

III. 편집광만이 살아남는다(Only The Paranoid Survive)

Andrew S. Grove 編著(유영수 譯), 1998

1. 序

인텔은 현재 가장 성장성이 높은 회사 가운데 하나로 꼽힌다. 인텔의 매출액과 순이익은 매년 약 30% 이상 증가하고 있으며, 주가는 2년마다 2배 이상 상승하고 있다. 하지만 인텔의 과거가 결코 순탄한 것만은 아니었다. 인텔은 과거 여러 번의 위기를 맞았으며, 그때마다 이를 극복하고 새롭게 태어나 오늘날과 같은 초우량기업이 된 것이다.

인텔의 위기 극복과 이후의 성장은 앤드류 그로브 회장이 있었기에 가능했다. 그로브 회장은 예리한 관찰력과 판단력을 겸비한 경영인으로서 오늘의 인텔을 만든 위대한 경영인으로 평가되고 있다.

그런 그가 최고 경영자로서의 경험과 스탠포드 대학 강단을 통해 익힌 경영 이론을 접목하여 독창적인 이론을 만들어냈다. 바로 「전략적 변곡점(Strategic Inflection Point)」으로 위기를 바라보는 새로운 시각을 제시한다.

이 책에서 그로브 회장은 전략적 변곡점에 대한 경험적 지식과 함께 위기 극복에 관한 그의 경영철학과 통찰력을 잘 보여준다. 그의 글이 현재 위기에 처한 국내 기업인들에게 다소 희망적인 메시지가 될 것으로 기대한다.

2. 論理의 흐름

사업을 변화시키는 힘

인텔이 겪은 위기를 통해 10X(배)효과와 전략적 변곡점 발견



전략적 변곡점의 이해

컴퓨터 산업과 타 산업의 예를 통해 전략적 변곡점의 종류와 유형 설명



전략적 변곡점의 발견과 대처 방안

인텔의 경험을 토대로 전략적 변곡점에 대한 접근 방법과 대응방안 설명

3. 主要 内容

(1) 사업을 변화시키는 힘

1) 인텔이 겪은 위기

1994년 인터넷과 전세계 뉴스는 한 수학자가 발견한 인텔 펜티엄칩의 오류를 크게 보도했다. 이후 소비자의 칩 교환 요구가 빗발쳤으며, IBM은 펜티엄 장착 컴퓨터의 판매를 중단했다. 인텔은 극도의 혼돈 상태에 빠졌다.

인텔은 결국 칩 교환을 원하는 모든 고객에게 칩을 교환해 주었으며, 이로 인해 6주 동안 4억 7,500만 달러라는 엄청난 손해를 입었다.

인텔이 이렇게 큰 손해를 입게 된 것은 단지 높은 회사 인지도와 방대한 회사규모 때문이었다. 만약 인텔이 소규모의 중소기업이었다면, 그 같은 큰 손실을 입지 않았을 것이다. 인텔은 소비자의 자신을 대하는 태도가 변하였고, 조직이 거대해졌다는 사실을 깨닫지 못한 대가로 5억 달러를 지불했다. 이처럼 변화의 정도가 심각해지고 나서야 변화를 깨닫는 경우가 종종 있다.

2) 10X(10배) 효과와 전략적 변곡점

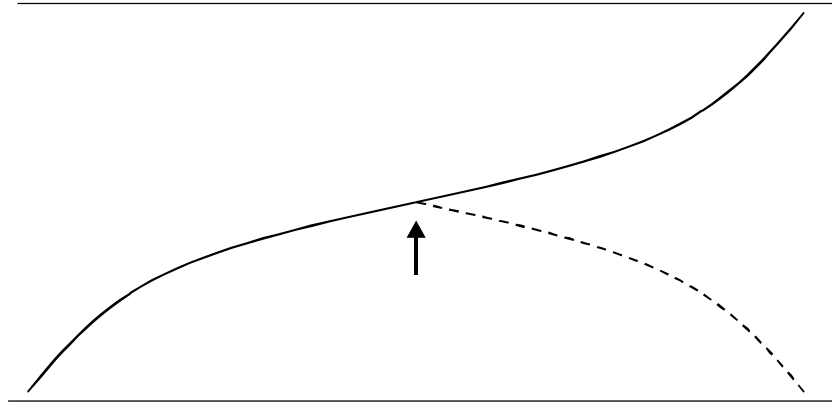
사업에 영향을 미치는 힘에는 마이클 E. 포터의 고전적 생존 전략에 나오는 경쟁자(Competitor), 고객(Customer), 공급자(Supplier), 대체재(Substitute), 잠재적 경쟁자(Potential Competitor)와 보완재(Complementer)가 있다.

