

마음 다루기 일생에 한번은 고수를 만나라

고수들은 디테일하다

| 한근태 |

고수가 되려면 작은 신호에서 위기를 읽을 수 있고 또한 기회의 싹을 볼 수 있어야 함을 말합니다(편집자 주).



세계적인 컨설턴트 톰 피터스는 리더의 4가지 역할로, “최고가 되려는 신념, 디테일에 대한 집념, 창의성 응원, 실패에 대한 지원”을 꼽는다. 그중 디테일에 대한 집념이 눈길을 끈다. 나도 그 부분을 적극 지지한다. 고수들은 대부분 디테일에 강하다. 대충하고 얼렁뚱땅 지나가는 고수는 없다. 그래서 보통 사람들은 이런 면을 이해하지 못한다. 그리고 한 마디 한다. “뭘 저렇게까지 하나, 대강 하지. 저래서야 피곤해서 어떻게 살까?” 하지만 모르는 소리다. 그렇게 디테일에 집착했기 때문에 인정을 받고 오늘날 고수 대접을 받는 것이다. 그렇다면 왜 디테일이 그렇게 중요한 걸까?

첫째, 사업의 승부는 비전이나 전략 같은 큰 아젠다보다는 디테일에서 결정 나는 경우가 많기 때문이다. 그래서 디테일이 중요하다. 어느 회사나 비전과 전략은 비슷비슷하다. 고객만족 같은 구호가 대표적이다. “우리 회사는 고객만족 따위는 신경 쓰지 않습니다.”라고 얘기하는 간이 부은 회사는 없다. 중요한 것은 실제 고객들이 이를 체감하고 있느냐인데 이것은 디테일에서 승부가 난다. 주차장 문제, 콜 센터 등이 그렇다.

단적으로, 주차장에 들어가면 그 회사 수준을 알 수 있다. 모 전자상가는 장사가 안 되기로 유명하다. 휴일에도 대부분의 가게에 파리를 날린다. 하지만 주차할 데가 없다. 주차하기 편한 지하 1층과 2층은 평일에도 대부분 만석이다. 그곳에 직원들이 먼저 주차하기 때문이다. 고객들은 불편을 감수하고 지하 5층이나 6층까지 내려가야 한다. 말로는 “고객이 제일이다!”라고 떠들지만 주차장을 보면 “우리는 고객의 편의 따위는 신경 쓰지 않습니다”라고 외치는 셈이다.

반면 강남의 모 백화점은 주차 천국이다. 우선 주차장이 넓다. 입구부터 촘촘히 직원들을 배치해 운전자들이 빈 곳을 찾아 이동할 필요가

없다. 별것 아닌 주차장 하나에서 큰 차이가 난다. 하지만 대부분의 경영자들은 주차장에 관심이 별로 없다. 기사들 덕분에 고객들의 불편을 잘 모르기 때문이다.

콜 센터도 그렇다. 한없이 번호를 누르게 하는 콜 센터가 있다. 결제 수단 선택, 신용카드 번호 입력, 카드 유효기간을 연월 순으로 입력하고, 비밀번호 앞 두 자리를 입력하고, 주민번호 뒤 일곱 자리를 입력하고……. 이 정도 숫자를 틀리지 않고 제대로 누르기 위해서는 정말 초인적인 능력이 필요하다. 나 같은 사람은 상담원과 연결되기 전에 전화를 끊는다. 고객만족을 위해 있는 콜 센터가 고객 가슴에 불을 지르는 셈이다. 대부분의 기억은 주차장과 콜 센터를 아웃소싱하고 있다. “그런 건 저희 비즈니스에 별로 중요하지 않거든요”라는 그들의 생각을 그대로 보여 주는 모습이다.

둘째, 디테일에 강해야 제대로 된 관리를 할 수 있기 때문이다. 아무리 많이 벌어도 버는 것보다 쓰는 것이 많은 개인과 조직은 살아남지 못한다. 반면 버는 것이 다소 적고 이익률이 낮아도 관리를 잘 하면 지속 가능하다. 승승장구하던 벤처기업들이 무너진 이유 중 하나는 관리 소홀 때문이었다.

