

# ‘한국농업’ 변화만이 살길이다.

본고는 지난 6월 4~5일 충남 당진 소재 대호농진공  
복지교육센터에서 개최한 제12회 전국양계인 대회에서  
‘한국농업 변화만이 살길이다’를 주제로  
민승규(삼성경제연구소 수석연구원) 박사가 발표한  
세미나 내용을 발췌·게제한 것이다.

- 편집자주 -

## I. 변화만이 살길이다

### 1. 변화를 싫어하는 우리 농업인

우리 농업의 문제점으로 지적될 수 있는 대표적인 증상은 크게 세가지이다.

첫째, 농산물을 구매해 주는 고객 즉 소비자의 요구를 듣기 보다는 농업의 특수성을 강조하면서 소비자를 설득하려 하고 있다. 과거에 고객은 농업인이 만들어 내는 농산물을 무비판적으로 소비만 하는 ‘소비자’에 불과했다.

그러나 지금은 정반대의 상황이 전개되고 있다. 고객의 생활수준이 향상되고 건강에 대한 관심이 높아지면서 보다 안전한 농산물의 생산과 고객 취향에 맞는 농산물을 요구하고 있다.

이제 고객과 농업인은 동반자라고 할 수 있다. 고객은 농산물을 소비함으로써 그들의

삶을 풍요롭게 하고, 농업인은 고객이 찾아올 때 수입이 발생하게 되고 소득이 증가된다.

둘째, 남에게 배우는 것을 수치로 여기며 조언자를 오히려 가르치려 한다. 우리는 화장실에서 또는 아침 저녁으로 하루에 몇번씩 거울을 접하게 된다.

그러나 불행하게도 농업경영 활동을 비취주는 거울은 존재하지 않는다. 농업인이 아침부터 저녁까지 하고 있는 농사일이 농업경쟁력 향상에 보탬이 되는 것인지, 해가 되는 것인지 아무런 문제의식 없이 과거에 해오던대로만 열심히 일한다.

마치 다람쥐가 쳇바퀴를 돌 듯이 농사일이라는 상자 안에서 단편적인 시각만으로 모든 것을 바라보는 것이다. 정보의 중요성과 새로운 아이디어 등이 보일 리 없다.

농업경영 활동을 객관적인 시각을 갖고 바라 볼 때가 온 것이다. 그것이 최근 논의되고 있는 벤치마킹(경영진단)이 필요한 이유이며 농업의 경쟁력을 높일 수 있는 길이다. 벤치마킹이란 '知彼知己면 百戰不殆'라는 손자병법의 가르침을 실제로 실천하는 활동이다. 즉 객관적인 시각을 갖고 본인의 경쟁력을 경쟁력 있는 농가와 비교하고 분석하여 남으로부터 경쟁력 향상에 도움이 되는 것을 배우는 활동인 것이다. 한국농업의 발전을 저해하는 요인이 자만심이었다면 희생의 원동력은 바로 남으로부터 배우는 벤치마킹이다.

셋째, 새로운 것을 거부하고 과거의 관행에 집착한다. 한마디로 표현하면 변화에 대한 부정적인 인식과 거부감이 너무 강하다는 것이다.

우리 농업이 안고 있는 문제는 단순히 농업 생산의 효율이 낮다는 사실에 기인하는 것이 아니다. 농업인과 농업계가 새로운 것을 거부하고 과거의 관행에 집착하는 것이 보다 근본적인 문제이다. 과거에 대한 집착과 피해의식에서 벗어나야만 농업주체는 활력과 창조성을 발휘할 수 있다. 이제는 우리 농업을 보다 경쟁력 있는 산업으로, 그리고 희망과 꿈이 있는 21세기형 첨단산업으로 탈바꿈시키겠다는 자각과 의지가 그 어느 때보다도 필요한 시기이다. 지금이야말로 온 농업인의 지혜와 역량을 한데 모아서 미래 한국농업의 바람직한 좌표를 설정하도록 노력해야 할 것이다.