이 가운데 어느 한 힘에 전례 없는 대규모의 변화가 생기면, 과거의 어떠한 방법도 소용이 없게 되는데 이러한 현상을 「10X(10배)」 효과라고 부른다.

「10배」 효과가 발생하여 사업이 새로운 전환기에 접어들게 되는 과정은 매우 혼란스럽고 위험하다. 저자는 이 시기를 「전략적 변곡점」이라 부른다.

전략적 변곡점은 기존의 모든 구조, 즉 경영 방식, 경쟁 방식 등의 영향력 사이에 새로운 균형이 생기는 지점이다. 변곡점에서는 기존 전략이 해체되고 새로운 전략이 등장함으로써 사업이 재도약하는 계기가 되기도 한다. 하지만 이 기회를 활용하지 못하면 사업은 변곡점의 정점에서 쇠퇴해 버린다.

<그림 1> 전략적 변곡점



(2) 전략적 변곡점의 이해

과거 컴퓨터 산업은 한 회사가 반도체 칩과 컴퓨터를 조립·생산하고, 그에 맞는 운영체제와 응용소프트웨어를 판매하는 수직적 구조로 배치되어 있었다. 하지만 마이크로 프로세서의 등장인 「10배(10X)」의 위력을 발하면서 상황은 변했다. 동일한 마이크로 프로세서는 모든 종류의 퍼스널 컴퓨터 생산에 사용되었으며, 대량생산으로 비용 절감이 이루어졌다. 이로 인해 컴퓨터 산업은 반도체 전문회사, 판매 전문회사 등 새로운 수평적 구조로 변화되었다.

경쟁에 의한 전략적 변곡점의 예로는 월마트가 있다. JIT(Just-In-Time)와 위성통신, 그리고 대규모 운송트럭을 보유한 월등한 경쟁자로 인해 마을상점들은 이전의 방식이 통하지 않는 것을 발견하게 되었다. 결국, 월마트에 대항하기 위해 Home Depot, Office Depot, 토이저러스 등의 카테고리 킬러(Category Killer)가 등장하여 규모의 불균형을 상쇄할 수 있었다.

기술에 의한 예로는 유성영화의 등장이 있다. 1927년 <재즈 싱어(The Jazz Singer)>가 개봉되자 일대 변화가 일어났다. 이때 이에 적절히 대응하여 성공한 경우와 그렇지 못한 경우가 발생했다. 무성영화의 스타였던 그레타 가르보는 유성영화가 나오면서 신속하게 변화에 적응하여 성공을 거두었다.

이 밖에도 모든 「10X」의 변화는 전략적 변곡점을 초래한다. 경쟁과 기술 외에도 고객과 공급자, 규제 등 다양한 요인에 의해 전략적 변곡점이 발생한다.

(3) 전략적 변곡점의 발견과 대처

『인텔은 1968년 64비트 메모리 개발을 시작하여 한 때 메모리 시장에서 100%의 점유율을 유지했었다. 이 당시 인텔은 **메모리** 그 자체였다. 하지만 80년대 일본 제품의 우수한 품질과 저가 공세에 인텔은 힘을 잃었다. 인텔은 계속 시장을 잃으면서도 메모리를 고집했고, R&D에 대규모 자금을 투자했다.

