

III. 효과적인 기업 비전의 開發 方案¹⁾

1. 비전(vision)의 構成 要素

- 세계적인 초우량 기업들이 지속적인 혁신과 탁월한 장기 성과를 나타내는 이면에는 ‘비전’의 역할이 숨어 있음
- 체계적으로 개발된 비전은 ‘핵심 이념’과 ‘비전화된 미래’로 구성됨

2. 核 心 理 念(core ideology)

- 핵심 이념은 조직의 영구적인 특성이나 정체성을 의미하며, ‘핵심 가치(core value)’와 ‘핵심 목적(core purpose)’으로 구성됨
- 핵심 가치는 기업이 지속적으로 보유하는 본질적인 신조이고, 핵심 목적은 기업의 존재 이유를 나타내는 기업의 정신임

3. 비전화된 未 來(envisioned future)

- 비전화된 미래는 10~30년 후를 내다본 ‘대담한 목표’와 목표를 달성한 상태에 대한 ‘생생한 묘사’로 구성됨
- 우량 기업들은 기업의 변화와 발전을 자극하기 위해 구체적이고 초점이 분명한 목표를 설정하며, 비전을 매력적이고 구체적인 이미지로 묘사함

4. 비전 개발의 事例: Sony社

- Sony社의 핵심 가치는 일본 문화 및 국가 지위 선양, 개척자 정신 함양 등에 있으며, 핵심 목적으로 일반 공공을 위한 기술 혁신을 강조함
- 또한 일본 제품의 이미지를 변화시킨 가장 유명한 기업이 되자는 대담한 목표를 정함

5. 효과적인 비전 개발을 위한 4가지 考 慮 事 項

- 첫째, 핵심 이념은 구성원을 고무시키기 위해 존재함을 명심해야 함
- 둘째, 핵심 이념 자체와 핵심 이념의 표현을 혼동해서는 안됨
- 셋째, 핵심 이념과 핵심 역량을 혼동해서는 안됨
- 넷째, 목표 성취후, 자기 만족에서 오는 조직의 무기력증을 조심해야 함

1) 본 고는 연구원에서 번역 발간한 「변화관리」의 2장 내용인 "Building Your Company's Vision" (J. C. Collins & J. I. Porras, *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1996)을 바탕으로 재구성한 것임

1. 비전의 構成 要素

- 세계적인 초우량 기업들이 늘 새롭게 혁신하고 장기적으로 탁월한 성과를 내는 이면에는 ‘비전(vision)’의 역할이 숨어 있음
 - 초우량 기업들의 특징은 사업 전략이나 경영 방식은 환경에 대응하여 끊임없이 변화시키는 반면, 핵심 가치나 목적은 계속 보존한다는 것임
 - 휴렛팩커드社의 경우, 기업의 운영 방식, 문화 규범, 사업 전략 등은 급격한 변화를 보이지만, 회사의 핵심 원칙인 ‘HP Way’의 정신만은 변하지 않고 계속 이어지고 있음
 - 어떤 핵심이 보존되어야 하고, 어떤 미래를 향해 나아가야 하는지 구체적인 지침과 동기를 제공하는 것이 비전의 역할임
- 체계적으로 개발된 비전은 ‘핵심 이념(core ideology)’과 ‘비전화된 미래(envisioned future)’로 구성됨
 - 비전은 흔히 기업 구성원의 공유 가치, 사회적 결속, 성취 목표, 동기 부여시키는 힘, 존재 이유 등 여러 이미지가 혼동되어 잘못 이해되는 경우가 많음
 - 잘 개발된 비전은 기업의 존재 이유와 목적을 나타내는 ‘핵심 이념’과 성취하고자 하는 목표를 구체적으로 표현하는 ‘비전화된 미래’로 구성됨
 - 핵심 이념은 변화시키지 않고 계속 보존해야 하는 것으로 陰에 비유되고, 비전화된 미래는 기업의 변화를 일으키며 성취하고자 열망하는 미래의 모습으로 陽에 비유됨

<표 1> 비전의 구성 요소

비전의 2 요소	세부 구성 요소	비유
핵심 이념	· 핵심 가치 · 핵심 목적	陰
비전화된 미래	· 대담한 목표 · 생생한 묘사	陽

2. 核心 理念

- 핵심 이념은 조직의 영구적인 특성이나 정체성을 의미하며, ‘핵심 가치(core value)’와 ‘핵심 목적(core purpose)’으로 구성됨

○ 핵심 가치

- 핵심 가치는 기업이 지속적으로 보유하는 본질적인 신조(tenets)임
 - 핵심 가치는 기업과 그 구성원들이 무엇을 위해 존재하는 지를 규정해주는 기업 내부의 가치이므로, 외부에서 정당성을 인정받을 필요는 없음
 - 모든 기업에게 보편 타당한 핵심 가치는 존재하지 않으며, 우량 기업들은 보통 3~5개 정도의 핵심 가치를 가지고 있음(<표 2> 참조)
 - 중요한 것은 기업이 어떤 핵심 가치를 가지고 있느냐가 아니라, 핵심 가치 자체를 가지고 있다는 사실임