## 2. 미래의 흐름을 읽고 대비해야

UR 타결 후 농업위기를 극복하고 농촌의 경쟁력을 키우겠다며 농어촌 구조개선사업이 시

작되었고, 올해부터는 제2차 투융자사업이 시작된다. 그러나 우리 농업의 현실은 비판과 질책만이 나돌뿐 문제 해결을 위한 대안이 제시되지 못하고 있으며, 이로 인해 실질적인 변화의 조짐이 보이지 않고 있다. 흔히 한국 사회의 고질적인 병리현상 중에 처음과 두번째로 '대충대충'과 '빨리빨리'를 들고 있다. 최근 신문지상에 자주 오르내리고 있는 농어촌구조개선사업에 대한 기사를 접하면서 농업분야 역시 이러한 한국 병에 빠져드는 것이 아닌가 하는 우려가 든다. 농업분야의 '대충대충'과 '빨리빨리'는 정책목적의 본질이나 내용보다는 조기의 가시적 목표달성에만 집착하여 실적위주, 장기안목 부족 등으로 생기는 병이다. 그렇다면 IMF 쇼크가 농업 분야에도 직접 간접적으로 영향을 미치고 있는 지금의 단계에서, 우리 농업문제의 해결을 위해서 필요한 것은 무엇인가. 그것은 새로운 경제, 사회 각 분야에서 일고 있는 환경변화의 물결에 걸맞는 패러다임의 전환이다.

농업의 전통적인 역할(식량과 원료를 생산·공급하는 기능)은 점차 감소하고 있으며, 국경 개방의 가속화, 과학기술의 발달, 정보화 사회, 경제발전에 따른 소비패턴의 변화, 물질적 풍요 속에서 생활환경과 삶의 질은 중시하는 새로운 가치관의 확대 등 농업에 요구되는 역할과 기능이 다양해지고 있다.

특히 20세기말에 일어나고 있는 첨단과학기술의 급속한 발달은 농업부문에에도 영향을 미쳐, 21세기는 기술·경영·정보가 주도하는 새로운 농업혁명의 시대를 맞게 될 것이다.

이러한 농업혁명은 토지와 인력에 의존하던 농업을 기술과 자본이 집약되는 종합산업으로 탈바꿈시킬 것이며, 품목에 따라서는 다른 산

업과 마찬가지로 자연조건보다는 자본과 기술, 서비스 그리고 농업종사자의 경영능력에 따라 경쟁력이 좌우되는 시대가 될 것이다.

이러한 추세에 따라 농업인도 과거와 같은 단순생산자의 위치에 머무르는 것이 아니라 선진 경영기법과 시장장악력을 가진 전문경영인으로 성장해야 하는 과제를 안고 있다.

따라서 현 단계 농업의 구조적 취약성을 극복하고 개방화, 국제화라는 거역할 수 없는 시대 조류에 맞서기 위해서는 우리 농업의 구조를 효율적으로 재편하고, 보다 경쟁력 있는 21세기형 농업으로 탈바꿈시켜야 한다. 이를 위해서는 농업계 스스로 농업내부의 구조적 한계와 가능성에 대해 정확히 인식해야 하며, 농업 및 기타 산업분야에서 일어나고 있는 환경변화가 미래의 농업을 어떻게 변화시킬 것인가를 예견하는 통찰력을 가져야 한다. 이런 이유에서 농업정책도 과거와 같은 외고집형 혹은 땀질형 농업정책에서 벗어나 미래의 흐름을 읽고 이에 대비하는 생산적인 농정으로 전환해야 한다.

### 3. 비즈니스 감각이 필요

시대의 조류가 농업의 가능성을 높임에 따라 비즈니스 감각을 가진 능력 있는 농가에 있어서 요즘 농업은 흥미 있는 사업이 되고 있다. 아이디어만 있으면 얼마든지 성장할 수 있으며 시장원리를 도입한 농촌지역은 활성화되고 있



기 때문이다. 이미 선진국의 경우는 고부가가치 농업이 전개됨에 따라 농촌사회에 변혁이 일어나고 있다. 즐기면서 농사일을 할 수 있게 되었고, 젊은이들은 벤처형 농업에 참가하여 고소득을 올리고 있으며, 또한 고용형 농업시대가 도래하였다. 사업 아이디어, 비즈니스 감각, 시장원리가 농업의 성장과 농촌지역의 활성화를 가져오고 있는 것이다.

