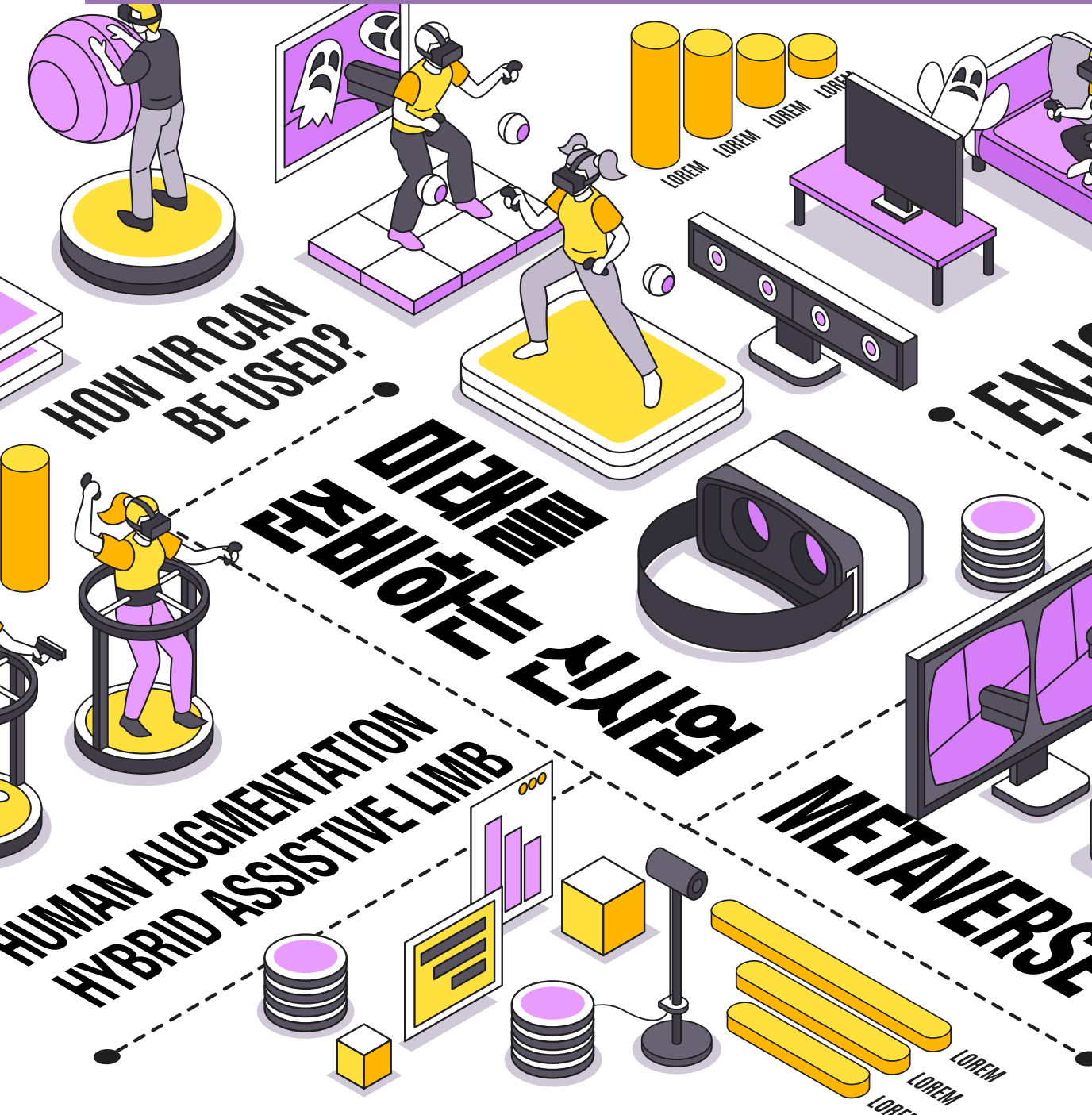


# 융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진



초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 이제 4차 산업혁명이 생활 속에서 시작되고 있으며 새로운 패러다임이 형성되고 있습니다. 기술혁신은 필연적으로 기업경영에도 역시 커다란 변화의 물결을 일으킬 것입니다. 융합경영 리뷰는 이러한 시대적 요구에 부응하여 경영학과 이의 관련된 제 분야의 융복합 연구를 통하여 4차 산업혁명 시대에 요구되는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 발간되었습니다.

## contents

### 에디터 컬럼

1 미래를 준비하는 신사업

### 주제 컬럼

3 협쟁(협력과 경쟁)을 통한 뉴노멀의 완생(完生) \_ 박정완

7 한국의 해양자원, K-Marine \_ 조규연

15 신(新)사업을 위해서는 매력적인 사업계획서가 필요하다 \_ 박병태

20 메타버스의 형이상학적 함의(含意) \_ 황재일

### 디지털경영

25 인간 증강(Human Augmentation)으로 인간을 재건축 \_ 김종식

28 MRI와 PET 융합 \_ 이승희

### 글로벌경영

34 디지털 시대, 중국 비즈니스 방안 \_ 이영기

### 휴먼경영

44 원숭이, 판다, 바나나 중에 서로 관련된 것은? \_ 이종규

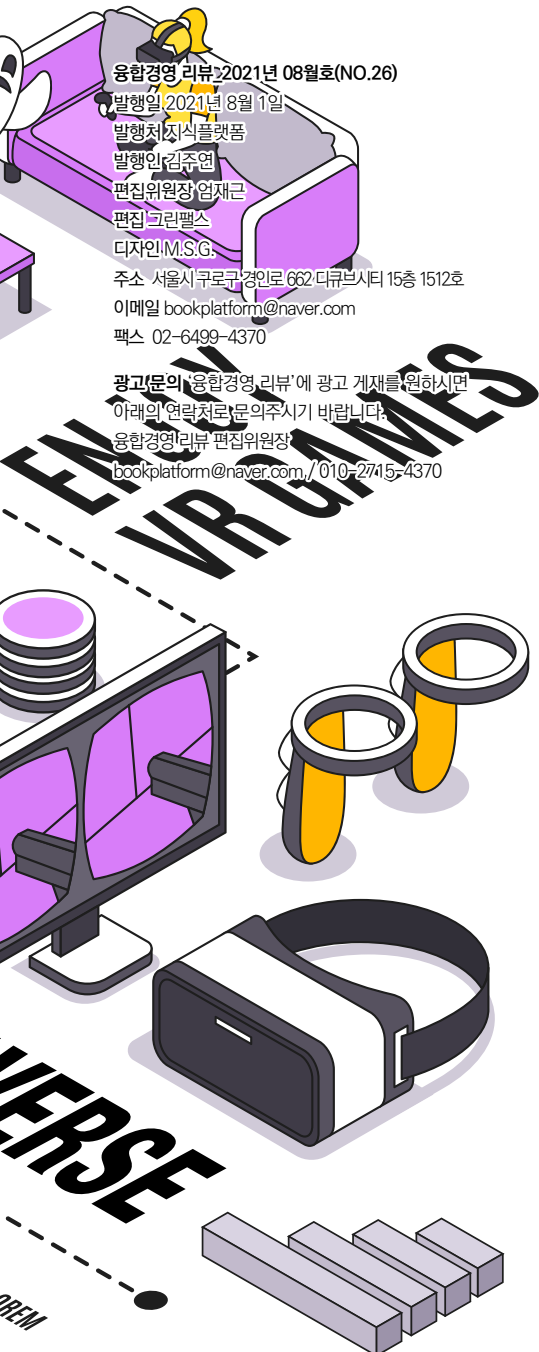
### ESG경영

46 다른 인류와의 공존, MZ세대와 ESG \_ 탁진규

49 유한양행의 사회적 책임정신 SPICE 모형 \_ 엄재근

### 문화예술경영

58 미국 최고의 와인, 컬트(Cult) 와인 이해 \_ 이영배





## 미래를 준비하는 신사업

수많은 사람이 백신을 접종받기 시작하면서 인류가 코로나19 이전으로 돌아갈 수 있느냐가 관심사가 되고 있다. 조만간 길에서 마스크를 쓰지 않아도 되는 날이 돌아올 듯도 싶다. 사람들이 자유롭게 해외여행을 하고, 만나고 싶은 사람을 만나고, 가고 싶은 곳을 갈 수 있는 코로나19 이전의 세계로 돌아갈 날이 얼마 남지 않은 것 같다.

하지만 우리가 맞게 되는 세계는 새로운 모습으로 다가올 것이다. 코로나 이전의 세계가 아닌 코로나 이후의 변화된 세계일 것이다. 코로나를 통해서 사회의 모습은 알게 모르게 많은 변화가 일어났다. 회사에 나가지 않고 집에서 충분히 일을 할 수 있는 세상이 되었고, 맛집 음식은 원하기만 하면 집에서 먹을 수 있게 되었다.

코로나 이전부터 유튜브를 통해서 누구나 전 세계에 동영상을 방송하는 1인 방송의 시대가 되었다. 전기자동차가 어느새 아파트 주차장을 점유하기 시작하였고, 외국에 있는 친구와 마음껏 실시간 화상을 통해서 만날 수 있게 되었다. 코로나 이후 이러한 것들이 익숙하게 다가오고 있다. 오프라인에 익숙했던 영역들이 온라인 영역으로 바뀌었다. 스마트폰을 통해서 원하는 정보를 더 쉽게 얻을 수 있고, 온라인 쇼핑에 한층 자유롭게 즐길 수 있게 되었다.

IT 기술의 발달과 코로나로 인한 사회의 변화가 맞물려서 비즈니스 혁명이 일어나고 있다. 네이버와 카카오가 많은 전통 기업들을 제치고 시가총액에서 높은 순위를 달리고 있다. 시장에는 매일매일 수많은 비즈니스가 소개되고 있다.

특히 코로나로 인해 비대면 시대를 경험하면서 메타버스(Metaverse)는 새로운 비즈니스로 주목 받고 있다. 메타버스는 가상의 뜻인 메타(Meta)와 우주를 뜻하는 유니버스(Universe)의 합성어이다. 현실세계와 같이 사회, 경제, 문화, 체육 등 다양한 활동을 3차원 가상세계에서 이루어지는 것을 말한다. 1992년 미국 작가인 닐 스티븐슨의 소설 스토크래시에서 처음 등장한 개념이다. 2003년 린드 랩(Linden Lab)이 출시한 '세컨드 라이프(Second Life)'라는 게임이 인기를 끌면서 널리 알려지게 되었다.

# Korean Association of Converging Business Review



그래픽카드의 세계적 기업인 엔비디아의 CEO 젠슨 황은 “이제 가상현실의 주역은 메타버스다. 지난 20년간 놀라운이 벌어졌다면 앞으로 20년은 현실이 공상과학 영화가 다르지 않다는 것을 보게 될 것이다”라고 말했다. 메타버스라는 가상공간에서 서로 다른 등장인물들이 아바타라는 대리자를 통하여 사회적인든 경제적이든 현실 세계처럼 비즈니스 및 인간적인 교류를 한다.

5G 등 네트워크의 발달과 코로나로 인한 비대면 추세로 온라인 게임에서 다양한 비즈니스로 빠르게 파생되고 있다. 올해 순천향대학교는 세계 최초로 입학식을 메타버스에서 진행했다. 온라인 플랫폼에서 미네르바스쿨, 에폴 등도 새로운 대학 형태로 자리잡았다. 그리고 화상 회의도 메타버스를 통해서 진행하게 되는 비즈니스가 선을 보이고 있다. 메타버스라는 초현실공간에서 우리가 상상했던 일들이 실현되고 있다.

변혁의 시기에 준비된 국가 혹은 기업은 부를 거머쥌 수 있다. 하지만 제대로 대응하지 못하면 몰락하고 만다. 현재 아무리 부를 누리고 있어도 미래의 변화를 준비하지 않은 기업은 사라진다. 급변하는 환경에 적응하여 신사업에 자원을 전략적으로 선택과 집중한 기업만이 살아남을 것이다. 이제 ESG의 이슈가 대두되면서 사회적 책임과 함께 환경 친화적 사업도 쏟아져 나올 것으로 기대된다.

독자는 미래를 전략적으로 준비할 수 있기를 바란다. 미래는 이미 현재의 어느 곳에 와있다. 현실속에서 일어나는 작은 변화들을 살펴보면 이미 와 있는 미래를 발견할 수 있다. 여러분에게 답을 줄 것을 확신한다. 미래는 선점하는 자들의 것이다. 미래 시대를 준비하는 신사업에서 우리의 상상력을 현실화시키는 설계자의 마인드가 필요하다.

융합경영 리뉴 편집위원장

# 협쟁(협력과 경쟁)을 통한 뉴노멀의 완성(完生)

박정완



Microsoft Power BI의 Word Cloud 기능을 이용해 시각화한 자료

## 뉴노멀과 신규 사업화의 여정

바로 어제였다. 2004년 버진갤럭틱을 설립한 리처드 브랜슨이 미국 뉴멕시코주의 발사장 스페이스포트 아메리카에서 VSS유니터를 타고 우주로 날아갔고 22번의 비행 프로젝트 시도 끝에 카르만 라인(고도 100km)까지는 아니더라도 다른 민간기업의 수장으로서 처음으로 유의미한 성공 케이스를 만들어냈

다. 곧이어 오는 7월 20일 제프 베이조스가 카르만 라인을 향해 나갈 순간을 앞두고는 있지만, 아직 성공이 확실시되지 않은 만큼 최초의 민간 우주선을 우주로 날려 보낸 억만장자는 리처드 브랜슨이다.

여기서 우리는 어떤 급격한 시도나 이벤트에 의한 사회, 경제적 변화가 일상화되는 것을 의미하는 뉴노멀에 대해서 인지할 필요가 있다. 지난 2008년 세계금융위기 이후 나타난 새로운 경제 질서를 지칭하는 용

어로 급부상한 이 용어는 미국의 버블경제 이후의 새로운 경제적 표준이 일상화된 미래를 일컫는 용어가 되었다. 그리고 2019년 12월 코로나19로 인해 비대면의 일상화로 변해버린 지금의 산업, 경제적 생태계를 두고 다시 전 세계적인 화두가 되고 있다.

지금의 시대에 주목해야 할 5가지 트렌드에 대해서 알릭스파트너스에서 발간한 디스럽션(Disruption Insight)에서는 탈세계의 가속화, 효율성이 아닌 회복탄력성, 디지털 전환의 촉진, 소득수준 및 건강 관심도에 따른 소비행태 변화, 높아진 신뢰의 중요성을 들었다.

글로벌화로 인해 전 세계적으로 수출입이 활발하던 시대에서, 자국의 산업을 보호하고 타국에서 진출한 기업에게 세금을 매기며 지역 공급망에 더욱 힘을 쏟을 수밖에 없는 상황에 처하게 된 기업들은 어려움을 겪을 수밖에 없다. 또한 공장가동이 멈추고, 부품수급의 차질로 인해 생산이 어려워지면서, 기업은 효율성에 더욱 집중할 수밖에 없으며, 이와 맞물려 기술기반의 경험이 일상화됨에 따른 디지털 전환의 성공은 기

업의 현재와 미래를 담보하는 중요한 요인이 되었다.

소비자들의 불필요한 지출이 줄어들고 빈부격차가 더욱 심해짐과 동시에 고객, 기업, 직원 간의 신뢰가 중요한 이슈로 부각되면서, ESG와 착한 기업에 대한 중요성이 다시 한 번 주목받고 있다.

이런 요인들을 모두 고려하며 기업은 다시 한 번 뉴노멀 시대에 맞는 체질 개선의 시대를 맞이하게 되었고, 옛것을 온전히 버리는 것이 아닌 옛것의 재발견, 새로운 것과 낡은 것의 융화, 타 산업과의 협쟁 같은 현상이 곳곳에서 벌어지고 있다.

### Word Cloud로 알아본 21년 신사업 트렌드

그렇다면 대한민국에서는 어떤 변화들이 일어나고 있을까? 본 논고의 제일 초두에 제시된 그림에서 선보인 바와 같이, 상반기 2021년의 신사업과 관련된 키워드들을 도출할 수 있었고 가장 돋보이는 주요 키워드를 몇 가지 언급해보았다. Word Cloud 속에 디지털,



플랫폼, 성장, 투자, 카카오, 스타트업, 서비스, 데이터, 전략, 배터리, 빅 데이터, 에너지, 모빌리티, 클라우드, 협력, ESG 등이 보인다. 특정 기업이나 인물을 제외한 상황에서 필자의 눈에 띄는 키워드들을 언급한 것인데, 제시된 키워드들 모두가 현재 주요 대기업이나 산업이 처해 있는 현실을 잘 대변해주고 있다. 최근 등장하고 있는 이슈의 중심에는 디지털 전환, 메타버스, 블록체인, 빅테크, 테크핀, M&A, 기술이전과 협력이 있으며, 이것으로 다시 필터링이 가능하다.

신사업과 관련하여 글로벌 컨설팅 회사인 보스턴컨설팅그룹(BCG)의 윤병석 파트너가 2009년 동아비즈니스리뷰와의 인터뷰에서 언급한 바에 의하면, 우선 신사업의 시작은 버리는 것이며 버릴 준비부터 해야 한다고 했다. 또한 그는 한국 기업들의 경우 사업 포트폴리오 정리에 익숙하지 않다는 것을 가장 큰 맹점으로 꼽았다. 그러면서 GE가 사업 포트폴리오를 조정하는 사례를 들어 우리나라 기업들도 이와 같아야 한다는 것을 제시했다.<sup>1</sup>

그의 이야기를 들어 현재 제시된 키워드들을 연관지어 말해보자면, 현재는 새로운 것을 발굴해야 할 시기이다. 그러나 기업의 역량이 충분하지 않고 자금력이 풍부하다면 M&A를 통해 타 기업을 인수해야 한다. 또 과감히 자신들의 미래와 변화하고자 하는 이미지와 일치되지 않는다면 매각을 통해 또 다른 길을 모색할 수 있어야 한다는 것으로 정리할 수 있겠다.

최근 금융을 비롯한 대다수 업계의 경우 인증, 결제, 데이터 거래 등 분야에 많은 관심을 기울이고 있는데, 이는 결국 자본과 데이터 흐름의 이동을 틀어잡는 기업만이 타 산업과의 경쟁력을 더욱 벌릴 수 있다는 발상에서 나온 것일지도 모른다.

이와 같이 변화하고자 하는 움직임과 동시에, 자신들이 가진 것을 버리고 신기술과 서비스의 도입을 꾸준히 추구하지 않는다면 결국 도태되어 더 이상 설자

리를 잃게 될지도 모른다는 기업의 불안감이 현재의 산업 생태계를 더욱 역동적으로 만들고 있는 것이라 생각한다.

## 전통 굴뚝산업에서 서비스 산업으로의 변화

2019년 말 현대기아자동차 그룹의 정의선 회장은 “미래에는 자동차가 50%가 되고 30%는 개인 비행체(PAV), 20%는 로보틱스가 될 것이라 생각하며, 그 안에서 서비스를 주로 하는 회사로 변모할 것”이라며 제조업을 기반으로 꾸준히 성장해오던 그룹의 정체성을 조금 더 확장하는 발언을 한 바 있다. 실제로 그는 플라잉카에 대한 투자, 보스턴다이나믹스의 인수 등 여러 건의 인수합병과 투자를 단행하며 전략적 행보를 이어가고 있다.

올해 7월 베인앤드 컴퍼니의 윤성원 파트너도 한국이 강제인 석유화학, 조선업의 플랫폼화와 해외시장 진출을 위한 생태계 조성에 주력할 필요가 있음을 언급하였다. 그는 앞으로의 경제 시스템 플랫폼화는 더욱 가팔라질 것이며 지난 10년 B2C 분야가 플랫폼 경제에 올라탔다면 이제는 B2B산업에서 플랫폼에 대한 고민을 해야 한다는 주장을 하고 있다. 이는 곧 전통 산업의 플랫폼을 기반으로 한 서비스화로 산업 내 차별화를 꾀할 필요가 있음을 내포한 발언이라고 할 수 있겠다. 즉, 산업의 구분 없이 누구든 플랫폼에 올라타야 하는 시대가 되었으며, 플랫폼 전략의 위해 기업 스스로가 어떤 역할을 잘할 수 있는지를 우선 알 필요가 있음을 언급했다.

이는 크게 3가지 관점에서의 역할로 정의할 수 있는데 첫 번째는 애플, 구글, 넷플릭스와 같은 생태계 건설자, IBM, AWS, 액센츄어 등과 같은 생태계의 기둥을 세우는 아웃소서, 스타벅스, 나이키, 네슬레와 같은 구축된 플랫폼 위에서 그 기능을 쓰는 콘텐츠 프로바이더라고 하였다. 플랫폼을 스스로 구축하는 것이 필

1 신사업 버리는 것부터 시작하라 [https://dbr.donga.com/article/view/1203/article\\_no/2403/ac/magazine](https://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no/2403/ac/magazine)

수는 아니며 단지 자신에게 잘 맞거나 유리한 플랫폼을 골라 그 위에서 본인이 가장 잘 하는 역할을 수행하여 플랫폼 생태계를 키우는 것이 중요하다. 전기차 산업에 빚대어 설명한다면 생태계 건설자는 현대기아차 그룹, 아웃소서는 LG에너지솔루션, SK이노베이션, 콘텐츠 프로바이더로는 자동차 인포테인먼트 콘텐츠를 만드는 기업들이 해당된다고 할 수 있겠다.<sup>2</sup>

우리나라의 대표적인 굴뚝산업군에 속하는 그룹으로 현대기아자동차를 제시하였으며 이와 유사한 형태로, 화학, 에너지, 조선, 건설 등의 산업군도 충분히 서비스 산업군으로의 확장에 동참함으로써 차별적 경쟁력을 갖춰 나갈 수 있을 거라 생각한다.

## 협쟁(협력과 경쟁)을 통한 뉴노멀의 완생(完生)

2014년 tvN에서 방영한 웹툰 원작의 드라마 《미생》은 현대를 살아가는 직장인들의 애환을 잘 표현하여 큰 공감을 불러일으켰다. 이 드라마에 여러 어록들이 등장하는데, 극중 오 차장은 신입사원으로 들어온 장 그래에게 “버틴다는 건, 어떻게든 완생으로 나아가는 거니까.”라는 말을 건네는 장면이 있다.

여기서 완생(完生)이라는 것은 바둑에서 쓰이는 용어로, 외부로 향한 활로가 막혀도 죽지 않는 상태의 돌을 의미한다고 한다. 이를 위한 조건으로는 특정한 돌들에 대해 상대방이 어떤 수를 두어도 살 수 있어야 하며 그 돌들이 독립된 두 집을 가지거나 상대의 어떤 착수에도 독립된 두 집을 생성해 낼 수 있다면 그 돌들은 비로소 완생으로 불릴 수 있는 것이다.

기업의 생태도 마찬가지일 것이다. 이미 자신들이 완생이라고 자부하는 기업들도 이전까지는 자신들의 생태가 위협받지 않았기에 완생인 것으로 알고 모든 의사결정과 행동을 하였을 것이고, 자신들이 가진 자

본력과 자원이 최고인 것처럼 여기던 때가 잠시 있었을지도 모르겠다.

하지만 여러 번의 뉴노멀을 경험하며 비로소 자신이 완생이 아님을 알아가던 차에 이번 코로나19는 더욱 뼈를 깎는 변화를 추진하지 않으면 안 된다는 위기감을 심어준 것이라 생각한다. 굴뚝산업의 서비스화가 그 대표적인 예라고 할 수 있겠다.

누구든 완생을 꿈꾸지만 생이 끝나는 날까지 완생이라 치부할 수는 없을 것이다. 그렇다면 결국 미생에서 완생으로 나아가며 스스로를 더욱 갈고 닦으며 변화시키는 과정을 거쳐야 하는 것이고 이는 결국 변화에 적용하지 못하면 경쟁에서 뒤처지거나 패배할 수밖에 없음을 의미한다.

개인이든 기업이든 모두가 버티며 더 나아짐을 바라며 완생으로 발돋움하는 기로에서 다른 산업계에 속한 기업과의 협력은 활기찬 역동성을 가져다 줄 것이라 생각한다. 협력과 동시에 경쟁이 진행되기도 하겠지만, 이와 같은 역동성이 기업에 가미된다면 해당 기업은 더욱더 발전할 것이고 유연하고 신속하게 자신만의 차별점을 만들어나갈 것이다.

치열한 고민과 경쟁으로 다치기보다는 딛고 일어서서 버티는 완생의 길을 걸으며 더 나은 내일이 되었으면 한다.



박 정 완

현) 이니텍(KT그룹) 금융전략팀  
전) 넥서스엔코드 전략컨설팅

한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA

저서: 「Premium 브랜드 마케팅」

「컨설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근」

2 플랫폼 경제는 IT기업 전유물? ...굴뚝산업도 이젠 올라탈 때다  
<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2021/07/634400/>



# 한국의 해양자원, K-Marine

조 규 언



## 갈매기의 꿈

사람은 누구나 자유를 꿈꾼다. 요즘처럼 코로나19로 인해 많은 부분 제약 받는 상황이라면, 꿈에서라도 이곳저곳 새처럼 훨훨 날아서 가고 싶은 곳으로 갈 수 있는 기회를 간절히 바랄 것이다.

### 간절하면 꿈은 이루어진다

1957년 10월 4일 소련이 세계 최초 인공위성 ‘스푸트니크 1호’를 지구 궤도에 쏘아 올리면서 존 F. 케네디 미국대통령의 유인 우주비행 탐사계획이 시작되었다. 1969년 7월 20일 아폴로 11호가 ‘1960년대 말까지 인

간의 달 착륙 및 무사귀환’ 목표를 달성하면서 로켓, 우주공학, 전자통신, 컴퓨터 등에서 획기적인 기술진보가 이루어졌다. 최근 버진 그룹의 창업자 리처드 브랜슨에 이어 아마존의 창업자 제프 베이조스의 관광용 로켓이 우주비행에 성공하였고, 테슬라의 엘런 머스크도 다음 차례를 예고하고 있다. 이들의 시도는 지구의 문제를 해결하고 미래 세대를 위해 우주여행의 꿈을 실현시키기 위함이라고 한다.

미래 시대를 위한 꿈을 설정함으로써 개인, 사회, 국가와 함께 지속가능한 미래를 우리가 만들어간다는 의지를 세우고 희망을 쏘아 올리자는 메시지이다.

## 성공한 콘텐츠, 꿈이 있었다

SM 엔터테인먼트의 이수만 회장은 'K-pop 문화산업 플랫폼'을 만든 선구자라 할 수 있다. 2000년대 초반, 그는 넘어설 수 없을 것 같았던 일본 엔터시장에도 전장을 내밀었다. 가수 보아의 특별한 재능과 열정, 피나는 노력이 가장 큰 부분을 차지하지만, K-pop을 콘텐츠로 하여 플랫폼산업으로 발전시키고자 했던 그의 통찰력 또한 있었기에 가능한 일이었다. 이제 그는 인구감소와 세계화의 대세 속에서 AI를 통한 아이돌 아바타를 준비하고 있다. 'K-pop의 산업화'를 통하여 젊은 세대들을 위한 건강한 생태계를 만들고 싶었다고 이수만 회장은 말한다(tvN, 《월간 커넥트》 중에서).

