

7차시

필요하면 서슴없이 배워라

학습 내용

1. 필요하면 서슴없이 배워라
2. 포드의 대량생산에서 해법을 찾은 폭스바겐
3. 토요타의 생산관리가 살려낸 포르쉐
4. Management Insight

1. 필요하면 서슴없이 배워라

‘모르면 배워라.’ 너무도 당연한 이야기지만 막상 실천이 어려울 때가 많습니다. 절실하지 않아서, 자존심 때문에, 정확히 무엇을 배워야 할지 몰라서 등 이유는 다양합니다. 20세기 초, 헨리 포드는 컨베이어 벨트를 이용한 공정으로 자동차 대량생산의 물꼬를 튼다. 그 결과 모델 T 한 차종으로 미국 전체 자동차 판매의 40% 이상을 점유할 만큼 성공합니다. 그런데 대서양 건너 유럽은 아직도 전문가와 숙련공에 의존하는 자동차 생산방식을 고수하고 있었습니다. 히틀러의 주문으로 국민차 개발에 나선 페르디난트 포르쉐(Ferdinand Porsche)는 우여곡절 끝에 시제작차를 완성하지만, 히틀러의 비현실적인 생산계획에 독일 자동차 업계는 고개를 저었습니다. 포르쉐는 이 난관을 어떻게 극복할 수 있었을까요?

두 번째 사례 역시 포르쉐입니다. 그런데 시점은 반세기가 지난 1980년대 중반입니다. 세상을 뜬 창업자에 이어 그의 아들 페리 포르쉐가 이끌던 시절이었죠. 당시 포르쉐는 절체절명의 위기에 처합니다. 신차는 소비자의 관심을 끌지 못했고, 판매는 속절없이 추락했습니다. 이러한 포르쉐가 생산 비용과 시간을 획기적으로 단축시키며 세상에서 가장 수익성 좋은 자동차 회사가 된 비결은 무엇이었을까요?

둘 다 해당 분야에서 가장 뛰어난 라이벌의 장점을 배운 사례입니다. 이를 위해 대서양과 태평양을 오가는 수고도 아끼지 않았습니다. 그보다 더 어려운 건 내부의 반발이었습니다. 하지만 두 사례 모두 확신을 갖고 소신껏 추진해 개혁에 성공했습니다. 아버지의 포르쉐와 아들의 포르쉐, 20세기 초와 20세기 후반을 넘나드는 이야기를 지금부터 시작합니다.

2. 포드의 대량생산에서 해법을 찾은 폭스바겐

1933년 1월 30일, 독일에선 아돌프 히틀러가 제국수상이 됩니다. 이로써 제1차 세계대전 직후인 1918년 일어난 독립혁명으로 1919년 출범한 바이마르 공화국은 종말을 맞이합니다. 패전 이후 극심한 인플레이션으로 시달린 독일 국민들은 젊은 지도자에게 경제 발전을 기대했습니다. 주도 면밀한 히틀러는 이 같은 사실을 누구보다 잘 알고 있었습니다.

슈테판 아우스트(Stefan Aust)와 토마스 암만(Thomas Ammann)이 함께 쓴 <포르쉐의 전설(Die Porsche-saga)>은 당시 상황을 자세히 묘사하고 있습니다. 자타가 공인하는 자동차광이었던 히틀러는 자동차 산업이 경제 발전의 중요한 열쇠가 될 거라고 믿었습니다. 자동차의 대량 보급은 구체적인 아이디어 중 하나였습니다. 또 하나는 도로의 건설입니다. 오늘날 속도 무제한 고속도로로 유명한 아우토반입니다.

정작 히틀러는 운전면허가 없었습니다. 하지만 그는 정당대회와 나치행진, 군대 퍼레이드 때 메르세데스를 이동수단이자 상징적 소품으로 요긴하게 썼습니다. 그는 1933년 2월, 취임한 지 며칠 지나지 않아 자동차 분야에 대한 국가 차원의 경기부양 프로그램을 발표합니다. 슬로건은 아주 명쾌하면서 강렬했습니다. 바로 ‘전속력으로 전진!’이었습니다.

이즈음 페르디난트 포르쉐의 설계사무소는 독일 네카줄름에 자리한 자동차 회사 NSU로부터

소형차 개발을 수주 받습니다. '타입32'라는 모델인데, 훗날 개발할 국민차와 여러 면에서 비슷했습니다. 이를테면 공랭식 수평대향 엔진을 뒤에 얹는 구조나 네 바퀴에 독립식 서스펜션을 물린 것 등이 그렇습니다. 이 모델에는 포르쉐가 특허 낸 토션바를 달아 탄력 있게 움직였습니다.

1934년 3월 7일, 베를린 자동차 전시회의 개막 연설에서 히틀러는 대중을 위한 자동차에 대한 계획을 공식적으로 언급합니다. 폭스바겐 프로젝트였습니다. 폭스바겐(Volkswagen)은 독일어로 국민차란 뜻입니다. 히틀러는 독일 제조사들이 호화로운 자동차만 만드는 걸 못마땅해했습니다. 최고 권력자의 역설이었지요. 자신은 최고급 자동차만 고집하고 애용했으니까요.

