

‘Just Do It’ 아마존의 실행 기반 경영

최경운

사업 환경의 빠른 변화로 미래 예측이 어려워지면서 예측 기반으로 사업 전략을 수립하는 방식의 유효성이 떨어지고 있다. 다양한 전략을 과감히 실행해보고, 적합한 전략을 선택해 나가는 방식이 더 효과적일 수 있다.

아마존은 후자의 방식을 택하는 대표적인 기업이다. 즉각적으로 유효해 보이는 다양한 대안을 빠르게 실행한 뒤 전략의 선택과 보완을 통해 꾸준히 진화하고 있다. 예측과 검토에 들이는 에너지를 과감한 실행과 발전에 쏟는 방식이다.

- 문샷싱킹과 ‘Just Do It’ 보상

아마존은 직원들이 다양한 실험을 하도록 동기부여 하기 위해 도전적 목표를 설정하고, 즉각적 실천에 대해 보상을 한다. 아마존은 10% 개선이 아니라 10배의 혁신을 꿈꾼다. 목표 달성을 위해 새로운 시도를 즉각 실천한 경우 결과와 관계 없이 ‘Just Do It’ 상을 수여한다.

- 선수 수혈과 권한 부여

과감한 실행의 성공 가능성을 높이기 위해 문제해결 역량이 뛰어난 선수(Athletes)를 채용하고, 이들에게 충분한 의사결정 권한을 부여한다. 문제에 가장 가까이 있는 사람이 문제 해결에 가장 적합하다고 생각하기 때문이다. 작은 규모의 자율적인 팀은 다양한 대안을 고민하고 즉각적으로 실행하는 데 집중하게 된다.

- 객관적 평가와 전투적 논쟁

아마존은 다양한 실험이 더 나은 전략으로 이어질 수 있도록 객관적 평가를 통해 좋은 전략을 선별하고, 전투적 논쟁을 통해 아이디어를 발전시킨다. 특히, 진척 성과가 안 좋은 과제의 경우 논쟁을 통해 원인을 깊게 분석하고, 인사이트를 새로운 실험에 응용할 수 있는 방안을 찾는다.

제조 기업들도 단위 투자 규모를 줄이거나 외부의 벤처 기업을 활용하는 방법 등을 통해 생존 가능한 범위로 다양한 실험을 추진할 수 있다. 우리 기업들의 DNA에도 강한 실행력이 숨어 있다. 4차 산업혁명으로 불확실성이 높아지는 지금, 창업 및 성장 과정에서 갖고 있던 실행력과 실험 정신을 되찾을 필요가 있다. 현재의 실행력 수준에 대한 인식이 실행력 회복의 출발점이 될 수 있다.

1. 불확실한 환경, 낮아지는 예측 가능성

아마존의 CEO 제프 베조스는 “요즘 시대 20분 이상의 미래를 계획하는 건 시간 낭비다.”라고 말한다. 초기 월드와이드웹의 성장을 목격한 베조스는 1994년 온라인 쇼핑이 좋은 사업 기회가 될 수 있다는 막연한 기대를 갖고 사업을 시작했다. 하지만 시작한 지 얼마 되지 않아 주문이 빠르게 늘어났다. 직원과 인프라가 부족한 아마존은 사업의 가파른 성장에 임기응변으로 대응할 수 밖에 없었다. 또한 아마존은 2003년 애플이 아이튠즈 뮤직 스토어를 선보였을 때 그 영향력을 과소평가했다. 하지만 불과 몇 달 후 아이튠즈의 디지털 음악 판매는 아마존의 CD 판매를 뛰어넘었다. 아마존은 애플의 디지털 콘텐츠 사업이 아마존의 핵심 사업인 책 영역까지 공략할까 우려해 서둘러 전자책 전용 단말기를 개발하기 시작했다. 그 전까지 베조스는 전자책 시장이 2010년 이후 먼 미래에나 성장할 것으로 전망했다¹.

이처럼 신제품 수요, 신규 경쟁자의 등장, 혁신 기술의 파급력 등을 예측하기 점차 힘들어지고 있다. 미국과 중국의 탄탄한 혁신 생태계 속에서 작고 민첩한 혁신 기업들이 속속 출현하고 있다. 그 중 어떤 기업이 기존 비즈니스 모델을 무력화시킬 제 2의 에어비앤비, 제 2의 샤오미가 될 지 예상하기 어렵다. 또한 4차 산업혁명으로 경제, 사회 전반이 크게 변화할 것으로 예측된다. 그러나 어떤 전문가들도 인공지능, 로봇 등의 확산으로 우리의 삶이 구체적으로 어떻게 바뀔 지, 어떤 사업 기회가 생길 지, 어떤 역량을 가진 기업이 승기를 잡을 지를 정확하게 예측하기 어렵다. 심리학자 필립 테트록은 1984년부터 20년 동안 전문성에 대해 연구했다². 그는 정치, 경제 분야에서 명망 있는 전문가 284명을 모았다. 테트록은 그들에게 정치, 경제 이슈에 대한 단기/장기의 정량적 예측을 요구했고 그 예측이 실현되는지 분석했다. 그 결과 예측에 성공한 전문가가 거의 없었다. 일반인의 예측보다 약간 나은 수준에 불과했다. 이 연구 결과는 현대 사회가 전문가들조차 예측하기 어려울 정도로 불확실성이 높다는 점을 알려준다.

