

5차시 위기를 기회로

학습 내용

1. 위기를 기회로
2. 때론 정면 돌파가 역발상이 될 수도 있다,
폭스바겐 비틀
3. 기에 가려진 본질에서 답을 찾다, BMC(BMW)
미니
4. Management Insight

1. 경쟁은 서로에게 좋다

기업들은 내외부적 요인에 의해 무수한 위기를 겪게 됩니다. “위기는 기회의 또 다른 이름”이라고 흔히 이야기합니다. 하지만 기업에게 닥친 위기를 기회로 만드는 일은 말처럼 쉽지 않죠. 따라서 많은 기업들이 위기 극복을 위한 전략에 늘 고심하고 있습니다. 이번 차시에서는 슬기롭게 위기를 기회로 바꾼 자동차 회사의 사례를 소개합니다.

1920년대 이후 미국차 업계는 GM을 시작으로 ‘고의적 진부화’ 전략을 도입합니다. 자동차 스타일을 해마다 조금씩 바꿔 신차 판매를 높이기 위한 묘안이었습니니다. 그런데 1960년대 폭스바겐에겐 비틀과 마이크로버스 두 차종뿐이었지요. 신차를 개발할 여력도, 의지도 없었는데요. 폭스바겐은 기발한 광고로 ‘변치 않는 매력’을 강조했습니다. 역발상이었던 셈이죠.

또 다른 사례는 영국의 미니입니다. 1956년 발발한 수에즈 운하 사태로 영국 경기는 공포 얼어붙습니다. 소비자가 지갑을 닫으면서 영국 자동차 업계 역시 허리띠 졸라매기에 나섰습니다. 그런데 당시 영국 최대의 자동차 업체 BMC는 오히려 신차를 내놓습니다. 크기도, 내용도 최소한만 담은 신기한 차로 인기몰이에 성공합니다. 바로 미니였습니다.

비틀. 아마도 많은 분들이 이 차를 아실 거예요. 독일의 폭스바겐이 만든 소형차죠. 누적 생산 2,200만 대의 세계적 베스트셀러이자, 1938년부터 2003년까지 명맥을 이은 스테디셀러 자동차였습니다. 심지어 이 차는 구형이 생산되는 가운데 1998년 뉴 비틀로 부활한 후 지금까지 명맥을 잇고 있습니다. 그런데 이 차가 포르쉐와 관련 깊다는 사실을 아시나요?

포르쉐(Porsche). 독일이 낳은 세계적인 스포츠카 브랜드죠. 이 회사의 뿌리는 브랜드와 같은 성을 쓰는 페르디난트 포르쉐(1875~1951). 오스트리아 출신의 그는 넉넉지 않은 가정형편 때문에 빈번한 정규 교육을 받지 못합니다. 하지만 누구보다 유능한 자동차 엔지니어였어요. 또한, 비행기, 전기기계는 물론 탱크에 이르는 다양한 분야에서 재능을 뽐냈고요.

그는 갓 스물이 된 1900년, 파리만국박람회에 ‘로너-포르쉐’라는 자동차를 선보입니다. 엔진으로 발전한 전기를 이용해 네 바퀴의 전기 모터를 작동시켜 달렸습니다. 오늘날 하이브리드 자동차의 원조였어요. 이후 그는 다임러에서 걸출한 경주차를 여럿 설계했습니다. 그 공로를 인정받아 비엔나 공대와 슈투트가르트 공대에서 명예공학박사 학위를 받습니다.

그는 학벌에 대한 열등감을 갖고 있었어요. 그래서 그에게 명예공학박사 학위는 더 소중했습니다. 오죽하면 포르쉐의 공식 회사명이 ‘명예공학박사 F. 포르쉐 유한회사(Dr. Ing. h. c. F. Porsche GmbH)’일 정도니까요. 1931년 4월 25일, 그는 재능을 마음껏 발휘하기 위해 오늘날 포르쉐 본사가 자리한 독일 슈투트가르트의 주펜하우젠에 포르쉐 설계사무소를 열었습니다. 그의 나이 56세 때였어요.

그런데 그에게는 오랜 꿈이 있었어요. 고성능 차를 설계해서 명성을 얻었지만, 정작 그는 대중차를 만들고 싶어했습니다. 포르쉐 설계사무소는 그의 오랜 꿈을 이룰 발판이었죠. 이곳에서 그는 오랫동안 꿈꿔온 소형차 설계를 시작합니다. 수평대향 4기통 1,450cc 30마력 공랭식 엔진을 차체 뒤쪽에 얹고, 뒷바퀴를 굴리는 구성이었어요. 목표는 구체적이었습니다.

