

# Seoul Business Letter



SNU  
BUSINESS  
SCHOOL

발행인 김병도 편집인 박진수

2013년 6월 1일 월요일 <제138호>

서울시 관악구 관악로1 / TEL 02-880-6900

## 봄을 맞아 캠퍼스는 젊음과 열정으로 물들다!

### ‘2013 서울대학교 경영대학 축제’ 성황리에 열려

꽃바람이 한창 휘날리는 5월 첫 주, 중간고사를 마친 캠퍼스는 학생회 주최로 열리는 봄 축제에 한껏 들떠 있었다. 행사 당일 부슬부슬 내리는 비에도 아랑곳없이 경영대인 뿐만 아니라 서울대 전체 학생이 함께 어우러져 캠퍼스 축제의 낭만을 즐겼다. 이번 봄 축제는 5월 2일(목) 전일 일정으로 이루어졌으며 따스한 봄기운과 함께 늦은 밤까지 그 열기가 계속되었다.

관련기사 2면에 계속

## 경영대학 ‘학장배 봄 체육대회’

5월 5일(일) ‘학장배 봄 체육대회’가 열려 축제의 분위기를 이어갔다. 축구, 농구, 테니스, 줄다리기 등 6종목의 경기를 통해 심신의 단련은 물론 선후배간의 화합과 정을 돈독히 하는 정겨운 한마당이였다. 특히, 학장배로 승격된 이번 체육대회에 주말임에도 불구하고 김병도 경영대학장이 직접 학생들을 찾아와 우승팀 시상과 함께 참석한 모든 학생들을 격려했다.

관련기사 3면에 계속



## INDEX

### COVER STORY 1면

- ‘2013 서울대학교 경영대학 축제’ 성황리에 열려
- 경영대학 ‘학장배 봄 체육대회’ 개최

### FOCUS 4면

- 경영대 ‘드림 멘토링’ 실시
- 대학생들의 꿈을 안고, 드림 멘토링 캠퍼스 투어
- 제1회 교내 경영사례 경진대회
- 제1회 교내 경영사례 경진대회 우승팀 ‘피그말리온’ 인터뷰
- 대학생 해외탐방 프로그램

### CULTURE & PEOPLE 7면

- 경영대학 HOT한 동아리 ENS
- 스승의날 이벤트 ‘감사를 전하는 우편배달부’
- 재학생 인터뷰 : Biztalk을 아시나요?
- 경영대학 교수진 릴레이 도서추천
- 동문이 뵈다 : IMM 송인준대표
- 신입 교수 인터뷰 : 이경미 교수
- 김우진 교수 ‘2013 RFS Distinguished Referee Award’ 수상

### NEWS BRIEFS 11면

- Doing Business in Korea 2013
- 2013학년도 1학기 성적 우등 장학생 장학증서 전달식 개최
- 슬로건 공모전 결과
- 회계학 전공 장학금 수여식
- 딜로이트 안진 회계법인 후원 장학금 총 3명에게 수여
- 나눔 공모전 결과
- EMBA ‘서울 숲 나무심기’ 행사 열려
- 5월 가족의 달을 맞아 ‘Family Day’ 행사 진행
- 스승의 날 기념 명예교수 초청 오찬 행사
- 교수소식

### ALUMNI & DONATION NEWS 13면

- EMBA 동문회 소식
- AMP 자랑스러운 교수상 시상식
- 서울대학교 상과대학 총동창회 ‘스승의날 기념 사은의 밤 행사’ 성황리 개최
- 발전기금소식

### SBL COLUMN 14면

### OUR BENEFACTORS 16면



# 경영대인의 축제 '58동의 선물'

5월 2일 오전 9시부터 전일행사로 열린 경영인의 축제가 제 27대 학생회 주최로 성황리에 진행되었다. 경영대인 뿐만 아니라 서울대학교 전체가 함께 어우러지는 소통과 공감의 장을 마련하기 위해 '58동의 선물'이라는 주제로 펼쳐진 이번 행사는 학생회에서 아낌차게 준비한 다양한 프로그램으로 많은 학생들의 참여를 이끌어냈다.

경영대 4개반(패기, 길벗, 한빛, 백두)이 솜씨를 발휘해 각각 준비한 장터에서는 '푸드파이터, 음료수 빨리마시기' 등의 다채로운 행사가 열려 의예과, 화학과 등 타 대학에서 온 학생들도 열정적으로 참여하는 모습에 화기애애한 축제의 분위기를 더했다.

이어 지난 해 첫 시행으로 많은 호응을 얻었던 제2회 비즈니스 갓 토틀런트 공연이 저녁행사로 이어졌다. 학부 신입생부터 대학원생까지 참여한 비즈니스 갓 토틀런트는 예선 때부터 소문난 참가자들의 뛰어난 실력으로 많은 기대를 모았다.

결선에 오른 총 6팀의 참가자들은 끼와 열정으로 가득한 무대를 보여주었고, 축제의 분위기는 더욱더 고조되었다. 이 날, 심사는 작년과 마찬가지로 심사위원단의 심사와 관중들의 문자투표로 이루어졌다. 영예의 금상은 감미로운 화음으로 경영대학을 가득 차게 한 유진석, 임형준, 권오수 팀에게, 은상과 동상은 각각 정용석, 임태형 팀과 최수지, 최세중 팀에게 돌아갔다. 각 팀에게는 각각 50만원, 20만원, 10만원이 상금이 주어졌다.

이 행사는 경영대학 학생들의 끼와 열정을 아낌없이 보여줄 수 있는 행사로 앞으로 경영대학만의 고유한 축제문화를 확립하는데 기여할 수 있을 것이라 기대된다. 축제를 기획하고 진행한 이용익 경영대 학생회장은 "비록 하루 동안의 축제였지만, 대학 문화의 꽃으로 여겨지는 축제의 의미와 가치에 대해 모두가 진지하게 고민할 수 있는 계기가 되었다. 더불어 이 행사가 성황리에 마칠 수 있도록 아낌없이 지원해 주신 학교와 적극적으로 참여한 학생들에게 감사의 마음을 전한다"고 말했다.

[경영대인의 축제 58동의 선물 프로그램]

시 간	일 정	장 소
9:30 ~ 11:00	천막 설치 및 장터 준비	58동 앞들
11:00 ~ 17:00	반 별 장터 진행	
14:00 ~ 15:00	푸드 파이터	
15:00 ~ 16:00	병 빨리 따기 & 음료수 빨리 마시기	
16:00 ~ 17:00	골든벨	
17:00 ~ 17:30	장터 마무리 및 뒷정리	58동 앞들
17:00 ~ 17:30	비즈니스 갓 토틀런트 무대준비	
18:00 ~ 19:20	비즈니스 갓 토틀런트	
19:30 ~ 19:50	피카추 배구 결승	
20:00 ~ 20:30	e-Sports 대회	58동 앞, 뒤들
20:40 ~ 21:40	위닝 일레븐 결승	
21:40 ~ 22:00	리그 오브 레전드	58동 앞, 뒤들
21:40 ~ 22:00	시상식	
22:00 ~ 22:30	마무리 및 뒷정리	58동 앞, 뒤들







## 5월 5일 '학장배 봄 체육대회' 젊음, 패기, 열정으로 선후배간 화합의 장을 마련

축제에 이어 '어린이 날'이었던 5월 5일, 캠퍼스는 또 다시 '학장배 봄 체육대회'가 열려 경영대 학생들의 분주한 움직임으로 떠들썩했다. 축구, 농구, 테니스를 포함한 6개 종목에 반별 대표들이 참여하여 열띤 응원전을 펼쳤고 휴일임에도 불구하고 남녀 구분 없이 많은 학생들이 참여하여 단결력과 화합의 장을 만들었다.

경기를 펼친 6개 종목 중 줄다리기, 달리기, 피구 종합 1위에 한빛, 2위에 길벗이 우승을 차지함으로 각각 15만원과 10만원의 상금을 받았고 축구에는 백두, 농구에는 길벗이 그 영예를 차지하여 각 35만원과 25만원의 상금을 가져갔다.

테니스는 단식1팀, 복식 2팀으로 이경훈(07), 이형진(07), 안건희(10), 윤민혁(10), 이준용(11) 학생이 우승하여 15만원의 상금을 받았다.

대회를 준비하고 주최한 학생회는 좀 더 고 학번 학우들이 더 참여했으면 하는 아쉬움이 남지만 경영대 화합의 장을 마련하여 무척 뿌듯하고 고생한 보람이 있다고 입을 모았다.

경영대학 홍보대사 B.GiNs 8기 김경원(12)





# 경영대 '드림멘토링' 실시

서울대학교 경영대학, 청소년의 꿈의 실현을 위한 디딤돌이 되어준다



경영대 드림 멘토링은 청소년들이 휴머니즘을 갖춘 국가적 인재로 성장하도록 돕는 것을 목표로 기획된 프로그램이다. 서울대학교 경영대학은 국가의 선도그룹으로 교육의 기회균등과 차세대 리더양성에 깊은 관심을 갖고 다방면으로 사회적 기여 방안을 모색하던 중 복지재단 및 관련 기관과 논의하여 '드림 멘토링' 프로그램이 탄생되었다.

'드림 멘토링'은 이름 그대로 시니어 기업인들과 경영대 학생들이 구성된 멘토들이 멘티 청소년들에게 자신의 흥미와 적성을 발견할 수 있는 기회를 제공하고, 멘티 학생들은 주체적으로 진로에 대해 고민하면서 자신의 삶을 주도적으로 디자인해보는 기회를 갖도록 구성되었다.

4월 6일 오리엔테이션을 시작으로 6월까지 총 2개월간 진행되며 멘토와 멘티가 함께하는 다양한 프로그램이 준비되어 있다.

이번 첫 일정인 오리엔테이션에서 김병도 학장은 멘토와 멘티의 각양 다른 경험과 배경들이 어우러져 공통의 목표를 향해가는 실험적인 프로그램이라고 설명하며 학생들에게 "사회적 자본이라는 아젠다를 제시하고, 이를 통해 경영대학 학생들이 글로벌 리더로서 필수적으로 갖추어야 할 자신과 다른 생각, 다른 경험을 하는 사람들과 협력할 수 있는 능력을 함양할 수 있기를 바란다"고 말했다. 드림 멘토링의 멘티 학생들이 서울대 경영대학과 연을 맺도록 도와준 김현수 들꽃청소년 재단 대표는 "멘티들이 이 프로그램을 통해 휴머니즘을 지닌 국가 지도자로 성장할 것을 기대한다"고 격려했다. 그 밖에 시니어 멘토로 카이스트 김철호 교수, 서울대학교 곽성현 겸임 교수, 한국수자원공사 김한중 처장, 한국주택금융공사 장우철 부장, 한국장애인공단 한길수 실장, 금융기계 이준혁 전무가 참여하여 자리를 빛냈다.

드림 멘토링은 멘티 학생이 멘토에게 지나치게 의존하지 않고 주체적이고 자율적으로 주제를 선정하여 탐구할 것을 활동 목표로 하고 있다. 멘토링 활동은 앞서 소개된 시니어 멘토 1인, 학부생 멘토 2인과 5인 내외의 멘티 학생이 한 조로 구성되어 진행된다. 박진수 학생부학장, 서지희 글로벌 리더십 센터장 및 5명으로 구성된 학부생 스터브가 전체적인 프로그램 기획과 운영을 담당하고 있다. 첫 오리엔테이션 이후부터 학생들은 매 활동마다 진로 탐색을 위한 일정한 과제를 수행해야 하며, 기업 방문과 캠퍼스 투어, 봉사활동과 문화체험 등의 활동도 겸한다. 일련의 과정을 통해, 학생들은 프로그램이 마치는 6월경 수료식에서 과제 발표를 하게 된다. 드림 멘토링을 통해 각 참여 주체들이 발전적이고 소중한 경험을 가질 수 있기를 기대한다.

경영대학교 홍보대사 B.GiNs 7기 이승주(10)

## 대학생활의 꿈을 안고, 드림 멘토링 캠퍼스 투어 청소년 멘티 30명 홍보대사의 안내로 캠퍼스 곳곳을 누비다



지난 4월 27일, 경영대학 '드림 멘토링'은 프로그램의 일환으로 서울대학교 캠퍼스 투어를 실시했다. 경영대학 홍보대사 B.GiNs의 안내로 청소년 멘티 30명은 캠퍼스를 거닐며 다양한 학과와 전공에 대한 정보를 습득하고, 멘토와 홍보대사 학생들에게 진로에 대한 고민들도 나누었다.

참가한 청소년 멘티들은 넓은 캠퍼스에서의 도보 투어를 힘겨워 하기도 했지만, 꽃이 만개한 아름다운 캠퍼스의 모습에 감탄 하기도 하며 캠퍼스 투어를 즐겁게 마쳤다. 또한 대학생활을 미리 그려보기도 하고 진로진학의 고민 상담도 나누며 알찬 시간이었다고 입을 모았다.

경영대학교 홍보대사 B.GiNs 8기 김민서(13)





# ‘제1회 교내 경영사례 경진대회’

지난 4월 19일 경영대 주최로 이루어진 제 1회 경영사례 경진대회가 열렸다. 본 대회를 주관한 사례 연구 센터의 배종훈 교수(인사조직, 사례연구 센터장)는 “이 행사는 시간이 충분하지 않은 상황에서 개인이 아니라 집단, 즉 팀을 이루어 정형화 되지 않는 문제에 답하는 능력을 높이는 데 그 목표가 있다. 다시 말해, 이론에 대한 지식을 단순히 축적하는 것과는 다르게 경영 현장의 문제에 대한 체계적 해결책을 찾아내는 기회를 학생들에게 제공해 주고자 한다.”며 행사의 목적과 취지를 설명했다.

본 대회에 참가한 학생들은 행사 당일 주어진 사례를 가지고 5시간 30분 동안 발표 내용을 준비하여 영어로 발표했다.

이날 주어진 사례는 Dell사의 Revitalization에 대한 전략을 짜는 내용이었으며 3인 1조로 이루어진 4개조의 참가자들은 길지 않은 시간 내 발표내용을 준비하느라 고군분투하는 모습이였다. 심사위원으로 유병준교수(경영정보), 배종훈교수(인사조직), 그리고 외부 전문가로 임정수 맥킨지(Mckinsey) 부 파트너, 조현우 삼성 SDS 수석 컨설턴트가 참여해 주었고 4명의 심사위원 점수 중 최고점과 최저점을 제외한 나머지 두 심사위원의 평가점수의 합을 팀 별 점수로 하여 순위가 결정되었다.



심사위원들은 제한된 5시간 30분 동안 완성했다고는 믿을 수 없을 정도로 발표내용이 좋았다고 입을 모았다. 그러나 학생들이 현재 디지털 기기의 컨버전스(convergence)가 빈번히 일어나고 있는데, 컴퓨터 시장을 PC로만 너무 국한해서 보고 있다는 지적이 있었다. 임정수 맥킨지(Mckinsey) 부 파트너는 “시간 내서 행사에 참석을 하고, 영어로 발표를 해 주신 여러분이 대단하다.”고 하며, “하이테크 회사에서 근무했을 때, 돈 버는 것 보다 스티브 잡스처럼 비전을 추구하는 것이 중요하다는 생각을 했는데

나는 여러분들이 바로 그런 사람이 될 수 있다고 생각한다”고 말했다. 또한 유병준 교수는 “짧은 시간에 발표를 해낸 것 자체가 대단히 자랑스럽고 좋게 보았다. 앞으로 조금 더 준비한다면 싱가포르에서 열릴 International Competition에서도 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이다. 향후에도 학생들이 참여하는 이와 같은 기회가 많아졌으면 좋겠다.”고 심사소감을 밝혔다.

경영대학 홍보대사 7기 B.GINS 임보경(08)

## “열정을 다한 일을 사랑하자”

### ‘제1회 교내 경영사례 경진대회’ 우승팀 ‘피그말리온(Pygmalion)’ 인터뷰

**Q. 우승을 축하드립니다. 간단한 팀 소개 부탁드립니다.**

저희 팀은 세 명으로 구성되어 있습니다. 이제 곧 졸업을 앞두고 사회로 나갈 준비를 하는 07학번 이형진과, 대만 출신으로 작곡과 이론을 복수전공중인 09학번 손문영, 5살때부터 자카르타에 있었고, 자카르타 국제학교를 졸업한 11학번 허은으로 구성되어 있어요. 저희 팀 이름 ‘피그말리온’은 자신이 조각한 조각상을 사랑했던 그리스신화의 ‘피그말리온’처럼 ‘자신들이 열정을 다한 일을 사랑하자’라는 비전을 담고 있어요.

**Q. 어떤 계기로 ‘교내 경영사례 경진대회’에 참여하게 되셨나요?**

유병준 교수님, 전성민 교수님의 경영정보론 수업 수강 이후 삼성 SDS의 IT연구회에 지원하게 되면서 저희들은 서로 알게 되었어요. 그 후에 ‘교내 경영사례 경진대회’에 대한 정보를 듣고, 의기투합하여 참여하게 되었습니다. 기업 전략을 실제로 논리적으로 구성해보고, 컨설팅 업무에서 중요시 여겨지는 영어발표를 실전에서 해보는 경험을 다들 하고 싶어했어요. 뿐만 아니라 함께 공부하면서 자연스럽게 다양한 경영 지식도 쌓고 알고 있던 지식을 적용해 보는 소중한 시간이 될 것 같았습니다.

