



飛

비상
이십

VISANG | TWENTY

十



교육 패러다임의 혁신

그 꿈을 위해 열정을 다했던

1,914명의 전현직 비상인께 이 책을 바칩니다.







IMF 외환위기로 인해 제지회사, 출판사, 서점의 위기는 갈수록 증폭되었다. 출판시장은 급속하게 얼어붙었다.

많은 출판사들이 지뢰밭을 걷다가 지뢰를 밟고 문을 닫았다. 발행 부수도 현저히 줄어들었다.

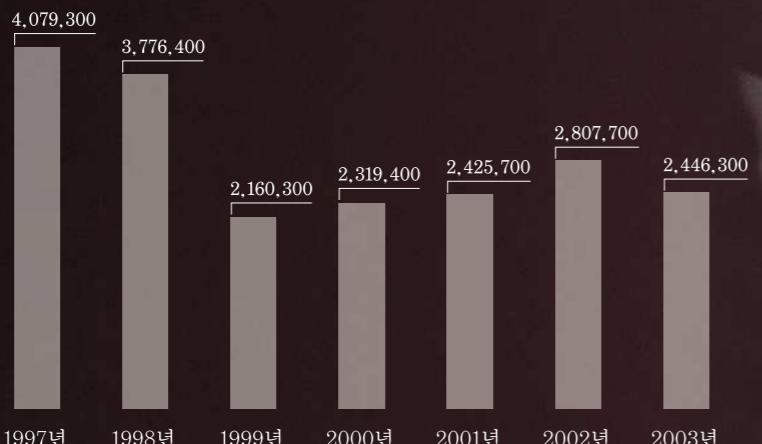
게다가 학원용 교재에 대한 인식까지 없었으니 비유와상징의 학원용 교재 출간은 불확실한 도박 같았다.

그러나 비유와상징의 생각은 달랐다. 학원용 교재의 생명력에 대한 확신은 더 확고해졌다.



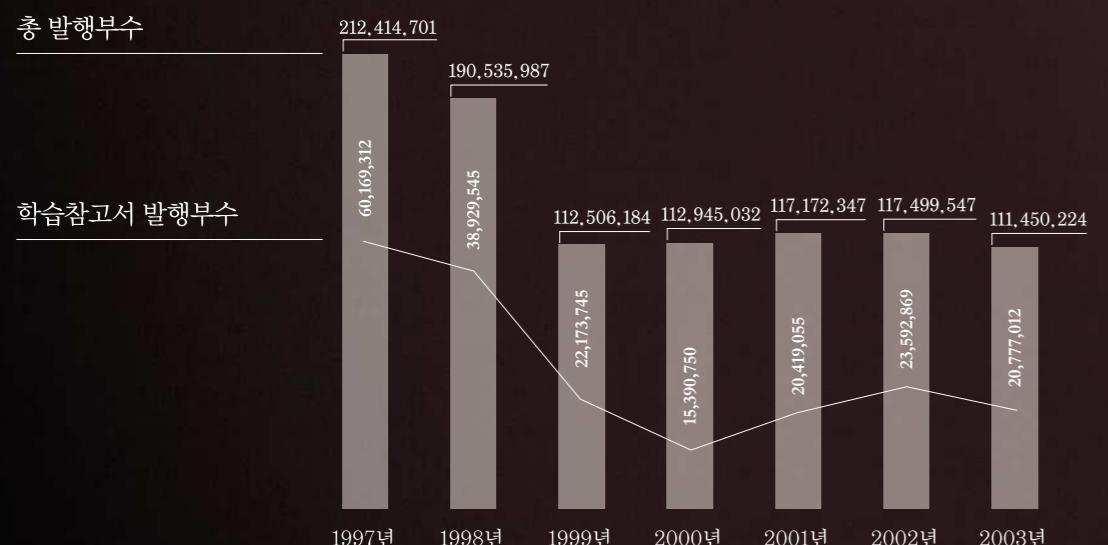
출판도, 학습참고서도 내리막길을 걷던 시기, 비유와상징은 <한글>과 <오투>를 통해 학습서의 새로운 가능성을 발견했다.

창업기 한국 출판 시장의
매출액 변화



(출처 : 대한출판문화협회 / 단위 : 백만 원)

창업기 한국 출판 시장의 발행부수 변화



(출처 : 대한출판문화협회 / 단위 : 권)

20주년 기념 인터뷰
양태희 CP

글로벌 교육혁명을 향한
디지털 플랫폼을 꿈꾸며



1997년 12월, 새로운 교육에 대한 염원을 안고 출범했던 비상이 어느덧 스무 돌을 맞게 되었다. 스무 번의 봄을 맞는 동안 비상은 교육을 위한 혁신적인 도전을 거듭했고, 변화된 상황에 대한 응전 또한 멈추지 않았다.

〈한끝〉, 〈오투〉, 〈완자〉로 이어지는 교재의 진화는 그대로 대한민국 교육 출판의 새로운 역사가 되었고 어느 순간 비상은 대한민국의 대표적 교육 기업으로 도약했다. 학령 인구 감소, 교육 정책의 잣은 변화 같은 가혹한 환경 속에서도 비상은 교과서를 만들고 디지털 교육의 새로운 전형으로 글로벌 시장의 문까지 활짝 열고 있다.

창립 20주년을 앞두고 차원이 다른 디지털 플랫폼으로 ‘글로벌 비상’을 이끌고 있는 양태회 CP를 만났다.

2018년 6월 15일이면 중등 국어 〈한끝〉이 입고된 지 20주년이 됩니다.
더불어 회사 창립도 20주년을 맞이하게 됩니다.
감회가 남다를 것 같은데, 비상 20주년을 맞는 소회를 말씀해 주십시오.

어느새 창업 20주년이 되었다니 세월이 참 빠르다 싶습니다. 비상은 제가 서른다섯의 나이에 아무 것도 없이 세웠습니다. 오로지 〈한끝〉이라는 교재가 우리 선생님과 아이들에게 꼭 필요한 것이라는 확신만으로 시작했습니다. 자본, 영업력, 네트워크뿐만 아니라 출판 프로세스에 대한 어떤 이해도 없었습니다.

그래도 컴퓨터를 활용한 문서 작성 프로그램이 있었기에 경험 없이도 개발과 생산에 대한 접근이 가능했던 것 같습니다. 지금 생각해 보면 아마도 제가 한국에서 ‘최초의 1인 출판의 시작’이자 또 1인 출판으로 가장 성공한 경우가 아닐까 싶습니다.

아무것도 갖추지 않은 상태에서 시작하여 20년 동안 회사를 유지하고 성장시켜 왔다는 것이 매우 신기하기도 하고 기쁘기도 합니다. 그래서 저의 가슴 속에는 이 회사를 내치지 않고 많은 사랑을 보내준 교사·강사·학생·학부모와 사회에 늘 감사한 마음을 가지고 있습니다.

작은 출판사에서 시작해 대한민국 교육을 이끄는
대표적인 교육 기업으로 성장했습니다.
비상 20년의 변화와 발전을 이끈 원동력은 무엇이었나요?

비상 성장의 원동력은 여러 가지가 있겠습니다만, 우선 생각나는 것은 선입견이 없었다는 것입니다. 만약 저나 초창기 멤버들이 “교육 출판은 아래야 하는 거야.”라는 고정 관념에 사로잡혀서 책을 만들거나 영업을 하였다면, 결국 실패하는 제품만을 생산하다 끝나버렸을 가능성이 높았다고 생각합니다. 기존 출판 경험으로는 시대의 변화를 읽기 어려웠을 것이고 시장을 바라보는 통찰력이나 프로세스 혁신을 이끌어 내지 못했을 테니까요. 다시 말씀드리면 경험에 사로잡힌 기획이 아니라 현장을 읽고 소비자 중심의 제품 기획과 소통을 했기 때문에 사용자들의 열광적인 호응을 얻어낼 수 있었다고 생각합니다.

두 번째 원동력은 끊임없는 개선에 있습니다. 제품 개발 후 매 학기나 학년마다 지속적인 개선을 통해 부족한 점을 보완하고 현장의 목소리를 반영한 것이 품질을 높일 뿐 아니라, 소비자의 신뢰를 구축하는 데 매우 중요한 역할을 합니다. 이런 개선 작업은 부수적으로 소비자의 구매 포인트를 가격이나 마케팅이 아닌 제품의 질을 중심으로 선택하게 했고, 경쟁사를 포함하여 전반적인 교육 제품의 수준을 높이는 효과도 가져왔다고 생각합니다. 결국 교재면 교재, 교과서면 교과서 등 무릇 해당 분야의 전형을 만들기 위한 비상의 경영 철학과 노력이 결실을 맺었다고 볼 수 있겠습니다.

다음으로는 유연한 조직문화를 꼽고 싶습니다. 풍부한 자본력과 홀륭한 사업 아이템으로 시작하더라도 실패하는 사례를 종종 볼 수 있습니다. 이는 조직문화의 부재 때문입니다. 모든 일은 사람이 합니다. 비상은 조직문화의 중요성을 창업 초기부터 인지하고 있었습니다. 조직원 스스로가 선택한 가치 있는 일을 하며, 여러 사람이 모여 공동의 목표를 함께 이루어 나가는 조직이 살아있는 조직입니다. 그와 같은 조직을 만들기 위해 비상은 소통이 잘 되는 문화를 형성하려고 치열하게 노력해 왔습니다. 그 결과 창의적이면서도 상호 존중하는 문화가 자리 잡았고 혁신과 성과로 이어졌습니다.

지난 20여 년을 돌아보면
비상 20년의 가장 큰 변곡점은 언제였고 그 이유는 무엇인가요?

지난 20년을 돌아보면 여러 변곡점이 있었지만, 크게 나누면 두 번의 터닝포인트로 압축할 수 있겠습니다. 그 첫 번째는 학원 교재나 자율 학습 교재 등을 만들던 교재 출판사에서 공교육의 중심 고리인 교과서를 발간하는 교과서 출판사로 거듭나던 2008년입니다. 교과서는 교재 개발 과정과 달라서 모든 프로세스를 새로 구축해야 했기에 많은 어려움이 있었지만, 두 번의 교육과정 개편을 거치면서 초중고 전 과목의 검인정 교과서를 발행하게 되었고, 3년 전에는 초등 국정 교과서 발행권도 수주하여 명실상부한 교과서 메이저 출판사로 자리매김하게 되었습니다. 이는 비상의 활동과 영향력이 민간뿐만 아니라 학교 현장의 선생님과 모든 아이들에게 미치는 것이므로 매우 의미 있는 확장이라고 말씀드릴 수 있겠습니다.

다음으로는 <잉글리시아이>와 같은 디지털 기술을 활용한 콘텐츠 개발과 확장이 또 하나의 변곡점이 되었습니다. 서책 형태의 교육 환경에서 디지털 방식의 도입은 또 다른 도전이었습니다. 스티브 잡스가 태블릿 PC를 선보이면서 교육 시장 또한 디지털화 바람이 불기 시작했고, 저희도 관심을 가질 수밖에 없었습니다.

특히나 태블릿 PC는 영어와 같은 어학 학습에 매우 최적화된 도구로 생각되어 2012년부터 패드 기반의 쌍방향 학습이 가능한 프로그램 개발에 착수하게 되었지요. 결과적으로 수많은 시행착오를 거치면서 <잉글리시아이>와 <윙스>라는 걸출한 어학 프로그램을 개발하게 되었습니다. 덕분에 플랫폼과 콘텐츠를 해외 각국에 수출하는 국제 비즈니스로까지 확장하게 되었으니, 디지털 기술 도입은 내수에 머물던 비상을 수출 회사로 거듭나게 하는 원동력이 되었습니다.

비상교육은 많은 어려움 속에서도 대한민국 교육에 가치 있는 영향력을 끼치기 위한 혁신적인 도전을 거듭해 왔습니다.
그 가운데 가장 아쉬운 점이 무엇인지 궁금합니다.

그간의 도전 중 가장 아쉬움이 많이 남는 것은 독서·토론·논술을 통한 리더십 함양 프로그램인 <세상을 바꾸는 힘>입니다. 우리나라 모든 동네마다 <세힘> 센터를 세워 분절화된 과목별 교육 체계를 보완해 보자는 취지로 설립했으나 대입 논술 시장의 열기가 꺼지고 센터의 효율성이 떨어져 결국 3년 만에 간판을 내리고 말았습니다.

현재 사업부를 재구성해 브랜드를 다시 부활시키기 위해 노력하고 있으나 현실적 어려움이 있어 아직 좋은 성과를 내지 못하고 있습니다. 하지만 현재까지 이어지고 있는 우리의 도전이 언젠가는 이 땅의 척박한 독서·토론·논술 시장에 꽃을 피울 것이라는 생각을 놓지 않고 있습니다.

2013년 이후 비상교육의 주요 키워드는
‘공교육’, ‘디지털’, ‘글로벌’이었습니다.
이 키워드는 지금도 유효하다고 생각하십니까?

‘공교육’과 연관해서 비상은 크게 교과서 사업과 교원 연수 사업을 진행하고 있습니다. 이 사업은 모두 전국의 42만 교사들을 대상으로 한 것입니다. 한 나라의 교육의 질은 교사의 질을 넘지 못한다는 말이 있습니다. 앞으로도 학교 현장을 책임지고 있는 교사들과의 긴밀한 소통과 협업을 위해 더 많은 노력을 기울이려 합니다.

‘디지털’과 ‘글로벌’은 매우 연관이 깊은 키워드입니다. 우리나라의 교육 사업은 성숙기를 지나 이미 쇠퇴기에 접어들었기에 지속적인 성장을 위해서는 우리의 교육 콘텐츠와 노하우에 디지털이라는 새로운 옷을 입혀서 해외로 나가야 한다고 생각했습니다. 요즘 <잉글리시아이>와 <윙스>, <챌린지>, <FELA.0> 같은 콘텐츠와 플랫폼을 들고 해외 전시회에 지속적으로 참가하고 있는데 반응이 아주 뜨겁습니다. 우리의 접근법은 국제적인 경쟁력을 갖추었다고 생각하고 앞으로 5년 후에는 세계가 인정하는 글로벌 교육 회사가 되어 있기를 기대해 봅니다.

비상교육은 조직문화 발전을 위해

남다른 노력을 한 것으로 압니다.

비상 조직문화의 특별함에 대해 말씀해 주십시오.

여러 사람들이 우리의 조직문화가 특별하다고 하는 말씀을 자주 합니다만, 그간 일반 회사와 구별되는 직책 명칭을 쓰거나 회의를 ‘통’이라고 칭하는 등 비상다운 몇 가지 용어를 사용한다는 점 말고는 남다를 것이 없습니다. 조직문화의 실질적 차이를 꼽는다면 소통을 강조하여 발언과 행동이 다른 조직들보다는 자유롭고 열려 있다는 정도가 아닐까 합니다.

따라서 오히려 저는 20주년을 맞아 현재 재정비하고 있는 ‘우리 시대에 바람직한 조직문화’가 가져올 변화에 거는 기대가 더 큽니다. 우리는 지난 1년간 ‘내가 선택한 일과 조직에서 나와 우리가 일하는 의미와 즐거움을 높여주는 공동체의 정서, 프로세스, 시스템’을 발굴하기 위한 기초 작업을 진행해 왔습니다. 그 결과로 전 조직원이 참여하여 7가지 ‘우리의 믿음’을 발굴하여 선언하고 현재는 이에 걸맞은 우리의 정서, 프로세스, 시스템으로 회사의 모든 면을 재정렬하기 위해 다양한 활동을 펼치고 있습니다. 이것이 완성되면 우리 모두는 노동으로부터 소외되지 않고 자신이 선택한 일에 가치를 더하게 될 뿐 아니라 삶과의 일체감도 높아져 더 행복한 마음으로 활기찬 직장 생활을 누리게 될 것이라 확신합니다.

지금 비상교육이 마주한 문제와 과제가 있다면 무엇입니까?

조직은 생물과 같아 변화무쌍하므로 항상 많은 문제가 있고 도전을 받곤 합니다. 현재 가장 시급한 과제는 지속가능한 성장 엔진을 찾거나 키워내는 것이라 생각합니다. 아무리 조직문화가 우수해도 성과가 뒷받침되지 않으면 사상누각에 불과합니다. 그 성장 엔진은 기존의 패러다임이 아니라 새로운 혁신적이고 창의적인 사고가 필요합니다.

비상교육의 미래 비전은 무엇입니까?

앞으로 어떤 회사를 꿈꾸고 계신지 알고 싶습니다.

앞서도 간략하게 말씀드렸지만 비상교육의 꿈은 세계의 교육 패러다임을 바꾸는 것입니다. 이제 국어·영어·수학·사회·과학과 같은 과목별 교육이나 일방향의 지식 주입 교육은 의미가 없어졌습니다. 새로운 교육 방법론이 나와야 합니다. 이는 디지털 혁명을 맞이하여 세계 모든 나라가 고민하고 있는 숙제입니다. 비상이 그 중심에 서서 좀 더 창의적인 교육 문화를 만드는데 앞장서겠습니다.

끝으로 임직원과 고객들께

전하고 싶은 말씀이 있다면 무엇입니까?

비상의 역사는 도전의 역사이자 성취의 역사입니다. 이는 모든 조직원들이 우리의 목표가 무엇인지 분명히 인식하고 큰 깃발을 향해 한 방향으로 나아갔기 때문에 이루어낸 것이라 생각합니다.

이 자리를 빌려 비상의 이름으로 함께했던 모든 분과 또 앞으로 함께 도전하고 더 큰 꿈을 성취해 갈 모든 비상인들에게 진심으로 ‘멋졌고’ 앞으로 우리 앞에 펼쳐질 미래가 ‘더 기대된다.’는 말씀을 드립니다.

“함께 가 봅시다.”

양태회





특집 인터뷰

글로벌 교육혁명을 향한
디지털 플랫폼을 꿈꾸며 013

1부 비상의 이른 아침

1997–2003
길이 시작되는 첫 걸음 028
〈한끝〉의 비유, 〈한끝〉의 상징 036
처음부터 남다른 비유와 상징의 원칙 046
닫힌 문 뒤에는 열린 공간이 있다 052
우리가 간 길은 우리가 처음 간 길 060

스토리북

비상과 함께 20년, 마음을 함께 20년 074
유년기의 비상, 조직문화와 사람들의 이야기 079
추억이 된 〈한끝〉의 기억 084

2부 자혜를 품고 뜻을 담다

2004–2007
새 길을 열고 새 숲을 이뤄 104
전형 창출의 꿈 114
세상을 바꾸는 실험, 교육을 바꾸는 도전 124
'VIVA' & VIVA 136

스토리북

내 인생의 비상 154
비상에는 무언가 특별한 것이 있다 160
기업공개, 공개되지 못한 숨은 이야기 166

3부 핵심에 이르는 혁신

2008–2012
교육을 넘어선 교육의 꿈 186
학교 밖에서 학교 안으로 203
소통에서 찾은 해답 212
차이를 넘어, 차원이 다른 220

스토리북

VIVA의 어제, VIVA의 오늘 230
CS혁신실 24시, 비상을 깨우는 고객들의 목소리 239

4부 전형 창출을 위한 동행

2013~
VIVA의 시대 260
학교에서 배우고 가르치는 비상 274
글로벌 꿈의 첫 걸음 284
스마트 교육, 스마트 프로세스 292

스토리북

비상인의 메시지
What do you do at VISANG 310

에필로그

나눌수록 커지는 비상의 법칙 326

기록과 기억

연표 334
비상교재 리스트 344
비상교재 화보 346
비상교과서 화보 351
비상 20년사를 만들며 360
함께 만든 사람들 362

일러두기

- 1 이 책은 1990년대 중후반부터 2018년 4월까지 비상교육 역사를 담았습니다.
- 2 통사는 시간의 흐름을 기본으로 하고 있습니다. 단, 사건의 인과성과 입체성을 위해 필요하다고 판단될 경우에는 시간 제약에 벗어난 경우도 있습니다.
- 3 기록된 모든 일과 수치는 몇 번의 감수와 확인을 거쳐 엄격한 사실에 기초해 기술했습니다.
또한 사건 발생 시점의 사실과 서술 당시 해석의 적절성을 살리기 위해 이야기 형식을 도입했습니다.
- 4 직위, 직책은 사건 발생 시점을 기준으로 하되 불가피한 경우나 변동 사항이 있는 경우는 각주에 따로 밝혀 두었습니다.
- 5 여러 통계 자료나 수치는 한글과 아라비아 숫자를 병기했습니다.
금액의 경우에는 만 단위를 기준으로 삼았습니다. 예) 23억 4000만 원, 675억 원, 9,000원
- 6 통사 각 부 본문 옆 숫자는 바로 뒤 연혁 화보의 사진 번호를 가리킵니다.

1997

2003

초창기 비유와상징의 힘은
콘텐츠에 있었다.

콘텐츠의 차이가 곧
마케팅의 차이를 만든다는
신념이 강했다.

콘텐츠의 힘이 없는 매출은
허상이고 존재 가치를
상실한 것이라는
옹고집 때문이었다.

그 무렵,
비유와상징 임직원들은
영업력이 아니라
콘텐츠의 힘으로 시장을
바꾸고 세상을 변화시키기
위해 교재 개발과 갱신에
몰입했다.

1부

비상의 이른 아침

1 길이 시작되는 첫 걸음

그늘에서

피어난 꿈

1997년 12월 4일, 국내 조간신문들은 일제히 국제통화기금(International Monetary Fund, 이하 IMF)과의 협상 타결을 1면 머리기사로 보도했다. ‘IMF 550억 불 지원 합의¹’. IMF와의 긴 협상이 마침내 타결되었다는 우울한 소식이었다. 제15대 대통령 선거를 보름 앞둔 그날 이후 한국 사회는 더 가혹하고 거친 정글로 변해갔다. 휘청거리던 한국 경제는 끝내 알 수 없는 수렁 속으로 빠져들었다. 얼마 지나지 않아 환율과 이자가 겉잡을 수 없이 치솟았다. 은행이 문을 닫고 기업은 부도 위기에 내몰렸다. 역사적으로 한 번도 경험하지 못한 대규모 정리해고가 시작되었다.

미증유의 위기가 시작된 바로 그날, 차가운 겨울바람도 못 느끼며 강남구청 청사로 뛰

- 1 어드는 사내가 있었다. 그는 사원번호 00001번 ‘비유와상징’의 창업자 양태회였다.

“아까 접수한 서류 좀 다시 돌려주십시오. 사명을 바꿔야겠습니다.”

자신이 가르치던 학생들을 대상으로 설문조사를 했을 때 1위를 차지했던 이름은 ‘도서 출판 어우르기’였다. 불과 10분 전 그는 ‘어우르기’라는 사명으로 출판사명을 등록하고 구청을 떠났지만 발걸음이 잘 떨어지지 않았다. 여러 가치와 생각들을 포용한다는 좋은 뜻보다는 자꾸만 두드러기가 생각나 뒷목을 당겼다. 송파 사무실로 향하던 길 내내 어우르기는 두드러기로 자꾸만 바뀌어 들렸다. 결국 그는 가던 길을 되짚어 다시 구청을 찾았다.

- 2 청년사업가 양태회는 서둘러 돌려받은 서류에 사명을 ‘비유와상징’으로 고쳐 적었다. 국어의 전문성과 인문학적 영감으로 가득한 사명은 이렇게 탄생했다. 외환 위기가 시작된 1997년 12월 4일 바로 그날, IMF와 어우르기의 그늘 속에서. 모든 역사는 이렇듯 공교롭다. 한국 경제의 신화가 무너진 그날, 수많은 사람들이 부도와 실직의 두려움에 떨고 있던 바로 그날, 교육에 대한 새로운 희망의 불씨 하나가 피어올랐다.

비전공 국어 강사의 길 찾기

비유와상징의 기원은 그로부터 5년 전인 1992년으로 거슬러 올라간다. 그해 고려대학교 불어불문과를 졸업한 청년 양태회는 몇몇의 친구들과 뜻을 모았다. 학원 사업을 시작하겠다고 마음먹고 이름을 길잡이학원으로 정했다.² 취업보다는 새로운 조직과 세상의 변화를

꿈꾸는 젊은 청춘들의 조합. 마포구 성산동 54-3번지, 이곳에 20대 후반의 청청한 청년 셋

- 3 은 지하 1층 지상 5층인 건물 한 층에 터를 잡았다.³

세 사람이 주머니를 털어 모은 돈은 40만 원에 불과했다. 비용 절감 차원에서 저마다 과목별 원장 겸 강의를 맡기로 했다. 문제는 과목 선택이었다. 통계학을 전공한 친구는 수학을, 공대 출신 친구는 영어를 고집했다. 국어는 서로 피했다. 모두 기피하던 국어는 학창 시절 문학을 좋아했다는 단 하나의 이유로 자연스레 양태회 원장 뜻이 되었다. 이때부터 비전공 국어 강사의 고난이 시작되었다. 교육과정이 바뀌고 입시가 학력고사에서 수학능력 시험으로 바뀐 뒤라 중학교 국어도 쉽지 않았다.

가장 큰 문제는 초보 학원 강사에게 유용한 교재가 없었다는 것이다. 학생들이 학원으로 몰려들고 있던 때였지만 학원용 교재는 전무했다. 메이저 출판사들이 내고 있는 참고서도 부분적으로만 도움이 될 뿐이었다. 교과서 전 지문이 수록되어 있지도 않았고, 학생들에게 꼭 필요한 정보가 충분하지 않았다. 문제량도 턱없이 부족했다. 교재가 없었기 때문에 강의는 오로지 강사 개인의 능력이 결정했다. 특히 국어 과목의 경우 강사의 강의력은 천차만별이었다.

양태회 강사는 학생들에게 비전공의 가난한 밑천이 드러나지 않도록 하기 위해 밤낮으로 중고등 국어 독파에 집중했다. 시중에 나와 있는 모든 학습참고서를 섭렵했다. 헌책방을 돌며 학교 선생님들의 강의 내용이 빼곡하게 적힌 교과서를 다발로 사들여 국어의 모든 것을 파고들었다. 진도를 나가기 위해서는 모든 내용과 문제를샅샅이 파악하고 더러는 암기해서 내공을 쌓아야 했다. 교재 없이 빈손으로 들어가 긴 시를 암송하며 즉석에서 문제를 내는 것으로 강사 실력을 미심쩍어하는 학생들의 의심을 일겨며 날리는 퍼포먼스도 해야 했다.

꼬박 2년 동안, 밤낮없이 국어 실력을 쌓기 위해 몰두했다. 그렇게 2년이 넘게 공부하고 강의를 준비했던 내용들은 차곡차곡 쌓여 갔다. 1993년 한 권으로 묶인 <길잡이국어>가 그 결실이다. <길잡이국어>는 부족한 대로 국어의 시스템을 잡는 길잡이가 되어 주었고, 모든 참고서와 문제집을 집약해 국어 기본 개념과 문법, 장르 특성 등 국어 체계를 세운 교

- 4 재였다. <길잡이국어>는 학원용 교재 개발의 시발점이자 <한끝>의 뿌리가 되었다.

집단 지혜로 진화하는 교재

- 5 <길잡이국어>는 이후 1996년을 거치며 <옆구리국어>로, 1997년에는 <한끝>의 직전 버전인 <강타국어>로 진화했다. <강타국어>는 <길잡이국어>와 <옆구리국어>가 안고 있는 제약과 한계를 극복한 차원이 다른 교재였다. 이른바 1타 강사⁴들이 엮은 자기과시로 가득찬 특화된 교재보다는 누구나 유용하게 쓸 수 있는 보편적인 교재를 추구했지만, <길잡이국어>

¹ 매일경제 1997년 12월 4일 1면

² ‘열정과 집념으로 일궈낸 40만 원의 기적’, 머니투데이 2008년 8월 9일

³ 양태회 대표는 1992년부터 1996년까지 길잡이학원에서 국어 교재 개발과 학원시스템 정립에 주력했다. 3년이 지나며 길잡이학원은 5층짜리 건물을 모두 사용하는 마포에서 가장 유명한 학원이 되었다. 1996년 이후부터는 강남대일학원에서 단과와 종합반 강사로 활동했다.

⁴ 1타 강사는 수강 신청 접수가 마감되는 강사를 지칭하면서 유래되었는데, 최고의 스타강사나 대표강사의 의미로 두루 쓰였다. 지역, 과목, 학원의 대표강사를 지칭한다.

와 <옆구리국어>는 어떤 점에서 개인적인 강의노트를 벗어나지 못했다. 비전공 국어 강사의 한계를 극복하기 위한 개인적 필요성이 앞선 교재였다.

<강타국어>는 이전 교재들의 장점을 고스란히 살리면서도, 현장의 요구와 집단의 지혜를 담았다. 무엇보다 강남 일대 주요 학교 기출 문제 2,000제를 담아 교재의 유용성을 최대 치로 끌어올렸다. 짧은 시간 <강타국어>는 어떻게 누구나 쓸 수 있을 정도의 보편성을 갖출 수 있었을까. 비결은 현장 강사들의 목소리를 반영해 끊임없이 교재를 혁신했던 데 있었다.

양태희 강사는 교재를 이용하고자 하는 동료 강사들의 요청을 무조건 받아들여 아무런 대가 없이 복사해 주었다. 다만 교재를 쓴 뒤 반드시 교재의 유용성과 한계를 지적해 달라는 조건만 있었다. 강사들의 피드백은 그대로 교재에 반영되어 매학기 개편되었다. 동료 강사들의 비판과 그 이면에 깔린 요구를 깊이 수용하는 과정에서 <강타국어>는 보편성을 획득해 나갔다. <강타국어>의 이러한 자기 혁신은 그 뒤 <한끝> 개정판에서도 고스란히 지속되었다. 표지같이 없는 학기별 개정판 출시 전통은 그만큼 유구했다.

개인적 강의노트 수준에서 벗어나지 못했던 <길잡이국어>와 <옆구리국어>는 이런 집단 지혜를 수용하며 시장성 있는 학원용 교재의 모습으로 점차 발전해 나갔다. 길잡이학원을 나와 강남대일학원 시절에 묶은 <강타국어>는 학원용 교재의 첫 출발점이 되었다.

학원가를 강타한

양을라^v의 <강타국어>

몇 번의 개정과 혁신을 거치며 <강타국어>는 질적인 비약을 이어갔다. 현장 강사들의 요구 까지 담은 탓에 독특한 유용성을 갖췄다는 확신이 가는 교재로 거듭 났다. 양태희 강사는 상업적 가치도 확인하고 싶었다.

6 1997년 신춘의 꽃바람이 불던 2월, <강타국어>가 강남 일대 학원가에 등장했다. ‘중등 2000제’라는 부제를 단 <강타국어>. 필명은 양을라였다. <강타국어>라는 브랜드는 당시 10대의 우상이었던 그룹 HOT의 ‘강타’에서 차용했다. 쉬운 듯 까다로운 국어를 강타했으면 하는 작은 기대 또한 담았다. <강타국어>는 브랜드 이름처럼 학원용 국어 시장에 임팩트를 주었을까? 비록 강남 일대 학원에 직판 형태로 공급된 교재였지만, <강타국어>는 강남 학원가를 강타하며 실용적 가치를 입증했다.

제작과 판매 과정이 경이롭다. 교재는 우선 당시 잠깐 빛났던 워드 프로세서 ‘훈민정음’으로 작업했다. ‘훈민정음’은 ‘한글’에 비해 그 당시에는 편집 기능이 우수했다. 또한 2단 세로 편집 기능을 유일하게 탑재하고 있었다. 양태희 강사는 2년 넘는 동안 모은 강남 일대 기출 문제 2000제를 염선해 2단으로 정성껏 편집했다.

판매 방식도 압권이다. 마케팅과 영업을 모르는 인문학 출신 학원 강사의 시도라 하기

창업 전 양태희 CP가 쓴 교재

1993
<길잡이국어>

1996
<옆구리국어>

1997
<강타국어>

1998
<국어 한 권으로 끝내기>

에는 믿기지 않는 발상으로 접근했다. <강타국어>의 현장 유용성을 검증해 보려는 시도였던 터라 공식 출판등록 없이 우선 500부를 발행했다. 책의 권위와 공신력을 위해 발행 주체로 ‘훈민국어연구원’이란 가상 단체를 앞세웠다.

500부이지만 중학 1·2·3학년 별도 교재인지라 합하면 1,500부나 되는 만만치 않은 발행 부수였다. 양태희 강사는 우선 당시 성행했던 공동사무실을 얻었다. 강남 일대에 많았던 공동사무실은 전화기 한 대를 임대해 주면서 상주 비서가 주문 정도를 받아주는 곳이었다. 독립적인 사무실과 인력을 꾸릴 형편이 아닌지라 공동사무실은 안성맞춤이었다. 마케팅을 위한 봉투도 제작했다. 봉투 곁면에는 공동사무실 주소와 전화번호를 인쇄했다.

임시방편의 사무실과 전화를 확보한 다음 양태희 강사는 두꺼운 전화번호부에서 학원 전화와 주소만을 뽑았다. 그렇게 확보한 강남 서초 송파 지역 학원에 교재의 특징과 주문방식을 담은 편지와 교재를 봉투에 담아 무작정 발송했다. 우수한 기출 문제와 교재 시스템만으로도 국어 강사들은 그 가치를 알아보고 주문해 줄 것이라는 자신감 있는 판매 방식이었다. 학원용 교재가 전무했던 1990년대 말 학원 강사들은 교재의 유용성에 즉각적으로 응답했다. 현장의 욕구를 살뜰하게 살린 학원용 교재의 생명력과 시장 가치를 최초로 확인받는 순간이었다. 두어 차례 추가 물량을 인쇄했다. 어느 순간 전체 판매 부수가 4,000부를 넘어섰다. 발간된 책이 모두 매진된 것이다. 1만 800원짜리 학원용 교재로 5,000만 원 가까운 목돈이 들어왔다.

무명의 저자가 출판사도 없이 취할 수 있는 최적의 판매 방식이었다. 오로지 상품의 질적 우수성 하나만을 믿고 시도한 마케팅이었다. 발행 부수와 판매 방식은 기발하면서도 신중하고 주도면밀했다. <강타국어>는 그 자체로 파란이었다. 비유와 상징의 성공은 필연적이었다.

학원에는

시장이 없다

1990년대 중반 학원가는 학원 산업이라 불릴 정도로 폭발 조짐을 보였다. 1994년 특목고 출신 학생들이 보여준 경이적인 대학 입학 진학률이 도화선이 되었다.^{vii} 중등 학원 시장은 일부 비평준화 지역을 제외하고 발전 속도가 제한적이었는데, 어느 순간 특목고 열풍이 불었다. 특목고는 전국에 분포되어 있었고, 특목고 진학을 위한 경쟁은 전국 단위로 격화되었다.

특목고 입시도 학교 교육만으로는 쫓아가기 힘들 정도로 난이도가 높았다. 이는 중학 1학년부터 내신 경쟁에 뛰어들게 했고, 높은 수준의 선행 학습을 필요로 했다. 고등학교 진학을 위한 입시 시장의 확대, 특목고 특수는 그대로 학원 산업 확대로 이어졌다.

게다가 1995년 5월 4일 서울시교육위원회가 소규모 학원들에서도 일반 과목 교습을 할 수 있는 조례를 통과시켰다.^{viii} 서울시의 학원조례개정안에 따라 약 99m²(30평) 이상 시

^v 양태희의 필명. 탐라국 건국신화의 주역인 제주양씨의 시조, 고을라, 부을라와 함께 한라산 북녘 땅에서 솟아났다는 신화적 존재다. 양태희는 필명 ‘양을라’에 대해 소름값이 주는 울림이 좋아 어느 순간부터 필명으로 쓰게 되었다고 밝혔다. 이때의 필명 양을라는 지금도 공식 서명으로 쓸 정도로 애착이 강하다.

^{vii} 경향신문 1994년 6월 26일

^{viii} 동아일보 1995년 5월 5일

설을 갖추면 학원 과외를 할 수 있게 되었다. 그동안 일반 과목 교습은 약 990m²(300평) 이상 대형 입시 학원으로 제한되어 있었다. 작은 영세 학원들은 법적 제재를 각오하고 속셈

7 학원 형태로 불법 교습을 할 수밖에 없었다.

곧장 수많은 속셈 학원들이 보습 학원으로 간판을 바꿔 달았다. 1990년대 중반 이후 도시의 밤을 밝히는 것은 십자가만이 아니었다. 대치동, 목동, 중계동 뿐만 아니라 전국 주요 도시 거점별로 대규모 학원가가 형성됐고 밤늦도록 불이 꺼지지 않았다.

문제는 출판업계의 대응이었다. 학원 산업이 날이 갈수록 확장되고 시장의 요구가 커지는데, 제대로 된 학원용 교재가 없었다. 양태희 강사는 <강타국어>의 시장성과 유용성을 충분히 확인한 후 몇몇 출판사와 접촉하며 출판을 타진했지만, 모두들 외면했다. 학원용 교재로서 충분한 시장이 있고 꼭 필요한 책이라고 설득했지만 출판업계 반응은 차가웠다.

초보 강사도 높은 수준의 강의를 할 수 있는 학원용 교재라는 점을 강조하고 설득했지만 돌아오는 반응은 단호했다.

“이런 책은 압 팔려요. 학원에는 시장이 없습니다.”

당시 거의 모든 출판사들로부터 양태회 강사가 들은 이야기들은 이렇듯 한결 같았다. 시장과 고객의 요구보다는 편집자 자신들의 눈높이에 맞는 자기만족적인 편집 풍토에서 <한끝>은 기존 관성에 어긋난 교재였다. 아는 만큼 보이는 법인데, 그들은 학원 시장과 현장을 전혀 알지 못했다. 그들 눈에 <한끝>은 판매 가능성이 안 보이는 교재였다.

중소 출판사들은 물론이고 메이저 출판사들 또한 학원시장에 대해서는 함량 미달의 교재들만 내놓았다. 당시 학원용 교재는 8절 정도의 얇은 내신용 문제집이나 월별 학습지 수준으로 조악하고 질이 떨어졌다. 학교 수업을 충분히 소화할 수 있게 하면서 시험도 잘 볼 수 있게 하는 교재가 학원 시스템에 적합했지만 그런 교재는 없었다.

학원용 교재에 대한 수요가 커지는 상황인데도 출판사들은 움직이지 않았다. IMF 외환 위기의 영향도 컸다. 그 시기, 대형 출판 도매상의 부도는 연쇄 부도를 불러와 많은 서점과 출판사들이 휘청거렸다. 서로 어음으로 물고 물린 제지회사, 출판사, 서점의 위기는 갈수록 증폭되었다. 출판 시장은 급속하게 얼어붙었다. 많은 출판사들이 지뢰밭을 걷다가 지뢰를 밟고, 문을 닫았다. 발행 부수도 현저히 줄어들었다. 신간 출간은 저마다 주저했다. 학습참고서 발행률 또한 절반 정도로 뚝 떨어졌다.^{viii}

학원용 교재 출간은 매우 불확실한 도박으로 판단하고 다들 기피했다. 그러나 양태회 대표강사의 판단은 달랐다. 〈강타국어〉 판매를 통해 시장성을 확인하면서 교재의 생명력에 대한 확신은 확고했다. 저간의 상황이 이런 탓에 직접 출판사를 차려 교재를 출시하는 것 외에 달리 방도가 없었다. 주변에서는 다들 만류했다. 시장은 갈수록 움츠러들었다. 출판에 대해서 아는 것이 없었다. 자문을 구할 곳도 없었다. 그러나 양태회 강사는 〈한끝〉을 포기할 수 없었다. 비전공 국어 강사의 어려움을 몇 년간 겪으며 〈한끝〉의 유용성과 가치를 잘 알고 있었기 때문이다. 상업적 성공을 장담할 수는 없었으나 반드시 필요한 교재라는 생각에는 변함이 없었다.

심사숙고의 시간은 길지 않았다.



¹ 비상교육의 첨언자 양태희 CP 학원강사를 하면서 우리 교육의 문제점을 깨닫았더 그는 ‘교육운동가’를 표방하며 ‘비교육화신진’을 창설했다.

The logo of the National Institute of Education (NIE) is centered on the page. It consists of a dark blue rectangular background with white text. At the top, '국립교육대학원' is written in a smaller font, followed by a larger, bold '교육출판' in the center. Below this, the English name 'National Institute of Education' is written in a smaller font.

2 비유와상징 상표 출원 자료.
창업자 양태희 CP는 고심
끝에 비유와상징을 사명으로
확정했다.

3 비상교육 사옥 전경. 처음엔
승파구의 작은 공간에서
시작했지만 지금은 웅장한 본사
위용을 자랑한다.



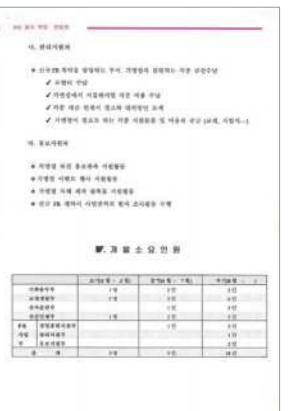
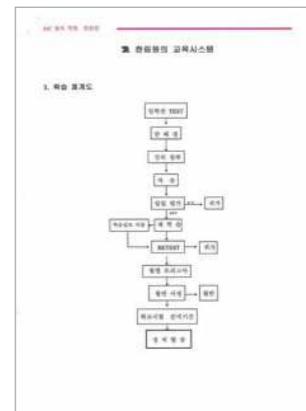
V. 국·문·영	도록 / 109
1. 활·온·온 / 93	
2. 풍·기·기·기 / 94	
3. 바·정·기·기 / 95	
4. 소·피·지·기 / 96	
5. 유흥·온·방·방 / 96	
VI. 문·역·기	도록 · 도본 · 표지 / 143
VII. 글·쓰	
1. 필기·쓰기 / 148	
2. 글쓰기·필기 / 150	
3. 고·교·쓰기 / 155	
4. 글쓰기·설·설 / 156	
5. 영·영·영 / 162	
6. 문·체·체·체 / 165	
7. 우·우·우 / 167	
8. 인·인·인 / 175	
9. 문·문·문 / 176	
10. 글·글·글·글 / 178	
11. 문·문·기·기·기 / 179	
12. 바·바·바 / 183	
13. 문·문·문·문 / 185	
14. 원·원·원·원 / 188	
VIII. 열·전·음·모·역·대	
◆ 우·우·우·우·우·우 / 192	
◆ 그·그·그·그·그·그 / 206	



5 1996년에 간행된
<옆구리국어>.
<길잡이국어>보다
발전시킨 책이다.
이 책은 뒤이어
<강타국어>로 다시
진화한다.



6 양태희 CP가 1997년
2월에 간행한
<강타국어>.
필명인 양을라 저술로
간행되었다.



7 1995년 학원조례개정안에 따라 많은 변화가 시작됐다. 양태희 CP는 기존 보습 학원의 문제점과 폐단을 개선하기 위한 다양한 방법에 대해 고심했다.
그 중 하나는 우수한 강사를 양성하고 이들이 교육을 담당하는 프랜차이즈 학원이었다. 당시 양태희 CP가 작성한 프랜차이즈 사업 기획안.

2 <한끝>의 비유, <한끝>의 상징

<한끝>의 탄생

IMF 외환위기와 더불어 시작된 1998년 겨울은 유난히 춥고 혹독했다. 경기는 갈수록 가라앉았고 집안의 기둥이었던 가장들은 얼어붙은 거리를 방황했다. 대규모의 정리해고는 단순한 실직이 아니었다. 더러는 불안한 비정규직 노동자가 되고 극단적인 경우 하루아침에 노숙자가 되었다. 많은 가정이 붕괴되었고 풍비박산 직전에 내몰렸다. 불가피하게 생계형 자영업에 뛰어든 이들의 상황도 녹록하지 않았다. 경기는 살아날 기미가 없었다. 삶은 가혹하고 불확실했다. 희망 없는 오늘 같은 내일을 견딜 수 있을지 누구도 장담할 수 없었다. 불안한 비정규직의 미래가 자신의 현실이 될 수 있다는 암담함에 사람들은 지갑을 닫았다.

그러나 부모들은 교육비까지 아끼지는 않았다. 현실이 어두운 만큼 사람들은 자식들 교육에 더 강한 집착을 보였다. 불평등이 구조화된 세상에서 미래가 불확실해질수록 사람들에게 교육은 희망이고 미래였다. 출판등록을 마친 양태희 대표에게도 그해 겨울은 춥고 길었다. 양태희 대표에게도 희망은 교육이었다. 세상을 바꾸어야 희망이 생기고 새로운 희망은 교육을 바꾸는 길이었다.

첫 번째 사무실에서 비유와상징의 첫 겨울이 지나갔다. 헤미리아파트 1단지가 보이는 송파구 가락동 102번지 한신아파트 상가 건물이었다. 한신빌딩 2층의 약 7m²(2평) 남짓 되는 사무실에서 새로운 시장을 개척하기 위한 학원용 교재 집필과 편집에만 몰두했다. 교재 이름은 오래 전에 정해 놓았다. <국어 한 권으로 끝내기>. 이는 햇병아리 강사 시절 이 책 저 책을 뒤적거리며 오리고 붙이며 고생했던 쓰린 기억과 관련된다. 그 무렵에는 단 한 권으로 수업에 필요한 모든 것을 집약한 교재가 절실했다. 국어를 잘 모르는 강사에게, 국어를 어려워하는 학생에게 단 한 권으로 국어를 완성하게 해 주었으면 싶은 소망이 자라고 자라 브랜드명으로 진화했다.

8 세상의 귀퉁이 같은 좁디좁은 사무실에서 온 신경을 집중하는 사이 겨울이 가고 봄꽃들도 지고 있었다. 집중과 몰입은 비유와상징 창조성의 원천이었다. 마침내 1998년 6월 15일¹ 2학기용 중등 교재 <가을, 1998 국어 한 권으로 끝내기>가 입고되었다. 학년별 발행부수는 5,000부. 전체 초판 1만 5000부가 문정동 허름한 콘셋(반원형) 창고를 가득 채웠다. 창고에 입고하고 나니 꽤 많은 양이었다. 장마가 오기 전에 이 많은 책을 다 팔 수 있을지 걱정스러웠다.

당시 비유와상징은 누구도 모르는 신생업체였다. 영업 유통망도 없었다. 게다가 학원용 교재 시장, 이른바 학판 시장은 매우 영세했다. 결국 <강타국어>와 같은 판매 전략을 취

했다. 이번에는 팸플릿을 만들었다. <한끝>이라는 학원용 교재 출시와 교재 특징을 안내하는 팸플릿이었다. 가격은 <강타국어>보다 4,000원이 저렴한 6,800원으로 정했다. 품질은 더 좋아졌고 가격 경쟁력까지 갖췄지만, 학판 시장이 없던 상황에서 전국 판매를 장담하기는 어려웠다. 시장의 반응을 기다리는 시간은 유독 더디게 흘러갔다. 얼마의 시간이 지난 후 모든 것은 기우였음이 밝혀졌다.

시장의 반응은 즉각적이었다. 월요일에 학년별 5,000부 주문을 넣고 책이 입고도 되기

9 전인 목요일에 또 5,000부 발행 주문을 넣어야 할 정도였다.

“처음부터 1만 부를 인쇄하면 비용, 입고 등 다 유리한데 너무 무계획적이다.”

“비유와상징은 좀 비위가 상해!”

인쇄소에서는 어이없어 하며 비아냥 섞인 푸념을 했다. 양태희 대표도 이를 모르지는 않았다. 다만 그렇게 폭발적으로 판매될 것이라고는 그도 예상치 못했다. 여름방학이 시작되기 전 거의 한 달여 만에 모두 7만 5000부가 발행되고 전국 학원에 판매되었다. 신생 출판사가 책 한 권으로 업계를 긴장시켰다. 당시 일반 출판사의 대표 참고서 한 학기 종당 발행 부수가 5만 부 내외라는 점을 상기했을 때, <한끝>의 발행 부수는 충격 그 자체였다.

10 영세성에서 벗어나지 못하던 학판 시장의 문이 활짝 열렸다. 학판 시장은 <한끝>을 통해 막 개척되었다고 해도 과언이 아니다. 누구도 관심을 두지 않았을 뿐 학원에는 상당

11 한 규모의 시장이 있었다. 지사 설립을 문의하는 전국 총판들의 요청이 쇄도했다. 그 결과 1998년 12월 서울 경기를 뺀 전국 지사망이 구축되었다. 서울 경기 지역은 직접 영업을 위해 남겨두었다. 시장 추이와 고객들 요구를 확인하기 위해 힘들지만 직접 배송을 했다. 서울 경기 지역 직접 배송은 일종의 안테나였다. 이는 1999년까지 이어졌다. 1999년 봄호 두 번째 <한끝> 발행과 판매 속에서 비유와상징은 출판 시장의 판도를 바꿔버렸다.

<한끝> 출시 6개월 만의 일이었다.

이 책은 우리에게
자부심을 줍니다

<한끝>은 1998년 가을호 단 한 권만으로 믿기 어려운 반향을 낳았다. 존재하지 않은 시장이 개척될 정도였다. <한끝>의 힘은 무엇이었을까. 무엇보다 여러 해 동안 실제 학원에서 적용하고 여러 강사들의 피드백을 받아 계속 갱신되어 출시된 점이 달랐다. 양태희 대표 스스로 초보 국어 강사로서의 어려움을 해결하며 만들었으므로 기존 출판 관행에 따른 여타의 교재들과는 차원이 달랐다. 누구나 쓸 수 있는 편의성과 보편성이 살아있을 수밖에 없는 교재였다.

<한끝>은 초보가 쓸 수 있는 표준화된 교재를 지향했다. 시장의 필요와 욕구, 모든 강

1 <한끝> 입고일인 6월 15일은 2008년부터 회사 창립 기념일이 되었다. 영향력 있는 교육 기업으로 세상을 바꾸려는 기업가 정신은 이렇게 <한끝> 입고일이 출발 지점이었다. 2006년 1월 <한끝>은 최단기간 누적판매 1,000만 부를 돌파해 교재 출판의 새 역사를 썼다.

사들이 수업할 때 불편했던 점, 필요로 한 내용만을 끈질기게 파고들어 질문하고 해결책을 찾았다. 그것도 출판 편집자의 시선이 아니라 학원 강사의 눈으로.

거의 대부분의 학습참고서들이 관행처럼 국어 교과서 지문의 일부만 발췌해 수록할 때 비유와상징은 모든 지문을 다 넣었다. 전 지문을 수록하지 않으면 지문 맥락이 끊겨 수업의 유기성과 연결에 문제가 생긴다는 것을 편집자들은 전혀 알 수 없었다. 〈한끝〉이 출시되기 전까지 부분 벨춰 지문 제시라는 관행이 지속된 이유가 여기에 있었다. 현장을 모르니 고객의 요구를 이해하지 못했다. 지문의 중요도를 취해 효율성을 높이기 위한 기존 관행은 현장 강사들의 불편함을 외면한 습관이었다. 비유와상징은 수업 준비의 편의를 위해 전 지문을 담은 플로피디스크를 부록으로 제공해 큰 반향을 불러일으키기도 했다.

〈한끝〉은 지문과 문제를 분리하지 않고 이어짜기 편집을 최초로 선보였다. 기존 교재들은 지문과 문제가 분리된 대면 편집을 주로 했다. 대면 편집은 특정 대목을 핵심 문제 속에서 설명할 때 앞뒤로 책장을 넘기게 되어 있어 내용 흐름이 끊긴다. 이어짜기 편집은 이와같은 불편을 일시에 해소했다.

전 지문을 수록하고 관련 문제를 지문 바로 옆에 배치했다. 핵심 설명, 전 지문, 문제를 그 물처럼 엮어 교과서, 자습서, 문제집을 책 한 권에 오롯이 묶었다. 수업을 하는 강사들의 요구에 최적화된 기능성 책이었다. 〈한끝〉은 진정한 의미에서 한 권으로 끝내는 국어 교재였다.

1998년 10월에 출시된 99년 봄호는 더 특별한 시스템을 선보였다. 별도의 교사용 교재가 무료로 배포되었다. 학생용 교재의 어백에 행간의 의미와 핵심 개념, 정답과 해설까지 교사들만 볼 수 있도록 별도 색으로 인쇄했다. 학생들에게 전달할 거의 모든 내용을 교사용으로 수록해 교재의 보편적 편리성을 더욱 높였다. 교사용 〈한끝〉은 교재 한 권만 들고 누

12 가 어디서 수업해도 최소한의 강의 질을 유지할 수 있게 해 주었다.

〈한끝〉의 특징에 학원 강사들은 열광했지만, 출판계는 당황했다. 전문 출판인의 눈으로 보았을 때 신생 출판사가 만든 〈한끝〉은 부실하고 함량미달처럼 보였다. 전문 디자이너도 없이 대표가 직접 워드프로세서로 작업했으니 〈한끝〉의 초라한 외형과 폭발적 인기는 이율배반처럼 보였다.

김희정¹ 당시 천재교육 국어과 팀장도 〈한끝〉을 함량미달의 교재로 본 사람 중 한 명이었다. 〈한끝〉이 시장에서 파란을 일으키자 천재교육 영업부는 국어과에 〈한끝〉 같은 책을 만들었으면 좋겠다고 제안했다. 직접 본 〈한끝〉은 다른 편집자들 반응과 크게 다르지 않았다. 왜 이런 책을 학원 강사들이 반기는지, 어떻게 1년도 안 되어 국어 시장을 지배할 수 있는지 납득할 수 없었다. 김희정 팀장은 곧장 학원을 찾아 〈한끝〉에 대해 물었다. 돌아오는 대답은 정말 뜻밖이었다.

“이 책은 우리 국어 강사에게 자부심을 갖게 하는 책입니다.”

이전까지 영어와 수학에 떠밀려 국어 강사는 영향력과 존재감이 없었다. 〈한끝〉은 국어 교재의 차원을 높여 자부심까지 갖게 한다고 했다. 교재를 쓰는 강사의 자존심까지 높인다

〈한끝〉의 주요 기록

2006	최단 기간 1,000만 권 돌파
2012	누적 2,000만 권 돌파
2016	누적 2,500만 권 돌파

는 말보다 더 큰 찬사가 있을까. 학원 강사들이 주로 쓰는 교재임에도, 그동안 거의 모든 참고서의 저자들은 학교 교사들이었고 학원 강사들의 목소리와 요구는 배제된 교재들뿐이었다. 〈한끝〉은 이런 학원 강사들의 갈증을 풀어주었다. 학원 강사들이 최고로 꼽는 교재, 〈한끝〉의 기적은 강사들 마음에서 시작되었다.

그러나 누구도 예상하지 못했던 재앙에 가까운 일이 기다리고 있었다. 1999년 1학기 봄호의 경우 교사용까지 출시해서 20만 부를 발행했다. 일반 옵셋 인쇄기로는 감당할 수 없을 정도로 방대한 양이었다. 비유와상징은 처음으로 윤전기²를 수소문하였다. 윤전 방식에 대한 이해도 없고 거래처도 없었다. 설상가상으로 입고 일자가 연말 특수와 겹쳤다. 간신히 구한 어느 윤전기 인쇄소와 계약을 체결했지만 약속은 종잇장에 불과했다. 눈앞의 이익만을 바라본 인쇄소에 의해 늘 순서에서 밀려나기 일쑤였다. 다른 방법이 없어 엄청난 양의 롤지를 싣고 서울 경기 일대를 유랑극단처럼 떠돌았다. 우여곡절 끝에 구로동에서 한국전쟁 때부터 사용되던 낡은 윤전기 한 대를 찾아냈다. 1998년 가을이 깊어가는 10월 말 악전고투 끝에 99년 1학기 봄호가 출시되었다.

어렵사리 만들어냈던 20만 부의 책, 그때까지 이 책이 어떤 위기를 몰고 올지 누구도 예상하지 못했다.

한 권으로

끝날 뻔한 위기

1998년 12월 말, 최대의 위기가 찾아왔다. 가늠조차 할 수 없는 악몽이었다. 교사용 지도서를 만들어 시장을 완전히 평정할 수 있을 것으로 기대를 모았던 〈한끝〉 1999년 1학기 봄호가 그 주인공이었다. 수습이 불가능할 정도로 오탈자와 오답이 속출했다. 국어를 한 권으로 끝내는 게 아니라 책 한 권만 내고 회사가 끝날 위기를 맞았다.

책이 입고된 지 한 달이 채 안 된 크리스마스 전후, 곳곳에서 위기의 조짐이 나타났다. 책을 받아 본 학원 쪽에서 먼저 전화가 왔다. 아무래도 책에 오류가 있는 것 같다는 전화였다. 총판 쪽에서도 책이 이상하다면서 확인을 요청했다.

“대체 교정을 본 건가요? 이런 책으로 어떻게 가르치란 말입니까?”

“오답이 이렇게 많으면 어쩌자는 겁니까?”

양 대표는 직접 문제를 풀어 보았다. 1999년 1학기 봄호를 맡은 이는 새로 영입한 편집전문가였다. 직접 내용을 확인하지 못했던 것이 뼈아프게 다가왔다. 부끄러움을 넘어 참담한 심정이었다. 크고 작은 오류가 한 페이지 당 서너 개씩 나왔다. 눈앞이 캄캄했다. 어디서부터 어떻게 수습해야 할지 가늠이 되지 않았다.

송파구 가락동 102번지 한신빌딩 3층 좁다란 약 20m²(6평) 사무실에 어둠이 내렸다.

¹ 김희정 팀장은 학원 강사들의 반응을 듣고 관심 속에서 자기만족적으로 책을 만들었던 것이 아닌가라고 반성했다고 한다. 이것이 인연이 되어 김희정 팀장은 2001년 6월 비유와상징에 입사해 교재 개발을 총괄하는 VP가 되었고 비상 20년을 이끈 주역이 되었다.

² 날장 종이가 한 장씩 인쇄되는 매엽기와 달리 윤전기는 두루마리 롤지를 사용해 원통형 인쇄기에서 인쇄한다. 매엽기가 시간 당 1만 2000장 인쇄하는 반면 윤전기는 4만 장에서 10만 장까지 인쇄할 수 있다.

양태희 대표는 홀로 사무실을 지키며 길 건너 휴미리아파트를 건너다보았다. 지난 1년이 주마등처럼 스쳐갔다. 지난 6월, 2층의 약 7m²(2평) 사무실에서 <한끝>을 받아본 감격이 아득하게 느껴졌다. 두 번째 책 인쇄를 위해 롤지를 싣고 윤전기를 찾아다녔던 늦가을이 바로 어제처럼 느껴지기도 했다. 당장 내일까지 책을 보내 주지 않으면 다른 교재를 선택한다는 말에 김포공항으로 달려가 교재 250권을 비행기로 실어 보냈던 일도 떠올랐다. 매출보다는 완벽한 교재와 그에 대한 시장의 신뢰만 생각했던 모든 일들이 험사가 될 수 있다는 위기감이 엄습했다. 큰길 건너 겨울 찬바람 속에 도열해 있는 대규모 휴미리아파트 건물들이 거대한 벽처럼 다가왔다.

1999년 봄호의 오류는 어쩌면 예정된 결과였는지도 모른다. 6월 15일 입고된 이후 곧바로 1999년 봄호 두 번째 책 편집에 모든 것을 집중했어야 했는데, 12월 전 입고만을 생각하고 일정에만 집중한 것이 탈이었다.

서울 경기는 직접 영업을 하며 시장 반응을 체크하려 했던 것이 너무 무리였던 것일까. 편집자를 너무 믿었던 것이 탈이었을까. 그러나 양태희 대표는 그 모든 것이 자신의 책임처럼 느껴졌다. 다른 어떤 것보다 책에 공을 들였어야 했는데, 너무 일에 치여 자기도 모르게 안이해졌던 것이다.

1998년은 국가적으로도 파란만장했다. IMF의 한국 경제 통치가 사실상 시작된 해였다. 구조조정, 부도, 정리해고, 명예퇴직 등 생경하고 섬뜩한 단어가 날마다 뉴스를 채웠다. 정부의 IT 육성 정책에 따라 벤처 열풍이 불고 전국적으로 인터넷 인프라가 구축되고 있었지만, 한국 경제의 실물 지표는 재앙에 가까웠다. 1월 한 달에만 3,300개 기업이 문을 닫았다. 경제 성장률 마이너스 5.5%, 실업률 7%, 물가상승률 7.5%. 그해 종합주가지수 점은 288포인트까지 곤두박질쳤다.

초여름 <한끝>을 출간하자마자 시장이 폭발해 전무후무한 성공신화를 쓸 것 같았던 비유와상징도 우리 경제처럼 위태로웠다. 충판과 거래처들은 <한끝>의 브랜드 가치는 이제 끝났다고 단언했다. 주변에서는 발버둥치지 말고 회사 문을 닫거나 이름을 바꿔달 것을 권했다. 유난히 춥고 긴 겨울, 그렇게 1998년이 저물어갔다.

겸손하게,

그러나 용감하게

1999년 새해가 밝았다. 새해가 밝았지만 세기말 같은 절망적인 상황은 그대로였다. 비유와상징과, <한끝>의 신뢰는 완전히 바닥이었다. 주변에서는 여전히 회사 이름을 바꿔 다시 시작하는 게 최선이라고 권했다. 양 대표는 고심을 이어갔다. 사명을 바꾼다고 해서 모든 문제가 해결될까? 의문이 솟구쳤다. 가장 간단한 해결 방법이었지만 그것은 비겁한 도피였다.

가장 명쾌한 해법은 전부 리콜해서 새 책을 내려 보내는 방법이었다. 그런데 이미 여러 곳에서 수업이 시작돼 책 수거와 새 책 발간은 더 큰 혼란을 불러올 수도 있었다.

‘잘못을 인정하자. 어떠한 질타도 우리가 감당해야 할 뜻이다.’

어렵사리 마음을 다잡고 나니 새로운 길이 보였다. 양 대표의 생각은 평온해졌고 결심은 단단해졌다. 현실적인 최선은 정오표였다. 우선 모든 오류를 잡는 데 매진했다. 수십 차례에 걸쳐 확인하고 또 확인했다.

오류는 생각보다 훨씬 더 많았다. 표 하나로 해결될 문제가 아니었다. 수십 페이지가 넘었다. 결국 정오표가 아니라 정오책이 되었다. 정오책을 만드느라 1999년 1월 한 달을 꼬박 보냈다. 문제는 다른 데에서 또 발생했다. 정오책 발간에 대해 여러 충판들에서 난색을 표했다. 그냥 지나갈 수 있는데, 왜 문제를 일으켜 더 신뢰를 떨어트리느냐는 항변이었다. 정오책은 자칫 자멸할 수도 있는 길이라며 말리는 사람이 적지 않았다.

비유와상징은 오랜 시간 논의를 이어갔다. 양태희 대표는 타협해서는 안 된다고 판단했다. 겸손하게 잘못을 인정하고 책임지는 정도를 걷자고 다짐했다. 너무 많은 오류라 부끄럽지만, 아이들 성적과 직결되는 문제를 모른 척 덮고 갈 수는 없었다. 물론 당장 영업을 해야 하는 충판들의 고충을 모르지는 않지만, 타협할 수 있는 문제가 아니었다. 우여곡절 끝에 학기가 시작되기 전 2월에 사과문과 함께 정오책을 일제히 내려 보냈다. 정오책은 당연히 무료였다.

비유와상징 대표 양태희입니다. <한끝>을 사랑해 주신 선생님들 정말 고맙고 죄송합니다. 이번 1학기 봄호에 심각한 문제가 있어 정오표로 바로잡습니다. 신생 출판사라서 아직 부족함이 많다 보니 정말 오류가 많이 나왔습니다. 정말 죄송합니다.

지금이라도 정오표로 밝혀 드리니 용서를 바랍니다. 다음에는 다시는 이런 잘못을 하지 않도록 최선을 다하겠습니다.

새 학기의 시작 3월이 되었다. 정오책을 보냈지만 그대로 있을 수는 없었다. 정오책과 책에 실은 간접적인 사과문 하나로 문제가 해결될 리 없었다. 그 정도로 모든 게 수습되기를 기다리는 것은 너무 무책임하고 무기력한 방식이었다.

양태희 대표는 특단의 조치를 취했다. 비유와상징 교재를 사용하는 전국 모든 학원에 직접 사과를 하기로 결정했다. 먼저 전국 지사들에 협조를 구했다. 모든 학원의 전화와 국어 강사들 성함을 팩스로 보내달라고 부탁했다. <한끝>을 출간한 지 1년이 안 됐는데 집계된 학원들 수는 수천 곳을 헤아렸다.

전화기 20대 정도를 새로 설치하고 아르바이트생을 모았다. 양태희 대표는 사과 전화 방법과 태도를 일일이 주지시킨 다음 먼저 시연해 보였다.

“선생님 안녕하세요? 저희는 국어 한 권으로 끝내기를 만드는 비유와상징이라는 출판사인데요.”

간단한 소개가 끝나기도 전에 바로 항의가 이어졌다. 심지어 곧장 욕설을 쏟아내는 학원도

많았다. 엄청난 욕을 들었다. 그것도 전국 사투리로. 그런데 반전이 있었다. 한참 항의를 하던 분들도 서울 본사에서 직접 사과를 하자 누그러지는 경우가 대부분이었다. 그 순간을 놓치지 않고 비유와상징 상담자들은 하고 싶은 말을 꺼냈다.

“정오책과 사과문을 보내드렸듯이 큰 잘못을 저질렀습니다. 하지만 저희 다음 학기에 도 책을 내야 합니다. 혹시 개선 방향에 대한 의견을 주실 수 있을까요? 선생님 의견을 반영해 꼭 개선하겠습니다.”

너무도 용감해 어이없어서였을까. 신통하게도 방금 전까지 욕설을 퍼붓던 이들도 언제 그랬냐는 듯이 조금씩 개선 사항을 이야기했다. 아주 꼼꼼하게 아이디어를 말해 주는 분들도 있었다.

애초에 전화 사과는 마케팅을 위해서 시작한 일이 아니었다. 진정성 있는 사과가 목적 이었다. 그런데 뜻하지 않게 놀라운 마케팅 효과를 거두었다. 특히 문제를 회피하지 않은 겸손한 자세에 강사들의 화가 어느 정도 풀렸다는 사실이 고무적이었다.

가장 유품은 여러 목소리와 의견을 담아서 더 완벽한 책을 내겠다는 메시지를 전달한 점이다. 정직한 반성과 함께 마케팅까지 교감했다. 최고의 책을 내는 것으로 진정한 사과를 하겠다, 강사들의 현장 목소리를 담아 더 좋은 책을 만들겠다는 마음이 전달되었다. 한번의 전화로 불신이 해소될 수는 없는 법인데, 역설적이게도 신뢰와 상호 존중의 시간을 갖게 되었다. 게다가 많은 강사들은 기꺼이 현장의 고민과 개선책도 토로해 주었다. 이는 현장의 경험과 집단의 지혜를 집약하는 계기가 되었다. 놀라운 반전이자 전화위복이었다.

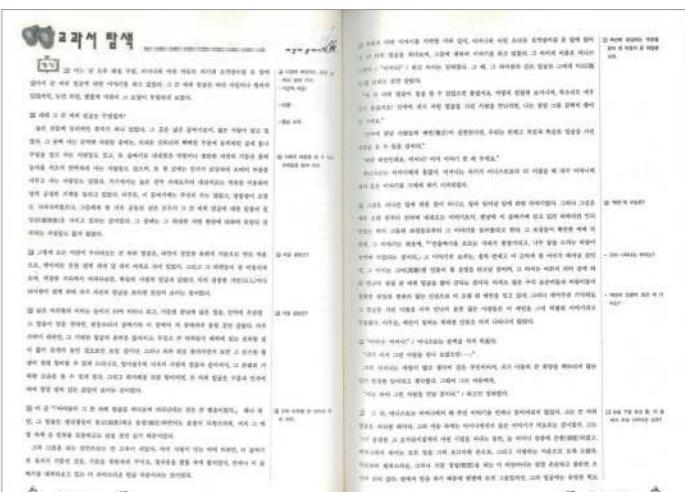
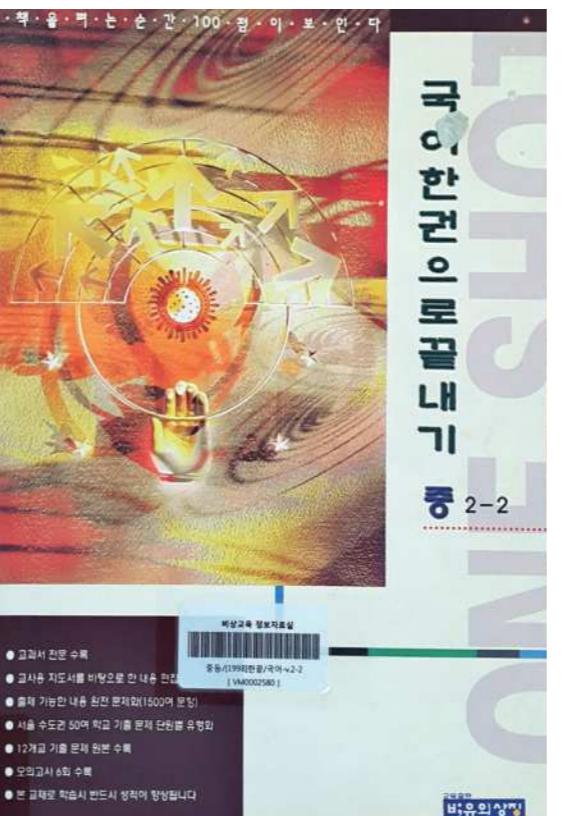
사과 전화를 통해 오히려 깊은 신뢰를 얻고 다음 학기 마케팅까지 성공했다. ‘선생님의 의견이 반영된 완벽한 책이 또 곧 출시될 것입니다.’ ‘선생님의 의견을 반영해 완벽한 책을 내겠습니다.’ 이보다 좋은 수습이 가능할까. 진정성 있는 사과와 정도 경영은 다 죽어가던 브랜드와 회사 모두를 살렸다.

앞이 보이지 않았던 정오표 위기를 겪고 있어도 봄은 깊어갔다. 5월 중간고사도 끝났다. 그런데 곤혹스러운 일이 벌어졌다. 문제의 1999년 1학기 봄호 주문이 다시 들어왔다. 더 이상 주문이 들어오지 말았으면 싶은데, 학생들이 시험 후 학원에 등록하고 이동하면서 새롭게 주문이 쏟아졌다. 20만 부가 시장에 쏟아졌는데 학기 후반에 다시 주문이 들어왔다. 책이 나갈수록 회사 이미지와 브랜드 가치를 떨어트릴 뿐이니 난감했다.

섣불리 개정판을 낼 수도 없었다. 한 교실에서 서로 내용이 다른 교재로 수업을 할 수는 없기 때문이다. 비용 부담도 무시할 수 없었다. 그렇다고 참고에 남은 교재를 보내는 것은 양심이 허락하지 않았다. 비유와상징은 궁여지책으로 중간고사 뒷부분만을 인쇄해 무료로 배포했다. 책을 팔아야 이익이 발생하는 충판과 지사들의 불만이 커지만 불가피한 일 이었다. 정오책, 전수 사과 전화, 중간고사 이후 무료 배포를 거치며 정오표 파장은 조금씩 가라앉았다. 20세기의 혜성으로 한 순간만 빛나고 사라질 뻔한 절체절명의 위기는 그렇게

14 마무리되어 갔다.

❸ 초창기 비유와상징의 출발은 초라했다. 작은 상가 건물이 첫 출발지였다. 사진은 2000년대 초반 신릉 반세사빌딩의 자리 배치도.



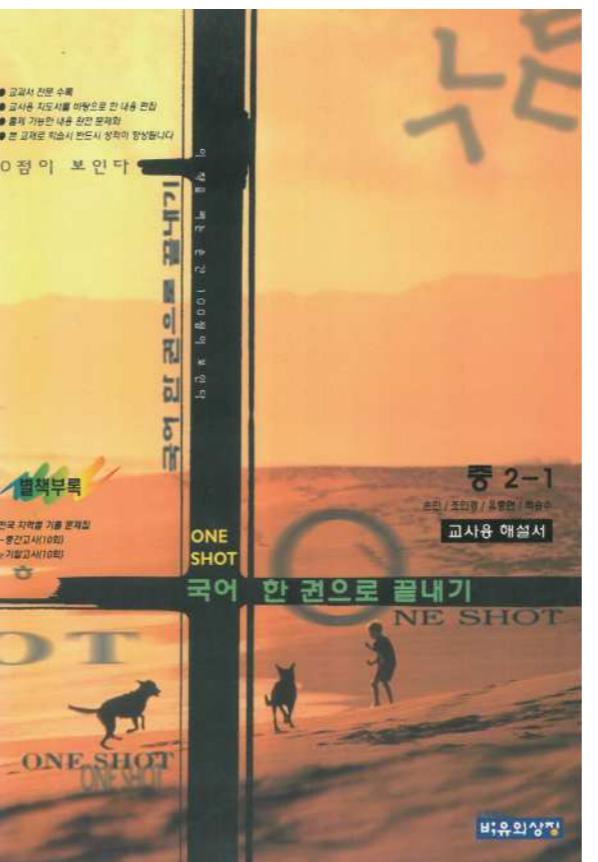
❹ 1998년 6월 15일 <한끝>이 첫 선을 보였다. 이름 없는 출판사의 책 한 권에 시장은 뜨겁게 반응했다. <한끝>은 곧장 학원가 최고의 아이템으로 자리 잡으며 학판이라는 새로운 시장을 열었다.



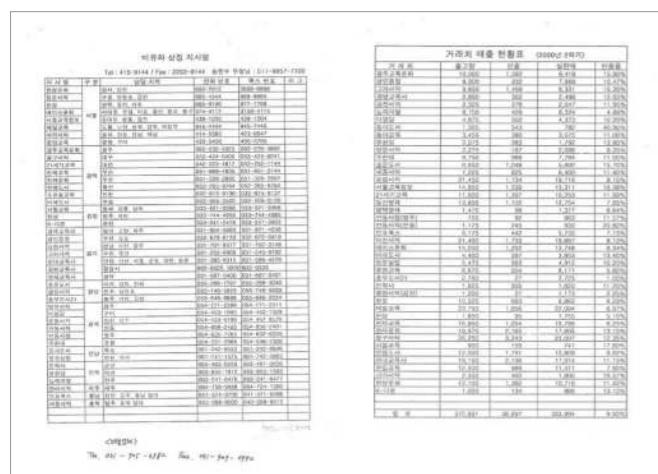
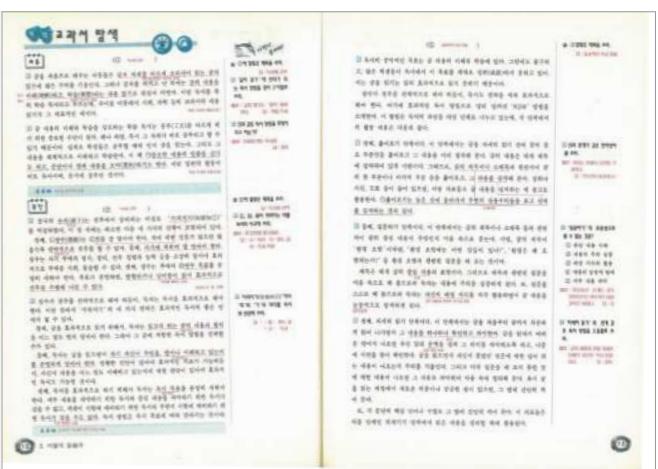
10 비상교육은 영세성에서 벗어나지 못하던

학판 시장의 문을 활짝 열면서 급속한 성장을 이어갔다.

비상교육 본사 20층 접견실에는 수많은 상패들이 전시되어 있다.



13 비유와상징 최대의 위기를
몰고 왔던 1999년 <한끝> 불호.
오류가 많다는 사실을 알게
되자 비유와상징은 정오책을
만들어 전국에 무상으로
배포했다. 일일이 학원에
전화를 걸어 사과하고 이를
반전의 계기로 삼았다.



11 창업 이후 불과 1년 만에 전국 지사망이 구축됐다.

사진은 2001년 전국 지사와 배분업체 현황.

12 1998년 10월 두 번째

<한끝>이 출시됐다.

교재 여백에 행간의

의미와 핵심 개념,

정답과 해설까지 별도

색으로 인쇄한 교사용은

강사들의 편의를 최대치로

끌어올렸다. <한끝>

교사용은 강사들의

참고서였다.

사진은 2000년 중등

<한끝> 교사용 해설서.

14 비유와상징은 초창기부터

신입사원 대상으로

심도 깊은 교육을 진행했다.

1999년 정오책 위기 속에서도

교육에 만전을 기했다.

'편집인의 자세'를 강조한 점이

특징이었다.

1999년 9월 4일

신입 사원 OT

차례

1. 자기 소개 – 각자
2. 회사 소개 – 양태희(사장)
3. 한국의 출판 현황 및 미래 – 양태희(사장)
4. 학습법 시장의 동향 및 비유와 상징의 현재 – 송한수(영업부장)
5. 편집인의 자세 및 편집 실무 – 김영근(편집부장)
6. 2000년 1학기 교재 개발 일정 – 양태희(사장)

* 비유와 상징 취업 규칙
* 사내 예의 범침

비유와상징

3 처음부터 남다른 비유와 상징의 원칙

두 날개의 힘 -

현장성과 완벽성

비유와상징의 힘은 콘텐츠에 있다. 콘텐츠의 차이가 곧 마케팅의 차이를 만든다는 신념이 강한 회사다. 한동안 영업과 마케팅 담당자들이 소외감을 느낄 정도로 콘텐츠의 퀄리티만을 고집했다. 콘텐츠의 힘이 없는 매출은 허상이고 존재 가치를 상실한 것이라는 옹고집 때문이다. 비유와상징 임직원들은 영업력이 아니라 콘텐츠 힘으로 시장을 바꾸고 세상을 변화시키기 위해 교재 개발과 개신에 몰입했다. 비유와상징은 철저히 개발자 중심의 조직이었다.

비유와상징 콘텐츠의 차별성은 독특한 조직문화와 탁월한 브랜드명은 물론이고 바람직한 윤리경영 등에 기인한다. 그러나 다른 어떤 것보다 콘텐츠 자체의 질적 우수성이 독보적이었다

창업 아래 비유와상징이 한결같이 지켜 온 원칙은 현장성과 완벽성이다. 이 원칙은 중등 <한끝>에서 시작해 고등 <한끝>을 거쳐 2000년 12월 사회, 국사 <한끝>에서도 견결히 지켜지고 강화되었다. <한끝> 시리즈를 모방한 수많은 아류들이 결코 따라올 수 없었던 원인 또한 현장성과 완벽성에 대한 몰이해였다. 아류들은 결코 두 원칙을 지킬 수가 없었다. 콘텐츠의 차이는 줄혀지지 않았다

현장성은 교재를 쓰는 선생님과 학생들이 부딪치고 있는 어려움과 실제적 욕구를 해소하는 원칙이다. 완벽성은 그러한 현장의 요구를 최대치로 실현하는 과정에서 자연스럽게 성취되는 원칙이라 할 수 있다

비유와 상징의 교재들은 거의 맨 처음부터 이 원칙을 지켰기에 전통 있는 출판사의 교재들과 차별화할 수 있었다. <한끝>이 출시 1년이 안 되어 시장을 주도하고 대표적인 국어 교재로 우뚝 설 수 있었던 이유가 여기에 있다.

질적 차이는 현장성의 완벽한 구현에 있었다. 2010년 1학기용 봄호 표지 상단에 보면
15 ‘23번째 개선’이라는 갱신 표시를 확인할 수 있다. 늘 변화하는 현장과 고객의 요구를 반영
해 더욱 완벽한 교재를 만들기 위한 지나한 흔적이다.

많은 출판사들이 지난 학기 교재를 표지갈이만으로 다시 시장에 출시할 때, 비유와 상징은 모든 재고를 폐기했다. 최신 기출문제를 찾아 싣고, 기존 교재의 문제점을 개선하고 일신해서 매 학기 새 교재를 내 놓았다. 매 학기 새로운 버전을 출시한다는 것은 반품과 재고를 모두 폐기한다는 뜻인데, 이게 결코 쉬운 일이 아니었다. 때론 폐기 물량이 웬만한 출판사의 한 학기 물량이 될 정도였으니 그 엄격성을 누구도 감히 따라할 수 없는 경지였다.

16 비유와상징 교재들에서 눈에 띠는 것 중 또 하나는 개발자 이름이 표지에 있다는 것이다. 개발자 이름이 저자보다 앞에 적혀 있다. 이전에도, 이후에도 없는 전무후무한 일이다. 이는 단순히 개발자들의 자존심과 성취 욕구를 고취하려는 의도만은 아니었다. 비유와상징의 원칙과 가치를 DNA처럼 체화한 개발자들이 저자와 협의해 책을 만들어야 새로운 전형이 만들어진다는 점을 상기하기 위한 장치였다.

‘1998년부터 끊임없이 혁신하고 있습니다.’는 말은 광고용 멘트가 아니다. 변화하는 현실과 현장성을 좀더 완벽하게 구현하기 위한 치열함이었다. 현장성과 완벽성은 동전의 양면처럼 이렇듯 유기적으로 결합된 원칙이었다. 비유와 상징은 남들이 만든 책을 흉내 내지도 않았다. 남들과 비슷한 책도 만들지 않았다. 새로운 가치, 새로운 교재, 틀에 박히지 않은 상품을 만들기 위해 혁신해 왔다.

현장성과 완벽성이 하나의 중요한 원칙으로 완성된 시점은 평가판을 출시한 뒤, 과학〈오투〉와 수학〈개념+유형〉이 출간되면서부터였다. 〈오투〉, 〈개념+유형〉은 처음부터 끝까지 치밀한 계획 속에서 준비되고 개발되었다.

먼저 현장의 경험과 고객의 요구를 최대치로 교재에 담아내기 위해 몰입했다. 그렇게 만든 평가판 6만 권을 전국 학원에 뿐려 현장의 목소리를 다시 모았다. 출시를 1년 뒤로 미루더라도 더 현장에 충실한 완벽한 교재를 만들겠다는 장인 정신 같은 고집. 현장성과 완벽성은 그렇게 끈질긴 장인 정신에 의해 구현되었다. 이 같은 원칙은 더욱 강화되어 2005년 와자 시리즈와 2009년 교과서 발행까지 이어졌다.

비유와상징은 남을 따라 가지 않고 '무릇 전형 창출'을 지향했다. 매출보다 사회적 영향력을 높이는 가치를 추구한다. 남들이 만드는 교재가 아닌 새로운 교재, 완벽한 콘텐츠를 구현하기 위해 몰입해 왔다. 현장성과 완벽성은 새로운 전형을 창출하기 위한 가장 중요한 원칙으로 자리 잡아 갔다. 비유와상징은 창업 이래 현장성과 완벽성이라는 좌우 두 날개로 날았다.

윤리를 지키는 윤리.

원칙을 넘지 않는 원칙

비유와상징이 마주한 하나의 벽은 출판계의 고질적인 로비 관행이었다. 비유와상징은 창립 직후부터 접대와 로비 문화에 맞서 싸웠다. 1999년 제정한 사칙에 이미 ‘직무상 회사의 거래처로부터 금품을 받거나 요구하지 않는다.’고 명시하고 있다.¹ 1999년이면 우리나라에 접대 풍토가 만연되어 있을 때다. 그런 문화 속에서 창업한 회사가 즉시 윤리경영을 내세운 사례가 또 있을까.

영향력 있는 교육 기업을 지향하는 비유와상징은 이렇게 처음부터 낳은 과행에 비타

I 교육출판 비유와상징 취업규칙 제 20조 복무규율 3항, 1999년 9월 6일

협적이었다. 출판업계의 고질적 병폐 가운데 하나가 음주 문화와 관행화된 접대 문화였다. 사업적 성과나 매출보다 사회적 영향력과 가치를 추구하는 비유와상징 임직원들은 로비와 접대 문화가 불편했지만 당시 풍토에서는 술과 접대가 없으면 영업을 하기 힘들었다. 완곡하게 접대를 거부하면 파트너를 무시하거나 벽을 쌓는 것으로 오해하기 일쑤였다. 접대에 대한 아무런 문제의식이 없었다. 그만큼 로비가 일상화되어 있었다.

비유와상징은 창립 이후 직원들 교육을 강화하며 관행화된 병폐에 맞서 개선하려고 했다. 그러나 로비는 일상처럼 자리 잡아 직원들 개인 차원의 대응으로는 한계가 있었다. 점심과 술자리를 거절하는 것 자체가 고역이었다. 거절하는 사람이나 거절당한 업체나 서로가 불편했다.

불합리한 관행인데도 거절한 사람은 상대에게 미안했고, 거절당한 사람은 섭섭해했다. 고질화된 관행을 개선하는 문제는 결코 간단치 않았다. 오래 묵은 숙제를 계속 미루고 있다 는 불편함이 늘 머리를 무겁게 했다.

집단적이고 체계적인 대응책이 필요했다. 직원들 개인의 불편함을 해소하는 차원이 아니라 업계 관행을 타파하는 획기적 전기를 모색할 필요가 있었다. 법인 전환 이후인 2002년 5월 과학 <오투>와 수학 <개념+유형>이 출간되면서 혁신의 조건이 무르익었다. 사업은 안정되었고, 매출 규모만큼이나 영향력도 확대되었다. 비유와상징의 영향력이 변화와 개혁을 주도할 만큼 커졌다.

영향력이 커진 만큼 로비 문화도 기승을 부렸다. 창립 초기에는 ‘갑’ 같은 ‘을’이었지만 명실상부한 ‘갑’이 되자 접대 대상 기업이 되었다. 접대 자체도 문제였지만 거기에 비합리적 ‘갑을 관계’ 문제까지 더해졌다.

더 이상 묵은 숙제를 미룰 수 없는 임계지점이 다가왔다. 이런 관행을 불가피한 문제로 수용하거나 영업 직원들의 대응으로 보아 유예할 수는 없었다. 이 문제를 방치하면서 세상을 바꾸는 교육기업을 지향한다는 것은 이율배반인었다.

2004년 11월 전후 비유와상징은 오랜 준비 끝에 칼을 빼들었다. ‘갑을 관계’ 가 아닌 파트너십 구축과 윤리경영을 위해 ‘거래 관계 신뢰 유지를 위한 서약서’를 만들고 전격적으로 단행했다. 서약서의 핵심 골자는 다음과 같다.

- 어느 경우라도 접대를 하지 않는다.
- 본사 임직원이 사용한(할) 식비, 물품비, 숙박비를 대신 지불하지 않는다.
- 상품을 염가에 판매하지 않는다.
- 본사 임직원이 위의 사항이나 사회 윤리에 반하는 행위를 직간접적으로 요구할 경우는 즉각 본사의 최고 경영자에게 연락한다.

‘거래 관계 신뢰 유지를 위한 서약서’는 올바른 기업 문화와 윤리경영 정착을 위한 선언이었다. 지금 시점에서 보아도 놀라운 일이다. 게다가 계약 당사자가 직접 자필로 쓰게 하는

17 방식은 충격적이었다.

2000년대 윤리경영

2004
‘거래 관계 신뢰 유지를 위한 서약서’ 도입

2008
윤리 규범 제정 선포
‘남녀 고용 평등 우수 기업’ 선정

2009
윤리 강령 작성

‘()교육사 대표()는 (주)비유와상징 직원 ()가 동석한 가운데 위 내용에 동의하여 모든 내용을 자필로 기재하였으며, 위 서약과 반하는 행위를 하였을 경우 (주)비유와상징의 어떠한 조치도 받아들일 것을 약속함.’

아무리 좋은 의도라고 해도 명백한 독립 사업체인 파트너에게 윤리경영 준수를 요구한 것은 사실 조금 무리가 아니었을까. 서약서 작성은 계약 당사자에게 주요 항목을 강조하면서 최대한의 자발성을 이끌어 내려는 의도였지만, 많은 출판들이 이에 대해 불쾌감을 드러냈다. 출판과 지사를 진정으로 존중하고 그들에게도 득이 되는 일이었지만 크고 작은 반발이 잇따랐다.

당시 서약서 작성에 참여했던 최대찬 CP¹⁸는 접대를 거절할 때만큼 서약서 작성도 곤혹스러웠다고 회상했다.

“지금은 깊은 신뢰를 갖고 서로 반기지만, 당시에는 많은 분이 불쾌해했습니다. 범죄자도 직접 자술서를 안 쓰고 형사가 쓰는데, 내가 범죄자인가 하는 반응이었죠. 점심을 먹는 자리에서 일상적으로 술이 밥보다 먼저 나오던 때였으니까요.”

늦가을 차가운 날씨인데도 식은땀이 났다고 한다. 하나의 문화로 굳어진 관행을 고치는 것은 이만큼 고통스럽고 어려운 일이었다. 다른 출판사와 달리 너무 유별나다며 반신반의하고 의구심을 보인 업체도 많았다. 유통 문화 혁신과 로비 근절에 대한 확신을 하지 못했기 때문이다.

그러나 서약서 작성 이후 정확하게 실천하고 일관성을 유지하는 것을 보면서 차원이 다른 신뢰가 쌓여갔다. 로비로 엮인 거래 관계란 신뢰보다는 상대에 대한 불신과 거부감 위에 쌓인 것이기 때문이다. 겉으로는 신뢰하는 척 웃지만 속으로는 비웃는 관계에서 쌓은 신뢰가 얼마나 깊을 것인가.

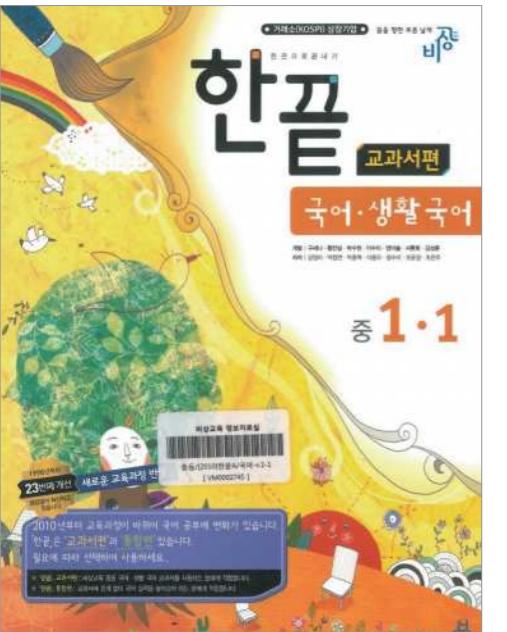
한편, 비유와상징은 ‘거래 관계 신뢰 유지를 위한 서약서’를 시작으로 2007년까지 지사교

18.19 육과 출판 영업자 교육에도 심혈을 기울였다. 선언이 곧장 묵은 관행을 완전히 제거할 수는 없었기 때문이다. 한결같은 서약 준수와 실천은 새로운 문화를 만들었고 조금씩 업계 전체에도 영향을 미쳤다. 비유와상징은 견고한 벽을 깨 조금씩 올바른 신뢰와 파트너십을 구축하며

20 문화를 바꾸기 시작했다. 그 결과 2008년 윤리 규범을 제정하고 선포하기에 이르렀다.

콘텐츠의 질적 우수성과 함께 전국 유통 조직들과의 신뢰는 사업 기반을 더욱 공고하게 했다. 비유와상징의 가치는 매출 1위에 있지 않고 세상을 더 바르게 바꾸려는 노력과 영향력의 질적 확대에 있었다. 올바른 선택이라면 주저하지 않는 결단과 실천력이 비유와상징의 힘이었다.

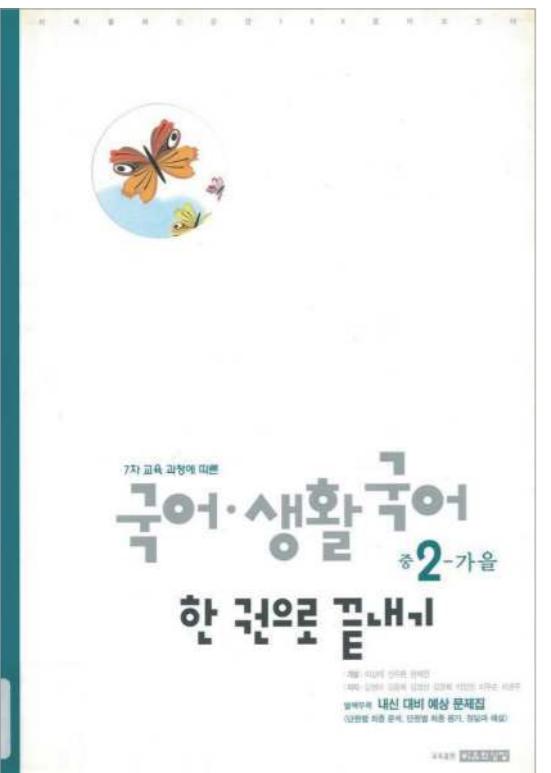
¹⁸ 최대찬 CP는 2004년 입사, 2018년 1월 조직개편에 따라 출판사업부문을 종괄하는 C(V)P가 되었다.



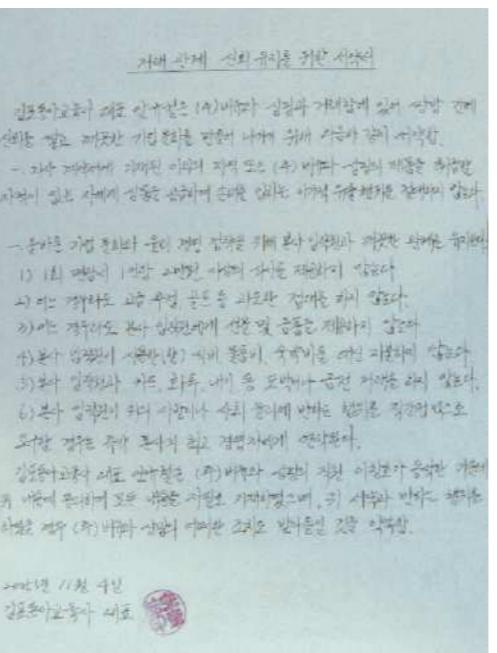
15 비유와상징의 교재 표지에는 '개선' 표시를 쉽게 확인할 수 있다. 새로운 기출 문제를 뽑고 이전 교재의 부족함을 계속 보완해 현장의 요구에 응답해 왔다.



18 비유와상징은 자사 교육과 총판 영업자 교육에도 심혈을 기울였다.
낡은 관행을 없애고 신뢰를 바탕으로 한 파트너십을 구축하기 위해서였다.
사진은 2007년 총판 영업자 교육.



16 2000년 초에 발간한 중등 국어 <한 권으로 끝내기>. 표지 하단부에 개발자 이름이 적혀 있다.



17 비유와상징의 '거래 관계 신뢰' 유지를 위한 서약서' 사본.
비유와상징은 2000년대 초반부터 비합리적인 출판 관행에 메스를 댔다. 서약서는 올바른 기업 문화와 윤리경영 정착을 위한 선언이었다.



19 파트너와의 동행을 위한 비상교육의 노력은 지금도 계속되고 있다. 사진은 2015년 1월 21일에 개최된 <잉글리시아이> 신규 가맹 교육 현장.



20 비유와상징의 윤리 규범은 모범 사례로 널리 알려졌다.
2008년에는 The Company of Korea 2008 시상식에서 신뢰 기업 대상을 차지하는 영예를 안았다.

4 닫힌 문 뒤에는 열린 공간이 있다

새 천년의 비유와상징

1999년이 가고 새천년이 밝았다. Y2K 문제로 전 세계가 긴장했지만 큰 혼란은 없었다. 2000년이 시작되면서 초등학교 1, 2학년부터 제7차 교육과정이 적용되기 시작했다. 창의적 인간을 지향하는 7차 교육과정은 2007 개정 교육과정으로 교과서가 바뀌기 시작한 2010년까지 지속되었다. 교과서 개정 없는 이 10여 년의 시간은 비유와상징 성장의 디딤돌이 되어 주었다. 성장의 가장 큰 축이었던 국어가 국정 교과서로 전국 단일 시장을 유지하고 있었기 때문이다. 신생 출판사 비유와상징은 드물게 긴 7차 교육과정 속에서 사세를 확

21 장해 나갈 수 있었다.

조금씩 팽창하던 학원 산업은 질적인 변화를 거듭했다. 과외 금지 위헌 판결^I이 결정 타였다. 헌법 재판소는 사교육 시장의 발목을 붙들고 있었던 마지막 무형의 족쇄를 제거했다. 학원들은 대형화되기 시작했고, 사교육 1번지 대치동 학원들은 밤마다 불을 밝히고 학생들을 불러 모았다. 공교롭게도 그해 11월 수능에서는 400점 만점자가 속출했다. 수십 명의 만점자를 배출한 그해 수능은 각종 신기록을 양산했다.

확대되는 사교육 시장에서 돋보이는 콘텐츠는 단연 <한끝>이었다. <한끝>은 누구나 쉽게 활용할 수 있는 보편적 유용성으로 사교육의 상향 평준화를 견인하며 시장을 이끌었다.

고등 <한끝>과 '동백꽃'의 컬러 사진

중등 국어 <한끝>이 출시된 지 1년이 지나면서 몇몇 아류들이 나타났다. 메이저 출판사들 까지 아류 행렬에 합세했다. 메이저 출판사들이 내놓은 <한끝>의 아류들은 비유와상정보다 디자인 차원에서는 더 세련된 측면이 있었다. 그러나 아주 미세한 것처럼 보이는 결정적 차이를 극복하지는 못했다.

<한끝>을 흉내 내어 교사용 해설을 달았지만, 수업 흐름에 맞는 적재적소의 구조화된 해설이 아니었다. 현장 경험과 집단 지혜가 여러 해를 거치며 집약된 교재와 급조된 교재의 차이는 미세해 보이지만 너무나 달랐다. 아류들은 채 몇 달도 지나지 않아 시장에서 자취를 감췄다. 아류들의 출현은 결국 <한끝>의 브랜드 가치만 한껏 높였다. 굳이 긍정적인 요인을 찾는다면 주요 출판사들의 학원용 교재 시장 진출을 견인해, 품격 있는 교재 개발을 촉

22 진했다는 점이랄까. <한끝>은 아류들의 자기 혁신도 이끌었다.

정오책 위기를 극복한 뒤 비유와상징은 탄탄대로를 걸었다. 주문은 폭주했다. 경기 인

23 천 총판들에서도 지사 설립 문의가 들어왔다. 사무실은 활력이 넘쳤다. 송파동 창요빌딩으로 옮긴 지 얼마 안 되어 다시 이전을 고민해야 했다. 시간이 지날수록 새로운 인력이 필요해졌고 사무실은 비좁았다. 2000년 봄 비유와상징은 송파구 잠실동 181-5번지 서일빌딩 8층으로 이전하며 고등 국어 발간에 박차를 가했다.

24 2000년 9월 마침내 <고등 국어 한 권으로 끝내기>가 첫 선을 보였다. 긴 여름 각고의 노력 끝에 선보인 고등 <한끝>은 시각적으로도 파격이었다. 4도 컬러 인쇄를 시작한 것이다. 컬러 인쇄물이 없던 고등 교재 시장에서 <한끝>의 시도는 시장에 파란을 일으켰다. 시장은 들썩거렸고 업계의 이목은 비유와상징에 집중됐다.

고등 국어 <한끝>은 기획 단계에서부터 컬러 인쇄를 필수조건으로 꼽았다. 컬러 사진이 없으면 이해가 쉽지 않은 글들이 있었기 때문이다. 김유정의 '동백꽃'이 대표적이었다.^{II} 소설 '동백꽃'에 나오는 동백꽃은 남도의 붉은 동백이 아니라 작고 노란 생강나무 꽃이다. 키 작은 생강꽃인 줄 모르니 학생들은 주인공 '나'가 점순이의 도발로 꽃 위로 파묻히듯 쓰러지는 것을 이해하기가 어려웠다. 동백꽃의 향기가 왜 알싸한 줄도 몰랐다.