히틀러는 "평범한 남자도 개인용 자동차를 살 수 있어야 한다."고 주장했습니다. 자동차의 대량보급, 즉 '모터리제이션(motorization)'을 촉구한 셈이었습니다. 아울러 그는 "4~5년 내에 독일의 소형차 개발 문제를 어쩌면 해결 할 수 있을지 모른다는 희망은 국가와 산업의 결단력에 달려 있다"고 주장합니다. 독재자의 주문에, 국민차 프로젝트는 정치적 이슈로 급부상합니다.

포르쉐는 히틀러와의 만남 이전인 1920년대부터 저렴한 자동차를 대량생산할 꿈을 꾸고 있었습니다. 게다가 그는 NSU의 '타입32' 프로젝트를 포함해 쾨다프(Zündapp: 독일의 모터사이클 회사)가 의뢰한 소형차 '타입12' 등 개발을 거의 마치고도 여러 이유 때문에 양산으로 이어지지 못한 총 7차례의 소형차 개발 경험을 갖고 있었습니다. 한 마디로, 준비된 선수였던 셈입니다.

서로 같은 곳을 바라보는 포르쉐와 히틀러가 만나면서 프로젝트는 급물살을 탑니다. 둘의 궁합을 알게 된 독일 자동차 산업 제국연합은 더 이상 국민차 프로젝트를 반대할 수 없게 되었습니다. 결과적으로, 포르쉐를 추천한 건 굶주린 고양이에게 생선가게를 맡긴 격이었습니다. 결국 독일 자동차 산업 제국연합은 포르쉐에게 국민차 개발을 공식으로 의뢰합니다.

1934년 5월, 포르쉐는 국민차와 관련된 기술적 세부사항을 밝힙니다. 그는 1,000마르크 미만의 가격을 맞추려면 대량생산으로 원가를 낮춰야 한다고 주장합니다. 그는 포드 모델 T를 예로 들었습니다. 아울러 "국민차를 위해 독일 자동차 산업이 힘을 모아야 한다."고 주장합니다. 몇 개 기업이 공동생산하고, 하나의 새 법인이 판매를 맡는 형태를 제안합니다.

그러나 국민차 개발은 순조롭지 않았습니다. 가령 더블 피스톤 방식의 엔진을 개발하는 데만 9개월을 소요했습니다. 게다가 결국 이 엔진은 쓰지 않기로 결정됩니다. 포르쉐는 할 수 없이 엔진을 새로 설계합니다. 수평대향 4기통 방식의 공랭식 엔진이었습니다. 포르쉐는 독일 자동차 산업 제국연합이 못 박은 마감을 번번이 어겼습니다.

히틀러의 심기를 건드릴까 걱정하던 독일 자동차 산업 제국연합은 포르쉐를 조롱하고 비난하기 시작합니다. 프로젝트 지연의 책임을 포르쉐에게 덮어씌우기 위해서였습니다. 독일 자동차 산업 제국연합은 히틀러에게 보고서도 보냅니다. 내용은 다음과 같았습니다. 포르쉐는 천재 설계자지만 국민차를 설계하기엔 너무 비싸고 대담한 작업을 한다고 주장했습니다.

이 소식을 접한 히틀러는 불같이 화를 냅니다. 포르쉐를 겨냥한 분노가 아니었습니다. 자신이 철석 같이 믿는 포르쉐를 비난하는 독일 자동차 제조사에 실망한 까닭이었습니다. 이후에도 독일 자동차 산업 제국연합은 사사건건 포르쉐가 만든 시제작차의 트립 잡기에 나섰습

니다. 그들은 포르쉐가 중대한 실수를 하길 원했으나, 포르쉐의 설계능력은 탁월했습니다.

포르쉐가 만든 시제작차가 5만km의 주행테스트를 거뜬히 해치우자 이제 생산 문제가 화두로 떠오릅니다. 그런데 독일의 어떤 자동차 제조사도 이 국민차를 생산하고 싶어 하지 않았습니다. 1,000마르크의 가격을 도저히 맞출 수 없기 때문이었습니다. 1936년 7월 4일, 히틀러는 나치 정권에 “자체적인 국민차 공장을 세우라”고 지시합니다.

그로부터 일주일 뒤 포르쉐는 히틀러에게 2대의 프로토타입을 선보였습니다. 히틀러가 예상 가격을 묻자 포르쉐는 정확히 대답하지 못했습니다. 그러거나 말거나, 히틀러는 그의 계획이 거의 완성되었다며 기뻐했습니다. 그리고 시제작차를 추가로 30대 더 만들라고 지시합니다. 여기에 들어갈 비용은 그의 금궤에서 지불하겠다고 약속했다고 합니다.