**Q. ‘교내 경영사례 경진대회’에 참여하기 위해 어떤 준비를 하셨나요?**

Competition 준비는 말 그대로 강행군이었어요. 개괄적인 Competition의 진행에 관한 정보를 바탕으로 저희와 K-Soup, Dry Finish D조는 5시간 반이라는 굉장히 짧은 시간 동안 케이스를 분석하는 연습을 했어요. 보통 일주일에 2~3번 세미나실을 빌려 주말도 반납해 가며 연습했습니다. 그리고 준비가 끝나면 분석한 자료를 바탕으로 발표하고 각각의 조가 서로 피드백을 주고 받았어요. 이외에 영어로 Competition이 진행되기 때문에 영어 실력이 필수적이라, 특별히 시간



나는 동안 서울대 언어교육원과 허은 양의 도움으로 영어 연습을 했던 것이 기억이 남네요.

**Q. 사례 경진대회에서 주어진 주제와 어떤 전략을 도출했는지 간략하게 설명해 주세요.**

이번 사례 경진대회에서 주어진 주제는 미국 Dell사의 Revitalization 전략이었어요. Dell의 2008년 상황에 대한 케이스였는데, PC 산업의 전반적인 침체와 더불어 경쟁이 격화되는 Dell의 상황에 어떠한 전략으로 위기를 탈출해야 하는가에 대한 문제였어요. 이에 따라 저희는 자료분석을 통해 문제점을 짚어보고, Dell의 비전을 고객을 위한 ‘Total Customization’으로 설정하였습니다. 이를 위해 고객이 원하는 채널에 맞게 Dell을 변화시키는 한편 기업 및 일반 고객들이 원하는 서비스를 취사 선택 하게 하고, 이를 통해 고객들의 개성이 표현될 수 있도록 하는 전략을 제시했습니다.

**Q. 좋은 결과를 얻게 된 이유를 무엇이라고 생각하시나요? 우승 소감을 듣고 싶습니다.**

좋은 결과를 얻게 된 것은 무엇보다도 연습과 협동이었다고 생각합니다. 3명으로 구성된 팀으로 발표를 하는 대회였던 만큼 팀원간의 협동이 중요한 요소였습니다. 5시간 반이라는 짧은 시간 내에 케이스의 상황과 적합한 전략을 도출하고, 관객들을 설득할 수 있는 발표를 준비하기 위해서는 팀원간의 커뮤니케이션과 역할 분담이 꼭 필요했습니다. 이에 따라

역할을 나누고 각자에 특화된 일을 효율적으로 처리하고, 이를 서로 무리 없이 의사소통 했던 것이 발표의 완성도를 높여줬던 것 같아요. 뿐만 아니라 매주 하루 6시간씩 총 12~18시간으로 이루어지는 케이스분석 연습에 다들 집에 가면 지쳐 쓰러졌고 이어지는 영어 발표 연습과 PPT제작 연습도 하느라 많이 힘들었지만 모두가 힘든 것을 알기에 서로를 더 응원하고 배려했던 마음으로 잘 버틸 수 있었습니다. 그리고 그것이 마지막에는 가장 큰 힘이 되었던 것 같습니다.

**Q. International competition에 참여하는 각오를 말씀해 주세요.**

아직 준비할 시간이 많이 남아있다는 것은 저희에게 기회이자 부담이 되는 요인이기도 합니다. 앞으로 남은 시간 동안 경영학적 지식을 더 쌓고 자료를 잘 분석할 수 있는 힘을 기르는 것이 중요하다고 생각합니다. 그리고 서로간의 호흡을 완벽히 맞추는 연습을 해서, 눈빛만으로도 무슨 생각인지 알 수 있는, 최고의 팀이 되고 싶네요.

International Competition에 참여하는 것은 저희에게 큰 영광입니다. 서울대학교, 넘어서는 대한민국을 대표해서 세계를 무대로 외국 친구들과 한번 겨뤄보는 것은 정말 가슴 뛰는 일이 아닐 수 없습니다. 연습을 실천처럼 하되, 실전에서는 한바탕 즐기고 오겠습니다.

경영대학 홍보대사 7기 B.GINS 임보경(08)



기획기사

## 젊음을 도전하라!

## 대학생 해외탐방 프로그램

요즘 대학생들이 열광하는 '스펙의 꽃' 해외탐방 프로그램이 각광받고 있다. 미래의 글로벌 인재가 될 대학생들의 꿈과 열정을 응원하고 향후 진로에도 도움을 줄 수 있는 다양한 교내외 해외탐방 프로그램들이 마련되어 있지만 아직 도전을 망설이고 있는 학우들을 위해 다음과 같이 추천할 만한 프로그램을 소개하고자 한다.

경영대학 홍보대사 B.GiNs 8기 김경환(12)

## SNU Exploring Business Frontier



비즈니스 프런티어 프로그램은 본교 경영대학에서 시행하는 산학협력 프로그램으로 참가 학생들은 협력 기업의 해외 법인 등으로 2주간의 탐방활동 기회를 갖는다. 다른 프로그램에 비해 방향성이 많이 제시되어 있어 학생들이 프로젝트 주제에 적합한 활동 계획 수립하는데 용이하다. 정해진 주제로 인해 다양한 분야를 다루기 어렵다는 한계가 있지만, 실무적인 경험을 할 수 있다는 강점이 있다. 선발은 제출한 제안서와 학점/어학능력 등을 고려하여 선정된 팀이 지도교수와 각 기업 담당자 앞에서 제안내용을 발표하고 이를 공개심사하여 이루어진다. 작년에는 대한항공과 현대자동차를 포함한 7개 기업과 협력하여 42명이 브라질, 중국, 인도네시아 등 5개국을 탐방하고 돌아왔다.

작년 대한항공 팀으로 겨울 탐방을 마치고 온 서상훈(경영학과 '09)씨에게 프로그램 참가 소감을 들어보았다. 대한항공의 프로젝트 주제는 '현지(말레이시아, 싱가포르) 젊은층 대상으로 한국행 수요를 지속, 증진시키기 위한 마케팅 아이디어 및 상품화 방안'이었고 수행과제로 '현지 국가의 수요 특성을 감안한 한국행 수요 및 대한항공 이용을 증진하기 위한 세부 마케팅 아이디어 및 커뮤니케이션 전략'을 세우는 것이었다. 주제와 수행과제가 구체적으로 주어져서 각 팀의 분석과 처방은 매우 달랐다. "마케팅 전략을 수립하려면 먼저 현지의 경쟁 상황, 지금까지의 전략에 대한 분석이 필요하고, 내부적으로 어느 쪽에 집중할 것인지도 선택해야 하기 때문에 차이를 들 수 있는 곳이 많았다. 제안서를 포괄적으로 놓치는 부분 없이 쓴 것이 유효했다"고 말했다. 합작 전략을 묻는 필자의 질문에 그는 팀 멤버 구성을 꼽았다. "프로젝트 목표가 아시아 시장 공략이다. 해당 국가의 언어, 문화의 이해도가 높은 인재를 인턴으로 원하지 않겠는가. 우리 팀에는 중국, 말레이시아 등에서 온 외국어 특기자들이 많았다." 기본적으로 회사의 인턴을 뽑는 것이라는 프로그램의 특성을 십분 활용한 것이다. 그는 "이론으로만 배우던 지식을 해외 기업 사람들과 협력하여 직접 진행해볼 수 있는 흔치 않은 기회이며 함께하는 팀원들과 깊은 우애를 쌓을 수 있는 프로그램으로 많은 학생들에게 추천 한다"고 말했다.

## SNU Exploring Business Frontier 참여기업

2011년 : 삼성전자, SK이노베이션, 아모레퍼시픽, LG디스플레이  
대한항공, 롯데백화점, 현대자동차그룹  
2012년 : 삼성전자, LG CNS, 포스코, 한화케미칼  
코오롱 인더스트리, 현대자동차그룹, 대한항공

프로그램에 대한 자세한 정보는  
cba.snu.ac.kr에서 살펴볼 수 있다.

한국장학재단  
지구별꿈 도전단

한국장학재단에서 지원하는 '지구별 꿈 도전단'은 대학생의 진취적인 꿈 후원을 목표로 하는 프로그램으로 올해 2기를 맞는다. 각 팀이 설정한 주제와 계획에 따라 해당국으로 파견되어 프로젝트를 진행한다. '지구별 꿈 도전단'의 특징은 주제가 완전히 열려 있다는 점이다. '꿈'과 관련된 주제라면 영역과 무관하게 무엇이든 가능하다라는 점에서 다른 해외탐방 프로그램들과 차별화된다. '지구별 꿈 도전단'은 작년에 프로그램 시행 첫 해였음에도 불구하고 13개 팀을 뽑는데 2,000여 개의 팀이 지원하는 등 뜨거운 인기를 끌었다. 지원자들은 꿈 활동의 목적에 따라 진로취업, 체험도전, 공헌봉사 세 가지 분야 중 하나에 지원하여 서류심사, 면접을 통해 선발된다. 최종 선발팀들은 드림 파노라마 대표 '꿈쟁이 김수영' 씨와 함께하는 드림워크숍에 참여 후 해외활동에 나설 수 있다.

'지구별 꿈 도전단' 1기 참가자였던 전지윤(경제학과 '12)씨 팀의 주제는 '사찰과 MHF(Mental Health Facilitator) 프로그램'을 연계한 라오스의 정신건강 증진 프로그램 제안'이었다. 평소 사회적 소수자, 약자를 돕는 일에 관심이 많았던 전지윤 씨는 마음이 맞는 사람들과 함께 팀을 꾸렸다. 목표에 맞으면서도 적은 예산, 짧은 시간 안에 실질적 효과를 낼 수 있는 적합한 주제를 고민하던 중 아시아의 개발도상국인 라오스의 정신질환 문제를 떠올렸다. 전문적인 치료방법을 제시하는 것은 무리이지만 MHF와 같은 전문적 지식이 비교적 덜 필요한 치료법들, 라오스 사회의 지역 거점 역할을 하는 사찰과 연계시켜 전파한다면 효과가 있지 않을까하는 발상이었다. 이처럼 참신한 주제에 더해 실질적 효용을 고민한 데서 큰 점수를 얻은 것 같다는 것이 전지윤 씨의 생각이다. 자신의 팀의 강점이 무엇이었느냐는 필자의 질문에 전지윤 씨는 '진정성'이라 대답했다. "참신한 주제이긴 하지만 또 어떻게 보면 '사회적 약자'를 돕겠다"는 진부한 목표로 보일 수도 있었다. 그러나 진심으로 이 문제에 대해 많은 고민을 했다는 것을 어필한 점이 유효했던 것 같다." 진정성만으로 충분했다는 이야기는 아니다. MHF를 공부하기 위해 논문 조사는 물론 심리학과 교수님을 찾아가고 매주 관악구청에서 시행하는 정신질환환자 치료 프로그램에 참여했다. 실제로 효과가 있을지를 확인하기 위해 현지 NGO에 연락해 자문을 구하기도 했다. 꿈 도전단이라는 이름답게 이 프로그램을 통해 전지윤 씨는 애매했던 자신의 꿈에 조금이나마 더 다가간 것 같다고 소감을 전했다.

프로그램에 대한 자세한 정보는  
www.kosaf.go.kr에서 살펴볼 수 있다.

동부 금융제안  
공모전

동부문화재단에서 주최하는 "동부 금융제안 공모전"은 금융 산업에 대한 대학생들의 관심을 높이고 앞으로 우리나라 금융 산업의 발전을 이끌 우수인재 양성에 기여하기 위해 만들어진 프로그램이다. 매년 전국의 대학생들을 대상으로 금융 및 관련분야의 창의적이고 실용적인 제안을 받아 장학금을 지급하고 있으며, 글로벌 금융회사 및 IVY대학 방문, 월가 전문가와의 영어PT 등으로 구성된 글로벌 금융탐방 기회도 제공하고 있다. 신청서 접수는 6월 말까지, 작품 제출은 8월 말까지이며, 심사는 응모작을 통한 서류 심사와 프레젠테이션 심사로 이루어진다.

4회째를 맞는 올해 공모전에는 최종 8개 팀을 선정하여 장학금을 지급하며 이 중 상위 4팀이 내년 2월 중 글로벌 금융탐방을 떠나게 된다. 수상자들은 동부그룹 입사 지원 시 서류전형 면제 등의 혜택 또한 누릴 수 있다.

지난해 '예비등급공시제도 폐지가 신용등급쇼핑과 채권시장에 미치는 영향'이라는 주제로 '2012 동부 금융제안 공모전'에서 우수상을 수상한 오상록(경영학과 '09) 학생을 만나 수상요인을 물어보았다. 그는 "실용적이면서도 논리적인 전개가 가능한 주제를 선택한 점"이라고 답하며 "팀 구성원의 전공(경영학, 경제학, 수학, 통계학) 지식을 최대한 살린 점이 수상에 유효했다"고 밝혔다. 또한 수준 높은 논문과 기획안을 지닌 상위팀과의 경쟁력을 극대화하기 위해 능동적인 자세로 이 분야 논문을 오랜 기간 동안 연구하는 준비가 중요하다는 점을 들었다. 마지막으로 "금융 분야에 관심이 있으며 자신의 수준을 확인하고 평가받고 싶은 사람에게 특히 추천 한다"고 말했다.

## 2013 동부 금융제안 공모전 안내

공모주제	금융 및 관련분야의 창의적이고 실용적인 연구방안으로 ① 은행, 보험분야 ② 증권, 자산, 기타 분야중 선택 ※ 세부주제는 응모자 자율 선정			
일 정	1) 신청서 접수 : 2013. 6.1 ~ 6.30 2) 응모작 접수 : 2013. 8.1 ~ 8.31 3) 응모작 심사 : 2013. 9.1 ~ 9.30 4) 1차 심사 발표 : 2013. 10월초 5) 팀 프레젠테이션 대회 및 시상식 개최 : 2013. 10월 중순 6) 글로벌 금융 탐방 : 2014. 2월초			
시상내역	구 분	은행/보험	증권/자산/기타	비고
	최우수상	1팀		500만원
	우수상	1팀	1팀	각300만원
	장려상	2~3팀	2~3팀	각300만원
시상특전	1) 글로벌 금융탐방 : 최우수상, 우수상 2팀 및 장려상 중 1팀(팀당 최대2명) 2) 입상자 전원에게 동부그룹 입사지원 인턴 지원 시 서류전형 면제 혜택			

프로그램에 대한 자세한 정보는  
https://www.facebook.com/DongbuFinancialEssayCompetition  
또는 www.dongbuculture.or.kr에서 살펴볼 수 있다.



경영대학 Hot한 동아리

# 경영대학 문화산업연구회

**ENS**  
Entertainment aNd Strategy

21C는 문화산업에서  
각국의 승패가 결정될 것이고  
최후 승부처가 바로 문화산업이다

Peter Drucker

전세계를 휩쓴 사이의 '강남 스타일' 열풍만 보더라도 알 수 있듯이 현대에서 문화 콘텐츠가 미치는 영향은 가히 폭발적이라고 할 수 있다. 경영대학 소속 동아리인 ENS는 바로 이 같은 경쟁력 있는 문화산업에 대한 이해와 경영학적 분석을 바탕으로 고부가가치 창출 전략을 연구하는 학술통아리이다. ENS회장 손흥권 학우를 만나 보다 자세한 설명을 들어보았다.



**동아리에 대한 간단한 소개 부탁드립니다.**

안녕하세요, 이번 학기 ENS의 회장을 맡고 있는 경영학과 06학번 손흥권입니다. ENS에서는 2012년도 1학기부터 두 학기를 활동하였고 이번 학기에 회장으로 참여하고 있습니다. 문화산업을 즐기고 거기에 더해 치열하게 분석해보고 싶어서 ENS에 지원하게 되었습니다. 회장을 맡고 있는 지금도 저는 아직 대학생활 중 가장 잘한 것을 꼽으라면 ENS에 들어간 것이라고 자신 있게 말하는 ENSist입니다.

ENS는 2006년 모 엔터테인먼트 기업 인터뷰를 다녀온 선배님들이 의기투합하여 시작되었습니다. ENS는 Entertainment and Strategy의 약자로, 저희는 문화산업 분야를 분석하고 이에 대한 전략을 공부하고 있습니다. 그리하여 전략적 사고를 바탕으로

문화산업을 선도하는 창의적 인재상을 추구하고 있습니다. 현재 14기 회원들이 신입 회원으로 활동하고 있으며, 약 150명 정도의 회원들이 ENS를 거쳐 Alumni로 배출되었습니다. 이러한 ENSist들은 다양한 분야에서 활발히 활동하며 새로운 역사를 만들어가고 있습니다.