2. 계획보다 실행을 선택한 아마존

불확실성이 높아지는 환경에서 예측 기반으로 사업 전략을 구상하는 기존 경영 방식의 유효성은 떨어질 수 있다. 파이낸셜타임스의 수석 칼럼니스트인 팀 하포드는 이를 적합도 지형(Fitness Landscape)에 비유해 설명한다(차트 1)³. 지표면의 고도가 지속적으로 변하는 행성이 있다고 해보자. 지표면 각 지점은 기업이 취할 수 있는 전략

1 브래드 스톤(2014), 아마존, 세상의 모든 것을 팝니다, 21세기북스. 이하 아마존 사례 다수 참조

2 Philip E. Tetlock(2017), Expert Political Judgment, Princeton University Press

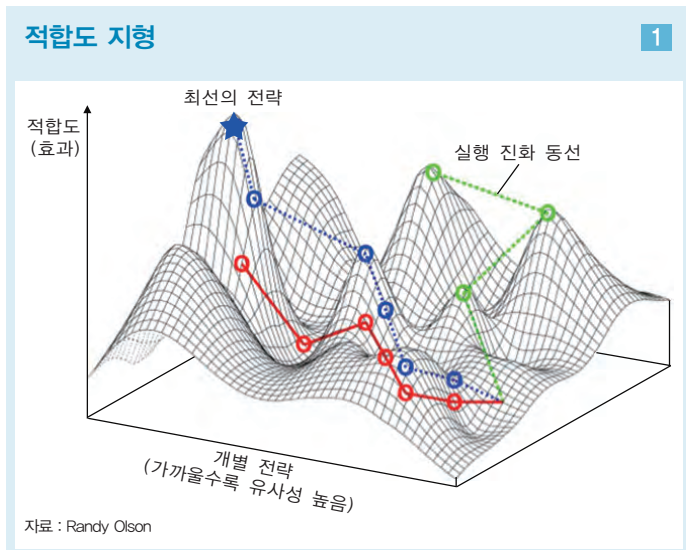
3 적합도 지형은 진화 생물학에서 생물의 진화 과정을 시각적으로 표현하기 위해 사용하는 개념적 이미지. (팀 하포드, 어덱트, 불확실성을 무기로 활용하는 힘, 2011, 웅진)

을, 지표면의 높이는 전략의 효과를 나타낸다. 기업들은 행성이 짙은 안개(불확실한 환경)에 휩싸여 있기 때문에 다른 봉우리들의 위치와 높이를 파악하기 어렵다. 이런 상황에서 기업들이 가장 높은 봉우리(최적의 사업 전략)를 발견하기 위해서 취할 수 있는 접근 방법은 다양하다. 많은 대기업들은 짙은 안개 속에서 흐릿하게 보이는 모든 봉우리들의 높이를 꼼꼼히 추측해 보고, 가장 높을 것으로 예상되는 지점을 선택(예측 기반 계획)하고자 한다. 그러나 관측 가능한 범위는 현재 발을 딛고 있는 지점(기존 전략) 주변 뿐이기 때문에 기업은 그 범위 내에서 가장 높은 지점을 선택할 가능성이

높다. 멀리 있는 지점(기존 전략과 성격이 다른 전략)은 예측하기 어렵기 때문에 기업들은 이를 검토만 반복하다 현 지점에 머무는 경우도 있다. 어렵게 선택을 하더라도 시간이 흘러 지형이 변했기 때문에 성공 가능성은 떨어질 수 있다. 반면, 꼼꼼한 예측 대신 서로 떨어져 있는 몇 개의 지점에 과감히 발을 딛는 기업들(다양한 전략 실행)이 더 빠르게 최고 봉우리를 찾을 수도 있다. 발을 디디면(전략 실행) 적어도 그 지점의 높이(효과)를 알 수 있다. 발을 디딘 다양한 지점 중 낮은 지점은 포기하고 높은 지점을 선택할 수 있다. 선택된 높은 지점 주변을 탐색하면서 더 높은 방향으로 이동하다 보면 상대적으로 빨리 최고점에 근접할 수도 있다. 예측과 검토에 들이는 시간을 과감한 실행과 발전에 쏟는 방식이다.

아마존은 후자 방식을 취한다. 아마존이 지향하는 핵심 가치 중 하나가 '즉각 실천'이다. 베조스는 "어딘가에서부터 시작해야겠죠. 처음에 작은 언덕을 올라가면 다음에 오를 언덕이 보일 겁니다."라고 말했다. 즉각적으로 유효해 보이는 다양한 대안을 빨리 실행한 뒤 적합한 전략을 취사선택하는 방식을 통해서 꾸준히 진화하고 있다. 아마존은 항상 150여개의 새로운 아이디어를 가지고 있다고 한다. 이러한 아이디어들은 실행 후 선택, 보완을 통해 더 나은 아이디어로 진화하게 된다. 이 과정은 생물의 진화 과정과 유사하다. 생물들이 자손을 남길 때 각 자손은 서로 다른 특성, 변이(Variation)를 가진다. 변이 중 환경에 잘 적응할 수 있는 변이들은 살아남고(Selection) 그렇지 못한 변이들은 사라진다. 이러한 과정이 반복되면서 해당 생물의 생존 가능성이 높아진다.

아마존이 변이와 선택을 통해 진화하는 방식은 다양하다. 우선, 아마존은 상반된 아이디어들 중 성공 가능성이 높은 아이디어를 선별하기 위해 직접 실행해 보고 성과를



비교한다. 아마존의 편집팀과 개별 맞춤형팀 간 대결이 대표적 사례이다. 편집팀은 고객의 구매 심리를 자극하기 위해 오프라인 서점처럼 편집자들이 직관적으로 권장 서적을 고르고 제품 페이지에 감성적인 글귀를 넣는다. 반면, 개별 맞춤형팀은 개별 고객의 구매/검색 이력만으로 추천 목록을 만들어 고객을 유인한다. 고객의 구매를 유도한다는 목표는 같지만 접근 방식이 다르다. 아마존은 서로 다른 두 방식을 모두 빠르게 실행해 보고 결과가 더 좋은 방식을 선택하기로 했다. 그 결과, 두 팀 중 고객 구매율이 높은 팀은 개별 맞춤형팀이었다. 생물 진화 방식과 마찬가지로 우량 대안인 개별 맞춤형팀은 유지되고, 열위 대안인 편집팀은 해체 되었다.