인텔 내부에서 사업철수에 대한 격론이 벌어졌고, 결국 인텔은 메모리 사업을 포기하였다. 수많은 직원을 해고하고 메모리칩을 생산하던 공장은 문을 닫았다. 한편, 이 당시 인텔의 고객들은 이미 다른 회사와 계약을 체결하고 있었다. 외부는 변해갔는데 인텔 내부에서만 이 사실을 몰랐다.』

저자는 이 과정을 **전략적 변곡점**으로 설명한다. 전략적 변곡점은 하나의 점이 아닌 길고 고통스러운 투쟁의 과정이다. 80년대 초 메모리 사업에서 인텔이 일본 업체에 뒤진 후 1985년 메모리 사업 철수를 결정했다. 이어 인텔은 1986년 중반 메모리 사업에서 철수하였고, 이후 1년이 지나서야 흑자를 기록했다. 전체 전략적 변곡점을 지나는데 총 3년이라는 시간이 걸렸다.

이후 인텔은 「마이크로프로세서 회사」로 인식되었고, 일본 회사들보다 훨씬 규모가 큰, 세계에서 가장 큰 반도체 회사가 되었다. 만약 혼란의 시기에 좀더 오랫동안 방향을 잡지 못했다면 모두를 잃었을 것이다.

1) 전략적 변곡점의 발견

○ 정보(signal)와 잡음(noise)

어떤 변화가 진짜 전략적 변곡점인가? 어떻게 「정보(signal)」와 「잡음(noise)」을 구분할 수 있을까?

경영환경에서의 변화를 보고 정확히 정보와 잡음을 구분하기는 힘들다. 결국 10X요인이 될 만한 것들에 대해 **끊임없이 주의를 기울여야 한다**. 잡음이었던 것이 언제 정보로 바뀔지 모르기 때문이다.

정보와 잡음을 구별하기 위해서는 다음과 같이 **질문법**을 이용하거나 **카산드라**의 도움을 받을 수도 있으며, **논쟁**을 통해 알아내기도 한다.

○ 질문법

대부분의 경우 전략적 변곡점은 한 순간에 나타나지 않고 살금살금 다가온다. 그것은 나중에 그 사건을 되돌아볼 때쯤 되어서야 명백해지기 일쑤다.

이를 알아내기 위해서 앞에서 설명한 6가지 영향력들에 대해 그것들이 변화하고 있는지를 자신과 주위 사람들에게 **질문**해 볼 수 있다.

이때 경쟁자나 보완재, 주위 사람들에 대해 평상시와 다른 응답이 나온다면 이 때가 바로 어떤 변화가 생기는 시기이므로 주의를 기울여야 한다.

○ 카산드라

조직에는 다가오는 변화를 재빨리 인식하고 경고를 하는 사람들이 있다. 이들은 흔히 트로이의 멸망을 예언한 **카산드라**에 비유된다. 카산드라는 주로 중간 관리층이면서 판매조직에 있는 사람들이 많다. 이들의 경고를 모두 받아들일 필요는 없지만 항상 귀는 열고 있어야 한다.

○ 논쟁

어떤 하나의 개발이 전략적 변곡점인지 아닌지는 광범위하고 심도 있는 **논쟁**을 통해 알 수 있다. 이 논쟁은 기술적인 논의와 마케팅과 관련된 논의, 그리고 전략적 방향에 대한 고려를 포함해야 한다.

2) 전략적 변곡점의 증상

○ 경영자의 감정 변화

전략적 변곡점을 지나는 경영자는 몇 가지 순차적 감정의 변화를 경험한다. **거부, 탈출·전환(diversion), 그리고 수용과 적절한 행동**이 그것이다.

거부는 거의 모든 전략적 변곡점에서 일반적으로 나타나는 초기 단계다. 인텔의 예에서 인텔은 ‘메모리 시장에서 좀더 빨리 16K 메모리칩을 개발했다면, 일본은 전혀 주도권을 잡지 못했을 것이다’라고 생각했다.

탈출 또는 **전환**은 최고 경영자의 개인적 행동에 관한 것으로, 핵심사업이 중대 변화에 직면할 때 일부 경영자는 이를 피하고 중요하지 않은 일에 매달리는 경향을 보인다.

그러나, 그들은 결국 **수용**과 **행동** 단계에 도달하게 된다. 이 때 그릇이 작은 리더들은 적절하게 행동하지 못한 결과 종종 도태되기도 한다.

