**[Summary in English]**

**I. A new generation of entrepreneurs, led by visionaries such as Steve Jobs and Mark Zuckerberg, challenges Jack Welch’s style of leadership**

**The leading manufacturing giants of the 1980s were able to succeed in markets all over the world by investing vast amounts of capital into constructing massive facilities for production and sales, diversifying into various industries, and simultaneously minimizing risk and maximizing profit by monopolizing key technologies.**

* **Product and market strategy:** Instead of striving to create a perfect product, companies aimed to enter new markets by creating a product which was good enough to sell and had enough points of difference to separate itself from the competition. Companies constantly looked for new openings by analyzing the market and competition.
* **Pricing strategy:** Companies priced their products at levels that maximized profits by analyzing supply-demand curves.
* **Sales and marketing strategy:** In order to dominate distribution channels and customer contact points, companies invested heavily on massive marketing and sales teams and regularly ran large-scale marketing and promotion campaigns.
* **Manufacturing strategy**: Companies strived to secure lower manufacturing costs relative to those of competitors through economies of scale by constructing massive manufacturing centers and purchasing raw materials in extremely large quantities.
* **Cost strategy:** Companies constantly aimed to cut costs by searching for new sources of cheap raw materials, moving manufacturing bases to countries with low labor costs, and restructuring.
* **Business strategy:** Companies first achieved great success with the company’s core business and then diversified into other industries using the customer base, distribution channels, and business know-how accumulated up until that point. 🡪 This resulted in risk diversification and profit maximization
* **Business expansion strategy:** Companies expanded the scale of existing businesses and diversified into new ones by actively seeking mergers and acquisitions
* **Constructing barriers to entry:** Companies created technological barriers to entry by investing massive amounts of capital on research and development to develop core technologies and then protecting these technologies from being used by competitors by patenting them.
* **Organizational strategy:** Securing large amounts of capital through the financial market is a critical factor in constructing large scale manufacturing facilities, operating global marketing and sales teams, constantly promoting new mergers and acquisitions, and making massive investments in research and development. 🡪 Financially savvy executives consequently dominated the corporate decision-making process.

🡺 **Corporations grew into massive corporate empires with the following strategy: “Attempt to corner the market on a sellable product and produce it as efficiently and economically as possible; dominate distribution and sales channels to maximize sales and profits; construct a massive corporate group by diversifying”**

**General Electric of the 1980s was a company that was a world leader in setting industry-wide trends. Jack Welch, the leader of GE during that period, became famous as a legendary businessman who wrote the book on corporate [1]best practices.**

* Jack Welch earned a Ph.D in chemical engineering at the University of Illinois at Urbana-Champaign and started his career at General Electrics at a department in charge of developing new plastic materials. 🡪 Welch showed talent in the field and rose through the corporate ranks. 🡪 He was eventually named as a CEO in 1981 at the relatively young age of 45.
* Welch believed that GE had to constantly search for industries that GE had a chance to become a world leader in. He believed that GE should withdraw from industries that GE did not have a chance to dominate. He made a judgment on all industries based on a matrix of industry growth, market size, GE’s market share, and profit margins. 🡪 He created an infallible corporate empire by selling GE’s stakes in all slow growing, low profit industries and aggressively pursuing mergers and acquisitions in fast growing, high profit industries. Under Welch, GE acquired over 1,700 companies and transformed from a company centered around home appliances to a giant group with diverse interests centered on energy, finance, and industrial materials.
  + Jack Welch believed that the energy and industrial materials industries were bound to continue growing as long as the world economy continued to develop. He dominated the markets by promoting mergers and acquisitions with companies in the two industries.
  + In order to help client companies which were struggling to purchase energy and industrial materials due to lack of capital, Welch founded GE Capital and expanded into the retail banking business, offering loans and leases. Welch then expanded further, creating GE Finance, which he developed into one of GE’s most important businesses.
* To expedite growth and maximize profits for the entire organization, Welch collected best practices from all over the world and encouraged his employees to study them and apply them in real world situations.
* Jack Welch’s business philosophy was to pull large amounts of capital to make strategic capital investments. He worked closely with financial experts and reorganized the corporate decision-making process to one that revolved around financial analysis. In order to build a well-oiled and fast-moving corporate machine, he constructed a [2]top-down corporate structure which heavily emphasized the role of corporate leadership in maintaining corporate order and discipline

**🡺 When Jack Welch became the CEO of GE in 1981, GE was worth 12 billion dollars. By 2001, its value had skyrocketed to 480 billion dollars – a 4,000% increase. Profit margins increased from 6% to 20%. GE grew from being the 10th biggest American company to being the largest.**

**However, after the late 1990s, companies such as Apple, Google, and Facebook began presenting a totally different model of business. Instead of trying to maximize profits by diversifying, these companies began to maximize value by creating a new kind of business ecosystem. Along with this paradigm shift, GE began fading into obscurity.**

