

제너럴일렉트릭의 글로벌전략

- 다각화와 서비스화 -

1. 머리말

제너럴일렉트릭(GE)은 한때 튼튼한 냉장고, 미국을 대표하는 냉장고회사로 이름을 날렸다.

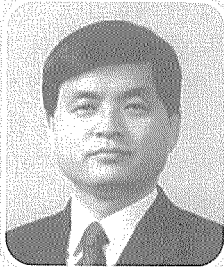
최근에는 벤처기업과 기술기업이 주도하고 있는 신경제 환경에서 구경제, 굴뚝경제를 상징하는 제일의 미국의 다국적기업으로 일컬어지고 있다.

미국의 주간지인 비즈니스위크(BUSINESSWEEK) 7월 둘째주 호에서 GE가 세계 천대 기업 중 1위로 선정됐다.

2위와 3위는 마이크로소프트와 엑슨모빌이 차지하였다.

작년부터 신경제의 기반이 광범위하게 몰락하고 있는 반면 구경제 기업은 상대적으로 재도약하고 있는 가운데 GE에 대한 인기가 치솟고 있다고 할 수 있다. 1981년 120억불 정도였던 시가총액이 금년 5월말 현재 약 5,000억 달러에 육박하는 것으로 추정되었다.

GE는 지난 96년 뉴욕증권거래소의 일백주년을 기념하는 개장



본회 전자산업연구소
소장 윤 동 훈

의 종을 치는 영예를 안기도 하였다. 거래소 창설 당시의 12개 기업중 백년동안 생존한 기업은 GE가 유일하였기 때문이다.

그러나 21세기의 디지털시대를 리드하기 위하여 과거에 전적에 안주하지 않고 앞으로도 지속적인 발전을 도모하고자 단호한 체질개선을 추진하였다. 거대조직 내에 흔히 보이는 관료주의의 흔적을 제거하였고, 일백여개의 사업부문을 11개로 대폭 줄였다.

또한 복잡하고 다단계인 결제 라인을 단순하고 요점화하여 상부에 집중되었던 권한을 하부에

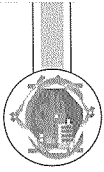
위임함으로써 환경변화에 신속하게 대응할 수 있도록 조직문화를 쇄신하였다.

GE에 있어 최고경영자의 역할은 무엇이며, 사업을 단일화 전문화하기보다는 오히려 전방위 다각화하는 데다 제조업중심에서 서비스중심으로 어떻게 바뀌고 있는가를 간략히 살펴보고자 한다.

2. CEO의 등장기 비전

시대가 영웅을 만드느냐, 아니면 영웅이 시대를 만드느냐라는 동서고금의 흥미있는 주제가 있듯이, 기업에 있어서도 최고경영자(CEO)의 위상에 대해 논란이 끊어지지 않고 있다. 과연 여왕벌이 절대적이냐 일벌이 없으면 벌들이 존재할 수 있느냐라는 반문이 가능한 것이다.

그러나, 오늘날의 GE로 클 수 있었던 것의 중요한 요인으로 잭 웰치(Jack Welch)회장의 존재를 빼놓을 수 없다. 환경변화에 대한 기업의 적응 여부는 CEO의 능력



세계 첨단기업을 가다(II)

에 달려있다는 말이 바로 그를 두고 한 것이라고 해도 과언이 아니다. 경영의 귀재라는 웰치회장의 개인적 브랜드의 명성은 GE의 기업브랜드를 더욱 가치있게 해주고 있다.

지난 81년 40대의 젊은 나이로 회장에 취임한 웰치는 독특하면서도 글로벌한 리더십을 가지고 있다. 종합예술이라고까지 치켜세움을 받는 리더십을 극적인 이미지로 체화되어 있다고 할 수 있는 그는 허드슨(Hudson)에 있는 자체 연수원을 애용한다는 사실에서도 이를 알 수 있다. 회장 취임 이후 지금까지 2만명 가까이 2백번 이상 강의를 하였다. 딱딱하거나 권위주의적인 최고경영자에서 벗어나 강의자와 수강생으로서 과제에 대한 질의 응답을 주고받거나, 때로는 격렬한 논쟁을 벌이면서 인간적인 면모를 직원들에게 보여주고 있는 것이다. 동시에 친근감을 표시하고 직원들 각 개인이 자신은 회장에게 특별한 사람이라는 인식을 심어주는 효과마저 노릴 수 있는 것이다.

