

# 가족기업은 위기극복 어렵다고? '네 가지' 지킨 도요타는 달랐다



(블룸버그)

기교/모르텐 베네드센 인시아드 교수·브라이언 헨리 인시아드 리서치 펠로

가족 기업(Family Business)에서 일하는 직원들은 예상치 못한 위기가 발생했을 때 오히려 일가 출신의 최고경영자(CEO)가 이를 잘 해결해 주기를 기대한다. 도요타는 지난 2009회계연도(2008년 4월~2009년 3월)에 40억달러(약 4조5000억원) 이상의 손실을 봤다. 글로벌 금융위기, 자동차 결함 리콜 등 도요타가 경험한 연속적인 위기에서 회사를 구해낸 것은 창업자 가문에서 온 신입 CEO 도요다 아키오였다. 도요다 사장이 도요타를 구해낸 것은 사실 가족 기업이 위기에서 잘 벗어난 흔치 않은 이야기다. 이는 기업 승계를 위한 네 가지 '과제'를 도요타와 도요다 가문이 잘 이해했기 때문이다. 그 네 가지는 다음과 같다. 첫째, 미리 기업 승계 계획을 세운다. 둘째, 기업 승계 문화를 잘 이해한다. 셋째, 가문의 이름과 명성을 널리 알린다. 넷째, 후대 인재들을 잘 준비한다.



모르텐 베네드센      브라이언 헨리

## 도요타 3세경영 성공비결

- 1 기업승계 25년전부터 미리 준비
- 2 위기 땀 외부CEO에 조직 맡겨
- 3 창업자의 업적을 기업 원동력으로
- 4 해외 경험으로 후대 인재 육성

있었다. 한 달 후 도요타는 운전석 매트나 페달 결함 가능성이 있는 약 400만대의 자동차를 리콜했다. 하지만 몇 달 뒤 도요다 아키오는 미 의회 청문회에 직접 출석해 비극적인 사고에 대해 공개적으로 사과하고 모든 책임을 지겠다고 말했다. 이런 진정성 있는 도요다의 모습으로 그는 영향력 있는 리더로 이미지를 굳힐 수 있었다.

도요다 사태는 성공적인 기업 승계가 아래 네 가지 요소를 중심으로 이뤄졌음을 보여준다.

- 1) 미리 기업 승계 계획을 세운다(Planning in Due Time): 많은 연구 결과에 따르면 대부분의 가족들이 기업 승계 계

획을 세우지 않는다. 10~20년 전부터 기업 승계를 준비하는 것은 이상한 일이 아니다. 미래의 승계자를 준비시키는 것은 대부분의 오너들이 생각하는 것보다 훨씬 오래 걸린다. 도요다 아키오는 그가 28세였던 1984년에 회사에 입사해 차근차근 진급했다. 회사 내에서 다양한 업무를 맡고 경험을 쌓았다.

2) 기업 승계 문화를 이해한다(Understanding Succession Culture): 기업 승계 체계를 조직과 국가 문화에 맞추는 것이다. 일본에서는 중요하거나 위기 상황에 기업을 이어받을 후계자가 없을 때 외부 CEO가 들어와 일을 하는 것이 보편화되었다. 도요다 아키오가 CEO가 되기 전 14년 동안 세 명의 전문경영인들이 회사를 이끌었다. 이 세 명의 CEO들은 도요다 가 미래의 경영자가 되기 위한 준비를 하는 동안 회사가 안정적으로 운영되도록 밑받침이 되었다.

3) 가문의 이름과 명성을 널리 알린다(Identifying and Transferring Family Assets): 기업은 창업자의 특별한 업적을 기반으로 성장하는 것이다. 도요다 역시 창업자의 업적을 기반으로 성장했다. 도요다 가문의 이름과 명성은 회사 문화 가치의 원동력이 되었다.

4) 후대 인재들 잘 준비시킨다(Preparing the Next Generation): 자국이 아닌 해외에서 공부하고 경험을 쌓는 것을 목표로 삼는다. 도요다 아키오는 26세였던 1982년 미국 밌슨 칼리지에서 MBA를 취득했다. 그리고 그가 해외에서 맡은 첫 임무가 캘리포니아주에 세워진 GM과의 합작공장 누미(NUMMI)에서 상무를 지낸 것이다. 이때의 경험은 나중에 GM이 파산했을 때 도요타가 무엇을 해야 하는지 판단하는 데 큰 도움이 되었다.

