

칭기즈칸의 리더십, 경영전략, 성공비밀

칭기즈칸의 점령방식은 가혹했지만 통치는 비교적 너그러워서 세계문명을 통합했다. 그는 인류가 종교와 인종을 불문하고 하나의 제국에서 어울려 사는 진정한 지구촌의 길을 제시한 인류 최초의 인물이기도 하다.

I. 800년 전에 21세기를 살다간 칭기즈칸 → 새바람을 몰고 온 몽골제국

돌이켜 보면 800년 전에 21세기를 살다간 칭기즈칸의 전쟁은 소수가 다수와 싸워 이긴 전쟁이며, 그것도 원정 전쟁이었다는 점에서 놀라운 성과였다. 칭기즈칸의 군대는 소수이자 약자였다. 그가 싸운 중국과 이슬람, 유럽은 풍요로운 땅, 많은 인구와 군사를 거느린 거대한 정착문명의 세계이자 다수였고 강자였다. 어떤 이는 13세기 유라시아의 강자들이 모여 있는 물과도 같은 ‘대기업병’에 빠져 있었다고 표현하기도 한다. 칭기즈칸의 군대는 정착문명의 시대를 종식시키고 유목이동문명의 지구촌을 건설했다. 어떻게 이런 일이 가능했을까? 칭기즈칸의 유목적 리더십과 전략이 이룩한 승리였다고 밖에는 달리 설명할 길이 없다고 본다.

II. 칭기즈칸 그는 누구인가?

인류는 역사상 최초로 종교와 인종을 불문하고 하나의 제국 아래서 어울려 살았다. 인류사상 이것은 마르코 폴로의 『동방견문록』, 콜럼버스의 아메리카 대륙 발견으로 이어지게 된 계기가 된 진정한 지구촌의 시작이다. 역사적으로 칭기즈칸을 평가하자면 실�크로드의 파괴자이자 개척자, 벤처 창업 CEO, 세계화의 원조, 21세기인 등 많은 수식어가 나올 수 있을 것이다. 그러나 분명한 사실은 그의 점령방식은 가혹했지만 통치는 비교적 너그러워서 세계문명을 통합했고, 또 그 속에서 공존하면서 살 수 있는 길을 제시했던 최초의 인물이란 점이다.

III. 칭기즈칸 리더십의 8속성 → 변용의 리더십으로 참여하고 이끈다

스스로 자신을 성취하게 만드는 것은 인간의 조직에 있어 상하고저를 막론하고 누구에게나 가능하다. 그러나 인간으로 하여금 성과를 내게 하고, 또 그렇게 하도록 이끌어 가는 것은 리더만이 할 수 있는 일이다. 동기유발을 하지 못하는 자가 이끄는 그룹은 도태한다.

그렇다면 칭기즈칸의 뛰어난 지도력은 어떠한 리더십 속성을 가지고 있는 것일까? 상황론적인 측면에서 첫째, 칭기즈칸은 적과 동지에 대한 철저한 구분과 배신자에 대한 대물림의 복수로 상징되는 인내의 화신인 동시에 복수의 화신이었다. 자질론적인 측면에서 둘째, 그는 도덕적으로 뛰어난 리더였다. 셋째, 그는 천성적으로 비전을 가슴에 품은 낙관주의자였

칭기즈칸은 도덕적으로 뛰어난 리더이자 낙관주의자였고, 부하를 혈육처럼 대하는 리더였다. 그는 자기관리에 철저했으며 언제나 모범이 되고자 노력한 인물이었다. 일생에 걸쳐 50전 49승 1패의 과업을 기록한 칭기즈칸은 이기는 싸움은 시간과의 싸움이라고 하였다.



다. 넷째, 그는 가부장적 애정을 가지고 특히 병졸들을 친혈육처럼 대했다. 다섯째, 그는 '황금가족', 즉 자신의 가족들이 전면에 나서거나 관료들의 행정과 정복지 통치에 장애가 되지 않도록 철저히 관리했다. 행동론적인 측면에서 여섯째, 신속하게 결단을 내리고, 또한 결정을 내렸다면 빨리 행동에 옮겼다. 일곱째, 생사가 걸린 전쟁에서건 사소한 일상에서건 언제나 모범이 되고자 노력했다. 과업론적인 측면에서 여덟째, 통산 50전 49승 1패를 기록한 칭기즈칸은 싸움은 이기기 위해 하는 것이며, 이기는 싸움은 시간과의 싸움이라고 하였다.

