

V. 성공하는 기업들의 8가지 습관 : 불멸의 성공 기업을 찾아서 (원제: Built to last: Successful Habits of Visionary Companies)

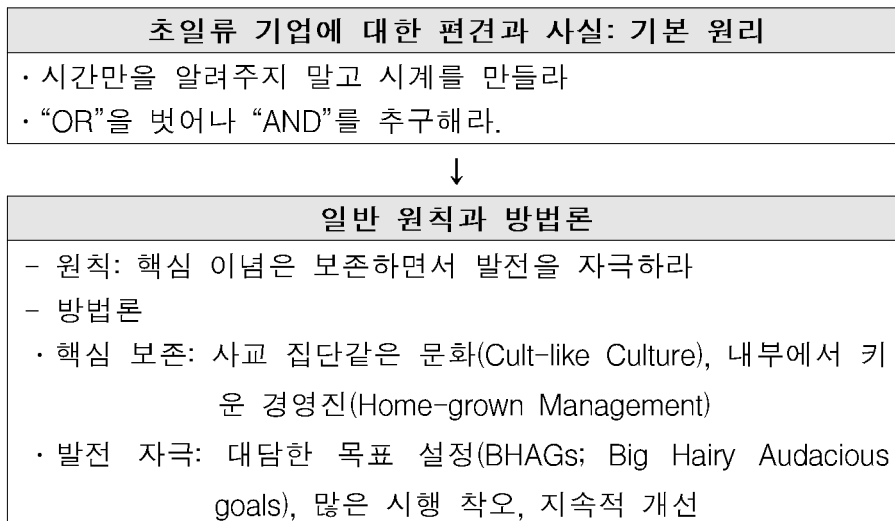
James C. Collins and Jerry I. Porras 共著, 워튼 포럼 譯著, 1996

1. 序

초일류 기업들은 어떻게 시대를 뛰어 넘어 성공을 거두고 있는 것일까? 이들 기업이 앞으로도 초일류 기업으로 남을 지는 더 지켜 보아야 하겠지만, 평균 1세기 동안 성공을 거둔 기업들에게는 특별한 비법이나 신화가 있을 것 같다.

本書는 스탠포드 경영 대학의 두 교수가 6년 동안 평균 연령이 100세인 18개 쌍의 초일류 기업과 이류 기업의 특징을 분석하여 성공 비법을 찾아본 것이다. 결론은 초일류 기업에게 특별한 비법은 없으며, ‘초일류 기업은 이러할 것이다’라는 편견이 틀렸음을 지적한다. 3,000가지 이상의 각종 자료를 근거로 정성적 혹은 정량적으로 분석한 초일류 기업의 공통 사항을 보여주고 있다. 저자들은 초일류 기업을 비전 기업(Visionary Company)으로, 이류 기업을 비교 기업(Comparison Group)으로 부른다.

2. 논리의 흐름



3. 本 書의 主要 内容

○ 基本 原理

■ 시간만 알려주지 말고 시계를 만들라

대부분의 사람들은 기업 성공은 카리스마적인 리더십 때문이라고 생각한다. 그러나 비전 기업이 명성있는 제품과 서비스를 계속해서 제공할 수 있는 것은 뛰어난 조직 때문이었다. 왜냐하면 어떠한 명품이든, 굉장한 서비스든 진부해지기 마련이지만 비전 기업은 그 조직의 능력으로 기존의 제품 라이프 사이클을 뛰어넘는 변화를 계속해서 가져올 수 있기 때문이다.

■ “OR”이 아닌 “AND”를 추구해라

OR 전략이란 이율배반적으로 보이는 것을 동시에 받아들일 수 없는 이성적인 견해를 의미한다. 예를 들어, 변화 아니면 안정, 보수적 아니면 대담, 저비용 아니면 고품질, 창의적 자율주의 아니면 통제, 미래에의 투자 아니면 단기 성공, 철저한 기획에 의한 성공 아니면 기회 포착에 의한 성공, 가치 지향의 이상주의자 아니면 이익 지향의 현실주의자式으로 생각하는 것이다.

