

## V. 살아있는 기업

(The Living Company:

Habits for Survival in a Turbulent Business Environment)

Arie de Geus 著(손태원 譯), 1997

### 1. 序

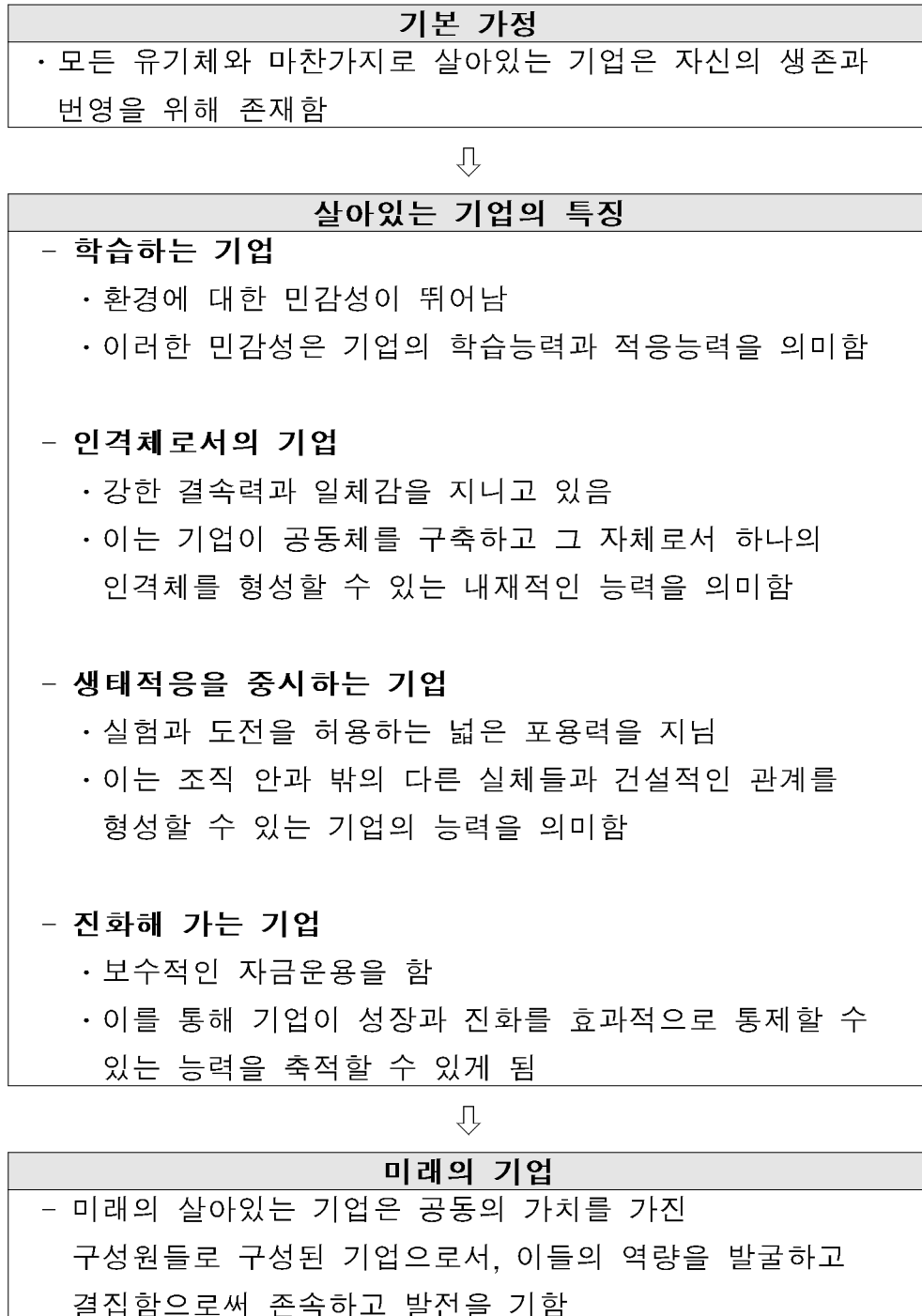
본서에서는 살아있는 기업(The Living Company)에 대한 아이디어와 철학적 배경, 그리고 그 응용과 실천 방법들에 대해 논의하며, 동시에 이 개념을 받아들임으로써 얻게 될 기업의 힘과 역량에 대해 서술하고 있다.

