

소리없는 함성



이해익 원장 : 리즈경영컨설팅 대표컨설턴트·CEO칼럼니스트

- 한국CEO연구 포럼 연구위원장, 머니투데이에 CEO 에세이 연재
- (전)진로그룹 이사·캠브리지총괄전무, 한국능률협회 교수요원
- 경실련 경제정의연구소 기업평가위원장으로 활동
- (검입)한국팔기회고문, 한국표준협회 경영고문, 최고경영자 과정 출강
- 서울상대졸업 011-241-8558, haeikrhee@hotmail.com

고객의 소리를 전하는데 CEO는 엄청하고 추상같아야 한다. 1985년 12월6일, 중국 하이얼(海爾)전자그룹 장웨이민(張瑞民)총재는 공장 작업장에 전체직원회의를 소집했다. 분위기는 침통했다. 작업장 앞쪽에는 모두 76대의 갓 출고된 냉장고가 놓여 있었다. 그리고 각 냉장고 앞에는 대형 철판이 한 개씩 있었다. 장 총재는 간단하지만 힘찬 훈시를 몇마디 한 다음 곧장 옆에 놓여 있는 철판을 치켜들었다. 그리고는 아이보리색이 선연히 반짝이는 새 냉장고를 낚다 부수기 시작했다. 사원들도 각자 철판을 집어들고 나머지 75개 새 냉장고를 때려 부수었다. 그 냉장고는 모두 품질조사 결과 불합격품이었다. 이것이 바로 유명한 '하이얼 12.6 냉장고 파괴사건'이었다.

철판의 일격은 고객의 소리 없는 함성이었다. 그 함성으로 하이얼의 각종 가전제품은 2001년도 모든 중국제 브랜드가치 중 제1위를 차지하며 중국의 톱 브랜드로 웅비했다.

소리 없는 고객 함성의 전달자

그래서 세계 80여 개국에 수출되고 12개국에 현지 생산 공장을 가동 중인 하이얼의 브랜드 파워는 세계 최강이 되고있다. 이 중국 톱 브랜드의 사훈은 다름 아닌 신용과 정직이다. 고객과 기업 간의 관계를 명쾌히 정립한 경영철학이 아닐 수 없다. 하이얼은 독특한 품질 보증시스템을 운영하며 최고의 서비스로 국내외 소비자의 전폭적인 신뢰와 사랑을 한 몸에 받고 있다. 이렇게 고객 중심철학이 조직에 스며들기 위해서는 다섯 가지 실천적 과제가 있다.

첫째, 조직체계 속에서 마케팅 부문이 여타 조직보다 앞서 움직이거나 중심이 되어 있어야 한다. 단순히 판매관리 차원을 넘어 시장과 호흡하고 대응하는 기능이 펄펄 살아 움직여야 한다.

둘째, 분산된 조직 체계로부터 통합된 조직체계가 되어 있어야 한다. 그것은 시장을 위한, 시장에 의한, 시장의 조직이어야 한다. 자금이나 기술이나 생산은 마케팅을 위해 통합되어 있어야 한다.

고객을 위한, 고객에 의한, 고객의 조직

셋째, 제품의 개발주관부서가 R&D와 기술부서로부터 제품계획부나 시장조사 매니저로 되어야 한다. 왕왕 가공과정이 어렵고 다양할수록 제품개발부서가 R&D와 기술부서 중심으로 흐르는 경향이 있다. 그래서 자칫 고객의 소리가 뒷전으로 밀릴 수 있다. 이때 CEO의 냉철무쌍한 잣대가 필요하다.

넷째, 제품의 뜻도 어떤 기능의 물적, 기술적 속성의 합(合)이 아니라 고객니즈를 충족시키는 가치창출이라는 확실한 인식이 조직에 스며 있어야 한다. 간단한 것 같지만 현실적으로는 명쾌하지 않아서 기업몰락의 원인이 되는 경우가 상당히 많다.

다섯째, 품질 역시 마찬가지다. 물적, 기술적 가치보다 용도의 적합성 내지는 기대와 만족의 일치가 우선한다. 하루에도 수십가지 신제품을 개발하며 한두 가지만을 시장에 선보였다가 그것조차 포말처럼 스러지는 수많은 휴대폰은 과연 누구를 위한 제품이며 품질인가.

과잉 기능과 비슷비슷한 디자인을 붙였다 떼었다 하면서 그것들이 불필요한 대다수 소비자에게 댓가를 전가시키는 휴대폰 공급은 과연 누구를 위한 것인가.

돈버는 게 어려운 줄 모르고 돈 쓰는데 만 이골이 난 철부지 10대들을 유혹하는 것이 고객만족인가.