

이본 취나드(Yvon Chouinard)

세계적인 등산장비 제작자이며 아웃도어 의류메이커인 '파타고니아'의 설립자 이본 취나드. 암벽등반을 해본 사람은 누구나 한 번쯤 그의 이름을 들어봤을 만큼 그는 암벽등반과 빙벽등반의 대부로 유명하다. 극한스포츠의 영웅에서 세계적인 기업의 경영자로 성공적으로 변신했으며 이제는 '지구 살리기 운동'의 지도자로 활동하고 있는 이본 취나드 파타고니아 회장의 경영철학에 대해 알아본다.

◆◆ 세계에서 가장 성공한 고교 중퇴자

최근 미국의 경제전문지 포춘(Fortune)은 '지구에서 가장 멋진 기업(The coolest company on the planet)'인 파타고니아의 설립자 이본 취나드 회장을 커버스토리로 소개하고 있다. 그러나 현재의 성공을 이룬 취나드의 출발은 어쩌면 비즈니스의 세계하고는 거리가 멀어 보인다. 프랑스로 캐나다인의 아들로 태어나 LA 근처 버뱅크에서 자란 취나드는 공부에는 별로 관심이 없고 산이나 강에서 놀기를 좋아하던 소년이었다. 초등학교 진학 전까진 영어도 잘할 줄 몰라 왕따 취급을 받았던 그는 수학공식 외우는 것이 싫어 학교에 가는 대신 10대 후반부터 요세미티에서 음악 생활을 하며 암벽등반에 빠져든다. 결국 고등학교를 중퇴한 그는 암벽등반에 사용하는 하켄(Haken)을 직접 만들어 쓰며 가까운 사람들에게 나눠주다가 1958년 18세의 나이로 등반용품회사를 설립했다.

설립 초기에는 비즈니스 측면보다는 취미 생활의 연장이라는 측면이 강했지만 취나드의 등반용품은 유명하여 1970년에는 미국에서 암벽등반용품 업계 1위에 오르게 된다. 그러나 취나드는 어느 날 암벽등반 중에 하켄에 의해 암벽 곳곳에 생긴 흉물스런 상처자국을 보고 고민하다가 큰 수익을 안겨줄 하켄 제작을

포기하고 바위를 훼손하지 않으면서도 사용 가능한 등반장비를 고안하게 되었다. 이후 취나드는 자신의 회사를 야외 취미 활동을 위한 아웃도어 의류 쪽으로 방향을 전환하면서 '파타고니아'를 설립하게 된다. 회사이름은 아르헨티나와 칠레령으로 나뉘어져서 아직도 인간의 발길이 완전히 미치지 못하여 태초 그대로의 환경을 간직하고 있는 파타고니아 섬에서 가져왔다. 파타고니아는 성장을 거듭하여 오늘날 아웃도어 의류시장에서 대표적인 브랜드로 성공하였다.

◆◆ 파도가 칠 때는 서핑을 타라

올해 2.7억 달러의 수익이 예상되는 파타고니아는 비록 나이키나 아디다스와 같은 경쟁업체에 비해 적은 규모이지만 친환경기업으로서 사회적 역할을 적극적으로 추진하고 있을 뿐만 아니라 '일하고 싶은 100대 기업'에 들어갈 정도로 고객과 직원들의 전폭적인 신뢰를 받고 있는 기업으로 성장하였다. 과연 이러한 성공을 가져온 이본 취나드의 경영철학은 무엇일까?

