 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/08/553214/>

-혁신(2) = "이미 대다수 영어학원에서 우리가 만든 NEAT 모의고사 콘텐츠를 가지고 이 시험을 준비하고 있다. 국가영어능력평가시험(NEAT) 준비 1호 학원을 일산에 준비하고 있고 내년 상반기부터 프랜차이즈 중심으로 입시영어 시장에 적극 진출하겠다" / 일본에서 YBM시사닷컴의 콘텐츠를 독점 공급하는 영유아 영어학원이 향후 1~2년 안에 다섯 배 성장을 바라보고 있고, 인도네시아와 대만 등에선 이 회사가 개발한 토익 스피킹 시험 플랫폼을 수입하는 작업을 진행 중이다.

30. 장현국 네오위즈 CFO

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/07/494148/>

-생태계(1) = " "최근 일련의 회사 결정이 오너 지배력 강화용으로 비쳐진 것은 빠른 시간 내에 커 온 조직의 미숙함 탓이었다. 앞으로는 시장의 지적을 새겨 들겠다."

-혁신(1) = "현재 1000억원 이상 대형 인수·합병만 3건을 동시에 추진하고 있다. 이르면 석 달 안, 늦어도 일 년 내 적어도 1건 정도는 구체적인 성과가 나올 것."

31. 양찬모 애강리메텍 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/07/442777/>

-혁신(1) = 애강리메텍은 PB 외에도 `무기발포기술`이라는 비장의 무기를 준비 중이다. ~중략~ 양 대표는 "이번 중국 국영기업 합작전은 PB보다 무기발포기술을 활용한 건설자재 생산공장 수출에 초점이 맞춰져 있다"며 "올해는 매출 2000억원을 예상하고 있지만 중국 화력발전소와 무기발포 건설자재 공장 수주가 현실화하면 2013년엔 1조원 매출을 목표로 삼고 있다"고 청사진을 내놨다.

-선제적행동(1) = "연간 8000억원 규모로 추정되는 중국 PB파이프 시장을 애강리메텍이 사실상 독점하게 됐다. 중국 동북지역 음용수용 금속배관 노후화가 사회문제로 불거지면서 국영 다롄시국유자산투자회사와 PB파이프 생산·판매업체를 합작 신설했다"

32. 윤현동 이마트 CFO

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/06/393466/>

-선제적행동(1) = 윤 부사장은 "중국시장이 크다는 생각으로 무리하게 단기간 확장하다 보니 적자가 발생했다"며 "그래도 작년 적자 규모를 정점으로 보고 있다"고 밝혔다. 이마트는 일단 올해 예정된 상하이 지역 점포 한 군데를 추가하는 것 외에는 중국 내 신규 출점을 중단한 상태다. 이마트는 최근 중국 내 27개점 가운데 상하이 지역 11개점 매각을 추진하고 있고, 랴오닝성 쓰촨성 등에서 인수·합병(M&A)을 모색하고 있다. 윤 부사장은 "중국은 포기할 수 없는 시장"이라며 "상하이 등 연안지역 진출에서 서부내륙과 화북지역으로 진출할 중장기 계획이 있다"고 밝혔다.

-혁신(1) = 이마트는 중국 사업 부진을 교훈 삼아 동남아시아시장 공략에 신중을 기하고 있다. 윤 부사장은 "베트남 진출 시기는 일단 내년 말로

잡았다"며 "다만 단독으로 들어가기에는 정책 리스크가 너무 크기 때문에 베트남 정부와 소통이 잘되는 현지 파트너와 합작 형태로 진출한다"고 설명했다.

-탁월성추구(1) = 롯데그룹이 유통에서 엔터테인먼트(극장), 금융(카드)으로 영역을 넓힌 것과 달리 오직 유통 한우물만 파겠다는 전략이다. 윤부사장은 "극장이나 금융 등 유통이 아닌 사업은 중장기적으로도 전혀 고려하지 않는다"며 "일반 소비자나 중소 자영업자 대상 트레이더스, 이마트 물에 우선순위를 두고 있다"고 설명했다.

33. 김현수 롯데쇼핑 CFO

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2011/05/341457/>

-혁신(1) = 롯데쇼핑의 해외 진출 청사진도 밝혔다. 기업 인수·합병(M&A)으로 교두보를 마련한 롯데마트는 현지화 전략으로 달리는 말에 채찍질을 한다는 계획이고, 백화점은 차근차근 중국 점포를 늘린다는 목표다. 김 상무는 "올 6월 백화점 중국 텐진 1호점을 시작으로 2012년에는 텐진 2호점, 2013년에는 중국 선양점, 베트남 하노이점 오픈을 확정했다." -탁월성추구(1) = 부동산의 백화점 1위 롯데쇼핑이 무리한 시설투자와 외형성장보다는 수익성을 끌어올리는 데 집중하겠다는 경영방침을 밝혔다. ~중략~ 그는 "국내 경쟁사(백화점)들이 주요 거점에 집중투자하는 방식으로 강하게 도전해오고 있지만 우리의 외형과 수익성은 위축되고 있지 않다"고 말했다.

34. 윤윤수 휠라코리아 회장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2011/05/324731/>

-위험감수(1) = ※"휠라코리아가 글로벌 본사를 인수할 때 전세계가 깜짝 놀랐다. 난 항상 위기가 기회라는 생각으로 리스크를 저왔다. 그게 기업가의 역할이라고 생각한다. 이번 타이틀인수건도 같은 맥락이니 잘 평가해달라."(인터뷰 메모)

-혁신(1) = 미래에셋과 휠라코리아의 글로벌 골프업체 타이틀리스트 인

수가 마무리된 21일 저녁, 윤운수 휠라코리아 회장은 콜리앗을 쓰러뜨린 다윗처럼 득의양양한 표정이었다. ~중략~ 인수·합병(M&A) 업계에서도 골프공과 골프화, 장갑에서 글로벌 시장점유율 1위를 차지하고 있는 타이틀리스트와 풋조이 인수는 그 규모와 브랜드가치 면에서 의미 있는 `달`이라는 평가가 지배적이다.

35. 이승재 승화명품건설 회장(2014년 법정관리)

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2011/04/243681/>

-비전제시(1) = "설계부터 자재조달, 시공까지 턴키 방식으로 일괄사업이 가능한 종합 EPC(Engineering, Procurement&Construction) 건설 그룹으로 키우는 게 목표"

-위험감수(1) = 이 회장은 "의욕적으로 추진 중인 몽골사업도 대학 건설 등 연내 가시적인 성과를 낼 수 있을 것"이라고 말했다. 지난주 말 서울마리나 개장식에 참석한 몽골 건설교통부 차관과 해양청장에게 현지 흡수골호수 마리나 리조트사업을 제안하기도 했다.

-선제적행동(2) = 교량 포장 시장은 한계가 있다고 보고 한강 마리나 요트사업 진출에 이어 엔지니어링 업체 인수·합병(M&A)도 추진 중이다. / 국내 교량 특수포장 분야에서 독보적 위치를 점하고 있는 업체가 바로 지난해 1월 코스닥에 상장한 승화명품건설(옛 승화엘엠씨)이다. ~중략~ "일부에선 회사 이름에 `건설`이 들어가면 주가에 악영향을 준다고 반대하기도 했다. 하지만 한미파슨스처럼 특화된 분야에서 독보적인 영역을 구축한다면 결코 지는 산업이 아니다."

36. 강영재 하이트진로 CFO

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/04/218364/>

-선제적행동(3) = "도수가 낮은 술의 확산, 여성 등 매출 저변 확대, 술의 다양성에 관한 수요 확대를 고려한 결과. 현 구도에서 1~2%의 시장점유율을 놓고 싸우는 것보다는 트렌드 변화에 맞춰 추가적인 매출 확대를 추구하는 게 옳다고 판단했다." / 그는 1시간30분간 이어진 인터뷰 중 `1

등으로서` `1위 업체로서` 등 1위라는 표현을 7차례나 강조했다. ~중략~ "맥스 프리미엄은 당시 다른 제품에 비해 약 25% 높은 가격에 판매했지만 소주는 기존 희석식 편중에서 증류주 중심의 고급형 확대를 모색하고 있다." / 강 부사장은 생수시장 강화에도 열을 올리고 있다고 전했다. 하이트진로그룹은 진로의 100% 자회사로 석수와 퓨리스를 두고 있다. 그는 "최근 생수 주문자상표부착생산(OEM) 공장을 인수하는 등 지속적인 투자와 브랜드 관리에 나설 것"이라고 말했다.

-혁신(1) = 먼저 동남아시아 진출을 추진 중이다. 이를 위한 타깃 시장은 태국이다. 강 부사장은 "태국의 메이저 주류업체와 수출할 품목의 도수 등을 논의하고 있다"며 "이르면 올해 하반기부터 수출에 나설 것"이라고 말했다. 일본은 현지 업체 인수·합병(M&A)을 계획 중이다. 피인수 대상으로는 사케 또는 증류식 소주·주류 업체를 염두에 두고 있다.

37. 이민주 에이티넘파트너스 회장

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2012/04/233074/>

-생태계(1) = 그가 벗어두고 온 몽툰한 검정 구두는 몇 년을 신었는지 밑창의 상표가 닳아서 잘 보이지 않았다. 그의 유독 크고 두툼한 귀와 장례식장 앞에 놓아 둔 `조의금은 정중히 사절합니다`라는 뜻말이 아니었으면 그가 정말 `1조원대 거부` 이민주일까 하는 생각마저 들었다. / 이 회장은 선행과 나눔에 있어서도 떠벌리기를 꺼리는 사람이다. 그는 모교인 연세대에 수백억 원을 조용히 기부했다.

-역량개발(1) = "공부하고 토론해서 생긴 커먼센스(상식)는 인사이트를 만들고, 인사이트에 의한 투자는 두려워하지 말고 참고 기다리라." / "꼭 공부 못하는 놈들이 나머지 공부하는 거야. 야근하지 말고 책도 읽고 여행도 다녀. 그래야 인사이트가 생기지."