성공을 거둔 농업경영자의 공통된 특징은 ① 비즈니스 감각을 지니고 있다. ② 지식이 풍부하고 두뇌노동을 하고 있으며 지혜가 있다. 즉 농업의 환경의 변화를 예측하는 미래를 보는 눈이 남보다 뛰어나다. ③ 부드러운 면을 가지고 있다 등이다. 이러한 파악이 올바르다면 이는 보편적인 기업경영자들의 특징과 일치하며, 농업도 다른 산업과 마찬가지로 점을 시사하고 있다.

오늘날 농업은 경쟁원리를 도입함에 따라 크게 신장하고 있다. 반대로 경쟁원리를 배제하고 있는 곳에서는 정체현상을 보이고 있다. 따

라서 농업도 경제적 효율성과 가격경쟁력만을 중시할 것이 아니라, 가격과 품질이 모두 고려된 종합적인 시장경쟁력을 키울 수 있도록 노력해야 한다. 이러한 의미에서 앞으로 농업이 발전하는 지역과 쇠퇴하는 지역은 농업관계자들의 사고방식에 따라 크게 좌우될 것이다. 즉 환경변화에 적절히 대응하는 농가만이 성장과 발전이 보장된다.

기술혁신 노력과 비즈니스 감각이 발달해 있는 지역은 농업이 번영하게 될 것이며, 역으로 기술혁신이나 경영합리화를 기피하는 지역일수록 농업이 쇠퇴하게 될 것이다. 이때 중요한 것은 구체적으로 나타난 변화를 남보다 앞서 수용함으로써 변화로부터 경쟁력 강화에 도움이 되는 요소를 찾아낸 후, 그것을 소화하고 시대에 뒤떨어진 노폐물을 신속히 제거할 수 있는 능력을 길러내는 것이다.

이를 위해 농업인은 미래의 잣대를 가지고 현재 자신의 문제를 개조해 나가야 한다. 현재의 잣대를 가지고 과거에 집착하면 이것은 문제의 악순환만을 가져올뿐 근본적인 해결에는 도움이 되지 못하기 때문이다.

## II. 일반기업의 경영노하우를 도입

농업은 매력 있는 산업이다. 물론 타산업과 비교할 때 토지의존성이 높고, 기후의 변동에 좌우되기 쉽고, 景氣보다 天氣가 결정적인 역할을 하고 있다고 할 수 있다. 그렇다고 해서 농업을 국가중심적 농업정책으로만 해결해서는 안된다.

기득권의 보호라고 하는 과거의 발상이 결과적으로 우리 농업의 경쟁력을 더욱 열악하게

만들었다고 할 수 있다.

이제 우리 농업도 비즈니스라고 하는 민간중심적인 발상에서 농업정책을 펴나가는 방향으로 전환해야 한다.

농업의 경쟁력이 과거에는 합(合)의 개념이었다. 토지, 노동, 기술 등을 더했을 때 그 크기가 얼마냐에 따라 경쟁력이 달라졌다. 하지만 지금은 기술수준에서도 그다지 차이가 나타나지 않고 토지면적도 비슷하다. 이제 농업의 경쟁력은 위와 같은 고정적 요소에 정보, 아이디어, 서비스가 곱해지는 승(乘)의 개념으로 바뀌고 있다. 정보와 아이디어 그리고 서비스가 고정적인 요소에 곱해질 때 부가가치를 몇배로 높일 수가 있다.

최근의 농업경영 특히 법인경영을 비롯한 전문경영농가에서 눈에 띄는 것은 일반기업의 경영노하우를 농업경영에 도입함으로써 家業으로 여겨져 왔던 농업이 경쟁원리를 도입한 비즈니스로 부상하고 있다는 것이다.

여기서는 일반기업의 경영활동을 소개함으로써 농업경영자들이 경영마인드 혹은 起業家정신을 고취하고 기업의 경영노하우를 습득하는데 일조하고자 한다.

