

A리더십과 애플의 성공요인

김계수

세명대학교 경영학과 교수

A Study on the A-Leadership and Innovation Success Factors of Apple

Gye-Soo, Kim

gskim@semyung.ac.kr

<요약>

개인과 조직을 둘러싼 환경은 급변하고 있다. 이러한 상황에서 최근의 세간에 화제가 되고 있는 애플(Apple) 컴퓨터의 스티브 잡스와 아바타(Avatar)의 영화감독 캐머린의 리더십 특성을 확인하는 것도 흥미있는 일이다. Apple과 Avatar의 신화는 첫 글자 'A'를 가지고 나타낼 수 있는 'A리더십'의 결과라고 할 수 있다.

A리더십의 특징은 창조와 혁신을 통해서 끊임없이 차별적인 제품을 개발하는 데 있다. 현재, 우리나라의 기업가 정신을 대표하는 혁신과 도전의 정신이 퇴색한다고 걱정을 하고 있다. 이에 기술이 보편적으로 평준화된 시대에서 최신 기술을 응용한 기본 기능에 차별적인 감성과 철학, 예술이 녹아있는 A리더십을 통해서 새로운 변화를 모색해야 한다. 이를 통해서 고객이 행복감을 맛볼 수 있게 해야 한다.

A리더십에 관한 내용을 정리하면서 환경변화에 대비하는 것은 발상의 전환, 창의적인 아이디어, 끊임없는 혁신과 도전 마인드, 그리고 공격적인 실행으로 고객이 감동할 수 있는 제품과 서비스를 제공하는 것이 중요함을 확인하게 된다.

주제어: 스티브 잡스, 아바타, A 리더십, 혁신과 도전.

1. 서론

우리가 살고 있는 주변 환경은 급변하고 있다. 급변하는 환경변화는 게임의 룰을 날로 바꿔놓고 있다. 자고 일어나면 하루 밤사이 온갖 사건사고 소식, 새로운 과학기술의 발달 소식 등 다양하다. 강한 조직보다 빠르게 적응하는 개인과 조직이 오래 살아남는다는 것은 하나의 진리이다. 개인, 기업, 산업, 국가, 세계경제차원에서 새로운 기준 즉 '뉴 노멀(New Normal·새로운 표준)'이 등장하고 있는 상황이다. 이러한 상황에서 개인이나 조직이 지속적으로 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해서는 글로벌 경제를 지배하고 있는 디지털 혁신을 정확하게 이해해야 한다.

미래학자들은 우리가 살아갈 미래사회는

국경도 없고 영토도 없어질 것이라고 예측한다. 일면 옳은 이야기도 될 수 있고 틀린 이야기도 될 수 있을 것이다. 정보기술을 바탕으로 한 인터넷의 기술은 유형의 장벽이나 칸막이를 과감하게 무너뜨리고 있다. 과거의 실물 중심의 산업경제는 새로운 지식기반의 창조경제 시대로 급속하게 옮겨가고 있다. 또한 우리가 살아갈 미래는 하이테크(High Tech) 시대가 아닌 디자인과 예술, 감성을 통합하고 아우르는 하이 컨셉(High Concept)시대이다(대니얼 핑크, 2008).

세계적인 경영학자 대니얼 핑크는 자신이 원하는 시간에 원하는 방식으로 프로젝트에 따라 옮겨 다니면서 일하는 프리에이전트가 부상하고 있다고 주장하였다. 2007년 뉴욕타임즈는 어느 조직의 조직원으로

살고 있는나보다 개개인이 가진 창조적인 역량, 재능, 전문적인 지적 자산이 무엇인가에 따라 삶의 질이 달라지는 시대로 변할 것이라는 보도자료를 내놓은 바 있다.

20세기가 효율성과 안정성을 강조한 시기였다면 21세기는 새로운 경쟁우위와 가치를 끊임없이 남보다 먼저 만들어 내야 하는 ‘창조사회’라고 할 수 있다. 21세기에 생존하기 위해서는 새로운 시대환경이 요구하는 새로운 강점을 끊임없이 창출하는 창조형 패러다임을 읽고 적응하는 것이 필요하다.

애플과 구글 등 ‘소프트’한 면모를 갖추고 창의력을 앞세운 기업들이 글로벌 정보기술(IT) 생태계를 주도하면 삼성전자 같은 하드웨어 위주의 기업이 어려워 질 수 있다. 35년간 TV 로 1위를 지킨 소니나 코닥이 1위 자리를 내주는데는 그리 오랜 시간이 걸리지 않았다. 이들 기업들은 잘하는 사업에만 집중하다가 세상이 변하는 것을 눈치채지 못했기 때문이다.