그러나 비전 기업은 대부분 AND 전략을 추구한다. 음/양(yin/yang; 本 書에서 상징적으로 사용하는 중국 문양)을 회색으로 섞는 것이 아니라, 동시에 분명한 색깔을 보인다. 극과 극을 동시에 추구하는 것이다.

■ 이익보다 더한 것, 핵심 이념이 있다

비전 기업들에게는 공통적으로 ‘조직 전체가 공유하는, 오랜동안 유지하는, 돈벌기를 뛰어넘는 핵심 가치이자 목적 의식’이라는 근본적인 핵심 이념(core ideology)이 있었다. 효율적으로 이익을 추구하는 비전 기업에게 이러한 역설이 성립하고 있는 것이다. 핵심 이념이란 회사의 성공期뿐만 아니라 회사가 생존의 몸부림을 하는 시기에도 계속 유지되어 왔다. 예를 들어, Teaxs Instrument는 재무제표상의 성장을 지향하였고 “큰 회사” 되기를 강조하며, 1970년대 썬 소형 계산기와 1회용 \$10짜리 디지털 시계 생산에 뛰어들었다. 그러나 HP의 경우 그것이 기술적으로 공헌하는 바가 없기 때문에 값싼 이익을 따라가지 않았다.

■ “올바른”의 핵심 이념이란 없다

비전 기업들이 공통적으로 핵심 이념을 가지고 있으나, 그 내용과 시기는 다르게 나타난다. Sony는 창립, Merck는 2세대부터, Ford는 초창기 그리고 80년대 되어서야 다시 나타났다. 비전 기업이 되기 위하여 필수적으로 갖추어야 할 특정 이념이라는 것은 없다. 어느 이념이 맞냐 틀리냐가 아니라, 해당 기업의 사람을 독려하고 이끌 핵심 이념이냐는 것이 중요하다.

- 고객 중심의 이념: Johnson & Johnson, Wal-Mart
- 종업원 중심의 이념: Hewlett-Packard, Marriott
- 제품이나 서비스 중심의 이념: Ford, Walt Disney
- 혁신 중심의 이념: Motorola, 3M

■ 핵심을 지키면서 발전을 자극하라

핵심 이념이 비전 기업들의 필수적인 요소이기는 하나, 이 하나로 비전 기업이 될 수 있는 것은 아니다. 핵심 이념은 유지하되 발전을 향한 내부 추진이 있어야 한다. 내부 추진을 통해 비전 기업들은 강력한 자신감 (self-confidence)과 자기 비판(self-criticism)을 함께 보여준다.

○ 핵심은 보존하면서 발전을 자극하는 5가지 方法論

■ 대담한 목표 설정(BHAGs; Big Hairy Audacious goals)

위험하고 대담한 목표를 설정하여 발전을 자극하는 것이다. BHAG는 분명한 것이며, 경영 노력을 하나로 집중시키는 초점의 역할을 한다. BHAG의 설정은 비합리적인 수준의 자신감까지도 필요로 한다. BHAG는 완수되면 “우리가 이루었다”라는 신드롬에 빠지게 하는 내재적인 위험을 가지고 있다. 계속 뒤따르는 BHAG로 이러한 신드롬에 대비하여야 한다. BHAG는 회사의 핵심 이념과 일관되어야 하며, 그 방향은 핵심 이념을 강화해야 한다.

많은 회사들이 카리스마적인 리더가 떠나고 나면 어떻게 그 운동 에너지 (momentum)을 유지할 것인가라는 딜레마에 빠진다. 그러나 비전 기업의 경우 목적은 리더를 초월한다. 목적을 만들어나가는 것이 조직에 내재화되어 있어, 리더들이 떠난 후에도 여러 세대에 걸쳐 발전 자극제인 BHAG가 조직내에서 계속 만들어지는 것이다.