그뿐만이 아니다. 현진건의 유명한 기행 수필 '불국사 기행'의 컬러 사진들도 고등 <한끝>을 돋보이게 했다. 고등 <한끝>이 나오기 전, 사진 없는 '불국사 기행' 지문에 실린 유적들에 대한 강사들의 설명은 추상적이고 모호했다. 고등 <한끝>의 컬러 사진들은 불친절함과 모호함을 극복하기 위한 시각적 장치였다. 특히 다보탑의 돌사자 사진은 압권이다. 종적을 알 수 없는 세 마리와 달리 입과 코가 깨져 도둑맞지 않은 돌사자.^{III} 컬러 인쇄는 학생들의 직관적인 장면 이해를 위한 각별한 친절이었다.

양태희 대표는 '불국사 기행'에 수록할 사진을 얻기 위해 직접 경주를 찾았다. 초여름 더위 속에서 양태희 대표는 불국사 곳곳을 누비고 토함산에 올랐다. 그렇게 찍은 치술령의 망부석 사진과 석굴암의 십일면관음보살 사진들은 학생들의 가독성을 한껏 높였다.

시장의 반응은 중등 <한끝>보다 빨랐다. 주문이 쏟아졌다. 표절에 가까운 아류는 이번에도 어김없이 등장했다. 컬러로 인쇄된 교재들이 속출했다. <한끝>을 모방한 아류들은 중등 <한끝>처럼 결정적 차이를 보지 못하고 있었다. 왜 컬러 인쇄를 했는지를 전혀 몰랐다. 시각적 주목과 참신성 정도로만 이해하고 너나없이 컬러로 인쇄했다. 어느 순간 거의 모든 교재들이 컬러 인쇄를 당연시했다.

초창기 신규 입사자 채용 원칙 중 하나는 출판 경력자에 대한 의도적 배제였다. 풍부한 출판 편집 경력을 가진 사람들일수록 <한끝>의 독특함과 유용성을 보지 못했다. 그들은 현장의 요구에 대한 깊은 통찰과 접근보다는 기존 출판 관성으로 굳어진 사람들이었다. 경력자 배제 원칙은 혁신성 없는 편집 관성을 차단하기 위한 고육지책이었다. 출판사가 출판 경험을 가진 인력을 배제하는 아이러니는 출판 경험이 독이 될 수 있음을 알았기 때문이다.

^I 2000. 4. 27. 사건번호 98현가16, 98현마429(병합) 헌법 재판소 판례. 헌법 재판소는 학부모의 자녀교육권, 자녀의 인격발현권, 직업 선택의 자유를 강조하며 과외 금지에 대해 위헌 결정을 내렸다. 1980년 7월 이후 과외를 금지하는 '학원 설립 및 운영에 관한 법률 제3조'와 형사 처벌 조항 '22조1항1호' 두 조항은 모두 위헌 판결을 받았다.

^{II} 고등 <한끝> 174쪽, 2000년

^{III} 고등 <한끝> 22쪽, 2000년

고등 <한끝>은 내용을 충실히 전달하기 위한 형식 고민의 산물이었다. 내용과 형식이 긴밀하게 하나가 되는 교재. 컬러 인쇄와 디자인은 시각적 효과를 넘어서는 차원이었다. <한끝>의 컬러 인쇄는 단순한 디자인 효과에 있지 않았다. 내용의 효과적 전달, 명쾌한 수업을 위한 장치라는 점을 아류는 보지 못했다.

고등 <한끝>의 성공과 아류들의 실패는 업계에 충격을 안겼다. 문제는 그 순간까지도 고등 <한끝>의 차별성을 인식조차 못했으니 파장은 만만치 않았다. 고등 <한끝>의 성공은 또 다른 추진력도 제공했다. 신생 출판사가 갖는 한계를 단번에 극복할 정도로 <한끝>의 브랜드 가치를 드높였다. 어느 순간부터 <한끝>은 국어 교재의 위상을 드높였다. 비유와상징에 대한 시장의 신뢰는 굳건해졌다. <한끝>은 비유와상징의 상징으로, 또한 학원용 국어 교재의 전형으로 발돋움했다.

또 하나의 참고서,

또 하나의 교과서

<한끝>은 출시 6개월 만에 ‘강사들의 교과서’로 사랑받으며 학판 시장에서 독보적인 1위를 차지했다. 그에 따라 전국적 지사망도 규모를 갖춰갔다. 1998년 12월 서울 경기 지역에도 지사 설립을 허용하기 시작했다. 그동안 서울 경기 지역은 총판들의 요청에도 지사 설립을 제한해 왔다. 시장 흐름을 직접 파악하기 위한 베이스캠프였기 때문이다. 1999년 봄호의 위기를 극복하며 비유와상징은 빠르게 안정되고 가파른 성장세를 보였다.

새천년의 기대와 불안이 교차하던 1999년 6월 전국 지사망은 43개로 늘어나 그물처럼 촘촘해졌다. 그해 말에는 서울 경기 지사들까지 완전하게 구축되었다. 더 이상 시장 조사와 흐름 파악에 주요 역량을 집중하는 시기도 지나가고 있었다. 여전히 학원 시장을 대상으로 하는 학판 조직에 한정되어 있었지만, 변화의 바람, 고심의 결과들이 조금씩 나타났다.

서울 경기 영업을 총판에 넘기며 비유와상징의 시선은 국어 <한끝> 너머를 향했다. 좀 더 큰 그림에 대한 고민이었다.

‘학생들이 국어 공부만 하는 것이 아니다. 국어 <한끝> 하나의 브랜드만으로는 교육과 시장의 전형을 창출하는 데 한계가 있다.’
교재 다변화가 필요했다. 몇 번의 봄과 가을이 지나가면서 시장의 흐름과 교육 출판 시스템도 눈에 들어왔다. 국어 <한끝>의 가치와 유용성을 다른 과목으로 확산시킬 객관적 조건은 이렇게 무르익어갔다.

교재 다변화의 우선 순위는 국어와 인접한 과목인 사회·국사였다. 과목간 연계성이 강해 브랜드는 <한끝>으로 해도 무리가 없다고 결론을 내리고 곧장 발간에 착수했다. 그러나 생각과는 달리 예상 밖의 반응이 나타났다. 일부 출판에서 출시도 되기 전에 왜 국어의 전

창업 초기 긴행물

1998

중등 국어 <한끝>
중등 국어 <한 권으로 시작하기>

2001

중등 사회 <한끝>
중등 과학 <한 권으로 시작하기>
중등 수학 <한 권으로 시작하기>
중등 영어 <한 권으로 시작하기>
<돌고도는 영단어>
고등 국어 <한끝>
<논술이 슬슬>

2002

중등 수학 <개념+유형>
중등 과학 <오토>

문성을 버리느냐고 반대했다. 다른 과목을 출시한다고 해서 잃어버릴 전문성도 아니었지만 당장의 성과에 급급한 근시안적 비판이었다.

크고 작은 우려와 반대를 무릅쓰고 2000년 봄 사회·국사 <한끝> 발간을 밀어붙였다. 1년 계획으로 추진했지만 발간은 만만치 않은 작업이었다. 우선 사회·국사 과목의 특징과 학생과 강사들이 겪고 있는 어려움부터 파악해 나갔다. 현장의 이해, 현장의 요구를 창조적으로 구현하기 위해 다양한 시각에서 접근했다.

체제의 핵심은 개념과 자료를 둘로 분할한 데 있었다. 왼쪽 단에는 교과서 흐름에 따른 핵심 개념을 집약하고, 오른쪽 단은 개념과 연관된 구체 자료를 총망라해 서로가 유기적으로 이어지도록 했다. 그 다음 기출 문제와 출제 가능한 문제를 실었는데, 그 사이에 용어 해설과 어휘풀이란을 별도로 두었다. 학생들이 사회·국사를 어려워하는 이유 가운데 하나가 어휘에 있었기 때문이다. 한자를 모르니 무작정 외우는 학생들이 많았다. 모두 외우려고만 하니 사회·국사 공부는 고역이었고 이해하기 어려운 과목이 되었다. 예를 들어 정체성, 예속, 봉토 등의 한자어 뜻과 개념을 알려주면 외우지 않고 이해할 것이라고 판단했다. ‘어휘풀이’란은 독서량이 부족한 학생들에게 어휘력을 길러 주지 않는 무책임을 완곡하게 꾸짖는 장치였다.

또 하나의 혁신은 문제 출제 방식이었다. 기존 관행을 거부하는 독특한 형식으로 접근했다. 핵심 개념을 해당 쪽에서 바로 확인할 수 있도록 단답형 빙칸 문제를 내고 기출 문제와 예상 문제는 집약해서 7지선다, 8지선다형으로 출제했다. 7지선다, 8지선다형 문제는 하나의 문항으로 여러 답을 구하는 데 효과가 있었다. 한 문제에 그물망처럼 촘촘하게 예상 문제 선지를 구성하는 방식에 현장의 강사들은 탄성을 질렀다. 기존 틀에 갇히지 않은 작은 혁신이었지만 이것은 누구나 쉽게 고안할 수 있는 것이 아니었다. 학생들은 선지 일부 표현만 바꿔어도 두 개의 선지 사이에서 흔들리며 골탕 먹는다는 사실을 아는 사람만이 접근할 수 있는 구성이었다. 이 작은 아이디어에도 현장의 경험이 오롯이 스며들어 있었다. 사회·국사 <한끝>은 선지 구성만으로도 현장의 강사들과 교감했다.

2000년 12월 1년간의 고투 끝에 사회·국사 <한끝>이 발간되었다. 시장의 반응은 출시하자마자 폭발적이었다. 강사와 학생 모두 크게 만족했다. 특히 강사들은 현장 경험 없이는 시도할 수 없는 구성 방식을 크게 반겼다. 교재 곳곳에서 심도 깊은 고민의 흔적을 찾아냈다. 교재 한 권으로 실력 편차가 있는 모든 학생을 만족시키려는 장치들을 확인하고 감탄했다. 학생들과 눈을 마주 보면서 교감하고 확인한다는 느낌이 들게 하는 교재, 강사들의 참고서, 강사들의 교과서였다. 사회·국사 <한끝>은 놀라운 속도로 시장을 장악했다. 국어 전문 출판사가 왜 다른 과목을 기웃거리 전문성을 훼손하려 하느냐며 반대했던 목소리들이 무색한 순간이었다.

사회·국사 <한끝> 발간을 계기로 ‘국어의 옹고집’이라는 정체성도 재정립했다. <한끝> 표지에 있는 ‘교육 출판 비유와상징은 국어만을 연구하는 전문 출판사로서 좋은 책을 만들

기 위해 끊임없이 노력하겠습니다.'에서 '국어'라는 단어를 수정했다. 2001년 1학기 이후 교재들에 새겨진 문구는 다음과 같이 달라졌다.

교육 출판 비유와상징은 21C 교육의 새로운 지평을 열기 위해 끊임없이 노력하겠습니다. 사회·국사 <한끝>의 성공으로 비유와상징의 발걸음은 좀 더 날렵해졌다. 2000년 11월에는 <돌고 도는 영단어>를 발간하고 예비 중학생을 위한 기초 교재 발간에 나섰다. <한 권으로 시작하기> 시리즈의 출발. 국어 <한 권으로 시작하기>는 <한끝> 출시 1년 뒤인 1999년 9월 15일 발간되었다. 2001년 봄에는 사회·국사 <한 권으로 시작하기>가 출시되었고 2001년 7 월에 수학 <한 권으로 시작하기>, 과학 <한 권으로 시작하기>도 발간되었다.

여러분은 단순한 직원이

아닙니다

2000년 들어 중위권 학생들의 학습 동기가 현저히 떨어졌다. 1990년대 말 정부의 교육정책에 대한 오해가 불러온 어처구니없는 기현상이었다. 창의성과 다양성을 위해 한 가지만 잘 해도 대학 진학이 가능하도록 한다는 교육 방향을, 공부 안 해도 된다는 식으로 오해한 것이다. 이 같은 억측이 실제 학력의 평균적 저하로 이어졌는지는 알 수 없다. 분명한 사실은 2000년 들어 자습서와 평가문제집 시장이 크게 위축되었다는 점이다.

반면 학원 강의용 교재는 눈에 띠게 증가했다. <한끝>이 개척한 학판 시장에 다수의 출판사들이 뛰어들었다. 1990년대 후반 보습 학원 인가로 동네마다 들어선 입시 보습 학원들은 춘추전국시대를 지나 대형화되거나 유명 프랜차이즈 학원에 밀리며 고전했다. 경쟁은 갈수록 뜨거워졌다. 경쟁이 격화될수록 학생들은 학원으로 몰렸고 거의 모든 출판사들은 학원용 교재를 출시했다.

수학·과학 교재를 준비하던 2001년 비유와상징은 <한끝> 아류작들로 차별성이 조금은 약화되었다. 그러나 이미 <한끝>은 국어 시장의 신화로 자리 잡았고 매출은 개인이 감당하기 힘들 정도로 커져갔다. 그런데도 여전히 교육 출판 비유와상징은 개인 회사이고 매출은 개인 소득이었다. 개인 사업자로 계속 사업을 하기에는 임계지점을 넘어서었다. 법인 전환의 물질적 객관적 조건은 충분했다. 조직을 시스템화해서 합리적 체계를 갖춰야겠다는 인식은 커졌고 그에 따라 법인 전환은 속도가 붙었다.

25 2002년 1월 21일, 드디어 법인 전환을 마쳤다. 교육 출판 비유와상징은 (주)비유와상징이 되었다^{IV}. 임직원들은 2002년을 창사 원년으로 삼고 큰 그림을 그려 나갔다. 이듬해 1월에는 유상증자도 단행했다. 액면가 500원에 전체 주식 10%를 직원들에게 증자해 직원들의 결속과 참여를 이끌며 회사의 공공성을 높였다. ^V 법인 전환은 직원들과 이익을 공유할 수 있는 길도 만들어 주었다. 당시 비유와상징 양태희 대표이사는 다음과 같이 말하며 법인 전

법인 전환 이후 주요 사건

2002
(주)비유와상징으로 법인 전환

2003
전자적자원관리(ERP) 시스템 도입

2004
직제개편 (PD-PL-RP-VP-CVP)
비유와상징 새 CI 선포식

한이 새로운 도약의 계기가 되도록 독려했다.

"이제 여러분은 주식회사 비유와상징의 당당한 주주가 되셨습니다. 그러나 여러분이 이 회사의 주인이 되셨다는 것은 다른 일반 투자자와는 다른 의미를 갖습니다. 왜냐하면 여러분은 이 회사의 근무자이자 투자자이기 때문입니다. 여러분이 근무하시는 시간은 지금까지는 단순히 회사에서 월급을 받고 근무하는 근무 규정에 의한 시간이었고, 또는 월급을 받기 위해 노동을 제공하는 수동적인 시간이었습니다. 그러나 이제부터는 자신이 투자한 투자금의 수익률을 높이기 위한 회사의 경영 활동 시간일 수도 있고, 이익 창출을 위한 시간일 수도 있으며, 투자한 회사의 매출 신장을 위한 시간 배분일 수도 있습니다. 우리 모두 현재보다 더 깊은 지혜와 정성을 담아 출판업계에서 아무도 도달하지 못한 미중유를 목표 삼아 함께 달려갑시다.^{VI}"

업계 1위가 아닌 '미중유의 목표'라는 말이 의미심장하다. 법인 전환은 이처럼 새로운 비전

26 을 탐색하는 구체적 계기로 작용하기도 했다. 법인 전환을 마친 다음 달인 2월 22일 비유와상징 임직원 모두는 청평풍림콘도로 1박 2일 '비전 창출을 위한 워크숍'을 떠났다. 청평 워크숍은 비전과 조직문화를 2002년부터 전 사원이 함께 고민하기 시작한 출발선이었다는 점에서 의미가 깊다.

법인 전환 후 체계적 경영과 관리는 1년 뒤인 2003년 1월 ERP 도입으로 이어졌다. 최초의 ERP는 지금 수준에서 본다면 보잘 것 없으나 유통과 발행, 재고 정리가 하나의 시스템으로 묶여 실시간 분석 자료를 제공했다. 2009년 본격적인 ERP가 도입되기 전까지 이 시스템은 신속한 의사결정에 크게 기여했다. 여전히 엑셀 작업에 의존해야 해서 만족할 만한 수준은 아니었지만, 체계적인 용지 구매와 재고 관리 등을 프로젝트화 해 업무 프로세스를 혁신하는 효과를 가져왔다.

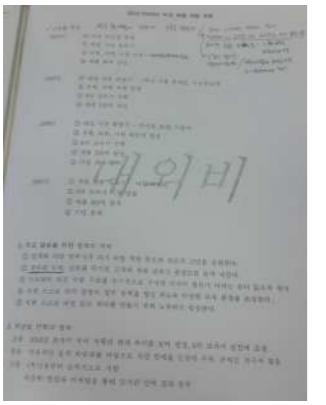
당시엔 브랜드 종류도 많지 않고 1년에 두 차례 전년도 기준점을 가지고 인쇄하면 되는데 굳이 ERP를 도입한 이유는 무엇일까. 이것을 이해하려면 비유와상징의 가장 중요한 원칙 중 하나를 상기해야 한다. 비유와상징은 모든 재고를 폐기 처분하는 회사였다. 표지같이로 재고를 재활용하는 많은 출판사와 달리 비유와상징은 표지만 바꿔서 그 다음 해에 출시하는 눈속임을 할 수 없는 시스템이었다. 다음 학기 책은 이전 버전을 늘 업그레이드해 시장에 내놓았다. 기출 문제를 새롭게 정선하고 개념과 체제도 좀 더 효율적으로 보완하고 고쳐서 다음 학기에 내놓는 시스템이다. 전년도 성장률이 가파르게 상승했다고 실수요보다 많이 인쇄해 재고량이 많을 경우 그 손실은 회수할 수가 없었다. 발행과 재고 관리가 어떤 회사보다 절실했다. 비유와상징은 발행, 영업, 재고 관리까지 치밀하고 주도면밀하게

27 진화할 수밖에 없는 출판 조직이었다.

^{IV} 법인 전환 이후부터 사명은 (주)비유와상징으로 밝혀야 하는 것이 원칙이지만 읽기의 편의를 위해 이후로도 사명은 비유와상징으로 한다.

^V 근무 연수에 따라 그 뒤 액면가 1,000원에 다시 한 번 10%를 증자해 최종적으로 20%를 유상 증자했다.

^{VI} 2003년 1월 신년사를 경해 발표한 메시지. "창사 1주년과 신(新)주주를 환영하며"라는 부제가 붙어 있다.



21 2002년에 작성한 제품 개발 계획. 당면 과제와 추구해야 할 목표가 정리되어 있다. 목표 달성을 위한 원칙으로 '정직과 도덕, 신뢰를 무기로 고객의 층을 넓힌다'는 문구가 인상적이다.



22 비유와상징은 자체 개발한 교재들도 계속 혁신해 나갔다. 신입사원들이 입사하면 현재 교재의 문제점은 없는지, 개선 사항이 있는지 반드시 묻고 그 내용을 다시 반영했다. 사진은 2000년대 초반 신입사원에게 주어진 미션.



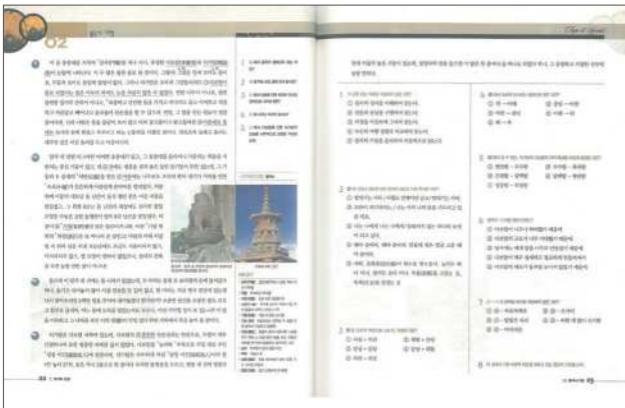
23 2000년 초반 직원들은 거의 모든 대소사를 피붙이처럼 함께 나누었다. 매달 화식을 하며 우의를 다졌고 힘력 넘치는 문화를 조성했다.



25 법인 전환이 이루어지던 2002년, 비유와상징은 임직원들에게 자긍심을 불어넣기 위한 다양한 이벤트를 시행했다. 비유와상징의 주인은 개인이 아닌 구성원 모두라는 인식이 자리잡도록 모두가 노력을 기울였다. 그해 가을 아유회에서의 즐거운 한 때.

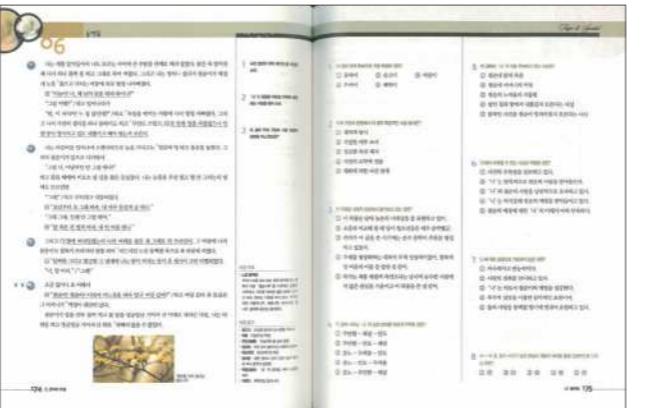


26 2002년 1월 21일 법인 전환 직후인 2월 전 직원이 워크숍을 떠났다. 법인 전환은 낮은 수준이지만 처음으로 장기적인 비전을 고민하게 했다.



24 2000년 9월에 간행한 고등 국어 <한끝>. 이전까지 없었던 컬러 인쇄를 도입했다. 시각적으로 학생들의 이해도를 넓히기 위해서였다.

이 책이 발간된 이후 국내 참고서는 대부분 컬러 인쇄를 시작했다.



27 2002년 1월 21일 법인 전환을 완료했다. 비상은 이날을 창립기념일로 삼았다. 2008년 상장 이후에는 <한끝> 입고일을 기리기 위해 창립기념일을 6월 15일로 바꾸었다.

5 우리가 간 길은 우리가 처음 간 길

우리는

교육 운동가다

비유와상징은 2001년 2월 파란만장한 송파구 생활을 마무리하고 대한민국 교육 1번지 강남구로 사무실을 이전했다. 새로 이사 간 사무실은 강남구 삼성동 143-1번지 성야빌딩. 거의 매학기 이사를 한 꼴인데, 이사를 할 때마다 직원도 브랜드도 늘어갔다.

놀라운 사실은 매학기 이사를 가고 새로운 브랜드를 출시하고 다른 과목으로 교재를 다변화하는 이유가 단순한 매출 신장에 있지 않았다는 점이다. 당시 신입사원 교육 자료에서 확인할 수 있는 비유와상징의 정신이 예사롭지가 않다.

- 28**
1. 우리는 교육 운동가다.(개혁 정신)
 2. 우리는 바보다.(창조 정신)
 3. 우리의 책상은 칠판이다.(학자 정신)
 4. 우리는 종이다.(섬김 정신)¹

당시 교육 출판사의 문제점으로 교육 정신 부재를 지적하며 강조한 원칙이자 지향점을 소개한 것인데, 학원용 교재를 출판하는 회사로서는 파격적인 경구들이었다. 우직한 몰입과 창조성을 강조하는 ‘우리는 바보다’, 고객에 대한 무한 서비스를 강조하는 ‘우리는 종이다’라는 경구는 놀랍다. 더 올바른 진리를 추적하듯 칠판 위에 쓰고 지우기를 반복하자는 혁신적 탐구 정신도 눈길을 끈다. 그러나 당시 비유와상징의 지향 가운데 백미는 첫 번째로 꼽은 ‘우리는 교육 운동가다’이다. 매출이나 업계 1위가 아니라 교육 혁신을 지향해야 할 가장 중요한 정신으로 표방하고 있다. 마치 교육 운동 조직처럼 더욱 놀라운 사실은 이 정신을

29,30,31 지금껏 간직하고 실천하려고 노력하고 있다는 점이다.

교육 운동가로서 교육 혁신을 견인하기 위해 비유와상징은 삼성동 성야빌딩에서 과학, 수학 교재 발간을 준비하기 시작했다. 과학과 수학을 어떻게 가르쳐야 가장 효율적인가, 무릇 과학 교재는 어떻게 만들어져야 하는가에만 집중했다.

이번에도 곳곳에서 반대의 목소리가 들렸다. 문과 출판사가 왜 이과 시장을 기웃거리며 정체성을 잃으려 하냐는 걱정과 힘난이었다. 단 하나의 과목만 발행하는 출판사가 없기에 그런 기대를 하는 것인지, 새로운 과목에서의 실패가 전체 실패로 이어질 수 있다는 점을 강조하며 좀 더 신중하기를 원하는지 알 수 없었다. 그러나 비유와상징은 매출 하락과 실패를 걱정해서 마땅히 해야 할 일을 주저하는 조직이 아니었다. 손해가 나오더라도 가치 있고 의미 있는 도전을 면추지 않는 회사였다.

비유와상징은 출판사이면서도 오랫동안 편집 경력자보다 교육 현장 경험을 가진 사람

들의 열정을 중요하게 생각했다. 자유로운 사고와 유연한 발상을 더 높게 평가했다. 이곳에서 무언가를 하고 싶어 하는 에너지 넘치는 초보를 더 선호했다. 그런 만큼 2001년만 하더라도 출근 시간이 자유로운 직원들이 제법 있었다. 생활이 엄격한 출판 편집자 출신들이 오히려 적응하기 힘들 정도였다.

- 32** 편집 경력이 부족하더라도 현장의 감각을 지닌 초보들이 참신하고 깊이 있는 교재를 만들었다. 실제로 전통과 자본력, 인력 거의 모든 측면에서 훨씬 뛰어난 기존 출판사들이 <한끝>에 자극받아 출시한 것들은 한낱 아류에 그쳤다.

그러나 이번에는 상황이 달랐다. 수학·과학의 경우에는 풍부한 현장 경험을 가진 이도 없고 과목 특성도 강했다. 현장을 이해하는 사람도 필요하지만, 베테랑 편집자도 과목마다 한 명씩은 꼭 필요했다. 디자인과 편집에서부터 과목의 특성이 살아 있어야 하기 때문이다.

2001년 입사하자마자 <오투>, <개념 +유형> 개발에 참여했던 김희정 VP의 말이다. “국어 전공인 제가 과학, 수학 교재 개발을 진두지휘하기는 어려웠습니다. 저는 전체 그림을 보며 측면 지원할 수밖에 없었습니다. 제대로 된 교재를 만들려면 팀장을 뽑아야 했죠. 또 팀장은 어느 정도 편집 경력을 갖춘 사람이어야 한다는 점도 강조했죠. 물론 기준 관성에 사로잡히지 않고 좀 유연한 사고를 하는 분을 뽑으려고 했어요.”

비유와상징은 길이 없는 길 위에 다시 서야 했다.

6만 부가

평가판?

과학·수학 교재는 본래 2001년 10월 이전 발간을 목표로 했다. 시간이 촉박하지는 않았지만 그때까지 책을 만들면 남들과 비슷한 수준의 특색 없는 교재는 만들 수 있었다. 2% 부족한 교재를 만들어 돈을 버는 것은 부끄럽고 무가치한 일이었다. 양태희 대표는 서둘러 책을 내기보다는 보다 완벽한 책을 내고자 시기를 미뤘다.

“비용 손실이 커지더라도 과학과 수학 교재의 전형을 만듭시다. 교재는 모름지기 이렇게 만들어야 돼 라고 만족할 때까지. 1년을 늦추더라도 새로운 교재, 누군가 만들지 않은 교재를 제대로 만듭시다.”

단호하고 무서우면서도 개발자들을 다독이고 견인하는 너그러운 결단. 2001년 10월, 최선을 다한 끝에 마침내 거의 완성에 가까운 과학·수학 교재를 만들었다. 비유와상징은 이 교재를 바로 판매하지 않고 평가판을 만들었다. 브랜드 타이틀도 없는 멋진 흰색 표지에 내지는 사진과 그림 때문에 컬러 인쇄를 해서 학년별, 과목별로 1만 부씩 총 6만 부를 전국 학원에 무료로 뿐였다. 6만 부는 웬만한 출판사의 1년 치 발행 부수에 버금갈 정도로 엄청난 부수였다. 완벽한 전형을 만들기 위한 주도면밀함이 장인의 마음보다 더 서늘했다.

¹ 신입사원 OT 자료, 1999년 9월 4일

3. 우리의 정신

국어를 선택한 이유, 518. 나혜석, 유미, 득창적 지문, 교강사 자질 향상을 위해, 화영병, 꿈을 단순한 편집자의 태도 버리기, 386의 고뇌, 생활인으로서의 운동

- * 우리는 교육 운동가다.(개혁 정신)
- * 우리는 바보다.(창조 정신) 풀풀버스의 달걀(학→강사), 뒤집어보기, 그림자→문서, 그림자책을 넘기, 신작제작, 새로운 작품
- * 우리의 책상은 철판이다.(학자 정신) 교실, 철판 없는 강의, 글쓰기→작품 수거함, → 신작제작, (2011)
- * 우리는 종이다.(섬김 정신) 학생, 교사, 강사

우리는 책을 만드는 것이 아니라, 혼을 심고, 혼을 철판하는 것이다. (2011/10/27)

교실→학습장에서 그림자→X
교실→작품제작, 신작제작, → =
기쁨이 느껴지는 교재

4. 우리의 생활 태도

당신에게 더 나은 나

- * 딴짓하지 않기(자율적인 책임 완수) 회원 정의 배경, 책임자는 자율 → 기쁨이나 X, 짜증나기, 짜증나기,
- * 비난하지 않기(상호간의 존중) 각인화하기
- * 전화 잘 받기(고객에 대한 감사) 전화를 전달하고, 전달받아 차라리

5. 비유와 상징의 비전

- * 국어(교육)의 대명사
- * 공교육으로의 확대

나는 써를 뿐였다. 한국 국어 교육의 미래가 여러분에게 달려있다. 서편 제 쉬리

28 1999년 신입사원 교육 자료의 한 지면. 비유와상징의 기본 정신이 수록되어 있다. 개혁, 청조, 학자, 섬김 정신을 지향해 이를 구성원 모두가 내재화할 수 있도록 했다.



32 비유와상징은 임직원들의 자유로운
사고와 유연한 발상을 응원했다. 작은
출판사임에도 현장 감각을 키우기
위해 직원들을 해외 도서전에 보냈다.
사진은 2003년 도쿄국제도서전.

비유와 상징

[중학 수학]

3-2

33.34 새로운 시도의 평가판 배포. 비유와 상징은 현장의 목소리와 집단의 지혜를 모으기 위해
중등 수학·과학 학년별 과목별로 1만 부씩 총 6만 부를 전국 학원에 무료로 뿐렸다.



29.30.31 비유와상징은 파격적인 출판사였다. 조창기부터 직원들의 역량 강화에 힘을 쏟았고 교재 한 권에 교육 혁신에 대한 흥미를 담으려고 애썼다. 2003년 1월에 개최한 비상인 교육 전면, 동양인재개발원에서 2박 3일간 진행됐다.



29,30,31 비유와상징은 파격적인 출판사였다. 초창기부터 직원들의 역량 강화에 힘을 쏟았고 고자 한 권에 교육 혁신에 대한 흥미를 담으려고 애썼다. 2003년 1월에 개최한 비상이 교육 주제 동아리 대개방박워에서 28장 3인기가 지향되보다.

평가판 배포는 당시 유행했던 소프트웨어 베타 버전이 영감을 주었지만 출판 시장에서 이런 접근과 시도는 처음이었다. 누구도 흥내조차 내지 못한 파격 그 자체였다.

무료 배포보다 충격적인 기획은 평가판 앞에 실은 16쪽에 달하는 규모의 주관식 설문지였다. 16쪽 주관식 설문지는 지금 보아도 놀랍고 기발하니 그 당시 교재를 받아 본 강사들의 반응은 미처 헤아리기가 쉽지 않다. 설문지 기획의 의도는 두 가지였다. 과학, 수학 교재를 출시한다는 신호를 보내는 것이 그 첫째였다. 두 번째는 현장의 경험과 요구를 단번에 흡수해 완성도 높은 교재를 맨 처음부터 만들기 위해서였다. 평가판과 설문지는 ‘여러분의 경험을 꼼꼼하게 반영해 새로운 과학, 수학 교재를 곧 출시하겠습니다.’라는 비유와 상징이 시장에 보내는 메시지였다.

설문지는 꼼꼼히 작성하려면 두 시간도 넘게 걸릴 정도의 주관식 질문으로 작성되었다. 과연 이런 설문 조사에 성실히 임한 강사들이 있었을까? 놀랍게도 많은 분들이 설문지를 당시 비유와상징 본사였던 논현동 성옥빌딩으로 보내왔다. 설문 우수자에게 내전 해외 여행 상품권 때문만은 아니었다. 평가판에는 그것 말고 학원 강사들의 마음 깊은 곳을 움직이는 무언가가 있었기 때문이다.

아무도 상상하지 못한

설문지

설문지 가운데 인상적인 항목을 살펴보자. 아래 첫 번째 문항에서부터 다양한 노림수가 깔려 있다. 책 출시가 임박했다는 안내가 우선 눈에 띈다. 두 번째는 작성자의 경험과 의견을 담아 교재를 출간할 수 있게 도와달라고 정중하게 요청하고 있다. 현장의 노하우를 한 권에 집약하겠다는 의도를 분명히 밝히고 있다. 마지막으로는 이 평가판에도 나름대로 현장의 경험치를 충분히 담으려고 했는데, 아직 부족하니 채워달라고 간곡하게 요청하면서, 의견을 충분히 쓸 수 있도록 주관식 빙칸을 크게 주었다.

35.36 안녕하세요. 항상 좋은 책을 만들기 위해 최선의 노력을 다하는 비유와상징입니다. 저희 과학과에서는 예비 중1 교재 과학 <한 권으로 시작하기>에 이어 이번에 중 1·2·3학년 학기용 교재를 출간하게 되었습니다. 본 설문지는 본책 출간에 앞서 선생님들의 의견을 듣고자 작성된 것입니다.

선생님의 고견 하나하나를 저희가 담겠습니다. 그래서 설문에 응해 주시는 선생님께 감히 부탁드립니다. 타 설문지를 대하듯이 번호에 체크만 하지 마시고 매 항목마다 그렇게 판단하신 근거와 이유를 꼭 서술해 주십시오.

학원 현장에서 느끼는 고민을 함께 나눌 수 있는 교재를 만들고자 합니다. 본 교재를 만들기에 앞서 저희는 선생님들이 과학 과목을 강의할 때 느끼는 어려움은 무엇일지,

1.000만 권 이상 판매된 스테디셀러

자기주도 학습서 <원자>
내신 대비서 <한끝>
수학 전문 교재 <개념+유형>
과학 전문 교재 <오투>
영문 독해서 <리더스뱅크>

학원 현장에서 선생님들이 갖는 고민은 무엇일지를 함께 나누고 싶어, 선생님들과 대화의 시간을 갖게 되었습니다. 그 결과 많은 선생님들이 다음과 같은 고민을 갖고 계셨습니다.

- 학생들의 과학에 대한 막연한 두려움을 어떻게 해결할 수 있을까?
- 전공하지 않은 단원은 아무래도 자신 있게 강의하기가 어려운데, 이것을 해결할 수 있는 방법은 없을까?
- 다른 선생님들은 어떻게 강의할까? 다른 선생님들이 갖고 있는 특유의 강의 비법을 알 수는 없을까?
- 교과서 개념을 최대한 알기 쉽게 정리할 수 있는 방법은 없을까?
- 학교 시험 유형에 맞는 문제들만을 뽑아 학생들에게 강의해 줄 수는 없을까?
- 학생들이 집에서 복습하지 않고 수업 시간에만 집중하여 들으면 해결되는 알찬 수업 시간이 되게 해 줄 수는 없을까?

실제로, 선생님은 과학 과목을 강의하면서 어떤 고민을 갖고 계시는지요? 현장에서 느끼신 경험을 바탕으로 기坦없이 적어 주시기 바랍니다.

설문 내용은 웬만한 정성이 아니면 작성이 쉽지 않을 정도로 깊이가 있었다. 첫 질문부터 만만치 않다. 깊이 고민하지 않으면 작성할 수가 없다. 교재당 1만 부를 전국 학원에 배포한 뒤 회수한 설문지는 약 10% 내외인 1,000부 정도였다. 모집단에 비해 표본이 너무 적다고 느낄지 모르지만, 통계학적으로는 어마어마한 표본이었다. 모집단의 10%를 조사한 설문이 어디 있는가.

제다가 그 10%는 정성을 다해 응답한 분들이었다. 1,000명의 설문을 분석하고 정리하는 데만 한 달이 넘는 시간이 필요했다. 비유와상징 전 임직원들은 설문 하나하나의 대답에 대해 다시 문제 의식을 가지고 분류하고 파고들었다. 같은 대답으로 분류한 것이라도 그 안에 숨은 차이와 이면 심리들은 같으면서도 달랐다.

예를 들어 과학 평가판의 경우, 그림과 사진 중 하나를 선택한다면 어떤 것이 나온가라는 양자택일형 질문을 했을 때 의견은 반반으로 수렴되었다. 왜 이런 결과가 나왔는지를 궤뚫는 분석이 중요했다. 왜 반반일까. 그림과 사진 둘 다 효용과 한계가 있다는 것일까. 둘 다 적절히 혼용해야 하나, 우선 학교 시험에 쓰이는 쪽을 선택해야 하나. 설문지를 다시 설문하며 최선을 모색하는 시간들은 힘들면서도 뜻 깊은 시간들이었다. 비유와상징은 둘 다 모아서 혼용해 썼다. 둘 중 하나를 고르라고 질문하고는 사진과 그림을 함께 썼다.

과학, 수학 평가판과 설문지는 누구도 할 수 없는 놀라운 상상력과 탁월한 마케팅 기법이었다. <한끝>은 성공하자마자 수많은 아류들이 쏟아졌다. 그러나 과학 <오투>, 수학 <개념+유형>은 감히 흥내조차 내지 못했다. 단 시간에 교재 체제를 모방하기도 쉽지 않지만, 1만 부에 달하는 평가판과 설문은 엄두조차 낼 수 없었다. 뒤늦게 한두 곳에서 평가판 방식의 설문을 시도했지만, 성실하게 설문에 응한 분들이 드물었다.

설문지 문항 몇 가지를 더 살펴보자. 둔감하면 놓치기 쉬운 항목 중 하나가 일주일 수업 시수와 한 타임 수업 시간이다. 평가판은 한 학기 교재이므로 일반적인 학원 시스템 가운데 주당 수업 시간과 한 타임 수업 시간을 모르고 편집하면 적용하기 쉽지 않다. 강사들은 이 질문만으로도 현장을 이해하고 있는 분들이 작업한 교재구나 하는 것을 바로 알아챘을 것이다. 책의 색감, 디자인 캐릭터, 글자 크기, 책 판형 크기, 종이 지질까지도 묻고 있다. 디테일한 꼼꼼함. 설문에 응하는 분들은 탄성을 지르며 작성했을지도 모른다.

다음은 그 당시 설문 내용 중 일부이다.

- 한 시간 수업은 몇 분이며, 한 학년 당 수업은 일주일에 몇 시간입니까?
- 단원의 학습 내용을 2부분으로 나누어 교과 내용을 정리한 후, 바로 그 내용을 확인할 수 있도록 구성한 ‘교과 내용 정리(1p)–기본문제(1p)–교과 내용 정리(1p)–기본문제(1p)’의 구성형식(A)과 중단원을 2부분으로 나누지 않고 2페이지에 걸쳐 교과 내용을 전체 정리하는 ‘교과 내용 정리(2p)–기본문제(2p)’의 구성형식(B) 중 원활한 강의 측면에서 어느 것이 더 효율적이라고 생각하십니까? 그 이유와 함께 적어 주세요.
 1. A(이유)
 2. B(이유)
- 교사용 설명은 강의에 도움이 되는 내용으로 적절하게 제시되었습니까? 구체적으로 적어 주시기 바랍니다.
 1. 적절하다. (단원 명:)
 2. 적절하지 않다. (단원 명:)
- 교과 내용 정리에서 그림이나 사진과 같은 시각적인 자료는 적절하게 제시되어 있습니까?
 1. 적절하다. 2. 적절하지 않다
그 이유는()
- ‘쏙쏙! 교과서 개념’은 교과서 개념을 바탕으로 하는 기본적인 문제를 제시하고자 하였습니다. 문제의 난이도가 적절합니까?
 1. 너무 쉽다.(단원명과 그 이유:)
 2. 적절하다.(단원명과 그 이유:)
 3. 어렵다.(단원명과 그 이유:)
- ‘쏙쏙! 교과서 개념’에서 부족한 부분이나 선생님의 좋은 의견이 있으면 적어 주세요.
- 책의 색감은 어떻습니까?
- 디자인 캐릭터는 어떻습니까?
- 글자 크기는 어떻습니까?
- 책 판형 크기는 어떻습니까?
- 종이 지질은 어떻습니까?

- 선생님께서 접하신 교재 중에서 정말 좋았다고 생각되는 교재나 유용한 코너가 있다면 어떤 것이 있습니까? 그 이유도 함께 적어 주세요.
- 많은 교재를 접하면서 아쉬웠던 점에는 어떤 것이 있습니까? 본 교재에서 이 점만은 해결해 주었으면 하는 점을 중심으로 적어 주시기 바랍니다.

당시 중앙교육진흥연구소에서 근무했던 현준우 VP^{II}는 평가판을 본 인상을 다음과 같이 회고했다.

“2002년 신기한 책을 보았습니다. 책 앞에 선생님들께 설문을 하고 있는 설문지가 있는 책이었는데, 질문을 하면서 책 출시도 알리고 책의 특징을 알리고 있었습니다. 이 책은 왜 이렇게 만들 수밖에 없었는지를 설명하면서 자연스럽게 책과 출판사에 대한 호감과 관심을 끌어내 놀라웠습니다. 사장이 어떤 분인지 정말 궁금해 수소문할 수밖에 없었습니다. 듣도 보도 못한 마케팅이 너무 신기했어요.”

평가판과 주관식 설문으로 거둔 부수적 성과는 설문에 참여한 강사들과 나눈 깊은 신뢰였다. 형식적인 질문이 아닌 깊이 있는 의견을 구하는 진정성과 자신들을 존중하는 태도는 한 순간에 마음을 열도록 했다. 그런 감동스러운 신선함은 그대로 신뢰로 쌓였고, 평가판 이후로도 이어져 현장 목소리를 듣는 일차적 열린 소통망이 되었다. 평가판에 참여한 비유와 상징 직원과 고객들인 학원 강사들은 마음을 열고 서로를 고무시켰다.

시장을 바꾼

〈오투〉와 〈개념+유형〉

2002년 봄, 벚꽃이 떨어진 거리 위로 붉은 유니폼이 늘어갔다. 월드컵의 열기가 그렇게 점점 고조되던 5월, 전국 1만 곳의 수학, 과학 강사들 책상 위에 고운 리본이 달린 박스가 배달되었다. 과학 강사들에게는 〈오투〉 세 권, 수학 강사들에게는 〈개념+유형〉 세 권을 담은 박스 안에는 간단한 편지도 같이 동봉했다.

“많은 분들의 노력으로 귀하게 정성껏 만든 책입니다. 소중하게 써 주십시오.”

받아 본 사람들을 먹먹하게 하는 감동스러운 선물이었다. 수학, 과학 강사들은 뭉클했다. 정성껏 설문에 응한 몇몇 분들은 교재를 함께 만들었다는 자부심까지 느꼈다. 〈오투〉와 〈개념+유형〉은 이렇게 자신의 모습을 드러냈다.

그에 앞서 2002년 4월 20일 금요일 오후, 강남구 논현동 성옥빌딩 8층 비유와상징 회의실에서는 뜻 깊은 행사가 열렸다. 평가판 설문 우수자 17명에 대한 시상식이 거행된 것이다. 비유상 2명에게는 150만 원 상당의 세계 여행 상품권이, 상징상 5명에게는 50만 원 상당의 세계 여행 상품권이 주어졌다. 감사상 10명은 20만 원의 문화 상품권, 참가자 모두에

^{II} 현준우 VP는 이 평가판을 본 강렬함이 인연이 되어 몇 년 뒤, 비유와상징에 입사해 디지털 교육 사업을 이끌고 있다.

게 기념품이 배달되었다. 시상식은 설문 참여에 대한 고마움의 자리였고, 또한 신뢰 구축의 시간이었다.

〈오투〉와 〈개념+유형〉은 이처럼 긴 산통 끝에 발간되었다. 평가판을 만들고 평가판 설문이 마감된 후 한 달이 넘게 분석에 심혈을 기울였다. 현장의 노하우와 교재의 빈틈을 꼼꼼히 적은 설문지를 반영한 〈오투〉와 〈개념+유형〉은 평가판과는 완전히 달라져 있었다.

〈오투〉는 우선 브랜드 제목이 눈에 띈다. 오투(O_2)는 직관적으로 과학이 연상되는 브랜드명이었다. 비유와상징의 교재가 〈한끝〉의 그늘에서 본격적으로 벗어났음을 보여 준다. 어느 하나의 책이 다른 브랜드에게 부정적 영향을 주지 않기 위해 착안한 것이지만 〈오투〉 브랜드도 〈한끝〉 못지않게 매력적이었다. 이보다 더 과학스러운 브랜드를 찾기 쉽지 않을 정도로.

평가판 시스템의 기본 콘셉트는 거의 그대로 유지되었다. 눈에 보이는 과학 교재에 대한 지향은 고스란히 살아 있었다. 사진과 그림으로 실험 과정을 시각화한 특징은 좀 더 세련된 디자인 속에서 살아났다. 명쾌한 개념들의 적절한 집약과 배치는 더욱 돋보였다. 이렇게 완성도 높게 시각화와 개념화가 이루어진 과학 교재는 이전에는 없었다. 출판사와 고객이 함께 만든 점도 화제가 되었지만 학생들의 이해와 강사들의 편의를 위해 일일이 사진을 찍고 일러스트를 제작한 것은 놀라운 일이었다. 〈오투〉는 과학 교재의 전형이었다. 완

37 성판 〈오투〉에서는 범접하기 힘든 아우라가 오롯했다.

38 〈개념+유형〉은 과목 특성과 학습법이 브랜드명이 되었다. 수학은 곧 개념과 유형이고, 개념을 확립한 뒤 유형을 익히고 연습하는 과목이라는 점을 살려 지었다. 〈개념+유형〉은 〈오투〉만큼의 직관적 차별성이 강하지는 않았다. 개념 정리와 정선된 유형 문제가 직관적으로 차별화되지는 않기 때문이다. 시장의 반응도 〈오투〉만큼 폭발적이지는 않았다.

“〈개념+유형〉의 매출 기울기는 완만하게 그러나 꾸준히 우상향을 그렸어요. 〈오투〉하고 비교되는 지점이 있었죠. 수학 교재는 한 권을 다 사용해 봐야 장점을 알 수 있거든요. 수학의 과목적 특성 때문이죠. 교재 개발에 참여한 저희는 어마어마한 문제들을 뽑고 버리고 다시 정선해 유형 문제로 선별하는 아주 고되고 신경이 집중되는 작업을 했어요. 교재 특성상 문제 오류를 잡기 위해 대학생들에게 문제를 풀게 한 다음 다시 검수하기까지 많은 시간이 걸렸어요.”^{III}

〈개념+유형〉 발간을 위해 신입으로 입사한 초등혁신부 고경진 SP의 회상이다. 완만하지만 어느 순간부터 시장은 〈개념+유형〉의 가치에 반응하기 시작했다. 〈개념+유형〉을 한 권이 아니라 두 권으로 분책해 시스템화한 접근도 독보적이었다. 〈오투〉와 〈개념+유형〉은 뜨거운 6월 승승장구했던 대한민국 축구 국가대표처럼 독보적이었다. 여름이 본격적으로 시작되기 전에 이 책들은 시장을 바꾸었다.

“〈완자〉의 누적 발행 부수 2,000만 돌파를 〈오투〉 1,200만 부, 〈개념+유형〉 1,000만 부 돌파와 동일하게 바라볼 수 없습니다. 〈완자〉는 여러 과목 브랜드고, 〈오투〉, 〈개

숫자로 본 초기 〈오투〉, 〈개념+유형〉 설문

10% : 회수율
17명 : 우수 응답자
1,000명 : 응답자 수
1만 부 : 총 배포한 설문지 수

념 +유형〉은 단일 과목입니다. 1,000만, 2,000만은 수가 너무 커 추상으로 들려 가늠이 안 될 수 있습니다. 이렇게 이해하는 게 더 직관적으로 이해가 가실 겁니다. 2009년 중학교 3학년 1학기 〈오투〉 판매 부수는 27만 부였습니다. 중3 전국 학생 수가 67만 명 정도였을 때 한 학기 책으로 그만큼 팔려 나갔습니다.”

출판사업부문을 총괄하는 최대찬 CP의 말이다. 상상할 수 없는 점유율이 아닐 수 없다. 〈오투〉의 힘은 무엇일까. 우선 콘텐츠의 질적 차별성이 비교불가였을 것으로 추정할 수 있다. 그런데 그 뜻지않게 〈오투〉 브랜드 파워의 원천은 평가판과 같은 마케팅이 쌓은 교감과 신뢰였을 것이다.

사교육 시장이 거의 정점으로 치닫던 2000년 초반 일부 학원 강사들은 학원을 지식인의 막장이라고 자조했다. 모멸감을 느끼게 하는 사교육 비판들이 주류를 이루고 있었을 때였다. 교재를 만들어 판매하는 대부분의 출판사들조차 자신들의 목소리를 외면하거나 무시했다.

그런데 어느 신생 작은 출판사가 정성껏 시장 조사를 하고 현장의 목소리를 반영해 거의 완벽에 가까운 훌륭한 교재를 평가판으로 만들어 자신들의 요구를 반영하겠다고 보내왔다. 뒤쪽 교재의 시스템도 훌륭하지만 설문은 교재의 특성을 한 눈에 보게 해 주면서 문제점을 찾으려는 진지한 노력과 진정성으로 가득했다. 고등 과학 〈오투〉와 고등 수학 〈개념+유형〉은 중등 교재 출시 1년 뒤인 2003년 9월 출시되었다.

학판 너머

교판 시장으로

〈오투〉와 〈개념+유형〉이 출시되면서 비유와상징은 학판 시장에서 독보적 위상을 차지하게 되었다. 불과 4년 만에 영어를 뺀 거의 모든 과목에서 학원용 시장을 완전히 장악했다. 〈오투〉와 〈개념+유형〉이 학판 시장을 다시 뜨겁게 하자마자 비유와상징의 눈은 학교를 향했다.

학교 보충 학습용 교재를 취급하는 교판 시장 공략을 위해 곧장 수능용 교재 개발에 착수했다. 비유와상징의 기원이 국어 출판사였던 만큼 우선 문학 교재부터 시작했다. 2003년 2월 교판 시장을 겨냥한 비유와상징 최초의 수능용 교재가 발간되었다. 고등 언어영역 〈진검 문학〉의 출시. 콘텐츠의 질적 우위를 자신하고 시장 진입을 시도했지만, 교판 시장은 견고했다.

진입 장벽이 생각보다 높았다. 콘텐츠의 우수성보다 충판과의 관계, 시장에서의 지명도가 더욱 중요했다. 기존 출판사들과 충판의 결속력은 강했고, 난공불락의 요새처럼 굳건했다. 비유와상징의 윤리경영과는 맞지 않은 채택 비리 관행 속에서, 로비에 따른 불법 채

III 고경진 SP는 2001년 봄 신입사원으로 입사해 〈개념+유형〉을 개발하고 이어 수학 〈완자〉 개발도 주도했다.

택 비리는 1990년 초부터 신문 지상을 오르내렸고, 불건전 상행위로 인한 부교재 가격 상승을 제어하기 위해 가격 십사제 도입까지 논의될 정도였다.^{IV}

설상가상으로 2003년 출범한 참여정부의 EBS 정책이 발표되었다. 이른바 ‘2·17 사교육비 경감 대책’¹⁴⁾ 이 그것이다. EBS 수능 방송과 인터넷 강의를 확대해 사교육 수요를 공교육 체제 안으로 흡수하겠다는 게 핵심이었다. EBS 강의와 EBSi 인터넷 서비스만으로 수능을 대비하게 하겠다는 2·17 대책은 지역 간 교육 격차와 교육 기회 불평등을 해소하겠다는 노무현 정부 교육 철학의 결정판이었다. 그러나 이 정책도 현실의 학별 체제와 입시를 앞둔 학부모 앞에서 속수무책이었다. 정부 주도 교육 정책이 매번 그렇듯이 의도와 결과는 이번에도 불일치했다. 좋은 취지에도 불구하고 사교육 시장은 가라앉지 않았다. 오히려 학교의 학원화를 강화한 측면이 강했다.

교육 정책 변화에 가장 민감한 출판사들, 특히 수능 교재를 판매해 오던 중견 출판사들은 큰 타격을 받았다. 경기 불황으로 시장 규모도 30% 정도 축소된 상황에서 EBS가 교재 시장을 독점하기 시작했으니 많은 출판사들이 휘청거렸다.

막 교판 시장 진출을 시도한 터라 비유와상징의 타격은 크지 않았다. 그러나 정부 정책이 또 하나의 장벽이 되어 <진검 문학>은 시장에 제대로 나가지도 못하고 상당량이 창고에서 곧장 폐기되는 첫 번째 교재가 되었다.

〈진검 문학〉의 실패는 정부 정책과 교판 시장의 장벽 때문만이라 할 수는 없었다. 교판 시장에 대한 대응 능력과 수능용 교재에 대한 전문적 역량이 부족한 내적 요인도 있었다. 거의 비슷한 시기에 교판 시장에 내놓은 〈비상 파이널〉이 선전한 점을 상기하면 이 점은 좀 더 분명해진다. EBS 정책 직후인 2004년 3월 출시한 〈비상 파이널〉이 교판 시장에 안착한 반면 〈진검 문학〉은 외부적 상황 변화에 속수무책이었다. 〈비상 파이널〉은 2004년 3월 출시된 이래 2010년 또 하나의 EBS 정책이 수능용 교재 시장을 봉괴시키기 전까지 많은 학생들의 입시 교재로 주목받았다.

무엇이 두 교재의 차이를 만든 것일까. 이유는 독자층의 모호함에 있었다. 〈비상 파이널〉이 실전 문제집으로 고3 입시생을 겨냥할 때, 〈진검 문학〉은 책의 성격과 독자 대상 두 측면 모두 애매했다. 시장이 견고한 장벽을 치고 틈을 주지 않는 상황에서 〈진검 문학〉의 모호성은 그대로 한계가 되었다. 한계는 EBS 정책 같은 작은 상황 변화에도 무력했다. 〈진검 문학〉 실패는 책의 성격과 독자 대상에 대한 정확한 설정이 중요하다는 교훈을 남겼다. 2005년 첫 〈왕자〉가 우선 철저히 고1만을 대상으로 출시해 성공했던 것은 우연이 아니었다.

비록 〈비상 파이널〉이 교판 시장의 좁은 문을 열었지만 본격적인 교판 시장 개척은 2005년 〈왕자〉 출시를 기다려야 했다.

비유와 상징

2학기 과학 교재 설문

학부명 :	학년 주소 :	학년 주소 :
당첨 학년 :	성별 : <input type="checkbox"/> 남 <input checked="" type="checkbox"/> 여	김의 경력 : 년 개월
이름 :	연락처 : (국내) (국외)	e-mail :

현장의 소리를 들려 주세요!!

인생하세요. 항상 좋은 책을 만들기 위해 최선의 노력을 다하는 [국]비유파 상장입니다.

저희 과학교재에서는 예전 살고 교재는 그림을 표시해 주시거나, 어떤 이유로 좋을 때, 그리던 학기를 교재를 출간하게 되었습니다. 본 설문에는 본 출간에 맞지 선사님들의 의견을 듣고자 작성된 것입니다.

저희가 이 설문지를 마련한 것은 단순히 이 책에 대한 평가를 받기 위함이 아닙니다. 10쪽에 달하는 긴 설문을 통해 좀 더 현장성이 담긴, 학습 과정에 적합한 교재를 연구·개발하고자 합니다.

선사님의 고견 하나하나 저희가 담아내겠습니다 !!

그래서 설문지를 해 주시는 선사님께 감사 부탁드립니다. **더 넓은 세상을 대화하는 인터넷 커뮤니티 험마 미고 대 향합니다!** 그렇게 편안하신 근로환경과 사적인 휴식으로, 단순히 학습과 휴식으로 제대로 시장은 흔들수록 서 투쟁을 원하는 기세에 대한 호흡과 파악은 가지 않아요. “현장에서는 왜 그렇게 생각하는지?” 또 “그것을 현실화시키기 위한 구체적인 방법론은 무엇인지?”와 같은 질문이 있는 분들은 상상과 불가능합니다. 그리고 편안하신 근로와 이용을 자세히 써어 주시거나, **설득 선생님과의 교재에 기초한 글이 있는 기획의 기능과 현장에 맞는 교재 개발방법을 수술합니다**.

친령님,

방지로 시스터리도 푸시 고교의 비비드 햇는 생기로 그간 다양한 교재를 접하면서 아쉬움과 꿈이나 본문에서 서 느끼신 경험과 험마를 기록하여 해야 주십시오. 절실히 학생에게 주시 예에 대한 보답으로 후진한 상품도 드리고 꾸준보다 최고의 교재로 보답하겠습니다.

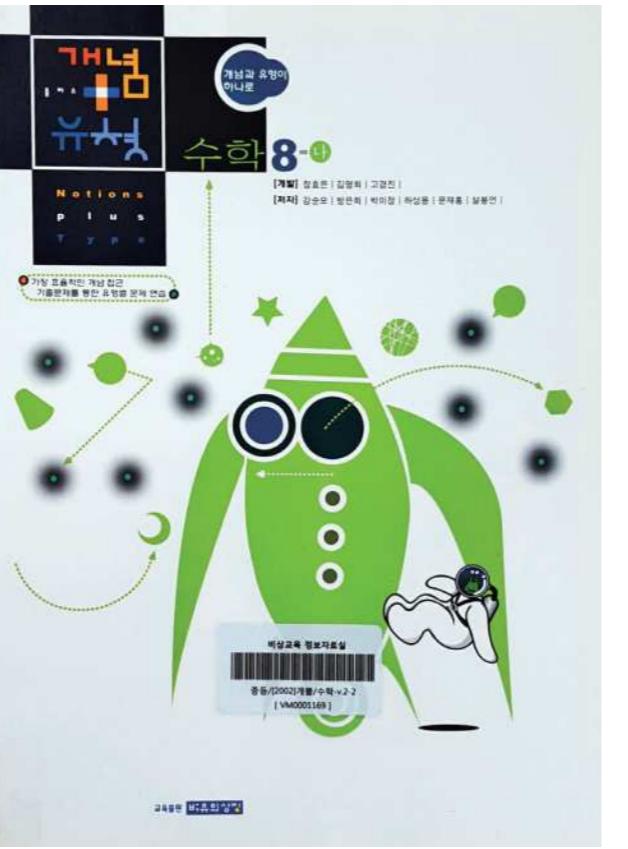
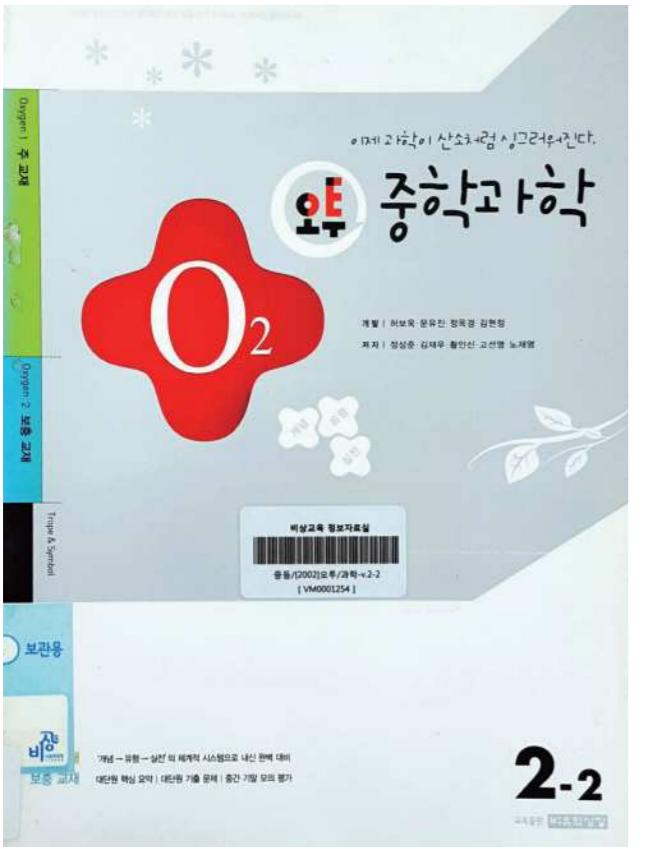
감사합니다.

본 고지서의 유통권한을 표시해 주세요.	□ 2학년	□ 고학년
	□ 3학년	

* 편집 저작권 교재는 교사용입니다. 학생용 교재는 저작권으로 쓰여진 해설 부록과 표지 표기는 비판됩니다.

질문 내용 문의 : 02)542-2394 / 4454030

36 평가판 앞에는 상세한 설문지가 실려 있었다. 설문 내용은 웬만한 정성이 아니면 작성이 쉽지 않을 정도로 깊이가 있었다.



37,38 평가판을 거쳐 완성된 <오투>는 사진과 그림으로 실험 과정을 시각화했다. <개념+유형>은 명쾌한 개념 정리와 정선된 유형 문제를 담았다.

스토리북

비상과 함께 20년,
마음을 함께 20년

대구 서림도서 양효관 사장

유년기의 비상,
조직문화와 사람들의
이야기

홍종금, 구세나 IP



39,40 과학, 수학 교재가 출간되고 브랜드가 늘어나면서 새로운 직원들이 속속 입사했다. 역량 있는 새 얼굴들은 회사 곳곳에 활력을 불어 넣으며 비유와상징 팀의 원천이 되었다. 2002년을 마무리 짓는 송년회.

추억이 된
<한끝>의 기억

한국세움학원 박형규 원장

비상과 함께 20년, 마음을 함께 20년

대구 서림도서 양효관 사장

그의 명함에는 비상교육 사명이 오롯했다. 비상교육 대구 지사 서림도서 양효관.

양효관 사장은 4명이던 비유와상징이 600명의 비상교육으로 성장하는 것을 아주 가까이서 지켜보고 기꺼이 함께했다. 비상교육 지역 총판 1세대로 1998년 9월부터 대구 전역에 비상의 출판물을 공급하며 지역 유통망의 전형을 개척해 왔다. 비상 20년사에 지역 총판 이야기를 담고 싶다는 뜻을 전하자 그는 한달음에 서울까지 왔다.

팩스로 보낸 〈한끝〉

“아직 책이 안 나왔나요? 학원장과 면담이 끝나고 교재로 확정이 돼 당장 수업을 해야 한다는데 어찌지요?”

양효관 사장은 마음이 급했다. 기말고사도 끝나고 겨울 방학 수업이 코앞인데, 세밀 인쇄 물량이 겹치면서 책이 출고되지 않고 있었다. 국어, 사회, 과학 교재를 모두 납품하고 있는 대구 A학원은 종합 학원으로 원생 수가 1,200명이 넘었다. 비유와상징과 학원 사이에서 상황을 지켜보던 그는 이쪽저쪽 이야기를 조율해 대책을 내 놓았다.

“그럼 우선 급한 대로 팩스로 한 단원만이라도 보내주세요. 복사해서라도 수업을 하겠답니다.”

기상천외한 해프닝이었다. 양태희 CP가 직접 5톤 트럭에 책을싣고 배송하던 1999년이었지만, 팩스로 받은 단원을 복사해서 수업을 하는 일은 흔치 않은 일이었다. 서로의 믿음과 교재의 질적 우수성이 없었다면 있을 수 없는 일이었다. 그해 〈한끝〉 초판을 가장 먼저 본 곳은 서울 본사도 아닌 대구 총판이었다. 양태희 CP는 책이 출고되자마자 김포공항으로 가서 항공편으로

책을 내려 보냈다.

“운송비가 더 드는 일이었지만, 신용을 잃을 수는 없었습니다.”

출판사, 총판, 학원이 모두 한마음이었다. 비상교육 대구 지사는 이 같은 노력 속에서 20년을 꾸준하게 지켜올 수 있었다.

종합 학원들의 등장과 비유와상징과의 만남

양효관 사장이 대구에서 총판 영업을 하기 시작한 것은 1995년 보습 학원이 허용되기 직전이었다. 종합 학원이 없던 시절이라 대부분의 수요는 단과 입시 학원과 학교 보충 수업 교재들이었다.

1995년 보습 학원이 허용되자 대구 지역 곳곳에 종합 학원이 들어서고 학원은 빠르게 대형화되어 갔다. 일부 학원은 1,000명이 넘는 대형 종합 학원으로 성장하기도 했다. 종합 학원의 등장에 따라 영어 수학뿐만 아니라 국어, 사회, 과학 등의 교재 수요가 점점 늘어나기 시작했다.

양효관 사장이 비유와상징을 알게 된 것은 1998년 여름 방학이 끝날 무렵 대구 수성구의 한 학원에서였다. 3쪽짜리 팜플릿, 교과서 전 지문이 실려 있고, 강사가 필요한 부분을 편집할 수 있도록 작은 플로피디스크를 최초로 첨부했다는 내용이 인상적이었다. 학원용 교재가 빈약했던 때에 비록 3쪽짜리 팜플릿이었지만 마음을 끄는 무언가가 있었다. 옆에 있던 학원장의 반응도 마찬가지였다.

곧장 비유와상징 사무실에 전화를 했다. 양태희 CP는 아무런 담보나 조건 없이 대구뿐 아니라 경북 전역을 맡아달라고 했다.

“저희가 막 시작했지만 대구뿐 아니라 경북 지역 학원 30여 곳에서 저희 교재를 쓰고 있습니다. 이곳 관리부터 맡아 주시겠습니까?”

“경북까지는 아무래도 무리일 것 같습니다. 대구에서만 열심히 하고 싶습니다.” 그해 11월 초 5톤 트럭에 〈한끝〉을싣고 양태희 CP가 내려왔다. 처음 본 〈한끝〉은 인간적이었다. 표지나 디자인이 조금 뒤떨어져 보였다.

“노리끼리한 게 첫인상이 썩 좋지는 않았습니다. 다른 책들보다 판형도 조금 큰 데다 디자인도 촌스럽고 편집도 엉성해 보였어요. 그런데 묘하게 될 것 같은 느낌이 들었어요. 학원들 반응을 보면서는 확신도 들었죠.”

당시 다른 메이저 출판사 영업부장들은 〈한끝〉을 처음에는 거들떠보지도 않았다.

모든 점에서 함량 미달이라고 했다. 그런데 한 학기 만에 학원들에서 반응이 폭발했다. 교사용 교재를 구해 달라는 전화가 쏟아지더니 발주하고 돌아서면 1,000부씩 신규 수요가 발생했다. 1,000부가 어느 순간 6,000부까지 치솟았다. 교사용은 늘 여유가 없었다. 지사 관리를 맡고 있는 비유와상징 홍종금 CP와 연성을 높이는 일이 잣아졌다. 2,000부를 주문해도 전량이 다 들어오지도 않아 애꿎은 홍종금 CP만 달달 볶았다. 영업할 교사용이 없어서 한 학원에 각 학년별로 배부를 못하고 특정 학년 한 권씩만 주면서 영업을 했다. A학원에는 1학년, B학원에는 2학년 식으로. 책이 배송되기도 전에 또 추가 발주를 해야 했다. 전표 관리가 힘들 정도였다. 대구 총판 영업권을 기웃거리는 움직임도 여러 번 있었다.

“최고의 시절이었지요. 책 물량이 계속 모자라 애를 태웠지 다른 어려움은 없을 정도였으니까요.”

비록 두 번째 책에 이런 저류가 있어 정오피가 별도로 내려 왔지만 <한끝>의 대세를 막지는 못했다. 전 지문을 수록하고 적절한 요약과 설명이 곁들여진 교재의 장점은 오탈자의 흔을 상쇄했다. “오탈자는 곧 수정될 겁니다.”의 멘트만으로도 오타 오답을 감수할 정도로 좋았다. 게다가 교사용이 출시된 터라 현장 강사들은 열광했다.

그런데 2010년 국정 국어 교과서가 검인정 교과서로 전환되고 설상가상으로 뛰어 EBS 수능 연계가 발표되면서 상황이 급변했다. 종합반 학원들이 속수무책으로 문을 닫았다. 2010년을 기점으로 종합반들은 시장에서 자취를 감추었다. 결국 <한끝>도 정점을 찍었다. 양효관 사장은 이때 생명력을 한순간에 잃은 <수능 아우라>에 대해 지금까지 아쉬워했다.

“<수능 아우라>는 책 속의 책처럼 기출문제집에 예상 문제까지 실려 있었어요. 그 뒤 일부 기출문제집이 나왔지만 <수능 아우라>에 댈 게 아니었죠. 가격도 저렴하고 획기적이어서 지금도 괜찮을 것 같다는 생각이 듭니다.”

<한끝>이 구축한 이미지가 좋아 <오투> 반응도 좋았다. 대구 지사의 한 학기 <오투> 판매량이 10만 부를 넘긴 적이 있을 정도였다. 대구 지사의 <오투> 판매는 전국 최고였다.

2004년 12월의 <완자> 출시 대전 설명회도 잊을 수 없었다.

“다들 미쳤다고 했죠. 어떻게 이 가격에 이 두께의 책을 팔라는 거지? 다들 의아해 했어요.”

양효관 사장을 비롯한 지역 총판 사장들의 우려가 한낱 기우에 지나지 않다는

것은 곧 드러났다. 두껍고 상세한 책이어서 오히려 반응이 폭발적이었다. 물론 <완자>의 차별성을 알리는 마케팅의 힘이 컸다.

“연구용 <완자>를 어마어마하게 뿐렸어요. 국어를 중심으로 오로지 학교에만 영업을 했어요. 1학년이 13반이면 13반 전부에 공부 잘 하는 애들에게 주라고 뿐렸죠. 대구 시내 70개 학교에 가서 그렇게 들이붓다시피.”

<완자>는 그렇게 공부 잘하는 아이들이 들고 다니는 책, 학교 교사들이 칭찬하는 책이 되었다. 그 결과 <완자>는 그 당시 많은 학교에서 보충 수업 교재로 채택되었다.

비상교육, 아름다운 기억

양효관 사장은 처음부터 한결같이 현금 거래만을 고집해 왔다. 단 한 번도 날짜를 어기지 않고 마감 2, 3일 전에 5억 원이고 10억 원이고 현금으로 입금했다. 그만큼 비상에 대한 신용에 철저했다.

“다시 돌이켜 봐도 비상교육을 만난 것은 행운이었습니다. 단 한 번도 밀어내기 영업을 한 적이 없고, 과다 어음을 끊은 적도 없이 정말 총판에 신사적이었고 회계가 합리적이고 깔끔했습니다. 비상교육은 대한민국 최고였습니다.

비상교육 지사장이라는 사실에 자긍심도 갖고 있습니다.”

2000년 초 양효관 사장은 서울 출장이 잦았다. 1년에 두세 번은 모여서 총판 상황과 출간 일정이나 새 교재에 대한 설명도 듣고 지역 반응도 전했다. 광역시 총판 모임도 곧잘 있었다. 광주, 대전, 수원, 부산, 대구 지사장들은 양태희 CP와 모여 긴밀하게 소통했다.

“제가 서울에 갔을 무렵, 그러니까 송파동에 사무실이 있었을 때는 회장님, 송한수 부장, 홍종금 대리 이렇게 세 분이 전부였습니다. 회장님과 계속 의논하고 학판, 교판 시장 상황과 교재에 대한 제 의견도 많이 드렸던 기억이 납니다.”

양효관 사장은 양태희 CP를 줄곧 회장님이라고 불렀다. 인터뷰 내내 비상 직원 이상의 열정과 이해를 갖고 있었는데, 호칭에서만큼은 적응을 못했다.

양태희 CP에 대한 첫 인상도 또렷하게 기억하고 있었다.

“처음 만나자마자 어마어마한 에너지를 느꼈습니다. 뭐든 이루실 것 같았죠. 무엇보다 인상적인 것은 겸소한 점이었어요. 대구 와서도 늘 다른 직원들과

같이 국밥을 먹고 같은 여관에서 투숙했어요. 존경스러웠습니다.”

그런 인연과 마음의 교감들 때문에 양효관 사장은 2007년을 전후해

〈수박씨닷컴〉 홍보에도 팔을 걷고 나섰다. 아르바이트 아주머니들을 고용해

대구 시내 학교 앞에서 〈수박씨닷컴〉 홍보 전단지를 뿌렸다. 방학 직전 일 년

두어 차례였지만 기꺼이 나섰다.

유년기의 비상, 조직문화와 사람들의 이야기

지역 총판의 삼중고

학령 인구 감소 추세는 겉잡을 수가 없는 상황이다. 지난해 대구 지역에서만 고1 학생 3,000명이 줄었다. 300명 학교 10개가 순식간에 없어진 것이다.

대구여고에서만 30여 명 한 학급이 사라졌다. 학급 당 학생 수도 대체로 20명 초반이고 아주 많으면 32명 정도다. 학원들은 정원이 한 반 6명 정도로 10명이 넘는 경우가 없다.

게다가 5년 전부터 서서히 보충 수업이 없어지고 선택제 수준별 수업이 진행되면서 한 학년이 채택을 해도 어떤 교재든 50부를 넘지 않는다.

설상가상으로 종합 학원을 밀어내고 등장한 학생 수 20여 명 정도의 공부방들은 책을 인터넷으로 주문하는 추세다. 가까운 서점에 교사용을 가져다주면 책을 주문하겠다면서 교사용만 받고 얇하게 인터넷으로 주문한다. 어느 순간 총판으로서는 가혹한 환경이 조성되었다.

학령 인구 감소에 학교 보충 수업 감소, 종합 학원을 대체한 공부방 등 지역

총판은 점점 설 자리를 잃어가고 있다. 가혹한 시장 환경 속에서도 양효관 사장은 비상에 대한 애정을 잊지 않았다.

“4명이었던 비상이 600명이 넘는 회사가 되었습니다. 그런데 600명만큼 성장했는지 모르겠어요. 언제부터인지 혁신적인 신간 출간이 뜹합니다. 시장이 급변해 책을 내는 게 두려운 상황이지만 비상의 이름이 부끄럽지 않은 책을 출간했으면 좋겠습니다. 지금까지 그랬던 것처럼.

교재 디자인도 좀 더 세련되게 하고 혁신적인 내용을 담았으면 좋겠어요.

저는 그런 책을 보람 있게 판매하며 앞으로도 비상의 이름을 값지게 지키고 싶습니다.”

비상 20년을 지키고 키운 것은 어쩌면 이런 신심이 아니었을까. 양효관 사장은 인터뷰가 끝나갈 무렵 전국 지사의 마음을 조심스럽게 대변하고 있었다.

퇴사자 홍종금, 교재 1부 국어개발과 구세나 IP

홍종금, 구세나 IP는 친자매처럼 격의 없이 다정했다. 2011년 퇴사해

냉면집 사장님의 된 홍종금 CP는 마치 친정에 온 듯했다. 2013년 입주한 대륭포스트타워 사옥은 처음 방문한 것이라 했다. 간만에 들른 친정이 고대광실 새집으로 이사를 해 낯설어 하면서도 기쁨을 감추지 않았다. 그런 탓일까. 친정을 지킨 구세나 IP를 마주 보는 눈길은 애틋했다.

사번 00003번 홍종금 CP는 1999년 입사해 온갖 살림을 알뜰하게 도맡아 꾸리다 퇴사했고, 사번 00047번인 구세나 IP는 2002년 입사해 현재 팀장으로 국어개발과를 이끌고 있다. 두 사람은 초창기 비상의 모습을 증언해 줄 몇 안 되는 분들이었다. 두 분이 들려준 이야기들은 비상 20년의 잊을 수 없는 후일담이었다.

퇴사하고 나서 처음 오신 것인가요?

홍종금 여기는 처음이에요. 너무 커서 솔직히 압도되었어요. 1999년의 송파 사무실 생각도 났어요. 아침마다 석유를 부어 난로 피우며 양 CP님, 송한수 부장님, 저 이렇게 셋이 정말 허름한 사무실에서 근무를 했었는데, 여기는 정말 크네요.

여기 들어오면서 정말 뿌듯했어요. 인터뷰 요청을 받고 며칠 전부터 설레고 벅찼어요. 지금도 설레고 진정이 잘 안 됩니다.

입사해서 있었던 고충이나 어려움은 무엇이었나요?

구세나 양 CP님께서 차원이 다른 국어 교재를 개발하셔서 이 회사를 설립하셨던

분이라 저와 같은 국어과 사람들은 제법 스트레스를 받아야 했죠.

그때는 양 CP님이 직접 교정지를 챙기고 교정 내용을 직접 점검하기도 하셨어요. 이 부분은 해설이 더 들어가야 되지 않느냐는 등의 날카로운 지적도 하셔서 늘 긴장해야 했어요.

홍종금 이전 직장이 IMF로 문을 닫아 나이 서른에 석촌동 비유와상징에 입사했어요. 군포에서 한 시간에 한 번 다니는 버스를 타고 출근해야 해서 출근길이 힘들었죠. 남들은 비유와상징 이름이 무슨 종교 단체 같다고 그랬는데 저는 그 이름이 어감도 좋고 국어스럽다는 생각을 했어요. 양 CP님은 짧고 아우라가 느껴졌는데 목소리 톤에서 어떤 막연한 믿음이 들었어요. 1층에 목욕탕이 있는 건물 2층의 작고 허름한 석촌동 사무실이 지금도 눈에 선해요.

정말 초창기 이야기네요. 그때 주로 하신 일은?

홍종금 온갖 살림을 다 맡았죠. 제가 온 이후부터 4대 보험 가입을 했어요. 그 뒤로 면접 일정 잡아 직원들 뽑고, 그때는 미처 확인하지 못한 전표 보따리를 집에 들고 가서 씨름하면서도 일이 마냥 즐거웠어요.

상고 출신이면서 교정도 보았죠. 한 번은 오답을 잡은 적도 있었어요. 그때는 플로피디스크에 전 지문을 담아 부록으로 주었는데, 그 타이핑을 제가 했어요. 디스켓에 저장하는 법을 몰랐지만. 내가 왜 이런 일까지 해야 하나 하는 것보다는 ‘아 내가 이런 일도 하는구나, 아 나한테 이런 일도 주어지는구나.’ 하면서 너무 즐겁게 했죠.

구세나 아마 그때 대리님이 대표님 가족 아니냐는 소리도 들었죠?

홍종금 제가 일하는 스타일이 워낙 거칠었고 지사의 무리한 요구를 칼같이 거절해서 그런 오해가 있었던 것 같아요. 그런데 참 놀라운 게 대표님은 단 한 번도 저에게 개인적인 심부름을 시킨 적이 없고 일개 직원이지만 항상 존중해 주시고 말을 놓는 일이 없었어요. 팩스 보내는 것은 물론이고, 간단한 음료를 사 달라는 부탁도 안 하셨죠. 일 하느라 제대로 꾸미지 못해 덥수룩한 모습이면서도 출력실이나 인쇄소를 혼자 다니던 모습이 지금도 생생해요.

구세나 그런 모습은 보기 좋은 것 같아요. 양 CP님의 그런 모습이 권위적이지

않고 서로 존중하는 비상 문화의 바탕이 된 거죠.

홍종금 초창기에 가장 정신없고 힘든 일은 전표 관리였어요. 전산화가 되지 않아 모두 수기로 작업했기 때문이죠. 책이 아직 입고도 안 됐는데, 지사에서 선주문 물량이 들어오면 다시 인쇄소에 발주를 넣을 수밖에 없었어요. 전혀 예측할 수가 없었어요.

전표 처리를 못해서 밤도 거를 때가 많았죠. 전표 뭉치들을 들고 내려 보낸 책 수량과 발주량을 혼자 일일이 확인하고, 지사 주문량과 물류센터 발주량에 맞추고 있는데 거기서 또 전표가 올라오고 정신이 없었어요. 그만큼 시장 반응이 폭발적이었어요.

2000년대 초반 특별히 기억나는 사건이나 독특한 문화가 있다면?

구세나 저는 2002년 입사해서 사번이 47번이에요. 저보다 사번이 앞선 몇 분이 퇴사하셔서 전 직원이 40명 정도 됐어요. 논현동 시절인데 개발부 사람들이 위층에 있었어요. 국어과가 제일 많아 13명 정도였고 과학 5명, 수학 4명 그밖의 과목 3명 안팎으로 조출했죠. 아래층에 대리님을 포함해서 영업부 직원들 등 회사 관리와 관련된 분들이 근무했어요.

직원 수가 적었기 때문에 한 달에 한 번 문화의 날을 정해 전 사원이 함께 영화를 보러 가기도 하고, 명절 전에는 회의실에 다같이 모여서 맥주 한 잔씩 하며 명절 인사를 주고받았죠.

홍종금 2000년 초 신천 근처 사무실에 있을 때였는데 테너 루치아노 파바로티 공연을 보러 갔어요. 관람료가 엄청 비쌌는데 전 직원 표를 다 예매해 단체로 갔지요. 북한 평양교예단 공연도 다 같이 갔어요.

구세나 진짜 그때는 직원들과 문화생활을 같이 즐겼던 것 같아요. 특히 영화를 자주 보았고 간혹 뮤지컬도 보곤 했죠. 논현동 시절로 기억하는데, 한 번은 추운 겨울에 수도관이 동파돼 한 달 넘게 옆 건물 화장실을 이용한 적이 있었어요. 성옥빌딩 건물주가 미안하다면서 건물 임대료를 일부 돌려줘서 그 돈으로 전 직원이 <맘마미아> 뮤지컬을 보러 갔던 기억도 나네요.

지금은 부서별 회식도 거의 안 하고, 회식도 점심 먹는 것으로 바뀌고 있어요. 조금 아쉽죠. 조직문화가 일의 원활함과 효율성을 높여서 그런 것인지 정적인 결속감, 인간미 같은 것은 약화되는 것 같아요. 국어개발과는 두 달에 한 번

정도 회식을 하는데, 술을 안 마시는 직원들도 늘어 점심 먹는 것으로 회식 문화가 점점 바뀌고 있어요.

홍종금 직원들의 대소사를 거의 같이 함께 했죠. 집들이도 하고 애들 돌잔치에도 모두 모였고 회식 때는 거의 한 사람도 빠지지 않았어요. 직원이 10여 명이었을 때는 송년회 겸 종무식을 롯데호텔에 가서 하기도 했어요. 정말 가족적이었죠.

가장 기억에 남는 일을 말씀해 주세요.

홍종금 지사 관리를 하면서 비판을 많이 들었어요. 교사용 교재 때문에 지사와 많이 싸웠고. 저는 원리원칙대로 교사용을 보냈는데, 지사가 요구한 대로 보내지 않았다고 ‘싸가지 없다’는 소리까지 들었어요. ‘네 회사도 아닌데 왜 그러느냐’는 사람도 있었죠.

한 번은 양 CP님이 지방 총판을 방문했을 때 지사에서 영업부 쪽하고 다 합의까지 된 교사용을 제가 안 내려 보낸다고 푸념을 하니 양 CP님이 “홍 CP가 그랬다면 그만한 이유가 있었을 것이다.”고 했대요. 나중에 최대찬 CP님한테 그 말을 듣고 감동받았어요.

구세나 지금은 거의 모든 일이 전문화되어서 서로 필요한 것만 주고 받으면 될 정도예요. 업무 효율화가 정말 잘 되어 있죠. 그래도 옛날이 그리울 때가 있어요.

그때에는 교재 한 권을 만들면서도 자주 토론하고 고민했어요. 회의하려고 밥을 먹고 고민을 나누려고 커피를 마셨어요. 다 끝나고 난 다음에는 또 서로 ‘고생했다.’고 격려하며 어떤 것이 좀 더 구현되었으면 좋겠다고 반성하면서. 효율성이 높아지면서 밀착된 열정은 조금 옛어졌어요.

홍종금 선릉 사무실에 있을 때 백년대계 쪽 중고등학생들과 함께 안면도 생태체험 갔던 일도 잊을 수 없어요. 회사 사람들과 처음으로 1박 2일 여행을 갔을 때인데, 숲 체험 해설이 아주 좋았던 기억이 나요.

구세나 2004년 CI 전환도 생각납니다. 마포 홀리데이인서울에서 행사를 했었는데 늘 청바지 차림만 보다가 정장 차림의 직원들을 보는 게 새로웠어요. CI 의의나 의미보다는 그런 게 기억에 남네요. 그때 정장 차림 사진을 서로 찍어 싸이월드 홈피에 올리고 그랬는데.

밤새 기차 타고 정동진 일출 보러 간 것도 잊을 수 없어요. 가기 전에는 끝내지

못한 일이 걱정스러웠는데 막상 가니까 정말 좋았어요. 눈 쓰인 양떼목장도 생각나고, 일출도 장엄하고 인상적이었어요.

홍종금 저는 교육도 많이 생각나요. 학교 다닐 때보다 더 공부를 했어요. 조직원의 발전을 위해 하는 교육이라 다들 긍정적이었는데 저는 외우라는 것도 많고 그래서 스트레스가 심했어요. 내가 교육을 받으러 회사에 왔나 싶었죠. 학점이 30점일 때는 그럭저럭 견뎠는데 50점 이상이 되면서는 정말 힘들더라고요.

제 역량이 부족해 저보다 더 능력 있는 분들이 제 일을 맡아 했으면 싶어 퇴사를 결심했지만, 교육 스트레스도 조금 있었어요.

구세나 2006년 조직문화 워크숍이 끝나고 논현동에서 구로디지털 단지로 이사 왔을 때 전 직원 의지를 똑같은 드오백으로 교체한 것도 인상적이었어요. 지금도 그 의자를 쓰고 있고요.

비상 20년을 맞은 감회가 있다면?

홍종금 비상이 20년이 되고 이렇게 번듯한 사옥에 입주한 것은 다시 생각해도 너무 뿐듯해요. 이만큼 급성장할 거라고 예상을 못했는데 막 가슴이 벅차요. 퇴사한 뒤 7년 정도 밖에 있으면서도 비상 광고를 들으면 ‘아 우리 회사다’고 소리를 쳐 주변 사람들이 돌아볼 정도였으니까요. 비상은 생각만으로도 가슴이 뛰어요. 해가 바뀔 때면 늘 비상 생각이 나고 기사 검색도 하고 길을 가다 비상교육 기숙학원만 봐도 기분이 좋더라고요. 저희 가게에 온 학생들을 보면 혹시 비상 교재로 공부하고 있는지 궁금하고. 저는 비상이 아직 제 회사 같고 그래요.

구세나 마지막 회사라고 생각하고 근무하고 있어요. 20주년을 맞아 다 같이 함께 다시 도약하는 계기가 되길 빌고 있어요. 정말 서로를 인격적으로 존중하고 소통하면서 훨훨 비상했으면 좋겠습니다.

추억이 된 <한끝>의 기억

그때나 지금이나 학생들을 만난다는 것은 매우 행복한 일입니다.

<한끝>은 최초의 학원용 교재로 알려져 있습니다.

<한끝>이 나오기 전에 국어 수업은 어떻게 했나요?

한국세움학원 박형규 원장

1998년 6월 <한끝>이 세상에 첫 선을 보였다. <한끝>은 탄생과 동시에 수많은 학생들로부터 호응을 받았다. 그들뿐만이 아니었다. 직접 강의한 학원 강사들에게도 <한끝>은 충격이었다. 당시 상황을 기억하는 박형규 원장을 만나러 가는 길은 둠시 추웠다. 한낮 최고기온도 영하권을 맴돌았다. 공교롭게도 노원구 상계동 한국세움학원 작은 강의실 난방도 말썽이었다. 당시 <한끝>이 학원 시장에 파란을 일으켰던 1998년 IMF 외환위기 때가 이랬을까. IMF의 흐린 풍경처럼 두꺼운 외투를 입고 박형규 원장과 마주 앉았다. 당시 <한끝> 동영상에 출연했던 그의 모습이 생각났다. 그때의 차분하고 이지적인 모습과 달리 이날 박 원장은 둠시 들떠 있었다. 비상 20년사 인터뷰를 한다니 마치 그 옛날 <한끝>을 보는 것 같은 심정이 든다고 했다. 지난 20년 사교육 현장에서 바라 본 비상과 비상의 교재들에 대한 그의 이야기가 기대되었다.

학원을 시작한 것은 언제부터인가요?

<한끝>이 나오기 한 3년 전인 1995년입니다. 신문 기자 생활을 하다가 학원가에 나오게 되었죠. 암흑의 시기 잠시 있다 다시 본래 자리였던 신문사로 돌아가려 했는데 지금까지 떠나지 못하고 있습니다. 가르치는 일을 하겠다는 마음을 먹은 적이 없었는데, 학원에서 학생들을 만나 수업을 하면서 이 일의 즐거움을 알게 된 것 같아요. 그때는 막 보습학원법이 통과돼 종합 학원들이 늘어나던 때라 국어 강사들 수업도 많아졌던 때였는데, 학생들이 학교보다 학원에 더 의지했었어요. 서슴없이 속마음도 열고 인생 고민도 털어 놓고, 그 아이들 이야기를 듣다가 아직 학원가를 맴돌고 있습니다.

조약하긴 했지만 일부 출판사에서 출시한 학원용 교재들이 있기는 있었어요. 그러나 질적으로 보잘 게 없었죠. 간단한 낱말 풀이나 문제 몇 개 있는 교재들도 허다했어요. 바로 수업할 수 있게 나온 책은 없었어요. 그래서 저 같은 경우는 이 책 저 책에서 필요한 대목을 오려 붙이고 메모해서 수업을 했지요. 당시 학원 강사들은 마음에 드는 교재가 없어 애를 먹었어요. 그러니 수업 준비에 많은 시간을 할애해야 했어요. 아마 거의 모든 강사들이 그렇게 하지 않았나 싶습니다. 학원 수업은 그저 지식이나 정보만 전달하는 것이 아니라 중간 중간 개그나 유머 코드로 쉽게 설명해야 해서 더 힘들었지요. 공부하기 싫어하는 학생 머리에도 딱 꽂히는 쉽고 재미있는 설명이 쉽지는 않잖아요. 교재 연구는 일종의 교습법인 학습 전달 스킬이 관건이었어요.

처음 본 <한끝>은 어땠나요. ‘강사들의 참고서’라는 표현이 인상적이던데.

1998년 초여름이었죠. 정말 획기적이었어요. 그해에 제 아들이 태어나서 더 생생해요. 책 제목이 모든 것을 압축적으로 말해 주는데, 두 권 볼 필요 없이 단 한 권으로 끝낼 수 있게 적재적소에 핵심을 상세하게 짚어준 책이었어요. 처음 보는 순간 ‘이 책이다’라고 생각했죠. 문제도 좋았어요. 그야말로 ‘강사들의 참고서’였죠.

나중에는 수업 자료를 만들 수 있게 플로피디스크도 부록으로 주고 교사용 책도 주었는데 정말 압권이었어요. 강사들이 무엇을 필요로 하는지를 정확하게 알고 있었어요. 당시 비유와상징은 교재를 수업 자료로도 이용할 수 있으면 좋겠다는 강사들의 심리도 궤뚫고 있는 출판사였어요.

강의 현장에서 느끼는 답답한 것을 최대한 해소할 수 있게 기획된 완벽성이 타의 추종을 불허했어요. <한끝> 이후에 다른 출판사들도 교육 자료를 더

만들어 준 거 같은데, 지금도 그렇지만 한번 정한 교재를 쉽게 바꾸지는 않았죠. *<한끝>*이라는 교재의 매력에 푹 빠진 겁니다. 중독되었다고 해야 할까? 좋은 의미로 말입니다.

98년 겨울과 99년 봄 사이 *<한끝>* 정오표 기억나십니까?

어렴풋하게 기억이 납니다. 저는 대수롭지 않게 넘어갔어요. 오텔자나 오답이 조금 있었던 거 같은데 크게 흠이 되지 않았던 거 같아요. 책의 차별성과 우월성이 압도적이었기에 소소한 문제는 그냥 넘어갔던 것 같아요. 그만큼 교재가 좋았던 거겠죠. 그 당시에는 흉내 내기도 힘든 책이었어요. 물론 오답은 치명적인 실수입니다. 그러나 그것을 상쇄하는 더 큰 장점이 많았던 겁니다.

학생들 반응도 궁금합니다.

다른 과목에 비해 국어는 필기할 게 많은데 가장 중요한 것은 거의 다 필기되어 있으니 아이들도 좋아했죠. 생각해 보면 강사만 좋아했던 건 아니었어요. 학생들 편의도 잘 구현한 책이었어요.

학원장들은 좀 싫어했어요. 교사용을 좀 싫어했죠. 이런 책을 강사들이 보면 수업 준비 안 하고 밤새 술 마시고 곧장 수업 들어가게 된다고 좀 떨떠름해 하는 원장도 있다는 소문을 들었어요. 그만큼 당시 *<한끝>* 교사용은 최고였어요. 교사용은 너무 상세해서 이것까지 학생들에게 알려줘야 되나 할 정도였으니까요. 지금 생각해 보아도 국어 교재는 *<한끝>* 이전과 이후로 나뉘어야 한다고 봅니다.

지금도 강의를 하시나요?

<한끝> 이후 본 비상 교재는 어떤 것이 있나요?

2005년인가요? *<완자>*가 나올 무렵부터 조금씩 강의를 하기가 힘들어졌어요. 교무를 맡기 시작하며 수업이 줄어들었고 나중에는 부원장,

원장이 되어서 거의 완전히 수업에서는 손을 뗐어요. 수업이 하고 싶어 지난해부터 저학년 토론 수업을 하고 있는데, 솔직히 2005년 이후에는 깊게 본 교재가 없습니다.

*<완자>*는 수업용으로 쓰지 못하고 부교재로 쓰면서 학생들에게 권했던 기억이 나요. 다만 *<오투>*는 인상적이었어요. 과학은 잘 모르지만, 제가 교무일을 맡고 있을 때 과학 선생님들이 옛날 제가 *<한끝>*에 열광한 것처럼 폭발적인 반응을 보이더군요. 그런 반응을 보면서 ‘비상의 정신이 그대로 유지되고 있구나’ 하고 생각했습니다. 교사용을 더 달라고 총판 사람들하고 실랑이하는 일이 잦았어요. 역시 비상이구나 싶었습니다.

요즈음 학원가는 좀 어떤가요?

2007년부터 급격하게 변했어요. 수행 평가가 도입되면서 시험 대비가 힘들어졌어요. 시험을 잘 봐도 수행 점수가 낮으면 좋은 성적이 안 나오게 되는데, 학원에서 수행까지 대비하기에는 어려움이 커죠.

2010년 이후, 검인정 시대가 들어서고 학령 인구가 줄면서 종합 학원들이 자취를 감추기 시작했고요. 종합반 수업이 불가능해졌죠. 저만 해도 한때 몇 백 명을 모아 놓고 수업도 하고, 백 명을 한 강의실에 몰아넣고 시험 대비 보충 수업도 했는데 지금은 그런 걸 할 수가 없어요. 교과서가 다 다르고, 수행 평가도 해야 하고. 어려움이 크지요.

가장 큰 어려움은 교육 정책의 변화가 심하다는 겁니다. 일관성 있는 정책이 있어야 하는데.

IMF의 차가운 그늘 속에 출범한 비상이 어느덧 20년이 되어 갑니다.

그 사이 비상은 코스피 상장 기업이 되었고 사업도 다변화되고

어느 순간 중견 교육 기업으로 우뚝 서게 되었습니다.

비상 20년을 밖에서 지켜 본 분이신데, 마지막으로 한 말씀

부탁드립니다.

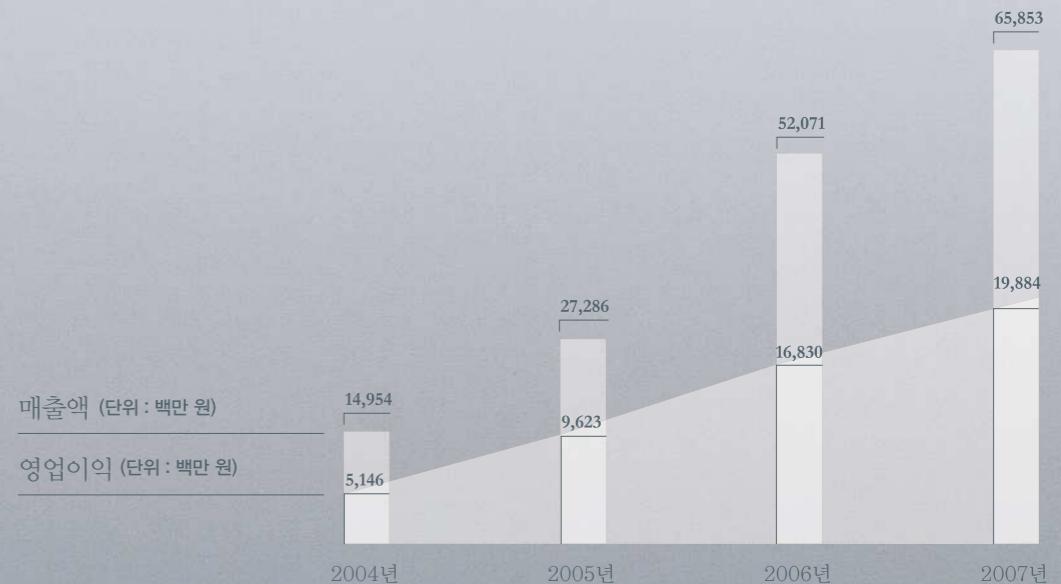
제가 비상아이비츠 준가맹점으로 여전히 비상교육의 콘텐츠를 쓰다

비유와상징은 CI 개편을 전후로 독특한 조직문화를 가진 집단으로 변모했다.
고민의 출발은 CI였지만, 과정과 결과는 그것을 뛰어넘어 역사적이었다.
2000년 초만 하더라도 출퇴근조차 자유분방하고 다소 무질서했던 조직은
새로운 CI 도입과 함께 보다 체계화되어 갔다.

보니 새삼 비상의 힘을 느낍니다. 축적된 자료의 깊이와 방대함에 감탄할 때가 많습니다.

〈한끝〉의 혁신에서 출발했던 것이 엊그제 같은데 이렇게 성장한 것이 놀랍습니다. 시간이 그만큼 많이 흐른 거겠지요? 들리는 소문에 따르면 영어와 유아교육 콘텐츠를 기반으로 글로벌시장 진출도 본격화한다고 들었습니다. 비상이라면 해외에서도 큰 성공을 거둘 수 있다고 생각합니다. 정말 고무적인 일입니다. 마치 제 일처럼 기쁩니다. 아무쪼록 그동안 대한민국 교육 출판의 새 지평을 열어 온 초심을 잊지 않고 또 한 번 도약을 했으면 좋겠습니다. 글로벌시장에서는 국가대표 교육 콘텐츠라는 자부심을 가지고 큰 성과를 거두었으면 좋겠습니다. 그러나 제가 아직 학원가에 있어서 그런 탓이겠지만, 저는 20년간 쌓은 역량과 방대한 경험을 바탕으로 국내 학원 시장에 더 좋은 교재를 만들어 주었으면 싶습니다. 맨 처음 〈한끝〉을 만들었던 그 열정과 초심으로.