애플의 스티브 잡스는 신제품 아이패드를 소개하는 자기에서 “애플은 모바일 회사며 삼성보다 크다.”고 강조하였다. 실제 삼성전자의 2009년 연간 매출이 136조원으로 애플(60조원)에 비해 2배 이상 많다. 삼성전자의 2009년 연간매출은 휴대전화, 반도체, LCD, TV 등 다양한 생산품을 망라한 것이라면 애플은 PC(매킨토시), MP3 플레이어(아이팟), 스마트폰(아이폰)의 판매결과이다.

<성공기업의 딜레마>의 저자 클레이턴 크리스텐슨(1999)은 하이테크 기술이 때로는 생존경쟁에서 살아남지 못한 기업을 혼란에 빠뜨린다고 언급하였다. 경영자가 자기들의 사고를 내부 심적 공간속에 가둬놓은 나머지 자신이 속한 현실에서 새로 떠오르는 경쟁게임을 인식하지 못했기 때문이라고 그는 지적한다.

‘창조’와 ‘혁신’이라는 단어가 개인의 삶과 조직에 핵심 키워드로 등장하고 있다.

창조와 혁신은 고객에 대한 절실한 마음의 산물이며 다양한 분야를 섭렵했을 때 생겨나는 통합과 유추의 산물이다. 창조와 혁신은 천재들만의 전유물이 아니라 시대적 흐름, 패러다임의 변화, 다양한 지식의 통합 산물이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 급변하는 21세기 사회에서 새롭게 등장하고 있는 A리더십의 개념에 대하여 알아보고자 한다. 또한, 애플의 성공요인을 확인하고 우리가 배울 점은 무엇인지를 확인하는데 있다. 본 연구가 새로운 패러다임을 정립하는데 도움을 주고 실무분야에 전략적인 시사점을 제공하기를 기대한다.

2. 패러다임의 변화

2.1 패러다임의 개념

우리는 세상의 변화를 패러다임으로 설명한다. 토머스 쿤은 <과학혁명의 구조>에서 과학의 발전을 설명하면서 패러다임에 대한 용어를 사용하였다(<http://en.wikipedia.org>). 그는 과학의 발전은 이론이 차곡차곡 개선되고 개량되면서 점진적으로 이루어지는 것이 아니라 ‘비누적적 단절이 전통에 매여 있던 기간을 끝내고 이를 계승’하면서 이뤄진다고 설명한다.

패러다임(paradigm)의 용어의 어원은 ‘쳐다보다(look at)’의 의미를 지닌 그리스어 ‘테오레인(theōrein)’이다. 즉, 이론(theory)이란 사물을 달리 바라보게 하는 것이라는 의미를 지니고 있다. 좀 더 확장적으로 설명하면 패러다임은 아이디어 공간에 배태된 지능의 형태라고 할 수 있다. 이는 인간의 인지, 특히 지적 사고와 문제해결 능력을 암암리에 형성하는 사회적, 문화적 아이디어 공간의 결정적인 핵심인 셈이다. 정리하면 패러다임은 확장된 사고 공간, 즉 아이디어의 핵심공간이라고 할 수 있을 듯하다. 정확한 패러다임 또는 프레임의 이해는 문제를 해결하는데 중요한 열쇠다(최인철, 2007).

쿤에 따르면 개인이 갖는 패러다임은 즉각적인 감각 지각활동에 개입한다. 단순한 경험적 믿음의 영역이건 복잡한 과학 이론에서건 패러다임은 다른 사람들은 모르는 것을 우리에게만 드러내 보여주는 공간이다. 개인이나 조직은 특정한 패러다임에 맞지 않는 데이터는 선택적으로 보이지 않게 마련이다. 쿤은 세상을 이해하고 세상에 대해 생각하는 우리의 방법은 일련의 틀, 즉 우리에게 보이는 패러다임에 의해 지각의 차원부터 더 상위의 차원에 이르기까지 이미 형성돼 있었다고 주장한다.

