

[서평]

김기성 지음, 「기업경영사-산업기술 기업제도 생산 및 관리시스템」

(주)중앙경제, 2008.1.

박 환 일*

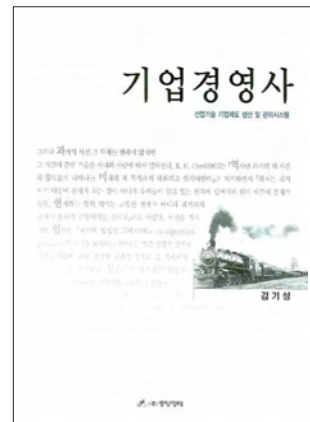
- I. 기업가 정신과 기업인들의 사회적 상승전환
- II. 벤치마킹 경영개선의 허와 실
- III. 역사에서 배우는 지혜

I. 기업가 정신과 기업인들의 사회적 상승전환

1960년대 이후의 고도성장기에 우리나라에서는 수많은 기업과 기업인들이 명멸하였다. 어느 선거 때보다 2007년 말의 대선과 2008년 4월의 총선이 이채로웠던 것은 대기업 CEO들의 정치적 성공 때문이었다. 현대건설의 회장을 역임한 이명박 후보는 압도적 표 차로 대통령으로 당선되었으며, 역시 현대중공업의 회장인 정몽준 의원은 선거구를 울산에서 서울로 옮겼음에도 무난히 국회의원에 당선되었다. 현대그룹의 고 정주영 회장이 1992년 국민당을 창당하고 직접 대통령선거에 출마하였다가 뜻을 이루지 못한 것을 과연 그 아들인 정몽준 의원이 성취할지는 두고 볼 일이다.

우리나라가 세계 수준의 경제규모를 자랑하게 되었으니 경제성장을 일궈온 기업인들도 ‘사회적 상승전환’을 꾀하는 것이 자연스러운 현상일지도 모른다. 가장 선도적인 역할을 한 영국 기업인의 예를 들어보자.

김기성 지음 「기업경영사」를 보면 영국의 면방직 공업을 크게 일으킨 로버트 필 II세 (1750~1830)의 이야기가 소개되어 있다. 그는 산업혁명 시대에 증기기관을 이용하여 방



* 경희대학교 법과대학 부교수.

적공장을 발전시킨 아버지의 대를 이어 신기술을 도입하고 파트너십을 통한 마케팅과 경영능력을 발휘하여 면공업에서 대성공을 거두었다.

필II세는 단지 공장경영에만 만족하지 않았다. 그는 정치에도 흥미와 관심을 보여 1790년에는 보수당 후보로 선거에 출마하여 하원의원이 되었다. 또한 정계 진출과 동시에 1796년에는 7만5천 파운드의 영지(manor)를 구입하여 지주가 되었는데 이것도 영국의 기업가로서는 전형적인 것이었다.

더욱이 1800년에는 준남작으로 서작되어 귀족이 되는 제일보를 내딛기 시작하였다. 3대째인 필III세는 곡물법 폐지나 소득세 도입, 사법·경찰의 근대화 등 정치적 개혁을 단행한 정치가로서 이름을 남겼다. 그는 두 차례에 걸쳐 토리당 정부의 수상을 지냈다. 필III세는 조부나 부친과는 달리 면공업에는 관여하지 않았다.

필II세의 장남이었던 그는 영국의 상류계층을 위한 유명한 사립학교의 하나인 해로우교를 거쳐 옥스퍼드 대학을 졸업하는 등 그림과 같이 화려한 경력의 소유자였다. 그리고 부친과 마찬가지로 국회의원이 되고 1940년대에는 수상의 자리에 오르게 되었다. 또 그의 형제도 2남은 국회의원, 3남은 해군, 4남은 영국 국교회의 목사가 되었고 5남은 육군이 되는 등 비즈니스와는 관계가 없는 세계에 진출하였다.

영국에서는 굴뚝이 보이는 공장이나 제조업에 관여하는 것은 신사의 직업이 아니라는 사고가 있었다. 그러니 성공하여 부를 축적하면 공장경영으로부터는 손을 떼고 영지를 구입하여 그것으로부터 얻은 지대(rent)로 생활하면서 정치나 종교, 군(軍) 등에서 활동하는 것을 이상으로 여기는 풍조가 있었다.

