

<要 約>

- 신경영은 고객을 잊어버리고 있었던 옛경영에서 벗어나서 정말로 섬겨야 할 왕 즉, 고객을 어떻게 하느냐 하는 고객 중심의 경영을 하는 것임.
 - 50년대부터 80년대까지는 기업의 슬로건이 “나라를 위해서 일한다”나 ‘성실·근면’이었지만, 오늘날은 ‘고객 만족’이나 ‘고객을 위한 가치 창조’로 바뀌었음.
- 신경영의 미래는 고객 중심의 경영뿐만 아니라 국민들에게 좋은 삶의 터전을 제공하고, 세계에 진출해서 그 나라를 위해서 더불어 일하고, 무한 경쟁에서 살아남기 위해서 제한된 자원에 얽매이지 않고 새로운 지식(new knowledge)을 끊임없이 추구하여 지금까지의 ‘따라잡기(catch-up)’식 추구에서 탈피하는 것임.
 - 고객 중심의 경영은 품질 제일의 제품을 適期에 저렴한 가격으로 제공하는 것이고, 고객의 범위도 국내뿐만 아니라 세계 모든 국가의 사람들로 넓혀져가고 있음.
 - 국민들에게 삶의 터를 제공하는 것은 과거에는 정부가 주로 했지만 한계가 있기 때문에 이제는 기업의 경영자들이 해야 함. 일본의 경영 전략가인 오마에 겐이치의 저서인 ‘The End of the Nation State’를 보면, 국가의 역할이 점점 줄고 있고, 투자, 산업, 정보, 개별 고객에 대한 결정을 경영자가 하는 ‘경영자의 시대’가 오고 있다고 함. 21세기 ‘경영자의 시대’의 경영자는 ‘종업원의, 종업원에 의한, 종업원을 위한’ 경영을 해야 하며, 인재 양성과 모든 종업원이 참여할 수 있는 경영, “회사가 잘되면 내가 잘되고, 내가 잘되면 회사가 잘된다”는 확신을 주는 직장을 만드는 것임.
 - 앞으로 기업은 세계 어디를 가든 그 나라를 위해서 일한다는 생각을 가져야 함. 미국에 사는 우리 동포들이 홀대를 받고 사는 경우가 많은데 이는 살고 있는 그 지역을 위해서 더불어 일하지 못했기 때문임.
 - 앞으로 21세기에 기업이 세계적이 되기 위해서는 ‘따라잡기’식에서 탈피하여 새로운 것(지식)을 계속 추구해야 함. 그러나 그 일을 함에 있어서 기업의 힘만으로는 안되고 기업에 인재를 계속 공급하는 대학에 관심을 갖고 기업과 대학이 협력하는 산학 협동과, 그 새지식과 관련된 정보를 빨리 취득하는 능력이 필요함.
- 신경영의 미래는 궁극적으로 ‘능력껏 벌고 능력껏 나누어주는’ 기업이 많은, 그런 좋은 사회를 만드는 것임.

근대화 과정에서 정치와 종교를 빨리 분리한 나라들이 큰 발전을 했고, 지금은 정치와 경제를 혼동하지 않는 나라들이 21세기를 향해 자리를 굳혀가고 있습니다.

머리말

요즈음 ‘신경영’이란 말을 많이 사용하고 있는데, 신경영과 옛경영의 차이가 무엇인가를 한번 생각해보게 됩니다. 그리고 지금까지 기업을 운영해오는 동안에 일어난 변화, 지금 진행되고 있는 세계 산업의 흐름이라든지 경영자들의 경영 자세, 우리가 근대화하는 과정에서 200년 동안의 자본주의 역사가 흘러가면서 지금 세계에서 잘 살고 있는 나라와 그 사람들의 사고 등에 대해서 생각해 보았습니다.

따라서 근대화의 과정에서 정치와 종교를 빨리 분리한 나라들이 크게 발전한 것 같고, 아직도 종교와 정치를 분리시키지 못한 나라는 개개 국민이 아무리 훌륭하고 머리 좋고, 일을 열심히 해도 국가적으로는 그렇게 크게 발전을 못한 것 같습니다. 인도의 경우, 개인적으로 참 똑똑한데 국가적으로는 낙후된 것을 보면 종교와 정치가 분리되지 못한 나라들이 한계에 도달한 것이 아닌가 싶습니다. 근대화 과정에서 정치와 종교의 문제가 경제나 기업에 큰 영향을 미쳤고, 거기서 빨리 탈피한 나라들이 잘 살았으며, 지금은 정치와 경제를 혼동하지 않는 나라들이 21세기를 향해 자리를 굳혀가고 있는 것이 아닌가 생각합니다. 제가 어디 가서 정치와 종교는 분리돼야 한다고 했더니 어떤 분이 반론을 제기했지만, 여기서 얘기하는 것은 사회 과학이기 때문에 절대적인 의미가 아니라 강조점이 어디에 있느냐 하는 것입니다. 즉, 정치와 종교, 정치와 경제가 물과 기름처럼 분리돼야 한다는 의미가 아니라 정치와 종교, 경제가 어떠한 관계를 맺느냐 하는 것이 오늘날 제일 중요하다고 봅니다.

