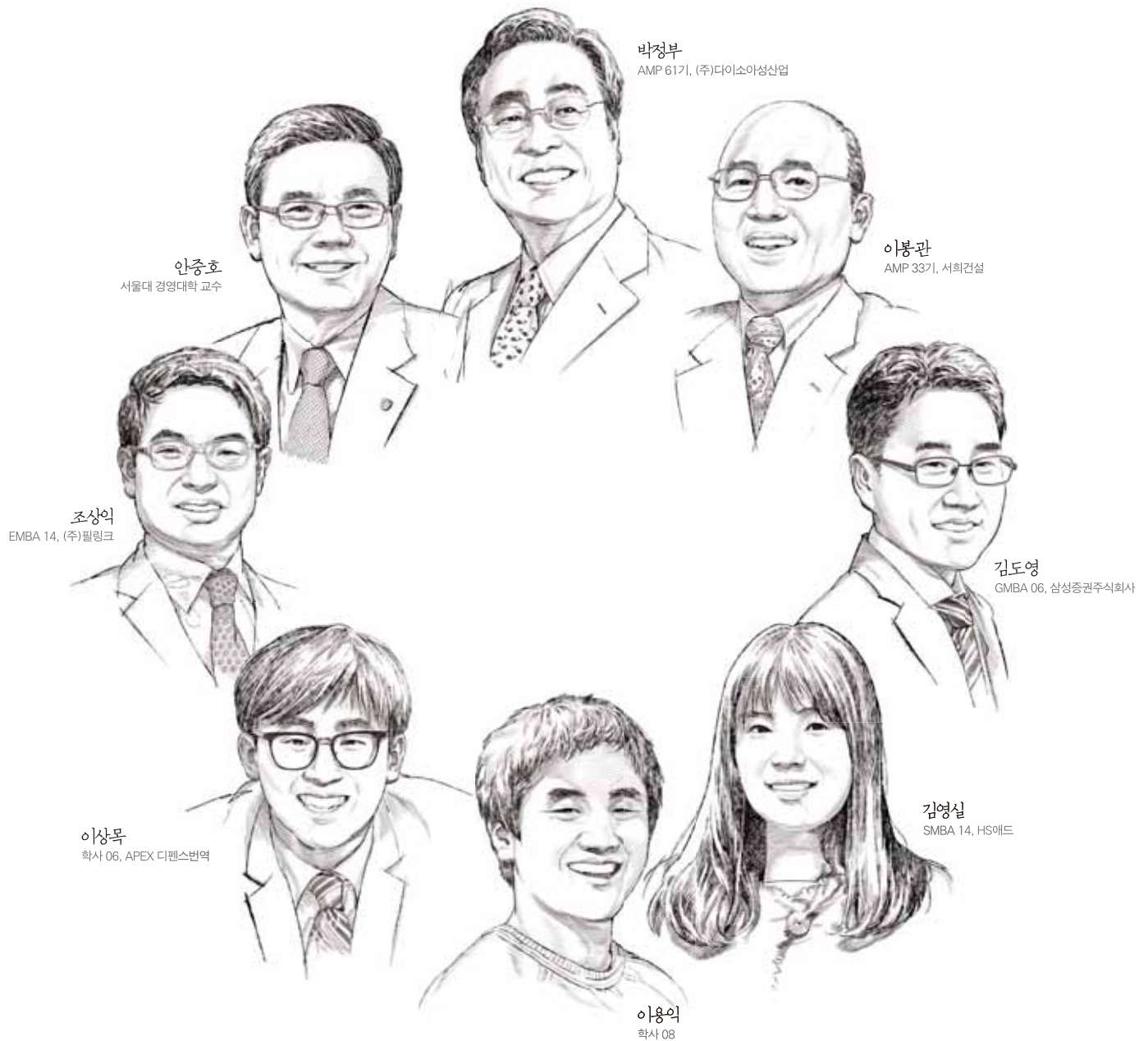


Seoul Business Letter

서울대학교 경영대학(원) 소식지

2016.3 VOL. 146



Contents

학장 인사말

스누비즈니스 리뷰 I

칼럼심층인터뷰, **이제호** 교수

창의적 성과의 메커니즘: 창의성의 내적, 외적 보상에 대한 조직원 인식, **최진남** 교수

적극적인 인맥 만들기의 예상 밖의 심리적 파급효과, **이경미, 박기완** 교수

주식 수익률과 통화 수익률과의 상관관계 및 이에 따른 해외 투자전략, **김우진** 교수

투자자와 노조 사이의 기업공시 타이밍 눈치보기, **이우중** 교수

윤리적 리더십이 구성원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구, **윤석화** 교수

스누비즈니스 피플 I

서울대학교 경영학과 20번째 교수의 30년간의 직장생활, **안상형** 교수

AIM HIGH!, **안중호** 교수

“나눔 경영, 기업의 사회적 책임이며 선택이 아닌 필수”, **서희건설 이봉관 회장**

[릴레이 도서] 협력의 진화, **박희준** 교수



스누비즈니스 피플 II

스터딩 맘 성공사례, **HS애드 김영실** 동문

졸업은 또 다른 새로운 출발점, **IMM인베스트먼트(주) 정일부** 부사장

꿈을 향해 다가가라 그리고 믿어라, **학사 08 이용익**

마음 나누기

거인의 어깨 위에서 보라, **APEX 디펜스 번역 이상목** 대표이사

기회가 온다면 무조건 도전하라, **삼성증권 김도영** 이사

열정과 도전의식을 갖고 미래에 도전하라, **(주)다이소아성산업 박정부** 회장

창업은 시대와 미래를 읽는 힘이 있어야 돼, **(주)CMS에듀케이션 공동창업자, 현(주) 필링크 조상익** 부회장

스누 현장스케치

경영대 하이라이트 [2015년 9월 - 2016년 2월]

GCS 베트남 호치민 사회공헌 활동

Bom Global Start Up SNU in China

북경대 MBA 학생 초청

2016 경영대 졸업 파티

EMBA 8기 신입생 오리엔테이션

AMP 81기 입학식, AMP 대상 시상식, 80기 수료식

스누 네트워크

교수 소식

동문 소식

발전기금 소식

Seoul Business Letter 2016. 3 vol. 146

발행일 2016년 3월 발행인 남익현 편집인 오정석 편집실 서울대학교 경영대학 58동 601호 학장실 주소 서울시 관악구 관악로1 / TEL 02-880-6900

제작 한라에드플러스(주) TEL 031-247-5141 정가 6,000원

〈경영대학 뉴스레터 광고를 기다립니다〉

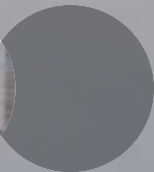
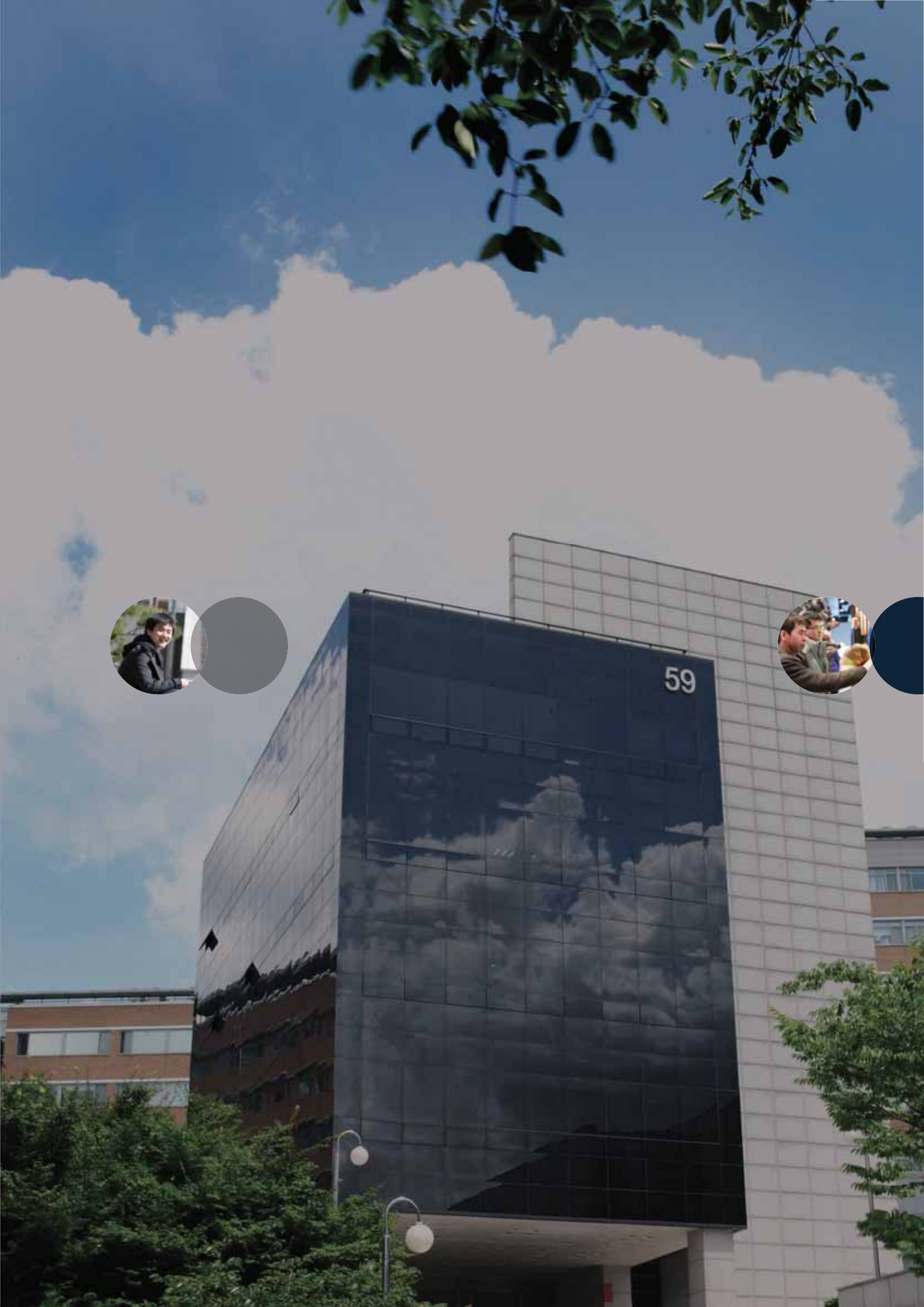
경영대학 뉴스레터는 서울대학교 경영대학에서 연 2회 발간하고 경영대학 동문 및 가족에게 매호 20,000부가 배송되는 종합소식지입니다.

서울대학교 경영대학 뉴스레터에 광고를 게재하면 모교를 지원할 뿐 아니라 회사를 소개하는 좋은 기회가 됩니다.

〈경영대학 동문 소식을 기다립니다〉

경영대학 뉴스레터에 게재할 동교회 소식 및 동문 소식을 취합하고 있습니다. 동문들에게 알리고 싶은 소식이 있으면 아래 연락처로 연락 부탁드립니다.

TEL 02.880.8931 FAX.02.877.0513 문의 E-MAIL heyjudy2@snu.ac.kr 담당자 김유진 *동문님들의 많은 관심과 참여 부탁드립니다



Dean's message



차가운 머리와 함께 따뜻한 마음을 갖춘 사람



서울대 경영대학 가족 및 동문 여러분,

이번에 Seoul Business Letter의 형식을 새로이 하면서 여러분들께 인사를 드립니다.

경영대학은 세계적인 연구성과를 산출하고 글로벌 변화에 적응할 뿐더러 때로는 변화를 창출하는 리더를 양성함으로써 사회에 기여하고 있으며, 앞으로도 이러한 의무를 성실히 수행할 것입니다. 경영대학에 입학하는 사람들은 우리 나라의 인재 중 인재라고 할 것입니다. 이들은 무한한 잠재력을 갖고 있습니다. 경영대학생들이 훌륭한 만큼 경영대학에서 보내는 시간이 이들의 잠재력을 실현하는데 도움이 되어야 한다는 무거운 책임감을 느낍니다. 저를 비롯한 경영대 교수들은 정성스런 교육을 통해 책임을 다하겠다는 약속을 드리고, 이번 글을 통해 경영대학이 추구하는 인재상에 대해 말씀을 드리고 싶습니다. 경영대학이 어떠한 인재를 배출하고자 하는지, 학생들이 어떠한 대학생활을 하는 것이 바람직한지에 대해 말씀드리고자 합니다.

경영대학을 졸업하여 다양한 분야에서 경영자로서의 길을 걷고자 하는 사람도 있을 것이고 학문적 지향을 추구하는 사람도 있을 것입니다. 졸업생들이 자신의 꿈을 실현하기 위해 선택할 수 있는 길은 다양할 것입니다.

저는 경영대인이 차가운 머리와 함께 따뜻한 마음을 갖춘 사람이었으면 합니다. 경영대 학생은 치열한 경쟁을 통해 입학의 성과를 이루어 낸 것입니다. 명석한 두뇌와 인고의 노력을 통해 얻어낸 성과일 것입니다. 하지만 여러분들은 개인의 능력뿐만이 아니라 가까이 있는 친구, 선생님, 부모님, 넓게는 사회의 도움, 경우에 따라서는 행운의 축복으로 기회를 실현한 것입니다. 따라서 여러분은 자신의 성과를 있게 한 주변에 대해 고마움을 마음으로 인식하고 주위를 살펴볼 줄 아는 따뜻함을 갖추어야 합니다. 여러분의 명철한 지적 능력은 따뜻한 마음과 함께 할 때 그 의미가 커지는 것입니다. 재학 시절 중요한 공부 중 하나가 지식의 습득과 더불어 다양한 활동과 고민을 통해 마음을 따뜻하게 하는 것임을 기억하시기 바랍니다. 이러한 자세는 또한 자신의 발전을 위해 더욱 성실하게 노력하도록 하는 원동력이 될 것입니다.

다음으로 경영대 학생의 교육에 대해 말씀드리겠습니다. 우리 학생들은 경영대학에 올 때까지 정형화된 틀에서 달려왔을 것입니다.

여러분이 사회에 나가 풀어야 할 문제는 항상 변하고 새로운 것입니다. 전형적인 해법이 있는 경우는 극히 드문 일입니다. 여러분이 유연한 사고를 할 수 있도록 대학 재학 중에 넓은 안목과 긴 호흡으로 지적 탐구를 하기 바랍니다. 먼저 교양과목과 전공의 조화를 말씀드리겠습니다. 다양한 기초 교양과목을 공부할 것을 권해드립니다. 이러한 교양과목들을 잘 소화한다면 말 그대로 여러분의 전공지식과 사회생활의 튼튼한 기초가 되어 줄 것입니다. 물론 여러분은 경영학도로서 경영학의 다양한 전공지식의 습득에 소홀함이 없어야 할 것입니다.

이를 위해 경영대학은 성실히 노력할 것입니다. 하지만 여러분은 경영학 전공 공부뿐만이 아니라 주변 사회의 다양한 현상을 경영학적 시각으로 관찰하고 고민하는 습관을 갖기 바랍니다. 또한 여러분의 관심을 전제로 다양한 타 전공지식을 습득하는 도전을 통해 여러분의 경영학 지식의 가치를 증대하기 바랍니다. 가령 자신의 관심에 따라 공대에서 다양한 공학지식을 얻고 자연대학에서 바이오 공부를 하기 바랍니다.

혹자는 이러한 지식을 보유하고 있는 사람과 함께 일하면 된다고 하지만, 경영학 지식에 이러한 타 분야 지식들이 결합될 때 여러분 꿈의 실현가능성이 커지고 경영학적 사고의 가치가 증폭되게 됩니다.

저는 이러한 다양한 지식의 습득이 여러분이 사회에 더욱 크게 공헌하도록 할 것으로 믿습니다. 저를 비롯한 경영대학의 교수진 일동은 재학생에게 보다 충실한 지식을 전달하고 사회에 나아가 훌륭한 리더가 될 수 있도록 진력할 것입니다. 그리고 경영대학 동문들에게 항상 모교로서 평생 교육의 장을 제공할 수 있도록 힘쓰겠습니다.

이러한 과정에 서울대 경영대 가족 여러분의 충고를 부탁드립니다.

J. H. Nam
학장 남익현

금융위기, 엘로우스톤 국립공원 산불, 트리마일 아일랜드 원자력 발전소 방사능 유출 사건의 공통점

Forest-fire model 을 통한 금융시스템 분석 이제호 교수

• 국제 경영 혹은 전략 분야에서는 다소 생소한 계산연구 (Computational research)를 많이 진행하시는 것 같습니다. 최근 논문 결과나 연구내용에도 다수 포함 되어있다고 생각이 되는데요, 관련하여 구체적인 방법을 알고 싶습니다. (알고리즘을 분석 및 프로그래밍 등)

A. 박사과정 때 Computational Research에 대해 관심을 갖게 되었습니다. 이 연구방법은 복잡계(complex system)를 연구하기 위하여 물리학과 경제학의 노벨수상자들이 만든 미국의 산타페 연구소가 유명합니다. 박사과정때는 신기하고 재미있어서 관심을 갖게 되었는데, 그 당시만 해도 사회과학에서는 이러한 방법을 연구하거나 적용하는 사람이 없어서 교육 받을 기회가 없었습니다. 당시 관련 학회를 자주 찾아 다니며 남들이 하는 것을 보며 방향을 잡고, 독학을 했습니다. 카이스트에서 계산연구(Computational Research)를 수업시간에 적용을 하며 강의를 하였는데, 강의를 하면서 많이 배웠습니다. 카이스트 같은 경우, 복잡계 네트워크의 전문가인 엘버트 바라바시(Albert Barabasi) 교수 밑에서 포스트닥터를 하신 정하웅 교수님과 함께 연구를 활발히 하였고, 우리대학에 와서는 물리학과 강병래 교수님과 연구를 하고 있습니다.

학생들이 요청하여 지난 2015년부터 대학원 과정으로 시뮬레이션 연구방법론 - Computational Research Method 강좌를 개설하여 강의를 하고 있습니다. 매주 컴퓨터 시뮬레이션을 만드는 과제를 통해, C와 C++코드를 응용하고 매개변수를 바꿔가면서 실제 모델과 다이나믹스가 어떤 결과를 초래하는지 알아보고 있습니다. 매주 이러한 숙제를 하다 보면 연구에 대한 통찰력이 형성됩니다. 궁극적으로는 전략분야에 있어서 연구의 질을 높이고, 사고의 폭을 넓힐 것이라 기대하고 있습니다.

• 작년에 출간하셨던 논문 중에 금융시스템을 분석함에 있어서 산불모델 (Forest-fire model)을 적용하신 논문이 있습니다. 관련 연구에 대해 설명 부탁드립니다.

A. Forest-fire model은 사회과학에서는 생소하지만, 물리학에서는 오래된 연구방법으로, 산불처럼 복잡한 다이내믹스를 이해하기 위해서 만들어진 모형입니다. 복잡계의 본질은 시스템을 구성하는 요소의 상호작용이며 대재앙은 이러한 상호작용의 연쇄반응을 통해 발생한다는 것이 이 모델의 전제입니다. 예를 들면, 미국의 Yellow Stone 국립공원에서는 1979년까지 산불이 일어나지 않도록 많은 노력을 했습니다. 그 덕분에 숲이 우거지고 나무가 뻗뻗해졌습니다. 그러던 중 1981년에 큰 불이 일어나 80만 에이커의 공원에 있는 나무가 다 타버렸습니다. 직관적으로는 작은 산불을 방지하여 노력하면, 큰 산불도 막아야 정상인데, 오히려 작은 산불 방지를 위해 노력한 결과가 한번 산불이 일어나게 되니 견잡을 수 없이 큰 불이 일어나게 된다는 결과를 얻게 되었습니다. 어느 정도의 작은 산불은 숲을 증성증성하게 하여, 추후 큰 불이 나더라도 대재앙으로 번지지 않도록 완충하는 역할을 하게 되는 것이죠.

이처럼 우리가 직관적으로 생각하는 해법이 오히려 문제가 해결에 도움이 안 되는 경우가 있습니다. 미국의 트리 마일 아일랜드 원자력 발전소에서 방사능 누출 등의 심각한 문제들이 발생하였습니다. 그 당시 작업자들의 위험 대비 수칙이 있었고, 이 수칙대로 실행했는데, 오히려 문제가 심화되었죠. 결과에 영향을 주는 환경과 요인이 우리가 예측하는 것에 비해 상당히 복잡하고 많았던 거죠.

2010년도 서울대학교에 왔는데, 그 당시 물리학계에서 금융위기에 대해 많은 관심을 갖고 있었습니다. 그리하여 물리학과 강병래 교수님과 경제학과 김재용 교수님과 연구를 시작하였습니다. 여러 가지 모델을 적용하여 금융위기를 분석해보았지만, 3년 동안은 아무것도 소득이 없었습니다. 그런데 Forest-fire Model을 적용하면서 조금씩 분석해 나아갈 수 있었습니다. 아시는 바와 같이 2008년도 9월에 리만 브라더스가 무너지면서 전 세계 금융위기에 빠졌습니다. 노벨 경제학상을 수상한 스티글리츠는 시장이 자유낙하 했다고 묘사할 정도였죠. 미국 대공황 이후 처음으로 모든 시장이 자유 낙하하며, 전 세계 주식시장의 10조 달러 가량이 증발되었고, 신용이 경색되었으며, 부동산시장은 불황을 맞았습니다. 전세계 다른 대륙까지 강타하는데 그다지 많은 시간이 걸리지 않았으며, 오히려 그 과정에서 위력이 점점 강해지는 역사적으로 유래 없던 큰 위기였습니다. 그 당시 부실기업이 파산을 하며 은행에 부실을 전가하게 되고 은행들이 자본잠식을 하는 과정에서 다른 은행과 금융기관에 채무를 갚지 못하여 부실을 전가하게 되었습니다. 이러한 과정들이 연쇄반응을 일으켜 Systemic Risk가 일어난 것입니다. 금융위기가 일어난 가장 큰 이유 중 하나는 누가 금융위기를 매개시켜주었는가 입니다.



결국 은행 및 리만 브라더스 같은 투자은행, 헤지펀드 같은 금융사들이 남의 자본으로 레버리지를 높여 공격적으로 CDO, MBS의 위험 자산에 투자하였기 때문이죠. 이를 사고팔고 하며 시장을 키우고 버블을 형성하였는데, 이러한 버블이 꺼지면서 부실의 전가가 연쇄적으로 나타났습니다. 만약, 위험자산에 대한 투기를 회피하고 보수적으로 대출하여 현금 비중을 높였다면 외부충격이 높아도 충격을 충분히 흡수 되기 때문에 위기가 번지지 않을 수 있었습니다. 결국 투기가 심한 금융사들이 많아지면서 Systemic Risk가 높아지는 것이죠. 금융위기의 핵심은 리만 브란더스였습니다. 하나의 은행이 전세계를 강타할 것이라는 것은 그 당시 폴슨, 버냉키와 같은 사람도 감지하지 못했던 부분입니다. 리만의 계약 상대방이 전 세계에 엄청나게 많았던 거죠. 전 세계 8000여 개의 회사와 계약하며 수십조 달러를 거래하였고, 수백만 파생상품을 계약하며 리포시장의 큰손이었습니다. 즉, 전 세계 금융장의 큰 허브가 금융위기로 주저앉아 버렸기 때문에 그 위기가 전세계로 전파된 것입니다.

