

# 長期最適과 全體最適을 志向하는 意思決定이 기업과 국가의 목표달성에 미친 영향\*

尹 錫 喆\*\*

## 〈目 次〉

- |                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| I. 들어가는 말               | IV. 全體最適의 事例분석   |
| II. 長期最適의 事例 분석         | 1. 자기희생의 가족 문화   |
| 1. Sony의 모리타 前會長 케이스    | 2. 한국기업의 전체최적 사례 |
| 2. 중국의 齊桓公 케이스          | V. 토 론           |
| 3. 大宇와 항가리 케이스          |                  |
| III. 단기최적과 장기최적의 文化的 요인 |                  |

## 요 약

이 연구의 목적은 중국, 일본, 한국 등 동북아세아 3국이 그들의 경제를 발전시켜온 과정에서 儒敎文化的 가치관이 수행한 역할을 고찰하는데 있다. 이 연구에서 저자는 가치관 고찰의 틀을 시간차원(time dimension)과 공간차원(spatial dimension)의 결합으로 파악한다. 시간차원 분석에서 저자는 후일(long-term)에 있을 더 큰 혜택을 위하여 오늘(short-term) 당장의 작은 이익을 포기하는 가치관적 선택이 기업과 국가의 발전을 돕는 힘이 된다고 분석한다. 후일에 있을 더 큰 혜택을 선택하는 意思決定을 長期最適(long-term optimization), 그리고 (후일의 혜택보다) 비록 작더라도 오늘 당장의 확실한 이익을 선호하는 의사결정을 短期最適(short-term optimization)이라고 정의하면서, 이 논문은 장기최적 의사결정이 기업과 국가의 長期的 발전을 가져오는 계기가 되었음을 역사적 사례의 분석을 통해 설명한다.

공간차원 분석에서 이 논문은 공간의 의미를 家庭, 직장, 國家社會 등 공동체 형태로 조직화(organized)된 삶의 공간으로 해석하면서, 인간이 협소한 범위內的 自己存在空間을 위한

\* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의하여 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

최적을 추구하는 의사결정을 部分最適으로, 그리고 각 부분을 포함하는 전체(공간)조직의 최적을 추구하는 의사결정을 全體最適으로 개념을 定立한다. 이러한 개념에 입각한 사례분석을 통하여 이 논문은 自己中心的인 部分최적을 지양하고, 大局的 觀點에서 전체최적을 추구하려는 의사결정자의 의지(will)가 기업과 국가발전의 주요 動力이 된다는 논리를 전개한다. 이 논문은 이어서 한국인이 家庭과 직장, 국가를 위해, 그리고 기업은 자기 기업뿐만 아니라 국민경제의 전체적 발전을 위해 小我中心的 利害를 초월하여 大局的 境地에서 더 높은 최적을 추구한 의사결정이 한국의 기업과 경제의 발전에 기여한 사례를 분석한다.

## I. 들어가는 말

인간의 삶은 시간과 공간 속에서 실현된다. 여기서 시간의 개념은 우리가 일상생활에서 느끼는 시간 혹은 세월의 의미와 같다. 그러나 인간 삶에서 공간의 의미는 단순한 물리적 공간 이상의 것이다. 인간은 로빈슨 크루소처럼 혼자 살지 못하고 공동체 속의 공간내에서 살아가야 하기 때문이다. 우선 가정은 인간 삶의 기본적 공동체이다. 지진이나 천재지변으로 물리적 공간이 파괴되면 그 속에서 생활하는 생면체들이 영향을 아니 받을 수 없는 것처럼 만약 부모의 이혼, 가족의 病故 등으로 가정이 흔들리면 가족 구성원 모두가 육체적, 정신적으로 영향을 아니 받을 수 없을 것이다. 가정뿐만아니라 직장이나 국가 역시 조직화(organized)된 인간 삶의 공간이다. 직장이 폐쇄당할 때 그 종업원들이 고통을 겪는 것은 물론이고, 국민경제의 安定이 위태롭게 될 때 국민 모두가 피해를 받는다는 사실도 이미 우리가 IMF사태를 겪으면서 절실히 실감했다.

