

교보생명 신창재 회장의 리더십, 경영철학, 그리고 실적

유 필 화*

서울대학교 의과대학 교수로 있던 신창재는 2000년에 위기에 처해 있던 교보생명의 대표이사 회장으로 취임한다. 경영의 문외한이었던 그는 뛰어난 변화경영 능력을 발휘하였는데, 그 과정에서 그는 위기감 조성, 강력한 변화추진 구심체 구축, 비전 및 전략 개발, 비전 및 전략 커뮤니케이션, 권한 이양 및 장애물 제거, 단기적 성공사례 만들기, 여러 성공사례의 통합 및 혁신 가속화, 새로운 제도를 기업문화로 정착이라는 여덟 단계를 밟았다. 그는 또 엄청난 시간과 노력을 들여 임직원들과 소통하였으며, 이렇게 열린 커뮤니케이션을 통한 조직원들과의 공감대 형성이 그의 리더십 확립과 변화경영의 성공에 크게 이바지했다. 그는 또 진정한 의미의 고객중심경영을 실천하고 있으며, 그것은 신계약 중심이 아닌 보장유지서비스 중심의 보험문화 제창이라는 형태로 나타나고 있다. 그는 또한 수익성 위주 경영을 하였으며, 늘 회사를 가장 위하는 결정을 해왔다. 끝으로 신창재 회장은 고객, 임직원, 재무설계사, 투자자, 국가라는 모든 이해관계자들과의 균형 성장이 회사의 지속가능한 성장을 위해 꼭 필요하다고 보고 있다. 이 가운데 어느 하나가 희생되거나 또는 이해관계자들이 균형적으로 성장하지 못한다면, 단기적으로는 회사가 유지되었지만 지속적으로 성장하지는 못할 것이라고 그는 생각한다. '이해관계자 경영'은 교보생명이 앞으로도 대내외의 환경 변화 속에서 생존과 번영을 지속하기 위한 핵심 전략이자 신창재 회장의 경영 철학의 정수라고 생각된다. 이러한 신창재 회장의 갖가지 노력의 결과 교보생명은 경영의 모든 중요한 지표에서 우수한 성적을 올리는 초우량회사가 되었다.

주제어: 변화관리, 위기관리, 고객중심경영, 수익중심경영, 이해관계자 위주 경영

1. 교보생명 신창재 회장의 독특한 위상

1958년 8월 7일 대한교육보험이란 이름으로 출발한 교보생명과 이 회사의 신창재 회장은 우리 한국 사회에서 매우 특이한 위치를 차지하고 있다.

우선 교보생명은 한국인들의 근면성과 자녀교육에 대한 엄청난 열의에 착안한 창립자 신용호가 고안해 낸 '교육보험'이라는 매우 혁신적인 상품을 판매하는 것으로 시작한 회사이다.

한마디로 말해 교보생명은 그 태생부터 우리 국민의 남다른 교육열이라는 지극히 한국적인 현상의 토대 위에 설립된 회사이다. 교보생명은 또한 우리나라의 주요 금융기관 중에 현재 유일하게 이른바 주

인(owner), 즉 경영권의 확보를 가능하게 할 정도의 큰 지분을 가진 대주주가 있는 회사이다. 뿐만 아니라 이 회사는 창업 이래 지금까지 같은 집안에서 경영하고 있다.

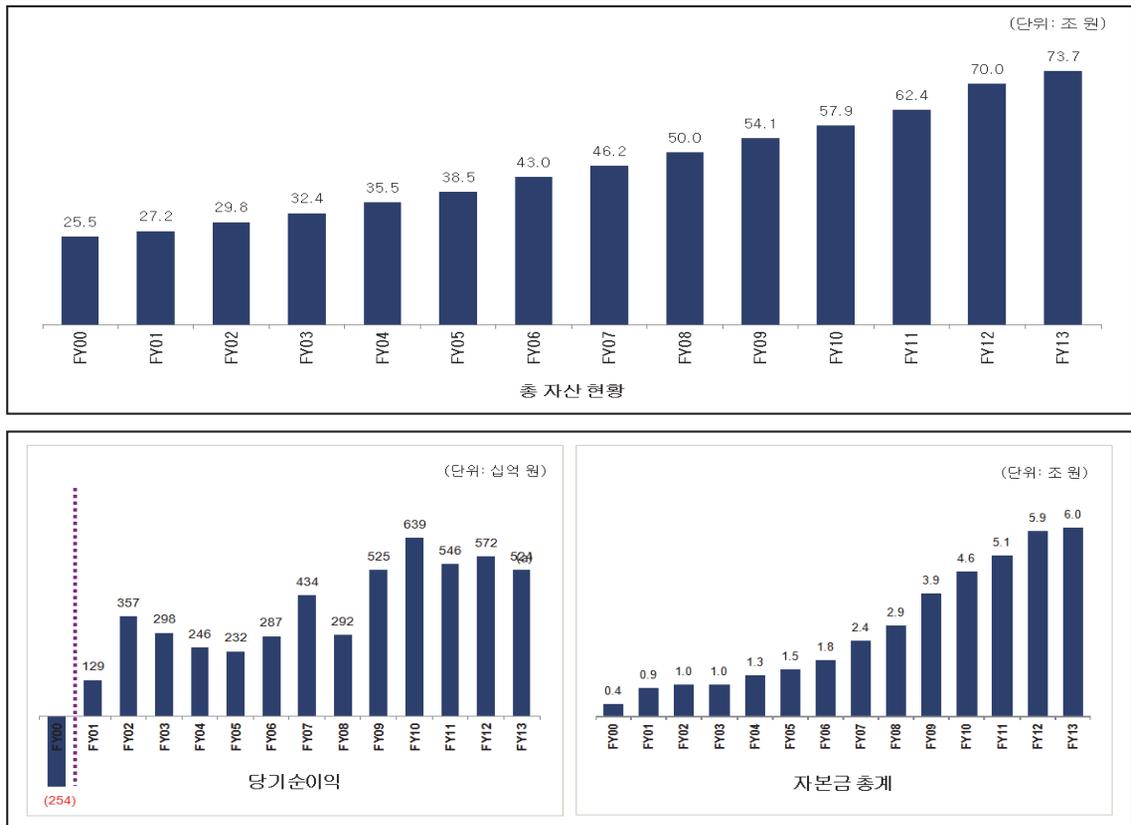
교보생명은 50여 년 동안 한번도 주인이 바뀌지 않은 우리나라의 유일한 대형금융회사이다. 창업자 신용호의 아들 신창재는 1953년 생으로 서울대학교 의과대학의 산부인과 교수로 재직 중이던 1996년 11월에 교보생명 부회장으로 교보생명의 경영에 참여하기 시작했고, 아시아 외환위기 직후인 2000년에 대표이사 회장으로 취임하면서 이 회사의 명실상부한 최고경영자가 되었다. 그는 40대 중반까지 경영과 보험의 완전한 문외한이었으며, 따라서 그가 지휘봉을 잡게 되자 우려하는 목소리가 많았다. 실

제로 그의 재임 기간 동안 교보생명은 외환위기 여파로 인한 재무적인 어려움을 비롯한 많은 시련을 겪었으며, 심지어는 “부실이 심해 곧 망한다더라” 같은 온갖 악소문에 시달리기도 했다.

그러나 <그림 1>에서 보드시피 신창재 회장 취임 이후 교보생명은 그야말로 눈부시게 발전해 왔으며, 그의 이러한 업적은 공신력 있는 국내외의 여러 기관이 앞다투어 인정하고 있다(<그림 2> 참조).

또한 교보생명은 국제신용평가회사 무디스(Moody's)로부터 7년 연속 A2 신용등급을 부여받고 있으며, 피치(Fitch)로부터는 A+ 신용등급을 받고 있다. 이렇게 세계적인 신용평가회사들로부터 높은 신용등급을 받고 있는 국내 금융기관은 교보생명이 유일하다.

뿐만 아니라 그는 대산문화재단 이사장으로 활동하면서 동시에 ‘대산농촌문화재단’, ‘교보생명교육문화재단’ 등의 교보생명 출연 공익법인을 지속적으로 지원해 오고 있다. 또한, 한층 더 전문적이고 체계적인 사회공헌 활동을 위해 2002년에 창단한 ‘교보다솜이 사회봉사단’을 통해 ‘이른둥이(미숙아) 지원사업’, ‘교보다솜이 간병봉사단’, ‘교보생명 꿈나무 체육대회’ 등 다양한 사회공헌 활동을 지원하고 있다. 즉 신창재 회장은 지난 10여 년 간 최고경영자로서의 뛰어난 능력을 보여주었을 뿐만 아니라 진정성 있는 사회봉사활동을 통해 우리 시대의 이른바 노블레스 오블리주(noblesse oblige)의 본보기가 되고 있다.



<그림 1> 신창재 회장 취임 이후의 주요 경영지표의 변화

2014.08	한국경영학회, ‘경영학자 선정 경영자대상’ 수상
2012.10	아시아보험산업대상, ‘올해의 최고 보험경영자상’ 수상
2010.05	독일 몽블랑문화재단, ‘제19회 몽블랑 문화예술 후원자상’ 수상
2010.05	한국능률협회, ‘한국의 경영자상’ 수상
2008.01	전경련 국제경영원, ‘IMI* 경영대상’ 수상
2004.06	여성부, ‘대통령표창’** 수상
2004.03	한국전문경영인학회, ‘한국CEO대상’ 수상
2001.11	한국능률협회, ‘최고경영자상’ 수상

* IMI: International Management Institute
 ** 여성지위 향상을 통한 국가 발전에 기여 공로

〈그림 2〉 신창재 회장의 주요 수상 경력

이 논문에서 필자는 이와 같은 흔치 않은 성과를 가능하게 한 신창재 회장의 리더십, 경영철학, 그리고 전략적 사고를 논의하고자 한다.

