

## 6차시

### 고인 물은 썩는다

#### 학습 내용

1. 고인 물은 썩는다
2. 고객이 우리를 따라오게 만들 것이다, BMW 7
3. 성장하지 않는 건 몰락과 다름없다, 포르쉐 카이엔
4. Management Insight

## 1. 고인 물은 썩는다

성공의 열매는 달콤합니다. 그러나 그 단맛에 빠져 나태해지면 경쟁에서 뒤처지게 됩니다. 그래서 혹자는 성장의 반대말로 퇴보가 아닌 정체를 꼽습니다. 기업들이 끊임없이 위기의식을 강조하는 이유도 여기에 있습니다.

1990년대 초, 외형적으로 BMW는 별 문제가 없어 보였습니다. 판매는 꾸준히 성장 중이었고, 제품 디자인은 일관된 특징을 유지하고 있었습니다. 하지만 내부적으로 강한 위기 의식을 품고 있었습니다. BMW에게 가장 중요한 북미 시장에서의 판매가 속절없이 추락 중이었던 까닭이었습니다. 그 와중에 BMW 디자인 수장이 아들 살해 혐의로 구속됩니다. BMW는 당면한 사태를 수습해 안정적인 성장을 도모할 것이냐 이를 계기로 변화를 통한 도약을 노릴 것인가 하는 갈림길에 놓입니다. BMW는 어떤 선택을 하게 될까요?

다음은 포르쉐의 이야기입니다.

1993년 1억 2,200만 유로의 손실을 내며 파산 직전에 몰렸던 포르쉐는 벤델린 비데킹의 강력한 구조조정 덕분에 회생의 길로 들어섭니다. 그러나 비데킹은 여기서 멈추지 않았습니다. 정통 스포츠카 시장에서의 입지를 다지며 안주하는 대신, 새로운 성장 모멘텀을 찾기 위해 더 큰 시장으로 나아갈 포석을 놓습니다. 포르쉐의 역사는 이렇게 또 한번의 큰 변환점을 맞게 됩니다.

## 2. 고객이 우리를 따라오게 만들 것이다, BMW 7

BMW는 독일을 대표하는 자동차 브랜드입니다. 운전의 즐거움을 모토로, 소비자에게 브랜드 이미지를 선명하게 각인시켜 업계의 부러움을 사고 있습니다. 또한, 어떤 브랜드보다 신기술을 받아들이는데 적극적이죠. 게다가 자동차 업계에서 가장 수익성이 높은 브랜드 중 하나입니다. 그러나 BMW에게도 심각한 위기가 있었습니다. 지금부터 살펴보겠습니다.

예기치 않은 연쇄반응. '나비효과'에 비유되는 일련의 사건을 계기로 BMW는 극적인 변화의 소용돌이에 휘말립니다. 1990년 BMW의 수석 디자이너 클라우스 루테가 전격 구속됩니다. 마약에 취해 흥기난동 부리던 아들을 다툼 끝에 살해한 혐의였습니다. 당시 그의 아들은 루테의 아내, 그러니까 친어머니를 흥기로 위협하고 있었다고 합니다.

BMW는 급한 대로 인테리어 담당 한스 브라운이 디자인팀을 이끌게 합니다. 그는 무려 2년 동안 BMW 디자인을 총괄합니다. 이 기간 동안 BMW의 연구개발을 총괄하는 볼프강 라이츨레는 새 디자인 수장에 어울릴 디자이너를 애타게 찾습니다. 당시 BMW는 위기의식을 느끼고 있었습니다. 그런데 심지어 1990년대의 전략조차 세우지 못한 상태였습니다.

<USA 투데이> 디트로이트 국장 데이비드 카일리가 쓴 <BMW 성공신화의 비밀>은 당시 상황을 구체적으로 묘사합니다. BMW의 전 세계 판매량은 1990년 51만4,000대에서 1992년 58만2,000대로 늘었습니다. 하지만 BMW에게 가장 중요한 북미 시장에서의 판매가 떨어지고 있었습니다. 1986년엔 9만6,000대였는데, 1991년엔 5만3,000대로 떨어집니다.

1987년 주식시장의 붕괴와 불황 때문에 BMW의 판매는 흔들리고 있었습니다. 그런데 실적보다 더 큰 문제가 있었습니다. "시대에 뒤떨어진다는" 평을 듣기 시작했기 때문입니다.