실행 성과가 좋은 아이디어들의 경우 작은 아이디어들을 추가해 더 나은 아이디어로 발전시킨다. 아마존은 2000년 크리스마스 시즌에 100달러 이상 주문을 무료로 배송해 주는 행사를 진행했다. 결과는 성공적이었다. 고객들이 무료 배송 서비스를 받기 위해 다양한 품목을 구매했기 때문이다. 아마존은 이 행사를 2002년 ‘초알뜰 무료 배송(Free Super Saver Shipping)’이라는 상시 서비스로 발전시켰다. 이 서비스는 2005년에 연회비를 낸 회원들 대상으로 무료로 배송해주는 아마존 프라임 서비스, 2014년에는 최단 시간에 배송해 주는 아마존 프라임 나우 등으로 꾸준히 진화하고 있다.

실패한 아이디어의 경우 실패 원인에 대한 인사이트를 또 다른 실험에 응용한다. 아마존은 고객들이 폭넓은 상품을 최저가로 구매할 수 있는 채널이 되길 원했다. 이를 위해서는 아마존 뿐만 아니라 제 3자도 아마존 사이트에서 제품을 판매하도록 유도해야 했다. 제3자의 판매 공간을 만들기 위해 아마존은 1999년 아마존 옥션이라는 메뉴를 추가했다. 이베이와 비슷하게 제3자가 제품을 올려놓고 경매를 진행할 수 있는 공간이었다. 이후 지숍이라는 메뉴도 추가했다. 옥션과 달리 판매자가 설정한 가격으로 제품을 판매할 수 있는 공간이었다. 하지만 두 시도 모두 고객의 관심을 받지 못했다. 이미 많은 수의 판매자와 구매자를 보유하고 있던 이베이의 네트워크 효과를 넘어서기 어려웠다. 하지만 아마존은 포기하지 않고 실패 원인을 분석했다. 적은 규모였지만 옥션과 지숍으로 들어오는 고객들은 대부분 아마존의 제품 설명 페이지에 삽입된 링크를 통해서 들어왔다. 이는 기존처럼 별도의 메뉴가 아닌 제품 설명 페이지를 활용하면 제3자 판매를 활성화시킬 수도 있다는 인사이트로 연결됐다. 아마존은 제품 페이지에 아마존의 직접 판매 물건과 제3자 판매 물건이 동시에 보이도록 조치했다. 옥션과 지숍 등 실패 경험을 바탕으로 진화된 제3자 판매 플랫폼(마켓플레이스)은 폭넓은 상품을 최저가에 판매하고자 하는 베조스의 비전을 성공적으로 뒷받침하고 있다.

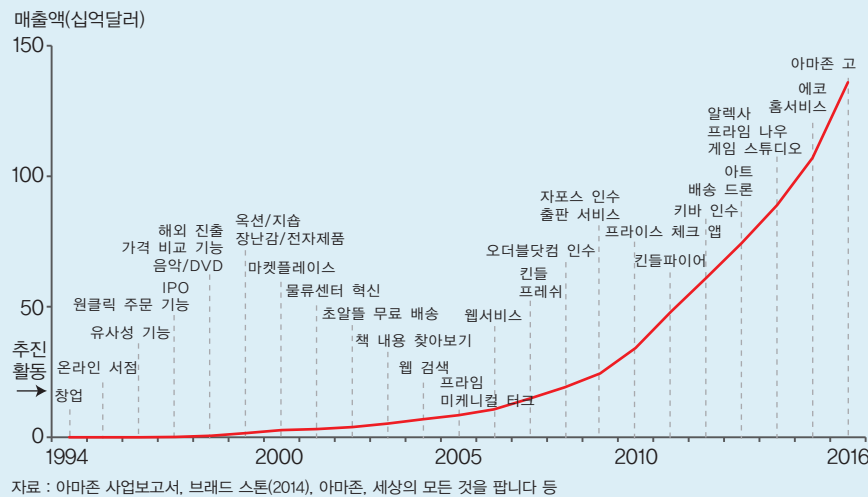
하나의 시도가 우연히 다른 사업 기회를 발견하는 계기가 되기도 했다. 2002년경 아

아마존은 다른 웹사이트들이 아마존 사이트 내의 가격과 제품 설명, 결제 시스템과 장바구니 등을 활용할 수 있도록 API 세트를 만들었다. 그리고 개발자 컨퍼런스를 열어 새로운 도구를 활용해 혁신적인 앱을 만들도록 유인했다. 문제는 개발자들이 기획한 앱을 테스트해 볼 수 있는 서버가 부족했다는 점이다. 이는 외부 개발자 뿐만 아니라 아마존 내부 개발자도 겪고 있던 고질적인 문제였다. 이 점에 착안해 아마존은 저장공간, 데이터베이스, 컴퓨팅 파워 등 인프라를 잘게 쪼개어, 개발자들이 자유자재로 활용할 수 있게 만드는 아마존웹서비스(Amazon Web Services, AWS)를 기획하게 되었다. 아마존웹서비스는 아마존의 매출과 수익에 큰 기여를 했을 뿐만 아니라 수천 개의 인터넷 신규 기업이 탄생되는 기반이 되었다.