저희의 연구에는 이러한 거대 클러스터로 인하여 위기가 증폭된 과정을 분석하고 있습니다. 모든 회사들이 채무관계로 얽여있어서 허브가 채무를 갚지 못하면 상대방에 부실이 전가되게 됩니다. 그럼 그 상대방은 레버리지를 높여 위험자산에 투기하여 재정건정성이 좋지 않게 되고, 충격을 흡수할 수 없어 위기가 순식간에 번지게 됩니다. 여기서 클러스터가 형성된 것을 미리 파악할 수 있다면 재앙을 정책적으로 방지할 수 있습니다. 부실의 경로 및 구조를 미리 파악할 수 있다면 우리가 미리 대처할 수 있는 길이 있는 것입니다.

• 이러한 맥락에서 볼때, 금융위기 이후 지속되는 저성장과 특히 중국의 경제 둔화, 저유가, 환율 등등 경제전망에 대한 비관론이 확산되고 있습니다. 또 마이너스 금리 등 비전통적 통화정책의 파급효



중국의 위기는 결국 실물 경제를 통한
영향을 미칠 것입니다.



과에 대한 우려가 있기도 한데요. 교수님께서 보실때, 과거 금융위기 때의 거대한 클러스터가 다시 형성될 것 이라고 보시나요? 최근 국제 경영환경과 관련하여 한 말씀 부탁드립니다.

A. 작년부터 9월 위기설, 3월 위기설 등 우리나라의 현재 상황을 97년 외환위기 상황과 비슷하다고 말씀하시는 분들이 있습니다. 그렇지만 제가 봤을 때는 근거가 충분치 않아요. 지나친 비판론은 국가 경제 발전에 오히려 도움이 안 됩니다. S&P, 무디스 등의 국제 신용 평가기관들은 오히려 우리나라를 긍정적으로 바라보고 있습니다.

저는 주의 깊게 중국의 금융위기 가능성을 고민하였습니다. 중국의 기업부채가 GDP 대비 160%가 넘으며 가파른 상승세를 보이고, 작년에 중국의 외환보유고가 1조 달러 정도가 유출되어, 올해 초 전 세계가 주가가 폭락하며 중국의 금융위기가 2008년 금융위기처럼 확산될 수 있다며 논란이 되기도 했었죠. 하지만 저는 중국이 당장 금융위기가 일어나지는 않을 것 같습니다. 중국에서도 악성부채를 갖은 좀비 회사들을 구조조정 하며 작년에 유출이 많이 되었지만 외환보유고도 최근까지 3조2000억 달러를 보유하는 등 유출 경로를 관리하고 있습니다.

아직은 우려할 수준이 아닙니다. 하지만 다음 번 진앙지가 중국이 될 것인가에 대한 전 세계의 관심은 집중되고 있습니다. 저는 중국 정부가 어떻게 하느냐가 중요하다고 봅니다. 좀비 회사들을 구조 조정하여 은행이 건전해야 위기를 방지할 수 있습니다. 그렇지만 만약에 중국의 금융위기가 발생한다 해도 우리나라는 외환위기 때와는 다르다고 생각합니다. 우리나라는 이미 외환보유고를 3600억 달러 넘게 보유하고 있습니다. 1998년 외환위기 당시 태국과의 실물경제를 통한 충격보다는 금융시장의 연결고리에서 문제가 생겼습니다. 태국에서 문제가 생기니까 이머징 마켓펀드의 외국 투자자들은 돈

을 빼야겠다고 생각하여 태국의 주식과 채권을 팔았고 이후 잇달아 필리핀, 인도네시아, 말레이시아, 우리나라 주식과 채권을 판매하여 외환위기를 맞게 된 것입니다.

그러나 현 상태는 좀 다르다고 봅니다. 중국 금융시장의 연결고리가 그다지 연동되어있지 않기때문에, 중국의 위기가 발생했을 경우에도 금융시장을 통한 연결고리는 크지 않을 것으로 봅니다. 중국은 금융시장 개방을 하지 않아 리만 브라더스 같은 허브 회사가 나올 수 없습니다. 즉, 거대 클러스터가 조성이 안되어있습니다. 미국의 경우, 부동산 시장 불황은 작은 영향이었지만 파생상품이 전 세계적으로 얽혀있었기 때문에 문제였습니다. 그러나 중국 금융회사들은 현재까지는 그러한 능력이 없으며, 아마도 중국이 그 불황을 고스란히 감당할 것입니다. 최근 중국에서 금융시장을 개방하겠다는 것은 금융부실을 전 세계로 전가하겠다는 의도가 엿보이지만 외국 투자자들이 절대로 구매하지 않을 것입니다.

중국의 위기는 결국 실물 경제를 통한 영향을 미칠 것입니다. 수요 감소로 인한 대중국 수출이 감소할 것이고, 이미 조선 및 해운과 같은 과잉 생산 산업들은 불황을 겪고 있습니다. 하지만 이러한 현상을 위기로 볼수는 없습니다. 위기가 발생하기 위해서는 버블이 존재해야 합니다. 외환위기 당시에는 부동산 등의 여러 가지 버블이 존재하여 부실의 고리가 깊었습니다. 외환위기 이후, 우리나라는 위기에 대한 경각심이 높아져 조금한 일에도 민감하게 반응하여 버블이 형성될 틈이 없어졌습니다. 최근 5,6년간, 우리나라 주식시장은 박스권 움직임을 보이고 있고, 오히려 저평가 국면에 들어가 있습니다. 우리 경제에 대해 지나친 비판론에 빠질 필요는 없다고 봅니다. 우리가 지나치게 비판적으로 바라보는 것은 소비심리를 위축하여, 소비와 투자를 감소시켜 경제에 도움이 되지 않습니다.

서울대학교 MBA, 한국을 넘어 세계로 도약합니다.



세계적인 교수진, 놀라운 취업실적과 연봉상승률,

국내 최고의 동문네트워크와 합리적인 교육비까지

대한민국 MBA교육의 중심은 서울입니다

프로그램	주간 MBA		주말 MBA
	Global MBA (GMBA)	SNU MBA (SMBA)	Executive MBA (EMBA)
수업연한	1.5년 4학기제		2년 4학기제
수업시간	평일 주간 수업 오전 09:00~13:00, 오후 14:00~18:00		금요일 15:00~19:00 토요일 09:00~18:00
강의언어	영어	한국어50% 영어 50%	한국어
모집시기	연 1회 상반기 (2~3월경)		연 1회 하반기 (9~10월경)
입학 및 개강	8월 중순		3월 초
수여학위	경영전문석사 (MBA)		

홈페이지 <http://gsb.snu.ac.kr>

서울대 MBA

검색

입학문의 서울대학교 경영전문대학원 MBA행정실

주간MBA (02)880-2551,1334

주말EMBA (02)880-2521,1332



”

창의적 성과의 메커니즘:

창의성의
내적, 외적 보상에 대한 조직원 인식

Mechanisms underlying creative performance: Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity
(Social Behavior and Personality: an International Journal, Volume 43, Number 7, 2015, Yoon, Hye Jung; Sung, Suh Young; Choi, Jin Nam)

최진남 교수



무엇을 연구했나?

오늘날의 기업에 있어서 창의성은 기업혁신의 근간으로 기업의 생존과 경쟁우위에 직결되는 도전적 과제가 되었다. 창의성이 조직에 부여하는 긍정적 영향에도 불구하고 조직원들의 창의성을 향상시킨다는 것은 그리 쉬운 일은 아니다. 새로운, 혁신적인 아이디어라는 창의성의 본질은 현재의 업무와 조직에 불만족스러워 한다는 이미지를 줄 뿐 아니라, 때로는 다른 조직원들이 구축한 기존의 질서와 업무 프로세스를 위협하기도 한다. 기존 연구들에서는 조직의 혁신적 분위기, 상급자 및 동료들의 창의성에 대한 지지/지원 등 조직원의 창의성을 향상시킬 수 있는 다양한 요소들을 제시하였다. 이러한 요소들 중 창의성에 대한 조직의 보상(reward)에 대해서는 여전히 의견이 분분하다. 보상이 내적동기를 감소시킴으로써 창의성을 저해한다는 의견이 있는 반면, 어떤 학자들은 보상이 창의성을 향상시킨다고 주장한다. 본 연구는 창의성에 대한 내적, 그리고 외적인 보상이 어떠한 과정을 통해서 어떠한 상황 하에서 조직원들의 창의적 성과를 향상시키는가를 규명하고자 진행되었다. 본 연구에서는 창의성에 대한 내적/외적 보상이 모두 조직원의 창의성에 대한 몰입도를 증진시킴으로써 창의적 성과를 향상시킬 것을 제안한다. 특히 내적/외적 보상의 긍정적인 효과는 조직원이 이들 내적/외적 보상을 중요하다고 생각하는 경우에 특히 보상과 창의성 간의 관계가 강할 것이라 가정하였다.

어떻게 연구했나?

본 연구에서 제시한 연구모델은 다양한 산업군의 한국기업들에 종사하는 241개 조직원-동료 쌍(employee-coworker pair) 자료를 통하여 검증하였다. 창의성에 대한 내적 보상은 “창의적 성과를 낼 때 나는 성취감을 느낀다”; 외적 보상은 “우리 조직은 조직원들이 창의성 성과를 낼 때 인센티브를 준다” 등의 문항으로 측정되었고, 내적 보상의 중요성은 “창의적 성과를 통해서 느끼는 희열감, 성취감 등의 내적보상은 내게 매우 중요하다”; 외적 보상의 중요성은 “창의성 성과를 통해서 얻는 인센티브, 승진 등의 외적보상은 내게 매우 중요하다” 등의 문항으로 측정되었다. 창의성에 대한 몰입도는 “내 팀과 회사를 위해서 나는 기꺼이 창의적 성과를 낼 것이다” 등의 문항으로 측정되었다. 각 조직원의 창의적 성과는 “이 조직원은 성

과를 향상시킬 수 있는 새롭고 실용적인 아이디어를 제시한다” 등의 문항으로 동료직원들의 평가를 활용하였다. 창의성에 영향을 주는 개인 차이를 고려하여 학력과 근속연수를 통제하였다.

무엇을 발견했나?

회귀분석 결과 보상과 창의적 성과 간의 직접적 관계에서는 내적 보상이 유의미한 영향을 주는 반면, 외적 보상은 별다른 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 그러나, 조직원의 창의성에 대한 몰입

도를 증진시키는 매개과정을 통해서도 내적/외적 보상 모두 조직원의 창의적 성과에 긍정적인 영향을 주고 있었다.

내적/외적 보상의 중요성에 대한 조직원의 인식과 관련하여 재미있는 결과가 도출되었다. 조직원들이 내적보상이 중요하다고 생각하는 경우에는, 실제로 내적 보상과 창의성에 대한 몰입도나 창의적 성과 간의 관계가 딱히 영향을 받지 않은 반면, 조직원들이 외적 보상이 중요하다고 생각하는 경우에는 외적 보상이 창의성에 대한 몰입도 및 창의적 성과에 미치는 영향이 크게 증진되는 것이었다. 다시 말해, 내적 보상은 조직원들이 그러한 보상이 얼마나 중요하다고 생각하는지 개별 의미가 없었다. 그러나, 외적 보상의

경우에는 조직원들이 창의적 성과에 대한 인센티브, 승진의 기회, 상급자와 동료들의 평가와 존경 등의 외적 보상이 중요하다고 여기는 경우에만 이들 외적 보상이 창의성에 대한 몰입이나 창의적 성과에 실질적인 영향을 미친다는 것이다. 또한, 본 연구의 사후 분석에 따르면, 외적동기와 내적동기가 동시에 존재하여 시너지를 유발하는 경우에 조직원의 창의성이 최대한으로 발휘되는 것으로 보인다.

기존 연구에서는 보통 외적 보상이 내적 동기를 감소시킴으로써 창의성을 저해한다고 보는 견해가 대부분이었다. 그러나, 본 연구에서 규명된 것처럼, 외적 보상에 가치를 두는 조직원들에게 있어서 외적 보상은 그들의 창의성을 증진시키는 중요한 열쇠가 된다. 삶과 직장, 업무에 대한 가치와 인식이 변화하고 개인화가 심화되고 있는 오늘날, 조직원들의 가치 및 인식에 대한 정확한 파악, 이와 더불어 내적 보상과 외적 보상의 효과적인 조합에 대한 방안을 끊임없이 모색하고 실행하는 것은 조직원 창의성 향상을 위해 기업과 경영자들이 반드시 해결해야 할 과제이다.



외적동기와 내적동기가 동시에 존재하여
시너지를 유발하는 경우에 조직원의 창의성이
최대만으로 발휘되는 것으로 보인다.

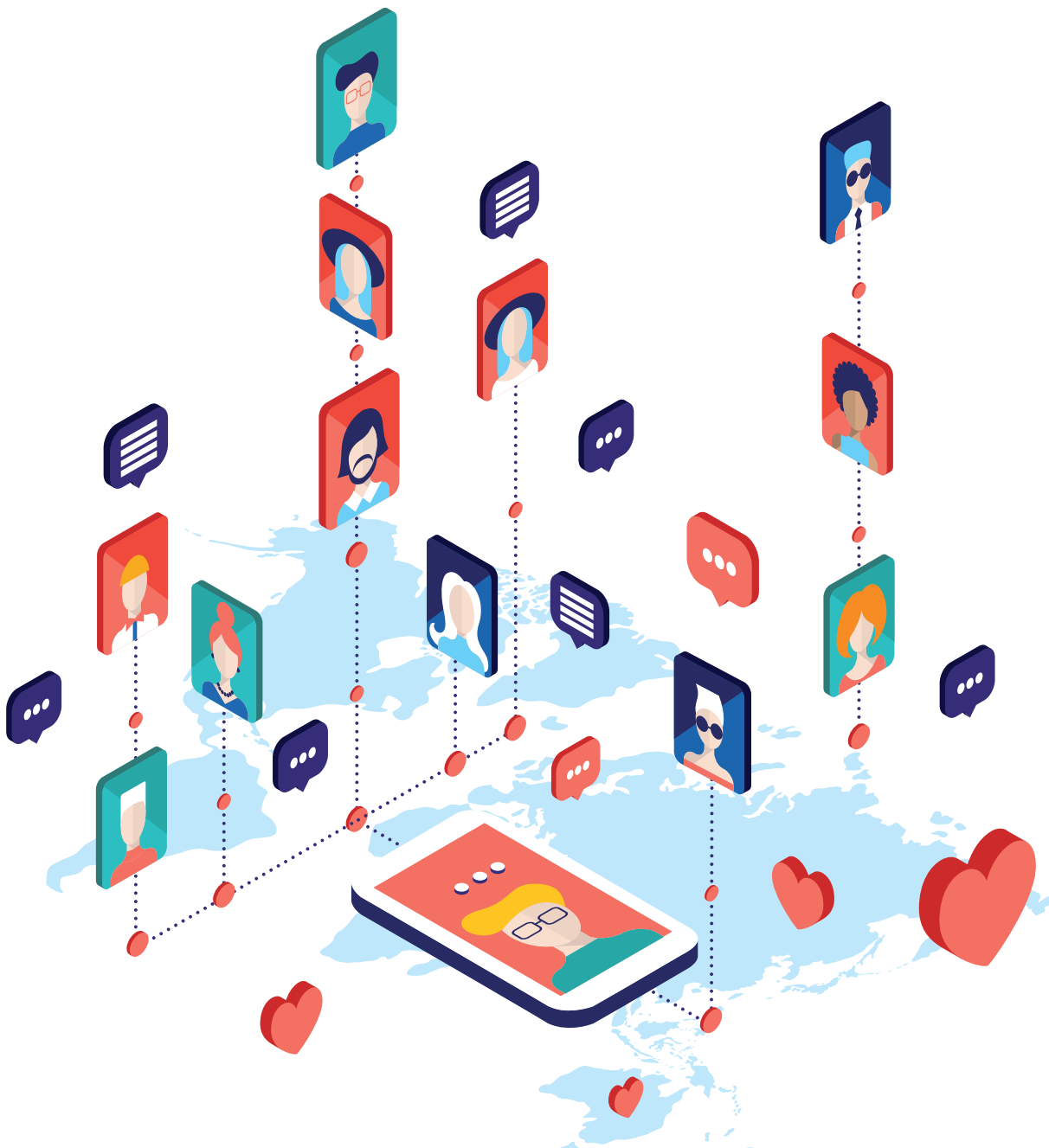
적극적인 인맥 만들기의

예상 밖의 심리적 파급효과

Balancing out feelings of risk by playing it safe: The effect of social networking on subsequent risk judgment

(Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume131, November2015, Hakkyun Kim , Kyoungmi Lee, Kiwan Park)

이경미, 박기완 교수



무엇을 연구했나?

많은 사람들이 일상에서 페이스북 등 소셜 미디어의 도움으로 타인에게 손을 뻗어 새로운 관계를 형성하는데 힘쓰고 있다. 자신의 사회적 울타리 안의 친밀한 사람들과 관계를 유지하고 심화하는 친목적 성격의 네트워킹과 성격이 다른 자신의 울타리 밖으로 확장해 나가는 네트워킹은 다양한 외부세계와 소통하게 해주게 하며, 개인을 성공으로 이끄는 기회가 되는 등 여러 장점이 많다.

하지만 개인이 네트워킹의 주체가 되는 입장에서 고려해보면 대부분의 사람들에게 낯선 타인과 관계를 형성하고자 주도하는 경험은 편안한 느낌을 불러일으키는 행동은 아니다. 예를 들어, 콜롬비아 대학의 폴 잉그람과 마이클 모리스 교수는 직업적으로 네트워킹을 요구받는 프로페셔널들도 다양한 사람들과 네트워킹을 목표하는 소셜 이벤트 등에서조차도 이질적인 낯선 타인에게 다가서기 보다는 자신과 비슷하거나 기존에 친분이 있는 사람들과 시간을 보낸다는 것을 발견했다. 이러한 심리적 부담감은 낯선 타인과 사회적 관계를 맺을 시 감수해야하는 위험에 기인한다. 예를 들어 상대방에게 네트워킹을 위해 손을 내밀 시, 무시나 오해를 받을 수도 있고 더 나아가서는 거절을 받을 수도 있다. 또한 타인의 성품이나 능력에 대한 불확실성으로 잠재적으로 자신에게 위협이 될 수 있는 결과를 초래할 수도 있는 것이다.

이러한 위험 감수를 전제로 한다면, 현재 소셜 미디어에서 활발히 진행되는 “인맥만들기”를 통해 개인이 느끼는 감정은 다른 영역의 의사결정에 어떠한 과급효과가 있을까? 예를 들어, 낯선 타인과의 관계 생성을 주도하였다는 (불편한) 감정을 다른 영역에서 위험 회피 선택을 하므로 전체적인 균형감을 회복하려고 할까? 더 근본적으로 사람들에게는 위험추구에 대한 균형감이라는 것이 존재하는 것일까?



심리적 부담감은 낯선 타인과 사회적 관계를 맺을 시 감수해야하는 위험에 기인한다. 예를 들어 상대방에게 네트워킹을 위해 손을 내밀 시, 무시나 오해를 받을 수도 있고 더 나아가서는 거절을 받을 수도 있다. 또한 타인의 성품이나 능력에 대한 불확실 성으로 잠재적으로 자신에게 위협이 될 수 있는 결과를 초래할 수도 있는 것이다.

어떻게 연구했나?

위와 같은 질문을 답하고자, 본 연구자들은 Feeling as information (Schwarz and Clore, 1983) 이론에 기반하여 개인이 낯선 이와 새로운 관계 형성 시도와 같은 위험부담행동을 한 후에는 다른 영역에서의 의사결정 시 자아를 보호하고자 위험을 회피하는 결정을 내릴 것이라고 예측하였다. 네 번의 행동 실험을 통한 700여명의 참가자들을 통해 위의 가설을 검증하였다.

행동 실험에서 참가자들은 자신의 페이스북 계정에 로그인을 하여 자신의 프렌드 리스트를 살펴볼 것을 요청받았다. 그리고 참가자들을 두 그룹 - 관계유지 그룹과 낯선 이와 관계형성 그룹 - 으로 나눈 후, 관계유지 그룹 참가자들은 자신의 리스트 중 가장 친밀하고 상호작용을 많이 하는 베스트 프렌즈같은 몇 사람을 선택하게 하고, 관계 형성 그룹 참가자들에게는 자신의 리스트 중 개인적으로 상호작용을 거의 하지 않는 몇 다리 건너의 지인들 같은 몇몇 사람들을 선택하게 하였다. 그리고 그 선택한 타인들의 월을 방문해서 10분동안 그들의 최근 활동을 읽은 후 포스트를 남기거나 혹은 자신이 선택한 관계형성에 관련한 활동을 할 것을 요구하였다. 이 후 참가자들은 다른 의사결정 과업을 수행하였고, 두 그룹간의 의사결정의 차이를 비교하였다.

무엇을 발견했나?

여러 번의 실험에서 일관적으로 페이스북에서 낯선 타인과의 관계 형성을 시도한 사람들은 기존에 친한 사람들과 관계유지 활동을 한 사람들이나, 페이스북에서 관계와 상관없는 다른 활동을 한 사람들에게 비해, 소셜 네트워킹 활동 후 위험 회피 성향을 뚜렷하게 보였다. 예를 들어, 사회적 리스크에 관련한 의사결정을 측정한 실험에서는 사람들이 보통 안 입을 눈에 띄는 옷을 입거나, 모임에서 별로 사람들이 좋아하지 않는 이슈에 대한 의견을 말하려는 성향 등이 감소하였고, 다른 실험에서는 참가자들이 성적이 확실하게 예측되는 리포트 주제를 성적 예측이 불확실한 논란이 여지가 있는 주제보다 더 선호하기도 하였다. 다른 추가 실험을 통해 이러한 관계는 사람들이 어떠한 영역에서 자신이 위험부담을 과도하게 했다고 느끼면, 그 느낌이 정보로써 사용되어 그 후 전혀 다른 의사결정 영역에서 위험을 회피하게 한다는 기저 메커니즘을 밝혀내었다. 이러한 결과는 작게는 우리가 취한 온라인의 일상적인 인맥만들기 행동이 오프라인 행동에 영향을 미치는 의도치 않은 과급효과가 있음을 제시하고, 더 나아가서는 사람들에게는 위험추구에 대한 균형감이라는 것이 존재하고 이것을 보호하고자 서로 다른 영역에서의 의사결정이 서로 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다.