가정을 기본적 혹은 제1차적 삶의 공간이라 부른다면, 여러 가정에서 모인 사람들의 생활터전인 직장은 제2차적 삶의 공간이 될 것이고, 또 모든 국민, 모든 직장(조직)을 부분공간으로 포괄하고 있는 국가는 제3차적 삶의 공간이 될 것이다. 이처럼 인간 삶의 공간차원은 개인 <가정<직장<국가 등의 순서로 마치 수학의 부분집합과 전체집합 개념처럼 範圍와 크기의 位階 질서를 가지고 있다. 이상과 같이 정의된 시간과 공간의 두차원 속에서 인간의 삶이 영위되므로 인간은 어떤 의사결정을 내릴 때 시간차원에서 단기적 성과를 重視할 것인가, 아니면 장기적 성과를 重視할 것인가 하는 문제와, 공간차원에서 나 개인, 혹은 가정을 위해 가장 좋은 代案을 선택할 것인가, 아니면 직장 혹은 국가를 위해 도움이 되는 대안을(비록 그것이 나 자신 혹은 내 가족에게는 손실이 되더라도) 선택할 것인가를 묻는 가치관의 갈등이 제기된다. 이러한 가치관적 선택의 문제를 시간차원과 공간차원으로 나누어 다음 절에서 살펴보자.

## II. 長期最適의 事例 분석

### 1. SONY의 모리타 前會長 케이스 :

1956년 SONY의 모리타 사장이 SONY가 개발한 트랜지스터 라디오를 가지고 해외 시장 개척에 나섰다. 미국의 어떤 라디오 딜러가 SONY의 라디오를 보고 盛田에게 이렇게 말했다고 한다. “이 상품은 우리의 관심을 끄니다. 우리는 우리의 판매망을 통해서 대량판매를 할 수 있습니다. 그러나 상표는 우리의 것으로 바꾸어 붙여야만 하겠습니다.” 이 제의는 트랜지스터 라디오의 개발을 위해 SONY사가 투자한 막대한 자금을 단기간에 회수할 수 있는 결정적 기회를 제공하는 것이었지만, 盛田는 상표를 바이어의 것으로 바꾸어 붙여야 한다는 조건 때문에 상담을 중지하고 의사결정을 1주일 동안 미루기로 했다. 모리타는 동경에 있는 SONY 본사와도 상의했지만 본사로부터는 회사의 자금 사정이 어려우니 그렇게 큰 주문을 놓치지 말라는 요청도 받았다. 그러나 심사숙고한 盛田는 끝내 바이어 상표를 고집하는 (대량판매 네트워크를 보유한) 딜러들을 포기하고, SONY의 상표를 붙일 수 있는 소량주문에만 응했다 한다. 30여년의 세월이 흐른 후, SONY는 세계정상의 전자제품 회사가 되었고, 盛田는 SONY를 은퇴하면서 ‘자신이 그동안 SONY를 위해 내린 의사결정 중에서 SONY의 상표를 固守한 1956년의 결단이 가장 자랑스런 것이었다’고 술회했다 한다.

