

[매경시평] 인텔의 성공이 주는 교훈

일류대학에 입학하는 것이 인생 최대 목표로 여겨지는 요즘이지만, 소위 일류대학에 입학한 후 다음 목표를 어떻게 잡아야 할지는 혼란스러워 한다. 중·고등학교 시절 목표는 간단하다. 공부. 하지만 이러한 일괄적인 상황과 교육이 대학 이후 긴 인생의 모호함을 준비해주지는 않는다.



기업도 일등이란 자리에 올라서면 오히려 만족감에 빠져 무너지기 쉽다. 실제로 포천지가 선정한 500대 기업들을 살펴보면, 20년 전에 높은 순위를 차지하였던 기업이 이제는 존재하지도 않는 것이 허다하다.

◆ 영원한 일등은 없는 법

= 영원한 일등은 없는 법. 항상 다음 목표를 세우고 실행해 나가야 하는데, 이때 절대적으로 필요한 것이 창조력이다. 한 기업이 경쟁하기 위해 수행하는 모든 기반사항이 사업전략이라면 기업전략은 기업이 기존 사업영역을 넘어 새로운 영역을 개척해나갈 때 이용하는 사고체계다. 안전지대를 넘어 신제품을 개발하거나 타 업종에 진출할 때 실패하여 사라지게 되거나 이류로 전락하는 기업들은 창의성이 결여돼 새로운 기업전략이 기존 전략을 깨지 못해서일 때가 많다. 지금 우리는 그런 시점에 있다. 여태까지는 앞만 보고 달려 일등을 하면 되었지만, 이제는 소위 게임 자체가 바뀐 것이다. 무조건 '빨리' '작게' '크게' 혹은 '많이' 하는 것이 답이 아닌 새로운 경쟁구도에 직면한 것이다.

이때 흔히들 하는 실수는 예전 평가기준과 성공요인들을 변화한 상황에 그대로 적용하는 것이다. 더욱 흔한 실수는 측정이 쉽다는 이유만으로 평가기준으로 활용되는 지표들이 많다는 것이다. 즉 등수를 매기는 것은 쉽지만 그것이 학생 개

개인 능력과 가능성을 종합적으로 평가하는 데 가장 좋은 지표는 아니라는 것이다. 학교 우등생이 사회 우등생이 아니듯, 행복은 성적 순이 아니듯, 평가에 대한 재평가가 이루어져야 한다.

여기서 창조력의 고뇌가 필요하다. 패러다임 전환이라는 개념은 이미 20년 전부터 경영전략에서 외쳐와 이젠 오히려 진부한 느낌을 풍기는 것이 사실이지만, 변화 기로에 서 있는 기업에는 여전히 적용되는 `클래식`이다.

사실 기업에서 톱-다운 전략이 기막히게 떨어진다고 성공을 보장하진 않는다. 인텔을 보면 경영진은 메모리반도체 사업을 고수했지만 실무진에서 점진적으로 죽어나갔던 사례가 있다. 지금은 세계 최대 중앙처리장치(CPU) 제조업체인 인텔은 초기에 중앙처리장치 사업과 메모리 사업을 모두 가진 기업이었다. 그러나 메모리 산업은 금세 막강한 정부와 자금력을 등에 업은 일본 업체 진출로 인해 수익성이 낮은 산업이 되었다.

이때 인텔 경영진이 자사가 개발했던 메모리 사업을 포기하는 용단을 차마 내리지 못하고 있을 때 현장 관리자들은 메모리반도체 제조라인을 하나씩 중앙처리장치 라인으로 전환해나갔다. 이러한 현장 관리자의 전략적 사고로 인해 메모리반도체 사업 철수라는 경영진의 의사결정이 공식화했을 때는 별다른 손실이 없었다. 이 사례는 후에 공동 설립자인 앤디 그로브가 인텔 저력은 직원 한 명 한 명이라고 격찬을 하게 된 획기적인 기업사다.

◆ 항상 새 목표와 평가 과감 도입

= 업계가 돌아가는 사정을 직접 피부로 겪고 있는 실무진에게는 저수익·고투자인 메모리반도체에 연연하기보다는 고수익 하이테크 제품에 집중하는 모험이 더 할 만했고, 또 중간관리자에게 그런 직권을 허용되었던 인텔이기에 이런 성공사례가 가능했던 것이다. 인텔이 자사가 처한 경쟁 환경에 맞는 인재를 고용해 육성하고, 적절한 평가와 근무환경을 만들었기 때문이다.

앤디 그로브는 고백한다. 우리 경영진은 그 결단을 감히 내릴 수 없었다고. 안전 지대를 벗어나는 것은 그리도 어렵고 큰 결정인가 보다. 그렇다면 여기서 루스벨트가 대공황에 접한 미국 국민에게 고한 취임사를 기억해보는 것이 어떨까? 두려워할 것은 두려움 그 자체뿐이라고.

[강진아 서울대 산업공학과 교수]