

Samsung Chairman Lee Byung-cheol's Management Philosophy: An Exploration Study Using Structural Topic Model

삼성 이병철 회장의 경영철학: 구조적 토픽모델을 활용한 탐색적 연구

Sungjun Kim(First Author)

College of Business Administration, Kookmin University
(leadership@kookmin.ac.kr)

Boyoung Kim(Corresponding Author)

College of Business Administration, Kookmin University
(bykim7@kookmin.ac.kr)

.....

This study explores Lee Byung-cheol's management philosophy; he was the chairman of the Samsung business group and is considered to have made a significant contribution to Korea's modern economy. His ideas can still have relevance for economic leaders today who are struggling to survive amid the world's great powers. Unlike previous studies based on qualitative research methods, this study quantitatively analyzed Lee's management philosophy using text mining techniques. In particular, a total of 536 ideologies were analyzed through structural topic modeling. A comprehensive review of his ideas, broken down into 70 topics, revealed some major ideas that had been overlooked in previous studies. Some of the ideas revealed a statistically significant increase or decrease in the likelihood of utterance over time. Moreover, the philosophical content differed statistically depending on whether the audience was from within an organization or from the general public. Finally, this paper comprehensively summarizes Lee's philosophy and presents its implications.

Key Words: Lee Byung-cheol, Samsung, Management Philosophy, Structural Topic Model

.....

I. 서론

한국은 일제강점기(日帝强占期)와 한국전쟁(韓國戰爭)을 거치고 나서야 비로소 시장경제체제(market economy system)를 시도한다. 오랜 일제 침탈과 민족상잔으로 그 당시에는 아무런 기반 산업이 존재

하지 않았다. 천연자원도 부족할 뿐만 아니라 남북한의 첨예한 대치 국면으로 경제 발전은 요원한 것으로 여겨졌다. 그러나 값싸고 근면한 노동력, 지경학적(geo-economic) 특수성을 성장의 발판으로 삼았다. 1960년대부터 조립형 공업화를 추구하여 수출 주도형 경제 성장을 꾀하기 시작하였고(Lee, 2015), 1990년 중반 무렵에는 1인당 GDP가 1만 달러에

Submission Date: 08. 05. 2021

Revised Date: (1st: 09. 24. 2021)

Accepted Date: 11. 08. 2021

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

달하는 신흥 경제국으로 성장하였다. 경제 불모지에서 우리 국민의 피땀이 씨앗을 발아시키고 꽃을 피운 셈이다.

그 과정에서 초기 경영자들은 유례없는 정신적 유산을 남겼다. 역사적으로 이 땅의 정신적 사상은 왕조 체제하의 왕과 신하, 그리고 유학자들이 만들어낸 유산이었다. 따라서 그 내용 대부분이 국가 통치 철학에 집중됐다. 그런데 경제 분야의 리더들이 등장하면서 시장 경제체제를 고찰하는 사상이 펼쳐지기 시작했다. 대표적으로 삼성그룹 이병철 회장(Lee, 1986), 이진희 회장(Lee, 1997), CJ그룹 이맹희 회장(Lee, 1993a, 1993b), 현대그룹 정주영 회장(Jung, 1991), 정세영 회장(Jung, 2000), 포스코그룹 박태준 회장(Lee, 2004) 등을 꼽을 수 있다. 한국을 경제 대국으로 일으키는 험난한 여정에서 그들은 자신이 체득한 경험과 아포리즘(aphorism)을 남겼다. 한국이 처한 구조적인 한계를 돌파하기 위해서 그들은 최선과 차선을 다각도로 고민하고 폭넓은 사유들을 전하고자 하였다.

본 논문은 삼성그룹 창업자 이병철 회장(이하 이병철)의 경영철학을 탐구하고자 한다. 그의 사상을 탐구하고자 하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 한국 경제사에서 가장 폭넓은 영향을 펼친 인물이기 때문이다. 그는 오늘날 삼성, CJ, 신세계, 한솔, BGF(前보광) 그룹의 초석을 놓은 인물이다. 둘째, 이병철이 과거에 직면했던 한국 경제의 구조적인 어려움은 오늘날까지도 여전히 상수로 존재하기 때문이다. 이렇다 할 천연자원과 내수 시장이 없는 상황에서 외세의 경제적 위협은 상존하고 있다. 최근에는 일본의 수출 규제와 경제 보복(Shin, 2020), 중국의 숨 가쁜 추격(Hea, 2018), 미국의 보복 관세(Kim, 2018) 등으로 어려움을 겪었다. 무수히 많은 제약에서도 무에서 유를 창조해 나갔던 이병철의 사상은 후속세

대에게도 시사점이 있으리라 판단된다. 셋째, 한국 고유의 경영 사상을 체계적으로 정립해야 할 필요성 때문이다. 해외 경영자들의 경영철학과 원칙을 다룬 서적이 국내에서도 유행하고 있다. 대표적으로, 레이 달리오(Ray Dalio)의 〈원칙〉(Dalio, 2018), 인텔을 부흥시킨 앤드루 그로브(Andrew Grove)의 〈하이 아웃풋 매니지먼트〉(Grove, 2018), 맥도널드를 창업한 레이 크록(Ray Kroc)의 〈사업을 한다는 것〉(Kroc, 2019) 등이다. 해외 경영자들의 사상을 타산지석으로 배워서 우리 전통의 사상과 융합하여 승화시킨다는 측면에서 효용이 있을 수 있다. 그러나 이병철 등 국내 경영자들의 사상은 우리 대중의 기억으로부터 멀어져 있다. 이는 아마도, 국내 경영학이 사대주의에 가깝게 미국 중심으로만 전개되어 온 영향이 적지 않은 것으로 판단된다(Cho, 2003).

본 논문은 세 가지 연구 질문에 입각하여 진행된다. 첫째, 이병철이 설파한 경영철학을 구성하는 주제들은 무엇인가? 둘째, 그 내용은 시대 흐름에 따라 어떻게 변화해 왔는가? 셋째, 그의 경영철학은 발화 대상에 따라서 어떻게 차별적으로 달라질 수 있는가? 이를 탐구하는 데 있어서 기존과는 다른 연구 방법을 취하고자 한다. 기존 연구는 우리나라 창업자나 경영자의 철학을 서사적이지도 묘사적으로 기술하였다(Kim, 2011a). 이는 우리나라 근대 창업자들의 사상을 질적으로 이해할 수 있는 토대를 제공했다는 점에서 의의가 있다. 한편, 정량적인 방법을 활용하여 체계적으로 접근한 연구는 일천하다. 본 연구는 데이터 마이닝, 텍스트 분석 기법을 활용하여 이병철의 사상을 분석한다. 이를 위해, 1965년부터 1987년까지 그가 경영활동을 영위하면서 용인자연농원, 사장단 회의, 비서실 간부 회의, 그리고 사적인 자리 등에서 무언가 업무를 지시하거나 중요성을 강조하거나 술회한 말, 총 536건을 입수하여 분석

한다. 이를 통해 그가 경영·조직·인간을 바라본 관점을 토픽 모델링(topic modeling)으로 도출하고, 그것이 시계열적으로 어떻게 변화해 왔는지, 발화 대상자에 따라서 어떻게 차별적으로 발화되었는지를 살펴본다.

본 연구의 학문적 기여점은 다음과 같다. 먼저, 이병철의 말을 직접 기술한 어록을 토대로 그의 사상을 분석한다는 점에서 의의가 있다. 이를 통해서 그의 사상을 포괄적으로 재조명하고자 하였다. 또한, 우리나라 경영철학 문헌에서 정량적인 접근을 시도했다는 점에서 기여점이 있다. 아울러 이병철의 앞선 고민은 일본·중국·미국 등 경제 대국의 틈바구니에서 가쁜 숨을 내쉬고 있는 한국 기업들의 행보에 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 마지막으로 조직, 인사관리, 리더십 분야에 있어서 데이터 마이닝 기법을 적용한 연구를 예시적으로 보여준다는 점에서 의의가 있다.

본 연구는 다음 순서로 내용을 전개하고자 한다. 첫째, 경영철학의 개념 정의와 그 구성요소, 속성을 검토한다. 둘째, 경영철학을 주제로 국내에서 수행된 연구 추세를 정리하고, 그 시사점을 모색한다. 셋째, 이병철의 일대기, 업적, 사상을 다룬 학문 문헌을 탐색하고, 연구 질문을 제기한다. 넷째, 그가 남긴 어록 데이터의 특성을 정리하고, 본 연구에서 활용하는 예고 네트워크, 구조적 토픽모델링(structural topic modeling; STM) 방법을 검토한다. 넷째, STM을 수행한 결과를 정리하고 그 시사점을 제시한다. 마지막으로, 본 연구를 종합적으로 논하고 한계점을 살펴본다.

II. 기존 문헌검토 및 함의

2.1 경영철학의 개념, 구성요소, 그리고 속성

경영철학은 서로 어울릴 것 같지 않은 두 단어, 경영과 철학의 조합어이다. 경영은 한정된 자원을 효율적으로 활용하여 조직의 목표를 합목적으로 달성하는 행위라 할 수 있지만(Drucker, 1995), 철학은 실재에 관한 탐구이자, 생각의 원자가 되는 여러 가지 개념에 대한 분석이다(Deleuze and Guattari, 1994; Hospers, 1967). 양자가 개념적으로 거리가 있지만, 그럼에도 공통점이 존재한다. 두 분야 모두가 인간 행동을 다루고, 그들의 상호작용을 탐구한다는 점이다(Koslowski, 2010). 대표적으로 철학 윤리와 정치철학은 자신을 다스림과 다른 이를 통치하는 일에 주된 관심을 둔다. 철학자 플라톤(Plato)의 저서 [국가론](Republic)에서는 소크라테스와 추종자들이 이상 국가를 건설하는 일에 필요한 왕의 자질을 논하였다. 소크라테스는 철학자가 왕이 되어 통치하거나, 또는 왕이 지혜를 쫓는 철학자가 되어야만 한다고 주장하였다(Choi, 2018). 그 래야만 사회와 대중에 이로운 정치를 펼 수 있다고 보았다. 소크라테스와 플라톤의 이 같은 주장은 곧 권력은 반드시 철학적 원리와 함께 논해져야만 한다는 전승을 만들어 냈다(Koslowski, 2010).

경영 역시도 기업가 본인과 다른 이들을 관리하는 일에 중점을 둔다. 경영과 철학이 공히 자신과 타인의 관리 및 통치에 관심을 둔다는 공통점으로 인해, 일부 경영사학자는 오늘날 관리자를 중세 군주와 비교하여 논평하기도 하였다(Rifkin, 2014). 창업자와 최고경영자는 그 조직 내에서 상당한 권력을 행사하는 존재이다. 그들은 조직을 대표하는 이들로써

조직의 명운을 가르는 방향성을 설정하고, 또 그에 따라 인적·물적 자원을 배치한다(Drucker, 1954). 조직이 이롭게 관리 되려면, 더 나아가 그 조직이 배태된 사회에서 존재의 정당성을 획득하려면, 그 내부에서 행사되는 최고 권력은 철학적 원리와 함께 논해져야만 한다. 소크라테스와 플라톤이 만들어낸 전승대로 말이다(Koslowski, 2010). 이런 이유로, 일견하기에는 사뭇 동떨어져 보이는 두 단어를 조합한 ‘경영철학’이란 용어가 널리 사용되고 있다.

이병철도 경영활동을 하면서 정치철학서인 논어를 탐독하곤 하였다. 논어는 인간으로서 지켜야 할 도리, 지도자와 신하 그리고 백성이 추구해야 할 자세 등 도덕적 이상 국가를 구현하는 철학서이자 정치사상서이다. 이병철은 본인의 자전에서 “가장 감명받은 책을(중략) 들라면 서슴지 않고 『논어』라고 말할 수밖에 없다. 나라는 인간을 형성하는 데 가장 큰 영향을 끼친 책이 바로 이 『논어』이다. 내 생각이나 생활이 『논어』의 세계에서 벗어나지 못한다고 하더라도 오히려 만족한다. 『논어』에는 내적 규범이 담겨 있다. 간결한 말속에 사상과 체험이 응축되어 있어, 인간이 사회인으로서 살아가는 데 불가결한 마음가짐을 알려 준다”라고 말하면서 “나는 경영에 관한 책에는 흥미를 느껴본 적이 별로 없다. 새 이론을 전개하는 일도 있지만, 그것은 대체로 지엽적인 경영의 기술 측면을 다루고 있는데 지나지 않기 때문이다. 내가 관심을 두는 것은 경영의 기술보다는 그 저류에 흐르는 기본적인 생각, 인간의 마음가짐에 관한 것이다. 그러한 뜻에서는 『논어』와 함께 인간 형성의 기본 철학이 있는 전기 문학에 나는 더 큰 흥미를 느낀다”라고 말하였다(Lee, 1986). 이처럼, 경영자에게 경영과 철학은 밀접한 관계가 있다고 간주할 수 있다.

학계에서 경영자들의 사상을 논하기 시작한 때는 1700년대 영국에서였다(Bendix, 1957). 초창기에

는 기업가 이념(entrepreneurial ideology)이라 칭하였다. 이는 고용주(employer)가 행사하는 권한을 정당화하고, 노동자들로부터 복종과 효율을 끌어내기 위한 논리와 사상들을 일컬었다(Bendix, 1957). 공업화가 견고히 진행된 이후에는 경영이념(managerial ideology)이라는 용어가 사용되었다(Bendix, 1957).

1940년대부터는 미국 학자들의 주도로 본격적인 연구가 시작되었다. 이들은 앙트레프레너십(entrepreneurship)이라는 용어로 경영철학을 연구해 왔다(Jones and Wadhwani, 2006). ‘기업가 역사 연구소’(Research Center in Entrepreneurial History)에서 최초로 연구하기 시작했는데(Kim, 2001), 1948년에 록펠러 재단(Rockefeller Foundation)의 기금으로 하버드대학교 부설 기관으로 설립되었다(Fredona and Reinert, 2017). 1958년에 문을 닫기는 하였지만(Cochran, Aitken, and Redlich, 1958), 그 이후로 창업가와 기업가를 대상으로 연구가 지속되어 왔다(Kim, 2001). 우리나라는 한국경영사학회가 주축이 되어 1980년대부터 한국기업 역사와 창업자 경영철학을 연구해왔다(Kim, 2001; Ahn, 1995).

경영철학에 대한 정의는 학자마다 다르다. 일부 학자는 경영철학을 경영이념과 대비해서 고찰하기도 한다. 예를 들어, Kim(2001)은 경영철학을 개인 차원의 암묵적이고 묵시적인 사고로 보았다. 이는 Koontz and O'Donnell(1980)의 견해와 같은데, 그들은 철학 그 자체가 개인의 확신과 신념이 주를 이루므로, 경영철학은 경영자의 행동 지침에 가깝다고 지적하였다. 계속해서 Kim(2001)은 경영철학이 기업차원의 이념으로 발전되어 사훈, 창업이념 등 명시적으로 표현된 형태를 경영이념이라고 주장하였다. Ko(2015)도 유사한 주장을 편다. 창업자나 경영자

는 그 개인 차원에서 암묵적으로 도덕적이고 윤리적인 기준을 갖고 있다고 봤다. 그리고 그것이 명시적으로 기업 차원에서 표현되고, 조직 내부를 통합하며 사회에서 정당성을 획득할 때, 비로소 경영이념이라고 할 수 있다고 하였다.

반면, 일부 학자들은 경영철학이 경영이념의 종속적 개념이라고 보기도 한다. Kim and Jung(2008)은 경영이념이 두 가지를 포괄한다고 주장하였다. 하나는 기업 활동에 관한 기본적인 방향 설정과 지침이고, 다른 하나는 경영자의 사상이 반영된 경영철학이라고 하였다. Kim(2000)도 이 맥락에서 경영철학을 다루었다. 그는 경영이념은 반드시 세 가지 내용이 명시되어야 한다고 하면서, 창업자와 경영자의 개인적 신조와 가치관이 포함될 것(즉, 경영철학), 경영활동의 방향 설정이 명확히 제시될 것, 그리고 경영권 행사의 기본적 지침이 기술되어 있어야 한다고 하였다.

한편, 일부 학자들은 경영철학과 경영이념을 명확히 구분하기 어렵다고 주장한다. 대표적으로, Kim(2005)은 양자가 차이가 없다고 봤다. 그는 경영철학이 곧 경영이념이자 경영신조라고 주장하였다. Ahn(1995)은 경영철학, 경영이념, 경영사상, 경영신조가 의미 구분 없이 혼용되고 있음을 지적하였다. 그는 우리나라에서 이 용어에 대한 통일된 견해가 없다고 주장하였다.

이처럼 사상의 주체와 범위에 따라 정의가 다르지만(Lee, 2009), 어느 정도 일관된 패턴이 드러난다. 경영철학은 개인적 신념에 가까운 것으로 보는 경향이 있다(Kim, 2011a). 경영철학에 붙은 ‘철학’ 그 자체를 개인의 사유 과정으로 보기 때문이다. 그러므로 경영철학은 창업자 및 경영자가 기업을 설립하고 운영하는 목적과 그 방향을 밝힌 개인적 소신이자, 기업 활동을 영위하면서 지켜야 할 것이라 피력한

실천적 지침이자, 경영을 이루는 제 요소에 대한 자신만의 관점이라 할 수 있다(Ko, 2015; Kim, 2000, 2001; Kim and Jung, 2008; Koontz and O'Donnell, 1980). 반면, 경영이념은 기업 차원에서 그 사명·목표·경영원리를 명시적으로 밝힌 것으로(Kim, 2011a), 기업 내부를 통합하는 기능을 하며, 기업이 추구하는 바람직하고 정의로운 가치를 대내외에 널리 표현함으로써 사회로부터 감정적인 수용을 끌어내 정당성을 획득하는 일련의 조직적 신념 체계인 것으로 여겨진다(Ko, 2015; Kim, 2001; Lee, 2009). 경영철학이 개인적 차원이자 암묵적이고 구술(口述)적 지침이라 한다면(Kim, 2011a), 경영이념은 조직적 차원이자 명시적이고 활자화된 지침이라 할 수 있을 것이다(Kim, 2011a). 연구자가 어느 경영자의 사상을 논한다면 그것은 경영철학을 탐구하는 행위이고, 어느 기업이 공표한 존재 이유와 목적을 논한다면 그것은 경영이념을 탐구하는 행위에 가깝다 할 수 있다.

