GE 130년 성공의 비밀

이병주 선임연구원 bjlee@lgeri.com

- ↑ 문제 제기
- Ⅱ. GE의 성장과 발전
- Ⅲ. GE 경영의 DNA
- Ⅳ. 시사점

GE는 100년이 넘는 기간 동안 지속적으로 최고의 성과를 창출했고, 경영혁신이나 경영관리시스템에 있어서도 가장 앞서 나가고 있기 때문에 많은 한국기업들이 GE를 배우려 하고 있다. 그러나 GE의 경영에 대해 완전히 이해하기 위해서는 역사적 관점에서 GE를 살펴 보아야 한다. GE의 경영방식은 그들이 속한 환경에 적응해 나가는 과정에서 만들어진 역사적 산물이기 때문이다. 이러한 관점에서 설립부터 현재까지 GE의 경영을 크게 세 시기로 나누어 살펴보았다. 첫 단계인 개발의 시기에 GE는 전기기술을 기반으로 혁신적인 제품을 개발하는 데 주력했으며, 2차 대전 이후 사업의 시기에는 다각화와 함께 분권화된 조직구조를 갖추고 전사적인 임직원 교육에 매진했다. 1970년대부터 분류되는 경영의 시기에는 선택과 집중을 통해 사업 포트폴리오를 강화하고 이를 수행할 수 있는 경영시스템을 구축하였다. 장기간에 걸친 GE의 성장과정에서 일등주의는 꾸준히 발견된다. GE 경영진과 구성원들은 일등 마인드로 끊임없는 혁신을 지속하고, 최고 인재에게 투자하며, 역량 축적을 게을리하지 않았다. GE를 벤치마킹하는 데 있어 한국기업은 일등 마인드의 중요성을 깨달아야 하고, 현재 기업이 어떠한 성장 단계에 속해 있는지 파악해야 할 것이다.■

I. 문제 제기

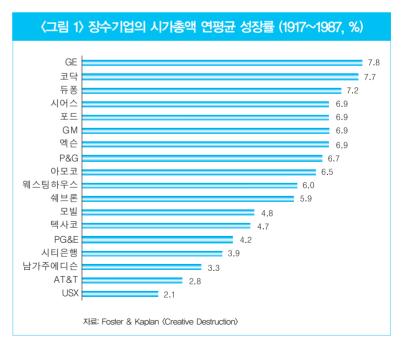
기업의 세계는 순위가 지배한다. 최근 들어 이러한 현상은 더욱 심해졌다. 시장이 글로벌화되고 디지털 경제가 도래하면서 승자 독식(Winner takes all)의 세상으로 변해가고 있다. 이제 한 산업에서 3위를 해서도 먹고 살기 힘들다는 말이 나올 정도다. 그래서 기업 생태계만큼 리더(Leader)의 가치와 위상이 굳건한 곳도 없다. 학생들이 공부 잘하는 아이의 학습 방법이나 심지어 생활 방식까지 본 받으려 애쓰는 것처럼, 기업들도 1등 기업을 따라 한다. 과거에는 선도기업의 제품과 기술을 모방했지만. 요즘은 그들의 경영방식까지 배우려고 한다.

이 같은 상황에서 GE는 벤치마킹의 으뜸 기업이다. 90년대 후반부터 GE의 경영과 성공의 비밀을 담은 수많은 서적과 논문이 쏟아져 나왔다. 이질적인 사업 포트폴리오를 효과적으로 경영해 나가고 있는 GE는 다양한 산업을 소유하고 있는 한국 대기업들에게는 그야말로 경영교과서였다.

이처럼 GE가 벤치마킹의 대상이 된 것은 두 가지 이유 때문이다. 우선 기업이 설립된 후 100년이 넘게 탁월한 성과를 지속시켜 왔다는 점이다. GE는 〈월 스트리

트 저널〉을 창간한 찰스 다우(Charles Henry Dow)가 최초로 다우존스 산업평균지수(Dow Jones Industrial Average)를 만들기 위해 선정했던 성과가 높고 영향력이 큰산업 내 대표기업들 12개 중 110여년이지난지금까지 유일하게 지표 내에 존재해 있는기업이다. 장수기업의 성과를 연구한 포스터와 캐플란의 저서〈창조적 파괴〉를 보면 GE는지난 20세기 동안 시장 수익률을 상회한유일한기업인 것을 알수 있다(〈그림 1〉참조). 연구시점 당시 코닥도시장 수익률을 넘어섰지만 제품 디지털화에 대응하지 못해지금은 성과가 하락했고 2004년 다우지수에

66 지속적인 성과창출과 경영혁신 기법을 배우기 위해 많은 기업들은 GE를 벤치마킹한다.



66 GE의 경영 역사는 크게 개발, 사업, 경영의 시기로 구분할 수 있다.

서도 제외되었다.

GE가 배움의 대상이 된 두 번째 이유는 경영혁신에 있어 모범이 되기 때문이다. 더욱이 2006년 매출 1,600억 달러가 넘는 거대기업임에도 끊임없는 혁신으로 몸집을 가볍게 하고 빠르게 움직인다. 공룡이 도마뱀만큼 빠르게 움직이는 것이므로 기업 규모가 커지면서 의사결정이 둔화되는 것을 경험한 대기업들은 GE가 부러울 만도 하다. GE는 웰치의 주도 아래 대기업의 병폐인 관료주의를 없애고 벽없는조직을 만들기 위해 워크아웃(Work-out)이나 6시그마 등 다양한 경영혁신 기법을 성공적으로 실행했다.

