



| 가

실패학을 배우다

성공한 사람, 성공하기 위한 방법을 다룬 책은 차고 넘친다. 이와 같은 ‘성공학’ 관련서와는 정반대의 접근법으로 실패 사례와 요인 분석을 통해 성공의 노하우를 탐구하는 ‘실패학’ 책은 많지 않다. 성공 사례의 경우 대체로 그 이유가 분명하여 내놓고 자랑할 만한 것으로 간주되지만, 실패 사례는 당사자가 공개를 꺼리거나 이를 들추어 분석하려고 하지 않기 때문이다. ‘성공’을 내건 책이 성공을 꿈꾸는 사람들에게 대리만족을 주며 주로 읽히는 반면, 실패를 통해 성공법을 모색한다는 논리에 공감하는 이는 소수인 듯하다. 그래서인지 ‘실패’를 제목으로 붙인 책은 대부분 실패한다. 하지만 『실패에서 배우는 성공의 법칙』은 실패학이야말로 ‘궁극의 성공학’임을 보여준다. 책에 등장하는 글로벌 유명 기업들이 보여주는 믿기지 않는 실패 사례들의 공통적인 문제점은 시사점들이 풍부하다.

실패의 유형과 원인

저자인 시드니 핑켈스타인은 미국 다트머스대학 경영대학원 교수로, 6년간에 걸쳐 51개 기업의 실패 사례를 수집 분석했다. 이제까지 수행된 각종 기업 실패 사례 조사 가운데 가장 광범위한 것이라고 하는데, 해당 기업의 CEO를 비롯해 이해관계자들을 대상으로 197회에 걸친 인터뷰를 했다. 대상 기업에는 GM, 코카콜라, 브리태니커 백과사전, 삼성자동차에 이르기까지 다양한 나라의 다양한 업종이 망라되어 있다.

이 책에서 위대한 기업들이 실패하는 유형으로는 무모한 신사업 착수, 혁신과 변화의 도외시, 내실이 없는 인수·합병, 새로운 경쟁환경에 대한 전략의 미비를 꼽는다. 나아가 기업이 실패하는 핵심 원인은 명확한 현실 인식을 도외시하는 기업의 잘못된 사고방식, 부정확한 인식을 존속시키려는 자기기만적 태도, 잠재적 중요성이 큰 정보를 다루도록 개발된 커뮤니케이션 시스템의 붕괴, 전략 노선을 올바른 방향으로 수정하지 않는 경영자의 리더십 특성 등이다. 겉으로는 건재한 것처럼 보이는 기업들이 사실은 내부적으로 이미 붕괴하고 있는 경우도 적지 않다는 것이다.

위대한 기업을 실패로 이끈 CEO들의 공통된 성향을 분석한 대목은 이 책의 백미에 해당한다. 이른바 ‘실패한 사람들의 일곱 가지 습관’이다. 첫째, 자신과 기업이 기업환경을 지배한다고 생각한다. 둘째, 기업 이익과 개인의 이익을 구분하지 못 한다. 셋째, 모든 답을 자신이 쥐고 있다고 생각한다. 넷째, 자신의 추종자만을 인정하고 추종자가 아니면 제거한다. 다섯째, 기업의 내실보다는 이미지 관리에 치중한다. 여섯째, 중요한 장애물을 사소한 것으로 과소평가한다. 일곱째, 과거의 성공방식에 집착한다. 다른 말로 요약하자면 오만함, 공사(公私) 분별력의 상실, 능력에 대한 과신, 비판의 불인정, 기업 이미지에 대한 집착, 위기관리 능력의 부재, 혁신의지의 결여가 실패를 이끄는 동인(動因)이다. 달리 말해, 이런 실패 요인들을 뒤집어 보면 성공의 구현과 지속이 가능하다는 함의를 알려준다.

그렇다면 이와 같은 실패 사례들을 통해 배울 수 있는 교훈은 무엇일까. 실패와 위협에 대한 조기 경보 신호를 찾아내야 한다는 것, 스스로 사업의 실패와 위협을 진단할 수 있는 기법을 체득하고 학습해야 한다는 것이다.