아울러 히틀러는 “공장 설립기간을 9개월로 잡고, 3개월 안에 10만 대를 생산하겠다”고 호언장담했습니다. 나아가 “그 이후엔 최대 생산능력을 해마다 3만 대씩 높이겠다”고 덧붙였습니다. 불과 1년 안에 유럽 최대의 자동차 공장을 완성하고 가동하겠다는 야심 찬 계획이었습니다. 참고로 당시 독일의 연간 자동차 총 생산량은 3만 대 수준이었습니다.

포르쉐는 히틀러의 과대망상에 우려를 표할 수 없었습니다. 자신의 꿈을 이루기 위해서라도 수단방법을 가리지 않고 따라야 했습니다. 페르디난트 포르쉐는 미국을 떠올립니다. 세상의 어떤 나라보다 대량생산 기술에서 앞서가고 있었기 때문입니다. 1936년 10월 1일, 포르쉐는 대서양을 건너 6주 동안 여행을 떠납니다. 목적지는 바로 미국 디트로이트였습니다.

예나 지금이나 디트로이트는 미국 자동차 산업의 중심지입니다. 이곳에서 포르쉐는 포드와 GM의 현대적인 생산시설을 둘러봅니다. 가령 미시간 주 리버 루지의 포드 공장은 세계 최대였습니다. 7만5,000명의 직원이 하루 2,000대를 만들었습니다. 포드를 창업한 헨리 포드는 20세기 초, 컨베이어 벨트를 이용한 대량생산으로 혁명적인 성과를 거뒀습니다.

헨리 포드는 자서전 <나의 삶과 일>을 통해 그의 생각을 밝힌 바 있습니다. 그는 “인간의 지적 능력이 고르지 않다는 점을 인정해야 한다”고 주장합니다. 따라서 그는 특별한 기술이 없는 노동자도 쉽게 자동차를 만들 수 있는 공정을 고안했습니다. 이 개념의 핵심을 이룬 원칙은 단순합니다. 사람이 일로 가지 않고, 일이 사람에게 와야 한다는 겁니다.

헨리 포드는 작업의 분업화와 표준화를 추구합니다. 1913년 4월 1일, 포드는 처음으로 이 개념을 담은 조립라인을 가동합니다. 플라이휠을 조립하는 라인이었습니다. 이전엔 한 사람이 모든 공정을 도맡았습니다. 이럴 경우 한 사람이 하루 9시간 동안 일해 35~40개의 플라이휠을 완성했습니다. 한 개를 조립하는 데는 29개 공정과 20분의 시간이 필요했습니다.

그러나 공정을 촘촘히 쪼개 근로자 별로 역할을 나누자 한 개 당 조립 시간을 13분 10초까지 줄일 수 있었습니다. 이듬해 작업 라인의 높이를 20cm 높이자 7분으로 줄일 수 있었습니다. 이후 꾸준히 개선을 거듭한 결과 이 시간을 5분까지 단축시켰습니다. 조립 라인의 개념을 도입하면서 이전보다 소요시간을 4분의 1까지 줄인 셈입니다.

다시 말해 네 명이 필요했던 일을 한 사람이 소화할 수 있게 되었습니다. 포드는 이 개념을 엔진과 샤프트 등 자동차 전반으로 확장시켰습니다. 그리고 작업장의 높이, 라인의 이동속도를 조절해 가면서 최고의 효율을 낼 수 있는 ‘황금비율’을 완성했습니다. 이 아이디어는 공장 인근에 노동자가 거주할 숙소를 마련하는 계획으로까지 진화합니다.

다시 포르쉐 이야기로 돌아가겠습니다. 미국의 포드 공장을 둘러보면서 포르쉐는 함께 간 조카 겸 비서에게 “공장의 모습을 꼼꼼히 기록하라”고 지시합니다. 이 출장에서 포르쉐는 결정적인 변화의 필요성을 절실히 깨닫게 됩니다. 바로 컨베이어 벨트를 이용한 방식을 도입해야만 히틀러가 원하는 물량을 생산할 수 있다는 사실이었습니다.

숙련공과 전문가에 의존해 온 독일 자동차 산업과 다른 차원의 개념이었습니다. 1936년 11월, 포르쉐는 독일로 돌아옵니다. 그는 미국에서 자동차 산업의 미래를 보았습니다. 이즈음 히틀러는 국민차 프로젝트의 권한을 독일 자동차 산업 제국연합에서 독일 노동전선(DAF)로 옮깁니다. 그 결과 이제 국민차의 결정권은 포르쉐와 나치 간부가 쥐게 되었습니다.

1937년 포르쉐는 미국을 두 번째로 방문합니다. 이번엔 아들 페리 포르쉐, 사업 파트너들과 함께였습니다. 이번 포르쉐 사절단의 목적지 역시 디트로이트였습니다. 이들에게 중요한 방문 목적이 있었습니다. 자동차 차체와 엔진 제작에 필요한 특수기계를 구입해야 했습니다. 아울러 미국의 독일계 자동차 전문가를 독일로 불러들일 계획도 갖고 있었습니다.

