

 POSRI 보고서

변혁기를 헤쳐나갈 경영의 정석

- 세계적 기업가들의 명언에서 배운다 -

이민근 수석연구원, 글로벌연구센터 (leemk@posri.re.kr)

[목 차]

1. 변혁기, 어디에 길을 물을 것인가?
2. 세계적 기업가: '나는 이렇게 생각한다'
3. 마치며

Executive Summary

- 21세기 기업 경영환경은 Risk는 더욱 다양해 지고, 변화의 속도와 폭은 갈수록 빨라지고 커지는 변혁기의 연속 상황
 - 변혁기 일수록 경영자들은 새로운 경영기법이나 임기응변의 묘수를 찾기 보다는 경영의 원점에서 지속 성장의 正道(정도)를 찾아나가야 함
- 本稿(본고)에서는 세계적 기업가들의 경영명언 리뷰를 통하여, 경영자나 모든 조직 구성원들에게 변혁기에 길을 찾기 위한 Insight를 주고자 함
 - ① 경영이란 매출은 올리고 경비는 최소화하여 이익을 최대화하는 단순한 것
 항상 창조적인 사고를 통해 회사의 부가가치를 지속적으로 개선하여 수익을 최대화 하며, 경영 의사 결정시 사안에 따라 기준이 흔들리지 않기 위해서는 가장 단순한 원칙을 기준으로 사업을 경영해야 함
 - ② 경영의 시작은 '아이디어'에서 출발한다
 경영은 끊임없는 새로운 아이디어의 경쟁이며, 독창적 아이디어, 남이 모방할 수 없는 아이디어를 생각해 내고, 남보다 빨리 실천하는 자만이 성공할 수 있음
 - ③ 호황은 좋고 불황은 더욱 좋다
 호황기에 매출과 이익이 오르는 것은 당연한 것이므로, 불경기야 말로 지금 하고 있는 비즈니스 포트폴리오의 유의성과 견고성을 확인하는 절호의 기회임을 인식하고, 위기 너머에 있는 새로운 기회를 잘 포착해야 함
 - ④ '사람'이 '우선'이다
 기업경영은 사람을 경영하는 것임. 임직원 개개인의 가치가 높아지면 기업 가치는 저절로 높아지게 됨. 사람을 움직이기 위해서는 公平無私(공평 무사)한 제도, 문화, 업무 프로세스 등을 만들어 가는 것이 무엇보다 중요
 - ⑤ '고객'에게 '답'이 있다
 회사의 관점에서 생각하지 말고, 항상 고객의 관점에서 바라보는 Outside-in의 자세로 고객을 상대해야 함. 고객이 모이면 시장이 되고, 시장이 등을 돌리면 회사는 망할 수 밖에 없음
 - ⑥ '일'과 '행복'을 구분하지 마라
 일과 행복을 구분 지어 생각하는 사람은 평생 행복해 질 수 없음. 따라서, 경영이란 '일을 통해서 임직원들이 행복을 찾게 관리해 주는 것'이라 해도 과언이 아님
- '문제는 미래다. 그래서 나는 과거를 되돌아 보지 않는다' 라는 빌 게이츠의 말처럼, 항상 '문제와 그 열쇠는 다가올 미래와 지금 우리 자신에게 있다'는 것을 잊지 말아야 함

1. 변혁기, 어디에 길을 물을 것인가?

□ 21세기 경영환경은 Risk는 더욱 다양해 지고, 변화의 속도와 폭은 갈수록 빨라지고 커지는 변혁기의 연속 상황

○ 오늘날은 창조적 아이디어나 기술이 새로운 사업(제품)을 만들고, 새로운 사업(제품)이 시장을 바꾸고, 시장 변화가 수요를 바꾸며, 수요 변화가 또 다른 창조적 아이디어나 기술을 요구하는, 이른 바 비즈니스 사이클이 광폭으로 빨라지고 있는 변혁의 시대임

- 이 같은 변화의 사이클에 적응하지 못하거나 뒤처지는 기업은 성장할 수 없고, 언젠가는 변화를 주도한 경쟁사에 흡수되거나 스스로 도태될 수밖에 없음

○ 따라서, 많은 경영자들은 변화의 사이클을 리드하기 위해 경제전망, 제품 수급전망, 기술전망 등 자신의 사업과 관련된 미래 예측에 많은 관심과 자원을 투자하고 있으나, 미래예측 자체가 맞을 확률은 거의 없음

