『신앙과 학문』. 21(3). 269-298.

우량기업의 특징에 대한 기독교 세계관적 고찰

이윤석*

논문초록

본 연구는 우량 기업이 가진 탁월함을 기독교 세계관의 관점으로 고찰하고자 하였다. 경영학 분야에서는 우량 기업의 특징을 찾아내기 위한 연구가 많이 수행되었다. 본 연구는 우량 기업에서 나타나는 탁월한 여러 특징이 기독교 세계관에 충돌되지 않으며, 기업 경영 분야에서는 지혜로운 잠언처럼 사용될 수 있다고 생각한다. 본 연구의 주요 논지는 다음과 같다. 첫째, 기업은 자본주의 자유시장경제 체제를 대표하는 기관으로 기업 자체는 원래 선하다. 다만 악하게 운영되는 기업이 있는 것이다. 둘째, 경영학 분야에서 수행된 연구에서 도출된 우량 기업의 탁월한 특징들은 성경의 정신에 위배되지 않는다. 셋째, 인류에게 일은 '영적 또는 일반적 의미에서의 성장', '공동체 경험과 이웃 섬김', '피조물의 잠재력 현실화'라는 의의를 갖는다. 넷째, 기업을 통해 일을 하는 것은 일의 세 가지 의미인 '개인의 성장', '이웃 섬김', '피조물의 잠재력 현실화' 등의 영역에서 그 대상과 규모가 획기적으로 확대되는 의미가 있다. 다섯째, 우량 기업의 여러 탁월한 특징들에 대한 연구 결과들은 기업을 통해 일하는 것이 갖는 기독교적 의의 세 가지와 잘 연결되었다. 우량 기업들은 오직 돈만 추구하는 것이 아니라 기독교 세계관으로 볼 때에도 타당한 원리들을 추구한다.

주제어 : 경영, 성경적 경영, 우량 기업, 탁월성, 일의 신학

* 밴쿠버기독교세계관대학원 초빙연구원
2016년 6월 3일 접수, 7월 4일 최종수정, 8월 11일 게재확정

Ⅰ. 서론

본 연구는 우량 기업들의 특징을 기독교 세계관의 관점에서 고찰해 보고자 하였다. 좀 더 구체적으로 말하자면 우량기업들이 가진 탁월함이 단지 돈을 추구하기 때문인가 아니면 다른 이유 때문인가를 규명해보고자 하였으며, 기독교 세계관의 관점에서 그런 우량 기업들의 탁월함을 설명할 수 있는가도 다루어 보고자 하였다.

기업은 현대 사회의 대표적인 기관 중 하나이다. 어쩌면 자본주의 자유시장경제체제의 가장 주요한 특징으로 꼽을 수도 있을 것이다. 현대 사회는 기업을 통해 많은 것이 이루어진다. 자유시장경제체제가 지배적이다 보니 기업들은 경쟁력을 높이기 위해 노력하고 탁월함을 추구하려는 노력을 자연스럽게 하게 된다. 그래서 전반적으로 경쟁이 없는 사회주의 계획경제체제의 국영기업들과 비교하면 생산성이 월등하게 높다는 것은 상식으로 간주된다. 하지만 우리나라는 유난히 반기업 정서가 강한 것으로 이야기된다. 2001년에 세계 22개국 880개 기업의 CEO를 대상으로 한 조사에서는 한국 기업 CEO들의 70%가 반기업 정서를 실감한다고 응답하여 22개국 중 1위를 차지하였다. 22개국 중 반기업 정서가 낮은 네델란드(13%), 대만(18%), 캐나다(20%), 미국(23%), 말레이시아(23%) 등에 비해 유난히 높은 수치를 보여주고 있다(황인학, 2015: 5-6). 이러한 반기업 정서는 우리나라의 경우 정경유착, 소유와 지배의 미분리, 지배주주 일가의 횡포, 협력업체나 고객에 대한 갑질 등 여러 요인들 때문이라고 생각된다.

그러나 그럼에도 불구하고 기업은 자본주의 자유시장경제체제를 구성하는 가장 중요한 기관이다. 본 연구는 수많은 기업들 중에서 특별히 우량 기업으로 선정된 기업들의 모습을 관찰하는 데 집중하였다. 우량 기업은 해당 산업 분야를 선도하며 시장에 활력을 불어넣는다. 우량 기업은 재무적인 면에서나 비재무적인 면에서 기업 구성원과 다양한 이해관계자들에게 더 큰 편익을 제공한다. 그런 우량 기업은 여러 가지 탁월함을 갖고 있다. 경영학 분야에서는 전통적으로 우량 기업이란 무엇인가, 우량 기업의 특징은 무엇인가라는 질문이 중요한 연구 주제였다. 수많은 연구들이 크게 보면 이 질문에 답하기 위해 경영학 분야에서 수행되었다. 본 논문은 먼저 경영학 분야의 그런 연구 성과들 중에서 대표적인 몇 가지 사례를 중심으로 우량 기업이 갖는 탁월한 특징을 살펴본다. 그 후에 우량 기업들이 갖고 있는 탁월함이 기독교 세계관으로 볼 때 어떤 의미를 갖는지를 살펴보고자 한다.

II. 우량 기업의 기준

우량 기업의 특징을 본격적으로 살펴보기 전에 우량 기업의 기준과 기업을 보는 부정적 시각에 대해 먼저 논의를 하고자 한다. 본 연구는 우량 기업들의 탁월성에 대해 논의하고자 하는데 그러려면 우량 기업이 어떤 것인가에 대한 어느 정도의 공감대는 있어야 하기 때문이다. 또 우량 기업이란 말 자체에도 반감을 가질만한 기업 자체를 부정적으로 보는 시각에 대해서도 간단히 논의함으로써 현대 사회의 기업을 긍정적으로 바라볼 수 있도록 하고자 한다.

1. 본 연구에서의 우량 기업의 의미

우량 기업이라 할 때의 '우량'이 무엇을 의미하느냐에 대해서는 매우 다양한 견해가 있을 것이다. 이에 대해 특정한 조건을 제시하며 이것이 우량 기업의 조건이라고 주장하는 것은 어려운 일이다. 어떤 절대적인 지표가 있는 것이 아니기 때문이다. 그래서 본 연구에서는 『In Search of Excellence』(Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. (1982)), 『Built to Last』(Collins, Jim and Jerry I. Porras(1994)), 『Good to Great』(Collins, Jim (2001)) 등 3개의 연구에서 사용한 우량 기업의 조작적 정의를 차용하려 한다. 각 연구들은 나름의 연구 목적을 위해 우량 기업의 기준을 설정하였다. 이런 기준은 나름대로 모두 의미가 있는 타당한 기준이 된다. 이런 연구들이 공통적으로 사용하는 기준을 보면 각 산업계에 속한 전문가들의 평판, 장기적인 재무적 성과(수익성, 성장성, 안정성), 기업의 혁신성 같은 요소들이 대개 포함된다.

첫째, 피터스・워터맨(Peters and Waterman, 1982)의 『In Search of Excellence』에서 우량 기업을 선정하기 위해 사용한 기준은 다음과 같다. 먼저, 기업가, 컨설턴트, 경제 분야 언론인, 경영학자 등 관련 전문가 집단으로부터 각 산업별(하이테크, 소비재, 일반 산업재, 서비스, 프로젝트 매니지먼트, 자원 등의 6개 분야 산업)로 혁신적이고 우수한 기업을 추천 받았다. 추천된 기업은 모두 62개였다. 그 기업들을 대상으로 매출규모와 역사, 재무적 성과, 혁신성 등을 평가하여 19개사가 탈락하고 43개사가 최종 선정되었다. 여기 사용된 기준은 연간 매출액 $10억 이상, 창업 후 20년 이상 된 기업, 성장성과 수익성 관련 재무 지표 6가지(① 1961년~1980년의 연평균 자산 증가

율, ② 1961년~1980년의 연평균 자본금 증가율, ③ 1961년~1980년의 주식의 시장가격 대 장부가격 비율의 평균, ④ 1961년~1980년의 총자본수익률의 평균, ⑤ 1961년~1980년의 자기자본수익률의 평균, ⑥ 1961년~1980년의 매출이익률의 평균) 중에서 4개 이상의 지표가 20년간 상위 50% 이내였던 기업, 지난 20년간의 혁신성에 대한 각 산업 분야 전문가 집단의 평가 등이 종합적으로 고려되었다. 이 기준을 통과한 43개 기업이 연구 대상이었다(Peters and Waterman, 1982: 19-23).

둘째, 콜린스・포라스(Collins and Porras, 1994)의 『Built to Last』에서 사용한 우량 기업의 선정 기준은 다음과 같다. 먼저 「포천」 제조업 분야 500대 기업, 「포천」 서비스업 분야 500대 기업, 「Inc.」 500대 사기업, 「Inc.」 500대 공기업 목록에 포함된 기업들을 대상으로 700개 기업의 CEO에게 '대단히 비전 있다'고 생각되는 회사를 5개사까지 선정해 달라고 요청하였다. 이 요청에 165개사의 CEO가 응답하였고 1인당 평균 3.2개사를 추천하였다. 이를 토대로 연구자들은 응답 회사 리스트를 만들고 CEO들이 가장 많이 추천한 회사 20개사 목록을 만들었다. 그 다음 1950년 이후에 설립된 회사들은 삭제했다. 그리하여 최종적으로 18개의 비전기업 목록을 만들었다(Collins and Porras, 1994: 13). 그리고 CEO들로부터 추천된 회사들 중에서 18개 비전기업에 선정되지 않은 기업들 중에 대조집단을 만들었다(Collins and Porras, 1994: 15). 이들이 사용한 기준은 우수한 성과를 내는 것 뿐 아니라 그 성과가 오랫동안 지속적으로 유지되고 있는지를 중요하게 고려하고 있다.