페르디난트 포르쉐는 독일계 자동차 전문가들을 일일이 만나 설득했습니다. 특히 포드와 관련 있는 전문가들을 적극적으로 포섭했습니다. 그 결과 20명의 기술자가 계약서에 서명했습니다. 독일 계통의 전문가들은 국민차 프로젝트의 주춧돌이 되었습니다. 개개인에게는 삶의 터전을 바꿀 결정이었지만, 큰 틀에서 보면 명백한 기술이전이었습니다.

1938년 5월 26일, 팔레스레벤 중부 운하 인근에서 국민차 공장 착공식을 치렀습니다.

그러나 첫 차의 출고를 한 달 앞둔 1939년 9월, 독일이 제2차 세계대전을 일으키면서, 국민차를 염원하던 독일인의 꿈은 물거품이 되고 맙니다. 그리고 국민차는 히틀러의 복안에 따라 슈빔바겐, 쿨벨바겐 등 군용차로 개조되어 공장에서 굴러 나왔습니다. 미국의 대량생산 기술을 본 따 만든 공장에서 미국을 비롯한 연합군과 싸울 군용차가 나온 셈입니다.

종전 이후 폭스바겐 공장은 독일 재건의 상징이 됩니다. 부활을 이끈 주인공은 오펔에서 일했던 하인츠 노르트호프입니다. 그는 공장 재건과 함께 AS에 힘써 1950년엔 생산능력을 2차대전 이전 수준으로 끌어올렸습니다. 폭스바겐은 독특한 디자인 때문에 ‘비틀’이라는 이름으로 불렸는데, 군인들이 귀향길에 가져가면서 미국에서도 큰 인기를 끌었습니다.

국민차를 뜻하던 폭스바겐은 독일을 넘어 유럽을 대표하는 자동차 브랜드가 되었습니다. 폭스바겐은 볼프스부르크의 옛 자리에 여전히 본사와 공장을 운영 중입니다. 자동차 공장으로는 여전히 유럽 최대 규모입니다. 그리고 오늘날 폭스바겐은 생산 노하우를 배우고 벤치마킹했던 대상인 포드보다 훨씬 더 많은 자동차를 생산하는 브랜드가 되었습니다.

3. 성장하지 않는 건 몰락과 다름없다, 포르쉐 카이엔

두 번째 사례 역시 포르쉐입니다. 그러나 이번엔 창업자 페르디난트 포르쉐가 아닌, 스포츠카 제조사로서 포르쉐를 소개합니다. 이번 이야기는 한 건물을 살펴보는 데서 시작합니다. 그곳엔 에어컨이 없습니다. 따라서 여름이면 창문을 활짝 열어놓아야 합니다. 난방장치도 고색창연한 건물의 겉모습만큼 성능이 시원치 않습니다.

그래서 겨울엔 직원들이 사무실 안에서도 두툼한 점퍼를 걸치고 일합니다. 이 건물은 지은 지 80년이 넘었습니다. 최신 냉·난방 시설을 들일만도 한 데, 홍보 담당 직원은 ‘이 지역 날씨가 아주 덥거나 춥지 않으니 견딜만하다’며 여유만만합니다. 길 건너편의 공장은 언뜻 번듯해 보입니다. 하지만 담장 안쪽엔 세월의 흔적이 커커이 쌓여 있습니다.

느릿느릿 오가는 직원들은 너나 할 것 없이 머리칼이 희끗희끗합니다. 가정을 일구고, 자녀를 독립시키도록 한 직장을 지켜온 이들입니다. “몇 년을 일했냐?”고 물으면 “첫 직장이었다”고 답하니 평균 근속연수와 이직률 따지는 게 무의미하게 느껴집니다. 고풍스러운 사무동과 은빛 마감재 씩씩 현대적 감각을 덧칠한 공장 사이엔 도로가 뻗었습니다.

이 도로를 쏘다니는 차들이 유독 ‘붕붕’거리는 것만 빼면, 고즈넉한 풍경이 여느 소도시와 비슷합니다. 그런데 가로등의 표지판에 적힌 거리 이름이 유독 눈길을 끄니다. 바로 ‘Porsche Platz’입니다. 포르쉐 광장이란 뜻의 독일어입니다. 오늘날 가장 행복한 자동차 메이커로 손꼽히는 포르쉐의 본사 풍경은 이렇습니다.

포르쉐 본사는 독일의 대표적인 공업 도시 슈투트가르트의 주펜하우젠에 자리합니다. 유서 깊은 슈바벤 지방의 포도밭과 과수원 지대에 자리 잡고 있는데, 서쪽으로는 슈바르츠발트, 남쪽으로는 쥐라산맥이 이어져 있습니다. 독일의 여느 제조업 밀집 지역이 그렇듯 슈투트가르트 역시 2차 대전 때 완전히 파괴되는 시련을 겪었습니다.