IV. 칭기즈칸의 제국경영 6전략

맥아더 장군은 “인류 역사에서 모든 전쟁기록을 없애도 칭기즈칸의 전쟁사만 남겨놓는다면 그 속에서 모든 군사적 교재를 얻을 수 있을 것이다”고 하였는데, 이하에서는 칭기즈칸의 제국경영 전략을 살펴보자.

(1) 국제화 전략: 앞서서 굶어 죽느니 나가서 싸우고 빼앗자

유럽인들이 황색재앙이라고 불렀던 칭기즈칸의 전쟁 목적은 크게 두 갈래로 나뉜다. 하나는 1206년 끝난 몽골초원 통일전쟁이었고, 다른 하나는 세계정복을 위한 전쟁이었다. 세계정복의 목적은 경제적인 부분에 있었던 것으로 보인다. 유목경제는 가축을 방목해 젓과 고기, 가축을 얻는 단순한 생산과정의 반복이므로 다른 물자는 교역이나 전쟁을 통해서만 획득 가능하기 때문이다. 칭기즈칸은 상인들을 중시하여 관리로 등용하기도 하고 “상인은 누구도 공격할 수 없다”는 칙령을 내리기도 했다. 이러한 배경 하에서 유럽과 아랍권, 중국을 엮는 거대 교역공동체가 탄생했으며 그 전 과정을 칭기즈칸의 군대가 지켜주고 있었다.

(2) 다각화 전략: 경계도 없고, 영토도 없다

1206년 초원을 통일하고 칸에 오른 칭기즈칸은 말을 달리는 속도로 서하, 서요를 정복하고, 금을 멸망시켰으며, 페르시아의 콰레즘, 동유럽과 러시아를 복속시켰다. 몽골의 원정은 영토전쟁이 아니라 재물을 위한 원정이었기 때문에 정복지의 왕이 재물을 바치면 군대는 철수했다. 몽골제국은 국경선이 없었으며, 지켜야 할 영토도 없었다. 세계는 오로지 확장된 하나의 초원이었고, 이곳이 칭기즈칸의 무대였다. 몽골군은 정복을 거듭하면서 전쟁을 수천 킬로미터를 가로질러 펼쳐진 다수의 전선에서 벌이는 대륙간 사업으로 바꾸어놓았다. 이는 칭기즈칸이 일찍이 사업부제 조직운영과 함께 현장 중심주의에 입각해 현지 지휘관이 책임을 갖고 현지에서 그때그때 상황에 맞게 전선을 형성하도록 권한을 위임한 결과이다. 칭기즈칸의 혁신적인 전투기술로 인해 중세 유럽의 기사는 역사의 뒤편으로 물러나고, 전체에 통합

칭기즈칸의 전쟁 목적은 첫째, 몽골초원 통일전쟁이었고, 둘째, 세계정복을 위한 전쟁이었다. 유목경제는 교역이나 전쟁을 통해서만 유지될 수 있었기에 세계정복의 목적은 주로 경제적인 부분에 있었던 것으로 평가된다.

칭기즈칸이 일찍이 사업부제 조직운영과 함께 현장 중심주의에 입각해 지휘관에게 권한을 위임한 결과, 몽골군은 전쟁을 수천 킬로미터나 펼쳐진 전선에서 벌이는 대륙간 사업으로 바꾸어놓았다. 이 같은 혁신적인 전투기술로 인해 중세 유럽의 기사는 역사의 뒤편으로 물러나게 된다.

칭기즈칸은 오랜 원한관계에 있던 금과 연합해 아버지를 독살한 타타르를 토벌하고 몽골 동부를 평정했으며, 훗날 다시 금을 공격해 만리장성을 돌파하고 금의 항복을 받아낸다. 이처럼 그는 때로 적과도 손을 잡고 다른 적을 치는 전략적 제휴도 구사하였다.