그래서 우리나라 기업들도 지난 50년 동안 정치와의 관계를 정치적인 입장이 아니라, 기업의 입장에서 우리 기업이 거쳐 온 과정을 보았으면 합니다. 1950년에 일어난 6·25 사변으로 잣더미가 되어 밥 세끼도 못 먹던 우리나라가 오늘날 세계 10위권의 경제 대국이 된 것을 모든 사람이 부러워하고, 우리도 너무 그것을 뽐내는 것이 아닌가 할 지경에

5,60년대에는 기업이 내놓은 슬로건은 “나라를 위해서 일한다”, ‘성실과 근면’ 등이었습니다. 오늘날은 ‘고객 만족’, ‘고객을 위한 가치 창조’라는 고객 중심으로 바뀌었습니다

있는 것을 아무도 부인 못할 것입니다. 이렇게 50년대, 60년대를 죽 거 쳐오면서 우리나라 기업들은 실질적으로 그렇게 했느냐, 안했느냐는 둘째 문제이고 겉으로 내놓은 슬로건이나 한 일을 보면 모두 “나라를 위해서 한다”는 것이었습니다. 실제로 나라를 위해서 했는지 안했는지 여기서 논할 필요는 없지만, 기업이 내놓았던 슬로건은 전부 ‘나라’, ‘나라’로 되어 있던 말입니다. 대한민국 기업들이 사시나 사훈에 가장 많이 썼던 슬로건들이 “나라를 위해서 일한다”, ‘성실’, ‘근면’ 등 전부 이런 것들이었습니다.

오늘날 시대가 바뀌어서 기업하는 사람들에게 “여러분들이 기업을 왜 하느냐”고 물었을 때, ‘고객’이라는 것을 중심으로 해서 말하고 있지, ‘나라 國’을 쓰고 있는 기업은 별로 없습니다. 솔직하게 말씀드리어서 금년에 들어와서 기업하시는 분들 참 대단하다고 생각했습니다. 제품을 만드는 것도 대단할 뿐만 아니라 용어를 만드는 데도 대단하다는 것을 느꼈습니다. 솔직히 말씀드리면, 일반적으로 ‘고객 만족’ 또는 ‘고객을 위한 가치 창조’라고 경쟁 기업들이 그렇게 말하고 있고, 영어로 ‘customer’s satisfaction’이라고 하니까 고객이라는 단어가 괜찮은 것이다 생각했는데, 갑자기 현대그룹에서 ‘顧客 感動’이라는 기막힌 슬로건이 나왔습니다. 옛날에는 모두 ‘나라 國’에 기초해서 모든 기업이 슬로건을 만들었지만, 지금은 ‘고객’ 중심으로 슬로건을 만들고 있습니다. 과거 50년대, 60년대, 70년대를 거쳐오면서 ‘나라 國’을 중심으로 얘기를 많이 했지, 지금 얘기하고 있는 “고객은 왕이다(customer is king)”라는 슬로건을 내걸고 고객을 어떻게 하겠다는 말이 80년대까지도 80% 이상의 한국 기업의 社訓에는 한마디도 없었습니다. 나라라는 말과 성실·근면이라는 기업 구성원들의 행동 지침만 얘기했었지, 정말로 고객을 어떻게 섬겨야 할 것인가에 대해서는 한마디도 없었던 것입니다.

옛경영은 고객을 잊어버렸던 경영이었고, 신경영은 섬겨야 될 왕(고객)을 되찾은 경영입니다. 고객 중심의 경영은 품질 제일의 제품을 적기에 저렴한 가격으로 고객에게 제공하는 것입니다.

신경영의 미래

○ 고객 중심의 경영

여러분들이 신경영이라는 용어를 사용했다고 하면 이런 면에서 이 용어를 쓴 게 아니겠는가 생각합니다. 옛경영은 고객을 잊어버리고 있었던 경영이었다면 지금의 신경영은 이제 제자리로 돌아와서 정말로 섬겨야 될 왕을 제대로 찾은 게 아닌가 생각합니다. 그래서 고객을 어떻게 하느냐 하는 고객 중심의 경영에 들어온 것이 신경영이라고 나름대로 정리를 해보았습니다. 그러면 고객을 말 그대로 왕으로 섬기려고 한다면 될 어떻게 해야 할 것인가를 한 번 점검해보고, 이것이 미래에 어떻게 변해나갈 것인가를 생각해 볼 수밖에 없지 않겠는가 생각해봅니다.

그래서 고객 중심이라는 것이 왜 중요한가보다는 이렇게 된다고 할 때 현실적으로 나타나는 것이 무엇이나를 생각해보아야 합니다. 정말 기업이 고객 중심으로 경영하여 고객을 정말 왕으로서 잘 섬긴다고 하면, 왕에게 2등품 갖다 주는 일은 없을 것입니다. 만일 이조 시대의 왕께 2등품을 갖다 드렸다고 하면 아마 3죽을 멸했을 것입니다. 지금의 고객도 마찬가지입니다. 고객 중심의 경영이라면 첫째, 왕인 고객에게는 내가 가지고 있는 것 중에서 제일 좋은 것을 드려야 할 것입니다. 일반적으로 얘기 하면 우선, 품질이 제일 좋은 것을 고객에게 제공해야 합니다. 둘째, 품질만 제일 좋은 것이 아니라 약속 즉, 주문 일자를 잘 지켜야 합니다. 이런 것들이 현재 신경영을 적용하는 데 하나의 점검 지표(index)가 될 것입니다. 셋째, 그 다음에는 가격인데 핵심은 고객에게 경쟁자보다는 어떻게 저렴한 가격으로 제공하느냐 하는 것입니다.

그런데 이것보다 더 중요한 것은, 이제 고객 중심의 경영이 되면서 고객의 범위가 문제입니다. 고객이 누구냐 하는 데서 소위 신경영의 미래의 방향이 결정되고 있는 것 같습니다. 지금까지 고객이라고 하면 대

신경영을 추구하는 것은 사람들에게 좋은 삶의 터전을 제공하는 것입니다. 이 일을 과거에는 정부가 많이 했지만 한계가 있기 때문에 이제는 기업의 경영자들이 해야 합니다.

한민국 사람들이나 외국에 가있는 교포들 하여튼 우리하고 핏줄이 같은 걸 주로 생각했는지 모르겠습니다. 그런데 세상은 그렇게 되어가지 않고 있습니다. 즉, 고객이 어느 국경 안에 있는 것은 끝나고 기업의 슬로건도 바뀌었습니다. '나라 國'자는 들어가고 '고객'이라는 슬로건이 많이 나왔는데 지금은 '세계'라는 슬로건으로 바뀌고 있습니다. 현대그룹이 현재 부르짖고 있는 '技術의 現代, 世界의 現代'에도 이 말이 들어 있는 것을 보면 알 수 있습니다. 고객이라는 것이 이제는 대한민국 삼천리 반도 금수강산이라는 국경 안에 있는 사람들뿐만 아니라 세계 5대양 6대주에 있는 사람들입니다. 그러므로 앞으로 미래의 신경영은 더 복잡해지는 것 같습니다.

