

요 즈음 전 국민이 뭉쳐야 한다는 소리가 높다. 경제위기를 극복하겠다는 생각과 새로운 미래를 위한 다음에 당연히 전 국민이 뭉쳐야 할 것이다. 그러나 오늘의 위기는 원래 뭉쳐서는 안 될 일들이 뭉쳐 지내왔기 때문에 야기된 것도 많다.

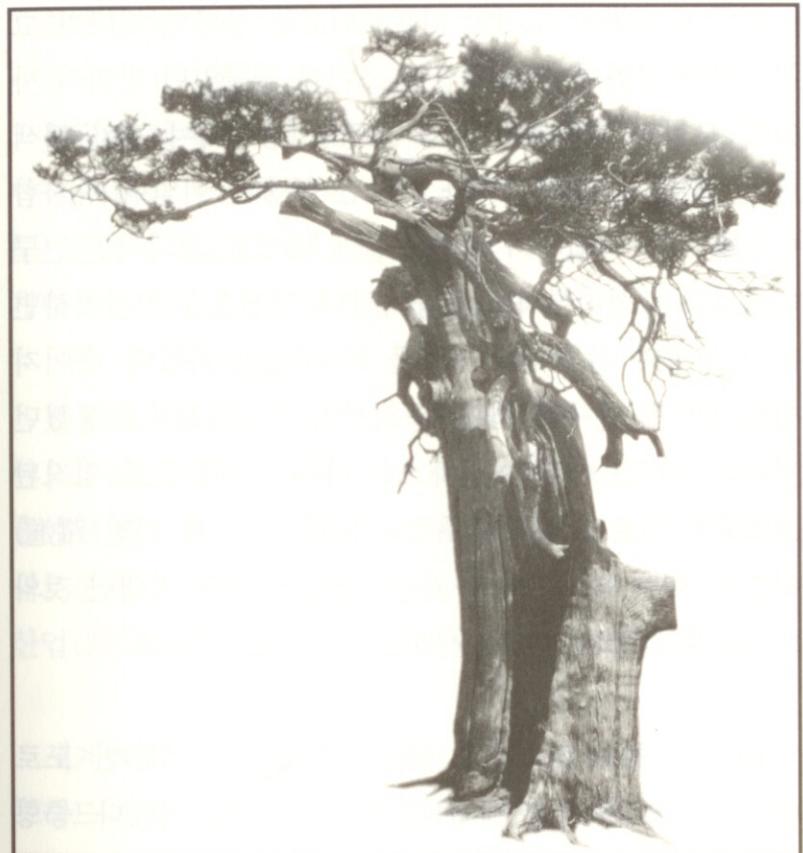
정치인과 관료도 뭉쳤고 금융인과 재벌 그룹도 뭉쳤다. 재벌그룹마다 산하 계열사가 뭉쳐 있고, 우리 기업끼리 벌이던 해외에서의 가격경쟁도 뭉쳤기 때문에 오늘의 위기로 이어진 것이다. 일상업무에서도 무슨 일이 생기면 뭉칠 것만을 강조하였고, 반론을 싫어하였고, 대책을 마련하기도 전에 뭉치기를 종용하였다. 대학도 공생의 논리로 뭉쳐 있고 연구단지도 굳게 뭉쳐 있다. 그리고 보니 매스컴도 뭉쳐 있다. 대출부정, 친인척 사건, 외화보유고의 고갈 등 일련의 위기사슬의 연쇄폭발 과정에서, 사방에 취재원을 두고 각계 각층을 만나는 기자들이 국가위기를 감지하지 못하였을 리가 없다. 못본 척하기로 뜻을 모으고 뭉친 것 아닌가?

세상이 눈부시게 변해 가는데, 우리 사회는 뭉치는 것을 최고의 덕목(德目)으로 선호한다. 우리의 생각도 굳게 뭉쳐 있다. 정부, 기업의 구성원들도 뭉쳐 지내고 젊은 학생

들도 뭉쳐서 한 목소리를 내고, 우리의 가치관도 뭉쳤다. 이렇게 뭉쳐 지내다 보니 사고는 경직(硬直)되고 가치관도 획일적(劃一的)이며, 창조와 모험이나 도전은 이탈(離脫)하는 것으로 비춰진다.

