

혁신기업, 아마존의明과 暗

- 조직의 학습역량 vs. 승자독식의 문화 -

김호인 수석연구원, 철강연구센터(dotriz@posri.re.kr)

목차

1. 혁신기업 아마존
2. 혁신을 이끈 3권의 책
3. 아마존의 明과 暗
4. 시사점

※ 부록. 아마존 혁신을 이끈 3권의 책

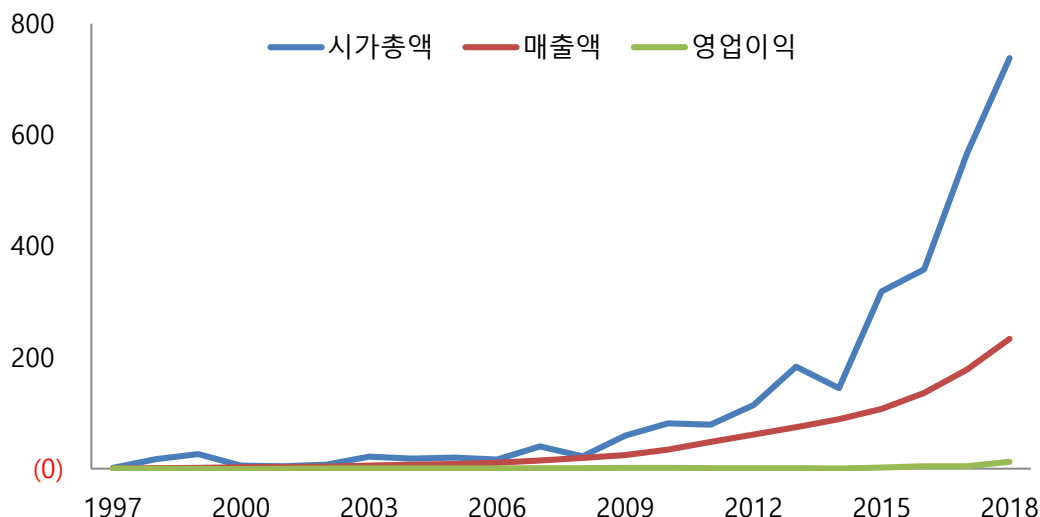
Executive Summary

- 아마존은 초기 온라인 서점으로 시작하여 전자상거래 1위 기업으로 성장하였고 최근에는 클라우드 및 인공지능 서비스에서 점유율 1위를 고수하며 실리콘 밸리의 구글, 애플을 위협하는 혁신기업으로 성장
- 2013년 아마존의 CEO 제프 베조스는 회사 미래를 설계하기 위해 3권의 책을 선정, 최고경영진과 함께 독서 워크숍을 열고 기업 혁신활동을 주도
 - 1) 엘리야후 골드렛의 '더골', 문제해결 원칙 제시
 - '더골'은 물류센터 혁신을 위한 훌륭한 길잡이 역할을 수행하였을 뿐만 아니라, 모든 복잡한 문제에는 단순한 핵심 문제가 있다는 통찰을 제시
 - 2) 클레이튼 크리스텐슨의 '성장과 혁신', 혁신의 Path 제공
 - '성장과 혁신'은 파괴적 혁신을 위한 실행전략을 제시하여 온라인 서점으로 출발한 아마존이 대형 서점과의 경쟁은 물론 월마트, 구글, 마이크로소프트 등 IT 대기업들과 경쟁할 수 있는 Big Picture 제공
 - 3) 피터 드러커의 '자기경영노트', 경영학 원조의 통찰력 제공
 - 경영학의 원조가 저술한 최고 경영진을 위한 경영지침서로 아마존의 미션에 대한 전사적 헌신, 능력 위주의 인사조직 운영, 집단지성을 이끌어 내는 의사결정 프로세스 등 아마존 조직문화의 주춧돌 형성에 기여
- 제프 베조스는 누구나 알고 있지만 쉽게 실천하지 못하는 경영학 구루들의 가르침을 아마존 조직에 체화함으로써 조직의 학습하는 능력을 보여줌
 - 위에 소개한 3권 외에도 여러 책을 함께 읽거나, 통찰력을 가진 경영학 대가 또는 경험 많은 CEO를 초대하는 형태로 지속적으로 배우고 경영진과 공유
 - 강력한 CEO 중심 조직을 구축하여 자신이 학습하고 깨달은 내용을 아마존 경영에 도입하고 실천해 나감으로써 개인의 학습을 조직의 학습으로 체화
- 반대로 제프 베조스의 지나친 경쟁 중심의 조직운영 방식을 조직구성원이 그대로 수용함으로써 몇 가지 내부분제를 고스란히 드러냄
 - 아마존이 진출하는 산업마다 고객가치를 내세운 아마존에 의해 해당 산업에 속한 기업이 황폐화되는 현상을 빚대어 'To be amazoned(황폐화되다)'라는 신조어가 탄생하는 등 아마존의 혁신 이면에는 커다란 피해가 공존
 - 승자독식의 세계관을 여과 없이 드러내 파트너 기업이 적으로 돌아서는 경우가 빈번하며, 정부도 반독점 관련 이슈로 아마존을 예의 주시하는 상황

