

WEF Meet the Leader

2025 년 1 월
세계경제포럼 4 차산업혁명센터, 경기도, 대한민국

혁신의 핵심은 무엇인가? (What's the key to innovation?)

AlixPartners Chairman & CEO, Simon Freakly 와의 인터뷰

* 본 자료는 세계경제포럼(World Economic Forum) “Meet the Leader” 프로그램 일환으로, 글로벌 컨설팅사 AlixPartners 의 회장 겸 CEO, 사이먼 프리클리 와 2024 년 12 월 실시한 인터뷰 내용을 요약 정리한 것입니다. (원문 동영상 사이트 : [‘Do it nearly right, but now’ - How effective leaders navigate change and disrupt sectors](#))



< 핵심 메시지 >

‘대체로 옳게 하되, 지금 당장 하라’ - 효과적인 리더들이 변화에 대응하고 산업을 변화시키는 방식
(‘Do it nearly right, but now’ - How effective leaders navigate change and disrupt sectors)

“만족하지 않는 성향은 좋은 리더가 되기 위한 근본적인 요소입니다. 왜냐하면 그들은 항상 더 많은 것을 추구하며, 더 나은 성과를 원하고, 그들은 항상 경로가 직선적이지 않다는 것을 이해하며, 누군가가 그들을 변화시키기 전에 자신을 변화시켜야 한다는 것을 알기 때문입니다.”

- 파괴적 변화(disruption)는 계속되고 있지만 지금은 그 임계점(tipping point)에 도달하고 있음(AI, 인구구조 등).
- 똑똑한 CEO 들은 AI 기술을 사용하여 해결할 수 있는 비즈니스 문제를 명확히 파악하려 하고 있음. 단순히 이 신기술을 사용하는 방법을 익히려는 것을 넘어섬.
- 최고의 CEO 들은 대체로 옳게 하지만, 지금 당장 실행함. 그들은 완벽을 추구하기보다는 속도를 우선시 함.
- 거의 모든 CEO 들은 향후 3년 내에 자신의 비즈니스 모델을 근본적으로 바꿔야 한다고 말함.
- CEO 들은 마치 건물 꼭대기에 있는 사람들처럼, 그 건물의 흔들림(변화의 움직임)을 느낌. 낮은 곳에 있는 사람들은 느끼지 못함.
- 가장 잘하는 회사들은 완벽한 전략을 구사하는 것이 아니라, 잘 실행하는 회사들임. 또한 그들은 이전의 전략에 얽매이지 않으며, 최신 데이터와 분석을 기반으로 전략을 조정함. 그들은 기존 정보에 얽매이지 않고 새로운 사실이 나올 때마다 끊임없이 유연하게 대응함.
- 좋은 리더는 목적이 있고, 실행 가능성이 있는 비전을 만들고, 진정성을 가지고 전파함. 그리고 전략의 핵심 두세 가지에 집중함.
- 리더에게 가장 중요한 특성 중 하나는 호기심임. 호기심은 만족하지 않고 계속 더 나은 방법, 다르게 할 수 있는 방법을 찾으려는 것이며, 좋은 성과에 만족하지 않고 정말로 훌륭한 성과를 추구하는 것임.

- 리더들이 모든 좋은 아이디어를 가진 사람일 수는 없다는 것을 인식하고, 그런 아이디어가 나오는 것을 장려하는 환경을 만들어야 함.
- 최고 경영자(CEO)는 훌륭한 소통자가 되어야 할 뿐만 아니라, 훌륭한 경청자도 되어야 함.
- 변화에 민첩하게 대응하기 위한 재무 정책 : 고정비용을 변동비용으로 전환하고, 비핵심자산을 매각하여 유동성(현금)을 확보
- 쉽게 이용 가능한 분석 도구들을 이용하여 비록 완벽하지 않더라도 데이터 활용을 극대화해야 함.
- 우리가 성취하는 일들 중 거의 대부분은 혼자서 이루어지지 않음. '사람들이 모여 함께 성취하는 힘'이 개인의 영웅적 행동을 때번 능가함.

