

## 2차시

### 무한 경쟁에 필요한 분석과 전략

#### 학습 내용

1. 5세대 모델
2. 블루오션 전략
3. 리스트럭처링 & 리엔지니어링
4. BGF 매트릭스
5. Biz Insight

## 1. 5세력 모델

20세기 중반까지만 해도 미국 기업의 위상은 세계 어느 나라도 넘보기 힘든 존재였다. 하지만 20세기 후반 들어 일본 기업이 미국을 위협하기 시작했고 뒤이어 신흥국들이 자신들만의 경쟁력을 가지고 힘을 내기 시작했다. 그러던 중 산업 내의 기업의 경쟁 관계에 관심이 있던 하버드 비즈니스 스쿨 마이클 포터 교수는 5세력(5 forces) 모델을 도입하여 산업 내의 경쟁상황을 분석하는 틀을 마련하였다.

포터 교수는 기존 경쟁자의 위협, 신규 진입자의 위협, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 대체재의 위협이라는 5가지의 힘이 한 산업의 경쟁 강도를 결정한다고 설명한다.

그렇다면 5세력에 대해서 좀 더 자세히 알아보도록 하자.

기존 경쟁자의 위협은 산업내의 기업의 수, 시장의 성장률, 고정비, 고객의 전환 비용제품의 차별화, 시장 철수 비용, 산업의 라이프 사이클 등의 변수에 영향을 받는다. 예를 들어 기존 경쟁 기업이 많을수록, 시장의 성장률이 더딜수록, 고정비와 시장 철수 비용이 클수록, 고객의 전환 비용과 제품의 차별화가 낮을수록 마지막으로 산업이 쇠퇴기에 접어들수록 경쟁이 심한 상태라고 할 수 있다.

신규 진입자 위협은 진입 장벽 문제로 볼 수 있다. 당연히 진입 장벽이 낮을수록 경쟁은 심할 수밖에 없다. 산업 진입에 정부 규제가 없거나 특별한 특허가 필요 없거나 규모의 경제가 필요하지 않는 산업일 경우에는 신규 진입자들의 위협이 매우 높아 산업 내 경쟁 강도가 크다고 할 수 있다.

구매자의 교섭력은 소위 ‘손님이 왕이다’ 라는 표현으로 이해할 수 있다. 이는 기본적으로 수요와 공급 법칙을 그대로 적용할 수 있는 공급자가 많고 구매자가 적다면 구매자의 교섭력이 크기 때문에 경쟁이 심하다고 할 수 있다. 일반적인 시장 상황은 구매자의 교섭력이 높다고 할 수 있다.

공급자의 교섭력을 ‘갑을’ 관계로 이해할 수 있다. 공급자의 수가 작고 구매자가 많을 때 경쟁이 심하다고 할 수 있다. 또한 공급자의 의존도가 높고 구매자들의 전환비용이 클 때 공급자의 교섭력이 크다고 할 수 있는데 대기업에 하청을 받는 산업이나 특히 구글이나 네이버 같은 포털식 플랫폼에 기대는 산업의 경우 공급자의 교섭력이 크기 때문에 경쟁이 매우 심하다고 할 수 있

다.

대체재의 위협은 대체 상품의 종류와 질, 그리고 가격 경쟁력에 영향을 받는다. 대체재의 종류가 많고 질과 가격 경쟁력이 좋을수록 산업 내 경쟁은 심해진다.

국내의 스타벅스를 5세력 모델로 분석을 해보자.

기존 경쟁자의 위협은 크다고 할 수 있다. 카페베네, 투썸플레이스, 엔젤리너스, 파스쿠치 등의 비슷한 컨셉의 커피 전문점이 건재할 뿐만 아니라 좀 더 저렴한 가격으로 승승장구하고 있는 이디아 등의 커피 프랜차이즈들도 득세하고 있는 실정이다.

신규 진입자의 위협도 매우 크다. 이디아의 사례에서도 봤듯이 스타벅스의 비교적 높은 가격대는 명품 매장이라는 이미지도 심어주지만 반대로 약점이 되어 이를 무기로 진입하는 신규회사들에 의해 영향을 받을 수 있다. 또한 커피 프랜차이즈의 경우 규제도 별로 없고 창업하기도 쉽기 때문에 진입 장벽 또한 낮은 상태이다.

