


융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진



코로나 엔데믹
이후의 전망

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 이외 관련된 제 분야의 융복합 연구를 통하여 4차 산업혁명 시대에 요구되는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 발간되었습니다.

contents

에디터 컬럼

1 코로나 엔데믹 이후의 전망

주제 컬럼

2 엔데믹 시대에 필요한 호기심과 창의력 _ 박병태

6 엔데믹 이후, 더 중요해진 가치 동맹 _ 조규연

11 킬러 콘텐츠로 이루는 초격차:

기업의 미래 경쟁력은 데이터로부터 나온다 _ 박정완

디지털경영

15 치매에 관련된 최신 연구 _ 이승희

플랫폼경영

18 잘 나가던 플랫폼 기업도 이러면 실패한다 _ 권중덕

휴먼경영

30 당신을 지지하는 사람들이 줄 서 있나요? _ 이종구

33 혼란의 시대, 마음근육이 더욱 필요하다 _ 배병욱

37 벡터(Vector)적 경영관 1 _ 이영기

ESG경영

42 대학의 ESG 경영 _ 탁진규

사회적기업

44 일회용 식기 퇴출 위해 대안을 제시하는 스타트업, '비어스', '푸른컵',

'푸들' _ 스타트레이일 정희정

융합경영 리뷰_2022년 6월호(NO.36)

발행일 2022년 6월 1일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 엄재근

편집 그린팰스

디자인 M.S.G.

주소 서울시 구로구 경인로 662 디큐브시티 15층 1512호

이메일 bookplatform@naver.com

팩스 02-6499-4370

광고 문의 '융합경영 리뷰'에 광고 게재를 원하시면
아래의 연락처로 문의주시기 바랍니다.

융합경영 리뷰 편집위원장

bookplatform@naver.com / 010-6839-4970



코로나 엔데믹 이후의 전망

WHO(세계보건기구)는 전염병 경보를 6단계로 다음과 같이 나눈다. 1단계: 동물에 한정된 감염, 2단계: 동물 간 감염을 넘어 소수 사람에게 대한 감염, 3단계: 사람들 사이에서 감염이 증가된 상태, 4단계: 사람 간 감염이 급속히 확산하며 유행이 시작되는 초기 상태, 5단계: 감염이 널리 확산되어 최소 2개의 국가에서 유행하는 상태(에피데믹), 6단계: 타 대륙으로까지 추가 감염이 발생한 상태(팬데믹)로 구분된다. 유행 지역이 넓을수록, 또 확산 속도가 빠를수록 단계가 높아진다. 2002년 중국에서 발생한 사스, 2014년 아프리카 서부 지역에서 발생했던 에볼라가 5단계 '에피데믹'으로 분류되었다. 6단계 '팬데믹'은 전염병이 여러 나라나 대륙에 걸쳐 세계적으로 대유행하는 단계로, WHO가 1968년 홍콩독감과 2009년 신종플루에 이어서 2020년 3월에 코로나19를 팬데믹으로 선언하였다.

'엔데믹'은 풍토병을 지칭하는 용어로, 종식되지 않고 특정한 공동체 안에서 주기적으로 발병하는 질병을 의미한다. 아프리카나 동남아시아에서 발생한 말라리아나 뎅기열이 그 대표적인 예이다. 전 세계적으로 범람하며 대유행했던 코로나19가 팬데믹에서 인간이 어느 정도는 관리할 수 있다고 판단되는 풍토병 단계로 넘어가고 있다.

정부는 오미크론 변이 코로나 대유행 이후 일상을 회복하기 위해 '팬데믹'에서 '엔데믹'으로 전환하고 있다. 코로나19 엔데믹 시대는 코로나19 이전 시대를 의미하지 않으며 우리는 2019년의 시점으로 온전히 돌아갈 수 없다. 그렇기에 엔데믹을 맞이하는 2022년은 코로나19 팬데믹 시대에서 생성된 새로운 문화와 변화된 의식으로 바뀌어갈 것이다. 이러한 변화에서 코로나19로 침체되어 있던 여행, 항공, 공연, 스포츠, 문화 관련 비즈니스가 다시 살아날 수도 있고, 이미 빠르게 대처되어 라이프 스타일의 변화를 주도한 온라인 쇼핑 비즈니스는 더 번창할 수도 있다. 물론, 대형마트와 같이 도태되는 비즈니스 형태도 여전한 것이다.

이처럼 변화의 시기에 준비된 조직이나 개인은 새로운 성공의 기회를 잡을 수 있지만, 준비되어 있지 않은 조직이나 개인은 익숙했던 환경에 머무르다가 실패할 것이다. 엔데믹을 맞이하는 지금, 우리는 생존을 위한 이 당연한 이치를 다시금 생각해보아야 한다.

융합경영 리뷰 편집위원장

엔데믹 시대에 필요한 호기심과 창의력

박병태

코로나19가 에피데믹¹에서 시작하여 팬데믹²을 지나 엔데믹³ 단계로 접어들고 있다. 엔데믹 시대의 시작은 코로나19라는 현상에 가려 제대로 보이지 않던 거대한 흐름과 변화 속에서 새로운 질서(New normal)를 형성하는 것이 본격화된다는 의미다.