첫째, 취나드는 상호신뢰에 기반을 둔 열린경영을 강조한다. 파타고니아는 개성이 강한 인재들을 영입해서 믿고 일을 맡기기 때문에 다른 회사에 비해 개성이 강한 직원들이 많다. 이렇게 개성이 강한 인재들을



한데 묶어 공통의 목표를 향해 매진하게 하기 위해 커뮤니케이션을 중요하게 생각한다. 이를 위해 개인사 무실을 없애고 문도 칸막이도 없는 공간에서 모두 함께 일하면서 문제에 대한 합의를 이끌어낸다. 또한 권 위주의보다는 상호신뢰를 바탕으로 가족 같은 분위기를 만들고 있다. 바다에 파도가 밀려오고 있을 때는 서핑을 타라는 회사 방침처럼 놀고 싶을 때 놀고 일할 때 일하면서 최대한 창의성을 발휘하라는 자유근무 시간제도 신뢰를 기반으로 운영되고 있다.

둘째, 취나드는 솔선수범을 통해 최고의 리더십을 보여주고 있다. 사무실 공간은 다른 직원들과 같으며, 사무실 문은 언제나 개방되어 있다. 경영진을 위한 주차공간도 따로 없으며, 식사도 돈을 지불하면서 카페 테리아에서 한다.

셋째, 회사의 적정규모에 대해 인위적 성장률을 바라지 않는 방침을 실천하고 있다. 예를 들면 환경파괴를 최소화하는 수준의 성장률을 5%로 설정하고 그 이상의 성장은 절제하며 관료주의에 빠지지 않으려고 한 곳에 근무하는 직원을 100명 정도로 정하고 있다.

넷째, 취나드는 한번 목표를 정하면 온 몸으로 부딪혀가는 열정이 있었다. 이러한 열정은 제품을 만들 때도 얼마나 기능적인가, 최대한 단순화되었는가, 오래 사용할 수 있는가, 고객에 맞는 사이즈인가, 예술적인가, 핵심고객을 위해 디자인하는가, 적절한 타이밍인가 등 최고의 제품을 생산하기 위해 정교하고 치밀하게 추진되고 있다.

다섯째, 그는 항상 변화와 도전을 받아들였다. 격렬한 스포츠가 스트레스라는 자극을 통해 자기 향상을 이끌어내듯이 회사도 성장하려면 끊임없이 스트레스 가운데 자신을 던져야 한다고 강조한다. 실제로 그는

회사의 위기가 닥칠 때마다 제일 좋은 성적을 냈다.

◆◆◆ 파타고니아의 환경경영

파타고니아 하면 환경을 바로 떠올릴 정도로 미국에서는 친환경적인 기업이념으로 유명하다. 이본 취나드는 30년 넘게 환경경영을 실천해 왔다. 최근 포춘지는 친환경 경영에 일생을 바친 그를 대대적으로 다룬 기사에서 '취나드는 인류 최고의 친구'라고 표현했다. 파타고니아는 1980년대 초부터 비영리 환경운동 그룹에 기부를 해왔으며, 2001년에는 전체 매출의 1% 이상을 환경단체에 기부하는 '지구를 위한 1%' 조직을 만들어 현재까지 1,000만 달러가 넘게 기부하였다. 이뿐만 아니라 모든 직원들은 두 달간 환경운동단체에서 자원봉사를 한다. 이외에도 유기농 면, 재활용 솜의 도입을 통해 비용은 많이 들었지만 소비자들에게는 높은 점수를 받았다. 결국 '회사의 이익보다 삶의 질 향상을 중시한다'는 그의 생각은 바로 자연환경이 보호돼야 야외 스포츠를 즐길 수 있고, 그레야 스포츠 용품을 파는 파타고니아도 살아남을 수 있다는 환경경영의 당위성을 보여주고 있다.

주한미군으로 근무한 1963년 당시 북한산 인수봉에 '취나드 A, B' 코스를 개척한 취나드는 나이 70을 바라보고 있는 요즘도 서핑을 즐기고 있다. 자신의 취미생활을 비즈니스로 발전시켰고 삶의 질을 중시하고 지구를 지키는 환경주의자로서 사회에 공헌하고 있는 취나드의 경영철학은 사회적 책임경영을 강조하고 있는 현대의 많은 기업들에게 큰 교훈을 주고 있다.

FSB연구소 황규현 부실장