주식 수익률과 통화 수익률과의 상관관계 및 이에 따른 해외 투자전략

Flight-to-quality and correlation between currency and stock returns
(Journal of Banking & Finance, Volume 62, January 2016, Jin-Wan Cho, Jung Hwa Choi, Taeyong Kim, Woojin Kim)

김우진 교수

1. 연구의 배경 및 목적

2000년대 후반 들어 해외 투자가 일반투자자들로부터 많은 인기를 끌며, 글로벌 금융 위기직전까지 해외 주식 또는 원자재 펀드에 대한 투자 수요가 꾸준히 증가하였다. 다만, 이러한

해외 투자에는 한 가지 문제가 있었다. 원자재 펀드 등 해외 투자 자산은 대개 달러화로 표시되는 경우가 많은데 당시에는 글로벌 자산 시장이 강세인 동시에 원화 가치도 강세(달러 가치 약세)를 보인 것이다. 즉, 달러와 표시 기초자산 가격이 상승하더라도 이를 원화로 환산하고 나면 투자수익이 크게 감소한 것이다. 예컨대, 환율이 달러당 1,250원일 때 백만원을 해외 원자재 펀드 투자했다고 하면, 달러 표시 투자 원금은 800불이다. 이후 원자재 시장이 강세를 보여서 달러 표시 투자가치가 1000불로 증가했다면, 달러 표시 수익율은 25%이다. 최근 금리 수준을 생각하면 상당한 수익률이다. 그런데 같은 기간 동안 원화 가치도 덩달아 상승(평가 절상 또는 환율 하락)하여, 달러당 환율이 1,000원까지 떨어졌다고 하자. 이 경우에는 1,000불을 원화로 환산해 봐야 정확하게 투자원금 백만원을 건진 셈이다. 즉, 해외 기초 자산 가격 상승으로 인한 투자 수익이 원화의 강세(달러의 약세)로 정확히 상쇄된 것이다. 이에 투자자들은 해외 투자시 환헤지의 필요성을 인식하였고, 이후에는 다양한 방식의 환헤지를 통해 원화 가치의 변동에 영향을 받지 않고 기초자산 가격변동분만

을 반영하는 환헤지 상품을 선호하게 되었다. 그런데 더 큰 문제는 글로벌 금융위기 이후 발생하였다. 원자재를 포함한 전세계 자산 시장이 폭락하면서 원화 가치도 폭락(달러 가치 상승)한 것이다. 예컨대 아까 1000불까지 올랐던 원자재 가치가 다시 800불로 하락하면서 환율도 달러당 1,000원에서 1,250원으로 오른 것이다. 이 경우 환헤지를 했던 투자자는 기초자산 가격 하락에 따른 투자 손실 20%를 고스란히 부담하게 된다. 그렇다면 환헤지를 하지 않았던 투자자는 어떻게 될까? 800불을 1,250원으로 환산하면 100만원이 되어 투자원금은 건질 수 있게 된다. 즉, 기초자산에서는 20% 손실이 났지만 원화 가치가 하락(달러 가치 상승)함에 따라 환차익이 발생하여 기초자산 손실분을 만회할 수가 있는 것이다.

원래 헤지는 위험을 회피하기 위한 것이다. 위험은 다양하게 정의할 수 있지만 대표적으로는 수익률의 분산 또는 표준편차로 측정되는 변동성을 들 수 있다. 위 사례에서는 환헤지가 오히려 위험을 증폭시키는 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과가 발생한 근본적인 이유는 해외 기초자산의 가치와 해당 국가의 통화 가치가 음의 상관관계(negative correlation)를 갖기 때문이다. 기초자산이 오를 때는 달러 가치가 하락하여 이를 상쇄하고, 반대로 기초자산이 떨어질 때는 달러 가치가 상승하며 손실폭을 줄여 주는 이른바 natural hedge가 구조적으로 내포되어 있는 것이다. 이에 본 연구에서는 해외자산 수익률과 통화 수익율이 어떤 경우에 음 또는 양의 상관관계를 가지며 또 그 원인은 무엇인지, 더 나아가 상관관계에 패턴



이 존재하는 경우 해외 투자전략에 미치는 함의는 무엇인지를 실증적으로 규명하고자 하였다.

2. 연구의 방법 및 주요 결과

(1) 주식 수익율과 통화 수익율간 상관관계

먼저 Datastream에서 1996년부터 2009년까지 21개국의 주가 지수와 환율 데이터를 추출하고, 이를 9개의 선진국과 12개의 개도국 시장으로 분류한 다음, 21개 국가의 주가 지수가 어떻게 움직이는지 분석하였다. 분석 결과, 각 나라의 주가 지수 사이에는 뚜렷한 양의 상관관계가 있음이 발견되었다. 즉, 한 나라의 주가가 오르면 대체로 다른 나라의 주가도 상승하는 경향이 있었으며, 이러한 주가지수간 동조화 경향은 최근 들어 글로벌 금융시장이 통합되면서 더 강하게 나타나고 있었다.

다음으로 주식수익율과 통화수익율간 상관관계에 대한 분석을 실시하였는데, 이는 선진국과 개도국간에 뚜렷한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 선진국 시장에 투자하는 경우에는 투자대상국의 주가 지수와 그 나라의 통화가치간에 음의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 미국에 투자하는 경우는 일본과 스위스를 제외한 나머지 18개 국가의 투자자 입장에서 볼 때 음의 상관관계가 발견되었다. 이는 앞서 소개한 가상 사례에서 달러표시 기초자산이 상승하더라도 달러가치 하락(즉, 원화가치 상승)으로 상쇄되어 원화로 환산 후에는 수익률이 제자리인 경우와 일맥상통한다. 반대로 달러 표시 기초자산이 하락하는 경우에는 달러가치가 상승(원화가치 하락)하여, 손실을 만회할 수 있는 것이다. 이처럼 선진국에 투자할 때는 양자간 음의 상관관계에 따른 natural hedge가 있기 때문에 추가로 환헤지를 하는 것이 오히려 수익률의 변동성을 증폭시킬 수 있다. 반면, 개도국 시장에 투자하는 경우는 투자대상국 주가 지수와 그 나라의 통화가치간에 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 예컨대, 미국 투자자가 한국 주식시장에 투자하는 경우 한국 주식이 오를 때는 원화가치도 동시에 상승하므로, 기초자산 증가에 따른 수익과, 환차익에 따른 수익이 동시에 발생하게 된다. 반대로 한국 주식이 떨어지면, 원화가치도 같이 하락하므로, 주식 가격 하락과 환차손이 같이 일어난다. 이처럼 양자간 양의 상관관계가 있을 때는 수익률의 변동성을 줄이기 위해서는 추가적인 환헤지 장치가 필요할 수 있다.

(2) 상관관계 발생원인

이러한 상관관계가 발생하는 원인은 여러 가지를 들 수 있겠지만,

이 연구에서는 자산 시장 상황에 따른 국가간 자본 이동을 그 원인으로 지적한다. 앞서 설명했듯이 국가별 주가 지수는 대체로 같은 방향으로 움직이는 경향이 있다. 즉, 한국 주식이 오를 때 미국 주식도 같이 오른다. 이와 같은 상승장에서는 주식 투자 자금이 선진국에서 개도국으로 움직이는 경향이 있다. 즉, 개도국 시장의 시장진감도(베타)가 선진국보다 더 크기 때문에 상승장에서 고수익을 노리는 투자자금이 선진국에서 개도국으로 이동하는 것이다. 이처럼 상승장에서 선진국에서 개도국으로 자금이 이동하면 개도국 통화가 강해지고 선진국 통화는 상대적으로 약해진다. 즉 개도국 주가와 개도국 통화간 양의 상관관계가 형성되는 한편 선진국 주가와 선진국 통화간에는 음의 상관관계가 형성된다. 반대로 하락장에서는 위험을 회피하기 위해 개도국에 있던 자본이 급격하게 유출되어 선진국으로 이동하는 소위 flight-to-quality 현상이 발생한다. 이 때에는 개도국 통화가 약해지고 선진국 통화가 강해지면서 역시 개도국 주가(하락)와 통화가치(하락)간에는 양의 상관관계가, 선진국 주가(하락)와 통화가치(상승) 간에는 음의 상관관계가 나타난다.

(3) 환헤지 상품 대 무헤지 상품 투자 성과 비교 분석

마지막으로 이러한 패턴이 실제 투자성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하기 위해 국내에서 출시된 해외투자 펀드 중 투자자에게 환헤지 여부에 대한 옵션을 제공했던 32개의 펀드를 고찰하였다. 이 32개의 펀드에 대해서는 투자자들은 각자의 선호대로 환헤지가 포함된 형태 또는 환헤지를 하지 않은 형태를 선택할 수 있었다. 즉 32개 펀드별로 각 펀드의 기초자산은 완전히 동일하나 환헤지 여부만 다른, 마치 쌍둥이(Siamese-twins)같은 두 개의 하위 펀드가 존재하는 것이다. 32개 펀드별로 환헤지여부에 따른 두 개의 하위 펀드를 비교 분석한 결과, 우리의 예상과 부합되게 환헤지를 한 하위 펀드가 환헤지를 하지 않은 하위 펀드에 비해서 수익률의 변동성이 오히려 더 크게 나타났다. 이는 앞서 언급한 대로 국내에서 달러표시 자산에 투자하는 경우에는 기초자산의 수익률과 해당국가 통화가치간에 음의 상관관계가 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

3. 연구의 의의 및 실무 투자전략상 함의

이번 연구의 가장 큰 의의는 환헤지가 항상 위험을 축소시키거나 투자성과를 향상시키는 것은 아니라는 점을 명확히 밝힌 데 있다. 특히, 우리나라와 같이 선진국에 투자할 경우 해당 국가의 주가 수익률과 통화가치가 음의 상관관계를 보일 경우에는 환헤지를 하는 것이 오히려 전체 수익률의 변동성을 증가시킬 가능성이 있다. 이러한 상황에서의 환헤지는 형식적으로는 hedge이지만, 내용적으로는 오히려 speculation에 가까우므로 이를 항상 염두에 두고 투자전략을 수립해야 할 것이다.



투자자와 노조 사이의 기업공시 타이밍 눈치보기

“Do Managers Withhold Good News from Labor Unions?”

(Management Science, 1/2016, Richard Chung, Bryan Byung-Hee Lee, Woo-Jong Lee, ByungCherl Charlie Sohn)

이우종 교수

무엇을 연구했나?

종업원들이 주주나 채권자 같은 재무적 투자자들 못지않게 기업의 재무성과에 관심을 보이는 것은 매우 당연한 일이다. 그들은 기업의 제반 활동을 위하여 본인의 시간과 역량, 즉 인적자원(human capital)을 투자하며, 이에 대한 보상으로 임금을 받고 있는 일종의 비재무적 투자자이기 때문이다. 스톡옵션 등 성과와 직접적으로 연계되어있는 보상계약은 물론이거니와, 성과에 직접적으로 연동되어 있지 않은 것처럼 보이는 현금보상계약이나 근로조건의 약 또한 기업의 재무성과와 밀접한 상관관계가 있다. 기업의 영업성과가 좋을 때에는 성과에 대한 적절한 보상을 요구할 것이고, 성과가 나쁠 때에는 경영진의 비효율적인 경영을 비난하면서 경영진을 압박하여 임금을 조정하거나 근로조건을 개선하려고 할 것이다. 경영진과 종업원들의 협상력 차이에 따라 임금 및 근로조건의 조정이 이루어지게 되는데, 이 때 강한 노동조합이 존재하면 종업원의 결사가 원활하여 경영진과의 협상테이블에서 보다 강한 협상력을 갖게 된다. 작년에 방영된 JTBC의 <송곳>이라는 드라마는 종업원의 각성과 노조의 태동, 그리고 노조와 경영진 간의 첨예한 대립을 현실감 있게 묘사하여 대중의 많은 관심을 받기도 했다. 이처럼 종업원의 결사체인 노동조합과 경영진과의 긴장관계는 이미 널리 알려진 바이다. 우

리나라의 노동조합들은 역사적으로 민주주의를 확대하기 위한 정치적 투쟁과정 속에서 성장해오면서 경영진을 압박하기 위한 다양한 협상수단을 학습해왔으며, 이는 지금도 경영진들에게 상당한 부담으로 작용하고 있다. 노동조합을 견제하는 경영진의 노력은 다양한 재무 및 투자 의사결정에 반영되는 것으로 알려져 있는데, 예컨대 노조가 배분을 요구할 것에 대비하여 가급적 현금을 적게 보유하고 있으려 한다거나, 노조와의 긴장관계를 악화시킬 수 있는 과잉투자를 꺼린다거나 하는 경향이 그것이다.

그렇다면 강성노조가 존재하는 기업들의 재무보고 혹은 공시행태는 어떠한가? 위에서 살펴보았듯이 강성노조가 존재하는 회사의 경영진으로서는 기업의 정보를 공시할 때 조심스러울 수밖에 없다. 기업성과에 대한 긍정적 뉴스를 공시하는 경우 노조의 임금인상, 근로조건 개선요구에 직면할 것이고, 부정적 뉴스를 공시하는 경우에는 경영진 교체압박을 받을 수 있을 것이다. 그러나 또 한편으로는 부정적 뉴스를 공시하여 ‘고통분담’이나 ‘임금삭감’ 카드로 노조의 협상력을 무력화시킬 수도 있을 것이다.

어떻게 연구했나?

실제 우리나라 공정공시자료를 분석한 결과, 노동조합의 강성여부



강성노조가 존재하는 회사의 경영진으로서는 기업의 정보를 공시할 때
조심스러울 수밖에 없다. 기업성과에 대한 긍정적 뉴스를 공시하는 경우
노조의 임금인상, 근로조건 개선요구에 직면할 것이고, 부정적 뉴스를 공시하는
경우에는 경영진 교체압박을 받을 수 있을 것이다.

의 차이에 따라 기업의 공시패턴이 흥미롭게 달라지는 것을 관찰할 수 있었다. 우리나라 기업들은 2002년 11월 공정공시제도가 도입된 이래 현재까지 전자공시시스템 홈페이지(<http://kind.krx.co.kr>)에 공시내용을 게시하여 왔고, 2009년 사업보고서 양식이 변경되기 전까지는 전체 종업원 수 및 노조가입인원 수를 사업보고서에 구체적으로 보고하여 왔으므로, 2003년부터 2008년까지의 기간 동안에는 거래소 상장기업들의 공시내용 및 노조의 존재여부, 노조 가입률 등의 구체적인 자료를 확보할 수 있었다. 공시패턴에 대한 분석 결과, 종업원들의 노동조합 가입률이 높은 기업들은 노조 가입률이 낮은 기업들보다 1)평균적으로 공시를 적게 하며, 2)공시를 하더라도 긍정적 뉴스보다는 부정적 뉴스나 중립적 뉴스를 공시하는 경향이 강한 것을 발견하였다. 또한 '춘투(春鬪)'로 상징되는 임금협상 기간 직전에는 공시빈도가 줄었다가 협상기간 직후부터는 점진적으로 공시빈도가 증가하는 것도 흥미로운 패턴이었다.

무엇을 발견했나?

이러한 분석결과들은 경영진들이 당기의 재무성과가 좋거나 미래의 성과전망이 밝다는 등의 긍정적 뉴스를 시장에 공시할 때 노조와의 긴장관계를 고려하여 공시빈도와 공시시점을 결정하고 있다

는 것을 의미한다.

반면 노조 가입률과 부정적 뉴스의 공시빈도 사이의 관계에서는 특별한 상관관계를 발견할 수가 없었다. 이는 부정적 뉴스의 공시빈도와 시점을 조정하는 것이 긍정적 뉴스를 공시할 때보다 상대적으로 더 어려운 일이기 때문이라고 추측할 수 있다. 즉, 기업성과에 대한 부정적인 뉴스를 공시하는 것은 임금삭감 카드로 노조를 압박할 수는 있겠지만 도리어 노조로부터 경영진 교체압박을 받을 수도 있는 '양날의 검'이기 때문이다. 더욱이 부정적인 뉴스를 적시에 시장에 공시하지 않는 경우 주가하락 등으로 손실을 입은 재무투자자들로부터 소송을 당할 수 있는 위험도 감수해야하므로, 부정적 뉴스를 숨기는 것은 상당한 위험을 감수해야하는 공시전략이라고 할 수 있다.

이처럼 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자와의 역학관계를 고려하여 기업의 공시전략을 살펴보면, 기업의 뉴스를 언제, 얼마나, 누구를 대상으로 공시해야 할지를 두고 잠 못 이루고 있는 경영진의 고뇌를 조금이나마 가늠해 볼 수 있다.

윤리적 리더십이 구성원의 성과에 미치는 영향에 관한연구

Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology
(Journal of Business Ethics, 1/2016, Jaehyung Ahn, Soojin Lee, Seokhwa Yun)

윤석화 교수



Ethical Leadership,
and Employees' Job
Performance



무엇을 연구했나?

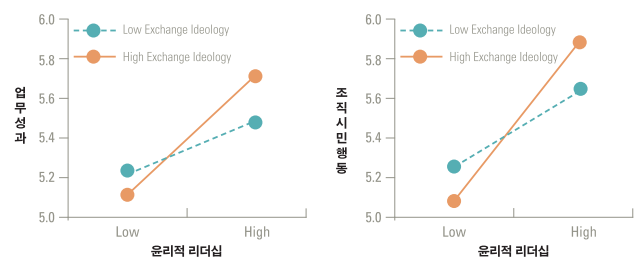
기업의 사회적 영향력이 커짐에 따라 기업은 주주가치극대화와 이윤추구뿐만 아니라, 사회의 구성원으로서 더 많은 책임(Corporate Social Responsibility)을 요구받고 있다. 특히, Enron, Tyco, VolksWagen, Toshiba등의 경우에서 보는 것처럼, 주주이윤극대화를 위한 기업경영방식은 많은 사회적인 논란을 야기하였다. 우리나라에서도 기업과 경영자의 이윤추구를 위한 비윤리적인 행동은 사회적으로 많은 이슈가 되었다. 이러한 부정적이고 사회적으로 반향이 큰 사례들로 인해서, 성과를 추구하고 이윤을 창출하기 위해서 기업과 경영자들은 비윤리적인 행동을 서슴지 않는다는 부정적인 인식이 확산되게 되었다. 하지만, 이러한 몇몇 사례를 바탕으로 일반화시킨다면 우리는 오류에 빠지게 될 수도 있을 것이다.

그렇다면, 성과를 창출하고 이윤을 추구하기 위해서 경영자들은 비윤리적이어야 하는가? 경영자의 윤리적인 행동은 성과에 도움이 될 수 없을까? 본 연구는 바로 이러한 의구심에서 출발하였다. 구체적으로 본 연구는 크게 세 가지의 연구과제를 가지고 수행되었다. 첫째, 리더의 윤리적 행동(Ethical Leadership)이 구성원의 업무성과(Task Performance)와 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)에 어떠한 영향을 미치는가? 둘째, 구성원의 특성(특히 교환관계 이데올로기; Exchange Ideology)에 따라서 리더의 윤리적 행동의 효과성이 어떻게 달라지는가? 셋째, 리더의 자기자신에 대한 평가(핵심자기평가; Core Self-evaluation)가 리더의 윤리적 행동에 어떠한 영향을 미치는가?

어떻게 연구했나?

연구가설을 통계적으로 검증하기 위해서, 국내 기업에 근무하는 구성원과 직속상사에게 설문 조사를 실시하였다. 구성원들은 리더의 윤리적 행동과 자신의 개인특성에 대한 설문에 응답하였고, 직속상사는 구성원의 과업성과와 조직시민행동 그리고 자기자신에 대한 평가(핵심자기평가)에 대한 설문에 응답하였다. 통계분석 결과 리더의 윤리적인 행동이 구성원 개인의 과업성과와 조직시민행동 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 그림에서 보는 바와 같이 구성원이 교환관계 이데올로기가 높을 때(High Exchange Ideology), 이 관계는 더 강한 것으로 나타났다. 또한, 리더가 자기 자신에 대해서 긍정적인 평가를 할수록 윤리적 리더십을 더 많이 발휘하는 것으로 나타났다.

그림



무엇을 발견했나?

본 연구의 결과는 리더의 윤리적인 행동이 구성원의 성과와 행동에 긍정적인 영향을 미침으로써 조직의 성과를 창출할 수 있음을 보여주었다. 이러한 결과는 경영자들은 단지 사회에서 요구하기 때문에 마지못해 수동적으로 윤리적으로 경영을 하는 것이 아니라, 실제 성과를 창출하기 위해서 더 적극적으로 윤리적인 행동 즉 윤리적 리더십을 발휘할 필요가 있음을 암시하고 있다. 특히, 구성원들이 공정한 교환관계에 더 민감해짐에 따라 윤리적 리더십의 긍정적인 효과성은 더 커지는 것으로 나타났다(그림 참조). 이는 우리사회의 문화적 변화를 감안하면 상당히 중요한 함의가 있을 것이다. 주지하는 바와 같이, 우리사회가 서구화되면서 문화도 점차 바뀌고 서구화되어가고 있다고 한다. 사회구성원들은 공정한 교환관계를 더욱 중요하게 여기고 있고, 이러한 추세를 감안하면 윤리적 리더십의 긍정적인 효과성은 앞으로 더 커질 것으로 예상할 수 있다.

어쩌면 리더들의 비윤리적인 행동은 몇몇 경우에 단기적으로 성과를 가져오는 것처럼 보일지도 모른다. 하지만, 본 연구에서 나타난 바와 같이 경영자의 윤리적 행동은 구성원의 동기매이션을 높여서 업무성과 뿐만 아니라, 시너지를 창출할 수 있는 자발적인 조직시민행동을 유발함으로써 기업의 성과를 높여준다. 따라서, 경영자들은 윤리적 리더십을 보다 적극적으로 발휘함으로써, 구성원들로 하여금 자신의 업무에 집중하고, 자발적으로 조직을 위한 행동을 발휘함으로써 시너지를 창출하고, 창의적인 아이디어를 제시하고 리스크를 감수할 수 있는 분위기를 만들어야 할 것이다. 우리사회의 리더로서 경영자들은 어느 누구보다도 더 높은 윤리적인 잣대를 갖고 기업을 경영하고 윤리적 리더십을 발휘함으로써, 사회로부터 존경을 받고 기업의 이미지를 개선함은 물론이고 성과도 향상시킬 수 있을 것이다.

서울대학교 경영학과 20번째 교수의 30년간의 직장생활

박사, 교수, 그리고 경영학 교수

안상형 교수

1985년 경영대학이 상과대학에서 분리된 지 10년이 되던 해 안상형 교수는 서울대 경영대학 20번째 교수로 임용이 되었다. 그는 서울대 경영대학에서 30년의 교수생활을 마무리하고, 정년을 기념하기 위해 후배교수들과 주례오찬 세미나를 가졌다. 서울대 경영대학의 역사를 함께 했던 안상형 교수를 통해 경영대학과 경영학 교수에 대한 회고를 해본다.



IBRD 300만불의 장학금
- 경영학의 시드머니(Seed Money)

안상형 교수는 1981년 이후 경영학 박사 양성기금으로 조성됐던 IBRD 300만불의 장학금이 지금의 한국의 경영학을 있게 한 시드머니가 된 것이라고 회상했다. 1980년대 이전 박사학위 받은 교수는 귀하던 시절, 이 장학금은 해외 유수의 대학에서 공부하는 경영학 박사 100명을 기르게 하는 초석이 되었고, 대한민국의 경영학을 업그레이드 시킨 역할을 했다고 덧붙였다. 이 장학제도가 경영학의 위상을 지금처럼 세우고, 발전할 수 있게 된 큰 역할을 했다고 말했다.

경영학 교수
- 그들은 누구인가?

안상형 교수는 본인이 분류한 사회와의 소통 방법에 따라 경영학 교수를 분류했다. 그는 다양한 매체를 통해 자신의 탁월한 능력과 지식을 활용하고 적극적으로 일반대중과 소통하는 "Talent Professor", 기업이 당면한 문제의 해결책을 정확히 제시해주는 "Consultant", 깊은 사색을 통해 새로운 가설을 만드는 "Deep Thinker", 마지막으로 학생에게 인생의 스승이자 표상이 되는 가르침을 주는 "Great teacher"로 경영학 교수의 역할을 분류했다. 그는 "생각해보니 이 역할 중 제 자신은 제대로 한 것이 없는 것 같다."며 "나는 학교를 지킨 사람 정도로 이야기 할 수 있을 것 같다."고 자신을 낮췄다.