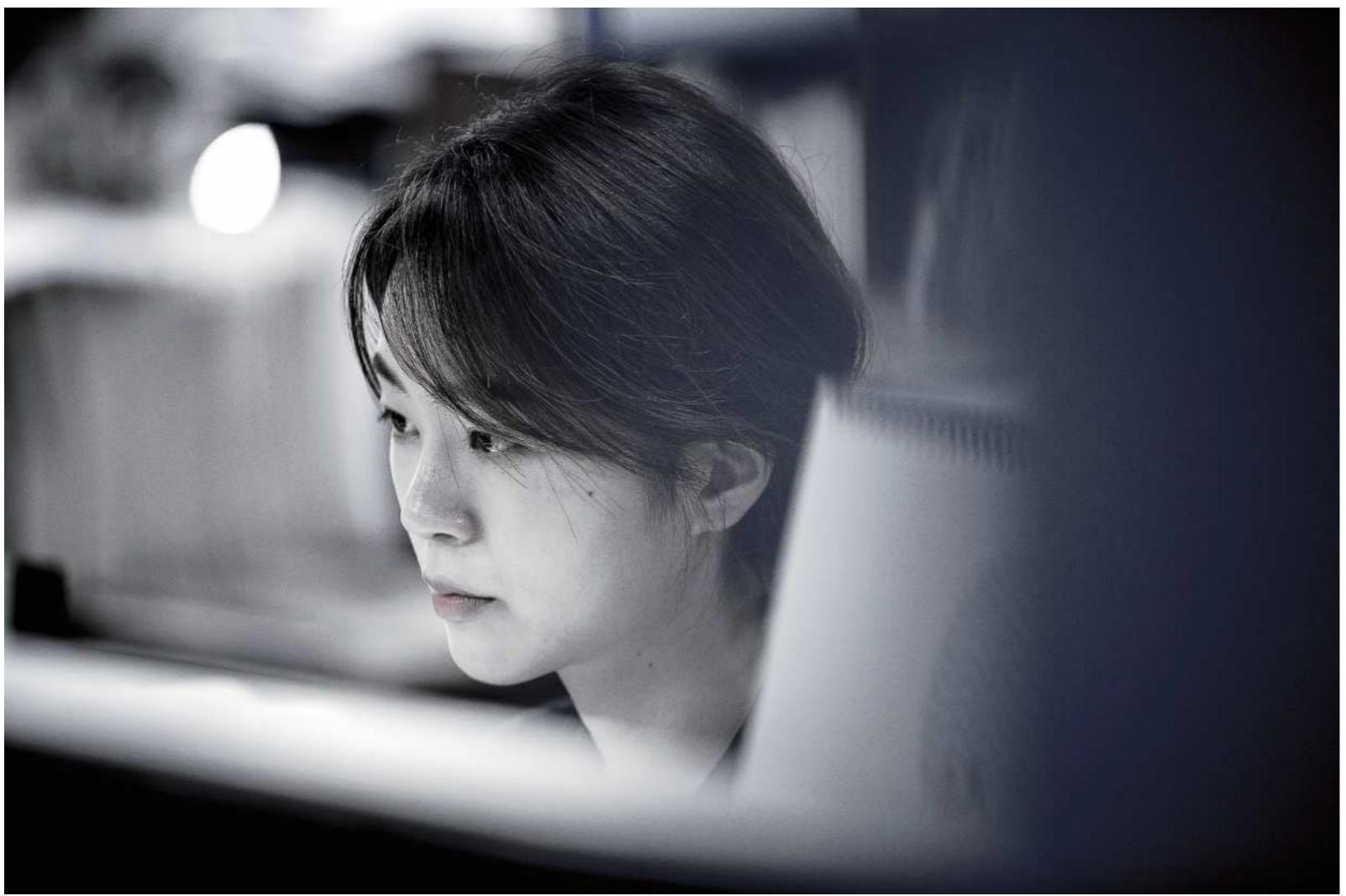
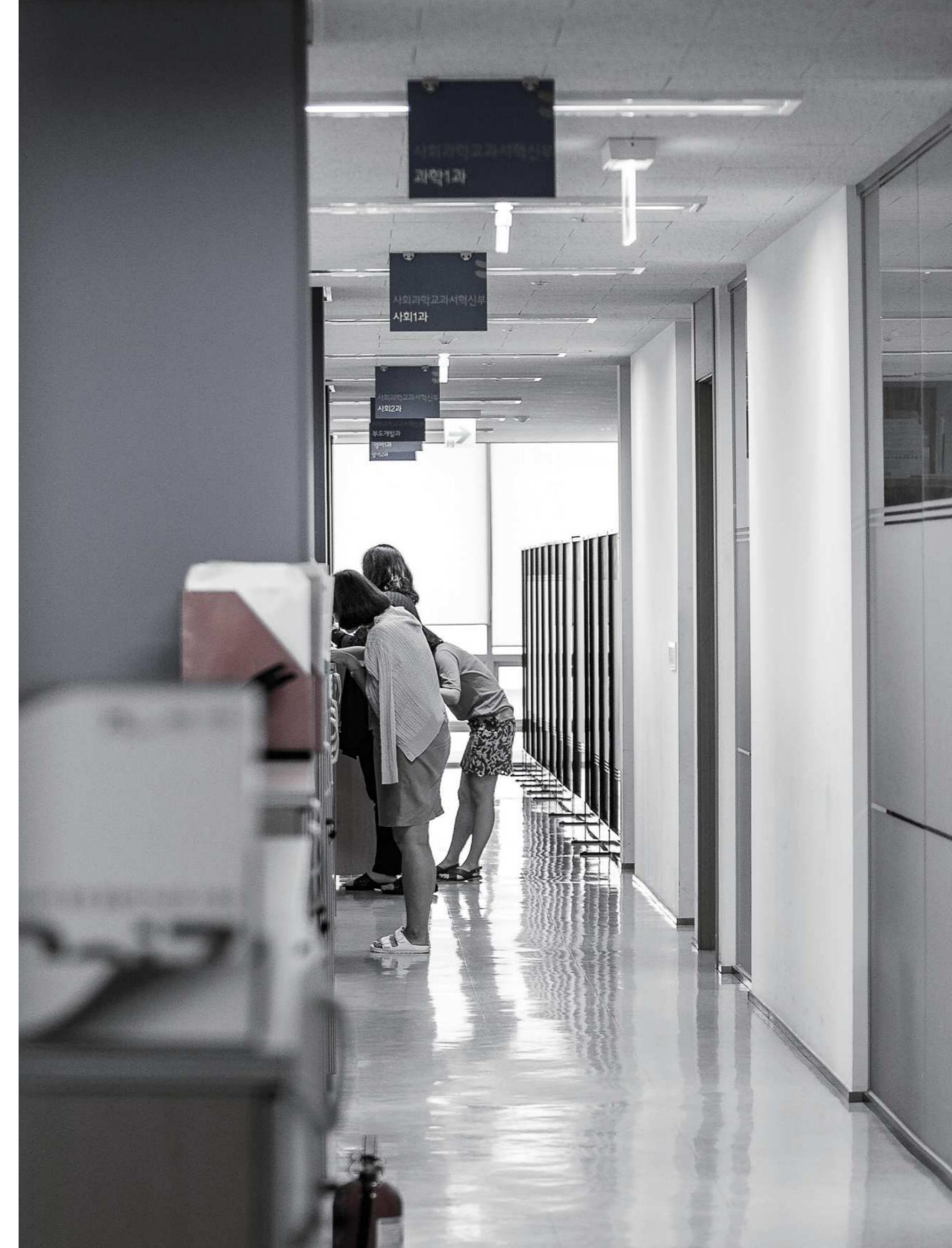
인터뷰를 끝내고 돌아내려 오는 계단참 벽에 비상교육 포스터가 붙어 있었다. ‘비상아이비츠 국과사’, 비상교육의 시원이 학원가였다는 사실을 새삼 상기하게 되는 순간이었다. 학원에는 아직 학생들이 남아 있었다.

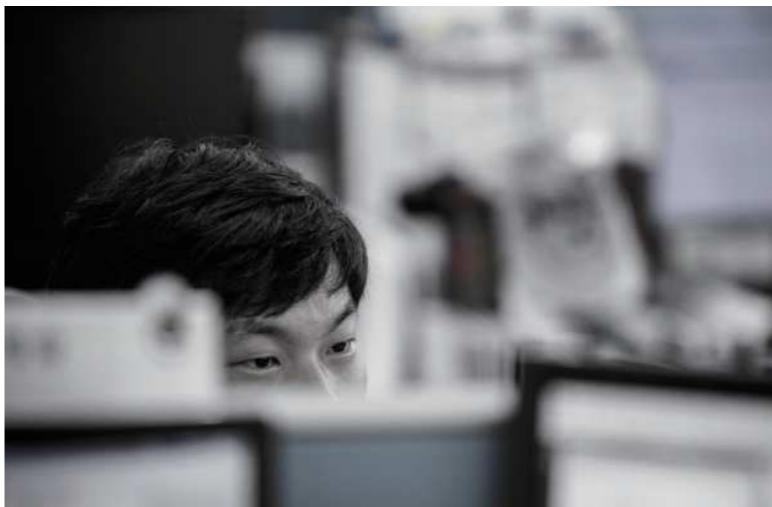














지혜를 품고 뜻을 담다

2부

2004

비유와상징이
창립 1년 만에
단 한 권의 책으로 국어
학습서 시장을 석권하며
돌풍을 일으키고 있다.
〈국어 한 권으로 끝내기〉는
발매 1년 만에 국어학습서
전국 1위의 베스트셀러가
되었고, 현재는 연간
100만 권 이상이 판매되는
스테디셀러로 등극했다.
교육선두기업으로 확고한
위치를 차지한 이 회사는
새로운 CI를 선포함으로써
제2 도약의 전기를
마련했다.

- 한국경제신문 2004년 6월 9일

2007

1 새 길을 열고 새 숲을 이뤄

CI는 우리의

현재 얼굴이다

2004년 봄은 유난히 어지러웠다. 봄이 시작되자마자 역사상 처음으로 대통령이 탄핵 위기에 내몰렸다. 3월 12일 대통령 탄핵소추가 가결된 상태에서 총선까지 겹쳐 온 나라가 시끄러웠다. 또 그해 봄에는 경부선 KTX가 처음 개통되고 통일호 열차는 역사 속으로 사라졌다.

교육출판계도 크고 작은 파란이 일었다. 2월 17일에는 EBS 정책이 교육출판계를 흔들었다. 정부의 EBS 정책은 발표되자마자 수능용 교재 시장을 열어붙게 했다. 수능용 교재가 주력이던 업체들은 사세가 급격히 기울며 휘청거렸다. 역사의 유물로 사라진 통일호처럼 문을 닫는 업체도 속출했다. 2월 29일에는 창의성과 도덕성이 처음으로 강조된 6차 교육과정이 완전히 종료되었다.

2004년 봄, 변화의 봄바람은 비유와상징에도 불었다. <오투>와 <개념+유형>이 출시된 2002년 5월 이후 비유와상징은 조직 규모와 역량 모든 점에서 이전과 달라지고 있었다. 경기 불황으로 시장이 크게 위축된 상황임에도 매출은 가파른 성장 곡선을 그리며 탄력이 불었다. 출시한 브랜드마다 차별적인 변화를 이끈 결과였다. 그만큼 비유와상징의 시장 영향력은 굳건했다. 도약의 힘이 축적되고 있었다.

직원들도 빠르게 늘어, 자고 일어나면 새로운 얼굴들이 사무실을 채웠다. <한끝> 시리즈에 <오투>와 <개념+유형>의 가세는 회사 곳곳에 활력과 에너지를 불어넣고 있었다. 브랜드가 늘어난 만큼 과목별 부서도 생겼다. 인재개발기획부와 마케팅기획부가 신설됐고, 영업기획부는 새로운 직원들이 결합하며 좀 더 역동적인 힘을 구축했다. 조직의 크고 작은

1.2 움직임은 체계와 변화에 대한 고민을 던졌다.

새로운 변화 모색의 필요성은 외부에서도 주어졌다. 어느 순간 사람들은 비유와상징을 ‘비상’으로 줄여 불렀다. 주요 브랜드가 <한끝> 하나였을 때는 없었던 문제였다. 비유와상징이 국어 과목에 국한된 개념이고, 특정 개념을 회사명으로 했던 탓이었을까. 과학과 수학 교재가 출시된 이후에는 눈에 띠게 비유와상징이라 부르는 것을 불편해하는 분들이 생겼다. 국어 전문 출판사라는 것을 모르거나 국어에 대한 이해가 많지 않은 분들에게 비유와상징은 지나치게 감각적이고 상징적인 이름이었는지도 모른다.

김희정 VP는 당시를 이렇게 기억하고 있었다.

“꽤 많은 사람들이 비유와상징을 잘못 불렀어요. 바위와상징, 비유와상상 이런 식으로요.”

국어 출판사라는 이미지를 벗고 있다는 증거였지만 그만큼 그 당시 CI(Corporate Identity)¹는 난해했다. CI 전환을 더 이상 미룰 수는 없는 상황이었다. CI 전환에 대한 고민은 2002년 법인 전환 때부터 안고 온 묵은 숙제였다. 법인 전환 과정에서 살펴본 CI는 시각적 이미지의 제약과 한계가 눈에 띄었다.

<한끝> 제작 과정에서 표지를 만들어 준 분이 임의로 따옴표와 기호와 한글을 조합해 만든 로고는 조악했다. 1998년 6월에 개발된 최초 CI에 대해 양태희 CP는 다음과 같이 기억하고 있었다.

“특별히 CI를 만들고자 의뢰한 적은 없었습니다. 표지 디자이너가 임의로 제작해 준 것으로 생각됩니다.”

제작 당시에는 그 같은 기호의 조합이 비유와상징의 의미를 나름대로 집약한다고 느꼈지만, 국어 출판사의 외피를 벗고 있는 시점에서는 공연히 어렵기만 했다. 무엇보다 가독성이 떨어졌다. 따옴표와 대괄호 같은 기호 탓인지 온전히 읽는 이들이 드물었다.

3 모든 낡은 상징들이 그렇듯 낡은 CI 또한 변화된 현실을 담지 못하고 인식 장애를 낳았다. 회사의 변화와 가치 지향을 온전히 담지 못했다. 오히려 회사의 대외 이미지를 국어 전문 회사로 제한하는 측면이 강했다. 문제는 제한적 CI의 영향력이 대외적 차원에 그치지 않는데 있었다. 알게 모르게 어느 순간부터 내부 구성원들의 상상력과 인식까지 제약하는 지점이 있었다.

고민을 해결하고자 하는 시도는 2003년 가을이 되면서 시작되었다. 마침내 2003년 10월 27일 (주)인피니트그룹과 CI 디자인 개발에 관한 용역 계약을 맺고 작업에 들어갔다. 계약 기간은 이듬해 1월 31일까지. 석 달이 넘는 기간 동안 (주)인피니트그룹은 다양한 질문을 던졌다.

- CI 작업을 추진하게 된 배경 및 현재 비유와상징의 이미지 관리 체계의 문제점은 무엇인가요?
- 새로운 CI의 향후 활용 방안 및 활용 범위는?
- 타 출판사들과 비교했을 때 비유와상징만의 차별적 강약점은?
- 10년 후 비유와상징의 모습을 스케치해 주십시오.
- 시간이 지나도 변하지 않는 핵심 가치(Core Value)는 무엇입니까?
- 비유와상징의 장기적인 비전, 규모, 조직문화 등에 대해 말씀해 주시기 바랍니다.
- 새로운 CI가 종합적으로 담고 있어야 할 지향 이미지에 대하여 말씀해 주십시오.
- 현재 비유와상징에서 사용하고 있는 슬로건 및 이미지 콘셉트를 한마디로 표현하신다면? 비전 및 가치 중심의 질문들은 뜻밖의 영감을 주었다. CI 전환을 너무 단순하게 생각한 것이다. 장기적인 비전과 가치, 그것을 실현할 조직이 중요하다는 것을 깨닫게 되었다.

“더 큰 회사가 되기 위해서는 회사의 심벌(Symbol), CI, 로고를 재정립해야 한다는 생각이 들었습니다. 처음 생각은 더 예쁘고 완성도 있게 만들어야겠다는 생각뿐이었습니

¹ CI는 기업 이미지를 상징적으로 시각화하는 작업이자 기업 이미지를 통합하는 작업이다. 시각적인 디자인을 통해 기업 이미지를 전달하는 수단이다.
CI는 매우 다양한 그래픽 이미지로 표현된다.

다. 그런데 회사 이미지를 바꾸는 것이 단지 디자인만을 바꾸는 것이 아니라는 생각을 하게 되었습니다. 그 과정에서 조직구조 개편, 직책명, 인사평가, 보상 등 모든 문제에 걸쳐서 우리의 손으로 수정을 진행하였습니다.”^{II}

CI 개편은 전면적인 변화의 출발이었다. 새로운 상징과 이미지에 대한 고민은 곧 지금까지 와는 다른 무언가에 대한 모색을 뜻했다. 비유와상징은 법인 전환을 했음에도 여전히 양태회 CP의 개인적 역량으로 움직이는 조직이었다. 양태회 CP는 개인 역량의 한계를 정확히 인지하고 있었다. 교육정책의 변화에 따라 한때 룰모델이었던 회사들이 급전직하로 무너지는 것을 보았다.

학령인구 감소라는 통계학적인 경고음도 커져가고 있었다. 시장 상황은 갈수록 가혹해지고 있었다. 모래알 같은 조직이나 관행적인 가치가 지배하는 기존 조직들의 수명은 짧아지고 있었다. 제대로 된 조직문화 없이는 생존이 위태로운 시대가 되었다. 그런데 비유와상징은 단지 살아남는 것이 목적이 아니었다.

“비상인 여러분, 우리의 조직이 커지고 있습니다. 우리의 활동 범위도 넓어지고 있습니다. 영향력도 점점 커지고 있음을 느낍니다. 비상의 존재 이유는 단순 이익 추구에 있는 것이 아니라 대한민국 교육을 업그레이드 시키는 것입니다. 대한민국의 교육을 완성시킨다는 높은 혁신과 사명을 가져야 합니다.”^{III}

가치를 실현하고 세상을 바꾸기 위해서는 직원들의 화학적 결합으로 만들어낸 집단의 힘이 절실했다. 비유와상징은 조직의 견고함과 창조성을 이끌 조직문화 필요성을 절실히 느꼈다. 모두의 마음을 모을 사명과 가치가 필요했다. CI 전환에 앞서 우선 조직 개편부터

4 단행했다.

속도가 아니라

방향을 생각하다

수많은 기업들이 속수무책으로 무너지는 것을 목격하고 맞이한 2000년대 우리 기업들이 100년 기업을 꿈꾸며 찾은 해결책은 조직문화였다. 1997년 IMF가 남긴 순기능의 하나는 이처럼 기업들의 내적 변화였다.

IMF 그늘에서 벗어난 2000년 초, 수많은 기업들이 변화를 모색하고 비가시적인 것들에 주목했다. 기업의 조직구조, 사명과 가치, 조직문화가 2000년대 초반 기업들의 화두였다. 자본이 국경을 넘고 기업 활동의 범위가 글로벌로 확대된 시대에서 조직문화는 기업 경쟁력의 원천일 수 있음을 깨달았다.

많은 기업들이 직급 제도 개선을 시도했고, 수많은 기업들이 소통을 위한 호칭 변화를 모색했다. 초우량 기업일수록 조직문화에 대해 각별하게 공을 들였고 변화를 도모했다.

CI 개발 과정

2003. 10. 27
인피니트에 CI 디자인 의뢰

2004. 04
한 달간 CI 슬로건 사내 공모

2004. 04. 04
직제 개편 (PD-PL-RP-VP-CVP)

2004. 06. 10
비유와상징 새 CI 선포식

비유와상징은 막 출범한 작은 출판사였지만, 조직문화 구축만큼은 가장 선진적이었다.

CI 전환을 앞둔 2004년 4월 직책 제도 변화가 신호탄이었다.

직제 개편의 큰 원칙은 ‘기존의 방식이 없어지는 것이 아닌, 우리만의 고유한 새로운 체계를 구축한다.’는 것이었다. 모든 기존 관행과 낡은 관성과 결별하기 위해서였다. 사원–간부–임원–사장단의 수직적 조직체계는 창조적 에너지로 가득해야 할 조직을 죽인다고 보고 과감하게 폐기했다.

권위적이고 낡은 직급을 대신한 것은 기획과 실행, 권한과 책임 단위로만 구분된 PD(기획 실행인, Producer), PL(실무 기획인, Planner), RP(책임 기획인, Responsible Planner), VP(비전 기획인, Vision Planner), CVP(최고 비전 기획인, Chief Vision Planner)였다. 이는 ‘경력이 많으면 능력도 많다, 높은 직급의 소유자는 성공한 자다, 직급 체계는 서열화된 계급 순위다.’라는 통념에 대한 거부였다.

비유와상징은 제2창업을 통해 사장, 과장, 사원 등 기존의 수직적 피라미드형 체계를 없앴다. 50여 명의 전 직원이 실질적인 기획자가 되는 새로운 조직 시스템을 구축했다. 이와 관련 양태회 대표는 “기업이 획기적인 발전의 전기를 마련하기 위해서는 모든 조직원들이 수평적 파트너십 관계에서 회사 경영에 모두 참여해야 한다.”며 “업무 분야에 따라 비전 기획 파트와 실무기획 파트로 나누었듯이 모든 이들이 회사의 대표로 기획자 역할을 담당하고 있다.”고 밝혔다.

양 대표의 경우 대외적으로는 불가피하게 대표라는 직함을 쓰기도 하지만 정확하게는 ‘CVP(Chief Vision Planner)’라고 소개한다. 자신도 비전을 제시하는 플래너들 중 한 사람이라는 것. 비유와상징은 이 같은 획기적인 조직 개편을 바탕으로 기업 인지도를 향상시키고 브랜드 파워를 키워 나갔다.

‘모든 조직원은 서로 다른 일을 하는 동일한 지위의 기획자이며 조직은 이런 기획자(Planner)들의 유기체’여야 한다는 전제가 구체화된 직제 개편이었다. 관리보다 창조적이고 높은 수준의 기획과 비전을 중시했다. 이는 통제가 아닌 자율, 단절보다 소통, 상하가 아닌 동등, 직급이 아닌 직책, 관리가 아닌 비전을 우선시한 결과였다.

호칭 변화는 불가피했다. 직책과 연배에 상관없이 ‘님’을 붙여 송PD님, 송PL님, 송RP님이라 칭하고, 비슷한 연배거나 낮으면 송PD, 송PL, 송RP라 했다. 호칭 변화는 약간의 우여곡절이 따랐다. 입에 배고 머리에 각인된 과장님을 하루아침에 송PL님이라 하는 것은 여간 어색한 것이 아니었다. 새로운 호칭이 자리 잡하는 시간은 제법 오래 걸렸다. 영어 약칭을 쓴 것은 수직적 상하관계를 약화시켜 더 자유로운 소통을 도모하려는 의도가 깔려 있었다. 그러나 한국사회에서 호칭은 소통의 시작이면서 오랜 전통인 탓에 민감하면서도 복잡했다.

업무의 전문성과 효율성을 극대화하기 위한 부서 개편도 단행했다. 먼저 업무상 독립 부서였던 마케팅부를 정규 부서로 개편했다. 영업부는 영업 관리와 영업부로 나누어 분할

^{II} VIVA AM 중에서, 2007년 12월
VIVA AM은 VISANG Value Alignment Meeting의 약자로 분기별로 한 번 비상의 전 구성원이 모여 그 시기 핵심 사안들을 공유하고 소통하는 채널이다.

^{III} VIVA AM 중에서, 2006년 9월

했다. 국어 1, 2, 3팀을 국어 1과 국어 2과로만 구분하는 등 이전까지 4부 9팀이었던 조직을 7부 7과로 개편했다.

비유와상징은 CI 개편을 전후로 독특한 조직과 조직문화를 가진 집단으로 변모했다. 고민의 출발은 CI였지만, 과정과 결과는 그것을 뛰어넘어 역사적이었다. 2000년 초만 하더라도 출퇴근조차 자유분방하고 무질서했던 조직은 새로운 CI 도입과 함께 보다 체계화되어 갔다.

늦봄, 그러나 도약하는 봄

2004년 늦은 봄 비유와상징의 뜻을 담은 새로운 CI가 그 실체를 드러냈다. 2004년 6월 10일 비유와상징의 CI 선포식에 출판업계의 관심이 쏟아졌다. 선포식이 거행되는 마포구 도화동 169-1번지 흘리데이인서울 회의실은 열기로 뜨거웠다. CI 선포식은 종합출판회사로

6.7 도약하겠다는 비유와상징의 대내외 선언이자 공표였다.

- 비유와상징이라는 독특한 회사명처럼 업계의 ‘비상한’ 관심이 이곳에 집중됐다. 지난 1998년 혜성처럼 나타나 업계를 발칵 뒤집어 놓은 회사였기에 업계로서는 이곳의 제2 창업을 무덤덤하게 지켜볼 수는 없는 노릇이었다. “이 회사가 또 한 번 훌쩍 앞서나가는 게 아니냐.”는 반응이 여기저기서 흘러나왔다.^{IV}
- 교육출판기업 비유와상징은 지난 10일 새로운 CI를 제정해 선포하고 전문 교육출판기업으로서 제2 도약의 전기를 마련했다고 밝혔다. 새롭게 제정한 CI는 회사명 ‘비’와 ‘상’을 결합하고, 날아오름의 이미지 문자 마크로 표현해 하늘, 날개 등의 ‘비상’을 연상시킨다. 1997년 설립한 비유와상징은 초·중·고교 학습참고서를 출판하는 기업이다.^V

용산 국립한글박물관에서 2000년대 가장 잘 형상화한 한글 CI로 선정되기도 했던 새로운 CI는 색깔과 상징성이 선명했다. 날아오름의 이미지 문자 마크 푸른색 비상은 하늘, 날개

8 등의 ‘비상’을 연상시키며 매우 암시적이고 아름다웠다.

단순하면서도 세련된 CI는 매우 전략적이었다. 과도기적 성격을 유지하기 위해 처음에는 비유와상징으로 간명하게 한 뒤, 이후 성장과 회사 과제 실현 속에서 일정하게 진화할 수 있도록 고안되었다. 영문 비상 표기는 지속적으로 ‘비상’으로 인식되기를 바라는 뜻이 담겨 있었고, 2009년 비상교육으로의 전환과 2013년 이후 글로벌 진출까지 대비하고 있었다. 새로 도입된 비유와상징의 CI는 종합출판회사로의 도약을 상징하면서 그 너머의 미래 비전까지 함축했다. 영문 비상과 푸른 날개의 그래픽 이미지는 국가 경계 안에 갇혀 있지 않는 비상하는 새였다.

선포식에서 발표된 CI 못지않게 주목을 끈 것은 비전 선언문이었다. 비유와상징이 다시 공표한 비전과 가치는 ‘투명하고 신뢰할 수 있는 기업’, ‘새로운 기업 문화 창달’, ‘21세기 교육을 선도하는 기업’이었다. 공공연하게 서로 공유하고 CI 전환 과정에서 다시 확인한 비전과 가치는 비유와상징 전 직원들을 고무시켰다. 언론은 비유와상징의 예사롭지 않은 행보에서 제2의 도약을 예감했다.

소통 중심

조직문화

CI 선포식을 전후해서 비유와상징을 바라보는 시선이 눈에 띠게 달라졌다. 업계는 물론이고 여러 평가기관들이 주목하기 시작했다. CI 선포, <완자> 개발, 기념비적인 조직문화 혁신으로 이어지는 일련의 과정은 독특하고 이채로웠다.

관심은 객관적 평가로 이어졌다. 2005년을 시작으로 상복이 터졌다.

- 한국일보 주최 제3회 한국교육산업대상 수상 2005년 7월
- 브랜드스톡 주최 대한민국교육브랜드 대상 2년 연속 수상 2006년 1월
- 양태희 대표, 출판유공자 표창 문화관광부장관상 수상 2006년 10월
- 한국능률협회컨설팅 주최 한국경영대상 인재경영 부문 수상 2006년 11월
- 한국능률협회컨설팅 주최 제14회 대한민국 고객만족경영대상 고객서비스혁신 부문 수상 2006년 11월
- 정부인증 인적자원개발 우수기관(Best HRD) 선정 2006년 12월
- 한국능률협회컨설팅 주최 한국경영대상 마케팅 부문 수상 2007년 10월
- 산업자원부 후원 대한민국 교육산업경영인 대상 수상 2007년 11월
- 중소기업 학습 조직화 성과 경진대회 노동부장관상 수상 2007년 11월
- 남녀고용평등 우수기업 국무총리 표창 2008년 4월

수많은 상 가운데 의미가 큰 상은 2006년 11월에 받은 2006 한국경영대상 인재경영 부문 수상이었다. 한국능률협회컨설팅이 주관한 한국경영대상은 심사의 엄격성 때문에 상의 무게가 달랐다. 다른 상들이 주관기관의 마케팅 성격으로 인해 수상의 의미가 퇴색되는데 반해, 한국경영대상은 객관적인 기준과 심사단의 실사를 통해 수상자를 결정해 대외적인 권위를 인정받고 있었다.

한국경영대상은 고객만족경영시스템을 구축하고 고객지향적 경영활동을 통해 사회에 기여한 기업을 격려하기 위해 1993년에 제정된 상이다. 매해 6월 응모신청을 받은 뒤 서류 심사를 통과한 기업에 한해 실사를 한다. 경영학과 교수진으로 구성된 객관적인 심사단의 현장심사를 거친 다음, 심사위원들의 종합심사를 한 번 더 거쳐 최종 수상자를 결정했다.

^{IV} 헤럴드경제 2004년 6월 22일

^V 경향신문 2004년 6월 15일

비유와상징 임직원들은 객관적 평가를 위해 2006년 6월 응모했다. 7월에는 공적서를 접수해 실사단의 심사와 최종평가를 거쳐 수상의 영예를 안았다.

2006년 처음으로 제정된 ‘인적자원개발 우수기관’(Best HRD)^{VI} 선정도 특별했다. 이 또한 이를간의 실사와 엄격한 인증심사를 거쳐 선정되었다. 노동부와 교육인적자원부, 산업자원부, 한국산업인력공단 등이 주관기관들이다. 공신력 있는 기관들의 평가라는 점에서 고무적이었다. 3년마다 재인증 심사를 받는 제도로 비유와상징은 시행 첫해에 중소기업 분야에서 1등을 한 뒤 2009년에 재인증을 받았다.

상을 받는 것보다 객관적 평가가 목적인 탓에 그 뒤로는 더 이상 신청을 안 하다 2016년에 대기업군으로 다시 평가를 받았다. 믿을 수 없는 일이 벌어졌다.

2016년 9월 중순의 일이다. HR전략실로 한 통의 전화가 걸려왔다.

“한국산업인력공단 직업능력국 능력개발팀입니다. 23일 인증 수여식에 대표님이 참석 하시나요?”

“수여식에는 저희 HR 쪽 책임자만 참석할 계획인데요.”

“대표님이 와 주셔야 할 것 같은데요. 전체 54개 기업 가운데 비상교육이 1등을 했는데, 1등한 기업의 대표가 안 오면 인증식의 격이 떨어집니다. 꼭 오셔서 좋은 말씀을 해주셨으면 좋겠습니다. 부탁드립니다.”

교육전문기업 비상교육이 정부가 인증하는 2016년 인적자원개발 우수(Best-HRD) 기업에 선정됐다. 6일 비상교육에 따르면 고용노동부와 한국산업인력공단의 주최로 지난달 23일 서울 양재동 엘타워에서 열린 2016년 인적자원개발 우수기관 인증수여식에서 민간부문 신규 인증 기업 가운데 최고점수로 우수기업 인증을 받았다.

비상교육은 사내 학점제도 및 강사제도, 각종 교육(직무교육, 신규입사자교육)제도를 운영하고 있고 자체적인 역량 모델링을 설정해 역할그룹 교육을 실시하는 등 능력중심의 인적자원관리 노력이 높게 평가받아 신규 인증 기업 가운데 최고점수를 획득했다.

양태희 비상교육 대표는 “대한민국 교육문화를 선도하고자 하는 비상교육의 미션과 교육에 대한 진정성이 이번 인증 심사에서 높은 점수를 얻은 원동력이라고 생각한다.”며 “비상교육은 앞으로도 조직과 조직원의 성장은 하나라는 의지로 인재 양성을 적극 지원할 것이다.”고 소감을 전했다.^{VII}

⑩ 2016년 비상교육이 받은 점수는 기록적이었다. 1,000점 만점에 980점으로 민간기업 1위였다. 1차 서류심사와 2차 현장심사를 거치는 인증 기준 700점의 제도에서 어떻게 만점에 가까운 점수가 나올 수 있었을까. 공단에서 보내온 현장심사 프로파일 총평은 외부 기관의 평가로는 촘촘하면서도 인상적이었다.

비상교육은 소통문화가 잘 정착되어 있다고 판단된다. 소통을 기반으로 인적자원개발 체계가 형성되어 있음을 진단을 통해 확인할 수 있었다. 특히 헬스케어 지원 시스템은 기업의 문화를 충분히 엿볼 수 있는 지원제도로 돋보인다. 소통을 기반으로 이루어진

기업문화가 표준모델로 확산될 수 있을 정도로 정착되어 있다.

인적자원 관리부문에서는 직무별, 역할그룹별 역량 모델링 제도를 평가 및 승진 등에 반영하고 있다. V-Table 제도 기반 9-block 구성, S, A, B, C 등급으로 구분한 인재 육성 시스템, 자율적 그룹인 비바미도 구축하고 있다.

직책제도는 VP, SP, IP, CP로 구분되어 있으며, 능력중심으로 직책별 책임자를 임명, 운영하고 있다. 특히 역할그룹과 직책제도를 연계 운영하는 것이 돋보인다. 인적자원 개발 부문에서는 카페 운영, 대교육장, 55개의 소통실, 정보자료실 운영 등 인프라 구축도 특별하다. 산업인력공단 주관 학습 조직화 전국 경진대회에서 대상 수상 경력을 보유하고 있는 기업으로 학습조가 지속적으로 확대되어 자율적으로 운영되고 있는 것도 주목을 끈다.

주관기관들은 비상교육의 지속적 실천을 높이 평가했다. 많은 기업들의 혁신적 시도가 일회적인 전시행정이거나 한시적인데 반해 비상교육은 전혀 달랐다고 밝혔다. 미션 발굴과 제정, 학점 이수제와 같은 다양한 교육 프로그램, 직급체계 혁신, 교육문화 활동비를 포함한 각종 복지 시스템 등을 10년 이상 전사적으로 실천하는 기업을 찾기는 어려웠다는 것. 이는 조직문화의 새로운 전형을 만들려는 그간의 노력에 대한 객관적이고 합리적인 외부 시선의 평가라는 점에서 매우 값진 성과였다.

고용 평등을 평가받은 ‘남녀고용평등 우수기업 국무총리상’ 수상도 뜻깊었다. 2008년 4월에 받은 국무총리상은 남녀 불평등을 당연시하지 않은 노력을 인정받았다는 점에서 구성원 모두의 자부심이 되었다. 비유와상징은 계약직과 비정규직의 관행적 임금 차별도 수 ⑪, ⑫ 용하지 않고 있다.

2015년 이 같은 사정을 모르고 온 집권당 고위공직자들이 낭패를 보았다. 2015년 8월 6일 오전 집권당 노동시장선진화특위 위원장 일행이 전격적으로 방문해 간담회를 가졌다. 말이 간담회지 암행 감사에 가까웠다.

계약직 직원들을 대상으로 고용 안전성과 차별에 대해 무차별적인 질문을 쏟았다. 그런데 돌아온 것은 “저희는 부당한 차별을 받지 않습니다. 만족합니다.”는 말뿐이었다. 고용 차별의 현실을 확인하고 쟁점화하려는 기획이 어긋나버린 것이다. 대규모 기자단까지 꾸려 ‘급습’한 집권당 실사단이 확인한 것은 고용 차별 없는 모범 사례들뿐이었다. 회사를 한 바퀴 돌려본 집권당 고위공직자들은 “아, 이거 회사를 잘못 골랐네.”라는 씹쓸한 말을 남기고 황급히 떠났다. 웃지 못할 해프닝이되, 역설적으로 고용 평등 우수기업임을 평가받은 순간이었다.

VI 인적자원개발 우수기관 인증체(Best Human Resources Developer), 흔히 약자로 Best HRD로 표시한다.

VII 파이낸셜뉴스 2016년 10월 6일



1.2 사세의 성장을 반영하듯 2004년 세미나 및 송년회는 리조칼튼호텔에서 성대하게 진행되었다.

교육출판

비유와상징

- 3 비유와상징 최초 CI 설립 초기, 비유와상징 CI는 큰 고민 없이 북 디자이너에 의해 제작됐다. 오직 글자와 기호의 특성을 살린 것으로 교육에 대한 철학이나 의미가 담겨 있지 않았다.



- 4 변화의 필요성이 전면적으로 제기된 것은 2003년부터였다. 이후 비상이 가야 할 방향에 대한 토론이 이어졌다. 2004년 1월 20일, 창립 기념 행사 도중 열린 토론회 장면.



- 5 CI 전환을 앞둔 2004년 4월, 기획과 실행, 권한과 책임단위로만 구분된 PD, PL, RP, VP, CP의 파트너 조직이 구축됐다.



- 6.7 2004년 6월 10일, 비유와상징의 혁신 의지가 담긴 새 CI가 발표됐다. 전 직원이 모인 가운데 새 CI와 함께 비전 선언문도 공개됐다.



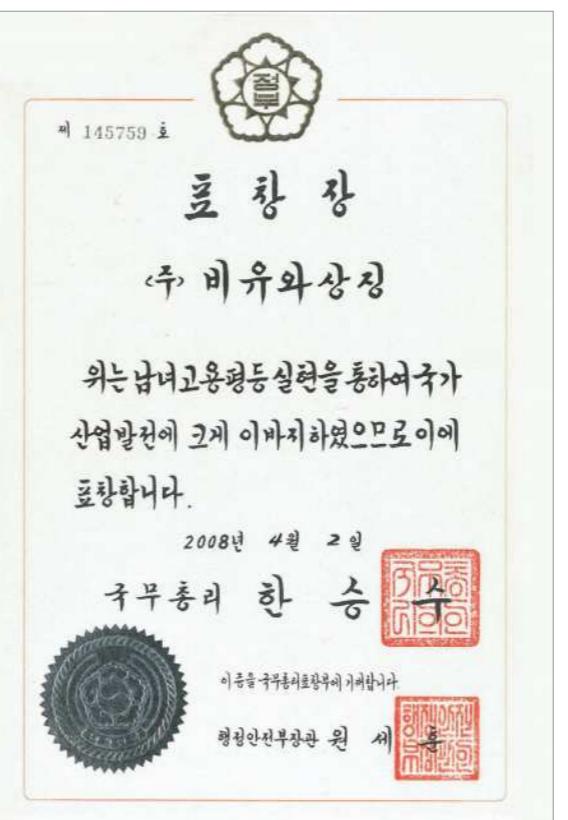
- 8 2000년대 가장 잘 형상화한 한글 CI로 선정되기도 했던 새로운 CI.



- 9 2004년 CI 선포식에 모인 직원들. 평소 자유롭게 입던 직원들이 정장 차림으로 한껏 맵시를 뽐냈다. 그 모습들이 낯설어 서로 신기해 했다는 후문이 돌았다.



- 10 비상교육의 조직문화 중 눈여겨 볼 것은 지속성이다. 가야 할 방향을 정하면 종단 없이 계속 이어가기 때문이다. 2004년 CI 개편으로부터 시작된 조직혁신은 그 후로도 계속 이어졌다. 덕분에 12년이 지난 2016년 비상교육은 기록적인 최고 점수로 인적자원개발 우수기관으로 다시 선정되었다. 민간기업 가운데 가장 높은 점수를 받았다.



- 11,12 비상교육은 2000년대 초반부터 새로운 조직문화 구축 작업을 추진하여 차별 없는 기업, 소통하는 기업으로 위상을 높여 갔다. 2008년 4월에는 남녀고용평등의 공적을 인정받아 국무총리상을 수상했다.



2 전형 창출의 꿈

존재 자체가

사회적 기업

내 옆의

선생님

2006년 1월 강남구 논현동의 어느 뒷골목 식당. 100여 명에 가까운 비유와상징 전 직원들이 일제히 텔레비전에 시선을 모으고 있었다. 중요한 경기의 결승골 직전처럼 긴장감이 흘렀다. 잠시 후 발랄한 뮤지컬풍의 광고 한 편이 시작되자 직원들이 일제히 “와” 소리를 치

13 며 들썩거렸다.

완전한 자율 학습을 위한 완벽한 자율 학습서, <완자>의 첫 텔레비전 광고. 험난했던 <완자> 개발 과정에 참여한 비유와상징 관계자들은 전파로 <완자>를 만난 순간 가슴이 먹먹해졌다. 화면을 응시하는 몇몇 직원들의 눈가가 젖었다.

2002년 50여 명의 직원들 대상으로 이루고 싶은 꿈에 대해 설문조사를 했을 때, 김희정 VP는 “내가 만든 책이 텔레비전 광고로 나왔으면 좋겠다.”고 했다. 당시만 해도 ‘과연 실현될 수 있는 꿈일까’라고 반신반의했는데, 그 꿈같은 일을 방금 목격한 것이다. 구로동으로의 이사를 앞두고 강남에서의 마지막 회식. 이들은 마지막 회식을 <완자> 광고가 전파를 타는 날로 정해 모두가 함께 하는 중이었다.

내 옆의 선생님, 완자

뭐야 너 성적 올랐어 뭘로 공부한 거야? 너

내 옆의 선생님, 완자

야 너도? 야 너 뭘로 공부한 거야?

내 옆의 선생님, 완자

시험 성적표를 받고 난 교실, 반 아이들 모두 격렬하게 춤을 추고 있다. 10대 특유의 활력이 넘치는 광고로 아이들의 심리를 잘 파고드는 광고다. 열심히 학원을 다녔으나 시험을 망친 것 같은 친구를 위로하며 가볍게 우쭐대는 아이들. 경쾌한 음악 속에 스타카토로 반복되는 ‘내 옆의 선생님, 완자’는 교재의 특성을 압축해서 보여주면서 중독성까지 있었다.

이 발랄한 광고를 보던 직원들의 흥분은 좀처럼 가라앉지 않았다. 1년 넘는 개발 과정, 개발을 둘러싼 논쟁과 반대, 갖가지 우여곡절 그 모든 것을 한 번에 보상받은 느낌에 좀처럼 마음이 가라앉지 않았다. 게다가 참고서 브랜드로는 최초의 공중파 광고였으니 그 순간의 감동은 꼭 개발 과정에 참여했던 개발자들만의 뜻은 아니었다. 내 옆의 선생님, <완자>

14 의 첫 광고는 그렇게 전 직원의 환호와 눈물 속에서 전파를 타고 퍼져나갔다.

2002년을 거치며 비유와상징은 <한끝>에 이어 <오투>, <개념+유형>으로 학원 시장을 평정했다. 시장 점유율은 견고했다. 비록 일부 설문조사에서 <한끝>이 신선힘을 잃고 있다는 조사가 확인되었지만 매출 기울기가 꺾이지는 않았다. 그런데 양태희 CP는 2003년 가을 놀라운 화두를 던졌다.

“학원 탈출, 학습 독립, 저비용 고효율의 신개념 교재를 만들어 봅시다.”

“과거 전과 한 권으로 공부할 수 있었던 것처럼 한 권의 완전한 자율학습서를 준비합시다.”

제안만으로도 상당한 파장이 일었다. 어떤 점에서 바라볼 때 학원시장을 부정하는 발상이었기 때문이다. 회사가 발칵 뒤집혔다.

“자율학습서라니, 학원용 교재로 성공한 회사가 갑자기 학원을 가지 말라는 교재 개발을 왜?”

“그 교재는 우리가 만든 교재를 먹을 수 있다.”

“<한끝>, <오투>, <개념+유형>보다 더 나은 교재를 개발할 자신이 없다.”

직원들의 아우성과 탄식은 생각보다 거셌다. 마치 몇 년 뒤 애플이 자신들 매출의 절대 비중을 차지하고 있었던 아이팟을 아이폰으로 대체해 버린 결정처럼 무모해 보였다.

자율학습서 개발은 비정상적인 사교육의 흐름을 바로잡는 가치 있는 도전이었지만, 그 만큼 회사의 성과를 부정하거나 위험하게 할 수 있는 지점이 있었다. 당장 전혀 새로운 교재를 개발할 인력도 없는 상황이었다. 시장에서의 충돌도 우려돼 개발자들은 난색을 표했다. 같은 설득에도 반대는 격렬했다.

비유와상징은 존재 자체가 사회적 기업이었다. 돈벌이보다는 가치 실현과 교육을 통한 사회적 공헌을 존재 이유로 삼는 회사였다. 그 정신을 실현하기 위한 길 찾기가 자율학습

15, 16, 17 서 개발이었다. 그러나 다수의 반대에 경영진도 난감했다. 자율학습서 개발은 양태희 CP의 의지였지만, 그렇다고 다수가 반대하는 것을 무조건 밀어붙이는 것은 회사의 문화가 아니었다. 여러 부서의 반대에 양태희 CP도 한 발 물러나 절충안을 제시했다. 각 과에서 1명씩 몇 개월만 차출해 우선 TFT를 꾸려보자는 제안. TFT는 양태희 CP의 직속 조직으로 편재돼 별동대가 되었다.

별동대 신개념 교재 TFT는 2004년 3월 15일부터 7월까지 16주간 최종 소비자인 학생들의 요구와 기존 교재의 문제점을 파고들었다. 참고할 자료나 교재는 전무했다. 설명이 풍부한 교재는 장황했고, 문제가 다양한 교재는 어수선하고 난이도도 체계가 없었다.

선례나 모범이 없는 새로운 시도인 탓에 TFT의 고충은 말할 수 없이 컸다. 2002년 <오투>와 <개념+유형>의 평가판 경험이 없었다면 어쩌면 불가능했을지도 모르는 험난한

도전이었다. 설문 문항을 만드는 방식, 취합된 설문을 해석하고 감춰진 이면을 읽고 구현해 내는 모든 과정의 바탕에 평가판 작업의 축적된 경험이 있었다. 그런데 <완자>는 강사가 1차 결정권자였던 <오투>, <개념+유형>과 달리 학생이 주체였다. 학생들의 목소리를 직접 듣는 길 말고 다른 방법이 없었다. 당시 TF 팀장을 맡아 프로젝트를 이끈 채진희 SP는 다음과 같이 회상했다.

“학생들이 혼자 공부하는 교재인 만큼 학생들의 생생한 목소리를 들어야 했는데, 많은 학생들이 학원에 다녀서 인터뷰가 쉽지 않았어요. 여러 번의 시도 끝에 다양한 학생들을 만나 인터뷰를 진행했는데, 어리다고만 생각한 학생들이 정말 영리했어요.”

‘왜 본문은 정성을 들여 만들면서 저희가 답답해하는 정답과 해설에는 공을 안 들여요?’

‘문제의 난이도가 너무 계단식으로 갑자기 어려워져요.’

마치 우리가 어떻게 작업하고 있는 줄 아는 것처럼 학생들은 놀라운 이야기를 들려주었죠. 막막했던 신개념 교재에 서광이 비치는 것 같았어요.”

먼저 2004년 3월 15일부터 4월 2일까지 심층 면접과 엽서 분석을 중심으로 기초 조사를 했다. 기초 조사를 바탕으로 2004년 4월 5일부터 5월 14일까지 1차 설문 조사를 하고, 설문을 해석해 1차 PT를 했다. 1차 설문은 지나치게 문제 구성 중심인데다 중, 고등학생 모두를 대상으로 해서 불완전한 지점이 있었다. 중, 고등학생들의 연령별 차이, 학습의욕, 어려움을 동일한 각도에서 접근할 수는 없었다. 게다가 더러는 학생들 특유의 모호한 표현방식으로 인해 이해와 요구가 왜곡되는 지점도 있었다.

드러난 문제를 해결하기 위해 우선 첫 <완자>의 독자를 고등학교 1학년으로 정했다. 고등학교 1학년으로 대상을 한정한 2차 설문 조사는 1차 때의 한계를 보완해 내용 중심의 설문을 실시했다. 밀도 있고 정확한 2차 설문은 2004년 5월 15일부터 실시, 긴 논의 과정을 거쳐 7월 2일 PT를 했다.

두 번의 조사와 PT를 바탕으로 도출한 과목별 공통 기획안 콘셉트는 다음과 같았다.

강의 내용의 문자화

포물선식 문제 구성

다양한 시각 자료

완벽하고 풍부한 해설

완벽하고 풍부한 내용을 담아 스스로 난이도를 높여 자습할 수 있는 교재였다. 이와 같은 방향은 정했지만 문제 난이도를 자연스럽게 연결하는 장치인 포물선식의 문제 구성과 정확한 문제 해설, 명쾌한 강의와 같은 간명한 설명을 실제로 구현하는 것은 또 다른 어려움이었다. 각 부서로 복귀한 팀원들과 부서원들의 고민은 깊어갔다.

이 문제를 풀어낸 것은 구어체의 자세한 개념 설명과 함께 넓은 다양한 인포그래픽이었다. 학생들의 학습 패턴과 어려움, 심리까지를 꿰뚫어 보고 적재적소에 구어체의 설명을

<완자> 개발 TFT 활동

2004. 03. 15 ~ 04. 02

기초조사
(심층 면접, 엽서 분석)

2004. 04. 05 ~ 05. 14
1차 설문 및 PT

2004. 05. 15 ~ 07. 02
2차 설문 및 PT
과목별 기획안 최종 도출

곁들였다. 입말을 살린 구어체 설명은 훗날 많은 학생들로부터 바로 옆에서 선생님과 소통하고 있는 것 같다는 평가를 받았다.

독창적인 <완자> 체제는 학생들을 사로잡았다. 2017년 여름 비상에서 현장 실습에 참여하고 있던 김동희(한양대 4학년) 연수생은 학창시절 만난 <완자>에 대해 다음과 같이 말했다.

“저는 학원을 다니지 않았습니다. 중1 때 한 달 정도 다니다 그만두고 중, 고등학교 6년을 <완자>로 공부했습니다. 학원이 안 맞기도 했지만 <완자>만으로 학습해도 충분했습니다. 특히 과학 <완자>는 어떤 선생님보다 나았습니다. 구어체 설명들은 교재인데도 정말 옆에서 서로 이야기를 주고받는다는 느낌이 들 정도여서 ‘내 옆의 선생님’이란 말이 실감이 났던 교재였습니다. 내 인생의 교재는 <완자>였습니다.”

비유와 상징 교재들은 폰트, 디자인, 색감부터가 달랐다고 얘기하는 학생들. 완자는 많은 학생들의 학습 동반자였다.

그러나 그런 교재를 개발하는 과정은 결코 쉽지 않았다. 비유와 상징 전 직원의 치열하고 피 말리는 작업이 본격화 되었다. 비유와 상징 모든 개발팀은 2004년 가을이 다 지날 때까지 몰입했다.

18 2005년 1월 마침내 출시된 <완자>는 파격적인 모습이었다. 교과서 학습+내신 대비 문제집+정확한 답과 친절한 해설(또 한 권의 책) 이렇게 분철된 3권이 한 세트인 자습서였다. 총판 조직을 대상으로 시연을 하고 출시한 고1 고등국어 상 <완자>의 경우 전체 쪽수는 무려 743쪽에 달했다. 글씨 크기는 10포인트. 정가는 1만 8500원이었다. 전체 체제와 두께 모두 유례를 찾을 수 없는 새로운 책이었다.

완전히 낯선 이 교재에 시장이 어떻게 반응할지가 궁금했다. 서점과 학교 납품을 전담하는 교판 시장의 활로를 뚫기 위해 <완자>는 철저하게 교판 시장에만 뿌리기로 내부 방침을 정했다. 고1 <완자> 첫 제품 설명회를 대전에서 열었다.

제품설명회에는 영업부 직원뿐만 아니라 개발자들까지 모두 참석했다. 지금까지 없던 새로운 책을 내보내는 직원들의 마음은 초조했다. 대전에 집결한 전국 총판 지사장들의 반응은 싸늘했다.

“이렇게 글씨가 작고 두껍고 비싼 책은 성공할 수가 없어요.”

참석한 대부분의 영업 책임자들 또한 고개를 가로저었다. 직원들은 새로운 교재를 기존 관성으로만 바라보는 시선을 참을 수가 없었다.

“아닙니다. 이 교재는 전혀 다른 교재입니다. 이 책은 반드시 가치를 갖게 될 것입니다.”

서점에 꽂아만 놓아주십시오. 학생들은 반드시 가치를 알아볼 것입니다.”

총판 지사장들은 <완자>가 가진 힘을 전혀 보지 못했다. 그들에게 <완자>는 한 번도 취급하거나 본 적이 없는 시장성 없는 두꺼운 책이었을 뿐이었다. 그런데 설명회가 끝나갈 무렵 한 지사장이 “우리 아이에게 보여주고 싶은 책이네.”라고 했다. <완자>에 대해 여전히 반신

반의하던 많은 영업자들 눈빛이 조금은 달라졌다. 그러나 이때까지는 아무도 <완자>가 매년 200만 권 이상 팔려 나갈 것이라고는 예상하지 못했다. 그해 중간고사가 끝난 직후 <완자> 주문이 쏟아지기 시작하자 교판 시장은 거세게 술렁거렸다.

새로운 시장을 만든

<완자>

긴 장기 불황으로 가계의 가치분 소득은 줄어들고 있었지만, 사교육시장 규모는 해마다 커졌다. 비유와상징이 자율학습서 개발을 고민하던 2003년 우리나라 사교육시장 규모는 매년 2조 원씩 증가해 13조 6000억 원에 달했다. 이는 2000년 7조 1200억 원보다 무려 6조 5285억 원이 늘어난 규모였다.^I

학벌주의에 바탕을 둔 사교육비 증가는 비정상적이었다. 어느 순간 학원에 가야 공부 할 수 있다는 당위적 생각이 지배하는 이상한 사회가 되어 버렸다. 학원에 가지 못하는 학생들의 소외감도 문제였지만, 혼자 공부해도 되는 학생들을 불안하게 하는 것도 문제였다. 사교육의 존중후군이라 조롱할 정도로 사교육에 대한 신뢰는 맹목적이었다.

학원 의존성이 이렇게 심각한 상황에서 학원에 안 가고 스스로 혼자 공부할 수 있는 교재를 만든다는 발상을 그래서 학원용 교재나 시장을 부정하는 것처럼 보였다. 비유와상징은 자율학습서 때문에 학원에서 아이들이 빠져 나오고, 기존 교재 매출이 떨어진다 해도 회사가 타격을 받지는 않을 것이라고 예전했다. 설사 타격을 받는다 해도 비정상적인 현실을 바로잡는 가치 있는 도전으로 기꺼이 감수할 수 있다는 판단을 내렸다. 중요한 사실은 학원에 가지 못하거나, 또 갈 수 없는 학생들, 안 가고 혼자 해도 되는 학생들이 분명히 존재하고 생각보다 많다는 사실이었다. 시장이 일부 충돌되는 지점이 있지만, 자율학습 시장은 존재하고 정말 없다면 만들어야 한다고 판단했다. 비유와상징 경영진의 판단은 적중했다. 아무도 보지 못했지만 자율학습 시장은 존재했다. 비유와상징의 <완자>는 자기 주도 학습을 실질적으로 구현하며 대한민국 교육을 조금씩 바꾸었다.

고1 5권이 출시된 2005년 <완자>의 매출은 38억 원이었지만, 이듬해부터는 가파른 상승 곡선을 그리기 시작했다. 2005년 11월 중등 국어, 수학, 과학 그리고 고등학교 2, 3학년을 위한 사탐 <완자> 사회·문화, 윤리, 한국지리, 한국 근현대사를 출시하면서 2006년에는 137억 원을 기록했다. 중등 <완자>까지 출시한 이후 진행한 2006년 1월 첫 TV 광고 이후에는 브랜드 인지도도 급상승해 2007년에는 매출이 238억 원으로 폭발했다.

학원용 교재로 성장한 회사가 매출 감소를 각오하고 출시한 <완자>를 업계는 놀라움 속에 지켜보았다. 비유와상징을 바라보는 시선과 위상은 다시 한번 달라졌다. 그러는 사이 <완자>는 하나의 전형으로 자리잡아갔다. 자습서들은 <완자>가 거의 다 대체했고, 많은 출

<완자> 출시 후 3년의 매출

2005	38억 원
2006	137억 원
2007	238억 원

판사들이 <완자>를 모방해 자율학습서들을 내놓았다.

<완자>는 사회적으로 매우 가치 있는 도전이었다. 그러나 회사에는 막대한 손실을 안길 수도 있는 시도였다. <완자> 개발과 성공은 위험을 안고 거둔 성과여서 더욱 값지고 빛났다. 작은 후발 출판회사가 새로운 환경을 구축하고 강력한 선발업체를 움직여 자율학습이라는 하나님의 트렌드를 만들어낸 것은 어쩌면 기적 같은 일이었다.

마침내 교판 시장을

향해

교육전문기업 비상교육의 자율학습서 <완자>는 ‘저비용 고효율, 자기주도적 학습환경 조성’이라는 취지 아래 개발된 초·중·고용 자율학습서 브랜드로, 올 초 누적 판매량 2,000만 부를 돌파했다. <완자>의 특징은 학원에 가지 않고, 학생 스스로 매일 꾸준히 공부할 수 있게 구성된 점이다. 특히, 자세한 개념 설명과 함께 다양한 인포그래픽을 넣어 학습한 내용을 쉽게, 오랫동안 기억할 수 있도록 개발됐다. 이처럼 학습자의 수준을 고려한 맞춤 개발로, 2005년 1월 출시 이래 10년 간 연평균 200만 권이 판매돼 참고서 업계에서 극히 이례적인 기록을 세우고 있다.

무엇보다 중·고등 자율학습서 시장에서 <완자>의 선호도가 높다는 점이 눈에 띈다. 지난해 비상교육이 소비자를 대상으로 조사한 ‘학령인구 대비 자율학습서 사용률’을 살펴 보면 중학생의 50% 이상, 고등학생의 70% 이상이 <완자>를 쓰고 있는 것으로 나타났다. 초등학생을 위해 개발된 초등 <완자> 역시 지난해 초등 학부모를 대상으로 조사한 구매 의향 순위에서 1위를 차지할 만큼 브랜드에 대한 신뢰와 선호도가 높다. 초등 <완자>는 혼자서도 학습할 수 있도록 구성되었고 교과서의 내용이 충실히 반영돼 있어 교과 학습에 유용하고, 학습만화와 사진, 삽화들이 개념 이해를 도와준다. 하루 3~4쪽의 구체적인 학습량을 제시해준다.^{II}

<완자>는 회사 내부적으로도 큰 의미가 있었다. 이전 교재들과 달리 전 직원의 역량이 총동원된 성과였다. 그 못지않게 중요한 것은 <완자> 이후에야 비로소 총판의 영향력으로부터 자유로워졌다는 점이다.

학습용 출판업계는 총판의 영향력과 파워가 교재 출판 방향을 결정할 정도로 너무나 막강했다. 특히 학교에 수능용 교재나 방과 후 교재를 납품하는 교판 시장은 견고한 진입 장벽을 구축해 틈을 주지 않았다. 콘텐츠 질이 아니라 그동안의 관계와 관행에 의해 영업이 결정되어 왔다. <완자>는 총판 중심 영업과 유통 관행을 끊는 아주 중요한 변곡점으로 작동했다. 비유와상징은 <완자>를 출시하면서 교판 시장의 총판에만 영업권을 주고 서점에 꽂아 달라고 했다. 어떤 불합리한 영업도 하지 말고 서점에 배달만 부탁했다.

^I 한겨레신문 2004년 2월 17일

^{II} 머니투데이 2015년 6월 24일

“오랜 기간 최종 소비자를 철저히 연구했고, 이들의 요구를 충분히 반영했기 때문에 <완자>의 성공을 확신했습니다. 그래서 출판에는 영업이 필요 없으니 서점에 진열만 잘 해주고 학교 선생님들 책상에 꽂아 놓을 수 있게만 해달라고 요청했습니다. 그리고 2006년 1월부터 참고서 회사로서 최초로 TV 광고를 과감하게 시행했습니다. 사실 책을 만들어서 TV 광고를 한다는 것은 매우 무모한 결단이기도 했지만 단순히 하나의 브랜드를 만들기 위한 것이 아니라 매머드 브랜드 즉, 초중고 전 과목에 대한 브랜드로 성장시킬 계획이 있었던 만큼 공격적인 마케팅을 실행해야 한다는 목적으로 진행했습니다.”

일부 지사들의 호의적 반응 속에서도 많은 영업자들은 <완자> 성공에 의구심을 보였다. 여전히 반신반의하며 서점에 납품했다. 그도 그럴 것이 <완자>는 국어만 해도 책의 두께가 743쪽이나 되는 자습서였다. 그런데 정말 놀라운 일이 2005년 1학기 중간고사 이후에 벌어졌다.

2005년부터 내신 평가방식이 바뀐 것이다. 1995년 5·31 교육개혁안에 따라 2000학년 도부터 시행된 절대평가 방식이 2005년 고등학교 1학년부터 상대평가 방식으로 바뀌었는데 학생들이 미처 준비를 못하고 시험을 치렀다. 내신 절대평가가 변별력 축소와 함께 성적 부풀리기 등의 논란으로 2005년 고교 입학생부터 폐지되고 상대평가가 부활했던 것이다. 상대평가는 같은 교실의 모든 학생을 경쟁 대상으로 내보는 비인간적 성격으로 인해 논쟁이 되었으나 당시 학생들이 받은 충격은 상상을 초월했다.

결국 상대평가는 학교와 교실을 가혹한 정글로 만들어 버렸다. 95점이지만 2등급이 되고 75점이지만 1등급이 되는 난이도의 불확실성은 학생들을 잠 못 들게 했다. 상대평가는 바로 이런 특성 때문에 문제 난이도가 상당히 까다로웠고 많은 학습자료가 필요했다.

절대평가에 익숙해 있던 학생들에게 갑자기 상대평가로 치른 중간고사 시험의 난이도는 감당할 수가 없었다. 더 큰 문제는 시험을 대비할 학습자료가 절대 부족했다. 혼자서 한 권만으로 모든 대비를 할 수 있게 학습자료와 문제를 집약해 놓은 <완자> 말고 다른 대책이 없었다. 출시 직후에는 별 반응이 없던 주문이 중간고사 직후 쏟아지게 된 이유가 여기에 있었다.

교육정책의 변화 덕을 보았지만, 누구도 시도하지 못한 콘셉트의 교재가 그것도 시리즈로 폭발하자 교판 시장 총판들의 태도가 달라졌다. 비유와상징은 <완자> 성공을 계기로 비정상적인 영업 유통 질서를 정상화 할 수 있는 기틀을 다지게 되었다. 시장의 영향력이 바뀐 것이다. 그러나 비유와상징은 시장 장악력이 커졌다고 해서 갑을 관계를 역전시켜 군림하거나 횡포를 부릴 생각이 조금도 없었다. 오히려 학습용 출판업계의 인습과 넓은 거래 관행을 정상화하기 위한 대대적인 혁신을 단행했다. ‘거래 관계 신뢰 유지를 위한 서약’ 등 윤리경영으로 구시대적인 ‘갑’과 ‘을’의 상하관계를 동등한 협력 관계로 개선했다. <완자>의 성과는 유통 문화까지 혁신하는 전환점이 되었다.

2006년 출시 도서

2006

중등 <완자> (국어, 수학, 과학)
고등 <완자> (사회·문화, 윤리,
근현대사, 한국지리, 물리,
화학, 지구과학, 생물)
고등 <개념+유형>
(수학1, 2)
고등 <한글> (언어, 국사)
고등 <내공의 힘>
(국어, 사회, 국사, 과학)
<해피 뉴 이어 실전 모의고사>
(영어)
<쉽게 보는 수능 4교시>
(국사, 생물)
<메가스터디 N제>
(언어, 수리, 외국어, 사탐, 과탐)

19 <메가스터디 N제> 시리즈 개발 제안은 시장 개척의 화룡점정이었다. 2005년 8월 막바지 더위가 기승을 부리던 무렵, 교육회사 메가스터디로부터 뜻밖의 제안이 들어왔다. <메가스터디 N제> 시리즈 개발과 생산을 할 수 있겠냐는 제안이었다. <완자> 출시를 계기로 막 교판 시장 문을 열고 있던 비유와상징으로서는 가뭄의 단비 같은 기회였다.

계다가 계약조건도 매력적이었다. 기획, 편집, 인쇄, 홍보, 유통, 판매, 고객관리 등 거의 모든 것을 비유와상징이 관장하는 계약이었다. N제 브랜드에 대한 로열티만 지급하는 계약조건이니 마다할 이유가 없었다. 다만 대형 기획을 학년 중간에 느닷없이 시도하는 것이라 직원들이 반발했다. 갑자기 충분한 인력을 충원하기도 쉽지 않은 터에 노동 강도가 너무 커진다는 이유였다. 그러나 교판 시장을 개척할 절호의 기회를 놓칠 수는 없었다.

결과적으로 개발과 편집 생산뿐 아니라, 유통까지 책임지는 이 독특한 OEM^{III} 방식은 단번에 교판 시장을 개척한 신의 한 수가 되었다. 10만 부 이상 판매되면서 매출 신장에도 크게 기여했다. <메가스터디 N제>도 독특한 기획과 학생 중심의 가치관이 빛을 발했다. 우선 판형이 독특했다. 일반적인 학생용 가방에 들어가지 않는 큰 판형이었다. 학생들은 어쩔 수 없이 손에 들거나 가슴에 안고 다녀야 했다. 손에 들고 다니는 광고판이라 명명할 정도로 큰 판형이었다. 이는 뒤에 비유와상징의 수능 교재인 <아우라> 판형에도 영향을 미쳤다.

<메가스터디 N제> 시리즈는 그 후 매년 계약을 갱신하며 3년 동안 지속되었다. 3년 동안 비유와상징은 수능용 교재에 대한 유형무형의 역량을 쌓았다. 하루아침에 이를 수 없는 인적 역량을 축적하고 난공불락 같은 교판 시장에서 전국 지사망도 구축할 수 있었다.

한편, <완자> 장학생 모집도 특기할만한 마케팅이었다. <완자> 장학금은 독특한 마케팅이면서 자기 주도 학습을 이끄는 촉매제였다.

고등부는 <완자>로 공부한 과목의 내신 성적이 1등급 이상 향상된 학생 또는 1등급인 학생을 대상으로 30명을 선발해 논술 및 구술 주간지 <니(NIE)> 구독권을 제공한다. 과목별 최우수 내신 성적 향상 장학생에게는 30만 원을 지급한다.

중등부는 <완자>로 공부한 과목의 내신 성적이 중간고사에 비해 기말고사 점수가 10점 이상 향상된 학생 또는 기말고사 점수가 만점인 학생을 대상으로 1, 2학기 총 30명을 뽑아 10만 원씩 장학금을 제공한다.^{IV}

<완자> 장학생이던 학생이 입사한 경우도 생겼다. 2008년 고등학교 1학년 고등 최우수 <완자> 장학생에 선발된 구수정 CP. <완자>의 인연으로 2016년에 입사한 구수정 CP는 20주년 사료 수집 이벤트에 오래 보관한 장학증서를 보내왔다. <완자>와의 인연은 각별했다.

^{III} OEM(Original Equipment Manufacturer)은 일반적으로 주문자의 상표를 부착하여 제작하는 방식을 지칭하지만 비상교육은 메가스터디의 브랜드만 빌렸을 뿐, 기획, 편집, 제작, 유통의 전 과정을 총괄해 생산했다.

^{IV} 동아일보 2005년 12월 20일



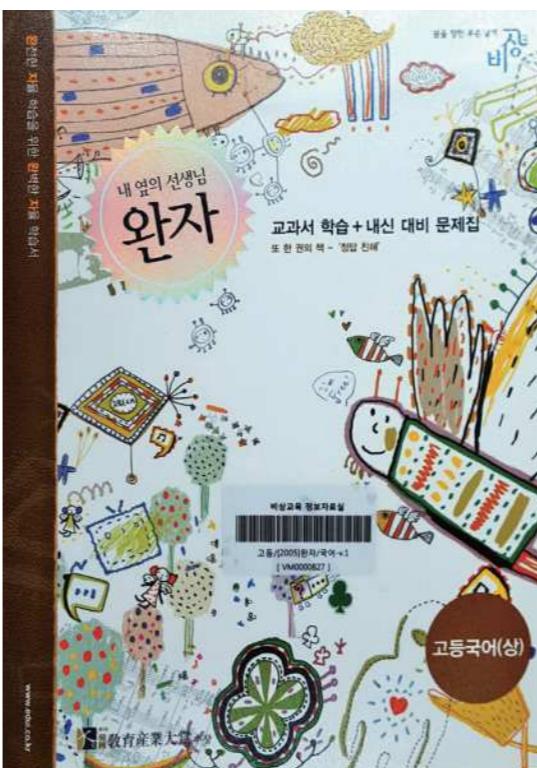
13 2006년 <완자>가 시청자에게 다가갔다. 비상교육 최초의 TV 광고였다. 직원들은 그날 회식을 하며 다 함께 TV를 지켜봤다.



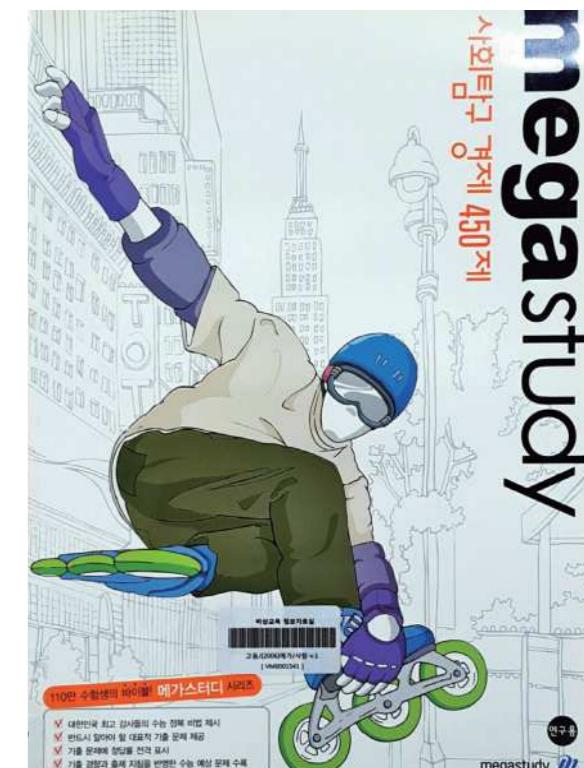
14 '내 옆의 선생님'이라는 카피로 화제를 모았던 <완자> 2006년 지면 광고. '1등을 부르는' 카피학습서라는 카피가 학생들의 마음을 사로잡았다.



15, 16, 17 비유와상징은 초창기부터 토론에 익숙했다. 최고경영자인 양태희 CP도 직원들과 토론하면서 회사가 나아갈 방향을 결정했다. 사진은 <완자> 개발 무렵인 2004년 10월 15일에 열린 한마음 전진대회.



18 2005년 간행된 <완자>. 교과서 학습+내신 대비 문제집+정확한 답과 친절한 해설(또 한 권의 책), 이렇게 분칠된 3세트가 한 권으로 묶인 새로운 형태의 자율학습서였다.



19 메가스터디와 손잡고 출간한 <메가스터디 N제> 시리즈. 독특한 판형과 독창적인 내용이 돋보였다. 이 책은 <완자>와 함께 후일 비유와상징이 교판 시장을 개척하는데 많은 도움이 되었다.

3 세상을 바꾸는 실험, 교육을 바꾸는 도전

교육을 묻다, 교육에 답하다

2005년 6월 어느 날, 빗줄기가 가늘어진 틈을 타 A출판사 과학과 팀장 A씨는 동네 고등학교 앞 한 서점을 찾았다. 영업부 보고를 듣고 직접 확인하고 싶은 것이 있었다.

“팀장님 비유와상징 <완자>가 터졌답니다. 총판 쪽 반응이 대단합니다. 어떻게 그 두 껴운 책이 그리 팔릴까요?”

그 말을 들은 A씨는 믿기지 않았다. 지난날 엄청난 사진과 그림들을 실은 과학 <오투>에 큰 자극을 받은 뒤라 출시되자마자 확인한 <완자>는 상상을 초월했다. 국어 <완자>는 743쪽에 달하는 두께에 정가 1만 8500원이었다. 책의 짜임과 시스템은 놀라웠지만 이런 책이 팔릴 거라고는 생각도 못했다. 거의 모든 기획회의에서 자신들이 갖고 있는 한계는 늘 책의 두께와 가격이었다. 그런데 비유와상징은 그런 한계를 건너뛰며 전 과목을 출시했다.

다시 빗줄기가 거세지고 있던 일요일 한낮, A씨는 직접 보고도 믿을 수가 없었다. 벌써 여러 학생들이 <완자> 코너에서 책을 뒤적거리고 있고 이미 몇은 책을 끼고 계산대 앞에 서 있었다. 그 날 A씨는 충격을 받았다.

비유와상징의 <완자>에 놀란 것은 A씨만이 아니었다. 교육출판 업계가 충격에 빠졌다. 학원용 교재 판매로 성장하고 성공한 회사가 자신들이 만든 시장을 잠식하거나 파괴할 수 있는 <완자>를 개발하는 발상을 이해하기가 쉽지 않았다. <완자> 출시는 혁신적인 신기술도 자고 일어나면 낡아가는 첨단 IT 업계에서나 보는 자기 혁신과 닮아 있었다.

2005년 1월 <완자> 발간은 비유와상징이 세상에 보내는 의미 있는 질문이었다. 대한민국 교육에게 가만히 묻고 있었다. 괜찮냐고. 모든 학생들이 학원에 가야 하는 것이 과연 맞느냐고. 그런데 질문을 던지면서 스스로에게 자문하는 지점도 있었다. 비유와상징은 어디로 가야 하는가, 무엇을 해야 하느냐고 되묻고 묵묵하게 답하기 시작했다. 비유와상징은 <완자>를 출시한 2005년 1월 이후 차원이 달라졌다.

2005년 4월, <완자>를 출시하자마자 곧이어 세상에 내놓은 논술 주간지 <니(NIE)>는 이 점에서 눈여겨 볼 필요가 있다. 비유와상징의 논술교육은 처음부터 시험에 대비하기 위

20.21 해 급조된 논리 훈련, 문제 풀이 입시 논술이 아니었다.

교육출판전문기업 비유와상징은 고교생을 대상으로 일간신문을 활용한 국내 최초 논·구술 대비 주간학습지 <니(NIE)>를 발행했다. <니(NIE)>는 경향신문, 동아일보, 조선일보, 중앙일보, 한겨레 등 국내 5대 유력일간지의 핵심기사와 칼럼을 염선해 시

사성 있는 논·구술 학습을 할 수 있도록 구성됐다. 이 회사 관계자는 “<니(NIE)>는 보통 ‘엔아이이’로 보편적으로 읽히고 있지만, 부르기 쉽게 ‘니’로 표기했다”고 밝혔다.¹ <니(NIE)>는 매주 집으로 발송되는 회원제 주간지이다.

비유와상징이 논술교육에 뛰어든 것은 ‘처음에듀케이션’을 설립했던 2004년으로 거슬러 올라간다. 처음에듀케이션은 유초등 미술교육과 독서토론을 주도하던 ‘색동이교육’을 인수해 만든 독립 법인이었다.

2005년 초 처음에듀케이션은 비상에듀케이션으로 사명을 바꾼 다음 초등논술사업부와 고등논술사업부를 두고 논술교육에 본격적으로 뛰어들었다. 논술 주간지 <니(NIE)>는 비상에듀케이션 고등논술사업부가 주도했다. 주입식 교육에 대한 성찰로 내놓은 논술 주간지 <니(NIE)> 발간은 우리 교육의 근본 방향을 묻는 첫 번째 도전이었다.

<테마별(★)니(NIE)>의 도전

대학입학 시험에 논술시험의 도입된 것은 아이러니하게도 획일적 군사문화가 정점이었던 1980년대 중반이었다. 대입 논술은 1983년 시행 예고 후 1986년 처음으로 도입되었다. 1987년까지 2년간 시행되다가 납득할만한 이유없이 중단, 논술은 교육 현장에서 한동안 사라졌다. 그러나 1994년 국립대 교무처장협의회에서 대학별 고사를 논술 위주로 시행하기로 결의하면서 다시 본격화되었다. 그 후 채택 대학들이 늘어나며 2000년대 들어 논술 붐이 불었다.

2000년대 초, 거의 모든 대학들이 앞 다투어 논술을 대학별 고사의 하나로 채택했다. 논술은 대학 입학의 중요한 변수가 되었다. 문제는 학교에 논술교육을 할 수 있는 역량도 없었고, 준비도 되어 있지 않았다는 것이다. 전근대적인 암기 방식의 시험과 교육에서 벗어나기 위한 하나의 교육 실험으로써 도입해야 한다는 대의 말고는 준비된 것이 없었다.

논술교육의 큰 방향과 원칙, 가이드라인 등도 전혀 없었다. 대학마다 시험 방향도 제각각이었고, 난이도 또한 천차만별이었다. 게다가 시험의 평가가 주관성이 개입할 수 있는 방식이라 논술교육은 중구난방이었다. 고등학생이 이해하기 어려운 거대 담론이나 철학이 논술교육이 되어 학생들의 머리를 아프게 했다. 더러는 주제를 암기한 천편일률의 답안지가 논란이 될 때도 있었다. 올바른 논술교육 방향에 대한 논의조차 없었다.

논술 주간지 <니(NIE)>는 어지러운 논술교육에 대해 비유와상징이 내놓은 하나의 해법이었다. 시사 문제에 대한 토론과 논술이 한 방향일 수 있음을 제시했다. <니(NIE)>는 주요 일간지에서 논쟁적인 읽을거리리를 뽑아 토론을 제시하고 다양한 각도에서 접근해 학생들의 시야를 넓혔다. <니(NIE)>는 종잡을 수 없는 논술교육의 길잡이가 되어 주었다.

¹ 경향신문 2005년 4월 18일

<미국산 쇠고기 수입 “안전” “위험” 골 깊은 갈등> 같은 예민한 문제를 곧장 도마 위에 올려 논쟁하고 기출문제와 시사쟁점, 찬반 두 편의 글을 실었다. 기출문제 ‘역사의 진보와 순환’ 쟁점을 시사 이슈인 전국은행연합회의 ‘불합리한 차별행위 금지 모범기준’과 연결시킨 발상은 압권이었다. 그 다음 ‘견해A – 역사는 진보한다’, ‘견해B – 역사는 순환한다’를 나란히 실어 놓았다. 관련 기출문제는 2009학년도 연세대학교 논술 문제였다.

‘제시문 (가)와 (나) 가운데 역사 해석의 관점으로 더 적절하다고 생각되는 것 하나를 선택하고, 그 입장에서 다른 제시문의 주장을 비판하시오. 구체적인 사례를 들어 논하시오.’

<니(NIE)> 교육은 세상에 눈뜨는 10대의 성장기 특성과도 절묘하게 맞는 방식이었다. 신문을 읽고 세상과 사람에 대해 토론하며 생각하는 힘과 인식을 키우는 교육은 그 자체로 훌륭했다. 그러나 초창기 <니(NIE)>는 학생들에게는 조금 불친절한 한계가 있었다. 이슈별로 묶어 제시했지만, 개별 사안이나 사건에서 주제를 연결하거나 다른 문제로 인식을 확장하는 데는 어려움이 있었다. 2007년 4월 새롭게 개편 발간한 <테마별(★)니(NIE)>는 학생들의 이러한 어려움을 해결하는 과정에서 거둔 성과였다.

비유와상징의 논술지 <니(NIE)>가 논술주간지 <테마별(★)니(NIE)>로 이름을 바꿔 새롭게 출시됐다. <테마별(★)니(NIE)>는 지난 10여 년 동안 출제된 논술 주제로 135개의 주제 목록을 만들었다. 주제별로 신문과 교과서, 고전, 칼럼 등 다양한 자료가 정리돼 있다.¹¹

<테마별(★)니(NIE)>는 고등학생들의 입시 논술 요구를 좀 더 충실히 반영했다. 우선 10년 간의 기출 논술 문제를 철저하게 분석한 다음 135개의 테마 유형으로 묶었다. 1년 48주 동안 135개 주제를 시사 이슈와 묶어 인식 확장도 도모했다. 통합교과형 논술로 변화하는 추세를 반영해, 관련 주제를 교과서 내용, 칼럼, 고전 교양서적 등과 씨줄날줄로 엮어서 풍부한 깊이를 제공한 점도 돋보이는 기획이었다. 테마에 맞는 기출문제 해설 동영상 강의가 제공되고, 또 MP3 파일로 저장할 수 있게 한 점도 차별적인 특징이었다. 비대면 교육의 한계를 극복하려는 장치도 곳곳에 마련했다. 신청자에 한해서 연간 4회 ‘파워 첨삭’을 제공한 것. 전문 첨삭 교사의 1 대 1 첨삭과 관리는 수준별 논술 학습을 돋는 효과적인 장치였다.

그러나 <테마별(★)니(NIE)> 또한 정부가 바뀔 때마다 흔들리는 부침 많은 교육정책 변화에서 자유롭지 못했다. 2008년 이명박 정부는 당선인 신분인 상태에서 대입 논술 축소를 공공연하게 암시했다. 그해 1월 14일 신년 기자회견을 통해 이명박 당선인은 ‘연세 대 경영학과’를 예로 들며 드러내놓고 그 심증을 밝힌 바 있다. “논술 시험을 없앤 연세대 경영학과는 수많은 우수 학생이 몰려왔다. 한마디로 대박이었다.”고 표현함으로써, 논술 교육에 대한 견제를 시작했다.

효과는 즉각적이었다. 이 당선인의 신년 기자회견이 있기 며칠 전 전국대학입학처장협의회에서 회장단은 “논술과 구술 면접 등 대학별 고사를 자율로 치르겠다. 그리고 과거 국

영수 중심의 본고사가 아니라 고교 교육과정 내에서 통합교과적인 대학별 고사를 치르겠다.”고 했었다. 그런데 이 당선인의 기자회견 후 전국대학입학처장협의회는 말 바꾸기를 시작했다. 부랴부랴 ‘정시 모집에서 논술 폐지를 검토’하겠다고 발표하기에 이르렀다.¹²

정부의 기조에도 대입 논술이 바로 폐지되거나 논술 시장이 사라진 것은 아니었다. 그러나 정부 정책의 변화는 <테마별(★)니(NIE)>에 곧장 타격을 가했다. 회원 수 2만 명을 돌파하며 안정적이던 <테마별(★)니(NIE)> 회원들은 빠르게 이탈했다. 신규 회원 가입은 끊어졌다. 회원 가입이 거의 중단되는 사업을 지속할 수는 없었다. <테마별(★)니(NIE)>는 48주 135개 주제가 완료되는 2008년 8월 최종호를 발간했다. 마지막 회원의 가입 기한이 종료되던 2008년 11월 마지막 서비스를 제공하고 중단되었다. <테마별(★)니(NIE)>의 주요 인력은 이후 비상에듀닷컴에서 테마니(NIE) 온라인 논술 강의로 명맥을 이어나갔다. 이 당시에 대해 <테마별(★)니(NIE)> 책임자였던 박찬호 SP는 다음과 같이 회상했다.

“<테마별(★)니(NIE)>는 변변한 논술교재가 없던 때, 정말 유용하고 의미 있는 교재였습니다. 교재 개발 과정만 4, 5년이 걸렸고 대입 논술 문제를 분석하고 테마별로 정리하는 데만 반 년 넘게 걸렸습니다. 그런데 정부 정책 변화로 더 이상 지속하기가 힘들었습니다. 무엇보다 어렵게 구축한 시스템과 많은 인적 역량이 흩어지는 게 정말 안타까웠습니다.”

대학 입학시험을 준비하는 고등 논술교육을 하면서 비유와상징은 초·중등 논술 교육의 중요성을 깨달았다. 책읽기와 토론, 글쓰기와 담을 쌓고 오로지 외우고 문제만 풀던 고등학생들이 논술을 부담스러워하는 것을 보았기 때문이다. 세상과 사람을 보는 자기만의 주체적 시각을 가지고 말하고 쓰는 논술은 결코 하루아침에 이를 수 없는 것이었다.

비유와상징은 초등 논술이 진짜 인재를 기르는 길이라 보았다. 책을 읽고 생각하고 토론하는 논술 교육은 초등학생 때부터 시작해야 한다고 본 것이다. 초등 논술은 <테마별(★)니(NIE)>보다 훨씬 긴 시간 공을 들이고 준비했다. <테마별(★)니(NIE)>보다 먼저 준비했지만 시작 시점은 오히려 1년 뒤였다.

세상을 바꾼 <세힘> 대한민국 미래 리더십을 꿈꾸다

연단에 선 중학교 1학년 이다혜 학생이 42인치 PDP 화면에 신문기사를 띄워 놓고 입론을 하고 있다. 둘러앉은 학생들은 자신들이 스크랩해온 기사를 가지고 반론을 준비하며 듣고 있다.

이 놀라운 수업이 펼쳐진 곳은 학교가 아니라 대치동의 <세상을 바꾸는 힘>(이하 <세힘>)의 작은 교실이었다. 먼저 ‘나’를 바꾸고, ‘주변’을 바꾸고, 나아가 ‘세계’를 바꾸는 것을

¹¹ 중앙일보 2007년 3월 14일

¹² 오마이뉴스 2008년 1월 22일

지향한다는 <세힘> 수업의 한 장면이었다. <세힘>은 제대로 된 독서토론논술 교육이 리더십을 갖춘 인재를 기를 수 있다는 점에 주목한 교육 기획이었다. ‘리더처럼 생각하고 리더처럼 행동하라’는 경구는 <세힘>이 추구하는 교육정신을 압축하고 있었다.

2006년 8월, 사교육 1번지 대치동 한복판에 이렇게 차원이 다른 독특한 학원이 문을 열었다. 우리나라 교육의 새로운 방법론을 모색하는 학원, 어쩌면 오로지 공교육에서 시도 해야 성공할 수 있는 학원이 등장했다. 학원이 아닌 학원, 바로 비유와상징 논술교육의 또 하나의 축인 초·중등 논술학원 <세힘>이었다. <세힘>은 브랜드 이름부터가 의미심장했다. 교육의 근본적 변화와 가치를 추구하는 이상을 브랜드 이름에 아로새겼다. <세힘>은 교육을 통한 세상의 변화, 곧 비유와상징의 비전과 이상을 함축하고 있었다.

“<세힘>은 실제로 세상을 바꾸기 위해 만들어진 브랜드입니다. 왜 고민하고 사고를 키워야 되는지 근본적으로 고민한 결과입니다. 수의과는 별도로 누군가는 꼭 해야 하는 일이기 때문에 확장되어야 합니다.”^{IV}

성과 자체가 불확실한 초·중등 논술시장에 대한 비유와상징의 투자와 노력은 이렇게 각별했다. 논술교육에 대한 투자는 밀 빠진 독에 물을 붓는 격으로 성과가 미미했지만, 아낌없는 투자를 거듭했다. 대치동에서 시작한 <세힘>을 서초, 송파 세 곳으로 확장했고 2007년 2월에는 학습 교재도 발간했다. 함께 읽을 책 한 권과 학생용 교재, 교사용 지도서 이렇게 3권이 세트로 구성된 독특한 프로그램이었다.

중·고등 학습서 <한끝>, <완자> 시리즈로 중·고등 참고서시장을 선점하고 있는 비유와상징이 <세상을 바꾸는 힘>이라는 브랜드로 초·중등 논술시장에 본격 진출했다.^V <세힘>은 독서토론논술 시장에 신선한 바람을 불어 넣었다. <세힘>은 2004년 비상에듀케이션의 전신인 처음에듀케이션에서부터 출발했다. 그 때부터 3년여에 걸친 연구와 검증 끝에 교재와 교수법을 완성했다. 최고 권위를 인정받는 전문 교사진으로 차별화된 독서-토론-논술 시스템을 구축해 학생 중심의 수업을 구현했다. 게다가 초등은 멀티미디어 동영상 교육, 중등은 신문 읽기 프로그램을 도입해 교육의 입체성도 높였다. 깊이 있는 사고력을 기르고 자기 생각을 조리 있게 발표할 수 있는 능력을 키우기 위한 장치가 프로그램 곳곳에 녹아 있었다. 각 교실에 설치된 연단과 발표대를 활용하여 프레젠테이션 능력까지 키울 수 있게 한 것은 매우 시의적절한 교육 콘셉트였다.

“우리는 교과서 개발, <NIE>, <수박씨닷컴>, <세힘> 사업을 펼치면서, 다양한 경험과 실패를 겪어야 한다고 생각합니다. 우리가 말하는 실패는 오답을 찾아가면서 한 발 성공과 가까워지는 실패입니다. 고객들의 문화적 영역, 삶의 영역에 접근해야 합니다. 1318 세대라면 학습과 성적 이외에도 그들의 삶에 많은 영향을 끼치는 것이 있을 것입니다. 그것을 제품으로 끌어들여서 새로운 가치를 창출해야 합니다.”^{VI}

‘실패에서 배우고 가치를 창출하자’는 말은 2005년 <완자> 출시 이후 비유와상징이 어떤 길을 어떤 마음으로 걷고 있었는지를 상징적으로 보여주고 있다. 어린 인재를 키우는 <세

2000년대 후반 교육출판 사업 매출

2007	650억 원
2008	708억 원
2009	724억 원

힘>은 비유와상징에게 그만큼 애틋한 사업이었다.

비유와상징이 이렇게 독서토론논술에 공을 들인 이유는 암기 위주의 죽은 교육을 극복할 수 있는 현실적 대안이 독서와 토론, 논술교육에 있다고 믿었기 때문이다. 책을 읽고 토론하면서 세상과 사람을 고민하는 교육이 21세기 리더를 키우는 살아 있는 교육이라는 신념 때문이었다. 2006년 6월 대입 논술 시장을 주도했던 논술업체와의 인수합병 논의를 중단한 이유도 여기에 있었다. 그 회사는 입시 논술에 맞춰져 있어, 진정한 의미의 논술교육과는 거리가 있다고 판단했다. 비유와상징은 당장의 입시 논술보다 긴 호흡으로 초등 논술에 더욱 집중했다.

그러나 현실의 시험교육, 암기식 교육 풍토는 생각보다 견고했다. 책읽기와 토론교육은 당장의 시험성적을 중시여기는 학부모들의 현실적 욕구를 채울 수가 없었다. 2004년부터 외고 폐지론이 불붙고 과목 수를 줄여가던 특목고의 지필고사가 2008년 폐지되었지만 중학교 내신의 영향력까지 줄어들지는 않았다. 학부모들은 당장의 특목고 합격과 직결된 교육, 눈앞의 시험 결과에 집착했다. 1등만 기억하는 세상에서 여러 해 뒤에, 또는 아주 어른이 된 뒤에 거두게 되는 리더십 교육이나 독서토론교육은 지나치게 이상적으로 보였다.

<세힘>은 끝내 좋은 성과를 거두지 못했다. 주말 이틀에만 서울 전역에서 학생들이 몰리고 주중에는 개점휴업 상태가 지속되었다. 사업의 지속가능성이 위태로웠다. 서초와 송파 <세힘>은 얼마가지 못하고 문을 닫았고 대치동 <세힘>도 오래 가지 못했다.

비유와상징의 <테마별(★)니(NIE)>와 <세힘>은 그렇게 현실 벽을 뛰어넘지 못했다. 그러나 교육의 근본을 묻는 비유와상징의 도전은 매우 시사적이다. 논술교육에 대한 비유와상징의 도전은 창의융합형 인재 양성을 지향하는 2015 개정 교육과정에도 부합하는 의미 있는 실험이었다. 바로 그런 가치와 의미 때문에 <세힘>은 2015년 방과 후 프로그램으로 거듭났다.

교육전문그룹 비상교육의 교원 원격연수 자회사인 ‘티스쿨이앤씨’가 방과후학교 교사들을 대상으로 오는 28일 토요일 방과후학교 독서토론논술 프로그램인 ‘세상을 바꾸는 힘’ 사업설명회를 개최한다고 23일 밝혔다.

<세힘>은 바른 책 읽기로 올바른 가치관을 형성시키고, 토론을 통해 사고력을 높여 아동의 리더십을 길러주는 ‘초등학교 방과후학교 독서토론논술 프로그램’이다. 비상교육의 독서지도 전문가들이 5년 이상 학교와 학원 현장에서 수업을 진행하며 얻은 노하우가 고스란히 담겨 있다.

박병근 티스쿨이앤씨 대표는 “학부모들이 선호하는 방과후학교 프로그램 중 하나가 글쓰기와 독서”라며 “학교에서 체계적인 지도 아래 풍부한 배경지식을 쌓고 글 쓰는 훈련을 한다면 서술형, 논술형 평가 대비는 물론 통합적인 사고력을 향상시키는 데에 큰 도움이 될 것”이라고 말했다.^{VII}

23.24

IV VIVA AM 종에서, 2006년 11월

V 연합뉴스 2007년 2월 15일

VI VIVA AM 종에서, 2007년 2월

VII 에듀뉴스 2015년 2월 23일

또 하나의

저비용 고효율 교육

온라인교육시장은 어느 날 갑자기 펼쳐졌다. 1998년 6월 초고속 서비스가 처음 시작된 지 불과 4년만이었다. 가입자 1,000만 명을 넘기자 물리적 법칙으로부터 자유로운 온라인의 세계는 새로운 교육 공간으로 급부상했다.

온라인 세계는 비물질적인 만큼 시공간의 제약을 받지 않았고, 물리적인 저장 공간 없이 무궁한 정보를 저장하고 소통하고 가공하고 교류할 수 있었다. 사람들은 퍼스널컴퓨터가 보급될 때처럼 칠판과 종이책, 전통적 학교가 사라질 것이라고 호들갑을 떨었다. 이 놀라운 인터넷 공간을 선점한 것은 메가스터디였다.

2000년 창업한 메가스터디는 인기 강사의 수업을 각 가정의 모니터로 고스란히 옮겨 놓았다. 2004년에는 코스닥 등록까지 진행하며 순식간에 시장을 폭발시켰다. 비유와상징은 초기부터 메가스터디가 열어젖힌 이러닝 시장의 저비용고효율 교육의 가능성에 주목했다.

메가스터디가 강사들의 강의를 찍어 인터넷에 뿌리는 동안 비유와상징은 <완자>와 같은 콘텐츠 개발에 주력했다. 메가스터디가 온라인을 기반으로 오프라인학원을 구축하려 할 때 비유와상징은 그 반대의 길을 걸었다. 이 차이가 두 회사의 운명을 어떻게 이끌지 예단할 수 없었지만 비유와상징의 지향은 콘텐츠였다.

“교육의 3요소, 수업의 3요소가 실제로 학생, 교사, 교재(콘텐츠)입니다. 무엇을 하든지 콘텐츠가 필요합니다. 이 영역에서 우월성을 선점하고 있는 우리의 경우에 온라인을 잘 구축하고, 오프라인을 펼칠 수 있다면 영향력을 더 발휘할 수 있을 것으로 봅니다.”

그러나 이러닝 시장은 콘텐츠보다는 강사 개인의 힘이 지배하고 있었다. 특히 고등 이러닝은 콘텐츠의 힘이 작동되지 않은 낯선 세계였다. 비유와상징은 <완자> 이후 사업의 한 축을 이러닝에 두고 역량을 모았다. 그러나 메가스터디가 선점한 몇 년의 간극은 매우 커다. 짧은 시간이었지만 메가스터디가 구축한 이러닝 성채는 견고했다. 인력, 인프라, 비용, 접근법 모든 점에서 교재 개발과는 차원이 달랐다.

2005년이 되면서 비유와상징은 더 이상 미룰 수 없다고 생각했다. 그러나 갖고 있는 것은 콘텐츠뿐이었다. 메가스터디에 있는 강사와 인력이 없었다. 무엇보다 시장의 메카니즘을 완전히 이해할 수가 없었다. 메가스터디도 조금씩 스타 강사들에 휘둘리고 있는 상황이라 어떤 것도 낙관할 수가 없었다. 한 명의 스타 강사가 1인 기업처럼 지배하는 이러닝 시장은 매우 독특했다.

가능성은 선발 업체들이 비유와상징의 우수한 콘텐츠를 쓰고 싶어 하는 점이었다. 비유와상징은 우선 콘텐츠의 힘과 강사의 힘을 확인해 보고 싶었다. 치밀한 시장조사와 전문가 자문, 회의 끝에 고등과 달리 중등 이러닝은 콘텐츠 힘이 작동할 수 있을 것이라는 가설

을 세웠다. 곧장 실증작업에 돌입했다.

비유와상징은 콘텐츠가 없는 선발 이러닝 업체들의 요구를 들어주며 2년간의 검증 기간을 거쳤다. 아웃소싱 형태로 교재를 공급하거나 독보적인 콘텐츠들의 사용을 허락했다. 일정한 사용료와 충분한 데이터를 넘겨받는다는 조건을 걸고.

가설은 적중했다. 강사 개인이 핵심 콘텐츠이고 상품인 고등과 달리 중등 이러닝은 콘텐츠의 힘으로 강사 중심의 시스템을 극복할 수 있을 것이라는 확실한 데이터를 확보했다.

점수 대박의 씨,

<수박씨닷컴>의 탄생

결단의 시기가 왔다. 오랜 준비 끝에 양태희 CP는 2006년 신년사를 통해 중대결단을 밝힌다.

“오늘 저는 이 자리를 빌어 공식적으로 온라인 사업에 대한 진출을 선언합니다. 향후 교육업계는 오프라인만으로 또는 온라인만으로 살아남을 수 없는 환경으로 가고 있습니다.

갈수록 유비쿼터스 환경이 대두되고 있습니다. 이는 온라인 구축 없이는 비즈니스를 할 수 없는 환경의 도래를 의미합니다. 이에 현재 변화에 대한 대응과 미래 환경 구축을 위해 올해에는 많은 역량을 온라인 구축에 투여하고자 합니다. 따라서 우리의 마인드와 습관도 종이와 프린터를 뛰어 넘어 더욱 더 모니터와 전자 문서에 익숙해져야 합니다.”

비유와상징은 오랜 준비 끝에 2006년 12월, 단계별 시범 운영을 실시하는 것으로 이러닝 시장의 문을 두드렸다. 사이트 개설을 앞두고 불과 몇 달 사이에 수십 명의 새로운 인력들이 입사했다. 너무 많은 인력이 모인 탓에 별도 건물에 입주한 <수박씨닷컴> 직원들은 혹한의 겨울이 지나는 동안 서버 운영, 동영상 확보, 송출 시스템 등을 점검했다.

그리고 마침내 2007년 1월 점수 대박의 씨 <수박씨닷컴>을 공식 오픈했다. 언론들은 봄이 올 때까지 특별한 관심을 보였다.

<한끝>, <완자>시리즈로 유명한 비유와상징이 온라인교육시장에 출사표를 냈다

– 연합 2007년 1월 11일

비유와상징의 온라인 <수박씨>, 수준별 맞춤강의 제공 – 중앙일보 2007년 3월 7일

교육 전문 회사 비유와상징이 온라인 강의 사이트 <수박씨>를 열었다.

– 조선일보 2007년 3월 5일

비유와상징이 이러닝시장에 진출할 무렵 경쟁은 더욱 달아오르고 있었다. 특히 중등 이러닝 시장은 비유와상징의 진출 전후로 여러 업체들이 난립하며 메가스터디와 합병한 1위 엠베스트의 아성에 도전장을 내미는 각축장이 되었다.

그러나 적어도 중등 이러닝시장에서 비유와상징은 연착륙할 수 있는 강력한 무기가 있었다. 바로 연간 누적 1,000만 권에 달하는 다양한 콘텐츠가 그것. 교재들이 갖는 힘은 엄청났다. 교재 한 권 한 권은 움직이는 광고판이었다. 자신들의 마음을 사로잡은 교재 안에 이러닝 할인권과 무료 수강권을 동봉하자 학생들은 빠르게 <수박씨닷컴>에 접속했다.