새로운 질서가 지배하는 엔데믹 시대에 가장 필요한 것은 무엇일까? 미래를 제대로 예측하고 중심을 잡는 일과 기계로 대체할 수 없는 일, 즉 인간만이 할 수 있는 일을 하는 것이다. 특히 인간만이 할 수 있는 일은 4차 산업혁명 시대가 본격적으로 사회 전반적 분야에 확산될 엔데믹 시대에 가장 관심을 두어야 할 분야이다. 그렇다면 인간만이 할 수 있는 일을 어떻게 발전시키고 확대할 수 있을까?

인간만이 할 수 있는 창의적인 사고와 연결 능력은 특정 분야에 대한 관심에서부터 시작한다. 관심을 가져야 하는 분야는 문제를 내포한 분야이다. 정상적으로 작동하고 있는 분야라 하더라도 더 나은 발전을 이룰 수 있는 분야라면 관심의 대상이 될 수 있다.

어떤 분야에 관심을 갖기 위해서는 호기심이 필요하다. 호기심 없이는 관심 또한 생기지 않기 때문이다.

그러므로 관심의 시작은 호기심이라 할 수 있다. 가장 호기심이 많을 때는 언제일까? 종일 쉬 없이 세상을 탐색하는 호기심의 결정체는 아이들이다. 이 시기의 어린아이는 마치 스피치처럼 세상의 온갖 지식을 다 빨아들인다. 그래서 어른들은 아이랑 하루만 시간을 같이 보내도 거의 파김치가 된다. 이런 어린아이들의 왕성한 호기심 배후에는 ‘아세틸콜린(Acetylcholine)’이라는 신경전달 물질이 작용한다.

이 물질은 어린아이 때는 큰 노력을 기울이지 않아도 자동 분비되는 물질이다. 이 물질 때문에 아이들은 눈만 뜨면 세상을 배우고 싶은 엄청난 호기심과 집중력을 발휘하는 상태가 된다. 하지만 뇌의 자동 메커니즘은 어른으로 성장하면서 멈추게 되고 수동적으로 작동한다. 이렇게 되면 의도적으로 노력을 해야 호기심이 생긴다.

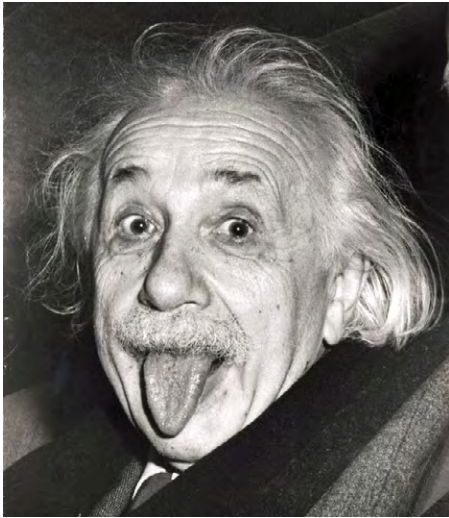
호기심을 나타내는 또 다른 용어로 ‘니오타니(Neoteny)’라는 생물학적 용어가 있다. 우리말로 풀이하면 ‘유형성숙(幼形成熟)’인데, 어린 상태의 모습으로 성적으로 성숙한 성체가 되는 현상을 말한다. 이 용어는 생물학적 성장이 끝났음에도 의식 안에서 호기심, 상상력, 장난치기, 새로운 것에 대한 배움의 욕구 등 여전히 어린아이 같은 단계를 밟아 나가며 어린 시절의 감성과 환상을 그대로 간직한 어른들을 은유적으로 지칭하는 용어이기도 하다.

혀를 내밀고 장난스럽게 웃는 아인슈타인이나 아이 같이 눈을 찡그리며 미소 짓는 천상병 시인의 모습을

1 에피데믹(epidemic): 특정 지역에서만 발생하는 감염병을 의미한다. 코로나19 유행 초기 중국 우한 지역에서만 유행하는 감염병이 해당한다.

2 팬데믹(Pandemic): 특정 지역뿐 아니라 전 세계에서 전파되는 감염병을 뜻한다. 1968년 홍콩 독감, 2009년 신종플루, 지금 겪고 있는 코로나19 신종 바이러스 감염증이 해당한다.

3 엔데믹(Endemic): 풍토병을 뜻한다. 일반 감기나 계절 독감처럼 변이가 주기적으로 나타나고 감염되더라도 치명률이 낮다.



아인슈타인(좌)과 천상병 시인(우) (출처: 아인슈타인 <http://www.kookje.co.kr/news2011/asp/newsbody.asp?code=0400&key=20090622.22013203230> 천상병 시인 <https://namu.wiki/w/%EC%B2%9C%EC%83%81%EB%B3%91?rev=126>)

통해서 '니오타니'를 연상할 수 있다.

그렇다면 어린아이와 같은 호기심을 키울 수 있는 방법은 무엇일까? 뇌 과학자 프레데리케 파브리티우스는 자신의 저서 『뇌를 읽다』에서 호기심을 불러일으키는 아세틸콜린 분비를 촉진시키는 활동으로 세 가지를 꼽았다.

첫째, '의식적으로 주의를 집중하는 것'이다. 즉, 관심 대상을 정하고 집중하여 그것을 바라보거나 관찰하는 것이다. 스탠포드 디스쿨의 티나 실리그 교수는 자신의 저서 『인지니어스』에서 하버드 대학에서 예술사 강의를 하는 제니퍼 로버츠 교수의 수업을 다음과 같이 소개한다.