이와 같이 아마존은 다양한 방식의 변이와 선택을 꾸준히 실행함으로써 진화하고 있다. 작은 온라인 서점에서 시작한 아마존은 가전, 의류잡화, 자동차 용품, 콘텐츠, 식료품 등 다양한 품목으로 확대하면서 독보적인 온라인 소매 기업으로 성장하고 있다(차트 2). 반면, 민첩하게 진화하지 못한 기업도 있었다. 1996년 반스앤노블스의 매출은 아마존의 100배 이상이었다. 그러나 20년이 지난 2016년 반스앤노블스의 매출은 아마존의 약 3/100 수준에 불과하다. 아마존이 20년 간 8,500배 성장한 반면 반스앤노블스는 1.7배 성장하는 데 그쳤기 때문이다(차트 3). 온라인화, 디지털화라는 불확실한 환경 변화 속에서 반스앤노블스는 상대적으로 느리게 움직였다. 1996년 아마존에 대응하기 위해 온라인 팀을 만드는 데에만 몇 달이 걸렸다. 오프라인 서점 사업 중심의 의사결정으로 온라인 사업에 인력 및 투자를 하는 데 소극적이었기 때문이다. 또한 아마존이 2007년 킨들 출시로 디지털화에 앞장 선 반면 2년 후인 2009년 말에야 누크(Nook)라는 전자책 단말기를 선보였다. 사실 전자책 단말기에 먼저 관심

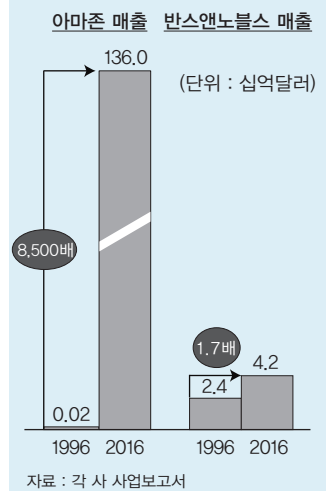
아마존의 실행 기반 진화

2



진화의 결과

3



을 가진 기업은 반스앤노블스였다. 반스앤노블스는 1998년 세계 최초로 휴대용 전자책 단말기 로켓북을 출시한 뉴보미디어에 지분 투자를 하고 로켓북과 전자책을 판매했다. 하지만 판매가 부진하자 전자책 관련 모든 활동을 접었다. 아마존의 킨들 준비 소식도 미리 접했지만 전자책 시장이 열리는 건 먼 미래라고 생각해 대응하지 않았다. 반스앤노블스는 잘못된 예측과 약한 실행력 때문에 아마존에 2년 뒤쳐져, 이기기 어려운 게임을 시작할 수밖에 없었다. 아마존이 과감한 실행으로 다양한 변이와 선택을 하는 동안 환경 예측과 검토, 내부 설득에 시간을 쏟은 결과였다.

3. 아마존의 실행 기반 경영

아마존의 방식은 불확실한 환경에서 성공적인 전략을 찾을 수 있는 방법으로 주목할 만하다. 하지만 적합도 지형에서 현재 지점 주변을 선택하는 데 그치는 기업들이 아마존의 과감한 실행 방식을 도입할 수 있을 지 의문이다. 스탠포드 대학 이타마르 시몬슨 교수의 연구 결과를 보면 쉽지 않아 보인다⁴. 두 가지 선택이 있다. 첫째는 디폴트 옵션(Default Option)으로 기존 전략을 유지하는 것이고, 둘째는 기존에 경험한 적 없는 새로운 전략을 시도하는 것이다. 연구 결과에 의하면 두 선택 모두 실패하더라도, 후자의 경우 더 크게 후회한다고 한다. “원래 하던 대로 할 걸, 괜히 새로운 시도를 했다가 실패했네” 라고 하며 후회하는 것이다. 인간은 후회를 예견할 수 있어 후회할 가능성이 적은 디폴트 옵션을 선택할 가능성이 높다고 한다.

하지만 아마존은 이러한 인간의 본성을 거스르고 과감한 실행을 하고 있다. 잃을 것이 적고 혁신 자체가 존재의 이유인 스타트업으로 시작했다는 배경을 무시할 수는 없다. 하지만 아마존은 2010년 매출 342억 달러, 임직원 33,700명으로 대기업으로 성장했다. 2016년 기준 매출은 1,360억 달러, 임직원 341,400명에 이른다. 사이즈로만 보면 공룡 기업으로 성장한 아마존은 여전히 다양한 전략을 과감히 실행함으로써 진화하고 있다. 최근에는 온라인 소매 기업에 머물지 않고 첨단 기술 기업으로 거듭나고 있다. 인공지능 비서 알렉사, 무결제 기술을 구현한 오프라인 슈퍼마켓 아마존 등이 그 예이다.

아마존이 여전히 과감한 실행을 통해 진화할 수 있게 만든 요인들을 살펴 보자.

(1) 동기부여: 문샷싱킹과 'Just Do It' 보상

아마존은 다양한 실험을 하지 않고서는 달성할 수 없을 정도로 도전적 목표를 설정한

4 Itamar Simonson(1992), The Influence of Anticipating Regret and Responsibility on Purchase Decisions, The Journal of Consumer Research, Vol. 19, No. 1

다. 베조스는 달을 연구하기 위해 망원경을 고치기보다 로켓을 쏘아 올리는 것과 같이 혁신적인 문제에 도전하는 문샷씽킹(Moonshot Thinking)을 한다. 10% 개선이 아니라 10배의 혁신을 꿈꾼다.

사업을 갓 시작한 아마존은 ‘전 세계 모든 종류의 상품을 파는 인터넷 회사’라는 의미의 ‘에브리싱 스토어(Everything Store)’를 꿈꿨다. 시작은 인터넷 서점에 불과하지만 최종적으로는 전 세계 모든 상품을 취급하는 모습을 지향한다. 이러한 목표는 아마존이 온라인 도서 서점에 머물지 않고 다양한 품목 확대에 과감하게 도전하도록 만들었다. 문샷씽킹은 개별 사업 목표에도 적용됐다. 킨들 개발 시 베조스는 ‘할머니도 사용할 수 있고, 무려 10만 권의 디지털 책을 내려 받을 수 있는 초대형 서점’을 목표로 삼았다. 할머니가 사용할 수 있을 정도로 쉽게 만들기 위해서는 기존 전자책 단말기처럼 PC에 연결해서 책을 내려 받는 방식을 적용할 수 없었다. 고객들이 책을 내려 받을 때마다 무선 데이터 비용을 내게 만들 수도 없었다. 또한 10만 권의 디지털 책을 구비하기 위해서는 디지털화에 소극적인 출판사들을 설득해야 했다. 베조스의 이러한 도전적인 목표는 가능한 모든 방법을 동원하도록 만들었다. 그 결과 아마존은 손쉽게 책을 내려 받을 수 있는 무료 3G 셀 네트워크인 위스퍼넷 솔루션을 찾아냈고, 출판사에 다양한 당근과 채찍을 동원해 출시 즈음 목표에 근접한 9만 권의 디지털 책을 구비하게 되었다.

