

회사마다 비전(Vision)을 만드는 것이 유행하였던 적이 있었다. 발전하려면 무엇보다도 먼저 비전이 있어야 하기 때문이다. 회사의 발전을 이루기 위해 무엇을 어떻게 해야 할 것인가? 우리 회사의 비전은 무엇으로 정할까? 비전의 필요충분조건은 무엇인가? “나도 모르게 가슴이 울렁거려야 한다.”

회사 물건을 많이 팔겠다는 매출목표가 회사의 비전으로 채택되었다면, 이는 실패한 비전으로 보아야 한다. 가슴이 답답해질 것이기 때문이다. ‘올해도 힘들게 지내겠구나’ 하는 생각이 들 것이다. 가슴이 울렁거리는 비전을 만들려면 어떤 내용이 포함되어야 하는가?

### 비전은 다보탑같이 생겼다

기업과 공동으로 비전을 만드는 연구를 수행한 적이 있다. 이 연구를 수행하면서 비전에는 필수적으로 포함되어야 할 기본요소가 있음을 알게 되었다. 비전의 요소를 알기 쉽게 표현하면 불국사에 있는 다보탑이라고 할 수 있다.

그림에서 보는 바와 같이 다보탑의 가장 크고 묵중한

기단부에 해당하는 비전의 요소는 기백과 투지이다.)

### 첫째 요소 — 기백과 투지

기백을 나타내는 기본정신이란 무엇인가? 세계 초일류 기업의 대명사로 불리는 마이크로소프트사는 회사의 발전을 이루기 위해 기백을 가장 중요한 발전의 요소로 강조하고 있다. 마이크로소프트사의 기백을 나타내던 초기의 구호는 “세계의 모든 정보를 손 끝에 가져다 주겠다”였다. 즉 마이크로소프트사가 만든 소프트웨어를 사면 전세계에 있는 모든 정보를 손 끝으로 찾을 수 있다는 것이다. 이런 기본정신으로 무장한 마이크로소프트사의 상품기획 전략이 얼마나 맹렬한 것이었는지 짐작할 수 있을 것이다.

회사의 성장과 함께 회사의 투혼(鬪魂)도 바뀌어야 한다. 매출액이 늘어나면서 마이크로소프트사는 일반회사와는 전혀 다른 도전대상을 설정하였다. 대개 매출액이 해마다 늘어나는 기업을 보면, 올해에 매출액이 50%가 늘어났으니 내년에는 매출액을 80% 늘리자, 100% 늘리자는 구호가 채택되기 쉬울 것이다. 그러나 마이크로소프트사는 매출목표를 숫자로 표시하지 않고 새로운 투지로 대체(代替)하였다.