* **Product and market strategy of companies from the American West Coast**: Instead of developing services which were simply good enough for the market and the competition, these companies began to focus everything on creating the best product possible in order to completely satisfy customers.
* **Pricing strategy:** Companies began to focus more on gathering more users rather than maximizing profits. Companies began offering products and services for free or at an extremely low price.
* **Sales and marketing strategy:** Companies believed that offering an extremely high quality product for free or extremely cheap prices was the best approach to sales and marketing. They minimized marketing and sales costs and instead focused on growth through word of mouth.
* **Business strategy:** Rather than aiming to be a global leader in multiple industries, companies chose to focus heavily on one or two key industries. The goal shifted from contending for global leadership in many industries to striving for total global dominance in one or two particular industries.
* **Business expansion strategy:** Instead of maximizing profit through large-scale production and sales, companies aimed to become a dominant service provider on a global level. They then constructed a platform where other companies could join in to build a new business ecosystem. 🡪 Companies aimed to amass a huge database of user data, charge other companies to use the platform, and create added value through passive income such as advertising.
* **M&A strategy:** Companies used M&As to further improve service and business platforms and acquire technologies and talent, instead of using M&As to diversify into new industries.
* **Building barriers to entry:** Instead of holding a monopoly on a certain technology, companies openly shared technologies (Open Source API) and encouraged competitors to become reliant on those technologies, thereby increasing control and influence on the industry as a whole. 🡪 Companies ultimately strived to control the customer base and the business ecosystem as a whole instead of monopolizing technology.
* **Organizational strategy:** West Coast companies are operated around developers in a [3] bottom-up organizational structure based on improving service through the creativity and self-direction of individual developers.

**🡺 West Coast companies have provided extremely solid products and services for free or at very low prices. They have developed innovative new technologies such as big data, machine learning, and deep learning. They have shared these new technologies for free to other companies. By doing so, these companies have created new ecosystems in their industries in which they wield a tremendous amount of influence. The creation of such open ecosystems has resulted in more opportunities and wealth for everyone.**

**II. Jeff Immelt, Jack Welch’s successor, brings a modern management style to GE but fails to get results**

**Jeff Immelt, succeeding Jack Welch as CEO, made sweeping reforms within GE in an attempt to move the company away from diversification. Immelt believed that GE had to return to its essence as a company.**

* **Changing GE’s Strategic Direction:** Jeff Immelt boldly did away with GE’s business model of diversification in order to focus on a few key industries and construct new business ecosystems.
* **Focusing only on key industries:** Immelt concluded that GE was at its essence a heavy industries manufacturer that produces cutting edge industrial and energy-related materials and equipment. Immelt began to sell off investments in unrelated industries. 🡪 For instance, GE’s finance department was originally intended to simply support GE’s sales of industrial goods, but the department eventually grew to the point where it became an independent financial company. In 2008, the financial department caused huge losses to GE as a whole due to the effects of the 2008 Financial Crisis. Immelt subsequently decided to terminate everything in the department which did not contribute to GE’s manufacturing divisions. 🡪 GE then sold and disposed of their B2C (business to consumer) services, insurance division (sold in 2005 for $6.8 billion), stakes in media companies (including NBC), and home appliance division (sold to Haier in January 2016 for $5.6 billion). They then turned their focus to energy, aviation, healthcare, electricity, water, transportation, and other industrial material and energy related industries.
* **Creating new business ecosystems:** Jeff Immelt envisioned that GE would become more than just a leading manufacturer of high-tech industrial materials. Immelt wanted GE to evolve into a company offering an industry-wide platform that provides analysis tools, software assistance, and real-time data analysis on various facets of the manufacturing process including selecting raw materials, designing products, and choosing manufacturing processes. Immelt wanted, for example, for companies to be able to log on to GE’s industrial intranet to gain access to GE’s vast databases of information and analysis tools pertaining to industrial materials and manufacturing line operation. 🡪 Immelt then invested heavily on developing tools to realize this vision, such as big data solutions to process control issues as well as GE’s own industrial intranet.

**Immelt invested large amounts of capital in areas that Jack Welch had not invested in. He created a digital campus in Silicon Valley and aggressively hired talented developers from companies such as Apple, Facebook, and Google.**

* After establishing a digital campus in Silicon Valley, Immelt began investing heavily into developing big data technologies and new software intended to be used by the new intranet as well as GE’s manufacturers.
* To build sophisticated new software, GE paid large sums to aggressively hire talented developers working at top companies such as Apple, Facebook, and Google.

**Unfortunately, Immelt’s vision to transform GE into the Apple and Google of industrial materials never quite materialized, and GE’s stocks continued to plummet.**