< 주요 내용 >

□ 임계점에 도달하고 있는 변화의 양상

- Alix Partners 는 2019 년에 세계 각지 635 개의 회사와 함께 다섯 개 주요 산업에 걸쳐 무엇이 그들의 도전 과제였고, 그들이 그 도전에 직면했을 때 어떻게 성과를 내고 있었는지 연구함.
 - 이후 2020 년 다보스에서 첫 번째 Disruption(와해성 변화, 파괴적 변화) 인사이트 보고서인 Disruption 지수를 발표했으며, 2024 년 다섯 번째 지수를 발표함(지수 작성 과정에서 자체 연구와 더불어, 전세계 약 3,000 명의 CEO 와 고위 임원 인터뷰 진행).
- 여러 주요 disruption 요소들이 계속되고 있으나, 우리는 tipping point(임계점)에 도달하고 있음.
- Generative AI(생성형 AI)가 우리의 의식에 급격히 등장함.
 - 모든 사람들이 그것이 자사의 비즈니스, 시장, 직업에 의미하는 바를 고민하게 만들고 있으며, 이것은 매우 중요한 문제로 떠오르고 있음.

- 또한 노동 시장에서 tipping point(임계점)이 일어나고 있음.
 - 주요 경제국들은 모두 노동 인구가 줄어들고 있음. 올해 65 세로 은퇴하는 베이비붐 세대가 가장 많으며, 그래서 시장의 형태가 변하고 있음.
 - 중국과 같은 주요 경제국들은 출산율이 감소하고 있어, 노동 시장에 진입하는 인구가 줄어들고 있음.
 - 이로 인해 노동 인구뿐만 아니라, 의료, 노인 돌봄, 국가 예산에 미치는 영향이 무엇일까 고민해야 함.

□ AI 에 대한 논의와 고민 확산

- Generative AI 는 현재 전략 논의에서 75% 정도를 차지하고 있음.
 - 비즈니스에 어떤 의미가 있는지, 산업에 어떤 영향을 미칠지, 세상에 어떤 변화를 일으킬지에 대한 논의임.
 - 하지만 현재 아마도 (AI 대응 예산은) 전체 항목에서 2-3% 정도만 차지하고 있을 것임.
 - 사람들은 이것이 혁신적이고 세상을 변화시킬 것이라는 것을 이해하지만, 그에 대해 무엇을 해야 할지 잘 모르고 있음.
 - 2023 년에 AI 스타트업에 270 억 달러가 지출되었고, 대형 언어 모델 개발에 1,500 억 달러가 지출되었음.
- 대부분의 CEO 들이 AI 를 가장 중요한 기회로 보고 있다고 말함.
 - 사람들은 이를 적극적으로 받아들이고 있지만, 정말 똑똑한 CEO 들은 이 기술을 사용하여 해결할 수 있는 비즈니스 문제를 명확히 파악하려고 하고 있음. 단순히 이 신기술을 사용하는 방법을 익히려는 것이 아님.

□ 완벽하지 않더라도 대체로 옳게, 당장 실행하라.

- 최고의 CEO 들은 대체로 옳게 하지만, 지금 당장 실행함. 그들은 완벽을 추구하기보다는 속도를 우선시함. 이렇게 빠르게 변하는 시기에는 그것이 CEO 들의 생존 기술임.

- 팬데믹의 정점을 지나면서 매년 CEO 들은 disruption 을 기회로 받아들이고 그것에 맞서 싸우는 법을 더 잘 배우고 있다고 느낌.
- 그러나, S&P 500 기업의 CEO 평균 임기가 7 년에서 4.7 년으로 줄어들었으며, 이는 **경영진의 교체가 가속화된 것**을 의미함.
 - 지금 CEO 들에게 요구되는 것은 그 어느 때보다 더 큼.

