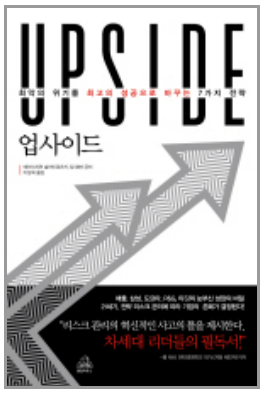
Monday Strategy 2009-12-14 no.531

기업의 생존조건



업사이드
에이드리언 슬라이워츠키
랜덤하우스 코리아

캠퍼스에 일어난 일

1994년 5월 마이크로소프트의 중간관리자 3명이 미국의 명문대학인 코넬대학교에 들어섰다. 대학 졸업생 중에서 뛰어난 인재를 미리 모셔가기 위한 것이었다. 매년 으레 하던 일인데다가 마이크로소프트는 최고 직장 중의 하나로 꼽히고 있어서 우수한 인재들을 유인하는 데는 별 문제가 없는 듯 했다. 그저 해온 대로 하면 되었다.

그런데 일행 중 한 명인 스티븐 시노프스키는 뭔가 이상한 일이 일어나고 있다는 것을 알아차렸다. 학생들이 학점을 신청하고 강의를 듣고 학교 일정을 확인하는 것 같은 학교와 학생 사이, 학생과 학생들의 관계와 과정이 온라인으로 이루어지고 있었던 것이다. 지금이야 당연한 일이지만 당시엔 혁명적이었다. 더구나 그 온라인 소프트웨어는 자신들이 만든 게 아니었다. 모자이크 커뮤니케이션 코퍼레이션이라는, 이름도 알려지지 않은 작은 신생기업이 이루어놓은, 일명 '모자이크'라고 불리는 소프트웨어 프로그램이었다. (나중에 '넷스케이프'로 불리게 된다)

무시무시한 이야기를 전하다

회사로 돌아온 시노프스키는 자신의 상사들에게 자신이 본 '무시무시한' 이야기를 전했다. 얼굴빛이 달라지면서 "그래? 진짜야?"라고 할 줄 알았던 상사들은 재미있는 영화를 얘기를 듣는 듯 시큰둥했다. 그럴 수 밖에 없었던 것이 그들은 그때 오직 윈도우에 집중하고 있었다. 다른 일을 하는 부서는 아예 없었다. 자신이 본 것이 영화가 아니라 무시무시한 현실이라는 것을 알리기 위해 시노프스키는 최후의 시도를 했다. 회장인 빌 게이츠와 기술 스태프들에게 '코넬은 접속 중'이라는 제목의 이메일을 보낸 것이다. 상사들이 별로 듣고 싶어하지 않은 얘기를 고집스럽게 한다는 건 재미있는 일은 아니다. 하지만 그는 긴급상황이 발생한 것처럼 이메일을 작성했고, 인터넷이 얼마나 중요한지를 강조했다.

빌 게이츠는 알아차렸다

보고 단계를 뛰어넘어 회장과 고위직 기술 스태프들에게 메일을 직접 보낸 후 어떤 일이 일어났을까? 여느 회사처럼 "쓸데없는 짓을 했다"고 여기저기서 힐난을 들었을까? 아니면 중요한 첩보사항을 낚아채온 스파이처럼 포상을 받았을까? 그에겐 별 다른 일이 없었다. 그렇다고 빌 게이츠 회장의 메일함에 도착한 그의 메일이 삭제되는 일도 없었다.

빌 게이츠는 시노프스키가 자신이 이끌고 가는 마이크로소프트의 방향에 이의를 제기하고 있다는 것을 알아차렸다. 무엇보다 쓸데없는 이의 제기가 아니라는 것도 이해했다. 그것은 분명히 '중요한 첩보'였다. 하지만 이해와 행동은 다른 차원의 문제였다. 수많은 하이테크 신생기업들이 혜성처럼 나타났다가 혜성처럼 사라져갔다. 더구나 당시 마이크로소프트는 벌써 정규직원만 1만 7천여 명이 넘어서고 있던 거함이었다. 쉽사리 방향전환을 할

수도 없었고 해서도 안 되었다. 거함의 급격한 방향전환은 모두를 혼란에 빠뜨리고 거함 자체까지 기우뚱하게 만들 수 있기 때문이다.

위기는 기회다

그로부터 1년 7개월이 지난 1995년 12월 7일 게이츠 회장은 직원을 모아놓고 저 유명한 '진주만 공습일 연설'을 시작했다. 마이크로소프트 역사에 남을 이 연설의 메시지는 간단했다.

"인터넷이 오고 있다. 인터넷이 가장 중요한 것이 되고 있다. 우리는 인터넷을 통해 모든 것을 하게 될 것이다. 우리는 최고의 브라우저를 개발할 것이며, 우리의 모든 제품이 인터넷과… ."