목표는 행동 방식에 많은 영향을 준다. 카네기 학파의 조직 이론에 따르면 목표 수준(Aspiration Level)에 따라 기업이 기존 대안을 반복하는 방식(Exploitation)을 취할지, 다양한 대안을 탐색하는 방식(Exploration)을 취할지 달라진다고 한다. 기존보다 약간 나은 수준의 목표를 설정할 경우 리스크가 적은 전자를 선택한다. 반면, 도전적인 목표를 설정할 경우 후자 방식을 선택한다고 한다. 기존 대안으로는 도전적 목표를 달성할 수 없으나, 다양한 대안을 탐색하다 보면 좋은 솔루션을 찾을 가능성이 있기 때문이다.

도전적인 실험에 대한 동기부여를 위해 보상도 중요한 역할을 하고 있다. 앞서 언급했듯이 인간은 디폴트 옵션 선택 후 실패했을 때 보다 새로운 전략을 시도하고 실패했을 때 더 크게 후회한다. 이러한 본성을 거스르기 위해서는 동일하게 목표를 달성하지 못한 직원들이라도, 새로운 시도를 한 직원에 대한 보상 수준이 안정적인 옵션을 선택한 직원보다 크게 높아야 한다.

베조스는 이를 몸소 실천했다. 새로운 시도를 누구의 눈치도 보지 않고 즉각적으로 실천한 경우 그 성과와 관계 없이 ‘Just Do It’ 상을 수여했다. 설사 그것이 엄청난 실수로 드러날 지라도 충분한 지략을 보여 주었다면 수상을 했다. 상품은 나이키 운동화 한 켤레에 불과했지만, 수상자들은 회사의 인정을 받았다고 생각해 큰 자부심을

느꼈다. 반면, 베조스는 “모든 노력을 동원해 탁월한 열매를 맺지 못한다면 다른 직장을 알아보라”라며 다양한 실험에 소극적인 직원들에게 심하게 쓰아댔다. 또한, 부서 책임자는 어떤 도전도 하지 않는 무능한 직원을 해고하게 되어 있다. ‘Just Do It’이라는 작은 상과 부정적인 보상을 통해 리스크를 감수하고 즉각적으로 실천하는 직원이 아무 것도 하지 않는 직원보다 결과와 상관 없이 더 좋은 보상을 받을 수 있는 구조를 만들고 있다.

베조스는 의미 있는 실패에 대해 긍정적으로 받아들였다. 빠르게 실패해야 빠르게 혁신할 수 있다고 믿었기 때문이다. 아마존의 과거를 보면 다양한 시도를 한 만큼 실패 또한 많았다. 웹 검색 기능, 블록 보기, 경매 사이트, 다수 벤처에 대한 지분 투자 및 인수(식료품, 스포츠, 애완동물 등) 등이 대표적이다. 어떤 실패는 아마존이 강점을 가질 수 없는 영역을 알게 해 주었고, 또 다른 실패는 마켓플레이스 사례처럼 새로운 방법(다음에 오를 언덕)을 찾기 위한 토대(처음의 작은 언덕)가 되었다. 실패를 용인한다는 말은 쉽게 할 수 있지만 실천하기는 쉽지 않다. 실패의 가치를 느껴야 용인할 수 있기 때문이다. 빠른 실패를 활용해 서비스를 꾸준히 진화시킨 아마존은 말이 아니라 행동을 통해 실패를 용인하고 있는 것으로 보인다. 이러한 행동 방식은 직원들이 목표 달성을 위해 다양한 도전을 ‘Just Do It’ 하도록 동기부여하고 있다.

(2) 다양한 실험 추진: 선수 수혈과 권한 부여

목표와 보상 구조를 통해 다양한 실험에 대한 동기부여를 했다면, 이를 제대로 실행하기 위해서는 역량과 권한이 뒷받침될 필요가 있다.

과감한 실행의 성공 가능성을 높이기 위해서는 다양한 실험을 빠르게 추진하고 유연하게 전략을 진화시킬 수 있는 역량 있는 인재가 필요하다. 새로운 분야에 도전할 경우 예상치 못한 문제에 직면하기 쉽기 때문이다. 품목 확대 속도를 못 따라오는 인프라, 오프라인 소매업체와 출판사들의 저항, 경쟁사의 소송 제기, 인수한 벤처의 통합 문제 등 수많은 복병이 존재한다. 이러한 문제를 재치 있게 풀 수 있는 직원이 있어야 과감한 실행은 성과로 이어질 수 있다.

아마존은 훌륭한 ‘선수(Athletes)’들을 뽑았다. 선수란 빠르고 문제해결 역량이 뛰어난 관리급 직원을 부르는 아마존 용어다. 아마존이 선수를 뽑을 때에는 미국에 몇 개의 주요소가 있는지 식의 질문을 던져 솔루션을 추론할 수 있는 역량을 가진 인재인지 점검한다. 인력의 수준이 과감한 실행의 성공과 직결되는 만큼 아마존은 선수 채용 시 기준을 타협하지 않는다. 통상 기업이 성장하면서 인력 채용을 위해 기준을 낮추는 경향이 있다. 아마존은 이를 방지하기 위해 기존 핵심 인력에게 면접관 역할

(Bar Raiser)을 맡김으로써 높은 채용 기준을 유지하고 있다.

