

시작의 어려움은 어떻게 극복하는가?

글. 박영규 인문학자



모든 시작은 어렵다. 주역의 수뢰둔괘(屯卦)는 ‘시작의 어려움’을 상징하며, 위기 속에서 리더십, 결정, 협업, 그리고 때로는 과감한 전환과 여행을 제시한다. 고대 철학이 들려주는 지혜는 오늘날 기업 경영과 창업의 현장에서도 유효하다. 이 글은 시작의 본질을, 주역을 통해 풀어가며, 현실 속 사례를 통해 그 통찰을 조명한다.

1 시작의 본질과 리더십의 중요성

시작이 반이라는 말은 시작이 그만큼 어렵다는 사실을 웅변한다. 세상에 갓 태어난 아기가 “응애”하고 울음부터 터뜨리는 것도 시작이 힘들기 때문이다. 주역에서는 시작의 어려움을 ‘둔(屯)’으로 나타낸다. 주역 64괘 가운데 시간과 공간의 창조를 상징하는 중천건괘와 중지곤괘에 이어지는 세 번째 괘가 수뢰둔(屯)괘인데, 공동체를 이루고 살아가는 인간의 애환이 본격적으로 등장하기 때문에 주역이 다루는 굵이굵이 인생길의 실질적인 스타트라인이라고 할 수 있다. 수뢰둔괘는 구름을 상징하는 감괘(☵)가 위에 놓이고 우레를 상징하는 진괘(☳)가 아래에 놓이는 복합괘인데, 질은 먹구름 속에 우레가 갇힌 것처럼 일이 난관에 봉착한 모습을 상징한다. 그렇다고 길이 전혀 없는 것은 아니다. 첫 발을 떼기가 힘들지만 강력한 의지와 리더십이 있으면 상황을 돌파할 수 있다. 수뢰둔괘의 괘 이름으로 쓰인 둔(屯)자는 땅 속에 있던 씨앗이 발아해서 머리를 빼죽이 내미는 형상으로 시작의 어려움을 상징하는 글자다. 여리고 여린 새싹이 두터운 지층을 뚫고 나오려면 여간한 노력과 고통 없이는 불가능할 것이다. 하지만 생명의 엘랑비탈은 시작의 어려움을 돌파한 후 싹을 틔우고, 줄기를 뻗치고, 꽃을 피우고, 열매를 맺는다.

수뢰둔괘의 괘사와 효사에서는 시작의 어려움을 유형별로 설명한 후 그 타개책을 일러준다. 우선 시작 단계에서는 물용(勿用)을 강조한다. 시작 단계란 일을 새롭게 만들어가야 하는 시점이므로 모든 것이 매우 불확실하다. 그렇기 때문에 함부로 나서지 말고 신중한 자세로 상황을 예의주시하라는 것이 주역의 가르침이다. 그렇다고 아무 일도 하지 말라는 것은 아니다. ‘이건후(利建侯)’. 수뢰둔괘 괘사에서는 ‘제후를 세우는 것이 이롭다.’고 조언한다. 제후를 세운다는 것은 확고한 리더십을 갖춘다는 의미다. 만인의 만인에 대한 전쟁인 자연 상태를 벗어나기 위해 인간들이 가장 먼저 리바이어던을

세웠듯이 시작의 어려움을 돌파하기 위한 첫 번째 과제는 리더십 구축이다. 중심이 바로 서야 일의 방향성을 명확하게 설정할 수 있기 때문이다. 그렇지 않으면 중구난방이 되어 배가 산으로 가고 만다. 휴렛팩커드의 창업자 빌 휴렛과 데이비드 팩커드는 실리콘밸리의 창고에서 회사를 시작하면서 가장 먼저 동전을 던져 CEO를 정했다. 리더십을 구축하기 위해서였다. 동전던지기에서 이긴 빌 휴렛이 CEO를 맡게 되었고, 거기서 진 데이비드 팩커드는 COO(최고운영책임자)를 맡는 것으로 교통정리를 해 기업의 리더십 문제를 해결했다. 회사 이름도 그래서 휴렛팩커드가 됐다. 데이비드 팩커드가 동전 던지기에서 이겼으면 회사 이름은 팩커드휴렛이 되었을 것이고, CEO도 팩커드가 맡았을 것이다. 두 차례에 걸친 형제의 난으로 권력을 잡은 태종 이방원에게도 시작이 녹록치 않았다. 외척세력이 호시탐탐 반목을 노리고 있었기 때문이다. 태종은 흔들리는 민심을 바로 잡고 리더십을 확고하게 다지기 위해 천도 카드를 꺼내 들었다. 태조 이성계가 한양을 수도로 정했지만 피바람이 계속되자 정종은 개경으로 환도했다. 태종은 수도를 다시 한양으로 옮기는 것이 좋은지, 개경에 그대로 두는 것이 좋은지 두 가지 안건을 두고 동전을 던졌다. 수도를 옮기는 것이 좋다는 안건에 대해서는 2길1흉의 점괘가 나왔고, 그대로 두는 것이 좋다는 안건에 대해서는 2흉1길의 점괘가 나왔다. 그래서 조선왕조의 수도는 다시 한양으로 결정되었다. 수도를 옮긴 후 태종은 의정부서사제로 운영되던 정부의 시스템을 육조직계제로 바꾸는 등의 제도개혁을 통해 확고한 리더십을 구축했다.

