

1퍼센트 리더들의 성공 습관

# 최고의 리더는 글을 쓴다

홍선표 지음

리더의 일은  
'제대로 쓰는 것'이다!

빌 게이츠, 제프 베이조스,  
워런 버핏, 일론 머스크가  
자신만의 무기로 글쓰기를 선택한 이유

★★★

대한민국 리더들의  
필독 뉴스레터

<홍선표의 홍자병방>

화제의 연재!



## 홍선표



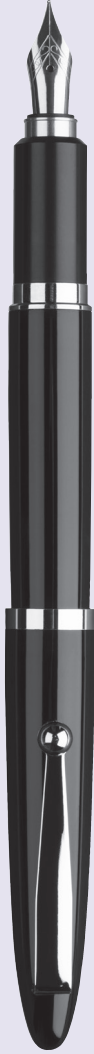
유튜브와 팟캐스트, 뉴스레터, 블로그를 통해 수만 명의 구독자들과 만나는 지식 콘텐츠 창작자이자 경제신문에서 일하고 있는 경제 저널리스트다. 사람들을 만나 그들의 이야기를 글로 풀어 전달하는 직업 덕분에 앞서가는 여러

창업가와 리더들을 꾸준히 만날 수 있었다. 이런 경험을 통해 스스로의 힘만으로 원하는 것을 얻어낸 리더들의 성공 비결에 대한 궁금증이 생겼고, 이에 대한 답을 찾기 위해 책을 쓴다. 최고의 리더들이 글을 씀으로써 얻을 수 있었던 다섯 가지 성과에 대해 분석한 이 책 역시 그런 노력의 결과물이다.

신문을 비롯해 여러 채널들을 통해 경제와 경영에 대한 인사이트를 담은 콘텐츠를 만들고 있다. 유튜브 <홍선표의 고급지식>은 1만여 명의 구독자가 눈과 귀를 집중하고 있으며, 팟캐스트 <홍선표 기자의 써먹는 경제경영>은 네이버 오디오클럽에서 '2018년 상반기 TOP 10' 채널로 선정됐다. <홍선표의 흥자병법>은 한국 오피니언 리더들이 챙겨 읽는 뉴스레터로 꼽힌다. 이 외에도 IT·스타트업 전문 매체 <아웃스탠딩>에서 경영의 모범 사례를 담은 '베스트 프랙티스' 시리즈를 연재하고 있다.

성균관대학교 신문방송학과를 졸업한 뒤, 다가올 미래를 준비하는 데 과학과 공학, IT기술에 대한 지식을 갖추는 것이 꼭 필요하다는 생각에 KAIST(한국과학기술원) 문술미래전략대학원에서 공학 석사 학위를 받았다. 현재 <한국경제신문>에서 일하고 있으며, 지은 책으로 <내게 유리한 판을 만들라>, <홍선표 기자의 써먹는 경제상식>, <리치 파머>(공제)가 있다.

1퍼센트 리더들의 성공 습관



# 최고의 리더는 글을 쓴다.



홍선표 지음

# 변하지 않는 가치와 본질을 전하는 홍선표 기자의 소셜 콘텐츠

## 1. 뉴스레터

홍선표의 홍자방법 | <https://page.stibee.com/subscriptions/48278>

매주 한 번 이메일로 찾아가는 뉴스레터 서비스. 경제, 비즈니스 전략, 리더십, 투자 기법 등을 주제로 쉽고, 깊이 있는 정보를 전달한다.



## 2. 브런치

홍선표의 브런치 | <https://brunch.co.kr/@rickeygo>

앞으로 출간될 저자의 책 원고를 미리 만나볼 수 있는 블로그. 100만 건 이상의 누적 조회수를 기록 중이다.





### 3. 유튜브

#### 홍선표의 고급 지식

2021년 1월 기준 1만 명이 구독하고 있는 유튜브 채널. 글로 썼던 주제 중에서 방송에 적합한 소재들을 선별해 콘텐츠로 제작하고 있다.



### 4. 팟캐스트

#### 홍선표 기자의 써먹는 경제경영 | <https://audioclip.naver.com/channels/554>

2018년 네이버 오디오클립 Top 10 채널에 선정된 팟캐스트 방송. 복잡한 경제 현상을 쉽게 이해하도록 돕는 경제 상식 콘텐츠를 만날 수 있다.



## 리더가 되고 싶은 당신이 글을 써야만 하는 이유

시대가 달라졌다. 과거와 달리 이제는 구성원의 자발적인 지지 없이는 조직을 움직일 수 없다. 또한 소통을 위한 노력 없이는 고객의 마음을 얻기도 힘들다. 오늘의 리더들에게 글을 써서 자기 생각을 정확히 알리는 능력이 갈수록 더 중요해지는 것도 이러한 이유다.

당신은 팀이나 조직을 이끌고 있는 리더인가? 조직의 성과를 끌어올리고 싶은가? 구성원들의 공감과 동의를 얻어내고 싶은가? 그렇다면 당신은 지금 당장 책상 앞에 앉아 글을 써야 한다. 글을 써서 당신의 생각을 전해야 한다. 그러지 않는다면 앞으로 다가올 세상에 당신의 자리는 없을 것이다. 그러나 아쉽게도 아직도 한국의 많은 리더들이 글을 쓰지 않는 것이 현실이다.

---

이 책은 리더의 글쓰기에 대한 책이다. 작가, 학자, 언론인 등 글 쓰는 일을 업으로 하는 이들의 이야기는 나오지 않는다. 대신 각자의 분야에서 최고의 자리에 오른 리더들이 지금의 자리에 오르기 위해 글이 지닌 다섯 가지 힘을 각각 어떻게 활용했는지를 보여주는 데 집중한다.

이 책에는 자신의 큰 꿈을 이루기 위한 수단으로 글쓰기를 효과적으로 활용한 리더들이 등장한다. 빌 게이츠 마이크로소프트 창업자, 제프 베이조스 아마존 창업자, 워런 버핏 버크셔해서웨이 창업자, 일론 머스크 테슬라 창업자와 같이 스스로의 힘으로 세계 최고의 부를 일군 인물들의 실제 이야기다.

사업으로 거대한 부를 일궈낸 이들의 성공에 글쓰기가 대체 어떤 역할을 했다는 건지 의아해할 독자들도 있을 것이다. 하지만 분명히 말할 수 있다. 만약 이들이 글을 쓰지 않았다면 오늘날과 같은 자리에 오르기 위해 훨씬 더 많은 시간과 노력을 들였어야만 했을 것이다. 이 책에 등장하는 리더들에게 글쓰기는 목표에 더욱더 빨리 다가갈 수 있게 해주는 지름길이었다.

나는 최고의 리더들이 글쓰기로 이룬 성과를 구체적으로 설명하고, 이를 통해 많은 이들이 글쓰기를 시작할 수 있도록 돕고자 했

---

다. 또한 과거, 현재, 미래를 하나로 묶어 자신이 원하는 것을 얻을 수 있도록 돕는 글쓰기의 힘을 설명하고자 했다. 이런 목적 아래 최고의 리더들이 글을 쓰는 이유를 다섯 가지로 정리했다.

첫째, 최고의 리더는 지지와 힘을 모으기 위해 쓴다(설득).

둘째, 최고의 리더는 판단을 내리기 위해 쓴다(판단력).

셋째, 최고의 리더는 남과 다른 나를 위해 쓴다(브랜딩).

넷째, 최고의 리더는 상품을 팔기 위해 쓴다(마케팅).

다섯째, 최고의 리더는 목표를 달성하기 위해 쓴다(목표).

최고의 리더들이 쓴 많은 글을 읽으면서 확실하게 알게 된 사실은 그들은 일을 통해 이루고자 하는 목표를 뚜렷하게 정한 다음에야 행동에 나선다는 점이였다. 필자 역시 이번에 책을 쓰면서 최고의 리더들에게 배운 이 교훈을 따랐다. 그래서 책을 구상하는 단계에서부터 타깃 독자들을 정해놓고 이들에게 일대일로 이야기를 들려준다는 생각으로 글을 써나갔다.

이 책의 1차 타깃 독자는 ‘조직에서 성공하고 싶은 젊은 직장인들과 사업으로 성공하려는 젊은 창업자들’이다. 직장인이라면 누구나

---

알겠지만, 조직에서 한 계단씩 올라갈수록 실무적인 업무 능력만큼이나 사람들을 설득하고 사람들을 하나로 모아 공동의 목표를 향해 나아갈 수 있도록 만드는 능력이 중요해진다. 특히 자신의 회사를 이끄는 리더라면 반드시 이 같은 능력이 있어야만 한다.

최고의 리더들은 글로써 사람들의 지지를 얻어냈다. 또한 판단 및 행동의 기준을 구성원들과 공유함으로써 업무의 효율성을 높여 나갔다. 이런 사례들을 보며 독자 여러분 또한 능력을 키우는 데 크게 도움이 될 것이라 자신한다.

최근에는 SNS(소셜 네트워크 서비스)와 온라인 스토어를 기반으로 1인 창업에 나서는 젊은 창업자들이 빠르게 늘어나고 있다. 이런 창업자들이야말로 자기 생각을 간결하고 명확하게 전달하는 능력을 필수적으로 갖춰야 한다. 자신이 파는 상품에 대해 사람들에게 알리고, 고객들을 응대하고, 고객들의 재방문을 유도하는 일의 거의 대부분이 글을 통해 이뤄지기 때문이다. 홀로 브랜딩과 마케팅까지 책임져야 하는 작은 회사의 창업자라면 3장과 4장의 내용이 도움이 될 것이다.

조금 더 범위가 넓은 2차 타겟 독자는 ‘글을 통해 자기 생각을 보다 논리적이고 간결하게 표현하기를 원하는 이들’이다. 과제와 시

---

험을 모두 글쓰기를 통해 평가받는 대학생, 기업이 왜 자신을 뽑아야 하는지 설득해야만 하는 취업 준비생, 독서를 좋아하고 책을 읽으며 떠오른 생각들을 다른 이들과 공유하고 싶은 애독자, 블로그와 SNS를 통해 자신이 알고 있는 지식을 나누고 싶은 이들에게도 이 책의 내용이 도움이 되리라 생각한다.

앞서 출간했던 《내게 유리한 판을 만들라: 경쟁의 낯은 원칙 깨기》, 《홍선표 기자의 써먹는 경제상식》과 마찬가지로 이 책도 저자 인세의 20퍼센트는 어려운 환경에서도 꿈과 희망, 용기를 잃지 않고 살아가는 어린이와 청소년을 위해 기부한다. 지난번 책을 선택해준 독자들 덕분에 시각장애인 학교에서 공부하는 한 학생을 돕고, 코로나19로 학교가 문을 닫으면서 어려움을 겪고 있는 어린이들의 도시락을 마련하는 데 돈을 기부할 수 있었다. 최고의 리더들의 글을 보며 배운 것 중 한 가지는 어린이와 청소년에 대한 투자만큼 값진 투자는 없다는 것이다. 필자 역시 이런 좋은 투자에 참여할 기회를 놓치고 싶지는 않다.

글을 쓰는 일은 오늘보다 더 나은 내일을 꿈꾸는 사람만이 할 수 있는 행동이다. 지금보다 더 나은 자신이 되고 싶지 않다면 굳이 바쁜 시간을 쪼개 글을 쓰면서 과거를 뒤돌아보고, 현재를 분석하며,

---

미래에 이루고자 하는 목표를 세울 필요가 없을 것이기 때문이다.  
그럼 지금부터 최고의 리더들이 글을 통해 이뤄낸 다섯 가지 성과  
에 대해 알아보도록 하자.

홍신표

## 차례



홍선표 기자의 소셜 콘텐츠 · 4

시작하며\_리더가 되고 싶은 당신이 글을 써야만 하는 이유 · 6

### 1장

## 설득

지지와 입을  
모으기 위해  
쓴다

최고의 리더들은 모두 책벌레다 · 18

중요한 메시지일수록 전달 방식이 중요하다 · 23

공감과 동의를 얻어낼 수 있는 능력 · 32

쉽게, 소탈하게, 눈높이를 맞추어 · 36

역사상 최악의 위기를 이겨내도록 만든 이메일 · 45

설득의 가장 강력한 근거는 당신의 삶이다 · 56

커뮤니케이션이야말로 가장 어려운 일이다 · 70

### 2장

## 판단력

판단을  
내리기 위해  
쓴다

글쓰기 경영의 시작, 판단 기준을 공유하라 · 78

글이 쌓이면 올바른 판단을 내리는 시스템이 된다 · 88

기억이 아니라 기록으로 판단하라 · 93

금지형 규칙으로 사람들을 움아매지 말라 · 101

추구하는 것을 써라, 짧고 명확하게 · 104



### 3장

## 브랜딩

남과  
다른 나를 위해  
쓴다

- 나이키 창업자는 왜 60대에 글쓰기 수업을 들었을까? · 120
- 주인공이 직접 쓴 글보다 힘센 글은 없다 · 126
- 솔직한 글은 감동과 매력을 남긴다 · 130
- 역량을 어필할 수 있는 최고의 수단 · 138
- 경험과 통찰이 담길 때 살아 숨 쉬는 글이 된다 · 147

### 4장

## 마케팅

상품을  
팔기 위해  
쓴다

- 스토리텔링의 힘은 강하다 · 160
- 글쓰기가 최고의 마케팅 도구인 세 가지 이유 · 174
- 종자 회사 사장은 왜 출판사를 차렸을까? · 178
- 역사상 어느 때보다 글의 위력이 강해진 시대 · 182
- 글 쓰는 농부가 연 매출 14억 원을 올리는 비결 · 185

### 5장

## 목표

목표를  
달성하기 위해  
쓴다

- 구체적으로 쓰면 실행 방법이 보인다 · 196
- 리더의 사고력과 가치관이 담겨야 한다 · 199
- 세부 과제별로 우선순위를 정리하라 · 205
- 실책은 깨끗이 인정하고, 해결 방법을 설명하라 · 213
- 필요하다면 강력하게 반박하라 · 222
- 목표 달성에 필요한 단계별로 접근하라 · 227

마치며\_최고의 리더들에게 배운 실전 글쓰기 · 236

참고 문헌 · 254



1장

# 설득

지지와 힘을 모으기 위해 쓴다

*Writing for Leaders*

## 설득:

지지와 힘을 모으기 위해 쓴다



**최고의 리더는 사람들을 설득하고 조직을 이끌기 위해 글을 쓴다.** 자신이 무슨 일을 하는지 사람들에게 이해시키고 그들의 지지를 얻기 위해 글을 쓴다. 최고의 리더에게 글쓰기는 사람들을 설득해 하나로 힘을 모으는 최고의 도구다. 글쓰기가 설득을 위한 최고의 도구인 이유는 간단하다. 글이야말로 시간과 공간의 차이를 넘어 글쓴이와 독자가 일대일로 만나 대화를 나누는 유일한 기회를 제공하기 때문이다. 수천 년 전 지구 반대편에 살았던 사람이라도 우리는 그가 남긴 글을 통해 얼마든지 그와 자유롭게 이야기를 나눌 수 있다.

글을 쓰고 읽는 것은 인간이 하는 일 중에서 가장 개인적인 행위다. 글을 쓰기 위해 준비하는 단계에서 주변 사람들의 도움을 받을 수는 있어도 자기 생각을 문자로 담아내는 그 순간만큼은 남이 대신해줄 수도, 다른 이의 도움을 받을 수도 없다.

여럿이 함께 영화를 보고 음악을 들을 수는 있어도 글을 읽는 행동은 오로지 혼자서만 할 수 있다. 설령 한 권의 책을 펼쳐놓고 여럿이 함께 읽어간다고 해도 눈에 들어온 활자가 머릿속에 불러일으키는 생각과 정서는 저마다 다르다. 읽는 이의 세계관, 감성, 지적 수준에 따라 똑같은 문장도 사람마다 전혀 다른 반응을 이끌어낸다. 글을 쓰는 일만큼이나 글을 읽는 일도 남이 대신해줄 수 없는 내밀한 혼자만의 행동인 이유다. 분명 같은 단어와 문장이 같은 순서로 배열된 똑같은 글이지만 읽는 이에 따라 저마다 다른 글을 읽는다. 100명의 독자가 있다면 100편의 다른 글이, 1,000명의 독자가 있다면 1,000편의 다른 글이 존재하는 셈이다.

최고의 리더가 사람들을 설득하기 위해 글을 쓰는 이유를 알아보기 전에 먼저 최고의 리더가 글을 읽는 이유부터 알아보자. 그들이 읽는 이유를 알면 쓰는 이유는 저절로 보인다.



---

---

## 최고의 리더들은 모두 책벌레다

---

---

세계적인 리더들이 모두 엄청난 독서광이란 사실은 너무나도 익숙한 이야기다. 빌 게이츠든 마크 저커버그든 일론 머스크든 누구나 알 만한 창업자 이름을 한 명만 떠올려보라. 누가 됐든 그 사람은 책벌레일 게 틀림없다. 몇몇 사례들을 살펴보자.

손정의 소프트뱅크 회장은 회사를 창업하고 2년 뒤인 1983년 간염에 걸려 3년 동안이나 병원에 입원해서 지냈다. 자칫하면 목숨을 잃을지도 모르는 상황이었다. 그런데도 그는 손에서 책을 놓지 않았다. 회사를 경영하는 일을 빼고 남는 시간은 모두 책 읽기에 쏟았다. 이 시기에 읽은 책이 약 4,000권에 이른다. 그가 중학교를 마친 뒤 홀로 미국 유학에 나섰던 것도 책 덕분이었다. 시바 료타로가 쓴 대하소설 《로마가 간다》를 읽고 감명을 받은 중학생 손정의는 자신

도 역사 속 인물인 로마처럼 큰 세상을 만나고 싶다고 생각했고, 곧바로 미국으로 떠났다.

제프 베이조스 아마존 CEO 역시 다르지 않다. 어린 시절부터 영재교육을 받았던 그에게 글을 읽고, 글을 쓰고, 사람들에게 자기 생각을 말하는 건 특별한 일이 아니었다. 1977년 출간된 《총명한 아이를 기르는 법: 학부모가 본 텍사스 영재교육》에는 같은 학교 여자 아이가 자기보다 책을 더 많이 읽는다며 분해하는 초등학교 6학년 베이조스의 모습이 담겨 있다. 그가 세계에서 가장 큰 서점을 만들겠다는 목표로 아마존닷컴을 창업하고, 회사 안에서 자신을 포함한 최고위 임원들로만 구성된 독서 모임을 운영하는 것도 우연이 아니다.

일론 머스크 역시 책에 빠져 살았던 것은 마찬가지다. 그의 동생 킴벌 머스크는 “형은 하루에 보통 열 시간씩 책을 읽었다. 주말이면 하루에 두 권도 읽었다”고 말한다. 초등학교 시절의 머스크는 오후 2시쯤 학교를 마치면 곧장 서점으로 달려가 부모가 돌아오는 저녁 6시까지 계속해서 책을 붙들고 살았다. 초등학교 3, 4학년 때에는 이미 학교 도서관과 마을 도서관에 있는 책을 모두 다 읽어서 사서에게 책을 더 주문해달라고 즐랐고, 나중에 가서는 《브리태니커 백과사전》까지 모조리 읽어버렸다. 그가 우주탐사를 위한 로켓을 개발하겠다고 마음먹은 뒤 가장 먼저 한 일도 소련의 로켓 과학자들이 쓴 책을 구해서 읽는 것이었다.

틈날 때마다 SNS를 통해 사람들에게 책을 추천하는 빌 게이츠

가 독서광인 건 누구나 아는 사실이다. 2018년에는 스웨덴의 의료 보건학자 한스 로슬링이 쓴 《팩트풀니스: 우리가 세상을 오해하는 10가지 이유와 세상이 생각보다 괜찮은 이유<sup>Factfulness</sup>》를 미국의 모든 대학·대학원 졸업생에게 선물하기도 했다. 노예해방을 이뤄낸 에이브러햄 링컨도 평생 손에서 책을 놓지 않았다. 평소 책 읽는 걸 일하지 않고 빈둥거리는 것으로 생각했던 링컨의 아버지는 아들이 책 읽는 모습이 눈에 띌 때마다 책을 빼앗아 갈기갈기 찢어버렸지만 링컨은 결코 독서를 포기하지 않았다. 제대로 학교교육을 받지 못했던 링컨은 어른이 된 뒤에야 홀로 글쓰기를 연습한다. 새뮤얼 커컴이 쓴 영문법 책 《영어 문법》을 빌리기 위해 20킬로미터가 넘는 길을 걸어야 했지만 문법에 맞는 제대로 된 글을 쓸 수 있게 됐다는 생각에 힘든 줄도 몰랐다.

서로 다른 시대에 태어나 전혀 다른 환경에서 살아갔지만 최고의 리더들은 모두 엄청난 독서광이었다. 그들 모두가 최고의 책벌레였던 이유는 간단하다. 최고의 리더들만큼 누군가 자신을 설득해줄기를 간절히 바라는 인물도 없기 때문이다.

책은 작가와 독자 사이의 일대일 대화다. 그 누구도 둘 사이의 대화에 끼어들 수 없다. 독자는 자신이 이때껏 겪어온 경험과 이를 통해 갖게 된 그만의 세계관과 배경지식, 판단 기준을 바탕으로 작가의 메시지를 해석하고 흡수한다.

최고의 리더들만큼 자신보다 더 뛰어난 누군가가 나타나 자신의 좁디좁은 세상을 더 넓혀주고, 때로는 자신이 우물 안의 개구리라



는 사실을 일깨워주면서, 그동안 자신이 세상을 바라봐왔던 관점 자체를 깨부숴주기를 갈망하는 이들도 없다. 자신보다 앞서 살았던 인물이든, 아니면 동시대를 살아가는 인물이든 누군가가 자신의 지적 영토를 더 확장해주기를 매일같이 열망한다. 그렇기에 그들은 쓰기 전에 먼저 읽는다. 독서를 통해 작가에게 설득당하고, 작가의 지식과 관점, 생각의 흐름을 모조리 흡수해낸 최고의 리더는 그저 아는 것에 멈추지 않는다. 뭔가를 배웠다는 사실에 만족하며 머무르지 않는다는 말이다. 이것이야말로 최고의 리더와 평범한 독서 애호가를 가르는 기준이다. 그들은 자신이 글을 읽고 배운 지식을 재료로 자신만의 철학, 세계관, 행동을 만들어낸다.

병원에 입원해 있는 동안 수천 권의 책을 읽었던 손정의는 동양 병법의 고전 《손자병법》에 푹 빠져든다. 손자와 성이 같은 자신이 사실은 손자의 후손일지도 모른다고 생각했을 정도다. 훗날 그는 《손자병법》의 내용에 자신의 경험과 전략을 더한 손정의만의 경영 철학인 ‘손의 제공 법칙’을 만들어낸다. 어떤 경우에도 전쟁에서 패배하지 않는 비결을 설명하는 《손자병법》의 내용을 현대적으로 변용해 압도적인 성과를 만들어내기 위한 자신만의 비즈니스 전략을 수립한 것이다.

제프 베이조스는 책을 읽고 배운 점을 그대로 실천하는 인물이다. 2001년 미국의 경영 사상가 짐 콜린스가 쓴 《좋은 기업을 넘어... 위대한 기업으로 Good to Great》를 읽고 감명받은 베이조스는 이후 이 책에서 설명한 ‘플라이휠 flywheel’과 ‘자동 강화 고리 self-reinforcing loop’

개념을 아마존의 핵심 전략으로 삼아 회사를 키워냈다. 파괴적 혁신 이론의 거장 클레이튼 크리스텐슨 하버드대학교 경영대학원 석좌교수가 펴낸 《혁신기업의 딜레마 The Innovator's Dilemma》를 읽은 뒤에는 곧바로 책의 내용을 받아들여 회사의 기존 주력 사업인 종이책 판매 사업을 무너뜨리게 될지도 모를 전자책 단말기 사업에 뛰어 들었다. 이렇게 해서 나온 제품이 바로 아마존의 킨들 단말기다.

빌 게이츠는 자신이 쓴 《빌게이츠@생각의 속도: 디지털 신경망 비즈니스 Business the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System》에서 단 한 권의 비즈니스 서적을 읽어야만 한다면 앨프리드 P. 슬론 2세의 《나의 GM 시절: 앨프리드 슬론의 회고록 My Years with General Motors》을 읽으라고 추천했다. 그는 자신이 가장 좋아하는 경영 서적인 이 책을 읽고, 여기에서 배운 내용을 실천함으로써 마이크로소프트를 세계 최고의 기업으로 키워낼 수 있었다. 2000년대 초페이팔을 매각한 뒤 로켓 과학자들의 책에 파묻혀 지냈던 일론 머스크는 결국 민간 기업으로는 최초로 로켓을 우주로 쏘아 올렸다. 문법책을 빌리기 위해 20킬로미터를 걸어야 했던 링컨은 미국 역사상 최고의 연설을 남겼다.

이렇게 최고의 리더들은 자신을 설득하고 깨우쳐줄 누군가를 만나기 위해 책 속으로 끊임없이 여행을 떠난다. 자신보다 더 높은 경지에 오른 누군가에게 가르침을 받고 이를 자신의 삶 속에서 실천할 수 있기를 간절히 원한다. 좀 더 높은 곳에서 세상을 바라볼 수 있게끔 자신에게 어깨를 빌려주는 거인을 만나기를 고대한다.

자신만의 고상한 성채에서 벗어나 더 넓은 세계로 나가기 위해 타인이 쓴 글의 힘을 빌렸던 최고의 리더들은 자신이 배웠던 그대로 다른 이들을 설득하고 조직을 이끌기 위해 글을 쓴다. 지금부터 글을 씀으로써 자신이 그렸던 미래를 현실로 만들어간 사례들을 살펴보자.