BMW 북미 법인의 칼 케링거 사장은 한 신문의 헤드라인을 보고 경악을 금치 못했습니다. 자동차 브랜드를 '안'과 '밖'으로 구분했는데, BMW가 '밖'으로 밀려났기 때문입니다. BMW는 1992년에서야 수석 디자이너를 뽑았습니다. 주인공은 크리스 뱅글이었습니다. 라이츨레가 책임자를 찾기 위해 고심한 끝에 고른 인물이었습니다. 그는 젊은 디자이너에게 신선한 자극이 될 인재를 원했습니다. 라이츨레는 말합니다. "크리스는 팀에 흥미와 동기를 유발할 최고의 디자이너다." 그는 2년의 고민 끝에 뽑은 뱅글을 무척 자랑스러워했습니다.

크리스 뱅글은 미국 오하이오 주에서 태어났습니다. 그러나 청소년기는 위스콘신 주의 와사우(Wausau)에서 보냅니다. 그의 아버지 에드워드 뱅글은 항공기 엔지니어였습니다. 항공기 뿐 아니라 자동차 같은 고성능 기계에 폭 넓은 관심을 갖고 있었습니다. 뱅글 역시 아버지의 영향을 적지 않게 받았습니다. 다만, 어려서부터 엔지니어를 꿈꾸진 않았습니다.

에드워드 뱅글은 2차 대전 기간 동안 북미항공에서 P51 머스탱 조립반장으로 일했습니다. 당시 그가 만든 전투기는 BMW 엔진을 단 독일 공군기와 싸웠으니 역사의 아이러니가 아닐 수 없습니다. 유년 시절 크리스 뱅글은 아버지와 함께 종종 자동차 경주장을 찾았습니다. 그리고 집으로 돌아와서 장난감 자동차로 그날의 경주를 재현하며 놀았다고 합니다.

어려서부터 자동차를 좋아하는 모터키드로 자란 뱅글은 중학교와 고등학교를 다니면서 제도와 인쇄, 목재와 금속 가공 기술을 배웁니다. 자동차와 보트, 비행기, 주택, 항공기를 디자인 할 기회도 가졌습니다. 1975년 뱅글은 위스콘신 대학에 들어갑니다. 이때까지만 해도 그의 꿈은 감리교 목사. 따라서 철학과 문학, 심리학, 역사학 등을 배웁니다.

그러나 곧 디자인에 대한 열정이 뱅글의 신학적 이상을 압도합니다. 1년 뒤 그는 캘리포니아 파사데나에 자리한 '아트센터 칼리지 오브 디자인'에 들어갑니다. 이니셜을 따서 ACCD라고 부르는데, 영국 RCA와 더불어 자동차 디자인 학교의 양대 산맥으로 손꼽히는 명문입니다. 1981년 중반, 그는 디즈니 입사 기회를 마다하고 GM에 들어갑니다.

그는 독일로 가서 GM의 유럽 자회사인 오펔에서 근무하게 됩니다. 이후 그는 경력의 대부분을 유럽에서 쌓습니다. 1985년 그는 피아트로부터 스카우트 제안을 받습니다. 자동차 차체를 스타일링 하는 업무였습니다. 자동차의 안팎을 전부 디자인해 볼 기회였습니다. 피아트에서 뱅글은 1993년 피아트 쿠페, 1994년 알파로메오 145 등을 디자인합니다.

그리고 1992년 볼프강 라이츨레의 제안을 받아들여 BMW로 옮깁니다. 300명 이상의 디자이너를 관리하고 고용할 권한을 움켜쥐게 되었습니다. 그런데 BMW에서의 업무환경은 예상과 사뭇 달랐습니다. 크리스 뱅글은 디자인실의 독립성 유지를 꿈꿨습니다. 그러나 라이츨레는 처음의 약속과 달리 철판의 주름 하나까지 트집을 잡고 따졌습니다.

볼프강 라이츨레는 언젠가 자신이 BMW의 회장직에 오를 거라고 굳게 믿고 있었습니다. 당시만 해도 BMW 내에서 디자이너의 위치는 매우 낮았습니다. 하지만 BMW의 디자인은 볼프강 라이츨레의 영역이었습니다. 그는 디자이너의 목소리를 키우고 뒷받침할 역할을 자청했습니다. 그런데 관심과 열정이 지나쳐, 오히려 디자이너의 창의성을 가로막고 있었죠.

