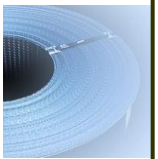


2008. 3. 4

POSRI CEO REPORT

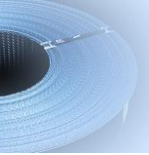
성공신화를 재창조하는 기업들



경영연구센터

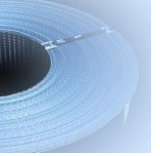
최현우, 박용삼, 김호인, 류희숙

Executive Summary



<성공신화를 재창조하는 기업들>

- **Fortune 500대 기업 중 위기를 겪지 않고 지속적으로 성공신화를 이어가고 있는 기업을 찾아 해당 기업의 특징과 성공신화 재창조 사례를 분석**
 - 기업의 지속적인 성장과 생존을 위해서는 사업다각화 또는 글로벌화를 통한 성공신화 재창조가 불가피
 - 성장 정체와 같은 위기를 겪으며 성공신화를 재창조하는 것이 일반적이지만, 큰 위기 없이 성공신화를 지속적으로 창조하는 신화적 기업이 존재
 - Fortune 500대 기업 중 신화적 기업으로 P&G, 화이자, 디즈니, 월마트, 아사히 글라스, 캐논, 혼다, 교세라를 선별하여 이들 기업의 공통적인 특징과 성공신화 재창조 사례를 분석
- **신화적 기업의 6가지 공통적인 특징 도출**
 - 특징1: 번영기에 새롭게 도전 ‘잘 나갈 때 새롭게 도전한다’
 - 특징2: 일상화된 위기감 ‘현 상태로는 미래가 없다’
 - 특징3: 핵심가치에 의한 경영 ‘핵심가치는 양보하지 않는다’
 - 특징4: 핵심역량을 활용한 성장기회 발굴 ‘기본에서 벗어나지 않는다’
 - 특징5: 성장을 향한 종업원의 헌신 ‘회사의 번영이 나의 번영이다’
 - 특징6: 실행지향성 ‘말보다 행동을, 실행이 우선이다’
- **신화적 기업의 4가지 지속적인 성공신화 재창조 비결 도출**
 - 비결 1: 대담한 목표에 도전한다
 - 비결 2: 생사를 건 배팅을 하지 않는다
 - 비결 3: 한걸음에 한 계단씩 올라간다
 - 비결 4: 성공에 조급해하지 않는다
- **신화적 기업의 성공신화란, 위기가 닥쳤을 때 불가능한 목표를 세워 조직의 모든 역량을 동원하는 것이 아닌, 호황기일 때 대담한 목표를 세워 한 단계씩 꾸준히 추진한 결과**



목 차

I. 왜 성공신화 재창조가 필요한가?	1
II. 분석 대상기업	2
III. 성공신화 재창조 유형	5
IV. 신화적 기업의 특징	6
V. 성공신화 재창조의 비결	8
VI. 시사점	9

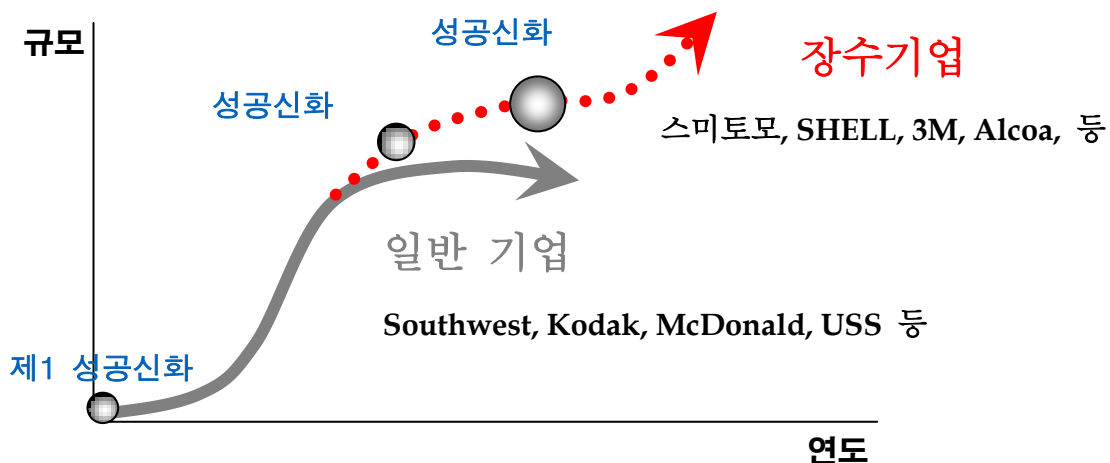
I. 왜 성공신화 재창조가 필요한가?