그녀는 첫 수업 시간에 예술 작품을 하나 보여주며 학생들에게 아무것도 하지 말고 세 시간 동안 지켜보라고 한다. 처음에는 불만스러워하던 학생들도 세 시간 동안 한 작품을 보다 보면, 보지 못한 것을 보고 생각하지 못했던 것들을 떠올리게 된다. 이처럼 의식적으로 주의를 집중하는 것이 호기심을 일으키는 요소가 된다.

둘째, '신체운동을 하는 것'이다. 가만히 앉아 있기 보다는 활동을 통해 새로운 생각과 호기심을 자극할

수 있다.

셋째, '새롭고 놀라운 경험에 지속적으로 노출시키는 것'이다. 한 번도 해보지 못한 것에 자신을 노출시키면 호기심이 더 커질 수 있다. 이를 통하여 그동안 자기 안에 내재해 있었으나, 아직 드러나지 못했던 것들을 발견하게 된다.

호기심을 자극하기 위해서는 주변 환경 변화에 관심을 기울여야 한다. 농업이 현대화되기 전에는 '쟁기(plow)'라는 농기구가 있었다. 쟁기는 소나 말에 끌려 논밭을 가는 농기구로, 땅을 갈고 흙을 잘게 부수는 데 사용하는 기구다. 현대적인 농업 관리체계가 시작되기 전, 각 농가에서는 농사일을 도울 수 있도록 소 한 마리씩을 키웠고 봄이 오면 쟁기와 연결된 멩에를 소의 목에 걸어 논과 밭을 갈았다.

그런데 모든 소가 원하는 방향으로 밭을 갈고 쟁기질을 잘하는 것은 아니다. 쟁기를 끌도록 멩에를 씌우는 순간부터 소는 말을 듣지 않는다. 겨우 멩에를 엮고 나서도 소가 바른 방향으로 밭을 가는 것이 아니라 이리저리 제멋대로 가거나 쟁기를 잡기도 전에 내달려 낭패를 보는 경우가 다반사다. 그러므로 처음 소를 길



소를 이용한 쟁기질(상)과 트랙터를 이용한 밭 일구기(하) (출처: 쟁기 <https://folkency.nfm.go.kr/kr/topic/detail/8991> 트랙터 <https://m.blog.naver.com/gmldi72722/221481159842>)

들일 때는 보조를 세워 고삐를 잡고 원하는 방향대로 소를 끌고 가도록 해야 그나마 쟁기질을 할 수 있다. 그렇게 몇 년에 걸쳐 조련된 소는 마침내 혼자서도 쟁기질을 할 수 있는데, 그때는 쟁기를 잡는 사람이 한 사람만 있어도 자로 잦 것처럼 똑바로 밭을 갈 수 있다.

오늘날의 농업관리 환경은 어떻게 변화였는가? 6~8개의 쟁기가 달린 트랙터를 이용하면 소보다 몇 배 수월한 밭 갈기가 가능하다. 그런데 이런 환경 변화를 감지하지 못하고, 작년보다 깔끔하게 밭을 잘 일구겠다며 소 훈련에 몰두한다면 그것이 문제 해결의 방법이 될 수 있을까? 아니다. 적절한 시점에 트랙터로 갈아탈 수 있도록 운전 기술을 배우는 것이 문제 해결에 더 가까이 다가가는 것이다.

엔데믹 시대의 뉴노멀도 마찬가지다. 이미 우리 곁에는 코로나19 뒤에 숨어 있던 빅 데이터, 인공지능, 로봇, 3D 프린팅, 가상현실, 증강현실, 메타버스 같은 트랙터들이 밭을 갈고 있다. 그런데 아직도 소 훈련에만 집중한다면, 이는 문제와 현실을 제대로 보지 못하는 것이다.

틈새시장으로 트랙터가 들어갈 수 없는 산골 오지 다랑논이나 밭이라면 소를 이용한 쟁기가 유용할 수 있겠다. 그렇지만 그 비중은 점차로 줄어들고 있다. 그 논과 밭은 소 쟁기가 필요 없는 특수 작물이나 과일나무 밭으로 변할 가능성이 크다.

우리가 창의성이나 통찰을 중요하게 생각해야 하는 이유는, 그동안 못 봤던 것을 찾아내서 불편을 해소하고 좀 더 나은 상태로 바꿔 나가는 과정에서 꼭 필요한 것이기 때문이다. 단순한 변화에서부터 4차 산업혁명 같은 거대한 변화의 물결에 당당히 대응할 수 있는 혁신적인 변화에 이르기까지, 모든 과정에서 필요한 필수 사고방식이 바로 창의성과 통찰이다. 그리고 이런 변화의 필요성에 대한 감지는, 지금 하는 일에 매몰되어 소몰이 훈련만 하는 것이 아니라 주변을 살피고 관심을 갖는 것에서부터 시작된다.



박병태

- (현) 학교법인 가톨릭학원 보건정책 국장
 - (현) 가톨릭대학교 서울성모병원 거주씨키움센터 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 줌 있는 사람」

아직도 논문때문에 고민하세요?