몽골 기마병들은 가벼운 군장, 노획물과 포로의 현지조달 등 오늘날의 감량경영과 아웃소싱에 해당하는 기법을 활용해 전광석화 같은 속도로 제국을 넓혀 나갔다.

된 단위를 이루어 움직이는 규율 잡힌 기병들이 전면에서 나서게 된다.

(3) 전략적 제휴: 적의 적은 협정이 깨질 때까지는 우리의 친구이다

칭기즈칸이 1202년 타타르를 공격할 때, 부족들을 설득하기를 “금나라는 조상대대로 가장 강력한 원수이다. 그들은 초원에서 메르키드와 타타르 두 마리 개를 길러왔다. 우리가 수 차례 물리쳤지만, 그들은 또 금의 비호 하에서 원기를 회복하고 사람들을 물어뜯고 있다. 이번에 금이 타타르 개를 버리려 하니 금의 견제를 받지 않고 아버지를 죽인 타타르를 물리칠 수 있다. 적의 적은 거란, 위구르처럼 우리의 친구가 될 수 있다. 일시적인 친구라도 좋다. 잠시 금과 연합해 먼저 타타르족을 제거하자!” 칭기즈칸은 타타르를 소탕해 아버지의 원수를 갚음으로써 부족민들의 존경을 받았을 뿐만 아니라 몽골 동부의 패권을 확보했다. 또 금과의 오랜 원한관계를 청산하고 몽골 통일에 집중할 수 있었다. 당시 칭기즈칸의 전술은 “상대의 약점에 자신의 강점을 집중해서 적을 각개격파하라”고 말한 모택동의 전술과도 일치한다.

(4) 저비용 원가우위 전략: 몸을 가볍게, 적의 군대도 아웃소싱한다

서방 원정대에 대한 칭기즈칸의 명령은 단순했다. “몸을 가볍게 하라.” 불필요한 것은 버리라는 뜻이다. 12~3세기 유럽 기사들의 군장은 70kg을 넘었지만 몽골 기마병의 군장은 7kg 남짓하였다. 전광석화처럼 적군을 공략하기 위해서였다. 몽골군의 특징은 수의 탄력성에 있었다. 누가 보충되더라도 전투기술을 충분히 발휘하는 호환조직이었다. 적의 사령탑을 제거하고, 적군을 몽골의 지휘선에 연결하면 일종의 다국적군인 몽골군대 그 자체가 되었던 것이다. 베트남식의 노획물과 포로의 현지조달 내지 현대의 감량경영기법, 아웃소싱(outsourcing) 바로 그 자체인 것이다.

(5) 차별화 전략: 공포와 충격, 몽골군이 지나가면 먼지만 남는다

몽골군은 도시를 통과할 때 귀중한 것을 남겨두지 않았다. 몽골의 칼끝을 가까스로 피한 지리학자 야쿠트 알 하마위는 그 광경을 이렇게 묘사했다. “몽골군이 아름답고 화려한 궁전들을 종이에서 글을 지워버리듯이 땅에서 지워버려, 사람이 살던 곳은 부엉이와 까마귀들의 거처가 되었다.”

칭기즈칸은 “나의 특별한 지시가 없는 한 적에게 부드러움을 보여 주는 모든 행위를 금한다. 두려움만이 적들을 고분고분하게 만들 수 있다. 적을 정복했다고 그들이 완전히 제압된 것은 아니다. 마음속에 있는 적개심을 끝까지 지워버릴 수 없기 때문이다” 라는 말로써 장수들에게 자신의 원칙을 철저히 주입시켰다. 이 말 속에서 몽골 전사들이 저지른 잔혹함의 실체를 읽을 수 있다.



(6) 틈새집중 전략: 가진 것이 없는 하층민에 집중하다

연합과 배반이 수없이 반복되던 몽골초원에서 군대는 칸으로 인도하는 유일한 수단이었다. 따라서 칸을 꿈꿨던 많은 리더들의 관심은 병사들을 공급해줄 수 있는 귀족들에게만 쏠려 있었다. 그러나 칭기즈칸은 귀족이 아닌 천민과 세습노비에 집중했다. 이들은 가진 것, 지킬 것이 없기 때문에 목숨을 걸고 싸울 수 있기 때문이다.