이러한 GE의 경영혁신 기법과 경영시스템은 GE가 성장과 발전을 거듭해온 가운데 생성된 결과물이다. 모범답안이나 심지어 만병통치약으로 여겨지는 GE의 경영방식은 GE가 위치한 시대적, 사회적 환경에서 만들어진 것이다. 이러한 컨텍스트를 읽지 않고 GE를 모방하는 것은 오히려 해가 될 수도 있다. 특히 문화적 토대가 다른 한국기업으로서는 GE를 배우는데 세심한 주의가 필요하다. 사실 GE에 대한 연구가수없이 나왔지만 대부분은 웰치의 경영에 초점이 맞추어져 있다. 오직 GE의 현재만을 다루고 있는 것이다. GE가 130여년간 성공을 지속해 올 수 있었던 이유는 무엇일까? GE의 발전과정에서 GE가 성공할 수밖에 없었던 이유를 살펴 보자.

Ⅱ. GE의 성장과 발전

기업도 생명체와 비슷하게 유년기, 성장기를 거쳐 성숙하고 쇠퇴한다. 각 단계별로 사업과 경영의 성공 포인트가 달라진다. 1876년 설립되어 130년 이상을 성장해온 GE도 마찬가지다. GE의 경영 역사는 영위하는 사업과 경영시스템의 특징에 따라 크게 3개의 시기로 나눌 수 있다. '개발의 시기'를 시작으로 '사업의 시기'를 거쳐 '경영의 시기'로 변화되어 왔다.

각 시기의 경영 방향이나 특징은 당시의 시대 환경과 시장 여건에 적응하는 과정에서 자연스레 만들어진 것이다. 또한 한 시기의 경영 방식과 제도 등은 경영 환경이달라진 다음 시기에도 계속해서 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이하에서는 시기

별로 GE의 사업과 경영에 대해서 살펴보고 그 주요 특징을 규명해 보고자 한다.

66 초대 CEO 코핀은 혁신적인 제품 개발과 특허 보호에 많은 노력을 기울였다.

1. 개발의 시기

에디슨이 GE를 설립했고, 많은 사람들이 그를 GE의 아버지쯤으로 생각하고 있지만, GE의 역사에서 에디슨이 끼친 영향은 크지 않다. 회사의 이름을 GE로 쓰고 있지만 1892년 톰슨 휴스톤(Thomson Houston)과 합병할 때 에디슨 GE(Edison General Electric)는 소수 파트너로서 흡수되었다고 보는 편이 옳다. 따라서 GE의 경영을 구분하는 첫 번째 단계인 개발의 시기 역시 1892년부터 1939년까지로 보는 것이 합리적이다. 이 시기는 세 사람의 CEO에 의해 운영되었다. 합병된 GE의 초대 CEO인 찰스 코핀(Charles A. Coffin, President, 1892~1913), 그 뒤를 이은에드윈 라이스(Edwin Rice Jr., President, 1913~1922)와 제라드 스워프(Gerard Swope, President, 1922~1939, 1942~1944) 등이 그들이다.

① 기술 기반의 혁신적인 제품 개발

20세기 초반은 각종 전기기술이 발명되고 이 기술이 상업화되어 전기산업이 태동했다. 당시 신발 사업을 하고 있던 코핀은 전기산업의 유망한 기회를 보고 톰슨과휴스톤이 설립한 미국전기회사(American Electrical Company)를 매입하여 전기사업을 시작했다. 사명을 설립자들의 이름을 따 톰슨 휴스톤으로 바꾼 후 에디슨의 GE와 합병하여 지금의 GE를 출범시키고 초대 CEO로 취임했다. 당시 전기산업은 태동기라서 탁월한 기술로 품질 좋은 제품을 만들 수 있는 기업이 많지 않았다. 이에 코핀은 혁신적인 제품을 지속적으로 개발하고 회사의 특허권을 보호하고 넓히는 것을 가장 중요하게 생각했다. 당시로는 최고 수준의 R&D 센터를 설립하고 최고의 과학자와 엔지니어들을 채용하였다.

또한 이러한 연구개발 활동의 결과로 만들어진 특허를 보호하는 데 많은 노력을 기울였다. 이를 위해 연방정부의 허가를 받아 당시 경쟁사인 웨스팅하우스 (Westinghouse)와 특허관리위원회(Board of Patent Control)를 발족하였다. 이 위원회는 한 발명가가 특허를 내면 그것이 GE나 웨스팅하우스의 특허를 침해하지

66 GE의 인재 중시 문화는 설립 초기부터 형성되었다.

는 않는지 검토하고 법적 대응을 했다. 또 두 회사의 특허를 침해하지 않는 경우에는 해당 특허를 획득하기 위해 적극적으로 노력했다.

그러나 이 시기는 경제 수준이 높지 않아서 고객들은 GE의 첨단 고가 제품을 살 수 있는 여력이 별로 없었다. 특히 GE의 주력 제품인 발전설비의 경우 소규모의 전력회사가 구매하기에는 상당히 벅찬 가격이었다. 그래서 GE는 전기채권투자회사(Electric Bond and Share Company, EBASCO)를 만들어 소규모 전력회사에 대해 투자하거나 자금을 빌려주어 시장을 키웠다. 이후 고객의 지분을 소유하여 그들의 제품 구매 의사결정에 영향을 미치는 것이 비윤리적이라고 판단한 3대 CEO 스워프는 전기채권투자회사를 해체한다. 그러나 아이디어는 살려 소매업자를 위한 금융서비스와 소비자에 대한 대출 서비스를 시작하기 위해 GECC(General Electric Credit Company)를 설립했다. 이러한 활동이 지금은 GE의 가장 커다란 사업부문인 금융서비스 사업의 모태가 된 것이다.