□ **Disruption(와해성 변화, 파괴적 변화) 시대, CEO/리더는 변화를 미리 감지할 수 있는 위치에 있음.**

- 거의 모든 CEO 들은 **향후 3년 내에 자신의 비즈니스 모델을 근본적으로 바꿔야 한다고 말함.**
 - 그 중 1/3 은 향후 12 개월 내에 비즈니스 모델을 바꿔야 한다고 언급함.
 - 63%의 CEO 들이 회사가 disruption 의 속도를 따라잡지 못할까 봐 걱정한다고 말했고, 58%는 그들이 개인적으로 지식과 기술에서 뒤쳐지고 있다고 느낀다고 말함.
- CEO 가 기업의 모든 측면을 다룰 수 없다는 것은 예전부터 사실이었던, 디지털 혁신의 속도 덕분에 그 어느 때보다도 더 그러함.
 - 실제로 디지털 네이티브가 아닌 CEO 들이 많음. 그래서 그들은 디지털 능력을 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있으며, 대부분의 CEO 들은 팀을 구성하여 이 발전을 이해하고 그것에 집중하고 있음.
 - 따라서 **올바른 사람들을 팀에 두는 것이 CEO 가 자신이 그것을 이해하는 것보다 더 중요할 수 있음.**
- 흥미롭게도, 마치 마천루 빌딩과 같아서, 만약 마천루 꼭대기에 서 있으면 그 건물이 흔들리는 것을 느낄 수 있지만, 건물 중간이나 바닥에 있을 때는 그렇게 느끼지 못함.
 - CEO 들은 마치 건물 꼭대기에 있는 사람들처럼, 그들은 그 건물의 흔들림을 느낌. 낮은 곳에 있는 사람들은 그것을 느끼지 못함.
 - CEO 가 기업에서 차지하는 위치는 그들에게 새처럼 넓은 시야를 제공하며, 그들은 그 시야를 좁히고 기업을 앞으로 나아가게 만들 수 있는 것들에 집중해야 함.

- 이것은 최고의 CEO 들이 가진 특성 중 하나임. 그들은 360 도 시야를 가지고 무엇이 일어나고 있는지 파악한 뒤, 기업을 앞으로 나아가게 할 수 있는 것들에 집중하는 능력을 가짐.

- 우리는 (최고의 성과를 내는) 약 8%의 회사를 슈퍼스타라고 부름.
 - 이 슈퍼스타 회사들은 그들의 비즈니스를 성장시키는 데 성공했고, 빠르게 성장하고 매우 높은 수익을 올리며, 같은 시장 압박과 방해에도 불구하고 성과에서 차별화를 보임.

□ 슈퍼스타 회사들은 정말 중요한 두세 가지에 집중함. 완벽한 전략을 만들려 하기보다, 대체로 옳은 계획만으로도 바로 실행함.

- 실제로 (CEO 는) 모든 것을 해결할 수 없음. 그래서 CEO 가 노력과 투자할 곳을 선택하는 능력이 매우 중요함.
 - 차별화된 전략을 실행할 때 가장 중요한 것은 두세 가지임.
 - 실제로, 본인은 완벽한 전략을 본 적이 없음. 가장 잘하는 회사들은 완벽한 전략을 구사하는 것이 아니라, 잘 실행하는 회사들임.
 - 이 8%의 슈퍼스타 회사들이 하는 일은 바로 그것임. 그들은 대체로 옳게 하지만, 지금 당장 실행함. 또한 그들은 이전의 전략에 얽매이지 않으며, 최신 데이터와 분석을 기반으로 전략을 조정함.

□ 좋은 리더는 따르는 사람들을 만듦. 목적이 있고 실행 가능성이 있는 비전을 만들고 진정성을 가지고 전파함. 그리고 전략의 핵심 두세 가지에 집중함.

- 좋은 리더는 가능한 것의 비전을 그리며, 그 비전을 현실로 만들기 위한 기본적인 구성 요소들이 무엇인지 보여줌.
- 그것은 목적이 있고, 가능한 것이며, 사람들이 그 전략을 실현하는 데 자신감을 가질 수 있도록 함. 이는 기본적인 리더십 자질임.
- CEO 는 반드시 자신의 최고 커뮤니케이션 책임자가 되어야 함.
 - 그들의 미래를 창조하는 그림을 만들고, 그것이 실제로 실행 가능한 전략이라는 점을 사람들에게 전달해야 한다는 것임.

- 가장 성공적인 회사들의 공통점은 리더십의 질임.
 - 그들은 물론 다양한 것들을 걱정하며, 그것이 인간 본성임. 하지만 중요한 것은 그들이 전략의 핵심이 될 두세 가지에 집중하는 능력임.
 - 그 후, 정말 집중할 수 있는 능력, 즉 차별화된 전략의 구현에 중요한 두세 가지에 집중하고, 그것들이 시장에서 두각을 나타낼 수 있게 만드는 능력이 중요함.