모든 유기체들과 마찬가지로 살아있는 기업은 자신의 생존과 번영을 위해 존재하며, 자신의 잠재 가능성을 실현시키고 가능한 한 크게 성공하기 위해 삶을 영위한다. 마치 인간들이 자신의 직업과 경력을 위해서만 살아가는 것이 아닌 것처럼 기업들도 고객들에게 재화를 공급하거나 주주들에게 배당을 하기 위해서만 존재하는 것이 아니다.

따라서 살아있는 기업의 진정한 목적이 장기적으로 생존하며 번영하는 것이 라면, 그러한 기업을 경영하는 데 있어서 취해야 할 최우선 순위들은 현존하는 대부분의 경영학 문헌들이 정해놓고 있는 가치들과 전혀 다르게 된다. 그러한 목적은 많은 경영자들과 주주들이 가지고 있는 견해들과 상충되기도 한다.

그러나 오늘날과 같이 급변하는 기업 환경 하에서 살아있는 기업의 명제들을 무시한다면, 대부분의 경영자들은 그들의 기업이 스스로 성취하고자 하는 것을 이룩할 수 있는 습관들을 터득하지 못하게 된다는 사실을 알게 될 것이다. 반면에, 살아있는 생명체를 관리한다는 의미를 탐구함으로써 아주 오랫동안 생존하는 장수기업으로 진입할 수 있는 것이다.

## 2. 本書의 論理的 構成



### 3. 本書의 主要 內容

#### ◎ 프롤로그: 살아있는 企業의 特徵

저자가 로얄 더치 셸 그룹(Royal Dutch/Shell Group)의 기획조정역으로 재직 중 쉘보다도 더 오래된 기업들이면서도 해당 업계에서 중심적 위치에 놓여 있는 대기업들을 선정하여 그 기업들의 장수비결을 연구한 결과, 4가지의 요인을 도출하게 되었다.

그 요인은 첫째, **기업의 학습능력과 적응능력**, 둘째 **인격체를 형성할 수 있는 내재적인 능력**, 셋째 **포용력과 조직 안과 밖의 다른 실체들과 건설적인 관계를 형성할 수 있는 능력**, 넷째 **보수적인 자금운용으로 기업의 성장과 진화를 효과적으로 통제할 수 있는 능력**이었다.

이 4가지 구성 요인들이 바로 본서의 기본적인 틀을 제시해주고 있다. 이들은 기업의 진정한 모습이 무엇인지에 대한 단서들을 제공해주며, 경영행동을 조직화할 수 있는 일단의 원칙들을 구성해 준다. 특히, 자신의 기업이 장기적으로 생존하고 번성하기를 원하는 어떤 경영자에게도 도움이 될 핵심 원칙을 제시해준다.

#### 1) 學習하는 企業

##### ○ 環境에 대한 敏感性

급변하는 세상에서 살아남고 번영하기 위해서는 **환경 변화에 민감한 경영**이 최우선적으로 요구된다. 외부 세계의 지속적인 변화, 특히 기업 환경의 변화는 경영에 있어서 지속적인 변화 관리를 필요로 한다. 즉, 이는 기업의 내부 구조들에 대해 근본적인 변화를 지속적으로 추구해야 함을 의미한다. 이 원칙이 바로 학습의 중요한 단면이다. 기업은 필요한 경우 자신의 시장을 바꿀 수 있어야 하며, 제품 영역, 제조 방식, 조직 형태 등을 주변 여건을 고려하여 변화시킬 수 있어야 한다.