몽골군은 상층부 귀족을 죽임으로써 적의 사회체제를 무너뜨렸고, 미래의 저항 가능성을 최소화했다. 일부 도시는 귀족이 전장에서 죽고 그 가족이 몰살을 당한 뒤 사회를 재건할 힘을 회복하지 못했다. 칭기즈칸은 몽골에 충성 하는 관리, 몽골 덕분에 권력을 얻고 높은 자리에 앉게 된 관리만을 원했고, 자신이 수여한 직책 외에 다른 직책은 인정하지 않았다.

칭기즈칸은 신분보다는 능력을 위주로 인재를 등용했기에 천민이나 세습 노예도 재상이 될 수 있었다. 이들은 가진 것, 지킬 것이 없었기에 목숨을 걸고 싸울 수 있었다.

V. 칭기즈칸의 성공비밀(10s)

(1) Global Standard: Glocalization = Global(보편 · 전체) + Local(개별 · 특수)

→ 열린 사고를 하는 기업만이 승자가 될 수 있다

칭기즈칸은 혈연이나 신분에 의해 지배됐던 몽골사회에 사람의 지배가 아닌 법치의 원리를 정착시켰다. 몽골제국의 예케 야사크(Yeke Jasaq) 36조는 제국 전체에 적용되는 성문법이다. 이 법의 특징은 최소 규율에 있었다. 그러나 어길 경우의 처벌은 가혹했다. 민족 등 각각의 집단이 지닌 독자적인 영역에서는 이 법과 칭기즈칸의 30개 격언에 부딪히지 않는 한 고유의 전통을 따르는 것을 허용했다. 샤머니즘을 믿었던 칭기즈칸은 “손가락은 다섯 개인데 가리키고 있는 곳은 한 곳”이라는 말로써 모든 종교의 자유로운 선포를 허용했다. 다만 교리논쟁을 비롯한 상호비방을 해서는 안되고, 베네치아의 기독교 상인이나 페르시아의 무슬림 상인 모두 제국조정으로부터 신앙생활과 상업활동의 공평한 기회를 보장받았다. 이렇게 해서 세계 어디서나 법과 원칙이 통하는 세상이 되었다. 어떤 이는 칭기즈칸이 인류에게 남긴 3대 발명품으로 Globalism, 신앙의 자유, 그리고 대량보복사상을 꼽기도 한다.

칭기즈칸은 혈연이나 신분이 아닌 성문법에 기초한 통치를 하였고, 종교의 자유, 상업활동의 공평한 기회를 보장했다. 그리하여 제국 어디서나 법과 원칙이 통하는 세상이 구현되었다.

(2) Skill: 테크노 헤게모니 → 한 발 앞선 혁신만이 성장을 지속시킨다

일본의 야쿠시니 타이조 교수는 『테크노 헤게모니』라는 저서에서 “국가 패권은 기술이 좌우한다. 후발 신흥국은 언제나 새로운 기술과 함께 등장했다”고 밝히고 있다. 칭기즈칸은 전쟁에서 기술자는 죽이지 않았다. 그는 신기술을 지닌 자들이 세계제국 건설에 필수적임을 인식했기 때문이다. 머나먼 원정과 적은 병력으로 싸우는 전투에서 승리하는 방법은 오로지 기동력과 기술뿐이었다. 기술개발에 심혈을 기울인 결과 개량된 소형 활 · 화살촉과 휘어진 반월도, 개선된 안장 · 등자 등의 기술혁신을 이뤘고 이는 속도전쟁을 추구하는 몽골기병의 핵

칭기즈칸은 꿈을 믿는 사람을 주위에 두고 꿈이 없는 사람은 배제했다. 꿈을 믿는 이에게는 지위나 혈족에 상관없이 중책을 맡겼다. 노력하고 공헌한 만큼 대가가 지불되는 조직이었기에 구성원들은 열성을 다했다.

심 전투력 중 하나가 되었다.