아마존의 연봉이나 복리후생 수준이 업계 내에서 높은 수준이 아니다. 게다가 아마존의 업무 강도는 높기로 유명하다. 아마존은 똑똑할 뿐만 아니라 오래 그리고 열심히 일하는 직원을 원하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 높은 채용 기준을 유지할 수 있었던 이유는 개인의 높은 성장 가능성이 아마존의 채용 매력도를 높였기 때문이다. 실제로 구글과 같은 신생 인터넷 기업이 나타나자 아마존의 수많은 직원들이 자리를 옮겼다. 하지만 그만큼 역량 있는 신규 선수들이 아마존에 들어왔다. 아마존웹서비스와 같은 혁신적 도전을 다양하게 경험할 경우 임직원 개인의 역량과 커리어 패스는 더 좋아지기 때문이다. 아마존에서 일했던 한 직원은 “아마존에 있을 때가 가장 생산적이었다. 똑똑한 동료들과 도전적인 일을 했고, 부서 간 수평 이동이 잦아 꾸준히 배움의 기회가 있었다.”고 말했다⁵. 개인의 성장 가능성이 아마존의 낮은 보상 매력도를 보완하고 있는 것이다. 혁신적 도전은 기업의 채용 매력도를 높이고, 우수한 인재는 혁신적 도전의 성공 가능성을 높이는 선순환이 일어나게 된다.

아마존은 실행력을 강화하기 위해 선수들에게 충분한 의사결정 권한을 주는 분권형 조직을 지향한다. 문제에 가장 가까이 있는 사람이 문제 해결에 가장 적합하다고 보고 권한을 준다. 이러한 구조로 선수들은 다양한 대안을 고민하고 즉각적으로 실행하는 데 에너지를 집중하게 된다. 조직이 커지면서 중간 관리자층이 생기려 하자 이를 막았다. 아마존은 실천하는 사람을 원하지 관리하는 사람을 원하지 않기 때문이다.

일반적인 대기업들은 중앙집중식 의사결정 구조를 갖고 있다. 이 구조는 사업 환경이 안정적인 때는 조직 내 다양한 이해관계를 반영한 최적의 솔루션을 찾을 수 있다는 장점이 있다. 그러나 환경의 불확실성이 높을 때에는 혁신적인 시도를 가로막고 의사결정 속도를 늦추는 장애물이 될 수 있다. 혁신적인 실험들은 불확실성이 높아 기획자가 추진 근거를 누구나 납득할 수 있을 정도로 준비하기 어려운 경우가 많다. 그래서 혁신적인 시도일수록 다단계 승인을 모두 통과할 가능성은 낮다. 또한 내부 설득과 승인을 거치는 동안 환경이 변해 기회가 사라질 수도 있다. 이러한 경험이 조직 내 누적되면 새로운 시도를 제안하고자 하는 동력이 약화될 수도 있다. 창의성 분야 대가인 테레사 에머빌 교수의 연구 결과에 의하면 진척(실행)의 경험은 직원들의 창의성을 자극한다고 한다⁶. 리더나 조직이 업무 진척 상의 장애물을 제거하고 지원해 줄 경우 직원들의 창의성이 높아질 수 있다. 이를 뒤집어 보면 중앙집중식 의사결정이 장애물이 되어 실행으로 이어지지 않은 경험이 쌓일수록 직원들의 새로운 실험에 대한 의지나 역량이 떨어질 수 있다고 해석할 수 있다.

5 브래드 스톤(2014), 아마존, 세상의 모든 것을 팝니다, 21세기북스

6 테레사 에머빌 · 스티븐 크레이머(2013), 전진의 법칙, 정혜

아마존은 이런 점을 우려해 관리의 낭비를 없애려는 노력을 지속했다. 베조스는 적절한 조직 규모로 '피자 두 판 팀'을 제안하기도 했다. 열 명 미만의 조직이 효율적 의사소통을 통해 빠르게 다양한 아이디어를 추진해 볼 수 있는 규모라는 의미다. 산술적으로 5명 간 협력을 할 때 10쌍의 조합 간 의사소통이 필요하다. 팀 규모가 2배로 커질 경우 45쌍, 3배가 될 경우 105쌍으로 빠르게 늘어난다. 그만큼 의사소통에 많은 시간이 소요되기 때문에 효율성이 떨어진다. 베조스는 작은 규모의 자율적인 팀을 통해 다양한 실험에 대한 빠른 실행과 진화가 가능할 것으로 예상했다.

그러나 분권형 조직이 장점만 있는 것은 아니었다. 여러 팀이 비슷한 업무를 중복해서 진행하기도 했고, 통제 범위를 벗어나기도 했다. 아마존의 이메일 마케팅 부서에서는 일반 품목 책임자들도 별도의 승인 없이 이메일 광고를 보낼 수 있다. 한 담당자가 성인 용품을 구경만 하고 사지 않은 고객에게 구매를 유도하는 이메일을 발송했고, 해당 고객은 아마존에 항의했다. 분권형 조직에서는 개인별로 통제의 범위를 다르게 해석할 수 있어 이러한 사건이 발생할 가능성이 높다. 아마존은 각 담당자가 예민한 상품에 대한 메일을 보내지 못하도록 필터링 도구를 적용했고, 매출보다 고객의 신뢰가 중요하다는 우선순위를 명확히 했다. 아마존은 분권형 조직의 장점을 이러한 단점보다 더 중요하게 보고 있다.

