

사방이 옥수수밭으로 둘러싸인 미국 아이오와 주에는 독일 후예(後裔)들끼리 모여 살면서 옛날 독일 스타일을 고집하며 살아 가는 아마나(Amana)라는 관광마을이 있다. 모든 것이 고풍스러운 이곳 시골마을에서 뜻밖에도 '아마나'라는 상표를 붙인 고급 가전제품이 만들어져 전세계에 공급된다는 사실을 알게 되었다.

필자는 착잡한 생각이 들었다. 거대한 공단(工團)을 이루며 큰 공장과 높은 사무실로 위용을 자랑하는 우리나라 재벌기업들은 이 시골마을의 협동조합(協同組合)만도 못하지 않는가? 우리 재벌기업들이야말로 화전민 마을의 잡화상 아닌가?

재벌기업은 잡화상 같다

아마나 상표는 냉장고, 오븐, 세탁기 등에서 최고의 가격과 수익성만을 고집하고 있다. 마을 협동조합이 주축이 되어 첨단기술 개발은 세계적으로 유명한 연구소에 맡기고, 디자인은 세계적인 대가(大家)에게 의뢰하며, 각종 부품도 유명한 부품회사에서 만들어 공급한다. 그럼 아마나 마을 사람들이 하는 일은 무엇이냐고 물었더니, 세계 최고급 제품을 만들겠다는 생각으로 농한기(農閑期)를 틈타

은 마을사람들이 모여서 내 물건을 만들 듯이 정성을 쏟아
아 꼼꼼히 조립하는 협동정신(協同精神)을 고집(固執)한
다고 하였다. 마을사람들의 숫자도 한정되어 있고, 일할
수 있는 기간도 일정하므로 많이 만들 수는 없어서 항상
주문(注文)이 밀려 있다고 하였다.

답답한 생각이 들어서 공장을 증설하지 그러냐고 되물
었더니, 딱하다는 듯한 표정으로 필자를 흘겨보며 대답했
다. 그렇게 되면 협동심이 부족한 외부사람들이 많아져 불
필요한 관리인원(管理人員)이 늘어나고 제품의 품질도 문
제가 되어, 결국 현재보다도 이익이 줄어들 것이라고 하였
다. 미국 시골에 있는 마을조합에 가서 창피를 당한 셈이
다.

이 마을을 방문한 필자는 여러 가지 면에서 큰 충격을
받았다. 회사도 없고 공장도 없는 시골마을에서 최고급 가
전제품을 만들어 전세계에 공급한다. 주문량이 밀려 있으
니 마케팅 비용도 없고, 접대비도 없고, 항상 물건이 모자
라니 창고도 필요없고, 재고관리 전산프로그램도 없다. 생
산품목도 일정하다. 남들이 뭘 만들든지 상관하지 않고 늘
만들던 물건만을 항상 최고의 품질로 만들고 높은 가격을
받는다.

옥수수밭을 태워 농사를 짓는 미국 화전민 마을은 한
가지 제품으로 세계시장을 여유 있게 상대한다. 우리나라
재벌 그룹은 화전민 마을에서 온갖 물건을 다 모아 놓고
마을사람들을 상대로 잡화상을 운영한다.

잡화상의 자존심 경쟁

우리 화전민 마을에는 유명한 잡화상들이 많이 있다. 이
잡화상들은 자존심이 강하다. 자존심 때문에 경쟁도 치열
하다. 마을에서 대접을 받으려면 잡화상의 크기가 가장 중
요하다. 큰 잡화상이 아니면 마을에서 알아주지 않는다.
화전민 신문(新聞)마다 매년 마을의 30대 잡화상 명단을
공개한다.

좁은 화전민 마을에서 여러 잡화상들이 벌이는 경쟁은
필사적이다. 이웃마을에는 저도 좋으나 같은 마을의 옆집
잡화상에는 절대로 질 수 없다고 다짐한다. 수입을 할 때
는 다투어 비싼 값을 제시하고, 수출을 할 때는 마을 잡화
상끼리 가격경쟁이 붙는다.

정부는 큰 잡화상을 중심으로 정책을 수립한다. 큰 잡화
상이 망하게 되면 작은 잡화상이 망한 것보다 큰 영향을

미칠 것이다. 잡화상이 클수록 실직(失職)하는 사람이 늘어날 것이니 망하는 것을 보고 방관할 수는 없을 것이다. 우리가 망하면 마을도 망할 것이다. 그러니 큰 잡화상은 살려야 한다. 이런 논리로 이제까지 유지해 왔다.