경영대학이 이만큼 크고 또 경영학의 위상이 크게 발전한 것은 과거 학문과 교육에 힘쓰고 경영대의 발전을 위해 아끼지 않고 노력했던 선배 교수들이 있었기 때문이다.

평생 벤치마킹 할 선배교수 찾기
- 직장인으로서의 행복

안상형 교수는 선배 교수들이 오래된 경영대 건물 벽을 만지면서 "이게 우리가 있는 경영대다."라고 이야기 했을 때의 기억을 잊지 못한다고 전했다. 경영학과 교수 6명에서 시작하여 58명이 되기까지, 경영대학이 이만큼 크고 또 경영학의 위상이 크게 발전한 것은 과거 학문과 교육에 힘쓰고 경영대의 발전을 위해 아끼지 않고 노력했던 선배 교수들이 있었기 때문이라고 말했다. 그는 이번 세미나에서 본인은 어쩌면 평생 벤치마킹 할 선배교수들을 만났고, 그분들을 따라가려고 노력하면서 30년간의 행복한 직장생활을 한 것 같다고 마무리 했다.

후학에의 바람

안상형 교수는 다양한 형태로 사회에 기여하는 교수가 되기를 바란다고, 경영학의 위상을 세우고 세계적인 경영대학으로 만들어주길 바란다고 후학에의 바람을 전했다. 서울대학교 SK경영관, LG경영관의 신축, 경영전문대학원 신설 등 경영대학 마일스톤이 세워지는데 중심에 있었던 안상형 교수. 이날 세미나에는 30명 이상의 후배교수들이 참석했으며, 서울대 경영대학을 위해 수고를 아끼지 않으신 교수님의 노고를 감사드리는 의미로 꽃다발을 증정했다.

AIM HIGH !

서울대학교 경영대학에서 교수로서의 삶에 충실하며 열심히 달려온 안중호 교수는 올해로 정년퇴임을 하게 된다. 학생들에게 교수님은 다소 어려운 분이었지만, 시종일관 따뜻한 미소로

답해주신 교수님께 기자는 점점 매료되는 듯 했다.

여기 학생들에게 해주고 싶은 진실된 그의 마음과 이야기가 있다.



안중호 교수



젊은이여, 그대는 지금 당장을 보고 있는가 멀리 보고 있는가?
내가 아닌 다른 사람들의 사정을 이해하려 노력하고 있는가?
그대는 멀고 큰 목표를 가지고 있는가? 진실한가?



처음 교수가 되었을 때 마음가짐 혹은 신념이 있으셨나요?

신념이라고 할 것까지야 있네요. (웃음) 그저 열심히, 치열하게 살았습니다.

학생들을 통해 가치관이나 신념에 변화가 있었던 때가 있으셨는지 궁금합니다. 또 기억에 남는 제자가 있으신지 궁금합니다.

저는 가치관이나 신념에 변화가 있었다기보다는 기억에 남는 제자들이 많습니다. 주로 연구실을 거쳐갔거나 대학원 과정이나 학부 과정에서 저를 잘 알고, 저와 이런저런 일로 자주 오고 가던 친구들이 기억에 많이 남습니다. 또 저 나름대로 국내에 없던 학문의 분야를 내가 만들어서 제자들을 가르쳤다고 생각하기 때문에 그에 대한 자부심을 갖고 있습니다.

교수님, e-Business 라는 개념이 처음 도입 시작과 함께 연구를 시작하신 것으로 알고 있습니다. 당시, 연구를 어떠한 동기로 시작하게 되셨는지 또 어떻게 받아들이셨는지 궁금합니다. 또한, 모바일 비즈니스 및 e-Business 등 다양한 분야에 관련하여 많은 단행본 및 논문을 집필하시고 학술 발표 및 강연을 하셨는데요, 그 중 가장 기억에 남거나 기업경영에 적용되어 뿌듯했던 연구주제는 무엇인지 궁금합니다.

우리 주변에 SNS나 IOT같은 여러 IT 기술들이 너무도 당연시 여겨지고 있는 요즘이고 앞으로 이러한 경향이 더욱 심해질 것입니다. 이런 것에 대비를 해야 하기 때문에 IT에 대한 심도 깊은 이해가 경영 과정에 필요하다고 생각합니다. 제가 95년부터 Management에 있어서 인터넷과 e-business 얘기를 해왔고 e-business 최고 경영자 과정 프로그램을 만들었습니다. 물론 기준에 없던, 새로운 것들을 만드는 것이기 때문에 그 과정에서 굉장히 어려움이 많았지만 저는 이런 프로그램들을 만들어 낸 것에 큰 만족을 하고 있습니다.

교수님, 현재 스마트폰과 유비쿼터스 도입이 많이 이루어지고 있음에도 불구하고 학생들이 '경영정보' 라는 학문을 다소 어렵게 받아들이기

도 합니다. 학생들을 위한 한 말씀 부탁드립니다.

사실은 어렵게 느낄 필요가 없어요. 어렵게 느끼는 건, 시작하기도 전부터 IT가 기술이기 때문에 어렵다고 미리 판단해버리기 때문에 생기는 문제라고 생각해요. 기술들도 결국은 인간을 위해서 있는 것이기 때문에, 기술 자체의 디테일을 우리가 완벽하게 이해하지는 못할 수도 있습니다. 그것의 대략적인 원리는 우리의 일상생활과 관련하여 생각하면 금방 와 닿을 수가 있거든요. IT나 경영정보론도 대동소이하다고 생각해요. 너무 어렵게 생각하지 않았으면 좋겠어요.

교수님께서 IT혁명으로 인한 급격한 기술의 발전이 기업 경영에 적용되어가는 모습을 보며 연구하셨는데요, 그 과정에서 어려운 점은 없으셨나요?

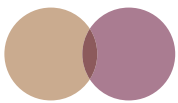
실제로 제가 공부할 때의 IT와 지금의 IT는 말도 되지 않게 변화해 버렸어요. 그렇기 때문에 저는 계속 업데이트를 해야 하는 상황이었습니니다. 계속 따라가고 새로운 것을 받아들여야 하는 입장이었습니다. 유행을 따라가기 위해 계속 새로운 분야를 공부해야 했던 점이 가장 힘들었죠.

경영대 가족들에게 전하고 싶은 한 말씀 부탁드립니다.

먼저 우리 경영대 가족들에게 하고 싶은 말은 고맙다는 것입니다. 그냥 모든 것이 다 고맙고 감사할 뿐이에요. 학생들은 학생대로, 학교는 학교대로, 동료나 직원들도 그들대로 많이 도와줬던 것이 정말 고맙습니다. 학생들은 미래를 갖고 있고 꿈을 갖고 있기 때문에 넓게 보는 시야가 정말로 중요한 덕목이라고 생각합니다. 젊은 사람들은 무한대의 가능성과 꿈을 갖고 있는데, 문제는 자기가 보고 있고 접하고 있고 느끼고 있는 그 바깥에 무언가 있다는 것을 모른다는 것이에요. 그렇기 때문에 젊은 사람들은 열심히 공부하고 사유하고 생각을 하는 능력을 키울 수 있도록 해야 합니다. 그것이 제가 학생들에게 바라는 점입니다. 정말 감사했습니다.

나눔 경영, 기업의 선택이 아닌 필수

서희건설 이봉관 회장 (AMP 33기)



저소득 가정의 주거환경 개선과 청소년 장학금 지급 등 사회봉사에 앞장서는 이봉관 회장을 만났다. 기업문화의 중요성을 강조하며 서울대 AMP 대상을 얻을 수 있었던 그의 이야기를 전한다.

먼저 서울대 AMP 대상을 수상하신 것을 축하드립니다. 서울대 AMP 대상은 해마다 탁월한 경영성과를 내거나 국가 발전에 이바지한 인사들에게 시상하는 것으로 알고 있습니다. 소감 한 말씀과 앞으로 어떠한 기업을 만들어가고 싶으신지 궁금합니다.

학계와 재계의 큰 관심을 받으며 갈수록 권위를 더하고 있는 '서울대 AMP'로부터 이 같이 좋은 평가를 받았다는데 개인적으로 의미가 큼니다. 대내외적으로 어려운 경제상황에서 큰 상을 받게 되어 서희건설 전 임직원과 함께 기쁨을 나누었습니다. 더욱 더 잘하라는 뜻으로 주신 상이라고 생각하고 있습니다.

이번 대상 수상을 계기로 앞으로도 남들이 생각하지 못하는 아이디어로 건설 분야의 틈새시장을 끊임없이 개척하고, 경쟁력 있는 품질과 기술력으로 고객으로부터 인정받도록 노력하겠습니다.

서희건설을 설립한 이래, 저소득 가정의 주거환경 개선과 청소년 장학금 지급, 사회봉사에 앞장서는 등 전국에 사회 공헌 활동을 활발히 전개하며 기업의 사회적 책임을 다하고 있어 귀감이 되고 있습니다. 이에 따르는 회장님의 평소 생활신조나 경영신조는 무엇인지 궁금합니다. 기업경영의 궁극적인 목표는 단순한 이익의 실현만을 목적으로 하

는 것이 아니라 사회공익과 국가발전에도 기여하는 것이라고 생각합니다.

'기업은 국가와 국민과 직원의 것이다'라는 저의 신념에 따라 어렵고 힘든 이웃들에게 용기와 희망을 주고 더불어 사는 '나눔경영'을 실천하고자 다양한 지역사회 봉사활동을 진행하고 있습니다. 이러한 활동은 특정지역에만 머무르지 않고 전국에 걸쳐 진행되고 있으며 특히 소외된 이웃과 복지 사각지대를 우선적으로 지원하고 있습니다.

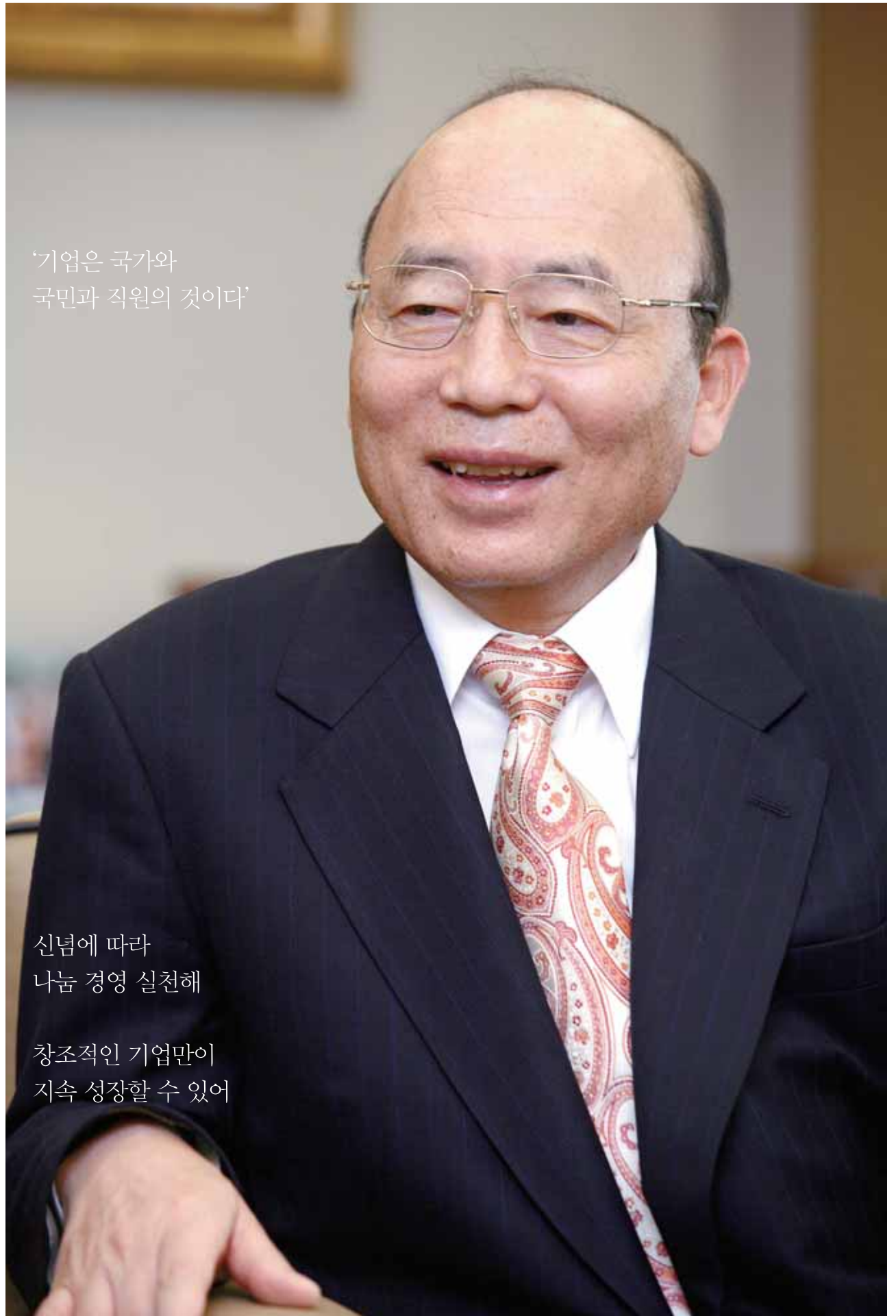
기업의 사회적 책임은 선택이 아닌 필수입니다.

앞으로는 단순한 의미의 봉사활동을 넘어 어려운 이웃에게 희망과 도움을 주며 실제 지역사회의 요구에 부합하는 실질적인 사회공헌 활동을 더욱 확대할 계획입니다.

불확실한 시장 환경에서 살아남기 위해 기업이 갖추어야 할 덕목이나 조건은 무엇이 있을까요?

우선, 모두가 공유할 수 있는 비전이 있어야 합니다.

불확실한 경영환경 속에서 기업 구성원들 모두가 함께 공유할 수 있는 비전이 있는 기업에게는 미래가 있습니다. 뚜렷한 비전 없이 현실에 안주하는 개인이나 기업은 그때부터 퇴보의 길을 걷기 시작합니다.



‘기업은 국가와
국민과 직원의 것이다’

신념에 따라
나눔 경영 실천해

창조적인 기업만이
지속 성장할 수 있어

특히, 조직의 지도자에게는 비전 제시를 위한 현실적인 감각과 미래를 내다보는 안목이 필요하고, 세상을 향해 열린 마음으로 변화를 수용하려 해야 합니다. 둘째로, 창조적인 기업문화가 중요합니다. 단순히 앞서가는 자를 따라만 가는 사업방식이 아닌 새로운 길을 만들어 가는 창조적 기업만이 지속성장을 할 수 있습니다. 경직된 탑 다운방식의 관료화된 조직이 아닌 보텀업 방식의 유연한 기업문화를 가져야 합니다. 즉 평사원들에게도 새로운 기술개발이나 업무 프로세스 개선 등 아이디어 제안에 적극적으로



로 참여할 수 있는 기회가 항상 열려져 있어야 합니다. 셋째로, 조직 구성원들에게 주인의식과 열정이 필요합니다. 기업경영에서 가장 중요한 자원이 '사람'이라고 생각합니다. 기업이 성장할 수 있는 경쟁력의 원천은 임직원들의 노력에서 나온다고 볼 수 있습니다. 이를 위해서 우선 조직 구성원들이 회사에 대해 만족해야 합니다. 회사가 임직원에게 관심을 가지고 좋은 환경을 조성할 때 임직원들의 사기가 올라가고 이것이 성과로 이어진다고 생각합니다.

회장님의 자제분들도 서울대학교 동문이시라고 들었는데요. 요즘 젊은 인력들이 건설업을 기피하면서 건설업 발전이 저해되고 있다는 이야기가 있습니다. 고스펙을 쌓아도 취업하기 힘들어 젊은이들이 미래를 내다보기 어려운 현실입니다. 20~30 세대에게 해주고 싶으신 말씀 부탁드립니다.

사람이 살아가면서 어려운 상황을 만나게 되면 사람들은 두 가지 선택을 하게 됩니다. 하나는 나아가는 것, 또 하나는 주저앉거나 물러서는 겁니다. 뛰어난 인재는 바로 이 순간에 구분됩니다. 벼랑 끝에서 절망과 싸우기를 주저하지 않고 앞으로 나아갈 수 있는 용기와 지혜를 가져야만 치열한 경쟁사회 속에 자신의 꿈을 실현해 나갈 수 있습니다.

“광야로 보낸 자식은 콩나수가 되었고, 온실로 보낸 자식은 콩나물이 되었다.”는 말이 있듯이 젊은 시절의 시련과 도전은 인생의 보약이 될 것입니다. 경쟁에 있어서도 타인과의 경쟁보다 자기 자신과의 경쟁이 중요하다고 생각합니다. 아무리 남보다 잘해도 자기 기준에서 전보다 못하면 성취감을 느낄 수 없습니다. 전보다 잘하려는 노력이 전보다 나은 나 자신을 만드는 원동력을 잊지 않기를 바랍니다. 가장 푸른 잎이 맨 위에서 나무의 성장을 이끌어 가듯, 푸른 젊은이들이 변화의 맨 앞에서 있을 때 비로소 우리 사회가 건강하고 세

로운 시대에 대한 꿈을 가질 수 있습니다. 책상에 앉아 스펙 쌓는 데만 집중하지 말고 젊었을 때만 할 수 있는 도전에 과감하게 한 번씩 깊게 빠져 보길 권하고 싶습니다.

서울대학교 최고경영자과정 AMP 동문에게 전하고 싶은 말씀이 있을까요?

성장을 멈추는 것은 곧 후퇴를 의미하기에 계속해서 기업의 성장과 발전을 위해 끊임없이 고민하는 CEO들은 막중한 책임감과 사명감에 항상 어깨가 무겁습니다. 기업경영의 당면과제를 해결해 보고자하는 CEO의 배움에 대한 열정은 끝이 없는 것 같습니다. 서울대 AMP

는 이런 최고경영자들의 니즈를 채워주고 함께 학습하며 기업경영에 도움이 될 만한 많은 영향력을 서로 주고받는 유익한 프로그램이었습니다. 서울대학교 최고경영자과정을 통해 사회 각계각층에서 최고의 위치를 굳히고 있는 AMP 동문들과 인연을 맺은 것을 동문의 한사람으로서 자부심을 느끼며 늘 든든하고 자랑스럽게 생각하고 있습니다.

당부의 말씀을 드린다면,

현재, 사회변화의 속도가 빛의 속도로 변해 가는데 대학들의 변화는 너무 뒤쳐지는 것 같습니다. 빠른 속도로 변해가는 환경에 최고경영자들이 어떻게 대응해야 하는지 서울대 AMP가 앞장서서 길잡이가 되어 주길 바랍니다. 또한, 모든 동문 여러분은 이미 소중한 의미 있는 활동을 하고 계시지만, 저를 비롯한 동문 모두가 각자의 위치에서 지금처럼 조금만 더 생각하고 노력하여 더 나은 기업환경과 국가경제 발전에 기여하는 “대한민국 기업경영의 리더 그룹-서울대 AMP”의 명성이 이어지길 바랍니다.

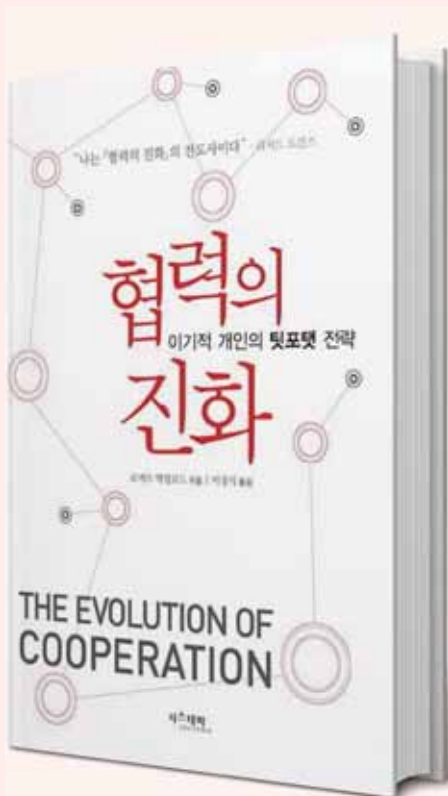
서
회
건
설

이봉관

협력의 진화: 이기적 개인의 핏포텐 전략(시스템마)

우리 사회는 여러 부문에서 갈등과 대립을 경험하고 있다. 북한은 우리나라와 세계 각국의 반대에도 불구하고 핵실험과 미사일 실험을 강행하였다. 국회는 여야의 대립으로 얼마 남지 않은 국회의원 선거를 위한 선거구도 확정하지 못하고 있다. 노사정은 어렵게 합의한 노사정 합의를 파기하고 노동개혁을 둘러싼 대립을 하고 있다.

Systema



릴레이 경영대학 교수 추천 도서
박희준 교수

다양한 갈등을 해결하기 위한 현실적인 전략을 제시하는 책

우리는 어떻게 이러한 갈등과 대립을 넘어서 협력으로 나아갈 수 있을까? 이 질문에 대한 모범적인 대답은 갈등의 당사자들이 자신의 목표뿐만 아니라 공동의 목표를 달성하기 위해 신뢰를 바탕으로 대화와 교섭을 통해 서로 양보함으로써 합의에 도달하여야 한다는 것이다. 안타깝게도 우리는 이러한 해결책이 이상적이기는 하지만 현실적이지 않다는 것을 경험으로 알고 있다. 이러한 해결책이 현실적이지 않은 이유는 상충되는 이해관계를 가진 당사자들에게 상대를 신뢰하고 양보하기를 요구하고 있기 때문이다. 우리가 경험하는 갈등과 대립의 대부분은 당사자들이 서로 신뢰하지 못하고 자신의 이익만을 추구하기 때문에 발생한다.

그렇다면 우리 사회에서 협력은 달성 불가능한 목표인가? '협력의 진화'의 저자 로버트 액슬로드에 의하면 그렇지 않다. 정치학자인 액슬로드는 '협력의 진화'에서 죄수의 딜레마를 활용하여 자신의 이익만을 추구하는 이기적인 사람 또는 집단들 사이에서도 협력관계가 형성될 수 있다는 것을 보여주고 있다. 즉 만일 두 집단 간의 관계가 오래 지속되는 관계라면(다행히 위에서 언급한 북한과의 관계, 여야간의 관계, 노사정 사이의 관계 등은 충분히 장기적인 관계이다) 적절한 전략을 활용하여 협력관계를 형성하고 유지할 수 있다는 것이다.

액슬로드의 책이 우리 사회에 던지는 시사점은 상충되는 이해관계를 가진 당사자들이 협력하기 위해서는 인간적인 신뢰나 배려 등이 반드시 필요한 것은 아니라는 것이다. 액슬로드의 모형에서 당사자들이 서로 협력하는 것은 오직 협력이 자신에게 이익이 되기 때문이다. 물론 현실에서는 이기적인 이유에서 형성된 협력관계가 상호 신뢰와 배려를 바탕으로 한 관계로 발전하는 것이 바람직하다. 하지만 '협력의 진화'는 우리 사회에서 일어나고 있는 다양한 갈등을 해결하기 위한 현실적인 전략을 제시하고 있다는 점에서 많은 사람들에게 추천하고 싶은 책이다.



