

WEEKLY BIZ

Analysis #Cover Story

미끄럼틀 설치한다고 저절로 혁신?... 스타트업 그냥 따라하다간 미끄러진다

보스턴=배정원 기자

입력 2019.03.15 03:00

[Cover Story] 대기업 혁신의 조건... 밀려난 전통 기업들


게리 피사노 하버드 경영대학원 교수 인터뷰

혁신은 童話가 아닌 등반처럼 험난한 일
혁신문화 뒷받침할 규율 있어야 성공

직원 정신 안정만큼 솔직한 비판 필요
협업 가치 부풀려져 개인 성과도 중요
수평적 조직일수록 강한 리더십 있어야

하버드 경영대학원 연구실에서 만난 피사노 교수는 기자 손에 든 자신의 저서를 보곤 반가워했다. 그는 "책의 내용이 어땠냐"고 물으면서 관심을 보였다. 말쑥한 회색 정장을 차려입은 피사노 교수는 학자라기보단 전문경영인에 가까워 보였다. 인터뷰 내내 마치 프레젠테이션을 하듯 풍부한 제스처와 함께 빠르게 말을 이어나갔다. 그는 "(스타트업에서 주로 이야기하는) '실패

를 찬양하라'는 말을 들을 때마다 정말 짜증 난다"며 "언제부터인가 기업 혁신에 동화 같은 얘기만 가득하다"고 비판했다.

 게리 피사노 하버드 경영대학원 교수

혁신에는 즐거움과 참담함 공존

—스타트업의 혁신 문화를 연구하게 된 계기가 있다.

"기업에서 강의할 때 이런 질문을 한다. '혁신 조직에서 일하고 싶나?' 그러면 모두가 손을 든다. '그러면 현재 혁신 조직에서 일하고 있는가?'라고 물으면 손을 내린다. 모두 아이스크림을 좋아하는데, 먹는 사람은 없는 상황 아닌가. 이런 아이러니한 상황에 의문을 갖고 혁신 기업 문화를 연구했다. 그러자 혁신 문화에 반드시 즐거움만 가득한 건 아니란 점을 알 수 있었다. 어둡고, 참담한 면도 존재한다. 아이스크림으로 알고 있지만, 알고 보면 시금치일 수 있다."

—스타트업에 대해 잘못된 선입견을 갖고 있다는 얘기가.

"그렇다. 오피스에 반려견 출입을 허락하고, 푸스볼 테이블(테이블 축구)을 설치하고, 공짜 맥주를 제공해야 혁신이 나오는 줄 착각하고 있다. 현실은 다르다. 실제 스타트업은 극단적으로 힘들고 고된 환경에서 시작한다."

—사람들이 생각하는 혁신 기업 문화는 어떤 것인가.

"대표적으로 '실패에 대한 용인' '실험을 지속하려는 의지' '임직원의 정신적 안정' '팀워크' '수평적 구조'를 혁신 기업의 요소로 꼽는다. 이 요소들이 필요 없다는 얘기는 아니다. 다만 이 가치들을 유지하기 위해선 상호 보완적인 규율이 필요하다."

혁신 선두 아마존, 저성과자 바로 해고

—어떤 규율을 말하는 건가.

"실패를 용인하기 위해서는 '무능력에 대한 불관용'이 전제되어야 한다. '실패를 축복하라'는 경영학계에서 쓰는 상투적 문구다. 실패는 성공의 어머니? 실제 실패한 경영인은 저런 말 쉽게 못 한다. 실패 자체를 찬양해선 안 된다. 실패에서 나온 결과물이 다음 성공으로 이어질 때만 실패를 용인해야 한다. 만약 디자인이 나뻐거나 실수로 실패했다면 그건 그냥 자원 낭비다."

—혁신 기업은 실패를 어떻게 다루나.