1. 혁신기업 아마존

□ 아마존은 올해 1월 시가총액 U\$7,970억으로 마이크로소프트, 구글, 애플을 제치고 1위 기업으로 등극

〈그림1〉 아마존의 매출, 수익, 시가총액 추이 (U\$십억)



- 상장된 '97년부터 '18년까지 21년간 매년 매출액 CAGR 42%, 시가총액 35%의 경이적인 성장을 지속
- 높은 매출 성장에도 영업이익률이 1~2% 수준으로 저조한 것은 사업 수익성이 낮아서가 아니라 기업의 고객 집중 미션을 수행하기 위해 모든 수익을 고객가치 향상과 혁신에 재투자하기 때문
- 2018년 R&D 투자 규모 U\$226억으로 구글(U\$162억), 삼성전자(U\$153억), 인텔(U\$131억) 등 IT 거인들을 제치고 1위

□ 초기 온라인 서점으로 시작하여 최대 유통기업으로 성장, 최근에는 IT 거인들과의 경쟁에서도 우위

- 1995년 인터넷과 웹서비스가 태동할 때 온라인 공간의 잠재력을 눈치채고 시애틀의 지하창고에서 소규모 자본으로 온라인 서점을 시작
- 취급 품목을 도서에서 음반, 장난감, 잡화, 의류에서 식품까지 확장하면서 오프라인 유통의 강자인 월마트와 직접 경쟁하게 되었고 이 경쟁에서 승리하면서 최고의 유통업체로 성장
- 유통기업에 그치지 않고 클라우드(AWS) 및 인공지능 서비스(Echo)에서 구글과 마이크로소프트 등 IT 거인들을 제치고 시장 점유율 1위 고수