○ 좋은 삶의 터전 제공

또한 신경영을 추구함에 있어 중요한 것은 기업이 소위 인간들에게 가장 귀중한 삶의 터가 되어야 한다는 것입니다. 여러분들도 오늘 아침 일찍 일어나서 대한민국의 일등 기업인 현대라는 직장에 모두 부담감 없이 출근했습니다. 아침에 일어나서 내가 갈 수 있는 삶의 터가 없다고 한 번 생각해 보십시오. 인간들에게 최소한 삶의 터를 누가 보장하느냐하는 것입니다. 이것이 앞으로 경영자들한테 가장 중요한 과제가 될 것입니다.

지금까지는 나라가 국민들에게 삶의 터를 제공해 주는 것으로 많이 생각했습니다. 옛날 우리나라의 70~80%의 인구가 농업에 종사할 때는 우리 국민들은 하늘을 쳐다보고 살았습니다만, 이제는 거꾸로 70~90%의 사람들이 현대, 삼성, 대우, LG 등의 대기업과 중소기업의 마크를 보고 살고 있다는 것을 부인할 사람들은 아무도 없습니다. 우리나라 인구가 4,000만 명이 조금 넘는데 그동안 둘만 낳기 운동을 했으니 쉽게 얘기하면 1,000만 세대 정도가 있다고 볼 수 있습니다. 따라서 어려운 통계 숫자 쓸 필요 없이 최소한도 1,000만 명이 일할 일자리가 대

따라서 70년대 말
이나 80년대 초부
터 정부가 쓰기
시작한 용어가
'민간 주도형의
시장 경제'입니다.
앞으로는 '나라
國'이 아니라 '백
성 民'이 중요하
다는 것입니다.

한국 어디에 있어야 되는데, 이 1,000만 명이 일할 자리를 누가 만들어주냐는 것입니다. 쉽게 생각해서 모두 정부가 하는 것처럼 생각하고 있습니다. 물론, 과거에는 그랬다는 것을 부인하지 못합니다. 대한민국 경제가 여기까지 온 것은 기업하시는 분들은 기업의 회장님들이 주도했다고 생각할지 모르지만, 많은 사람들은 우리 정부가 그렇게 했다고 생각하고 있습니다. 그래서 정부에게 공이 있다고 생각하는 사람들이 많습니다.

그러나 우리 정부가 이 일을 하는 데는 한계가 있기 때문에 정부에서 70년대 말~80년대 초부터 쓰기 시작한 용어가 '민간 주도형 또는 시장 주도형 경제'입니다. 정부도 이제는 뒤로 물러나고 있기 때문에, 앞으로는 '나라 國'이 아니라 '백성 民'자가 중요하다는 것입니다. 이제 정말 슬로건대로 '민간 주도형의 시장 경제'가 대한민국에 정착됐느냐 안됐느냐를 거론하는 것은 아니지만, 양쪽에 모두 문제가 있는 것 같습니다. 정부는 정부대로 줄 것을 확 주지를 못하고 있고, 민간 기업들은 자기들이 할 수 있다고 하면서도 어떤 때는 정부가 뭘 좀 도와줄 수 없겠는가 하는 자세에 아직도 문제가 있지 않나 생각합니다. 어쨌든 과거에는 정부가 많은 일을 했고 보이지 않는 손의 역할을 해왔다는 것을 부인할 수 없습니다만, 이제 와서는 정부도 그 이상은 더 할 수 없다는 한계에 와있습니다. 세계 많은 나라 사람들이 대한민국의 경제 발전 모습을 보고 뭘 좀 배워야 되겠다고 생각하고 있습니다만 이제는 그렇게 할 수 없다는 것입니다. 대한민국처럼 경제 발전 과정에서 우리 물건은 팔고 싶은 대로 다 팔고, 남의 물건은 딱 막고 사기 싫으면 안사도 되는 식으로 하면서 발전한 경제 모델을 지금 이 땅 위에서 쓸 수 있는 나라는 아무도 없습니다. 세상에 자기 물건은 마음대로 내다 팔고, 남의 물건을 못들어오게 문 걸어 잠그고 장사할 수 있는 나라가 몇 나라나 되겠습니까.

지금은 열려 있는 세상이 되고 있어서 이와 같이 정부가 할 수 있는 일은 점점 세계적으로 줄고 있기 때문에, 1,000만 명의 국민들에게 일

21세기에는 '경영자의 시대'가 오고 있다고 말합니다.

이것은 일본의 경영 전략가인 오마에 겐이치의 'The End of the Nation State'에서 비롯됩니다. 투자, 산업, 정보, 개별 고객의 결정을 보면 국가의 역할이 점점 줄어들고 개개 경영자의 역할이 중요함을 보여주고 있습니다.

할 수 있는 자리를 보장해 주는 것은 정부가 아니고 바로 기업의 경영자들인 것입니다. 그러니까 세상 사람들은 서슴지 않고 앞으로 21세기에는 '경영자의 시대(Age of Manager)'가 오고 있다고 얘기하고 있습니다. 오늘의 강연 제목인 신경영의 미래가 있다 한다면, 여러분들의 기업이 경영자의 시대에 어떻게 하겠느냐 하는 것이 주어진 과제라고 봅니다. 경영자의 시대에 대한민국의 일등 기업의 경영자들이 책임을 다하지 못한다면 現代와 같은 대기업은 말할 것도 없고, 우리나라도 별 불일 없는 나라가 될 것이고, 또 지금 우리 기업을 기다리고 또 믿고 있던 세계 5대양 6대주에 있는 많은 국가들이 큰 실망을 할 것입니다.