한국인 최초로 EY 세계 최우수 기업가상을 받은 셀트리온의 서정진 명예회장은 '제약바이오산업의 플랫폼'에 대한 꿈을 실현한 대표적 인물이다.

IMF로 실직한 후 그는 미래 먹거리를 찾던 중 모두가 IT 산업에 집중할 때 바이오산업의 미래 확장성에 집중했다. 인간수명이 늘면 희귀질환자 수도 증가하므로 각국의 의료비 지출증가는 피할 수 없게 된다. 그렇다면 고가 약들의 특허만료기간이 줄줄이 압박하는 상황을 어떻게 이용할 것인가? 그는 당시 세계 100위 내 드는 한국제품이 전무한 상황에서 항체 의약품과 효능이 같고 가격경쟁력 있는 바이오 시밀러 산업이란 개념을 최초로 구상했다. 즉, 30년의 긴 특허기간이 만료되는 2013년부터 제조설비가 매우 중요해질 것이라는 통찰력을 발휘했고, 품질, 가격경쟁력보다 타이밍에 더 집중하면서 결국 큰 성과를 거둘 수 있었다.

## 선장의 꿈

그리고 여기, 한국에서는 생소한 분야에서 새로운 꿈을 꾸는 사람이 있다. 그는 대학 졸업 후 일본으로 건너가 방송예술 전문가 코스를 밟고 일본 방송국 시사교양 프로그램을 제작했다. 이후 일본과 한국에서 프리

랜서 피디로 활동했다. 어려서부터 모험을 좋아하고 이벤트 기획을 잘했는데 배려심 많고 잘 기다려주는 그를 사람들, 특히 젊은이들이 많이 따랐다. 일찌감치 실력을 인정받으며 하는 일마다 잘 되면서 경제적 풍요도 따랐지만, 인생이 항상 그렇듯, 모든 걸 잃는 고난을 겪는다. 그후, 남은 돈을 몽땅 털어 꿈에 그리던 요트 한 척을 구입했다. 우연히 일본 선장의 요트 세계일주 기록을 읽고 13년간 준비해온 도전을 시작했고, 마침내 209일 만에 성공했다. 세계적으로도 극소수, 아시아에서는 두 번째, 한국에서는 최초로 '단독(solo), 무기항(nonstop), 무원조(unassisted) 요트 세계일주'에 성공한 것이다. 바로 선장 김승진의 실화다. K-pop이 K 문화산업의 플랫폼이 되듯 선장의 콘텐츠를 통하여 한국 요트산업의 플랫폼을 만들고자 꿈을 펼치고 있다.

## 기업가의 꿈

샌디에이고, 샌프란시스코, 터키, 하와이, 오클랜드, 모나코, 니스…… 도시 가까이에서 요트산업 전반을 접할 수 있었던 것은 행운이다. 어수선한 분위기, 악취와 비린내 가득한 우리의 기억과 많이 달랐다. 관광객들도 일부러 찾아가서 널찍한 항구 가득 정박해 있는 알록달록한 요트 사진을 찍으며 마음껏 즐기는 것을 볼 수 있다. 중고 요트의 시세와 신제품의 출고 가격을 비교해보고 언젠가는 소유할 꿈도 꿔다. 요트 내 인테리어 수준이나 요트들이 모이는 클럽뿐 아니라 엄청난 규모의 보트야드(요트 수리시설)에도 관심을 가졌다. 내가 만든다면? 비즈니스 관점으로 일련의 과정들을 세밀히 관찰하곤 했다. 요트라면 상류층의 취미로 알기 쉬우나, 이곳에서 만난 이들은 모두 아주 자연스럽게 일상인 듯 평범해 보였다.

삼면이 바다와 접해 있는 한반도를 새롭게 바라볼 때가 아닌가, 인도네시아(약 1만 5,000개), 일본(약 7,000개)에 이어 세 번째로 섬이 많은데도(약 3,000개)

낚시 산업을 제외하고 왜 보트 비즈니스는 우리나라에 별로 없을까? 섬과 섬을 다니는 여객선만 볼 수 있을 뿐 왜 우린 레저 산업화 시키지 못할까?

우리나라의 해양산업과 해양관광에 대해 살펴보고 미래 시대를 위한 요트 관련 신사업을 이야기하고자 한다.

## 1. 해양산업과 경제

해양산업은 해상 화물 및 여객 운송사업, 항만하역업, 조선업 등 해상에서 화물과 사람을 운송하는 업무와 관련된 산업을 말한다.

한국해양수산개발원 연구에 따르면 2000년 약 11조 2,170억 원이던 우리나라의 국내총생산은 2007년 약 79조 1,810억 원으로 급성장했다. 이중 해양산업 비중은 2000년 2.7%, 2007년 3.3%, 2020년까지 10% 증가할 것으로 보고 있다. 국내총생산이 약 7배 증가하는 동안 해양산업 비중은 약 1.5배 증가한다.

세계 10위권의 경제 대국으로서 삼면이 바다인 우리의 성장 동력을 해양에서 새롭게 찾아야 할 이유는 충분하다. 남한 면적의 약 4.5배에 달하는 44.3만km<sup>2</sup>의 배타적 경제수역(EEZ)과 약 1만 5,000km의 해안선, 3,200여개의 섬, 남한 면적의 2.4%인 서남해 갯벌자원 2,393km<sup>2</sup>를 보유하고 있으며, 한류와 난류가 교차하는 동해는 세계적 황금어장, 남해안은 굴곡이 심한 리아스식 천연항구다. 산업으로나 관광으로나 천혜의 해양 여건을 갖추고 있는 것이다.

### 한국의 조선산업

1910년 일제강점기부터 일본 조선업자들이 부산, 인천, 청진, 목포, 진남포, 충무, 원산 등 전국 주요 항구에서 조선업을 했다는 기록이 있다. 한국전쟁 후 조선업체들은 미군 전함을 수리하면서 성장했다. 1951년부터 1954년까지 324척의 배를 일본과 미국, 노르웨이 등지에서 들여왔다.

1960년대 경제개발 5개년 계획으로 경제규모가 커지자 선박수요도 늘었다. 정부가 조선업 육성에 집중하여 1972년 세계 최대의 현대울산조선소가 문을 열었고, 하나둘 실적을 쌓으면서 조선기술이 발전했다. 1973년 그리스에서 배를 주문받아 26만 DWT급 선박 인도에 성공한 후, 세계적 조선소로 인정받았다. 현대미포조선, 대우중공업, 삼성중공업 등 대기업이 조선소를 만들면서 세계 제1의 조선 국가가 되었다.

조선업은 해운, 수산, 군수산업 등에 필요한 각종 선박을 건조하므로 기계, 금속, 철강, 화학, 전기, 전자 등 종합조립산업이다. 공정이 매우 복잡하고 자동화하기 어려운 노동집약적, 기술집약적, 자본집약적 산업이다. 항로, 적재화물, 선주의 취향 등에 따라 주문하므로 대량생산이 불가능하다.

### 해양바이오산업

해양과학기술과 생명공학기술이 발달하면서 바다생물을 원료로 신약, 화장품, 건강식품 등을 만들게 되었다. 해면에서 항히스타민물질과 항생물질, 산호에서 피부암 억제제, 중앙성장 제어물질과 심장박동 촉진제, 해삼에서 신경마비제, 불가사리에서는 스테로이드 물질을 분리해낸다. 국립수산물과학원도 해조류에서 알긴산을 추출, 중금속 제거용 화장품을 개발했다. 오징어를 이용한 웰빙 제품, 기능성 플랑크톤 배양 및 기능성 사료도 개발 중이다. 해양생물은 육상생물에 없는 기능성 물질 등을 함유하므로 산업 및 의학 발달 가능성, 양식업이 기대된다. 국가 경쟁력을 높이고 식량 및 자원 문제를 해결할 것으로 기대된다.

## 2. 해양 관광과 요트

코로나19로 인해 모든 부분이 제약받고 있지만 그 중에서도 글로벌 관광산업이 가장 심한 치명타를 입었다. 하늘길이 막히면서 그에 대한 반동으로 국내 여



행지가 인기를 얻고 있다. 요트를 소유한 거제도 지인이 직접 가이드하는 섬 투어는, 가격이 꽤 비싼 편인데도 내년까지 예약이 꽉 찼다고 한다. 눈코 뜰 새 없이 바쁜 스케줄만큼이나 연매출도 높다. 수입 많다는 자랑이 아니라 오래 기다려야 해서 고객에게 미안하고 안타깝다는 말이다. 요트를 타고 섬 구석구석을 경험한 여행자들은, 우리나라 해안이 이렇게 멋진 줄 몰랐다고 입을 모아 말한다. 대부분 유명하다는 해외 섬으로 갈 생각만 했던 것이다. 숨겨진 고향의 명승지를 안내하는 최고의 가이드 덕에 맞볼 수 있는 풍경이다. 곧, 모 TV 방송의 서민잡부 <통영>편에서 그를 볼 수 있을 것 같다.

### 요트 시장 동향

요트 차터마켓(전세시장) 전망(Yacht Charter Market Forecast)에 따르면 2020년부터 2027년까지 연평균 5.2%의 성장률을 예상하는데 2019년 65억 달러, 2020년 68억 달러에서 2027년에 97억 달러에 이를 것이라고 한다.

2019년 요트 전세시장은 유럽이 46%의 점유율을 차지한다. 시장 성장의 주요인은 고급 해양관광에 대한

기업 및 여행자 선호도 증가와 요트 레이스 등 수상 스포츠와 낚시 등 레크리에이션 보트 활동 참여가 증가한 때문이라고 한다. 젊은 자산가들이 요트를 빌려 주말 파티를 열거나 생일 및 기념일을 축하하기도 한다.

요트 전세시장은 예측 기간(2020~2025년) 동안 약 4% 연평균 성장이 예상된다. 요트를 직접 소유하지 않고도 가족, 친구와 함께 긴 휴가를 즐기도록 쉽고 편리한 방법을 제공한다는 점에서 인기를 얻고 있다. 요트 차터 회사는 요트 제공은 물론, 총 전세 기간까지 인터넷, 전화, 선장이나 선원 등 고객 요구에 따라 최상의 여정을 제공한다. 경험 많고 인기 있는 승무원이 동행하거나 최신 요트를 빌릴 경우 값이 비싸다. 요트계의 유명인사가 소유했던 이력도 비용에 영향을 끼친다.

또한, 요트 소유자들도 자신들이 사용하지 않는 기간에 요트 차터 회사가 제공하는 다양한 프로그램을 통해 새로운 수익원을 얻기도 한다.

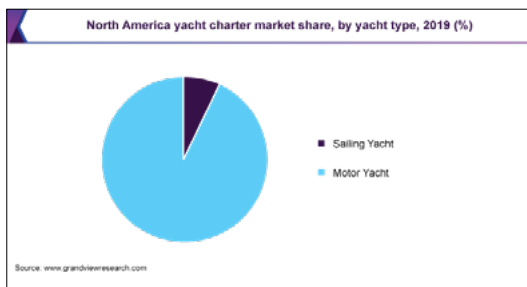
### 요트 길이와 유형, 지역전망

요트 길이는 약 35~180피트(10.6~54.8m)다. 이중 20~50피트(6~15m)에 해당하는 소형 요트의 전세시장이 가장 빠른 성장세를 보여주고 있다. 바람을 동력

으로 하는 요트라 연료절약에 유리하고 유지보수비가 적게 든다. 수심이 낮은 곳에서 앵커링이 가능하며 계류비용도 싸다. 20피트 미만의 요트는 레크리에이션 및 개인목적으로 사용하는데 유지관리비가 적게 들고 풍력 및 태양열 등 재생에너지를 사용하므로 수요증진이 예상된다.

휴가를 잘 즐기기 위해 요트승무원을 포함하여 빌리는 경우도 많고 특정 유럽 국가에서는 79피트(24m) 요트에 상시 승조원이 있어야 한다. 기업 및 기념일 파티를 위한 요트 예약이 많아지므로 항해경로에 익숙한 승무원은 물론, 요트를 유지 관리하는 기술 전담 승무원도 필요하다. 이렇듯 여행일정을 잘 관리해주고 양질의 시간으로 특별한 휴가를 만들려는 고객으로 인해 크루 고용이 증가되고 있다.

2019년 미국은 모터 요트 시장이 지배적이었다. 짧은 시간에 먼 거리를 이동할 수 있고 좁은 통로나 얇은 수심에도 대부분의 해안선을 항해할 수 있기 때문이다. 고급 해양관광이 증가하고 지중해 지역에서 레크리에이션 활동을 하려는 모터보트 수요도 많다. 크로아티아, 모로코, 미국은 보트 행사에 지역민들이 적극 참여하므로 경기 및 제품 판매도 꾸준히 증가하는 추세이다.



북미지역 요트 전세 시장 점유율 (출처: yacht type, 2019)

인기 관광지인 그리스, 크로아티아, 터키 등이 유럽 수익의 대부분을 차지하는데 수상 스포츠와 낚시의 인기 증가, 고액 자산가 증가는 지속될 것이다.

아시아 태평양은 가장 빠르게 성장하는 지역이다. 가계 수익 증가에 따른 생활수준 향상은 소비자 선호도가 변동하는 주요 원인이다. 인도와 중국은 관광개발을 위해 정부가 성장을 주도할 것으로 보인다. 인도의 Incredible India와 Swadesh Darshan Scheme 같은 홍보를 통하여 요트 비즈니스 성장 촉진이 예상된다.

코로나19로 전 세계가 영향받고 있지만 오스트레일리아, 중국, 태국, 인도네시아 및 싱가포르 등에서도 해양 레크리에이션 활동이 증가하고 있으며, 이로 인한 성장촉진이 예상된다.

## 세계의 요트산업

### 네덜란드

요트(Yacht)의 어원은 '사냥하다', '쫓는다'는 뜻인 네덜란드어 야겐(Jagen)에서 유래되었다. 1660년 영국 찰스 2세의 즉위 축하를 위해 네덜란드에서 선물한 요트 2척이 그 시초라고 한다. 유럽 왕실 레포츠로 확산되어 1907년 국제 요트경기연맹이 창립되었고, 1912년 제2회 파리올림픽부터 요트 경기가 포함되었다. 미국, 이탈리아에 이어 24m 이상 메가요트 부문에서 세계 3대 시장점유율을 차지하며 레저 및 스포츠용 요트 산업이 발달했다. 첨단기술, 독창적 선박 디자인, 유럽 대형 선주들과 협력이 잘 된다는 장점을 갖고 있다.

### 이탈리아

요트산업에서 이탈리아는 세계 최고 경쟁력으로 평가받는다. 세계 10대 메가요트 제조업체 중 5곳이 이탈리아 업체일 정도로 시장점유율이 높다. EU 내 최대, 미국에 이어 세계 2위의 보트산업 규모를 자랑하며, 보트 관련 전시회가 많이 개최된다. 제노바 전시회에는 한 해 1,500개 이상의 업체가 참가하고 2,500척 이상 보트가 전시되는 등 이탈리아의 디자인과 기술력을 확

인할 수 있는 자리이다. 특히 선박 길이가 24m가 넘는 메가요트 분야에 있어서 이탈리아는 90억 유로에 달하는 전 세계 요트시장의 45%를 차지하고 있다. 이탈리아 보트산업은 2000~2010년 매년 10%씩 성장하고 있으며, 1842년 Pietro Riva가 설립한 Riva사가 연매출 3,300만 유로, 고용 380만 명으로 이탈리아 요트산업의 선두를 달리고 있다.

이탈리아에 보트산업이 발달한 데는 삼면이 바다로 해안선이 약 8,000마일(이탈리아 7,600km, 한국

2,413km\_위키백과), 100개 넘는 항구가 있다는 자연환경 덕분이다. 이탈리아에는 45만 척의 레저용 보트가 있고 교통부에 등록된 보트는 7만 3,000척이라고 한다.

### 뉴질랜드

섬나라 뉴질랜드에는 전국적으로 요트 클럽이 130여 개, 보트와 보트제작 및 관련업체 수가 1,300여 개, 이 분야의 종사자가 약 1만 명에 달한다고 한다. 120만 명 인구의 오클랜드에는 마리나 8개소, 선석 6,350석이 있다. 국제해양산업협회(ICOMIA) 보고에 따르면 뉴질랜드 전체 보트 수는 42만 대인데, 이는 인구 10명당 보트 1대에 해당한다. 그만큼 일반적인 스포츠로 인식되고 있어서, 집 근처 선착장에 요트를 정박해두고 날씨가 좋은 날이면 요트 세일링을 즐긴다. 아마추어와 프로 요트대회, 어린이와 청소년을 위한 주니어 요트대회도 많고, 연 4회 보트쇼를 개최한다.

뉴질랜드 요트산업은 세계 최대 규모인 1987년 아메리카스 컵 요트 대회에서 세계 최초로 화이버 글라스를 이용한 12m 요트로 좋은 성적을 내면서 주목받기 시작했다. 1995년 최초 우승 이후 2000년까지 타이틀을 유지하며, 탁월한 요트 건조기술을 인정받았다. 1995년부터 정부와 오클랜드 시는 항구개발을 위한 법 규정을 만들고 각국 선수들과 가족들이 머물 항구 내 아파트 건설과 요트 계류장도 건설하는 등 적극적으로 대회를 준비하고 있다.

### 미국

미국 보트시장 규모는 전 세계 시장의 절반을 차지한다. 1,210억 달러의 경제적 이익을 창출하고 3만 5,000개의 관련 산업 비즈니스와 65만 명의 일자리가 창출되며 연간 120만 척의 보트 판매가 이루어지고 있다. 미국 최고 보팅 지역인 샌프란시스코 만은 50년 역사를 자랑한다. 57개의 마리나를 보유하고 있지만 캘리포니아에서 정박료가 가장 낮음에도 불구하고 문 닫는 곳이 많아지면서 개선을 준비하고 있다. 대형 요트 계류장이 전체의 1% 미만이고 주거비용이 미국에서 가장 높아서 인구가 증가되어도 마리나와 보트야드는 감소하고 있다.

### 국내 요트 산업 현황

우리나라도 요트시대를 기대하며 지자체를 중심으로 요트 계류장 건립을 추진 중이다. 정부가 마리나 관련법을 제정·공포하면서 대중화 무드가 무르익고 있다. 1986년 부산 수영만 요트경기장을 시작으로 8곳이 운영 중이며, 6곳에 개발이 진행 중이다. 기존 시설 8곳 중 정부자금으로 설립된 곳이 4곳, 민간기업이 투자해 설립된 곳이 4곳이다. 시설규모는 수영만이 해상 364척, 육상 400척 규모이고, 나머지는 대부분 해상과 육상을 합쳐 40~150척 규모다. 2009년 문을 연 경기 화성시 전곡항(해상 145척, 육상 55척), 양양 수산항, 함평 함평항 등이 있다. 동해안에도 요트 마리나 시설을 추진하는 곳이 7개 항구에 수용규모는 500척이 넘는다.

국내의 경우 2009년 기준, 모터 동력식 요트는 150여 척이다. 그나마 강원도 동해안은 15척 안팎이라고 한다. 그런데도 부산 등 전국 37곳에 이미 설치됐거나 추진 중인 마리나 시설은 요트 7,000대를 수용하는 규모이다. 요트 마리나 시설로 가장 규모가 큰 곳이 부산인데, 상시 정박률은 10%에 불과하다. 국내에는 현재

요트 동호인이 약 2만 명가량 되는 것으로 대한요트협회 측은 추정하고 있다. 엘리트 선수층은 500~700명 선이며 요트산업 육성 분위기가 계속되는 것을 전제로 3~5년 내에 요트 인구를 5만~10만 명으로 늘리는 것이 협회 목표이다.

국내 요트산업은 다른 나라에 비해 아직 초기단계다. 인구에 비해 요트 수가 많은 나라는 오스트레일리아나 뉴질랜드, 북유럽 나라들이다. 인구 1,000명당 요트 보유량은 북유럽 143척, 미국 62척, 오스트레일리아 32.3척, 일본 3.6척이다. 국내는 0.043척이다.

## 한국형 마리나 건설의 꿈

우리나라는 경제규모나 소프트웨어, 콘텐츠 역량이 나 이제 어떤 것으로도 선진국 대열에 있다. 그런데 명품기업들마다 앞다퉀 한국에서만 가격을 올리는 현상들을 어떻게 바라볼 것인가? 4차 산업혁명 시대에 미래기술개발도 중요하지만 더 중요한 것은 현재 우리의 환경을 잘 활용하고 보존하여 부가가치를 창출하는 일이다. 우리의 바다는 젊은이들의 모험심을 키워줄 중요한 수상자원이다.

요트산업 발전은 요트대회와 함께 발맞춰 나가야 한다. 세계적인 대회를 우리나라에서 개최한다는 것은 의미가 크다. 요트대회 개최와 참가를 기반으로 산업을 형성하고 부가가치를 창출할 산업들이 파생된다면 해양강국 건설에 큰 도움이 될 것이다.

급증하는 요트인구와 시류에 맞추어 요트산업 인프라 구축이 시급하다. 채산성을 고려하여 수상 선석 2,000석 이상 수준의 국내 최대 규모의 도심형 마리나 건설이 시급한 실정이다. 수도권 해양레저 문화 중심지로 인프라를 구축하여 요트경기 및 레저클럽, 스포츠 전시회들을 유치한다면, 시민들의 스포츠 참여 활동도 장려할 수 있다. 레저보트 판매와 수리지 등 관련 산업 활성화와 선박 디자인, 서비스와 교육과 F&B 등 새로

운 분야의 일자리 창출도 기대된다. 국내외 요트관광객 유입은 관광대국 건설의 기반이며 잠재적 부가가치는 무궁무진할 것이다.

우리에게 남겨진 유일한 미개척지이자 자원의 보루인 해양 활용은 미래 국가 발전의 필수 과제다. 우리에게 해양민족의 피가 흐른다.

### 참고자료

EY 세계 최우수 기업가상: 특출 난 비전으로 성공을 일군 기업가들의 노력과 열정, 성과를 기리고 전 사회에 기업가정신을 퍼뜨리고자 1986년 미국에서 시작된 상이다. '비즈니스 분야의 오스카 상'으로 세계적 권위를 인정받는다. 전 세계 50개국 약 145개 도시에서 국가별 시상식을 갖고 이들 중 글로벌 최우수상을 다시 뽑는다고 한다(매일경제, 2021. 06. 11.).

단독(solo), 무기항(nonstop), 무원조(unassisted) 요트 세계 일주: 홀로 어떤 항구에도 들리지 않고 기상정보를 제외한 어떤 지원도 받지 않으며, 적도를 두 번 통과해서 지구를 한 바퀴 도는 극한의 모험을 말한다.

인생은 혼자 떠나는 모험이다. 김승진, 쌤앤파커스

<https://blog.naver.com/PostView.nhn?isHttpsRedirect=true&blogId=jungsin3560&logNo=222433789097> 뉴질랜드 관광청

[http://www.koreaoceanfoundation.or.kr/info/info/Info\\_View2.asp](http://www.koreaoceanfoundation.or.kr/info/info/Info_View2.asp) 한국해양재단

<http://www.ksaf.org/training/yacht01/01/> 대한요트협회  
<https://m.blog.naver.com/PostView.naver?isHttpsRedirect=true&blogId=kormatchcup&logNo=127818624>

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-antifouling-yacht-coatings-market>

Update on the San Francisco Marina Industry, Nov. 1. 2018, Bay Planning Coalition



조 جو 연

현) 산업정책연구원 연구교수

현) 국제인증코치(PCC), 한국인증코치(KPC),

갤럽강점코치(Clifton Strengths Coach), 인코칭 전문코치

현) 끄레아대표, AC&CO이사, 해봉장학회감사

전) 한국항공대 겸임교수, 인덕대, 경희대 강연교수

초연결, 초지능, 초디지털이 핵심인  
글로벌 대전환 시대,

# “누가 주도할 것인가?”



## “글로벌 대전환 시대, 한국 기업가정신으로 융합하라”

*K-Entrepreneurship*

조규연, 탁진규, 엄재근 지음

코로나19가 만든 팬데믹, 글로벌 위기의 시기 K-방역, K-컬처, K-푸드, K-바이오 등 세계가 한국을 주목하고 있다.

한국 기업가정신은 전쟁의 폐허 속에서 한강의 기적을 이루었다. 또한, 전 세계 5천만 이상의 인구를 가진 국가 중 유일하게 후진국에서 선진국으로 성장했으며, 21세기 IT 최강국이다.

많은 학자는 기업가정신은 혁신적 창업의 근간 이고, 경제발전의 핵심으로 중요한 역할을 해왔다고 설명하고 있다.

포스트 코로나는 사회 전반에 새로운 패러다임을 요구하고 있다. K-앙트프리너십(한국 기업가정신)으로 새로운 시대의 기회를 주도해야 한다.



# 신(新)사업을 위해서는 매력적인 사업계획서가 필요하다

박병태

## 사업계획서(Business Plan)가 중요한 이유

비즈니스를 위하여 누군가를 설득할 때 무엇이 필요할까?

누군가에 해당하는 것은 투자자이거나 상사이거나 고객이거나…… 결국 나는 아니다. 내가 아닌 누군가를 설득하기 위한 방법은 여러 가지가 있지만, 가장 유용한 설득 방법은 사업계획서를 잘 만드는 것이다.

따라서 사업계획서(Business Plan)는 매우 중요하다. 스타트업이나 신사업부 독립처럼 투자를 받아야만 하는 경우 사업계획서는 가장 중요한 방법이고 수단이다. 두 가지 모두 새롭게 시작하는 것이므로 인지도가 없는 상황이며 기준을 삼을 만한 것이 없기 때문에 해당 비즈니스를 추진해야 하기 위해서는 '나의 계획이 이렇게 좋다!' 라고 어필하고 평가받을 수밖에 없다. 그리고 그를 위한 도구가 바로 사업계획서인 것이다.

## 그렇다면 사업계획서는 어떻게 쓰는 것이 좋을까?

스타트업이든 신사업부든 대부분의 사업계획서는 내(우리)의 기업을 소개하고 설명하고자 한다. (1)소개 (2)시작 동기 (3)과정 설명 (4)그동안의 성과(주로 포상 받거나 특허 받은 사실 등) (5)자본과 투자 받은 내용(있는 경우) (6)멤버 (7)앞으로의 성장 가능성과 목표 등으로 이루어진다.

그런데 여기에는 가장 중요한 것이 하나 빠져 있다.

앞에서 설명한 것은 회사 소개서이지 사업계획서가 아니다. 즉, 나를 소개하는 것이지 상대방이 나에게 관심을 갖고 투자해달라는 내용이 아니다. 중요한 것은 그분(상사, 벤처 캐피탈(VC), 투자자, 고객 등)이다. 나(우리) 중심의 이야기는 시간이 부족하고 중요한 의사 결정을 해야 하는 그분(상대방)에게 지루한 시간이 될 뿐이다.