HS애드 김영실 (SNU MBA 8기)

“저에게 의미 있는 도전이,
주변에서는 ‘아직도 10대, 20대인
줄 아는 현실을 모르는 고집’
아니냐는 시선이 있었죠. 이른바
‘현실적인 조언’이라는 포장인데요,
많은 경우 부정적인 영향은
미치면서 아무도 그 현실에 맞은
내 인생을 책임져주지는 않아요.
모든 선택은 자신이 하는 겁니다.
‘현실적인 조언’과 반대로 가는
것이, 훨씬 어렵고 힘든 에너지를
쏟아야 가능한 것이라면, 그만큼
도전하고자 하는 자신의 힘을
사랑하고 세상을 믿는 긍정적인
해석력을 가지는 것이 중요하지
않은가 싶습니다.”

임신, 출산 거치며
‘스터딩맘’으로 MBA 졸업

엄마의 힘을 보여주다



도전하고자 하는

자신의 힘을 사랑하고,

세상을 믿는 긍정적인

해석력을 가져라

학업과 가정, 육아를 병행한 슈퍼맘

결혼과 출산을 앞둔 여자라면 누구나 기쁨과 동시에 앞으로의 삶에 많은 두려움을 가진다. 김영실 씨 또한 공부와 임신을 함께 계획했던 것은 아니었다. OT를 다녀온 날 갑작스레 아기 엄마가 된다는 것을 알았고 새 출발을 앞두고 많은 갈등이 있었다. 새로운 도전에 대한 갈망과 오기가 김영실 씨의 의지를 확고히 하는 계기가 됐고, '절대 휴학하지 않고, 최선을 다 해 누구보다 당당하게 졸업하겠다'는 의지를 가졌다. 많은 갈등 끝에 시작한 학교생활은 그녀의 의지와 비례해 정성이 깃든 시간들이었다. 김영실 씨는 "나의 24시간을 아기와 함께 하고 있다는 생각에 더욱 집중할 수 있었고, 아기와 대화하고 상의해 나가며 하루하루를 완성해 나가는 기분 이었다. 엄마가 지금 아기와 함께 공부를 하고 있다는 기쁨에 힘들기보다는 오히려 에너지가 생기고, 많은 것들을 긍정적으로 받아들였다."고 회상했다. 하지만 의지만으로 해결되지 않는 한계도 있었다. 27주 차 검사에서 임신성 당뇨라는 진단을 받으며 식단을 조절하고 혈당 체크를 하며 관리를 해야 했다. 임신 30주차에 접어들 즈음, 계속 바깥 활동을 하면 미숙아로 태어날 수 있으니 무조건 집에서 휴식을 취하라는 경고를 받았고 그로 인한 주변의 만류는 더욱 심해졌다. 임신 후기로 갈수록 심신이 지쳐갔지만 당초의 목표대로 휴학 없는 출산을 강행해야 했기에 3학기 1모듈의 기말고사를 보고 사흘 뒤인 3월 31일 진통이 시작되어 아기를 낳았다. 몸을 제대로 추스를 겨를도 없이 3 학기를 보냈다.

김영실 씨는 "지금 학교 생활을 돌이켜보면 스스로를 믿고 의지대로 하나하나 해나갔다는 성취감 그리고, 자신감을 제 마음 속 깊이 새긴 시간들이었다. MBA와 아기라는 두 마리 토끼가 아닌, 원 없이 공부하고 고민한 흔적, 남다르게 해낼 수 있다는 자신감, 유쾌하고 즐거운 동기들과 추억을 만든 것 등 열 마리 토끼를 얻은 것 같다."고 덧붙였다.

꿈의 직장보다 나의 당위성과 비전이 중요하다

김영실 씨에게는 장기적인 미래를 위해 서울대 MBA가 꼭 필요했다. 그녀는 흔히 취업준비생들에게 '꿈의 직장'이라는 삼성전자와 한국관광공사에 재직하고 있었다. 그러나 이런 꿈의 직장보다 지금까지

의 경력에 대한 당위성과 입체적인 비전을 가미해 줄 '경영 전반을 짚어가는 큰 틀에서의 학습'이 필요하다는 생각이 강하게 작용했다. 그것이 서울대 MBA 입학 결정하게 된 가장 큰 이유였다. 이전 직장을 과감히 그만둔 이유는 '진취적으로 도전하고 실적을 내는 조직인 사기업으로 돌아가야 한다.'는 생각에서 기인했다. 첫 사회 생활은 운 좋게도 학부시절의 전공을 살린 삼성전자 재무 인력으로 시작했다. "숫자 다루는 일이 제 적성이라는 것에 의심을 품지 않았기에 일류 글로벌 기업의 공간지기로서 사명감과 매력을 충분히 느꼈지만 좀 더 넓은 세상을 활동적으로 누비는 일을 하고 싶다는 욕심도 동시에 생겼다."고 설명했다.

"모든 선택은 내가 하는 것. 긍정적인 해석력 가질 것"

김영실 씨는 MBA 과정을 진행하는 동안 매일 세 가지를 상기했다. '아무도 너의 인생을 대신 살아주는 사람은 없다', '끝날 때까지 끝난 게 아니다', 그리고 '긍정의 힘'이다. "저에겐 의미 있는 도전이, 주변에서는 '아직도 10대, 20대인 줄 아는 현실을 모르는 고집' 아니냐는 시선이 있었죠. 이른바 '현실적인 조언'이라는 포장인데요, 많은 경우 부정적인 영향은 미치면서 아무도 그 화살에 맞은 내 인생을 책임져주지는 않아요. 모든 선택은 자신이 하는 것입니다."라고 했다.

자신의 삶에 소중한 가치를 안고 발돋움 하길

"내가 이 곳에서 열 마리 토끼를 잡은 것처럼, 이곳에서 자신의 삶에 정말 소중한 가치들을 한아름 안고 다음 발걸음을 내딛길 바란다"며 영실씨는 응원의 말을 전했다. 그리고 사회 어느 곳에서나 만나면 힘이 되는 동문으로 인사하고 싶다고, 특히 '뽕실이 엄마'라고 불러주며 많은 배려를 해준 SMBA 8기 동기 모두에게 너무나 감사한 마음을 표현했다. "MBA에서 보여줬던 한 명 한 명의 훌륭한 역량을 사회에 다시 나가서도 발휘하고 있을 것이라 믿고 있고, 언제 어디서든 또 다시 기회가 되어 함께 도전하기를 바란다."고 당부했다.

김영실 씨에게 서울대 MBA과정은 교수님들이 경영과 경영학에 대해 얼마나 많은 고민을 하고 열정적으로 도전하는지 실감한 16개월의 배움이었다.



졸업은 또 다른 새로운 출발점

결코 짧지 않은 2년의 시간을 서로 함께 잘 마무리한 EMBA 6기의 졸업을 축하합니다.
그 축하를 정일부님의 진솔한 소감문으로 전합니다.



“각자의 회사에서
훌륭한 경영자가 되어
모교를 빛내고 사회에
헌신하라.”고 말씀하신
교수님의 가르침을 깊이
간직하고, 이를 실천할 수
있는 제자가 되도록 항상
노력하겠습니다.



IMM인베스트먼트(주)
정일부 부사장 (EMBA 6기)

잠시 눈을 감고 빠르게 지내온 2년간을 돌이켜 보았습니다.

2년 전인 2014년 2월 15일 제주에서의 오리엔테이션을 시작으로 서울대학교 EMBA 생활이 시작되었습니다. 처음 만날 때, 평균나이 40세였던 만학도들은 각자의 직장에서도 과장, 차장, 부장, 임원, 대표이사로서 사회생활을 하고 있는 자존심이 강한 사람들이어서, 노래 가사의 한 구절처럼 서로 말 놓기가 어려워 망설였지만, 교육 이틀째부터 땀 흘리며 한라산을 함께 오르고, 올레길을 걸으며 서로의 마음을 열고 하나가 되기 시작했습니다.

이렇게 서로의 마음이 열리면서 시작된 강의와 매주 이어지는 과제, 팀 프로젝트 및 시험의 과정들을 함께 겪으며, 경영자로서 준비해야 하는 재무와 회계, 혁신을 위한 전략, 조직관리, Empowerment, 마케팅 및 급격하게 변하고 있는 디지털 세상 등에 대해 체계적인 지식을 쌓았고, 다양한 사례연구를 통해 값진 간접체험을 할 수 있었습니다.

봄, 여름, 가을, 겨울 각 계절마다 펼쳐지는 아름다운 교정의 변화를 느끼며 강의실 밖에서도 MT, Family Day, 6기의 밤, 사회봉사 활동, 송년회, 각 클럽활동, 중국 칭화대 EMBA와의 교류회 등 다양한 행사와 졸업여행까지 잊을 수 없는 좋은 추억들을 많이 만들었고, 미국 예일대학교 등 해외 유수의 경영대학에서 받았던 교육을 통해 서울대학교 EMBA의 일원이라는 것에 대한 자부심도 키울 수 있었습니다.

이렇듯, 다시 돌아가고 싶은 많은 기억들이 가슴을 뭉클하게 합니다.

존경하는 교수님, 지난 2년간의 행복했던 학창생활이 가능하도록 이끌어주신 교수님께 EMBA 졸업생을 대신하여 깊은 감사의 인사를 드립니다. “각자의 회사에서 훌륭한 경영자가 되어 모교를 빛내고 사회에 헌신하라.”고 말씀하신 교수님의 가르침을 깊이 간직하고, 이를 실천할 수 있는 제자가 되도록 항상 노력하겠습니다.

사랑하는 동기 원우 여러분, 부족함이 많은 저를 학생회장으로 뽑아주시고 관심과 사랑으로 함께해주신 여러분께서 계셨기에 어려움도 극복하고 행복한 추억을 많이 쌓을 수 있었습니다. 졸업한다는 사실에 서운한 마음을 감출 수 없지만, 졸업은 또 다른 새로운 출발점입니다. 늘 그래왔듯 졸업 이후에도 항상 함께해 주실 것을 믿으며, 지난 2년간의 여정을 함께해주신 원우 여러분께도 깊은 감사의 인사를 드립니다.

“교수님께서 베풀어 주신 사랑을 잊지 않겠습니다.”

“매주 금요일과 토요일 EMBA 원우 여러분과 함께했던 시간들이 벌써 그리워집니다.”

자기가 하고 싶은 것이 있으면
남의 시선에 너무 갇히지 말고,
자신감을 갖고 자기 꿈을 좇을 수
있었으면 좋겠습니다.

꿈을 향해 다가가라 그리고, 믿어라

경영대 27대 학생회장 이용익 (학사 08)

경영대 27대 학생회장, 08학번
이용익. 모범생 같은 헤어스타일에
단정한 옷차림. 인터뷰 내내
나지막하게 떨리는 목소리로
자신의 학교 생활과 후배들을
향한 조언을 전했다. 학교는 이제
그의 기억 속에 남게 됐지만, 그의
발걸음은 이제 막 시작이었다.





간단한 소개 및 인사 부탁드립니다.

08학번 이용익입니다. 이번에 6학년, 총 12학기 다니고 졸업하게 되었습니다. 사실 남들 8학기 다닐 때 12학기니까 엄청 늦었다고 할 수 있겠습니다. 경영대 학생회장도 했고, 총학생회장 선거도 나갔던 경험도 있습니다. 그래도 이렇게 학교에 마무리 인사를 하게 되어 너무나 영광스럽게 생각합니다.

학생들과의 관계가 원만하셨고, 친구들이 많았다고 들었습니다. 비결이 무엇입니까?

저는 대학교에 삼수를 해서 들어왔기 때문에, 동기는 물론이고 선배도 대부분 저보다 어렸거든요. 대학교의 체계인 선·후배 환경 속에 적응하기 위해 노력을 많이 했어요. 동기에게도 형이지만 같은 동기로서 친근하게 다가가려고 노력하였습니다. 그러한 노력 끝에 후배들도 많이 알게 되고, 많은 인연들을 얻게 된 것 같아요. 앞으로는 그러한 노력들에 부끄럽지 않게 열심히 사회생활을 해 나가야 될 거라고 생각합니다.

현재 하고 계신 일, 그리고 졸업 후 계획은 어떻게?

저는 제가 가고 싶은 길, 꿈꾸는 길로 가고 싶습니다. 단시간에 결정이 나고 그런 것이 아닌 것 같아요. 제 생각에 저는 현재 분명하게 제가 가고자 하는 길 한가운데에 있다고 생각하고 있습니다.

이용익 학생은 2013년에서 2014년까지 1년간 경영대 27대 학생회장으로 재임하였던 것으로 알고 있습니다. 학생회 생활이 본인의 학교생활에 영향을 끼쳤다면 어떤 것이 있을까요?

저는 원래 개인주의적인 사람이었어요. 그러나 학생회장을 하면서 저 개인도 중요하지만 제가 속한 공동체도 중요하다는 사실을 깨닫게 되었어요. 서울대학교 경영대 학생으로서 경영대의 의미에 대해서도 곱씹어 볼 수 있었고, 또 경영대 학생회장을 지내는 동안 내가 어떤 일을 해야 할까라는 것들을 많이 고민하는 시간이었습니다.

경영대 학생회장을 지내면서 특별히 기억나는 일이 있으시다면?

경영대 동아리들에게는 동아리 방 숫자가 많이 부족하거든요. 그래서 동아리들이 최대한 만족할 수 있는 방법을 마련하기 위해서 학생회에서 나선 적이 있습니다. 이 문제의 해결을 위해 각 반의 대표들과 동아리 대표들, 저 그리고 부회장과 모여서 회의를 하게 되었습니다. 사실 많은 갈등이 생길 것이라 생각을 했습니다. 그런데 예상과는 달리, 각 대표들의 적극적인 참여와 논리적인 토론을 통한 의견 교환이 있었고 그 논의의 과정에서 저는 짜릿한 감정을 느꼈습니다. 문제의 갈등을 해결하는 과정과 그 메커니즘을 작게나마 경험해보았다는 생각이 들었습니다.

청년들의 취업문제가 갈수록 심각해져 가는 것에 대해 여러가지 원인이 있습니다. 그 중 청년들에게 원인이 있다면 어떤 것이 있을까요?

일단 저는 구조적인 문제에 원인이 있다고 생각하는 편입니다. 그럼에도 불구하고, 청년들에게 원인이 있다면. 꿈을 좇아 자기가 진짜 하고 싶은 것을 찾기보다는, 대기업 취직에 매달리는 경향이 생긴 것 같아요. 대기업의 수는 한정되어 있기 때문에, 당연히 수요에 비해 공급이 부족해서 취업이 더욱 힘들어졌을 수도 있겠다는 생각을 해요. 사실 이 이야기는 경영대나 서울대 학생들이 다 포함된다고 할 수 없지만, 전반적인 경향이 이러한 것 같다 정도로 생각을 합니다.

경영대 재학중인 학생들, 그리고, 현재 학생회를 이끌고 있는 후배들에게 해줄 말이 있으시다면?

자기가 하고 싶은 것이 있으면 눈치 보지 말고, 남의 시선에 너무 간하지 말고 할 수 있으면 좋겠다는 생각을 했어요. 자신감을 갖고 자기 꿈을 좇을 수 있었으면 좋겠다고 말하고 싶습니다. 학생회 후배들에게는, 비록 자기가 회장이나 부회장이 아니라 하더라도 학생회 활동에 각자 나름의 의미부여를 한 후에 그러한 일련의 활동들을 통해 많이 얻어갈 수 있었으면 좋겠어요. '나는 학생회를 하며 이리이러한 것을 얻었다'라고 딱 말할 수 있게 되는 시간을 만들어 나갔으면 좋겠어요.



“거인의 어깨 위에서
보라”

APEX 디펜스 번역 대표이사/ 이 상 목 (학사 06)

단정한 머리와 다소 앳되 보이는 인상이 눈길을 끈다. 학교에서 친구들과, 교수님과 함께 세상을 배워갔던 것처럼 후배들이 다양한 경험을 통해 인생을 배워가기 바라는 ‘젊은 사장’이 있다. 그가 후배들에게 보여주고 들려주고 싶은 발자취는 이제부터가 시작이다.

미래 발전을 위한 인고의 시간을 거치다

APEX 디펜스 번역은 군부대로 들어가려는 군수업체, 업계 내에서 국 내업체와 협력하려는 해외업체를 고객으로하는 회사로, 군복무 시절 통·번역 보직을 맡았던 이상목 대표는 회사 설립 2년 차에 파트너로 함께 하게 됐다. 그 후에 이 동문이 맡아서 하게 됐고, 이 대표의 색깔과 경영철학이 드러나도록 재조직하며 사업을 한 단계 업그레이드 시켰다. 이 대표는 “사업을 하다 보면 쉽지만은 않습니다. 보통 어디 가서 ‘사업 합니다’라고 했을 때 반응이 ‘사장님’으로 돌아오게 됩니다. 그럼

마치 세상에 두려운 것이 없는 사람처럼 모든 것을 자기 마음대로 할 수 있지 않나 생각하실 수 있지만, 구멍가게일 뿐입니다.”고 했다. 어린 나이에 사회로 나가 사업을 한다는 게 그에게는 아무래도 쉽지가 않았다. 업계가 워낙 폐쇄적이고 경력이 많은 사람들이 이미 자리를 잡고 있었기 때문에 나이 어린 사장이 가면, ‘네가 뭘 알아’라는 시선이 돌아오기도 했다.

그는 이런 과정을 거치며 더욱 견고하게 자신을 다지고자 경영대학에서 인고의 시간을 거쳤다. “사실 경영대에서 많이 활동한 편이 아니었

지만, 4학년 때 했던 학부 조교활동이 정말 도움이 많이 되었다.”라며 “무엇보다 그때 세계가 좁았다. 매일 강의실, 동아리 갔다가 저녁에 놀고 집에 가는 사이클이었지만 이 일상 중 연구실 생활이 생기니까, 새로운 것을 볼 수 있게 됐다. 교수님과 대화도 많이 하고 대학원 정보도 접할 수 있었다.”라고 회상했다. 특히 교수님은 수업에서 어떤 점을 중요하게 생각하시는지가 보여서, 새로운 시선에서 그들을 볼 수 있어서 그 점이 좋았다고 덧붙였다.

삶의 용기를 주는 '경영대'

‘거인의 어깨 위에서 본다’라는 이야기가 있다. 이상목 대표는 이 의미를 두가지로 해석한다. “첫째, 나 이전에 선배들이 쌓아놓은 업적 위에서 더 넓은 것을 본다. 둘째, 나와 같은 시대에 재능 있는 사람들이 이루어놓은 토대에 내가 함께한다.”라는 의미다. 이 대표는 “신문, 책, 인터넷과 같은 매체들만 접해보아도 이전 시대에 많은 사업 업적을 쌓았던 선배들을 찾아볼 수 있다. 또 주변에 정말 재미있고 똑똑한 친구들이 항상 있기 때문에 자극을 많이 받는다. 경영대를 나온다는 것 자체가 많은 용기가 된다.” 또한 그는 “경영대에서 그동안 쫓고 듣고 익혀온 ‘너희는 무엇이든지 할 수 있다’라는 분위기 자체가 인생의 든든한 힘”이라고 설명했다.

그는 재학시절 우등생이었다. 학교 다닐 때 매년 장학금을 많이 받아 와서 보은을 해야겠다는 생각을 항상 가졌다. 졸업 후 2013년, 유학업계 분야에서 잠깐 일을 하는 동안 미국 대학은 기부를 통한 재원이 크고 기부 자체가 일상이라는 것을 새롭게 알게 되었다. 그래서 그는 재학시절 받았던 장학금의 고마움과 필요성을 되새기며 기부 의지를 확고히 하게 되어 ‘서울대도 더 좋은 학교가 되는데 도움이 되지 않을까 하는 마음’으로 기부를 실천하게 되었다.

“타인에게 보탬이 되는 일할 것”

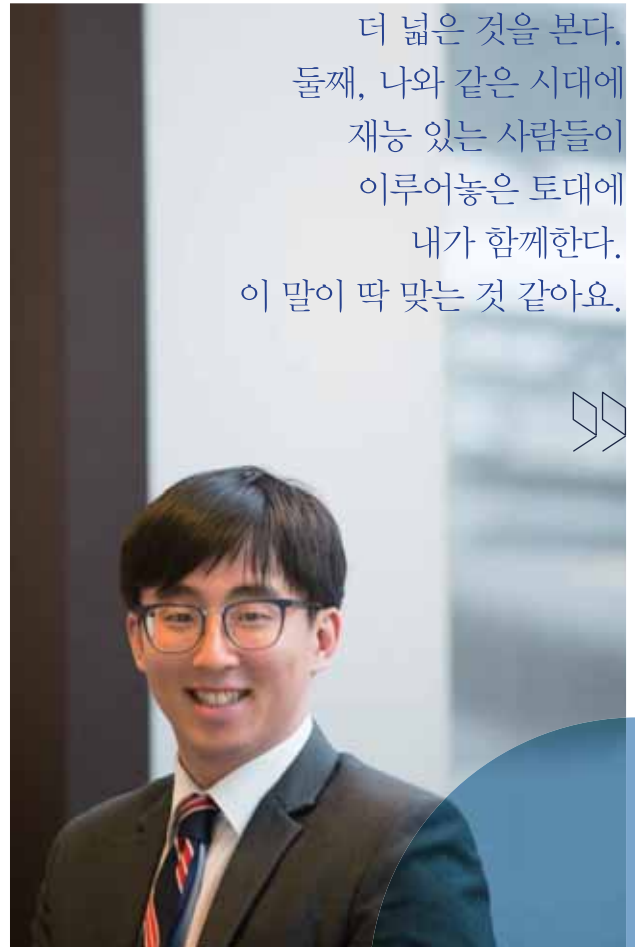
이상목 대표는 “「회계원리」를 열심히” 하라고 강조한다. 경영대에 많은 과목이 있지만 그가 사업을 운영해 나가는 과정에서 「회계원리」과목이 가장 큰 도움이 되었다고 설명했다. 교과목 이외에 그는 교우관계에 대한 당부도 잊지 않았다. “경영대 재학 중 친구들과 많은 시간을 보내게 되는데, 지금도 여러 그룹의 친구들이 있지만, 대학교 친구들이 만나면 제일 관심사도 많이 겹치고 즐겁기도 하고 좋다. 최근에 ‘상대충동창회’에 있었는데 이런 커뮤니티의 멤버가 된다는 사실에 굉장히 자부심을 느끼고 왔다.”고 당부했다.

더불어 그는 “1~2학년의 재학생이 형님, 언니 할 수 있는 연령대의 젊은 졸업생과 만날 수 있는 채널들도 많이 마련되었으면 좋겠다. 사실상 대학 재학중에는 동아리나 학회 등에서 만나는 개인적인 채널 외에, 공식적으로 만나고 공유하며 소통하는 채널이나 프로그램이 비교

적 적다. 이런 채널과 프로그램이 마련되면 젊은 졸업생들에게 도움이 될 실질적인 조언을 재학생들에게 들려줄 수 있을 것이다.”고 덧붙였다. 인터뷰를 마치며 이상목 대표는 “지금은 작은 곳에 있지만 시간이 지나면, 더 큰 일을 해서 사업을 잘 하는 것이 제 꿈이고, 다른 사람들에게 보탬이 되는 일을 하고 싶다.”고 바람을 밝혔다. 지금은 비록 학교에 조금씩 기부하는 것밖에 할 수 없지만 앞으로는 더욱 많은 기부로 학교에 도움이 되고 싶다는 이상목 대표. 어려운 환경에서 학교 다니는 후배나 정서적으로 방황하는 친구들에게 도움이 되길 바라는 이 대표의 마음이 사회와 학교에 전달되어 빛이 되길 기대한다.