25,26 <수박씨닷컴>은 또 수준별 맞춤 강의가 돋보였다. 타 업체의 강좌들과 달리 한 강좌 안에서도 상세(detail) 강의와 다소 쉬운 핵심(core) 강의로 선택의 폭을 넓혀 학생들의 만족도를 높였다. 이밖에 무한수강 패키지, 수강 기간의 다변화, 학습 담임제 등 관리 시스템도 <수박씨닷컴> 안착을 도왔다.

<수박씨닷컴>의 성공에는 또 다른 비밀도 있었다. 당시 이러닝을 총괄했던 현준우 VP는 <수박씨닷컴>에는 색다른 성공 비결이 있었다고 말한다.

“<오투>, <완자>의 힘이 작용했지만, <수박씨닷컴>이 곧장 업계 2위로 부상할 수 있었던 것은 강사 계약도 한 몫 했습니다. 다른 업체들과 달리 우리는 매점과 비율제를 혼합해 강사 계약을 했는데, 이는 초기 비용도 절감할 수 있게 했고 무엇보다 강사들의 내적 에너지를 최대치로 끌어내게 했습니다. 맡은 강의의 질과 관리에 따른 인센티브 비율제는 강사들의 몰입도를 높였습니다.”

27 <수박씨닷컴>은 이런 과정을 거치며 2007년 12월 그랜드 리뉴얼 오픈을 한 뒤 짧은 시간 내에 영향력을 발휘했다. 2009년을 거치며 매출 100억 원을 돌파하고 시장 점유율도 30%를 넘는 성과를 거두었다. 이처럼 중등 <수박씨닷컴>은 고등과 달리 강사 중심은 아니었다. <수박씨닷컴>은 콘텐츠, 강사, 관리 세 축의 융합으로 영향력을 키워나갔다.

<비상에듀닷컴>의 의미 있는 도전

문제는 고등 이러닝이었다. 중등 이러닝에 뒤이어 2008년 2월 그랜드 리뉴얼 오픈을 하며 체제를 정비했지만, 지지부진했다. 강사의 영향력이 중등과는 차원이 달랐다.

상장을 통해 이러닝과 교과서 개발, 입시사업을 펼치려는 큰 그림의 한 축이 자꾸 빠져 거렸다. 2008년 10월에는 고등 이러닝을 중등 <수박씨닷컴>에서 떼어 <비상에듀닷컴>으로 분리했다. 초기 투자비용이 막대해서 함께 운영을 했지만 질적으로 다른 중, 고등을 함께 묶어 놓을 수는 없었기 때문이다.

2009년 이후 <비상에듀닷컴>은 많은 투자와 시도를 했다. 상장을 통해 확보한 자금으로 스튜디오를 증설하고 16명에 달하는 역량 있는 수능 강사들을 추가 영입했다. 그럼에도 상황은 크게 개선되지 않았다. 강사 중심의 시스템에 강력한 균열을 가하지 않고는 메가스터디가 장악한 시장 진입이 불가능해 보였다. 특단의 조치가 필요했다. 비유와상징은 고심

2000년대 후반
이러닝 사업 매출

2007 3억 원
2008 45억 원
2009 117억 원

곁에 상품의 변화를 도모했다. 현준우 VP의 말이다.

“당시 패키지 강의들은 강사 단위였는데, 압도적인 스타 강사가 없는 저희는 그 같은 접근으로는 시장 절서를 바꿀 수가 없었습니다. 무언가 판을 흔들 수 있는 것이 필요했습니다. 이른바 ‘미라클패스’, 저희는 전체 고등부 50명 강사의 모든 강의를 11만 1000 원에 묶었습니다.”

결과는 대성공이었다. 정말 판이 흔들렸다. 미라클패스는 1차년도에 상당한 반향 속에 큰 성과를 거두었다. 학생들에게는 엄청난 혜택이 돌아갔다. 그야말로 저비용 고효율의 상징적 상품이었다. 하지만 연중 상품으로 뿌리내리지는 못했다. 몇 년 만 더 시행하면 난공불락의 절서에 균열이 올 거 같았다. 그러나 미라클패스는 2차년도에 연중상품으로 확장하지 못하고 결국 강사들의 반발 속에 중단되었다.

충분한 교감과 소통의 부족이 원인이겠지만 1인 강사의 독점성을 파괴하는 방식 자체가 부메랑처럼 되돌아왔다. 집단의 지혜와 힘으로 압도적 1위를 넘고자 했는데, 스스로 1인 스타 강사가 되고자 하는 브랜드 욕망을 제어할 수 없었다. 집단시스템 자체가 자기 발전을 가로막는다고 느낀 강사들의 반발을 불러 온 것이다. 저항감은 욕망처럼 뿌리 깊었고 뚜렷한 묘책을 제시하지 못하자 미라클패스는 좌초했다. <비상에듀닷컴>의 미라클패스는 이후 다른 이러닝 사이트에 영감을 제공해, 많은 사이트의 중심 상품으로 자리 잡았다.

설상가상으로 정부의 EBS 수능 70% 연계 정책이 발표됐다. EBS의 무임승차. 2010년 EBS 수능 연계정책은 결정적이었다. 고등 이러닝 시장에서 독점적인 지위를 누리던 메가스터디마저 2010년을 지나면서 수익성이 급격히 악화될 정도였다. 수능시험과 묶인 교육방송 EBS의 영향력은 갈수록 막강해졌다. 수험생들의 쏠림 현상은 눈에 띄게 두드러졌다.

튼튼했던 중견 교육출판사들을 고사시킨 EBS 정책은 가혹하게 숨통을 조였다. 여러 변화와 과감한 도전을 거듭했지만 강사들이 떠나지 않기를 바라는 소모적 싸움의 연속이었다. 거의 모든 결정권이 강사들에게 있었다. 회사로서는 ‘고비용’ ‘저효율’의 교육을 제공하는 답답한 사업을 붙들고 있을 수는 없었다. 업계 2위로 치고 올라가 탄력이 붙은 <수박씨닷컴>에 역량을 집중하는 게 낫다는 의견들이 조심스럽게 제기되었다. 결국 <비상에듀닷컴>은 늦가을 바람이 거센 2012년 11월 19일 디지털대성에 운영권을 넘길 수밖에 없었다. EBS 정책은 결과적으로 고등 이러닝에 대한 희망고문을 끝내게 했다.

<비상에듀닷컴>의 실패는 그러나 쓰라림만 남기지는 않았다. 학생들을 구경꾼으로 만든 이러닝이 진정한 이러닝인가에 대한 문제의식을 깨트렸다. 티칭(Teaching) 중심의 동영상만 송출하는 이러닝의 대안을 찾는 전기가 된 것이다. 비유와상징은 곧장 학생들이 주도적으로 공부하는 신개념 이러닝, <공부엔진>을 가동하며 새로운 도전을 지속했다.



20,21 논술 주간지 〈니(NIE)〉 광고 포스터. 국내 최초의 논술 대비 학습지였다. 우리 교육의 근본 방향을 묻는 시도로 세간의 주목을 받았다.



23,24 2015년 2월 7일에 열린 〈세힘〉 설명회. 세힘은 초중등 논술학원으로 출발했다가 2015년 방과후학교 독서토론논술 프로그램으로 거듭났다. 비상교육이 독서토론논술에 공을 들인 이유는 암기 위주의 죽은 교육을 극복할 수 있는 현실적 대안이 독서와 토론, 논술교육에 있다고 믿었기 때문이다.



22 비유와상징의 교육 실험 가운데 압권은 〈세상을 바꾸는 힘〉 곧 〈세힘〉이었다. ‘리더처럼 생각하고 리더처럼 행동하라’는 〈세힘〉의 경구는 비유와상징이 추구하는 교육정신을 압축하고 있다. 사진은 2006년 최초의 〈세힘〉 대치 센터.

soobok

점 수 대 박 의 씨



25,26 〈수박씨닷컴〉은 출범 초기부터 타 업체의 강좌들과 달리 한 강좌 안에서도 상세(detail) 강의와 다소 쉬운 핵심(core) 강의로 선택의 폭을 넓혀 학생들의 만족도를 높였다. 사진은 초기 〈수박씨닷컴〉 BI와 온라인 수강권.



27 2009년 〈수박씨닷컴〉 사이트 화면

VIVA의
아침

2005년 1월 21일 신새벽 정동진. 한 무리의 사람들이 어둠 속 붉은 기운이 서리고 있는 동쪽 수평선에 시선을 모으고 있었다. 바다 너머 희망을 기다리는 듯한 눈에는 강한 신념이 드러나 있었다. 사위가 밝아지면서 드러난 이들의 정체는 작은 회사기를 들고 있는 비유와 상징의 전 직원들이었다.

직원들은 격정적인 1년을 보내고 새해를 맞아 동해를 찾았다. 결의와 다짐을 위해 찾은 동해안, 일출을 기다리며 직원들은 어렴풋하게 느꼈다. 곧 발간될 〈완자〉 이후 회사의 행보와 영향력이 조금 다른 차원이 될 것이라고. 7시 45분 마침내 바다 위로 해가 솟구치자 직원들은 알 수 없는 기운으로 가슴이 벅차올랐다.

무엇이든지 할 수 있을 것 같은 기분, 비로소 하나가 된 거 같은 일체감, 어쩐지 올 해가 긴 한 해가 될 것 같은 예감들이 스쳤다. 그들은 서로의 어깨를 다독이며 깊은 교감을 나누었다. 모두 한 곳을 바라보며 전력을 다하기 위한 VIVA의 아침은 드넓은 동해 정동진

28,29,30 에서 그렇게 환하게 밝았다.

2004년 봄에 단행한 직제 개편은 변화가 빠른 시대에 조직의 유연성을 높이기 위한 소총 구조로서 수평적 네트워크를 지향했다. 수평적 네트워크 조직은 파트너 의식으로 소통을 통한 창조성을 높이기 위한 제도였다.

문제는 호칭의 어색함도 사라지고 새로운 직제가 자리를 잡고 난 다음 전혀 예기치 않은 일이 발생했다. '수평'이라는 말이 소통을 오히려 단절시키고 관계를 왜곡하는 일이 빚어졌다. 신입 PD와 10년 차 PD의 경계가 모호했다. 같은 PD라는 인식이 경험과 지혜의 차 이를 흐트러트렸다. 후배는 선배를 존중하고 선배는 너그럽게 이끄는 수평이 아니었다. 같은 PD라는 허울에 집착하며 경륜을 무시하는 어설픈 평등 의식이 팽배했다. 조직원들은 서로 상처받았다.

승진에 대한 욕구 또한 근원적이었다. 수직적 직급제의 전근대성을 극복하기 위해 제도를 만들고 호칭까지 변화를 꾀했지만, PD에서 PL이 되는 것을 승진으로만 인식했다. PD가 PL이 되는 일을 단순한 역할 전환으로 인식하며 좀더 창조적이고 실천적인 관계맺기에 전사적으로 노력했지만, 관행적인 위계의식은 뿌리 깊었다. 2006년 조직문화 구축 이후에 새로 입사한 분들이 늘어나면서 문제는 더욱 두드러졌다.

2007년 수평조직문화연구 TFT 구축은 이런 점에서 필연적이었다. 수평조직문화연구 TF는 조직의 질적 발전을 가로막는 장애를 극복하자는 취지로 2007년 3월 9일 부서 책임자 워크숍을 통해 제안되었다. 두 달 뒤 5월 9일 양태희 CP, 조성희 RP, 김희정 RP, 조일현 RP, 윤요선 RP, 박병근 RP 등 6명으로 팀이 구축되었다. TFT는 2008년 3월 4일 공청회 전까지 매주 1회씩 점심시간을 활용해 이미 확인된 모든 사안들을 검토하며 끝장 토론을 거듭했다.

"2004년부터 3년 6개월 이상 우리식 호칭의 운영을 통해 적극적이고 긍정적인 성과를 많이 만들 수 있었다. 우리 비상이 '조직원과의 관계에서는 인격적 관계가, 소통에서는 성숙한 소통이, 업무에서는 창의적이고 실천적인 것'을 중요하게 생각한다는 것을 대내외적으로 명확히 한 것이다. 그런데 우리는 아직 시작 단계에 머무르고 있으며 제도와 시스템은 바뀌었지만 인식은 그대로인 점이 있다. 시간이 흐르면 이상적인 방향으로 갈 것으로 기대했으나 오히려 역행할 수도 있겠다는 상황까지 이르고 있다. 때문에 좀더 미래지향적이면서도 명확한 호칭으로 재정립할 필요성이 있어서 한층 업그레이드 된 직책 제도를 제안하게 되었다." ¹

공청회에 붙여져 집단 지혜 속에서 합의되고 내재화 된 핵심 사항은 다음과 같다.

- '수평조직'이라는 용어를 '소총조직'이라는 용어로 대체한다.
- 직책 호칭을 새롭게 제안한다. 기존 PD(Producer), PL(Planner), RP(Responsible Planner), VP(Vision Planner), CVP(Chief Vision Planner)를 CP(Creative Planner), IP(Innovative Planner), SP(Supportive Planner), VP(Vision Planner), CVP(Creative Vision Planner)로 전환한다.
- 책임 단위 설정과 운영을 유동적이고 유기적으로 유지하고 책임 권한을 강화해 전결권을 부여한다.

32,33,34,35 공청회에서 주목할 점은 '수평'이라는 용어가 구성원들의 의식 속에 지위의 평등으로 만 강제되는 것을 집단적인 논의에 붙였다는 것이다. 1년간의 TF 활동과 공청회는 새로운 직책제도라는 성과를 낳았다. 호칭도 바뀌었다. 기존 직책의 경우 1차 실무 기획인인 PD(Producer)에 기획(Planning)의 의미가 빠져 기대 역할을 좀더 강조하기 위해 모든 직책에 Planner의 성격을 분명히 부각했다. 조직 구성원 모두가 내면화했으면 하는 가치들 곧, 창의(Creative) 혁신(Innovative) 지원(Supportive) 비전(Vision) 등을 직책에 명시한 점도 기존 호칭과 차별화된 지점이다.

새 호칭의 가장 큰 변화는 호칭에 비유와 상징의 지배가치 중 핵심인 혁신을 좀더 부각했다는 점이다. 'Creative', 'Innovative'를 특별히 강조했다. 용어에 의지를 담기 위한 고심

¹ '직책명 변경과 직제 개편에 관한 공청회 발제문' 중에서. 수평조직문화연구 TFT, 2008년 3월 4일

의 결과였다.

또 주목할 점은 새로운 호칭에서 위계로 받아들여질 수 있는 요소를 배제했다는 것이다. 기존 CVP(Chief Vision Planner)의 'Chief'가 장(長)의 의미를 강하게 담은 까닭에 이를 'Creative'로 바꾸었다. 최종 책임자와 1차 실무 기획인을 모두 영문 이니셜 CP로 통일해 수직적 위계의 작은 빌미마저 제거했다. 통상적으로 부를 때는 양태회 CP님, 또는 양 CP님이라 불렀다. 실무적 CP와 회사 대표가 호칭상으로는 위계 구분이 없었다.

직책의 책임성과 권한은 강조되었다. 전결권은 단계를 최소화하고 책임 직책자에게 부여했다. 맡은 업무와 조직에 따라 IP와 VP의 전결권의 힘은 동일했다. 그만큼 직책의 책임성은 강화되었다. 기본 조직 단위의 결합으로 조직 규모의 체계화를 시도한 점도 의미 있는 성과였다. 이에 따라 기본 단위 1개 조직의 책임자가 IP이고, IP 단위가 2개 이상일 때 책임자는 SP가 맡도록 했다.

조직은 문화다.

우리는 문화를 만든다

2007년 3월 수평조직문화연구 TF 논의의 출발은 '과연 수평조직을 어떻게 볼 것인가'였다. 냉정하게 보면 '수평'이란 용어 하나가 문제였다. 용어 하나의 문제를 가지고 이렇게 고민하는 기업조직이 있을까. TF가 꾸려져 활동한 지 1년 만에 공청회를 개최했다. 공청회는 막내 CP부터 양태회 CP까지 전 조직원이 참여한 가운데 반론과 비판과 문제제기가 난상토론에 가깝게 진행되었다. 공청회의 전 과정을 녹음하고 녹취록까지 남겼다.

임수아 : 수평구조에서 소충구조로 바꾸셨던 이유가 있으실 거라 생각이 드는데요. 의사결정 과정에서 시간의 문제는 추상적인 거구요. 관계의 문제가 크다고 생각이 들거든요. 업무적으로 PD는 PL과 어떤 관계를 가져야 하는가? 동료애라던가 파트너십은 너무 추상적이란 생각이 듭니다.

조성희 : 수평적인 문화라는 것은 태도적인 문제라고 생각을 했고, 수평적 조직문화가 만들어지고 나서 생각을 했어요. 동료 관계라고 하는 게 뭘까? 나에게 있어서 동료란 누굴까? 나에게 동료라고 한다면 저하고 일하는 PD, VP, CP들과 어떤 관계를 맺을 때 어떻게 나한테 다가올 때 나의 동료일까? 이런 부분들을 생각하거든요.

공청회에서는 논의의 전제와 결론을 근본적으로 문제 삼는 비판들이 거침없이 쏟아졌다. 조금이라도 애매하고 모호한 것은 그냥 넘어가지 않고 물고 늘어졌다. 당연히 논의는 끝도 없이 길어졌다. 정신 차리지 않으면 본래 논점이 무엇인지 알 수 없을 정도로 제약 없는 질문과 답변과 문제제기가 이어졌다.

진정한 의미에서 계급장 뗀 논쟁. 위계질서가 강한 일반 기업체에서는 상상할 수 없는

주요 사건

2004. 11
윤리경영을 위한 '거래관계 신뢰유지를 위한 서약서' 도입

2005. 06
비바프로젝트를 위한 운영위원회 조직

2006. 02
시袖 이전
(구로동 코오롱싸이언스밸리2차)

2006. 06
'〈한글〉 최단기간 1,000만 권 판매 돌파'

일이 비유와상징에서는 예사로운 일이었다. 크고 작은 토론과 논쟁이 끊이질 않는다. 그런데 왜 이렇게까지 복잡하고 힘든 길을 가는 것일까. 대표자들이 1년 넘게 난상토론하는 것도 놀랍지만, 거기서 일정한 결론에 이른 것이라면 부서별 설명회 정도로 충분할 텐데 말이다. 신속한 결정과 속도가 중요한 시대에 이런 논의 방식은 너무 비효율적이지 않을까. 이 점에 대해 양태회 CP의 의지는 단호하다.

"속도보다는 방향이 중요합니다. 우리는 돈 벌기 위한 기업이 아닙니다. 가치를 만들고 교육과 세상을 바꾸는 일은 올바른 방향이 중요합니다. 누군가가 만들어 심는 것은 심어지지 않습니다. 여러 사람이 치열하게 토론하며 서로 충돌하고 깨지고 풀리고 그렇게 용광로 속에서 하나로 단단해지는 그 과정이 더 중요합니다."

명령에 의한 제도의 실행과 길고 힘들지만 난상토론에 가깝게 논쟁하고 합의해서 내면화된 가치 중 어떤 것이 더 큰 힘을 발휘할까. 비유와상징은 이 차이를 가장 잘 아는 조직 가운데 하나였다. 공청회 과정에서도 논쟁이 될 사안들을 그냥 설명회로 대체했을 경우 남는 것은 상명하복의 문화 말고는 없을 것이다. 아무리 뛰어난 개인도 집단 지혜를 뛰어넘지 못하고, 단단한 조직은 내적 자발성에서 만들어진다는 사실을 비유와상징만큼 잘 알고 실천하는 기업은 생각보다 많지 않다. 자신의 의견과 문제제기들이 수렴되고 논의되고 합의되는 과정 속에서 개인은 조직이 되고, 조직은 생명력을 얻었다.

매우 공교로운 일이지만 비유와상징은 짧은 업력에도 두 번의 국가 위기를 겪었다. 국난에 가까운 IMF 위기 속에서 출범하고 미국발 금융위기의 파고 속에서 상장을 하며 재도약했다. 10년 주기의 경제 위기로 수많은 기업들이 주저앉고 전통 있는 교육출판사들이 속절없이 무너질 때 비유와상징은 오히려 몸통을 키웠다.

비유와상징은 그 거센 위기 속에서 오히려 시장을 바꾸고 교육을 바꾸며 중견 대기업 군에 속할 정도로 성장했다. 이 같은 성공에 흑자는 천운을 타고 난 업체라고 곧잘 말한다. 그러나 천운도 저절로 오지는 않는다. 비유와상징의 진짜 힘은 토론풍화와 그것을 바탕으로 내면화된 조직문화에 있다. 천운처럼 보이는 성과는 집단의 지혜와 조직의 유기적 결합과 더불어 직원들의 가족도 비상의 일원이라는 인식이 함께 만든 결과였다. 더러 비인과적

36,37,38,39 인 사실 한 두 가지로 인해 천운처럼 보일 뿐이다.

"고정불변한 것은 아무것도 없다는 것이다. 우리는 이미 우리식의 직책 호칭 제도를 운영하고 있다. 대한민국 어디서나 상용하고 있는 직급 호칭 제도, 장(長)에 대한 선호 등을 넘어서서 우리식으로 해 왔다. 다소 적응하는데 시간이 걸리기는 했지만 완전히 정착했다고 단언해도 부족함이 없다.

호칭의 본질이 진리 규명의 문제가 아니기 때문에 새로운 호칭의 정착은 시간문제일 뿐이다. 무엇보다 형식적으로 주어지는 권위로부터 얹매이는 제도가 아니라 서로가 존중하며 성숙한 소통을 하는 관계가 되기 위해 호칭 등은 이를 뒷받침하는 바람직한 시스템일 수 있어야 한다. 일상적인 호칭을 통해 조직이 나아갈 방향, 조직원들이 함께

고민해야 할 내용, 조직원 관계 등을 명쾌히 정리하고자 한 것이다.”^{II}

2004년 초 50명의 조직에서 10배 이상의 조직으로 확장될 때를 내다 본 긴 조직 개혁이 긴 시간 끝에 마무리되어 갔다. CI 전환과 조직문화 구축의 사전작업으로 단행된 개혁이었다. 최종 완결은 2008년으로 이어졌지만, ‘항상 새로운 모습으로 현장의 소리에 귀 기울이는 열린 교육전문기업’을 위한 조직적 큰 틀과 정신은 충분히 갖췄다. 조직 개편은 창조적에너지와 역동성을 갖춘 미래지향적 조직으로의 변화이자 중요한 작업이었다. 이렇게 조직문화 구축의 대장정을 떠날 조건이 무르익어갔다.

VIVA 프로젝트,

대장정의 길

2005년 5월 마침내 VIVA(Visang Value) 프로젝트가 역사적인 빗장을 젖혔다. 창의력과 교육정신이 부재한 기존 출판 관행을 혁신하고 교육의 새로운 전형 창출과 21세기형 교육 방법을 개발하겠다는 첫 번째 미션에 이은 두 번째 미션이 시작된 것이다.

40,41 VIVA 프로젝트는 1월 출시한 고등 <완자>가 중간고사를 거치며 폭발적인 반응을 보이던 2005년 5월 26일 리더 워크숍을 통해 발의되었다. 회사의 영향력이 커지고 시장의 불확실성, 교육정책의 혼들림이 반복되는 상황에서 더 이상 미룰 수가 없었다.

“지금까지 우리는 힘과 지혜를 모아 많은 도전에서 승리하는 기쁨을 맛볼 수 있었다. 우리의 혁신 활동은 대한민국 교육문화의 흐름을 바꾸어 놓았으며, 모든 조직원에게 보람과 자부심, 할 수 있다는 자신감을 주었다. 그러나 앞으로 사업의 영역이 넓어지고 규모가 커짐에 따라 많은 위험에 노출되기 때문에 예측하지 못한 문제들이 발생하여 우리를 어렵게 만들 수도 있다. 눈앞의 이익을 위해 원칙을 굽혀야 할지 말아야 할지 판단해야 할 순간이 다가올 수도 있다. 이때 우리가 우리의 행동을 판단할 수 있는 기준과 원칙 없이 몇 사람의 지혜나 직관, 의지만을 가지고 순간순간을 대처한다면, 그때 까지의 어려움보다 더 큰 위험에 빠질 수 있다. 따라서 기업의 나침반 역할을 할 수 있는 지배가치의 발굴은 선택이 아닌 필수다.”^{III}

자취 없는 새들의 비행에서 길을 잊지 않는 기준점. VIVA는 새들을 이끄는 자성 같은 것이고 등대 없는 바닷길에서 형형한 북극성 하나를 갖는 것이었다. 조직원이나 리더가 바뀌더라도 변함없는 조직의 정체성과 가치는 불확실성이 더욱 커진 글로벌시대에 더욱 중요해졌다. 비유와상징의 VIVA 발굴과 선언은 어쩌면 IMF와 2008년 금융위기 속에 성장한 기업의 숙명이었을지도 모른다.

비유와상징은 역량 있는 한 두 사람의 개인적 재능이 아니라 조직의 힘으로 무언가를 만들고 싶었다. 개인의 한계를 정확히 인지하고 있는 탓도 있지만, 철학을 공유하고 내재

화하는 조직 구축이 얼마나 중요하고 어려운 줄 잘 알고 있기 때문이기도 했다. 서로 다른 가치 지향과 문화와 욕구를 가진 사람들이 하나의 방향을 바라보고 실천하는 일은 어찌 보면 무모한 일일 수도 있다. 그러나 100년 기업, 세상을 바꾸는 기업은 혁신적인 조직문화가 없이는 불가능하다.

불과 10년도 되지 않은 기업이 어떻게 이런 원칙을 세울 수 있었을까? 당연히 어떤 결론이나 종착지를 정한 것도 없었다. 정말 어디로 어떤 결론에 이를지 알 수가 없었다. 그래서 다음의 원칙을 분명히 밝혔다.

지배가치 발굴 원칙

첫째, 비상인의 참여를 바탕으로 비상인에 의해 만들어져야 한다.

둘째, 가치는 새롭게 만드는 것이 아니라 발굴되어야 한다.

셋째, 비상인과 비유와상징의 한 방향 보기 가능하여야 한다.

넷째, 바람직한 비유와상징만의 문화를 형성할 수 있는 가치 발굴이 되어야 한다.

비유와상징 조직원들은 하나하나가 기념비적인 교재 <한끝>, <오투>, <개념+유형>, <완자>를 만든 원칙, 그것들이 이룬 유형무형의 성과와 가치를 마주하고 하나하나 살폈다. 교재에 스며든 가치와 철학은 비가시적이어서 정말 발굴되어야 했다.

42,43,44 5월 26일 발의 후 한 달 뒤인 6월 28일 VIVA 프로젝트 운영 소위원회가 구성되었다. 소위원회는 본격적인 진행을 돋는 실행팀 8명으로 구성되었다. 2005년 7월부터 8월까지는 전 직원 이벤트를 실시했다. 이른바 ‘친구 회사 비전과 가치 알아오기’였다. 하나의 비교 기준을 찾고 비전의 영향과 가치에 대한 기본적인 공감대를 형성하며 구성원 모두의 참여를 독려하기 위한 이벤트였다. 조직문화에 시큰둥하던 직원들은 이 과정에서 각성되어 갔다. 회사의 비전과 가치를 바로 말하는 친구와 주저하는 친구의 차이가 보였다. 그 차이가 곧 회사의 차이였다.

45 8월에는 대대적인 조직 진단을 단행했다. 조직의 현재 문제점을 객관적으로 분석했다. 전사 차원의 조직 진단 자료는 그대로 부서별 토론의 기초 자료가 되었다. 확보된 조직 진단 자료를 바탕으로 9월부터는 부서별 토론을 진행했다. 확인된 문제점에 대한 해결책을 찾는 토론 과정은 지나온 길에 대한 성찰의 과정이었다. 특별한 문화나 가치가 없다고 느꼈던 회사에, 교재에, 사람관계에 스며든 무언가를 찾아나갔다. 가을이 깊어가면서 눈에 보이지 않던 비유와상징의 문화적 특징과 가치들이 조금씩 실체를 드러냈다. ‘독창성’, ‘열정’ 같은 말들로.

이러한 성과를 바탕으로 2005년 12월에는 지배가치 발굴을 위한 전사차원의 설문조사를 실시했다. 이미 부서별 토론 과정에서 저마다 마주하고 발굴한 가치들이 입에 맴돌았다. 전 조직원들이 꿈은 키워드들은 ‘독창성, 창의적 사고, 차별적 기획, 책임감, 열정, 신뢰, 인간 존중, 고객 중심, 완벽, 도전’ 등이었다.

^{II} 신입시원 교육 자료, 2001년

^{III} VIVA 해설서, 2007년 9월 30일 버전 중 일부 발췌. 43쪽에 달하는 해설서에는 VIVA 발굴 배경과 지배가치 도출 과정이 짚어되어 있다. 지나온 역사에 스며들어 있는 지배가치와 실천 사례, 핵심 요소들을 일뜰하게 찾아 살았다.



28,29,30 2005년 1월 21일 창립기념일을 맞아 직원들은 정동진을 찾아
새 결의를 다졌다. VIVA의 아침은 드넓은 동해 정동진에서부터 열렸다.



32,33,34,35 비유와상징은 2007년 파트너십 호칭체계를 발전시키기 위한 TFT를 편제했다. 이들이 추구한 소중적 구조는
소통을 중시하는 조직문화가 바탕이 됐다. 사진은 2005년 10월 13일 사내 커뮤니케이션 교육과정.



31 성숙한 소통을 향한 노력은 다양하게 시도되었다. 사진은 2008년에 개최된 전사 소통을 위한 워크숍.



36,37,38,39 비유와상징에게 전 직원은 모두가 가족이었다. 당연히 직원들의 가족도 '한가족'이었다.
2007년에 열린 '비상 가족의 날' 행사.



40,41 VIVA 프로젝트는 넓은 출판 관행을 혁신하고 21세기형 교육 방법을 개발하겠다는 첫 번째 미션에 이은 두 번째 미션이었다. 사진은 VIVA 프로젝트의 출발점이 된 경영마인드 UP 리더 워크숍 현장.



42,43,44 VIVA 프로젝트 운영 소위원회의 활동상. 다양한 이벤트 기획과 임직원들과의 일대일 인터뷰 등 많은 역할을 했다.

비바가 뛰었습니다!

내일이 큰 비유와상장을 위해 열정으로 뛸 뭉친 VIVA project 운영 소위가 인사드립니다!!

- 박현선 범생이 VIVA 공부하는 이유로!
- 김갑수 커피가 터지고 땀이 흘렀고, 껌
- 정지희 주위를 배고픔 마련 기법에 이겨내며
- 최윤희 더 높은 비상을 위해 뜻다변사 견디겠습니다.
- 임윤희 VIVA 프로젝트의 성공을 위해 열심히 모아온 아이디어를 엄마에게 주며 블은 치고 열심히 하겠습니다.
- 박병근 주제를 찾고 열심히 하겠습니다.



45 2005년 10월에 열린 부서별 조직문화 진단결과 분석 및 토론회. 이날 그때까지 이루어진 VIVA 프로젝트에 대한 경과보고와 각 부서별 난상토론이 이어졌다.

과거이자 미래인 ‘사명’과 ‘지배가치’

정동진의 장엄한 일출로 시작한 2005년도 저물어갔다. 언제 어떻게 끝날지 알 수 없었던 VIVA 프로젝트도 조금씩 윤곽을 보였다.

운영 소위원회는 2월로 잡힌 전 사원 워크숍의 사전 정지작업으로 부서별 직책별 대표자를 중심으로 한 대표자 컨센서스 미팅을 준비했다.

어느덧 해가 바뀌어 2006년 1월이었다. 대표자 컨센서스 미팅에서는 발굴된 키워드와 그간의 자료를 바탕으로 비유와상징의 유명한 무한 끝장 토론을 시작했다. 한 번 시작하면 쉬지 않고 3, 4시간을 훌쩍 넘기는 토론. 전 사원 워크숍에 올려질 사명과 지배가치는 이런 토론을 7차례나 거듭한 끝에 얻을 수 있었다.

특히 사명을 만드는 기초 어휘 하나하나는 논쟁과 토론의 대상이었다. 토씨 하나 어휘 하나를 넣고 빼느라 끝없는 논의가 계속되었다. ‘교육’으로 할지 ‘교육문화’로 할지도 쟁점이었다. 마침내 완성된 사명은 ‘우리는 다양한 혁신 활동으로 대한민국 교육문화를 선도하고 인재를 양성함으로써 가장 영향력 있는 기업이 된다.’였다.

이것은 단순한 한 문장이 아니었다. 누군가의 도움으로 적당히 수사된 표현도 아니었다. 전 조직원의 의지가 구체화된 정신이었다. 조직 혁신을 바탕으로 대한민국 교육문화를 바꾸겠다는 역사적 선언이었다.

지배가치는 사명을 실현하기 위한 지배가치도 도출했다. 설문조사에서 발굴된 키워드를 근거로 찾은 ‘창의와 혁신’, ‘고객 중심’, ‘존중과 신뢰’, ‘리더십 개발’ 이렇게 네 개였다. 네 개의 가치는 어떤 점에서 비유와상징의 과거를 집약한 말들이었다. 도출된 가치들은 첫 교재 <한끝>에서부터 가꿔 온 것들이었다.

그 동안 교재를 만들 때마다, 지사를 확장할 때마다, 새로운 인재를 영입하고 함께 책을 만들 때마다 되새긴 원칙이자 정신들이었다. 이들 지배가치는 사명과 함께 또한 앞으로 열어갈 미래이기도 했다. 인재를 양성하고 교육을 바꾸어 나가기 위한 미래 원칙이기도 했다. 이렇듯 ‘사명’과 ‘지배가치’는 비유와상징의 오늘을 만든 과거면서 미래였다. 밤하늘에 반짝이는 별빛들처럼.

가장 영향력 있는 기업의 길

모든 준비를 마친 초봄, 전 직원 워크숍을 열었다. 대표자 컨센서스 미팅에서 도출된 사명과 지배가치를 전 직원들 앞에서 추인 받는 워크숍.

조직문화 주요 변천사

2005.05
리더 워크숍 개최,
비바 프로젝트 시작

2005.06
비바 프로젝트를 위한
운영위원회 조직

2006.02
비바 워크숍 개최
지배가치
'Visang Value(VIVA)' 선포

2006.03
비바 메신저인
'비바미' 결성

2007.05
수평조직문화연구TF 구성

2008.03
직제개편
(CP-IP-SP-VP-C(V)P)

2006년 2월 10일 김포의 효원연수원 워크숍의 열기는 갈수록 뜨거워졌다. 사명과 지배가치를 모두가 직접 만들었다는 뿐만 아니라 얼굴들이 상기되었다. 축제 같은 추인 과정일 수도 있는 워크숍이었지만, 비유와상징의 조직원들은 역시 깐깐함의 종결자들이었다. 믿고 신뢰하는 대표자들이 도출한 것들이지만 무조건 적당히 넘어가지 않았다.

대표자 컨센서스 미팅에서 도출된 사명과 지배가치 해설서를 바탕으로 한 분임 토의는 4시간이 넘어갔다. 토씨 하나, 가치 하나에 대한 근본적인 문제제기들이 이어졌다. 분임 토의 후 전체가 모인 패널 토론은 더욱 논쟁적이고 뜨거웠다. 패널 토론은 패널들의 의견을 듣는 단순한 경청의 자리가 아니었다. 패널들인 각 분임장의 발언들 속에는 조직원들의 결의와 의지가 녹아 있어, 한 마디 한 마디의 무게가 달랐다. 패널 토론은 그렇게 15시간이 넘게 지속되었다.

2006년 2월 11일 오전, 김포시 사우동 효원연수원 대교육장 안 비유와상징 전 직원 94명의 눈빛은 형형했다. ‘사명’과 ‘지배가치’를 제정하는 역사적인 대장정이 결실을 거두는 순간이었다.

47.48 “우리는 다양한 혁신 활동으로 대한민국 교육문화를 선도하고 인재를 양성함으로써 가장 영향력 있는 기업이 된다.”

최대찬 CP와 김희정 VP의 선창에 따라 전 직원이 큰소리로 따라 외쳤다. 마침내 8개월간의 긴 논의 끝에 집단의 지혜와 의지가 집약된 사명이 선포되었다. 공식 선언 전 윤요선 IP의 피아노 반주에 맞춰 양태희 CP가 익살스럽게 선창할 때와는 비교할 수 없는 긴장감과 결기들이 대강당을 채웠다.

49 11일 토요일 낮 1박 2일의 일정을 마치고 연수원 앞 계단에서 직원들은 파란 풍선을 날렸다. 파란 풍선에는 전 직원의 조직적인 꿈이 담겨 있었다.

교육출판 전문기업 비유와상징이 새로운 사명과 지배가치를 선정하고 새로운 도약을 선포했다. 비유와상징의 100여 명 전 임직원은 ‘VIVA 프로젝트 워크숍’을 통해 직접 행동기준을 제정함으로써 ‘다양한 혁신활동으로 대한민국 교육문화를 선도하고 인재를 양성함으로써 가장 영향력 있는 기업이 된다’는 사명을 밝혔다.

4대 지배가치는 창의적 혁신 “항상 ‘최선일까’라는 의문을 갖고 즐겁게 도전한다”, 고객 중심 “고객보다 한 발 앞선 생각으로 기대 이상의 만족을 제공하여 고객을 감동시킨다”, 존중과 신뢰 “서로의 가치를 인정하고 책임 있는 주체로 함께 일한다”, 리더십 개발 “비전과 사명을 바탕으로 한 자기 경영을 통해 긍정적인 영향력을 발휘한다”는 내용이다. 비유와상징은 “기업의 CEO나 외부 컨설팅사에서 핵심 가치를 도출하는 다른 기업과 달리 임직원 모두 7개월 동안 함께 참여해 찾은 진정한 가치”라고 의미를 부여했다.^{IV}

50,51,52,53 2006년 3월 2일 오후 5시 VIVA 프로젝트 31차 운영 소위원회에서는 아주 중요한 문제를 결의했다. 지배가치를 전파하고 촉진할 사람들, 곧 비바 메신저(Visang Value

IV 여성신문 2006년 3월 10일

Messenger, 이하 ‘비바미’로 줄임)가 결성된 것이다. 1기 비바미는 개발부 과목별 1명에 부서별 1명 총 11명으로 구성되었다. 1기 비바미는 지배가치 실현을 일상적으로 내재화하며 사람들 속으로 스며들었다. 그런데 이때는 아무도 알지 못했다. 비바미가 어느덧 10년이 지나 11기가 활동하게 되리라고는.

54,55,56 그 동안 비바미들은 신 새벽에 출근해 직원들에게 간식을 준비해 안기고, 성공사례를 발굴해 매년 사례집을 내는 등 소식과 가치를 전하는 파랑새가 되었다.

2007년 4월에는 소통을 강조하기 위해 회의 명칭을 ‘통’(通)으로 결정하기도 했다. 최윤희 SP의 말이다.

“기업문화 성공 사례 발표회나 이론에 보면 크게 두 가지를 이야기하더라고요. 첫 번째는 구성원들이 자신들이 만든 문화라는 느낌을 갖는 것이고 두 번째가 가치와 문화를 구현하는 일상적 조직의 실천을 강조해요. 그런데 우리는 무슨 이론을 보고 공부하거나 컨설팅 업체의 도움을 받지 않았는데 그 두 가지를 완벽히 실천하고 있어서 깜짝 놀랐어요. 우리의 ‘비마미’ 같은 조직 활동을 성공사례 중 가장 중요하게 여기는데, 우리처럼 10년 이상을 지속한 기업은 보지를 못했어요.”

비유와상징의 조직문화 구축 과정은 이렇듯 유례를 찾기 힘들 정도로 독보적이었다. 대한민국 기업사에 없는 새로운 전통을 만들었다고 해도 과언이 아니다. 비유와상징은 그로부터 10년이 지난 2017년, 국가 경계의 울타리를 넘어 글로벌 시장에 뛰어들며 대대적인 조직문화 재창조에 돌입한다.

VIVA를 품고

VIVA를 향해

2006년 1월 22일 비유와상징은 강남을 떠나 구로동에 둥지를 틀었다.

그동안 비유와상징은 송파와 강남일대를 전전했다. 조직 규모가 확대될 때마다 거의 해마다 짐을 싸고 풀었다. 사옥을 갖춰야 할 필요가 있었지만, 콘텐츠 개발과 조직문화 구축에 온 신경을 집중했다.

구로동시대를 연 첫 사옥은 구로구 구로동 811번지 코오롱싸이언스밸리 2차 13층. 2월 18일 토요일 아침 이전 개업식에 참석한 안양 충판 지사장은 인상적인 축사로 사옥 입주를 환영했다.

존경하는 사장님 이하 임직원 여러분. 그리고 이 자리를 빛내주신 내외 귀빈 여러분을 모시고 오늘같이 뜻깊고 소중한 자리에 서게 된 것을 무한한 영광으로 생각합니다.

지금부터 약 5년 전 저는 강남의 어느 작은 출판사를 방문하게 되었습니다. 문을 열고 들어가는 순간 열 평 남짓한 사무실에 찾아오는 손님에게 차 한 잔 대접할 변변한 응접

세트도 준비되어 있지 않은 아주 작고 초라한 사무실이었습니다.

그런 모습이 계면쩍었던지 당시 영업팀장께서 근처 식당으로 저를 안내했고 설령탕 두 그릇을 앞에 놓고 연 매출 목표 1,500만 원, 한 학기 선 어음 300만 원에 합의하고 계약서에 서명했습니다. 이것이 비유와상징 출판사와 현대교육사의 첫 인연이었습니다.

그로부터 5년이 지난 지금 당시 연 1,500만 원 매출 목표에서 성장에 거듭하여 지금은 연 20억 원 매출을 목전에 두고 있습니다.

여러분, 이 경이적이고 폭발적인 매출 신장의 원동력이 무엇이라고 생각하십니까? 그 것은 결코 운이 좋아서가 아닙니다. 저희 영업사원 영업력이 탁월해서도 아닙니다.

바로 비상의 책에는 일반 인쇄 문자가 아닌 땀과, 열정과, 혼이 들어 있기 때문이라고 믿습니다. 이 열정이 식지 않는 한 비상의 신화는 계속될 것이며 오늘 이 뜻깊은 자리가 비상 제2의 도약을 위한 힘찬 출발점이라고 믿어 의심치 않습니다.

좋은 책을 만들기 위하여 수년간 불철주야 노고를 아끼지 않으신 사장님 이하 여러 임직원 여러분께 전국의 지사장님들을 대표해서 진심으로 감사의 말씀을 드리며 따뜻하고 힘찬 격려와 축하의 박수를 보내드립니다. 여러분 힘찬 박수 부탁드립니다. 감사합니다.

- 비상은 과도한 선 어음을 요구하지 않습니다.
- 비상은 무리한 밀어내기를 하지 않습니다.
- 비상은 지사를 함부로 내치지 않으며 지사의 의견을 겸허히 수용합니다. 그리고 항상 겸손하고 친절합니다.

57 저는 그런 비상의 기업 이념을 존경합니다. 저는 그런 직원들을 사랑합니다. 마지막으로 비상과의 5년 전 만남은 제 인생의 가장 크고 소중한 행운이었습니다. 감사합니다.^v

구로동은 초창기부터 협력해 오던 인쇄소와 제본업체들이 집결되어 있는 곳이었다. 대산인쇄, 환영인쇄, 삼성인쇄, 대산제본, 화성제본, 우정바인딩이 모두 구로동에 모여 있었다. 1998년 가을 <한끝> 두 번째 책 인쇄를 위해 종이를 싣고 도착한 곳이 구로동이었다. 거의 대부분의 인쇄소들이 이름 없는 작은 출판사의 물량을 외면할 때 기꺼이 손을 잡아준 곳, 구로동은 비유와상징과 애환을 함께 한 역사적인 공간이었다.

긴 여정의 조직문화 구축의 첫발을 회사의 초심이 살아있던 구로동에서 시작했다는 것은 예사롭지 않은 일이었다.



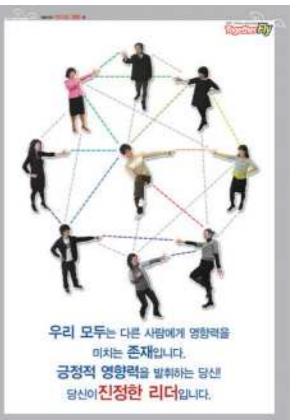
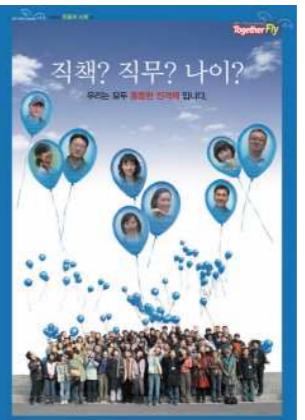
46 김포 효원연수원에서의 전 직원 워크숍. 대표자 컨센서스 미팅에서 도출된 사명과 지배가치 해설서를 바탕으로 분임 토의가 전개됐다.
사진은 분임 토의 후 전체가 모인 패널 토론 장면.



47,48 8개월간의 긴 논의 끝에 집단의 지혜와 의지가 집약된 사명이 선포되었다. 최대찬 CP와 김희정 VP의 선창에 따라 전 직원이 큰소리로 따라 외쳤다. “우리는 다양한 혁신 활동으로 대한민국 교육문화를 선도하고 인재를 양성함으로써 가장 영향력 있는 기업이 된다.”



49 2006년 2월 11일 김포 효원연수원 워크숍. 1박 2일의 일정을 마치고 연수원 앞 계단에서 직원들은 파란 풍선을 날렸다.
파란 풍선에는 영향력 있는 기업의 길을 걷겠다는 전 직원의 꿈이 담겨 있었다.



50,51,52,53 VIVA 프로젝트의 구체적
결실로 비바 메신저가
결성되었다. 초기 비바미는
개발부 과목별 1명에 부서별
1명 총 11명으로 구성되었다.

스토리북



54,55,56 비바미들은 새벽 일찍 출근해
직원들의 간식을 준비했고
비자회를 열어 사회공헌 기금을
마련했다.



내 인생의 비상

김동희 이슬기 이연주
천지영 홍민지

비상에는 무언가
특별한 것이 있다

채진희 SP



57 구로동 시대의 개막. VIVA
워크숍을 마치자마자
비유와상징은 강남을 떠나
구로동에 등지를 틀었다. 2월 18일
토요일 아침 이전 개업식에 참석한
안양 총판 지사장은 인상적인
축사로 사옥 입주를 환영했다.

기업공개,
공개되지 못한 숨은
이야기

정미화 IP

내 인생의 비상

〈완자〉 세대와의 좌담 : 김동희(한양대 4학년), 이슬기(경희대 3학년), 이연주(이화여대 4학년), 천지영(서울여대 4학년), 홍민지(숙명여대 4학년)

불볕더위가 한창이던 2017년 8월, 다섯 명의 대학생들을 만났다. 비상교육에서 2017 하반기 현장실습을 받고 있던 학생들이었다. 학생들은 9주간의 연수를 마친 후 흥미로운 미션을 수행하는 중이었다. ‘비상 20년의 역사를 몇 장의 사진에 담아라!’ 모두들 기발한 아이디어로 하나의 이야기들을 만들어냈다. 그 중 6번째로 발표한 ‘프로듀서 789’(17층부터 19층에서 근무한 연수팀 5명) 팀은 단연 돋보였다. 이 기막힌 팀 미션 발표회를 우연히 본 이후 인터뷰를 청했다. 〈학창시절을 함께 한 비상의 교재〉가 테마였다. 중·고등학교 시절 가장 가까운 또 하나의 베이었던 비상의 〈한끝〉, 〈오투〉, 〈개념+유형〉, 〈완자〉를 만난 이야기는 시간적인 기록에 추억까지 담겨 있었다. 재수를 하고 군대를 다녀 온 공대생 김동희 학생을 제외한 4명의 여학생은 2007년을 전후로 중학교에 들어간 〈완자〉 세대였다.

비상교육 또는 비상 교재에 대한 첫 기억이나 만남이 궁금합니다.

천지영 중학교 교복을 맞추고 난 다음 서점에서 처음 비상 교재들을 본 것 같아요. 그 때 처음 〈완자〉나 〈한끝〉을 보았는데 책이 조금 달랐어요. 초등학교 때 사용했던 교재들과는 달리 내용이나 구성이 돋보였어요. 우선 출판사 이름이 특이했지요.

홍민지 교재와 〈수박씨닷컴〉를 만나고 나중에는 비상의 오프라인 학원까지 다녔어요. 그때는 문제집에 무료쿠폰이 부착되어 있었죠. 교재로 먼저 공부하고, 쿠폰으로 〈수박씨닷컴〉 강의도 들었어요. 고3 수험생 시절에는 집과 가까운 노량진 비상에듀 학원을 다니기도 했어요.

이연주 중학교 2학년 때 학교 선생님의 권유로 비상을 만났어요. 그때 저는 학급회장이었는데 사회 선생님이 교사용 같은 〈완자〉를 주셨어요. 그래서 그때 중등 사회 〈완자〉를 처음 봤어요. 그 뒤 고등학교 때는 3년 내내 〈개념+유형〉으로 수학 공부를 했어요.

이슬기 〈완자〉 책이 참 예뻤어요. 꼼꼼하게 구성된 페이지 구성도 좋았어요. 서술형 준비하기도 쉬웠고요. 볼펜으로 써야 되기는 했지만 필기감도 좋고 눈으로 보면 편안함도 있었어요. 딱 10년 전에 비상 〈완자〉를 썼는데, 그 때는 〈완자〉만한 교재가 없었어요.

김동희 저는 중학교 3학년 때 학원을 다니다가 그만두고 서점에서 처음 〈완자〉 과학을 봤어요. 그런데 교재에 있는 내용이 학원 선생님 설명이랑 같더라고요. 선생님 설명이 그대로 나왔어요. 똑같았어요. 학원을 옮길까 하다가 〈완자〉만으로도 공부할 수 있겠다 싶어 자습을 시작했는데 오히려 성적이 더 올랐어요. 무엇보다 좋은 것은 학원 수업은 진도를 제가 주도적으로 구성할 수가 없는데 교재 학습은 제 호흡에 따라 모든 것을 제 계획대로 할 수 있어서 혼자 하는 게 맞더라고요. 저는 그 뒤 고등학교에 가서는 학원은 일체 다니지 않고 혼자 공부했어요. 재수할 때도 학원은 안 다녔어요.

두꺼워서 부담스럽지는 않았나요?

김동희 그래도 구어체 설명 덕분에 지루하지 않았어요. 내용 구성도 정말 알찼구요.

그전에는 그런 교재를 본 적이 없었나요?

이슬기 그랬던 것 같아요. 딱 펼을 때 색감이 정말 좋았어요. 칸을 나누어 부가적 설명과 개념 설명이 단원별로 있고 또 옆에 확인했을 때 체크할 수 있는 문제가 있어서 체계적이기도 했어요.

천지영 체계가 다른 책들과 달랐어요. 저는 국어는 〈완자〉를 쓰고 사회는 〈한끝〉을 썼어요. 국어는 시험과 상관없이 〈완자〉로 계속 공부했는데 〈한끝〉은 농축된 느낌 때문에 사회 시험 준비는 〈한끝〉으로 했어요.

비상 교재를 보게 된 특별한 이유가 있을까요?

이슬기 글씨 폰트가 특이했습니다. 딱딱하지 않고 둥글둥글하고 좋았어요. 저는 첫눈에 들어오는 디자인이 좋아야 책을 고르는데 비상 교재는 뭔가 달랐어요.

홍민지 저는 폰트나 디자인 때문에 선택한 게 아니고 학원 선생님이 선택한 책이라 <오투>를 선택했는데 쓰다 보니 익숙해지면서 쓰게 된 것 같아요.

<오투>는 시각 자료가 정말 너무 좋았어요. 또 책 앞에 미니북이 시험 대비용으로 괜찮았어요. 정말 자세하게 잘 나와 있었는데 저는 그것만으로 시험 직전 대비를 했는데 정말 좋았어요. 그러다 보니 저는 자연스럽게 그 뒤 <오투>만 썼어요.

책의 내용들 못지않게 폰트, 종이 지질,

디자인 같은 요소가 책을 고를 때 큰 영향을 주나요?

이슬기 회사의 이미지나 그 교재의 이미지가 좋다 안 좋다는 딱 봤을 때에 결정되는 거 같아요.

김동희 쉬운 느낌이 있어요. 책은 두꺼운데 쉽다는 느낌, 공부하기 쉽다는 느낌이 컸어요.

이슬기 광고도 재미있었어요. 짧은 시간에 꽉꽉 넘어가고 비주얼적인 느낌이 좋았어요. 다른 회사는 궁서나 바탕체 같아 재미없는데 비상은 부드러운 고딕 느낌이 나요. 우리들 입장에서 봐주는 젊은 느낌 같은 것이 있었어요. 우리 학생들의 감성 코드 느낌이 있었어요. 내 옆의 선생님이란 문구도 좋았고, 폰트가 예뻐서 좋았어요. 학생의 마음과 입장, 눈높이에서 봐주는 느낌이 강했어요.

천지영 책에 나오는 구어체, 문제 옆 부가 설명할 때 한 문장 같은 것이 나오는데 그게 흥미로웠고 말풍선 어투가 주는 느낌이 좋았어요. 구어체 사용과 폰트가 딱딱하지 않아서 교재로 소통하는 느낌이 있었어요.

쓴 것은 내용과 구성이 뛰어나고 저랑 맞아서 쓴 것 같아요. 중학교 1학년 이후 고등학교까지 계속 수학은 <개념+유형>을 썼어요. 다른 문제집들은 개념이 적게 나와 있고 세부 문제가 나와 개념 하나만 보고 문제를 풀기에는 부족했는데 이 책은 개념이 한 번에 다 정리되어 있어서 좋았어요. 그 다음 부가적 문제가 하나씩은 나와 있고 답안지도 다른 데보다 쉽게 이해할 수 있게 되어 있었어요. 다른 참고서는 여백이 없어 별도의 종이가 필요했는데 <개념+유형>에는 빈 공간이 있어서 좋았어요.

김동희 중3때 비상 교재를 본 뒤로 고등학교에서도 비상 교재로 공부했어요. 특히 저는 고등학교 때는 학원을 전혀 안 다녀서 비상 <완자>가 제 선생님이었어요. 정말 내 옆의 선생님이었죠. 과학은 거의 <완자>만 봤어요. 수학은 정석으로 했지만, 학교 보충수업 교재 외에는 거의 비상 교재를 쓴 거 같아요.

홍민지 저는 조금 달랐어요. 고등학교 때 비상은 중학교 때랑 좀 느낌이 달랐어요. 중학교 때는 비상 교재만으로 충분했어요. 그런데 고등학교 때는 내신은 비상으로 완벽하게 되는데, 입시는 비상으로 안 되는 느낌이 있었어요. 비상은 교과서에 충실한 느낌이 강했어요. 그래서 입시 공부는 다른 교재들로 했어요.

<수박씨닷컴> 같은 이러닝 학습은 어떻게 했습니까?

홍민지 저는 <수박씨닷컴>을 자주 이용했어요. 거의 모든 교재에 2주간 쓸 수 있는 쿠폰이 들어 있었는데, 시험 때 자주 들었어요. 과학의 경우 실험 동영상도 들어줘 도움이 많이 됐어요. 저는 필요한 것만 들을 수 있어 학원보다는 인강이 더 잘 맞더라고요.

이슬기 저는 인터넷 강의는 안 맞았어요. 금세 다른 짓 하게 되고, 바로 질문도 할 수 없었기 때문이죠. 설명을 해도 귀에 잘 안 들어왔어요. 80년대식 수업을 받는 듯한 느낌이었죠. 차라리 혼자 공부하는 게 나았어요.

중학교 때 기억 때문에 고등학교 때도 비상 교재를 쓰게 된 건가요?

이연주 첫 기억이 좋아서 쉽게 접하게 되었지만 고등학교 때 비상 교재를

비상 교재 가운데 최고를 고른다면?

이연주 저는 단연 <개념+유형>이요. 수학을 워낙 좋아해서요. 체제 안에서

예제가 나누어져 있는데, 비슷한 유형을 위 아래에 배치해 문제 응용력을 높여 준 점이 좋았어요. 고등학교 와서는 EBS 교재를 봐야 되는데 그런 유형들이 다 있었어요.

천지영 저는 <한끝>이 최고예요. 특히 사회는 <완자>보다 <한끝>이었어요. <완자>는 국어 말고 사용을 안 했어요. 다른 과목은 너무 설명이 많고 그렇게 오래 붙잡고 있을 필요가 없다는 생각이 드는데, 특히 사회가 그랬어요. 색지가 미색인 것도 좋았어요. 사회는 사진 자료를 외워야 하는데, <한끝> 미니북은 다른 미니북과 좀 달랐어요. 다른 미니북은 서머리였는데 <한끝> 미니북은 빈칸 문제가 있어서 중요 개념을 외울 수 있게 되어 있어 지도 핵심을 외우기 좋았어요. 그런데 고등 <한끝>은 과목마다 다 다르고 조금씩 부족한 느낌이 들었어요.

김동희 저는 <완자>, 그 가운데도 과학 <완자>입니다. 취향 차이일 수 있는데 <오투>도 써 봤는데, <오투>는 요약 같은 느낌으로 문제 풀면서 개념이 정리되는 느낌인데, <완자>는 개념을 혼자 다 잡고 문제를 풀 수 있어서 <완자>가 좋았어요. 혼자 공부해서 더 그런 거 같아요.

홍민지 저는 반대로 <오투>. 저는 <오투>가 개념 같은 것이 잘 압축돼 있어 충분했던 거 같아요. 이러닝도 잘 맞아서 책에 있는 2주 쿠폰으로 보긴 했지만 수박씨닷컴 실험 동영상하고 같이 보게 되니까 시너지 효과도 있었던 거 같아요. 모두 2주 쿠폰으로 본 거죠? (다들 웃음)

비상교육에서 연수를 받게 된 계기가 있다면?

김동희 저는 공대생이라 출판 편집과는 거리가 멀다고 생각했어요. 하지만 브랜드 이미지 때문에 꼭 해보고 싶다는 생각이 들었어요. 비상 교재로 공부했던 기억과 좋은 이미지 때문에 와서 즐겁게 지냈습니다.

천지영 저는 작년 겨울에 초등 문제집 개발팀에서 하고 올 여름에는 중등 교과서 개발부에서 또 하게 되었어요. 초등 개발부는 회의를 많이 하고 개발자들의 의견이 중요하고, 중등 교과서 개발부는 교육과정평가원의 지침을 중요하게 생각했는데 좀더 체계적인 점이 달랐어요. 먼저 초등을 하고 중등 교과서를 한 게 좋았던 거 같아요. 겨울과 여름에 했는데 계절의 차이 자체도 새로워서 좋았어요.

9주 연수가 끝나 갑니다. 연수하면서 갖게 된 생각이 궁금합니다.

이슬기 아주 섬세하고 꼼꼼한 회사였어요. 발표하면서 홈페이지에서 비상 컬러를 찾아 썼는데, 회사 홈피 컬러가 RGB로 나오고 팬톤 컬러로 나온 걸 처음 봤어요. 교재에서 느꼈던 완벽성을 실제로 생활하면서도 느꼈는데 아주 치밀한 곳이라는 걸 느꼈어요.

홍민지 저는 문현정보학을 전공했지만 출판사에서 일할 생각은 많지 않았어요. 출판사 비전이 밝지 않다는 생각이었죠. 그러나 9주의 시간을 보내면서 생각이 바뀌었어요. 비상교육은 비전이 큰 데다가 복지나 사내교육 시스템이 잘 되어 있는 것 같았어요. 출판 편집자로서 도전해 보고 싶다는 생각도 갖게 되었어요.

이연주 저는 수학과에서 근무했는데 새로운 면을 많이 발견했어요. 비상에서 일하기 전까지는 늘 같은 문제를 반복해서 해마다 낸다고 생각했는데, 잘못 알고 있었던 거지요. 매번 회의하면서 새로운 개선점을 찾아가는 과정이 매우 흥미로웠어요. 편집자가 제 성향에도 맞고 해 보고 싶다는 생각도 하게 되었어요.

김동희 다른 연수생과 비슷하게 비상은 비전이 있는 회사라고 생각합니다. 다만, 제가 근무한 부서의 특성 때문인지는 모르겠지만 출판사다운 보수성도 조금은 있었던 같아요. 전체적인 이미지는 진보적이지만 기업이 갖고 있는 보수적 측면도 있지 않았나 싶습니다.

천지영 저는 비상에서 제 꿈을 키우고 싶습니다. 두 번의 연수를 받았는데, 그 기억이 너무 좋았어요. 연수생이지만 제 의견도 존중해 주고 회사의 조직문화 분위기, 사람을 중시 여기는 젊고 적극적인 느낌이 저와 잘 맞았다고 생각합니다.

인터뷰 내내 총기 가득한 눈들은 반짝거렸다. 세상을 향한 더 큰 인터뷰와 실전을 앞둔 취업준비생들답게 긴장감도 느껴졌다. 한 마디 한 마디에 설렘과 열정, 부푼 기대감이 순간순간 교차했다. 연수생들이 가진 비전과 비상의 원대한 비전이 어우러진다면 새로운 교육의 신화가 탄생하지 않을까?

비상에는 무언가 특별한 것이 있다

교재 2부 총괄 채진희 SP

사번 00049번. 채진희 SP가 입사한 것은 비유와상징이 새로운 차원으로 도약하던 2003년 1월 1일이었다. 2003년 1월은 중등 <오투> 2002년 2학기 책이 출시되어 시장에 큰 반향을 낳고 있었던 시점이었다.

입사하자마자 중등 <오투> 2학기 교재 첫 번째 개선 작업에 뛰어들었고(2018년 현재 <오투>는 27번째 개선본임), 고등 <오투>는 처음부터 매만졌다. 2004년 봄부터는 비상 출판물의 방향을 바꾼 <완자> TF를 이끌었다. 2007년 5월부터 이듬해인 2008년 4월까지는 2기 비바미 길잡이를 맡아, 시행착오를 거듭하던 비바미의 방향을 정립했다. 2기 비바미는 지금껏 모든 비바미들이 존경할 정도로 모범적이었고, 기념비적인 실천력을 보였다.

2011년 이후에는 과학 교재와 더불어 과학 교과서 팀도 함께 이끌며 과학 교과서의 전형을 만들어 왔다. 비상교육 과학 교과서는 전국 채택률 45%를 넘나들며 타의 추종을 불허한다.

채진희 SP의 큰 이력만 적었는데 이렇다. 비상 20년의 숨은 주역이라 해도 손색이 없다.

숨은 이들이 만든 거대한 역사

20층 소통의 방에서 그녀와 인터뷰를 진행하면서 새삼스럽게 다시 느낀 것은 비상 곳곳에 인재들이 넘친다는 사실이다. 비상 20년사와 별개로 인물사로 본 비상 20년사를 진행해도 좋겠다는 생각이 들었다. 비상 20년은 이들 숨은 영웅들의 역사였다. 인터뷰가 진행되는 동안 채진희 SP 또한 함께 한 수많은 동료들의 목소리와 이야기를 대변하고 있었다.

<한끝>에 이어 <오투>가 시장에서 폭발적 반응을 보이고 있었지만, 당시 비상은 작은 신생 출판사였다. 출판 편집자들에게도 비상은 낯선 곳이었을 수 있다. 아직을 결심하게 된 특별한 이유부터 물었다.

“이전 직장에서 같이 일했던 3년 선배가 비상으로 이직해서 <오투>를 개발하고

있었어요. 저는 전공이 물리였는데, <오투> 개발자였던 그 분이 제게 물리 관련해서 내용 검토를 가끔 문의해서 비상을 처음 알게 되었어요. 그래서 비상이라는 회사는 잘 몰랐지만, <오투>는 입사 전부터 알았죠.

<오투>를 간접적으로 접하다 아까 그 선배에게서 아직 권유를 받았어요. 물리 담당자를 뽑기로 했다고 하더라고요. 제가 믿고 따르는 선배가 일하는 곳이라 새로운 곳에서 출발하는 것이 나쁘지 않겠다고 생각했어요. 작은 회사인 만큼 자기 발전의 계기가 될 수도 있겠다는 생각에 입사를 결심했죠. 실제로 입사해서 만난 비상은 제 안의 에너지를 쏟게 했어요. 명절날 산소에 갔다가 오는 길에 사무실로 출근한 적도 있어요. 명절 때라 쿠셔비스 이용이 어려워, 당시 조판하시던 거래처 담당자가 직접 교정지를 가져다주었어요. 저희뿐만 아니라 주변 관계자들도 그렇게 열정적이었어요. 일이 많고 육체적으로 힘들었을 텐데 짊어서 그랬는지 힘든지 모르고 일에 빠져들었죠.”

에너지가 넘치는, 매너리즘을 경계하는

2003년은 비유와상징이 법인 전환을 해 (주)비유와상징이 된지 얼마 되지 않은 때였다. 2003년 1월에는 직원들에게 주당 500원에 유상증자를 하며 직원들의 결속과 참여를 높이던 시기이기도 했다. 창립한 지 5년이 된 작은 출판사의 무엇이 명절날도 잊을 정도로 한 개인의 에너지를 쏟게 했을까?

“분위기와 기운이 달랐어요. 그 전 회사는 규모가 큰 만큼 상하관계도 있고 권위적이었죠. 게다가 편집자는 그저 교정, 교열하는 일이 업무의 대부분이었죠. 저자가 넘긴 원고를 다듬는 정도에서 책을 만들었어요. 꼭 그 회사만 그런 게 아니고 그게 출판 관행이었죠. 그런데 비상에서는 기출문제를 분석하고 기획하고 스스로 원고도 쓰고 그랬으니 일할 맛이 났죠.

비상은 젊고 활력이 넘쳤어요. 저도 젊었지만 회사 전체에 에너지가 넘쳤어요. 그때는 직원들 서로가 서로를 고무시켰고 상대의 열정에 없던 힘을 내고 그랬던 거 같아요. 제 자신이 무엇인가 가치 있는 일을 한다는 보람과 즐거움을 느꼈어요. 저만 그런 게 아니고 다들 그랬던 거 같아요. 그러니 힘든 줄도 모르고 했죠. 제가 막 입사해서 회사 주식을 500원에 팔았는데, 저는 입사한지 한 달도 안 돼 자격이 없는데도 사고 싶고 그랬어요.

면접도 기억이 나요. 저를 통해 제 이전 직장의 시스템과 운영 메커니즘을

파악하며 제 안의 무엇을 집요하게 물고 늘어진 면접이었던 거 같아요. 몇 년 뒤 바람결에 그 입사 면접 후일담을 들었어요. 양 CP님은 ‘매너리즘에 빠져 있는 사람 같은데, 그런데도 여러분이 마음에 들면 그냥 뽑아요.’라고 했다더군요. 참 사람 볼 줄 모르는 분 아닌가요?”

그 시기 편집 경력자를 뽑을 때 늘 경계했던 것은 매너리즘이 아니었을까. 오래 전 기억을 더듬는 채진희 SP의 눈이 순간순간 반짝였다. 12월의 목요일 오후에 진행한 인터뷰인지라 누적된 피로에 어찌 보면 힘든 인터뷰였을 텐데 옛날 기억에 힘이 솟는 듯했다. 당시 이들에게 비상은 직장 이상이었던 것 같다.

“입사했을 때가 논현동 시절이었는데 제 입사 사번이 49번이에요. 가족적인 때였어요. 지금이야 회식도 많지 않지만, 그 때는 생일파티도 다 같이 했죠. 회식에도 다들 빠지지 않고 우몰려다녔어요.”

2005년 여름에 유난히 더웠어요. 그 때 제가 만삭이어서 더 기억이 나는데 그해 더위가 유난했어요. 그때 여름에 고생한다고 회사에서 모든 직원에게 현금으로 100만 원을 주었어요. 저 그걸로 바로 에어컨 샀었죠.”

비상만이 갖고 있는 그 어떤 특별함

〈완자〉 이야기를 듣기 전에 과학과 이야기가 궁금했다. 〈오투〉와 〈완자〉 과학도 놀랍지만, 비상 과학 교과서는 전국적 지명도가 다르다. 2018년 중1 과학은 45.9%, 고1 통합과학은 36%의 채택률로 압도적인 1위를 차지했다.

비상에는 어떤 특별한 DNA가 있는 것 같다.

“제가 작년까지 과학부 전체를 맡고 있다가 교과서 개발이 끝나 지금은 중고등 교재를 만들고 있는데, 저희 부서원들은 일을 못하는 사람들이 없어요. 일을 대충하는 친구도 없어요. 다들 잘하고 열심히 하니까 못하면 본인이 견디지 못하고 그만 나가게 돼요.”

과학과는 다른 과와 달리 물리, 화학, 생물, 지구과학 이렇게 네 명으로 시작했어요. 그래서 그 뒤로도 과학은 한 과목만 뽑지 않고 늘 물화생지 네 과목을 뽑았죠. 계속 4배수로 선발하는 시스템이에요.”

선발 이후 새로 뽑힌 그 분들 트레이닝을 확실히 정확하게 해요. 그러지 않으면 서로 믿고 하기가 힘들어지니까 선배들이 일 가르치는 과정을 철저히 합니다. ‘비상화’시키는 피드백의 과정이 정확해요. 그러니 한 번 선발 될 때마다 에너지와

힘이 4배수로 커졌어요. 그것이 교재와 교과서 차별성을 만든 거 같아요.”

비상교육의 특별함은 이렇듯 재기와 에너지를 감출 수 없는 수많은 낭중지추의 재원들이 화학적으로 결합한 결과였다. 이야기를 들을수록 교재나 교과서 개발 과정의 일단을 조금 더 들여다보고 싶었다. 개발자들의 차원이 다른 역량은 실제로 어떻게 구현되었을까.

“방법은 간단해요. 교재는 목표가 시험을 잘 보게 하는 것이니 그걸 가장 잘 할 수 있게 만들면 돼요. 과학과는 정말 원시적으로 작업을 합니다. 여기서 원시적으로 작업한다는 것은 시각적으로 직관적으로 문제 중요성이 환히 드러나게 작업을 한다는 뜻입니다.”

예를 들어 전국에서 수거한 기출문제를 분석할 때 보통 서로 다른 학교의 같은 문제의 경우 하나를 취하고 버리잖아요. 그런데 저희는 똑같은 문제를 다 오려서 붙여요. 10개, 20개의 비슷한 문제가 붙고 나면 그 자체로 문제의 중요성이 시각적으로 인지돼요.”

그 다음 이렇게 오려 붙여 놓고 비슷하지만 조금씩 다른 선지를 모두 모읍니다. 이렇게 해서 8지선다를 만들어 제시하면 해당 문제는 어떻게 변형해도 빠져나갈 틈새가 없게 돼요. 원시적인 작업인데 그렇게 해야 같은 개념 다른 그림들까지 다 모아 편집할 수도 있게 돼요. 학생들은 그림이 조금만 다르면 다른 개념으로 이해해 실수를하는데, 이렇게 하면 틀릴 문제가 없게 되는 거죠. 그런 게 다른 출판사들과 달랐어요. 다른 출판사들이 저희를 흉내를 냈는데, 결정적인 것은 그들은 우리 의도를 제대로 파악하지 못했어요. 게다가 저희는 〈오투〉를 27번이나 개선했어요. 같은 음식이라 하더라도 원조와 후발주자 간에는 분명한 차이가 나죠.”

역사적인 별동부대 이야기

다시 돌아켜 봐도 〈완자〉 기획은 혁신적이다. 비상의 역사에서도 가치 있지만, 대한민국 출판교육 차원에서도 그 의의가 작지 않다. 자율학습, 자기 주도 학습이라는 개념을 실제적으로 정착시켰다. 〈완자〉 TF, 그 역사적인 별동부대 이야기가 궁금하다.

“학원용 교재로 성공가도를 달리고 있을 때, 학원 시장이 사라질 때의 교재를 고민하신 게 놀라웠어요. 그런데 신개념 자학자습용 교재 개발 논의를 시작하자

7, 80%가 다 학원을 다니는데 그런 교재가 나가겠느냐며 많이 반대했어요.

지금 하는 일도 벅차다며 고개를 흔들었죠.

결국 회사에서 지원자를 받겠다는 전체 공지를 띠웠어요. 공고롭게도 저를 비롯한 국어, 수학, 과학, 사회 네 분이 지원했는데 제가 제일 나이가 많아 팀장을 맡았죠. 그 때 다들 저를 안쓰럽게 봤어요. ‘너 참 안 됐다. 팀장까지 한다며.’ 그 눈빛들이 생생해요. 양 CP님은 대표방을 우리 팀에게 내주고 새 마음으로 일하라고 컴퓨터까지 새로 설치해 주면서 일주일 단위로 같이 회의하고 점검했어요.

선행 사례가 없어 학생들이 보낸 독자 투고 엽서부터 살펴보고 학생들을 만나러 다녔는데 거의 대부분이 학원에 다녀 만나기가 힘들었어요. 아이들 인터뷰가 힘들긴 했는데 어렵게 만난 아이들이 정말 명쾌하고 영리했어요.

‘본문과 달리 왜 해설과 정답은 소홀히 하느냐.’

‘문제 난이도가 너무 계단식이다.’

저희가 어떻게 작업하는 줄 마치 아는 것처럼 아픈 데를 콕콕 찌르며 <완자>의 핵심 방향을 알려줬어요, 그 학생들이.

<완자> 이름은 브레인스토밍을 하다가 나온 이름 중 하나인데, 전 사원을 대상으로 한 PT 자리에서 다른 직원들의 관심도가 떨어지니 제목이라도 재미있게 하자고 해서 사용하게 되었죠. 2차 PT 준비하면서 고기 완자처럼 국어 <완자>, 과학 <완자> 그으면서 시작했어요.

그런데 당시 브랜드 개발부에서 네이밍 리스트를 뽑아 전 사원을 대상으로 투표할 때는 ‘완자’가 없었어요. 그러자 여러 직원들이 ‘왜 완자 좋은데 완자가 없냐’고 해 추가했는데 ‘완자’가 제일 많이 뽑혀 살아난 이름이에요.”

인터뷰가 진행될수록 새로운 이야기가 쏟아졌다. 모두 기록할만한 증언들이었다.

지지부진했어요. 그래서 2기는 각 부서에서 추천해 구성했어요. 2007년 5월부터 2008년 4월까지 1년간 활동을 했는데 CP, IP, SP가 적절하게 섞여 있었어요. 저는 당시 IP였는데, 리더가 되었어요. 리더에 대한 적당한 호칭이 없어서 그 역할에 맞게 이름부터 길잡이로 명명하고 운영의 효율성을 높이기 위해 두 그룹으로 나누었습니다.

비바미 활동을 ‘지배가치 전파’와 ‘즐거운 일터 만들기’ 두 축으로 나누어 조직도 두 그룹으로 나누었죠. 두 그룹에서 일주일 동안 준비해 실행하고 회의를 진행했어요.

‘지배가치 전파’ 그룹에서 했던 일들은 지배가치 해설서 만들기, 지배가치 캠페인과 포스터 붙이기, 윤리 강령 제정, 비상 인재상 정립 등이었어요. 10월부터 논의를 시작해 설문을 통한 자질 도출, 책임자 토론, 부서별 토론 실시 후 이듬해 2월에 정립된 비상 인재상이 가장 큰 성과였어요. 전 직원이 참여해서 만들어낸 것이니까요. 그 때 정립한 비상의 인재상은 혁신을 즐기는 리더, 프로의식을 갖춘 리더, 성숙한 소통을 하는 리더 이렇게 세 가지였어요. ‘즐거운 일터 만들기’ 그룹에서는 먼저 인사하기 캠페인, 사내 인트라넷 ‘건의해 주세요’ 코너 활성화하기, 사회봉사 활동 추진, 한마음데이 개선, 여성 사우들을 위한 공간 마련, 간식어택 등에 주력했어요. 사회봉사 활동을 처음 시작했는데 주로 인근 공부방 환경 개선 활동으로 도배를 해주고 장판을 새로 바꾸었죠. 거의 모든 조직원들이 다 같이 즐겁게 했던 기억이 납니다.

비바미가 잊히지 않게 하려고 여러 활동들을 했던 거 같아요. 2기 활동이 끝나자 너무 잘 했다고 해외여행을 보내주었는데, 이 전통은 지금까지 이어지고 있습니다.”

또 하나의 도전, 비바미

채진희 SP는 2기 비바미 길잡이로 고무적인 활동을 하면서 지지부진했던 비바미를 반석 위에 올려 놓았다. 비바미 활동의 모범으로 회자되고 있는 2기 비바미의 스토리도 궁금했다.

“선행 사례가 없어서인지 1기 비바미가 논의만 무성하게 하고 조금

기업공개, 공개되지 못한 숨은 이야기

받거나 제도를 정비하는 등의 준비 기간이 필요하지 않았습니다.”

경영지원실 재무운용과 정미화 IP

2008년 6월 20일 오후 3시경이었다. 비상교육 재무운용과에 비상이 걸렸다. 19일과 20일 이를 동안 진행된 공모주 청약 분위기가 심상치 않았던 것. 당시 비상교육의 매출이나 성장 가능성만 놓고 본다면 치열한 경쟁률이 될 것으로 전망했으나 실제 상황은 그렇지 못했다. 청약 미달 우려까지 제기될 정도의 저조한 실적이었다.

주관사인 현대증권마저 예상치 못한 일이었기에 모두들 마음이 조급했다. 재무운용과 직원들은 부리나케 추가로 우리사주를 매입했다. 다들 노심초사하는 가운데 감동적인 일이 벌어졌다. 외부로 워크숍을 갖던 직원들이 속속 증권계좌를 개설하고 청약에 나섰다는 소식이었다. 사옥 인근의 현대증권 구로동 지점은 비상교육 직원들로 북적거렸다. 2008년, 초봄부터 여름까지 비상교육의 IPO는 뜨겁게 진행되었다. 상장 업무에 참여했던 재무운용과 정미화 IP는 그 무더웠던 여름날을 어떻게 기억하고 있을까?

6개월만의 IPO, 숨은 비결

“상장을 준비하는 데 약 6개월 정도의 기간이 필요했죠. 다른 회사들에 비한다면 상당히 짧은 기간이었죠. 상장을 준비했던 팀장님(현 경영혁신실 남형욱 IP)은 거의 매일 야근을 했고, 업무시간의 대부분을 주관사가 요구하는 자료 작성이나 재무 분석, 투자설명서 작성 등에 쏟아야 했습니다.”

IPO 준비에 들어가면 상당수 기업들은 TFT를 조직한다. 기업 재무제표는 물론 향후 자금계획, 사업전망, 업계현황 등 준비해야 할 자료가 어마어마하기 때문이다. 그러나 비상교육은 6개월이라는 짧은 시간 안에 별도의 TFT 없이 기존의 재무운용과 직원들만으로 IPO를 성공시켰다. 그 비결은 무엇일까? “저는 입사 전에 비상교육의 회계 감사를 담당하던 회계법인에서 비상교육의 세무 업무를 담당했었어요. 아주 오래 전부터 비상교육은 다른 기업과 남다른 점이 있었죠. 굉장히 철저하게 외부감사를 받았어요. 덕분에 외부감사를 새로이

주관사의 칭찬을 받은 회사

상장이 본격적으로 추진된 것은 2008년의 일이다. 그러나 2007년부터 이미 상장에 대한 밑바탕 작업은 차실히 이루어지는 중이었다. “2007년부터 재무운용과는 내부적으로 우리사주 공모와 관련된 일을 추진했습니다. 상장 과정에 직원이 참여하는 것이 무엇보다 중요하다고 판단을 했던 거죠. 공식적으로는 6개월 만에 상장이 된 거지만 사실 비상교육은 아주 오래 전부터 투명한 재무관리, 우리사주 공모 등을 하나하나 추진해 왔던 겁니다.”

재무운용과 직원들은 상장과 관련해서 많은 노력을 기울였다. 공모가 산정을 위해 현대증권이 요구하는 자료 작성은 물론, 투자설명서 작성, 지정 감사를 통한 회계 감사, 내부 회계 관리제도 구축, 우리조합 결성, 정관 정비, 각종 비전 자료 등을 차근차근 정리해 나갔다. 상장이 완료된 직후 현대증권에서 혀를 내두를 정도였다고 한다.

“그때 주관사에서 칭찬을 많이 했어요. 덕분에 팀장님은 그 공로를 인정받아 표창도 받았죠. 사실 쉬운 일이 아니었습니다. 공모가 산정이나 투자설명서 작성을 위해서는 우리 회사에서 진행되는 업무, 예를 들면 개발, 제작에서부터 영업에 대한 업무 프로세스나 사업 환경, 예결산 실적 등 사업 전반에 관한 모든 내용을 다 꿰고 있어야 하니까요. 상장을 위한 사업보고서 공시와 재무제표의 투명성에 가장 기초가 되는 내부 회계관리 제도를 그 때 재무운용과에서 구축한 겁니다.”

최악의 환경에서 거둔 아쉬운 성과

그렇게 열심히 준비했지만 청약 미달은 유쾌한 일이 아니었다. 그러나 당시 상황을 돌이켜보면 그럴 수밖에 없었던 여지가 크다. 유럽의 재정위기, 미국에서 시작된 글로벌 금융위기 등 각종 악재가 발생하면서 ○○교육 등 많은 회사들이 아예 상장을 중도에 포기하는 일도 벌어졌다.

“상장 직후 하락하긴 했지만 곧 반전될 것으로 내다보았습니다. 매출이나

지난 10년간 우리는 출판시장을 바꾸었습니다.

〈한끝〉은 출시 1년 만에 존재하지 않는 시장을 만들었습니다.

〈완자〉는 자기주도 학습을 정착시키며 사교육의 폐해를 바로잡고 있습니다.

그동안 새로운 전형을 만들었듯이

우리는 앞으로도 교과서의 전형을 만들 것입니다.

영업이익이 상당히 좋았기 때문입니다. 실제로 그해 상반기 매출은 353억 원으로 전년 대비 29%나 성장했지요. 게다가 그 무렵, 모 온라인 교육기업은 상장 이후 한 주당 몇십만 원을 호가했습니다. 그때 비상교육도 온라인 사업에 대한 청사진이 있었기에 최소한 그 수준까지는 다들 기대를 했습니다. 그러나 청약공모나 주가 측면에서 실망스러운 부분이 있었던 게 사실이죠.”
그래도 비상교육의 미래가 긍정적임을 반증해주는 일도 있었다. 비상교육 실권주 33만 주를 인수한 현대증권이 비상교육의 성장성을 긍정적으로 평가하고 주식을 오랜 기간 보유했던 것. 비상교육을 속속들이 알고 있던 현대증권의 판단은 비상교육의 미래가 밝음을 반증해주는 일이었다.

세무조사와 우수 납세상

어느 회사든 IPO를 하고 나면 급격한 변화를 겪게 된다. 이전보다 더 투명한 경영을 해야 하고, 고객뿐만 아니라 주주의 가치를 보호하기 위한 활동에도 적극 나서야 한다. 상장 이후 비상교육이 겪은 변화는 무엇일까?
“비상교육은 훨씬 이전부터 심하다 싶을 만큼 투명경영에 신경을 써왔습니다. 그런 문화가 내재되어 있었기에 재무나 회계 측면에서 크게 달라진 점은 없었다고 생각합니다. 다만, 우리의 미래에 대해 더 생각하고, 향후 우리의 사업 방향을 보다 심도 깊게 생각해 보는 계기가 되지 않았나 싶습니다.”

비상교육의 투명경영이 빛을 본 사례가 있다. 세무조사를 받고 오히려 상을 수상하게 된 사례다.

“특별 세무조사를 받은 적이 있습니다. 굉장히 철저하게 받았는데 세무조사가 끝난 뒤 오히려 모범 납세자상을 받았죠. 사실 상장 이전이나 이후나 투명경영만큼은 매우 철저하게 이루어지고 있습니다.”

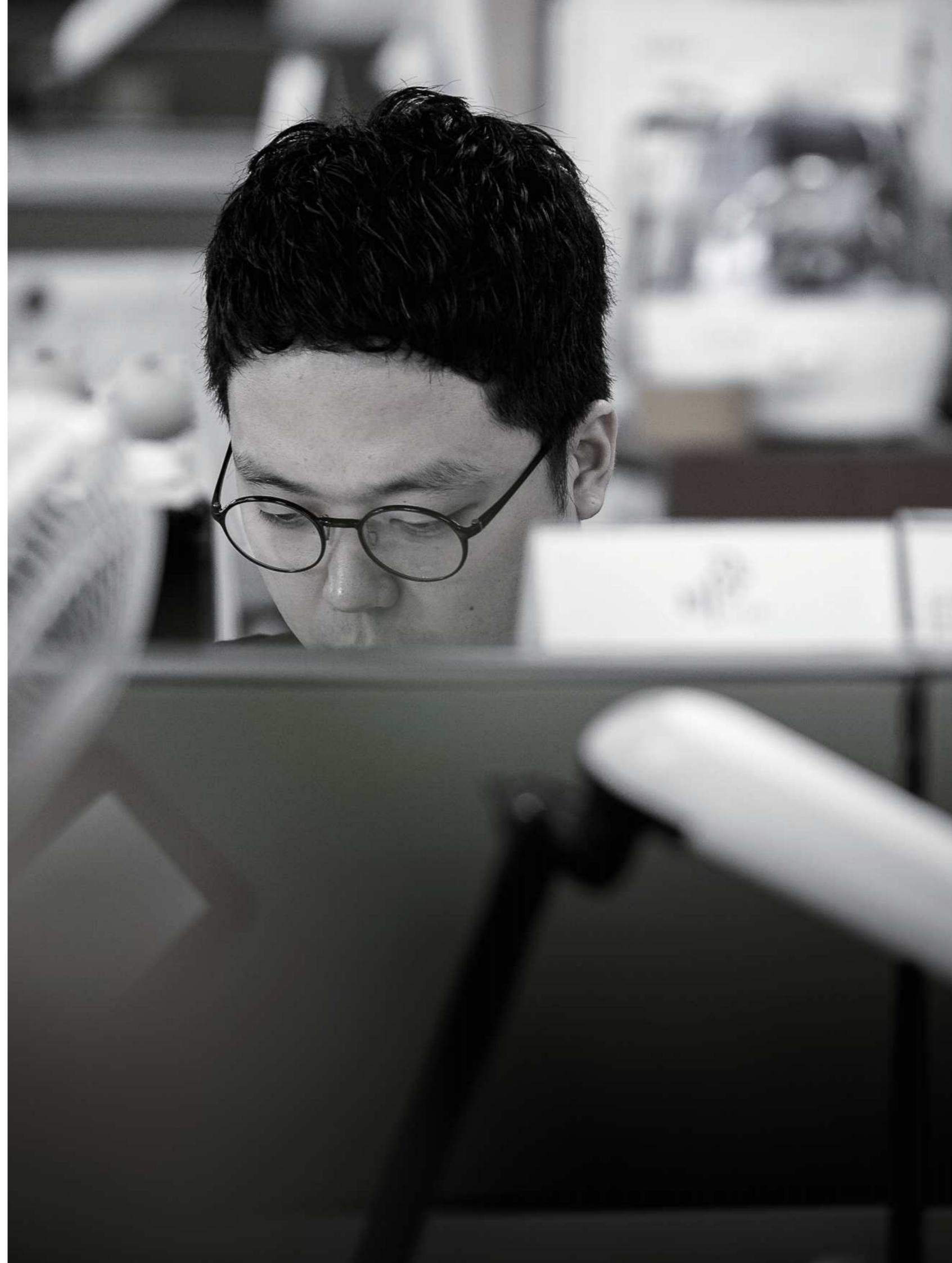
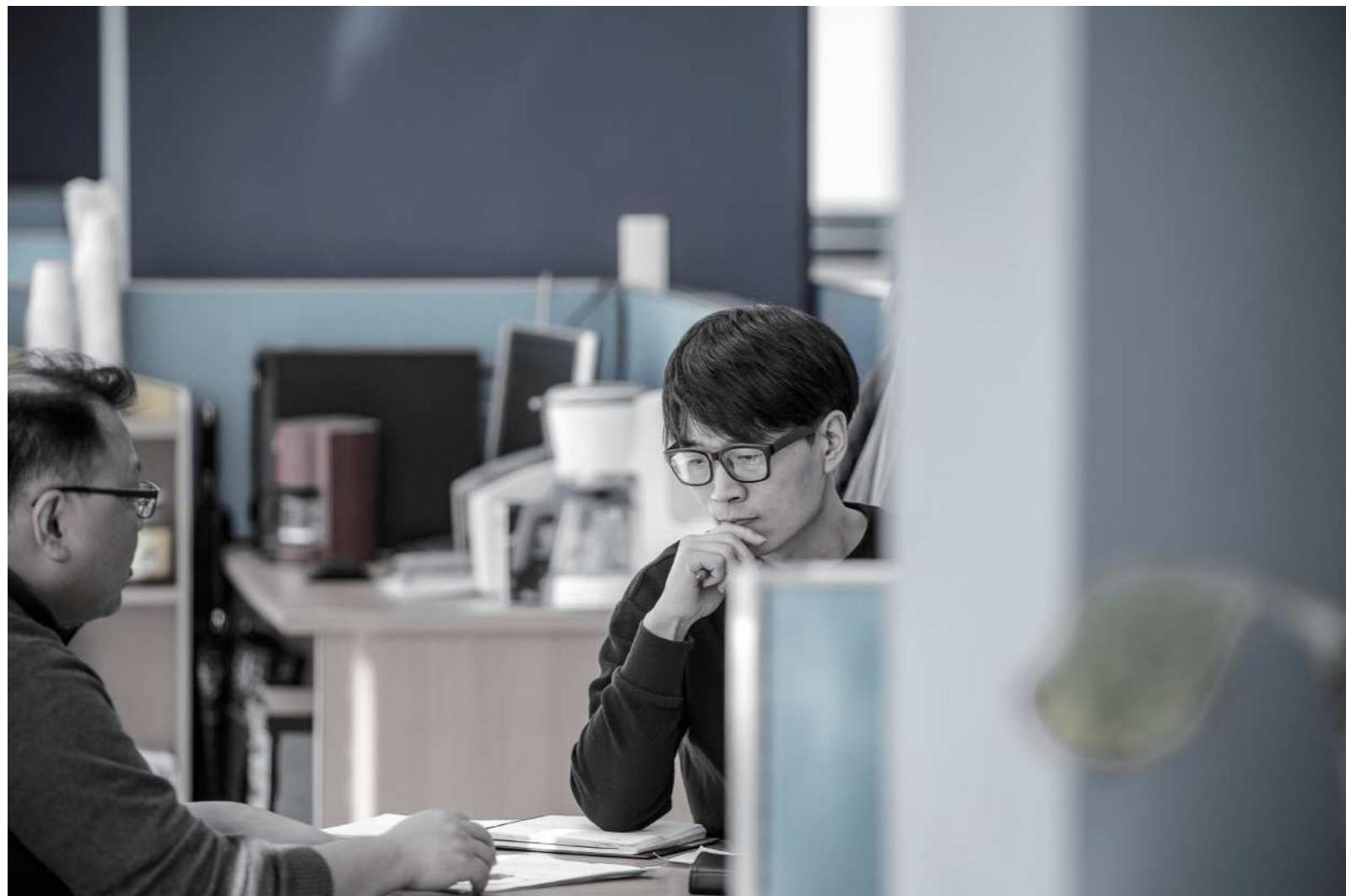
정미화 IP에게 소중한 추억이 된 상장의 기억은 어떻게 그려져 있을까?
“재무나 회계를 하는 사람은 보수적인 면이 있어서 경영 계획에 대해서 주주들에게 지나치게 긍정적인 말을 하지 않습니다. 경영 계획에 대해 우리가 희망하는 바를 주주에게 전달하면 안 되며 개인적인 가치 판단은 가급적 배제하고 사실에 근거해서 객관적으로 전달해야 합니다. 어쩌면 상장 때 우리를 힘들게 했던 과정들이 비상교육을 훨씬 더 체계적이고, 한 단계 더 성장하게 한 것이 아닌가 생각합니다.”

비상교육에서 근무한 13년의 시간, 정미화 IP는 투명하고 바른 기업으로 성장한 비상교육이 매우 자랑스럽다고 말한다.

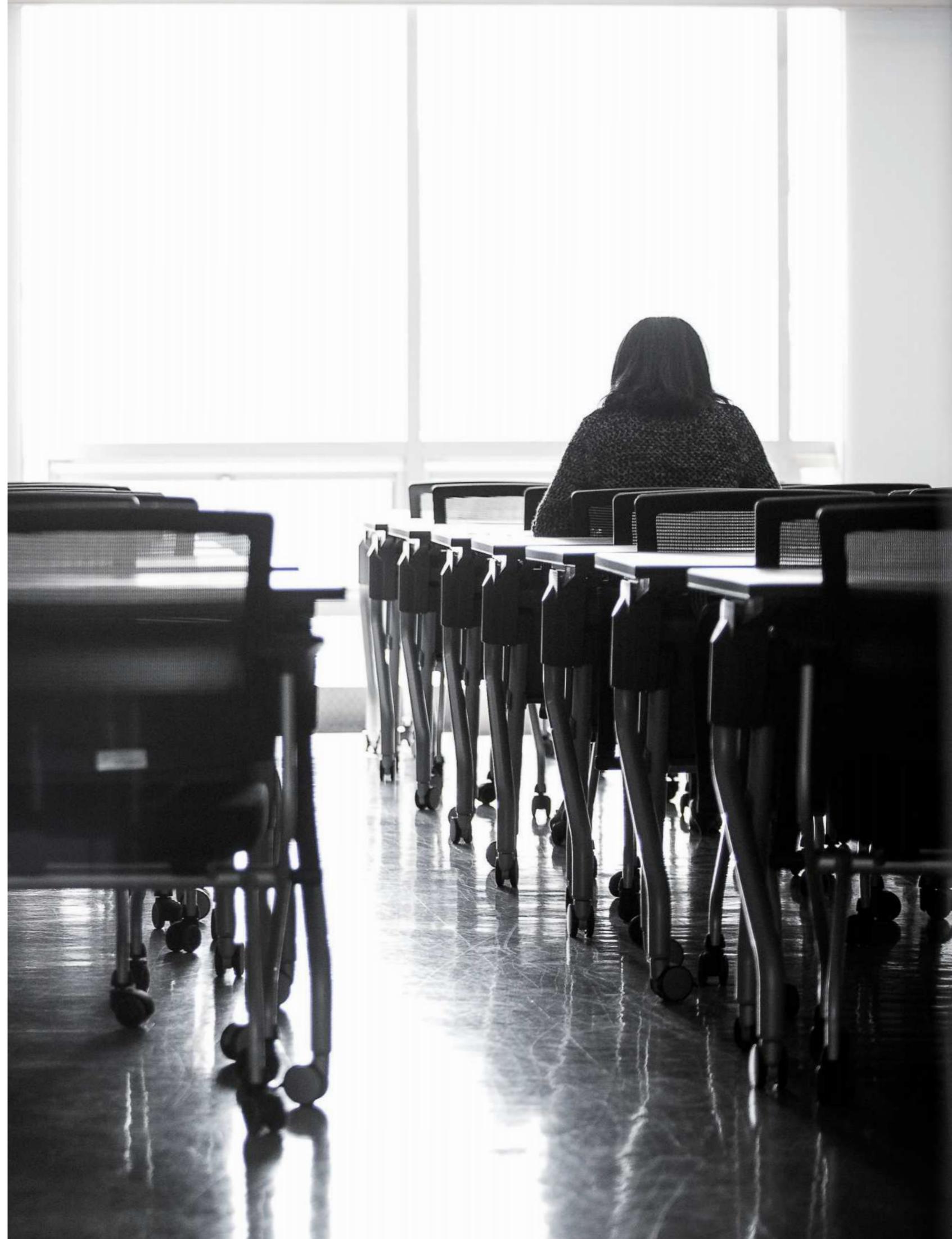
















2008
2012

중·고등 출판기업
최초로 코스피에 상장한
것은 기념비적이었다.
비유와상징은 한순간
교육기업의 상징적
존재로 떠올랐다. 상장
이후 회사의 이미지는
전국적으로 차원이 달라져
갔다. 역량 있는 인재들도
속속 모여들었다.

3부

핵심에 이르는 혁신

1 교육을 넘어선 교육의 꿈

기업공개도 남다른

이유가 있어야 한다

2000년 들어 문을 닫는 산부인과 병원들이 늘었다. 어린아이의 울음소리를 듣기 힘든 것은 노인들만의 농촌이 아니었다. 2005년 우리나라 합계출산율은 1.08을 기록했다. 신생아 수 43만 5031명. 한해 100만 명씩 세상에 태어나던 1970년대는 이미 전설이었다.

출산율 감소는 그대로 학령인구 감소로 이어졌다. 한국교육개발원은 2005년에 태어난 아이들이 초등학교에 들어간 2012년 입학생 수를 42만 2242명으로 집계했다. 그해 중학교 입학생은 59만 6671명, 고등학생은 64만 5268명이었다.¹ 고등학교 입학생에 대면 20만 명 이상이 줄어들었다. 이것이 한국사회에 던지는 의미가 무엇인지 아직 다 헤아릴 수 없지만, 교육 종사자와 교육출판 관계자들에게 던지는 의미는 심각했다. 미증유의 위기가 다가오고 있었다.

너무나 객관적이고 피할 수 없는 통계학적 경고 속에서도 비유와상징의 성장 기울기는 가팔랐다. 2004년 149억 원이던 매출은 상장을 실제적으로 검토하던 2007년에는 몇 배가 뛰어 700억 원에 육박할 것으로 집계되고 있었다.² 2007년 들어 <수박씨닷컴>을 오픈하

1.2 고 논술시장에도 뛰어들었다.

2007 교육과정 신규 교과서 개발도 시작해 최종 심사본도 거의 완성했다. 압축적 진화. 2007년을 전후해 거의 모든 면에서 비유와상징은 변하고 있었다.

시장의 변화는 더욱 컸다. 학령인구 변화와 끝없는 내수 경기 침체로 인해 시장의 변화는 예측불허가 되어 갔다. 일부 대형학원 한두 곳을 빼고 수많은 중대형이나 소형학원들에서 학생들이 빠져나갔다. 학생들은 집 근처 작은 공부방이나 과외방들로 흘러졌다. 영세한 이들 학습 공간들은 총판의 영업망 바깥 사각지대였다. 시장의 수요와 학생들의 움직임을 파악하기가 어려워졌다. 학생들이 보이지 않는 시장으로 숨어버린 상황. 시장의 불확실성이 더욱 커졌다. 이는 누구라도 짚을 불씨처럼 사그라질 수 있다는 또 다른 경고이기

3 도 했다.

출판사에서 교육회사로 막 도약하던 2007년 비유와상징에게도 학령인구 감소는 다양 한 고민을 던졌다. 학령인구 감소는 누구도 해결해 보거나 마주한 적이 없는 문제였다. 걷 잡을 수 없는 시장의 위축, 그 자체였다. 새로운 성장엔진이 필요했다. 비유와상징이 찾은 한 가지 길은 상장이었다.

“상승곡선을 타고 있는 교육에 대한 관심도를 전제로, 가장 적절한 시기에 IPO³를 진행해야겠다고 생각하고 있었습니다. 출판사에서 교육회사로 회사의 차원이 달라지던

2008년 주요 사건

2008. 04
노동부 주관
'남녀고용평등 우수기업'
중소기업 부문 선정

2008. 06
코스피 상장

2008. 07
진학예수 계열사 편입
- 비상교평(비상교육평가) 설립
- 대입학원 <비상예수학원> 오픈

2008. 09
프랜차이즈 학원 사업 진출
- 중등 종합학원
<비상아이비초> 오픈

2007년이 적기라고 판단했습니다. 교과서, 온라인교육, 입시교육 등 교육회사로 도약하기 위해서는 막대한 자금이 필요했고 더 이상 미룰 수는 없었습니다. 당시 200억 원 가까운 자금이 쌓이고 있었지만 변화의 시기를 둘파할 새로운 엔진을 얻기에는 부족했습니다. 증권사의 권유도 있어서 더 이상 늦출 이유가 없었습니다.”