○ 전략적 불일치

과거 성공을 경험한 경영자들은 주변 환경이 변화해도 승리자의 자리에 있었던 기간 동안 효과를 보았던 전략적·기술적 방침을 계속 사용하려고 한다. 이를 저자는 「성공의 타성」이라 부른다.

문제에 너무 늦게 조금씩 반응하다 보면, 새로운 감정적 장애물을 만나게 된다. 새로운 환경에 적응하기 위한 대응 작업이 이미 시작되었더라도 그 작업을 명쾌히 표현해내지 못한다. 인텔의 경우 작업장에서는 이미 원재료를 메모리 라인에서 부가가치가 큰 마이크로프로세서의 생산라인으로 전환시키고 있었는데도 경영자들은 이를 명확하게 설명하지 못했다. 많은 회사들이 이와 같은 언행불일치의 함정에 빠지게 되는데 이를 **전략적 불일치**라 부른다.

3) 전략적 변곡점 통과

전략적 변곡점을 통과하는 것은 과거에서부터 미래까지 회사의 근본적인 변화를 의미한다. 이러한 변화가 그토록 힘든 이유는 회사의 모든 부분이 과거 모습의 누적으로 형태화한 것이기 때문이다.

전략적 변곡점을 통과하기 위해서 조직은 **실험**을 행하고, 최고 경영자는 **비전**을 제시하며 **전략적 조치**들을 신속하고 명료하게 진행시켜야 한다.

○ 실험

전략적 불일치의 해결은 분명하지는 않지만 대체로 **실험**과정을 통해 이루어진다. 조직의 통제를 완화하고, 색다른 기술을 실험하고 새로운 생산물과 유통 경로를 점검하고, 또 다른 고객들을 목표로 정하도록 해야 한다. 낯은 관습의 틀에서 벗어나야 새로운 통찰을 얻을 수 있게 된다.

○ 비전

전략적 변곡점에서 조직이 혼란을 겪고 있을 때 리더가 해야 할 첫 번째 과제는 바로 「**비전**」을 제시하는 것이다. 인텔의 경우, 1986년에 「인텔, 마이크로

프로세서 회사」라는 한 문장으로 앞으로 하려고 하는 바를 명확히 표현했다.

○ 전략적 조치

다음으로 자원을 구개념의 사업에서 신개념의 사업에 적절한 곳으로 총체적으로 이동시켜야 한다. 이처럼 자원을 재배치하는 것을 「**전략적 조치**」라고 부른다.

이러한 전략적 조치는 **타이밍**이 중요하다. 현존 전략의 여력이 남아있고 사업이 여전히 성장중인 시기로, 새로운 위험 또는 기회가 확인되었을 때가 바로 전략적 조치를 추진해야 할 때이다. 또한 전략적 목표는 **명확**해야 하고 여기에 모든 것을 걸고 고도로 **집중**된 접근방법을 추구해야 한다.

IV. 示唆點

현재 우리 기업들이 겪고 있는 위기는 전략적 변곡점이라고 하기에 충분할 것이다. 전략적 변곡점이 진행되기 전에 이를 조기에 발견하고 적절히 대응할 수 있는 기회를 놓친 것은 안타까운 일이다. 하지만, 이 혼란스럽고 불투명한 위기를 잘 극복하고 이겨낸다면 새로운 발전을 기약할 수 있을 것이다.

이 책은 경영자에게 몇 가지 메시지를 제시하고 있다. 첫 번째는 환경의 변화를 항상 주의 깊게 살피라는 것이다. 전략적 변곡점은 발견하기가 쉽지 않기 때문이다. 두 번째는 위기 상황에서 명확한 비전을 제시하고 이에 맞춰 전략적 조치들을 취하라는 것이다. 리더가 혼란스러워하면 조직은 방향을 잃고 만다. 마지막으로 항상 직원들이 유연한 사고를 할 수 있도록 하고, 조직이 경직되지 않도록 해야 한다. 전략적 변곡점을 극복하는 길은 낡은 관습을 깨는 것에서 출발하기 때문이다.

(곽규섭 : kskwak@hri.co.kr ☎ 724-4113)