

## 진정한 혁신이 경영 법칙을 바꾼다



혁신은 리더로 하여금 과거에는 상상하지 못하던 전략적 옵션을 생각하도록 도와 기업의 생명을 이끌어간다. 예를 들어 대부분의 기업 인수는 비용과 자본 절감이라는 측면에서 정당화된다. 두 제약회사의 합병을 통해 경비와 운영을 합리화하고 두 회사 영업조직과 R&D 연구소 통합으로 절감 효과를 누리는 등 말이다. 그러나 비용-절감은 방어적 전략에 불과하다.

혁신은 많은 인수 가능성에 대해 단순히 비용 측면에서뿐 아니라 매출 증대를 통한 수익 성장과 역량 강화를 가속화하는 수단으로 보게 하는 등 다른 렌즈를 통해 이를 바라보게 한다. 예컨대 P&G의 혁신 역량은 질레트(Gillette) 사 인수를 통해 강화됐다. 이 회사의 시장 주도적 브랜드들(질레트, 비너스, 오랄 B, 듀리셀)은 미래 혁신을 위한 발판이며, 면도날, 면도기, 전자제품, 전자공학, 전력저장 분야에서 보유한 핵심 기술은 P&G가 혁신해나갈 수 있는 탄탄한 기술 포트폴리오를 구성하고 있다.

이 밖에 혁신은 새로운 시장 진입에 있어 우위를 제공한다. P&G가 성장률이 상대적으로 더 높은 개발도상국 시장에 진출하는 강화된 혁신 역량이 큰 역할을 차지하고 있다. 혁신은 기업을 공격 라인에 있게 한다. 유능하고 지속적인 혁신 기업인 콜게이트(Colgate)와 P&G가 어떻게 혁신을 통해 미국 구강-케어 시장에서 유니레버(Unilever)를 따돌렸는지 생각해보라.

**혁신의 문화를 구축하는 기업은 성장으로 가는 길에 있다고 할 수 있다.**

**반면 혁신에 실패하는 기업은 쇠퇴로 가는 길에 놓여 있다.**

**파이어스톤(Firestone), 소니(Sony), 코닥(Kodak) 등 미국의 일부 국내 자동차 제조업체 및 주요 기업들은 한때 업계에서 주도적 위치를 누리는 선두주자들이었다.**

**하지만 이들은 도전 기업들이 자기 혁신을 하면서 2위 자리(혹은 그 아래)로 밀려나게 됐다.**

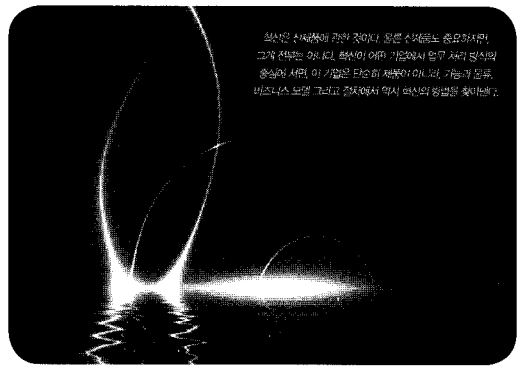
### ■ 혁신 문화 구축이 성장의 지름길

혁신의 문화를 구축하는 기업은 성장으로 가는 길에 있다고 할 수 있다. 반면 혁신에 실패하는 기업은 쇠퇴로 가는 길에 놓여 있다. 파이어스톤(Firestone), 소니(Sony), 코닥(Kodak) 등 미국의 일부 국내 자동차 제조업체 및 주요 기업들은 한때 업계에서 주도적 위치를 누리는 선두주자들이었다. 하지만 이들은 도전 기업들이 자기 혁신을 하면서 2위 자리(혹은 그 아래)로 밀려나게 됐다.

