



역풍이 몰아치는 세계 경제

산 넘어 산이라 했다. 가까스로 넘어섰더니 또 다른 장벽이 딱하니 있다. 세상만사 다 그렇다. 특히 경제·기업의 성장스토리가 그렇다. 끝이 없다. 때문에 경쟁레이스에 뛰어든 이상 쉽 없이 달리는 수밖에 없다. 멈춰서면 넘어진다. 누군가의 비유처럼 경제발전·기업성장은 자전거 타기와 똑같다. 안분지족(安分知足)은 사전에서 빼는 게 옳다. 열심히 달려도 온갖 맞바람에 아슬아슬한데 스스로 멈춘다는 건 어불성설이다. 그래도 일촉즉발의 위기란 없는 집 제사 돌아오듯 시시때때로 찾아온다. 경쟁무대 자체가 적자생존의 정글법칙이 지배하는 곳이기 때문이다. 좋은 기업만으론 버틸 수 없는 이유다. 영속(永續)기업의 명성은 위대한 기업이 될 때 비로소 붙여지는 법이다.

반면교사는 멀리서 찾을 이유도 없다. 이웃나라 일본이 그 딜레마에 빠져서다. 신년벽두부터 일본경제가 심상찮다. 도요타자동차·JAL 등 간판기업의 난파소식에 충격과 허탈감이 위험수위에 달했다. 일부 언론은 자극적인 표현까지 사용하며 열도침몰을 경고하고 있다. 이 참에 아예 일본경제·기업의 제도적인 성장패러다임까지 메스를 대야 한다는 목소리도 높다. 결국 증상은 많지만 병명은 하나다. 좋은 기업에서 위대한 기업으로 넘어가지 못했기 때문이다. 조금 쉽게 크고자 품질우선의 자존심을 버렸고(도요타), 낙하산이 판치면서 시장논리가 먹혀들지 않았다(JAL). 그러던 찰나에 점프노력 없이 도약대 앞에서 지지부진하다 금융위기 역풍을 고스란히 두드려 맞은 것이다.

세컨드 사이클로 올라타라

한국도 웃을 일은 아니다. 강 건너 불구경이라고 안심했다간 큰 코 다칠 수 있다. 뜯어보면 일본의 오늘은 한국의 내일일 수 있다. 그만큼 양국은 압축성장의 핵심배경·DNA가 유사하다. 실제로 돌아보면 장벽 앞에서 고군분투 중인 건 한국경제·기업도 오십보백보다. 가령 1인당 GDP 2만 달러는 벌써 15년 넘게 미해결 과제다. OECD 멤버이자 세계 10위권 수준의 경제규모를 감안할 때 1인당 GDP 장벽은 한국경제가 성장둔화기에 멈춰서 있음을 여실히 보여주는 사례다. 일부 수출기업이 탁월한 경영성과를 내고 있지만, 그조차 실은 아슬아슬하다. 명실상부한 선진레벨에 들기 위해선 확고한 성장전략이 필수다. 요컨대 영속적인 우상향(↗) 실천전략의 마련이다. 이렇게 될 때 새로운 상황에 맞는 차기 성장곡선(Next S-Curve)까지 가뿐히 점프할 수 있기 때문이다.

이런 점에서 『세컨드 사이클』은 시의적절하다. 큰 위기가 닥친 직후란 점에서 주춤했거나 다시 신발 끈을 동여매려는 기업에 적잖은 시사점을 제공해 줄 수 있어서다. 흔들리진 않았지만, 새로운 도약을 준비하는 기업도 두말할 필요가 없다. 기업의 목줄을 풀 수 있는 복잡다단한 일련의 위기감을 풀 수 있는 실천전략일 수 있기 때문이다. 저자(Lars Kolind)는 책상물림의 학자가 아니다. 스스로 위기에 빠진 기업의 구원투수로 등판해 상황을 역전시킨 검증받은 경영자란 점에서 내용의 현실·구체성도 도움이 됨직하다. 덴마크의 보청기 제조업체 ‘오

티콘'은 한 마디로 죽다가 살아났다. 세계시장을 선도하던 잘 나가던 기업이었지만, 심각한 경영위기에 봉착했다. 관료화된 임직원은 과거의 화려한 부귀영화만 떠올리고 안주하다 파산직전까지 내몰렸다. 이것을 막아낸 게 이른바 '세컨드 사이클' 전략이다. 1차에서 종식될 기업의 수명주기가 2차의 새로운 성장주기로 업그레이드된 것이다. 지금은 세계최고의 혁신기업으로 평가 받는다고 한다. 이 책은 '세컨드 사이클' 전략을 진두지휘한 저자의 경험과 철학이 녹아있다.

화려한 성공의 환상에서 벗어나라

저자에 따르면 가장 위험한 건 성공이다. 부작용 때문이다. 성공하면 복잡해지고 자만해질 뿐만 아니라 남 탓을 하게 되며, 결국엔 쇠퇴할 수밖에 없어서다. 성공기억이 귀를 막는단 얘기가. 문제를 깨달아도 딜레마는 남는다. 실천전략이 없어서다. 성공과 함께 조심해야 할 바이러스는 규모와 연령이다. 군살이 찌면 자연스레 나태와 오만이 커지기 때문이다. 실제로 이런 이유로 많은 국가·기업·개인은 1차적인 흥망성쇠에 그대로 노출된다. 그 중 상당수는 성장기의 화려한 기억에 의지해 2차 도약을 준비하는 대신 1차 사이클의 마지막 단계에서 명멸한다. 삶은 개구리마냥 데워진 물의 온도에 익숙한 채 점프를 포기하는 것과 같다. 성공이 요란할수록 쇠퇴도 급속한 법이다. 문제는 바이러스 침투처럼 부지불식간에 쇠퇴의 길로 들어서고, 또 급격히 무너진다는 점이다.

