

## 7차시

### [위대한 기업의 선택]

### 위대한 기업들의 3가지 경영전략\_1

#### 학습 내용

1. 위대한 기업의 조건
2. 위대한 기업들의 3가지 특징

## 1. 위대한 기업의 조건

왜 어떤 기업들은 혼란과 혼돈 속에서도 번창하는 반면 다른 기업들은 성공하지 못할까? 예측할 수도, 통제할 수도 없는 크고 빠른 힘에 타격을 받으면서도 뛰어난 성과를 거두는 기업들은 다른 기업들과 무엇이 다른 것 일까?

이 질문에 세계 최고의 경영 저술가 중 한 명인 짐 콜린스(Jim Collins)와 그의 팀은 『위대한 기업의 선택』이라는 책을 통해 답을 내놓았다. 뛰어난 경영의 지침서인 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』의 저자로 잘 알려진 짐 콜린스는 '위대함'에 대해서 집착에 가까운 열정을 가진 사람이다. 그의 저서인 『성공하는 기업들의 8가지 습관』, 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』, 『위대한 기업은 다 어디로 갔을까』, 그리고 가장 최신작이자 지금 소개할 『위대한 기업의 선택』은 모두 그의 위대함에 대한 광적인 사랑이 낳은 작품들이다.

물론 짐 콜린스가 항상 밝혀 왔듯이 그의 궁극적인 목적은 위대한 기업이 아닌 위대한 조직이다. 그는 어떠한 종류의 조직이든 오랫동안 지속될 위대한 조직으로 만들기 위해 필요한 것이 무엇인지 밝혀내고 싶어 한다. 그런데 증시에 상장된 주식회사만큼 명확한 수치의 자료와 데이터를 제공받을 수 있는 조직은 없다. 그렇기 때문에 짐 콜린스의 주 연구대상이 기업이 된 것이다. 개인적 생각이지만 그가 주장하는 위대한 기업의 조건이 조직에도 충분히 적용될 수 있을 뿐만 아니라 개인에게도 적용될 수 있다고 생각한다. 조직에 대한 이야기는 곧 리더십에 대한 이야기이기도 하기 때문이다.

짐 콜린스는 먼저 불확실성 속에서도 위대한 승리를 거두었던 기업들을 찾기 시작했다. 그 기업들의 조건은 다음과 같다.

### <위대한 승리를 거둔 기업들의 조건>

전체 주식시장에서 해당 업계와 비교하여 15년 이상 놀라운 결과를 유지 한기업

통제할 수 없고, 빠르며, 해를 입을 만한 사건들로 가득 찬 매우 격동적인 환경에서 성공을 이루어낸 기업

이제 막 창업했거나 소규모 기업이어서 처음에는 취약한 위치에 놓여 있었지만, 후에 크게 성공해서 위대한 기업의 대열에 오른 기업

짐 콜린스는 2만 400개의 기업들을 11차례에 걸쳐 체계적으로 걸러냈다. 그래서 암젠, 바이오멧, 인텔, 마이크로소프트, 프로그레시브, 사우스웨스트항공, 스트라이커라는 7개 기업을 선택했

다. 그는 이 기업들을 '10X 기업'이라 불렀다. 왜냐하면 이 기업들은 동종업계의 주가지수를 최소 10배 이상 앞질렀기 때문이다. 만약 당신이 1972년말 10X 기업의 주식에 1만 달러를 투자했다면 2002년 말에는 600만 달러 이상이 되었을 것이다. 이는 주식시장의 일반 회사 주식보다 32배가 많은 것이다. 조사기간은 각 기업마다 최소 1965~77년부터 2002년까지로 한정했다. 그렇다면 이 기간 동안 10X 기업은 무엇을 겪었을까?