(3) Vision Sharing: 꿈의 공유, 한 사람의 꿈은 꿈이지만, 만인의 꿈은 현실이다

그의 세계정복을 한마디로 요약하면 '꿈'이라고 할 수 있다. 꿈이란 꿈꾸는 자만이 갖는 특권이다. 꿈을 잃어버리면 무너진다. 칭기즈칸은 명분과 정당성 확보의 기반 위에서 출발했고 조직원에게도 같은 꿈을 꾸도록 만들었다. 위에서부터 아래까지 같은 방향을 바라본다는 것은 성공으로 가는 길을 반은 이루었다고 하겠다. 칭기즈칸의 꿈은 초원의 통일이었다. 그의 경쟁자였던 자무카의 꿈 역시 초원의 통일이었다. 둘은 같은 꿈을 꿨지만 칭기즈칸에게 있어 그것은 부족민들과 공유한 꿈이었고, 자무카는 혼자 그 꿈을 꾸었다. 결국 이러한 차이가 성공과 실패를 갈랐다. 칭기즈칸은 꿈을 믿는 사람을 주위에 두고, 꿈이 없는 사람은 배제했다. 꿈을 믿는 이에게는 지위나 혈족에 상관없이 중책을 맡겼다. 노력한 만큼, 공헌한 만큼, 반드시 그 대가가 지불되는 조직이었기에 구성원들은 열성을 다했다. 칭기즈칸 쪽에서는 부지런한 사람이 이익을 보았고, 자무카 쪽에서는 손해를 보았다. 한마디로 조직 전체의 비전과 개인의 희망이 따로 놀지 않았다. 공동의 목표가 있었기에 잘 뭉칠 수 있었고 점점 더 원대한 꿈을 꾸었기에 힘을 낼 수 있었다.

(4) Spirit: 상무적 기업문화 → 「강한 기업문화가 강한 조직을 만든다」

칭기즈칸은 오랜 기간 몽골에서 발전해온 전통적인 초원의 전투체계를 받아들였다. 그의 군대는 결코 우월한 무기 덕에 승리를 거둔 것이 아니다. 적들에 비해 그들이 가진 무기는 초라하기까지 했다. 가진 자는 재산을 놓치지 않기 위해서 싸우지만 그들은 죽음을 각오하고 싸웠다. 그만큼 치열할 수밖에 없었다. 그리고 몽골군들은 “칸이 나를 불로 보내건 물로 보내건 나는 그를 위해 간다”고 하는 지도자에 대한 변함없는 충성심으로 일당백의 능력을 발휘하였다. 칭기즈칸은 기회가 있을 때마다 자손들에게 월 3회 이상의 음주가무를 경계하고, 비육지탄에 빠지지 말며, 유목민의 기질을 잃지 말 것을 당부했다.

5) Speed: 속전속결 → 시간이 없다는 소리하지 말라!

칭기즈칸은 말, 자동차, 비행기, 광속도 같은 인류문명의 단계처럼 속도를 장악하는 쪽이 세계를 제패한다는 사실을 입증한 인물이다. 놀라운 행군속도, 빠른 명령체계, 빠르고 간편한 군수보급체계가 몽골군대의 군사력을 극대화시켰다. E=mc²라는 아인슈타인의 특수상대성이론이 그 기동력 강한 스피드에 나타나고 있다. 그의 군대의 힘(E)은 병력규모(m)에 비례하고 속도(c)의 제곱에 비례한다. 즉, E(에너지, 전투력) = m(질량, 병력규모) c²(속도, 기동성)로 나타나는 것으로, 소규모 병력으로 승리하는 길은 스피드뿐이라는 것이다.

몽골군의 이동과 대형은 두 가지 요인에 의해 결정되었는데, 이 점에서 이들은 다른 모든

전원을 기병으로 채우고 보급부대를 따로 두지 않는 전략에 따른 놀라운 행군속도와 빠른 명령체계, 신속하고 간편한 군수보급체계가 몽골군대의 군사력을 극대화시켰다. 이러한 스피드가 소규모 병력으로 승리할 수 있게 하는 밑거름이 되었다.



전통적인 문명의 군대와 분명하게 달랐다. 첫째, 몽골군은 모두 기병으로만 이루어졌다. 말을 타고 활로 무장한 기병만 있다는 뜻이다. 훗날 독일의 전격탱크전의 원판이라 하겠다. 이외는 대조적으로 다른 나라의 군대는 대개 보병 위주로 구성되었다. 몽골군의 두 번째 특징은 예비의 말 외에는 행군속도 떨어뜨리는 보급대열이 따로 없었다는 것이다. 그들은 이동하면서 가축의 젖을 짜고, 가축을 도살해 식량을 만들고, 사냥과 약탈을 통해 배를 채웠다.