뱅크는 납작 엎드린 채 몇 년을 보내야 했습니다. 1999년 2월 5일, BMW의 이사회가 긴급 소집되었습니다. BMW가 1994년 인수한 영국의 로버가 엄청난 적자를 내자 담당자를 문책하기 위해서였습니다. 로버 인수를 추진했던 BMW 회장 볼프강 피셰츨리더가 물러났습니다. 이제 차기 회장을 뽑기 위한 이사회 의결만 남았습니다.

볼프강 라이츨레가 회장으로 거듭날 참이었습니다. 그런데 의결권의 절반을 진 직원 평의회가 반란을 일으켰습니다. 독재자 스타일의 라이츨레를 원치 않았기 때문이었습니다. BMW의

대주주인 콰트 가문 또한 그에게 불만이 많았습니다. 임원진은 라이츨레를 추대했습니다. 직원 평의회는 결연히 반대했습니다. 누구도 예상 못한 상황이 펼쳐졌습니다.

결과는 BMW가 전 차종에 걸쳐 고집하는 앞뒤 무게배분처럼 한 치의 치우침 없는 50:50. 캐스팅보트를 쥔 이사회 의장, 에베하르트 폰 쿨하임은 깊은 고민에 빠졌습니다. 그는 라이츨레를 밀고 싶었지만 대주주의 뜻을 거스를 수 없는 노릇이었습니다. 결국 그는 반대표를 던집니다. 동시에 BMW의 회장과 차기 회장 두 사람의 목이 날아갔습니다.

불과 몇 시간 만이었습니다. BMW는 전례 없는 혼란에 빠져 들었습니다. 그러나 이로 인해 회심의 미소를 짓게 된 이가 있었습니다. 바로 크리스 뱅글이었습니다. 그를 뽑은 은인이자 그의 손발을 꿰뚫어 본 장본인, 볼프강 라이츨레가 홀연히 사라졌기 때문입니다. 뱅글이 마음껏 이상을 실현할 기회는 그렇게 불쑥 찾아왔습니다.

그로부터 몇 년 지나지 않은 2001년 9월, BMW는 프랑크푸르트 모터쇼에서 코드네임 E65의 4세대 7시리즈를 공개했습니다. 세상은 경악했습니다. 이전 7시리즈와 판이하게 다른 모습부터 i드라이브까지 하나같이 낯설었기 때문입니다. 특히 펜더와 트렁크가 확연히 나뉜 뒷모습은 치열한 찬반양론의 불씨를 당겼습니다.

BMW 고객과 독자층이 상당히 겹치는 미국의 <포춘>은 이런 기사를 실었습니다. “이 차가 못생겼다고 생각하십니까? 그렇다면 당신은 혼자가 아닙니다.” 디트로이트 예술전문대학의 임레 몰나르 학장은 7시리즈의 꿈무늬 디자인을 두고 “용서할 수 없다”고 말하기도 했습니다. 한 프리랜서 디자이너는 “트렁크를 닫아도 꼭 열린 것처럼 보인다”고 평했습니다.

급기야 인터넷상에선 “크리스 뱅글을 몰아내자”는 탄원운동까지 일어납니다. 2001년 시작한 이 운동은 2003년까지 4,500명의 서명을 받아냅니다. 뱅글은 이렇게 말했습니다. “난 고객에게 디자인 선택권을 주지 않을 겁니다. 웹사이트와 탄원운동이 BMW 미래 디자인 전략을 좌지우지하도록 내버려두지 않을 겁니다. 고객이 우리를 따라오게 만들 거예요.”

모아서 책 한 권을 만들 수 있을 만큼 쏟아져 나온 혹평에도, 뱅글은 눈 하나 깜짝 하지 않았습니다. 오히려 이렇게 맞받아쳤죠. “이 모델은 미래를 향해 비약적인 도약을 했습니다. 우리는 가격에 알맞은 자동차를 디자인하되 힘과 스포티함, 우아함을 반영하고 신기술을 적용해야 했다. 따라서 완전히 새로운 디자인 언어가 필요했습니다.”

그런데 사실 이 7시리즈의 개발을 주도한 건 볼프강 라이츨레였습니다. 그러나 BMW에서 나와 포드 그룹의 프리미엄 브랜드를 모은 PAG의 사장으로 옮긴 그는 “이런 디자인을 승인한 적 없다”며 발뺌합니다. BMW에서 폭스바겐으로 옮겨 회장이 된 피셰츨리더의 반응 역시 같았습니다. 이들 전직 임원은 7시리즈를 겨냥한 비판에 몸을 잔뜩 움츠렸습니다.