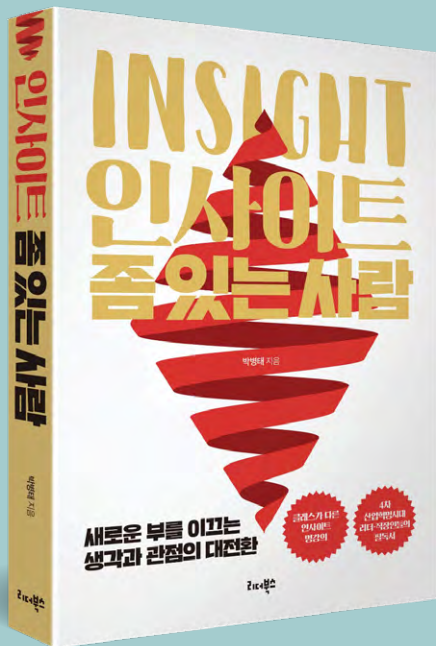
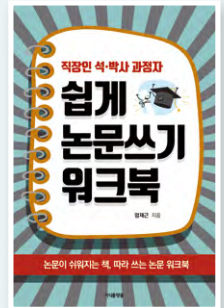
직장인 석·박사 과정자 쉽게 논문쓰기 워크북

논문이 쉬워지는 책,
따라 쓰는 논문 워크북



- ★ 논문이 뭐지?라고 남들에게 묻지도 못하고 있는 분
- ★ 논문은 써야 하는데 무엇부터 시작해야 하는지 모르는 분
- ★ 교수님께 설명을 들어도 논문이 도통 이해가 안가는 분
- ★ 읽어야 할 논문은 쌓여 있는데 읽어도 답이 없는 분
- ★ 논문에 막혀서 졸업을 포기하고자 하는 분
- ★ 제목도 정하지 못해 몇 달 동안 교수님께 연락도 못하는 분
- ★ 투고도 못하고 논문만 몇 년 동안 만지작거리고 있는 분
- ★ 논문에 대해서 학생에게 추천해주고 싶은 책을 찾는 분
- ★ 인생에서 논문을 최초로 써보고자 결심해본 분
- ★ 논문쓰기 스테디를 만들고 무엇부터 시작할지 모르는 분

논문에 관해 설명하는 책들은 시중에 많이 있지만, 구체적으로 쓰기 연습을 하도록 돕는 책은 없다. 이 책은 쓰기 연습이 부족한 직장인 석·박사 과정자에게 도움이 되도록 기획되었고, 시간이 부족한 연구자에게 맞춤형 전략으로 최적화되어 있다. 논문의 기본 개념 이해부터 논문 제목 정하기, 목차 잡기, 논문쓰기, 학술지 선정과 투고, 심사결과 통보 및 대응, 게재되기 까지 논문의 전 과정을 쉽게 이해할 수 있게 담고 있다.



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 기획자인 박병태 박사는 이 책을 통해 독자들에게 미래에 대한 지식을 공유하고 해답을 주고 있다.

- 김용식 (가톨릭대학교 서울성모병원장)

엔데믹 이후, 더 중요해진 가치 동맹

조규연

엔데믹에 대한 기대

언제부턴가 항상 새로운 변화를 받아들여야 한다는 생각을 갖게 되었다. 유행병을 차단하기 위해 앞으로 평생 마스크를 써야 하는 세상도 그렇게 점점 익숙해졌다. 2년 넘게 마스크를 쓰면서 감기 환자는 줄고 화장품값도 절박되는 등 좋은 점도 있었다. 변화를 통해 새로운 가치를 얻게 된 것이다. 아직 판데믹은 완전히 끝나지 않았고, 엔데믹 이후에 대해 기대와 우려의 목소리도 공존한다. K-마스크 최고의 제조 기술국으로 인정받았지만 공급 관리 부실로 인한 전국적인 마스크 대란으로 약국을 찾아 길게 줄을 서야 했다. 백신 수급이 계속 지연되면서 국민이 가졌던 낮은 자존감, K 방역 성과를 늘 자랑했지만 방문 금지국에 한국이 제일 먼저 포함되면서 느꼈던 실망감 역시 매우 컸다. 같은 일이 반복되지 않으려면 진짜 전문가들이 소신껏, 자유롭게 소통하고 최선의 방법을 찾아야 할 것이다. 모든 것을 스스로 해낼 수 있도록 능력을 갖추거나 그럴 수 없을 땐 능력 있는 이웃과 굳건한 동맹관계를 유지해야 할 것이다.

‘한국이 세계에서 가장 먼저 엔데믹 국가가 될 수 있다’는 미국 『월스트리트저널』의 보도를 보며 코로나 19의 위험률이 곧 풍토병 수준으로 낮아질 수 있겠다는 희망을 갖는다. 이 계절의 봄꽃들과 함께 새로운 희망을 세 가지 관점에서 이야기해보고자 한다.

소통, 민주화 그리고 동맹

하나, 소통

5월 10일을 기점으로 새로운 정부가 시작되면서 필자가 느끼는 가장 큰 변화는 청와대 개방이다. 오랜 기간 인근 지역이 분노에 찬 시위대와 각종 호소문들로 얼룩졌는데 하루아침에 말끔해지고 전국에서 몰려드는 관광객들의 밝은 기운으로 활기를 띠게 되었다. 74년간 닫혔던 철문이 활짝 열리며 누구나 자유롭게 구석구석 밟아볼 수 있게 되었고 지도상에서 그 위치를 찾을 수 있었으며 전체를 조명하는 고공 사진도 처음 공개되었다.