이처럼 양자 간에 개념 차이가 존재하지만, 또한 불가분의 관계이기도 하다. 창업자의 개인 철학이 그 기업의 경영이념에 투영되기 때문이다(Kim, 2000). 경영철학은 개인의 콘텐츠이고 경영이념은 그 콘텐츠를 보다 가다듬어서 사회적으로 공표한 결과이다(Kim, 1988). 전자는 내용적이라 한다면, 후자는 형태성이 더 강하다. 그래서 적지 않은 논문이 경영철학에서 경영이념을 다루고, 또 경영이념에서 경영철학을 논하곤 한다(예: Ahn, 1995). 양자를 다른 논문들이 서로를 교차 인용하고 있다. 본 연구는 이 병철의 사상과 철학을 탐구하면서 경영철학과 경영이념을 다룬 문헌을 포괄적으로 활용하고자 한다.

지금까지 경영철학의 정의를 살펴보았다. 이제는 그 구성요소와 속성을 살펴보고자 한다. Shin(1997)은 경제관(經濟觀)을 가장 우선적 요소로 제시하고,

그 하위요소로 혁신관(革新觀)과 이윤관(利潤觀)을 꼽았다. 전자는 경영 전반에 걸쳐 혁신이 기업 발전의 원동력임을 강조하고, 이를 도전적인 지침으로 강조하는 사상을 말한다. 후자는 자본주의 체제에서 사기업의 이윤추구는 마땅한 원리라 간주하고 그 특성을 경영철학에 명시적으로 천명하는 것을 말한다. 이어 Shin(1997)은 사회관(社會觀)을 두 번째 요소로 제시하였는데, 기업의 사회적 책무를 의식하고 이를 공식적으로 표현한 것이다. 마지막으로 그는 기업에서 인간적 요소의 중요성을 내세운 인간관(人間觀)을 제시하였다.

반면, Hwang et al.(1985)은 이윤관, 사회관, 인간관, 혁신관으로 구분하였다. Shin(1997)에 비해 혁신관을 보다 전면에 내세운 셈이다. 이는 Schumpeter(Schumpeter and Elliott, 2006)의 관점을 전적으로 반영한 것이라 판단된다. Schumpeter는 혁신이 경제적 발전의 핵심이라고 간주하였으며, 기업가야말로 그것을 구현하는 주체라고 보았다. 따라서 슈페테리안(Shumpeterian)에 의하면 혁신관 이야말로 경영철학의 필수불가결한 요소라 할 수 있다. 한편, Davis(1958)는 더욱 상세하게 구분한다. 그는 경영철학이 여러 비즈니스 문제를 해결하는 근간이 되며, 철학이 없는 경영자는 창조적인 능력을 발휘하는 데 한계가 있다고 주장하였다. 그러면서 그는 자유시장경제와 사유 재산에 대한 신념, 사회적·경제적 발전, 사용자와 대리인 간의 의무, 이윤을 공유하는 방식, 기업 윤리와 경영원칙, 경영자와 관리자들과의 리더십, 권한 위임과 책임 설정, 이해관계자들 삶의 질 향상, 종업원들의 복지 향상 등에 대해 미리 고민해야 한다고 제시하였다.

일부 학자들은 경영철학의 속성도 논하였다(Kim, 2001; Kim, 1988; Kim, 2005). 그 특성을 두 가지로 집약할 수 있다. 첫째, 경영철학은 거시적인 환

경 요인에 영향을 받을 수 있다. 국가의 역사적인 발전, 지정학적 위치, 시장경제 제도, 정부의 역할, 소비자들의 특성, 노동력의 풍부함과 성숙도 등에 영향을 받을 수 있다(Kim, 1988). 어느 한 사람의 생각과 사상은 그 당시 그를 둘러싼 사회적·정치적·문화적·경제적·법적 틀을 벗어나기 어렵기 때문이다.

둘째, 시간에 따라 경영철학도 변할 수 있다. Kim(2005)은 “단기적으로는 변화하지 않는 것이 특징이지만, 장기적으로는 기업의 발전단계에 따라 변화하기도 한다”고 지적하였다. 그는 자본시장이 성숙함에 따라 기업 목적이 바뀌고, 그에 따라 경영철학도 변화한다고 보았다. 그에 의하면, 자본시장 초기에는 기업의 목적이 오로지 이윤추구에 있었으나, 점차 기업의 존속이나 성장으로 바뀌어 왔다고 주장하였다. 더 나아가 기업의 공익과 사회적 책임이 강조되었고, 이윤추구는 점차 부가적 목적으로 간주하는 경향이 있다고 하였다. 그에 따라 기업가의 생각이나 경영상의 강조점이 변화할 수 있다고 주장하였다. Kim(1988)은 인간이 유아기와 청년기를 거쳐 노년기에 이르면서 계속 변화하듯이, 경영철학도 그와 같다고 보았다. 그는 또한 사회적 변화에 주목하였다. 자본주의 사회가 점차 성숙해 가면서 그 사회에 배태된 기업에게 기대하는 요구가 달라진다고 보았다. 그에 따라서 경영자의 사고관이 점진적으로 달라지며, 여기에는 “기업의 목적과 정책, 입지, 조직구조, 제품라인, 협동체계, 경영사고, 기업 운영방식을 수정하는 것”과 “부하 및 종업원의 타인에 대한 존경, 집단관계, 권한관계, 자아실현에 대한 태도, 역할 행동의 자율성” 등이 포함된다고 주장하였다(Kim, 1988).

이상으로 경영철학에 대한 정의, 구성요소, 그리고 속성을 검토하였다. 다음 절에서는 우리나라 유수의 경영자, 그리고 그 경영철학을 논한 연구 흐름을

살펴보고자 한다.

2.2 국내 경영자와 경영철학 연구

본 연구자들은 이병철을 다룬 연구만이 아니라, 우리나라 경영자들의 사상을 다룬 논문들을 종합적으로 검토해야 한다고 보았다. 이 분야에서 어떤 연구들이 수행됐는지 전체적인 윤곽과 개괄이 세워진 이후에야, 이병철을 다룬 기존 연구의 흐름을 더욱 명확히 이해할 수 있으리라 판단하였다. 따라서, 본 절은 이 분야 연구를 총체적으로 고찰하여 그 연구 유형을 구분하고, 그 유형별 대표적인 연구와 그 논문이 다룬 경영자들의 철학을 예시적으로 간단히 언급하고자 한다.

우리나라 경영자들을 탐구한 연구는 크게 다섯 가지 유형으로 요약할 수 있다. 첫째, 특성 연구이다. 대표적으로 Lee(2005)의 연구를 들 수 있다. 그는 이병철과 정주영의 뇌활동 성향을 추정하고자 하였다. 이들이 남긴 자서전과 회고록을 코딩하여 직관, 분석, 합리, 위협추구 성향을 평가하였다. 한편, Kim and Ahn(2014)은 혁신기업가와 창업가의 특성을 문헌 조사하고, 이를 근간으로 현대그룹의 정주영 회장의 능력을 평가하고자 하였다. 이들은 정주영이 생각연상능력, 질의능력, 관찰 및 현상 파악력, 혁신시도 능력, 인맥활용력, 문제해결력, 사명 의식 고취, 그리고 설득력을 갖추고 있다고 판단하였다.

둘째, 경영자들의 리더십을 분석한 연구들이다. Lee(2018)는 유한양행 유일한의 리더십을 고찰하였다. 그는 변혁적 리더십, 셀프리더십, 슈퍼리더십, 자기희생적 리더십, 전략적 리더십의 이론 프레임으로 유일한의 태도와 행동을 해석하였다. Park, Park, and Moon(2012)은 전쟁의 폐허 속에서 경제가 발

전해 나가는 과정에서 정주영과 이병철이 어떻게 큰 기업을 일으켰는지 거시적 관점으로 그들의 리더십 역량을 평가하고자 하였다. 이를 위해서 Porter(1990)가 국가경쟁력 분석을 위해 제안한 다이아몬드 모델을 기반으로 두 창업자의 리더십을 분석하였다.

셋째, 경영자의 생애사와 더불어 업적을 묘사한 연구이다. 일부 논문은 말미에 개인의 경영철학을 요약 제시하기도 한다. 대표적으로, Kim(2001)의 SK그룹 최종현 연구를 들 수 있다. 그는 최종현의 출생부터 청소년·청년기 등의 생애를 서술하고, 선경(현 SK) 그룹을 이끌어 간 활동을 연대순으로 정리하였다. 그리고 그의 경영철학을 기업관, 기업 경영의 정의와 목표, 경영원칙으로 구분하여 제시하였다. Kim(2005)도 이와 유사한 방식을 취한다. 그는 효성그룹 창업자 조흥제를 탐구하였다. 출생과 가정환경, 그리고 유소년기를 거쳐서 일본에서 청년기를 보낸 시절, 이병철과 동업하고 청산하는 과정, 이순을 바라보는 나이에 효성물산을 창업한 내용을 상술한다. 그 이후의 업적을 설명한 다음, 마지막으로 그의 경영이념과 기업이 정신을 요약하였다.

넷째, 사례 연구 목적으로 특정 기업의 발전 과정을 전면에 내세우면서, 그 과정에서 창업자 또는 경영자를 살핀 논문들이다. Yoo(2015)는 교보생명이 외환위기라는 어두운 터널을 어떻게 이겨냈는지 상술한다. 그들이 회사를 변화하고 혁신시키기 위해 취한 절차와 방법을 묘사한다. 그 과정에서 경영자 신창재가 구사한 전략과 리더십을 평가하였다. 그리고 회사가 어떻게 획기적으로 발전하고 성장했는지를 요약하였다. Park and Woo(2021)는 1969년부터 2020년에 걸쳐서 대한항공의 역사적인 발전 과정을 탐구한다. 회사의 경영실적을 시계열로 추적하고, 그 과정에서 경영자 조양호의 경영철학과 리더십이 어떻게 기업 성장에 이바지하였는지를 조명한다.

마지막으로, 경영철학을 전면 주제로 다룬 연구이다. Gwon(2015)은 현대그룹 정주영의 경제사상, 경영이념, 경영윤리를 논평하였다. 그는 정주영이 서구의 개인주의·합리성·효율성과 전통적인 한국적 가치인 공동체 의식을 창조적으로 융합하였다고 보았다. 이를 'I-WE형' 경영철학이라 명명하고, 정주영의 사상을 조명하였다. Choi(2013)는 한라그룹 정인영의 경영철학을 다루었다. 그는 정인영이 계몽적 자유사상을 근간으로 공동체 중심의 정도 경영을 펼쳤다고 보았다.

2.3 이병철 회장에 관한 기존 연구 검토

이병철을 고찰한 연구는 10편이다. 위에서 구분한 국내 경영자 연구 유형별로 구분하면, 특성 연구에 한 편(Lee, 2005), 리더십 연구에 한 편(Park et al., 2012), 생애사와 업적 묘사 연구에 세 편(Ku, 2012; Lee, 1988; Lee, 2018), 경영철학을 다룬 연구에 네 편(Kim, 2011a, 2011b; Lee and Kim, 2012; Jang, 2018)이 존재한다. 이 중에서도 이병철의 경영철학을 직접적으로 다룬 연구를 대상으로, 본 논문의 연구 질문에 실마리를 찾아보는 구조로 검토하고자 한다.

첫째, 이병철이 설파한 경영철학을 구성하는 주제들은 무엇인가? 앞서 본 논문에서는 경영철학을 구성하는 일반적인 요소들을 살펴보았다. Shin(1997)은 경제관(하위 요소로 이윤관과 혁신관), 사회관, 인간관이라 하였다. Hwang et al.(1985)은 혁신관을 전면에 내세웠다. 이는 Schumpeter(Schumpeter and Elliott, 2006)가 경제적 발전의 핵심은 혁신이며, 기업가야말로 그것을 구현하는 주체라고 보았던 관점을 반영하는 것이다. 이병철은 대한민국의 최전선에서 경제적 발전을 일구어 온 사람이므로, 혁

신관을 반드시 대범주로 다루어야 할 것으로 판단된다. 따라서 그의 경영철학을 논한 기존 연구들을 인간관, 이윤관, 사회관, 혁신관의 순으로 검토하고자 한다.

먼저 인간관을 살펴보고자 한다. Kim(2011a, 2011b), Lee and Kim(2012), Jang(2018)은 이병철의 경영철학 중에서 가장 핵심적인 요소로 인재경영을 꼽는다. 이는 이병철 자신이 밝힌 바와도 같다. 1977년 삼성중공업 창원공장에서 “기업은 사람이 하는 것이다. 사람이 기업을 움직인다. 기업의 성패를 좌우하는 것은 사람이다. 또 그 사람을 만들어내는 것은 기업이다”라고 말했다(Ho-Am Foundation, 1997). 또한, 1980년에 “나는 일생의 80%를 인재를 모으고 기르고 육성시키는데 시간을 보냈다. 내가 키운 인재들이 성장하면서 두각을 나타내고 좋은 업적을 내는 것을 볼 때, 고맙고, 반갑고, 아름다워 보인다. 삼성은 인재의 보고(寶庫)라는 말을 세간에서 자주 하는데 나에게 있어서 이 이상 즐거운 일은 없다”고 말한 바 있다(Ho-Am Foundation, 1997).

그는 평생에 걸쳐서 인재 제일 사상을 추구해 나갔다(Kim, 2011b). 1948년에 삼성물산공사를 창업할 때는 최초로 사원투자제도를 만들었다. 사원이 라면 누구나 회사에 투자하고, 그로부터 정당한 배당금을 받을 수 있도록 하였다. 1954년에는 국내 최초로 공채제도를 시행하였다. 1977년에는 구성원을 기르고 키우기 위한 삼성 종합연수원을 설립하였다. 그 이후로 인재 개발에 막대한 투자를 아끼지 않았다. 아울러, 평소에 그는 인사관리에 대한 자신의 철학을 자주 피력해 왔고, 이를 신상필벌, 적재적소, 능력주의 3가지 원칙으로 말하곤 하였다. 예를 들어, 신상필벌에 대해서는 “인사관리란 신상필벌이 요체라고 할 수 있다”라고 주장하였고(Ho-Am Foundation, 1997), 적재적소에 대해서는 “내가 하는 일의 90 퍼

센트 이상이 인사와 인간의 적재적소, 능력을 보는 것에 노력해왔다. 해마다 8월쯤 되면 그 다음해 인사를 생각하곤 했다. 그래서 2월까지의 수백 번의 수정이 불가피했다. 왜냐하면, 그 사람이 어디가 적재적소인지를 판단하는 데는 많은 노력이 필요했기 때문이다”라고 피력하였다(Ho-Am Foundation, 1997). 능력주의에 대해서는 “삼성이 국내에서는 처음으로 공개채용으로 사람을 뽑았는데, 당시 친척 중에는 구태여 남을 쓸 필요가 어디 있으며 큰 사업을 하면서 자리 하나 주지 않는다고 불평하는 사람도 있었던 모양이지만 친척들을 잔뜩 들여놓은 회사치고 변변히 되어가는 것을 보지 못했기 때문에 나는 혈연, 학연, 지연을 배제하고 어디까지나 능력 위주로 사람을 쓴다는 방침을 정했다”고 말하였다(Ho-Am Foundation, 1997).

기업가가 가져야 할 이윤관 측면에서는 오로지 Kim(2011a, 2011b)만이 이를 탐구하였다. 그는 이병철의 이윤관을 ‘합리경영’으로 칭하였다(Kim, 2011a, 2011b). 이는 이병철 본인이 누누이 강조한 바와 같다. 1970년 서울경제신문과의 인터뷰에서 “경영의 과학화 또는 경영의 합리화야말로 뒤떨어진 우리나라 기업풍토가 당면한 가장 시급하고 중대한 문제이다. 선진국의 새로운 경영기술과 기법을 속속 도입하여 경영 체질을 합리화해야 한다. 70년대를 맞이하면서 우리 앞에 뚜렷이 제시된 ‘국제화 시대’에 있어서 국제 경쟁에 이기기 위한 길은 경영합리화에 있는 것이다”라고 주장하기도 하였고(Ho-Am Foundation, 1997), 1982년에는 한 기고문을 통해서 “합리주의에 입각한 혁신과 창조가 필요하다. 기업의 본질상 혁신과 창조가 그 고유의 체질이지만 혁신과 창조는 철두철미한 합리주의와 경제계산이 토대가 되어야 한다”는 의견을 피력하였다(Ho-Am Foundation, 1997). 그는 경영합리화를 위한 8개

원칙을 제정하고, 각 계열사가 이를 준수하도록 하였다. 이 원칙에는 기업경영의 4대 원칙, 기업설립의 원칙, 동경구상(東京構想), 신사업 추진원칙과 합리적 판단, 경영합리화의 실천 요강, 목표 관리(120% 목표와 100%의 달성), 상생상화(相生相和)의 노사 경영, 경영관리의 요체가 포함된다(Kim, 2011b).

혁신관 측면에서도 유일하게 Kim(2011a, 2011b)만이 이를 다루었다. 이병철은 합리경영에 변치 않는 양 수레바퀴가 있다며, 한 축은 경영의 합리화를, 다른 한 축은 기술 혁신을 주장하였다(Samsung Economic Research Institute, 1989). 그는 1886년 6월에 “오늘날 과학기술은 문명의 원천이다. 인류의 진보, 번영의 원동력이며, 용기와 희망의 등불이다. 과학기술은 지식과 힘의 결합이며, 미지(未知)의 경지 그리고 더 높은 정상으로 인간을 끌어주는 ‘무한탐구’의 세계이다. 영원한 기술 혁신과 첨단기술 개발에 대한 과감한 도전이야말로 자원 빈국인 우리나라가 살 수 있는 길이다. 그것은 국가, 민족의 융성을 약속해주는 것이다”라고 견해를 밝혔다(Ho-Am Foundation, 1997).

이를 구체화하기 위해서 그는 삼성그룹의 기술 혁신을 이끌어 나갈 종합기술원을 설립하였다(Kim, 2011b). 아울러, 기술도입을 위한 4가지 원칙을 설정하고 각 계열사 경영자들이 적극적인 자세로 나설 것을 촉구하였다. 첫째, 최고경영자가 솔선수범하여 기술을 적극적으로 도입하고, 창의적인 방식으로 살려야 할 것을 강조하였다. 둘째, 당시 전자 기술 분야에서 앞서나가고 있던 일본의 수도인 동경에 최신 기술 도입 거점을 두고 고급 자료를 입수해서 활용 방법을 탐구하도록 하였다. 셋째, 삼성 내부 힘만으로 해결하려 하지 말고 외부 연구기관들과 연계하여 기술을 탐색하고 개발하도록 하였다. 넷째, 신기술을 무조건 도입하려 하지 말고, 그 기술을 사용해야

하는 목적을 명확히 하여 최소한의 이익을 고려하도록 촉구하였다(Kim, 2011b).