□ 지속적인 성장과 번영, 장기간 존속하는 것은 모든 기업의 꿈

- 일본기업과 유럽기업의 평균 수명은 12년 6개월로 알려져 있으며, 미국이나 여타지역도 이 수치와 유사
- 전 세계 수만 개 기업 중 뛰어난 성공을 거둔 Fortune 선정 500대 기업도 평균 기대 수명은 40년 내외
- 장기간 존속하고 성장 번영해야 설립목적과 비전을 더욱 충실히 달성

□ 기업의 지속적인 성장과 생존을 위해서는 성공신화의 재창조가 불가피

- Fortune 선정 500대 기업은 뛰어난 성공신화(하나의 혁신적 경영기법이나 혁신제품으로 하나의 시장에서 성공)를 이룬 기업
- 그러나 이들 기업들도 성공을 가능하게 했던 경영환경의 변화와 제품 및 시장의 성숙으로 성장이 정체되고 쇠퇴 중
- 40년 이상 장수기업으로 지속 성장하기 위해서는 제2, 제3의 성공신화 창조가 필요



※ 성공신화: 최소 10년 이상 해당 기업의 성장을 견인하는 중대하고 전략적인 새로운 분야에서의 성공

□ 이 보고서는 신화적 기업의 사례 분석을 통해 기업의 고유한 특징과 성공신화 재창조의 비결을 도출하고 시사점을 정리

II. 분석 대상기업

□ 신화적 기업은 창사이래 도산의 위기없이 꾸준히 성공신화를 재창조한 기업

- 일반적으로 기업의 성장이 정체되거나 위기에 빠지면 재성장을 위한 신성장 동력 발굴을 시도하지만, 대부분의 시도는 99% 실패
- 1%의 성공을 이룬 성공기업은 크게 두 가지로 볼 수 있는데, GE, IBM, Toyota와 같이 주기적으로 위기를 겪으며 성공신화를 재창조하는 단순한 장수기업과, 창사 이래 도산위험이나 뚜렷한 위기 없이 성공신화를 재창조하는 신화적 기업으로 분류

□ Fortune 500대 기업 중 성공신화가 뚜렷한 8대 기업 선별

- 선별기준
 - ① Fortune 선정 500대 기업 중 기업의 역사가 40년 이상이고, 최근 20년간 재무적 어려움을 겪지 않은 기업
 - ② 창사이래 도산의 위기를 겪지 않은 기업(이들 기업의 역사 조사)
 - ③ 도덕적 결함이 있거나 정치적 사안과 연관된 기업, 정부가 운영하는 기업은 제외
 - ④ 이러한 기준을 통과한 기업 중 성공신화가 뚜렷한 8개 기업 선정
- 선정기업: 프록터 앤 갬블(P&G), 화이자, 디즈니, 월마트, 아사히 글라스, 캐논, 혼다, 교세라