삼성자동차의 실패

여러 나라의 기업 사례가 열거되어 있지만, 한국 독자의 눈길을 끄는 것은 역시 유일한 한국 기업으로 등장하는 삼성자동차이다. 저자는 삼성자동차가 재벌그룹 오너의 독단적인 결정에 의해 경쟁이 심한 자동차 업종에 뛰어들었다가 실패한 것으로 기술한다.

삼성은 분명히 국내외 공급 과잉의 정점인 1990년대 중반에 자동차 사업을 시작하지 말았어야 했다. 자동차 사업의 실패와 더불어 경제 위기에 직면한 삼성그룹은 기업 전체가 고통스런 구조조정을 겪은 후에야 살아남을 수 있었다. 결국 재정구조 개선을 위해 계열사 10개를 매각하고 직원 5만 명을 감축했다. 실패라고는 모르던 기업에게 이러한 실패는 치명타였으며, 최대 소유주이자 경영자인 한 사람이 거대하고 자원이 풍부한 기업을 지배할 때 생길 수 있는 일에 대한 경고가 되었던 것이다.

핵심적인 문제점은, 실패가 예측되었음에도 불구하고 삼성그룹 회장의 절대 권력에 도전하지 못하는 조직문화에 있었다는 것이다. 이전의 사업들에서는 회장의 카리스마적인 리더십이 삼성의 성공을 만드는 데 기여했지만, 자동차 사업에서는 오히려 독이 되었다. 견제와 균형이 상실되어 CEO에 대항하는 힘이 존재하지 않는다면 개인의 취향이 절대적인 영향력을 행사함으로써 파국을 초래했다는 분석이다.

자기만족과 오만

다수의 사례 연구에서, 성공했던 기업이 실패로 추락한 공통적인 요인 가운데 하나는 자기만족과 오만이다. 자기만족에 빠진 기업은 소비자와 경쟁사에 대한 이해나 대응력이 떨어질 수밖에 없다. 대표적인 사례 중 하나로 제시된 것이 모토로라의 휴대전화 사업이다. 모토로라는 1930년에 자동차 라디오를 ‘모토로라’ 브랜드로 출시한 이래 제2차 세계대전 때는 ‘워키토키’라는 초소형 쌍방향 무선기로, 1948년에는 최초의 텔레비전을 내놓는 등 항상 혁신적인 기업의 상징이었다. 혁신이야말로 모토로라가 승승장구한 원동력이었다. 하지만 시장을 장악하던 아날로그 휴대전화에 자족하고 환경 변화에 둔감해지면서 디지털환경의 도래에 대한 발 빠른 적응에 실패했다. 큰 변화가 도래하면 새로운 사업 모델을 채택해야 한다는 진리를 간과한 것이다. 이와 같이 모토로라가 내리막길을 걷게 된 배경에는 지나친 자부심과 폐쇄성, 기술 중심주의, 타성에 젖은 조직문화가 바탕이 되었다.

사실 기업과 조직뿐만 아니라 개인의 성공과 실패까지도 대부분 외부 환경보다는 내부 요인에 의해 좌우된다. 외부 환경은 경쟁자 모두에게 주어진 동일한 조건이지만 대응력을 만드는 것은 내부 요인이기 때문이다. 책에서 다루는 여러 사례들은 유명 기업들이 왜 추락했는지를 추적한 것이지만, 성공한 사람들에게 적용해도 손색이 없는 이치가 숨어 있다. 각 분야에서 정상을 달리다가 추락한 수많은 스타와 유명인들이 그것을 생생하게 증거한다. 개인이나 기업은 성공을 꿈꾸는 단계에서나 일정한 성공 이후에도 항상 겸손함과 배우는 자세, 성실성, 학습과 연구, 비판에 귀 기울이기, 상대방을 가리지 않는 수평적 소통의 철학을 통해 ‘지속 가능한 성공’을 일궈 나가도록 노력을 멈추지 않아야 한다는 것이다. 실패하지 않는 기업, 실패하지 않는 인생을 바라는 독자들이 이 책의 특별한 가치에 주목할 이유가 여기에 있다.

()