지금은 흩어지는 시대이다. 동서 냉전체제(冷戰體制)가 무너졌고, 자유무역(自由貿易)의 새로운 체제에서 세계 각국은 미래로 흩어지며 새로운 활로를 모색하고 있다. 밖에서는 자유무역, 국제협력, 다국적기업(多國籍企業), 기업의 인수합병으로 새로운 이합집산이 반복되는데, 우리 화전민 부락은 과거의 틀에 묶여 있으면서 뭉쳐야 될 일이 너무 많다.

지나치게 뭉쳤기 때문에 생긴 피해는 무엇인가? 중국의 대미 수출량은 이미 우리의 3배를 넘었고, 우리와 경쟁하던 홍콩과 싱가포르는 국민소득 2만달러를 넘었다. 대만은 외환보유고 1,000억달러에 접근하고 있다. 반면에 우리는 위기를 맞고 있다. 이것이 그 동안 뭉쳐 지냈던 결과이다. 한국의 기적을 본받으려던 나라들은 시급히 국가정책을 수정하고 있다. 이제 우리는 유명한 고목나무가 된 것이다.



고목나무 - 국내산업의 현주소

고목나무 — 뭉치면 죽는다

뭉치는 것이 도가 지나치면 어떤 일이 일어나는가? 선진국의 사례를 보더라도 뭉친 곳은 죽었다.

미국의 자동차 도시인 디트로이트는 뭉쳐 지내다가 고목나무가 되었다. 자동차산업 초기에 불붙었던 창의적 사고와 모험적 경영철학은 그 성장과 병행하여 점차 퇴색(褪色)되었다. 협력업체가 만들던 부품은 이익이 증가함에 따라 자동차업체가 직접 만들게 되었고, 창의적인 연구개발보다는 설비투자에 집중하였다. 양산효율에 집착하면서 신기술과 신소재의 적용을 기피(忌避)하였다. 흘어져 있던 창의적 연구집단과 부품회사가 자동차회사로 뭉쳤던 것이다. 디트로이트는 점차 고목나무로 변하였고, 경직된 고목나무 옆으로 일본과 유럽의 자동차산업이 약진(躍進)하였다. 이제 디트로이트 자동차산업은 뭉쳐 지내던 것의 폐해를 뒤늦게 깨닫고 전세계로 흘어지고 있다.

1980년 초만 하더라도 MIT 대학 인근의 128번 도로(Route 128)는 첨단 벤처산업의 요람(搖藍)이었다. 중형 컴퓨터 업체들이 이곳에서 잉태되어 속속 세계시장으로 확장을 계속하였다. 이들의 성장배경에는 IBM 등 대형 컴퓨터 연구소에서 흘어져 있던 연구요원들의 활약이 컸다. 당시 이곳에서 생산되었던 중형 컴퓨터는 전세계의 시장을 풍미하였으나, 이들도 중형 컴퓨터를 중심으로 너무 뭉쳐 지내다가 고목나무가 되었다.

흩어지면 산다

성숙된 체제로부터 탈피하여 흘어진 것이 성공으로 이어진 사례는 수없이 많다. 마이크로소프트는 중대형(中大型) 전용 소프트웨어로부터 흘어져 개인용 소프트웨어를 개발하면서 세계 초일류기업이 되었다.

전세계 영화산업을 장악하고 있던 헐리우드는 TV의 출현으로 수세에 몰리자 사방으로 흘어졌다. 헐리우드에서 흘어진 영화인들은 자존심을 버리고 TV용 영화제작으로 새로운 활로를 개척하였다. 헐리우드는 이제 새로운 영상 산업(映像產業)으로 더욱더 흘어짐을 계속하고 있다.

세계 최대기업임을 자랑하는 제너럴 모터스(GM)는 알프레드 슬로안(Alfred Sloan) 회장 시절에 세계 최초로 경영효율(經營效率)이라는 개념을 탄생시켰다. 세계 초일류 기업의 자리를 굳혔던 것이다. 회사의 규모와 경영철학에서 세계 최고의 지도자임을 자처하던 GM은 외부 전문인력의 활용을 등한히 하였고, 내부의 조직과 기능을 뭉치는 데 주력하였다. 이제 GM은 일본과 유럽 자동차의 추격에 시달리고 있으며, 수익성은 포드와 크라이슬러를 따르지 못하고 있다. GM도 드디어 흘어지기 시작하였다. GM은

아시아와 중남미에 설비배치와 공정순서가 똑같은 네 개의 쌍둥이 공장을 동시에 건설하여 혁신적인 동시생산(同時生產)－동시관리(同時管理) 체제의 확립을 서두르고 있다.

