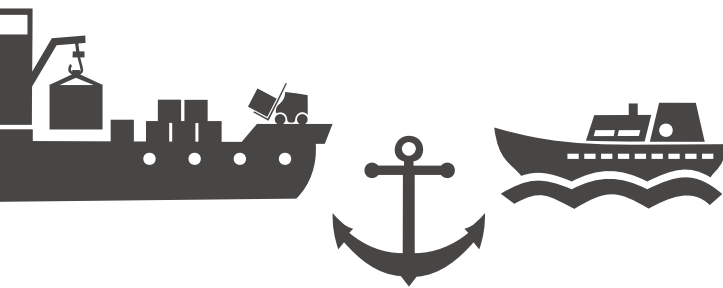


경영은 사람에 의한 사람에 관한 사람의 일

고재호 대우조선해양 사장(KAIST 경영대학 총동문회장)

고재호 대우조선해양 사장은 1980년 대우조선해양에 입사했다. 이후 30여 년간 주로 해외 영업과 조선소 현장 근무를 하며 '영업 DNA'를 키웠다. 그리고 입사 32년 만인 지난해, 사장으로 취임하면서 '신입사원에서 최고경영자까지'의 성공신화를 쓴 인물로 평가받고 있다. KAIST EMBA(Executive MBA) 2기 출신이자 2013년 KAIST 경영대학 총동문회장직까지 맡은 고재호 사장을 만나 이야기를 나누었다. 글 박재환 기자



Q 직장을 다니면서 공부를 병행하기가 쉽지 않으셨을 듯 합니다. 거리상, 시간상 등 여러 악조건에도 불구하고 학업에 매진하신 이유는 무엇이었나요?

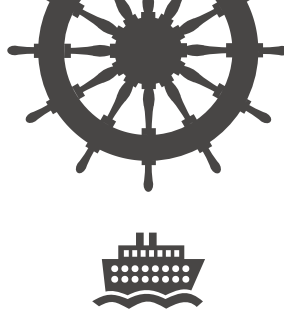
제가 대우조선해양에 입사한 게 1980년이고, KAIST EMBA 2기로 입학한 게 2005년이니 무려 25년 만에 공부다운 공부를 하게 된 셈입니다. 당시 회사가 모든 임원들에게 어떠한 형태로든 경영학 공부를 하도록 새로운 정책을 도입했어요. 경영학 공부에 전혀 없던 많은 임원들을 한꺼번에 교육을 시키기 위해 회사에서는 가용한 각종 프로그램별로 임원들을 분산시키며 교육을 진행했죠. 그래서 일부 임직원들은 회사 자체로 준비한 4~5개월 합숙훈련을 통한 미니 MBA같은 프로그램을 이수하기도 했습니다. 당시 저는 전혀 경험이 없던 인사총무 업무를 새로 맡게 되어 재충전의 필요성을 크게 느끼고 있었고, 또 교육 주무 임원으로서 회사 전체적으로도 '열공' 분위기를 몰아가 보려는 생각에 KAIST EMBA에 지원하게 됐습니다.

Q 여러 경영대학의 프로그램 중 KAIST EMBA를 선택하신 특별한 이유가 있으신가요?

국내 최고의 열정적인 교수진, 10년 이상 경력을 요하는 등 높은 수준의 동료 학생 선발기준 그리고 엄격한 학사관리가 KAIST EMBA를 선택을 하게 된 이유였습니다. 이왕 하려면 제대로 해야 하지 않겠습니까?

Q KAIST 경영대학의 EMBA과정이 지금의 회사 경영에서 어떻게 도움이 되고 있으신가요?