셋째, 콜린스(Collins, 2001)의 『Good to Great』에서 사용한 우량 기업의 선정 기준은 다음과 같다. 이 연구에서 짐 콜린스(Jim Collins)는 단지 좋은 기업이 아니라 위대한 기업을 찾아내고자 하였고 이를 위해 오랫동안 좋은 성과를 지속적으로 냈을 뿐 아니라 어떤 전환점을 상정하고 그 전환점 이후로 획기적인 재무성과의 향상이 계속된 회사를 찾아내었다. 그가 설정한 '좋은(Good)'의 기준은 전환점 이전 15년 동안 시장 평균의 1.25배 이상의 누적 주가 수익을 거두는 것이다. 또 '위대한(Great)'의 기준은 전환점 이후 15년간 시장 평균의 최소 3배 이상의 누적 주가 수익을 거두는 것이다. '좋은'과 '위대한'에 대한 이 정의에 따라 전환 시점을 기준으로 그 전까지는 좋은 성과를 내다가 그 이후에는 위대한 성과를 낸 기업들을 대상으로 하였다. 거기에는 다음과 같은 세부 제한들이 적용되었다. 전환 성공 기업의 기준은 전환점 이후 15년간의 누적 주식 수익률을 전환점 이전 15년간의 누적 주식 수익률로 나눈 값이 반드시 3을

넘어야 한다. 또 산업 전체가 전반적으로 도약한 경우가 아니라야 한다. 전환 시점에 최소 25년 이상 사업을 해온 기업이라야 한다. 전환 시점이 1985년 이전이어서 연구 시까지 15년 이상이 확보되어야 한다. 이런 까다로운 기준을 적용하여 1단계로 1965년~1995년까지 포천 500대 기업 목록에서 1,435개 기업을 도출하였다. 2단계로 시카고 대학 증권가격 연구소(CRSP: The University of Chicago Center for Research in Security Prices) 자료를 이용하여 1965년 이후 포천 랭킹에 오른 회사들의 수익률을 조사해 기업의 수익률이 기업들 전체 평균 수익보다 1.3배 이상 되어야 선정하였으며 이 단계를 통해 126개 회사가 선별되었다. 3단계로는 CRSP 자료를 이용하여 전환 기준년도를 중심으로 그 전에 비해 그 후에 3배 이상의 누적 주가 수익을 낸 회사들을 추려 19개사를 선별하였다. 4단계로 산업 전체가 전반적인 전환을 겪은 효과를 구분해 내기 위해 각 회사들이 속해 있는 산업 전체의 동향을 함께 비교 분석하여 8개 회사를 제외하였다. 그리하여 최종적으로 전환년도 이전에 최소 25년 이상 사업을 해 온 좋은 회사였으며 전환년도를 지나며 그 후에는 그 전보다 획기적인 성과 향상이 지속적으로 진행되고 있는 11개의 위대한 회사를 선정하였다(Collins, 2001: 219-235).

위 세 가지 연구에서 분석 대상이 된 기업들은 대부분 북미 지역에 본사를 두고 있는 회사들이다. 북미와 유사하다고 할 수 있는 소수의 유럽 기업 그리고 동양 기업으로는 소니가 유일하게 포함되어 있다. 우량 기업에 대한 연구는 위 세 가지 연구 외에도 많이 있겠지만 위 세 연구가 유사하면서도 고유한 면이 있는 문제의식을 가지고 우량 기업의 특징에 대해 전반적으로 분석한 큰 규모의 연구이며, 세 연구가 각각 1980년, 1990년대 초반, 2000년경에 10여년 간격으로 이루어져 유사한 문제의식에 있어서는 일관성 있는 결과를, 상이한 문제의식에 있어서는 상호 보완적인 통찰을 줄 수 있을 것으로 기대하였다.

2. 기업은 나쁘다는 오해

앞서 논의한 우량 기업의 기준을 충족시키는 기업들은 대개 정도를 걸어왔다고 할 수 있다. 경영학 분야에서 우량 기업의 특징을 찾는 연구를 할 때는 비윤리적이거나 기회주의적인 행위를 상습적으로 일삼는 기업은 제외된다. 실제로는 일부러 제외하지 않아도 장기적인 성과를 반영하는 기준 때문에 대개의 경우 걸러지게 된다. 그러나 이

런 시장의 메커니즘에 대한 인식이 부족한 경우에는 기업은 이기적이고 돈을 최우선으로 추구하는 악이라고 생각하는 경우가 있을 수 있다. 마르크스주의자의 관점은 이런 입장이어서 기업은 불가피하게 자본가가 착취를 위해 사용하는 도구로 본다(한정화, 1996: 84).

경제학에서 기업의 행동에 대해 다룰 때는 기업의 목적을 '이윤 극대화'로 대개 가정하며, 여기서의 이윤은 총수입에서 총비용을 뺀 것을 의미한다(Mankiw, 2009: 325). 경제학 분야에서는 모형의 단순화를 위해 '이윤(profit)'으로 모든 요소들을 환원시켜 다룬다. 그런데 이것 때문에 때로는 기업이 이윤을 극대화하기 위하여 피도 눈물도 없는 잔인하고 야비한 행동을 하는 것으로 간주하고 기업의 이윤 추구 행위를 악덕으로 오해하고 매도하는 경우도 적지 않게 발생한다. 예를 들어 장하준(Chang, 2010) 같은 경우 기업의 이윤 추구 행위를 오해하는 경향이 있다. 그는 자유시장경제주의자들이 자기만 생각하는 이기적인 사람들에 대해 그들이 항상 최악의 행동을 할 것이란 전제를 갖고 대해야 한다고 주장했다고 생각한다(Chang, 2010: 70). 그는 아담 스미스(Adam Smith)의 『국부론(An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations)』에서 한 대목을 인용하여 정육점, 양조장, 빵집 주인들은 자신의 이익만을 추구하는 이기적 존재이며 자유시장경제주의자들은 인간 본성이 이기적이라는 것을 잘 알았기에 인간들이 악한 행위를 늘 할 것이라는 전제를 했기 때문에 자유시장경제 체제가 존속된 것이라고 주장한다(Chang, 2010: 69-70). 그러나 그의 해석과 달리 스미스의 『국부론』의 그 인용 부분은 무슨 악한 행위들이 전제되어 있는 것이 아니다. "이리하여 사람은 누구나 자신의 노동생산물 중 자신이 소비하고 남는 잉여부분의 전부를 다른 사람의 노동생산물 중 자기가 필요로 하는 부분과 교환할 수 있다는 확실성으로 어떤 하나의 특수한 생업에 전력하게 되고..."라는 스미스의 진술은 속이거나 속임을 당하지 않는 공정한 교환을 전제하고 있는 것이다(Smith, 1976: 33).

물론 장하준의 주장처럼 움직이는 기업과 주주들도 있을 것이다. 기업의 수가 워낙 많으므로 즉 모집단의 규모가 크므로 모든 기업들이 장하준의 주장처럼 그렇지 않다 하더라도 그가 주장하는 내용이 관찰되는 기업이 적지 않을 것이다. 그러나 대개의 경우 기업들은 장하준의 주장과 같이 움직이는 기업을 바람직하게 생각하지 않는다. 그들은 불량 기업이다.

3. 우량 기업과 불량 기업

그런데 앞서 서론에서 언급한 것처럼 우리나라의 반기업 정서는 다른 나라에 비해 상대적으로 높은 편인 것으로 보인다. 장하준 식의 관점이 적지 않은 듯하다. 이윤 극대화라는 돈만 밝히는 목표 달성을 위해 온갖 악덕 행위를 기업이 하는 것처럼 생각하는 사람들이 적지 않다. 그들은 돈만 밝히는 기업은 일시적으로 돈을 많이 벌 수 있을지 몰라도 장기적·지속적으로 계속해서 높은 수익을 창출해낼 수는 없다는 점을 간과한다. 기업이 이윤을 추구하는 과정은 대개 한두 해 짧은 기간으로 끝나는 것이 아니다. 기업은 가능한 한 영속을 꾀하고 장기적으로 계속해서 적절한 수익을 창출하기를 바란다. 기업 활동 과정에서 단기간의 집중적인 매출과 이윤 극대화 노력은 장기적인 이윤 극대화에는 오히려 해가 될 수도 있다. 따라서 기업들은 불법을 저지르거나 통상적으로 소위 '먹튀(비록 현행법상 불법은 아니더라도 사기성이 농후한 비도덕적인 행위)'와 같은 행위는 하지 않으려 한다. 그런 기업은 불량 기업, 정상적이지 않은 기업으로 일반적인 기업들은 그런 행위를 지양한다.

그러므로 기업의 목적을 이윤 추구, 이윤 극대화라고 할 때 우리는 그것을 악한 목적이라 치부해서는 안 된다. 기업은 여러 가지 가치 창출 활동을 통해 부가가치를 만들어낸다. 투입된 여러 생산요소를 활용하여 더 큰 가치를 만들어내고 부가적으로 창출된 가치를 기업의 여러 이해관계자들이 나눠가짐으로써 국민 경제에 이바지하기 때문이다. 기업의 이윤 추구 과정에서 불법적이거나 비도덕적인 행위들은 장하준의 생각처럼 당연히 수반되는 것이 아니다. 기업들은 그런 행위들이 장기적인 이윤 극대화에 오히려 해가 된다는 것을 알기 때문에 그런 행위를 피하려고 한다.

한정화(1996)는 기업의 적절한 이윤동기를 탐욕과 구별하여 잘 설명하고 있다. 이윤이 나지 않는 기업은 영속할 수 없으므로 기본적인 이윤 추구는 정당하며 필수불가결한 것이다. 이윤동기나 상행위 자체가 성경의 정신에 위배되는 것은 아니다. 그러나 정도를 넘어 탐욕이 되면 그것은 잘못이다. 탐욕의 기준에 대해 그는 네 가지로 설명한다. 첫째, 돈이 다른 모든 것에 우선하며 우상시되는 경우이다. 둘째, 기업이 타인의 소유가 되어야 할 것을 빼앗는 경우이다. 여기에는 임금의 미지급, 부당한 가격 책정, 공해 유발, 직원 혹사, 타사 도산 유도, 협력업체에 불리한 조건 강요, 산재 보상 미흡 등이 포함된다. 셋째, 기업이 돈을 버는 방식이 올바르지 않은 경우이다. 여기에는 불

량 또는 저질 상품 매출 이익, 비윤리적 상품의 매출 이익, 투기로 인한 이익, 뇌물 공여로 인한 이익, 허위 또는 과장 광고로 인한 이익, 탈세 등이 포함된다. 넷째, 기업이 번 돈을 용도가 있는 곳에 적절히 사용하지 않는 경우이다. 여기에는 직원을 위한 투자 미흡, 사회적 책임 활동 미흡, 재산 빼돌리기 등이 포함된다(한정화, 1996: 87-92). 이러한 비윤리적인 탐욕은 현대 사회의 우량 기업들은 철저히 지양하고 있다.

경제학에서 기업 행위를 다룰 때 주로 사용되는 '이윤 극대화' 대신 경영학에서는 '주주 가치 극대화'가 기업의 목적으로 주로 가정된다. 기업의 여러 경제 행위들의 공과가 시장에서 거래되는 주식의 가격에 결국은 모두 반영되기 때문에 기업은 주주들의 주식 보유 가치를 극대화하는 방향으로 움직이게 된다는 의미이다. 주주 가치는 경제학 모형에서의 이윤 극대화보다 눈에 보이지 않는 기업의 자산 예를 들어, 보유 기술의 가치, 미래의 성장 가능성, 아직 매출은 발생하지 않고 있지만 장차 큰 매출로 연결될 수 있는 고객 기반, 여러 이해관계자들의 조화와 협력 등과 같은 것들의 가치도 반영하기 때문에 이윤 극대화에 비해 보다 정확한 개념이라 할 수 있다. 따라서 우량 기업이라 함은 높은 수준의 주주 가치가 매겨지는 기업이라 할 수 있을 것이다. 그리고 장기적으로 주주의 가치가 지속적으로 증가하는 기업이 우량 기업이라 할 것이다.