(6) System : 88명의 천호장 통한 95,000명 병사 장악 → 공정한 인사가 비범한 조직을 만든다

칭기즈칸은 부족사회를 와해시키고 10진법 체제의 팀제 사회로 전환시켰다. 요즘 말로 하면 지연, 혈연, 학연을 철저히 무시한 혁신적 인사시스템을 구축한 것이다. 즉, 피의 우위보다는 조직 우위를 택했다. 칭기즈칸을 정점으로 하는 몽골의 천호제는 군사·정치·행정·사회 등 모든 분야가 하나로 연결되고 통합된 조직이었다. 대몽골제국의 확장이란 사실 천호들이 새롭게 조직되는 과정과도 유사하다. 이 점에서 천호제는 대몽골제국의 처음이자 전부였다. 칭기즈칸은 인재를 목숨처럼 아꼈다. 일단 지혜롭고 재주 있는 자를 얻으면 중임을 맡기면서 “미덥지 못하면 맡기지 말고 일단 썼으면 믿고 맡기라”라는 용인술을 진정으로 실천했다. 한때 적진의 참모였던 야율초재를 삼고초려하여 초치하고 ‘하늘이 내려준 선물’이라 칭하면서 그와 함께 “제국은 말 위에서 건설되었지만 말 위에서 다스릴 수는 없다”는 논리로 천하의 인재영입 및 양성에 전력을 기울였다. 자무카는 자신이 칭기즈칸에게 패하게 된 원인을 이렇게 말했다. “칭기즈칸에게는 많은 영웅호걸이 함께 하고 있다. 준마와 같은 73명의 부하가 충성을 다하고 있다.”

(7) Simplicity → 자신 없으면 나가!

칭기즈칸의 기마군단이 보유한 기동성의 비결은 유목사회가 가진 조직의 단순성과 전원 기병이라는 군단편성의 간편성에서 찾을 수 있는데, 이는 잭 웰치의 “간편하게 살자”라는 구호에도 잘 나타나 있다. 웰치는 GE의 목표를 신속성과 간편성에 두었다. 의사결정의 신속화, 제조과정의 간편화 등이 그것이다. 그는 이러한 간편성의 철학을 이렇게 정의했다. “우리가 간편해지지 않으면 빨라질 수 없고, 빨라지지 않으면 이길 수 없다. 간편해지기 위해서는 자신감과 지적인 자기확신이 있어야 한다. 자신감이 없는 부장은 무엇이든 복잡하게 만들려고 한다. 자신감 있는 부장은 서류몽치를 좋아하지 않는다. 사람은 대체로 간편한 것을 두려워한다. 간편한 것이 단순한 것이란 오해를 받기 싫어서다. 사실은 그 반대다. 명석하고 강력한 사람이 가장 단순한 사람이다.”

(8) Spy information: 모든 길은 캐리코움으로 통한다 → 빌 게이츠@생각의 속도

칭기즈칸은 피의 우위보다는 조직 우위를 택해 부족사회를 와해시키고 10진법 체제의 팀제 사회로 전환시켰다. 지연, 혈연, 학연을 철저히 무시한 혁신적 인사시스템을 구축한 것이다. 또한 뛰어난 인재라면 적진의 참모조차 과감히 기용하였고, 한번 일을 맡기면 철저하게 믿고 맡겼다.

몽골 기마군단은 단순한 조직과 전원 기병이라는 단순한 군단편성을 통해 압도적인 기동성을 확보할 수 있었는데, 현대에서는 의사결정의 신속화, 제조과정의 간편화 등 간편성의 철학을 펼친 잭 웰치 전 GE 회장에게서 유사점을 찾아볼 수 있을 것이다.

정보화 마인드로 무장한 칭기즈칸의 군대는 첩보전과 심리전, 홍보전을 구사했다. 몽골군은 공격에 앞서 그 나라에 대한 정보부터 수집·파악했는데, 치밀한 도로망과 그물망처럼 연결된 역참제도의 도입을 통해 세계 도처의 정복지에서 들어오는 정보와 물자가 빠르고 안전하게 중앙까지 전달될 수 있었다.