### 1. 고객에 대한 관심을 : 고객만족(Customer Satisfaction)

80년대에 들어서면서 선진국에서는 시장의 주도권이 판매자(혹은 생산자)에서 소비자(고객)로 서서히 이동하기 시작하였고 이후 이것이 전세계시장에서 일반적인 흐름으로 정착되었다. 소위 판매자시장(Seller's Market)이 소비자시장(Buyer's Market)으로 바뀐 것이다. 대량

생산시대에는 만들기만 하면 팔렸으나, 공급자가 늘어나면서 즉 경쟁이 치열해지면서 소비자로서는 원하는 제품을 골라 살 수 있는 기회가 많아졌다. 소비자들은 더 이상 다른 소비자들과 똑같은 취급을 받기를 거부하게 되었고 자신의 취향에 맞는 제품을 가장 편리한 시간과 장소, 가장 유리한 인도조건으로 구매할 수 있도록 판매자에게 요구하게 된 것이다. 자연히 판매자(생산자)로서는 고객의 입장을 생각하지 않을 수 없게 되었다.

얼마전 신문지상에 별명 '번개'로 알려져 있는 중국집 자장면 배달원 조태훈씨에 대한 관련기사로 화제가 된 적이 있다. 그러나 그는 단순한 자장면 배달부가 아니다. 대학교수조차 탄복할 만큼 고객서비스와 마케팅의 진수를 터득하고 이를 실천하고 있기 때문이다. 그는 중국음식을 어떻게 배달하면 고객이 감동하는지를 가장 잘 아는 사람이며, 어떻게 장사를 해야 이익이 극대화되는지에 대해서 훤히 꿰뚫고 있다. 요사이 경영학계에서 유행이 되다시피 한 '스피드 경영'을 그는 몸으로 실천한 것이다. 그의 인생을 오늘날 성공의 반열에 올려놓은 것은 다름 아닌 '고객에 대한 남다른 인식'이었다. 자장면 배달부 백이면 백명이 '언젠가는 이 일을 그만두겠다고' 다짐한다. 그러나 그는 언젠가는 최고의 배달부가 되겠다고 생각했다고 한다. 그리고 그 1단계 목표로 중국집 사장이 되기로 했고, 그의 이같은 인생 목표는 고객에 대한 세밀한 관찰과 연구로 나타났다.

어느 날 중국집에 연인으로 보이는 청춘남녀 한 쌍이 들어왔다. 이들은 무슨 음식을 시켜먹을까 꽤나 고심하던 끝에 자장면 하나 짬뽕 하나를 주문했다. 그리고는 조금씩 나눠서 먹는

것이였다. 대부분 사람들은 무심코 지나쳤을 이 광경이 조태훈씨에게는 섬광처럼 다가왔다. 늘 자장면을 먹으면서도 '다소 느끼한 맛만 해소하면 그만일텐데...'하고 생각했는데 이들 한 쌍의 연인에게서 그 해답을 얻은 것이다. 다음 날 부터 조씨는 자장면을 배달하면서 서비스로 짬뽕 국물을 준비했다. 고객감동 100%. 빅히트였다.

서울 을지로 인쇄골목에서 배달일을 했을 때의 경험이다. 일반적으로 중국집이 판촉이 필요할 때는 광성냥을 준다. 그러나 이 성냥갑을 돌려도 주문이 별로 늘지를 않았다. 이유인즉 중국음식 주문은 주로 여직원 몫이기 때문이다. 여직원 책상위에 성냥갑이 있을리 만무하다. 조씨는 이 대목에 주목했다. 그는 판촉물을 바꾸었다. 성냥갑에서 여자 스타킹으로 그 다음부터 매상이 달라지기 시작했다. 경쟁업체가 이 사실을 눈치챈 것은 한달이 지나서였다. 조태훈씨의 고객감동과 마케팅에 관한 일화는 수없이 많다. 고객별로 양파를 좋아하는 고객과 단무지를 좋아하는 고객의 특성을 메모지에 정리하는 것은 물론이고, 푸짐한 요리를 시킨 고객에게 군만두를 덤으로 주는 것이 아니라 소주 두병을 줌으로 해서 고객을 감동시켰다. 그는 고객만족과 고객감동의 차이점을 깨닫고 있다. '만족은 제품에서 나옵니다. 자장면이 맛있으면 고객은 만족합니다. 그러나 감동은 아닙니다. 감동은 서비스에서 나옵니다.' 이것이 조씨의 고객감동 철학인 것이다.