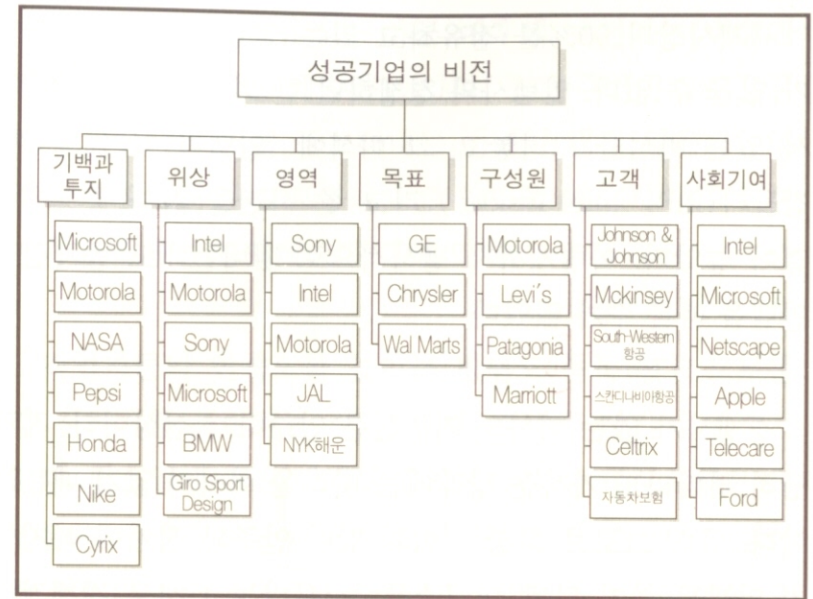
비전의 구성요소 - 다보탑

“이 세상 모든 책상 위에 우리 제품을 올려 놓겠다”는 것이 새로 만든 도전의 구호였다. 매출액 증가가 문제가 아닌 것이다. 전세계 회사의 사무실마다, 대학의 연구실마다, 각 가정의 책상마다 자기 회사 제품을 올려놓겠다는 것이다. 얼마나 투철한 도전정신인가? 회사가 생길 때마다, 가정에서 책상을 새로 구입할 때마다 회사의 제품을 팔 생각을 하고 있는 것이다.

### 두 번째 요소 — 위상

기본정신 다음으로 중요한 비전의 요소는 위상(Status)이다. 위상이란 대략 ‘업계에서의 위치’ 쪽으로 해석하면 된다. 세계 마이크로프로세서 시장을 장악하고 있는 인텔사는 위상을 비전의 가장 중요한 요소로 생각하고 있다. 무조건 인텔사는 세계 최고의 위치를 유지하겠다는 것이다. 인텔사는 세계 최고의 위상을 유지하기 위하여 매우 독특한 기업풍토를 보이고 있다.

앤디 그로브 회장은 구성원들에게 “미친놈이 아니면 살 아남지 못한다”는 말을 입버릇처럼 하고 있다. 다른 경쟁사의 직원들이 정상적인 생각으로 업무를 추진할 때, 인텔사는 미친 사람이 아니라는 생각할 수 없는 기발한 업무



방식만을 강요한다.

인텔사는 시장여건도 별로 개의치 않고 경기전망에도 별로 관심이 없다. 경기여건이 좋고 시장전망이 밝을 때는 어느 회사나 운영을 잘 할 수 있을 것이다. 그러므로 인텔사 직원들은 경기여건이 좋고 경기전망이 밝을 때 가장 긴장하며 지낸다. 경쟁사도 잘 할 수 있을 것이기 때문이다. 시장여건이 최악의 상태이고 경기전망이 불투명할 때 인텔사 직원들은 비교적 안심하며 지낸다. 인텔사의 위상을 유지하기 가장 쉬운 여건이기 때문이다.

세계시장의 90%를 점유하고 있는 인텔에게는 경쟁사가 있을 수 없다. 인텔사와 경쟁하던 한 회사는 무덤 앞에서 있는 비석을 그려놓고, 그 비석에 “인텔이 여기 고이 잠들다(RIP: ‘Intel Inside’)”라고 쓴 사진을 회사 곳곳에 걸어 놓았다. 이렇게까지 필사적으로 덤비는데도 좀처럼 인텔을 따를 수가 없었다.

경쟁사가 없는 회사의 직원들은 안주하기 십상이다. 적당히 하더라도 가까운 장래에는 따라올 회사가 없기 때문이다. 앤디 그로브 회장은 이와 같이 안주와 정체에 빠지지 않도록 하기 위해, 연구소를 둘로 나누고 서로 경쟁적으로 제품을 개발하도록 만들어 놓았다. 없는 경쟁자를 억지로 만들어 놓은 것이다.

### 세 번째 요소——사업영역

위상 다음으로 중요한 비전의 요소는 사업영역(Scope)이라고 생각한다. 영역이란 무엇인가? 어떤 분야에서 사업을 할까 생각하는 것이다. 모토롤라(Motorola)사는 IC 부품을 만들던 회사였다. IC회사 간의 치열한 경쟁을 지켜보던 밥 갤빈 회장은 반도체 부품에 진출해 있던 회사의 사업영역을 통신장비의 소비자 시장으로 바꾸었다.

모토롤라는 사업영역을 바꾼 이후에 예전과는 비교가 안 되는 고도성장을 계속하고 있다. 우리 주변에도 모토롤라가 만든 전화기를 들고다니는 사람이 많지 않은가? 영역을 중요시하는 모토롤라사는 발전을 지속시키기 위한 전략도 독특한 영역에 집중하고 있다.