"혁신 기업은 개인의 무능력에 대해서 가차없다. 구글은 지구상 어떤 기업보다 입사하기 어렵고, 꾸준한 개인 성과 평가 시스템을 갖추고 있다. 가장 똑똑하고 능력 있는 인재를 뽑기 때문에 실패도 용인되는 법이다. 적어도 실수나 태만·방만 때문에 실패하진 않았을 거란 확신이 있다. 많은 대기업은 성장할수록 직원의 평범한 성과를 용인하는 실수를 범한다. 큰 문제를 일으키지 않는 한 적당한 성과만 내는 직원을 그대로 둔다. 과거에 큰 공을 세웠다는 이유로 현재의 평범함을 눈감아 준다. 이 때문에 조직의 무능력이 커진다."

—구글처럼 하려면 어떻게 해야 하나.

"첫째, 제대로 채용해야 한다. 최근 빅데이터 등 경영을 위한 도구가 많아졌지만, 여전히 기업에 인재보다 중요한 요소는 없다. 최고경영자(CEO)는 '인재를 어떻게 끌어모을지' '얼마의 성과급을 줘야 할지' 등을 끊임없이 고민해야 한다.

둘째로 기업 평판이다. '평범한 사람'이 취업하는 회사라는 이미지가 굳어지면 뛰어난 인재들이 모이지 않는다. 왜 최상위 하버드대 학생들이 시어스 백화점에 안 가고 구글이나 애플·아마존에 지원하겠는가.

셋째, 성과가 저조하면 어떻게 책임져야 할지 명확히 규정해야 한다. 아마존은 임직원 성과에 등급을 매기고 최하위에 속하면 바로 해고한다."

연구·개발도 치밀한 계산과 규율 필요

—혁신을 하려면 실험이 필요하다. 실험은 어떻게 해야 하나.

"혁신을 위해 실험은 필수다. 모든 것을 예측할 수 없기 때문에 반드시 실험을 해야 한다. 여기서 혁신 회사가 뛰어난 점은 데이터를 정확히 분석해서 원칙을 가지고 실험의 방향을 설정한다. 더 이상 필요가 없다고 생각하면 프로젝트를 없애거나 실험을 중단시키기도 한다."

—예기치 못한 실험 결과가 혁신이 되기도 한다. 특히 신약 개발이 그렇다.

"경영진이 중단을 요구했지만 연구원이 고집을 부린 끝에 30억달러 혹은 100억달러 가치 신약을 만들어 낸 영화 같은 사례가 있다. 하지만 기업 경영을 이러한 희박한 확률이나 운에 기댈 수는 없는 일이다. 철저하게 계산되고, 규율화된 실험을 통해 자원 낭비를 줄이는 게 더 효율적이다."

—직원들의 정신적 안정만큼 '잔인한 수준의 솔직함'도 중요하다고 했는데.

"그 부분은 '협업 경영 전문가' 에이미 에드먼슨 교수와 함께 연구했다. 그의 '두려움 없는 조직'이라는 개념에 매료됐다. 직원이 사내에서 정신적인 안정감을 느끼는 것은 매우 중요하다. 하지만 그렇다고 해서 상대의 의견에 대한 비판을 자제해서는 안 된다. 동료 기분이 상할까 봐 솔직하게 소통하지 못하는 조직은 발전할 수 없다. 물론 비판받는 건 즐겁지 않다. 속상할 수도 있다. 이 때문에 혁신 기업의 문화가 마냥 즐겁지만은 않다는 것이다."

—대기업일수록 솔직한 소통이 더 어렵나.

"아무래도 사람이 많을수록 '존중'에 대한 정의가 중구난방으로 다르다. 한 대기업 직원이 '우리 기업은 친절하 문화라 원색적 비판을 지양한다'고 말한 적이 있다. 마치 상대 의견에 반기를 들면 '협업을 못하는 사람'으로 간주하는 셈이다. 도전하지 않는 자세가 안정적인 사내 분위기를 의미하지 않는다. 오히려 이는 큰 문제다. 면전에 대고 솔직하게 말하지 못하면 뒷말만 무성해진다. 회의장 밖, 화장실, 복도에서 떠든다. 기업엔 고질적인 병폐가 된다."



구글 호주 시드니 사무실.