* **The decline of GE’s key industries:** The oil and natural gas industry, one of GE’s most important industries, fell into an extended recession due to falling oil prices. 🡪 At the time, GE attempted to innovate within the oil and natural gas industry, but the energy industry had already begun moving past oil and natural gas towards eco-friendly, high-efficiency, low-cost energy solutions. As green technologies continued to develop at an ever-increasing pace, GE’s efforts to innovate within the oil and natural gas industry became largely meaningless. Efforts by competitors such as Google and Elon Musk to offer innovative energy solutions which had the potential of helping humanity as a whole were held in much higher regard compared to GE’s efforts to innovate within the existing oil and natural gas industry. While competing green technologies continued to boom, GE’s oil and natural gas businesses continued to decline.
* **The lack of support from other industrial materials companies:** Google, Facebook, and Apple are companies which offer B2C services directly to individual consumers, who are captivated by the innovative services that these companies provide and use them frequently. On the other hand, GE offers B2B (business to business) services and must deal directly with other companies. Companies are in general far more conservative and averse to innovation compared to consumers. They are generally much less enthusiastic about the kind of innovation GE had hoped to bring. Naturally, GE’s efforts to construct a new platform for the industry failed to bring in users or expand the platform’s database of information. 🡪 Individual consumers are open to innovation, but corporate consumers are wary of change. This key difference between B2C and B2B industries was an important distinction which did not work in GE’s favor.
* **Failure to reorganize:** GE is a company with a long heritage as a manufacturer with an organizational structure based on that of a large manufacturing company. Although GE was able to bring in talented professionals from other companies through the digital campus set up at Silicon Valley, many of these new employees did not integrate smoothly into the existing organizational structure. They began conflicting with employees who had already been present at the organization. The new initiatives that the newly hired employees were supposed to work on consequently were not implemented properly and had minimal impact. 🡪 As the confusion within the GE organization continued, top professionals of the West Coast tech industry began to avoid GE. The only people moving to GE were those who were not able to succeed at companies like Google and Apple. With this decline in the quality of newly recruited employees, GE’s digital departments continue to falter.
* **The lack of support from shareholders:** GE’s key shareholders were made up of traditional funds that emphasized immediate results easily visible on the company’s financial statements. Unsurprisingly, they did not support GE’s pursuit of innovation.

**🡺 Under Immelt’s tenure, GE stock prices fell from 41 dollars per share to 28 dollars per share. (The S&P increased by 124% from 2001 to 2016, but GE shares fell by 30% in comparison.) Immelt, facing pressure from shareholders, stepped down from his position.**

**III. John Flannery succeeds Jeff Immelt but fails to keep up with modern trends**

**GE then named John Flannery, a financial expert, as the new CEO to replace Jeff Immelt.**

* John Flannery worked for GE Capital, purchasing undervalued assets and analyzing risk in capital investments.
* During the 1990s, Flannery led GE Capital’s corporate restructuring projects. In 1997, Flannery was put in charge of the Latin American division of GE Equity, GE’s private equity fund. In 2005, Flannery was named as the head of GE Capital’s Asia/Pacific division and successfully led the division to improved results.
* After GE sold off its finance business, Flannery moved to the corporate restructuring and business development division. In 2013, Flannery led the $17 billion acquisition of the power and grid divisions of French multinational company Alstom.
* Flannery was then named as the CEO of GE Healthcare in 2014. Flannery changed the focus of GE Healthcare from medical equipment sales to comprehensive medical consulting and successfully [4] turned the business around, delivering on his promise to double sales and profits.

**Flannery, a financial expert, expectedly announced that he would begin reorganizing GE’s businesses based on the results that they produced. GE has been undergoing an intense restructuring process, boldly selling off interests in core businesses which have not been producing results.**

* **Selling off interests in GE’s flagship businesses:** Flannery concluded that “the oil and gas industries will eventually be supplanted by new renewable energy sources” and subsequently sold off GE’s investments in the oil and gas industries. He also sold off GE’s rail transportation businesses, believing that conventional rail transportation will lose value as trends shift towards “new transportation and shipping solutions (for example, hyperloops) and automated transportation (for example, self-driving cars)”. 🡺 Flannery sold off all of GE’s existing businesses aside from its interests in aviation, healthcare, and energy. Flannery also discarded projects related to Immelt’s vision of transforming GE into a comprehensive industrial materials platform, believing that it did not offer short-term profitability.
* **Improving profit margins through cost cutting:**  Flannery has put in a lot of work in improving short-term profits through cost cutting. 🡪 GE has reduced the number of high-ranking executives and is tightly monitoring business expenses (for example, ceasing to provide automobiles and business class flights for executives and reducing R&D expenses from around 4% of total sales to around 2%).

**However, the market has not been welcoming of Flannery’s efforts.**

* Many have criticized Flannery’s management style as going against the modern management trend of world-changing companies becoming market leaders.
* Some believe that GE’s healthcare, aviation, and energy businesses will eventually lag behind the competition unless GE strives to challenge itself through innovation and bold investments.
* Most believe that GE’s efforts to cut costs may result in better short term profits but will fail to increase the value of the company in the long run.

**IV. Implications for the Korean manufacturing industry**

**Korea’s biggest companies also have their roots in manufacturing industrial materials and face challenges similar to those of GE.**

* Heavy industries such as the shipbuilding, steel, construction, and machinery industries led Korea’s growth in the 1970s and continue to account for a large part of Korea’s GDP.
* Korea’s heavy industries are arguably at an even worse position compared to GE, struggling against both Chinese competition which offer inexpensive products as well as European and Western companies which have been leapfrogging them in technology. Korean manufacturers have invested heavily in improving manufacturing efficiency through high-tech IT solutions and have pursued new business interests through the application of cutting edge IT solutions. However, they have failed to translate such efforts into tangible results.
* The Korean automobile industry has failed to keep up with industry trends such as electric vehicle development. As a result, Korean automobile manufacturers have been bogged down with decreasing profits and share prices.