□ 분석 대상기업과 성공신화

1. 프록터 앤 갬블

- ※ 1837년 창립, 매출 682억 달러(해외 매출이 53% 차지), 종업원 14만 명, 제품별 매출 비중(화장품 31%, 가정용품 25%, 의약품 11%(2006년 기준))
- 제1 성공신화: 비누·양초제조업체로 출발하여 야자유와 코코넛유로 물에 뜨는 아이보리 비누를 만드는 법을 개발해 대성공
- 제2 성공신화: 1957년 샤민이라는 소규모 지방제지업체를 인수하여 제지산업에 진출해 티슈와 생리대, 기저귀 등으로 제품라인 확대. 이후 비누와 양초 부문을 제치고 P&G의 대표사업으로 성장
- 제3 성공신화: 1989년 역시 녹셀이라는 군소화장품 회사를 인수하는 방법으로 화장품 산업에 진출. 이후 화장품산업은 P&G의 매출에서 가장 큰 사업으로 성장. 이후에도 지속적으로 제품라인 추가

2. 화이자

- ※ 1849년 창립, 매출 483억 달러(해외 매출이 47% 차지), 종업원 10만 명, 주요제품은 제약(93%, 이상 2006년 기준)
- 제1 성공신화: 제2차 세계대전 중 영국에서 개발된 페니실린을 화이자의 보유기술인 세균배양기술로 세계 최초로 대량생산에 성공하여 폭발적인 성장
- 제2 성공신화: 1950년 종합항생제 테라마이신 개발을 계기로 당시로서는 혁신적인 영업·마케팅 기법을 개발해 대성공을 거둠. 이후 영업·마케팅·유통망은 화이자의 핵심역량
- 제3 성공신화: 1981년 다른 제약회사가 개발한 신약에 대해 로열티를 지급하고 화이자가 판매하는 라이선싱 프로그램을 도입하여 성공. 매출을 2배 이상 확대함. 이후 신약개발 및 타 제약회사 인수를 통해 현재 세계 최고 제약회사의 위상을 확보

3. 디즈니

- ※ 1923년 창립, 매출 343억(해외 매출이 23% 차지), 종업원 13만 명, 사업별 매출비중은 방송 43%, 테마파크 29%, 영상물제작 22%
- 제1 성공신화: 1924년 세계 최초로 애니메이션 만화영화를 제작하여 대성공. 이후 일반영화에도 진출
- 제2 성공신화: 1955년 당시로서는 회의적인 시각에도 불구하고 테마파크를 건설하여 성공. 1970년대에는 테마파크의 매출이 전체의 70%를 차지
- 제3 성공신화: 1983년 도쿄 테마파크를 시작으로 1996년 유로 디즈니, 홍콩 디즈니로 테마파크의 글로벌화를 추진
- 제4 성공신화: 1995년 ABC 방송과 ESPN을 인수하여 방송에 진출. 현재는 방송이 디즈니의 주력 사업

4. 월마트

- ※ 1962년 설립, 매출 3,486억 달러(해외 매출이 22%를 차지), 종업원 190만 명, 소매업 100%
- 제1 성공신화: 소매점에서 출발한 월마트는 1962년 'Everyday Low Price'를 구현하면서 오늘날 월마트의 핵심역량을 확보
- 제2 성공신화: 1991년 멕시코 진출을 시작으로 캐나다, 서독, 영국, 일본, 동남아, 남미, 중국 등 전 세계로 글로벌화 추진

5. **AGC** 아사히 글라스

- ※ 1907년 설립, 매출 1조 6000억엔(해외 매출이 57% 차지), 종업원 5만 명, 매출구성은 유리 50%, 전자/디스플레이 부품 29%
- 제1 성공신화: 1909년 벨기에로부터 생산설비를 도입하여 일본 최초로 판유리를 생산하는데 성공
- 제2 성공신화: 1956년에 인도진출을 시작으로 전 세계로 진출하여 고부가가치 유리제품을 생산하고 전자산업에도 진출

6. **Canon** 캐논

- ※ 1937년 설립, 매출 4조 2000억엔(해외 매출이 75%를 차지). 종업원 2만 명. 매출구성은 사무기기 65%, 카메라 25%
- 제1 성공신화: 1937년 일본 최초로 35mm 카메라를 개발. 세계 최고의 성능을 자랑하는 독일 제품과 비교해도 손색 없는 것으로 평가
- 제2 성공신화: 1955년에 미국시장 진출을 시작으로 글로벌화를 추진하여 해외 매출이 본국 매출을 능가
- 제3 성공신화: 1967년에는 카메라 업체로는 처음으로 복사기 등 사무기기 시장에 진출하여 캐논의 주력 상품으로 정착시켰으며, 이후 컴퓨터, 방송/의료장비, 반도체 등으로 사업을 다각화하여 현재의 위상 확보