‘삼성’ 하면 누구나 ‘관리의 삼성’을 연상한다. 어떤 이들은 부정적으로 생각한다. 너무 철저한 관리가 창의성을 죽일 수 있고 사람들을 숨막히게 한다는 생각 때문이다. 물론 일리가 있다. 하지만 나는 반대의 질문을 던지고 싶다. 만약 이병철 회장이 관리를 대충했다면 오늘날 삼성이 과연 존재할 수 있을까? 그는 디테일에 관한 한 입신의 경지에 이른 사람이다. 작은 시그널에서 큰 징후를 읽는 능력을 지녔다. 그가 공장을 방문할 때 세 가지를 봤다는 얘기는 유명하다. 현장의 청결 상태, 공장 앞 나무들의 건강 상태, 기숙사의 정리정돈 여부. 그 정도 보

면 현지 직원들의 정신 상태, 충성도, 만족도 등을 어느 정도는 눈치챌 수 있었다.

KD그룹은 대한민국 최고의 운수회사다. 보라색 버스는 다 이 회사 소속이다. 운수업은 특성상 이익률이 1~2퍼센트밖에 되지 않는다. 그래서 많은 운수회사가 도산하고 사업을 포기한다. 하지만 이 회사는 철저한 관리를 통해 승승장구하고 있다. 우선 연료 절감에 목숨을 건다. 연비를 높이기 위해 스페어타이어를 신지 않는다. 일체의 불필요한 물건을 신지 않는다. 60억을 투자해 철제 휠(48킬로그램)을 알코아 휠(23킬로그램)로 바꾸었는데 2년 만에 본전을 뽑았다. 심지어 몸무게가 많이 나가는 기사의 채용을 꺼릴 정도다. 또 보험료를 줄이기 위해 운전자들을 주기적으로 교육하고 평가와 보상도 연비와 보험료에 연계해 하고 있다. 이처럼 사소한 것을 잘 관리해 발전하고 있다. 티끌 모아 태산이다. 티끌을 모으지 않으면 태산도 없다.

셋째, 디테일이 강해야 리스크를 줄일 수 있기 때문이다. 사람은 큰 돌에 걸려 넘어지지 않는다. 큰 돌은 보이기 때문에 피해갈 수 있다. 개인도 그렇고 조직도 그렇다. 오히려 작은 것을 소홀히 했다가 큰 손실을 입는다. 어떤 글로벌 제약회사는 엄청난 연구비를 투자해 요실금 치료제를 개발했고 이를 전 세계에 특허로 출원했다. 그런데 한 직원의 실수로 한국을 North Korea로 했다. 그 바람에 한국에서는 그 회사 제품을 마음대로 카피할 수 있었고 이로 인해 수백억의 손해를 봤다. 믿어지지 않는 실수다.

모 회사는 운송비용 절감을 위해 기존의 해운 회사 대신 새로운 회사들과 협상을 하고 있었다. 이를 위해 거래 가능성이 있는 곳에 대외 비로 문서를 보내야 했다. 너무 중요한 문건이어서 매니저급 직원에게 직접 팩스 송신을 지시했다. 그런데 얼마 후 내용을 알아서는 안 될 기

존 거래처가 그 내용에 대해 훤히 알고 있는 것이 아닌가. 원인을 파악해 보니 팩스 기기에 달려 있는 단축 다이얼을 엉뚱하게 눌러서 잘못된 발송된 것이었다. 그로 인하여 회사가 입은 손해는 말로 다 할 수 없었다. 꺼진 불도 다시 봐야 한다. 중요한 사안들은 확인하고 또 확인할 뿐만 아니라 크로스도 체크해야 한다.

넷째, 디테일이 강해야 고객의 신뢰를 얻을 수 있기 때문이다.

