

‘여성임에도 불구하고’가 아닌 ‘여성이기 때문에’ 성공할 수 있었던

## 칼리 피오리나

주장환 | 파이낸셜뉴스 논설위원

본지에서 연재하고 있는 파이낸셜뉴스 논설위원인 주장환의 「인류의 CEO, 이것이 다르다」는 태초의 인류가 역경을 극복하고 이 땅에 자리잡은 독특한 경영이론에서부터 처칠, 케네디, 주원장, 카네기, 세종대왕 등 인류를 이끌어간 위대한 인물들의 삶을 경영학적 관점에서 추출하여 오늘날 우리 기업인에게 필요한 새로운 CEO관을 제시해주고 있다.



**미래** 학자 앨빈 토플러는 “21세기는 지식 못지 않게 감성도 중시될 것이다.”고 말한 바 있다. 그의 이 말이 요즘처럼 가슴 깊이 와 닿는 때도 없는 듯 하다. 과거와 달리 최근에는 이성과 지식 못지않게 감성이 기업의 미래가치를 결정한다. 국내 어떤 회사에서는 ‘파자마데이’라 하여 그날을 파자마만 입고 근무하기도 한다. 바로 조직원이 가진 열정, 창의성을 이끌어 내려는 전략인 것이다.

미국의 포천지가 선정한 「미국 업계에서 가장 영향력 있는 여성 50인」명단에서 3년 연속 1위에 오른 휴렛팩커드(HP) 전 CEO 칼리 피오리나가 바로 그런 면을 집중적으로 파고 든 대표적 경영자라 할 수 있다. 그녀는 기업성장의 원동력이 되는 ‘감성’을 경영활동에 잘 접목시키는 기업만이 최후 승자가 되리라 굳게 믿었다.

칼리 피오리나가 HP의 CEO가 됐을 때 HP는 미래에 대

한 전략적 비전이 없는 산송장 같았다. 직원들은 바짝 열드려 있었다. 복지부동과 적당주의가 만연하고 있었다. 이런 것은 어느 정도 성장한 기업이라면 자기만족에 빠져 흔히 겪는 딜레마였다. 미래와 닥쳐올 변화에 대한 두려움, 무기력 등이 먹장구름처럼 회사를 뒤덮고 있었던 것이다.

그녀가 부임해 보니 생산성 향상이니 전략적 비전이니 하는 말은 사치스러운 단어였다. 우선 사기를 북돋우고 변화하는 모습이 필요했다. 그녀는 먼저 자신이 직접 다양한 아이디어를 내고 연출도 하여 브랜드 이미지 광고를 만들었다. 실리콘 벨리의 최북단 팔로알토, 조용한 주택가인 에디슨 애비뉴를 따라가다 보면 휴렛과 팩커드가 세계 최초로 주파수발진기를 개발한 허름한 차고가 보인다. 「실리콘 벨리의 발원지(Birth Place of Silicon Valley)」라는 표지가 보이는 인근에 휴렛팩커드사가 자리잡고 있다. 그녀는 휴렛과 팩커드가 처음 사업을 시작했던 이 창고를 광고

그녀는 자신의 뜻을 상대에게 이해시키는 뛰어난 연기자였다. 그녀는 이렇게 말했다.  
“혁명을 시작할 때 가장 먼저 해야 할 일은 방송을 장악하는 것이다.”

에 등장시켰다. 그것은 자신이 HP 창업자의 정통성을 이어받았다는 선언이었으며 창업초기의 자세로 돌아가겠다는 말이었다.

“생활에 유용한 것을 만들지 못하면 차고를 떠나지 마시오. 휴렛과 팩커드 회사가 이제 재창조 되고 있습니다. 다시 첫걸음을 내딛는 우리를 지켜 봐주십시오!”

이 광고는 대성공이었다. 사람들은 다시 HP를 주목하기 시작했다. 칼리 피오리나는 미리 정해진 시스템을 거부하고 오케스트라의 지휘자나 연출가 혹은 배우처럼 감성에 의존하는 경영방식을 택했다. 그녀는 자신의 뜻을 상대에게 이해시키는 뛰어난 연기자였다. 그녀는 이렇게 말했다. “혁명을 시작할 때 가장 먼저 해야 할 일은 방송을 장악하는 것이다.” 그녀는 웹사이트를 적극적으로 활용했고, 지사를 순회하며 직원들과 몸을 뒤섞으며 감성을 공유했다. 그녀는 4개월간 10개국 20개 사업장을 방문하는 등 강철체력을 과시했으며 사보, 비디오, 보이스메일, 이메일 등을 통해 끊임없이 ‘HP는 새 출발해야 한다’는 메시지를 전파했다.

그녀는 아주 평범한 대화에서도 독특한 단어를 넣은 흥미 가득한 언어를 구사하는 ‘언어의 조련사’였다. 비서들은 그녀가 했던 인상 깊은 말들을 모아 명언집을 만들기도 했다. 예를 들면 “기분 짱이에요! (I’m jazzed about that!)”