② 인재 양성에 많은 노력

전기기술 기반의 관련 제품을 만드는 GE의 조직은 매우 단순했다. 생산, 재정, 회계, 영업, 법무, 비서팀 등 CEO 산하에 6개 부서가 속해있는 구조였다. 코핀부터스워프까지 제품은 늘어나고 조직의 크기는 커졌지만 CEO가 모든 사업을 관장하는 중앙집중적인 조직을 유지했다. 조직 관리보다 많은 힘을 들인 것은 사업에 필요한 인재를 구하는 일이었다. 코핀은 엔지니어가 아니었으나, 회사의 방향은 철저히 엔지니어가 중심이 되어 기술을 기반으로 선도적 제품을 판매하는 전략을 선택했다. 그러다 보니 항상 최고의 발명가나 엔지니어를 채용하기 위해 많은 노력을 기울였다. 이 시기 GE의 R&D 센터를 이끌며 교류 전류의 메커니즘을 밝히는 등수많은 기술을 개발해 낸 슈타인메츠(Charles Steinmetz)의 영입 과정을 보면 GE가 얼마나 핵심인재를 중요하게 생각하는지 알 수 있다. 슈타인메츠는 독일에서 이주한 후 에크메이어(Rudolf Eickemeyer)의 회사에서 연구자로 지내던 중 GE로부터스카우트 제의를 받았다. 슈타인메츠가 이직할 필요를 느끼지 못해 거절하자, 코핀은 에크메이어의 회사를 통째로 인수하여 그로 하여금 R&D 센터를 이끌게 했다.

물론 경영분야에서도 능력 있는 대졸 인재를 확보할 필요성을 인식하고 비즈니

스 연수 프로그램을 개설하는 등 인재 양성에 많은 노력을 기울였다. 또 대공황 당시에는 파업이 자주 일어났는데, GE에서는 파업이 자주 발생하지 않았다. 엔지니어뿐만 아니라 공장 근로자들도 기술 교육을 통해 역량을 향상시켰고 해고도 하지않았다. 지금도 GE는 신입사원을 훈련시키는 프로그램을 개설하여 인재를 양성한다. GE의 인재 중시 철학은 하루 아침에 만들어진 것이 아니다.

66 초기단계부터 일등 마인드를 가지고 사업에 임해 왔다.

③ 한발 앞선 준비와 실행

이 시기 GE의 경영을 간단히 요약하면 일등 마인드를 가지고 모든 비즈니스에서 남들보다 한발 앞서 실천했다는 것이다. 최고의 제품을 만들기 위해서는 최고의 엔지니어가 필요하다고 판단하고 남보다 앞서 인재 확보에 주력했다. 산업 전체적으로 제품 성능이 소비자들의 기대수준에 미치지 못하던 시기였기 때문에 제품 성능 향상을 위해 공장 근로자들에 대한 교육에도 남다른 신경을 썼다.

또 GE는 사업을 하는 데 있어 한계를 두지 않고 경쟁자보다 먼저 혁신적이고 기존 질서를 파괴하는 방법을 활용했다. 가령 정부에 영향력을 행사하여 자사의 기술을 표준화시키기도 했다. 또 고객들이 GE의 첨단 제품을 사용할 줄 모르고 구매여력도 부족하여 시장 규모가 생각보다 커지지 않는다고 판단하여 고객들에게 재정지원과 기술지원을 하여 시장의 크기를 확대시켰다. 이러한 GE의 사업 방식이 훗날 솔루션 사업을 하는 밑거름이 되었다고 할 수 있다.

2. 사업의 시기

2차 세계대전 동안 군수품을 제조하면서 GE는 전기기반 기술을 핵심역량으로 하여 점차 인접 산업으로 진출한다. 그 결과 1950년대에는 매우 복잡하고 다각화된 기업으로 성장하게 된다. 이 시기도 세 사람의 CEO에 의해 경영되는데, 찰스 윌슨 (Charles E. Wilson, President, 1940~1942, 1944~1950), 랄프 코디너(Ralph J. Cordiner, President, 1950~1963, CEO, 1958~1963), 프레드 보치(Fredeick "Fred" Borch, CEO, 1963~1972) 등이 그 주인공들이다. 재미있는 것은 이 시기부터 공학이나 엔지니어링을 전공하지 않은 사람이 최고경영자가 되기 시작한다.

66 2차 세계대전 이후 GE는 다양한 사업에 진출했다.

윌슨은 중학교를 중퇴하고 공장에 취직하여 현장에서 성장하였고, 코디너는 경제학을 전공한 후 영업 부문에서 업무 경험을 넓히기 시작했으며, 보치 역시 경제학을 전공하고 감사팀에서 경력을 쌓아 나갔다. 즉 엔지니어가 중심이 되었던 '개발의 시기'와 달리 사업가가 필요한 시기였다.