앞으로 구체적으로 알아볼 스티브 잡스(55) 애플 최고경영자(CEO)와 ‘아바타’를 만든 제임스 캐머런 감독으로 인해 IT산업과 영화 패러다임을 바꾸고 있다. 아바타는 2010년 2월 중순까지 석달만에 순수익 30억 달러로 추산돼 2만달러까지 소나타 300만대 이상의 수출효과를 올린 ‘초대박’상품이 됐다. 2009년 4분기에 870만대의 아이폰을 팔아 4조여원의 이익을 낸 잡스는 최고 CEO이다. 매분기 5000만대 넘는 휴대폰을 팔아도 이익은 1조원 남짓한 노키아, 삼성전자와 견주어 보면 그 위력은 폭발적이다.

2.2 패러다임 변화 대응전략

옛것을 뛰어넘은 새로운 시야와 사고의 길이 끊임없이 열리고 있는 상황에서 우리는 어떠한 자세로 현재를 맞이하고 미래를 준비해야 하는 것일까?

이 해답을 정리한 책이 하워드 가드너(2008) 교수의 <미래 마인드>이다. 특히 저자의 이름만으로도 책을 선택 집을 수 있는 작가가 하워드 가드너이다. 하버드대의 교수로 재직하고 있는 저자는 다중지능이론을 비롯해 그동안 ‘열정과 기질’ ‘체인징 마인드’ 등으로 우리에게 이미 잘 알려져 있는 심리학자다. 미래를 준비하는 개인이 걸출한 인재로 성장하길 원한다면 다음의 다섯 가지 마음을 갖춘 인물로 성장해야 한

다.

첫째, 훈련된 마음(Disciplined mind)으로 특정 학문 분야나 기술, 혹은 전문 직업의 특징을 이루는 그 분야의 독특한 인지양식을 통달한 마음이다. 전문가들은 이런 능력을 갖추기 위해선 최소 10년 정도의 집중적인 노력이 필요하다고 말한다. 항간에 이를 ‘10년 법칙’이라 부르기도 한다. 만일 그런 마음을 갖추는 데 실패한 사람들은 과연 어떤 운명에 처하게 될까. 저자는 “최소한 한 분야의 전문성을 갖추지 못한 개인은 남의 장단에 춤을 추는 운명이 된다”고 주장한다. 훈련된 마음의 결과물은 무엇인가. 하나는 전문인으로 필요한 실용지식이고 다른 하나는 훈련된 사고 방식 즉, ‘학제적 사고’다.

둘째, 종합하는 마음(Synthesizing mind)으로 ‘다양한 출처로부터 정보를 얻고, 그 정보를 객관적으로 이해하고 평가하며, 그것을 자신과 다른 사람들이 이해할 수 있도록 구성하는 마음’을 말한다. 정보의 홍수 속에서 필요한 정보를 선택하고 그것을 바람직한 방향으로 가공할 수 있는 능력을 갖고 있어야 한다. 물론 가공 단계에서는 훈련된 마음의 도움이 필수적이다.

셋째, 창조하는 마음(Creating mind)은 ‘훈련된 마음과 종합하는 마음을 토대로 새로운 경지를 개척하는 마음’을 말한다. 새로운 문제를 찾아내고, 새로운 해결책을 만들어 내는 능력을 스스로 창조할 수 있는 마음이 있을 때 가능하다. 정보통신혁명의 눈부신 발전에도 불구하고 결국 창조성은 사람의 머리로부터 출현하게 된다. 그리고 그런 창조성에 대해서 사람들은 기꺼이 대가를 지불하게 된다.

넷째, 존중하는 마음(Respectful mind)은 ‘개인 및 집단 간의 차이점에 주목하고 그것을 받아들이며, ‘타자들’을 이해하려고 노력하고 그들과 효율적으로 일하려고 애쓰는 마음’을 말한다. 다양한 교육, 국적, 문화적 배경을 가진 사람들과 함께 일할 수

있는 가능성이 한층 높아진 시대를 살게 됐다. 누구든 상대방의 입장을 존중하면서 더 불어서 일할 수 있는 능력을 갖춰야 한다.

다섯째, 윤리적인 마음(Ethical mind)은 ‘인간의 노동의 본질과 우리가 사는 사회의 욕구와 욕망에 대해 깊이 생각할 줄 아는 마음’을 말한다. 윤리적인 마음의 기초는 스스로 행동에서 윤리성을 분명히 하는 일이다. 게다가 자신이 몸담고 있는 조직의 윤리성을 더 확고히 하는 일이다.

저자는 이외에 어떤 마음들을 추가적으로 고려했을까? 후부군에는 과학기술적 마음, 디지털적 마음, 시장적 마음, 유연한 마음, 감성적 마음, 전략적 마음, 영적인 마음 등이 중요함을 강조한다.