II. 변화 경영의 달인

필자는 기업경영의 관점에서 볼 때 신창재 회장의 가장 중요하면서도 뛰어난 업적은 그가 2000년부터 아주 과감하게 추진한 변화 경영이라고 본다. 왜냐하면 그가 그 시점에 획기적인 변화와 혁신을 제대로 하지 않았다면 오늘날 교보생명은 존재하지 않을 지도 모르기 때문이다. 교보생명은 1997년 말에 IMF 위기가 닥친 이후 사실상의 비상경영체제를 유지하고 있었지만 회사를 둘러싼 경제 상황은 몹시 어렵고 긴박하게 전개되었다. 교보생명이 IMF 외환 위기 이후 2~3년 간에 걸쳐 직·간접적으로 입은 자산 손실은 무려 2조 4천여 억 원에 달했다. 그것의 큰 원인의 하나는 교보가 대우 계열사 채권을 많이 갖고 있었기 때문이었다. 당시에 교보는 비교적 재무구조가 탄탄하고 책임준비금에 여력이 있어 간신히 버티고 있었지만, 창사 이래 최대의 위기임에

는 틀림없었다. 요즘 금융감독당국에서 적용하는 자본건전성 척도로 엄격히 평가했다면 교보생명은 이미 퇴출되었을 것이다. 또한 가정경제가 위축되어 신계약이 급감한 상황에서 시중금리가 오르자 고액보험가입자들이 계약을 해지하는 사태가 벌어졌다. 신창재 회장이 이러한 위기 상황을 얼마나 절실하게 받아들였고, 또 그로 인해 그가 변화와 혁신의 필요성을 얼마나 뼈저리게 느꼈는가는 아래의 극적인 사례에서 잘 알 수 있다.

“뉴스 속보입니다.”

2000년 4월 계성원(교보생명 연수원) 대강당을 가득 메운 교보생명 임직원들이 웅성거리며 무대에 설치된 대형 스크린으로 시선을 옮겼다. 전국 지원단장과 간부사원 500여 명이 2000년 사업연도의 시작을 맞아 전사 전략회의를 열고 있었다. 한창 강연중이던 신창재 회장도 연설을 중단했다. 스크린에서는 모 지상파 방송국의 뉴스가 말 그대로 어떤 예고도 없이 속보로 방영되고 있었다. 사내 방송실에서 다급하게 잡아서 연결한 듯 했다. 스크린 좌측 상단에 ‘교보생명 부도’라는 자막이 떠 있었다. 스피커 볼륨이 높아지며 앵커의 목소리가 강당을 메웠다.

“국내 보험업계 골지의 기업 교보생명이 16일 오전 9시 금융감독원에 파산 신청을 했습니다. 교보생명의 도산이 발표되는 시각, 금감원은 긴급 기자회견을 열고

교보생명의 도산을 공식 확인했습니다…….”

장내는 찬물을 끼얹은 듯 조용했다. 뉴스 속보가 교보생명이 자체 제작한 가상 뉴스라는 사실을 눈치 채는 데는 오랜 시간이 걸리지 않았다. 사태의 진상을 파악하고도 누구 하나 가벼이 웃거나 소곤거리지 않았다. 영상물이 워낙 실제 방송사 뉴스처럼 제작되었을 뿐 아니라 대기업의 도산을 타진하는 뉴스 속보가 끊이지 않던 시절이었다. 더구나 ‘변화와 혁신’을 주제로 이를 일정으로 열린 회의는 아침부터 시종 침울하고 심각한 분위기에서 진행되고 있었다. 임직원들은 호기심을 동반한 긴장감 속에서 이어지는 뉴스를 주시했다.

“금강원장은 경영부실로 경영난이 심화된 교보생명에게 대해서 회생 가능성이 없다는 판단을 내리고 퇴출을 결정했다고 발표했습니다. 갑작스런 소식에 임직원들은 일손을 놓고 허탈감에 빠졌고, 전국 지점에는 가입자들의 문의와 항의가 쇄도하고 있습니다. 한보와 기아에 이어 대우 사태의 충격이 채 가시지 않은 상황에서, 총 자산 20조원으로 재무구조가 탄탄한 것으로 알려진 교보생명마저 파산 신청에 들어가자 세계는 물론 국민들도 큰 충격에 빠졌습니다…….”

이 영상물은 순차적이면서도 신속하게 전국의 모든 교보생명 사원들에게 방영되었다. 영상물보다 먼저 계성원의 충격이 소문으로 번져나갔다. 변화와 혁신의 고삐를 잡은 교보생명은 임직원들에게 경각심을 불러일으키고 각오를 새롭게 다질 필요가 있었다. 도산을 가정한 뉴스는 일종의 충격요법으로 종종 외국 선진 기업들이 활용하곤 하였다. 그러나 교보생명으로서 조직원 정신무장으로 만든 의례적인 교육자료나 이벤트가 아니었다. 교보생명의 입장에서는 기업문화에 일대 충격을 가하는 상징적인 조치였을 뿐 아니라 변화와 혁신의 대장정을 알리는 신호탄이기도 했던 것이다.¹⁾

이 가상 뉴스가 보여준 파격은 역으로 변화혁신에 대한 신창재 회장의 의지이기도 했다. 이 영상물은 극비리에 준비되었으며, 신창재 회장이 직접 아이디

어와 시나리오의 골격을 전달했다고 한다. 이렇게 비장한 각오로 변화·혁신프로젝트를 시작한 신창재 회장이 그리는 변화의 큰 그림은 아래의 네 가지였다.

- 1인 중심 경영체제를 비전과 전략 중심으로
- 매출과 공급자 중심의 사업전략을 이익과 시장, 고객중심으로
- 매출, 자산 규모, 조직 규모 등의 외형적 경쟁력을 브랜드, 판매채널, 상품, 자산운용, 위험관리 능력의 내실화로
- 관료주의와 연공 서열의 기업문화를 자율성이 고양된 성과주의 문화로

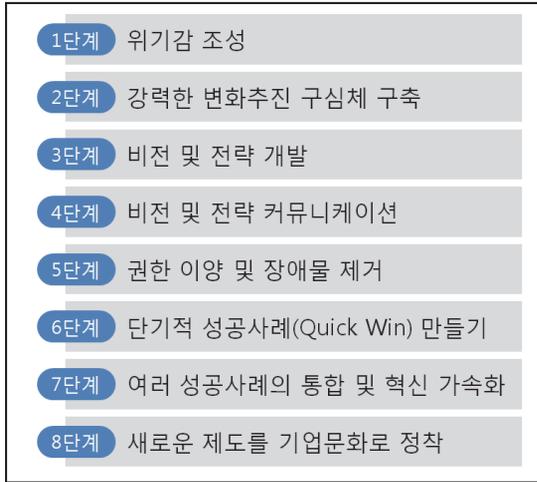
이 네 가지 목표를 달성하기 위해 신 회장은 10개 항에 이르는 핵심 실천 과제를 제시했다.

“정도(正道)경영, 고객만족 경영, 스피드 경영, 이익 중심 경영, 현장중심 경영, 정직과 창의로 기업문화 창조, 커뮤니케이션 활성화, 선진 인사관리시스템 구축, 비효율 낭비요소 청산, e-비즈니스 시장 선도”

그는 우선 변화와 혁신을 일관되게 추진할 구심체를 조직했다. ‘변화혁신위원회’는 회장과 핵심 임원들이 참여하는 의사결정기구였으며, 또한 회장실 직속으로 변화관리 담당 핵심 조직인 ‘변화관리팀’을 출범시켰다. 그리고 신창재 회장은 변화와 혁신의 방법으로 이 분야의 권위자인 하버드 경영대학원의 존 코터(John P. Kotter)가 제시한 변화혁신 8단계 모델을 참조하고, 이 단계들을 충실히 밟아 나갔다. (<그림 3>참조).

신창재 회장이 코터의 혁신모델을 채택하고 또 결과적으로 이 모델이 교보생명의 변화혁신 프로젝트에 큰 도움을 주었다고 평가되는 근거는 다음과 같다.

1) 전성태(2008), 떠나자 낯선 곳으로, 교보생명, pp. 14-16



〈그림 3〉 변화혁신 8단계

- 대규모 변화혁신이 성공하기 위해서는 코터 모델처럼 반드시 정해진 단계를 체계적으로 밟아야 한다.
- 이러한 단계에서 가장 중요한 것은 사람의 행동을 바꾸는 것인데, 이 모델은 이를 위해 이성적인 사고 및 분석을 통해 설득하는 것보다는 감정의 변화를 이끌어내는 것을 중시한다.
- 큰 변화혁신을 일으키려면 혁신의 각 단계를 차근차근 밟는 것이 중요한데, 이 모델은 순서대로 각 단계를 밟는 것이 성공의 지름길이라고 강조하고 있다. 신창재 회장 역시 서둘러서 여러 단계를 한꺼번에 뛰어넘으려는 유혹에 빠지기도 했지만, 결국은 한 단계씩 마무리 짓고 그 다음 단계로 나아갔다.