**ENS의 활동은 어떠한 식으로 이루어지는지 설명 부탁드립니다.**

ENS는 현재 문화산업을 네 분야로 나눠서 공부하고 있습니다. 이는 음악, 방송, 영화, 게임으로 한 학기에 두 개의 분야를 공부하여 두 학기를 모두 소화해야 알람나이(Alumni)

의 자격을 가지게 됩니다. 이렇게 문화산업을 공부하는 ENS의 핵심적인 활동은 매주 이뤄지는 세션 그리고 기업과 함께하는 컴퍼티션입니다. 세션은 기업과 함께 프로젝트를 진행하는 컴퍼티션을 하기 앞서 그 산업 분야에 대하여 공부하는 시간입니다. 이때, 산업 전반에 대하여 때론 폭넓게 때론 깊게 공부를 하게 됩니다. 그러면서 주어지는 프로젝트에 대한 분석, 전략의 발판을 마련하고 발전시켜 나가게 됩니다. 그렇게 세션을 마치고 실제 기업과 함께하는 컴퍼티션을 진행하게 됩니다. 이는 결과물을 기업의 실무자들이 직접 평가하고 보상하는 매우 중요한 활동입니다. 이를 통하여,

책상에서는 알 수 없는 현안들에 대한 정보와 문제해결 능력 등을 배우게 됩니다.

**ENS에 관심이 있는 학우들에게 하고 싶으신 말씀이 있으신다면?**

다들 아시다시피 경영학은 세상 어느 곳에나 녹아들어 있습니다. 엔터테인먼트 산업 역시 마찬가지입니다. 문화 콘텐츠를 사랑하시는 분들, 과연 내가 소비하는 콘텐츠는 어떻게 나에게까지 전달되고 있는 것인지 궁금하지 않으신가요? 저희는 정답을 드리는 곳은 아니지만, 함께 답을 찾아가는 곳입니다. 열정 있는 분들의 많은 관심 부탁드립니다.

경영대학교 홍보대사 B.G.Ns 8기 안정현(09)



스승의 날 이벤트

## 감사를 전하는 우편배달부



지난 5월 15일, 스승의 날의 맞아 열린 '감사를 전하는 우편배달부'는 교수와 학생간의 소통을 돕고 평소 표현하지 못했던 감사의 마음을 전달하고자 경영대학 학생회 주최로 마련되었다. 경영대 1층 로비에 설치된 부스에는 우체통이 설치되어 학생들이 손쉽게 참여할 수 있게 하였고 참여 학생들의 편지를 모아 각 교수 연구실에 배달하는 것으로 이벤트가 마무리 되었다. 13학번 새내기인 정준수군은 "교수님들이 어려워 미처 말씀 드리지 못했던 내용을 편지에 담았다. 열정적으로 가르쳐 주셔서 감사 드리고 더 적극적인 자세로 배움에 임하겠다고 적었다."고 말했다. 행사를 주최한 학생회 회장 이용익(08) 군은 "대학원생에 비해 학부생이 교수님과 개인적으로 소통할 일은 많지 않다. 이번 '스승의 날' 행사를 통해 조금이나마 그 간격을 좁히는 계기가 되기를 바란다."고 행사 준비 소감을 전했다.





## 재학생 인터뷰

# Biztalk을 아시나요? 아이디어로 틈새를 공략하다!

# Biztalk

http://talkaboutbiz.tistory.com/

올해 2월 경영대학 두 학생이 의기투합하여 만든 경영경제 기사요약 서비스, 비즈톡(Biztalk), 경영대 학우들뿐 만 아니라 입시를 준비하는 학생들부터 경제 경영지식에 관심 있는 일반인들에게까지 폭발적인 인기를 누리고 있는 비즈톡(Biztalk)의 주인공, 08 학번 최희민, 홍주영 학우를 만나 자세한 이야기를 들어보았다.



## 두 분 소개해주세요.

안녕하세요, 저희는 비즈톡(Biztalk)을 운영중인 경영 08 최희민, 홍주영입니다. 저희가 사소하게 호기심으로 시작했던 일을 계기로 많은 경영대학 구성원 분들께 소개를 드릴 수 있어 기분이 참 좋습니다.

## '비즈톡(Biztalk)'을 간단하게 소개해 주세요.

비즈톡(Biztalk)은 한마디로 경제, 경영 기사 요약 서비스입니다. 최신 경제, 경영 이슈들을 챙기는 것은 누구에게나 필수이지만 많은 사람들이 신문을 챙겨볼 시간이 없습니다. 그리고 경제 경영에 대한 지식이

별로 없는 사람들에게 경제신문을 바로 읽는 것은 쉬운 일이 아닙니다. 그래서 이를 해결하고자 경영, 경제학과 학생들과 함께 '비즈톡(Biztalk)'을 만들었습니다. (비즈톡(Biztalk)은 비즈니스 토크(Business Talk)의 줄임말입니다) 신문을 읽을 시간이 없는 사람들을 위해 10분 정도만 투자하면 읽을 수 있도록 매일 경제, 경영 관련 이슈를 정리하고 기사를 2개씩 요약해 주요 개념 설명과 함께 메일로 보내드리고 있습니다.

## 어떻게 해서 '비즈톡(Biztalk)'이라는 서비스를 만들게 되었나요?

저희 둘은 평소에도 삶의 불편함에 대해서 많이 이야기를 하고 이런 서비스가 있으면 참 좋겠다라는 생각을 많이 합니다. 비즈톡(Biztalk)도 그런 불편함 중에 하나를 해결해 보고자 시도해본 것입니다. 맨 처음 고등학생들에게 신문 볼 시간이 없다는 문제를 떠올리고, 실제로 그러한 문제를 느끼는지 확인하기 위해 오르비(http://orbi.kr/)와 같은 커뮤니티에 서비스가 실제로 있는 것처럼 소개글을 남겼고, 신청을 받았 습니다. 생각보다 학생들의 반응이 훨씬 좋았고, 여기에서 확신을 얻고 비즈톡(Biztalk)을 시작하게 되었습니다.

## 필진은 어떻게 모집하셨나요?

### 기사는 어떤 기준으로 고르는 건가요?

필진은 경제경영학과 3학년 이상의 학생들로 구성했고, 현재 인원은 모두 지인 소개를 통해 모집했습니다. 기사는 신뢰성 있는 경제 일간지에서 선택하고 있습니다. 매일 경제, 조선 비즈, Wall Street Journal 등을 읽고 저희가 보았을 때 경제흐름을 이해하는데 중요하다고 생각되거나, 경제,



생각되거나, 경제, 경영을 이해하기 위해 필수로 알아야 한다고 판단되는 이슈의 기사를 선택합니다. 예를 들어 미국의 재정 절벽, 일본의 엔화 변동 등의 경제 소식이나, Facebook의 기업공개 등 경영 소식들을 전합니다.

## 회원 수가 얼마나 되고 누구를

### 타겟(Target)으로 한 서비스 인가요?

### 어떤 경로를 통해서 모집하셨나요?

현재 일 평균 홈페이지 방문자는 600명 정도이고, 메일로 신청해서 매일 받아보는 회원 수가 700명 정도 입니다. 처음엔 오르비(http://orbi.kr/)나 수만취("수능날 만점 시험지를 휘날리자" 네이버 카페)같이 수험생들이 많이 찾는 커뮤니티를 대상으로 홍보를 했고, 최근엔 기사 내용이 네이버 검색 결과에 잘 노출되도록 키워드를 조정하는 것을 주요 홍보 수단으로 쓰고 있습니다.

## 지금 비즈톡(Biztalk) 받아보기가

### 무료인 것으로 알고 있는데, 어떤 BM

### (Business Model)을 생각하고 계신가요?

앞으로도 비즈톡(Biztalk)이 현재 제공하는 서비스는 계속 무료로 제공될 예정입니다. 먼저 광고 수익을 얼마 전부터 내기 시작했고, 그 외에도 여러 부가 서비스를 제공 해서 수익을 낼 예정입니다. 또한 학교, 학원과 같은 교육 기관과의 연계나 출판도 생각 중입니다.

## 혹시 앞으로 다른 서비스도 계획하고

### 계시나요? 간단하게 알려주세요.

지금 현재는 비즈톡(Biztalk)에 집중하고 있습니다. 좋은 아이디어는 보관해 두고 나중에 여력이 될 때 시도해보려고 합니다.

## 두 분의 꿈이나 목표가 있으시다면 말씀해

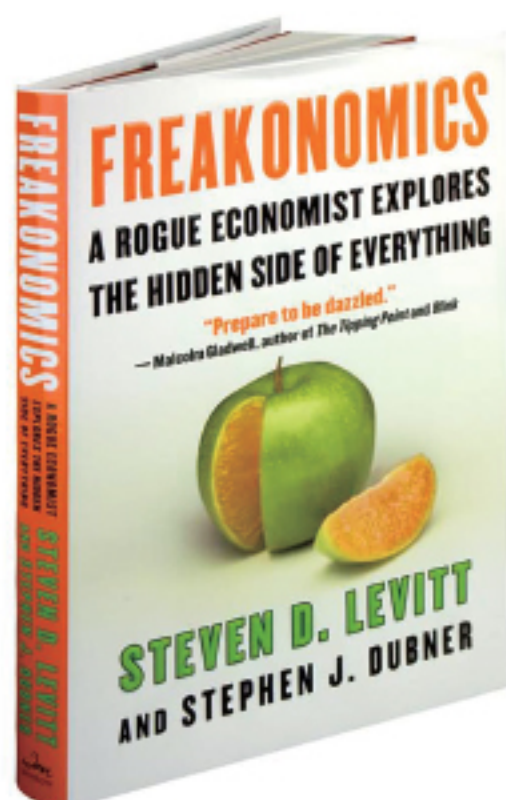
주세요. 저희의 꿈은 세상에 가치 있는 일을 하는 것입니다. 무엇인가 변화를 만들고 조금이라도 더 나은 세상이 되게 만드는 일을 하는 것, 그 형태는 무엇이든 될 수 있다고 생각합니다. 비즈톡(Biztalk)을 통해서도 이러한 목표에 조금은 기여할 수 있을 것이라고 생각합니다.

경영대학 홍보대사 B.GINs 7기 임보경(08)

## 경영대학 교수진 릴레이 도서 추천

## 유병준 교수

# Freakonomics



저는 2006년 출간된 Steven D. Levitt와 Stephen J. Dubner의 Freakonomics를 우리 경영대 학생들에게 소개하고자 합니다. 한국에는 괴짜경제학으로 출간 되었으며 그 속편, 증보판도 인기리에 판매되고 있는 책으로, 시카고대학교 경제학과 교수로 '괴짜' 경제학 연구를 하는 Levitt와 언론인 Dubner가 신경향의 경제학을 일반인이 알기 쉽게 풀어 쓴 책이지요.

이 책에서 저자들은 경제학자들이 '돈'을 중심으로 한 자원의 배분이라는 전통적 경제학의 주제에서 벗어나 사회관련 문제들을 창의적이고 과학적으로 접근하고, 때로는 해결 방법들을 찾아내는 모습들을 보여주고 있습니다. 여기에서, 우리가 지나치던 많은 단편적 자료들이, 과학자의 창의적 눈을 통해 통계학적 분석을 할 수 있는 유용한 정보들이 되고, 이를 통해 사회에서 가지게 되는 문제, 의문들에 대한 답들을 찾는 데 이용될 수 있다는 것을 발견할 수 있습니다.

때로는 뉴욕시의 범죄율이 떨어진 이유가 당시 시장인 줄리아니의 노력보다 그 20여년전 낙태가 법적으로 허용된 사건에 있을 수 있음을 객관적 근거들을 가지고 설명하고, 일본

스모선수들이 스모대회에서 암묵적 승부 공모를 하고 있는지 여부를 계량경제학적 방법을 통하여 그들의 승부의 결과를 분석하여 판별해 보는 등 다양하고 재미있는 주제들이 이 책에 소개되고 있습니다.

생각지 못했던 넓은 영역에의 문제에 대한 경제학적 접근 사례들을 보면서, 저는 제가 연구자로서 탐구해 볼 수 있는 의문과 주제의 범위를 보다 넓게 가지고 창의적으로 문제해결방법을 찾는다면 많은 실제 경영, 사회의 문제들에 보다 가까이 갈 수 있을 것이라는 생각에 더욱 확신을 가지게 되었습니다. 본 책을 통하여, 많은 학생들이 경제학, 경영학이 이제 현실에 동떨어진 상아탑의 학문이라고 생각하는 피상적 생각에서 벗어나, 사회의 실제 문제를 해결하는데 직접 도움을 줄 수 있는 학문이라는 것을 느끼고, 보다 과학적이고 논리적으로 세상을 바라볼 수 있는 눈을 크게 뜰 수 있기를 바랍니다.

경영대학교 홍보대사 B.GINs 8기 김민서(13)





## 동문이 된다

## 가슴이 따뜻한 사람이 되어라

IMM Private Equity  
송인준 대표 (학사 85, 석사 90) IMM



IMM Private Equity ("IMM PE")는 중소형 기업에 대한 바이아웃에 특화된 한국계 독립형 사모펀드다. 설립 이후 10년간 국민연금, 우정사업본부와 같은 한국의 주요 대형 기관 투자자들로부터 신뢰받는 업계 상위의 사모펀드로 성장하였다.

현재 IMM PE는 1.5조원규모의 펀드(AUM기준)를 운영하고 있고, 주요 투자 실적으로는 하이마트 전환상환우선주(RCPS), 노벨리스코리아등에 대한 투자로 70~80%(ROI기준)DML 수익률을 올린 바 있다.  
www.immpe.com

햇살이 좋은 한 월요일 오후, 강남파이낸스 센터 IMM Private Equity의 회의실에서 송인준 대표님을 만났다. 개인적으로 관심 있는 분야의 대 선배이시기에 두근거리고 떨리는 마음으로 찾아갔지만 송 대표님은 까마득한 후배들의 질문에 솔직하고 친절하게 대답해 주었다. 다음은 인터뷰 내용 전문이다.

#### Q. 학창시절 가장 기억에 남는 활동이 있다면 무엇인가요?

A. 지금은 물론 그런 활동이 없었지만, 당시 저희가 학교를 다닐 때에는 교련이라는 것이 있었습니다. 교련의 활동으로 1학년 때는 농촌활동을 했고, 2학년 때는 전방교육을 받았는데, 그 때의 기억이 참 많이 남는 것 같습니다. 특히 농촌활동의 경우, 약 열흘 간 사위도 제대로 못하고 시멘트 바닥에 앉아서 쉬며 무척이나 힘들었던 기억이 납니다. 이 때, 친구들과 밤에 몰래 넷가에 가서 목욕을 하기도 했는데, 힘들었기에 함께한 친구들과 더욱 친해질 수 있는 기회가 아니었나합니다.

#### Q. 학창시절 친했던 동기 분의 얘기를 들려주실 수 있나요?

A. 다른 친했던 동기들도 많지만, 대한통운 최은석 부사장 이야기를 좀 하고 싶네요. 최은석 부사장의 경우, 생각지도 못한 부분까지도 잘 챙겨주는 섬세한 부분이 있던 친구라 항상 본받고 싶은 친구였습니다. 물론 저는 그렇지 못 했지만요.(웃음)

#### Q. 회계사로 커리어를 시작하신 것으로 알고 있는데요, 창업을 하게 된 계기는 무엇인가요?

A. 사실 처음부터 창업을 마음먹고 있었던 것은 아닙니다. 제가 처한 상황에서 하고 싶은 일을 찾아나가다 보니 결국 창업에 이르게 된 것 같은데요. 회계사로 일을 할 때, 기업금융 컨설팅 부서(지금의 FAS부서라고 할 수 있죠.)에서 일 하며, M&A에 관한 컨설팅, 기업가치평가와 관련된 일을 했습니다. 그러면서 자연스럽게 M&A 쪽에 관심이 생기게 되었고, 당시 M&A로 크게 주목받고 있던 한국종합금융사에 경력직으로 지원하게 되었습니다. 이 후, PI(Principal Investment)에 관심이 생기게 되었고 직접 투자를 해보고 싶다는 마음이 들었습니다. 하지만 당시에는 VC(Venture Capital)이나 PEF(Private Equity Fund)라는 개념이 없었고, 그랬기 때문에 회사에서도 잘 받아들이지 않았습니다. 때문에 창업을 마음먹게 되었고, 한 중견기업의 투자를 받아 Venture Capital을 설립해 임원으로 일하게 되었습니다. 하지만 IMF가 겹치고, 저희의

경험 부족과 투자를 감행해 준 기업과의 소통의 문제로, 더 능동적이고 자체적으로 일을 해 나가기 위해 직접 회사를 설립하게 되었습니다.

분명한 것은 월급 때문에 직장을 옮기게 된 적은 없었다는 것입니다. 저는 제가 하고 있는 일에서 성취감을 점점 덜 느끼게 될 때, 새로운 것을 추구하게 되었고 그 때마다 진화적으로 가지는 길을 가게 되었습니다. 그리고 그 성취감을 뒤쫓다보니 결국 창업의 길로 들어서게 된 것이죠.

#### Q. 창업에 있어서의 본인의 원동력은 무엇이었나요?

A. 가장 먼저, 같이 일을 시작하게 된 동료들이 큰 힘이 되었습니다. 현재 IMM Investment의 지성배 대표와 IMM Private Equity의 김영호 수석부사장이 그 동료들인데요. 이 동료들이 있었기에 힘을 낼 수 있었고, 또 같이 일을 시작하자고 제안한 것이 저였기 때문에 책임감도 작용했다고 생각합니다. 뿐만 아니라, 이 일을 시작한 이상, 전에 있던 직장으로는 돌아 갈 수 없다는 자존심의 문제도 있었죠. 마지막으로, 성공할 수 있다는 희망과 열심히 하자는 비장감이 큰 힘이 되었던 것 같아요. 서울대학교를 나왔다는 생각은 하지 않고, 초등학교까지 밖에 못 받았다고 생각하는 겸손한 마음으로 열심히 일하자고 동료들과 함께 다짐했죠. 그러한 마음이라면, 동네 국수가게보다는 잘 될 수 있을 것이라고, 실패해서 포장마차를 하게 되더라도 밥 먹고 사는 데는 지장이 없을 것이라는 생각을 가지고 동료들과 함께 사업에 임했으니까요.