2. 혁신을 이끈 3권의 책

□ '13년 아마존의 CEO 제프 베조스는 회사 미래를 설계하기 위한 3권의 책을 선정하고 최고경영진을 초대하여 독서 워크숍을 개최

1) 엘리야후 골드렛의 더골(The Goal), 문제해결 원칙 제시

- 월마트의 물류센터를 모방한 초기 아마존의 물류센터는 아마존의 핵심 역량이 아닌 골칫거리
 - 초기 온라인 주문이 급증하던 시기 월마트의 물류전문가를 영입하여 아마존 물류센터의 확장을 맡김
 - 오프라인 소매 유통체인에 적합한 월마트의 물류센터 모델은 온라인 고객의 개인화된 주문에 대응하기에 부적절하여 주문량이 폭증하는 추수감사절과 연말 시즌에는 물류센터가 아수라장으로 변하기 일쑤
- 새로운 물류전문가를 영입하여 온라인 유통업체에 적합한 물류센터로 개혁하였고 이 작업을 뒷받침한 것이 바로 '더골'
 - 아마존에서 새로 영입한 제프윅크는 아마존의 물류센터 운영을 관찰한 뒤 기존 S/W를 폐기하고 온라인 주문에 대응할 수 있는 새로운 S/W를 개발
 - 일주일씩 소요되던 주문납기를 2일로 줄일 수 있었고, 물류센터 운영 효율도 큰 폭으로 개선하면서 물류센터를 아마존의 핵심역량으로 전환
 - 제프윅크가 물류센터를 혁신하는 과정에서 문제 해결을 위해 참조한 방법론이 바로 '더골'에서 소개한 제약이론
- '더골'이 제시하는 제약이론은 '생산관리'에만 국한되는 것이 아니라 복잡한 문제해결을 위한 핵심적인 원리를 제안
 - 이 책은 직접적으로는 생산관리 문제를 다루는 책이지만 모든 복잡하고 곤란한 문제에는 단 하나의 핵심 원인(병목)이 있고 이 문제를 해결하면 다른 문제는 저절로 해결된다는 통찰을 제공
 - 제프 베조스는 회의에서 어려운 문제에 대한 복잡하고 장황한 설명을 들으면 해당 문제를 충분히 이해하지 못한 것으로 간주하고 단순하게 설명할 수 있을 때까지 더 고민하도록 주문함
 - 골드렛과 그의 제자들 역시 생산관리에 적용한 '제약이론'을 프로젝트 관리, SCM, 마케팅, 기업 전략 등 다양한 분야에 적용하여 제약이론을 생산관리에 국한된 Tool이 아닌 하나의 독립된 경영철학으로 발전시킴

2) 클레이튼 크리스텐슨의 ‘성장과 혁신’, 혁신의 Path 제시

- **아마존의 성장은 초기 대형서점과의 경쟁에서 유통업계 거인 월마트와 경쟁에 이르기까지 지속적인 ‘파괴적 혁신’의 역사**
 - 아마존이 초기 온라인 서점을 시작하였을 때 기존 대형 서점들은 기껏해야 시장의 아주 작은 부분에 불과하다고 생각하고 대수롭지 않게 여김
 - 이후 대형 서점들도 아마존을 경쟁 대상으로 인식하고 온라인 서점을 운영하기 시작하였지만 기존 오프라인 서점을 보완하는 방식으로는 온라인에만 집중하는 아마존과 경쟁에서 이길 수 없었음
 - 월마트 역시 아마존이 취급 품목을 늘려 자사 고객을 잠식하기 시작하자 월마트닷컴을 신설하여 대응하였으나 오프라인 사업의 보조적인 사업으로만 취급한 결과 온라인에서 아마존에 대응할 수 있는 역량 확보에 실패
- **아마존의 e-book 혁신은 애플에 음반 시장을 내어 주면서 파괴적 혁신의 희생양으로 전락한 경험을 되풀이하지 않기 위한 자구책이었음**
 - 아마존은 초기 온라인 음반 시장을 장악하였으나 아이팟과 아이튠스로 음악 플랫폼을 구축한 애플에 온라인 시장을 빼앗기는 아픈 경험을 함
 - 음반 시장에 이어 핵심인 도서 시장마저 애플에 빼앗길 수 있다는 위협을 느끼고 킨들과 e-book 사업에 전사적 역량을 집중
 - e-book 사업은 별도의 조직이 맡아 진행하였고 담당 임원에게 아마존의 종이책 사업부를 궤멸하는 것을 미션으로 주어 ‘성장과 혁신’이 가르쳐준 파괴적 혁신의 가르침을 충실히 이행
- **아마존은 온라인 유통기업에 머물지 않고 지속적인 혁신을 추구하면서 구글, 마이크로소프트, 애플과 경쟁하는 최신 IT 기업으로 자리매김**
 - 사람들이 아마존을 온라인 유통기업으로 규정할 때 제프 베조스는 애플, 구글과 같은 IT 거인들과의 경쟁에서 이기고 싶은 거대한 야망을 품음
 - 비록 실패하긴 하였지만 구글과 경쟁하기 위한 검색엔진 사업, 애플과 경쟁하기 위한 스마트폰과 태블릿 사업 등 신사업을 외부에서 경험이 풍부한 인재를 영입하여 별도 조직으로 추진
 - 이러한 경험을 기반으로 시작한 아마존의 AWS는 최근 급부상하는 클라우드 서비스 시장에서 점유율 34%, 인공지능 홈 스피커 Echo는 점유율 70%를 차지하며 각각 마이크로소프트와 구글을 제치고 압도적인 1위를 고수

