

# 다음 세대 준비한 '타이밍 경영'... 추격자 넘어 주도자로 '우뚛'

## 42년의 베테 삼성은 왜 반도체를 택했나 ② 이건희 회장의 결단

이병철 선대회장이 뿌린 반도체의 씨앗은 10년 만에 세계 시장의 판을 뒤집는 결실로 이어졌다. 일본이 메모리 시장을 장악하던 1990년대 초, 삼성은 후발주자에 불과했지만 이건희 회장 시대의 선제 투자와 초격차 전략은 결국 세계 1위로 향하는 분기점이 됐다.

1987년 회장 취임 당시부터 이건희 회장의 문제의식은 분명했다. 전자와 반도체를 그룹의 미래 축으로 끌어올리지 않으면 삼성의 성장도 한계에 부딪힐 수 있다는 판단이었다. 취임식 사진 속 차분한 표정과 달리 내부에서는 위기의식이 강하게 형성돼 있었다. 일본 기업들이 전자와 메모리 시장을 장악하던 시기, 삼성은 여전히 후발주자에 머물러 있었다.

이 위기의식은 1993년 프랑크푸르트에서의 신경영 선언으로 폭발했다. "파누라와 자식 빼고 다 바꾸라"는 강한 메시지는 단순한 조직 혁신 구호가 아니었다. 품질과 속도, 그리고 다음 세대를 먼저 준비하는 방식으로 삼성의 사업 체질을 완전히 바꾸는 선언이었다. 이 흐름은 반도체 사업에도 그대로 적용됐다. 메모리 시장에서 단순 추격자가 아니라



2011년 9월 삼성전자 경기 화성사업장 메모리 16라인 양산 기념식에서 (故)이건희 선대회장이 임직원 대표로부터 1호 반도체웨이퍼를 전달받고 있다. /삼성전자

1990년대 초, H 메모리 시장 장악  
1993년 프랑크푸르트서 신경영 선언  
불황 속에서도 16라인 반도체 증설  
PC 시장 급성장으로 폭발적 수익

한 세대 앞서 움직이는 체질이 이 시기에 형성되기 시작했다.

출발점은 1980년대 초 초고밀도 집적 회로(VLSI) 사업 진출이다. 당시 미국과 일본이 세계 반도체 시장을 장악하던 시기, 삼성은 명백한 후발주자였다. 그러나 조직 내부에는 "안 된다는 생각을 버려라! 큰 목표를 가져라!"라는 구호가 깊게

자리 잡고 있었다. 단순한 슬로건을 넘어 추격자가 아니라 시장의 판을 바꾸는 기업으로 올라서겠다는 선언이었다.

당시 현장은 사실상 전쟁에 가까웠다. 내부 기록과 관련 회고를 보면 임직원들은 밤늦게까지 이어지는 회의와 개발 일정 속에서 주 80시간을 넘나드는 강행군을 이어갔다. 일정이 촉박할 때는 100시간에 가까운 근무도 감수했다는 증언이 나온다. 실제 현장에서는 "이건 전 투구나, 전쟁이구나"라는 말이 나올 정도로 일본 업체 추격을 위한 총력전이 벌어졌다.

이를 상징적으로 보여주는 장면이 16

라인 반도체 기공식이었다. 업황이 둔화되는 국면에서 대규모 라인 증설을 밀어붙이는 결정은 내부에서도 부담이 적지 않았던 것으로 전해진다. 그러나 이건희 회장은 시장이 흔들릴 때 다음 세대를 준비해야 한다는 판단 아래 투자를 멈추지 않았다. 이른바 '타이밍 경영'이 가장 선명하게 드러난 장면이었다.

이건희 회장의 경영 방식은 여기서 더욱 선명해진다. 그는 시장의 현재보다 다음 세대를 먼저 봤다. 업황이 꺾일 때 움츠러들기보다 오히려 설비를 늘리고 차세대 제품 개발에 선제적으로 베풀는 방식이다. 반도체 사업을 두고 "세 번은 망할 뻔했다"는 회고가 나올 만큼 고위험 사업이었지만, 동시에 그룹의 미래를 바꿀 가장 큰 성장 산업으로 판단한 것이다.

결정적 분기점은 1991년부터 1993년 사이였다. 당시 일본 주요 반도체 업체들은 업황 둔화를 예상하고 D램 증설 속도를 조절했다. 반면 삼성은 오히려 라인 증설과 차세대 제품 개발을 멈추지 않았다. 시장이 흔들릴 때 더 크게 베풀는 이른바 '타이밍 경영'이 본격적으로 작동한 시점이다.