그런 이유 때문에 우량 기업의 특징을 찾아내려고 시도한 여러 연구의 결과를 보면 장하준의 문제 제기와는 전혀 다른 양상을 보게 된다. 우량 기업들은 마치 성품이 좋고 능력도 뛰어난 한 개인을 보는 것처럼 거대한 규모의 조직 차원에서 좋은 문화와 뛰어난 능력을 보여준다. 우량 기업은 기업 내부의 임직원들이나 투자자들도 행복하지만 기업 외부와 협력업체들이나 고객들도 행복하게 한다. 본 연구는 그런 우량 기업들이 가진 특징을 살펴본다.

Ⅲ. 우량 기업의 특징

본 연구에서는 피터스・워터맨(Peters and Waterman, 1982), 콜린스・포라스(Collins and Porras, 1994), 콜린스(Collins, 2001)의 세 개 연구에서 도출된 우량 기업의 특징을 함께 살펴보고자 한다. 이 중에서 앞의 두 연구는 이미 장기적으로 좋은 성과를 계속해서 내고 있는 기업을 대상으로 한 연구이며 세 번째 연구는 최근에 가장 좋은 성

과를 내는 상태로 전환되는 경험을 가진 기업을 대상으로 한 연구이다. 따라서 세 연구 모두 최고의 탁월함을 가진 기업의 특징을 보여주지만 세 번째 연구는 전환에 성공하기 위한 요소들을 좀 더 차별적으로 보여주고 있다. 필자는 우량 기업의 특징을 분석한 세 연구를 검토하면서 세 연구에서 도출된 특징들 모두가 우량 기업의 탁월함을 잘 드러내고 있음을 알 수 있었다. 이 특징들 자체로는 성경의 정신에 위배되는 것도 또한 찾을 수 없었다. 이 세 연구들이 도출한 특징들은 지극히 지혜로운 것들이었다 하겠다.

1. 피터스 · 워터맨(Peters and Waterman, 1982)의 특징

피터스 · 워터맨(Peters and Waterman, 1982) 연구는 1979-1980년의 미국 기업들을 대상으로 이루어졌다(Peters and Waterman, 1982: 13). 당시 미국의 산업계는 프레데릭 테일러의 과학적 관리방법을 주된 패러다임으로 하는 분업화된 대량생산체제가 기업 경영의 가장 기본적인 원리로 자리잡고 있었으나 일본 기업들의 강력한 도전에 직면하여 기업의 탁월성의 원인을 찾고자 하는 동기가 크게 대두되고 있었다. 토마스 피터스와 로버트 워터맨(Thomas Peters and Robert Waterman, Jr.)은 우량 기업들에 대한 분석을 통해 정량적 분석과 합리적 의사결정을 주된 특징으로 하는 전통적인 미국식 경영기법 외에 정성적이고 인간관계적이며 인간의 감성과 의지를 정교하게 관리하는 경영방식이 탁월성을 낳는 주요한 원인이 된다는 것을 실증적으로 밝혀냈다. 그들은 우량 기업들이 기업 내부와 기업 외부를 모두 잘 관리하며 관리의 방식에 있어서 정량적이고 합리적인 측면과 정성적이고 감성적인 측면을 모두 잘 관리하고 있다고 주장한다. 그들은 우량 기업의 특징을 다음과 같이 8가지로 제시하고 있다.

첫째, 우량 기업들은 '행동 중시(A bias for action)'라는 특징을 보인다(Peters and Waterman, 1982: 119-155). 책상머리에서 자료를 분석하고 보고서를 만드는 데 많은 시간을 소모하는 것이 아니라 유연하고 신속하게 논의하고 결정하고 실행에 옮기고 피드백을 통해 개선한다. MBWA(management by walking about)를 통해 커뮤니케이션을 활성화하고 결재 단계를 축소하여 신속한 실천이 가능하도록 한다. 해결해야 하는 문제가 있을 때는 정규 조직에 없는 소그룹 임시조직, 태스크포스를 구성해 집중적으로 문제를 다루도록 한다. 실험 정신이 강하여 기업 조직 전반에 새로운 실험과 시

도를 하는 것을 지지한다. 새로운 실험을 통한 성공의 가능성을 높일 수 있도록 그 시도를 신속하고 하도록 할 뿐 아니라 새로운 실험의 횟수 자체 즉 분모를 획기적으로 늘림으로써 성공의 횟수를 늘리도록 장려한다. 또한 새로운 실험을 활발하게 할 수 있도록 적은 비용으로 보이지 않는 곳에서 자율적으로 실험할 수 있도록 한다. 이런 다양한 새로운 실험을 할 수 있도록 조직 전반의 지원 분위기와 제도가 갖추어져 있다. 그리고 기업 조직 전체가 단순하게 짜여 있어 꾸물거리지 않고 적시에 적임자를 투입하여 일을 처리할 수 있도록 행동지향적이다.

둘째, 우량 기업들은 '고객에 밀착(Close to customer)'이라는 특징을 보인다(Peters and Waterman, 1982: 156-199). 기업의 수익은 고객으로부터 나온다. 우량 기업들은 고객의 돈을 지향하는 것이 아니라 돈을 지불하는 고객을 지향하는 것이 중요함을 인식한다. 우량 기업들은 고객들이 자신의 상품을 계속적으로 구매하며 자신의 고객으로 남아있도록 고객에 대한 서비스에 집중한다. 우량 기업들은 그와 동시에 자신이 제공하는 상품의 품질에도 엄청나게 집착한다. 즉 우수한 품질의 상품을 제공할 수 있도록 늘 준비된 상태를 유지하며 상품을 제공한 이후에도 고객과의 커뮤니케이션을 지속한다. 이 기업들은 모두 자신들이 최고로 잘 하는 특정한 분야를 갖고 있고 그 분야를 최대한 활용하려고 노력한다. 이들은 고객의 중요성을 알기에 비용 절감에 일차적인 우선순위를 두지 않는다. 그리고 사용자 즉 고객의 말을 잘 듣고 상품과 서비스에 반영하여 결함을 신속하게 보완한다.

셋째, 우량 기업들은 '자율성과 기업가정신(Autonomy and entrepreneurship)'을 중요하게 여긴다(Peters and Waterman, 1982: 200-234). 선정된 우량 기업들은 모두 대기업이어서 기본적인 일들은 체계화된 관행에 따라 기계적으로 이루어지지만 그럼에도 불구하고 항상 기계적인 것이 아니라 정형화되고 기계적인 일은 최대한 효율적으로 기계적으로 하되 혁신과 변화가 요구되는 일은 유기적인 방식으로 수행하는 체제가 여전히 살아 있다. 따라서 규모의 경제가 중요한 일을 그것대로 잘 하면서도 혁신과 변화가 필요한 경우에는 유기적인 방식으로 그 일을 성공적으로 수행하는 것이다. 우량 기업들에는 이런 혁신과 변화가 필요한 일을 수행할 수 있도록 큰 자율성이 부여된다. 혁신과 변화와 관련된 어떤 일을 맡은 챔피언(champion)은 통상적인 상황에서의 규율과 제한을 넘어서서 결과가 산출될 때까지 일을 융통성 있게 추진할 수 있는 자율성을 갖는다. 우량 기업들은 이런 챔피언들의 활동을 방해하지 않고 처음부터 끝

까지 일할 수 있도록 챔피언을 지원하는 체계(championing systems)을 갖추고 있다. 또한 우량 기업들은 실패를 허용하는 문화를 갖고 있다. 위험을 피해 현상에 안주하지 않도록 도전을 장려하도록 하기 위해서이다. 그럼으로써 대규모 기업 조직이지만 관료제 병리현상이 나타나는 것을 최대한 억제하며 기업가정신이 활발하게 발휘되도록 하는 것이다.

넷째, 우량 기업들은 '사람을 통한 생산성 향상(Productivity through people)'을 중요하게 여긴다(Peters and Waterman, 1982: 235-278). 이 말은 사람을 재료로 써서 희생시키며 생산성을 높인다는 말이 아니다. 사람을 존중하고 사람들이 자신의 일에서 보람과 긍지를 느낄 수 있도록 함으로써 보다 탁월하게 일을 하도록 동기부여가 되어 결국에는 생산성의 향상이 따르게 된다는 의미이다. 우량 기업들은 직원들을 대체로 확대된 가족의 일원으로 여긴다. 우량 기업들은 이를 위해 최대한 많은 구성원들이 정보를 공유할 수 있도록 한다. 정보가 공유되면 직원들은 더욱 더 소속감을 느끼고 자신의 일에 의미를 부여할 수 있다. 그래서 어떤 한 부문의 규모가 커져 직원들이 너무 많아지면 커뮤니케이션과 일체감이 저하되지 않도록 보다 작은 규모로 부문을 분할하여 적절한 규모를 유지하도록 한다. 이런 노력을 통해 우량 기업들은 보통의 사람들에게서조차 우수한 성과를 이끌어내고 있다.

다섯째, 우량 기업들은 '가치주도적 실천(Hand-on, value-driven)'이란 특징을 갖고 있다(Peters and Waterman, 1982: 279-291). 우량 기업들은 대체로 정합성이 있는 가치 체계를 갖고 있다. 그 가치 체계를 기업의 모든 구성원들이 공유하며 그 가치 체계가 가리키는 방향으로 정렬되어 있다. 따라서 일을 하는 중에 여러 다양하고 복잡한 상황에 처할 때에도 구성원들 간에 통일된 시각과 원리와 지침들이 있기 때문에 갈등을 최소화하며 신속하게 판단하고 대응할 수 있다. 이 가치 체계는 기업들이 오랫동안 올바르게 생각하는 것은 강화하고 올바르지 않은 사고와 행동 양식은 제거하는 과정을 거치면서 효과적인 조직 관행(organizational routine)으로 정립된 것이다. 강한 기업문화가 있다는 이야기는 흔히 올바른 조직 관행이 다양하게 통합적으로 정립되어 있다는 것과 같다고 할 수 있다. 이러한 가치 체계는 기업의 규모가 커져도 마치 한 사람이 움직이는 것처럼 일사분란하고 유연하게 움직이도록 하는 효과를 낳는다.

여섯째, 우량 기업들은 '기축 사업에 집중(Stick to the knitting)'하는 특징을 보인다(Peters and Waterman, 1982: 292-305). 우량 기업들은 관련성이 적은 이 사업 저 사

업에 문어발식으로 다각화하지 않는다. 우량 기업들은 가장 익숙하고 경쟁력이 있는 본업을 중시하며 본업을 최대한 확대하는 전략과 함께 다각화에 있어서도 본업과 긴밀한 연관이 있도록 관련 다각화를 시도한다. 대개 우량 기업들은 자신들의 가치창출 사슬을 분석하여 이 가치창출사슬과 직간접적으로 관련되어 있는 경우에만 조심스럽게 다각화를 추진한다.