2007년 11월 VIVA AM은 언뜻 다른 달과 비슷해 보였다. 먼저 3개월 입사 과정을 마친 신규 입사자들의 자기소개와 결의가 비전룸을 가득 채웠다. 그러나 곧이어 양태희 CP가 마이크를 넘겨받아 예의 차분하면서도 열정적인 강의식 연설이 시작되면서 특별해졌다. 2007년 결산 보고이자 2008년 10주년 계획을 발표하는 연설이 한 시간을 넘기고 있었다. 창립 10주년인 2008년 사업계획은 저마다 묵직한 것들이었다. 연설이 길어지고 있었지만, 비전룸 안의 직원들은 누구도 흐트러질 수가 없었다. 이날 연설의 백미는 단연 IPO였다.

“2008년에는 IPO를 진행하고자 합니다. 이미 어느 정도 준비가 되었으며, 그것을 이루기 위한 대표 주관사가 선정되었습니다. 이번 주부터는 실사가 이루어집니다. 2008년 6월 15일이 일요일이기 때문에 6월 16일에 상장하는 것을 목표로 하고 있습니다. 10주년이 되는 날을 목표로 가장 단기간 안에 상장할 수 있도록 하겠습니다.”

비전룸 안 공기 흐름이 일순간 달라졌다. 마이크를 잡은 양태희 CP 표정에도 비장함이 가득했다. 가을로 접어들면서 돌던 소문, 코스닥도 아닌 엄격한 코스피 상장이 처음 공식화되는 순간이었다.

초창기 비유와상징 편집자들에게는 크게 세 가지 꿈이 있었다. ‘내가 만든 책이 서점 매대에 진열되는 것을 보고 싶다.’, ‘내가 만든 책을 텔레비전 광고에서 만나고 싶다.’, ‘교과서를 만들고 싶다.’ 비유와상징 초창기 편집자들은 그런 기막힌 꿈을 실현한 주인공들이었다. 그러나 ‘상장’은 그들 누구도 상상하지 못했다. 회사가 자본시장의 상품으로 진열되는 것은 그들의 상상력 범위 밖의 일이었다. 회사의 사회적 영향력과 위치는 직원들이 체감하는 것 보다 더 커져 있었다.

연설을 듣는 직원들 가슴은 뜨거워졌다. 한편 실감도 없고 시기상조 같은 느낌도 자을 수 없었다. 역량도 준비도 부족한 것이 아닌가 하는 의구심. 그러나 상장은 직원들이 생각 한 것보다 훨씬 이전부터 진행되었다. 비유와상징은 여러 해 전부터 외부감사를 받아왔다. 번거롭고 불편한 외부감사를 받은 이유는 단 하나. 언제 진행할지 알 수 없는 기업공개를 위한 회계 투명성 확보였다. 우수한 경영 성과, 회계 투명성 등 모든 조건은 코스피 실사를 낙관할 만큼 충분했다.

11월 VIVA AM에서 공식화 하자 비유와상징의 IPO는 하나하나 절차를 밟으며 일사천리로 진행되었다. 일반 기업들이 몇 년에 걸쳐 하던 준비과정은 불과 한두 달밖에 안 걸렸다. 비유와상징은 그만큼 투명했고 견실한 기업이었다. 겨울이 시작되면서 상장 진행은 매우 전격적이고 유례를 찾을 수 없을 정도로 빨라졌다. 격렬한 대통령 선거가 치러진 세밀의 어수선함 속에서도.

¹ 한국교육개발원 교육통계연구센터 교육통계서비스, 학교별 입학생 변화

² 최종적으로 공식 집계된 2007년 매출은 658억 원이었다.

³ IPO(Initial Public Offering). 비상장기업이 유가증권시장이나 코스닥시장에 상장하기 위해 그 주식을 법적인 절차와 방법에 따라 불특정 다수의 투자자들에게 팔고 자본내용을 공시하는 일종의 기업공개라 할 수 있다.

불안해도 가야 하는 길

운명적인 2008년 새해가 밝았다. 비유와상징의 일거수일투족은 언론의 관심 대상이었다. 언론은 코스닥이 아닌 코스피 상장을 진행하는 한 출판사의 도약을 관심 있게 탐색했다.

- 4 · 2008년 1월 15일, 현대증권, 교육-출판기업 비유와상징과 주관사 계약, 매일경제
- 2008년 3월 14일, 비유와상징, 코스피 상장 예심 청구, 한국경제TV
- 2008년 5월 15일, 비유와상징, 코스피 예비심사 통과, 서울경제
- 2008년 6월 13일, 코스피 대표 교육기업 비상 양태희 대표 여의도 기자간담회, 파이낸셜뉴스
- 2008년 6월 17일, 비유와상징 등 4개사 공모주 청약, 조선일보
- 2008년 6월 18일, 비유와상징 공모가 3만 3000원으로 확정, 전자신문
- 2008년 6월 25일, 비유와상징, 30일 거래소 상장, 한국경제TV

상장이 예정된 6월이 되면서 비유와상징 상장 과정은 실시간 중계처럼 속속 보도되었다. 회사의 언론 노출도 부쩍 잣아졌다. 구로동 사옥에는 긴장감이 고조되었다. 직원들은 초조한 설렘 속에서 여의도 증권가와 언론보도에 촉각을 곤두세웠다.

공모주 청약을 앞둔 6월 13일 여의도 기자회견장에 선 양태희 CP의 얼굴은 잔뜩 상기되어 있었다. 양태희 CP는 기자들 앞에 서며 처음으로 상장을 실감했다.

“비유와상징은 오는 15일 창립 10주년을 맞게 됩니다. 부끄럽지 않은 지난 10년을 되돌아보니 10주년을 맞는 감회가 각별합니다. 게다가 10주년을 맞아 이렇게 상장 기자회견을 진행하게 돼 더욱 뜻이 깊습니다.

저희 비유와상징이 기업공개를 결심하고 진행하는 이유는 크게 네 가지입니다. 첫째 창립 10주년을 맞아 회사 가치에 대한 엄격한 외부 평가와 자본시장에서의 위치를 확인하고자 하는 것입니다. 두 번째는 온라인 사업 등의 신사업 분격 투자를 위한 자금을 확보하기 위함입니다. 세 번째는 회사의 공신력과 지명도를 높여 역량 있는 인재 영입을 위한 창구를 확보하는 것입니다. 독창적이고 참신한 콘텐츠를 지속적으로 개발함과 동시에 훌륭한 인재를 양성해 미래 교육을 선도하는 기업이 되겠습니다. 그리고 마지막으로는 오늘의 비유와상징을 일군 직원들에 대한 적극적 보상이 목적입니다.

상장과 함께 현재 갖고 있는 교재 콘텐츠 경쟁력을 바탕으로 중고등 온라인 매출 2위 달성을 온오프라인 학원사업을 접목한 차별화된 서비스 모델 구축, 시장 브랜드 가치 1위 확보를 꾀하겠습니다.”

기자회견장에 오지 않은 미지의 주주들을 향한 첫 번째 연설을 마친 양태희 CP는 잔뜩 고무되었다. 알 수 없는 초조함을 떨칠 수는 없었지만 중요한 한 고비를 넘었다는 안도감도 들었다. 모든 진행 과정은 너무 순조로웠다. 다만 봄이 깊어가는 동안 국내외 시장 분위기

가 야릇했다.

시장이 너무나 빠른 속도로 얼어붙고 있었다. 2008년 봄, 태평양 건너 미국에서 들어오는 것은 수입 소고기만이 아니었다. 이를바 미국발 금융 위기가 짙은 먹구름을 드리우며 태평양을 건너오고 있었다. 3월 미국 5위 투자은행인 베어스턴스가 JP모건체이스에 주당 2달러에 매각된 이후 위기는 현실이 되어 전 세계 시장을 덮쳤다. 뛰어어 미국의 4대 투자은행인 리먼 브라더스(Lehman Brothers Holdings Inc.)의 무책임이 위기를 가속화시켰다. 10년 전 IMF 외환위기로 많은 기업들이 체질 개선을 했지만, 주식 시장은 일렁거렸다. 원 달러 환율도 요동을 쳤다. 국제 유가도 덩달아 사상 최고치를 연일 경신했다.

게다가 ‘주식인수업무 선진화 방안’에 따라 2007년 7월 풋백옵션 제도가 폐지돼 공모주 시장이 갈수록 싸늘해졌다. 공모가의 거품을 제거하고 주관사의 책임성을 강화한 제도가 폐지되면서 시장은 공모가가 적정한지에 반신반의했다. 풋백옵션이 폐지된 이후 코스닥시장에서는 기업의 가치나 개별 사업성과 무관하게 무더기 급락세를 보였다. 비유와상징 상장 전까지는 코스닥 공모시장에 한정된 일이었지만, 미국발 금융위기와 겹쳐지면서 코스피 공모시장의 불안감도 커져갔다.

올해 초 공모시장이 얼어붙은 것은 지난해 7월부터 폐지된 풋백옵션^V 제도의 영향이 크다. 풋백옵션이란 공모를 한 기업의 주가가 과도하게 떨어질 경우 상장 주관사인 증권사가 주식을 다시 사들여 주가를 안정시키는 제도를 말한다. 이 때문에 공모가가 높게 책정되면 이를 인수해야 할 증권사들의 부담이 커져, 공모가가 비교적 낮게 형성됐다. 하지만 풋백옵션이 폐지되면서 기업에서는 더 많은 자금을 끌어들이기 위해, 증권사들은 더 많은 수수료를 챙기려는 목적으로 공모가에 거품이 형성됐다. 공모 직후 해당 주가가 급전직하하는 일이 잦아지면서 공모주 시장은 급격히 얼어붙었다.^V

또 하나의 창립

불안은 현실이 되었다. 상장을 10일 앞둔 19일과 20일 이틀간의 공모주 청약 결과 청약 미달이 되었다. 최종 경쟁률 0.67대 1. 일반인 대상 공모 주식수 35만 8200주 중 청약은 24만 920주에 그쳤다. 유가증권시장 상장사로는 관련 자료가 전산화된 지난 1999년 이후 처음 있는 일이었다.

주관사인 현대증권은 한때 추가 청약 실시를 고려할 정도로 당황했다. 현대증권은 비유와상징 상장을 추진하며 처음으로 해외 IR(Investor Relations: 투자자 대상 홍보 활동)을 추진했다. 홍콩, 싱가포르, 영국을 순회하는 등 들인 공이 각별했다. 주관사 해외 IR에는 양태희 CP도 동행해 미지의 주주들을 찾아 나섰다.

^{IV} 공모주 풋백옵션은 일반 투자자가 공모 청약을 통해 산 주식이 일정 가격 이하로 떨어지는 경우 상장 주관사가 이를 되사는 제도. 상장 후 공모가가 일정 수준으로 하락할 경우 주관사는 공모가의 90% 가격으로 일반투자자에게서 주식을 되어야 했다.

^V 조선일보 2008년 6월 10일

분산조건이 충족돼서 예정된 상장에는 문제가 없었지만, 상장 첫날 주가가 걱정스러웠다. 6월 30일 월요일 비유와상징이 자본시장에 상품으로 나왔다. 공모가 3만 3000원. 상장기념식에 몰린 모든 관계자와 직원들의 시선이 일제히 시황판을 향했다. 불안한 예상은 여지없었다. 시장은 냉혹했고 현실은 혹독했다.

비유와상징이 상장 과정에서 호된 신고식을 치르고 있다. 비유와상징은 공모가 3만 3000원으로 주식시장의 문을 두드렸으나, 30일 첫 거래에서 이에 크게 못 미치는 2만 9700원의 시초가를 형성한 뒤 하한가에 육박하는 약세를 보이고 있다.^{vi}

예상대로 첫날은 약세에서 벗어나지 못했다. 끝내 상장 첫날 하한가로 떨어져 2만 5250원에 마감됐다. 다음날 곧바로 상한가를 기록해 2만 9000원선으로 회복했지만 첫날의 충격은 상당했다. 주식시장은 기업의 실제 성과와 미래 가치 못지않게 외부적 환경이 미묘하고 강하게 작용했다.

그날 아침 상장식을 마치고 카메라 앞에 선 양태희 CP의 넥타이는 유난히 붉었다. 주식 상승을 상징하는 붉은 넥타이와 달리 표정은 어두웠다. 나란히 선 공현무 현대증권 IB 본부장, 이광수 증권선물거래소 유가증권시장본부장, 정영태 상장회사협의회 전무의 표정도 밝을 수만은 없었다.

개장하자마자 떨어지는 시가를 확인한 이후 진행된 상장 기념식은 가혹한 시련이었다. 양태희 CP는 그날 식이 어떻게 진행되고 무슨 말을 했는지 기억할 수 없었다. 상장기념식 끝에 받은 작은 상장기념패가 한없이 무겁게 느껴지기도 했다.

그날 하루를 보내는 게 굉장히 힘들었습니다. 거래소에서 상장식을 마치고, 바로 한국경제TV에서 생방송으로 회사를 알리는 활동을 했습니다. 그 과정 동안 사실은 정신이 없어서 무슨 말을 했는지 전혀 기억이 없습니다.

그런데 고통스럽고 힘들었지만, 돈으로 살 수 없는 개인적인 자산을 얻었습니다. 그동안 비유와상징과 제가 너무 기고만장했던 것은 아니었나 생각했습니다. 자본이, 돈이, 물질이 저에게 가르침을 주면서, 겸손을 깨닫게 해주었습니다.

가장 기쁘고 축하를 받아야 하는 또 하나의 창립기념일일 수 있는 하루가 그렇게 지나갔다. 서울특별시 영등포구 여의나루로 76(여의도동) 증권선물거래소 유가증권시장본부, 대형 전광판 중앙에는 새로 회원사가 된 비유와상징을 환영하는 글씨가 오롯했다.

5.6 – 축 상장(주)비유와상징 –

씨줄과 날줄로

엮어가는 교육사업

2008년은 미궁처럼 불가사의한 한 해였다. 비유와상징 바로 뒤이어 함께 상장을 준비했던

비유와상징 IPO 전개과정

2007. 11	기업 상장 선언
2008. 01	현대증권 대표주관사 선정
2008. 03	코스피 상장 예비심사 청구
2008. 05	코스피 상장 예심 통과
2008. 06	공모주 청약 실시
2008. 06	코스피 상장

중견 교육기업은 끝내 상장을 포기하고 접었다. 불가피한 상황 악화가 겹쳐진 결과였지만 기업 이미지는 급전직하로 떨어졌다. 불과 며칠이 지났는데 그 기업은 기본적인 공모주 가치도 나오지 않았다. 비유와상징도 며칠만 지체됐다면 어쩌면 상장을 못할 상황이 올 수 있었다. 2008년 6월 30일 비유와상징은 간신히 막차에 올라탔다. 기적 같은 일이었다.

비록 상장이 아닌 ‘하장’이 되었다는 우스갯소리가 돌았지만, 중·고등 출판기업 최초로 코스피에 상장한 것은 기념비적이었다. 공교롭게 또 다시 국가적인 경제위기 속에 진행된 탓에 불가항력의 한계가 빠아팠지만, 상장은 그 자체만으로도 도약의 기폭제가 되었다.

비유와상징은 한순간 교육기업의 상징적 존재로 떠올랐다. 회사의 공신력과 지명도 또한 비교할 수 없을 정도로 높아졌다. 상장 이후 회사의 이미지는 전국적으로 차원이 달라져 갔다. 역량 있는 인재들도 속속 모여들었다. 2009년 12월에는 KBS ‘희망 119(7회)’에서 신입사원을 공개 채용하기도 했다. 물론 이때 훗날 신입 공채 모집에 수천 명이 지원할 것을

7.8.9 예상한 사람은 아무도 없었다.

10.11 무엇보다 값진 성과는 신규 사업들이었다. 상장으로 투자받은 막대한 자금은 교과서와 이러닝, 입시사업, 학원프랜차이즈 사업에 강력한 엔진이 되어 주었다. 상장 이후 비유와상징의 움직임은 현란할 정도로 기민하면서도 주도면밀했다.

- 7월 입시학원 강북이투스 인수
- 7월 모의고사 평가업체 진학에듀 인수
- 8월 중등 디딤돌넷스쿨 인수
- 9월 중등 프랜차이즈학원 사업 비상 ESN 설립– 중등 종합학원 <비상아이비츠> 출범
- 10월 고등 온라인 <비상에듀> 오픈
- 9월 입시학원 노량진 정진학원 인수
- 11월 비상에듀 최초의 입시설명회 개최
- 11월 CS센터 오픈
- 11월 스튜디오 중설, 15개의 스튜디오 확보

많은 인력과 개발비, 긴 시간이 드는 교과서 개발을 빼고도 새 사업 규모가 엄청났다. 일련의 진행과정은 치밀한 작전 계획에 따른 속도전이 연상될 정도로 전격적이었다. 마치 상장이 끝나기만을 기다린 것처럼. 얼마나 오랜 시간 공을 들이고 준비했을까. 매우 무차별적이고 공격적으로 보이지만 밟아 나가는 수순은 정교하고도 예리했다.

언뜻 무차별적인 사업 확장 같고 다 별개 사업처럼 보이지만, 개별사업들은 씨줄날줄로 엮여 있었다. 중등 종합학원 <비상아이비츠>만 조금 예외적이고 나머지는 모두 거대한 입시 사업으로 묶여 있었다. 입시 온라인교육, 입시 오프라인 학원, 입시 평가사업 등이 일련의 수순에 따라 착착 진행되었다. 2008년 9월 VIVA AM 연설에서 이때의 사업 확장과 투자가 얼마나 정교하게 계산된 진행이었는지 확인할 수 있다.

비상에듀는 입시, 평가, 컨설팅, 학원, 온라인을 묶어서 비유와상징의 입시 브랜드로

vi 머니투데이 2008년 6월 30일



1.2 2007년 1월 오픈한 〈수박씨닷컴〉은 이듬해 6월 첫 TV 광고를 선보였다. CF 촬영 중 감독이 사내 모델인 박광수 CP에게 연기지도를 하고 있다. 이 CF는 〈수박씨닷컴〉의 열정을 전달하는 콘셉트로 경쾌한 리듬의 '수박씨' 로고송과 "우리의 실력이 너희의 실력으로"라는 메시지가 독창적이라는 평가를 받았다.



3 2007년을 전후해 거의 모든 점에서 비유와상징은 변했다.
2004년 149억 원에 불과하던 매출은
2007년 700억 원에 육박했다. 불확실한 시장상황이었지만
2007년도 송년회는 활기차게 진행됐다.



4 2008년 1월 15일, 비유와상징은 현대증권과
상장 주관사 계약을 체결했다.
2007년 11월 VIVA AM에서 양태희 CP가
상장을 공식 선언한 뒤, 3개월만이었다.



5.6 비유와상징은 신사업 본격 투자를 위한 자금 확보, 우수 인재 영입, 그리고 직원들에 대한 적극적 보상을 목적으로 자본시장에 나왔다.
2008년 6월 30일 증권선물거래소 상장기념식에서 기념사를 하는 양태희 CP.

7,8,9 2009년 12월에 방송된 KBS 〈희망 119〉. 신입사원을 공개 채용하는 이 프로그램에서 비유와상징 지원자는 수천 명에 달했다.



10,11 상장 이후, 비상교육은 교과서와 이러닝, 입시사업, 학원 프랜차이즈 사업을 적극 추진했다. 또한 향후의 더 큰 도약을 위한 방향 정립에 나섰다.
사진은 같은 해 11월에 열린 2009년 경영계획 워크숍.

띄울 준비를 하고 있습니다. 이렇게 준비를 하다 보니까, 고등과 입시 이미지를 강화하기 위해서는 많은 공력과 자본과 노력이 필요하다는 것을 느끼게 됩니다. 지금 말씀드렸던 입시, 평가, 학원, 온라인, 교재 등이 다 어우러져야 하는데 이것들이 각각 다 하나의 회사 단위일 수 있습니다. 이렇게 큰 역량이 있어야만 의미 있는 입시 브랜드로 성장 할 수 있다고 볼 수 있는데, 올해 그 씨앗을 하나하나 뿌리고 있다고 할 수 있습니다.

12 각각의 사업 단위들은 뒤에 큰 틀에서 입시 브랜드 <비상에듀>로 묶였다. 교재와 교과서라는 차원이 다른 콘텐츠를 중심으로 놓고, 온라인과 오프라인으로 대한민국 교육의 혁신을 일구려는 큰 밑그림 속에 진행된 일들이었다. 노량진 정진학원을 인수해 대한민국 학원가의 상징인 노량진에 깃발을 꽂은 것은 그래서 대단히 시사적이었다.

진학에듀의 인수는 신의 한 수였다. 정부의 ‘4·15 학교 자율화 조치^{VII}’로 사설 모의고사 시장이 활짝 열린 점이 계기가 되었다. 모의고사 업체를 인수하게 됨으로써 비로소 종합입시기관의 면모를 갖추게 되었다. 모의고사 업체는 단순한 시험 평가 기관이 아니기 때문이다. 전국의 수험생이 보는 시험을 주관하며 매우 섬세하고도 중요한 입시 정보를 축적할 수 있다. 통계적으로 유의미한 표본을 확보할 수 있게 되어 고급 입시 정보의 데이터베이스를 구축할 수 있는 것이다. 진학에듀 인수는 이 점에서 업계에 큰 파장을 불러왔다. 업계와 언론은 비유와상징의 움직임을 긴장 속에 지켜볼 수밖에 없었다.

“중고교 출판업계 1위 기업인 비유와상징이 사설 모의고사 업체인 진학에듀를 인수한다. 7일 양태희 비유와상징 대표는 “기존 출판업체에서 온라인 교육업체로 교육사업을 다양화하는 과정”이라며 “진학에듀가 가진 입시 정보 활용을 위해 전략적으로 사설 모의고사 업체 인수를 결정했다.”라고 말했다.

인수 방식은 진학에듀 전체 지분의 80%를 매입하는 형태가 될 예정이다. 본 계약 체결은 8일 양태희 비유와상징 대표와 서형복 진학에듀 대표가 참석한 가운데 진행될 예정이다. 서형복 진학에듀 대표는 “진학에듀 인원이 구조조정 없이 비유와상징으로 합류하게 될 것”이라며 “이번 기회를 통해 사설 모의고사 업계 1위에 도전하겠다.”라고 밝혔다.

지난 4월 학교 자율화 조치 후 처음 치른 모의고사 응시 인원이 급증하면서 사설 모의고사 시장은 교육업계 신 성장 사업으로 떠올랐다. 현재 사설 모의고사 시장은 대성, 종로, 유웨이중앙 등 기존 업체들이 독점하고 있지만 비유와상징이 도전장을 내밀었고, 그밖에 고려학원, 정일학원, 메가스터디, 박문각 등이 이 시장에 도전장을 내밀 예정이다.”^{VIII}

중등 오프라인학원 프랜차이즈 사업도 주목을 끈다. 비유와상징은 2008년 9월 비상ESN을 설립하고 곧장 프랜차이즈 사업에 뛰어들었다. 전국적 프랜차이즈 사업 구상은 회사 역사보다 유구하다. 1998년 <한끝> 구상보다 훨씬 전으로 거슬러 올라가야 한다. 일찍이 회사를 설립하기 전인 1990년대 중반 양태희 CP는 가칭 <한림원>이라는 프랜차이즈 청사진을 내비친 바가 있었다. 사교육 혁신에 대한 열망은 긴 시간을 두고 영글어 비상ESN을 낳

13,14,15 았다. 비상ESN은 인수한 중등 <디딤돌넷스쿨>을 <비상아이비츠>로 환골탈태시켰다.

2007년 교육산업 시장 규모

초등학교	10조 2000억 원
중학교	5조 6000억 원
고등학교	4조 2000억 원

<디딤돌넷스쿨>은 이미 부도가 난 곳이었다. 당시 거의 대부분의 프랜차이즈 학원들도 시장 변화 속에 휘청거리고 있었다. 2000년대 중반을 넘어서서는 중견 프랜차이즈 학원들도 적자를 보기 시작해 시장 상황은 매우 불확실했다. 모두가 말리는 분야가 학원 프랜차이즈사업이었다. 비유와상징 안팎의 만류는 당연한 일이었다. 그러나 비유와상징은 믿는 데가 있었다. 프랜차이즈 사업에 대한 오래 묵은 구상 때문이 아니라, 중등 콘텐츠의 차별성과 점차 두각을 나타내는 <수박씨닷컴>의 힘을 믿었다. 차원이 다른 콘텐츠와 온라인을 연결하면 큰 화학작용을 거둘 것이라고 믿었다. 예상은 적중했다. 비유와상징의 브랜드 파워는 막강했다.

불황 영향이 덜하다는 교육업계도 경기 침체로 고전하기는 마찬가지다. 특히 가맹 학원을 모집해 수익을 올리는 프랜차이즈 학원의 경우 올 들어 학원수가 늘지 않아 사업이 정체돼 있다.

16 하지만 비상교육 계열사 비상ESN이 운영하는 <비상아이비츠> 학원은 가맹 학원이 매달 크게 늘어 눈길을 끈다. 최근 10개월간 전국적으로 가맹 학원을 122개나 확장하며 260개로 늘렸을 정도다. 10개월간 88% 증가한 성적표다. <비상아이비츠> 학원의 ‘불황 속 호황’ 비결은 무엇일까.

우선 독특한 학습전략 컨설팅을 제시했다. 비상교육이 자체 운영하는 공부연구소에서 학생 수준별로 내신과 입시를 관리해주는 노하우를 예비 가맹 원장들에게 제시했다. 아이비츠 학원생만을 위한 전담 교재도 가맹 봄으로 이어졌다.^{IX}

17 2009년 5월 <완자>시리즈가 누적 판매 1,000만 권을 돌파했다. <한끝> 시리즈는 누적 판매 1,500만 권이라는 믿기 힘든 기록행진을 거듭했다. 검인정 심사를 통과한 교과서 발행도 시작됐다. 검인정 심사 통과 과목들도 빠르게 늘어갔다. 콘텐츠 파워를 발휘한 <수박씨닷컴>도 급성장해 업계 2위로 치솟았다. 상장 이후 회사는 규모와 사업 영역 모든 측면에서 급격하게 달라지고 있었다.

<비상아이비츠>는 도약하는 회사의 영향력 확대 속에서 전국으로 뻗어나갔다. 거의 대부분의 학원들이 공부방과 과외방에 밀려 힘들어 하는데 <비상아이비츠> 가맹점은 늘어갔다. <비상아이비츠>의 성공은 또 하나의 프랜차이즈 학원을 탄생시켰다. 초·중등 수학전문 학원 <매쓰캔>이었다. 2010년 11월 첫 문을 연 <매쓰캔>은 <비상아이비츠>를 능가했다. <매쓰캔>은 론칭 1년 만에 가맹점 600개를 돌파하고 2013년 3월에는 1,000호점을 넘어섰다.^X

18,19,20 비유와상징은 더 이상 ‘출판기업’이라는 표현으로는 담을 수 없게 되었다. 이러닝사업, 오프라인 입시 학원, 모의고사 기관, 프랜차이즈사업들이 저마다 규모를 갖춰가고 있었다. 종합교육업체로서의 입지가 탄탄해지면서 주식회사 ‘비유와상징’이라는 이름은 부자연스러워졌다.

^{VII} 2008년 4월 15일, 정부는 학교의 자율성을 강화하는 여러 규제를 푸는 조치를 취했다. 사설 모의고사를 허용했고, 방과 후 학교에 사설학원도 참여가 가능해졌다.

^{VIII} 한국경제 2008년 7월 14일

^{IX} 머니투데이 2009년 8월 10일

^X <매쓰캔>은 전국적인 프랜차이즈사업이 불황을 겪는 가운데 2017년을 끝으로 사업을 종료했다.

비상교육의 이름으로

2009년 3월 20일 구로동 811번지 코오롱싸이언스밸리2차 비유와상징 사옥이 분주했다. 비유와상징의 정기 주주총회가 열리는 날이었다. 주총이 열리는 301호 앞은 담소를 나누는 주주들로 가득했다.

평소 자유로운 복장이던 비유와상징 직원들도 말쑥한 정장으로 맵시를 내고 손님들을 맞이했다. 상장 이후 첫 주주총회가 열린 이날, 3월 초봄 날씨치고는 바람도 없고 햇살도 낙낙했다. 20도에 가까운 기온인지라 직원들의 옷차림도 한결 가벼워져 있었다. 주총을 축하하는 듯 하늘은 회사 CI처럼 푸르고 맑았다. 그날 주주총회가 특별히 남달랐던 이유는 주요 안건 때문이었다.

주총의 주요 안건은 사명 변경. 두툼한 겨울옷처럼 불편해진 사명 '(주)비유와상징'을 벗고 말쑥한 새 옷을 갈아입는 자리였다. 언론은 주총 소식을 하루 먼저 세상에 알렸다.

국내 정상의 종합교육업체 비유와상징이 사명을 바꾸고 사업 부문도 대대적으로 개편한다. 18일 교육업계에 따르면 비유와상징은 내부적으로 (주)비상교육으로 사명을 확정하고 20일 열리는 주주총회에서 안건을 올려 승인 절차를 밟을 예정이다.

새 사명으로는 '비상에듀'와 '비상' 등 다양한 의견이 후보로 올랐지만 최종적으로 '(주)비상교육'이 확정된 것으로 전해졌다.

'비상'이 가장 유력후보였지만 보통명사라 법인명으로 쓸 수 없게 되자 '비상교육'으로 전환한 것으로 알려졌다. 사명변경 작업은 약 6개월간 내부적으로 직원들의 의견을 받고 수차례 회의 끝에 결정된 것으로 파악되고 있다.ⁱ

주총에서 사명 '비상교육'은 만장일치로 가결되었다. 비유와상징은 (주)비상교육(이하 비상교육 또는 비상)으로 진화했다. 이날 주총에서 주목할 만한 또 하나의 안건은 이채로운 주식 배당이었다. 이른바 차등 현금배당. 교육업계 최초의 차등 배당도 주목을 끌지만, 압권은 최대주주의 배당금을 일반주주보다 100원 낮춘 것이다.

2008년 사업연도 결산배당으로 보통주 한 주당 최대주주 300원, 일반주주 400원의 차등 현금배당 실시를 미리 예고하고 주총 안건으로 올렸다. 업계의 비상한 관심을 끄는 또 하나의 주총 쟁점이었다.

21 비상교육처럼 일반주주에게 더 많은 배당을 주는 차등배당 실시는 극히 이례적인 일이다. 비상교육은 "이번 배당 결정은 주주가치 제고 및 이익 극대화를 위한 것으로 주주들과의 신뢰 유지에 최선을 다하겠다는 회사 측의 확고한 의지"라고 밝혔다. 출판업계에서 이러한 모습을 보여준 사례는 극히 드물다. 윤리적인 기업의 전형을 보여주는 최대 주주의 모습에 업계는 크게 주목했다.

주총이 끝난 다음 달 VIVA AM에서 양태희 CP는 지난 역사를 함께 한 사명 '비유와상

징'에 대한 각별한 애정 속에 사명 변경을 전 직원에게 직접 설명했다. 10년간 함께 한 애틋한 벗을 떠나보내는 아쉬운 마음으로.

"이제는 비상을 전면에 내세운 '비상교육'으로 변경하였습니다. '비유와상징'이라는 이름은 원래 98년도에 '교육출판 비유와상징'으로부터 시작되었습니다. 2004년에는 교육출판이라는 이름을 떼어 내고 '비유와상징'이라고 명명하였습니다.

작년을 지나오는 과정에서 여러 사업 부문들이 생겨나고, 출판으로 성장해왔던 조직들이 확장되는 속에서 '비유와상징'이라는 이름이 다소 거추장스러워지는 환경이 되었기 때문에 공식적으로 '비상(교육)'을 회사명으로 확정하였습니다."

일반 투자자들에게 주식회사 '비유와상징'이라는 이름은 모호함의 상징이었다. 출판과 교육 양 날개로 이미 도약한 회사의 '업' 특성도 가려져 있었다. 주주총회를 끝으로 '비유와상징'은 10년의 역사 속에 갈무리되었다. 종합교육기업 비상이 힘찬 날갯짓을 막 펼쳤다.

파로 또 같이

같이 또 파로

사명을 바꾼 비상은 사업 부문과 조직구조 개편을 단행했다. 출판 중심의 조직구조는 체계 없이 늘어서 있어 효율성이 떨어졌다. 상장과 사명 변경을 전후해서 준비했던 조직 재설계도 마무리되었다.

비상교육이 현재 9개 부서를 7개 사업 부서와 6개의 지원 부서로 재편하고, 계열사도 3개로 정리하는 대대적인 조직 개편을 시행합니다. 회사는 "현재 경영본부에 9개의 부서가 병렬돼 있고, 개발본부와 신규사업부분, 계열사도 한 줄로 늘어서 있어 업무가 중첩되는 경향이 있었다."며 조직 개편의 이유를 설명했습니다.

이에 따라 출판, 이러닝, 학원, 독서토론논술, 프랜차이즈, 평가 등이 7개 사업 부서가 되며, 평가와 프랜차이즈는 계열사의 역할을 병행하게 됩니다. 6개 지원부서는 경영지원부, HR전략부, 커뮤니케이션부, 비상공부연구소, 전략기획실, CS센터 등입니다.

양태희 비상교육 대표는 "파로 또 같이'의 전략으로 사업부 간의 업무 중복을 피하고 시너지를 만들겠다."라고 각오를 다렸습니다.ⁱⁱ

사업 부문도 보다 효율적으로 편재했다. 먼저 비상교육은 <완자> 등의 참고서 사업과 중·고등학교의 교과서 사업을 전담하게 했다. 더불어 메가스터디와 '2강' 경쟁구도를 굳힌 초·중등 온라인사이트 <수박씨닷컴>과 고등 온라인사이트 <비상에듀> 등을 운영하게 하도록 재편했다.

계열사인 비상ESN은 학원 프랜차이즈인 <비상아이비츠>를 맡게 하고 입시교육의 중심을 잡아줄 비상교평을 새롭게 탄생시켰다. 비상교평은 모의고사, 배치표 등 입시정보를

ⁱ 파이낸셜뉴스 2009년 3월 19일

ⁱⁱ 한국경제TV 2009년 4월 29일

제공하며 입시 시장을 주도할 수 있게 했다. 강북 이투스와 노량진 정진학원을 끓은 <비상에듀학원>은 비상KB캠퍼스가 관리하게 하였다.

'같이 또 따로', '따로 또 같이'라는 용어로 정의된 사업 재편과 함께 비상은 역동적인 사업을 펼쳐나갔다. 먼저 2008년 12월 수능 <아우라>를 출시하며 지난 여름 동안 함께했던 메가스터디와의 한시적 연대의 끈을 끊었다.

2005년 8월부터 비상은 <메가스터디 N제>를 주문자상표부착(OEM) 방식으로 공급해 왔는데, 이는 비상의 잠재능력을 일정하게 제약해 왔다. <메가스터디 N제> 시리즈는 충분한 교재 발간 능력을 갖추었지만 서점과 교판 시장에 대한 영업 경쟁력이 없던 시절, 불가피하게 선택한 연대였다.

3년이 지나는 동안 비상은 <완자> 시리즈를 통해 교판 시장을 지배할 수 있는 힘을 키웠다. 상장은 비상의 대외적 지명도를 한순간에 급상승시켰다. 수능 교재 개발 능력과 교판 시장에 대한 영향력도 커졌다. 2008년 상장 전후로 비상교육은 독자 브랜드로도 수능 시장에 진입할 수 있는 충분한 역량을 갖출 수 있었다. 비상은 메가스터디라는 외투를 걸치고 날 수는 없었다.

비상교육은 지난해 12월 입시교육 업계 1위로 막강한 영향력을 행사하는 메가스터디에 교재 납품을 중단했다. 비상교육은 특히 OEM 방식의 <메가스터디 N제> 공급으로는 고등교재 시장에서 살아남기 힘들다고 판단했다.

비상교육은 <메가스터디 N제> 대신 수능 <아우라>라는 독자 브랜드를 키워야 한다고 결정했다. 승부수는 여기서 그치지 않는다. 메가스터디 지원이 있는데다 경기 침체까지 겹쳤기 때문에 수능 <아우라> 가격 경쟁력을 높이기로 한 것. 7,500원이던 책값을 28% 낮춰 5,400원으로 정했다.ⁱⁱⁱ

<메가스터디 N제>에 비해 공급가격을 낮췄지만 수능 <아우라>의 영업이익률은 더 높아졌다. <메가스터디 N제>에 지불했던 17%에 달하는 로열티가 사라졌기 때문이다. <아우라>는 빠른 속도로 <메가스터디 N제>에 벼금가는 브랜드로 성장했다. 출시 첫해에 <메가스터디 N제>의 80%에 이르고 2010년 EBS 수능 연계 정책이 영향을 미치기 전, <아우라>는 2010년 한 해에만 41만 부나 발행되었다.

수능 <아우라> 발간은 비상의 꿈이 서린 도전이었다. 상장 이후 종합 입시 브랜드를 키우려는 비상으로서는 입시 시장에서 비상 이름의 차원이 다른 콘텐츠가 필요했다. <아우라> 발간은 메가스터디를 넘는 입시 전문기업에 대한 성장 전략이었다. 수능 <아우라> 판매 증가는 '교재-오프라인 학원-온라인 강의' 3각 편대를 강화하기 위한 첫 비행이었다.

빈자리 없는 입시설명회

2008년 11월 15일, 수능이 끝난 이틀 후 입시기관들의 대학입학 설명회가 동시에 개최되었다. 그해 수능은 말도 많고 탈도 많았던 수능 등급제가 폐지된 가운데 치러졌다. 난이도는 전 영역에 걸쳐 어려워져 학부모와 수험생들은 애간장이 탔다.

불안해하는 부모와 수험생들 곁에 <비상에듀>가 있었다. 2008년 하반기 종합입시기관의 면모를 갖춘 <비상에듀>는 첫 번째 설명회를 개최하며 입시 시장에 화려하게 등장했다.

행사장인 잠실 롯데호텔 사파이어볼룸 안팎에는 '2009 비상에듀 대학입시 설명회'라는 대형 펼침막들이 뒤덮고 있었고, 빈자리를 찾을 수 없었다. 미처 자리를 잡지 못한 수험생과 학부모들은 서서 경청하는 가운데, <비상에듀>의 대입 전략과 분석은 빛을 빛냈다.

<비상에듀>의 입시 설명회는 이듬해 봄에도 이어졌다. 이번에는 고등학교 1학년이 대상이었다.

교육전문그룹 비유와상징의 온라인교육사이트 <비상에듀>가 14일 오전 서울 강남 센트럴시티 밀레니엄홀에서 개최한 고교 1학년을 위한 대학합격 설명회를 찾은 학생과 학부모들이 설명에 열중하고 있다.

이날 설명회에서는 비상 행복한공부연구소 박재원 소장이 '2012학년도 입시, 기회인가 함정인가'를 주제로 본고사 실시, 고교 등급제 실시 등 대학들이 발표하는 2012학년도 입시전형에 대한 특징과 대비 전략을 제시했다."^{iv}

22.23.24 이날 설명회는 2,000명이 넘게 모여 들어 강남 센트럴시티 밀레니엄홀을 가득 채웠다. 2008년 늦가을 첫 선을 봄 이후 <비상에듀>의 설명회는 더 정교해졌고 깊이가 있었다. 특히 고등학교 1학년을 대상으로 한 설명회는 학생들의 심리적인 자세와 학습법을 다루며 차원이 다른 정보를 제공했다. 그해 6월 부산 설명회 열기도 놀라웠다. 지방이라 많으면 300명 정도 모일 것이라고 예상했는데, 1,000명이 넘는 사람이 모여 장소가 미어터질 지경이 되었다.

일반적인 설명회와는 결이 다른 설명회는 2009년 11월에도 빛났다. 신종 플루가 기승을 부린 그해 수능은 유난했다. 전국의 1,124개 수험장에 격리 시험실이 설치되었고 2,812명이 격리 시험을 치렀다.

'플루 수능'이라는 악명 속에 치러진 그 해 수능이 끝나자 <비상에듀>는 14일 오후 2시 서울 강남 센트럴시티에서 대입 설명회를 열었다. 비상의 설명회는 좀더 정교해진 배치표와 차원이 다른 통계 정보를 제공하며 학부모와 수험생을 사로잡았다.

<비상에듀>는 2008년 서울시교육청을 시작으로 전국 시도 교육청 모의고사를 대행하면서 정보를 축적해 설명회마다 타업체와 차이를 만들어 갔다. 시험 당 평균 응시자 수 업계 1위는 저절로 주어진 것이 아니었다.

ⁱⁱⁱ 파이낸셜뉴스 2009년 3월 19일

^{iv} 뉴시스 2009년 3월 14일

12 <비상에듀>는 입시, 평가, 컨설팅, 학원, 온라인을 망라한 입시 브랜드로 부상했다. 사진은 비상에듀학원의 개원을 알리는 포스터.



17 2009년 5월 <완자> 시리즈가 누적 판매 1,000만 권을 돌파했다. <한끌> 시리즈도 누적 판매 1,500만 권이라는 기록을 이어갔다.



13,14,15 비상ESN은 2008년 <디딤돌넷스쿨>을 인수한 후 <비상아이비즈>를 출범시켰다.

16 <비상아이비즈>는 학생 수준별로 내신과 입시를 관리해주는 노하우와 전담 교재 덕분에 가맹학원이 가파르게 늘어났다.



18,19,20 종합교육기업으로 성장한 비유와상징은 2008 서울국제도서전에서 <완자>, <한끌> 등 참고서 전시뿐만 아니라 <수박씨닷컴>의 온라인강좌 학습법 상담도 제공했다.



2 학교 밖에서 학교 안으로

비상, 학교를 품 안에

2008년 3월 6일 목요일 아침 꽃샘추위가 기승을 부리던 강화도의 작은 연수원. 비상교육 교과서혁신부 전 직원들은 진행 중이던 워크숍을 잠시 멈추고 노트북 앞으로 모여들었다. 2007년 12월 3일 제출한 중1 수학, 영어 교과서의 검정 심사 예비 결과를 확인하기 위해서였다. 한국교육과정평가원 홈페이지를 여는 조일현 VP의 손이 가볍게 떨렸다.

교과서혁신부 전 직원들 눈이 일제히 모니터를 향했다. 비상교육의 첫 교과서 검인정 통과를 알리는 첨부 파일이 드디어 열렸다. 지켜보던 몇몇이 손을 붙잡고 소리를 질렀다. 고1 수학을 빼 나머지 모두가 통과된 것이다. 순식간에 눈을 빛히며 눈물이 그렁그렁한 직원도 있었다. 탈락한 고1 수학 팀 직원들은 감당할 수 없는 상실감 속에서도 축하했다. 그들의 상실감에 또 모두가 안타까워져 순간 분위기가 무거워졌다.

그러나 벅차오르는 감격을 가누기가 쉽지 않았다. 2006년 5월 교과서혁신부가 꾸려진 뒤 거의 2년 만에 거둔 성과였다. 심사본 제출이 다가오던 2007년 11월은 거의 주말도 없었다. 연일 특근과 야근의 강행군이었다. 혹시 못 잡은 오탈자가 없는지 찾고 또 찾았다. 거의 2년이 걸려 만든 교과서, 다른 회사보다 갑절 더 공을 들인 결과였으니 모두들 감회가 남달랐다.

지난 몇 년의 시간이 파노라마처럼 떠올랐다. 국내 모든 교과서를 분석했던 시간들, 끝도 없는 회의 회의들. 해외 교과서들까지 살샅이 검토하며 자료에 파묻혀 지낸 긴 시간들이 한 순간처럼 느껴졌다. 교과서 한 권 없는 출판사에서 교과서를 만들겠다고 전화를 했을 때, 수화기 너머로 전해지는 저자들의 의구심도 생생했다. 최고의 교과서를 만들기 위해 저자들과 팽팽하게 줄타기를 하며 싸우고 화해했던 그 기막힌 우여곡절을 어찌 다 말로 풀 수 있을까.

엄격한 심사 기준 속에서도 새로움과 깊이를 만들려고 몸부림친 그 모든 시간들이 한

25,26 순간에 보상받는 느낌이었다. 비상교육의 교과서는 그렇게 역사적인 첫 걸음을 내딛었다.



22,23,24 2009년 3월 14일 오전 서울 강남 센트럴시티 밀레니엄홀에서 열린 <비상에듀> 입시설명회.
2008년 하반기 종합입시브랜드의 면모를 갖춘 <비상에듀>는 2008년 11월 15일, 수능이 끝난 이틀 후 첫 번째 설명회를 개최하여 대입 시장에 화려하게 등장했다.

우리는 전형을 만든다

비상교육의 교과서는 개발 시작 5년이 경과하면서 교과서 시장에 파란을 놓고 왔다. 비상 교과서는 차원이 다른 품격을 과시하며 교과서 시장을 이끌고 있다. 불과 5년 전인 2006년에는 상상할 수 없는 일이었다. 2006년 봄 교과서혁신부를 만들 때 주변에서는 신중할 것을 요구했다. 사실상 시도하지 말라는 완곡한 만류였다. 교과서 개발이 그만큼 어렵기 때문이었다.

수십 년 공력의 출판사들도 힘들어하는 분야가 교과서 개발이었으니 그 분들의 걱정과 기우가 지나친 것은 아니었다. 교과서는 개발 기간이 길고 비용도 많이 들었다. 문제는 그 렇게 개발을 했다고 하더라도 심사 통과를 못하면 물거품이 되는 위험이 도사리고 있었다. 통과된 후의 채택도 문제였다.

비상교육 앞에는 그렇게 견고한 온갖 벽들이 놓여 있었다. 우선 저자 섭외부터가 쉽지 않았다. 교과서 한 권 내 본 적이 없는 회사에 선뜻 손을 내미는 저자가 없었다. 담당자뿐 아니라 개발팀 전체가 저자 섭외에 뛰어들었다. 전화를 돌리고 직접 찾아가 설득했다.

“비록 10년이 안 된 헛명아리 출판사지만, 지난 10년간 저희는 출판시장을 바꾸었습니다. 저희가 만든 <한끝>은 출시 1년 만에 학판시장이라는 존재하지 않는 시장을 만들기까지 했습니다. 또 얼마 전에는 <완자>를 만들어 자기주도 학습을 정착시키며 사교육의 폐해를 바로잡고 있습니다. 저희가 걸어 온 길을 보시고 깊이 생각해 주십시오. 지난 10년 새로운 전형을 만들었듯이 앞으로 교과서의 전형을 만들 것입니다.”

처음에 의구심의 눈길을 보냈던 분들이 비상교육의 8년 발자취를 보면서 마음이 움직였다. 대부분의 저자들이 비상교육 8년의 성과에 놀라움을 표했다. 물론 2006년에 만난 저자 분들도 교과서 집필의 경험은 많지 않았다. 개발자와 저자, 회사 모두 무궁한 가능성과 교과서 혁신에 대한 초심으로 만났다. 그런데 이 점이 비상교육이 교과서 시장에 진출해 끼친 가장 큰 영향 가운데 하나였다.

참신하고 짧고 뛰어난 저자들의 다변화. 비상교육은 엄청난 신진 저자들을 교과서 시장에 선보였다. 다른 업체들보다 개발 기간은 평균 두 배 이상이었다. 더러 길게는 2년 넘게 걸리기도 했다. 긴 개발 기간은 저자, 개발자 모두의 혼신을 필요로 했다. 비상교육 교과서 개발자들은 그러한 어려움 속에서 새로운 교과서의 전형을 만들기 위해 몸부림을 쳤다. 검정 기준이라는 엄격한 제약 속에서도 완벽하고 새로운 교과서를 만들려고 회의에 회의를 거듭했다. 일부 집필 경험을 가진 저자들은 비상교육의 집요함과 꼼꼼함에 혀를 내둘렀다. 그런 비상교육의 노력은 헛되지 않았다.

교육전문그룹 비상교육이 올해 출원한 12종의 중·고등학교 교과서 중 11종이 검정에 최종 합격했다고 15일 밝혔다. 비상교육의 교과서 합격률은 92%로 전체 합격률 73%를

2009년 교과서 성과

총당 채택 부수 1위
전체 발행 부수 1위
15과목 채택률 1위
18과목 채택률 2위

크게 웃도는 수치다.

비상교육은 중학교 3학년 국어, 사회, 과학, 한문과 고등학교 독서와 문법 I, II 고등학교 문학 I, II (2종), 고등학교 한국지리, 고등학교 사회문화 등 총 12종의 교과서에 대해 검정 신청했다. 이 중 사회문화를 제외한 11종의 교과서가 검정을 통과해 내년 1학기부터 전국의 중·고등학교에서 쓰일 수 있게 됐다. 특히 중학교 교과서의 경우 이번에 중3 4개 과목이 합격됨에 따라 지금까지 중1~3학년 국어, 사회, 과학, 한문, 수학, 영어와 중2~3학년 역사 등 중등 주요 과목이 모두 검정을 통과하게 됐다.¹

2008년 3월 첫 검정을 통과한지 불과 3년, 교과서혁신부 신설 5년 만에 비상교육은 교과서 시장의 판도를 바꾸었다. 교과서 시장의 터줏대감들인 선발업체들이 위협을 느낄 정도였다. 엄격한 심사 기준 탓에 언뜻 보면 업체별 교과서의 차이가 별로 없어 보이는데, 무엇이 이런 결과를 만든 것일까. 교과서 개발 총괄 책임자 조일현 VP^{II}는 그 차별성의 비밀을 다음과 같이 털어 놓았다.

“비슷비슷해 보이지만, 저희 교과서는 확실히 다릅니다. 예를 들어 과학 같은 경우에는 모든 실험을 다 수행해 본 뒤 교과서에 실었습니다. 그러나 당연히 몇 배의 인력과 시간이 들 수밖에 없었지요. 또 선생님과 학생들의 편리성과 필요성을 완벽하게 구현하려고 한 점이 다릅니다. 서체 폰과 크기, 편집 디자인 모든 점에서 섬세하게 공을 들여 가독성과 편리성을 높였습니다. 그래서 그런지 선생님들과 학생들은 비상교과서는 확실히 다르다고 이야기를 합니다. 쓰는 사람들은 금방 알아봅니다.”

27.28 2012년 9월 베타서비스를 시작한 교수 지원 서비스 <비바샘>도 비상교과서의 차원을 높였다. <비바샘>은 비상교육의 교과서 자료와 브리태니커 백과사전 자료 등 각종 멀티미디어 콘텐츠와 편리한 웹 저작툴을 제공하고 있다. 이에 따라 <비바샘>을 이용한 선생님들은 손쉽게 본인만의 교안을 만들 수 있게 되었다. <비바샘>은 30만 개의 수업자료, 국내 최대 규모의 문제은행 서비스, 맞춤형 창의 체험 자료도 풍부하게 제공해 교사들의 편의를 돋고 있다.

교과서 사업은 비상교육의 오랜 숙원이었다. 교과서 개발 업원은 2001년 신입사원 교육자료 속 장기 계획에서부터 확인할 수 있다. 원천 콘텐츠 교과서 개발의 꿈은 그렇게 비상교육과 함께 했다. 비상 교과서에 비상교육의 가장 중요한 원칙, 현장성과 완벽성이 녹아드는 것은 필연이었다.

차원이 다른 고품질의 차별성은 고스란히 높은 채택률로 돌아왔다. 비상교육은 올해 전국 중·고등학교 교과서 채택 현황을 파악한 결과, 자사 검·인정 교과서 주문부수가 총 522만 부로 지난해보다 54.9% 늘어났다고 7일 밝혔다. 비상교육은 국어, 수학, 영어, 과학 등 총 48종의 중·고등학교 교과서를 발행하고 있다. 고등학교 교과서의 경우 생명과학과 화학, 한국지리의 채택률이 각각 47%, 41%, 42%로 높은 점유율을 보이고 있다. 고등 국어 역시 26%로 선호도가 높은 것으로 나타났다.^{III}

^I 조선일보 2011년 6월 15일

^{II} 조일현 VP는 다른 업체에서 교과서 개발을 한 경험을 바탕으로 비상교육에 입사해 2006년 교과서혁신부 때부터 비상교육 교과서를 진두지휘해 왔다.

^{III} 서울경제 2011년 11월 7일

운명과 필연의 차이

타고난 천운이 있을까. 개인이든 회사든 국가든 어떤 비합리적인 현실을 마주할 때 종종 고개를 드는 의문이다. 저절로 주어지는 것은 어떤 것도 없고, 오로지 운명이나 천운이란 늘 가장 치열한 자에게만 너그려워지는 것일까. 그런데 비상교육의 성장에는 치열한 노력이나 인과적 결과만으로는 설명하기 힘든 지점이 있다.

비상교육은 7차 교육과정과 그 궤를 함께 했다. 7차 교육과정은 1997년 12월 30일, 교육부 고시 제1997-15호로 사실상 시작되었다. 비상교육은 그보다 조금 앞선 12월 4일 출범했으나 7차 교육과정 10년은 비상교육의 전반기 10년사 그 자체였다. 교과서 개정 없는 10년의 긴 교육과정은 그대로 비상교육 성장의 발판이었다. 20세기와 21세기가 교차하는 10년간 국어교과서는 국정 교과서로 전국 단일시장을 형성하고 있었다. 비상교육의 국어〈한끝〉은 단숨에 시장을 장악하며 10년을 군림했다. 2005년 개발된 〈완자〉 국어 또한 시리즈의 중심축이 되어 2010년 이후 교과서가 바뀔 때까지 회사 매출의 일익을 담당했다. 물론 콘텐츠의 질적 차별성이 바탕이었지만, 만약 이 시기 국어교과서가 2, 3년 주기로 바뀌었다면 어땠을까. 경험 부족의 신생 출판사가 마주했을 시행착오와 어려움은 누구도 장담할 수 없었을 것이다.

비상교육의 천운은 7차의 연장선상인 2007 개정 교육과정^{IV}이 시작되며 끝날 것처럼 보였다. 2007년 2월 28일 고시한 2007 개정 교육과정에 따라 중·고등 국정 국어교과서가 검인정으로 전환되었기 때문이다. 국정 국어 시대의 특수 속에 성장한 비상교육으로서는 가혹한 외부 환경이 조성되었다. 실제로 2010년 중학교 1학년부터 국어가 검인정으로 바뀌며 전국 단일 국어시장이 20여 개 시장으로 흩어졌다. 〈한끝〉과 〈완자〉 브랜드도 상당한 타격을 받았다. 위기였다. 그러나 비상교육의 천운은 저절로 떨어진 것이 아니었다. 비상교육은 이 같은 상황을 수년 전에 예견하고 있었다. 시장 흐름과 정책 변화를 예의주시하고 있었다. 학령인구 감소에 따른 시장의 위축, 교과서 검인정 확대 논의 등 변화 흐름을 놓치지 않았다.

2006년 교과서 혁신부 신설은 상황 변화를 읽은 높은 통찰력이 낳은 신의 한 수였다. 2006년 비상교육의 교과서 진출을 설명할 때, 10여 년의 축적된 교재 개발로 갖게 된 자신감과 인적 역량에 시기를 포착하는 어떤 특별함을 빼놓을 수가 없다. 분명한 사실은 만약 2006년에 교과서 개발을 시작하지 않았다면 어쩌면 교과서 개발은 불가능하지 않았을까 하는 점이다. 그 이유는 2007 개정 교육과정 불과 2년 뒤에 2009 개정 교육과정이 이어졌기 때문이다.

교과서 발행 결과 (적용연도 기준)

2009
중등 수학, 영어

2010
중등 국어, 과학, 사회, 한문

2011
중등 역사
고등 국어, 도덕, 사회, 한국사

2012
고등 독서와 문법 I / II,
문학 I / II, 한국지리

위기는 기회를 더 많이 보는 것

속도를 중시하는 이명박 정부의 다소 무리한 2009 개정 교육과정은 비상교육에게도 위기 이자 기회였다. 2007 개정 교육과정으로 개발된 교과서가 중1은 2010년, 중2는 2011년, 중3은 2011년 적용되는데 2009년 개정된 교육과정에 따라 교과서가 2011년부터 또 바뀌게 된 것이다.^V

개발자들에게 잊은 개발 주기의 변화는 고통스러운 일이었다. 그러나 막 교과서 시장에 진출한 비상교육 회사 차원에서는 어마어마한 기회였다. 당장 수익은 줄어들었지만, 2007 개정 교육과정을 통해 축적한 경험으로 다른 과목들까지 더 확장할 기회가 2년 만에 다시 주어진 것이다. 2, 3년 주기의 교과서 개편이 신규업체에게는 진입장벽이 되었지만, 역량을 갖춘 업체에게는 시장 확장의 기회가 되었다.

시장의 변화 속에 교과서 진출을 노리던 업체들, 2007년 교육과정에 진입하지 않은 업체에 2009 개정 교육과정이 높은 진입장벽으로 작동되는 동안 비상교육은 과목을 확장하고 채택률을 높여 나갔다.

2010년 5월 VIVA AM에서 양태희 CP는 시장 흐름의 단면을 잘 포착해 지적했다.

“어제 아침에 낭보가 들려왔습니다. 바로 수학 중3 교과서와 과학 중2 교과서가 우수한 성적으로 합격했다는 소식이었습니다. 교과서를 준비하고 진입하기 시작한 지 3년 만에 중학교, 고등학교 주요 과목을 모두 합격시키고 높은 채택률을 기록하고 있습니다. 뿐만 아니라 경쟁사의 많은 불합격 소식으로 새로운 시장이 열리는 기회도 찾아왔습니다. 전반적으로 중등 국어의 경우 기존 23종의 합격 교과서 중에 8종이 탈락, 44.6%의 시장이 다시 열렸고, 영어의 경우 기존 25종에서 10종 탈락(14%), 수학의 경우 기존 27종에서 14종 탈락(32.2%), 과학의 경우 기존 16종에서 6종이 탈락(30.3%)하였습니다. 내년에도 이런 경향성을 봤을 때 또다시 변화가 있을 것으로 예상할 수 있습니다.”

비상교육은 차별적 우수성으로 탈락한 교과서들을 대체하며 점유율을 높여 나갔다. 결과적으로 2009 개정 교육과정은 경쟁력 있는 기존 업체들만이 살아남게 하는 제도였다. 비상교육은 더욱 성장했다. 교육출판계에서 이런 결과는 매우 이례적인 사례였다. 위기를 기회로 만드는 차별적 DNA는 언뜻 천운처럼 보였다.

비상교육이 아주 빠른 시간에 교과서 시장에 연착륙하며 영향력을 확장하는 바로 그 시기에 또 하나의 기회 요인은 교과서 가격 자율화였다. 교과서 자율 가격제가 도입되기 전에 시행된 제도는 교과서 ‘가격 사정(查定)제’였다. 이른바 이익금 균분제로 불리던 가격 사정제는 정부가 원가를 조사해 교과서 가격을 결정하고, 교과서 검정을 통과한 출판사들은 사단법인 한국검정교과서를 통해 공동으로 발행해 똑같이 이익금을 나누어 가지는 제도였다. 교과서 가격은 초등학교는 평균 824원, 중학교 1,575원, 고교 3,719원에 불과했다. 개

^{IV} 2007 개정 교육과정은 과거와 달리 7차 교육과정의 기본적인 철학이나 취지, 체제나 성격은 그대로 유지한다는 '수시·부분 개정' 방식에 따라 이루어졌기 때문에 제8차 대신 2007 개정 교육과정이라고 부른다.

^V 한국검정교과서협회, 〈교육과정·교과서 정책의 효율적인 운영 방안에 관한 연구〉, 한국교과서연구재단, 2006년 6월

발업체의 열정과 희생을 강요하는 방식이었다. 대부분의 업체들은 교과서 개발에 따른 손실을 부수적인 참고서 수익으로 충당해야 했다.

채택률과 상관없이 참여 출판사의 이익이 같으니 업체들은 교과서를 공들여 개발할 필요가 없었다. 교과서를 값싸고 안정적으로 공급하겠다는 취지에도 불구하고 이 제도는 결과적으로 좋은 교과서를 개발하려는 출판사들의 의욕을 떨어트리는 폐해를 낳았다. 정부는 2008년 교과서의 질을 향상하기 위해 교과서 가격 자율화를 논의, 2011년부터 도입했다. 교과서 가격 자율화 제도는 2014년 3월 교육부의 가격조정 명령에 따라 법적 분쟁으로 치닫기 전까지 교과서 개발 회사들의 숨통을 열어주었다. 비상교육은 교과서 가격 자율화 속에서 시장을 확장했다.

비상교육은 이 과정에서 책당 발행부수 전국 1위(2015년 기준 평균 7만 2722부), 2017년 기준 검인정 교과서 합격률은 95.4%를 기록했다. 2007 개정 교육과정 이후 2017년 12월까지 검인정 교과서 채택률은 1위 27종 48책, 2위 23종 58책에 달하는 성과를 거두었다. 외부적 호조건도 작용했지만, 무엇보다 완벽성과 현장성을 지키며 차별화 된 교과서를 만

29.30 든 개발자들의 눈물겨운 노력의 결과물들이었다.

테라북스,

교과서에 날개를 달다

2007년 11월, 경기도 파주시 조리읍 놈조리 114-7 비상교육 물류센터. 쏟아지는 물량 때문에 임대를 주고 있던 1개 동도 직접 운영하게 되면서 직원들이 바빠졌다. 임대해 있던 분들이 이삿짐을 정리하는 한편에서 새 동으로 옮겨갈 물량을 분류하느라 물류센터 전체가 덩달아 분주했다.

2006년 3월 계속되는 오발송 문제를 잡고 안정적인 물류 혁신을 위해 센터를 준공한지 2년이 되지 않아 물류량이 2배가 넘게 된 것이다. 물류센터를 직접 운영하기 전 외주업체의 오발송률은 끔찍했다. 양태희 CP의 다음 말을 상기하면 물류대란에 가까울 정도다.

“우리가 외주를 주었을 때에는 한 종의 책을 한 학기에 10만 부 정도를 발간한다고 봤을 때, 장부와 실재고의 차이가 1만 부나 났습니다. 말도 안 되는 오류 수치입니다. 그래서 전 과목을 봤을 때 10만 부의 차이가 났습니다. 말도 안 되는 수치가 아닐 수 없습니다. 그런데 우리가 직접 운영하면서는 오발송률이 매우 좋아졌습니다. 이제 한 달에 거의 몇백 개 정도만 나는 상황까지 됐습니다.”^{vi}

비상교육은 약 8,264m²(약 2,500여 평)의 물류센터 2개 동에서 직송도 하면서, 짧은 시간 안에 거의 완벽한 물류 시스템을 구축했다. 서울 교판도 10개에서 2개로 줄이고 <수박씨닷컴>의 온라인서점을 위해 개별 발송 시스템도 완비했다.

31.32 2013년 4월에는 물류센터에서 4km 떨어진 조리읍 당재봉로 29-21번지에 테라북스 신사옥이 들어섰다. 2010년 제책업으로 테라북스 법인을 설립한 지 3년만의 일이다. 이에 따라 비상교육은 편집에서 제작, 물류까지 원스톱으로 최고의 제품을 공급할 수 있는 최적의 시스템을 갖추게 되었다.

(주)테라북스는 파주인쇄정보산업단지 내 9,883m²(약 2,989평)의 대지에 공장과 식당, 기숙사 2개 동을 지었다. 신사옥에는 2대의 CTP와 1대의 CTF, 1대의 디지털인쇄기 등으로 이뤄진 제판라인과 5대의 윤전기와 3대의 매엽인쇄기로 구성된 인쇄라인이 위용을 자랑한다. 또 2대의 무선제책기와 4대의 접지기, 1대의 재단기로 이뤄진 제책라인까지 갖춰 공정 효율성을 최대치로 끌어올렸다. 테라북스는 공장을 설계하면서부터 용지의 저장창고 위치, 기기의 배치, 각 공정 간의 연계성을 높이는 등 효율성에도 각별하게 공을 들였다.

테라북스 신사옥 준공은 비상교육 초창기 임직원들에게는 특별한 순간이었다. 20만 부의 물량을 맡아줄 곳이 없어 서울, 경기 곳곳의 인쇄소를 전전했던 쓰라림을 기억하는 직원들에게 인쇄소는 결코 단순한 시설이 아니었다. 인쇄소는 안정적인 책 출판의 전부이기도 했다. 그들은 1998년 겨울, 룰지를 싣고 1999년 <한끝> 봄호 인쇄를 위해 서울 경기 일대 인쇄소를 수소문해 떠돌았었다.

테라북스는 최근 친환경 인쇄물 제작에도 심혈을 기울이고 있다. 친환경 시스템을 위해 무알코올 인쇄방식을 도입하고, 작업환경 개선을 위해 HACCP 제품인 친환경 가습시스템 등을 도입했다. 기존 알코올 인쇄 방식은 판에 습수를 일정하게 하고, 잉크의 건조가 빠르지만 인체에 유해한 점이 문제였다. 게다가 잉크의 소비량이 많고, 인쇄 후 시간이 경과하면 색조가 퇴색하고, 고무롤러와 블랭킷을 산화시켰다.

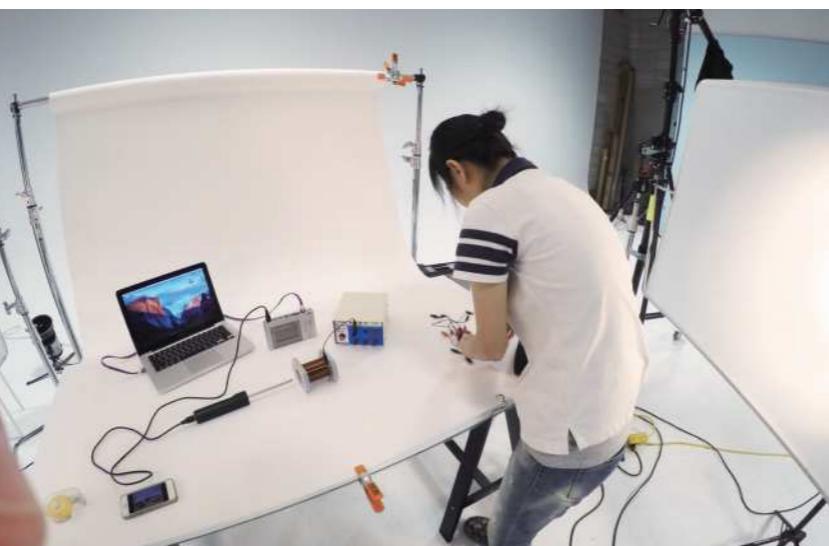
HACCP 인증을 받은 ML시스템을 전 공정에 도입함으로써 정전기 감소, 잉크 점성변화 억제, 펀 맞춤 불량 해소, 종이 퀄 현상을 개선한 점도 주목을 끈다. 기존 윤전기에 RGS 자동 펀 맞춤기를 전부 설치하여 용지 손실도 줄였다. 블랭킷 세척장치 및 압통 세척장치를 추가로 설치해 직원들의 업무 효율을 높였으며, CIP4를 구현, 인쇄 품질의 표준화를 이룬 것도 놀랍다.

신사옥 준공 이후의 계획에 대해 테라북스 정양옥 대표이사는 다음과 같이 밝혔다.

“인쇄산업이 매우 어려운 시기이지만 지속적인 내부 교육과 고효율에 중점을 둔 작업 공정을 통해 가치 있는 인쇄물을 생산, 인쇄업계의 새로운 패러다임을 만들어 나갈 것입니다.”

비상교육은 테라북스 신사옥 준공을 계기로 교과서 사업에도 날개를 달 수 있었다. 테라북스는 몇 해 뒤 비상교육이 국정 교과서 업체로 선정될 수 있는 물적 토대를 제공했다.

vi VIVA AM 중에서, 2007년 11월



25,26 명품 교과서를 만들기 위해 비상교육은 자료사진 한 장에도 남다른 공을 들였다.
거의 2년여 동안 국내 모든 교과서를 분석하고, 해외 교과서들까지 살살이 검토했다.
사진은 교과서용 자료사진을 촬영하고 있는 장면.

29,30 비유와상징은 2009년 초중등교육대전에서 대표 교재들을 선보였다.
교재로 시작한 비유와상징은 이후 겸인정 교과서 채택률 1, 2위를 다투는
대표적인 교과서 벌행사로 성장했다.



27,28 비상교육은 2012년 9월 11일 언론사를 대상으로 교수지원서비스 <비바샘> 시연회를 열었다.
<비바샘>은 비상교육의 교과서 자료와 브리태니커 백과사전 자료 등 각종 멀티미디어 콘텐츠와
편리한 웹 저작툴을 제공하고 있다.



31,32 2013년 4월 경기도 파주시 조리읍 당재봉로 29-21번지에 테라박스 신사옥이 들어섰다.
비상교육은 편집에서 제작, 물류까지 원스톱으로 제품을 공급할 수 있는
최적의 시스템을 갖추었다.

3 소통에서 찾은 해답

일상에 스며든

비바미

2017년 6월 한낮. 비전룸을 빠져 나온 일단의 직원들 표정에 허탈함과 낭패감이 가득했다. 망연히 천장을 쳐다보기도 하고, 가까운 동료들끼리는 서로 심정을 안다는 듯이 눈빛을 교환하며 쓴웃음을 지었다.

“어떻게 그렇게 어렵지? 아 허탈해.”

“저는 비전룸 들어가면서부터 마음을 비웠어요.”

표기 표현 역량 인증제 시험을 치르고 나온 개발자들이었다. 점심을 위해 내려가는 엘리베이터 줄이 이날따라 유난히 길었다.

2015년 처음 도입된 ‘표기 표현 역량 인증제’는 교과서와 교재의 개발, 편집 전문성을 강화하기 위해 3년간의 연구 끝에 개발한 평가제도였다. 특히 국립국어원 연구진이 출제해 차원이 다른 사내 교육 프로그램으로 자리 잡았다. 교과서 상의 바른 표기법과 표현에 대한 전문 지식, 직무 역량을 검증하기 위해 도입한 제도였다. 비상교육은 시험을 통해 개인 역량을 평가한 뒤, 부족한 부분을 채울 커리큘럼을 구성해 총 32시간의 교육을 별도로 진행한다. 1일 4시간 주 2회씩 총 8회. 그 다음 다시 최종 시험을 실시하고 평가할 형태로 매해 1, 2회 시험 평가를 지속적으로 진행해 왔다. 직무 역량을 인증 받은 직원은 현재 총 224명.

비상교육은 이 같은 교육이 거의 일상적으로 펼쳐진다. 핵심 직무 사내 과정만 38개에 이르고, 사이버 연수는 이더닝이 132개 과정, 독서통신은 159개 과정이나 된다. 200여 과정의 사내 전문 과정이 있고, 거의 모든 직원은 자기 계발 계획을 세우고 연간 필수 학점 50학점 이상을 수료해야 한다. 1인당 연간 수료 학점은 평균 145학점이 넘는다. 회사는 직원 개인들의 교육과 문화 활동을 위해 연간 120만 원의 교육문화 활동비를 지원하고 있다. 직원들은 교육문화 활동비를 어학공부, 자격증 취득, 여행, 공연 관람 등의 자기 개발에 쓰고 있다.

학습조들의 활동은 단연 압권이다. 2006년 6월 총 130명 중 41명(31.5%)이 활동을 시작해 매해 업그레이드 되었다. 2017년에는 ‘VVIP’, ‘이상한 나라의 교육문화’, ‘비상로드’ 등 44개 학습조 304명이 활동했다. 학습조에 대해 회사는 심사를 통해 1등조 50만 원, 2등

33,34 조 30만 원 등의 상품권을 지급하고 회의비와 교재비 등을 지원하고 있다.

55개의 크고 작은 소통실과 정보자료실, 20층의 카페에서 학습조들은 업무 시간을 쪼개고 퇴근 시간, 더러는 주말을 이용해 열정적으로 몰입했다. 활발한 학습조들은 테마 학습 지도라는 성과를 도출하기도 했고 2007년 11월 산업인력공단 주관 학습조직화 전국경

사내 교육과정

핵심 직무 사내 과정
38개 과정

이더닝 사이버 연수
132개 과정

독서통신 연수
159개 과정

진대회에서는 노동부장관상이라는 쾌거를 거두었다. 수상 당시 학습조에는 전 직원 181명 중 107명인 59.1%가 참여했다.

비상교육의 내적 동력을 이처럼 끊임없는 교육과 소통에 있다. 2004년 CI 전환부터 13년 이상을 비상교육은 전인격적으로 토론하고 소통했다. 교육은 또 다른 교육으로, 소통은 더 큰 소통으로 진화하며 화학적 결합을 해 왔다.

최고의 유품은 2006년 3월 탄생한 비바미들의 활동. 어느덧 11기가 활동하고 있는 비바미는 조직원들의 일상에 스며들어 가치와 마음을 교감했다. 각종과 부서에서 한 명씩 지원해서 매년 새롭게 구성된 비바미는 사내 소통의 전령사들이다. 비바미는 지난 11년 간 바자회와 각종 사내외 봉사활동들을 이끌어 왔다. 그 가운데서도 조직원들에게 잔잔한 감동을 선사하는 것은 이른바 유명한 비바미의 ‘간식어택’. 비바미들은 가끔 새벽에 출근해 전

35 직원의 간식을 준비해 단조로운 일상에 신선한 기쁨을 선사한다.

사무실 복도에 진열된 작은 봉투 안에는 김밥과 두유, 빵, 떡, 과일, 음료들이 놓여 직원들의 아침을 환하게 했다. 랜덤 뽑기의 소소한 재미는 덤. 봉투에 든 간식과 그날의 쪽지를 궁금해 하며 직원들은 이른 아침 옹기종기 모여 들었다. 비바미는 이렇게 조직의 결속을 다지고 지배가치를 사내 곳곳 전 직원의 일상 속으로 스며들게 했다.

2013년 비바 실천사례집에 실린 2013 ‘가족 MBTI’는 비상교육 소통 메카니즘을 다른 차원에서 보여준다. 임직원 대상 MBTI 과정 중 누군가가 “이건 우리 가족들하고 하면 좋겠다.”는 순간의 아이디어에 힘을 얻어 HR전략실에서 기획하고 비바미가 취재해 실은 ‘가족 MBTI’는 매우 인상적이다. ‘가족 MBTI’를 진행한 최윤희 SP의 말이다.

“제일 기억에 남는 것은, 사고형과 감정형의 차이였어요. 아이가 결혼하기 전에 임신을 했다. 어떻게 하겠냐라고 일부러 사고형 분들에게 먼저 질문을 드렸어요. 그랬더니 다른 왜 그랬냐, 뭐하는 사람인가, 직업이 뭐냐, 유부남이냐, 데리고 와봐라. 지울 수 있을 때나 없을 때나 이런 이야기를 쭉 하셨어요. 그 다음에 감정형 분들에게 질문을 했는데, 한 분께 어떻게 하시겠어요. 딱 묻는 순간, 진짜 눈이 시뻘게지시면서 한동안 말을 잊지 못하시더니 눈물을 뚜두둑 흘리시는 거죠. 순식간에 질문에 대답을 못할 정도로 눈물을 흘리셨어요.”¹

12쌍의 부부가 참여한 ‘가족 MBTI’인 만큼 성별이 아닌 사고방식에 따라 서로 얼마나 다른지를 확인하기 위한 질문이었는데, 예상 밖의 반응들이 쏟아졌다. 감정형에 가까운 다른 분들도 덩달아 울먹거리면서 “얘가 얼마나 속상했을까, 무조건 안아줘야 한다.”라고 해 모두 가슴이 먹먹해졌다. 이날 ‘가족 MBTI’는 교육과 소통을 넘어 가족의 힘을 확인하는 시간이 되었다. 비바미는 당시 HR 팀을 찾아 인터뷰를 하고 ‘가족, 이 죽일 놈의 사랑’이란 역설적인 타이틀로 사례집에 수록해 전 직원들과 소통했다. 신청을 했다가 참여하지 못한 직원의 후기도 특별하다.

“저는 개인 사정으로 참석 못하고 제가 같이 신청했던 언니와 형부만 다녀왔어요. 갔다

¹ 비바 실천사례집 3쪽, 2013년

오고 나서 저에게 고맙다고 문자를 여러 번 하더라고요. 수고해 주신 분들 덕분에 고맙다는 인사를 제가 대신해서 많이 들었네요. 고생하신 모든 분들께 정말 감사드려요. 다음에는 저도 꼭 참석하겠습니다.”

가까운 가족으로부터 받는 인정. ‘내가 다니는 회사가 이런 곳이야. 언니’라는 말이 절도나 오지 않았을까. 넘치는 자궁심 속에 소통은 가정으로도 이어졌다.

물을 99도에서

끓지 않는다

2017년 5월 24일 비전룸. 공채로 뽑힌 젊은 비상인 신규입사자 30여 명이 모둠별로 앉아 양태회 CP의 신규입사자 강의를 듣고 있었다. 비상의 역사와 비상이 지켜온 가치와 원칙을 주제로 한 세 시간짜리 강의 끄트머리에 양태회 CP는 진짜 하고 싶은 말을 꺼냈다.

“우리는 직장인이 되어서는 안 됩니다. 단순한 조직원이 되어서도 안 됩니다. 복지가 좋고 편하고 소통이 잘 되는 곳이라 해서 지원하고 그런 마음으로 근무해서도 안 됩니다. 우리는 대한민국 교육을 바꾸는 운동가가 되어야 합니다. 자기가 있는 자리에서, 자기가 선택한 곳에서 가치를 부여하고 몰입해 성과를 만들고 스스로가 일의 중심이 되어 리더가 되어 가치 있는 일을 해야 합니다. 크든 작든 대한민국 교육을 바꾸는 곳이 비상입니다.

그래서 다시 한번 스스로에게 자문해 보기를 권합니다. 여러분이 가고 싶은 길과 비상이 가고자 하는 길이 과연 맞는지를. 오늘 이 교육은 함께 갈 사람을 찾는 자리입니다. 비상의 길이 이것이니 같이 갈 생각이 있는지 제안하는 자리이기도 합니다. 같이 갈 뜻이 없으면, 비상과 맞지 않다면 하루라도 빨리 다른 길을 선택해야 합니다. 그러니 스스로에게 물어 보십시오. 비상의 길이 내가 가고 싶은 길인지를.”

질의응답으로 소감을 주고받으며 다소 자유롭던 20층 비전룸 공기가 일순간 팽팽한 활시위처럼 긴장됐다. 세상을 바꾸는 교육운동을 같이 할 각오가 없으면 지금 그만두라는 말을 젊은 비상인들은 어떻게 받아들였을까. 심장이 뛰었을까. 아니면 과중한 압박감에 숨이 막

37 하고 당혹스러웠을까.

38 비상교육은 왜 이렇게 엄청난 교육과 소통을 하는 것일까. 한때 일부 직원들은 “업무도 많은데 교육이 너무 많아 지친다.”라고 불멘소리를 할 정도였다. 직원들의 불평에 양태회 CP의 답변은 명쾌했다.

“물을 99도에서 끓지 않습니다.”

확 끓어 넘치는 몰입과 교육만이 무언가 새로운 혁신을 만들 수 있다는 집요한 신념이 아닐 수 없다. 저마다 다른 특성과 성격을 가진 사람들이 모여 한 방향을 보고 마음을 모으

는 일은 너무나 어렵기 때문이다.

비상교육은 직원들 교육에만 공을 들였던 것은 아니다. 초창기부터 수시로 지사와 총판 조직을 모아 설명회를 하며 같은 시선을 교감하려 애썼다. 새로운 브랜드의 가치와 특성을 설명하고 비상교육의 원칙과 가치를 퍼트렸다.

2006년 10월 13일부터 11월 4일까지 모두 네 차례에 걸쳐 LIG 인재니움과 천안 상록리조트에서 1박 2일 진행한 총판 영업자 교육은 특히 주목을 끈다. 150명의 총판영업자들이 참여한 교육에서 비상교육은 회사의 역사와 비전을 공유하고, 인간 행동 이해를 바탕으로 한 ‘1분 안에 고객 사로잡기’라는 독특한 특강을 제공했다.

총판 영업자들에 대한 교육은 이듬해에도 계속되었다. 2007년 1월 12일부터 2월 3일 까지 LIG 인재니움에서 ‘영업 상담 스킬’ 교육을 했다. 이때 교육은 섬세하고 프로세스적인 영업 스킬 교육으로 참석자들의 큰 호응을 받았다. 2007년 5월 11일부터 6월 8일까지는 본사 교육실과 대방동 여성프라자에서 ‘영업자 후진 양성’ 교육도 이루어졌다. 내부 직원들이 아니라 독립적인 외부 업체 직원들 교육에 이렇게 공을 들이는 기업을 영업담당자들은 어떻게 보았을까.

교육 후 영상 인터뷰에 참여한 열린도서 신두환 영업담당자는 이렇게 말했다.

“그동안 저는 이런 교육을 너무나 갈망했습니다. 세미나라 하면 항상 제품 설명이나 신 교재 설명 이외에는 접할 수 있는 환경이 전혀 없었습니다. 이런 교육을 준비하고 이끌어 갈 정도의 마인드를 가진 출판사라면 제 영업 인생의 짧음을 걸고 파이팅해 보겠습니다.”

교육을 진행하고 참여한 모든 사람들을 고무시키는 말이다. 교육의 힘은 이렇게 강했다.

아빠학교

엄마학교

비상교육은 학부모 소통 또한 중시했다. 비상교육 공부연구소가 주관한 학부모 교육은 학부모의 인식 전환과 눈높이 교감을 도모해 왔다. 그 가운데 2011년 진행한 아빠학교 엄마학교가 특히 인상적이었다.

맛있는 공부와 비상교육〈수박씨닷컴〉공동 프로젝트 ‘아빠학교’가 아빠학교 캠프를 끝으로 대장정을 마쳤다. 지난 12월부터 시작된 아빠학교 프로젝트를 통해 총 18가정의 아빠들이 달라졌으며, 아빠들은 사랑을 표현하는 방법과 학습 성향 이해, 진로 찾기 등 다양한 프로그램으로 아이들과 더욱 긴밀한 유대감을 갖게 되었다. 대단원의 막을 내린 아빠학교 캠프 현장을 찾아 달라진 우리 아빠들의 모습에서 희망을 엿봤다.¹¹

개별적인 맞춤형 학습 컨설팅도 의미 있었지만 압권은 마지막 캠프였다. 2011년 2월 19일

토요일 비상교육 세미나실에서 진행된 캠프는 용광로처럼 아버지와 아이들 사이의 벽을 한순간에 녹였다. 모두들 아버지 교육을 받아본 적이 없었다. 총 37쌍 아빠와 자녀가 참여한 캠프 초기 분위기는 어색하고 아버지도 아이도 부자연스러웠다. 서먹했던 아버지와 아이들은 역할극을 하고 퀴즈를 풀며 변해 나갔다. 아빠 어깨에 머리를 기대기도 하고, 아빠 손을 잡고 함께 이야기를 나누고 더러는 눈을 맞추며 서로 가만히 웃었다.

사춘기 아들의 마음을 열지 못한 아빠는 캠프에서 용기를 내 편지를 쓰고 편지를 읽다 울컥해 지켜보는 사람들의 눈가도 붉어지게 했다. 이 과정에서 권위적인 아버지는 아버지 대로 사춘기의 반항적인 아이는 아이대로 서로 마음을 조금 열었다.

‘엄마학교’는 일회적인 아빠학교와 달리 2009년부터 지속적인 점이 큰 차이였다. 엄마들은 자녀와 밀착도와 교감이 높고 교육정보 등에 대한 관심도 매우 높았다. 2009년 3월 20일 첫 테이프를 끊은 1기 엄마학교는 2010년 5월까지 지속돼 15기로 이어졌다.

공부 지도법이나 학습법을 중심으로 한 특강 형식의 학교였지만 15기를 거치면서 비상교육의 학부모 교육은 생명력을 얻었다. 2009년 6월 ‘초등 완자엄마학교 워크숍’을 연 뒤로는 완자엄마학교가 1년 넘게 지속되기도 했다. 초등 중심의 완자엄마학교는 2011년 1월 13일 행복한 엄마들의 즐거운 수다 커뮤니티 <맘앤톡(Mom&Talk)>을 오픈하는 데에도 기여했다.

그 후 2011년부터 비상교육의 학부모 교육은 <맘앤톡>을 중심으로 이루어졌다. 2012년 이후에는 거의 달마다 시의적절한 특강이 진화를 거듭하며 펼쳐졌다. 비록 <맘앤톡>은 초등학생 엄마들 중심이었지만, 파트너처럼 비상교육과 함께 정보를 나누고 교육의 눈높이를 맞춰왔다. <맘앤톡>의 활동 몇 가지만 살펴보면 다음과 같다.

- ‘공부두뇌’ 김영훈 박사 특강 개최 – 서울경제 2012년 4월 6일
- ‘영화로 통하는 교실’ 특강 개최 – 아크로팬 2013년 3월 26일
- ‘스토리텔링 수학 문제집’ 유료 체험단 모집 – 서울경제 2014년 1월 22일
- ‘미술심리치료’ 특강 개최 – 뉴스토마토 2015년 2월 4일

처음 학습법 중심이던 <맘앤톡> 특강의 주제는 해가 바뀌면서 다채로워지고 풍성해졌다. 최근 들어서는 커뮤니티 안에서 의미 있는 설문조사를 실시해 세간의 이목을 집중시키기도 했다.

행복한 엄마들의 즐거운 수다 커뮤니티답게 <맘앤톡> 자유게시판의 주제는 종횡무진이다. 온 종일 잠을 잔 이야기에서부터 쪽파 다듬는 일이 화제가 되기도 한다. 아침부터 유리컵을 깬 불길함을 털어놓다가 아이들 시험 걱정을 하고 최근 아이랑 읽은 책 얘기를 나누며 학

39,40,41,42 부모 커뮤니티의 모범적 전형을 보여주고 있다. 즐거운 수다 속 교감은 지금도 진행형이다.



33,34 비상교육의 학습조 경진대회 장면.
각 조마다 주제를 정한 뒤,
다양한 학습 활동을 진행하고 있다.
2007년에는 노동부장관상을 수상했다.



35 비상교육의 내적 동력은 끊임없는
교육과 소통에 있다.
비바미의 간식어택 장면.



36 다양한 교육과정 중 눈길을 모은 비상교육
MBTI. 사진은 2005년에 시행된 MBTI 장면이다.



37 비상교육은 신입사원을 즉시 채용하지 않는다. 3개월의 평가 과정을 거친 후 정식으로 입사하게 된다.

회사도 지원자를 보지만, 지원자도 적성에 맞는 일인지 확인해야 한다는 이유다.

양태희 CP가 2017년 3월 VIVA AM에서 3개월 과정을 통과한 입사자들에게 축하 꽃다발을 전하고 있다.



38 2017년 3월 VIVA AM에서는 사내 소통 메신저인 11기 비바미도 비상인에게 소개됐다.

9월 특강 「대한민국 엄마 구하기」 출간 기념 저자 초청 특강
SBS 〈부모 vs 학부모〉, EBS 〈공부 못하는 아이〉 출연!

부모들이 가장 신뢰하는 교육 전문가, 박재원 소장의 프로젝트!
대한민국 엄마 구하기

“자꾸만 아이에게 속하는 엄마”
“진심이 육십세로 변질된 엄마”
“아이만 생각하면 불안한 엄마를 위한!”

기적의 엄마 수업 프로그램

- ▶ 불안과 걱정에서 벗어나는 엄마만의 행복법
- ▶ 세상에 속지 않는 아이에 대한 믿음을 가르드는 법
- ▶ 더 이상 아이에게 ‘죽’ 하지 않는 엄마의 편한 마음
- ▶ 돈 자랑, 정보 자랑 하는 엄마들에게 ‘취미’라지 않는 방법

단연컨대, 부모로서 읽어야 할 첫 번째 책!

경사 | 학부모 대변인 박재원
한 아름다운 배움 행복한 공부연구소 소장
전비성교육 공부연구소 소장 역임
김남구청 인터넷 수능방송 대표 강사

10월 특강 「부모의 공감교육이 아이의 뇌를 충주게 한다」 저자 권수영 교수 초청 특강

내 아이의 잠재력을 깨우는
공감교육

부모의 공감능력이 아이를 무한 성장시킨다!
권수영교수가 전하는 ‘공감교육’의 기적

PROGRAM

자녀교육에 담이 보이지 않는 진짜 이유

- ① 1인성교육이 잘 안 되는 진짜 이유
- ② 아이가 창의력이 없는 진짜 이유
- ③ 대한민국 ‘중2병’이 생긴 진짜 이유
- ④ 아이들이 공부를 안 하는 진짜 이유
- ⑤ 부모가 아이를 학대하는 진짜 이유

자녀교육의 해답과 대안

본 강연은 ‘똑같 다시 보기’ 서비스가 제공되지 않습니다.

**현직 과학 교사이자 공학도 이승택 선생님의
이공계 진로 멘토링**

스마트한 세상! 창조와 혁신의 시대
천안 동성중학교 과학 교사 이승택 선생님

PROGRAM

- ① 스마트한 세상! 창조와 혁신의 시대
- ② 미래 인재에게 필요한 핵심 역량
- ③ 내 아이를 미래 인재로 키우는 진로 탐색

3월 특강 베스트셀러 「초등 적기독서」, 「초등 적기글쓰기」 저자 초청 특강

앞서나가는 것만이 능사가 아니다
부모가 놓치지 말아야 할 학습력의 ‘골든타임’
초등 공부, 읽기·쓰기 능력부터 점검하라!

아이의 성장속도에 맞는
초등 읽기·쓰기 지도법

독서교육 전문가 장서영 선생님이 알려주는 초등 적기 독서와 글쓰기

PROGRAM

부담 없고 즐겁게 아이의 성장을 이끄는
초등 읽기·쓰기 지도법

- 자녀의 읽기·쓰기 지도를 위한 사전 준비
- 성장속도에 맞는 읽기·쓰기 코칭법
- 자기주도적 읽기·쓰기 능력 기르기

장서영 선생님
청어립 독서코칭센터 장서영 소장
한국독서학회 독서교육전문가
기술리대학교 평생교육원 독서지도사 과정 강사
읽기능력 진단도구 개발

주요저서

장서영 저작 목록
1. 초등 적기독서
2. 초등 적기글쓰기

39,40,41,42 엄마들을 위해 시행된 〈맘앤톡〉 특강 프로그램 안내 포스터.

4 차이를 넘어, 차원이 다른

특별한
교육 실험

- 43 2010년 지리산 천왕봉이 건너다보이고 앞으로 덕천강이 흐르는 곳에 자리한 작은 고등학교 세간의 이목을 모았다. 전교생 60여 명, 교사 15명으로 구성된 지리산고등학교의 3학년 교실 수업은 인상적이었다.

“지난 7월 말 경상남도 산청군 지리산 자락에 있는 지리산고등학교 3학년 교실. 5교시 수학수업을 알리는 종이 울렸다. 하지만 담당인 이상봉 교사는 교단에 서서 진도를 나가는 것 대신 학생들 주위를 맴돌며 모습을 지켜만 봤다. 신세음(18) 양이 조용히 손을 들고 이항정리 문제를 물어보자 부족한 부분을 지적하고 자세히 설명해주기 시작했다. 곧이어 옆자리의 이명신(18) 양과는 등비수열 문제를 놓고 풀이방식에 관해 서로 의견을 나눴다.

그렇게 이 교사는 20분간의 예습이 끝나고서야 비로소 강의를 시작했다. 이명신 양은 “예습과 복습시간이 따로 있어 선생님께 자유롭게 질문을 하는 것으로 수업시간을 알 차게 보낸다”고 말했다.”¹

매우 독특한 수업 방식인데, 뛰약볕이 쏟아지는 복더위만큼이나 교실 안의 학구열도 뜨거웠다. 이 수업은 언뜻 혁신적인 교사나 교원단체의 실험적 연구수업처럼 보이지만, 민간 교육업체 비상교육이 제시한 일명 ‘드릴(drill)형 수업’ 방식이었다.

드릴형 수업은 낙오 없는 핀란드식 블록수업을 재창조한 수업 시스템. 예습과 강의, 문제풀이, 복습을 수업시간에 모두 진행하는 형태다. 총 110분은 예습(20분)-강의(30분)-휴식(10분)-문제풀이(20분)-첨삭 지도 및 복습(30분)으로 구성된다. 교사가 설명하고 학생은 듣기만 하는 일방적인 수업이 아니라 학생이 공부하면서 부족한 부분을 교사가 도와주는 학생 주도적 수업 방식이라는 점이 핵심이다. 2005년 <완자> 이후, 비상교육의 자기주도 학습은 이렇게 또 한번 진화했다.

- 44 지리산고등학교가 이 같은 수업 혁신을 수행하게 된 것은 지난 2010년 5월 비상교육과 체결한 양해각서(MOU) 덕분. 비상교육은 저소득층 학생들을 선발해 전액 장학금을 지급하는 기숙형 특성화 고등학교의 취지에 공감하고, 학교는 비상교육의 교육철학을 공유했다. 비상교육은 자체 개발한 ‘드릴형 수업 시스템’은 물론이고 학습교재와 모의고사, 컨설

- 45,46 텅 등 자사 제품과 서비스를 무상으로 지원했다.

비상공부연구소 연구개발 성과

2007.12
학습법, 진로 등 입시와 관련된
컨설팅 및 교재 개발

2009.02
수능 예측검사 시스템 개발

2009.04
특목고 적합성 검사
시스템 개발

공부하는 연구소,
공부연구소

티칭과 코칭을 적절하게 결합한 이 독특한 학습법을 개발한 곳이 비상교육 ‘행복한공부연구소’(이하 공부연구소)였다. 공부연구소는 특히 자기주도 학습 연구에 주력했는데, 자율 학습 교재 <수능 완자> 발간 직후 출범한 사실은 그래서 의미심장하다.

- 47 2008년 1월 9일 마침내 <수능 완자>가 출시되었다. 비로소 초, 중, 고 전 학년 <완자> 시리즈가 완전체로 진용을 갖추었다. 2005년 1월 고등 <완자>가 출시된 지 꼬박 3년. 고1에서 출발해 중등, 초등을 거쳐 다시 고등 <수능 완자>로 매듭을 지었다.

이 기념비적인 시리즈가 완성된 며칠 뒤 매우 독특한 조직이 들어섰다. 이름도 낯선 행복한공부연구소. 비상공부연구소의 처음 이름은 행복한 공부연구소였다. 공부연구소는 그렇게 상장 준비로 긴장감이 도는 비상교육 사옥 한켠에 터를 잡았다. 대한민국 교육혁신에 대한 양태희 CP와 박재원 소장의 교감 속에서.

공부연구소의 공식적 출범은 그로부터도 몇 달 뒤였다. 2008년 4월 VIVA AM, 양태희 CP는 기대감을 감추지 않고 전 조직원 앞에 공부연구소를 소개했다.

“또 하나 새로 생긴 조직이 행복한공부연구소입니다. 인원이 많지는 않지만 일당백을 할 조직입니다. 앞으로 비유와상징에 많은 정보와 지식을 제공하면서 혈류와 같은 역할을 해주시기 바랍니다. 모든 분들 환영하고 축하합니다.”

공부연구소는 과연 조직에 혈류와 같은 역할을 했을까. 공부연구소는 이름만큼이나 독특하고 ‘비상’한 활동을 펴며 조직 전체에 맑은 피를 공급했다. 처음부터 공부연구소는 이윤을 창출하기 위한 연구조직이 아니었다. 대한민국 교육의 현실, 특히 사교육의 폐해를 집요하게 파고들었다.

- 대한민국은 사교육에 속고 있다
- 학원설명회 절대로 가지마라
- 공부가 즐거워지는 기적의 두뇌학습법
- 중학생이 되기 전에 꼭 잡아야 할 공부습관
- 스터디테라피 5단계 학습법(언어, 수리, 외국어 영역) 개발
- 과학적 공부법 연구, 학습성향 검사 개발
- 완자엄마학교 기획 및 워크숍 진행
- 중앙일보 공부 개조 프로젝트 진행
- 스터디테라피 학습법 단행본(언어, 수리, 외국어, 총 3권) 출간
- 드릴형 공부 시스템 개발
- 헤럴드경제 ‘스터디 클리닉’ 진행

¹ 조선일보 2010년 8월 12일

- 스터디테라피 스쿨 1, 2기 운영
- 비상 수능성적 예측검사 개발 및 오픈
- 하나고 공부 의욕 증진 프로그램 무상 지원
- 중앙일보 공부의 신 온라인 전문가 상담 진행
- 조선에듀케이션 비상 아빠학교 기획 및 진행
- ‘핀란드 공부혁명’ 공부 의욕 증진프로그램(공부5력) 개발
- 자기주도 학습시스템 <공부엔진> 과목별 기획 및 개발
- 학생, 학부모, 교사 대상 자기주도 학습문화 조성을 위한 교육
- 자기주도 학습 교과서 구현을 위한 전문가 연구 진행

공부연구소에 대해 양태희 CP는 2008년 9월 VIVA AM에서 다음과 같이 밝히고 있다.

“공부연구소는 과연 어느 회사가 이런 조직을 가지고 있을까 싶을 정도로, 독특한 조직이라고 생각합니다. 연구소는 현재 컨설팅, 입시자료 제공, 미래의 학습방법 등에 대한 시스템을 고민하고 있습니다. 뿐만 아니라 비상의 교육철학에 이르기까지 망라하여 고민하고 있습니다.

결과적으로 대한민국 교육이 나아가야 할 방향, 우리가 출판사에서 교육회사로 나아가는데 있어서의 베이스를 연구하고 있는 특별한 기구로 봄주시면 되겠습니다.

현재 여러 단위와 함께 다양한 의견교환을 하고 있는데, 각 파트에서 필요한 부분만 제 공받겠다고 생각하지 마시고, 공부연구소가 보다 높은 수준의 연구 활동을 할 수 있도록 적극적으로 지원해주시고, 연구소의 제안 내용에 대해서 다시 한번 고민해보고, 기 존의 방식과 다른 방식에 대해서 마음을 열고 경청해주시기 바랍니다. 공부연구소가 높은 이상을 가지고 대한민국 교육을 이끌어갈 수 있는 정신적 지주가 되기를 바랍니다.”¹¹

민간 기업 연구소 활동으로는 너무나 파격적이었다. 공부연구소는 거의 주술적 마법에 걸린 학부모들의 사교육 의존성을 곧장 문제 삼았다. 교육운동 단체의 구호처럼 ‘학원들에 속지 말라’고 거침없이 발언했다. 그러나 행복한 공부연구소답게 비판만 하고 있지는 않았다.

공부연구소가 찾은 해법은 학습법 개발과 비상교육의 교육철학으로 자리 잡고 있는 자기 주도 학습이었다.

48.49 2011년 5월 마포구청과 함께 펼친 학부모 대상 자기주도 학습 특강은 폭발적이었다. 5월 11일부터 진행된 ‘5주 특강 학부모 아카데미’는 조기에 정원이 마감되어 6월 18일 300명 규모의 특강을 별도로 마련해야 할 정도였다.

공부연구소는 학생들 대상의 학습 프로그램에도 적극적이었다. 2009년 중앙일보와 펼친 공부 개조 프로젝트는 압권이었다. 시즌 1의 열띤 호응 속에 시즌 2가 진행되기도 했는데, 역시 해법은 자기 주도성 강조였다.