---

---

### 중요한 메시지일수록

---

---

### 전달 방식이 중요하다

---

---

제프 베이조스는 아는 그대로 실천하는 인물이다. 머릿속에 떠오른 생각을 행동으로 옮기기를 망설이지 않는다. 아는 것만으로는 아무 의미가 없으며 지식은 오로지 실천할 때만 가치가 있다는 것을 이 최고의 행동가는 누구보다 잘 알고 있다. 언제나 새로운 지식을 갈망하고, 변화를 만들어내는 데 도움이 되는 지식을 새롭게 알게 되면 망설이지 않고 실천하는 자세야말로 오늘날의 제프 베이조스를 만든 원동력이다. 어렸을 때부터 소문난 책벌레였던 그는 책이야말로 누군가가 평생에 걸쳐 쌓아온 경험과 지혜를 가장 빠르게, 가장 적은 비용으로 흡수할 수 있는 배움의 성전이란 사실도 잘 알았다.

이런 제프 베이조스가 가장 즐겨 읽었던 책 중 하나는 한 기업인이 평소 직원들에게 보냈던 메모를 묶어낸 책이다. 이 책은 베이조

스에게 최고경영자가 글을 통해 자신의 메시지를 직원들에게 꾸준히, 그리고 직접 전달하는 것이 회사를 이끌어나가는 데 얼마나 큰 도움이 되는지를 깨닫게 해준 책이다. 제프 베이조스가 매년 주주 서한을 통해 자신의 목표와 회사가 나아가고자 하는 방향을 공개적으로 밝히는 데도 이 책이 큰 영향을 끼쳤다.

이 책의 저자 역시 탁월한 성과를 이뤄낸 뛰어난 경영인이다. 워런 버핏은 이 저자에 대해 “그는 거의 모든 분야에서 나보다 뛰어나다. 브리지 게임, 마술 묘기, 개 훈련, 차익 거래 등 인생에서 중요하다고 생각하는 모든 분야에서 그는 나를 능가한다”라고 익살스럽게 소개했을 정도다.

지금부터 제프 베이조스를 비롯한 전 세계 경영자들에게 커다란 영감을 선사했던 이 인물과 그가 남긴 글을 살펴보자. 특히 이 사례에서는 그가 자신의 메시지를 직원들의 기억 속에 남기기 위해 어떻게 노력했는지 유심히 봐야 한다.

작은 투자은행의 말단 사원으로 시작해 한 계단 한 계단 밟아 올라갔던 그는 최고경영자의 글이라고 해서 직원들이 항상 집중해서 읽는 건 아니라는 사실을 잘 알고 있었다. CEO의 글이든 대통령의 글이든 누가 썼든 상관없이 재미도 없고 감동도 없는 뻔한 글이라면 사람들이 읽다가 금세 그만두는 법이다. 그렇기에 그는 최고경영자의 권위를 내려놓은 채 유머와 위트, 그리고 자신이 창조해낸 독특한 기법을 바탕으로 직원들에게 다가갔다. 회사에는 위계질서와 직급이 있지만 글에서는 그런 것들이 아무런 힘을 발휘하지 못

하기 때문이다. 글의 설득력을 결정짓는 건 글쓴이의 사회적 위치가 아닌, 그의 경험과 이를 통해 갖추게 된 자신만의 가치관과 사고력이다.

1949년, 스물두 살의 한 젊은이가 미국 월스트리트에 있는 작은 투자은행에 말단 사원으로 입사한다. 30년 뒤 그는 이 회사의 CEO가 됐고, 이후 21년간 회사를 이끌면서 군소 투자은행에 불과했던 회사를 전 세계 금융투자업계에서 열 손가락 안에 꼽히는 회사로 키워낸다. 월스트리트에서 그가 ‘에이스Ace(최고, 아주 좋다는 뜻)’라는 별명으로 불렸던 것도 이 때문이다. 그의 이런 성과를 가능하게 만든 비결은 글쓰기였다. 그 스스로도 “나는 내 철학을 전하기 위해 메모라는 수단을 이용했고, 다행히 적절한 효과가 있었다고 생각한다”고 말했다.

그는 뛰어난 경영 실적만큼이나 직원들에게 꾸준히 글을 써서 보내는 것으로도 유명한 경영자였다. 특별히 중대한 일이 있을 때만 직원들에게 글을 쓴 게 아니다. ‘메모’라는 표현에서 알 수 있듯이 그는 그리 길지 않은 글을 통해 비록 사소해 보이지만 신경 써서 챙겨야 하는 일상 업무와 금융인으로서 반드시 지켜야 하는 가치를 직원들에게 전해왔다.

그가 직원들에게 보냈던 메모들은 이후 《회장님의 메모Memos from the Chairman》라는 제목의 책으로 출간됐다. 제프 베이조스가 틈날 때마다 들춰 보며 교훈을 얻었던 책이 바로 이 책이다. 비용 절감에 목을 매는 짚돌이로 유명한 제프 베이조스이기에 줄곧 비용 절감과

절약 정신을 강조해온 이 인물의 메모에 마음이 더 끌렸을 것이다.

이 이야기의 주인공, 메모를 쓰는 회장님은 바로 앨런 C. 그린버그 전 베어스틴스 회장, 일명 ‘에이스’ 그린버그다. 그는 회장님이라는 직책에서 풍기는 근엄함과 달리 유머와 위트가 넘치는 유쾌한 인물이었다. 아마추어 마술사이기도 했던 그는 직원들 앞에 나가 마술 솜씨를 선보이는 일을 즐겼다. 그래서인지 그의 책 《회장님의 메모》의 저자 소개란에는 요요로 모기를 펼치는 그의 모습이 실려 있다. 평소 유머를 즐겼던 그는 직원들에게 보내는 글도 어떻게 하면 딱딱하지 않고 웃음이 담긴 메시지를 전달할 수 있을지 고민했고, 이를 위한 자신만의 독특한 방법을 마련했다. 웃음과 함께 찾아가는 메시지가말로 사람들에게 더 깊은 공감을 이끌어낼 수 있다는 걸 알고 있었기 때문이다. 말단 사원부터 시작한 인물인 만큼 회사 CEO가 비용 절감, 겸손, 친절함 고객 응대, 투명한 기업 문화 등에 대해 아무리 강조해도 직원들에겐 잔소리처럼 여겨지기 쉽다는 걸 모르지 않았다.

그는 위대한 경영 사상가 ‘하임킨켈 맬린츠 아나이니칼’의 말을 메모에 거의 매번 인용했다. 이 사상가의 말 중 그린버그가 가장 즐겨 인용한 것은 “자신에게서 나는 냄새가 향기로운 향내가 아님을 자각하고 있는 한 그 사람은 성공할 것이다”였다. 항상 자기 자신을 살펴보면서 결코 자만하지 말고 겸손하게 행동하라는 뜻이다.

“이렇게 고무적인 상황일수록 더욱더 하임킨켈 맬린츠 아나이니칼의 책을 읽고 그의 철학에 대해 곰곰이 생각해보는 시간을 갖는

것이 어떨까 싶습니다”, “하임킨켈 맬린츠 아나이니칼이 방금 전화 해서는 우리의 8월 실적에 굉장히 감명을 받았다고 이야기해주었습니다”, “하임킨켈 맬린츠 아나이니칼이 수년 전에 했던 말을 잊지 말고 기억하도록 합시다. ‘상황이 어려워지면 강하다고 생각했던 사람들부터 팔기 시작한다’”, “일전에 하임킨켈 맬린츠 아나이니칼이 ‘시슬이 얼마나 강한지를 알고 싶다면 가장 약한 부위를 측정해 보라’고 말한 적이 있습니다.”

이름도 어려운 이 철학자야말로 베어스틴스 직원들은 물론 모든 금융인들이 본받고 따라야 하는 인물이라는 게 그린버그의 생각이었다.

대부분의 독자들은 하임킨켈 맬린츠 아나이니칼이라는 이 위대한 인물의 이름을 처음 들어볼 것이다. 평소 책을 즐겨 읽는 사람이라고 하더라도 이 이름은 낯설 수밖에 없다. 당연하다! 애초에 존재하지 않는 인물이니 말이다. 하임킨켈 맬린츠 아나이니칼은 그린버그가 상상으로 만들어낸 가공의 경영 사상가였다. 그는 그린버그와 똑같은 관점으로 회사를 바라보며 똑같이 생각하고 똑같이 말한다. 즉, 그린버그 자신이었다.

그린버그는 자신의 메시지를 보다 효과적으로 전달하기 위해 이처럼 가공의 인물을 만들어냈다. 물론 회사 직원들 역시 아나이니칼이 그린버그를 본떠 만든 가공의 인물임을 모르지 않았다. 그렇지만 똑같은 말이더라도 CEO가 끊임없이 “비용을 아끼시다”라고 외치는 것보다는 위대한 현자에게 배워 온 경영 비결을 직원들에게

들려준다는 식으로 메시지를 전달하는 편이 훨씬 더 부드럽고 거부감이 없다.

매출은 늘리고 비용은 줄이는 게 성공하는 기업을 만드는 첫 번째 조건임은 분명하다. CEO라면 계속해서 직원들에게 강조하고 또 강조해도 모자라지 않는 내용이다. 그러나 때로는 메시지보다 메시지를 전달하는 방법이 더 중요하다. 사람들을 설득하려 할 때 논리와 근거만을 내세운다면 하수다.

물론 많은 수의 사람들이 논리와 근거도 없이 다른 이를 설득하려고 나섰다가 망신만 당하고 쓸쓸히 돌아서는 걸 보면 탄탄한 논리를 갖추는 것만도 대단한 일이다. 하지만 진정으로 사람들을 설득하고 싶다면 논리와 이성을 넘어 듣는 이들의 정서와 감성에까지 다가가야 한다. 사람들이 최대한 열린 마음으로 귀를 기울일 수 있는 환경을 미리 만들어놓고 나서 이야기를 시작해야 한다. 최고의 장군이 미리 유리한 조건을 만들어놓고 싸움에 나서듯 최고의 리더는 말을 꺼내기 전에 먼저 사람들이 자신의 이야기에 집중할 수 있는 환경을 만들어놓는다. 가벼운 웃음 뒤에 찾아오는 깨달음이야말로 훨씬 더 여운이 오래가고 사람들을 움직이게 만든다는 걸 최고의 리더들은 알고 있다.

그린버그가 아나이니칼을 이용해 자신의 메시지를 전한 사례를 한번 살펴보자. 다음은 1985년 6월 19일에 그린버그가 베어스턴스의 모든 직원에게 보낸 메모의 전문이다. 그의 메모 대부분은 짧다. 꼭 필요한 내용만 말하면 되지, 괜히 격식을 차리기 위해 쓸데없는



군더더기들을 덧붙일 필요는 없다는 게 그린버그의 생각이었다.

이미 지나간 5월 얘기이기는 하지만, 지난달에는 마치 1회전에 10점을 탄 것 같은 기분이었습니다. 수익을 올리기 힘든 5월에 솔직히 그렇게 경이적인 실적을 올렸던 때가 과연 언제였나 싶습니다. 하임킨켈 맬린츠가 잠깐 사무실에 들렀다가 지난달 실적을 보고 몇 가지 당부했습니다. 계속해서 비용 절감에 힘쓸 것과 자칫 방심했다가 우리 자리를 넘보는 사람들에게 파이로 전부 빼앗기지 않도록 끊임없이 경계할 것 등 기본 원칙들을 잊지 말라는 것이 핵심이었지요.

흔히 사람들은 어려운 고비를 만나야 비로소 비용 절감에 힘쓰는데, 그와 같은 사고가 얼마나 어리석은지 지적하더군요. 로열 플러스를 손에 쥐고도 판돈을 모두 거둬들이지 못한다면 얼마나 한심한 노릇입니까. 그러니 일이 술술 잘 풀리고 있을 때 더욱 비용에 민감해야지요.

지금처럼 계속 적극적으로 일하되 방심하지 말고 자기만족에 빠지지 않도록 합니다. 마지막으로 당부드릴 가장 중요한 사항은 직원들 간에 서로 협력하면서 사소한 의견 차이 정도는 너그럽게 이해해 주자는 것입니다. 굳이 운영 위원회가 나서서 증명해줄 필요도 없이 우리 모두는 이 회사를 위해 희생적으로 일하고 있지 않습니까. 이 점을 잊지 말도록 합시다.

“회사가 잘나갈 때일수록 돈을 더 아껴 써야 한다. 그래야 나중에 위기가 찾아왔을 때도 견뎌낼 수 있다”는 게 그린버그가 평생에 걸쳐 실천해온 철칙이었다. 그만큼 그는 기회가 될 때마다 이 원칙을 직원들에게 알리고 강조해왔는데, 이를 위해 자신이 만들어낸 가상의 철학자 아나이니칼의 입을 빌린다. “잠깐 사무실에 들른 아나이니칼이 나에게 이런 조언을 해줬다”는 식으로 말이다.

아나이니칼이 등장한 지 약 10년이 지나 직원들이 그에게 익숙해질 대로 익숙해졌을 때에는 그의 조카인 이츠하크 나누크 펄퍼니 카나일리언, 줄여서 누크라고 부르는 새로운 캐릭터를 만들어냈다. 조금 더 젊고 새로운 시각으로 회사의 여러 문제점을 지적하고 그에 대한 자신의 해결책을 제시하기 위해서였다.

아무리 비용 절감이 중요한 원칙이라도 하더라도 CEO가 계속해서 틈날 때마다 반복해서 말하면 듣는 직원들 입장에선 솔직히 질릴 수밖에 없다. 나중에는 ‘또 아끼라는 이야기만 썼겠지’라며 글을 읽지 않고 넘기는 직원들이 늘어날 수밖에 없다. 그린버그는 중요한 메시지일수록 내용만큼이나 전달 방식도 중요하다는 사실을 알고 있었다. 그렇기에 위대한 경영 사상이 아나이니칼을 만들어냈다. 누구나 가공의 인물임을 알고 있는 이 인물의 입을 통해 익살스럽고 재치 있게 자기 생각을 전달함으로써 직원들이 훨씬 더 열린 마음으로 자신의 글을 읽을 수 있도록 했다.

그린버그는 글의 내용만큼이나 자신의 글이 사람들에게 어떻게 받아들여질지, 어떻게 하면 사람들의 관심을 최대한 끌어들일 수 있

을지 고민했다. 그는 또 자신만의 독창적인 어휘도 만들어냈다. 대표적인 게 바로 PSD 학위다.

그린버그는 직원들에게 보내는 글에서 MBA(경영전문대학원 석사) 학위보다는 PSD 학위가 경력과 인생에서 성공을 거두는 데 훨씬 더 도움이 된다고 말하며, PSD 학위가 있는 사람이야말로 자신이 가장 원하는 인재라고 강조했다. PSD 학위에 대해 들어본 독자는 아마 없을 것이다. 그린버그의 메모를 읽은 베어스턴스 직원들도 마찬가지였다. 이 학위 역시 그린버그가 만들어낸 가공의 학위니까 말이다. 그린버그가 그토록 중요하게 여겼던 PSD 학위는 과연 무엇일까? 그는 전 직원에게 보낸 이 짧은 메모의 끝부분에 이르러 PSD 학위가 무엇인지 설명한다.

최근 들어 MBA 출신을 고용하려는 기업의 광고가 부쩍 많아졌습니다. 그러나 우리는 8년 전, 직원이 700명이었을 때나 지금 2,600명으로 늘어났을 때나 변함없이 고수해오고 있는 회사 정책을 계속해서 밀고 나갈 것입니다.

솔직히 우리의 마음 깊은 곳에서부터 가장 간절히 바라는 것은 승진이겠지요. 설령 MBA 학위를 가진 사람이 우리 회사에 지원한다 하더라도 MBA 학위 때문에 그 사람을 홀대하는 일은 없겠지만 진짜 우리가 찾고 있는 것은 PSD 학위를 가진 사람들이라는 점을 잊지 마시기 바랍니다. MBA 출신들끼리의 경쟁만 두드러지게 나타나서 그렇지, 사실 알고 보면 이 회사도 PSD 학위를 가진

사람들이 세웠고 지금도 찾아보면 주변에 많이 있습니다.

우리가 정말로 똑똑하다면, 사이 루이스나 거스 레비스, 버니 래스 커스와 같은 삶을 살 수 있을 것이라고 생각합니다. 이들은 모두 고등학교 졸업장과 PSD 학위만 가지고 인생에서 성공한 사람들이지요. PSD란 가난하지만 똑똑하고 부자가 되고자 하는 강한 열망(Poor, Smart and a Deep Desire to Become Rich)을 지닌 사람을 뜻합니다.

---

---

### 공감과 동의를 얻어낼 수 있는 능력

---

---

어떤 조직의 조직 문화가 민주적인지 권위적인지, 수평적인지 수직적인지를 구별할 수 있는 방법 중 하나는 리더가 구성원들을 향해 직접 글을 쓰는지 아닌지를 살펴보는 것이다. 구성원 한 명 한 명을 독립적인 사고를 하는 개인, 스스로 생각할 줄 아는 주체로서 존중하는 리더만이 직접 글을 쓰기 때문이다.

민주적이고 수평적인 조직의 리더는 글을 쓴다. 조직 구성원을 자신의 지시를 무조건 따르는 수동적인 객체가 아니라 스스로 생각해서 움직이는 능동적인 주체로 생각하기 때문이다. 이들은 사람은 마음으로 공감하지 못하는 일에는 절대 최선을 다하지 않는다는 사실을 잘 알고 있다. 그렇기에 글을 통해 구성원 한 명 한 명을 설득해 자신과 같은 방향을 바라보게 만드는 것이야말로 리더의 가장 큰 의무라고 생각한다.

윈스턴 처칠, 존 F. 케네디, 넬슨 만델라처럼 큰 업적을 남긴 민주 사회의 지도자들 중에서 글과 연설로 명성을 떨친 인물들을 쉽게 찾아볼 수 있는 것도 이러한 이유다. 워런 버핏과 빌 게이츠, 마쓰시타 고노스케, 이나모리 가즈오처럼 스스로의 힘으로 탁월한 업적을 일궈낸 창업자들이 뛰어난 작가였던 것도 마찬가지다. 이들은 명령과 지시가 아닌 설득과 공감을 위해 글을 쓴다.

권위적이고 수직적인 조직의 보스는 글을 쓰지 않는다. 그럴 필요가 없기 때문이다. 이들에게 조직 구성원은 자신의 명령을 수행하는 존재일 뿐, 공감을 얻기 위해 설득해야 하는 대상이 아니다. 물론 권위적인 보스들도 가끔 글을 쓴다. 하지만 이들의 글은 글이 아니다. 글의 옷을 입고 있는 명령일 뿐이다. 그럴듯한 형식과 세련된 어휘로 장식돼 있다고 해도 애초에 읽는 이와 소통하고 교감할 마음이 없는 일방향의 명령은 글이 아닌 지시일 뿐이다.

보스는 부하 직원을 설득하지 않는다. 그저 명령할 뿐이다. 자기 생각과 그 근거를 글로써 자세히 설명하는 것은 자신의 신성한 권위를 깎아내리는 행동이라고 생각한다. 황제는 신민들에게 칙서를 내릴 뿐 그들을 위해 글을 쓰진 않는다.

연초가 되면 한국의 많은 기업들이 CEO의 메시지를 담은 신년사를 직원들에게 발표한다. 대기업 CEO들의 메시지는 외부에도 공개되고 언론에서도 이 내용을 자세히 다룬다. 하지만 이런 글들 중에서 진정으로 직원들의 마음을 움직이고 회사 바깥의 사람들에게 까지 울림을 주는 글이 여태껏 몇 편이나 있었는지는 잘 모르겠다.

아쉽게도 한국의 리더들은 대부분 글을 쓰지 않는다. 정치인이든 기업인이든, 공직에 있든 어느 영역에 속해 있든 크게 다르지 않다. 사람은 필요하다고 생각되지 않는 일은 하지 않는 법이다. 한국의 리더들이 글을 쓰지 않는 이유는 글을 쓸 필요를 느끼지 못하기 때문이다. 이는 그들이 어떤 과정을 거쳐 지금의 자리에 올라왔는지 살펴보면 쉽게 알 수 있다. 한국 사회의 많은 리더들, 특히 공공 영역에서 일하는 리더들은 대부분 '고시'라는 치열한 경쟁을 통과했고 그 대가로 처음부터 남보다 훨씬 앞선 곳에서 자신의 경력을 시작했다. 이렇게 화려하게 데뷔한 이들 중에서도 상사의 기대를 100퍼센트, 아니 200퍼센트 이상 충족시켰던 사람들만이 갈수록 좁아지는 문을 통과해 계속해서 위로 올라갈 수 있었다. 위에서 내려온 지시를 충실히 이행함으로써 상사를 만족시키기만 하면 안정적으로 승진을 기대할 수 있던 시대였다.

물론 과거나 지금이나 부하 직원들에게 신망을 얻는 게 조직 안에서 위로 올라가는 데 큰 도움이 되는 건 마찬가지지만, 적어도 과거에는 부하 직원들의 평가보다는 윗선의 선택이 개인의 승진과 조직 안에서의 성공에 끼치는 영향이 훨씬 더 컸다. 솔직히 지금도 한국의 대부분 조직들은 이렇다. 나는 이 점이 한국의 리더들이 누군가를 설득하기 위해 글을 쓸 필요를 느끼지 못했던 이유라고 본다. 설득보다는 지시와 명령을 통해 훨씬 더 빠른 효과를 기대할 수 있었으니 당연한 일이다.

이는 민간 기업이라고 해서 다르지 않다. 오늘날에는 분위기가

많이 달라졌다고는 하지만 과거 한국 기업들의 문화는 군대보다도 더 엄하고, 상명하복이 강제되는 분위기였다. 카리스마 있는 창업자가 명령을 내리면 임원들과 중간 관리자들을 거쳐 말단 직원에게까지 순식간에 지침이 전달되는 시스템이었고, 최고경영자의 말에 이의를 제기한다는 건 감히 상상하기 힘든 일이었다. 스스로 생각해서 행동하는 것은 애초에 직원들에게 기대되는 일이 아니었다.

조직의 두뇌 역할은 오너 CEO를 비롯한 극소수의 고위 임원들이 담당하고 나머지 대부분의 직원들은 그들의 손과 발이 돼 열심히 일하기만 하면 되는 구조였다. 지시만 내리면 모두가 알아서 일 사불란하게 움직이는데 이런 상황에서 굳이 직원들을 설득한다며 글을 쓸 리더가 있겠는가?

이런 분위기 속에서 성장한 오늘날의 기업인들에게 머릿속에 그리고 있는 구상에 대해 글을 써서 사람들에게 이해와 동의를 구한다는 건 낯선 생각일 수밖에 없다. 사람들을 설득하기 위해 그들과 눈높이를 맞추는 것은 자신의 권위를 스스로 떨어뜨리는 일이라고 생각될 수밖에 없다.

이런 리더들의 눈으로 봤을 때 오늘날 새롭게 사회에 진출하는 젊은 세대들을 이해하지 못하는 것도 무리는 아니다. 일을 지시해도 ‘이 일을 왜 해야 하는지’ 이유를 먼저 찾고, 자신이 마음으로 동의하지 못하는 일에는 제대로 열정을 쏟지 않는 젊은 세대들의 모습은 도무지 이해할 수 없고 낯설 뿐이다. 젊은 세대들의 생각을 이해해볼 요량으로 트렌드 책도 여러 권 사서 읽고 유명 강사들의 강

의도 들어보지만, 그런다고 해서 자신과는 전혀 다른 환경에서 성장한 새로운 세대의 생각을 이해하기란 쉽지 않다.

직원들을 명령과 지시의 대상이 아닌 설득을 통해 지지와 공감을 얻어야 하는 대상으로 바라보는 인식의 전환 없이는 새로운 세대의 마음을 읽을 수도, 그들의 마음을 얻을 수도 없다.

과거의 리더들은 명령과 지시만으로도 충분히 조직을 이끌 수 있었다. 시대가 이를 가능케 했다. 하지만 오늘날의 리더들은 구성원의 자발적인 지지 없이는 조직을 움직일 수 없다. 이 역시 시대가 달라졌기 때문이다.

오늘날의 리더들에게 글을 써서 자기 생각을 논리 정연하게 알리는 능력이 갈수록 더 중요해지는 것도 이러한 이유다. 만약 사람들의 공감과 동의를 얻는 리더가 되고 싶다면 당신이 지금 당장 해야 할 일은 책상 앞에 앉아 글을 쓰는 것이다. 그러지 않는다면 앞으로 다가올 세상에 당신의 자리는 없다.

---

---

### 쉽게, 소탈하게, 눈높이를 맞추어

---

---

이제 직원들의 마음을 얻기 위해 한 글자 한 글자 원고지를 채워갔던 창업자 이야기로 넘어가보자. 스물세 살이던 1917년에 창업한 회사를 세계 최고의 기업으로 만들었던 일본인 경영자의 이야기다. 평범한 경영자가 아니라 ‘경영의 신’이라고까지 불렸던 인물



이다.

일본 역시 한국과 마찬가지로, 아니 어쩌면 한국보다도 훨씬 더 상명하복의 문화가 조직 안에 뿌리 깊게 자리 잡은 나라다. 특히 그가 활발하게 활동했던 20세기 중반은 그런 수직적인 분위기가 지금과는 비교조차 할 수 없이 강했다. 하지만 탁월한 창업자라면 어느 시대에 활동했든지 간에 누구나 알고 있다. 사업의 성패는 사람들의 마음을 얻는 데서 결정되며, 높은 자리에 있다고 저절로 사람들의 마음을 얻을 수는 없다는 걸 말이다. 아무리 돈이 많아도 돈만으로 사람의 마음을 살 순 없다. 지금 다룰 이 창업자도 말 그대로 밑바닥에서 맨주먹으로 시작했기에 이러한 사실을 누구보다 잘 알았고, 그래서 그는 글을 썼다.

1917년 일본 오사카 츠루하시의 허름한 골목길에 자리 잡은 작은 주택에서 스물세 살 청년이 사업을 시작했다. 전셋집이었기에 회사 간판조차 달지 못한 채 아내와 처남, 전 직장 동료 두 명과 함께 2평 남짓한 좁은 방에 둘러앉아 제품을 만들었다. 전구에 연결하는 소켓이 이 회사가 만드는 유일한 제품이었다. 가난한 집에서 태어나 초등학교도 마치지 못했던 이 청년은 아홉 살 때부터 오사카의 변화가인 센바의 화로 판매점과 자전거 상회에서 꼬마 점원으로 일하며 장사를 배웠다.