구체적으로 각 단계에서 신창재 회장이 취한 조치는 다음과 같다.

1) 1단계: 위기감 조성

앞에서 언급한 2000년 4월 16일 계성원에서 있

었던 “뉴스 속보” 방영 사건은 말할 것도 없이 신창재 회장이 절박한 위기감을 조성하기 위해 그가 인위적으로 연출한 것이었다.

2) 2단계: 강력한 변화추진 구심체 구축

신창재 회장은 먼저 핵심과제들에 대한 신속한 의사결정을 하기 위해 회장과 핵심임원들이 참여하는 ‘변화혁신위원회’를 신설하였다. 이어서 그는 조직 및 전략, 영업, 자산운용, 인력, 경영지원 등의 5대 부문에서 대리급 이상의 핵심인력을 차출하여 회장 직속의 ‘변화관리팀’을 구성하였다. 이것은 그 후 6개팀 35명으로 이루어진 ‘변화추진본부’로 확대·개편되었다.

3) 3단계: 비전 및 전략 개발

‘교보인의 비전 만들기’는 전 교보인의 참여 속에 3단계로 진행되었다.

- 1단계는 비전의 필요성 인식과 비전 수립 방향을 모색하는 단계였으며, 각 계층별 아이디어 미팅을 진행하는 한편 업의 본질에 대해 질문하고 토론하는 교육이 실시되었다. 이 교육에는 무려 5,430명이 참여하였다.
- 2단계는 ‘개념 이해’ 단계로 비전의 개념과 필요성, 적극적인 참여의 중요성을 알리는 영상물이 제작·보급되었다.
- 3단계는 비전의 구체화 단계로 먼저 변화추진본부 사원들이 그 동안 정리한 핵심목적과 핵심가치안을 영업현장에 전파하였다. 회사는 또한 625회에 걸친 현장 비전 간담회, 임원워크숍, 보험설계사 대상 비전간담회 등을 실시하는 등 지속적으로 의견을 수렴하였다.

비전이 확정 단계에 접어들자 계층별 대표자들이 참여하는 '비전 정립 워크숍'을 개최하여 최종 비전안을 가다듬었으며, 2001년 11월 8일 비전 확정을 위한 경영협의회를 열어 "모든 사람이 미래의 역경에서 좌절하지 않도록 도와드리는 것"을 교보생명의 핵심목적으로 정하였다. 또한 핵심가치로는 '고객 지향', '정직과 성실', '도전 정신'이 채택되었다.

4) 4단계: 비전 및 전략 커뮤니케이션

신창재 회장은 비전 특강, 워크숍, 전사 전략회의, 현장 방문, 위성방송 등의 공식 경로를 통해 지속적으로 비전을 전파하였다. 또한 그는 조직원들의 마음의 벽을 허물고 감성을 자극하기 위해 조직원들과의 등산, 불우이웃돕기를 위한 '1일 호프' 등의 행사를 했다. 그는 고객보장대상 시상식에서 기타를 치며 노래를 부르기도 했으며, 재무설계사의 발을 씻어주는 세족식도 한 바 있다.

5) 5단계: 권한 이양 및 장애물 제거

5단계에서는 CS혁신협의회를 신설하였다. 이것은 본사와 영업현장 실무 담당자들로 이루어진 위원회이며, 교보는 이들에게 권한을 위임하여 고객중심경영을 저해하는 각종 걸림돌을 제거하게 하였다. CS혁신협의회는 2000년 11월부터 2003년 7월까지 활동하였으며, 이 기간 동안 연 인원 900여 명의 사원이 위원으로 참여하여 627건에 달하는 안건을 처리하였다. 교보는 또한 2002년 6월 '발목 잡는 제도 파괴위원회'를 발족하였으며, 이 위원회는 총 548건에 이르는 회사의 각종 제도/기준/규정을 심의 테이블에 올려 135건을 개선하였다.

6) 6단계: 단기적 성공사례(Quick Win) 만들기

변화혁신은 시간이 걸리는 만큼 단기적 목표와 성과가 없으면 추진력을 잃게 될 위험이 있다. 그래서 신창재 회장은 영업현장의 Best Practice를 체계화하여 이를 영업현장 조직에 뿌리내리게 하는 SSP (Sales Stimulation Program)를 2006년 1월부터 지속적으로 시행하고 있다. 이것은 이전의 교육 프로그램과는 달리 현장에서 실시간으로 이루어지는 현장양성프로그램이다. 신창재 회장은 이 프로그램을 지속적으로 실시함으로써 고성과 영업 정착의 기반을 마련했다.

7) 7단계: 여러 성공사례의 통합 및 혁신 가속화

교보생명은 2000년 변화혁신을 선포한 이래 매년 경영화두를 제시하여 변화혁신의 속도를 늦추지 않고 있다. 그 예를 들면 다음과 같다.

- 2003년: Quality 경영
- 2004년: 고객만족경영
- 2005년: 고성과문화
- 2006년: 종합이익관리 및 리스크관리

교보생명은 또한 2007년에 '가족사랑 프로젝트'를 시작하여 전 임직원과 재무설계사가 보험의 본질을 되새기고 가족생활보장과 노후생활보장을 기반으로 한 생애설계 역량을 강화하는 데 주력하였다.

8) 8단계: 새로운 제도를 기업문화로 정착

변화는 '일하는 방식'이 바뀌고 그것이 기업 내에 체질화되었을 때 정착된다고 하는데, 교보생명은 지속적인 변화를 추진하며 혁신된 제도와 시스템을 기업문화로 정착시키려는 노력을 계속 기울이고 있다.

신창재 회장은 변화혁신은 교보생명이 존재하는 한 계속 추진해야 할 영원한 과제로 보며, 이를 실천하고 조직문화로 정착시키는데 주력하고 있다.

신창재 회장이 이렇게 정열적으로 추진한 변화와 혁신 프로젝트는 일단 성공적이라는 것이 내외의 일치된 평가이다.

고객만족 경영, 윤리 경영, 고성과 문화 정착 등 경영 내실을 향한 질적 변화가 자연스럽게 양적 성장으로 이어지면서 교보생명은 지속 성장의 선순환 궤도에 진입했다. 고객 선호도, 재무컨설턴트의 생산성, 이익률 등 핵심 경쟁력 지표가 크게 향상되었으며, 경영정보시스템, 성과관리시스템 등의 경영인프라도 성공적으로 구축했다. 그러나 교보생명에서 변화와 혁신은 아직도 현재진행형이며, 임직원들은 “교보의 변화 혁신에는 마침표가 없다”고 이야기할 정도로 변화나 혁신을 당연한 것으로 받아들이는 기업문화가 정착되었다. 이러한 변화경영의 성공 요인은 여러 가지가 있지만 필자는 다음에 논의할 신창재 회장의 뛰어난 소통능력을 으뜸으로 꼽는다.

III. 빼어난 소통 능력의 소유자

필자는 앞에서 신창재 회장의 변화경영을 논의하였는데, 변화경영이 얼마나 어려운 작업인가는 성공적인 변화형 경영자의 대명사로 불리는 잭 웰치(Jack Welch) 전 GE회장의 말에서 알 수 있다. 그는 언젠가 인터뷰에서 아래와 같은 요지의 말을 한 바 있다.

- 변화를 따르려는 사람은 없거나 아주 적다. 사

람들은 대체로 현상태를 고수하려고 한다. 그들은 그들이 잘 아는 지금까지의 생활양식을 좋아한다. 따라서 그들은 누군가가 현상태를 바꾸려고 하면 과거를 더욱 미화하며 변화를 거부한다. 옛날이 좋았다는 것이다. 그래서 누구든지 심각한 변화를 일으키려고 하면 대단한 저항에 부딪칠 각오를 단단히 해야 한다.

- 크게 바뀌어야 할 필요가 있을 때 점진적·단계적으로 변화를 일으키려고 하면 실패하게 마련이다. 그러한 때의 시행조치가 혁신적이거나 혁명적이지 않으면 관료화된 보수세력의 힘에 꺾이고 만다. 특히 경영진이 적극적으로 필요한 조치를 취하고 과감히 개혁의 선두에 나서지 않으면 아무런 변화도 일어나지 않는다.”

- 새로운 방향을 정립하려고 할 때 결정적인 것은 직접 나서서 이야기하는 것이다. 웰치는 다음과 같이 말하고 있다.

“당신은 직접 대중 앞에 나서서 당신의 메시지를 실재없이 되풀이해야 한다. 메시지의 내용은 늘 같아야 하며 아무리 지루하더라도 이 작업을 계속해야 한다.”