슈투트가르트는 공업도시로서의 면모도 손색없습니다. 포르쉐가 둥지를 튼 곳으로도 잘 알려져 있지만, 훨씬 큰 기업 메르세데스-벤츠의 근거지이기도 합니다. 주행안정장치 ESP와 커먼레일 시스템을 개발·납품하는 보쉬의 본사 역시 이곳에 자리합니다. 출판 중심지로도 유명해 200개가 넘는 출판사와 수많은 인쇄소도 자리하고 있습니다.

포르쉐는 꾸준히 성장 중입니다. 영업이익은 전 세계 자동차 업체 가운데 최고 수준입니다. 누구나 꿈꾸는 자동차를 만들면서 이윤도 많이 남기니, 자동차 업계는 늘 부러운 눈으로 포르쉐를 바라봅니다. 그런데 포르쉐가 늘 행복한 시기를 보낸 건 아니었습니다. 1990년대 초반 해도 포르쉐는 벼랑 끝에 서 있었거든요.

독일 라이프치히의 포르쉐 공장에서 만난 홍보전략 고문 미하엘 쉼케는 당시 상황을 이렇게 묘사했습니다. “1988년 포르쉐의 생산 대수는 5만8,000대였어요. 그런데 1992년엔 1만3,800대로 툭 떨어졌어요. 4년 만에 생산량이 4분의 1 수준으로 전락한 셈이었습니다.” 당시 포르쉐는 경제 상황이 너무 좋지 않은 탓이라며 변명하기에 바빴습니다.

그런데 실은 방만한 경영이 위기를 자초했습니다. 허술한 제조 관리로 차 값이 천정부지로 뛴 것도 원인 중 하나였습니다. 당시 단 3개 라인의 모델을 만들면서 부품회사는 900여 개나 거느리고 있었습니다. 오늘날 열댓 개의 가지치기 모델을 거느린 911 생산에 필요한 부품 회사는 300여 개. 당시 시스템이 얼마나 비효율적이었는지 짐작할 수 있습니다.

판매가 끝없이 추락하면서, 포르쉐의 적자는 눈덩이처럼 불어나기 시작했습니다. 파산설과 인수·합병설이 이곳 저곳에서 들려오기 시작했습니다. 특히 일본에서 적극적이었습니다. 혼다는 40억 마르크, 토요타는 15억 마르크를 인수 금액으로 제안했다고 알려줍니다. 대우의 김우중 회장 또한 당시 포르쉐 인수를 심각하게 검토하기도 했다고 합니다.

메르세데스-벤츠의 모기업 다임러 그룹은 누구보다 포르쉐 인수에 적극적이었습니다. 하지만 창업자의 아들 페리 포르쉐는 모든 제안을 거절했습니다. “다른 기업에게 내 가족의 이름을 주고 싶지 않다”는 이유에서였습니다. 포르쉐의 홍보를 총괄했던 안톤 홍어는 이렇게 회상합니다. “우리는 나락에 서 있었습니다. 거의 파산한 상태나 마찬가지였어요.”

당시 포르쉐의 수중엔 단 한 대의 새 차를 개발할 자금만이 남아있었습니다. 곳간이 텅텅 빈 절체절명의 위기였죠. 포르쉐와 피에히 가문으로 구성된 오너 패밀리엔 전문 경영인을 영입하기로 결정합니다. 그리고 생산관리를 담당하던 벤델린 비데킹을 CEO로 임명합니다.

해성처럼 등장한 비데킹은 회사의 전반적인 상황을 점검한 뒤 이렇게 말했습니다. “이제 원인은 알았다. 방법만 찾으면 된다.”

비데킹은 일본에서 컨설턴트 4명을 초빙했습니다. 그들은 독일어는커녕 영어도 못했습니다. 포르쉐 측은 가까스로 통역을 해가며 귀를 기울였습니다. 독일이 낳은 스포츠카 왕국, 포르쉐가 자동차 산업의 후발주자인 일본인들의 조언을 듣는 모습은 좀처럼 상상하기 힘든 장면이었습니다. 이성적 판단 이전에 정서적으로 받아들이기 힘든 일이었습니다.

그러나 비데킹은 개의치 않고 추진합니다. 생산설비 전문가로서 일본 자동차 공장의 강점을 누구보다 잘 알고 있었기 때문입니다. 같은 이유로, 비데킹은 오직 토요타 출신의 생산 전문가만 데려왔습니다. 그들의 눈에 문제점은 너무도 빨리 보였습니다. 작업 환경은 비효율적이고 또 열악했습니다. 이들은 당장 급한 부분부터 손 쓰기 시작했습니다.

일본인 전문가들은 우선 작업선반의 높이를 낮추고, 손수레를 투입하되 꼭 필요한 부품만 담을 것을 주문했습니다. 비뚤어진 점을 하나씩 고치면서 생산원가는 눈에 띄게 줄기 시작했습니다. 아울러 직원 스스로 개선점을 찾아 회사에 건의하는 제도를 확대 도입합니다. 토요타의 그 유명한 카이젠입니다. 카이젠은 한자로 개선(改善)의 일본식 발음입니다.