- 세계적인 투자사나 관련 기관들이 원유가격을 전망하고 있지만, 불과 1년 전만 하더라도 원유가격이 배럴당 40\$ 대까지 급락할지를 어느 누구도 예측하지 못했음

- 미래 전망은 과거와 현재의 연장선 상에서 행해지므로 예측 자체가 잘 맞지도 않으며, 운 좋게 몇 번은 맞을 수 있다 하더라도 지속적인 정확성을 기대하기는 어려운 측면이 있음

□ 변혁기 일수록 경영자들은 새로운 경영기법이나 임기응변의 묘수를 찾기 보다 경영의 원점에서 지속 성장의 길을 찾아나가야 함

○ 일시적인 대책이나 즉흥적인 묘수로 변화의 한 고비를 넘길 수도 있겠지만, 계속되는 고비를 무사히 넘길 수는 없음

○ 本稿(본고)에서는 시대와 업종을 불문하고 스스로의 힘으로 기업을 일으키고, 역경 속에서도 성공을 이룬 세계적인 기업가*들의 경영명언 리뷰를 통하여, 경영자나 모든 조직 구성원들에게 변혁기에 길을 찾기 위한 Insight를 주고자 함

※ 파나소닉의 창업자이자 '경영의 신'으로 불린 마쓰시타 고노스케

교세라 창업주로 JAL부활을 이끌어낸 이나모리 가즈오 교세라 명예회장

초등학교 학력으로 기술개발을 통해 혼다자동차를 창업한 혼다 소이치로

GE를 희생시킨 세계적인 전문 경영인 잭 웰치

창조적 자본주의자로 마이크로 소프트를 창업한 빌 게이츠

세계 IT 업계에서 혁신의 아이콘으로 추앙 받는 스티브 잡스

한국 기업인이 존경하는 재일교포 기업인, 손정의 소프트뱅크 회장 등

2. 세계적 기업가: '나는 이렇게 생각한다'

[명언 1] '경영'이란?

- 경영이란 매출을 최대화하고 경비를 최소한으로 억제하여 이익을 최대화하는 '단순한 것'이다. 경비를 올리지 않고 매출을 늘리는 방법을 생각해 내는 사람이 경영자이다. (이나모리 가즈오)
- 비즈니스는 매우 간단하다고 생각한다. 매출에서 코스트를 빼면 수익이 나온다. 계산은 지극히 간단하다. (빌 게이츠)

- 기업 경영시 끊임없이 발생하는 수많은 의사결정 사안들에 대한 기준을 제시한 것으로, 의사결정 사안에 따라 기준이 흔들리지 않도록 가장 심플한 원칙에 근거한 사업경영 필요
- 단순히 '이익 최대화' 만 추구하는 것이 아니라, 항상 창조적 사고를 통해 부가가치를 지속적으로 개선하는 것이 필수

[명언 2] 경영의 시작은 '아이디어'에서 나온다!

- MS 창립 초기에 우리에게는 위대한 巨物(거물)들이 간과해 버린 아이디어가 있었다. 따라서 우리는 항상 Top의 자리를 지키기 위해 필요한 아이디어를 간과 하지는 않았는가 라고 자문하고 있다. (빌 게이츠)
- 애플사 재건의 묘약은 비용을 삭감하는 것이 아니다. 현재의 곤경으로부터 빠져 나가는 참신한 아이디어를 짜내는 것이다. (스티브 잡스)
- 자본이 없어 사업이 생각대로 되지 않는다는 소리를 자주 듣지만, 그것은 자본이 없기 때문이 아니라 아이디어가 없기 때문이다. (스티브 잡스)
- 임원회의나 사내 회의에서 흔히 상사의 의견이라면 그대로 통과 되는 일이 발생한다. 어느 의견이 옳바르거나 잘못되었다는 판단 없이, 단지 「이것은 사장의 의견이니까, 저것은 부장이 말한 것이니까」라는 이유로 통과된다면, 아무도 다른 의견을 말하지 않게 된다. (손정의)