**🡺 The value and share prices of Korean heavy industry manufacturers have been stagnating for an extended period of time. A variety of solutions have been offered, but none have been particularly promising.**

**Many predicted the fundamental stagnation of heavy industry manufacturers with the following reasoning:**

* “Manufacturing will ultimately become an industry with low added value, whereas high-tech industries will become high value-added industries” 🡪 “The focus of high-tech industries is shifting from making good products to using data more effectively” 🡪 “As a result, IT-based companies will come to dominate traditional manufacturing industries such as the automobile and energy industries over traditional manufacturing companies” 🡪 “We are now in a new era which can be encapsulated by the fact that Elon Musk and Jeff Bezos are developing and launching rockets”

**Most of Korea’s fast-growing industries are technology-based (for example, the semiconductor industry) where companies can ride the worldwide growth of technology.**

* **Chemicals:** Companies such as LG Chemicals have been a popular destination for chemical products and technologies such as electric vehicle batteries and high-tech renewable energy materials.
* **Display:** Major players in the touchscreen and high-tech display markets have been working closely with companies such as LG and Samsung, who are widely recognized as the industry leaders of display technologies and products.
* **Semiconductors:** The value of companies such as NVidia and Samsung, who produce products such as graphics cards and memory chips, have been steadily rising along with the development of mobile devices, big data and high-volume data processing technologies, and display processing technologies in VR and 3D spaces.

**🡺 However, Korean high-tech manufacturers have yet to become “platform leaders” who drive industry-wide innovation.**

**Why has GE fallen into a long-term slump? Did Jeff Immelt miss the mark with his vision for GE, or did he fail to execute a plan that had actually been appropriate for GE? What can Korean companies learn from this case study?**

**Please discuss the rise and fall of GE with your tutor.**

**[Summary in Korean]**

**I. GE 잭 웰치의 경영기법을 파괴한 스티브잡스, 저커버그 등 새로운 경영가들의 등장**

**1980년대를 이끈 선도 제조업체들은 ‘막대한 자본력에 근간을 둔 초대형 생산 및 판매 기지 구축, 사업 다각화 및 기술 독점 등을 통한 위험 분산 & 이윤 극대화’를 통해 전 세계적 성공 스토리를 써 내려갔습니다.**

* **제품-시장 전략:** 완벽한 제품보다는, ‘시장에서 팔릴만한 제품’ 및 ‘경쟁사 대비 차별점 있는 제품’을 만들어 시장 개척. 이를 위해, 시장 및 경쟁사 분석 등 통해 주기적으로 기회 포착
* **가격 전략:** 제품 가격은 수요-공급 곡선을 고려하여, 회사의 이윤 극대화가 가능한 수준으로 책정
* **판매/마케팅 전략:** 유통망 및 고객 접점을 장악하기 위해, 엄청난 자금을 투입하여 거대한 마케팅 & 세일즈 조직을 운영하고, 대규모 광고 / 프로모션을 주기적으로 집행
* **생산 전략**: 경쟁사 대비 원가 경쟁력을 확보하기 위해, 초대형 생산기지 증축 및 원자재 대량 조달 등 규모의 경제 달성을 통한 생산 단가 절감에 주력
* **비용 전략:** 저렴한 원자재 발굴, 저임금 국가로의 생산기지 이전, 구조조정 등 통한 끊임없는 비용 절감 실행
* **사업 전략:** 주력 사업에서 큰 성공을 달성한 후, 고객 베이스/유통망/노하우 등을 활용하여 돈이 되는 연관 및 비연관 사업으로 끊임없이 비즈니스 다각화 🡪 위험을 분산시키고 이윤을 극대화 함
* **사업 확대 전략:** M&A 를 적극적으로 활용해, 사업 규모 확대 및 사업 다각화 달성
* **진입장벽 구축 전술:** 엄청난 비용을 R&D에 투자하여 핵심기술을 개발 후, 이를 특허로 보호 & 타 업체의 사용을 차단함으로써 기술 진입장벽을 구축
* **조직/인사 전략:** 대규모 생산기지 건설, 세계적 마케팅/영업조직 운영, 끊임없는 M&A 추진, 천문학적 R&D 투자 등을 병행하기 위해서는 ‘금융시장에서의 대규모 자본 조달’이 핵심 🡪 재무통이 기업의 핵심의사 결정을 장악

🡺 **“시장에서 통할만 한 제품을 독점 & 가장 저렴하게 생산하고, 유통 및 영업망을 장악하여 판매/ 이윤 극대화 후, 사업 다각화를 통해 거대한 그룹을 형성한다”는 공식으로 거대한 제국을 형성**