구매자의 협상력은 낮다고 할 수 있다. 현재 국내에 있는 커피점 중에 스타벅스에 대한 고객의 충성도가 가장 크다고 할 수 있기 때문이다.

공급자의 협상력은 크다고 할 수 있다. 우리나라의 스타벅스는 미국 본사의 정책에 의해 전적으로 의지할 수밖에 없는데 국내 스타벅스 커피 가격이 미국보다 비싼 편이다. 특히 커피 매장에서 가장 중요한 원두의 경우 미국 본사가 직접 관리 및 유통을 하기 때문에 국내 스타벅스가 커피의 원두 변경이나 획기적인 가격 정책을 실시할 수는 없는 노릇이다.

대체재의 위협도 크다. 우리나라의 커피믹스 시장은 세계에서 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 클 뿐만 아니라 요즘에는 카누 등의 커피 매장에서 파는 아메리카노와 거의 비슷한 맛을 내는 인스턴트커피가 활개를 치고 있다. 4000원이면 비슷한 아메리카노 10잔을 마실 수 있고 집이나 직장에서 간편하게 마실 수 있는 제품이 있다는 사실만으로도 대체재의 위협도 크다고 할 수 있다.

스타벅스가 우리나라에서 커피 전문점의 최고의 자리를 지켜오고 있는 것은 사실이나 시간이 갈수록 산업 내 경쟁은 심해지고 있어 국내에서 계속해서 최고의 지위를 유지하기 위해서는 더 많은 노력이 필요할 것으로 보인다. 이러한 상황을 5세력 모델로 알 수 있는 것이다.

하지만 5세력 모델도 단점이 있다. 산업 내 경쟁을 결정하는 제 6의 힘이 충분히 있을 수 있기 때문이다. 대체제가 아닌 보완제의 위협이 있을 수 있다. 설탕이나 우유 가격이 갑자기 폭등한다면 커피 판매량에 영향을 주게 된다. 혹은 구매자와 공급자가 아닌 유통자의 교섭력이 크면 큰 위협이 될 수 있다. 대형 마트의 무소불위의 교섭력 활용은 뉴스에 심심치 않게 나오는 기사거리이다.

그럼에도 산업 내 경쟁을 이해하기 위해서 5세력 모델은 여전히 좋은 모델이라는 것이 전문가들의 평가이다. 5세력의 분석은 경영 전략가들에게 당연히 큰 힘이 되어 줄 것이다.

## 2. 블루오션 전략

바다는 동물성 플랑크톤이 갑자기 많이 번식하면 붉어진다. 적조가 드리운 바다는 산소가 부족하여 물고기들이 살기 힘들며 때로는 몰살당한다. 시장도 이와 비슷하다. 대부분의 시장은 무한경쟁으로 피비린내가 진동할 정도로 힘겹다. 이처럼 경쟁이 치열하여 핏빛으로 물든 기존 시장을 레드오션(Red Ocean)이라고 한다. 하지만 미지의 남태평양 바다처럼, 알려지지 않아 경쟁자가 전혀 없으며 무한한 잠재력이 있는 시장도 있다.

프랑스 인시아드경영대학원 김위찬 교수와 르네 마보안 교수는 이처럼 경쟁이 없는 새로운 시장을 '블루오션'이라고 이름 붙였다. 블루오션(Blue Ocean)이란 현재 없으며 대부분의 사람들이 모르는 새로운 시장으로, 경쟁이 없기에 높은 수익을 올릴 수 있는 시장이다.

