

무한경쟁시대의 리더십

한국경영대학 총협회 연찬회 특강

박 성 주 원장 KAIST 테크노 경영대학원

글로벌시대의 무한경쟁 속에서 기업의 흥망성쇠는 당연한 일이다. 한때 세계 최고임을 자랑하던 기업들이 사람들의 기억 속에서 잊어지는 일도 비일비재하다. 또한 보잘것없어 보이던 기업이 업계를 장악하는 모습 역시 흔히 보게 된다. 그러나 장수하는 기업, 승리하는 기업들 또한 적지 않다. 그런 기업들을 보면 하나의 공통점을 발견할 수 있다. 끊임없이 변화하는 경영 환경 속에서도 목표와 핵심가치를 위해서 조직을 잘 이끌어가는 리더가 있었다는 사실이다. 과연 이 시대 우리 기업에 요구되는 진정한 리더십은 무엇인지에 대해서 한번쯤 깊이 생각해 볼 필요가 있다. (편집자 주)

● 기업의 출현과 시장 확대

무한경쟁이 왜 발생하는 것일까? 우리가 언제부터 통계학을 도입했는지 확실하지 않지만 전 세계 경제수준이 1조 달러 수준에서 시작되었다는 얘기들을 합니다. 신기하게도 17세기부터 이것이 발전하기 시작합니다. 그리고 18, 19, 20세기를 거치면서 무서운 속도로 발전하고 있습니다. 작년엔 세계경제가 4.6% 성장했습니다. 한국과 비교해보면 4.6% 성장은 엄청난 속도가 아닐 수 없습니다. 그럼, 왜 이렇게 경제는 빠른 속도로 성장하는 것일까? 즉 세계경제가 17세기 이전에는 계속 답보상태에 있다가 왜 그 이후 큰 폭으로 발전하고 있는 것일까? 17세기부터 발생한 일을 살펴보면 가장 두드러진 현상이 개인의 삶에 눈을 뜨기 시작했다는 것인데 이것을 우리는 민주주의라고 얘기할 수 있겠습니다. 결국은 영국에서 산업혁명이 일어나고 그로 인해 획기적인 기술발전을 가져왔고 그에 따른 생산력 향상과 현대사회 구조변화의 상당한 이유는 사실 기술이라 할 수 있습니다.

기업이 출현한 것은 19세기부터 입니다. 1862년에 영국의 Company Act가 생겼습니다. 그 핵심은 기업이 유한책임 가진 사람들을 구성원으로 개인의 권리만큼 부를 축적할 수 있다는 것입니다. 초기에는 이 이론에 대해 많은 사람들이 거부감을 가졌습니다. 왜냐하면 그전에 기업에 종사하는 사람은 기업가라고 할 수도 없었습니다. 당시 상인들은 자기가 장사하는 것에 목숨을 걸었습니다. 상인이 죽으면 그 장사도 문을 닫는 것입니다. 경우에 따라서는 자식에게 넘어갈 수도 있었지만 대부분의 경우에는 그냥 자기 장사, 그 사람이 죽으면 모든 사업은 끝이었습니다. 그런데 어떻게 유한책임 가진 무한책임의 사람들을 모아서 돈을 벌게 할 수 있느냐, 초기에는 무척 논란이 많았고 사실은 아담 스미스도 이것을 반대했습니다(아담 스미스는 그 이전 사람입니다만 19세기에 이것이 생기기 이전에 Moral Hazard, Agency 문제라고 하는 것을 그때 그 당시에 그 얘기함).

