

방법이 없다”고 하는 것을 창조하여야 한다. 대학은 전 세계 명문대학으로부터 “이 분야만은 한국대학에 가서 배워야 한다”고 인정받는 분야를 만들어야 한다.

결국, 1등이 되는 가장 확실한 방법은 무엇인가? 아무도 하지 않는 일을 가장 먼저 착수하는 것이다. 출전 선수가 극히 제한된 경기일수록 1등 할 가능성이 높으며, 혼자서 출전한 선수는 무조건 1등인 것이다. 만일 이런 것이 얼른 생각나지 않으면, 아무것도 하지 말고 이것만 생각하는 것이 GS-1이 되는 지름길이다.

GS-2이론으로 풀어 본 우리의 국가사회, 기업, 개인의 발전과 관련된 우리의 앞날은 아무리 생각해도 밝기만 하다. 우리는 고스톱을 잘하기 때문이다.

## 2. P-2이론

포커게임에서는  
2등 한 사람(Poker-2)이 제일 먼저 망한다

필자가 다녔던 공과대학은 배밭이 많았던 공릉동에 있었다. 당시 기숙사에서는 포커가 꽤 유행하고 있었다. 새학기가 되면 누구는 어제 포커게임에서 등록금을 날렸느니, 누구는 포커 장학금을 탔다느니 하는 이야기가 많은 화제가 되었다. 대학생 때 포커를 하면서 느꼈던 점은 실력없는 사람이 별 생각없이 게임에 참가하여 2등을 하면 제일 먼저 망한다는 것이다.

■ 우리가 할 포커게임은 비신사적이다

지구촌을 하나로 묶는 글로벌(Global) 경쟁은 비신사적이다. 모든 국가들이 동일 선상에서 동일한 조건

으로 경주를 하는 것이다. 마치 태릉선수촌에 있는 육상선수과, 지체가 부자유한 할아버지와, 체력이 약한 국민학생이 동일한 출발선에서 같은 조건으로 경주를 해서 이겨야 하는 것과 같다.

글로벌 경쟁을 해야 하는 우리 기업의 처지를 포커에 비유하여 설명하면, 마치 포커 실력이 부족한 채로 선진국들이 주축이 되어 결성한 WTO(국제무역기구)의 강요로 판돈이 큰 포커판에 마지못해 참석하는 초보자 와 같은 처지다. 우리 기업이 이런 비신사적 경기에서 일대 위기에 처해 있는 셈이다. 우리 기업은 세계 최강이 아닌 분야에서는 글로벌 경쟁에서 결국 도태될 것이다. 국가적 위기인 셈이다.

WTO체제하에서는 세계 최강자만이 살아 남는다. 지난 수년 간 우리 주위에서는 개혁과 경영혁신이 화제가 되어 왔다. 경영혁신(리엔지니어링, Reengineering)이란 무엇인가? “현재의 조직기구나 업무규정을 철저히 무시하고(zero base), 새로이 회사를 설립한다면 어떻게 운영하겠는가?”를 생각하여, 그대로 실천하는 것이다. 경영혁신은 기존의 관행을 철저히 무시하여야만 비로소 거론될 수 있다. 정부가 추진하고 있는

개혁이 기득권 계층의 보이지 않는 저항을 받고 있는 것이나, 기업의 경영혁신이 표류하고 있는 이유는 우리가 과거를 잊지 못하고 기존기구, 기존관습, 기존관행으로부터 탈피하지 못하고 있기 때문이다.

#### ■ 전달되지 않는 위기감은 위기감이 아니다

그중에서도 가장 중요한 문제점은 우리가 아직도 위기감을 실감하고 있지 못하기 때문일 것이다. 즉, 경영혁신을 하지 않으면 내가 죽을 수밖에 없다는 절박감과, 이렇게 죽는 것보다는 차라리 경영혁신을 하는 편이 낫겠다는 필사적인 선택이 결여되어 있는 것이다.

위기감을 절감하지 못한 채 경영혁신을 추진하고 있는 기업의 70~80퍼센트는 실패한다.

왜 위기감이 없으면 개혁과 경영혁신이 실패하는가? 국가의 지도자 혹은 기업의 최고 경영자는 대개 두 가지 형태로 분류할 수 있다. 첫째, “남보다 먼저 위기를 느끼고, 변화를 적극 수용함으로써 미래시대를 선도하는” 지도자와, 둘째, “좀더 확실한 위기가 나타날 때까지

지 기다리면서 망해 가는” 지도자로 나눌 수 있다. 우리 국가사회의 분위기가 위기감을 공감하는 것은 사실이나 여러 가지 측면에서 볼 때 우리는 아직도 “좀더 확실한 위기를 기다리며” 행동을 보류하는 것이 아닌가 하는 불안감을 숨길 수 없다.