<표 2> 초우량 기업의 핵심 가치

기업	핵심 가치
머크 (Merck)	<ul style="list-style-type: none"> · 기업의 사회적 책임을 완수함 · 기업 모든 측면에서 명백하게 우수성을 드러냄 · 과학에 기반한 혁신을 추구함 · 정직하고 성실한 자세로 생활함 · 이익, 그러나 인류를 이롭게 하는 일로부터의 이익을 추구함
노드스트롬 (Nordstrom)	<ul style="list-style-type: none"> · 다른 모든 것에 우선하여 고객 서비스를 개선함 · 어려운 일을 반기고 개인 생산성을 높임 · 만족이란 없음 · 우수한 평판; 특별한 존재의 일부가 됨
필립 모리스 (Philip Morris)	<ul style="list-style-type: none"> · 선택의 자유에 대한 권리를 인정함 · 승리-훌륭한 전투로 타인을 격퇴시킴 · 개인의 독창성을 격려함 · 능력에 따른 기회 부여; 어떤 일을 할 자격이 따로 있는 것이 아님 · 어려운 일을 반기고 지속적으로 자기 개발에 힘씀
소니 (Sony)	<ul style="list-style-type: none"> · 일본 문화와 국가 지위를 높임 · 개척자가 됨-남을 뒤따르지 않고; 불가능한 일을 행함 · 개인의 능력과 창의성을 격려함
월트 디즈니 (Walt Disney)	<ul style="list-style-type: none"> · 냉소주의를 엄단함 · “건전한 미국 가치”를 육성하고 보급함 · 창의성, 꿈, 그리고 상상력을 소중히 함 · 일관성을 유지하고 세부 사항에 대해 많은 관심을 보임 · 디즈니 매력을 보존하고 관리함

- 우량 기업들의 핵심 가치는 다음과 같이 형성됨
 - 월트 디즈니社는 ‘상상력과 유익함’ 그 자체가 양성되어야 한다는 창업자의 내부 신념으로부터 기업의 핵심 가치가 형성됨
 - P&G社는 ‘제품의 우수성’을 전략 차원이 아니라 거의 종교적 신조로서 기업 문화에 주입시켜, 기업의 핵심 가치로서 150년 이상 전해 내려옴

- 노드스트롬社에서는 고객 서비스 프로그램이 유행되기 80여년 전인 1901년부터 심지어 비굴하게 보일 정도의 ‘고객에 대한 서비스’가 하나의 생활 방식으로 자리 잡음

○ 핵심 목적

- 핵심 목적은 기업의 존재 이유로서, 단지 기업의 산출물이나 목표 고객을 말하는 것이 아니라 기업의 정신을 나타냄
 - 핵심 목적이 적절히 설정되면, 기업 구성원들에게 업무 수행에 대한 가장 효과적인 동기 부여 수단이 될 수 있음
 - 핵심 목적이 적어도 100년 이상 지속되어야 한다는 점에서, 계속 변화되어야 하는 기업의 구체적인 사업 전략이나 목표와는 구분됨
 - 핵심 목적은 기업이 계속 지향하지만 결코 완벽하게 도달할 수 없다는 면에서 수평선 위에 떠 있는 길잡이 별과 같은 역할을 수행함
 - 우량 기업들은 ‘주주 부의 극대화’와 같이 기업의 모든 계층을 고무시키지 못하는 목적은 핵심 목적으로 삼지 않음(<표 3> 참조)

<표 3> 핵심 목적의 대표적인 예

기업	핵심 목적
3M	미해결 문제의 혁신적 해결
카길(Cargill)	전세계 삶의 기준 개선
휴렛-팩커드(Hewlett-Packard)	인류의 진보와 복지를 위한 기술적 공헌
패시픽 시어터스(Pacific Theatres)	지역 사회의 번영과 발전을 위한 장소 제공
맥킨지(McKinsey & Company)	기업과 정부의 성공을 위한 도움 제공
머크(Merck)	인류 삶의 보존과 개선
나이키(Nike)	경쟁, 승리, 경쟁자를 물리치는 감정의 경험
소니(Sony)	공익을 증진하는 기술 발전과 적용의 즐거움을 경험
월마트(Wal-Mart)	서민에게도 부자와 같은 제품 구입의 기회 제공
월트 디즈니(Walt Disney)	사람들을 행복하게 만들