더불어 직원들에게 회장의 경영방침이나 방식에 대한 평소의 불만을 해소할 수 있는 기회를 제공하기도 하는 것이다.

특히 인재를 고귀하게 여기는 경영 방침을 정하고 있다. 수많은 비중있는 인적자원을 보유하고 있다고 자부하고 있는 가운데 객관적으로 볼 때 그룹수익의 40% 정도를 내고 있는 GE

Capital의 웬트(Gary Wendt), 만년 하위라는 평을 받던 방송국 NBC를 회생시켜 대차대조표를 흑자로 만들어 놓았을 뿐 아니라 최고의 시청률을 기록한 라이트(Robert Wright) 등을 들 수 있다.

웰치는 처음 GE에 입사한 지 1년도 안되었던 1961년에 직장을 그만두려고 한 바 있었다. 꼭 막힌 관료주의와 연공서열에 숨이 막혀 버렸기 때문이다. 그러나 당시 그의 상관은 웰치의 탁월한 능력을 간파하고 그를 장시간 설득하여 붙잡아 둘 수 있었다. 이 거래를 성공적인 마케팅이라고도 불리고 있다.

대기업을 소기업처럼 민첩하게 운영할 수 있다는 힌트를 여기서 얻은 웰치는 GE를 조그마한 구멍가게처럼 리드하고자 하였다. 다단계의 결재라인 등 공식적이고 관료주의적인 내부구조를 완전히 뜯어 고쳐 비공식적이고 할 수 있는 획기적인 아이디어라인을 구축하였다.

비공식적이라 하여 질서가 문란한 것이 아니라 소규모공장처럼 사장이 직원 모두를 잘 알고 그에 걸맞는 보상을 할 수 있는 것을 말한다.

그래서 그는 근무시간의 많은 부분을 직원문제에 할애하고 있다. 사람을 알아야 한다는 것이다. 최고위급 경영자 천명의 성명과 그들의 업무에다 얼굴까지 기억하고 있다. 이름과 얼굴을 알아본다는 것은 직원들에게 내가 이

회사에서 대단히 중요하다는 생각을 하도록 만들고 있다.

기업에 많은 이익을 안겨주는 핵심은 사람이라는 것이 그의 철학이다. 냉혹한 비즈니스게임에서 살아남아서 시장을 리드하고자 하는 강력한 열성과 보통 사람이 놓치기 쉬운 구석구석까지 예민하게 관심을 표시하고 있다. 직원에 대한 자부심이 대단하게 될 수밖에 없는 것이다.

이른바 쇼맨십을 발휘해야 할 때도 있다. 갑작쇼의 파급효과를 충분히 이해하고 있다. 가끔 사무실을 스케줄없이 갑자기 방문하거나, 직원들을 갑작스럽게 불러 모아 미팅을 하기도 한다.

특히 직접 손으로 쓴 메모를 팩스로 당사자에게 보내어 큰 감명을 받게 만들고 있다. 직원들이 어메리칸드림을 위해, 회사를 위해 자신을 바칠 각오가 스스로 우리나라도록 분위기를 조성하고 있는 것이다.

웰치회장의 열성은 중간 그룹에 속한 전자업체로 자족하지 않고 세계에서 최고의 경쟁력을 가진 기업으로 변신하자는 것이다. 21세기에 대응할 수 있는 즉, 디지털시대의 새로운 패러다임과 함께하는 경영전략을 수립해야 한다는 것이다.