#### Q. 뜻이 맞는 사람들을 만나셨다는 것이 좋은 귀감이 될 수 있을 것 같은데요, 동료 분들 이야기를 조금 더 해주실 수 있나요?

A. 지성배 대표 같은 경우에는 학교에서 만난 후배입니다. 학창시절부터 봐왔기 때문에 무척이나 신실한 친구라는 것을 제가 잘 알고 있고 또, 제가 가장 믿을 수 있고 의지할 수 있는 사람 중에 한 명이죠. 김영호 부사장은 회계법인에서 일할 때, 함께 일했던 친구입니다. 업무성과가 탁월하고 능력이 출중해서 '기회가 된다면 다른 사람의 회사에서든, 제가 설립한 회사에서든 꼭 같이 일을 하고 싶다.'라고 생각했었죠.

이러한 신뢰를 바탕으로 한 회사이기 때문에 저희 회사 내에서도 협력과 배려는 강조됩니다. 회사 자체가 파트너십을 기반으로 한 회사이기도 하고, 사내 문화의 경우에도 서로 양보하고, 믿고, 배려하는 부분을 강조하고

있죠. 시니어의 경우 특히나 후배들에게 모든 정보를 공유하고 네트워크를 공유하도록 하고 있는데요, 그럼으로써 시니어 본인도 더 큰 것을 추구할 수 있고, 후배들도 더 빨리 성장할 수 있기 때문입니다.

#### Q. 가장 기억에 남는 투자를 꼽는다면 무엇이 있을까요?

아무래도 첫 투자가 가장 기억에 남네요. 첫 투자 당시, 계약 이행이 제대로 되지 않아서 큰 손실이 생겼습니다. 하지만 첫 투자였기 때문에 그 손실을 모두 제가 떠안고 출자자들에게는 조금이라도 이익이 돌아갈 수 있도록 조치를 취했죠. 첫 투자부터 출자자들이 손해를 본다면, 투자유인이 없어지고 회사의 신뢰도가 떨어질 것이기 때문이었죠. 당시 너무 힘들었기에 퇴근하면서 눈물을 흘리곤 했던 기억도 나네요. 다행히 다른 일이 잘 풀려서 극복할 수 있었고, 이후로는 웬만한 일로는 크게 흔들리지 않게 되었던 것 같아요. "하루 나 마타타"(스와힐리어: "걱정거리가 없다"라는 뜻)라는 말처럼요.(웃음) 그때 손실 봤던 주식은 아직도 어려울 때마다 꺼내보며, 제 자신을 다질 수 있는 물건이 되었죠.

#### Q. 대표님만의 투자관이 있다면 무엇인가요?

A. 정해진 투자관은 없습니다. 시대와 상황에 맞추어 변화해 가야 하기 때문이죠. 하지만 일반적으로 가장 먼저 살펴보는 것이라면 산업적인 특성을 들 수 있죠. 그 기업이 속한 산업 전체의 성장가능성이 얼마정도 되는지를 살펴봐야 기업의 성장가능성을 평가할 수 있으니까요. 다음으로는 경영자와 그 회사의 고유문화를 살펴봅니다. 바이아웃(Buy Out)이 아닌 경우에야 거의 모든 경우에 회사의 기본적인 틀 내에서 경영권을 행사해야 하고, 그러기 위해서는 회사의 기본적 문화나 경영자의 생각이 중요하기 때문입니다.

뿐만 아니라, 회사의 투자원칙을 말씀드리자면, 4S로 불리는 4가지 전략이 있습니다. Stable profitability, Social responsibility, Sound professionalism, Substantial control이 그 네 가지입니다.

첫째로, Stable profitability는 안정적인 수익 추구를 뜻합니다. 우리나라에서는 아직 다른 선진국들에 비해 PEF와 같은 대체투자가 오래되지 않았기 때문에 출자자, 출자기관들에게 수익성이 보장되어야 하며, 신뢰를 조금 더 심어주어야 할 필요가 있습니다. 때문에 엄청난 수익을 추구하는 '도 아니면 모'식의 투자보다는 안정적인 '개, 갈'을 추구하고 있습니다.

두 번째, Social responsibility는 말 그대로 사회적 책임을 뜻합니다. 한국 내에서 PEF는 투기자본이라는 편견이 강합니다. 하지만 실상 PEF는 따뜻한 자본입니다. 재벌위주의 자본구조를 넘어서 지배구조 개선에 기여할 수 있으며, 기업을 둘러싼 모든 이해관계자들이 윈윈한 이익을 얻을 수 있는 투자를 추구하기 때문입니다. 주주, 임직원, 채권자, 지역사회 등 모든 이해관계자들의 이익을 일치시키는 것이죠. 이는 회사가 높은 수익을 내 임직원의 월급이 올라가면, 회사가 더 좋아지고, 채권자들에게도 이익이 돌아가고, 결국은 지역사회에도 기여할 수 있기 때문입니다. 이는 결론적으로 주주 이익의 극대화에도 연결되기 마련이고, 현 시대에 주주 이익의 극대화는 주주의 이익만을 추구해서는 안 된다는 것을 알 수 있습니다. 또한 Sound professionalism과 Substantial control은 각각 투자자의 도덕성과 적극적인 경영참여를 일컫습니다.

이렇게 저희 회사에서는 투자에 있어서의 수익성뿐만 아니라 지배구조 개선이나 사회에의 기여까지 고려하고 있으며, 사회에의

기여를 위해서는 사회봉사를 실시하고 있기도 합니다. IMM Private Equity의 직원들은 분기별로 한 번씩 사회봉사 활동을 하도록 되어 있고, 저희 회사에서 Buyout을 한 회사의 경우 역시 이러한 제도를 실시할 수 있도록 권장하고 있습니다.

#### Q. 앞으로의 비전이 있다면?

A. 먼저 회사의 임직원들과 함께 논의한 회사의 비전을 말씀드리자면, '100년 이상 지속가능한 대한민국의 대표 PEF'입니다. 이것은 회사자체의 비전인 동시에 제 비전이기도 하구요. 제 개인적인 비전을 말씀드리자면, 후배들에게 존경받는 훌륭한 창업자가 되었으면 좋겠습니다. 우리 회사가 '100년 이상 지속가능한 대한민국의 대표 PEF'가 되었을 때, 명예의 전당이 생긴다면, 그곳에 오를 수 있도록요.

#### Q. PEF(Private Equity Fund)의 매력은 무엇이었을까요?

A. IMF 이후, 한국에는 많은 금융자산이 쌓여 왔습니다. 하지만 투자대상의 부재로 그 수익성이 낮은 상태이죠. 이런 부분에서 PEF, 부동산 등의 대체 투자를 이용하면, 예금, 연금 등의 자산의 수익성을 높일 수 있을 거라 생각합니다.

뿐만 아니라, PEF의 경우 기업 지배구조를 개선시키는 역할을 할 수 있습니다. PEF를 통해 관리되고 있는 회사의 경우, 기업 지배구조의 투명성이 제고될 수 있고, 계열사 간 일감 몰아주기와 같은 일은 발생하지 않을 테니까요. 하지만 PEF의 특성상 대주주와 충돌이 일어날 수 있기 때문에 충분한 대화와 타협으로 서로의 이해관계를 일치시켜 나가야 한다고 생각합니다.

#### Q. 후배들에게 하고 싶은 말이 있을까요?

A. PEF에 관심이 있다면 따로 차리지 말고 저희 회사로 오세요.(웃음) PEF의 경우, 바로 이 쪽 분야에서 일하는 경우는 거의 없습니다. 대기업의 전략기획부나, 전략 컨설팅 회사, 증권회사나 회계법인 등에서 기업금융, M&A 등의 관련 경력을 쌓으며 다양한 경험을 하고, 자신만의 전문성을 쌓아 오는 것이 좋은데요. 이렇게 함으로써 각 분야의 전문성을 쌓은 사람들과 모여 퍼즐을 맞추어 가듯 일을 진행해 나갈 수 있기 때문입니다.

창업의 경우, 실패를 너무 두려워 말라는 말을 해주고 싶습니다. 창업에 실패하더라도 다른 일을 하며 먹고 사는 데에는 지장이 없을 것이라는 용기를 가지고 일한다면, 반드시 성공할 수 있을 것입니다. 뿐만 아니라, 금융 부분에 있어서는 창의적인 생각이 중요하다고 생각합니다. 현재 우리가 대수롭지 않게 편하게 사용하고 있는 주식이라는 개념도 처음 만들어 낸 사람을 생각해 보면, 정말 대단한 것이니까요. 흔히 드는 예와 같이, 콜럼버스가 계란을 세운 방법은 알고 나면 별 것 아닌 것 같지만, 처음으로 생각해 내기는 힘든 것이니까요.

마지막으로, 가슴이 따뜻한 사람이 되었으면 좋겠습니다. 서울대학교 학생들은 이미 모두 똑똑한 사람들입니다. 또한, 머리가 좋은 것은 나이가 들면서 그 장점이 줄어들지만, 가슴이 따뜻한 사람은 계속해서 그 강점을 보입니다. 동기들, 그리고 선후배들을 경쟁자로 생각하지 말고, 동료로 여기며 먼저 양보하고, 서로를 믿고 챙겨나가는 그러한 모습들을 보여 주었으면 좋겠습니다.

최찬규(08)

경영대학 홍보대사 B.GiNs 8기 김민서(13)



## 신임 교수 인터뷰



이경미 조교수

전공분야 : 마케팅

## 학력

Ph.D., Marketing (Social Psychology Minor), University of Illinois at Urbana-Champaign, 2005.

Master of Business Administration (Marketing Concentration), Seoul National University, Korea, 1999.

Bachelor of Business Administration, Seoul National University, Korea, 1997.

## 경력

Yonsei University, School of Business, Assistant Professor of Marketing, September 2010 - February 2013.

Kansas State University, College of Business Administration, Assistant Professor of Marketing, August 2005 - June 2010.

보슬비가 살짝 내리는 5월, 2013년 3월부로 경영대학에 새로 부임한 이경미 교수를 찾아갔다. 잘 정리정돈 되어 있는 사무실이 깔끔한 성격을 짐작하게 했다. 홈페이지에서 미리 보고 미모의 여 교수라는 사실은 이미 확인했지만 직접 보니 훨씬 더 젊게 느껴졌다. 이경미 교수는 서울대에서 학사와 석사과정을 이수하고, 일리노이 대학에서 박사과정을 받았다. 이 후, 캔자스 주립대학교에서 조교수로 재직하다 2010년에 한국으로 돌아와 연세대학교에서 조교수를 역임했다. 그리고 올해, 모교인 서울대학교에 조교수로 돌아왔다. 다음은 이경미 교수와의 인터뷰 전문이다.

### 학부와 석사를 서울대에서 하셨는데, 교수로서 다시 돌아오신 소감이 어떠신가요?

제가 한국을 떠난 것이 2000년이고, 2010년까지 미국에 있다가 올해 서울대학교에 돌아왔어요. 캠퍼스가 제가 학교를 다닐 때와는 사뭇 달라졌더군요. 건물도 많이 생기고, 캠퍼스가 복잡해서 길을 잃기도 했어요. 점차 학교와 학생들에 적응하고 있는 중입니다. 학생들을 보는 것이 아직까지도 설레고 너무 좋아요. 제가 학교 다닐 때의 은사님들도 뵈 수 있어 좋습니다.

### 전공이 마케팅인데, 경영학 중에서도 특별히 마케팅에 관심을 두시게 된 계기가 있으신가요?

학부 때 마케팅 원론을 들으면서, 마케팅이 가치를 창출하고 사람들의 삶의 질에 미치는 영향이 많다는 것을 느끼고 감명을 받았어요. 마케팅은 크게 두 가지 분야가 있어요. 소비자 행동과 콰트(Quant.) 마케팅이에요. 저는 소비자 행동에 관심이 더 있었어요. 그래서 석, 박사 때 소비자 행동을 중점적으로 연구를 했죠. 소비자 행동이라는 분야는 일반적으로 소비자들의 의사결정을 통해

인간의 소비 context 안에서 소비자의 행동을 분석하는 것이예요.

### 일리노이 대학교에서 박사학위를 이수하신 특별한 이유가 있으신가요? 박사학위 논문의 주제와 그 내용도 듣고 싶습니다.

경영학은 특별히 인접 사회과학 학문과 많은 교류가 있어요. 소비자행동도 마찬가지죠. 가장 많은 영향을 주고받는 학문은 사회심리학이에요. 일리노이 대학교는 심리학과가 크고 교수님도 많으실 뿐만 아니라, 마케팅 분야에도 소비자 행동의 전문가가 많아서 일리노이 대학교를 택하게 되었죠. 제 박사과정 논문은 '맥도날드가 과연 건강하게 인식될 수 있을까?'에 관한 것이었습니다. 이 논문은 2009년 Journal of Marketing Research에 게재되기도 했었어요. 맥도날드처럼 소비자에게 강하게 인식되어 있는 브랜드, 즉 인식이 고착된 브랜드의 이미지를 변화시킬 수 있는냐에 관한 논문이었어요. 전통적으로 강한 브랜드 이미지는 좋은 것이었어요. 다만, 한 가지 문제점이 있다면, 사람들이 새로운 정보를 받아들이지 않는다는 것이었어요. 왜냐면, 자신이 그 브랜드에 대해서 잘 알고 있다고 인식하기 때문이죠. 제가 그 당시 'Super Size Me' 처럼 맥도날드에 비판적인 영화가 많이 나왔었어요. 사실은 맥도날드가 사과, 요거트 같은 건강 메뉴를 내놓기도 하고, 영양표도 홈페이지에 잘 나와있고, 상당히 건강한 이미지를 주려고 노력하는 모습을 볼 수 있거든요. 그런데 사람들은 안 받아들여요. 이럴 때 어떻게 하면 소비자들이 새로운 정보를 받아들일 수 있는냐를 연구한 논문이에요. 결론적으로, 사람들이 브랜드에 잘 알고 있다는 인식을, 잘 알고 있지 못하다고 바꿈으로써 새로운 정보를 받아들일 여지를 준다면, 브랜드 이미지를 변화시킬 수도 있다는 거였죠.

### 연세대학교에서 학생들을 가르치실 때 강의우수상을 받으셨어요. 강의 비결이 궁금합니다.

1년에 한 번씩 경영대학에서 주는 상이에요. MBA와 학부 따로 주는 상인데, 학부에서 저에게 주셨어요. 강의 평가와 다른 여러 가지를 기준으로 상을 주신 거 같아요. 잘 가르치는 교수님이 많으셨는데, 저에게 더욱 열심히 하라고 주신 상 같아요.

### 캔자스 주립대학, 연세대, 서울대에서 학생들을 가르치신 경험이 있으신데, 혹시 각 대학별, 국가별로 학생들 수업 태도나 특성에 차이가 있는지 궁금합니다.

예전에는 국가별로 더 차이가 많았던 것 같아요. 미국 학생들이 수업 때 더 활발하게 이야기를 한다든지 하는 차이요. 그런데, 한국 학생들이 와서 보니까 국제화가 많이 되어서 그런지, 세대가 바뀌어서 그런지, 그런 차이가 많이 줄어드는 것 같아요. 영어 강의를 하고 있는데, 학생들의 강의 참여가 매우 활발합니다. 대신, 한국 학생들이 공부에 성실하게 더 열심히 하는 것 같아요. 그런 모습이 보기 좋습니다.

### 서울대학교에서 이루고 싶은 꿈이나 목표가 있으신가요?

제가 커다란 목표를 세우고 살아오진 않았어요. 현재 주어진 것에 충실하고, 눈앞의 작은 목표를 성취하며 살아왔어요. 지금도 큰 꿈이나 목표가 있다가 보다는, 학생들 강의와 연구라는 주어진 본분과 현재에 충실하고 싶어요.

인터뷰를 마무리하고 나오면서 학생들과의 지식적 소통에 힘쓰며 연구에 매진할 이경미 신임 교수의 향후 행보가 더욱 기대되었다.

경영대학 홍보대사 B.GiNs 7기 임보경(08)

## 김우진 교수

## 2013 RFS Distinguished Referee Award 수상 인터뷰



본교 경영대학 김우진 교수가 재무분야의 Top 3 Journal 중 하나인 Review of Financial Studies(이하 RFS)에서 시상하는 RFS Distinguished Referee Award의 2013년도 수상자로 선정되었다. RFS Distinguished Referee Award는 해당 저널에 대한 심사자의 공로를 인정하기 위해 RFS가 2010년부터 모범적인 심사 활동을 보인 연구자들에 대해 시상하고 있는 Award이다. 김우진 교수는 올 해 한국인 최초로 본 상의 수상자로 선정되어 학계 저명한 해외 연구자들과 이름을 나란히 하였다. 이에 소식을 접하고 기쁜 마음으로 김우진 교수를 찾아가 수상소감과 함께 좀 더 자세한 이야기를 들어보았다.