예전에 검은 심심풀이용, 군것질거리, 입냄새 제거용 정도로 인식되었고, 껌 시장은 한동안 침체를 겪었다. 그런데 자일리톨이 등장하면서 기존 인식이 완전히 바뀌었다. 검은 치아에 좋지 않다는 인식이 강했는데, 양치 후, 또는 자기 전에 씹는, 치아에 좋은 껌이 등장한 것이다. 자일리톨은 대히트를 쳤고, 시장점유율이 50%를 넘었으며, 시장 자체를 새로운 패러다임으로 성장시켰다. 블루오션을 개척한 것이다. 아이폰이 처음 나왔을 때 사람들은 어리둥절했다. 태블릿 PC라는 듣도 보도 못한 제품이었다. 출시 당시 아이폰처럼 시장에서 성공하지 못할 것이라는 분석이 대세였다. '스마트폰-노트북-데스크탑PC' 라인에 신상품이 끼어들 수 없을 만큼 견고해 보였기 때문이다. 아이폰은 스마트폰처럼 몸에 휴대하기에는 너무 크고 무거웠고, 노트북처럼 여러 고급 작업을 하기에는 무리가 있는 듯 보였다. 그러나 아이폰은 출시 4년 만인 2014년 초까지 2억 대가 팔렸으며, 태블릿PC 시장의 70%를 독식하고 있다. 애플은 가치혁신을 이루어낸 것이다. 가치란 고객이 상품이나 서비스를 구매함으로써 얻는 이득이고, 혁신은 기존에 없던 새로운 것이다. 애플은 가치혁신을 통해 경쟁자가 없으며 잠재력이 무한한 블루오션을 창조한 것이다.

### 3. 리스트럭처링 & 리엔지니어링

리스트럭처링(Restructuring)이란 기업의 비전을 설정하고 구체화하기 위한 계획적이고 급진적인 사업 구조조정 전략을 말한다. '사업 재구축'이라고도 한다. 어떤 사업은 핵심사업으로 하고, 어떤 사업은 축소·철수하고, 어떤 사업은 새로 진입하고, 중복사업은 통합함으로써 사업구조를 조정한다. 기업 인수·합병, 제휴전략 등을 활용하여 사업단위를 새롭게 구축하는 경우도 있다. 대표적인 예가 잭 웰치가 단행한 GE의 리스트럭처링이다.

1981년 잭 웰치는 취임 직후부터 본격적인 구조조정과 사업구조 재편에 속도를 냈다. 그는 리스트럭처링을 통해 GE의 사업구조를 미래지향적이며 경쟁력 있게 바꾸고, 기업의 자원을 올바르게 배분하게 한 것이다. 지금은 수익이 조금 나더라도, 10년 후에는 기업에 마이너스가 될 것 같은 사업들은 정리대상이 되었다. '고쳐라, 매각하라, 아니면 폐쇄하라'. 당시 잭 웰치가 내건 슬로건이었다.

이에 따라 1982년 당시 GE의 대표 사업단위였던 에어컨 사업부를 팔았으며 전기다리미 공장은 폐쇄했다. 그는 15년 동안 400여 개의 사업부문과 생산라인을 팔아버리거나 폐쇄했으며, 400여 명이던 본사 전략팀을 해체하고 기능을 각 사업부로 이관했고 의사결정 구조도 단순화했다. 잭 웰치는 취임 후 15년 동안 거대하고 가혹한 리스트럭처링을 계속했다.

이와 더불어 그는 GE의 회장으로 재임하는 동안 연구개발(R&D)에 집중하고, 기업의 인수·합병 전에 적극적으로 뛰어들어 무려 1,700여 건이나 추진했고, 그 중 900여 개 기업을 인수하는 데 약 1,000억 달러를 쏟아부었다. 1980년대 미국의 많은 기업들이 잭 웰치의 GE를 따라 강도 높은 리스트럭처링을 추진했다.

물론 기업이 급변하는 국제 경제 환경 속에서 생존하고 성장하기 위해서는 사업 구조를 바꾸는 리스트럭처링이 필요하다. 그렇지만 과도한 리스트럭처링은 역효과를 가져올 수 있다. 잭웰치는 GE의 회장으로 재임하는 동안 리스트럭처링을 추진하면서 무려 10만 명의 직원을 해고하는 구조조정을 감행했다. GE가 리스트럭처링을 통해 경영이 효율화된 것은 분명 사실이다. 하지만 강도 높은 구조조정으로 직원들의 사기가 꺾였으며 기업도 점차 활기를 잃게 되었다.