그러나 큰 잡화상이 살아나면 빚을 갚을 것인가? 자금의 여유가 생기면 빚을 갚기보다는 또 다른 잡화를 취급할 것 아닌가? 화전민 마을이 개방되면 마을의 잡화상은 흔들릴 것이다. 버티지 못하고 비틀거리는 잡화상들을 외국기업이 헐값으로 인수(引受)할 것이다.

잡화상 주인 중에는 한 가지 잡화에 몰두하고 싶은 사람도 있었을 것이다. 집중하려고 했더니 면장, 이장이 화를 내는 것이다. 같이 밥 먹자고도 안 하고, 화전민일보(火田民日報) 인물동정란에도 기사가 나지 않으며, 서당(書堂)을 마친 학생들도 무조건 큰 잡화상만으로 몰리는 것이다. 그래서 그도 결국에 포기하고 크기를 경쟁하는 시류(時流)를 따랐을 것이다. 마음 속의 가훈은 무엇인가? 일단 커야 이야기가 된다. 크면 대접받는다. 크면 더 커질 수 있다.



화전민 마을의 잡화상

프로 바둑기사들과 싸우는 아마추어 바둑인

바둑 동호인(同好人)이 많은 회사는 정상의 프로 바둑 기사를 초청하여 회사에서 선발된 아마추어 바둑 동호인 30~40명과 한꺼번에 대국하는 행사를 벌이는 경우가 있다. 예를 들어, 프로 9단격인 마이크로소프트(Microsoft)와 경쟁하는 세계 각국의 군소 소프트웨어 회사들은 30~40명의 바둑 동호인과 같다. 한 명의 프로기사가 30~40명의 아마추어 기사를 상대하는 것이다. 그런데 우리 화전민 마을의 잡화상은 각 아마추어 바둑기사가 전세계 30~40명의 프로 바둑기사와 한꺼번에 대결하는 것과 같다. 모든 것을 걸고 하는 무한경쟁(無限競爭)에서 이길 수 있겠는가? 화전민 마을 아마추어 기사(棋士)의 전적(戰績)이 대략 짐작되지 않는가?

미국에도 잡화상은 많다. 디즈니(Disney)라는 잡화상도 사업다각화(事業多角化)에 여념이 없다. 그런데 그들은 핵심역량(核心力量)을 중심으로 인접분야로만 선별적으로 확장한다. 이렇게 확장을 계속한 디즈니사는 잡화상인데도 취급하는 잡화마다 세계적인 경쟁력을 지니고 있다. 잡화상도 알고 보면 천차만별(天差萬別)인 것이다.

한 아이를 정성을 들여 키우는 집과 형편은 생각하지 않고 입양(入養)을 계속하여 자녀가 30~40명쯤 되는 집이 있다고 생각하여 보자. 어느 집 자녀가 부모의 관심을 더 많이 받을 것인가? 우리 마을 회장들도 한 계열, 한 회사, 한 제품에만 모든 노력을 기울이다 보면 그 정도는 할 수 있을 것이다. 가지가 많은 나무이다 보니 바람 잘 날이 없어서 이렇게 된 것이다.

화전민 마을의 구호경쟁

화전민 마을에는 구호(口號)가 많다. 모두 세계 최고의 기업이 되겠다고 한다. 그러나 자존심은 있어서 구호의 내용이 조금씩 다르다. 세계 초우수(超優秀) 기업, 초일류(超一流) 기업, 초우량(超優良) 기업 등이 자주 쓰이고, 세계에서 단 하나의 기업이 되겠다는 당찬 구호도 보았다. 그래서 마을 담벼락마다 구호로 가득 찬 것이다.

화전민 마을의 분위기가 이렇다 보니 마을 서당도 덩달아 구호를 붙인다. 한 서당에서 세계 10위권 대학에 진입하겠다고 했더니, 그 옆의 서당은 겁도 없이 세계 5위권 대학이 되겠다고 하였다. 필자가 속해 있는 서당은 세계 800위라고 들었다.

