



‘세기의 경영인’으로 불리며 현대 경영사에서 큰 비중을 차지하고 있는 잭 웰치. 무자비할 만큼 과감한 경영전략을 펼친 것으로 유명한 그는 내부의 반발과 외부의 비판에도 흔들림 없이 회사를 키워나갔고, 결국 크로톤빌 신화의 주역이 됐다.

‘중성자탄 잭’이 일군 크로톤빌 신화

잭 웰치, 전 제너럴 일렉트릭(GE) 회장 겸 최고경영자(CEO)는 세계 기업의 역사를 바꾼 경영계의 거목으로 꼽힌다. 잭 웰치라는 독특하고 뛰어난 한 경영자를 빼고는 현대 경영에 대해 이야기하기 어려울 정도로 그가 현대 경영사에서 지닌 비중은 크다. ‘경영의 달인’, ‘세기의 경영인’, ‘중성자탄 잭’으로 불리곤 하는 웰치는 1981년 위기에 놓인 GE의 사령탑으로 최연소 취임한 뒤 GE를 세계 최고의 기업으로 탈바꿈시켰다.

1981년 46세의 나이로 최연소 CEO 기록을 세우면서 GE의 사령탑에 오른 웰치는 이익을 내기 위해 무자비할 정도로 과감한 경영전략을 세웠다. 그가 CEO에 오른 뒤 내세운 1등 또는 2등만이 살아남는 대외 ‘고쳐라, 매각하라, 아니면 폐쇄하라’는 경영전략은 GE를 급속도로 변화시켰다. 그는 10만명 이상의 직원을 해고하면서 ‘중성자탄 잭(Neutron Jack)’이라는 별명을 얻을 정도로 많은 내부 반발과 외부의 비판을 받았지만, 기혹하면서도 당당하게 생존을 위한 경영전략을 꿰뚫히게 고수했다.

‘세계 최고’ 수석이 따라다녀

웰치는 2001년 9월 후임 경영자로 선정한 제프리 이벨트 현 회장에게 자리를 물려주고 퇴임할 때까지 1700여 건에 달하는 기업의 인수 합병(M&A)을 성사시켰다. 사업 성과가 나지 않고 이익을 내기 어려

우며 최근 흐름과 맞지 않는 부서와 사업분야는 과감히 정리하면서 GE가 치열한 현대 경영전쟁에서 최고의 위치를 고수하는 전략을 유지해 나갔다.

그 결과 GE는 눈부신 성장을 거듭했고 세계 최고의 기업으로 거듭났다. 웰치는 그럼에도 자만하지 않고 6사그마, e비즈니스, 세계화 등 끝없는 전략 개발을 통해 GE에 대한 혁신을 거듭하면서 세계 최고의 기업이라는 자부심을 GE팬들에게 불어넣었다. 세계 최고의 발명가인 토마스 에디슨이 설치한 전기로부터 시작된 GE는 세계 경영계의 불을 다시 환하게 밝혔다라는 평가를 받았다.

그 결과 그가 회장으로 부임했던 1981년 회사 가치는 120억 달러였으나 그가 퇴임한 2001년 회사 가치는 4500억 달러로 늘어났다. 40배나 늘어난 엄청난 수치다. GE는 세계 1위 기업에 오르면서 <파이낸셜 타임스>, <포춘>, <포브스> 등 세계 경제계로부터 ‘세계에서 가장 존경받는 기업’, ‘세계에서 가장 뛰어난 기업’으로 선정됐다. 웰치 역시 <파이낸셜 타임스>와 <포춘>이 선정한 ‘세계에서 가장 존경받는 경영인’에 해마다 선정되면서 웰치식 경영은 현대 경영의 교과서로 평가받고 있으며 GE의 경영자 과정은 지금도 전 세계 CEO를 배출하고 있다. GE는 2005년과 2006년에도 <포춘> 등이 선정하는 ‘세계에서 가장 존경받는 기업’을 고수해 마이크로소프트, IBM 등 다른 기업들의 경영 성과를 무색하게 하고 있다.



Jack Welch

정예직원 양성에 힘 쏟아

해고된 직원들의 눈에 잔인한 구조조정 전도사 로 비칠 정도로 과감하고 혁신적인 경영전략을 고수했던 웰치는 GE 직원들을 세계 최고의 능력을 지닌 직원으로 만들기 위해 교육에 혼신의 힘을 다했다. 흔히 '크로튼빌 신화'로 알려진 크로튼빌 연수원은 그의 성공적인 운영 이후 세계 각국의 기업들이 도입한 연수원과 교육제도의 모체가 됐다. 웰치는 능력 없는 사람보다, 능력 있는 사람 위주로 훈련 교육시켜 교육훈련 성과를 극대화시키는 한편 아이디어 제공자보다 이를 더 발전시킨 사람을 우대함으로써 성과를 더욱 높여나갔다.

그는 인재를 발굴해 그들이 자신의 능력을 극대화시키면서 이를 충분히 발휘할 수 있도록 분위기를 조성하는 데 경영자의 역할이 있다고 봤다. 그래서 웰치는 크로튼빌 연수원에서 인재를 육성하는 교육 프로그램을 개발하는 한편 솔직한 토론과 열정적인 논쟁을 통해 관료주의를 타파하려 했다. 직원들이 성의를 다했음에도 실수를 저질렀을 때는 격려하고 사기를 북돋음으로써 자신감을 회복시켜 주는 노력은 잔인하게 보이는 중성지탄 잭이라는 별명과는 거리가 있는 것이었다.

물론 그가 직원들에게 보인 애정은 과거와 같은 온정주의와는 차이가 있는 실적주의였다. 그는 과거에는 실제 제대로 적용되지 않았던 평가체계를 강화했다. 정예집단 20%, 중간집단 70%, 하위집단

10%로 구분하여, 정예집단은 집중 육성, 중간집단은 육성, 하위집단은 기회를 주되 연속 하위를 기록할 때는 정리한다는 원칙을 세웠고 이를 집행해 나갔다.

그는 이에 대해 "나의 주된 일은 직원들의 재능을 개발하는 것이었다. 나는 핵심 750명의 직원들에게 물과 영양분을 공급하는 정원사였다. 물론 일부 잡초도 뽑아내야 했다(My main job was developing talent. I was a gardener providing water and other nourishment to our top 750 people. Of course, I had to pull out some weeds, too)" 라고 말해 정예직원의 교육에 힘썼던 자신을 그대로 표현하기도 했다.

손자는 손자병법 행군(行軍)편에서 "병사들을 글로써 가르치고 무위로써 통제한다면, 가히 필승의 군대라고 일컬을 수 있다. 평소 법령이 잘 시행되고 이로써 백성을 교육한다면 백성들은 복종한다. 그러나 평소에 법령이 잘 시행되지 않은 채 백성들을 교육하면 백성들은 복종하지 않는다. 평소에 법령이 잘 시행된다는 것은, 백성들과 더불어 신뢰가 이루어져 있음을 일컫는다(故令之以文, 齊之以武, 是謂必取. 令素行以教其民, 則民服; 令素不行以教其民, 則民不服. 令素行者, 與衆相得也)"고 설파했다. 손자병법을 읽지도 않은 채 크로튼빌 신화 를 통해 직원교육에 힘을 쏟아 세계 정상을 움켜쥔 잭 웰치의 혜안을 느낄 수 있는 대목이다.