① 다양한 사업에의 진출

2차 세계대전 이후 복구 경제가 활성화되면서 시장의 크기는 엄청난 속도로 확장되었다. 다양한 분야에서 수요가 창출되어 GE와 같은 생산시설을 갖춘 기업들에게는 기회의 시기였다. 또 미국이 세계에서 가장 큰 시장이었지만 유럽의 경쟁업체들은 전쟁의 여파로 미국 기업들과 경쟁할 상황이 아니었기 때문에 이 시장을 미국 기업들이 독점하다시피 했다. GE는 전기기술을 기반으로 라디오, 이동용 TV, 스테레오를 비롯한 소형 가전제품을 새로이 생산했는데 모든 제품이 최고의 브랜드로 자리잡았다. 또 전쟁 중 군용기 엔진을 제조하면서 축적한 역량으로 상업용 항공기엔진 사업에 뛰어드는 등 다양한 사업분야에 진출하였다.

특히 6대 CEO였던 보치는 회사의 내·외부에서 최고 인재들로 성장위원회 (Growth Council)를 구성하여 경제성장률보다 성장률이 높은 분야에서 사업 기회를 찾게 했다. 이에 성장위원회는 제품 관련 4개 분야와 서비스 관련 5개 분야를 제안했다. 제품 관련 사업은 원자력 에너지, 컴퓨터, 상업용 제트엔진, 고분자화학 등이고 서비스 사업은 엔터테인먼트, 지역사회 개발과 주택공급, 개인서비스및 금융서비스, 의약품, 교육 등이다. 9개 사업 분야 중에서 4개의 분야만이 성공하여 항공기엔진, 플라스틱 제품, 금융서비스, 의료시스템 등의 사업으로 변화했고, 원자력 에너지는 서비스로 변화하여 명맥을 유지하였고, 나머지 분야는 모두커다란 실패로 끝났다. 특히 컴퓨터 사업은 내부 투자와 함께 프랑스의 머신 불 (Machine Bull)이라는 업체를 인수하면서까지 공을 들였으나 결국 IBM을 이기지 못한다는 판단 하에 손을 뗐다. 당시 신사업은 주로 내부 개발에 의해 진행되었는데 외부 업체를 인수하는 것보다 GE에서 만드는 것이 훨씬 낫다는 생각 때문이었다. 신사업을 추진하기 시작한 이후인 1960년대는 내실 없는 외형적 성장만 있었던 시기였다.

② 분권화 구조 확립

1950년대 이후 제품이 늘어나고 회사의 규모가 커지면서 기존의 중앙집중적인 경영구조가 가동되기 어려워졌다. 그래서 코디너는 '한 사람이 관리할 수 있을 만한 크기로' 조직을 쪼개서 권한을 대폭 이양했다. 경영위원회에서 모든 의사결정을 하던 것을 각기능 조직이나 사업부의 장이 자율적으로 결정하게 만들었다. 그러면서 피터 드러커의 조언에 따라 목표 관리(Management by objectives, MBO) 제도를 도입했다.

동시에 이러한 분권화된 경영방식을 GE의 전 조직원이 쉽게 이해할 수 있도록 크로톤빌 연수원을 세워서 교육을 진행했다. 스스로〈블루북〉이라는 GE의 경영학 교과서를 만들고 직원들을 직접 가르쳤다. 외부와 단절된 채 13주 동안 실시되는 강도 높은 교육으로 참석자들의 스트레스가 심해서 교육생 중 한 명은 자살했다고 한다. 실제로 크로톤빌에서 행한 수업방식은 베트콩들이 미군포로를 세뇌시키기 위해 사용한 방법과 흡사했다고 한다. 앞서 살펴본 개발의 시기에도 인재를 중시하는 경향이 나타났지만 직원교육이 체계적으로 만들어진 때는 분권화 교육을 시키면서부터다.

그러나 분권화의 부작용이 나타나기도 했다. 조직의 층이 두터워져 관료주의가 발생하고 부문간 이기주의가 발생했다. 구성원들은 GE를 하나의 기업으로 보는 것 이 아니라 각자 소속된 사업부에 더 많은 애착을 가지게 되었고, 사업부간 경쟁이 강화되면서 애사심이 사라지게 되는 등의 문제점도 있었다.

그럼에도 이 시기 GE는 상당한 명성을 얻었으며 많은 파업으로 홍역을 치렀던 다른 제조업체와는 달리 노동조합과 합리적인 협상을 통해 협력적인 관계를 지속 해 나갔다.

③ 양적 성장 시도

전후 경제가 활성화되고 수요가 폭발하였던 상황이었기 때문에 GE 경영진들은 지나 친 자신감에 차 있었다. 동시에 너무나 많은 신사업을 추진한 결과 9개의 신사업부문에 충분한 자금과 인적 자원을 충당하지 못하는 경우도 발생했다. 하지만 보치 경영말기에 이러한 실수를 인정하고 사업을 평가하는 시스템을 구축하기 시작했다. 또역량이 갖추어지지 않은 상태에서는 무분별하게 새로운 분야에 들어가지 않도록 했다. 이러한 움직임과 함께 GE는 '경영의 시기'로 자연스럽게 넘어가게 된다.

66 회사 규모가 커지면서 분권화 체제를 확립했다. 66 무분별한 다각화와 신사업 진출 실패로 선택과 집중이 중요해졌다.