- 대표적인 우량 기업들의 핵심 목적은 다음과 같이 형성됨
 - 3M社는 늘 변화하는 자사의 제품이나 시장에 대한 언급 대신에, ‘미해결 문제를 혁신적으로 풀기 위한 지속적인 탐구’로서 자사의 핵심 목적을 규정함
 - 맥킨지社는 100년 후에는 컨설팅 이외의 다른 방법을 사용할 수도 있다는 점

- 에서 자사의 핵심 목적을 경영 컨설팅이 아니라, ‘기업과 정부의 성공을 돕는 것’으로 정함
- 휴렛팩커드社는 전자 시험 및 측정 기기를 생산하기 위해 존재하는 것이 아니라, ‘인류의 삶을 보다 풍요롭게 하는데 기술적으로 공헌하기 위해서 존재’하는 것으로 핵심 목적을 정함

3. 비전화된 未來

- 비전화된 미래는 10~30년 후를 내다본 ‘대담한 목표’와 목표를 달성한 상태에 대한 ‘생생한 묘사’로 구성됨

○ 대담한 목표

- 우량 기업들은 기업의 변화와 발전을 자극하기 위해 구체적이고, 초점이 분명한 ‘대담한 목표’를 설정함
 - 비전에 포함되는 대담한 목표는 전체 조직에 적용되고, 완성하는데 10~30년 정도의 노력이 필요하며, 성공 확률이 50~70% 정도 되는 매력적인 목표이어야 함
 - 대담한 목표는 성취하기에 어려워 보이지만 분명한 종착점을 제시하여 기업 구성원을 한 곳에 몰입시키고 팀정신을 활성화하는 촉매역할을 수행하게 됨
 - 기업의 목표의 유형은 ▷뚜렷한 성취 목표를 정하는 ‘표적’ 목표, ▷업계의 1위를 뛰어넘으려는 ‘공동의 적’ 목표, ▷우량 기업을 모방하려는 ‘역할 모델’ 목표, ▷기업 내부의 변화와 혁신을 목표로 하는 ‘내적 변환’ 목표로 구분됨(<표 4> 참조)
- 대담한 목표의 대표적인 사례는 다음과 같음
 - NASA의 1960년대 ‘달 착륙 임무’는 흥미로우면서도 구체적인 목표로 제시되어 사람들을 쉽게 몰입시키는 대담한 목표의 전형적인 사례임
 - 포드자동차는 1900년대 초에 ‘자동차를 대중화한다’는 대담한 목표를 세웠는데, 당시에는 공상적이며 과장된 목표로 보였으나 뚜렷한 성취 목표로 작용하여 기업의 모든 역량을 결집시킬 수 있었음

<표 4> 대담한 목표의 구분 및 사례

구분	사례
‘표적’ 목표	<ul style="list-style-type: none"> · 2000년까지 매출액 1,250억 달러의 기업이 된다(월마트, 1990) · 자동차를 대중화한다(포드자동차, 1900년대 초) · 일본 제품의 전세계적인 저급한 이미지를 개선시킨 것으로 가장 유명한 기업이 된다(소니, 1950년대 초) · 지금까지의 금융기관 중에서 가장 강력하고, 서비스가 가장 뛰어나며, 영업망이 가장 광범위하게 펼쳐진 세계적인 금융 기관이 된다(시티코프의 전신인 시티뱅크, 1915) · 상업용 항공기 시장의 선두주자가 되어 세계를 제트 시대로 이끄는 회사가 된다(보잉, 1950)
‘공동의 적’ 목표	<ul style="list-style-type: none"> · 전세계 1위의 담배회사로서 RJR을 물리친다(필립 모리스, 1986) · 아디다스(Adidas)사를 격파한다(나이키, 1960년대) · 우리는 야마하를 무너뜨릴 것이다!(혼다, 1970년대)
‘역할 모델’ 목표	<ul style="list-style-type: none"> · 사이클 산업의 나이키사가 된다(자이로 스포츠 디자인, 1986) · 20년후에 오늘날의 휴렛-팩커드사만큼 존경받는 기업이 된다(왓킨스-존슨, 1996) · 서부의 하버드 대학이 된다(스탠퍼드 대학, 1940년대)
‘내적 변환’ 목표	<ul style="list-style-type: none"> · 우리가 속한 모든 시장에서 1위 혹은 2위의 기업이 되고, 대규모 기업의 강점과 소규모 기업의 날씬함 및 민첩함이 결합된 회사로 우리 회사를 변혁시킨다(GE, 1980년대) · 방산 기업에서 세계적으로 가장 다각화된 하이테크 기업으로 변화시킨다(록웰, 1995) · 인정받지 못하는 내부 부품공급 사업부를 가장 인정받고 활동적이며 탐구적인 사내 사업부로 변화시킨다(어느 컴퓨터 회사의 부품공급 사업부, 1989)