결과는 시장 판도를 뒤집었다. 예상과 달리 개인용 컴퓨터(PC) 시장이 급성장하면서 D램 수요가 폭발했고, 일본 업체들이 공급에 주춤하는 사이 삼성은 대

량 생산 능력을 앞세워 점유율을 빠르게 끌어올렸다. 불황기에 단행한 선제 투자가 호황기에 폭발적인 수익으로 돌아온 것이다.

이 흐름은 1992년 세계 최초 64MD램 개발로 이어졌다. 삼성은 이 해 D램 시장 세계 1위에 올랐고, 1993년에는 메모리 반도체 전체 시장 세계 1위를 차지했다. 반도체 사업 진출 선언 이후 불과 10년 만이었다. 일본이 지배하던 글로벌 메모리 산업의 질서를 한국 기업이 처음으로 뒤집은 상징적 장면이었다.

당시 이건희 회장이 강조한 것은 단순한 양적 성장만이 아니었다. 품질과 속도, 그리고 세대 전환의 선점이었다. 삼성 반도체 사업은 이때부터 '한 세대 먼저' 움직이는 체질을 갖추기 시작했다. 후발주자였던 삼성은 더 이상 추격자가 아니라 시장을 주도하는 기업으로 자리 잡았다.

지금의 AI 메모리 경쟁 구도 역시 이러한 경영 유산의 연장선에 있다. 이건희 회장 시대 형성된 초격차 DNA는 이후 삼성의 메모리 1위 체제를 30년 넘게 떠받치는 기반이 됐다. 삼성전자가 올해 1분기 57조2000억원의 잠정 영업이익을 기록하며 사상 최대 수준의 실적을 낸 배경이다.

/구남영 기자

koogija\_tea@metroseoul.co.kr



metro

# 세계 첫 CDMA, ICT 강국 기틀... AI고속도로로 맥 잇는다

(코드분할다중접속)

## SKT, CDMA 상용화 30년

세계 이동시장 주도권 잡은 '신의 한수' 민관 합동 성과... 경제적 파급 '압도적' 30년 성공 바탕 'AI 컴퍼니' 전환 앞뒤

SK텔레콤이 코드분할다중접속(CDMA) 상용화 30년을 계기로 통신 인프라 중심 사업자에서 'AI 인프라 기업'으로의 전환을 공식화하며, 데이터와 인공지능을 연결하는 'AI 고속도로' 구축에 속도를 낸다.

SKT가 8일 서울 을지로 삼화타워에서 CDMA 상용화로 촉발된 국내 통신산업의 역사를 되짚는 설명회를 열었다. 이번 행사는 대한민국이 아날로그 통신의 변방에서 정보통신기술(ICT) 강국으로 거듭나게 된 지난 30년의 여정을 반추하고, 이를 바탕으로 미래 'AI 고속도로'를 구축하겠다는 의지를 다지는 자리였다.

대한민국 통신 역사의 거대한 물줄기가 바뀐 결정적 순간은 1996년 1월 3일 오전 9시 1분으로 거슬러 올라간다. 당



1996년 4월1일 이수성 전 국무총리가 코드분할다중접속(CDMA) 이동전화 개시식에서 시험통화를 하고 있는 모습. /SKT

시 한국이동통신(현 SK텔레콤) 남인천 영업소에서 개통된 세계 1호 CDMA 가입자의 탄생은 단순한 서비스 개시를 넘어, 아날로그 방식에 머물러 있던 이동통신이 디지털로 전환되는 역사적인 신호탄이었다.

코드분할 다중접속(CDMA)은 하나의 주파수 대역을 고유 코드로 구분하여

러 사용자가 간섭 없이 동시에 통화할 수 있게 하는 2세대 이동통신(2G) 핵심 기술이다. 1990년대 초반, 전 국민의 통화량이 급격히 증가하면서 기존 아날로그 방식은 용량 부족과 통화 품질 저하라는 기술적 한계에 부딪혔다. 당시 글로벌 시장은 이미 시분할 다중접속(TDMA) 방식이 표준으로 자리 잡고 있었으나,

우리 정부와 통신업계는 기술 자립 가능성과 수용 용량이 훨씬 큰 CDMA라는 '가보지 않은 길'을 선택하는 모험을 감행했다. 이는 결과적으로 한국이 세계 이동통신 시장의 주도권을 잡은 '신의 한수'가 되었다.