열여섯 살이 되던 1910년에는 전력 회사인 오사카전등에 수습사원으로 입사했는데, 이때 처음 전기 제품에 대해 알게 됐다. 그는 매일같이 전선을 깔고 전등을 달며 성실하게 일한 덕분에 고속 승

진을 거듭해 입사 6년 차인 스물두 살에 사무직으로 승진했지만 얼마 안 가 회사를 그만둔다. 초등학교도 제대로 나오지 못한 자신이 관료적인 대기업에서 위로 올라가는 데는 한계가 있다는 걸 깨달았기 때문이다.

그는 커다란 조직에서 평생 눈에 띄지 않는 부품으로 사느니 어린 시절부터 몸으로 익힌 장사 실력을 살려 자기 사업을 해보자고 결심했다. 사업 아이템은 회사 다닐 때 발명했다가 상사에게 퇴짜 맞았던 전기 소켓. ‘회사가 내 발명을 무시한다면 내가 직접 한번 팔아보겠다’는 오기도 있었다. 비록 어려운 환경에서 힘겹게 자랐지만 자신감과 승부욕만큼은 누구에게도 지지 않았다.

퇴직금과 남에게 빌린 돈을 합쳐 마련한 200엔, 지금 우리 돈으로 약 2,800만 원으로 시작한 회사였지만 몇 달 만에 문을 닫을 처지에 몰린다. 아무래도 어깨너머로 익힌 기술로 만든 제품인지라 그가 만든 소켓은 결함투성이 불량품이었고, 당연히 사 가는 이들도 없었다.

회사가 망할 지경이 되자 함께 창업했던 직장 동료 두 명은 떠나갔고, 그는 아내의 결혼반지마저 전당포에 맡겨 돈을 구할 수밖에 없었다. 이 젊은이의 앞날엔 어떤 인생이 기다리고 있을까? 어린 시절부터 쉽지 않은 인생을 살아야 했던 청년에게 세상은 언제나 가혹한 곳일 수밖에 없을까?

간판도 없이 시작한 회사의 이름은 마쓰시타전기. 청년은 자신의 성을 그대로 회사 이름으로 삼았다. 이 이름은 훗날 파나소닉으로

바뀐다. 이 청년이 바로 경영의 신, 마쓰시타 고노스케. 파나소닉 창업자다.

일본 기업과 기업인에 대해 잘 모르는 사람들도 한두 번은 들어 봤을 이름이다. 1894년에 태어나 1989년 세상을 떠난 그는 과거는 물론 오늘날에도 일본을 대표하는 기업인으로 꼽힌다. 그가 ‘경영의 신’으로 불리는 이유는 가난, 질병, 저학력이라는 세 가지 장애물을 극복하고 맨손으로 창업해 마쓰시타전기(지금의 파나소닉)라는 거대한 기업을 일궈냈기 때문이다. 파나소닉은 오늘날에도 매년 40조~50조 원대의 매출을 올리는 글로벌 전자 제품 제조 기업이다. 비록 지금은 그 위상이 전성기 시절만 못하지만, 그가 회사를 이끌었던 시기와 그 이후까지도 수십 년 동안 전 세계 전자 제품 시장을 휘어잡았던 회사다.

기업인으로서 그가 일군 업적과 그의 경영 철학, 일화들을 설명하는 책과 자료는 한국에서도 쉽게 찾아볼 수 있다. 하지만 그가 일본 최고의 베스트셀러 작가였다는 사실은 생각만큼 잘 알려지지 않았다. 500만 부가 훨씬 넘게 팔려 일본 역사상 두 번째로 많이 팔린 책의 저자이자 모두 합쳐 2,000만 권이 넘는 책을 판매한 작가인 만큼 그를 최고의 베스트셀러 작가라고 부르는 건 결코 과장이 아니다.

그는 단 한 번도 정규교육으로 글 쓰는 법을 배운 적이 없다. 오사카전등에서 일하던 시절, 지렁이처럼 꾸불거리는 글씨에 부끄러움을 느껴 사무직으로 일하지 못할 것 같다며 스스로 강등을 요구

했던 일화만 봐도 그가 글쓰기와는 거리가 먼 인생을 살아왔다는 사실을 잘 알 수 있다. 그렇다면 그는 대체 언제 스스로 글쓰기 실력을 연마해나갔던 것일까? 회사를 운영하는 것만으로도 하루 24시간이 모자랐던 그가 글을 써야겠다고 결심한 이유는 무엇일까? 그리고 그는 이렇게 쌓은 글쓰기 실력을 회사를 키워내는 데 어떻게 활용했을까?

큰 사업을 일구면서 남들보다 많은 것을 경험하고 배우면 이를 통해 세상과 인간을 바라보는 자신만의 관점과 철학을 만들어낼 수 있다. 그렇다고 해도 그 생각을 흐트러짐 없이 활자로 옮기기 위해선 반드시 따로 글 쓰는 연습을 해야 한다. 정교한 생각이 좋은 문장을 보장하지는 못한다. 정교한 생각은 좋은 문장을 쓰기 위한 기본 조건일 뿐이다. 마쓰시타 역시 자기 생각을 있는 그대로 전하기 위해 남모르게 연습하며 글솜씨를 갈고닦아야만 했다.

사실 마쓰시타가 처음 글을 써야겠다고 마음먹었던 건 자신의 사상을 후세에 남기겠다는 거창한 이유가 아니었다. 젊은 시절 그의 목표는 하루하루가 전쟁 같은 경영 현장에서 살아남아 회사를 더 크게 키우는 것뿐이었다. 사상이나 철학 따위의 거창한 명분을 찾을 여유는 없었다. 평생 스스로를 오사카의 상인으로 여겼던 그에게 글을 썼던 목적도 지극히 실용적이었다. 자기 생각과 계획, 회사의 현재 상황과 달성해야 하는 목표를 모든 직원에게 알림으로써 조직을 더 효율적으로 이끄는 것, 이것이 바로 그가 처음 펜을 잡았던 이유다.

다른 모든 창업자들과 마찬가지로 마쓰시타도 회사가 성장하고 직원들의 수가 수백, 수천, 수만 명으로 늘어나면서 더 이상 모든 직원에게 자기 생각을 직접 전하지 못하게 되는 문제와 맞닥뜨렸다. 회사가 커질수록 최고경영자의 관리 역량이 점점 더 중요해져만 가는 것과는 반대로 직원들에게 리더의 생각을 알리는 일은 점점 더 어려워졌다. 말 한마디 나눠보지 못한 직원들을 강당에 모아 놓고 자신을 믿고 회사를 위해 더 노력해달라고 일장 연설을 한다고 해서 그 말이 제대로 받아들여질 리 없었다. 직원들에게 자신이 어떤 사람이고, 자신이 어떤 생각을 가지고 회사를 운영하고 있는지 일대일로 알리는 것이 먼저여야만 했다.

마쓰시타는 직원들과 대화를 나누기 위해 ‘월급봉투 속 편지’라는 자신만의 수단을 만들어낸다. 아홉 살 때부터 밑바닥 점원으로 일하면서 사람들의 심리를 꿰뚫게 된 그는 사람들을 설득하려면 그들이 기쁘고 즐거울 때 이야기를 꺼내야 한다는 사실을 잘 알고 있었다. 손님이 상점에 들어설 때마다 밝고 우렁찬 목소리로 “어서 오십시오!”라고 외쳤던 어린 시절에 스스로 터득한 교훈이었다. 그는 한 달 중 직원들이 가장 기쁘고 즐거운 날인 월급날마다 자신의 글을 전했다. 아무리 일이 고되더라도 월급날만큼은 즐겁고 행복해지는 게 사람이니까 말이다.

그는 직원들에게 줄 월급봉투 속에 자신이 쓴 편지를 함께 담았다. 엽서 크기의 편지지에 200자 원고지 3~4장 길이의 짧은 글을 썼다. 회사의 현재 상황을 설명하면서 직원들을 격려하거나 좀 더

분발해주기를 부탁하는 내용이 많았다. 때로는 봄에 교외로 놀러 나가기 좋은 계절이 되었다는 가벼운 일상을 담기도 했다. 이렇게 딱히 누구를 찾아가 배우는 일 없이 스스로 글쓰기를 연습해나갔다.

베스트셀러 작가로서 마쓰시타식 글쓰기의 특징은 어려운 단어와 표현을 사용하지 않고 평소 대화에서 사용하는 표현 그대로, 말하듯이 쓴다는 점이다. 직원들에게 자신의 뜻과 마음을 전달하기 위해 홀로 책상 앞에 앉아 고민을 거듭하며 한 문장씩 글을 쓰고 지우기를 반복하면서 이 같은 쉽고 편한 글쓰기 스타일을 익힐 수 있었다.

다음은 그의 대표작이자 지금껏 548만 부(2019년 9월 기준)가 팔려 일본에서 역대 2위의 판매량을 올린 《마쓰시타 고노스케, 길을 열다》에 실린 글의 일부다. 그가 쉽게 읽히는 문장을 쓰는 걸 가장 중요하게 여겼다는 사실을 잘 보여준다.

요즘에는 별로 볼 수 없게 되었지만 예전에는 때때로 전혀 생각지도 못한 장소에서 감자를 씻는 풍경을 목격할 수 있었다. 감자를 가득 담은 큰 나무통 가장자리에 올라선 젊은이가 두 개의 봉으로 열심히 통 속을 휘젓는다. 그 힘에 의해 감자는 위에서 아래로 다시 아래서 위로, 그리고 좌우로 계속 이동하면서 물속을 휘젓고 다닌다.

인생이나 일도 나무통 안의 감자와 같은 움직임을 가진다. 현재

맨 위에 있다고 언제까지나 맨 위에 있는 것은 아니다. 밑에 있는 것도 언제까지나 밑에 깔려 있지만은 않는다. 위로 올라오고 또 내려가는 것을 반복한다. 이렇게 인생의 길은 크고 작은 오르내림이 따른다. 올라가기만 하는 일도 없고 내려가기만 하는 일도 없다. 오르내림을 반복하는 동안 사람은 갈고닦이고 연마된다.

그 자신부터가 정규교육을 받지 못했기에 글을 쓸 때 어렵고 격식을 차린 어휘와 표현을 사용해야 한다는 고정관념이 없었다. 또한 그가 현장에서 직접 경영을 이끌던 시기에 파나소닉 공장에서 일하는 근로자들의 학력 수준 역시 그다지 높지 않았다. 멋있게 쓰는 것보다는 이해하기 쉽게 쓰는 게 무엇보다 중요했다. 책에서 가져온 멋들어진 일화나 고사성어보다는 누구나 일상에서 경험했기에 들으면 바로 머릿속에 그릴 수 있는 사례를 바탕으로 자기 생각을 풀어나가는 그 특유의 글쓰기 스타일이 만들어진 이유다.

두 사람 중 한 사람은 생선을 좋아하고 한 사람은 고기를 좋아한다고 해도 두 사람이 함께 앉아 즐겁게 식사할 수는 있다. 취향은 다르지만 두 사람 모두 좋아하는 음식을 함께 먹으면 된다. 생선을 싫어한다고 해서 이상하게 생각할 필요도 없고, 고기를 싫어한다고 해서 이상하게 생각할 필요도 없다. 그런 것들은 별로 중요한 문제가 아니다. 취향의 차이는 차이대로 받아들이고 각자가 자기가 좋아하는 것을 즐기면 되는 것이다. 그렇게 즐거운 시간을

보내면 마음이 불편해지지 않고 평화로울 수 있다.

월급봉투 속 짧은 편지를 통해 직원들과 대화를 나눴던 마쓰시타는 이후엔 회사 사보에 정기적으로 글을 썼다. 한 달에 한 번 보내는 글만으로는 직원들과 충분히 소통하기가 어렵다고 생각했기 때문이다. 심각한 주제에 대한 이야기가 아니라 어린 시절 자신이 어떻게 살아왔고, 어떻게 파나소닉을 창업해 지금까지 키워낼 수 있었는지 차분하게 이야기를 풀어나갔다. 말하자면 자신의 자서전을 연재했던 것이다.

마쓰시타가 이 글을 연재하던 1950년대는 이미 그가 일본 경제계의 거물로 자리를 잡은 데다 파나소닉 직원 수가 약 1만 명에 달하던 시기였다. 회사가 대기업이 된 이후에 들어온 직원들은 자신들의 사장이 어떤 사람인지, 또 회사가 어떤 어려움을 어떻게 극복하며 지금 이 자리까지 올 수 있었는지 잘 모르는 게 당연했다. 직원들의 마음을 하나로 모으기 위해, 앞으로 회사가 나아갈 방향을 이해시키기 위해, 그는 먼저 회사가 어떻게 해서 지금의 자리에 설 수 있었는지 직원들이 정확히 알도록 해야 했다. 그동안 걸어왔던 역사를 모르고선 지금의 상황도 제대로 이해하지 못하는 건 개인이든 기업이든 국가든 모두 마찬가지다.

이 연재 시리즈에서 마쓰시타는 자신의 약점 역시 감추지 않고 솔직히 털어놓았다. 어렸을 때부터 병약하고 신경질을 자주 부리는 성격이었고, 작은 일에도 울음을 터뜨리는 울보였다는 사실을 있는



그대로 말한다. 제대로 배우지 못한 탓에 창업하기 전에 다녔던 직장에서 겪었던 설움도 담담히 털어놓는다. 자신을 꾸미지 않고 있는 그대로 드러내는 마쓰시타식 글쓰기의 진솔함은 부하 직원들 앞이라고 다르지 않았다.

---

### 역사상 최악의 위기를 이겨내도록 만든 이메일

---

“몇 년 지나면 베이징이 나한테 이르지 못할 거야. 몇 년 뒤에는 모두들 내가 어떤 일을 했는지 알게 될 거야.”

1995년 겨울, 중국 베이징에서 남부 항저우로 떠나는 고속버스 안. 한 남자가 창문에 머리를 기대 채 쓸쓸히 중얼거린 말이다. 몇 개월 전 이 남자는 중국 최초의 상업 인터넷 사이트인 <차이나 페이지>를 개설하고 자신의 고향 항저우에서 사업을 시작했다. 호텔, 의류 수출업체, 지방정부 기관 등 해외에 있는 고객들에게 자신을 알릴 필요가 있는 기업들과 기관들의 주문을 받아 인터넷 홈페이지를 제작해주는 회사였다.

처음엔 홈페이지 하나 만들 능력도 없어서 그와 회사 동료들이 항저우 시내 곳곳을 돌아다니며 따 온 일감을 미국 시애틀에 있는 협력사에 보내 홈페이지를 제작한 뒤 돈을 나눠 갖는 방식으로 사업을 했다. 홈페이지에 들어갈 내용을 영어로 작성한 뒤 사진과 함께 국제우편으로 보내면 미국인 개발자들이 이에 따라 홈페이지를

만드는, 지금으로선 상상하기 힘든 원시적인 방식이었다.

남자의 이름은 마윈. 오늘날 한 해에 매출을 88조 원가량(2019년 기준 약 5,097억 위안) 올리고, 매년 11월 11일에 하는 온라인 세일 이벤트인 광군제(光棍節(독신자의 날) 때면 자사 쇼핑몰에서 하루에 약 83조 원(2020년 약 4,982억 위안)어치 상품을 판매하는 글로벌 IT 기업의 창업자다.

지금은 ‘중국 인터넷의 아버지’로도 불리는 마윈이지만 처음에는 작고 불품없는 ‘촌놈’일 뿐이었다. 그런 그가 베이징에 있는 중앙정부 부처와 큰 기업들을 대상으로 영업을 해 홈페이지 주문을 수주하고 자기 회사를 알리겠다는 부푼 꿈을 안고 베이징에 올라온다.

그는 항저우에서 지방정부 홈페이지를 성공적으로 오픈한 덕분에 지역 유명 신문에도 연달아 소개되는 등 나름대로 이름을 알렸다. 이 같은 명성을 밑천으로 중국의 중심, 베이징에 진출해 사업을 키워 ‘중국의 야후를 만들겠다’는 큰 야망을 품었다. 하지만 베이징의 중앙 부처 공무원들과 공산당 간부들에게 마윈은 인터넷이라는 수상쩍은 물건을 들고 찾아온 사기꾼, 잘 봐줘야 잡상인에 불과했다. 중국 최초의 상업용 웹 사이트인 <차이나 페이지>가 만들어진 게 불과 몇 달 전이었으니 어찌 보면 그런 대접이 당연했다.

486 노트북 한 대와 홍보 자료 한 뭉치를 들고 꿈에 부풀어 베이징에 올라왔던 마윈은 결국 쓸쓸히 고향으로 돌아갈 수밖에 없었다. 마윈은 이 시절을 떠올리며 “베이징을 떠돌며 지내는 동안 맨바닥에서 잠을 잘 때도 있었다”고 털어놓기도 했다.

그리고 “몇 년 뒤에는 모두들 내가 어떤 일을 했는지 알게 될 거야”라는 그의 말은 우리 모두가 아는 것처럼 현실이 된다. 고향으로 향하는 고속버스에 오른 지 4년도 안 돼 알리바바는 골드먼삭스 등으로부터 500만 달러라는 거액의 투자금을 유치했고(1999년 10월), 다시 3개월 뒤에는 손정의 소프트뱅크 회장으로부터 2,000만 달러의 투자금을 추가로 받아낸다(2000년 1월). 2007년 11월에는 홍콩 주식시장에 회사를 상장시키며 시가총액 28조 원 규모의 회사로 성장할 수 있었다. 눈물을 머금은 채 고향으로 돌아가야만 했던 때로부터 12년 만에 이뤄낸 성과였다. 마윈은 소프트웨어 개발 같은 실무적인 IT(정보 통신) 기술은 전혀 모르는 인물이었다. 그 스스로도 “난 컴퓨터에서 동영상을 틀 줄도 모른다”고 말했을 정도니까 말이다.

이처럼 IT 기술에 대해선 아무것도 모르는 그가 알리바바를 아마존닷컴에 버금가는 세계 2위의 전자 상거래 업체로, 온갖 첨단 IT 기술로 무장한 것을 넘어 기술 자체를 만드는 회사로 키워낼 수 있었던 비결은 무엇일까? 그 비결은 바로 다른 이들을 설득하는 그의 능력에 있다. 그는 글을 통해 평상시뿐 아니라 극한의 위기 상황에서도 구성원들을 하나로 뭉치게 했고, 그들이 하나의 목표를 향해 전진할 수 있도록 만들었다.

회사의 규모가 급성장하면서 모든 직원들과 얼굴을 맞대고 직접 이야기를 나누는 것이 힘들어지자 그는 직원들을 대상으로 이메일 레터를 쓰기 시작했다. 회사의 현재 상황과 지금 이 순간 힘을 집중해야 하는 과제를 설명하고, 회사가 나아가야 하는 장기적인 방향

에 대한 자기 생각을 전했다. 그리고 때로는 자신의 잘못된 판단이 초래한 커다란 위기에 대해 동료들에게 사죄하고, 비록 잘못을 저질렀지만 위기를 이겨낼 수 있도록 자신을 한 번만 더 믿어달라고 구성원들을 설득하기 위해 글을 썼다. 그는 최악의 순간에 처했을 때도 글을 통해 역전의 발판을 마련하는 데 성공했다.

“지난 며칠, 정말 괴롭고 마음이 무거웠습니다”라는 말로 시작되는 이 레터가 마윈의 이런 모습을 잘 보여준다. 2003년 5월 초 그가 알리바바의 모든 직원에게 보낸 글이다.

지난 며칠, 정말 괴롭고 마음이 무거웠습니다. 특히 오늘 오전 중 제 양의 확진 소식을 들은 후로 알리바바의 모든 가족 여러분께 대단히 죄송스러운 마음을 금할 길이 없습니다. 지금이라도 우리 직원이 건강을 되찾고 항저우 시민의 안전과 건강을 담보할 수 있는 길이 있다면, 어떤 대가를 치르더라도 적극적으로 나서겠습니다. 지금 어떤 변명도 소용없다는 사실을 잘 알고 있습니다. 불행히도 이미 물이 얼질러졌습니다. 회사의 책임자로서 충분한 예방 대책을 세우지 못했음을 인정하고 사죄드립니다.

대체 알리바바에 어떤 일이 닥쳤길래 마윈이 이렇게 거듭해서 죄송하다고 말하며 문제를 해결하기 위해 어떤 대가든 치르겠다고까지 말하는 걸까? ‘확진 소식’, ‘항저우 시민의 안전과 건강’이라는 말에서 회사의 사업 영역을 훨씬 넘어선 부분에서 큰 문제가 발생했

다는 사실을 짐작할 수 있다. 마윈이 이 이메일을 쓴 날, 알리바바의 모든 직원은 집에 격리돼 집 밖으로 한 발짝도 나올 수 없었다. 온라인 쇼핑몰인 알리바바는 어째서 하루아침에 800만 항저우 시민의 안전과 건강을 위협하는 존재가 돼버린 걸까? 그의 메일을 조금만 더 읽어보자.

이번 일을 통해 저는 알리바바에 우리가 인지하지 못하는 수많은 약점이 존재하며, 그중 상당수는 문제가 발생한 후에야 개선할 수 있다는 사실을 깨달았습니다. 저는 총책임자로서 가능하다면 알리바바의 모든 일을 책임질 것입니다. 하지만 이성적으로 현실을 생각해보면 지금은 비난과 원망에 빠져 있을 때가 아닙니다. 지금 우리는 다 함께 힘을 모아 난관을 극복하고 위기에 도전해야 합니다. 알리바바는 직원도 회사도 경험이 많지 않은 젊은 회사이지만, 이번 위기를 이겨냄으로써 한층 성숙해질 것입니다.

2003년 5월 초 알리바바는 말 그대로 공공의 적이었다. 당시 전 세계를 공포로 몰아넣었던 전염병 사스SARS(중증 급성 호흡기 증후군)를 항저우에 불러온 ‘주범’이었기 때문이다.

앞서 마윈이 ‘확진 소식’을 들었다고 말한 여직원이 걸린 질병이 바로 사스였다. 만약 그 직원이 항저우에 있다가 우연히 사스에 걸렸다고 하면 마윈과 알리바바에 대한 비난의 목소리가 것처럼 거세지는 않았을 것이다. 본인이 병에 걸리고 싶어서 걸린 것도 아닐 테

니 말이다. 하지만 그 직원은 우연히 사스에 감염된 게 아니라 사스의 발원지이자 사스가 창궐하던 광저우로 회사 출장을 갔다가 사스에 감염된 채 항저우로 돌아왔던 것이다. 그런데 직원들이 사스에 걸릴 위험을 무릅쓰면서까지 광저우로 가야만 했던 건 마윈의 결정 때문이었다.

광저우에서는 해마다 ‘광교회(广交会)’라는 중국 최대 규모의 국제박람회가 열린다. 중국 전역의 수많은 기업이 참가해 해외 바이어들에게 자사 제품을 알리고 판매하는 자리다. 알리바바 역시 설립 이후 해마다 이 박람회에 참가해왔는데, 자사의 서비스를 이용하는 고객사들을 대신해 그들의 제품을 해외 바이어들에게 소개하기 위해서였다. 사스가 전 세계로 퍼져 나가면서 광교회 또한 그 규모가 예년보다 크게 줄어들었고, 사스의 위험성을 누구나 알고 있었던 만큼 알리바바가 직원들을 박람회에 보내지 않는다고 해서 뭐라고 할 사람은 없었다. 회사 안에서도 이번만큼은 박람회 참가를 걸러야 한다는 목소리가 높았다.

하지만 마윈은 회사 안팎의 반대를 무릅쓰고 박람회 참석을 결정했다. 물론 쉽게 내린 결정은 아니었다. 며칠 동안 잠 못 자며 고민한 끝에 내린 결정이었다. ‘박람회에 참가하는 게 알리바바에 홍보·수출 지원 업무를 맡긴 고객사들에 대한 약속을 지키는 길’이라고 생각했기 때문이다. 그리고 이런 마윈의 선택 때문에 알리바바는 회사의 존립이 뿌리째 흔들리는 위기를 겪고 말았다. 2020년 한 해를 뒤흔들었던 코로나19 사태에 빚대 생각해보자.

전염병이 창궐해 사회 전체가 공포에 떨고, 경제가 나락으로 치닫는 시기에 한 기업가가 “고객들과의 약속을 지키겠다”며 직원을 코로나19가 맹렬히 퍼지고 있는 지역으로 출장 보냈는데 그 직원이 코로나19에 걸려서 돌아왔다고 생각해보라. 이 기업인과 회사를 향한 비난과 원망의 목소리가 얼마나 거셀지 상상조차 하기 힘들다. 2003년 5월 마윈과 알리바바가 처했던 상황이다.

알리바바의 잘못은 이것만이 아니었다. 사스 때문에 어려움에 빠진 항저우 중소기업들을 돕는 데 알리바바가 앞장서달라고 부탁하기 위해 알리바바 본사를 찾았던 마오린성 당시 항저우 시장 역시 알리바바 직원의 확진 소식이 알려지자 곧바로 자택에 격리 조치되고 말았다. 사스 예방과 위기 극복을 총지휘해야 하는 행정 총책임자마저 집에 갇히게 만든 것이다. 마윈이 “지난 며칠, 정말 괴롭고 마음이 무거웠습니다”, “어떤 대가를 치르더라도 적극적으로 나서겠습니다”, “지금 어떤 변명도 소용없다는 사실을 잘 알고 있습니다”, “회사의 책임자로서 충분한 예방 대책을 세우지 못했음을 인정하고 사죄드립니다”와 같은 반성과 사죄의 말을 계속해서 반복한 이유였다.

폭풍우가 불어닥치면 선원들은 바다가 아닌 선장을 바라본다. 비록 선장이 잘못된 항로를 선택한 탓에 거센 파도에 휘말리게 됐더라도 그들은 선장을 바라본다. 선장 역시 사람이기에 때로는 잘못된 판단을 내린다는 걸 선원들도 모르지 않는다. 그들이 가장 알고 싶어 하는 건 선장에게 사나운 비바람을 뚫고 나갈 용기가 있느냐

는 것, 오직 그것뿐이다.