10X 기업의 하나인 사우스웨스트항공 사례를 보자. 사우스웨스트항공은 그동안 유가폭등, 항공 규제 완화, 노사분규, 항공관제사 파업, 극심한 경기후퇴, 금리 급등, 항공기 피랍, 줄줄이 이어진 파산행렬, 거기에 9.11사태까지 겪었다. 그러나 1972년 12월 31일 이 회사에 1만 달러를 투자했다면 2002년 말에는 1,200만 달러가 되었을 것이다. 여기에 짐 콜린스가 말하고자 하는 연구핵심이 들어 있다. 사우스웨스트항공은 업계를 뒤흔들었던 그 모든 사건과 충격, 장기간 지속된 불확실한 환경 속에서도 이를 극복했다는 것이다.

짐콜린스가 했던 연구의 특징 중 하나는 이러한 위대한 기업들만을 연구하는 것이 아니라 대조군을 꼭 사용한다는 점이다. 그래야만 위대한 기업들이 비교 기업들과 다르게 가지고 있는 공통적 특징들을 알 수 있기 때문이다. 물론 『위대한 기업의 선택』에서 선정한 10X 기업들 중에는 현재 몰락하여 휘청거리는 기업도 있다. 하지만 이상하게 여길 것은 없다.

우리나라 축구로 설명해 보자. 현재 대한민국 축구가 월드컵에서 16강을 통과하지 못한다해도 2002년 4강에 올랐던 히딩크 감독 체제에서 배울 것이 없다고 할 수 있을까? 2002년 월드컵 때의 상황을 연구해봄으로써 귀중한 교훈을 얻을 수 있을 것이다.

이 책을 정리해 보면 불확실성 가운데 살아남은 위대한 기업들은 광적인 규율, 실증적 창의성, 생산적 피해망상이라는 3가지 특징이 있다. 먼저 광적인 규율에 대해서 알아보도록 하자.

## 2. 위대한 기업들의 3가지 특징

### 1) 광적인 규율

1911년 10월 두 팀의 원정대가 각각 남극점 탐험을 위해 떠났다. 그런데 한팀은 탐험을 마치고 무사히 돌아왔으나 한팀은 집으로 돌아오지 못했다. 한 팀의 리더는 로알 아문센이었고, 다른 한 팀의 리더는 로버트 스콧이었다. 이 둘은 비슷한 나이와 경험을 소유한 사람들로 완벽한 비교대상이었다. 그리고 승리자는 로알 아문센이었다.

아문센은 스콧과 달리 규율을 광적으로 지켰다. 규율은 본질적으로 '일관성 있는 행동'을 뜻한다. 가치, 장기적 목표, 행동기준, 일처리 방식 등에서 시간이 지나도 계속 일관성을 지키는 것이다. 규율은 정책과 다르고, 엄격한 통제도 아니며, 위계적인 복종이나 관료적 원칙을 고수하는 것도 아니다. 규율은 자신의 가치관이나 기준에 거스르는 압력이 들어 왔을 때 그것을 거부할 수 있는 정신적인 독립을 말한다. 좋은 시절이 왔다고 해서 마음대로 행동하지 않고, 시련이 닥쳐도 자신이 정한 바를 최대한으로 지키는 것이다.

1911년 12월 12일 날씨는 맑고 고요했다. 평평한 남극 고원의 높은 지대에 앉아 있는 아문센에게는 남극까지의 나머지 여정에 스키와 썰매를 타도 좋을 만큼 완벽한 날씨였다. 이들은 지금까지 650마일 이상을 온 만큼 남극에 익숙해 있었다. 그리고 남극점이 바로 45마일 앞에 있었다. 이 같은 날씨에 24시간을 내내 달리면 남극점에 도착할 수 있었다. 경쟁자인 스콧이 남극점에 도착했는지 여부도 알 수 없었다. 다시 말해 아문센은 마지막 스퍼트를 올려야 하는 충분한 이유가 있었다. 그런데 과연 아문센은 어떻게 했을까? 그는 하루에 단지 17마일을 갔을 뿐이다.