-위험감수(1) = "브라질에 투자하면서 환헤지를 하는 것은 바보들이 하는 일이다. "브라질의 가치를 보고 투자하면 브라질 화폐가치 상승에 베팅하는 게 당연하지 않나. 유가 등 커머디티 가격도 글로벌 경제 상황에 밀접하게 연관된 팩터인데 환을 잘 모른다고 그냥 기계적으로 헤지하는 건

비겁한 일."

-선제적행동(1)= "모든 세상이 대체에너지 얘기를 하고 있지만, 그만큼 석유와 가스를 벗어나 살 수가 없다는 얘기다. 석유와 가스 없이 대체에너지로만 살 수는 없다. 지금 가격에 충분히 투자할 만한 게 해외 석유가스 광구다. 이걸 상식이고 인사이트다."

-혁신(1) = 케이블 업체인 C&M 매각으로 최고 현금 부자 반열에 오른 그는 요즘 자원 투자에 꽂혀 산다. ~중략~ 지금 이 회장의 뇌 속에는 자원이 가득 차 있다. 특히 석유와 천연가스. 이 회장이 외환위기 당시 혈값에 나온 케이블TV에 투자해서 초대박을 터뜨린 것처럼 그는 제2의 빅샷으로 `오일 앤드 가스`를 파고 있다.

38. 강성희 오텍 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/02/103661/>

-위험감수(2) = `여우가 호랑이 새끼를 삼켰다. 그것도 피 한방울 흘리지 않고.` 특장차 제조업체 오텍이 지난해 말 글로벌 에어컨 메이커 캐리어 한국법인을 인수하자 시장에서 나온 평가다. 오텍은 캐리어 인수경쟁에서 한 차례 물을 먹었지만 당초 인수자인 시노코파이프가 대금을 치르지 못하자 이 회사 자체를 27억원에 인수해 캐리어를 결국 품에 안았다. / "캐리어 외 세컨드 브랜드도 론칭해 중동용 고급 냉방시장과 동남아시아 용 중저가 냉방시장을 적극 공략할 것. 인천공항 힐튼호텔 KTX 등에 독점 공급할 만큼 시스템 냉난방 분야는 경쟁력이 있기 때문에 가정용보다는 시스템 설비분야에 중점을 두겠다"

-선제적행동(1) = / "올해부터 현대차에서 생산하는 대부분 특장차를 오텍이 OEM 방식으로 생산하게 됐다. 연간 100억~150억원의 매출 증대 효과가 예상된다." ~중략~ 영세 특장차 업체가 있지만 자체 생산라인을 갖춘 기업이 오텍뿐이라는 점에서 향후 현대차 특장차 OEM건은 `사실상 독점`에 가깝다는 게 업계의 평가다.

-혁신(1) = "그간 캐리어는 경영 현지화에 실패하면서 시스템 냉난방 시장을 대부분 내줬고 수출까지 급감해 내홍을 겪었다. 적극적인 영업과 연

구개발로 올해는 전년 대비 20% 이상 증가한 3000억원 이상 매출을 올리겠다."

39. 박준현 삼성증권 사장

<https://www.mk.co.kr/news/economy/view/2011/01/62302/>

-역량개발(1) = 박 사장은 PB들의 역량 향상을 위해 CFP(국제공인재무설계사) 취득을 독려하면서 합격자들과는 별도로 점심시간을 함께하는 등 공을 들였다. 이 결과 현재 업계에서 가장 많은 263명의 CFP를 보유하게 됐다. 2위와는 4배 가까이 많은 격차다.

-비전제시(1) = "랩을 중심에 두고 다양한 자산군을 편입해 삼성증권이 관리해 주는 개념의 종합자산관리 계좌가 최종 목표다. 국내주식뿐 아니라 해외주식, 채권, 펀드 등 다양한 재산을 랩어카운트에 편입해 말 그대로 종합자산관리 서비스를 제공할 것"

-선제적행동(1) = "메릴린치에서도 자산관리 상품 설계의 절반 이상이 주식을 중요한 자산으로 삼고 있다"며 "컨설팅형 주식영업(Advisory Based)을 통해 자산관리 시장의 새로운 패러다임을 열 필요가 있다"

-혁신(1) = 박준현 삼성증권 사장은 갈 데 없이 넘치는 돈, 기존 펀드에 대한 실망감, 부자들의 특별 자산관리 욕구 등 새로운 시장환경을 일찌감치 감지했다. 또 `주식 결합 종합자산관리`라는 자신의 가치관을 실현할 첫 도구로 박 사장은 자문형 랩을 움켜잡았다.

40. 임흥수 현대위아 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/01/55522/>

-비전제시(1) = 현대위아는 2020년까지 연결매출 20조원을 달성해 글로벌 20대 자동차 부품업체로 도약하겠다는 출사표를 던졌다. 현재는 연결매출 5조원에 글로벌 순위 65위권이다.

-혁신(1) = "2015년까지는 현대기아차 성장과 함께 동반상승하는 시기가 되겠지만 그 이후에는 자체적인 신성장 동력이 필요해 외부 기관과 함께 7~8개 신사업을 놓고 고민 중이다. 그중 첫 번째 신성장 동력으로 전

기차 모터사업을 선정해 연구개발 중"

41. 정연준 선창산업 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/01/52842/>

-위험감수(1) = 선창산업은 올해 안으로 뉴질랜드에서 국외 조림사업을 시작할 계획이다. ~중략~ 정 대표는 "올해는 뉴질랜드 임야 3000ha 정도에 시험적으로라도 조림사업 첫 삽을 뜰 것"이라며 "최종적으로 1만ha 이상 규모로 조림사업을 벌이고 현지 가공과 수출을 해낼 수 있는 사업장으로 키워나갈 것"이라고 청사진을 밝혔다.

-혁신(2) = "올해는 정말 바쁜 한 해가 될 것. 본격적인 외형 성장을 위해 최소 2~3년 미래 먹을거리를 위한 고민을 해왔는데 올해부터는 가시적인 성과를 내보이겠다." / "건설자재를 소비해 줄 수 있는 중견 건설사나 목제품 제조 과정에 필요한 화학소재 관련 업체들을 주로 보고 있다. 주력 사업이 내수에 치우쳐 있어 매출 다변화를 위해 수출 경쟁력이 높은 업체에 우선권을 두고 딜을 진행 중이다. 그동안 충분한 연구를 했기 때문에 올해는 결과물을 내놓을 것. 현재 실탄(현금자산)이 400억원 정도인데 1000억원 넘지 않는 매물이라면 인수 가능하다."

42. 이영기 CT&T 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/12/730539/>

-위험감수(2) = 지난 4월 중국 베이징기차, SK에너지와 함께 양해각서(MOU)를 맺고 추진 중인 중국 전기차 합작법인 신설도 2011년 1월 본계약이 체결될 것으로 보인다. 이 대표는 "이미 베이징기차가 자동차 생산공장을 인수해 2011년 상반기 중에는 전기차 생산이 일어날 것"이라며 "중국합작법인 지분은 중국 베이징기차가 51%, CT&T와 SK에너지가 24.5%씩을 나눠 가질 계획"이라고 말했다. / "2010년 코스닥 상장 과정이 지연되면서 대량생산 시설 구축과 판매 활동을 제대로 하지 못했고 연구개발비와 인력충원비가 많이 들어가면서 대규모 적자가 예상된다. 내년부터 국내 관공서와 해외에서 본격적인 전기차 매출이 시작되면 2011년에는

매출 2000억원, 영업이익률 10%를 달성할 수 있을 것."

43. 김정수 일산방직 사장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/10/555209/>

-선제적행동(1) = 대한방직협회 회장을 맡았던 김정수 사장은 "원사를 뽑는 방직산업은 노동집약적 사업도 아니고 사양사업은 더더욱 아니다"며 "국내 방직업체들은 글로벌 섬유전쟁에서 승리할 가능성이 매우 높다"고 말했다. ~중략~ 김 사장이 업계를 `섬유전쟁`이라고 표현한 것은 엄살이 아니었다. 선진국 경기 침체로 인해 소비자 반응을 보고 나서 급하게 나오는 추가 수주가 60% 이상을 차지한다. 또 글로벌 이상기후로 수요 예측이 어려워지면서 기존 5~6개월가량이던 납기가 최근에는 2~3개월로 줄었다.

-실행력(1) = 일신방직은 면화 구입부터 생산조건까지 까다롭게 관리하면서 품질을 보증하기에 경쟁사보다 비싼 가격에도 오히려 판매량을 늘리고 있다. 이런 글로벌 경쟁력은 올해 어닝서프라이즈로 이어질 전망이다.

44. 정현호 메디톡스 사장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/10/542820/>

-위험감수(2) = "현재 생산능력의 5배 규모인 제2공장을 신설하기 위해 오송에 대지를 구입했다. 2016년 완공을 목표로 미국과 유럽에도 납품할 수 있는 생산시설을 구축하겠다" / 정 사장은 메디톡스의 미래가 해외 시장에 있음을 분명히 했다. 이미 매출의 절반 이상을 해외에서 벌어들이고 있지만 2년 내 80%, 미국과 유럽시장 진출 후에는 95% 이상을 수출로 채운다는 계획이다.

-선제적행동(1) = 정 사장은 "당분간 50% 수준의 순이익률은 유지될 것"이라며 "보툴리눔독신은 상품화 이후 20년이 지나는 동안 전 세계에서 6개 업체만이 균주를 보유해 대량 생산하고 있을 정도로 진입장벽이 높아 수익성이 좋다"고 설명했다.