□ 전략의 구상과 소통 방법 : 목적 있고 가능한 전략을 진정성 있게 표현

- 첫 번째로, CEO/리더는 목적 있는 전략을 구상할 수 있어야 함.
 - 모든 비즈니스 전략은 인간에 의해 실현되어야 하며, 우리 모두는 우리가 하는 일이 목적이 있기를 원함.
 - 이는 자원, 시간, 경력, 삶을 목적 있게 사용하는 것임. 이것은 우리가 모두 시간을 투자할 가치가 있는 일임.
- 두 번째로, 그 전략이 가능하다는 것을 보여줄 수 있어야 함.
 - 즉, 그것은 공상에 불과한 것이 아니라, 대담할 수 있지만 실행 가능한 전략임을 보여주고, 그것이 왜 가능한지에 대한 예시를 제공할 수 있어야 함.
- 마지막으로, 아마도 가장 중요한 점은 리더가 진정성이 있어야 함.
 - 리더는 자기만의 방식으로 진정성을 보여야 함.
 - 사람들은 똑똑하고, 그들이 진실을 듣고 있는지, 누군가가 현실에 기반해 있는지, 그리고 리더의 커뮤니케이션을 통해 진정성을 파악함.

□ 대면 vs. 비대면(원격) 근무 방식 : 함께 일하면서 배우는 경험 중요

- 연결성은 중요하며, 물론 가상과 대면 모두 가능함. 그러나 많은 일자리에서, 사람들이 뛰어난 사람들과 함께 일하거나 그들을 관찰하여 뛰어난 기술을 배우는 수습 모델이 적용됨. 이 상호작용을 촉진할 수 있는 기회를 충분히 만드는 것이 매우 중요함.
- 기업들이 노동력을 확보하기 위해 경쟁하면서, 많은 일자리가 전면적으로

또는 부분적으로 원격 근무 형태로 제공되어 사람들을 유치하려는 방법이 되었음. 그러나 기업들이 사람들이 좀 더 직접 근무하도록 요구할 것이라고 생각함.

□ 기술 리더들의 일하는 방식

- 그들은 기술을 어떻게 활용할지, 어떻게 시장을 교란하고 경쟁 우위를 창출할지 이해하고 있음.
 - 예를 들어보면, 소매 기업들 중 일부는 가격 책정이 그들의 가장 강력한 레버리지임.
 - 분석과 생성 AI를 사용하여 매우 동적인 가격 책정 모델을 구현함으로써 그들은 메타데이터와 구매 선호도를 기반으로 가격을 계속 변경하여 수익을 최적화할 수 있음. 생성형 AI가 제공하는 동적인 가격 책정을 사용하여 경쟁자들을 능가할 수 있음.
- 또한 그들은 특정 기술이나 플랫폼에 얽매이지 않으려 함.
 - 최근에 7억 파운드(약 1조3천억원)를 들여 특정 플랫폼으로 전환한 고객을 만났는데, 전환의 거의 끝자락에 다다랐을 때, 훨씬 더 효율적이고 비용이 적게 드는 방법으로 기술이 너무 많이 발전하여, 이제 그들은 그 작업을 처음부터 다시 해야 한다는 것을 깨달았음.
- 그들은 기존 정보에 얽매이지 않고 새로운 사실이 나올 때마다 끊임없이 유연하게 대응함.
 - 기술 리더들은 무엇보다 다른 사람들보다 더 민첩하게 전략을 진화시키고 구현하는 데 있어 민첩성을 갖추는 경향이 있음.

□ 전략의 실행이 가장 뛰어난 리더들을 구별지음.

- 그들은 완벽한 전략이 아닐지라도 좋은 전략을 가지고 그것을 하루하루 철저히 실행함.
- 새로운 정보가 나타나면 그에 맞게 방향을 바꾸는 것을 두려워하지 않으며, 새로운 사실이 (기존의 경로가) 최선의 선택이 아니라고 알려주면 기꺼이 경로를 바꿈.

- 결국, 실행을 잘하는 사람들이 승리함. 우리가 연구한 8%의 슈퍼스타 기업들에서 가장 중요한 공통점은 바로 철저한 실행력과 강력한 리더십임.