칭기즈칸은 기득권층이 거의 독점하던 전리품을 후방에 있었던 사람은 물론 전사한 병사의 가족에게까지 공평하게 분배했다. 이러한 혁신적 사고는 신흥세력과 기층민들의 전폭적인 지지는 물론, 죽음도 불사하는 충성심을 유도해냈다.

3.0이라는 뛰어난 시력과 정보감각은 유목민에게는 생존본능이었다. 초원지대에는 산이 별로 없기에 천지사방이 지평선이다. 이런 자연조건에서는 언제 적이 쳐들어올지, 내가 어디에 숨어야 할지 항상 경계해야 한다. 그래서 유목민들의 인사말은 “안녕하십니까?”가 아닌 “당신이 온 쪽에서 무슨 일이 있었습니까?”라고 한다. 몽골 옛말에 “어리석은 자는 무엇을 먹었냐를 말하고, 현명한 자는 무엇을 보았냐를 말한다”는 표현도 있다. 칭기즈칸은 주로 아라비아 상인들을 통해 바깥 세상에 대한 정보를 들었다. 정보화 마인드로 무장한 칭기즈칸의 군대는 첩보전과 심리전, 홍보전을 구사했다. 몽골군은 어떤 나라를 공격하기에 앞서 그 나라에 대한 정보부터 수집·파악했다. 세계제국 경영의 핵심은 도처에 산재한 정복지로부터 정보는 물론 진상품과 전리품들을 빠르고 안전하게 운반하는데 있었다. 그래서 칭기즈칸은 원정을 시작하는 초기 단계부터 길을 뚫었으며 40~50km마다 YAM이라는 역참과 그 사이 5km마다 파발병을 배치한 릴레이식 역참시스템을 그물망처럼 엮어놓고 관리했다. 지금의 CALS(Commerce At Lighted Speed) 시스템과 동일한 개념이었다. 칭기즈칸의 세계제국 건설은 곧 군사고속도로, 무역로, 동서문화·과학의 정보 인프라 건설이었다.

(9) Squarely: 성과와 능력중시 배분 → 사회책임경영 통해 사회와 함께 발전한다

칭기즈칸은 병사들에게 개별 약탈을 금지시켰다. 승리한 후에 공평하게 전리품을 분배하겠다는 조치였다. 이 조치는 유목민들에게는 거의 혁명적인 조치였으며, 기득권층인 말 사육민(흰뺨)들에게 정면으로 도전하는 것이기도 했다. 왜냐하면 개별 약탈은 강자들이 즐겨 쓰던 부의 축적수단이었기 때문이다. 이 원칙은 후방에서 일정한 역할을 한 사람은 물론 전사한 병사들의 가족과 심지어 그의 말에게도 노획물을 분배하는 제도였다. 그 결과 병사들은 죽음을 두려워하지 않고 전투에 집중할 수 있었다. 이러한 혁신적 사고는 신흥세력인 양치기족(검은 뺨)과 기층민들의 전폭적인 지지는 물론, 죽음도 불사하는 충성심을 유도해냈다.

(10) Strong: PRO 전사 → 조직을 위한 일에 불가능이란 없다

초원의 전사들에게 싸움이란 국가간 또는 부족간의 우열을 가리기 위해 발생하는 힘겨루기가 아닌 생존을 위한 약탈이었다. 그래서 승리보다는 약탈과 전리품에 관심이 있었고, 그 규모가 커야 승자의 위신도 있었다. 유목민들에게 사냥과 목축, 교역, 전투는 서로 명확히 구분되지 않는 생계활동이었다. 몽골 남자는 평시에 사냥을 나가면 짐승을 많이 잡아야 하고, 전쟁에 나가면 사람을 많이 죽여야 한다. 어느 누구도 한 가지 활동만으로는 목숨을 연명할 수 없었다. 특히 말은 생존에 필수적이었기에 남녀노소 구분 없이 모두 말을 잘 달렸다. 몽골 초원의 사람들에게는 3살 때부터 말 잔등이 생활의 터전이었으며, 4~5살 때부터 활쏘기를 하여 모두 용감한 기병이 되었다. 생존 자체가 군사훈련의 연속이라 할 유목민들의 생태는