리더의 진정한 능력은 위기 속에서 검증된다. 순풍을 받으며 잔잔한 바다를 향해하는 건 누구나 할 수 있는 일이다. 폭풍우가 거세게 몰아치고 집채만 한 파도가 밀려오는 험한 바다를 향해할 때에야 선원들은 자신들의 선장이 탁월한 리더인지, 아니면 겁 많고 나약한 인간에 불과한지를 확인할 수 있다.

이 순간 마윈은 부하 직원들을 방패막이 삼아 뒤로 숨는 대신 쏟아지는 비난의 화살을 감당하며 맨 앞에 서서 자신이 초래한 위기를 수습하는 데 온 힘을 집중한다. 그가 가장 먼저 한 일은 사기가 바닥에 떨어진 직원들을 격려하는 것이었다. 한순간에 회사가 공공의 적이 돼버리면서 알리바바에 대한 비난과 욕설이 들끓자 직원들의 사기가 곤두박질친 것은 당연했다. 사스 확산을 막기 위해 모든 직원이 집에 격리된 것은 물론이고, 타지에서 와서 항저우에 가족이 없는 직원들은 경찰이 문 앞에서 24시간 보초를 서는 시 외곽의 허름한 콘크리트 건물에서 다른 직원들의 가족이 창문으로 넣어주는 음식을 먹으면서 보름이 넘는 시간을 견뎌야만 했다.

마윈이 이메일을 썼던 건 갑작스레 닥쳐온 위기 때문에 힘들어하는 직원들을 위로하고 격려하며, 힘든 상황이지만 모두가 함께 힘을 모아 회사 업무를 정상적으로 해나가자고 설득하기 위해서였다.

지난 며칠 깊은 피로움 속에서 한 줄기 희망과 감동을 느꼈습니다. 수많은 알리바바 동료들이 여전히 강한 의지와 긍정의 에너지



를 잃지 않고 서로를 배려하고 지지하고 있습니다. 지금 우리는 알리바바의 책임과 사명감을 위해 다 함께 힘을 모아 사스에 도전해야 합니다. 모든 불행은 지나가기 마련이고 삶은 계속 이어집니다. 그렇기 때문에 재앙에 맞서는 동시에 변함없이 일에 열정과 에너지를 쏟아야 합니다.

저는 알리바바 젊은이들이 정말 자랑스럽습니다. 여러분과 함께 일하는 것은 저에게 큰 영광입니다. 저는 알리바바 직원의 가족과 친구들이 우리 젊은이들의 도전과 용기에 큰 박수와 격려를 보내주길 바랍니다. 알리바바의 젊은이들은 어떤 두려움 앞에서도 움츠러들거나 도망치지 않는 용기 있는 사람들입니다. 이것이 바로 알리바바 정신입니다. 알리바바 동료들은 모두 알고 있을 것입니다.

그저 글만 쓰고 끝낸 게 아니다. 글은 역전의 발판을 마련하는 첫 단계일 뿐이었다. 진정으로 승리를 거두기 위해선 글을 통해 하나로 모은 구성원들의 힘을 과감한 행동으로 쏟아내야 했다.

직원의 확진 소식이 알려진 뒤 본사 건물이 폐쇄되고 전 직원이 격리 조치에 들어가기 전까지의 짧은 시간 동안 마윈과 그의 동료들은 전 직원이 집에서 일하더라도 알리바바의 모든 업무가 정상시와 똑같이 돌아갈 수 있도록 만반의 준비를 끝내놓았다. 모든 직원이 회사에 있던 업무용 컴퓨터를 집으로 가져간 것은 물론이고, 집

에서도 회사에서와 똑같이 일할 수 있도록 전 직원의 집에 초고속 인터넷을 연결하고, 회사에 전화가 걸려 오면 담당 직원의 집 전화로 자동으로 연결되도록 했다.

오늘날에야 그리 대단한 일이 아니라고 여길 수 있겠지만, 인터넷 사용 환경이 제대로 갖춰지지 않았던 2003년 중국에서 하루 이틀 만에 500여 명에 이르는 직원들을 대상으로 이 같은 조치를 완료한다는 건 결코 쉬운 일이 아니었다.

마윈과 그의 동료들의 이 같은 발 빠른 조치 덕분에 알리바바는 회사 역사상 가장 큰 위기를 무사히 이겨내고 다시 빠르게 성장 궤도를 밟아나갈 수 있었다. 사실 사스가 중국을 비롯한 전 세계로 퍼져 나갔던 2003년은 알리바바가 급성장을 이뤄낸 시기이기도 하다. 사스로 인해 사람들이 외부 활동을 줄이면서 전자 상거래 업체인 알리바바를 찾는 수요가 크게 늘었고, 알리바바는 이 시기에 5배 이상 성장할 수 있었다. 2020년 코로나19 사태를 겪으며 미국의 아마존닷컴, 한국의 네이버 같은 이커머스 e-commerce(전자 상거래) 업체들이 급성장을 이뤄내고 있는 양상과도 같다. 만약 창업자 마윈이 갑작스럽게 터진 커다란 위기 앞에서 정신을 차리지 못하거나, 재앙을 불러온 자신의 판단을 자책하며 뒤로 숨어버렸다면 '창업 4년 차를 맞은, 직원 평균 연령 26세의 신생 인터넷 기업'은 세상 사람들의 비난과 함께 조용히 사라져버렸을 게 틀림없다.

마윈의 편지에는 눈에 띄는 점이 또 한 가지 있다. 바로 직원들에게 자신이 보낸 이메일을 가족과 친구, 그리고 자신 때문에 피해

를 입은 다른 사람들에게 전해달라고 부탁했다는 점이다. 1차적으로는 직원들에게 쓴 편지였지만 마윈은 자신의 편지가 직원들을 넘어 더 많은 이들에게 전달되기를 간절히 원했다. 사죄의 마음을 담은 자신의 편지가 항저우 시민들에게 널리 전달돼 여론이 조금이나마 누그러지기를 바랐기 때문이다. 자신이 큰 잘못을 저질렀지만 한 번만 더 알리바바를 믿고 기회를 달라고 세상 사람들을 설득하기 위해서였다. 최고의 리더는 자신과 직접 연관된 눈앞에 보이는 사람들뿐 아니라 그 너머에 있는 세상 사람 모두를 설득하기 위해 글을 쓴다는 걸 마윈을 통해서도 알 수 있다.

마윈은 2003년 사스 위기처럼 큰 위기가 닥쳤을 때만 동료들과 직원들에게 글을 써서 보냈던 게 아니다. 다른 탁월한 리더들과 마찬가지로 그는 글을 회사를 운영해나가는 일상적인 경영 도구로 활용했다. 회사의 혁신을 위해 중대한 결정을 내리고 실천에 옮기기 전 그는 반드시 글을 써서 직원들에게 그 같은 결정을 내린 배경과 이유, 혁신을 통해 회사가 나아가고자 하는 목적지를 명확하게 설명했다. 전투를 앞두고 지휘관이 병사들 앞에서 작전 목표를 설명하는 브리핑을 하는 것과 정확히 같은 이유다. 마윈에게 글은 왜 지금 우리가 행동에 나서야 하는지 조직 구성원에게 설명하는 최고의 브리핑 도구였다.

자신이 무엇을 위해 일하는지 모르는 사람, 일의 목표를 모르는 사람은 절대로 스스로 생각해 행동할 수 없다. 그저 남이 시키는 대로만 일하며, 누군가가 자신에게 명령과 지시를 내려주기만을 하

염없이 기다릴 뿐이다. 이런 수동적인 사람들로 가득 찬 조직은 결코 앞으로 나아갈 수 없다. 시간이 지날수록 쇠락할 뿐이다. 반대로 일단 목표가 무엇인지 정확히 알면 사람들은 이를 달성하는 방법을 스스로 찾아낸다. 이렇게 능동적인 사람들로 구성된 조직만이 어떤 어려움도 이겨내고 계속해서 전진할 수 있다. 목표, 그리고 업무의 배경과 맥락을 아는 사람만이 스스로의 힘으로 생각하고 행동할 수 있다. 자신의 의도와 조직의 목표를 전달하고 이를 통해 조직원들이 스스로 행동에 나서게 만드는 것이야말로 최고의 리더들이 글을 쓰는 이유다.

---

---

### 설득의 가장 강력한 근거는 당신의 삶이다

---

---

최고의 리더들은 사람들을 설득해 힘을 하나로 모으고, 조직 구성원 모두가 하나의 목표를 향해 움직이도록 만들기 위해 글을 쓴다. 최고의 리더라면 누구나 자신의 뜻을 행동으로 옮기기 전에 먼저 글을 통해 자신이 그 같은 결정을 내린 이유를 설명하고, 새로운 정책이 앞으로 조직을 어떻게 바꿔나갈지 안내한다.

그 이유는 간단하다. 사람들에게 헌신을 요구하기 전에 자신이 사람들의 노력을 헛되이 만들지 않을 것임을 증명하는 것이 리더의 역할이기 때문이다. 사람들에게 지시하기 전에 그들이 무엇을 위해

노력해야 하는지 명확히 일깨워주는 것이야말로 리더에게 부여된 가장 큰 책무다. “왜 지금 이 일을 해야만 하는가?”라는 구성원들의 질문에 정확하게 답하지 못하는 리더는 리더가 아닌 그저 명령 전달자나 보스에 불과하다.

사람들을 설득하기 위해 글을 쓴 또 다른 리더를 만나보자. 지금 여기서 이 인물을 다루는 건 그가 자신이 이끄는 조직에 속한 사람들을 설득하는 것을 넘어, 세상을 설득하기 위해 글을 썼기 때문이다. 다음 세대가 자신의 어깨를 디딤돌 삼아 더 높은 정상에 이르기를 바라는 간절한 소망이 그로 하여금 글을 쓰게 만들었다.

토크쇼의 여왕 오프라 윈프리의 이름을 처음 들어보는 독자는 그리 많지 않을 것이다. 윈프리는 세상에서 가장 부유한 흑인 여성이자 오늘날을 사는 그 누구보다 말로써 큰 성공을 거둔 인물이기도 하다.

10대의 나이에 라디오방송국 디제어로 방송 일을 시작한 그는 서른 살이던 1984년 시카고 지역 방송사인 WLS-TV의 아침 토크쇼 〈에이엠 시카고 AM Chicago〉의 진행을 맡게 된다. 이 자리에 오르기가 지가 순탄하기만 했던 건 아니다. 지역 뉴스 프로그램의 앵커로 일하던 시절, 감정을 실어 뉴스를 전달했다는 이유로 8개월 만에 해고를 당하는 등 그 전까지 그의 커리어는 크고 작은 실패의 경험이가득했다.

〈에이엠 시카고〉 진행자 자리도 그리 좋은 기회는 아니었다. 바닥을 기는 시청률 탓에 얼마 뒤면 폐지될 게 뻔한 프로그램이었다.

당시 오프라 윈프리의 처지는 패전 처리를 위해 등판하는 불펜 투수와 다르지 않았다. 그러나 오프라 윈프리가 투입된 지 한 달 만에 이 프로그램은 시카고 지역 동 시간대 시청률 1위 프로그램이 된다. 2년 뒤인 1986년에는 프로그램 이름을 <오프라 윈프리 쇼>로 바꿔 미국 전역의 시청자들을 찾아갔고, 이후 25년간 방영됐다. 그를 토크쇼의 여왕으로 등극시킨 <오프라 윈프리 쇼>는 이렇게 시작됐다.

대부분의 한국인들이 오프라 윈프리를 유명 토크쇼 진행자로만 알고 있지만 사실 그는 미디어 대기업의 창업자다. <오프라 윈프리 쇼>가 크게 인기를 끌기 시작하자 곧바로 케이블 TV 프로그램을 제작하고 잡지를 출판하는, 이후에는 온라인 미디어까지 운영하는 하포프로덕션을 설립했다. 자신의 이름을 딴 케이블방송국 OWN Oprah Winfrey Network도 소유하고 있다. 그는 인기 방송인으로 남는데 만족하지 않고 직접 사업체를 창업해 경영함으로써 엄청난 부호가 될 수 있었다. 자신의 명성을 돈으로 바꿔낸 비즈니스 감각과 경영 능력이야말로 그를 3조 원(2018년 <포브스> 기준 26억 달러)의 재산을 가진 세계적인 부호로 만든 비결이다.

그는 토크쇼의 여왕이자 비즈니스의 여왕, 그리고 기부의 여왕이기도 하다. 2008년과 2009년에 각각 5,830만 달러와 5,020만 달러를 기부하는 등 다른 사람들을 돕기 위해 지금까지 수천억 원을 기부했다. 오직 스스로의 힘으로 거대한 기업을 일궈 막대한 부를 쌓은 데다 이렇게 번 돈을 아낌없이 기부하는 그를 최고의 리더라고 부

르는 건 당연하다.

부와 명예, 영향력, 세상 사람들의 존경과 애정 등 모든 것을 다 가진 것처럼 보이는 최고의 리더 오프라 윈프리이지만 그 역시 자신에게 닥친 중대한 결정을 앞두고 고민하고 망설이는 건 여느 사람들과 다르지 않았다. 그러나 최고의 리더와 평범한 사람들을 가르는 유일한 기준은 일단 문제를 해결할 수 있는 해법을 찾아냈다고 생각될 때 이를 실천으로 옮기느냐 그렇지 못하느냐다. 오직 이것이 최고와 평범함을 가르는 기준이다.

2003년 5월, 인생의 방향을 바꾸게 될 일생일대의 선택 앞에서 오프라 윈프리 역시 다른 사람들과 마찬가지로 방향을 잃고 헤맸다. 옳고 그름의 기준으로 판단할 수 없는 문제였으며, 어떤 결정을 내리느냐에 따라 앞으로 펼쳐질 그의 인생에 커다란 영향을 끼치는 선택이었기 때문이다. 그는 〈오프라 윈프리 쇼〉의 막을 내릴 것인가, 말 것인가를 두고 고민에 휩싸였다. 〈에이엠 시카고〉 시절까지 포함하면 벌써 20년째 진행해온 쇼였다. 20년간 매번 새로운 사람들과 만나 이야기를 나누는 동안 가진 것 없던 한 무명의 방송인은 세계 최고의 유명 인사이자 세계적인 부호가 돼 있었다. 〈오프라 윈프리 쇼〉가 없었다면 결코 이룰 수 없었을 결과였다. 그에게 〈오프라 윈프리 쇼〉는 무엇과도 바꿀 수 없는, 자기 자신 그 자체였다.

인기가 떨어져서 그만두려 한 건 아니었다. 그의 쇼는 여전히 전 세계에서 수천만 명이 시청하는 최고의 인기 프로그램이었다. 하지만 그는 지금이야말로 그만둬야 할 때라고 생각했다. 높이 솟구쳐

정점에 달한 순간이야말로 무대에서 내려오기에 가장 좋은 순간이라고 생각한 것이다.

쇼가 12년째에 들어섰을 때 나는 이제 그만 막을 내릴까 생각하고 있었다. 파티에 너무 늦게까지 머무는 아가씨가 되고 싶지는 않았다. 박수 칠 때 떠나지 않았다가간 때를 놓칠 수도 있다는 생각에 겁이 났다.

그러다가 나는 영화 <비러브드 Beloved>를 찍었다. 새로 찾은 자유를 맛보는 해방된 노예에 관한 영화였다. 영화에서 내가 맡은 역할은 일을 바라보는 나의 관점을 바꾸어놓았다. 나의 조상들은 상상조차 할 수 없었던 기회를 내가 얻었는데 어떻게 감히 피곤해하며 <오프라 쇼>를 그만둘 생각을 하겠는가. 나는 계약을 4년 더 연장했다. 그리고 2년 더 연장했다.

드디어 20주년이 다가왔고, 나는 그날이 <오프라 쇼>의 마침표를 찍을 시점이라고 거의 확신했다. 매티 스테파넥에게 이메일이 온 것이 바로 그때였다.

이때 오프라 윈프리에게 열두 살 소년이 쓴 메일이 한 통 도착한다. 이 편지야말로 오프라 윈프리가 그동안의 기나긴 고민에 종지부를 찍는 결정을 내릴 수 있도록 하는 힘이 됐다. 한 편의 글이 지닌 설득의 힘을 그가 온몸으로 느꼈던 순간이다.

매티 스테파넥은 그 전에 <오프라 쇼>에 게스트로 나왔던 소년의



로, 근육이 점점 힘을 잃어가다가 결국 죽음을 맞게 되는 희귀 질환을 앓고 있었다. 소년은 고통스러운 병에 시달리고 있었지만 늘 밝은 웃음을 잃지 않았다. 방송에 출연해서 사람들에게 자신이 직접 쓴 시를 읽어주었던 이 소년은 방송 이후 오프라와 친구가 돼 자주 메일을 주고받았다.

매티가 오프라 윈프리에게 메일을 보낸 건 그가 20주년 기념 방송을 마지막으로 〈오프라 쇼〉를 마치려 한다는 소식을 들었기 때문이었다. 소년은 방송을 그만두려 하는 오프라 윈프리를 설득했다. 그의 쇼에 출연해 수많은 사람의 진심 어린 응원을 받음으로써 병과 맞서 싸울 수 있는 더 큰 용기를 얻었던 이 소년은 아직은 쇼가 막을 내릴 때가 아니라고 생각했다. 〈오프라 쇼〉가 계속해서 이어져 자신과 같은 상황에 있는 사람들에게 계속 용기를 줄 수 있기를 소망했다. 열두 살의 어린 소년이었지만 오프라 윈프리의 말과 따뜻한 포옹이 얼마나 많은 사람들에게 감동을 주고, 얼마나 많은 사람들을 일으켜 세워 다시 나아갈 수 있는 용기를 선사했는지 알고 있었다.

선생님은 이미 너무나 많은 측면에서 역사적인 인물이에요. 멋지고 아름다운 일을 많이 하셨어요. 이왕 그렇게 된 김에 역사에 더 큰 발자취를 남겨보는 건 어때세요? 〈오프라 쇼〉에는 대단한 존엄성이 있어요. 그런 쇼로 사반세기 동안 정말 많은 사람에게 감동을 주고 영감을 불러일으키는 거예요! 생각할 시간을 좀 드릴

게요.

그리고 이것도 제 의견에 불과하지만, 저는 때때로 이런저런 것에 대해서 감이 올 때가 있는데 이 일에 관해서도 감을 느꼈어요. 〈오프라 쇼〉를 더 오래 하신다면 세상을 위해서도 좋고, 선생님을 위해서도 좋을 거 같아요. 저는 선생님을 사랑해요. 선생님도 저를 사랑하시죠?

〈오프라 쇼〉는 매티가 이메일을 보낸 이후로 8년간 더 이어져 2011년에 막을 내린다. 첫 방송이 나간 지 25년 만이었다. 그동안 모두 4,561편의 방송이 전파를 탔고, 145개국의 시청자들이 그의 방송을 보며 울고 웃었다.

2011년 5월 25일 방영된 마지막 방송에서 오프라 윈프리는 분홍색 원피스 차림으로 무대에 올랐다. 역사적인 이날 방송의 게스트는 누구였을까? 무대 중앙에는 의자가 단 하나만 놓여 있었다. 25년 동안 1만 명이 넘는 게스트가 다녀간 〈오프라 쇼〉의 마지막 게스트는 오프라 윈프리, 그 자신이었다.

평소와는 달리 화려한 음악과 조명 없이 무대 위에 오른 오프라 윈프리의 뒤쪽 화면에서는 1986년 9월 8일 방송된 〈오프라 쇼〉의 1회 장면이 흘러나왔다. 두툼한 황색 모피 코트를 입고, 구불구불한 파마머리를 한 오프라 윈프리의 모습이 나오자 방청객들 사이에 선 폭소가 터져 나왔다. 오프라 윈프리 역시 함께 웃었다.

“저 때 나에게는 경험도, 스타일리스트도, 분장사도 없었어요. 내

가 가진 거라곤 오직 아줌마 파마 컬과 촌스러운 모피 코트였죠.”

방청석을 가득 채운 404명의 청중은 〈오프라 쇼〉 최종회 방청을 신청한 140만 명 중에서 선발된 이들이었다. 25년간 이어온 길고 긴 여정을 마무리하는 그 순간에 함께하길 원했던 사람만 140만 명이 넘었다. 마지막 무대에 404명의 방청객을 초대한 건 ‘404’가 인터넷상에서 ‘더 이상 존재하지 않는 웹 페이지’를 의미하기 때문이다.

안타깝게도 〈오프라 쇼〉의 25주년 방송을 가능하게 만들어준 숨은 주인공 매티 스테파넥의 모습은 이날 보이지 않았다. 메일을 보내고 1년 뒤 세상을 떠나지 않았더라면 매티 역시 그 자리에서 오프라 윈프리의 새로운 출발을 응원했을 게 분명하다. 이 소년이 “역사에 더 큰 발자취를 남겨보는 건 어떠냐”며 오프라 윈프리를 설득하지 않았다면 쇼의 막은 훨씬 더 일찍 내려졌을 것이다.

최고의 리더들이 다른 이들을 설득하기 위해 컴퓨터 앞에 앉아 키보드를 누르고, 종이 위에 한 글자씩 써 내려가는 건 그들 역시 누군가가 쓴 글을 읽고 인생의 방향을 바꿨던 경험이 있기 때문이다. 한 사람이 쓴 글이 시대와 장소를 뛰어넘어 얼마나 많은 사람들의 삶에 강렬한 영향을 끼쳤는지 직접 경험한 그들이기에 글을 써서 사람들에게 자기 생각을 전하는 걸 망설이지 않는다.

오프라 윈프리도 그랬다. 그는 부부 사이가 아니었던 젊은 남녀의 단 한 번의 동침으로 태어난, 아무도 원치 않은 아이였다. 그의 어머니는 그가 세상에 나오는 순간까지도 임신 사실을 숨겼다. 그 누구의 축복도 받지 못한 채 태어난 그는 어린 시절을 미시시피주

의 외딴 시골 마을에서 치매에 걸린 외할아버지와 그런 남편을 돌보느라 지친 외할머니와 함께 지내야 했다. 외로운 소녀에게 책은 유일한 친구였다.

인근에 어린아이라고는 나뿐이어서 나는 혼자 노는 법을 배워야 했다. 그래서 홀로 지내는 여러 가지 방법을 궁리해냈다. 나는 책을 읽고 집에서 만든 인형을 가지고 놀거나 집안일을 했다. 가끔은 농장에서 기르는 가축들에게 이름을 붙이고 말을 걸기도 했다.

궁벽한 시골 마을에서 홀로 지내야 했던 소녀에게 책은 더 넓은 세상과 만날 수 있는 유일한 통로였다. 《왕자와 거지》를 읽으면서는 답답한 궁궐을 뛰쳐나와 사람들이 살아가는 진짜 세상을 만나려 했던 왕자의 모습에 자신을 이입하고, 《15소년 표류기》의 책장을 넘기면서는 친구들과 함께 사람들이 살지 않는 외딴섬에서 모험을 펼치는 자신의 모습을 상상하지 않았을까? 《돌리틀 선생 항해기》나 《80일간의 세계 일주》와 같은 동화를 읽으면서는 전 세계 방방곡곡을 누비며 이국적인 풍경의 낯선 길거리를 걷는 자신의 모습을 머릿속에 떠올리고, 《엄마 찾아 3만 리》를 읽으면서는 어딘가 저 먼 곳에서 자신을 간절히 기다리고 있을 진짜 부모를 찾아 떠나는 모습을 상상했을지도 모른다.

책은 그에게 단순히 현실의 외로움을 잊기 위한 도피처가 아니었다. 읽을 수 있는 것이라면 뭐든지 손에 잡히는 대로 구해서 소리

내어 읽던 습관, 특히 누구 앞에서든 시를 낭송하던 습관이야말로 그에게 방송계로 진출하는 문을 열어줬다.

고등학생이던 열여섯 살에 그는 미국 내슈빌에 있는 WVOL 라디오방송국에 디제어로 고용된다. 학교에서 견학하러 간 방송국에서 한 라디오 디제이가 그에게 녹음된 목소리가 어떻게 들리는지 한번 테이프에 녹음해 들어보라고 권했고, 오프라 윈프리는 태어나서 처음으로 마이크를 앞에 두고 이야기한다. 그의 목소리를 들은 라디오 디제이는 자리에서 벌떡 일어나 “이 아이 목소리는 꼭 들어 봐야 해요!”라고 자신의 상사에게 외친다. 여왕의 전설이 시작되는 순간이었다. 부와 명성을 모두 손에 넣은 오늘날에도 그는 “내가 하루 종일 열심히 일하는 것은 책 읽을 시간을 마련하기 위해서”라고 말한다.

한때 책은 내게 일종의 탈출구 역할을 했다. 지금의 내게 좋은 책을 읽는다는 것은 성스러운 즐거움이며, 내가 원하는 곳이라면 그 어디라도 갈 기회와 다름없다. 독서는 내가 제일 좋아하는 시간 사용법이다. 독서가 우리의 존재를 열어준다는 것을 나는 확실히 안다. 독서는 우리가 자신을 드러내며, 우리의 정신이 흡수할 수 있는 모든 것에 접근할 방법을 선사한다. (중략) 무엇보다 내가 독서를 가장 사랑하는 이유는, 책 읽기를 통해 더 높은 곳으로 향할 수 있는 능력을 얻을 수 있기 때문이다. 독서는 우리가 계속 위로 올라갈 수 있는 디딤돌이 되어준다.

세상을 향해 글을 쓰기 훨씬 이전부터 오프라 윈프리는 스스로의 내면을 향해 글을 써왔다. 하루 동안 있었던 일들을 정리하고, 생각과 감정을 기록으로 남겼다. 자신을 기쁘게 만들었던 순간들도 하루에 다섯 개씩 꾸준히 기록했다. 시원한 바람을 맞으며 해안을 따라 달린 일, 벤치에 앉아서 먹은 차갑고 달콤한 멜론의 맛, 오랜 시간 동안 친한 친구와 나누는 수다 등과 같이 사소하지만 삶에 행복을 더해주는 순간들에 대한 감사 일기였다.

이처럼 다른 사람들을 위해서가 아니라 자기 스스로를 위해 혼자만의 글을 쓰던 그가 세상을 향해 글을 쓰기 시작한 건 언제부터였을까? 그가 글을 통해 “넘어질 순 있지만 계속 쓰러져 있어서는 안 된다”고 세상 사람들에게 말하기로 결심한 이유는 무엇이였을까?