기발한 아이디어로 연이은 히트 상품을 만들어 내는 3M도 흘러지는 것을 상품기획의 주요 전략으로 삼고 있다. 3M사는 이익을 많이 내는 주력상품에만 의존하지 않고 4년 이내에 개발된 제품으로 전체 매출액의 30%를 달성하여야 한다. 다른 회사들이 시장에서 성공한 한 제품에 매달려 뭉쳐 지내고 있을 때, 3M은 흘러져서 매년 신제품을 만들어 내야 살아 남을 수 있는 경영전략을 채택한 것이다.

히트 차종의 빙곤으로 고전하던 포드의 연구진은 자존심을 버리고 전세계로 흘러져 각국 소비자들로부터 호평 받는 차종 100개를 선정하였다. 포드자동차의 전통적 개발방법을 버리고, 흘러져 있던 전세계의 자동차 개발전략을 모은 것이다. 이 연구의 결과로 개발된 토러스(Taurus)라는 자동차는 단시간 내에 포드사의 시장점유율(市場占有)을 11%나 향상시켰다. 포드사 연구진이 뭉쳐서 개발할 때에는 상상할 수조차 없었던 기록이다.

실리콘 밸리(Silicon Valley)도 흘러졌기 때문에 오늘의 영화를 누릴 수 있었다. 1990년 실리콘 밸리는 거의 와해되었다. 미국 정부의 국방비가 대폭 삭감되면서 4만명의 고급 연구인력이 일시에 일자리를 잃게 된 것이다. 이들은 국방비가 다시 증액될 때까지 뭉쳐서 기다리지 않았고 각자 흘러져 살 길을 찾아 나섰다. 그들이 흘러졌기 때문에 오늘날의 실리콘 밸리가 가능했던 것이다.

문화

우리 역사에도 본의 아니게 흘러졌기 때문에 좋은 결과를 낸 일들이 많이 있다. 조선조 때에는 끝없는 당쟁(黨爭)으로 수많은 선비가 귀양살이를 했다. 귀양을 갔으니 먹고 살 길이 막막했을 것이고, 그곳 마을 사람들이 보기에 딱했을 것이다. 마을사람들은 양식을 건네며 자식교육을 부탁하였다. 귀양지로 유명했던 곳은 예외 없이 서당(書堂)이 많이 섰으며 교육이 발달하였다. 귀양지 부근 주민들의 예술적 자질이 높은 경우도 많으며 농업, 축산업, 어업도 큰 발전을 이루었다.

과학

흑산도에서 귀양살이를 했던 실학자(實學者) 정약전(丁若銓)은 김의 양식방법을 개발하였고, 흑산도 어류의 회귀생태에 대한 그의 연구는 오늘날의 과학기술로 보아도 대단한 수준이라고 들었다. 만일 조선조 때에 한양교도

소를 크게 지어 모든 반대파를 한군데로 뭉쳐 수용했다면, 깊은 산속과 외딴 섬에서 살던 주민들은 교육, 문화, 예술의 혜택을 전혀 받지 못했을 것이다.

흩어지면 일류기업이 된다

세계 초일류기업의 문화는 흩어지는 것을 강요하고 있다. 세계 마이크로프로세서 시장의 90%를 점유하고 있는 인텔사의 기업문화도 흩어지는 것을 강조하고 있다. 인텔의 연구소는 두 군데로 나뉘어 있다. 한 연구소는 산호세에 있고 다른 연구소는 오리건 주에 있다.

같은 회사 소속의 연구소이다 보니 인사교류도 있고 정 보교류도 있을 법한데, 이 두 연구소는 그 대신 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 한 연구소에서 신제품을 만들어 내면, 다른 연구소에서는 밤을 새면서 개발한 새로운 신제품으로 공격한다. 한 연구소에서 만든 신제품을 다른 연구소에서 재빨리 죽이는 것이 인텔의 경영전략이다. 생긴 지도 오래되었고 그 동안 이익도 많이 냈기 때문에, 이제 인텔도 고목나무가 될 때도 되었는데, 계속 짹이 돌아나고 가지가 퍼져 나간다. 흩어져 있기 때문이다.

