



전문 : 흔히 경제를 자연에 비유한다. 경제도 약육강식과 적자생존의 법칙이 지배한다고들 한다. 대기업의 힘에 눌린 중소기업의 어려운 형편은 그런 비유에 호소력을 실어준다. 그러나 경제는 생태계와 같지 않다. 오히려 생태계와 반대로 움직인다. 생태계와 경제를 비교함으로써 대기업과 중소기업의 상생경영을 살펴보자.

## I. 서론

대기업과 중소기업의 상생협력이 재계의 화두가 됐다. 주요 대기업은 사상 최대의 이익을 올리는 반면 중소기업의 형편은 나아지지 않고 있으며, 이로 인해 중소기업을 터전으로 하는 대다수 서민의 살림살이에는 주름이 여전하다는 비판이 제기됐다. 이어 중소기업이 어려움을 벗어나지 못하는 까닭으로 대기업과 중소기업 사이의 각종 거래관행이 지적됐다.

대기업이 중소기업과의 거래에서 납품단가를 지나치게 깎는다, 일방적으로 발주를 취소하거나 거

래업체를 변경한다, 성장잠재력이 있는 중소기업을 인수해 기업의 싹을 잘라버린다, 중소기업의 핵심 기술을 탈취한다 등 우월적 지위를 바탕으로 한 대기업의 횡포에 가까운 행위가 도마에 올랐다. 삼성 전자, 현대·기아자동차, SK, LG, 롯데, 포스코 등 대기업은 협력 중소기업과 상생하는 방안을 잇따라 내놓았다. 이들 대기업은 납품단가 현금결제, 협력 중소기업 기술개발 지원, 연구개발비 지원, 협력업체 임직원 교육 등 프로그램을 발표하고 실행에 들어갔다.

우리나라 경제발전 과정을 돌아보면 대기업과 중소기업의 상생협력, 다시 말해 대기업이 협력 중소기업을 함께 성장하는 동반자로 여기고 상생하고자 하는 노력은 더디게 진행됐다. 이런 배경에 비춰볼 때, 주요 대기업이 세계적인 기업으로 발돋움한 이제 성장의 과실을 협력 중소기업과 함께 나누며 완원하는 작업은 당연한 의무로 여겨진다.

요즘 진행되는 상생협력 논의에서는 그러나 대기업과 협력 중소기업의 관계를 상당히 단순하게 만드는 경향이 보인다. 대기업과 중소기업 사이의 바람직한 관계는 무엇인가? 이 글에서는 생태계와 경제의 비교에서 시사점을 찾아보고자 한다. 경제는 적자생존의 법칙이 지배하는 약육강식의 자연세계와 비슷하게 돌아가는 것으로 여겨져 왔다. 얼마 전부터는 ‘벤처 생태계’ ‘기업 생태계’라는 말이 쓰이면서 생태계에서 경제에 대한 시사점을 얻고자 하는 접근이 눈에 띈다.

## II. 자연은 약육강식이지만 경제는 달라

경제에 대한 이해가 다양한 것처럼, 생태계를 통해 경제를 들여다보는 시각도 제각각이다. 우선 경제를 강자가 약자를 잡아먹고 잘 잡아먹는 강자와 잘 도망가는 약자만 살아남는 ‘약육강식 적자생존’의 생태계로 파악하는 인식이 있다. 뉴욕타임스의 칼럼니스트 토머스 프리드먼은 『세계는 평평하다』에서 그런 인식을 다음과 같이 펼쳐보였다.