개혁과 경영혁신을 주도하여야 할 국가사회의 지도계층과 기업의 경영진은 사실은 가장 소극적으로 개혁에 임할 수밖에 없을 것이다. 왜냐하면, 개혁이 되고 혁신이 되면 서민층에 비해, 중견사원들에 비해 그들이 가장 큰 손해를 볼 가능성이 높기 때문이다.

이제 기업이 처한 위기를 남보다 먼저 감지하고 경영혁신을 통하여 세계 초일류기업을 만든 사례를 분석함으로써 우리가 P-1이 되는 방법을 강구하여 보고자 한다.

해외기업의 총수들은 기업의 위기감을 어떻게 감지하고 어떻게 조직구성원에게 이를 전달했는가?

세계적인 수하물 배달회사는 경쟁업체의 치열한 추격을 받고 서서히 시장을 잠식당하고 있었다. 성장추

세가 둔화되는 것을 회사의 큰 위기로 인식한 회장은 “모든 우편물을 그 다음날 오전 10시 30분까지 배달하겠다”는 선언을 하고 이를 광고했다. 이 약속을 지키기 위해 그야말로 모든 업무를 철저히 혁신하였고, 이제는 경쟁상대가 없는 확고부동한 1등회사로 자리잡게 되었다.

경영실적이 우수한 미국의 한 자동차 보험회사의 회장은 보험가입자의 증가추세가 둔화되자 이를 회사의 위기라고 판단하였다. 그는 자동차사고를 내고 보험을 청구하는 과정에서 고객들이 여러 가지 불만이 있는 것을 파악하고 “고객은 우리를 증오한다”를 회사의 사훈으로 채택하였다. 그리고 가장 불만에 찬 보험가입자의 눈으로 모든 회사업무를 혁신하였다.

매우 우수한 기업으로 평가받던 한 통신회사의 회장은 어느 날 회사의 최고 경영자 8명을 골프장에 초대하고 10년 후의 우리 회사의 모습을 상상하는 보고서를 그 자리에서 써내라고 했다. 그 결과, 10년 후의 우리 회사는 더욱 발전할 것이라는 낙관적 견해를 보인 3명의 최고 경영자를 즉시 해임하고, 10년 후의 회사 모습에 걱정이 많은 5명의 중역을 중심으로 경영혁신을 추

진하였다.

경영혁신 책자나 보고서에는 주로 성공사례가 설명되고 있다. 그러나 통계적으로 볼 때 개혁 혹은 경영혁신은 대부분 실패할 것이라는 것이 정설이다. 해외기업의 성공사례에서 본 바와 같이 개혁, 경영혁신이 성공하기 위한 가장 중요한 전제조건은 국가의 위기, 혹은 기업의 위기가 그 조직에 참여한 모든 개개인의 위기로 연결되고 실감되지 않으면 틀림없이 실패하리라는 것이다.

#### ■ 회장이 최선봉에 서야 한다

개혁 또는 혁신에서 가장 중요한 역할을 담당하는 사람은 국가의 원수, 혹은 기업의 총수다. 만일 이들이 '높은 관심'과 '확고한 의지'만을 보이거나 '수시로 격려'하거나 '주기적으로 질책'하는 것만을 일삼는 경우에는 여지없이, 예외없이 실패하였다.

회사 총수의 역할이 가장 중요함을 일깨워 주는 사례를 설명하고자 한다. 우리에게도 익히 잘 알려진 크라이슬러(Chrysler)사의 아이아코카(Iaccoca) 회장도 경

영혁신의 초기단계에는 매우 고전하였다. 회사 경영진이 겉으로는 경영혁신에 적극 참여하면서도, 실제로는 매우 미온적이고 소극적이며, 방관자적인 태도를 보였기 때문이다. 이때 아이아코카 회장은 일반의 예상을 깨고 당시 노조위원장이었던 덕 프레이저(Doug Fraser)와 적극적인 협력으로 경영혁신을 추진하였다. 그는 초기에 경영진을 일절 참여시키지 않고 몸소 공장을 돌며 작업을 지시하였다. 아마도 임원들은 매우 불안하였을 것이다. "회장은 공장 작업자와 무슨 이야기를 하였을까?", "노조위원장은 회장에게 무슨 내용을 건의하였을까?", "회장이 내게 무슨 지시를 내릴 법한데 왜 나를 통 부르지 않을까?" 등의 생각으로 심란하였을 것이다. 그러나 회장은 이들을 끝까지 부르지 않았고, 결국 임원들은 자신들이 경영혁신에 적극 참여하는 것만이 살길이라는 점을 스스로 깨닫게 되었다.