3. 경영의 시기

1970년대 오일 쇼크와 일본기업의 도전에 직면하여 미국 경제가 어려워졌을 때. GE의 경영도 변화한다. 특히 1960년대 후반 시도했던 신사업의 실패로 인해 '이윤 없는 성장' (The Era of Profitless Prosperity)의 시기를 경험한 이후 사업 포트폴 리오 조정을 신중하게 진행한다. 이 시기는 와튼 스쿨(Wharton School)에서 경영 학을 전공하고 재무 분야에서 성장한 렉 존스(Reginald "Reg" Jones. CEO. 1972~1980)를 필두로, 잭 웰치(John J. "Jack" Welch Jr., CEO, 1981~2001), 현 임 CEO인 제프 이멜트(Jeffrey R. Immelt, 2001~현재)에 의해서 경영된다.

① 선택과 집중을 통한 사업 포트폴리오 견실화

무분별한 다각화와 신사업 진출 실패로 외형만 커진 GE는 존스 취임 이후 내실을 갖춘 성장을 이룩해 나간다. 존스 역시 신사업을 중요하게 생각하여 광물 회사인 유타 인터내셔널을 매입하는 등 성장에 지속 관심을 가졌다. 물론 이 회사의 인수 는 결국 실패로 끝이 났지만 새로운 사업에 진출하는 일에 상당한 관심을 보였던 것이다.

하지만 사업 포트폴리오를 구축하는 것은 웰치 시대 이후에 활성화되었다. 웰치 는 취임 초기 서비스. 기술. 핵심 사업 등 세 개의 분야에서 1등이나 2등을 하지 못 하는 사업부는 정리한다고 선언하고 유타 인터내셔널을 비롯해서 가전제품. 반도 체. 항공 등 많은 사업을 매각했다. 취임 후 15년 동안 400여 개의 사업을 매각하고 직원의 1/4인 11만 명 이상을 정리했다. 그리고 다양한 업체를 인수하여 금융서비 스를 주력 사업으로 키웠다. 웰치 이후 GE의 성장은 내부 개발이 아니라 인수 합병 에 의해 진행되었다. 이러한 사업 구조조정을 통해 웰치는 자신의 임기 중 250억 달러였던 매출을 1,300억 달러로 불렸고. 영업이익률을 6%에서 19%까지 끌어올렸 다. 내실을 다지면서 덩치를 키운 것이다. 그래서 시가총액은 150억 달러에서 회장 직을 사임한 2001년 10월 3,880억 달러로 25배가 늘어났다.

이처럼 장래 성장성이 떨어지는 사업은 매각하고 유망 사업을 사들인 것은 이멜 트도 마찬가지다. 다만 그는 웰치처럼 M&A 중심의 성장전략을 유지하되 금융서비 스 사업을 중심으로 GE를 이끄는 것이 아니라 헬스케어, 엔터테인먼트, 사회기반 시설 등 기술이나 창조적 사업을 중심으로 성장해 나가겠다는 비전을 제시했다

66 사업평가와 효율적 관리를 위한 다양한 경영프로세스가 만들어졌다.

② 사업 평가와 효율적 관리를 위한 경영시스템 구축

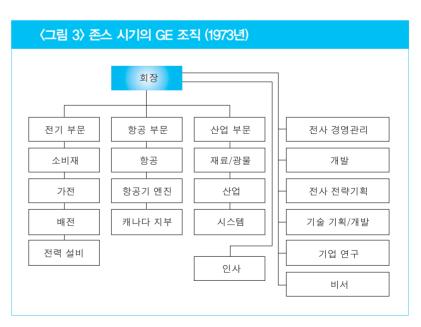
보치는 자신의 임기 말기에 무분별한 신 사업 진출로 인한 실패를 인정하고 성공 가능성이 높은 사업을 고르기 위해 컨설 팅 회사를 고용하여 사업 평가 시스템을 구축하였다. 이러한 움직임은 후임 CEO 인 존스에게까지 이어졌다. 사실 재무통 이었던 존스가 CEO가 된 것은 내실을 기 하라는 뜻이 담겨 있었다. 존스 이후에는

12월	1월	6월	7월	9/10월
세션 A,B를 통한 회사의 경영 가이드라인 제시	SBU 의 전략 및 계획 수입	검토 및 전략 적용, 세션 I	인적자원 검토를 위한 세션 C	세션 II 단계에서 예산계획 수립 및 최종 확정

사업 타당성을 세밀히 평가하여 확실한 분야에만 들어가도록 경영관리를 강화했 다. 이 시기부터 현재 GE의 경영프로세스가 정립되기 시작했다(〈그림 2〉 참조).

이러한 경영프로세스 중에 가장 널리 알려진 것이 인재 개발을 다루는 '세션 C' 다 이 세션은 주요 인재를 위한 개발과 평가 및 적합하지 않은 사람들을 가려내는

것이다. 상위 20%는 중점 관리하고, 중간 의 70%는 육성하며, 하위 10%는 해고한 다는 인적자원 포트폴리오(Vitality Curve)는 이미 존스 시대부터 만들어진 원칙이다. 인재를 중시하는 GE의 전통은 설립 초기부터 이어온 것이지만 이 시기 부터는 핵심인재 중심 전략으로 인재 관 리에서도 선택과 집중이 나타난다. 그래 서 존스 시대 이후부터 GE에서 본격적으 로 최고경영자 승계 시스템이 개발된다. 이 제도를 통해 웰치가 선택되었으며, 이 멜트도 이러한 시스템에 의해서 CEO가