3) 피터 드러커의 ‘자기경영노트’, 경영학 원조의 통찰력 제공

- 피터 드러커의 ‘자기경영노트’는 기업의 경영진을 위한 지침서로 경영학의 원조답게 기업 경영의 핵심주제들에 대한 통찰력을 제공
 - 경영자의 시간관리, 조직의 비전과 미션을 설정하는 이유, 조직을 설계하는 방법, 집단 지성, 의사결정과 같은 현대 경영학의 핵심 주제를 다룸
 - 피터 드러커가 다룬 주제들은 경영학의 발전과 함께 독립적인 주제로 분화되어 풍부한 연구와 이해가 더해졌으나 오히려 후대의 방대한 작업들에 가려 원조가 해당 주제에 대해 간결하게 제시해 주었던 통찰력은 상실함
 - 아마존은 원조의 통찰력을 수용하는데 성공하였고 기업 미션의 고수, 능력위주 인사원칙, 의사결정과 조직문화에서 드러커의 가르침을 찾아 볼 수 있음
- 아마존은 지속적인 적자와 월가의 파산 전망에도 불구하고 상품가격을 올려 수익을 개선하는 대신 아마존의 설립 미션인 고객가치에 집중
 - 1997년 IPO를 성공적으로 마무리하였지만 만성적인 적자에서 벗어나지 못하였고 월가에서 파산을 전망하면서 투자자들의 수익 개선 압박에 시달림
 - 그러나 오히려 더 낮은 가격을 고객에게 제공함으로써 더 많은 고객을 아마존으로 끌어들이고 이는 ‘기업의 미션’을 중시한 결과
- 아마존은 조직 설계 및 운영에서 개인적인 인연을 배제하고 능력 위주의 인사 원칙으로 지속적으로 높은 수준의 성과를 창출
 - 전자 상거래 시스템을 구축한 창립 멤버였던 셀 캐편은 제프 베조스가 회사 성장과 함께 월마트의 릭 달젤을 영입하자 배신감을 느끼고 아마존을 떠남
 - 창립 멤버들은 아마존의 성장과 함께 월마트에서 영입한 인재들에 의해 밀려났고 이후에는 IT 기업에서 영입한 인재들이 월마트 인재들을 대체
 - 외부의 능력 있는 인재들이 아마존에 정착할 수 있었던 것은 제프 베조스가 철저한 능력 위주의 조직 운영 원칙을 고수하였기 때문
- 주요 의사결정 과정에서 제프 베조스가 가장 경계한 것은 의견이 충분히 개진되지 못하고 분위기에 따라 어느 한 쪽으로 의견이 쏠리는 것
 - 회의에서 충분한 토론 없이 의견 일치를 보려는 자연스러운 성향을 베조스는 집단사고를 야기하는 ‘사회적 응집력’이라 부르며 증오
 - 중요한 의사결정을 앞두고 서로 다른 의견들이 먹살잡이 직전까지 치열하게 부딪히는 것을 오히려 즐겼고 이러한 밀도 있는 논의를 통해 중요한 의사결정의 핵심 이슈를 파악하도록 함