45. 오홍용 현대그린푸드 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/09/473801/>

-위험감수(1) = 현대그린푸드가 내수 일색이던 식자재유통·단체급식 업계 최초로 해외 시장 개척에 나선다. ~중략~ 오 대표는 "현대건설과 현대차 등 친척 기업들과 해외 급식사업을 턴키 형식으로 수주하는 계약에 대해 세부 사항을 조율 중"이라며 "계약이 성사되면 수백억 원대 해외 시장이 열리게 될 것"이라고 말했다.

-혁신(2) = "내년 초까지는 현대F&G 합병을 마무리할 계획. F&G는 현대백화점 전국 12개 점포에 입점해 있는 `베즐리` 베이커리를 운영하고 전국 350개 슈퍼마켓에 식품을 공급하고 있어 합병 후 소비자와 직접 맞는 유통채널이 생기게 된다." / "식품 생산·유통업체 몇 곳을 놓고 M&A를 검토 중. 현재 현금성 자산이 2000억원 수준인데 이 정도 금액 내에서는 두세 곳을 인수할 의지와 가능성도 있다."

46. 정순원 삼천리 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/08/462203/>

-혁신(2) = 삼천리는 도시가스사업 외에도 집단에너지 사업을 적극적으로 추진 중이다. 저가열원으로 에너지를 발생시켜 일정 지역에 열이나 전기를 공급하는 사업이다. / 삼천리는 또 해외 유전 및 가스전 개발에도 적극적으로 참여해 쓸쓸한 재미를 보고 있다. 맥쿼리그룹과 함께 에너지전문 자산운용사 맥쿼리삼천리자산운용을 설립한 것도 자원개발 사업에 대한 회사 측의 관심을 보여준다. ~중략~ 정 대표는 "한국가스공사와 우즈베키스탄 서페르가나 광구 석유가스개발 사업에 신규로 투자했다"며 "삼천리의 지분은 12.5% 수준"이라고 밝혔다.

47. 이상민 대호에이엘 대표

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2010/08/436296/>

-위험감수(2) = "2008년 10만평 규모 용지에 철도차량 임가공 공장을 지어 지난해부터 현대로템에 납품하고 있다. 현재는 바닥, 천장, 벽면 등

을 따로 임가공해 납품하지만 향후 열차 몸체를 전체적으로 조립하는 임가공 공정까지 수행하게 되면 매출은 급격히 늘어날 것." / 이런 사업 다각화 외에 대호에이엘은 `패 가능성 높은 로또`를 하나 움켜쥐고 있다. 코오롱그룹이 최대주주로 무릎 연골 재생약을 개발해 미국과 국내에서 2상 임상시험을 진행 중인 미국 바이오업체 티슈진 투자건이다. 이 대표는 "티슈진의 무릎 연골 재생약이 양산되면 계열사 프로모젠이 거기에 맞춤형 단백질을 독점 공급하는 계약이 체결돼 있다"고 말했다.

-선제적행동(1) = "이 공장에서 한 해 동안 생산하는 알루미늄 원판이 우리나라 인구와 맞먹는 4500만개 정도다. 사람의 먹을거리와 직결돼 심사기준이 까다로운 주방기기 재료 분야를 대호에이엘이 독점하고 있는 것은 그만큼 기술력이 뛰어나다는 증거."

-혁신(1) = 인수 당시 주방기기에만 치우쳤던 회사 매출은 현재 전기전자재료와 자동차부품 등 산업재에서 60%를 벌어들이고 있다. 대호에이엘이 생산하는 산업재는 휴대폰 배터리 케이스, 자동차 경량화 부품 등으로 다양하다. 최근 가장 크게 성장한 아이템은 삼성전자 LED TV에 들어가는 알루미늄 방열판이다.

48. 이상목 KPX케미칼 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/07/367243/>

-선제적행동(2) = "건설, 자동차, 가구 등 폴리우레탄을 사용하는 국내 전방산업 성장률이 점차 둔해지고 수익성도 낮아지는 추세라 신성장동력 산업을 키우는 게 내 소임이다. 3~4년 안에 현재 80%가 넘는 PPG 매출을 절반 이하로 떨어뜨리겠다." / 화학공학을 전공한 이 사장은 KPX케미칼 최대 무기와 위험요인으로 공히 `폴리프로필렌글라이콜(PPG)`을 꼽았다. ~중략~ KPX케미칼은 울산에 아시아 최대 PPG 생산시설을 보유하고 있고 국내 시장점유율은 60%를 상회한다. 이런 강력한 시장지배력과 기술력은 이 회사가 1999년 이래 줄곧 10%대 영업이익률을 기록한 배경이다.

-혁신(2) = PPG 외에 미래 먹거리로 눈에 띄는 것은 전자재료 사업부

문이다. ~중략~ 업계에선 KPX케미칼이 생산하는 전자재료가 100% 수입 하던 고부가가치 상품이라 마진율이 매우 높을 것으로 보고 있다. / "그런 산업이나 전자재료 등 신소재 화학제품과 관련된 업체들을 M&A 대상으로 놓고 검토 중이다. 지금까지 무차입 경영을 해왔고 현금성 자산도 800억원 이상 들고 있어 M&A에 2000억원 정도는 충분히 투입할 수 있다."

49. 최평규 S&T그룹 회장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/06/295678/>

-위험감수(1) = 계열사인 S&T중공업은 충기를 만드는 정밀기계장비를 수출한다. S&T중공업 관계자는 "초기 물량은 아프리카 국가에 400만달러 규모의 충기 제작 라인을 깔아주는 것에 불과하지만 이후 추가 수주나 주변국으로의 설비 수출로도 이어질 수 있다"며 의미를 설명했다.

-선제적행동(1) = "방위산업은 국내에서 유일한 S&T만의 브랜드라는 점에서 중요하다. 사업적인 면에서도 안정적 매출과 일정 수준 이상의 마진율이 확보되고 공격적인 연구개발을 할 수 있다는 게 장점."

50. 조재민 KB자산운용 사장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2010/06/290789/>

-생태계(1) = 펀드매니저 출신인 조 사장은 `펀드 파는 사람들이 과욕을 부려선 안 된다`는 철칙을 가지고 있다. ~중략~ "절대 수익을 벌어들일 것다던 그 펀드는 결국 연 2~3% 정도 수익밖에 내지 못했습니다. 뒤따라 아무런 판매 제한 없이 투자자를 받았던 후발 주자들은 고객들에게 마이너스 계좌를 돌려줬고 어떤 은행에서는 그 운용사 펀드를 받지 않겠다고 공언하기까지 했습니다. 자산운용사가 욕심을 부리면 안 되는 이유지요."

-역량개발(1) = "국내 자산운용사들의 주력 펀드 갈아타기 전략은 금융 선진국은 물론 일본, 중국에서도 통하지 않는다. 이제 국내 운용사들도 10년, 20년 장기 수익률이 나올 수 있는 대표펀드 만들기에 정력을 모을 때."

-위험감수(1) = "오는 7월에 나올 배당주펀드를 마지막으로 KB자산운용은 주식형 펀드 신상품을 더 이상 출시하지 않을 생각입니다. 비슷비슷한 펀드를 이름만 다르게 포장해 재생산하는 폐습을 더 이상 좇지 않기 위해서죠."

51. 김성찬 로케트전기 사장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2010/05/231297/>

-선제적행동(1) = 미국 P&G에 건전지 상표권을 팔아 넘긴 로케트전기는 현재 듀라셀, 로케트, 썬파워 건전지를 국내에 주문자상표부착생산(OEM) 방식으로 공급하고 있다. 김 사장은 "세 상표 건전지를 모두 합쳐 국내 35% 정도 점유율을 가지고 있다"며 "일본과 유럽 시장을 적극 개척하면서 지난해 건전지 매출이 20% 늘어난 것이 순이익 흑자전환으로 이어졌다."고 평가했다.

-혁신(3) = 로케트전기는 일본 업체들이 독식하고 있는 원통형 2차전지 철관(캔) 시장에도 뛰어들었다. 지금은 LG화학과 삼성SDI 등 국내 2차전지 제조업체들이 90% 넘게 수입해 쓰고 있는 실정이지만 이 가운데 상당부분을 국산화할 수 있다는 게 회사 측 전망이다. / 김 사장은 "장기적으로 전기자동차형(EV형) 전지 생산설비도 개발하고 있다"고 덧붙였다. / 반세기 넘는 전지 제조 업력을 가진 로케트전기는 종이처럼 얇고 잘 구부러지는 박막형 전지 개발로 세계 각국에 특허를 출원하고 있다. 국내와 중국 일본에서 이미 특허 출원을 마쳤고, 미국서도 특허 결정이 마무리 단계다.

52. 김용희 농우바이오 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/09/468556/>

-비전제시(1) = 김 대표는 "지난해 17% 수준이던 수출 비중을 올해는 22%, 5년 안에는 40%까지 끌어올리겠다"며 "수출물량은 마케팅비용 등 판매비가 적게 들어 마진율이 40%를 넘어선다"고 설명했다. 올해는 100억원, 5년 안에는 최소 200억원 이상 수출하겠다는 목표다.

-선제적행동(1) = "유전자 재조합 등 자체 생명공학기술 확보와 삼모작이 가능한 국외 직영농장 매입 등으로 과거 5~7년 걸리던 육종 연구를 최근엔 1~2년이면 할 수 있게 됐다. 중국과 일본에서 받은 무 관련 특허 외에 미국과 유럽에서도 국제특허 인증이 갈무리 단계에 있어 로열티 수출 계약을 진행 중."

-혁신(3) = "최근 10년 동안 매출 16~23% 정도를 매년 연구개발비로 사용했다. 최근 매출이 늘면서 연구개발비 비중은 낮아지고 있지만 매년 60억~70억원 이상을 R&D 비용에 할당하겠다." / "1~2년 안에 종자, 농작물, 음식품 등을 국내외에 유통시키는 특화된 유통사업에 진출할 것. 유통업체 인수·합병(M&A)도 함께 추진 중"이라고 말했다. / 농우바이오는 그동안 관(官) 위주로 연구·생산이 진행되던 5400억원 규모 곡물 종자시장에도 진출하고 있다. 일단 2010년부터 사료용 청보리 종자 매출이 17억원 예정돼 있고 향후 그 비중을 시나브로 늘려갈 태세다.