EMBA과정에서 배운 과목들 자체가 회사 경영에서 부딪히게 되는 각종 이슈들에 관한 해법을 직설적으로 제공해 주는 것은 아닙니다. '회사 경영은 일종의 종합예술이다' 라고들 이야기하는데 이러한 종합예술을 리드해 나가는데 필요한 최소한의 기본 교육 또는 훈련을 받은 것 같습니다. 2년여의 교육을 마친 후의 느낌은 경영 활동을 위한 일종의 기초적 플랫폼이 마련된 것 같다는 것이었



습니다. 지금도 중요한 의사결정을 할 때 가끔 길이 보이지 않으면 안재현 교수님께 배웠던 '의사 결정 트리'를 그려보면서 생각을 정리해 보곤 합니다.

Q KAIST 경영대학에서 수학하시는 동안 가장 어려웠던 점, 그리고 아쉬웠던 점은 무엇인가요?

오랫동안 기업체에 근무하다가 뒤늦게, 그것도 회사 일과 병행한다는 것이 적지 않은 부담이었습니다. 제가 최고령자였기에, 상대적으로 젊은 동기생들의 패기와 명민함도 의식되었고 때론 체면도 생각되었지요. 그리고 무엇보다 시간과의 싸움이 가장 힘들었습니다. 특히 첫 일 년은 매주 금요일 거제도에서 비행기를 타고 등교를 하는 상황이라 육체적, 정신적 부담이 컸습니다. 또 조선소 노사협상 책임임원 이었기에 5월에서 7월까지의 시간이 어떻게 지나갔는지도 몰랐습니다. 2년 차에는 영업본부장이 되어 다시 서울로 왔지만 이제는 잦은 해외 출장이 기다리고 있었습니다. 그러나 '궁즉통'이라고 할까요? 1년에 100일 정도 해외 출장을 다녔는데 돌아와보면 장거리 해외 출장 시 기내에서의 시간은 수업준비를 하거나 과제를 하는데 더할 나위 없이 좋은 시간이었습니다. 아쉬웠던 부분은, 역시 시간에 쫓기다 보니 개인적으로 관심이 있었던 CRM이나 SCM, 리더십 등에 관한 수업은 따라가는 정도에 불과했던 점입니다. 별도의 관련 서적이나 자료를 찾아보지도, 배운 것을 좀 더 심화시키는 시도도 해보지 못했습니다. 또 동료 학생들과도 시간을 함께하지 못한 것이 많이 아쉽습니다.

Q 경영자와 임원들이 공부를 해야 하는 이유는 무엇일까요? 본인의 경험에 비추어 한 말씀 부탁드립니다.

모든 회사에서 소속된 임직원에게 인사 때부터 개인 별로 순차적으로 맞춤 교육을 시켜 준다면 더할 나위 없이 좋겠지만 현실은 그렇지 못합니다. 저 또한 EMBA 입학 때까지 영업일선에서 일해 왔기에 잦은 출장으로 인해 회사에서 주어지는 각종 교육 기회도 제대로 활용하지 못했습니다. 그러다 막상 중요한 임원 위치에 보임되고 보니 스스로 부족함을 느끼게 됐습니다. 우리가 아플 때 의사를 찾는 이유는 의사들이 체계적 교육을 통해 필요한 전문성을 갖추고 있기 때문입니다. 회사 경영도 다를 바가 없다고 봅니다. 고위 임원이나 최고 경영자는 의사 수련 과정에 버금가는 경영 수련과정을 꼭 거치는 것이 바람직하다고 생각합니다. EMBA는 그러한 수련 과정의 한 부분이라 볼 수 있습니다. 특히 EMBA 과정 중에 접하는 CASE STUDY는 많은 함의를 가질 수 있으므로 경영자들에게 매우 유익할 수 있다고 생각합니다. 예를 들면 세계 우수 전자회사들의 해외 진출과 관련된 CASE STUDY가 해외 오퍼레이션을 많이 하게 된 저희 회사의 입장에서 볼 때 많은 시사점을 제시해 주었던 기억이 납니다. 제 개인적으로는 EMBA과정을 마친 후 비로소 영업 전문가를 넘어 회사의 전체를 볼 수 있는 Generalist가 되지 않았나 생각합니다. 즉 어떠한 이슈에 대해서도 최소한의 자신감을 가지고 응하게 되었다고 할까요?