**1980년대의 GE는 전 세계 제조업의 트렌드를 선도해 나가던 기업이었으며, 당시 GE 수장이었던 잭 웰치 회장은 위와 같은 경영기법을 집대성한 전설적 경영가였습니다.**

* 잭 웰치 회장은 1960년 일리노이 대학의 화학공학부 박사를 마친 후, 곧바로 GE 의 ‘신규 플라스틱 개발 사업부’에서 첫 직장 생활 시작 🡪 이후 화학 분야에서 두각을 나타내며 승진에 승진을 거듭하던 잭 웰치는 1981년 45세의 젊은 나이에 GE의 CEO에 임명됨
* 잭 웰치 회장은 “세계 1, 2위가 될 수 없는 사업은 과감히 철수하고, 1등이 될 수 있는 신규 비즈니스를 끊임없이 찾아라” 라는 이념 하에 ‘산업 성장률, 시장 규모, 자사 점유율, 수익률’의 메트릭스로 모든 사업을 평가 🡪 그는 저성장/저수익 사업은 매각하고, 고성장/고수익 사업은 적극 M&A 해 나감으로써 무너지지 않는 제국을 형성하였으며, 1,700건 이상의 M&A 진행을 통해 가전 사업 등 소비재 중심이던 GE 를 에너지 / 산업재 / 금융업 중심의 거대 그룹으로 변모시킴
  + 잭 웰치는 ‘전 세계 경제가 발전하면, 에너지 및 산업재 산업이 성장할 수밖에 없다’ 는 믿음 하에, 에너지/산업재 관련 업체를 지속적으로 M&A하여 시장을 장악해 나감
  + 그는 자금 부족으로 GE 의 산업재/에너지 제품 등을 구매하지 못하는 고객사를 돕기 위해, GE 캐피탈 설립 후 대출/리스 등 소매 금융업에 진출하였으며, 이후 소매 금융업을 넘어 종합 금융으로 (GE 파이낸스) 사업을 확대하여, 금융업을 GE 의 핵심사업으로 성장시킴
* 그는 전사 조직의 빠른 성장 & 수익 극대화를 위해, 전 세계의 Best Practice를 수집 후, 각 사업부에서 이를 학습 & 적용하여, 빠르고 효율적으로 성장을 만들어 나갈 것을 독려
* 결론적으로 “대규모 자본 조달 및 전략적 자본 투자”가 잭 웰치 경영의 핵심이었으며, 이를 위해 재무전문가들을 중용하며, 재무 중심의 의사결정 구조로 재편. 동시 ‘리더십이 지휘하는 방향으로 전사 조직을 일사불란하게 움직이게 한다’ 는 top-down 조직 구조를 확보 & ‘스피드 경영’ 달성

**🡺 1981년 잭 웰치 취임 당시 120억 달러였던 GE의 기업가치는, 2001년 4,800억 달러로 약 40배 성장하였으며, 영업이익률은 6%에서 20%로 상승. GE 는 미국 10위 기업에서 1위 기업으로 도약**

**하지만, 1990년 대 후반 이후, 애플, 구글, 페이스북 등이 ‘사업 다각화 기반의 수익 극대화’가 아닌 ‘생태계 조성을 통한 가치 극대화’ 방식으로 혁신을 만들어 나가면서, GE 는 과거의 기업으로 전락해 갑니다.**

* **미국 서부 기업의 시장-제품 전략:** ‘시장에서 팔릴만한 서비스 & 경쟁사를 이길 수 있는 서비스’가 아닌, ‘고객의 문제를 완벽히 해결할 수 있는 최고 Quality 서비스 개발’에 전사 역량을 올인함
* **가격 전략:** ‘수익 극대화’ 보다는‘유저 확보’에 집중하여,모든 고객이 제품/서비스를 사용할 수 있도록 무료 또는 무료에 가까운 가격으로 제공
* **판매/마케팅 전략: ‘**진짜 좋은 제품을 무료에 가까운 가격으로 공급하는 것 자체가 최고의 마케팅/ 영업’이라는 철학 하에 마케팅/영업에 비용 지출을 최소화하고, 고객 입소문 기반 성장을 지향
* **사업 전략:** 세계 1등 사업을 여러 개 보유하는 ‘사업 다각화 전략’보다는, 1~2개 핵심사업에 극단적으로 집중하여 ‘세계 1등’을 넘어선 ‘전 세계 독점’을 지향, ‘사업 집중 전략’ 추진
* **사업 확대 전략:** 제품 대량 생산/판매 통한 이윤 극대화가 아닌, 전 세계인을 독점한 서비스 확보 후 타 사업체들과 함께 성장해 나가며 산업 생태계를 구축해 나가는 ‘플랫폼 구축’ 방식 선택 🡪 엄청난 유저 데이터 확보, 타 사업체로부터의 플랫폼 수수료 확보, 광고 수익 등 통해 부가가치 창출
* **사업 확대 전략:** 사업 다각화를 위한 M&A 가 아닌, 플랫폼 및 서비스 고도화 & 기술 및 인재 확보를 위한 M&A 에 주력
* **진입 장벽 구축 전략:** 원천기술을 독점하는 것이 아닌, 기술을 무료로 공유 (Open Source API) 후 타 서비스들의 기술 의존도를 높게 만들어 산업 생태계 장악해 나가는 방식으로 진입 장벽 구축 🡪 ‘기술 독점’이 아닌 ‘고객 & 생태계 독점’ 지향
* **인사/조직 전략:** 서부의 기업들은 서비스 개발자 중심의 조직을 운영 중이며, 서비스 개발 인력들의 창의적 아이디어 및 자발적 노력을 바탕으로 서비스를 고도화해 나가는 bottom-up 조직 지향