53. 손주은 메가스터디 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/04/222950/>

-생태계(2) = ※"잘 나가던 사회탐구 강사 시절 가족들이 교회 다녀오다가 교통사고 나서 아이를 잃었다. 그때부터 돈에 대해 별 미련이 없었다. 어찌 하다보니 여기까지 왔는데, 내가 큰 돈을 번 토양이 사교육이라는 건 몇몇하지 못하다. 내가 번 돈을 사회적으로 어떻게 내놓을지 고민이다."

(인터뷰 메모 / 유사 보도 : <https://mk.co.kr/news/society/view/2015/12/1154132/>) / ※"사교육은 한국의 고도 압축성장기 때 괴물처럼 생겨난 누구도 피하지 못할 부산물이다. 학벌사회에서 누구를 밟아야 이기는 사교육 시장이 바람직하다고 보지 않는다. 다만 과거 부자들만 받던 과외를 싸게 누구나 온라인으로 볼 수 있게 한건 나름 위안을 하는 바다. EBS 방송에서 수능을 낸다고 하는데, 메가스터디 이익과는 어긋나지만 그 방향은 찬성한다."(인터뷰 이후 사석에서의 대화)

-위험감수(2) = 메가스터디는 학원 공급 폭증으로 `레드오션`이 되고

있는 특목고 학원 시장에서 쓸 만한 매물을 인수하는 방식으로 중등교육 시장 확대를 모색 중이다. ~중략~ 손주는 메가스터디 대표는 "그동안 중등교육 분야는 능력을 갖춘 인재를 충분히 갖추지 못해 떨어지지 않았다"며 "특목고 학원들이 과당 경쟁 상태에 있어 1~2년 안에 좋은 물건을 매수할 수 있을 것"이라고 말했다. 그는 직·간접적으로 학원 인수 의향을 타진한 학원이 5곳이라고 덧붙였다. / 손 대표는 해외 진출과 관련해 "600명이 한 강의실에 모이는 열정과 스타 강사가 통하는 나라는 한국 일본 그리고 베트남"이라며 "베트남에 5억~10억원을 투자해 현대식 시설을 갖춘 오프라인 학원을 만들면 통할 수 있다고 본다"고 말했다.

-선제적행동(1) = 2년 동안 `메가잉글리쉬`를 내부적으로 만들어 키워온 메가스터디는 영어사업 독립도 검토 중이다. 손 대표는 "영어공교육 정책의 일환으로 진행되는 영어전문교실은 LG 측과 논의해서 콘텐츠를 공급하는 방안을 모색 중"이라며 "어학교재 판매와 영어전문교실 시장 확보 정도에 따라 독립 여부를 결정할 것"이라고 말했다.

-혁신(1) = 5년 후 메가스터디는 상암동DMC 신사옥으로 이전한다. 상암동 용지는 현재 사옥(5200평)의 절반 정도지만 새로운 사업 담당 부서로만 채워질 예정이다. 신사업에 대한 확장 가능성이 그만큼 높다는 얘기다.

54. 김택권 S&T대우 사장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2009/09/497000/>

-혁신(1) = 그는 "현대모비스와 아반떼 이후 하이브리드 차량의 핵심부품인 스타팅모터를 공동개발하고 양산만 남겨놓은 상태"라고 밝혔다. 또 플러그인 하이브리드 차량의 핵심부품인 구동모터도 2013년까지 1200cc급 GM 글로벌 신차용으로 공동개발 중이다.

55. 신동수 평산 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/12/635126/>

-위험감수(2) = 부산 본사에서 만난 평산의 오너 경영인 신동수 대표는

올해 `최악의 한 해`를 보낸 CEO 답지 않게 표정과 말투에 자신감이 넘쳤다. 그 `믿는 구석`은 현대중공업 등 대형사들이 아직 정식 인증을 받지 못한 상황에서도 국내외에서 풍력발전터빈 수주를 받고 있고, 평산은 이들 업체에 핵심부품을 단독공급하기 때문이다. 신 대표는 "내년 현대중공업에 1.65MW급 풍력발전기 기어박스 100대를 공급하기로 했다"며 "410억원 규모 매출 중에 이미 35%에 해당하는 계약금은 받은 상태"라고 밝혔다. / 신 대표는 "현재 독일에 있는 야케 기어박스 생산라인을 중국 다롄에 추가로 짓겠다"며 "2010년 10월부터 중국서 기어박스 생산이 시작돼 2012년까지는 연간 500~800MW 규모 물량을 만들 것"이라고 밝혔다. 독일 공장 생산능력의 절반 이상을 중국에서 생산하면서 현지 업체들과 중국에 진출한 국내 풍력업체에 싼값으로 물량을 대겠다는 의도다.

-혁신(1) = 풍력사업에 진출한 국내 조선업체들이 앞다퉈 평산을 찾는 이유는 어디에 있을까. 평산이 핵심부품인 기어박스와 베어링을 생산할 수 있는 국내 유일의 부품회사이기 때문이다. 지난해 4월 독일 기어박스 업체 야케를 인수하고, 중국 다롄에 풍력용 베어링 공장을 세우면서 이 같은 경쟁력을 갖추게 됐다.

56. 최진용 일진전기 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/09/478833/>

-선제적행동(1) = 최 대표는 "올해 55% 수준인 수출 비중을 내년에는 70%까지 끌어올리겠다"고 말했다. 수출이 늘어나면 선진국 전기시설 교체 수요와 이머징 국가 전기시설 구축 수요로 매출이 늘어나고, 각 국가 산업 발전 정도와 정책에 따라 일감이 분산돼 실적 변동성이 줄어드는 이점이 있다.

-혁신(1) = "이미 부사장을 대표로 한 풍력사업단을 출범했다. 이른 시일 안에 경쟁력을 가질 수 있도록 베스타스, GE, 지멘스 등 글로벌 풍력 업체들과 기술 제휴에 대해 협상 중."

-실행력(2) = "인천 안산 화성 등지에 분산돼 있던 20만평 규모 사업장을 충남 홍성 55만평 공장용지에 집중할 계획" / 2010년 경영 방침을 `

이익극대화(profit maximization)`로 정했다. 올해 경영 화두는 `경쟁력 확보`였다. "동소재 사업을 확장하면 매출은 충분히 늘릴 수 있는 구조지만 마진율이 낮고 현금회전율이 줄어들어 오히려 관련 매출을 줄여왔다. 외형을 늘리기 위한 적자 수주나 중저가 제품 판매, 단순 소재가공 사업 등은 앞으로도 과감히 줄여가겠다"

57. 김신배 SK C&C 부회장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/11/597412/>

-위험감수(3) = "SK텔레콤에서 이루지 못했던 해외 진출 성공의 꽃을 여기서 피워보고 싶다" / 김 부회장은 "2~3년 내에 해외 매출을 절반 수준까지 끌어올리겠다"는 말로 이야기를 시작했다. 올해 SK C&C의 해외 매출이 10%가 채 되지 않은 점을 감안하면 사실상 해외 사업에 `올인`하겠다는 의미다. SK텔레콤이나 KT 같은 유무선 통신사들이 해외에 나가서 "안방을 열어 달라"고 요구하는 것은 국가 기간산업이라는 점에서 매우 어려운 일이지만 IT서비스 업체는 기술력만 확보된다면 어디든지 진출할 수 있다는 게 김 부회장의 생각이다. / "중국 선전시의 지능형 교통망 시스템 사업을 수주하는 게 마무리 단계에 와 있다. SK건설, SK텔레콤 등과 함께 베이징에서 진행 중인 U시티 사업도 급물살을 타고 있다."

-혁신(1) = 본격적인 중국 진출을 위해 중국 현지법인을 인수·합병(M&A)하는 작업도 추진 중이다. 김 부회장은 "중국 IT서비스 업체 인수를 적극 검토하고 있다"며 "수백억 원대의 규모 있는 딜을 성사시켜야 의미가 있지 않겠느냐"고 반문했다.

58. 정영균 희림종합건축사무소 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/01/4766/>

-역량개발(1) = "해외시장 공략을 위해서는 현지 정보수집, 문화코드 이해, 디테일한 계약사항 확정 등이 필수라는 값진 교훈을 얻게 됐다."

-위험감수(2) = "(건설경기 하락기지만) 자기 돈으로 건물을 짓는 사람들은 지금을 사옥 설계 적기로 여기고 있다. 감독당국의 건축 인허가가 쉬

위지면서 대기업과 대형 언론사들의 사옥설계 용역이 아직도 한창."/ "올해는 미국과 유럽에 합작법인을 설립해 해외시장 공략을 강화할 계획입니다. 이를 통해 설계 분야 해외매출 비중을 40%까지 끌어올리겠습니다."

59. 김기석 로만손 사장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/01/8863/>

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2011/01/25926/>

-생태계(1) = 김 사장은 시계 생산 중 절반을 책임지고 있는 개성공단에 대한 불안감에 대해서도 "지금까지 많은 이익을 본 게 사실이고 최악 상황이 온다 해도 시계 생산에 차질이 없도록 준비를 마쳤다"고 대답했다. 개성공단 북한 노동자 한 달 임금은 기본급 67달러, 초과 노동 시에는 최대 100달러 수준으로 값싼 노동력 덕을 충분히 누렸다는 얘기다.

-위험감수(1) = 2011년에는 뉴욕에 단독 매장을 열어 글로벌 패션 브랜드로서 가능성을 시험할 예정이다. 김 사장은 "1월 미국 출장에서 미국 유명 스타일리스트 퍼트리샤 필드와 만나 드라마 `섹스앤드더시티` 주인공 세라 제시가 파커에게 제이에스티나 주얼리를 착용하는 계약을 체결할 것"이라며 "로만손 시계를 60여 개국에 70% 이상 수출하듯 제이에스티나 주얼리도 글로벌 브랜드로 만들겠다"고 말했다.

