

# 인생 저녁녘에 온라인 터전으로 옮겨와서

글 / 김성호 KBS인터넷 대표이사



남녘 산하로부터 복상하는 봄별이 길게 드리워지기 시작하는 이 3월의 들머리에서 나는 하염없이 상념(想念)에 잠기곤 한다. 그 생각의 언저리에는, 50대 말의 내 저녁 인생이 오프라인에서 온라인으로 옮겨졌고, 그것을 내가 온전히 감당하기에는 지식도 경험도 턱없이 부

족하다는 느낌이 오롯이 자리 잡고 있다.

나는 지난 해 6월말, 타의반 자의반으로 지상파 방송인생 33년을 청산하고 인터넷 회사로 옮겨왔다. 오프라인에서는 평소에 공부도 하고, 책도 쓰고, 그 밑천으로 대학에서 20년 가까이 강의도 하면서 세상에 대한 인식의 지평을 넓히고 있는 데도, 오프라인과 온라인은 그 모양새와 쓰임새가 여간 다른 게 아니었다.

그러나 따지고 보면, 내 인생에 있어 이 온라인과의 인연은 결코 느닷없는 것은 아니다. 한 5년여 전에 KBS가 21세기를 목전에 두고 특별부서인 밀레니엄기획단을 발족시켰을 때, 나는 단장의 소임을 맡은 적이 있다. 그 때 방송과 통신의 융합시대·유무선 모바일시대·인터넷 시대 등의 도래를 예측하고, 이 사업을 추진할 주식회사를 인큐베이트했으며 그 회사가 지금 내가 옮겨 앉은 KBS인터넷(주)이다.

직장을 타의로 바꾸는 것은 세상 질서의 변화만큼이나 개인사(個人史)에 있어서도 적잖게 부담을 준다. KBS 재직 시 내 삶의 원칙 중 하나는 방송의 후배, 인생의 후배에게 선배가 취해야 할 자세는 '비켜주고 물러나 주는 일'이라 여겼고, 쉽게 내키진 않겠지만 그 실천만이 내가 가야 할 길이라 생각했다. 나는 늘상 당당하고 의연하게 세상을 살고 싶었다. 그러나 나에게 이것이 현실화되자 위기로 느껴졌고 소화하기가 결코 쉽지만은

않았다. 내 가슴에는 바람과 비도 몰려왔고 아쉬움과 착잡함도 스며들었다.

나는 2003년 6월 24일 주총을 거쳐 대표이사로 부임했다. 때가 상반기를 결산해야 하는 시점이었고, 좀 과장된 표현으로 전투처럼 업무에 임했다. 낮밤을 가리지 않고 휴일 공휴일을 반납하며, 심야시간까지 일을 챙기고 공부했다. 인터넷 사업을 하기에는 지식이 부족했고 나에게서는 늦은 나이처럼 느껴졌다. 나이가 무슨 잣대겠는가마는 적어도 나로서는 벅찬 일이었다.

회사의 사정은 147억원 자본금 중 2/3가 잠식됐고, 거기에 전환사채까지 갚아야 할 시기도 1년 남짓밖에 남지 않은데다, 매달 1~2억원씩 적자를 기록하고 있었다. 대충 적자가 나는 회사인 줄은 알았지만 이렇게 심각할 줄은 몰랐다. 태산같은 걱정이 앞섰고 암담하기까지 했다. 그러나 어찌하겠는가. 나에게 주어진 일이고, 결자해지(結者解之)의 책임감도 있고, 그런 기대감도 사내에 돌고 있으니 최선을 다하는 수밖에.

그렇다고 무슨 경영방침도 없이 최선을 다한다고만 될 일인가. 평소에 '현실에 충실하자', '정직이 최선의 정책이다'라는 생각을 갖고 살았지만, 그것만 갖고는 안 될 일. '사즉생(死卽生)'의 각오가 필요했다. 나는 다행히 오프라인 방송인생 동안 다양한 분야에서의 근무경험을 쌓았고 그것을 큰 자산이라 여겼으며, 실전에서도 큰 도움이 됐다. 방송하고 싶어 아나운서로 입사했고, PD생활을 거쳐 기획조정실 정책개발팀으로 징발된 후, 계속 방송현장으로 복귀하지 못하고 경영정책 파트에서 야근을 밥먹듯 해 왔다. 한때는 최고경영자의 참모 역할도 한 바 있다.

회사의 경영현상을 공인회계사의 도움을 받아 정확히 진단한 후, 곧바로 경영혁신 전략을 수립하는 일에 돌입했다. 나는 평소 생각대로 경영방침을 시스템파워, 투명정도경영, 공평한 운동장 법칙(공정성) 등으로 설정하고 일을 추진해 나갔다.

1개월 보름간을 줄곧 밤늦게까지 사무실에 머물며 깊이 고민 하면서, 경영혁신의 첫 관문인 구조조정 작업을 시작했다. 구조조정이 CEO의 미덕일수야 없지만 회사의 현실을 보면, 시급하고 불가피한 결단을 빨리 내려야만 했다. 구조조정의 결과로 21%의 인력이 퇴진하게 됐다. 그것도 '단시일 내, 대량으로, 말썽 없이' 이뤄졌다. 단시일도, 대량도 좋지만 '말썽 없이'가 가장 어렵고 중요한 일이다. 따라서 단호함도 필요하지만 공감대가 형성되어야 하고 묵시적인 동의가 뒤따라야 한다.