아문센은 아무리 날씨가 좋더라도 대원들이 체력을 소진하지 않도록 적정선을 유지하면서 결코 무리하게 이동하지 않았다. 반대로 날씨가 좋지 않다고 해서 절대 쉬지도 않았다. 그는 항상 매일 15~20마일씩 나아갔다. 한 대원이 이제 남극에 적응되었으니 25마일을 가자고 제안했을 때 아문센은 일축했다. 그는 항상 일관성을 유지했다.

남극의 강풍은 우리가 사는 곳의 강풍과는 격이 다르다. 한마디로 살인적이다. 아문센은 도저히 움직일 수 없는 살인적인 강풍이 15번 불었을 때도 그 중 8일을 이동했다. 하지만 스콧은 15번의 강풍이 불었을 때 단 한번도 이동하지 않았다. 아문센은 매일 평균 15.5마일씩 이동하여 결국 남극점에 도착했다.

짐 콜린스는 반복 가능하며 일관성 있는 성공공식을 만드는 지속적인 경영방식을 'SMaC 레시피'라고 했다. SMaC은 구체적(Specific), 체계적 (Methodical), 지속적(Consistent)인 것을 의미한다. SMaC 레시피는 단순한 전술이라기보다 전략을 실제 현실로 바꾸기 위한 운영코드이자 실행 방식 이다. 전술은 상황에 따라 변화하지만, SMaC 레시피는 수십 년 동안 지속되며 다양한 상황에 적용할 수 있다. 다음은 사우스웨스트항공의 SMaC 레시피의 일부이다.

#### 〈사우스웨스트항공의 SMaC 레시피〉

- 2시간 이하의 운항을 하는 단거리 항공사로 남으라.
- 향후 10~12년 동안 보잉 737을 주요 기종으로 활용하라.
- 비행기 탑승률을 높이고 대체로 10분 이내에 재운항하라.
- 승객은 우리의 최대 고객이다.
- 수익성이 좋고 처리비용이 적은 작은 소포를 제외하고는 화물이나 항공우편을 취급하지 말라.
- 저렴한 운임과 빈번한 운항횟수를 유지하라. 기내식 서비스를 하지 마라.

10X 기업들은 SMaC 레시피의 항목들을 평균 20년 이상 유지했다. 광적인 규율을 보여준 것이다. 10X 기업들은 분석기간 동안 SMaC 레시피 항목의 평균 변화율이 15%에 불과했던 반면, 비교 기업들은 54%나 되었다. 비교 기업들은 SMaC 레시피를 분석기간 동안 절반이나 바꾼 것이다.

혹자는 비교 기업들이 10X 기업들과 견주었을 때 확실히 뒤떨어진 운영모델을 가지고 있었기 때문에, 더 좋은 모델을 찾지 못해 SMaC 레시피를 바꾼 것이라고 의문을 제기할 수 있다. 하지만 사우스웨스트항공은 비교 기업인 저가 항공사 퍼시픽사우스웨스트항공(PSA)의 SMaC 레시피를 거의 가져다 베낀 수준이었다. PSA는 초창기 매우 혁신적인 기업이었고, 사우스웨스트항공은 PSA를 모방하는 데 급급했다. 하지만 사우스웨스트항공은 철저한 규율로 SMaC 레시피를 지켜 나갔다. 반면 PSA는 분석기간 동안 SMaC 레시피를 70%나 변경하였다.

1960~70년까지 약 12년 동안 전미대학농구선수권(NCAA)에서 팀을 10회나 우승으로 이끈 UCLA의 위대한 감독 존 우든( John Wooden)은 우승을 한 다음이라도 새로운 시즌의 첫 훈련 때가 되면 이렇게 조용히 외치며 시작했다고 한다.

"전원 신발 끈을 묶는 법부터 시작한다."

짐 콜린스의 말처럼 한번의 큰 성공보다 일관성 있는 작은 행동이 위대함을 결정한다.