그분들이 사업계획서를 보는 것은 자신이 투자할 회사 또는 같이 성장하고 싶은 파트너를 고르기 위한 것이다. 핵심은 일반 대중이 아니라, 바로 '그분'이다.

## 그렇다면 그분들은 무엇에 관심이 있을까?

- ① 그 기업이 제공하려는 핵심가치가 무엇인지?
- ② 그 가치가 돈이 될 수 있는지?
- ③ 그들이 가진 핵심자원이나 기술(원천기술)이 있는지?
- ④ 그들이 이 가치를 만들어낼 수 있는지 등을 볼 것이다.

그러므로 나(우리)는 위와 같은 내용에 중점을 두고 사업계획서를 작성해야 한다.

사업계획서가 왜 중요하냐 하면 다음의 세 가지 역할을 하기 때문이다.<sup>1</sup>

1 류중희, '사업계획서 작성과 투자자 피칭', 2016, 쏘지마 창업스쿨 강연 중에서



# BUSINESS PLAN



첫째, 그분들에게 잘 설명함으로써 설득할 수 있도록 만드는 도구 역할을 한다. 둘째, 내부 사람들에게 ‘우리 회사가 이런 일(목표)을 하는 거였어.’ 하는 공감대를 형성해준다. 셋째, 사업방향에 대한 기준이 된다. 이는 건물의 설계도와 같은 이치이다. 무조건 땅부터 파고 보는 것이 아니라 설계도대로 땅을 파야 집을 제대로 지을 수 있다.

## 매력적인 사업계획서(Business Plan) 만들기

그렇다면 좋은 사업계획서는 어떤 조건을 갖추어야 할까?

**좋은 사업계획서는 증거와 근거가 분명한 사실로 들어 있어야 한다**

“우리에겐 남들이 갖고 있지 않는 정말 좋은 아이디어(기술)가 있어요. 고로 성공할 수 있습니다.”라고 하면 그분은 이 주장을 받아들일까? 절대로 아니다. 그분은 그냥 옹변? 억지? 아마추어? 그 범주라고 생각할 것이다.

- 남들에게 없고 우리에게만 있다는 근거는?
  - 그 아이디어(기술)가 좋다는 근거는?  
(좋다는 말은 상당히 추상적인 표현이다.)
  - 성공할 수 있다고? 어떻게? 누가 사는데? 다른 경쟁자는 없나?…….
- 등등을 생각한다. 겉으로는 웃으며 박수를 치지만 실제로는 투자를 하지 않을 가능성이 높다. 그러므로 분명한 사실에 입각한 근거가 있어야 한다. 구체적이고 명시적인 실행방안이 있어야 한다. 그 근거는 눈에 또는 머릿속에 선명히 보이거나 그려질 수 있어야 한다. 그래야 그분이 공감할 수 있다.

이를 위해서 매력적인 사업계획서에는 다음과 같은 형식과 내용이 필요하다.

- 형식은 텍스트와 다이어그램을 적절히 활용해야 한다. 텍스트만으로는 설득력이 없다. 다양한 응용 프로그램(엑셀, 파워포인트, 키노트 등)을 이용해 텍스트와 다이어그램을 골고루 섞어 만들어야 눈에 잘 들어온다.
- 분량은 15장 내외가 적절하다. 사업계획서를 논문

처럼 쓰는 것은 좋지 않다. 교수들은 10페이지로 압축해서 만들기도 한다(때로는 1장을 1분 안에 발표해야 할 때도 있고, 자료 없이 30분을 이야기할 수도 있다). 짧다는 것은 적은 분량에 핵심을 집어 넣는 것으로, 장문으로 쓰는 것보다 훨씬 어려운 작업이다.

- 목차는 대부분 제시된 포맷이 있다. 그분이 제시한 계획서 양식이 있다면 그것을 최대한 이용하는 것이 좋다. 그 안에서 어떻게 하면 나를 좀 더 튀게 하고 신뢰감을 줄 수 있을까를 고민해야 한다. 제시된 포맷이 있는데 전혀 새로운 목차를 가져가면 모 아니면 도가 될 수 있다. 혼란을 줄 수 있고, 혼란을 주니까 그만큼 더 설득이 어려워지기 때문이다. 만일 정해진 포맷이 없다면 그때는 마음껏 창의성을 발휘하여 설득할 자료를 만들 수 있다. 그렇지만 이런 자유 발전을 통한 신사업 프레젠테이션 기회는 거의 없다고 봐야 한다.

**[예시] 세콰이어 벤처캐피탈이 제안한 사업계획서**

1. 설립목적	2. 문제	3. 해결
4. 왜 지금인가	5. 마켓사이즈	6. 경쟁업체
7. 생산품	8. 수익모델	9. 팀
10. 재정		

**[예시] 500 스타트업이 제안한 사업계획서**

1. 문제	2. 솔루션	3. 마켓사이즈
4. 비즈니스 모델	5. 회사만의 강점	6. 경쟁업체
7. 마케팅 계획	8. 경쟁자	

**좋은 사업계획서는 스토리텔링이 있어야 한다**

스토리도 그분을 설득하기 위한 것이다. 스토리가 있어야 재미있고, 호감도 생기고 관심을 끌 수 있다. 관심을 못 받고 재미도 없다면, 투자는 당연히 못 받을 수밖에 없다. 그러므로 '이야기'가 있어야 한다.

사실에 입각한 이야기를 흥미롭게 만들어보는 것이 좋다. 예를 들면 다음 같은 스토리를 만들 수 있을 것이다.

고통(문제)이 있다.

- 이를 해결할 용사(우리의 아이디어)가 등장한다.
- 적(문제)을 무찌른다. (고통 해결)
- 용사의 방법대로 시도해본다. (프리토타입 또는 포토타입)
- 어벤저스 팀(아이디어+우리의 핵심역량으로 만든 나(우리)의 결과물)을 만든다.
- 지구에 평화(가치 제공)가 찾아온다.

좀 더 풀어서 이야기를 전개하면 이런 흐름이다.

- problems : 다들 이런 문제 겪으시죠? (이런 문제 또는 불편이 있어요)
- solution : 그걸 이렇게 풀어 보겠습니다. (목표)
- market opportunities : 이것을 필요로 하는 시장은 이렇게 큼니다.
- competitor : 비슷한 회사들이 있지만 우리와는 상대가 되지 않아요.
- Traction validation : 벌써 이런 성과들이 나오고 있어요. (이 지표가 있으면 투자자 및 유관 관계자들에게 관심을 받을 수 있다. 실제로 우리 아이디어보다 못한 비슷한 업종의 회사가 얼마나 잘 나가고 있고, 얼마나 투자 받았는지 도표를 보여주는 것도 효과적일 수 있다.)
- product : 돈은 이것으로 이렇게 벌 겁니다.
- Business model : 모객(募客)은 이렇게 할 겁니다.
- Team : 이 모든 것을 해내기 위한 사람이 우리입니다.
- Investment ask : 그러니 나(우리)에게 투자해 주시면 좋은 성과로 되돌려드리겠습니다.

그럼 이렇게 만들어진 스토리를 확실하게 브리핑하는 방법은 무엇일까?

### 1. 첫 이미지에서 확실히 보여줘야 한다

프리젠테이션 성공의 90%는 첫 이미지가 좌우한다. 인상적이고 관심을 가질 수 있도록 첫 이미지를 만드는 데 집중 또 집중해야 한다.

“한 달 전에 1만 원이었는데 지금 얼마를 번다.” “수입 비결을 찾아봤더니 이랬다. 그래서 우린 이 방법을 발전시켜 10만 원을 100만 원으로 올릴 수 있다.” “당신(그분)이 여기에 관심을 안 가지면 당신(그분) 손해다.”라는 인상이 들 정도로 확실한 이미지 메이킹이 필요하다.

### 2. 문제를 공감시켜야 한다

스타트업의 본질은 문제를 정의하고 해결하는 것이다. 문제가 없다면 사업기회도 없다. 따라서 문제를 명확히 드러내고 정의해야 해결책이 따라온다. 문제 정의가 두리몽실하면 해결책도 명확히 제시할 수 없다.

### 3. 우리 삶이 어떻게 나아지는지 보여줘야 한다

우리 기술과 아이디어를 적용한 전후를 눈에 보도록 보여줘야 한다. 그분의 눈에 보이거나 머릿속에 그려지지 않으면 말하지 않은 것과 같다. 눈에 잘 보이게 스토리텔링을 하는 방법은 전후(before -> After)를 보여주거나 딱 맞는 사례를 보여주는 것이다.

### 4. 경쟁우위에 있음을 보여준다

내(우리)가 왜 강한지를 보여줘야 그분이 관심을 갖는다. 질 것 같은 선수에게는 아무도 배팅하지 않는다. 강점을 확실하게 보여주고, 약점이 있다면 이렇게 개선해서 저렇게 개선할 수 있다는 것을 드라마틱하게 숫자로 보여줘야 한다.

### 5. 자신감으로 충만해야 한다

아무리 내용과 본질이 좋아도 자신감이 없으면 100% 실패한다. 자신감이 붙기 위해서는 나(우리)의 사업계획서에 대한 확신이 있어야 한다. 자신감이 붙도록(그분에게 쑥쑥 박히도록) 피나는 반복연습이 필요하다.

스타트업이나 대형 프로젝트를 추진할 경우 96번 프리젠테이션 발표를 하고 97번째 붙은 경우도 있지만, 100번 넘게 하고도 떨어지는 경우가 훨씬 더 많다. 그분의 투자 받기란 누구에게나 다 어려운 것이다. 나만 떨어지거나 설득에 실패하는 것이 아니므로 자신 있게(다만 근거와 사실, 충실성과 가능성을 포함하여) 설득에 나서라.

### 6. 마켓 사이즈는 클수록 좋다

시장은 클수록 좋다. 성공할 수 있는 기회가 많기 때문이다. 그러나 막연한 시장(예 : 전 세계 사람들 누구나 좋아할 수 있다)은 시장이 없는 것과 같다. 구체적인 시장 사이즈(TAM(Total Available Market)/SAM(Served Available Market)/SOM(Serviceable Obtainable Market))는 숫자로 보여주는 것이 좋다.

### 7. 고객이 기술을 앞선다

스타트업이나 신사업은 기술(또는 특허)을 바탕으로 한다. 그러나 나(우리)에게 아무리 좋은 기술과 제품이 있어도 고객에게 통하지 않으면 무용지물이다. 고객이 그분이다. 그러므로 명확하게 고객을 정의하고 특성과 취향과 그들의 관심사와 그들이 이루고자 하는 목표와 내(우리)가 가지고 있는 것이 일치할 수 있도록 해야 한다.

나(우리)에게 기술이 있다는 자신감 하나로는 시장에서 통하지 않는다. 자신감 있는 기술은 좋은 논문이나 특허를 받을 수는 있지만, 비즈니스는 다른 문제이기 때문이다. 나의 기술을 앞세우고 고객 분석을 소홀히 하면 그분은 주객이 전도되었다고 생각한다. 제일 중요한 것은 고객이고, 고객에게 통할 수 있다는 것을

증명하는 것이 핵심이다.

### 8. 마케팅 계획은 성장전략과 연계되어야 한다

마케팅의 목적은 결국 팔리는 것이다. 마케팅 방법은 기발한데 팔리지 않는 경우도 많다. 무슨 상품인지는 기억나지 않고 광고모델만 생각나는 것과 같은 경우이다. 마케팅 전략을 통해서 판매와 성장이 어떻게 연결되는지 보여줘야 한다. 마케팅 방법은 짧게, 성장지표를 높이기 위한 계획은 구체적으로 하는 것이 좋다.

### 9. 팀은 꼭 필요한 사람들의 구성이어야 한다

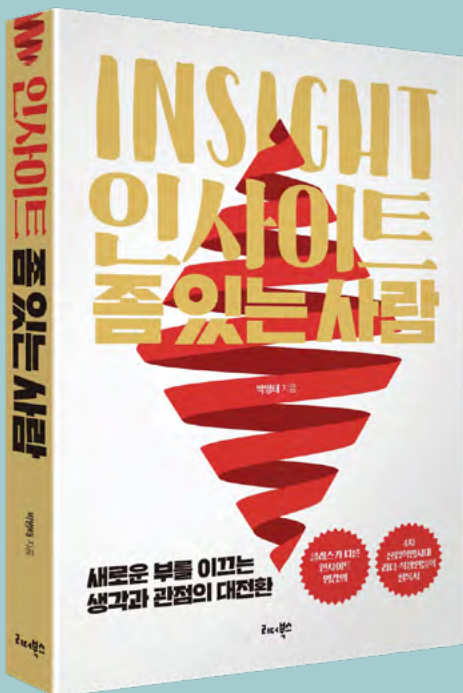
좋은 사람들이 모인 것은 친목회지 비즈니스 조직이 아니다. 팀을 소개하는 목적은 '이 구성을 보라. 이 문제를 해결하고 성과를 낼 수 있도록 이렇게 빈틈없이 멤버가 구성되었다.'라는 것을 보여주기 위함이다. 그러므로 해낼 수 있는 사람들의 모임이라는 것을 드러내야 한다. 그리고 그 이유가 분명해야 한다. 사람만

많으면 인건비만 많이 나가기 때문에 투자자는 싫어한다.



박병태

- (현) 학교법인 가톨릭학원 보건정책 국장
  - (현) 가톨릭대학교 서울성모병원 겨자씨키움센터 부센터장
  - (현) 가톨릭대학교 의료경영대학원 겸임교수
  - (현) 사단법인 대한병원행정관리자협회 대학병원회 회장
  - (현) 한국병원경영학회 대외협력부회장
  - (전) 가톨릭대학교 은평성모병원 개원준비 사무국장
  - (전) 가톨릭대학교 서울성모병원 개원준비 사무국장
- 저서: 「문화가 성과다」(공동 번역), 「인사이트 좀 있는 사람」



인사이트 좀 있는 사람 | 박병태 지음

## 인사이트 좀 있는 사람

### 새로운 부를 이끄는 생각과 관점의 대전환

박병태 박사는 생각하는 힘을 기르기 위해서는 관점과 습관을 과감하게 바꾸라고 말한다. 고정관념에서 벗어나 융·복합 안목으로 현상을 볼 줄 알아야 한다. 융·복합 안목과 참신한 질문이 창의력의 원천이라는 주장과 함께 흥미로운 사례들을 제시하고 있다. 현장에서 찾아낸 보석 같은 값진 지식이다.

- 윤은기 (한국협업진흥협회 회장, 전 중앙공무원교육원장)

30년간 의료현장을 완전히 이해하고 이미 곁에 와 있는 미래를 꿰뚫어 보지 않고는 이런 멋진 책을 쓸 수 없을 것이다. 내가 아는 한 의료경영 전문가이자 최고의 기획가인 박병태 박사는 이 책을 통해 독자들에게 미래에 대한 지식을 공유하고 해답을 주고 있다.

- 김용식 (가톨릭대학교 서울성모병원장)

# 메타버스의 형이상학적 함의(含意)

황재일

## 떠오르는 신사업, 메타버스

요즘 미래 지향적 신사업 얘기하면서 메타버스를 다루지 않고는 못 배길 것이 분명하다.

내가 여기서 하고픈 이야기는 역시 형이상학적 차원에서의 진실탐구이다. 그리고 물론 내가 나의 글에서 일관되게 추구하는 바는 우리의 두뇌가 품을 수 있는 상상력은 마음껏 우주를 향해 발산하되, 두 발은 굳건하게 땅 위에 딛고 서서 지구별에서의 삶에 지혜와 통찰력을 제공할 수 있는 메시지가 담겨 있어야 한다는 것이다.

다만, 어차피 나의 글이 상당 부분 여러 뛰어난 전문가들의 주장들에 대한 다이제스트 역할도 포함하려 노력해왔으니, 여기에 저 메타버스 산업의 폭발적 추세를 요약한 글 하나만 인용하고 넘어가려 한다.

“글로벌 투자시장에서 ‘메타버스(Metaverse)’가 새로운 트렌드로 떠오르고 있다. 메타버스는 가공·추상을 의미하는 메타(Meta)와 현실세계를 의미하는 유니버스(Universe)의 합성어다. 3차원 네트워크 시대 핵심 키워드 중 하나로 꼽히면서, 국내외 증시에서 메타버스 관련 기업들이 투자자들에게 뜨거운 관심을 받고 있다.

미국 온라인 게임업체 로블록스가 대표적이다. 이 회사는 지난 3월 10일(현지 시간) 미국 뉴욕 증시에 데뷔했다. 직상장 첫날 종가는 준거가격(reference

prices)인 45달러 대비 54.4% 오른 69.50달러였다. 장중 한때 주가가 74.83달러까지 치솟기도 했다. 로블록스는 상장과 함께 시가총액 452억 달러(약 51조 3,200억 원)의 기업이 됐는데, 이는 당시 국내 증시에 상장된 현대차(49조 원)보다 높은 가격이었다.

(중략)

메타버스가 최근에야 다시 주목받게 된 것은 IT 산업의 혁신과 관련이 깊다. 5G로 초저지연, 초광대역, 초연결이 실현되면서 실시간 스트리밍이나 자율주행, IoT(사물인터넷) 등 이전에는 쉽지 않았던 서비스의 실현이 가능해졌기 때문이다. AI(인공지능)와 빅 데이터의 발전 역시 메타버스의 세계를 더욱 구체화하고 있다. 여기에 블록체인 기술도 현실과 가상세계의 연결을 더 공고하게 만드는 도구로 평가된다.

전문가들은 관련 기술 발달로 메타버스 산업이 더욱 확대될 것으로 예상하고 있다. 글로벌 시장조사업체 스트래티지애널리틱스(Stratgy Analytics)에 따르면 전 세계 메타버스 시장 규모는 오는 2025년 2,800억 달러(약 315조 원)에 이를 전망이다. 교보증권의 경우 메타버스 관련 VR(가상현실)의 세계시장 규모가 지난해 330억 달러에서 2025년 3,381억 달러, 2030년 1조924억 달러로 커질 것으로 예상했다. 글로벌 인기 게임 ‘포트나이트’의 제작사인 에픽게임즈의 팀 스위니 CEO(최고경영자)는 ‘메타버스는 인터넷의 다음 버전’이라며 ‘미래 사람들은 메타버스로 일하려 가거나 쇼핑하면서 시간을 보내게 될 것’이라고 전망하기도

했다.”<sup>1</sup>

## 우리의 현실이 정녕 실재일까?

고대 철학자들의 순수한 사유에 의해 추론되었던 ‘우주는 마야(Maya) 즉 환영이다.’라는 가설은 20세기 들어 양자역학을 연구하는 물리학자들에 의해 과학적 신빙성을 확보하면서 날개를 달고 현대문명 속에 확고하게 한 자리를 차지하며 전파되고 있다. 소설과 영화, 그리고 최근에는 유튜브 등의 매체를 통해서도 이러한 주장은 줄기차게 소개되고 있으며 나 또한 본지의 칼럼 속에서 반복해서 그 주장들을 소개해왔다.<sup>2</sup>

그런데 이 일견 황당해 보이는 가설이 바로 저 떠오르는 새로운 ‘메타버스’라는 개념으로 인해 더욱더 부인하거나 외면할 수 없는 ‘무서운’ 진실로 우리에게 다가오고 있음에 대해 현대인들은 어떤 반응을 보이고 있는지 나로서는 못 견디게 궁금하다. 현대 혁신적 경영자의 아이콘 중 대표적 인물로 손색이 없는 일론 머스크조차도 “미래 인류가 가상세계가 아닌 진짜 현실에서 살 확률은 10억 분의 1에 불과하다.”라고 주장하고 있지 않은가?

오늘도 나는 저 가설이 진실에 가깝다는 것을 제시하는 수많은 논리적 설명 중에서 메타버스라는 키워드와 연결되는 한 가지 ‘과학적 논거’를 요약해서 소개해 보겠다.

지난 세기에 양자역학을 연구하는 과학자들이 “우주 안에 존재하는 모든 물질은 예외 없이 원자라는 기본 물질로 되어 있는데, 원자를 이루는 기본 요소 중 하나인 전자는 입자이면서 동시에 파동이기도 한 허깨

비와 같은 신비로운 존재이다.”라고 주장할 때까지만 해도 우리 일반인들은 그러한 과학적 진실이 우리의 삶에 무슨 함의를 지니고 있는지 상상하기 어려웠다.

그러나 21세기 들어서서 VR(가상현실) 기술을 접목한 게임 산업의 폭발적 발달과 급기야 메타버스란 용어까지 등장하는 상황은 이제 정녕 우리가 경험하고 있는 이 지구별에서의 삶 자체가 실재가 아니고 알고리즘에 의한 시뮬레이션일 개연성이 저 일론 머스크의 표현처럼 99.999%라고 주장해도 쉽게 무시할 수 없게 되어 버렸다.

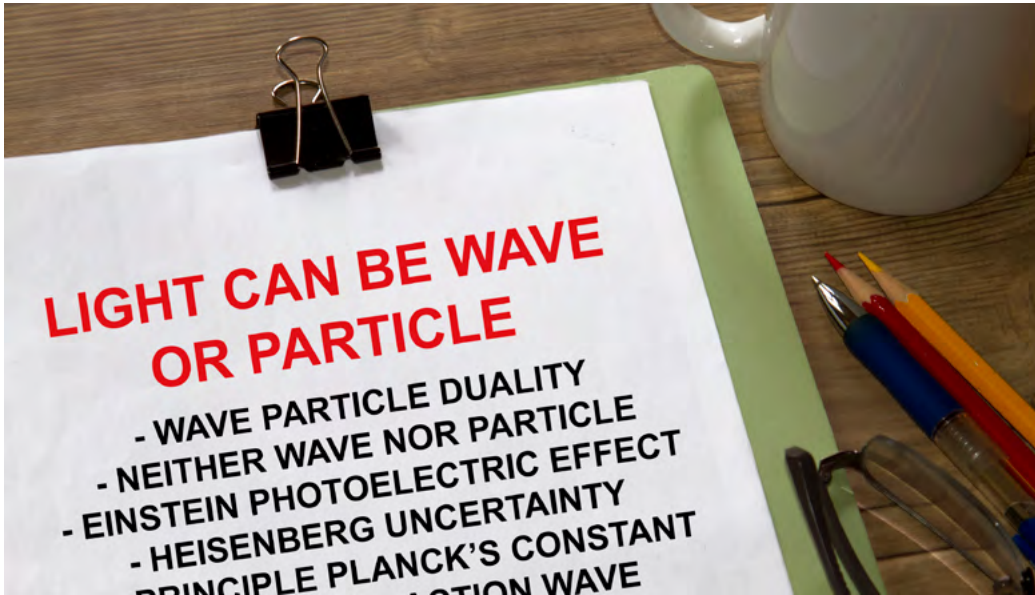
자, 저 양자역학에서의 발견과 메타버스로 표현되는 가상현실의 알고리즘을 연결해보자. 우주의 기본 물질인 전자는 다만 ‘확률’로만 존재하다가 의식을 가진 자가 관찰을 하는 순간 ‘양자 붕괴’를 하여 실재(實在)로 나타난다. 그래서 형이상학자들은 이러한 과학적 발견을 근거로 “의식이 현실을 창조한다.”라는 자신들의 주장이 진실임을 단언하고 있다. 그런데 메타버스와 가상현실 게임을 설계하는 프로그래머들이 기본적으로 활용하는 알고리즘 안에서는, 게임 속의 모든 환경을 전부 프로그래밍하는 것이 엄청난 자원을 필요로 하기에 빈 공간으로 설정해놓았다가 게임 참여자가 그 가상현실 속으로 들어가 활동을 하는 순간, 그 관찰의 범위 안에 놓인 환경만이 실제처럼 움직이도록 프로그래밍하는 것이 상식처럼 되어 버렸다.

보라! 조물주가 왜 양자역학에서 발견한 것처럼 허깨비와 같은 이중성을 지닌 전자로 온 우주를 구성해 놓았는지 그 지혜를 21세기 들어서서 메타버스 설계자들은 통렬하게 공감해가고 있는 것이다! 우리 우주의 조물주는 태초부터 고도의 알고리즘을 설계해서 감쪽같은 가상현실을 만들어놓고 자신의 아바타들인 우리 인간들로 하여금 게임을 즐기게 하는 것이다.

1 출처: 시사저널(<http://www.sisajournal.com>)  
<https://www.sisajournal.com/news/articleView.html?idxno=214184>

2 현대인들에게 가장 친숙한 영화 부문에서 예를 들자면, 워쇼스키 형제에 의해 제작된 전설적 걸작 <매트릭스> 시리즈가 있는가 하면, 짐 캐리가 열연한 <트루먼 쇼> 정도를 모두 기억할 것이다.

## 우리의 우주가 가상현실이란 믿음은 왜 필요한가?



이제 우리에게 가장 중요한 질문으로 넘어가자. 우리의 현실이 환영이고 시뮬레이션에 불과하다 할지라도 우린 어쨌든 그 안에서 최소한 한 생애를 살아가야 한다. 그러니 당장 우리의 삶에 도움을 주는 함의를 찾아내야 한다. 이제부터 필자가 지난 2~3년간 이러한 사유에 깊이 몰입하면서 경험하는 긍정적 변화들을 몇 가지로 요약해 증언해보고자 한다.

무엇보다 나에게 다가온 가장 소중한 변화로는 '두려움'을 뿌리째 뽑아낼 수 있었던 것을 꼽을 수 있겠다. 우리의 삶은 마치 안전한 그물망을 쳐놓고 벌이는 서커스 퍼포먼스 같은 것이란 인식이 내 안에 견고하게 자리 잡았다. 아무리 실패하더라도 그저 리셋 단추만 누르면 무효가 된다. 악몽을 꾸다가 깨어나면 그뿐인 것과 같다. 마음껏 온갖 시도를 하며 삶의 퍼포먼스를 펼쳐볼 수 있다. 나의 진정한 자아는 아무런 해를 입지 않는다. 이견 가히 인식의 혁명이 아니고 무엇이라?

둘째로 꼽을 함의는 우리의 상상력을 조금 더 확장해야 하는 영역이긴 한데, 메타버스 속의 아바타처럼 우리 자신은 이 가상현실 속에서 여러 역할을 동시에

수행할 수 있다. 즉, 내가 삶이란 드라마의 주인공일 뿐만 아니라 시나리오 작가이기도 하고, 연출자이며 또한 관객일 수도 있다. 지금 우리가 경험하는 우주가 '존재'하려면 우리가 '관찰'이란 행위를 해야 한다는 점을 앞에서 양자역학을 통해 밝힌 바 있다. 이를 좀 더 발전시키면, 우주의 창조자는 '의식' 그 자체이란 추론이 가능하다. 그 근원적 의식을 우리는 '신', '하나님', '창조주' 등등의 이름으로 불려온 것이다. 그리고 그 근원의 의식은 복제되어 우리 인간의 영혼으로 현현(顯現)되었다. 따라서 앞에서 말한 대로 그 모든 역할을 우리 각자가 - 의식을 지닌 신성한 영혼들이 - 수행할 수 있다는 결론에 다다른다. 놀랍지 아니한가?