저자는 그 이유를 “오랜 시간 반복된 경고신호를 무시한 대가”라고 했다. 누구에게나 보이는 파국징조가 CEO의 눈에만 잡히지 않는 건 시대에 뒤쳐진 과거지향적인 성장모델 고수 때문이란 분석이다. 재미난 지적도 있다. 기업이 재무상황을 중시할 때가 곧 쇠퇴기 진입을 의미한다는 게 그렇다. 혁신이 사라지기 때문이다. 아쉽게도 또 이때야말로 도약을 할 능력이 가장 결여된 순간이기도 하다. 겉으로는 구조조정·인수합병을 통해 훌륭한 재무제표를 만들지만, 안에선 환상에 사로잡혀 독선의 길을 걷기 때문이다.

혁신이 해답이다

'세컨드 사이클'이란 새로운 성장을 위한 2차 주기를 뜻한다. 1차 주기란 기업의 '탄생 → 성장 → 침체 → 쇠퇴'의 단발과정이다. 중요한 건 쇠퇴단계를 넘지 못하고 무너진단 점이다. 하지만 영속기업은 다르다. 1차 주기의 침체·쇠퇴기를 극복하고 새로운 형태의 재탄생 과정, 즉 두 번째의 성장곡선에 올라탄다. 이들에게 1차 주기는 사망주기가 아닌 새로운 성장을 위한 탄생주기의 밑밥이 된다.

저자는 세컨드 사이클을 위한 기반요소로 △기업의미 △동반관계 △협동조직 △리더십을 든다. 먼저 기업 의미다. 기업 의미란 기업의 정체성과 소비자들이 갖는 일종의 포지셔닝(Position)이다. 기업이 제공하는 가치의 총체적 개념이다. 제품·서비스는 변해도 기업의 본질 의미를 지키는 게 중요하다. 동반관계는 내부직원과의 파트너십과 외부조직과의 네트워킹으로 요약된다. 일례로 적대적일 수 있는 정리하고 대신 임금·시간삭감 등을 통한 동반관계로 가잔 얘기가. 네트워킹도 제로섬이 아닌 윈윈게임을 지향하자고 설득한다. 협동조직도 세컨드 사이클로 가는 지름길이다. 그러자면 엄격히 줄을 선 위계체제 대신 서로가 뒤엎힌 스파게티 조직이 지향점이다. 마지막은 리더십이다. 기업의 추구가치를 정확히 설명하는 CEO라면 권력기반에 대한 유혹은 사라질 수 있기 때문이다.

결국 이 네 가지 기반요소는 하나의 단어로 요약된다. '혁신'이다. 세컨드 사이클에 올라타는 티켓이 혁신이라도 좋다. 대개의 경우 과거모델에 집착하고, 단기 재무성과에 매달림으로써 혁신은 사라지고, 새로운 기회는

저만치 도망간다고 봐서다. 즉 전통적인 계급조직에선 혁신이 서 있을 공간이 없다. 혁신이 없으니 기업의미도, 지식에 기초한 동반·협력의 네트워크 조직도, 리더십도 어불성설이다. 하지만 혁신이 기능하면 얘긴 달라진다.

혁신은 7가지 도구로 구체화된다. 세컨드 사이클로 점프하는 데 필요한 행동강령인 셈이다. 저자가 고안한 내용으로 일반화하기엔 다소 무리가 있을 수 있지만, 경우에 따라 변형적인 수용도 가능하단 점에서 체크해볼 필요가 있다. △2차 주기지수(조직의 감염체크) △정신모델 도표(기존모델의 분석과 대안지침) △가치확인(조직가치 확인·실현과정) △합의도출 비상작전(가치·실행에 대한 합의도출) △지식기반 인사관리(인적자원 활용법) △혁신발전소(혁신발전을 위한 아이디어) △변화과정 도구(혁신을 위한 도구·아이디어) 등이다. 복잡해 보이지만, 찬찬히 뜯어보면 ‘문제평가 → 목표확인 → 혁신도입 → 도구창조’ 등의 선순환과정에 다름 아니다. 어떤 문제든 해결과정이란 늘 이런 유사단계를 거친단 점에서 그리 특별나진 않다. 다행스러운 건 상당부분에 걸쳐 구체적인 항목·단계가 세세히 기술돼 있어 응용하기도 쉽다.

지속가능한 사이클링을 위하여

언제부터인가 ‘지속가능’은 한국경제의 최대화두가 됐다. 지속가능한 국가·사회·기업 등의 수식어는 일상적으로 확대된 느낌이다. 반대로 이는 그만큼 지속가능이 어렵고, 또 위기감이 절실하다는 상황반영의 결과이기도 하다. 영속경제·기업은 시대상황에 맞는 진화와 함께 때론 높은 수준의 도약을 통과했기에 가능한 타이틀이다. 하지만 저자의 말처럼 이는 쉽지 않은 미션이다. 비유하면 암과 같다. 암이란 건 병명을 확인하기 전까진 징후가 없기에 더 무서운 질병이다. 결국 건강할 때부터 미리미리 챙기는 현명함이 암을 막는 유일한 방법이듯 기업도 성공을 확인한 전성기 때부터 그 이후를 준비하는 주도면밀함이 필수다. 그래야 지속가능의 함수를 풀 수 있다. 이때 지속가능의 동의어가 바로 ‘세컨드 사이클’이다.

(/ 가)

Change4dream@naver.com