거인의 어깨 위에서 본다
이 말의 의미는
첫째, 나 이전에 선배들이
쌓아놓은 업적 위에서
더 넓은 것을 본다.
둘째, 나와 같은 시대에
재능 있는 사람들이
이루어놓은 토대에
내가 함께한다.
이 말이 딱 맞는 것 같아요.



무엇이든지
새로운 경험을 하라,

기회가 온다면
무조건 도전하라



〰

이 세상에 어떤 새로운 일을 경험해 본 사람과 그렇지 않은 사람은 가늠할 수 없는 차이가 있다고 생각합니다. 평소 제가 훌륭하다고 생각하는 사람들은 자기만의 새로운 경험을 갖고 있으며 자신의 가치관이 뚜렷한 사람들이었습니다.

〰

삼성증권 이사, MBA 총동문회장 / 김.도.영 (GMBA 1기)

서울대학교 경영대학과 인연을 맺은 사람들이 있다. 그리고 미래를 고민하고 방황하고 있을 경영대학 젊은이들에게 도움이 되고 싶다는 한 사람이 있다. 그는 서울대 MBA 1세대로서, 현재 서울대 MBA 총동창회장이라는 중책을 맡은 김도영 동문이다. 인터뷰는 시종일관 밝은 얼굴로 진중하게 진행되었다.

2006년 교육부 인가를 통해 국내 경영전문대학원 체제가 출범하고, 서울대 GMBA 개설 첫해에 입학한 이른바 한국형 MBA 1세대입니다. 당시 한국형 MBA, 또는 서울대 MBA에 기대했던 것은 무엇이었는지, 10년이 지난 지금도 그 가치가 실현될 수 있다고 보시는 지 궁금합니다.

저는 제가 원하는 것을 효과적으로 배우고 싶었습니다. 한국에서 공부하는 것이 자녀, 가정, 시간 등의 기회비용을 고려해 보았을 때 상당히 효율적인 과정이라고 생각하였습니다. 그리고 제 생각에 어디에 가도 동문들이 있는 등 입학당시 생각하지 못했던 네트워크 효과가 상당한 것 같네요.

서울대학교 항공우주공학과 출신으로서 MBA 과정 경영학에 대하여 어떻게 생각하셨는지, 배움에 있어서 어려운 점은 없었나요?

굉장히 재미있었고 흥미로운 공부를 할 수 있었어요. 교수님이 추천해 주시는 article, 참고서적을 거의 다 읽었고 수업시간에도 앞에 앉아 열심히 공부하며 많은 질문을 통해 교수님들과 소통하였습니다. 열심히 노력한 결과 만족할만한 결과를 얻을 수 있었습니다

서울대 MBA가 현재 삶에 있어서 가장 큰 영향을 미친 부분이 있다면 어떤 부분인가요? MBA재학시절 가장 인상 깊었던 내용이나 수업이 있으시면 소개 부탁드립니다.

상당한 영향을 주었어요. 먼저, 벤처분야에서 꼭 일할 수 있었는데 IB 분야에서 일을 할 수 있는 기회를 주었어요. 또한, 다양한 분야에 관련 되는 동문들이 있어서 궁금한 점에 대하여 빠른 대답을 알 수 있고 일하는데도 많은 도움이 됩니다. 또한, Nanda 교수님의 원가관리, 주우진 교수님의 Case study 중심의 마케팅 강의, 박철 교수님의 재무강의, 정운오 교수님의 회계강의, 송재용 교수님의 전략강의, 지도교수님이셨던 고봉찬 교수님의 재무강의 등 정말 다양하고 좋은 수업들을 들었어요. 특히 박남규 교수님과 Solution에 대한 차이로 잦은 토론을 했던 것이 기억에 남네요.

MBA 입학 전 IT스타트업 종사하신 걸로 알고 있습니다. 최근 대학생들의 진로 설계에 있어서도 스타트업 창업이 하나의 선택으로 꼽히는 등 청년창업을 시도해보는 학생들이 많습니다. 스타트업 창업을 하신 경험담과 창업을 준비하고자 하는 후배들에게 조언의 한마디 해주시면 감사하겠습니다.

이 세상에 어떤 새로운 일을 한 사람과 아닌 사람은 가늠할 수 없는 차이가 있다고 생각합니다. 평소 제가 훌륭하다고 생각하는 사람들은 자기만의 새로운 경험을 갖고 있으며 자신의 가치관이 뚜렷한 사람들이었습니다. 꼭 스타트업을 통해 새로운 경험을 얻는 것이 아니라 다양한 형태로 스스로 생각하고 위험을 감수하고 의사결정을 하는 경험들을 해볼 수 있으면 좋겠습니다.

2011년부터 기부해주셨습니다. 처음 기부를 결심하고, 실천하게 된 배경이 궁금합니다.

나만의 방식으로 학교에 보답하고 싶었습니다. 처음에는 작은 금액이라도 시작이 중요하다고 생각하여 실천하였습니다. 기부금이 즐겁게 공부할 수 있는 환경을 마련하는데 사용됐으면 좋겠습니다. 학교가 약간의 여유가 있어야 학생들도 여유 있게 놓고 편히 공부를 즐길 수 있을 것 같습니다. 기부금을 너무 단기적인 생산성에 집중하지 말았으면 합니다.

서울대 MBA 동창회가 앞으로 나아가야 할 방향성에 대해 갖고 계신 비전이 있다면 말씀해 주십시오.

Finance Forum처럼 동창회에서 동문들의 적극적인 참여를 이끌어 낼 수 있는 행사가 필요하다고 생각합니다. 앞으로 동문들이 서로의 기반이 되면 좋을 것 같고, 학생들에게도 일정수준의 교류를 통해 학생들의 불안감을 다소 해소하고 공부에 집중할 수 있도록 도와줬으면 좋겠습니다.



**“뜨거운 열정으로
미래에 도전한다면
꼭 성공할 수 있다”**

(주)다이소아성산업 박정부 회장 (AMP 61기)

1997년 5월 1호점을 시작, 현재 3만개가 넘는 상품을 1,050여개 전국매장네트워크를 통해 판매 중인 다이소 회장 박정부, 일명 ‘1000원숍’으로 많은 소비자들의 마음을 사로잡은 그의 경영비결을 미래의 CEO를 꿈꾸는 이 시대 젊은이들에게 전한다.



안녕하세요. 2016년도 시작된 지 벌써 2개월이 지나고 있습니다. 새해 복 많이 받으시기 바랍니다. 저도 새해부터 여전히 바쁜 시간을 보내고 있습니다. 다이소 매장이 전국적으로 1050개가 넘다 보니 하루 하루 축각을 다들 만큼 바쁜 나날을 보내고 있습니다. 특히 기존 매장들이 고객을 위한 가치창조와 혁신활동을 가속화하고 소비자들 이 가장 선호하는 기업으로 성장할 수 있도록 열중하다 보니 저 또한 하루도 게을리 할 수가 없습니다

지난 2013년 7월에 서울대학교 경영대학에 석학교수 기금으로써 5억 원을 기부하셨습니다. 이러한 기부를 결심하게 된 계기 또는 기부의 이유와 함께, 기부하신 금액이 어떠한 방향으로 쓰이길 바라시는지요?

그 당시 석학 교수 기금을 기부를 결심하게 된 데는 2006년 서울대 최고경영자과정에서 공부했던 것이 계기가 되었습니다. 당시 김병도 교수님을 비롯하여 조동성 교수님 등 훌륭한 교수님들과 소중한 인연을 맺게 되었습니다. 서울대 최고경영자과정에서 공부할 수 있는 기회를 얻게 되어 매우 유익하고 뜻 깊은 시간을 보낼 수 있었습니다. 저희의 자그마한 기여가 미래 세대를 이끌어 가고 있는 서울대학교의 저명한 교수님들이 연구활동을 해 나가는데 다소나마 도움이 되었으면 합니다. 서울대학교 경영대학의 수준이 한 차원 높아져 세계 최고의 대학으로 성장하고, 나아가 우리나라의 산업 경제와 기업 발전에도 기여하는데 일조할 수 있다면 더 없는 기쁨이 될 것 같습니다.

이력을 살펴보니 45세라는 늦은 나이에 갑자기 회사를 그만두고 사업을 시작하셨습니다. 어떻게 사업가의 꿈을 꾸게 되셨는지, 다이소 아성을 창업하게 된 계기는 무엇인지 궁금합니다.

일본에서 국내 기업의 일본 연수와 세미나를 지원하는 '한일맨파워'를 설립, 새로운 길을 걷게 되었습니다. '한일맨파워'는 다이소아성산업의 모기업입니다. 이후 '한일맨파워'가 일본 균일가 시장의 선두기업인 일본 다이소산업에 생활용품 독점 공급하기로 하면서 균일가 사업에 눈을 뜨게 되었습니다. 이후 1992년부터 한국판 '100엔숍'을 계획하고 국내에 아성산업을 설립했습니다. 그러다가 비로소 1997년에 현재 다이소의 전신인 '아스코이븐프라자'를 개점하였습니다. 이것이 국내에서 생활용품 균일가숍의 원조가 된 것입니다.

1997년 5월 천호동에 1호점을 오픈한 이래 18여년 만에 국내 굴지의 기업으로 성장하시게 된 비결이 무엇인지요?

다이소가 균일가숍으로서 성장할 수 있었던 첫 번째 비결은 '가격경쟁력'과 '품질'에 있습니다. 다이소의 약 3만여 가지의 제품들은 모두 5,000원 이하이며, 1,000원~2,000원 사이의 제품이 약 80% 이상을



차지하고 있습니다. 다이소는 제조업체와의 직거래로 유통과정의 거품을 없애 정직한 가격의 상품을 제공하고 있습니다.

다이소의 두 번째 성공 비결은 '상품개발역량'입니다. 다이소는 철저한 시장조사와 자사의 상품 분석을 통해 매월 600여 가지 이상의 신상품을 개발하고 있습니다.

최근 인터뷰에서 "공유가치경영"을 강조하시면서 "1,000원이 주어진다면 나의 일은 그 1,000원의 가치를 2, 3 배로 키워 소비자에게 돌려주는 것이다."라고 말씀하셨습니다. 기업의 비전과 핵심가치가 무엇인지 궁금합니다.

다이소는 '대한민국 대표 생활문화기업'으로서의 비전을 달성하기 위해 3가지 핵심가치를 추구하고 있습니다. 먼저 모든 업무의 가치 판단기준을 고객 관점에서 사고하는 '고객중심', 우리는 정직과 존중으로 고객을 대한다 '도전정신', 우리는 일등정신의 의지를 갖고 열정적으로 일한다. '주인정신', 우리는 맡은바 책임을 다하며 한마음으로 화합한다이며, 이들 핵심가치가 업무 현장에서 실질적으로 반영될 수 있도록 노력하고 있습니다.

물가는 지속적으로 오르고 있는데 '1,000원'이라는 가격이 계속적으로 유지되고 있습니다. 저가를 유지하다 보면 제품의 품질이 떨어질 가능성도 있고, 그에 따라 가격을 더 이상 고수하지 못할 수 있는데, 시장변동에 따라 올릴 생각은 없으신지, 없으시다면 그 이유가 무엇인지 궁금합니다. (그리고 가격과 품질의 경쟁력을 유지하기 위한 방안에 대해 궁금합니다.)

다이소의 가격과 품질 경쟁력 유지 방안은, 소비자가 만족할 수 있는 가격이 얼마인지를 판단하고 그 가격을 소비자가격으로 결정하는 것입니다. 다이소는 결정된 소비자 가격 구현을 위해 단순한 디자인, 포장 간소화, 불필요한 기능 제거 등의 상품기획을 통해 원가를 절감하고 있습니다. 무엇보다 상품을 기획하고 납품업체로부터 소싱하여



모든 업무의 가치판단 기준,
3가지 핵심가치 ‘고객중심’
‘도전정신’ ‘주인의식’

사회 공헌 활동은
기업의 사회적 책임,

지방자치단체,
복지기관들과의
협력관계 강화할 것

소비자에게 판매하는 중간자로서, 소비자와 업체 모두에게 ‘신뢰’를 쌓는 것이 중요합니다. 오랜 기간 신뢰를 쌓아온 납품업체들과 서로 조금씩 양보하며 협력하는 등 지난 20년간 제품을 소싱 해온 노하우를 통해 물가상승의 어려움을 극복하고 있습니다.

최근 경기도 도내 전통시장 연합회와 함께 ‘전통시장 활성화’에 앞장설 계획이라는 기사를 접했습니다. 이러한 사업을 추진하게 된 계기와 앞으로의 방향에 대해 궁금합니다.

다이소는 사회적 책임을 다하는 ‘상생’ 기업으로 거듭나기 위해 전통시장 살리기에 동참하고 있습니다. 이를 위해 경기도 상인연합회 등과 협력 하에 전통시장 활성화를 위한 다양한 방법들을 구상해 나가고 있습니다. 다이소는 1992년부터 쌓아온 전문적인 상품개발 및 매장운영 노하우, 마케팅 노하우 등을 전수하고, 서비스 교육 지원을 통해 전통시장의 경쟁력을 높여 윈-윈의 경영환경을 만들어갈 계획입니다. 이를 위해 소비자의 발길이 끊긴 전통시장에 소비자를 모으기 위한 프로그램과 전통시장 형 상품을 개발하는 등 상인연합회와 함께 협력활동을 진행하고 있습니다.

작년 8월에 2020 비전수립을 위한 특별 워크숍을 가졌다고 들었습니다. 향후 계획에 대하여 한 말씀 부탁드립니다.

2020년에는 연간 매출 2조원 달성과 고용인원 1만 명, 상품 수 35,000여 품목, 매장 수 1,500여개를 목표로 고객들이 가장 선호하는 균일가 브랜드 NO.1을 목표로 하고 있습니다. 저는 고객들이 다이소를 이용하는 것이 생활의 지혜라고 강조하고 있습니다.

다이소아성산업의 사회 공헌활동에 대해 듣고 싶습니다.

다이소는 주요 지방자치단체들과 MOU를 체결하여 저소득가정들과 북한 이탈 주민들 그리고 다문화 가정 등에게 지원활동을 꾸준히 진행해오고 있습니다. 현재는 부산시, 안양시, 광명시, 용인시, 강남구, 시흥시, 수서경찰서, 독도사랑운동본부, 사회복지공동모금회 등과 협력관계에 있고, 몇 군데 문화활동을 위해 후원해 오고 있습니다. 사회공헌활동은 기업의 사회적 책임이라고 생각하고 앞으로 많은 지방자치단체들과 일반 복지기관들과의 협력관계를 강화해 나갈 예정입니다.

마지막으로 미래의 CEO를 꿈꾸고 있는 학생들에게 도움이 될만한 조언이나 당부의 말씀 부탁드립니다.

요즘 스타트업에 관심 있는 청년들이 많다고 들었는데, 더욱더 스타트업이 활성화 되어야 기업을 통한 국가발전이 이루어질 수 있다고 봅니다. 그러기 위해서는 CEO를 꿈꾸는 학생들이 국내외의 성공한 기업인의 자세와 생활습관 등 덕목을 유심히 살펴보고, 나에게 맞는 CEO 스타일은 무엇인지 곰곰히 생각하면서 보다 철저하면서도 경쟁력 있는 차별화된 사고체계를 유지하는 것이 중요하다고 봅니다. 현재 우리의 경영환경이 매우 변화무쌍하고 내일을 기약할 수 없을 정도로 어려운 것이 사실이지만, 우리 학생들이 뜨거운 열정과 도전의식을 가지고 미래에 도전한다면 틀림없이 성공할 수 있으리라 믿습니다. “하늘은 스스로 돕는 자를 돕는다”는 말은 언제나 옳거나 변화없이 통용되는 말입니다. CEO를 꿈꾸는 학생 여러분, 부단히 도전 하세요 그러면 길이 열릴 것입니다.

2016 경영대 신입생 가족 초청행사

경영대 가족 여러분을 초청합니다



경영대학 신입생 학부모 여러분,

꽃과 나무를 감도는 바람의 향기가 더욱 싱그러운 계절입니다.

먼저 서울대학교 경영대학의 가족이 되신 학부모 여러분께 진심 어린 축하인사를 드립니다.

경영대학은 이번에 조출한 행사를 통해 학부모님들을 뵙고자 합니다.

작년의 학부모 초청행사는 많은 분들의 참여로 학부모님들의 밝은 미소와 함께 성황리에 마친 기억이 생생합니다.

경영대학이 개최하고자 하는 '신입생 가족 초청행사'에는 학부모님은 물론이고 신입생의 조부모, 형제 자매 등 가족들도 환영합니다. 사정이 허락되는 대로 많은 분들이 참석하시면 좋을 것 같습니다. 학부모님들은 울초에 그 누구보다도 훌륭한 자녀들이 서울대 경영대에 입학하였다는 사실에 큰 기쁨과 자랑스러움을 경험하셨을 것입니다. 이제는 자녀가 어떠한 교육을 받는지 궁금해 하시리라 생각합니다. 경영대학은 이번 행사를 통해 학부모님들께 가족의 일원으로 축하의 말씀을 전해드리고 경영대학이 제공하는 교육에 대해 설명을 제공하며 학부모님들로부터 올바른 교육에 대한 의견도 청취하는 기회를 갖고자 합니다. 아울러, 가족이 함께 즐길 수 있는 재학생 밴드의 축하공연과 추억을 쌓을 수 있는 다양한 프로그램이 진행 될 예정입니다.

서울대학교 경영대학의 학생으로 입학한 여러분의 자녀는 우리 대학, 나아가 우리 사회의 소중한 자산이자 미래입니다.

지금까지 성실히 공부하여 국내 최고의 대학 서울대학교 경영대학에 입학한 여러분들의 자녀는 글로벌 리더가 될 권리가 있으며, 동시에 의무도 있다고 생각합니다. 경영대학도 부모님들께서 훌륭하게 키워주신 학생들이 더욱 발전할 수 있도록 진력하여야 한다는 책임감을 통감하고 있습니다. 학부모 여러분께 다시 한번 축하의 말씀을 드리며, 이번 행사에 참석하시어 자녀의 대학생활을 둘러보시고, 자녀의 미래와 학교 발전을 위해 소중한 의견을 주시기 바랍니다. 감사합니다.

서울대학교 경영대학장 남익현 배상

J. H. Nam

일시 2016년 4월 30일(토) 오전 10시 30분

장소 서울대학교 경영대학 58동 수펙스홀(131호)

문의 경영대 학장실 02-880-8931

“창업은 시대와 미래를 읽는 힘이 필요하다”

(주)CMS에듀케이션 공동창업자, 현(주) 필링크 조상익 부회장 (EMBA 6기)



“청년창업..모험을 즐길 줄 알아야하고 적어도 10년을 바라봐야 할 것,
좋은 파트너를 만날 것”

“동반자 입장으로 직원들을 대할 것”

“다시 돌아올 수 없는 인생의 시간 학창 생활을 즐겨라.”

졸업을 축하합니다. EMBA 졸업생으로서 소감 한 말씀 부탁드립니다.

(웃음) 더 이상 숙제를 하지 않아도 되는 것이 참 좋습니다. 숙제 걱정이 없고, 발표자료를 준비해야 하는 그런 부담에서 벗어나서 참 좋은데, 이제는 다시 경험할 수 없는 학창생활의 즐거움과도 영영 이별이기 때문에 한편으로는 슬프네요. 유사한 기회를 또 접하는 것이 쉽지 않을 것이고요. 모두가 그렇잖아요. 항상 다시 경험할 수 없는, 다시 돌아갈 수 없는 곳에 대한 그리움이 크다고 생각해요. 아마 그리움만 남을 것 같은 그런 느낌입니다.

이번에 졸업하시면서 학교를 위해 거액을 기부해주셨습니다. 기부를 결심하게 된 계기가 있을까요? 실천하게 된 배경이 궁금합니다. 또한 기부금이 어떻게 쓰이길 바라시나요?

제가 기부를하기로 결심한 것은 입학하고 얼마 안돼서부터였습니다. 학교 생활을 시작하자마자 학교생활이 저에게 가져다 주는 정신적인 행복감, 충만감이 너무 고마웠습니다. 정말로 이런 학창시절을 다시 경험할 수 있게 된 것이 너무 좋았거든요. 그랬기 때문에 그런 기회를 준 학교, 그리고 EMBA 프로그램, 그것에 대해서 제가 보답할 수 있는 길이 무엇인가를 생각을 했고 그 결과 학교, 특히 EMBA에 관련된 기부를 하는 것이 좋겠다고 생각을 했습니다. 고마움에 대한 표시예요. 너무나도 많이 받았으니까.

서울대 EMBA 재학 시절, 인상 깊었던 수업이 있으신 지 궁금합니다. 또한 그 수업의 내용을 실제 현업에 적용하신 적이 있으신지요?

특정 과목을 거론하면 다른 교수님들이 섭섭해하실 텐데……(웃음) 모두 인상 깊었습니다. 제가 직장생활도 하고 또 사업도 했고 그러다가 50이 넘는 나이에 학교에 들어와서 수업에 들어가니, 모든 과목들이 새롭게 와 닿았어요. 직장에서 실무적으로 경험했던 것들에 교수님들의 최신 이론을 기반으로 한 명강의가 더해지니 “아~!” 절로 감탄사가 나오는 경우가 많았습니다. 그 중 가장 인상 깊었던 것은 경영 전략이었습니다. 수업시간 내내 불꽃 튀는 질문과 답들, 그러한 토론들이 참 즐거웠습니다. 회계를 좋아해서 회계학도 좋았습니다. 아쉬운 점은 배운 내용을 현업에 적용해보지 못한 것입니다. 불행하게도 제가 입학하고 나서 얼마 안 돼서 회사를 매각하고 고문으로 물러났거든요. 그래서 학교에서 배운 것을 실무에 적용해 보지는 못했습니다. 하지만 제 동기들 얘기를 들어보면 실무상으로 정말 많은 도움이 되었다고 합니다.

CMS 에듀케이션은 신규 브랜치 확장, 영업이익의 증가 등 여러 모로 호조세에 있는데, 회사 운영방침의 기틀은 무엇인지요?

일단 저는 ‘언제나 고객들에게 우리가 어떤 가치를(Value)를 제공할 것이냐’라는 고민을 많이 했는데, 고객들에게 우리가 제공하는 가치를 인정 받았다고 볼 수 있죠. 회사운영 방침은 경영자뿐만 아니라 직원들 모두가 함께 간다는 것, 제가 앞에서 억지로 이끄는 것이 아니라 나란히 서서 공동의 목표를 성취하는 것 등을 가장 중요하게 생각했습니다. 동반자 입장에서 직원들을 대하다 보니까, 직원들이 열심히 해준 것 같습니다. 중소기업 치고는 이직률도 낮고, 또 경영성적도 굉장히 좋아요. 영업이익률도 20%가 넘었으니까요.

청년창업을 꿈꾸는 많은 젊은이들에게 한 말씀 부탁드립니다.

저는 세 가지가 중요하다고 봅니다. 첫 번째로는 모험을 할 줄 알아야 한다고 생각해요. 또 동시에 현실에 안주하면 안 된다는 생각을 하고요. 모험을 즐겨야만 창업이 가능합니다. 그런데 요즘 모험을 안 하려고들 하죠. 그 다음으로는, 단기적 목표에 집착하면 안 된다는 것입니다. 적어도 10년을 목표로 바라봐야만 합니다. 마지막으로 좋은 파트너를 만나는 것이 중요합니다. 요즘 사업은 혼자서 하는 것보다는 서로의 장점을 살리고 단점을 보완할 수 있는 사람과 같이 하는 게 그 사업의 성공 가능성을 높이는 방법이거든요.

