

<출판저널> 특별초대석 | 독서경영 이끄는 기업은행장 김종창

진지한 독서경영, 재미있는 유머경영으로  
은행문화 바꾸는 미스터 '기본'

김 행장은 그 자신 떠벌이지 않는 가운데 차분히 일을 추진하면서 직원들에게도 CEO형을 주문한다. 자신이 맡은 일에서는 스스로 CEO가 돼야 한다는 것이다. 이런 분위기를 만들기 위해 그는 자신이 읽고난 책을 매달 각 지점에 선물한다.



기업은행의 ceo 김종창 행장(55)은 맵시를 낼 줄 아는 사람이다. 여기서 맵시란 패션을 추구한다는 것이 아니라 자신의 몸에 맞는 셔츠를 고르고, 셔츠에 맞는 넥타이를 맵 줄 아는 사람이라는 뜻이다. 적어도, 국책은행 ceo가 흰와이셔츠를 버리고 핑크계열의 넥타이를 매고 노트북 컴퓨터 앞에서 업무를 본다는 것은 '연출'은 가능하지만 실제적으로는 쉽지 않은 일이다. 하지만 그는 당당하게 '오프라인 서점에 가지 않고 인터넷 서점을 주로 이용한다'고 할 만큼 온라인에 익숙한 IT강국의 벅커다운 면모를 지니고 있다.

이 면모가 다는 아니다. 그는 인터넷 공간 속에서 놀랍게도, 유머를 찾아다니기도 한다. 이를테면 '해서는 안 될 말' 시리즈 같은 것이 그의 수집 대상인데 '살아 있는 부처님이세요.'(목사님에게) '다시 한 번 들려주세요.'(석방된 전과자에게) '정직한 분이군요.'(직구밖에 못 던져 좌절한 투수에게) 등을 발견하면 그는 망설이지 않고 마우스를 클릭한다. 이것이 그의 유머경영, 독서경영의 일단이다.

“은행장으로 부임해서 처음으로 한 일이 은행장실을 30퍼센트쯤 줄여 직원들의 휴식공간으로 제공한 것입니다. 그 후계실 오프닝 때 노래 한국을 하라고 하는데 노래 대신 짓곳은 유머 한 가지를 들려줬더니 직원들 반응이 아주 좋았습니다. 이거다 싶어서 그 뒤로 짬짬이 유머를 수집합니다.”

그는, 유머와 폭탄주는 짧은 시간에 서로 친하게 하고 긴장을 풀어준다는 점에서 등가等價지만 폭탄주는 건강에 해로우니 아무래도 유머가 윗길이라고 말한다. 지난 7월 중국 칭다오靑島에서 열린 기업설명회 때 한국기업인 300여 명에게 <유머뱅크>란 책을 선물한 것도 이런 연장선상에 있다. 외국에서 기업하는 어려움을 술과 피로움으로 풀지 말고 유머로 달래보라, 외국 관리들과 접촉할 때 유머로 분위기를 부드럽게 바꿔보라는 메시지가 그의 유머집에 들어 있었던 것이다.

하지만 은행 CEO 김종창의 진짜 속내는 다른 데 있다. 유머는 양념이고, 진국은 독서경영에 있다. 그는 취임과 동시에 각 지점에 책을 선물했고, 그 자신 틈만 나면 책을 읽는다. 대부분 경영과 관련된 책인데, 인상깊은 책 중의 하나로는 짐 콜린스의 《좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로 GOOD TO GREAT》를 든

다. 이 책은 15년 동안 시장의 최소 3배에 달하는 누적수익률을 보인 회사를 위대한 기업으로 선정, 경영전략과 CEO의 유형을 분석한 '좋은 회사 뛰어넘기'의 교본으로 읽힌다.

“좋은 기업을 위대한 기업으로 발전시킨 CEO들의 면면을 보면서 느끼는 게 많았습니다. 이들 기업의 CEO들은 대부분 조용조용하고, 심지어 부끄러움을 잘 타고 겸손한 성격이었습니다. 떠벌이지 않으면서 일관되게 추진해 나가는 스타일인데 그 중에서도 거울과 창문에 대한 비유는 인상적이지요. 유능한 CEO는 회사가 잘 될 때 창밖을 내다보며 누구에게 상을 줄까 생각하고, 회사가 어려울 때는 거울을 보며 자기반성을 한다는 겁니다. 무능한 CEO는 그 반대로 창밖을 보며 누구를 징계할까 고민하죠.”