당시 몽골인의 어김없는 일상이자, 나아가 몽골 군대의 특성으로 귀결된다. 목축과 수렵으로 생존을 모색하는 이들의 필수적 생활기능은 거의 변형 없이 전시에 응용된다. 일례로, 극심한 악조건의 동절기 식량 비축을 위한 그들의 대대적인 수렵행위, 이는 곧 생존과 종족 보존을 목적으로 전개하는 필사적인 집체 합동작전이었다. 『로마제국 흥망사』의 저자 에드워드 기번은 몽골군을 ‘일사분란하고, 뚜렷한 목표의식을 지닌 타고난 전사집단’ 이라고 평했는데 ‘48시간 동안 말을 달리고, 10일간 굶으며 행군할 수 있으며, 1개월간 보급이 끊긴 채로 지낼 수 있을 정도’ 로 강하다고 한다.

III. 아듀! PAX MONGOLICA

몽골제국과 많이 유사하다는 미국연방에서는 몽골초원의 군사력과 중화의 경제력, 이슬람의 통상력을 결합시켜 국가를 경영한 칭기즈칸에게서 현대 기업들이 배울 만한 요소를 찾으려는 분석이 활발하다. 이런 노력은 갈수록 더 본격화되고 있다. 컨설턴트 에이츠는 칭기즈칸의 리더십을 ‘4E’ Envision(비전 설정), Enable(탁월한 실행능력), Energizer(전투력의 극대화), Empower(권력 이양)로 설명한다.

전대미문의 막강한 군대이자 세계사에 길이 남을 정복자였던 칭기즈칸이 건설한 제국은 약 150년(1206~1368)간 유지하다가 분열을 거듭한 끝에 쇠락의 길로 접어들었는데, 대표적인 원인으로는 소모적인 후계자 경쟁으로 인한 제국의 분열과, 총포의 출현으로 인한 스피드의 유명무실화로 테크노 헤게모니가 상실되었다는 점, 고비용의 내륙무역 쇠퇴, 정복지의 농경 정착문화에 대한 이해부족 및 그에 동화되어 유목이동민족의 특성을 상실한 것 등을 꼽을 수 있다. 물론 달도 차면 기우는 자연의 법칙을, 문명(중심)과 야만(주변)의 교체라는 역사의 법칙을, 성장 속에 쇠망의 씨앗이 잉태되는 인간의 법칙을 PAX MONGOLICA도 비껴갈 수는 없었을 것이다.

21세기는 그 어느 시대보다도 더 냉혹하다. 아무리 잘 나가는 개인, 기업, 국가도 조금만 배움을 게을리하면 어느 순간 낙오자의 대열에 들고 만다. 현재의 핵심역량과 경쟁력이 얼마나 지속될 수 있을까? 톰 피터스는 “초우량 기업을 지속·유지하고 오늘의 성공신화에 매몰되지 않으려면 차라리 과거의 핵심 성장동인을 망각하는 게 낫다”고 주장한다. 칼은 갈지 않으면 녹이 슬고 사람은 배우지 않으면 뒤쳐진다. 성공하는 자는 앞을 보지만, 패배하는 자는 뒤를 돌아본다. 우리 기업들도 “미래사회에서 유일하게 지속되는 경쟁력이 있다면, 그것은 경쟁자보다 더 빠른 학습능력이다”고 한 피터 센계의 지적을 잊어서는 안될 것이다.

경북대학교 경영학과 고재웅 교수

칭기즈칸이 건설한 제국도 불과 150년만에 분열과 쇠락의 길을 걸었다. 달도 차면 기울고, 문명이 야만과 교체되며, 성장 속에 쇠망의 씨앗이 잉태되는 법칙을 PAX MONGOLICA도 비껴갈 수는 없었던 것이다.

21세기는 그 어느 때보다 냉혹한 시대다. 과거의 성공신화를 뒤돌아보지 않고, 앞만 보며 나아가면서 끊임없이 학습하는 조직만이 지속적인 성장을 담보받을 수 있음을 명심해야 할 것이다.