2.4 연구 질문

이상으로 이병철의 경영철학을 다룬 기존 연구 네 편을 살펴보았다(Kim, 2011a, 2011b; Lee and Kim, 2012; Jang, 2018). 선행 연구가 이병철의 경영철학을 다루었음에도 한계가 존재한다. 먼저, 연구 대부분이 그의 경영철학 중에서도 인간관(또는 인재관)에 집중한 경향이 있다. 아마도 이병철 스스로가 “나는 내 일생을 통해서 일생의 80%를 인재를 모으고 기르고 육성시키는데 시간을 보냈다”(Ho-Am Foundation, 1997) 라고 밝힌 영향일 수 있다. 이에 따라 기존 연구자들의 주의 집중이 인간관에만 경도되었을 가능성이 있다. 그가 펼친 다양한 사상 중에서 상대적으로 이윤관, 혁신관 등은 연구자들에게 간과된 경향이 있다. 오직 Kim(2011a, 2011b)만이 이병철의 이윤관, 혁신관을 다루었을 뿐이다. 또한, 기존 연구는 이병철의 다양한 사상을 연구자 주관에 따라 취사선택하고 묘사하였다. 이병철의 사상을 질적으로 이해할 수 있도록 도왔다는 데 의의가 있다. 반면, 정량적인 방식으로 체계화하여 포괄적으로 살펴본 연구는 없다. 이와 같은 문제의식을 바탕으로, 첫 번째 연구 질문을 다음과 같이 설정하고자 한다.

연구질문 1: 이병철이 설파한 경영철학을 구성하는 주제들은 포괄적으로 무엇인가?

기존 연구들은 이병철의 사상을 횡단면으로 살펴본 경향이 있다. 그의 사상이 어떻게 변화했는지는 고찰하지 못했다. 경영자의 사상은 국가적 발전과

지정학적 위치, 시장경제 제도 등 거시적인 환경에 영향을 받는다(Kim, 1988). 이들은 고정된 상수가 아니라 유기적으로 상호작용하면서 변화하는 변수들이다. 따라서 시간이 지남에 따라 경영환경이 바뀌고, 그에 따라 개인의 경영철학도 변할 수 있다(Kim, 2001; Kim, 2005). 이를 두고, Kim(2001)은 “경제 환경의 변화에 따라 변화할 수 있다 (중략) 정보화 사회의 경영이념과 노동집약적 산업사회의 경영이념(경영철학)은 다를 수 있는 것이다. 따라서 기업가는 시대와 경제 환경에 맞게 경영이념(경영철학)을 정리”해야 한다고 주장하였다.

국가의 역사적 발전과 지정학적 위치를 예로 들어 볼 수 있다. 우리나라는 일제강점기 시대를 지나서야 비로소 자유 경제 시장을 도입하였다. 반면, 일찍부터 개항을 단행한 일본은 패전 후에 6.25 전쟁을 발판 삼아 경제를 부활시켰고, 경제 대국으로 나가기 시작하였다. 이와 같은 역사적 발전과 지정학적 위치 속에서 기업을 시작한 상당수 경영자는 일본을 의식하곤 하였다. 이병철도 예외가 아니다(Kim, 2010). 그는 일제강점기 시대에 태어나, 20세에 와세다 대학교에 입학하였고, 한국으로 귀국한 후에도 일본에 자주 출장을 다녔다. 이처럼 경력 초반에 그는 일본을 보고 배울 대상으로 여겼다. 자신의 세 아들마저도 모두 일본에서 유학하도록 하였다. 하지만 어느 시점부터는 일본을 넘어서야 할 상대로 간주하였다. 그는 “도대체 일본을 이기지 못할 이유가 뭐냐”, “일본은 되는데 우리는 왜 안 되냐”라고 임직원들을 질책하기도 하였다(Kim, 2010). 따라서 그가 일본을 두고 펼친 사상은 시계열적으로 변화했을 가능성이 있다.

또한, Kim(2005)은 기업가 개인의 경영철학은 “그 기업의 발전 단계에 따라 변화하기도 한다”고 주장하였다. 아마존 창업자 Jeff Bezos는 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)와 인터뷰

에서 다음과 같이 체험적으로 진술하였다. “사업 초기는 원뿔쇼와 같다. 할 일을 구상하는 것도 나요, 실행하는 것도 나다. 그러다 회사가 커지면 실행 방법을 궁리하기보다는 주로 사업을 구상하게 된다. 나중에는 사업 구상도 남에게 넘기고 자신은 책임자 찾기에 몰두하는 때가 온다. 따라서 역할의 변화란 질문의 변화라고 할 수 있다. 질문은 ‘어떻게?’에서 ‘무엇을?’로, 다시 ‘누구와?’로 변한다.”(Bezos, 2007). 이와 같은 논지를 이병철은 직접 펼친 적은 없지만, 단일 기업에서 여러 개의 계열사를 갖춘 재벌 기업으로 변모하면서 강조하는 바가 달라져 왔다. 예를 들어, 그는 1972년 정례사장단 회의에서 “나는 기업인으로서 지금까지 많은 회사를 설립하여 오늘의 삼성그룹을 이룩하였다. 이제 그룹이 한두 회사가 아니고 10여 개 사나 되니, 그 보존과 발전은 창업자가 아닌 경영을 맡은 경영자가 전적인 책임을 가지고 해나가야 한다”라고 하였다. 이에 관한 주장을 1980년 내부 간담회에서 더욱 확고히 하였는데, 그는 “회장이 해야 할 일, 사장이 해야 할 일, 각사 임원이 해야 할 일, 비서실이 해야 할 일들이 분명하게 나뉘지고 효율적으로 운영되어야 그룹 전체가 발전한다. 각사 사장은 책임경영체제이니만큼 각자가 책임지고 경영을 해나가야 한다”라고 하였다(Ho-Am Foundation, 1997), 이처럼, 창업자이자 경영자인 본인 역할에 대한 사상도 변화할 수 있다.

또한, 제당 사업에서 출발하여 여러 분야로 영역을 확장하면서 다양한 산업에 그의 안목이 커져 왔을 것이다. 그중의 하나는 그가 만년에 시작한 반도체 산업이다. 그의 삼남 이건희에 따르면, 이병철은 반도체 산업 진출을 망설였었다. 이는 전자 산업과는 구분해야 한다. 이병철이 소위 ‘사카린 밀수 사건’으로 회장직에서 물러나고 장남 이맹희가 그를 대신해서 회장직을 수행하였을 때였다. 이병철은 국민에게

속죄하는 의미로 숙원 사업이던 한국비료를 국가에 헌납한 뒤, 이 사업을 대체할 신사업을 추진하라는 지시를 장남 이맹희에게 내렸다. 당시 이맹희는 자동차 산업과 전자 산업을 동시에 시작하자고 주장했으나, 이병철은 끝까지 전자 사업을 먼저 해야 한다고 주장했다. 그가 전자를 선택한 이유는 간명했다. “전자는 생산품 1g당 부가가치가 17원이지만, 자동차는 1g당 몇십 전에 불과하다”는 이유였다(Lee, 1993). 전자 사업을 시작하여 TV 브라운관, 진공관 등을 제조하기 시작했다. 반면, 반도체 사업에는 다소 주저한 경향이 있다. 1974년경, 삼남 이건희는 앞으로는 컴퓨터가 대세이고 반도체는 그에 핵심적인 부품이기에 반도체 사업에 자본을 투자해야 한다고 이병철을 설득했다(Son, 2020). 그리고는 그 당시 부도 위기에 처한 한국반도체를 인수하도록 건의하였다. 그러나 이병철은 반도체 사업에 뛰어드는 일을 만류하였다(Son, 2020; Lee, 1993). 반도체 생산 한 개 라인 건설에 무려 1조 원이나 드는 사업이기에 위험 부담이 컸을 것이다(Woo, 2013). 이에 삼남 이건희는 개인재산을 털어서 한국반도체를 인수한다. 그리고 지속해서 아버지 이병철 회장을 설득한다. 마침내 1977년, 이병철은 한국반도체 지분을 인수하여 삼성반도체로 사명을 바꾼 후 그룹에 편입시켰다(Cho, 2019). 그리고 1982년 보스턴대학교에서 경영학 명예박사 학위를 받기 위해 19년 만에 미국 출장길에 오르는데, 거기에서 실리콘밸리의 기업들을 보고 충격을 받는다. 컴퓨터 산업의 눈부신 발전을 목도하고 나서, 그는 반도체 사업에 미래가 달려 있음을 확신한다. 그리하여 1983년 3월에 ‘도쿄 선언’, 즉 삼성이 반도체에 전력으로 투자한다고 선언하였다. 이로 미루어 볼 때, 이병철의 다양한 경영사상 중에서 반도체 산업에 관한 안목은 시간에 따라 점차 증가·확장되었을 가능성이 있다. 따라서

두 번째 연구 질문을 다음과 같이 설정하고자 한다.

연구질문 2: 이병철의 경영철학은 시대 흐름에 따라 어떻게 변화해 왔는가?

한편, 기존 경영철학 연구는 발화 대상을 고려하지 않았다. 한 개인의 사상인 경영철학은 발화 대상에 따라 차별적으로 나타날 수 있다. 흔히 임금이나 정치 수반의 통치를 내치(內治)와 외치(外治)로 구분하곤 한다(Hong, 2018). 전자는 나라 내부의 다스림이고, 후자는 나라 밖의 대소사를 해결하는 일이다. 이에 따르면, 권력자가 집단 내(內) 구성원을 대상으로 펼치는 발화와 외부인에게 피력하는 내용은 서로 다를 수 있다.

학자들은 CEO가 기업의 대변인 역할을 하며 두 부류의 커뮤니케이션 대상을 가지고 있다고 가정한다. 하나는 내부 구성원들이며, 다른 하나는 외부 이해관계자이다(Choudhury, Wang, Carlson, and Khanna, 2019; Mayfield, Mayfield, and Sharbrough, 2015; Men, 2015; Seeger, 1986; Yue, Thelen, Robinson, and Men, 2019). 내부 구성원들에게 주로 발화하는 내용은 다음과 같다. 기업이 나아가야 할 방향과 비전을 제시하고, 목표를 설정하여 그 달성을 독려하고, 외부환경 변화에 주의를 돌려서 위기감을 고취하고, 효율성과 효과성을 높이기 위해 변화를 촉구하고, 목표를 설정하여 그 달성을 독려하고, 조직의 응집력을 높이고, 부정과 비위에 경각심을 북돋는 내용이다(Baum, Locke, and Kirkpatrick, 1998; Choudhury et al., 2019; Westley and Mintzberg, 1989). 반면, 외부 이해관계자 대상의 발화는 주로 그 조직의 정당성(organizational legitimacy; Beelitz and Merkl-Davies, 2012)을 획득하고, 회사 이미지와

평판을 우호적으로 형성하려는 내용이 주를 이루는 것으로 여겨진다(Men, 2012; Yue et al., 2019). 이로 미루어 볼 때, 이병철의 경영철학도 삼성그룹 임직원에게 설파된 내용, 정부와 국민을 염두에 두면서 발화된 내용으로 구분될 수 있을 것이다. 따라서 세 번째 연구 질문을 다음과 같이 설정하고자 한다.

연구질문 3: 이병철의 경영철학은 그 발화 대상에 따라서 어떻게 차별적으로 달라지는가?

III. 연구 방법

3.1 연구 자료의 소개와 특징

본 연구는 호암재단의 자료를 활용하였다. 이 조직은 이병철 사후에 삼성을 물려받은 삼남 이건희 회장이 1997년에 설립한 조직이다. 호암 이병철의 경영철학을 후대에게 전파하고 계승 발전시키기 위한 목적이었다. 호암재단은 이병철이 남긴 어록을 장소와 일자를 함께 기록하여 정리하고 보존해왔다. 본 연구는 이들이 정리한 어록집을 스캔하고 문자인식 기술을 적용하여 데이터로 변환한 다음, 철자 및 띄어쓰기를 수정하여 활용하였다.

어록집은 이병철이 출간한 자서전 [호암자전]과는 다음 네 가지 측면에서 질적으로 다르다. 첫째, 연구 목적의 신뢰도가 더 높다. Baik(2018)이 지적한 바대로, 창업자 및 경영자가 저술한 자전은 개인적 특성을 고찰하는 중요한 자료 원천이기는 하나, 그 신뢰성에 의문이 제기될 수 있다. 일부 경영자는 대중을 의식하여 자신의 일화와 업적을 과대 포장하여 기술하기 때문이다. 솔직한 자전이라기보다는 나르

시시즘의 발현으로 자기 홍보로 점철되는 경우가 있다. 또한, 대필 작가가 개입하여 각색하고 운문하는 경우가 있다. 작가가 어느 수준까지 관여하였는지 알기 어렵기 때문에 시중에 출간된 자서전으로 연구할 때는 각별한 주의가 필요하다. 반면, 어록집은 상대적으로 신뢰도가 높다. 대필 작가의 개입 여지가 없기 때문이다. 또한, 그 발화 장소에 따라서 다를 수 있긴 하나, 다수의 대중을 의식하여 자신을 과하게 치장할 유인이 적다.

둘째, 기억에 의한 왜곡이다. 자서전은 특정 시점에 기억을 더듬어 자신의 생애와 업적을 정리한 내용이다. 따라서 그 대부분이 회고적(retrospective)이다. 인간의 기억은 한계가 있기에 때로는 왜곡, 각색될 수 있다. 반면 어록집은 회고에 의한 변형의 여지가 상대적으로 적다. 살아생전에 다양한 일을 겪게 되면서 그때 그 당시의 생각, 주장, 소신, 감정을 즉각적으로 밝힌 내용이다. 비유적으로 말해서, 자서전은 주인공이 과거에 겪은 경험을 기억에 의존하여 재연한 것이라 한다면, 어록집은 생방송을 녹화한 것이라 할 수 있다.

셋째, 어록집은 자서전보다 상대적으로 다양한 화두를 다룬다. 자서전은 자신의 생애와 업적에 집중되는 경향이 있다. 반면, 어록집은 경영활동을 펼쳐 오면서 직면하게 되는 이슈, 문제, 딜레마, 이상향에 대해서 자신의 소신을 밝힌 내용이다. 따라서 그 내용이 다양하고 방대할 수 있다.

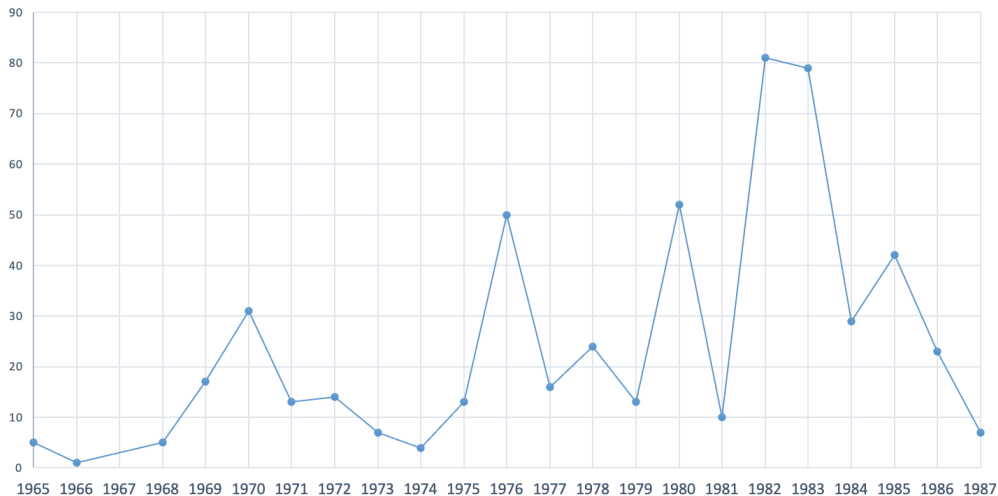
마지막으로, 메타 데이터(meta data)의 유무이다. 자서전은 특정 시점에서 자신의 일생을 압축시켜 놓은 결과물이다. 자서전은 내용상으로는 긴 서사이거나, 형태적으로는 횡단면 데이터(cross-sectional data)이다. 반면, 호암재단이 정리한 어록집은 메타 데이터가 살아 있다. 이병철이 언제(when), 어디에서(where), 어떤 말(what)을 했는지 기록되어 있다.

따라서 종단적 데이터(longitudinal data)로서 그의 사상이 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화하는지를 탐구할 수 있다.

이와 같은 여러 장점에도 불구하고, 어록집의 한계도 분명 존재한다. 무엇보다도 이 어록집 또한 누군가(들)에 의해 편집된 결과물일 수 있다는 점이다. 한 개인의 모든 사상, 그리고 그 발화된 모든 내용을 명문화하여 집적하기는 요원하다. 어록집은 그 주체가 특별히 강조한 내용, 또는 그 주변 인물들이 특별히 중요하다고 여긴 사상을 집약해 놓은 결과물이다. 한 개인이 일생을 거쳐 발화한 내용 중에서도 그 중 일부를 그 누군가(들)가 편집한 결과물이다. 따라서 이병철 회장이 가지고 있었던 본연의 경영철학을 본 연구가 모두 포괄하여 담아낸 것인가에 대해서는 의문이 제기될 수 있다. 그럼에도 자서전보다는 폭넓은 사상을 담고 있는 것으로 판단된다.

본 연구는 호암재단이 정리한 어록 총 536건을 입수하여 데이터로 생성하였다. 이 자료는 1965년부터 시작하여 그가 사망하기 직전인 1987년 10월까지의 어록을 담고 있다. 최소 27자, 최대 1,252자이며, 평균 216.5자이다. 연도별 어록 건수는 다음 <Figure 1>과 같다.