인간 개개인의 평균수명은 70여년에 불과하지만, 기업의 수명은 영원히 계속되어야 한다는 것이 모든 경영자의 所望이고 理想이다. 그러므로 기업의 경영자가 意思決定(decision making)을 내릴 때, 그는 (短期를 위해 最善인 의사결정이 아니라) 長期를 위해 최선인 의사결정을 내려야 한다. 오늘 當場을 위해 최선인 의사결정 代案(alternative)이 먼 후일을 위해서도 최선의 代案이 아닌 경우가 많다. 이런 경우에 기업은 그의 百年大計를 위해 장기적으로 최선인 長期最適 대안을 선택해야 한다. 그러나 이런 의사결정이 단기적으로는 고통스러운 선택이 되는 경우가 많다. SONY 케이스에서 만약 SONY가 자기 상표를 포기하고 바이어의 상표로 판매를 했다면 그 당시의 단기적인 판매량은 신속히 증가했고 자금난에서 쉽게 벗어날 수 있었겠지만, SONY의 상표가 전세계 家電제품 소비자들에게 알려지게 되는 장기적인 목표는 달성되기 어려웠거나 훨씬 더 긴 세월을 요했을 것이다. [부록 1]에는 세계적 명성을 얻은 글로벌 브랜드(globalized brands)의 리스트가 수록되어 있고, 여기에 SONY가 제2위에 올라 있음을 볼 수 있다. 중국과 한국은 산업과 現代化의 역사가 일본보다 日淺하여 세계적 브랜드가 아직 없지만 앞으로 그것이 가능하리라고 생각한다.

## 2. 중국의 齊桓公 케이스 :

長期指向的인 의사결정은 이미 2600년전 중국의 역사에서도 발견된다. 중국 춘추전국 시대의 이야기이다. BC 681년, 당시 중국대륙에서 강국이었던 齊 나라가 옆에 있는 약속국, 魯 나라와 싸워서 승리를 한 후 노의 땅인 遂를 할양 받을 조건으로 講和의 예식이 행해지고 있었다. 제의 桓公이 단애 올라 앉아 있고 밑에는 노의 莊公이 수의 땅을 바치는 서약을 하려는 참이었다. 이때 노의 장군 曹沫이 쓴살같이 단위로 올라가 왼손으로 환공의 소매를 잡고 오른 손으로 비수를 환공의 목에 들이댔다 한다. 조말은 제의 군사가 한 명이라도 올라오면 당장 이 비수로 환공의 목을 베겠다고 위협하며 환공에게 다음과 같이 요청했다 한다. “새나라는 대국이고, 노나라는 소국이다. 齊 같은 대국이 수의 땅을 더 얻어 봤자 별것 아니지만 소국인 노가 수를 빼앗기면 노에게 치명적인 타격이니 제발 수의 땅을 빼앗지 않겠다고 약속해 나오.” 이렇게 위기에 몰린 환공은 할 수 없이 조말의 요청에 동의할 수밖에 없었고, 동의를 얻어낸 조말은 비수를 거둔 후 태연히 단에서 내려왔다. 환공은 억울하고 분하여 조말을 잡아들이고 협박에 의한 서약은 무효임을 선언하고 수의 땅을 다시 차지하려 생각했다. 그러나 당시 환공 밑에는 管仲이라는 참모가 있었고, 관중은 환공에게 “그렇게 하면 작은 것을 얻는 대신 큰 것을 잃게 됩니다. 비록 협박에 의한 약속이라도 그것을 지키시면 환공은 천하 諸侯의 믿을 얻게 됩니다. 믿을 얻으면 큰 힘을 얻게 됩니다.”라고 조언했다. 관중의 조언을 받아들여 환공은 조말과의 약속을 지키기로 했다. 그런데 그후 2년이 채 안되어 남쪽에서 楚나라가 강성해지면서 점차 북진하여 올라왔고, 북쪽의 제후들은 초의 北進에 대항하기 위해 甄에서 회동했는데 이것이 BC 679년에 있었던 甄의 盟會였다. 여기서 제후들은 협박속에서 한 약속도 지켜주는 환공을 신뢰하여 그를 중심으로 뭉치게 되었고 드디어 제 환공은 春秋五霸의 한 사람이 된 것이다. 신뢰도 이처럼 눈앞의 단기적 이익을 초월하여 먼후일의 장기적 가치를 추구는 결단에 의해 얻어질 수 있는 것이다.