참가 학생들의 변화 못지않게 중요한 것은 부모와 가정의 변화였다. 정우진 군의 어머

2010년~2012년 비상공부연구소
연구개발 성과

2010.02
스터디테라피 개발

2010.03
상위 5% 진단 검사 시스템 개발

2011.01
학부모 교육 커뮤니티 시스템
<맘앤톡> 개발 완료

2011.03
차세대 이러닝 학습 시스템
<공부엔진> 제품 개발 완료

니 최희원 씨는 프로젝트팀과의 상담 당시 “그동안 좋다고 하는 온갖 교육법을 해봤지만 거기에 우진이의 의사는 빠져 있었다는 걸 깨달았다.”라고 고백했다. 변화를 다짐했지만 최씨는 “조급한 마음에 예전의 습관들이 반복되곤 한다.”라고 토로했다. 정대봉군은 프로젝트팀이 다녀간 직후 후대전화도 동생에게 넘기고 TV도 없앴다. 쉬는 시간과 야간 자율학습 시간에 부족했던 영어·수학 공부에 열중하기도 했다. 그러나 시간이 흐를수록 엄마와의 다툼이 잦아졌다. 정군은 “독서실에서 나름대로 최선을 다해 공부하고 돌아왔는데도 엄마가 알아 주지 않는 것 같아 속상하다.”라고 말했다. 프로젝트팀으로 참여했던 강인환 배명고 교사는 “일정 간격을 두고 손바닥을 마주했을 때 장력이 느껴지듯 부모·자녀 사이에도 적당한 거리가 도움이 된다.”라고 설명했다. 기사에 소개된 19명의 참가자에 대해 열려라공부팀과 비상공부연구소는 앞으로도 지속적인 관리와 점검을 해 나갈 계획이다.¹²

공부개조 프로젝트 또한 자기 스스로 학습하는 힘을 키우는 데 목표를 두었다. 프로젝트팀이 강조한 점은 ‘공부의 재미 찾기’와 ‘학교 수업 시간 최대한 활용하기’였다. 박재원 비상공부연구소장은 “단순히 문제를 조금 더 맞히는 학습 기술을 익히는 것보다 더 어려운 길이지만 근본적인 해결책을 제시하고 싶었다”라고 밝혔다.

공부개조 프로젝트에서 다시 확인한 것은 부모의 역할과 가정환경이었다. 부모와 자녀의 관계, 심리적 거리가 학습법 못지 않게 중요했다. 부모와의 관계에서 억눌리고 성적에서 위축된 학생들은 자존감이 떨어져 매사에 의욕이 없었다. 공부연구소의 활동은 그런 점에서 교육 혁신이면서 행복한 가정 만들기이기도 했다.

지리산고등학교의 드릴형 수업에서 확인할 수 있지만, 공부연구소는 일방적인 ‘티칭’ 중심의 학습과 학원 의존성을 바꾸는 데 심혈을 기울였다. 공부개조 프로젝트 또한 마찬가지로 학생들의 학습 자생 능력을 키우기 위한 것이었다. 공부연구소는 다양한 실험과 혁신적 도전을 거치며 점점 획기적인 프로그램 하나를 만들어나갔다. 비상교육의 신개념 이러한 시스템 <공부엔진>은 그 결정판이었다.

다시 방향을 묻다

2012년 6월 14일 3층 비전룸에 전 직원들이 모여들었다. 2010년 8월 VIVA AM 이후 거의 2년만이었다. 창립 14주년 기념식.

밖은 벌써 초여름 날씨를 보이며 더위가 시작되고 있었다. 간만에 전 직원이 한 자리에 모였지만 비전룸 안의 공기도 바깥만큼 무겁게 가라앉아 있었다. 시장 상황과 회사 상황이 녹록하지 않은 탓이었다.

¹¹ VIVA AM 중에서, 2008년 9월

¹² 중앙일보 2009년 7월 22일

2007년 교과서와 이러닝, 2008년 입시사업을 펼친 비상교육의 지난 5년은 악전고투 그 자체였다. 교육 환경이 급변하고 있었다. 학령인구 감소라는 불가항력적인 시장 축소에 이어 2010년을 전후로 국정 국어교과서가 검인정으로 바뀌면서 주축 교재의 매출이 급감했다.

교과서 매출이 증가해 성장세는 유지하고 있었지만 2011년을 경과하면서 가파르던 매출 기울기가 눈에 띄게 완만해졌다. 2011년 1,394억 원이던 매출이 2012년에는 1,446억 원에 그쳤다.

매해 엄청난 신장세에 익숙하던 터라 회사 안팎의 상황은 당황스러웠다. 게다가 2010년 EBS 수능 연계 정책은 비상교육에도 상당한 타격을 주었다. 수능 <아우라>를 비롯한 다수의 수능 시리즈들이 경쟁력을 잃어버렸다. 이것은 물론 비상교육 교재들만의 문제는 아니었다. EBS 교재 이외의 수능들은 전국의 모든 서점에서 장식용으로 진열되어 있을 뿐이었다. 고등 교재 출판이 주축이던 회사들은 시장에서 자취를 감추고 있었다.

기념식이 시작되고 몇몇 분들의 인사말에도 상황의 어두움이 묻어 있었다. 축사 마이크를 잡은 양태희 CP는 그 상황에서 전 직원을 향해 비상교육의 정체성을 강조하며 수없이 되풀이 해 온 지향점을 다시 꺼냈다.

“기억하시리라 생각합니다. 1. 사교육에서 공교육으로 지향하겠다. 2. 자기 주도적인 학습 환경을 구축하는 것에 우리는 집중해야겠다. 3. 대한민국의 가장 큰 문제점인 고비용 학습구조, 이것을 좀 변화시켜야겠다. 4. 이런 세 가지 지향점을 향해 가면서 우리는 무엇을 하든 간에 그것이 전형을 창출하는 과정이어야겠다.

이렇게 네 가지로 정리를 했습니다. 기억하시죠? 지금 변화를 요구 받고 있는 이 시점에서 우리가 다시 고민을 해볼 필요가 있을 것 같아요.

여러분, 어떠세요? 저 나름대로 끊임없이 이 질문을 놓고 답을 구하게 되는데요, 이 지향들 아직 유효합니까?”

시장의 급변속에 매출을 걱정하던 직원들은 정신이 번쩍 들었다. 연설 끝에 양태희 CP는 교과서와 함께 공부연구소 연구의 집적물인 <공부엔진>의 지향을 강조했다. <공부엔진>은 저비용 고효율 자기주도 학습의 전형 가운데 하나였다.

50.51 비상교육은 2007년 이러닝에 뛰어든 이래 줄곧 강사들의 일방적인 강의방식인 이러닝의 대안 찾기에 몰두했다. 특히 <비상에듀닷컴>이 임계점에 달하자 고민은 더욱 깊어갔다.

비상교육은 디지털 대성에 고등 이러닝 사이트인 <비상에듀닷컴> 운영권을 한시적으로 양도했다고 밝혔다. 비상에듀는 비상교육의 대입 통합 브랜드로 이러닝, 모의고사, 학원사업으로 구성돼 있고, 이번에 운영권을 양도한 것은 고등 수능 이러닝 사업 부문이다. 비상교육은 이번 계약을 통해 생긴 여력을 바탕으로 콘텐츠에 집중할 방침이다. 한편 비상교육은 현재 시험 운영 중인 신개념 수능 강좌 시스템인 <공부엔진>을 통해 기존 인강 시장과 다른 신규 시장을 창출할 계획이다. <공부엔진>은 IT를 활용해 강사 강의와 학생들의 자습을 유기적으로 연계한 사이트며 오는 12월 오픈을 앞두고 있다.^{IV}

매출 부문의 변화

2009	857억 원
2010	1,174억 원
2011	1,394억 원
2012	1,446억 원

고등 이러닝은 콘텐츠의 힘도, 관리도 아닌 오로지 강사의 역량이 모든 것을 결정했다. 냉정한 의미에서 고등 이러닝은 강사의 동영상 강의를 온라인으로 송출하는 것이지, 이러닝이 아니었다.

방향은 너무나 명료했다. 강사 중심의 이러닝, 곧 일방적인 티칭이 아닌 코칭 중심으로의 전환이 해법이었다. 그러나 시스템의 구체적 구현은 결코 쉽지 않았다. 한편 공부연구소는 이러닝과 무관하게 끊임없이 새로운 학습법 개발에 몰두해 왔다. 공부연구소의 코칭 방식 드릴형 수업과 과학적인 학습법 ‘스터디테라피’는 이러닝 한계 극복에 어떤 영감을 주었다.

‘스터디테라피’는 공부연구소가 2년여에 걸쳐 개발한 정교한 과학적인 학습법이었다. 학생들의 공부 패턴을 태도, 습관, 방법, 기술 등으로 세분해 문제점을 분석하고 올바른 개선 방안을 제시한 프로그램이었다. 공부연구소는 2010년 2월 언어, 외국어, 수리영역 등 3권으로 구성된 ‘스터디테라피(STUDY THERAPY)’ 시리즈를 출간해 업계의 주목을 끌었다. 2010년 5월부터는 ‘스터디테라피 스쿨’을 개설, 학습 진단검사를 실시하고, 학생 개개인에 적합한 맞춤형 학습 프로그램을 설계, 지도하며 성과를 거두기도 했다. <공부엔진>은 공부연구소의 연구 성과와 이러닝의 대안을 모색하는 고민이 만나 이루어낸 결과물이었다.

<공부엔진>에 시동을

마침내 2012년 3월 <공부엔진>이 다양한 콘텐츠를 탑재하고 세상에 선을 보였다.

비상교육의 공부연구소가 전국의 고등학교 2학년을 대상으로 ‘6주 완성, 공부엔진 프로젝트’에 참가할 학생을 공개 모집한다고 13일 밝혔다.

프로젝트에 참가하려면, 비상교육 사이트에서 지원서를 다운로드 받아 작성한 후 20일까지 이메일을 통해 지원하면 된다. 최종 선발된 50명에게는 국어, 영어, 수학 워크북·학습법 특강 및 실습·명문대 선배들의 학습 노하우 공유 혜택이 주어진다. 이중 우수 체험자에게는 학습 지원금이 수여될 예정이다.

프로젝트는 5월까지 총 6주간 진행되며 교재비를 제외한 모든 과정은 무료다. 합격자는 21일 발표된다.^V

<공부엔진>의 초기 기획은 수학 한 과목에 맞춰서 진행했다. 공부연구소의 가장 과학적인 학습법인 스터디테라피에 수능 수학을 접목시켰다. 학생들이 만족할 수 있도록 ‘스터디테라피 스쿨’ 학생들 의견을 반영해 만들었다.

학생들 속에서 구체화된 프로그램의 방향은 ‘의지가 약해도 따라할 수 있는 프로그램’,

^{IV} 전자신문 2012년 11월 19일

^V 파이낸셜뉴스 2012년 3월 13일

‘일단 시작하면 어렵지 않게 하루 학습량을 소화할 수 있는 프로그램’, ‘5등급도 공부 습관이 만들어지면 2등급이 될 수 있는 프로그램’ 등이었다. 이 같은 방향을 구현하기 위해 다양한 나이도로 수준별 콘텐츠를 만들어야 했다.

학생들의 적극적 행동을 유인할 방법도 모색되어야 했다. 무엇보다 학생들의 자습 시간이 확보되는 자습 중심의 콘텐츠 개발에 착수했다.

이와 같은 목표를 실현하기 위해 <공부엔진>은 워크북에서부터 차원을 달리했다. 워크북은 부분 동작 연습용 문제, 완성 동작 연습용 문제, 최종 마무리 문제를 나이도와 해결 과정에 따라 구축해 하루, 일주일 단위로 제공했다. 또 강의 영상도 단원별로 3단계 수준의 영상을 만들고, 개념 강의도 압축본과 상세본을 만들어 선택성을 높였다.

<공부엔진>은 이러한 워크북과 영상을 결합해 진정한 의미에서 이러닝을 구현했다. 강의를 시청하는 구경꾼이 아니라 학생 스스로 직접 문제를 풀고 자습하고 복습할 수 있는 시스템을 만들었다. 이른바 따라하기 학습, 문제풀이와 복습 시간이 구현된 시스템이었다.

티칭과 코칭을 결합하기 위한 다양한 장치들도 돋보인다. 2~3인의 선생님과 함께 하는 프로그램으로 성향과 스타일 나이도에 따라 언제든지 선생님을 선택할 수 있게 했다. 또 풀이노트를 통해 1등급 선배들의 노하우를 바로 옆에서 확인할 수 있는 장치도 마련했다. 공부할 내용을 안내하고, 핵심 정보를 제공하는 영역별 캐스터를 둔 점도 특기할 만하다. 캐스터는 학습 포인트를 미리 주지시켜 학습 효율성을 높이고 마지막에는 공부한 내용을 정리해 복습 효과도 거둘 수 있게 했다.

그러나 <공부엔진>은 신개념 이러닝의 빛나는 가능성을 보이고 2015년 1월 서비스를 끝으로 중단되었다. 기획의 의도를 뒷받침하는 관리용 콘텐츠가 조금은 불완전했다. 아직 고등학교 1, 2학년임에도 빠른 성과만을 기대하는 학생들의 조급증을 해소해주지 못했다. 학습 습관 변화로 이끌 섬세한 관리 시스템도 미완의 과제로 남았다. 온라인의 비대면성을 완전히 극복하지도 못했다.

국, 영, 수 통합 사이트 구축도 사업 진행의 어려움으로 작용했다. 초기 비용도 문제였지만, 수학에 비해 국어, 영어의 불균형과 콘텐츠가 다소 문제가 되었다. 결국 <공부엔진>은 많은 가능성과 과제를 남기고 좌초했다. 그러나 누구도 상상하지도 시도하지도 않았던 이러닝의 문제를 <공부엔진>만큼 해결한 것은 없었다. 학생 중심의 이러닝, 자습하며 참여하는 이러닝을 이 정도 구현한 사례를 찾기조차 힘들다.

<공부엔진>의 도전은 그래서 값지고 완전한 실패로 끝나지는 않았다. 비상교육은 <공부엔진>의 기술적 한계와 제약을 해결하기 위한 또 다른 도전을 계속했다. 2014년 <공부엔진>은 포기를 모르는 비상교육의 도전정신으로 <비상플러스러닝>으로 진화했다.



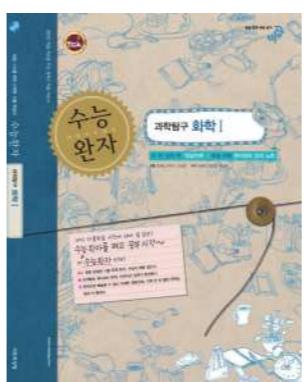
43 2010년 여름, 지리산고등학교에서 시행된 드릴형 수업 장면. 비상교육이 제안한 이 수업방식은 낙오 없는 핀란드식 블록수업을 재창조한 것이다.



44 비상교육은 지리산고등학교에 교재도 후원했다. 사진은 비상교육의 도서 기증식 장면.



45,46 지리산고등학교에서 진행된 논술수업. 학생들의 자발적인 의견 개진과 글쓰기 수업을 통해 창의성을 극대화시키고 있다.

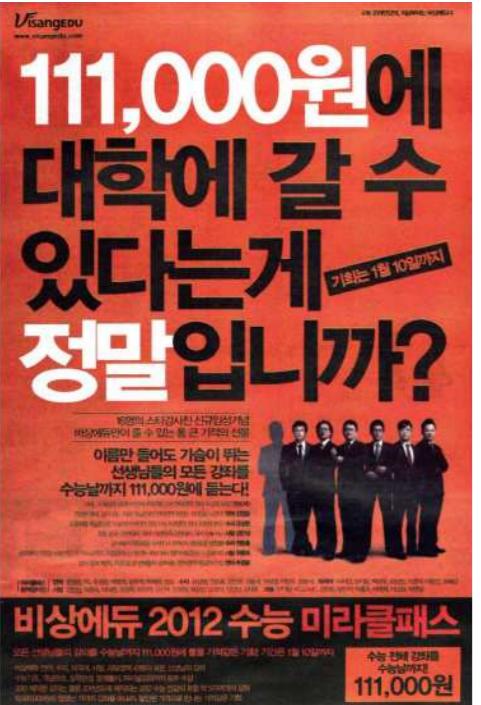


47 고등 <완자> 출시 이후 3년 만에 <수능완자>가 출시됐다.



48,49 비상교육은 각 지방단체와의 협약을 통해 지역 학습 환경 개선에 기여하고 있다.

스토리북



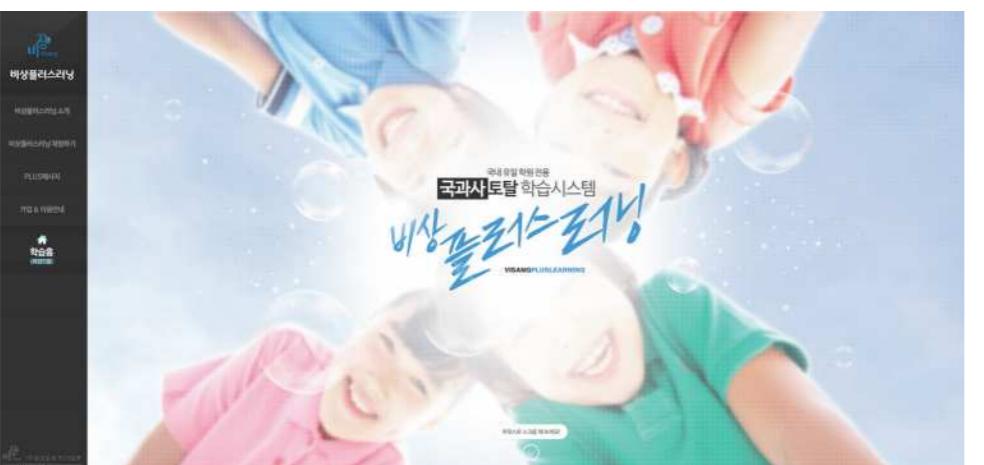
50,51 2010년, 2011년
 <비상에듀> 광고.
 고등 이лер닝의 한계를
 극복하고자 했으나
 현실적인 어려움이 적지
 않았다.

VIVA의 어제,
 VIVA의 오늘

김도란 CP 박병근 SP 이상태 SP
 최윤희 SP 황항연 IP

CS혁신실 24시,
 비상을 깨우는
 고객들의 목소리

김해연 CP 박찬호 SP
 허주희 CP



52,53 2014년에 새롭게 선보인
 <비상플러스러닝>의 메인화면.
 비상교육의 FC와 이лер닝 사업은
 한계를 이겨내기 위한 도전을 계속
 이어갔다.

VIVA의 어제, VIVA의 오늘

김도란 CP (2010년 입사, 비바미 9기·10기)

박병근 SP (2005년 입사, 운영소위, 프로젝트 총괄 책임, 6기·7기 비바미)

이상태 SP (2002년 입사, 운영소위, 7기 비바미)

최윤희 SP (2005년 입사, 운영소위, 20주년 조직문화 프로젝트 책임)

황향연 IP (2008년 입사, 비바미 9기·10기)

2017년 한해의 끝자락에 비상 조직문화를 이끌었던 전직 비바미 다섯 분을 만났다. 비상교육 조직문화의 상징으로 자리잡은 자랑스러운 이름 비바미.

이들의 공식 명칭은 비바 메신저(Visang Value Messenger, 이하 ‘비바미’로 줄임)다. 이 조직은 2006년 2월 역사적이었던 김포의 효원연수원 워크숍이 끝나고 그해 3월 출범했다.

2006년 3월 2일 VIVA 프로젝트 31차 비바 운영소위에서 제안된 이후 여러 시행착오와 우여곡절을 겪으면서도 끝없이 진화하며 간단없이 지속되었다. 그 긴 세월 동안 조직문화 구축을 위해 노력해온 기업이 또 있을까? 비바미의 어제와 오늘은 그대로 비상 조직문화의 풍요로운 역사였다. 지난 11년 동안 100여 명의 비바미는 조직문화를 이끈 산파로서 비상교육 긍정 에너지의 원천이었다.

비상 조직문화를 이끈 산파로서 비바미가 꾸려지고 활동한 지 어느덧 11년이 지났습니다. 비바미가 오래 활동할 수 있었던 비결은 무엇입니까?

박병근 비바미가 이렇게 11년 동안 진화할 수 있었던 힘은 크게 세 가지인 것 같습니다. 최고경영자의 의지, 비바미 구성원들의 열정과 협신 그리고 HR을 비롯한 지원 스태프들, 이러한 세 축이 지난 11년을 이끈 동력이었다는 생각이 듭니다. 사실 말은 쉽지만 이 세 가지가 하나로 모이기란 매우 어려운 일입니다.

이상태 비바미는 자연발생적으로 만들어졌다기보다는 비상의 조직문화를 개척하려는 많은 분들의 의지와 혼신 속에서 탄생하고 지속되었다고 봅니다. 일상적인 자기 업무를 하면서 잊은 회의와 행사 등 여러 활동들을 했으니 열정들이 대단했습니다. 돌이켜 보니 가치를 지키고 실천하는 것이 많이 힘들구나 하는 생각도 듭니다. 그런데 11년이 지나면서 관심도 좀 떨어지고 관성적이 되었는데, 지난 10월 서밋미팅을 하면서 새로운 계기가 된 거 같습니다.

박병근 이야기 과정에서 놓칠지 몰라 먼저 저와 CP님 간의 작은 논쟁을 소개하고 싶습니다. 저는 작은 기업 조직이니 가장 중요한 것은 성공 체험을 지속하는 것이 중요하고 그러한 성공 체험은 리더에게서 나온다고 생각했습니다. 결국 양태희 CP님의 일하는 방식으로 가야 성공하니 당시 다른 기업들의 청년위원회처럼 top-down 방식으로 만들어져서 새로운 활동들을 해야 한다고 주장했습니다.

그런데 CP님은 꿋꿋하게 bottom-up 방식으로 가야 된다고 강조했습니다. 자기의 것으로 생각하지 않고 새롭게 재정하거나 만들면 강요되거나 이식되는 것이 될 수밖에 없다고 본 것입니다. CP님은 모두가 함께 하기 위해서는 구성원 내부의 주체적 의지에서 끌어낸 bottom-up 방식이어야 한다는 의식이 명확했습니다.

최윤희 빠르게 계속 성장하고 있었고 새로운 직원들도 입사해서 지배 가치를 전파해야 할 필요성은 분명했습니다. 그런데 운영소위로 계속하기는 힘들었죠. 운영소위를 발전적으로 해체해서 운영도 이름도 바꾸어서 새로운 사람들이 가치를 전파하자고 하면서 비바미가 꾸려지게 된 거 같아요. 가장 필요로 하는 순간에 탄생한 조직인 셈입니다. 그 당시 이상태 SP님이 비바 메신저라고 이름을 제안하셨던 거 같아요.

이상태 비바 메신저는 TFT에서 서로 의견들을 조합해서 같이 만들었고요, ‘비바미’라고 줄인 말은 지금 국어1과 김인영 IP가 제안했던 것으로 기억합니다.

그럼 맨 처음 1기는 어땠습니까?

박병근 당시 15명 정도로 1기가 꾸려졌는데 방향을 정립하느라 오류도 있었다고 생각합니다. 거의 대부분 억지로 떠밀려 맡은 데다, 어디서 어떻게 시작해야

할지 회의와 논의만 무성했던 거 같습니다. 불가피한 시행착오였죠. 그러나 그러한 오류가 있었기 때문에 개선 방향이 나왔고 밑거름이 되었다고 봅니다.

뒤늦게 입사해서 만난 비바미는 어떻게 보였는지요?

김도란 저는 처음 입사해서 비바미가 무엇인지 감이 안 왔어요. 다른 회사에는 없는 조직이어서 비바미를 조금 흘려 들었던 거 같아요. 실체가 안 다가왔어요. 그러나 김장을 하는 걸 보고 아, 김장을 하는 조직이구나 하고 생각했어요. 좀 이따가 다른 이벤트도 해서 이런 활동도 하는 조직이구나 했죠. 이렇게 경험하면서 조금 흐름이 잡히고 이해가 갔어요. 처음 보는 조직이다 보니 그런 생각을 한 직원들도 많았던 것 같습니다.

그 뒤 사원증에 지배가치를 보이게 하는 것을 보며 아 이 회사는 사람들을 하나로 묶으려고 하는구나, 하나의 목표를 향해 함께 가는 회사구나 하고 느끼게 되었어요. 그게 좋았어요. 조직문화뿐 아니라 사회공헌도 함께 하려고 해서 더 가치 있게 보였어요. 비바미가 굳건하게 자리잡을 수 있었던 배경에는 사회공헌 활동도 포함되어 있다고 봅니다.

황창연 저는 2008년에 입사했는데, 저도 신규입사자 교육에서 비바미를 들은 거 같은데 잘 와 닿지 않았습니다. 처음 들은 지배가치에는 감탄했던 거 같아요. 그 전 직장은 작은 회사여서 조직문화나 가치 같은 것을 고민한 적이 없었어요. 참 신선했어요. 회사는 먹고 살기 위해 그냥 다니는 것이라 생각했는데, 300여 명의 사람들을 한 방향으로 에너지를 모으려고 하는 것을 보고 감탄했어요.

사실 그런 회사는 거의 없으니까요.

비바미가 와 닿은 맨 처음의 기억은 2008년이었나 청계산으로 가을 등산을 갔을 때였습니다. 다트 놀이로 지배가치를 환기하는 활동을 했는데 그때 처음 비바미를 구체적으로 접한 것 같습니다.

개인주의적인 성향을 강하게 가진 분들로 인한 어려움이나 갈등들은 없었나요?

박병근 파트너십이 강조되고 개인적 성향을 용인하지 않은 분위기 때문인지는

모르지만 제 기억에는 개인적 성향에 따른 갈등은 별로 없었던 거 같습니다. 모두들 경청하는 자세를 견지했지요.

황창연 회사를 돈 버는 직장으로 생각하는 분들이 아주 없지는 않았던 거 같습니다. 그런데 갈등이 표면으로 드러난 적은 거의 없었던 거 같아요.

비상교육 조직문화의 힘 덕분이었다고 봅니다.

이상태 하루 시간을 빼거나 자기 생활 깊숙이 들어오는 것에 대한 갈등은 있겠지만, 비바미의 혁신을 보면서 개인적 성향도 희석화된 거 같습니다. 비바미 활동으로 파트너십이 작용해 협력하게 되고 공감력도 커진 거 같습니다.

모두 하나가 되고자 노력했던 장면이 많았습니다.

최윤희 비바미의 열정이나 에너지, 밝은 분위기 등이 여러 어려움을 해쳐나갈 수 있게 한 힘이었던 것 같아요. 기수가 있었던 것도 좋은 작용을 했어요. 비바미들의 혁신에 구성원들이 반응한 것을 보면 협업을 하면서 활동한 것도 결과적으로 좋은 영향을 주었어요. 새벽에 일찍 출근하거나 자기 시간을 빼 활동한 것을 모두들 아니까요. 그런 점들이 조직에 긍정적인 큰 영향을 미친 것 같아요.

박병근 지배가치를 제도나 시스템, 신규입사자 교육으로 풀어가는 것은 어떤 점에서 하드웨어적인데, 비바미는 소프트웨어적이고 감성적인 활동이에요. 비바미가 개인적인 성향의 사람들을 얼마나 끌어들였는지 측정하기는 쉽지 않겠지만, 큰 물줄기와 흐름으로 개인주의적 지류를 끌어나갔다고 봅니다.

회사 안에서는 어떤 활동에 대해 시니컬한 반응을 보인 분이 외부 사람에게는 그런 활동을 자랑했으니까요. 아마도 많은 직원들이 그런 자세에 대해 공감하지 않았나 싶습니다.

비바미의 위기는 언제였을까요?

최윤희 4, 5기였어요. 할만한 사람은 거의 한 뒤라, 할 수 있겠다고 생각한 분들에게 조금 타율적으로 맡기게 된 그때가 위기였던 거 같아요. 연차도 낮으신 분들이 책임자에 의해 떠밀려서 나왔어요. 자발성이 약하고 게다가 각 부서에서 영향력이나 목소리도 낮은 분들인자라 다들 힘들어 하셨어요. 간식어택 같은 경우도 HR 쪽에서 해야 한다고 강요하는 꼴이 되고 어떤 활동에 대해 HR 결재 과정에서 갈등을 겪기도 했죠.

박병근 저는 1기도 위기였다고 봅니다. 처음 하는 일이라 모인 사람들이 뭘 해야 할지 모르고, 모이면 회의만 하다 끝나 실행력도 높지 않은 바로 그 지점이 위기였어요. 2, 3기 때가 가장 활동적이고 모범적이었어요. 인재상도 정립하고 비바미 해설서도 다시 작성하고, 웹진도 만들었던 기수였습니다. 내용성도 뛰어나 가장 모범적이었습니다.

그래서 4, 5기 때는 무엇이든 흥내내기처럼 보였던 점도 어려움으로 작용했을 겁니다. 몇 달을 논의하고 논쟁만 하다 지쳐갔어요. 그때는 비바미가 9월에 구성돼 사업을 시행한 것은 1월쯤이었으니 하반기 3, 4개월은 그냥 논쟁만 하다 시간이 흘러가버린 거죠.

게다가 연차가 낫다 보니 조직 내 영향력도 낫아 조직 전체를 아우르기도 힘든 분들이어서 정말 4, 5기에 위기가 왔습니다. 6기에 과거 초기 운영소위에서

활동했던 분들이 대거 참여한 한 것은 이런 위기감 때문이었습니다.

6기에서 끝나면 7기에서 또 다시 4, 5기와 같은 시행착오를 되풀이할 것 같아 희망자 가운데 일부는 사이클을 2년으로 가는 것으로 변경했어요. 이때부터 구성원의 반 이상은 2년을 하고 일부는 새로 선발하면서 활동 경험의 축적과 전수가 원활해졌습니다.

비바미 활동을 한 이후 어떤 변화가 있었나요?

황창연 제안이 올 때쯤 됐는데 하며 반은 기다리다 하게 되었어요. 활동 내용보다 하는 분들의 모습이 너무 좋아 보였거든요. 비바미 구성원들의 밝은 모습과 친밀감이 하고 싶게 한 거 같습니다.

비바미는 전혀 새로운 경험이었어요. 가치 있는 무언가를 조직의 지원을 받아 펼쳐볼 수 있는 것이 매력적이었어요. 법무팀 업무에서 느끼는 보람과는 질이 다른 즐거움과 느낌이 가득했어요. 조직의 구성원으로 무언가 가치 있고 보람 있는 활동을 하고 있다는 느낌에 매우 고양된 상태에서 지냈던 거 같아요. 새로운 경험은 사람을 발전시킨다고 생각합니다.

비바미가 되어 조직문화의 관점에서 비상이란 곳을 보게 되니 이전과는 많이 달랐어요. 공동체적인 느낌 속에 훨씬 차원이 높은 고민을 한다는 생각이 들었어요. 회사라는 전체의 관점에서 고민하고 무언가 실천해서 결과를 내는 위치에 있다는 뿌듯함이 좋았어요. 활동을 하면서 같이 일을 하는 분들과의

동질감도 컸어요.

제 기억으로는 2기에서 인재상을 만드는 등 가장 본원적인 비바미의 활동을 한 것으로 압니다. 실제 활동하면서 실행력 부족을 느낀 터라 2기가 대단하게 느껴졌어요. 간식어택, 연탄봉사 등을 하면서 즐거운 일터 만들기와 사회공헌을 하는 조직으로 진화한 거 같아요.

이상태 비바미를 하면서 사람들이 즐거워하고 변하기도 했어요. 저는 좀 소극적인 분을 추천 했는데, 그 분이 선뜻 하겠다고 하더라고요. 좀 힘들어 하지 않을까 걱정했는데 정말 적극적으로 하면서 그 분이 조금 달라졌어요. 자존감도 높아진 거 같고 무엇보다 매사에 적극적으로 하는 분으로 조금 변한 것을 보았어요. 전체적으로 소통도 좋아지고 다른 쪽에 관심도 갖고 관계도 넓어지는 게 보였어요.

김도관 열렬결에 하게 되었는데 처음에는 1년 고생하고 말지 하며 했어요. 그런데 저희 때부터 2년으로 바뀐 덕분에 조금 오래 하게 되었어요. 하지만 막상 해 보니 즐거움과 새로움이 있었어요. 다른 부서에서 무슨 일을 하는지 신경 쓴 적이 없고 그 사람들이 언제 무슨 생각을 하는지 신경 쓰지 않았는데, 여러 부서 일과 사람들을 알게 되었어요. 어느 순간 이 부서에서는 무슨 일을 하고 있으니 이런 걸 피해야 하고, 이 부서나 저 부서에서는 이때 어떤 일을 하고 있으니 이렇게 접근하면 좋겠다 이런 생각을 하고 있더라고요. 모두들 그런 생각을 하고 있었다고 봅니다.

회사 전반적인 일, 전체적인 흐름, 각 부서의 움직임 등 회사의 1년을 알게 되면서 소속감의 차원이 조금 달라졌죠. 책만 만드는 사람이 아니라 이 회사의 구성원으로 고민하고 생활하고 있구나 하는 느낌에 회사를 다니는 또 하나의 즐거움을 가지고 살았죠. 편집일은 저 혼자서 하는 일이 많았는데 비바미는 누구나 조장이 되어 사람들과 소통하며 주도적으로 실천할 수 있었던 것이 달랐어요.

저도 조장이 되어 회의를 주도하고 여러 일들을 준비했는데 그 모든 게 하나의 새로운 경험이었죠. 보람과 소속감이 들고 새로운 즐거움이 컸어요. 2년째 할 때는 너무 즐거워서 더 하고 싶고 그랬어요.

최윤희 제가 알기로는 이번 기수도 거의 대다수가 12기를 하겠다고 해요. 새로 뽑기도 해야 연동이 되는데 고민을 하더군요.

황창연 저희 때도 먼저 섭외가 돼서 하고 싶다고 하는 사람이 있었는데 못한 사람도 있었어요.

박병근 이번 기수 포스터를 보면 정말 좋아요. 김치가 맛있을 거 같은 느낌의 포스터예요. 참 잘 한다는 생각이 들어요. 외부 사람들이 보면서 여기서 김장 봉사하네 하며 호감을 느끼더라고요.

비바미 11년 동안 가장 기억에 남는 일은 무엇인가요?

박병근 아침 7시 50분부터 8시 20분까지 휴담에서 식사를 제공해요. 이게 비바미에서 제안했는데 실행이 안 됐다가 지속적으로 요구해서 됐어요. 비바런치도 비바미 작품입니다. 매달 마지막 금요일 점심시간 두 시간을 주니까 함께 식사하고 대화도 많이 나누고 그래서 만족도가 높아요. 가장 만족도가 높은 프로그램인데 비바미가 좋은 아이디어를 내고 정착한 좋은 사례라 생각해요.

이상태 비바미가 제안을 해서 정착된 제도라는 걸 모르는 사람들이 많을 거예요. 다들 비바미의 필요성을 알지만 배경에 대해서는 모르지 않을까요?

박병근 그러니까요. 이렇게 얘기를 하면 기록돼서 다들 기억하겠지요. 그래서 역사 정리가 필요한 것 같아요.

김도란 작년에 미니 송년회 복면가왕을 했는데, 그것도 기억에 남아요. 가요제는 실행이 어렵다고 했는데 사람들과 소통하는 과정에서 새롭게 정말 즐겁게 했어요. 해 온 것만 답습하지 않아서 좋았어요.

박병근 사사에 남겨야겠다는 생각을 하니 기억나는 일이 하나 있습니다. 원래는 사회공헌을 할 때 집 고쳐주기를 했어요. 공부방 등을 고쳐 주며 도배, 장판 까는 일을 했어요. 그런데 어느 순간 전국적으로 어떤 곳에서 집 지어 주기를 해버려서 연탄봉사로 바꾸었어요.

상계동과 의정부에서 했죠. 그런데 어떤 분들이 연탄을 쓰나 봤더니 이 분들이 힘들게 사는 분들이 아니었어요. 자식들이 차를 타고 왔는데 차가 좋아요. 겉보기만 빙한해 보인 거예요.

이제 보여주기 행사로 끝나겠구나 싶었죠. 그럼 우리가 할 수 있는 봉사가 무엇이 있을까 찾다가 모 회사에서 김장을 하는 것을 보면서 영감을 얻었어요. 모든 직원이 함께 노동을 하고 지역에 어려운 분들에게 나눌 수 있겠다는 생각이 들었어요. 〈수박씨닷컴〉 강의로 온라인에서만 만나는 선생님과 학생들이 함께할 수도 있겠다는 생각도 하게 되면서 더 호응이 좋았어요. 학생들은 방송에서 본 선생들도 만나고 직접 만든 김장을 한 포기씩 집에

가져가고 해서 학부모들 반응도 좋았어요.

최윤희 비바미들이 점점 힘들 거 같아요. 그렇게 11년이 흘러오면서 해마다 사업이 하나씩 늘어나고 있어요.

과거와 달라진 변화가 있다면? 또 아쉬운 점이 있다면?

최윤희 과거에는 직원들 집들이에 거의 다 참여해서 갔어요. 초창기에는 출산 때에도 불편하고 안 왔으면 했는데도 병문안도 하고 그랬대요. 생일잔치에 다 가고 그랬어요.

황항연 지금은 그룹웨어에 결혼도 안 올리죠. 경조사와 관련해서는 좀 없는 거 같아요. 많이 없어진 문화 같아요. 조금 아쉬워요.

박병근 합리성을 추구한 측면이 있다고 봐요. 같이 우몰려다니는 전통문화가 서로 친하지만 조직이 커지면서 바뀌고 있는 거 같아요. 과거에는 한마음데이라 해서 전 직원이 셋째 주 금요일에 회식을 했는데, 200명 이상이 함께 할 공간을 구하기가 힘들면서 사라졌어요.

이상태 지금은 거의 회식을 안 하는 거 같아요. 술 회식이 거의 없어졌어요. 한동안 정말 술을 많이 마셨는데 지금은 거의 없어진 것 같아요. 지금은 거의 점심 회식으로 바뀌었어요.

김도란 저는 전체 한마음데이를 한 번도 참석해 본 적이 없어요. 2010년 입사한 이후 과별로 모이기도 어려웠어요. 서로 시간을 맞추기가 정말 힘들어요. 작년에 처음 부서가 모여 한 번 회식을 했어요.

박병근 저는 가장 아쉬운 것이 야유회예요. 과거에는 봄에 체육대회를 하고 가을에는 야유회를 했어요. 겨울에는 송년회를 했죠. 저는 야유회는 있었으면 좋겠어요. 2007년인가 패밀리데이라고 해서 전 직원이 가족들까지 참여해서 서울랜드를 갔어요. 그때 결제를 제가 해서 기억을 하는데, 참석자가 456명이나 되었어요. 식사권과 동물원 입장권까지 결제했는데, 부모님과 배우자들이 함께 해서 정말 좋았어요. 600명이 가족까지 참여해서 같이 행사를 하면 대단하지 않을까요.

비바미가 안고 있는 과제가 있다면 무엇입니까?

황항연 7개의 믿음이 시스템 속에 녹아들 수 있게 하는 것이 큰 과제라고 생각합니다.

또 비바미가 매번 바뀌니 전속 비바미가 있을 필요도 있을 거 같아요. 협업을 하는 비바미의 한계도 있을 수 있으니까요.

김도란 저도 새로운 가치를 자리 잡게 하는 게 급선무라고 봐요. 비바미가 수동적이고 힘든 조직이라고 생각하는 사람들이 있는데 그렇지 않다는 것을 알고 많이 참여하고 관심을 가졌으면 좋겠어요. 비바미는 아주 즐거운 조직입니다.

최윤희 우리의 믿음을 잘 전파하고 시스템화 하는 것이 가장 중요한 과제라고 봅니다. 지금 현재 끊임없이 고민하고 추진하고 있습니다. 계속 아이디어와 방향성을 잡아 진행하고 있는데 20주년인 내년에 이 작업을 완수하는 것이 큰 숙제입니다.

CS혁신실 24시, 비상을 깨우는 고객들의 목소리

CS혁신실 김해연 CP, 박찬호 SP, 허주희 CP

2006년 미국 펜실베이니아대 와튼스쿨은 인상적인 보고서를 발표했다.

와튼스쿨은 소비자 1186명을 대상으로 고객들 불만을 조사한 다음 고객들의 행동을 유형화했다. 이것이 유명한 ‘불만 고객 행동 유형’ 리포트다. 와튼스쿨 리포트에 따르면 불만 고객 가운데 6%만이 직접 항의를 하고 63%는 침묵하는 것으로 확인된다.

31%는 직접 항의 대신 친구나 가족들에게 적극적으로 혐담을 늘어놓아 부정적 이미지를 전파하는 것으로 보고하고 있다. 혐담은 전달 과정에서 실제보다 과장되고 겉잡을 수 없이 증폭되어 잠재적인 고객들을 잃게 만들고 있음을 확인할 수 있다.

물론 이것은 10여년 전 미국에서 조사한 하나의 통계학적인 결론이었지만, 여전히 불만 고객에 대한 매우 유의미한 시사점을 제공한다.

와튼스쿨 리포트는 이들 중 많은 이들이 다시는 같은 매장을 찾지 않은 것으로 보고하고 있다. 100명의 불만 고객들 중 단지 6명만이 직접 항의한다는 사실이 의미심장하다.

불평하는 고객이 회사를 살린다

간혹 비상교육 CS혁신실에 전화를 걸어 격앙된 목소리를 토해내고 불평하는 고객 또한 단지 6%뿐일까. 선부르게 예단할 수 없다. 분명한 사실은 이들이 매우 적극적이고 비판적인 분들이라는 점이다. 물론 감정조절 장애가 있거나 지나치게 성격이 급한 분들도 있다. 자신들의 잘못을 떠넘기거나 몰상식한 트집을 잡는 이들도 더러 있다.

그러나 감정적으로라도 항의하는 분들이 전화조차 하지 않는 훨씬 더 많은 다른 고객들의 불만을 대신 지적하고 있을 수 있다는 와튼스쿨 리포트를 상기할

필요가 있다. 전화를 거는 분들은 적극적인 분들인 것이다. 게다가 불만은 개선해야 할 어떤 문제점에 대한 지적일 수 있다.

비상교육 CS혁신실은 이처럼 불평하는 고객이 회사를 살릴 수 있다는 점에 주목했다. 비상교육 CS혁신실은 2011년 불평하는 고객관리 프로젝트를 펼치며 <2011 고객의 소리>를 끓은 바 있다.

고객들은 교재 출간 계획을 밝히지 않는 것을 문제 삼기도 하고 2차 저작물의 업데이트 자체를 지적하기도 했다. 또 많은 고객들이 해설지의 별도 구매에 대한 불만, 시스템의 오류, 강사에 대한 불만, 접속 장애, 메뉴 설정의 불편함, 강의 업데이트 불만들을 쏟아냈다.

비상교육은 고객들의 불평이 회사를 더 발전시킬 수 있다는 점을 놓치지 않았다. 비상교육은 <2011 고객의 소리>를 교재와 교과서, <비상에듀닷컴>, <수박씨닷컴> 이렇게 세 파트로 분류한 다음 모두 세 권으로 출간해 각 사업부로 내려 보냈다. ‘똑똑한 고객의 소리가 회사를 바꿔놓았다’는 부제에 맞게 각 사업부서는 접수된 안건들을 하나하나 검토하며 적극적으로 수용해 나갔다. 고객의 소리는 비상을 더욱 단단하게 만들었다.

CS혁신실은 비상교육 고객을 지키는 파수꾼이었다.

12월 31일이 바쁜 CS혁신실

비상교육 CS혁신실은 2009년 1월에 공식적으로 출범했다. 2008년 말은 교과서 발행에 이어 입시교육과 이러닝 사업이 본격화 되면서 CS혁신실 설립에 대한 필요성이 급격하게 대두되던 때였다. 컴퓨터와 전화를 자동으로 연결하는 CTI 장비가 구축된 것은 2008년 12월이었다.

출범 직후에는 분쟁 조정은 거의 없고 결제 방법이나 <수박씨닷컴> 안내를 하는 가이드 역할에 그쳤는데, 매출의 기울기가 가팔라지면서 감당할 수 없을 정도로 전화가 쇄도했다. 4명으로 시작한 센터 직원은 한때 70여 명까지 늘어났다. 그만큼 2009년 이후 비상교육의 사업 확장 속도는 빨랐다. 2008년 상장 이후 입시교육에 뛰어들고 2008년 12월에는 중등 <수박씨닷컴>에서 고등 이러닝을 <비상에듀닷컴>으로 막 분리한 터라 사업 규모는 더욱 커졌다. CS혁신실 콜 수만으로도 당시 비상교육의 사업 확장 추세를 가늠할 수 있을 정도로 온갖 전화가 쏟아졌다. CS혁신실은 오전 9시부터 밤 12시까지 2교대 체제로 총성

없는 전쟁터가 되었다.

고객들 이슈도 많이 변했다. 여전히 환불, 이벤트 문의, 결제 방법 문의, 동영상 강의 원격 지원 요구 등이 많지만 최근에는 학교 선생님들 문의가 많아졌다. 의외로 많은 분들이 컴퓨터를 잘 다루지 못해 인증 방법이나 회원 가입 절차를 묻는다.

심지어는 파일 인쇄 방법을 묻거나 더러는 편집 방법을 문의하는 경우도 있다. 최근 들어서는 미공개 교사용 교재 답안지나 PDF 자료를 네이버 카페나 블로그에서 개인적으로 판매하거나 저작권 침해를 제보하는 신고 전화도 종종 온다.

CS혁신실은 일반 부서들과 달리 12월 31일이 가장 바쁜 날이다. 신년 계획을 세운 학생들의 이러닝 문의가 쇄도해서 이러닝 담당자의 전화기가 가장 뜨거운 날이다.

아이디어와 영감을 주는 고객의 소리, 해피콜

CS혁신실은 2012년을 기점으로 큰 변화를 보였다. 2012년까지는 너무 일이 많아 전쟁터처럼 상담에만 집중할 수밖에 없었다. 결제 문의 전화만으로도 폭주하던 때였다. 2012년 <비상에듀닷컴>을 정리하고 이러닝이 퇴조하자 CS혁신실에 조금 숨통이 트었다. CS혁신실은 이때부터 진정한 혁신을 단행했다.

CS혁신실은 2013년 이후 피드백과 내부 체계 잡는 일에 몰두해 나갔다. 주간 단위로 사업부 회의에 참석해 부서와 관련된 주요 현안과 이슈, 고객 요구 등을 전달하는 일부터 체계적으로 진행했다. 이 같은 피드백을 수행할 수 있게 한 원천 시스템은 해피콜이었다.

해피콜 프로그램은 CS혁신실로 걸려 온 전화 가운데 상담 3일쯤 뒤에 무작위로 전화를 걸어 상담 만족도를 확인하고 개선 사항들을 점검하는 제도다. 요구 사항이 어느 정도 해결되었는지도 확인하지만, 관련 사항에 대한 제안이나 설문도 실시해 해당 사업부에 전달할 기초 자료를 취합하는 혁신적인 소통 프로그램이다.

해피콜의 놀라운 효과는 각 개발부서에 일정한 아이디어와 영감을 준다는 점이다. 4년째 해피콜을 담당하고 있는 김해연 CP의 말이다.

“해피콜 고객의 소리가 사업부 쪽에 아이디어를 주는 경우가 있는데 〈수박씨닷컴〉 홈페이지 메뉴 개선에 크고 작은 기여를 했어요. 메뉴 위치의 편의성이 조금씩 개선된 것은 해피콜 덕분이었어요.”
그 뿐만 아니라 최근 들어서는 스마트교육이 활발해지면서 2차 저작물에 대한 요구가 많은데 교사용 CD의 기능도 해피콜 고객에 의해 개선되기도 했어요. 수업에 필요한 어떤 기능이 있으면 좋겠다는 의견을 주어서 그 다음 교육과정에서 수정 보완되었죠.”
학원 강사들 사이트에 보안용 PDF 자료가 부분적으로 제공되게 된 것도 고객들의 지속적인 요구였다. 빔 프로젝트에 사용하기 위한 PDF 자료 대부분이 저작권 문제에 걸려 있고 회사의 자산이어서 그동안 자료 제공은 아주 제한적이었다.
학교와 달리 교사용 자료가 제한적이었던 학원 강사들은 2차 저작물 이용에 큰 불만을 가지고 있었다. 고객들의 지속적인 요구에 공개를 꺼리던 과목들도 이제는 부분적으로 수용하는 추세로 바뀌었다. 저작권 협의가 끝나거나 공개할 수 있는 경우에 한해서지만 여러 과목에서 학원 강사에게도 읽기용으로 스마트 자료들이 제공되고 있다. 이렇듯 CS혁신실은 고객과 소통하며 비상교육을 일깨우는 업데이트 창구이기도 하다.

고마운 마음의 잔상이 주는 힘

더러는 과실 책임이 불분명한 상황에서 무조건 환불해 달라며 같은 이야기만 막무가내로 되풀이하는 고객도 있다. 그렇다고 그릇된 관행을 만들 수 없어 한 시간 넘게 통화를 하면 온 몸의 에너지가 다 빠져 나간다.
센터 출범 초기는 〈수박씨닷컴〉과 〈비상에듀닷컴〉 또한 초창기라 시스템 자체가 불완전해 불똥은 CS혁신실 상담자들에게 튀었다. 설립 초기부터 여러 경우의 수에 적절하게 대응할 수 있게 충분한 매뉴얼을 만들었지만, 고객을 직접 만나는 현장은 늘 예측불허의 돌발 상황이 발생했다.
“수능이 한 달 정도 남은 어느날 고3 수험생이 시스템 오류로 강의를 못 듣고 있다고 전화가 왔어요. 곧바로 사업부 쪽에 연락을 취했는데 바로 시정되지 않자 또 전화가 왔어요.
조금만 기다려 주기를 정중하게 부탁하면서 사업부에 다시 연락을 취하고

있는데 세 번째 전화가 오더니 온갖 욕설에 인신공격을 퍼붓기 시작했어요. 수험생이라 예민해져 있다고 이해는 되면서도 어린 학생에게 그런 전화를 받으니 견디기 힘들어 평평 울었어요.”
비상교육 CS혁신실에서 6년째 근무하고 있는 상담사 허주희 CP는 이 때 가장 힘들었다고 회상했다. 아주 강한 항의 전화를 받아도 일로 받아들이고 개인에 대한 공격이나 화로 받아들이지 않는 베테랑도 가끔 이런 순간을 맞는다. 고객들의 항의가 개인에 대한 공격이 아니라는 것을 잘 알지만 자기도 모르게 자괴감이 드는 것이다.
더러 이렇게 가혹한 감정노동에 시달리지만 CS혁신실 직원들은 매사에 긍정적이다. 밝고 긍정에너지가 넘친다. 2010년 체육대회의 경우 응원단장이 전부 CS 직원들로 구성될 정도였다. CS혁신실은 정말 인내심이 필요한 부서다. 어떤 점에서는 어마어마한 인간적인 내공과 심성이 필요한 가장 힘든 부서다. 감정노동의 스트레스가 심해 CS혁신실 직원들은 교육문화활동 지원비를 가장 알뜰하게 쓴다. 최대 120만 원까지 지원되는 활동비로 직원들은 여행을 가고 빨레, 꽃꽂이, 자수 같은 취미 활동을 하며 스트레스도 풀고 자기 계발도 하고 있다.

비상교육의 모든 교재의 특징을 환히 꿰고 고객들에게 안내하고 도움을 주고 있다는 보람에 자긍심도 강하다. 새로운 사업의 핵심도 거의 정확하게 파악하고 교육과정에 따른 교과서 차이도 속속들이 암기하고 있다. 한 시간 이상 전화로 화를 내는 사람을 다독이고 진정시키는 사람들의 내공은 결코 만만한 것이 아니다.

CS혁신실 직원들은 누군가에 도움이 되었다는 것을 확인하는 내적 만족감과 드물지만 정말 고마워하는 고객의 목소리에 힘을 낸다. 따듯한 목소리는 오래 잔상으로 남아 다시 하루를 버틸 힘이 되고 목소리 톤도 밝아진다.
얼마 전 조심스러우면서도 단정한 목소리로 간곡한 부탁 전화 한 통화가 걸려 왔다. 차상위계층의 한부모 가정인데 고등학교를 다니는 큰아이가 〈수박씨〉 강의를 듣다가 해당 강사의 시중교재를 알게 되었는데, 지난 교재라도 지원받을 수 있는지를 물어 왔다.

비상 교재라 하더라도 교재 기부는 사랑의 열매를 통해 지원되는 상황이고, 게다가 시중교재라 이런 경우 도울 수 있는 회사 내규가 없었다.
그러나 워낙 간곡한 목소리인지라 사회공헌 책임자에게 사정을 전했더니 지원 방법을 찾아 교재를 보내주었다. 책을 받은 어머니는 정말 고맙다면서 다시

전화를 걸어왔다. 고객의 마음은 그대로 혁신실 전체로 스며들었다.

연변 국제학교 선생님을 도운 적도 있다. 한때 서울목일중학교에서 근무하다가 중국 연변의 한국국제학교로 이직한 분이 수업자료를 받아보고 싶다고 문의해 왔다. 서울에서는 비상교과서를 채택하면 수업자료를 받았는데, 연변에서도 받을 수 없는지를 물었다.

국내 학교에는 수업자료(교과서, 교사용 교과서, 교수자료 DVD, 자습서, 평가문제집)를 패키지로 뚫어 지원하고 있지만, 해외 지원 프로세스가 없어 이런 경우는 도울 방법이 없었다. 궁리 끝에 CS혁신실에서 아이디어를 냈다. 방학 때 귀국한 선생님의 자택으로 책을 보내드린 것이다. CS혁신실은 고객 감동을 실천한다.

CS혁신실의 과제에 대해 박찬호 SP는 이렇게 말했다.

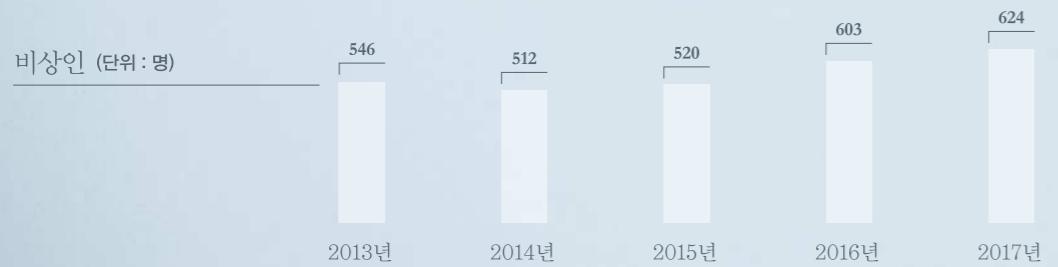
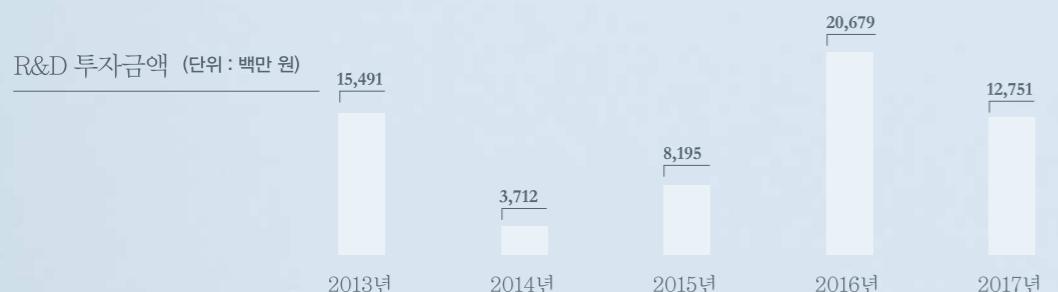
“CS혁신실의 문제는 비상교육 전체의 문제고, 해당 사업부의 문제입니다. 그런 점에서 CS혁신실은 고객에게 다가가는 비상교육의 목소리이기도 합니다. 따라서 혁신실 역량 강화가 급선무입니다. 각 부서와 더 협력하고 유능한 상담사들이 비상의 목소리를 오래 전할 수 있게 하는 것이 과제입니다.”
불만 고객을 줄이기 위한 CS혁신실 전화벨 소리는 오늘도 잠들지 않는다.

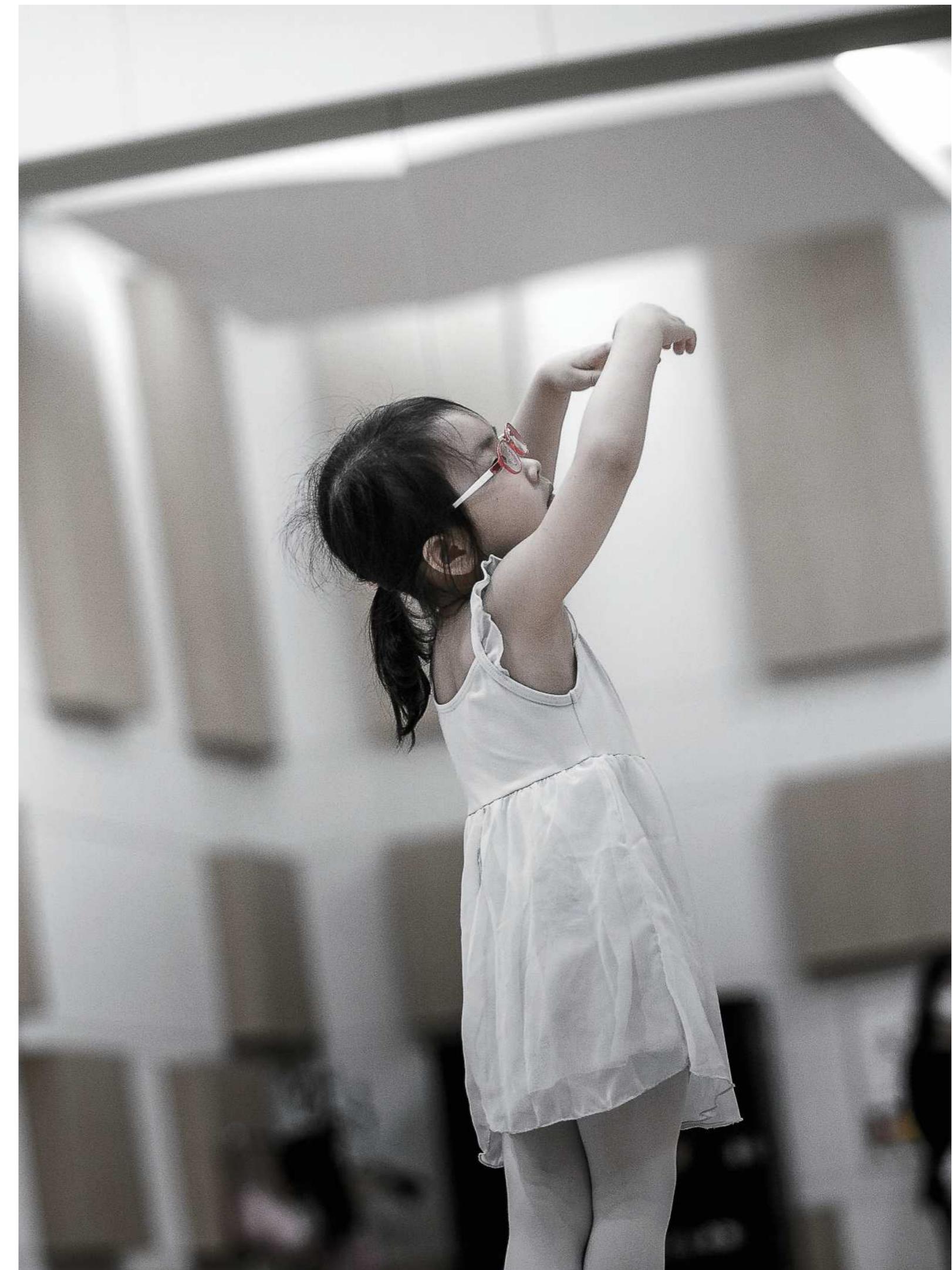
“네 감사합니다, 비상교육입니다. 무엇을 도와드릴까요.”



교과서 책당 발행 부수 1위
비상교과서 사용 학교, 전국 9,666개
2017~2019 초등 과학 국정 교과서 블록

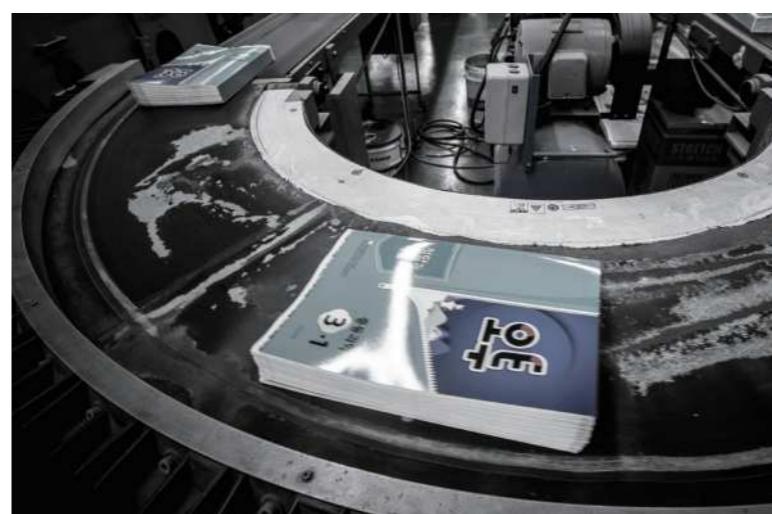
아이패드의 유용성을 학생의 관점에서 접근하는 이 작은 차이는 비상교육의 경험적 DNA에서 비롯한 것이었다.
비상교육은 강사의 일방적 수업 방식의 변화와 콘텐츠의 질적 전환을 고민해 왔다.
<완자> 출시 이후 가장 큰 교육철학으로 진화하고 있는 학생의 자기 주도적 학습에 대한 경험이 차이를 만들고 있었다.













2013

일곱 개의 믿음

4부

전형 창출을 위한 동행

~

- 당연한 것도 낯설게 본다
- 현장에서 시작해서 현장을 넘어선다
- 오늘 치열한 고민이 내일 최선의 결과가 된다
- 내가 즐기면서 하는 일이 우리를 성장시킨다
- 나는 동료가 나의 성장을 위한 동반자임을 믿는다
- 나는 성숙한 마음으로 경청하고 다음을 존중한다
- 나는 내가 선택한 이곳에서 가치 있는 일을 하고 있다

1 VIVA의 시대

다가 올

10년의 VIVA

2017년 10월 20일 금요일, 구로동 대륭포스트타워 7차 비상교육 사옥이 텅 비었다. 20층 한 쪽에 자리 잡은 카페 휴담마저 적막했다. 한창 교과서 챕터이 진행 중이고 12월 교과서 출원도 앞둔 터라 눈코 뜰 새 없는 10월 평일에 전 직원이 일시에 외근신청서를 썼다. 외근지는 신도림 테크노마트 11층 그랜드볼룸.

이날 이곳에서 2018년 창립 20주년에 앞서 진행되는 조직문화 재정립을 위한 전 직원 총회인 VIVA SUMMIT MEETING이 열리기 때문이었다. 이에 따라 600명이 넘는 전 직원이 신도림 행사장으로 곧장 출근을 했다. 구로동 사옥이 한산한 반면 신도림 테크노마트 1층은 아침 8시부터 붐볐다. 아직 영업 시작 전이라 1층 매장은 어둑어둑했다. 9시가 가까워지자 불 꺼진 매장 옆 엘리베이터 앞에는 어느 순간 긴 행렬이 늘어섰다. 비상교육의 익숙한 출근길 풍경이 재현됐다. 비상의 전 직원들은 지난 10개월 동안 진행해 온 조직문화

1.2.3 재구축의 대단원을 위한 VIVA SUMMIT MEETING을 위해 속속 모여들었다.

어두운 1층과 달리 11층은 축제처럼 들떠 있었다. 행사장 옆 대형 포토존에서는 이날의 푸른색 드레스코드를 갖춰 입은 비상인들이 포즈를 취하며 축제 분위기를 연출했다.

‘비상, 그리고 나와 세상을 바꾸는 시작! 바로 오늘입니다.’

펄침막 아래 비상 브랜드들이 바둑판처럼 배열된 파란색 물결의 포토존. 푸른 넥타이를 맨 양태희 CP처럼 많은 비상인들이 갖가지 푸른색 아이템을 장착하고 카메라 앞에 섰다. 파란색이 점점이 박힌 바지, 푸른 티셔츠, 파란 머리띠, 파란 운동화들의 환한 축제. 분위기를 암도한 것은 윙스팀이었다. 글로벌 시장을 개척중인 윙스팀은 10여 명의 팀원들이 온몸을 감싸는 파란색 윙스 가운을 걸치고 펄럭거리며 날갯짓을 했다.

행사장 안은 축제 같은 바깥과 달리 조금씩 긴장감이 감돌기 시작했다. 연단 앞 대형 화면에는 <완자> 광고 시리즈와 2013년의 기업광고가 이어지고 있었다. 그 아래 넓은 훌에는 10명씩 앉을 수 있는 대형 탁자 60개가 조선시대 과거시험장 둑자리처럼 도열해 장관을 이루고 있었다.

이윽고 9시가 넘어 60개 조의 빈자리가 다 채워지자 광고가 중단되고 훌 안의 조명이 일시에 꺼졌다. 조명이 꺼지고 연단 위 어둠 속에서 사회자인 최윤희 SP의 실루엣이 메인 화면에 잡혔다. 소중한 희망을 찾듯이 서서히 조명이 들어왔다. 행사 시작을 알리는 최윤희 SP의 목소리가 스포트라이트를 받으며 가늘게 떨렸다.

“오늘 600명의 비상인이 한 자리에 모였다는 자체만으로 굉장히 큰 의미가 있는 시간

2013년 이후 주요 사건

2013. 01

사옥 이전
구로동 대륭포스트타워 7차

2014. 08

한국어 능력 시험
<마스터토픽> 개설

2015. 01

초중등 영어학원 프로그램
<잉글리시아이(englishey)> 론칭

2015. 10

2016 국정도서 초등 과학,
통합 과목 발행사 선정

2016. 03

2017~2019 국정도서 초등 과학 과목
발행사 선정

2016. 07

유아영어 프로그램 <윙스> 론칭

2016. 09

중국 교육기업 신동방그룹과
<윙스> 공급 MOU 체결

2017. 11

중국 에듀테크기업 후지암과
<한국어교육 컨텐츠 공급 계약>
체결

4

이 아닐까 생각합니다. 오늘의 결과물이 있기까지 지난 10개월의 여정을 소개하는 것
으로 시작하겠습니다.”

행사에 부쳐진 110개 문장을 도출해 낸 10개월의 과정이 파노라마처럼 메인 화면 속에 스쳐 갔다. 이어 본격적인 토론 전 양태희 CP의 인사말이 있었다. 양태희 CP는 2006년 2월 조직문화를 개척했던 김포의 효원연수원 워크숍을 회상했다.

“11년 8개월 전 94명이 모여 이런 자리를 가졌었는데 오늘은 600명이 모여 새로운 10년을 준비하며 조직문화 가치를 만들게 되었습니다. 모든 것이 여러분의 힘과 의지와 노력 덕분입니다. 우리가 함께 가치를 정하는 것은 결혼서약서를 통해 행복한 가정을 위한 서로 간의 다짐을 하는 것과 같다고 봅니다. 우리 일터, 팀, 동료, 일, 조직에 대한 믿음을 강화하기 위한 가치가 필요합니다.

회사 생활도 삶의 일부이기 때문에 일터에서 일과 사람관계에서 소외되어서는 안 됩니다. 드라마 <미생>의 유명한 대사 기억하시죠? 비정규직 장그래가 퇴사를 고민할 때 선배가 던진 말입니다. ‘회사가 전쟁터라고? 그런데 밖은 지옥이야.’ 많은 사람들이 공감했던 대사입니다. 그런데 하루의 8시간을 함께하는 이곳이 전쟁터인가요? 직장이 생존의 전쟁터가 되어서 우리가 행복할 수 있나요?

5 우리의 일터가 전쟁터가 되지 않을 수 있는 믿음의 가치를 오늘 만들어 나갑시다.” 결혼서약서와 같은 조직의 믿음을 집단적 지혜 속에 만들자는 양태희 CP의 독려와 함께 본격적인 조별 토론이 시작되었다. 10명씩 60개 조로 나뉜 전 구성원들은 ‘나와 동료’ 영역으로 분류된 64개 문장과 ‘업무’ 영역으로 묶인 46개 문장에서 조별로 3개씩의 문장을 골라내는 토론에 돌입했다.

오전 토론은 뜨뜻미지근했다. 비상 특유의 시니컬함도 곳곳에서 감지됐다. 마음으로 승복하고 의미와 가치를 확인하지 않으면 누구의 말이라도 도전적으로 의심하고 따지는 비상 특유의 시니컬함. 비상인들의 시니컬은 통찰력과 몰입을 키우는 예열과정 같은 것이지만, 확실히 도전적이고 방관자적인 구석도 있었다.

곳곳에서 ‘600명의 토론? 내 의견은 600/1이겠군.’ ‘전 직원이 다 모여 하루 만에 잘 될까.’ ‘할 일이 태산인데, 이거 요식 아니야.’ ‘교과서 개발로 정신이 없는데.’ ‘이 귀한 하루를 여기에 온통 투자할 만한 가치가 있을까.’ 같은 속내들이 느껴질 정도였다. 토론과 행사가 어떻게 진행될지 전혀 가늠이 되지 않았다. 20대 후반에 입사해서 결혼을 하고 아이를 낳고 그 아이가 자라 비상 교재로 공부하는 것을 보며 출퇴근하는 직원의 마음과 어찌다 직장이 비상이 된 직원의 마음이 어찌 같을 것인가. 금요일인지라 얼굴에는 일주일의 피로가 가득했고 핸드폰을 만지작거리는 등 주의가 산만했다.

그런데 1차 표결 직후부터 분위기가 눈에 띄게 달라졌다. 오전 내내 자신이 속한 조에서 다른 9명의 의견들을 들으며 조금씩 각성되던 사람들은 실시간 리모컨 표결 이후 확 변했다. 자신들의 의견이 관철되는 것을 확인하자 목소리들도 커졌다. 앞으로 10년을 지킬

믿음의 가치들이 결정되는 순간이라는 사실을 조금씩 절감한 눈빛들이 그랜드볼룸을 가득

6.7.8 채워 나갔다.

미래를 이끌

일곱 빛깔의 믿음

오후 5시가 넘어선 뒤 긴 토론 과정 속에 선정된 7개의 문장이 연단 위 메인 화면에 떴다.

나는 열린 마음으로 경청하고 다름을 존중한다

내가 즐기면서 하는 일이 우리를 성장시킨다

같이 할 때 더 가치 있는 일이 된다

나는 내가 선택한 이곳에서 가치 있는 일을 하고 있다

당연한 것도 낯설게 보라

오늘의 치열한 고민이 내일 최선의 결과가 된다

9 현장에서 시작해서 현장을 넘어서다

긴 토론과 표결을 거치며 600명의 직원들은 태도가 달라졌다. 저마다 자신들의 의견이 문장에 직접 반영이 되고 미래 10년을 이끌 가치가 된다는 사실을 느끼기 시작했다. 전 직원의 몰입과 참여는 점점 고조되었다.

이 순간 26조 조원으로 참여하던 양태희 CP가 깃발¹을 흔들었다. 슈퍼의결권을 상징하는 깃발 두 개 중 첫 번째 깃발이었다.

“첫 번째 깃발을 쓰겠습니다.”

모두가 양태희 CP가 흔드는 붉은 깃발을 올려다보았다.

“가능한 깃발을 쓰지 않으려 했는데, 꼭 있어야 할 문장이 빠져서 써야겠습니다. 전 직원 인터뷰 책자 목차와 내용에서 계속 반복적으로 나오는 말이 있습니다. 동료, 존중과 배려, 동료의식, 동료에 대한 믿음, 동료의 경험을 믿는다. 책자 이곳저곳에서 계속 확인됩니다. 많은 직원들이 우리의 성과를 만든 바탕에 동료의식이 있음을 인터뷰에서 말하고는, 정작 동료의식과 파트너십에 대한 문장을 빠뜨렸습니다. 이 내용을 담고 있는 것은 9번 문장 ‘나는 동료가 나의 성장을 위한 동반자임을 믿는다.’입니다. 저는 이 문장을 꼭 넣어야 한다고 생각합니다.”

10 1차 표결 과정에서 아쉽게 탈락한 9번 문장을 살리자는 주장이었다. 양태희 CP의 주장은 설득력이 있었다. 직원들은 박수로 호응했다. 굳이 깃발을 들지 않았어도 채택될 만큼 직원들의 공감은 컸다. 다만 슈퍼의결권에 해당하는 깃발이 없었다면 합의의 시간이 좀 더 걸렸을 것이다.

첫 번째 깃발이 나부낀 이후 행사장 열기는 더욱 달아올랐다. 곧장 문장이 추가되어 이

제 8개의 문장이 다시 메인 화면에 떴다. 최종 결정의 순간이 임박했다는 것을 모두들 체감했다. 오전 내내 한사코 피하던 마이크를 서로 찾았다. 주장과 반론들이 꼬리에 꼬리를 물고 이어졌다.

이번에는 세 번째 ‘같이 할 때 더 가치 있는 일이 된다.’가 화제의 중심이 되었다. 협업의 라임을 살린 점이 긍정적이지만 새로 추가된 문장과 다른 문장들에 그 의미가 충분히 반영되어 있으니 빼자는 안건이 올랐다. 반론과 제정이 끝없이 이어졌다. 좀처럼 합의에 이르지 못하고 마지막 절차로 표결에 부쳤다. 결과는 50:63.² 삭제하자는 의견이 앞섰다.

문장들 앞에 연달아 나오는 ‘나’를 ‘우리’로 바꾸자는 주장도 제기돼 논쟁이 붙었다. ‘나’의 주체성을 강조할 것인지, ‘우리’의 연대와 공동체성이 중요한지에 대해 논의가 분분했다. 양태희 CP도 격정적으로 이 논쟁에 뛰어들었다.

“우리라는 말로 자신을 객관화해서는 주체의 실천은 약화될 수밖에 없습니다. 비상에서 빼를 묻을 필요도 없습니다. 일을 하는 개인이 성장하는 것이 중요합니다. 그러기 위해서 내가 여기서 무엇을 하는가가 중요합니다.”

‘당연한 것도’의 조사 ‘도’를 ‘을’로 바꾸자는 찬반 토론이 한참이나 이어졌다. 문장 다음기에 접어들면서 전체 문장의 통일성을 위해 명령형으로 쓰인 ‘보라’가 ‘본다’로 바뀌었다. 세부 표현을 다듬는 과정에 돌입한 순간 양태희 CP는 두 번째 깃발을 흔들었다.

“저희가 일하는 과정에서 가장 많이 부딪히는 것은 결국은 소통입니다. 소통의 과정이 어떠냐에 따라 갈등을 안을 수밖에 없었습니다. 소통 뒤에는 뒤끝이 없어야 해요. 뒤끝 없는 의사결정을 위해서 ‘성숙한’이란 단어는 매우 중요하다고 생각합니다. ‘성숙한’이란 말은 단순한 한 단어가 아니라고 생각합니다. ‘성숙한’은 제 삶의 가치 중의 하나고 매일 밤마다 고민하고 생각하는 핵심입니다. ‘성숙한’은 소통에서 가장 중요한 핵심이라고 확신합니다.”

양태희 CP의 열변에 직원들은 박수로 호응했다. ‘나는 열린 마음으로 경청하고 다름을 존중한다.’는 ‘나는 성숙한 마음으로 경청하고 다름을 존중한다.’로 바뀌었다. 10개월의 대장정이 끝나가고 있었다.

대표가 강한 톤으로 발언하고 설득하는데도 호락호락 승복하지 않는 직원들, 그런 직원들 앞에서 26조 한 명의 조원으로 설득하고 공감하는 대표. VIVA SUMMIT MEETING 11은 살아있는 조직과 조직원들의 직접 민주주의가 실현되는 현장이었다. 전 직원이 온종일 모여 토론하는 큰 행사에서 누구도 성과나 매출을 강조하지 않았다. 회사의 대표 또한 누구도 소외되지 않는 행복한 일터를 강조했다. 저마다 자기 자리에서 그 순간 행복하게 일하기만을 역설했다.

양태희 CP는 이날 두 개의 깃발을 모두 흔들었다. 하나 정도만 썼으면 좋았을까. 아예 안 썼어야 조직이 살아 있다고 할 수 있을까. 죽은 조직이나 말이 없는 법. 역설적이게도 깃발 두 개를 모두 썼다는 것은 비상이라는 조직이 살아있다는 증표였다. 대표의 목소리에 무조건 압

¹ 이날 양태희 CP에게는 문구를 수정하거나 문장을 바꿀 수 있는 특별 권한에 해당하는 두 개의 슈퍼의결권 깃발이 주어졌다.

² 표결과정에서는 투표 왜곡을 막고 직원들의 의사를 최대한 모으기 위해 10명으로 구성된 한 개의 조를 두 개의 조로 나누어 5명이 한 표를 행사하도록 했다. 따라서 60개 조가 모두 기권 없이 투표를 하게 되면 120표가 집계되었다.



1,2,3 2017년 10월 20일, 조직문화를 새롭게 정립하기 위한 VIVA SUMMIT MEETING이 열렸다.

비상교육 전 직원은 신도림 테크노마트 11층 대형 포토존을 거쳐 회의장에 입장했다.

푸른 가운과 마스크 등으로 드레스코드를 맞춘 각 팀들.



9 110개의 '우리의 믿음'은 계속 압축되어 갔다.
7개의 믿음이 남을 때까지 토론은 계속 이어졌다.



10 모든 직원은 평등하게 조를 나누어 의견을 개진했다. 두 개의 슈퍼의결권을 가진 양태희 CP도 26조 조원으로 참가했다.

4 10개월의 여정. 전 직원이 하나의 결과물을 도출하기 위해 짧지 않은 시간 동안 토론을 해 왔다. VIVA SUMMIT MEETING 본 행사에 앞서 최윤희 SP가 그 과정을 설명하고 있다.

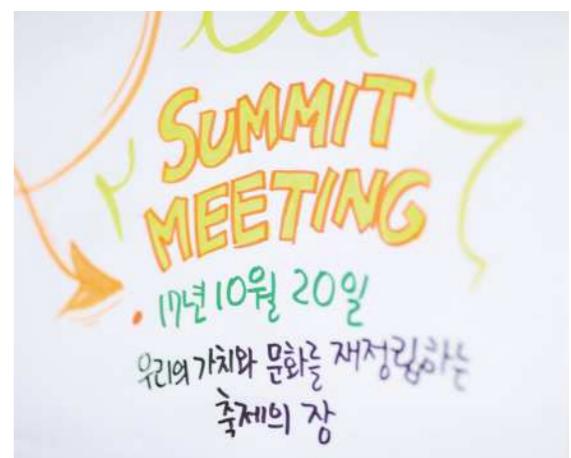
5 VIVA SUMMIT MEETING 당시 양태희 CP의 당부.
'회사가 전쟁터라고? 그런데 밖은 지옥이야.'
많은 사람들이 공감했던 대사입니다.
그런데 하루의 8시간을 함께 하는 이곳이 전쟁터인가요?
직장이 생존의 전쟁터가 되어서 우리가 행복할 수 있나요?
우리의 일터가 전쟁터가 되지 않을 수 있는
믿음의 가치를 오늘 만들어 나갑시다.



6,7,8 오후가 되면서 토론은 열기를 더해 갔다. 오전과는 달리 임직원들은 제각각 서로 다른 의견을 제시했다.

약 600여 명이 참여하는 토론이었지만 분위기는 진중했다.

11 VIVA SUMMIT MEETING은
말 그대로 '비상교육의 가치와
문화를 재정립하는 축제의
장'이었다.



도되지 않는 조직문화의 단면을 확인할 수 있었다. 굳이 깃발을 쓰지 않더라도 모두가 수긍

12 하고 공감할 수 있는 분위기여서 깃발은 어떤 점에서 가치를 강조하는 지점이 강했다.

이날 온종일 토론하고 투표를 거듭하고 다시 고쳐 확정한 7개의 믿음은 다음과 같다.

당연한 것도 낯설게 본다
현장에서 시작해서 현장을 넘어선다
오늘 치열한 고민이 내일 최선의 결과가 된다
내가 즐기면서 하는 일이 우리를 성장시킨다
나는 동료가 나의 성장을 위한 동반자임을 믿는다
나는 성숙한 마음으로 경청하고 다음을 존중한다

13 나는 내가 선택한 이곳에서 가치 있는 일을 하고 있다

메인 화면에 뜬 일곱 개의 믿음, 집단 지혜가 녹아 있는 일곱 빛깔의 가치를 전 직원들이 바라보고 있었다. 5명 단위의 투표 조원들은 손 모양 종이에 믿음 한 가지를 골라 적고 손가락 모양에는 5명이 저마다의 소감을 적었다. 정성껏 모인 120개의 손들, 곧 600명의 믿음

14 들을 모은 다음 전 직원들은 7개의 문장을 한 목소리로 하나하나 읽었다.

긴 하루의 끝, 양태희 CP의 견배사는 “우리의 믿음이 우리를 행복하게 하리라.”였다. 양태희 CP가 “우리의 믿음이” 하고 선창하자 전 직원이 “우리를 행복하게 하리라.”라고 화답하며 행사는 끝이 났다. 요한복음의 패러디. 시작은 미약하지만 끝은 창대하기를 바라는

15 애틋한 염원이 묻어 있었다.

VIVA 2017,
또 하나의 도전

16,17 2017 VIVA SUMMIT MEETING은 1년간의 긴 준비가 결집된 행사였다. 1년의 큰 흐름은 다음과 같다.

사전 준비 2016년 10월~2017년 5월

시작 알림 2017년 6월 15일, 19주년 창립기념일에 선포

전 구성원 1:1 인터뷰 2017년 6월~8월

What do you do at VISANG: Messages Campaign 2017년 7월~8월

스페셜그룹 워크숍과 회사 미션 문장 만들기 2017년 9월

VIVA SUMMIT MEETING 2017년 10월 20일

사전준비가 한창이던 2017년 1월, 조직 전체에 싱그러운 새 기운을 불어넣은 것은 공채 신입들이었다. 다른 조직문화로부터 덜 오염된 신입들은 깜찍한 퍼포먼스로 2017년을 열었

다. 이른바 ‘ROOKIES DAY.’ 새해 첫날인 1월 2일 비상교육 그룹웨어에 공지 하나가 떴다.

〈신입사원 입사 환영〉

ROOKIES DAY

메이저리그의 신인들이 재미있는 복장을 하고 동료들과 팬들에게 웃음과 추억을 선사하는 Rookie Hazing에서 착안한, 비상교육 공채 신입사원 환영식입니다. 이상한 복장을 하고 다니는 사람이 있다며 놀라거나 당황하지 마시고 우리 신입사원이구나, 하시며 격하게 환영해 주시기 바랍니다.

첫 신입 공채^{III}로 뽑힌 파릇한 신입 32명이 새해 첫날 비상교육 사옥 전체에 싱싱한 활력을 불어 넣었다. 신입들은 출근하자마자 사령장을 받은 다음 20층 카페 ‘휴담’으로 몰려들었다. 탁자 위에서 무작위로 쟁기 보따리에는 어느 분장실을 텐 듯 온갖 의상이 가득했다. 남

18 자 신입들은 가위바위보로 옷 보따리를 바꾸기도 했다.

변장을 마친 신입들은 비전 보드 앞에서 포즈를 취한 뒤, 기다리던 선배와 함께 사옥 전체로 흘어졌다. 스님, 소복 입은 귀신, 마녀, 산타클로스, 헬멧을 쓴 철없는 폭주족, 요정, 교련복과 검정 교복을 입은 고등학생 등등 32명은 그렇게 유쾌하게 새해 인사 겸 신고식을 치렀다.

신입들의 청청한 기운을 받아 2017 조직문화 TFT는 프로젝트의 방향성과 범위, 방법론을 접점해 나갔다. 기획 단계로 시작한 것은 조직문화에 대한 정의였다. TFT가 공들여 찾아 규정한 조직문화는 다음과 같았다.

19 ‘내가 선택한 일과 조직에서 나와 우리가 하는 일의 의미와 즐거움을 높여주는 공동체의 정서, 프로세스, 시스템.’

TFT는 방향성과 방법론을 모색하기 위해 모범적인 조직문화 선행 사례를 조사하고 출판된 거의 모든 책을 읽어나갔다. 해외 사례와 전문가 미팅, 벤치마킹을 거듭했다. 1년 전체의 큰 로드맵은 이 과정에서 완성되어 갔다.

What do you do at
VISANG?

전체 진행 과정 중에 우선 인상적인 것은 뜨거운 한여름에 진행된 What do you do at VISANG: Messages Campaign. 사내 그룹웨어 첫 화면에 직원들은 저마다 자기가 하는 일을 사진과 함께 알리고 있다. 극단적으로 표현하면 간단한 자기소개. 그런데 그 간단한

^{III} 2016년 가을 첫 공채에 몰린 인원은 무려 2,721명에 달했다. 이 중 마지막 지원을 원료한 인원은 1,309명. 본래 계획은 24명을 선발할 계획이었는데, 면접 과정에서 몇몇 부서가 정원을 추가하면서까지 8명을 더 뽑았다. 높은 경쟁률 놓지 않게 우수한 지원들이 몰려 놓치고 싶지 않았기 때문이다.

소개 글이 묘하게 자신의 위치와 일을 새삼스럽게 자각하게 하고 하나씩 모여 동료까지 각 성시키는 울림을 주고 있다.

2017년 9월 21일 현재 486개 메시지가 올라와 있다. 그 가운데 현장 실무를 책임지고 있는 CP들의 메시지가 눈에 띈다. 공허하지 않은 캠페인이라면 이렇게 발언의 방향이 자신과 상대 모두를 향해야 하는 것이구나 하는 걸 새삼 깨닫게 된다.

나는 진화합니다 – 초등수학1과 최선미 CP

나는 마음을 읽는 디자인을 합니다 – 비주얼1과 서선미 CP

IT와 교육의 융합으로 새로운 패러다임을 만듭니다 – IT전략과 이윤호 CP

나는 평범한 언어로 특별한 교재를 만듭니다 – 초등사회과 이선미 CP

나는 소통의 다리를 만듭니다 – 스마트콘텐츠기획1과 허유정 CP^{IV}

110개의 믿음

지난 1년의 기록 가운데 주목할 점은 ‘우리의 믿음’ 도출과정이었다. 전 직원 1:1 인터뷰를 시행하고 이를 분석, 30~40개의 키워드를 도출했다. 이후 전 직원을 스페셜그룹으로 분류한 후 워크숍을 진행했다. 110개의 믿음은 이 워크숍의 결과물이었다.

20.21 그중에서도 백미는 1:1 인터뷰 결과에 대한 세부 분석이었다. 인터뷰 전체 데이터를 그룹핑하는데 일주일 이상의 시간이 걸렸다. 응답의 우선순위가 높은 내용들 가운데 그룹 데이터가 50개 이상인 테마 10개를 분류해 집계했다. 주요 테마는 <고객> <인간존중과 배려> <전문성에 대한 신뢰> <책임감, 사명감> <주도성, 자기만족, 기여> <새로운 시도> <소통, 의견 수용> <완벽성, 최선일까, 좋은 제품> <성장, 동기 부여> <성취감, 리더의 역할 중요> 등이었다.

이들 테마는 전 직원을 12개 분류로 나눈 스페셜그룹에 무작위로 하나씩 할당되었다. 스페셜그룹의 기준은 연차, 직무, 직책, 경력 등이었다. 두 차례에 걸친 인터뷰와 워크숍에서 나온 응답과 분석 결과가 매우 이채롭다. 주목할 만한 비교 대상은 우선 2006년 2월 조직문화 구축 이전 입사자 그룹과 그 이후 그룹.

1:1 인터뷰의 핵심 질문은 다음과 같았다.

“그 때 ***님이 그런 멋진 행동을 할 수 있었던 이유가 되었던 ***님만의 믿음, 생각, 느낌, 확신 등은 무엇이었나요.”

2006년 이전 그룹과 이후 그룹에서 눈에 띄게 차이가 나는 항목은 <기여, 주도성, 자기만족>이었다. 2006년 이전 그룹은 19.1%로 8%를 기록한 이후 그룹과 무려 10%의 차이를 보였다.

VIVA SUMMIT MEETING 준비과정

2016. 10
프로젝트 시작

2017. 05
사전준비 완료

2017. 06
전 구성원 1:1 인터뷰 시작

2017. 07
What do you do at VISANG
캠페인 시작

2017. 08
1:1 인터뷰 마감

2017. 09
What do you do at VISANG
캠페인 마감

2017. 10
스페셜그룹 워크숍

VIVA SUMMIT MEETING

자신이 탁월한 행동을 한 이유를 2006년 이전 그룹은 주체적 기여 욕구로 응답한 것이다.

비상교육 개척 멤버로서의 자부심과 열정이 그만큼 높다는 점을 상기시켜준다. 개인의 성취 욕구와 실현이 조직 성장과 함께 하지 않으면 이 같은 결과는 쉽게 나오지 않을 것이다.

스페셜그룹 분석에서 또 하나 놀라운 결과는 <전문성에 대한 신뢰> 항목에 대한 20대 그룹의 응답이다. 20대 그룹에서는 16%가 응답, 40대 그룹보다 9%나 높았다. 그 이유는 20대 자신의 전문성을 높게 평가했기 때문은 아니었다. 자신이 탁월한 행동을 한 것이 선배나 동료에 대한 믿음 때문이라고 응답한 것이다.

아직은 비전문적인 자신이 최선을 다하면 전문적인 선배와 동료가 더 성과를 빛내줄 것이라는 믿음에 대한 표현이었다. 선배를 믿기에 더 열심히 하게 되었다는 응답을 어떻게 이해할 수 있을까. 신념 공동체나 정적인 유대감이 강한 집단이 아닌 일반 기업체의 설문으로는 믿기지가 않은 결론값이다.

지난 10년, 보이지 않는 지배가치가 조직 전체를 움직이며 비상을 이끈 힘의 원천이라

22 는 사실을 확인하게 하는 설문이다. 이는 2017년 조직문화 재구축의 중요성도 상기시켰다. 전 그룹에서 <고객> <인간존중과 배려>가 15% 이상으로 높게 나오고, 출판 그룹과 출판 외 그룹에서 비슷하게 나온 것도 의미심장하다. 맡은 일의 성격이 다르더라도 조직문화 내재화가 전사적으로 잘 수행되고 있다는 실증적인 결과로 보인다. 비상 조직문화의 독특한 힘을 확인시켜준 스페셜그룹에서 도출한 110개 문장은 그래서 단순한 문장 이상의 가치와 무게가 느껴진다.

스페셜그룹 워크숍은 책임자 그룹^V이 테이프를 끊었다. 예상과는 달리 시작부터 난항을 보였다. 새벽같이 출근해 아침 7시 30분부터 11시까지 진행하다 잠정 중단되었다. 다른 어떤 그룹보다 조직문화 구축에 대한 이해가 높은 그룹이라고 생각했는데, 막상 토의가 시작되자 빠져버렸다.

핵심가치를 발굴하는 것부터 의견이 갈렸다. 우리 안에 있는 좋은 것들에서 발굴하자는 의견과 창조적 파괴로 우리에게 없는 것을 넣자는 의견이 팽팽했다. 단순한 표현 같았지만 미묘했다. 성과와 문화를 이분법적으로 접근하는 차이일 수도 있었다.

가장 큰 문제는 전 직원을 대상으로 한 인터뷰가 아직 끝나지 않았다는 점이었다. 당시 인터뷰 진행률은 67% 정도에 머물렀다. 긴급한 업무 탓에 도저히 시간을 빼지 못한 직원들이 미처 인터뷰에 응하지 못한 것이다. 양태희 CP는 다른 무엇보다 이 점을 문제 삼았다. 전 직원의 목소리에서 가치와 문장을 뽑겠다는 근본적 출발이 훼손된 상태에서 워크숍이 진행돼서는 안 된다는 점을 들어 스페셜그룹 워크숍에 제동을 걸었다. 가장 큰 문제는 인터뷰 진행률이 67%에 불과했다는 것이다.

회사 대표의 확고한 의지가 중요한 순간이었다. 양태희 CP는 나머지 30% 직원의 인터뷰를 모두 진행해, 전 직원의 마음을 모으는 것의 중요성을 다시 한 번 강조했다. 양태희 CP의 의지는 회사 전체와 구성원 모두에게 빠르게 퍼져나갔다.

^{IV} 486명이 참가한 ‘What do you do at VISANG’ 캠페인 중, 2017년 9월 21일

^V 양태희 CP를 비롯한 부서 책임자들이 모인 그룹

그 이후 일정은 일사천리였다. 남은 200여 명의 인터뷰는 일주일 만에 마무리할 수 있었다. 9월 1일 인터뷰 진행률은 1명이 빠져서 99%였다. 스페셜그룹 워크숍은 다시 진행되었다. 9월 5일부터 다시 시작된 워크숍은 오전과 오후 그룹으로 나눠 각 3시간 동안 진행했는데도 큰 반발 없이 저마다 일정을 조율해 참석했다.

스페셜그룹 워크숍은 그룹별로 한 가지의 테마를 주고 테마와 관련된 문장 하나와 임의로 추출한 문장 하나를 완성해야 끝나는 방식으로 진행했다. 2017년 10월 20일 서밋 미팅의 토의 자료로 제공된 110개의 문장은 집단지성이 결집된 스페셜그룹 워크숍의 결과물이었다. 110개의 문장은 모든 구성원들의 마음의 결정체였고, 미래 비상교육이 나아갈 110개의 예비 나침판이었다.

스페셜그룹 워크숍이 진행되는 9월 한 달 동안 회사 미션 문장 만들기도 함께 진행되었다. 부서 단위로 진행된 미션 만들기는 조직 단위를 달리한 캠페인으로 조직문화 구축의 열기를 높여나갔다.

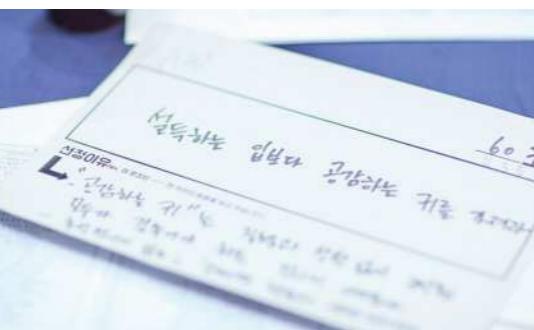
23 미션 문장 만들기는 개인별 캠페인이었던 ‘What do you do at VISANG?’의 부서별 활동인 셈이었다. 열망을 불러일으키는 ‘일 자체의 즐거움과 의미’ 그 결과로 주어지는 세상의 변화를 이끄는 부서별 미션 문장은 20층 로비 옆 비전 보드에 붙어 지나가는 직원들의 발걸음을 붙들었다.

VIVA SUMMIT MEETING 직후 양태희 CP는 앞으로의 계획을 이렇게 말했다.

“프로세스나 시스템에 녹여내는 과제를 이제부터 해내야 합니다. 일곱 개의 믿음을 가지고 도달할 비전과 목표를 세우고, 제도와 시스템 전부를 혁신해 나갈 계획입니다. 2006년 지배가치를 선언하고 나서 무언가 완전하게 제도나 시스템에 녹여내지 못한 지점이 있고, 생활화되지 않은 느낌이 늘 있었는데, 이번에는 이 믿음이 제도, 프로세스, 시스템 곳곳에 구현되도록 모든 것을 점검할 것입니다.”

목소리는 피로로 갈라지고 잠겨 있었지만 힘이 있었다. 2006년의 가치와 조직문화, 곧 2006년 체제는 오늘의 비상을 이끌고 하나의 역사로 저물었다. 글로벌 비상을 개척할 2017년 체제가 출범했다.

7개의 믿음을 일상 속 시스템과 프로세스에 구현하는 작업도 본격화되었다. 비상교육의 새로운 조직문화 구축이 막 돛을 올렸다.



12 '설득하는 입보다 공감하는 귀를 가져라'. 행사에 참가한 60조 조원들의 글귀가 이날의 분위기를 대변하고 있다.



13 비상교육 전 직원의 의지가 총합된 '우리의 믿음'이 완성되었다. 직원들은 '우리의 믿음'을 정리하면서 향후 20년을 향한 의지를 다졌다.



14 직원들은 손 모양 종이에 우리의 믿음을 실천하기 위한 저마다의 소감을 적어 넣었다.



15 행사 말미에 전 직원은 삼페인을 들었다. '우리의 믿음이 우리를 행복하게 하리라.'



16 2017년 10월 20일, 신도림 테크노마트 그랜드볼룸에 전시된 조직문화 구축 일지. 1년 동안이나 준비되고 기획된 행사였다.



17 2017년 10월 20일, VIVA SUMMIT MEETING 현장 일러스트.



20,21 새로운 조직문화 구축을 위해 비상교육은 독창적인 방안을 활용했다. 전 직원의 1:1 개별 인터뷰였다. 이 내용을 토대로 세부적이고 구체적인 결론이 도출되었다.



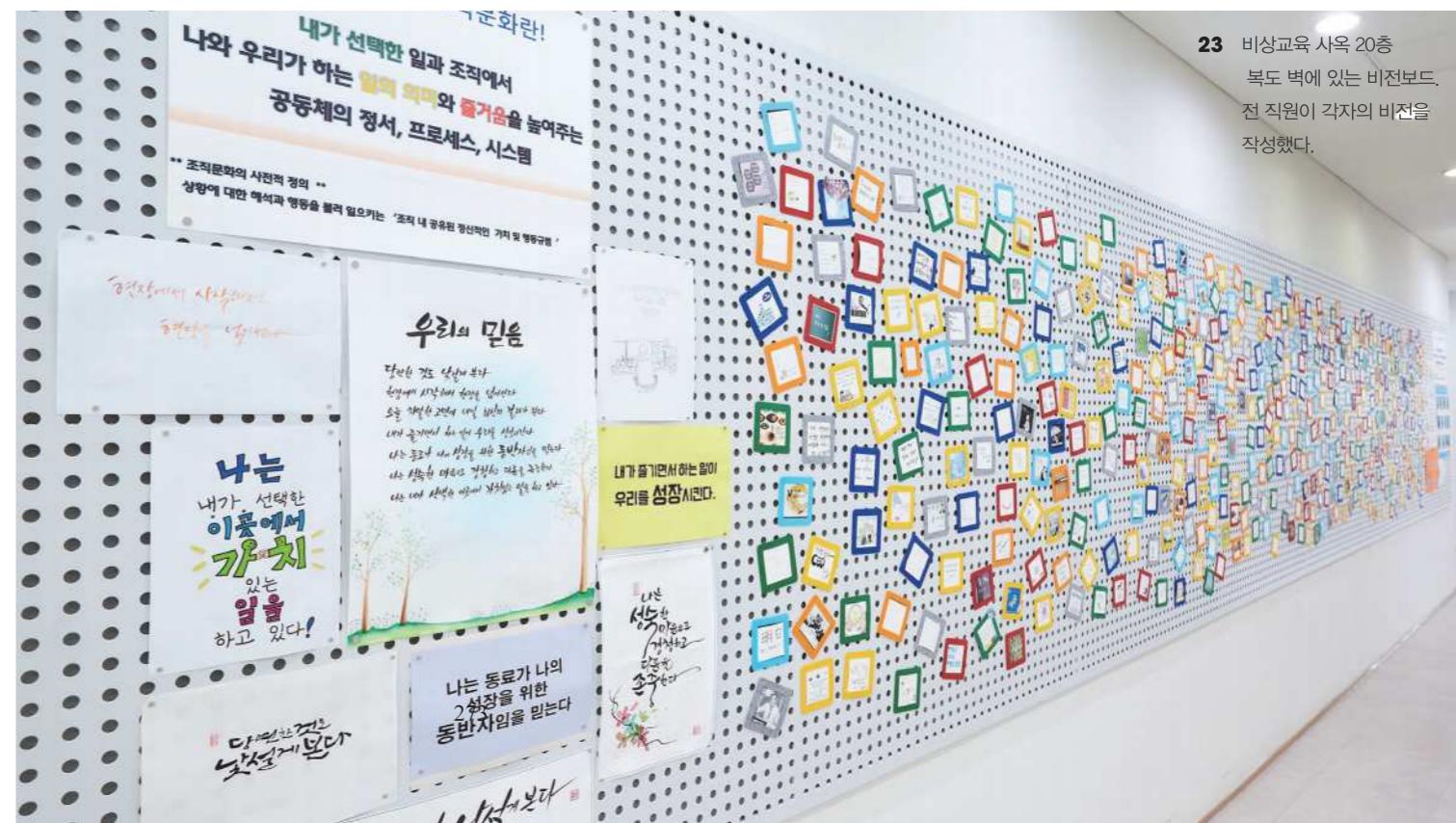
18 2017년 1월 2일 루키데이 행사. 32명의 첫 신입 공채 직원들이 다양한 차림으로 새해 인사 겸 신고식을 치렀다.