-선제적행동(2) = "패션사업 강화와 이미지 개선을 위해 로만손 상호 변경도 적극 검토 중" / "점포부터 내는 식이 아니라 현지 인기 TV 프로그램을 통한 간접광고, 브랜드 컨셉트에 맞는 유명인 광고를 통해 브랜드 가치를 높이는 전략을 채택한 셈"

-혁신(3) = "다음달까지 미국 현지 법인과 온라인 쇼핑몰을 설립하고 상반기까지는 뉴욕 소호거리에 국외 1호점을 개장할 것" / "최근 M&A 시장에 글로벌 패션 브랜드들이 나오기 시작했다. 해외 브랜드를 수입해 국내에서 판매하는 것보다 직접 회사를 인수하는 방식에 무게를 두고 대상을 물색 중." / 김 사장은 "오는 2월 핸드백 시장 진출에 이어 향후 선글라스, 속옷, 이불 등 공주 이야기가 접목될 수 있는 곳이라면 계속 아이템을 늘려갈 것"이라고 말했다. 왕관을 심벌로 하는 제이에스티나는 실존 인

물인 조반나 에스티나 공주를 모티브로 하고 있다.

60. 문용식 나우콤 대표

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2010/02/84575/>

-선제적행동(1) = 나우콤은 운영 중인 웹스토리지 사이트에서 쉬는 저장 공간(대역폭)을 빌려 필요한 곳에 유료로 서비스해 짭짤한 수익을 올리고 있다. 예컨대 신규 게임을 일시에 출시하려는 게임업체에 대규모 망을 빌려주는 식이다.

-혁신(1) = "올 3월부터는 스마트폰으로 동영상을 찍으면서 실시간으로 방송하는 모바일용 `방송하기` 서비스를 출시할 계획"

61. 강방천 에셋플러스자산운용 회장

<https://www.mk.co.kr/news/society/view/2010/03/147275/>

-선제적행동(2) = "사실로부터 출발하라. 남들과 달리 해석하라. 남보다 빨리 판단하라. 과감하게 행동하라." / 강 회장이 요즘 가장 눈여겨 보는 것은 `중국인의 지갑`이다. 그는 사회면에 실린 작은 박스 기사에서 `최근 면세점에서는`아리가토 고자이마스`보다 `씨에씨에`라는 안내 방송이 먼저 나온다`는 내용을 읽고 충격을 받았단다. ~중략~ 강 회장은 실제로 `중국에 극장이 빠른 속도로 늘고 있다`는 내용의 기사를 보고 `미국 대형 영화제작사에 투자해야겠다`는 결정을 내렸다고 설명했다.

62. 현창수 태양산업 사장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/03/162152/>

-생태계(1) = "부탄가스는 식당에 대규모로 납품되고 서민들이 많이 찾기 때문에 무작정 가격을 높일 순 없다. 그래도 썬 브랜드는 타사 제품보다 캔당 30원 정도 비싸게 팔리고 있다."

-위험감수(1) = 또 현 사장은 "늦어도 5년 안에는 현재 30% 정도인 수출 비중이 절반을 넘어설 것"이라고 내다봤다. 한국과 일본에 집중된 부탄가스 시장은 점점 개발도상국 시장으로 넓어지는 추세다. 회사 측은 중앙

아시아, 러시아, 인도 시장이 빠른 속도로 커지고 있는 데다 지리적으로도 멀지 않아 충분히 지배가능성이 있다고 보고 있다.

-선제적행동(1) = "잔량이 남지 않고 누수율을 적게 만드는 게 축적한 노하우다. 품질이 앞서기 때문에 경쟁사들이 가격을 싸게 밀고 들어와도 시장에선 `싼 게 비지떡`이라는 인식만 되레 강해진다."

-혁신(1) = 현 사장은 "휴대 연료를 생산한다는 점에서 연료전지와는 공통점이 있다"면서 "자동차 엔진 등 산업용으로 쓰일 만한 1만~2만시간용 중대형 연료전지 개발이 상당히 진척됐다"고 밝혔다. 연료전지 개발은 관련 핵심기술을 보유 중인 대학 출자 벤처기업과 함께 진행 중이다.

63. 황건호 금융투자협회 회장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/11/584531/>

-공정(1) = "자본시장은 앞으로 여성들에게 무한한 능력을 발휘할 기회를 제공할 것입니다." ~중략~ "금융 분야에서 삼성전자와 같은 글로벌 플레이어가 나오려면 전문·고급 인력이 필요하다. 자본시장이 많은 여성에게 기회의 땅이 될 것"

-생태계(1) = 학생들에게 전문성뿐 아니라 윤리의식까지 갖춘 인재가 될 것을 요구했다. 신뢰를 기반으로 하는 금융서비스업에 윤리의식은 필수라는 것이다.

64. 안승규 한국전력기술 대표

<https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2009/10/554049/>

-비전제시(1) = 현대건설에서 30년 동안 국외 플랜트 사업을 꾸려온 안승규 한국전력기술 대표는 "2012년까지 매출을 1조3000억원까지 끌어올리겠다"는 목표를 밝혔다. 2008년 매출액이 3000억원 수준인 점을 감안하면 불과 4년 안에 4배 이상 외형이 늘어난다는 얘기다.

-위험감수(1) = 안승규 사장은 EPC(Engineering, Procurement & Construction) 사업 강화를 강조했다. 기존 설계와 보조용역 부문을 뛰어넘어 한국전력기술이 자재 공급과 시공까지도 일괄적으로 맡아 처리하겠

다는 것이다. 시공 분야는 나중에 아웃소싱을 하더라도 발전소 설립 사업을 통제로 받아서 진행하겠다는 의지 표현이다.

65. 이춘만 이견산업 대표

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2009/10/515611/>

-역량개발(1) = 합판 제조업체 이견산업의 인천 본사 사옥에는 신선한 '파격'이 있다. 통유리로 덮인 벽 너머로 생산라인이 훤히 보이고, 바닥은 전부 마루로 깔았다. 수억 원을 호가하는 예술작품이 사무실 곳곳에 세워져 있다. "벽을 없애라"는 박영주 회장 지시로 한쪽 면이 200m가 넘는 긴 사무실은 임원실까지도 벽 없이 탁 트인 공간으로 꾸몄다.

-혁신(1) = 하지만 이견산업의 미래 성장동력은 남태평양 솔로몬제도에 서 1년에 4m씩 자라는 아름드리 활엽수에 있다. 이견산업은 솔로몬제도 8000만평 소유 토지에서 1996년 활엽수 조림을 시작해 올해 첫 베트남 수출길을 열었다. ~중략~ 이 사장은 "조림사업에서 세계적 경쟁력을 갖추게 되자 지금까지 다른 대기업 두세 곳에서도 공동 조림사업에 대한 제의가 들어왔다"고 밝혔다.

-실행력(2) = 이춘만 사장은 "원목을 깎아 반제품으로 만드는 전 공정을 칠레 현지 법인으로 떼어내면서 국내로 들여오는 운반비가 m³당 70달러에서 30달러 수준까지 떨어졌다"고 설명했다. 국내 합판 생산 인원도 280명에서 90명까지 줄어 생산원가는 뚝 떨어졌다. / 칠레에서 아웃소싱한 공정의 남은 보일러로는 값싼 열기(스팀)를 만들어 내다팔아 부수익을 올리고 있다. 나무 찌꺼기를 태워 마진율이 50% 수준인 이 사업에서 올해는 매출 50억원을 올렸지만 2012년 부터는 150억원까지 매출이 늘어날 전망이다.

66. 서인석 새론오토모티브 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/09/480765/>

-혁신(1) = 핵심기술 개선을 위해 국내 업체들은 해외사와 공동 연구개발(R&D)에 주력하고 있다. 새론오토모티브는 일본 니신보, 한국베탈은

페더럴모걸, 상신브레이크는 TMD와 짝을 맺었다. 이 중 유일한 모자(母子) 회사관계를 형성하고 있는 `새론오토모티브-니신보` 조합이 R&D 분야에서 가장 강력한 시너지를 발휘한다는 게 업계 평가다. ~중략~ 서 대표는 "우리와 니신보가 한몸이다 보니 각사 연구원들이 서로의 연구실에 들어갈 때 아무런 출입통제가 없을 정도"라며 "특히 환경친화적 마찰재 개발 분야에서는 경쟁사보다 기술이 3년은 앞서 있다"고 장담했다.

67. 최진식 심팩 회장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/06/343702/>

-비전제시(1) = "2011년까지 심팩, 심팩ANC, 심팩ENG, M&A 기업 한 두 개를 합친 그룹 실적이 매출 1조원, 영업이익 1000억원을 돌파할 것"

-위험감수(1) = "쌍용그룹을 쪼개 파는 IB 업무에 깊숙이 개입하면서 쌍용중공업이 STX로 커가는 과정을 함께했다. 1999년 이미 야커사를 인수할 밑그림을 그렸던 강덕수 STX 회장을 보면서 오래 살아남을 제조업을 키워 보고 싶다는 생각을 하게 됐다."

-선제적행동(1) = 세계망간협회 이사직을 맡고 있는 최 회장이 외환과 채고자산을 적절하게 관리해 환율과 원자재 가격 급등의 수혜를 오롯이 누린 점도 큰 힘을 보탰다.

-혁신(2) = 최 회장 집무실 벽면에는 회사를 먹여 살릴 네 가지 항목이 나란히 적혀 있다. 기존 사업, 원재료, 농업, 재생에너지. / 새로운 먹을거리를 찾기 위해 최 회장은 세 번째 인수·합병(M&A)을 추진 중이다. 그는 "비상장사 두 곳을 놓고 추진 중인데 이르면 7월 말 결과가 나올 것"이라며 "원재료와 기계를 다루는 사업체로 바로 기업공개(IPO)가 가능한 매출액 1000억원대 기업들"이라고 귀띔했다. 최 회장은 "3000억원 규모 M&A 실탄을 보유하고 있다"며 "M&A 강소기업으로 이름이 나자 올해 들어서는 매주 한 번 이상의 오퍼를 받고 있다"고 말했다.