한편, 영국은 18, 19세기 많은 나라들을 식민지로 만들기 위해, 회사를 만드는 것이 필요했고, 따라서 돈이 필요했던

것입니다. 자본을 축적할 수 있는 방식을 찾던 중 영국에서 기업법이 탄생하면서 이것은 급속하게 유럽으로 번지기 시작했고 사실 꽃을 피운 것은 미국에서였습니다. 20세기의 과학과 기술발전은 기업발전에 엄청난 영향을 미쳤으며 지금도 그 영향이 큼니다. 20, 21세기에 와서는 글로벌화를 이끄는 주역이 아니었는가 생각합니다. 지금은 FTA, WTO를 통한 글로벌화가 거슬리기 어려운 흐름이 되어 버렸습니다. 그 결과로 시장은 무한으로 확대되고 있습니다. 그래서 우리가 지금 얘기하는 무한경쟁이라는 것은 기술에 의한 것도 있지만 글로벌화가 가장 주된 이유라 생각됩니다.

시장확대 즉 국가를 초월하는 시장이 출현한 후에 가장 먼저 오는 것은 자본의 이동입니다. 자본은 어디든 흘러갑니다. 돈은 정보입니다. 우리가 돈이란 실체를 만들었을 뿐이지 지금 여러분 주머니에 자기 재산을 다 가지고 다니는 사람이 있습니까? 은행에 Bank Account에 자기 숫자 즉 디지털 숫자 밖에 없습니다. 그러나 이 정보라는 것은 어디든 흘러갈 수 있습니다. 금융은 정보산업입니다. 이 시장확대를 '금융자본시장이 선다'라고 표현하는 것은 아주 당연한 일이라고 생각할 수 있습니다. 그리고 이제 EC라든가 NAFTA 등은 '우리도 뒤질 수 없다' 그래서 지금은 각자 싸우다가 한계가 있으니까 우리 좀 뭉쳐서 싸우자. 뭉쳐서 싸우다가 그 안에서 또 경쟁하며 또 싸웁시다. 그러나 일단 뭉쳐서 싸워서 큰 파이를 가져와서 그 안에서 또 선의의 경쟁을 하는 방식입니다. 이제 국가라는 개념 자체도 없어지는 그런 기업이 나올 것입니다. 그리고 기술에 의한 것 중에 가장 글로벌화에 영향을 미친 것은 정보화입니다. 특히 Digital화를 이룸으로써 정보 취득은 값싸고 빠르게 아주 용이하게 이뤄질 수 있습니다. 혹자는 너무 많은 것이 적은 것보다 문제라고 생각하기도 합니다. 이것이 엄청나게 글로벌화를 촉진시킨 것이 사실이고 경영에도 큰 변화를 주었습니다. 그리고 이 Digital의 변화, 속도에 의해서, 그 영향을 주었고 모든 것도 속도를 빨리하게 만들었습니다. 너무 빠르다 보니까 미래를 정확하게 예측할 수 없게 되어 버렸습니다. 그래서 불확실성이 더 커졌습니다.

● 기업의 수명과 경쟁력

관점에서 우리가 볼 수 있는 것 중의 하나는 기업의 평균 수명입니다. 기업의 평균수명이 1930년대만 해도 90년 정도였습니다만 10년 전에는 기업의 평균수명을 30년이라고 분석했고, 지금은 15년이라고 얘기합니다. 무한경쟁이 아닐 수 없습니다. 최근 사라진 기업들 중에 'Digital Equipment' 라는 회사가 있습니다. 이 회사가 문제될 것이라고 상상한 사람은 거의 없었을 것입니다. IBM을 이길 수 있는 잠재력을 소유한 전 세계 컴퓨터 회사의 2위 기업이었습니다. CEO 캔 올스는 1세기에 한번 나올까 말까한 대단한 인물이라고 칭송을 받았습시다만 이 기업은 망하고 말았습니다. 이 기업이 망한 것은 갑작스러운 것이 아니라 망할 수밖에 없었던 상황이었습니다. Destructive market이 생겼는데, 즉 PC가 성장하고 있는데 그것을 못 보고 있었으니 망할 수밖에 없었다.' 라는 것이 전문가의 시각입니다.