구호가 많이 붙은 것을 보면 착잡한 생각이 든다. 빈 깡통이 소리가 크고 빈 수레가 덜컹거린다는 말도 있다. 겁이 많은 개가 자주 짖는다. 싸움을 잘 하는 개는 소리 없이 물지 않는가?

자사보유시장에 의존한다

해외에서 보는 우리 재벌의 특징은 무엇인가? 우선 냉혹한 기업운영방식과 전광석화(電光石火)같이 계약을 선점(先占)하는 기동력(機動力)을 보고 놀란다. 회장이 결정만 하면 충직한 돌격대(突擊隊)가 공격을 시작한다. 금융차입은 정부가 보장하고, 내수시장도 국가가 보호한다. 국민들은 국산품을 애용하자는 캠페인에 적극 참여한다. 서구의 기업인이 보면 가히 환상적(幻想的)인 기업여건이다. 누구라도 이런 여건 하에서는 재벌이 될 수 있다고 생각할 것이다. 동시에 이런 생각들도 하고 있다. “한국의 재벌기업과 경쟁해서 이기는 것은 누워서 떡먹기다.”

정부의 지원과 내수시장 보호막 속에서 지내다 보니 과잉보호(過剩保護) 현상이 나타났고, 공정한 경쟁에는 신경질적인 반응을 보이게 되었다. 땅 짚고 헤엄치기를 즐겼고 위험부담을 극력 회피하였다. 보조바퀴가 달린 자전거

만 타고 다닌 격이며, 심판(審判)이 적극 편들어 주는 경기에만 출전한 것이다. 불확실한 것은 회피하고 신규사업 진출 시에는 사전에 이미 판매가 보장된 자사보유시장(自社保有市場, Captive Market)에 집착하였다.

자사보유시장이란 무엇인가? 매출이 보장된 시장, 즉 사원 가족, 협력사 가족이 어쩔 수 없이 관계사 제품을 사는 시장을 칭한다. 수출입 물량이 많으면 무역회사를 차리고, 공장을 짓게 되면 건설회사를 만들고, 본사 사옥관리를 위해 용역회사를 세우고, 전산작업이 많아지면 소프트웨어 회사를 만들고, 직원들의 해외출장이 잦아지면 여행사를 차리고, 광고지출이 많아지면 광고회사를 세운다. 결재하는 액수가 많아지면 신용카드 회사를 세우고, 접대할 일이 많아지면 음식점을 내고, 체류하는 방문객이 많아지면 호텔을 세운다. 회장의 취미가 신규 사업대상이 되고, 이웃 잡화상이 새로 판매하는 물건이 있으면 우리도 팔아야 직성이 풀린다.

잡화상의 고민

선진국의 기술을 가져다 모방하는 회사는 아무리 규모가 커도 이류회사이다. 그 이류회사 밑에 많은 부품회사,

협력회사가 있다. 이류회사의 지시를 받고 부품을 만드는 계열회사, 이곳에 납품을 하는 협력회사는 아무리 잘 되어도 삼류회사일 것이다. 현재 이류쯤 되는 계열사도 증가(宗家)의 지시를 따르다 보면 결국 삼류회사로 전락할 것이다.

이제 IMF시대에 잡화상의 고민은 무엇인가? 잡화상 계열사 중 돈을 버는 곳은 평균적으로 5분의 1 정도이다. 5분의 1이 돈을 벌어서 나머지 5분의 4를 도와 준다. 사업 다각화(事業多角化)가 도를 지나친 것이다. 돈 버는 회사에 있는 직원들은 사기가 떨어질 것이다. “별면 뭐하냐? 저것들이 다 갖다 쓰는데.” 돈을 못 버는 회사의 직원들은 뻔뻔하다. “자기네 어려울 때 도와 준 게 누군 줄 아냐?” 신규사업 진출 때 도와 주었기 때문이다. 개구리가 올챙이적 생각을 못한다고 생각한다. 그런데 모두 다 불만이다. “아껴 쓰면 뭐하냐”, “돈 벌면 뭐하냐” 하는 생각도 들 것이다.