피터 드러커는 기업의 목적은 '고객 창출'이라고 말했다. 노키아(Nokia)는 혁신을 통해 인도에서 2억 명의 고객을 창출함으로써 업계 1위 자리에 올랐다. 인구의 대부분이 집중되어 있는 농촌 지역에

거주하는 인도 고객들의 독특한 필요에 주목한 이 회사는 고객들을 새로운 방식으로 구분했고 그들이 지닌 독특한 필요에 맞게 새로운 기능을 탑재한 기기를 선보였다. 이 과정을 통해 노키아는 완전히 새로운 가치사슬(Value Chain)을 만들었다.

이렇게 혁신은 새로운 사용자들을 끌어당기고 기존 사용자들 에게는 충성도를 높임으로써 고객을 창출해나간다. 이것만으로도 상당한 의미가 있지만, 혁신이 지닌 가치는 그것을 훨씬 넘어선다. 조직의 상하를 통틀어 혁신을 비즈니스의 중심에 둘 때 우리는 실적을 개선할 수 있고, 그와 동시에 업무를 처리하는데 더 생산적이고 더 민감하며 더 포괄적이고 심지어 더 재미있는 훨씬 더 나은 방식을 발견하게 된다.



혁신은 신제품에 관한 것이다. 물론 신제품도 중요하지만, 그게 전부는 아니다. 혁신이란 기업에서 업무 방식의 총체적 서면, 이 기업은 단순히 제품이 아니라, 기능과 물류, 비즈니스 모델 그리고 절차에서 역시 혁신의 방법을 찾아낸다.

## ■ 혁신 리더가 지닌 스킬과 기질, 심리

혁신의 문화는 합병이나 인수, 비용 절감에 집중하는 문화와는 다르다. 혁신 리더는 스킬과 기질, 심리가 완전히 다르다. M&A 리더는 딜-메이커로서 거래에 집중한다. 하나의 거래가 성사되는 순간 그는 다음 거래로 넘어간다. 혁신 리더는 혁신 문화를 구축하는데 필요한 스킬을 다른 사람들에게서 불러일으키는 능력이 있다.

이 과정에서 협력은 필수 요소이고 실패는 가끔 찾아오는 피할 수 없는 손님이다. 혁신 리더는 불확실성을 두려워하지 않으며 열린 마음이 있어, 여러 원칙에서 나오는 다양한 아이디어를 유연하게 수용할 줄 안다.

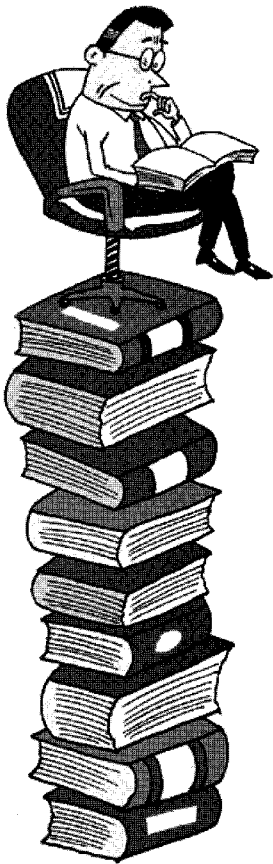
이들은 혁신을 복제할 수 있는 원칙적(Disciplined) 절차로 조직화한다. 그리고 이들에게는 혁신이 내포하고 있는 위험 요소들을 지적하고 관리할 수 있는 도구와 스킬이 있다. 모든 사람이 이 같은 자질을 갖추는 것은 아니다. 그러나 혁신의 문화가 있는 기업은 이러한 사람들을 육성해낸다.

## ■ 일곱 가지 신화 폭로하기

**혁신이라는 개념이 각종 잘못된 신화에 의해 포장되고 있다. 여기 그러한 신화 일곱 가지가 있다.**

**신화 1** : 혁신은 신제품에 관한 것이다. 물론 신제품도 중요하지만, 그게 전부는 아니다. 혁신이 어떤 기업에서 업무 처리 방식의 중심에 서면, 이 기업은 단순히 제품이 아니라, 기능과 물류, 비즈니스 모델 그리고 절차에서 역시 혁신의 방법을 찾아낸다.

