

1. 나이키, 충격을 거부하다

- 세상 대부분의 운동은, 그 운동을 하는 동안에 땅에 디디고 있는 발에 자주, 과도한 충격을 주게 된다. 그런 **충격으로부터 최대한 발을 보호**하여, 더 나은 기록을 거두고, **더 빨리 몸을 회복시켜주는 쿠셔닝**을 만들기 위해 나이키는 부단한 노력을 기울여 왔다.
- 미항공우주국에서 근무한 바 있는 머라이언 프랭크 루디라는 연구원이 공기 튜브를 활용하면 발의 특정 부위에 쏠리는 충격을 완화 혹은 분산시킬 수 있다는 것을 알게 되었고 그를 제품화 한 것이 최초의 에어 솔이었다.
- 이후 나이키는 에어를 기반으로 다양한 쿠셔닝 시스템을 시장에 내놓는데, **에어의 두께를 획기적으로 두껍게 한 에어 맥스, 보다 발에 밀착된 쿠셔닝을 제공한 줌 에어, 플라스틱 스프링 기동을 활용한 삭스, 발에 쏠리는 충격을 부드럽게 발 전체로 분산시켜주는 루나 라이트 폼** 등이 대표적인 시스템들이다.

2. 답은 현장에 있다

- 캠벨수프 컴퍼니는 100년이 넘는 전통에 높은 시장 점유율을 자랑하던 식품 업체였으나, 2000년대 초반 직원들의 몰입도와 사업실적의 동반하락, 그에 의한 주가 폭락 등의 여파로 폐업을 고민해야 할 정도의 위기에 처하게 되었다.
- 새롭게 CEO로 부임한 더글라스 코넬트는 캠벨의 모든 경영활동이 일어나는 수많은 현장들을 직접 방문하여 확인하고, 격려하며, 도와줄 것이 있으면 즉각적으로 지원을 해주는 **현장 중시경영**, 이른바 **MBWA(Management By Wandering Around)**라는 것을 실천했다.
- MBWA는 세계적인 IT기업인 휴렛 팩커드가 사업의 급속한 팽창과 함께 생겨난 관료주의를 타개하고자 도입한 것으로 리더들이 자신의 자리를 지키지 말고, **구성원들이 일하는 주변을 '어슬렁거리며' 직접 확인**하고, 도와줄 것은 없는 지 살피라는 개념이었다.
- 캠벨이나 휴렛 팩커드 말고도 세계 유수의 기업들이 MBWA를 통해 기업 경쟁력을 강화시키고, 구성원의 사기를 고취시키며 보다 나은 조직문화를 만들어 가기 위해 노력하고 있다.

3. 나이키는 공장이 아닌 운동장에서 탄생한다

- 초기 나이키의 운동화 밑창 중에는 공동 창업자 빌 보워만이 아내의 와플 틀에 신발 밑창 재료를 부어 굳혀서 만든 것도 있다. 그럴 수 있었던 것은 그가 늘 **스포츠 현장에 관심을 두고 어떻게 하면 운동을 하는 이들에게 더 나은 제품(운동화)을 제공할 것인지에 대해 항상 고민해** 왔기 때문이다.
- 현재에도 나이키는 자신들의 신발이 공장이 아닌 운동장에서, 기술자 혹은 디자이너가 아닌 **실제 신발을 신고 뛰는 사람에 의해 만들어 지고 있다고** 믿고 있으며 그를 실천하기 위해 더 많은 현장의 목소리가 제품을 기획하고, 연구하고, 생산하는 곳까지 전해질 수 있도록 하는데 많은 노력을 쏟아 붓고 있다.