일곱째, 우량 기업들은 '단순한 조직 구조, 간소한 지원 조직(Simple form, lean staff)'의 특징을 보인다(Peters and Waterman, 1982: 306-317). 기업은 성장하면서 다루어야 하는 복잡성도 증가된다. 이 복잡성에 대응하기 위해 조직이 복잡해질 수 있는데 우량 기업들은 가능한 한 조직 구조를 단순하게 만든다. 조직에 복잡성을 유발하는 요소들은 별도로 구분하여 조직화하거나 아예 조직 밖으로 스핀오프(spin-off)시켜 별도의 회사를 만들도록 한다. 또한 지원 조직이 비대해지지 않도록 유의한다. 많은 우량 기업들이 회사의 규모가 커지더라도 본사 관리 부문의 인력은 100명이 넘지 않도록 하고 있다. 조직이 비대하고 둔해지지 않도록 우량 기업들은 이처럼 최대한 조직 구조를 단순화하며, 관리 조직을 간소화하고 있다.

여덟째, 우량 기업들은 '느슨함과 엄격함의 공존(Simultaneous loose-tight properties)'이라는 특징을 보인다(Peters and Waterman, 1982: 318-325). 이 느슨함과 엄격함이 동시에 공존한다는 것은 매우 역설적으로 들린다. 그러나 우량 기업들은 이 두 요소를 함께 유지할 줄 안다. 그래서 규정이 별로 없어 보이고 관리가 느슨한 것 같이 보여도 실제로는 공유 가치 체계에 의해 핵심적인 몇몇 가치를 철저하게 지키는 모습을 볼 수 있다. 따라서 항상 긴장 상태에 있는 것이 아니라 꼭 지켜야 하는 핵심 지표와 관련된 것에 있어서는 완벽주의자 같은 철저함을 보이면서도 그 때문에 조직의 문화가 각박해지고 경쟁적으로 되어 스트레스를 유발하지는 않도록 느슨함과 엄격함을 동시에 잘 관리한다. 따라서 제 3자가 보기에는 그다지 힘들게 회사 생활을 하지 않으며 평화롭고 즐겁게 일하는 것 같은데 실제로 그들이 성취해내는 결과를 보면 치열하게 그 일만을 위해서 싸운 것 같은 인상을 받는다.

피터스·워터맨이 도출해 낸 이러한 우량 기업들의 8가지 특징은 아마도 시대에 관계없이 기업이란 실체가 존재하는 한 중요한 우량 기업의 특징으로 계속해서 이야기될 것이다. 현대 사회에서 기업은 가장 중요한 비중을 차지하는 조직체일 것이다. 어린이들과 청소년들에게 학교가 특히 중요한 사회 조직인 것처럼 성인들에게는 회사

조직이 특히 중요하다. 피터스・워터맨은 현대 사회의 많은 성인들이 몸담고 살아가는 기업 조직의 이상적인 모습을 찾아내기 위해 특별한 시도를 하였고, 그 결과로 정리된 우량 기업들의 8가지 특징은 세상의 모든 기업들이 간과하지 않고 추구해야 할 바람직한 모형이라고 할 수 있겠다.

2. 콜린스・포라스(Collins and Porras, 1994)의 특징

콜린스・포라스(Collins and Porras, 1994) 연구는 1990년대 초반에 이루어졌다. 1950년 이전에 설립되어 지속되고 있는 우량 기업들만을 대상으로 평범한 그러나 결코 나쁘지 않은 대조군과 비교 분석하는 방식으로 우량 기업들의 특징을 도출하였다. 수십 년에 걸친 장기적인 성과 추이를 우량 기업 선정에 반영하고 그 원인을 찾는다는 점에서 피터스・워터맨(Peters and Waterman, 1982)의 『In Search of Excellence』의 접근과 약간의 차이가 있다. 짐 콜린스와 제리 포라스(Jim Collins and Jerry Porras)는 이 연구를 통해 지속적으로 탁월한 성과를 내고 있는 기업들이 가진 특징을 찾고자 하였다. 그들은 영속하는 우량 기업의 특징을 다음과 같이 8가지로 정리하였다.

첫째, 우량 기업들은 '시간을 알려주는 것이 아니라 시계 만들기(Clock building, not time telling)'라는 특징을 보여준다(Collins and Porras, 1994: 22-42). 여기서 시간을 알려주는 것은 뛰어난 아이디어가 있는 것 또는 카리스마적인 리더십이 있는 리더의 존재를 의미한다. 반면에 시계 만들기는 한 제품의 수명주기 또는 한 개인의 일생을 넘어서 더 오랜 기간 동안 성공적으로 지속되는 기업을 만드는 것을 의미한다. 우량 기업들은 한두 가지 획기적인 아이디어나 한두 명의 탁월한 천재로 인해 만들어지지 않는다. 우량 기업들은 그 회사 자체가 계속해서 시간을 알려주는 일을 잘 할 수 있도록 회사 자체를 시계로 만드는 일에 성공한 기업들이다. 사업의 아이디어는 새로운 것으로 변경될 수 있고 회사의 리더도 다른 사람으로 교체될 수 있지만 회사 자체는 지속될 수 있도록 회사 자체를 잘 만드는 것이 우량 기업들에서는 공통적으로 중요하게 여겨졌다.

둘째, 우량 기업들은 '이윤보다 더한 것 추구하기(More than profits)'라는 특징을 보인다(Collins and Porras, 1994: 46-79). 우량 기업들은 절대로 이윤만을 추구하지 않는다. 이윤 극대화를 추구하며 소위 사회적 책임이라고 하는 행위들도 기업 이익에 도움

이 되도록 철저하게 계산하여 하거나 말거나를 결정하는 방식으로 행동하지 않는다. 대부분의 우량 기업들은 이윤을 넘어서는 자신들의 존재 목적을 갖고 있다. 이러한 존재 목적 자체는 기업들마다 서로 달라서 특정한 존재 목적만이 효과적이고 타당하다고 하기는 어렵다. 그러나 각 우량 기업들의 존재 목적은 단지 이윤 극대화가 아니다. 기업의 여러 이해관계자들을 무시하고 주주들만의 이익을 극대화하는 것도 아니다. 우량 기업들은 그러한 의미 있는 존재 목적을 추구하면 이윤은 자연스럽게 따라온다는 관점을 갖고 있다. 그들은 이윤이 많이 창출되는 데서 보람을 느끼는 것이 아니라 자신들이 사회에 의미 있는 공헌을 하고 있다는 데서 우선적인 보람과 만족을 느낀다.

셋째, 우량 기업들은 '핵심을 유지하고 발전을 자극한다(Preserve the core, stimulate progress)'는 특징을 보인다(Collins and Porras, 1994: 80-90). 여기서 핵심이란 회사가 창업 이래 형성해 온 기본적인 신념을 의미한다. 우량 기업들은 사업을 하는 기본적인 철학을 매우 중요하게 여기며 이 핵심 이념을 보존하기 위해 노력한다. 그러나 다른 한편으로는 핵심 이념 외의 다른 모든 것들은 핵심 이념을 추구하며 그 이념이 목적으로 하는 바를 달성하기 위해 변화 또는 재정립할 수 있다고 생각한다. 핵심을 보존하되 사업의 진보를 계속해서 추구하는 발전에 대한 열정이 이들 우량 기업에서는 발견된다. 이들은 새로운 것을 시도하기 위해 기존의 핵심을 쉽게 떠나지 않는다. 항상 핵심을 지키면서도 발전을 왕성하게 자극하고 추구한다. 이렇게 할 수 있도록 하는 구체적인 방법들이 네 번째부터 여덟 번째까지의 특징들로 따로 제시된다.

넷째, 우량 기업들은 '크고 위험하고 대담한 목표(Big hairy audacious goals)'를 설정하고 추구하는 특징이 있다(Collins and Porras, 1994: 91-114). 우량 기업들은 너무 복잡하게 설명하지 않아도 되는 단순하고 명확한 목표이면서도, 도전정신을 불러일으키지 못하는 작은 목표가 아니라 만약 달성하기만 한다면 엄청나게 큰 성취감과 만족을 느끼게 될 그런 크고 위험하고 대담한 목표를 갖고 있다. 케네디 대통령 때의 '달 정복 계획' 같은 식의 사람들이 쉽게 이해할 수 있으면서도 도전적이어서 많은 사람들의 마음을 사로잡을 수 있는 그런 목표를 우량 기업들은 갖고 있다.

다섯째, 우량 기업들은 '사교 같이 한 방향으로 정렬된 강한 문화(Cult-like culture)'를 갖고 있다(Collins and Porras, 1994: 115-139). 우량 기업들은 각자 나름대로의 고유한 기업문화를 갖고 있다. 핵심 이념을 열렬하게 고수하며 새로 들어온 직원에게는 이 핵심 이념이 잘 체화되도록 마치 종교단체처럼 교리 교육을 시키며 그 기업의 문

화를 철저히 학습시킨다. 이런 우량 기업들은 회사 조직과 신입 직원의 적합성에 대한 엄격한 기준을 갖고 있다. 자신들의 기업 문화에 적합하지 않은 사람은 처음부터 가능한 한 들어오지 못하도록 선발 과정에서부터 거른다. 또한 신입 직원들 역시 시간이 지나거나 직급이 오르면서 계속해서 적합성을 평가하여 회사와 가장 적합성이 높은 직원들만 계속 남도록 한다. 이렇게 함으로써 일정한 방식으로 사회화된 직원들이 한 방향으로 정렬되어 조직적으로 큰 동력을 발휘할 수 있게 된다.

여섯째, 우량 기업들은 '많이 시도하여 잘 되는 것을 한다(Try a lot of stuff and keep what works)'는 특징을 보인다(Collins and Porras, 1994: 140-168). 우량 기업들은 계획한 대로 한두 건의 획기적인 기획 상품이 실현되어 성공한 경우가 별로 없다. 여러 가지를 시도하다보니 예상치 않았던 기회가 많은 시도 가운데 나타나고 우량 기업들은 그 기회를 싹으로 하여 잘 키워내어 큰 성공으로 실현시켰다. 우량 기업들은 가만히 있지 않았다. 기업 전반의 분위기가 시도를 많이 하는 것을 장려한다. 그러다가 어떤 기회가 포착되면 그 기회를 단계적으로 상업화에 성공하도록 잘 발전시켜 나가는 조직 역량을 갖추고 있다. 우량 기업들은 지금 당장 시도하라고 하며, 시도하다 보면 실패도 적지 않게 나타난다는 것을 안다. 그렇지만 작은 것부터 조금씩 계속 시도하도록 장려하고 직원들이 자유롭게 일할 수 있도록 지원한다.