델(Dell)의 공급망 관리 절차, 클릭 수를 돈으로 환산한 구글(Google)의 툴, 도요타(Toyota)의 글로벌 생산 시스템 방법론, 월마트(Wal-Mart)의 재고관리 방식, 미디어와 커뮤니케이션 업계의 게임



을 바꾸기 위한 구글의 수학적 응용, 혹은 심지어 커피숍을 새롭게 상상한 스타벅스의 아이디어까지, 이것들은 모두 게임의 룰을 바꾸는 혁신이었다. P&G의 브랜드 관리 모델, 그리고 GM을 수십 년간 세계적인 자동차 기업으로 이끈 알프레드 슬론(Alfred Sloan)의 구조도 마찬가지다.

**신화 2 :** 혁신은 복사기를 발명한 체스터 플로이드 칼슨(Chester Floyd Carlson)이나 레오나르도 다빈치와 같은 천재들만을 위한 것이다. R&D 실험실에 돈을 얼마 던져주고 뭔가 나오기를 바라는 것 말이다. 하지만 그것은 틀린 생각이다.

외로운 천재나 소수의 팀이 비유적인(혹은 실제의) 차고에서 뭘가에 매달릴 때만 혁신이 일어난다는 생각은 조직에 해가 되는 책임 회피로 이어진다. 이러한 생각은 혁신적인 기업 창출에 치명적이다. 물론 이 세상에는 천재들이 존재하고, 물론 이들이 중요한 발명에 기여할 수 있는 것도 사실이다. 그러나 ‘유레카!’의 순간을 기다리는 기업들은 기다리다가 소멸할 수도 있다.

**신화 3 :** 혁신은 미래를 위한 것이다. 진정한 혁신은 앞으로 수백 년 후가 아닌, 현재에 있어 의미를 지닌다. 또 한 명의 천재 토머스 에디슨은 이에 대해 올바른 생각을 갖고 있었다.

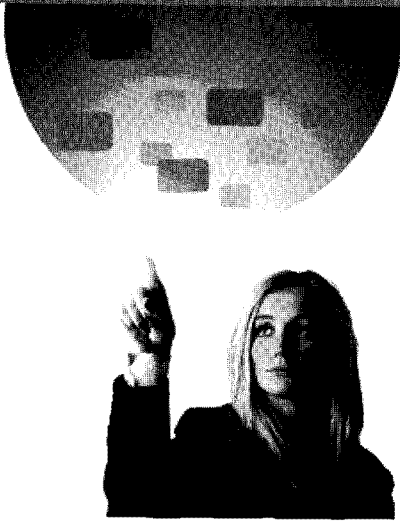
“팔리지 않는 것이라면 나는 발명하고 싶지 않다. 판매는 유용성의 척도이고 유용성이 곧 성공이다.”

그는 아마 그의 가장 중요한 발명품일지 모르는 ‘상업 연구소’에서 함께 일하는 동료들에게 “우리는 벌의 숨털 연구로 평생을 보내는 독일 교수들처럼 될 수는 없다” 라고 말했을지도 모른다.

**신화 4 :** 혁신은 일회성의 사건이다. 아이디어 고안이 중요하긴 하나 이러한 아이디어를 재정적 성과로 바꾸어 주는 반복 가능한 절차가 뒷받침되지 않는다면 의미가 없다. 우리는 혁신을 사회적 절차로 본다. 성공하고 싶다면, 리더는 혁신을 특별한 사람들만 할 수 있는 특별한 일이 아닌 평범한 사람들, 특히 지식 근로자들의 역량을 활용하는 일상적이고 방법론적인 것으로 봐야 한다.

우리가 혁신을 뒤로 미루기 쉬운 것은 오늘의 성과로 보상을 받기 때문이고, 어디서 아이디어를 찾아야 하는지 모르기 때문이며, 혁신에는 위험이 따르고, 또 혁신이란 것은 쉽게 측정되지 않기 때문이다.