그런가하면 무한경쟁에서 잘 나가는 회사도 많습니다. 대표적인 기업은 GE입니다. Winning이라는 책도 썼던 CEO 잭 웰치가 최근 유명세를 타고 있습니다. 사람은 가난한 사람도 좋은 사람이 있지만 기업은 돈을 못 벌면서도 좋은 기업이 될 수는 없습니다. 그러면 과연 계속 승리만을 구가할 수 있는 거냐, 우리는 끝없이 변화를 추구하는데 변화만 추구하면 승리할 수 있느냐, 자문하지 않을 수 없습니다.

변화만이 승리를 가져오느냐 이것은 좀 생각해 볼 문제입니다. 무조건 변화만 추구하는 것이 아니라 기업 또는 사람은 뭔가 변하지 않는 것이 필요하고 또 한편 변하는 것도 필요할 것입니다. 그래서 불변과 변화의 조화가 필요한 것이 아닌가 생각하게 됩니다. 철학, 생활의 신조, 집안의 기둥이 되는 가풍, 사회 정신적 지주 이런 것이 환경에 따라 변화무쌍할 때 오히려 혼란이 오기 마련입니다. 짐 콜린스가 쓴 책 중에 'Build to Last' 라는 것이 있습니다. 한국에서는 '성공하는 기업의 8가지 습관'이라는 제목으로 되어 있는 걸로 알고 있는데, 이 책이 주장하고 있는 것은 기업에서 변하지 않는 핵심이념이 무엇보다 중요하다는 것입니다. 그러나 또 다른 시각으로 보면 전혀 변하지 않는 것은 더 큰 문제가 됩니다. 변하지 않는 철학, 핵심이념과 함께

어떤 변화하는 혁신이 필요합니다. 그래서 변화라는 것은 다윈의 적자생존의 이슈이기도 하고 핵심은 어떻게 하면 적응력을 높일 수 있느냐 하는 것입니다. 적응이 안 되면 완전한 변화를 추구하는데 큰 문제가 있을 뿐입니다. 기업도 저는 다르지 않다고 생각합니다.

그 다음에 경쟁우위의 근본적인 전략으로 가격의 차별화를 얘기하고 있습니다. Wall Mart가 가격으로 성공한 기업입니다. 'Everyday Low Price'로 유명합니다. 그러나 과연 가격이라는 것이 얼마만큼 유효한 전략이나 이 부문은 충분한 심의가 필요합니다. 계속 가격이 떨어지면 '0'이 됩니다. 이 가격선은 비즈니스가 될 수 없습니다. 가격은 반드시 Bottom line이 있기 마련입니다. 그럼 Wall Mart가 언제까지 계속 가격으로 성공할 수 있겠느냐 하는 것입니다. 대개 가격으로 승부를 보는 기업들이 한 동안은 호황을 누리지만 결국은 지속되지 않습니다. 결국 중요한 것은 다른 부문과의 차별화라 볼 수가 있는데 제품을 어떻게 차별화할거냐? 우리가 말은 참 차별화하는 게 쉽지만 실제로 그렇게 죽음의 상태까지 가서 생각해보지 않으면 안 되는 부분이 차별화입니다.

Process 차별화, 요즘에 품질, 서비스, PI, 6-SIGMA 얘기를 하고 있지만 Process 차별화, 그 다음에 Speed도 중요합니다. 이제 방향만 잘 잡아서 되는 것이 아니라 방향을 잡고 어물쩍 거리다 뒤에서 오는 기차에 치인다는 그런 얘기를 합니다. 하여간 빨리 움직이지 않으면 안 되는 세상에 살고 있습니다. 그런데,

차별화가 중요하다고 했는데 그럼 어떻게 차별화할 것인가! 많은 사람들이 혁신 얘기를 합니다만, 혁신이 일종의 차별화의 이슈라고도 볼 수 있지 않나 생각합니다. 보다 중요한 것은 새롭고 창의적이어야 된다는 것입니다. 그래서 새로운 가치를 창출할 수 있어야 합니다.