마지막으로 언급할 또 하나 소중한 포인트 역시 위의 두 번째 함의와 연결되는데, 내 삶에 대한 절대적 '주인의식'을 갖게 한다는 점이다. 나는 아주 쉽게 냉혹한 삶의 현실에 대한 피해의식에 사로잡혀곤 했었다. 거의 평생 크리스천으로 살아왔는데, 거친 인생의 항로를 향해하면서 다음과 같은 피해의식이 영혼을 질식하게 하는 지점까지 이르렀다.



“성경 66권을 한마디로 요약하면 ‘잘된 것은 모두 하나님 덕분이니 그분께 감사와 찬양을 드리라. 그리고 잘못된 것은 모조리 다 너 인간의 사악함과 죄악 때문이니 불평은 낚소리도 내지 말고, 자업자득이라 여기고 모든 불행을 스스로 감당하라.’이니, 이런 일방적이고 이기적인 신은 차라리 없는 것이 낫다.”

이 지점에서 저 “우주는 가상현실이다.”라는 혁명적 인식이 내게 구원의 빛처럼 찾아왔고, 나의 피해의식은 말끔하게 씻겨나갔다. 사실상 내가 바로 ‘내가 경험하고 있는 우주’의 창조자이다. 내가 시나리오 작가이며 감독이다. 도대체 누구를 탓할 것인가? 모든 것은 내가 책임을 지되 또한 동시에 내가 원하는 대로 나의 현실을 만들어갈 수 있다. 무한한 책임과 동시에 무한한 가능성 또한 나에게 부여된 것이다.

사실, 나처럼 중년 이상의 나이가 든 사람들로선 VR이니 메타버스니 하는 낯선 용어들이 등장할 때마다 어느 정도 난감한 느낌이 들기도 할 것이다. 물론 왕년

에 나도 벽돌깨기부터 시작해서 금덩어리 따먹는 슈퍼마리오 게임을 거쳐 지금의 가상현실 게임에 제법 가까운 모습을 갖춘 <페르시아 왕자> 게임에 푹 빠졌던 것이 마지막 기억으로 남아 있다. 그러나 요즘 MZ세대들이 열광하는 메타버스 게임 속으로 뛰어드는 도전을 할 필요를 그다지 크게 느끼지 않고 있다. 왜냐하면 내가 살아가고 있는 이 지구별에서의 삶 자체가 이미 가상현실임을 인식하고 있기 때문이리라.

나는 오늘도 내 현실을 어떻게 신나는 게임으로 전개할지 즐거운 상상 속으로 빠져든다.

**황재일** 경영학박사  
 현) 유투버, 컬럼니스트  
 현) (주)나도주게 경영고문  
 전) 엘살바도르 교육부 자문관  
 (정보통신산업진흥회/NIPA 파견)  
 전) 성신여대/aSSIST 겸임교수  
 전) 베스트러닝 대표  
 전) 한국IBM 컨설팅 전문위원



## <바연TV> 유튜브 채널을 소개합니다!

재미있고 의미심장한 연금술 강좌를 비롯하여  
 평화롭고 풍요로운 인생을 누리기 위한  
 통찰과 지혜를 담아내려고 탄생한 채널입니다.  
 더 나은 삶을 추구하는 모든 영혼을 초대합니다.



은퇴한 경영학박사의  
 구수한  
 인생 스토리텔링

**'깡'이 주는  
 경이로운 삶  
 (FIRE죽음 아세요?)**



- 인공지능을 이용하여 경제적 자유를 달성한 경험담 (연금술과 성배)
- 명상과 사색을 통해 누리는 절대 평화, 절대 긍정 그리고 절대 자유의 경험담
- 30년 내공의 자기계발 관련 강좌들 무료 제공

“행복한 이야기가 시작되는 침향부부한의원입니다”



**침향부부한의원**

Chimhyang Bubu Korean Medical Clinic



한의학박사 부부가 진료하는  
동탄 침향부부한의원은  
정확한 진단과 과학적인 치료로 지치고  
아픈 심신을 가족을 치료하는 마음으로  
따뜻하게 어루만져드립니다.

경기 화성시 동탄순환대로 686 Tel: 031-374-1075  
블로그 : <https://blog.naver.com/coolguy12412>



## 화성시

# 난임.부부. 한.의.약. 지원사업 참여자 모집

젊은 도시 화성에서  
난임부부 한의약 지원사업을 시작합니다.  
화성시 난임부부의 건강한 임신을 위해  
화성시한의사회 한의사가 정성껏 도와드리겠습니다.

### 신청대상

화성시 난임진단 부부 10쌍 (20명)

### 신청 및 접수

화성시 관내 사업참여 한의원에 방문접수  
(접수가능 여부는 해당한원에 확인) 또는 이메일로 직접 접수  
이메일 : [hsakom@naver.com](mailto:hsakom@naver.com)

### 지원내역

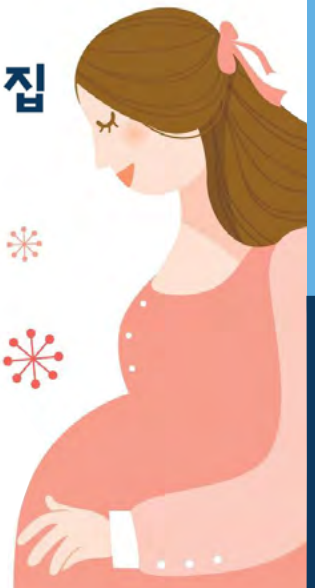
한약 전액 지원(3개월, 부부동시지원)  
(불포함내역 : 침구치료 등 내원진료 본인부담금)

### 문의

화성시 보건소 건강증진과 ☎ 031-5189-3563  
031-5189-3547  
031-5189-6573  
화성시 한의사회 난임위원회 ([hsakom@naver.com](mailto:hsakom@naver.com))

The Way to Better Living  
같이 열리는 화성시

화성시한의사회



# 인간 증강(Human Augmentation)으로 인간을 재건축

김 종 식

이 글을 읽는 독자들은 슈퍼맨과 원더우먼을 기억할 것이다. 미국에서 1930년대 만들어진 만화 캐릭터인 슈퍼맨과 1940년대 등장한 원더우먼은 권선징악을 집행하는 정의의 수호자들이다. 시민들과 사회를 악당들과 불의로부터 지키는, 정의와 선을 실현하는 영웅들을 좋아하는 것은 시대를 초월하는 인간사회의 기본 가치라 할 수 있다. 그런 존재는 현실에서 잘 볼 수 없기에 만화와 영화의 주인공들이 되었는데도 모르겠다. 슈퍼맨이 입은 망토는 그를 전광 속도로 날게 만들어준다. 원더우먼도 멋진 망토를 입고 날아다니면서 팔찌와 왕관이라는 매력적이지만 무서운 무기로 악당들을 퇴치한다. 그후 등장한 600만 불의 사나이 나 소머즈 같은 영화 캐릭터 또한 인간 증강이라는 상상력의 산물이다.

인간의 마인드는 예술, 종교, 과학, 기술 등 영역을 가리지 않고 놀라운 능력과 창의력을 끊임없이 보여준다. 하지만 우리의 몸은 사실 매우 취약하고 제약이 많다. 그래서인지 인간 2.0이라고도 불리는 인간 증강에 대한 사람들의 욕구는 강렬하다. 수명이 계속 증가하는 사회에서 노령화에 따른 알츠하이머나 관절 질환 등에서 벗어나고자 하는 인간 증강은 욕구 이상의 필요한 영역이 되었다.

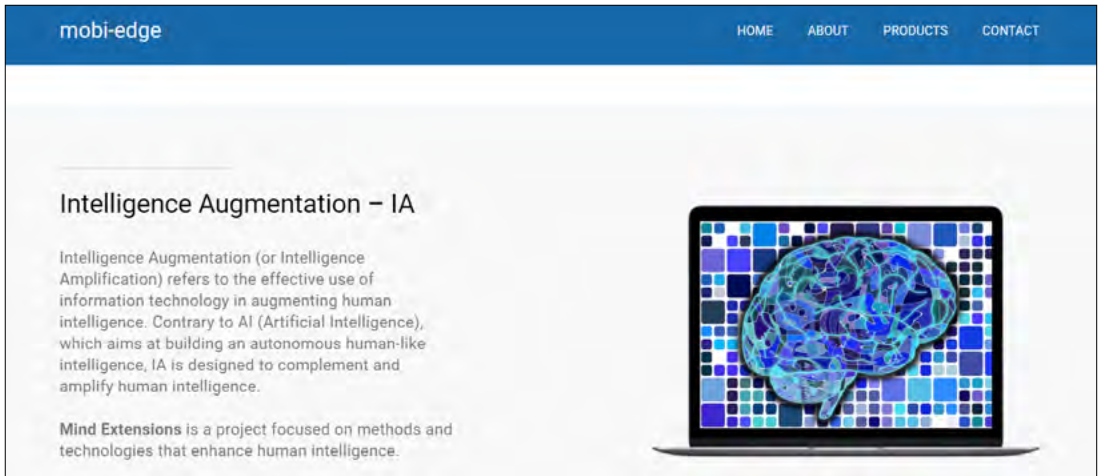
이미 우리에게 익숙한 스마트폰이나 홀로렌즈와 같은 스마트글라스는 사람들에게 새로운 기능과 역량증강 기회를 부여해주었다. 웨어러블 사이버보그는 사람에게 좀 더 강력한 능력증강 기회를 준다. 이전 칼

럼에서 소개했듯이 일본 로봇회사 사이버다인이 개발한 착용형 로봇인 HAL(Hybrid Assistive Limb)은 척추 손상이나 근 위축증에 걸린 사람들이 이 웨어러블 사이보그 슈트를 입고 신경과 근육을 강화하는 재활 훈련을 받을 수 있는 있도록 설계된 로봇이다. 뇌의 시그널과 근육을 상호연결해 재활에 대한 의지, 즉 마인드와 몸을 일치시켜준다.

이 외골격 슈트를 착용하면 관절에 해당되는 조인트 부분을 소형 모터들이 작동시켜 재활운동을 하거나 또는 무거운 것을 드는 등 육체적으로 힘든 일을 할 때 근력에 힘을 보태준다. HAL은 근로자들이 무거운 짐을 옮길 때 발생하는 신체, 특히 허리에 가해지는 압력을 줄여준다. 이 장비를 착용하고 일할 경우 일일 작업량이 1.5배 증가한다고 한다.

비슷한 경우로 미국 록히드 마틴 업체가 출시한 웨어러블 전투장비가 있다. 이 장비를 입으면 군인들이 91kg의 무거운 군장을 하고도 시속 4km 속도로 20km까지 행군할 수 있다. 사람이 감당하기 힘든 이런 엄청난 무게는 외골격 장치와 균화를 통해 지면으로 직접 전달되기 때문에 몸은 이런 무게의 압력이나 스트레스를 받지 않는다. 쌀 한 가마니가 80kg이니, 사람이 쌀 한 가마니와 추가 짐을 지고 20km를 걷는 것을 상상해보자. 천하장사로 이름 높았던 중국 초나라 항우의 괴력으로도 감당하기 불가능한 일이 기술적 진보로 현실화되는 세상이 되어가고 있다.

인간 증강의 영역은 신체의 기능향상뿐만 아니라



모비엣지 홈페이지 (<https://mobiedge.ca/>)

건강한 삶을 유지하기 위한 의학분야 트랜스포메이션에도 확산되고 있다. 이미 인공 심박동기나 스텐트는 사람들의 심장질환으로 인한 치명적인 건강문제의 솔루션이 되었다. BIOS라는 영국 기업은 질병상태의 심각성 또는 존재를 측정할 수 있는 지표인 디지털 신경망 바이오마커를 실시간으로 측정하고 인공지능을 접목하여 심장이나 당뇨 질환 등에 보다 효과적인 치료 방법을 개발하고 있다. 즉 우리 몸이 보내는 신경망 시그널 언어를 이해하는 작업과 기술에 집중하고 있다.

뉴럴링크라는 기업은 인간의 뇌와 인공지능을 연결시켜 사람의 지능을 증강시키기 위한 연구개발을 한다. 앞서 소개한 사이버다인 웨어러블 슈트도 생각을 뇌의 시그널을 통해 해석한다. 뉴럴링크는 약 1만 개의 센서를 설치된 극소형 인공지능 칩을 설치해 뇌가 발생하는 전기신호를 감지할 것이라고 한다. 이 회사는 두뇌일체형 단말기 전극인 링크를 돼지에 성공적으로 설치하고 제거했다는 실험결과를 발표했다. 물론 이 실험 대상 돼지는 이 실험 과정에 잘 살아 있었다. 그야말로 뇌 임플란트 기술을 개발하여 사람의 지능이나 인지능력을 증강시키고자 하는 연구다.

이런 연구를 통해 그동안 불치병으로 알려진 알츠하이머와 같은 병에 효과적인 예측이나 치료법을 개

발하려는 것이다. 물론 이런 기술이 인간의 지능을 업그레이드하는 수준으로 향상된다면 그에 따른 종교적, 윤리적 그리고 법률적인 복잡한 이슈를 해결해야 할 것이다.

캐나다 기업 MobiEdge는 인간 증강 분야 중 지능 증강에 집중하는 기업이다. 지능증강이란 사람의 지능을 업그레이드하는 데 효과적인 기술을 말한다. 인간을 대신하여 자율적인 판단을 하고 결정을 내리는 인공지능과 달리 지능증강 기술은 인간의 지능을 보완하거나 향상시키고자 한다. 인공지능을 통해 우리가 좀 더 효율적인 운영이나 생활을 할 수 있겠지만, 이런 기술의 발달은 사람들의 인지력이나 지능 향상에 도움을 주지 않았다. 예를 들어 우리가 운전 시 내비게이션 앱을 자주 쓰다 보면 방향감각이나 길에 대한 인지력이 떨어짐을 경험하게 된다. 여기에 자율운전 기능이 보편화되다 보니 운전과 관련된 인지력이나 판단력이 저하됨을 느끼는 사람들이 많다.

따라서 지능증강은 이런 부작용을 극복하려는 또 다른 차원의 증강기술이다. 마인드 익스텐션(Mind Extension)이라고 부르는 프로젝트는 바로 지능증강의 방법이나 기술에 집중한다. 현재 많은 업체들은 뇌와 컴퓨터의 인터페이스에 연구를 하고 있다. 앞서 소

# ‘사라지는 기업, 사라지는 일자리’

**디지털화의 사회적, 변혁적 환경에 처한  
기존 기업들은 무엇을 해야 하는가?  
그리고 어떻게 해야 하는가?**

개한 사이버다인의 웨어러블 슈트도 바로 이런 인터페이스를 통해 뇌 신호와 슈트의 여러 기계적 디바이스가 상호소통하면서 재활치료를 돕는다.

MobiEdge 회사의 마인드 익스텍션 프로젝트는 뇌 내부에 칩을 심는 것과 같은 외과적 접근을 지향하여 시각이나 청각과 같은 인간 고유의 감각기능과 행동 관리 그리고 심리적 훈련을 결합하여 지능의 증강에 도움을 주려는 목적으로 진행되고 있다.

지능증강 기술은 미래에 인간과 기계의 인터페이스의 역할을 수행하게 될 것이다. 뛰어난 기술의 개발보다도 더 중요한 것은 기계와 사람의 능력을 가장 효율적으로 활용할 수 있는 역량과 시스템을 구축하는 것이다. 인간과 기계의 인터페이스가 지금까지 기술적 관점에서 진행되어 왔다면, 향후 기계와 사람의 역량이 서로 상호보완적이고 최적화로 진화하는 것이 올바른 방향이다.

시장조사 기업 마켓앤마켓은 전체 인간 증강 시장 규모가 연평균 43.5% 증가율을 보일 것으로 전망하고 있고 컨설팅 기업 가트너는 인간 증강을 향후 주목할 만한 기술이라고 전망했다. 우리는 인공지능과 함께 인간 증강을 통해 신체와 마인드를 트랜스포메이션할 수 있는 세상에 살고 있다. 그야말로 인간의 재건축이 가능한 세상으로 가고 있는 것이다.



**김 종 식**  
서울과학기술대학교

뉴욕주립대 기술경영석사 과정 주임교수  
한양대 기술경영전문대학원 특임교수  
미국 퍼듀대학교 공학박사  
전) 커민스 코리아/커민스 차이나 대표이사  
전) 타타대우상용차 대표이사  
전) 인도상공회의소 회장  
전) 외국기업협회 회장



**기업 생존  
디지털비즈니스  
모델 프레임  
가이드**

디지털 트랜스포메이션 전략 | 김종식, 박민재, 양경란 지음

## 디지털 트랜스포메이션 기업만이 살아남는다

우리는 3차 산업 시대 발전 곡선의 끝자락에 있다. 기업은 지금까지 열심히 일하여 원가 절감, 품질 향상, 납기 단축의 노력을 해왔다. 하지만 이런 노력은 더는 효력을 발휘할 수 없을지 모른다.

이제 4차 산업 시대 초입에서 기업은 디지털화에 대한 투자를 통해 재도약과 성장의 기회를 마련해야 한다. 디지털 업종이 아닌 기업에게 디지털 트랜스포메이션이란 과정은 멀고 힘든 여정이다. 하지만 더는 피할 수 없는 현실이다. 결국, 디지털 트랜스포메이션 기업만이 살아남기 때문이다.

# MRI와 PET 융합

이 승 희



출처: 테크월드뉴스(<http://www.epnc.co.kr>)

## 1. 2021 Summer School of Neuroscience

세계적인 석학인 고려대학교 뇌과학융합센터 조장희 석좌교수가 2021년 7월 5일부터 9일까지 '2021 Summer School of Neuroscience' 강좌를 열었다. 조장희 석좌교수는 매년 Neuroscience 연구결과를 일반인과 학생들을 대상으로 소개하고 설명하는 시간을 가져왔는데, 2020년에는 코로나19로 인해 열리지

못했다.

조장희 석좌교수는 5일 동안 Human Brain - Imaging with MRI and PET, Human Brain Atlas, Functions and Locations, Human Brain Connectorm, Cognitive Processing - Human Brain을 주제로 영어 대면 강의를 하였고, 이는 교내외 교수, 연구원, 대학원생을 비롯해 뇌과학 동호회원 등 30명의 참석자들과 유익한 정보를 공유하는 좋은 기회가 되었다.



아울러 서울대학교 백선하 교수와 가천대학교 손영돈 교수가 초청 연사로 참여해 각각 ‘파킨슨 질환(Parkinson’s disease)’과 ‘뇌과학과 인공신경망(Neuroscience and Neural Network)’에 대한 강의를 진행해 자리를 빛냈다.(출처 : 테크월드뉴스)

2021 Summer School of Neuroscience에서 발표된 자료를 통해 MRI와 PET의 결합 필요성을 인식하였고, 그 내용을 일부 공유하고자 한다.

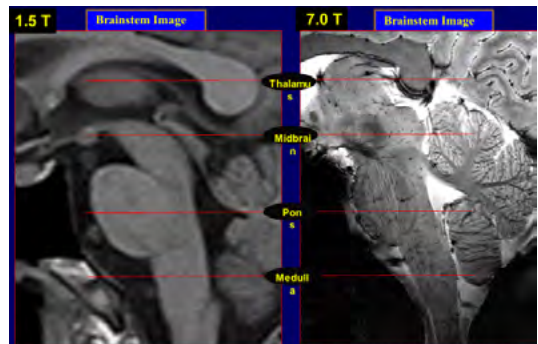
## 2. 자기공명영상(MRI)

자기공명영상(Magnetic Resonance Imaging, MRI)은 자석에 의한 자기공명 원리를 사용한다. 자기공명영상장치에 인체가 들어가게 되면 장치의 자장에 의해 인체의 분자가 회전을 하게 되고 원상태로 돌아가면서 방출되면서 나오는 신호가 자기공명 신호인데, 이 신호를 물체 공간마다의 주파수와 위상을 측정하고 푸리에 변환(fourier transform)으로 컴퓨터를 통해 재구성하여 영상화함으로써, 우리가 볼 수 있는 자기공명영상이 된다.

조장희 박사는 1979년 KAIST 교수를 겸임하면서 우리나라에 최초의 1.0K gauss MRI를 도입하였다. 조장희 박사는 1985년 세계 최초로 2.0 Tesla MRI를

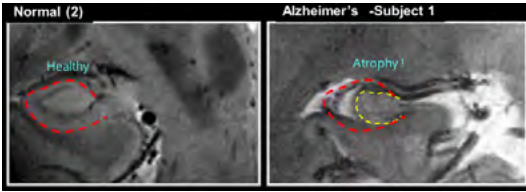
개발하였고(1 Tesla는 1만 gauss), 2005년 세계 최초로 7.0T MRI를 개발하였다. gauss가 높아질수록 세밀한 영상을 촬영할 수 있다. 세밀한 영상이 필요한 이유는 두뇌와 같이 아주 세밀한 조직에 문제가 발생한 것을 쉽게 찾아낼 수 있기 때문이다. 1.5T에 비해 7.0T는 5배 이상의 선명도를 나타낸다.

선명한 영상을 통해 치매(Dementia)를 조기에 진단할 수 있다. 치매의 가장 흔한 형태는 알츠하이머(Alzheimer) 치매이며, 이는 전체 치매 케이스의 50~70% 정도를 차지한다. 알츠하이머 환자의 경우 기억에 막대한 영향을 미치는 해마(Hippocampus) 세포가 손상되는 것으로 나타난다. 사람은 이 해마를 통해 기억이 형성되는데, 해마가 손상되면서 최근의



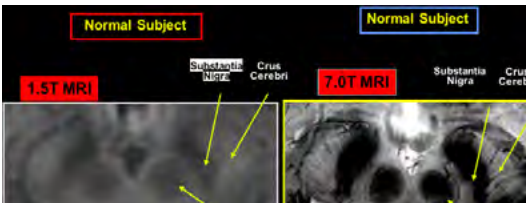
1.5T와 7.0T 영상의 해상도 차이  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)

기억을 저장하지 못하게 되는 반면, 오래된 기억은 과거 두뇌에 저장되어 있기 때문에 과거 기억은 생생하게 남아 있게 된다.

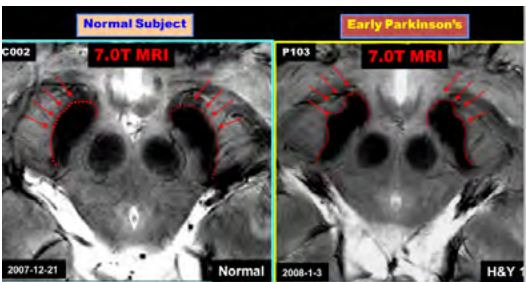


정상인과 알츠하이머 환자의 해마 MRI 사진  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)

파킨슨병은 운동장애를 유발하는 신경계 질환으로 중뇌의 흑질(Substantia Nigra) 구조 내 도파민을 생성하는 신경세포에 문제가 발생하면서 나타난다. 해상도가 낮은 MRI 영상으로 파악하기 힘들었던 흑질 상태를 7.0T MRI 영상에서는 선명하게 구분할 수 있다.



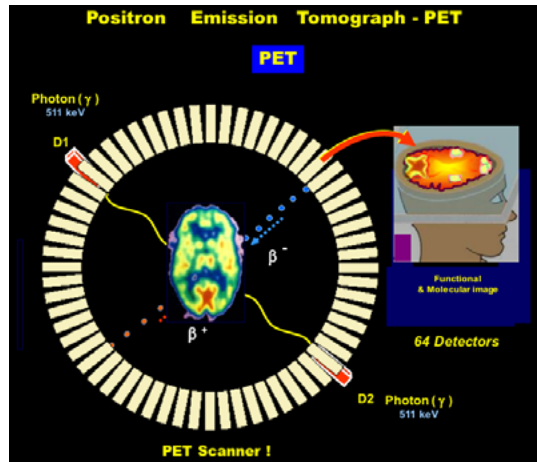
1.5T와 7.0T MRI 단층 영상 비교  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)



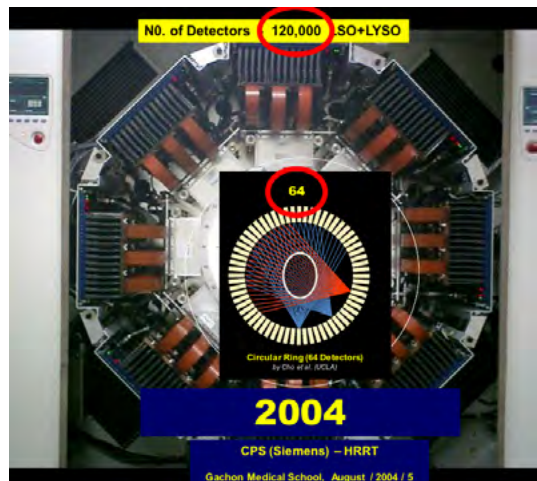
정상인과 파킨슨 환자의 중뇌 단층 영상 비교  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)

### 3. 양전자방출단층촬영(PET)

PET(Positron Emission Tomography)는 양전자를 방출하는 방사성 동위원소를 결합한 의약품을 체내에 주입한 후 양전자방출단층촬영기를 이용하여 포도당 대사를 추적하여 체내 분포를 알아보는 방법이다. 포도당 대사가 항진된 부위인 암 검사, 심장질환, 뇌질환 및 뇌기능 평가를 위한 수용체 영상이나 대사 영상도 얻을 수 있다.



초기 PET 구조와 영상  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)



2004-5, New HRRT- PET  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)



1971년 최초의 PET가 개발되었고, 양전자 검출기(Detectors)가 많아질수록 세밀한 영상을 만들 수 있다(초기 24 Detectors). 1975년 조장희 교수는 UCLA에서 최초로 원형 형태의 검출기로 구성한 PET를 개발하였다(64 Detectors). 21세기 modern PET는 검출기 수가 12만 개에 달하며 해상도는 2.5mm 단위로 나타난다.

PET의 해상도를 향상시키는 가장 간단한 방법은 핵 검출기의 폭을 줄여 검출기를 증가시키는 것이지만, 검출기 폭을 줄일수록 검출기 간의 감마선의 침투가 많아져 검출 민감도의 저하해 해상도의 저하를 야기하기 때문에 검출기의 물리적 체적을 줄이는 기존의 방법은 한계가 있다고 한다.

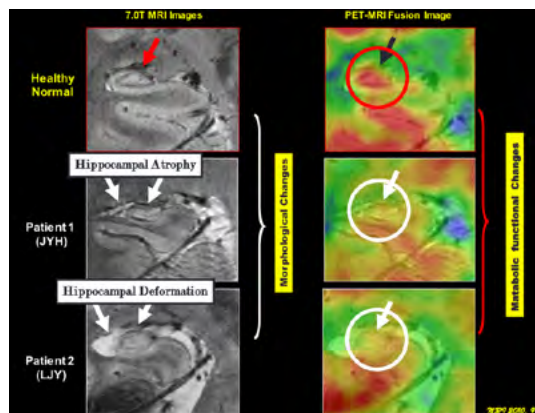
조장희 박사 연구팀은 PET의 이러한 문제점을 해결하고자 고민감도 및 초고해상도 밀착형 Wobble-Zoom PET(W-Z PET)를 개발하였다(2014~2019년). 뇌 영상의 민감도의 최적화를 위한 검출기의 Zooming을 통해 자동으로 초점반경을 조정하여 검출 민감도를 최대화하였으며, 흔들리는(Wobbling) 검출기로 초점(Focal Point)의 Wobbling을 통해 Sampling을 임의로 조정하여, 부분별 고해상도를 획기적으로 향상시킬 수 있는 차세대 PET를 개발한 것이다. 이를 통해 0.8mm의 해상도를 구현할 수 있다고 한다.