“매일 아침 톱슨가젤은 깨어난다. 톱슨가젤은 가장 빠른 다른 사자보다 빨리 달리지 않으면 잡아 먹힌다는 것을 안다. 사자는 가장 느린 톱슨가젤보다 더 빨리 달리지 못하면 굶어 죽는다는 것을 안다. 당신이 사자나 톱슨가젤이냐는 것은 문제가 되지 않는다. 다시 해가 뜨면 당신이 뛰어야 한다.” 많은 중소기업 경영자가 겪는 현실은 약육강식의 정글과 흡사하다. 식물-초식동물-육식동물로 이어지는 먹

이사슬과 2차 협력업체-1차 협력업체-대기업으로 이어지는 부가가치의 사슬은 다를 바가 없어 보인다. 먹이사슬처럼 부가가치의 가슬 또한 소기업에서 중기업, 대기업으로 단계가 높아지면서 숫자가 줄어든다. 윗 단계의 기업은 선택 폭이 넓다. 어떤 협력업체가 품질이나 납품 단가를 맞추지 못하면 다른 기업을 택하면 된다. 이런 관계에서 중소기업은 약자일 수밖에 없다. 대기업은 협력 중소기업에 무리한 요구를 서슴지 않게 된다. 갑과 을의 관계는 부가가치의 사슬마다 반복되고, 2차 협력업체는 ‘을’이 아니라 ‘병’, 3차 협력업체는 ‘병’도 아니라 ‘정’이라고 스스로를 부른다.

그러나 부가가치의 사슬은 먹이사슬과 본질적으로 다르다. 우선 식물-초식동물-육식동물로 올라가는 먹이사슬의 대부분은 윗 단계에 있는 생물이 아랫 단계 생물의 생명을 앗아가면서 유지된다. 먹이사슬 윗 단계 생물은 아랫 단계 생물의 생명을 앗아 자신의 생존에 필요한 영양을 섭취한다.

먹이사슬 아랫 단계 생물은 윗 단계 생물이 자신을 잡지 못하도록, 자신의 유전자를 파괴하지 못하도록 진화한다. 반면 부가가치의 사슬은 대기업이 1차 협력업체를 압박하고 1차 협력업체는 그만큼 2차 협력업체를 옥조이는 관계이되, 대기업이 1차 협력업체를 죽이고 1차 협력업체는 2차 협력업체를 죽이는 관계는 아니다.

또 부가가치의 사슬은 생태계와 정반대의 방향으로 작동한다는 점이다. 생태계에서는 포식 동물이 아랫 단계에 있는 생물을 쫓아다닌다. 경제에서는 아랫 단계에 있는 기업이 납품하게 해 달라고 윗 단계 기업을 쫓아다닌다. 협력업체는 직접 소비자에게 직접 판매할 수 없는 부품이나 소재를 제조한다. 협력업체가 살려면 자신의 제품을 구매해 줄 대기를 만나야만 한다. 그래서 부품이나 소재를 생산하는 중소기업은 대기업과의 불리한 관계에도 불구하고 일단 대기업과 거래를 열고 이어가고자 한다. 그 다음엔 다른 중소기업이 따라 올 수 없는 가격이나 품질 경쟁력을 갖추기 위해, 그럼으로써 더 많은 대기를 고객으로 잡기 위해 노력한다.

### Ⅲ. 대기업에 ‘갑’인 중소기업의 조건

칼자루는 대기업이 쥐고 있다. 하지만 중소기업이라고 해서 협상력을 갖출 여지가 전혀 없는 것은 아니다. 우리 중소기업 가운데서도 자동차 부품, 휴대전화 부품 등 분야에서 세계적인 경쟁력을 확보

한 곳이 여럿 있다. 이들은 우리 나라 자동차와 휴대전화 단말기 제조업체뿐 아니라 국내 업체와 경쟁하는 외국 기업에도 부품을 공급한다. 이런 중소기업은 대기업의 압박을 상대적으로 덜 받는다.

국내 자동차 부품업체들은 국내 완성차업체에 대한 의존에서 벗어나 세계 주요 업체를 만족시켜 속속 고객으로 삼고 있다. 예를 들어 국내의 한 자동차부품업체는 9월 초 독일 BMW로부터 2100억원 규모의 제동장치 부품을 수주했다. 이 회사는 이미 미국 GM·포드 등 세계적인 자동차 업체에 납품한 실적을 바탕으로 이번 수주를 이뤄냈다. 지난해엔 프랑스 푸조와 르노로부터 각각 1억 달러 이상의 계약을 따냈다. 이 회사는 벤츠·폴크스바겐·아우디그룹 등 다른 프리미엄 업체와도 납품 계약 협의를 하고 있다.