경영자들은 이러한 끊임없는 커뮤니케이션의 중요성을 흔히 과소평가하고 있다. 경영자가 변화의 필요성과 새로운 목표에 대해 아무리 여러 번 역설해도 대부분의 종업원들은 그의 말을 기껏해야 한 번이나 두 번밖에 못 듣는다는 사실을 그는 잊어서는 안 된다.²⁾

이러한 의미에서 신창재 회장의 진정성 있는 그리고 끊임없는 임직원들과의 소통은 그의 변화와 혁신 프로젝트의 핵심 성공요인의 하나임이 틀림없다. 그는 변화혁신을 전파하기 위해 매우 적극적으로 임직원들과 소통하였다. 그는 사원, 법인영업사원, 본사

2) 윌필화, 헤르만 지문(1995), 생각하는 경영 비전있는 기업, 매일경제신문사, pp. 207-209

대리, 지원담당, 과장, 지점장, 팀장, 임원들을 만나 계층별로 대화를 가졌다. 대화 형식은 다양했다. 본사 과장급 30여 명과 같이 한 북한산 주말 산행을 시작으로 전국의 지역본부를 순회하며 사원들과 함께 산에 올랐다. 산행은 계절을 바꿔가며 1년 내내 계속되었다. 일명 '대화 경영'으로 외부에 알려진 산행을 통해 신 회장은 영업현장의 생생한 의견을 접하고 자신의 경영철학을 전파했다. '호프데이'나 '칭찬 오찬'도 그의 대표적인 커뮤니케이션 방식이었다. 광화문 사옥 1층 로비에 차려진 불우이웃돕기 일일 호프하우스에서 신 회장은 사원들과 맥주잔을 놓고 앉아 격의 없는 토론을 벌였으며, 동료들이 '이달의 칭찬 대상자'로 선정된 사원들을 매달 점심에 초대해 담소를 나누었다. 칭찬 오찬 프로그램은 오늘까지도 계속되고 있다

그는 또한 변화혁신을 위한 교육을 즐기게 하였으며, 계층원에서 교육이 있는 날은 사원들과 자정을 넘기면서까지 토론을 벌이기도 했다. 그는 사내 인트라넷에 '건의 코너'를 설치하여 사원들이 직접 이메일을 통해 회장과 소통할 수 있도록 하였다.

그는 경영책임을 맡은 초기에는 전략회의를 1년에 370회나 개최했다. 한 번 순회를 나가면 한 달씩 소요되는 지역순회를 1년에 네 번씩 했다. 8개 지역본부를 순회하며 점포장, FP, 사원, 고객을 만나 하루 8시간씩 강연하고 대화했다. 이는 거의 초인적인 강행군이었다. 그때의 강행군으로 성대를 다쳐 지금도 성대가 좋지 않다. 순회를 마치고 집에 돌아오면 그야말로 기진맥진했다. 그래도 아내한테서 웬 땀 냄새가 그리 많이 나느냐는 소리를 들을 때 그는 가장 행복했다고 한다.

이렇게 열린 커뮤니케이션을 통한 조직원들과의 공감대 형성이 그의 리더십 확립과 변화경영의 성공에 크게 이바지한 것은 말할 것도 없다. 신창재 회장의 소통 능력을 논의하면서 빠뜨릴 수 없는 것은 그가 매년 연초에 교보생명 전 직원들에게 보내는 사

업연도 출발 조회사 및 창립기념일인 8월 7일에 역시 매년 전 직원들에게 보내는 창립기념사이다. 우선 이것들은 그 문장의 수준이 상당히 높다. 그는 먼저 교보생명의 현 위치를 정확히 진단하고, 그것에 바탕을 둔 경영방침을 설명하고, 이어서 매우 구체적인 실천방안을 제시한다. 이러한 과정에서 그는 자연스럽게 자신의 경영철학을 피력하며, 이른바 '업의 본질'을 논의하기도 한다. 예를 들어, 2014 사업연도 출발 조회사에는 아래와 같은 내용이 포함되어 있다.

2014 출발 조회사

“우리는 2015년 이내에 고객보장을 최고로 잘하는 회사가 된다는 목표를 향해 나아가고 있습니다. 고객보장을 다른 어떤 회사보다 탁월하게 제공하기 위해서는 무엇보다 먼저 '생명보험'에 대해서 정확히 이해해야 합니다.

생명보험의 기본 정신은 상부상조를 통해 미래의 역경을 극복할 수 있도록 서로 돕는 것입니다. 이는 자기 계좌에 일정 기간 돈을 적립한 후 이자와 함께 목돈을 타가는 은행의 예금 적금과는 전혀 개념이 다릅니다. 그러므로 생명보험은 사랑과 지혜가 듬뿍 담긴 금융 상품이지요. 다시 말해 일인은 만인을 위하여 일정 금액, 즉 보험료를 기부하고, 만인은 역경이나 사고를 당한 일인을 위하여 일정금액, 즉 보험금을 전달하는 것입니다.

이는 얼핏 보면 남에게 돈을 기부하는 이타적인 행위로만 보이지만 이런 마음가짐으로 보험료를 기부하며 살다 보면 나중에 역경이 닦혔을 때 본인에게도 이로운 결과로 돌아온다는 그야말로 '상생'의 지혜를 일깨워 주는 제도인 것입니다. 그러므로 생명보험이란 모든 참여자들이 인간사랑의 정신은 물론이요, 윤리 도덕성과 지혜로움까지 두루 갖추어야 제대로 운영될 수 있는 아주 독특한 경제제도인 것입니다.

이처럼 생명보험은 언제 발생할지 모를 각종 위험에 대비함으로써 가정의 재정적 안정을 보장할 뿐만 아니라, 사회보장제도를 보완하여 국민복지의 일익을 담당하고, 나아가 국가경제 발전에도 기여하고 있습니다.

하지만 우리 사회의 현실은 아직도 생명보험의 본질을

제대로 이해하지 못하는 경우가 많습니다. 그러다 보니 생명보험의 가장 중요한 기능인 ‘보장’의 개념을 도외시 하고, 마치 정기예금이나 펀드처럼 단기 수익률로만 평가하면서 절세나 재테크 수단쯤으로 여기거나, 심지어 부당한 방법으로 보험금을 노리는 보험사기의 대상으로 인식하는 등 생명보험을 부정적이고 왜곡된 시선으로 바라보고 있습니다.

우리회사는 생명보험업을 전업으로 하고 있는 만큼 더욱 큰 자긍심과 사명감을 갖고, 생명보험이 고객들간에 상부상조를 통해 많은 고객이 미래의 역경에서 좌절하지 않도록 보장해 주는 경제제도임을 우리 스스로 바르게 인식하는 것이 선행되어야 합니다.

2014년에는 사랑과 지혜, 도덕성이 담겨진 생명보험의 기본 정신을 경영진을 필두로 임직원과 컨설턴트 분들이 철저히 체득하여 모두가 진정한 생명보험인으로 거듭나면 참 좋겠습니다. 그런 연후에 고객 분들께 상부상조의 지혜를 납득시키는 보험영업 활동을 실천해야 합니다.”

한마디로 말해, 그는 직원들에게 생명보험업의 본질을 명확히 알림으로써 자긍심과 사명감을 고취함과 동시에 고객보장이 왜 그렇게 중요한지를 확신시키고 있는 것이다.

IV. 고객중심을 내재화한 경영자

고객중심은 신창재 회장 자신의 정체성의 중요한 일부분이라고 해도 결코 지나친 말이 아니다. 그것은 이 개념이 “모든 사람이 삶의 역경에서 좌절하지 않도록 도와준다”는 생명보험의 기본 정신에 바탕을 두고 있기 때문이다. 남을 이롭게 함으로써 스스로를 이롭게 한다는 자리아타(自利利他) 정신이 생명보험업의 본질이므로 남을 도와주려는 마음이 즉 고객을 위하는 마음이 이 업종에서는 특히 무엇보다도 중요하다고 하겠다. 그래서 신창재 회장이 2001년 12월에 선포한 ‘교보인의 비전 2010’에서는 교보생

명이 추구하는 세 개의 핵심가치 가운데 ‘고객지향’이 가장 먼저 나온다. 나머지 둘은 ‘정직과 성실’ 및 ‘도전정신’이다. 그런데 ‘비전 2010’이 10년 동안 진화하여 2011년 4월 15일에 선포된 ‘비전 2015’에서는 핵심가치 부분에서 ‘고객지향’이 ‘고객중심’으로 바뀌고 있다. 그 까닭은 ‘고객지향’은 공급자 중심의 표현인데 반해, ‘고객중심’은 소비자/고객중심의 표현이고, 이 말이 교보생명이 추구하는 본질에 더 가깝기 때문이다. 신창재 회장이 회사의 제1 핵심가치인 ‘고객중심’과 관련하여 교보 임직원들에게 끊임없이 당부하는 행동양식은 다음과 같다.

“우리는 업무 수행 시 선량한 고객의 이익과 혜택을 먼저 생각하고,”

먼저 이러한 그의 고객중심 경영철학이 앞에서 언급한 사업연도 출발 조회사에서는 어떻게 표현되는가 살펴보자.

2012년

- “고객이 없는 교보생명은 존재할 수가 없습니다. 고객이 우리에게 바라는 것이 무엇인지를 먼저 생각하고, 우리는 고객에게 어떤 혜택을 줄 수 있는지 늘 고민하고 실천해야 합니다. 모든 임직원과 컨설턴트들은 보험인으로서 강한 책임을 느끼고 고객 불만을 철저히 예방하려고 노력해야 합니다.”

2013년

- “고객중심적인 경영을 추진하기 위해 정기적인 고객 의견 수렴, 선제적 VOC(고객의 소리) 관리체계 도입, 현장지원 기능 등을 강화할 것입니다.”

2014년

- “고객 가치를 혁신할 수 있는 상품을 개발·공급해야 합니다.”
- “교보생명이 정말로 고객중심으로 생각하고, 고객을 만족시키기 위해 노력하고 있다는 진심을 인정받아야 합니다.”

- “고객보호 문화를 선도해야 합니다.”
- “고객보장을 잘 실천할 수 있는 우수 조직을 순증해야 합니다.”