위 네 가지의 요소 외에도 기업을 이어받을 사람에게 필요한 것이 있다. 바로 인연, 직원들, 이해관계자들의 지지다. 이들의 지지가 있어야지만 기업의 가치가 승계자들을 통해 전해질 것이다. 도요타와 같은 가족 소유 회사의 변형에는 승계자의 역할이 항상 중요한 것이었다. 도요타에 비친 있는 리더가 없다면 34만명의 도요타 직원들은 동기를 잃고 방향을 잡지 못해 헤맬 것이다. 도요다 아키오 CEO는 항상 장기적 계획을 본인 어젠더의 꼭대기에 올려놓고 있다. 이는 도요타가 하이브리드 전기자동차 판매에서 시장 선두를 달리는 회사로 변화할 것이라는 그의 선견지명을 보면 알 수 있다.      윤선영 연구원 정리



김경일의 CEO 심리학

## 쉬는꼴 못보는 리더의 한계 자극적인 보상 각오해야

굳이 조직이나 리더십을 다루지 않더라도 현대인은 대부분 예전보다 더 자극적인 것을 원하는 것으로 나타나고 있다. 수많은 매체들에서 심리학자인 필자에게 자주 물어봐 왔던 주제들 중 하나이기도 한다. 도대체 왜 사람들은 점점 더 자극적인 것을 원하는지 말이다. 그런데 그 이유를 재미있게 풀어내고 있는 연구자들이 있다. 그리고 이러한 연구 결과들을 종합해 보면 리더십에도 재미있는 화두를 꺼낼 수 있게 된다.

일단 바쁘다는 것의 의미를 한 번 생각해 보자. 우리는 어떨 때 바쁘다고 이야기하는가? 당연히 일이 많을 때를 두고 말한다. 즉, 여러 가지 일을 동시에 해야 할 상황에 우리는 바쁘다는 표현을 쓴다. 그리고 현대인과 현대의 조직 구성원들은 하나같이 바쁘다. 그런데 바쁘면 자극적인 것을 더 원하게 되어 있다. 그러기에 사람들은 덜 자극적인 것을 받게 되면 덜 만족스러워한다. 한마디로 더 욕심부러기가 되기 십상이라는 것이다.

이를 잘 보여주는 매우 흥미로운 연구를 진행하는 네덜란드 심리학자들이 있다. 레이네 반더 발(Reine van der Wal) 박사과 로테 반 딜렌(Lotte van Dillen) 교수가 그 주인공들이다. 이들은 사람들을 바쁘게 만들면 주의는 분산되고 따라서 어느 하나에 집중되기 힘들어 질 때 평소보다 더 크고 자극적인 무언가를 요구하게 된다는 점을 주목했다.

예를 들어, 일의 강도가 강한 상황에서는 더 강한 맛을 지닌 음료를 마셔야만 평상시 정도의 맛을 느낀다. 다시 말해 순한 맛을 가진 음료로는 평상시와 같은 만족을 느끼지 못한다는 것이다. 이것뿐만이 아니다. 섭취하는 음식의 양에서부터 특정한 맛의 강도에 이르기까지 사람들은 바쁜 상황에서 더 자극적이며 양도 큰 것을 받아들여야만 평상시와 유사한 수준의 만족과 느낌이 가능해지더라는 것이다. 왜 이런 현상이 일어날까? 무엇인가를 받아들일 때 그것에 만족하고 향유하기 위해서도 우리 인간은 집중이라는 것을 필요로 한다. 따라서 다른 무언가에 주의가 분산되어 있는 경우에는 같은 것을 받아도 만족의 양과 질이 떨어지기 십상이기 때문에 이런 현상이 일어나는 것이다.

그렇다면 이는 리더십에 무엇을 의미하겠는가? 첫째, 조직의 구성원들이 보다 크고 자극적인 보상을 원하고 있다면 한번쯤 되돌아 볼 필요가 있는 측면이 있다. 그것이 바로 필요 이상으로 바쁘게 만들고 있지 않은가이다. 만일 그렇다면 리더 역시 자기도 모르는 큰 손해를 각오해야만 한다. 플로어들이 소위 말하는 놀거나 편하게 있는 꼴을 보지 못하는 리더들께 특히 이런 당부를 드리고 싶다.