## 3. 大宇와 향가리 케이스 :

유엔무역개발회의(UNCTAD)가 1997년 9월 21일, ‘1997 세계투자보고서’에 발표한 바에 의하면, 한국의 大宇(Daewoo) 그룹이 해외에 119억 달러를 투자해서 전세계 100대 기업 중에 52위에 랭크되어 있고, 이것은 개도국 기업 중에서는 해외투자 제1위에 해당한다고 한다. 대우는 이미 1970年代부터 세계화(globalization)를 염두에 둔 장기지향적 전략을 구상한 회사라는 사실을 다음 케이스에서 확인할 수 있다. 1979년부터 한국의 (주)大宇는 아

프리카의 리비아에서 대규모 건설공사를 수주하면서 약 1만 5천명의 상주 인력을 리비아현장에 보유하고 있었다. 이렇게 많은 인원의 급식에 쇠고기가 필요한데 리비아는 회교국가라서 쇠고기가 없었다. 리비아 인들이 즐겨 먹는 양고기는 한국인에게는 식성에 잘 안맞기 때문에 대우는 쇠고기를 외국에서 수입하기로 결정했다. 쇠고기는 南美나 美國 등지에서 쉽게 수입할 수 있었지만, 먼 후일을 염두에 둔 대우의 김우중 회장은 동유럽의 사회주의 국가에서 쇠고기를 수입하기로 했다. 동유럽 국가 중에서도 헝가리는 국토의 대부분이 목초지라서 소를 많이 기르고, 또 1956년의 자유화 봉기에 실패한 헝가리가 언젠가는 서방 자유진영과 교역을 틀 것 같았기 때문에 대우는 헝가리를 선택했다. 그런데 헝가리산 쇠고기가 남미산보다 좀 비쌌다. 그래서 당시의 (단기적인) 給食문제만을 위한 최적 대안은 남미산을 수입하는 것이었지만 후일 동구권과의 교역을 염두에 둔 대우는 장기적 代案인 헝가리産 쇠고기를 택했다. 그리하여 대우는 리비아의 輸入商을 통하여 수년간 다량의 쇠고기를 헝가리로부터 꾸준히 수입했고, 헝가리는 外換부족으로 고생하던 터인지라 이렇게 많은 쇠고기를 계속 사주는 대우가 고마웠을 것이다. 1985년 東西陣營간 冷戰분위기가 解氷되기 시작하자, 대우는 헝가리에 교역을 제의했고, 이렇게 트인 교역이 급진전되면서 급기야는 양국 간의 外交관계로까지 확대되어, 헝가리는 동유럽에서 제일 먼저 대한민국과 수교한 나라가 되었다.

### Ⅲ. 단기최적과 장기최적의 文化的 요인

기업은 소비자나 고객은 물론 주변 사회로부터 신뢰를 얻고 이미지를 높여 가야한다. 21세기처럼 세계화된 시대의 글로벌 경영자는 세계 속에서 신뢰와 이미지를 쌓아가야 하지만, 역사와 문화, 언어와 풍속이 서로 다른 異民族간의 신뢰형성은 어려운 문제가 된다. 아직 교역관계가 없던 다른 국가, 다른 민족 사이의 신뢰나 이미지 형성은 일조일석에 가능한 것이 아니므로 기업은 먼 후일을 염두에 둔 성실한 투자를 선행시키면서 대우처럼 신뢰와 이미지 구축에 노력해야 한다. 먼 후일(즉 장기적 혜택)을 위한 長期最適型 의사결정은 기업의 百年大計를 위한 理想이 되어야 한다. 그러나 長期最適의 추구는 눈앞의 이익, 즉 단기최적을 희생해야 하는 경우가 일반적이기 때문에 이상과 현실 사이에는 갈등이 있다. 대우의 리비아 케이스에서도 대우는 장기최적(즉, 헝가리産 쇠고기를 구입하는) 대안을 선택하기 위해 단기최적(즉 값이 더 싸고 대우가 직접 구입할 수 있는 미국 혹은 남미산 쇠고기를 수입하는) 대안을 포기함으로써 단기적으로는 더 비싼 코스트를 치뤄야 했다. 이처럼 기업의 百年大計를 생각하는 장기적인 가치추구의 길은 본질적으로 먼 후일을 위한 기다림의 가치관을 필요로 한다.