무게는 750kg 미만, 최고속도는 시속 112km였습니다. 이게 바로 그 유명한 비틀의 초기 아이디어였어요. 하지만 문제가 있었죠. 생산을 하겠다고 선뜻 나서는 회사가 없었던 겁니다. 이때 돌연, 아돌프 히틀러가 등장합니다. 1933년 1월, 수상이 되어 독일 정권을 장악한 히틀러는 “싼 값의 국민차를 만들겠다”고 강조하며 ‘민심 잡기’에 나섭니다.

히틀러 정권의 전형적인 선전 전략 중 하나였습니다. 이 소식을 들은 포르쉐 박사의 눈빛이

반짝였습니다. 세상 물정 잘 모르는 외고집 엔지니어 포르쉐. 그는 자신의 꿈을 완성하기 위해 히틀러와 손을 맞잡습니다. 훗날 '천재와 악마의 악수'로 일컬어진 사건이었습니다. 결국 이 때문에 포르쉐는 2차 대전이 끝난 뒤 사위와 함께 프랑스에서 옥살이를 합니다.

한편, 1934년 6월 22일, 포르쉐는 독일 자동차 제조사 연합과 계약을 맺습니다. "1,000마르크 미만의 값을 목표로, 시험차 3대를 10개월 안에 내놓겠다"는 내용이었습니다. 그는 자기 집 차고에서 시험차 세 대를 만들어 이듬해까지 5만km 시험 주행을 마쳤습니다. 그리고 프로토타입 30대를 만들어서 1936년 말까지 테스트를 이어갑니다.

1938년 5월, 독일 볼프스부르크에서 폭스바겐(독일어로 '국민차'라는 뜻) 공장 기공식이 열렸습니다. 히틀러는 이 차에 '카데에프'(KdF, 독어 Kraft durch Freude '기쁨을 통한 힘'의 줄임말)라는 이름을 지어 붙였습니다. 그러나 첫 차의 출고를 한 달 앞둔 1939년 9월 1월, 독일이 폴란드를 침공하면서, 국민차를 염원하던 독일인 33만여 명의 꿈은 물거품이 되고 맙니다.

종전 후 오펔에서 일하던 하인츠 하인리히 노르트호프가 폭스바겐을 살려냅니다. 그는 공장 재건과 함께 AS에 힘쓴 결과 1950년 생산능력을 2차대전 이전 수준까지 끌어올렸습니다. 이 차는 독특한 외모 때문에 '딱정벌레'라는 뜻의 여러 나라 말로 불렸습니다. 당시만 해도 비틀은 애칭이었던 셈이죠. 이번 교육에선 편의상 비틀이라고 부르겠습니다.

2. 때론 정면 돌파가 역발상이 될 수도 있다, 폭스바겐 비틀

'역발상'은 비틀을 관통하는 핵심입니다. 공랭식 수평대향 4기통 엔진을 뒤쪽에 얹고 뒷바퀴를 굴렸습니다. 수랭식 엔진을 앞쪽에 얹는 당시 자동차와 반대였죠. 엔진이 구동축에 붙어 있으니 동력을 전할 기다란 쇠막대(드라이브 샤프트)가 필요 없었죠. 포르쉐는 기존 자동차의 구성을 해체해 필요에 따라 배치했어요. 이 과정에서 필요 없는 건 과감히 버렸죠.

아담한 차체로 한 가족 태울 공간을 최대한 확보하기 위해서였어요. 오늘날 포르쉐의 간판 스포츠카인 911의 독특한 구조가 바로 이 비틀에서 비롯됐습니다. 한편, 공랭식 엔진은 구조가 간단합니다. 그만큼 원가도 저렴하고 정비가 쉬웠어요. 또한, 딱정벌레를 닮은 외모 또한 기능적인 이유로 고안했어요. 공기저항을 줄여 연비와 성능을 높이기 위해서였죠.

비틀은 2차 대전 참전 군인들이 구입해 귀향길에 가져가면서 미국에 알려지기 시작했습니다. 특히 히피 사이에 인기를 끌었습니다. 히피는 1960년대부터 미국을 중심으로 일어난 반체제 자연친미파의 사람들을 말합니다. 기성의 사회통념과 제도, 가치관을 부정했어요. 인간성 회복, 자연으로의 귀의 등을 강조하고 반사회적 행동을 하며 평화주의를 외쳤죠.