3. 아마존의 明과 暗

1) 明: 조직의 학습역량

- 제프 베조스는 누구나 알고 있지만 누구도 제대로 구현하지 못한 교과서의 가르침을 아마존에 구현
 - 피터 드러커, 클레이튼 크리스텐슨, 엘리야후 골드렛의 가르침은 너무 고전적이어서 진부한 느낌마저 들지만 막상 이 구루들의 가르침을 제대로 구현한 기업은 손으로 꼽기 힘들 정도
 - 골드렛의 제약원리를 응용하여 생산성 이슈를 해결한 기업은 많지만 모든 복잡하고 어려운 문제에는 핵심 이슈가 있다는 통찰까지 파악하고 받아들임
 - 크리스텐슨이 가르친 파괴적 혁신은 보통 기업이 한 번 경험하기도 힘든 혁신이지만 아마존은 성장 자체가 파괴적 혁신의 연속
- 기업의 미션을 설정하고 모든 의사결정과 기업문화가 미션에 종속되도록 하는 것, 능력에 기반한 조직 운영, 집단사고를 배척하고 집단지성을 이끌어 내는 의사결정 등 드러커의 가르침을 충실히 이행아마존이 교과서의 가르침을 조직에 구현할 수 있었던 요인은 CEO 개인의 학습을 조직이 빠르게 흡수할 수 있는 CEO 중심의 조직문화
 - 독서광이면서 영민한 이해력을 가진 제프 베조스는 많은 서적과 경험 많은 CEO, 그리고 저명한 학자들과 만남을 통해 그들의 통찰력을 흡수
 - 자신이 학습한 내용을 공유하기 위해서 최고 경영진과 3일 동안 3권의 책을 읽고 토론하는 워크숍을 열어, 단순 지식 전달에 그치지 않고 최고경영층도 자신과 같은 통찰력을 갖추도록 함
- 앞서 언급한 3권의 책 이외에도 여러 도서에서 아마존 경영을 위한 영감을 얻었고, 이를 조직 운영에 적극 채용함
 - 짐콜린스의 '좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로'에서 '플라이 휠' 개념을 공유하고 이를 지속적으로 실현 (※ 플라이 휠: 더 낮은 가격이 더 많은 고객을 모으고, 다시 더 높은 효율로 다시 더 낮은 가격을 제공할 수 있음)
 - 프레더릭 브록스의 '맨먼스 미션'에서 참여 인원이 많을수록 의사소통이 비효율적이고 의사결정이 느려진다는 통찰에 따라 조직 인원을 20인 이하로 제한하는 피자 두판의 법칙을 전사에 적용
 - 마크 제프리의 '데이터 위주 마케팅'에서 모든 것을 데이터로 측정하는 것이 가능하다는 주장에 따라 대부분의 논쟁과 의사결정을 데이터에 기반해서 진행

2) 暗: 승자독식의 문화

○ 아마존과 토이저러스의 파트너십은 아마존의 승자독식 기업문화를 대변하는 대표적인 사례로 아직까지 회자됨

- 떠오르는 온라인 유통 채널에 대한 경험이 없었던 토이저러스는 아마존의 온라인 유통채널을 활용하기 위해 수수료를 지불하는 대신 아마존과 독점적 공급 계약을 맺음
- 그러나 아마존은 토이저러스의 독점 공급 권한을 무시하고 제3자 판매를 사실상 허용하였고 토이저러스와 법적 분쟁 끝에 패소하였으나 장난감 시장에 대해 학습하고 시장을 장악하는 계기로 활용
- 토이저러스는 2017년 파산하였고 토이저러스뿐만 아니라 온라인 대형 서점 보더스, 전자제품 유통 체인 서킷시티 등 아마존과 협업했다 시장을 빼앗기고 몰락한 업체가 수십여 개에 달함