社會文化學者 Geert Hofstede는 그의 저서 "Cultures and Organizations" 에서 長期指向(Long-term orientation)의 文化차이를 분석했다. Hofstede는 중국 孔子님의 가르침 중에서 學問과 근면, 근검과 절약, 그리고 克己와 인내가 내일을 중시하는 장기지향의 가르침이라고 규정했다. 이렇게 정의된 장기지향의 문화 차이를 Hofstede는 국가별로 측정하기 위해 Chinese Value Survey(CVS)라는 40문항의 설문지를 작성했고, 그것을 23개국에서 모인 100명의 학생들에게 돌렸다. 이들로부터 얻어진 장기지향성 指數, 즉 Long-term orientation(LTO) Index가 부록Ⅱ에 수록되어 있다. 부록Ⅱ에 의하면 장기지향(LTO)지수가 가장 높은 5개국이 모두 儒敎(孔子의 가르침) 영향권인 동아시아 국가 즉 중국, 홍콩, 대만, 일본, 한국이다. 중국과 홍콩, 대만을 모두 중국계로 보면, 중국, 일본, 한국이 가장 장기지향 지수가 높은 나라들이다. 1970年代부터 일본을 위시하여 아시아 국가들이 세계 시장 점유율을 높여간 반면에 미국과 유럽의 기업들은 상대적으로 위축되었다. 이렇게 되자 경영평론가들은 동양기업들의 장기최적 성향에 비해 서방 기업들이 너무 단기적 이익에만 집착하기 때문이라고 비판해왔다. CVS설문에서 歐美의 여러 나라들이 얻은 장기성향 지수들은 동북 아세아 3국 평균지수의 50% 수준에 불과하다.

#### IV. 全體最適의 事例분석

인간은 시간차원 속의 존재인 同時에 공간차원 속의 존재이다. 인간의 삶에서 공간차원이란 사회 혹은 組織 속의 삶을 의미한다. 로빈슨 크루소처럼 혼자 살 수 있는 인간은 없다. 인간 개개인의 삶이 풍요롭고 행복하려면 그가 속한 사회와 조직이 건강하게 성장·발전해야 한다. 인간 사회조직의 기본 단위는 家庭이다. 동북아의 유교문화를 가진 국가들은 세계 어느 나라보다 가정을 소중히 생각하는 문화를 가지고 있다. 다음 절에서는 한국인들이 가정을 위하고, 형제 자매나 자식들을 공부시키기 위해 自己犠牲을 감수하면서 한국의 경제발전에 공헌한 역사적 사실을 살펴보자.

##### 1. 자기희생의 가족문화

1960년에 朴正熙씨가 군사 구태타로 정권을 잡았을 때 한국 국민의 1인당 국민소득은 美貨로 79달러 수준이었고, 이것은 당시 세계 100여 국가중 83위에 해당했다. 외환부족에 시달리던 한국정부는 당시 라인강의 기적으로 경제를 부흥시킨 서독정부에 1천5백만 마르크(당시 환율로 미화 약 4천만 달러 상당)의 차관을 요청했다. 이 요청을 검토한 서독정부는