일곱째, 우량 기업들은 '기업 내부에서 성장한 인물을 경영진으로 발탁한다(home-grown management)'는 특징을 갖고 있다(Collins and Porras, 1994: 169-184). 우량 기업들은 대개 자사의 핵심을 보존하기 위해 최고경영진을 회사의 사정을 잘 알고 회사의 기업 문화에 적합한 내부 인력으로 세운다. 거의 대부분 내부 인력이 승진하여 최고경영자가 된다. 회사의 핵심 이념이 잘 체화된 사람만이 회사의 최고경영자로서 회사의 핵심을 보존하면서 미래를 위한 발전을 도모할 수 있다는 의식이 강하게 자리잡고 있다. 이런 회사들은 내부에 차기 최고경영자로 발탁할만한 후보자 군이 잘 관리된다. 그래서 최고경영자가 교체되어도 조직에 큰 혼란이 없이 연속성을 이어갈 수 있다.

여덟째, 우량 기업들은 '충분하게 좋은 것이란 결코 없다(Good enough never is)'는 인식을 갖고 있다(Collins and Porras, 1994: 185-200). 우량 기업들은 쉽게 만족하지 않는 성향을 갖고 있다. 우량 기업들은 끊임없는 개선을 추구한다. 끊임없이 개선하도록 몰아가는 정신과 제도가 있다. 새로운 혁신과 투자에 신속하다. 단지 몇 번의 계획이나 특별한 예측 능력이 있어서 입지를 잘 확보해서 이루어진 것이 아니다. 지속적으

로 피드백하고 혁신을 위해 노력하여 작은 개선의 성과들이 끊임없이 집적되어 큰 성과 향상으로 이어진다.

콜린스·포라스가 도출한 이러한 8가지 우량 기업의 특징들은 앞서 살펴본 피터스·워터맨이 제시한 특징들과도 유사한 점이 상당히 많다. 콜린스·포라스에게서 다소 더 두드러진 점은 우량 기업들은 단지 돈이 아닌 돈을 초월하는 의미 있는 가치를 추구하며 특정한 핵심 분야를 중심으로 가치 창출을 지속적으로 확대해갈 수 있는 회사 조직 자체를 만들어내는 능력을 갖고 있다고 한 것이다.

3. 콜린스(Collins, 2001)의 특징

콜린스(Collins, 2001)는 2000년경에 수행된 연구이다. 이 연구는 좋은 성과를 내는 기업에서 위대한 성과를 내는 기업으로의 전환에 성공한 기업들을 선정하여 대조군과 비교 분석함으로써 그 기업들의 특징을 도출하는 방식으로 수행되었다. 콜린스·포라스(Collins and Porras, 1994)의 『Built to Last』에서 다루었던 수준의 우량 기업들로 전환에 성공한 기업들을 대상으로 하였다고 볼 수 있다. 콜린스는 이러한 우량 기업들의 특징을 7가지로 설명한다.

첫째, 전환에 성공한 우량 기업들에서는 '단계 5의 리더십(Level 5 leadership)'이 발견된다(Collins, 2001: 17-40). 단계 5의 리더십은 겸손하면서도 강한 의지가 있어 화려하게 드러나지 않으면서도 회사가 의도한 방향으로 움직여가도록 하는 리더십을 뜻한다. 위대한 기업으로의 전환에 성공한 기업들은 단계 5의 리더십을 가진 최고경영자를 대부분 가지고 있었다. 그들은 자기 자신보다 회사를 먼저 생각하고 자신이 유명해지는 것보다 회사가 발전하는 것을 우선시했다. 회사가 유명해져도 정작 그런 성과를 내도록 최고경영자의 자리에서 노력한 그들은 별로 유명해지지 않았고 그들은 오히려 그것을 편해했다. 그들은 오직 자신이 몸담고 있는 회사가 자신이 최고경영자의 자리에서 물러난 후에도 계속 성공적이기를 바랐으며 그렇게 될 수 있도록 회사의 문화와 시스템을 구축하고 후계자를 준비하여 세우는 일에 큰 노력을 기울였다.

둘째, 전환에 성공한 우량 기업들에서는 '사람이 먼저이고 그 후에 일(First who ... then what)'이란 의식이 공통적으로 발견된다(Collins, 2001: 41-64). 할 일을 먼저 정해놓고 사람들을 모으지 않고, 적합한 사람들을 먼저 모아놓고 할 일을 찾게 하는 방

식을 취하였다. 회사에 적합한 사람을 찾고 적합한 사람들이 회사에 계속해서 남아있도록 하고 적합하지 않는 사람들은 내보내는 일을 중요하게 여긴다. 이 적합성 기준에는 대개 전문 기술, 지식, 경험보다는 성품이 더 중요하게 반영된다. 이들 우량 기업들은 회사가 한 명의 천재에 의해 좌지우지되지 않고 많은 사람들이 함께 공헌함으로 유지되도록 한다. 사람을 우선적으로 생각하기 때문에 일을 함에 있어서는 엄격하지만 비정하지는 않다. 이들 회사들은 직원들이 회사 일을 위해 가정을 희생하도록 하지 않는다. 회사 구성원들이 모두 친구가 되어 평생 좋은 관계로 남는 경우가 매우 많다. 이렇게 서로 간에 신뢰와 존중이 형성되어 있는 것이다.

셋째, 전환에 성공한 우량 기업들에서는 '잔혹한 사실에 직면하되 결코 믿음을 잃지 않는다(Confront the brutal facts. Yet never lose faith)'는 특징을 보여준다(Collins, 2001: 65-89). 잔혹한 사실에 직면한다는 것은 회사가 관련된 여러 사실들을 냉정하게 받아들이고 거기서부터 시작한다는 의미이다. 우량 기업들은 사실을 정확하게 인식하지 않은 채 마냥 낙관적인 전망을 말하며 구성원들을 동기부여하려고 하지 않는다. 힘든 현실이더라도 그 잔혹한 사실을 솔직하게 직면하는 것이 오히려 낫다고 여긴다. 조직에 적합한 사람들에게 사실을 직면하게 하며 스스로에게 동기부여하며 방법을 찾을 것이라고 여긴다. 그러면서도 다른 한편으로는 결코 성공할 수 있다는 믿음을 잃지 않는 모습을 보여준다. 콜린스는 이를 베트남 전쟁 당시 포로 수용소에서 살아남은 미군 장교의 이름을 따서 '스톡데일 패러독스(Stockdale paradox)'라고 부른다.

넷째, 전환에 성공한 우량 기업들에서는 '고슴도치 개념(The hedgehog concept)'을 찾아볼 수 있다(Collins, 2001: 90-119). 고슴도치 개념이란 여우의 공격을 방어해내는 고슴도치의 모습에서 도출한 것이다. 교활한 여우가 온갖 작전을 써서 고슴도치를 공격하려 할 때마다 고슴도치는 몸을 공처럼 말고 가시를 세우는 동일한 방법으로 여우의 공격을 막아낸다. 이처럼 단순하지만 가장 효과적으로 목적을 달성할 수 있는 방법을 우량 기업들은 잘 활용한다. 여우처럼 이것저것 해 보는 것이 아니라 고슴도치처럼 단순한 전략을 구사한다. 우량 기업들은 세계 최고가 될 수 있는 일, 열정을 불러일으키는 일, 활발한 현금 흐름을 창출할 수 있는 일 등 3가지가 모두 일치하는 핵심적인 사업 영역 또는 사업 방식이 있었다. 이것이 고슴도치 개념에 해당한다.

다섯째, 전환에 성공한 우량 기업들에서는 '규율의 문화(A culture of discipline)'가 발견된다(Collins, 2001: 120-143). 규율은 잘 훈련된 결과로 나타나는 것이다. 우량 기

업들은 가장 적합한 사람들을 선발하고 그들을 잘 훈련시킨다. 그들은 회사가 갖고 있는 핵심 이념에 대해 철저히 사회화되어 있다. 그들은 자신들이 속한 회사가 갖고 있는 시스템과 문화에 대해 익숙하다. 사람을 우선시하는 우량 기업들의 속성상 그들에겐 많은 자율성이 주어지지만 그것은 회사의 시스템과 문화 안에서의 자유이다. 조직 차원에서 해야 할 것과 하지 말아야 할 것을 쉽게 분별하고 해야 할 일에 집중할 줄 안다. 즉 우량 기업들은 잘 훈련된 숙련자들이 모인 조직이다. 가까이서 들여다보면 기꺼이 열심히 일하는 사람들로 가득하다.

여섯째, 전환에 성공한 우량 기업들에서는 '기술 가속기(Technology Accelerators)'가 작동한다(Collins, 2001: 144-163). 우량 기업들의 경우 기술 자체가 탁월한 성과를 낳는 주된 추진력이 아니었다. 우량 기업들은 기술을 자신들의 고슴도치 개념에 맞게 적용하는데 강했다. 기술은 추진력 자체는 아니었으나 가속기의 역할을 했다. 우량 기업들은 기술의 응용 면에 있어서는 선도자였다. 즉 선구적인 기술 자체 때문에 위대한 기업으로의 전환에 성공한 기업은 하나도 없었다. 우량 기업들은 어떤 신기술이 등장하면 덥석 달려드는 대신에 자신들의 고슴도치 개념에 맞는 기술인지 그것의 적합성을 면밀히 파악한 후에 적합한 경우에만 그 기술을 집중적으로 파고들며 응용해 나갔다.

일곱째, 전환에 성공한 우량 기업들은 '플라이휠 효과(The flywheel effect)'가 나타난 기업들이다(Collins, 2001: 164-187). 좋은 기업에서 위대한 기업으로의 전환은 눈에 띄는 지속적인 성과 향상으로 나타난다. 고슴도치 개념과 일치하는 방향으로 계속해서 전진하다 보면 작은 성과들이 계속 쌓여가며 회사의 모든 구성원들이 그 성과에 힘을 얻어 한 방향을 정렬하게 된다. 그러면 플라이휠이 점점 더 힘을 받으며 돌기 시작한다. 처음에는 움직이는 것조차 힘들고 속도가 느리지만 천천히 돌기 시작하여 조금씩 더 힘이 가해지면 플라이휠이 도는 속도가 점점 더 빨라진다. 속도가 빨라질수록 웬만한 방해나 저항에 구애받지 않고 플라이휠은 돌아간다. 콜린스는 이를 '돌파(breakthrough)'라고 하였다. 즉 '축적(build up)'의 과정이 어느 정도 지속된 후에 돌파가 이루어진다.

콜린스가 도출한 우량 기업의 7가지 특징은 전환에 성공한 기업들을 대상으로 하였기 때문에 앞서 피터스・워터맨(Peters and Waterman, 1982)의 『In Search of Excellence』나 콜린스・포라스(Collins and Porras, 1994)의 『Built to Last』에서 다룬 우량 기업의 특징과 다소 다른 점도 눈에 띈다. 그러나 이 두 연구에서 분석의 대상이었던 기업들

도 최고 수준의 기업들이었지만 처음부터 최고 수준의 기업들은 아니었다는 점에서 콜린스(Collins, 2001)가 연구 대상으로 삼은 전환에 성공한 기업들이 사실상 앞선 두 연구의 대상이 된 기업들이 거쳐 간 단계라고 볼 수 있다.