68. 하종식 한국정밀기계 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/04/246939/>

-비전제시(1) = "유가증권시장에 바로 상장할 수 있었지만 코스닥에 상장하는 건 코스닥 시가총액 1위 기업으로 성장하고 싶은 욕심이 있기 때문. 2013년까지는 매출액 5000억원에 영업이익 1000억원 이상을 거둬 태웅을 꺾고 1위를 하겠다."

-혁신(2) = 고수익 이유에 대해 하 대표는 "세계적으로 독점화된 대형 기계를 자체 개발해 기존 독점가격 절반에만 팔아도 수익률은 엄청나다"고 설명했다. ~중략~ 여기에는 20% 가까운 인력과 연간 100억원 이상 자금을 연구개발에 쏟아붓는 이 회사의 숨은 노력이 있었다. / "우리가 기계를 개발하면서 글로벌 독점가격 거품이 꺼지고 있다. 이제는 일본 미쓰비시 등에 대형 정밀기계를 역수출하고 있다"

69. 윤성덕 태광 사장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/03/186381/>

-비전제시(1) = 지난 주말 부산 본사에서 만난 윤성덕 태광 사장은 틈틈이 즐겨 읽는 책이 있다며 군데군데 책장이 접힌 `히든 챔피언(헤르만 지문 저)`을 보여줬다. 일반 대중에게 잘 알려지지 않았지만 고객만족도와 시장지배력이 탁월한 강소(強小)기업으로 자리 잡겠다는 윤 사장의 경영철학이 드러나는 대목이다

-위험감수(1) = 태광은 국내에서 처음으로 50억원을 투자해 확관설비를 갖췄다. 원자력 발전에 쓰이는 피팅은 고온·고압을 견딜 수 있는 두꺼운 특수 재질의 원재료가 필요한데 이 재료를 확관기계를 통해 자체적으로 생산할 수 있게 돼 납기와 가격을 유리하게 맞출 수 있게 됐다.

-선제적행동(1) = "지금은 고객이 움직이는 시장이다. 미개발국의 새로운 고객들을 직접 찾아다니며 일감을 따고 비용이 더 들더라도 품질과 납기를 철저히 맞춰 기존 고객 이탈을 막는 게 최우선."

-혁신(1) = "올해 매출 3800억원에 영업이익 1060억원을 거두겠다. 발전 분야 매출을 늘리고 신규 해외 거래처를 뚫는 데 성패가 달려 있다"고 설명했다.

-실행력(1) = 여기 있는 상품들은 늦어도 보름 안에 부산항으로 옮겨질

물량이다. 뼈를 깎는 재고관리로 재각 팔려나갈 물량들만 린(lean) 생산방식으로 만들어 파는 태광은 상품재고 창고를 80% 이상 헐어냈다.

70. 허용도 태웅 회장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2010/07/397353/>

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/03/180598/>

-위험감수(2) = "2012년 말까지 4만8000평 규모 부산 화전산업단지 터에 전기로 시설을 완공하고 2013년부터 본격적인 특수강 생산에 나설 계획. 초대형 잉곳 등 기존 제강 업체들이 손대지 못했던 틈새시장을 공략하겠다" / 기존 단조업에서는 풍력 비중을 낮추고 원자력 부문에 집중한다는 계획이다. 태웅은 세계 최대 1만5000 t 급 프레스 등 시설을 갖춰 놓고 올해 초 미국기계학회(ASME) 원자력설비 제조 인증까지 따낸 상태다. 허 회장은 "현재 프랑스, 인도, 중국, 일본 등에 원자로 주기기 내의 리액터 베슬과 제네레이터 베슬을 납품하고 있다"며 "지금은 검증 단계지만 2012년부터는 본격 매출이 시작돼 현재 5% 수준인 원자력 매출이 30% 수준까지 올라설 것"이라고 말했다.

-혁신(1) = "지금껏 태웅은 남들보다 한 발 빠른 투자로 상품단가를 낮추면서 경쟁자들을 이겨왔다. 품질이 평준화하는 지금 획기적으로 가격을 낮추는 방법은 원소재를 직접 만드는 것뿐."

-실행력(2) = 꼼꼼하기로 유명한 허 회장은 경영철학을 `확인경영`이라고 소개했다. "일일이 확인하지 못할 일은 지시해서도 안 된다"는 게 그의 생각이다. 허 회장은 퇴직금과 아파트 전세금 1300만원으로 태웅(옛 태웅단조)을 설립한 1981년부터 28년 동안 매주 월요일 오전 7시 30분에 조찬 주간경영회의를 주재한다. 그가 보여준 최근 주간경영회의 문서에는 목표 매출액과 영업이익, 생산량이 매년 매달 매주 단위로 적혀 있고 그 옆에는 지난 한 주간 얼마나 달성했는지가 적나라하게 드러나 있다. / 그는 "CEO가 일주일에 한 번씩이라도 회사가 목표에 맞게 나아가고 있는지 직접 확인하지 않는다면 직무유기 아니냐"고 되물었다.

71. 이형규 지방행정공제회 이사장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2009/03/154701/>

-위험감수(1) = "금융과 실물 경제가 모두 어려운 상황이지만 기다린다면 투자하기 좋은 매물을 만날 것. 장기적 방향성과 어느 정도 수익 안정성이 보장되면 투자할 것."

-선제적행동(1)= "아직 본격적으로 매물이 쏟아지지 않았다고 본다. `꼬리표`를 붙이지 않고 투자할 수 있는 자금 2300억원을 준비해 기다리고 있다." / 그는 통계학과 계량경제학을 전공한 경험을 살려 "선불리 미래를 예측하려고 하지 말고 유연하게 판단하고 대처해야 한다"고 강조했다. 현재와 같은 위기 상황에서는 미래를 전망하기도 쉽지 않지만 무리한 전망은 사람의 판단을 선입견 속에 가둬 제대로 현실을 볼 수 없게 만들기도 하기 때문이다.

72. 정영종 CJ인터넷 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2009/01/19668/>

-선제적행동(1) = "CJ인터넷 전신인 넷마블이 국내 최초로 라그하임을 퍼블리싱했듯이 소비자 니즈(needs)를 읽고 돈벌이로 연결하는 게임 마케팅 면에서는 최고 노하우가 있다"

-혁신(1) = "올해 팬층은 게임 개발사를 인수·합병(M&A)하는 데 총력을 다하겠다. 인수가격이 비싸도 시장에서 검증된 대형 업체를 사올 것. 작년에는 모든 게임 개발사와 접촉했지만 올해는 2~3개 업체와 집중적으로 딜을 진행하고 있다."

73. 조영식 에스디 대표

<https://news.naver.com/main/read.nhn?oid=009&aid=0002054129>

-역량개발(1) = 조영식 SD 대표는 지난해 12월 사원 18명을 '공채 1기'로 뽑은 데 이어 올해도 15~20% 정도 정규직을 늘리겠다고 밝혔다.

-비전제시(1) = "올해 매출 600억원에 영업이익 230억원을 목표로 하고 있다"며 "2010년까지 매출 1000억원에 영업이익률 40%대에 도전하겠다"

-선제적행동(1) = 탄탄한 기술력을 바탕으로 전 세계에 거미줄처럼 뻗어 있는 유통망도 큰 자산이다. 세계보건기구(WHO) 등 국제기구를 포함해 105개국 230개 거래처 규모의 방대한 유통망을 통해 혈당 진단시약 같은 대규모 신규시장 진출을 꾀하는 데 큰 기대를 걸고 있다.

-혁신(1) = "혈당 진단사업 부문에서는 지난해 100억원 이상 투자비 지출로 30억원 손실이 났지만 올해 3분기부터는 미국 유럽 등 선진시장에서 의미 있는 매출이 발생할 것. 곧 300억원 규모 생산시설을 확장해야 할 것."

74. 이학준 서울옥션 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2008/12/744584/>

-생태계(2) = 이학준 대표는 "아시아 미술시장이 한 블록으로 뭉치고 있다"며 "한국 신예작가들 작품이 센세이션을 일으키고 있다"고 현지 분위기를 전했다. 이 대표는 10월 홍콩에서 열린 메인 경매에서 소더비보다 많은 매출을 올렸다고 귀띔했다. / 이 대표는 "지금은 움츠러들었지만 작년 폭발적인 성장세로 국내 미술시장의 큰 판은 형성됐다"며 "국내총생산에서 차지하는 미술품시장 비율을 고려했을 때 중국과는 5배, 홍콩과는 10배 차이가 난다"고 국내 미술시장의 성장 잠재력을 설명했다. /※"서울옥션의 성장은 글로벌 시장에서 한국 작가들의 성공과 완전히 직접적인 관련이 있다. 서울옥션이 국내 화랑을 통해 국내 신예작가들을 계속 키우는 이유다.(인터뷰 메모)

-비전제시(1) = "5년 안에는 아시아 최대 미술품 경매업체로 성장해 소더비, 크리스티 등 세계 유수 경매업체와 어깨를 나란히 하면서 경쟁해 나가겠습니다."

-위험감수(1) = 올해 6월 코스닥 상장 당시 전무를 맡고 있던 이학준 대표는 "왜 상장하느냐"는 기자 질문에 "해외 진출을 원활히 하기 위해서"라고 답변했을 만큼 해외시장에 대한 욕심이 남달랐다.

75. 김장중 이스트소프트 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2008/12/738024/>

-권한부여(1) = 합병 기업이 무너지면서 멤버 6명이 2억원의 빚을 떠안고 다시 사업에 뛰어든 98년. 그들의 목표는 "망하지 말자"였다. / 김 대표와 군대에서 선후임으로 만난 민영환 이사는 당시 미국 윈집(win-zip)을 보고 이틀 만에 알집 샘플을 만들어 냈다.