이곳을 포함해도 서촌이 아주 작은 지역이라 생각했다. 매일 3만 9,000명의 방문 예약자들이 아침 일찍부터 청와대를 향하여 부지런히 올라가는데도 정체가 되는 곳 없이 잘 흐른다. 그리 넓은 곳이었는데 그저 신기하기만 하다. 정선의 「인왕제색도」에서 느껴지듯, 이곳에 한번 들어간 사람이 인왕산, 북악산의 정기를 받으면 신선처럼 밖으로 나가고 싶지 않았을 것 같다는 생각도 든다. 갑자기 한국에서 가장 핫(hot)한 장소가 되면서 방문자들은 한결같이 ‘청와대 공개’에 대한 ‘감사’와 ‘행복’을 한마음으로 소통하고 있다.

격식 차리기보다 소박하게 매끼를 함께 나누고 오다가다 자연스럽게 질문과 답을 주고받는 새 대통령의 모습에 호감이 간다면 너무 사적 견해일까? 국민이 가장 중요하게 생각하는 경제와 공정, 정의와 신뢰에



청와대 개방 첫날의 풍경 (출처: <https://www.opencheongwadae.kr/communicate-photo/view/id/1086>)

대해 어떻게 생각하는지를 묻기 전에 먼저 솔직하게 말하는 모습에서 묵은 체증이 해소되는 듯하다. 이제 ‘정부=청와대’라는 공식이 아닌, ‘용산 정부’에 익숙해지고 있다.

둘, 민주화

1991년 소련 붕괴 이후, 30년 넘게 세계 평화가 유지되며 세계화가 지속될 줄 알았다. 최근 골리앗과 닮아듯 여겨지던 러시아와 우크라이나의 전쟁에서, 러시아가 우크라이나 항구도시를 침공하면서 곡물의 해상운송이 중단되었다. 세계의 곡창지대라 불리는 우크라이나에 대해 세계 최대 천연가스 수출국 러시아의 침략이 장기화되면서 전 세계 식량과 연료 공급에 대한 위기가 고조되고 있다. 두 나라의 밀 수출량이 차지하는 비중은 전 세계의 약 30%(우크라이나 12%, 러시아 18%)다. 미국과 서방의 경제 제재로 러

시아산 원유와 천연가스, 석탄에 대한 수입도 전면 금지되었다. 곡물 경작에 필요한 비료의 원재료인 암모니아와 요소는 천연가스에서 추출해야 하는데 비료 공급을 할 수 없다면 작물 수확량이 50% 이상 줄어들 것이라고 한다.

한국은 OECD 38개 회원국 중 세계 7위의 곡물 수입국으로 식량 자급률은 최저 수준이다. 농지 면적은 부족하지만 우리나라의 백색 농지 면적(비닐하우스)은 세계 1위라고 한다. 이를 운영하려면 절대적으로 에너지가 필요하므로 식량 부족, 에너지 부족 사태에서 결코 자유로울 수 없다. 이래저래 전 세계 경제가 크게 영향을 받게 되므로 지난해 요소수 사태로 혼쫓이 난 우리나라도 비상일 수밖에 없다. 그동안 우리나라의 쌀 소비량이 줄어서 쌓여 있던 쌀 창고가 현재 텅 비었다는 사실은 더더욱 충격적이다. 이에 대비한 현실적 최선의 방법은 무엇일까?

74년간 중립국 지위를 유지해오던 스웨덴과 핀란드가 북대서양 조약기구 나토(NATO)에 가입하기로 한 결정도 놀랍다. 29개 전 회원국이 찬성해야 하지만, 터키의 반대로 아직은 가입이 불투명하다. 터키가 반대하는 이유는 두 나라가 자국 내 쿠르드족을 돕고 있기 때문이라고 한다. 우크라이나 침공은 비난하지만 러시아 제재에는 동참하지 않고 있는 터키의 결정이 어떻게 나올지 궁금하다. 천연가스, 원유, 석탄, 밀 등 대부분의 자원을 러시아로부터 수입하는 유럽 국가들에게는 러시아 제재 동참 결정이 쉽지 않을 것 같다.

영세 중립이란, 주변 헤게모니 경쟁에 더 이상 참여하지 않겠다는 정치적 독립과 영토 통합을 주변국들과의 협정을 통해 영구 보장되는 제도적 장치를 말한다. 이를 인정받기 위해서는 세 가지 조건이 필요하다. 첫째, 지도자와 국민들이 이 정책을 얼마나 희망하는지 적극성을 보여야 한다. 둘째, 주변 강대국들 속에 위치하는 약소국들이 대상이다. 셋째, 주변 강대국들이 침범하지 않겠다는 국제적 협정을 체결해야 한다.

현재 해당하는 국가는 5개 국가로, 스위스, 오스트리아, 코스타리카, 투르크메니스탄, 바티칸이다.

스위스는 200년 이상 영세 중립국을 유지하며 전 세계 각국 유명 인사들의 금고지기를 자처해왔으나, 그런 스위스도 변화하고 있다. 러시아의 우크라이나 침공 이후 안보 증대를 위해 나토와의 협력 방안을 신중히 고려하며 세계 평화에 기여할 역할을 찾고 있다. 모두 자국의 안보를 위해 최선의 방법들을 찾고 있는 것이다.