7. **HONDA** 혼다

- ※ 1948년 설립, 매출 11조엔(해외 매출이 83%를 차지), 종업원 17만 명, 매출비중은 자동차 80%, 오토바이 12%
- 제1 성공신화: 1949년 50cc 오토바이를 개발하여 일본에서 대성공
- 제2 성공신화: 1959년 성공이 보장된 동남아 시장을 두고 미국 시장에 진출. 당초 계획은 대형 오토바이를 수출할 계획이었으나, 현지에서 혼다 관리자가 타고 있던 소형 50cc 오토바이에 관심을 보이자 하루 만에 계획을 바꾸어 소형 오토바이를 판매
- 제3 성공신화: 1962년 자동차 산업에 진출 이후 점차 고급차 시장으로 확대하고 최근에는 로봇, 제트기 엔진 사업에 진출

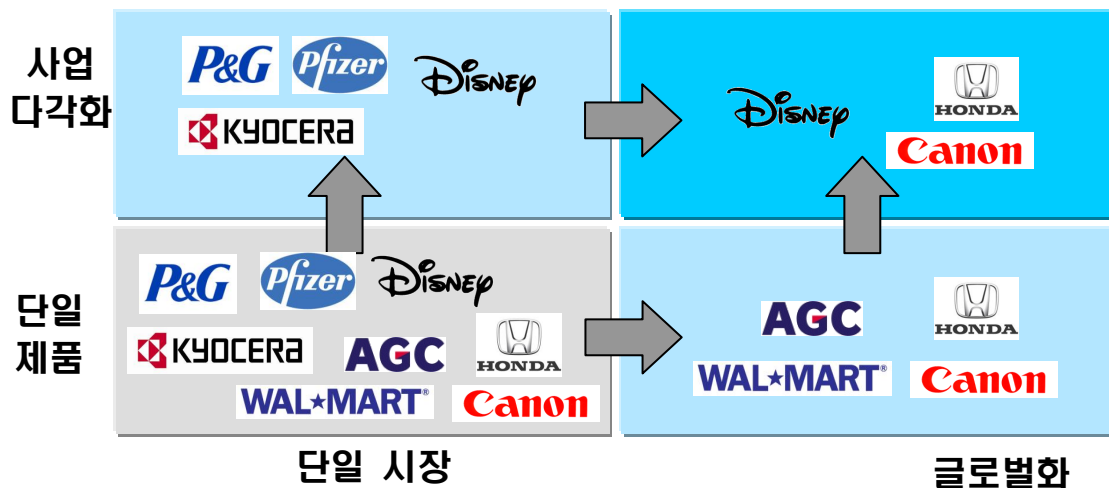
8. KYOCERA 교세라

- ※ 1959년 설립, 매출 1조 3000억엔(해외 매출이 60% 차지), 종업원 6만 명, 매출구성은 정보통신 40%, 전자 32%, 세라믹·반도체 16%
- 제1 성공신화: 1966년 최초로 파인 세라믹을 개발하여 일본기업에 납품하려 했으나, 여의치 않자 당시로서는 혁신적으로 미국 IBM에 직접 납품하여 성장기반 마련
- 제2 성공신화: 1984년 통신산업 자유화, 민영화, 경쟁도입에 따라 장거리 전화사업에 진출. 이후 전자제품, 반도체, 의료기기 사업으로 다각화

III. 성공신화 재창조의 유형

□ 신화적 기업은 사업다각화/ 글로벌화를 통해 성공신화 재창조

- 단일 제품, 단일 시장에서 출발해서 P&G, 화이자, 교세라는 사업다각화를 꾸준히 추진했고, 디즈니는 사업다각화 후 글로벌화를 추진
- 아사히 글라스와 월마트는 글로벌화로 성장신화를 창조하고, 혼다와 캐논은 글로벌화 후 사업다각화를 추진



