

초일류 기업의 문화적 특성



초일류기업의 개념

우리나라 국민은 원래 일등, 최고, 초일류를 매우 좋아하는 경향이 있다.

학업에 일등, 스포츠에 금메달, 과학에 노벨상, 예술에 정상 등 평소에 일등 또는 초일류의 식이 머리에 강하게 박혀 있다.

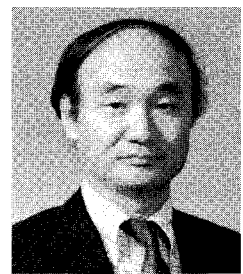
따라서 우리나라 기업이 초일류를 지향하는 것은 매우 자연스러운 현상이고, 특히 점차 치열해지는 국제경쟁하에서 초일류기업으로서의 경쟁력을 기르는 것은 무한경쟁시대의 당연

근래에 우리나라에서는 초일류기업에 대한 관심이 높아지고 있다.

특히 재벌 기업들은 모두가 초일류기업을 목적으로 경영혁신을 강력히 추진하고 있다. 무한경쟁시대에는 일등기업만이 살아남을 수 있다는 인식은 초일류기업에 대한 관심을 더욱

고조시키고 있다.

이 글은 초일류기업이란 무엇인지 그 개념을 정리하고, 세계적인 초일류기업이 공통적으로 가지고 있는 문화적 특성을 살펴보고, 이것이 우리나라 기업에게 시사하는 바가 무엇인지를 알아본다.



이학중 교수
연세대학교
경영학과

한 생존전략이라 할 수 있다.

그러면 초일류기업이란 무엇을 의미하는가? 학교에서 시험 점수만 일등생이 되고, 국가의 국민소득만 높으면 일등국민이 되며, 기업이 매출과 이익만을 많이 올리면 초일류기업이 되는 것일까?

근래에 우리나라에서 인성교육이 크게 강조되어 최근의 교육개혁에도 반영되듯이, 시험점수가 아무리 높더라도 기본적인 인성을 갖추지 못하면 일등생으로 인정을 받을 수 없다.

국민소득이 세계 최고 수준인 쿠웨이트나 군사 초강국인 러시아도 일등국가로 인정을 받기가 어렵다.

오히려 쿠웨이트보다 소득이 낮은 영국이나 군사 약국인 스위스가 일등국가로 인정 받을 수 있다. 기업에서도 세계 제일의 매출규모를 가진 GM(General Motors : 1994년 매출액 1,550억 달러)을 초일류기업으로 평가하기는 어렵다.

이와같이 초일류 또는 일등의 개념에는 어떤 객관적인 수치개념 뿐만아니라, 여러가지의 사회적 또는 문화적 기준이 강조되어 있다.

따라서 초일류기업의 개념에 있어서도 기업의 경제적 성과뿐만 아니라, 사회에서 널리 인정 받을 수 있는 기업문화적 특징이 강조되고 있다.

초 일 류 기 업

(94년 기준, 단위:억달러)

업 체 명	산 업	매 출
보 잉	항 공 기	219.2
포 드	자 동 차	1,284.4
G E	자 동 차	601.1
H P	컴 퓨 터	266.1
I B M	컴 퓨 터	640.5
존슨&존슨	제 약	157.3
머 크	제 약	149.7
3 M	다 제 품	150.8
모토롤라	전 자	222.5
P & G	비 누	315
소 니	가 전	356.4
월 마 트	소 매	825.0

* 콜린스, 포라스 교수의 비전기업 리스트에서 발췌

세계적인 초일류기업

그러면 세계적인 초일류기업으로 인정받고 있는 기업들은 어떤 기업들이고, 여기에 적용되는 기준은 무엇인가?

선진국에서는 경영잡지나 경영연구기관 그리고 경영학자들이 '가장 존경받는 기업' 또는 '비전기업' 등으로 초일류기업을 선정한다.

각기의 선정기준에는 다소의 차이가 있지만, 매출이나 이익만이 초일류기업의 기준이 아닌 것 만은 확실하다.

우리나라에서는 경영학회나 능률협회 등에서 우수한 경영자를 선정하여 상을 수여하고, 정부는 수출상을 수여한다.

그러나 우수기업에 대한 평가와 선정은 이루어지지 않고 있다.