오프라 윈프리의 어린 시절은 외롭고 고달팠다. 하지만 그런 유년기마저도 그가 10대 시절에 겪은 끔찍했던 일들에 비한다면 행복했던 시간이었다. 열 살부터 열네 살까지 그녀는 친척 남성들에게 반복적으로 성적인 학대를 당했다. 열네 살이던 1968년에는 성폭행으로 임신한 아이를 출산했다. 아기는 얼마 살지 못하고 세상을 떠났다. 이 같은 경험은 어느 누구에게도 말할 수 없는 상처가 돼 오프라 윈프리의 가슴 한구석에 자리 잡았다. 가까스로 엄청난 용기를 내 어린 시절에 학대를 당했던 일을 공개했을 때도 아이를 출산했었다는 사실만큼은 끝끝내 말하지 않았다.

그리고 어느 날, 한 타블로이드 신문에 그의 상처를 다룬 기사가 실린다. 오프라 윈프리의 친척이 타블로이드 신문에 비밀을 폭로했

던 것이다. “이 사실을 알게 되면 누구도 나를 좋아하지 않을 거야. 세상 사람 모두가 나를 손가락질하며 욕할 거야”라고 되뇌며 수십 년간 홀로 떨었던 그의 공포가 현실로 다가왔다. 그가 할 수 있는 일이라곤 껌껌한 침실 안 침대에 파묻혀 우는 일밖에 없었다. 그리고 다음 날 여느 때처럼 <오프라 쇼> 녹화를 위해 출근해야 하는 아침이 찾아왔다.

월요일 아침이 왔고, 나는 누군가에게 흠씬 얻어맞은 것 같은 기분으로 가까스로 침대에서 기어 나와 출근길에 나섰다. 무서웠다. 거리에서 마주치는 모든 사람이 내게 손가락질을 하며 ‘얼네 살에 애를 배다니, 세상에! 너는 이제 끝장이야!’라고 당장에라도 고통을 칠 것 같았다.

하지만 아무도 뭐라 하지 않았다. 내가 모르는 사람들도, 내가 아는 사람들도, 그 어느 누구도, 아무도, 너무나 놀라웠다. 전과 다르게 나를 대하는 사람은 아무도 없었다. 수십 년 동안 머릿속으로 상상해왔던 그런 일은 일어나지 않았다.

다행히도 오프라 윈프리는 주변 사람들의 진심 어린 보살핌과 이름도 모르는 수많은 사람의 따뜻한 응원 덕분에 절망의 시간을 이겨내고 다시금 일상으로 돌아올 수 있었다. 그리고 이 경험을 통해 그동안 미처 몰랐던 사실들을 깨닫는다. 아무리 상황이 끔찍하게

느껴지더라도 현실은 머릿속에 그렸던 것만큼 나쁘지는 않다는 것을, 두려움의 대상이 아니라 두려움이라는 감정 자체가 삶을 움아맨다는 것을, 타인이 나에게 입힌 상처가 아니라 오직 나의 힘으로 이뤄낸 것들이 나의 인생을 결정한다는 것을 말이다.

이렇게 얻은 깨달음이야말로 오프라 윈프리가 세상 사람들을 설득하기 위한 글쓰기에 나서는 계기가 됐다. 평생 자신을 움아매던 두려움과 공포, 슬픔에서 해방됐던 경험이 그로 하여금 글을 쓰도록 만들었다.

볼티모어 지역 방송사의 이름 없는 기자였던 시절, 가난 때문에 혹독한 겨울을 보내고 있는 젊은 어머니와 그녀의 아이들을 취재한 뒤 그들을 백화점으로 데리고 가 겨울 코트를 한 벌씩 사줬던 오프라 윈프리에게 남을 돕는다는 건 무엇보다도 기쁜 일이었다. 그리고 그는 자신의 경험이 얼마나 많은 사람들을 절망과 좌절, 공포와 두려움에서 구해낼 수 있을지 알고 있었다. 그래서 그는 글을 썼다. 결코 두려움의 노예로 살아선 안 된다고, 남이 나를 일으켜 세워줄 거라 생각하고 계속 쓰러져 있어선 안 된다고, 다시 일어나 원하는 것을 위해 달리라고 세상 사람들에게 말하기 위해 글을 썼다.

최고의 리더들은 사람들을 설득하기 위해 최고의 근거를 든다. 그리고 그들에게 최고의 근거는 바로 자신이 걸어온 삶의 모습이다. 오프라 윈프리도 그랬다. 그리고 수많은 사람이 그가 걸어온 인생을 보며 다시 시작할 용기를 얻을 수 있었다.

1997년 오프라 윈프리의 첫 책 《오프라 윈프리의 특별한 지혜<sup>The</sup>



Uncommon Wiscom of Oprah Winfrey》가 출간된 이후 그는 14년 동안 매달 칼럼을 통해 독지들과 만났다. 《내가 확실히 아는 것들 What I Know for Sure》은 제목 그대로 오프라 윈프리가 살면서 깨달은 지혜와 교훈을 그만의 따뜻하고 잔잔한 문체로 사람들에게 전한 칼럼들을 모아 엮은 것이다. 누군가에게 강요하지 않고 자기 생각을 받아들이게 하려면 이 정도의 꾸준함과 시간이 필요하다는 걸 오프라 윈프리는 잘 알고 있었다. 그가 이 기간 동안 글을 쓰면서 사람들에게 꼭 전달하고 싶었던 ‘멋진 진실’은 다음 문장들에 담겨 있다.

용기란 우리가 목표에 이르렀는가로 가늠되지 않는다. 슬하게 실패를 했더라도 그에 아랑곳없이 다시 두 발을 딛고 일어서기로 했는지가 용기를 가늠하는 진정한 기준이다.

우리가 다시 일어나 자신이 품은 가장 멋진 꿈을 추구할 용기를 낸다면 삶의 가장 진한 보상을 받고 가장 흥미진진한 모험을 즐길 수 있게 된다는 걸 나는 확실히 알고 있다. 쉽지만은 않겠지만 말이다.

당신이 지금 어디에 있더라도 새로운 시작은 아주 가까이에 있다. 단 하나의 선택, 즉 다시 일어나겠다는 선택만 한다면 당신은 바로 새롭게 시작할 수 있다. 새로운 시작은 그렇게 당신 곁에 가까이 있다. 정말 멋진 진실이 아닌가?

최고의 리더는 사람들을 설득하고 조직을 이끌기 위해 글을 쓴

다. 자기가 무엇을 하는지 사람들에게 이해시키고 그들의 지지를 얻기 위해 글을 쓴다. 그리고 더 나아가 세상을 설득하기 위해 글을 쓴다. 리더의 글이야말로 시간과 공간을 뛰어넘어 사람들의 마음을 얻는 최고의 수단이다.

---

---

### 커뮤니케이션이야말로

---

---

### 가장 어려운 일이다

---

---

최고의 리더들은 설득을 위한 글을 쓸 때 단계별 접근 방식을 많이 활용한다. 이유는 간단하다. 직접 경험하지 않은 상황과 문제를 100퍼센트 온전히 공감하고 이해할 수 있는 사람은 거의 없기 때문이다. 사람은 저마다의 경험을 바탕으로 다른 이의 메시지를 받아들이고 해석한다. 아무리 논리 정연하고 조리 있게 말한다고 해도 모든 메시지는 전달 과정에서 일정 부분 손실되고 휘발될 수밖에 없다. 말하는 이와 듣는 이가 서로 다른 환경에서, 서로 다른 경험을 하며, 서로 다르게 생각하며 살아온, 서로 다른 존재이기 때문이다.

“커뮤니케이션에 문제가 있었어.” 일이 생각대로 풀리지 않았을 때 흔히 하는 말이다. 이 말에는 커뮤니케이션, 즉 의사소통만 조금 더 잘되면 일을 원하는 대로 끌고 갈 수 있을 것이라는 뜻이 담겨 있다. 조금만 더 신경 써서 노력하면 서로 상대방 마음을 이해하는

데 큰 문제가 없을 것이라는 뉘앙스가 담겨 있다.

하지만 본래 다른 이에게 내 생각을 전달하고 상대방의 생각을 받아들이는 일, 즉 커뮤니케이션이야말로 가장 어려운 일이다. 상대방에게 내 생각과 진심을 전하는 일이 쉽다면 그토록 많은 사람들이 불완전한 의사소통 때문에 일이 점점 꼬이는 걸 보며 골머리를 썩일 이유가 없다.

최고의 리더들은 이 같은 사실을 누구보다 잘 알고 있다. 자신이 최대한 쉽게 풀어서 설명한다고 하더라도 다른 이들이 자기 생각과 경험을 완벽하게 흡수할 수 있다고 기대해서는 안 된다는 사실을 말이다. 그렇기에 최고의 리더들은 단순히 어려운 어휘 대신 쉬운 단어와 표현을 사용하는 것 이상의 장치들을 글에 도입한다.

그들은 기업을 경영해보지 않은 대부분의 독자, 회사를 경영한다 해도 각각 전혀 다른 환경에서 전혀 다른 회사를 이끌고 있는 사람들이 간략한 설명만 듣고 완벽하게 이해할 수 있다고 생각하지 않는다. 그래서 그들은 자신이 겪었던 연속적인 경험을 하나하나 해체해서 일의 진행 단계에 따라 넓게 펼쳐놓는다. 그런 뒤 단계마다 무엇이 자신을 두렵게 만들었고, 자신이 어떻게 행동했는지, 그런 행동이 불러온 결과는 어땠는지 세세하게 설명한다. 이렇게 한다고 하더라도 자기 생각과 경험, 자신이 깨우친 교훈을 완벽하게 전달하지는 못하겠지만, 일의 진행 단계를 구분하지 않고 흐르듯이 말할 때보다는 전달과 설득의 효과가 훨씬 더 크기 때문이다.

자신의 머릿속 생각을 한 방울의 손실도 없이 온전히 독자들에게

전달하기 위해 온갖 기법을 동원해 노력하는 리더들의 모습은 불가능한 목표에 도전함으로써 조금씩 성과와 효율을 개선해나가는 과학자들의 모습과 같다.

가솔린 자동차는 애초에 휘발유가 가지고 있는 에너지의 19퍼센트 가량밖에 활용하지 못한다. 연료 통에 담긴 휘발유의 화학에너지가 엔진을 거쳐 바퀴를 굴리는 동력에너지로 변환되는 과정에서 전체 에너지의 81퍼센트는 날아가고 오직 19퍼센트만 남아 유용하게 쓰인다는 말이다. 석탄 화력발전소의 경우엔 애초 석탄이 가지고 있는 화학에너지의 38퍼센트만 전기에너지로 변환된다. 에너지가 다른 형태로 변환될 때마다 일정량의 에너지는 이렇게 반드시 소실된다. 물리학에서 말하는 열역학법칙에 따라 다른 형태의 에너지로 변환될 때 기존에 가지고 있던 에너지를 100퍼센트 유지하는 건 불가능하다. 고등학교 물리 교과서만 읽어도 누구나 알 수 있는 사실이다.

과학자들은 에너지를 100퍼센트 온전하게 다른 형태로 변환시키는 건 불가능한 일이라는 사실을 알면서도 에너지 효율을 최대한 높이기 위해 끊임없이 노력한다. 단 1퍼센트, 아니 0.1퍼센트만이라도 에너지 효율을 높일 수 있다면 세계적으로 엄청난 변화를 불러올 수 있기 때문이다. 그래서 계속해서 연구하고, 실험하고, 발명한다.

최고의 리더들 역시 마찬가지다. 그들은 자기 생각이 글의 형태로 변환되고, 읽는 이의 경험과 사고관이라는 필터를 통과하는 과

정에서 자신이 전달하려고 했던 메시지가 일정 부분 소실되는 건 필연이라고 이해한다. 하지만 그럼에도 그들은 자기 생각을 전하는 일을 포기하지 않는다. 대신 그들은 자신의 메시지를 최대한 잘 전달하기 위해 메시지 전달의 효율성을 극한까지 높이는 방법을 끊임 없이 고민하고 적용한다.

다른 사람들에게 자신이 경험을 통해 배운 교훈을 전하고, 이로써 사람들이 더 나은 선택을 하도록 설득하고 돕고 싶은 사람이라면 반드시 배워야만 하는 자세다. 공감과 소통, 모두가 입을 모아 강조하고 일상에서도 흔히 사용하는 단어들이기에 누구나 조금만 노력하면 쉽게 이뤄낼 수 있으리라 생각한다. 하지만 누군가의 경험에 진정으로 공감하고, 아무 장애물 없이 타인과 생각과 감정을 소통하는 일만큼 어려운 것도 세상에 없다. 공감과 소통이야말로 갖추기 가장 힘든 가치들이다.

그렇기에 최고의 리더일수록 자신의 권위에 기대 일방적으로 말을 쏟아내는 대신 어떻게 하면 자신의 말을 조금이라도 더 이해하기 쉽게 전달할 수 있는지를 고민한다. 최고의 리더들은 비즈니스를 이끌 때뿐만이 아니라 글을 쓸 때도 생산자의 관점이 아닌 소비자의 관점에서 생각하고 고민한다. 그들을 최고의 자리로 이끈 가장 큰 공통점이다.



2장

# 판단력

판단을 내리기 위해 쓴다

*Writing for Leaders*

## 판단력:

판단을 내리기 위해 쓴다



**최고의 리더는 자신만의 판단 기준을 만들고 이를 사람들과 공유하기 위해 글을 쓴다.** 어떤 상황에서든 허둥대지 않고 효율적이고 올바른 판단을 내리기 위해 글을 쓴다.

인생은 끝없는 선택의 연속이다. 작게는 아침에 일어나 어떤 옷을 입고 출근할지, 점심으로 무엇을 먹을지 정하는 일부러 크게는 이 사람과 결혼을 할지 말지, 회사를 그만두고 창업을 할지 말지, 어떤 아이템으로 사업을 할지 결정하는 일에 이르기까지 인생의 모든 순간은 크고 작은 선택들로 채워져 있다. 지금의 나는 그동안 살면서 내가 내렸던 수많은 선택들의 결과물이다.

선택의 순간이 찾아올 때마다 난생처음 마주하는 문제인 것처럼 모든 걸 일일이 다시 따져봐야 한다면 어떤 일이 벌어질까? 그동안의 경험에서 아무것도 배우지 못한 채 모든 걸 다시 처음부터 생각해야 한다면 말이다. 그때그때의 상황과 기분 에 따라 판단을 내리게 되면서 일관성 없는 결정들이 이어질 수밖에 없다. 과거의 경험에서 아무런 교훈을 얻지 못한 탓에 계속해서 똑같은 실수를 반복하게 된다. 원칙과 기준 없이 산다는 건 자기 삶에 대한 통제권을 내려놓은 채 그저 흘러가는 대로 살겠다는 것과 같다. 스스로 자기 인생의 키를 잡고 어디로 나아갈지 정하는 게 아니라 그저 흐르는 강물에 몸을 맡긴 채 흘러가는 대로 어디든 가겠다는 것과 같다. 이렇게 해서는 자신이 원하는 삶을 살 수 없는 게 당연하다.

최고의 리더들은 자기 인생에 대한 주도권을 쥐기 위해 글로써 자신만의 판단 기



준을 만든다. 인생을 살면서 겪은 많은 경험들을 바탕으로 어떤 상황에서 어떻게 행동하는 게 최선의 방법인지 치열하게 고민하고 다음번에 비슷한 상황을 겪을 때는 망설임 없이 자신의 원칙에 따라 행동한다.

살면서 마주치는 수많은 선택의 순간들을 그 유형에 따라 패턴화하고 각 패턴에 맞는 최적의 해법을 미리 마련해둔다는 말이다. 이런 해법 덕분에 어떤 상황에서든 신속하고 효율적으로 대응할 수 있다.

이번 장에서는 최고의 리더들이 글쓰기를 통해 자신만의 판단 기준을 만들어가는 과정과 스스로 세운 원칙을 토대로 이뤄낸 탁월한 성과에 대해 살펴보고자 하겠다. 서로 다른 시대, 국가, 산업에서 활동했지만 이들 모두는 글을 통해 자신과 조직의 원칙을 만들어냈고, 자신이 원하는 것을 얻을 수 있었다. 글쓰기는 올바른 판단을 위한 최고의 도구이기 때문이다.

# Judgment



---

---

## 글쓰기 경영의 시작, 판단 기준을 공유하라

---

---

먼저 2010년 일본을 뒤흔들었던 한 가지 사건을 알아보자. 지금부터 말할 이야기의 주인공이 어떤 인물인지 가장 명확하게 보여주는 사례이기 때문이다. 2010년 1월 19일 일본 사회는 2차 세계대전 이후 최대 규모의 기업 파산으로 온 나라가 발각 뒤집혔다. 국적 항공사인 일본항공 JAL이 2조 3,221억 엔(2010년 환율 기준 약 28조 5,000억 원)의 빚에 짓눌린 채 무너져 내렸기 때문이다. 공기업 시절부터 수십 년째 누적된 부실 경영의 폐해에다 엔고(일본 엔화의 가치가 급격하게 높아지는 현상)까지 겹치면서 회사가 고꾸라졌다.

전체 직원의 3분의 1에 달하는 1만 6,000명을 내보내고 남은 직원들의 월급도 20~30퍼센트씩 삭감하는 등 강도 높은 구조 조정

방안이 발표됐지만 JAL이 되살아날 수 있을 것으로 생각하는 이들은 많지 않았다. 한때 세계 최대 항공사로 군림했던 회사가 역사의 뒤편으로 사라지는 건 시간문제로 보였다.

JAL이 파산한 지 2주 뒤인 2010년 2월 1일, 일흔여덟 살의 백발 신사가 도쿄 시나가와구에 있는 JAL 본사 1층 로비로 걸어 들어갔다. 평소 “기내식이 맛있고, 서비스도 형편없어서 JAL 비행기는 타지 않는다”고 공개적으로 말해왔던 인물이었다. 그런데 웬일인지 이날만큼은 자택이 있는 교토에서 도쿄로 이동할 때 JAL 비행기를 타고 왔다.

조금 뒤 본사 건물에서 빠져나온 이 백발 신사는 곧바로 하네다 공항에 있는 JAL사무소로 향했다. JAL의 사장을 비롯한 고위 임원들도 그 뒤를 따랐다. 조금 전 있었던 간략한 취임식을 통해 이 일흔여덟 살 노인이 회사의 새로운 회장이 된 것이다.

그는 일본 정부가 JAL을 부활시키려고 삼고초려 끝에 영입한 구원투수였다. 일본 정부는 엄청난 빚을 지고서 산소호흡기에 의지하고 있는 JAL을 되살리는 일은 오직 최고의 경영자만이 할 수 있다고 생각했다. 그래서 하토야마 유키오 당시 일본 총리가 직접 나서 은퇴 이후 한가롭게 여생을 보내고 있던 이 남자에게 JAL의 경영을 맡아달라고 간청했다. 국토교통성 장관 역시 설득을 위해 그를 몇 차례나 찾아갔다.

그에겐 독이 든 성배, 아니 한 입 베어 물면 죽음에 이르는 독사과와 같은 제안이었다. 설사 혼신의 노력으로 JAL을 부활시킨다 해

도 그가 얻는 건 아무것도 없었다. 하지만 회사를 되살리는 데 실패한다면 그동안 쌓아왔던 명성이 한순간에 무너질 수 밖에 없었다. 회장직을 맡아달라는 제안은 쉼을 지고 불난 집에 뛰어들라는 것과 다르지 않았다. 하지만 그는 이 제안을 받아들인다. 다음 세 가지 이유 때문이었다.

JAL이 이대로 무너진다면 안 그래도 장기 침체를 겪고 있는 일본 경제가 더 큰 위기를 겪을 것이라는 게 첫 번째 이유, 정리 해고 후 남은 3만 2,000명의 직원들과 협력사 직원들의 일자리를 지켜야만 한다는 게 두 번째 이유, JAL이 망해서 일본에 대형 항공사가 한 곳 밖에 남지 않게 되면 소비자들의 부담이 커진다는 게 세 번째 이유였다.

그가 난파선의 선장 자리에 오르면서 요구한 조건은 단 하나였다.

“나이가 있어 그리 많은 시간을 할애하진 못할 것입니다. 풀타임으로 근무하기는 힘드나 일주일에 3일 정도라면 가능할 것 같습니다. 임시직이니 급료는 필요 없습니다.”

그의 이름은 이나모리 가즈오. 교세라의 창업자이며 ‘살아 있는 경영의 신’이라 불리는 인물이다. 그가 JAL 회장직에 취임하며 함께 데리고 들어간 부하 직원은 단 세 명이었다. 본래 회사에서 그의 경영 철학을 알리는 일을 하던 직원 두 명과 그의 오랜 비서 한 명. 3만 2,000명이 일하는 회사를 구해내는 데 투입된 인원이 그를 포함해 고작 네 명이었다. 제아무리 ‘경영의 신’이라도 정말이지 불가능해 보이는 일이었다. 그러나 2년 7개월이 지난 2012년 9월 19

일 JAL은 도쿄 증권거래소에 재상장되며 부활을 알린다.

경영의 신, 철인<sup>哲人</sup>(철학자) 경영자라는 별명답게 이나모리 가즈오는 자신의 생각을 많은 책을 통해 세상에 전해왔다. 그는 지금까지 모두 44권(공저 포함)의 책을 출간했는데, 그 책들은 2018년 10월 기준으로 전 세계에서 1,500만 부 넘게 판매됐다. 일본에서는 모두 565만 권이 판매됐고 중국에서는 이보다 더 많은 840만 권의 책이 판매됐다. 그의 대표작 《카르마 경영》 한 권만 해도 일본에서는 130만 부, 중국에서는 220만 부 넘게 팔렸다.

이처럼 초대형 베스트셀러 작가이지만 그의 첫 데뷔는 환갑을 얼마 남겨두지 않은 비교적 늦은 나이에 이뤄졌다. 손일곱 살이던 1989년에 출간된 《마음을 높이는 경영 스트레칭》(한국어판 《일심일언: 어떻게 일하고 어떻게 살 것인가》)이 바로 그의 첫 책이다. 1989년에 첫 책이 나오고 2018년까지 출간한 도서가 44권에 달했으니 단순히 계산해봐도 30년 동안 매년 한두 권씩 꾸준히 책을 써온 셈이다.

살아 있는 경영의 신, 이나모리 가즈오. 그는 왜 인생의 후반부에 접어들어 책을 쓰기 시작했을까? 또 자기 생각을 글로 써서 전달하는 일에 언제부터 관심을 가졌을까? 이에 대한 답은 2013년 그가 첫 책의 한국어판 서문에 남긴 글에서 확인할 수 있다.

회사가 창립되고 30주년을 맞았을 때 나는 회사 발전의 기반이 된 나의 철학을 차분히 정리해보았다. 애초에는 사내에서만 보는 인쇄물로 발간하려던 생각이었다. 그런데 교세라 직원뿐 아니라 많

은 후배 경영인들에게도 이 글을 소개하고 싶다는 출판사의 끈질긴 요청이 있어 책으로 출간하게 되었다.

책을 내기 훨씬 이전부터 그는 교세라 구성원이 갖춰야 하는 마음가짐과 삶의 태도, 철학에 대해 직접 글을 써서 직원들에게 알려왔다. 그가 철인 경영자라는 별명을 얻게 된 것도 이 때문이다.

교세라에서는 그가 쓴 글을 모아 《교세라 철학 수첩》이라는 사내 교육용 교재를 만들었다. 이 책자를 처음 발행한 건 1967년, 회사를 창업한 지 8년째 되는 해였다. 그가 비교적 이른 나이부터 자신만의 철학을 만들어내길 원했음을 알 수 있다.

수첩이라는 말 그대로 주머니에 넣어 가지고 다닐 수 있는 소책자였다. 직원들은 평소 이 책자를 지니고 다니다가 복잡하고 어려운 결정을 내려야 할 때면 책자에 나온 지침을 근거로 판단을 내렸다. 업무와 일상에서 쉽고 편해 보이지만 정직하지 못한 방법을 택하라는 유혹과 마주칠 때마다 직원들이 자기가 쓴 글을 보고 올바른 선택을 내릴 수 있도록 돕는 것이 이나모리가 이 책자를 만든 이유였다.

그의 첫 책 《일심일언》은 《교세라 철학 수첩》의 내용을 토대로 교세라 직원뿐 아니라 누구라도 읽고서 삶에 도움을 받을 수 있도록 그 내용을 다듬고 덧붙여 만든 책이다. 교세라 직원들에게만 적용되는 세부적인 경영 지침 관련 내용은 빼고 대신 이나모리가 그동안 살아오면서 배운 인생의 교훈과 삶의 바람직한 자세를 설명하는

내용을 듬뿍 집어넣었다. 《교세라 철학 수첩》을 뼈대로 한 경영서이자 리더십 서적, 자기 계발서라고 볼 수 있다.

필자는 지금까지 그의 책을 열 권 이상 읽었는데, 이를 통해 이나모리에게는 그만의 글쓰기 스타일이 있다는 것을 발견할 수 있었다. 어려운 표현 대신 쉽고 편한 단어들로 읽기 쉬운 글을 쓴다는 건 다른 최고의 리더들과 같지만 이에 더해 그의 글에는 유독 눈에 띄는 특징이 하나 있다.

바로 결코 남을 가르치려 하지 않는다는 것이다. 자기 생각이 옳으니 무조건 자기 말을 따라야 한다고 강요하는 모습은 눈을 씻고 봐도 찾아볼 수 없다. 대신 그는 그저 보여준다. 자신이 살아오면서 어떤 경험을 통해 무엇을 배울 수 있었는지 담담히 풀어낼 뿐이다. 첫 책 《일심일언》의 짧은 서문에는 그의 이런 특성이 그대로 드러난다.