안녕하세요, 교수님. 2013년도 Distinguished Referee Award 수상자로 선정되신 것을 진심으로 축하합니다. RFS Distinguished Referee Award에 대한 간단한 설명과 수상 소감 한 말씀 부탁드립니다.

우선 수상자로 선정된 것을 매우 기쁘게 생각합니다. RFS Distinguished Referee Award는 Review of Financial Studies(이하 RFS)의 에디터(편집위원장)들의 심사를 통해, 일정 기간 동안 심사자의 역할을 훌륭히 수행했다고 판단되는 연구자들에게 수여되는 상으로서 매년 8-9명 정도가 수상자로 선정됩니다. 각 저널에서는 연구자들의 많은 투고 논문들을 저널에 게재하기 전에 해당 논문이 학계에 기여할 수 있는 학술적인 의미가 있고, 방법론적인 측면에서도 오류가 없는지에 대해 각 논문을 심사하는 과정을 거칩니다. 이때 이 심사의 역할을 하는 것이 바로 'Referee(심사자)'입니다. 저널의 편집위원장이 투고된 논문들을 익명으로 심사자들에게 보내면, 심사자들은 편집위원으로부터 받은 논문들을 정해진 기간 내에 읽고 논문에 대한 심사보고서를 작성하여 다시 편집위원에게

보냅니다. 보통 잘 쓰여진 논문의 경우에도 게재되기 전 심사 과정에서 R&R(Revise & Resubmit)의 과정을 수차례 거치는데, 이 과정에서 논문의 수정 및 보완 방향 등을 성의 있게 제시하는 것이 심사자의 주된 역할입니다. RFS Distinguished Referee Award는 이와 같은 심사 활동을 성실하게 수행한 연구자들에게 시상하는 상입니다. 이러한 Award를 수상하게 된 것을 매우 기쁘게 생각하고, 또한 학계에서 저명한 해외의 다른 연구자들과 나란히 한 명의 수상자로 선정되어 개인적으로도 영광이라 생각합니다.

### 학계에서 'Referee'가 갖는 의의에 대해 조금 더 자세히 말씀해주세요.

학계에서 활발히 활동하는 연구자라면 여러 저널로부터 꽤 많은 수의 심사 요청을 받게 됩니다. 또한 심사자로서의 임무를 성실히 수행하기 위해서는 꽤 많은 시간을 투자해야 하기도 합니다. 그런데 심사자로서의 활동은 사실 교수의 본 업무인 본인의 연구와 논문 작성에 직접적으로 관련되는 활동은 아닙니다. 일반적으로 심사자들은 익명의 논문을

심사하고, 심사 결과 또한 투고자들에게 익명으로 전달되는 소위 이중 익명 절차(double-blind process)를 거치게 되기 때문입니다. 따라서 심사자로서의 활동은 학계에 대한 봉사로서, 공공재적인 의미를 갖습니다. 각 저널에 발표되는 논문의 질적 수준을 향상시킴으로써, 전반적인 학계의 학문적 건전성을 유지하는데 가장 중요한 역할을 하는 것이 심사자가 갖는 의의라고 할 수 있을 것입니다. 보통 한 달에 한 건 이상, 10개 이상의 다양한 저널에 대해 'Referee'로서 활동하고 있는데, 학계에 대한 일종의 사명감을 가지고 제 연구뿐만 아니라 이러한 심사자로서의 업무에도 노력을 기울이고 있습니다.

### 그렇다면 연구자로서 교수님께서 최근에 가장 관심을 두고 계신 분야는 무엇인가요?

저는 재무 분야 중에서 '기업재무', 그 중에서도 기업지배구조에 관해 주로 연구합니다. 자본 시장의 가장 기본적인 기능은 기업의 자금 조달을 원활하게 함으로써 실물 투자를 촉진하고 궁극적으로는 경제 성장에 기여하는 것인데, 이러한 관점에서 한국 자본 시장이 전반적으로 제대로 작동하고 있는지에 대한 실증 연구를 주로 하고 있습니다. 또한 이러한 연구 과정에서 발견되는 우리나라 자본 시장의 미흡한 점들이 어떻게 개선될 수 있을지에 대한 고민도 하고 있습니다.

저는 여러 논문에 대한 공저 작업을 많이 하면서 다작을 하는 편이라, 현재에는 12개 정도의 워킹 페이퍼를 동시에 작업 중입니다. 구체적으로 가장 최근에 연구하고 있는 주제는, 사회적으로 많이 이슈가 되고 있는 협력업체와 원청업체인 대규모 기업집단 간의 관계가 어떠한 긍정적, 부정적인 기능들을 가지고 있는지, 그리고 상당수 대규모 기업집단들이 지주회사체제로 전환하고 있는데, 그 이유와 이로 인한 명암은 무엇인지에 대해 관심을 가지고 연구 중입니다. 'Referee'로서의 활동과 연구자로서의 활동을 연결 지어 생각해보자면, 사실 심사자로서의 활동이 연구에도 도움이 되는 측면이 있습

니다. 심사를 제대로 하기 위해서는 심사 대상 논문과 관련된 참고문헌을 숙지하여 해당 분야에서의 전체적인 연구 흐름을 항상 파악해야 하기 때문이지요. 따라서 이러한 활동이 전반적인 연구에 대한 감을 유지하는데 도움이 되는 측면이 있습니다.

### 경영대학의 구성원들 중 학문의 길을 꿈꾸는 학생들에게 하시고 싶으신 말씀이 있으시다면?

우선, 평소 학생들로부터 '교수님은 공감시간에 뭐하세요?'하는 질문을 받기도 하는 등 교수들이 어떠한 일을 하는지에 대해서 학생들이 잘 모른다는 인상을 많이 받습니다. 이번 기사를 통해서, 이러한 활동이 뉴스레터에 소개됨으로써 "교수님들이 이러한 일도 하시는구나"하고 학생들에게 알릴 수 있게 되어 다행으로 생각합니다.

저는 대학원 과정 진학에 관심 있는 학생들에게 이러한 이야기를 해주고 싶습니다. 대학원 과정은 마치 군대에서의 신병훈련소처럼, 학자라는 길을 가는 데 있어 기초훈련을 제공하는 역할을 합니다. 즉, 독립적인 연구자로서 의미 있는 학술논문을 작성할 수 있는 훈련을 하는 과정인 것이지요. 따라서 박사 학위를 취득한다는 것은 이제 학술논문을 작성할 기초적인 준비가 되었다는 의미로 군대에서 훈련소 과정 이수 후에 받는 이등병 계급장과 마찬가지로입니다. 따라서 학위취득은 어떠한 과정의 끝이 아니라, 아주 긴 연구자로서의 여정에 첫발을 디딘 것입니다. 그렇기 때문에 대학원 진학에 관심이 있는 학생들은, 이러한 공부와 연구를 스스로가 좋아서 하는 것인지, 나아가 학자로서의 길에 뜻이 있는지에 대해 잘 생각해 보아야 합니다. 연구자로서의 기쁨은 자신이 어떠한 새로운 가설을 세우고, 연구를 통해서 그러한 가설이 입증됨을 보는 순간에 있는 것 같습니다. 이러한 과정이 본인에게 즐거움과 보람을 줄 수 있는지에 대해서 고민해 본다면, 학자로서의 커리어가 스스로에게 맞는 길인지를 판단하는데 도움이 될 것입니다.

경영대학 홍보대사 B.GiNs 8기 이정현(09)



## Doing Business in Korea 2013



경영전문대학원은 'Doing Business in Korea(한국비즈니스의 이해, 약칭 DBiK) 프로그램'을 지난 5월 13일부터 24일까지 2주간 실시했다. DBiK는 당초 서울대 MBA 외국인학생들을 위해 정규 선택과목의 개설되었으나 해외교류대학 MBA재학생들에게도 수강기회를 열어 해마다 UCLA, NYU, 토론토대, 캠브리지대, 싱가포르국립대 등 해외 유수의 파트너 대학에서 참가하고 있다.



올해에는 NUS(National Univ. of Singapore)와 SMU(Singapore Management University)에서 약 30명의 학생들이 참가하여 본교 MBA학생들과 한국 고유의 비즈니스 모델을 학습하고 대표기업들을 탐방하는 기회를 가졌다. 기업방문으로는 CJ 오쇼핑, KT, 카카오를 탐방하고, 본교 교수진 외에도 한 미국상공회의소 에이미 잭슨(Amy Jackson)대표, 골드만삭스 최석운대표, Bain and Company 홍범식 대표 등 산업계의 분야별 대표들의 강연도 다수 포함되었다.

## 2013학년도 1학기 성적 우등 장학생 장학증서 전달식 개최



지난 4월 8일, 전민호(05)군을 포함한 총 13명의 학생이 성적우수 장학생으로 선발되어 장학증서를 전달받았다. 선발된 학생들은 1년간의 학비 면제 혜택이 주어지게 된다.

## 경영대학 슬로건 공모전 총 우수작 3편 선정

지난 4월 실시한 '경영대학 슬로건 공모전'에서 재학생, 동문이 참여한 가운데 총 154편의 다양하고 참신한 슬로건이 제안되었다. 당초 최우수 1편과 우수 2편을 선정하여 향후 경영대학 각종 홍보물에 사용할 예정이었으나 아쉽게도 우수작 3편만을 선정하고 경영대를 대표할 슬로건은 추후 교수진으로 구성된 '자문 위원단'이 다시 고민하여 결정하기로 했다. 그럼에도 불구하고, 이번 '경영대학 슬로건 공모전'에서 보여준 동문들의 지대한 관심과 사랑은 경영대학 발전의 든든한 버팀목이 건재함을 알려주었다.

### 우수 선정작 3편

Read the World, Lead the World  
도전과 창조로, 세계를 향하여!  
한국을 넘어 세계로, 배움을 넘어 실천으로

## 회계학 전공 장학금 수여식

후배사랑, 장학기금 조성으로  
올해도 20여명이 그 혜택을 누리게 되



지난 4월 15일, '회계학 학습 장학금' 수여식이 진행되었다. 회계학 전공 동문들의 후배사랑 일환으로 조성된 장학기금이 매년 재학생들에게 지급되고 있는데 올해는 대학원생과 학부생 총 19명이 그 혜택을 누리게 되었다.

## '딜로이트 안진 회계법인' 후원 장학금 총 3명에게 수여



'딜로이트 안진 회계법인'에서 후원하는 장학금 전달식도 이날 오전 호암 교수회관에서 진행되었고 총 3명의 학부생이 수혜의 기쁨을 맛보았다.



## 제2회 경영대학 동아리 <나눔>공모전 개최



### '경영극회'등 총 4개 동아리 각 100만원씩 나눔 후원금 지원받게 되

2011년 제 1회 경영대학 동아리 <나눔>프로젝트가 올 상반기에 마무리 되면서 2013년 하반기부터 <나눔>프로젝트를 계속 이어갈 동아리를 공모를 통해 선정했다. 동아리 <나눔>프로젝트는 경영대학에 소속되어 있는 동아리를 대상으로 각 동아리의 고유활동을 통하여 나눔을 실천할 수 있는 계획서를 제출하고 그에 따른 활동을 평가하여 학기당 100만원씩 지원해주고 있는 프로젝트이다. 총 2년간 이어지는 프로젝트이다 보니, 의미 있게 시작한 사회봉사 활동을 단발성이 아니라 지속적으로 할 수 있도록 독려한다는 장점이 있다. 이번 공모전에서 선발된 4개 동아리 경영극회, TNT, 뮤즈, 심시일반은 2013년 하반기 활동 지원비를 받게 되며, 올 12월 활동내용을 평가받게 된다. 본 프로젝트를 통해 경영대학 소속 동아리들이 사회적 책임과 환원에 관심을 갖고 <나눔> 활동에 적극적으로 참여하길 기대해 본다.

## EMBA

## '서울 숲 나무심기' 행사 열려



지난 4월 28일 '서울 숲 나무심기' 행사가 EMBA 총학생회 주최로 열렸다. 서울대 경영대 교수, 직원, 재학생뿐 만 아니라 졸업생과 그 가족을 포함한 약 170여명이 참가하여 성황리에 진행되었다. 오전 9시부터 오후 1시까지 약 4시간 동안 화살나무와 황태화의 묘목을 직접 옮기고, 심으면서 화기에애한 분위기 속에 '서울 숲 사랑' 실천에 모두 적극 동참하였다. EMBA 총학생회는 본 행사를 진행하면서 나무 심기뿐 만 아니라 '서울 숲 사랑모임'에 발전기금도 전달하였다.

## 5월 가족의 달을 맞아 'Family Day' 행사 진행



### 특강, 캠퍼스 투어 등의 프로그램으로 EMBA 재학생 가족들의 관심과 이해도 높여

EMBA 재학생인 학생 가족들을 위한 Family Day가 지난 5월 12일 일요일에 있었다. EMBA 재학생 가족들에게 서울대학교 경영대학과 EMBA를 이해할 수 있는 체험의 기회를 제공하고자 EMBA 학생회 주최로 열린 행사이다. 송인성 EMBA 주임교수의 환영사를 시작으로 서울대학교 홍보영상 및 EMBA 재학생들의 학교생활을 담은 영상을 보여주며 직장생활과 학업을 병행해야 하는 EMBA 학생들의 학교 생활에 대한 가족의 이해를 높였다. 이후, 최종학 교수의 특강에 이어 참석한 가족을 대상으로 경품추첨 행사가 있었으며 경영대학 홍보대사 B.GINs의 안내로 캠퍼스 투어를 진행함으로 모든 공식행사를 마무리 하였다.

## 스승의 은혜에 감사드립니다



### 경영대학 명예교수 초청 오찬

5월 15일 경영대학에서는 스승의 날을 맞아 명예교수를 위한 자리를 마련하였다. 한희영, 최종태 교수를 비롯하여 9명의 명예교수가 참석한 가운데 김병도 경영대학(원)장을 비롯 15명의 후배교수가 참석하여 훈훈한 사제의 정을 쌓았다.



## 교수 소식

**박남규 교수 (외 Jinsung Kim, Hyojung KIM)**의 "Strategic Decision-Making Mechanism of Yuhan-Kimberly: 1984~2007" 논문이 SSCI저널인 Asian Case Research Journal에 게재되었다.

**박원우 교수 (외 Soo Young Shin, Hyoun Sook Lim)**의 "What makes small- and medium-sized enterprises to promote organizational creativity: The contingent perspective" 논문이 SSCI저널인 Social Behavior and Personality에 게재되었다.

**박진수 교수 (외 Minjung Choi)**의 "A Cross-National Study on Mobile Business: How will Ecosystems Evolve?" 논문이 SSCI저널인 Information Development에 게재되었다.

**배종훈 교수 (외 이장혁, 백석철, 강석원, 노형)**의 "Long-distance diffusion and strongly tied bridges: The influence of the originator's network" 논문이 SSCI저널인 Strategic Organization에 게재되었다.

**주우진 교수 (외 Hyunkyu Jang)**의 "Are Consumers Acting Fairly Toward Companies? An Examination of Pay-What-You-Want Pricing" 논문이 SSCI저널인 Journal of Macromarketing에 게재되었다.

**최종학 교수 (외 J. Comprix, H. H. Kwon, H. Nam)**의 "Firm location and earnings management: Korean evidence" 논문이 SSCI저널인 Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics에 게재되었다.

**최종학 교수 (외 Sunhwa Choi, Chris Hogan, and Joonil Lee)**의 "The Effect of Human Resource Investment in Internal Control on the Disclosure of Internal Control Weaknesses" 논문이 회계학 분야 Top 10 이며 SSCI 저널인 Auditing: A Journal of Practice & Theory에 게재 확정되었다.

**황이석 교수 (외 Woo-Jong Lee, Seung-Yeon Lim, Kyung-Ho Park)**의 "Does Information risk affect the implied cost of equity capital? An analysis of PIN and adjusted PIN" 논문이 회계학 분야 Top 5 이며 SSCI 저널인 Journal of Accounting and Economics에 게재 확정되었다.



EMBA 동문회 소식

## 2013 SNU EMBA Reunion Day 개최



SNU EMBA 총동문회의 첫 공식 행사인 SNU EMBA Reunion Day가 지난 4월 27일 (토) 오전 9시~ 저녁 7시까지 진행되었다. 첫 공식 행사인 만큼 다양한 이벤트와 많은 동문들이 참석하여 풍성하고 의미 있는 행사로 마무리되었다.

Reunion Day의 첫 프로그램은 “동문경영포럼 토요 집중과정”중 3회 차인 4/27 특강 (9시 이제호교수: 온실가스규제와 녹색전략, 11시 정재호교수: 중국의 부상과 동아시아 그리고 한반도, 강의장소: 경영대학 SK 경영관 131호 수펙스홀)을 듣는 학문과 경영특강의 시간, 점심식사를 하면서 총동문회의 핵심 프로그램인 G12에 대한 안내의 시간, 건강과 끈끈한 우정을 다지는 관악산 등산의 시간, 마지막으로 편안한 분위기 속에 끈끈한 우정을 나누며 저녁식사로 마무리하였다. 특히, 저녁식사에는 EMBA 1~3기 동문 및 EMBA 박남규 초대주임교수, 최종학 초대부주임교수 그리고 현 MBA부학장 노상규 교수가 함께 자리하여 EMBA 총동문의 발전과 향후를 다짐하는 아름다운 시간을 가졌다.