미국의 경영잡지 '포춘'은 미국내 500대 기업중에서 42개 산업에 종사하는 10,000명의 최고 경영층 경영자들을 대상으로 여덟가지 기준을 적용한 설문조사를 통하여 미국의 가장 존경받는 기업(Most Admired Company)을 선정한다. 여덟가지 기준은 다음과 같다.

- ① 경영의 질
- ② 제품과 서비스의 질
- ③ 진취성(Innovativeness)
- ④ 장기 투자가치
- ⑤ 우수인력의 유치능력
- ⑥ 재무구조의 건실성
- ⑦ 사회적 책임

1980년대에는 IBM이 오랫동안 가장 존경받는 기업의 제1위를 차지했고, 1990년대에는 머크(Merk)사가, 그리고 최근 2년동안에는 러버메이드(Rubbermaid : 1994년 매출액 21.7억 달러, 순이익 23억 달러, 시장가치 511억 달러)가 각각 가장 존경받는 기업의 제1위를 차지했다.

그 밖에 3M, P&G, J&J, HP, 모터롤러 등이 근래에 가장 존경받는 기업으로 높은 평가를 받고 있다.

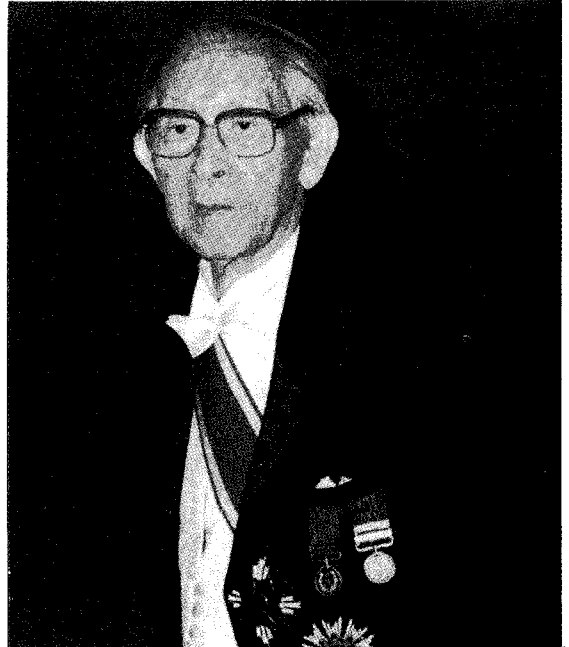
스탠포드 경영대학원의 콜린스(J. Collins)교수와 포라스(J. Porras)교수는 50년 이상의 역사를 가진 기업으로서 장기간에 걸쳐서 높은 성과를 거두고 있는 소위 '비전기업'(Visionary Company)들을 선정했는데, 그중 특히 우리들에게 잘 알려져 있는 기업들은 앞의 <표>에서 보는 바와 같다.

이들 기업의 대부분이 '포춘'지의 '가장 존경받는 기업'에도 높이 평가되고 있는 것을 알 수 있다. 그 이외에도 마쓰시다전기, 코가콜라, 마이크로소프트, 등도 세계적인 초일류기업으로 널리 인정받고 있다.

이들 세계적인 초일류기업들은 모두가 강한 경쟁력을 바탕으로 장기적으로 높은 경제적 성과를 달성하고 있다.

이들 초일류기업의 경쟁력은 단순히 경제규모에만 국한되어 있지 않고, 제품의 우수한 품질

▶ 사업보국을 핵심경영이념으로한 마쓰시다 전기의 故 마쓰시다 고노스케 회장



과 서비스, 기술력, 조직력, 강한 기업문화에 그 기반을 두고 있다. 이들 초일류기업이 공통적으로 가지고 있는 문화적 특성을 요약해 본다.

핵심경영이념

세계적인 초일류기업의 공통된 첫째 특징은 경제적 목적을 초월한 뚜렷한 기업의 핵심이념을 가지고 있고, 이를 실제로 꾸준히 실천해 나가는 것이다. 한 예로, 머크회사는 '의료과학 발전에 기여하고 질병과의 전쟁에서 승리하겠다'는 핵심경영이념을 꾸준히 실천해 왔다. 제2차 대전 이후에는 적국이었던 일본에 만연되고 있던 폐병을 퇴치하기 위하여 스트랩토마이신을

무료로 공급했고, 근래에는 후진국 전역에서 악성 눈질병에 감염된 수백만명의 환자를 치료하기 위하여 맥티잔이라는 새로운 특수약을 개발하여 환자들에게 무료로 공급하였다.