잭 웰치는 2001년 9월, 취임 20년 만에 회장 자리에서 물러났다. 이는 1990년대에 널리 퍼졌던 리스트럭처링 열풍이 수그러지는 것을 보여주는 상징적인 사건이었다. 한때 잭 웰치의 리스트

럭처링은 미국뿐 아니라 전 세계를 휩쓸었지만, 최근 기업들은 직원들의 역량을 발굴하고 키우는 쪽으로 바뀌고 있다. 우리나라는 IMF를 거치면서 리스트럭처링 개념이 일반화되었다. 그러다 보니 리스트럭처링이 인력 감축 위주로 이루어졌다. 그래서 우리는 리스트럭처링을 단순히 기업생존과 관련된 다운사이징의 개념으로 받아들인 면이 있다. 하지만 리스트럭처링은 경영전략의 관점에서 이해해야 한다. 리스트럭처링은 구조조정이나 다운사이징에 국한된 개념이 아니라, 기업의 비전을 점검하고 그 비전에 따라 목표를 재설정하며, 그 목표를 달성하기 위해 기업의 구조를 재설계하는 것이다.

기업들은 경쟁력을 강화하기 위해 다양한 전략을 구사한다. 리엔지니어링(Reengineering)은 1990년대 미국에서 마이클 해머 박사가 돌풍을 일으킨 경영혁신운동이다. BPR(Business Process Reengineering) 또는 PI(Process Innovation)라고도 한다.

리엔지니어링은 경영혁신을 위해 기업의 체질이나 구조, 경영방식을 근본적으로 재설계하는 것으로 한마디로 업무 재구축이라고 할 수 있다. 리엔지니어링의 핵심 키워드는 '프로세스'이다. '업무를 바라보는 관점을 기능 중심에서 프로세스 중심으로 바꾸고 이를 근본부터 뜯어고치는 것'이다. 리스트럭처링은 기업의 전략을 수정하면서 그에 적합한 조직구조나 업무진행을 재설계하는 것으로 인원삭감이나 부분 폐쇄 등에 의존한다. 반면 리엔지니어링은 기업의 규모가 달라지면서 그에 따라 시스템과 조직을 바꾸는 혁신 작업이다. 특히 기업이 커지고 분화될 때, 의사소통이 원활하지 않고 업무 프로세스가 복잡해질 때 리엔지니어링을 한다. 한마디로 급변하는 기업 환경에 제대로 대응하지 못하는 기업들이 근본부터 바꾸려고 하는 극약처방이라고 할 수 있다. 그래서 최고경영자가 진두지휘를 하는 경우가 많다. 인원삭감뿐만 아니라 권한이양, 노동자 재교육, 조직 재편 등을 포괄적으로 포함한다.

리엔지니어링의 대표적 사례를 살펴보자. 포드사는 부품업체에 대금을 지불하는 부서의 인원이 500명에 달했다. 포드사는 단순히 컴퓨터를 통한 자동화로 업무를 개선하는 것에 그치지 않고, 물품 조달 프로세스 자체를 리엔지니어링 했다. 이로 인해 포드사는 물품 조달 프로세서가 획기적으로 개선되었을 뿐만 아니라 외상매입 부서의 인원도 125명으로 줄어들었다. 리엔지니어링은 펀더멘털 재고(再考), 급진적 재설계, 극적 개선, 비즈니스 프로세스 등 4가지로 이루어진다.

펀더멘털 재고(Rethinking)는 당연한 것은 아무것도 없으며, 지금 있는 것을 무시하고, 반드시 있어야 할 것에 집중하는 것이다. 급진적 재설계는 현재의 업무를 개선·향상·변경하는 것이 아니라 모든 구조와 절차를 버리고 완전히 새로운 업무처리 방법을 만들어내는 것이다. 극적 개선은 확실한 개혁이 필요할 때 사용 하는데, 낡은 것을 버리고 새로운 것으로 대체하는 것이다. 비즈

## 2. 무한 경쟁에 필요한 분석과 전략

니스 프로세스는 과업·직무·사람에 초점을 맞추는 것이 아니라 프로세스를 지향하는 것을 말한다.