구조조정 계획을 발표하면서 우선 나부터, 솔선수범할 범주를 설정했다. 내가 먼저 기득권을 버려야 하고, 그 버림으로써 자유로워질 수 있다. 나는 네 가지 사항을 실천에 옮겼는데, 말보다 실천, 몸 언어(body language)가 중요하다고 생각한다. 첫째, 사장 전용 차량을 회사에 반납하고 기사는 파견회사로 돌려보냈다. 둘째, 비서직을 폐지해 현업부서에 배치했다. 셋째, 나의 월급을 삭감했다. 본사에서 내가 받던 월급의 70% 수준으로. 그러나 직원들 월급은 손대지 않았다. 넷째, 사장 업무추진비를 50% 삭감했다.

깨끗하게 구조조정이 끝난 후, 확인경영에 돌입했다. 인터넷 기업이라 해서 연습하듯, 엄중한 책임감 부족 속에 벌였던 사업을 하나하나 챙겨가면서 다져나갔다. 나는 '시험할 시간도, 시험할 자금도 없다'는 절박감을 호소하면서 직원들과 소탈하게 격의 없이 대화를 나눴고 때로는 밤늦은 시간도 불사했다.

그 다음으로 커뮤니케이션 비용 절감에 들어갔다. 지난해 가을까지 우리 회사의 사업장은 6군데로 흩어져 있었다. 특히 사장실과 사업부서에 근무하는 직원 대부분이 상당한 거리 간격으로 떨어져 있었다. 직원들이 버스, 전철 편으로 결재를 받으러 다녔다. 장마철 같은 절기에는 참으로 곤혹스러워 했다. 나는 직원들의 불편을 두고만 볼 수 없었고, 더 큰 문제는 내가 직원들의 일하는 자세나 태도를 알 수 없을 뿐만 아니라 조직 장악도 불가능했다.

사장과 함께 근무하던 직원들을 이끌고 사업부서가 일하는 곳으로 합류했다. 나는 가장 구석진 곳으로 자리를 잡아 조그맣게 가리개를 쳤다. 어느 일간 경제지에서는 1평 사장실이라 썼지만 몇 평인진 몰라도 작기는 하다. 좀 불편할 뿐이지 일하는 데는 큰 지장이 없다. 이 때문인지 사무실 이동 시 흔히 발생하는 자리 문제로 인한 직원들 사이의 다툼이나 불평은 거의 없었다. 직원들과 산행도 하고, 취업규칙도 만들어 신고하고, 노사 협의회도 만들었다.

인터넷회사에서는 '경영은 직원들이 하고 CEO는 지원한다'

는 접근 방식이 필요하다. CEO는 직원이 스스로 경영할 수 있도록 뒤에서 돕고 리스크를 관리해주면 된다. CEO가 솔선수범하는 모습을 보여주면 직원들은 자발적으로 따라온다.

그래서인지, 부임이후 4개월만에 회사 설립 이래 42개월만에 최초로 월 단위 영업이익을 달성했다. 회사가 흑자로 돌아서기 시작한 것이다. 월 단위 흑자는 계속 이어져 최초로 지난해 4분기에는 분기 흑자를 이뤄냈다. 올해 목표는 연 단위 흑자 달성이다. 현재 어느 정도 기반이 다져가고 있고 이것이 시스템파워로 시현되면 우리 회사는 매우 탄탄한 회사가 될 것이다.

우리 회사의 평균 연령은 만 28세, 이들은 회사 미래의 주역이다. 21세기에는 더 이상 나 같은 개발연대 세대나 386세대가 주역이 될 수는 없다. 나는 우리 회사가 한 세대 앞을 내다보고 발전하는 회사를 만들고 싶다.

그래야 젊은 직원들이 희망을 가질 수 있다. 내 세대나 386세대는 이를 위한 가고 역할을 충실하게 할 수 있어야 한다. 나는 그것을 위해 최선을 다할 것이다.

동시에 우리 젊은 세대들에게 공동체적 윤리의식의 중요성을 심어주고 싶다. 세계화, 정보화의 세례를 받고 자란 젊은 세대 의식 속에는 개인주의, 기회의 균등, 시장합리주의 등이 주요한 가치로 내재화돼 있다.

그런데 이는 자칫하면 사회적 책임 또는 공적 윤리의 실종으로 이어지기 쉽다. 특히 고도로 익명화된 인터넷이 생활화되면서 이러한 경향은 더욱 심화되고 있다. 그렇다고 나 같은 세대가 공동체적 윤리의식이 확고하다고 강변하는 것은 아니다. 어떻게 보면 젊은이들이 혐오할 정도로 우리 세대의 윤리의식은 부족한 편이다. 이런 것들이 해 나로 하여금 솔선수범하도록 만든 지도 모른다.

나는 오래 전부터 중국 명나라 말엽 장호(張灝)가 엮은 <학산당인보>에서 '석가현(夕佳軒)'이라는 어구를 발견하고 내 인생 후반기의 지표로 삼았다. 한양대 정민 교수는 이렇게 해석을 달았다. "저녁이 아름다운 집. 사람은 저녁이 아름다워야 한다. 젊은 날의 그 명성을 뒤로하고 늙어 추한 모습은 보는 이를 민망하게 한다."

인생의 저녁녘, 온라인 세상에 와서도 나의 좌표는 더욱 확고해 지고 있다. 서울에서 얼마 멀지 않은 촌구석에 나는 움막 하나를 짓고, 그 당호를 나의 아호를 따 <송인재(松印齋)>라 이르고 현판을 걸었다. 나는 그곳에서 해질녘을 음미하며 '석가현'을 노래한다. 아무리 CEO가 중요하기로서니 우리 인생만큼 소중한가. 