66 GE의 인재개발 프로세스인 '세션 C'는 이미 '70년대 부터 실행되었다.

되었다

한편 코디너는 매출이 5천만 달러가 넘으면 해당 부서를 나누어야 한다는 방침 을 수립해서 지나치게 많은 부서가 생겨났다. 이러한 부문을 전략적 사업단위 (Strategic Business Unit, SBU)로 대체하고 외부 시장에서 사업을 하는 분야만 존속시킨 결과 존스 시대에는 SBU가 125개에서 43개까지 줄어들었다. 또한 비슷 한 기능들은 통폐합하고 역량 별로 사업군을 나누어 조직을 단순화했다(〈그림 3〉 참조)

웰치는 더 나아가 조직이 관료화되어 의사결정이 느러지고 아이디어가 사장되 는 폐단을 없애기 위해 경영혁신 작업에 몰두했다. 워크아웃을 실시해 구성원의 아 이디어를 경영에 즉각적으로 반영하였으며, 6시그마를 실행하여 경영활동의 효율성 을 높였다 또 그는 크로톤빌 연수원의 교육에 직접 참여하여 (JE의 가장 중요한 현안 을 과제로 제시하고 구성원들의 아이디어를 즉각 경영에 반영하였다. 이러한 관행은 이멜트 회장에 와서도 그대로 이어지고 있다.

③ 질적 성장

경영의 시기에 들어서면서 GE는 과거의 경영방식이나 사업의 성공과 실패 경험에 서 배운 것을 반영하여 체계적인 경영프로세스로 만들었다. 그러므로 현재 GE의 경영방식은 과거 경영의 진화된 형태이다. 사실 이 시기에 다양한 사업에 진출했지 만 모두 GE가 잘 할 수 있는 영역이었다. 이러한 효과적인 경영방식에 의해 거대 기업 GE는 미래를 희생하지 않는 성과를 창출하여 이익을 동반한 성장(Profitable Growth)을 구가하고 있으며, 그 성장 속도도 놀랍도록 빠르다.

III. GE 경영의 DNA

위에서 GE의 성장과 경영의 발전 과정에 대해 살펴보았다. 130년을 지속 성장해 오면서 시대적 환경의 요구에 따라 경영도 변화되었다. 과거의 장점은 계승되고 취 약점은 보완되면서 진화되고 있다는 것이 GE의 장점이다. 여기에서는 GE 전략의

66 일등을 유지하기 위해 성과가 좋을 때 변화를 시도한다.

실제적 특징보다는 100년 이상을 이어오면서 변하지 않았던. GE의 사업 활동과 경 영에 영향을 미쳐온 행태적 특성을 살펴보다

1. 일등 마인드에 기반한 파괴 경영

GE는 설립 초기부터 일등이었다. 19세기 말 전기산업이 태동할 때부터 시장의 선두 를 놓치지 않고 오늘날까지 달려온 것이다. 이러한 일등 마인드가 CE 경영의 전반에 배어 있다. GE가 130년 넘게 영위하고 있는 산업에서 일등을 유지하다 보니. 그들의 경영에는 한계가 없다. 단순히 시장 환경을 받아들이지 않고 때로는 자신들에게 유 리하게 바꾸기도 한다. 전기산업 태동기에 시장이 빨리 커지지 않을 때는 고객들에 게 다양한 지원을 통해 시장 환경을 바꾸기도 했다. 기존에 생각하지 못한 것을 시도 한 것이다. 이처럼 일등을 유지하기 위해서는 끊임없는 변화를 시도해야 한다.

이러한 경영은 오늘날까지 이어지고 있다. 1980년대 잭 웰치의 구조조정도 잘 나갈 때 바꾼 것이다. 사람들은 당시 GE가 커다란 어려움에 빠졌다고 이야기하지 만. 이것은 웰치가 회사를 변화시키기 위해 과장한 말이다. 그는 자서전에서도 이 야기하듯이 문제가 이미 발생한 후에는 기업을 회생시키는 데 지출되는 비용은 어 마어마한 액수이며 더욱 고통스럽게 느껴진다고 했다. 그래서 위기가 찾아온 후에 어쩔 수 없이 변화하는 것이 아니라 잘나갈 때 바꾸는 파괴 경영을 하는 것이다.

파괴 경영은 GE의 CEO 승계과정에서 잘 나타난다. GE의 CEO들은 자신들과 전혀 성향이 다른 사람을 후계자로 지명하는 전통이 있다. 4대 CEO 윌슨은 경영진 들이 듣기 싫어한다며 아무도 이야기하지 않던 조직구조에 대한 비판을 한 후에 당 시 CEO였던 스워프의 눈에 들게 된다. 존스 역시 보치가 듣기 싫은 이야기를 했던 사람이다. 그런가 하면 존스 자신도 이야기하는 것처럼 후임자인 웰치는 자신과는 성향이 전혀 달랐다. 심지어 웰치는 취임 후에 존스가 인수한 후 끝까지 애착을 가 지고 있던 유타 인터내셔널을 즉시 팔아 치웠다. 또 후계자 경쟁에서 웰치와 너무 도 닮았던 나델리보다는 다른 리더십을 가지고 있던 이멜트가 선택되었다. 새로운 환경에 먼저 대비하기 위해서 미래를 이끌 사람으로 준비시키는 것이 GE의 CEO 승계의 핵심이다.