모두들 사업규모를 줄이고 계열사(系列社)를 정리해야 된다고 외치고 있다. 그런데 얼마나 포기해야 할지 통감이 안 잡힌다. 먼저 계열사별로 예상수익보다 소요비용이 높은 사업장은 어디인가 보면 되지 않은가? 가까운 시일

내에 돈을 벌 승산이 있느냐? 밑 빠진 독, 금이 간 독에는 절대로 물을 붓지 않겠다. 경영철학의 아버지라고 불리우는 잭 웰치 같았으면 최소한 소요비용이 높은 계열사 80%는 보지도 않고 정리했을 것이다. 잭 웰치는 의심할 것이다. “혹시 한국 잡화상은 돈을 잃어도 자기 돈이 아니기 때문에 저런 짓을 하는 것은 아닐까?”

화전민 마을의 잡화상들은 빛이 많다. 몸집 키우기에 열중하다 보니 이렇게 되었다. 30대 잡화상의 부채비율(負債比率)은 자기자본의 400~450%이다. 인텔, 소니, IBM 등 세계적인 기업의 부채비율은 30~50%이다. 대만은 100% 미만이고, 일본은 200%이다.

대기업의 확장경쟁

30대 그룹	계열사 수		매출액 (85년 대비 95년)		결과 (1997년)
	85년	95년	증가비(배)	증가순위	
A 그룹	4	15	18.3	1	그룹 부도
B 그룹	(-)	16	8.1	3	그룹 부도
C 그룹	5	16	7.9	4	계열사 부도
D 그룹	18	23	5.3	7	계열사 매각
E 그룹	9	14	5.1	8	그룹 부도
F 그룹	9	20	4.9	9	계열사 부도

주: (-), 자료 없음

빛이 많다 보니 이자부담도 높다. 일본은 매출액의 1.3%가 이자부담으로 나가고, 대만은 2.2%를 쓴다. 한국의 이자부담률은 5.6%이다. 일본 이자부담률의 4배, 대만의 2.5배를 이자로 내는 셈이다. 이렇게 이자를 많이 내고 장사가 되는가? 손해를 보기 십상일 것이다.

어떻게 변할 것인가?

이제 화전민 마을 시장이 개방되면 바깥마을 사람들이 온갖 잡화를 들여올 것이다. 각종 금융혜택과 차관보증(借款保證)도 힘들어질 것이다. 이제는 정부가 나서서 도와 줄 수 없으니 어쩌면 좋겠는가?

이제 화전민 마을의 잡화상의 협력과 공존을 위한 '잡화상 조합'을 만들어야 한다. 일본의 대기업은 경쟁은 치열하게 하지만 게임의 법칙을 지킨다. 관련산업(關聯產業)의 대기업들이 자존심을 자제(自制)하면서 구성된 조합이 있다. 조합에서는 서로의 이익을 해치는 과당경쟁(過當競爭)을 하지 못하도록 조정한다. 일본과 기술협약을 하려는 우리 기업이 일본 대기업들끼리 경쟁을 시켜 가격을 깎으려 해도 도무지 경쟁에 응하지 않는다.

크기 경쟁을 포기한 화전민 마을의 잡화상은 이제 무엇을 대상으로 새로이 경쟁을 벌일 것인가? 병적인 경쟁심을 버리고 해외의 기업사냥꾼에게 먹히기 전에 우리끼리 인수(引受), 합병(合併)을 먼저 추진하는 것이 이익이다. 우리 마을에서의 독점권(獨占權)을 포기하고 다른 마을에 많이 팔 생각에 몰두해야 한다. 창의적 노력을 많이 하는 30대 잡화상 명단을 만들고, 중요한 일이 있을 때마다 대통령이 오찬에 이들만을 초대하여야 한다. 매출 규모가 큰 잡화상 주인들은 아니꼽겠지만, 일단 창의적 노력을 시작할 것이다. 부가가치가 높은 기업, 제품 이미지가 좋은 기업, 국제화가 잘 된 기업, 미래지향적(未來指向的) 기업의 순위로 기업평가서(企業評價書)를 새로이 만들어 발표하여야 한다. 기업의 크기만으로 평가하다 보니 모두 커지기만 하지 않았는가?

일부 잡화상 주인은 망하는 한이 있더라도 내 방식대로 운영하겠다는 집념을 불태우다 망할 것이다. 일부는 이꼴 저꼴 보기 싫다고 은퇴(隱退)를 선언할 것이다. 대부분의 잡화상들은 결정을 보류하며 우왕좌왕하다가 망할 것이다. 그러나 필사적으로 변신(變身)에 노력한 일부 잡화상은 살아 남을 것이다.