그러나 BMW와 크리스 뱅글은 담담해했습니다. 7시리즈는 엄연히 이사회에 승인을 받은 제품이었던 거예요. 당시 BMW는 변하지 않고선 생존 자체가 위협받을 수 있었던 상황이었습니다. 진부한 틀에서 벗어나야 했습니다. 1970년대 무섭게 성장해 벤츠와 어깨를 나란히 하게 된 BMW는 4세대 7시리즈와 더불어 성공신화를 잇기 위한 모험의 여정을 떠납니다.

크리스 뱅글은 디자인뿐 아니라 디자인 부서의 변화도 이끌었습니다. 그는 디자이너의 심리를 잘 알고 있었습니다. 그는 이렇게 말합니다. “디자이너들은 감정적이고 예민하며 때론 냉정하고 이성적인 주장에 제대로 대처하지 못합니다. 따라서 그들을 자신과 예술적 과정을 이해하지 못하는 사람들의 논평으로부터 보호해야 합니다.”

그래서 뱅글은 디자이너와 엔지니어의 관계를 단절시킵니다. 엔지니어가 디자인을 선택하고

완성하는 과정에 너무 일찍 개입하지 않도록 하는 제도적 장치를 마련했습니다. 제조사의 엔지니어들은 도전적이고 혁신적인 디자인을 말살하는 것으로 악명이 높았습니다. 이 과정에서 회사는 좋은 아이디어를 여럿 잃게 됩니다. 뱅글은 이런 폐단을 없애고 싶었습니다.

뱅크는 BMW 디자인 작업실 문에 '멈춤, 들어오지 마시오'라고 쓴 경고문을 붙이게 했습니다. 나아가 민감한 모델은 실내에서도 따로 장막으로 꼼꼼히 가렸습니다. 만약 엔지니어가 꼭 디자인실에 들어와야 할 때는 그에 앞서 모든 디자이너를 밖으로 내보냈습니다. 엔지니어의 피드백을 들을 땐 꼭 디자인 리더가 참석해 논의의 균형을 챙겼습니다.

더불어 뱅글은 다양성을 강조하며 이런 말을 남겼습니다. "성공의 열쇠는 다양성입니다. 디자인 직원 모두 같은 방식으로 생각한다면, BMW에는 디자인 문화가 존재할 수 없게 됩니다. 그저 다수의 의견이 존재하겠죠. 그래서 내부경쟁은 회사 조직의 기본적 전제입니다. 이를 통해 역동적인 견해 교환이 이뤄지고, 그 결과 한 개인보다 훨씬 강력한 아이디어가 나올 수 있습니다."

7시리즈로 촉발된 새로운 디자인 언어의 실험은 Z4와 5시리즈로 이어졌습니다. 아울러 1과 6시리즈, X3과 X6 등이 속속 탄생했습니다. 그 사이 크리스 뱅글은 임원으로 승진합니다. 미국의 BMW 디자인 스튜디오, 디자인웍스의 책임자였던 애드리안 반 후이동크가 BMW 디자인팀을 이끌기 시작했습니다. 그는 4세대 7시리즈를 그린 실무자였습니다.

현재 뱅글의 뒤를 이어 BMW의 디자인을 총괄하고 있는 후이동크는 당시 이런 말을 남겼습니다. "지금까지 BMW는 정확하고 깔끔한 디자인을 추구해왔습니다. 그런데 이 디자인에 변화를 주지 않으면 우리가 서 있는 복도는 점점 더 좁아지고, 어느 순간 고객은 BMW를 떠나겠죠. 새 7시리즈의 목표는 가능한 빨리 경계선을 넘어서는 겁니다."

2005년 4세대 7시리즈는 페이스리프트를 거칩니다. 혹평을 받았던 뒷모습과 i드라이브를 개선했습니다. 말도 많고 탈도 많았지만 7시리즈는 새로운 시장을 개척했습니다. 국내에서도 판매돌풍을 일으켰습니다. i드라이브는 메르세데스-벤츠 S-클래스와 아우디 A8에 비슷한 개념, 다른 이름의 장비로 녹아들었습니다.

BMW의 선구자적 도전은 플래그십 시장에 새 바람을 일으켰습니다. "선도자가 모든 이를 이끌 수는 없다. 그에 반하는 이가 있기 마련이다. 그러나 모두가 따르지 않는다고 해서 그 역할을 포기할 순 없다." BMW의 이런 신념엔 흔들림이 없었습니다. 4세대 7시리즈 이후 BMW는 그들의 굳은 믿음을 몸소 실천해 오고 있습니다.