**🡺 서부 기업들은 극단적으로 우수한 서비스를 매우 저렴한 가격에 제공함으로써, 전 세계를 독점하고, 더 좋은 서비스를 만들어 나가는 과정에서 빅데이터/머신러닝/딥러닝 등 새로운 기술을 끊임없이 개발 & 이를 타 사업자에게 무료로 공유함으로써, 독점적 생태계를 구축하고 가치 총량을 확대해 나감.**

**II. 잭 웰치 후임자인 제프리 이멜트의 올바른 접근, but 좋지만은 않았던 결과**

**잭 웰치 이후 GE 의 수장이 된 제프리 이멜트는 ‘사업 다각화 보다는 GE라는 회사의 본질에 집중하자’는 비전과 함께 GE 를 과감히 재편해 나가기 시작합니다.**

* **GE의 전략 방향성 수정:** 제프리 이멜트는 ‘사업 다각화 모델’을 과감히 버리고 ‘본연의 핵심사업에 집중 및 산업 생태계 조성’전략을 차용하여 GE의 성장 방향을 수정
* **핵심사업에만 집중:** ‘GE 는 첨단 산업재 및 에너지 관련 기기를 생산하는 중후장대 위주 제조업체이다’라고 GE의 업의 본질을 정의하고, 이와 관련없는 사업은 매각 추진 🡪 한 예로 GE 내 금융사업은 본래 산업재 판매를 위한 보조적 역할이었는데, GE의 금융 사업이 점차 확대되어 종국엔 ‘금융을 위한 금융사’가 되어버림. 하지만 2008년 금융위기 시 GE 금융사업에 위기가 닥치고, 이의 여파로 GE 자체가 크게 흔들리자 ‘우리는 제조업에만 집중한다. 제조업을 지원하는 금융 역할만 빼고 나머지 금융업은 매각한다’는 기조 하에 사업 매각 추진 🡪 GE는 B2C 금융 사업 매각, 보험업 매각 (2005년 7조8천억 원), 미디어 지분을 처분 (NBC 등 포함), 가전사업부 매각 (2016년 1월, 하이얼에 6조 5천억원에 매각) 진행 통해, 에너지/항공/헬스케어/발전/수처리/ 교통설비 등 첨단 산업재 및 에너지 연관 제조업에만 집중
* **생태계 조성에 참여:** 제프리 이멜트는 GE가 단순 첨단 산업재 제조의 선도업자가 되는 것을 넘어, 모든 산업재 회사들의 플랫폼 사업자로 진화해 나가는 것을 지향. 즉, GE가 타 제조업체들에게 산업재 생산 관련 소재선정-설계방식-생산방식 등등에 대한 분석툴 및 SW를 제공하고, 실시간 데이터 분석에 기반한 솔루션까지 제공하는 플랫폼 사업자로의 도약을 목표 (예: GE의 산업용 인터넷에 접속하면, 소재 제조사에 대한 방대한 데이터 & 가성비 좋은 소재를 찾기 위한 분석툴, 생산라인 운영 관련 방대한 자료 및 분석툴 등에 접속 가능) 🡪 제프리 이멜트는 산업용 인터넷, 공정관리 빅데이터 솔루션 등의 분야에 과감한 투자 진행

**이를 위해, 그는 대규모 자본을 투자하여 실리콘밸리에 GE 디지털 캠퍼스를 세우고, 애플/페이스북/구글 등에서 우수 개발 인력을 공격적으로 채용하는 등 잭 웰치 때와는 다른 투자를 진행하였습니다.**

* 제프리 이멜트는 실리콘밸리의 GE 디지털 캠퍼스 설립 후, 산업용 인터넷 및 제조사를 위한 빅데이터 기술 & 다양한 SW 개발에 엄청난 자본을 투자
* 수준 높은 SW 개발을 위해, 애플/페북/구글 등에 재직 중인 고급 인재를 많은 비용을 지불하며 공격적으로 채용