서울대 선배로서 EMBA 후배들을 향한 조언 부탁드립니다.

다시는 돌아올 수 없는 인생의 가장 소중한 시간이니 학창생활을 즐기라고 말하고 싶네요. 수업뿐만 아니라 행사에도 적극 참여하고 자기가 가진 능력들을 나누어주고 동시에, 도움 받는 것을 주저하지 말았으면 좋겠습니다.

젊은 창업자들에게 가장 중요한 역량이나 능력은 무엇이 있을까요?

영어를 잘하면 좋겠죠. 재무를 잘 알고 경영학 공부를 많이 하면 비즈니스를 하는데 있어서 도움은 될 텐데, 그게 꼭 창업의 성공을 보장하는 건 아니라고 봐요. 가장 어려운 게 뭘 창업할 것인가인데, 뭘 창업할 것이냐는 결국은 현재시대의 흐름을 보고 미래를 읽는 힘이 있어야 한다고 생각을 해요. 오늘의 현상에서 미래를 읽어낼 줄 알아야 창업 대상을 찾을 수 있어요. 그 후 본인의 역량을 통해 그 일을 해 나가고, 부족하다면 파트너와 협력해서 성공할 수 있을 겁니다. 그리고 돈을 벌겠다는 목표 이상의 큰 꿈, 비전을 가지면 사업상 겪게 될 많은 어려움을 극복하는데 도움이 될 뿐만 아니라 금전적인 보상에 일회일비하지 않고 꿈을 향해 나아갈 수 있을 것입니다.

사진으로 보는 2015.09~2016.02

SNU BIZ TIME

10 OCTOBER

멘토링 나잇

who. MBA 재학생, MBA 동문

when. 2015.10.~12.

what. 동문초청

학생생활, 구직 경험 멘토링



MBA 홈커밍

who. 주간과정 MBA 동문 및 가족

when. 2015.10.17.



경영대 가을축제

who. 경영대 학부생

when. 2015.10.29.



9 SEPTEMBER

2015 2학기 드림멘토링 1박 2일 캠프

when. 2015.9.12 ~13.

where. 경기도 광주 동부연수원

2015 1학기 Dean's List 선정

who. 2015 1학기 Dean's List 선정,
학부생 29명

when. 2015.9.15.

Global Leaders Series

who. 페이스북 조용범 대표

when. 2015.9.18.

theme. "Brand building in a
mobile world"



11 NOVEMBER

Global Residence Program

who. GMBA, SMBA

where. 북경대학교(중국), 동경 히토츠바시 ICS 대학(일본)

when. 2015.11.15.~18.

진로설계 멘토링

who. 경영대 학부생

when. 2015.11.28.

what. 진로탐색을 위한 선배와 함께하는 멘토링



1 JANUARY

1차 나눔심사

who. 경영대 학부 “나눔” 동아리
(TNT, 경영극회, 티움, 상송회)

when. 2016. 1. 29.

what. 1차 활동 보고 및 2차 활동 계획



2 FEBRUARY

2016학년도 학부 신입생 새로 배움터

who. 2016 학부 신입생

when. 2016. 2. 18~20.

where. 강원도 고성 금강산콘도



12 DECEMBER

MBA 주간입학설명회

when. 2015.12.5.

where. LG경영관 121호

EMBA송년회

who. EMBA 6, 7기

when. 2015.12.19.

where. 잠실롯데호텔



2016. 2월 Dean's List

who. 2015 2학기 Dean's List 선정,
학부생 9명

when. 2015.3.15.



2016 EMBA 사은회 개최

who. EMBA 6기, 경영대학 교수진

when. 2016.2.18.

where. 호암교수회관



2016 외국인 교환, 방문학생 오리엔테이션 실시

who. 2016학년도 경영대학 외국인
교환 · 방문학생

when. 2016.2.26.

where. SK경영관 231호



SNU NEWS

꿈은 높게, 목표는 크게 사회공헌단 GCS, 베트남 호치민 사회공헌 활동

서울대학교 경영대학 글로벌사회공헌단 GCS(Global Community Service, 대표 김혜진. 경영 12) 7기 22명이 1월 10일에서 23일 까지 베트남 호치민 인문사회대(이하 인사대) 한국학과 학생들과 호치민에서 동계 사회공헌 활동을 진행했다. 7기 GCS는 지속성과 수혜대상자 다각화에 초점을 두고 각 팀별로 다양한 사업을 진행하였다.

교육사업팀은 이전의 한민국제학교에서 진행하는 멘토링 사업에 안주하지 않고, 한-베 다문화 가정의 베트남인 어머니들과 아이들을 대상으로 한 '비전 인 비나 (Vision in VINA)' 사업을 진행하였다. '비전 인 비나'는 인사대 한국어학과 학생들이 수업을 진행하는 신개념 교육 플랫폼 사업이며, GCS에서 교재와 강사 수입료, 강의 계획서, 장소 선정을 한다.

벤처사업팀은 베트남에서 분리수거나 재활용이 활발히 일어나지 않는다는 점에서 착안해 '업사이클링'을 새로운 사업 아이템으로 선정하였으며 환경을 테마로 한 지속가능하며 사회적 의미가 있는 비즈니스 모델에 주목하였다. 베트남에서 흔하게 버려지는 라면 봉투, 돼지 비료 포대, 종이 등을 활용하여 파우치, 시계, 소이 캔들 등 실생활에서 유용하게 활용될 제품으로 만들어 팔기도 하였다.

소셜벤처팀은 기존 GCS 팀과 달리 1년 간 장기적으로 베트남에서 존속할 비즈니스 사업 모델을 구축하는 것을 목표로 한다. 소셜벤처팀은 베트남 내 한국어를 배우고자 하는 사람들, 한국 내부에 베트남어를 배우고자 하는 사람들이 많다는 점에 착안해 한국의 과외 중개 웹사이트와 함께 한-베 언어 과외 중개사업을 구상하였다. 이번 베트남 활동에서는 다양한 잠재소비자들, 베트남 영사관, 인사대 한국어학과 교수들을 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 강사 인력 100여 명 확보, 한인 사회 대상 홍보, SNS홍보가 진행되었으며, 소정의 수익을 올리는 데에 성공했다.

다음 학기 GCS는 중국 활동과 소셜벤처팀을 중심으로 한 베트남 활동을 병행할 예정이다.



1. 교육사업팀이 한국국제학교 멘토링이 종료된 후 학생들과 촬영한 사진이다.
2. 벤처사업팀이 벼룩시장에서 업사이클링 제품을 판매하고 있다.

8기 GCS 대표 서진영(경영 15)은 “앞으로 더욱 혁신적이고 사회 공헌적 활동을 하는 만큼 많은 지원 부탁드립니다”고 당부의 말을 전했다.

GCS Program at a Glance

교육사업팀	비전 인 비나 -Vision in VINA	교육플랫폼 사업
벤처사업팀	업사이클링	재활용 제품을 활용한 생활용품 제작판매
소셜벤처팀	한-베 언어과외 중개사업	1년 장기프로젝트

SNU NEWS

서울대 재학생 27명, Born Global Start-Up SNU in China 참가

6박 7일간 중국 알리바바, 항생과학기술원 등 기업방문,
중국현지 창업 생태계와 최신트렌드에 대한 체계적인 학습

서울대학교 재학생 27명은 지난 2월 벤처경영기업가센터에서 주관한 Born Global Start-Up SNU in China 프로그램에 참가하였다. 2월 21일부터 27일까지 중국 현지 기업들을 방문, 각 회사의 대표, CTO들의 특강을 들으며 중국 내 창업 생태계에 대한 이해도를 쌓고, 잠재적 사업 파트너와의 새로운 네트워크를 구축할 수 있는 기회를 마련하였다. 이번 프로그램 동안 방문한 기업은 중국의 알리바바, 폭스바겐 상해 공장, Shanghai Graphic Design Information Co. Ltd, 공간 대여 스타트업 LiYEAH, 북경대 동문들의 창업카페 1898 CAFE, 중관춘 창업거리, CJ China 현지 법인 등 제조업부터 서비스, 하이테크까지 아우르는 산업 전 분야의 기업들로 선정되었다. 또한 상해와 북경에서 네트워킹 행사가



열렸고 (주)TK101 Global REM Company 홍상욱 대표이사, 국민은행 김종범 법인장, 칭와대 이우근 교수 등 각 분야의 서울대 현지 동문들 약 23명이 참석하였다. 특히, 홍상욱 대표는 “비용은 100%의 확률로 발생하지만 수익은 불확실하게 발생하기 때문에 사업은 어려운 것이다.”라며 후배들에게 조언을 해주었다.

북경대 MBA학생 초청, Global Immersion Program 실시

경영전문대학원이 지난 2월 북경대 광화관리학원 (MBA) 재학생 40여명을 초청해 심화연수프로그램을 실시했다. 이번 북경대 MBA학생들의 방문은 2월 15일을 시작으로 19일까지 서울대 교수진의 다채로운 강의와 CJ E&M, 이마트 기업방문, 문화체험과 사례 연구대회(case competition) 등으로 구성된 강도 높은 일정을 소화했다. 서울대 경영대학 뿐 아니라 국제대학원, 음대 교수진까지 나선 이번 프로그램의 강의 시리즈에서는 북핵문제와 동북아 정세부터 ‘재벌경영’으로 상징되는 한국 고유의 기업 지배구조를 아우르고, 삼성전자와 샤오미의 신 대결구도, K-Pop으로 보는 한류엔터테인먼트의 성공 전략까지 흥미진진하게 펼쳐졌다. 본 프로그램을 주관한 Global MBA 주임 김우진 교수는 “이번 서울대 MBA-북경대MBA 교류 프로그램은 동아시아 시대, 경제 동반 성



장을 함께 일구어갈 한국과 중국의 차세대 비즈니스 리더들이 상호 교류하고, 비전을 공유하는 자리라는 점에서 의미가 깊다.”고 말했다. 서울대와 북경대 MBA는 이 같은 단기교류 외에도 복수학위, 교환학생 등 다양한 학생교류 프로그램을 운영하고 있다.

SNU NEWS

나는 누군가의 꿈이 되리라, 2016경영대 졸업파티

지난 2월 26일 서울대학교 경영대학은 SK경영관 58동 1층 로비에서 졸업생들과 함께 뜻깊은 시간을 마련했다. '경영대 파티'로서 열린 이 행사는 경영대 졸업생들이 함께 모여 학교의 추억을 되새기고 가족과 동기들이 모여 다가올 미래를 응원하기 위해 마련됐다. 날씨는 다소 쌀쌀했지만 행사를 기다리는 학생들의 표정은 날씨의 상태 따위와는 무관해 보였다.

경영대학 로비에서는 다과 케이터링이 소규모로 진행되었으며 졸업생들과 교수들은 삼삼오오 모여 사진을 찍고 다과를 즐겼다. 남익현 학장, 박희준 학생 부학장, 박상욱 교무 부학장, 김상훈 MBA 부학장, 오정석 기획 부학장, 최종학 교수, 신재용 교수, 이경미 교수, 이유재 교수, 안중호 교수가 졸업파티에 참석했으며 졸업생들에게 축하 인사를 전했다.

이날 경영대 졸업생들에게 동기, 동문들을 비롯하여 경영대학 카페 '느티나무'에서도 동영상으로 축하 인사말을 전하며 시선을 집중시켰다. 익숙한 친구들의 모습이 화면에 비출 때마다 파티장 안에 웃음이 퍼지기도, 또 아쉬움의 눈물을 흘리는 이도 생겨났다.

이제 '학생'이라는 타이틀에서 벗어날 테지만, 날개를 펼치며 날아



갈 그들이 들어설 이 사회의 현실은 녹록치 않다. 그러나 한편으로 는 뒤에서 옆에서 그들을 응원해 줄 '당신의 사람들' 이 있다는 것을 기억해 주기를 바랐다. 잠시나마 모두 모여 서로를 응원하고 밝게 웃는 학생들을 보기를 바랐다.

그래도 이십대는 좋지 아니한가. 화려하지는 않았지만 오늘 '경영대 졸업파티'와 함께한 모든 이들의 마음에 따뜻한 바람과 에너지가 생겼으면 싶다.

2016학년도 EMBA 8기 신입생 오리엔테이션

2016학년도 EMBA 신입생 오리엔테이션이 지난 1월 21일(목)부터 제주도 신라호텔에서 2박 3일간의 일정으로 진행되었다.

이번 행사에는 EMBA 8기 신입생 73명, 남익현 학장을 비롯한 경영대학 보직 교수진과 EMBA 재학생 및 졸업생 대표까지 참석하여 더욱 의미 있는 행사가 되었다.

오리엔테이션 첫 날 김상훈 MBA 부학장의 환영인사와 특강을 시작으로 실내 팀 빌딩 행사를 통해 신입생들 간 어색한 분위기를 없앴고, 둘째 날에는 한라산 등 제주도 천혜의 환경을 체험하는 야외 팀 빌딩 활동을 가진 후 EMBA 7기 재학생 및 졸업생 대표들까지 참석한 저녁식사 행사를 통해 EMBA 동문으로서의 결속력을 다지는 시간을 가졌다.

특히, 이번 행사에는 제주도에 도착 갑작스런 폭설로 항공 결항이 발생하여 불가피하게 제주도에 체류하게 되는 등 어려움이 있었지



만 이러한 경험은 행사에 참석한 사람들에게 잊지 못할 추억을 선사하기도 하였다.

AMP NEWS

2016년도 AMP 신년교례회 및 대상 시상식

2016년 신년교례회 및 제15회 서울대AMP대상 시상식이 1월 28일 오후 6시30분 서울 소공동 롯데호텔 사파이어볼룸에서 열렸다. 서울대AMP대상은 서울대 최고경영자과정 출신자 가운데 국가발전에 기여하고 탁월한 경영성과를 보인 전문 인사들에게 수여하는 상으로, 이봉관 (주)서희건설 회장(33기), 임형규 SK그룹 부회장(47기), 홍성열 마리오아울렛(주) 회장(50기), 천경준 (주)씨젠 회장(71기) 등 4명이 제15회 AMP대상을 공동 수상했다.

이날 교례회 및 시상식에는 손경식 명예회장과 김종섭 동창회장, 이병재 수석부회장, 조정남 AMP대상 심사위원장, 총동창회 임원



과 남익현 학장 200여명의 동문과 관계자가 참석해 새해 인사와 덕담을 나누며 15회 AMP대상 수상을 축하했다.

AMP 제80기 수료식 개최

AMP 제 80기 수료식이 2월 22일(월) 오후 6시 SK경영관 수펙스홀(SUPEX HALL)에서 진행되었다. AMP 80기는 2015년 9월 4일부터 2016년 2월 22일까지 6개월간 서울대학교 경영대학 캠퍼스에서 국내 최고 경영자들과 함께 최신 경영이슈와 사례에 대해 교육을 받았다. 수료식에는 김종서 교육부총장, 남익현 경영대학장, 김종섭 AMP 총동창회 회장, 경영대학 교수진 등 많은 내·외반들이 AMP 80기 수료를 축하하기 위해 참석하였다. 한편, 제80기 수료생들은 경영대학에 수료를 기념하여 5,000만원을 발전기금으로 기탁했다.



AMP 제81기 입학식 개최

AMP 제 81기의 입학식이 3월 11일(금) 오후 2시 SK경영관 수펙스홀(SUPEX HALL)에서 진행되었다. 남익현 학장은 축사에서 “최고경영자과정에 입학하는 분들은 이미 우리 사회의 지도자들임에도 불구하고, 다시 학생의 신분을 택한 AMP 81기 교육생 여러분의 배움에 대한 열정과 겸손함에 머리 숙여 경의를 표한다”고 밝히며, “경영대학은 여러분의 열의와 노력에 보답할 수 있도록 교과과정 및 운영에서 최고의 품격을 유지하기 위해 최선을 다할 것을 약속 드린다”고 전했다. 이날 입학한 AMP 제 81기는 3월 11일(금)부터 8월 22일(월)까지 6개월 동안 서울대학교 경영대학 캠퍼스에서 국내 최고 경영자들과 함께 교육받게 되며, 4월 말 AMP 멘



토링 프로그램을 통하여 서울대학교 경영대학 학생들과의 교류도 진행될 예정이다.



교수소식



● 김성수 교수와 이경묵 교수와 최진남 교수 (외 Yoon, H. J., Sung, S. Y.)

"Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation." 논문이 Creativity Research Journal에 게재 되었다.

● 김성수 교수 (외 박지성)

"Pay Dispersion and Organizational Performance in Korea: Curvilinearity and the Moderating Role of Congruence with Organizational Culture" 논문이 International Journal of Human Resource Management에 게재 확정 되었다.

● 김수욱 교수 (외 Changhee Kim)

"A Mathematical Approach to Supply Complexity Management Efficiency Evaluation for Supply Chain." 논문이 Mathematical Problems in Engineering에 게재 확정 되었다.

● 김수욱 교수 (외 Jiyeon Son)

"Efficiency of Supply Chain Quality Management: A Buyer Supplier Comparison" 논문이 Mathematical Problems in Engineering에 게재 확정 되었다.

● 김우진 교수 (외 Jin-Wan Cho, Joung Hwa Choi, Taeyong Kim)

"Flight-to-quality and correlation between currency and stock returns" 논문이 Journal of Banking & Finance에 게재 되었다.

● 김우진 교수 (외 George J. Jiang)

"Evaluating analysts' value: evidence from recommendation revisions around stock price jumps" 논문이 The European Journal of Finance에 게재 되었다.

● 김우진 교수 (외 Min-Su Kim, Dong Wook Lee)

"Stock return commonality within business groups: Fundamentals or sentiment?" 논문이 Pacific-Basin Finance Journal에 게재 되었다.

● 김우진 교수 (외 Soo Jin Kim, Dong Ryung Yang)

"Infant firms in emerging market: An analysis of stand-alones vs. subsidiaries" 논문이 Emerging Markets Review에 게재 되었다.

● 김정욱 교수 (외 Seungyeon Won, Jung-In Kim)

"Additional Credit for Liquidity Constrained Individuals: High Interest Consumer Credit in Korea" 논문이 Emerging Markets Finance and Trade에 게재 확정 되었다.

● 김정욱 교수 (외 Hyunbae Chun, Randall Morck)

"Productivity Growth and Stock Returns: Firm- and Aggregate-Level Analyses" 논문이 Applied Economics에 게재 확정 되었다.

● 박기완 교수와 이경미 교수 (외 Hakkyun Kim)

"Balancing out feelings of risk by playing it safe: The effect of social networking on subsequent risk judgment" 논문이 Organizational Behavior and Human Decision Processes에 게재 되었다.

● 박기완 교수 (외 Seojin Stacey Lee)

"The Role of Beneficiaries' Group Identity in Determining Successful Appeal Strategies for Charitable Giving" 논문이 Psychology & Marketing에 게재 되었다.

● 박남규 교수 (외 Monica Youngshin Chun, Jinju Lee)

"Revisiting Individual Creativity Assessment: Triangulation in Subjective and Objective Assessment Methods" 논문이 Creativity Research Journal에 게재 되었다.

● 박소정 교수 (외 Jean Lemaire, Kili Wang)

"The Use of Annual Mileage as a Rating Variable" 논문이 ASTIN Bulletin에 게재 되었다.

● 박원우 교수 (외 Cheol Young kim)

"Emotionally Exhausted Employees' Affective Commitment : Testing Moderating Effects Using Three-way Interactions" 논문이 Social Behavior and Personality: an international journal에 게재 되었다.

● 박원우 교수 (외 Amy L. Kristof-Brown, Jee Young Seong, David S. Degeest, Doo-Seung Hong)

"Collective fit perceptions: A multilevel investigation of person-group fit with individual-level and team-level outcomes" 논문이 Journal of Organizational Behavior에 게재 되었다.

● 박철순 교수 (외 Kyuho Jin)

"Separation of Cash Flow and Voting Rights and Firm Performance in Large Family Business Groups in Korea" 논문이 Corporate Governance: An International Review에 게재 되었다.

● 백복현 교수 (외 K. Kim, R. Morton, Y. Roh)

"Analysts' Pre-tax Income Forecasts and the Tax Expense Anomaly" 논문이 Review of Accounting Studies에 게재 확정 되었다.

● 송인성 교수와 배종훈 교수

"Politics, Strong Institution and Competitive Advantage: An Examination of Organizational Aspiration for Competition" 논문이 Computational & Mathematical Organization Theory에 게재 확정 되었다.

● 송재용 교수 (외 Hyoseok Kang)

"Innovation and Recurring Shifts in Industrial Leadership: Three Phases of Change and Persistence in the Camera Industry." 논문이 Research Policy에 게재 확정 되었다.

● 송재용 교수 (외 Marcelo Cano-Kollmann, John Cantwell, Thomas Hannigan, Ram Mudambi)

"Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business" 논문이 Journal of International Business Studies에 게재 되었다.

● 송재용 교수 (외 Keun Lee and Jooyoung Kwak)

"An Exploratory Study on the Transition from OEM to OBM: Case Studies of SMEs in Korea." 논문이 Industry and Innovation에 게재 되었다.

● 송재용 교수 (외 Diane Y. Lee, Woojin Yoon)

"Alliance network size, partner diversity, and knowledge creation in small biotech firms" 논문이 Journal of Management & Organization에 게재 되었다.

● 안중호 교수 (Hyunmi Baek, Saerom Lee, Sehwan Oh)

"Normative Social Influence and Online Review Helpfulness: Polynomial Modeling and Response Surface Analysis," 논문이 Journal of Electronic Commerce Research에 게재 되었다.

● 유병준 교수 (외 Kevin K.W. Ho, Seunghee Yu)

"An Empirical Analysis of Factors Affecting The Bidding Competition in an Online Auction: A Comparison Between English and Buy-it-Now Auctions" 논문이 Journal of Electronic Commerce Research에 게재 되었다.

● 유병준 교수 (외 Minjae Song, Eunho Park, Seongmin Jeon)

"Is the Daily Deal Social Shopping?: An Empirical Analysis of Customer Panel Data" 논문이 Journal of Interactive Marketing에 게재 되었다.

● 윤석화 교수 (외 Myungsun Kim, Seckyoung Loretta Kim)

"Knowledge Sharing, Abusive Supervision, and Support: A Social Exchange Perspective" 논문이 Group & Organization Management에 게재 되었다.

● 윤석화 교수 (외 Seckyoung Loretta Kim, Soojin Lee, Eunkyung Park)

"Knowledge sharing, work-family conflict and supervisor support: investigating a three-way effect" 논문이 The International Journal of Human Resource Management에 게재 되었다.

● 윤석화 교수 (외 Jaehyung Ahn, Soojin Lee)

"Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology" 논문이 Journal of Business Ethics에 게재 되었다.

● 윤석화 교수 (외 Yongsu Yoo, Soojin Lee)

"Sharing my knowledge? An interactional perspective" 논문이 Journal of Managerial Psychology에 게재 되었다.

● 이우종 교수 (외 Richard Chung, Bryan Byung-Hee Lee, and Byungcherl Charlie Sohn)

"Do Managers Withhold Good News from Labor Unions?" 논문이 Management Science에 게재 되었다.

● 이유재 교수 (외 Moon-kyung Cha, and Richard Bagozzi)

"Effects of customer participation in corporate social responsibility(CSR) programs on the CSR-brand fit and brand loyalty," 논문이 School of Hotel Administration Cornell Hospitality Quarterly에 게재 확정 되었다.