연도별 빈도를 삼성그룹 역사 및 이병철 개인사와 함께 살펴보면, 몇 가지 특징이 드러난다. 첫째, 발화 빈도가 가장 낮은 해는 1966년이다. 이는 삼성그룹의 위기와 관련되어 있다. 소위 '사카린 밀수 사건'이 벌어진 해이다. 당시 삼성그룹의 계열사인 한국비료공업은 일본의 미쓰이 그룹으로부터 사카린 55톤을 수입하고자 하였다. 그런데 사카린을 건설 자재 품목으로 위장하고 보세창고에서 밀반출해서 판매하려 했던 것이 문제였다. 사카린은 현금으로 바꾸기가 수월한 품목이었기 때문이다. 그런데 일부 미디어는 이를 두고 삼성그룹이 사카린을 팔아서 비



〈Figure 1〉 각 연도별 이병철 어록 건수

자금을 조성하려 했다는 의혹 기사를 냈다. 이병철은 자신의 저서 [호암자전]에서 ‘사카린’이란 표현 대신 그 원료 물질인 ‘OTSA 약품’이라 칭하면서 일부 정치인들의 공작이었다고 억울함을 토로하였다(Lee, 1986). 이 일이 국가적으로 문제가 되어 이병철은 1966년에 회장직에서 물러나고, 그의 장남인 이맹희 부회장에게 경영을 맡긴다. 개인적으로 자숙하는 상태였기 때문에, 그가 전면에 나서서 업무를 지시하거나 경영철학을 밝히기 어려웠던 시기로 판단된다.

둘째, 1976년의 빈도가 대폭 늘어났다가 1979년까지 감소하는 경향이 있는데, 이는 이병철의 건강 문제와 관련이 있는 것으로 보인다. 1976년의 어록 빈도는 총 50건인데, 그 상당수가 그해 1월부터 6월에 집중된다. 그해 여름 이병철은 사업차 일본에 들렀다가 게이오 대학 병원에서 정밀 건강 검진을 받았고, 생각지도 못하게 위암을 진단받았다. 그로 인한 충격이 상당하여 “생로병사는 피할 수 없는 자연의 섭리라고 하지만 처음 암인 걸 알았을 때 ‘10년만 더 살 수 있었으면’이라고 생각했다”라고 소회를

밝혔다(Lim, 2015). 또한, 1979년에는 뇌종양으로 몸 일부가 마비되는 증상을 겪었다.

셋째, 1982~1983년에 가장 어록 빈도가 많이 나타난다. 이는 삼성그룹 경영사에 있어서 중요한 전략적 결정과 관련이 있는 것으로 보인다. 1983년 2월, 그는 도쿄에서 반도체 사업 추진을 선언했다(Kim, 2010; Moon, Parc, and Yin, 2012). 그에 따라, 1982년과 1983년에는 그의 어록이 반도체 산업에 집중된 경향이 있다.

다음으로 발화 장소를 살펴보면 다음 〈Table 1〉과 같다. 장소별로 가장 많이 기록된 순서대로 제시하였다.

이병철이 자신의 생각 및 사상을 말한 장소를 살펴보면, 두 가지로 구분된다. 하나는 내부 경영진과 구성원들을 대상으로 발화하는 맥락, 다른 하나는 국가와 국민을 대상으로 소신을 피력하는 맥락이다. 이를 연구 목적에 맞게 두 명의 연구자들이 다음과 같은 기준을 합의하여 만들고 이에 따라 데이터를 변환하였다. 발화 장소에 삼성그룹 계열사의 사무실

〈Table 1〉 이병철 어록이 채집된 주요 장소

순위	장소	건수	순위	장소	건수
1	세계최고(서울경제신문)에서	45	11	전경련 강연(최고경영자연구회)에서	10
2	간담회에서	41	12	한국인지 기고문에서	10
3	용인 자연농원에서	39	13	관계사 임원간담회에서	9
4	사장단 회의에서	35	14	당면한 경제 정책 상의 과제에서	9
5	KBS 방송 대담에서	23	15	이회장 말씀에서	8
6	반도체 회의에서	23	16	중공업 회의에서	8
7	사장단 오찬 회의에서	19	17	세계의 거목 이병철에서	7
8	정례 사장단 회의에서	16	18	그룹 고문단 회의에서	6
9	신년사에서	11	19	미국 주재 사업장에서	6
10	신년사(사보 삼성)에서	10	20	업무 지시에서	6

및 공장 등이 기재된 경우(예: “삼성물산 순시 중에”), 사장단이나 비서실 회의처럼 내부 경영 절차의 이름이 기재된 경우(예: “사장단 오찬 회의에서”), 내부 구성원을 대상으로 기고된 경우(예: “신년사(사보삼성)에서”)는 내부 청자를 주된 대상으로 삼는 것으로 간주하고 0(내부)으로 코딩하였다. 반면, 삼성그룹 내부가 아닌 외부 기관이나 장소에서 발화된 경우(예: “세계 간담회에서”), 외부 언론 미디어와 인터뷰하는 장면의 경우(예: “KBS 방송 대담에서”)는 외부 청자를 대상으로 삼는 것으로 간주하고 1(외부)로 코딩하였다.

3.2 통계분석 방법과 절차

3.2.1 구조적 토픽모델링

본 연구는 구조적 토픽모델링(Structural Topic Modeling; 이하 STM)으로 어록집을 분석하고자 하였다. 일반적으로 토픽모델링은 다량의 비정형 문서(unstructured document)에서 핵심 화두 또는 주제를 도출하는 자연어 처리 기술을 말한다. 소셜,

에세이, 신문, 소셜 미디어 등의 텍스트에서 핵심 주제가 되는 토픽(topic)을 도출한다. 여기서 토픽은 문서들에서 잠재적인 주제를 의미하는 단어 집합을 말한다(Roberts, Stewart, and Tingley, 2019). 출현 확률이 높고 함께 빈번히 활용되는 단어들로 군집을 만들어 문서 전체를 몇 개의 주제로 요약하는 기법이라 할 수 있다(Blei, 2012). 해외 경영학과 심리학 분야에서 점차 활용이 증가하고 있다. 이는 국내도 마찬가지이다. Lee and Chae(2019)은 경력성공 인식을 연구하면서 토픽모델링을 활용하였다. 이들은 직장인을 대상으로 ‘어떤 사람이 자신의 경력에서 성공했다고 할 수 있는 요건은 무엇이라 생각하는가?’, ‘경력에 성공했다고 여겨지는 주변 인물을 선정하고, 그렇게 평가한 이유를 설명해 달라’는 개방형 질문을 던졌다. 응답자들이 기술한 텍스트에 토픽모델링을 적용하여, 총 5가지 토픽을 도출하였다. 사회적으로 인정받는 직장에 다니는 것, 조직에서 본인 업무에 몰입하는 것, 본인 분야에서 전문적 지식과 노하우를 쌓는 일, 일한 만큼 경제적 보상과 성과를 얻는 것, 일을 통해 보람과 성취를 느끼는 것으로 나타났다. Park, Park, and Kim(2019)

는 대학생에게 자신의 성격을 풍부히 기술하도록 요청한 다음, 그 텍스트를 토픽모델링으로 분석하였다. 이를 바탕으로 성격을 측정하는 문항을 만들어내고, 수검자의 반응을 수집하였다. 탐색적 요인분석으로 드러난 요인구조가 토픽모델링 결과와 유사함을 검증하였다.

STM(구조적 토픽모델링)은 토픽모델링보다 진보한 기법이다. 토픽모델링은 통계적 확률을 이용하여 문서를 몇 개의 토픽으로 요약하는 방법이라면 STM은 그렇게 도출된 주요 토픽들이 다른 메타데이터(meta data)와 어떤 관련이 있는지를 보여준다. 본 연구의 원데이터로 설명하면, 어록 536건을 몇 개의 주요 토픽으로 요약하는 일은 토픽모델링 기법이다. 이에 더해 각각의 토픽이 연도별로 어떻게 변화하는지, 또는 장소에 따라 어떤 내용이 더 많이 발화되었는지를 보는 방법이 STM이다(Schmiedel, Muller, and vom Brocke, 2019).

3.2.2 분석절차

STM을 수행하기 위해서 다음과 같은 단계를 거쳤다. 먼저 데이터 전처리 과정이다. 교착어인 한국어는 조사와 어미가 함께 붙기 때문에 이를 분리하는 작업이 필요하다. 이를 위해 토큰화(tokenization)를 수행했다. 토큰(token)은 한글 문장을 문법적으로 절대 분리할 수 없는 언어 단위로, 문장을 유의미한 최소 단어로 쪼개는 작업이다. r프로그램에서 한글을 처리하는 NLP4kec 패키지를 활용하여 토큰화를 수행하였다. 그다음 POS(Part of Speech) Tagging을 하였는데, 이는 토큰화로 분리된 단어마다 품사를 구별해주는 작업이다. 독립적으로 떨어져 있어도 의미를 담고 있는 품사들인 명사·동사·형용사를 추출하였다. 일부 연구에서는 명사만을 활용

하여 분석하는 때도 있으나(Lee and Chae 2019), 이병철의 경영철학을 풍부히 탐색하기 위해서는 형용사, 동사도 반드시 포함해야만 한다고 보았다. 또한, 의미가 없는 단어여서 분석에 필요 없는 불용어(stop words)는 제외하였다.

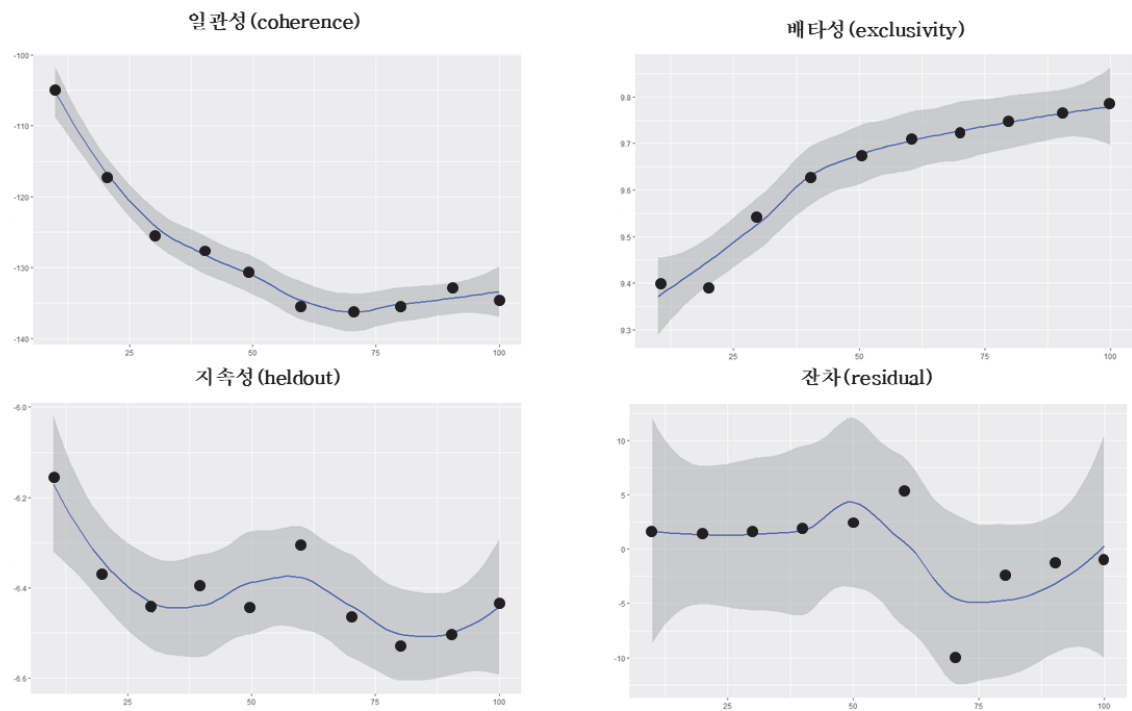
STM을 수행하려면 무엇보다도 토픽의 수를 결정해야 한다. 본 연구는 Schmiedel et al. (2019)의 절차를 따랐다. 먼저 토픽 개수를 10개 간격으로 10에서부터 100개까지 지정하고 평가 모델을 실행한다. r의 stm 패키지는 최적의 토픽 수를 평가하기 위한 4가지 지표를 제공한다. 일관성(coherence), 배타성(exclusivity), 지속성(held-out likelihood), 그리고 잔차(residual)다. 일관성은 추출된 토픽들에 속한 단어가 서로 얼마나 함께 어울려 출현하는지(co-occurrence)를 보여주고(Mimno, Wallach, Talley, Leenders, and McCallum, 2011), 배타성은 각 토픽에 할당된 단어가 얼마나 차별적인지를 보여준다(Airoldi and Bischof, 2016). 지속성은 원천 자료에서 일부 데이터가 삭제되어도 추출된 토픽 모형이 유효할 수 있는지 시뮬레이션한 값이다. 일반적으로, 원자료의 10%를 제외하고 평가하곤 한다(Roberts et al., 2019). 잔차는 추출된 토픽모델이 설명하지 못하는 부분을 말한다(Taddy, 2012). 토픽 개수를 설정하는 절대적 기준이 없기에, 이들 지표를 종합적으로 감안해서 연구자들이 결정해야만 한다(Roberts et al., 2019). Chang, Choi, and Kang(2019)는 일관성, 배타성, 지속성은 수치가 클수록, 잔차는 작을수록 적절하다고 정리하였다.

토픽 개수 평가 결과를 보면, 일관성은 10개, 배타성은 100개, 지속성은 10개, 잔차는 70개인 경우에 가장 최적인 것으로 나타났다. 만일 일관성과 지속성의 지표에 따라 토픽 개수를 10개로 정하는 경우, 이병철의 경영철학을 지나치게 단순화할 수 있

다. 또한, 배타성 지표에 따라 100개로 정하면 지나치게 펼쳐지는 문제도 있을 수 있다. 연구자들은 추론된 토픽 모델이 설명하지 못하는 부분이 최소화되는 잔차 지표를 기준으로 토픽 개수를 70개로 지정하여 분석을 시행하였다.

〈Table 2〉 토픽모델 개수 평가지표

토픽 수	일관성	배타성	지속성	잔차
10개	-104.75	9.40	-6.15	1.59
20개	-117.15	9.39	-6.38	1.45
30개	-125.43	9.55	-6.45	1.56
40개	-127.61	9.63	-6.40	1.81
50개	-130.60	9.68	-6.45	2.57
60개	-135.26	9.71	-6.31	5.55
70개	-136.15	9.72	-6.47	-10.07
80개	-135.30	9.75	-6.54	-2.38
90개	-132.45	9.76	-6.51	-1.29
100개	-134.26	9.78	-6.44	-0.86



〈Figure 2〉 토픽모델 개수 평가지표 그래프

IV. 연구결과

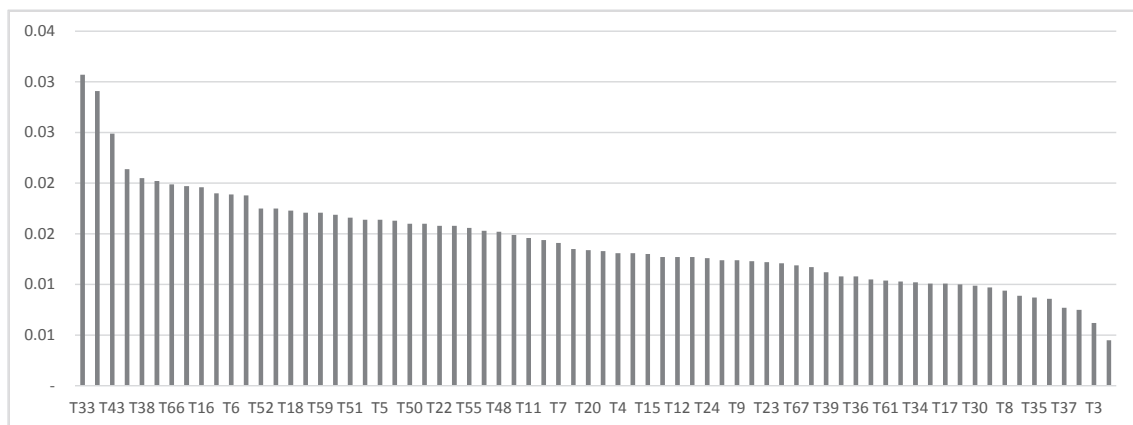
r의 stm 패키지는 각 토픽을 이해할 수 있도록, 군집마다 주요 단어를 네 가지 기법으로 제시한다 (Kim, Lee, and Chae, 2021). 고확률 단어 제시법(highest probability words)은 특정 토픽에서 나타날 확률이 높은 단어 순으로 제시하고, 빈도-배타 단어 제시법(Frequency and EXclusivity; FREX)은 빈도 순위와 단어의 배타성을 동시에 가중 평균한 결과로 제시한다. 리프트 가중평균단어 제시법(lift weight words)은 어느 단어가 다른 토픽들에서 나타나는 빈도를 나눈 값이다. 이 값이 클수록 다른 토픽에서는 잘 나타나지 않는다. 점수제시법(score)은 리프트 가중평균단어와 유사하며, 특정 토픽에서 나타난 단어 빈도에 로그값을 취하고, 다른 토픽에서 나타나는 빈도 로그값으로 나눈 결과이다.

출현 확률이 가장 높은 토픽 중의 하나는 29번인데, 고확률 단어는 ‘기업, 못하다, 무엇, 잃다, 존재, 조화, 이윤’이었으며, 빈도-배타 단어는 ‘기업, 잃다,

존재, 이윤, 조화, 정의, 못하다’, 리프트 가중평균 단어는 ‘기업, 이윤, 정의, 존재, 서비스, 추구, 조화’, 점수 제시법은 ‘기업, 잃다, 조화, 이윤, 못하다, 정의, 존재’였다. 이들 기법을 토대로 본 연구자들은 KWIC(Key Word In Context)를 살펴면서 상호 논의를 거쳐 토픽 이름을 명명하였다.

r프로그램의 stm 패키지는 70개의 토픽별 출현 확률을 추정하여 제시해준다. 아래 Figure 3은 그 결과이다. 출현 확률을 기준으로 다섯 번째 순위까지 토픽을 고르면, 33번, 29번, 43번, 31번, 38번이었다. 이들 상위 다섯 개의 군집을 워드 클라우드로 제시해보면 다음과 같다.

고확률 단어, 빈도-배타 단어, 리프트 가중평균 단어, 점수 제시법으로 구성된 토픽들을 검토하면서 각 토픽을 가장 잘 묘사하는 대표적 키워드를 선정하였다(아래 ‘대표적 키워드’ 참조). 또한, 이들 키워드를 바탕으로 연구자들은 그 핵심 내용을 문장으로 명명하였다(아래 ‘핵심 내용 명명’ 참조). 이 과정에서 전체 70개 토픽 중에서 7개 토픽은 그 핵심 내용을 정하여 명명하기 어렵다고 판정하였다. 그 결과,



〈Figure 3〉 토픽별 출현 확률 그래프



〈Figure 4〉 출현 확률 상위 5순위 워드 클라우드

총 63개의 토픽이 다음 〈Table 3〉과 같이 도출되었다.