구글 호주 시드니 사무실./인스타그램

수평적 조직일수록 강한 리더십 필요

—협업만큼 개인 성과도 중요하다고 했다. "팀으로 일한다고 해서 성과를 똑같이 나눠선 안 된다. 협업은 듣기에는 그럴싸하지만 현실적으로 문제가 많다. 혁신을 위해 뭐가 더 중요한지 따져보자. 팀 내에서 개인 성과를 우선적으로 평가하면 직원은 더욱 열심히 협업할 동기가 부여된다. 팀이 얻은 성과를 모두 동일하게 나눈다면 분명 대충 일하고 넘어가려는 사람이 생길 수밖에 없다. 협

업의 가치는 과장된 면이 있다. 업무 속도는 혁신을 위해 매우 중요한데, 개인은 팀보다 빠르게 의사 결정을 내릴 수 있다. 오히려 지나친 협업 때문에 '평범한' 결론에 도달할 수 있다. 초콜릿과 바닐라 맛 중 만장일치로 결정이 안 난다는 이유로 섞어 버리는 경우다. 이럴 땐 리더가 책임 지고 확실한 결정을 내려야 한다."

—수평적 조직일수록 강한 리더십이 필요한 건가.

"그렇다. 계급 없는 기업 구조가 리더십의 부재를 의미하지 않는다. 역설적으로 수평적 조직은 더 강력한 리더십을 요구한다. 수직적 조직보다 혼란이 생기기 쉽기 때문에 이를 잡아주는 강력한 리더가 필요하다. 수평적 조직이라고 최고위 리더가 구체적인 사안으로부터 거리를 뒀다 하진 않는다. 세르지오 마르치오네 전 피아트크라이슬러(FCA) CEO는 피아트와 크라이슬러를 합병할 당시 '가장 먼저 양쪽 회사 조직을 수평화해 직원과 거리를 좁혔다. 이후 중간 관리자가 아닌 실무자로부터 보고를 받으며 세세한 것까지 신경을 썼다. 그러면서 결정권은 아래 실무자에게 넘겼다'고 하더라. 수평적 조직을 실현하면서 리더십을 조화시킨 경우다."

—창의성을 위해 규율이 필요하다고 생각하게 된 계기가 있나.

"혁신경제학의 대부인 조셉 슘페터 영향을 받았다. 그는 창조적 파괴(Creative Destruction)란 용어를 처음 만든 인물이다. 경제가 성장할수록 새로운 스타트업이 등장해 대기업을 무너뜨리고 산업 생태계를 지속적으로 바꾼다는 내용이다. 1939년 저서에서 '대기업은 노인과 같다'며 '늙어서 혁신할 힘을 잃었다'고 표현했다. DEC, 코닥, 노키아, 시어스 등이 이를 증명했다. 대학 때부터 그의 연구를 주목했는데 다만 대기업을 쇠락이 필연적인(inevitable) 일은 아니라고 결론을 내렸다. 많은 혁신 대기업이 최근에도 끊임없이 혁신을 반복하고 있다. 애플이 아이폰을 내놓았을 당시 이미 애플은 240억달러(약 27조2280억원) 가치를 지닌 거대 기업이었다. 기업 규모가 크다는 점이 오히려 혁신 요소가 될 수도 있다는 발상을 했다."

대기업, 스타트업 따라 하면 실패

—혁신은 다소 모호한 개념인데, 어떻게 정의하나.

"혁신은 경제적 가치를 창출하는 변화다. 기술적 변화, 비즈니스 모델의 변화 혹은 둘 다 될 수 있다. 혁신의 종류는 네 가지다. '일상적(routine) 혁신'은 기업에 이미 존재하는 기술 역량을 기반으로 하고, 기존 비즈니스 모델을 활용한다. 클레이튼 크리스텐슨 교수가 만든 '파괴적(disruptive) 혁신'은 기업의 기존 비즈니스 모델을 바꾼다. '급진적(radical) 혁신'은 기술력에 상당한 변화를 의미하지만, 파괴적 혁신과 다르게 기존 비즈니스 모델을 강화한다. '건축적(architectural) 혁신'은 기술적으로 급진적인 변화와 함께 새로운 비즈니스 모델을 만든다. 가장 도전적이고 어려운 혁신이다."