하워드 가드너가 강조하는 마인드는 노나카 아쿠지로(2010)의 프로네시스(Phronesis)와 일맥상통한다. 프로네시스는 '필요한 결정을 내리고 시기적절하게 행동하는 실용적 지혜(practical wisdom)'이라고 할 수 있다. 프로네시스의 개념은 아리스토텔레스에서 유래한다.

그는 자신의 저서 <니코마코스 윤리학>에서 지식을 세 가지 유형 즉, 에피스테메스(episteme)와 테크네(techne), 프로네시스로 구분했다. 에피스테메스는 보편적인 진리로 시공간으로부터 독립적인 보편 적응성에 초점을 맞춘, 맥락에 의존하지 않는 형식적(객관적) 지식을 말한다. 테크네는 테크닉, 테크놀로지, 예술 등에 해당하는 말이다. 테크네는 창조 능력에 필요한 노하우나 실질적인 기술을 의미한다. 도구적 합리성에 근거하면, 테크네는 맥락 의존적인 실용적(암묵적) 지식이다. 프로네시스는 지적인 미덕이다. 프로네시스는 일반적으로 '특정 상황에서 공익을 위해 최선의 행동을 선택하고 실행하는 능력'을 말한다. 맥락적인 상황을 고려하고, 세부 사항에 역점을 두며, 필요한 경우 목표를 수정하기도 하는 것이 프로네시스이다. 프로네시스는 신중한 판단으로 인도하고, 각각의 상황에 적절한 행동

을 취하게 하며, 가치와 윤리에 의해 인도하는 지식이다. 정리하면 프로네시스는 가치판단과 가치실현을 위한 실행에 역점을 두는 종합적인 지식이라고 할 수 있다.

3. A리더십과 애플의 성공요인

3.1 A리더십의 개념

새롭게 부상하는 리더십의 유형을 기존의 정형화된 틀로 설명한다는 것도 어렵게 되었다. 최근에 매스컴이나 미디어에서 지속적으로 소개되고 있는 Apple의 스티브 잡스의 리더십과 제임스 아바타로 유명한 캐머런 감독의 리더십을 쉽게 설명하기란 쉽지 않다.

A리더십은 Apple의 스티브 잡스의 리더십과 제임스 캐머런 감독의 Avatar의 초기 문자에서 따온 것이다. A리더십의 특징은 '기술과 혁신'을 중시하는 리더십이라고 말할 수 있다. A리더십의 특징을 알아보면 다음과 같다.

스티브 잡스의 경영비전은 “디지털 라이프스타일”의 허브를 통해 애플의 매출을 신장시키고 기업이 영속하기를 바라는 것이다(Schermerhon, 2010). 스티브 잡스는 멋진 디자인과 스타일, 편리한 다운로드, 공격적인 홍보 등을 통해서 애플의 전성기를 구가하고 있다(리처드 오글, 2008). 애플은 전자 및 컴퓨터 메이저 업체들의 관심을 끌지 못한 틈새시장을 선점한 아이팟을 기반으로 성장의 교두보를 마련하게 된다. 아이팟의 대성공으로 애플이 얻은 성과는 미성숙하고 뒤죽박죽인 휴대용 미디어 세계에 지난 25년 동안 주류 정보처리 세상에서 개발된 디지털 콘텐츠를 ‘관리’할 엄청나게 복잡하고 정교한 권력을 잡았다. 애플의 휴대용 미디어 세계는 음악을 넘어 텍스트, 포드캐스트, TV프로그램, 영화로까지 그 영역을 넓히고 있다. 무엇보다 아이팟을 예외적인 성공 가도에 올려놓은 것은 다른 곳에서 축적한 지식과 디자인을 하나의 영역에 접목시키면 그 영역을 변화시킬 무한 기회가 펼쳐진다.

이는 스티브 잡스의 깨달음의 결과이다.