인터넷 쇼핑몰의 강자 중 하나인 인터파크는 디테일의 중요성을 인식해 살아남은 회사다. 성공 이유를 묻는 질문에 이상규 대표는 이렇게 답한다. “이 사업은 기본적으로 디테일이 강해야 합니다. 비즈니스 모델은 어디나 비슷합니다. 제때 물건을 배송하고, 반품을 받아주고, 전화 응대를 잘하고, 고객의 불만을 그때 그때 처리하고……. 생각보다 힘이 들고 정성이 들어가며 신뢰를 얻는 데 시간이 걸립니다. 저희들은 디테일의 중요성을 간과했고 거기에 힘을 쏟았습니다.”

신뢰는 말로 얻을 수 없다. 신뢰받을 만한 행동을 할 때 얻을 수 있다. 모 광고회사는 우수한 인재들이 많은 회사였다. 하지만 자유분방한 분위기를 갖고 있어 간섭이나 규제가 전혀 없었다. 그러다 보니 약속 시간을 안 지키는 것이 기업의 문화로 자리 잡았다. 모 기업을 대상으로 PT(프레젠테이션)가 예정되어 있었는데 이 회사가 가장 유망했다. 실적도 좋고 참여 멤버도 빵빵했다. 무엇보다 그 기업과 인맥까지 연결되어 있었다. 하지만 시연 당일 멤버 중 두 사람이 늦게 도착했고, 그 때문에 사전 미팅을 할 수 없었다. 복장도 통일되지 않았다. 어떤 사람은 캐주얼, 어떤 사람은 정장을 입었다. 반면 경쟁사는 30분 전에 도착해 실무 책임자들과 환담을 나누었다. 프레젠테이션은 그런대로 잘 끝났다. 하지만 고객의 질문에 서로 다른 답변을 하고 말았다. 사전에 의견 조정을 하지 못하는 바람에 일어난 일이었다. 결국 경쟁 PT에

서 이 회사는 지고 말았다.


다섯째, 그래야 지존의 경지에 도달할 수 있다. 한 분야를 평정한 고수들은 대부분 품질에 관한 한 병적으로 집착한다. 그런 집착이 없이는 고수로 인정받을 수 없다.

세계 최고의 디자이너 조르지오 아르마니가 그렇다. 그는 전 세계에 320개의 매장과 5천 명의 직원을 두고 있고 연 매출은 20억 유로에 이른다. 그는 완벽주의자다. 일관성을 가장 소중하게 생각한다. 패션쇼의 소품으로 쓰이는 꽃 장식 하나, 패션모델의 발걸음 하나까지 직접 챙긴다. 아르마니 호텔과 리조트의 경우 가구와 인테리어는 물론 직원 유니폼 디자인에까지 직접 관여한다. “인생에서 뭔가 의미 있는 것을 이루려는 사람이라면 필수적으로 디테일에 신경을 기울여야 합니다. 뭔가 비범한 것을 창조하기 위해서는 집요할 정도로 작은 디테일에 몰두해야 합니다.”

98년에 발매된 아이맥 i-Mac은 그해에 83만 대를 팔아 치웠다. 이를 시작으로 아이팟 i-Pod, 아이폰 i-Phone, 그리고 아이패드 i-Pad까지 애플의 혁신제품을 탄생시킨 주인공은 조나단 아이브다. 그 역시 완벽주의자다. 아이팟의 색감을 얻기 위해 몇 달간 사탕공장에서 일을 하기도 했다. 회로기판까지 직접 디자인했다.

빵 하나로 타워팰리스의 입맛을 접수한 김영모 사장도 품질에 관한 철저한 사람이다. 마음에 들지 않는 빵이 나오면 가차 없이 쓰레기통에 버린다. 밀가루 한 포대가 아쉬웠던 개점 초기, 소보로 빵에 덮어야 할 소보로 180그램 중 2그램이 부족하다는 이유로 빵 전량을 폐기한 적도 있다. 원래 사용하던 치즈를 사용하지 않았다는 이유로 다 만든 치즈스틱을 모두 버린 일도 있다. 한 번은 직원이 크리스마스 케이크를 지하에 잘못 보관하는 바람에 이상한 냄새가 배자 400개 모두를

쓰레기통에 버리기도 했다. 쉽지 않은 일이다.