작업자들의 만족도를 높이는 방법도 독특하다. 모토롤라 전화기를 조립하는 작업자들은 출퇴근 시간이 일정치 않다. 월요일에 어린 아기를 돌보아야 하는 주부사원은 그 날은 늦게 출근하고 나머지 요일에는 일찍 출근하고 싶어 할 것이다. 야구경기 관람이 취미인 작업자는 주말에는 오후 일찍 퇴근하고 싶어 할 것이다. 모토롤라사는 이와 같은 직원들의 다양한 욕구를 들어 주기 위해 다른 회사에서는 보통 3교대로 운영되는 작업조를 8교대로 늘려서 운영하고 있다. 선택의 여지를 대폭 늘려 줌으로써 사원들의 생활편의를 도모하는 것이다.

### 네 번째 요소——목표

사업영역 다음으로 중요한 것이 회사의 목표(Goal)이다. 우리 주변의 기업에서는 흔히 목표하면 매출목표로 생각하는 경우가 많을 것이다. 그러나 제너럴 일렉트릭(GE)

사의 목표는 특이하다. GE의 목표는 무조건 세계 제일의 회사가 되는 것이다.

많이 팔든 적게 팔든 상관하지 않겠다고 강조한다. 이익에 너무 신경쓰지 말라고 위로도 한다. 그러나 일등만은 양보할 수 없다는 것이다. 잭 웰치 회장은 머리가 좋은 사람이라고 생각한다. 세계 일등인 회사가 매출액이 줄어들 가능성이 있는가? 세계 제일인 회사의 이익률이 경쟁사보다 낮을 수 있겠는가? 만일 웰치 회장이 세계에서 제일 많이 파는 회사가 되겠다고 했다면, GE의 직원들은 가슴이 답답해졌을 것이다. 그러나 세계 제일의 회사가 되겠다고 하니까 걱정에 앞서 가슴이 울렁거리기 시작하는 것이다.

여러 기업을 돌아보며 우리 주변에 있는 기업의 비전은 멋이 없다는 생각을 하게 되었다. 왜 여러 사람의 가슴을 답답하게 만드는가? 그 이유는 간단하다. 얼핏 생각이 나지 않으면 거기서 더 생각하기 싫어하기 때문이다. 좋은 비전이 얼른 떠오르지 않는 경영자의 가슴은 답답할 것이다.

잭 웰치 회장도 가슴이 답답하였을 것이다. 매출액을 올리는 올려야겠는데, 매출액을 올리자고 한다면 직원들

의 가슴이 답답해질 것 아닌가? 해야 할 이야기를 하지 못하니, 회장은 얼마나 가슴이 답답했을 것인가? 그는 오랫동안 고민하였을 것이다. 그러다가 깨달았을 것이다. 세계 제일의 회사가 되겠다고 말하면 가장 먼저 연상되는 것은 무엇인가? 자랑스럽다고 느낄 것이다. 이웃사람들이 부러워하는 것을 연상할 것이다. 부인과 아이들도 좋아할 것이다. 그러니 가슴이 뛰지 않겠는가?

#### 다섯 번째 요소——구성원의 발전과 복지향상

회사의 발전목표 못지않게 중요한 것이 구성원의 발전과 복지향상(Career Plan)이다. 사원의 발전을 위한 비전을 채택하여 세계 제일의 회사가 된 기업도 많다. 청바지를 만드는 리바이스(Levi's)사는 회사의 최우선 목표를 구성원의 후생복지 향상에 두었다. 리바이스사는 사원과 작업자들의 모든 희망사항을 수집한다. “회사여건상 이 요구는 받아들이기 어렵다” “경기가 좋아질 때까지 모두 참고 지내자” 등의 궁색한 소리는 절대 하지 않는다. 모두 다 반영하겠다고 나서서 주장한다. 얼마나 환상적인 회사인가?

모든 직원들이 희망사항을 적어내면, 이를 종합하고 소

요되는 예산을 산출한다. 그리고 사원들과 같이 협의한다. “이만한 예산이 소요되는데, 얼마는 벌어야 이만큼 쓸 수 있을 것 같다”고 이야기한다. 이제 사원들이 대답할 차례이다. 사원들의 희망사항이 구현될 순간인데 싫다고 할 리가 있는가? 이렇게 해서 회사의 성장목표가 경영진과 사원들의 화기에애한 합의 아래 결정되고, 얼마 후에는 그 목표를 초과하는 실적을 올리는 것이다.