경영대학 발전기금소식

경영대학 발전기금 출연안내

서울대학교 경영대학 학장실 (02-880-8931)  
경영대학 홈페이지 <http://cba.snu.ac.kr>

기금 출연해 주신 분들

다음은 지난 2013.03.15 ~ 2013.05.08까지  
우리 대학에 기부해 주신 내용이다.

100만원 이상

삼성SDS㈜ | 5,000,000

신기천 (경영 | 학사 81, 석사 85, GLA 1기)  
5,000,000(1,000만원 약정)

김도영 (경영 | GMBA 06) | 1,000,000

10만원 이상

후원자 00026 | 833,330(5,000만원 약정)

조성욱 (경제 | 학사 82, 석사 86 / 경영대 교수)  
350,000(2,100만원 약정)

김창원 (경영 | 학사 97) | 100,000(100만원 약정)

1만원 이상

노원종 (경영 | 학사 96) | 80,000(1,200만원 약정)

서울대학교 경영대학 발전기금 모금에 참여해 주신 여러분들께  
진심으로 감사 드립니다.

SNU  
BUSINESS  
SCHOOL

EMBA 동문 동정

- EMBA 1기 정영호 동문 승진 - 한화그룹 경영기획실 상무보
- EMBA 2기 김선규 동문 수상 - 2013 포브스 최고 경영자 창조경영 부문  
김선규 대한주택보증 사장은 지난해 3월 취임 후 '주택보증 해외수출협의회'를 구성해 코트라(KOTRA)와 함께 해외시장 공동 조사 실시
- EMBA 3기 5월 13일, 남부CC골프모임

## 2013년도 정기총회 및 제13회 '자랑스러운 교수상' 시상식

서울대학교 경영대학 최고 경영자 과정 총 동창회에서는 2013년도 정기총회 및 제 13회 '자랑스러운 교수상' 시상식을 4월 10일 소공동 롯데호텔 3층 사파이어룸에서 진행했다. 이날 '경영학교수: 그들은 누구인가?'라는 주제로 강연을 한 안상형 교수는 제 13회 '자랑스러운 교수상'을 수상했다.



## 서울대학교 상과 대학 총동창회 '스승의 날 기념 사은의 밤 행사' 성황리 개최

지난 5월 10일(금) 저녁 6시 30분 프레스센터 20층 프레스클럽에서 모교 은사들을 초청, 동창회 임원과 모교 교수 등 70여명이 참석한 가운데 스승의 날 기념 사은의 밤 행사를 성황리에 개최하였다.

성기학 동창회장의 인사말에 이어, 이날 참석한 한희영(7회), 임종철(10회), 박우희(12회), 정영일(16회), 박수일(17회), 신유근(18회), 정기준(18회), 이천표(21회), 민상기(24회) 명예교수에게 참석한 제자들이 직접 꽃을 달아드리는 시간을 가졌다.

그리고 서울대 음대 졸업생의 축하공연으로 분위기가 한층 고조된 가운데 이지순(26회) 교수의 건배제의로 저녁 만찬이 시작되었으며, 정영일 명예교수의 덕담과 환담을 끝으로 행사가 마무리 되었다.

이날 참석한 모교 은사들에게는 성기학 동창회장이 준비한 상품권이 증정되었으며, 이하 모든 참석자에게는 바지가 증정되었다.





## SBL

클라우드컴퓨팅과  
관련산업의 향후전망

유병준

서울대학교 경영대학 교수

최근 IT업계에서 SNS(소셜네트워크 서비스)와 함께 2개의 가장 큰 관심 대상으로 꼽히는 것이 클라우드 컴퓨팅(Cloud Computing)일 것이다. 많은 국내외 정보통신 관련 기업들이 클라우드 컴퓨팅 서비스 시장을 선점하고자 매우 과감한 소비자 유인 전략을 사용하고 있으며, 많은 전문가들이 이 시장을 미래의 거대 IT 서비스 시장으로 기대하고 있다. 필자는 본고에서 클라우드 컴퓨팅을 간단히 소개하고, 앞으로 클라우드 컴퓨팅 자체의 비즈니스 전망과 이에 일반 비즈니스에 대한 예상 영향에 대하여 논하고자 한다.

## 클라우드컴퓨팅의 정의

클라우드 컴퓨팅이란 복수의 데이터 센터를 가상화 기술로 통합하여 사용자에게 각종 소프트웨어와 보안솔루션, 컴퓨팅 능력까지 온디맨드 방식으로 제공하는 기술을 말한다. 예를 들어 대형컴퓨터에 프로그램이나 문서를 저장하고

사용자는 PC나 휴대폰, PDA 등 다양한 단말기를 통해 접속해 원하는 작업을 할 수 있게 된다. 인터넷 접속만 가능하면 고성능 기기가 아니어도 원격으로 하고자 하는 작업을 수행할 수 있게됨을 의미한다. 이것이 가능해진 것은 단말기의 한계를 고속 인터넷 통신망을 통하여 보완할 수 있게 되면서부터이다.

현재 모든 기기에는 데이터처리를 위해 CPU를 비롯한 연산과 처리 장치가 장착되어 있다. 하지만 데이터 집적과 처리 기술의 발달(클라우드 컴퓨팅)과 이를 실시간으로 스트리밍 해 줄 수 있는 네트워크의 발달로 인해, 현재 개개의 단말기에서 수행되는 작업들은 중앙의 거대서버에서 수행할 수 있게 되고, 단말기는 그저 중앙단말기에 작업을 요청하고 수행 결과를 보여 주는 역할만 수행하면 되게 되는 것이다.

클라우드 컴퓨팅의 유저와  
기업 입장에서 장점

일반적으로 개별 PC에서 우리가 쓰는 컴퓨터의 능력은 2~30%밖에 안되며 나머지 7~80%의 능력은 유사시 대비 목적으로 거의 쓰이지 않고 있다. 클라우드 컴퓨팅을 이용할 경우, 유저의 입장에서는 불필요한 과대 능력을 갖춘 컴퓨터 구입에 돈을 지출할 필요가 없으며, 불필요한 기능이 제거된 단말기를 이용해 기존에 들었던 비용에 비해 저렴한 비용으로 작업을 수행할 수 있다. 여기에 언제 어디서든 어떤 단말기로 접속해도 중앙에서 데이터를 처리

하기 때문에 장소에 구애받지 않고 집에서 사무실에서나 늘 똑같은 작업을 수행할 수 있는 장점도 있다. 서비스를 공급하는 기업의 입장에서는 유저들이 모든 작업을 온라인을 통해서 하게 되면 현재의 소프트웨어 불법복제 문제와 과금 문제가 손쉽게 해결되고, 유저들이 쉽게 다른 서비스로 전환하지 못하게 하는 잠금효과(Lock-in Effect)를 가지게 된다. 웹 운영체제(Operating Systems)를 비롯한 클라우드 컴퓨팅 서비스를 장악하는 회사는 지난 십여년간 Microsoft가 윈도우로 누려왔던 독점적 지위와는 비교도 안될 만큼의 이익을 가져갈 수 있을 것으로 전망되고 있다.

운영체제 뿐만 아니라 음악, 전자상거래, 콘텐츠 등 데이터화할 수 있는 모든 사업은 클라우드화가 가능하며 이는 유저와 사업자 모두에게 큰 이익을 줄 수 있는 구조이므로 클라우드 서비스로의 전환은 선택이 아닌 필수가 될 것으로 전망된다.

미국거대기업 아마존은 이미 지난 10년간 클라우드컴퓨팅 사업에 20억 달러를 투자한 여 왔고, 서버와 데이터 보관을 자체적으로 관리하기 힘든 소기업이나 개발자들을 상대로 스토리지 및 웹호스팅 사업 등을 하고 있다. 세계 제1의 정보검색엔진 사업자 구글은 구글 캘린더 등 개인 정보, 자료 공유서비스를 제공하고 있다. 국내에서는 KT의 U클라우드 서비스, NHN의 N드라이브 등의 자료, 콘텐츠 공유 서비스가 제공되고 있다.

클라우드 컴퓨팅의 미래전망과  
기업에의 제언

많은 클라우드 컴퓨팅에 대한 장밋빛 전망에 반해 클라우드 컴퓨팅의 기술 자체는 아직 완벽하지 않은 문제점들을 가지고 있다. 일례로, 클라우드 컴퓨팅의 기반이 되는 대용량 네트

워크의 안정성 및 자원 가용성은 아직 완벽하다고 할 수 없다. 최근 국내 조사에 의하면 3G 모바일 데이터 서비스 트래픽의 상당 부분을 차지하는 것이 3G 네트워크 상 무제한 데이터 사용자들이 온라인 음악을 스트리밍 방식 사용인 것으로 조사되었고, 이는 네트워크에 과다한 데이터 트래픽 부담을 주고 있다. 아직 네트워크 자원은 수요에 비해 제한되어 있고, 이를 클라우드 컴퓨팅 방식으로 이용하는 데에는 문제가 있는 것이다. 아직 이런 부분에 대한 보완이 필요하며, 클라우드 컴퓨팅 사업의 기본 시작은 기업내, 기업간(B2B) 등 보다 안전한 서비스부터 조심스럽게 진행되어야 할 것으로 보인다.

또한, 클라우드 컴퓨팅 및 관련 비즈니스의 정의를 명확히 하고, 그 장점을 살리는 사업목표가 구체적으로 세워져야 할 것으로 판단된다. 과거 많은 기대에 불구하고 그 실체의 규정이나 관련 기술의 동반적 발전, 정책적 준비가 수반되지 않았던 그런 컴퓨팅이나 u시티 사업 등이 현재까지도 본 궤도에 오르지 못하고 있는 부분을 타산지석으로 삼는 성찰이 필요하다고 생각한다.

많은 신사업을 펼치는 기업들이나 전문가들이 이야기하듯, 클라우드 컴퓨팅을 막연히 패러다임 자체의 변화, 비즈니스 모델의 획기적 변화 등으로 과대평가하는 자세는 대단히 위험하다고 판단된다. 전자상거래가 붐을 이루었던 90년대 후반 많은 전문가들이 이야기하던 혁신적인 신경제 체제의 등장을 부르짖었다. 하지만, 전자상거래의 거품이 빠진 2000년대 초반 경영학 분야 석학 Michael Poter 교수를 비롯한 전문가들이 이와 같은 판단을 반성하며, 기존의 경영 전략에 입각하여 기존의 전략들로 충분히 전자상거래도 분석 전략을 제시할 수

있으며 단지 그 효과의 극대화에 있어 전자상거래 기술을 활용하는 것임을 보여 주었다. 클라우드 컴퓨팅에 대하여도 기업들은 다시 한번 이와 같은 적용을 생각해 보아야 할 것이다. 현재 클라우드 컴퓨팅에 대하여 애플, 구글 등이 전략적으로 구축하고 있는 다량의 콘텐츠가 축적된 네트워크도 이미 기존 이론적 틀에 입각한 전략으로 해석할 수 있으며, 단지 이의 시발에 있어 촉매 역할을 할 수 있는 것이 대용량 네트워크를 포함한 클라우드 컴퓨팅의 기반 기술들임을 상기해 볼 필요가 있다.

하지만, 클라우드 컴퓨팅을 과소 평가하는 것도 옳은 접근법은 아닐 것이다. 그 이유는 역사상 많은 기술의 도입들에 있어 당초 인간의 인지로 예상했던 기대들이 많이 깨어진 데에 반하여, 놀라운 기술에 의한 변화들은 간과되었던 부수적 결과들에서 온 경우가 많았음을 다시 한번 생각해 보아야 하기 때문이다. 최초의 상용 자동차가 등장한 19세기 후반, 그 누구도 그 당시 말보다 느렸던 그 기술 자체에 의한 혁신보다, 도심 외곽 지역의 번성과 도심부 활력화 등 간접적 효과에 의한 사회 구조 자체의 혁신 효과가 훨씬 더 클것임을 예상하지 못하였을 것이다. 미래 클라우드 컴퓨팅도 이러한 우리가 생각지 못한 놀라운 변화의 촉매제가 될 수 있을 가능성이 있음을 항상 잊지 말아야 할 것이다.

클라우드 컴퓨팅의 미래에 대비하여, 관련 서비스 제공 기업들과 이를 사용하는 기업들은 미래를 속단하고 과소평가나 과대평가하는 오류에서 벗어나, 정확히 현재 경영상황, 기술수준 등을 평가 분석하고 미래에 도래할 가능한 변화들을 예측하며 준비하여야 할 것이다.

## 시작이 반



남익현

서울대학교 경영대학 교수

'시작이 반이다'라는 말이 있다. 물론 일상적으로 쓰이는 의미는 머릿속에 있는 생각을 행동으로 옮기기까지가 어렵고, 일단 시작하면 일은 굴러가게 된다는 것이다. 생각만 하고 실천하지 못했던 계획에 대해 뒤늦게 후회한 경험이 많은 사람들에게 공감할 수 있는 격언이다.

하지만 좀 더 생각해 보면, 이것은 또 다른 의미로 해석될 수 있다. 잘 준비된 시작은 전체 일의 절반 이상의 중요성을 가진다. 시작 단계가 중요한 것은 작업을 처음 시작할 때 전체 진행에 대한 계획이 들어가야 하기 때문이다. 새로운 일을 시작할 때 나머지 부분에 대한 실행을 고려하여 철저히 준비를 하면 실제 진행은 수월하게 진행된다는 것이다. 달리 생각해 보면 시작단계에 전체 작업에 들어가는 노력의 절반 이상의 노력이 먼저 들어가야 한다는 것으로 해석할 수도 있다.

기업의 주요 기능은 고객이 원하는 제품과 서비스를 가장 효율적으로 생산하여 고객에게 전달하는 것이다. 제품 내지는 서비스가 개발되고 생산되어 고객에게 전달되는 과정에서 우리가 흔히 볼 수 있는

실수중 하나는 시작 단계에서 제대로 준비하지 않음으로 인해 발생한 문제들을 사후에 해결하려고 많은 비용을 지출하는 것이다. 즉, 전방위 단계(front end)에서 제대로 하지 않음으로써 후방위 단계에서 고생하는 것이다.

가령 제품을 설계할 때 어떠한 생산 과정을 거칠 것인가를 미리 고민하여 비효율과 낭비, 불량이 일어 날 수 있는 여지를 줄였다면 사후에 생산성을 높이기 위해 투입하는 생산공정에서의 커다란 관리 수고를 덜 수 있을 것이다. 달리 표현 하자면 기획 혹은 설계 시에 충분한 고려를 하여 생산이 용이하도록, 혹은 불량이 발생하지 않도록 하여야 한다는 것이다. 이러한 준비가 부족할 경우 사후적으로 불량을 검사하고 재작업을 통해 양호품으로 전환하여야 하는데 이것은 매우 비효율적인 것이라고 할 수 있다.

진정으로 생산성을 높일 수 있는 방안은 무엇인가? 해야 할 일을

줄이는 것이라 할 수 있다. 해야 할 일이 적으면 단위 시간당 생산성이 당연히 올라가는 것이다. 작업이 필요 없도록 함으로써 생산성도 높이고 이에 더하여 불량도 줄일 수 있는 것이다. 하지 않은 일에서는 불량이 나올수 없는 것이다.

건물을 지어본 경험이 있는 건축주들은 한결같이 설계에 따라 건물 짓는 것이 어렵게도 되고 쉽게도 된다고 한다. 건축물을 설계할 때 시공의 용이성이 선반영 되었는지에 따라 실제 시공상의 문제 발생가능성, 시공 비용, 시공후 건물을 사용할 때 문제 발생가능성에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다. 많은 전문가들이 이야기하듯 설계가 왜 중요한가를 나타내 주는 내용이다.

우리나라의 교육에서 가장 강조되어 온 덕목 중 하나가 '부지런함'이다. 어렸을 때부터 사람은 항상 부지런 하여야 한다고 어른들로부터 들었다. 하지만 부지런함이 효과를 내기 위해서는 전제조건이 있다. 실행하기

이전에 사전 준비를 부지런하게 철저히 하는 것이 필요하다. 제대로 추진 방향이 잘 설정되어 있는지, 어떠한 문제가 발생할 수 있는지, 역효과 내지 부작용은 없을지, 관련 당사자들의 적극적인 참여를 유도할 수 있는지 등 여러 가지에 대한 사전준비가 철저히하여야 한다. 그러한 준비가 철저히 못할 경우 부지런한 실행은 오히려 되돌리기 어려운 난관에 봉착하도록 만든다. 괜한 부지런함으로 인해 아니한 것만 못한 경우가 수없이 발생한다. 경우에 따라서는 준비 없는 부지런함은 일을 진행하지 않은 게으름보다 못할 수 있는 것이다. 따라서 일의 계획 및 실행에 있어서도 전방 부분에 해당하는 계획을 보다 철저히 하는 것이 후방의 실행을 용이하게 하여 전체적인 비용과 노력을 줄일 수 있는 것이다. 단순히 '부지런함'이 중요한 것이 아니고 '현명한 부지런함'이 의미가 있는 것이다. 현명하지 못한 부지런함은 문제를 더욱 크게 만드는 것이다.