■ 邪敎 집단같은 조직 문화

일반적으로 비전 기업들은 일하기에 아주 좋은 곳일 것이라고 생각한다. 그러나 그 회사式으로 일하는 사람에게만 최고의 직장이다. 비전 기업이 “soft”하고 “안락한” 환경을 제공하는 것은 아니다. 비전 기업들은 자기가 누구이며, 무엇을 할 지, 무엇을 얻으려고 노력하는 지에 대해 분명하게 알고 있기 때문에 그러한 요구 수준에 미치지 못하는 사람들에게는 무자비하다. 그래서 그 조직에 맞는 사람들은 자신들의 조직에 대해 邪敎에서나 볼 수 있는 “엘리티주의(자신의 조직이 특별 조직이라는 소속감)”을 보인다. 비전 기업에는 그러한 문화가 조성되어 있다.

<표 1> BHAG에 관한 GE와 Westinghouse의 차이

GE	Westinghouse
해당 시장에서 1위, 2위 기업이 된다. 그리고 작은 기업으로서의 민첩성과 속도를 갖도록 혁신하라	전사적 품질 관리 시장 리더쉽 기술 지향 국제적 기업 성장 중심 기업 다양화 기업

■ 많이 시도해 보고 잘 되는 것은 유지해라

보통 상식과는 달리 비전 기업들은 상세한 전략적 기획보다는 경험, 시행착오, 낙관주의, 우연에 의해 성공한 것이었다. 우연을 가장한 필연(purposeful accident)을 만드는 것이다. 모든 비전 기업들의 성장이 의도하지 않았던 진화 과정에 의한 것은 아니다. 그러나 대부분의 비전 기업은 의식적으로 가치를 잘라내며, 핵심 이념內에서 원하는 목적을 세운 뒤 진화 과정을 자극하는 “의도된 진화”를 해온 것이다.

■ 내부에서 키운 경영진

핵심 이념을 유지하기 위한 가장 중요한 조치로 비전 기업들은 내부에서 인재를 키우고 조심스럽게 선정한다는 것이다. 중요한 것은 핵심을 유지하게 하는 지속성 즉, 자질의 지속성이 있다는 것이다. 비전 기업이나 비교 기업 모두 아주 뛰어난 최고 경영자들은 있었다. 그러나 비전 기업이 보다 나은 관리 개발 및 계승 프로그램을 가지고 있었다.

■ 지속적인 개선

비전 기업은 특별한 비범이나 월등한 통찰력이 있어서가 아니라, 그들 스스로에게 요구하는 것이 컸다라는 단순한 진실이 있다. 1980년대 “지속적인 개선 운동(continuous improvement)”이 유행한 적이 있다. 그러나 비전 기업들에게 그 개념은 외부 환경이 개선을 요구하기 이전에 스스로 먼저 개선하는 노력을 수십년 혹은 1세기 넘게 계속되어온 것일 뿐이다. 그들은 단순히 프로세스 개선이 아니라 미래, 종업원 개발, 새로운 아이디어와 기술 등 기업이 강해질 수 있는 모든 것에 투자하는 등 광범위하게 자기 개선의 개념을 적용시켰다.