Ⅳ. 기독교 세계관적 조망

본 장에서는 앞의 3장에 제시된 내용과 관련하여 기독교 세계관 관점에서의 몇 가지 성찰을 정리하고자 한다. 필자는 앞의 3장에서 우량 기업에 대한 세 연구의 결과가 담고 있는 우량 기업의 특징을 정리하면서 이것들 중에서 과연 성경적인 관점과 어긋나는 요소가 있을까 고민하였다. 그러나 우량 기업의 특징으로 제시된 많은 요소들 중에 어느 것도 이것은 성경의 정신에 위배된다고 할 만한 것을 찾지 못하였다. 필자와 유사한 고민을 리차드 츄닝 외(Richard Chewning et al., 1995: 23)에서도 찾아볼 수 있다. 그들은 "예를 들어서 『In Search of Excellence』와 같은 책에서 제시하고 있는, 사람들과 더불어 일하는 원칙들 가운데 상당수가 기독교적인 원칙들과 일치하고 있다."고 하였다. 우량 기업의 특징들은 매우 상세하게 세분화되어 제시되어 있기 때문에 그것을 일일이 구분하여 하나하나 따져보는 것은 본 논문의 취지에 비추어 볼 때 적합하지 않다. 그 대신에 성경적인 일의 의미를 먼저 살펴보고 그 다음에는 기업을 통한 일의 의미로 확대해 본다. 그리고 마지막으로 기업의 통한 일의 의미와 우량 기업들의 탁월한 특징의 연관성을 살펴보려 한다.

1. 일의 의미

하나님은 최초의 인류에게 일(work)을 주셨다. 창세기 1장 28절의 "~ 모든 생물을 다스리라 하시니라"는 말씀과 창세기 2장 15절의 "여호와 하나님이 그 사람을 이끌어 에덴 동산에 두어 그것을 경작하며 지키게 하시고"는 인류가 존재한 이후로 항상 따라다니는 일에 대한 기원을 알려준다. 일은 하나님의 명령으로 시작되었고 하나님으로부터 주어졌다. 일은 원래 복으로 주어진 것이며 선하다. 비록 최초 인류의 타락 후 창세기 3장 17-19절에서 인간에게 주어진 저주로 인해 인간이 하는 일에는 늘 엉겅퀴

와 가시덤불이 자라나 타락 전에 누렸던 일의 행복을 누리지는 못한다. 그러나 그렇다고 해서 하나님이 주셨던 일이 악한 것은 아니다. 하나님은 일을 빼앗지는 않으셨다. 타락 후에 인간에게 주어진 징계로 인해 힘들게 살아가지만 타락 전에 주셨던 일이 여전히 인간에게 주어져 있기 때문에 이 일을 통해 수고롭게 땀을 흘리면서 일하여 생존할 수 있고 구원의 때를 기다릴 수 있게 하셨다. 죄에 대한 즉각적 진멸을 늦추시며 회복의 기회를 주시는 이것을 우리는 일반은총으로 이해한다. 최초 인류의 타락 직후에 역사 속에서 타락한 인류의 구속을 위한 중보자 그리스도의 구속 사역이 시작됨으로써 인류가 보존될 수 있었다고 우리는 이해한다. 최초 인류의 범죄와 타락의 결과로 인해 일의 생산성이 현저하게 떨어졌으며 일의 방향성도 온전히 하나님을 향하지 않고 하나님을 대적하게 되었다. 즉 일 자체는 하나님이 주신 것으로 선하지만 이제 타락한 인간은 선한 방향으로 일을 추구할 수 없고 일의 생산성도 형편없이 떨어지고 만 것이다.

폴 스티븐스(Paul Stevens)는 하나님이 인간에게 주신 일이 크게 세 가지 의미를 갖는다고 하였다(Stevens, 2012: 35-37). 첫째, 인간은 일을 통해 성장한다. 일을 하는 인간 본인이 영적으로나 일반적인 의미에서 성장한다. 둘째, 인간은 일을 통해 공동체를 경험하며 이웃을 섬긴다. 인간이 일의 결과물을 이웃과 나눠 갖는다. 셋째, 인간은 일을 통해 피조물의 잠재력을 현실화한다. 인간은 피조세계에 대한 청지기로서의 역할을 감당하며 하나님이 각 피조물에 부여한 의도가 충실하게 드러나도록 관리해야 한다. 스티븐스의 이러한 개념화는 우리가 일을 어떻게 여길 것이냐에 대해 좋은 통찰을 준다. 하나님이 주신 일을 통해 인간은 성장하며, 이웃에 대한 사랑을 실천하며, 피조물에 대한 청지기로서의 역할을 감당할 수 있다. 하나님으로부터 이런 일을 맡은 인간에게 요구되는 것은 순종과 충성이라 하겠다.

리차드 스틸(Richard Steele)은 지속적으로 직업 활동을 해야 하는 의무의 이유를 이렇게 설명한다(Steele, 2011: 15-21). 첫째, 자연의 이치와 본성이 직업 활동을 통해 생계를 유지할 것을 보여주기 때문에, 둘째, 하나님이 최초의 인류에게 일을 주시고 일을 하도록 명령하셨기 때문에, 셋째, 직업 활동을 함으로써 가족과 이웃을 돌보는 정의가 실현되므로, 넷째, 직업 활동이 인간의 안전과 안락을 지켜주기 때문에 등으로 설명한다.

이처럼 하나님이 인간에게 주셨던 일의 원래 성격은 고귀하다. 티모시 켈러(Timothy

Keller)와 캐서린 알스도프(Katherine L. Alsdorf)는 범죄 행위가 아닌 정상적인 일들은 모두 고귀하다고 본다. 일 즉 직업의 종류에 관계없이 모두 고귀하다. 또 머리로 하는 일이든 육체의 힘을 사용하는 일이든 차별 없이 모두 고귀하다. 그리고 어떤 일이든 그 일은 인간을 존엄하게 만든다. 일은 하나님의 형상을 따라 지음 받은 인간이 갖는 특별한 복이다. 일하시는 하나님을 따라 인간도 일을 한다. 그러므로 일은 다른 모든 피조물과는 차원이 다른 존재인 인간의 존엄성이 아주 잘 드러나는 특별한 복이다(Keller and Alsdorf, 2013: 59-65).

이러한 일을 잘 감당하는 것과 관련하여 켈러·알스도프는 다음과 같이 말한다(Keller and Alsdorf, 2013: 84-99). 첫째, 그는 모든 일은 하나님이 자녀를 돌보시기 위해 마련한 도구라고 여긴다. 하나님이 직접 하시면 완벽하게 잘 하실 수 있지만 하나님은 그렇게 하지 않고 인간들에게 일을 하도록 하신다. 그 과정을 통해 인간들이 더 성장하도록 하신다. 둘째, 그는 복음이 일의 가치를 재조명해 준다고 여긴다. 할 일이 별로 없고 일의 생산성도 낮아서 발생하는 일을 저주로 여기는 관점이 복음을 통해 새롭게 조명된다. 타락한 인류는 일을 하면서도 돈을 위해서나 자기 자신을 위해서 일하는 등 하나님에게 올바른 방향을 맞추지 못한다. 그러나 복음은 일의 방향을 바로 맞추게 하고 일의 참된 의미를 깨닫게 하여 일의 가치를 찾게 해 준다. 셋째, 그는 일이 이웃 사랑의 수단이라고 여긴다. 인간이 돈벌이를 추구하는 과정에서 이웃에게도 약간의 혜택이 가는 정도가 아니라 일은 이웃을 모두 엮어 혼자서는 해결할 수 없는 삶의 문제와 필요를 그 일에 능숙한 사람을 통해 충족시킬 수 있게 한다. 넷째, 그는 이런 이유들 때문에 인간은 본인의 달란트를 잘 파악하고 계발하여 자신의 일을 능숙하게 할 수 있도록 잘 훈련되어야 한다고 여긴다. 자신의 일에서 능숙하게 되는 것이 이웃 사랑을 표현할 수 있는 가장 좋은 수단이다.

하나님이 인간에게 주신 일은 기본적으로 선하며 인류의 행복과 복지에 기여한다. 첫 인류의 범죄와 타락으로 인해 인간이 하는 일도 뒤틀리고 생산성이 현저하게 저하되었지만 그럼에도 불구하고 인간은 여전히 하나님의 은총 아래에 있으며 일을 통해 생활을 영위한다. 특히 복음에 의해 일이 재조명되고 타락 이전의 일의 의미를 되찾는 경우에는 일의 고귀함과 그 일을 하는 인간의 존엄이 크게 드러난다.

2. 기업을 통한 일의 의미

기업을 통해 일을 한다는 것은 엄밀히 따지자면 현대의 자유시장경제 체제에만 국한된 것은 아니다. 북한이나 구소비에트 연방의 경우처럼 공식적으로 사유재산을 인정하지 않으며 국영기업 체제로 운영되던 것이나 조선시대에 상인들이 상단을 조직하여 운영하던 것도 사실 기업이라 할 수 있다. 그 뿐 아니라 성경의 역사에도 사도행전 16장의 바울을 도왔던 자주 장사 루디아나 사도행전 19장의 우상의 모형을 만들어 파는 데메드리오 같은 사업가가 등장한다. 더 거슬러 올라가보면 다니엘이나 요셉의 경우 바벨론과 애굽의 정치적 지도자이기도 했지만 국가 기업 체제에서의 일종의 경영자라고도 할 수 있다. 야곱이나 아브라함의 경우에도 가족 기업 형태이긴 하지만 혼자 일하는 것이 아니라 여러 사람이 같이 일하는 기업 형태가 나타난다. 모세가 이드로의 조언을 받아 천부장, 백부장, 십부장을 세운 것도 일종의 기업 조직의 관점에서 볼 수 있다(김인수, 1996: 2).

물론 오늘날과 같이 큰 규모의 기업들의 수가 획기적으로 늘어나고 기업의 임직원으로 소속되어 일하고 돈을 버는 방식은 산업혁명 이후에 진전된 자본주의 사회의 특징이라 하겠다. 낸시 피어시(Nancy Pearcey)는 가족 단위의 생산 활동을 영위하던 사람들이 산업혁명을 기점으로 남자들은 기업에 속하여 생산 활동에 종사하고 여자들은 가정의 일을 맡는 식으로 분화되기 시작했다고 하였다. 그 전에는 남자든 여자든 함께 생산 활동을 했는데 산업혁명 이후로는 남자와 여자의 역할 구분이 극심해졌다고 한다(Pearcey, 2006: 600-611). 산업혁명을 통해 발전한 분업의 원리는 생산성의 급격한 증진을 가져왔다. 스미스는 핀 제조업을 예로 들어 혼자서 한다면 하루 한 개의 핀을 만들기도 쉽지 않을 것이지만 열 명이 분업하여 각자의 분야에 전문화되어 일하면 하루에 48,000개 즉 1인당 하루에 4,800개의 핀을 만들 수 있었다고 하였다. 스미스는 이런 원리가 핀 제조에만 해당되는 것이 아니라 다른 일들에도 일반적으로 적용되며 기계장치를 활용하여 일하면 더욱더 큰 생산성의 증가가 가능하다고 하였다(Smith, 1992: 20-29). 산업혁명 이전에 비해 산업혁명 이후에는 분업화, 전문화되고 기계장치를 활용하는 규모가 큰 기업들의 활동이 두드러진다.