GE 주식의 시장가치를 전무후무할 정도로 이끌어내는 엔진 역할을 했다고 할 수 있다. 이러한 경영전략에 따라 80년대 중반 5년간에 걸쳐 직원의 4분의 1을 해고하였을 뿐만 아니라 경쟁력

을 잃은 사업체 수백 개를 매각, 기업을 슬림화하였다. 특히 장래 전망이 불투명하면 당기적으로 이익을 내고 있더라도 정리를 단행하는 모험을 하였다. 세계적으로 넘버 원이나 투에만 들어가는 사업체를 보유하겠다는 전략이다.

구조조정 목표가 글로벌한 경쟁력의 확보에 있음을 분명히 하였다.

3. 시장중심 품질혁신운동

GE는 품질혁신운동을 전개하였다. 가장 잘 알려진 것이 6시그마(six sigma)운동이다. 생산품의 합격률을 통계학에서 사용되는 표준편차 6 이내로 강화하게 되면 불합격률은 자동적으로 백만분의 3.4로 줄어들게 되는 것이다. 작금 3에서 4까지의 시그마 수준에 도달하고 있다.

당초 품질향상프로그램에 대하여 최고경영자는 회의적이었다. 그러한 프로그램들은 지나치게 구호 위주로 흘렸고, 결과도 신통찮은 것이 대부분이었다.

6시그마운동은 80년대말 경쟁력 저하에 처해있던 모토롤라에서 시작되었다.

모토롤라는 시장에서 품질의 중요성을 깨닫 인식하고서 품질향상의 일환으로 추진하였다. 고객이 고개를 바깥쪽으로 돌리는 제품을 기쁘게 터치할 수 있는 제품으로 전환하자는데 그 취지

가 있다.

이 운동은 달성하기 어려운 정도의 높은 수준이었으나, 후에 일부 모험적인 기업들은 이 목표수치를 확보하였던 것이다.

시장의 지배적인 기업은 너무 높다고 생각된 목표를 달성할 수 있는 것이다.

6시그마운동은 모토롤라에게 10년동안 약 90억달러와 어라이드시그널에게 20억달러 이상의 비용 절감효과를 거둔 것으로 추정되고 있다. 그리고 지난 96년에 6시그마운동을 도입한 GE에게는 50억달러 이상의 경비 축소에 상응하는 결과를 가져다 주었다.

GE는 6시그마운동을 전사적 차원으로 확산, 가시적인 상품 뿐만 아니라 서비스나 행정절차에도 적용, 일등주의를 뒷받침하는 경영이 뿌리를 내리도록 하는 완벽한 모양새를 갖추었다.

이 운동은 비용측면에서만 볼 것이 아니라 제품의 품질에 대한 새로운 인식을 낳게 한 일종의 혁신적 조류라고 할 수 있다.

또한 GE의 성공적인 추진을 계기로 6시그마운동은 전세계적으로 퍼지게 되었다.

단순히 매출액이 늘고 이익이 증가하는 등 물적 생산성의 향상에 만족하지 않고 인재의 양성에도 발 벗고 나섰다.

변화가속화운동(CAP)이 그것이다. 구성원들을 믿는 풍토를 가꾸었다. 최일선에서 일하는 직원에게 권한이 주어지면 그가 그 범위내에서 재량껏 할 수 있도록

본사가 용인하여야 한다는 것이다. 현장에서 시시때때로 변화하는 환경에 정확히 대응할 수 있는 능력을 발휘할 수 있다.

소비자의 니즈를 가장 올바르게 파악하는 것은 본사에 앉자있는 관리직이 아니라 소비자와 대면하고 있는 첩병이 더 잘할 수 있다는 점이다.

과제를 입안할 때도 책상행정에 치우치지 말고 생산이나 마케팅담당자와 의견을 공유하면 보다 효과적인 결과를 도출할 수 있다는 것이다.

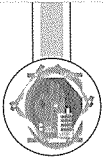
전방위적인 아이디어를 채집하고 애로사항을 청취할 수 있다면, 개별 입안자의 일방적인 생각을 뛰어넘는 새롭고 신선한 과제를 개발할 수 있다.