## 2) 실증적 창의성

남극원정을 계획할 때 대부분 사람들은 출발지로 맥멀도 해협(McMurdo Sound)을 최적의 장소로 여겼다. 그러나 아문센은 웨일스만(Bay of Whales)을 선택했다. 다른 원정대 리더들은 웨일스만의 얼음이 불안정하기 때문에 그곳에 베이스캠프를 짓는 것은 무모한 일이라고 생각했다. 하지만 아문센은 남극과 관련된 거의 모든 일지와 자료들을 모조리 수집했다. 그리고 자료들의 세부 내용까지 살살이 살펴보면서 모든 가능성을 평가한 뒤 결국 웨일스만이 안전하다고 확신했다. 그는 대담하게 웨일스만에 베이스캠프를 차렸다. 덕분에 처음부터 맥멀도 해협보다 남극에 80km 더 가까운 지점에서 출발할 수 있었다.

보통 위대한 기업의 두드러진 특징은 누구보다 앞선 혁신이라고 생각한다. 하지만 짐 콜린스의 연구결과 10X 기업들이 혁신적이긴 했지만, 비교 기업 또한 충분히 혁신적이었다. 대신 10X 기업들은 '실증적 창의성'을 가졌다. 여기서 실증적이라는 말은 아문센이 베이스캠프를 차리기 전에 했던 것처럼, 다른 사람의 의견이나 변덕, 전통적 방법이나 권위, 검증되지 않는 방법에 의지하는 대신에 직접 관찰하고 실험하며 증거자료를 살펴본다는 뜻이다. 10X 기업의 창조성은 이러한 실증적 토대 위에서 실행 되었던 것이다.

10X 기업의 실증적 창의성은 "총알 먼저 쏘고 대포 쏘기"라는 짐 콜린스의 개념으로 더 깊게 이해할 수 있다. 처음부터 대포를 쏘았을 때 목표물을 맞추면 좋겠지만, 실패했을 때 치러야 할 비용이 너무나도 크다. 그래서 실패해도 큰 피해가 없는 총알로 몇 번을 쏜 후 확신이 들었을 때 비로소 대포를 쏜다는 것이다.

10X 기업인 바이오 제약사 암젠은 DNA 재조합 기술을 채택하고 사실상 거의 모든 것에 적용했다. 바이러스성 질환 치료용 루커사이트 인터페론, B형 간염백신, 위궤양 치료를 위한 상피세포증식인자, 의료진단 테스트 향상을 위한 면역학적 감정, 만성신부전 환자의 빈혈증 치료를 위한 에리스 로포이에틴(EPO) 등 10개 이상의 가능한 많은 총알을 쏘기 시작했다. 총알을 쏘고 보니 EPO에서 가장 좋은 반응이 나왔다. 그래서 암젠은 더 많은 화약을 배분했고, 임상실험 분야로 이동해 효험을 증명하고 방어하기 위한 특허를 획득하는 작업을 진행했다. 암젠은 과학적 성과와 시장성을 확인하자 드디어 대포를 발포했다. 테스트 시설을 건립하고 생산시설에 자본을 배분했으며 출시를 담당할 팀을 규합했다. 결국 EPO는 생체공학제품 역사상 첫 번째 슈퍼 블록 버스터가 되었다.

짐 콜린스의 연구에 의하면 10X 기업들은 총알을 먼저 쏘고 보정한 후 대포를 쏘는 비율이 69%에 이른 반면, 비교기업들은 보정된 대포를 쏘는 비율이 22%에 그쳤다. 당연히 10X 기업의 대포는 88%의 높은 성공률을 보였지만, 비교 기업들의 대포 성공률은 23%에 머물 수밖에 없었다.