□ 리더에게 가장 중요한 특성 중 하나는 호기심임.

- 호기심은 만족하지 않고 계속 더 나은 방법, 다르게 할 수 있는 방법을 이해하려는 것이며, 그리고 좋은 성과에 만족하지 않고 정말로 훌륭한 성과를 추구하는 것임.
- 최고 수준에 도달하려는 필요성을 느끼지 않는 CEO들은 결국 교체됨.
 - 괜찮은 수익을 내고 괜찮은 성장을 보여주는 것만으로는 충분하지 않기 때문이며, 최고 수준에 들지 못하고 경쟁자들에게 밀려나게 됨.
- 끊임없이 더 나은 성과를 추구하려는 욕망이 좋은 리더가 되는 근본적인 이유임.
 - 그들은 항상 더 나은 성과를 추구하며, 경로가 직선적이지 않다는 것을 이해하고 있음.
- "자신을 액티비스트(activist : 행동주의 투자자)처럼 생각해 보라."
 - 만약 당신의 회사와 리더십에 대해 액티비스트가 무엇을 말할지 상상하고 그들이 말할 모든 것들을 적어보라. 그런 다음 그것을 어떻게 해결할지 고민하라.
 - 다른 사람이 당신에게 그것을 지적하기를 기다리거나 경쟁자가 당신의 시장 점유율을 빼앗을 때까지 기다리지 마라.

□ 가장 좋은 아이디어 기여를 장려하는 문화가 건강한 조직의 중요한 특징

- 회사의 리더들이 모든 좋은 아이디어를 가진 사람일 수는 없다는 것을 인식하고, 그런 아이디어가 나오는 것을 장려하는 환경을 만드는 것이 중요함.
 - 기술 회사들에서는 특히 더 많은 아이디어 민주화가 이루어지고 있음.
- 비즈니스 리더들은 그들이 생각하는 좋은 아이디어가 CEO가 아닌 다른

사람에게서 나올 가능성이 높다는 점을 인식하고 이를 장려해야 함.

- 그들이 최고의 아이디어를 모을 수 있도록 환경을 조성하지 않으면 경쟁자들에게 뒤처질 수 있음.

○ 리더는 자사의 비즈니스뿐만 아니라 산업 내의 disruption의 최전선에 서 있는 사람들로, 다른 사람들이 보지 못하는 것들을 볼 수 있음.

- 그러므로 그들은 그들이 우려하는 점, 다가오는 도전 과제, 다른 사람들이 이미 활용하고 있는 기회들이 무엇인지 전달할 수 있어야 함.

○ 최고 경영자(CEO)는 훌륭한 소통자가 되어야 할 뿐만 아니라, 훌륭한 경청자도 되어야 함.

- 그들은 좋은 질문을 하고, 그 질문에 대해 정말 신중하게 듣고, 팀으로부터 최고의 아이디어를 얻어내는 능력을 가져야 함.
- 거의 항상, 그룹의 영웅적인 행동이 개인의 영웅적인 행동을 능가하며, 그룹의 영웅적인 행동 문화를 발전시키는 것이 최고의 기업들이 가진 특징이라고 볼 수 있음.

□ 변화에 민첩하게 대응하기 위한 재무 정책 : 고정비용을 변동비용으로 전환하고, 유동성(현금)을 확보하라.

○ 가장 중요한 것 중 하나는 비용을 가능한 한 유동적으로 유지하는 것임. 이렇게 하면 매우 빠르게 방향을 수정할 수 있음.

- 우리는 고객들에게 가능한 한 고정비용을 변동비용으로 전환하라고 조언함. 즉, 물건을 구매하는 대신에 임대하는 방식으로, 모든 노동력을 정규직 계약으로 고용하는 대신 계약직 자원이나 외부 자원을 활용하는 방식으로, 모든 서비스를 내부에서 제공하는 대신 '사용한 만큼 지불하는' 방식으로 생각하는 것임. 가능한 한 유연한 비용 구조를 유지하는 것이 중요함.

○ 두 번째로 기회를 최선으로 활용할 수 있는 사람들은 유동성(현금)에서 유연성을 가진 사람들임.

- 비핵심 자산을 매각하여 현금을 확보하고, 자산을 통합하여 대출 능력을 준비해 특수한 기회가 생겼을 때 이를 활용할 수 있는 능력을 갖추는 것임.