이러한 조씨의 고객감동 전략은 우리 농업인들도 본받을 것이 많다고 생각된다. 최근 직거래 농업정책의 주요한 이슈로 등장하고 있다. 이것은 생산자인 농업인과 소비자인 고객이 직

접 거래를 하는 것이다. 이때 우리 농업인들도 조씨와 같은 고객감동의 요체를 알고 그것을 실천한다면 경쟁력 제고는 물론 보다 많은 부가가치를 얻을 수 있을 것이다.

## 2. 농업인도 프로가 되어야 : 경쟁(Co-mpetition)

환경변화, 경쟁자의 동향을 주시하고 신속히 대응하는 것이 경쟁에서 이기는 길이다. 공룡은 덩치에 비해 뇌가 작고 신경이 둔하다. 감각기관의 자극을 뇌가 인지하는데 10~20초나 걸린다고 한다. 그래서 쥐같은 작은 동물이 자기 신체를 갉아먹어도 통증을 바로 느끼지 못하니 어쩔 수가 없었다는 것이다. 상대의 공격에 방어도 제대로 못하는데 생존경쟁에서 이길 수가 없는 것이다.

농업인들도 열심히 농사만 짓는다고 성공하는 것은 아니다. 시장전망, 작황 예측이 필요함은 물론 경쟁자의 동향을 면밀히 파악해야 한다. 어느 해에 고소득을 올린 작물이 그 다음해에는 파잉생산으로 가격이 폭락하는 것을 우리는 늘 보아왔다. 안타까운 일이 아닐 수 없다.

미래의 시장경쟁은 훨씬 치열해질 것이다. 환경변화의 속도가 보다 빨라지면서 불확실성도 그만큼 커지고 있다. 따라서 정보의 입수·분석능력이 승자와 패자를 가르게 될 것이다. 농업인도 프로가 되어야 한다.

결프전에서 다국적군이 압승한 주요인의 하나는 다국적군이 모두 직업군인 즉 프로였는데 반해, 이라크군은 징병에 의한 아마추어였다는 점이다. 전투기 조종사들만 해도 다국적군은 8~10년 경력의 베테랑들이어서 격추된 경우가

거의 없었는데, 이라크 조종사와의 결정적인 차이는 적기를 상대보다 먼저 발견하는 능력이었다.

농업은 어려운 산업이다. 소비자 주권이 강화되고 있고 시장변화가 격심하기 때문이다. 농업에서는 광고를 많이 한다고 해서 수요가 늘지를 않는다. 따라서 '무엇을 만들면 잘 팔릴까'라고 하는 마케팅 개념이 농가경영의 경쟁력을 크게 좌우한다. 이를 위해서 5년 후 10년 후의 소비자 기호를 전망해야 한다. 10년 후를 전망하고 남보다 빨리 새로운 아이디어와 기술을 통해 새로운 물건(품종)을 만드는 것이 기호를 선점하는 관건으로서 선발자의 이익이 크다. 물론 선발자는 위험을 부담해야 하지만 바로 이 위험이 동반되어야만 이익을 낼 수 있기 때문이다.

## 3. 새로운 농업을 발굴해야 : 변화(Change)

개구리를 물이 담긴 냄비에 넣고 가스불을 켜 보자. 갑자기 온도를 높이면 개구리가 금방 뛰쳐나오지만 서서히 온도를 높여 가면 '뜨거운데, 뜨거운데' 하면서도 뛰쳐나오지 않고 결국은 그대로 죽는다고 한다. 환경의 변화에 둔감하여 적응하지 못하면 생물이든 조직이든 똑같이 망하는 것이다. 농업도 변해야 한다. 고객이 있고 경쟁이 있기 때문이다.