차관공여에 대한 조건으로 한국이 약 5천명의 鑛夫와 2천명의 看護員을 서독에 파견해 줄 것을 요구했다. 한국의 차관 상환능력을 염려한 서독정부는 이들 광부와 간호원들이 서독에서 받을 급여를 서독의 은행에 예치하면 이 돈이 한국에 제공한 차관에 대한 담보역할을 할 수 있다고 생각한 것 같다. 이렇게 하여 한국의 광부와 간호원의 서독행이 시작된 것이다. 서독행을 원하는 광부와 간호원의 수는 처음에 서독 정부가 요청한 수를 훨씬 초과했지만, 당시 서독은 급속한 경제성장 속에 인력난을 겪고 있었으므로 이들을 대부분 받아들였다. 1970年代 후반의 오일 쇼크로 서독에서도 실업자가 생기기 시작할 때까지 3만이 넘는 광부와 11,200여명의 한국 간호원들이 서독으로 가서 외화 벌이에 나선 것이다. 왜 이렇게 많은 젊은이들이 서독행을 원했을까? 이들이 받은 급여는 서독 정부의 예상대로 서독의 은행에 저축되었을까? 이러한 질문에 대한 답이 한국의 경제성장과 관계가 있다. 그렇게 많은 광부와 간호원들이 서독행의 고생길을 자청한 이유는 서독에서 번 돈을 한국으로 송금하여 형제 혹은 자식들을 공부시키기 위해서였다. 당시는 한국의 각 가정마다 대학에 다니는 학생의 등록금 마련이 힘겹던 시대였다. 그들은 거의 모두가 받은 급여의 70% 이상을 한국으로 송금함으로써 서독의 은행들을 놀라게 했다. 한국은행에 집계된 자료에 의하면 이들이 송금한 액수가 1965년도에는 한국 총수출액의 10.5% 수준에까지 이르렀다고 한다. 부산에 있는 東亞大學 경제학과의 강신준 교수는 (1971년 5월 11일) KBS TV에 출연하여 자신이 대학을 졸업한 것도 서독으로부터 누님 강옥순 씨의 송금 덕이었다고 하면서, 이러한 자기희생적 가족사랑이 경제발전에 대해 가지는 사회적 의미를 강조했다. (강옥순 씨는 당시 자신의 경험을 “문밖에서”라는 타이틀의 저서로 발간했다.) 한국국민의 자기희생적 가족사랑은 서독으로 간 광부나 간호원이 아니더라도 어려운 가정에서는 남동생이나 오빠의 학자금을 마련하기 위해 여동생이나 누나가 섬유공장에 가서 바느질을 하는 등 여러 형태로 나타났다. 이런 가족사랑을 딛고 고등교육을 받은 한국의 젊은이들이 산업 役軍이 되어 배출되면서 한국의 경제는 급성장했고, 서독 정부가 염려했던 1천5백만 마르크의 차관상환은 간호원의 예금담보가 아니라 그들의 송금에 의한 교육의 결과로 나타난 경제성장으로 해결된 셈이니 역사의 아이러니이다.

## 2. 한국 기업의 전체최적 사례 :

한편 한국의 기업들은 기업 자체의 발전뿐만 아니라 국민경제의 발전을 위하여 역시 희생적으로 일했다. 다음 사례를 살펴보자. (주)한국통신(Korea Telecom)에서는 동전을 사용하는 공중전화 사용료를 전화가 없는 서민생활 보호차원에서 아주 싸게 (미화로 약 5 cents) 책정했기 때문에 이 부문에서 연간 약 900억원의 적자를 감수해 오고 있다. 그런데 동전을

사용하는 공중전화는 100원짜리 동전을 넣고 통화를 할 경우 거스름돈이 나오지 않게 되어 있다. 그래서 이용자들은 거스름이 나오는 전화를 끊임없이 요구해 온다. 그러나 한국통신이 만약 거스름 돈이 나오는 공중전화기를 설치하려면, 1대당 설치비가 34만원에서 100만원 수준으로 300%나 증가하게 된다. 뿐만 아니라 거스름 돈이 나오는 공중전화기는 기계가 복잡해져서 고장율과 수리비가 상승하게 되고, 전화기의 부피가 커져서 人道 등 좁은 공간에는 설치가 곤란해 지며, 또 거스름돈을 수시로 전화기에 공급해 주려면 인력 및 관리 비용이 증대하게 된다. 이러한 코스트 증가를 계산해보면 거스름돈이 나오는 전화로 대체할 경우 연간 약 2,000억원의 추가 적자 요인이 발생한다. 이것은 국민경제 전체의 관점에서 낭비가 되므로 한국통신에서는 일부 소비자의 불평을 감수하면서 잉여로 발생하는 거스름 돈(이것을 한국통신에서는 落錢수입이라고 한다)을 모아 落島의 초등학교 등에 컴퓨터를 사서 기증해 주고 있다.