소니는 개척정신과 '우수인재의 창의력 발휘'를 회사의 핵심경영이념으로 설정하고, 창설 이래 50여년간 트랜지스터 라디오로부터 시작하여 VCR과 워크맨 등 수많은 새로운 제품들을 꾸준히 개발해 냈다.

마쓰시다전기도 사업보국을 핵심경영이념으로 한 마쓰시다정신을 중심으로 고품질·저가격의 우수한 제품을 대량 생산하여 풍요로운 사회건설에 기여해 왔다.

그러기 위하여 공명정대, 화친

일치, 역투항상, 순응동화, 예절 겸양, 보국사은 등의 경영이념으로 조직적이고 체계적인 경영을 효율적으로 실천해 왔다.

또한, 포드회사는 자동차산업 초기에 T형 대중차를 개발하여 수요가 폭등하는 데에도 불구하고 오히려 가격을 58%나 하락시켜 대중고객의 욕구를 충족시켰다.

이와같이 고객을 최우선으로 강조하는 포드회사의 3P(People, Product, Profit)경영이념은 1980년대에도 포드회사가 일본 자동차업체와의 경쟁에 밀려 막대한 재정적 손실을 입으면서도 꾸준히 실천되어 결국 1990년대에 경쟁력을 회복하는데 큰 힘이 되었다.

크고 대담한 경영목표

세계적인 초일류기업들이 보여주고 있는 또 하나의 공통된 특징은 크고, 어렵고, 대담한 목표를 설정하고 이를 달성하면서 기업의 성장을 가속화시켜 나가는 것이다. 1950년대에 소니회사가 창립한 지 얼마 안되었는데도 불구하고 트랜지스터기술을 상품화하려는 노력은 실현 가능성이 전혀 없는 불가능한 목표로 인식되었다.

그러나 소니회사는 '소니 개척정신'을 발휘하여 꾸준한 연구 끝에 트랜지스터 라디오를 개발하여 가전제품 분야의 기술

선두자 위치를 장악하게 되었다.

1960년대에 보잉사가 747 제트기의 개발을 시도한 것도 회사를 파국으로 몰아 넣을 수 있는 매우 모험적인 결정이었다. 그러나 항공기 제작기술의 선도적인 위치를 확보하기 위해서는 당연한 결정이었고, 회사의 재정난에도 불구하고 이를 강력히 추진하여 제트기를 성공적으로 개발함으로써, 757기종과 767기종 그리고 최근의 777기종을 계속 성공적으로 개발하는데 귀중한 밑거름이 되었다.

또한, IBM이 1960년대에 컴퓨터 360기종을 개발하는데 착수한 것도 IBM의 장기성장을 좌우하는 매우 중요하고 대담한 결정이었다.

50억달러의 막대한 자금이 투입된 360기종의 개발은 미국 기업역사상 가장 큰 규모의 개발 프로젝트로써, IBM의 기존제품들을 모두 도태시킴은 물론 만약 실패하면 IBM을 도산위기에까지 몰고갈 수 있는 매우 모험적인 결정이었다.

그러나 컴퓨터 기술의 선두위치를 계속 유지하기 위해서는 이같은 대담한 결정이 필요했고, 결국 IBM은 360기종의 성공적인 개발을 통하여 첨단 컴퓨터 기술의 구축은 물론 컴퓨터업계의 판도를 완전히 바꿔 놓았다. 그리하여 IBM은 1980년대에 소형컴퓨터 시장이 확대될 때까지 장시간의 시장독점을 주도할 수

있었다.

1980년대에 100여개나 되는 주요 사업분야에서 모두 제1 또는 제2의 경쟁력을 갖추겠다는 GE(제너럴 일렉트릭)의 목표도 매우 어렵고 대담한 것이었다. 그러나 GE의 웰치회장은 과감한 사업의 리스럭처링과 조직개편 그리고 워크아웃(Workout)라고 불리는 대대적인 조직개발을 전개하여 GE를 세계에서 시장가치가 제일 높은 기업으로 성장시켰다.