또한 변화를 보다 일찍 인식하는 경영자가 되려면 미래에 “무엇이 일어날 것인가?”와 같은 질문보다 “만약 이러이러한 일들이 발생한다면, 무엇을 행해야 할 것인가?”와 같은 질문에 더 많은 시간을 할애해야 한다. 이러한 **시나리오 기획**은 경영자들에게 예측된 미래가 오직 하나뿐이라고 가정하는 단순 접근 방식을 버릴 것을 요구한다. 미래에 발생할 수 있는 여러 상황에 대한 다양한 행동 계획을 통해 경영자들은 기업 내부에 변화를 가져오게 할 수 있으며, 새로운 환경에서 살아남고 번성할 수 있는 길을 열 수 있게 된다.

### ○ 適應 學習

아동발달심리학 연구의 대가인 스위스 출신의 교육철학자 장 피아제는 학습의 유형으로 두 가지를 제시하고 있다. 즉, 동화에 의한 학습(learning by assimilation)과 적응에 의한 학습(learning by accommodation)이다.

**동화학습**이란 학습자가 이미 가지고 있는 인지구조에 맞는 정보만 받아들이는 것으로, 이미 설정된 틀에 비추어 신호를 감지하고 의미를 부여하는 학습과정을 일컫는다. 기업에 있어서 일상적 결정들에 사용되고 있는 대부분의 정보는 이와 같은 유형에 속하는 것들이다.

**적응학습**은 각자의 신념과 생각, 그리고 태도에 있어서 내적으로 구조적 변화를 가져오는 학습이다. 적응학습은 각자가 변화하는 세상에 적응하는 경험적 과정으로, 스스로 참여해서 깊이 있는 성찰을 통해 얻어지는 것이다. 이와 같은 환경과의 상호관계는 실제로 자신을 성장케 하고, 생존할 수 있게 만들며, 각자의 가능성을 계발시켜준다.

기업들도 적응학습의 형태를 지니고 있다. 성공적인 기업에서는 더욱 그러하다. 장수해온 기업들은 기업 환경에서 변화 신호들에 대응할 수 있는 방법들을 자신의 내부 구조의 변화를 통해 찾고 있다.

## 2) 人格體로서의 企業

### ○ 經濟的 企業과 共同體 企業

오늘날의 기업들은 사업을 하려는 주된 목적에 따라 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫째의 유형은 순전히 ‘경제적’ 목적에 따라 운영하는 기업들이다. 즉, 최소의 비용으로 최대의 산출을 내려는 기업들이다. 이런 유형의 ‘**경제적 기업**’은 이윤추구가 주목적이다. 이런 기업들은 사람들도 회사의 금융자산과 같은 개념에서 ‘자산’으로 간주하며, 사람에 대한 투자도 금융자산과 마찬가지로 최소한의 인원을 가지고 가장 짧은 시간에 최대의 산출을 도모하려고 한다.

반대로 두 번째 유형의 기업은 자신을 **영속적인(ongoing) 공동체**로 이어가려는 목적 아래 조직된 기업이다. 공동체의 목적은 장수하면서 스스로의 역량을 발전시켜나가는 것이다. 공유가치를 설정하며, 사람들을 선발하여 능력을 개발시키고, 그들의 역량을 평가하는 과정들을 수행한다. 또한 인간적인 계약을 준수하고, 외부거래자들과의 관계를 잘 유지해간다.

### ○ 信賴와 人間的 契約

경제적 기업에는 기업과 개인간에 **목시적 계약**이 상존하고 있다. 일반적으로 인식되고 있는 것이 바로 “개인은 보상에 대한 대가로 기능을 제공한다”는 계약이다. 이 계약의 기본적인 전제는 결국 대부분의 사람들이 다른 어떤 목표들보다도 더 높은 급여라는 경제적 보상을 원하고 있다는 의미를 반증하고 있는 것이다.