김 행장은 그 자신 떠벌이지 않는 가운데 차분히 일을 추진하면서 직원들에게도 CEO형을 주문한다. 자신이 맡은 일에서는 스스로 CEO가 돼야 한다는 것이다. 이런 분위기를 만들기 위해 그는 자신이 읽고난 책을 매달 각 지점에 선물한다. 그동안 지점에 선물한 책들은 《경호》《누가 내 치즈를 옮겼을까》《필떡이는 물고기처럼》《열광하는 팬》《그대 스스로를 고용하라》 등 10여 권에 이르는데 이들 책 대부분이 부담 없이 읽을 수 있는 자기 혁신서이거나 기업활력을 도모하는 내용이라는 공통점이 있다. 직원들에게 짜증스런 독서를 강요하기보다 두세 시간이면 읽고 읽기가 '필' Feel을 공유할 수 있는 책을 권하는 것이 효과적이라는 게 그의 판단이다. 이런 독서경영으로 괄목할 만한 성과를 이룬 것 중의 하나가 기업은행 고유의 서비스 시스템 '파인 론(Fine Loan) 114'다. 소비자가 자신의 정보를 입력하면 자동으로 대출 종류와 금액은 물론 정부기금까지 추천해 주도록 개발된 이 시스템은 한국경제의 e금융페스티벌상을 수상한 데 이어 지금은 비즈니스 모델로 특허 출원된 상태다.

이 부분에 이르면 김종창 행장의 이력을 짚고 넘어갈 필요가 있다. 그는 재무부 재정경제원 금융감독위원회 금융감독원을 두루 거친 금융통이다. 마지막 직책은 금융감독원 부원장. 1970년 이후 30년 넘게 공직생활을 한 후 2001년 기업은행 CEO로 변신했는데 그 자신은 금융감독위원회와 금융감독원에 근무했던 시기가 사실상의 'CEO 레슨기'였다고 말한다.

“1997년 11월에 IMF구제금융을 받는 일이 벌어졌고 1998

그는 취임과 동시에 각 지점에 책을 선물했고, 그 자신 틈만 나면 책을 읽는다. 대부분 경영과 관련된 책인데, 인상깊은 책 중의 하나로는 짐 콜린스의 《좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로 GOOD TO GREAT》를 든다. 이 책은 15년 동안 시장의 최소 3배에 달하는 누적수익률을 보인 회사를 위대한 기업으로 선정, 경영전략과 CEO의 유형을 분석한 ‘좋은 회사 뛰어넘기’의 교본으로 읽힌다.



《좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로》 짐 콜린스 지음 | 아무열 옮김 | 김영사 | 406쪽 | 값 13,900원

년 금융감독원이 설립되면서 기업구조조정과 IMF극복 정책에 깊숙이 관여했습니다. IMF사태와 기업부실에는 많은 원인이 있지만 총체적으로 보면 원칙이 지켜지지 않았기 때문이라는 게 내 판단이었습니다. 골프도 기본자세가 안 돼 있으면 스코어 관리가 안 됩니다(그는 90타쯤을 치는 보기 플레이어다). 조금만 불성실해도 와르르 무너지는 것은 골프나 기업이나 개인의 삶이나 똑같습니다. 은행 역시 공공성과 상업성을 추구하는 조직인데 IMF 이전만 해도 관치금융 요소가 많았습니다. 원칙이 지켜지지 않았기 때문에 대마불사大馬不死도 무너지고, 은행은 망하지 않는다는 불분율도 무너진 것입니다. 그때, ‘역시 기본이 중요하다’는 것을 뼈아프게 절감했습니다. 물론 저 자신 금융관료로 있을 때보다 효과적인 정책을 집행했어야 한다는 반성도 하고 있습니다. 시장기능 중시정책을 활발하게 펴지 못하고 사전규제 정책을 많이 편 것은 분명 아쉬운 대목입니다.”