또한, 해당 토픽을 다시 상위 차원의 범주로 구분해보고자 하였다(Table 3 '대범주'). 초반에는 Shin (1997), Hwang et al.(1985)의 구분을 종합하여 인간관·사회관·이윤관·혁신관의 네 범주로 분류하려 하였다. 그러나 토픽모델링으로 분석하고 보니, 이병철의 경영철학을 단순히 네 개 범주로 유목화하기에는 적절하지 않다고 판단되었다. 대표적으로 인간관을 들 수 있다. 그는 삼성 사원으로서 갖추어야 할 자질과 태도를 구체적으로 밝히고, 또한 인재를 발굴하고 육성하는 일과 더불어 신상필벌이 중요함을 지속해서 피력하였다. 그리고 그만큼이나 강조한 것이 경영자가 갖추어야 할 자질이였다. 이들을 인재관이라는 하나의 범주로 묶기에는 최근 연구 흐름과는 맞지 않는다고 판단하였다. 오늘날 CEO의 자

질과 태도, 그리고 TMT(Top Management Team)의 구성 특성은 독립적인 연구 분야로 자리 잡은 점을 고려해야 한다고 보았다(예: Chatterjee and Hambrick, 2007; Michel and Hambrick, 1992). 이들은 조직의 최소한 자원을 배분하는 이들이자 향방을 결정짓는 중요한 위치에 있는 이들이기 때문이다.

이처럼, 경제관·사회관·인재관·혁신관이라는 네 가지 틀에 얽매이지 않고, 범주가 중첩되지 않으면서도 구체적인 의미가 있을 수 있도록 다시 설정할 필요가 있다고 보았다. 새로운 범주를 만들기 위해서 본 연구는 Nag et al.(2007)의 절차를 따르고자 하였다. 우선 63개의 토픽을 개념적 범주에 할당하기 위해서 토론을 거쳤다. 이 과정에서 세 가지를 고려하였다. 하나는 일치성으로, 할당된 토픽들의 의미가 서로 일관될 수 있도록 범주를 설정하고자

〈Table 3〉 이병철 경영철학 토픽 모델링 결과

토픽번호	출현확률	대표적 키워드	핵심 내용 명명	대범주
Topic 33	0.031	사람, 성패, 사기, 주력, 달리다	기업의 성패는 사람과 그들의 사기에 달려 있다.	인재관
Topic 29	0.029	기업, 존재, 이윤, 조화, 정의	경영은 영리와 사회 정의 간의 조화를 추구하는 일이다.	경영관
Topic 43	0.025	기술, 첨단, 개발, 연구, 원천	첨단기술을 도입하고 연구개발에 주력해야 한다.	혁신관
Topic 31	0.021	피해, 가져오다, 지다, 우리, 나라	경영자는 다른 이들에게 피해가 가게 해서는 안 된다.	경영자 자질관
Topic 38	0.021	일본, 미국, 한국, 비교, 상품	일본과 미국에 견주어서 우리 자신을 돌아봐야 한다.	경영관
Topic 60	0.020	국가, 기업인, 국민, 경제, 세금	기업인은 국가에 세금을 납부하여 국민에 이바지한다.	경영관
Topic 66	0.020	크다, 작다, 실수, 적극, 여지	적극적으로 일하면 실수도 적고, 그렇게 해서 생기는 실수는 괜찮다. 일을 잘하려고 하다가 저지르는 실수에는 너그러워져야 한다.	인재관
Topic 53	0.020	경영자, 부정, 사고, 책임, 용서	부정을 저지르는 경영자는 용서받지 못한다.	경영자 자질관
Topic 16	0.020	인사, 신상필벌, 인화, 부정, 감싸다	인화단결이 중요하지만 인화는 부정을 감싸주는 것이 아니며, 신상필벌이 인사의 요체이다.	인재관
Topic 32	0.019	반도체, 컴퓨터, 추진, 산업, 설비	컴퓨터 반도체 사업 추진에 투자를 아끼지 말아야 한다.	혁신관
Topic 6	0.019	중요, 교육, 시키다, 정신, 지도	교육은 정말 중요하며 교육하는 회사와 하지 않는 회사는 엄청난 차이를 가져온다.	인재관
Topic 54	0.019	경영, 합리, 혁신, 미쓰이, 도입	일본 미쓰이와 견주어 경영 합리화를 추진해야 한다.	경영관
Topic 52	0.018	능력, 자기, 사원, 발휘, 가지다	사원들이 자기 능력을 발휘하도록 도와야 한다.	인재관
Topic 18	0.017	목표, 세우다, 최선, 계획, 달성	더욱 높은 목표를 설정해 놓고, 그 달성을 위해서 최선을 다해야 한다.	경영관
Topic 46	0.017	회사, 망하다, 전체, 망치다, 잘못	회사가 망하면 전체가 망하는 것이다.	경영관
Topic 59	0.017	인격, 갖추다, 사업가, 태도, 덕망	사업가는 인격과 덕망을 갖추어야 한다.	경영자 자질관
Topic 58	0.017	사장, 자리, 어렵다, 최고, 그릇	사장의 자리는 정말로 어렵기에, 그릇이 맞는 사람이 사장이 되어야 한다.	경영자 자질관
Topic 51	0.017	이야기, 듣다, 비서실, 공부, 지식	경영자는 많이 듣고 공부해야 하고, 비서실은 주저 말고 이야기해 주어야 한다.	경영자 자질관
Topic 5	0.016	인재, 양성, 정성, 기르다, 쏟다	인재양성에 정성과 노력을 쏟아 왔다.	인재관
Topic 69	0.016	사업, 착수, 사명감, 보국, 추진	사업 보국을 위한 사명감으로 사업에 착수해 왔다.	경영관
Topic 50	0.016	개발, 자연, 국토, 농원, 자라다	협소한 국토를 개발하여야 한다.	사회관
Topic 45	0.016	언다, 신뢰, 어렵다, 다름없다, 규모	사업은 국민과 사회로부터 신뢰를 얻는 일이다.	경영관
Topic 22	0.016	조직, 분위기, 필요, 풍토, 소신	누구든지 본인이 소신대로 일할 수 있는 분위기와 풍토를 갖추어야 한다.	인재관
Topic 14	0.016	결정, 의사, 실천, 의견, 듣다	경영자는 혼자서 의사결정 하지 말고 주변 의견을 들어야 하며, 실천할 방법을 마련해야 한다.	경영자 자질관
Topic 55	0.016	자기, 책임, 권한, 위양, 완성	경영자는 권한을 위양하고 아랫사람이 책임 경영을 하도록 해야 한다.	경영자 자질관
Topic 68	0.015	건강, 신경, 쓰다, 승진, 쟁기다	인재는 무엇보다 건강해야 한다.	인재관
Topic 48	0.015	사회, 창조, 혁신, 활동, 기여	사업은 혁신과 창조로 사회에 기여하는 것이 핵심이다.	혁신관
Topic 57	0.015	사회, 인류, 국가, 도움, 윤리	인류와 국가에 도움을 주는 사업, 윤리적인 사업만이 발전할 수 있다.	경영관
Topic 11	0.015	계획, 원칙, 세우다, 사전, 신상필벌	사전에 계획을 세워서 사람을 쓰고 원칙에 따라 신상필벌을 해야 한다.	인재관
Topic 47	0.014	국제, 시대, 합리, 필요, 따르다	국제화 시대에 맞추어야 한다.	사회관
Topic 7	0.014	만들다, 물건, 좋다, 팔리다, 장사	만들 수 있는 물건이 아니라, 팔릴 수 있는 물건을 만들어야 한다.	경영관

〈Table 3〉 이병철 경영철학 토픽 모델링 결과 (계속)

토픽번호	출현확률	대표적 키워드	핵심 내용 명명	대범주
Topic 28	0.014	창조력, 때문, 행복, 안심, 도전	창조력은 나에게 행복의 원천이다.	혁신관
Topic 20	0.013	채용, 활용, 뽑다, 내보내다, 쓰다	사람은 잘 채용해야 하고, 채용 후에는 똑바로 키워야 한다.	인재관
Topic 64	0.013	반도체, 설계, 기술자, 찾다, 양성	반도체 설계 기술자를 매년 두 배씩 늘려야 한다.	혁신관
Topic 4	0.013	문화, 역사, 창조, 통합, 개방	문화를 개방하고 새로운 문화를 창조 통합해야 한다.	문화관
Topic 62	0.013	경제, 정책, 그룹, 불황, 오다	항시 경제 불황이 올 것에 대비하여야 한다.	경영관
Topic 15	0.013	삼성, 오다, 전체, 불행, 나간다	삼성이 무너지면 우리만의 불행으로 끝나는 게 아니라 사회에 엄청난 손실을 미친다.	사회관
Topic 12	0.013	자신, 관리, 조정, 나무, 예술	조정은 정성을 들이는 예술이다.	문화관
Topic 25	0.013	생산, 투자, 수출, 혁신, 나간다	시설에 투자해서 생산을 늘리고 혁신해야 한다.	혁신관
Topic 24	0.013	정보, 과학, 현대, 변화, 경쟁	정보화와 최첨단 과학화 시대에 경쟁에 대처해야 한다.	혁신관
Topic 9	0.012	우리, 도의심, 운동, 매스컴, 약속	우리 사회에는 도의심이 필요하다.	사회관
Topic 41	0.012	발전, 연수원, 짓다, 종업원, 이루다	연수원은 종업원 개발과 회사 발전을 위해 필요하다.	인재관
Topic 23	0.012	산업, 전자, 개발, 공업, 경제	전자 공업은 파괴력이 크고 한국 경제의 미래를 약속해주는 원동력이다.	혁신관
Topic 27	0.012	기업가, 일자리, 신용, 입사, 환경	기업가는 신용을 바탕으로 일자리를 만드는 사람이다.	경영관
Topic 67	0.012	직원, 부하, 충고, 모르다, 오다	경영자는 남과 직원의 충고를 들을 줄 알아야 한다.	경영자 자질관
Topic 42	0.012	난국, 안목, 실력, 지혜, 타개	난국을 타개할 수 있는 안목과 지혜가 필요하다.	경영자 자질관
Topic 39	0.011	이익, 국민, 시장, 수입, 나간다	이익은 기본이고 나아가서 국민 시장경제에 이바지해야 한다.	경영관
Topic 1	0.011	문화재, 민족, 판단, 수집, 많다, 보호	우리 민족의 문화재 유출을 막고 그 보호에 힘써야 한다.	문화관
Topic 36	0.011	생산, 제품, 원가, 경쟁사, 제조	경쟁사의 강약점 뿐만 아니라 원가와 각종 지표를 알아야 한다.	경영관
Topic 49	0.011	적자, 검토, 무엇, 나간다, 면하다	경영자는 적자는 면해야 한다.	경영자 자질관
Topic 61	0.010	도의, 도덕, 사회, 가정, 균형	도의와 도덕은 사회와 가정을 유지하는 근간이다.	사회관
Topic 10	0.010	크다, 세계, 차이, 시야, 갖다	세계를 한눈에 굽어보는 넓은 시야를 가져야 한다.	경영자 자질관
Topic 34	0.010	정치, 가다, 결국, 가다 상대방	정치에 야합하지 않고 초연해야 한다.	경영자 자질관
Topic 70	0.010	공동, 이해, 목적, 서로, 단결	경영자는 공동의 목표를 위해서 서로 공동으로 단결시킬 줄 알아야 한다.	경영자 자질관
Topic 26	0.010	산업, 자원, 혁명, 두뇌, 경제	우리나라는 두뇌 자원밖에 없으니 이를 적극적으로 개발하고 활용해야 한다.	인재관
Topic 30	0.010	개인, 유능, 리더십, 경영자, 원인, 자세	유능하지만 리더십이 없으면 사장이 될 수 없다.	경영자 자질관
Topic 8	0.009	주다, 자금, 상품, 공급, 관리	무엇보다 중요한 것은 자금을 조달하고 관리하는 것이다.	경영관
Topic 19	0.009	성실, 통하다, 보장, 해결, 일반	무엇이든 성실하게 하면 일반적으로 일이 해결된다.	인재관
Topic 35	0.009	중소기업, 공존공영, 기술, 수출, 지원	중소기업과 공존공영해야 한다	사회관
Topic 2	0.009	용기, 마음, 무엇, 살다, 과감하다, 전진	진정한 인재는 용기를 가지고 과감하고 끈질기게 전진하는 사람이다.	인재관
Topic 13	0.008	경영자, 물질, 정신, 업적, 평가	경영자는 물질적 업적뿐만 아니라, 정신적 업적도 평가받아야 한다.	경영자 자질관
Topic 3	0.006	사회, 우리, 역사, 문명, 이룩하다	기업은 역사와 사회 발전의 동인이다.	사회관
Topic 44	0.005	본인, 재산, 기여, 제공, 소신	나의 재산을 사회에 환원하는 것이 나의 소신이다.	사회관

하였다. 다른 하나는 배타성으로, 각 범주가 다른 범주와 개념적으로 차별적일 수 있도록 설정하고자 하였다. 마지막으로 간결성이다. 지나치게 범주를 많이 생성하여 복잡도를 높이는 일도 피해야 한다고 보았다. Davis(1958)는 열 개의 범주를 제시하였는데, 그 이상의 범주를 넘어서는 안 된다고 보았다. 이와 같은 과정을 거쳐서 다음과 같은 일곱 가지 범주가 도출되었다.

삼성의 일반 직원들에게 요구되는 자질과 태도를 강조한 내용은 '인재관'으로, 사장 및 경영자에게 요구되는 자질과 태도를 언급한 내용은 '경영자 자질관'으로, 경영의 본질을 논하고 기업 본연의 책무를 살펴본 내용은 '경영관'으로, 국가와 사회가 해야 할 일이나 사회적으로 기업 존재의 정당성을 획득하기 위한 발언은 '사회관'으로, 우리나라 문화재와 조경 등에 소신을 밝힌 것은 '문화관'으로, 그가 상시로 의식했던 미국과 일본을 언급하거나 경쟁사를 거론하면서 경영활동을 강조한 바는 '경쟁관'으로, 첨단기술 도입과 투자를 강조하고 혁신과 창조를 직접적으로 언급한 내용은 '혁신관'으로 범주를 설정하였다.

각 토픽별 범주화는 본 연구와 무관한 연구자 두 명에 - 조직행동론 박사 및 산업조직심리학 박사 과정생 - 의해 수행되었다. 이들에게 연구 목적을 간략

히 설명한 다음, 위에서 상술한 인재관-경영자자질관-경영관-사회관-문화관-경쟁관-혁신관의 정의를 숙지하도록 하였다. 그리고 토픽모델링으로 추출된 총 63개의 대표적 키워드와 그 핵심 내용을 읽어가면서 범주를 구분하도록 하였다. 각자 독립적으로 범주화를 수행한 결과, 상당 부분 일치한 결과를 보였다 (일치율=86%). 양자 간에 일치하지 않은 토픽 9개는 두 명의 저자가 이병철 어록의 전후 문맥들을 KWIC로 확인하고, 지속해서 논의 하면서 합의를 이루어 가는 방식으로 범주를 최종적으로 확정하였다.

그 결과, 대범주별 유목화된 토픽 개수와 비율은 다음 <Table 4>와 같았다.

연구질문 2는 이병철의 경영철학이 시대 흐름에 따라 어떻게 변화했는지를 살펴보는 것이었다. 위에서 도출된 토픽들이 발화 연도에 따라 어떻게 나타나는지를 살펴보았다. 어록집에는 발화 연도와 월일이 함께 기록되어 있다. 연도별 추세를 보기 위해서 월일(月日)을 제거하고 연도만 남겨 분석하였다. STM을 수행한 결과, 통계적으로 0.05 수준에서 유의한 관계를 추출하여 보면 다음 <Table 5>와 같다.

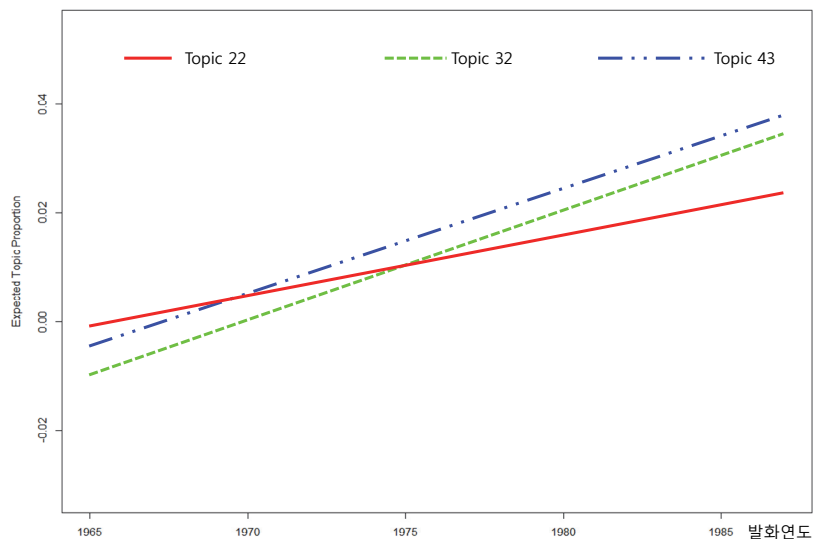
0.05 수준에서 유의한 토픽들 22, 32, 43번을 X축은 발화 연도로, Y축은 출현 확률로 그 그래프를 그리면 다음 <Figure 5>와 같다.

<Table 4> 대범주별 토픽 개수와 비율

대범주	토픽 개수	비율
경영자 자질관	15	24%
인재관	14	22%
경영관	12	19%
사회관	8	13%
혁신관	8	13%
문화관	3	5%
경쟁관	3	5%

〈Table 5〉 0.05수준에서 유의한 토픽-연도 관계

토픽번호	핵심 내용 명명	대범주	회귀계수	표준편차	t-value	유의수준
Topic 22	누구든지 본인이 소신대로 일할 수 있는 분위기와 풍토를 갖추어야 한다.	인재관	0.00102	0.00048	2.106	0.0357*
Topic 32	컴퓨터 반도체 사업 추진에 투자를 아끼지 말아야 한다.	혁신관	0.00187	0.00076	2.442	0.0149*
Topic 43	첨단기술을 도입하고 연구개발에 주력해야 한다.	혁신관	0.00190	0.00076	2.503	0.0126*

주: * $p < .05$ 

〈Figure 5〉 0.05 수준에서 유의한 토픽-연도 간의 관계

이 결과를 볼 때, 종업원들이 자신의 소신대로 일하는 분위기를 조성해야 한다는 사상, 그리고 반도체 사업 설비에 재원을 아끼지 말고 적극적으로 투자해야 한다는 사상, 첨단 기술을 도입하고 연구개발에 집중해야 한다는 사상은 시간 흐름에 따라 점차 빈번하게 강조되어 온 것으로 나타났다. 다음으로, 통계적으로 0.10 수준으로 확장하여 유의한 관계를 추출하여 보면 다음 〈Table 6〉과 같다.