- 자신의 아이디어가 적어도 한번은 다른 사람에게 비웃음을 당하지 않았다면, 독창적인 발상을 하고 있다고 말할 수 없다. 따라서 독창적인 아이디어를 장려할 수 있도록 회사의 가치관이나 보상 시스템도 이를 반영해야 한다. (빌 게이츠)
- 좋은 아이디어를 가진 사람은 세상에 많이 있지만, 좋다고 생각한 아이디어를 실행하는 용기가 있는 사람은 적다. (아니모리 가즈오)

- 경영은 끊임없는 새로운 아이디어의 경쟁이며, 독창적 아이디어, 남이 모방할 수 없는 아이디어를 생각해 내고, 남보다 빨리 실천하는 자만이 성공할 수 있음
- 경영자는 조직 내 아이디어가 흘러 넘칠 수 있도록, 직위고하를 막론하고 자신의 아이디어를 자유롭게 소통하게 할 수 있고, 성과에 대해서는 응분의 보상을 해 주는 아이디어 선순환 환경을 만들어 나가야 함

[명언 3] 호황은 좋고, 불황은 더욱 좋다!

- '백년에 한번 온다'는 대변혁기를 맞이하는 것을 큰 행운으로 생각해야 한다. 이러한 기회를 소중히 하고 성공을 향해 매진해야 한다. (아니모리 가즈오)
- 호황은 좋고 불황은 더욱 좋다. (마쓰시타 고노스케)
- 눈앞만 보기 때문에 배멀미를 한다. 100킬로미터 앞을 보고 있으면 폭풍우가 와도 경치는 절대로 흔들리지 않는다. (손정의)
- 지금은 또 리스크가 흘러 넘치고 있다. 이것은 매우 좋은 일이다. 그 리스크를 들여다 보고, 그 반대 편을 보면 어쩐지 크게 변할 것 같다는 생각이 든다. (스티브 잡스)

- 변혁기야 말로 회사의 한 단계 도약을 위해 기존의 틀을 깨고 새로운 기회를 창출하는 계기로 삼을 수 있도록 전력을 다해야 함
- 또한, 지금 하고 있는 자사의 비즈니스 포트폴리오의 유의성과 견고성을 확인하는 절호의 기회로 삼고, 위기 너머에 있는 새로운 기회를 잘 포착해야 함

[명언 4] '사람'이 '우선'이다.

- 전략보다 사람이 우선이다. 가장 중요한 것은 적재적소의 인사이며, 아무리 좋은 전략도 적임자 없이는 실현될 수 없다. (잭 웰치)
- 혈연, 지연, 학연 등의 조건으로 리더를 선발하면 안 된다. 회사는 많은 임직원의 생활 터전이므로 공평무사의 인사 원칙을 잃어버리면 회사는 무너지고 만다. (혼다 쇼이치로)
- 리더의 행위, 태도, 자세는 나쁜든 좋은든 본인 혼자에 그치지 않고 집단 전체로 들불처럼 확산된다. 따라서 집단 자체는 리더를 투영하는 거울이다. (이나모리 가즈오)
- 마쓰시타전기는 '사람'을 만드는 회사입니다. 아울러 '전기제품'도 만들고 있습니다. (마쓰시타 고노스케)
- 회사를 성장시키는 원동력은 주주도 고객도 아닌 임직원이다.
 - 'JAL에서 일한다는 것이 행복하다'는 임직원이 있어야 비로소 고객 서비스, 기업가치, 사회공헌 실현이 가능하고, 아무리 훌륭한 일을 하자고 해도 모두가 납득하지 않으면 불가능하다는 신념 하에 JAL의 기업이념도 교세라와 마찬가지로 '전 사원의 물심양면의 행복을 추구한다'로 정하였다. (이나모리 가즈오)

- 기업경영은 사람을 경영하는 것으로, 임직원 개개인의 가치가 높아지면 기업가치는 저절로 높아지게 됨
- 임직원 스스로가 창의적이고 자발적이며 협력해서 일할 수 있는 公平無私(공평무사)한 제도, 기업문화, 업무 프로세스 등을 만들어 가는 것이 무엇보다 중요

[명언 5] '고객'에게 '답'이 있다

- 신뢰를 넘어 고객에게 존경 받는 회사가 되라. 최고의 영업은 높은 도덕관과 人德(인덕)으로 신용 이상의 것을 얻는 것이며, 그러면 고객은 경쟁사가 싼 가격을 제시해도 우리 제품을 구매해 줄 것이다. (이나모리 가즈오)