또, 그는 2011년 2월 8일에 있었던 보장유지서비스 혁신 간담회에서 다음과 같이 말하고 있다.

“민원 발생을 최소화하는 것은 고객만족경영의 기본 중의 기본이며, 민원을 제로로 만든 후에 비로소 고객만족을 이야기해야 합니다.”

신창재 회장의 이러한 고객중심 경영철학은 회사 경영의 거의 모든 측면에 반영되고 있는데, 그 몇 가지 예를 들면 다음과 같다.

- 경영진이 고객을 직접 만나는 ‘라포(Rapport) 프로그램’

이것은 교보생명의 우수 고객들을 대상으로 실시되고 있으며, 2012년에는 32회 진행되었다.

- 교보생명 ‘톡톡클럽’의 운영

이것은 경영현안에 대해 고객패널의 의견을 듣고 반영하는 고객패널제도이며, 현재 오프라인 패널은 20명, 온라인 패널은 500명의 고객으로 구성되어 있다.

- 고객중심의 상품개발

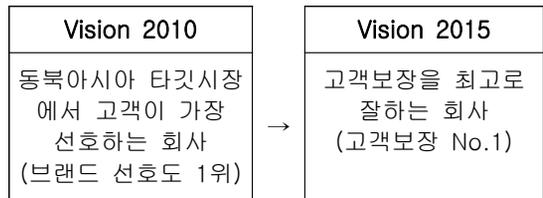
고객의 3대 역경인 건강의 상실, 지식의 부족, 경제적 어려움을 극복할 수 있는 상품을 개발·공급하여 ‘교보인의 비전’을 구현하는 것이 이 회사의 상품개발 기본방향이다.

보기:

- 건강: 교보가족사랑통합CI보험, 교보실버케어보험
- 경제: 교보바로받는연금보험
- 지식: 에듀케어서비스, 맘스케어서비스 등

그런데 최근 들어 신창재 회장은 이른바 평생든든 프로젝트를 통해 그의 고객중심 철학을 가장 차별적

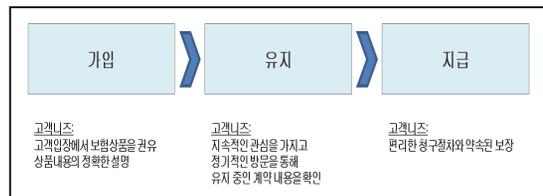
으로 드러내고 있다. 이 프로젝트를 이해하기 위해서는 우리는 먼저 교보인의 비전에서 제시되고 있는 교보생명 미래상의 변화를 보아야 한다.



그는 고객이 진정으로 원하는 것은 「가입-유지-지급」의 보험 전 과정에 걸쳐 고객이 기대하는 ‘재정적 보장’과 ‘심리적 안정’을 기대수준 이상으로 만족시키는 것으로 보고, “최고의 고객보장”을 회사의 미래상의 근간으로 내세운 것이다. 그리고 그것의 구체적인 실천방안이 바로 평생든든프로젝트인 것이다. 먼저 그가 2011년 10월의 전략회의 때 한 말을 직접 들어보자.

“그동안 보험업계는 유지서비스보다 상품판매를 위한 가입서비스에 치중해 온 것이 사실입니다. 신규계약을 중시하는 업계의 영업관행 때문이지요. 그러다 보니 ‘가입할 땐 왕처럼 모시다가 정작 가입하고 나면 관리가 소홀해진다’는 고객의 불만이 많았습니다. 우리는 평생든든프로젝트를 통해 ‘보험을 파는 회사가 아닌, 고객을 보장하는 회사’가 되어야 합니다.”

신창재 회장은 신계약 중심에서 보장유지서비스 중심의 보험문화를 제창하고 있는 것이다. 그가 생각하는 평생든든프로젝트의 개념은 다음과 같다.



이것은 그야말로 한국보험산업의 패러다임을 바꾸려는 시도이며, 신창재 회장은 몰랐던 보험금까지 찾아주는 이러한 평생든든서비스를 교보의 모든 고객들이 경험할 수 있도록 오늘도 임직원들을 독려하고 있다.

이 밖에도 신창재 회장은 고객보호담당임원을 자신의 직속으로 배치하고, 지역서비스회복센터를 독립기구로 만들고, 모든 임직원들이 참여하는 완전판매 서약/고객불만예방 다짐 서약을 받는 등 고객중심의 조직문화를 정착시키기 위해 진력하고 있다.

V. 수익성 위주 경영의 선도자

신창재 회장은 대학에서 정규 경영학 교육을 받은 적이 없다. 그럼에도 불구하고 그는 경영학자들이 최근에 들어서야 주창하기 시작한³⁾ ‘수익성 위주의 경영’의 필요성을 일찌감치 절감하고 그것을 철저하게 실천하고 있다. 아직도 전 세계의 업계에서는 매출 또는 시장점유율 중심의 사고가 팽배해 있다.

심지어 어느 유명 자동차회사의 고위경영자는 아래와 같이 말한 적도 있다.

“우리 회사에서는 시장점유율이 0.1퍼센트만 떨어져도 간부들이 줄줄이 옷을 벗습니다. 그러나 이익은 20퍼센트가 줄어도 아무 일도 일어나지 않습니다.”

물론 이 말은 조금 과장된 표현이기는 하지만 매출·시장점유율 목표 위주의 사고방식이 업계에 널리 퍼져 있다는 사실을 잘 보여준다. 또 일본의 어느 유수 전자회사에서는 다음과 같은 일이 있었다. 수

익률이 2퍼센트밖에 안 되는 이 회사에서 경영진과 컨설턴트들이 열띤 토론을 벌인 끝에 가격 인상이 불가피하다고 결론을 내렸다. 그러자 이 풍경을 지켜보던 CEO가 강하게 제동을 걸었다.

“그러면 우리 회사의 시장점유율이 떨어집니다. 가격 인상은 있을 수 없습니다.”

그러면 왜 이렇게 매출 목표와 시장점유율 목표가 이익 증대보다 현실에서 지배적일까? 여러 가지 이유가 있지만, 가장 중요한 것은 그 유명한 PIMS 프로젝트의 연구 결과인 듯하다. <그림 4>는 그것의 핵심 내용을 보여주고 있다.

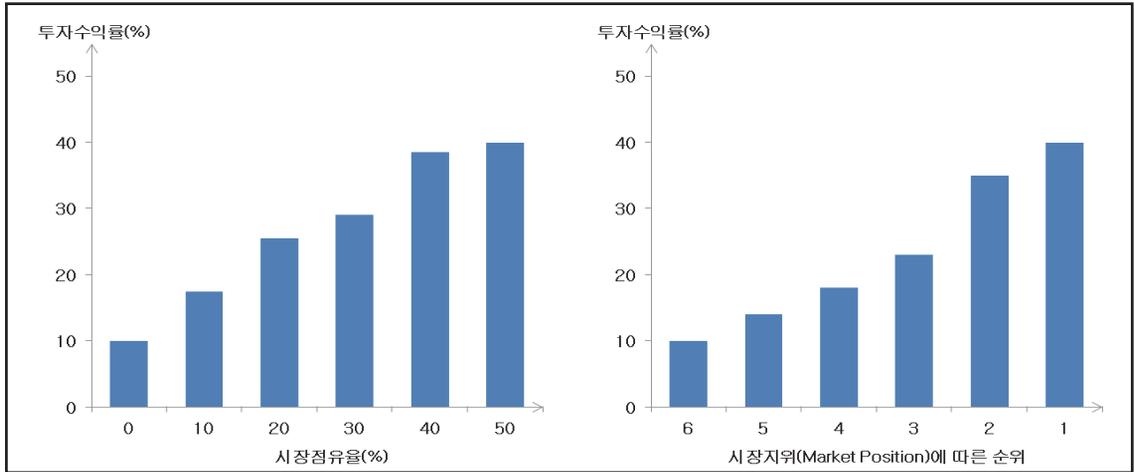
그림에서 보듯이 시장점유율과 투자수익률 사이의 상관계수는 매우 높다. 시장점유율이 가장 높은 회사의 투자수익률은 5위 회사의 수익률보다 약 세 배 가량 높다. 이러한 결과의 전략적 시사점은 아주 간단하다.

“시장점유율을 최고로 높여라!”

두 번째로 언급해야 할 것은 경험곡선효과(experience curve effect)라는 개념의 영향이다. 이 개념에 따르면 기업의 원가경쟁력은 그것의 상대적 시장점유율(relative market share)에 달려 있다. 상대적 시장점유율이란 자사 점유율을 가장 강한 경쟁사의 점유율로 나눈 수치를 말한다. 상대적 시장점유율이 높을수록 경험곡선효과에 의하여 해당 기업의 단위 원가가 낮아진다.⁴⁾ 따라서 시장선도기업은 원가가 가장 낮으며, 그래서 값이 같으면 수익률이 제일 높다. 또한 경험곡선효과는 유명한 BCG 도표(BCG Matrix)의 바탕을 이루고 있기도 하다. 잘 알려진

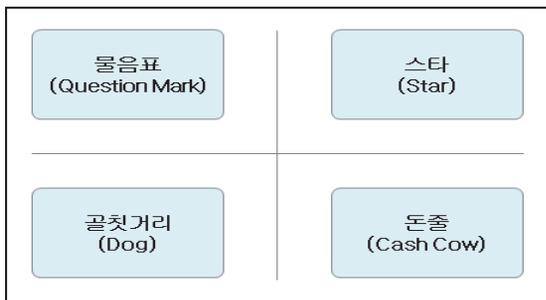
3) Hermann Simon, F.Bilstein, F. Luby(2006), Manage for Profit not for Market Share, Boston: Harvard Business School Press

4) Henderson, B., Perspectives on Experience, Boston: The Boston Consulting Group, 1968



〈그림 4〉 PIMS 프로젝트의 연구 결과⁵⁾

대로, BCG 도표는 '시장성장률'과 '상대적 시장점유율'이라는 두 차원으로 이루어져 있다. 기업의 이른바 전략적 사업단위(Strategic Business Unit)가 이 두 차원으로 이루어진 도표의 어디에 위치하느냐에 따라 아래의 넷 중의 하나로 분류된다.