참 역설적인 경우였어요. 히틀러와 히피, 둘은 결코 어울리지 않는 조합이니까요. 그럼에도 미국 시장에서 비틀은 뜨거운 인기를 누렸습니다. 히피 문화의 아이콘으로 활짝 꽃피웠습니다. 여기엔 배경이 있었어요. 당시 미국 디트로이트의 자동차 회사들이 내놓던 차는 비틀과 확연히 달랐습니다. 2차 세계대전 이후 미국 경제는 그야말로 '황금기'를 누렸죠.

이 같은 분위기는 미국차에 고스란히 반영되었습니다. 비행기 날개 같은 소위 '테일핀'과 반짝이는 크롬 장식을 덕지덕지 붙인 자동차가 쏟아져 나왔습니다. 덩치도 엄청나서 길이 6m, 너비 2m를 보란 듯이 넘었죠. 기성 문화를 혐오하는 히피와는 상극이었는데요. 그들은 이처럼 허세 가득한 미국차에 염증을 느꼈습니다. 소박한 비틀은 아주 근사한 대안이 되었구요.

비틀은 1949년 공식적으로 2대 등록을 시작으로, 미국 시장에 뿌리 내리기 시작했습니다. 1950년 7월 16일, 폭스바겐은 미국에서 비틀 공식 판매에 나섭니다. 미국에서의 이름은 '폭스바겐 세단'이었습니다. 1954년 2월 15일자 <타임>지에서 당시 폭스바겐 사장 노르트호프는 "올해 미국에서 4,000대를 팔겠다"고 큰소리칩니다. 전년 판매의 4배였습니다.

그런데 더욱 놀라운 일이 벌어집니다. 1954년 폭스바겐은 결국 미국에서 6,343대를 팔아 치웠습니다. 그나마도 황당한 목표를 50% 이상 넘어선 셈이었습니다. 영리한 전략 덕분이기도 했습니다. 1950년대의 전반 5년 동안 미국에서 가장 많이 팔린 수입차는 르노였습니다. 르노는 수리가 필요할 경우 프랑스에서 부품을 실어 보냈습니다. 기다림이 길었죠.

반면 폭스바겐은 딜러에게 부품 재고를 쌓아놓도록 지시합니다. 이런 노력에 힘입어 폭스바겐은 미국에서 르노마저 넘어섭니다. 1959년 폭스바겐의 미국 판매는 15만 대 이상으로, 폭스바겐 총 생산대수의 약 4분의 1을 차지했습니다.

급기야 제너럴 모터스(GM), 크라이슬러, 포드 등 소위 미국의 '빅 스리(Big Three)' 자동차 업체가 비틀을 의식합니다.

소형차의 가능성을 본 겁니다. 그리고 포드 펠컨, 쉐보레 콜베어 등을 내놓기 시작합니다. 승승장구 중인 비틀을 견제하기 시작한 겁니다. 심지어 콜베어는 비틀의 구조를 본따 엔진을 공동에 얹었습니다. 비틀의 수요가 공급을 넘어서던 이즈음, 폭스바겐은 홀연히 새로운 도전에 나섭니다. 광고대행사를 선정해 본격적인 홍보 전략을 세우기 시작합니다.

폭스바겐이 광고대행사로 낙점한 '도일 데인 앤드 번바흐(Doyle Dane Bernbach, 현 DDB Worldwide)'는 고민에 빠졌습니다. 이 별난 소형차의 장점을 살려 판매에 도움 줄 책임을 짊어졌으니까요. DDB는 우선 비틀의 생산현장을 견학하기로 합니다. 그래서 독일 볼프스부르크의 폭스바겐 공장으로 떠납니다. 이곳에서 이들은 성실하고 근면한 독일 근로자를 보며 깊은 영감을 얻습니다.

그리고 향후 폭스바겐 광고 전략의 기틀을 짜게 됩니다. 바로 '정직한 차'입니다. 미국 빅스리의 광고엔 화려한 여성과 근육질 레이스, 이국적인 굽잇길이 나옵니다. DDB는 "폭스바겐 광고를 이와 같은 방식으로 접근해선 승산이 없다"고 결론 내렸습니다. 그리고 기발한 역발상을 떠올립니다. 조롱에 정면으로 맞선 '자기 비하' 광고로 승화시킨 겁니다.