□ 산업의 특성에 따라 신성장기회의 발굴 방향은 상이

- 조립·장치 산업인 아사히 글라스, 혼다 등은 글로벌화 추진 후 사업다각화 추진
- 소비재 산업은 부피나 중량에 비해 고부가가치이므로 글로벌화가 성장동력으로는 의미가 없으므로 사업다각화를 통한 성장기회 발굴

IV. 신화적 기업의 특징

□ 8개 기업의 역사를 통해 분석한 결과, 6가지의 신화적 기업의 특징 도출

특징1. 번영기에 새롭게 도전 '잘 나갈 때 새롭게 도전한다'

- 주기적으로 위기를 겪는 기업이 위기가 닥쳤을 때 성장에 재도전하는 것에 비해 신화적 기업은 잘 나갈 때 새롭게 도전
- 디즈니의 경우, 애니메이션에서 크게 성공하여 TV에 매일 방영되는 등 최고의 전성기를 구가하고 있을 때 테마파크 사업에 진출
- 교세라의 경우, 전자세라믹 부품으로 전 세계 시장을 석권할 때 통신 사업에 진출했으며, 캐논도 35mm 카메라로 세계 1위에 등극한 시점에 사무기기 사업에 진출

특징2. 일상화된 위기감 '현 상태로는 미래가 없다'

- 신화적 기업은 기업이 잘나가고 있는데도 현 상태로는 미래가 없다고 생각하는 위기의식이 팽배
- 캐논의 경우, 카메라 단일 품목으로는 경기변동에 대처할 수 없다는 위기감에서 사무기기 분야에 진출하였고, 교세라 또한 세라믹 소재만으로는 장기 생존이 어렵다는 위기감으로 통신산업에 진출
- 제약산업은 신약개발 과정이 실험 → 시제품 개발 → 동물실험 → 인체실험 → FDA 승인 등의 절차를 거치는데, 이 파이프라인이 언제 고갈될지 모른다는 위기감으로 화이자는 혁신적 영업역량과 라이선싱 프로그램을 개발

특징3. 핵심가치에 의한 경영 '핵심가치는 양보하지 않는다'

- 신화적 기업은 어떠한 경우에도 핵심가치를 양보하지 않는 특징이 있는데, 혼다의 경우 영업보다 핵심가치인 기술을 지나치게 강조하여 경주용 자동차 엔진 개발 시 재무상황이 악화된 것은 유명
- 품질이 핵심가치인 P&G는 경쟁사 대비 품질이 낮다는 확신이 없는 한 신제품 출시를 허락하지 않아 시장에서 손해를 보는 경우가 허다
- 고객가치가 핵심가치인 월마트의 경우, 구매담당직원이 우수한 능력을 발휘하여 저렴한 가격에 물건을 구입한 경우에도 정해진 마진만을 고집하여 이윤을 포기하는 것으로 유명

특징4. 핵심역량을 활용한 성장기회 발굴 '기본에서 벗어나지 않는다'

- 신화적 기업은 기존 사업에서 쌓은 역량을 기반으로 새로운 분야에 도전. 대표적으로 P&G는 비누산업 과정에서 얻은 종이와 섬유제품에 대한 기술과 지식을 바탕으로 제지산업에 진출하였고, 제지산업에서 얻은 화학기술을 기반으로 화장품 산업에 진출
- 디즈니의 경우, 애니메이션에서 극장용 영화, TV용 영화로 확대하였고, 이후 일반영화에 진출. 영화 콘텐츠를 기반으로 테마파크 사업에 도전하고 이후 방송산업으로 확대
- 혼다의 경우에도 오토바이 엔진에서 시작하여 자동차 엔진으로, 여기에서 다시 제트기 엔진으로 확장

특징5. 성장을 향한 종업원의 헌신 '회사의 번영이 나의 번영이다'