## 4. BCG 매트릭스

2004년 우리나라의 아이리버는 혁신의 아이콘이었으며 전 세계에서 열풍을 일으켰다. 하지만 애플이 아이팟을 파격적인 저가에 출시하고 획기적인 음악 관리·구매 시스템인 아이튠즈를 선보이자 무너졌다. 사람에게도 수명이 있듯이, 모든 제품은 제품수명주기가 있다. 제품수명주기 (PLC, Product Life Cycle)란 제품이 도입기→성장기→성숙기→쇠퇴기를 거치게 된다는 이론이다. 이에 따라 기업은 미래를 대비해서 신제품 개발에 나서야 하고, 성장기 제품에는 투자를 계속하고, 쇠퇴기 제품은 적당한 시기에 철수를 고려해야 한다. 즉 사업의 우선순위를 가려서 투자를 배분하는 사업 포트폴리오를 구축해야 한다. 그래야 기업의 인력이나 자산을 효율적으로 사용해 탄탄하게 성장해 나아갈 수 있다.

그렇다면 기업은 어떤 사업에 과감하게 신규투자를 하고, 어떤 사업에서 물러나야 할까? 이때 가장 많이 사용하는 방법이 바로 BCG 매트릭스이다. BCG 매트릭스는 사업의 우선순위를 가려 투자를 배분하는 포트폴리오를 구축할 때 도움을 주는 분석기법이다. BCG는 세계적인 경영컨설팅회사인 보스턴컨설팅그룹 (Boston Consulting Group)이 처음으로 도입했다.

BCG 매트릭스는 각 사업단위가 속해 있는 시장의 성장률과 시장점유율을 기준으로 사업 포트폴리오를 평가한다. 이를 통해 각 사업단위에서 존속시킬 부분, 처분할 부분, 자원배분의 지침, 목표를 달성할 수 있는 기업의 이상적인 균형을 알아낸다. 스타(Stars)는 시장성장률과 시장점유율이 모두 높은 사업단위이다. 스타 연예인을 연상하면 된다. 신제품이 성공하면 매출액이 빠르게 성장하므로 설비를 확장 하고 자금을 적극적으로 투자해야 한다. 현금이 많이 집중되지만 보상이 크기에 의미가 있다. 스타는 치열한 경쟁 속에서 시장점유율을 계속 유지할 수 있다면 캐시카우가 될 수 있다.

캐시카우(Cash Cows)는 시장성장률은 낮지만 시장점유율이 높은 사업단위이다. 성장률이 낮아서 신규투자는 별로 필요 없는 반면, 시장점유율이 높기에 현금이 많이 나오는 알짜배기 사업이다. 캐시카우는 기술의 선도적 위치와 시장점유율을 유지하는 것이 중요하다. 이 돈으로 스타, 특히 물음표를 지원한다. 물음표(Question Marks)는 시장성장률은 높지만 시장점유율은 낮은 사업단위이다. 성장하고 있지만, 시장에서 선도적 위치가 아니므로 투자가 많이 필요하다. 물음표는 투자를 늘려 스타가 될 수도 있고, 투자를 포기해도 그가 될 수도 있다. 도그(Dogs)는 시장성장률도 낮고 시장점유율도 낮은 최악의 사업단위이다. 희망이 보이지 않으므로 빨리 철수해야 한다.

## 2. 무한 경쟁에 필요한 분석과 전략

가장 이상적인 경우는 캐시카우에서 생긴 돈으로 물음표를 키워 스타로 만들고, 스타는 잘 관리하여 다시 캐시카우로 만들어 새로운 물음표와 스타를 키우는 선순환 고리를 만드는 것이다. 당연히 도그는 버리고 말이다. BCG 매트릭스에서 시장점유율은 상대적인 것이며 절대적 점유율이 아니다. 이를테면 1위 경쟁업체의 시장점유율이 50%이고 우리 회사의 시장점유율이 25%라면, 상대적 시장점유율은 50%가 된다. 또한 BCG 매트릭스에서 시장성장률은 과거가 아니라 미래의 예측 시장성장률을 말한다. BCG 매트릭스는 미래의 전략적 사업단위를 선택하는 문제를 해결하기 위해 만드는 것이기 때문이다.