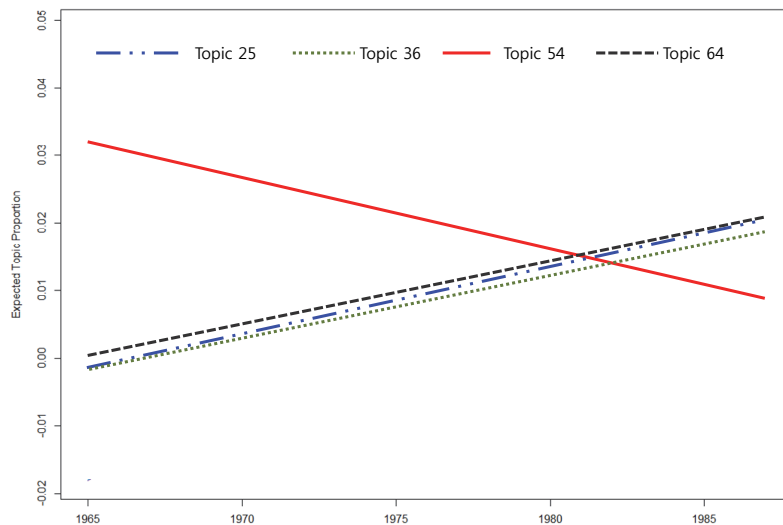
0.10 수준에서 유의한 토픽 25, 36, 54, 64번을

그래프로 그리면 다음 〈Figure 6〉과 같다.

이 결과를 볼 때, 시설에 투자하여 생산을 늘리고 혁신해야 한다는 사상, 경쟁사 강약점 뿐만 아니라 그들의 원가와 각종 지표를 알아야 한다는 생각, 반도체 기술자를 매년 늘리고 육성해야 한다는 사상은 연도가 지날수록 더욱 강조되는 경향이 나타났다. 반면, 일본을 의식하면서 그 당시 가장 앞선 기업이었던 미쓰이社에 견주어 경영 합리화를 추진해야 한다고 강조한 사상은 시간이 흐르면서 점차 줄어드는

〈Table 6〉 0.10수준에서 유의한 토픽-연도 관계

토픽번호	핵심 내용 명명	대범주	회귀계수	표준편차	t-value	유의수준
Topic 25	시설에 투자해서 생산을 늘리고 혁신해야 한다.	혁신관	0.00096	0.00052	1.865	0.0627
Topic 36	경쟁사의 강약점 뿐만 아니라 원가와 각종 지표를 알아야 한다.	경쟁관	0.00091	0.00053	1.702	0.0892
Topic 54	일본 미쓰이와 견주어 경영 합리화를 추진해야 한다.	경쟁관	-0.00095	0.00054	-1.776	0.0764
Topic 64	반도체 설계 기술자를 매년 두 배씩 늘려야 한다.	혁신관	0.00091	0.00053	1.71	0.0879



〈Figure 6〉 0.10 수준에서 유의한 토픽-연도 간의 관계

모습을 보였다.

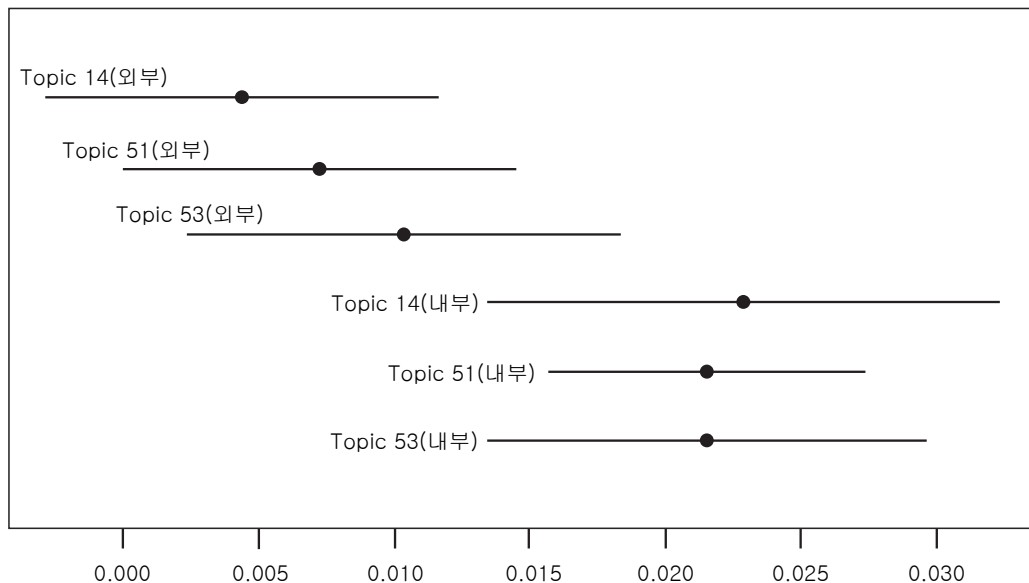
한편, 연구 질문 세 번째는 그 발화 대상에 따라서 (내부인, 외부인), 이병철의 사상이 어떻게 차별적으로 제시되고 있는지를 살펴보는 것이었다. 이를 위해, 앞에서 추출된 각 토픽을 발화 대상과 함께 STM을 실시하였다. 그 결과는 다음과 같다. 부정 회귀계수는 내부 청자를 대상으로 발화될 가능성이 크고, 정적 회귀계수는 외부 청자에게 발화될 가능성

이 큼을 의미한다.

이 결과를 보면, 공통점이 나타난다. 사회관, 경영관은 외부 청자들에게 주로 많이 발화된 경향이 있다. 반면, 경영자 자질관, 인재관은 내부 청자들에게 많이 발화되었다. 대표적으로 경영자 자질관 토픽을 그래프를 그려보면 〈Figure 7〉, 다음과 같이 외부 청자보다는 내부 청자를 대상으로 더 많이 발화된 경향이 드러난다.

〈Table 7〉 0.05 수준에서 유의한 토픽-발화 대상 관계

토픽번호	핵심 내용 명명	대법주	회귀계수	표준편차	t value	유의수준
Topic 12	조경은 정성을 들이는 예술이다.	문화관	-0.01173	0.00582	-2.016	0.0443*
Topic 14	경영자는 혼자서 의사결정 하지 말고 주변 의견을 들어야 하며, 실천하는 방법을 마련해야 한다.	경영자 자질관	-0.01706	0.00743	-2.297	0.0220*
Topic 28	창조력은 나에게 행복의 원천이다.	혁신관	0.01592	0.00700	2.275	0.0233*
Topic 29	경영은 영리와 사회 정의 간의 조화를 추구하는 일이다.	경영관	0.017906	0.00661	2.708	0.0070**
Topic 35	중소기업과 공존공영해야 한다.	사회관	0.010581	0.00527	2.009	0.0450*
Topic 51	경영자는 많이 듣고 공부해야 하고, 비서실은 주저 말고 이야기해 주어야 한다.	경영자 자질관	-0.01342	0.00648	-2.072	0.0388*
Topic 53	부정을 저지르는 경영자는 용서받지 못한다.	경영자 자질관	-0.01296	0.00649	-1.997	0.0463*
Topic 60	기업인은 국가에 세금을 납부하여 국민에 이바지한다.	경영관	0.017325	0.00720	2.405	0.0165*
Topic 64	반도체 설계 기술자를 매년 두 배씩 늘려야 한다.	혁신관	-0.01231	0.00557	-2.211	0.0274*
Topic 66	적극적으로 일하면 실수도 적고, 그렇게 해서 생기는 실수는 괜찮다. 일을 잘하려고 하다가 저지르는 실수에는 너그러워져야 한다.	인재관	-0.01501	0.00705	-2.129	0.0337*

주: * $p < .05$, ** $p < .01$ 

〈Figure 7〉 발화 대상에 따른 경영자 자질관 토픽 출현 확률

V. 정리 및 토론

본 논문은 이병철의 경영철학을 살펴보고자 하였다. 일각에서는 무노조 경영, 사카린 사건을 거론하면서 이병철을 비판하지만, 그가 이 땅에 긍정적으로 남긴 정신적, 물질적 유산도 적지 않다. 최근 미국 기업가들(예: 인텔의 Andy Grove)이나 일본 기업가들(예: 파나소닉 창업자 마쓰시다 고노스케)의 경영 철학서가 주목받고 유행하는 가운데, 우리나라 경영자들의 사상을 원복하여 음미하는 일도 필요하다고 보았다. 대표적으로, 본 논문은 한국을 경제의 폐허에서 일으키려 고군분투하였던 이병철의 사상에 주목하였다. 중국, 일본, 러시아, 그리고 미국이라는 강대국 틈바구니 안에서 생존을 고민하는 작금의 한국은 이병철이 처한 상황이나 크게 다르지 않다. 이병철의 앞선 고민을 체계적으로 조명하는 일이 필요하다고 판단하였다.

우리나라 경영자들의 철학과 사상을 탐구한 기존 연구들은 모두가 정성적인 방법에 의존하였다. 그들의 생애 전반을 조명하면서 그가 가진 소신을 검토하거나, 또는 그들의 주요한 업적을 열거하면서 경영자로서 가진 철학이 어떻게 작동하였고 어떤 성과를 거두었는지 정리하였다. 일부 연구자들은 더욱 체계적인 접근을 위하여 전략적 분석 프레임에 근거하여 경영자 사상을 다루거나(예: Park et al. 2012), 굵직한 리더십 이론을 토대로 경영자들을 해석하려 하였다(예: Lee, 2018). 이들 접근은 우리나라에서 경영사상, 경영철학, 경영이념 분야의 연구 명맥을 잇고, 또 그 담론을 풍부하게 해왔다는 점에서 가치가 있다.

반면, 경영자의 사상을 포괄적이고 종합적으로 다루는 측면에서는 한계를 갖고 있다. 기존 연구들은

연구자가 관심을 가진 한 두 가지 철학에만 몰입하여 이를 집중적으로 다루는 경향이 있었다. 그로 인해, 이 땅의 경영자들이 남긴 정신적 유산이 때로는 한 방향으로 경도되고, 때로는 지엽적으로 접근되었을 가능성이 있다. 아울러, 기존 연구자들은 경영철학의 본질을 논하면서 시간의 흐름에 따라서 변화할 수 있음을 주장하였는데(Kim, 2001; Kim, 2005), 이를 구체적으로 다룬 연구는 아직 존재하지 않는다. 또한, 경영철학이 조직 내부의 구성원들에게 설파되어 실천 지침으로 작동함과 동시에(Kim, 2000), 한편으로는 조직 외부의 사회 구성원들에게 의도적으로 노출되어 그 기업이 사회에 존재하는 이유에 정당성을 부여하는 과정일 수 있음을 지적하였음에도(Kim, 2005; Lee, 2009), 이를 살펴본 연구는 일천하다.

이와 같은 한계를 탈피하고자 본 논문은 세 가지 질문을 제기하고 이병철의 경영철학을 연구하였다. 그가 설파한 사상적 주제들이 무엇인지 포괄적으로 살펴보고, 또 그 내용이 시대 흐름에 따라 어떻게 변화해 왔는지, 그 발화 대상에 따라서 어떻게 차별적으로 다를 수 있는지를 살펴보았다. 이 질문을 탐구하는 데 있어서 기존 연구들과는 다르게 정량적 접근을 취하였다. 호암재단에서 체집한 호암어록을 문자인식 기술을 이용하여 데이터로 변환하였다. 여기에 문서, 소셜, 빅데이터의 핵심 토픽들을 도출하고, 이를 다른 메타 데이터와 함께 엮어서 분석하는 구조적 토픽모델링이라는 최신의 텍스트 분석 기법을 적용하였다. 이를 통해서 기존 연구들과는 달리 보다 정량적이고 체계적이며 과학적인 접근을 취하였다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 그의 어록 536건에서 인간과 인재에 대한 사상이 압도적으로 많이 나타났다. 토픽 모델링으로 도출된 70건의 토픽 중에서 출현 빈도가 가장 높았던 것은 Topic 33으로, '사람, 성패, 사기, 주력, 달리다'라는 키워드로

구성된 항목이었다. 이를 다시 기술하면 ‘기업의 성패는 사람과 그들의 사기에 달려 있다’라는 뜻으로, 이 의미를 내포하는 말이 그의 어록에서 출현할 확률이 3.1%에 달한다. 더구나, 이 토픽 말고도 사람-인재에 대한 사상을 피력한 토픽이 인재관에서는 14개로 나타났다. 여기에 경영자 자질관까지 포함하면 구조적 토픽모델로 도출된 내용 전체의 46%를 차지한다. 달리 말하면, 그의 어록 중에서 과반수 가까운 내용이 사람에 관한 사상이라 할 수 있다. 이는 평소 이병철이 “삼성을 50여 년간 경영해오면서 회장인 내가 직접 비즈니스를 한 적은 없었다. 내가 하는 일의 90퍼센트 이상이 인사와 인간의 적재적소, 능력을 보는 것에 노력해 왔다”고 밝히고, “나는 50여 년간의 경영활동을 통해 ‘기업은 사람이다’라는 신념으로 인재양성에 남다른 정력을 쏟아왔고 이를 실천해왔다”라고 밝힌 바와 일치한다. 또한, 이 분석 결과는 기존 문헌들이 그의 인재관을 집중적으로 다룬 이유를 말해주기도 한다(Kim, 1988; Kim, 2011a, 2011b; Lee, 2018; Lee and Kim, 2012; Jang, 2018). 그만큼 인간이란 무엇인가? 어떤 인간이 되어야 하는가? 기업에게 인간은 어떤 존재인가? 기업에 필요한 인간은 어떤 자질을 갖추어야 하는가? 라는 질문은 이병철에게 중요한 화두였다.

이병철이 평생에 걸쳐 사람을 고민해온 이유는 두 가지로 풀이된다. 하나는 자원 빈국인 우리나라의 현실이었다. 그 당시 미국, 소련, 일본보다도 천연자원이 부족했다. 그는 실제로 1983년 KAIST 원장과의 대답에서 “수출 없이 살 수 없는, 지하자원도 없는 우리로서 희망이 있는 것은 우수한 두뇌밖에 없다. 그리고 역사를 통해 보여준 강인한 국민성뿐이다”라고 자신의 생각을 밝힌 바 있다(Ho-Am Foundation, 1997). 다른 하나는 지경학적인 문제였던 것으로 보인다. 강대국들 사이에 끼어 있는 약소국으로서 항상

생존을 고민해야 했다. 특히 이병철은 일본을 의식했다(Kim, 2010). 이는 아마도 1945년 패전국에서 불과 20년 만에 경제 대국으로 성장한 일본으로부터 배우고자 함이었을 것이기도 하지만, 지역적 특수성을 고려하였을 때 국제시장에서 어떻게든 이겨야 할 경쟁 상대였기 때문이다. 그는 실제로 “일본도 전자, 신소재산업, 메카트로닉스, 유전자공학, 서비스 유통산업에 있어 기술혁명이 일어나고 있다. 우리는 일본보다 자원은 더욱 없고, 우수한 두뇌뿐이어서 이러한 상황에 주목하여 적절한 대처를 해야 한다”며 일본을 넘어서기 위해서는 인재에 집중해야 한다는 소신을 밝혀왔다.

둘째, 구조적 토픽모델의 결과에 따르면, 이병철은 경영자 자질관에 대해 상당한 사상을 남겼다. 이와 관련된 토픽의 개수는 15개, 전체 토픽들 중에서 24%를 차지하여 다른 어떤 범주보다도 1순위로 출현한 경향이 있다(2순위는 토픽 수 14개의 인재관). 이는 기존 연구자들 상당수가 간과한 내용이다. 오직 Kim(2011a)만이 이를 다루었을 뿐이다. 김영래는 이병철이 그랬던 경영자상, 경영자 역할, 경영자 자질과 능력, 그리고 결격 경영자로 구분하여 그의 사상을 짧게 요약하였다. 우리나라에는 사장이 갖추어야 할 자질, 태도, 마음가짐을 논하는 ‘사장학’(社長學)이 발달하지 못한 측면이 있다. 대중적 도서는 존재하긴 하나 사장 역할을 하면서 겪은 경험과 사회로 채워진 경향이 있다. 반면, 이병철은 창업 초기에 사장 역할을 수행하기도 했고, 삼성이 재벌집단으로 확장되면서 적지 않은 사장들과 사장후보자들을 관찰하고 평가해 왔다. 이를 통해서 그만의 통찰을 정리해왔고 어록으로 남겨두었다. 후속 연구들에서 이병철이 남긴 경영자상을 심층적으로 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 구조적 토픽모델 결과에 따르면, 혁신관이 적지 않은 비율로 나왔음을 볼 수 있다. 전체 토픽의

약 13%를 차지하는 결과로, 첨단기술 도입과 기술 혁신을 강조한 내용이다. 그는 일찍이 혁신의 필요성을 설파해 왔다. 1970년 서울경제신문과의 인터뷰에서는 “정보산업이라든지 지식혁명이라든지 하는 ‘캐치프레이즈’를 기다릴 것 없이 금후의 경제가 설비나 물적 자원보다 인간의 창조력에 의존하는 두뇌 산업화한다는 예측은 틀림없다고 본다. 특히 70년대는 변화와 혁신이 경제나 경영에 있어 과거 어느 시대보다 격심하리라는 것은 일치된 관측이다”라고 말했다(Ho-Am Foundation, 1997). 또한, 1974년 사장단 회의에서는 “새로운 상품, 새로운 디자인, 새로운 기술 없이는 남에게 뒤떨어지고 만다. 일본이 하고 남은 것, 사양화한 기술을 도입해서는 경쟁에서 이길 수 없다. 새로운 제품을 개발하고 제품을 고급화하는 길만이 최선의 길이라고 할 것이다”라고 강조하였다(Ho-Am Foundation, 1997).