요컨대 이런 식이었습니다. "존슨 씨네 자동차는 몇 년식인가요?" "그건 아무도 모르죠. 비틀은 연식과 상관없이 다 똑같으니까요. 비틀은 유행을 타지 않거든요." 당시 미국의 빅스리는 해마다 전 차종의 디자인을 바꿨습니다. GM을 시작으로 미국차 업체가 뒤따른 전략이었습니다. "남에게 뒤지면 안 된다"는 심리를 자극해 판매 늘릴 묘안이었습니

‘고의적 진부화(planned obsolescence)’는 1927년 GM 사장 알프레드 슬론이 도입한 개념이었습니다. 기능과 스타일 중 일부만 바꾼 제품을 출시해 이전 제품을 일부러 구식으로 만드는 공격적 마케팅 전략입니다. 오늘날 부분변경과 같은 개념입니다. 전복대 신문방송학과 강준만 교수는 저서 <자동차와 민주주의>를 통해 당시 상황을 소개한 바 있습니다.

“1928년 GM은 2억7,646만8,000달러의 이익을 냅니다. 역대 최고의 실적이었습니다. 그런데 대공황 직후인 1929년 11월 13일, GM 주가는 불과 두 달 전의 반 토막으로 떨어집니다. 다급해진 GM은 ‘고의적 진부화’ 전략을 적극적으로 도입합니다. GM뿐 아니라 미국의 자동차 회사들은 이 전략의 선구자일 뿐 아니라 가장 열성적인 실천자였습니다.”

한편, GM은 ‘고의적 진부화’ 전략을 위해 ‘아트 앤 컬러’ 부서를 신설합니다. 이 전략은 ‘스타일 진부화’ ‘진보적 진부화’ ‘역동적 진부화’ ‘인위적 진부화’ 등 다양한 이름으로 불렸습니다. GM의 알프레드 슬론 사장은 ‘고의적 진부화’ 전략과 더불어 자동차의 등급화를 도입합니다. 다음 번엔 좀 더 좋은 차로 바꾸고 싶은 욕망을 자극하기 위해서였습니다.

가령 쉐보레 고객은 폰티액, 폰티액 소유자는 올스모빌, 올스모빌 오너는 캐딜락을 갖고 싶어 욕망을 자극하고자 했습니다. 경차→소형차→준중형차→중형차→준대형차→대형차의 서열을 갖춘 오늘날 자동차 회사의 라인업 전략도 결국 GM의 꾀에서 비롯된 셈입니다. 이를 ‘버라이어티 마케팅(variety marketing)’ 또는 ‘슬로니즘(sloanism)’이라고 불렀습니다. 이와 같은 고의적 진부화와 슬로니즘으로 인해, 1955년엔 272개였던 신차 모델 수가, 1963년엔 429개로 늘었습니다. 그 선두에는 역시 GM이 있었습니다. 1955년 85개의 모델을 내놓았던 지엠은 1963년엔 138개 모델을 내놓으며 시장을 장악해갔습니다.

그러나 폭스바겐은 정반대의 길을 갑니다. 당시 미국에 팔 차종이 비틀과 마이크로버스 단 두 가지 뿐이었거든요. 게다가 수시로 디자인을 뜯어고칠 여력도, 의지도 없었고요. DDB는 광고를 통해 이 같은 한계내지는 단점을 오히려 장점으로 내세웁니다. 어떻게 보면 역지스러울 수 있는데, DDB는 망설임 없이 과감히 밀어붙여 소비자의 공감을 끌어냈습니다.

이 광고를 보시죠. 한 장의 사진에 1949년부터 1963년형까지 15대의 비틀을 실었습니다. 복사해서 붙인 듯 모든 비틀은 똑같습니다. 밑엔 이런 글귀를 붙였습니다. ‘폭스바겐의 진화공식’. 다들 조급해하며 변화에 집착할 때 초연한 모습으로 차별을 노렸습니다. “남에게 뒤지면 안 된다”는 불안을 “남과 다르다”는 자긍심으로 승화시킨 역발상 광고였습니다.