모토롤라사도 구성원 복지에 신경을 많이 쓴다. 연간 매출액의 4%를 사원의 교육훈련비에 집중적으로 투자하고 있는 것이다. 교육을 시킬 때에도 회사업무에 위한 내용만을 강조하지 않는다. 사원 본인의 발전을 위한 교육을 강조하고 실제로 그렇게 실행한다. 같은 내용의 교육이라도 얼마나 다른가? 모토롤라사는 교육을 시킬 때 참석여부를 확인하지 않는다. 모두 다 자기발전을 위한 것이라고 굳게 믿기 때문에 교육에 빠지지 않고 극성스럽게 참가한다.

### 여섯 번째 요소——고객만족

고객들이 좋아하는 회사는 무한경쟁시대에서도 발전을 보장받을 수 있다. 고객들이 막무가내로 성원하여 주기 때문이다. 미국의 사우스 웨스턴(South Western) 항공사는

초대형 항공사를 제치고 가장 높은 수익률을 자랑하고 있다. 보유한 비행기도 적고 항공노선도 일부 지역에 국한된 이 작은 회사가 어떻게 가장 높은 수익률을 자랑할 수 있게 되었는가? 이 회사의 모든 목표는 고객만족(Customer Satisfaction)으로 집중되어 있다.

이 회사의 캘러만 회장은 어떻게 하면 고객들에게 좋은 서비스를 할 수 있을까에 생각을 집중한다. 그는 인력이 많이 소요되는 예약제도를 없애고 비행장에 나오는 순서대로 표를 살 수 있게 만들었다. 인력이 많이 줄어들었고, 비용절감으로 확보된 예산을 항공료 인하로 연결시켰다. 여행객 입장에서 보면, 예약에 신경쓸 필요도 없고 다른 항공사보다 항공권도 싸게 살 수 있으니 얼마나 좋은가?

캘러만 회장은 그의 항공사를 이용하는 여행객들에게 비행기를 타기 전에 간단히 식사를 하라고 권한다. 간단한 간식도 사 가지고 비행기에 타라고 충고한다. 비행기에서 주는 음식은 가격이 비싸다고 고백한다. 고객들은 충고를 잘 따르고 그의 솔직함에 감사한다.

캘러만 회장은 승무원에게도 독특한 역할을 제시한다. 여행에 지친 여행객들에게 웃음을 선사하라는 것이다. 여

승무원들은 온갖 지혜를 다 짜내어 승객들을 웃기고 즐겁게 만들 생각에 몰두한다. 안전대피 요령을 설명할 때는 유행가 곡조에 맞춰 대피요령을 설명하고, 그 옆에 서 있는 승무원은 우스꽝스런 동작으로 춤을 춘다. 전 승객이 이륙도 하기 전에 폭소를 터뜨리고, 그 다음 비행을 시작하는 것이다.

이들은 여행을 끝내고 가족과 친지들에게 비행기에서 일어났던 재미있는 일화들을 전달할 것이다. 그 얘기를 들은 가족과 친지들도 그 회사의 비행기를 타고 싶어 할 것이다.

고객들보다 먼저 나서서 원가를 절감하고 쓸데없는 돈을 지불하지 말라고 충고하면서 마지못해 하던 서비스를 없애 버렸다. 그리고 비행 내내 즐거운 분위기를 만들어 주는 것이다. 남보다 싸게 받으면서 가장 많은 이익을 남기는 비결은 바로 고객을 중심으로 회사발전의 목표를 세운 데 있었다.

### 일곱 번째 요소——사회기여

마지막으로, 이제까지 토론내용 못지않게 중요한 요소

가 있다. 기업의 비전에는 사회기여(Social Contribution) 기능이 포함되어 있어야 한다. 우리 주변에서는 수재민에게 의복을 전달하고 회사 근처의 쓰레기를 주으면서 사회기여에 적극적으로 참가한다고 생각하는 경우를 많이 볼 수 있다.