그러면 이런 경영자의 시대가 오고 있다 말은 일본의 경영 전략가로 유명한 오마에 겐이치氏가 작년 5월에 쓴 'The End of the Nation State'에서 비롯됩니다. 이 책에서 저자는 '국가는 끝났다'고 말하고 있습니다. 아마 우리나라에서 이런 글을 썼다간 큰일 날지도 모르겠습니다만, 하여튼 국가는 끝났다는 것입니다. 이 책이 나오니까 Rand Corporation에 있는 어떤 분이 다음과 같이 서평했습니다. "야! 그건 너무 했다. 아직도 국가가 이자율도 결정할 수 있고, 세금도 거두는데 국가가 끝났다는 것은 너무하지 않았느냐"입니다. 그러나 그런 방향으로 가고 있는 것만은 사실인 것 같습니다. 오마에 겐이치氏가 어떻게 국가가 끝났다는 말을 대담하게 쓸 수 있느냐는 'Four I'를 보면 알 수 있습니다. 이 'Four I'는 이런 것입니다. 첫째, 지금 세상의 기업들이 투자(Investment)를 할 때 의사 결정을 어떻게 하나 보라는 것입니다. 둘째, 어떤 산업(Industry)을 할 것인가 결정할 때 어떻게 하나 보라는 것입니다. 셋째, 어떤 정보(Information)를 얻으려고 할 때 어떻게 하는지 보라는 것입니다. 마지막으로, 개별 고객들(Individual Consumers)에 대해 어떻게 하나 보라는 것입니다. 이 'Four I'를 어떻게 결정하고 있는가를 보면, 국가가 할 수 있는 일은 점점 줄어들고 있고, 개개 경영자들의 의사 결정이 얼마나 중요하다는 걸 알 수 있다는 것입니다. 과거에는 아마 투자 그러면 반드시 자기 나라 안에 투자하는 것을 주로 생

이렇게 세상에 일할 삶의 터는 경영자들이 만들어 주고 있고, 이들이 어디에 투자하느냐에 따라서 결정되고 있습니다. 경영자 시대의 사명인 삶의 터를 만드는 것에 대기업뿐만 아니라 중소기업도 참여해야 할 것입니다.

각했을 것입니다. 그러나 지금은 투자나 산업, 정보에 대한 의사 결정을 할 때, 경영자 자신들이 섬겨야 할 개별 고객을 중심으로 하고 있지, 나라(nation)를 중심으로 의사 결정을 하고 있지 않다는 것입니다. 그런가 안 그런가는 작년의 독일 지멘스社의 예를 보면 알 수 있습니다. 지멘스社는 분명히 독일 회사이고 동독이 서독에 통합되었기 때문에, 동독에 많이 투자할 줄 알았겠지만 그렇지 않았습니다. 영국에 투자했습니다. “야! 이럴 수가 있느냐”하지만 지멘스社는 “우리가 경쟁에서 살아남고 최상의 값싼 제품(best and cheapest product)을 고객에게 제공하려면 영국에 투자할 수밖에 없다”는 것입니다. 우리나라의 대기업이나 중소기업들도 마찬가지일 것입니다. 자기가 섬기는 시장에 최상의 값싼 제품을 제공하기 위해서 이제는 국경이라는 것이 별 의미가 없는 시대가 되어버렸습니다.

이렇게 세상에 일할 삶의 터는 경영자들이 만들어주고 있고, 이들이 어디에 어떻게 투자하느냐에 따라서 결정되고 있습니다. 경영자 시대의 사명인 삶의 터를 만드는 것에 대기업들뿐만 아니라, 중소기업도 참여해야 할 것입니다. 그렇다면 잘 사는 삶의 터를 제공해야 하는데, 요즘에는 안그렇지만 옛날에는 “출근 시간은 있어도 퇴근 시간은 없었고, 밥 세끼 먹기가 이렇게 힘들어” 이랬는지 모릅니다만 지금은 그렇지 않습니다. 내가 일하고 있는 삶의 터가 잘 사는 삶의 터가 될 때 힘이 생기게 됩니다. 그렇기 때문에 경영자들에게 고객들 잘 섬기는 것 못지 않게 또 하나 중요한 것은 잘 사는 삶의 터를 만들어내는 것 즉, 종업원들 또는 사원들에게 어떤 직장을 주느냐 하는 것입니다. 프린스턴대학교의 경제학자인 브라인드같은 학자도 그런 얘기를 서슴지 않고 하는데, 세상에서 대통령으로 제일 인기 있는 민주적인 사람을 뽑는다면 누구든지 아브라함 링컨일 것입니다. 이 아브라함 링컨을 대표하는 말은 ‘국민의(of the people), 국민에 의한(by the people), 국민을 위한(for the people)’이란 말입니다. 그러니까 브라인드라는 경제학자도 앞으로 21세기 경영자의 시대의 경영자란 ‘종업원의(of the employee), 종업원

21세기 경영자 시대의 경영자란 '종업원의, 종업원에 의한, 종업원을 위한' 경영을 할 줄 아는 경영자라야 됩니다. 기업이 인재를 양성하고, 모든 종업원들이 참여할 수 있는 경영을 하며, 종업원들에게 '회사가 잘되면 내가 잘되고, 내가 잘되면 회사가 잘된다'는 확신을 주는 직장을 만드는 것입니다.

앞으로는 기업은 세계 어디를 가든 그나라의 지역 사회를 위해서 일한다는 생각을 가져야 합니다.