Avartar의 캐머린 감독은 아바타 작품을 10년 이상 구상하고 4년 동안 제작에 온 힘을 쏟았다. 아바타는 캐머린이 감독한 타이타닉(1997)을 능가하는 흥행기록을 경신하였다. 영화 아바타는 우리가 가보지 못하고 경험하지 못한 미지의 세계를 생각해 내고 환상적으로 시각화한 특징이 있다. 캐머린 감독은 세심하고 끈질긴 준비과정을 거쳐 위대한 역작을 만들어 낸 것이다. 캐머린 감독은 3D입체 영화를 제작하여 관객들이 실감나는 체험의 영역을 개척했다는 데 의의를 둘 수 있다. 기존의 관념에 의존하지 않고 새로운 영역을 개척하는 캐머린 감독을 통해서 창의경영의 중요성을 확인할 수 있다. 이러한 캐머린 감독이 중요시 하는 창의경영의 발판은 대학에서 철학을 전공했음에도 불구하고 물리학에도 깊은 관심에 있다(Lisa Fitzpatrick et al., 2009). 그는 영화촬영에 필요한 장비를 남에 의존하는 것이 아니라 스스로 설계할 수 있는 능력을 가진 감독이다.

지금까지 설명한 애플의 CEO인 스티브 잡스와 Avartar의 캐머린 감독을 잘 나타내는 A리더십의 특징을 표로 정리하면 다음과 같다.

[표 1] A리더십의 특징

Apple의 스티브 잡스	특징	제일스 캐머린 감독의 Avatar
○ 융합-애플리케이션, 아이팟-아이폰 열풍	높이 중시	○ 3D 기술 가치 재발견 통해 3D 열풍 주도
○ 아이팟→아이폰→아이패드, 테크노 CEO	혁신 중시 (테크노 CEO)	○ 티미네이터→타이타닉→아바타, 기술을 활용하는 영화감독
○ '안하무인' 폭행 압도하는 '내가 최고'라는 자기 확신	카리스마	○ 일에 집중-촬영장에선 '폭군' 과 '안하무인'
○ 직접 설립한 애플에서 1986년 추방, PDA설계	절치부심	○ 어비스 흥행 참패
○ 미혼모에게서 태어나 입양, 최근 헤장암 투병 후 복귀	굴곡진 삶	○ 부모 이혼, 다섯 번 결혼
○ 청바지	입는 것	○ 청바지

[자료] 이향휘(2010. 2. 3), 『‘최고의 놀이’ 만든 두 거장, 잡스-캐머린 닮은 꼴』, 매일경제신문.

스티브 잡스는 1월 27일 야심작 태블릿 PC를 공개하면서 “요즘엔 누구나 스마트폰과 랩톱을 쓰고 있지만 이를 연결해 줄 기기는 없을까 고민했다”고 말했다. 스티브 잡스는 애플이 노키아, 삼성과 경쟁하는 모바일 회사라고 새롭게 정의를 내렸다. 스티브 잡스의 거침없는 시도는 네북, 전자책 등 IT시장에 큰 파장이 만만치 않을 것이라고 전문가들은 예견하고 있다. 애플이 주목하는 시장은 콘텐츠와 문화 미디어 등 IT서비스 영역이다. IT서비스 영역은 하드웨어 이상의 가치사슬을 만들어내며 과거의 태블릿 PC와 전혀 다른 차별성을 보여준다는 점을 감안하면 특히 그렇다.

A리더십을 발휘하는 리더들은 기술이 말하는 것을 듣고 있다가 기술진보와 대중의 수요, 적절한 가격이 형성될 때 이를 구체적인 블록버스터로 만들어내 왔다.

3.2 애플의 성공요인

세계 1위 기업에게는 남다른 점이 있다. 1위 기업들은 끊임없는 경영혁신을 통해 축적과 돌파를 거듭하여 성과를 거둔다. 사회가 하드파워 대신에 창의성과 아이디어를 바탕으로 한 소프트 파워중심으로 이동하고 있는 가운데 우리는 세계 최고의 혁신기업인 애플(Apple)을 통해서 소프트 파워 혁신의 중요성을 터득할 수 있다.

두 명의 괴짜 스티브(Steve)는 1976년 각자 500달러를 투자해서 애플 컴퓨터를 설립하였다. 스티브 잡스(53)와 그의 고교 선배이던 스티브 워즈니악(58)은 유명한 록그룹 '비틀스'가 배출한 두 명의 스타에 비유되곤 한다. 스티브 잡스가 폴 매카트니라면 스티브 워즈니악은 존 레논이다. 스티브 워즈니악은 세상을 더 좋은 곳으로 만드는 것이 엔지니어의 사명이라는 신념아래 불법 전화 해킹 장치인 블루박스, 30개의 칩만으로 구성된 애플 컴퓨터 I, 그리고 PC의 원형이 된 애플 II 등을 개발한다. 이러한 제

품들을 상품화하고 마케팅하며 오늘날의 애플로 성장시킨 이가 스티브 잡스 회장이다. 애플은 아이맥(i-mac), MP3 플레이어 아이팟(i-pod), 휴대전화 아이폰(i-phone)까지 연달아 히트작을 출시하고 있다.