-공감(1) = 회사 기술력과 성장성에 비해 열악했던 연구환경 때문에 우수한 인재를 내보냈던 일이 가장 가슴 아팠다고 했다. "우리 같은 소프트웨어 업계에선 맨파워가 회사 경쟁력의 전부"라고 김 대표는 평소 경영철학을 소개했다.

-생태계(1)= 회사를 알리는 게 먼저라는 판단으로 김 대표는 무료로 알집 프로그램을 배포했는데 입소문을 타고 퍼진 알집은 현재 국내 98%, 2000만명의 순이용자가 사용할 만큼 널리 알려졌다. "좋은 생각과 좋은 인재가 벤처기업 핵심"이라는 경영철학도 이때 더욱 확고해졌다고.

-역량개발(1) = 이 소프트웨어 개발업체 이스트소프트의 김장중 대표(36)에게 "최근 가장 잘한 일이 무엇이나"고 물어봤다. 90학번의 젊은 사장은 대뜸 "2006년 신림동에 사옥을 장만한 일"이라고 답했다. 당시 63억 원을 주고 산 사옥 값이 최근 좀 떨어졌다고 해도 두 배나 뛰었기 때문일까. 김 대표는 고개를 내저으며 "좋은 인재를 빼앗기지 않는 데 도움이 됐기 때문"이라고 말했다.

-위험감수(1) = 김 대표는 이제 해외로 눈을 돌리고 있다. 김 대표는 "일본 패키지 소프트웨어 시장은 우리의 10배 규모지만 현지 소프트웨어는 전무한 실정"이라며 "스토리지 소프트웨어 분야에서 3년 안에 국내 시장 매출을 20억원 이상으로 끌어올릴 것"이라고 포부를 밝혔다.

76. 서정진 셀트리온 대표

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2008/12/730177/>

-위험감수(2) = ※"대우차판매 임원으로 있다가 나와서 내 사업을 하기로 했는데, 전세계에서 가장 크지만 국내에 거의 없는 시장에 뛰어들기로

했다. 전세계 가장 큰 시장은 무기와 제약이었고, 국내 제약시장은 아무것도 없다시피 했다. 그래서 제약 바이오 업종에 뛰어들었다."(인터뷰 메모) / ※"사채 시장에서 서정진은 '폐갈 장기(臟氣)도 없는 놈'이라는 말이 나돌 정도로 빚이 많았다. 더 빚을 낼 수 없어 남은 돈으로 소고기 실컷 사 먹고 죽으려고 차 몰고 가는데 중앙선 넘어오는 차를 보고 나도 모르게 핸들을 꺾더라. '내가 살고 싶구나' 생각이 들더라. 오랜 지인들에게 손을 뻗어 어렵게 돈을 빌려 정말 마지막이라는 생각으로 송도 공장을 돌렸다. 죽을 고비를 넘고 사업하니 무서울게 없었다."(인터뷰 메모)

-선제적행동(2) = "진입 장벽이 높을수록 어렵게 그 울타리 안에 들어온 회사는 저위험 고수익 수혜를 누리는 것 아니냐" / "IT든 바이오든 돈이 벌려야 사업이지요. 자기 돈과 아이디어만 가지고 연구하는 건 학교 연구실에서나 하는 일입니다. 바이오 후발주자로서 무엇이 돈이 될지를 파악하고 틈새시장을 집중 공략하는 게 유일한 성공의 길입니다."

-혁신(1) = 2011년부터 셀트리온이 업계 최초로 단백질 의약품 제네릭(복제약품)을 생산할 수 있게 돼 전 세계 100조원으로 예상되는 제네릭시장에 뛰어들게 된다.

77. 배효점 SFA 대표

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2008/11/727708/>

-혁신(2) = "왜 사람들이 나무 뿌리는 못 보고 위에 달린 열매만 보는지. 실적과 금융이 열매라면 기업의 뿌리는 기술력이죠." / 엔지니어 출신으로 평생 자동화 기술(FA) 분야에서 한 우물을 파온 배효점 SFA 대표는 회사의 강점을 "한마디로 기술력"이라고 강조했다.

78. 김영화 청담러닝 사장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2008/11/698425/>

-비전제시(2) = 98년부터 10년간 청담어학원을 일궈 온 김영화 청담러닝 사장의 새로운 목표는 `동아시아 최고 콘텐츠 제공업체`를 만드는 일이다. / "학원만 하려면 상장을 왜 했겠어요. 명실상부한 콘텐츠 기업으로

키우겠습니다.

-선제적행동(1) = 그는 "콘텐츠 사업이 성장하면 오프라인 학원 수강생이 줄지 않겠느냐"는 우려에 대해 오히려 "그렇다면 대성공이죠"라며 청담러닝의 비전을 분명히 했다.

-혁신(2) = 김 사장이 말하는 콘텐츠는 `ESL(English as a Second Language :제2 언어로서의 영어) 프로그램`이다. 이 프로그램에 필요한 콘텐츠와 시스템 개발을 위해 청담러닝은 매년 10억원 이상을 `ESL연구소`에 투자하고 있다. / 초·중등 영어교육 시장에 집중해온 청담러닝은 어린이집 등 유아시장과 성인 영어시장도 적극적으로 공략할 계획이다.

79. 권희석 하나투어 사장

<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2008/08/495830/>

-역량개발(1) = 요즘 하나투어는 영업점에 본사 인력을 파견해 네트워크를 강화하고 있고 2010년부터 펼쳐질 발권수수료(항공사가 항공권을 판매한 여행사에 지급하는 커미션) 폐지에 대응할 전략을 짜고 있다.

-선제적행동(2) = 차후 성장동력에 대해서는 `저가 항공사 출현`을 먼저 이야기했다. 어떤 선진국에서든 저가 항공사가 확산되는 단계에서 여행업은 한 차례 성장기를 맞이했다는 것이다. 항공료 부담이 줄면서 여행 수요도 더 커질 수 있기 때문이다. / "그동안 여행주 주가나 업황은 5년 단위 주기를 갖고 있었습니다. 1997년 외환위기, 2002년 사스 공포 그리고 올해 국제 유가 급등. 경기사이클과도 맞물리는 것 같은데 하나투어는 이때마다 새로운 성장엔진을 만들어 왔죠." 실제로 지난 사스 위기 때는 유희인력을 동원해 그동안 미뤄오던 5000여 판매점에 대한 전산시스템 구축을 완료하기도 했다.

-혁신(1) = 그는 "5년 안에 한국 중국 일본 등 3개국에서 시너지 효과를 발휘하는 아시아 최대 여행사 네트워크를 구축할 것"이라고 자신했다. 중국인과 일본인을 대상으로 한 여행사업을 펼치겠다는 뜻이다. 최근 런던증권거래소(LSE) 상장 역시 그 속내엔 이 한·중·일 프로젝트를 가속시키려는 포석이 있었다.

80. 이동걸 굿모닝 신한증권 사장

<https://www.mk.co.kr/news/stock/view/2008/05/289357/>

-혁신(1) = "싱가포르에 IB센터를 신설해 글로벌 네트워크를 구축하는 것이 목표입니다." "이미 지난해부터 뉴욕, 런던, 홍콩지점을 IB센터로 업그레이드하기 위한 작업에 착수했다. 올해 7월 싱가포르 IB센터를 새로 구축하면 센터별로 지역별 IB업무 배분이 가능해질 것."

이상 끝.



부록 2 : 설문지

최고경영자의 기업가정신이 종업원몰입과 성과에 미치는 영향

안녕하십니까?

이 설문지는 최고경영자의 기업가정신이 종업원몰입과 성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구작업의 목적으로 만들어진 것입니다.

각 질문에 대한 정답은 없으며, 오직 귀하가 생각하시고 느끼시는 대로만 답변해 주시면 됩니다. 설문지를 통하여 얻은 귀하의 고견은 연구 목적으로만 활용될 것이며, 자료의 처리 과정에서도 절대로 비밀이 보장될 것입니다. 아무쪼록 바쁘신 중에도 본 조사에 협조하여 주시기 바랍니다. 감사합니다.

2018년 08월

연구자 : 전범주

이메일 : bomju@mk.co.kr

휴대폰 : 010-8836-7676

[사람중심 지향성]

1 다음은 기업과 직원들과의 감정과 정보를 공유하는 공감(Empathy) 정도에 관한 내용입니다. 귀하가 생각하기에 가장 적절하다고 생각하는 곳에 √ 표시를 해주시기 바랍니다

	전혀 그렇지않다	보통 이다	정말 그렇다
(1) 우리 회사는 경영자와 직원들이 서로 배려한다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(2) 우리 회사는 직원의 성과가 곧 회사의 성과라는 인식을 공유하고 있다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(3) 우리 회사는 구성원들이 서로 생각을 공유하면서 협조적으로 일하는 분위기를 가지고 있다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		

2 다음은 직원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 능력을 개발할 수 있는 환경이 만들어지는 정도(Enablement: 역량개발)에 관한 내용입니다. 귀하가 생각하기에 가장 적절하다고 생각하는 곳에 √ 표시를 해주시기 바랍니다

	전혀 그렇지않다	보통 이다	정말 그렇다
(1) 우리 회사는 직원들이 자신들의 지식과 스킬을 개발할 수 있도록 지원한다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(2) 우리 회사는 직원들이 역량을 개발하도록 지원한다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(3) 우리 회사는 직원들의 역량 발휘를 위한 제도 도입 및 투자에 적극적이다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		

3 다음은 기업의 주요 이해관계자(공급자, 직원, 주주, 고객, 지역사회 등)에 대한 비즈니스생태계를 바라보는 귀사의 시각에 대한 질문입니다. 가장 적절하다고 생각하는 곳에 √ 표시를 해주시기 바랍니다