에 의한(by the employee), 종업원을 위한(for the employee)' 경영을 할 줄 아는 경영자라야 된다고 말하고 있습니다. 그러면 '종업원의(of the employee)'라는 것은 회사를 사원들에게 주라는 것이 아니고, 회사에서는 사람이 중요하기 때문에 인재 양성 교육을 제대로 하는 회사가 되어 된다는 의미입니다. '종업원에 의한(by the employee)'은 경영도 이제는 쌍방 통행이라는 것입니다. 경영자들의 지시만 받아서 하는 시대는 끝났다는 말입니다. 시간이 걸리더라도 약속을 받고 합의해서 행하는 것이 좋다는 뜻입니다. 옛날에는 일방적인 지시로서 우리가 5,6,70년대를 지나왔는지 모르지만, 이제는 지시가 아니라 약속을 받고 책임지고 종업원들이나 사원들이 다 참여할 수 있는 경영을 하라는 뜻입니다. '종업원을 위한(for the employee)'은 회사에서 일하면서 사원들은 회사가 잘 되면 내가 잘 되고, 내가 잘 되면 회사가 잘 된다는 확신을 가져야 된다는 뜻입니다. 이것이 소위 말하는 企業文化아닙니까. 이런 직장을 만들어 경영자의 시대에 신경영의 미래를 만들어야 된다는 것입니다.

○ 지역 사회를 위해 일하는 것

앞으로 분명히 달라지고 있는 과정이며 더 달라져야 될 것은 현대그룹의 슬로건에서도 '세계의 현대'라고 되어 있는 것처럼, 세계 어디를 가든지 "그 지역 사회를 위해서 일한다"는 풍토가 되어야 한다는 것입니다. 이제는 세계 어디를 가서 '대한민국, 대한민국' 하다가는 사업을 할 수 없기 때문에, 진출해있는 그 나라의 사회를 위하여 일해야 한다는 말입니다. 말레이시아에 가면 말레이시아를 위하여 일하고, 로스앤젤레스(LA)에 가면 LA를 위하여 일해야 됩니다. 그렇지 않으면 세계적인 기업이 될 수도 없고 세계 경쟁 속에서 살아남지 못합니다. LA에 사는 우리 동포들이 문제가 있을 때 당하는 것은, 미국 사람들이 보기에 우리 동포들은 이 사회에 융화가 되지 않고 항상 생각이 딴 데 가있

세계는 하나의 거대한 시장이 되어 밤낮없이 일년 내내 매매가 이루어지고 있을 뿐만 아니라, 권투 시합같이 체급 경쟁이나 나만 잘하면 되는 것이 아니라, 농구 시합같이 체급없는 무한 경쟁이며 팀워크 즉, 더불어 일하는 것을 중시하고 있습니다.

기 때문입니다. 미국 대통령 선거에서 개표할 때는 출퇴근 제대로 하면서, 한국 대통령 선거에서 개표를 하니까 출근도 안하는 등 관심이 전부 우리나라 쪽에 와 있다는 것입니다. 따라서 미국 사람들이 '우리'라는 생각을 갖지 못하게 만드는 데 문제가 있습니다.

더군다나 세상이 바뀌었습니다. 옛날 세상이 아니고 이제는 1일 생활권입니다. 24 시간도 아니고 이제는 1 초로 연결되는 세상이 되었습니다. 또한 지금 세상은 거대한 하나의 시장이 되고 있습니다. 5대양 6대주에서는 지금 우리가 밤이 되어 일이 끝나 집에 가서 맘 폭 놓고 쉬거나 잔다고 하면 곤란합니다. 여의도의 증권거래소가 일이 끝나 대한민국의 증권이 거래되지 않는다고 생각하는 사람이 있거나 그런 브로커가 있다면 그것도 곤란합니다. 무슨 백화점이나 증권거래소, 회사가 밤이 되어 일을 안하고 있을 때에도 지금 세상 어디선가에서는 이런 일들이 계속되고 있다는 것을 알아야 합니다. 지금 세상은 하나의 거대한 시장이 되어서 24 시간 365 일 끊임 없이 사고 팔고 하는 것을 부인할 수 없습니다. 앞으로 우리가 진출해서 사업을 하는 사회는 바로 그런 사회입니다. 그뿐만 아니라 우리가 일하는 사회는 권투 시합같은 체급 경쟁이 아니라, 농구 시합같은 체급없는 무한 경쟁 사회입니다. 또 무한 경쟁은 권투 시합같이 1 대 1로 나만 잘하면 되는 것이 아니라 농구와 같이 팀워크를 중시하고 있습니다. 그러면 팀워크가 잘 이루어지기 위해서는 뽕뽕 뽕치는 방법 밖에는 없는 것입니다. 미국 뉴욕 북부 지방에 학생수 81 명밖에 안되는 고등학교가 있는데, 그 학교의 농구팀이 13 년간 챔피언을 한 적이 있습니다. 개인 한 사람을 보면 안되게 되어 있지만, 그 다섯 명이 코트에 들어가면 팀워크 때문에 다른 팀이 당하지를 못했다는 것입니다. 그러니까 '더불어 일할 줄 아는' 사람이 필요하다는 것입니다. 앞으로 기업이 크게 뻗어 나가기 위해서는, 더불어 일할 줄 아는 사람의 확보와 더불어 일하는 전략 수립이 매우 중요합니다.

더불어 일하기 위해서는 중요한 것이 意思 疏通인데 이것이 안되면

앞으로 기업이 크게 뻗어 나가기 위해서는, 더불어 일할 줄 아는 사람의 확보와 더불어 일하는 전략 수립이 매우 중요합니다. 더불어 일하기 위해서는 언어의 구사 능력을 통한 의사 소통이 중요합니다.

지금까지 제한된 자원으로 인간의 욕망을 추구해왔던 것을 버리고, 한없이 나오는 '새지식'을 추구해야 합니다.