○ 초기에 아마존을 지원하던 출판업계가 아마존과의 지속적인 분쟁에 지쳐 이제는 아마존의 가장 큰 적으로 돌아섬

- 아마존은 협상력, 아마존 수익 기여도에 따라 거래하는 중소형 출판사를 체계적으로 분류하여 수익 기여도가 낮거나 협상력이 낮은 출판사로부터 이익을 착취하는 체계적인 프로그램을 운영
- 이 프로그램은 가젤을 사냥하는 치타에서 영감을 얻어 '가젤 프로젝트'로 명명하였고 후에 출판업계의 공분을 사게 됨
- e-book 출시 확대를 위해 출판업계와 협력하던 아마존은 아무런 상의 없이 e-book 가격을 권당 U\$9.9로 책정하였으며, 출판업계의 반대에도 이 정책을 고수
- 애플이 전자책 시장에 뛰어들면서 출판사의 e-book 가격 책정 권한을 존중하자 30% 높은 수수료에도 대부분의 출판사가 애플과 거래를 시작하였고, 아마존도 하는 수 없이 출판사의 가격 권한을 존중해 주기로 함

○ 독점적인 온라인 플랫폼을 구축한 이후에는 혁신적인 경쟁자의 출현을 감시하면서 파괴적 혁신의 대상 후보를 고사시켜 혁신의 싹을 없앴

- 자포스는 의류, 제화 분야에서 섬세하고 독특한 고객 서비스로 아마존과는 다른 관점에서 온라인 유통채널을 구축하였고 이를 바탕으로 빠르게 성장
- 자포스가 아마존의 인수 제안을 거절하자 아마존은 의류, 제화만을 취급하는 별도의 웹사이트를 구축하고 무료배송, 가격할인 등 손해를 감수하면서 자포스를 압박하여 결국 헐값에 인수

- 기저귀를 비롯한 유아용품에서 엄마들의 입소문에 힘입어 급성장한 다이퍼스닷컴 역시 자포스와 마찬가지로 아마존이 출혈 경쟁으로 대응하자 견디지 못하고 회사를 아마존에 매각함
- 온라인 판매에도 판매세를 매기려는 법안이 상정되자 아마존은 주정부를 상대로 회유와 협박을 가하는 동시에 아마존 법인 분리라는 꼼수를 동원하여 판매세 법안을 회피하고자 노력
 - 미국의 일부 주 정부에서 온라인 거래에도 판매세를 부과하는 법안을 검토하자 해당 주에 위치한 아마존 물류센터를 폐쇄하겠다고 위협하거나 신규 물류센터를 건설하겠다는 회유책을 제안
 - 유럽에서도 세율이 낮은 룩셈부르크에 법인을 설립한 후 매출을 몰아주는 방식으로 세금을 회피하다 유럽 국가들의 공분을 삼
- 아마존은 3권의 책 저자들에게서 중요한 가르침을 얻었지만 저자들의 또 다른 핵심 가르침은 간과함
 - 엘리야후 골드랫은 복잡한 이슈에서 단순한 핵심을 파악하면 윈윈 해결책이 가능하다고 가르쳤는데 아마존은 윈윈은 없고 완전한 승자가 되는 것 외에는 다 실패한 협상으로 간주
 - 클레이튼 크리스텐슨이 파괴적 혁신 개념을 소개하고 파괴적 혁신을 위한 솔루션을 제안한 것은 기업의 혁신을 돕기 위한 것인데 아마존은 파괴적 혁신을 감시하고 위험한 경쟁자를 조기에 제거
 - 피터 드러커는 경영학의 원조답게 CEO는 책임 있는 경영으로 기업이 속한 사회의 공공 이익에도 기여해야 한다고 주장하였는데 아마존은 경쟁 및 판매세 대응에서 기업시민의식의 부재를 드러냄