<표 2> 12가지 편견과 사실

편견 1: 비전 기업은 먼저 굉장한 아이디어가 있어야 한다	☞ 비전 기업도 초창기에 어려움을 겪었다
편견 2: 비전 기업은 위대하고 카리스마적인 리더를 필요로 한다	☞ 비전 기업은 인물보다 조직을 우선시한다
편견 3: 비전 기업의 첫 우선 순위는 이익 극대화이다	☞ 비전 기업의 “0” 순위는 핵심 이념 추구이다
편견 4: 비전 기업은 보편적으로 적용되는 “바른” 핵심 가치를 가지고 있다	☞ 비전 기업에게 공통된 가치관은 없다
편견 5: 변화가 최고의 가치이다	☞ 비전 기업은 불변의 핵심 이념을 보존한다
편견 6: 성공 기업은 신중하게 경영하고 안전하게 투자한다	☞ 비전 기업은 위험하고 대담한 목표에 도전한다
편견 7: 비전 기업은 모든 사람에게 일하기 가장 좋은 곳이다	☞ 비전 기업은 그 기준에 맞는 사람에게나 최고 직장이다
편견 8: 비전 기업은 확실한 전략에 의해서만 움직인다	☞ 비전 기업도 시행 착오를 겪었고 우연히 성공했다
편견 9: 기업이 근본적으로 변하려면 외부에서 CEO를 고용해야 한다	☞ 비전 기업은 거의 대부분 내부에서 경영진을 키운다
편견 10: 비전 기업은 경쟁 회사를 물리치는 데 일차적으로 초점을 둔다	☞ 비전 기업은 자기 극복을 우선시한다
편견 11: 성장과 안정 어느 한쪽을 택해야 한다	☞ 비전 기업은 성장과 안정을 동시에 추구한다
편견 12: 먼저 “비전 선언문”을 작성해야 비전을 갖추는 것이다	☞ 비전 기업은 비전을 실생활에 반영하고 있다

4. 提言

■ 전체적인 그림을 찾아라

비전 기업들은 특정 프로그램, 전략, 메카니즘, 문화, 규범, 상징 등을 통해 발전을 꾀하지 않는다. 단순히 핵심 이념, 발전을 향한 추진, 사교 집단같은 문화 등 개별 요건들이 비전 기업을 만드는 것도 아니며, 모든 요건들의 전체적인 조화를 통해 이루어지는 것이다.

■ 작은 것부터 열심히 해라

매일 매일 큰 그림을 그리는 것이 아니라, 작으나 핵심적인 것들을 열심히 다루어야 한다. 예를 들어, Wal-Mart는 최하층 종업원에게도 재무보고서를 보내며, “당신은 우리 회사의 파트너이다. 우리는 당신이 당신의 부서에서 마치 당신의 회사를 운영하듯 일해 주기를 원한다”라는 암시를 보낸다.

■ 무차별적으로 쓰지 말라

비전 기업들은 시너지를 찾아 서로 강화시킬 수 있게 프로세스를 개선한다. 예를 들어, Ford는 통계적 품질 관리 기법, 종업원 참여 프로그램, 관리자 훈련 프로그램, 관리 기술에 근거한 승진 기준 등이 상호 강화되는 체제를 운영한다.

■ 심지어 역류일지라도 자신의 흐름대로 운영하라

비전 기업들이 좋은 경영 관행, 다른 회사들은 나쁜 경영 관행을 추구하는 것이 아니다. 3M은 작은 회사는 한 가지 사업에 집중해야 한다는 통념을 깬다. “이 경영 관행이 좋은 것인가”가 아니라, “이 관행이 우리의 핵심 이념과 야망에 맞는 지”를 자신에게 물어야 한다.

■ 잘못된 고쳐라

핵심 이념을 제외하고는 모든 것이 바뀔 수 있다. 조직 구조가 발전을 방해한다면, 조직 구조를, 보상 시스템이 핵심 이념과 일치하지 않는다면, 보상 시스템을 바꿔라.

■ 새로운 방법을 모색하되, 보편적인 요건은 지켜라

보편적인 요건이란 핵심 이념을 가지고 발전을 자극하며 조직을 알맞게 바꾸는 것이다. 특정 방법론은 얼마든지 바뀔 수 있다. 그러나 실제 입증된 방법들이 비전 기업들에게 발견된 BHAG, 사교 집단같은 조직 문화, 경험과 시행착오를 통한 발전, 내부에서 키운 경영진, 지속적인 자기 개선 등이다.

(박진영 jypark@hri.co.kr ☎724-4074)