#### 4. MRI와 PET의 융합

PET의 발명자이자 MRI 연구의 권위자인 조장희 석좌교수는 높은 해상도로 생체 입체영상을 제공하는 MRI와 생체 대사물의 위치를 알려주는 의학영상 기기인 PET를 융합한 영상을 통해 신경질환의 상태를 정확하게 파악할 수 있다고 말한다.



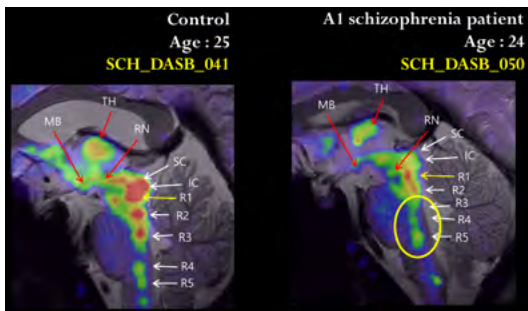
Super-Resolution Zoom-PET with Wobbling  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)



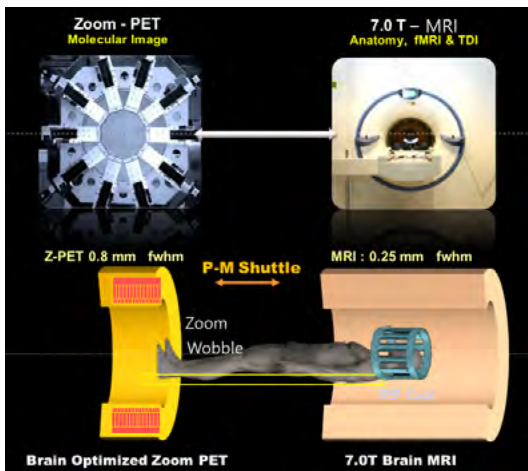
MRI와 PET 융합 이미지  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)

정상인과 알츠하이머 환자의 해마 영상을 보면 MRI 영상으로 이상을 발견할 수도 있지만, PET와 융합한 영상으로 포도당 대사의 차이가 확연하게 나타남을 확인할 수 있다. 신경조직의 구조적인 문제점과 생체 대사의 차이를 통해 환자의 정확한 상태를 파악할 수 있고 정확한 처방이 가능해질 것이다.

정상인과 조현병 환자의 Brain Stem 영상을 보면 세로토닌이 분비되는 부분에서 조현병 환자의 포도당 대사가 약하게 나타나는 것을 MRI와 PET 융합 영상으로 정확히 확인할 수 있다.



정상인과 조현병 환자의 Brain Stem 영상  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)



New Zoom PET-MRI Fusion System  
(출처: 2021 Summer School of Neuroscience)

고해상도 PET를 기존 MRI에 부착하여 초고해상도 PET-MRI로 융합하려는 시도를 하고 있다. MRI에서 나오는 강력한 자기장으로 인한 발열과 PET 모듈에 의한 MRI 주자장의 균일성 훼손 등 때문에 현재는 MRI와 PET가 별도로 운영되고 있으며 환자가 이동해야 하는 한계점이 있었다. 그러나 조장희 석좌교수 연구팀이 개발한 W-Z PET는 실리콘 광센서를 사용하므로 기존의 MRI에 부착하거나 또는 MRI 통합형 PET-MRI 융합시스템 개발이 가능하다고 한다.

이렇게 PET와 MRI의 overlap된 영상을 얻으면 생체 대사물이 정확히 어느 위치에 있는지 알 수 있어 진료 활용도가 매우 높을 것으로 판단하고 있다.

전 세계에 20만 대 이상의 MRI가 있다고 한다. 생체 대사를 파악하는 데 탁월한 기능이 있는 PET의 이용도가 급격히 늘어가는 현 의료계의 상황을 볼 때 고자장(3.0T 이상 MRI)에 쉽게 부착하여 MRI 해상도를 급격히 향상시킬 수 있는 부착형 PET가 개발된다면 전 세계 수요는 방대할 것으로 예상된다.

그런데 새로운 연구에는 상당한 시간과 연구비가 필요하다. 조장희 석좌교수와 연구팀은 최근 모 공익재단의 연구지원 사업에 응모하였으나, 탈락되었다는 결과를 받고 의기소침해진 상태다. 우리 박사 동문 중에서 공익사업 심사위원으로 활동하는 박사님이 있다면 통합형 PET-MRI 융합시스템 개발에 조금이라도 관심을 가져주길 간절히 바라는 바이다.

**이 승 희**

서울과학종합대학원 경영학박사  
(前) 도이치증권 Asia Index Arbitrage 이사  
(前) 모간스탠리증권 주식부 이사  
(現) 나사렛대학교 국제금융부동산학과 교수  
관심분야: 뉴로마케팅, 빅데이터분석



# 디지털 뉴딜 시대

## 리더가 꼭 알아야 할

# 데이터 3법

IT 전문가와 변호사가 쉽게 풀어가는  
Data, Network, AI\_ 디지털 뉴딜 비즈니스 핵심 가이드

백남정, 한혜선, 고대민, 홍성환, 이욱희, 최미연 지음

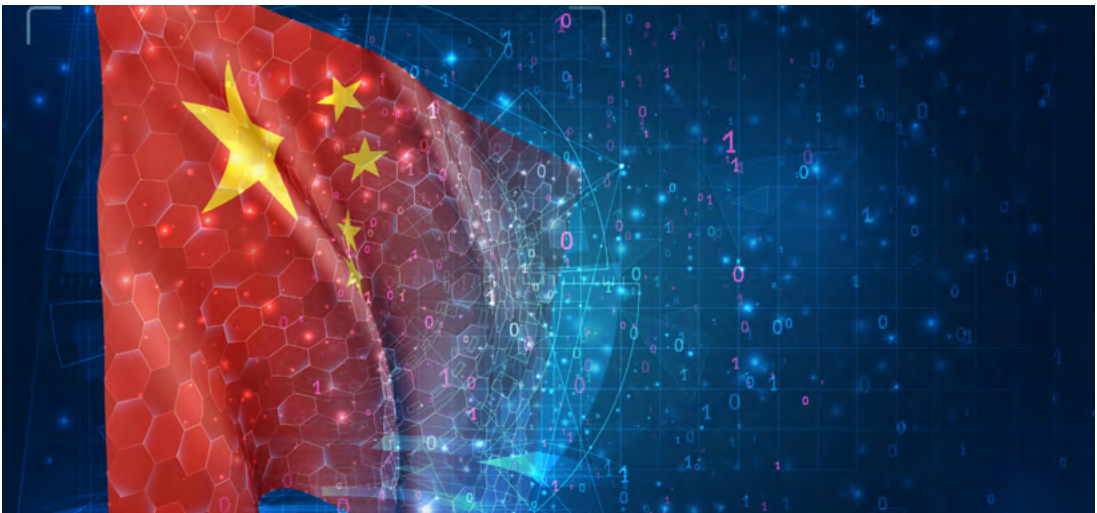


- ☑ 디지털 뉴딜 시대의 인공지능과 데이터 3법
- ☑ 데이터 3법 개정과 데이터 시대를 대비하는 법
- ☑ 초연결 시대를 살아가는 우리의 자세
- ☑ 테크핀과 마이데이터, 블록체인 활용하기
- ☑ 인공지능과 딥러닝의 미래 기술 동향
- ☑ 오픈뱅킹, 로보 어드바이저 영리하게 활용하기
- ☑ 모바일 의료용 앱 개발 시 이것만은 알아두기
- ☑ 스마트 모빌리티 같은 신사업을 위한 비즈니스 해법



# 디지털 시대, 중국 비즈니스 방안

이영기



미중 무역 갈등으로 촉발된 중국에 대한 견제는 코로나19로 촉발된 팬데믹 사태를 맞이하면서, 불확실성이 확대되고 갈등요소가 깊어지고 있다.

사회적 거리두기로 물류라인이 멈추고 부품공급이 중단되면서 전 세계 수많은 공장들이 생산에 차질을 빚기도 하였다. 이러한 수급 불균형은 생산조립 라인이 멈추고 물류원가가 급상승하는 등 많은 피해를 안기면서 우리에게 문제점을 던져주었다.

그동안 저원가를 배경으로 급속히 성장한 중국이라는 세계 공장이 한순간에 위협요인으로 부각되면서 마땅한 대안을 찾지 못해 속앓이를 하는 기업들이 늘고 있다. 기업뿐 아니라 국가도 중국이 협력의 축에서 대결의 축으로 전환되면서 당혹스러워하고 있다.

미국을 비롯한 많은 국가들이 막대한 공급량을 중국에 의존하면서 상대적으로 저렴한 원가에 따른 물가안정과 경제활동의 이점을 누려 왔지만, 이제 중국과 대결구도를 시작하면서 딜레마에 빠지고 있다.

안정적 저원가 공급망이 한순간에 붕괴되면서 중국의 위험도를 인지하게 되었고, 탈 중국화(Decoupling)를 본격적으로 실행에 옮기기 시작했다.

트럼프 정부에 이어 바이든 정부도 중국이 국제질서에 끼칠 위험을 견제하기 위해 지속적으로 탈 중국화를 통해 중국의 의존도를 낮추는 전략을 강화하고 있다.

그러나 여전히 많은 기업들은 중국에 투자한 인프라와 자산의 비중이 크고, 당분간 중국을 대신할 대안을 찾지 못하면서 선불리 중국을 빠져나오기도 어려

워한다.

이제 디커플링은 우리 기업들에게 닥친 거부할 수 없는 선택이 되었고, 이 선택을 현명하게 대처하는 것이 기업의 존폐를 좌우하게 될 것이다.

## 1. 중국의 위상 - 조달 및 내수시장

제조업은 원자재를 들여다 부품을 만들고 그 부품을 조립해서 완제품을 만든다. 그 완제품을 필요한 곳에 공급하고 판매유통을 통해서 수익을 창출한다. 이러한 물류라인 제조전반에 대한 가치사슬에서 중국의 영향은 실로 엄청나다.

보통 수요공급의 측면에서 원자재나 부품 등 제조용 자재들을 중국에서 조달하는 경우를 가치사슬에서 Upstream, 즉 상류로 칭한다. 반면 제조 후 유통을 거쳐 소비자에게 판매되는 시장은 Downstream, 하류로 칭하기도 한다.

많은 기업들이 중국 하청공장에서 부품을 조달받아 다른 지역에서 제품을 완성하고 전 세계에 판매한다.

Upstream 측면에서 세계 공장으로서 중국의 위상은 많은 품목에서 세계 시장의 과점을 점유하고 있다. 전 세계 철강 생산은 50%가 넘게 중국에서 공급되고 LCD 등 전자제품의 대다수 또한 중국산이다.

물론 일부 기업들이 중국의 인건비가 상승하면서 중국을 벗어나 동남아 특히 베트남 같은 신흥국으로 진출하기도 한다. 봉제, 섬유, 재화 등 인건비 한계 기업들은 이미 베트남으로 넘어갔고 이제 베트남조차도 한계에 다다르면서 주변 국가인 라오스, 캄보디아, 미얀마로 넘어가려 하고 있다. 이런 거대한 국제조달 물류 라인인 산업발전에 필수적인 과정이고 도구이다.

세계의 공장이 된 중국은 그동안 유지하던 인건비나 원자재 중심의 저부가가치에서 중화학, 전기전자 등 첨단산업으로 전환하면서 고부가가치산업 구조로 전환하고 있다.

2015년 정부에서 제창한 MIC 2025(Made in China 2025)로 고부가가치산업 전환 로드맵을 정하고 필요한 기술이전과 자체 기술개발을 적극 서두르고 있다.

가장 손쉬운 방법은 해외 유망기술을 들여오거나 그 기술을 보유한 업체를 인수, 합병하는 것이다. 실제로 미국 기술업체 M&A는 500억 달러에 이를 정도로 활발하였다. 그러나 미국이 기술유출을 막기 위해 인수합병에 제재를 가하기 시작하자, M&A는 급속히 줄어들어 30억 달러로 축소되었다. 그러나 중국은 여전히 기술도입에 적극적이다.

제도권 내에서 기술도입도 어렵지만 사실 그동안 외국의 기술을 비정상적인 방법으로 획득하는 사례가 많아지면서 기업들은 물론 정부까지 나서서 관련 산업의 보호 및 제재를 가하고 있다. 많은 기업들 또한 중국 내 판매허가를 얻기 위해 필요 이상의 기술을 공개하도록 강요하고 자국 내 협력업체를 지정해서 그 기술을 배우도록 유도하는 방식에 대해 문제를 제기한다. 중국이라는 거대한 내수시장을 기대했지만 결과적으로 기술만 유출되고, 현지 기업이 이 기술을 활용해서 독자적으로 시장을 장악해나가는 사례가 늘고 있는 것이다. 이런 식으로 기술을 전수받은 중국 기업들은 중국 내 거대한 내수시장을 발판으로 성장하면서 기술과 시장 장악력을 확대하여 세계 시장에서 강자로 떠오르고 있다.

결국 중국 내수시장에 진입하기 위한 과정에서 무역외 진입장벽이 높아지고 있다고 기업들은 입을 모은다. 특히 이들 제품들이 중국의 미래 청사진인 MIC 2025 즉 Made in China 2025 선정품목과 상충되면 더욱 시장유지가 어려워지고 기술보호가 요원해진다.

## 2. 중국 시장 분석

이러한 탈 중국화에 대한 상황을 분석하고 대안을 찾기 위해 조동성 전 인천대학교 총장이 제창한 SER 메

커니즘 이론으로 이 상황을 풀어보고자 한다.

SER 메커니즘은 주체, 환경, 자원에 대한 요소들을 분석하고 그것이 어떻게 어울려서 실제로 운영되고 결과를 만드는가에 대한 메커니즘을 분석하는 기법이다.

우선 주체(Subject)를 분석해보자.

### 1) 주체(Subject)

세계 시장에서 조달물류 라인과 판매유통의 거대한 두 축은 현재 중국에 많이 의존하고 있다.

중국은 1972년 중국 마오쩌둥 주석, 저우언라이 총리와 미국 닉슨 대통령, 키신저 국무장관의 역사적인 합의를 통해 시장을 개방하고 자본주의를 선택하면서 성장의 발판을 마련할 수 있었다.

이후 2001년 세계무역기구인 WTO에 가입하면서 본격적인 고성장 가도에 들어섰다. 해마다 9%가 넘는 놀라운 성장을 기록하면서 이제 중국은 어느덧 전 세계 국내총생산(GDP) 2위의 국가가 되었다.

중국은 미국 GDP(21조 달러)의 70%인 14조 달러(명목 GDP)까지 올라왔지만 구매력 평가지수를 반영한 PPP 기준으로는 2014년에 이미 미국을 넘어섰다고 한다. 명목 GDP상으로는 중국은 2025년에서 2030년 사이에 미국을 추월하고, 소위 '중국몽'이라는 그들의 꿈이 완성되는 2030년 이후에는 세계 최고의 패권 국가를 지향하고 있다.

이제 중국은 세계로부터 물건을 주문받아 경제성장을 일으키는 선순환구조에서 중국이 공급을 멈추면 전 세계 공장이 멈추는 시장 지배자로 전환하였다.

지난 코로나19 때 중국 공장이 코로나 확진으로 가동을 멈추자 현대자동차를 비롯한 전 세계 자동차 가전 라인이 모두 중단되는 초유의 사태를 맞았다. 이 바람에 주문하고 출고 대기가 몇 개월씩 늘어나고 때아니게 중고차 시세가 급등하기도 했다.

국제 조달 전문교육기관인 ISM에서 강조하는 물류 전략은 조달능력 확보와 더불어 위험관리가 필수다. 따라서 모든 조달 부서는 지속가능한 성장과 수익을

위해 안정적으로 그리고 복수의 대안을 확보하여 경쟁적으로 성장을 유도해야 한다. 글로벌 기업들이 끊임없이 새로운 협력업체를 발굴하고 교육훈련을 지원하여 동반 성장시키는 이유이기도 하다.

그동안 많은 기업이 중국이라는 타의 추종을 불허하는 원가와 인프라의 매력에 빠져서 중국에 의존할 수밖에 없는 산업구조를 유지해왔다. 하지만 이번 팬데믹으로 위험성을 절감한 기업들은 탈 중국화를 위해 중국 이외에 다른 대안을 찾기 시작했다.

소위 '디커플링' 정책과 'China+' 이라는 전략이다.

대외 의존도 위험성은 중국 정부도 공감하는 문제이다. 외국의 견제가 심해지고 중국제품의 판로가 흔들리면서, 중국은 안정적인 제조와 지속적인 내수시장 성장을 위해서 국내 산업을 육성하기 위한 정책을 활발하게 전개하고 있다.

이 역시 중국의 입장에서도 디커플링이 된다.

그러면서 중국은 대국 굴기라는 중국몽을 실현하기 위해서 일대일로 정책과 함께 주변 국가에 공산당(CCP) 중심의 국가주도 계획경제와 국가 자본주의를 확산시키려 하고 있다.

이번 알리바바 사태에서 보듯 개인의 창의적이고 진취적인 성장보다는 국가가 통제하고 주도하는 시스템을 강화하고 있다. 중국내 외국인 투자 업체들에게도 이 원칙을 적용하면서 문제점이 늘기 시작했다.

현지 법을 존중하는 측면에서 많은 기업들이 반 강제적으로 수용하기는 하지만 본사 정책과 부딪히는 사례가 늘어나면서 미국은 결국 디커플링을 전방위적으로 확대하기 시작했다.

더구나 홍콩 사태에서 보듯 노골적인 국가통제가 자유경제의 기본 취지를 침해하면서 각국 정부가 이의를 제기하기 시작했고, 중국과 거리를 두기 시작하는 빌미가 되었다.

### 2) 환경(Environment)

환경 면에서는 코로나 사태라는 사상 초유의 팬데

믹이 영향을 미쳤다. 그러나 사실 이보다는 IT 기술에 따른 디지털화가 더욱 중요한 환경요인이 된다.

디지털화가 되면서 모든 것을 온라인으로 처리하고 사람끼리 마주 대하는 것보다는 비대면을 선호하기 시작하였다. 그러던 중에 코로나19 사태로 어쩔 수 없이 비대면이라는 사회적 거리두기가 확산되면서 이 디지털 현상은 더욱 확산되었다. 이런 와중에 미중의 무역 갈등과 코로나에 따른 물류라인의 불안정으로 촉발된 탈 중국화 디커플링은 무역환경에 중요한 변수가 되었다.

미중 무역 갈등으로 양국 간 관세전쟁이 시작되자 양국은 서로 체면을 잃지 않을 정도로 목소리는 높이면서도 관세부과가 미칠 내수시장의 물가상승이나 시장왜곡에 촉각을 세우고 있었다. 중국의 급부상은 사실 세계 경제발전에도 도움이 된 긍정적인 면도 있지만 상대적으로 무역적자가 확대되는 미국으로서는 매우 불편한 시각을 가질 수밖에 없다. 이런 중국이 과거 인건비 기준의 저임금 산업에서 이제는 반도체, 가전, 철강 등 고부가가치 하이테크 산업으로 옮겨오면서 미국은 그 기술성장의 배경에 주목하게 된다.

중국도 해외기술 의존도를 낮추기 위해서 그동안 꾸준히 기술을 도입하고 자국 산업의 기술발전과 역량강화를 강조해왔다. 어느 사회나 개발초기에는 기술습득에 무리수가 따른다. 정상적인 로열티에 따른 기술거래도 필요하지만 공격적인 인수합병 M&A나 중국처럼 국가가 주도하는 기술확보 전략은 개인의 자유와 개인의 권리를 보장하는 서방가치 기준으로는 불편하다.

일례로 중국은 기술도입을 위해서 또는 내수판매 허가를 대가로 필요 이상의 기술자료를 요구한다. 내수시장의 안전과 통제가 목적이라 하지만, 그 이면에는 내부 국내기업을 위해 기술자료를 확보한다는 의심을 떨쳐버릴 수가 없다.

그 결과, 많은 기업들이 초기에는 시장을 확보하고 매출증가에 환호했으나, 곧 중국 내 경쟁기업이 나타

나고 어느 순간 그 기술이 오히려 더 발전된 형태로 제공되면서, 경쟁력을 잃고 토사구팽당하는 사례가 많이 늘어났다.

미국은 자유로운 자본거래를 위해서 해외 인수합병 M&A를 자유롭게 보장해왔고, 그 결과 많은 중국 기업들이 미국의 핵심기술을 가진 기업들을 인수합병하였다. 이런 인수합병 건은 한동안 연간 500억 달러가 넘게 추진되었으나, 트럼프 바이든 정부의 연이은 규제로 지금은 30억 달러 이하로 줄어들었다.

정상적인 기술거래가 어려워지자 불법으로 기술을 빼내간다는 의심을 가진 미국은 자국 내 모든 통신장비에 대한 규제를 강화하였다. 즉 전 세계 통신장비 60% 이상을 장악한 중국 화웨이 제품에 대한 의심을 멈추지 않으면서 자국 내 화웨이 장비퇴출을 명령한 것이다. 양국 간 정부의 많은 논란이 있었지만 결국 모바일 시장에서 가장 강력한 경쟁력을 보였던 화웨이는 지금은 휴대폰에서는 샤오미에게 추월당하고 미국을 비롯한 서방세계에서는 통신시장의 진입이 어려워졌다.

또 하나 거론할 부분은 코로나 이후 침체된 경기 회복을 위한 무제한 양적완화다.

‘헬리콥터 머니’라는 촌평을 들을 정도로 무차별 살포된 이 돈은 미국에서만 GDP의 20%가 넘는 5조 달러가 넘어섰고 각국 정부도 앞다투어 무제한 양적완화를 멈추지 않고 있다.

화폐는 기본적으로 지불, 가치 척도, 저축 및 거래 교환 기능을 갖는다. 여기에는 정부의 신뢰가 중요한 요소다. 이 신뢰도 확보를 위해 과거에는 금을 기준으로 한 금 태환이 기본을 이루기도 했다.

현재는 미국 정부가 보증하는 달러가 그 기능을 대체하고 있다. 미 달러화가 기축통화가 되면서 전 세계에 원유, 곡물, 원자재 등이 달러화 기준으로 대규모로 거래되고 있고, 이런 국제 통화의 흐름을 권장하기 위해서 IMF, 세계은행(WB) 등 미국 주도의 다양한 금융 시스템이 활동하고 있다. 한마디로 전 세계 돈의 흐름은 달러가 기준이고 미국은 달러 패권의 중심국이다.

여기에 최근 급격한 GDP 성장으로 체력을 보강한 중국이 자국 화폐인 위안화를 들고 위안화의 국제화에 적극적으로 나서고 있다. 아직은 특별인출권(SDR)에서 국제 통화로 인정받는 정도이나 중국은 자국이 거래하는 원유 및 원자재를 비롯한 많은 국제거래에 위안화를 기준으로 하기 위한 노력을 끊임없이 시도하고 있다. 그 결과, 최근에는 미국 달러 64%, 유로화 15%, 일본 엔화 5.4%에 이어 중국 위안화도 4%대 거래규모를 보이고 있다. 그러던 중에 최근에 디지털 기술 발달로 블록체인 기반으로 중앙은행이 보증하는 디지털 화폐 CBDC (Central bank Digital Currency)가 새로운 통화로 주목을 받기 시작하자 중국 정부는 그 어느 나라보다도 더 강력하게 CBDC 유통과 활용에 열을 올리고 있다. 이 디지털 화폐가 확산되면 미국이 주도하는 금융 시스템을 거치지 않고 중국과 다른 곳과의 거래를 원활히 할 수 있으며, 추적관리 및 기록이 관리 보호될 수 있다는 장점을 가지게 된다.

최근 중국은 자국 내 제한적인 실증 실험을 마치고 본격적인 확대운용을 서두르고 있다. 이러한 중국정부 CBDC에 대해 금융이 불안정한 아프리카 등 제3세계는 환영의 메시지를 보내고 있어 중국의 행보가 빨라지고 있다.

이러한 흐름에 미국은 어떻게 대응하고 있을까? 달러 패권에 대한 도전이자 시장에 확산되는 불리한 메시지를 우려한 미국은 연방준비은행(FBR) 중심으로 CBDC 발행을 적극 추진하기 시작했고 인도를 비롯한 각국 정부도 추진 검토를 적극적으로 서두르고 있다.

### 3) 자원(Resources)

중국은 세계 최대의 인구 대국이다. 14억 인구의 구조를 보면 젊은 사람이 많고 고령층이 적은 삼각형, 즉 피라미드 구조가 아니다. 왜냐하면 중국이 오랜 기간 동안 한 자녀 원칙을 지키면서 인구가 정체되었기에 청소년과 중장년층이 비슷한 거대한 종 모양의 구조를 보인다. 정치, 경제, 사회적 변혁기에 따라 인구

가 다소 변화를 보이지만, 전반적으로는 중장년층이나 청소년층의 인구 수가 거의 비슷하다. 따라서 중국이 유망한 시장이고 지금도 고속성장하고 있지만, 향후 5~10년 후에도 인구증가에 따른 자연적인 시장 확대가 이루어지리라고 기대하기는 어렵다.

그러나 중국의 1인당 국민총생산(GDP per capita)이 빠른 속도로 개선되면서 이미 1만 달러를 넘어섰고, 조만간 1만 5,000달러를 넘어서면 가처분소득 기준으로는 미국을 추월할 것으로 전망된다. 즉 양적으로는 늘어나지 않지만 질적으로는 빠르게 점차 높아져 간다고 볼 수 있다. 중국의 내수시장이 점점 더 중요해지는 이유이다.

여기에 지금 중국의 주축을 이루는 청년 중년층은 혁명 세대다. 또한, 공산당 가치관에 입각해서 철저하게 사상교육으로 무장된 세대로서, 이들이 갖고 있는 애국심은 다른 나라에서 갖는 상상을 초월한다. 최근 이들이 자국중심의 가치관 기준으로 주변 국가를 대하면서 일으킨 간접적인 갈등이 신문에 오르내리기도 했다.

이러한 갈등은 중국이 글로벌화 세계화를 추진하면서 CCP 주도의 계획경제와 국가 자본주의를 더욱 확산시키는 가운데 그 주체가 되는 청년층의 가치관이 중국에 편향된 애국주의로 강화되고 더욱 확대될 것으로 보인다.