그러나 진정한 사회기여는 전세계의 모든 사람들이 입을 모아 “저 회사가 없었더라면 큰일날 뻔했다”는 말을 하는 것이다. 인터넷의 소개와 함께 세계적인 회사로 성장한 넷스케이프사는 그 비전을 “정보혁명시대를 앞당김으로써 전세계에 기여하겠다”로 정하였다. 그 회사에 다니는 직원들은 기분이 좋을 것이다. 자기가 하는 일이 미래시대를 앞당기는 일이라고 생각할 것이다. 인텔사는 “우리 제품을 써야 사회가 발전한다”고 강조한다. 마이크로소프트사는 한술 더 뜬다. “우리가 아니면 정보혁명시대가 늦어질 것이다” 라고 자부한다.

우리 기업의 비전에도 이런 웅대한 개념이 포함되어 있다면 직원들의 출퇴근할 때 표정이 훨씬 밝을 것이고 업무도 훨씬 보람 있게 느낄 것이다. 간혹 상사로부터 질책을 듣는 일이 있더라도 그리 기분나쁘지 않을 것이다. 전세계 인류를 위해 기여하는데 이 정도 질책쯤이야 감당해야 하

지 않겠는가? 사회기여 정신이 강한 회사의 직원들은 같은 월급을 받으면서도 뿌듯한 인생을 살고 있다.

### 가슴이 울렁이는가?

만일 여러분이 다니는 회사의 비전이 얼마나 잘 되어 있는지 알고 싶으면, 그 비전을 한 번 마음 속으로 읽어 보고 얼마나 가슴이 뛰는지 확인하여 보면 된다. 만일 가슴이 뛰지 않는다면, 그 회사의 비전은 잘못된 것이다. 가슴이 답답한 채 일을 해서 잘 되는 것을 본 적이 있는가?

만일 여러분이 경영자라면, 회사의 비전을 만들고자 할 때 다보탑을 다시 한 번 보기 바란다. 탑 제일 밑의 기단부를 이루는 회사의 경영철학은 어떤 내용이 되어야 할 것인가? 매출목표는 어느 정도 중요할까? 어떻게 해야 직원들의 가슴이 뛰기 시작할까? 생각이 나지 않으면 경영자의 가슴이 답답해질 것이다. 한 동안 답답하다가 경영자의 가슴이 뛰기 시작하는 시기가 있을 것이다. 그때가 회사의 비전을 만들어야 할 때인 것이다.

### 새로운 패러다임을 위한 비전

패러다임의 대전환이 요구되는 시대에는 기업의 비전도 새로운 패러다임을 상상하면서 만들어야 한다. 해외 일류기업의 경영혁신 과정은 대부분이 패러다임의 대전환을 이루기 위한 것이었다. GE사는 그룹이 비대해지면서 회사의 수익성이 악화일로에 있었다. 300여 개의 사업부에서

새로운 비전으로 재도약을 이룬 기업

구분	비전 채택 전	새로운 비전
제너럴 일렉트릭	일반전기 제품	Worldclass Only
소니	A-V	Entertainment (영화, 레저)
메르세데스 벤츠	고가 자동차	첨단기술 서비스 (항공, 우주, 자동차)
스칸디나비아 항공	일반항공	비즈니스맨 중심 항공서비스
NYK 해운	해운회사	종합물류회사
아지노모도 사	종합식품	종합생활 (건강식품, 실버, 물류)
일본항공	항공사	종합문화 (레저, 여행, 문화)
크라이슬러	미국 3위 자동차	고부가가치 제품 1품 60조
모토롤라	반도체칩 등 중간재	통신-소비자상품
인텔	부품 반도체 회사	New TV-like Product
귀사(貴社)의 재도약 방안	<input type="text"/>	?



만드는 제품은 점차 이익이 줄어들고 있었다. 잭 웰치 회장은 300개의 사업부에 패러다임의 대전환을 구상하기 시작하였다. 구공탄집과 솜털집이 무엇인가를 생각하기 시작한 것이다. 한 동안 고민하던 웰치 회장에게 떠오른 대전환의 기준은 세계 일등이 아닌 것은 모두 없애 버리겠다는 것이었다. 잭 웰치 회장은 그대로 실행하였다.