BCG 매트릭스는 예외사항이 있다. 높은 시장점유율이 유일한 성공요인은 아니며, 가끔 도그가 캐시카우보다 더 높은 수익을 올리기도 한다. 또한 미래 시장성장률에 대한 예측은 자주 틀린다. 게다가 BCG 매트릭스는 사업단위의 시너지를 완전히 배제하고 있다. 어떤 사업단위가 시장성장률과 시장점유율로는 도그처럼 보이지만, 다른 사업단위의 수익에 매우 긍정적 역할을 하고 있다면 버려서는 안 된다. BCG 매트릭스는 이런 단점이 있지만, 사업부문의 우선순위를 정해 무엇을 선택하고 집중할지 의사결정을 할 때 큰 도움을 주는 분석방법이다.

## Biz Insight

### 위대한 기업의 7가지 조건 - <좋은기업을 넘어 위대한 기업으로>

“좋은(Good) 것은 위대한 것(Great)의 적이다.”

미국의 최고의 경영서인 <좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로>의 저자 짐 콜린스(Jim Collins)의 말이다. 우리가 위대해지지 못하는 이유 중에 하나는 지금의 상황이 좋기 때문이다. 안주하게 되고 만족하게 된다. 그는 5년간의 끈질긴 연구를 통해 분야에 관계없이 영속하는 위대한 조직을 만들어 내는 게 무엇인지를 찾았고 결국 좋은 것에 만족하지 않고 자신과 자신의 팀이 발굴해 낸 위대한 기업의 조건들을 진지하게 응용한다면 위대한 조직으로 업그레이드 될 수 있다고 주장한다.

짐 콜린스는 15년간 누적 주식 수익률이 전체 주식시장과 같거나 그보다 못한 실적을 보이다가 이후 15년간 시장의 최소 3배에 달하는 누적 수익률을 보인 회사들을 찾았다. 왜냐하면 15년이라는 기간은 한 상품의 히트에 따른 기적이나 행운이 지속되기에는 너무 긴 시간이기 때문이다. 15년이라는 긴 시간 동안 탁월한 주식 수익률을 만들었다는 것은 아무 기업이나 감히 할 수 있는 것이 아니다. 위대한 기업이라 칭할 수 있다.

그리고 짐 콜린스는 위대한 기업만 연구한 것이 아닌 비교 기업을 선정했다. 금메달리스트만을 조사한다면 이들에게 모두 코치가 있다는 사실을 알아낼 것이나 메달을 따지 못한 선수들도 코치가 있다. 즉 금메달리스트와 메달을 따지 못한 선수들을 비교해야 위대한 선수들의 특징을 발견할 수 있을 것이다.

짐 콜린스 팀은 철저한 연구 끝에 위대한 기업이 갖는 7가지 조건이 있다는 것을 알아냈다.

#### 1. 단계5의 리더십

단계5의 리더십을 갖춘 리더는 개인적인 극도의 겸양과 직업적인 강렬한 의지를 융합한 이다. 단계5의 리더들은 자아의 욕구를 자신한테서 떼어 내 큰 회사를 세우는 보다 큰 목표로 돌린다. 단계5의 리더들이 자아나 이기심이 없는 것이 아니다. 그들은 실로 믿을 수 없을 만큼 야심적이다. 그러나 그들의 야심은 자기 자신이 아니라 조직에 최우선으로 바쳐진다.

이들은 언론에 자기 자신을 잘 드러내지 않는다. 짐 콜린스 팀이 조사 과정에서 수집한 5,979개

기사 전체를 도표로 만들어 보니 좋은 회사에서 위대한 회사로 도약한 기업들의 전환기 관련 기사들이 비교 기업들의 경우보다 두 배나 적었다. 특히 성공시킨 CEO들에게 초점을 맞춘 기사는 거의 찾아볼 수 없었다.

단계5의 리더들은 ‘창문과 거울’이라는 한 패턴을 보인다. 일이 잘 풀릴 때에는 창문 밖을 내다 보면서 자기 자신 외의 요인들에게 찬사를 돌린다. 그러나 일이 잘 풀리지 않을 때에는 거울을 들여다보며 자신에게 책임을 돌리고 결코 운이 나쁜 걸 탓하지 않는다.