그는 지금도 금융감독원 시절을 생각하면 가슴이 아프다고 했다. 기업의 체질이 약한 탓도 있었지만 한국경제의 구조적 모순에도 잘못이 있는데 많은 기업이 경제사의 뒤편으로 사라지는 것을 보아야 했기 때문이다. 이런 연유로 그는 2001년 기업은행장으로 부임하면서 ‘기본을 지켜 은행의 공공성과 상업성을 살리겠다’고 다짐했다. 그 기본의 결과는 의외로 눈부시다. 행장 취임 후 2년여가 지난 현재 기업은행은 한국신용평가가 선정한 100대 기업 중 14위에 올라 있고 은행 평균 주가순자산비율(PBR)이 1.17배 수준인 데 비해 기업은행은 0.73배에 불과하고, 은행 평균 주가수익비율(PER)은 11배 수준이나 기업은행은 4.15배(8월 21일 기준)에 머물러 있어 저평가된 주식으로 꼽힌다.

“기업은행이 우량화될 수 있었던 것은 기업의 신용평가에 대한 시스템과 직원들의 노하우가 뛰어난 때문입니다. 예를 들면 사업성이 뛰어난데도 일시적인 자금난을 겪는 중소기업이 있을 경우 우리는 과감하게 지원합니다. 이런 기업이 나중에는 은행에 효자가 되어 줍니다.”

이렇게 보면 그의 경영비법은 책과 금융관료 시절 체득한 정책 입안·추진, 그리고 ‘기본=왕도’ 정신에서 나오는 것이라고 보아야 한다. 그런데 그는 정작 지인들간의 모임 이름을 ‘허심회’라고 지었다. 마음 비우고 살자는 뜻이다. 그리고 또 틈만 나

면 산을 찾는 취미를 살려 ‘자연경영’을 얘기하기도 한다. 자연처럼 정직한 것이 없으며, 부드럽지만 쉬 꺾이지 않는 것이 자연이라는 게 그의 메시지다.

“그동안 위기가 없었느냐 묻는 분들이 많은데, 사무관 생활을 동기들보다 오래했습니다. 그만두고 싶었죠. 공무원은 부자가 되는 직업은 아니잖습니까. 때 되어 승진하는 것, 그래서 격에 맞는 정책을 세우고 집행하는 것이 기쁨인데... 그만두고 싶었는데 아내가 그 위기를 극복하는 데 많은 도움을 줬습니다.”

김 행장은 지금 월급 150만 원짜리 샐러리맨이라면 어떻게 생활설계를 하겠냐는 질문에 ‘아무래도 100만 원은 기본생활비로 쓸 것 같으니 나머지 50만 원을 쪼개 장기주택부금 하나를 들고, 아무리 어려워도 실물경제와 멀어지지 않기 위해 주식도 얼마쯤 사겠다’고 대답했다. 이런 대목만 보더라도 그는 자신조차 가치경영의 별판에 세우는 CEO의 진면목을 지니고 있다. 그는 또 50, 60대가 소외되는 시대인데 자녀와 어떤 대화를 나누느냐는 질문에 공대를 나온 큰딸(혜영)과 경영대를 나온 작은딸(혜진) 모두에게 경영관련 책을 권한 후 대화한다며 제프리 J. 폭스의 《HOW TO BECOME CEO》를 예로 들었다.

이쯤 되면 김종창 행장의 유머경영과 독서경영은 가정에서나 기업에서나 거의 초지일관인 셈인데, 그래서인지 그는 최근 기업은행 창립 42주년을 맞아 ‘사이사이(4242) 페스티벌’ 같은 감각적인 축제를 벌이는 한편, 본점 지점 가릴 것 없이 ‘마음껏 콘소리 치십시오, 기업은행이 있습니다’라는 홍보 캐치프레이즈를 내걸었다. 암묵적으로 자신 있다는 소리거니와, 어렸을 적 경북 예천 소백산자락의 외딴집에서 학교까지 왕복 12킬로미터의 소릿길을 걸어서 통학할 때 키운 담력과 강단의 일부인 것처럼 보인다.

그는 읽고 난 책은 다른 사람에게 선물하는 버릇이 있어 장서가 그리 많지 않고, 따라서 서재를 두지 않고 방을 옮겨가며 책을 읽는다고 했다. 독서경영론을 집필할 계획에 대해서는 ‘글쎄요, 자료는 모으고 있는데...’라고 말 끝을 흐렸고, 휴게실 오픈링 때 했던 유머에 대해서는 ‘사진기자가 여성이라서...’라며 입을 열지 않았다. 유머를 잠시 접어두는 것 역시 그의 색다른 유머 중의 하나다. 그 지혜가 바로 김 행장의 독서경영에서 나온다. **▶▶**

취재 임동현 기자 · 사진 박신우 기자