앤디 그로브 회장은 2년마다 사원들에게 회사에 대한 불만을 자세히 적어 내도록 요구한다. 불만사항 중에는 인텔의 기업풍토에 어긋나는 내용도 있고, 직급과 업무질서를 뒤엎는 무례한 요구도 있다. 그러나 그들의 자유분방한 불만사항은 회사의 운영에 즉시 반영된다. 뭉칠 만하면 흩어지게 만들고, 정상인이 될 만하면 또다시 미쳐 버리게 만드는 것이다.

우리 심성(心性)을 보더라도 우리 민족은 흩어지는 것을 좋아한다. 초등학교 때 소풍가서 가장 기다려지는 순간은 언제인가? 선생님이 '해산' 하라는 소리를 할 때이다. 가장 삶은 순간은 언제인가? '집합'이라는 소리를 들을 때이다. 우리는 흩어지라는 소리를 들으면 가슴이 뛰고, 뭉치라는 소리를 들으면 가슴이 답답해지는 민족이다. 훈련소에서 생활할 때도 가장 즐거운 순간은 '해산' 이었고, 가장 답답한 기분이 들 때는 '집합' 이었다. 우리는 흩어지는 것을 좋아하는 민족이다.

어떻게 흩어져야 사는가?

그 동안 뭉칠 것만을 강요당해 왔던 우리는 어떻게 흩어져야 하는가?

정부와 기업은 그간의 정경유착 관계에서 벗어나 훑어져야 한다. 연구소는 철 지난 연구과제, 낡은 연구조직으로부터 훑어져야 산다. 대학은 유구한 전통과 긴 역사의 사슬에서, 정보통신 혁명시대를 맞아 변함없는 학칙과 학과의 대열로부터 훑어져야 산다. 온 국민이 책임져야 된다고 노래를 부르는 정부의 합창단도 훑어져야 하고, 회사가 어려우니 합심전력하자는 훈화의 행진도 훑어져야 한다.

대기업은 자존심 경쟁대열에서 훑어져야 한다. 대기업의 계열사들도 훑어져야 산다. 계열사는 자사시장(Captive Market)으로부터 훑어져야 한다. 합심전력하자는 훈화의 행진도 이제 그만하고 훑어져야 한다. 사원들은 맹목적인 애사심 구호를 버리고 훑어져야 한다. 품질과 성능과 가격을 무시한 채, 우리 것이기 때문에 아껴야 한다는 국산품 애용 구호도 이제는 훑어져야 한다.

대기업의 본사 사옥(社屋)도 훑어져야 한다. 그곳은 특성과 분야가 다른 회사에 근무하는 임직원들을 한군데에 모아 놓고 가장 오래된 규범(規範)과 전통적(傳統的) 가치만을 강요하는 곳 아닌가? 고목나무가 묘목들에게 고목나무의 생리를 가르치는 셈이다.

종합연구소(綜合研究所)도 훑어져야 한다. 다양한 사고가 요구되는 곳에 관리효율만을 강조하는 연구관리 지침이 적용되고 있지 않는가? 연구원들의 유니폼 행진도 이제는 훑어져야 한다. 유니폼은 획일적인 동류의식(同類意識)을 조성하는 데는 효과적일지 모르나 창의적 사고를 진작(振作)시키는 것을 방해하는 문화의 부산물이다.

기업의 중앙연수원도 훑어져야 한다. 계열의 특성이 살아 날 만하면 모아 놓고 획일적인 대표사상을 주입하는 곳 아닌가?

제너럴 일렉트릭, 인텔과 모토롤라는 사원들에게 끊임없이 훑어지는 방법을 가르쳐서 세계 초일류가 되었다. 뭉칠 것만을 강조해 오던 우리 사회도 이제는 훑어지는 문화를 연구하여야 한다. 만일 우리 사회가 계속 뭉칠 것만을 강요한다면, 우리의 어린 묘목들은 채 자라나기도 전에 고목나무가 되고 말 것이다.

국내기업 중에 훑어지는 전략을 구사하는 회사가 있다. 뭉쳐 있던 임직원을 훑어지라고 강요한다. 그리고 전세계로 훑어져 나가고 있다. 한 군데 뭉쳐 있던 공장을 나누어 여섯 군데로 분산시켰다. 가만히 있으면 죽을 것 같으니까

한국형 이합집산 모델

Pot 구분	Pot 1	Pot 2
조직 형태	기존 조직	신규조직
조직 규모(%)	95	5
경영이념	전략적 관리	창의적 개발
담당기능	Pot 2에서 개발된 사업의 시장 진출	신규사업 창출 국제협력 시제품 개발
운영 특성	기존운영체제	독자적 추진체제
비유	전투 사단 지역 점령	특공대 거점확보

흩어지라고 하였다.