“사회적 신분상승의 최종 목표는 귀족·지주가 되는 것이다”는 사회적 가치관이 팽배하였다. 현재 이러한 사고는 이미 존재하지 않게 되었지만 18세기 후반이나 19세기 또는 제2차 세계대전 후까지도 이러한 사고가 뿌리깊게 남아 있었다. 비즈니스 특히 제조업을 기피하는 풍조는 기업활동을 방해하는 요인이 되어 왔음은 두말할 것도 없다. . . 이러한 현상은 영국의 경제·경영 발전에 적지 않게 부정적 영향을 미쳤다고 할 수 있다. (위의 책, 134~135쪽)

우리나라에서도 과거 경제성장을 이끌어 온 과학기술자들을 더 이상 선망하지 않고 의사, 변호사 등 자유로운 전문직을 선호하는 현상이 갈수록 심화되고 있다. 전직 기업인이 성공한 정치인으로 신분을 상승전화하는 작금의 현상이 지속된다면 피터 드러커가 그의 저서 「넥스트 소사이어티」에서 극찬해 하지 않았던 한국의 기업가정신(entrepreneurship)은 점차 사그라질지도 모를 일이다.

II. 벤치마킹 경영개선의 허와 실

이 책은 제1차 산업혁명 당시 영국의 기업발전사에서 시작하여 제2차 산업혁명이 일어난 미국의 대량생산 시스템(Fordism)과 일본의 다품종 중량생산 시스템(Toyotism)에 이르기까지 상세히 설명하고 있다. 물론 독과점 현상과 그에 대한 규제, 오늘날 기업경영의 경영다각화와 글로벌리즘도 다루고 있는데, 딱딱한 이론적 분석에 그치지 않고 그 이면의 에피소드를 흥미롭게 다루고 있다.

대표적인 예가 우리가 모두 잘 알고 있는 도요타 생산시스템이다. 도요타 자동차공장 에서 성공을 거둔 카이젠(改善)과 전사적 품질관리(TQC), 저스트 인 타임(Just in Time: JIT)은 국내 기업인들도 직접 찾아가서 배우고 도입한 경영기법들이다. 그러나 도요대 후 지모토 타카히로(藤本隆宏) 교수가 말한 것처럼 “도요타 생산방식을 도입하는 기업은 많지만 그 성과를 얻는 기업은 극히 적다.” 그 이유는 도요타의 깊은 본질, 즉 이러한 생산방식을 가능하게 하는 종업원의 마음가짐과 조직문화를 정확히 파악하지 못하기 때문이라는 것이다. 도요타 방식에 대한 진정한 이해보다는 눈에 보이는 제도나 방식의 도입에 급급하여 피상적인 성과에 그치고 대부분 실패하였다는 말인데, 이 책은 그 이면을 잘 보여주고 있다.

동일한 생산라인에서 동일한 날에 여러 종류의 차를 생산[하는] 도요타 생산시스템을 만들어 낸 오오노 타이이치(大野耐一)는 [이렇게 생각했다.] 시장은 다양한 수요층으로 나뉘는 시장의 세분화가 깊게 그리고 넓게 일어나고 있으므로 이에 대응하기 위해서는 다품종 생산이어야 하며 이를 위해 단계별 공정을 혁신하는 것이 중요하다. . . 제조방법 자체를 변혁하는 것 즉 새로운 종류의 공정혁신이 필요하게 되었다. . .

오오노 타이이치가 1956년 미국을 방문하였을 때 그는 미국의 자동차 공장이 아니라 슈퍼마켓에서 깊은 감동을 받았다. 슈퍼마켓은 물건을 고르는 구매자(뒤 공정)가 자신이 원하는 수량만큼의 물건을 집어 들고 계산을 하면 매니저가 빈 진열대(앞 공정)를 재빨리 파악하고 이를 다시 채워 넣는 식으로 운영되고 있었다.

지금은 누구나 다 아는 상식적인 얘기이지만 일본에서 슈퍼마켓을 구경하지 못했던 그에게 미국의 슈퍼마켓은 경이로움 그 자체였다. 그는 소비자의 요구에 따라 물건이 채워지는 방식을 주시했고 일본에 돌아와서 이를 자동차 생산공정에 응용하였다. 기존의 자동차 생산은 부품의 공급에서 시작하였다. 생산라인은 공급받은 부품을 조립하여 다음 공정으로 넘겼고 그 다음 공정은 이를 받아서 다음 단계의 조립을 완성하는 식이었다.

앞 공정이 뒤 공정의 부품에 의존하다 보니 속도가 조금이라도 늦어질 경우 항상 재고가 문제가 되었다. 미국에서 돌아온 오오노 타이이치는 생산공정을 슈퍼마켓의 진열대식으로 바꾸는 혁신적인 아이디어를 제안하였다. 소비자가 자신에게 필요한 물건을 슈퍼마켓 진열대에서 골라 들

듯이 한 생산라인은 다음 생산라인을 위한 수퍼마켓이 되는 셈이었다.