## V. 토론

인간의 삶은 家庭, 직장, 국가 등 양파의 껍질처럼 겹겹히 둘러싸인 조직 속에서 이루어지고 있다. 가정을 위하고, 직장과 국가사회를 생각하는 가치관 역시 유교의 가르침에 뿌리를 가지고 있는 동북 아세아 文化의 특성에 속한다. 한국국민이 자기 자신보다는 가정, 가정보다는 직장, 그리고 더 나아가 국가를 위한 전체최적의 가치 추구정신은 1970년대의 시대정신이었고 경제성장의 방법론이었다. 정부 차원에서도 일부 소수의 부분적 양보 또는 희생 위에 국민 전체의 화합을 중시한 정책이 추구되었다. 1970년대 후반까지 한국의 가전제품 산업체들은 컬러 TV를 생산하여 전세계에 수출하면서도 정작 한국의 국내에서는 컬러방송을 하지 않아 1980년이 되도록 한국인은 흑백 TV만을 보아 왔다. 이것은 컬러 TV를 살 수 없는 저소득층의 소외감을 염려하여 고소득의 상류층의 (컬러TV)욕구충족을 뒤로 미루자는 정치철학에서였다.

가정이나 직장 혹은 국가처럼 더 넓은 전체 조직의 최적을 위한 선택을 전체최적(total optimization)이라 부르고, 전체 속에 놓여 있는 작은 단위를 위한 선택을 부분최적(sub-optimization)이라 부른다면, 국민경제 전체의 발전, 즉 전체최적을 위해서는 구성단위들의 부분최적은 양보되어야 한다. 그러나 구성단위가 참을 수 있는 한계를 넘는 손해를 보거나, 심지어 그 존립까지 위태로워지는 희생을 해서는 안된다. 조직의 구성 단위 하나 하나가 죽어가면서는 어떤 조직도 발전할 수 없기 때문이다. 그러므로 전체와 부분 사이에서



그때 그때의 상황에 따른 적절한 조정이 있어야 하고, 이 일은 현명하고 강력한 리더십을 필요로 한다. 시간차원에서 단기최적을 버리고 장기최적을 추구하기 위하여 장기적 비전을 가진 강력한 리더십이 필요하다. 따라서 진정한 지도자는 시간차원에서 장기최적의 의사결정을 추구하면서, 공간차원에서는 국가와 사회를 위하여 下部의 구성단위들이 희생 또는 양보하도록 조직 구성원들을 설득시켜야 한다. 조직의 문화와 가치관을 장기지향적으로 형성해 가면서, 국민에게 경제발전을 위해 필요한 자기희생을 요청할 수 있는 지도자가 진정 역사 속에 존경받는 지도자가 될 것이다.

그런데 경제적 풍요 속에서 자라난 오늘의 젊은 세대(genration)들은 일반적으로 참을성이 없고 내일을 위해 기다리기를 싫어하며 국민경제의 발전을 위하여 개인을 희생하는 일을 원치 않는 경향이 있다. 다시 말하면 그들은 시간차원에서 장기최적(long-term optimization)과 공간차원에서 전체최적(total optimization)을 싫어하고, 오히려 단기최적(short-term optimization)과 자기中心 최적(self-centered optimization)을 선호하는 경향이 있다. 앞으로도 우리가 계속 경제발전을 지속하려면 신세대들의 이러한 경향에 대한 문제의 심각성을 인식하고, 그들의 가치관 교육에 임해야 할 것이다.