이러한 개념은 스타트업의 성공 모델인 린 스타트업의 MVP(Minimum Viable Product)와 비슷하다. 처음부터 세상을 놀라게 할 명품을 만들 생각을 하기보다 승산이 있는 새로운 아이디어가 나오면, 조금은 어설피지만 새로운 아이디어를 테스트할 수 있는 최소한의 제품을 빠르게 만들어 출시한다. 이런 제품을 MVP라고 하는데, MVP를 출시하고 고객들의 반응을 파악한 후 이를 분석하여 발빠르게 제품을 개선한다. 만약에 처음 아이디어를 낼 때 세웠던 가설이 잘못되었다고 판단되면 이들은 미련없이 방향을 선회한다. 총알을 먼저 쏘고 보정한 후 대포를 쏘는 것이다. 짐 콜린스가 빌 게이츠(Bill Gates)에게 "마이크로소프트가 30년간 계속 성공한 이유는 혁신 때문이냐?"고 물었다. 빌 게이츠는 이렇게 답했다.

"내가 들어본 것 중에 가장 바보같은 말이군요!"

혁신보다 더 중요한 것은 실증적 창의성이다.

### 3) 생산적 피해망상

1991년 6월 17일부터 20일까지 4일간 마이크로소프트의 주식이 11%나 급락하면서 빌 게이츠의 개인자산이 30억 달러 이상 줄어들었다. 그 이유는 다름 아닌 빌 게이츠의 '악몽 메모'가 유출되었기 때문이다. 악몽 메모에는 경쟁사들, 기술, 지적재산권, 재판문제, 고객지원의 단점과 같은 여러 위협요소들과 그의 걱정거리들이 가득 적혀 있었다. 그런데 그 메모가 작성되었던 때는 윈도우가 지배적인 소프트웨어로 무섭게 떠오르는 시점 이었다. 그는 이후 이렇게 말했다. "두려움이 나를 이끌어가도록 하면서도 이를 숨기고 있어야 합니다. 나는 주기적으로 실패 가능성에 대해 고려하고 있습니다."

빌 게이츠가 잘나가던 시기에도 악몽 메모를 작성했던 것처럼, 짐 콜린스는 항상 실패 가능성을 가정하고 이를 극복하기 위해 피해망상에 걸린 사람처럼 철저한 준비를 하는 행위를 '생산적 피해망상'이라고 한다. 그리고 이 생산적 피해망상은 10X 기업들만의 특징이다.

『파이낸셜 이코노믹스』의 87,117개 기업에 대한 분석을 보면, 10X 기업들은 자산 대비 현금비

울이 중간값보다 3~10배나 높았다. 뿐만 아니라 조사기간의 80%동안 자산대비 현금비율과 부채대비 현금비율이 비교 기업들보다 훨씬 더 높았다. 10X 기업들은 재무적 충격을 완화하고 흡수하는 방안을 마련하는 데에 피해망상과 신경과민에 걸린 별난 기업들이 었다.

아문센 또한 생산적 피해망상에 걸린 인물이었다. 그는 항상 남극원정에서 실패할 수 있는 요인들을 생각했다. 체력이 떨어질 것을 대비해 노르웨이와 스페인에 이르는 3,200km를 자전거로 완주하면서 체력을 키웠다. 또한 경험이 적지 않았음에도 불구하고, 얼음과 추위, 그리고 눈보라와 바람 속에서 수천 년 동안 경험과 지혜를 쌓아 온 에스키모와 함께 생활했다. 그때 그는 개썰매 끄는 법을 제대로 배웠다. 또 추운 곳에서는 지나치게 서두르거나 땀을 많이 흘리면 이동을 멈추었을 때 그땀 때문에 몸이 더 얼 수 있다는 것도 깨달았다. 그렇다면 스콧은 어땠을까?