- 종업원이 기업의 성장을 자신의 성장으로 받아들이고, 기업의 비전에 대한 일체감이 매우 강한 것은 신화적 기업의 특징
- 캐논과 교세라는 아직도 종신고용제를 유지하고 있으며, 혼다 소이치로는 '기술을 통해 각자의 꿈을 실현하는 것이 회사 발전의 원동력이다'라고 항상 강조
- P&G는 1887년 세계 최초로 종업원 이익공유제도를 도입하고, 이후에도 종업원 주식 매입프로그램, 복지 프로그램을 세계 최초로 도입

특징6. 실행지향성 '말보다 행동을, 실행이 우선이다'

- P&G의 모든 보고서를 1페이지로 줄여 핵심 사안만 검토할 수 있게 하는 1페이지 보고서는 매우 유명한데, 이는 '무슨 일이든 시도하는 것이 P&G의 정신'임을 강조
- 아사히 글라스의 경우에도 종업원에게는 단 한가지 '실행'만을 강조
- 월마트는 CEO가 직접 매장을 방문, 실행사항을 수집하고 이를 토요일 회의에서 전 매장에 전달하며, 다음주에 바로 현장에서 실행하고 있는지를 확인

V. 성공신화 재창조의 비결

□ 8개 기업의 성공신화 사례 분석을 통해 성공신화 재창조의 공통적인 비결 4가지 도출

비결1: 대담한 목표에 도전한다

- 신화적 기업은 대담한 목표를 설정
- 아사히 글라스는 인도에 진출할 때, 목표는 인도시장이 아니라 ‘아시아 넘버 원’이라는 것을 분명히 했으며, 혼다는 성공이 보장된 동남아를 두고 미국에서 성공해야 세계에서 성공할 수 있다는 확신으로 미국에 도전
- P&G의 경우 스카티, 킴벌리 등 제지산업 강자들과의 경쟁이 어렵다는 예상에도 투자를 감행

비결2: 생사를 건 베팅을 하지 않는다

- 신성장사업에 진출할 때에는 감당할 수 있는 위험만 감수한다는 것으로, 디즈니는 테마파크 건설 시 대부분의 자금을 투자자를 통해 조달
- 교세라도 통신사업에 진출할 때 사내 유보금만으로 자금을 조달했으며, 월마트는 순현금 흐름 범위 내에서만 점포를 확장

비결3: 한걸음에 한계단씩 올라간다

- 첫 번째 비결과 모순되는 것 같지만 사업진행은 보수적으로 추진
- 혼다는 미국에 진출할 때 1차 목표를 LA로 했으며, 이후 서부지역, 중부지역으로 확대하여 최종적으로 미국 전역으로 확대
- P&G는 제지산업, 화장품산업에 진출할 때 소규모 지방업체를 인수하여 경험을 축적한 후, 혁신 제조공법을 개발, 사업확대

비결4: 성공에 조급해하지 않는다

- 혼다는 처음 미국에 진출했을 때 영업사원에게 매출목표를 할당하지 않고 오히려 애프터서비스에 주력
- 월마트는 1991년 해외에 진출하여 현지화에 어려움을 겪었으나, 차근차근 추진하여 7년만인 1997년에야 첫 흑자를 기록
- P&G의 경우 제지산업의 정상화에 10년이 소요되었으나, 전략사업으로 변함없이 지원

VI. 시사점

- 일반적으로 성공신화는 위기에 처했을 때 불가능한 목표를 세우고, 그 목표를 기업의 모든 역량이 동원되어 최단 기간 내에 완성하는 것으로 생각
- 그러나 이러한 성공신화는 **10년** 이상 성장을 견인하는 경우보다 장기적으로는 기업의 쇠퇴를 견인(예: 엔론, 월드컴, 기아의 붕고 신화, 아이아코카의 크라이슬러)
- 결국, 신화적 기업의 성공신화 재창조 방법은 종업원의 헌신과 실행력을 밑바탕으로, 호황기에 대담한 목표를 세우되 성공에 조급해하지 않고, 한 단계씩 꾸준히 추진한 결과