4. 맺음말 : 서비스기업으로 전환

세계적인 우수기업을 변신하기 위하여 철저한 인적자원 관리를 추구하였다.

직원의 적재적소 배치와 신상 필벌이라는 보상체계를 구축함으로써, 직원들에게 인센티브를 부여한 것이다. 기업의 성장할 수 있도록 아이디어를 내는 직원에게는 풍성한 페이를 지급하였다. 최고의 직원은 입사년도에 관계 없이 파격적인 보상을 하고 있으나, 최악의 직원은 퇴출시킨다는 것이다.

인적 구조조정과 더불어 사업



의 다각화를 추진하였다. 수백 개 이상의 사업체를 통합하는 한편 전망이 있는 사업체는 오히려 수백 개 이상 매입하면서 전기, 가전, 방송, 발전기 및 금융서비스까지 자회사를 보유하는 등 수익이 생기는 모든 영역을 커버하고 있다.

특히 금융자회사인 GE캐피탈은 그룹이익의 40%에 달하는 이익을 점하고 있어 그룹을 지원하는 것이 아니라 오히려 수익 발생원의 역할을 톡톡히 하고 있다.

전통적인 제조업 메이커에서 금융을 중심으로 서비스기업으로 이미 변화되고 있는 것이다. 수익성이 가장 있는 사업은 역시 금융업이며, 어떠한 불황이나 침체에도 금융업은 모든 사업의 중심체 역할을 할 수밖에 없을 것이라는 안목에서 나온 것이다.

이러한 일련의 사업 성공은 1878년 발명왕 에디슨이 설립한 소규모의 GE를 연간 매출액 1,000억달러, 전세계 백 개이상의 국가에서 30여만명에 달하는 직원을 거느리는 대표적인 초국적

기업으로 만든 것이다.

금년에 GE는 회장을 바꾸는 중대한 전환기를 맞고 있다. 기존의 웰치회장은 유럽의 하니웰을 인수하려는 마지막 정열을 불태웠다.

그러나 유럽연합(EU)의 승인 거부로 무산되는 위험에 빠지게 되었다. 소송을 걸어 문제를 해결할 수도 있으나, 벌써 웰치회장의 무모한 외골수가 빚어낸 오류라는 세평이다.

경영의 귀재라는 명성은 하루 아침에 잠식되고, 은퇴시기를 지난 4월에서 금년말까지 연기한 것을 두고도 옹고집인 노추라는 세평을 듣게 된 것이다. 유럽의 하니웰은 최고경영자를 전격 교체하였고, 새로운 출발을 다짐하고 있다.

포춘(Fortune)지에 의해 글로벌 1위의 기업이 된 GE는 최고경영자들이 저돌적인 위험을 무릅쓴 모험을 하여 성공한다는 기준에서 최고의 엘리트기업으로 선택되기도 하였다. 그러나 이번 경우는 웰치회장의 모험이 실패로 돌

아가면서 마지막 마무리에 흠집을 내게 된 것이다.

디지털시대가 본격화되고 있는 21세기 초, 세계적인 이종 기업들 간 합종연횡이 빈번히 일어나고 있다.

하루가 다르게 디지털기술이 획기적으로 발달하고 제품간 영역이 없어지는 융합화 복잡화되어 가고 있는 것이다. 상당부분 구경제체제를 그대로 안고 있는 GE가 얼마큼 급변하고 있는 디지털적 환경의 파고를 넘어설 것인가는 새로운 회장에 달려있다고 해도 과언이 아니다.

천문학적인 급여를 주면서까지 CEO를 극진히 대우하는 것은 CEO가 그만큼 회사에 결정적인 영향을 미치고 있다는 경영풍토를 반영한 것이다.

대를 이을 새로운 GE회장들이 얼마나 지속적인 발전을 도모하면서 세계디지털시장을 유연성있게 장악할 것이냐에 따라 향후 100년 후에도 그 이름에 그 명성을 그대로 유지할 수 있을 것이다.