세계 각국이 우크라이나의 민주화와 인권을 지원하고자 나서는 가운데 GDP 대비 최대 지원 국가는 에스토니아다. 폴란드, 리투아니아, 슬로바키아, 스웨덴과 미국이 그 뒤를 잇는다. 인구 약 130만 명의 에스토니아는 세계 최초로 블록체인 기반의 전자정부 시스템을 구축하고 행정 서비스의 99%가 온라인으로 이루어지고 있다. 2005년부터 세계 최초로 전자투표를 하고 있으며, 2021년 이 나라 최초로 40대 여성 총리가 취임하였다. 1차 세계 대전 후 독립했으나, 1940년 소련



에 강제 점령 및 병합되었다가, 1991년 소련 해체 후
에야 공화국이 된 이들의 민주화 열망을 짐작할 수 있
다. 그동안 젤렌스키 우크라이나 대통령의 무기 지원
요청을 받아들이지 못했던 한국이 이번에는 어떤 결
정을 내릴지 기대된다.

경제 제재로 인한 식량난과 코로나19 위기가 심각
함에도 불구하고 북한은 새 정부 출범 이후 연일 미사
일을 쏘아 올리며 위협하고 있다. 전 정부는 북한이 미
사일을 발사해도 이제까지 대부분 아무런 대꾸를 하
지 않거나 한참 지난 후 불분명하게 사태에 대해 대충
알버무려왔다. 이에 비해, 즉각 정확하고 단호하게 반
응하는 것만으로도 국민으로서는 이전보다 후련한 느
낌이다. 그럼에도 불구하고 인도적 차원에서 대북 방
역 물자와 치료 의약품을 지원할 수 있다는 남한의 제
안에는 답하지 않고 중국의 도움에만 의지하는 것도
이해하기 어렵다. 위안화 폭락, 금리 인하와 함께 전
세계의 희귀금속 광산들을 사들이며 수출 규제와 원
자재 위협, 대만 독립을 인정하지 않고 있는 중국도 일
촉즉발(一觸即發) 상황이다.

셋, 동맹

전례 없는 복합적 세계 위기 속에 조 바이든 미국 대
통령이 새 대통령 취임 10일 만에 한국을 방문했다.
취임 후 아시아를 방문한 것도 이번이 처음이고 첫 방
문국으로 한국을 택한 점에서도 남다른 의미로 보인
다. 팬데믹 상황과 러시아의 우크라이나 침공으로 글
로벌 공급망의 중요성이 무엇보다 중요해진 지금, 미
국의 주도로 반도체, 배터리, 바이오와 AI 산업의 핵심
파트너로써 경제와 안보, 기술 동맹을 한꺼번에 확보
하려는 것이다. 원천기술을 가진 미국의 동맹 파트너
로서 한국이 뛰어난 실력임을 인정받았다는 것이고,
세계적인 수준의 안전하고 품질 좋은 제품을 안정적
으로 생산할 수 있게 되는 것이다. 세계 최초로 개발한
3나노미터의 웨이퍼 공정을 이재용 부회장이 소개하
는 자리가 되면서 그 중요한 의미도 배가 되었다. 미래

에 대한 확신이 있을 때 투자도 가능한 것이므로 과감
한 투자 결과가 벌써부터 기대된다.

삼성전자는 전 세계 1위 반도체 업체로, 전 세계 D
램 시장에서 42%를 점한다. 파운드리 산업(위탁생산)
에서는 대만 TSMC에 이은 2위로 18.3% 점유율을 기
록하면서 퀄컴, 엔비디아 등 세계적 반도체 업체들의
최첨단 칩을 생산하고 있다. 이번 투자로 인하여 파운
드리 산업에서도 우리가 앞설 수 있게 될 것이 무엇보
다 기대된다. 현대차와 기아가 지난해 전 세계에서 총
25만 2,719대의 전기차를 판매했는데 테슬라, 폭스바
겐에 이어 3위에 해당하는 실적이라고 한다(내수 판매
비중이 큰 중국기업 제외, 『매일경제신문』, 2022년 5
월 19일 A17). ESG 중요성에 따라 현대자동차그룹도
미국 전기차 전용 신공장 건설과 배터리셀 공장 투자
등 전기차 생산을 계획하고 있다. 2025년 목표로 연간
30만 대 규모의 전기차를 생산할 수 있는 완성차 공장
을 조지아에 설립하고 배터리셀 공장도 건설하여 안
정적으로 배터리 공급망을 갖추고자 한다. 이와 함께
도심항공교통, 로봇틱스, 자율주행 소프트웨어 등 미
래 신산업 분야에도 투자할 예정이며 2030년에는 총
323만 대의 전기차 판매로 12% 수준의 시장 점유율
달성을 목표로 한다.

마지막으로 오산 미 공군기지 내 항공우주작전본부
를 양국 대통령이 동행하면서 동맹을 더 가치 있게 해
주었다. 한미동맹이 세계 전략동맹으로 확장되어 강
력한 안보를 이룬다면 북한에게도 가장 확실한 경고
가 되지 않겠는가. DMZ 방문보다도 이번 기술, 과학,
국방 동맹이 한층 더 의미 있어 보인다.