66 GF의 사업들은 과거로부터의 대부분이다.

전통이 있는 사업들이 2. 미리 준비한 후에야 시작하는 사업 활동

GE의 사업을 보면 과거로부터의 전통이 있는 사업들이 대부분이다. GE는 역량이 갖추어지지 않은 단계에서 무조건 덤비지 않는다. 물론 보치 취임 초기 한꺼번에 너무 많은 신사업을 추진하여 된서리를 맞은 적이 있지만 이는 극히 예외적이다. 현재 가장 많은 매출과 이익을 창출하고 있는 금융서비스 사업도 20세기 초 제품 판매를 위해 소규모 지역 발전소에 재정지원을 해주거나 소비자들을 대상으로 제 품 구매 비용을 빌려주고 할부로 대금을 받는 형식의 비즈니스에서 발전한 것이다. 제품 판매를 활성화시키기 위한 서비스로 시작한 것이 나중에 주력 사업이 되었다. 방송 등 엔터테인먼트 사업 역시 이미 1920년대 RCA를 설립하고 방송 사업에 진 출한 경험이 밑바탕이 된 것이다 M&A에 의한 성장도 초기에는 GE가 잘 알고 있 는 관련 분야의 사업을 인수하면서 M&A 관리 역량을 축적한 후에 비관련 분야의 사업도 인수하게 되었다.

3. 비용이 아닌 투자의 관점으로 보는 인재관

코핀은 엔지니어가 아니라 사업가였다. 사업가가 전기산업에 뛰어들어서 성공하려 다 보니 최고의 엔지니어와 과학자를 채용할 수 밖에 없었다. 그래서 설립 초기부 터 GE는 인재를 중요하게 생각하고. 어느 기업보다 직원 교육에 많은 시간과 자원 을 할애해 왔다. 이러한 전통이 남아서 현재 경영자 사관학교라는 말을 듣게 된 것 이다

그리고 인재 중시 풍토 역시 궁극적으로는 일등 마인드와 관련이 깊다. 후발자 들은 창의적인 최고 인재가 많이 필요하지 않다. 남들이 만들어 놓은 것을 잘 이해 하고 실행하면 되기 때문이다. 하지만 선구자들은 백지에 그림을 그리듯이 하나부 터 열까지 새로이 만들어내야 한다. 이를 할 수 있는 것은 사람뿐이다. GE 역시 지 난 한 세기 내내 산업에서 가장 앞선 회사였고. 선두를 유지하려고 했기 때문에 사 람에 대한 투자를 할 수밖에 없었다. 사실 경쟁사의 인재 수준이 GE에 비해 낮았기 때문에 뛰어난 사람을 채용할래야 할 수도 없었다.

4. 고상한 경영철학보다는 실리주의적 사고 중시

GE는 대부분의 장수기업들이 가지고 있는 변하지 않는 경영이념이 없다. 아마도 이러 한 특징 역시 초대 CEO인 코핀의 성향으로부터 나타난 것이다. 위에서 이야기한 것처 럼 코핀은 타고난 장사꾼이자 사업가였다. 그는 인류에게 이바지하고자 하는 사업을 한 것이 아니었다. 신발사업을 하다가 전기산업으로 뛰어든 이유는 이 분야가 고성장을 할 것이라고 예상했기 때문이다. 이러한 실리주의는 코핀이 (RE를 설립하는 과정에서 잘 나타난다. 코핀은 미국전기회사를 인수한 후, 포드, 에디슨, 웨스팅하우스 등이 그랬던 것처럼 자신의 이름이 아니라 설립자인 톰슨과 휴스톤의 이름을 따서 회사 명칭을 바꾸 었다. 또 에디슨 GE와 주도적으로 합병한 후에도 자신의 회사 이름을 버리고 에디슨의 회사 이름을 따서 (FC라고 불렀다 실

리주의적인 코핀에게는 회사 이름 같 은 것은 중요하지 않았던 것이다.

이러한 전통으로 GE는 사업을 잘하고 많은 수익을 내는 것을 목표 로 삼아 왔다. 그래서 CEO가 바뀔 때마다 핵심가치나 경영이념이 바뀐 다(〈표〉 참조), 오직 공통적인 것은 기업을 성장시키고 높은 수익을 거 두는 것이다. 물론 모든 기업들이 수 익을 중시한다. 하지만 기업 규모가 커지고 역사가 깊어지면서 후세에 남을 고상한 경영이념을 만들려고 하는 사례가 적지 않다. 존경 받는 장수기업들을 보면서 그들처럼 고상 해지고 싶은 모양이다. 이러한 시도 를 하는 기업들에게 GE가 주는 메 시지가 적지 않을 것이다.

66 GF는 대부분의 장수기업들이 가지고 있다는 '변하지 않는 경영이념'이 없다.

(표) 시대별 GE의 슬로건과 CEO의 경영철학

1920년대	슬로건: GE is a welcome friend in your home. Any woman who does anything which a little electric motor can do is working at three cents an hour
1930년대	슬로건: More goods for more people at less cost 경영철학: Analyze, Organize, Deputize, Supervise
1940년대	슬로건: Y●u can put y●ur c●nfidence in General Electric 경영철학: Make blueprints f●r acti●n
1950년대	슬로건: Pregress is eur mest impertant preduct. 경영철학: Ne sale, ne jeb. Ge fer it. Decentralize
1960년대	경영철학: Strategic Planning
1970년대	슬로건: Pre∉ress fer Peeple 경영철학: Recessien-resistant, net recessien-preef
1980년대	슬로건: GE: We bring good things to life. 경영철학: GE must rank "Number One or Number Two" in divisions inside the three circles of manufacturing, technology and services, else fix, sell or close.
1990년대	경영철학: Six Si⊜ma. The 4Es (Ener⊜y, Enthusiasm, Ed⊜e, Executi⊛n)
2000년대	슬로건: Ec●maǥinati●n 경영철학: Imaǥine, S●Ive, Build, Lead