애플에는 명문화된 사명 명세서(mission statement)나 비전 명세서(vision statement)가 따로 없다. 그러나 애플의 투자보고(IR: Investment Relationship) 자료나 각종 보도 자료를 보면 애플의 존재이유인 사명과 장래 애플의 희망인 비전을 확인할 수 있다. 애플의 존재이유는 '혁신적인 하드웨어, 소프트웨어 그리고 인터넷 서비스를 통해서 전 세계 사용자들에게 최고의 컴퓨팅 경험을 제공하는 것'이다. 애플의 향후 비전은 새로운 디지털 라이프스타일에서 '디지털 허브(중심축)'가 되는 것이다.

애플 혁신에 있어서 핵심 성공요인(CSF: Critical Success Factors)으로 패러다임 창조, 강력한 리더십, 실패를 통한 학습, 고객지향적인 제품개발 등을 들 수 있다.

첫째, 패러다임 창조이다. 패러다임은 사물과 현상을 보는 틀이라고 할 수 있다. 애플은 패러다임을 독자적으로 창조하고 구축해 나간다. 애플은 기존 사업의 영역에서 머무르지 않고 고객의 문제해결을 위한 사회적, 문화적 아이디어 공간으로 사업영역을 확장한다. 애플의 거침없는 행보는 그간 스티브 잡스가 혁신문화를 조직내부에 내린 결과의 소산이라고 본다(한운식, 2010). 평소 실리콘 밸리의 관련 단체, 개발업자들과 끊임없는 네트워크를 구축하여 탄탄한 사업기반을 마련한다. 애플은 연구개발(R&D), 디자인, 마케팅만 전담하고 100% 외주생산 체제에 의존한다. MP3시장을 석권하고 있는 아이팟의 성공은 애플의 외부 컨설턴트가 제시한 아이디어를 수용한 결과이다. 또한 아이팟의 음악파일을 다운할 수 있는 아이튠스는 외부에서 아이디어를 사들여 와 개선한 것이다. 학교와 관계를 돈독하게 유

지하며 중·고등학생들을 위한 컴퓨터 관련 교육 프로그램을 진행한다. 이처럼 애플의 경쟁력은 안과 밖의 아이디어를 활용하여 탁월한 제품과 서비스를 제공하는 패러다임 창조에 있다.

둘째, 스티브잡스의 강력한 리더십을 들 수 있다. 세계 각국의 최고 경영자들은 변화와 혁신을 열망하고 있지만 점점 빨라지는 속도 때문에 고전하고 있는 것 또한 사실이다. 애플하면 스티브 잡스를 연상하는 것처럼 스티브 잡스의 영향력은 강력하다. 포춘은 지난 3월 애플을 '세계에서 가장 존경받는 기업 1위'로 선정하면서 역대 1위 기업 중 CEO의 의존도가 가장 높은 기업이라고 평가하였다. 스티브잡스는 열정을 통해서 애플의 혁신을 주도한다. 위기를 기회로 전환하고 급진적인 혁신도 마다하지 않는다. 보다 개방적이고 도전적인 애플의 조직문화를 구축하기 위해서 노력한다. 스티브잡스의 변신과 혁신의지가 애플의 혁신 성공의 자양분이 된 것이다. 스티브 잡스는 새롭게 떠오르는 트렌드를 재빠르게 간파해 내는 천부적인 능력을 갖고 있다. 또한 스티브 잡스는 '프리젠테이션의 귀재'라고 부를 정도로 남을 잘 설득하는 것으로 알려져 있다.