# 기업의 재무구조와 가격 및 마케팅 전략



**조성욱**  
서울대학교 경영대학 교수

2008년 발생한 금융위기로 불안에 떠는 미국 소비자들에게 차를 구입한 지 1년 내에 직장을 잃는다면 차를 반납해도 100% 환불해 준다는 현대자동차의 공격적인 '실직자 보상판매제도(assurance)' 광고가 얼마나 성공적이었는가를 논하는 것은 더 이상 새로운 일이 아니다. 미국 시장에서 현대자동차의 시장점유율이 높아지고 위상이 높아진 것은 기술과 디자인 등 품질향상이 주요 원인이겠지만 뛰어난 마케팅 효과를 부인할 수 없다는 것이 일반적인 인식인 것 같다.

현대자동차의 마케팅 전략이 이처럼 성공적이었다면 다른 자동차 회사는 왜 이 전략을 즉각적으로 채택하지 않았을까? 사전적으로 현대자동차와 같은 아이디어가 없었다고 하더라도

사후적으로 다른 자동차업체들은 왜 비슷한 전략을 채택하거나 아니면 보다 많은 assurance를 약속하는 전략을 채택하지 않았을까? 그 이유를 살펴보자.

먼저, 도산위험에 처해서 정부의 구제금융에 의존해야 하는 기업이 현대차와 동일한 마케팅 전략을 추구하는 것을 상정해보자. 과연 이 마케팅 전략이 성공할 수 있었을까? 기업의 존망이 불확실하므로 이 기업이 제공하는 미래의 서비스 역시 불확실성을 갖게 된다. 실직할 위험이 낮은 소비자의 경우, 기업의 assurance는 별 매력 없이 있는데 더욱이 장래에 존속하지 않을 기업의 assurance는 이들에게 거의 가치가 없는 것이다. 하지만 가까운 미래에 실직할 가능성 때문에 불안해 하는 소비자라면 어차피 단 시일 내에 환불을 요구할 가능성이 높으므로 기업의 장기적 존속에 대한 관심이 적을 수 있다. 그렇다면 이들도 부실한 기업의 제품을 선택하지는 않을 것이다. 왜냐하면 차를 반납하고 환불을 요구할 시점에 기업이 퇴출되고 없다면 원하는 반납이 이루어질 수 없기 때문이다. 따라서 이 전략을 사용하여 소비자들의 구매를 이끌어 내려면 기업의 존속, 기업의 재무적 건전성에 대한 소비자의 믿음을 확보해야 할 필요가 있다.

이어서, 회사사정이 좋지 않아 채권자들도 손실을 볼 수 있는 상황을 생각해보자. 변제의 우선순위에서 뒤떨어지는 주주의 입장에서 성공할 가능성은 낮지만 성공하는 경우 돈이 되는 도박과 같은 위험한 사업에 마지막으로나마 투자해 보고자 하는 유인이 발생한다. 이런 사업은 예상되는 수익이 예상비용 보다 작아 채권자의 이익을 저해한다. 이를 감안할 때, 부실 가능성이 높은 기업이 이러한 공격적인 마케팅 전략을 추구한다면 이는 채권자의 입장에서 아주 위험한 전략이 된다. 이 경우 채권자 또는 잠재적 투자자의 의구심을 얻고 반발을 초래하여 자금확보가 오히려 어려워질 수도 있다.

다음으로, 현재 도산위험은 높지 않지만 수익성과 재무상황이 좋지 않은 기업을 상정해보자. 유럽과 미국의 금융위기로 거시경제적 상황이 좋지 않은 상황에서 현대자동차와 비슷한 전략을 사용했을 때 낮은 확률이나마 대량환불요구가 발생하면 기업의 손실이 크게 증가할 뿐만 아니라 부도가 발생할 가능성이 높아진다. 자동차를 돌려주고 환불을 요구하는 소비자들이 많아졌을 때를 대비해서 기업의 현금성 자산이 충분하지 않다면 기업이 재무적 곤경에 처하게 되고 존속이 어려워질 가능성이 상대적으로 높아진다. 이런 비관적인 시나리오가 발생하지 않도록 하기 위해서는 기업의 수익성, 재무적 건전성을 먼저 확충할 필요가 있다. 따라서 전략자체가 가지고 있는 장점에도 불구하고 재무적으로 취약한 기업은 이 전략을 포기할 가능성이 높다.

현대자동차의 예는 기업이 공격적

이고 창의적인 마케팅 전략을 성공적 수익성과 재무적 안정성이 뒷받침 되어야 한다는 것을 시사한다.

한편 기업이 가격전략을 설정할 때도 재무적 상황에 대한 고려가 필요하다. 부채가 많아지면 이자를 포함하여 자금조달에 따른 비용(즉, 금융비용) 역시 높아지기 마련이다. 부채가 많고 재무구조가 취약한 기업은 높은 금융비용을 감내하기 위해서 생산 또는 판매하는 제품과 상품의 매출액을 증가시키거나 가격을 높이는 전략을 사용하고 싶어한다. 하지만 가격인상은 경쟁기업이 어떻게 반응을 하는가에 따라 성패가 달라진다. 즉 기업의 가격인상전략이 성공하기 위해서는 같은 업종에 있는 경쟁기업이 가격을 인상해 주어야 한다. 최소한 경쟁기업이 가격을 인하하면서 소비자를 빼앗는 전략을 사용하지는 말아야 한다. 그러나 경쟁기업은 나름대로의 전략을 세우기 마련이다. 경쟁기업의 반응전략은 재무상태와 밀접한 관련을 갖는다. 재무상태가 나쁜 경쟁기업은 다른 기업의 가격인상에 동조하여 자신의 가격을 인상할 것이다. 시장에 있는 다른 기업들이 모두 가격을 인상한다면 자신의 수익성도 좋아지기 때문이다. 하지만 재무상태가 좋은 경쟁기업이 다른 기업의 가격인상에 동조할 가능성은 오히려 낮다. 경쟁기업의 입장에서는 가격을 인하하여 다른 기업의 소비자를 빼앗아 오는 전략이 취약한 라이벌을 곤경에 빠뜨려서 시장으로부터 퇴출시킬 좋은 기회가 되기 때문이다. 즉, 재무적으로 취약한 라이벌에 맞서 가격을 인하하는 전략은 단기적으로는 기업의 수익에

부정적인 영향을 주지만 중장기적으로 시장점유율을 높이고 독점 이익을 추구할 기회가 되기 때문이다.

M&A를 하는 경우 특히 부채를 통한 기업 인수(LBO (leverage buyouts))의 경우 부채가 급격히 증가하기 마련이다. 높아진 부채를 낮추기 위해 사업구조조정 자산매각 등도 일어나지만 기업에서는 일단 영업이익률을 높일 인센티브가 발생하고 이는 가격을 인상하려는 유인으로 작용한다. Chevalier는 미국 유통시장에서 LBO가 일어난 이후 같은 업종에 있는 경쟁기업의 가격전략을 분석했다. 재무구조가 탄탄한 경쟁기업은 판매가격을 낮추는 것으로 나타났다. 가격이 내려갈 때 수요증가가 크지 않은(즉, 수요의 가격탄력성이 크지 않은) 상태에서 판매가격이 낮아지면 매출액이 감소하고 기업의 수익이 감소하므로 금융비용이 높은 LBO 기업에게는 치명적인 결과를 초래하게 된다. 경쟁기업의 가격인하는 LBO를 한 기업들이 시장에서 살아남지 못하고 퇴출로 이어지는 결과로 종종 이어졌다.

요약하면, 똑 같은 웃도 입는 사람의 체형에 따라 다르게 보이는 것처럼 현대자동차와 미국 유통시장의 예는 성공적인 영업, 마케팅 또는 가격 전략의 뒤에 기업의 수익성과 재무적 건전성이 얼마나 중요한가를 보여 준다. 동시에 기업의 재무구조가 취약할 때 제품시장에서 기업이 취할 수 있는 전략에 커다란 제약이 될 수 있음을 알 수 있다.

# 국내 헤지펀드 상품 동향과 과제



**고봉찬**  
서울대학교 경영대학 교수

일반적으로 사모펀드는 소수의 투자자들을 대상으로 비공개로 모은 투자자금을 운용하는 펀드로서, 공모펀드와 달리 운용에 제한이 없는 자유로운 운용이 가능하다. 우리나라 투자신탁업법에서는 100인 이하의 투자자, 증권투자회사법(뮤추얼펀드)에서는 50인 이하의 투자자를 대상으로 모집하는 펀드가 사모펀드에 해당하며, 국제적으로는 대부분 헤지펀드를 의미한다. 이러한

사모펀드는 글로벌 금융위기를 거치면서 시스템 리스크를 유발시키는 요인으로 작용했다는 비판도 있으나, 금융산업의 창의와 혁신이 지속적으로 이루어지는 창구로서 긍정적인 역할을 수행하는 것으로 평가되고 있다.

국내에서도 사모펀드시장은 꾸준한 성장세를 유지하고 있으며, 최근에는 헤지펀드에 대한 관심이 집중되면서 향후 높은 성장 잠재력이 기대되고 있다. 특히 개인 투자자들의 요구 수익률이 다양해지고, 연기금 등 기관투자자의 규모가 확대됨에 따라 새로운 투자수단으로서 헤지펀드가 관심을 받고 있다. 특히 2010년 중 코스피 상승 기간에 고수익을 추구하는 간접투자상품으로 최고의 인기를 누렸던 자문형 랩어카운트(맞춤형 종합자산관리 서비스)를 대체해서 연 10% 안팎의 안정적인 수익을 지향하는 헤지펀드에 대한 관심이 높아지고 있다. 이것은 최근 증동 사태로 코스피가 급등락하는 등

시장의 불확실성이 높아지면서 추가 변동에 상관없이 일정 수익을 추구하는 헤지펀드에 대한 수요가 늘고 있기 때문이다. 더욱이 국내 물가상승률이 이자율을 웃도는 실질금리 마이너스 시대가 열리면서 좀 더 안전하면서 기대수익률도 높은 틈새상품으로서 헤지펀드가 인기를 얻고 있다.

일반 주식형펀드는 '코스피+α'와 같이 벤치마크 대비 일정 수준의 초과수익을 추구하는 목표를 내걸지만, 헤지펀드는 비교대상으로 삼는 벤치마크가 없다. 레버리지(차입)를 활용해 수익 극대화를 노리는 사모펀드의 형태이지만, 실제로는 시장 수익률에 상관없이 10% 안팎의 일정한 수익(절대수익)을 내는게 목표이기 때문에 채권보다 유리한 대체상품이 될 수 있다.

현재 국내에서 판매되고 있는 헤지펀드는 대부분 선물추종매매(CTA: Commodity Trading Advisory)전략을 구사하는 해외 헤지펀드 2~3개를 편입하는 기간접 헤지펀드(FOHF) 방식이 주류를 이루고 있다. CTA는 주식, 채권, 통화, 상품 등 전세계 200여 개 이상의 유동성이 풍부한 선물에 분산투자하는 보편적인 헤지펀드 전략의 하나로서, 일정 수준 이상으로 자산가치가 올라가면 롱(매수)전략을

쓰고, 반대의 경우 숏(매도)전략을 쓰는 추세추종전략을 사용한다.

이 CTA펀드는 주식, 채권 등 기존 자산과의 상관관계가 매우 낮은 것으로 알려져 포트폴리오 분산 효과로 인해 위험 대비 수익률을 향상시키는 효과를 기대할 수 있다. 또한 정규시장에서 거래되는 선물에 투자하기 때문에 투명성이 높고 환매에 수개월이 걸리는 다른 헤지펀드에 비해 1개월 내 환매가 가능하다는 장점도 있다. 특히 전세계적으로 인플레이션 우려가 확산되면서 헤지펀드의 투자기회가 더욱 다양해지고 있다.

국내에서 개인투자자에게 헤지펀드를 직접 판매하는 것은 법적으로 금지되어 있으나, 헤지펀드가 금융감독원에 전문투자자용 집합투자기구 등록을 하면 기관을 대상으로 판매가 가능하다. 예를 들면, 개인들이 49명 이하로 일반 사모펀드를 구성한 후 이 사모펀드에 헤지펀드를 편입하는 방식으로 투자할 수 있다. 따라서 증권사는 프라이빗뱅커와 지점 등을 통해 일정 기준 이상 자격 요건을 충족하는 투자자들을 모집해 사모펀드를 만든 후, 여기에 자사와 판매계약을 맺은 해외 헤지펀드를 2~3개 편입하는 재간접헤지펀드(FOHF) 방식을 취하고 있다.

그 동안 과열 양상까지 보였던 자문형 랩어카운트 상품에 대한 쏠림 현상의 휴유증을 고려해서라도 이른 시일 내에 헤지펀드 활성화 방안을 마련하여 투자자들의 투자 대안을 제공해주는게 필요하다. 헤지펀드가 투자대상 자산과 자산운용에 대한 규제와 제한이 거의 없는 것이 특징이지만 현실적으로 이런 규제들을 모두 풀어주는 것은 어려울 것이다. 다만, 일임 투자자문사 이상의 자격 요건을 갖춘 기관을 대상으로 허용해준다면 헤지펀드 고유의 불명확한 운용전략과 거래에 대한 금융감독 당국의 관리 감독을 통해 시스템 리스크를 통제할 수 있을 것이다.

최근 미국의 헤지펀드 투자규모가 40조달러(약 4경4500조원)에 달하고 있어서 글로벌 금융시장은 물론 실물경제에 잠재적으로 높은 시스템 리스크가 우려된다는 보도가 있었다. 반면에, 과도한 규제에 묶여 있는 국내 헤지펀드는 작년 6월말 기준 자산운용사를 통해 설정된 규모가 고작 1조3350억원에 지나지 않는다. 따라서 국내 자산운용업의 경쟁력 제고와 금융산업 전체의 장기적인 발전을 위해서라도 자본시장법 개정을 통한 헤지펀드 활성화가 요청되고 있다.