여기에 대응하는 서방의 시스템 바탕은 개인의 자유를 존중하고 개인의 창의를 사회적으로 인정하고 육성해주는 자유경쟁 창의적인 자본주의이다. 따라서 서로 극명하게 다른 체제와 사상이 부딪히는 사례가 점차 확대될 것이라는 우려를 낳고 있다.

국가 간의 이해관계가 첨예하게 부딪히면서 전 세계는 그동안의 자유무역주의에서 기술보호무역주의로 빠르게 바뀌어가고 있다. 많은 기업들이 이제 중국에 대해서 세계 연대를 형성하고 있다. 핵심기술의 유출을 방지하고 특정기술에 대해서는 초격차를 유지하기 위한 전략을 적극적으로 펴고 있다.

중국의 기술투자에 대한 정부의 노력은 그 규모나



# Campus-K

감독에서 세계 어느 나라도 따를 수 없다. 중국은 정부  
보유기업 즉 SOE(State Owned Enterprise)가 경제에  
중요한 몫을 담당하지만, 이들 공공기업들은 정부의  
통제에 따르면서 수익중심보다는 체제안정과 국가의  
발전방향에 따르는 면이 강하다.

기업이면서 수익보다 투자 중심으로 확대해가는 것  
이 결코 바람직하지 않기에, 전문가들의 지적과 위험  
신호가 잇따르지만 민영화는 더디고 오히려 국영기업  
끼리 인수 합병하면서 덩치만 커져가고 있다.

그럼에도 포춘 500대 기업에 중국기업이 154개가  
선정됐는데, 이중에 66%는 SOE 즉 정부보유 투자 기  
업이다. 이 154개 기업이 고용한 직원 수만 2,020만  
명에 달한다. 물론 고용인원 절대 숫자는 상상을 초월  
할 정도로 크지만, 인구가 워낙 많다 보니 상대적 비중  
은 크다고 볼 수 없다.

이렇게 중국은 경제력이나 기술력 시장 지배력에  
서 막강한 파워를 보이며, 철저하게 중국 공산당이 주  
도하는 국가 자본주의에 따라서 움직인다. 따라서 외  
국인 투자기업이든 해외기업들이 중국기업과 경쟁하  
기 위해서는 기업과 기업 간의 경쟁이 아니라, 그 기업  
과 중국 정부라는 거대한 조직과 경쟁하는 어려움이  
직면하게 된다.

이런 여파로 세계적으로 막강한 영향력을 구사하던  
구글과 애플마저도 모두 중국에 무릎을 꿇고 중국 정  
부의 방침에 순응하는 현실이다. 안타깝지만 이러한  
현상은 당분간 계속될 것으로 보인다.

### 3. 디커플링 해법 (메커니즘 측면)

최근 HBR(하버드 비즈니스 리뷰)에서는 중국의 디  
커플링이 대한 문제를 심도 있게 다루었다. Stewart  
Black, Allen Morrison 두 교수의 기고문 「The strategic  
Challenges of Decoupling」에서 최근 중국과  
기타 세계에 대한 갈등국면을 들여다보고 위기관리

## Campus K는

단순한 공유 오피스가 아닙니다.

Campus K는 베트남 진출을

꿈꾸는 한국 기업과 한국에

진출하고자 하는 베트남 기업을 위한

NO.1 '비즈니스 네트워킹 플랫폼'입니다.

Campus K의 전문적인 비즈니스 모델과

신뢰할 수 있는 한-베 네트워크를 통해

베트남에서 여러분의 새로운 꿈을 펼쳐주세요!



### 중소기업을 위해

Campus-K는 중소기업의 베트남 진출을 위한 첫번  
째 BASECAMP가 되고자 합니다.

Campus-K는 기업 간 네트워킹 및 현지화 노하우 공  
유 등 여러분의 베트남에서의 첫 시작을 위한 가장 신  
뢰할 수 있는 비즈니스 플랫폼을 제공합니다.

### 스타트업을 위해

Campus-K는 한국과 베트남의 명문 대학, 인큐베이  
터, 액셀러레이터, 투자자들과의 네트워킹 및 협력을  
통해 스타트업의 성장과 발전을 위한 완벽한 스타트  
업 맞춤형 환경을 제공합니다.

### 투자자를 위해

Campus-K는 유망한 중소기업, 스타트업을 발굴 및  
육성하여 투자자에게 연결해드립니다. 복잡할 것만  
같은 베트남 시장에서의 투자, 이제 Campus-K에서  
손쉽게 훌륭한 투자 기회를 만나보세요.

송다빌딩 B 15층, 팜호영, 미당1, 남뚜리엠, 하노이, 베트남

를 위한 해법을 제시한 것이다. 곁들여 HBR은 중국 실체에 대해 얼마나 제대로 파악하는지에 대해 「What the West Gets Wrong About China」, 「China's New Innovation Advantage」, 「American Don't Know How Capitalist China Is」과 같은 다양한 아티클도 제시하였다.

이 글의 흐름은 중국이 예전 같지 않고 제조기술 시장 그 어느 것 하나 과거와 달리 세계적인 영향력이 크며 지속적으로 성장하고 있음을 보여준다. 따라서 중국과 갈등하는 국면보다는 융합과 조화를 이루는 지혜를 촉구하고 있다.

탈 중국 즉 디커플링의 전략적 도전에 대해서는 시장과 조달에 대한 몰입도 경중에 따라서 4가지 분류로 나누고 각각에 대한 인식과 대처방안을 제시하고 있다.

조달 Upstream 분야에서는 중국의 의존도가 얼마나 높은가? 그렇지 않은가? 중국 시장을 목적으로 진출한 회사들은 중국 시장에 얼마나 깊이 관여하는가? 아니면 영향이 별로 없는가? 이 네 가지 요소로 구분하였다.

중국에서 조달이나 시장 의존도 두 가지 다 높은 부분을 Dual players, 조립 조달은 의존도가 높지만 시장은 미미한 기업을 Upstream Player, 반대로 중국에서 많이 팔지만 별로 조달하지 않는 Market Player, 조달이나 시장 모두 중국 의존도가 낮은 기업을 below the Rader Player로 정하고 각각의 처한 환경과 현재 상황 그에 따른 향후전략을 제시하였다.

결국 조달 쪽에 의존도가 높은 기업들은 중국 상황에 따라서 해외 공장들이 영향을 많이 받으므로 중국 의존도를 줄이는 전략을 지속적으로 추진해야 된다. 즉 '차이나 플러스 원(China+1)'이다. 플러스 원의 대안으로 떠오르는 국가가 바로 베트남을 비롯한 신흥 이머징 국가들이다.

반면, 중국 시장 의존도가 큰 기업들은 중국에서 지속적인 경쟁력 우위를 확보하고 시장을 안정적으로 유지하기 위해서는 'in china for china' 전략이 필요

하다고 역설하였다. 즉 중국에서 부품을 만들어서 해외로 갖고 나오는 전략이 아니라 중국에서 만들어서 중국에 파는 전략이다. 그래서 시장 확대 추이에 맞추고 현지 애국심 트렌드에 따라 Made in China 로 시장을 공략하는 전략을 말한다.

그외 기업들은 지속가능한 성장을 위해서 'China+1' 또는 'In China for China' 양 전략을 적절히 사용해야 하며 언제나 중국정책 변화에 대비한 출구 전략도 마련해야 한다.

실제로 중국은 2015년 이후에 메이드 인 차이나 2025 즉 MIC 2025 전략을 집중적으로 추진하고 있다. 그동안은 저렴한 인건비로 세계의 공장 역할을 했지만 사실은 인건비 장사였다. 기술축적과 경쟁력 있는 대규모 시설투자는 요원할 수밖에 없었다. 그러나 최근 중국의 행보가 빨라지면서 변화의 흐름도 빠르게 진행되고 있다.

이제 다국적 기업들은 중국에 거대한 공장을 짓고, 그 공장에서 만든 제품을 중국에 팔아서 수익을 올리고, 또 거기서 만든 제품들을 해외로 보내서 전 세계 시장 경쟁력을 높이려 하고 있다. 이런 과정에 중국에서의 공급망(Supply Chain)에서 필수적으로 거치게 되는 현지 로컬 업체들과의 경쟁이 점차 치열해지고 있다.

단순 협력업체 관계에서 하청으로 기술을 익히고 기술을 이전받은 현지 업체들은 곧 중국 내수시장을 무대로 급격히 성장하면서 자체 R&D 능력을 확보하고 세계무대에서 대등한 또는 그 이상의 경쟁력을 보이기 시작한 것이다. 이는 강소기업(Hidden Champion)으로 유명한 헤르만 지몬 교수의 주장이기도 하다.

헤르만 지몬 교수는 이러한 현상에 대해서 그동안 글로벌 공급망으로 전 세계 투자는 제품이나 부품의 유통에 초점을 두었으나, 비대면 시대의 디지털 세상에서는 제품이나 부품 등 실물보다는 데이터를 기반으로 하는 투자가 확대되고 있다고 보았다. 즉 해외에서 원자재를 중국으로 가져다 부품을 만드는 것이 아니라, 중국에서 부품을 조달하고 중국에서 제조하고

중국에서 파는 그 모든 과정을 데이터로 관리하고 운영하는 데이터 기반의 투자가 시작되고 있다고 주장하였다.

이러한 데이터 기반의 현지 제조는 기술이전도 필요 없고 현지에서 구축한 네트워크를 통해 핵심기술을 데이터로 원격처리해서 제조 및 품질관리를 한다. 또한, 모든 유통을 추적 관리하는 원격투자가 확대될 것이라고 보았다. 따라서 그는 이제 다가올 세상에서는 제품의 거래가 아니고 데이터를 기반으로 한 투자가 활성화될 것으로 보고 있다.

UNCTAD에서 발간한 『세계 투자 보고서 2021』에서는 전 세계 해외직접 투자(FDI) 규모를 과거 2조 달러에서 1조 달러로 줄어들었다고 한다. 해외투자가 축소되는 것은 이제 글로벌 공급망이 축소된다는 뜻이고, 이는 곧 자유무역주의보다 현지에서 만들어서 현지에서 파는 지역적이고 제한적인 보호무역주의가 확대되기 시작함을 의미한다.

또 하나 큰 흐름은 디지털화 즉 Digital Transformation이다. 모든 것이 디지털, 온라인화되면서 정보 지식의 공유가 가능해지고 동시성을 갖게 되었다. 인공지능이 인간의 실수를 극복하도록 필터링해주고 방향을 제시해준다. 디지털의 특징 중 하나는 정보의 분산이고, 모두가 공유할 수 있는 환경을 조성해주면서 개인의 목적에 따라 정보의 자유로운 이용이 가능하다는 점이다. 이것은 필연적으로 정보의 분산화 즉 개인화를 유발한다. 그러나 정부는 이런 데이터의 사유화 및 개인 간 공유거래가 달갑지만은 않다. 특정 개인의 자유가 제한되더라도 다중의 이익을 위해 정부의 각종 정책이나 규제가 필요하다고 본다.

이런 시각 차이가 극명하게 부딪히는 곳이 바로 암호화된 전자화폐이다. 최근 민간 주도로 암호 화폐인 코인이 주식시장 거래액을 넘어서며 대중의 인기를 끌자 각국 정부는 규제를 강화하고 중앙정부 발행의 CBDC(Central Bank Digital Currency) 도입을 서두르고 있다.

#### 4. 새로운 도전

지난 역사에서 모든 경제활동은 지역의 관리자인 영주나 정부의 통제를 받아왔다. 정부정책이나 공공 사업을 펼치기 위한 예산확보도 중요하지만 정부가 보증하는 신뢰를 바탕으로 한 화폐의 유통이라는 사회적 기준을 유지하는 것도 중요하다.

이 모든 질서는 정부주도의 중앙관제 경제에서 가능해왔고 향후에도 그렇게 운영되고자 한다. 중앙정부가 통제하는 것이 가능했던 여러 요인 중에는 정보가 중요하다. 정부는 모든 정보를 통제하고 관리하면서 개인이 갖지 못한 정보를 활용하여 통제의 힘을 유지해왔다. 그러나 디지털화가 확산되고 인터넷이 모두에게 균등한 기회를 제공하면서 정보의 비대칭은 각 분야에서 희석되어 가고 있다.

정보는 보유도 중요하지만 활용이 더 중요하다. 디지털화된 세상에서 특정 개인의 정보 활용도가 더 높아지면서 정부보다 개인의 정보가 더 인기를 끌게 되었다. 최근 많은 Youtuber들이 정보의 활용에서 기관보다 대중에게 더 어필하면서 인기몰이를 하고 있다.

이렇듯 디지털화는 새로운 전문가 시대를 열고 있다. 이러한 정보의 개인공급 및 활용은 개인 간 정보 거래가 가능해지면서 중앙 집중공급 방식보다 인기를 얻고 있다.

사람들은 점차 분산화된 정보 서비스에 익숙해지고 있다. 이미 인공지능을 활용한 개인별 맞춤교육 기능으로 무장한 온라인 교육 프로그램은 새로운 교육시대를 열어가고 있다. 코로나19로 학교도 가지 못하고 집에서 비대면으로 교육받는 세대에게는 개인 맞춤형 교육기회가 정부가 주도하는 공공교육보다 우선하게 될지도 모른다.

집단적 공공교육이 개인의 취향이나 특성을 반영하지 못하면서 학교교육에서 흥미를 잃었던 학생들에게는 자기 취향에 맞고 학습능력을 감안한 인공지능 교육방식은 흥미를 끌 것이다. 미래에는 학교라는 중앙

집중식 통제교육보다 과거의 개인교사 같은 분산화되고 개인화된 개별교육이 더 보편화될지도 모른다. 그리고 분산화, 탈 중앙화 교육방식은 우리 미래를 바꿀지도 모른다.

소비시장도 백화점이나 대형 마트 같은 중앙집중식 공급방식이 비대면으로 어려움에 처하자 온라인 쇼핑 물이 인기를 끌고 있으며, 아마존 주가는 연일 상승세를 타고 있다. 이제는 개인의 취향이나 선호를 감안한 똑똑하고 스마트한 쇼핑 제안으로 개인의 주머니를 공략하는 쇼핑물이 많아질 것이다. 이 역시 개인화되고 분산화된 소비 스타일이다.

이런 면에서 암호화폐로 시장을 떠들썩하게 한 코인은 이 시대의 한 단면을 드러낸다. 코인의 여러 특징 중에 암호화되어 안전하고 추적이 가능하며 위변조 및 대체가 불가능한 것이 계약이나 대금지급에서 선호되는 장점이다. 여기에 개인 간 거래로 정부나 누구의 통제도 받지 않는다는 탈 중앙화, 분산화 개념은 미래 금융시장의 새로운 장점으로 인식되기 시작하였다.

이러한 분산화는 디지털화의 필수요소로 각 분야에서 필요성과 활용성을 찾게 될 것이다. 그러나 이 모든 분산화 탈중앙화는 필연적으로 중앙정부의 규제와 부딪힐 수밖에 없다. 공공이나 다중의 이익을 위해서 필요한 통제는 모든 사람이 수용해야 한다.

그러나 다중의 이익보다 어느 특정 집단의 이익을 위한 다중의 통제는 필연적으로 반발을 불러일으킬 것이다. 정부의 불요불급한 규제나 정책들이 언론과 시중 여론의 못매를 맞는 까닭이다.

중앙화나 분산화나 하는 갈등의 헤게모니 다툼은 많은 논란을 예고하고 있지만 미래사회는 분명 지금과는 다른 방향으로 진화하고 바뀔 것은 충분히 예상해볼 수 있다.

마지막으로 중국정부가 강력하게 추진 중인 공산당(CCP) 중심의 국가자본주의에 대한 시각이다.

중국은 그동안 알차게 성장을 이루어오면서 중국의 국력이 미국과 견주는 초강대국이 되었다고 자평한다.

이러한 고도성장의 원동력으로 공산당 1당 운영의 효율성과 사회주의 우월성을 강조하고 있다. 이제 미국을 넘어서는 새로운 글로벌 패권국가로 발돋움하면서 전 세계를 향해서 공산당 체제의 우월성을 강조하고 공산당 주도의 국가 자본주의를 확산하려는 것이다. 중국의 이런 의도는 중국공산당 창당 100주년 행사에서 잘 드러나고 있다. 그러자 그 위험성을 인지한 서방 국가들이 이에 반발하는 연대활동을 하기 시작하였다.

이런 면을 종합적으로 봤을 때 향후 대중국 비즈니스는 조달 측면에서 위험관리를 더욱 강화하여야 할 것이다. 중국에서 만들어서 해외로 가져가는 기업들의 입장에서 'China+1' 전략을 강화하여 중국 대체 제조기반을 마련 또는 육성하여야 할 것이다. 중국 내 수시장을 기대하는 기업들은 'In China for China' 전략으로 현지화한 투자 및 운영에 초점을 맞추어야 할 것이다.

여기에 곁들여 기업들은 중국이라는 매력적인 시장을 포기할 수는 없겠지만 위험분산을 위해서 시장 다변화 노력을 지속적으로 추구해야 한다. 장기적인 측면에서는 인구가 많고 특히 젊은 인구가 많아 향후 성장이 기대되는 제3세계, 즉 아프리카, 중동, 아세안, 남미 등 신흥국 시장에 장기적인 비전을 갖고 접근할 필요가 있다.



이영기

국립경제대학교 (NEU) 방문 교수  
공유오피스 Campus-K 공동 창업  
FPT School of Business, 객원 교수  
josephyglee@gmail.com | kakao: josephyglee

# 포스트 코로나가 바꾼 새로운 일상, 뉴노멀

여행, 모임, 집회, 방문, 함께하기 등이라는 단어가 급격하게 사라지고 있다. 거리두기, 집콕, 혼밥, 혼술, 온라인 교육, 화상 회의, 배달 음식, 유튜브 등 **언택트 문화**가 일상에서 중요한 단어가 되었다.

인류의 생존을 위해 전 세계 수많은 기관과 전문가들이 포스트 코로나에 대해 분석하고 예측하고 있다. 이미, 과거의 일상으로 돌아가는 것이 불가능하다. 변화된 **새로운 일상(뉴노멀)**을 받아들이고 이해해야 한다.



**코로나19는  
평범했던 일상을  
승두리째  
바꾸었다**



포스트 코로나는 개인과 기업 생존에 대해 물음표를 던진다.

뉴노멀로 다가온 포스트 코로나 세상에서 개인, 기업 임원, 기업의 CEO, 정책 입안자 등 누구나 미래에 대한 **생존과 성장 전략**을 고민할 수밖에 없다.

**정치, 경제, 사회, 기술, 산업, 의료, 보건, 교육, 조직, 영성 등 다양한 분야에서 전문성으로 무장한 16명의 융합학자가 이야기하는 포스트 코로나 시대에 대한 분석과 통찰!**

고환상·권한섭·김상묵·김승범·김용찬·김찬배·오성호·왕순주·이규형·이상기·이영기·이종구  
최성락·탁진규·한석희·황재일 지음

# 원숭이, 판다, 바나나 중에 서로 관련된 것은?

이종구

언젠가 성상현 교수의 칼럼<sup>1</sup>에서 다양성에 대한 재미있는 내용을 본 적이 있다. 동양인과 서양인의 차이를 살펴보는 재미있는 설문 사례다. 내용은 간단하다. 각기 동양인과 서양인으로 나눈 두 그룹에 “원숭이와 판다, 바나나 중에서 서로 관련된 것 두 개를 고르시오.”라고 질문하는 것이다.

설문 결과, 동양인 그룹은 대부분 원숭이와 바나나를 선택했다고 한다. 그런데 서양인 그룹은 원숭이와 판다를 골랐다. 왜 이런 결과가 나왔을까? 그것은 동양인은 서로 간의 관계에 주목한다는 것, 즉 관계 중심적 사고를 한다는 것이다. 반면에 서양인은 공통의 속성을 중요하게 보는 속성 중심적 사고를 한다. 그래서 포유류라는 속성의 공통점을 먼저 본 것이다. 이렇듯 동양인과 서양인은 중심적인 사고가 다르다.

같은 칼럼에서 언급한 전통 초상화의 사례에서도 비슷한 경우를 볼 수 있다. 동양인의 초상화는 인물뿐 아니라 지위나 계급을 알아보는 옷차림과 액세서리에도 신경을 쓴다고 한다. 즉 그 사람의 배경을 중요하게 생각한다. 반면에 서양인의 초상화는 인물 자체의 모습과 특징에만 충실하다. 독자들도 한번 확인해보라.

누가 원숭이와 바나나를 선택했든, 원숭이와 판다를 선택했든 간에 둘 다 답이다. 또한 초상화가 인물만을 중심으로 하든, 배경을 중시하든 어느 것이 더 중요하다고도 할 수 없다. 다만 생각이 다를 뿐이다.

기업의 활동영역이 글로벌 시장으로 확대되면서 주



그림 이연우

변에 외국인들을 흔하게 볼 수 있게 되었다. 그들은 대부분 동료 한국인들이 언어나 생활방식 등에서 자신들이 겪는 어려움을 알고 대체로 배려를 잘해준다고 한다. 즉 겉으로 드러나는 차이는 쉽게 잘 파악하고 이해해주면서 도와준다는 것이다. 하지만 사고의 차이, 즉 보이지 않는 생각의 차이에 있어서는 많은 갈등을 겪는다고 말한다.

필자도 주로 외국계 기업에서 근무했기 때문에 직업 특성상 많은 외국인과 일을 해야 했고, 다양한 국

1 “비법밥의 리더십” 성상현, HR Column, 2011년 3월

적, 문화, 종교, 인종의 친구들과 교류해왔다. 그런데 그 친구들이 우리 고객이나 파트너와 미팅을 하면 흔히 잘 이해하지 못하는 것이 있다. 그것은 조직 속에 만연해 있는 획일성과 계급의식이다. 때로는 막무가내식의 요구를 하면서 다른 기업들과 비교하는 소위 '갑질'을 하는 모양새나, 엄격한 상하관계로 인한 비효율적인 업무진행 등을 그들은 도무지 이해할 수가 없어 한다.



농담이지만 그 친구들에게 가장 많이 듣는 말이 있다. 이제까지 여행했던 나라 중에서 우리나라의 여성들이 가장 예쁘다고 말이다. 물론 대부분 남자이기 때문에 이성에 관심을 두는 것은 당연하다. 하지만 그 다음 말이 마음을 씩씩하게 한다. 가장 예쁘지만, 모두가 똑같이 보인다고 한다. 물론 모두 '미인이다'로 해석할 수도 있지만, 다른 한편으로는 개성이 없는 획일적이고 인공적인 미를 추구한다는 의미로도 들린다.

다양성을 인정하는 문화 속에서 살아온 친구들에게 그런 반응은 당연한 현상이다. 하지만 단순히 사고의 차이로만 보기보다는 한 번쯤은 우리 자신을 성찰해보자. 흑백논리 중심의 사고가 관계 중심의 사고로 둔

갑한 것이 아닌지, 편협한 획일성으로 반대를 위한 반대를 주장하고 있는 것은 아닌지 말이다.

물론 관계 중심적 사고 자체는 중요하다. 하지만 지나치게 관계를 중시하면 독이 될 수도 있다. 남성과 여성, 신세대와 구세대, 학연과 지연 등 많은 사조직과 사모임이 생기고, 때로는 '우리 아니면 적'이라는 극단적인 대립도 생긴다. 오래전에 회식 자리에서 건배사로 유행했던 말이 갑자기 떠오른다. 상급자가 "우리가 남인가?"라고 선창하면, 전체가 "아니오!"를 연호한다. 이 말뜻 안에는 뭘지 모르는 배타성이 묻어 있다.

이것이 우리의 다양성 인식이다. 경제나 교육, 사회 현장에서 공동체라는, 단합이라는 명분으로 동질성만을 강조해왔다. 세상의 문제를 주로 옳고 그름의 단순한 패러다임으로만 판단했다. 바로 다름을 인정하지 않았던 오래된 우리 의식의 문제이고, 다양성을 고려하지 않았던 우리 교육의 문제라고 필자는 생각한다. 그러니 결코 하루아침에 바뀌지는 않을 것이다. 지금부터라도 교육현장에서, 기업에서, 정치권에서 천천히 다양성 인식의 공감대를 형성해나가야 하지 않을까?



**이종구** 경영학박사

전자공학도로 삼성전자와 LG전자를 거쳐 노키아, 오라클 등 글로벌 기업에서 비즈니스 경력을 쌓았다. 이어서 글로벌 IT 기업인 'NICE'와 '제네시스 코리아'에서 한국 지사장을 역임한 IT 전문가이다. 한편 경영학을 수학하면서 '다양성(Diversity)'을 처음 접하고 다양성을 기업 경영에 접목시킬 수 있는 전략을 찾아 여러 논문을 발표했다. 2015년에 기업 전략서인 '다양성 전략(Diversity Strategy)'을 발간하고 2019년에는 다양성 칼럼집인 '다양성 시대(Diversity Era)'를 발간하면서 다양성 설파에 나서고 있다. 현재는 고려대학교 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.

# 다른 인류와의 공존, MZ세대와 ESG

탁진규

세계는 지금 ESG 열풍이 불고 있다. ESG는 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 앞 글자를 딴 용어로, 기업의 비(非)재무적 성과를 판단하는 지표이다. ESG는 투자자들 사이에서 먼저 회자된 개념으로 2005년 처음 등장하였다. 투자 대상 기업을 선정할 때 재무제표나 현금흐름과 같은 재무적 지표뿐만 아니라, 기업의 지속가능성(Sustainability)과 사회적으로 미치는 영향까지 고려해 투자를 결정하겠다는 것이다.

기업규모가 커질수록 이해관계자들로부터 요구되는 기대수준과 기업의 지속가능성이 중요시되며 전략적 사고로서의 ESG가 필요해졌다. 사회적 책임과 이익 추구를 모두 놓치지 않는 것이 장기적인 관점에서 지속가능한 기업을 만든다는 것을 깨달은 것이다.

## ESG가 부상하게 된 계기

첫째, 2008년 리먼 쇼크로 촉발된 세계 금융위기 이후 기업을 바라보는 투자자들의 관점이 단기성과 위주에서 장기에 걸친 지속성으로 변화하였다.

둘째, 이산화탄소 배출 과다, 지구온난화, 대기오염 등의 기후 이슈가 투자결정에 밀접한 관련을 갖기 시작하였다.

셋째, 인종차별, 인권보호, 젠더 갈등 같은 사회적 이슈가 중요시되었다.

넷째, 경영이익을 최우선으로 해왔던 기업환경이 주주의 이익, 직원 안전, 공공선에 대한 사회적 기여까지 고려해야 하는 상황으로 변화되었다.

다섯째, 세계 최대 규모의 자산운용사 블랙록의 CEO인 래리 핑크가 “앞으로 투자 결정 시 ESG 지표가 나쁜 기업에는 투자하지 않겠다.”라고 선언함으로써, ESG 투자가 급물살을 타게 되었다.

여섯째, 1980년대 초반 이후로 태어난 ‘MZ세대의 가치’와 ‘ESG 요소’가 잘 맞아떨어졌다.