〈그림 5〉 BCG 도표

그리고 이 넷 중 하나에 속하는 각 사업부에 대해 그것에 어울리는 이상적인 전략이 제안되는데, 그

중심에 있는 것이 '시장점유율의 관리'다. 여기서도 전략의 기본 방향은 명확하다.

“기업은 되도록 높은 시장점유율을 얻기 위해 노력해야 한다.”

경험곡선효과와 PIMS 연구는 모든 시장점유율 위주 철학의 원조다. GE의 회장을 역임한 잭 웰치는 그러한 철학의 대표적인 옹호자였다. 그는 1980년대 초에 다음과 같이 선언한 바 있다.

“GE는 시장에서 1위 또는 2위 자리를 차지할 수 없는 모든 사업 분야에서 철수할 것입니다.”

그러나 최근의 많은 관련 연구는 “기업이 매출·시장점유율 목표를 추구하는 것은 아주 큰 문제다”라고 주장한다.^{6), 7)} 그리고 나도 이 말에 동의한다. 그 이유는 대체로 높은 시장점유율은 낮은 가격으로,

5) Buzzell, Robert D., Gale, Bradley T., The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, New York and London: Free Press, 1987

6) Armstrong, J, Green, K, 'Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share', 〈Working Paper〉 No. 17/05, Monash University, Victoria, 2005.

7) Minitier, R, The Myth of Market Share, London: Nicholas Brealey Publishing, 2002

즉 마진을 희생함으로써 얻어지기 때문이다. 그 결과 대부분의 경우 기업이 올리는 이익은 더 적다. 이러한 사실을 인식해서인지 최근 들어 많은 경영자들이 이익 증대와 매출 증대를 모두 고려하고 양쪽을 저울질해야 할 필요성을 인정한다. 그래서 요즘은 '이익을 내는 성장(profitable growth)'이란 말이 많이 쓰인다. 이제 기업은 어떤 대가를 치르고서라도 성장을 추구하지는 않는다. 그리고 신창재 회장은 이러한 '이익을 내는 성장'의 중요성에 비교적 일찍 눈을 떴다. 그것은 그가 취임 초기에 교보생명을 비롯한 국내 보험회사들의 몸집 불리기 위한 경쟁의 폐해를 보고 매우 큰 충격을 받았기 때문이다. 그는 2000년 초에 '이익중심 영업정착 실무조사단'을 조직하여 영업 실태를 비밀리에 조사한 바 있다. 그리고 그 결과는 그야말로 '참담' 그 자체였다. 한마디로 말해 총체적 부실이었다. 실적 쌓기를 위해 거짓으로 작성한 허위 계약이 부지기수였고, 고지 의무를 충실히 따르지 않거나 고객의 자필서명을 받지 않은 부실 계약도 허다했다. 매출 위주의 영업을 한 결과 보험설계사는 신규 계약이든 대량 도입 대량 탈락의 악순환을 거듭하고 있었다. 이 모든 것이 이익 창출이 아닌 수입보험료 증대를 목표로 삼은 결과임은 말할 것도 없었다.

그 이후 신창재 회장은 철저하게 물량이 아닌 품질 위주의 영업 정책을 추구하고 있다. 부실 계약을 완전히 없애고 보험계약 유지율, 보험설계사 정착률, 설계사 생산성을 높이는 데 힘을 기울였다. 또한, 설계사들이 상대적으로 수익성이 낮은 저축성 상품보다는 수익성이 높은 보장성 상품을 더 열심히 팔도록 그들을 지도하고 있다.

수익성 향상을 위해서는 이러한 품질 위주의 영업과 함께 리스크 관리가 엄청나게 중요하다. 그래서 신창재 회장은 보험영업부문에서는 언더라이팅, 즉 보험심사를 더욱 강화하고, 자산운용부문에서는 업계 최고 수준의 리스크 관리를 주문하고 있다. 실제

로 교보생명 자산운용 부문의 리스크 관리 능력은 가히 세계적이라고 할 수 있으며, 그 결과 이 회사의 자산운용 수익률은 경쟁사보다 늘 높은 편이다. 이 회사의 리스크 관리 능력은 2008년 금융위기 직후에 큰 힘을 발휘한 바 있다. 다른 보험회사들에 비해 상대적으로 부실 자산이 훨씬 적었기 때문에 2009년에는 교보생명의 이익이 생명보험업계 전체 이익의 무려 51%를 차지한 것이다. 이렇게 수익성 위주의 경영에 힘쓴 결과, 교보생명은 현재 6조 7천 4백억 원에 이르는 자본금의 약 75%를 이익잉여금으로 충당할 수 있었던 것이다. 앞으로도 품질 위주 영업과 철저한 리스크 관리를 바탕으로 한 수익성 위주 경영은 계속해서 신창재 회장의 경영 철학의 한 축을 이룰 것이 틀림 없다.

VI. 언행일치 및 의사결정의 일관성

신창재 회장을 관찰할 때마다 생각나는 외국의 경영자가 있다. 그는 현재도 일본에서 살아있는 '경영의 신'으로 추앙받을 정도로 큰 존경을 받고 있는 이나모리 가즈오 교세라 명예회장이다. 그가 일본에서 가장 존경 받는 기업인이 된 것은 뛰어난 경영 실적과 더불어 인본(人本) 사상을 담은 그의 경영철학 때문이다. 보기에 따라서 그의 저서는 미사여구로 꽉 차 있다는 느낌을 받을 수도 있다. 성실, 자기희생, 정열, 창조, 공생, 조화, 비전, 수양, 인격, 겸허, 사랑, 공명정대, 존경, 반성, 건전, 열의, 행복, 올바른, 신중, 공존 등등 그의 여러 저서에 나오는 아름다운 말들은 끝이 없다. 그러나 그런 낱말의 나열이 단순한 말잔치가 아닌 매우 진지한 철학강좌의 담론으로 다가온다. 그의 말에는 큰 무게가 실려 있다. 그 까닭은 무엇일까? 첫째, 그가 말하는 모든 내용이 넓고 깊은 체험에서 나온 것이기 때문이다. 둘

째, 그는 철저한 언행일치의 본보기다. 이나모리는 솔선수범해서 자신이 말한 것을 행동으로 보여주었기 때문에 그의 말에는 믿음이 갈 수 밖에 없다. 끝으로 그가 말한 많은 내용이 서로 모순되지 않고 처음부터 끝까지 한결같다. 그의 사상체계는 일관성을 띠고 있는 것이다. 물론 신창재 회장은 업적이나 경력 면에서는 아직 이나모리 가즈오 회장과는 비교가 되지 않는다. 그러나 언행일치 및 사상의 일관성에서 오는 의사결정의 일관성에 관한 한 두 사람은 상당히 비슷하다. 신창재 회장은 2001년 12월에 교보인의 비전 2010을 선포하고 나서 다음과 같이 선언한 바 있다.

“우리 회사는 회장 위에 비전이 있습니다. 이제 모든 결정은 비전에 따라 해야 합니다. 내가 만일 비전을 어기면 쫓아 내십시오.”

그래서 교보생명에서는 ‘비전이 왕회장(Big Boss)’으로 통한다. 이나모리 회장은 경영 지식도 사업 경험도 없는 상태에서 1959년 창업을 했다. 그 이후 지금까지 그가 가장 힘을 기울인 것은 나름대로 확립해온 자신의 경영철학을 모든 사원들과 공유하는 일이었다. 교세라가 출범 이후 50년간 눈부신 발전을 거듭해온 이유를 누군가 물으면 그는 한결같이 이렇게 대답한다.

“우리에게는 기업 철학이 있고, 그것을 모든 사원들이 공유하고 있기 때문입니다.”⁸⁾

두 사람 모두 확고한 철학을 갖고 그것을 임직원들과 공유하고 주요 의사결정을 그들의 경영철학 또는 비전에 의거해서 해오고 있다. 신창재 회장은 말과 행동이 일치한다. 예를 들어, 고객중심을 내세우

는 그가 내린 아래의 결정을 보자.

교보생명은 IMF사태 직후의 고금리시대에 대량으로 팔았던 금리보장상품이 금리가 떨어지자 회사에 커다란 부담이 되기 시작한 사태를 맞았다. 그러나 고객과의 약속을 무엇보다 중시했던 이 회사는 감언이설로 고객들로 하여금 현재 가입하고 있는 상품을 다른 것으로 바꾸도록 하는 조치를 취하지 않았다.⁹⁾

뿐만 아니라 ‘교보인의 비전’에 포함되어 있는 ‘정직과 성실’ 그리고 ‘도전정신’이라는 핵심가치에 어긋나는 행동을 그가 하는 것을 필자는 아직 듣거나 본 적이 없다. 그의 ‘정직’이 우리 사회 전체에 신선한 충격을 준 적이 있었다. 그것은 2003년 9월 19일에 그의 부친인 창업자 신용호 명예회장이 세상을 떠난 후에 그가 1,792억 원이라는 어마어마한 액수의 상속세를 납부한 것이다. 그는 이 큰 액수의 상속세를 교보생명 주식으로 물납하는 바람에 그의 지분이 크게 줄어들게 됨에도 불구하고 정직하게 법에서 정한 대로 상속세를 모두 냈으로써 노블레스 오블리주의 전범을 보여준 것이다.