비데킹은 동기부여를 더합니다. 바로 현금이었습니 다. 개선방안을 제안한 직원은 최대 100마르크 또는 점수를 받았습니다. 점수를 많이 모은 직원에게 해마다 특별수당을 지급했습니다. 비데킹은 통 크게 1만8,000마르크의 할리 데이비슨을 상품으로 걸기도 했습니다. 이 제도를 도입하면서 월별 개선 제안 건수는 기존의 12건에서 2,000건으로 폭증합니다.

아울러 그는 취임 일주일 만에 “1천850명을 정리 해고하겠다”고 밝혔습니다. 그는 그들의 다음 일자리를 알선하는데도 최선을 다했다고 합니다. 운도 따랐습니 다. 취임 첫 해인 1993년 911 탄생 30주년을 맞춰 출시한 코드네임 993의 4세대 911이 히트하면서 포르쉐는 본격적인 회생의 발판을 마련했습니다. 수지 타산이 맞는 시점까지 회복합니다.

성공신화엔 부작용도 따랐습니 다. 직원들은 ‘업무 할당량’의 스트레스를 떠안게 됐습니 다. 매일매일 직원들은 경쟁적으로 고난이도의 작업을 최소한의 시간에 해치워야 했습니다. 돈과 승진이란 당근과 감봉이란 채찍이 번갈아 들이닥쳤습니 다. 1990년대 초반엔 15분마다 한 대씩 차를 찍어냈습니 다. 그러나 1990년대 중반 이후엔 5분에서 5분 30초마다 911이 한 대씩 굴러 나왔습니 다.

자신감을 회복한 포르쉐는 코드네임 996의 5세대 911을 개발하며 더욱 생산 효율성을 높였습니다. 비데킹의 주도로 토요타의 생산방식을 꼼꼼히 연구해 현실에 반영했습니다. 결과는 눈부셨습니 다. 5세대 911의 경우 한 대를 만드는 데 걸리는 시간을 4세대의 120시간에서 딱 절반인 60시간으로 줄이는 데 성공했습니다.

뿐만 아니라 부품은 필요한 시기에 필요한 양만을 공급하게 했습니다. 토요타 생산방식의 핵심 중 하나인 ‘저스트 인 타임(Just in time)’의 개념을 도입한 결과였습니다. 동시에 모험도 서슴지 않았습니 다. 첫 911 때부터 고집하던 공랭식 SOHC 엔진을 수랭식 DOHC로 바꾸고, 낮선 물방울 모양 헤드램프를 달았습니다. 시대의 흐름에 발맞춘 변화였습니다.

예상대로 골수팬의 완강한 저항이 뒤따랐습니 다. 1997년 선보인 5세대 911은 찬반 논쟁의 불씨를 지폈습니 다. 한 해 앞서 선보인 박스터와 너무 닮은 외모 때문에 볼멘소리는 더욱 드셨습니 다. 5세대 911은 박스터가 실패했다면 데뷔 시점이 한참 뒤로 미뤄질 운명이었습니다. 박스터는 911의 새 디자인에 대한 반응을 가늠하기 위한 일종의 ‘모르모트’였기 때문이죠.

우려와 달리 새 얼굴의 911은 잘만 팔렸습니다. 소수의 골수팬은 외면했을지언정, 다수의 새로운 고객을 보듬을 수 있게 되었습니다. 그리고 몇 년 뒤, 포르쉐 역사상 최초의 SUV 카이엔을 내놓습니다. 지금이야 카이엔은 마칸과 더불어 포르쉐에게 있어 '보험'과도 같은 존재인데요. 그러나 당시엔 누구도 성공을 장담할 수 없는 '깜짝쇼'였습니다.

비데킹이 포르쉐 회장이 된지 10여년 만에 판매량은 4배로 늘고, 이익은 5배 이상 훌쩍 뛰었으며, 주가는 25배 이상 치솟았습니다. 성과에 걸맞게 그는 전 세계 자동차 회사 수장 가운데 가장 많은 연봉을 받았습니다. 야심 찬 그는 포르쉐를 '황금알을 낳는 오리'로 만든 뒤 폭스바겐 인수를 추진하기 위해 무리수를 쓰다 역풍을 맞고 회사를 떠났습니다.

그러나 그의 철학은 한때 나태했던 포르쉐를 송두리째 바꿔 놓았고, 현재의 성공을 뒷받침하는 원동력이 되고 있습니다. 특히 파산 위기까지 갔던 포르쉐가 기적적으로 부활할 수 있었던 배경엔, 주위 시선과 편견에 아랑곳 않고 해당 분야 최고의 전문가에 스스로없이 귀를 기울인 그의 대담한 결정이 있었습니다.