“끝내주네(perfect enough)” 같은 것들이었다.

칼리 피오리나는 자신의 아름다움을 잘 이용할 줄 알았다. 그녀는 만나는 상대가 누구냐에 따라 계산되고 세심한 전략으로 의도된 옷을 입었다. 예를 들어 루슨트를 상장회사로 만들던 날, 그녀는 화려하고 두드러지게 보이는

빨간 원피스를 입고 시선을 한 몸에 받았다. “봐라! 내가 이뤄냈잖아.” 그녀는 으스스대며 마치 공작처럼 자신을 과시한 것이었다.

킴책 인수 때도 마찬가지였다. IT업계의 지도를 바꾼 이 일을 추진할 때 직원들은 사내인터넷을 통해 이렇게 빈정댔다. “칼리 부업으로 돌아가라 (Back to the kitchen, Carly)”. 그러나 그녀는 최대주주인 휴렛 가문의 반대를 딛고 이사들을 하나씩 꼬드겨(설득보다 꼬드기다는 표현이 맞을지 모른다. 남자들은 그녀의 미모에 주눅 들었다) 합병안을 통과시키는 저력을 발휘했다. 그녀는 부하



직원이 큰 계약을 따내거나 일을 잘하면 꽃과 선물로 그 능력을 인정해 주고, 직원의 가족이 아프면 의사를 소개해주는 등 다정(多情)경영을 했다.

실제로 그녀가 루슨트테크놀로지의 CEO로 재직할 당시에는 직원들에게 보여준 풍부한 유머와 따뜻한 인간애 덕분에 사내에 그녀의 ‘팬클럽’까지 생길 정도였다고 한다.

칼리 피오리나는 대학에서 역사와 철학을 공부했다. 그래서 감성경영을 더 잘 할 수 있었는지도 모르겠다. 그녀

사람들은 이렇게 말한다. “피오리나는 여성인데도 불구하고 성공한 것이 아니라 여성이기 때문에 성공할 수 있었다.”

의 지칠 줄 모르는 인문학적 감성과 뛰어난 말솜씨는 바로 역사를 공부한 풍부한 상상력에 기인하지 않았을까? 그녀는 엄청난 양의 중세 서적을 읽고 단 2장으로 요약하는 수업을 통해 명료한 브리핑을 할 수 있는 자산을 쌓았다고 한다.

그녀는 이렇게 말한다.

“중세에서 르네상스 시대로 넘어가는 이행 과정에 대한 호기심이 디지털시대 도래를 이해하는 데 딱 들어맞았다.” 과연 그럴 듯하다. 역사를 공부하면 그 역사적 사건을 통해 현재와 미래를 예측할 수 있기 때문이다.

여성으로서 CEO로 성장하기까지 칼리 피오리나는 남성중심 사회에서 겪어야 하는 어려움도 있었다. 유명한 일화가 있다. 어느날 그녀는 새롭게 인수한 계열사 영업

사원들 앞에서 연설을 하게 되었다. 그곳은 남성 중심 문화가 뿌리 깊었으며 웬만한 여자들은 무시당하기 일쑤였다. 그녀는 연설도중 사원들 앞에서 갑자기 옷을 벗었다. 그러자 놀랍게도 바지 앞부분이 남자처럼 튀어나와 있었다. 바지 속에 스포츠 양말을 둘둘 말아 넣은 것이다. 아연실색 하는 사원들 앞에서 그녀는 이렇게 말했다.

“여자들을 나약하게 볼 수도 있겠지만, 우리의 그것도 누구 못지않게 큼니다!” 연설회장은 들썩거렸고 그 이후로는 어느 누구도 그녀 앞에서 우쭐대지 못했다.



그녀는 고객의 요구에 즉각 대처할 수 있도록 생산부문과 판매조직을 개편하고, 직원들의 급여체계를 경영성과에 연계하였다. 나아가 인터넷을 통한 전자서비스를 제공하기 위해 e-services, solutions 그룹을 출범시켰다. 사업

부문별로 분산돼 체계가 잡혀 있지 않았던 인터넷 서비스 업무를 총괄하면서 가능한 한 많은 인터넷 관련 계열사를 설립하는 것이 그녀의 생각이었다.

칼리 피오리나는 텍사스주 오스틴에서 태어났다. 아버지는 법학 교수. 스탠퍼드 대학에서 중세사와 철학을 전공한 다음, UCLA에서 법학을 공부하고 다시 메릴랜드 대학에서 MBA를, MIT에서 이학석사학위를 받았다.

그녀는 1980년 세계 최대의 통신업체 AT&T에 말단 수습 사원으로 들어가 장거리 전화

서비스 및 전화장비를 파는 세일즈 업무부터 시작했다. 새벽 3시까지 주간 예산표를 짜야하며 일거리가 끊이지 않은 잠무에 시달리며 피나는 노력을 했다. 그리고 10년 후 그는 AT&T의 부사장으로 승진했다. 이후 1995년 루슨트 테크놀로지를 분사시켜 그해 주가를 92% 이상 올려놓았다. 이런 탁월한 경영능력으로 그녀는 일약 헤드 헌터들의 주목을 받는 경영자가 되었다.