젊을 때에는 부모와 교사, 직장 상사로부터 주의를 받거나 무언가 가르침을 받더라도 반발하기 쉽다. 나도 부모로부터 “젊을 때 고생은 사서도 한다”는 말을 들었을 때, 종종 “젊을 때 고생은 팔아서라도 하지 마라”하고 말을 바꿔치기하며 반발했던 기억이 있다. 반발할 때는 하더라도, 인생의 선배들로부터 들은 이야기들을 머릿속 한편에 잘 보관해두는 것만큼은 잊지 말자. 스스로 인생을 걸기 시작하는 것은 지도도 없는 대양에서 노를 젓기 시작한 것과 같다. 그때 인생의 선배들로부터 배운 것들이 하나의 나침반이 되

어줄 것이다.

이 책을 통해 내가 하는 이야기도 그와 같다. 여러분 중에는 내가 말하고자 하는 이야기에 반발하거나 흥미를 가지지 못하는 이들이 있을지 모른다. 충분히 이해한다. 그러나 여러분이 일을 할 때나 인생을 살아가는 도중에 장애와 맞닥뜨렸을 때, 지금의 이야기를 떠올려주었으면 하는 바람이다.

지금부터 들려주는 이야기는 내가 직장 생활을 하면서 괴로워하고, 인생을 살면서 고민하는 와중에 어렵게 습득한 내용이다. 언젠가는 여러분에게 적지 않은 도움이 될 수 있으리라고 생각한다.

가고시마대학교 화학공학과를 졸업한 그는 직접 제품 연구와 개발을 하며 회사를 키워낸 전형적인 엔지니어 출신 경영자였다. 그가 회사 경영으로 정신없이 바쁜 와중에도 펜을 쥘 이유도 직원들이 자신과 같은 마음으로 회사에서 일해주기를, 자신과 같은 기준으로 사안을 바라보고 판단을 내리기를 원했고, 그러려면 자신의 판단 기준과 원칙을 직원들과 공유해야 한다고 생각했기 때문이다. 직원들을 교육해 회사의 성과를 높이는 게 그가 글쓰기를 시작한 이유였다.

기술력은 자신 있었지만 경영에 대해서는 아무것도 모르는 상태로 회사를 창업했던 이나모리는 회사를 일궈나가며 경영자에게 필요한 능력을 하나하나 몸으로 배울 수밖에 없었다. 사업 초기엔 자신이 직접 제품 연구·개발, 생산, 영업, 인사, 재무 등 회사의 모든



일을 책임지며 회사를 키워갈 수 있었다. 하지만 회사가 어느 정도 자리를 잡고 직원이 수백 명으로 불어나자 그는 이제 자신이 모든 일을 직접 챙길 수 없다는 사실을 깨닫는다.

이때 그가 고민 끝에 찾아낸 해법이 바로 전체 조직을 잘게 쪼개 각 집단의 리더에게 전권을 주는 아메바 경영이었다. 대학에서 경영학을 배운 적도 없었고, 이전 직장에 다닐 때에도 새로운 기술을 개발하는 일에만 집중했지 경영에는 참여한 적 없었던 그였기에 오히려 고정관념에 얽매이지 않은 창의적인 시스템을 생각해낼 수 있었다. 일이 돌아가는 상황을 가장 잘 아는 현장 리더에게 경영 권한을 위임하는 아메바 경영을 도입한 이후 회사의 생산성은 빠른 속도로 향상됐다.

하지만 아메바 경영에도 보이지 않는 약점이 있었다. 전체 회사 조직을 10명 안팎으로 구성된 아메바로 쪼개놓은 덕분에 아메바들이 저마다 서로 다른 판단 기준으로 업무를 처리할 위험성이 있었다. 회사가 성장하고 직원들이 많아질수록 아메바 수도 늘어날 수밖에 없는 구조인데, 아메바마다 서로 다른 기준과 방식으로 일을 처리한다면 회사가 하나의 조직으로서 구심점을 잃고 혼란에 빠질 수밖에 없다. 부분의 효율을 추구하다 전체 조직의 효율이 떨어지는 부작용이 나타날 수 있다는 말이다.

이에 따라 조직 구성원들이 모두 통일된 판단 기준으로 비즈니스에서 마주치는 여러 사안을 해결할 수 있는 시스템이 그 무엇보다도 필요했다. 이를 파악한 이나모리는 교세라 직원이라면 누구

든 같은 상황에서 같은 방식으로 행동할 수 있는 일관된 시스템을 만들려 했다. 이를 위해 자신이 그동안 사업을 해오면서 겪은 경험을 바탕으로 판단 기준과 원칙을 만들어냈고, 이를 《교세라 철학 수첩》에 담아 직원들에게 전파한다. 철학자 이전에 그는 수만 명의 직원이 일하는 글로벌 기업을 만들어낸 창업자다. 그가 글쓰기에 그토록 많은 노력을 기울인 데는 이 같은 이유가 있었다. 아메바 경영이 효과적으로 힘을 발휘할 수 있었던 밑바탕에는 이나모리의 글쓰기 경영이 자리하고 있다.

리더의 판단 기준을 구성원들에게 공개함으로써 조직의 사고력과 문제 해결 속도를 높이는 건 교세라뿐만이 아니다. 전 세계 주요 기업들은 대부분 회사를 창업했거나 크게 발전시켰던 리더의 사고 방식을 문서화해 조직 구성원들과 공유하고 있다. 한국에선 삼성이 대표적이다.

삼성그룹에는 《지행33훈》이라는 경영 지침서가 있다. 이건희 삼성전자 회장이 평소 회사를 경영하면서 말했던 내용을 모아서 33개 키워드로 풀어낸 책이다. 비록 그가 직접 쓴 글은 아니지만 이건희 식 사고법의 핵심이 담겨 있는 책이다.

지행<sup>知行</sup>은 알고 행동한다는 뜻이다. 그는 평소 경영자가 갖춰야 할 자질로 알고<sup>知</sup>, 행하고<sup>行</sup>, 사람을 쓰고<sup>用</sup>, 가르치고<sup>敎</sup>, 평가하는<sup>評</sup> 다섯 가지를 꼽았는데, 이 ‘지·행·용·훈·평’을 줄여서 ‘지행’이라는 제목을 붙였다. 그룹 임원들에게만 제공되는 책자로, 그 내용을 회사 외부로 유출하는 건 공식적으로 금지돼 있다.

그저 그런 이류 전자 제품을 만들어 팔던 삼성전자를 세계 최고의 기업 중 하나로 만든 이건의 경영 철학과 그가 어떻게 세상을 바라보고, 무엇을 기준으로 판단을 내리는지 정리한 책이다.

일본의 소프트뱅크그룹 역시 사내 출판 부서에서 손정의 회장의 경영 철학과 그만의 판단 기준, 행동 원칙을 책자로 정리해 임직원들과 공유한다. 이 역시 외부 유출은 금지돼 있다.

이나모리 가즈오가 교세라 철학의 상세한 내용을 처음 일반 대중에게 공개한 건 《교세라 철학 수첩》을 만든 지 21년이 지난 1998년부터다. 그 이전에도 여러 책과 강연을 통해 회사를 경영하며 배운 지혜를 사람들과 공유해왔지만, 대중에게 《교세라 철학 수첩》의 79개 항목 모두를 공개하고 이를 하나하나 설명했던 건 이때가 처음이었다. 그 전에는 교세라 직원들과 그가 만든 경영 학습 모임인 세이와주쿠 수강생들에게만 전해졌다.

그가 1998년 가을부터 2000년 봄까지 모두 16차례에 걸친 강연으로 직접 교세라 철학에 대해 해설한 내용이 《바위를 들어올려라》라는 이름의 책으로 묶여 나오면서 일반 독자들도 비로소 교세라 철학의 전체 모습을 확인할 수 있었다.

평소 자신의 경험과 생각을 전하는 데 누구보다 적극적인 이나모리 가즈오였지만 회사의 구체적인 행동 지침 모두를 외부에 공개하는 데는 꽤 오랜 시간과 그만큼의 고민이 필요했다. 경쟁사 임직원이 자신의 책을 읽고 연구하면 교세라의 전략과 행동 방식이 손쉽게 파악될 수 있다는 우려도 적지 않았을 것이다.

하지만 그는 결국 자신의 철학, 원칙, 판단 기준 전부를 있는 그대로 공개하기로 결정한다. 회사가 설립된 지 40년이 지나며 해당 분야에서 압도적인 경쟁력을 갖게 됐다는 자신감도 있었고, 회사 직원들과 몇몇 세이와주쿠 수강생뿐 아니라 더 나은 내일을 꿈꾸는 사람 모두를 돕는 게 자신이 사회에 진 빛을 갚는 길이라 생각했기 때문이다. 글을 쓰는 일과 마찬가지로 자기가 쓴 글을 누구나 볼 수 있게 공개하는 일도 스스로에 대한 강한 자신감이 없다면 할 수 없는 행동이다.

조직 내부 구성원들과 공유했던 자신의 원칙과 판단 기준을 외부에 공개함으로써 다른 사람들이 올바른 판단을 할 수 있도록 돕고, 이를 통해 자기 자신과 회사의 명성을 높임으로써 결과적으로 비즈니스에서도 커다란 이익을 거뒀던 건 이나모리 가즈오뿐만이 아니다.

---

---

### 글이 쌓이면 올바른 판단을 내리는 시스템이 된다

---

---

지금부터 매일 아침 썼던 A4 한두 장 분량의 글로 약 21조 원(약 177억 달러)이라는 막대한 부를 일군 한 남자를 만나보자. 본인 스스로를 “빈털터리에서 부자가 되었고, 평범한 사람에서 유명인이 되었다”고 말한 이 남자의 첫 번째 성공 비결은 바로 글쓰기다.

그는 사업을 시작한 1970년대부터 오늘날까지 매일 글을 썼다. 1975년 스물여섯 살의 한 청년이 방 두 개짜리 월셋집에서 회사를 시작한다. 본래 함께 살던 친구가 이사를 가자 그 친구가 쓰던 침실을 사무실로 만들었다. C. W. 포스트대학에서 재무학을 전공한 그는 학부생 시절 베트남전쟁 참전 군인 출신인 나이 많은 친구를 통해 상품 선물거래를 알게 되면서 처음으로 투자에 관심을 갖게 된다. 이후 그는 하버드 경영대학원에 입학해 본격적으로 경제와 금융을 공부한다. 대학원을 졸업한 뒤에는 증권사에 입사했다. 그가 했던 업무는 곡물과 축산물 같은 상품의 선물(농축산물과 원자재 같은 특정 상품을 미래에 일정한 가격으로 구입할 수 있는 권리)거래를 주선하는 일이었다.

나는 선물거래를 담당하면서 서부 텍사스와 캘리포니아의 곡물지대로 출장을 자주 다녔고, 덕분에 곡물과 가축 시장에 대한 풍부한 전문 지식을 쌓을 수 있었다. 시어슨<sup>Shearson</sup>에서 나와 거래했던 중개인, 가축 생산자, 그리고 곡물 거래자들은 좋은 사람들이었다. 술집과 비둘기 사냥, 그리고 바비큐 파티에 나를 데리고 다니면서 그들만의 세계를 보여주었다. 우리는 함께 일하고, 즐거운 시간을 보냈다.

럭비를 즐겼던 활달한 이 20대 청년에게는 월스트리트의 갑갑한 사무실에서 서류 더미에 파묻혀서 일하는 시간보다 평원이 끝없이

펼쳐진 곡창지대를 누비며 카우보이 같은 목장주들과 어울리는 시간이 더 즐거웠다. 하지만 그는 입사한 지 몇 년 안 돼 회사를 그만둬야만 했다. 스스로 걸어 나온 게 아니라 해고당해서 쫓겨났다. 그도 인정하듯 충분히 해고당할 만했다. 상사의 얼굴을 주먹으로 때렸으니 말이다. 스물여섯 살의 그가 회사를 차린 데는 이런 배경이 있었다.

그는 창업 후 자신의 경험과 전문 지식을 살려 고객들에게 상품 선물 투자에 대해 자문하는 일을 시작했다. 앞으로 3개월 뒤 소고기 가격과 옥수수 가격이 오를지 내릴지 예측한 뒤 소고기 선물과 옥수수 선물을 얼마에 얼마만큼 사야 하는지 조언해주고 대가를 받는 일이었다.

창업 초기인 1970년대 무렵, 그가 자신의 회사를 알리고 상품을 판매하기 위해 선택한 수단이 바로 글이었다. 신문과 잡지에 광고를 실을 돈이 없었던 젊은 사업가에게는 글만이 유일한 마케팅 도구였다. 그는 고객들이 출근 직후 자신의 글을 읽을 수 있도록 날마다 새벽같이 출근해 글을 써서 보냈다. 오늘날의 팩스와 비슷한 텔렉스를 사용해 글을 보냈는데 기계에 달린 자판으로 글을 입력하면 그 내용이 전송되는 방식이었다.

‘일일 보고서(Daily Observation)’라고 이름 붙인 이 보고서를 통해 그는 그날의 경제·금융시장에 대한 분석과 농축산물 선물 상품의 가격 변화에 대한 자신의 판단 기준과 그를 통한 예측을 고객들에게 전달했다. 탄탄한 근거로 명쾌한 논리를 뒷받침한 이 보고서 덕분에

고객들은 복잡한 경제 상황을 쉽게 이해할 수 있었고, 그날의 가격 변화에도 미리 발 빠르게 대응할 수 있었다. 금융 투자업계에서 이 일일 보고서에 대한 입소문이 퍼져 나간 건 당연하다. 점점 더 많은 회사들이 그에게 보고서를 보내줄 것을 요청했고, 보고서를 통해 이름을 알리고 잠재 고객들과 접촉한 덕분에 회사에 들어오는 자문 업무도 빠르게 늘어났다. 나중에는 자문 업무뿐 아니라 투자 업무, 자산 운용 업무까지 사업 영역을 넓혀갔다. 아침마다 보내는 보고서를 통해 그의 회사는 성장의 액셀을 힘껏 밟을 수 있었다.

1970년대에 시작된 이 보고서는 40여 년이 지난 지금까지도 계속 이어지고 있다. 처음에는 가까운 고객 몇몇에게만 보냈던 보고서가 오늘날엔 전 세계 주요 지도자와 거물급 투자자, 기업인, 금융인이 경제의 흐름을 파악하고 중요한 판단을 내리기 위해 꼭 읽어야만 하는 자료가 됐다. 텔렉스에서 팩스로, 팩스에서 이메일로 형식은 바뀌었지만 그 안에 담긴 가치는 달라지지 않았다. 아니, 그 가치는 훨씬 더 높아졌다.

일일 보고서는 우리 사업의 중요한 소통 수단이 되었다. 거의 40년이 지나고 1만 개 이상의 보고서가 출간된 지금, 세계 각국의 정책 결정자들과 고객들은 브리지위터의 일일 보고서를 읽고 우리 보고서에 관해 토론한다. 나는 지금도 브리지위터의 다른 동료들과 함께 일일 보고서를 쓰고 있다. 나는 사람들이 더 이상 읽지 않게 되거나, 내가 죽을 때까지 계속해서 일일 보고서를 쓸 계

획이다.

죽기 직전까지 글을 쓰겠다고 밝힌 이 남자는 바로 레이 달리오 브리지워터 어소시에이츠 창업자다. 1975년 그가 자신의 집에서 창업한 브리지워터는 1,600억 달러(2019년 기준, 약 193조 원)를 굴리는 세계 최대의 헤지펀드로 성장했고, 그 역시 177억 달러(2018년 기준, 약 21조 원)의 재산을 가진 세계 67위의 부자가 됐다.

이 투자업계의 거물에게 글쓰기는 그가 이룬 모든 성과의 든든한 밑바탕이었다. 글을 씀으로써 그는 날마다 자신이 내린 판단과 예측, 그리고 그 근거들을 상세하게 기록할 수 있었다. 시간이 지난 뒤 이를 다시 읽어보며 자신이 내렸던 올바른 판단과 잘못된 판단의 근거들을 정확히 확인할 수 있었다. 사람의 기억은 시간이 지나며 왜곡되지만 활자는 변하지 않는다. 올바르게 판단하는 일보다 중요한 건 자신이 어떻게 좋은 결정을 내릴 수 있었는지 정확히 이해하고, 계속해서 올바른 결정을 내릴 수 있는 시스템을 만드는 일이다.

잘못된 판단을 하는 것보다 더 나쁜 일은 자신이 왜 나쁜 판단을 내렸는지 그 이유를 깨닫지 못하는 것이다. 잘못된 선택을 한 이유를 알아내지 못한다면 결코 판단력을 키울 수 없고, 계속해서 같은 시행착오를 반복하게 된다. 기록하지 않으면 이유를 찾을 수 없고, 이유를 찾지 못하면 성공은 반복하지 못하고 실패는 반드시 반복하게 된다.

레이 달리오는 날마다 글을 쓰면서 자신이 어떤 근거와 기준으로



판단을 내렸는지, 자신의 판단이 어떤 결과를 가져왔는지 꼼꼼히 기록했다. 이를 통해 성공 가능성은 높이고, 실패 확률은 줄여나갔다. 프로 바둑 기사들이 대국을 마치고 상대와 자신이 뒀던 수를 처음부터 끝까지 다시 바둑판 위에 놓아보면서 승패의 원인을 분석하고 실력을 키워나가는 것과 마찬가지로 이치다. 레이 달리오는 투자 성과가 드러난 뒤 자신이 그 같은 투자 결정을 내렸던 이유를 꼼꼼히 따져봄으로써 투자의 전설이 될 수 있었다. 모든 판단과 그 근거를 글로 남겨뒀기에 가능한 일이다.

글은 그에게 비용이 들지 않는 최고의 마케팅 도구이자 투자자로서 세상을 바라보는 자신만의 관점을 세우고, 치밀한 분석력과 과감한 결단력을 키울 수 있는 최고의 훈련 도구이기도 했다.

나는 다른 사람들이 내 생각의 타당성을 이해하고, 이를 발전시키는 데 도움을 줄 수 있도록 매일 나의 생각을 기록하는 것이 효율적이라고 생각했다. 글을 쓰기 위해선 매일 연구하고 깊이 생각해야 하므로 이것은 훌륭한 훈련 방식이었다.

---

---

기억이 아니라

기록으로 판단하라

---

---

글쓰기야말로 자신만의 원칙과 판단 기준을 세우고 이를 다른 이

들과 공유함으로써 조직의 사고 능력과 생산성을 높이는 최고의 수단이다.

이처럼 글쓰기의 중요성과 위력을 잘 알고 있던 레이 달리오는 글을 통해 자신과 회사의 원칙을 세우는 일에도 성공을 거둔다. 2017년에 출간돼 전 세계 주요 국가에서 베스트셀러가 된 그의 책 《원칙Principles》은 제목 그대로 그가 40여 년간 투자하고 브리지워터를 경영하면서 배운 투자와 비즈니스, 삶의 원칙들에 대해 다루고 있다.

700쪽이 넘는 두툼한 책이지만 처음엔 60여 개의 문장으로 이뤄진 짤막한 한 편의 글로 시작됐다. 2006년, 그는 자신이 쓴 이 짧은 글을 사내 이메일로 직원들에게 공개한다. 사업과 업무, 일상에서 끊임없이 반복되는 여러 상황에 공통으로 적용할 수 있는 원칙들을 정리한 글이었다. 이후 레이 달리오가 쓴 이 매뉴얼은 계속해서 업데이트돼 212개까지 늘어난다.

그가 이렇게 자신의 원칙과 판단 기준을 구성원들에게 공개한 건 직원들이 자신과 같은 기준을 갖고 업무를 처리하기를 바랐기 때문이다.

원칙은 인생에서 원하는 것을 얻도록 만들어주는 행동의 기초가 되는 근본적인 진리다. 이런 원칙들은 여러 비슷한 상황에서 목표 달성을 위해 반복적으로 적용될 수 있다.

투자의 전설로 불리는 레이 달리오인 만큼 과거에 겪은 비슷한 여러 경험을 바탕으로 특정 유형의 문제에 대처하는 최적의 대처법을 미리 만들어놓고, 일이 터지면 원칙에 따라 곧바로 행동하는 것이야말로 효과적이고 올바른 결정을 신속하게 내리는 방법이라는 사실을 그 누구보다 잘 알고 있었다.

레이 달리오의 매뉴얼 역시 본래 회사 직원들 사이에서만 공유하던 것인데 2008년 글로벌 금융 위기를 계기로 외부에 공개하기에 이르렀다. 금융 위기의 충격이 몰아치던 2008년, 월스트리트는 물론 전 세계 주요 투자 기관들이 막대한 손실을 입었던 그해 브리지워터는 수익률 14퍼센트를 기록하며 사람들을 깜짝 놀라게 한다. 대형 기관투자가 대부분이 평균적으로 마이너스 30퍼센트 안팎의 손실에 신음하던 시기니 브리지워터의 14퍼센트라는 수익률은 놀라운 결과였다.

브리지워터가 어떻게 미리 위기를 예측하고 이에 대처할 수 있었는지, 브리지워터는 어떤 기준으로 투자 대상을 선별하는지, 브리지워터 임직원들은 어떤 문화에서 어떻게 일하는지에 대해 전 세계 금융 투자업계의 관심이 높아졌음은 물론이다. 또 주요 언론들의 취재 문의도 빗발쳤다. 이처럼 브리지워터의 원칙에 대한 세상의 관심이 높아지자 2010년 레이 달리오는 자신이 만든 매뉴얼을 세상에 공개하기로 결정한다. 브리지워터가 어떻게 바라보고, 생각하고, 행동하는지 대중에게 정확히 알리는 방법은 자신이 쓴 글을 공개하는 것뿐이라고 생각했기 때문이다.

최근까지 나는 이런 원칙들을 회사 밖에 알리고 싶지 않았다. 대중의 관심을 받는 것을 좋아하지 않았고, 다른 사람들에게 어떤 원칙을 가져야 한다고 말하는 것이 주제넘다고 생각했기 때문이다. 하지만 브리지위터가 2008년과 2009년의 금융 위기를 성공적으로 예측한 뒤 나는 언론의 주목을 받았다. 그리고 나의 원칙들과 브리지위터의 독특한 운영 방식도 관심의 대상이 되었다.

하지만 대부분의 이야기는 왜곡됐고 선동적이었다. 그래서 2010년에 회사 홈페이지에 브리지위터의 원칙들을 공개해 사람들이 스스로 판단할 수 있도록 했다. 놀랍게도 브리지위터의 원칙은 300만 건이 넘는 다운로드 수를 기록했고, 세계 곳곳에서 감사의 편지를 보내왔다.

그가 투자에서 탁월한 성과를 거둘 수 있었던 비결은 수많은 데이터를 분석해 자신만의 이론을 만들어내고, 다시 현실의 데이터를 통해 그 이론을 검증하고 끊임없이 수정·보완했다는 데서 찾을 수 있다. 데이터를 근거로 한 판단과 데이터를 통한 사후 검증을 끊임없이 반복하는 선순환 구조야말로 그의 성공 비결이다. 그리고 그는 자신을 성공으로 이끈 이 선순환 구조를 자신만의 원칙을 만들어내는 데도 똑같이 적용한다.

그는 1970년대 후반부터 세계의 경제와 시장 상황을 보여주는 여러 데이터를 컴퓨터 시스템에 저장하기 시작했다. 현재와 가까운 과거의 데이터뿐 아니라 멀게는 100년 전의 경제·금융 통계들까지

수집했다. 당시의 경제 상황이 어땠는지, 각각의 투자 상품들은 얼마에 거래됐고 그 가격은 시간이 지남에 따라 어떻게 변해갔는지 조사해 시스템에 입력했다. 브리지워터 직원들이 20세기 초반에 미국과 유럽에서 발행된 신문들과 역사책들까지 뒤졌던 이유다.

이렇게 데이터를 모은 뒤에는 이를 분석해 특정 경제 상황에서 최대의 수익을 올릴 수 있는 투자 방법이 무엇인지 찾아내 이를 바탕으로 투자에 나선다. 레이 달리오의 추측과 감이 아닌 풍부한 데이터와 정교한 분석을 통해 어떤 상황에서도 수익을 낼 수 있는 투자의 법칙을 찾아내려 했다. 또한 과거의 데이터를 분석해서 나온 법칙을 그대로 따르는 데 머물지 않았다. 과거 사례들을 통해 찾아낸 이론을 현실에 적용해 오늘날에도 유용하다고 검증된 이론만을 자신의 투자 원칙으로 삼았고, 시대에 맞지 않는 이론은 폐기했다. 단순히 과거 사례를 답습해나가는 것만으로는 자신만의 철학, 원칙, 기준을 만들어낼 수 없으며, 모든 이론은 현실의 검증을 통과해야만 철학으로 거듭날 수 있다는 사실을 잘 알고 있었기 때문이다.

그는 주식, 채권, 선물 옵션, 귀금속 등 어떤 종류의 상품이 됐든 투자를 결정할 때마다 자기가 왜 이 시점에 이 상품을 선택했는지 그 근거를 꼼꼼히 기록으로 남겼다. 거래를 마친 뒤에도 투자 성과가 어땠는지 자세히 기록했다.

그냥 ‘돈을 벌었다’, ‘잃었다’, ‘수익률은 몇 퍼센트였다’ 정도를 써두고 끝난 게 아니었다. 투자 성과가 자신이 예상했던 수준이었는지, 이를 훨씬 뛰어넘는 정도였는지, 기대에 미치지 못했는지 정확

하게 기록했다. 그가 글을 쓰는 이유는 단순히 경기의 득점을 기록하는 게 아니라 자신의 판단이 얼마나 정확했는지 분석하기 위해서였기 때문이다. 그는 이 모든 내용을 글로 기록했을 뿐 아니라 수치화해 컴퓨터 시스템에 저장했다.

그리고 이 모든 내용을 하나하나 분석하면서 자신이 내렸던 판단 중에서 적중했던 것은 무엇이고 빗나갔던 것은 무엇인지, 옳은 판단이었을 때는 어떤 근거로 판단했었고 잘못된 선택이었을 때는 어떤 요인에 현혹됐었는지를 찾아나갔다.

이 같은 과정을 통해 효과가 검증된 기준만을 추려내 자신의 투자 원칙으로 삼았고, 이를 컴퓨터 시스템에 입력해 투자 알고리즘으로 만들었다. 실패한 결정들에 대해서도 자신이 무엇을 보지 못해 실패했는지 반드시 찾아낸 뒤 이를 기록하고 투자 알고리즘에 반영해 같은 실수를 반복하는 일을 막았다.