뿐만아니라 1997년부터 동북아세아에도 경제위기가 휘몰아치면서 한국은 경제위기로 고전하고 있다. 한국의 경제위기는 實物과 金融 두 측면에서 야기되었다. 실물경제 측면의 문제는 한국 기업이 국제경쟁력을 잃어 수년간 무역적자를 내었고, 一部 大企業들이 무분별한 사업확장을 하다가 부도를 내면서 발생했다. 이렇게 되면서 한국에 투자한 外國금융기관들이 한국에 대해 불안을 느끼면서 자금을 회수하여 金融 특히 外換危機가 뒤따랐다.

그러나 한국 국민은 국가에 위기가 닥치면 일차단결하여 문제를 해결한 선례를 많이 가지고 있다. 한국이 과거 외국의 침략을 받았을 때 한국 국민은 국가로부터 아무런 도움도 받지 않고 국민 스스로 조직한 군대, 즉 義兵을 일으켜 나라를 구한 사례가 16세기 이래 400여년간 전통이 되어 왔다. 실물경제 면에서 구조조정이 이루어지고, IMF차관 등으로 외환위기가 가라앉으면 한국 경제는 전과 같이 다시 활력을 되찾을 것이라는 분석이 지배적이다. 40여년 전 後發로 출발한 한국 기업들은 세계시장에서 선진국의 일류기업들이 거들떠보지도 않는 약조건의 일감을 떠맡을 수밖에 없었으므로, 한국인들은 이런 어려운 일을 어려운 작업환경 속에서 헌신적으로 열심히 수행하여 자기 가족과 직장, 그리고 국가경제의 발전을 가져왔다. 이러한 끈질긴 노력은 앞으로도 계속될 것이다.

〈부록 1〉 Globalized Brands (Landor Associates 提供)

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| 1. Coca-Cola     | 11. Rolls-Royce |
| 2. SONY          | 12. Honda       |
| 3. Mercedes Benz | 13. Panasonic   |
| 4. Kodak         | 14. Levi's      |
| 5. Disney        | 15. Kleenex     |
| 6. Nestle        | 16. Ford        |
| 7. Toyota        | 17. Volkswagon  |
| 8. McDonald's    | 18. Kellogg's   |
| 9. IBM           | 19. Porsche     |
| 10. Pepsi-Cola   |                 |

〈부록 2〉 長期指向性 指數(Longterm Orientation Index)

Rank	Region	LTO Score
1	China	118
2	Hong Kong	96
3	Taiwan	87
4	Japan	80
5	South Korea	75
6	Brazil	65
7	India	61
8	Thailand	56
9	Singapore	48
10	Netherlands	44
11	Bangladesh	40
12	Sweden	33
13	Poland	32
14/15	Germany FR	31
14/15	Australia	31
16	New Zealand	30
17	USA	29
18/19	Great Britain	25
18/19	Zimbabwe	25
20	Canada	23
21	Philippines	19
22	Nigeria	16
23	Pakistan	0

출처 : Hofstede, Geert. "Cultures and Organization" McGraw-Hill Internationl. London, 1991 p166.

## 참 고 문 헌

1. Nick Lyons, "The Sony Vision" 대우기획조정실 번역, 1978.
2. 陳舜臣(宋志英역), "十八史略" 刺客列傳, 敎文社, 1980 p60~64
3. UNCTAD, "1997 세계투자보고서", UNCTAD, 1997
4. 강옥순, "문밖에서" 풀빛출판사, 1995
5. KBS, "서독으로 간 잊혀진 누나들" KBS일요스페셜, 1997, 5.
6. Hofstede, Geert, "Cultures and Organization" McGraw-Hill Internationl, London, 1991 p164~167.