이 역사적인 성과는 유례없는 민관 공동 개발 프로젝트가 있었기에 가능했다. 한국이동통신을 필두로 전자통신연구원(ETRI), 삼성전자, LG전자 등이 머리를 맞대고 사투를 벌인 끝에 1996년 세계 최초 상용화라는 쾌거를 거두었다. 특히 1994년 선경그룹(현 SK그룹)이 한국이동통신을 시가의 4배에 달하는 과격적인 가격에 인수하며 탄생한 SK텔레콤은 공격적인 인프라 투자로 상용화 시기를 대폭 앞당겼다. 삼성전자가 첫 CDMA폰인 'SCH-100'을 출시하고 SK텔레콤이 전국망을 빠르게 구축하면서, 대한민국은 이동통신이 전 국민의 보편적 인프라로 자리 잡는 시대를 열게 되었다.

CDMA 상용화가 불러온 경제적 파급

효과는 실로 압도적이었다. 정보통신산업이 국내총생산(GDP)에서 차지하는 부가가치 비중은 1996년 2.2%에서 2025년 13.1%로 비약적으로 성장했다. 수출 지형 역시 완전히 재편되었다. 반도체와 단말기를 포함한 IT 산업 수출액은 1996년 412억 달러에서 지난해 2643억 달러로 약 6.4배 증가하며 국가 경제를 지탱하는 핵심 축으로 부상했다. 이러한 공로를 인정받아 한국의 CDMA 상용화는 2024년 국제전기전자공학회(IEEE)로부터 트랜지스터 발명이나 인터넷 탄생에 비견되는 기술적 성과인 'IEEE 마일스톤'으로 등재되는 영예를 안았다. 이는 글로벌 ICT 분야의 노벨상으로 불릴 만큼 그 가치가 높다.

이제 SK텔레콤은 지난 30년의 성공 DNA를 바탕으로 'AI 컴퍼니'로의 전환이라는 새로운 도전의 무대에 섰다. 과거 CDMA라는 과감한 선택이 전국을 연결하는 '통신 고속도로'를 열었듯이, 이제는 데이터와 AI를 실어 나르는 'AI 고속도로'를 구축해 국가적 경쟁력을 다시 한번 끌어올리겠다는 전략이다.

/김서현 기자 seoh@



metro

# LG, 멀티모달 AI 모델 '엑사원 4.5' 공개

산업현장 복합문서 추론 '강점' 벤치마크 점수 공개... 경쟁력 입증

LG AI연구원이 텍스트와 이미지를 동시에 이해하고 추론하는 멀티모달 AI 모델 '엑사원(EXAONE) 4.5'을 공개했다. 9월 LG에 따르면 '엑사원 4.5'는 LG

AI연구원이 지난 2021년 12월 국내 최초 멀티모달 AI 모델 '엑사원 1.0'을 개발하며 축적한 기술력을 바탕으로, 자체 개발한 비전 인코더와 거대언어모델(LLM)을 하나의 구조로 통합한 비전-언어 모델(VLM)이다.

특히 '엑사원 4.5'는 계약서, 기술 도

면, 재무제표, 스캔 문서 등 산업 현장에서 실제로 다루는 복합 문서를 정확하게 읽고 추론하는 능력에 강점이 있다.

LG AI연구원은 '엑사원 4.5'의 멀티모달 AI 모델의 시각 처리와 추론 성능을 평가하는 벤치마크 점수 결과를 공개하며 경쟁력을 입증했다.

'엑사원 4.5'는 STEM(과학·기술·공학·수학) 성능을 측정하는 5개 지표 평균 77.3점을 기록해 미국 오픈AI 지피티5-

mini(73.5점), 앤트로픽 클로드 소넷 4.5(74.6점), 중국 알리바바 쿼엔3 235B(77.0점)를 모두 앞섰다.

일반 시각 이해를 측정하는 3개 지표와, 전문 문헌 속 복합 정보를 읽어내는 문서 이해 및 추론 성능 평가 지표 5개를 포함한 13개 지표 평균 점수에서도 지피티5-mini와 클로드 소넷 4.5, 쿼엔3-VL을 상회하는 성능을 보였다.

특히 코딩 성능 대표 지표인 라이브코

드벤치 v6에서는 81.4점으로 구글의 최신 모델 젤마 4(80.0점)를 넘었으며, 복잡한 차트를 분석하고 추론하는 능력을 평가하는 ChartQA Pro에서는 62.2점으로 글로벌 경쟁력을 입증했다.

LG AI연구원은 한국어와 영어 외에 스페인어, 독일어, 일본어, 베트남어까지 공식 지원 언어를 확장했다.

/차현정 기자 hyeon@



metro