그러나 이것들은 변명에 불과하며 혁신을 뒤로 미뤄야 할 이유가 되지는 못한다. 우리는 모든 리더가 사용할 수 있고 개선할 수 있는 절차로서 혁신을 실행해왔다. 이러한 혁신에는 더 많은 사람들이 참여하며 대부분의 사람들이 생각하는 것보다 더 관리 가능하고 예측 가능하다.



**혁신은 계획될 수 있는 것이 아니다. 리더로서 당신은 이러한 사회적 절차를 미리 계획하고 체계화하며 관리하고 측정 및 개선함으로써 꾸준한 혁신의 물결 그리고 가끔은 초대형 혁신을 이끌어낼 수 있다.**

**신화 5** : 혁신은 단절된 사일로(Silo, 담을 쌓은 곡식 창고, 단절된 조직—역주)나 싱크 탱크에서 이루어진다. 혁신을 일상적인 것으로 만드는 데에는 사람들이 필요하다. 현실에서 위대하거나 좋은 아이디어는 사일로에서 사일로로 물 흐르듯 전파되지 않는다. 아니 누군가에 의해 어떤 솔루션이나 제품이 고안되는 그 순간부터 시장(혹은 소멸)에 나오기까지의 여정은 몇 번이고 반복해 연결 고리를 형성하는 가운데 이루어진다.

이러한 상호 작용을 관리하는 것이야말로 혁신 조직을 구축하는 데 핵심이라 할 수 있다. 혁신은 사회적 절차이고 이 절차는 사람들이 그 간단하면서도 심오한 일, 즉 문제, 기회, 학습을 공유하기 위해 서로 연계할 때에만 일어날 수 있다. 어떤 사람도 혁신을 할 수 있지만, 그러한 혁신을 혼자 할 수 있는 사람은 거의 없다.

**신화 6** : 혁신은 계획될 수 있는 것이 아니다. 리더로서 당신은 이러한 사회적 절차를 미리 계획하고 체계화하며 관리하고 측정 및 개선함으로써 꾸준한 혁신의 물결, 그리고 가끔은 초대형 혁신을 이끌어낼 수 있다. 혁신은 신비적인 행위가 아니다. 혁신은 미리 계획할 수 있는 여정이며, 몇 번이고 반복해서 이를 수 있다. 그러기 위해서는 시간과 꾸준한 리더십이 필요하며, 예산과 전략부터 자본 배분, 승진까지 모든 것을 바꿔야 하는 경우도 있다. 또 고객을 맨 앞, 그리고 중심에 두고, R&D 과정을 경쟁사를 포함한 외부에 개방할 수도 있다.

**신화 7** : 혁신은 재정이 탄탄한 대기업에서만 일어난다. 규모는 중요하지 않다. 혁신은 P&G, 베스트 바이(Best Buy), GE, 하니웰(Honeywell), 듀퐁(DuPont), HP 같은 대기업은 물론, 인도 하푸르에 있는 내 아버지의 구두 가게에서 일어날 수도 있다. 내가 아홉 살이었을 때 우리는 그 지역 곡물 거래에 종사하는 ‘부자들’을 타깃으로 잡았다. 2년이 채 되지 않아 우리는 그 도시 구두 가게 중 가장 높은 매출을 올리게 됐고, 그 혁신에서 얻은 이익금으로 내가 공식 교육을 받을 수 있었다.

**도전과 응전을 통한 발전**

인간은 누구든 현실에 만족하려는 속성을 지니고 있다. 어느 정도의 단계에 이르면 거기에 만족하고 그만 멈추려고 한다. 그런데 인간이 처한 운명은 자꾸만 변하기 때문에 그럴 수가 없다. 운명은 인간에게 다음 단계로 올라가라고 도전장을 던진다. 그 단계에 이르면 다른 도전이 와서 또 다음 단계로 올라가게 한다. 그렇게 죽는 순간까지 인간은 도전을 받고 살아간다.

- 아놀드 토인비