역사적으로도 중국과는 오랫동안 묶은 감정이 많았
다. 최근에도 사드 반대로 시작된 험한 피해가 심각하
다. 중국 내 한국 기업 철수, 방문 금지로 인한 여행업
철퇴, 면세점은 문을 닫았고 문화 왜곡도 컸다. 김치
와 한복의 유래가 중국이라는 등 그들의 횡포에 대해
대응하지 못했던 우리나라 입장에서 미국이 주도하
는 인도-태평양 지역 13개국의 경제안보프레임워크

(IPEF) 가입도 반가운 소식이다. 관세 인하, 규제 철폐 중심의 FTA보다 넓은 경제 협력체로서 무역 촉진, 디지털 경제, 기술표준 정립, 공급망 회복력 달성, 탈탄소화, 청정 에너지, 인프라 구축, 노동 표준화 등 6가지 분야에서 미래산업과 산업정책의 국제 표준을 정립한다는 것이다. 앞으로 힘의 중심이 대서양에서 인도 태평양으로 이동한다는 의미이고, 이 지역의 경제적 연대를 통하여 중국의 영향력 확장이 차단되고 견제도 가능해질 수 있다는 희망을 갖는다. 그 중심에 우리가 있다는 사실이 중요하다. 우리 외교라인으로 중국 참여 요청이 통한다면 명분도 갖게 되어 매우 의미 있는 일이 될 것이며, 외교와 경제에서 한국의 품격도 한 단계 높아지지 않겠는가. 이 지역에 대한 반도체, 배터리 등 첨단기술 제품의 공급망 복원과 공정무역을 통해 중국의 영향력을 실질적으로 제한할 수 있다는 기대도 있다. 수준 높은 한국의 반도체 기업들이 이 지역 외교의 핵심 위치가 되는 희망을 본다.

마무리하며

손흥민이 너무 자랑스럽다. 아시아 최초의 잉글랜드 프리미어리그(EPL) 득점왕이란 새소식에 국민 너나 없이 기쁨을 나누었다. IMF 시절 박세리의 투혼이 그랬듯이 이번 희소식으로 다시 한 번 온 국민이 위로받았다. 마치 모든 한국인이 손흥민인 것처럼 전 세계인들이 한국인의 실력과 소프트파워에 대해서도 칭찬을 아끼지 않는다. 최고의 실력을 갖추고도 겸손하고 남 탓하지 않으며 어린 고객에게도 최선을 다한다. 편견이 심한 유럽 사회인데도 손흥민이 좋은 결과를 내도록 동료들이 최선을 다해 돕고 진심으로 기뻐한다. 우리에게 남다른 소프트파워가 장착되어 있음을 다시 한 번 되돌아보게 된다.

한국인의 근면과 성실을 인정받아 선진국 대열에 들어섰지만 현실은 녹록치 않다. 나라 빛이 1,000조에

임박하고 우울증으로 인한 자살률 1위, 출산율 최저, 노령화 속도는 세계에서 가장 빠르다. 배움에 대한 열정과 함께 사부님의 그림자는 밟지 않는다는 우리나라 교육의 특성이라고 자랑스러워했지만, 이제 방향은 모호해지고 교권은 땅에 떨어진 지 오래다. 게임의 룰이 변화되고 있는 지금, 초저성장 시대에 소통, 민주화, 동맹을 통해 기업 생존뿐 아니라 동맹 파트너로서 투명하게 사회문제도 함께 해결할 수 있겠다는 희망을 본다.

기업의 이윤추구를 넘어 이해관계자 자본주의를 추구하고 디지털 전환, 기후 변화, 인구 절벽, 사회 구성원의 행복 추구 등 새 위기와 과제를 해결하고 지속가능 공동체를 만들고자 신기업가 정신이 새롭게 발족되었다. 국민의 신뢰를 회복하고자 기업이 새로운 역할을 하려는 것이다.

이제 새로운 시작이다.

자료 출처

<https://www.sisajournal.com/news/articleView.html?idx-no=236705>

<https://www.joongang.co.kr/article/25054148#home>

<https://www.newspim.com/news/view/20220516000276>

<https://biz.chosun.com/it-science/ict/2022/05/20/G7ZA-DXVCJNCBDB57X5P26GDY4E/>



조 규 연

현) 산업정책연구원 연구교수, 한국성품경영협회 회장

현) 국제인증코치(PCC), 한국인증코치(KPC),

인코칭 전문코치, 갤럽강점코치(Clifton Strengths Coach)

현) 크레아대표, AC&C이사, 해봉장학회감사

전) 한국항공대 겸임교수, 인덕대, 경희대 강의교수

킬러 콘텐츠로 이루는 초격차: 기업의 미래 경쟁력은 데이터로부터 나온다

박정완



왜 콘텐츠인가?

코로나19 이후 기업과 개인에게 가장 먼저 찾아온 변화는 서로 간에 적절한 거리 두는 법을 배웠다는 것이다. 조밀하고 체계적으로 맞닿아 시너지를 내던 이전의 방식에서 벗어나, 서로를 직접적으로 바라보지 않고 멀리 떨어져 있더라도 얼마든지 시너지를 낼 수 있다는 사실을 2년 이상의 기간에 시험하고 받아들여 게 된 것이다. 그리고 앞으로도 이런 기조는 당연한 방식으로 받아들여질 것으로 보인다.

특히 집에서 즐기는 영화, 드라마, 운동, 친구들과

의 활동 등의 콘텐츠가 증가함에 따라 플랫폼을 기반으로 사업을 전개하던 기업들의 이익이 급격하게 증가했다. 이제 다시 일상으로 돌아가는 수순을 밟게 됨에 따라, 오프라인에서의 활동이 기지개를 펴기 전에 콘텐츠를 기반으로 고객들이 온/오프라인에서 동시에 즐기는 활동을 개발하는 것은 물론, 사이트에서만 즐길 수 있는 사업 아이템을 런칭할 필요성이 생겼다.

대면을 통해서만 즐길 수 있는 콘텐츠, 비대면에서 더 즐겁게 즐길 수 있는 콘텐츠 그리고 두 가지 모두가 혼재된 상황에서 즐길 수 있는 콘텐츠들을 사업 모델로 활성화할 필요가 있다.