살아있는 기업에도 전제되어 있는 목시적 계약이 있다. 즉, 개인은 기업이 개인의 잠재능력을 최대한으로 발휘시키려는 노력에 대한 보답으로 관심과 몰입을 제공한다. 살아있는 기업이란 강제적 규율과 절대로 함께 할 수 없다는 점을 강조한다. 최소한 오늘날의 기업환경 아래서 그런 종류의 엄격한 통제는 결코 오래 지속될 수 없다.

이러한 주장들이 사실이라면 살아있는 기업들의 존재는 전적으로 구성원들의 목시적인 계약에 달려 있다. 목시적 계약이 없다면 계속성도 보장되지 못

한다. 계속성이 없으면 공동체와 개별 구성원들 간에 신뢰도 존재할 수 없다. 신뢰가 결여된 경우 응집력도 없고, 결국은 살아있는 기업도 존재할 수 없게 된다.

묵시적 계약으로부터 나오는 이러한 상호신뢰가 없다면 경영자들은 구성원들의 기여에 대한 대가로 이들의 급여와 보상에 대해 더 많은 관심을 기울이게 될 것이다. 따라서 그들의 관심이 다른 곳으로 쏠리게 되며, 심각한 실수가 저질러질 확률은 매우 높아진다.

기업을 효과적으로 관리하려면 조직을 살아있는 **생태시스템**으로 다룰 수 있는 방법을 배워야 한다. 조직들이 사람의 성장과 발전을 지배하는 것과 똑같은 자연 법칙들에 따라 살거나 죽는다는 것을 인정해야 한다. 이와 같은 유형의 경영은 정보시스템이나 리엔지니어링의 영역에서 다루어지는 것이 아니다. 이것은 사회적 문제이다. 이는 경영자들에게 함께 학습할 수 있는 기회를 제공하는 것과 관계가 있는 문제이다.

### 3) 生態適應을重視하는企業

#### ○ 包容力의 經營

경영의 진수는 바로 한 공동체가 자신의 길과 더불어 가도록 코칭을 하는 일이다. 경영은 조직의 다른 모든 구성원들이 각자의 수준에서 그 일을 수행할 수 있도록 전후관계의 맥락을 설정하는 일이다.

특히 **포용력**은 다각화와 분권화를 가능케 하면서도 전체를 관리할 수 있게 해주는 핵심 비결이다. 생산라인에 의도적으로 다양성을 도입하는 시스템, 심지어 단기적 수익을 희생시킬 수도 있는 시스템, 그래서 핵심 사업의 변동에서 방해받지 않고 활동할 수 있도록 허락해주는 시스템, 이러한 시스템들이 바로 기업이 대를 이어 장수할 수 있는 기회를 현저하게 높여주는 핵심 비결이다. 이러한 시스템들이 바로 포용력이고, 포용력있는 시스템들이 바로 장수한다.

겉보기에는 다양성을 허용하는 것이 응집력의 필요성에 상반되는 것처럼 보일지도 모른다. 그러나 응집력 그 자체가 다양성 때문에 증진된다.

응집력있는 시스템은 변화와 다양성에 대해 열려 있어야 한다. 포용력은 시

시스템의 개방성에 대한 측정지표이다. 한 기업이 관대하면 할수록, 더 많은 사람들과 더 많은 생각들을 계속해서 흡수하고 성장시킬 수 있다. 포용력은 동태적 특성을 지니고 있다. 포용력은 기업의 구성체를 변화시킨다. 다양한 사람들과 제품들, 그리고 다양한 생각들은 구성원들의 인내력을 요구한다. 실제로 포용력이란 바로 인내이다. 이는 결국 시간을 요하는 일이다.

포용력은 가치시스템으로부터 파생된다. 포용력은 오직 사람들이 혁신을 위한 여유 공간을 창출하는 가치를 인식하는 회사에만 존재하는 것이다.

#### 4) 進化해가는 企業

##### ○ 保守的인 資金 管理

장수기업에 대한 연구에서 발견된 유사한 점은 평균수명을 넘은 거의 모든 기업들이 자금관리에 보수적인 접근 방법을 취했다는 사실이다.