크게는 우리가 기술혁신, 경영혁신, 가치혁신 이렇게 얘기를 할 수 있을지 모르겠습니다. 기술혁신은 신제품, 사실 전기가 나온 것도 기술혁신이고 기차, 자동차, 전화기, 컴

퓨터, 휴대TV, 이동전화 등의 기술에 의한 새로운 제품들이 나오게 된 것입니다.

Ford가 성공하게 된 핵심에는 자동차를 처음으로 Assembly line(조립 생산)에서 조립을 했다는 것입니다 그래서 엄청나게 싼 가격으로 대중화를 하겠다고 선언한 것입니다. 이로 인해 Ford가 사실은 정상에 올라섰습니다.

다음은 경영혁신 부문입니다. GM은 듀란트라는 사람이 만들었습니다만 그 사람은 경영자라기보다는 도박을 좋아하며 노는 것을 좋아하는 다양성을 가진 사람이었습니다. 그렇지만 여러 기업들을 모아서 GM사를 만들었는데 그 기업을 실질적으로 세계 Top으로 만든 것은 슬로건이란 사람입니다. 이 사람이 한 것은 개별회사를 모아가지고 GM이라고 한 것뿐이었습니다. 즉 이 회사들을 전체적으로 Centrally Control하고 Manage하는 System을 만들어 발전하게 된 것입니다.

시어스의 우편 판매도 그 전에는 생각하지 못했던 방식을 채택해서 시어스 타워도 만들어 낼 수 있었습니다. 겐의 직판 시스템, 이레이의 온라인 비즈니스 모델, GE의 6-SIGMA 이들 모두는 Business의 모델을 바꾼 것입니다. 새로운 Business 모델을 찾아내면 엄청나게 성공하는 것입니다.

● 리더십

다음에 중요한 것은 리더십입니다. 리더의 덕목 중에 하나를 꼽으라면 덕인데 덕 중에서도 희생과 솔선수범이 중요합니다. 이순신 리더십도 있겠지만 이순신 리더십이 뭘니까? 결국 솔선수범과 희생이라 생각합니다. 솔선수범과 희생이 왜 중요할까요? 결국은 워렌 베니스가 얘기하는 신뢰 구축을 위해서는 특히 우리나라에서는 솔선수범하지 않고는 아래에서 위를 절대로 신뢰하지 않습니다. 기업은 사실 글로벌하고 Management도 사실 글로벌화 되고 있습니다만 실제로 사람 중심으로 사람을 경영한다고 할 때는 상황이 다릅니다. 잭 웰치가 한국에 오면 아마 형편없는 CEO가 될지도 모릅니다. 미국이기 때문에 그런 사람이 되지 한국에서 그게 되겠는가, 그리고 우리나라는 어찌됐든

일반 사원이 사장에게 책하고 부르는 사회가 아닙니다. 우리는 도저히 그것이 용납이 안 되는 사회입니다. 우리 나름대로의 가치 체계가 있기 때문에 다른 것입니다. 그래서 한국의 리더십에서 더 힘든 부분이 있다고 생각합니다. 앞으로의 리더는 보스적인 리더에서 진정한 역할의 리더로 바뀌어야 할 것입니다.

보스는 Push하고 밀어붙이는 사람이고 리더는 Lead하고 권위에 의존한다기보다는 협력에 의존해야 하고, 두려움을 조성하는데 신뢰를 만들어야 하고 어떻게 아는 것이 중요한 것이 아니라 이제 어떻게 보여줘야 하는가 고민하고 솔루션법을 얘기했습니다만, 불평을 잠재우는 반면 실수를 고쳐주는 일이 지겨운 것이 아니라 즐거운 생활이 되는 사람이 진정한 Leader라 생각합니다.