○ 생생한 묘사

- 생생한 묘사는 대담한 목표를 성취했을 때 향후 어떤 미래를 가지게 될 것인가에 관한 선명하고 매력적이며 구체적인 표현임
 - 단순히 언어로 표기된 비전을 그림, 즉 사람들이 머리 속에 가지고 다닐 수 있는 이미지로 변환시키는 것임
 - 열정, 감정, 확신 등이 생생한 묘사의 필수적인 요소들임
- 헨리 포드(Henry Ford)는 다음과 같은 생생한 묘사로 자동차를 대중화하는

목표에 활기를 불어넣었음

- “우리는 자동차를 대량으로 생산할 것이다. 자동차 가격이 아주 낮아져 봉급 생활자들도 자신의 차를 가질 수 있고, 가족과 함께 즐거운 시간을 즐길 여유가 생길 것이다. 말은 도로에서 사라지고 자동차가 그 자리를 대신할 것이다. 그리고 많은 이들에게 높은 임금 수준의 일자리를 제공할 것이다.”

4. 비전 개발의 事例 : Sony社

○ 핵심 이념

- 소니社의 핵심 가치는 다음 3가지임
 - 일본 문화와 국가 지위를 높임
 - 개척자가 됨 : 남을 뒤따르지 않고 불가능한 일을 행함
 - 개인의 능력과 창의성을 장려함
- 소니社의 핵심 목적은 다음과 같음
 - 일반 공공의 이익과 기쁨을 위해 기술 혁신 및 적용의 온전한 즐거움을 경험함

○ 비전화된 미래

- 소니社는 다음과 같은 목표를 회사의 ‘대담한 목표’로 정함
 - 전세계적으로 확산되어 있는 일본 제품의 저급한 이미지를 변화시킨 것으로 가장 유명한 기업이 되자
- 대담한 목표를 다음과 같은 ‘생생한 묘사’로 표현함
 - 우리는 전세계로 퍼져나가는 제품을 창조할 것임
 - 우리는 미국 시장에 진출하여 직접 판매 활동을 수행하는 첫 일본 회사가 될 것임
 - 우리는 트랜지스터 라디오와 같이 미국 기업이 실패했던 혁신에 성공할 것임
 - 지금부터 50년 후, 우리의 상품명은 전세계적으로 잘 알려질 것임
 - 어느 곳에서나 가장 혁신적인 기업과 비견되는 혁신과 품질을 나타내게 될 것임
 - ‘메이드 인 재팬(Made in Japan)’은 싸구려 제품이 아니라, 좋은 제품을 의미할 것임

5. 효과적인 비전 개발을 위한 4가지 考慮 事項

- 첫째, 핵심 이념은 구성원을 인도하고 고무시키기 위해 존재하는 것이지 기업의 차별화를 위해 존재하는 것은 아니라는 사실을 명심해야 함
 - 몇 개의 기업이 똑같은 핵심 가치와 핵심 목적을 가지고 있을 수 있음
 - 중요한 것은 설정된 핵심 가치나 목적의 차별성이 아니라 자사 조직 구성원을 효과적으로 인도하고 고무시킬 수 있는가 여부임
 - 핵심 이념의 독창적 내용보다는 이념을 활성화시킬 수 있는 기업의 기강, 일관성, 확실성 등이 보다 필요함
- 둘째, 핵심 이념 자체와 핵심 이념의 표현을 혼동해서는 안됨
 - 기업은 핵심 이념을 표현한 공식적인 문안이 없어도 매우 강한 핵심 이념을 가지고 있을 수 있음
 - 나이키社는 공식적인 자사의 핵심 이념 문안을 가지고 있지 않지만, 회사 벽에 걸린 나이키 영웅들의 사진, 동상 등을 통해 ‘경쟁 정신과 승리’라는 기업의 핵심 이념을 조직 전체에 스며들게 하고 있음
- 셋째, 핵심 이념과 핵심 역량(core competence)을 혼동해서는 안됨
 - 핵심 이념이 조직의 존재 이유를 천명하는 것인 반면, 핵심 역량은 조직의 뛰어난 능력을 정의하는 전략적인 개념임
 - 핵심 역량이 강하게 발휘되기 위해서는 핵심 이념과 잘 결합되어야 하고 핵심 이념에 뿌리를 두는 경우가 많지만, 그 둘이 같은 것은 아님
- 넷째, 기업은 대담한 목표를 성취한 후 자기 만족에서 오는 조직의 무기력증을 조심해야 함
 - 포드자동차는 1930년대에 자동차의 대중화에 성공한 후, 같은 수준의 새로운 목표 설정에 실패함으로써 선두 도약의 기회를 GM에 빼앗겼음
 - 목표 성취 후에는 같은 수준의 다른 목표를 빨리 수립해야 비전있는 조직으로서 무기력증에 빠지지 않게 됨

(황원일: wihwang@hri.co.kr ☎724-4084)