이 광고는 어떤가요? 비틀의 후측면 사진인데, 꿈무늬에 커다란 태엽 손잡이가 달려 있습니다. 광고 문구는 다음과 같죠. “사실 이런진 않죠.” 비틀을 ‘태엽 자동차’라고 조롱하는 이들에게 날리는 일침인 셈입니다.

DDB는 파격을 서슴지 않았습니다. 이 광고에서 비틀은 뒤집어져 있습니다. 다른 브랜드 같았으면 전복사고를 연상시킨다며 길길이 날뛰었겠지만, 폭스바겐은 그렇지 않았습니다. 생뚱맞게 이런 카피를 걸들었죠. “벌레를 잡으실 거예요?” 그 밑에 깨알 같은 글로, “좀 우스꽝스럽게 생겼을지언정 비틀은 이미 전 세계적으로 수많은 친구를 뒀다”고 설명합니다.

1966년의 폭스바겐 광고는 한층 파격적입니다. 스스로를 비하할 뿐 아니라 당시 광고에 금기시되던 흑인을 등장시켰거든요. 키가 거의 216cm나 되는 농구 선수였습니다. 이 광고에서 그는 지붕이 허리춤에 오는 비틀에 타려고 안간힘을 씁니다. 카피는 다음과 같습니다. “안 된다고 했다. 도저히.” 그 밑엔 “2m 이하는 누구나 탈 수 있다”는 설명이 이어집니다.

폭스바겐 미국 법인은 성공적인 1960년대를 보냈습니다. 비틀은 단지 미국에서 가장 많이 팔린 수입차가 아닌, 문화적인 아이콘으로 거듭났습니다. 또한, 대항문화를 상징하는 자동차였습니다. 비틀은 안방시장의 터줏대감 빅 스리의 위협을 창의적인 역발상과 재치로 극복했습니다. 오늘날까지 1960년대 폭스바겐의 광고가 연구대상으로 인기를 끄는 이유입니다.

3. 위기에 가려진 본질에서 답을 찾다, BMC(BMW) 미니

이제 위기를 기회로 바꾼 두 번째 사례를 소개합니다. 경제가 어려워지면 소비자들은 지갑을 닫습니다. 경기불황은 분명 위기라고 할 수 있습니다. 하지만 아무리 극심한 불황이라고 해도, 자동차의 필요성 자체가 사라진 건 아닙니다. 단지 구매할 여력이 줄어들었을 뿐이죠. BMC의 사장, 레너드 로드와 알렉 이시고니스는 바로 여기서 해법을 찾았습니다.

바로 영국이 낳은 소형차의 아이콘, 미니였습니다.

1950년대 불경기로 영국 자동차 업계는 허리띠 졸라매기에 나섰습니다. 그런데 공교롭게 미니는 바로 이때 나온 신차였습니다. 컨셉트가 아주 남달랐습니다. 철저히 소비자의 입장에서 기획하고 개발한 차였습니다. 미니는 어른 넷을 태우고 4기통 엔진으로 달렸습니다. 초소형이지만 제대로 된 차였습니다.

그런데 미니가 소비자의 알뜰한 지갑을 열기 위해 가격에만 초점 맞췄다면 성공하지 못했을 지도 모릅니다. 알렉 이시고니스는 최소한의 패키징을 담되 ‘신의 한 수’를 더했습니다. 바로 운전재미였지요. 미니는 어려운 형편에도 살 수 있을 만큼 저렴한데다 운전재미까지 갖췄습니다. 소비자로서 외면할 이유가 없었지요. 흥미진진한 미니 이야기, 지금 시작합니다.

1956년 10월 29일, 이스라엘군이 이집트 국경을 넘습니다. 테러리스트를 공격하기 위해서였습니다. 그런데 이스라엘군이 수에즈 운하로 방향을 틀면서 사태는 일파만파로 확대됩니다. 수에즈 운하의 방어를 책임진 영국군이 개입했기 때문입니다. 결국 이집트의 나세르 대통령은 콘크리트 가득 실은 배를 가라앉혀 운하를 폐쇄시켜 버립니다.

이 때문에 원유 공급이 줄면서, 영국 산업 전반이 소용돌이에 휘말립니다. 경제가 쪼그라들면서, 소비자의 지갑도 꼭꼭 닫혔습니다. 신차 판매는 곤두박질쳤습니다. 자동차 업계는 큰 고민에 빠졌지요. 당시 영국 최대의 자동차 메이커, BMC의 엔지니어 알렉 이시고니스는 회사에 제안합니다. 신차를 개발하자라는 내용이었습니니다.