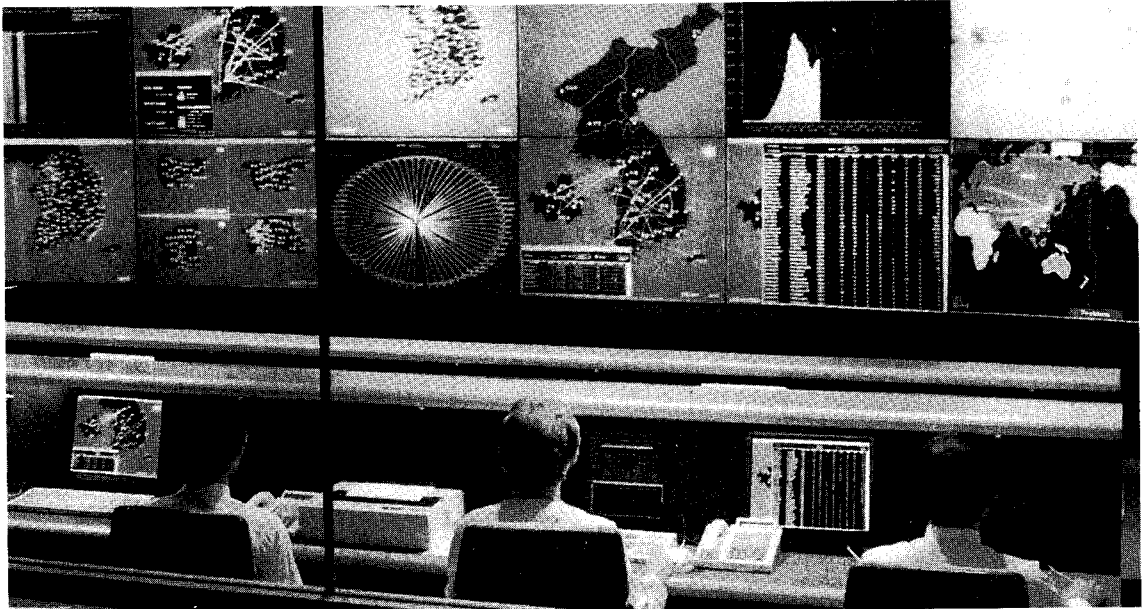
이와같이 초일류기업들은 크고, 어렵고, 대담한 목표를 설정하여 이를 추구하는 과정에서 기업의 발전을 추구하고 이를 실제로 달성함으로써 기업의 장기성장을 가속화시킨다.

더욱 중요한 것은 이들 초일류기업은 그들의 대담한 목표를 추구하는데 있어서 각기의 핵심 경영이념을 희생하거나 등한시하지 않고, 이를 동시에 달성함으로써 오히려 핵심이념을 강화해 나가는 것이다.

강한 기업문화

세계적인 초일류기업의 또 하나의 특징은 구성원들이 거의 신앙에 가까운 공유가치 또는 기업문화를 가지고 있다는 것이다.

강한 기업문화는 성과가 높은 기업에서는 일반적으로 볼 수 있는 공통적인 특성이다.



▲ 초일류기업의 관건은 정보이다. 사진은 한국통신 종합정보센터의 모습

그러나 초일류기업에서는 성과가 높은 일반기업에 비하여 구성원들의 공유가치에 대한 의식화의 정도가 더 높고, 핵심이념도 구성원들에게 더 강하게 체질화되어 있으며, 구성원들의 자부심도 훨씬 더 강하다.

IBM과 월마트의 고객서비스, 3M의 창의성, HP의 개방성(MBWA : 배회관리), GE의 경계없는(boundaryless)개방성, 소니의 개척정신, 그리고 마쓰시다 전기의 '마쓰시다 정신' 등은 모두 널리 알려져 있는 이들 초일류기업의 공유가치이다.

이들 공유가치는 각기 구성원들에게 강하게 의식화되어 핵심이념과 경영전략, 관리시스템과 경영자의 리더쉽스타일, 그리고 구성원들의 행동에 직접 반영되어 전체적으로 각기의 독특하고

도 강력한 기업문화를 형성하고 있다.