## 2. 사람 먼저, 다음에 할 일

당신이 만약 버스를 몰고 멋진 여행을 간다고 생각해 보자. 가장 중요한 것은 무엇이라 생각하는가? 아마도 목적지를 정하는 것일 것이다. 대부분 우리가 어디를 가야할 때에 목표를 중요히 여긴다. 하지만 위대한 기업들은 그렇게 하지 않았다. 그들은 버스가 어디로 가는지 보다 누구를 태울지 먼저 생각하고 고민했다. 무엇을 할지 그리고 어디로 갈지 보다 누구와 일할 것인가를 최우선으로 놓았다는 것이다. 위대한 기업들은 적합한 사람들을 충분히 확보하고 붙여두는 능력을 갖추고 있다. 그렇기에 사람에 대해서는 매우 엄격하다. 위대한 기업이 사람을 판단하기 위한 세 가지 실천 지침은 다음과 같다.

- 의심스러울 때는 채용하지 말고 계속 지켜보라(추론 : 회사가 적합한 사람들을 충분히 끌어들이 수 있는 능력을 갖추기 때까지 성장을 제한한다).
- 사람을 바꿀 필요가 있다는 것을 알게 되면, 즉시 실행하라(먼저 누군가를 부적합한 자리에 앉힌 건 아닌지 확인하라).
- 최고의 인재를 문제가 가장 큰 곳이 아니라 기회가 가장 큰 곳에 배치하라(문제 사업부를 팔아치울 경우 최고의 인재들을 함께 팔아 치우지 말라).

## 3. 스톡데일 패러독스

짐 스톡데일(Jim Stockdale)이라는 사람이 있다. 스톡데일은 미군 최고위 장교였지만 베트남 전쟁이 한창일 때 ‘하노이 힐턴’ 전쟁포로 수용소에 8년간 갇혀 있었다. 20차례 고문을 당하면서 언제 석방될지도 모르는 불확실한 상태에 있었다. 그러나 스톡데일은 주어진 현실에 매몰되지 않았다. 그는 수용소 내의 통솔 책임을 떠맡아 자신을 체포한 사람들과 포로들을 선전에 이용하려는 그들의 시도에 맞서 싸우며 가능한 한 많은 포로들이 큰 부상 없이 살아남을 수 있는 조건을 만들기 위해 할 수 있는 일은 뭐든지 했다. 그리고 마침내 그는 석방되어 미 해군 역사상 조종

사 기장과 의회 명예 훈장을 동시에 다는 최초의 3성 장군이 되었다.

그는 포로수용소의 상황을 어떻게 견뎌내고 더 나아가 위대한 일을 해낼 수 있었을까? 아마도 상황에 낙심하지 않는 ‘낙관주의’가 큰 힘을 발휘하지 않았을까? 스톡데일의 증언은 다른 말을 하고 있다. 그는 낙관주의자들이 가장 견디지 못했다고 한다. 왜냐하면 낙관주의자들은 현실을 냉정하게 보지 못해 끝내 굴복한다는 것이다. 스톡데일은 눈앞에 닥친 현실 속의 가장 냉혹한 사실을 직시하면서 동시에 결국에는 성공할 것이라는 믿음을 잃지 않는 것이 중요하다고 말했다. 이것을 ‘스톡데일 패러독스’라고 한다.

스톡데일 패러독스는 위대한 기업의 전형적인 모습이다. 위대한 기업은 자신들이 위대한 성공을 할 수 있다는 믿음을 절대 잊지 않으면서 냉혹한 현실의 상황을 직시하는 데 노력했다. 특히 사람들이 목소리가 들리는 기회, 진실이 들리는 기회가 매우 풍부한 기업문화를 조성한 것이다. 역경을 정면으로 돌파했다.

#### 4. 고슴도치 컨셉

“여우는 많은 것을 알지만 고슴도치는 한 가지 큰 것을 안다.”