국내에는 스마트폰과 함께 급부상한 부품 업체가 여럿 있다. 스마트폰에서 마우스와 같은 역할을 하는 부품을 공급하는 한 회사는 세계시장 점유율이 95%에 이른다. 이 회사는 스마트폰 부품을 세계 최초로 직접 개발해, 경쟁자가 거의 없는 상태에서 계속 '단독질주'하고 있다. 글로벌 휴대전화 및 스마트폰 제조업체 대부분이 이 회사 부품을 쓴다는 얘기다. 이런 '우월적 지위'를 바탕으로 한 사실상 독점 공급으로 이 회사 매출은 지난해 약 600억원에서 올해 1800억원으로 3배 정도로 급증할 것으로 전망된다. 순이익 역시 약 70억원에서 220억원으로 불어날 것으로 예상된다.

이 스마트폰 부품 회사의 CEO는 독자 기술 개발과 관련해 다음과 같이 말했다. “남이 개척한 길을 따라가면 얻을 수 있는 게 너무 적다. 남을 따라갈 경우 기적적으로 해당 분야에서 일등을 차지한다고 해도 결과물이 기대에 못 미칠 수 있다. 남이 가지 않은 길을 개척하는 것은 고단하지만 그 열매는 달고 풍성하다. 우리는 남이 가지 않은 길을 갔고, 결국 성공을 일켰다.”

#### IV. 생태계에서도 상생하는 종이 번성

이들 사례가 말하는 것은 무엇인가. 대기업과 중소기업 관계에 영향을 주는 큰 요인은 많은 중소기업끼리의 경쟁이라는 것이다. 실력이 엇비슷한 많은 중소기업이 몇 안 되는 대기업과의 거래를 두고 경쟁하기 때문에 대기업과의 관계에서 ‘을’이 되는 것이다. ‘을’의 처지를 벗어나려면 다른 ‘을’을 눈에 띄게 앞지르는 경쟁력을 갖춰야 한다.



따라서 경제는 토머스 프리드먼의 표현을 바꾸면 다음과 같이 돌아간다. “매일 아침 CEO는 깨어난다. CEO는 가장 빠른 다른 CEO보다 빨리 달리지 않으면 (잡아 먹히기 전에) 굶어죽는다는 것을 안다. 다시 해가 뜨면 CEO는 뛰어야 한다. 잡아먹거나 잡아먹히지 않기 위해서가 아니라, 다른 CEO보다 먼저 고객에게 이르기 위해서다.”

다른 경쟁자보다 ‘먼저’ 고객에게 이른다는 건 고객에게 선택받을 것을 뜻한다. 고객이 선택하도록 하려면 납기를 지키는 것은 물론이요 당연히 품질이 좋고 값이 저렴해야 한다. 다른 중소기업이 만들지 못하는 부품이라면 더 말할 나위가 없다. ‘중소기업의 처지는 중소기업이 하기에 달렸다’는 말은 대기업이 협력 중소기업과 상생하는 노력을 기울이지 않아도 된다는 뜻은 아니다. 생태계가 우리에게 보여주는 상생의 지혜를 배워야 한다. 생태를 연구하는 최재천 이화여대 교수는 자연에서 다른 종을 깃잡은 종이 아니라 서로 도운 종들이 더 번성했다고 지적한다.

최 교수는 ‘어우르는 자들이 살아남는다’는 글에서 “사람들은 ‘자연’하면 흔히 약육강식 또는 적자생존 등의 표현을 떠올리지만 (진화론을 세운) 다윈 자신은 그런 용어를 자주 사용하지 않았다”고 말한다. 그는 “생태학자들도 과거엔 다른 종과의 경쟁에서 이긴 종들만이 오늘날 이 지구에 살아남은 것으로 이해했다”며 “그래서 1980년대 초반까지는 대개 생물들의 경쟁 관계를 연구했다”고 설명한다.