Q 본인에게 가장 큰 영향을 주었던 롤모델이 있으신가요? 특정 인물을 롤모델로 정했던 적은 없습니다. 다만 제가 살아오면서 영향을 받은 분들이 몇 분 계시는데 그 중의 한 분을 말씀 드리면 대우그룹의 김우중 회장님이십니다. 1980년대 후반 노동운동이 본격적으로 이슈화되던 시절 저희 회사의 거제도 소재 옥포조선소에 상주하시면서 경영을 하셨는데, 그 당시 내일을 담당할 젊은 세대를 위해 쓰신 글 모음집이 '세계는 넓고 할 일은 많다'였습니다. 그 책의 첫 글에서 '역사는 꿈꾸는 사람의 것이다. 꿈이 있는 사람, 꿈을 키우는 사회, 꿈을 공유하는 민족만이 세계사의 주인공이 될 수 있다'고 설파하셨는데 그 글들이 크게 다가왔던 기억이 생생합니다. 특히 '육대주 오대양은 우리들의 일터다', '온 누리 내 집 삼아 세계로 뻗자' 등으로 강조된 바와 같이 우리나라와 기업의 생존 기반을 한국 밖 세계에서 찾자는 말씀은 25년이 지난 지금에도 여전히 유효한 화두라고 생각합니다. 제게는 기업인으로서 뿐만 아니라 삶의 師表가 되어 주셨던 것 같습니다.

Q 2012년 EMBA 동문회장에 이어 2013년 경영대학 총동문회장을 맡게 되셨습니다. 쉬운 자리가 아니라고 생각되는데 기대하고 있는 동문회의 역할은 무엇인가요? 또한 이를 위해 학교에 바라는 점이 있다면 어떤 것이 있으신가요?

동문회란 어제의 추억을 매개로 오늘을 살아가는 힘, 희망으로 이끄는 내일을 만들어주는 구심점이라고 생각합니다. 동문수학의 인연이란 결코 가볍지 않은 소중한 인연의 끈입니다. 그리고 동문회는 활동에 따라 그 인연을 단지 과거의 추억으로 정지해두는 것이 아니라 오늘보다 더 나은 내일을 만드는 자양분으로 전환시키는 것도 가능할 수 있다고 봅니다. 제가 이런 저런 이유로 제대로 역할을 못 하고 있어 죄송스럽기도 하고 그렇습니다. 동문회의 역할과 관련해서는, 학교에 대한 매우 제한적인 지원 협력의 관계를 넘어서, 동문회와 모교의 관계를 확대 재생산해 나갈 수 있도록 함께 고민을 공유해 보는 것이 어떨까 생각합니다. 모교 사랑이 커지면 모교에 대한 지원과 관심은 저절로 뒤따라올 것이라 믿습니다.

Q 동문회장님으로서 KAIST 경영대학과 동문 또는 재학생들에게 바라는 게 있다면 한 말씀 부탁드립니다.

삶과 일의 균형, 그리고 사람에 대한 깊이 있는 성찰, 자신과 속한 기업을 떠나 기업 생태계와 사회 전체를 바라보는 넓은 시야와 마음을 가지셨으면 합니다. 그리고 눈앞의 분명한 현상을 마주하게 되더라도 그 너머에 존재할 수 있는 거대한 변화 물결이랄까(?), 판의 변화가 존재하는지 의문을 함께 가져 보시면 어떨까 싶습니다. 또 앞서 말씀 드렸듯 경영은 과학이라기보다는 예술에 가깝기 때문에 인문학, 역사, 예술 분야에 대해서도 관심을 갖는 것도 좋아 보입니다. 결국 경영은 '사람에 의한, 사람에 관한, 사람의 일'이 아닐까요?