항목	주요 평가 요소
환경 (E)	탄소 배출, 에너지 효율, 재생에너지 사용, 자원 사용, 제도 도입 등 - 자원 사용: 에너지 사용량, 수자원 사용량, 재생에너지 사용 - 오염물질 배출: 온실가스, 대기오염물질 배출량, 폐기물 배출량, 폐기물 재활용 비율 - 제도 도입: 에너지효율 사용 정책, 자원소비 감축정책, 배출량 감축 목표제
사회 (S)	근로환경, 직원참여(노사관계), 안전보건, 지역사회 관계 등 - 기업 내부 이슈: 직원 만족도, 노동조합 가입률, 직원당 평균 교육시간, 여성 직원 비율, 장애 보유직원 비율 - 기업 외부 이슈: 지역사회 기여, 제품책임, 고객만족
지배구조 (G)	이사회 구조 및 다양성, 기업윤리, 주주권리 보장, 준법감시 제도 등

ESG 항목별 평가 요소 (출처: ESG 혁명이 온다. 김재필, 일부 보완)



## 허울뿐인 ESG 경영

ESG 열풍이 확산하면서 각 기업은 ESG 경영 선언과 ESG 위원회를 만드는 데 급급하고 있다. ESG 평가 점수를 높이는 데에 주로 열중하고 있는 것이다. ESG 평가기관과 언론은 기업의 이러한 약점을 자사의 수익 극대화에 악용하는 사례가 빈번하게 발생하고 있다. 이러한 가운데 오너 일가의 갑질이나 경영진의 횡령, 직원에 대한 폭언·폭행, 노동자 안전사고 발생, 창업주 3세들의 일탈 등 사회적 물의가 끊이지 않고 있다.

금융회사는 ESG를 내세워야 판매가 잘 된다는 계산에 ESG 펀드 신상품을 출시하고 있다. 어떤 기업은 ESG 경영을 과거 CSR 정도로 이해하고 있다. CSR에서는 불우이웃 돕기나 연탄배달 등으로 기업 이미지를 홍보할 수도 있었다. 하지만 허울뿐인 경영은 MZ세대에게 통하지 않는다. 이들은 거짓을 행한 기업에 대한 불매운동은 기본이고, 해당 기업의 OEM 제품까지 찾아내 SNS에서 철저히 응징하고 있다.

## MZ세대와 ESG

MZ세대는 1980년대 초~2010년대 초에 태어난 밀레니얼 세대와 Z세대를 통칭해서 일컫는 말이다. 가치 소비를 중요시하는 이들은 국내 인구의 34%(약 1,700만 명)를 차지하며, 만 16세부터 40세까지가 포함된다. MZ세대는 기업의 사회적 가치 창출 여부를 따져서 'ESG 소비'를 한다. 이는 가치소비가 확대된 개념으로, 사회적 가치, 환경적 가치, 기업의 윤리성과 투명성을 반영하여 구매를 결정하는 것을 말한다. MZ세대의 가치소비를 반영하는 신조어는 미닝아웃(Meaning-out: 가격과 품질 외의 요소를 통해 개인의 신념을 표출하는 행위), 가심비(價心費: 가격 대비 마음의 만족을 추구하는 소비행위), 바이콧(Buycott: 불매운동(Boycott)이 아닌 구매운동), 돈쫓(돈+흔쫓: 착한기



업의 제품을 돈으로 혼내주자(사주자)는 취지로 확산하는 운동) 등이 있다.

가치를 중시하는 MZ세대의 'ESG 투자'도 지속해서 늘어나고 있다. 미국 CNBC 조사에 따르면, MZ세대의 약 20~30%는 ESG 요소를 고려해 투자한다고 답했다. MZ세대의 특성상 ESG 투자는 향후 더 확대될 것으로 보인다.

1	일과 삶의 균형(Work-Life Balance) 중시
2	조직보다 개인 이익 우선
3	개인의 개성 존중
4	자유롭고 수평적인 조직문화 선호
5	공정한 기회 중시
6	명확한 업무 지시와 피드백
7	개인 성장 지원 요구
8	투명성과 진정성 가치 추구

MZ세대의 특성 (출처: 451개 사 인사 담당자 설문조사(2020), 사람인. 일부 보완)

보여주기식의 ESG 경영은 매출하락뿐만 아니라 기업의 존폐까지도 결정할 만큼 그 여파가 심각하다. MZ세대는 진정성 가치를 높이 평가하므로 그린워싱과 같은 가식과 표리부동에는 단호하게 대응한다. 저성장과 불확실성이 높아져가는 뉴노멀 상황에서 전방위적인 리스크에 얼마나 잘 대응하고 지속해서 경영을 유지할 수 있는지가 ESG 경영의 핵심이다.

ESG의 핵심요소는 MZ세대의 가치와 잘 부합된다. 기업과 정부는 ESG 성공을 위한다며 거창한 ESG 선포와 위원회 조직을 구축하기보다는, MZ세대에 대한 이해와 공감하려는 노력부터 해야 할 것이다.

**참고문헌**

가치소비 중시하는 MZ세대, 이들 마음 얻어야 ESG 성공해, IMPACT ON, 2021  
 대학내일 20대 연구소, 밀레니얼-Z세대, 트렌드 2021, 위즈덤

하우스, 2020

MZ세대 마음 얻지 못한 ESG는 실패한다, 매일경제, 2021  
 ESG 혁명이 온다, 김재필 저, 한스미디어, 2021



**탁진규**

현) 명지전문대학 교양과 교수

현) 한국생산성본부 전략적의사결정 강의교수

현) 한국산업교육학회 이사 / 현) 한국성인교육학회 이사

현) 한국융합경영학회 이사 / 현) 진성리더십 연구원장

현) 경영지도사(HR/리더십/조직개발)

전) 순천향대학교 국제통상학과 강의교수

전) 현대경제연구원 인재개발원 전문교수

변덕스럽고 불확실하고 복잡하고 애매모호한 뷰카 시대,

# ‘나로서기’가 왜 필요할까?



홀로서기로 상처받은 영혼을 복원할 수 있는 유일한 방법, 나로서기

**존재인식 - 자기인정 - 의지강화 - 미덕추구 - 가치실현**

나 자신이 바로 섰을 때 흔들리지 않는다.

타인의 평가나 시선에 얽매이지 않고 넘치지도 모자라지도 않은 균형적인 삶을 추구하는 것이 나로서기의 본질이다.

연택트 시대에 자아(自我)를 찾아 인생에서 성공과 행복을 얻고자 한다면 지금 당장 **셀프리더십 명상지침서**로 나로서기 바란다.

『뷰카 시대 나로서기』 | 배병욱 지음

# 유한양행의 사회적 책임정신 SPICE 모형

엄재근

이 글은 '엄재근(2018), 유한양행 사례를 통한 사회적 책임정신에 관한 연구, 사회적질연구 2권 1호'에서 가져온 글임을 밝힙니다.

본 논문은 기업의 사회적 책임에 대해서 설명하고 있다. 사회적 질(Social quality)이 높은 국가일수록 기업의 사회적 책임에 대한 의식이 높다. 현재 한국의 기업들이 CSR(Corporate Social Responsibility)에 대해서 많은 관심을 갖고 실천하고 있다. 한국의 기업 생태계가 사회적 책임을 요구하고 이러한 사회적 책임을 통하여 기업생태계가 더 풍요롭고 건강해지고 있는 것이다. 한국 기업 중에서 사회적 책임에 대한 관심을 갖고 실천하고 있는 대표적 기업 중 하나인 유한양행 사례를 SPICE(Society, Partner, Investor, Customer, Employee) 모형에 기초해서 분석하고 있다. 본 논문은 이 유한양행 사례를 통하여 기업이 사회적 책임을 갖고, 기업생태계적 접근을 하면 사회 속에서 경영성과를 이루고 각 구성원들도 건강하고 풍요로울 수 있다는 것을 보여주고 있다.

업이 되는 역할만 수행하면 일부 부도덕한 부분들은 크게 문제가 되지 않았다. 그러나 이제는 사회의 일반인들이 기업들에게 사회적 책임을 적극적으로 요구하는 시대가 되었다. 이러한 시대에 부응하여 사회단체들이 기업들의 CSR(Corporate Social Responsibility)과 관련한 활동에 대해 살펴보고 있으며 기업은 CSR 활동에 대하여 적극적으로 대응을 한다. 이러한 부분은 대기업뿐만 아니라 중소기업에게도 요구되어지고 있다<sup>1</sup>. 사회적 책임을 다하지 않는 기업은 여론과 소비자들이 외면을 하며 적극적으로 불이익을 주려고 한다. 기업도 사회 생태계의 구성원으로서 제 역할을 하지 않으면 이에 대한 징계를 받는 것이다. 기업을 사회 생태계 안에서 보는 것이다. 조은하(2011)는 생태계 속에서 독립적 환경이란 고립되는 것이 아니라 둘러 쌓고 있는 환경이라고 주장하였다. 엄재근(2017)은 사회는 하나의 생태계이고 전체 개체들이 풍요롭게 살기위해서 각 개체들의 생태계에 대한 의식이 매우 중요하며, 이를 위해서 사회적 질(social quality)이 높다는 것은 생태계가 풍요롭다는 것을 의미한다고 주장하였다. 이는 사회 생태계의 구성원인 기업이 사회를 안정되고 풍요

## 1. 서론

최근 기업들에게 사회적 책임을 요구하는 압력이 거세지고 있다. 과거 기업들의 경영활동은 기업이 외형적으로 성장하고 세계적으로 경쟁력있는 기

1 중소기업사회적책임기업 홈페이지. <https://www.csr.go.kr/>

롭게 하는 사회적 책임도 지고 있다는 것을 의미하는 것이다.

김기찬(2009)은 경영에서 기업이 생태계와 가치를 공유하는 개념으로 플랫폼 개념을 설명하였다. 플랫폼이 기업생태계간 상생적 네트워크 개념으로 중요성이 더욱 대두되고 있다고 설명하고 있다.

기업이라는 측면에서 CSR의 개념으로 접근할 수도 있지만, 기업을 이끌고 있는 경영자의 측면에서 살펴본다면, 경영자의 노블리스 오블리주 정신으로도 볼 수 있다. 노블리스 오블리주(Noblesse Oblige)는 프랑스어로서 '고귀한 신분'이라는 노블리스와 '책임이 있다'는 오블리주가 합해진 것이다. 송용근(2007)은 이 단어는 1808년 프랑스 정치가 가스통 피에르 마르크가 처음 사용하기 시작했고, '높은 사회적 신분에 상응하는 도덕적 의무'라고 설명하였다. 기업과 기업의 소유주인 개인들에게 요구되는 사회적 책임으로 노블리스 오블리주 정신과 관련되어 살펴볼 수 있는 것이다. 노블리스 오블리주는 사회적 권리를 갖고 있는 개인이나 집단이 지게 되는 책임이라는 측면에서 보면 CSR과 그 의미에서 비슷하다고 볼 수 있다.

한국 기업들 혹은 부유층에서 지게 되는 이러한 책임의식은 사회적 질의 측면에서 매우 중요하다고 볼 수 있다. 사회적 책임은 지지 않고 사회적 권리만을 누리하고자 하는 집단과 개인은 사회의 질을 망치는 존재가 될 수 있기 때문이다. 최근 사회적 현상에서 더욱 두드러지고 있다.

한국의 근대 기업의 역사가 짧은 만큼 기업들에게 사회적 책임이 본격적으로 설명되고 요구된 것은 서구보다도 많이 뒤쳐진 최근 수십 년 정도로 볼 수 있다. 하지만 한국 기업사에서 100여년부터 이를 실천하고 주장한 기업인이 있었다. 유한양행의 창업주 유일한이다. 유한양행은 사회적 책임을 중요시한 한국의 대표적 기업으로 볼 수 있다.

본 연구의 목적은 유한양행을 통하여 기업의 사회적 책임의 역할에 대하여 살펴보고자 한다. 먼저 II장

에서 사회적 책임에 대한 이론적 배경과 선행연구를 살펴보고 III장에서는 SPICE 모형에 대해서 살펴보고, IV장에서는 한국 역사에서 대표되는 유한양행의 유일한 사회적 책임에 대해서 SPICE 모형으로 분석한다. 마지막으로 V장에서는 시사점과 한계점에 대해서 논하기로 한다.

## II. 이론적 배경과 선행연구 검토

### 1. 기업의 사회적 책임

기업의 사회적 책임에 대한 연구는 경영학 측면에서 많은 주목을 받아왔고 활발하게 연구되고 있다. 특히 CSR에 대한 연구는 Bowen(1953)이 '기업인의 의무는 우리 사회의 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고, 그러한 의사결정을 하거나 그러한 행동을 좇아야 하는 것'으로 설명한 이후부터 본격화되었다(최희원과 문철우, 2011). 자본주의 사회에서 기업의 이윤추구가 사회를 발전시키기 때문에 이에 집중해야 한다는 사회적 분위기에서 Jones(1980)는 기업의 사회적 책임은 주주를 통해서 사회의 다양한 구성원에 대해 의무를 가져야 한다고 설명하였다(천미림과 김창수, 2011). McWilliams와 Siegel(2000)은 기업이 그동안 소극적인 책임 차원에서 법이 정한 규제요건을 넘어서 사회에 대한 책임 있는 기업의 행동에 대해서 주장하였다. 이러한 좋은 기업에 대한 이미지는 '좋은 기업'이라는 이미지와 함께 성공적인 기업의 전략이 될 수 있고, CSR의 전략적 중요성을 가질 수 있다(Philip Kotler & Nancy Lee, 2005). 최근에는 CSV(Creating Shared Value)라는 개념으로 공유가치 창출을 통하여 기업의 활동이 사회적 니즈를 채우는 가치사슬의 혁신의 필요성이 대두되었다(Michael E. Porter & Mark R. Kramer, 2011).

기업이 법이 요구하는 것을 넘어서 적극적으로 사

회적 책임을 갖고 그 가치를 극대화할때 CSR의 동기가 더욱 명확해진다(McWilliams & Segel, 2001). Willams와 Barret(2000)은 이러한 기업의 사회공헌활동이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 하지만 Pave와 Krausz(1996)는 기업이 사회적 책임에 따른 추가적인 비용을 지출하면서 경쟁기업보다 이익이 감소하는 부분이 있다고 주장하였다.

일반적으로 기업이 사회적 책임을 가지고 접근할 때 기업에 대한 이미지의 개선이 이루어질 수 있다. 박현준과 이종건(2002)은 기업의 좋은 평판은 기업제품에 대한 우호적인 이미지가 생겨서 프리미엄이 있을 수 있다고 지적하였다.

## 2. 기업생태계

기업의 사회적 책임과 관련하여 발전해온 개념은 기업생태계에 대한 이론이다. 생태계라는 말은 먹이 사슬로 이루어진 자연과학에서 발전되어 온 개념인데 Moor(1993)는 자연생태계를 기업생태계라는 표현으로 발전시켰다. 종들이 상호 경쟁과 협력을 통하여 발전하는 자연생태계와 같이 기업들이 서로 경쟁과 협력을 통한 공진화(coevolution)을 이루고 기업생태계도 발전한다고 하였다(Moore, 1996). 공진화는 함께 진화한다는 의미로 생물학의 용어에서 쓰였지만 사회에서도 기업들이 하나의 종으로써 진화할 수 있다는 개념을 지니게 되었다(김기찬 외, 2006). 공진화라는 개념을 통해서 기업들이 기업생태계의 구성원으로 건 강한 생태계를 만들어 가는 하나의 종으로서 역할을 갖게 된다. Porter는 이러한 개념에서 CSV로 발전시키고 사회이익과의 공유라는 가치창출의 개념에 대해서 설명하였다. Iansiti와 Levien, 2004)은 기업생태계의 건강성에 대해서 기업의 지표를 만들었다. 기업생태계는 기업 역시 사회의 구성원으로서 역할을 다한다는 의미에서 많은 연구가 진행되고 있다.

## III. 연구방법

본 논문에서는 사회적 책임에 대하여 기업생태계의 관점에서 유한양행 사례에 대해서 연구하고자 한다. Sisodia 등(2007)은 기업생태계를 전략적 관점에서 관찰하고 이를 SPICE 모형으로 발전시켰다. 이는 기업생태계의 구성요소를, 사회(Society), 협력업체(Partner), 주주(Investor), 고객(Customer), 직원(Employee) 등으로 나누어서 살펴보는 것이다. 그동안 경영학이 과학적 관리의 효율성을 기반으로 발전되어 왔다면 최근의 기업생태계 관점은 협력과 사회가 더해져서 상생의 관점으로 보는 것이다. 생태계 관점에서는 모든 개체가 구성원으로서 필요하며, 환경과 조화되어 함께 진화된다는 것을 의미한다. <Figure 1>은 기업 자체의 생태계 모형에 대해서 SPICE 모형으로 간단하게 보여줄 수 있다.



<Figure 1> Corporate Ecosystem's SPICE Model

## IV. 기업생태계 관점의 유한양행 사례 분석

본 연구에서는 사회적 책임에 있어서 가장 모범적 기업인 유한양행 사례를 통하여 사회적 책임정신에 대하여 기업생태계 모형 관점으로 분석해보고자 한다. 유한양행은 1926년 창업 이래 사회적 책임을 다하

기 위하여 노력을 하였고, 한국의 가장 존경받는 기업 중의 하나가 되었다(이덕로와 박광진, 2010). 본 논문을 위해서 유한양행 홈페이지에 대해서 많은 부분을 참조하였다.<sup>2</sup>

### 1. 유한양행의 기업개요

유한양행은 2017년 현재 존경받는 기업 제약부문에 서 17년 연속 1위를 하고 있고<sup>3</sup>, 국내 제약사 매출 1위(2016년), 국내 제약사 최초 매출 1조 달성(2014년)을 하였다(유한양행 홈페이지). <Table 1>은 유한양행이 현재에도 안전한 성장을 이루고 있는 것을 볼 수 있다.

<Table 1> Summery Consolidated Statements of Income (unit: KRW 100mn)

	2015. 12	2014. 12	2013. 12	2012. 12
sales	1,128,731	1,017,492	943,609	776,458
Gross Profit	340,669	315,435	293,772	245,566
Operating income	85,837	74,393	61,840	34,599
EBT	168,349	116,095	107,125	107,041
Net Income	126,047	90,948	86,461	80,776
Total comprehensive income	112,087	82,649	78,317	85,478

유한양행은 유일한이 미국에서 유학을 마치고 귀국해서 1926년에 설립하였다. 수많은 일본 제약회사의 틈바구니 속에서 미국 굴지의 제약회사들과 직접 거래를 펼치고, 1934년 독일에서 개발된 프론토실을 불과 몇 년 사이에 국내 발매할 정도로 제약수준을 높였다(김산용, 1994). 유한양행은 1936년에 주식회사로 전

환해서 개인경영 수준의 회사를 법인체 주식회사로 전환해서 발전하였다. 일제시대에 이미 중국, 캐나다 등에 영업망을 구축하고 수출하였다.

근 90여년을 지속한 기업이다. 유일한은 “건강한 국민만이 잃었던 주권을 되찾을 수 있다”는 신념으로 창업하고 성장하였다. 유한양행은 비전에서부터 사회와 함께 하고자 하는 의지를 반영하고 있다. 유한양행은 제약업계 최초의 기업공개를 하였고 한국 최초의 중 업원지주제를 도입하였다. 또한, 전문 경영인제 등 신진경영기법을 실현하였다. 유한양행은 1997년 IMF 외환위기와 2008년 글로벌 금융위기에 도 적자를 기록하지 않을 정도로 안정되고, 성장하는 기업이었다. 유한양행은 대한민국의 존경받는 기업, 신뢰받는 기업 중 하나로서 국민들에게 사랑을 받아왔다.



<Figure 2> Yuhan Corporation's vision

### 2. 유한양행 사례 분석

기업생태계는 사회, 협력업체, 주주, 고객, 직원 등을 주요 요소로 분석하고 있다. 기존의 기업들이 주주,

2 유한양행 홈페이지. <https://www.yuhan.co.kr/Main/index.asp>

3 유한양행, KMCC '가장 존경받는 기업' 13년 연속 선정. 약업신문. 2016년 2월 25일. <http://www.yakup.com/news/index.html?mode=view&cat=12&nid=193525>

고객, 직원을 집중적으로 분석되었으면 이제부터는 기업의 사회 공헌과, 협력업체와 어떻게 기업생태계를 발전시켜야 할지를 고민해야 하는 것이다.

## 1) 사회(Society)

Society는 생태계 관점에서 환경을 의미한다. 기업을 둘러싸고 있는 환경 속에서 기업의 사회적 책임이 만들어진다. 사회라는 생태계의 터전 위에서 기업은 사회구성원들 모두 서로가 누릴 수 있는 가치를 생산해야 한다.

유한양행은 일제시대에 창립하여 의약이 부족한 시대인 1926년에 창업을 하여서 한국의 제약업계를 대표하는 기업이 되었다. 유한양행은 '기업의 최대 목적은 이윤이지만, 기업의 존재 이유는 사회와의 관계에 있으며, 따라서 유한양행은 성실한 기업 활동의 대가로 이윤을 확보해야 하고 그 이윤은 다시 사회에 환원해야 한다는 유일한 박사의 경영철학이 스며져 있다.

Milton(1982)은 '기업의 목적은 이윤'이라고 하였다. 하지만 최근 사회에서는 사회 속에 있는 이해관계자의 성장을 요구하고 있다고 하였다. 유한양행은 1920년대 일제 치하에서 기생충, 피부병, 결핵 등으로 고생하는 고국의 사람들을 위해서 제약회사인 유한양행을 창설하였다. 유한양행은 사회 속에서 그 역할을 충실히 했다. 이러한 사회적 책임 의식은 기업운영에서도 깨끗하고 정직한 운영을 하게 되는 밑거름이 되었다. 정치헌금에 동참하지 않고 있는 유한양행에 대해 문제를 찾기 위해서, 1967년 정부에서 대대적인 세무조사를 한 적이 있었다. 정부는 이 세무조사를 통하여 유한양행이 생각보다 더 깨끗한 회사임을 인정하지 않을 수 없었다. 그래서 정부에서는 모범기업으로 표창까지 주고 모범납세업체로 인정하기도 하였다(유한양행 홈페이지).

## 2) 협력업체(Partner)

한국능률협회컨설팅이 2월 24일 발표한 '2016년

가장 존경받는 기업' 조사에서 유한양행이 'All Star기업' 부문 2위(1위 삼성전자)를 차지했다. 협력업체와 동반성장을 중시하고 업계 최고의 사원복지를 자랑하며 투명성과 윤리경영을 최고의 가치로 삼아 건전한 기업윤리에 바탕을 둔 정도 경영과 합리적 경영을 추구하고 있다는 점도 높게 평가받았다.<sup>4</sup>

유한양행은 정기적인 협력업체 대표자 간담회 및 경영 및 품질 지도 등 상호간의 폭넓은 교류를 실시해 동반 성장해 나갈 수 있는 방향을 제시하고 있다. 또한 협력업체와의 공동운명체적 관계를 유지해 나감으로써 동반성장 정책을 실현하는 한편, 글로벌 다국적사들과 긴밀히 협력해 해외시장 진출을 위한 교두보를 마련해 오고 있다.<sup>5</sup>

오래 전부터 유한양행과 함께 하는 업체들은 거기에 맞는 깨끗하고 정직한 이미지를 만들어 갔다. 다양한 관계사들이 설립되어서 협력관계를 만들어 왔다. 특히 1970년 미국의 킴벌리클라크와 합작투자하여 유한킴벌리(주)를 설립하여서 깨끗한 종이의 이미지를 확산하였다. 또한 1980년 KIST와 합작투자로 유한화학공업(주)을 설립하고 1983년 벨기에의 안센과 합작투자로 (주)한국안센을 설립하였다. 이는 유한양행의 사회적 책임과 걸맞는 기업들이 협력업체로 동반적인 성장을 이룬 것이다. 유일한의 동생인 유훈안이 설립한 유유제약도 형인 유일환과 같이 모범 경영을 실천하였다.

유한킴벌리의 사회공헌활동은 많은 주목을 받고 있다. 1984년부터 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인을 실행해왔다. 한상만과 김종배(2017)은 유한 킴벌리의 공유가치창출 정신은 우리 사회가 당면하고 있는 고령화 문제를 해결함과 동시에 기업의 새로운 사업영

4 유한양행, KMCC '가장 존경받는 기업' 13년 연속 선정. 약업신문. 2016년 2월 25일. <http://www.yakup.com/news/index.html?mode=view&cat=12&nid=193525>

5 유한양행, 국민 건강을 생각하는 기업, 미래의 부를 닦는 기업. 동아닷컴. 2015년 2월 26일. <http://news.donga.com/3/all/20150225/69799990/1>

역을 개발하고 있다고 설명하였다. 신호균과 문국현(2005)은 유한김벌리 윤리경영의 근간을 이루는 문화적 요소는 유한양행으로부터 전수되어온 합리적인 경영방식과 기독교를 바탕으로 하는 청교도적 윤리의식에서 왔다고 설명하였다.

유일한 박사는 교육장학 사업 외에도 다양한 방법으로 사회에 공헌하였다. 그 예로, 1956년부터 1968년까지 유한 사우공제회, 보건장학회, 유공관리기금 등을 설립하였고 1970년에는 '한국사회 및 교육원조 신탁기금'을 설립함으로써 교육뿐만 아니라 사회원조 사업의 지속 가능한 발전을 위하여 노력했다. 이 기관은 1977년 법률규정에 따라 '재단법인 유한재단'으로 명칭이 변경되어 현재까지 각종 공익사업을 진행하고 있다.

### 3) 주주(Investor)

현재 유한양행의 지배구조는 주식분포로 살펴볼 때 대주주인 유한재단(공익사업) 및 유한학원(교육사업) 등 공익법인 30%, 기관 및 외국인 50% 등으로 분포되어 있어 개인 소유의 기업이거보다는 공익적 성격의 독특한 기업 지배구조를 나타내고 있다. 이런 특징이 경영 곳곳에서 좋은 영향을 미치고 있다.<sup>6</sup>

유한양행의 창업자는 유일한이다. 유한양행이 지금의 사회책임을 유지할 수 있었던 것도 대주주였던 유일한의 선진적인 사고방식 때문이었다. 유일한은 “보약도 좋고 만병통치약도 좋다. 인삼, 녹용 좋다는 것 나도 안다. 그러나 가난하고 헐벗은 우리 백만 동포들에게 우선 급한 약이 무엇인가? 값 비싼 보약을 부자들에게 팔아 이윤을 많이 남기기보다는 서민대중에게 당장 필요한 값싼 약을 많이 보급해야겠다. 이윤이 적어 고생한 만큼의 보람이 없다고 하더라도 질병에 신음하는 동포들의 환성을 지르게 되면 우리 유한은 그

것으로 위안을 삼자<sup>7</sup>”고 말하였다. 이는 유한양행의 중심 사상이 된 것이다.