모든 생명체의 생사는 자신을 둘러싸고 있는 환경의 변화를 얼마나 빨리 감지하느냐에 결정된다고 한다. 이 '생존의 법칙'은 농업경영에도 그대로 적용된다. 시대를 거치면서 경쟁력 농업경영체를 보면 항상 위기의식을 갖고, 환경

변화를 예의주시하면서 적절한 대응조치를 취하고 있다. 반면에 한때 성공하였다가 사라져 버린 농가를 보면 한 때의 성공요인에 집착하여 환경변화를 외면한 채 안주하려 했다는 공통점이 있다. 이처럼 환경변화에 대한 인식과 대응이야말로 생존과 발전을 보장하는 기본전제인 것이다. 지금은 과거 어느 때보다도 환경의 파고나 변화의 수위가 점점 높아지고 있다. 그러나 주위를 한번 둘러 보자. 서서히 데워지는 물 속에서 안이하게 헤엄치는 개구리 신세와 같은 농업인은 없는지. 위기의식을 느끼지 못하는 농가는 위태롭다. 살겠다는 의지가 없는 것이 아니다. 목숨이 경각에 달렸어도 이를 깨닫지 못하고 있다는 말이다.

최근 농가부채문제를 접하면서 많은 농업인들이 '농업정책의 실패', 'IMF의 쇼크' 등 갖가지 이유를 들어가면서 자신의 책임을 회피하려 한다는 느낌이다. 그러나 '환경변화에 둔감했다는 책임에 대해서는 그 누구도 면죄부를 주지 않는다.

### Ⅲ. 지식농업인에게 거는 기대

#### 1. 우직함은 미덕이 아니다

농업과 농업인의 이미지는 온정적이다. 부드럽고, 따뜻하고, 인간적이다. 자연과 직접 대면하는 산업이기 때문일 것이다. 그렇지만 왠지 고객, 경쟁, 변화와는 거리가 먼 것처럼 느껴진다. 우직함은 더 이상 미덕이 아니다. 늘 환경의 변화를 주시하고 고객의 소리(VOC : Voice of Customer)에 귀기울여 스스로의 사고와 행동을 변화시켜 나가야 한다.

변화를 통해 철저히 실천지향적으로 행동한 사람은 '놀부'가 아닐까 한다. 놀부는 동생 흥부의 횡재를 보고 상대적인 빈곤감으로 위기 의식을 느꼈다. 그러나 놀부는 동생의 성공을 단지 부러워하는데 그치지 않고 구체적으로 흥부가 취했던 행동을 철저히 연구하여 그것을 실천해 봄으로써 자기 자신도 부자가 되려고 했다. 결과적으로 놀부의 도덕성이 문제가 되어 엄청난 실패를 경험했지만 만약 마음만 착했다라면 반드시 부자가 되었을 것이다. 따라서 우리 농업도 부자가 되고자 하는 의지와 그것을 실천하려 하는 놀부의 정신자세를 높이 평가해야 한다. 흥부처럼 형수가 때린 밥주걱에 붙어있는 밥풀을 떼어 먹는다든지, 남의 매를 대신 맞는 것으로 양식을 구하는 정도로는 농업과 농업인의 발전을 기대하기 어렵다.

이제 우리 농업은 놀부의 자세를 본받아야 할 때다. 다만 도덕성이 충만한 마음가짐으로... 농업인의 온정적 이미지와 기업경영의 합리성을 접목한다면 농업의 경쟁력은 합(合)의 개념에서 각각의 요소가 곱해지는 승(乘)의 개념으로 변화되어 '딴지 않은' 좋은 농업경영체로 승화될 수 있다. 농업인 특유의 부드러움을 잃지 않는다면 고객, 경쟁, 변화의 3C에 적응하기가 훨씬 수월할 것이기 때문이다.

끝으로 우리 농업의 미래는 앞으로 농업인 스스로가 어떻게 하느냐에 달려 있다. 농가가 능력과 개성을 자유롭게 발휘해 나간다면 농업과 농촌은 다시 활성화될 것이다. 이를 위해서는 지금까지의 방식을 송두리째 버리고라도 신선한 역발상을 통해 새로운 혁신을 이루어야 한다. 이는 멋진 변화이기에 앞서 우리 농업의 유일한 생존수단이기 때문이다. **양계**