오늘날의 사회는 기업을 빼고서는 생각할 수 없는 정도가 되었다. 사람들은 아마 다른 어느 시대와 비교할 수 없을 정도로 높은 비율로 기업에 속하여 생산 활동을 하고

있을 것이다.[1] 기업들이 성장하는 것에 따라서 사회적인 편익도 함께 증가하고 있다. 앞서 스티븐스가 이야기한 일의 의미 세 가지가 기업 차원에서도 동일하게 한편으로는 더욱 큰 규모와 깊이로 적용된다. 첫째 기업에 소속된 사람들은 그렇지 않은 개인에 비해 대개 더욱 크고 복잡한 일을 수행하게 된다. 이를 통해 기업과 개인이 함께 성장한다. 그리고 개인 혼자 할 때보다 훨씬 더 많이 성장할 수 있다. 둘째, 기업에 속한 사람들은 자신이 속한 기업의 다른 구성원들과 하나의 공동체로 움직인다. 개인이 혼자 할 때 보다 훨씬 많은 사람들, 멀리 있는 사람들까지 섬길 수 있다. 셋째, 피조물의 잠재력을 현실화한다는 면에서는 기업 전체의 자원과 역량을 동원하므로 개인으로서는 능력의 한계로 엄두도 내지 못할 일들도 가능하게 할 수 있다. 따라서 하나님이 인간에게 맡긴 피조 세계의 관리자로서의 역할을 훨씬 더 광범위하게 수행할 수 있게 되며 땅의 저주 때문에 나타나는 생산성 저하 문제로 고통 받는 사람들을 줄일 수 있다.

앞서 켈러・알스도프(2013)도 일의 의미 중에서 일이 이웃 사랑의 수단이 된다고 하였다. 기업의 일을 통하여 인간은 많은 이웃을 유익하게 할 수 있다. 많은 사람과 자원이 모여 있는 기업의 힘을 사용하여 일을 하면 개인 혼자서는 할 수 없는 일들도 수행이 가능하므로 예전에는 불가능했던 일들이 일반적으로 가능한 일들로 전환되고 인류가 누리게 되는 편익은 획기적으로 증가된다. 이는 창세기 1장 28절 창조명령의 수행으로 인한 결과이기도 하고 마태복음 22장 39절 “둘째도 그와 같으니 네 이웃을 네 자신같이 사랑하라 하셨으니”라는 하나님 사랑과 함께 가장 큰 계명으로 예수 그리스도께서 말씀하신 계명을 따르는 일이기도 하다. 자신의 일에 대한 능숙함이 이웃 사랑으로 나타난 사례는 무수히 많겠지만 우리는 2009년 1월 15일에 있었던 US Airways 1549편의 불시착 성공 사례를 그 중의 하나로 이야기할 수 있다. 이 비행기는 이륙한 지 2분 만에 기러기 떼와 충돌하여 양쪽 엔진에 심각한 손상을 입었다. 당시 인구 밀집 지역 상공을 비행하던 이 비행기의 조종사는 불과 2~3분이라는 짧은 시간 안에 어디에 비상착륙할 것인지를 결정하고 필요한 조치를 취해야 했다. 여러 대

1) 예를 들어 우리나라의 2016년 6월 기준, 전체 경제활동인구는 27,563,000명, 취업자 수는 26,559,000이며(http://kosis.kr/statisticsList/statisticsList_01List.jsp?vwcd=MT_ZTITLE&parentId=A#SubCont 참고), 고용보험 가입자 수는 12,523,259명(https://www.ei.go.kr/ei/eih/st/retrieveHoOfferList.do 참고)으로 전체 경제활동인구의 45% 가량이 고용보험이 적용되는 사업장에 소속되어 있다. 5인 이상 사업장만 해도 고용보험 가입자가 10,624,407명으로 전체 경제활동인구 대비 39% 정도가 5인 이상 사업장에 소속되어 있다.

안들을 순간적으로 검토한 후 허드슨 강에 불시착하기로 결정한 후 엔진을 닫고 속도를 줄이며 최대한 물이 들어오지 않도록 열린 부분을 모두 닫고 강물의 흐름 방향으로 비행기를 향하게 하고 기울어진 동체를 세워 마침내 불시착에 성공하였고 단 한 명의 희생자도 없이 탈출하였다. 당시 비행기를 조종했던 설렌버거 기장의 신속한 판단과 후속 조치들로 인해 수많은 인명이 죽음의 문턱까지 갔다가 살게 되었다. 그가 자신의 일에 능숙했던 점이 많은 사람을 죽음에 이르지 않도록 구원하였다. 토마스 라이트(N. Thomas Wright)는 설렌버거 기장의 이러한 능력을 미덕이라 불렀다(Wright, 2010: 44-49). 이 미덕은 단지 설렌버거 기장 개인의 미덕이 아니다. 그는 US Airways라는 한 기업의 직원이었고 그의 이런 신속하고도 성공적 결과로 이어진 일련의 행위들은 US Airways라는 기업 내에서 일하는 가운데 그에게 형성된 긴급 상황 대응 루틴(routine)이었으므로 이는 기업의 미덕이라고 평가될 수 있다.

혹자들은 기업에 대한 이야기가 나오면 노동력 착취, 경영진이나 주주들의 비도덕적 행위, 하청업체에 대한 기업의 갑질, 고객을 속이는 비윤리적 행위 등을 거론하며 기업을 비난하지만 기업에서 일어나는 악한 일들과 기업이 지향하는 본연의 목적과 기능의 의의에 대해서는 구분하여 생각해야 할 것이다. 자유시장경제 체제를 이끌어가는 주요한 기관인 기업은 오히려 역사적으로 인간의 생산력을 가장 높게 만들어 엉겅퀴와 가시를 내는 땅의 저주로부터 인간이 가장 덜 고통 받도록 해 준 하나님의 선물이라 하겠다.

3. 기업을 통한 일의 의미와 우량 기업들의 탁월한 특징의 연관성

앞서 일을 통해, 특히 기업을 통한 일을 통해 첫째 성장하며, 둘째 이웃을 섬기며, 셋째, 피조물의 잠재력을 현실화한다는 간단한 기준을 논의하였는데 본 절에서는 3장에서 정리한 우량 기업들의 특징을 이것과 관련하여 살펴보고자 한다.

첫째, 성장과 관련하여 우량 기업들이 보여준 특징들은 다음과 같다. 피터스・워터맨(Peters and Waterman, 1982)에서는 '자율성과 기업가 정신'을 중요하게 여기고 챔피언들을 세워 혁신과 변화가 필요한 일을 맡긴 사례를 볼 수 있다. 또한 '사람을 통한 생산성 향상'을 무엇보다 중요하게 여겨 사람들을 존중하고 정보를 공유하며 소속감을 갖고 일을 하도록 한 모습도 발견한다. '가치주도적 실천'을 중시하여 가치에 적

합한 인력이 조직 내에서 성장하도록 하고 있는 모습도 발견한다. 콜린스·포라스(Collins and Porras, 1994)에서는 '크고 위험하고 대담한 목표'를 설정하고 추구하도록 함으로써 개인과 기업이 획기적으로 성장할 수 있도록 하였다. '기업 내부 인력을 경영진으로 발탁'하는 관행을 지킴으로서 내부에서의 성장에 대한 희망을 직원들에게 준다. 콜린스(Collins, 2001)에서는 '사람이 먼저 ... 일 나중'이라는 원리는 기업에 적합한 직원이 기업을 통해 성장할 수 있도록 하는 기본 체계가 된다. '규율의 문화'는 잘 훈련된 사람들을 전제로 하는 것으로 기업이 신입원을 잘 훈련시켜 그 기업에서 일하는데 필요한 역량을 효과적으로 갖추도록 성장하게 한 것으로 볼 수 있다. 이처럼 세 연구에서 제시한 우량 기업의 특징 중 개인과 기업의 성장과 관련하여 몇 가지만 언급했지만 이렇게 많은 사항을 이야기할 수 있었다. 이것들 중에서 예를 들어 리더십과 관련하여 보자면 김인수(1996)가 바람직한 리더십에 대하여 논의하며 제시한 리더의 특징 즉 "비전을 주는 사람", "변화를 만들어 가는 사람", "사람을 신뢰하고 사람을 통하여 일하는 사람", "가치를 창출하는 사람", "항상 배우는 자세"를 가진 사람, "불확실하고 애매모호한 것을 잘 수용하는 사람" 등은 우량 기업에서의 모습과 너무나 흡사하다(김인수, 1996: 12).

둘째, 이웃 섬김과 관련하여 우량 기업들이 보여준 특징들은 다음과 같다. 콜린스·포라스(Collins and Porras, 1994)에서는 '이윤보다 더한 것 추구하기'라는 특징을 볼 수 있었다. 대부분의 우량 기업들은 단지 이윤이 아니라 이윤 추구를 넘어서는 더 고차원적인 기업의 존재 목적이 있다. 그래서 당장 돈이 되는 것이 아니라도 기업의 존재 목적에 따라 상품을 만들어내고 필요한 곳에 상품을 공급하기도 한다. 또 '시간을 알려주는 것이 아니라 시계를 만든다'는 특징이 있다. 시계를 만든다는 것은 기업 구성원들의 역할을 고도화하는 것을 의미하기도 하고 기업의 영속성을 높이는 것을 의미하기도 한다. 이를 통해 직원들과 그 가족들을 섬기는 것이다. 콜린스(Collins, 2001)에서는 '단계 5의 리더십'이 이웃을 섬기는 대표적인 특징이라 하겠다. 단계 5의 리더십을 가진 경영자는 자기 자신은 잘 드러나지 않으면서도 자신의 후세대는 자신의 세대보다 더 잘 될 수 있도록 시스템을 구축하고 후계자를 준비하여 마침내 의도한 성과를 낸다. 이렇게 함으로써 기업의 지속 발전을 가능하게 하므로 기업의 여러 이해관계자들을 장기적으로 섬기게 된다. 시장에는 그렇지 않는 기업도 있다. 예를 들어 암웨이는 이윤을 넘어서는 고차원적인 가치를 지향하며 고객들에게 소구하지만 암웨이

의 사업방식에 대한 타당성을 평가한 김태황(2004)의 연구는 암웨이 방식의 문제점을 정확하게 지적하고 있다(김태황, 2004: 30-38). 우량 기업들은 이웃 섬김과 관련하여 그럴듯하지만 사실상 문제가 있는 시스템에 락인(lock in)되도록 하는 그런 방식을 사용하지 않는다.