2 결정의 혼란과 동맹의 전략

주역에서 말하는 시작의 두 번째 난관은 의사결정의 문제다. 회사 주력 상품의 아이টেM A로 할지 B로 할지, 가격은 어느 선에서 책정할지, 마케팅과 홍보는 오프라인을 위주로 할지 온라인을 위주로 할지 등등 시작단계

곳곳에서 의사결정의 어려움에 봉착한다. 수뢰둔괘 육이(六二) 효사에서는 의사결정을 앞둔 상황에서의 내적 갈등을 다음과 같이 표현한다. '둔여전여(屯如遭如) 승마반여(乘馬班如) 비구혼구(匪寇婚媾), 짝 막혀 있어 머뭇거리다. 말위에 올라탔다 내렸다 한다. 도적이 아니라 청혼하러 온 것이다.' 시작 단계에는 앞날을 예측하기가 어렵다. 모든 것이 안개처럼 희미하고 불투명하다. 타개책을 찾아야 하지만 쉽게 의사결정을 하지 못한다. 그래서 머뭇거리다. 이거다 싶어 생산부서에 오더를 내렸다가도 다시 취소한다. 물건을 구매하기 위해 온 고객을 경쟁기업의 스파이로 오인할 정도로 분별력이 떨어진다. 한마디로 갈팡질팡이다. 주역에서는 이럴 때일수록 긴 호흡이 필요하다고 말한다. 혹시 이 상품을 출시했다가 소비자의 외면을 받으면 어쩌지 하는 마음이 들 수도 있지만 시장의 장기적 트렌드를 보고 의사결정을 하라고 조언한다. 수뢰둔괘에서는 그 기간을 10년으로 잡는다. 효사의 원문을 그대로 옮기면 다음과 같다. '여자(女子) 정(貞) 부자(不字) 십년(十年) 내자(乃字), 여자가 정하므로 아이를 갖지 않지만 10년이 지나면 아이를 가진다.' 여자가 정하다는 말은 시장의 상황이 잘 바뀌지 않는다는 의미다. 자(字)는 글자 자로 쓰이지만 여기서는 아이를 가진다, 열매를 맺는다는 의미로 쓰였다. 각고의 기다림 끝에 마침내 성과를 보이기 시작한다는 뜻이다. 기업에 적용하면 생산한 상품이 시장에서 인정받는 상황을 의미한다. 10이라는 숫자는 산술적 헛수의 의미보다 긴 호흡의 중요성을 강조하는 메타포다. 시장이 꿈쩍하지 않는 것처럼 보이지만 길게 내다보고 기술력으로 승부하면 결국 성과를 거둘 수 있다는 의미다. 구글이 검색엔진을 시장에 내놔

때 실리콘밸리의 평론가들은 '아이들 장난'으로 치부했다. 하지만 래리 페이지와 세르게이 브린은 이에 개의치 않고 긴 호흡으로 승부하는 전략을 택했다. 단기적으로 성과를 내지 못했지만 멀리 내다보면서 꾸준히 플랫폼의 단점을 보완하고 개선하는 데 집중했다. 그 결과 몇 년 후 그들은 검색시장의 최강자 야후를 제치고 실리콘밸리의 정상에 등극했다.