### 3. 성장하지 않는 건 몰락과 다름없다, 포르쉐 카이엔

지금껏 포르쉐는 남다른 길을 걸어왔습니다. 고집도 이런 고집이 없습니다. 엔진과 구동축을 꿈무니로 몰아넣은 RR(Rear engine, Rear drive) 구조와 수평대향 엔진을 수십 년간 고집해 왔습니다. 또한, 오랜 세월 스포츠카 이외의 분야에는 눈길 한번 준 적이 없었습니다. 포르쉐는 한때 944, 928 등 전통을 거스르는 모델을 내놓았다가 실패한 경험이 있었지요.

그런 포르쉐가 2002년 "SUV 시장에 진출하겠다"고 밝혔을 때 업계는 깜짝 놀랐습니다. 이 차종의 이름은 카이엔. 남미산 고추 품종에서 따왔습니다. 카이엔은 당시 포르쉐 CEO 벤델린 비데킹이 기획부터 출시까지 관여한 첫 차종이었습니다. 39세의 나이로 포르쉐의 사령탑에 오른 이후 강력한 구조조정으로 회사를 살려놓은 비데킹으로선 부담이 컸습니다.

만약 카이엔이 실패할 경우 막대한 투자비는 물론 그 동안 쌓아온 스포츠카 왕국의 명성에 큰 타격을 입을 수 있기 때문입니다. 독일의 저널리스트 올리히 피히버가 지은 <미스터 포르쉐>엔 당시 상황이 자세히 나옵니다. 포르쉐는 1990년대 중반 카이엔을 양산하기로 결정합니다. 가볍고 날렵한 스포츠카만 만들어온 포르쉐로선 도박에 가까운 도전이었습니다.

2톤이 넘는 SUV로 포르쉐 고유의 특징을 고스란히 담아야 했던 까닭입니다. 가령 3.5톤의 견인능력을 갖추되 시속 266km까지 달릴 수 있어야 했습니다. 또한, 누가 봐도 포르쉐인지 알 수 있는 디자인으로 빔의 5명의 승객과 상당한 양의 짐 실을 공간까지 챙겨야 했습니다. 게다가 단순히 넓고 빠른 걸론 부족했습니다. 포르쉐 특유의 민첩성도 갖춰야 했죠.

따라서 포르쉐 내부적으로도 카이엔 양산을 놓고 상당한 고민과 논란이 있었습니다. 그럼에도 비데킹이 카이엔 프로젝트를 강행한 이유가 있습니다. 2000년 12월 15일, 그는 독일의 <타게스슈피겔>지와의 인터뷰에서 이렇게 말합니다. “우린 전 세계 스포츠카 시장에서 10%의 점유율을 갖고 있습니다. 그런데 우린 더욱 성장해 나가고 싶습니다.”

그는 “성장하지 않는 건 몰락과 다름없다”는 확신을 갖고 있는 사람이었습니다. 비데킹은 포르쉐 전체 판매대수를 크게 늘리고 싶어 했습니다. 1997~1998년 회계연도 기준으로, 포르쉐의 전 세계 판매는 3만6,686대였습니다. 그런데 비데킹은 카이엔을 투입해 포르쉐의 연간 판매대수를 8만 대 이상으로 뿔뿔히 찢을 청사진을 갖고 있었습니다.

당시 SUV 시장은 나날이 팽창하고 있었습니다. 전문가들은 이 시장의 가능성을 밝게 예측했습니다. 비데킹 역시 그들의 생각에 전적으로 동의했습니다. 스스로 확신을 했기에, 그는 포르쉐 역사상 한 번도 해보지 않은 도전을 과감히 추진할 수 있었습니다. 다만 SUV 시장의 후발주자였기 때문에 작은 실수도 용납할 수 없었습니다. 그건 실패를 뜻하니까요.

1998년 7월, 포르쉐는 카이엔 프로젝트를 최종 승인합니다. 프로젝트 책임자인 클라우스 게르하르트 볼페르트는 회사로부터 “1센트도 아끼라”는 엄한 명령을 받습니다. 포르쉐는 비용 절감을 위해 다른 브랜드와 SUV 공동개발을 추진합니다. 포르쉐가 처음 짚은 파트너는 메르세데스-벤츠였습니다. 벤츠의 G-바겐을 밑바탕 삼아 카이엔을 만들 요량이었죠.