리더는 과학적인 리더와 감성적인 리더, 그 두 가지로 조화를 이루어야 합니다. 글로벌 경쟁과 우리나라의 기업, 또 우리나라에서의 기업 리더십을 보면 어떤 것을 생각해 볼 수 있느냐면 우선 우리기업의 강점은 오너인 경우에 강력한 리더십이 있고 주인 의식이라는 게 굉장히 중요한 나라입니다. 신바람 문화, 에너지가 집단적 집중화가 가능한 사회가 우리나라입니다. 외국에서 볼 때는 좀 황당하고 조롱처럼 생각하는 경향도 있지만 상당히 긍정적인 요소가 있습니다. 그 다음에 '빨리 빨리'가 우리 강점인 대신에 너무 '빨리 빨리'가 다보면 망할 수도 있습니다. 일본은 핵심적인 것에 아주 철저히 해야 된다고 합니다. 제일 좋은 건 빨리 빨리 하면서 철저하게 하는 것입니다. 저는 둘 중에 하나를 선택하라면 사실 '철저히'가 맞을지 모르겠습니다만 '철저히'하면서 일본보다 조금 '빨리 빨리'만 가면 우린 일본을 이길 수 있습니다. 그런데 우리가 왜 '철저히'가 잘 안되느냐 그것은 페이스 조절이 안 되기 때문입니다. 고속도로 운전을 많이들 해 보셔서 알겠지만 고속도로 운전을 잘하는 사람은 빨리 가야 할 때 빨리 가고 천천히 가야 할 때 천천히 가는 사람입니다. 무조건 빨리 가면 사고 나기 마련이고 무조건 천천히 가면 가야할 시간에 늦어서 안 됩니다.

페이스를 조정하는 제일 중요합니다. 그리고 우리나라 기업의 문제는 무엇보다 너무 폐쇄적이고 아직도 개방적인 사회와 기업이 아닙니다. 경영의 System화가 취약하고 Leader 승계 System이 있는 회사가 그리 많지 않습니다. 옛날에 왕세자도 세워 놓으면 오래 못가는 시대가 있었습니다. 기업의 리더 승계 System을 만드는데 어려움이 많습니다. 금방 누군가 죽어 버리니까 굉장히 어려운 부분이 있습니다. 그 다음에 환경 변화에 대한 적응력이 취약합니다.

무한경쟁시대의 리더십이란 게 무엇입니까. 리더십이 매우 중요합니다. 그래서 우리가 옛날에는 보수적인 리더십이 중요했고 효과도 있었습니다. 그러나 시대가 변하고 사회발전 단계에 따라서 적합한 리더십이 요구되고 보스에서 진정한 리더로 바뀌어야 될 때가 되었습니다. 글로벌한 무한경쟁시대에서 리더십은 개방성, 겸양, 의지를 소유할 수 있어야 합니다. 또한 과학과 감성의 조화가 있어야 합니다. 특히 희생과 솔루션법이 무엇보다 중요합니다. 지금은 그것이 요구되는 시대입니다.

결론적으로 글로벌 무한 경쟁시대에 리더십은 조화를 창출하는 것입니다. 우리가 오케스트라의 얘기를 많이 합니다만 아직도 오케스트라의 지휘자가 어떻게 되는지 잘 모르는 사람들이 너무 많습니다. 사장실에 교향악단 사진을 걸어 놓는다고 오케스트라의 지휘자가 되는 건 아닙니다. 오케스트라에는 각자가 다 리더입니다. 그리고 자기가 알아서 다 해야 됩니다. 그러면서도 전체가 조화가 되어야 합니다.

특히 이제는 사람이 중요한 시대입니다. 피터 드러커가 얘기했듯이 Knowledge worker를 확보하는 것이 중요한 시대입니다. Knowledge worker는 능력 있는 사람입니다. 사람을 인정하지 않는 Knowledge worker를 통해서 경쟁력을 만들어 낼 수가 없습니다.

사람 중심의 리더십, Leader의 Leader, 오케스트라 지휘자형 Leader가 앞으로 요구되는 Leadership이라 생각합니다. 🐦