더불어 일할 수 없습니다. 구약 성경에 나오는 하나님은 언어를 다르게 만듦으로 해서, 말이 서로 안 통하여 쌓지 못했던 바벨탑 사건을 보더라도, 의사 소통이 얼마나 중요한가를 알 수 있습니다. 세상에서 가장 더불어 일 잘 할 줄 아는 스위스, 스웨덴, 벨기에, 네델란드의 국민들을 보면, 영어, 독일어, 불어, 스페인어, 이탈리아어 등 몇나라 말들을 자유자재로 구사합니다. 우리나라는 중국이나 일본, 러시아의 틈바구니에 있는 조그마한 나라입니다. 이런 데서 더불어 살 수 있는 지혜가 있어야 되는데 첫번째가 언어의 구사 능력입니다. 따라서 지금 자라나는 어린이들에게 중국어, 러시아어, 일본어, 영어 등의 외국어를 가르치는 것이 매우 필요하며, 지금의 우리들에게도 마찬가지로 필요합니다.

○ 따라잡기(catch-up)식에서 탈피한 끊임없는 새지식(new knowledge)의 추구

지금까지 제한된 자원으로 인간의 욕망을 충족시키기 위해 무엇을 한다는 생각만 해왔는데, 앞으로 경영인들은 그 제한됐다는 생각을 버리고 한없이 나오는 '새지식(New Knowledge)'을 추구해야 합니다. 얼마 전에 *Asian Wall Street Journal*에 호주의 무명 경제학자가 아시아 태평양의 나라들에 대해서 쓴 기사를 본 적이 있습니다. 앞으로 21세기의 주역은 아시아태평양의 나라가 된다고 하니까 여기에 속해 있는 나라들 모두 자국들이 21세기를 끌고 나갈 것처럼 얘기한다는 것이었습니다. 우리나라도 마찬가지로 무의식 중에 앞으로 전부 우리가 될 것처럼 말한다는 것입니다. 이 무명 경제학자의 말에 의하면, 말도 안 되는 소리이고, 아시아태평양의 나라들이 한 것은 한마디 남을 따라잡기(catch up)라는 것입니다.

남을 따라가는 나라들이 어떻게 세상을 끌고 나갈 수 있느냐 하는 것입니다. 정말로 앞으로 세상을 끌고가는 나라가 되고 싶으면 새로운 것을 계속 가장 많이 만들어내고 있는 미국같은 나라와 더불어 잘 지

앞으로 21세기에 기업이 정말 세계적인 기업이 되려면 '따라잡기(catchup)'에서 탈피하여 새로운 것을 계속 만들어야 합니다. 그것은 기업만으로는 안되고, 기업에 인재를 계속 공급하는 대학에 관심을 갖고 협력해야 합니다.

내는 것이 좋겠다는 것이었습니다. 이것은 무명의 학자가 하는 얘기였지만 우리들에게 굉장히 큰 시사점을 준다고 봅니다.

앞으로 21세기에 정말로 기업이 세계적이 되려면, '따라잡기'식에서 탈피하여 새로운 것을 계속 만들어내어야 하는데, 기업만으로는 안된다고 봅니다. 기업이 자체 연구소를 통해서 이 일을 하는 것이 굉장히 중요하다고 보지만, 그런 중에서도 기업에게 인재를 계속 공급하고 있는 대학에 무관심하면 안된다고 봅니다. 지금까지 많이 해왔고 앞으로 더 적극적으로 하는 것이 좋을 것이라고 생각되는데, 産學 協同을 잘 해서 손해보는 일은 절대로 없다고 생각합니다. 세계의 일류 기업들이 모두 산학 협동을 잘하는 기업들이라는 것은 부인할 수 없는 사실입니다. 대학의 입장에서 산업체들과 협력을 잘 할 줄 알아야 되지만, 산업체도 대학을 잘 활용할 줄 알아야 된다는 것입니다. 왜냐하면 가장 중요한 새로운 것이 대학 속에 있기 때문입니다. 예로서 지금 세계에서 새 것으로 50세도 안되어 부자된 빌 게이츠를 들 수 있겠습니다. 그 사람은 자기가 만들어낸 새로운 지식을 빨리 사용안 했다가는 큰일 날 것 같아서 대학 졸업을 안했습니다. 빌 게이츠가 몇년 전에 한국에 왔었을 때, 당신은 하버드대학교도 다녔고 MIT도 다녔는데 왜 졸업을 안했느냐고 물어 본 적이 있었습니다. 그는 졸업할 때까지 기다렸다가는 자기가 생각하고 있는 지식이 낡아빠질 것 같아서 그 졸업을 기다릴 수 없었다는 것입니다. 이렇게 지식이 빨리 변하고 있고, 새로운 것이 그 때 나오는 것입니다.

새로운 것은 젊은 학생들에게 있다는 것을 알고, 그들을 활용하고 동원하는 방법을 기업은 생각해야 됩니다. 우리나라의 풍토를 한 번 새것하고 관련시켜 보겠습니다. 이 이야기는 원래는 어떤 기자가 썼고, 작년 8월에 「리더스 다이제스트」에 요약이 되어 나왔던 것입니다. 우리나라를 개화시켜려다가 실패한金玉均 할아버지가 그게 한이 되어, 하늘나라의 옥황상제를 찾아가 비득을 두면서 내기에 이기면 우리나라에 과학자 다섯 명만 보내달라는 부탁을 합니다. 그것도 세기에 하나 나올

지식이 빠르게 변하고 있고, 새로운 것은 젊은 학생들에게 있다는 것을 알고 기업은 그들을 활용하고 동원하는 방법을 생각해야 됩니다.