똑같이 슈튜트가르트에 본거지를 둔 두 독일차 회사는 구체적 협의 끝에 거의 성사 직전까지 갔습니다. 그러나 벤츠가 플랫폼의 소유권에서 한 발짝도 양보하지 않았습니다. 나아가 포르쉐의 지분도 15~20%를 달라고 요구했습니다. 포르쉐로서는 받아들이기 힘든 조건이었습니다. 결국 이 협상은 결렬되었습니다. 포르쉐는 다시 원점으로 되돌아옵니다.

이때 폭스바겐이 손을 내밉니다. 당시 폭스바겐 사장은 페르디난트 피에히. 포르쉐 창업자 페르디난트 포르쉐의 외손자입니다. 마침 폭스바겐 역시 고급 SUV인 투아렉 프로젝트를 추진 중이었습니다. 폭스바겐 또한 포르쉐처럼 다른 브랜드와 공동개발로 비용을 아낄 생각이었습니다. 비데킹과 피에히는 서로 의견을 나눈 끝에 공동개발에 합의합니다.

피에히는 폭스바겐의 화물트럭인 LT 시리즈의 플랫폼을 포르쉐에게 제공하기로 결정합니다. 포르쉐는 바이악의 연구개발센터에서 카이엔과 투아렉을 동시에 개발하기 시작합니다. 피에히는 훗날 그의 자서전에서 “폭스바겐은 저렴한 비용을 들여 멋진 SUV를 갖게 되었다”고 흡족해 합니다. 포르쉐 역시 공동개발을 통해 5억 유로 이상의 비용을 아꼈습니다.

이후 프로젝트는 급물살을 탑니다. 포르쉐는 카이엔의 생산기지로 구 동독 지역인 라이프치히를 고릅니다. 라이프치히 시는 과거 BMW 공장을 유치했을 때처럼 지원금을 보태겠다고

제안합니다. 그러나 포르쉐는 단칼에 거절합니다. 그리고 제 값을 다 내고 부지를 사고 공장을 지었습니다. 이 사실은 언론을 통해 대중에게 널리 알려집니다.

비데킹은 생산 전문가이면서 홍보 전략의 달인이기도 했습니다. 그가 늘 강조했던 말이 있습니다. “좋은 일을 하고 널리 알려라.” 포르쉐는 시민이 낸 세금에 의지하지 않으면서 지역 사회 발전에 기여하겠다는 이미지를 널리 각인시킨 계기였습니다. 포르쉐는 허허벌판을 불과 2년 만에 근사하고 산뜻한 공장으로 바꿔 놓습니다.

공장 주위엔 녹지대를 조성했습니다. 말과 소가 자유롭게 살아가는 자연보호 지역입니다. 공장 옆엔 자동차의 성능을 테스트할 수 있는 서킷도 지었습니다. 녹지대 일부엔 험로 코스로 마련합니다. 카이엔을 염두에 둔 시설이었습니다. 2002년 8월 20일, 포르쉐는 독일 총리와 포르쉐-피에히 집안사람을 포함해 1,300여 명을 불러 공장 오픈식을 치렀습니다.

비데킹은 생산 전문가였습니다. 그의 시각으로 봤을 때 1억2,800만 유로가 들어간 이 투자는 엄청난 수익을 안겨줄 수 있었습니다. 그는 카이엔의 차체 제작, 전기 설비 등의 제작을 슬로바키아 브라티슬라바의 폭스바겐 공장에 맡겼습니다. 라이프치히 공장은 전체 공장의 10%만 맡았습니다. 그래서 용접 불꽃과 소음 없이 쾌적한 공장으로 만들 수 있었죠.

포르쉐 라이프치히 공장은 최종 조립과 점검만을 책임졌습니다. 저도 당시 방문했는데, 거실처럼 밝고 깨끗한 작업환경에 무척 놀랐던 기억이 생생합니다. 비데킹은 생산과 이윤에서 발생할 수 있는 위험을 폭스바겐에게 정교하게 떠넘겨 놓았습니다. 그 결과 포르쉐는 라이프치히 공장을 단 20%만 가동시켜도 수지가 맞는 사업으로 끌고 갈 수 있었습니다.

물론 모든 상황이 계획대로만 흘러가진 않았습니다. 두 업체가 손발을 맞춘다는 건 결코 쉽지 않았습니다. 벼락치기 교육을 받은 300여 명의 근로자들은 실수를 연발했습니다. 폭스바겐 공장에서 보낸 차체와 부품은 불량률이 높았습니다. 따라서 포르쉐는 본사의 전문가를 라이프치히 공장에 파견해 원하는 품질이 나올 때까지 보완작업을 해야 했습니다.

