

---

담대한 비전을 품는다는 게 멋지지만, 여전히 막연하네요.

좋아, 그 마음 이해해. 구체적으로 BHAG를 잡는 방법 몇 가지를 알려줄게.

첫째, 뚜렷한 목표(clear objective)를 설정하는 거야.

빌 게이츠와 폴 앨런이 처음 마이크로소프트를 시작할 때를 회상하며 이렇게 말하더라. “우리는 소프트웨어에 대해 커다란 꿈이 있었습니다. 우리는 가정마다 책상마다 컴퓨터 한 대씩 올려놓을 방안을 논의했습니다.”

‘가정마다 책상마다(a computer on every desk and in every home)’라고 하니 ‘10년 뒤 3,000만 대를 팔자’는 것처럼 막연하지 않고 목표가 가시화되어 딱 떠오르잖아. 목표는 굉장히 커야 하지만, 동시에 뚜렷해야 해.

아마존은 전자책 뷰어 킨들을 내놓으면서 “어떤 언어로 인쇄된 책이든 우리 아마존에서는 60초 안에 구할 수 있게 하겠습니다(Every book, ever printed, in any language, all available in less than 60 seconds)”라고 천명했어. 굉장히 구체적이지.

둘째, 기존의 사업내용을 바탕으로 사업방향을 담대하게 전환(business transformation)하는 것도 한 가지 방법이야.

메인프레임 컴퓨터 업계의 최강자였던 IBM은, 애플이 개인용 컴퓨터(PC)를 만드니 자기네도 1984년에 IBM PC를 만들기 시작했지. 이어 1992년에는 애플의 랩탑, 파워북PowerBook을 흉내 내 씽크패드ThinkPad를 선보였어. 그렇지만 애플에 끌려다니는 모양새인 건 다를 바 없으니 이제 곧 거대한 골리앗처럼 무너지겠구나 싶었지. 설상가상으로 40년이나 회사를 이끌던 톰 왓슨Thomas Watson Jr. 회장이 1993년에 갑자기 사망하는 바람에 급하게 외부에서 CEO를 영입해야 했어. 아멕스Amex와 나비스코Nabisco의 대표를 거친 루 거스너Louis Gestner였는데, 하