22 지배가치 키워드를 선정하기 위한 토론 현장. 그 결과는 전 직원과 공유했다.



19 비상교육은 조직문화 구축이 무엇보다 중요하다고 인식한다. 조직문화는 무엇이고, 어떤 것이 바람직한지 끊임없이 질문하고 해답을 찾아간다.



23 비상교육 사옥 20층 복도 벽에 있는 비전보드. 전 직원이 각자의 비전을 작성했다.

2 학교에서 배우고 가르치는 비상

사람을
공부합니다

월요일 늦은 저녁 낯선 목소리가 전파를 탔다. 2013년 6월 17일 오후 8시 55분, 처음 보는 광고 한 편이 사람들의 눈과 귀를 사로잡았다. 처음의 내레이션은 그만큼 친근하고 울림이 있었다.

비상은 수현이를 공부합니다.
어떤 공식에서 자꾸 조는지

비상은 찬우 어머니를 공부합니다.
지친 아이에게 어떤 보너스를 주시는지

비상은 김승태 선생님을 공부합니다.
응원은 어떻게 해 주시는지

진짜 교육의 시작은 마음을 먼저 보는 것입니다.

우리 교육이 더 높이 날 수 있도록
사람을 공부합니다.

비상교육

24 비상교육 최초의 기업 이미지광고였다. 맑은 호수에 퍼지는 잔물결 같은 잔잔한 울림. 학생, 부모, 선생님을 생각하는 교육기업의 철학이 느껴졌다. 우리 교육의 비상과 ‘비상교육’의 도약을 벼무린 카피 또한 절묘했다.

목소리의 주인공이 비상교육을 이끌어 온 대표라는 사실은 광고의 공감력을 더 높여주었다. 시청자들은 훈련되고 정제된 성우가 아닌 일반인의 목소리에 신선햄을 느꼈고, 대표가 전하는 기업철학에 깊은 인상을 받았다. 목소리의 호소력은 대표의 진정성이었다. 비상교육의 기업광고는 이렇게 사람들 가슴을 훔들었다.

〈사람을 공부합니다〉라는 핵심 메시지는 직관적으로 이해되면서도 다의적으로 해석의 여운을 남기기도 했다. 교육은 사람을 공부하는 것이라는 표면적 의미 속에 공부하고 연구하는 기업 이미지도 담았다.

교육의 세 주체인 학생, 학부모, 선생님에 대한 깊은 이해 속에 혁신교육을 실현하겠다는 은근한 다짐을 암시하기도 했다.

2013년 주요 기록

2,200만 권
〈한글〉 누적 판매

1,700만 권
〈원자〉 누적 판매

1,700만 권
〈개념+유형〉 누적 판매

1,300만 권
〈오투〉 누적 판매

1,200만 권
〈리더스뱅크〉 누적 판매

그런데 이 광고는 감성적 코드로 기업 이미지를 높이는 데 머물지 않았다. 주목할 또 하나의 사실은 ‘우리 교육이 더 높이 날 수 있도록’이라는 짧은 카피에 있었다. 예사롭지 않은 이 몇 마디에는 2013년 1월 19일 신사옥 입주 이후 더 높이 날기 위한 비상교육의 절실함이 담겨 있었다.

흔돈의
시기

2013년 새해가 밝았다. 누구도 예상하기 힘든 급격한 시장 변화 속에서도 비상교육 브랜드는 생물처럼 살아 움직였다. 자기주도 학습이라는 비상교육의 철학을 상징하는 〈완자〉가 대표적이었다.

비상교육은 자기주도 학습서 브랜드 〈완자〉가 누적판매부수 1천 700만 권을 돌파했다고 밝혔습니다.

〈완자〉는 학원에 가지 않고 스스로 공부할 수 있도록 돋는 초·중·고등학생 자기주도 학습서로 지난 2005년 1월 출시됐으며, 지난 8년간 팔린 〈완자〉를 차곡히 쌓으면 높이 가 255km에 달합니다.¹

〈완자〉 1,700만 권은 8,848m의 세계 최고봉 에베레스트산을 29개 쌓은 높이다. 이미 〈한글〉은 2,200만 권을 넘어섰고 〈개념+유형〉은 1,700만 권, 〈오투〉는 1,300만 권을 돌파했다. 영문독해서 〈리더스뱅크〉도 1,200만 권이 넘는 부수가 판매되었다. 기념비적인 기록이었다.

2008년 3월 검인정 심사본이 합격한 이후 교과서의 매출 또한 눈부셨다. 2009년 7억 원에 그쳤던 매출이 2013년에는 405억 원에 이르렀다. 그런데도 창업 이래 계속 수직 상승하던 매출 기울기가 꺾이고 있었다. 다양한 사업에 대한 투자 규모가 커지면서 영업 이익이 낮아졌다.

2010년 EBS 수능 연계 정책이 출판시장에 남긴 상흔은 생각보다 깊고 날카로웠다. EBS 교재가 모든 수능 교재시장을 장악하는 비정상적인 시장 교란 자체도 문제였지만 급변하는 여러 상황들과 맞물리자 파괴력은 더 강력해졌다. 짧은 업력에도 내실이 튼튼했던 비상교육에도 이러한 상황 변화가 남긴 상처는 컸다. 공교롭게도 비상교육의 중심축이었던 국어가 단일 국정시장에서 수십 개의 검인정 시장으로 흩어지는 시점이었던 것이 문제였다.

게다가 학령인구가 감소해 거의 모든 시장이 빠르게 위축되어 갔다. 학교에서도 학생들이 눈에 띄게 줄고 있었다. 학급당 학생수가 급감하면서 자연발생적으로 선진 교육 환경이 조성되었다.

¹ 한국경제 TV 2013년 1월 29일

서울의 일부 학교에서도 학원보다 적은 20명 이하의 반이 생겼다. 학생도 학부모도 맞춤형 교육을 찾았다. 학생들은 인구 밀도가 높은 학원을 점점 기피했고, 맞춤형 학습을 진행하는 소규모 공부방을 찾았다. 출판 교육 시장의 생태계가 달라지고 있었다.

그간 비상교육은 2008년 상장을 통해 교과서와 이러닝, 입시교육시장 등 사업 영역의 다변화로 급변하는 상황에 대한 대응력을 키워왔다. 그러나 계속 변화하는 상황은 녹록하지 않았다. 특히 2012년을 전후해 매출은 상승 에너지를 잃고 답보상태를 이어갔다. 사업 영역이 비약적으로 다변화한 상황에서 거둔 매출인 탓에 체감 매출은 더 감소한 것 같은 착시를 가져왔다.

창업 아래 처음 겪는 정체였다. 양태희 CP는 2010년 이후 3년을 ‘혼돈의 시기’라 칭했다. 2013년 2월, 2년 6개월 만에 전 직원 앞에 선 양태희 CP는 괴로운 이야기를 풀어 놓았다.

“한두 가지 변수가 아니라 전방위적인 변화에 휩싸여 있었기 때문에 회사는, 또 저는 어느 방향으로 중심을 잡아야 할지 정말 갈피를 잡을 수가 없었습니다. 투자는 계속되어 비용은 지출되는데 매출은 실현되지 않아서 안타까웠고 그러다 보니 당연히 영업 이익도 낮아지기 시작했습니다.

창사 아래로 실패와 목표 대비 미달이라는 사실을 별로 경험해 보지 못한 저로서는 마음이 계속 조급해지고 자신감이 실제로 얹어져 갔습니다. 영하 40도의 황량한 시베리아 벌판에 혈벗은 상태로 서 있는 느낌이었습니다. 혹시 여기서 끝나는 것이 아닐까, 이 복잡한 퍼즐을 우리가 풀 수 있을까, 과연 우리가 이 미션을 완수할 수 있을까, 차라리 그냥 여기서 내려놓을까. 그런 회의와 상념들이 머릿속에 계속 자리 잡기 시작했습니다.”¹¹

국가적 위기 속에서도 혁신적 브랜드와 묘책으로 자신들을 이끌던 리더가 길을 잊었었다고 말을 하고 있었다.

인간적이되 불안한 고백이었다. 리더의 혼들림. 거의 3년에 가까운 외롭고 긴 고뇌의 시간을 뒤늦게 듣는 직원들의 심정은 어땠을까. 그런데 불안감보다는 리더의 목소리가 주는 묘한 울림 속에 신뢰가 두터워지고 있었다. 약하고 아픈 속내를 전 직원 앞에 드러내는 리더가 자신들 앞에 있었다.

길을 잊었다는 고백은 역설적으로 길을 찾고 있거나 미로를 탈출했다는 선언이기도 했다. 표면화되지 않았지만 비상교육은 끝없이 길을 찾아가는 중이었다. 비상교육은 우선 눈앞에 다가온 당면 과제인 교과서 개발에 더욱 몰입했다. 2013년 사옥 이전 후에는 가톨릭 대학교 이동현 교수의 지도하에 성재열 연구원과 비상교육 윤태인 IP가 비상교육 전사 사례를 작성하기 시작했다.

‘비상교육의 새로운 도약’이라는 제목으로 서술된 비상교육의 약사에 대해 윤태인 IP는 다음과 같이 기억하고 있었다.

매출의 변화

2012	1,446억 원
2013	1,349억 원
2014	1,369억 원
2015	1,438억 원
2016	1,439억 원

“2013년 3월에 인터뷰를 시작해서 8월에 완성했습니다. 문건 작성 목적은 도약을 위한 일종의 길 찾기 차원에서 시작한 일이었습니다. 비상의 지난 행적을 되짚으면서 과거의 실수를 분석해 어떤 방법론을 모색하려는 기획이었죠.”

비록 시간이 많이 걸렸지만, 긴 방황도 끝이 보였다. 싸이의 <강남스타일>이 유튜브를 타고 동아시아의 경계를 넘어 전 세계를 강타하던 2012년 여름을 거치며 양태희 CP는 복잡한 퍼즐을 푸는 귀중한 단서를 찾았다.

“앞에 나서는 것을 힘들어 했지만 뒤에서나마 끊임없이 전략을 점검하고 실행을 독려하고 하나하나 복잡한 변화의 퍼즐을 푸는 데 집중했습니다. 단지 아쉬움이 있다면 그 퍼즐의 실마리를 푸는 데, 새로운 비전과 터닝 포인트를 만들어 내는데, 새로운 도약의 토대를 재구축하는 데, 3년이라는 긴 세월이 필요했다는 것뿐입니다. 올해의 경영목표를 다른 각도에서 보면 두 가지 키워드를 찾을 수 있습니다. 바로 디지털과 글로벌입니다.”

25.26 글로벌이란 말에 많은 직원들이 놀랐다. ‘글로벌’은 비상교육 임직원 그 누구도 상상하지 못했던 키워드였다. 공교육 강화와 디지털에 대해서는 공감했지만 ‘글로벌’에 대해서는 고개를 갸웃거렸다. 국가 경계를 넘을 수 있는 어떤 콘텐츠도 직원들 머릿속에 떠오르는 것이 없었다.

‘글로벌’과 ‘디지털’에 2010년 이후 줄기차게 역설해 온 ‘공교육 강화’를 합치면 삼각 트라이앵글처럼 세 축의 목표가 설정될 수 있었다. 비상교육은 새로운 이상을 실현할 첫 수

27 순으로 사옥 이전을 결정했다.

신사옥

대릉포스트타워

사옥 이전은 어떤 점에서 숙원 사업이었다. 비상교육은 2006년 1월 <완자> 광고가 첫 전파를 탄 다음 달 강남을 떠나 구로동에 터를 잡았다. 코오롱싸이언스밸리 2차 13층. 당시 전 직원이 80여 명이라 한 층만으로도 넉넉했다.

그러나 2008년 상장 이후 사업 규모가 확대되면서 13층은 이미 포화상태가 되었다. 다른 층으로 보다 확장했지만 공간은 여전히 부족했다. <수박씨닷컴>을 비롯한 이러닝 파트는 가산디지털단지에 판 살림을 차려야 했다. 멀지 않은 거리였지만 물리적 거리는 여러 장벽을 만들었다. 소통도 어렵고 업무 처리의 비효율성도 적지 않았다. 전 부서를 집적할 적절한 사옥이 절실했다.

비상교육은 390억 7290만 원 규모의 대릉포스트타워 7차(12F~20F)를 신사옥으로 취득하기로 결정했다고 4일 공시했다.

¹¹ VIVA AM 중에서, 2013년 2월

이는 최근 자산 총액 대비 23.66%이며 취득 예정일은 오는 12월 31일이다. 회사 측은 “사업부문 및 계열회사 업무 공간 통합을 통한 연관 사업 간 시너지 극대화 및 통합 운영을 통한 비용 절감을 위한 것”이라고 밝혔다.^{III}

신사옥 매입 자금 조달을 위해 251억 9027만 원 규모의 대치동, 구로동 소재 토지와 건물 36건을 매각했다.

막대한 자금이 드는 만큼 반대하는 목소리도 있었다. 자금을 왜 비생산적인 부동산에 묶느냐고 비판을 하는 이도 있었다. 대표의 경영적 판단을 이렇게 비판하는 회사도 드물 것이다. 그러나 신사옥 대릉포스트타워 입주는 단지 부서 간 시너지를 위한 업무 효율성 차원에서만 결정된 것은 아니었다. 글로벌과 디지털이라는 좀 더 멀고 큰 곳을 바라보고 난 뒤의 고심 속 결정이었다.

혼돈의 방향 끝에 찾은 글로벌 비상, 디지털 비상의 이상을 실현하기 위해서는 규모의 외형이 필요했다. 국정 교과서 사업 진출을 암중모색하기 위해서도 가시적인 사옥의 규모는 그 자체로 생산적인 측면이 있었다.

“대외적으로는 우리의 주요한 고객은 이제 그동안 우리가 많이 접해 왔던 단순한 지역 총판이나 또는 인쇄소 및 제본사 등의 업무상 ‘을’이라고 생각할 수 있는 그런 회사뿐이 아닌 것 같습니다.

삼성, LG, 마이크로소프트, SKT, KT, 교과부, KERIS, 각 지자체, 피어슨, 브리태니커 등과 같은 정말 큰 대기업들 그리고 세계적인 기업 그리고 관을 상대하는 일들이 우리에게도 중요한 사업이 되고 있습니다. 어느 순간에 그렇게 된 겁니다. 그래서 우리 회사의 고객들을 확보하기 위해서는 우리가 고민하고 만들어 내는 내용 가치도 정말 중요하지만 고객으로 하여금 우리를 중요한 파트너로 생각할 수 있도록 백 마디 말보다 눈으로 직접 보여주는 그런 안정감과 체계, 규모가 필요한 시점이 되었다고 생각했습니다.”^{IV}

디지털, 글로벌, 그리고 국정 교과서를 위한 파트너들을 줄 나열해 놓았다. 비상교육의 새로운 파트너 면모들을 상세히 살펴보면 세 가지 지향점을 확인할 수 있다. 이것은 매우 암시적이었다.

신사옥에 입주한 그해 9월 비상교육은 교육부 인가(제02-9호)를 받은 ‘티스쿨원격교육연수원(이하 티스쿨)’을 자회사로 편입했다. 비상은 티스쿨을 통해 교사들과의 교감과 소통을 강화하면서 공교육 발전에도 직접 뛰어들었다.

티스쿨은 교사들이 학교 현장에서 곧장 적용할 수 있는 학교혁신, 생활지도, 수업개선, 교사성장 등 다양한 교수 학습법과 교육 콘텐츠를 인터넷 원격으로 풍부하게 제공했다. 시공간의 제약으로부터 자유로운 티스쿨의 연수 프로그램은 전국 교사들의 호응 속에 진행되었고, 교사들의 온라인 커뮤니티 형성에도 기여했다.

티스쿨은 지방의 교육지원청과 ‘학생 진로체험을 위한 업무 협약’을 맺고 학생들의 진

교과서 발간 현황 (적용연도 기준)

2013
중등 국어, 영어, 수학, 과학, 사회, 사회과부도, 역사, 역사부도, 기술·가정, 음악, 미술, 체육, 한문 고등 영어/II, 화학/II, 생명과학/II

2014
초등 3~4 음악, 미술, 체육
중등 디지털교과서 과학, 사회
고등 국어/II, 화법과 작문,
독서와 문법, 문학, 사회,
한국지리, 세계지리, 사회·문화,
생활과 윤리, 한국사, 동아시아사,
세계사, 경제, 수학/II, 확률과 통계,
미적분/II, 기하와 법터

2015
초등 5~6 음악, 미술,
체육, 실과
중등 진로와 직업
고등 법과 정치

2016
국정도서 초등 1~2 통합,
초등 3~6 과학

로탐색 활동을 지원하기도 했다.

또 지방의 교육연수원과 ‘교원 연수 업무 협약’을 체결하고 초·중등 교원의 전문 역량 강화와 교육 활성화에 앞장섰다. 티스쿨은 이 같은 노력을 인정받아 2017년에는 한국교육학술정보원(KERIS)으로부터 원격교육연수원 ‘우수기관’으로 선정됐다.

한편 신사옥은 조직문화 차원에서도 크게 기여했다. 부서와 공간이 흩어져 있을 때는 시도할 수 없었던 다양한 복지와 활동을 원활하게 할 수 있게 되었다. 비상교육이 입주하던 2013년 당시에 대릉포스트타워 인근에는 15층 이상의 건물이 없었다.

비상교육은 전망이 확 트인 20층에 조직문화를 위한 주요 시설을 집적했다. 대표의 사무실을 19층에 두고 팬트하우스격인 20층은 직원들을 위한 공간으로 설계했다. 우선 모두가 모일 수 있는 비전룸을 만들었다. 비전룸에서는 VIVA AM과 다양한 행사를 진행했다. 관악산이 한눈에 보이는 모퉁이에는 직원들이 담소를 나눌 수 있는 아늑한 카페 <휴담>을 두었다. 이곳에서는 매일 아침 8시 직원들을 위한 신선한 아침도 제공할 수 있다.

신뢰의 방, 호기심의 방, 소통의 방 등 독특하고 다양한 ‘통실’도 집중 배치해 직원들의 몰입과 소통을 도왔다. 전문 헬스키퍼 4명이 상주하는 비바힐링실도 20층 한 편에 자리 잡고 직원들의 뭉친 근육과 쌓인 피로를 풀 수 있게 했다.

<휴담>으로 가는 긴 복도 벽에는 비전보드를 설치해 전 직원들이 비전을 공유할 수 있게 했다. 전 부서와 직원이 한 건물에 모이면서 비바미 활동도 활기를 띠었다. 이렇듯 20층은 비상의 조직문화를 상징하는 공간이었다.

때로는 형식과 외형이 내용을 결정하고 채우기도 하는 법. 신사옥 입주는 더 높이 날기 위한 시의적절한 묘수였다. 신사옥은 무형의 힘으로 2015년 이후 국정 교과서 사업과 <윙스>의 중국 진출에 큰 역할을 했다. 만약 이때 사옥 이전을 하지 않았다면 2015년 이후는 좀 더 힘들었을지도 모른다. 2013년 1월 이후 구로동 대릉포스트타워는 국정 교과서 사업과 글로벌 비상을 위한 베이스캠프였다.

국정 교과서를 발행하다

국정 교과서 발행은 교육출판사의 가장 큰 영예다. 엄격하고 까다로운 입찰과 실사를 거치며, 대규모 물량을 제때 정확하게 공급할 수 있는 최고 수준의 제작 능력, 질 높은 교과서 개발 능력을 갖춘 회사로 한정되며 때문이다. 국정 교과서 행사가 갖는 자긍심과 업계 신뢰는 계량화할 수 없는 엄청난 자산이다.

7차 교육과정이 시작되며 교과서의 흐름은 국정의 검인정화였다. 다양성 교육을 강화

III 헤럴드경제 2012년 9월 4일

IV VIVA AM 중에서, 2013년 2월

하려는 정책적 변화였다. 이 같은 교과서의 검인정화 추세에 따라 2007 개정 교육과정을 거치며 국정 교과서는 초등 주요 과목만 남게 되었다. 초등 국정 교과서 발행사 선정이 공개 입찰제로 바뀐 것도 2007년이었다.

국정 교과서 입찰 준비를 시작하던 2013년 무렵 초등 국정 교과서 발행사는 단 3개 체였다. 미래엔, 천재교육, 지학사, 저마다 업력 70년, 35년을 자랑하는 전통의 출판업체들이었다. 이제 갓 교과서 발행 경력 10년차 회사가 넘어서기에는 너무 큰 산들이었다.

비상교육이 국정 교과서 입찰 사업을 준비하는 과정은 길었다. 그 과정 동안 회사의 경쟁력을 자체 점검하며, 국정 발행권 사업의 주요 평가 항목인 편집, 디자인, 인쇄 공급 부문에서 좋은 평가를 받을 수 있는 객관적인 근거를 마련하기 위해 노력했다. 제안서에 보여 주기 위한 한 줄을 작성하기 위한 목적이 아니라, 학교 현장에서 인정받을 수 있는 최고의 국정 교과서를 만들기 위해 편집, 디자인뿐만 아니라 인쇄 등의 교과서 발행 역량에서 혁신 사항을 찾고 이를 개선하기 위해 노력했다. 또한, 신사옥과 테라북스 등 2012년부터 키워온 유형무형의 힘과 능력을 가시적으로 정량화하는 과정은 곧 비상교육 교과서 개발 역량을 쇄신하는 과정이었다.

국정 교과서 발행권 사업에 대한 준비가 한창이던 2015년 6월, 양태희 CP는 내부 직원들에게 국정 교과서 사업을 공표한다.

“우리는 국정 교과서 발행권 사업에 도전합니다. 아시다시피 초중고 교과서는 크게 국정과 검인정으로 나뉘어 있습니다.

이제 검인정 교과서의 실적과 경험을 바탕으로 초등학교 주요 과목에 해당하는 국정 교과서 사업에 도전합니다. 국정 교과서 발행권 사업은 검인정 교과서 합격 여부처럼 절대 평가가 아닌 상대평가이고 입찰에 참여하는 발행사들은 모두 한 번씩은 국정 사업 실행의 경험이 있기 때문에 후발 주자로 신규 진입하는 우리로서는 돌파하기 더욱 어려운 과제입니다.

그래서 작년 초부터 암묵지 형태로 되어 있는 우리의 역량을 형식지로 드러내고, 없는 것은 보완하고 부족한 것은 개선하는 다양한 준비를 해왔습니다. 국정 교과서 발행 사업은 교과서 사업과 관련된 우리의 마지막 도전입니다.

우리가 국정 교과서 발행자가 되어 우리의 위상을 더 높이고 경쟁력을 확보할 수 있도록 모든 비상인들의 집중력과 협력을 부탁드립니다. 이렇게 우리는 혁신의 비상이자 도전의 비상입니다.”

29,30 비상교육은 그러한 준비 과정을 통해 2016년 초등 통합, 과학 그리고 2017~2019년 초등 과학 국정 교과서 발행권 사업자로 선정되었다.

31 그리고 2015 개정 초등 과학 교과서의 개발 책임을 맡고 있는 국정 교과서부는 편찬기관, 집필진들과 적극적으로 소통 협력하며, 비상의 역량을 모두 쏟아내어 학습자 중심의 과

32 학 교과서를 개발하기 위해 최선의 노력을 다하고 있다.

교과서 발간 현황 (적용연도 기준)

2017

국정도서 초등 3~6 과학

2018

국정도서 초 3~6 과학,
초 3~4 음악, 미술, 체육
중등 국어, 영어, 수학, 과학, 사회,
사회과부도, 도덕, 기술 · 가정, 음악,
미술, 체육, 한문, 진로와 직업, 정보
중등 디지털 교과서 사회, 영어
고등 국어, 영어, 영어, 영어회화,
영어 독해와 작문, 수학, 수학 1/II,
통합과학, 과학탐구실험,
물리학 1/II, 화학 1/II, 지구과학 1/II,
생명과학 1/II, 통합사회, 사회 · 문화,
한국지리, 생활과 윤리,
동아시아사, 세계사, 역사부도,
기술 · 가정, 음악, 미술, 체육, 스포츠
생활, 한문, 진로와 직업, 정보
고등 디지털 교과서 영어, 영어,
영어회화, 영어 독해와 작문



24 2013년 비상교육 최초의 기업 이미지광고, ‘사람을 공부합니다’로 마무리된다.



25,26 비상교육은 다양한 해외 전시회에 참가했고, 그를 통해 우수한 교육 콘텐츠와 플랫폼을 널리 알렸다.
사진은 2016년 11월에 참가한 베트남 국제 베이비&키즈페어.



27 2013년 2월, 숙원이었던 신사옥을 구로디지털단지에 마련했다. 전 직원의 소통과 각 부문 간 시너지 효과를 높이기 위해 과감한 투자를 단행했다.



28 전망 좋은 20층에 직원들을 위한 카페〈휴담〉을 두었다.
이곳에서는 커피와 음료,
다과는 물론, 매일 아침
8시에는 신선한 아침 식사도
제공한다.



31 국정도서 발행의 성공적인 수행을 위해 양태희 CP 및 편집 디자인 부문,
생산 부문, 사업 부문, 품질 관리 부문의 책임자들이 모여 통을 진행하고 있다.



29 비상교육은 2016년 국정 교과서 사업권을 획득했다. 2015년 10월 21일 국정 교과서 사업권 획득을 자축하고 있다.



30 2015년 10월 27일 교육부 관계자(왼쪽)와 양태희 CP가 '국정도서 발행권 설정 약정 체결'후 기념촬영을 하고 있다.



32 2015 개정 초등 과학 교과서는 학습자 참여 중심의 교과서이다.
학습자가 배운 것을 삶에 적용하고, 실생활에서 찾은 문제를 활동을 통해 해결할 수 있게 구성했다.

3 글로벌 꿈의 첫 걸음

한류, 그 이상을 꿈꾸다

한류는 어느 순간부터 아시아 전역에서 주요한 현상으로 자리 잡았다. 한국의 가요, 드라마, 영화가 마치 부시맨 마을에 떨어진 코카콜라 병처럼 아시아 전역에 파란을 일으켰다. K-pop 스타에게 편지를 보내기 위해 한국어를 배우는 인도네시아 소녀의 모습이 낯설지 않을 정도다.

이 같은 탈경계적 문화 수용의 일상화에 국제결혼과 노동 이주가 증가하면서 문화와 사람을 매개할 한국어교육 또한 하나의 열풍으로 확산되기 시작했다. 처음 한국 문화를 접한 이들로부터 번져나간 한류는 급기야 주요한 문화의 흐름으로 인식되어 갔다. 덕분에 2000년대 들어 한국어교육 수요는 폭발적으로 증가하고 있다.

국어 교재로 업을 시작한 비상교육의 한국어교육은 어떤 점에서 필연이었지만, 비상교육의 한국어교육은 우연한 만남에서 시작되었다. 양태희 CP와 김중섭 경희대 국제교육원장의 만남이 그것이다. 2013년 봄 세계한국학교후원회 모임에서 만난 두 사람은 한국어교육과 온라인교육의 중요성에 서로 공감대를 형성했다. 양태희 CP는 한국어교육의 가치에 공감했으며, 김중섭 원장은 비상교육의 차원 높은 온라인교육과 철학, 새로운 접근 방식에 깊은 인상을 받았다.

33 곧장 비상교육 내에 한국어 온라인 TFT가 꾸려지고 경희대 국제교육원과의 교류가 시작되었다. 우선 사업 타당성과 교육 방향을 소비자 관점에서 접근하기 위해 설문조사부터 단행했다. 경희대 국제교육원에 다니는 외국인 4,000여 명을 대상으로 온라인교육에 대한 전수조사를 실시했다. 오프라인 교육만으로는 한계를 느끼고 있던 학생들은 비상교육의 온라인교육을 반겼다. 설문 결과 한국어능력시험인 토픽 강좌 개설에 대한 요구도 높게 나타났다.

비상교육은 2013년 7월 경희대와 업무 협약(MOU)을 체결하고 한국어의 국제적 위상을 높이자는 데 뜻을 모았다.

비상교육은 그해 12월 30일 온라인 교육과정 개설 계약을 체결하고 프로그램 개발에 박차를 가했다. 경희대의 축적된 오프라인 강의와 비상교육의 디지털 기술력이 만나 한 국어교육 프로그램은 한층 고도화되었다.

비상교육 한국어사업부는 3개월 만에 경희대의 초, 중, 고급 전 강의를 영상으로 찍은 다음 사이트를 개설했다.

비상교육은 최근 외국인 대상 한국어 온라인 교육 서비스 <마스터코리안>을 공식 오픈

2010년대 글로벌 진출사

2013. 09
타이 교육부 장차관, 비상교육 방문

2014. 07
비상eSL 혼사곤미디어와
중국 디지털교과서 공동 개발
및 공급 계약 체결

2014. 09
오스트리아 디지털교과서
시찰단 방문

2017. 02
중국 신동방교육과학기술그룹과
<윙스> 서비스를 위한 본 계약 체결

2017. 11
중국 후지양과 한국어교육 콘텐츠
공급 계약 체결

2017. 11
<잉글리시아이> '2017 일본 이러닝
어워드' 글로벌 특별상 수상

2018. 02
베트남 DV Education과 계약 체결

2018. 04
대만 스터디뱅크와 계약 체결

했다고 20일 밝혔다. <마스터코리안>은 비상교육과 경희대 국제교육원이 공동으로 개설한 '한국어 온라인 과정'이다. 첫 단계로 경희대 국제교육원 정규과정의 외국인 수강생들에게 온라인 강좌를 제공한다.

또한 우리나라에 거주하는 외국인은 물론 세계 곳곳에서 한국어 학습을 희망하는 사람이라면 누구나 온라인으로 공부할 수 있도록 보급할 예정이다. <마스터코리안>의 모든 강의는 경희대 정규과정 한국어 선생님들이 맡았으며, 초급1~2, 중급1~2, 고급1까지 수준별로 5단계의 강좌를 제공한다.^I

<마스터코리안> 오픈에 대해 양태희 CP는 "한국어교육이 이러닝을 통해 한 단계 도약하는 것은 물론 국내 교육서비스를 글로벌로 확장하는 의미 있는 한 걸음이 될 것"이라고 소감을 밝혔다.

<마스터코리안>은 비상교육의 시선이 글로벌로 향하는 시작이었다. 업의 시작이 국어 교재였는데, 글로벌 비상의 시작 또한 한국어교육이라는 점이 예사롭지가 않다. 양태희 CP 또한 그 공교로움을 다음과 같이 말했다.

"작년 여름부터 시작해서 올해 초에 경희대와 전담 계약을 맺고 지속적인 소통을 통해 사이트를 개발하였습니다.

그 결과 지난 5월에 <마스터코리안>이라는 사이트를 오픈하여 이미 매출이 발생하고 있습니다. 비상이라는 회사가 국어 교재로부터 시작되었기 때문에 언젠가는 한국어를 해야 하지 않겠느냐는 생각을 계속 해왔었는데요, 그 꿈이 마침내 실현되었다고 생각합니다."^{II}

바다 건너 베트남, 베트남 너머 글로벌

한국어교육을 시작했지만, 핵심 콘텐츠의 주요 역량과 전략이 모두 경희대에 있다는 점이 아쉬움으로 남았다. 경희대에 지나치게 의존하고 있다는 점도 문제였다. 자연히 비상교육에서는 내적 역량 구축이 중요한 과제로 떠올랐다. 한국어사업부는 우선 다양한 설문조사를 시행했다. 그리고 그 결과를 바탕으로 한국어능력시험 토픽 강좌를 모색해 나갔다.

교육전문그룹 비상교육은 15일 한국어능력시험(토픽)을 준비 중인 외국인 대상 온라인 교육 서비스 <마스터토픽>을 공식 오픈했다고 밝혔다.

<마스터토픽>은 인터넷 사용이 가능한 환경이라면 PC와 모바일을 통해 언제 어디서나 학습할 수 있어 접근성이 용이하다.

또 외국인 수강생들을 배려해 한국어뿐 아니라 중국어와 일본어, 영어 등 모두 4개의 언어로 홈페이지를 꾸민 것이 특징이다.^{III}

^I 뉴시스 2014년 5월 20일

^{II} VIVA AM 중에서, 2014년 8월

^{III} 파이낸셜뉴스 2014년 9월 15일

〈마스터코리안〉이 경희대 학생 중심이라면 〈마스터토庇〉은 전 세계인에게 열려 있다. 실

34 제 〈마스터토庇〉의 주요 수강생들 상당수는 베트남 현지에서 접속한 사람들이었다. 베트

남은 한국어능력시험 초급 1급 이상을 취득해야 한다는 국제결혼 입국 요건과 현지 한국 기업 취업 수요로 한국어교육에 가장 열성적이다. 베트남뿐만이 아니다. 아시아의 많은 외국인들도 〈마스터토庇〉에 접속하고 있다.

비상교육 한국어사업부는 2016년 6월에는 인제군 다문화가족지원센터와 한국어 강좌 공급 계약을 체결하기도 했다. 이에 따라 인제군 다문화센터에 등록된 외국인 수강생이라면 누구나 3, 4급의 과정에 해당하는 〈마스터토庇〉 강좌를 자유롭게 수강할 수 있게 되었다.

해외전략사업부 송윤주 SP는 “다문화가족지원센터 외국인들은 거의 100% 완강을 합니다. 아이가 있는 집에서는 아이와 소통이 절실하기 때문이죠.”라고 말했다. 한국어는 가정을 지키는 파수꾼이었다.

비상교육 한국어사업부는 2017년 4월에는 드림워즈인터넷과 한글 세계화를 위해 손을 잡았다. 〈마스터토庇〉의 비전에 공감한 드림워즈인터넷이 동영상 플레이어 ‘1gram’을 무상으로 공급하기로 함에 따라 인터넷 인프라가 열악한 동남아시아 한국어교육에 한층 탄력을 받게 되었다.

〈마스터토庇〉은 인터넷 기반 시설이 부족한 일부 개발도상국들의 한국어교육을 위해 USB에 강좌를 담아 수출해 오고 있다.

그뿐만 아니라 2017년 11월에는 떠오르고 있는 중국 에듀테크기업 후지양과 한국어교육 콘텐츠 공급을 위한 계약을 맺었다. 후지양은 2001년 설립돼 중국에서 처음으로 온라인

35 교육 서비스를 시작한 에듀테크 분야 선두기업으로 이용자 수는 1억 4000만 명에 달한다.

후지양과의 계약을 기점으로 비상의 해외시장 개척은 한층 활기를 띠기 시작했다. 2018년 2월에는 베트남 DV Education과 계약을 체결한데 이어 4월에는 대만 최대의 교육 기업 스터디뱅크(STUDYBANK)와도 동영상 콘텐츠 제휴 계약을 맺었다.

이제는 전 세계인들이 웹과 온라인 학습 환경에 탁월한 비상의 한국어교육에 주목하는 중이다.

분필 대신

빨간펜

2015년 1월 마지막 서비스를 끝으로 〈공부엔진〉이 멈춘 바로 그 자리에서 〈비상플러스러닝〉의 고민은 출발했다.

〈공부엔진〉이 이러닝의 한계를 극복하기 위한 것이고, 〈비상플러스러닝〉은 오프라인

학원의 질곡을 해결하기 위한 것이었지만 뿐리는 다르지 않았다. 자기주도 학습과 코칭 방식의 수업을 지향한다는 점에서 일치했다.

〈공부엔진〉의 고민과 시도, 좌절을 모두 안고 〈비상플러스러닝〉은 출발했다. 〈공부엔진〉의 탁월성은 이어받고 한계는 지양했다. 물론 〈비상플러스러닝〉이 〈공부엔진〉의 문제 점을 극복하려는 노력 속에서 만들어진 것은 아니었다. 시작은 2008년 출범한 〈비상아이비츠〉의 구원 요청이었다.

거의 모든 프랜차이즈 학원들이 허우적거릴 때 〈비상아이비츠〉는 비상교육의 뛰어난 콘텐츠와 온라인 〈수박씨닷컴〉과 연계해 승승장구했다. 그런데 점점 어떤 질곡에 빠져들었다.

학령인구 감소에 따른 원생 수 감소를 완전히 피할 수가 없었다. 문제는 기존 수업 방식의 효율성도 떨어져 경영난 해소의 출구가 보이지 않았다는 것이었다. 그 순간 시도했던 것이 국과사 코칭 프로그램이었다.

새로운 학습 프로그램에 동의한 30개 학원을 선정해 도전한 국과사 코칭 프로그램이 〈비상플러스러닝〉으로 발전했다. 어떤 점에서는 〈비상아이비츠〉 구하기 프로젝트였던 셈이다. 결과는 매우 유의미한 변화를 보였다. 코칭 방식은 학생들의 성적을 끌어올렸고, 다시 학원으로 학생들이 몰려들었다. 제2분점을 내는 학원들이 생길 정도가 되었다. 〈비상플러스러닝〉은 이렇게 출범했다.

36 〈비상플러스러닝〉 관계자들은 원장과 강사들에게 티칭을 버리고 코칭을 하라고, 분필을 버리고 빨간펜을 들라고, 교단과 칠판을 뜯어내고 학생들 책상 옆으로 가라고 소리쳤다. 학습의 개별화 맞춤화 시대에 자기주도 학습 환경을 위해서는 잘 가르치는 것이 아니라 잘 관리하는 것이 더 중요하다고 역설했다. 전국 방방곡곡을 다니면서 설명회와 아카데미를 개최했다.

교육전문그룹 비상교육이 자기주도형 수업 방식을 강조한 학원전용 국·과·사 코칭 학습 시스템 〈비상플러스러닝〉을 업계 최초로 론칭했다고 11일 밝혔다. 비상교육은 이를 통해 기존의 국어·과학·사회 과목의 학원 수업 방식을 강사 중심의 ‘일방적 강의식 수업’에서 학생중심의 ‘일대일 맞춤형 수업 방식’으로 개선시킬 계획이다.

〈비상플러스러닝〉의 가장 큰 특징은 ‘플립 러닝(Flipped learning)’을 적용했다는 것이다. 플립 러닝은 미국 콜로라도 지역에서 시작된 교수학습법으로 기존 수업 방식과는 달리 학생들이 동영상 강의로 미리 예습을 한 다음, 교실에서 예습해 온 내용을 바탕으로 선생님과 참여수업을 진행하는 학습 모델이다.^{IV}

자기주도 학습에 맞춤형 코칭을 하는데 성적이 오르지 않는 것이 이상한 일이었다. 동영상 강의로 미리 예습을 해 온 뒤 학원에 와서는 복습을 하며 적절한 코칭과 테스트를 받는 거꾸로 학습은 상당한 반향을 불러일으켰다. 2014년 11월에는 모바일 서비스도 오픈해, 효용성을 극대화했다.

IV 전자신문 2014년 7월 11일

비상교육이 지난 7월 선보인 자기주도형 수업 방식의 국과사 토클 학습 시스템 <비상플러스러닝>의 모바일 서비스를 오픈했다고 26일 밝혔다. 비상플러스러닝 모바일 웹사이트는 PC에서 제공되는 주요 학습서비스를 모바일상에서 동일하게 이용할 수 있는 스마트러닝 서비스다.

특히, 핵심적인 기능만을 주요 메뉴로 압축해 접근성을 높였고, 직관적인 UI 디자인으로 이용자 중심의 편리성을 강화한 것이 특징이다.^v

모바일 서비스는 시공간의 제약을 극복하며 <비상플러스러닝>의 핵심 서비스를 제공해 만족도를 높였다.

<비상플러스러닝>이 자신에게 맞는지 확인하고 싶은 학생들을 위해서 수업 과정을 시연하는 동영상과 약 250여 개의 유료 강좌 첫 강의를 무료로 체험하게 한 점도 특별했다.

<공부엔진>이 마지막에 부딪힌 비대면성의 한계도 전혀 발생하지 않았다.

2016년 3월에는 수학 시스템도 론칭했다. <수학플러스러닝>의 론칭. 선생이 온라인으로 일대일 맞춤형 문제를 출제하면 학생은 단계별로 반복 학습을 하게 설계되어 있다. 개인의 학습 수준과 속도에 맞춰 흥미와 실력을 높일 수 있도록 고안된 점이 돋보인다. 교재 없이 학습하고, 부족한 단원은 인터넷 강의로 보충할 수도 있다.

37 2017년 11월에는 <수학플러스러닝>의 고등과정도 출시했다. 2016년 3월 초등학교 고학년과 중학생용 프로그램을 처음 선보인데 이어, 이번에 수학 시스템의 고등과정을 추가하면서 초중고 라인업을 완성했다. <비상플러스러닝>은 론칭 1년을 기점으로 가입 학원 2,000개를 넘어섰다.

더 플러스되는

<비상플러스러닝>

<비상플러스러닝>을 받아들인 학생과 학부모, 원장의 만족도는 매우 높았다. 그중 원장들의 이야기를 들어보자.

- <비상플러스러닝> 수학 시스템으로 선생님은 채점 때문에 낭비하는 시간을 줄여 더 많은 학생들을 코칭할 수 있게 되었다. 지금보다 훨씬 정원이 늘어나도 문제없을 정도로 탄력적인 운영이 가능하게 되었다.
 - 서울 양천구 신월최강학원 한광수 원장
- <비상플러스러닝>은 학원에서 필요한 서비스를 우리 학원에 맞게 골라 사용할 수 있는 유연한 프로그램이라는 생각이 들었다. 또 국과사 강의와 관리도구(플러스 KIT)도 아주 잘 되어 있어서 내신대비를 할 수 있는 점도 마음에 들었다.
 - 충남 당진 드림플러스학원 김주현 원장

온라인 사업 매출

2014
203억 원

2015
186억 원

2016
138억 원

2017
205억 원

<비상플러스러닝> 수학 시스템은 아이들의 모든 학습 이력을 남기고, 각 취약 유형에 따라 자동으로 학습 수준을 분석해서 맞춤 학습을 설계할 수 있게 해 준다. 덕분에 선생님은 수업과 학생 관리에 더욱 힘쓸 수 있는 시간이 생겼고, 아이들은 학습에 속도가 붙고 자신감이 생겼다. 또 아이들이 재미있어 하고 학부모들께서 신뢰하신다는 점이 좋다.

– 경기도 부천 해밀학원 안성우 원장

요즘 아이들이 점점 학습 의욕이 떨어져가고 있는 것 같다. 이것은 맞춤학습이 중요해진 환경에 적절히 대응하지 못한 교육업체들의 탓도 크다고 생각한다. <비상플러스러닝> 프로그램을 통해 코칭, 관리로 개별 맞춤수업을 진행하고 있는 것에 굉장히 만족하고 있다.

– 경기도 동두천 생각키움 홈스쿨 김진아 원장

<비상플러스러닝>은 기존에 듣던 인터넷 강의에 비해 강의 퀄리티가 좋고, 한 사이트에서 모든 학습이 가능한 점이 매력적이다. 또 아이들이 동영상 강의 내용을 정리하고 확인하는 플러스 KIT가 제공되기 때문에 관리하기 좋다. 혼자 운영해도 크게 부담이 되지 않고, 아이들의 성적도 올랐기 때문에 현재 매우 만족도가 높다.

– 전북 정읍시 수성캠퍼스 이웅진 원장

‘바야흐로 코칭의 시대가 도래했다.’라는 말을 실감하게 되는 반응들이다. 그런데도 <비상플러스러닝>의 몇 가지 고민이 남았다. 당시 <비상플러스러닝> 총괄 책임자였던 최대찬 CP는 이를 ‘허들’에 빗댔다.

“굉장한 성과에도 몇 가지 허들이 여전히 존재합니다. 우선 학부모가 첫 번째입니다. 학원에 보냈는데 아이가 수업을 안 듣고 자습을 하고 있다고 이상하게 생각합니다. 강사도 넘어야 할 허들입니다.

<비상플러스러닝> 시스템을 받아들이면 분필 들고 수업하는 자신이 할 일이 없다고 생각합니다. 실제 어떤 학원의 경우 특정 선생이 거세게 반대해서 시스템 도입을 주저하기도 했습니다.”

관성은 무섭게 질겼다. 새로운 변화는 절로 오지 않는다. <비상플러스러닝>은 아직 넘어야 할 허들도 많고 길도 남았다.



33 비상교육은 경희대 국제교육원과 업무 제휴를 시작하고 온라인 한국어교육 사업을 본격화했다.
외국인들에게 한국어를 널리 알리고 싶다는 비상교육의 강한 의지가 드러나 있다.



36 〈비상플러스러닝〉 수업 장면. 분필과 칠판 대신 학생 곁으로 다가가는 교수법이 〈비상플러스러닝〉의 핵심이다.



34 비상교육은 한글의 세계화를 적극 추진해왔다.
사진은 한국어 능력시험 토픽 강좌인
〈마스터토픽〉의 베트남어 사이트 메인 화면.



37 〈수학플러스러닝〉의 초기 화면. 수학이 완성되면서 초중고 라인업을 모두 채울 수 있었다.

35 비상교육은 2017년 11월 중국의 에듀테크
선두기업 후지양과 한국어교육 콘텐츠 공급
계약을 체결했다.

4 스마트 교육, 스마트 프로세스

디지털 상상력, 상상의 디지털

스티브 잡스의 융합적 영감이 스며들어 있는 아이패드가 세상에 첫 선을 보인 것은 2010년 1월이었다. 2010년 1월 27일 미국 샌프란시스코 시연회에서 잡스는 아이폰과 노트북 사이에 아이패드를 밀어 넣으며 아이패드의 유용성을 직관적으로 설명했다. 휴대폰과 노트북 사이의 기능적 교집합. 두께 13.4mm, 무게 680~730g, 9.7인치 LED 디스플레이를 갖춘 휴대용 단말기는 진정한 의미에서 휴대형 멀티미디어로 강한 인상을 남겼다.

월스트리트저널은 비이성적으로 열광했다.

“역사상 이토록 엄청난 흥분과 환호를 불러일으킨 태블릿은 두 개다. 그 중 하나는 과거 모세가 십계명을 적은 석판이고, 다른 하나는 잡스가 선보인 아이패드다.”

선지자에 빗댄 신문의 과장된 호들갑에 신성모독을 느낀 탓이었을까. 그해 4월에 출시된 아이패드를 국내에서는 찾아볼 수가 없었다. 무슨 영문인지 국내에서는 반입 자체를 불법으로 단죄하며 늦가을까지 묶어두었다. 문화부 장관의 아이패드 브리핑이 불법 논란을 빚기도 했다. 대한민국에서 태블릿 PC는 처음부터 하나의 스캔들이었다.

그런데 이듬해 6월 국내 출시 몇 개월만인 2011년 6월 29일 정부는 ‘스마트교육 추진 전략’을 발표했다. 스마트패드를 기반으로 2015년까지 종이 교과서를 디지털 교과서로 전환하겠다는 것. 5년간 2조 2281억 원을 투입하겠다는 청사진이었다.

교육과학기술부와 국가정보화전략위원회는 지난달 29일, 이 같은 내용을 담은 ‘스마트 교육 추진 전략’을 발표했다. 이날 이주호 장관은 “디지털 교과서 개발 등을 통해 스마트교육을 위한 기술적인 기반을 2015년까지 조성하겠다.”라며 “당장 모든 수업에서 디지털 교과서를 활용할 수는 없겠지만 교사 연수 등을 통해 적합한 교실 환경을 만들 계획”이라고 말했다.

이를 위해 교과부는 2015년까지 모든 교사에게 스마트 기기를 제공할 방침이다. 또 교과부는 인터넷 서버에 탑재될 우수 콘텐츠를 확보하기 위해 일반인이 콘텐츠를 제작해 판매하는 오픈마켓을 열기로 했다.

국가 학업성취도 평가도 인터넷을 통해 치르는 방식으로 바뀐다. 따라서 현재 주로 치러지는 종이 시험도 자연스럽게 사라질 전망이다. 스마트교육 추진을 위해 총 2조 2000억 원이 투입될 예정이다.¹

비상교육은 정부와는 조금 다른 차원에서 태블릿 PC의 가치에 주목했다. 정부가 기술적 기반, 곧 자고 일어나면 낡은 중고로 전락할 인프라 구축에 공을 들일 때 비상교육은 교육

디지털 교과서 현황

2012. 02
ESL에듀 인수, 비상eSL로 상호 변경

2012. 07
브리태니커와 디지털 교과서 관련 전략적 업무 제휴

2013. 01
디지털교과서협회 창립,
양태희 CP 초대 회장 선임

2013. 10
디지털교과서협회와
'통합교수학습서비스' 구축을 위한 협약 체결

방식의 전환 차원에서 접근했다. 아이패드가 국내 상륙을 하기도 전인 2010년 초여름의 접근으로는 선구적이고 차원이 다른 관점이었다.

“기술의 발달이 학습환경을 변화시키고 있습니다. 아이패드와 S패드와 같은 디바이스가 이미 유초등 시장에서 본격적으로 준비되고 있으며 멀티화하면서 중고등시장으로 확장될 것으로 보입니다.

지난주 금요일 교과부에서는 2013년부터 저소득층 학교나 아이들을 대상으로 해서 패드를 지급하고, 디지털 교과서로 학습을 시키겠다고 발표했습니다. 앞으로 2년 정도 밖에 남지 않았습니다.

학교가 바뀌면 전반적인 다른 교육환경도 달라지게 될 것입니다. 빠르게 디지털화할 가능성이 있습니다. 전자칠판과 디지털화된 전자책으로 학생과 선생님 간에 자연스럽게 질문과 답변이 오가고 문제풀이를 할 수 있다고 합니다.

디지털 기술의 발달에 따라 강사 중심에서 콘텐츠의 영향력이 확대되면서, 강사가 디지털 콘텐츠 안으로 녹아들어 오는 환경변화를 생각해 볼 수 있습니다. 기술발달과 학습환경 변화에서 가장 많은 고통을 겪게 되는 것이 출판 쪽이 아닐까 합니다. 지금까지 우리는 종이책을 베이스로 한 사업과 업무활동을 진행해 왔습니다. 디지털 마인드의 향상, 기획 능력과 유통 채널, 생산 방식 등 많은 부분에서 껍질을 벗는 아픔과 노력이 필요합니다.”²

아이패드의 유용성을 학생의 관점에서 접근하는 이 작은 차이는 비상교육의 경험적 DNA에서 비롯한 것이었다. 비상교육은 강사의 일방적 수업 방식의 변화와 콘텐츠의 질적 전환을 고민해 왔다. <완자> 출시 이후 가장 큰 교육철학으로 진화하고 있는 학생의 자기 주도적 학습에 대한 경험이 차이를 만들고 있었다. <공부엔진> 이후 강사의 일방적 강의 동영상을 전달하기 급급한 이러닝의 한계에 대한 문제의식도 스마트교육 방향을 다르게 접근하게 했다.

디지털 교과서와 스마트교육에 대한 비상교육의 출발은 이렇듯 시작부터 남달랐다. 이 같은 시작의 차이가 2017년 11월 출시되어 미래 스마트러닝을 이끌어 갈 FEL 4.0³을 만들어냈다. 정부가 디지털 교과서에 대한 편협한 이해에 사로잡혀 서책 기반에서 벗어나지 못 할 때 비상교육은 <윙스>의 플랫폼과 <잉글리시아이>의 콘텐츠를 창조적으로 결합해 FEL 4.0을 내놓았다. FEL 4.0은 학생 중심의 진정한 스마트러닝 시스템과 혁신적 코칭 시스템이 최고 수준에서 구현된 프로그램이다. 어떤 교과서, 어떤 교실 환경, 어떤 언어 환경에서도 구동할 수 있는 가장 혁신적인 디지털 교과서이자 플랫폼이라 할 수 있다. FEL 4.0은 2018년 이후 국내는 물론 글로벌 시장에서도 충격적인 반향을 낳을 것으로 기대되고 있다.

¹ 한국교직원신문 2011년 7월 4일

² VIVA AM 중에서, 2010년 6월

³ FEL 4.0은 Future Education Lab의 약자로 아직은 프로젝트 이름으로 불리고 있다.

스마트 비상의

작은 씨앗

문제는 회사 내부에 IT 역량이 없었다. 2011년 5월 SK텔레콤과 태블릿 PC 기반의 콘텐츠 사업제휴를 했지만, 중등 <완자>를 디지털 버전으로 공급하는 수준에서 벗어나지 못했다.

비상교육의 디지털 상상력을 기술적으로 구현해 줄 IT 역량의 수혈이 긴급했다. 2012년 2월 비상교육이 수소문 끝에 찾은 디지털 DNA는 ESL에듀였다. 디지털 교과서 전문 업체로 알려진 ESL에듀는 2007년부터 한국교육학술정보원의 디지털 교과서 시범 사업을 하고 있었다. 한국전자통신연구원과는 공동연구를 수행하며 IT 기술을 쌓고 있었다. 인수 후 ESL에듀는 곧장 비상eSL로 사명을 바꾸었다. 당시 ESL에듀 인수 과정에 대해 양태회 CP는 이렇게 기억하고 있다.

“ESL은 정부 발주를 받아 기술 개발을 하며 디지털 교과서 기술을 고도화했던 업체였어요. 낮은 수준이지만 증강현실과 연관된 초기 콘텐츠도 선보였던 곳이었습니다. 당시 대한민국에서 디지털 교과서, 디지털 콘텐츠와 관련해서는 가장 선도적인 고민을 했던 회사로 알려져 있었어요.”

계열사 비상eSL에 맡겨진 미션은 크게 두 가지였다. 교수 지원 사이트인 비바샘을 고도화하는 것과 <잉글리시아이>를 디지털로 개발하는 것.

듣기·말하기·읽기·쓰기가 결합된 살아있는 자기주도형 영어 콘텐츠 개발은 당시 비상교육의 당면 과제였다. 뒷날 <잉글리시아이>로 결실을 거둔 영어 프로젝트의 한 축을 맡은 것도 비상eSL이었다.

ESL에듀 인수로 디지털 기술 역량을 확보했다고 판단한 비상교육은 그해 5월 교육과학기술부 산하 한국교육학술정보원(KERIS)이 발주한 정보화전략계획(ISP) 사업을 공동 수주했다. 주관사 SK텔레콤을 주축으로 삼성전자, KT, MS, 능률교육, 미래엔, 언스트앤영, 천재교육, 인크로스 등이 참여했다. 그런데 참여 업체들의 면면에서 확인할 수 있는 것처럼 이 사업은 클라우드 기반 인프라 구축과 학교 정보화 기기 보급에 지나치게 치우쳐 있었다.

콘텐츠 개발에 대한 인식 자체가 부족했다. 무언가 방향이 어긋나 있었다. 비상교육은 콘텐츠 개발업체들이 디지털 교과서 사업의 중심이 되어야 한다고 확신했다. 아날로그 교육이 티칭 중심의 주입식, 암기식 교육이라면 디지털 교육은 IT와 다양한 콘텐츠로 학습 효과를 높이는 자기주도적 학습이어야 한다고 인식하는 점이 달랐다. 정보화전략계획(ISP) 사업 참여는 디지털교과서협회 창립의 계기가 되었다.

38 “1월부터 디지털교과서협회를 창립하고 회장을 맡아 주도적으로 활동해 오고 있습니다. 이것을 추진하게 된 계기는 교육부가 디지털 교과서를 사용하겠다는 발표를 듣게 된 것이었습니다. 준비가 안 되어 있다는 생각에 겸인정교과서협회에 질의를 하고 디

디지털 교과서 현황

2014. 01

디지털 교과서 중학교 사회, 과학1 합격

2014. 02

160개 시범학교 초·중등 사회·과학 디지털 교과서 보급

2014. 03

국내 최초 통합교수 지원서비스 '온티처' 공식 오픈

2014. 07

비상eSL_헥사곤미디어와 중국 디지털 교과서 공동 개발 및 공급 계약

2014. 09

오스트리아 디지털 교과서 시찰단 방문

지털 교과서 준비를 하자고 촉구했습니다.

그렇지만 지난해 가을까지 기다려도 아무런 대답이 없었습니다. 그러면 아무것도 안되겠다 싶어 몇몇 주요 행사들을 모아 우리가 별도로 모임을 만들고 디지털 교과서에 대해 연구해 보자고 고민을 시작했습니다.”^{IV}

39 2013년 5월 21일에는 여의도 중소기업회관 그랜드홀에서 창립 세미나도 개최했다. 디지털 교과서협회는 정부 주도의 디지털사업과 달리 비상교육을 비롯한 콘텐츠 개발업체가 주도하고 통신, 전자, IT, 방송 등 대기업이 협력하는 점에서 뚜렷한 차이를 보였다.

양태회 디지털교과서협회 초대 회장은 “그동안 정부가 다양한 디지털 교육사업을 추진했지만, 하드웨어에만 신경 쓰다 보니 효과가 적었다. 아이들에게 전자패드를 나눠주는 건 가장 나중에 할 일이고 교사, 학생을 위한 콘텐츠와 교수학습 모델 개발이 우선”이라고 지적했다. 디지털 교과서란 스마트한 플랫폼과 풍부한 콘텐츠가 결합한 것이어야 한다는 생각은 이때부터 굳건했다. 디지털 교과서와 스마트교육 생태계를 주제로 한 세미나에는 23개 후원사 외에 400여 명이 참여했다. 스마트 비상을 위한 발걸음이 빨라지고 있었다.

비상eSL의 행보는 더욱 빨랐다. 2012년 7월 비상eSL은 브리태니커와 업무 제휴를 했다. 9월에는 한국마이크로소프트(MS)와도 제휴해 모바일 환경에서도 서비스를 이용할 수 있게 윈도우 8 기반의 <비바샘> 앱 개발에 합의했다. 그 해 9월 비상eSL은 신개념 교수 지원 서비스 <비바샘> 베타 버전을 오픈하고 이듬해인 2013년 2월 공식 오픈했다.

비상eSL은 2013년 12월에는 국내 최초로 통합 교수 지원 서비스 <온티처>의 기획과 개발도 진행했다. 디지털교과서협회에 제공된 <온티처>는 비상교육, 능률교육, 미래엔, 해냅에듀, YBM, 지학사 등 6개 교과서 발행사의 교수자료를 통합해 풍부한 교수 학습 자료를 제공했다.

<비바샘> 오픈은 <EBS누리샘> 오픈으로도 이어졌다. 비상eSL은 EBS 콘텐츠를 전국의 유치원과 어린이집 교사들에게 제공하는 <EBS누리샘>을 구축하며 유아교육 사업을 펼치기 시작했다. <EBS누리샘> 오픈을 기점으로 한 유아교육에 대한 비상교육의 관심과 노력은 누리과정 통합 프로그램 <누뿔>로 모아졌다.

2017년 3월 첫 선을 보인 <누뿔>은 만 3~5세 대상 누리과정 통합 프로그램이다. 누리과정은 물론 인성, 세계문화, 우리 역사 등의 특색 활동과 한글·수·한자, 안전교육, 가정연계 활동도 포함하고 있다. <누뿔>을 사용하는 교사에게는 <EBS누리샘>의 2만 5000여 유아 교육용 멀티미디어 교수자료가 제공된다.

시범 서비스 중인 <하우하우>^V도 주목을 끈다. 비상교육의 <하우하우>는 교육부의 창의성 교육을 유아교육 현장에 맞게 재구성한 프로그램으로 생각하는 힘을 기울 수 있다. 유아용 생각도구 18종을 바탕으로 브레인스토밍, 육색사고모자 기법 등 13가지 사고 기법을 잘 습득할 수 있게 짜여 있다.

43,44,45 <누뿔>과 <하우하우>는 2017년 11월 서울 코엑스 전시장에서 열린 ‘제40회 서울국제

^{IV} VIVA AM 중에서, 2013년 5월

^V 시범 서비스를 마친 <하우하우>는 누리과정 개편안이 확정되는 2020년 이후에 정식 출시될 예정이다.

디지털교과서협회 창립 총회

2011.1.31



38 디지털 교과서는 스마트한 플랫폼과 풍부한 콘텐츠가 결합되어야 한다.

이를 위해 비상교육은 디지털교과서협회를 주도적으로 결성했다.

창립총회에서 연설하는 양태희 CP.

39 2013년 5월 디지털교과서협회는 창립과 함께 '디지털 교과서와 스마트교육 생태계'라는 주제로 세미나를 개최했다.



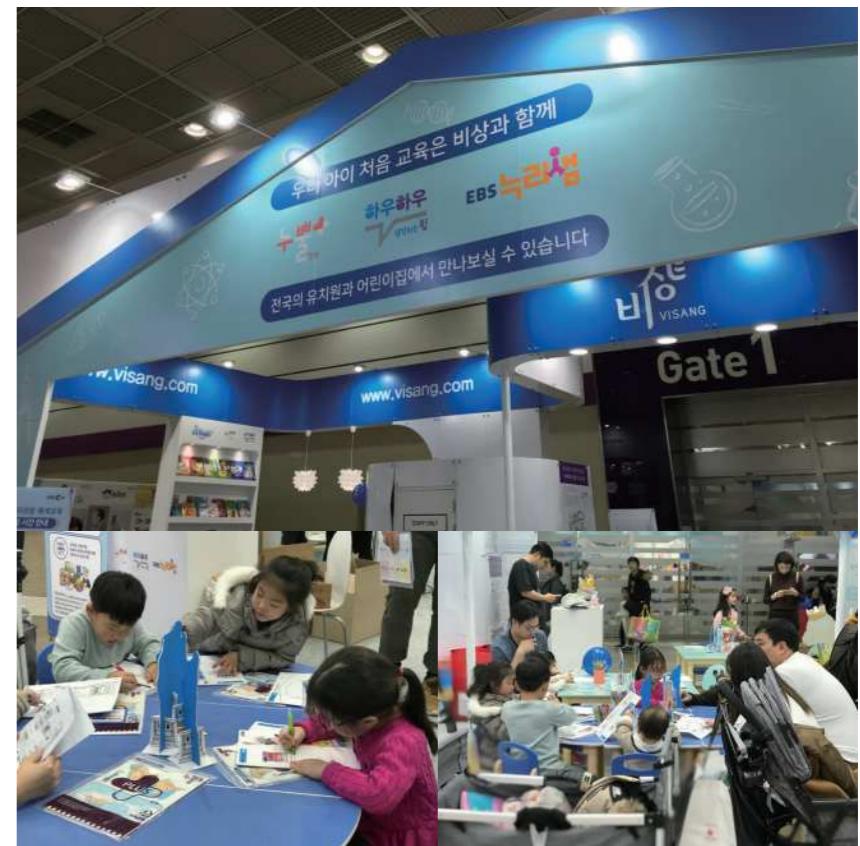
40,41,42 2013년 이리닝코리아 행사 때 시연한 <비바샘>.

스마트폰과 태블릿 PC로도 연동되어 다양한 수업이 가능했다.

비상eSL은 <비바샘> 외에도 국내 최초의 통합 교수 지원서비스 <온티처>를 개발하는 등 다양한 디지털 콘텐츠를 선보였다.



43,44,45 2017년 11월 23일 비상교육은 '제40회 서울국제유아교육전'에서 누리과정 프로그램을 선보였다. 부스 안에서 어린이들이 <누뿔>과 <하우하우>를 체험하고 있다.



유아교육전&키즈페어'에서도 선을 보이며 많은 이들의 관심을 모았다. 비상교육은 유아교육전에서 2017년 7월 인수한 초등 온라인 학습지 <와이즈캠프>도 선보였다. 차별화된 온라인 학습 모델로 업계를 주도했던 <와이즈캠프>는 비상교육의 옷을 입고 초등 온라인 학

46 습의 새 역사를 쓰기 시작했다.

한편 비상eSL은 두 번째 과제인 영어 프로젝트를 스마트러닝 플랫폼으로 구현해 나가고 있었다. 쌍방향 스마트러닝 플랫폼 <TReE>가 바로 그것인데, <TReE>는 윙스와 FEL 4.0의 맹아, 곧 귀한 씨앗이었다.

<TReE>는 학생용 태블릿 PC, 교사 PC, 전자칠판 이렇게 구성된 3 View 플랫폼으로 디지털교육의 차별적 방향을 시사해 큰 영감을 주었다. <TReE>는 학습 결과물을 서로 공유하며 축적할 수 있고, 자기주도 학습 시스템도 탑재한 실험성 강한 플랫폼이었다. 특히 어학 학습에 최적인 플랫폼이어서 여기에 생생한 영어교육 콘텐츠를 잘 얹기만 하면 될 것 같았다.

2014년 6월, 비상교육 20층 스마트클래스에서의 <TReE> 시연은 기대 이상으로 강렬한 인상을 남겼다. 태블릿 PC와 전자칠판의 활용성, 학생과 교사의 쌍방향 교육이 어떻게 이루어질지를 구체적으로 상상할 수 있게 해 주었다. 디지털교육의 어떤 가능성을 선도적으로 구현한 시연이었다.

그런데 <TReE>의 3 View 플랫폼은 무겁고 비효율적인데다 아직 기술적 안정성이 떨어졌다. 문제는 영어교육 콘텐츠 개발자들의 요구를 전혀 구현하지 못했다. 하나의 플랫폼과 설루션으로 진화하지 못하고 실험적 샘플에 머물렀다. 게다가 당시 비상eSL은 <잉글리시아이> 론칭에 지장이 초래될 정도로 운영상의 난맥까지 보였다. <잉글리시아이> 론칭이 코앞인 상황에서 여전히 창조적 실험에 머물러 있었다. 단지 기술력의 부족만으로는 설명 할 수 없는 문제였다. 무언가 특단의 조치가 필요했다. <TReE>의 상상력과 가능성을 살리기 위해서라도 비상eSL의 쇄신은 불가피했다. 구원투수는 이러닝사업부문 총괄 대표였던 현준우 VP였다.

〈윙스〉의 탄생

2014년 4월 30일 현준우 VP가 비상eSL 새 대표이사로 발령을 받았다. 많은 과제가 그의 어깨를 무겁게 내리눌렀다.

조직은 지나치게 방만하고 거품이 가득했다. 일정한 구조조정을 단행했다. 유아와 유아교육 시장에 대한 이해가 부족한 가운데 진행된 유아교육 사업부터 전면적으로 점검해 나갔다.

상상했던 기대와 마주한 현실의 차이를 풀어나가는 것은 간단한 문제가 아니었다. 치밀하지 못한 안이함과 경험 부족은 여러 시행착오를 낳았다. 전국 총판과의 계약을 전면 수정해야 했다. 지나치게 디지털 방식으로만 접근한 <EBS누리샘>도 다듬어 9월 공식 오픈 했다.

프로토타입에서 벗어나지 못하고 있는 <TReE>를 완성된 플랫폼으로 진화시켜야 했다. 이러닝 사업을 이끈 경험을 바탕으로 현준우 VP는 중국 강소성 난통시와 디지털 교과서 시범 사업을 진행하며 스마트러닝 사업을 펼쳐 나갔다. 비록 불안정하지만 <TReE>의 실험성은 시범사업으로도 많은 영감과 자극을 주었다.

이 과정들을 거치며 <TReE>의 기술적 한계를 해결하는 작은 단서도 확보할 수 있었다. 불편하고 비효율적인 3 View에 얹매일 필요가 없다는 발상의 전환. 교사용 태블릿 PC를 떼버리고 교사용 컴퓨터에 학생용 태블릿 PC를 직접 연동하는 2 View 방식 적용은 기막힌 해결책이었다. 그 접근만으로 놀라운 기술적 안정성이 실현되었다.

또 그 무렵 <EBS누리샘>의 요구로 <TReE>의 개발 방향은 급격하게 온라인 유아교육에 맞춰지고 있었다.

<TReE>가 유아교육 <윙스>로 거듭나는 시점에 디지털 기술을 알고 유아영어 콘텐츠를 오랫동안 개발했던 전문가의 입사도 <윙스> 출현을 앞당겼다. IT 기반의 설루션과 놀이에 가까운 콘텐츠가 적절하게 조화를 이룰 수 있는 필요조건을 갖추게 된 것이다. 입사하자마자 이런저런 이름으로 불리던 플랫폼을 <윙스>로 작명한 이는 이은우 SP였다. 이은우 SP의 말이다.

“<윙스>는 처음에 인터랙티브 콘셉트로 너와 내가 소통한다는 의미의 ‘You And Me’로 지었어요. 그런데 아파트 이름 같다고 해서 고민이었죠. ‘비상’의 이미지를 아이들의 입장에서 떠올려 보았어요. 그리고 제가 양 CP님 앞에서 양팔을 파닥거리며 ‘작은 파란 날개, 윙스Wings!’라 하겠다고 말씀드리고 무조건 부르기 시작했어요.”

이은우 SP는 <윙스> 캐릭터 파오파오를 꿈에서 먼저 만나는 현몽도 꾸며 콘텐츠를 만들어 나갔다. 텅 빈 그릇에 가까운 불안정한 설루션 <TReE>가 캐릭터 파오파오와 즐거운 말놀이라는 훌륭한 콘텐츠를 만나 <윙스>로 진화하고 있었다. 유아들이 빠져들 다양한 요소들을 갖추며 생명력을 얻었지만 <윙스>는 번번이 사업이 중단되었다. 시장의 협소성. 국내 유아시장이 너무 작았다.

시장이 작다는 현실 논리는 <윙스> 사업화를 번번이 가로막았다. 사업성도 문제였지만, 유아들의 태블릿 PC 사용에 대한 정서적 거부감도 반대 이유 중 하나였다. 사업 추진과 재검토가 몇 번이나 되풀이되었다.

<윙스>가 많은 반대에도 계열사 비상eSL에서 비상교육으로 편입되며 사업 추진의 탄력을 받게 된 것은 중국시장의 문턱을 넘게 되면서부터였다. 2016년 3월 상하이 박람회가 47, 48, 49, 50 전환점이었다.

상하이에서 <윙스>는 글로벌 업체들의 이목을 집중시켰다. 유아의 눈높이에 맞춰 상호 작용 학습이 가능한 <윙스>의 시스템에 글로벌 시장은 주목했다. 상하이 전시는 중국 최대 규모의 교육 기업 신동방과의 연결고리도 되어 주었다.

51 신동방은 영어사업으로 성장해 중국 교육 기업 최초로 미국 뉴욕증권거래소(NYSE)에 상장한 교육 기업이다. 어딘지 비상교육의 과거를 연상시키는 신동방은 곧장 <윙스>에 빠져들었다. 관계자들이 1년 사이에 수없이 방문한 뒤 2016년 북경전시회 전날 시연해 줄 것을 요구했다. 신동방의 시연회는 화상 시스템으로 전국 센터에 생중계되었다.

신동방 전국 센터들의 반응 또한 매우 뜨거웠다. <윙스> 캐릭터 파오파오 이름을 들은 신동방 초·중등사업부 관계자들은 놀라워했다. 신동방 초중등사업부 이름도 파오파오였기 때문이다. 비상교육과 신동방은 2016년 9월 업무 협약을 맺었다.

비상교육이 중국 최대 규모 교육기업과 손잡고 중국 영어 교육시장에 진출한다. 교육 전문기업 비상교육은 8일 오후 구로동 비상교육 본사에서 중국 교육기업 신동방교육 과학기술그룹과 유아영어 교육프로그램 <윙스(Wings)>의 중국 현지 서비스를 위한 업무 협약(MOU)을 체결했다고 밝혔다.

이 자리에서 양사는 비상교육이 개발한 유아영어 교육프로그램 <윙스>의 교재와 플랫폼을 신동방교육그룹이 운영하는 중국 전역의 유초등 영어교육기관에 공급하기로 합의했다.

신동방교육그룹은 연간 1조 7000억 원의 매출을 기록하며 중국 교육시장에서 동종업체 대비 압도적인 브랜드 파워를 자랑하는 중국 내 1위 교육기업이다. 특히 2006년에는 중국 교육업체 중 최초로 미국 뉴욕증권거래소(NYSE)에 상장해 대외 공신력 측면에서도 세계적인 기업으로 평가받고 있다. 현재 시가총액 규모만 약 7조 3000억 원에 이른다.^v

2013년 6월 14일 창립 15주년 기념사에서 양태희 CP가 “향후 5년, 창립 20주년, 세계를 무대로 글로벌 기업이 되어 있을, 수출 역군이 되어 있을 비상의 새로운 위상과 도전을 상상해 봅니다.”라고 했던 꿈이 현실이 되는 순간이었다.

비상교육은 2017년 2월에 신동방과 본 계약을 체결했다. 비록 본 계약 체결은 그 무렵 한·중 간 미묘한 정치적인 문제에 사업화 문제가 맞물려 다소 늦춰졌지만 비상교육은 글로벌 시장에 소중한 첫 발을 내딛게 되었다. 디지털, 영어, 유아교육이 결합한 <윙스>는 콘텐츠로 국가 경계를 넘을 수 있는 마법의 양탄자였다.

중국시장은 가늠이 안 될 정도로 무한하다. 2016년에는 36년간 인구 억제책으로 유지해 오던 ‘한 자녀’ 정책을 완전히 폐지했다. 이에 따라 많은 사람들이 또 한 번의 베이비붐 시대를 예상하고 있다. 2020년 중국 내 영유아 교육 시장 규모는 약 2,400억 위안(한화 약 40조 원)에 달할 것으로 예측되고 있다. 글로벌 비상의 꿈을 펼칠 한 쪽 날개는 <윙스>가 될 것이다.

철학과 과학의 만남

<잉글리시아이>

2017년 3월 30일 VIVA AM에서 양태희 CP는 “비상의 역사는 <잉글리시아이> 이전과 이 후로 나뉜다.”라고 단언했다. <잉글리시아이>의 개발과정은 이 같은 단언이 지나치지 않다는 것을 실증한다.

<잉글리시아이>는 처음부터 자기주도 학습에 맞춰져 있지는 않았다. 혁신적인 영상 기반 리얼 영어 교육만이 초점이었다. 그런데 영상 작업과 애니메이션 작업이 진행되는 시기는 <공부엔진>에서 코칭 중심의 학습법이 시도되는 때이기도 했다. <공부엔진>의 시도와 접근법이 <잉글리시아이>에 녹아들어 가기 시작한 것이다.

<완자> 이후 자리 잡은 비상교육의 자기주도 공부철학도 시스템에 천천히 스며들어 갔다. 개발과정에서 다른 사업들의 경험적 지혜와 철학이 고스란히 <잉글리시아이>에 집약되어 갔다.

<잉글리시아이>의 모태인 영어사업부가 꾸려진 것은 2012년 11월이었다. 2012년 11월은 수많은 검토 끝에 <비상에듀닷컴>을 디지털대성에 양도한 때였다.

실패의 쓰라림이 불쑥불쑥 치솟던 그때 <잉글리시아이>는 첫 발을 내딛었다. 내적 역량과 전략이 부재할 때 얼마나 고통스러운 대가를 치러야 하는지를 절감하면서 영어사업은 그렇게 출범했다.

살아 있는 영어 교육은 비상교육의 오래 묵은 꿈이었다. 그런데 시작 시기가 공교롭게 빼아온 때였다.

따라서 <잉글리시아이>는 방향성 검토에 긴 시간을 할애했다. 살아있는 영어, 곧 말하기 듣기 읽기 쓰기가 하나가 되기 위해서 어떻게 해야 하는지에 대한 방법론 모색부터 치열했다. 긴 논의 끝에 찾은 방법은 영어를 모국어로 살아가는 사람들의 일상과 세계를 영상으로 찍는 것이었다.

모든 상황들의 영상화. 뉴질랜드 국립공원과 샌프란시스코의 뒷골목, 하와이의 해변이 작은 태블릿 PC 위에서 만나는 2년에 걸친 무모한 도전은 이렇게 시작되었다. 학습 수준과 효과를 고려해 치밀하게 시나리오를 짠 다음 미국, 하와이, 뉴질랜드에서 현지 연기자들을 섭외해 촬영에 돌입했다. 그런데 선행 사례가 전무한 터라 작업은 험난함 그 자체였다.

온갖 어려움 속에서도 끝까지 사업의 중심을 잡고 진행한 김영신 SP는 당시의 어려움을 이렇게 이야기한다.

“어마어마한 프로젝트였습니다. 다시 하라면 절대 할 수 없을 거예요. 영상 기반 영어 학습은 아무도 걸어가 본 적이 없는 길이어서 모든 게 힘이 들었습니다. 영상 작업이 너무 힘들어 외국인 개발자는 스트레스로 현지에서 탈장까지 됐어요. 미국은 아동보호 법이 강해 4시간 이상 촬영할 수도 없고, 야간 촬영도 할 수 없는 상황이라 10대 주인공

^v 머니투데이 2016년 9월 9일

들은 촬영하다 그냥 가버립니다. 얼마나 힘들었겠어요.

영어를 모국어로 쓰는 사람들이 생각하는 영어 학습과 우리가 생각하는 학습이 달라 시나리오를 현지에서 그때그때 각색하거나 다시 찍고 편집해야 했어요. 무모한 도전 같은 느낌을 떨치지 못하고 작업해야 했습니다.”

작업 환경이 예측불가인 탓에 특정 상황과 반복학습을 위해 30초 정도의 짧은 영상 하나를 찍는 것도 너무나 힘들었다. 학습하는 학생들의 교감과 몰입을 위해 섭외한 대부분의 현지 연기자들이 10대였으니 고충은 말할 수 없이 커다. 완성도 있게 찍는 일은 시행착오의 연속이었다. 늘 돌발변수가 발생했다.

샌프란시스코의 가정집에 모인 장난꾸러기 생일파티, 승마교실 같은 일상도 찍었지만 많은 씬이 국립공원 속 어드벤처라 위험하기 짜이 없었다. 몰입도와 생동감을 위해 어드벤처 콘셉트로 헬기와 애드벌룬을 타거나 동굴 래프팅 속 상황들을 담았다. 사고가 나지 않은 것이 천운이었다.

1,400여 개의 영상 콘텐츠와 수많은 애니메이션은 그래서 많은 사람들의 고투의 산물이었다. 온갖 상황을 영상으로 담는 데에만 꼬박 2년이 걸렸다.

문제는 태블릿 PC 위에서 학생이 주도적으로 학습할 수 있는 시스템을 만들어내는 것이었다. 영상 제작과는 또 다른 차원의 어려움이었다. 자체 이러닝 개발자의 역량과 부분적인 외주 용역으로 해결할 수밖에 없었다. 서비스 개시 초기의 어려움도 만만치 않았다. 회원이 늘고 학습량이 늘면서 네트워크와 서버가 다운되는 경우가 잦았다. 모든 점이 최초의 시도여서 겪어야 했던 시행착오였다. 기술적 문제를 해결하고 서비스를 안정시키는데 꼬박 1년의 시간이 걸렸다.

여러 어려움 속에서 <잉글리시아이>는 비상교육의 경험적 철학과 IT 기술이 만나 차원이 다른 자기주도 학습 시스템을 구현해냈다. 비상교육의 철학과 과학의 만남이었다. 그 결과 학생들은 태블릿 PC를 통해 생생한 영상을 본 뒤, 잘 들리지 않는 단어와 문장을 복습한 뒤 다시 영상을 보고 말하고 쓰면서 영어를 반복 심화학습할 수 있게 되었다. 학생이 주도적으로 공부하고 교사는 코칭을 하는 독특하고도 스마트한 설루션이다. 이렇게 해서 어느 누구도 시도하지 못했던 표정과 감정까지 교감하며 자기주도로 학습하는 영어 학습 프로그램 <잉글리시아이>가 완성되었다. <잉글리시아이>는 비상교육의 상징적인 영어 학습 프로그램이다.

양태희 CP는 <잉글리시아이>의 이 같은 차별성 때문에 출시도 되기 전에 전 직원 앞에서 들뜬 목소리로 다음과 같이 소개했다.

“영어사업부가 구성된 지 2년 8개월 정도 되었는데요, 이제는 거의 완성되어서 지사를 모집하는 단계에까지 와 있습니다.

오는 12월이 되면 <잉글리시아이>라는 브랜드를 세상에 내놓을 것입니다. 동영상을 기반으로 아이들이 좋아하는 태블릿이 연동되는 대한민국 최초, 세계 최초의 영어 자기

<잉글리시아이> 론칭 및 성과

2015. 01
초중등 영어학원 브랜드
<잉글리시아이> 공식 론칭

2015. 01
창업 과정 아카데미 개설

2015. 03
기맹학원 100호점 달성

2015. 06
모바일 애플리케이션 출시

2015. 08
영어학습 ‘게임파크’ 오픈

2016. 05
기맹학원 500호점 달성

2018. 01
기맹학원 900호점 달성

주도 학습 프로그램이 탄생할 것입니다.”^{VII}

시스템의 진화도 멈추지 않았다. 2015년 6월에는 새로운 기능이 추가된 모바일 애플리케이션을 출시해 시스템 접근성과 활용성을 높였다. 그해 8월에는 게임 기능을 탑재한 게임 파크도 오픈했다. 다른 학습자와 게임 대결로 어휘와 문장 학습을 꾀해 학습 효과와 몰입도를 끌어올렸다.

시스템의 이 같은 진화에 시장의 반응은 갈수록 뜨겁다. 교육 환경의 급격한 변화 속에 거의 모든 프랜차이즈 교육이 사양길인데 반해 <잉글리시아이> 가맹점은 빠르게 확산 추세다. 2018년 1월 국내 가맹점은 900호점을 넘어섰다.

비상교육은 지난달 25일부터 27일까지 일본 도쿄에서 열린 ‘제14회 일본 어워드(Japan e-Learning Awards 2017)’에서 초·중등 자기주도 영어 학습 프로그램 <잉글리시아이>가 글로벌 특별상을 수상했다고 9일 밝혔다. 일본 이러닝 어워드는 사단법인 ‘e-Learning Initiative Japan’과 일본 경제전문지 후지산케이 비즈니스 아이가 주최하고, 일본 상공회의소, 일본 경제단체연합회, 산케이 신문사 등이 후원하는 상이다. <잉글리시아이>는 해외에서 직접 촬영한 1,400여 개의 영상 콘텐츠와 애니메이션으로 보고 듣고 말하고 쓰는 학습이 동시에 이뤄지는 것이 특징이다. 영어권 국가에 가지 않고도 현지에서 학습한 것과 같은 효과를 얻을 수 있는 영어교육 설루션과 완성도 높은 콘텐츠로 호평을 받은 것으로 전해졌다.

앞서 비상교육은 지난 5월 일본 도쿄에서 열린 ‘2017 교육 IT 설루션 전시회’에 <잉글리시아이>를 출품해 좋은 반응을 얻은 바 있다. 특히 초·중등 단계별 커리큘럼에 따른 자기주도 학습이 주목을 받아 현재 다수의 일본 교육기업들과 협력 방안을 모색하고 있다.^{VIII}

<잉글리시아이>에 대한 글로벌 시장의 관심은 아주 특별하다. 2017년 일본에 이어 중국 또한 <잉글리시아이>의 선진성에 매료되었다. 중국 어린이 영어교육업체 타임조이가 발빠르게 움직였다.

비상교육은 지난 2일 서울 구로구 구로동 본사에서 중국 영어교육업체 ‘타임조이’와 <잉글리시아이> 수출 계약을 체결했다고 5일 밝혔다. 이번 계약으로, 비상교육은 자사가 개발한 초·중등 자기주도 영어 학습 프로그램 <잉글리시아이>를 타임조이가 추진하는 신규 사업을 통해 중국에 독점적으로 공급하게 된다. 현준우 비상교육 디지털교육사업부문 대표는 “계약 조건은 계약금 1,000만 위안(약 17억 원)에 가맹학원 로열티와 수강생 인당 로열티를 별도로 받기로 했다.”라며 “아직은 자기주도 학습이 낯선 중국에서 <잉글리시아이>가 새로운 시장을 개척하고 선도할 수 있는 좋은 기회가 될 것이다.”라고 말했다.

타임조이는 지난 2001년 설립된 어린이 영어교육업체로 중국 전역의 1,000여 개 유치원에 영어교육 프로그램을 공급하고 있다. 학생 수는 약 20만 명에 이른다.^{IX}

VII VIVA AM 종에서, 2014년 8월

VIII 천지일보 2017년 11월 9일

IX 조선일보 2018년 2월 5일

글로벌 시장의 <잉글리시아이>에 대한 관심은 아시아 대륙 밖 남미와 북미 캐나다로도 확산되고 있다. 특히 캐나다의 작은 마을에서 시작된 새로운 시도는 그 발상이 놀랍다.

비상교육 언어 학습 프로그램의 탁월성은 캐나다 원주민 언어 보존 프로젝트에서 또 한 번 빛을 발했다. 비상교육은 2018년 4월 10일 캐나다의 원주민 부족인 ‘We Wai Kai Nation’, ‘Wei Wai Kum Nation’과 원주민 언어보존 프로젝트를 위한 계약을 체결했다.

원주민(First Nations) 언어 보존 프로젝트는 캐나다 정부 차원에서 진행하고 있는 원주민 유산 보존 계획 가운데 하나다. 프로젝트는 원주민 아이들 대상의 언어 교육을 통해 사라질 위기에 처한 원주민 언어와 문화를 보존하고 전파하기 위해 시작됐다.

캐나다에는 현재 총 640여 개의 부족이 있으며, 이번에 비상교육과 계약을 맺은 2개 원주민 부족의 인구수는 1,976명(We Wai Kai 1,144명 / Wei Wai Kum 832명)이다.

캐나다 원주민 언어보존 프로젝트는 <잉글리시아이>와 비상교육의 차별적 언어 습득 프로그램인 FEL4.0 Solution을 원주민 언어와 연결한 탁월한 발상의 결과였다. 비상교육은 프로그램을 공급하기 위해 원주민 언어를 직접 녹음 촬영한 다음, 비상이 보유한 다양한 원소스에 원주민 언어를 결합시켰다. 캐나다 원주민 언어 보존 프로젝트 FNLL(First Nation's language Learning) 프로그램은 이 같은 노력의 결정체였다.

<잉글리시아이>와 FEL4.0 Solution 기반의 FNLL 언어 습득 프로그램은 사라질 위기 에 처한 수많은 소수 언어의 보존에도 큰 영감을 제공했다. 이는 캐나다의 다른 원주민 언어 보존뿐만 아니라 전 세계 소수 언어를 보존하고 발전시키는 하나의 전기가 될 전망이다.

<잉글리시아이>는 <윙스>와 짹을 이루는 다른 한 쪽의 날개가 되어 글로벌 비상의 꿈을 실현하고 있다.



46 2017년 7월 비상교육이 인수한 초등 온라인 학습업체 <와이즈캠프>도 제40회 서울국제유아교육전에 참가해 완전학습 프로그램을 선보였다.



47,48,49,50 2016년 3월 상하이 박람회에 이어 5월에 참가한 베이징 유아교육 박람회 현장. 비상교육은 IT 기반의 설문선과 놀이에 가까운 콘텐츠가 적절하게 조화를 이룬 새로운 유아영어 교육프로그램 <윙스>로 중국 유아교육시장의 문을 두드렸다.

비상교육·신동방교육그룹 전략협작 체결식 飞上教育·新东方泡泡少儿教育战略合作签约仪式



51 2016년 9월 8일 비상교육은 중국 신동방교육그룹과 <윙스> 중국 현지 서비스를 위한 협약을 체결했다. <윙스> 교재와 플랫폼을 신동방이 운영하는 중국 유초등 교육기관에 공급한다는 내용이었다.



52,53,54 비상교육은 신동방그룹의 교사들을 대상으로 <윙스>의 선진 학습 교수법을 전수하기 시작했다. 중국의 교사들을 대상으로 디지털 교육과 시스템을 전파했다. 2017년 3월 신동방 교사 연수 및 수료식 현장.



55,56,57,58 영어를 배우는 가장 효과적인 방법은 원어민들의 일상을 통해 자연스럽게 체득하는 것이다. 영상 기반의 영어학습법 <잉글리시아이>가 탄생한 이유다. 미국, 뉴질랜드, 하와이 등 해외에서 주로 촬영이 이루어졌다. 사진은 <잉글리시아이> 영상 제작 현장.





59 〈잉글리시아이〉는 론칭과 동시에 급격한 성장세를 이어갔다. 3개월 만에 100호점을 달성했고 2018년 1월에는 900호점을 넘어섰다.

What do you do at VISANG: Messages



60 2018년 2월 비상교육은 중국의 영어교육기업 '타임조이'와 〈잉글리시아이〉 수출 계약을 체결했다. 〈잉글리시아이〉는 중국은 물론, 캐나다 등 북미와 남미로도 진출하는 중이다.

ㄱ	강경숙	변화하는 배움의 방법에 따라 배움의 길을 만듭니다.
	강금설	나는 학생들의 올바른 성장을 도우며 건강한 미래로 안내합니다.
	강다인	나는 학습자의 다양한 역량을 기르는 데 이바지합니다.
	강문건	나는 비상의 도구를 지원합니다.
	강보경	나는 최선의 방법과 해답을 찾습니다.
	강산아	저는 현재를 통해 미래를 꿈꿀 수 있도록 응원하고 지원합니다.
	강선아	나는 학생들의 꿈을 지원합니다.
	강성필	나는 수능 과학탐구의 안내자입니다.
	강순우	나는 학생들이 자신있게 걸어가는 길을 만듭니다.
	강은정	학생들이 더 쉽고, 즐겁게 공부할 수 있는 교과서를 만듭니다.
	강지혜	무엇과도 견줄 수 없는 무엇! 디자인을 합니다.
	강초롱	나는 즐거운 미래를 만듭니다.
	강희강	나는 미래를 바꿀 책을 만듭니다.
	고경민	나는 안 보이는 것을 볼 수 있는 능력을 기르는 역할을 합니다.
	고선희	나는 성취감을 공유할 줄 아는 미래 리더의 성장을 돋습니다.
	고우정	비상교과서의 가치를 이야기합니다.
	공아름	교육이 나아갈 방향을 함께 찾고 있습니다.
	공지혜	나는 동기와 열정을 불러일으킵니다.
	곽희정	저는 새로운 교육을 이끌어 나갑니다.
	구수정	저는 글로벌 인재를 양성합니다.
	구수진	꿈과 진로를 디자인합니다.
	구자옥	나는 교육 시장의 중심에 선 리더입니다.
	구정애	나는 공부하는 즐거움을 만듭니다.
	구혜린	나는 꿈의 길잡이 역할을 하는 책을 만듭니다.
	권경화	나는 사회를 보는 능력을 기워주는 일을 합니다.
	권구훈	소통이 원활해지도록 돋습니다.
	권오수	성숙한 생각을 만듭니다.
	권은옥	나는 최고의 스승과 함께 아이들의 꿈을 이루는 교육 콘텐츠를 만듭니다.
	권주희	나는 '갖고 싶은' 책을 만드는 사람입니다.
	권지원	나는 비상교육을 세계에 알리고자 힘씁니다.
	권혁주	나는 뉴스로 비상의 위상을 높입니다.
	김가윤	저는 비상의 매일을 고민하는 사람입니다.
	김건희	나는 비상의 도전과 경쟁 역량을 데이터 業 합니다.
	김경연	저는 대한민국의 인재들을 만들어 줄 동영상 콘텐츠 메이커입니다.
	김경희	시각적 통로를 제시하는 사람입니다.
	김경희	저는 살아있는 진짜 영어를 여기저기 소문 냅니다.

김규비	나는 아이eye와 함께 키웁니다.
김기웅	나는 비상인의 입장에서 생각하고 있습니다.
김나연	나는 온라인 한국어 강좌의 경쟁력을 만듭니다.
김남배	아날로그와 디지털의 감성 융합을 지향합니다.
김도란	나는 수학의 뿌리를 내릴 수 있게 돋는 일을 합니다.
김도섭	재미있는 공부의 끝판 왕을 만듭니다.
김도우	고객에게 감동을 드리고 있습니다.
김동남	저는 비상교육과 학생을 이어주는 비전 메신저입니다.
김두원	나는 맛있는 책을 만듭니다.
김라영	나는 無에서 有를 만듭니다.
김로미	우리는 선생님과 학생이 즐거운 교육을 만듭니다.
김명숙	나는 연출을 합니다.
김명훈	나는 브랜드의 가치를 발전/공유합니다.
김문정	아이들의 미래를, 그리고 세상을 디자인합니다.
김미나	저는 변화를 일으키는 일을 하고 있습니다.
김미래	나는 미래의 교과서를 만듭니다.
김미령	나는 수많은 가능성을 지원합니다.
김미영	나는 비상의 데하기입니다.
김민	나는 콘텐츠와 고객을 매개합니다.
김민선	날개를 만드는 방법을 알려 줍니다.
김민섭	나는 아이들이 꿈을 키울 수 있도록 이끌어 줍니다.
김민영	나는 학생 스스로의 정답을 찾게 하는 일을 합니다.
김범택	나는 비상교재 온라인 채널들의 경쟁력을 쌓아 가고 있습니다.
김보란	저는 '같이의 가치'를 만듭니다.
김보석	나는 선생님과 아이들이 미디어를 통해 만날 수 있도록 도와줍니다.
김보현	나는 아이들의 꿈이 飛上할 수 있도록 돋습니다.
김빛	나는 대한민국의 내일을 가꾸는 농부입니다.
김선미	저는 다른 사람의 성장을 돋는 일을 합니다.
김선애	나는 효율적인 학습 방법을 만들고 있습니다.
김성범	저는 아이들과 언제나 함께하는 책을 만듭니다.
김성욱	나는 비상의 고객 만족 가치를 만듭니다.
김성윤	나는 현재와 미래의 경쟁력을 만듭니다.
김성종	나는 한국어의 세계화를 만듭니다.
김성호	나는 비상의 만남을 지원합니다.
김세희	나는 미래 교육을 기획합니다.
김수연	즐거운 학습의 기회를 만듭니다.

김수정 비상에 작은 날개를 보탭니다.
김수진 나는 활기차고 건강한 삶을 만듭니다.
김승호 나는 강의를 디자인합니다.
김아라 나는 비상과 함께 성장하고 있습니다.
김연주 나는 학생의 미래를 생각합니다.
김연희 작품을 만들고 있습니다.
김영미 나는 학생과 교사에게 도움을 주는 교육 콘텐츠를 만듭니다.
김영현 교육 콘텐츠에 시각적 설루션을 찾아내고, 디자인의 가치를 불어 넣고 있습니다.
김영희 좋은 교육을 서비스하기 위해 고객중심으로 생각합니다.
김용무 교과서의 디지털 학습 방안을 탐구하고, 그 길을 만들어가고 있습니다.
김용민 열정 비상인! 미래를 향해 앞서 가겠습니다.
김용수 저는 비상교육의 가치를 전달합니다.
김우림 저는 학습자의 지적 능력을 끌어내는 일을 합니다.
김욱 세상의 기초를 다지는 일을 합니다.
김원태 나는 배움을 통한 성장을 지원합니다.
김유미 저는 쉽고 재미있게 통하는 다리를 만듭니다.
김유진 나는 미래의 그루터기입니다.
김유진 나는 새로운 세상을 보여줍니다.
김유진 나는 학생의 스스로 학습능력을 배양합니다.
김윤정 나는 책을 만듭니다.
김윤희 나와 우리, 교사와 학생, 교사와 비상, 학생과 비상의 행복한 연결고리를 찾아가고 만드는 일을 하고 있습니다.
김은경 비상이 걸어갈 20년을 그립니다.
김은서 저는 바른 가치를 확산시킵니다.
김은숙 나는 수학 학습의 안내자 역할을 합니다.
김은영 나는 최선을 다해 최고를 만들고 있습니다.
김은정 저는 모의고사를 제공하고 평가의 가치를 부여하고 전달합니다.
김은희 나는 즐거운 교과서를 만듭니다.
김인영 나는 ‘책감독’입니다.
김장우 나는 비상의 성장을 지원합니다.
김재용 저는 세상의 모든 고3이 원하는 대학에 갈 수 있는 방법을 궁리합니다.
김재현 “사람은 책을 만들고 책은 사람을 만듭니다.” 저는 비상에서 책을 만듭니다.
김정아 미래 영어 교육의 초석이 되는 스마트 콘텐츠를 만듭니다.
김정현 나는 글로벌 인재들에게 영어라는 무기를 장착해 줍니다.
김정현 수업이 즐거워지는 교과서를 만들기 위해 고민합니다.
김준수 나는 비상교육의 가치를 높이기 위해 경영자원을 관리하고 지원합니다.

김준영 나는 누군가에게 도움이 될 수 있는 사람입니다.
김지선 나는 미래를 지원합니다.
김지수 한눈에 들어오고 한 번 더 보고 싶은 매력적인 교과서를 만드는 사람
김지영 나는 선생님과 학생들의 연결고리입니다.
김지희 나는 아름다운 책의 얼굴을 만듭니다.
김진 책 속에 희망과 미래를 담습니다.
김진선 나는 미래의 ‘가능성’을 만들고 있습니다.
김진수 비상의 이상(理想)을 전파(傳播)합니다.
김진아 저는 사람을 변화시키는 일을 합니다.
김진아 창의적인 삶을 꿈꾸고 만들어갑니다.
김진영 저는 학원환경에 새로운 모델이 정착될 수 있도록 지원합니다.
김진우 나는 아이들에게 꿈과 희망을 제작합니다.
김진일 저는 준비된 분들에게 기회를 드립니다.
김진찬 저는 학생들의 꿈을 위해 일을 하고 있습니다.
김진희 나는 비상의 출탁동시를 이끕니다.
김창섭 나는 최상의 품질을 위한 노력과 책임감을 가지고 도전해 갑니다.
김한울 비상을 촬영합니다.
김해연 저는 고객들의 대표자입니다.
김해정 나는 알찬 수업을 위한 콘텐츠를 만듭니다.
김향 나는 교사 한 사람 한 사람이 변하고 성장하게 도와줍니다.
김현정 나는 교육의 얼굴을 만듭니다.
김형은 나는 학부모의 정보 경쟁력을 키워주고 있습니다.
김혜나 세상을 살아가는 힘을 키워주는 일을 합니다.
김혜리 나는 정보와 지식을 나눕니다.
김혜선 나는 교사와 학생이 더 즐겁게 가르치고 배우는 수업을 만듭니다.
김혜영 나는 과학교육의 내일을 생각합니다.
김혜진 나는 세상의 “작은 날개”와 함께 하고 있습니다.
김호경 우리 아이들의 삶에 놓아줄 든든한 사다리 하나 만들고 있습니다.
김희정 나는 학생들이 자신의 꿈을 이루는 과정의 동반자이며, 지지자 역할을 합니다.

ㄴ 나누리 대한민국 과학 교육의 기준이 되는 교과서를 만듭니다.
남지수 나는 올바른 정답을 고민합니다.
남형우 나는 비상의 지속가능 동력을 만들어갑니다.
노연교 나는 함께 일하는 즐거움을 전파합니다.
노종현 나는 미래를 바꿀 수 있는 힘을 퍼뜨립니다.