부품업체도 문제였습니다. 부품업자 대부분이 체코와 슬로바키아로 분리독립하기 전 체코슬로바키아에 있던 영세 회사였습니다. 가령 앞 유리 제조사는 포르쉐가 원하는 품질을 납기에 맞춰 보낼 수 없었습니다. 따라서 포르쉐는 부랴부랴 이들을 대신한 부품업체를 독일에 찾아야 했습니다. 앞 유리 공급이 끊긴 동안 카이엔 또한 완성할 수 없었습니다.

포르쉐와 폭스바겐 두 회사 사이의 불신도 뿌리가 깊었습니다. 포르쉐 본사 전문가들이 폭스바겐 공장을 방문할 일이 종종 있었습니다. 이때마다 폭스바겐 측은 노골적으로 싫은 티를 냈습니다. 공장 문 앞에서 하염없이 기다리게도 하고, 임원이 찾아왔을 때도 몸수색을 했습니다. 포르쉐 사람들은 물 한 잔 얻어 마시지도 못하고, 도시락까지 싸가야 했습니다.

비데킹은 애당초 카이엔의 공개시기를 2002년 10월로 잡았습니다. 그러나 수없이 많은 문제가 불거지면서 11월로 한 차례 연기했고, 최종적으로 12월 7일에서야 선보일 수 있었습니다. 포르쉐로서는 전례가 없는 경우였습니다. 우여곡절 끝에 포르쉐는 드디어 카이엔을 전 세계에 선보였습니다. 인내는 썼지만 열매는 달았습니다. 주문이 빗발쳤기 때문입니다.

카이엔이 데뷔하기 전 SUV 핸들링의 교과서는 BMW X5였습니다. 그러나 카이엔이 이 자리를 꿰어 잡니다. 카이엔을 비난하는 소리도 꽤 있었습니다. 포르쉐와 SUV의 조합을 탐탁지 않게 여긴 골수팬들이었습니다. 그러나 그들도 카이엔을 한 번이라고 몰아보고 나면 입을 다물었습니다. 거대한 덩치와 육중한 무게를 잊게 만드는 몸놀림 때문이었습니다.

주위의 우려와 달리 카이엔은 전형적인 포르쉐였습니다. 비데킹의 예상대로 카이엔은 대박을 냅니다. 그 결과 포르쉐의 판매는 기록적으로 치솟았습니다. 카이엔 이후 프리미엄 브랜드의 SUV 도전엔 가속이 붙었습니다. 아울러 SUV가 지향해야 할 궁극의 핸들링과 성능의 기준도 성큼 올라갔습니다. 반발을 무릅쓴 도전은, 해피엔딩으로 결실을 맺었습니다.

## 4. Management Insight

“성장하지 않는 건 몰락과 다름없다.”는 비데킹의 말처럼 기업은 생존을 위해 끊임없이 성장해야 합니다. 기업들 또한 그런 사실을 누구보다 잘 알기에, 어쩌면 변화와 혁신에 더욱 집착을 하는지도 모르겠습니다. 하지만, 머물러 안주하지 않고 한걸음 더 성장하기 위한 변화와 혁신이 ‘변화를 위한 변화’가 된다면 긍정매몰에 빠지기 쉽고, 오히려 사업을 위기로 몰아 넣을 수도 있습니다.

생존과 성장을 위해 기업이 혁신과 변화를 추구할 때 긍정매몰에 빠지지 않기 위해 먼저 고려해야 할 3가지 전제는 다음과 같습니다.

### 첫째, 변화의 객체 - 혁신과 변화의 결과물이 고객의 시야 범위 내에 존재해야 할 것

이는 변화 혁신의 대상을 결정하는데 필요한 기준이라 할 수 있습니다. 많은 기업과 조직이 혁신과 변화라는 목표에 지나치게 몰입된 나머지 그 결과물으로써 어필해야 하는 대상이 고객이라는 사실을 망각하곤 합니다. 본 학습에 등장하는 BMW 사례와 같이, 단 한 번의 혁신으로 자신들이 원한 성과를 달성한 경우는 거의 없습니다. 혁신은 반드시 개선이라는 변화가 지속적으로 뒤따르며 완성도를 높여줘야 비로소 당초 목표한 성과에 도달하는 경우가 대부분입니다. 에디슨의 전구와 축음기가 그랬고, 현대인의 필수품인 스마트폰이 그러합니다. 개선이라는 변화 활동을 지속하기 위해서는 무엇보다 시장의 관심이 지속되어야 합니다. 고객 친화적이면서 개선의 과정이 고스란히 고객의 시야 범위에 노출 될 수 있는 대안을 혁신의 과제로 선택하기 바랍니다.