AT&T에서 그녀는 남편인 프랭크를 만나게 된다. 프랭크는 칼리 피오리나에게 보배와 같은 존재였다. 프랭크는

최근 기업 환경은 경직된 명령하달식 조직구성을 버리고 있는 추세다. 유연성, 순발력, 창의력, 다양성이 기업 생존의 핵심적 요건이 되고 있다는게 전문가들의 말이다.

아내가 더 유능하다며 98년 AT&T 부사장직을 내놓고 전업주부로 들어앉았다. 오늘날 세계 최고의 여성 경영자 반열에 올려놓은 것은 일찌감치 아내의 뛰어난 능력을 인정하고 자신은 부업으로 들어가 눈물겨운 외조를 한 남편이 있었기 때문이었다. 남편의 예측은 틀리지 않았다. 결국 같은 해 칼리 피오리나는 루슨트테크놀로지 CEO자리를 넘겨채었고 99년에는 휴렛패커드 CEO에 올랐다. 이게 바로 부창부수다.

그녀가 세계 최고의 여성 CEO자리에 오르게 된 데는 여성으로서 자신의 장점을 십분 활용한데 있다. 사람들은 이렇게 말한다. “피오리나는 여성인데도 불구하고 성공한 것이 아니라 여성이기 때문에 성공할 수 있었다.”

최근 기업 환경은 경직된 명령하달식 조직구성을 버리고 있는 추세다. 유연성, 순발력, 창의력, 다양성이 기업 생존의 핵심적 요건이 되고 있다는게 전문가들의 말이다. 이런 기업조직에 요구되는 가치는 여성에게 더 많이 함유되어 있다. 여성들은 직관적 문제해결 능력, 다중역할 수행능력, 비권위적·권한위임형 업무 스타일 등 3가지 측면에서 상대적으로 남성에 비해 더욱 뛰어난 능력을 보이고 있다고 한다. 이런 업무스타일은 조직운영에서 지시와 통제보다 권한위임과 협동을 강조하는 인간관계지향으로

나타나 효과적인 팀워크를 발휘하는 데 큰 역할을 한다.

칼리 피오리나의 성공비법은 이렇다.

1. 리더십은 실행이다. 행동 없이 리더십을 가질 수 없다.
2. 한계는 없다. 도전을 즐겨라! 도전적인 상황에 일부러 맞닥뜨려라. 어려운 도전일수록 더 흥미진진한 법이다.
3. 스스로의 한계나 사업의 장애물을 미리 정하지 마라. 발전의 최대 장애물은 일을 시작하기도 전에 한계를 정하는 것이다.
4. 인간은 스스로 생각하는 것보다 훨씬 더 큰 잠재력을 가지고 있다. 결코 흔들리지 않는 명확하고 현실적이며 객관적인 목표를 가져라.
5. 팀워크가 가지는 ‘위대한 힘’을 잊지 말아라. 누구도 혼자서는 성공할 수 없다.
6. 윈스턴 처칠의 말처럼, 결코, 무슨 일이 있어도 중간에 포기하지 마라. 가장 큰 승리는 대부분 최후에 오는 법이다.
7. 자신감과 겸손함 사이에서 균형을 유지하는 법을 배워라. ‘나는 할 수 있다.’는 자신감을 가져야 하고, 도움을 청해야 할 때 굽힐 수 있는 겸손함도 갖추어야 한다.
8. 성공은 열정의 산물이다. 자신이 하고 있는 일을 사랑하라. ●

## 주장환

님은 서울신문사(스포츠서울), 세계일보를 거쳐 파인앤설뉴스 문화부장, 국제부장, 유통부장 등을 역임한 후 현재 논설위원으로 재직 중입니다.

한국언론연구원, 캠브리지대학을 연수하였으며 충효예실천운동본부 전문위원, 한국비디오프로페셔널협회고문, 연노련민주언론실천위원회 등으로 활동하고 있습니다. 성신여대대학원평생교육원, 삼성, GS문화원 등에서 「신문을 통한 우리 경제 엿보기」, 「문학의 이해-소설과 나」, 「레

오나르도 다빈치와 함께 하는 NIE / 논술여행」 등을 강의하고 있습니다.

저서로는 『논리강의』, 『논술이라고?, 너 딱걸렸어』, 『노벨문학상 스포트 1,2』, 『과학퍼즐』 (문화체육부 선정 추천도서), 『레오나르도 다빈치식 논술방법 NIE』, 『로즈여사에게 배우는 특별한 자녀양육법 26』 등과 장편소설 『그 비닷가 헛간은 따스했다』, 『사바카』, 『겨울새 물살털기』, 시집 『내 마음 속에 사랑의 집 한 채』, 번역서 『독불장군처럼 살아라』, 『오사마 빈라덴』, 『사랑을 주는 데에도 용기가 필요합니다』 등이 있습니다.