4. Management Insight

포르쉐는 히틀러와의 만남 이전인 1920년대부터 저렴한 자동차를 대량생산할 꿈을 꾸고 있었습니다.

그리고 그 꿈을 현실로 바꿔줄 키가 미국의 컨베이어 시스템에 있다는 사실을 깨닫고는 곧바로 디트로이트로 건너가 포드에게 배움을 청합니다. 그리고 뒤이은 사례를 보면 CEO가 직접 배우러 가기 보다는 당시 세계적으로 호평을 받고 있는 일본 자동차 공장 시스템의 전문가를 초빙하고 있습니다.

여기에서 우리는 이번 차시의 주제인 '생존을 위한 배움'의 자세에 대한 오늘날의 접근 방법의 열쇠를 얻을 수 있습니다. 사실 1920년 대만 해도 기업의 흥망은 창업자나 천재적인 재능을 지닌 몇 명에게 좌우되는 시기였습니다. 따라서 포르쉐가 직접 미국으로 날아간 것도 이런 맥락에서 이해할 수 있겠죠. 하지만, 그로부터 60여년이 훌쩍 지난 1990년 대는 이미 경영자나 임원진 일부에 의해 성과가 좌우되는 시대는 아니었습니다. 오늘날 지식 정보화 사회체제에서의 기업은 더더욱 그렇습니다. 이제는 조직 내 모든 개인이 학습에 참여하는, 이른바 '조직학습'을 상시 가동해야만이 외부환경의 변화 속도에 맞춰갈 수 있게 되었습니다.

지금부터 오늘날 기업 조직에 필요한 '생존을 위한 배움'의 포인트에 대해서 알아보겠습니다.

우선 배움의 첫 번째 포인트이자 가장 중요한 사항은 '조직 학습의 니즈'를 발견하는 것을 꼽을 수 있습니다.

먼저 개인 차원에서 생각해 봅시다. 개인적인 배움의 니즈는 어떻게 발견할 수 있을까요?

가장 쉽게 시도하는 것 중 하나가, 자기계발서를 통한 배우기일 것입니다.

하지만 엄밀히 말해 자기계발 서적을 통해 자신에게 필요한 것을 발견하고 배움에까지 도달하기란 쉽지 않습니다.

자신의 생존이 걸려 있어서, 절실하게 배울 필요성이 있는 대상을 찾는 것은 매우 주관적이고 유니크한 행위입니다. 물론 필요한 내용이 알차게 담겨 있는 자기계발 도서가 눈에 띄다면 다행이겠지만, 도서는 다수의 독자에게 공통적인 요소를 제공하는 것에 맞춰져 있곤 하

지요.

그렇다면 어떻게 자신의 니즈를 발견할 수 있을까요?

가까운 미래에 자신에게 닥칠 '발생 가능한 상황'을 예측해 보는 것이 무엇보다 먼저 해야 할 일입니다.

그리고 미래의 상황이 닥쳤을 때, '자신에게 부족한 것이 무엇인지'를 파악해 볼 필요가 있습니다.

직장이라는 프로의 세계에 대한 속성은 여러분도 충분히 느끼고 있을 것입니다.

학교와 달리 직장에서는 일반적으로 해당 역량을 갖추 때까지 기다려 주지 않죠.

따라서 자신의 앞날에 닥칠 상황을 스스로 예측할 수 있어야만, 생존에 절실하게 필요한 요소가 무엇인지를 파악할 수 있습니다.

조직의 학습 니즈를 발견하는 것 또한 이와 다르지 않습니다. MIT 슬론 경영대학원 교수이자 학습조직 이론의 대가인 '피터센게'는 이렇게 강조합니다.

'스스로의 미래 창조 능력을 끊임없이 키우고 확장시키는 조직이 바로 학습조직이다. 이러한 조직은 단지 생존하는 것만으로 만족하지 않는다.' 개인과 마찬가지로 조직의 미래를 창조해 낼 수 있는 원동력은 다가올 앞 날의 트렌드를 내다보는 일입니다. 그 미래에 나와 우리 조직이 어떤 모습일지를 포함시켜서 생각해 보아야 하는데, 그것을 조직구성원 전체가 공유하는 것이 바로 학습하는 조직의 첫 번째 과제입니다.

두 번째 포인트는 시스템적 사고를 하라는 것입니다.

조직의 효율은 무시한 채, 독불장군식 경영으로 일관하던 스티브 잡스는 개인적으로는 천재라는 말을 들을 정도로 우수했지만, 결국 애플사에서 쫓겨나고 맙니다.

그 후 잡스는, 3D 애니메이션 전문가들의 집단인 픽사에서 일하면서 픽사의 집단 역량에 대해 깊은 인상을 받게 되지요. 픽사의 다양한 전문가들이 서로 의견을 교류하고 더 나은 방식에 대해 연구하면서 애니메이션을 완성하는 모습을 보고 스티브 잡스 또한 상대를 배려하고 의견을 경청하는 사람으로 성장했다고 합니다.