신창재 회장의 의사결정 기준은 명확하다. 그것은 “무엇이 주식회사 교보생명을 가장 위하는 길이나?” 하는 것이다. 그래서 교보생명의 대주주인 그의 이해관계와 회사의 이해관계가 일치하지 않을 때에는 그는 주저하지 않고 회사 편을 든다. 예를 들어, 교보생명의 대주주인 그는 회사가 이익잉여금을 쌓아야 한다고 생각하면 주주배당금을 받지 않겠다는 뜻을 거리낌없이 표명하곤 했다. 자신의 개인소득을 희생해서라도 회사의 자본확충을 돕겠다는 것이다. 그러나 물론 회사의 다른 주주들도 똑같은 생각을 하고 있지는 않기 때문에 교보생명 이사회는 매년 주주들의 의견과 회사의 사정을 감안하여 적절한 배당금 결정을 내리곤 했다. 아래의 사례는 그의 의사

8) 유필화(2010), 역사에서 리더를 만나다, 흐름출판, pp. 272-273

9) 유필화·헤르만 지론(2010), 유필화와 헤르만 지론의 경영담론, 오래, pp. 255

결정 기준과 경영스타일을 극명하게 보여준다.

교보생명이 자본 확충을 절실히 느끼고 있던 2007년 여름, 교보생명은 8월 7일 이사회를 열고 3,700억 원 증자 결정을 내린다. 그런데 이것은 신창재 회장이 원했던 액수보다 훨씬 적은 액수였다. 여기에서 우리는 다음과 같은 사실을 확인할 수 있다. 첫째, 최대 주주인 신창재 회장은 증자에 참여할 자금력이 없기 때문에 증자가 실현되면 그의 지분은 줄어들고 경영권을 잃을 가능성 조차 있다. 그러나 그는 회사가 필요로 하면 자신의 지분이나 경영권에 집착하지 않는다는 뜻을 분명히 했다. 둘째, 그는 교보생명의 최대 주주이자 이사회 의장이기 때문에 당연히 이사회에서 큰 영향력을 행사할 수 있다. 그러나 그는 다른 이사들에게 아무런 압력도 넣지 않았으며 다만 이사회 의원의 일원으로서 표결에 참여했을 뿐이었다. 그는 이사회가 독립적으로 의사결정을 하는 것이 회사를 위하는 길이라는 신념을 갖고 있기 때문에 이사회가 자신의 뜻과는 상당한 거리가 있는 결정을 내리는 것을 저지하려는 어떠한 시도도 하지 않았다. 셋째, 이 사례에서 보듯이 신창재 회장은 독립된 이사회가 회사의 집행부를 견제, 감시, 그리고 독려하는 이사회 중심의 지배구조가 궁극적으로는 회사를 위하는 것이라고 믿고 이러한 이사회 중심 경영을 해나가고 있다.

이렇게 말과 행동이 일치하고 철저하게 그리고 일관성 있게 회사를 위하는 결정을 내리는 신창재 회장의 경영스타일은 앞으로도 계속 혼탁한 우리 사회의 청량제가 될 것으로 기대된다.

VII. 이해관계자들을 모두 만족시키려는 균형의 예술가

신창재 회장은 경영은 '균형의 예술'이라는 견해를

여러 번 피력한 바 있다. 그것은 경영자가 회사 안팎의 여러 이해관계자들(stakeholders) 사이에서 단기 목표와 장기 목표, 재무적 성과와 비재무적 성과, 성장과 위험관리 등 상반된 이슈에 대해 균형 잡힌 의사결정을 해야 할 때가 많기 때문이다. 따라서 경영자는 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자들 사이에서 균형을 잡아주는 예술가에 비유할 수 있다는 것이다. 즉, 경영자는 고객에게 잘하고 투자자에게 잘하는 등 모든 이해관계자들을 만족시키는 '균형의 예술가'가 되어야 한다고 그는 보는 것이다.

신창재 회장은 이해관계자들 사이의 균형을 잡는 작업의 출발점을 고객만족으로 하고 있다. 고객에게 경쟁사보다 더 좋은 상품과 서비스를 제공하여 그가 만족하면, 회사의 매출과 이익이 모두 늘어나고 재무설계사의 수입이 더 많아지고, 임직원들은 적절한 보상을 받고, 주주는 기대하는 수익을 얻게 된다. 또한 그 결과 기업은 나라에 더 많은 세금을 냄으로써 주요한 사회적 책임을 다하게 된다. 이러한 선순환에 의해 이해관계자들의 균형발전이 가능해지며, 양립하기 어려울 수도 있는 기업의 이익과 이해관계자들의 만족이 동시에 충족된다.

신창재 회장은 이러한 내용의 '이해관계자 경영'을 신조로 삼고 있으며, 모든 이해관계자들과 함께 성장하고자 노력하고 있다. 그 핵심은 교보생명이 각 이해관계자에게 제공해야 할 가치가 무엇인지를 명확하게 알고, 이를 바탕으로 각 이해관계자 별로 핵심성과지표(KPI)를 설정하여 관리하는 것이다. 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 고객에게는 경쟁사보다 더 나은 상품과 서비스를 제공함으로써 그의 선택을 받아야 한다고 신 회장은 보고 있다. 교보생명이 2011년부터 시행하고 있는 '평생든든서비스'는 그의 이런 생각을 잘 반영하고 있다. 이것은 모든 재무설계사가 모든 고객을 정기적으로 찾아가 고객이 미처

받지 못한 보험금이 혹시 있는지, 그가 궁금해 하는 보장 내용은 무엇인지 등을 파악하고 처리해주는 서비스이다. 교보는 이를 통해 고객이 꼭 필요로 하는 ‘고객보장’을 그 어떤 회사보다 더 잘해주는 회사가 되려고 노력하고 있다.

- 임직원들에게는 공정하고 적절한 평가와 보상, 역량 개발 등을 통해 성장 기회를 제공하는 것이 중요하다. 또 신바람 나는 일터를 만들고 그들이 높은 성과를 낼 수 있어야 한다. 교보생명은 혈연·지연·학연 인사를 타파하기 위해 아래의 여덟 가지를 묻지 않는다.

연령 / 출신지역 / 학력 / 연공서열 /
성별 / 국적 / 내·외부출신 / 연봉

교보는 이것들을 배제하고 오로지 역량에 따라 임직원들을 배치하고 성과에 따라 보상한다는 원칙을 갖고 있다.

- 재무설계사에게는 생명보험이 고객에게 제공하는 진정한 가치인 ‘고객보장’을 그들이 고객들에게 잘 제공할 수 있도록 도움을 준다. 그리하여 그들이 일하는 보람을 느끼게 하고 더 많은 수입을 올리며, 전문가로 성장할 수 있는 가능성을 열어준다.
- 투자자들에게는 회사가 높은 수준의 이익을 계속 냄으로써 그들에게 적절한 기대 수익을 제공하는 것이 목표이다. 교보생명은 장기적/안정적 성과 창출을 꾀하며, 높은 수준의 이익을 지속적으로 내면서 경영 각 부문의 수익성을 높이는 데 주력한다. 뿐만 아니라 리스크 관리면에 있어서도 선제적으로 대응하여 그것이 기업가치의 상승으로 이어지도록 하고 있다. 그 결과 교보생명은 회사의 수익성을 나타내는 자기자본수익률(ROE)이라는 중요한 경영성과 지표에서 2004년 이후 줄곧 경쟁사인 삼성 및 한화보다 앞서

고 있다. 또한 앞에서도 이미 언급했듯이 무디스나 피치 같은 세계적인 신용평가회사들로부터 매우 높은 신용등급을 받고 있다.

- 또한 국가에는 세금을 성실하게 내고, 일자리 창출 및 사회공헌활동을 통해 지역사회 발전에 이바지하는 것이 중요하다. 교보생명은 이러한 기업시민으로서의 의무를 다하고 있으며, 생명보험회사의 특성에 맞게 돈, 건강, 지식의 결핍에서 오는 역경을 극복할 수 있도록 다양한 사회공헌활동을 해오고 있다. 교보생명의 사회공헌활동은 제휴 단체와 공동으로 사업을 추진하고, 수혜자가 자립할 수 있도록 지원하여 ‘나눔’을 재생산하는 것이 그 특징이다.

신창재 회장은 모든 이해관계자들과의 균형 성장이 회사의 지속가능한 성장을 위해 꼭 필요하다고 보고 있다. 이 가운데 어느 하나가 희생되거나 또는 이해관계자들이 균형적으로 성장하지 못한다면, 단기적으로는 회사가 유지되겠지만 지속적으로 성장하지는 못할 것이라고 그는 생각한다. ‘이해관계자 경영’은 교보생명이 앞으로도 대내외의 환경 변화 속에서 생존과 번영을 지속하기 위한 핵심 전략이자 신창재 회장의 경영 철학의 정수라고 생각된다.