- 자신이 보유한 자산과 비즈니스 중 실제로 가장 수익을 내는 것들을 잘 파악하고, 비핵심 자산과 비즈니스는 매각하여 현금을 확보하며, 대출 능력과 현금을 통해 특수한 기회나 주요 활동에 대해 과감하게 투자하거나 집중할 수 있어야 함.
- 시장은 매우 빠르게 변화할 수 있는데, 비용을 가능한 한 유동적으로 유지하고, 대출 능력과 현금을 보유하고 있다면, 이러한 변화를 빠르게 진행할 수 있으며, 기업을 불안정하게 만들지 않고도 전략을 전환할 수 있음. 이것이 불확실한 시기를 헤쳐 나가고, 주어진 기회를 최대한 활용할 수 있는 사람들이 하는 일들임.

□ 비록 완벽하지 않더라도 데이터 활용을 극대화하라.

- 현재 분석 도구들의 발달로 인해 데이터가 완벽하지 않더라도, 데이터를 보유하고 있으면 더 나은 결정을 내릴 수 있음.
 - 모든 관리자나 조직이 자신의 데이터를 활용할 수 있어야 함.
 - 아주 기본적인 분석 도구도 있고, ChatGPT 외에도 여러 가지가 제공됨. 예를 들어, 마이크로소프트의 파일럿 라이선스를 상용으로 비교적 적은 금액으로 구할 수 있고, 이를 활용하여 데이터를 기반으로 최적의 예측을 해, 그 예측이 의사결정을 도울 수 있음.
- 흥미롭게도, 반복해서 확인한 바로는, 승리하는 사람들은 최고의 대형 언어 모델을 가진 사람들이 아니라 최고의 데이터를 가진 사람들임.
 - 최고의 데이터는 완벽한 데이터가 아니라 가장 풍부한 데이터임.
 - 또한, 현재 도구들은 다양한 형식의 데이터를 불러오는 데 매우 능숙함.
 - 따라서 자신의 데이터를 활용한 예측 분석은 “발 아래의 보석”과 같지만, 대부분의 사람들은 이를 활용하지 않고 있음.

□ 우리가 성취하는 일들 중 거의 대부분은 혼자서 이루어지지 않음.

- 본인의 경험으로 볼 때 그 어떤 성과도 혼자 이루어낸 것이 아님.
- 본인이 배운 중요한 점은 '마을'을 이루는 것임.
 - 이 마을은 주로 사무실에 있을 수 있고, 어느 정도는 집에 있을 수도 있으며, 친구들과 가족일 수도 있음.

- 언제나 당신이 듣고 싶은 말을 해주는 사람이 아니어도, 항상 당신을 응원해주고 당신도 그들에게 마음을 쏟을 수 있는 고품질의 관계를 가질 수 있는 능력이 중요함.
- "우리의 관계의 본질과 질이 우리의 삶의 본질과 질을 결정한다"
- 또 경험상 배운 점은 '사람들이 모여 함께 성취하는 힘'이 개인의 영웅적 행동을 매번 능가한다'는 것임.

□ 추가 단답형 대화

- 항상 감사하게 생각하는 조언은? : '말하기 전에 듣는 것'
- 때때로 잠시 멈추고 듣기만 해도 새로운 정보가 들어오고, 그럼으로써 당신이 할 말이 달라질 수 있기 때문임.
- 혁신적인 리더들이 항상 말하는 것은? : '거의 맞게 하되, 지금 하라'
- 혁신적인 리더가 하지 않는 것은? : '공공에서 비판하고, 개인적으로 기도하는 것은 하지 않음.'
- AI가 가장 큰 변화를 일으킬 대상은? : '모든 사람, 모든 기업, 모든 산업, 모든 지리적 위치'
- 성공의 비결은? : '최고의 아이디어는 다른 사람에게서 나올 수 있다는 것을 이해하고, 그것을 모은 뒤 즉시 실행하는 것'
- 완벽한 이메일은 항상? : '짧고, 명확하고, 간결한 것'
- 최고의 회의는? : '명확한 의제, 실행 가능한 사항들이 나오는 회의, 그리고 철저한 후속 조치'

끝.