**하지만, GE 를 산업재의 애플 / 구글로 변모시키고자 했던 제프리 이멜트의 노력은 뚜렷한 성과로 이어지지 않았고, 이에 GE 주가가 지속 하락하였습니다.**

* **GE의 핵심산업 침체:** GE의 주력 산업이었던 오일/가스 기반 에너지 산업이, 지속적 석유 가격 하락으로 인해 장기적 불황의 늪에 빠지게 됨 🡪 당시, GE 는 오일/가스 기반의 에너지 산업에서 혁신을 만들어 보려고 했지만, 에너지 산업 트렌드가 ‘환경오염 절감을 위한 고효율/저비용 친환경 에너지 개발’로 이동하고 연관 기술이 급진보하면서 GE 의 노력이 무색해 짐. 엘론머스크 및 구글 등에서 추진하고 있는 “인류를 살릴 수 있는 에너지를 향한 혁신” 노력이, GE 가 추진한 “오일/가스 기반 에너지 산업에서의 생산-제조 혁신” 대비 더 큰 가치를 만들어 내는 기술로 평가받으며 에너지 업의 트렌드를 선도 중인 반면, GE의 오일/가스 에너지 산업은 실적 부진에 빠짐
* **산업재 회사들의 호응 부족:** 구글/페이스북/애플의 경우, 개인을대상으로 B2C 서비스를 제공 중인데, 개인 소비자들은 구글 등의 혁신적 노력에 열광적으로 반응하며 서비스를 격하게 이용 중. 반면 기업고객을 대상으로 B2B 서비스를 제공 중인 GE의 경우, 상대적으로 혁신에 보수적이고 새로운 것에 동참하지 않는 기업고객의 특성으로 인해, 산업용 인터넷 등 관련 열광적 지지를 얻지 못함. 이에 GE의 산업용 플랫폼 구축을 위한 노력은 유저 수 증가 및 데이터양 확대 등의 가시적 성과로 이어지지 않았음 🡪 개인고객은 혁신에 민감하게 반응하지만, 기업고객은 혁신에 상대적으로 보수적으로 반응하는 B2C와 B2B 업의 본질적 차이가, GE 에게는 큰 부담으로 작용
* **조직 혁신의 실패:** 제조업 DNA 를 가진 기존 GE의 조직/인력/시스템이, GE가 첨단 플랫폼 조직으로 전환하는 데 있어 걸림돌로 작용. GE 가 미국 서부에 디지털 캠퍼스를 설립하고 우수 인재를 영입했지만, 기존 조직과의 마찰 및 혼선 등으로 인해 새로운 initiatives 들이 제대로 실행되고 impact 만들어 내지 못함 🡪 이러한 GE내 조직 혼선이 지속되면서, 서부의 A 급 우수 인재들 역시 GE 입사를 기피하고, 나중에는 구글/애플에 적응하지 못한 평범한 인력들 중심으로 GE 에 유입되기 시작하면서, GE 디지털 사업의 실행력이 급속도로 저하되는 이슈 발생
* **주주의 지원 부족:** GE 의 핵심 주주들은 재무제표 기반의 실적을 중시하는 전통적 펀드들로 구성되어 있어, GE 의 창의적 노력을 지지하고 기다려주지 못함.

🡺 **2001년 제프리 이멜트 취임 당시 주당 41불이었던 주식 가치가 2016년 주당 28불 까지 하락 (S&P 는 2001년부터 2016년 까지 124% 상승했지만, GE 주가는 30% 하락) 하였으며, 주주들의 퇴진 압박에 이기지 못한 제프리 이멜트는 사임을 선언**

**III. 제프리 이멜트 후계자인 존 플래너리의 시대착오적 대응**

**GE 는 제프리 이멜트의 뒤를 이을 새로운 CEO 로, 금융부분에서 대부분 경력을 쌓은 재무통인 존 플래너리를 선임하였습니다.**

* 존 플래너리는 입사 초기 GE 캐피탈에서 근무하며 저평가된 자산을 매입하거나, 사업리스크를 분석하는 일을 진행
* 존 플래너리는 1990년 대, GE 캐피탈의 기업 구조조정 부문 책임자로 선임되었으며, 1997년 GE 캐피털의 사모펀드 부분인 GE Equity 에서 라틴 아메리카 사업을 담당 후, 2005년 GE 캐피털의 아시아/태평양 담당 본부장에 임명되어 실적 상승을 주도
* 그는 GE 의 금융사업 매각 후 M&A 등 구조조정/사업개발 부서로 포지션을 이동함. 2013년에는 GE Corporate 내 사업개발 책임자로로서 19조 원 규모의 프랑스 알스톰 전력 사업 인수를 주도
* 이후, 2014년 GE 헬스케어 CEO 에 임명되면서, 의료기기 판매 중심 구조에서 의료 종합 컨설팅 회사로 턴어라운드 시킴 (본인이 약속했던 매출-수익 두 배를 달성)

**존 플래너리는 금융통 출신답게 ‘실적 중심의 사업 재편’을 선언하였으며, GE 의 핵심사업 중 실적이 좋지 않은 분야는 과감히 매각하는 등의 강도 높은 구조조정을 실행 중**

* **GE의 상징 & 핵심사업 매각:** 존 플래너리는 “석유/가스 산업은 결국 신재생 에너지로 대체될 것이다”는 판단 하에 GE 오일/가스 연관 사업 매각을 결정하였으며, “기차/전차사업 역시 운송업 자체가 새로운 운송수단 개발 (예: 하이퍼루프, 드론 등) 및 무인 운송 기술 개발 (예: 무인차) 중심으로 트렌드가 옮겨가면서 매력을 잃을 것이다”는 결정 하에 GE의 철도/ 운송 사업 매각을 결정 🡪 GE의 기존 사업 중 항공, 헬스케어, 전력사업만을 남기고 매각을 결정하였으며, 제프리 이멜트가 주도한 ‘산업재의 플랫폼 사업자 도약’의 비전 역시 ‘단기적 수익이 창출되지 않는 꿈’ 이라는 판단 하에 폐기함
* **비용절감을 통한 수익 개선:** 존 플래너리는단기 수익 개선을 위해 비용 절감에 많은 노력을 경주 중 🡪 이를 위해 고위급 임원 수를 줄이고, 사내 비용을 타이트하게 관리 중 (예: 간부용 차량 지원 없앰, 비즈니스 비행기 안 탐, R&D 비용을 매출의 4% 수준에서 2% 대로 삭감)

