

초일류기업의 비법 엿보기

디즈니사와 씨티은행의 위기관리

세계화·개방화의 바람이 기세를 더하고 있다. 그래서 요즘 저평가에서 경영서들, 그것도 실무를 다룬 이론서보다 세계 유명 기업들의 경영형태를 추적 또는 분석한 신간들이 두드러져 보인다. 최근 김영사에서 펴낸 「월드 디즈니사와 미래형 경영」이나 길벗에서 내놓은 「씨티은행」이 바로 그런 책들이다.

이 두 신간이 소개하는 기업은 각각 오락·유희산업과 금융산업 부문에서 세계의 정상급에 속하는, 이른바 '초일류' 다국적기업들이다. 핵심 내용은 내외 경영환경의 급격한 변화로 야기된 위기를 각각 어떻게 극복해왔는가에 맞춰져 있다. 그래서 비슷한 압박을 받거나 조만간 받게 될 우리 기업들에게 '위기관리'의 한 모델로서, 타산지석으로 삼도록 한다는 의도를 숨기지 않는다. 그러나 주제에 대한 접근방식, 서술방식은 두 책이 크게 다르다. 「월드 디즈니사와...」이 마이클 아이스너라는 인물을 중심으로 '이야기'를 전개해가는 반면 「씨티은행」은 통계와 자료에 근거한 계량적 경영분석에 주력한다.

'금세기 최고의 유희왕국' 디즈니사의 재기

디즈니사는 미키 마우스, 도널드 덕 등 캐릭터를 창조한 월트 디즈니가 세웠으며, 최근 화제작 '인어공주'에서 '라이언 킹'에 이르는 일련의 만화영화로 우리에게도 익히 알려진 회사다. 「월드 디즈니사와...」(론 그라보 저, 김재광 역)은 디즈니 사후 20년만에 3년 연속 적자를 기록하면서 기업매매꾼(레이더스)들의 표적으로 전락한 이 회사의 재건 드라마이다. 주인공은 1984년 회장과 사장으로 각각 부임한 아이스너와 프랭크 웰즈, 그리고 이들을 주축으로 조직된 경영팀들.

'창조적 아이디어를 최고로 여기는 기업문화' '엄격한 예산 집행과 자금 정책'에 기반을 둔 개혁바람은 창의력의 고갈로 변화하는 고객 취향에 적응하지 못하던 디즈니사를 기업 인수 전쟁의 회오리에서 구해낸 뒤, 곧바로 매년 매출액 20% 증가의 고도성장 기업으로 변모시켰다. 또한 주력인 영화와 공연-디즈니랜드 사업의 재건에서 나아가 방송·비디오·호텔·출판·캐릭터·외식·소프트웨어 사업의 확장 운영에 매진, 이로인한 시너지효과(상호 상승작용)는 결국 디즈니사를 세계 최고의 복합 유희왕국으로 변신시키기에 이른다.

저자는 디즈니사의 변모를 가능케 한 경영

이 두 신간이 소개하는 기업은

각각 오락·유희산업과 금융산업

부문에서 세계 정상급에 속하는 이른바

'초일류' 다국적기업들이다.

이 책들이 핵심적으로 다루는 내용은

내외환경의 급격한 변화로 야기된

위기를 어떻게 극복했는가에 있다.

이는 곧 비슷한 압박을 받게 될 우리

기업들에게 '위기관리'의 한 모델로서

타산지석의 예가 될 수 있다.

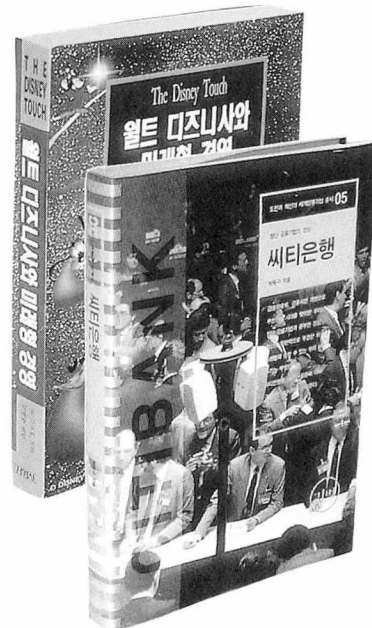
기법으로 "중 쇼"라는 이름의 브레인스토밍 회의, 20-20 재정계획(매년 20%의 매출 증가와 20%의 주식이익률 증가), 주식선택권, 기업합병(M&A) 전략, 저작권 보호를 포함한 브랜드 전략과 캐릭터 사업전략 등을 일화와 함께 소개한다.

이런 일화들이 흥미를 더한다는 것이 이 책의 장점이기도 하다. 미키 하우스, 백설공주, 도널드 덕, 구피, 피터팬 등 오랫동안 어린이들에게 친숙했던 디즈니의 고유 캐릭터는 물론 마이클 잭슨의 문위킹 댄스와 조지 루카스의 FX가 결합한 「캡틴 EO」, 로빈 윌리엄스의 마약중독을 치료한 「굿모닝 베트남」, 워렌 비티와 마돈나, 알 파치노와 더스틴 호프만 같은 호화배역의 「딕 트레이시」, 국내에서도 화제를 일으켰던 「프리티 우먼(귀여운 여인)」, 아기의 오줌으로 유명해진 「세 남자 이야기 바구니」-이들은 모두 유희면에서 큰 성공을 거뒀다-의 일화들이 교직하면서 '헐리우드'라는 별난 세계의 한 단면을 보여주고 있다.