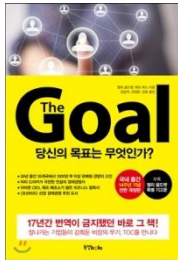
4. 시사점

- 아마존은 학습하는 조직의 힘을 보여주었고, 구루들의 가르침으로 무장한 기업이 어떤 혁신을 이룰 지 기대를 갖게 함
 - 많은 비판에도 불구하고 올해 북미 소비자들이 선호하는 브랜드 2위에 '아마존', 3위에 '아마존 프라임'이 선정될 정도로 절대적인 지지를 얻음
 - 구글, 페이스북, 애플 등 IT 혁신을 이끌던 기업들이 혁신의 정체기를 맞고 있는 즈음에도 아마존은 아마존고, 자율 배송, 드론 배송, 인공지능 플랫폼 등 끝없는 혁신 아이디어를 선보이고 있음

- 아마존은 CEO 개인 특성이 조직에 고스란히 전달되는 구조, 학습 관점에서는 장점이지만 CEO의 단점 또한 여과 없이 내재화
 - 개인의 강점은 극대화하는 반면 단점은 숨기거나 무력화할 수 있다는 것이 조직의 장점인데, 아마존의 조직 구조는 CEO를 제어할 수 있는 장치가 거의 없음
 - 학창시절부터 경쟁에서 지는 것을 싫어했던 제프 베조스는 자신을 닮은 경쟁 지향적 임직원들을 중용하였고 이들은 제프 베조스를 빼닮은 ‘제프봇’이라 불리며 아마존을 제프 베조스화
- CEO 개인에 지나치게 의존하는 현재의 조직구조를 보완할 수 있어야 지속 가능한 기업으로 거듭날 수 있을 것임
 - 아마존은 CEO인 제프 베조스의 역량에 크게 의존하고 있는 만큼 제프 베조스 부재 시에도 현재와 같은 경쟁 역량을 유지할 수 있을지 의문
 - 아마존이 사업 확장을 가속화하면서 지금과 같은 승자독식 경영방식을 고집한다면, 스탠다드 오일이나 유에스 스틸의 해체를 가져왔던 정부 당국의 반독점 규제가 아마존에도 적용될 가능성이 있음

※ 부록: 아마존 혁신을 이끈 3권의 책

1) 엘리야후 골드랫의 ‘더골’(The Goal)



1984년 출간된 이 책의 저자 골드랫은 특이하게도 경제경영 전공자가 아닌 물리학자이다. 아무리 노력해도 생산성이 오르지 않는 공장을 지인의 부탁을 받아 자세히 둘러본 후 생산 프로세스가 유체의 흐름과 유사하고 유체의 흐름에서 병목이 유량을 제한하는 것처럼 생산공정에서도 병목공정이 모든 공정의 생산성을 결정지를 뿐 아니라 모든 혼돈의 원인을 제공하는 현상을 파악하였다. 그는 이러한 관찰 결과를 제약이론(Theory of Constraints)으로 발전시켰고 제약이론을 대중에게 효과적으로 전달할 수 있는 방법을 고민하다 자기가 경험한 공장의 이야기를 소설 형태로 쓴 책이 바로 ‘더골’이다.

더골에서 공장의 병목공정을 파악한 공장장은 병목공정이 소화할 수 있는 Capa.를 초과하는 주문 투입을 금지함으로써 공장의 흐름을 안정화한 후 병목공정의 Capa.를 늘림으로써 공장의 생산성을 효과적으로 높일 수 있었다.

더골에서 공장의 병목공정을 파악한 공장장은 병목공정이 소화할 수 있는 Capa.를 초과하는 주문 투입을 금지함으로써 공장의 흐름을 안정화한 후 병목공정의 Capa.를 늘림으로써 공장의 생산성을 효과적으로 높일 수 있었다.