● 이유재 교수 (외 Moon, S., J. Kim, B. Bayus)

"Consumers' Pre-Launch Awareness and Preference on Movie Sales," 논문이 European Journal of Marketing에 게재 확정 되었다.

● 이정연 교수 (외 Jongseok Cha, Youngbae Kim, and Daniel G. Bachrach)

"Transformational Leadership and Inter-Team Collaboration: Exploring the Mediating Role of Teamwork Quality and Moderating Role of Team Size" 논문이 Group and Organization Management에 게재 되었다.

● 정운오 교수 (외 Sung Ook Park, Heesun Chung)

"Debt Financing and Voluntary Adoption of the International Financial Reporting Standards: Evidence from Korean Unlisted Firms" 논문이 Emerging Markets Finance and Trade에 게재 되었다.

● 최종학 교수 (외 Myung-In Kim, Catherine Heyjung Sonu)

"Separation of corporate ownership and control and accounting conservatism: evidence from Korea" 논문이 Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics에 게재 되었다.

● 최진남 교수 (외 Gong, T. Murdy, S.)

"Does Customer Value Creation Behavior Drive Customer Well-being?" 논문이 Social Behavior and Personality: an international journal에 게재 되었다.

● 최진남 교수 (외 Shin, Y., Kim, M. S., Kim, M., & Oh, W.)

"Does Leader-Follower Regulatory Fit Matter? The Role of Regulatory Fit in Followers' Organizational Citizenship Behavior." 논문이 Journal of Management에 게재 확정 되었다.

● 최진남 교수 (외 Sung, S. Y., Antefelt, A)

"Dual Effects of Job Complexity on Proactive and Responsive Creativity: Moderating Role of Employee Ambiguity Tolerance." 논문이 Group & Organization Management에 게재 확정 되었다.

● 최진남 교수 (외 Shin, Y., Kim, M., Lee, S.-H.)

"Does Team Culture Matter? Roles of Team Culture and Collective Regulatory Focus in Team Task and Creative Performance." 논문이 Group & Organization Management에 게재 확정 되었다.

● 최진남 교수 (외 Yoon, H. J., Sung, S. Y.)

"Mechanisms underlying creative performance: Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity." 논문이 Social Behavior and Personality에 게재 확정 되었다.





경영학부 동문

33회 동기회

▲ **윤태석(경영)** 대구대학교 경성대학 경영학과 교수 → 대학원장

38회 동기회

▲ **정은보(경영)** 기획재정부 차관보 → 금융위원회 부위원장

40회 동기회

▲ **김영국(경영)** 고용노동부 대전지방노동청장 → 국립외교원 교육파견

▲ **신동민(경영)** 신한베트남은행 하노이지점 본부장 · 지점장

▲ **조기태(경영)** NeoLink Associates 대표(베트남)

41회 동기회

▲ **김재환(경영)** 삼성물산(주) 상사부문 전무 → 풍인무역 전무(베트남)

▲ **박상언(경영)** 한주통상(주) 베트남지사 → 명성케미칼 법인장(베트남)

▲ **안중혁(경영)** 한국수출입은행 워싱턴사무소 선임조사역 → 경영혁신추진반장

▲ **양은전(경영)** 감사원 사회복지감사국 제3과장 → 지방행정감사2국 제4과장(3급승진)

▲ **염호열(경영)** 감사원 전략감사단 제2과장 → 3급 승진

▲ **윤장희(경영)** CAC(레미콘/건설) 사장(베트남)

42회 동기회

▲ **김욱중(경영)** 한국은행 거시건전성분석국(2급) → 기획협력국 IT부문점검 TF팀장(1급)

▲ **옥영철(경영)** 한국수출입은행 인사경영지원단소속부장 → 서비스산업금융부장

▲ **이건준(경영)** KBS 드라마제작국 PD → TV본부 드라마국 CP

▲ **조성호(경영)** 벽산건설 기획 · 해외사업 담당 전무이사 → Buwon Vina 전무(베트남)

43회 동기회

▲ **기우석(경영)** 인베스키아 대표(베트남)

▲ **김영대(경영)** KEB하나은행 문래역지점장 → 부천지점장

▲ **박태규(경영)** KEB하나은행 RM 부산 → 청파동지점장

▲ **심재현(경영)** 관세청 조사감시국장 → 부산세관 조사국장

▲ **이영종(경영)** 신한은행 신촌중앙팀장 → 신촌중앙지점장

▲ **최낙균(경영)** 한국은행 금융시장국 2급 → 금융안정국 2급

▲ **최성호(경영)** 감사원 전략감사단장 → 특별조사국장

44회 동기회

▲ **김명운(경영)** 감사원 감사청구조사국장 → SOC · 시설안전감사단장

▲ **김석원(경영)** 한국은행 금융통화위원실

부보좌역 → 통화정책국 2급

▲ **한상철(경영)** IBK기업은행 호계동 드림기업지점장 → 방배중앙지점장

45회 동기회

▲ **김석환(경영)** 前 KB국민은행 → 팬코비나 관리팀장(베트남)

▲ **전광춘(경영)** 감사원 전략감사단장 → 대변인

49회 동기회

▲ **소진욱(경영)** 미래에셋 자산운용 베트남 사무소 소장

50회 동기회

▲ **문병철(경영)** 베트남 총영사관 상무관

▲ **전용덕(경영)** 한국신용평가 ABS2실 연구위원 → SF IR본부센터장

52회 동기회

▲ **이병철(경영)** IBK기업은행 Pre-CEO(예비지점장) → 동부이촌동 PB센터지점장

55회 동기회

▲ **우영기(경영)** 미래에셋 증권 대표(베트남)

66회 동기회

▲ **이준석(경영)** S&S Auditing & Consulting Co.,LTD Consulting Manager(베트남)

CFO 동문

-CFO 전략과정 신년회-

일시: 2016년 1월 19일(화) 18:30

장소: 호암교수회관 마로니에홀

SNU CFO Society 6대 총동창회단 선임(이하 4명 동일)

총동창회회장 한재훈 대표이사 (6기, LS산전)

총간사장 이재욱 상무(16기, KIS채권평가)

총간사장 안철홍 대표이사(6기, 더아이코리아)

총간사장 이수연 부문장(8기, 반다이남코코리아)

G.SMBA동문

Global MBA 1기

<승진>

▲ **김도영** 삼성증권 M&A팀 이사(팀장)

SNU MBA 4기

<승진>

▲ **이동우** 센트럴투자파트너스 이사

▲ **김재엽** 대교인베스트먼트 팀장

딩사이트인 익스타트의 펀딩을 얻어 올 4월부터 첫 제품 양산에 들어감. 제품영상 바로 가기 https://www.youtube.com/watch?v=oYQ_EaSUYB8"

SNU MBA 2기

<승진>

▲ **김하연** DBS은행 기업금융본부 이사

▲ **현진호** SK 루브리컨츠 Corporate Value-up 추진실 팀장

창업소식

▲ **Global MBA 7기 김태형**

전자제품 및 소프트웨어 개발 업체인 (주)몰트(www.molt.kr)를 설립하고 미국의 소셜핀

▲ SNU MBA 2기 이진우

크롬북 제작 스타트업 업체인 포인투랩(<http://poin2.co.kr>)을 공동창업하고 중국에 생산 공장을 두고 미국과 국내 시장에 크롬북11을 출시

AMP 동문

78기

▲ **김영** 2016.1.28 인프라환경사업본부 사업부장 → 현대스틸산업 대표이사 선임

▲ **김준환** 2016.1.22 골프존, 2015앤어워드 관광레저분야 최우수상 수상

▲ **김태형** 2016.1.25 전 세아상역 부회장 → 누리안 공동 대표이사 취임

▲ **신명구** 2015.12.2 연세최고경영자대상 시상

▲ **이영진** 2015.12.28 현대모비스 → 차량부품본부장 부사장

79기

▲ **김효종** KB국민은행 수원지역본부 상무(본부장) → WM그룹 상무

▲ **박준성** ㈜에스원 상무 → 전무

▲ **신상국** 아기방앤컴퍼니 대표이사 부회장

▲ **원성호** 한국타이어 전무

▲ **임종식** 신한카드 브랜드 전략본부장

▲ **허중희** 우리신용정보 대표이사 및 사장

80기

▲ **조성현** 2015.10.1. 전무 → 부사장 승진

▲ **최정호** 2015.12.21. 대상 FNF 증가집 소비자심경영 인증 획득

▲ **허상호** 자유총연맹 경북지부 회장, 세계자유민주연맹에서 시상하는 봉사상 수상

2016년도 AMP총동창회 이사회 일정 안내

일시 2016년 4월 15일(금) 오전 7시 30분

장소 롯데호텔(소공동) 36층 아스토크

참석대상 총동창회 임원(회장단, 각 기 회장, 사무총장(간사장))

안건 - 2015년 활동 보고 및 결산

- 2016년 사업 계획

- 제16회 "서울대AMP 자랑스러운 교수상" 선정

2016년도 정기총회 및 제16회 "자랑스러운 교수상" 시상식

일시 2016년 4월 19일(화) 오후 6시 30분

장소 롯데호텔(소공동) 2층 에메랄드룸

참석대상 총동창회 전 동문

자랑스러운 교수상 수상자 곽수근 교수(경영대)

-5기-

김영덕 2016. 3. 3(SNU CFO 산악회 회장)

성장사다리펀드 운영자문위원장 → 스트래트자산운용 회장

-15기-

윤동준 2016. 3. 15. 포스코에너지 대표, 민간발전협회 신임회장 선임

-20기-

박정준 2016. 3. 15. 부국증권 본부장 → 부사장 승진



발전기금 소식

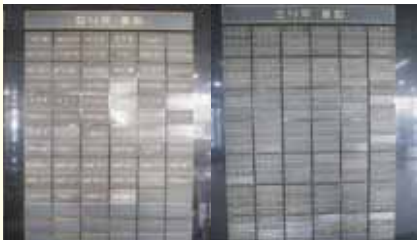
EMBA 6기 발전기금 기부



본교 EMBA 6기 졸업생들이 모교 발전을 위해 십시일반 모은 4,350만원을 기부하는 전달식이 남익현 학장을 비

롯한 4명의 교수진이 참석한 가운데 개최되었다. 이번 기금 조성에 EMBA 6기 졸업생 85명이 자발적으로 참여하여 93.4%의 높은 참여율을 기록했다.

Wall of Honor, "S-Honors Club 신규 선정"



서울대학교 경영대학에서는 1975년 경영대학 설립 이래로 1천만원 이상 발전기금을 출연해주신 분들의 뜻을 기

리고 학교발전을 위한 지속가능한 기부문화를 정립하고자 경영대학 SK경영관 1층 로비에 Wall of Honor(기부자 기념벽)을 설치하고 매 학기 현판식을 진행하고 있다. 2015년 하반기 S-Honors Club 신규 선정자는 아래와 같다.

참나무클럽 SK건설(주), 엑스베제 소나무클럽 AMP79기, EMBA 6기, CFO24기

리더양성 XPEGE 토론실 헌정



지난 3월 22일 SK 경영관 2층 232호가 '리더양성도서 XPEGE 토론실'로 새롭게 명명되었다. XPEGE(주) 대

표 박철수(학사83) 동문은 후배들이 글로벌리더로 성장하기를 바라는 마음으로 2009년부터 기업·인물 관련 도서구입비를 지속적으로 지원해 왔으며, 프로그램을 통해 매년 100여명의 학생들이 도서 지원을 받고 있다.

경영대학 발전기금 소식

경영대학 발전기금 출연안내

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

기금 출연해 주신 분들

다음은 지난 2015.09.01 ~ 2016.02.29까지 우리 대학에 기부해 주신 내용이다.

1,000만원 이상

SK건설(주)	500,000,000
원재연(경영/학사82)	430,000,000(20억3천만원 약정)
김광일(경영/학사84, 석사89)	100,000,000
AMP 79기 일동	50,000,000
EMBA 6기 일동	43,500,000
최고경영자과정 총동창회	25,000,000
동부문화재단	20,000,000
단암장학재단	20,000,000
곽성현	10,000,000(1억원 약정)
CFO 24기 일동	10,000,000
엑스베제(주)	10,000,000(1억원 약정)

100만원 이상

국기호(경영/학사79)	5,000,000
CHRO 3기 일동	5,000,000
(주)리브로	3,773,713
조재호(경영/학사74, 석사78)	3,000,000(3,000만원 약정)
후원자00026	2,499,900(5,000만원 약정)
한규선(AAP 16기)	2,000,000
최호상(AAP 16기)	2,000,000
조재민(경영/석사82)	1,000,000(1,000만원 약정)
김도영(경영/GMBA 06)	1,000,000

10만원 이상

차재연(경영/학사84, 석사89)	600,000(120만원 약정)
김흥국(경영/학사72, 석사81)	600,000(200만원 약정)
김영희	500,000(100만원 약정)
김기태(경영/학사84, 석사88, 박사92)	300,000(100만원 약정)
노원종(경영/학사96)	300,000(1,200만원 약정)
이대건(경영/학사03)	300,000
이흥근(경영/학사70, 석사76)	200,000
이상목(경영/학사06)	180,000(36만원 약정)
유경연(경영/학사95)	120,000(100만원 약정)

작품		등문													
강남석(96)	김경배(82)	김상준(95)	김재철(81)	나형권(86)	박수민(96)	배운정(03)	신상성(86)	오정구(94)	이국진(77)	이영진(84)	이진방(67)	전기환(83)	조길현(91)	최동진(99)	한준석(76)
강동식(95)	김경열(90)	김선일(98)	김재훈(00)	남기천(82)	박영관(04)	박재호(83)	신영욱(82)	오정필(97)	이규한(81)	이왕산(92)	이창근(92)	전성윤(85)	조명환(83)	최병노(83)	한화주(97)
강동수(97)	김광(83)	김성권(99)	김재현(82)	남수현(87)	박용미(57)	박득돈(78)	신용삼(73)	오창석(82)	이기국(90)	이몽갑(83)	이창우(74)	전도배(82)	조민식(86)	최병희(95)	한형진(97)
강승일(66)	김광민(99)	김성균(99)	김재현(92)	남영준(83)	박용순(83)	백유현(74)	신동향(96)	육성환(92)	이북룡(93)	이몽극(84)	이창현(81)	전익수(78)	조민제(86)	최신희(97)	한홍식(86)
강성원(05)	김광섭(95)	김성기(90)	김정평(98)	남연호(75)	박용환(72)	백창기(76)	신인철(01)	유성중(95)	이복(93)	이몽하(84)	이창은(81)	전충(83)	조성근(00)	최성남(78)	함기성(57)
강언재(75)	김광성(73)	김성섭(83)	김정은(99)	남우석(97)	박건일(91)	서대윤(62)	신현령(97)	유두현(61)	이나무(95)	이몽범(97)	이철영(67)	장기영(67)	조성호(84)	최승현(82)	허병하(58)
강지수(98)	김광일(93)	김성철(57)	김종국(83)	남옥(82)	박차핵(96)	사태군(94)	신현숙(89)	유승택(95)	이대(03)	이몽우(95)	이철우(59)	장건배(65)	조영진(87)	최승현(89)	허석영(91)
강윤석(88)	김광림(84)	김성춘(84)	김종섭(64)	남종수(75)	박재택(72)	서문기(84)	심성보(82)	유영기(97)	이대성(83)	이무춘(97)	이훈초(83)	장경순(91)	조영기(02)	최현식(97)	허영준(99)
강윤수(87)	김광철(83)	김성철(83)	김종우(83)	노기ભ(86)	박정진(89)	서성욱(96)	심수아(88)	원재현(82)	이덕준(83)	이현(83)	이태영(78)	장국진(99)	조영은(81)	최학경(84)	허종(69)
강정원(98)	김광호(85)	김성우(95)	김종현(92)	노상립(93)	박찬성(99)	서정록(98)	심장현(96)	원희성(79)	이민회(89)	이원하(96)	이태호(92)	장진철(97)	조영철(97)	최현식(88)	황기진(83)
강정훈(98)	김규현(06)	김수현(82)	김종훈(92)	노수국(83)	박찬석(96)	서완일(96)	심현석(96)	유경석(96)	이동근(82)	이윤희(88)	이현목(80)	장명훈(93)	조윤봉(98)	최유희(83)	황기주(89)
강지국(82)	김근중(87)	김시(75)	김준원(96)	노현숙(96)	사수정(94)	서수정(87)	심소이(97)	유정연(95)	이만호(87)	이흥(87)	이혁수(83)	정민수(93)	조윤보(69)	최은미(86)	홍명주(98)
강창호(85)	김기룡(83)	김영철(77)	김준철(83)	노종현(98)	박추경(83)	서종현(95)	안경태(71)	유기석(85)	이돈환(95)	이몽상(83)	이현술(84)	장병규(83)	조원풍(97)	최정목(84)	홍순호(62)
강지수(88)	김기국(00)	김영준(93)	김준철(93)	류경표(83)	박지현(98)	서진식(88)	안개환(82)	유병준(90)	이민회(82)	이대(59)	이현우(92)	장병환(95)	조원홍(83)	최종호(82)	홍순환(95)
고대현(84)	김기태(84)	김영민(98)	김재호(81)	류수동(82)	박준경(91)	서희원(88)	안민희(94)	유상훈(99)	이맹강(83)	이재영(74)	이현석(92)	장병환(92)	조원호(96)	최후호(84)	홍용현(87)
고대석(96)	김나연(01)	김영봉(84)	김지연(01)	류진(79)	박지혜(98)	석은(01)	안성철(83)	유석필(70)	이맹철(71)	이재민(01)	이효호(82)	장수현(98)	조인하(83)	최현직(91)	홍우진(80)
고성재(93)	김남근(89)	김영철(87)	김지경(99)	류재욱(87)	박지현(98)	선복(95)	안영래(78)	유영민(01)	이문희(82)	이재현(55)	이호성(02)	장승현(97)	조민현(74)	최치원(97)	홍우진(82)
고성현(79)	김남수(96)	김영열(82)	김진태(88)	류종돌(82)	박지현(88)	산우희열(99)	안종택(83)	유정민(96)	이복(82)	이재일(73)	이흥곤(70)	장승환(83)	조점홍(97)	최치하(85)	홍우진(84)
고승현(85)	김내열(95)	김영림(00)	김진태(84)	류자현(98)	박지혜(01)	성상태(84)	안홍환(70)	유성호(98)	이문석(98)	이재호(84)	이민회(83)	장정택(82)	조진태(05)	최정현(96)	홍우진(91)
고재희(93)	김대욱(84)	김완석(97)	김정택(88)	로운(84)	박진영(82)	성태표(95)	양선진(77)	유진우(62)	이상목(06)	이재호(99)	임일(84)	장영택(82)	조태현(75)	최정목(82)	황건호(70)
고현식(98)	김대웅(82)	김완철(83)	김정림(97)	모성현(97)	박찬홍(86)	성태홍(83)	양성환(94)	유희태(80)	이상진(90)	이재훈(99)	임지산(93)	장동채(93)	조현석(98)	최청윤(96)	황성태(82)
고희갑(98)	김도연(93)	김정철(93)	김철결(93)	문대현(71)	박찬호(83)	송병욱(98)	양승우(68)	이상중(69)	이상중(95)	이창규(99)	임지현(83)	장부창(85)	조현택(83)	최정현(88)	황성태(86)
곽기율(90)	김동철(85)	김용원(87)	김춘현(86)	문보성(95)	남은택(94)	양시정(96)	윤여진(97)	이서규(83)	이정환(83)	이철영(92)	임철주(				

기업, 단체				경영대학 교수 및 고석원						
경명대학교지원 일동	AAP 12기일동	AMP 77기일동	CFO 13기일동	바이오حك경영과정 제8기	피터브로	안드레이아넬주	코요롱인터스트리주	강상춘	신재용	채준
단양정학재단	AAP 13기일동	AMP 78기일동	CFO 14기일동	바이오حك경영과정 제9기	미셀	엔트레프라이즈바이저주	트리스폰자신운용주	고봉산	안홍호	최도성
덕숙회	AMP 28기일동	AMP 79기일동	CFO 15기일동	자연친화경영과정 제1기	유한철	폰문벤스트먼트	트레코인베스트먼트주	곽성원	이민식	최희배
동문경영포럼2기	AMP 61기일동	AMP 80기일동	CFO 16기일동	직업평생학습과정 교육혁신	비티엘아이여행사	H&S Corporation	PSK주	곽승근	유병봉	최종학
삼대동창회	AMP 62기일동	AMP 라이온스클럽	CFO 17기일동	직업평생학습과정 교육혁신	심성SDS	SK 건설주	주하나운영	김병도	유희봉	최진남
서울대학교경영대학원동창회	AMP 63기일동	AMP 포터리클럽	CFO 18기일동	89A 티자살신조회	심성전지주	SK 니트주	하남산업주	김성훈	윤계성	최형민
서울상대동문총회	AMP 64기일동	AMP 총동창회	CFO 19기일동	쥬공드윈크로자	상성투자신탁운용주	SK 이노베이션주	하이닉스반도체주	김상수	윤성화	최해영
서울상대환상장학회	AMP 65기일동	CFO 17기일동	CFO 20기일동	쥬네모커머스	쥬삼익주	SK 배틀루	한국금회계학회한국계기존회	김수욱	이경욱	황이석
AAP 1기일동	AMP 66기일동	CFO 27기일동	CFO 24기일동	농협	심정회계법인	엑스배저주	한국공공공사	김영희	이신익	
AAP 2기일동	AMP 67기일동	CFO 37기일동	CHRO 1기일동	김디소아상산업	심정케이피엠지주	LG디스플레이주	한국타이어아일랜드주	김익현	이유재	
AAP 3기일동	AMP 68기일동	CFO 47기일동	CHRO 2기일동	대한한국캘브리지필터주	성명보합협회	쥬CNS	쥬한필	김재일	이창우	
AAP 4기일동	AMP 69기일동	CFO 57기일동	CHRO 3기일동	대우증권	신라교육주	엘티에스코리아주	쥬원일엔터테인먼트	김진교	임종원	
AAP 5기일동	AMP 70기일동	CFO 67기일동	EMBA 1기	대진고교	쥬아모레퍼마픽	오성엘에스티주	한화석유화학주	남인현	정종주	
AAP 6기일동	AMP 71기일동	CFO 77기일동	EMBA 2기	대전한양고	아이세티 소프트웨어	쥬연비엔시주	전진테크주	노성구	전지현	
AAP 7기일동	AMP 72기일동	CFO 87기일동	EMBA 3기	동부문화재단	아이엘엠인베스트먼트주	우리투자증권사	현대자동차주	박남규	정운오	
AAP 8기일동	AMP 73기일동	CFO 97기일동	EMBA 4기	쥬동양상장	아이엘엠프리티비엔터테인먼트	우림건설	현대증권	박원우	조동성	
AAP 9기일동	AMP 74기일동	CFO 107기일동	EMBA 5기	디엔씨엔지아머링주	아주세스탈주	쥬유한연영		박희준	조성근	
AAP 10기일동	AMP 75기일동	CFO 117기일동	EMBA 6기	딜로이트인드윈계법인	인진회계법인	쥬한국영양연구소		박복현	조성욱	
AAP 11기일동	AMP 76기일동	CFO 127기일동	EMBA 7기	롯데쇼핑주	정지상주	쥬공영주		조재호	조재호	
				GMBA Finance Forum						

*위 내용은 2006년 1월 1일부터 2016년 2월 29일 사이에 발전기금을 출연해주신 분들을 대상으로 작성된 명단입니다.