제네럴 일렉트릭(GE)사는 경영혁신 과정에서 10만여 명을 감원시켰다. 최근에 우리 정부에서 공무원 1천 명을 줄이겠다고 발표하였을 때 겪었던 혼란을 생각해 보면 GE사의 감원 분위기가 얼마나 살벌하였는지 짐작이 갈 것이다. 잭 웰치 회장은 임원들에게 사납기로 유명하였다. 지시사항을 이해하지 못하면 받아들이기 힘든 모

욕을 주었다. 자의반 타의반 회사를 떠나는 임원들이 늘어났다. 그러나 일정기간을 용케 버텨 낸 임원들에게는 곧 경영 전권을 위임하였다. 회장과 거의 같은 경영철학을 갖게 되었기 때문이다. 잭 웰치 회장이 우리에게 강조하는 조언은 아마도 이럴 것이다. “회장이 모든 악역을 도맡아야 한다.”

이 두 회장들의 공통점을 추리면 몇 가지가 확연히 드러난다. 그들은 매우 명료한 비전을 제시하였고, 전문가 뺨치는 전문지식을 구비하였으며, 8~10년 간을 쉬지 않고 지속하는 집념을 보였다. 그들은 최전선에서 경영혁신을 주도하였고, 집요한 방법으로 주위를 설득하였으며, 동참하지 않는 사람들은 제거하였다. 그 회장들도 초기에는 불안하였을 것이다. 이 혁신이 실패하면 그간 불이익을 당한 여러 사람들로 부터 온갖 원망과 후환이 있을 것을 각오하였다. 그러나 위험부담이 큰 일들은 본인들이 직접 감당하였던 것이다.

이상의 관점에서 볼 때, 우리 나라의 개혁과 기업의 경영혁신이 과연 성공할 것인가? 우리 지도자들이 보이고 있는 위기의식은 얼마나 절실한가? 이들의 위기의식이 어떻게 사회 지도층, 기업 경영진의 위기의식

으로 연결되고 있는가? “개혁하지 않으면 죽는다”는 분위기는 조성되어 있는가? 일반인들의 가슴을 울렁거릴 비전이 있는가? 적어도 10년 이상 지속할 집념과 체력이 있는가?

### ■ 자신있는 포커판에만 뛰어들자

P-2이론에 비취 본 국가사회의 개혁, 기업의 경영혁신을 요약하여 보자.

WTO의 체제하에서는 우리의 준비 여부와는 상관없이 글로벌 경쟁에 끌려들어 가야 한다. 마치 포커 실력이 형편없는 사람이 전재산을 걸고 전문 도박판에 끌려들어 가는 것과 마찬가지로.

포커게임에서 가장 빨리 망하는 방법은 무엇인가? 별 대책없이 남이 하는 대로 따라 하는 것이다. 포커게임에서 적은 돈으로 오래 버티는 방안은 무엇인가? 확실히 딸 것 같지 않은 경우에는 무조건, 재빨리 죽는 것이다.

포커게임에서 이기는 방법은 무엇인가? 세계 초일류

기업의 총수들도 미처 생각하지 못한 우리의 독특한 방법으로 기상천외의 경영혁신을 이루어 내는 길일 것이다. 경영혁신에 성공하지 못한다면 우리 나라는 선진국의 식민지로, 우리 기업은 해외기업의 하청업체로 전락할 것이다.

아마도 해외 유명기업의 경영혁신 사례를 우리 기업에 적용하려다 좌절한 사람이 많이 있을 것이다. 남이 해서 성공한 방법은 우리 회사에서 절대로 성공할 수 없다고 생각하여야 한다. 남의 것을 모방하던 습관이 몸에 배다 보니 경영혁신조차도 모방하려고 했던 것이다.

P-2이론의 결론은 무엇인가? 우리 국가사회와 기업은 다음의 두 가지 대안 중 하나를 선택하여야 한다. 그 하나는, 우리 고유의 경영혁신 방법을 창조하고 필사의 집념으로 이를 성공시키거나, 아니면 다가올 식민지시대를 상상하면서, 이번에 강제로 우리를 끌어갈 새로운 정신대에서는 우리의 아들·딸들이 어떻게 유린당할 것인가를 골똘히 생각해 보아야 할 것이다.

### 3. 자전거이론

많이 넘어질수록 빨리 배운다

수년 전에 필자는 새로운 자전거를 개발하고 이 자전거의 주행실험을 하기 위하여 대학원생들과 여의도광장에 나가 하루를 보낸 적이 있다.

광장 한쪽에 젊은 엄마와 같이 나와 자전거를 배우는 여자 어린이가 있었다. 이 어린이의 엄마는 어린이에게 넘어지지 않도록 조심해서 탈 것을 누차 강조하였다.

다른 한쪽에서는 중·고등학생들로 구성된 자전거 동호인 클럽이 특별히 개조된 자전거를 가지고 자전거 묘기를 연습하고 있었다. 이들은 달리면서 바퀴를 번