셋째, 피조물의 잠재력 현실화와 관련하여 우량 기업들이 보여준 특징들은 다음과 같다. 피터스・워터맨(Peters and Waterman, 1982)에서는 '행동 중시'라는 특징에 주목할 필요가 있다. 새로운 실험과 시도를 통해 성공의 횟수를 늘리기 위해 시도 횟수를 늘리도록 장려한다. '고객에 밀착'하는 특징은 고객이 필요로 하는 것이나 아직 형상화되어 있지 않는 것을 현실화시키는 가장 중요한 원리이다. 콜린스・포라스(Collins and Porras, 1994)에서는 '많이 시도하여 잘 되는 것'을 하는 특징을 이야기한다. 피조 세계의 여러 가지가 가지 잠재력을 평가하여 그것이 현실적으로 가치를 가진 것으로 만들어내는 일에 매우 부지런하였다. 콜린스(Collins, 2001)에서는 '고슴도치 개념'을 언급할 수 있다. 자사가 가장 잘 할 수 있고, 열정적으로 할 수 있으며, 수익을 낼 수 있는 일을 잘 정의하고 그 영역에 집중함으로써 잠재력을 최대한 현실화할 수 있다. 그런 과정에서 '기술 가속기' 개념은 큰 도움이 된다. 기술은 기술 자체로만은 기업이 탁월함을 얻도록 하지 못하나 우량 기업들은 기술의 응용 면에서는 즉 잠재력 있는 기술을 현실화하여 그로부터 가치를 뽑아내는 면에서는 탁월하였다.

이와 같이 스티븐스(2012)가 제시한 일의 의미 세 가지 즉 성장, 이웃 섬김, 피조물의 잠재력 현실화라는 측면에서 우량 기업들이 갖고 있는 특징들을 몇 가지만 연결시켜 보았는데도 세 가지 영역에 대해 모두 긍정적인 관계가 있는 것을 볼 수 있다. 우량 기업들의 특징은 훨씬 더 상세하게 분석되고 정리되어 있다. 그리고 필자는 우량 기업들에 대한 연구에서 도출된 우량 기업의 특징들이 기독교 세계관의 관점에서 기업을 통한 일의 의미를 찾고자 하는 시도에도 갈등 없이 통합될 수 있다고 생각한다. 우량 기업의 특징들로 도출된 것들은 기업을 통해 일을 하는 사람들에게 가르쳐질 수 있는 매우 지혜로운 지침들이다. 이 지침들은 성경의 정신에 위배되지 않는다. 이것들은 마치 잠언의 구절들처럼 적용될 수 있을 것이다.

Ⅴ. 결론

지금까지 우량 기업들이 가진 탁월함에 대해 살펴보았으며 기독교 세계관의 관점으로 그 특징들을 연관시켜 보고자 하였다. 이를 위해 경영학 분야에서 이루어진 우량 기업들의 특징을 찾아내는 방식의 연구 중에서 대표적인 세 가지 연구 결과를 먼저 고찰하였다. 그리고 기독교 세계관의 관점에서 일의 의미, 기업을 통한 일의 의미, 일의 의미와 우량 기업들의 특징의 연관성의 순으로 논의를 진행하였다. 그 과정에서 논의된 주요한 사항들은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 자본주의 시장경제체제의 가장 주요한 기관이라 할 수 있는 기업에 대한 보다 긍정적인 모습을 전달하고 우리나라에 유난히 심한 반기업정서의 오해를 해소하고자 하였다. 이를 위해 우량 기업들의 모습을 적극적으로 소개하여 우리나라 기업들이 추구해야 할 어쩌면 이상적일 수도 있는 기업상을 제시하였다.

둘째, 피터스・워터맨(Peters and Waterman, 1982), 콜린스・포라스(Collins and Porras, 1994), 콜린스(Collins, 2001)의 연구는 우량 기업들의 특징들로 도출된 사항들이 얼마나 탁월한지를 알게 해 준다. 우량 기업들은 단지 돈을 최대한 많이 벌기 위해서 수단과 방법을 가리지 않고 일하는 기관이 아니었다. 우량 기업들이 보여주는 탁월함의 특징들은 사람들의 일반적인 생각 이상으로 바른 길을 추구하고 있는 것으로 보인다. 그 개별 특징들은 성경의 정신에 위배되지 않으며 일반은총 차원에서 매우 지혜로운 교훈들로 평가할 수 있다.

셋째, 현대 사회에서 기업을 통해 일을 한다는 것의 기독교적 의의는 세 가지 정도로 생각할 수 있다. 첫째, 인간은 일을 통해 성장하는데 개인은 혼자 일하는 것에 비해 기업에 소속되어 일을 함으로써 더 크고 복잡한 일, 혼자서는 할 수 없던 일을 하게 되어 개인과 기업이 함께 성장할 수 있다. 둘째, 이웃을 섬기는 일, 이웃 사랑과 관련하여 기업을 통해 일을 하면 혼자 일할 때보다 훨씬 더 많은 사람들을 섬길 수 있다. 셋째, 일을 통해 피조물의 잠재력을 현실화하는 것은 청지기의 역할이 기업 전체의 자원과 역량을 동원해 일할 수 있게 됨으로 획기적으로 확대된다.

넷째, 우량 기업들이 보여주는 탁월한 특징들은 기업을 통해 일하는 것이 갖는 기독교적 의의와 잘 연결된다. 첫째 일을 통한 성장이란 의의는 ‘자율성과 기업가 정신’, ‘사람을 통한 생산성 향상’, ‘가치주도적 실천’, ‘크고 위험하고 대담한 목표’, ‘기업 내부

인력의 경영진 발탁', '규율의 문화' 같은 원리들과 관련된다. 둘째, 일을 통한 이웃 섬김이란 의의는 '이윤보다 더한 것 추구하기', '시간을 알려주는 것이 아니라 시계 만들기', '단계 5의 리더십' 등과 같은 원리들과 관련된다. 셋째, 피조물의 잠재력 현실화란 의의는 '행동 중시', '고객에 밀착', '많이 시도하여 잘 되는 것 하기', '고슴도치 개념', '기술 가속기' 같은 원리들과 관련된다. 이처럼 일의 기독교적 의의는 우량 기업들의 탁월한 특징들 속에서 여러 원리와 형태로 구현되고 있었다.

본 연구는 우량 기업이 보여주는 탁월한 특징과 일에 대한 기독교 세계관의 관련성을 살펴보는 정도에서 마무리하지만 추후에는 본 연구가 다룬 우량 기업들이 보여주는 이러한 탁월함이 어떻게 생겨난 것인가에 대한 답을 찾는 연구가 이어지길 기대한다. 특히 그러한 탁월함이 생겨나게 되는 이유 또는 메카니즘에 대한 기독교 세계관적 성찰이 있기를 기대한다.

본 논문은 기업에 대한 경영학 분야의 연구 성과를 기독교 세계관의 관점으로 검토하는 성격을 가진 탐색적이고 실험적인 논문이다. 경영학 분야에서 산출되는 방대한 연구 성과에 비해 경영학과 신학의 통합, 경영학에 대한 기독교 세계관적 조망, 성경적 경영 등에 대한 연구는 여전히 미진한 것으로 보인다. 본 논문이 이 분야의 연구 발전에 작으나마 기여하게 되기를 희망한다.

"이 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함."

참고문헌

김인수 (1996). “크리스챤 리더십에 대한 경영학적 접근.” 「신앙과학문」. 1(3). 1-13.

김태황 (2004). “네트워크 마케팅 방식에 대한 기독교적 이해 - 암웨이(Amway) 사업방식의 사례 적용.” 「신앙과학문」. 9(2). 13-46.

한정화 (1996). “성경적 기업윤리.” 「신앙과학문」. 1(1). 81-100.

황인학 (2015). “한국의 반기업 정서, 특징과 원인 진단.” 「KERI Insight」. 15(38). 1-19.

Chang, H. (2010). *23 Things They Don't Tell You About Capitalism*. 김희정・안세민 역 (2010).『그들이 말하지 않는 23가지』. 서울: 부키.

Chewning, R. C., J. W. Eby and S. J. Roels (1990). *Business through The Eyes of Faith*. San Francisco: Harper San Francisco. 안동규・한정화 역 (1995).『신앙의 눈으로 본 경영』. 서울: IVP.

Colllins, J. (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins Publishers.

Collins, J. and J. I. Porras (1994). *Built to Last*. New York: HarperCollins Publishers.

Keller, T. and K. L. Alsdorf (2012). *Every Good Endeavor: Connecting Your Work to God's Work*. 최종훈 역 (2013).『일과 영성』. 서울: 두란노.

Mankiw, N. G. (2009). *Principles of Economics*. (5th ed.). 김경환・김종석 역 (2009).『맨큐의 경제학』. 서울: 센게이지러닝코리아(주).

Pearcey, N. R. (2004). *Total Truth*. 홍병룡 역 (2006).『완전한 진리』. 서울: 복 있는 사람

Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.

Smith, A. (1976). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Ed. E. Cannan. 최호진・정해동 역 (1992).『국부론』. 서울: 범우사.

Steele, R. (1998). *The Religious Tradesman*. 조계광 역 (2011).『그리스도인의 경제 윤리』. 서울: 지평서원.

Stevens, P. (2012). *Work Matters*. 주성현 역 (2014).『일의 신학』 서울: CUP.

Wright, N. T. (2010). *After You Believe: Why Christian Character Matters*. 홍병룡 역 (2010).『그리스도인의 미덕』. 서울: 포이에마.

Abstract

A Study on Characteristics of Excellent Companies in Terms of the Christian Worldview

Yoon-Seok Lee (Vancouver Institute for Evangelical Worldview)

This paper tried to investigate distinguishing characteristics of excellent companies in terms of the Christian worldview. There are many research outputs in the area of business management to find important characteristics of excellent companies. This study suggests that excellent characteristics of such researches could be used as wise proverbs in the field of business management without conflict with the Christian worldview. Major arguments in this paper are like these. First, companies are representative institutions of the capitalist free market economy system. Although some of them are operated badly, they are basically good. Second, distinguishing characteristics of excellent companies derived from prior researches in business management are not contrary to biblical mind. Third, to man, work has meanings such as 'growth in both spiritual and general sense,' 'experiencing community and serving others,' and 'actualizing creatures' potential.' Fourth, the significance of work through companies involves dramatic expansion of 'growth,' 'serving others,' and 'actualizing creatures' potential' compared to an individual level. Fifth, distinguishing characteristics of excellent companies are matched well with the meaning of work through companies. Excellent companies pursue not only money. They pursue right principles beyond money, which are relevant to the Christian worldview.

Key Words: management, biblical management, excellent company, excellence, theology of work