스콧도 에스키모와 함께 생활하면서 그들의 지혜에서 많은 것을 얻을 기회가 있었다. 하지만 그는 자신의 경험을 강하게 믿고 있었기에 그저 상상력에 의존하여 준비를 했다. 그리고 남극점 도달을 위한 운송수단으로 썰매개 대신 조랑말이 낫다는 결론을 내렸다. 그러나 그의 생각과는 달리 조랑말은 눈길을 잘 걷지 못했다. 또한 그는 남극과 같은 환경에서 아직 성능이 검증되지 않은 모터 썰매를 선택했다. 1911년 당시의 기술력을 떠올려보라. 결국 모터썰매는 며칠이 지나지않아 금방 망가졌고 조랑말은 일찍 죽어버렸다. 그래서 스콧과 대원들은 대부분의 여정 내내 직접 무거운 썰매를 끌면서 눈길을 헤치고 걸어야만 했다.

두 사람의 차이점은 이것만이 아니었다. 아문센은 식량 저장소를 설치할 때 주요 저장소에 총 20개의 깃발을 꽂아두었다. 단순히 깃발을 많이 꽂은 것만이 아니었다. 깃발은 흰 눈속에서 눈에 잘 띄수 있도록 검은색을 선택했다. 무엇보다 깃발을 저장소 양쪽으로 정확히 1마일마다 설치했다. 탐험대가 돌아왔을 때 진로가 살짝 어긋났다고 할지라도 목표를 찾을 수 있도록 시야를 폭 10km 이상 확보하기 위해서였다. 또한 돌아오는 길에 남은 거리를 정확히 파악할 수 있도록 1/4마일마다 쓰고 남은 포장용기로 표시를 해두었으며 8마일마다 검은 깃발을 꽂아두었다. 진짜 피해 망상에 걸린 것 같지 않은가?

반면 스콧은 주요 저장소에 깃발을 하나만 꽂아두었을 뿐만 아니라 심지어 탐험대가 가는 길에는 아무런 표시도 남기지 않을 정도로 대단한 용기를 보였다. 결국 그 용기의 결과는 참담했다.

10X 기업이 비교 기업보다 운이 더 좋았던 것이라고 의문을 제기할 수 있을 것이다. 짐 콜린스는 이들 기업에서 발생한 주요 행운 및 불운 사건 230가지를 알아내고 체계적으로 분석했다. 그리고 다각도로 검토한 결과 10X 기업들이 비교 기업들보다 더 많은 '행운'을 누린 것이 아니었다. 10X 기업들에게 행운이 개입된 주요 사건은 평균적으로 7가지였고, 비교 기업들은 8가지였



다. '불운' 또한 변수가 되지 못했다. 분석결과 불운과 관련된 사건은 평균적으로 두 기업군 모두 9가지씩 겪었다.

사람들은 성공에 대해서 종종 이런 말을 한다. 빌 게이츠가 중국에서 태어났으면 과연 지금처럼 성공할 수 있었을까? 불가능했을 것이다. 빌 게이츠가 그 당시 미국의 중산층에서 태어나 안정된 환경에서 자라고 하버드 대학교에 간 것은 일종의 행운이라 할 수 있다. 하지만 그 당시 미국의 중산층에 태어나 안정된 환경에서 자라고 하버드대학교에 간 사람이 빌 게이츠 한 명뿐이겠는가? 그렇지 않다.

위대함으로 가는 길에 운의 요소가 영향을 미치는 것은 사실이다. 하지만 10X 기업들은 다른 기업들과 같은 환경에서도 다른 위대함을 보여주었다. 그래서 짐 콜린스는 운수익률(ROL)이라는 개념을 제시한다. 10X 기업들은 운수익률이 좋았다. 불운을 잘 헤쳐나갔고 행운을 잘 이용했다. 바로 '광적인 규율', '실증적 창의성', '생산적 피해망상'이라는 무기를 가지고 말이다.

당신과 당신의 조직은 위대함을 위해 이제 어떻게 할 것인가? 만약 위대함에 대한 열정이 있다면 짐 콜린스의 『위대한 기업의 선택』만한 지침서는 없을 것이다.