윈도우와 인터넷을 아우르는 새로운 방향으로의 급격한 전환이었다. 당연히 혼란과 진통이 있었다. 하지만 이 덕분에 마이크로소프트는 변화에서 살아남았을 뿐만 아니라 전에 없는 전성기를 구가하게 됐다. 그냥 지나쳤더라면 회사 존립 자체를 뒤흔들었을 위협을 최고의 기회로 바꾼 것이다. 왜 그런가? 위기는 기회이기 때문이다. 사소할 수도 있었던 변화를 알아채고 경영진에 경종을 울렸던 시노프스키와 그 경종을 굉음으로 알아들었던 최고 경영자의 혜안이 위기를 기회로 바꾼 것이다.

불확실한 세상에서 살아남는 법

사실 세상과 시장의 온갖 파고에서 살아남아야 하는 기업들에게 이런 일은 남의 일도 먼 미래의 일도 아니다. 언제나 일어날 수 있는 일이다. 특히 요즘처럼 세계화로 경쟁지평이 넓어지는 상황에서는 언제 어디서 무슨 일이 일어날지 모른다. 아마 '리스크'(risk)라는 말이 요즘처럼 강도 높게, 그리고 자주 사용되었던 때도 없을 것이다. 그만큼 모든 것이 불확실한 세상에 살고 있다는 말이기도 하다.

세계적인 인지도를 갖고 있던 경영컨설팅사인 올리버 와이만의 컨설팅 디렉터로 일하고 있는 에이드리언 슬라이워츠키와 그의 저술 파트너인 칼 웨버가 이번에 출간한 『업사이드(upside)』는 바로 이런 불확실성이 가져오는, 하지만 바로 이 불확실성 때문에 우리 눈에는 보이지 않는 7가지 리스크가 어떻게 기업을 향해 다가오는지, 그리고 각 기업들이 어떻게 이 리스크에 대처했는지를 소상하게 말하고 있는 책이다. 마이크로소프트처럼 잘 대처한 기업을 살아남기에 성공했을 뿐만 아니라 최고의 전성기를 다시 구가하고 있지만 그렇지 못한 기업은 어느 순간 추락해 신음하고 있거나 사라져버렸다. 최고의 항공사였던 팬암, 유통업계의 양대주자였던 K마트, 전자업체 제니스, 그리고 폴리머스, 세븐업, 리더스 다이제스트, 올즈모빌… .

살아남는 기업과 사라지는 기업의 차이

저자들에 의하면 승승장구하고 있는 기업과 사그라지고 있는 기업의 차이는 하나다. 빌 게이츠처럼 리스크를 잘 다루어서 내 것으로 만들었느냐 아니면 리스크가 던지는 스트레이트나 어퍼컷에 맞아 다운을 당하거나 KO패를 당했느냐 이다. 기업을 극단으로 모는 리스크는 대개 7가지다.

1. 기업의 운명을 건 프로젝트
2. 고객의 태도 변화
3. 새로운 산업의 물결
4. 새롭고 강한 경쟁자의 출현
5. 브랜드를 추락시키는 여러 요인들
6. 속한 산업이 성숙을 지나 수익이 바닥이 되는 것
7. 기업이 성장을 멈추는 것

삼성과 소니의 차이

사실 기업을 경영하는 자리에 있다면 한두 가지가 아니라 "모두 다"라고 말하고 싶을 만큼 흔한 리스크들이다. 하지만 흔하다고 그냥 넘길 일이 아니다. 치명적이기 때문이다. 책을 읽다 보면 이 거대한 물결을 제대로 올라탄 한국의 삼성 스토리를 만날 수 있다. 저자는 천하의 소니가 서서히 몰락해가는 이 어려운 상황에 변두리에 머물던 삼성이, 그것도 10년 만에 세계적인 브랜드가 된, 어떻게 보면 '이해하기 어려운 상황'이 어떻게 벌어졌는지를 극찬하는데, 드디어 우리가 세계적인 경영사례를 만들어내고 있다는 가슴 뿌듯함과 동시에 서늘함도 느껴진다. 우리가 세계 시장의 한 가운데에 서 있다는 것을 느끼게 해주는 까닭이다.

리스크와 준비는 반비례한다

위기는 기회라는 말은 많지만 위기가 어떻게 기회가 되는지, 또 그것을 어떻게 기회로 만들어야 하는지에 대한 구체적인 사례가 없는 상황에서 나온 이 책은 조직을 이끄는 리더들에게 필요한 책이다. 사실 윈도우와 인터넷을 성공적으로 결합시켰던 빌 게이츠가 위기를 기회로 만든 데는 그만한 이유가 있었다. 그는 IBM의 역사를 누구보다 '철저하게' 꿰뚫고 있었다. 평상 시에 IBM이 어떻게 숱한 문제들과 씨름하고 이겨냈는지를 하나하나 낱낱이 공부하고 있었던 것이다. 덕분에 미약한 미래의 신호, 하지만 지나쳤더라면 시퍼런 칼이 되었을 신호를 포착해서 자신의 새로운 성장엔진으로 삼을 수 있었다. 리스크는 준비와 반비례한다는 것을 알려주는 사례이다.

컨설턴트인 만큼 책의 말미에 다가오는 리스크에 '어떻게 준비할 것인지'를 하나의 장(章)으로, 세세하게 첨가한 점도 높이 살만 하다. 마치 한 편의 짜임새 있고 생생한 현장 리포트 같은 느낌이 든다.

서광원 (생존경영연구소장)