금융개방 대비의 모델, 씨티뱅크

「씨티은행」(박동규 지음)은 은행이라는 특수 조직을 분석하는데다 통계자료에 의존하는 부분이 크고, 전문 용어를 많이 쓰고 형식마저 논문의 특성을 살림으로써 일반인이 접근하기엔 다소 무리가 있을 듯하다. 기왕에 이른바 '세계 일류'로 평가되는 기업들의 경영분석서를 펴내온 길벗사의 5번째 성과물이다.

이 책은 금융자유화, 금융산업의 대외 개방이라는 거센 바람에 노출된 우리 금융계의 국제경쟁력이 '41개국 중 39위'(스위스 국제경영개발원 발표)에 불과하다는 위기의식에서



출발한다. 저자는 그 원인을 "그동안 각종 정 부규제와 보호에 안주, 경쟁없는 무풍지대에서 방만한 영업형태에 익숙해져 경영혁신과 경쟁력 강화를 소홀히해 온 때문"으로 본다. 그리고 그 위기를 이미 경험 극복하면서 세계 초일류은행으로 성장한 씨티은행을 모델로 삼음으로써 우리 금융기관들이 위기관리의 좌표를 설정하는데 큰 도움이 될 것으로 믿는다.

이 책에 따르면, 1812년 소수의 상인들이 설립한 신용조합에서 출발한 씨티은행이 1992년 자산규모로 볼 때 미국 최대의 상업은행으로 성장한 것은 최첨단 금융상품 및 기업들의 개발, 경영자들의 확고한 경영이념, 탁월한 위기관리 능력이 있었기 때문에 가능했다. 상업은행으로서 최초로 양도성정기예금(CD)을 개발 시판하고, 자동입출금기를 설치했으며, 타은행에 앞서 소비자금융의 중요성을 인식하고 그것을 중점 육성했다. 외환관련 업무를 상업은행의 주요업무로 정착시키고 은행업무의 정보화에 앞장서 일렉트로닉 뱅킹 시대를 리드한 것도 씨티은행이 세계 최초이다. 또한 60년대부터 미국기업의 국제화전략을 뒷받침하기 위해 전세계에 점포망을 확충했으며, 70년대 개발도상국들에 대한 집중 융자로 세계은행을 이끌어가기도 했다. 그 결과 1993년말 현재 씨티은행은 전세계 93개국에 3300개의 지사·지점·사무소를 두고 81,500명의 직원을 거느린 다국적 상업은행으로 성장한 것이다. 물론 이러한 성장은 미국의 금융규제 및 완화, 이어 금융개방이라는 상향변화에 단계적으로 대응해온 결과이다. 저자는 이러한 과정을 씨티은행의 성장 약사로 정리해놓았다.

또한 이 책은 씨티은행의 경영이념을 비롯, 각종 통신정보망(COSMOS 등), 세계소비자 부문(PTP 전략, CFA 등), 세계금융 부문(JENA, IBF 등), 제3세계 융자부문 등 각 부문별 영업전략을 소개하고 있다.

씨티은행에 대한 저자의 벤치마킹은 결국 무한 경쟁시대를 맞은 우리 금융산업의 생존 전략을 세우는 데 기여하기 위한 것이다. 따라서 이 책의 내용도 씨티은행에 대한 분석 외에 세계 은행산업의 현황에 대한 진단과 함께 우리 은행산업의 현황과 미래에 대한 전망까지 폭넓게 다룬다. 아울러 우리 은행산업의 경쟁력을 높일 수 있는 방안으로 금리자유화의 확대, 증권업무 등 비은행업무의 겸업 확대, 국내은행간의 과당경쟁을 막기 위한 선별적 은행 신설, 은행과 고객(기업, 소비자) 관계의 새로운 정립 등 은행조직의 재정비, 해외업무 및 현지화 확대 등을 제시하고 있다.

그런데 어느 책이나 완벽하지는 않겠지만 위의 책들도 몇 가지 덜 중요한 결함들이 지적될 만하다. 「월드 디즈니사와...」에는 외래어 표기가 잘못된 부분(메르체데스→메르세데스 등), 오자, 판면을 벗어난 글자들이 간혹 눈에 띈다. 제목도 과장된 감이 없지 않은데, '미래형 경영'이라는 표현에 걸맞은 내용이 과연 어떤 것인가 하는 의문이다. 시기에 따라 물론 다를 수 있지만, 디즈니사의 위기관리 및 사업확장 기법 등이 지금까지의 경영성과에까지 크게 벗어나지는 않는다. 특히 현지 문화의 배제를 고집한다든지 환경에 대한 무관심, 노조에 대한 부정적 시각 등은 이른바 '21세기형 질의 경영'과는 거리가 먼 것으로 판단된다. 차라리 원제('The Disney Touch')에 함축된 의미를 살리는 것이 낫지 않을까 한다.

「씨티은행」의 경우, 책이 인쇄되는 도중에도 세계 경제·경영환경은 급속히 변한다는 사실과 관련한 결점을 지적할 수 있다. 예컨대 지난해 연말부터 세계의 금융가를 강타한 폐소화의 폭락사태라든지, 개도국 성장에 대한 의구심과 미국의 금리 상승으로 핫머니가 개도국에서 빠져나간단다가 하는 현안문제를 수용하지 못한다는 점이다. 그러나 이는 단행본으로는 '어쩔 수 없는' 결점이어서 다음쇄 혹은 판에서 수정되기를 바랄 수밖에 없었다. 「월드디즈니사의 미래형 경영」 김영사/A5신/486면/8900원

「씨티은행」 길벗/A5신/312면/9800원

<황기직>