까 말까하는 뉴턴, 아인슈타인, 에디슨, 갈릴레오, 큐리 부인을 보내 달라고 부탁드립니다. 내기에서 진 옥황상제는 약속을 지키기 위해 1960년에 다섯 명의 과학자를 대한민국에 탄생시켰다는 것입니다. 김옥균 할아버지가 하늘 나라에서 기다린지 30년이 지난 1990년에 천리안을 가지고 이들이 어떻게 됐나 봅니다. 뉴턴은 어떻게 되었을까 하고 궁금해 하면서, 뉴턴은 분명히 새로운 학설을 써서 지금쯤은 대한민국 어떤 대학의 교수가 되어 있을 것으로 생각하여 대학을 찾아봤습니다. 대한민국 160개 대학을 다 찾아봐도 없어서 다시 찾아 봤더니 뉴턴은 어느 시골 초등학교 1학년 코흘리개를 가르치는 선생이 되어 있더라는 것입니다. 초등학교 선생도 중요하지만 이 사람은 새로운 학설 및 이론을 내어 과학자로 살렸지, 국민학교 선생이라고 보냈나하는 생각이 들어 그 원인을 살펴 봤습니다. 뉴턴이 대학을 다닐 때 새로운 학설도 쓰는 등 새로운 것을 많이 만들어 냈지만, 지도 교수의 허락도 받고 같이 해야 하는데 저 혼자했기 때문에 과실죄에 걸렸던 것입니다. 대학 교수가 되려면 대학원에 가야 하는데 아무도 추천서를 안써줘서 진학을 못하고 먹고 살기 위해서 시골 초등학교 선생이 되었던 이야기입니다. 아인슈타인은 분명히 어디 가서 수학이나 물리를 하고 있을 줄 알았는데, 중국집 짜장면 배달원이 되었던 말입니다. 그 이유를 알아 봤더니 초등학교, 중학교, 고등학교 다니면서 수학 시험 모두 100점인데 국어와 영어 시험은 0점이어서 대학을 못 갔던 것입니다. 에디슨은 발명품을 만들고 있겠지 하고 봤더니 도서관에 가서 사법고시 공부하고 있더라는 말입니다. 이게 또 웬일인가 하고 봤더니 발명품을 만들기는 했는데 만들어서 특허청에 가져가면 등록세 미비나 당사자 이해 불가로 통과가 안되는 것입니다. 그래서 에디슨은 발명을 하기 전에 변호사가 되든지 변리사가 되어 되겠구나 해서 도서관에서 사법고시 공부를 하고 있더라는 것입니다. 갈릴레오는 어떻게 됐느냐 살펴봤더니 북한에서 출생했었습니다. 이 천재적인 갈릴레오에게 북한에서 부르짖는 주체 사상이 머리에 들어갈리 만무하여 반주체론을 썼다가 정신 병자로 취급되

지금까지는 따라잡기 과정이었기 때문에 말 잘듣고 일시불란하게 움직이면 되었지만, 여기서 벗어나기 위해서는 기업은 새지식을 창출해 낼 수 있는 개성이 특출한 인재를 얻어야 합니다. 그 한 방법으로서 산학 협동을 잘 해야 합니다.

어 정신 병자 수용소에 보내졌더라는 것입니다. 이제 마지막으로 쿼리 부인을 찾았는데 용모가 단정하지 못하고 미인이 아니라서 우리나라 여성 취업 규칙상 좋은 데 취직을 못하고 봉제 공장에서 재봉틀을 돌리고 있더라고요.

이것은 풍자적인 얘기지만 오늘날 대한민국 교육의 현실입니다. 지금까지는 따라잡기 과정이니까 뉴턴이 어떻게 되고, 아인슈타인이 어떻게 되든 문제가 아니었습니다. 말 잘듣고 일시불란하게 움직이면 되는 것이고, 주어진 것을 그대로 하기만 하면 되는 것이었습니다. 저는 1학년 신입생에게 “이제부터는 너희들 머리 속에 기억하는 것은 노트북 컴퓨터에 집어넣고, 너희는 파스칼이 얘기한 대로 생각하는 갈대가 되라”고 말했습니다. 지금까지는 그런 사람들이 없어도 되었는데, 앞으로 그런 개성이 특별한 인재를 기업이 얻기 위해서는 산학 협동을 잘 해야 합니다. 이렇게 하기 위해서 기업들이 연구소를 가지고 있는 것도 좋지만, 대학 안에 기업들의 연구소가 들어와야 합니다. 그래야만 선진국들처럼 대학도 살고 기업들도 사는 것입니다.

이제 신경영의 미래는 한국의 기업도 살고 대학도 살 때 가능한 것이지, 한국의 기업만 살고 대학은 죽어서는 안된다는 얘기입니다. 누가 뭐래도 “역시 xxx 대학이야,” 마찬가지로 “과연 xxx 그룹이야”라는 말을 많이 들어야 합니다. 얼마 전에 아시아 동계올림픽대회에서 한국이 4등을 했는데 그 등수는 은메달과 동메달로 된 것이 아니고 금메달을 몇 개 획득했느냐로 결정된 것입니다. 현대그룹도 이제는 대한민국만을 상대하는 기업이 아니고 세계 5대양 6대주에 있는 국가들을 상대하는 대기업입니다. 무엇으로 세계 속에서 일등할 수 있겠습니까. 많이 하면 할수록 좋지만 “현대 아니면 안돼” 하는 것이 다섯 개 이상은 있어야 합니다. 이제 따라잡기는 끝났기 때문에 세계 일류가 되려면, 기업들이 대한민국의 대학과 더불어 일할 줄 알아야 된다는 얘기입니다. 좀 미안한 얘기지만 대한민국의 기업들은 같은 일을 시켜도 대한민국 대학에게 1만 원을 주면, 외국 대학에게는 10만 원 주는 현상이 있습

기업이 세계적인 기업으로 발돋움하기 위해서는 이 무한정으로 나오는 새지식을 누가 잘 활용하느냐, 그리고 그 새지식과 관련된 정보를 누가 빨리 취득하느냐에 달려 있습니다.