VIII. 맺음말

지금까지 우리는 경영과 보험의 문외한이던 신창재가 2000년에 위기에 처한 교보생명의 대표이사 회장으로 취임한 이후 어떠한 리더십과 경영철학으로 회사를 이끌어 왔는가를 살펴보았다. 구체적으로 신창재 회장이 지난 20년 가까운 세월 동안 보여준 리더십 및 경영철학은 다음과 같다.

- 그는 회사의 대대적인 혁신이라는 매우 힘든 작업을 꾸준히 끈질기게 그리고 체계적으로 추진해 나갔다.
- 그는 글자 그대로 온 몸을 던져 교보의 임직원들과 소통하였다.
- 그는 진정한 의미의 고객중심경영을 전파시켰다.
- 그는 세계적인 기준에서 보아도 매우 일찍 시장 점유율 또는 물량 위주의 경영패러다임에서 벗어나 수익성 위주 경영에 매진하였다.
- 또한 신창재 회장은 언행일치 및 의사결정의 일관성을 보여줌으로써 오늘날 한국 사회에서 보기 드문 사회적인 귀감도 되고 있다.
- 끝으로 그는 회사를 둘러싼 다양한 이해관계자들을 고루 만족시키기 위해 최선을 다하고 있다.

그리고 이러한 결과 교보생명은 ROE를 비롯한 여러 경영지표에서 비약적인 발전을 해왔으며, 그 성과는 해외에서도 널리 인정받고 있다.

한마디로 말해 신창재 회장은 이 시대의 보기 드문 정도(正道)경영의 길을 걷고 있으며, 정도 경영이 결국은 고객, 임직원, 투자자, 지역 사회 등 기업의 모든 이해관계자들을 위하는 것임을 뚜렷이 보여주고 있다. 세금 포탈, 무리한 경영승계, 내부거래, 황제 경영, 족벌 경영 등으로 눈살을 찌푸리게 하는 기업이 도처에 있는 오늘날 신창재 회장의 정도경영은 우리나라의 기업사회가 나아가야 할 방향을 뚜렷이 보여주는 등대라고 해도 과언이 아닐 것이다.

참고문헌

교보생명보험주식회사(2010), **교보생명 50년사**.
 유필화(2010), **역사에서 리더를 만나다**, 흐름출판, 272-273.

유필화, 헤르만 지문(2010), **유필화와 헤르만 지문의 경영담론**, 오래, 255.
 유필화, 헤르만 지문(1995), **생각하는 경영 비전있는 기업**, 매일경제신문사, 207-209.
 전성태(2008), **떠나자 낯선 곳으로**, 교보생명, 14-16.
 Armstrong, J., and Green, K.(2005), "Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market share," <Working Paper> No. 17/05, Monash University, Victoria.
 Buzzell, Robert D., and Gale, Bradley T.(1987), *The PIMS Principles: Linking strategy to performance*, New York and London: Free Press.
 Simon, H., Bilstein, Frank F., and Luby, F.(2006), *Manage for Profit not for Market Share : A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets*, Boston: Harvard Business School Press.
 Henderson, B.(1968), *Perspectives on Experience*, Boston: The Boston Consulting Group.
 Minter, R.(2002), *The Myth of Market Share*, London: Nicholas Brealey Publishing.

A Study on the Leadership, Philosophy, and Performance of Dr. Chang-Jae Shin, the CEO of KYOBO Life Insurance

Pil Hwa Yoo*

Abstract

In 2000, Dr. Chang-Jae Shin, a professor at the Medical School of Seoul National University was inaugurated as the CEO of Kyobo Life. At that time, Kyobo was in a deep crisis. However, he has turned out to be a master of change management. In facilitating the change process of Kyobo, he has gone through the following eight stages. 1) Creation of crisis situation, 2) Building a strong organization responsible for the change management, 3) Development of vision and strategy, 4) Communication of vision and strategy, 5) Authority delegation and elimination of barriers, 6) Development of quick success cases, 7) Integration of various success cases and acceleration of innovation, 8) Incorporation of new systems into corporate culture. In addition, he has spent an enormous amount of time and energy to communicate with the employees, which has contributed considerably to the establishment of his leadership and the success of change management. He has practiced customer-oriented management in a true sense of the word, which now takes the form of emphasis on service for retained customers. In the past, Kyobo and all other Korean insurance companies have focused on attracting new customers. Furthermore, Dr. Shin has focused on profit-oriented management rather than sales-oriented management. His decisions have been always consistently in the best interest of Kyobo, sometimes at the expense of his personal interests. Finally, Dr. Shin has been making utmost efforts to balance the interests of stakeholders like customers, employees, sales people, investors and the national state. It is his firm belief that promoting the interests of some of these groups at the expense of other groups will not make the companies sustainable in the long run. Thanks to all these efforts on the part of Dr. Shin, Kyobo has now become one of the most respected and profitable companies in Korea.

Key Words: change management, crisis management, customer-oriented management, profit-oriented management, stakeholder management

* Professor, SKK GBS Sungkyunkwan University

〈Teaching Note〉

교보생명 신창재 회장의 리더십, 경영철학, 그리고 실적

1. 요약(Synopsis)

경영의 문외한이었던 서울대학교 의과대학 교수 신창재는 아시아 외환위기 직후인 2000년에 교보생명의 대표이사 회장으로 취임한다. 그는 엄청난 어려움을 무릅쓰고 과감한 변화와 혁신을 추구하였으며, 철저하게 수익성 위주 경영을 하였다.

또한 고객을 경영의 중심에 놓고 직원들과 치열하게 소통하였으며, 일관성 있는 의사결정을 하였다. 그 결과, 교보생명은 해외에서도 인정받는 매우 모범적인 금융회사가 되었다.

2. Teaching Point

교보생명이 부딪혔던 위기의 본질을 신창재 회장이 어떻게 파악했으며,

그것을 극복하기 위해 어떠한 접근방법을 썼는가를 철저하게 가르치는 것이 이 사례의 가장 중요한 목적이다. 또한 교보생명의 성공요인을 파악하고 그것이 다른 보험회사 또는 다른 업종의 회사들에게 어떤 시사점을 주는가를 생각해보게 하는 것이 이 사례의 두 번째로 중요한 목적이다.

3. Assignment Questions

- 1) 교보생명이 IMF위기 이후 큰 어려움에 처한 이유는 무엇인가?
- 2) 신창재 회장은 문제의 본질을 어떻게 파악했는가?
- 3) 위기를 진단한 후에 신창재 회장은 위기극복을 위해 어떤 접근방법을 썼는가?
- 4) 신창재 회장의 리더십의 특징은 무엇인가?
- 5) 교보생명 사례가 다른 보험회사 또는 금융회사에 주는 교훈은 무엇인가?
- 6) 다른 업종의 회사들은 교보생명 사례에서 무엇을 배울 수 있는가?

4. 분석(Analysis)

신창재 회장은 취임 후에 회사가 크나큰 위기에 있다는 사실을 금방 파악했다. 그는 먼저 현상을 확실히 이해하는 것이 중요하다고 생각하고 비밀리에 실태조사를 한다.

현상을 파악한 후에 그는 그러한 현상의 원인이

무엇인가를 깊이 생각한다. 그 결과, 그가 도달한 결론은 물량위주의 경영이었다.

그러면 물량위주 경영의 폐해를 없애고 무엇이 그것을 대체해야 하는가를 고민한다. 그 결과, 그가 내린 결론은 수익성 위주 경영이라는 새로운 경영패러다임이다.

이어서 그는 어떻게 하면 수익성 위주 경영이라는 새로운 패러다임을 정착시킬 수 있을까 고민한다. 이 목표를 달성하기 위해 그는 내부의 지혜를 모아서 비전을 만들고 그것을 모든 임직원들과 공유했으며 철저하게 고객중심의 경영을 하였다. 그리고 모든 의사결정의 기준은 “무엇이 교보생명을 가장 위하는 길이나”로 정한다. 이 모든 것이 변화와 혁신의 과정이었으므로 상당한 경영능력을 요하는 변화경영을 그는 추진해야만 했다. 경영의 문외한이었던 그에게 이것은 아주 어려운 과제였지만 그의 추진력과 끈기 그리고 무엇보다도 진정성 있는 임직원들과의 대화는 그의 변화경영을 성공으로 이끌었다. 신창재 회장의 리더십의 특징은 아래의 여섯 가지로 요약할 수 있다.

- 1) 변화 경영의 달인
- 2) 빼어난 소통 능력의 소유자
- 3) 고객중심을 내재화한 경영자
- 4) 수익성 위주 경영의 선도자
- 5) 언행일치 및 의사결정의 일관성
- 6) 이해관계자들을 모두 만족시키려는 ‘균형의 예술가’

특히 기업 경영에서 이해관계자들(stakeholders)의 다양한 이해 관계를 깊이 이해하고 그들을 균형 있게 모두 만족시키려는 신창재 회장의 눈물겨운 노력은 현재와 미래의 경영자들에게 매우 좋은 학습 자료를 제공하고 있다.

신창재 회장과 교보생명의 사례는 위기극복, 비전

정립, 사내소통, 의사결정의 일관성이라는 면에서 거의 모든 업종의 회사들에게 좋은 교훈을 줄 뿐만 아니라, 정도(正道) 경영이 회사 가치 증대로 이어진다는 산 증거라는 면에서 한국 자본주의가 나아가야 할 방향도 제시하고 있다고 하겠다.