	전혀 그렇지않다	보통 이다	정말 그렇다
(1) 우리 회사는 경제적 가치 창출 뿐만 아니라 사회적 가치 창출도 추구한다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(2) 우리 회사는 이익추구뿐만 아니라 사람들을 행복하게 하는 데에도 목적을 둔다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(3) 우리 회사는 기업의 사회적 책임(CSR)과 지역사회 참여에 매우 적극적이다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		

[사업지향성]

4 다음은 기업이 도전을 위해 얼마나 위험을 감수하는지(Risk-taking)에 관한 내용입니다. 귀하가 생각하기에 가장 적절하다고 생각하는 곳에 √ 표시를 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지않다	보통 이다	정말 그렇다
(1) 우리 회사는 위험성이 높으나 높은 수익성을 기대할 수 있는 프로젝트를 선호한다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(2) 우리회사는 불확실성이 높은 의사결정에 당면했을 때, 일반적으로 잠재적인 기회를 극대화하기 위해 대담하고 공격적인 자세를 취한다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(3) 우리 회사는 직원들이 새로운 사업 아이디어를 추구하기 위해 위험을 무릅쓰는 것을 장려한다	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		

5 다음은 기업의 선제적 행동(Proactiveness)에 관한 내용입니다. 귀하가 생각하기에 가장 적절하다고 생각하는 곳에 √ 표시를 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지않다	보통 이다	정말 그렇다
(1) 우리 회사는 통상 경쟁사를 무력화시키는 매우 경쟁적인 전략을 사용한다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(2) 우리 회사는 모든 상황에서 항상 주도권을 쥐려고 노력한다(경쟁사, 파트너 등).	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		
(3) 우리 회사는 기회를 포착하는데 뛰어나다.	← ①—②—③—④—⑤—⑥—⑦ →		

6 다음은 기업의 혁신성(Innovativeness)에 관한 내용입니다. 귀하가 생각하기에 가장 적절하다고 생각하는 곳에 √ 표시를 해주시기 바랍니다

	전혀 그렇지않다	보통 이다	정말 그렇다
(1) 지난 5년간(혹은 창업 이후 지금까지) 우리 회사가 시장에 출시한 제품(서비스)에는 상당히 큰 폭의 변화가 있었다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		
(2) 우리 회사는 사업을 개선하고 혁신하는데 적극적이다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		
(3) 우리 회사는 기업 운영에 있어 새롭고 창의적인 방식을 추구한다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		
(4) 우리 회사는 문제나 고객니즈에 대해 창의적인 해결방안을 찾으려고 노력한다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		

[종업원의 몰입과 탁월성]

7 다음은 조직구성원들이 일에 관심을 가지고 참여하도록 격려된 정도를 나타내는 업무참여 몰입도 (engagement)에 관한 내용입니다. 가장 적절하다고 생각하는 곳에 √ 표시를 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지않다	보통 이다	정말 그렇다
(1) 우리 회사의 직원은 자신의 일과 회사를 자랑스러워 한다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		
(2) 우리 회사의 직원은 회사의 성장을 위해 헌신하고 몰입하고 있다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		
(3) 우리 회사의 직원은 일하면서 즐거움을 느낀다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		

8 다음은 성과로서 제시된 탁월성(특pecially 좋거나 일반적인 표준을 벗어나는 특질)의 정도를 나타내는 내용입니다. 가장 적절하다고 생각하는 곳에 √ 표시를 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지않다	보통 이다	정말 그렇다
(1) 우리 회사는 경쟁사에 비해 고객만족 수준이 높다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		
(2) 우리 회사는 과거 5년간 경쟁사에 비해 고객의 재구매율이 높다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		
(3) 우리 회사는 과거 5년간 경쟁사에 비해 성장율이 높다.	←①—②—③—④—⑤—⑥—⑦→		

[회사에 관한 일반정보]

맞다고 생각하시는 항목에 체크마크✓를 해주시기 바랍니다

D1. 귀하의 조직은 다음 중 어디에 해당합니까?

- ☐ 대기업 ☐ 중기업(중견기업) ☐ 스타트업
☐ 소기업 ☐ 소상공인 ☐ 공공기관/공기업
☐ 기타 ()

D2. 지금 현재 고용하고 있는 종업원의 숫자는 얼마입니까?

- ☐ 10명 이하 ☐ 11 - 50명 ☐ 51 - 100명
☐ 101 - 300명 ☐ 301 - 500명 ☐ 500명 이상

D3. 회사 CEO의 성별은 무엇입니까?

- ☐ 여성 ☐ 남성

D4. 회사 CEO의 나이는 어떻게 됩니까?

- ☐ 20세이하 ☐ 20 - 30세 ☐ 31 - 40세
☐ 41 - 50세 ☐ 50이상

D5. 회사가 설립된 지는 얼마나 되었습니까?

- ☐ 1 - 5 년 ☐ 6 - 10 년 ☐ 11 - 20 년
☐ 20년 이상

D6. 귀하의 회사는 아래 중 어느 산업에 속합니까?

- ☐ 제조 ☐ 서비스 ☐ 제조와 서비스 통합
☐ 기타 ()

D7. 귀하의 회사는 다음 중 어떤 활동을 주로 하고 있습니까?

- ☐ OEM (Original Equipment Manufacturer)

- ☐ ODM (Original Design Manufacturer)
- ☐ OBМ (Original Brand Manufacturer)
- ☐ 엔지니어링 서비스 ☐ R&D 서비스 ☐ 소매/유통업
- ☐ 기타 ()

D8. 귀하의 직책은 무엇입니까?

- ☐ 소유주/CEO ☐ CEO ☐ 최고경영층 ☐ 종업원

D9. 회사의 이름은 무엇입니까?

D10. 회사의 주된 주소지는 어디입니까?

ABSTRACT

Effects of Chief Executive's Entrepreneurship on Employee Commitment and Performance

-Focusing on Composition Factors of Humane
Entrepreneurship Determined through
Qualitative Analysis of Press Interviews-

Jeon, Beom-Ju

Major in International Business

Dept. of International Trade

The Graduate School

Hansung University

With the arrival of the Fourth Industrial Revolution, a great emphasis has been placed on creativity and consilience, increasing the necessity of entrepreneurship. As the role of enterprises in civil society continues to grow, the entrepreneurship of the chief executive who leads the enterprise is no longer simply of importance to individual companies alone but has emerged as a topic of social research as well.

The Korean economy in particular, has achieved sharp growth in

a short period of time with speed unprecedented around the world, and dynamic entrepreneurship played a critical role in this economic success. Recently, however, with Korean enterprises losing their competitive edge in the global market and the national economy falling in its potential growth rate, there are concerns to the Korean economy being fallen into the “neo-middle income trap.” The national income per capita of a country reaches \$10,000 through focusing on increasing the workforce, and reaches \$30,000 by capital accumulation, but afterwards, countries experience growth stagnation once again. Entrepreneurial innovativeness is absolutely essential to overcome this trap and make qualitative progress.

According to the researchers who advocate the new entrepreneurship, innovativeness is born from the voluntary participation of employees and achieving sustainable growth is difficult without coexistence with other players in the business ecosystem, such as cooperative firms and local communities. They lay an emphasis not only on business direction stressed by conventional entrepreneurship, but also on people orientation, as in sharing the company vision with the employees, sympathizing with the people concerned, developing employee competency, and promoting co-prosperity. They argue that a "humane entrepreneurship" that strikes a balance between business direction and people orientation must take root as the entrepreneurship of the new era.

However, there is a lack of previous studies on definition and subcomponents of humane entrepreneurship and it is especially difficult to find qualitative researches on the chief executives of Korea's major companies. Therefore, in this study, qualitative research on the subcomponents of the humane entrepreneurship was conducted

using texts of press interviews of entrepreneurs, held by the researcher. The resulting theoretical implications are listed below.

First, in the area of business direction, Korea's chief executives recognize innovativeness, proactiveness, and risk-taking as the most important factors. This is significant as it means that the factors widely accepted as main components in conventional entrepreneurship research, including Miller (1983), are also recognized as important in practice.

Second, in the area of people orientation, ecosystem, enablement, and empathy are the three subcomponents that are highly recognized in its importance by Korea's chief executives. This finding is meaningful in that the core subcomponents of people-orientation were extracted from practice in the field of humane entrepreneurship that has insufficient previous research.

Third, multidimensional analysis according to position, enterprise, and business characteristics was attempted through qualitative analysis of interviews to discover how much importance Korea's chief executives placed on people orientation, the characteristic of humane entrepreneurship. The owner-CEO group showed a weaker degree people orientation than the non-owner CEO group, and amongst owners, second and third-generation owners showed weaker people orientation than founders. The only group that showed stronger human orientation compared to business direction was chief executives of foreign-affiliated companies.

The subsequent empirical study analyzed the effects in which the subfactors of people-oriented entrepreneurship (empathy,

enablement, and the ecosystem) has on employee's commitment and the effects the subfactors of business direction focused entrepreneurship (innovativeness, proactiveness, and risk-taking) has on excellence. The effect of employee's commitment on excellence was also studied.

Data were collected through a survey conducted amongst the employees of a total of 163 enterprises, focusing on small and medium-sized enterprises. 242 samples were ultimately used for analysis. Following are the main results of the hypothesis tested through covariance structure modeling.

First, empathy, enablement, and ecosystem, which are factors of people-oriented entrepreneurship, had a positive impact on employee commitment.

Second, innovativeness, a factor of business direction focused entrepreneurship, had a positive impact on excellence.

Third, proactiveness and risk-taking, which are factors of business direction focused entrepreneurship, were statistically insignificant and therefore rejected.

Fourth, employee commitment had a positive impact on excellence.

Keywords: Humane entrepreneurship, Innovativeness, Proactiveness, Risk-taking, Empathy, Enablement, Ecosystem, Employee commitment.