니다. 대한민국 대학을 시원찮게 보는 경향이 있는 것 같습니다. 기업이 제품을 만들어 세계 시장에 나가서 팔 때도 대한민국 기업이라고 해서 싸게 팔 수는 없는 것입니다. 現代電子가 반도체를 팔 때 비싸게 팔 수 있어야 합니다. 지금 대한민국 대학 교수들은 질적으로 우수하기 때문에 잘 활용만 하면 괜찮습니다. 대학교 교수들의 80%가 국내에서 학부 4년밖에 안 다녔고, 나머지 5~8 년은 다 외국에서 공부한 사람들이고 어떤 과들은 거의 모두가 다 외국에서 공부한 사람들입니다. 세계 일류 기업들은 기업이 자체 연구소로 모든 것을 다 하려면 비용이 많이 들기 때문에, 보다 비용이 덜드는 대학을 활용하고 있습니다. 대한민국의 대학도 이제는 그 수준에 올라가 있고 새롭고 활용하는 비용이 저렴합니다. 새로운 것은 컴퓨터처럼 기억 잘 하는 사람들이 모여 있는데가 아니라 엉뚱한 생각을 많이 하는 학생들이 있는 곳입니다.

기업이 정말로 세계의 기업이 되려면 이제는 따라잡기의 시대를 넘어서야 되고, 토플러가 얘기한 것처럼 새로운 지식은 제한되지 않고 무한정으로 나오기 때문에, 미래의 경영은 이 무한정 나오는 새지식을 누가 잘 활용하느냐에 달려 있습니다. 경영하는 사람들에게 중요한 것은 누가 빨리 새지식과 관련 정보를 취득하느냐 하는 것입니다. 그러니까 세계에는 그런 사람들 즉, 정보 탐색가(listener)들이 있어서 돌아다니면서 연구 잡지에 나온 것, 어느 교수가 발표한 것을 찾는 것이 아니라 어떤 학자가 무엇을 하려고 한다는 새정보를 찾고 다닙니다. 예를 들면, 어느 대학교 공과대학에 모 교수라는 분이 소리 안 나는 쇠덩어리를 발명해서 발명 대상을 받았는데, 어떻게 만들었느냐 하니까 “뭐 이렇게 하면 된다, 저렇게 하면 된다는 이론으로는 도저히 안되겠어서, 거꾸로 안된다는 것만 다 해봤더니 되더라”는 것입니다. 또 한번은 동경대학교의 첨단연구소를 방문한 적이 있었습니다. 거기서도 어떤 분이 “이쪽은 지금 세상에서 얘기하고 있는 대로 하고 있는 것이고, 저쪽은 세상에서 안된다는 것만 하고 있다”는 것입니다.

어쨌든 지금 우리에게 중요한 것은 情報입니다. 그런데 이 정보가 초

신경영의 미래는 경영자의 시대입니다. 이 시대는 국민들에게 잘사는 삶의 터전을 마련해주며, 고객에게 좋은 품질의 제품을 적기에 저가로 제공하며, 기업이 세계 어디로 나가든 그 나라의 지역을 위해서 일하며, 점점 짧아져가고 있는 새지식의 수명 주기에 대응한 다품종 소량 생산을 하는 시대입니다.

를 다투어서 왔다갔다 하는데 문제가 되는 것은 기업이 지금까지 오는 과정에서 사용한 제품 기술은 소품종 대량 생산이었고, 앞으로의 시대는 다품종 소량 생산이라는 것입니다. 다품종 소량 생산에 더하여 또 하나의 문제는 지식이 무한정으로 나오기 때문에 지식의 수명 주기가 계속 짧아지고 있다는 것입니다. 옛날에는 십 년이면 강산이 변한다고 그랬는데, 지금은 그렇지 않습니다. 지식의 변화의 속도가 어떻게 빠른지 모릅니다. 그런 의미에서도 기업들은 산학 협동을 해야 된다는 얘기를 할 수 있습니다.

맺음말

신경영의 미래는 경영자의 시대입니다. 경영자들이 우리 국민들에게 잘사는 삶의 터를 만들어주는 시대가 될 것입니다. 그런데 이것을 지금까지는 어떻게 했는지는 차지하고 앞으로는 분명히 국가와는 별로 관계 없이 스스로 해야만 합니다. 그런데 스스로 하기 위해서는 지금까지 지녔던 경영의 생각을 고객 중심으로 바꿔야 합니다. 따라서 경영자들은 세상을 섬기는 경영자들이 되어 하는데 첫째, 고객을 감동시키기 위해서는 질 좋고, 알맞는 시기에, 값이 저렴한 제품을 생산해야 됩니다. 둘째, 기업의 사원이나 종업원들이 정말로 떳떳하게 일할 수 있는 직장을 만들어 잘사는 삶의 터를 제공해야 됩니다. 즉, 종업원의, 종업원에 의한, 종업원을 위한 삶의 터를 만들어야 됩니다. 셋째, 세계의 기업이 되려면, 세계 5대양 6대주 어디를 가든지 그 사회를 위해서 일한다는 생각을 가져야 합니다.

이제는 나라라는 것이 별 의미가 없기 때문에 이러한 환경 속에서는 무엇인가 일등할 수 있는 것들이 없이는 생존할 수 없습니다. 이를 위해서는 외국어 구사 능력을 갖춰야 하고, 정보나 제품 전략들이 모두 빠르게 바뀌고 있기 때문에 다품종 소량 생산을 하는 중에도 점점 짧아지는 지식의 수명 주기에 대처해야 합니다. 마지막으로 기업은 투자

신경영의 미래는 궁극적으로 '능력껏 벌고 능력껏 나누어주는' 기업이 많은, 그런 좋은 사회를 만드는 것입니다.

를 해야 합니다. 투자를 할 때 새로운 것이 많고 또 비용이 덜 소요되는 데 투자하는 것이 좋을텐데, 대학과 산학 협동하는 것도 좋은 방법일 것입니다.

궁극적으로 좋은 사회는, 영국의 유명한 신학자이고, 철학자며, 목사인 요한 웨슬레가 말한 것같이, “하나님이 주신 능력껏 벌 수 있는 한 벌고(maximum wealthy making), 벌고 난 후에는 저축할 수 있는 한 저축하고(maximum saving), 나누어 줄 수 있는 한 나누어 주는(maximum sharing)” 사회입니다. 이러한 것을 반복하는 기업이 많을수록 그 사회는 살기 좋게 될 것입니다.♣