류연범	나는 비상의 단골고객을 만듭니다.
류지운	나는 학생의 내일을 함께 고민합니다.
명수진	나는 아름다운 미래를 디자인합니다.
명인재	나는 국어 실력의 척도를 만들고 있습니다.
목은정	나는 사람을 변화시키는 책을 만듭니다.
문준호	나는 학생들이 이루고자 하는 꿈을 서포트합니다.
문화아	나는 정보를 만듭니다.
민영일	나는 존중과 신뢰를 통해 직원들의 화합을 이룹니다.
민진원	절박한 심정으로 변화를 꿈꾸는 이들이 가장 먼저 찾는 교육
박경민	나는 선생님들이 더 좋은 선생님이 될 수 있도록 돕습니다.
박광수	나는 시각언어를 사용하는 메신저입니다.
박근영	나는 기본을 만듭니다.
박나형	나는 미래를 만듭니다.
박만성	나는 미래의 경쟁력을 만듭니다.
박미라	나는 즐거움을 만듭니다.
박민정	또다른 비상의 희망을 디자인합니다.
박범일	나는 서비스와 기술의 조화에 대해 고민을 합니다.
박병근	우리는 좋은 일터를 만들며, 교사의 열정을 지원하고 있습니다.
박병훈	나는 현재와 미래의 멋거리를 만듭니다.
박서현	나는 학습자를 완전변태시키는 교육콘텐츠 기획자입니다.
박선미	저는 친구같은 교재를 개발하고 있습니다.
박선영	나는 교사와 학생이 모두 즐기며 수업할 수 있는 책을 만듭니다.
박선혜	나는 비상을 디자인합니다.
박세린	나는 소리를 담은 책을 만듭니다.
박소현	나는 지식을 다듬어 세상으로 전달합니다.
박수지	나는 시대에 맞는 스마트한 교육을 고민하고 있습니다.
박수진	나는 미래의 교육을 현실로 만듭니다.
박수현	나는 상대의 장점을 크게 보고 나의 부족한 점을 암니다.
박승환	나는 비상 사업에 씨앗을 심고 있습니다.
박연아	나는 좀 더 나은 세상을 만들기 위한 노력을 하고 있습니다.
박영아	비상에서 유아영어교육의 모험을 그리고 있습니다.
박은영	나는 콘텐츠에 옷을 입히는 일을 하고 있습니다.

박은정	나는 학생들의 건강한 꿈을 응원하는 수학 편집자입니다.
박인영	저는 수학의 시작을 함께합니다.
박종진	나는 아이들이 꿈꿀 수 있는 터를 마련해 줍니다.
박주희	미래교육 패러다임을 위한 교육시스템을 기획합니다.
박중선	나는 우리의 가치와 의미를 사람들과 공유합니다.
박지선	저는 학생들에게 흥미를 충족시켜 만들어 나가는 사람입니다.
박지용	너, 나, 우리, 누리를 계발하는 개발자
박지은	나는 미래를 바꾸는 힘을 지원합니다.
박진화	나는 비상의 나침반입니다.
박찬호	나는 비상교육과 함께 비상하는 고객을 맞이합니다.
박태우	비상의 표정을 만듭니다.
박태은	교육의 미래와 디자인으로 소통하고 있습니다.
박하나	저는 고객들의 뚫어뻥입니다.
박한나	나는 비상을 디자인합니다.
박혜정	나는 아이들의 꿈을 이어주는 다리를 만듭니다.
박홍우	나는 올바른 방향을 추천하고 있습니다.
박희정	나는 가장 효과적이고 효율적인 학습 방법을 연구하여 신나고 유익한 콘텐츠를 서비스하는 사람입니다.
방인애	저는 글로벌 비상을 만들고 있습니다.
방재혁	나는 영어가 아이들을, 아이들이 영어를 사랑하게 만듭니다.
배아라치	저는 이해하는 힘을 기르는 것을 돋웁니다.
배준성	나는 교육현장의 목소리를 듣고 해법을 제시합니다.
배진아	신뢰를 바탕으로 함께 도전하고 있습니다.
백소영	나는 학생들이 꿈에 한 발짝 더 다가갈 수 있도록 도와주는 조력자 역할을 합니다.
서기희	나는 즐거운 교실을 만듭니다.
서선미	마음을 읽는 디자인을 합니다.
서원국	나는 사람을 이해하기 위해 노력합니다.
서주희	나는 학습이 즐거워지는 책을 만듭니다.
서지현	나는 혁신적 플랫폼을 통해 우리의 가치를 이야기합니다.
서진석	학생들 모두가 공정한 기회를 갖는 이러닝교육 콘텐츠를 만들고 있습니다.
석경배	나는 아이들이 쉽게 배울 수 있도록 도움을 주고 있습니다.
석진안	출판 제작의 전문가로서 끊임없이 노력하는 사람이 되겠습니다.
성경은	저는 미래 교육 자산을 만듭니다.
성철수	나는 물과 같은 일을 합니다.

소병업	나는 마음의 배터리를 채웁니다.	안성희	나는 학생들의 꿈과 한결음 더 가까워지는 계단을 만들고 있습니다.
손란	나는 VISANG을 위한, 아이들의 VISANG을 꿈꾸는 일을 하고 있습니다.	인수빈	나는 믿음을 만듭니다.
손병목	평등한 출발을 위해 우리 아이 생애 처음 교육을 설계합니다.	안태경	나는 학생들의 꿈과 미래를 지원합니다.
손세랑	나는 학생들과 함께 성장합니다.	안혜림	나는 디지털과 아날로그의 스마트한 융합을 꿈꿉니다.
손종은	나는 비상하는 교재를 만듭니다.	양승우	저는 학생들의 꿈을 개발합니다.
손지형	나는 학원시장의 변화를 만듭니다.	양준석	나는 선생님들을 도와 우리나라의 학습 환경을 개선하고 있습니다.
송경화	나는 꿈을 이루고자 하는 학생들의 디딤돌입니다.	양태희	나는 전통적인 교육 콘텐츠와 시스템을 혁신하는 창조적인 일을 하고 있습니다.
송민정	양질의 교육 콘텐츠를 쉽고 편하게 이용할 수 있는 플랫폼을 기획합니다.	양혜경	나는 디지털 기술에 참교육의 가치를 더합니다.
송성훈	나는 비상의 마인드맵을 가시적으로 표현합니다.	엄지희	나는 학생들의 멋진 미래를 위한 밀그림을 그리고 있습니다.
송은경	나는 믿음과 성장을 염두한 장인입니다.	엄홍선	나는 교육FC 전문가를 지향합니다.
송재실	나는 학생들이 즐겁게 배우고 성장할 수 있도록 돕습니다.	연제순	나는 학생들이 꿈을 이룰 수 있도록 도와주는 역할을 합니다.
송지석	나는 비상의 건강한 신체와 체력을 다지고 있습니다.	오민영	나는 우리 아이들의 행복한 미래 교육을 꿈꿉니다.
신민주	저는 비상의 내일을 투명하고 풍요롭게 하는 일을 합니다.	오민택	나는 습관처럼 도전합니다.
신민희	비상살림의 컨트롤타워입니다.	오상봉	나는 비상의 얼굴입니다.
신병현	나는 내용을 구조화합니다.	오수민	비상의 창의적인 콘텐츠를 담아내는 기본 프레임을 구매합니다.
신석환	우리의 과거의 발자취와 미래를 고민하는 교과서를 만듭니다.	오유민	나는 학생들이 평등한 기회를 얻도록 합니다.
신성민	저는 스마트한 교육 콘텐츠를 연구하는 사람입니다.	오현승	나는 교육의 힘을 믿고 공부하는 사람입니다.
신유선	나는 비상의 마음을 디자인합니다.	우정화	나는 미래를 위한 교육 콘텐츠를 만듭니다.
신접기	나는 비상인의 건강하고 든든하고 행복한 아침을 만듭니다.	원보람	저는 학생들에게 디딤돌을 만들어 줍니다.
신정훈	나는 영어로 소통하는 인재를 양성합니다.	원혜경	저는 꿈을 꾸게 하는 책을 만드는 일을 합니다.
신지윤	나는 학생들과 그 학생들의 미래를 연결해주는 '고리'입니다.	위명주	나는 비상에서 나의 브랜드 가치를 높입니다.
신지혜	나는 고객의 입장에서 생각합니다.	유경미	나는 교육의 기준을 디자인합니다.
신채원	나는 어제보다 더 예쁜 얼굴을 만듭니다.	유경준	나는 새로운 교육 세상을 만듭니다.
신현아	나는 선생님과 온라인의 징검다리를 만듭니다.	유미선	나는 학생들의 성장을 돋는 멘토입니다.
신현정	비상과 함께 날아오를 미래와 함께하고 있습니다.	유민규	나는 꿈을 이루는 즐거운 일을 하고 있습니다.
심원보	나는 준비된 사람으로 거듭나고자 합니다.	유별나	저는 시작하고 있습니다.
심주연	나는 모든 학생들이 공부할 수 있는 기회를 만듭니다.	유예슬	나는 배움의 길을 즐겁게 만듭니다.
심해린	나는 진정한 교육 평가를 통해 학생들의 꿈을 지원합니다.	유용한	나는 마음을 움직입니다.
심효선	세상을 바라보는 눈을 키울 수 있는 교재를 만드는 사람입니다.	유우정	나는 잘 기획된 웹사이트 화면을 돋보이도록 꾸며주는 일을 합니다.
○ 안가영	나는 교육을 만듭니다.	유은정	학생들의 가치 있는 미래를 위해 디자인합니다.
안경영	나는 '세상을 바꾸는 힘'을 만듭니다.	유정임	나는 묻고 대답을 찾는 사람입니다.
안명선	나는 글로벌 한국어의 플랫폼을 만듭니다.	유지명	나는 풍성한 배움의 경험을 만듭니다.
안상현	나는 디자인을 통해 배움을 즐겁게 합니다.	유지인	나는 생명력을 불어넣어 비상의 가치를 만듭니다.
안선주	학생들에서 쉽게 다가갈 수 있는 교재를 만들어 그들과 소통을 하고 있습니다.	유화석	나는 아이들에게 도움을, 나에게 보람을 비상과 함께 만듭니다.
		윤보라	나는 즐거운 수업을 지원합니다.
		윤솔	나는 학생들의 도움닫기입니다.

윤요선 꿈을 가지고 배움에 노력해가는 분들을 위한 '지식조리사'입니다.

윤인하 나는 소장 가치가 있는 교재를 만듭니다.

윤정은 나는 학생들에게 날개를 달아줍니다.

윤지명 꿈을 실현합니다.

윤지연 나는 Web을 Producing합니다.

윤지영 나는 대한민국의 교육문화를 이끌고 있습니다.

윤창섭 나는 16:9로 이야기를 합니다.

윤채원 나는 교사와 학생사이를 연결하는 매개체를 만듭니다.

윤태인匠人을 지원하고 있습니다.

윤혜련 나는 함께하는 미래를 만듭니다.

이강윤 나는 작은 일에도 혁신을 실천하려고 노력합니다.

이경미 나는 우리 사회의 일꾼을 만들어 나갑니다.

이경민 나는 수학적 사고력을 키우는 일을 합니다.

이경진 나는 학생들의 미래를 지원합니다.

이기선 나는 우리 모두가 꿈꾸는 더 좋은 학원을 만들기 위한 일을 합니다.

이길형 비상의 교육 콘텐츠를 기술적으로 해석하여 새로운 가치를 만듭니다.

이나영 나는 비상교육의 뿌리를 만듭니다.

이문경 저는 내일의 교육을 상상합니다.

이미연 나는 선생님과 학생들의 즐거운 수업을 돋습니다.

이민영 늘 새로운 눈을 가지고 바라봅니다.

이민형 무한한 세상을 자유롭게 날고 있습니다.

이보람 나는 비상의 미래를 향해 달립니다.

이보원 저는 바른 길로 가는 벗입니다.

이상열 나는 비상의 인사를 기획하고 운영합니다.

이상엽 나는 과학자를 만듭니다.

이상원 저는 학생과 교사의 길잡이가 되는 지도를 만들어가고 있습니다.

이상태 나는 학생과 교사의 행복한 배움 공동체를 지원합니다.

이선미 나는 평범한 언어로 특별한 교재를 만듭니다.

이선영 나는 소통하는 세상을 만듭니다.

이선정 학생들이 꿈을 향해 건너갈 다리를 다지고 있습니다.

이선화 학생들이 배움의 즐거움을 발견하고, 즐길 수 있도록 합니다.

이성용 百聞不如一Cut.

이세미 저는 꿈을 가진 학생들에게 도움을 줄 수 있는 학습 콘텐츠를 알리는 일을 하고 있습니다.

이세정 나는 비상의 지팡이가 되어줍니다.

이세희 온라인으로 공부하는 학생들의 바르고 효과적인 학습을 위해 디자인으로 지원합니다.

이수미 성장을 지원합니다.

이수양 비상의 과거와 현재, 그리고 미래를 보여 줍니다.

이수진 나는 학생들의 밝은 미래를 위한 교과서를 만듭니다.

이수현 나는 아이들의 꿈을 담은 교과서를 만듭니다.

이수현 나는 학부모와 소통하는 공간을 만듭니다.

이수희 최소 표현, 최대 효과

이슬 저는 학생의 인지적 성장을 도와주는 책을 만듭니다.

이슬 나는 과학 학습의 초석을 다집니다.

이슬기 저는 미래를 바라보고 있습니다.

이승민 나는 잉글리시아이를 전파하는 교육자입니다.

이영신 나는 상생을 만들어갑니다.

이영장 나는 아이들의 목표를 만들고 있습니다.

이예슬 나는 비상인의業을 UP합니다.

이용선 나는 비상교육과 함께 대한민국 학원의 미래를 설계합니다.

이우상 변화하는 경영환경에 대비하기 위하여 회사의 업무 프로세스 개선을 통하여 지속적으로 회사가 성장할 수 있는 변화의 다리를 만들어가고 있습니다.

이원민 나는 경쟁력 있는 콘텐츠를 만듭니다.

이윤라 A.D. 1905 E=mcc

이윤호 IT와 교육의 융합으로 새로운 패러다임을 만듭니다.

이윤희 나는 비상의 옷을 만듭니다.

이은경 모두에게 평등한 웹 표준을 만듭니다.

이은우 글로벌기업에 나는 다닙니다.

이은정 나는 지식과 더불어 문화적 소양을 키울 수 있도록 도와줍니다.

이은지 나는 수학 교육의 밝은 미래를 위해 항상 고민합니다.

이은진 나는 비상교재의 힘을 길러주는 스타일리스트입니다.

이장근 나는 꿈을 편집합니다.

이재현 나는 콘텐츠라는 제품을 기획하고 개발합니다.

이정미 쓸모 있는 결과물을 만들어 내기 위해 노력합니다.

이정우 미래 성장을 위한 IT기반을 다집니다.

이종진 유아 영어 교육 전파의 효율적인 서포트를 담당하고 있습니다.

이종후 나는 아이들의 꿈을 만듭니다.

이주영 나는 학생들의 꿈을 응원하고 도와주는 책을 만듭니다.

이지운 시험용 아닌 인생 실전용 영어 교과서 개발자

이지은 나는 비상의 '이상'을 디자인합니다.

이지은 나는 모든 비상人们的 Start, -ing, End를 함께합니다.

이지현 성취를 앞당기는 디자인을 합니다.

이지혜	나는 공평한 기회를 만듭니다.	전수정	저는 미래의 경쟁력을 만듭니다.
이지혜	나는 필요에 의한 충분한 조건을 만듭니다.	전연수	1등을 디자인하다! 수박씨닷컴. 저는 수박씨닷컴과 함께 비상을 디자인합니다.
이창엽	나는 누구나 만족스러워하는 콘텐츠를 만들기 위해 항상 고민합니다.	전재연	나는 비상의 얼굴을 만듭니다.
이철우	나는 진심을 담아 책을 만듭니다.	전혜원	나는 교사와 학생을 위해 고민합니다.
이치우	나는 대입의 한길(넓은 길)을 안내하는 황금나침반을 만들고 나누는 일을 하고 있습니다.	정다현	나는 꿈의 네트워크를 실현하는 역할을 합니다.
이태성	나는 새로운 환경을 구성합니다.	정려은	나는 비상의 이미지를 만듭니다.
이태영	나는 건강한 미래를 위한 양분을 만듭니다.	정명희	나는 아이들이 걷는 배움의 길에 동행합니다.
이태욱	나는 자라나는 아이들의 미래를 만듭니다.	정미지	나는 전 세계 학생들의 영어 학습을 책임집니다.
이혜련	나는 비상인의 행복한 미래를 만들고 있습니다.	정미현	나는 B2B 제휴채널의 운영과 관리를 책임지고 있습니다.
이혜령	영어와 친해지는 방법을 안내합니다.	정미화	나는 재무리더십 핵심인재 육성을 통해 함께 일하는 사람들, 조직을 성장 발전시킵니다.
이희민	나는 학생들이 바른 가치관을 형성할 수 있도록 돕습니다.	정민주	내가 하는 활동의 결과는 누군가를 증명해주는 일입니다.
이희연	나는 건강한 책을 만듭니다.	정보라미	나는 고객과 회사정보의 안전을 생각합니다.
임가영	나는 하루하루의 역사를 편집합니다.	정선희	나는 학생들의 꿈과 미래를 지원합니다.
임상우	현재를 가꾸고, 보다 나은 미래를 만듭니다.	정세연	꿈을 창조합니다.
임세희	나는 모두가 즐거운 책을 디자인합니다.	정승진	스마트 교육을 만듭니다.
임승진	나는 학생들에게 할 수 있다는 믿음을 심어줍니다.	정영희	나는 우리가, 우리의 고객인 선생님들과 함께 늘 즐거운 성장을 할 수 있도록 지원합니다.
임윤희	나는 학생들의 꿈을 응원합니다.	정옥자	나는 즐거움을 찾는 사람입니다.
임재근	나는 교육을 다양하게 접할 수 있도록 돋고 있습니다.	정원진	나는 IT 건축가입니다.
임재희	나는 콘텐츠에 가치와 생명력을 만듭니다.	정지현	저는 더 많은 사람이 꿈을 꿀 수 있는 미래를 위해 힘을 보냅니다.
임정순	나는 살아있는 교실 수업을 완성하는 일을 합니다.	정진우	나는 건강하고 올바른 교육서비스를 만듭니다.
임현성	나는 실패를 없애고 있습니다.	정하나	좀 더 나은 모습의 비상교육이 될 수 있도록 노력의 가치를 실천하고 있습니다.
		정현정	나는 물음표가 느낌표가 될 수 있도록 합니다.
		정혜련	나는 무엇을 개선할지 끊임없이 고민합니다.
장동아	나는 비상의 가치를 고객에게 공유합니다.	정화식	나는 비상교육의 파수꾼입니다.
장성이	나는 맞춤형 사용설명서를 만듭니다.	조명현	나는 세상의 변화를 이끌어 갑니다.
장예원	보다 많은 청소년들에게 '비상교육 경험'을 안겨주고 있습니다	조민영	나는 공부하고, 가르치는 모든 사람들의 현재와 미래의 꿈을 지원하는 사람입니다.
장의건	내 입은 항상 곱씹고 있습니다.	조선영	나는 세계를 그립니다.
장의수	나는 비상의 스위칭허브 역할을 하고 있습니다.	조성윤	나는 관습을 지양하고 혁신을 지향합니다.
장혜주	나는 아이들의 미래를 바꾸는 일을 합니다.	조우희	나는 가능성은 디자인합니다.
장혁진	나는 한걸음 앞선 시작을 알립니다.	조윤미	나는 행복한 배움터를 지원합니다.
장혜미	나는 사람과 그 사람의 생각을 존중합니다.	조윤정	나는 한국어 세계화를 위한 콘텐츠를 만듭니다.
장희경	나는 교육의 길을 개척하는 사람입니다.	조일현	나는 비상의 길을 만듭니다.
전다혜	나는 가장 효율적인 학습툴을 고민하고 만듭니다.	조정권	내일을 향한 항해
전동배	저는 올바름을 만들어 갑니다.	조진범	더 나은 나를 위한 모든 이에게 가장 효과적이고 효율적인 교육플랫폼을 제공합니다.
전상호	나는 학생과 선생님의 감탄을 만듭니다.		

조현경	나는 성장하고, 성장을 돋습니다.	추명현	나는 공정한 조직사회를 만듭니다.
조혜선	나는 최적의 설루션을 제공합니다.		
조혜진	나는 꿈을 만듭니다.		
주민경	나는 학습 내비게이션을 만듭니다.	ㅎ	하늘
주원경	나는 즐겁고 행복한 공부길을 만듭니다.		나는 즐거운 수업을 실현합니다.
지나윤	나는 브랜드의 매력을 성장시키고 있습니다.	하명진	나는 학생들의 미래를 안내합니다.
지성배	나는 방법을 만듭니다.	하원석	학생들의 꿈을 키워가기 위해 밑거름이 되는 효율적인 학습공간을 만들어주고 있습니다.
지희수	교육으로 기회를 만드는 일을 하고 있습니다.	하인희	나는 학생들의 미래를 함께 준비합니다.
진경아	배움의 의지를 북돋워 주는 교재를 만듭니다.	한민지	나는 요리조리 궁리하는 힘을 만듭니다.
ㅊ	차지영	한은지	나는 소비자에게 비상교재의 좋은 점을 전달합니다.
차현경	나는 학생들의 학업에 유익한 영상콘텐츠를 만듭니다.	한은희	나는 선생님을 위한 온라인 서비스를 책임지고 있습니다.
채미영	나는 교사와 학생의 가장 가까운 친구입니다.	한이슬	대한민국 학원의 든든한 파트너입니다.
채병진	학생들이 꿈을 향해 나아갈 수 있도록 희망의 푸른 날개를 만듭니다.	함연정	행복한 학교를 지원합니다.
채정석	나는 고객과 회사의 정보를 보호합니다	허솔아	나는 아이들이 바른 가치관과 시각, 꿈을 가질 수 있도록 돋는 조력자입니다.
채진희	나는 책으로 소통하는 콘텐츠 기획자입니다.	허유나	나는 대한민국 학생들의 주춧돌 역할을 합니다.
최기혁	저는 학생 유닛의 레벨 향상을 위한 최강의 아이템을 개발합니다.	허유정	나는 소통의 다리를 만듭니다.
최남희	나는 한발씩 앞서 가며 차이를 만듭니다.	허주희	나는 비상교육의 목소리입니다.
최대찬	나는 긍정적인 영향력을 전파하고 있습니다.	현준우	새로운 시대에 맞는 새로운 교육의 흐름을 만들어, 필요로 하는 모den에게 전파하는 일을 하고 있습니다.
최득용	나는 교사와 학생을 비상과 이어주는 오작교입니다.	현희수	나는 시간과 자원을 조율합니다.
최문영	교사, 학생들의 Draem Pacemaker로 꿈과 성장을 응원합니다.	홍동기	나는 '나'를 찾도록 도와줍니다.
최선미	나는 먼저 진화합니다.	홍세은	나는 새로운 학습 경험을 고민합니다.
최소영	저는 미래를 설계할 수 있도록 서포트하는 사람들과 함께 지내고 있습니다.	홍실비아	나는 공부하는 사람의 입장에서 생각합니다.
최승범	나는 계속 진화하는 학습을 만듭니다.	홍영선	나는 배우는 책이 아닌 스스로 공부하고 싶은 책을 만듭니다.
최신애	늘 고객 만족을 생각합니다.	홍예원	나는 바람직한 교육을 연구하는 일을 하고 있습니다.
최영선	나는 더 나은 공교육을 위하여 오늘도 교사를 변화시키려 노력합니다.	홍유진	나를 '전문가'로 만드는 일을 합니다.
최영주	나는 현재에 만족하지 않고 긍정적인 변화를 위해 도전합니다.	홍정순	나는 우리 아이들의 미래를 만듭니다.
최영진	나는 학생과 교사의 가치를 높이는 일을 합니다.	홍지은	나는 비상이 오르고자 하는 산의 위험요소를 파악하여 안전한 길로 안내하는 길잡이입니다.
최윤석	나는 비상의 스타일리스트입니다.	홍혜지	저는 더 나은 사회, 더 나은 세계를 그리며 교재를 만듭니다.
최윤희	저는 뻔한 조직이 Fun한 조직이 되도록 꿈꾸며 실행하는 사람입니다.	홍희영	나는 영어학습 시장의 본질을 일깨워 줍니다.
최은미	나는 창의적 혁신을 이룹니다.	황성진	세계에서 통용되는 스마트한 교육세상을 만듭니다.
최자운	저는 통로를 만듭니다.	황아연	학생이라면 가지고 싶은 학습법을 만듭니다.
최주미	나는 웹사이트의 가치를 높입니다.	황수빈	나는 아이들의 미래를 그립니다.
최지연	나는 좋은 정서를 전합니다.	황은영	나는 미래의 주인공을 만듭니다.
최진형	나는 즐거움을 고민합니다.	황은지	나는 학생들이 스스로 학습할 기회를 만듭니다.

황지현	재미있는 교육을 만듭니다.
황지희	나는 소통력이 뛰어난 글로벌 인재를 키웁니다.
황진실	나는 학생들의 도전을 돋는 일을 합니다.
황진주	나는 학생들의 내일을 준비합니다.
황하나	나는 꿈을 이루는 방법을 고민합니다.
황항연	나는 내외부의 리스크를 관리하여 비상의 안정적인 성장을 지원합니다.
황혜정	학문의 기초를 다지기 위한 교재를 만듭니다.



에필로그

나눌수록 커지는 비상의 법칙

2013년 4월 1일, 한 통의 편지가 날아들었다. 발신자는 대전시 유성우체국사서함 136-3282. 대전구치소, 감옥으로부터 온 편지였다. 1월에 신사옥으로 이전한 사실을 모르는지 주소지는 구로동 811 코오롱 싸이언스밸리 2차 13층으로 되어 있다. 받는 이는 양태희 선생님 귀하. 사장님이나 대표님이 아니다.

편지는 “길고 힘들었던 겨울도 이제 물러가고 새로운 희망과 설렘이 가득한 봄이 다시 찾아왔습니다.”로 시작한다.

작년 초 대표님을 위시한 ‘비상’의 하해 같은 은혜로 소중한 책을 선물받고 공부에 매진 한 결과 1년 만에 중학과정 및 고등수학 과정을 내 것으로 만들 수 있었습니다.

지금까지 무엇 하나 제대로 완주하지 못하고 타성에 젖어 감정적인 독소들을 표출하며 살아 온 결과 결국 인생의 가장 낮은 곳까지 추락하고야 말았는데, 참 오묘하고 드라마틱한 것은 그게 제 삶의 끝이 아니란 것을 어느 순간 자각하게 된 것입니다. 다시 시작하고자 하는 뜻을 세우고 같은 방에서 잠시 인연이 닿았던 아우를 통해 수학공부를 다시 시작해 보라는 권유를 받고 저는 비상의 <완자>를 만났습니다.

‘수학=한계’가 있는 (독학) 학문이라는 저의 고정관념을 깨고 괄목할만한 성취를 얻게 해 준 <완자>에게 고마운 마음을 뛰어넘어 경의를 표하고 싶습니다. 할 수 있다는 자신감을 얻었으며 이젠 시간에 지배당하는 자가 아닌 시간을 지배하는 선도적인 전혀 새로운 합성함수와 같은 제가 되었으니까요.

(중략)

서울 남부에서 이곳 대전으로 이송을 온 지도 10개월이 되었습니다. 이곳도 저와 같이 배움에 목말라하는 많은 동료들이 있어서 저의 지식을(얕은) 전하며 비상의 책 <완자> 등을 강추한 결과 다수의 사람들에게 <완자> 판매의 간접 세일즈를 담당하기도 했네요. 공치사는 절대 아니고요.

제가 당연히 좋은 책을 사실 그대로 홍보한 거구 그 믿음 앞으로도 계속 이어질 겁니다. 비상의 주가도 1년 전에 비해 150% 가까운 신장을 하여 제가 오히려 주주인양 기쁘고 좋더라고요.

작년에 감사의 마음을 표하고자 제가 가진 등기우표라도 편지에 동봉하고자 마음먹었는데, 교도소 내에서 외부로 편지를 통해 우표 등을 수수하는 것이 문제가 되어 전면금지가 되는 바람에 그저 염치없이 대표님께 허언을 한 듯하여 마음이 무거웠습니다. 이런 사정이 있었음을 알아주었으면 하구요. 염치없지만 마지막으로 부탁 하나 드릴까 합니다. 이제 고등수학도 순열에 접어들어 막바지이거든요. 그래서 그 후속 과정인 수학

I, II의 자습서가 필요한데 여유 되시면 작년처럼 부탁 좀 드리겠습니다. 새 책이 아니
어도 괜찮으니 파본이나 판매가 안 되어 남은 재고가 있으시다면 대표님의 온정을 다시
금 부탁드릴까 합니다. 뭐 곤란하셔도 진짜 괜찮으니까 부담은 갖지 마시고요. 이만큼
해 주신 것으로도 차고 넘치니까요. 부탁드린 분이 창피하게도 대표님밖에 없네요.
화사한 계절이지만 일교차가 심한 요즘입니다. 건강관리에 유념하시고 행복이 가득하
시길 늘 기도하겠습니다. 아울러 비상의 번성 또한.

그럼 안녕히 계십시오.

2013년 3월 29일 대전에서 ○○○ 올림

달필로 편지지 넉 장에 가지가지 사연과 고마움을 가득 채웠다. 사연을 보면 학력이 중학교
를 졸업하지 못한 것으로 보이는데 오탈자도 거의 없다. 문장도 수준급이다.

비상교육에 대한 애정은 차고 넘친다. <완자>를 동료 수인들에게 추천하고 비상의 주
가 변동도 알고 있다. 고마워하는 진정성이 고스란히 느껴진다.

뒤늦은 공부지만 하루하루 실력이 느는 것을 확인하는 기쁨 속에 공부하는 게 눈에 그
려질 정도다. 무엇보다 마음의 그늘이 지워지고 바뀐 것이 느껴져 읽는 이들의 마음까지 따
뜻하게 하는 편지다.

이것이 비상교육의 사회공헌이다. 일회적인 기부와 적선이 아닌 사람의 마음을 살피고
인재를 키우는 교감. 진정한 나눔이란 마음을 나누고 삶을 함께 하는 것 아니겠는가. 비상
교육의 사회공헌은 이렇듯 인재를 키우는 특화된 공헌이다. 업의 특성을 한껏 살린 사회공
헌이라는 점에서도 남다르다.

2006년 2월 이후 비상교육의 전 직원이 함께 한 사명은 다음과 같다.

‘우리는 다양한 혁신활동으로 대한민국 교육문화를 선도하고 인재를 양성함으로써 가
장 영향력 있는 기업이 된다.’
교육기업으로서의 인재를 양성해 세상에 좋은 영향을 미치겠다는 옹골찬 다짐이자 선언이
다. 비상교육은 전 직원이 모이는 VIVA AM 때는 저 비전을 한 목소리로 외치고 행사를 시
작한다. 자기 자신에게 동료에게 교육으로 세상을 바꾸겠다고 외친다.

2017년 6월 15일 19주년 기념식에서 양태희 CP 또한 진정한 사회공헌은 사명의 실천
임을 강조하고 있다.

“여러분, 우리 19층의 로비에는 ‘아무도 가지 않은 길을 바라볼 때, 우리는 이미 나아갈
준비가 되어 있습니다. 대한민국 교육문화를 선도하고 더 넓은 세계로 비상하는 우리
는 비상교육입니다.’라는 문구가 적혀 있습니다.

세상은 꿈꾸는 자의 것이고, 그 꿈의 완성은 실행하는 자의 것이라 믿습니다. 그리고
그 꿈은 선해야 합니다. 사회를 이롭게 해야 합니다. 사람을 사람으로 만들고 바른 세
계관을 가질 수 있도록 성장시키는 ‘교육’만큼 세상을 이롭게 하고 선한 업이 또 어디에
있겠습니까?

요즘 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 뜨겁습니다. 하지만 업과 분리된 봉사나 공헌
차원의 사회적 책임은 한계가 있다고 생각합니다.

기업 활동 자체가 사회적 책임을 수행하는 과정이요 결과이어야 한다고 생각합니다.
비상의 존재 이유와 우리의 활동은 시작부터 사회적 선(善)과 공공의 이익에 맞닿아 있
었습니다.”

교육기업의 행복은 어쩌면

업과 사회적 공헌이

일치하기 때문일지 모른다

이번에는 지리산 자락에 있는 아주 작은 산골 고등학교 학생이 보낸 편지다.

양태희 CP님께

안녕하십니까? 저는 지리산 고등학교에 재학 중인 박미리라고 합니다.

비상교육과 양태희 대표님께서 지리산 고등학교에 관심 가져 주시고 도와주셔서 감사
합니다. 비상교육에서 좋은 참고서를 보내주셔서 저희는 그 교재로 열심히 공부하고
있습니다.

그리고 비상교육 공부연구소 박재원 선생님에게 특강을 들어 공부할 때 많은 도움이
되고 있습니다.

그리고 비상교육이 지리산 고등학교에서 수업할 때 더 좋은 수업을 위해 핀란드식 교
육방법을 저희 학교에 적용하려고 노력하시는 것도 매우 감사합니다.

무엇보다도 제가 중학교 때 비상 인강을 듣고 공부를 했는데 비상교육에서 저희 학교
를 도와주셔서 많이 기뻤습니다.

매일 받기만 해서 이런 도움을 주시는 것에 대해 감사함보다는 당연한 것이라고 생각
할 때가 잠깐씩 있었습니다. 그러나 매일 봉사하고 자신의 마음을 다듬으니 우리가 정
말 사랑받고 있구나라고 생각이 들고, 받은 것 그 이상으로 다른 힘든 분들에게 돌려드
려야겠다고 생각했습니다.

사람은 생각과 판단을 할 수 있습니다. 그러나 중요한 것은 자신의 잘못된 것을 바르게
고치고 올바르게 하는 것입니다. 저희 학교는 그렇습니다. 잘못된 생각을 하면 다시 바
른 생각을 할 수 있습니다. 우리는 그런 학생들입니다. 저희를 믿어주셔서 감사합니다.
저희를 지켜봐 주십시오.

2010년 4월 21일, 지리산 고등학교 새내기 박미리

1998

2018

기록과 기억

1997. 12	교육출판 비유와상징 설립
1998. 06	중등 국어〈현별〉 발간
1998. 10	지사 35개로 확대
1998. 12	전국 지역 지사망 개설(학판 시장)
1999. 06	지사 43개로 확대
2002. 01	(주)비유와상징으로 법인 전환
2003. 01	전자적 자원관리(ERP)시스템 도입
2003. 06. 05	제1회 비상 체육대회
2003. 12	전국 지사 회충(교판 시장)
2004. 04	C 슬로건 사내 공모
2004. 04. 04	조제개편 (PD-PPL-RP-VP-CVP)
2005. 04. 15	사회복지 공동모금회 정기 기부 시작
2004. 05. 01	제2회 비상 체육대회
2004. 06. 10	비유와상징 새 CI 선포식
2004. 12	윤리경영을 위한 '거래관계 신뢰유지를 위한 서약서' 도입
2005. 01. 11	브랜드스튜 주최 대한민국교육브랜드 대상 수상
2005. 04. 30	제3회 비상 체육대회
2005. 06	비비프로젝트를 위한 운영위원회 조직
2005. 07. 07	한국일보 주최 제3회 한국교육산업대상 수상
2006. 01	여성신문 주최 학부모가 뽑은 교육브랜드 대상 수상
2006. 01	브랜드스튜 주최 대한민국교육브랜드 대상 2년 연속 수상
2006. 01	〈온자〉 TV 광고 시작
2006. 02	비비 워크숍
2006. 02	자비가치 Visang Value(VVA) 선포
2006. 02. 18	시옥 이전 (구로동 코오롱사이언스밸리 2차 13층)
2006. 04. 29	제4회 비상 체육대회
2006. 06	〈현별〉 최단기간 1,000만 권 판매 돌파
2006. 08	도서토론논술 전문학원 <세상을 바꾸는 힘> 출판
2006. 10. 11	연예회 대표, 출판유공자 표창 문화관광부장관상 수상
2006. 10. 21	청소년을 위한 '꿈을 향한 공감 콘서트' 개최
2006. 11	한국능률협회컨설팅 주최 제4회 대한민국고객만족경영 대상 고객서비스혁신 우수상 수상
2006. 11	한국능률협회컨설팅 주최 한국경영대상 인재경영 부문 수상

1990 2002

2005 2006

2007 2008

2006. 11. 27	언적지원개발 우수기관(Best HRD) 선정
2007. 01	중고등 온라인 강의 사이트 <수박씨닷컴> 오픈
2007. 04. 25	제5회 비상 체육대회
2007. 05	수평조직문화연구TFI 구성
2007. 05. 10	한국소비자포럼 주최 한국소비자의 신뢰기업 대상 수상
2007. 07. 25	<수박씨닷컴> 중등강좌 서비스 개시
2007. 10. 15	한국능률협회컨설팅 주최 한국의 경영대상 마케팅 대상 수상
2007. 10. 19	제1회 비바 비자회
2007. 11	사업자원부 후원 대한민국 교육산업경영인 대상 수상
2007. 12	감정 교과서 첫 출판 – 중1 수학, 영어
2008	윤리규범 제정, 선포
2008. 01	공부연구소 개소
2008. 01	한대증권 상장 대표주간사 계약 체결
2008. 02	<수박씨닷컴> 고등 사이트 개편
2008. 03	코스피 상장 예비심사 청구
2008. 03. 06	조제개편 (CP-IP-SP-VP-CV/P)
2008. 04. 02	노동부 주관 남녀고용평등 우수기업 선정
2008. 05	코스피 상장 예상 통과
2008. 05. 10	제6회 비상 체육대회
2008. 05. 14~18	서울국제도서전 참가
2008. 05. 21	한국소비자포럼 주최 한국소비자의 신뢰기업 대상 2년 연속 수상
2008. 06	공모주 청약 실시
2008. 06	공모가 3만 3000원 확정
2008. 06. 06	<수박씨닷컴> TV 광고 시작
2008. 06. 12	총립 10주년 기자간담회
2008. 06. 30	유기증권사장 코스피 상장
2008. 07	<수박씨닷컴> 초등 강좌 개설
2008. 07	다입학원 <비상에듀학원> 오픈
2008. 07. 08	도의고사업체 <진학애듀> 계열사로 편입 – 비상교평(비상교육평가) 설립
2008. 09	비상ESN 설립, 프란차이즈 학원 사업 진출 – 중등종합학원 <비상이이비> 오픈
2008. 10	<수박씨닷컴> 중·고등 사이트 분리 – 대입 인강 <비상에듀닷컴> 오픈
2008. 10	입시학원 강북 이투스 계열사 편입

2008. 11. 25 웹아워드위원회 주최 웹아워드코리아 교육서비스분야 대상
2008. 12. 11 <비상이비초> BI 선포식

2008. 12. 15 <비상에듀닷컴> 론칭 기념 프레스센터 기자회견

2009. 02 <수박씨닷컴> 사이트 개편

2009. 02. 04~06 조선일보 및 있는 공부 주최 초·중등 교육대전 축가

2009. 03. 03 중등 교과서 발행 시작

2009. 03. 05 윤리강령 작성

2009. 04 <주비유와상장에서 주비상교육으로 사명 변경>

2009. 04 대내적 조직개편 단행

2009. 05 <완자> 1,000만 권 누적 판매 달성

2009. 05. 09 제7회 비상 체육대회

2009. 05. 09 제10회 비바 비자회

2009. 06 <비상이이비초> 교육신문 '아이비초포워처스' 출간

2009. 07 <수박씨닷컴> 업계 최초 고학질 HD서비스 실시

2009. 11. 25 유통학원 관계자 <수박씨닷컴> 스튜디오 견학

2010. 01. 23 사랑의 연탄나눔 행사

2010. 02 비상교육그룹, 매출 1,000억 원 돌파

2010. 02. 13 자리산고 도서 증정식

2010. 02. 19 충청인쇄전문기업 <터리눅스> 설립

2010. 03 <리더스뱅크> 파란 확보

2010. 03 <한국능률협회컨설팅 주관> 브랜드 파워 조사 중고등교재 부문 1위

2010. 04 <개념+유형> 1,000만 권 누적 판매 달성

2010. 04. 23 자리산고와 MOU

2010. 04. 24 제18회 비상 체육대회

2010. 04. 24 제3회 비바 비자회

2010. 07 초등 온라인 교육사이트 <아이수박씨> 오픈

2010. 07 금여 우수리 제도 시작

2010. 08. 06 <수박씨닷컴> 최단기간 100만 회원 달성

2010. 09. 28 인적자원개발 우수기관 인증

2010. 11 비상ESN, 수학전문 학원 프렌차이즈 브랜드 <비상마쓰켄> 출시

2010. 11 <비상이이비초> TV 광고 시작

2010. 11. 27 제1회 짐장 나눔 축제

2010. 12 <오토> 1,000만 권 누적 판매 돌파

2011. 01. 13 흥부모 교육정보 커뮤니티 <맘앤톡> 오픈

2011. 03 고등교과서 발행 시작

2011. 04. 30 제9회 비상 체육대회

2011. 04. 30 제4회 비바 비자회

2011. 05 <비상미쓰肯> 중등 서비스 론칭

2011. 05. 18 SK텔레콤과 디지털콘텐츠사업(T스마트러닝) 제휴

2011. 05. 18 녹색제품 활성화 기여로 지식경제부 장관 표창

2011. 07 비자회 수익금 매칭그랜드 640만 원 기부

2011. 07 을본 대지진 긴급구호 모금액 34만 원 기부

2011. 09 <완자> MBC 시트콤 히어이킥3 제작 지원

2011. 11 제1회 신생아 살리기 모자뜨기 행사

2011. 11 <수박씨닷컴> 스마트폰 앱 출시

2011. 11. 15 안동에평생교육원과 '공부엔진 프로그램 공급 계약' 체결

2011. 11. 15 정부자료실 개관

2011. 11. 26 초등 <완자> TV 광고 '4학년부터 원자' 시작

2011. 12 <비상이이비초> 기맹점 매출액 합계 1위

2011. 12. 07 <맘앤톡> 사이트 개편

2011. 12. 10 제10회 짐장 나눔 축제 (김치 6,000kg 기부)

2011. 12. 23 <수박씨닷컴> 공부법 단행본 중학교 공부, 인강으로 1등했어요' 출간

2012. 01 습성전지와 러닝허브사업 체휴

2012. 02 비상교과서 사이트 개편

2012. 02 디지털교과서 선두업체 ESL에듀 인수, 비상eSL로 상호 변경

2012. 03. 05 제1회 재정부 주관 45회 납세자의 날 기념 '모범납세자상' 수상

2012. 04. 28 제10회 비상 체육대회

2012. 04. 28 제5회 비바 비자회

2012. 05 비상교육·SKT 컨소시엄, 스마트교육 ISP사업 수주

2012. 06 <아이수박씨> 사이트 개편

2012. 07 <수박씨닷컴> 중등 인강계 최초 전용 태블릿PC '수박씨 에스페드' 출시

2012. 07 비상eSL 출여 컨소시엄 '한류 기반 디지털 한국어교육사업' 공동 수주

2012. 07. 23 드리태니카와 디지털교과서 관련 전략적 업무 제휴

2012. 08 바자회 수익금 매칭그랜트 1,000만 원 기부

2009

2010

2011

2012

2012. 08. 18	비상이구단 제2회 A-렌터카비 전국 생활체육 적정인 야구대회 우승
2012. 09	〈수박씨드컵〉 K-스마트홈 애두서비스 콘텐츠 공급 계약 체결
2012. 10. 17	한국교원대와 스마트 교육 관련 업무 협약 체결
2012. 10. 23	〈비상미쓰컨〉 제4회 중앙광고대상 교육부문 최우수상 수상
2012. 10. 24	영어 퉁교서 2013 국제e러닝 경진대회 이시아 대표작 선정
2012. 11	초등 〈윤자〉 사이트 개편
2012. 11	디지털대성에 〈비상에듀닷컴〉 운영권 양도
2012. 11. 16	구로구청과 교육환경 개선을 위한 업무협약 체결
2012. 12	〈비상이이비츠〉 모바일 학습 서비스' 시작
2012. 12	경의 지습 통합 이라닝 사이트 〈공부엔진〉 오픈
2012. 12. 07	초등 〈윤자〉 TV 광고 〈공부밸런스〉 시작
2012. 12. 15	제3회 김장 나눔 축제 (김치 6,200kg 기부)
2013. 01	제2회 신생아 살리기 모자뜨기 행사
2013. 01	MBC이카데미 CNM과 방송 콘텐츠 공급 계약 체결
2013. 01. 19	노사 이전 〈구로동 대룡포스터워치〉
2013. 01. 31	디지털교과서협회 정립 출판 회 개최, 영태회 대표 초대회장 선임
2013. 02	신개념 교수지원 서비스 〈비박생〉 오픈
2013. 03	〈비상미쓰컨〉 기행학원 1,000호점 돌파
2013. 03. 14	제3회 교원연수업체 티스클이앤씨 자회사 편입
2013. 04	제3회 인쇄전문기업 〈타리눅스〉 파주 신사옥 신축
2013. 04. 02	계열사 비상ESN 흡수합병
2013. 04. 27	제1회 비상 체육대회
2013. 04. 27	제6회 비비 바자회
2013. 05	〈수박씨드컵〉 네이버 TV캐스트에 무료 동영상 강의 채널 오픈
2013. 05	〈수박씨드컵〉 모바일 웹사이트 개편
2013. 05. 15	영태회 대표, 세계한국학교후원회 회장 선임
2013. 05. 21	디지털교과서협회 창립 세미나 개최
2013. 06	〈비상이이비츠〉 국과사플러스 론칭
2013. 06	비자회 수익금 매칭그랜트 1,000만 원 기부
2013. 06. 17	총립 15주년 기념 TV 기업광고 '사람을 공부합니다' 시작
2013. 07. 01	총립 15주년 기념 라디오 기업광고 '사람을 공부합니다' 시작
2013. 07. 10	경희대 국제교육원과 한국어 교육서비스 제공을 위한 업무 협약 체결
2013. 08. 07	휴먼인라브와 저소득가정 고등학생 학습지원을 위한 업무 협약 체결
2013. 09. 03~05	비상eSL 교육부 주최 이라닝 국제박람회 참가
2013. 09. 10	티이 교육부 정차관, 스마트교육 현장 견학 목적 방문
2013. 09. 13	원격 교원연수업체 티스클이앤씨 자회사 편입
2013. 10. 08	디지털교과서협회와 통합교수지원서비스 구축을 위한 업무 협약 체결
2013. 12	〈수박씨드컵〉 사이트 개편
2013. 12. 16	〈개념+유형〉 라디오 광고 시작
2013. 12. 21	제4회 김장 나눔 축제 (김치 5,000kg 기부)
2013. 12. 23	비상닷컴 개편
2013. 12. 30	경희대 국제교육원과 온라인 한국어교육과정 개설 계약
2014. 01	제3회 신생아 살리기 모자뜨기 행사
2014. 02. 02	160개 시범학교 초·중등 사회·과학 디지털교과서 보급
2014. 02. 06	중국 소주한국학교와 제외동포 자녀 학습 지원 위한 업무 협약 체결
2014. 03	비상교육 포함 5개 출판사- 디지털교과서협회, 국내 최초 통합교수 지원서비스 〈온티처〉 공식 오픈
2014. 03	성해 한국주말학교 교과서 제작 지원
2014. 04. 15	경희대 국제교육원과 한국어 온라인 교육사이트 〈마스터코리안〉 오픈
2014. 04. 24	티스클이앤씨, 서울남부교육지원청과 다문화가정 지원을 위한 업무 협약 체결
2014. 04. 29	〈아이수박씨〉 서울영어마을 관악캠프와 어린이 영어교육을 위한 업무 협약 체결
2014. 05	〈비상미쓰컨〉 모바일 웹사이트 개편
2014. 05. 29	제7회 비비 바자회
2014. 06. 29	미국 애틀란타 이라닝 전시회 STE 참가
2014. 07	국과사 토플 학습시스템 〈비성플러스러닝〉 론칭
2014. 07	비상eSL, 현준우 신임 대표이사 선임
2014. 07. 01	〈개념+유형〉 라디오 광고 시작
2014. 07. 17	비상eSL, 헤사곤미디어와 중국 디지털교과서 공동 개발 및 공급 계약 체결
2014. 08	〈암앤톡〉 사이트 개편
2014. 08	비자회 수익금 매칭그랜트 600만 원 기부
2014. 08. 28	한국어능력 시험(TOPK) 준비 외국인 대상 온라인 교육 사이트 〈마스터토픽〉 개설
2014. 09	비상카즈 – EBS 협작 유아교육 교수 지원 서비스 〈EBS누리샘〉 오픈
2014. 09. 17~19	교육부 주최 2014 이라닝 국제박람회' 참가
2014. 09. 24	오스트리아 디지털교과서 시찰단 방문
2014. 10. 29~31	스위스 비젤 월드디딕 박람회 참가

2013

2014

2015

2014.11	〈비상플러스러닝〉 모바일 학습서비스 오픈 제1회 한국전자출판학회상 기술부문 수상	
2014.12. 05	□ 디지털조선일보 주최 English EXPO 2014 참가 〈개념+유형〉 라디오 광고 시작	
2014.12. 12~14	〈티스쿨원격교육연구원〉 서울시 우수 평생교육기관 선정	
2014.12. 15	제5회 김정 나눔 축제 (김치 15,000kg 기부) 〈온자〉 2,000만 권 누적 판매 달성	
2014.12. 19	비상교육 e-book 어워드 디지털콘텐츠 부문 그랑프리 2년 연속 수상	
2014.12. 20	제5회 김정 나눔 축제 (김치 15,000kg 기부)	
2015. 01	〈온자〉 2,000만 권 누적 판매 달성	
2015. 01	초·중등 영어학원 브랜드 〈잉글리시아이〉 론칭	
2015. 01	제4회 신생아 살리기 모자뜨기 행사	
2015. 01. 15	비상교육 e-book 어워드 디지털콘텐츠 부문 그랑프리 2년 연속 수상	
2015. 01. 21~24	세계 최대 규모 교육기술박람회 BETT Show 참가 〈수박씨닷컴〉 카카오톡토리 채널 오픈	
2015. 02	방과 후 독서 프로그램 〈세상을 바꾸는 힘〉 론칭	
2015. 02. 06	제8회 대한민국 교육기업대상 〈초·중등 교과서〉, 〈스마트러닝〉 부문 1위	
2015. 02. 27	서명대학교와 산학협력을 위한 업무 협약 체결	
2015. 02. 27	〈수박씨닷컴〉 공식 블로그 개설	
2015. 03	〈잉글리시아이〉 기행사업 3개월 만에 100호점 달성	
2015. 03	〈수박씨닷컴〉, 〈아이수박씨〉 경상남도 서면자녀 교육지원 사업 '여민동락' 협력사 참여	
2015. 04. 22	비상닷컴, 윤리규범 페이지 오픈	
2015. 05. 14	신구대학교와 산학협력을 위한 업무 협약 체결	
2015. 06	교사 전용 월간지 〈매거진〉 청간	
2015. 06. 06	〈잉글리시아이〉 모바일 애플리케이션 출시	
2015. 06. 11	서일대 미디어출판과의 산학협력을 위한 업무 협약 체결	
2015. 06. 17	동원대학교와 산학협력을 위한 업무 협약 체결	
2015. 06. 18	총립 17주년 지배기자 2.0 선포 – 비전 맵 완성	
2015. 06. 26	제8회 비비 비자회	
2015. 07	〈비상플러스러닝〉 기업학원 1,000개 돌파	
2015. 07. 31	비트남 가나다아학당과 온라인 한국어강좌 판매계약 체결	
2015. 08	비자회 수익금 매칭그랜트 600만 원 기부	
2015. 08	〈비박س〉 사이트 개편	
2015. 08	〈잉글리시아이〉 게임기반 영어학습서비스 '게임파크' 오픈	
2015. 08. 11	한국폴리텍대학 남인천캠퍼스와 산학협력을 업무 협약 체결	

2016

2015. 10	2016 국정도서 초등 과학, 통합 과목 발행사 선정	
2015. 11. 03	네이버와 학습백과 제공을 위한 업무협약 체결	
2015. 12. 07	서울문화초등학교와 산학협력을 위한 업무 협약 체결	
2015. 12. 09	서울영중초등학교와 산학협력을 위한 업무 협약 체결	
2015. 12. 14	비상교재 공식 페이스북 '비상한 내 친구' 오픈	
2015. 12. 19	제6회 김정 나눔 축제 (김치 15,000kg 기부)	
2015. 12. 22	서울디지털대학교와 산학협력을 위한 업무 협약 체결	
2016. 01	제5회 신생아 살리기 모자뜨기 행사	
2016. 02. 01	비상eSL, 비상카즈로 상호 변경	
2016. 03	2017~2019 국정도서 초등 과학 발행사 선정	
2016. 03	성하이 유아교육 박람회 참가	
2016. 03	〈티스쿨원격교육연구원〉 광주교육연수원과 교원 연수를 위한 업무 협약 체결	
2016. 03	맞춤형 온라인 수학 학습 시스템 〈수학 플러스러닝〉 론칭	
2016. 03	네이버에 비상 학습백과 오픈	
2016. 05	〈잉글리시아이〉 기행학원 500호점 돌파	
2016. 05	〈비상플러스러닝〉 모바일 웹 개편	
2016. 05. 11~13	제8회 비이징 국제유아교육용품 전시회 참가 온제군 다문화기족지원센터와 온라인 한국어강좌 공급 계약 체결	
2016. 06. 02	비재대학교와 산학협력을 업무협약 체결	
2016. 06. 11	제2회 비상 체육대회	
2016. 07	유이영어 프로그램 〈윙스〉 론칭	
2016. 07. 01	〈개념+유형〉 라디오광고 시작	
2016. 07. 05	제9회 비비 비자회	
2016. 07. 19	우석대학교와 산학협력을 위한 업무 협약 체결	
2016. 08	언개 최초 출판 개발/편집 전문가 인증제 도입	
2016. 08. 19	교사 대상 월간지 〈매거진〉 K디자인 어워드 위너 수상	
2016. 08. 24	비자회 수익금 매칭그랜트 578만 원 기부	
2016. 09	통합 공식 모바일채널 '네이버포스트' 오픈	
2016. 09. 08	중국 신동방교육 그룹과 유아영어 프로그램 〈윙스〉 공급을 위한 업무 협약 체결	
2016. 09. 23	고용노동부 주관 2016 인적자원개발 우수기업 인증(Best HRD) 최고점수 획득	
2016. 09. 30	충남대 교육대학원과 산학협력을 위한 업무 협약 체결	

중동 영역별 스마트 영어 프로그램 (IEW) 출시 |

제4회 베트남 국제 베이비&키즈페어 참가 |

제7회 김정 나눔 축제 (김치 14,000kg 기부)

여성족부 주관 2016 가족친환경 기업 지정

비상인의 밤 송년 행사

제6회 신생아 살리기 모자뜨기 행사

비상교과서, 베스트브랜드파크지 어워드 종합대상 수상

중국 신동방교육그룹과 <원스> 공급 계약 체결

제37회 한국출판학회상 경영부문 수상

서울시 유공납세자 표창

언태희 대표, 대한출판문화협회 부회장 선임

<잉글리시아> 기맹학원 700호점 달성

〈마스터토pic〉 드림위즈인터넷과 동영상 플레이어 공급 계약 체결

일본 교육 IT 설루션 전시회 참가 |

서울국제도서전 참가

제3회 비상 체육대회

〈리더스뱅크〉 무료 독해 앱 '한통' 서비스 시작

초등 학습지업체 <와이즈캠프> 인수

〈티스쿨원격교육연수원〉 상주교육지원청과 학생 진로체험을 위한 업무 협약 체결

제10회 비바 바자회

교육부 주관 교육기부 전로체험 인증기관 선정

〈티스쿨원격교육연수원〉 한국교육학술정보원 주관 원격교육연수원 운영평가 우수기관 선정

제10회 VVA SUMMIT MEETING 개최 – '우리의 믿음' 선포

중국 에듀테크기업 후지양과 한국어교육 콘텐츠 공급 계약 체결

2017.11.23~25 중국 베이징 국제 교육장비 및 IT 설루션 전시회 참가

제40회 서울국제유아교육전&키즈페어 참가

제8회 김정 나눔 축제 (김치 14,000kg 기부)

비상인의 밤 송년 행사

네이버 <스쿨잼판>과 업무 제휴

2017

2016.11.03~05

제4회 베트남 국제 베이비&키즈페어 참가 |

제7회 김정 나눔 축제 (김치 14,000kg 기부)

여성족부 주관 2016 가족친환경 기업 지정

비상인의 밤 송년 행사

제6회 신생아 살리기 모자뜨기 행사

비상교과서, 베스트브랜드파크지 어워드 종합대상 수상

중국 신동방교육그룹과 <원스> 공급 계약 체결

제37회 한국출판학회상 경영부문 수상

서울시 유공납세자 표창

언태희 대표, 대한출판문화협회 부회장 선임

<잉글리시아> 기맹학원 700호점 달성

〈마스터토pic〉 드림위즈인터넷과 동영상 플레이어 공급 계약 체결

일본 교육 IT 설루션 전시회 참가 |

서울국제도서전 참가

제3회 비상 체육대회

〈리더스뱅크〉 무료 독해 앱 '한통' 서비스 시작

초등 학습지업체 <와이즈캠프> 인수

〈티스쿨원격교육연수원〉 상주교육지원청과 학생 진로체험을 위한 업무 협약 체결

제10회 비바 바자회

교육부 주관 교육기부 전로체험 인증기관 선정

〈티스쿨원격교육연수원〉 한국교육학술정보원 주관 원격교육연수원 운영평가 우수기관 선정

제10회 VVA SUMMIT MEETING 개최 – '우리의 믿음' 선포

중국 에듀테크기업 후지양과 한국어교육 콘텐츠 공급 계약 체결

2017.11.23~25 중국 베이징 국제 교육장비 및 IT 설루션 전시회 참가

제40회 서울국제유아교육전&키즈페어 참가

제8회 김정 나눔 축제 (김치 14,000kg 기부)

비상인의 밤 송년 행사

네이버 <스쿨잼판>과 업무 제휴

2018

2018.01

제7회 신생아 살리기 모자뜨기 행사 |

〈맘앤타> 사이트 개편

<잉글리시아> 기맹학원 900호점 달성

다현민국 교육기업대상 초·중·고교에서 부문 4년 연속 1위 수상

중국 영어교육업체 타임조이와 <잉글리시아> 공급 계약 체결

2018.02.27~03.01 UAE 두바이 GESS 교육장비전시회 참가

2018.03.02 <수박씨닷컴> 사이트 개편

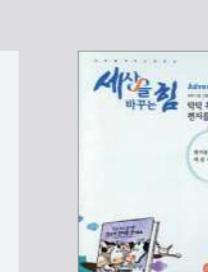
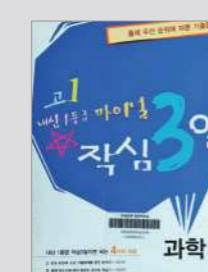
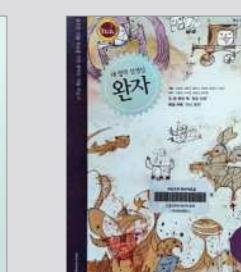
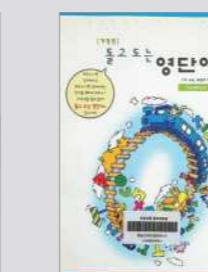
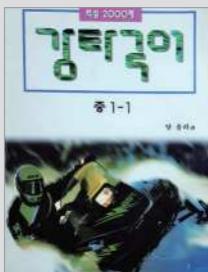
사랑의 열매에 초·중등 고재 10만 1800권 기부 (2005년부터 현재까지 37억 원 상당 88만 5000여 권 기부)

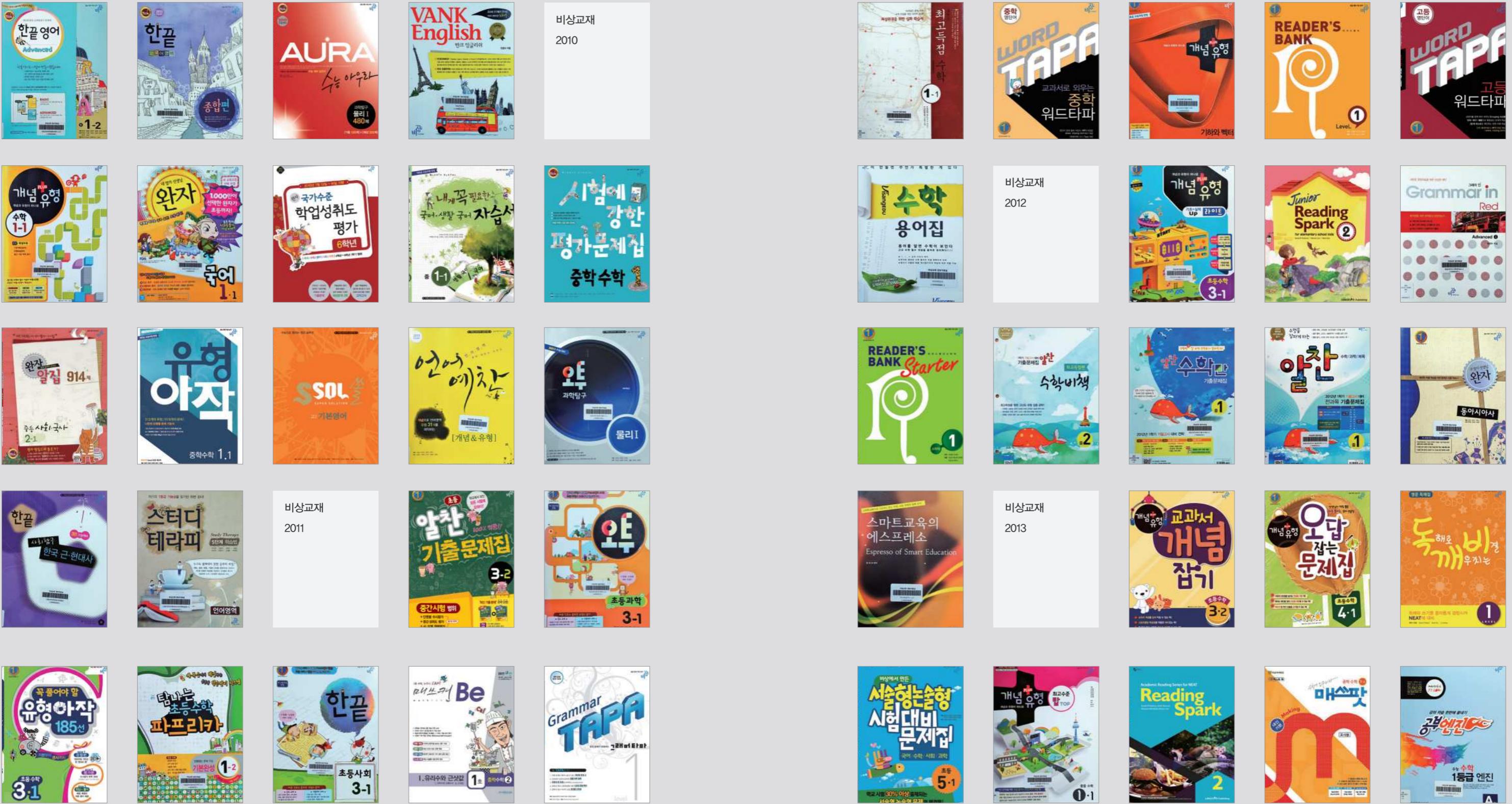
비상교재 리스트

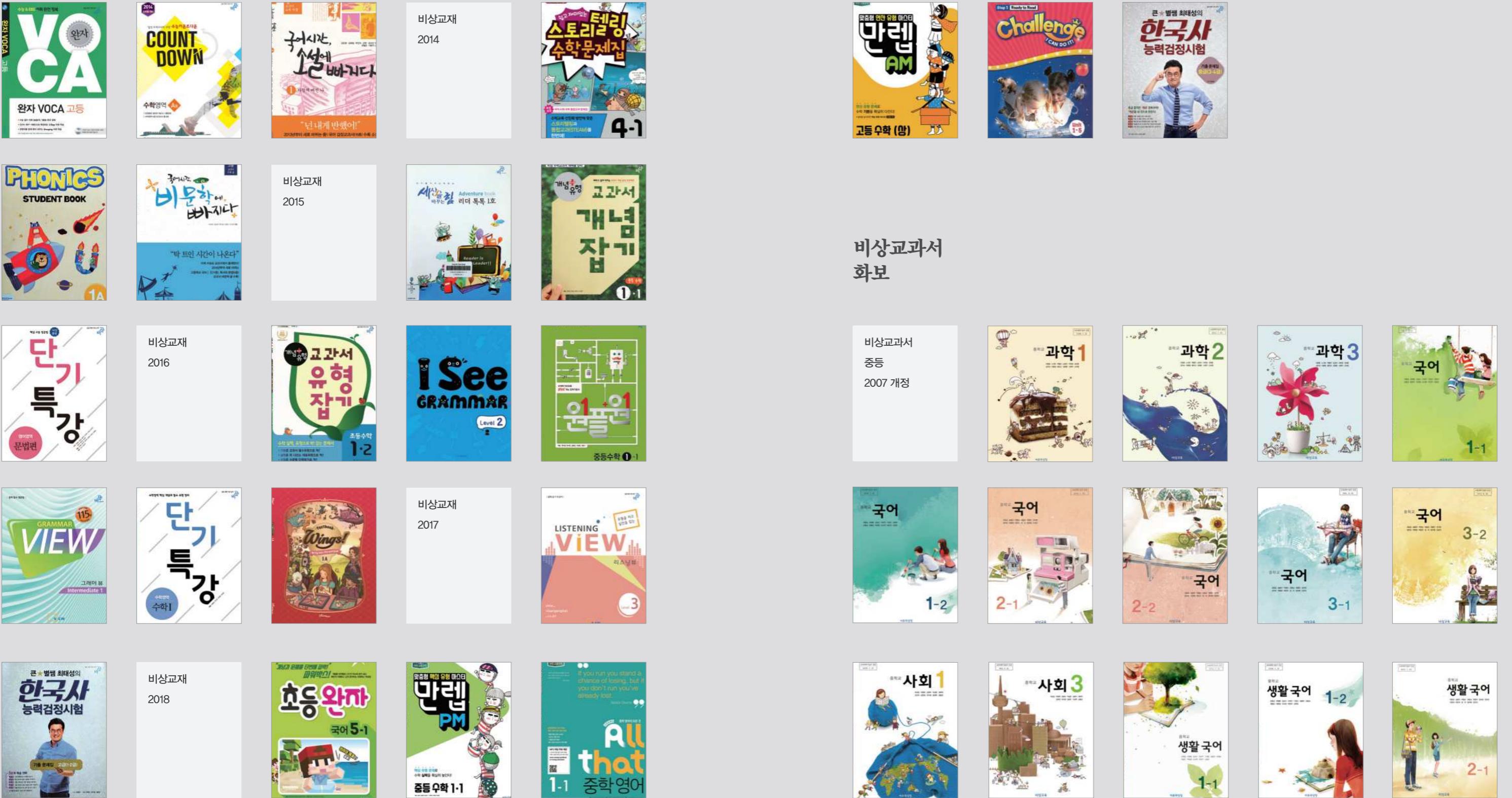
이상이 20년 동안 만들었습니다

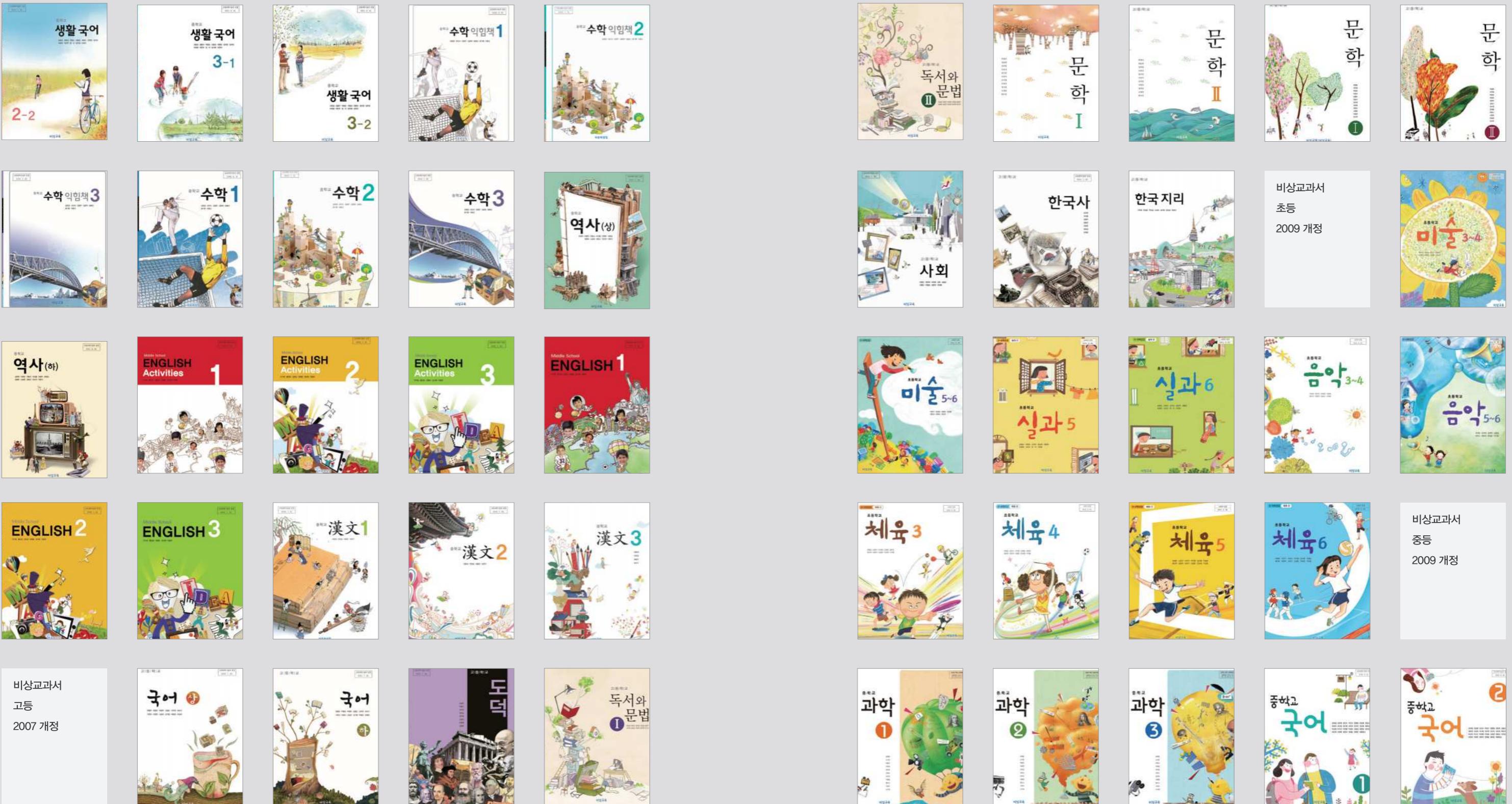
	고등 한글 (사람) – 근현대사, 사회문화, 윤리, 한국지리	고등교재
	스터디테라피 5단계 학습법 (언어, 수리, 외국어)	초등교재
2011	초등 알찬 기출문제집	초등교재
	초등 오두 (과학)	초등교재
	초등 유형아작 (수학)	초등교재
	초등 파프리카 (수학)	초등교재
	초등 한글 (사회)	초등교재
	중등 매쓰캔 (수학) – BE, DO, SEE	중등교재
	중등 타파 (그래머, 리딩, 리스닝–유형/실전)	중등교재
	중등 최고득점 수학	중등교재
	중등 워드 타파	중등교재
	고등 개념+유형 (기하와벡터, 미적분과통계, 적분과통계)	고등교재
	고등 리더스뱅크 (1, 2, 3, 4, 5, 6)	고등교재
	고등 워드 타파	고등교재
	수학 용어집: 용어를 알면 수학이 보인다	단행본
2012	초등 개념+유형 (라이트, 파워)	초등교재
	초등 주니어 리딩 스파크 (1, 2, 3)	초등교재
	중등 그레이인 (그린, 레드, 블루)	중등교재
	중등 리더스뱅크 스타터 (1, 2)	중등교재
	중등 알찬 기출문제집 수학비책 최고득점편	중등교재
	중등 알찬 수학만 기출문제집	중등교재
	중등 알찬 전 과목 기출문제집	중등교재
	고등 완자 (동아시아사)	고등교재
	스마트교육의 에스프레소	단행본
2013	초등 개념+유형 교과서 개념잡기 (수학)	초등교재
	초등 개념+유형 오답잡는 문제집	초등교재
	초등 독해로 깨우치는 비결 (독깨비) – 1, 2, 3	초등교재
	초등 서술형 논술형 시험대비 문제집 (국어, 수학, 사회, 과학)	초등교재
	중등 개념+유형 (탑)	중등교재
	중등 리딩 스파크 (1, 2, 3, 4, 5, 6)	중등교재
	중등 매쓰팟 (수학) – MAKING, APPLYING, TIPPING, HI FLYING	중등교재
	고등 콩부엔진 수능 (국어, 수학, 영어)	고등교재
	고등 완자 VOCA	고등교재
	수능 카운트 다운 (수학) – A B	고등교재
	국어시간 빠지다 시리즈 (시, 소설, 수필)	단행본
2014	초등 스토리텔링 수학문제집	초등교재
	잉글리시아이 (파닉스, 베이직, 프라임, 어드밴스트)	교재
	국어시간 빠지다 시리즈 (비문학, 고전산문, 고전시가)	단행본
2015	초등 세힙 (호기심, 공감, 리더)	초등교재
	중등 개념+유형 교과서 개념잡기 (수학)	중등교재
	고등 단기특강 (국어, 영어)	고등교재
2016	초등 개념+유형 교과서 유형잡기 (수학)	초등교재
	초등 I See Grammar (1, 2, 3)	초등교재
	중등 원플원 (수학)	중등교재
	중등 VIEW (그래머3, 리딩3, 보카3)	중등교재
	고등 단기특강 (수학1, 수학2, 미적분1, 확률과통계)	고등교재
	키즈 왕스 Text book (1, 2, 3)	교재
2017	중등 VIEW (리스닝3)	중등교재
	큰별쌤 최태성의 한국사 능력검정시험 기출문제집 (고급)	교재
2018	초등 완자 (국어, 수학, 사회, 과학) – 전면개편판	초등교재
	중등 만렙 (수학) – PM	중등교재
	All That 중학 영어	중등교재
	고등 만렙 (수학 상) – AM, PM	고등교재
	키즈 웰링지 (1, 2, 3)	교재
	큰별쌤 최태성의 한국사 능력검정시험 기출문제집 (중급)	교재

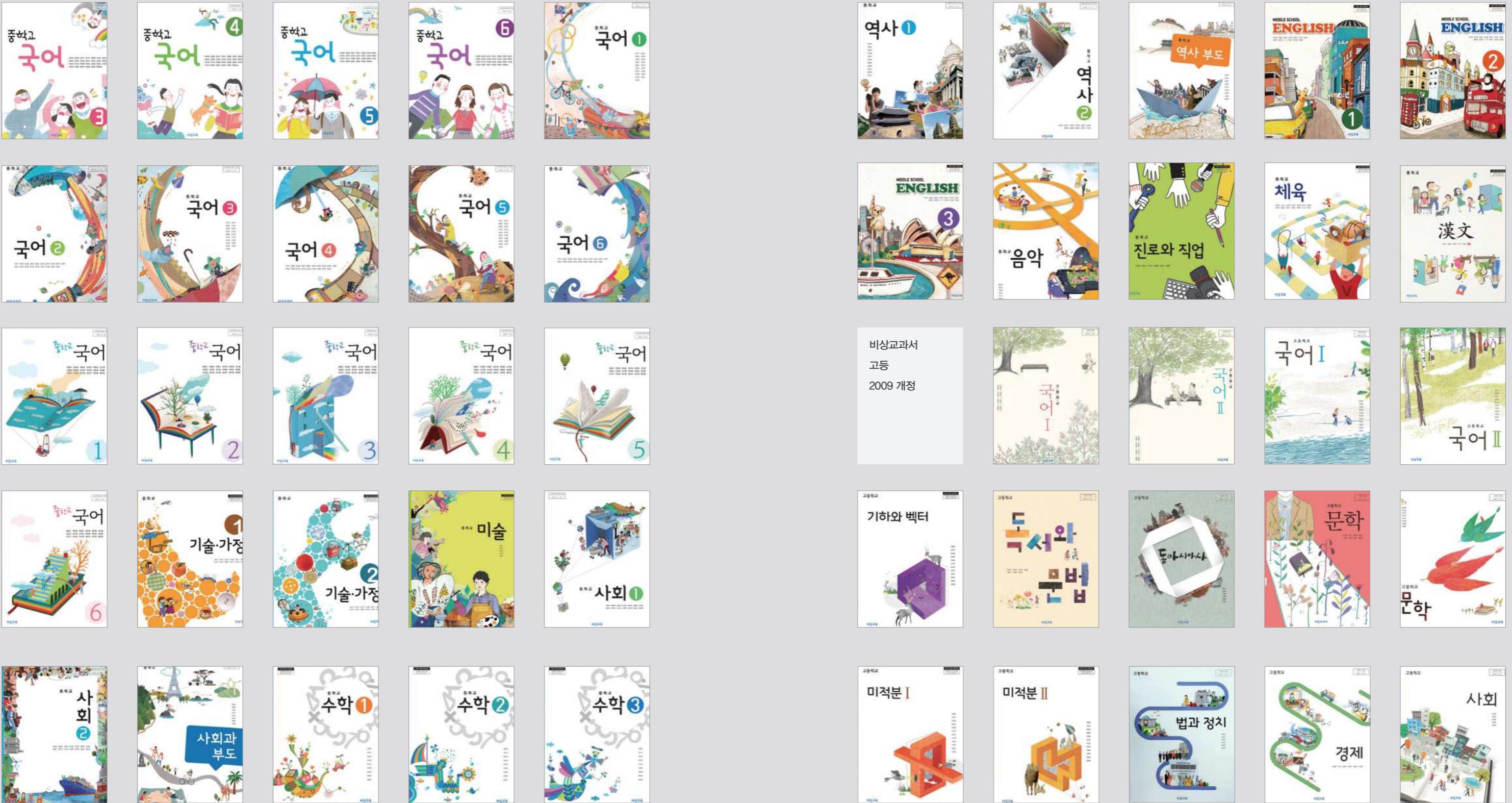
비상교재
화보

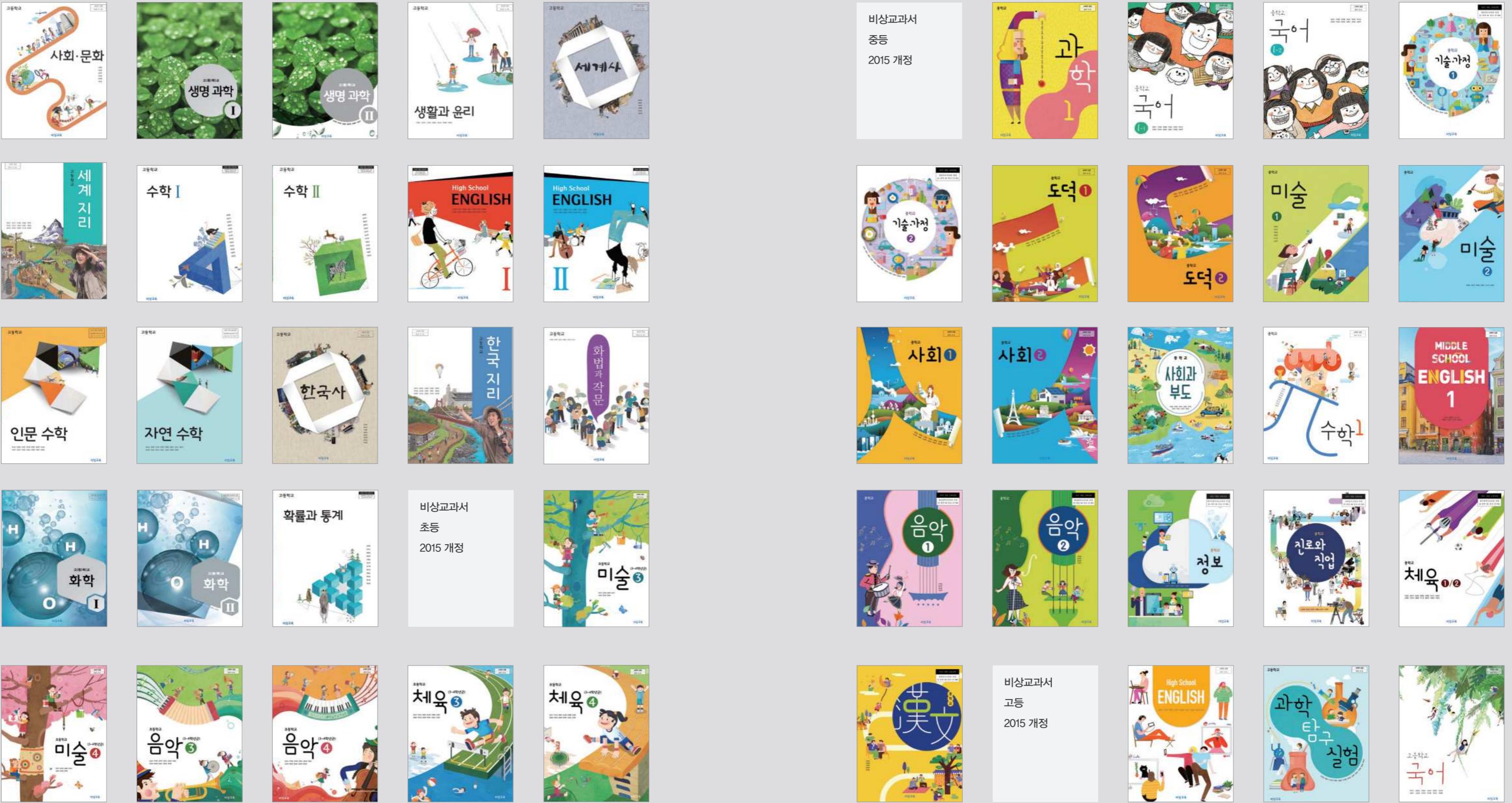


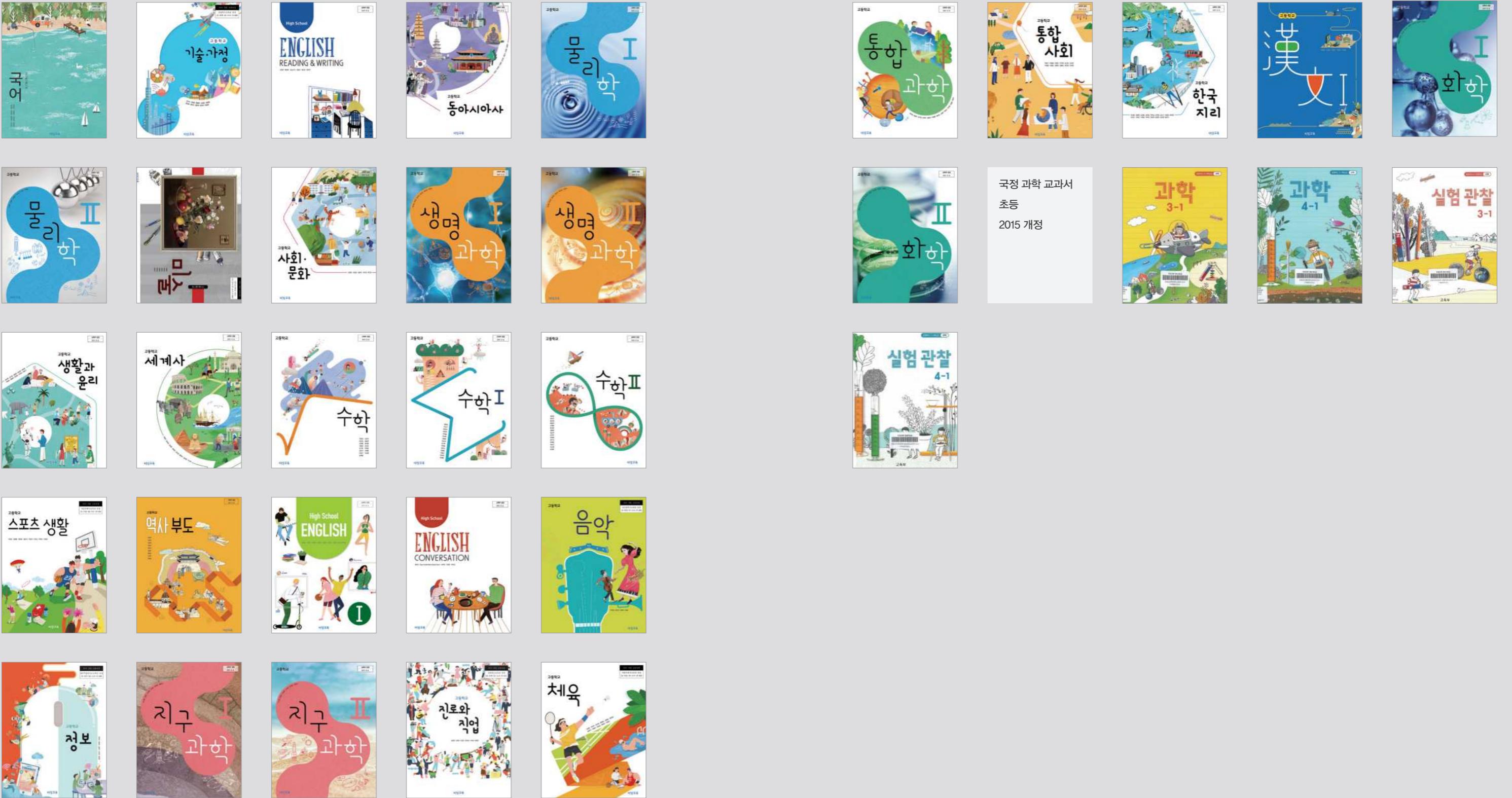












비상 20년사를 만들며

편찬실무

권혁주 2016년 10월 26일 비바AM. 양태희 CP님이 20주년 기업사 발간 계획을 공표하면서 '비상 20년사 프로젝트'는 본격적으로 시작됐다. 그해 11월 첫 기획안 보고를 필두로, 12월 편찬위원장인 양 CP님을 포함하여 여섯 분의 편찬위 구성, 이듬해 1월 편집회사와 집필진 선정, 2월 사료수집 이벤트가 진행되었다. 이후 대내외 인터뷰와 원고 집필, 주요 사건과 시기별 팩트체크를 거쳐 비로소 비상의 20년 역사가 정리됐다.

사사 작업은 그 상징성만큼이나 부담이 적지 않은 업무였다. 집필진과 이야기를 나누고 원고를 검토할 때마다 빠진 점은 없는지, 시기가 맞는지 노심초사하면서도 기록의 한 페이지 한 페이지가 완성되는 순간 찾아오는 뿌듯함에 힘을 얻어 1년 반을 보낸 것 같다. 비상이 마주한 모든 순간이 기록으로 남으면 좋겠지만 현실적으로 다 담아낼 순 없기에 누군가는 아쉬움을 느낄 수도 있을 것이다. 하지만 사사 작업에 참여하며 든 생각. 비상의 20년은 비상에 있는, 비상을 거친 모든 비상인이 함께 만들었다는 사실이다. 흔쾌히 자료를 내어 주시고, 기쁜 마음으로 인터뷰에 응해주신 분들. 그리고 각자의 자리에서 하루하루 20년의 역사에 기여한 모든 동료 분들에게 비상 20년사가 남다른 발자국으로 기억되길 바란다. 비상인이 써내려 갈 남다른 도전의 다음 페이지는 어떤 모습일까.

편찬위원

이우상 비상 20년 사사를 준비하는 과정은 단순히 지난 20년을 돌아보는 과정이라기보다는 새로운 교육의 역사. 비상 100년을 준비하는 첫발이라는 생각이 들었습니다. '20년 역사를 돌아보는 이유는 무엇일까?' 첫 모임을 가졌을 때, 스스로 되짚었던 질문입니다. 그때 이런 생각을 했습니다. '단순한 회상은 역사가 아닌 기억일 뿐이다. 새로운 교육의 역사, 비상 100년을 준비하는 첫발이 되어야 한다.'

그리고 시간이 흘러 한 권의 책이 놓여 있습니다. 이 책은 단순한 책이 아닌 우리의 문화이고 미래가 아닐까 생각합니다. 여기 담긴 우리들의 노력을 떠올리며 새로운 비상 30년, 50년, 100년의 기틀이 다져지기를 소망해 봅니다. 마지막으로 묵은 서류더미 속에서 한 줄, 한 줄 우리의 역사를 기록했던 편찬위, TFT 모두에게 감사드립니다.

편찬위원

최대찬 비상교육 20년사 편찬에 참여했던 시간이 사라지고 있다. 지난 1년 반 동안 회사의 시작부터 지금까지 돌아보면서 나 개인의 지난날도 회상할 수 있었던 즐거운 경험이었다. 스무 살 청년 비상은 시작부터 남달랐다. <한끝>으로 태어나 지금은 대한민국 초중고 교재 및 교과서를 비롯한 교육출판부문을 상징하는 회사로 우뚝 섰다. 지금은 영향력 있는 종합 교육 문화 기업을 향해 한 발 한 발 전진 중이다. 그 발걸음을 함께 할 수 있었다는 것은 나에게도 큰 보람이었다고 생각한다. 20년 후에도 우리의 모든 브랜드가 사랑받는 날을 향해 달려가고 싶다. '남다른 상상과 혁신으로 모든 이의 행복한 경험과 성장에 기여하는 비상교육그룹의 모습'을 기대한다.

편찬위원

최윤희 20년, 청년 비상의 길 위에 서서 지난 기억을 더듬어 봅니다. 청춘의 그 시기 오래 고심했던 질문이 다시금 떠오릅니다. '우리는 우리의 일을 통해 어떤 가치를 만들고 있을까?', '어떤 영향력을 미치고 싶은 것일까?' 분명한 것은 속도보다 방향이 아닌가 생각해 봅니다.

역사의 관점에서 보면, 삶의 진정성은 선함이나 담백함보다 스스로 찾아낸 삶의 의미를 위해 타오를 수 있는 열정이 아닐까 싶습니다.

누구에게든 다가오는 시련이나 불확실성을 이겨내고 끝까지 방향을 잊지 않는 가치관, 그것이 우리의 역사에 담긴 의미가 아닐까 싶습니다. 문득 한 선인의 지혜가 떠오릅니다.

"시선이 땅을 향하고 있으면 날개가 있어도 날아오르지 못한다. 길은 바라보는 쪽으로 열린다."(정철)

편찬위원

현준우 비상교육에 입사한 지 10번째 봄에 비상교육 20주년을 맞이하게 되었다. 자신이 몸담고 있는 조직의 성장을 경험한다는 것은 분명 즐거운 일이다. 나의 성장과 조직의 성장이 함께하고, 우리의 성장이 함께하기에 그러하다. 20살이면 이제 청년이다. 그전의 삶이 청년 이후의 멋진 삶을 위한 준비기였듯 앞으로의 20년은 더 도전하고 더 열정적인 조직이 될 것이다.

도전과 열정 속에 더 성장하고 더 완숙한 조직이 될 것으로 믿는다. 사사를 만드는 전통적인 행위가 단순한 기록의 결과가 아닌 과거를 반영하고 현재를 되돌아봄으로써 미래의 거름이 되기를 기원한다.

함께 만든 사람들

편찬위원회

양태희 CP (편찬위원장)
김희정 VP (편찬위원) / 이우상 SP (편찬위원) / 최대찬 CP (편찬위원) / 최윤희 SP (편찬위원) / 현준우 VP (편찬위원)

편찬 실무

권혁주 CP (Creative Intelligence Lab) / 박중선 CP (경영기획과)

통사 인터뷰

고경진 SP (초등교재부 총괄) / 김영신 SP (경영기획실 총괄) / 김종환 지사장 (인양 현대교육사) – 편지로 등장 / 김희정 VP (교재혁신 총괄) / 박미리 (지리산 고등학교 1학년) / 박찬호 SP (CS혁신실 총괄) / 송윤주 SP (해외전략사업부) / 신두환 영업담당자 (열린도서) – 동영상에서 인용 / 양태희 CP / 윤요선 IP – 인용 글에 언급 (당시 품질혁신부 IP) / 윤태인 IP (인재개발과) / 이우상 SP (경영지원실 총괄) / 이은우 SP (디지털교육사업부 총괄) / 임수아 (퇴사자, 당시 웹서비스과 PL) / 정양옥 대표이사 (테라북스) – 기사에 실린 글 인용 / 조성희 (퇴사자, 당시 독토논사업부문 CP) / 조일현 VP (교과서혁신 총괄) / 채진희 SP (교재2부 총괄) / 최대찬 CP (출판사업부문 총괄) / 최윤희 SP (HR전략실 총괄) / 현준우 VP (디지털교육사업부문 총괄) / 허보욱 SP (교과서기획부 총괄)

스토리북 인터뷰

2017 하반기 현장실습 연수생 : 김동희 (한양대 4학년), 이슬기 (경희대 3학년), 이연주 (이화여대 4학년), 천지영 (서울여대 4학년)
홍민자 (숙명여대 4학년) / 구세나 IP (국어개발과) / 김도란 CP (초등수학2과) / 김해연 CP (CS혁신실) / 박병근 SP (T&P사업부문 총괄) / 박찬호 SP (CS혁신실 총괄) / 박형규 원장 (한국세움학원) / 양효관 사장 (대구 서림도서) / 이상태 SP (교재1부 총괄) / 정미화 IP (재무운용과) / 채진희 SP (교재2부 총괄) / 최윤희 SP (HR전략실 총괄) / 허주희 CP (CS혁신실) / 흥종금 (퇴사자, 당시 마켓전략부 CP) / 황항연 IP (법무과)

사료수집 이벤트 참여자들 (사진, 문서, 에피소드 등 제공)

고경진 SP (초등교재부 총괄) / 구세나 IP (국어개발과) / 구수정 CP (영어개발과) / 권은옥 CP (이러닝영상기획과) / 김경희 CP (이노베이션디자인과) / 김경희 CP (사업추진과) / 김보석 IP (이러닝영상기획과) / 김정현 IP (프로그램개발과) / 김혜리 CP (개발지원부) / 김혜진 CP (디지털교육기획과) / 김호경 SP (교과서1부 총괄) / 김희정 VP (교재혁신 총괄) / 류혜옥 IP (개발지원부) / 박만성 CP (인재개발과) / 박은영 CP (ICT개발전략과) / 윤태인 IP (인재개발과) / 이상엽 CP (국정개발과) / 이수희 CP (멀티미디어개발과) / 이은령 CP (판매관리과) / 장희경 CP (통합실용과) / 정미화 IP (재무운용과) / 조혜선 CP (품질혁신부) / 지나윤 IP (교과서마케팅과) / 자성배 (퇴사자, 당시 디지털교육플랫폼1과 IP) / 채정식 CP (IT전략과) / 채진희 SP (교재2부 총괄) / 최윤희 SP (HR전략실 총괄) / 허보욱 SP (교과서기획부 총괄) / 11기 비바미 (15명) : 강산아 CP (평가연구관리과) / 김동남 IP (브랜드전략과) / 김선미 CP (인재개발과) / 김성욱 IP (출판/FC CS과) / 배진아 CP (교과서기획과) / 성철수 CP (지원혁신과) / 소병업 CP (통합실용과) / 심효선 CP (초등사회과) / 윤정은 CP (과학개발2과) / 윤창섭 CP (멀티미디어촬영과) / 이강윤 IP (영어연구소) / 이지혜 CP (이러닝사업지원부) / 이태욱 CP (ICT개발전략과) / 차지영 CP (초등수학1과) / 황수빈 CP (디자인전략과)

기타 사료 확보 및 편찬에 협조한 분들

고수현 CP (광고디자인부) – 비유와상징 CI / 공아름 IP (교과서기획과) – 교과서 발행 자료 / 김유진 CP (기획컨설팅과) – 아이비초 TV광고 / 박중선 CP (경영기획과) – 학령인구추이표 등 / 박현경 CP (개발지원부) – 교재 표지 촬영 협조 / 서지현 CP (Creative Intelligence Lab) – 역대 신문 지면광고 현황 / 석진안 IP (품질혁신부) – 인쇄 및 제본 / 손병목 SP (유아사업부문 총괄) – 전시회 사진 / 송민정 IP (이러닝웹기획과) – 수박씨닷컴 자료 / 안경영 IP (독서교육기획과) – 세힘자료 / 양태희 CP – 개인 소장 사진, 문서 등 / 이세미 CP (이러닝마케팅전략과) – 수박씨닷컴 자료 / 정도영 IP (판매관리과) – 출판사업 매출 주이, 교과서 챕터를 등 / 정민주 CP (인사기획과) – 역대 조직도 현황 / 조민영 IP (서비스기획과) – 비플러 학원장 및 학생 인터뷰 자료 / 최대찬 CP (출판사업부문 총괄) – 비플러 학원장 및 학생 인터뷰 자료, 매출자료 등 / 현준우 VP (디지털교육사업부문 총괄) – 공부엔진 자료 / 멀티미디어개발과·멀티미디어촬영과 – 영상 및 사진자료 / ICT 개발전략과 – e북 제작

인터뷰 시간 3,960분 / 인터뷰 인원 33명

집필 김신철

1989년 중앙대학교 예술대학 문예창작학과를 졸업한 후 경제·경영 및 인문사회학 출판업에 종사했다. 이후 한국경제 및 사회사에 깊은 관심을 갖고 사회적 배경과 시대정신, 경제 발전의 과정, 개별기업의 성장과 발전을 조명하기 위한 저술에 매진했다. 경제와 산업의 역사도 스토리가 기반이 되어야 한다는 생각 아래 집필시 많은 인터뷰를 수행하고 있다.

총괄디렉터 김용운

2005년 성균관대학교 디자인대학원 시각디자인학과를 졸업했다. 2000년 한국조폐공사 50년사로 디자이너 활동을 시작한 이래 2018년 비상교육 20년사에 이르기까지 기업사사의 근본적인 기반 위에서 기획과 디자인, 구조 등의 직관화 작업을 통해 사사의 내·외향적 접근성을 높이는 작업을 계속 해오고 있다. 논문으로는 <기업이미지 메이킹을 위한 사사편찬 디자인 방향 제시 연구>가 있다.

집필기획 강한기

1992년 중앙대학교 예술대학 문예창작학과를 졸업했다. 경제경영서 에디터로 한국산업사를 기록해왔다. 저서로 대한민국 화학산업사를 스토리텔링 기법으로 정리한 <호모 캐미쿠스(랜덤하우스코리아 간행)>, 기업 실무자 입장에서 사사 제작법을 정리한 <사사 오디세이(세상의 아침 간행)>가 있다. 삼양그룹 80년사, 한화그룹 50년사, CJ그룹 60년사, IBK기업은행 50년사 등을 기획, 집필했다.

사진 손초원

1999년 France paris efet 사진과를 졸업했으며 직업다큐 사진가로 다수의 기업사사와 대학홍보 이미지를 만들어 왔다. In steel 50년사, 한국 수출입은행 30년사, 코스콤 30년사, 현대아산 30년사, 국세청 50년사 등을 촬영했다.

디자인 이명은, 배광제

2010년 인덕대학교, 2016년 극동대학교에서 시각디자인을 전공·졸업했다. LG전자 VVIP 매거진, 월간 CJ E&M매거진을 비롯한 사사, 사보, 브로슈어 등 호흡이 긴 매체디자인 작업에 칼리그램 디자인 철학에 대한 확고한 신념을 담아 내고 있다. 대신증권 50년사, 독립기념관 30년사 등의 디자인에 참여했다.

비상 이십

기획·제작·디자인

칼리그램(02-335-7636) www.calligrame.com

집필·집필기획

코스토리랩(02-2631-0545) www.co-story.co.kr

비상

이십

1998
2018

제호

비상이십 (비상교육 20년사)

펴낸날

2018년 6월 15일

펴낸곳

비상교육

펴낸이

양태희

인쇄

테라북스