(3) 선택과 발전: 객관적 평가와 크레디에이터 문화

다양한 실험이 진화로 이어지기 위해서는 선택과 발전 과정이 필요하다. 생물의 진화 과정과 같이 다양한 시도 중 좋은 성과를 보인 시도를 선별할 필요가 있다. 앞서 살펴본 아마존의 무료 배송 행사의 경우 결과가 성공적이었다. 성공적인 시도로 선별된 무료 배송 아이디어는 이후 작은 아이디어들이 더해져 아마존 프라임, 프라임 나우 등 서비스로 발전했다. 반면, 아마존 옥션과 지숍은 사용 고객이 적어 실패했다. 하지만 아마존은 실패한 시도라고 해서 반스앤노블스가 전자책 사업을 포기했던 것처럼 방치하지 않았다. 실패한 원인을 찾았고, 마켓플레이스라는 새로운 시도로 발전시킬 수 있었다. 이러한 과정이 이루어지기 위해서는 성과에 대한 객관적 평가와 성공/실패한 아이디어 모두 더 나은 아이디어로 발전시키기 위한 노력이 필요하다.

아마존에서 평가 과정은 빠르고 효율적이다. 과제 기획 시 책임자는 과제의 목적과 정량적 목표를 명확하게 담은 6페이지 내의 서술문을 작성한다. 과제 책임자들은 과제 중간 또는 종료 시점에 초기 설정한 정량적 목표 대비 객관적 진척 성과를 점검한다. 이를 통해 성공적인 시도를 선별한다. 중요 회의체 중 하나인 주간 사업 평가에서 소매사업 책임자 60여명이 모여 각 팀의 제품 불량이나 재고 회전을 데이터 등을 공유한다. 그리고 잘 진행되고 있는 과제와 문제가 있는 과제를 선별한다. 숫자 기반

으로 선별하기 때문에 불필요한 논쟁 없이 빠르게 의사결정 할 수 있다.

객관적 평가 과정에서 참석자들이 검투사(Gladiator)와 같이 전투적인 논쟁을 벌이는 경우가 많다고 한다. 논쟁은 아이디어의 질을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 특히, 진척 성과가 안 좋은 과제의 경우 논쟁을 통해 원인을 깊게 분석하고, 새로운 시도로 발전시킬 수 있는 방안을 찾을 수 있다. 물류 센터(Fulfillment Center, FC)의 효율을 개선하기 위한 방법을 찾는 과정에서도 논쟁은 도움이 됐다. 2000년대 초반 아마존의 물류 센터는 외부 제조사가 납품한 장비와 시스템으로 구성되어 있었다. 월마트와 같이 대량 주문을 취급하는데 최적으로 설계된 구조였다. 그러나 아마존과 같이 작고 다양한 주문을 처리하기에는 비효율적이었다. 문제 해결을 위해 아마존의 핵심 엔지니어들, MIT 경영과학 교수 스티븐 그레이브스, 장비 제조사, 베조스가 한 물류 센터에 집합했다. 이들은 장비들이 주문을 처리하는 방식을 꼼꼼히 살펴보고 문제 원인을 분석했다. 그리고 ‘물류가 유통업의 핵심 역량인지, 범용 기능에 불과한지, 향후 물류 기능을 내재화할지, 외주를 줄지’ 등 근본적인 질문에 대한 비판적 논쟁을 했다. 물류 센터를 개선할 온갖 아이디어들도 쏟아졌다. 논쟁에서 중요한 것은 직급이 아니라 아이디어의 질이기 때문에 임직원들은 경쟁적으로 아이디어를 개진하고 발전시켰다. 그 결과 물류가 아마존의 핵심 역량이 될 수 있다는 인사이트를 찾아냈고, 효율적이고 예측 가능한 물류 시스템을 만들기 위해 아마존이 직접 모든 소프트웨어 코드를 개발한다는 방향을 도출했다. 이러한 솔루션 실행으로 아마존은 고객에게 배송 일자를 약속할 수 있게 되었을 뿐 아니라 비용 절감을 통해 가격 경쟁력을 높일 수 있었다.

창의성이 뛰어난 개인을 모아 놓아도 조직 창의성이 발휘되지 않을 수 있다. ‘응집성’이 걸림돌이 될 수도 있다. 유명한 심리학 실험에서 5명이 모여서 간단한 문제를 풀 때 4명이 오답을 말할 경우 나머지 1명은 정답을 알고 있음에도 혼자 다르다는 불편함 때문에 오답을 말한다. 베조스는 임직원들이 응집성을 위해 타협하지 않도록 리더십 원칙 계명에 ‘죽대 가지기, 반대를 했으면 밀고 나가라’는 문구를 넣었다. 베조스는 응집성을 구조적으로 방지하기 위해 간혹 두 팀에 비슷한 미션을 주기도 한다. 양 팀은 자원을 확보하고 더 나은 성과를 창출하기 위해 양보 없는 논쟁을 하게 된다. 이러한 경쟁 구도는 생산적 논쟁을 통해 진화를 가속화하는 데 도움이 될 수 있다.

4. ‘저스트 두 잇’ 실행력 되찾아야

제조 기업들은 아마존의 과감한 실행 방식을 도입하기 어렵다고 생각할 수도 있다. 과감한 실행으로 인한 실패 비용이 아마존과 달리 크기 때문이다. 아마존의 실패 비

용은 크지 않다. 신규 서비스를 실험했는데 결과가 좋지 않을 경우 아마존이 감당해야 하는 비용은 투입된 개발 인력 비용과 관련 상품 재고 처리 비용 정도이다. 다양한 실험을 통해 진화하고 있는 구글, 페이스북 등 기업들도 상황은 비슷하다. 반면 장치 산업에 속한 기업의 경우 새로운 시도에 대규모 장비 투자가 필요할 수 있다. 투자 규모가 클 경우 실패로 인해 기업의 생존이 위태로워질 수도 있다.