이렇게 그는 자신과 회사의 판단력을 날마다 꾸준히 높여갔다. 그와 브리지워터가 항상 더 높은 목표를 향해 나아갈 수 있었던 것은 성공적인 투자를 만들어낸 판단 기준들만 모아 원칙과 투자 알고리즘으로 삼은 덕분이었다.

레이 달리오는 “좋은 습관은 언어를 배우는 것처럼 원칙에 입각한 방식을 반복함으로써 익히게 된다. 좋은 사고방식은 원칙들을 만드는 근거를 분석하는 것에서 출발한다”라고 말했다. 그리고 당신도 이미 알고 있듯이 근거를 분석하려면 먼저 판단을 내릴 때마다 그 근거들을 상세한 기록으로 남겨야 한다.

최고의 리더들은 기억을 믿지 않는다. 그들이 믿는 건 오직 기록 뿐이다. 그들만큼 사람의 기억이 왜곡되고 편향되기 쉽다는 사실을 잘 알고 있는 이들도 없다. 대부분의 사람들은 자신이 보고 싶은 것만 보려 하고 듣고 싶은 것만 들으려 한다. 그리고 자신이 기억하고 싶은 것만 기억하려 한다. 아니, 자신이 기억하고 싶은 대로 기억을 만들어낸다는 게 더 정확한 말이다.

지금의 결과만 좋다면 자신이 아무리 빈약한 근거를 바탕으로 판단을 내렸더라도, 아니 허술한 근거조차 없이 그냥 찍듯이 선택했다고 하더라도 자신이 그 선택을 내릴 때 탄탄한 근거 위에서 있었다고 믿어버리는 게 사람이다. 아무 생각 없이 그냥 친한 친구를 따라 샀던 주식이 엄청난 수익률을 안겨줬다면 마치 자신이 그 회사의 성장 가능성에 확고한 믿음이 있었던 것처럼 기억하고, 그렇게 말하고 다니는 게 사람이다.

사람들은 머릿속 기억이 한번 입력되면 변하지 않고 그대로 유지되는 고정불변의 존재라고 생각한다. 전혀 그렇지 않다. 기억은 지금 내가 서 있는 상황에서 바라보는 과거에 대한 평가일 뿐이다. 자신이 지금 어떤 상황에 처해 있는지에 따라 과거의 선택에 대한 평가는 달라질 수밖에 없고, 달라진 평가에 따라 기억도 변한다. 기억만큼 그때그때 상황에 따라 달라지는 유동적이고 왜곡되기 쉬운 대상도 없다.

최고의 리더들은 배우려 한다. 성공이든 실패든 과거의 경험을 통해 더 나은 내가 되는 방법을 배우려 한다. 자신이 겪은 경험을

분석해 더 정확히 판단하고 더 빠르게 행동하는 내가 되려 한다. 과거의 경험을 분석함으로써 앞으로 계속 자신의 삶에 적용할 수 있는 보편적인 원칙을 만들어내고 이에 따라 살고자 한다.

과거에서 배우는 데 가장 필요한 조건은 과거에 내가 어떤 근거를 토대로 어떻게 생각했는지를 있는 그대로 정확하게 아는 것이다. 당연하고 쉬워 보이는 말이지만 방금 말한 이유 때문에 무엇보다 쉽지 않은 일이다.

그래서 최고의 리더들은 ‘기억’이 아닌 ‘기록’을 토대로 과거를 불러온다. 지난 결정들이 성공했는지 실패했는지보다 훨씬 더 중요한 것은 그 당시 자신의 머릿속을 채웠던 사고 과정을 파악하는 것이기 때문이다. 성공을 만들어낸 사고 과정은 받아들여 더욱 강화하고, 실패를 불러온 사고방식은 폐기해야만 판단의 정확성을 높일 수 있다.

최고의 리더라고 불리는 인물들 대부분은 길든 짧든, 정기적이든 비정기적이든 일종의 일기를 써서 자신의 삶을 기록한다. 자신이 그날 하루 어떤 근거를 바탕으로 어떤 결정을 내렸는지 적어둬야만 훗날 다시 그 시점에 내렸던 선택들을 떠올리며 자신이 올바른 근거로 판단을 내렸었는지, 순간적인 충동에 휩싸여 잘못된 결정을 내렸었는지 명확하게 파악할 수 있기 때문이다.

오래전에 썼던 일기를 다시 펼쳐본 적 있는 사람이라면 일기를 읽으며 ‘내가 예전에 이런 문제 때문에 이만큼이나 고민했었나?’, ‘내가 이런 생각을 했던 적이 있었나?’ 하는 당혹감을 느껴봤을 것



이다. 그만큼 사람은 과거의 자신을 쉽게 잊어버린다. 기록이 아닌 기억에만 의존해 과거의 경험을 분석한다면 앞으로 살아가면서 실천 자신만의 원칙을 세우는 게 불가능한 이유다.

기록하지 않으면 기억할 수 없고, 기억하지 않으면 반성할 수 없으며, 반성할 수 없으면 더 나아질 수 없다.

---

---

### 금지형 규칙으로 사람들을 옳아매지 말라

---

---

이나모리 가즈오든, 레이 달리오든, 워런 버핏이든, 제프 베이조스든 세계 최고의 리더들의 원칙에는 한 가지 공통점이 있다. 원칙이라는 이름으로 사람들의 행동을 규제하고 조직 구성원들의 생각의 폭을 좁히려 하지 않는다는 점이다. 최고의 리더들이 글을 통해 밝힌 원칙을 살펴보면 ‘~하지 말라’로 끝나는 금지문을 찾아볼 수 없다는 사실을 알 수 있을 것이다. ‘~하지 말라’가 아니라 ‘~하며 사는 게 좋다’는 식의 권유형으로 끝나는 문장이 대부분을 차지한다. 그들이 자신의 판단 기준, 원칙, 철학을 공개한 이유는 사람들을 옳아매기 위해서가 아니기 때문이다.

한 가지 착각하지 말아야 할 게 있다. 최고의 리더들의 원칙은 학창 시절 접했던 교칙이나 회사의 규정이 아니다. “머리카락은 귀 밑으로 2센티미터 이상 내려와선 안 된다”, “치마 끝단은 무릎보다

5센티미터 이상 올라가서는 안 된다”, “남자 직원들은 어두운 계열 양복에 흰 셔츠를 입고 출근해야 한다”, “찢어진 청바지를 입고 출근해서는 안 된다”, 이런 식으로 구성원들의 행동 하나하나에 일일이 간섭하기 위해 만들어진 고리타분한 규칙이 아니라는 뜻이다.

이런 금지형 규칙들은 조직 구성원을 ‘어린이’라고 생각할 때 만들어진다. 부모가 아이에게 어떤 걸 해야 하고, 무엇을 하지 말아야 하는지 일일이 가르치듯 조직 구성원의 모든 행동에 참견하기 위해 만들어진다. 금지형 규칙들의 밑바탕에는 조직 구성원을 미성숙한 존재로 바라보는 불신이 깔려 있다.

최고의 리더들은 자신의 글을 읽을 구성원들이 이미 충분히 스스로 생각하고 행동할 능력이 있다고 생각하고 글을 쓴다. 사실 그들에게 구성원들을 어린이처럼 생각할 여유도 없다. 구성원들을 아이처럼 대하고 그들의 행동에 일일이 간섭하겠다는 것은 그들에게 어떤 종류의 자율성과 성과에 따른 책임도 기대하지 못한다는 말과 같다. 어린이에게 어떻게 일에 대한 책임을 물을 수 있겠는가? 이런 회사는 결국 되는 일도 없고 안 되는 일도 없는, 구성원 모두가 하루하루 흘러가는 대로 보내는 그저 그런 회사에 머물게 된다.

최고의 리더는 최고의 인재들을 모아 최고의 성과를 낸다. 최고의 인재들에게 최고의 보상을 주고 최대의 권한을 위임해 최고의 성과를 내는 게 그들의 목표다. 기존의 것을 뒤엎는 창의성과 혁신은 스스로 생각하고 행동할 줄 아는 사람에게서만 찾을 수 있기 때문이다. 최고의 리더들은 사람들의 행동을 하나하나 통제하는 일에

시간을 쏟기에는 너무 바쁘다.

2010년대에 들어서면서부터, 더 멀리 봐서는 2000년대 이후부터 새롭게 등장한 신생 기업들이 기존의 강자들을 무너뜨리고 시장의 주도권을 쥐는 일이 점점 더 흔해지고 있다. 한국은 물론 전 세계에서 공통으로 나타나고 있는 모습이다.

돌팔매 하나만 들고 전쟁터에 나선 다윗이 두툼한 갑옷과 방패, 날카로운 창으로 무장한 골리앗을 이길 수 있었던 이유 중 하나도 여기에서 찾을 수 있다. 구성원들을 어린아이 취급하는지, 아니면 홀로 생각하고 실천할 수 있는 성인으로 취급하는지에 따라 기업의 명운이 갈린다는 말이다.

조직 구성원들을 어린아이 취급하는 대기업들은 그동안 직원들의 행동을 감시하고 통제하기 위해 관료 조직을 층층이 쌓아 올렸고, 이런 관료 조직은 구성원들의 열정과 창의력을 목 졸라 제거해 왔다. 그러는 사이 작지만 혁신적인 아이디어가 가득한 신생 기업들은 최고의 인재들에게 전권을 위임해 변화하는 소비자의 요구에 대응해 발 빠르게 치고 나갈 수 있는 환경을 만들었다.

오직 최고 임원진만이 생각할 권리를 독점하려고 하는 조직은 직원 수와 갖고 있는 돈이 아무리 많다고 해도 경쟁에서 승리할 수 없다. 덩치는 황소만 한데 머리는 콩알만 한 기형적인 형태의 조직이 새로운 미래를 만들 것이라고 기대를 할 수는 없는 법이니 말이다.

---

---

추구하는 것을 써라,

짧고 명확하게

---

---

직원들 모두를 스스로 생각하게 만듦으로써 불과 설립 20여 년 만에 전 세계 미디어·엔터테인먼트 시장을 휩쓸고 있는 회사가 있다.

“복장 규정이 없다고 해서 회사에 벗고 출근하는 사람은 없다.”

이 회사의 창업자가 평소 즐겨 하는 말이다. 이 말처럼 그는 직원들을 틀에 박힌 규정으로 통제하지 않는 것, 직원들 모두를 스스로의 행동에 책임질 줄 아는 어른으로 대우하는 것이야말로 회사의 성공 비결이라고 말한다.

2000년 초, 설립된 지 이제 막 2년이 넘는 신생 기업의 공동 창업자 두 명이 텍사스주 댈러스의 르네상스타워 입구로 들어선다. 30만 명에 이르는 가입자들에게 서비스를 제공하는 직원 100여 명 규모의 회사였다. 입소문이 나면서 가입자들은 꾸준히 늘고 있었지만, 회사의 앞날엔 먹구름이 잔뜩 끼어 있었다. 설립 이후 계속해서 큰 폭의 적자를 냈고 이 흐름이 계속된다면 2000년 한 해에만 5,700만 달러의 적자를 볼 것으로 예상됐다.

이 두 남자가 텍사스를 찾은 건 자신들의 회사를 경쟁사에 매각하기 위해서였다. 사실 경쟁사라고 부르기에는 너무 큰 회사였다. 자신들의 회사보다 규모가 1,000배는 더 컸으니 말이다. 직원 수만 놓고 보더라도 6만 대 100이었다.

빌딩 27층 대회의실에서 만난 경쟁사 대표는 그들에게 회사를 얼

마에 팔려고 하는지 물었고, 답을 듣자마자 단칼에 거절한다. 남자들이 말한 금액은 5,000만 달러였다. 이번 한 해에만 5,700만 달러 적자를 볼 회사를 5,000만 달러에 사라니 누가 봐도 무리한 요구였다. 혹시나 하는 기대를 안고 찾아왔던 두 남자는 쓸쓸히 자리에서 일어나 로스앤젤레스에 있는 자신들의 회사로 돌아가야만 했다. 20년 가까이 흐른 지금 이 남자들은 어떻게 됐을까? 돈 한 푼 제대로 벌지도 못하면서 막대한 돈을 집어삼키기만 했던 이 회사의 운명은 어떻게 됐을까?

20년 가까이 흐른 지금 두 남자가 찾아갔던 경쟁사는 흔적조차 없이 사라졌다. 한때 전 세계에 9,000여 개의 비디오·DVD 대여점을 거느리며 홈 엔터테인먼트 업계의 거인으로 군림했던 회사였지만 2010년에 파산했다. DVD를 빌려 보는 대신 온라인 스트리밍으로 영화와 드라마를 시청하는 시대의 흐름을 따라잡지 못했기 때문이다. 한때 기업 가치가 60억 달러 이상 되던 회사였지만 이제는 ‘블록버스터’라는 회사명을 기억하고 있는 사람들조차 찾기 힘들어졌다.

남자들의 회사는 어떻게 됐을까? 눈치 빠른 독자라면 블록버스터라는 이름을 듣는 순간 남자들이 창업한 회사가 어딘지 바로 알아차렸을 것이다. 술한 위기에서도 이들의 회사는 결국 살아남을 수 있었고, 살아남는 걸 넘어 이제는 전 세계 미디어·엔터테인먼트 업계를 좌지우지하는 회사가 됐다.

2002년 이 회사가 미국 주식시장에 상장됐을 때의 주가는 1달러

였다. 2020년 9월엔 550달러를 넘었다. 18년 사이 주가가 550배 뛰었고, 2000년에 30만 명에 불과했던 가입자 수는 2020년에 1억 5,000만 명을 돌파했다. 주문받은 DVD를 우편으로 고객들에게 보내주던 회사가 전 세계 190여 개국에서 인터넷 스트리밍으로 영화와 드라마를 제공하는 글로벌 기업으로 탈바꿈했다.

이쯤 되면 이 회사가 어딘지 대부분 눈치챘을 것이다. 회사는 넷플릭스, 그리고 블록버스터 본사에서 쓸쓸히 걸어 나와야만 했던 두 남자는 공동 창업자 리드 헤이스팅스와 마크 랜돌프다.

만약 그날의 만남에서 블록버스터 CEO 존 안티오코가 넷플릭스를 5,000만 달러에 사들였더라면 어떤 일이 벌어졌을까? 두 공동 창업자가 더 낮은 금액을 말해 블록버스터가 넷플릭스를 인수했다면 두 회사의 운명은 어떻게 달라졌을까? 당시 리드 헤이스팅스와 마크 랜돌프는 블록버스터가 넷플릭스를 인수해준다면 회사를 블록버스터닷컴으로 바꿔 온라인 사업에 집중하겠다는 제안을 했다. 만약 이 제안이 이루어졌다면 오늘날 넷플릭스가 차지하고 있는 왕좌에는 블록버스터가 앉아 있지 않을까?

이런 질문에 대한 대답은 간단하다. 절대로 그렇게 되지 않았을 것이다. 오늘날 넷플릭스가 이룬 성공의 가장 중요한 요소가 돈이 아니기 때문이다. 물론 돈은 매우 중요하다. 풍부한 자금력만큼 기업의 성공을 결정짓는 요소도 드물다. 돈이 있어야만 최고의 직원을 뽑고, 첨단 기술을 개발하고, 마케팅을 해 사람들을 끌어모을 수 있다.

하지만 때로는 돈이 있어도 할 수 없는 일이 있다. 오늘의 넷플릭스를 만들어낸 비결의 상당 부분은 돈으로 해결할 수 없는 영역에서 찾을 수 있다. 넷플릭스보다 돈도 훨씬 많은 데다 50년 넘게 영화와 드라마를 제작하면서 풍부한 콘텐츠와 압도적인 브랜드 이미지를 쌓아온 디즈니 같은 회사도 넷플릭스와의 경쟁에서는 밀리고 있는 모습이 이 같은 사실을 증명한다.

넷플릭스가 지난 20년간 거인들과의 경쟁에서 살아남아 오늘날 업계 최고의 기업이 될 수 있었던 비결은 이 회사만의 독특한 기업 문화에서 찾을 수 있다. 넷플릭스의 두 창업자는 짧은 글 한 편으로 그들만의 기업 문화를 만들어내는 데 성공했다. 10분도 안 돼 다 읽을 수 있는 파워포인트 슬라이드지만 이 문서에는 넷플릭스의 오늘을 만든 모든 비결이 고스란히 담겨 있다.

페이스북 COO(최고운영책임자) 셰릴 샌드버그가 127장으로 이루어진 이 파워포인트 슬라이드를 두고 “실리콘밸리에서 나온 그 어떤 기록보다 더 중요한 자료”라고 평가한 것도 그러한 이유다.

이 문서의 제목은 〈넷플릭스의 자유와 책임의 문화: 넷플릭스 컬처 데크〉, 줄여서 〈넷플릭스 컬처 데크〉라고 부른다. 본래는 신입사원들에게 넷플릭스의 기업 문화를 설명하고 그들이 회사에서 어떻게 행동해야 하는지 안내하기 위해 작성된 사내 교육용 자료였다. 2009년 넷플릭스는 이 문서를 자신들의 웹 사이트에 올렸는데, 10년간 1,800만 건이 넘는 조회 수를 기록하며 넷플릭스와 같은 폭발적인 성장을 꿈꾸는 기업인, 예비 창업자라면 반드시 읽어야 하

는 지침서로 자리 잡게 됐다. 대체 어떤 내용이 담겼기에 한 회사의 사내 교육용 자료에 이토록 많은 관심이 쏠린 걸까?

〈넷플릭스 컬처 데크〉의 문장들은 짧고 명확하다. 영어를 잘하지 못하는 사람도 별 어려움 없이 읽을 정도로 쉬운 단어들로 쓰여 있다. “우리는 탁월함을 추구한다. 우리 문화의 목적은 우리 스스로 탁월함을 이루는 것이다”라는 문장으로 시작되는 이 자료는 곧바로 다음 장에서 ‘탁월함을 이루기 위해 갖춰야 하는 일곱 가지 조건’을 이야기한다.

“우리가 실제로 가치 있게 여기는 것이 가치다”, “뛰어난 성과”, “자유와 책임”, “통제가 아닌 맥락의 전달”, “강하게 연결돼 있지만 느슨하게 짝지어진 조직 구성”, “동종 업계 최고 임금으로 대우”, “승진과 자기 계발”. 넷플릭스는 이 일곱 가지 조건이 바로 자신을 다른 회사들과 다르게 만들어주는 기준이라고 말한다.

〈넷플릭스 컬처 데크〉가 어떤 문서인지 좀 더 구체적으로 살펴보자. 먼저 회사의 가장 중요한 목표가 ‘탁월함’임을 공유한 뒤 이 목표를 달성하기 위한 세부 목표를 제시하고, 이어서 구체적인 실천 방안을 안내하는 전형적인 두괄식 구성으로 작성된 문서다. 길 보기에만 그럴듯하고 막상 무슨 말인지 제대로 이해할 수 없는 애매모호한 단어들을 나열하는 대신 회사가 원하는 것을 단도직입적으로 말하고, 이를 위해 어떻게 행동해야 하는지를 짧고 분명하게 설명한다.

이 문서가 어느 정도까지 솔직한지는 ‘뛰어난 성과’ 항목에 해당



하는 다음 슬라이드 내용을 살펴보면 알 수 있다.

- 다른 회사와 똑같이 우리도 채용을 잘하려고 애쓴다.
- 다른 회사와 다르게 우리는 다음과 같은 원칙을 지킨다. 적당한 성과를 내는 직원은 두둑한 퇴직금을 주고 내보낸다.
- 이제 그런 직원들은 두둑한 퇴직금을 받고 나갔다. 우리에게 새로운 스타를 맞이할 자리가 생겼다. 매니저는 다음 '키퍼 테스트'를 활용하라. 부하 직원이 다른 회사로 가서 비슷한 일을 하겠다고 한다면, 어떻게 해서든 그를 붙잡겠는가?

업계 최고의 대우를 해주겠지만 최고의 성과를 내지 못하면 언제든 내보낸다는 방침을 공식적으로 밝혔다. 또한 누가 최고의 직원인지, 아니면 평범 수준의 직원인지는 그가 다른 회사로 가서 일하겠다고 말할 때 어떻게 해서든 잡아야 한다는 생각이 드는지, 그렇지 않은지를 보면 바로 확인할 수 있다고도 적었다.

〈넷플릭스 컬처 데크〉는 이처럼 직설적인 문장으로 넷플릭스의 성과주의 기업 문화를 짧지만 강렬하게 표현하고 있다. 넷플릭스는 휴가 규정과 근무 규정, 비용 지출 규정, 출장 규정, 보고 규정 등 회사라면 당연히 있어야 하는 여러 규정이 아예 없거나 관대하기로 유명하다. 휴가를 언제, 얼마나 쓰든, 몇 시에 출근해서 몇 시에 퇴근하든 직원들이 알아서 결정하고, 법인 카드를 어디서, 얼마나 긁든 회사가 제한하지 않는다는 말이다. 다른 회사였다면 상사의

승인을 얻어야만 하는 중요 안건들도 직원이 스스로 판단해서 결정할 수 있는 권한을 준다.

회사의 휴가 규정을 설명하는 〈넷플릭스 컬처 데크〉의 내용은 다음과 같다.

〈넷플릭스의 휴가 규정과 확인 절차〉

- “규정도 없고, 확인도 하지 않는다.”
- 복장 규정도 없지만 벗고 출근하는 사람도 없다.
- 교훈: 일일이 규정을 정할 필요가 없다.

다만 꼭 지켜야 하는 규칙이 하나 있다. 이러한 모든 판단을 내릴 때에는 ‘무엇이 회사에 가장 도움이 되는 선택인가?’라는 기준에 근거해야 한다. 직원들은 모두 스스로 생각하고 행동할 수 있는 어른이며, 회사에 가장 도움이 되는 결정을 내릴 만한 능력이 있다는 믿음이야말로 넷플릭스만의 기업 문화가 탄생할 수 있었던 배경이다.

그리고 넷플릭스의 이 같은 ‘무규칙 기업 문화’에는 창업자 리드 헤이스팅스의 독특한 성격과 이력이 강하게 스며들어 있다. 모든 기업 문화에는 창업자 개인의 성향이 짙게 스며들어 있기 마련이다. 특히 창업자가 현재도 활발하게 활동하며 경영을 이끌고 있는 회사라면 그가 조직 문화에 끼치는 영향은 절대적이다. 공동 창업자였던 마크 랜돌프는 넷플릭스가 나스닥에 상장하고 1년 뒤인 2003년에 회사를 나갔기에 오늘날 넷플릭스의 성과와 문화를 만들

어낸 이는 헤이스팅스라고 해도 지나치지 않다.

보든칼리지에서는 수학을 전공하고 스탠퍼드 대학원에서 인공지능으로 석사 학위를 받은 리드 헤이스팅스는 효율성과 정확한 근거에 따른 합리적인 판단을 무엇보다 중요하게 생각한다. 올바른 판단을 내리고 구성원들의 잘못된 행동을 바로잡기 위해서라면 직설적으로 쏘아붙이듯 말하는 것도 망설이지 않는다.

헤이스팅스는 다른 이들이 종잡을 수도, 예측할 수도 없는 자신만의 방식으로 인생을 살아왔다. 고등학교를 졸업하고 1년 동안은 그저 일이 재밌다는 이유로 진공청소기 외판원으로 일했다. 학비를 마련하기 위해서는 아니었다. 그의 아버지가 보스턴에서 알아주는 유명 변호사였으니 말이다.

대학교를 졸업한 뒤에는 갑자기 해병대에 입대해 장교 양성 코스를 밟았다. 이렇게 2년을 군대에서 보내고 나서는 평화봉사단에 참가해 남아프리카 스와질랜드왕국(지금의 에스와티니)에서 3년간 학생들을 가르치는 자원봉사를 했다. 대학원에 입학해 인공지능을 전공한 건 아프리카에서 돌아온 뒤였다.

“누구도 간섭하지 않을 테니 스스로의 힘으로 최고의 성과를 이뤄라. 대신 대우는 최고로 해주겠다”는 넷플릭스의 기업 문화에는 이처럼 효율성을 중시하면서 동시에 스스로 선택한 대로 인생을 살아가는 그의 특성이 고스란히 담겨 있다.

〈넷플릭스 컬처 데크〉는 헤이스팅스 홀로 책상 앞에 앉아 머릿속 생각을 단숨에 적어 내려간 글이 아니다. 넷플릭스에서 14년간

CTO(최고인재책임자)로 일하며 회사의 문화를 만들어가는 데 커다란 역할을 했던 패티 맥코드와 둘이서만 머리를 맞대고 앉아 쓴 글도 아니다.

〈넷플릭스 컬처 데크〉의 127장 슬라이드는 헤이스팅스가 1991년 첫 회사인 퓨어소프트웨어를 창업한 뒤부터 지금까지 30여 년간 효율적인 조직을 만들기 위해 시도했던 수많은 도전과 시행착오, 이 과정을 거쳐 살아남은 원칙들 위에 서 있다. 머릿속 생각이 아니라 행동과 조직 구성원들과의 치열한 논의를 거쳐 한 문장씩 완성해나간 글이다. 헤이스팅스는 그 과정을 다음과 같이 말했다.

여러 해 동안 시행착오를 거치며 조금씩 진화를 거듭한 끝에, 우리는 문제를 해결할 방법을 찾아냈다. 스스로 내린 판단을 실행에 옮길 때 거추장스러운 절차를 밟을 필요 없이 오히려 더 많은 자유를 갖게 되면, 직원들은 좀 더 나은 결정을 내리게 되고, 회사도 책임을 묻기 더 쉬워진다. 그러면 상황에 더욱 기민하게 대처할 수 있고 더 즐겁고 의욕적인 분위기가 되어 민첩한 조직이 된다.

〈넷플릭스 컬처 데크〉에서 단호하고 명료한 문장으로 넷플릭스 직원이라면 반드시 이렇게 행동해야 한다고 말할 수 있는 것도 모두 현실에서 검증받은 내용들이기 때문이다. 최고의 리더는 혼자만의 공상이 아닌 현실에서의 실천을 바탕으로 글을 쓴다.