그런데 그는 단지 경제적 이익을 창출하거나 경쟁에서 이기기 위한 목적을 넘어, 그 스스로가 창조와 혁신을 추구하고 즐긴 것으로 보인다. 이를테면, 1972년에 “나는 이따금 나의 생명감을 확인하고, 또 언제까지나 청신한 창조력을 지속시켜 나가기 위해 쉴 사이 없이 사업을 벌여나간 것이 아닌가 하고 생각할 때가 있다. 내가 언제나 안일을 혐오하고 도전과 시련을 반겨왔던 것도 이 때문인 것 같다”라는 소회를 밝혔다(Ho-Am Foundation, 1997). 그는 우리나라 최초로 제일제당과 제일모직을 설립하였고, 전자 사업에 뛰어들어 오늘날 글로벌 기업 삼성전자의 초석을 다졌다. 또한 ‘종합기술원’을 세우고 삼성그룹의 기술 혁신을 주도케 하였다(Kim, 2011b). 이처럼, 본인의 “청신한 창조력”을 발휘했다. Schumpeter (Schumpeter and Elliott, 2006)는 혁신이야말로 경제적 발전의 핵심이며, 그것을 구현하는 주체가 곧 기업가라고 하였다. 이병철은 Schumpeterian

들이 주장하는 전형적인 ‘혁신가적 기업가’라 할 수 있을 것이다.

그런데 이병철을 혁신가라고 여기는 이들은 드문 경향이 있다. 이는 아마도 삼성이 오랫동안 구사한 전략의 영향이라 판단된다. 2010년대까지 삼성이 보여준 행보가 대부분 모방자(imitator), 빠른 추종자(fast follower)의 모습이었기 때문이다(Luo, Sun, and Wang, 2011). 오랫동안 삼성에 드리운 카피캣(copycat)이라는 평판이 이병철의 혁신가적 모습을 퇴색시킨 것일 수 있다. 그는 전쟁의 폐허로 신음하는 상황, 아무런 부존자원 없는 나라에서 기업을 일으키고 첨단기술을 도입하려 하였으며, 더 나아가 새로운 기술을 창조하려고 애를 썼다. 일반 대중들은 종종 혁신이 새로운 제품과 서비스를 만드는 것이라거나, 기존에 존재하지 않았던 장르를 창조하는 것이라 여기는 경향이 있다. 그러나 극도로 제약된 자원과 조건 때문에 남들은 실현하기 어렵다고 여기는 것을 가능하게 만드는 것(making things happen: Woods, 2006) 또한 혁신이며 그 사람이 바로 기업가이다. 혁신가로서의 이병철에 대한 재조명이 이루어져야 한다고 판단된다.

넷째, 토픽모델 결과를 보면, 이병철은 다양한 분야에 적지 않은 사상적 유산을 남겨두었다. 그는 경영자였기 때문에 기업이 존재하는 이유와 목적, 기업과 국가의 역할, 기업 생존에 필수적인 조건 등을 고찰하는 경영관뿐만 아니라, 사회관, 문화관 등에 대해서도 생각들을 남겼다. 특히, 논어, 조경, 문화재, 예술품에 대한 조예가 깊었고, 이로 비롯한 아포리즘(aphorism)을 기업과 경영에 적용하곤 하였다. 예를 들어, 인재 육성을 나무에 종종 비유하곤 하였다. “황무지를 개간하여 나무를 심고 키워서 오늘의 자연 농원을 이룩하였듯이 인재도 키우기 나뭇이라고 생각한다”, “동양의 격언 중에는 다음과 같은 것이 있다.

즉 1년의 계(計)는 곡물을 심는 데 있고, 10년의 계는 나무를 심는 데 있으며, 백 년의 계는 사람을 심는 데 있다고 하는 것이다. 이것은 기업의 성패는 사람에 달려 있으며, 우수한 인재야말로 기업의 번영을 좌우한다는 뜻이다”(Ho-Am Foundation, 1997)와 같은 소고이다. 이는 경영자 개인의 취미나 관심사가 그의 경영철학에 미칠 수 있는지를 보여주는 대표적인 사례라 할 수 있을 것이다. 기존 문헌들은 이 점을 간과한 경향이 있다.

다섯째, 시간의 흐름에 따라서 그의 사상이 어떻게 변화하고 있는지 본 논문에서는 정량적으로 분석하여 제시하였다. 경영철학은 미래 지향적이므로 단기적으로는 그 내용 상당수가 고정적이지만, 장기적으로는 변할 수 있다. 기존 연구자들은 두 가지 가능성을 언급하였다. 하나는 기업의 발전단계에 따라서 변할 수 있다는 점이다(Kim, 2005). 예를 들어, 기업 대부분이 초기에는 소수의 제품을 대상으로 기능제 조직구조를 취한다. 그러다 시장 변화와 환경에 유연하게 대처하고, 다양한 제품을 다루면서 사업부제 구조를 취한다(Galbraith, 1995). 전자에서 후자로 전환하면서 경영자의 관점이 달라지고 그에 따라 그가 강조하는 사상이 변할 수 있다. 다른 하나는 경제 환경 변화에 따라 변할 수 있다는 점이다(Kim, 2001). 기존 경영철학 문헌에서는 그 가능성을 제시하였을 뿐, 이를 실증적으로 다룬 연구는 찾아보기 어렵다.

본 논문은 구조적 토픽모델링으로 추출된 토픽과 연도로 구성된 메타 데이터 간의 관계를 살폈다. 그 결과 유의수준 0.05에서는 ‘누구든지 본인 소신대로 일할 수 있는 분위기와 풍토를 갖추어야 한다’(인재관), ‘컴퓨터 반도체 사업에 투자를 아끼지 말아야 한다’(혁신관), ‘첨단기술을 도입하고 연구개발에 주력해야 한다’(혁신관)는 사상은 시간이 지나면서 발

화된 비율이 더 높게 나타났다. 0.10 수준에서는 ‘시설에 투자해서 생산을 늘리고 혁신해서 수출을 해야 한다’(혁신관), ‘경쟁사의 강약점 뿐만 아니라 원가와 각종 지표를 알아야 한다’(경쟁관), ‘반도체 설계 기술자를 매년 두 배씩 늘려야 한다’(혁신관)는 사상은 증가하는 반면, ‘일본 미쓰이와 견주어 경영 합리화를 추진해야 한다’(경영관)은 감소하는 경향을 보였다. 전반적으로, 혁신관과 관련된 사상이 시계열적으로 증가하는 패턴이 드러났다.

여섯째, 발화 대상자에서 그의 사상이 차별적으로 달라질 수 있음을 본 논문은 정량적으로 보였다. 기존 연구들은 CEO의 발화 대상이 내부 구성원과 외부 이해관계자로 구분될 수 있음을 지적하였다(Choudhury et al., 2019; Men, 2015; Seeger, 1986; Yue, Thelen, Robinson, and Men, 2019). 전자를 대상으로는 조직의 비전을 제시하고, 외부 환경에 유연하게 대응하기 위해 변화를 촉구하고, 목표의식을 고취하고, 조직의 응집력을 높이고, 여러 경영상의 문제에 대한 본인 생각을 주로 피력하는 것으로 여겨진다(Baum et al., 1998; Westley and Mintzberg, 1989). 외부인을 대상으로는 주로 조직이 사회에 존재하는 이유와 그 정당성을 확보하고, 조직의 대외적 이미지를 긍정적으로 제고하기 위한 목적이 주를 이루는 것으로 여겨진다(Men, 2012; Yue et al., 2019).

본 논문은 구조적 토픽모델링으로 추출된 토픽과 발화 대상으로 구성된 메타 데이터 간의 관계를 살폈다. 그 결과, ‘창조력은 나에게 행복의 원천이다’, ‘경영은 영리와 사회 정의 간의 조화를 추구하는 일이다’, ‘중소기업과 공존공영해야 한다’, ‘기업인은 국가에 세금을 납부하여 국민에 이바지한다’는 사상은 주로 외부인을 대상으로 발화된 경향이 있었다. 이병철의 발화 내용을 자세히 살펴보면, 기존 문헌들의 논지와 일

치함을 볼 수 있다. 경영이 영리와 사회 정의의 간에 조화를 추구하는 일이라거나, 삼성그룹이 중소기업과 함께 가야 한다는 생각, 그리고 기업을 통해서 국가와 국민에게 기여한다는 사상은 삼성그룹의 존재 이유를 밝히고 대외적인 평판을 높이는 발언으로 간주할 수 있다. 반면 ‘조경은 정성을 들이는 예술이다’, ‘혼자서 의사결정 하지 말고 주변 의견을 들어야 하며, 실천하는 방법을 마련해야 한다’, ‘경영자는 많이 듣고 공부해야 하고, 비서실은 주저 말고 이야기해 주어야 한다’, ‘부정을 저지르는 경영자는 용서받지 못한다’, ‘반도체 설계 기술자를 매년 두 배씩 늘려야 한다’, ‘적극적으로 일하면 실수도 적고 그렇게 해서 생기는 실수는 괜찮다. 일을 잘하려고 하다가 저지르는 실수에는 너그러워져야 한다’는 사상은 내부인을 대상으로 발화된 경향이 나타났다. 대부분이 경영자의 자질을 논하거나, 부정과 비위를 방지하기 위한 내용들이었다.

마지막으로 <Figure 1>에서 나타난 것처럼 기업가의 경영철학은 그의 개인사와 밀접하게 연관되어 있음을 보였다. 이는 비록 본 연구의 중점 탐구 질문은 아니었지만, 이병철의 어록을 연도별로 정리하면서 그것이 이병철 개인의 신상 문제와 삼성그룹의 굴곡진 역사와 어떻게 관련이 있는지 드러났다. 일명 사카린 밀수 사건으로 이병철과 삼성이 궁지에 몰렸던 1966년의 어록 빈도가 가장 낮게 나타났다는 점(Lee, 1986), 그가 일본 대학 병원에서 암 판정을 받으면서 1976년 6월까지 상당했던 어록 체집이 그해 하반기에는 대폭 감소하고 그 추세가 1979년까지 지속된다는 점(Lim, 2015), 명예박사 학위를 받으러 갔다가 미국 실리콘밸리 기업들을 둘러본 계기로 반도체 산업에 본격적인 투자를 선언했던 1982년~1983년에 기술 투자에 대한 언급 빈도가 두드러진다는 점이 바로 그것이다(Kim, 2010). 기존 문헌들

은 경영철학이 기업가 개인의 “암시적이며 묵시적인 개인적 사고”(Ko, 2015)라고 지적하면서 그 발화 내용이나 빈도가 기업가의 사적인 이슈나 문제와 관련이 있을 수 있음을 간접적으로 제시하고 있다. 하지만 이를 직접 고찰하여 탐구한 연구는 없다. 본 연구에서는 이병철의 경영철학 발화 시점과 그의 개인사, 그리고 삼성그룹의 역사를 교차 해석하여, 경영철학이 개인사 및 기업사와 밀접한 관련이 있음을 보였다.

이병철의 경영철학은 오늘날 어떤 유익점을 줄 수 있는가? 이병철이 직면했던 환경적 제약은 지금도 상존한다. 그 제약을 고려할 때, 다음 세 가지 측면에서 강력한 시사점을 제공한다. 첫째, 인재에 관한 생각이다. 이렇다 할 부존자원이 없는 데다가, 강대국들의 소리 없는 총성 속에서 국내 기업들은 생존을 고심하고 있다. 이와 같은 상황에서 이병철은 우리가 가진 자원은 오직 사람밖에 없으니 그에 집중하라고 하였다. 이병철은 기업도 사람이 하는 일이고, 그 성패도 사람에게 달려 있다는 소신을 끊임없이 밝혀왔다. 이는 서양 학계에서 ‘사람이 경쟁우위의 원천’(Pfeffer, 1994)이라는 주장이나, ‘인재전쟁’(The war for talent; Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod, 2001)이 주목받기 시작하기 시점보다 상당히 앞선 생각이다. 일례로, 1970년에 새해를 열면서 이병철은 다음과 같이 소신을 밝혔다. “나는 창업 초기부터 인재를 모아 키우고 적재(適材)를 적소에서 일하게 하는 것을 사업의 첫째 신조로 믿어왔었다. 이 신념은 날이 갈수록 더해간다. 인재양성을 70년대에도 재강조하는 이유가 여기에 있다. 맨파워야말로 현대 경영의 핵심이기 때문이다”(Ho-Am Foundation, 1997). 마지막 문장 즉 ‘맨파워야말로 현대 경영의 핵심’이라는 말은 이 시대 기업인들에게 더욱 울림이 큰 사상으로 보인다.

둘째, 기술 개발에 관한 그의 사상은 현재와 미래에도 우리에게 시사점을 제공한다. 그는 일찍이 국가와 기업의 미래가 첨단기술에 달려 있다고 내다보았다. 그는 우리나라의 좁은 국토를 탓할 필요가 없다고 생각했다. 아울러 자원의 결핍에도 좌절하지 말아야 한다고 보았다. 우리 국민과 기업인들의 의지가 충만하다면 얼마든지 첨단 지식을 만들어내고 기술을 개발하여 높은 부가가치를 만들어 낼 수 있다고 보았다. 심지어 이 기술을 활용하여 비좁은 국토의 경제적 영역을 얼마든지 확대할 수 있다고 생각했다. 따라서, 풍족한 자원으로 자족하고 안주하는 국가·기업보다, 오히려 경각심을 갖고 기술 개발에 사활을 거는 국가·기업이 더 미래가 밝다고 보았다. 따라서 이병철은 기업들에게 첨단기술 개발에 총력을 다할 것을 주문하였다.

셋째, 혁신이다. 일찍이 이병철은 혁신의 시대가 펼쳐질 것임을 내다 보았다. 1970년 초에 그는 “1970년대를 맞으면서 우리 기업인이 느끼는 것은 기업과 경영을 둘러싼 환경의 변화이다. 국제적으로는 기술 혁신, 거대 산업, 정보화, 국제경쟁이 대두했다(중략). 이러한 내외의 정세는 우리 기업인에게 새로운 각오를 촉진케 하고 과거의 낡은 타성을 과감히 버릴 것을 요구하고 있다”라고 주장하였다(Ho-Am Foundation, 1997). 그는 혁신을 두 가지 관점으로 보았는데, 하나는 과학 및 공학 기술 차원이고, 다른 하나는 경영 관리(management) 차원의 혁신이었다(Samsung Economic Research Institute, 1989). 이를 두고 그는 기업을 총체적으로 혁신시키는 두 가지 수레바퀴라 하였다. 특히, 후자의 바퀴, 즉 경영 혁신은 서양에서 리엔지니어링, 식스 시그마, GE Workout 등으로 대변되는 여러 혁신 기법이 유행하기도 전에 강조된 사항이었다. 이병철의 선견력(先見力)이 두드러지는 대목이라 할 수 있다. 그리고 이 두 바퀴를

움직이는 책임은 바로 경영자에게 있다고 주장하였다. 그는 “기업인의 사회에 대한 기여도는 사업의 업종에 있는 것이 아니고 경영의 현실성과 혁신적인 창조성에 의해서만 평가될 수 있는 것이라고 믿는다”라는 의견을 피력하였다. 이와 같은 혁신 사상은 우리 기업들이 앞으로도 지속해서 추구해야 할 복극성과도 같은 화두라 보인다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구 결과를 일반화하기는 어렵다는 점이다. 본 연구는 어록 536건을 대상으로 분석하였으나 표본은 이병철 한 명이다. 경영철학이 시간의 흐름에 따라 변할 수 있다는 점, 그리고 발화 대상에 따라 차별적일 수 있다는 점을 정량적으로 보였으나, 표본이 한 명이므로 일반화 가능성을 담보할 수 없다. 다만 본 연구의 목적이 이병철의 사상을 심층적으로 분석하는 일이므로 연구 방법이 타당성하고 볼 수 있다. 둘째, 본 연구는 호암어록(Ho-Am Foundation, 1997)을 대상으로 분석하였다. 이병철의 자서전인 호암자전(Lee, 1986) 보다는 연구 목적에 있어 여러 장점이 있을 수는 있으나, 이 역시도 누군가(들)에 의한 선택적 체집이라는 한계가 있다. 본 연구에 따르면 Topic 33(‘사람, 성패, 사기, 주력, 달리다’) 즉, ‘기업의 성패는 사람과 그들의 사기에 달려 있다’는 사상이 가장 많이 나왔고, 또 인재관과 경영자 자질관을 합쳐서 사람에 대한 고민이 전체의 46%를 차지하는 것으로 나타났는데, 과연 실제로도 그가 생전에 발화한 모든 음성 언어에서도 그렇게 나타나는지는 알 수 없다. 본 연구가 활용한 데이터 자체가 선택적으로 기록된 결과물이기 때문이다.

마지막으로, 텍스트 마이닝 기법을 체계적으로 활용하였음에도, 연구자의 주관적 개입을 원천적으로 배제하기 어려웠다는 점이다. 본 분석에서는 다음 세 가지 지점에서 연구자 개입이 존재한다. 하나는

토픽의 개수를 정하는 일이다. 그러나 Schmiedel et al. (2019)이 제안한 절차를 준수하고, stm패키지에서 제시하는 4가지 지표로 평가하였기에 연구자의 자의성이 최소화되었다고 판단된다. 다른 하나는 토픽의 핵심 내용을 명명하는 일이다(Table 3). 하지만 이 역시도 추출된 토픽 단어들을 KWIC로 이병철 어록 원문을 일일이 대조하면서 요약한 것이기에 자의성이 크지 않다고 사료된다. 마지막으로, 어록을 대범주로 유목화하는 일이다. 비록 범주를 분류하는 기준을 명확히 설정하였다 하더라도, 범주화 작업은 연구자의 주관성을 배제하기 어렵다. 최대한 객관성을 확보하기 위해서 본 연구와 무관한 연구자들이 독립적으로 범주를 구분하고, 다시 본 연구자들이 최종 확정하는 절차를 거쳤다. 이와 같은 노력들에도 불구하고, 여전히 연구자의 주관성을 온전히 배제하기 어려운 한계가 존재한다.