만일 세계 일류기업을 기준으로 한 대전환이 일어나지 않았다면, 오늘날의 GE는 어떠한 수준이었겠는가? 패러다임의 대전환을 전제하지 않았었다면 아마도 300개의 사업부 중에 100개쯤 줄었을지 모른다. 반발이 거세면 혹시 50개 사업부쯤 줄이며 타협하였을지도 모른다. 만일 이렇게 하였다면, 오늘날의 GE는 전세계의 초일류기업으로 존경받지 못하였을 것이다.

### 발상을 바꾸어 비전을 만든다

스칸디나비아 항공사는 항공사 간의 치열한 가격경쟁 속에서 경영여건이 나날이 악화되고 있었다. 보통회사 같았으면 조종사의 수를 줄이고 스텔디어스에게 초과근무를 요구하며, 기내에서 제공하는 식사를 없애고 원가절감을 하고자 시도했을 것이다. 그러나 스칸디나비아 항공사는

일반의 상상을 초월하는 비전을 택하였다. 항공료를 올렸던 것이다. 그리고 기내 서비스를 대폭 강화하였다. 다른 항공사들과 정반대의 길을 택하였던 것이다.

스칸디나비아 항공사는 이러한 조치 이후 발전을 계속하고 있다. 발전의 배경은 무엇인가? 일반 여행객들은 자기 돈으로 비행기표를 구입한다. 그들의 최대 관심사는 항공료일 것이다. 그러나 비즈니스맨의 최대 관심사는 출장 중에 업무수행이 편하고 벅찬 스케줄 후에 휴식을 취할 수 있는 편안한 비행이다.

이들은 항공료가 다소 비싸더라도 개의치 않는다. 스칸디나비아 항공사에는 전세계를 출장다니는 기업인들이 몰려든다. 다른 항공노선을 사용하던 기업인들도 스칸디나비아 항공사를 택한다. 스칸디나비아 항공사의 성공은 이용객들의 잠재적 욕구를 회사의 비전으로 연결시켜 얻은 경우이다.

### 개인과 가정의 비전을 만들자

만일 여러분들이 사는 데 큰 보람을 얻지 못하거나 하는 일에 재미를 느끼지 못한다면 비전을 만들어야 한다.

가정에 가족 공통(共通)의 화제(話題)가 없다면, 그 이유는 가족이 공감할 수 있는 비전이 없기 때문이다. 직장이 재미없고 회사가 큰 발전을 이루지 못하는 경우에도 회사의 비전이 잘못되었음을 알아야 한다.

이제까지 비전의 중요성을 예를 들어 설명하였다. 그러나 비전이 정말로 좋은 점은 아직 설명하지 않았다. 비전은 왜 좋은가? 비전만 있으면 하는 일에 성공하는 경우가 많고 인생의 보람을 느끼게 되기 때문이다. 남이 보기에든 부러울 정도로 무슨 일에 몰두하며 즐겁게 사는 사람들은 어김없이 좋은 비전을 가진 사람들이다. 그러나 비전의 좋은 점은 여기에서 그치지 않는다.

비전의 최대 장점은 무엇인가? 첫째, 비전을 만드는 데는 돈이 들지 않는다. 둘째, 비전은 남의 도움 없이 혼자서도 얼마든지 만들 수 있다. 학벌이 필요한 것도 아니다. 셋째, 남이 모방할 수 없다. 마지막으로 남이 훔쳐갈 수도 없다.

이제까지 하는 일에 만족하지 못했던 사람들은 지금 당장 비전을 만들어야 한다.

## 신창조론

지은이/이면우

펴낸이/박용정

펴낸곳/한국경제신문사

등록/제2-315(1967. 5. 15)

제1판 1쇄 인쇄/1998년 2월 10일

제1판 5쇄 발행/1999년 1월 10일

주소/서울특별시 중구 중림동 441

출판팀/3604-553~8

출판판매팀/3604-595~6

FAX/360-4599

\* 파본이나 잘못된 책은 바꿔 드립니다.

ISBN 89-475-2236-8

값 8,000원