저스트 인 타임이라 불리게 된 이 시스템은 ‘필요한 부품을, 필요한 때, 필요한 만큼 달라’고 요구하는 주문서(看板, 바코드)를 통해 운용되었다. 앞 공정과 뒤 공정은 주문서를 서로 교환함으로써 재고를 거의 남기지 않고 작업을 할 수 있었다. 도요타 회사가 시장의 변화에 더 유연하게 대응할 수 있게 되는 데에는 이러한 공정상의 혁신이 있었던 것이다. (위의 책, 241~242, 247쪽)

도요타 자동차가 이처럼 독특한 생산방식으로 자동차를 생산하기 시작하였을 때 미국의 회사들은 코웃음을 쳤다. 그렇지만 1980년대를 통하여 일본의 자동차들이 미국 시장에서 미국 차를 몰아내기 시작하면서 포드나 GM과 같은 미국의 거대 자동차회사들은 일본의 도요타의 모델에 대하여 연구하기 시작하였다. 그 결과물이 1990년에 나온 「세상을 바꾼 기계(The Machine that Changed the World)」라는 책이다. 벤치마킹을 하더라도 본질을 깨우치지 못한다면 시늉만 하는 데 그치고 말 것이다.

III. 역사에서 배우는 지혜

카(E. H. Carr)는 “역사란 과거의 제 사건과 끊임없이 나타나는 미래의 제 목적과의 대화”라고 지적하고 “우리가 살고 있는 현재는 과거와의 관계를 통해 분명해진다”라고 말했다. 오늘날 우리가 세계화(globalization)라는 화두를 놓고 고민을 한다면 과거의 역사에 조희해볼 수 있는 것이다. 예컨대 대항해 시대 이후 스페인과 영국의 식민주의자(colonist)들이 식민지 개척과 자국 상품시장의 확장에 골몰했던 이유, 또는 반대로 산업혁명 당시 러다이 트 운동가들이 공장제 기계공업에 저항하고 얻었던 성과를 되새겨 볼 수 있을 것이다.

문제는 과거의 상황을 알고 있는 사람과 전혀 알지 못하고 있는 사람, 그리고 과거에 관하여 학습하고 있는 사람과 그렇지 못한 사람 사이에는 저절로 판단력의 차이가 나타나게 된다는 점이다. 축적된 지식과 지혜가 판단력에 커다란 영향을 주기 때문이다. 이와 같은 학습에는 두 가지 종류가 있다.

하나는 자기 스스로 지식을 축적하여 가는 방법으로 경험주의라든가 체험주의라 일컬어진다. 실제의 경험 가운데서 깨닫기 때문에 실행에 의한 학습(learning by dong)이라고 할 수 있다. . 또 다른 대조적인 방법은 독서에 의한 학습(learning by reading)이다. 이것은 책이나 자료로부터 자신의 지식이나 사고를 풍부하게 확충하여 가는 방법이다.

인간은 과거에 옳매이기 쉽다. 일단 성공하면 그 경험을 토대로 판단하는 경우가 많게 된다. 성공체험은 자신이 습득한 방법 이외의 것을 받아들이기 어려운 경향을 갖는다. 기업경영사에서

탁월한 기업가이자 자동차 왕으로 평가받는 헨리 포드의 경우를 예로 들어 보자.

20세기 초 그는 모델 T를 완성하여 포드사를 세계 최대의 자동차 기업으로 육성시켰다. 그리고 이를 토대로 지난 세기의 대량생산·대중소비로 특징지워지는 미국 문화를 정착시켰다. 그러나 그 성공체험이 오히려 1920년대 포드사의 쇠퇴를 가져오게 한 요인이 되었다. 모델 T는 검은 색의 상자형으로 모델변경을 하지 않음으로써 원가절감을 통한 대성공을 거두었지만 그 때문에 포드는 모델 T만을 고집하게 되었고 그것이 결국 포드의 쇠락을 가져오게 하였다. 성공체험에 얽매어 시대·경영환경·시장의 요구의 변화에 대응하지 못하였기 때문이다. (위의 책, 20~21쪽)

우리가 이 책에서 배울 수 있는 것은 기업의 역사에서 산업혁명, 정보혁명처럼 중요한 사고·인식의 변화나 일련의 사건을 통해 당면 문제점을 새로운 각도에서 관찰하고 그 해결방안을 모색해 볼 수 있다는 점이다. 글로벌리즘과 같이 겉으로 드러난 현상이나 사실만 가지고 원인과 결과를 따지기는 쉬울지 몰라도 그 메커니즘을 크게는 한국 경제 또는 기업의 문제, 작게는 개인의 현안과제에 적용하기는 어려울 수 있다. 하지만 어느 시대나 사회를 놓고 보더라도 크고 작은 문제가 일어났고 이를 극복하려는 노력이 있었다. 위에서 소개한 것처럼 이 책은 기업경영의 역사 이면의 리얼 스토리를 짚막한 소설이나 영화처럼 보여주기에 읽는 재미와 더불어 깊이 있는 교훈을 안겨준다.