1962년 유한양행은 주식을 공개하였다. 이 당시에 기업공개라는 말조차 생소하던 시기였다. 일반적으로 기업공개를 하는 이유는 자금이 필요해서 기업공개를 하였다. 하지만 탄탄한 재무구조를 가졌던 유한양행은 대주주인 유일한의 주식 상장을 통하여 기업을 사회에 돌려주는 일을 한 것이다. 많은 사람이 회사의 주주가 되어서 회사가 사회와 함께 할 수 있는 기업의 민주화를 실행하였다.

유일한은 1969년 노환으로 경영에서 은퇴하며 전문 경영인에게 유한양행의 경영권을 인계하였다. 당시 조권순 전무에게 경영권을 승계했는데, 이 전문경영인 제도가 실시된 건 대한민국에서 유한양행이 사실상 최초이다. 이후 유일한은 1971년 3월11일, 자신의 모든 재산을 사회에 기부하라는 유언을 남기고 노환으로 타계하였다. 이는 중고등학교 교과서에도 나오는 유명한 일화가 되었다. 당시 유일한 회장이 손녀의 등록금만 제외하고 자신의 재산을 전액 기부해서 나온 금액은 407억 원이었다.

유일한 박사는 1971년 타계할 당시 개인소유주식 14만 941주(발행주식 수의 20.6%) 모두를 기부하여 현재 유한재단의 기틀을 마련하였다. 1971년 3월 11일 죽을 때까지 유일한이 각종 공익재단에 기증한 개인주식은 유한양행 총 주식의 40%(현재가치 약 8,850억원-2014년 2월 기준 시가총액 2조 2,137억 원)이었다.

일제시대 한국의 환경에서 제약 사업은 큰 의미가 있었다. '기업의 최대 목적은 이윤이지만, 기업의 존재 이유는 사회와의 관계에 있으며, 따라서 유한양행은 성실한 기업 활동의 대가로 이윤을 확보해야 하고 그 이윤은 다시 사회에 환원'해야 한다는 유일한 박사의 경영철학이 유한양행의 기업정신으로 체화되었고, 또

6 유한양행, 국민 건강을 생각하는 기업, 미래의 부를 닦는 기업. 동아닷컴. 2015년 2월 26일. <http://news.donga.com/3/all/20150225/69799990/1>

7 이경남, “제약의 선구, 유일한,” 매일경제신문, 황금은 흐른다, 1981년 7월 27일자



한 이러한 기업정신이 적용될 수 있도록 지배구조를 갖추므로 현재의 유한양행이 가능했을 것이다.

이기은(2017)은 Northhouse(2007)의 5원칙에 기초하여 유일한의 리더십은 윤리적 리더십의 개념이고 이는 5가지 원칙인, 타인에 대한 존중, 타인에 대한 봉사, 공정성, 정직함, 공동체 구축이라고 설명하였다.

#### 4) 고객(Customer)

유한양행의 고객은 일반 국민들이었다. 1925년 유일한이 한국에 왔을 때 일제시대 일반 국민들이 기생충, 피부병, 결핵 등 고생하는 것을 보고 국민보건을 위해서 사업의 방향을 잡았다. 제약은 국민들을 위한 필수적인 사업이었다. 이러한 국민들을 위한 박애정신, 홍익인간의 이념은 국민들로부터 무한한 사랑을 받는 기업이 되게 하였다. 이는 유한양행이 그동안 실천해온 인류공헌에 대한 헌신이 고객들로부터 많은 신뢰를 받아온 것이다(이덕로와 박광진, 2010).

유한양행<sup>8</sup>은 “가장 좋은 상품을 만들어 국가와 동포에게 도움을 주자”라는 정신을 가지고 있고 고객들 사이에 대해서 신뢰하였다. 이러한 신뢰 위에서 유한양행은 국내 1등 제약사, 국내 대표 장수 기업, 한국에서 가장 존경받는 기업으로 자리매김을 할 수 있었다. 이에 기초해서 유한양행은 국민보건과 관련된 의약품만 아니라 건강기능식품, 생활용품, 동물약품, 화장품 등 인류의 건강과 삶의 질을 높일 수 있는 다양한 사업에 진출하며 미래의 지속성장을 위해 노력하고 있다.

고객으로부터 외면을 받는 기업은 생존할 수 없다. 최근 소비자의 힘이 확대되고 있다. 고객들은 기업들의 갑질 행동에 따라서 적극적으로 불매운동을 벌이고 기업은 브랜드에 큰 타격을 받기도 한다.<sup>9</sup> 유한양행의 고객은 회사에 대한 신뢰를 갖고 있고 이에 따라서

유한양행이 취급하고 있는, 상품과 제품을 믿고 사는 것이다.

#### 5) 직원(Employee)

유한양행의 직원들은 창업주 유일한의 사회적 책임의식을 그대로 계승하였다. 창업당시부터 김항섭과 무동식이 보좌하였다. 유일한은 회사의 직원들을 귀하게 생각하고 당시에는 개념도 제대로 없었던 종업원지주제를 채택하였다. 이를 통해서 사원들이 흩어지지 않고 모여서 단결된 힘을 갖게 하였다. 1936년 유한양행이 주식회사가 되고, 증자되면서 유일한은 직원들에게 회사의 발전에 기여한 정도에 따라 주식을 분배하여 주었다. 이는 유일한이 직원들도 회사의 주인이 될 수 있다는 본보기를 이 땅에 처음 보여준 것이다.

이러한 기업문화에 기초해서 우수한 직원들이 입사하고, 회사와 함께 하였다. 기업의 한 일화를 보면 직원들의 태도가 어떠한지를 알 수 있다. 홍병규 전시장은 1932년 입사해서 숙직을 자주 하였는데, 어느날 밤 해주도립병원에서 급한 연락이 왔다 맹장염 수술을 해야 하는데 프랑수제 혈청 주사약이 없어서 환자가 죽어가고 있다는 것이다. 밤에 창고문을 열수 없어도 불구하고 홍병규는 창고를 열고 약을 꺼내서 서울역으로 뛰어갔다. 그리고 기관사에게 해주 토성역에 다다르면 밖으로 던져달라고 부탁하였다. 기관사는 이 유한양행의 직원의 부탁을 들어주었고 해주도립병원에서는 기차 밖에서 이를 받아 환자의 생명을 구할 수 있었다. 다음날 이를 들은 유일한은 사람의 목숨을 건진 홍병규를 크게 칭찬하였다. 이는 회사의 사회적 책임을 충실하게 실천한 일이기 때문이다.

이덕로와 박광진(2010)은 유한양행에 대한 노사파트너십에 대해서 연구하고, 유한양행은 근로자 참여에 의한 기업경영, 경영실적의 소상한 공개, 최고경영자와 근로자간 대화, 근로자의 관리직, 임원으로의 승진, 교육훈련에 대한 투자, 공정한 평가보상 등을 통하

8 유한양행 홈페이지 참조. <https://www.yuhan.co.kr/Introduce/Company/>

9 갑질 논란 대한항공, 소비자 외면으로 브랜드가치도 급락, 경인일보, 2018년 4월24일. <http://www.kyeongin.com/main/view.php?key=20180424010010182>

여, 생산성 향상과 경영실적을 개선하고, 낮은 이직률을 만들 수 있었다고 주장하였다.

이러한 노사 신뢰의 관계는 창업 이래 무 노사분규를 만들었다. 이는 사회적 공헌 중시의 전통 속에서 인간 존중의 기업문화가 만들어낸 결과일 것이다(노용진과 조은상, 2006).

### 3. 유한양행의 SPICE 모형

앞에서 유한양행의 사회적 책임정신에 대해서 살펴볼 수 있었다. 이러한 내용에 기초해서 유한양행의 SPICE 모형으로 정리하면 아래와 같다.

<b>Society</b>	20세기, 21세기 대한민국, 열제시대, 해방, 경제발전, 21세기 OECD 국가
<b>Partner</b>	공동유일체적 관계, 유한빌브리, 한국안센 등
<b>Investor</b>	유일한, 유한재단, 유한학원 등. 공격적 성격의 기업 지배구조
<b>Customer</b>	20세기, 21세기 대한민국 고객들, 의약품, 건강기능식품, 생활용품, 동물약품, 화장품 등
<b>Employee</b>	종업원지주제, 창업이래 무 노사분규, 인간 존중의 기업문화

〈Figure 3〉 Yuhan Corporation SPICE Model

## V. 결론

### 1. 시사점

본 논문에서는 유한양행의 사회적 책임을 SPICE 모형으로 살펴보았다. 사회가 더 건강하고 풍요로워지기 위해서는 기업의 역할이 매우 중요하다. 기업이 사회적 책임을 다하고 생태계 개념을 잃지 않으면 사회의 질(social quality)은 발전되어 질 것이다. 이 논문은 여러 관점에서 시사점을 찾을 수 있다.

첫째, 본 논문은 기업의 사례를 SPICE의 관점으로

보고 있다. 이는 기업의 생태계 관점에서 기업을 보고 있다. 엄재근과 설원식(2014)은 이랜드차이나에 대해서 생태계 관점에서 분석하였다. 이러한 관점은 기업의 CSR 연구와 함께 계속 발전될 것으로 보인다.

둘째, 본 논문은 유한양행의 사회적 책임에 대해서 SPICE 관점에서 다양한 기업윤리에 기초한 사회적 책임을 살펴보고 있다. 유한양행의 사회적 공헌에 대해서 지속적인 조망이 필요할 것이다.

셋째, SPICE 기업생태계의 연구가 한국 기업에서도 유용함을 보여 주고 있다. Sisodia 등(2007)은 기업생태계를 SPICE 모형으로 정리한 후, 기업생태계 관점에서 유용하게 사용되고 있다.

넷째, 본 논문은 기업이 사회적 책임에 관한 개념을 정리할 때, 자가 분석을 해볼 수 있는 틀이 될 수 있다. 본 논문이 기업 사례에 기초하였기 때문에 기업은 이를 참고해서 스스로 사회적 책임을 다하도록 전략을 구성하는데 도움이 될 수 있다.

### 2. 한계점

본 논문이 주는 다양한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 있음을 밝힌다. 유한양행의 사회적 책임은 기업들에게 있어서 큰 귀감이 됨에도 불구하고 관련 연구가 많지 않다. 다양한 측면에서 조망되어서 기업생태계라는 큰 범위에서 다각도로 분석될 필요가 있음에도 불구하고 기존 자료의 한계가 있었다. 향후 이러한 부분이 극복되기를 바란다. 또한 기업생태계 관련된 국내 연구가 많지 않으므로 이에 대한 연구가 활성화되기를 바란다.

#### 참고문헌

##### 1) 문헌자료

김기찬. 2009. "기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼리더십: 대중소기업 상생협력과 R&D에의 시사," The Korean Small Business Review, 31(2), 157-175.

김기찬, 김수옥, 박건수, 박성택, 박지윤, 송창석, 이종욱, 임일, 강호영, 한정화. 2006. "대 중소기업 상생협력의 이론적 모형 설계 - 건강하고

지속가능한 기업생태계 구축," 중소기업연구, 18(3), 381-410.

김신웅. 1994. "유한양행과 한국제약사업," 경영사학, 9, 191-251.

노용진, 조은상. 2006. "유한양행의 노사 협력적 인적자원개발 사례연구," HRD연구, 8(1), 47-68.

박헌준 이종건. 2002. "기부와 환경보호: 기업의 사회공헌활동과 재무적 성과간의 관계에 대한 실증적 연구," 인사-조직연구, 10(1), 95-133.

손용근. 2007. "노블레스 오블리주," 한양법학, 21, 167-174.

신호균, 문국현. 2005. "유한킴벌리의 윤리 및 환경경영 사례연구," 로고스경영연구, 3권 2호, pp. 67-90

엄재근. 2017. "역사를 통해 본 사회지도층의 사회적 책임정신: 한국의 노블리스 오블리주 사례를 중심으로," 사회적질연구, 1(1), 1-16.

엄재근, 설원식. 2014. "이머징마켓에서의 기업생태계 추진을 위한 이랜드치아나의 플랫폼 전략 사례 연구 : SPICE와 CPNT의 십자가형 아키텍처 모델을 통한 분석," 경영컨설팅연구, 14(4), 201-212.

이기는. 2017. "윤리적 리더십 관점에서 유일한의 리더십 분석, 전문경영인연구, 52호, pp. 547-557.

이덕로, 박광진. 2010. "유한양행 노사파트너십의 사례연구," 인적자원관리연구. 17(1), 173-195.

조은하. 2011. "디지털 시대의 문화생태계," 한국학연구, 37, 113-138.

천미림, 김창수. 2011. "CSR의 지속성이 CSR과 재무성과의 관계에 미치는 영향," 회계정보연구, 29(3), 351-374.

최희원, 문철우. 2011. "CEO의 변혁적 리더십 특징과 기업의 재무성과가 CSR에 미치는 영향," 인적자원관리연구, 18(2), 213-234.

한상만, 김중배. 2017. "유한킴벌리의 경영혁신 -시니어 비즈니스 CSV," KBR, 21권 2호, pp 123-143.

Bown, H. 1953. "Social responsibilities of the businessman," NY: Harper & Brother.

Friedman, M. 1970. "The social responsibility of business is to increase its profits," New York Times Magazine, September, 13.

Iansiti, M. & R. Levien. 2004. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, Harvard Business School Press(Boston: MA).

Jones. T.M. 1995. "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics," Academy of Management Review, 20, 404-437.

Kotler, P. and Lee, N., 2005. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, NJ: John Wiley and Sons.

McWilliams, A., & Siegel. D.. 2000. "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" Strategic Management Journal, 21, 603-609.

McWilliams, A. & D. Siegel. 2001. "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective," Academy of Management Review, 26, 117-127.

Moore, J. F. 1996. The Death of Competition: Leadership and Stratage in the Age of Business Ecosystems. United States of America: Harper Business Publishing.

Northhouse, P. G.(2007), Leadership: Theory and Practice, 4ed., Sage Publications Inc.

Pave, M.L. and Krausz, J., 1996. "The Association between Corporate Social-responsibility and Financial Performance - The Paradox of Social Cost," Journal of Business Ethics, 15(3), 321-357.

Porter, M.E. and Kramer, M.R., 2011. "Creating Shared Value," Harvard Business Review, 89(1), 4-17.

Sisodia Raj. S., D. B. Wolfe, Jag. N. Sheth. 2007. Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose, Pearson Prentice Hall.

Williams, R.J. and Barrett, J.D.. 2000. "Corporate Philanthropy, Criminal Activity, and Firm Reputation: Is There a Link," Journal of Business Ethics, 26(4), 341-350.

2) 인터넷자료

갑질 논란 대한항공, 소비자 외면으로 브랜드가치도 급락, 경인일보, 2018년 4월24일. <http://www.kyeongin.com/main/view.php?key=20180424010010182>

유한양행, 국민 건강을 생각하는 기업, 미래의 부를 닦는 기업. 동아닷컴. 2015년 2월 26일. <http://news.donga.com/3/all/20150225/69799990/1>

유한양행, KMCC '가장 존경받는 기업' 13년 연속 선정. 약업신문. 2016년 2월 25일. <http://www.yakup.com/news/index.html?mode=view&cat=12&nid=193525>

유한양행 홈페이지. <https://www.yuhan.co.kr/Main/index.asp>

이경남, "제약의 선구, 유일한," 매일경제신문, 황금은 흐른다, 1981년 7월 27일자

중소기업사회적책임기업 홈페이지. <https://www.csr.go.kr/>



**엄재근**

현) 한국 사회적질(Social Quality) 학회 회장  
 현) 덕성여자대학교 대우교수  
 현) 한국경영인증원 심사위원  
 현) 인증 설계 구축 컨설팅: 부패방지, 준법, 환경, 안전, 교육기관 경영시스템 등

# 미국 최고의 와인, 컬트(Cult) 와인 이해

이 영 배

## 컬트 와인이란?

컬트란 숭배라는 뜻을 지닌 라틴어 'cultus'에서 유래했으며, 전통 종교 조직의 권위에서 벗어난 소수의 광적 추종 집단을 의미하기도 합니다. 문화예술적으로는 주류를 따르지 않고 제작자의 독특하고, 때로는 기괴한 창작물에 사용되기 시작하여 컬트 무비, 컬트 마케팅 등의 신조어도 생겨났지요. 그리고 미국 캘리포니아에는 컬트 와인이 있습니다. 숭배할 만큼 희소성이 있고 고급스럽다는 뜻으로 쓰이는데, 작은 공간에서 소량만을 최고의 품질로 생산하는 와인을 뜻하



는 부티크(Boutique Wine) 와인이라는 개념에 포함되며, 특히 놀라운 퀄리티와 소량 생산에 기초한 높은 희소가치로 열광적인 추종자들을 거느린, 부티크 와인 중에서도 최상위에 해당하는 와인을 지칭합니다.

이 와인들은 프랑스의 보르도를 대표하는 9대 샤토(메독 지역 좌안의 5개 샤토와 우안의 4개 샤토) 와인과 보이지 않는 대칭구도를 이루며, 미국 와인 산업의 자부심으로 상징적인 역할을 하고 있습니다. 와인의 본고장인 프랑스에 그랑 크뤼(Grand Cru) 등급이 있다면, 미국에는 컬트 와인(Cult Wine)이 새롭게 떠오르고 있으며, 이와 함께 이탈리아의 토스카나 지방에서 생산되는 매우 뛰어난 품질의 와인을 가리키는 슈퍼 토스카나(Super Toscana), 칠레를 대표하는 아이콘도 부티크 와인 대열에 참여하고 있습니다.

## 컬트 와인 3대 조건

미디어와 와인산업에서 인정하는 컬트 와인에 대한 기준은 다음과 같습니다.

첫째, 희소성입니다.

해당 와인의 연간 생산량은 최대 2,000케이스(2만 4,000병)를 넘지 않으며, 생산량의 대부분이 메일링 리스트(mailing list)에 등재된 실소비자에게 직접 판매되고 유통이나 수출은 하지 않기 때문에 일반 마켓에서 구하기는 어렵습니다. 그런 이유로 컬트 와인들

은 종종 마시려고 사는 게 아니라 수집과 투자용으로 쓰려고 구매하는 일이 많습니다.

둘째, 와인 전문 매체나 평론가로부터 받는 높은 평가 점수입니다.

컬트 와인의 생산량은 제한적이고, 마셔본 사람 또한 적기 때문에 시장에 처음 진입하는 신생 와인너들에게는 자신의 와인이 훌륭하다는 것을 어떻게 세상에 알리느냐가 가장 큰 도전과제입니다. 이런 문제를 해결할 수 있는 방법으로 비평가들의 점수를 이용하는 것이 있습니다. 컬트 와인은 미국의 유력 와인 매거진 『Wine Spectator』나 평론가 로버트 파커로부터 90점 중반 이상의 높은 점수를 지속적으로 획득합니다.

그렇다면 컬트 와인은 어떻게 이렇게 높은 점수를 획득할 수 있었을까요? 1980년대 후반 캘리포니아의 핵심 와인 산지인 나파 밸리는 개발이 거의 완료된 포화상태였습니다. 하지만 남겨진 작은 땅에 열정적인 신참들이 모여들었지요. 충분한 자본력, 양조기술을 전문적으로 가르치는 학교에서 배출한 최고 수준의 와인 양조가들, 전문 포도밭 관리회사 그리고 충성도 높은 고객과 세계적인 영향력을 지닌 와인 미디어에 이르기까지 컬트 와인이 탄생할 수 있는 모든 요소가 모여 모험적인 실험과 끈질긴 노력 끝에 소량의 와인을 얻는 데 성공할 수 있었습니다. 그리고 이 와인은 인기 있는 비평가들에게 높은 점수를 얻음으로써, 자연스럽게 사람들이 관심을 끌게 되었고, 이는 매우 효율적이고 강력한 마케팅 수단으로 작용했습니다.

셋째, 높은 소비자 가격입니다.

컬트 와인은 1병당 소비자 가격이 최소 250달러가 넘습니다. 컬트 와인 가격의 광풍은 수집가들로부터 시작되었는데, 유례없이 경기가 좋던 미국의 1990년대 중반과 후반에 지갑이 두툼했던 수집가들은 컬트 와인과 경매시장에 열광했으며, 마셔보지도 않고 사실 것도 아닌 컬트 와인에 집착했습니다. 컬트 와인과 유사한 컬트급 와인들도 등장했지만, 원조 컬트 와인에 대한 절대적 지지층이 워낙 두텁고 생산량은 변함



## 호텔식 요리와 합리적인 가격의 와인, 그리고 문화가 있는 공간 ‘살롱드상상’

살롱드상상은 해외 특수 물류사업으로 전 세계를 누비며 맛과 멋을 탐색하던 대표와 26년간 신라호텔, 탑클라우드를 총괄했던 셰프, 십년이상 수입사에서 소믈리에에게 와인을 추천하고, 와인행사과 마케팅을 주관하던 와인 큐레이터가 힘을 합쳐 만든 공간입니다.

유럽 각국에서 온 다양한 오브제들과 매월 마지막주 토요일의 살롱콘서트 & 와인다이닝, 상시 이루어지는 문화의 시간들로 18세기 프랑스의 살롱문화를 현대에 맞게 재현하려 합니다.

예약 : 02-324-4040

어시스트 동문과 재학생 방문 시 10% 할인

이 없었기 때문에 수요와 공급의 원칙에 따라 와인의 가격은 지속적으로 오를 수밖에 없었지요. 2008년 경제위기 이후 거품이 많이 빠지긴 했지만 컬트 와인의 가격 하한선은 여전히 높다고 볼 수 있습니다.

여기서 한 가지 중요한 점은, 컬트 와인생산자가 만드는 와인이라고 해서 모두 컬트 와인은 아니라는 점입니다. 즉, 위에서 언급한 컬트 와인의 세 가지 요건에 부합하지 않으면 그 와인은 컬트 와인이라고 부르지 않습니다.

또한 컬트 와인의 원조 생산자들은 '컬트'라는 용어가 갖는 종교적 색채나 부정적인 뉘앙스 탓에 컬트 와인이라는 용어 사용을 되도록 자제하면서도, 그들의 차별화된 정체성을 드러낼 수 있는 새로운 용어의 필요성에 대해서는 수긍하고 있습니다. 아직 컬트 와인을 대체할 수 있는 공식적인 용어는 없으나, 캘리포니아 1등급(California First Growth), 블루칩 와인(Blue chip wine)과 같은 용어들이 사용되고 있습니다.

## 컬트 와인 현주소

캘리포니아 컬트 와인의 효시가 되는 와인은 1980년대에 로버트 몬다비와 샤토 무통 로칠드가 손잡고 만든 오퍼스 원(Opus One)을 들 수 있습니다. 구세계와 신세계의 두 와인 명가가 손을 잡고 만든 오퍼스 원은 1983년에 첫 빈티지가 나왔고, 당시 소비자 가격이 50달러로 정해져서 미국 와인 시장에 충격을 줬습니다. 그 당시에는 미국산 와인 가격이 대부분 5달러 이하였으므로, 10배의 가격이 매겨진 오퍼스 원은 충분한 반향을 일으킬 만했습니다. 가격은 그후에도 꾸준히 상승하여 2015년산 빈티지의 판매가격은 400~500달러입니다.

수많은 컬트 와인 중에서 요즘 가장 명성이 높은 와인을 꼽으라면 스크리밍 이글(Screaming Eagle), 할란 에스테이트(Harlan Estate), 아로호(Araujo), 브라이언

트 패밀리(Bryant Family)이며, 모두 나파 밸리에서 재배한 까베르네 소비뇽 포도로 만든 와인들입니다.

컬트 와인을 둘러싼 잡음도 많습니다. 시기하고 폼하하는 시선이나, 장기 숙성이 가능한가에 대한 의문, 컬트적 요건에 부합하지 못하는 와인들의 도전과 무질서 등, 이러한 혼란의 대부분은 컬트 와인이 은연중에 표방해온 신비주의 마케팅에서 기인한 바가 큼니다. 생산자들이 정보를 충분히 공개하지 않고, 가격이 비싼 탓에 소비자들이 와인을 경험하기도 쉽지 않으며, 돈이 있다 해도 희소해서 구하기가 어려운 그림의 떡 같은 존재가 컬트 와인이니깐요. 혹자는 너무나 쉽게 마케팅이 낳은 성공의 산물이라고 해석하기도 하지만 대부분 단일 포도밭에서 만들어지는 테루아(Terroir, 포도를 재배하는 환경) 지향적인 와인이라는 사실과, 소규모의 땅을 소유하기에 땅에 대한 철저한 이해와 남다른 헌신에서 탄생하는 와인이라는 점은 분명히 인정해야 할 점입니다.

즉, 현재 미국 와인 산업의 정점에서 있으면서, 그만큼 엄청난 노력의 산물이라는 점도 인정해야 할 사실입니다.

컬트 와인이 비싼 가격에도 불구하고 구입할 만한 충분한 가치나 이유가 있는지는 소비자가 결정할 몫이지만, 위의 와인들이 세상에 나온 지 올해로 20년이 넘었습니다. 20년 동안 한결 같은 와인의 자리를 지킨 만큼, 좀 더 관심을 가지고 지켜볼 가치가 있지 않을까요? 다만 30년을 뛰어넘는 숙성 잠재력이 탁월한지는 좀 더 지켜봐야 할 부담이며 숙제입니다.



**이영배** 소믈리에/경영학박사  
살롱드상상(와인전문 유티피안 레스토랑) 대표  
클라코(국제물류) 대표  
인스타 @sangsang\_salon  
페이스북 @살롱드상상



# 사회와 삶의 변화를 주도하는 글로벌 스타트업 육성 플랫폼 스타트레일



## 월간스타트레일

스타트업의 고민  
해결에 도움이 되는  
온.오프라인 강의와  
코칭, 네트워킹 행사

## 스타트레일 매거진

스타트업에게  
꼭 필요한 정보와  
유익한 교육 콘텐츠를  
담고 있는 웹진

‘브랜딩은  
예쁜 이름이나 디자인이 아닙니다.  
비즈니스의 기본이자  
결과물입니다.’

‘미친 상상력에 발을 달아 쓰아드립니다!’  
매드해터 CEO/브랜드마케터/기획자 **최수정**

융합경영리뷰



가치 있는 브랜드, 4가지 비밀

the milk 실리콘밸리 뉴스



Zoom, 코로나의 최대 수혜주



## ASIA STARTUP NETWORK ALLIANCE

## 글로벌 스타트업 허브

8개국 50개  
스타트업 지원 및  
보육기관이 함께하는  
네트워크 구축

Seoul Business School

# aSSIST 경영학 박사과정

동문 네트워크, 국내 최대 규모의 경영학 박사과정  
논문작성에 특화된 2년 구성 커리큘럼

현업병행, 3년 내 학위취득 가능

박사학위를 통한 커리어 전환

연구방법론 랩실을 통한 연구실적 관리



과정 문의

02-360-0702/0735

jhkim2@assist.ac.kr

hylim@assist.ac.kr

스위스, Business School LAUSANNE

## BSL 경영학 박사 복수학위 과정

국내 유일의 해외대학 복수학위 박사과정

현업 병행이 가능한 학사 일정

유학 대비 저렴하고 가성비 높은 학비

3년 내 복수 학위취득 가능

▶ aSSIST(PhD) + BSL(DBA)