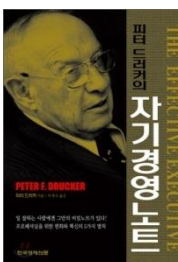
2) 클레이튼 크리스텐슨의 ‘성장과 혁신’



‘성장과 혁신’은 크리스텐슨의 유명한 책 ‘혁신기업의 딜레마’에 이어 출간되었다. 아마존이 학습한 3권의 책 목록에 크리스텐슨의 ‘혁신기업의 딜레마’가 아니라 ‘성장과 혁신’이 포함된 것이 약간 의외라는 반응도 있다. 혁신기업의 딜레마가 ‘파괴적 혁신’ 개념을 통해 왜 위대한 기업이 기존의 혁신에 매여 새로운 파괴적 혁신에 밀려 사라지는지 명쾌하게 분석하였다면 ‘성장과 혁신’은 기존 기업이 존속적 혁신을 지속하면서도 ‘파괴적 혁신’을 성공적으로 추진할 수 있는 솔루션을 제안하였다.

파괴적 혁신을 위해서는 기존 조직의 역량이나 프로세스에 의존하지 않도록 추진 조직을 별도로 분리하고 CEO와 직접 소통할 것, 전통적인 시장 분석에 의존하기보다는 파괴적 혁신이 가져올 수 있는 고객가치의 본질에 집중할 것, 파괴적 혁신이 가져다 줄 시장 변화를 예측하거나 전망하기보다는 파괴적 혁신과 고객이 반응하는ダイナ믹한 상호작용을 관찰하고 그 변화에 적응할 것을 제안하고 있다.

3) 피터 드러커의 ‘자기경영노트’



피터 드러커는 경영학의 아버지, 경영학의 창시자로 불리는 만큼 그의 책들은 모두 경영학의 고전들이다. 이 책의 원제는 ‘The Effective Executive’로 피터 드러커가 기업의 경영진들을 대상으로 쓴 책이다. 이 책에서 다루고 있는 경영자의 시간 관리, 조직의 비전과 미션을 설정하는 방법, 강점을 활용하는 방법, 의사결정 방법 등에서 현대 경영학의 핵심 주제들이 파생되어 나왔다.

드러커의 책이 중요한 이유는 원전이면서 고전이어서이다. 많은 사람들이 드러커의 책과 내용을 안다고 이야기하지만 막상 그의 책을 제대로 완독한 사람은 많지 않다. 그가 다룬 주제들이 기업의 비전과 미션, 기업의 전략, 인사조직, 소통, 집단지성 등 경영학의 독립적인 주제가 되고 훗날 풍부한 연구와 이해가 더해졌지만, 오히려 후대의 작업들에 가려 원조가 해당 주제에 대해 간결하게 제시해 주었던 통찰력은 잃어버린 경우가 많다.

[참고자료]

[서적]

클레이튼 크리스텐슨, *성장과 혁신*, 2005년, 세종서적

피터 드러커, *피터 드러커의 자기경영노트*, 2003년, 한국경제신문사

엘리야후 골드렛, *더굴*, 2015년, 동양북스

브래드 스톤, *아마존, 세상의 모든 것을 팝니다*, 2014년, 21세기 북스

[홈페이지]

“Amazon CEO Jeff Bezos Had His Top Execs Read These Three Books”, Linked in
(<https://www.linkedin.com/pulse/20130925133311-291225-amazon-ceo-jeff-bezos-had-his-top-execs-read-these-three-books>)

[언론]

연합뉴스, “삼성전자,연간R&D 투자 세계 4위…아마존·알파벳 1~2위”, 2018년 11월 29일자
(<https://www.yna.co.kr/view/AKR20181128174500017?input=1195m>)

연합뉴스, “아마존, MS 제치고 ‘시가총액 세계 1위’ 등극”, 2019년 1월 8일자
(<https://www.yna.co.kr/view/AKR20190108041000009?input=1195m>)