마쓰시다전기의 경우를 좀더 자세히 살펴보면, 고품질·저가격의 우수한 제품을 대량 생산하여 국민에게 보답하고, 사회발전에 기여하겠다는 핵심이념은 여섯가지의 마쓰시다정신(공명정대, 화친일치, 역투항상, 예절겸양, 순응동화, 감사보은)을 바탕으로 경쟁사보다 우수한 제품 개발에 생산조직, 철저한 원가통제시스템, 노사간의 공통체의식, 그리고 마쓰시다 정신에 입각한 현장관리와 구성원 행동에 그대로 반영되어 전체적으로 '마쓰시다 신도'라고 불리울 정도의 강한 기업문화를 형성하고 있다.

이와같이 강하게 형성된 초일류기업들의 기업문화는 엄격한 신입사원 선발과정으로부터 시

작하여 가치중심적인 일상 경영관리와 구성원들 상호간의 사회화(socialization)과정 그리고 계속적인 정신교육을 통하여 계속 강화되고 유지되어 나간다.

그리하여 강하게 정착된 기업문화는 궁극적으로 이들 초일류기업의 경쟁력에 밑바탕으로 작용하게 된다.

창의와 실험의 생활화

구성원의 창의적인 아이디어를 항상 소중히 여기고, 이를 실제로 실험하거나 실제 행동에 옮겨 새로운 사업기회를 포착해 나가는것도 초일류기업들의 공통된 특징이다.

초일류기업의 증축을 이루는 핵심사업들 중에는 공식적인 신규사업이나 체계적인 전략계획

에 의하여 개발된 사업이 아니라, 고객이나 구성원들의 아이디어를 실험해 보다가 우연히 큰 사업으로 개발된 것이 상당히 많다.

HP의 컴퓨터사업은 기존의 과학기제품에서 성능을 증강시키기 위하여 부착되는 소형컴퓨터를 개발하는 과정에서 우연히 시작되었고, 모토롤러의 반도체산업도 텔레비전과 라디오의 전자부품을 개발하는 과정에서 구성원들의 아이디어에 의하여 우연히 시작되었다.

J&J 회사의 핵심사업인 유아 파우더(baby powder)와 밴드에이드(band-aids) 제품도 협력의 사들과 구성원들의 아이디어를 실험적으로 실천하다가 우연히 큰 사업으로 발전시킨 것이다. 구성원들의 창의력과 고객들의 아이디어를 중심으로, 새 제품과 새 사업의 개발을 생활화하고 있는 3M회사의 창의적이고 실험적인 조직분위기와 문화는 너무나 잘 알려져 있다.

이와같이 초일류기업들은 체계적이고 공식적인 신규사업개발이나 전략계획 활동에만 의존하지 않고, 비공식적이고 실험적인 분위기 속에서 구성원들로 하여금 창의력과 새로운 아이디어를 충분히 발휘하도록 하고 이를 실제로 실천하여, 사업성이 있는 것은 적극 지원하면서, 새로운 사업기회를 포착하여 이를 큰 사업으로 발전시켜 나간다.

기술·인적자원 투자와 경영혁신

기술개발과 인적자원에 많이 투자하고 끊임없는 경영혁신을 강력히 추진해 나가는 것도 세계적인 초일류기업의 공통된 특징이다.

초일류기업들은 예외없이 R&D와 인력개발을 중요시하고 이에 많은 자원을 투입하여, 각기의 산업에서 첨단기술의 선두 위치와 최우수의 인적자원을 확보하고 있다.

GE, IBM, 머크, P&G, 모토롤러, 3M 등이 모두 자체의 '대학'과 연수원에 엄청난 투자를 해왔고, 인적자원의 교육훈련은 물론 경영자나 관리자에게 실무 현장에서의 인력개발을 의무·책임화하며, 인재발굴 시스템과 경영승계 시스템을 통하여 우수한 인재의 풀을 유지해 나가고 있다.

그리고 철저한 내부 승진제도를 통하여 핵심경영이념과 전통적인 기업문화를 보존해 나가고 있다. 그리하여 특히 최고 경영층에서의 외부 경영자의 영입은 극히 드물며, 몇년전 IBM이 새로운 회장을 외부에서 영입한 것은 매우 예외적이라 할 수 있다. 또한, 세계적인 초일류기업들은 우수한 경영성과에도 불구하고 경영혁신을 끊임없이 추구해 나간다. 끊임없는 경영혁신을 위하여 이들 기업은 구성원

들이 현실에 만족하지 않고, 항상 더 높은 목표를 지향하고 혁신을 추구하도록 여러가지의 방법을 적용한다.