이러한 기업의 경우 실패 비용을 줄이기 위한 방법으로 러시아 공학자 팔친스키의 제안을 참고해 볼 수 있다. 복잡한 문제에 대한 접근법으로 유명한 팔친스키 3대 원칙 중 하나가 ‘실패하더라도 생존할 수 있는 규모로 시도할 것’이다. 1920년대 소비에트 연방은 팔친스키에게 세계 최대 규모의 레닌 댐 공사에 대한 자문을 맡겼다. 팔친스키가 검토한 결과 설계대로 대규모 댐을 지을 경우 광범위한 지역이 물에 잠길 위험이 있었다. 리스크를 줄이기 위해 팔친스키는 대규모 댐 하나 대신 중간 크기의 댐과 건기에 대비한 소규모 화력 발전소를 짓는 방안을 제안했다⁷. 실패하더라도 회복 가능한 대안이기 때문이다. 장치 산업의 경우 팔친스키의 접근 방법을 응용해 단위 투자 규모를 줄이거나 상황 변화에 대응 가능한 단계적 방식으로 다양한 실험을 추진하는 방안을 고려해 볼 수도 있다. 또한 외부를 활용함으로써 실패 부담을 줄일 수도 있다. 실패 부담이 큰 아이디어의 경우 유사한 실험을 하고 있는 벤처에 지분 투자를 함으로써 다양한 실험을 간접적으로 진행할 수 있다. 실험이 성공할 경우 해당 벤처를 인수해 사업을 추진하고, 실패할 경우 투자한 지분 정도의 손해만 입을 뿐이다. 기업 내부에서 100% 투자해서 진행하는 방식 대비 손해가 적을 수 있다. 이러한 이유로 지멘스, GE, 보쉬, BMW, 머크, 듀폰 등 다양한 기업들이 기업 벤처 캐피탈(Corporate Venture Capital)을 운영하고 있다. 이와 같은 방법을 활용함으로써 제조 기업들도 생존 가능한 범위로 다양한 실험을 추진할 수 있다.

주요 대기업들은 창업 및 성장 과정에서 강한 실행력을 가지고 있었다. 현대 그룹의 창업자 고 정주영 명예회장은 “이봐, 해봤어?”라는 말을 자주 했다. 어려운 일을 추진하기 앞서 주저하는 직원들에게 ‘해 보고 나서 그런 소리를 하라’는 뜻으로 일침을 가한 것이다. 그는 직원들에게 당부하는 데 그치지 않고 몸소 강한 실행력의 성공 신호를 만들어냈다. 1971년 자본도 조선소도 없는 상태에서 영국으로 건너가 거북선이 그려진 500원짜리 지폐를 보여주고 차관 도입과 선박 수주를 성사시켰다. 또한 1983년 서산 간척지 조성 시 빠른 유속으로 공사가 난항을 겪자 고철 유조선을 가라앉혀 물을 막는 ‘정주영 공법’을 선보였다. 대부분 대기업들은 사업 초기에 이와 유사한 실험 정신을 가지고 있었다. 그러나 이후 몸집이 커지고 사업 환경이 불확실해 지면서 실행 보다 계획으로 무게중심을 옮기는 기업들이 많아졌다. 다양한 실행을 통한 진화가 아닌 실패의 최소화를 지향하기 때문이다. 그러나 앞서 살펴보았듯이 사업 환경이

7 스탈린은 팔친스키의 제안을 거부하고 대규모 댐 공사를 추진해 막대한 경제적·생태학적 손실 유발

불확실할수록 오히려 다양한 전략을 과감히 실행한 기업들의 성공 가능성이 높아질 수 있다. 아마존 뿐만 아니라 구글, 페이스북, 텐센트 등 기업들은 공통적으로 다양한 변이와 선택을 통해 공룡 기업이 된 지금도 진화를 거듭하고 있다. 4차 산업혁명 등으로 불확실성이 높아지는 지금, 기업의 성공적인 진화를 위해 창업 초기의 실행력과 실험 정신을 되찾을 필요가 있다.

현 실행력 수준에 대한 점검이 실행력 회복의 출발점이 될 수 있다. 적합도 지형에서 자사의 실행 동선을 추적해 봄으로써 현재의 실행력 수준을 확인할 수 있다. 실행해 본 전략들이 많은지, 성격은 다양한지, 시간의 흐름에 따라 빠르게 더 나은 전략으로 진화하고 있는지를 점검해 볼 수 있다. 아마존의 실행 동선을 표시한다면 광범위한 적합도 지형에 수많은 동선이 복잡하게 얽힌 모습을 그릴 수 있다. 그리고 복잡한 동선은 지속적으로 더 높은 지점(효과적인 전략)으로 이어진다. 아마존은 킨들, 아마존 웹서비스, 아마존 고 등 전통 온라인 소매 범위를 벗어난 영역까지 다양한 시도를 하고 있다(광범위한 지형에 다양하게 분포된 점). API와 같은 시도는 아마존웹서비스와 같은 뜻밖의 전략으로 도약했다(멀리 떨어진 점으로 연결). 무료 배송 서비스는 작은 아이디어들이 추가되어 아마존 프라임, 프라임 나우 등으로 계단식 진화를 했다(가까운 점으로 연결). 구글과 겨루기 위해 시도한 웹 검색은 성과가 좋지 못해 도태되었다(연결이 끊긴 점). 아마존의 동선만으로는 실행력 수준을 판단하기 어려울 수도 있다. 이를 반스앤노블스의 동선과 비교해 본다면 좀더 명확히 파악할 수 있다. 아마존의 동선이 더 다양하고 복잡하게 얽혀 있을 뿐 아니라 결과적으로 더 높은 지점에 도달해 있을 것이다. 실행 동선이 특정 전략 주위만을 촘촘하게 맴돌고 있다면 실행력이 강한 기업이라고 보기 어렵다. 생물의 진화처럼 도약과 개선이 적절히 병행될 때 진화의 효과는 높아질 수 있기 때문이다. www.lgeri.com



본 보고서에 게재된 내용이 LG경제연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.