다들 투자를 꺼리는 불경기에 오히려 신차를 내놓자는 ‘의외의 한 수’였습니다. 물론 평범한 자동차는 아니었습니다. 디자인에 착수한 지 3년 만인 1959년 9월, BMC는 결실을 선보였습니다. 바로 미니였습니다. 세상은 깜짝 놀랐습니다. 그 이름처럼 너무나 앙증맞은 외모 때문

이었습니다. 그런데 속을 보면 한 번 더 놀랍니다. 반전 때문입니다.

미니의 차체 길이는 3m를 살짝 넘습니다. 그런데 실내엔 어른 4명과 짐까지 실을 수 있습니다. 비결은 '역발상' 패키징입니다. 가령 네 바퀴는 차체의 귀퉁이로 최대한 밀어냈습니다. 나아가 네 바퀴 독립식 서스펜션, 가로배치 엔진과 일체형으로 만든 변속기, 앞 펜더 안쪽에 붙인 라디에이터 등 별별 아이디어를 총동원한 결과였습니다.

미니가 뜨거운 인기를 끈 건 단지 패키징이 뛰어나서가 아니었습니다. 빼어난 운전재미가 인기에 날개를 달아줬습니다. 알렉 이시고니스는 둘째가라면 서러워할 스피드광이었거든요. 그는 "설령 소형차라도 달리는 즐거움이 없으면 아무런 의미가 없다"고 주장했습니다. 이시고니스가 존 쿠퍼(John Cooper)란 엔지니어와 손을 잡으면서, 미니의 운전재미는 꺾을 수 없습니다.

미니는 영국에 닥친 불황을 헤쳐 나가기 위해 만든, 역발상의 산물이었습니다. 결국 그 위기를 발판으로 성공을 거뒀지만 이후 시장 환경이 바뀌고 자동차 산업이 진화하면서 또 다른 위기를 맞게 됩니다. 위기를 이겨내기 위해 탄생한 미니에게 닥친 위기. 그 해법은 무엇이었을까요? 기업이 흔히 빠지기 쉬운 함정이 있습니다. 과거 성공방정식의 반복입니다.

미니는 과감히 스스로를 가두었던 틀을 넘어섰습니다.

2001년 4월, BMW의 품에서 거듭난 뉴 미니가 선보였습니다. 디자인은 원조 미니를 계승했지만 덩치는 화끈히 키웠습니다. 550mm 길어졌고, 300mm 넓어졌으며 무게는 400kg 가까이 늘었습니다. 뉴 미니는 선풍적인 인기를 끌었습니다. BMW 그룹의 생산대수를 연간 100만 대 이상으로 끌어 올린 일등공신이었습니다. 이후에도 미니의 진화는 '현재진행형'입니다. 휠베이스를 화끈하게 늘려 뒷좌석과 짐 공간을 챙긴 미니 클럽맨을 더한 데 이어, 지붕을 납작히 낮춘 미니 쿠페, 최저지상고를 꺾을 높인 미니 컨트리맨까지 선보였습니다. 원조 미니를 완성한 알렉 이시고니스와 존 쿠퍼는 일찍이 세상을 뒀습니다. 하지만 그들의 이름과 철학은 미니라는 틀에 담겨 반세기 넘도록 변함없이 이어지고 있습니다.

미니는 불황이 지나고 찾아온 두 번째 위기를 '아이콘화를 통한 미니만의 문화'를 만들며 돌파했습니다. 전통을 헤리티지로 승화시키고, 달리는 재미를 품은 패셔너블 카라는 새 장르를 탄생시키며 말이지요. 결국 두 번의 위기를 모두 기회로 만든 미니. 그 중심엔 위기라는 현상에 매몰되지 않고 시장의 본질을 꿰뚫는 혜안이 있었습니다.

4. Management Insight

앞에서 학습한 사례를 통해서 우리는 기업의 생존과 혁신적 발전에 대한 본질을 이해할 수 있습니다.

술한 성공 사례들이 구축해 올린 눈부신 성과의 겉면만을 보아서는 안 됩니다.

그 이면에 숨어 있는 다양한 형태의 위기를 볼 수 있어야 하고, 위기를 기회로 역전시키기 위한 치열하고도 힘든 과정 동안 지켜낸 혁신적이고 창의적인 태도를 배워야 합니다.