—대기업이 혁신하려 할 때 많이 하는 실수는 뭔가.

"스타트업 문화를 그대로 따라 하는 것이다. 성공하는 스타트업은 극히 일부다. 규모가 작다고 혁

신에 도움이 되는 것도 아니다. 대기업은 이미 한 산업군에서 성공을 한 경험이 있는 조직이다. 스타트업보다 혁신에 대해 더 잘 알 수 있다. 대기업 총수들은 흔히 혁신 문화에 대해 '즐겁고' '재밌다'고 생각한다. 하지만 혁신 문화는 공원에서 뛰어노는 게 아니라 에베레스트를 등반하는 것 같은 극한 직업이다. 처음엔 실패를 다 용인해줄 것처럼 달콤하게 속삭이다가 나중에 말을 바꿔선 안 된다."

—대기업은 수십년간 이어온 전략과 업무 패턴이 있을 텐데 바꿀 수 있을까.

"혁신을 위해 기업 핵심 전략을 모조리 바꿀 필요는 없다. 타이어 업체 굿이어(Goodyear)는 현재 저성장 국면에 들어섰다. 매출 대부분을 차지하는 타이어 판매를 유지하면서 새로운 비즈니스 모델을 찾아야 한다. 반면 구글은 핵심 산업인 광고 비즈니스가 매년 30%씩 고성장하고 있기 때문에 핵심 산업에 가장 많은 자원을 투입하는 게 바람직하다. 그럼에도 불구하고 구글은 달 탐사 같은 기업 본질과 관련없는 투자도 하고 있다. 굳이 '모 아니면 도'식으로 생각할 필요가 없다는 얘기다."

신규 사업보다 기존 사업 혁신부터

—굿이어는 어떤 새로운 비즈니스 모델을 찾으면 좋을까.

"아마존·구글·애플이 거대 기업이 된 이유는 그들이 플랫폼이었고, 신규 사업 창출이 용이했기 때문이다. 그러나 굿이어 같은 제조 기업은 본질적으로 신규 사업 도전에 한계가 있다. 이 때문에 기존 고객(자동차 회사)과 관계를 기반으로 사업을 확장해야 한다. '타이어만 팔지 않고 자동차를 서비스한다'라는 전략을 펼칠 수 있다."

신규 사업에 진출하는 방법은 두 가지다. 신기술을 확보하거나 새로운 비즈니스 모델을 도입하는 것이다. 혁신은 기술 개발부터 해야 한다고 생각하는데, 꼭 그렇지 않다. 기존 제품이나 서비스를 개선해 틈새시장을 만들 수도 있다. 온라인 면도기 배송 회사 달러셰이브클럽(Dollar Shave Club)은 면도기 강자 질레트를 놀라게 만들었다. 질레트는 그동안 면도기 시장 70%를 장악하면서 전통 판매 방식을 고수했다. 달러셰이브클럽은 한 달에 1달러만 내면 2중 면도날 5개를 쓸 수 있는 면도기를 집으로 보내준다. 이런 틈새시장은 대기업도 충분히 생각해낼 수 있다고 본다."

—미국 대형 백화점 시어스는 사라질 위기다. 시어스가 혁신하지 못했던 이유는 뭐라고 보나.

"전자상거래 시대 시어스의 몰락은 필연적이었을까. 그렇지 않다. 얼마 전 이사를 한 뒤 아내와 함께 접시를 사러 백화점에 갔는데, 도와줄 점원이 보이지 않았다. 비용 축소를 위해 감원했기 때문이다. 결국 빈손으로 돌아와 아마존에서 접시를 주문했다. 바로 다음 날 배송됐다. 오프라인 매장은 절대 온라인 매장만큼 비용을 낮출 수 없다. 아마존과 비용 경쟁을 해선 안 된다. 온라인으로 쉽게 물건을 살 수 있지만 굳이 소비자가 매장까지 나오게 할 이유를 만들어 내야 한다."