향후 연구 제언점은 다음과 같다. 첫째, 앞서 언급한 바대로, ‘경영자 자질’에 관한 이병철의 사상을 심층적으로 탐색하는 연구가 필요하다. 기존 연구들은 이병철의 인재관에 대해 다루긴 하였으나, 경영자의 자질에 초점을 맞추지는 않았다. 둘째, 혁신가로서 이병철을 조명할 필요가 있다. 기존 연구자들은 이병철의 혁신가적 면모를 상당히 간과한 경향이 있다. 아마도 ‘혁신’이 전에 없던 획기적인 것을 새로이 창조하는 행위라 여기는 풍조 때문일 수 있다(Ducker, 2014). 하지만 Peter Drucker는 혁신이 그렇게 거창한 것이 아니라, 간단하고 실용적이라 단언한다. 그는 똑같은 자원을 투입하고도 더 많은 양을 산출한 것도 혁신이라고 보았다(Drucker, 2014). 국가 경제 기반이 갖춰져 있지 않은 시절에 국민의 의식주 수준을 증진하는 일부터 반도체 기술 투자에 이르기까지, 혁신가로서 이병철의 모습이 재조명되어야 한다.

셋째, 맥락 요인과 함께 살펴볼 수 있다. 본 연구에서는 단순히 연도별로 주요 사상이 어떻게 변화하는지 시계열적 추세를 살펴보았었다. 이병철의 어록이 담겨진 1965년부터 1987년에 이르기까지 삼성그룹을 둘러싼 대내외 경영환경을 함께 고려하는 연구도 가능하리라 판단된다. 대외적 환경으로는 연도별 경제성장률과 같은 거시지표를 고려할 수 있을 것이다. 대내적으로는 삼성그룹의 이익률 추이와 함께 이병철 사상을 살펴볼 수도 있을 것이다. 이익률이 줄어드는 해에는 임직원에게 위기의식을 고취하고 경종을 울리는 발화가 더 많이 나올 개연성이 있고, 이익률이 크게 늘어난 시기에는 기술과 인재에 투자하는 발화가 더 두드러질 개연성이 있다. 경영자가 위기감을 느끼면 어떤 발화를 하게 되는지 정량적 분석이 가능하리라 판단된다.

마지막으로, 본 논문 결과를 일반화할 수 있는 연구가 요망된다. 본 연구는 단일 표본인 이병철 어록을 대상으로, 경영자의 사상이 시간과 시대 흐름에 따라 변할 수 있음을 보였고, 청자의 유형에 따라 발화 내용이 다를 수 있음을 제시하였으며, 또한 그 생애 주기에 따라 발화 빈도가 달라질 수 있음을 지적하였다. 단일 표본이라는 한계를 넘어서는 연구가 요망된다.

참고문헌

- Ahn, C. S. (1995), "The Study on the Life and Management Philosophy of Yun, Yung-Hwan, the CEO of Daewoong Pharmaceutical CO.," *The Review of Business History*, 10, pp. 257-285.
- Airoldi, E. M., and J. M. Bischof (2016), "Improving

- and Evaluating Topic Models and Other Models of Text," *Journal of the American Statistical Association*, 111(516), pp.1381-1403.
- Baik, K. B. (2018), "A Study on Leadership by the Historiometry Method," *The Korean Leadership Review*, 9(2), pp.157-175.
- Baum, J. R., Locke, E. A., and S. K. Kirkpatrick (1998), "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms," *Journal of Applied Psychology*, 83(1), pp. 43-54.
- Beelitz, A., and D. M. Merkl-Davies (2012), "Using Discourse to Restore Organisational Legitimacy: 'CEO-Speak' after an Incident in a German Nuclear Power Plant," *Journal of Business Ethics*, 108(1), pp.101-120.
- Bendix, R. (1957), "A Study of Managerial Ideologies," *Economic Development and Cultural Change*, 5(2), pp.118-128.
- Bezos, J. (2007), "The Institutional Yes (Interview with Jeff Bezos by Julia Kirby and Thomas A. Stewart)," *Harvard Business Review*, 85 (10), pp.74-83.
- Blei, D. M. (2012), "Probabilistic Topic Models," *Communications of the ACM*, 55(4), pp.77-84.
- Chang, J. Y., Choi, Y. J., and J. Y. Kang (2018), "An Exploratory Analysis of Domestic ICT Workers' Dissatisfaction with Their Jobs and Differences Between Former and Incumbent Employees: Application of Topical Modeling," *Korean Journal of Psychology: General*, 39 (3), pp.445-480.
- Chatterjee, A., and D. C. Hambrick (2007), "It's All About Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance," *Administrative Science Quarterly*, 52(3), pp.351-386.
- Choi, J. T. (2013), "Leadership and Corporate Social Responsibility of In-Young Chung, Founder of Halla Group," *The Review of Business History*, 28(1), pp.221-249.
- Choi, Y. C. (2018), "Criticizing 'The Philosopher King' & 'The Ideal State'," *Gunji Humanities*, 22, pp.345-370.
- Cho, D. S. (2003), "Contents and Issues of Strategic Management Education," In proceeding of the Korean Society of Strategic Management Conference, 2003.
- Cho, J. B. (2019), "[50th Anniversary of Samsung Electronics] A Game-Changer 'Semiconductor' Cultivated a 30-year Memory Myth," 11 Nov 2019, <http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2019/11/01/2019110100004.html>(retrieved July 2021).
- Choudhury, P., Wang, D., Carlson, N. A., and T. Khanna (2019), "Machine Learning Approaches to Facial and Text Analysis: Discovering CEO Oral Communication Styles," *Strategic Management Journal*, 40(11), pp.1705-1732.
- Cochran, T. C., Aitken, H. G., and F. L. Redlich (1958), "The Research Center in Retrospect," *Explorations in Economic History*, 10(3), pp.104-106.
- Dalio, R. (2018), *Won-Chik[Principles]*(Go, Y. T. Trans.), Hanbit_biz, Seoul. (2017).
- Davis, R. C. (1958), "A Philosophy of Management," *Academy of Management Journal*, 1(3), pp. 37-40.
- Deleuze, G., and F. Guattari (1994), *What is Philosophy?*, Columbia University Press, New York.

- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harpers & Row.
- Drucker, P. F. (1995), *People and performance: The Best of Peter Drucker on Management*, New York: Routledge.
- Drucker, P. (2014), *Innovation and Entrepreneurship*, Routledge.
- Fredona, R., and S. A. Reinert (2017), "The Harvard Research Center in Entrepreneurial History and the Daimonic Entrepreneur," *History of Political Economy*, 49(2), pp.267-314.
- Galbraith, J. R. (1995), *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Grove, A. S. (2018), *High Output Management: How to Increase Performance* [High Output Management] (Yoo, J. S. Trans.), Chunggrim, Seoul. (1995)
- Gwon, S. U. (2015), "A Study of Asan Jeong Ju-Yeong's 'I-We' Management Philosophy Models: Harmony Between Confucious Spirit and Corporate Management," *National Culture Studies*, 59, pp.145-178.
- Hea, S. M. (2018), "A Study on the Competition for Semiconductor Hegemony among Korea, China and U.S.A.: International Politics and Economics Perspective," *International Commerce and Information Review*, 20(4), pp.229-261.
- Ho-Am Foundation (1997), *Quotations from Lee Byung-Cull: An Enterprise is Human*, The Hoam foundation, Seoul.
- Hong, J. Y. (2018), "A Constitutional Review on the Public Accountability," *Law Review*, 42, pp.157-188.
- Hospers, J. (1967), *An Introduction to Philosophical Analysis*, Routledge.
- Hwang, B. J., Hwang, I. C., Lim, J. C., Kim, W., and C. Ji (1985), *Korean Management Theory*, Hanul, Paju.
- Jang, Y. S. (2018), "Confucian Management Ideology and Entrepreneurship in the Korea," *Journal of the New Korean Philosophical Association*, 92, pp.223-239.
- Jones, G., and R. D. Wadhvani (2006), *Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda* (HBS Working Paper No. 07-007), Cambridge: Harvard Business School.
- Jung, J. Y. (1991), *There are Trials, but No Failures*, Chesamgihoik, Seoul.
- Jung, S. Y. (2000), *The Future is to Create*, Haenglim, Seoul.
- Kim, B. H. (1988), "Hoam's Life and Managing Thoughts," *The Review of Business History*, 3, pp.1-86.
- Kim, H. W., and J. Y. Jung (2008), "The life and management philosophy of SK corporation founder Chey Jong-Kum," in proceedings of the international conference of Korea trade research association, Dec. pp.7-40.
- Kim, H. Y., and Y. S. Ahn (2014), "Chung Ju Yung's Characteristics and Competencies as a Entrepreneur for a 'Great Enterprise': Focusing on Hyundai Heavy Industries Co.," *The Review of Business History*, 29(4), pp. 5-26.
- Kim, S. J., Lee, J. H., and C. I. Chae (2021), "Kkondae: A Study for Organizational Culture in Korean Companies," *Journal of Organization and Management*, 45(2), pp.1-35.
- Kim, S. S. (2000), "The Review of Management Ideology of Koo in-hwoi and Koo cha-kyung, Founder of LG Group," *The Review of Business*

- History*, 22, pp.7-59.
- Kim, S. S. (2001), "A Special Edition: The Studies on the Jong-Hyon Chey, Founder of SK Group: A Study on the Life and Management Ideology of Jong Hyon Chey," *The Review of Business History*, 25, pp.7-52.
- Kim, Y. D. (1988), "A Study on the Generalization Process of Management Philosophy," *Korean Journal of Business Administration*, 1, pp. 23-40.
- Kim, Y. H. (2018), "[Issue] US Wields Safeguards, We Draw a Sword of Retaliatory Tariffs," *Midas*, Feb 2018, pp.72-73.
- Kim, Y. R. (2005), "A Study on Management Philosophy and Entrepreneurship in Cho, Hong Jai, Chairman of Hyosung Group," *The Review of Business History*, 45(2), pp. 1-35.
- Kim, Y. R. (2011a), "A Study on Business Management of Lee Byung-Chull, Founder of Samsung Group," *The Review of Business History*, 26 (1), pp.5-57.
- Kim, Y. R. (2011b), "The Transfer of Entrepreneurship in the Samsung Family," *The Review of Business History*, 59, pp.5-54.
- Kim, Y. U. (2010), "An Essay on Lee Byeong Cheol's Imitating and Overtaking Japan," *Korean Journal of Japanese Studies*, 3, pp.192-215.
- Ko, J. S. (2015), "The Establishment of Parkseungiik Store and Seung-Jik Park's Management Philosophy as a Growth Factor of Doosan Group," *The Review of Business History*, 30 (1), pp.35-54.
- Koontz, H. and C. H. W. O'Donnell (1980), *Management*, 7th ed., McGraw-Hill.
- Koslowski, P. (2010), "The Philosophy of Management: Philosophy as a Challenge to Business, Management as a Challenge to Philosophy," in P. Koslowski (Ed.), *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp.3-18.
- Kroc, R. (2019). *Grinding It Out*(Lee, Y. R. Trans.), Sensio, Seoul.
- Ku, J. S. (2012), "Lee Byeong Cheol, a Leading CEO Who Made Korea a High-tech Information Society," *The Citizens' Forum on Korea History*, 50, pp.107-122.
- Lee, B. C. (1986), *The Memoir of Hoam*, Chungang M&B, Seoul.
- Lee, D. H. (2004), *Park Tae-Joon: The World's Best Steelmaker*, Hyeonamsa Co., Ltd., Seoul.
- Lee, H. (2005), "Brain Preference and Management: An Exploratory Reasoning from the Founders of Samsung and Hyundai Group, Lee and Chung," *Journal of The Korean Operations Research and Management Science Society*, 30(1), pp.105-128.
- Lee, J. E. and C. I. Chae (2019), "Differences and Multi-Dimensionality of the Perception of Career Success among Korean Employees: A Topic modeling Approach," *International Journal of Contents*, 19(6), pp.58-71.
- Lee, J. G., and H. W. KIM (2012), "A Study on the Comparative Analysis of the Historical Transformation Process and Characteristics by the Period of Samsung HRM-Focus on Management Ideology of HoAhm Lee, Byung-Chul," *The Review of Business History*, 27 (2), pp.95-126.
- Lee, K. E. (2018), "A Study on Leadership Analysis of Yoo Il-Han as a Corporate CEO," *Korean Management Consulting Review*, 18(1), pp. 297-308.
- Lee, K. H. (1997), *The Essay of Lee Kun Hee*:

- Let's See the World While Thinking*, The Dongailbo, Seoul.
- Lee, K. R. (2009), "A Study on His Management Ideology and Entrepreneurship of Yong-Soo Lee, Founder of Shinshin Pharmaceutical CO.," *Journal of CEO and Management Studies*, 12(2), pp.1-56.
- Lee, M. H. (1993a), *The Story That I Buried*, Chungsan, Seoul.
- Lee, M. H. (1993b), *The Story That I Want to Tell*, Chungsan, Seoul.
- Lee, S. H. (2018), "Entrepreneurship and Economic Ethics of Samsung Chairman Lee Byung-chul," *Modern Education Research*, 30(2), pp.113-130.
- Lee, Y. H. (2015), "The Characteristics of Korean Market Economy-In the Viewpoint of Geo-Economic Conditions and Socio-Cultural Bases," *Review of Institution and Economics*, 9(1), pp.19-49.
- Lim, J. Y. (2015), "Late Chairman Lee Byung-Chull Established 'Samsung Seoul Hospital' after Battling Stomach Cancer," Newsen, 19 Feb 2015, https://newsen.com/news_view.php?uid=201502190005578110 (retrieved July 2021).
- Luo, Y., Sun, J., and S. L. Wang (2011), "Emerging Economy Copycats: Capability, Environment, and Strategy," *Academy of Management Perspectives*, 25(2), pp. 37-56.
- Mayfield, J., Mayfield, M., and W. C. Sharbrough III (2015), "Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level," *International Journal of Business Communication*, 52(1), pp.97-121.
- Men, L. R. (2012), "CEO Credibility, Perceived Organizational Reputation, and Employee Engagement," *Public Relations Review*, 38 (1), pp.171-173.
- Men, L. R. (2015), "The Internal Communication Role of the Chief Executive Officer: Communication Channels, Style, and Effectiveness," *Public Relations Review*, 41(4), pp.461-471.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and B. Axelrod (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Press.
- Michel, J. G., and D. C. Hambrick (1992), "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics," *Academy of Management Journal*, 35(1), pp. 9-37.
- Mimno, D., Wallach, H., Talley, E., Leenders, M., and A. McCallum (2011), "Optimizing Semantic Coherence in Topic Models," in Proceedings of the 2011 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing, 2011 July, pp. 262-272.
- Moon, H. C., Parc, J., and W. Yin (2012), "Types of Nation's Operating System and a New Economic Development Model: A Case Study of Korea's Economic Development," *Journal of International and Area Studies*, 21, pp.1-30.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
- Park, J. M., Moon, H. C., and N. R. Park (2012), "A Diamond Model Approach to the Analysis of Leadership: Case Studies on Chung, Ju-yung of Hyundai Group and Lee, Byung-chull of Samsung Group," *Journal of CEO and Management Studies*, 15(2), pp.1-19.

- Park, K., and K. H. Woo (2021), "Management Philosophy That Turned Crisis into Opportunity - 'SAFER' Principles of Korean Air Chairman Yang-ho Cho," *Korean Business Review*, 25(Special issue), pp.91-116.
- Park, S. J., Park, H. Y., and C. T. Kim (2019), "A Comparison Between Factor Structure and Semantic Representation of Personality Test Items Using Latent Semantic Analysis," *Korean Journal of Cognitive Science*, 30(3), pp.133-156.
- Pfeffer, J. (1994), "Competitive Advantage through People," *California Management Review*, 36 (2), pp.9-28.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Rifkin, J. (2014), *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*, St. Martin's Press.
- Roberts, M. E., Stewart, B. M., and D. Tingley (2019), "STM: An R Package for Structural Topic Models," *Journal of Statistical Software*, 91(1), pp.1-40.
- Samsung Economic Research Institute (1989), *Lee Byung-Chull's Management Philosophy*, Samsung Economic Research Institute.
- Schmiedel, T., Muller, O., and J. vom Brocke (2019), "Topic Modeling as a Strategy of Inquiry in Organizational Research: A Tutorial with an Application Example on Organizational Culture," *Organizational Research Methods*, 22(4), pp.941-968.
- Schumpeter, J. A., and J. E. Elliott (2006), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publishers.
- Seeger, M. W. (1986), "CEO Performances Lee Lacocca and the Case of Chrysler," *Southern Speech Communication Journal*, 52(1), pp. 52-68.
- Shin, J. C. (2020), "A Study on Japan's Economic Retaliation against Korea-Focusing on the Core Elements and Reality of Conflict," *Journal of Japanese Studies*, 83, pp.39-62.
- Shin, Y. G. (1997), *Enterprise and Society*, Kyungmoon Publishers, Seoul.
- Son, B. D. (2020), "I do it with My Own Money' against Lee Byung-Chull's Opposition...The Beginning of Semiconductor," Korea JoongAng Daily, 26 Oct 2020, <https://news.join.com/article/23904085> (retrieved July 2021)
- Taddy, M. (2012), "On Estimation and Selection for Topic Models. In Artificial Intelligence and Statistics," in Proceedings of the 15th International Conference on Artificial Intelligence and Statistics, March, *Proceedings of Machine Learning Research*, 22, pp.1184-1193.
- Westley, F., and H. Mintzberg (1989), "Visionary Leadership and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 10(S1), pp. 17-32.
- Woo, E. S. (2013), "[The Story of Lee, Byung-chull ⑧] 1983 Tokyo Declaration...Write the Myth of Semiconductor," Korea JoongAng Daily, 30 June 2013, <https://news.join.com/article/11940401> (retrieved July 2021)
- Woods, C. R. (2006), "Asking the Entrepreneur: An Inquiry into Entrepreneurial Behaviour," *Personal Construct Theory and Practice*, 3 (1), pp.1-11.
- Yoo, P. H. (2015), "A Study of the Leadership, Philosophy, and Performance of Dr. Chang-Jae Shin, the CEO of Kyobo Life Insurance," *Korea Business Review*, 19(4), pp.161-180.

Yue, C. A., Thelen, P., Robinson, K., and L. R. Men (2019), "How Do CEOs Communicate on Twitter? A Comparative Study Between

Fortune 200 Companies and Top Startup Companies," *An International Journal*, 24 (3), pp. 532-552.

-
- The author Sungjun Kim is an adjunct professor at Kookmin University and a principal researcher at the Executive Research Institute. His research interests include organizational culture, leadership, people analytics, and the accumulation of individual human capital such as formal training, learning behavior, and employability.
 - The author Boyoung Kim is a associate professor of Business School at Kookmin University. She received her Ph.D in Business administration from Seoul National University. Her research interests include proactive behaviors, leadership, and organizational change.