둔한 사람은 절대 고수가 될 수 없다. 예민하고, 까다롭고, 집착 증세가 있는 사람이 성공에 유리하다. 특히 품질에 관한 한 병적일 정도가 되어야 한다. 소소한 고객의 클레임에 밤잠을 설쳐야 한다. 그 문제점을 해결할 때까지 노심초사할 수 있어야 한다. 더러운 사무실 상태를 보고 흐트러진 기강을 읽을 수 있어야 한다. 직원들의 처진 어깨를 보고 자신을 돌아볼 수 있어야 한다. 충성고객 하나를 잃게 되면 왜 그 사람이 떠났는지 집요하게 파헤칠 수 있어야 한다. 한마디로 고수는 축이 발달해야 한다. 작은 시그널에서 위기를 읽을 수 있고 동시에 기회의 싹을 볼 수 있어야 한다. 그러므로 사소한 것은 결코 사소한 것이 아니다.(끝) 

- 이 글은 『일생에 한번은 고수를 만나라』에서 발췌하였습니다.
- 이 글은 미내사의 허락 없이 무단 전재나 재배포를 할 수 없습니다.

저자 | **한근태** | 한스컨설팅 대표, 경북고와 서울대 섬유공학과를 졸업하고, 미국 애크론대학에서 고분자공학으로 박사학위를 받았다. 이후 경영 컨설턴트의 길을 가기 위해 다시 유학길에 올랐고, 핀란드 헬싱키대학에서 경영학 석사 학위를 받았다. 지금은 국내 우수 기업의 컨설팅 자문을 해주고 있으며 서울과학기술대학교 교수로 재임하고 있다. 그는 이 책에서, 지난 십 수 년간의 강의와 20여 권의 저서를 통해 소개해 왔던 여러 에피소드들을 연결하는 하나의 키워드를 소개한다. 바로 '고수'다. 그런 '고수(高手)'를 만나 인생이 변하고, 깊어지고, 풍성해졌던 경험들을 시종일관 유쾌하고 자신감 넘치는 필치로 풀어낸다. 저서로는 《리더가 희망이다》, 《회사가 희망이다》, 《중년예찬》, 《잠들기 전 10분이 나의 내일을 결정한다》, 《한국인 성공의 조건》, 《오픈 시크릿》 등 다수가 있다. 매주 이메일로 발송되는 <한스레터>를 통해 많은 독자들과 늘 다양한 주제로 만나고 있다.

일생에 한번은 고수를 만나라

경지에 오른 사람들, 그들이 사는 법



저자 **한근태** | 출판사 **미래의창** | 정가 12,000원

단순히 한 분야에서 오랫동안 일했다 해서 고수가 될 수는 없다. 최고가 되려면 최고에게 배워야 한다. 고수를 만나야 고수가 된다. 고수에게는 자기만의 철학과 리듬, 문제해결 방식과 통찰이 있다. 이것이 어떤 사건, 상황 속에서 그들의 말과 행동을 통해 압축적으로 나타난다.

저자는 현대의 강호라 할 수 있는 기업 경영의 최전선에서 실력을 발휘하는 수백 명의 CEO와 전문가들을 만났다. 그리고 깨달았다. 그들에게는 그들만의 일하는 방식, 살아가는 방식이 있다는 사실을.

이 책은 자타공인 리더십 분야의 최고 전문가 중 한 명인 저자가 고수들과 직접 만나 인생이 변하고 깊어지고, 풍성해졌던 경험들을 최대한 자세하게 담아낸 것이다. 그렇게 정리하면서 자신의 인생길이 달라졌던 흔적도 소개한다.