머크사는 이익이나 시장점유에 집착하지 않고, 기술개발과 신제품개발을 강조한다. 그리고 모토롤러회사도 성숙기에 처해 있는 제품의 매출비중을 낮추면서 역시 첨단기술과 첨단제품의 개발을 강조한다.

또한, GE는 구성원들이 경영혁신을 끊임없이 자유스럽게 이끌어 나갈 수 있도록 그들이 업무개선과 조직개혁에 적극적으로 참여하는 '워크아웃' 조직개발을 강력히 추진해 나가고 있다.

이와같이 이들 기업은 끊임없는 경영혁신을 통하여 계속 높은 성과를 달성하면서, 초일류기업의 위상을 영원히 유지해 나가고 있다.

한국기업에게 주는 시사점

이상 세계적인 초일류기업의 공통적인 문화적 특성을 요약하였다. 이들 특성 이외에도 초일류기업들은 사회발전에 기여하고 산학협동에 앞장서며 환경문제 해결에 적극적으로 참여하는 등 사회가 기업으로부터 기대하는 사회적 책임도 성실히 수행한다. 이와같은 문화적 특성들을 종합해 볼때, 세계적인 초일류기업이란 우수한 품질의 제품

과 서비스 그리고 기술력과 조직력에 기초한 강한 경쟁력을 바탕으로 지속적인 높은 경영성과를 달성하고, 고객과 구성원 그리고 사회로부터 영원한 사랑과 존경을 받는 기업이라 할 수 있다.

세계적인 초일류기업의 문화적 특성을 이해하는 것은 경영선진화와 초일류기업으로의 발전을 추구하는 우리나라 기업에게 많은 도움이 될 수 있다.

첫째로, 세계적인 초일류기업들은 핵심 경영이념과 강한 공유가치 그리고 대담한 목표 등을 가지고 있다는 데에는 문화적 공통성을 지니고 있지만, 구체적인 경영이념과 공유가치 그리고 경영목표는 모두 다르다. 그리고 이들 기업이 초일류기업으로 발전해 온 과정도 모두 다르다.

이들 기업은 모두가 각기의 독특한 기업문화를 가지고 있고, 따라서 우리나라 기업도 우리나라의 전통문화와 기업환경에 맞추어, 경영이념과 기업문화 그리고 경영목표를 추구해야 할 것이다.

둘째로, 기업이 강한 경쟁력을 갖추고 높은 성과를 거두면서 사회로부터 사랑과 존경을 받는 기업으로 발전하는 데에는 오랜 기간이 소요된다. 이 글에서 소개된 기업들도 세계적인 초일류기업으로 발전하는 데에는 실제로 수십년의 오랜 기간이 걸



▲ '워크아웃(Workout)'을 하고 있는 GE의 직원들. 워크아웃은 GE의 대표적인 문제해결방법이다

렀다.

그러므로 50년 정도에 불과한 짧은 역사를 가진 우리나라 대부분의 기업은 현재 초기 발전 단계에 있다고 해도 과언이 아닐 것이다.

따라서 기술개발과 품질경영 그리고 고객가치창조와 자율경영 등 현재 우리나라의 많은 기업에서 적극적으로 전개되고 있는 경영혁신은 우리나라 기업이 세계적인 초일류기업의 기본을 갖추는 첫 단계로 볼 수 있다.

셋째로, 이 글에서 언급된 기업들은 세계적인 초일류기업으로 목표로 이를 추구하기 보다는 각기의 핵심 경영이념과 크고 대담한 목표를 수십년간에 걸쳐서 꾸준히 추구하는 과정에서 세계적인 초일류기업으로 발전

하였다.

이와같이 초일류기업으로 발전하는 데에는 단지 몇년 동안의 집중적인 노력만으로 이루어지지 않는다.

따라서 우리나라 기업은 각기의 주어진 상황에 맞추어 끊임 없는 경영혁신을 생활화하여 무한경쟁시대에 살아남을 수 있는 경쟁력을 강화하고, 사회로부터 영원히 존경받을 수 있는 경영이념과 대담한 목표를 추구하면서 각기의 독특한 기업문화를 꾸준히 개발·정착시켜 나간다면 자연스럽게 세계 초일류기업으로 점차 발전해 나갈 수 있을 것이다.