위기를 기회로 만들 수 있는 혁신적이고 창의적인 아이디어가 탄생했을 때, 그 아이디어가 성장할 수 있도록 에너지를 지속적으로 제공하는 일관적인 태도를 지녀야 한다는 점이 핵심

입니다.

적기조례와 같은 기존의 고정관념의 눈으로 그 아이디어를 훼손하지 않도록 해야 한다는 점을 명심하십시오.

이번 차시의 사례에서는 위기를 기회로 바꾸는 유용한 팁으로 역발상을 제시했습니다. 이 또한 방법의 문제가 아니라 태도와 관점을 어떻게 유지하느냐가 중요한 관건입니다.

‘틀을 깨라’, ‘패러다임을 바꿔라’라는 말을 각종 매체는 물론 직장 내 회의에서도 흔히 들을 수 있는데, 이는 곧 고정관념에서 벗어나서, 관점을 바꿔 보라는, 다시 말해 역발상을 해 보라는 의미로 해석할 수 있습니다.

단순히 관점만 바뀌서는 위기를 기회로 역전시킬 수 없습니다. 관점을 바꿔 얻어낸 새로운 아이디어는 지속적으로 관리해주는 끈질긴 태도가 뒷받침 되어야만 비로소 기회로 작동하기 시작합니다.

지금부터 위기를 기회로 바꿀 수 있는 역발상의 관점과 태도 유지에 도움이 되는 방법론을 간단히 제시하고자 합니다.

관점의 역발상을 위해서는 첫째 How 보다는 Why에 생각의 포인트를 두어야 합니다.

개인이나 조직이 안정적으로 성장해 나가는 과정에 있다면, 이는 경영의 프레임이 결정 되었고, 안정적인 상태라고 볼 수 있습니다. 이런 상태라면 Why 보다는 How에 더 중점을 두어야 합니다. 지금의 안정적인 상태를 어떻게 하면 더 오래, 더 강하게, 더 안정적으로 이끌어 갈 수 있을까에 대한 연구가 필요하기 때문이죠.

하지만, 위기를 극복해야 한다거나 새로운 기회를 창출하려면 Why에 더 중점을 두어야 합니다.

그럼으로써 현재 닥친 위기와 문제의 본질에 대한 이해와 통찰의 시간이 필요하다는 의미입니다. 위기와 문제를 제대로 이해하지 못하면 잘못된 판단과 대안을 도출할 위험이 커집니다. 마치 적기조례처럼 말이죠.

앞의 사례 중 GM의 고의적 진부화 전략과 폭스바겐의 마케팅 대응은 이를 잘 보여주고 있습니다.

GM은 계속해서 자신들의 영향력을 확대하기 위한 How 전략으로 고의적 진부화 전략을 들고 나왔고, 폭스바겐은 왜 GM의 전략이 고객에게 먹히는 지를 통찰함으로써 그에 대한 역발상 전략으로 대응할 수 있었습니다.

둘째, 모든 걸가지와 파생요소들을 제거 했을 때 드러나는 핵심 가치 요인이 무엇인지 생각하는 습관을 가져야 합니다.

현대의 대부분의 상품과 서비스, 재화들은 온갖 현란한 수식어와 기능들을 가득 채워 소비자를 공략하고 있습니다. 그런데 이런 현란한 치장에 소비자 뿐 아니라 공급자들까지 종종 현혹되는 경향이 있습니다. 기업이 위기에 닥쳤을 때, 제3자의 입장에서 이해하지 못할 대안을 타개책으로 들고 나오는 경우를 볼 수 있는데, 이는 대부분 마케팅 전략에 지나치게 의존한 나머지 자신들의 핵심가치를 제대로 이해하지 못한 결과 입니다.

Mini의 사례를 볼까요? 경제 불황과 원유가격 폭등이라는 외부 요인에 의해 신차 판매가 급감했을 때, 다른 기업들의 수동적인 대응에 비해 mini 개발자들은 자동차의 핵심 가치를 놓

치지 않았습니다. 자동차는 이미 전 세계인들에게 행동 반경을 넓혀주었습니다. 특히 유럽인에게 자기 마을은 곧 유럽 전역이라는 사고를 각인 시킨 뒤였죠. 한 번 넓혀진 생각을 다시 좁힐 수 있을까요? 즉, 차 없이 자신의 행동 반경을 십여 킬로 이내로 제한하고, 자동차 혁명 이전의 삶으로 회귀할 사람이 과연 있을까요? 자동차의 핵심 가치는 사람의 행동 반경을 확장하는, 이동성에 있다는 사실을, 따라서 제 아무리 불황일지라도 자동차는 이제 필수품이라는 사실을 mini는 꿰뚫어 본 거죠. 이런 통찰이 있었기에 모두가 꺼리는 시기에 과감히 새로운 개념의 신차를 발표할 수 있었습니다.