그러나 30년 가까이 지난 오늘날 생태학 연구의 추세는 엄청나게 달라졌다. 그는 “전면 경쟁을 통해 살아남은 생물들보다 일찍이 남과 더불어 사는 지혜를 터득한 생물들이 훨씬 더 많다는 데 주목하고 있다”고 전한다.

최 교수는 ‘어우름(상생)’의 대표적인 예로 꽃을 피우는 식물과 곤충을 든다. 꽃을 피우는 식물은 생태계 생물 중량에서 으뜸을 차지한다. 곤충은 숫자가 가장 많은 생물집단이다. 두 생물집단이 이처럼 생태계에서 무게와 수로 으뜸의 지위에 오른 것은 “서로 물고 뜯는 경쟁이 아니라 함께 손을 잡아 도운 덕분”이라고 최 교수는 설명한다. 이어 이는 무차별적 경쟁보다 상생이 더 큰 힘을 발휘한다는 증거라고 강조했다. 그는 인류도 어찌보면 곡물 및 가축과 상생한 결과 이처럼 번성했다고 설명한다.

최 교수가 든 상생의 사례는 부품, 부분품, 완제품으로 이어지는 수직적인 부가가치 사슬보다는 대기업이 제품을 생산하고 마케팅하며 판매하는 과정에서 협력업체의 도움을 받는 부가가치 사슬과 더

관련이 있을 듯하다. 그러나 이들 사례를 통해 우리는 자연도 약육강식의 법칙에만 따르는 것이 아님을 알 수 있다.

## V. 도요타의 리콜 반면교사 삼아야

경제는 생태계보다 더 상생을 바탕으로 돌아간다. 상생협력이 잘 이뤄지는 경제는 다른 경제보다 강하다. 지금은 예전보다 못해졌지만, 세계 최고의 품질을 자랑한 일본 제조업의 경쟁력은 대기업과 협력 중소기업의 상생협력으로 뒷받침됐다.

국내 대기업에서 CEO로 활동한 한 인사는 한국과 일본의 대기업이 중소기업에 대하는 차이를 다음과 같이 설명했다. “일본의 구매담당 임원은 대개 한국보다 직급이 높다. 한국의 구매담당 임원이 하는 일은 협력업체를 따로 불러서 단가를 최대한 깎는 것이다. 반면 일본의 구매담당 임원은 직급이 높은 만큼 전략적인 결정을 내린다. 예컨대 어떤 협력업체가 오랜 개발 끝에 중요한 혁신을 앞두고 있는데 자금이 달린다면 단가를 인하하는 대신 개발 자금을 도와준다.”

이런 상생은 일본의 독특한 대기업과 중소기업의 지분 관계에서 비롯됐다. 일본 대기업이 중소기업을 돕는 데엔 그 중소기업이 관련 회사인 측면이 있다. 반면 한국 대기업은 문어발처럼 다각도로 확장하는 행태 탓에 규제를 받아 일본 대기업처럼 많은 협력업체와 출자 관계를 맺지 못했다.

일본식 상생경영도 예전 같지 않음이 드러난 일이 도요타의 리콜 사태다. 도요타가 부품업체에 과도한 납품단가 인하를 요구하자 불량 브레이크가 공급됐고, 이는 안전사고와 대규모 리콜로 이어졌다.

경제는 일정한 파이를 나눠 갖는 ‘제로섬’ 게임이 아니라 파이를 키워 더 많은 몫을 나눠 갖는 ‘포지티브섬’ 게임이다. 대기업과 협력 중소기업도 이미 구워진 파이의 분배보다는 파이를 키우는 데 더 머리를 맞대야 한다. 과거 일본 대기업의 경쟁력이 그런 협업에서 나왔고, 도요타의 ‘실족’이 상생을 간과한 탓에 불거졌음을 잊지 말아야겠다. ☹️