수뢰둔괘 육삼(六三) 효사에서는 시작의 또 다른 애로사항으로 신생기업의 경우 전문가의 도움을 받기 어렵다는 점을 지적한다. 원문의 표현을 빌리면 다음과 같다. '즉록무우(卽鹿无虞) 유입우림중(惟入于林中), 사슴을 쫓는데 우인의 도움을 받을 수 없어 깊은 산중으로 들어간다.' 우인(虞人)은 왕이 사냥을 할 때 곁에서 이를 돕는 전문직 관료이다. 사슴을 쫓을 때 우인의 도움을 받지 못한다는 것은 초창기의 기업이 설립 목표를 달성하기 위해 동분서주 하지만 주변의 도움을 구하기 힘든 상황을 의미한다. 그 분야에 밝은 전문가의 도움을 받지 못하다 보니 설립자들은 전망이 불투명한 시장(林中)에 발을 들여놓는다. 기업을 창업한 후 CEO들은 예외 없이 자금 압박에 시달린다. 신생기업을 돕겠다고 선뜻 나서는 캐피털도 없다. 그래서 은행 문을 두드린다. 그마저 사정이 여의치 않으면 은행보다 금리가 월등하게 높은 사채시장에 손을 뻗기도 한다. 이런 상황을 타개하기 위해 제시된 주역의 방책은 동맹이다. 수뢰둔괘의 원문을 빌리면 구혼구(求婚媾)다. 결혼으로 화친을 도모한다는 뜻인데 기업으로 말하면 파트너십의 구축이다. 지분의 일정 부분을 포기하는 대신 안정적으로 자금을 마련하는 행위다. 애플은 초기의 어려움을 극복하기 위



해 마이크 마쿨라를 영입했다. 마쿨라가 상당한 정도의 운영 자금을 투자하는 대신 공동창업자 스티브 잡스와 스티브 워즈니악의 지분과 동등한 지분을 떼어 줬다. 창업 초기 난관을 돌파하기 위해 경영권의 1/3을 동맹세력에게 할애한 것이다. 구글도 자신들의 역량만으로는 기업을 운영하기가 어려워지자 일정 지분을 나눠주는 조건으로 전문경영인 에릭 슈미트를 영입했다.

3 발상의 전환과 새로운 시작

수뢰둔괘에 제시된 타개책들이 시작의 어려움을 극복할 수 있는 만능키는 아니다. 키(key)가 제대로 맞지 않을 경우에는 과감한 발상의 전환을 통해 내게 맞는 키를 찾아나서는 것도 좋은 방법이다. 수뢰둔괘의 위쪽에 있는 감괘(☶)는 물을 상징하는데 이 괘의 효를 음효는 양효로, 양효는 음효로 바꿔보자. 그러면 괘 자체가 정 반대의 속성, 즉 불을 상징하는 이괘(☲)로 바뀐다. 그리고 아래에 놓인 진괘(☵)의 상하를 뒤집으면 산을 상징하는 간괘(☶)가 된다. 이괘가 위에 놓이고 간괘가 아래에 놓이는 복합괘를 주역에서는 화산려(旅)라 하는데 산 위에서 불이 타오르고 있는 모양을 상징하는 괘다. 불은 최초의 발화지점인 산을 벗어나 자유롭게 활활 타오르는데 그 모습이 일상의 굴레를 털어버리고 여행을 떠나는 나그네를 닮았다. 그래서 나그네 려(旅)를 괘 이름으로 썼다. 시작의 어려움으로 앞길이 보이지 않을 때는 일상을 잠시 접어두고 여행을 떠나보는 것도 좋은 방책이다. 애플의 스티브 잡스는 대학을 중퇴한 후 처음으로 취직한 회사에서 동료들과 마찰을 일으키자 사직서를 던지고 인도 순례 길에 나섰다. 잡스는 단순하고 간결한 삶을 모토로 하는 인도 인들에게서 심플함의 위대한 힘을 발견했고, 그 심플함을 애플의 디자인에 입혔다. 삼성의 창업자 이병철도 본격적으로 기업을 시작하기 전 조선 팔도와 중국 땅을 두루 돌아다녔다. 부동산 투자로 제법 큰돈을 벌었지만 조선척식회사가 실시한 토지조사사업으로 그동안 번 돈을 하루아침에 날려버린 후 앞길이 막막하던 때였다. 조부의 영향으로 한학에 밝았던 이병철은 주역의 가르침대로 무작정 길을 떠났다. 여행을 하는 과정에서 이병철은 그 시절을 살아가는 사람들에게 가장 절실하게 필요한 물건이 무엇인지 깨달았다. 시장조사를 겸한 여행에서 자신만의 키(key)를 구한 이병철은 곧 바로 대구로 내려가 회사를 창업했는데 그 회사가 바로 오늘날 삼성그룹의 모체인 삼성물산이다. '궁하면 떠나라.'는 주역의 가르침이 큰 기업을 일구는 원동력이 된 셈이다.

시작의 어려움으로
앞길이 보이지 않을 때는
일상을 잠시 접어두고
여행을 떠나보는 것도
좋은 방책이다.