유명한 수필 <고슴도치와 여우>에서 나온 말이다. 위대한 기업은 믿기지 않을 만큼 단순한 개념을 갖고 있다. 짐 콜린스는 이것을 ‘고슴도치 컨셉’ 이라고 하는데 다음의 세 가지가 겹치는 부분에 올인한다는 것이다.

- 당신이 세계 최고가 될 수 있는 일
- 당신의 경제 엔진을 움직이는 것
- 당신이 깊은 열정을 가진 일

우리의 조직이 무엇에서 최고가 될 수 있고 무엇에서 최고가 될 수 없지를 알고 최고가 될 수 있는 일은 하되 최고가 될 수 없는 사업은 과감히 추진하지 않는 것이다. 또한 그 사업은 조직을 이어갈 수 있는 수익이 나와야 하며 모든 구성이 온 집중을 할 수 있는 깊은 열정을 가진 일이어야 한다. 이 세가지를 모두 충족하는 일에 올인하는 것, 바로 위대한 기업들이 했던 것이다.

## 5. 규율의 문화

위대한 기업들은 규율의 문화를 갖고 있다. 단순히 엄격하고 딱딱하다는 의미는 아니다. 조직은 일관된 시스템 엄격하게 유지하지만 그 시스템 안의 구성원들은 자유와 책임을 부여 받기 때문이다. 그러기에 버스에 누구를 태울지가 중요한 것이다. 규율을 강제하는 것이 아닌 스스로 규율을 지켜 나갈 수 있는 사람을 뽑아야 하는 것이다. 짐 콜린스는 규율의 문화와 관련해 다음과 같이 조언하고 있다.

- 체계 내에서 자유와 책임의 개념을 바탕으로 하는 문화를 만들라.
- 그 문화를 자신의 책임을 완수하기 위해서라면 땅 끝까지라도 갈 용의가 있는 자율적인 사람들로 채우라. 그들은 스스로 엄격한 규율을 생활화 할 것이다.
- 규율의 문화를 전체적인 규율 강요와 혼동하지 말라.
- 고슴도치 컨셉을 한결같이 고수하여 세 개의 컨셉이 겹치는 부분에 거의 종교적이라고 할 만큼 초점을 맞추라. 똑같이 중요한 것으로, '그만 둘 일' 리스트를 만들어 고슴도치 컨셉에서 벗어난 모든 것을 체계적으로 제거하라.

## 6. 기술 가속 페달

위대한 기업들은 의외로 기술 그 자체에 열광하지 않았다. 이들은 어떤 기술이 나오면 그 기술이 자신들의 고슴도치 컨셉에 맞는지를 살펴 기술을 엄선하고 그 기술의 응용 면에서 선구자가 되었다. 다시 말해 선구적인 기술을 개발하는 것이 아닌 자신의 역량을 집중할 수 있는 기술을 엄선하고 그것이 회사에 가속 페달이 될 수 있도록 응용하는 데 그 어느 기업보다 뛰어났다. 만약 그 기술을 비교 기업들에게 공짜로 넘겨주었다 해도 비교 기업들은 아마 비슷한 성과조차도 내지 못했을 것이다.

## 7. 플라이휠

위대한 기업들의 놀라운 실적과 혁신은 외부에서 보면 갑작스럽게 이루어진 것처럼 보이지만 좋은 회사에서 위대한 회사로의 전환은 일거에 진행되지 않았다. 단 한 차례의 결정적인 행동, 원대한 프로그램, 한 가지 끝내주는 혁신과 행운 같은 것으로 되지 않았다는 것이다. 겉에서 보면 극적이면서 때로는 혁명적으로 보이지만 안에 있는 사람들은 유기적이고 누적적인 과정 같은 느낌을 받는다.

## 2. 무한 경쟁에 필요한 분석과 전략

이는 꼭 플라이휠을 돌리는 것과 같다. 처음 무거운 플라이휠을 밀 때처럼 처음에는 움직이는 것조차 쉽지 않지만 일관되게 계속 밀어준다면 어느새 플라이휠은 가속이 붙어 엄청난 힘을 발휘하게 된다.

다음은 위대한 기업의 7가지 조건을 도식으로 표현한 것이다. 좋은 것에 멈추지 않고 위대한 것에 도전하는 당신이 되기를...