셋째, 애플은 현명하게 실패하기(fail wisely)를 장려한다. 애플이 항상 성공한 것만은 아니다. 매킨토시는 리사, 아이폰은 뮤직폰의 실패를 통한 지속적인 학습에서 탄생된 것이다. 애플은 실패를 비난하지 않고 이를 참아내는 기업문화를 가지고 있다. 애플에서 쫓겨났던 스티브 잡스는 다시 경영에 복귀하여 과거를 단절하고 고정관념을 깨는 혁신경영을 채택한다. 1973년 미국 제록스(Xerox)사의 팔로알토 연구소(PARC)는 세계 최초의 그래픽 사용자 인터페이스(GUI: Graphic User Interface) 방식의 PC를 개발한다. 그러나 제록스 본사는 시제품을 실패한 모델로 치부하였다. 1980년 이 연구소를 방문한 스티브 잡스는

그래픽 환경이 PC산업을 혁명적으로 바꿀 것이라 직감하고 매킨토시라는 혁신적인 PC를 개발한다. “효율성을 강조하는 과거의 권위적인 조직과 혁신에 중점을 둔 학습 조직의 결정적인 차이는 실패에 대한 태도에 있다”라는 에드먼슨(Edmondson) 하버드 경영대학원 교수의 지적을 다시금 되새겨 볼 필요가 있다.

넷째, 고객지향적인 제품개발에 있다. 애플은 하드웨어와 소프트웨어의 조화를 통한 고객지향적인 제품개발을 위해 노력한다. IBM호환기종 PC보다 애플 컴퓨터가 더 뛰어나고 호평을 받은 이유가 여기에 있다. 마찬가지로 아이팟의 성공이유도 아이튠즈라는 소프트웨어와 아이팟이라는 하드웨어가 서로 조화를 이루며 작동하기 때문이다. 아이팟은 최초의 MP3플레이어가 아니었음에도 누구나 쉽게 이용할 수 있도록 설계되어 있는 장점을 가지고 있다. 아이폰이 주목받는 것은 터치스크린 기술을 이용한 조작의 단순함에 있다. 스티브잡스가 기술 이외에도 디자인의 중요성을 지속적으로 강조한 이유가 여기에 있다. 또한 애플은 직영 유통망인 애플 스토어를 운영하고 있다. 애플은 이 곳에서 고객체험 프로그램을 제공하며 고객의 목소리를 듣는다. 고객의 잠재 요구를 충족시키기 위한 애플의 제품개발 노력은 할리데이비슨과 같이 컬트적인 충성 고객을 만들어 낸다. 이 충성고객들은 애플과 지속적으로 감정적인 관계를 맺는 애플의 옹호자들이다.

스티브 잡스는 2005년 스탠퍼드 대학교에서 졸업식 축사를 한 적이 있다. “매일매일을 인생의 마지막 날처럼 살아가십시오. 항상 갈망하고 언제나 우직하게(stay hungry, stay foolish...)” 애플의 혁신성과는 항상 갈망하고 언제나 우직하게 실천한 결과인 셈이다.

4. 제언

모든 사람이 휴대폰을 가진 시대에서 통

화품질보다는 디자인과 감성이 중요한 시대로 바뀌고 있다. 급변하는 IT경영 환경변화에서 애플의 스티브 잡스와 Avartar의 캐머린 감독의 리더십을 나타내는 소위 ‘A리더십’에서 다음과 같은 시사점을 찾을 수 있다.

첫째, 창의성을 바탕으로 기업가 정신 함양이 무엇보다 중요함을 알 수 있다. 예전과 달리 우리나라 특유의 기업가 정신이 많이 퇴색되고 있다고 보는 것이 전반적인 시각이다. 애플은 유연한 조직문화를 바탕으로 혁신적인 제품개발을 앞당기는 모멘텀이 되고 있다. 애플은 상하 조직이 없어 상대적으로 의사결정이 빠르다. 애플은 경쟁사가 하지 않는 것을 시도하며 실패를 두려워하지 않는 기업가 정신이 탁월한 것으로 정평이 나 있다.

둘째, 디자인 경영의 중요성을 아무리 강조해도 지나침이 없다. 컴퓨터인 매킨토시에서 스마트폰인 아이폰에 이르기까지 애플의 제품은 맵시 있고, 강력하며 사용하기 편한 특성을 보여 왔다(Steve Lohr, 2010). 특히 테크놀로지 제품이 갖기 쉬운 모든 것을 담으려는 엔지니어의 욕심을 의도적으로 덜어낸 편집이 돋보인다. 실리콘밸리의 컨설턴트 폴 사포는 "애플을 규정하는 특징은 절제된 디자인"이라고 말한다. 이런 절제는 바로 잡스의 개인적인 기호(嗜好·taste)다. 신제품을 들고 나올 때 그는 항상 검정색 터틀넥 셔츠에 청바지와 운동화 차림이다. 펠로앨토의 그의 집엔 가구가 별로 없지만, 거실엔 '미국 공예운동의 아버지' 조지 나카시마가 만든 단순한 디자인의 목제 의자가 있다. 그는 이 의자를 가리켜 우아한 장인의 숨씨라고 설명한다. 스티브 잡스는 디자인 인력을 고를 때 그는 극도의 엘리트주의에 기반한다. "정말 탁월한 디자이너와 엔지니어, 매니저는 그냥 10%, 20% 혹은 30% 뛰어난 것이 아니고 그냥 뛰어난 사람보다 10배 더 뛰어나다"고 믿고 있다. 무릎을 치게 하는 애플의 제품은 바

로 이들의 기여를 원재료로 삼아서 만들어 진다는 것이다.