헤이스팅스가 〈넷플릭스 컬처 데크〉를 만들어 직원들과 공유하

기로 한 이유는 간단하다. 리더라면 자신이 무엇을 원하는지 조직 구성원들에게 명확하게 밝힐 의무가 있기 때문이다. 원하는 것을 얻으려면 먼저 자신이 무엇을 원하는지부터 정확하게 알아야만 한다. 부하 직원들에게 이야기할 때도 마찬가지다. 조직의 힘을 모아 이루고 싶은 목표가 있다면 먼저 그 목표가 무엇인지 구성원들에게 이해시켜야 한다. 자신이 무슨 생각을 하고 있는지 말하지 않아도 부하 직원들이 알아줄 것이라고 생각하는 리더만큼 조직을 위협과 혼란에 빠뜨리는 리더는 없다.

직장 생활을 하는 독자라면 잘 알겠지만 부하 직원들을 가장 힘들게 하는 상사는 자기 생각을 말하지 않는 사람이다. 그런 상사는 자신이 직접 말하는 대신 부하 직원들이 어떻게든 자기 생각을 알아내 알아서 행동해주길 원한다. 또 본인의 생각과 그 근거에 자신이 없어서 부하 직원들을 설득하지는 못하지만, 상사라는 지위를 이용해 어떻게든 자신이 생각하는 방향으로 일을 끌고 가려고 한다. 이런 상사들이야말로 조직의 효율성을 가장 떨어뜨리는 존재다.

부하 직원들은 자신의 상사가 머릿속에 담고 있는 생각을 읽어내기 위해 귀중한 업무 시간을 허비해야 하고, 자신이 지금 제대로 업무를 처리하고 있는지 확신하지 못한 채 일단 일을 처리한 다음 불안한 마음으로 상사를 찾아가야 한다. 결과물이 상사의 마음에 들지 않으면 모든 일을 처음부터 다시 해야 한다. 이 과정은 상사의 마음에 드는 결과물이 나올 때까지 계속해서 반복된다. 애초에 상사가 자신이 원하는 것을 뚜렷하게 말했다면 결과물의 질을 끌어올

리는 데 투입할 수 있었던 시간과 노력이 아무 의미 없이 허비되고 마는 것이다.

비효율과 낭비, 관료주의를 무엇보다 싫어하는 리드 헤이스팅스에게 이 같은 모습은 두고 볼 수 없는 일이다. 그렇기에 그는 글을 통해 자신과 넷플릭스가 직원들에게 원하는 것이 무엇인지를 뚜렷하게 밝힌다.

간단명료한 문장들로 이뤄진 <넷플릭스 컬처 데크>를 보면 군대의 작전 계획 문서처럼 느껴지기도 한다. <넷플릭스 컬처 데크>는 매우 잘 구성된 작전 계획 문서다. 장군이 아닌 실제로 전쟁터에 나가 싸우는 대원들을 위해 작성됐기 때문이다. 장군을 바라보며 작성된 자료는 거창한 단어들만 담고 있을 뿐 실제로 무엇을, 어떻게 해야 하는지 말하지 않는다. 듣기에는 그럴듯해 보이지만 실제로 아무짝에도 쓸모가 없다.

소수 정예로 이뤄진 특수부대일수록 전투에 들어가기 전에 상세한 작전 브리핑을 해서 대원들에게 작전의 목표와 한 명 한 명의 임무를 철저하게 설명한다. 모든 대원이 이 작전에서 얻고자 하는 목표를 정확하게 이해하고 있어야만 시시각각 급변하는 전투 환경에 맞춰 자신의 임무를 수행할 수 있기 때문이다.

네이버 실 같은 특수부대나 프로스포츠 팀처럼 최고의 성과를 내는 소수 정예 인재들로 구성된 조직을 추구하는 헤이스팅스에게 글을 통해 자신의 가치관과 넷플릭스의 목표를 분명하게 전달하던 것은 자연스러운 일이었다. 스스로 생각하고 행동할 줄 아는 능력을

갖춘 인재들이라면 자신의 판단 기준을 공유하는 것만으로도 최고의 성과를 이끌어낼 수 있기 때문이다. 평범한 리더들은 조직원들을 자신의 입맛에 맞게 통제하고 그저 시키는 일만 잘하도록 하는 규칙을 만들지만, 헤이스팅스와 같은 최고의 리더들은 구성원들의 가능성을 최대한 끌어내 탁월한 성과를 내기 위해 글로써 문화를 만든다.





3장

# 브랜딩

남과 다른 나를 위해 쓴다

*Writing for Leaders*

## 브랜딩:

남과 다른 나를 위해 쓴다



최고의 리더는 스스로를 세상에 알리고 남과 다른 나를 만들기 위해 글을 쓴다. 글쓰기는 스스로를 세상에 알릴 수 있는 최고의 브랜딩branding 도구다. 오늘보다 더 크고, 더 높으며, 더 깊고, 더 뜨거운 내일을 꿈꾸는 사람이라면 반드시 스스로 글을 써야만 한다. 글을 통해서만 당신은 남들과 차별화된, 대체 불가능한 존재로 거듭난다. 쓰지 않는다면 당신은 그저 비슷비슷한 조건을 갖춘 수많은 사람 중 한 명일 뿐이다. 희미한 기억 속에 머물며 언제든 대체될 수 있는 그런 사람 말이다.

브랜딩야말로 당신이 쌓을 수 있는 최고의 진입 장벽이다. 글쓰기를 통해 당신은 경쟁자들의 침범을 막는 넓고도 깊은 거대한 해자壕子를 만들어낼 수 있다.

브랜딩의 기본은 '남과 다른 자신의 모습'을 알리는 것이다. 개인이든 기업이든 상품이든 그저 알리기만 해서는 결코 나만의 브랜드를 쌓을 수 없다. '남과 다른 나'를 알리는 것이야말로 브랜드의 핵심이다. 말의 어원 자체가 그렇다. 브랜드란 본래 소나 돼지 같은 가축의 몸통에 찍는 낙인을 뜻하는 말이다. 풀밭에서 가축이 섞이더라도 누구 소유인지 바로 구별하고자 집집이 서로 다른 문양의 쇠 도장을 만든 뒤 불에 달궈 가축의 몸통에 찍었다. 남과 다른 나의 모습을 강조하는 것이야말로 브랜드의 목적이란 걸 알 수 있다.

널리 알리는 건 돈만 있으면 누구든 할 수 있다. 광고할 수단은 넘쳐 난다. 커피 한 잔 값이면 지금 당장 페이스북에서 자기 자신을 알리는 광고를 할 수 있다. 아

무도 보지 않는다는 게 문제지만 말이다. 남들과 똑같은 방식으로 나를 알리려 해 봤자 아무 소용 없다. 나는 남과 다른데 왜 남과 같은 방식으로 자신을 알리려 하는가? 그건 애초에 브랜드가 아니다.

지금부터 살펴볼 최고의 리더들은 글쓰기야말로 자신과 자신이 이끄는 조직을 알리는 최고의 브랜딩 도구라는 사실을 누구보다 잘 알고 있다. 남과 다른 자신의 모습을 알리는 가장 좋은 방법은 직접 자신에 대한 글을 쓰는 것이라는 사실을 말이다.

이들은 아는 걸 실천했다. 무형자산인 브랜드야말로 세상에서 가장 손에 넣기 힘든 재산이며, 브랜드, 명성, 평판과 같은 무형자산이 있다면 유형자산, 즉 돈을 버는 건 그리 어렵지 않은 일이라는 걸 알기 때문이다.



---

---

나이키 창업자는 왜 60대에  
글쓰기 수업을 들었을까?

---

---

2006년 봄, 미국 캘리포니아 팔로알토에 있는 스탠퍼드대학교 캠퍼스. '창의적 글쓰기' 수업이 한창인 강의실에서 한 남자가 노트에 무언가를 바빠 적으며 수업에 집중하고 있다. 검은색 재킷을 걸치고 흰색 나이키 운동화를 신고 역시 흰색 나이키 모자를 눌러쓴 남자였다.

수업에 열중하는 모습은 다른 학생들과 다를 게 없었지만 한 가지 눈에 띄는 점이 있었다. 남자의 나이는 60대 후반. 같이 수업을 듣는 학생들의 할아버지뻘이었다. 젊은 시절 갖지 못했던 배움의 기회를 찾아 뒤늦게 대학교 문을 두드린 만학도일까? 아니면 은퇴 이후 새로운 지식을 얻기 위해 다시 학교를 찾은 걸까?

그 사정이야 어찌 됐든 이 남자는 젊은 학생들과 똑같이 공부했다. 다른 학생들처럼 매번 과제를 제출했고, 그런 뒤에는 함께 책상 앞에 둘러앉아 그 내용을 두고 토론했다. 가끔은 수업이 끝나고 젊은 학생들과 바에 가서 맥주를 즐기기도 했다. 그의 아내도 종종 이 자리에 함께했던 걸 보면 그가 진심으로 기쁜 마음으로 수업을 들었다는 걸 알 수 있다. 그는 이렇게 3학기 동안 영문학과 글쓰기 수업을 들었다.

그와 함께 수업을 들었던 벤 스틸먼은 그에 대해 “자기 이야기를 거의 하지 않았고 헤밍웨이의 작품을 무척 좋아했다”며 “그는 수업에 매우 열정적이었으며 강한 남성 캐릭터가 주인공으로 나오는 소설을 좋아했다”고 말했다.

그리고 1년 6개월쯤 지난 2007년 12월 3일, 미국 <월스트리트저널>에 한 편의 기사가 실렸다. ‘스탠퍼드대학교 미스터리: 흰색 나이키 운동화를 신은 나이 든 이 남자는 누구일까?’ Stanford Mystery: Who’s the Old Guy in the White Nikes?’라는 제목의 기사였다.

대체 이 남자가 누구길래 대학교에서 수업을 듣는 것만으로 미국 최고의 경제 매체에서 그 이야기를 다룬 걸까? 힌트는 이미 주어졌다.

10년이 흐른 2016년, 미국에서 나이키 창업자 필 나이트의 자서전 《슈독: 나이키 창업자 필 나이트 자서전 <sup>Shoe Dog</sup>》이 출간됐다. 평소 대중매체에 자신의 개인적인 모습을 드러내는 걸 극도로 꺼리던 그였지만 책에선 자신의 지난 삶에 대해 숨김없이 적었다. 나이키를 창업하고 키워내면서 겪었던 수많은 경험은 물론이고, 결혼 전

사귀었던 옛 여자 친구와의 짧았던 연애 이야기까지 모조리 책에 담아냈다.

세계 최대의 스포츠 의류·용품 기업인 나이키 창업자가 자기가 겪은 모든 경험을 유쾌하고 흥미진진한 문체로 솔직하게 풀어낸 이 책이 출간과 동시에 베스트셀러가 된 건 당연하다. 글을 쓰고 싶다면 모교인 스탠퍼드대학교 영문학과 교수를 찾아가 조언을 구하고, 3학기 동안 수업을 들었을 정도로 열정을 쏟아부었던 노력이 보답을 받는 순간이었다.

필 나이트, 그는 세계 최고의 갑부 중 한 명이다. 해마다 발표되는 세계 부호 순위에 빠지지 않고 50위 안에 드는 인물이다. 재산이 수십조 원에 이르는 그에게 책을 팔아 버는 인세는 말 그대로 아무 것도 아니다. 그의 시간 가치를 돈으로 환산한다면 책을 쓰는 데 시간을 들이는 건 오히려 금전적으로 손해를 보는 일이었다.

글쓰기는 결코 쉬운 일이 아니다. 특히 것처럼 500쪽이 넘는 책을 쓰는 건 더더욱 쉬운 일이 아니다. 《슈독》이 출간된 해 그의 나이는 78세였다. 70대의 필 나이트가 수많은 날을 홀로 컴퓨터 앞에 앉아 글을 썼다가 지우는 고행을 반복하는 장면을 상상해보라. 세계 최고의 갑부인 그는 왜 이런 고생을 자초했을까? 세상을 떠나기 전 자신의 삶을 기록으로 남기기 위해? 자신이 나이키를 창업해 성장시키면서 쌓았던 경험을 다른 이들과 나누기 위해? 자신의 철학을 후세에 전하기 위해?

그렇다. 이 모든 이유들 때문에 필 나이트는 글을 썼다. 자신의

인생을 기록으로 남기고, 자기 생각을 사람들에게 알리고 싶다는 욕구는 기본적인 본능과도 같다. 특히 이 모든 동기들이 한군데로 강하게 모일 때야말로 사람들이 글을 쓰기 시작하는 순간이다.

이번 장에서는 ‘글쓰기는 무형자산인 브랜드를 만들어냄으로써 자신의 가치를 높이는 최고의 방법’이라는 사실을 먼저 기억하기 바란다. 그럼 필 나이트를 시작으로 이를 증명해주는 몇몇 사례들을 살펴보자.

대학 육상 선수 출신의 스물네 살 필 나이트는 1962년 일본 고베에 있는 한 신발 회사를 찾아가 신발 수입 계약을 맺는다. 말이 수입이지 그가 처음 들여온 물량은 겨우 운동화 300켈레였다. 한 켈레에 3달러 33센트, 1,000달러어치다. 처음엔 이 1,000달러마저 없어서 아버지에게 빌려야 했다. “고작 신발 따위냐 팔라고 내가 널 스탠퍼드 MBA에 보낸 줄 알아?”라는 싫은 소리를 들어가며 말이다. 이게 바로 나이키의 시작이다. 보따리장수로 시작해 세계 최대 스포츠 의류·용품 업체를 일궈낸 그를 ‘최고의 전략가’라고 부르는 건 결코 과장이 아니다.

나이키는 아디다스, 퓨마 등 기존의 강자들을 제치고 앞서 나가기 위해 자신이 이 회사들과는 다르다는 걸 사람들에게 알리는 일에 집중했다. 최고의 품질을 갖춘 제품을 만들기 위해 노력했음에도 고객들에게 다가갈 때는 품질이 아닌 자신만의 정체성을 내세웠다. 품질만으로는 결코 1등이 될 수 없음을 알고 있었기 때문이다. 나이키 광고에서 백인 남성 운동선수를 찾아볼 수 없는 건 브랜드

전략에 따른 결과물이다. 미국 사회의 메이저리티<sup>majority</sup>(주류)로 여겨지는 백인 남성 대신 흑인, 아시아인, 라틴계 선수와 여성 선수를 전면에 내세움으로써 기존 질서에 저항하는 새로운 도전자 나이키의 이미지를 사람들의 머릿속에 심었다.

세상에서 가장 유명한 광고 문구 “Just Do It” 역시 자신만의 브랜드를 만들기 위한 치열한 노력 끝에 나올 수 있었다. 이 한 문장이 오늘날까지 나이키에 얼마나 많은 돈을 벌어들였는지 생각해보면 브랜드야말로 나이키를 키워낸 핵심 가치였다는 사실을 알 수 있다.

창업자이자 CEO로서 수십 년 동안 나이키를 이끌었던 필 나이트는 자서전 《슈독》을 씀으로써 회사의 브랜드를 더욱더 강력하게 만들겠다는 자신의 마지막 목표를 성공적으로 이뤄냈다. 창업자에게 기업은 곧 자기 자신이다. 《슈독》은 필 나이트의 자서전이면서 나이키라는 기업이 걸어온 일대기다. 그는 누구보다 이 사실을 잘 알고 있었기에 자서전을 썼다.

그는 《슈독》에서 자신보다 앞서 달리는 다른 선수들의 뒷모습을 바라보며 항상 좌절감을 느껴야만 했던 육상 선수 시절의 경험, 스탠퍼드 경영대학원에서 수업을 들으며 ‘일본에서 운동화를 수입해 팔자’는 아이디어를 얻게 된 계기, 무작정 일본 고베에 있는 오니츠카타이거(오늘날의 아식스)를 찾아가 자기에게 신발을 팔아달라고 통사정했던 일화, 집 지하실과 자동차 트렁크를 상점 삼아 신발을 팔던 모습 등 자신의 모든 삶을 그려냈다.



나는 서둘러 집으로 돌아와 지하실에서 박스를 열어보았다. 박스마다 운동화 30켤레가 각각 셀로판지에 포장되어 들어 있었다. 몇 분 뒤 지하실은 신발로 가득 찼다. 나는 그 신발들을 낮을 잃고 바라보았다. 신발을 살살이 들여다보고, 흥에 겨워 신발 위에서 몸을 데굴데굴 굴리기도 했다.

필 나이트는 처음 일본에서 들여온 신발을 보고 가슴 벅찬 감격 때문에 어쩔 줄 몰라 했던 스물여섯 살의 자기 자신을 이렇게 표현했다.

깨진 창문 틈으로 쉴 새 없이 찬 바람이 몰아쳐 들어오는 창고 건물에서 덜덜 떨면서 일해야 했던 기억, 신발 공급을 중단하겠다는 일본 제조업체의 통보 때문에 불안에 떨며 지내야 했던 시절, 은행에서 돈을 빌리지 못해 몇 번씩이나 속이 까맣게 타들어갔던 기억 등 ‘중소기업’ 나이키를 경영하면서 겪어야 했던 온갖 고생과 설움도 그대로 담아냈다.

전략의 대가답게 필 나이트는 책 《슈독》을 통해 자신만의 브랜드를 만들어내는 데 성공한다. 자신이 걸어온 인생을 있는 그대로 보여줌으로써 자신은 그저 운 좋게 억만장자가 된 게 아니라고 말한다. 〈포브스〉 선정 ‘세계 100대 부자’와 여러 ‘글로벌 기업’ 중에서도 자신과 자신이 만든 회사는 더 특별하다는 사실을 말이 아닌 경험으로 보여준다. 그는 ‘남과 다른 나’를 사람들에게 알리는 데 성공했다.

1962년 그날 새벽에 나는 스스로에게 이렇게 선언했다. ‘세상 사람들이 미쳤다고 말하더라도 신경 쓰지 말자. 멈추지 않고 계속 가자. 그곳에 도달할 때까지는 멈추는 것을 생각하지도 말자. 그리고 그곳이 어디인지에 관해서도 깊이 생각하지 말자. 어떤 일이 닥치더라도 멈추지 말자.’

온갖 어려움을 이겨내며 자신의 꿈을 현실로 만들어나간 한 젊은 창업자의 이야기를 끝까지 읽고 나면 그를 좋아할 수밖에 없게 된다. 회사에 대한 이미지 역시 저절로 좋아지게 된다. 창업자가 걸어 온 흥미진진하고 도전적인 스토리아말로 기업에 가장 강력한 브랜드 자산이 되는 이유다. 매력적인 창업자가 만든 회사가 멋지게 보이는 건 당연하다.

---

---

### 주인공이 직접 쓴 글보다

### 힘센 글은 없다

---

---

가끔은 아무리 돈이 많아도 명성이 없다면 이뤄낼 수 없는 일들이 있다. 돈에는 아무런 미련이 없는 세계 최고의 부호, 최고의 전략가일수록 브랜드, 평판, 명성 같은 무형자산의 중요성을 잘 알고 있다. 그리고 글이야말로 브랜드를 만들어내는 최고의 수단임을 잘 알고 있다.

우리가 돈을 잃을 수는 있습니다. 심지어 많은 돈을 잃어도 됩니다. 그러나 평판을 잃을 수는 없습니다. 단 한 치도 잃어서는 안 됩니다.

워런 버핏이 버크셔해서웨이의 계열사 경영자들에게 35년 동안이나 이 말을 반복하는 이유도 이 때문이다.

필 나이트, 워런 버핏뿐만이 아니다. 마이크로소프트 창업자 빌 게이츠, 브리지워터 어소시에이츠 창업자 레이 달리오, 파나소닉 창업자 마쓰시타 고노스케, 교세라 창업자 이나모리 가즈오, 스타벅스 명예 회장 하워드 슐츠, 넷플릭스 창업자 리드 헤이스팅스, 파타고니아 창업자 이본 쉬나드 등 최고로 불리는 창업자들일수록 책 쓰는 일에 시간을 아끼지 않는다. 부동산 개발 회사를 운영하던 40대 초반의 도널드 트럼프는 《거래의 기술: 트럼프는 어떻게 원하는 것을 얻는가(Trump: The Art of the Deal)》 덕분에 단번에 미국 최고의 유명인이자 미래의 대통령 후보감으로 주목받을 수 있었다.

유형자산(돈)만 가지고 무형자산(브랜드)을 쌓기란 쉽지 않다. 아무리 돈이 많더라도 사람들에게 신뢰와 존경, 명예를 저절로 얻을 순 없다. 물론 유명해질 수는 있다. 패리스 힐튼처럼 ‘유명한 걸로 유명한 사람’이 되는 건 엄청난 돈과 사람들을 깜짝 놀라게 하는 기행만으로도 가능하다. 하지만 그저 유명한 것과 신뢰, 존경, 명예가 전혀 다르다는 사실은 누구나 안다. 사람들의 믿음을 얻고 싶다면 먼저 내가 누구인지부터 사람들에게 말해야 한다. 사람들은 모르는

사람을 믿지 않는다. 수많은 사람에게 내가 누구인지 가장 깊고 폭 넓게 알리는 방법은 단 하나다. 바로 스스로에 대한 글을 쓰는 것. 당신에 대해 가장 잘 아는 사람은 당신이고, 당신이 누구인지 가장 잘 말할 수 있는 사람도 당신이다.

튼튼한 무형자산이 있다면 이를 지렛대 삼아 유형자산을 얻는 건 상대적으로 쉬운 일이다. 신뢰와 명성은 당신이 원하는 것을 손에 넣을 수 있도록 돕는 가장 크고 강력한 지렛대다. 세계 최고의 기업인들이 꾸준히 글을 쓰는 데는 이런 이유도 있다.

다시 필 나이트의 이야기를 해보자. 2018년 나이키가 전 세계에서 거둔 연간 매출은 391억 달러(약 46조 원)였다. 아주 단순하게 가정해보자. 많은 사람들이 필 나이트가 쓴 책을 읽고 나이키에 대한 이미지가 좋아져서 나이키 운동화를 더 많이 샀고, 덕분에 회사 매출이 1퍼센트 늘어났다고 말이다. 매출의 1퍼센트라고 하면 작아 보이지만 나이키 같은 규모의 회사라면 매우 큰 액수다. 매출이 1퍼센트 늘면 나이키는 4,600억 원을 더 벌게 된다. 0.5퍼센트만 늘어나도 2,300억 원이다.

세계 최대의 자산 운용사 브리지워터 어소시에이츠의 창업자 레이 달리오는 최근 몇 년 사이 두 권의 책 《원칙》과 《레이 달리오의 금융 위기 템플릿: 다가올 금융 위기를 대비하는 원칙 Big Debt Crises》을 펴냈다. 그의 투자 철학과 비즈니스 경험이 담긴 이 책들은 모두 베스트셀러가 됐다. 브리지워터가 전 세계 큰손들에게 투자를 받아 굴리는 운용 자산은 2020년 기준 약 1,600억 달러(약 189조 원)에 달

한다. 책을 읽고 그의 투자 철학과 브리지워터의 운용 능력을 높이 평가하는 투자자들이 늘어나 브리지워터에 맡긴 투자금이 1퍼센트 늘어났다고 해보자. 브리지워터는 1조 8,900억 원을 더 운용할 수 있게 된다. 0.5퍼센트라고만 해도 9,450억 원이다.

막대한 부를 가지고 있는 기업인들이 기꺼이 시간을 들여 글을 쓰는 이유는 이처럼 브랜드야말로 부를 늘리는 가장 강력한 지렛대가 될 수 있다는 사실을 꿰뚫어 보고 있기 때문이다. 무형자산의 축적은 유형자산을 불리는 가장 효과적인 방법이다. 특히나 당신이 지금 회사를 운영하고 있거나 앞으로 창업을 준비하고 있다면 당신은 지금 당장 글을 써야 한다.

만약 당신이 별달리 가진 게 없다면 당신은 반드시 글을 써야 한다. 필 나이트나 레이 달리오처럼 막대한 부를 일군 인물이 아니라 가진 게 적은 이들일수록 더욱더 글을 써야만 한다. 글이야말로 아무것도 가진 게 없는 사람이 자신이 원하는 것을 손에 넣을 수 있게 해주는 최고의 도구니까.

지금부터 변변하게 가진 것 없는 상황에서 글을 통해 자신만의 브랜드를 만들어내고, 사람들의 지지를 얻어 저 높이 솟구쳐 올랐던 인물을 만나보겠다. 그의 모습을 살펴보면 ‘글쓰기야말로 최고의 브랜딩 도구’라는 말의 뜻을 보다 정확하게 이해할 수 있다.

★★★

이 PDF 파일은  
책 《최고의 리더는 글을 쓴다》 전체 분량의  
50퍼센트를 담고 있습니다.

책을 완독하시면  
19명의 최고의 리더들이  
글을 쓴 5가지 이유와  
이를 통해 이뤄낸  
5가지 탁월한 성과에 대해  
읽어보실 수 있습니다.

★★★

# “글을 쓰지 않으면 생각할 수 없다!”

제프 베이조스가 직원들에게 글쓰기를 강조한 이유



시대가 달라졌다. 이제는 구성원의 자발적인 지지 없이는 조직을 움직일 수 없다. 또한 소통을 위한 노력 없이는 고객의 마음을 얻기도 힘들다. 오늘의 리더들에게 글을 써서 자기 생각을 정확히 알리는 능력이 갈수록 더 중요해지는 것도 이러한 이유다. 이 책에는 자신의 큰 꿈을 이루기 위한 수단으로 글쓰기를 효과적으로 활용한 리더들이 등장한다. 모두 스스로의 힘으로 세계 최고의 부를 일군 인물들의 실제 이야기다. 사업으로 거대한 부를 일궈낸 이들의 성공에 글쓰기가 대체 어떤 역할을 했다는 건지 궁금한가? 이 점은 분명히 말할 수 있다. 만약 이들이 글을 쓰지 않았다면 오늘날과 같은 자리에 오르기 위해 훨씬 더 많은 시간과 노력을 들였어야만 했을 것이다.

—본문 중에서

*Writing for Leaders* 



값 17,000원  
ISBN 979-11-90259-48-4