직원들을 무작정 열심히 일하게 만들면, 리더가 무엇을 해줘도 그들이 만족하지 못할 가능성이 점점 더 커지는 악순환이 만들어지기 쉽다. 둘째, 선생이든 인센티브든 무언가를 주기 전에 구성원들로 하여금 잠시 한숨을 돌릴 수 있는 여유를 부여할 필요가 있다. 바쁜 상태에서 그걸 받게 된다고 생각해 보라. 편안한 상태에서 받을 때와 어떤 차이가 있겠는가? 이제는 굳이 그 결과를 말씀드리지 않아도 될 것이다.

이주대학교 심리학과 교수



고강도 Tent House의 개척자. 주원엔지니어링 벤처기업, ISO 9001 인증. INNO-BIZ업체, 물류대상수상

# 폭설과 강풍에도 안전한 창고

주원 텐트하우스, 가격과 기능에서 월등합니다.

경험과 실적  
주원의 기술을 증명합니다.



**초간편**

100% 조립식으로 신속한 시공과  
이전설치 가능 신고만으로  
설치가 가능



**고효율**

최대폭 40m 무기동으로  
대형차량 출입가능



**고기술**

세계 최고 텐트하우스 기술력  
보유업체와 기술력으로  
독보적인 기술보유



**고강도**

雨, 風, 눈에 안정한  
고강도 특수설계  
(적설하중: 60kg/m<sup>2</sup>, 풍속: 30m/sec)



**[주원 텐트하우스 사용자]**

- 화학: 코닝필소제(주), OCI(주), (주)LG화학, (주)SKC, SK케미칼(주), (주)메스코, (주)삼양사, 한국타이어(주), 한화중합화학(주), 쌍용화학(주), 동원화학(주), 도레이화학(주), 롯데화학(주), 한국유리공업(주), 한국내화(주), 한국세라믹(주), (주)세한, (주)유시, (주)협화, 삼양화학(주), 남해화학(주), 대성산업(주), 삼양화학(주), 대한유화공업(주), 한국전지(주), 콜럼비아(주), (주)미온, 한국엔지니어링플라스틱(주), 리퍼조한라산티(주), 대상에스티(주), 삼성중공업(주)
- 금속·기계: (주)POSCO, (주)SNCC, 신일방재철, POSCO중공업, (주)로템, 태타대우상용차(주), 대우조선공업(주), 현대중공업 상호조선, 현대중공업(주), (주)하이일, (주)이엔(주), 동양엔지니어링(주), (주)대우조선, (주)대우조선해양, (주)신원, (주)동희, (주)경신, (주)세한, (주)이엔텍, (주)코스타, 한화기계(주), (주)에이비, (주)대우ST, 삼강엔지니어링, 상가솔루션(주), (주)KMC
- 전기·전자: LG전선(주), LG전자(주), 한국수력원자력(주), (주)동양전선, (주)하이테크시스템즈, 예프엔지니어링, 한국파이버(주), (주)코스모링크, 비파(주)정보통신(주)
- 제조·물류: 대한통원(주), (주)동원, (주)한진, (주)동부익스프레스, (주)세한, (주)삼일, 오뚜기물류서비스(주), (주)쌍용, 한국GM물류(주), 이석물류(주), 김천물류(주), (주)한원물류, 육류로직스(주), (주)전주패시비, 이세이제(주), 삼양판지공업(주), 쌍용제지(주), 태성산업, (주)두산테크팩BG, (주)태성산업, 한라이엔(주), (주)에이비, (주)동서, (주)부디, 대한물류(주)
- 식품: CJ(주), (주)진로, 오뚜기리얼(주), 오뚜기제유(주), (주)삼양제스, 물류엔지니어링, 매일유업(주), (주)신원공업(주), (주)JMSC, (주)정식품, 동원산업(주), 합동산업(주), (주)이제이오시스, (주)고강도강판(주)
- 체육시설 행사 및 기타: (주)포스코건설, 현대건설(주), (주)이테크건설, 삼성엔지니어링(주), (주)이오에스, (주)한샘퍼시스, 상주시청, 강남구청, 부여농협, 기념농협, 규암농협, 안성농협, 옥천농협, 바이오에스프, 주성전대대학, 이원도자기(주)

**(주)주원엔지니어링**  
 충북 충주시 동량면 송원대로 1512 | TEL. 043.853.8853 | FAX. 043.853.9161  
 | ngzoozon@gmail.com | www.zoozon.co.kr