한국형 이합집산 모델

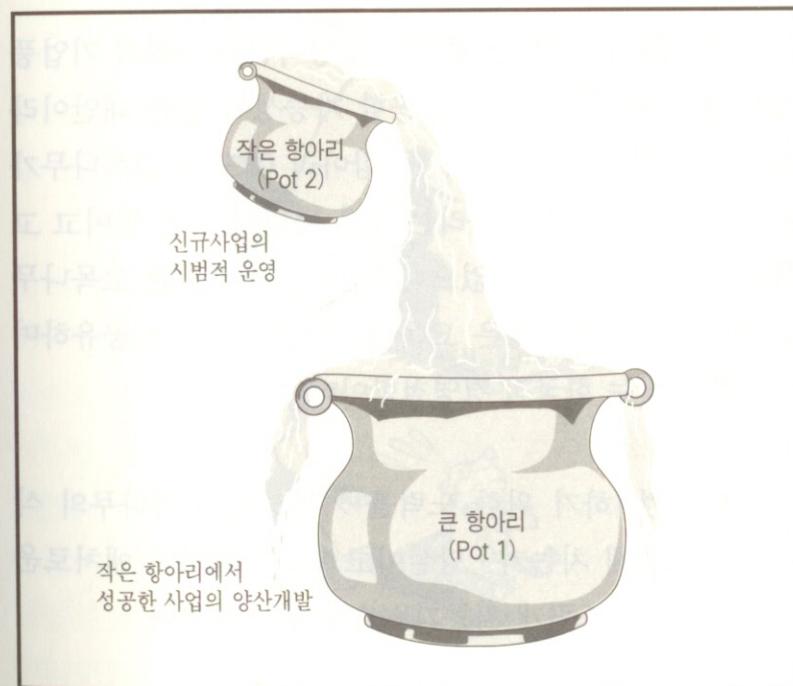
이제 몇몇 국내기업들도 흩어지는 방법에 관심을 기울이기 시작하였다. 기존체제로 새로운 국내외 시장의 경쟁에서 살아 남을 수 있는 패러다임의 전환이 궁금해진 것이다. 이의 한 방안으로 흩어지는 전략이 제시되고 있다.

필자는 ‘두 항아리 제도(Two Pot System)’를 우선 제

안한다. 기존의 기업운영체제를 큰 항아리(Pot 1)로 하고, 이보다 훨씬 작은 새로운 항아리(Pot 2)를 만들어 이원적 제도로 흩어지는 것이다.

모형

큰 항아리(Pot 1)에서는 기존인력과 현행 운영체제를 유지한다. 작은 항아리(Pot 2)에서는 소수의 전문인력을 확보하여 조직의 유연성(柔軟性)을 극대화하고, 일상업무의 제약 없이 큰 항아리 조직의 차세대 사업을 집중적으로



두 항아리 시스템(Two Pot System)

로 개척한다. 작은 항아리 조직은 소수의 연구팀을 운영하고 세계적 연구소와 협력체제를 구축하며, 몇 개의 중소기업과 연계하여 시제품 개발 및 소규모 생산체제를 구비하여야 한다. 작은 항아리 조직은 큰 항아리의 5~10% 규모로 시작하며 소수정예(少數精銳)의 조직 구성원이 차세대 기술, 미래상품, 신규사업을 구상하고 이의 시범적 전개(展開)를 담당한다. 작은 항아리에서 성공가능성이 확인되면 큰 항아리 조직으로 이관(移管)하는 시스템이다.

이 두 항아리 제도는 한국적 경영여건과 우리의 기업풍토를 고려해 볼 때 가장 성공할 가능성이 높은 대안이라고 생각된다. 비유하자면, 두 항아리 제도는 고목나무가 스스로 소생하기를 기다리는 것은 가망이 없는 일이고 고목나무를 포기할 수도 없으니, 기력이 남아 있는 고목나무와 과실의 수확이 많은 묘목이 서로의 장점을 공유하며 활력을 되찾는 한국적 경영철학이다.

회생(回生)하기 위한 노력을 거부하는 고목나무의 삽정이는 어떻게 치는가? 망설이고 안타까워하며 애처로운 마음으로 조심스럽게 치는가? 그냥 치는 것이다.

11

국제화의 과제

—비닐하우스 밖으로 나가야 한다—