스티브 잡스처럼, 때로는 혼자서는 절대로 깨우치지 못하는 것도 여럿이 함께 학습하고 의견을 나누면서 깨우치는 경우가 있습니다.

단, 그 학습의 방향이 조직 전체에 대한 시스템적 학습일 경우일 때, 학습 효과가 위력을 발휘하게 됩니다. 즉, 시스템적인 시야와 사고에 기반하는 학습이 필요하다는 의미입니다.

조직 학습의 또 다른 전문가인 하버드비즈니스스쿨의 크리스 아지리스(Chris Argyris) 교수는 시스템적 사고의 중요성에 대해 강조하면서, '단일순환학습(single-loop learning)'과 '이중순환학습(double-loop learning)' 모델을 제시했습니다. 단일순환학습은 조직 내에 문제가 발생하면, 기존의 처리 지침에 의거하여 학습하고, 문제를 수정해 가는 모델입니다. 다수의 조직에서 문제를 처리하는 방식이 이런 형태이지 않은가요?

반면에 이중순환학습은 문제 발생 시 기존의 지침 그 자체를 현재의 상황, 트렌드와 비교하여 보다 근본적인 오류가 무엇인지를 학습하고 발견해가는 모델입니다. 본 학습의 두 번째 사례에서 일본인 컨설턴트를 초빙해서 작업 효율성을 높여가던 장면이 바로 이 모델인 셈이지요.

단일순환학습이 지금까지 해오던 일을 좀 더 잘할 수 있게 만드는 데 포커싱 되어있으며, 이는 조직 구성원에게 필수적인 요소이기도 합니다. 하지만 급변하는 정보지식사회에서는

이런 학습만으로는 부족할 수 있습니다. 업무에 필요한 지식뿐 아니라, 보다 시야를 넓혀 기존의 시스템과 이론에 의문을 갖고, 조직의 목표와 사회의 변화를 접목시킬 수 있는 다양한 이론을 조합하여 우리만의 효과적인 시스템을 창조해 내는 역량이 필요한 시대가 도래했습니다. 이중순환학습을 강조하는 것도 바로 이 때문입니다.

나날이 복잡해지고 급변하는 상황하에서 조직을 역동적으로 변화시키기 위해서는 우리에게 필요한 시스템적 사고 요소가 무엇인지를 연구하고, 배워나가야만 합니다.

마지막 세 번째 포인트는 배움을 분절화 하여, 가시적인 성과물을 획득하라는 것 입니다.

배움은 고도의 에너지를 필요로 하는 행위입니다. 따라서 배움의 기간이 길어지면 개인이나 학습 조직에 공통적으로 나타나는 현상이 바로 배움에 대한 동기가 느슨해진다는 것입니다. 더욱이 일부 기업에서는 학습 행위를 업무의 연장으로 여기지 않는 관행도 존재하곤 합니다.

배움을 권장하기는커녕 능률 저해 요소로 여기는 관리자까지 있다면 조직 단위의 학습 성과는 기대하기 힘들겠지요.

이를 예방하기 위한 방법이 바로 배움을 적절히 분절화 하여 나누고, 나눈 포인트마다 가시적인 성과물을 기획하는 것입니다.

가시적인 성과물을 획득하라는 의미는 '성과를 위한 성과물을 창출'하라는 의미가 아닙니다. 과거 전국적으로 열풍처럼 몰아 닥친 6시그마 운동 때에는 각 부서마다 보고서로 제출하기 위한 성과물을 억지로 짜내던 적이 있었습니다. 이런 방식이라면 과연 학습을 통한 발전이 가능할까요?

배움을 분절화 한다는 의미는 본 학습 사례에서 일본인 컨설턴트들이 행한 방식과 일맥상통합니다.

즉, 생산성 개선을 위해 일본인 전문가들은 회사를 단순히 확 뜯어 고치지 않았습니다.

우선 작업선반의 높이를 낮추고, 손수레를 투입하여 꼭 필요한 부품만 담을 것부터 시작했지요.

이렇게 하나의 시도 후에, 그러한 효과를 스스로 느껴보도록 한 다음, 다음 단계로 넘어갔던 것입니다. 조직 학습 또한 이런 방식으로 스스로 학습 효과를 느낄 수 있는 장치가 있다면 배움에 대한 동기와 에너지가 계속 이어질 수 있기 때문입니다.

이상으로 이번 차시에서는 배움이라는 주제와 함께 조직 학습의 중요성과 방법에 대해 학습 하였습니다.

'학습하는 조직(learning organization)'이란 적응하고 변화하는 능력을 지속적으로 개발하고, 새롭고 발전적인 사고 패턴이 촉진되며, 조직 내 모든 단계에서 끊임없는 학습이 일어남으로써 전체의 성장을 이끌어내는 조직이라고 합니다. 여러분 스스로 앞장서서 항상 배우는 조직 문화를 가꿔나가 보시기 바랍니다.