마지막으로 역발상의 태도와 관련해서는, 현재의 가치보다 미래의 가치를 상상하는 습관을 들일 것을 권합니다.

관점을 바꾸는 것은 어찌 보면 쉬울 수도 있고, 재미있을 수도 있습니다. 아이디어란 그런 것이니까요. 하지만, 모든 역발상이 다 성공하지는 않는다는 말이 있습니다. 아니, 모든 창의적인 아이디어가 모두 성공하지는 않는다는 말이 더 옳겠죠.

왜 그럴까요? 비유적으로 표현하자면, 아이디어를 발의한 직후부터 해당 아이디어는 부패하기 시작하기 때문입니다. 애초의 기획 의도가 보고하는 과정에서, 프로젝트 팀을 꾸리고 의견을 더하는 과정에서, 생산 단가를 따지는 과정에서 등등 이런 저런 단계를 거치는 동안 훼손되고 변형되기 때문입니다. 이는 당연한 현상일 수 있습니다. 하지만 그것이 개선을 위한 변형이 아니라면 문제가 심각해지겠죠. 부패를 촉진하는 가장 결정적인 요소는 고정관념에 의한 변형입니다.

이러한 고정관념은 누구나 다 가지고 있습니다. 설령 그가 위대한 경영자라고 할지라도 말이죠.

“컴퓨터는 전 세계적으로 다섯 대 정도의 시장이 있다고 본다” (토마스 왓슨 IBM 회장, 1943년) “개인이 집에 컴퓨터를 갖고 있을 이유는 하나도 없다” (켄 올센 DEC 회장, 1977년)

“640K 정도면 모든 사람에게 충분하다”(빌 게이츠 마이크로소프트 회장, 1981년)

만약 여러분이 개인이 휴대하고 카페와 직장을 오가면서 업무를 볼 수 있는 노트북 컴퓨터에 대한 아이디어를 1970년대에 켄 올센 회장 앞에서 브리핑 했다면, 돌아올 답변을 상상할 수 있겠죠? 이들의 당시 판단의 근거는 무엇이었을까요? 아마 근엄한 그들에게 컴퓨터는 군사용이나 과학기술용, 그 이상도 이하도 아니었을 것입니다. 아니 당시 대부분의 사람들의 관점이 그러했을 것입니다.

하지만 오늘 날, 컴퓨터는 활용되지 않는 분야를 꼽기 어려울 정도로 광범위하게 사용되고 있습니다.

이것이 포인트입니다. 만약 여러분이 어떤 창의적 아이디어를 냈을 때, 그 아이디어를 기업 생존의 기회로 성장시키기까지는 매우 길고도 복잡한 과정이 기다리고 있습니다. 주변의 훼손 없이 이를 기회로 잘 이끌기 위해서는 현재 가치보다 미래 가치를 제대로 파악하고, 이를 설명할 수 있어야 합니다. 그렇지 않다면 토마스 왓슨 같은 상사, 켄 올센 같은 동료들의 고정관념의 벽을 넘기 힘들기 때문입니다.

창의적인 기업으로 명성을 떨치고 있는 IDEO의 완구계열사인 스카이라인은 매년 약 4,000개의 아이디어를 만들어 내고, 이 중 약 230개의 샘플을 완성한다고 합니다.

하지만 정작 판매로 이어지는 것은 고작 열두 개 정도에 불과하다고 하네요.

창의성이라면 전 세계 누구에게도 뒤지지 않는 IDEO의 계열사 조차도 이럴 정도로, 창의적인 아이디어가 기업을 살리는 기회로 살아남기란 무척이나 어려운 일입니다.

그럼에도 불구하고 역발상은 위기를 대하는 다양한 방법 중 하나이면서, 그 중에서도 능동적이고 적극적인 방법 중 하나라는 사실을 기억하고, 여러분의 업무에 잘 활용하여 위기를 기회로 바꾸는 터닝포인트를 만들어 낼 수 있기를 바랍니다.