장수기업들은 현금을 가지고 있다는 것이 행동의 유연성과 독립성을 확보하는 길임을 잘 알고 있다. 자신들의 사업을 유기적으로 형성해놓을 수 있고, 자신들 사업의 매력도에 대해 제 3의 자금제공자들을 확신시킬 필요도 없이 기회를 움켜질 수가 있다. 이들은 재무적으로 완벽하게 따져볼 필요도 없이 사업 결정을 할 수 있는 경우가 있다. 보수적인 돈 관리는 기업의 진화 속도를 적정한 범주 내에서 잘 유지시켜주는 지배자의 역할을 수행한다.

##### ○ 企業 成功의 尺度

건강한 기업은 성공 여부를 돈이나 이윤의 개념으로 측정하지 않는다. 실물과 자산, 정책과 실천 등 기업에 관한 모든 것들은 살아가는 한 방편이다. 이들 중 어떤 것들도 기업의 목적이 아니다. 기업의 성공이란 기업이 추구하는 최상의 존재로 진화해 가는 것이고, 그 과정에서 살아남기 위해 무엇을 해야 하는지에 정통해야 함을 의미한다. 그 목표는 생존이고, 진화해 가는 사회에 필요한 새로운 역량을 개발하는 것이다.

이러한 생각은 지금까지 기업들에 관해 논의하고 쓰여진 수많은 주장들과는

전혀 다른 논조이다. 그렇지만 이는 아주 일관된 기업들의 행동 양식이다.

장수기업은 경제적인 용어가 아니라 기업 자신의 진화라는 개념에서 정의되어야 한다. 즉, 장수기업이란 기업과의 계약에 동참한 모든 사람들을 포함하는 전체로서의 조직으로 발전해 가는 기업이며, 기업과 이들 모두가 서로의 정체성에 부분이 되어가는 기업을 의미한다.

### ◎ 에필로그: 未來의 企業

건강하게 살아있는 기업은 구성원들을 보유하고 있다. 이들은 기업의 목표가 자신의 목표를 달성하는 데 도움을 주고 있다는 것을 믿고 있는 사람들이며, 정해진 공동의 가치를 받아들인 구성원들이다. 이들은 살아남기를 원하고, 일단 살아남게 되면 자신들의 잠재역량을 발굴하여 끝없이 확장시키고 싶어한다.

만약 기업의 건강이 비틀거릴 때면 최우선 순위는 사람들의 역량을 극대화하는 데 모아져야 하며, 신뢰와 시민적인 행동을 회복하거나 유지하는 데 모아져야 하고, 전문가 정신과 훌륭한 시민정신을 증진시키는 데 모아져야 한다. 만약 기업들이 그와 같은 조건들을 충족시킬 수 있다면 기업들의 평균기대수명은 현저히 올라갈 것이고 자신의 역량의 범주를 다 채울 수 있을 것이라고 믿는다. 그리고 모든 인간사회가 그 결과로부터 혜택을 받을 것이다.

## 4. 示 唆 點

기업이 돈 버는 기계인지 살아있는 존재인지의 상반된 두 견해는 경영과 조직에 관한 많은 핵심 가정들을 재조명하게 해준다.

우리들 거의 대부분이 별 생각없이 기계적인 가정들을 받아들이고 있다. 이렇게 우리가 속한 기업을 기계로 생각해온 것은 우리가 그 기계 속의 한 부품에 지나지 않는다는 것을 의미하며, 이에 따라 그 동안 많은 사람들이 조직에 대해 반감을 지녀왔다고 해도 과언이 아닐 것이다.

그러나 우리가 사고를 전환하여 기업을 살아있는 생명체로 생각할 때, 새로운 시각으로 기업을 볼 수 있을 것이며, 그 안에서 함께 일하는 사람과 일한다는 것에 대한 의미가 달라질 것이라는 생각을 해 본다.

(권오영: oykwon@hri.co.kr ☎724-4089)