### 둘째, 비즈니스 생태계 - 혁신의 가치사슬이 저절로 성장할 수 있도록 할 것.

유튜브의 공동창업자인 스티브 첸은 국내의 강연에서 유튜브 성공비법에 대해 이런 말을 했습니다.

“기업가에게 중요한 것은 타이밍이죠. 최고의 아이디어라도 포기할 줄 알아야 하고, 모두가 미쳤다고 해도 밀고 나갈 확신도 있어야 합니다.”

그의 말대로 유튜브는 디지털 콘텐츠의 수요가 텍스트와 이미지 중심에서 동영상 중심으로 변화하기 시작하는 ‘시점’에 런칭을 함으로써 큰 성공을 거뒀습니다. 하지만, 그의 ‘시점’에 하나를 더하자면, 자발적인 참여가 가능한 ‘시점’이었다는 점을 들 수 있습니다. 즉, 일반인들도 동영상을 쉽게 만들어 낼 수 있는 환경이 주어졌고, 그들이 자발적으로 유튜브에 동영상을 올리기 시작함으로써 오늘날의 유튜브가 탄생할 수 있었다는 의미입니다. 아마 유튜브사와 제휴를 맺은 몇몇 기업들만이 독점적으로 영상을 올리는 시스템이었다면 결코 지금과 같은 영향력은 갖추기 어려웠을 것입니다. 모두가 참여 할 수 있는 방식, 즉 가치사슬이 저절로 성장할 수 있도록 한 점이 유튜브의 혁신 포인트였던 거지요.



### 셋째, 내부 동기화 - Version up이 쉽고 지속적이어야 할 것

앞서 말한 것처럼 아무리 완벽한 혁신적인 아이디어라 할지라도 단 한 번의 프로젝트로 완성이 되는 것은 아닙니다. 지속적인 변화와 개선 활동을 거쳐 보다 완벽하게 진화하는 것이 보통이지요. 특히 기업과 같이 큰 조직의 혁신은 매우 복잡하고 무거운 경우가 많습니다.

그런데, 혁신을 개선하는 변화의 과정이 복잡하고 무거운 경우 조직 구성원들은 피로감을 강하게 느끼게 되고, 결과적으로 혁신과 변화에 거부감을 나타내게 됩니다. 스트레스로부터 자신을 보호하기 위한 본능이 작동하기 때문이지요. 세계적인 경영 컨설팅 업체인 맥킨지가 글로벌 기업의 임원 3199명을 대상으로 조사한 결과에 따르면, 3분의 1만이 '자사의 조직 변화 프로그램이 성공했다'고 응답했다고 합니다. 나머지 70%에 가까운 기업은 혁신과 변화에 실패를 한 셈이지요. 그 원인에 대해, 국내의 한 연구소는 '조직 변화의 실패는 조직원들이 본질적으로 변화를 부담스러워하는 것과 무관치 않다'고 분석했습니다.

한 인적 자원 관리 저널에 실린 '조직 변화에 대한 조직원의 태도'에 관한 자료도 마찬가지로 결과를 보이고 있습니다. 이 조사 결과에 따르면 조직원의 20%는 변화에 저항하고 60%는 무관심하다고 합니다.



변화에 무관심하거나 저항하는 구성원들도 혁신의 필요성에는 공감할 것입니다. 단지 혁신 목표에 뒤따르는 변화와 개선 활동인 version up과정이 복잡하거나 어렵기 때문에 지레 포기하는 것은 아닐까요? 목표가 아무리 훌륭해도 그 과정이 쉽고 지속가능하지 않다면, 혁신 과제를 좀 더 낮춰서라도 성공 가능성부터 높이는 것이 매우 중요한 포인트 입니다.

이상으로 현상 유지라는 고인 물에서 벗어나 새로운 블루오션으로 나아갈 수 있는 혁신과 변화의 전제 조건에 대해 학습하였습니다.

변화에 둔감하고, 작은 성공에 안주하며 혁신과 변화의 포인트를 잘 진단하지 못하는 기업은 언젠가 생존이 위태로울 수 있음을 잊지 마시기 바랍니다.