# 서울대학교 경영대학(원)의 발전을 위한 여러분의 소중한 후원에 진심으로 감사드립니다.



학부동문														
강남석 (96)	김광성 (73)	김신 (75)	김지연 (01)	문대원 (71)	박철용 (78)	송용 (87)	오정규 (94)	이덕준 (83)	이재영 (74)	임지산 (93)	정은혜 (00)	지창수 (55)	한승수 (82)	
강동석 (85)	김광일 (84)	김열중 (77)	김지정 (99)	문보성 (95)	박태규 (92)	송인준 (85)	오정림 (97)	이덕훈 (89)	이재원 (01)	임진환 (83)	정일용 (95)	진승환 (90)	한정록 (76)	
강동수 (97)	김광일 (83)	김영대 (90)	김진태 (88)	민경인 (96)	박태성 (87)	송재익 (94)	오창석 (82)	이대건 (03)	이재원 (55)	임형주 (92)	정정환 (94)	차경민 (91)	한정택 (98)	
강성원 (66)	김광집 (83)	김영민 (98)	김창래 (75)	민대환 (75)	박학규 (82)	송하동 (83)	옥성환 (92)	이대성 (83)	이재일 (73)	임환범 (02)	정찬수 (82)	차세영 (95)	한종철 (79)	
강승만 (05)	김광호 (85)	김영봉 (84)	김창원 (97)	민보현 (97)	박해용 (96)	신기천 (81)	웅성환 (95)	이동건 (82)	이재호 (99)	장경준 (74)	정창모 (81)	천상훈 (88)	한준석 (76)	
강연재 (75)	김규환 (06)	김영심 (87)	김철원 (93)	민승기 (74)	박현정 (97)	신상철 (86)	우두현 (61)	이동훈 (95)	이재훈 (98)	장무호 (98)	정태천 (86)	최광해 (82)	한학주 (97)	
강옥구 (98)	김근중 (87)	김영일 (82)	김준현 (86)	민재윤 (98)	박형근 (98)	신영욱 (82)	우승백 (95)	이동훈 (87)	이정규 (99)	장보훈 (83)	정하용 (65)	최기열 (82)	한형진 (97)	
강윤석 (88)	김기동 (83)	김영필 (00)	김치근 (83)	민형동 (71)	박형봉 (86)	신용삼 (73)	우영기 (97)	이만열 (82)	이정인 (83)	장석우 (99)	정한 (97)	최동수 (65)	한홍석 (86)	
강인수 (87)	김기복 (00)	김완석 (97)	김태곤 (82)	박경진 (03)	배성환 (99)	신용환 (96)	원재연 (82)	이명규 (83)	이정호 (88)	장선택 (86)	정한성 (70)	최동진 (99)	함기창 (57)	
강정영 (98)	김나연 (01)	김원희 (83)	김태오 (70)	박광재 (83)	배수일 (83)	신진영 (01)	원효성 (79)	이명철 (71)	이정희 (79)	장영철 (76)	정희동 (76)	최병노 (83)	허병하 (58)	
강정훈 (98)	김남근 (89)	김용범 (93)	김해권 (97)	박기태 (85)	배영호 (78)	신현철 (97)	유경석 (96)	이문희 (82)	이종철 (78)	장영호 (93)	제갈정웅(65)	최병희 (95)	허석영 (83)	
강중구 (82)	김남훈 (96)	김용원 (87)	김혁 (87)	박기형 (83)	배운정 (03)	신희균 (98)	유기석 (85)	이민석 (82)	이주세 (83)	장종현 (78)	제원용 (98)	최선화 (97)	허은영 (99)	
강창호 (85)	김대열 (95)	김용운 (83)	김현두 (94)	박부영 (96)	배화주 (83)	심성보 (82)	유병준 (80)	이봉주 (98)	이준영 (00)	장진국 (00)	조경목 (82)	최성범 (78)	허준 (69)	
강희천 (88)	김도연 (98)	김용원 (81)	김형태 (95)	박성규 (83)	백동관 (78)	심수아 (88)	유석열 (70)	이상민 (90)	이준근 (86)	전광 (76)	조길현 (91)	최승환 (82)	현광진 (83)	
고석준 (93)	김동성 (92)	김용철 (83)	김홍섭 (79)	박성우 (83)	백우현 (74)	심정현 (96)	유상문 (99)	이상중 (95)	이준기 (00)	전규인 (85)	조명현 (83)	최승훈 (88)	홍기수 (89)	
고성재 (96)	김동필 (85)	김우택 (83)	김희석 (95)	박수민 (96)	백창기 (76)	심현석 (96)	유영민 (01)	이석규 (83)	이준엽 (00)	전기환 (83)	조민식 (86)	최연식 (97)	홍명주 (98)	
고성현 (79)	김동희 (88)	김유주 (87)	김후성 (99)	박영관 (04)	서대문 (62)	심호식 (97)	유정민 (98)	이석훈 (99)	이준우 (96)	전성용 (85)	조민제 (86)	최욱경 (84)	홍순호 (62)	
고승현 (85)	김두만 (59)	김윤경 (99)	김희재 (98)	박용이 (57)	서동규 (84)	안계환 (82)	유정호 (98)	이선민 (97)	이준원 (92)	전용배 (82)	조성권 (00)	최원식 (88)	홍승환 (95)	
고재희 (93)	김란국 (99)	김은정 (97)	나성민 (97)	박용진 (85)	서승욱 (96)	안경태 (71)	유진우 (62)	이세용 (83)	이준호 (97)	전홍 (83)	조영기 (02)	최유하 (83)	홍우선 (80)	
고현식 (98)	김만춘 (96)	김익성 (84)	나성찬 (86)	박용환 (72)	서영석 (98)	안민희 (94)	유희찬 (80)	이승렬 (02)	이재국 (59)	전홍 (83)	조영기 (02)	최유하 (83)	홍우선 (80)	
고희강 (98)	김명관 (82)	김이환 (93)	나형균 (86)	박인근 (91)	서원일 (96)	안성철 (78)	윤성복 (69)	이승은 (03)	이지신 (84)	정기영 (67)	조영은 (01)	최종호 (82)	홍정범 (82)	
곽기용 (90)	김문현 (87)	김익철 (91)	남기천 (82)	박재혁 (86)	서정수 (87)	안영균 (83)	윤여진 (97)	이승철 (93)	이지원 (99)	정건해 (65)	조영창 (97)	최주호 (84)	홍준기 (91)	
곽윤구 (92)	김범수 (86)	김인수 (83)	남수현 (87)	박정래 (72)	서종현 (95)	안종범 (83)	윤영구 (97)	이승호 (92)	이진방 (67)	정경수 (91)	조용재 (98)	최준혁 (91)	황건호 (70)	
구경철 (81)	김범준 (92)	김일섭 (64)	남연우 (83)	박정선 (89)	서진식 (88)	안홍환 (70)	윤영기 (83)	이승호 (88)	이진욱 (92)	정국원 (99)	조용배 (69)	최지희 (97)	황성엽 (82)	
구본준 (97)	김병욱 (83)	김지영 (00)	남영호 (75)	박종선 (99)	서희원 (98)	양선엽 (77)	윤창희 (83)	이승호 (82)	이창우 (74)	정기영 (67)	조원용 (97)	최진아 (85)	황성택 (86)	
구양훈 (92)	김복국 (98)	김재일 (81)	남우석 (97)	박종식 (96)	석훈 (01)	양성현 (94)	윤재봉 (73)	이승훈 (04)	이창현 (74)	정기철 (97)	조원훈 (83)	최진혁 (96)	황수원 (72)	
구기호 (79)	김봉경 (92)	김재중 (00)	남욱 (82)	박종우 (94)	선봉우 (95)	양승우 (68)	윤재철 (66)	이영삼 (59)	이창현 (81)	정명훈 (93)	조윤재 (98)	최창목 (82)	황윤재 (98)	
권민정 (00)	김상노 (93)	김재현 (82)	남중수 (75)	박종원 (83)	선우희연(99)	양시형 (92)	윤종현 (82)	이영서 (61)	이철영 (63)	정민수 (93)	조인하 (83)	최창원 (96)	황인찬 (92)	
권성환 (99)	김상민 (94)	김재환 (92)	노기팔 (86)	박주현 (98)	성태호 (95)	양안수 (97)	윤지현 (91)	이영용 (78)	이철주 (59)	정병규 (83)	조재민 (74)	최현정 (88)	황학연 (89)	
권순만 (83)	김상형 (99)	김정영 (98)	노상규 (83)	박준영 (91)	성태훈 (83)	양일근 (85)	윤원철 (78)	이영재 (97)	이준호 (83)	정병환 (95)	조정훈 (97)	최혜진 (99)	황호준 (98)	
권영수 (75)	김상훈 (95)	김정은 (99)	노석균 (83)	박준현 (94)	손병국 (98)	여경석 (91)	윤운수 (83)	이왕삼 (92)	이태원 (78)	정성학 (92)	조진태 (05)	하석영 (96)		
권주필 (86)	김상원 (88)	김정호 (83)	노원중 (96)	박준현 (98)	손영백 (94)	오기원 (83)	이강민 (93)	이왕삼 (92)	이태원 (78)	정성학 (92)	조진태 (05)	하석영 (96)		
권재재 (79)	김성권 (99)	김종성 (64)	노종현 (98)	박지현 (88)	손영진 (81)	오동렬 (99)	이건우 (95)	이왕삼 (92)	이태원 (78)	정성학 (92)	조진태 (05)	하석영 (96)		
김갑순 (88)	김성균 (89)	김종우 (83)	류경표 (83)	박지혜 (01)	손영진 (82)	오상록 (09)	이건준 (97)	이용우 (95)	이혁수 (83)	정승환 (83)	조현택 (98)	하정범 (98)		
김건우 (93)	김성기 (90)	김종현 (92)	류승동 (82)	박진영 (82)	손은석 (91)	오선영 (83)	이국진 (77)	이우중 (97)	이현우 (92)	정영채 (82)	조형태 (97)	하정주 (84)		
김경배 (82)	김성남 (83)	김종훈 (96)	류인 (79)	박진용 (86)	손준현 (94)	오성호 (92)	이규환 (81)	이원 (83)	이현철 (83)	정욱희 (82)	주대현 (91)	하태환 (78)		
김경철 (90)	김성열 (57)	김종원 (95)	류재욱 (83)	박찬호 (83)	손준원 (94)	오승희 (93)	이규환 (81)	이원하 (96)	이형오 (82)	정용재 (83)	주성도 (75)	한갑희 (78)		
김광 (83)	김성철 (83)	김준현 (83)	류종윤 (82)	박창길 (66)	손창욱 (09)	오엽록 (81)	이기복 (83)	이유진 (88)	이호석 (02)	정우창 (85)	주용운 (97)	한규영 (96)		
김광민 (99)	김수철 (95)	김준현 (93)	류현석 (98)	박철기 (97)	손현석 (92)	오윤택 (75)	이기봉 (83)	이윤 (87)	이홍근 (70)	정욱재 (91)	주정일 (84)	한상무 (89)		
김광성 (95)	김수환 (82)	김준호 (81)	모성원 (97)	박철수 (83)	송기호 (90)	오재권 (75)	이남주 (96)	이음삼 (83)	이환인 (83)	정원용 (83)	지성배 (86)	한상철 (86)		

대학원/MBA동문											
강경호 '99)	김대근 '02)	김영대 '70)	명정호 '99)	박형순 '00)	유성태 '99)	이은재 '06)	이훈근 '76)	조성룡 '95)	한정섭 '95)	김도영 (G MBA '06)	손현배 (SNUMBA'09)
강주래 '98)	김봉경 '92)	김재윤 '92)	박동규 '99)	송혁준 '90)	이경중 '01)	이정록 '93)	정문기 '81)	조성연 '97)	홍진오 '00)	남상욱 (SNUMBA'08)	위건 (SNUMBA'08)
권혁진 '89)	김상미 '00)	나경원 '99)	박민수 '01)	신현주 '05)	이권훈 '84)	이정훈 '05)	정용일 '05)	천은영 (박사 '07)	황필주 '83)	남해진 (SNUMBA'09)	이진 (SNUMBA'10)
김광윤 '73)	김성현 '99)	류환열 '86)	박진하 '04)	안병주 '07)	이기학 '87)	이진영 '82)	조경훈 '92)	최원호 '98)	계명하 (SNUMBA'09)	배기표 (SNUMBA'09)	장승희 (EMBA'09)

경영자과정동문									
김재철 (AMP 67기)	김주한 (AMP 50기)	박정석 (AMP 68기)	안병제 (AMP 59기)	이병제 (AMP 19기)	장신규 (AMP 64기)	한규범 (AMP 42기)	시재훈 (CFO 07기)	임경섭 (CFO 03기)	고성수 (NSAMP 01기)
김교준 (AMP 67기)	남정현 (AMP 20기)	박준형 (AMP 02기)	안응수 (AMP 45기)	이봉훈 (AMP 40기)	정석현 (AMP 44기)	황복현 (AMP 45기)	송현중 (CFO 02기)	장혁주 (CFO 12기)	고기환 (SCP 02기)
고재방 (AMP 65기)	노기호 (AMP 50기)	박현섭 (AMP 66기)	안창범 (AMP 68기)	이봉훈 (AMP 40기)	정재호 (AMP 65기)	이광열 (AAP 17기)	신동호 (CFO 02기)	정종민 (CFO 04기)	김광덕 (SCP 02기)
구종태 (AMP 45기)	류덕희 (AMP 29기)	성시철 (AMP 67기)	유근영 (AMP 64기)	이기천 (AMP 71기)	조석제 (AMP 62기)	김선배 (ABP 26기)	심재복 (CFO 12기)	정철모 (CFO 03기)	성광웅 (SCP 02기)
권기승 (AMP 09기)	박병열 (AMP 67기)	손경식 (AMP 23기)	유성규 (AMP 44기)	이세원 (AMP 52기)	조성환 (AMP 48기)	강근호 (CFO 04기)	안철홍 (CFO 06기)	조효승 (CFO 11기)	신재열 (SCP 02기)
권오영 (AMP 64기)	박성희 (AMP 54기)	송인기 (AMP 28기)	유원찬 (AMP 67기)	이원영 (AMP 06기)	조승현 (AMP 66기)	강창학 (CFO 12기)	옥경석 (CFO 04기)	최명자 (CFO 12기)	심경만 (SCP 02기)
금창대 (AMP 38기)	박세훈 (AMP 67기)	송진수 (AMP 67기)	유창열 (AMP 67기)	이창열 (AMP 64기)	조희정 (AMP 67기)	김종업 (CFO 06기)	이동신 (CFO 10기)	최태은 (CFO 09기)	최성락 (SCP 02기)
김인규 (AMP 06기)	박영관 (AMP 29기)	송진철 (AMP 52기)	육근열 (AMP 64기)	이재우 (AMP 67기)	치문현 (AMP 67기)	류철한 (CFO 12기)	이성래 (CFO 07기)	홍지숙 (CFO 12기)	
김종광 (AMP 45기)	박유익 (AMP 67기)	신성우 (AMP 32기)	윤영호 (AMP 11기)	이정민 (AMP 68기)	최진식 (AMP 53기)	박경진 (CFO 12기)	이수연 (CFO 08기)	김종성 (DMP 02기)	
김종업 (AMP 28기)	박윤택 (AMP 64기)	신인수 (AMP 67기)	은민수 (AMP 67기)	이진복 (AMP 67기)	최효석 (AMP 67기)	박성훈 (CFO 01기)	이진국 (CFO 02기)	이필문 (GB 03기)	

기업, 단체							학부모						
경영대학직원 일동	AAP 7기일동	AMP 73기일동	CFO 13기일동	대우증권	아이엠엔프라이빗에쿼티(주)	한국회계기준원	고상희	김승업	박영범	유준영	이성로	최진호	
㈜골드윈코리아	AAP 8기일동	AMP 74기일동	CFO 14기일동	㈜대한항공	아이엠엔베스트먼트(주)	한화석유화학(주)	권태석	김영운	박정영	이강숙	조한재		
덕송회	AAP 9기일동	AMP 라이온스클럽	CFO 15기일동	(주)동양건설	아주베스트빌	현대엘리베이터	권숙형	김지형	신희택	이도훈	차동인		
대전고교	AMP 28기일동	AMP 로타리클럽	CFO 16기일동	디엔씨엔지니어링(주)	안진회계법인	현대자동차(주)	김경숙	민홍기	유병록	이동하	최윤규		
서울상대동문농상회	AMP 61기일동	CFO 17기일동	EMBA 1기	딜로이트안진회계법인	㈜에스디케이	현대증권							
동문경영포럼2기	AMP 62기일동	CFO 27기일동	EMBA 2기	롯데쇼핑(주)	엘티에스코리아(주)	H&S Corporation							
동부문화재단	AMP 63기일동	CFO 3기일동	EMBA 3기	마텔	오성엘에스티(주)	㈜KT							
상대동창회	AMP 64기일동	CFO 4기일동	G MBA Finance Forum	비티엘아이여행사	우리투자증권	LG디스플레이(주)	강성춘	김수욱	박희춘	윤계섭	장정주	채준	
서울상대항상장학회	AMP 65기일동	CFO 5기일동	바이오회고경영자과정 제8기	삼성전자(주)	우림건설	LG CNS	고복찬	김익민	백복현	윤석화	전진록	최도성	
서울대학교경영대학원동창회	AMP 66기일동	CFO 6기일동	바이오회고경영자과정 제9기	삼성투자자산신탁운용(주)	㈜유한양행	SK노베이션(주)	곽성현	김재일	송재용	이경욱	정운오	최종학	
AAP 17기일동	AMP 67기일동	CFO 7기일동	직원경영능력향상과정1기교육생일동	삼일회계법인	중견금융연구소	SK텔레콤	곽수근	김진교	신재용	이신아	조동성	최미혜	
AAP 27기일동	AMP 68기일동	CFO 8기일동	직원경영능력향상과정2기교육생일동	삼정케이피엠지(주)	코오롱인더스트리(주)	PSK(주)	김병도	남익현	안태식	이유재	조성근	최진남	
AAP 37기일동	AMP 69기일동	CFO 9기일동	89A 타조일상조회	생명보험협회	트러스투자신탁운용(주)	삼성SDS	김상훈	노상규	유병준	이창우	조성욱	최종림	
AAP 47기일동	AMP 70기일동	CFO 10기일동	㈜ 네오커머스	신라교역(주)	트리코인베스트먼트(주)		김성수	박원우	유희동	임종원	조재호	황아석	
AAP 57기일동	AMP 71기일동	CFO 11기일동	농협	엔스트앤영어드바이저(주)	하남산업(주)								
AAP 67기일동	AMP 72기일동	CFO 12기일동	대성한국캠브리지필터(주)	㈜아모레퍼시픽	한국공인회계사회								

그 외																
강성호	김경훈	김병수	김정배	김현신	류연택	박진우	서형준	신세욱	옥정오	이대우	이영수	이철	장철희	정병수	지운용	홍동희
강성신	김광수	김상진	김종석	김혜진	류우석	박형민	성은정	신영직	유옥동	이동훈	이유비	이종민	장학성	정병수	차호수	홍윤기
강진화	김광우	김선정	김준도	김홍식	문소정	박희정	성지숙	신해성	유태준	이상호	이유기	이한규	장호진	정상기	최규환	황규태
고영준	김근호	김수진	김준범	나정민	민준기	배성수	송병구	안윤기	유형관	이석우	이희석	이호인	장홍	정성욱	최영진	황민상
고재훈	김도윤	김아람	김준형	남경우	박상철	배영석	송인석	안진오	유형선	이선규	이인구	이희진	장홍석	정우철	최재혁	황성필
고정목	김도현	김용	김지용	남상현	박소연	백성득	송화석	안태호	윤용순	이수정	이재덕	임도연	장환지	정지은	최준길	황세미
공세형	김동찬	김용하	김진	남형권	박소영	변종석	송영록	양범석	윤현국	이승근	이정미	임동준	전광우	정희진	최지원	황영기
곽태희	김명준	김윤성	김진호	노리브가	박우성	복정수	송재수	양우정	이권희	이승아	이주수	임방진	전우용	조병진	최진영	
김효민	김미진	김익현	김철기	노영근	박원	서미영	송진혁	양현섭	이규호	이승열	이주안	임승철	전재호	조재민	최창호	
김경민	김민석	김민영	김지열	노일석	박유상	서철원	신경화	오영진	이기홍	이시은	이준용	장동우	전진우	주소연	허유제	
김경준	김보미	김재홍	김혁	노정욱	박주홍	서태식	신문철	오해균	이달근	이우용	이창민	장진호	정금희	주수애	현종윤	