셋째, 치열함이 제품개발 성공의 원천임을 확인할 수 있다. 스티브 잡스 자신은 "위대한 제품은 기호의 승리이며 기호는 공부와 관찰, 그리고 인간이 만든 최고의 것에 자신을 노출시키고 그것을 현재 하고 있는 일에 접목시키는 문화에 젖을 때 나온다"고 말한다(Steve Lohr, 2010). 스티브 잡스의 제품개발 방법은 위원회나 시장 조사에 따라 결정되는 것이 아니라 고집과 인내, 신념과 직관에 의한 것"이라고 동료들은 전했다. 그는 애플의 하드웨어와 소프트웨어 디자인에 깊숙이 개입해 결정을 내린다.

넷째, A리더십의 보유자들은 혁신의 타이밍이 절묘하다. 스티브 잡스나 캐머린 감독은 남다른 흥행감각을 갖고 있다. 이들은 큰 도약을 일으키는 혁신에선 타이밍이 결정적인데, 이를 잡아내는 능력이 스티브 잡스에게 있다는 것이다. 영국의 이코노미스트지는 "애플의 제품은 이미 시장에 존재하지만 미완성된 아이디어를 택해서 어떻게 제대로 사용하는 것인지를 세계에 보여주는 데 탁월하다"고 말한다.

다섯째, 우리는 무한질주하는 애플과 아바타의 A리더십 사례를 보면서, 정부의 열린 IT정책과 환경 마련, 기업의 혁신적인 IT전략 개발이 무엇보다 시급함을 확인할 수 있다. 우수한 IT인프라를 바탕으로 새로운 도약을 준비하는 혁신적인 지원정책이 필요한 시점이다. 환경변화에 맞는 IT정책으로 기업의 경쟁력을 자극하고 기업이 원하는 IT정책은 무엇인지 정부 관계자는 끊임없이 고민해 봐야 할 것이다.

개인이나 조직 구성원은 애플의 스티브 잡스나 아바타의 캐머린 감독을 통해서 끝

없는 도전정신과 혁신이 중요함을 터득해야 한다. 과거 선배나 타인이 사전에 만들어낸 경로를 따라 가는 것으로 진정한 1등이 될 수 없다. 변화무쌍한 시대에서 변화에 능동적으로 대처하는 것이 무엇보다 필요하다. 애플처럼 새로운 경로, 새로운 추세를 차별적으로 만들어 내는 개인과 기업이 진정한 1등이다.

[참고문헌]

노나카 아쿠지로, <창조적 루틴(Managing Flow)>, 북스넷, pp.93-96

대니얼 핑크 지음, 박영숙 옮김(2008), <미래사회가 온다>, 경향 미디어.

리처드오글(2008) 지음, 손정숙 옮김, 스마트월드, 웅진씽크빅.

이향휘(2010), 『‘최고의 놀이’ 만든 두 거장, 잡스·캐머린 닮은 꼴』, 매일경제신문, 2월 3일.

최인철(2007), 나를 바꾸는 심리학의 지혜 프레임, 21세기 북스.

클레이턴 크리스텐슨(1999)지음, 성공기업의 딜레마, 모색.

하워드 가드너(2008) 지음, 김한영 옮김, 미래 마인드, 재인.

한운식(2010), 놀랍다! 애플의 IT혁명 스티브 잡스 신드롬, 이코노미스트, 2월 9일, pp.22-26.

<http://en.wikipedia.org>

[http://www.nytimes.com/2010/01/31/\(Steve Lohr\)](http://www.nytimes.com/2010/01/31/(Steve Lohr)).

Lisa Fitzpatrick, James Cameron, Jon Landau, Peter Jackson, The Art of Avatar: James Cameron's Epic Adventure, Harry N Abrams Inc.

Schermerhon, J. R.(2010), Introduction to Management, 10th Edition.