**하지만, 위와 같은 존 플래너리의 노력을 시장은 부정적으로 바라보고 있습니다.**

* 존 플래너리의 경영 방향성은 “세상을 변화시키는 기업이 시장을 주도한다”는 최신 경영 트렌드에 부합하지 않다는 평가 다수 존재
* 세상을 바꾸기 위한 혁신적 도전 및 투자가 선행되지 않으면, GE의 헬스케어, 항공, 전력산업 역시 결국 새로운 업의 트렌드를 만드는 사업자에게 뒤처져 실적이 저하될 것이라는 부정적 전망 존재
* 이에, GE의 비용 절감 노력은 단기적 실적 개선으로는 이어질 수 있어도, 장기적으로 기업가치 향상으로 이어지지 않을 것이라는 평가가 지배적

**IV. 우리나라 제조업에의 시사점**

**우리나라의 주요 사업체 역시 ‘산업재 제조업’에 근간을 두고 있으며, GE 와 유사한 챌린지에 직면하고 있습니다.**

* 1970년 대 대한민국의 성장을 이끌었던 산업이 조선/철강/건설/기계업 등 ‘중후장대 제조업’이며, 현재에도 대한민국 GDP 의 상당 부분을 차지
* 대한민국의 중후장대 제조업은, 값싼 중국 제품에 치이고, 독일 등 서구권 국가 회사들과 기술력 격차가 벌어지면서, GE 대비 더욱 열악한 상황에 놓이고 있는 중. 동시에, 국내 제조업체 역시 첨단 IT 기술을 통한 생산 효율 향상 노력에 많은 비용을 투자하고 있고, IT 기술을 응용한 신사업을 추진하고 있지만, 가시적 실적 개선 등으로 이어지지 않는 문제 발생
* 대한민국의 자동차 산업 역시, 전기차 트렌드 등에 편승하지 못하여, 실적/주가가 모두 저하되는 등 침체의 늪에 빠짐

**🡺 국내 중후장대 제조업체들의 주가 역시 장기적 침체에 빠짐. 이러한 국내 중후장대 제조업체들의 턴어라운드를 위한 다양한 해법이 제시되고 있지만, 아직까지 뚜렷한 묘수가 보이지는 않는 상황임**

**혹자는 아래와 같은 이야기를 하며, 중후장대 제조업의 본질적 침체를 예언하고 있습니다.**

* “제조는 결국 저부가가치 산업이 되고, 첨단기술이 고부가가치 산업이 된다” 🡪 “첨단기술의 방향이 잘 만드는 것에서 데이터를 잘 사용하는 것으로 옮겨가고 있다” 🡪 “이에, 자동차/에너지 산업 등 전통적 제조업의 패권은 전통 제조업자가 아닌 IT 기반 사업자가 될 것이다” 🡪 “엘론머스크와 제프베조스가 로켓을 제조하는 시대이다”

**국내 산업 중 고성장을 이어나가고 있는 사업은 첨단 기술의 개발에 편승할 수 있는 첨단 소재 / 첨단 부품 (예: 반도체) 분야에 집중되어 있습니다.**

* **화학:** 전기차 상용화를 위한 배터리 개발, 신재생 에너지를 위한 첨단 소재 개발 등 분야에서 LG 화학 등 기업들의 제품/기술들이 폭넓게 선택받고 있는 중
* **디스플레이:** 터치스크린 기술, 첨단 영상기술 등 분야를 주도하는 기업들이 디스플레이 기술/제품 선도업자인 LG/삼성 등과 긴밀한 협업 중
* **반도체:** 다양한 모바일 기기 개발, 빅데이터 등 대용량 데이터 처리 기술 확대, VR/3D 등 영상 기술 진화로 인해, 그래픽 칩/메모리 칩 등을 제조하는 엔비디아/삼성의 주가가 연일 상승 중

**🡺 하지만 국내 첨단 제조 업체 중 “플랫폼을 선도하는 업자” 가 등장하고 있지는 않음**

**GE가 장기적 침체에 빠진 이유는 무엇일까요? 제프리 이멜트의 판단은 틀렸던 것일까요, 아니면 판단은 맞았지만, 실행력이 부족했던 것일까요? GE 로부터 배울 수 있는 국내 기업들의 시사점은 무엇일까요?**

**Ringle 튜터와 영어로 1:1 토론을 진행해 보시며, 생각을 교류해 보시고, 영어 교정 역시 받아보시기 바랍니다.**