- 팔기 전의 아침보다, 판 후의 봉사. 이것이야말로 영구적인 고객을 만드는 것이다. 고객이 물건을 교환하거나 반품하러 왔을 때, 팔았을 때보다 더 기분 좋게 맞이하고 대응해야 한다. (마쓰시타 고노스케)
- 마이크로소프트의 행동은 매우 신속하다. 우리는 고객의 요구에 따라 우선 순위를 결정하고 있다. (빌 게이츠)
- 당신의 고객 중에서 제일 불만을 가지고 있는 고객이야말로 당신에게 있어서 제일 중요한 ‘學習源(학습원)’이다. (빌 게이츠)
- 무리하게 팔지 말아라. 고객이 좋아하는 것도 팔지 말아라. 고객에게 도움이 되는 것을 팔아라. (마쓰시타 고노스케)
- 신뢰 관계는 자기 자신의 마음의 반영이다. 비록 자신이 손해를 보더라도 상대방을 믿고 가야 한다. 그 외의 방법으로는 신뢰 관계가 형성되지 않는다. 신뢰란 외부에 요구하는 것이 아니라 스스로의 마음 속에 세워야 하는 것이다. (이나모리 가즈오)

- 회사의 관점보다는 항상 고객의 관점에서 바라보는 Outside-in의 자세로 고객을 상대해야 함. 고객이 모이면 시장이 되고, 시장이 등을 돌리면 회사는 망하게 됨
- 그리고, 제품이나 서비스의 질과 가격 등에 앞서 가장 중요한 것은 고객을 대하는 임직원의 진실된 마음 가짐과 태도임. 호황기나 불황기나 고객에 대한 마음이나 태도가 변하지 않아야 신뢰가 쌓이고, 나아가 존경을 받을 수 있게 됨

[명언 5] 일과 행복을 구분하지 마라

- 마음을 바쳐 열심히 최선을 다하지 않겠다면, 여기는 당신이 일할 직장이 아닙니다. (빌 게이츠)
- 나는 우리 회사의 모두에게, 「자신이 행복하게 되도록 일해라!」라고 항상 말합니다. (혼다 쇼이치로)

- 회사에는 많은 비즈니스의 소용돌이가 있다. 그 소용돌이 주변을 맴돌고만 있으면 거기에 삼켜져 버리고 만다. 진정한 일의 기쁨과 묘미를 맛보기 위해서는, 소용돌이의 중심이 되고, 주위의 사람들을 말려 들게 할 정도로, 자발적이고 적극적으로 일에 임하지 않으면 안 된다. (이나모리 가즈오)
- 창조라고 하는 것은 의식을 집중해 잠재 의식을 일하게 함으로써 계속 깊게 생각하는 괴로움을 통해 간신히 태어나는 것이다. 결코 단순한 착상이나 서투른 생각으로부터 얻을 수 있는 것이 아니다. 창조적인 일이란, 고도의 기술을 개발하는 것뿐만이 아니다. 한 사람 한 사람이 자신의 부서에서, 더 능률을 올릴 수 있는 방법은 없는지, 어제의 결점을 어떻게 하면 고칠 수 있는지, 이러한 것들을 생각하는 습관을 들이는 것이다. (이나모리 가즈오)
- 다른 사람이 자신을 위해서 무엇인가를 해 주어야 한다고 기대하는 사람이 너무 많다는 것이 현대의 고민이다. 그러나 대부분의 문제 해결은 스스로 무엇인가를 하는 한 사람 한 사람 안에서 찾아진다. (헨리 포드)

- 인간은 일과 행복을 구분해서는 평생 행복해 질 수 없음. 지금 하고 있는 일, 다니는 직장에서 행복을 찾을 수 없다면 자신과 그 직장을 위해서라도 새로운 일과 직장을 찾아야 함
- 경영이란 '일을 통해서 임직원들이 행복을 찾게 관리해 주는 것'이 전부라 해도 과언이 아닐 수도 있음

3. 마치며

- '문제는 미래다. 그래서 나는 과거를 되돌아 보지 않는다'라는 빌 게이츠의 말처럼, 항상 '문제와 그 열쇠는 다가올 미래와 지금 우리 자신에게 있다'는 것을 잊지 말아야 함.

[참고자료]

주간 다이아몬드 ('13. 6월)

세계적 명사의 명언집 Data base

기타 Internet website 자료 종합