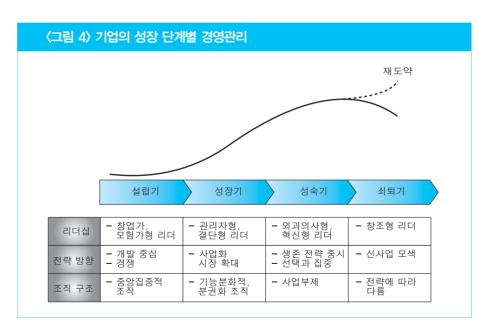
자료: Rothschild (The Secret to GE's Success)

66 GE의 경영을 실행하기 위해서는 일등 마인드를 갖추어야 한다.

Ⅳ. 시사점

GE의 역사를 고찰해보면 GE를 벤치마킹하는 데 있어 주의해야 할 점이 나타난다. 첫째. GE는 설립된 시점부터 일등이었던 회사고 지금도 일등이다. 100년 이상 산업 을 주도하고 시장 환경을 자유롭게 창조하며 일등 전략을 구가해온 GE와 우리 기업 의 유전자는 다르다. 우리가 일등을 똑같이 모방하는 순간, 일등은 저만큼 멀리 가 있을 것이다. 따라서 GE의 경영을 그대로 모방하기보다는 GE 경영의 핵심이 남들 이 시도하지 않았던 것을 창조해내고 먼저 실행한다는 점을 명심하고 어떻게 GE와 도 다른 경영을 할 수 있는지를 고민해야 한다. 물론 이를 위해서 전제되어야 할 것 이 있다. 원래 일등이었던 회사와 일등을 따라 가다가 일등이 되려는 회사는 문화가 다르다. 그래서 한국기업이 가장 먼저 해야 할 일은 팔로워 문화를 버려야 한다. 일 등 기업의 경영은 일등 마인드의 오랜 전통에 의해 만들어지기 때문이다.

둘째 기업마다 성장 단계별로 그에 걸맞은 리더십이 있고 전략이 존재한다는 사실을 명심해야 한다(〈그림 4〉 참조). 기업이 설립된 초기에는 창업가형 리더를 중 심으로 경쟁사보다 나은 제품을 출시하여 일사분란하게 움직여 나가야 한다. GE에 게 있어 개발의 시기가 바로 이 단계에 해당된다. 그러다가 규모가 좀 더 커지면 사



업을 확장하고 시장을 확대해 나가는데, 이 단계에는 빠른 의사결정으로 사업의 성 장을 이끌면서도 경영을 체계화할 수 있는 능력이 필요하다 또 설립 단계에서 사 람에 의해 진행되던 업무는 프로세스 중심으로 바뀌고 회사 내에 다양한 제도들이 생겨나기도 한다. GE에서도 코디너와 보치가 경영했던 시기가 바로 이 단계다. 그 들 역시 기술을 기반으로 연관 산업에 진출하고, 성장을 위한 신사업을 모색하였으 며 조직 구조를 분권화하고 경영을 체계화시켰다. 대부분의 회사가 이 시기가 지나 면 상당한 기간의 성장 정체를 겪게 된다. 즉 성숙 단계에 들어서게 된다. 이 때 웰 치 같은 혁신가형 리더가 나타나 기업에 다시금 활력을 불어넣는 작업을 진행해야 한다. 필요한 경우 수익성이 좋지 않은 사업은 매각한다. 이 시기가 경영의 기술이 가장 필요한 시기다. 이 시기를 잘 보내지 못하면 쇠퇴하게 되고. 이러한 성장 정체 를 겪고 난 이후에 재도약을 할 수도 있다. GE의 경우 재도약에 들어간 경우이다. 이처럼 재도약기에는 다시 창업 단계의 마음가짐으로 돌아가서 신성장 엔진을 찾 을 필요가 있다. 이멜트는 사업 포트폴리오를 효과적으로 가져가는 등 경영관리에 있어 뛰어난 모습을 보임과 동시에 상상력과 재발명을 강조하면서 창업가형 리더 의 형태를 보이기도 한다. 이처럼 경영 환경과 성장 단계별로 GE는 전략과 리더십 을 적절히 선택해서 성공했다.

따라서 GE를 벤치마킹하는 한국기업도 이러한 컨텍스트를 잘 읽고 배울 것은 가 려서 배워야 한다. GE의 워크아웃과 6시그마 프로그램 역시 기업이 쇠퇴기에 들어 갈 조짐을 보이자 먼저 손을 쓴 것이다. 우리를 알고 나서 남을 배워야 한다. www.gericom

〈참고 문헌〉

Foster, Richard & Sarah Kaplan, "Creative Destruction", Random House, 2001.4

Rothschild, William E., "The Secret to GE's Success", McGraw-Hill, 2007.1 Welch, Jack. "Jack: Straight from the Gut". Warner Books, 2001.8

66 자기 스스로를 냉철히 반추할 수 있는 능력이 전제되어야 벤치마킹은 성공한다.