협쟁은 필수인가?

결론부터 이야기하자면 “Yes”이다. 기존의 강자와 떠오르는 다크호스가 만나 서로의 유/무형 자원을 결합해 새로운 제품과 서비스를 만들어내고, 사용자들이 온/오프라인에서 얼마든지 원하는 형태로 콘텐츠를 즐길 수 있다면 이것이야말로 다양한 산업 관점에서 적용 가능성을 높이는 결과로 나타날 것이기 때문이다. 이제는 어느 한 가지의 산업에만 적용되는 제품이나 서비스라고 칭하기 어려울 정도로 여러 제품과 서비스가 뭉쳐져서 패키지 형태의 구성을 이루고 있다. 그리고 이런 콘텐츠들이 클라우드에서 유기적으로 재구성되고 분해되며 때로는 날개로, 때로는 패키지 형태로 사용자들이 요구하는 바에 따라 재배열되며 사용된다. 이런 움직임은 앞으로 더욱 가속화될 것으로 전망된다. 특히, 디지털 전환을 기업 변화의 중심축으로 두고 있는 현대의 기업들에게는 이런 콘텐츠가 중요한 자산이 될 수밖에 없다.

한 매체에서는 디지털 전환의 필수성에 대해 언급하며 전통산업 내 기업들이 디지털 전환을 쉽게 이루는 방법으로 다음의 세 가지 안을 제시했다.

첫째, 직원들의 업무 신속도와 효율성을 높이는 Working Way, 둘째, 고객 데이터를 수집하고 큐레이팅하는 고객 관계, 마지막으로 기업, 상품, 콘텐츠의 연결고리를 형성함으로써 판매로까지 잇는 판매 디지털 전환이다. 이는 궁극적으로는 모든 연결의 중심에는 콘텐츠¹가 있다는 것으로 해석할 수도 있다.

ROA 컨설팅에서는 디지털 전환에 대해서 다음과 같이 정의했다.² 기존의 전통 제조기업의 사업 방식에서 탈피하여 실시간 데이터 수집과 분석 기술 역량을 바탕으로, 양면 혹은 다면 시장에서의 다양한 공급자와 소비자가 서로 간의 가치 획득이 가능한 생태계 중심의 플랫폼 비즈니스로의 전환 현상을 통칭한다고

1 디지털 전환? 선택이 아닌 필수!

2 디지털 전환에 성공한 미 기업들의 전략

말이다. 즉, 전통 기업 또한 플랫폼을 중심으로 양 끝단은 다수의 관여자들이 새로운 가치 획득을 가능하게 해주어야 한다는 것이다.

콘텐츠는 무엇으로 만들어지는가?

결국 콘텐츠를 만들어내고 활용하는 기술과 방법적인 측면에서의 고민이 필요하다는 것이 기업들의 문제 해결 방안으로 제시되었다고 볼 수 있겠다. 여기서 말하는 문제란, 현재의 시대적 변화를 받아들이고 더욱 경쟁력 있는 기업으로 발돋움하기 위한 방법을 의미한다.

콘텐츠를 만들기 위해 필요한 것은 무엇일까? 이는 결국 정보의 구성에 대해서 고민해볼 필요가 있음을 의미하며, 여기서 구성은 그 속의 개별 단위의 요소들을 무엇으로 지칭하는지에 대해 알 필요가 있다는 뜻이다. 결국은 콘텐츠는 정보로 볼 수 있으며, 이런 정보들은 데이터를 기반으로 구성되어 있다고 말할 수 있겠다. 즉, 데이터의 습득과 저장, 가공, 활용이 핵심 요인으로 적용될 것이다. 얼마나 빠르게 실시간으로 데이터를 습득하고 처리할 수 있는가, 이런 정보들을 외부의 요구사항에 맞게 가공하거나 기존 제품과 서비스에 적용함으로써 새로운 가치를 만들어낼 수 있는가, 필요시 외부의 자원을 끌어들이어 접목시키는 것이 가능한가, 이런 방향성에 대해 생각해봐야 한다는 것이다.

그렇다면 데이터 관리는?

데이터 관리(Data Management)는 취득한 데이터를 더욱 가치 있는 자원으로 관리하는 모든 분야를 아울러 이르는 말이다. 기업의 데이터 품질 관리를 위해 다루어야 하는 활동 분야는 다음과 같다.

[기업 데이터 품질의 관리]

- 기업 데이터 품질에 대한 전략
- 기업 데이터 품질 제어
- 기업 데이터 품질 조직화
- 기업 데이터 품질 프로세스 및 방식
- 기업 데이터 품질에 대한 데이터 구조
- 기업 데이터 품질에 대한 응용³

SAS Institute Inc.에서는 2017년도에 자신들이 운영하는 블로그에서 이미 데이터 매니지먼트의 중요성에 대해서 언급하였으며 이를 옮겨보면 다음과 같다.

“우리는 현재 데이터가 사회와 경제를 움직이는 데이터 이코노미 시대에 살고 있으며 시장 조사업체 IDC에서 전 세계 데이터 양은 매해 약 30%씩 증가해 2025년에는 현재보다 약 10배 늘어난 163제타 바이트(ZB)에 이를 것으로 전망하였으며 가트너는 빅 데이터를 21세기 원유로 규정하였다. 하지만 이제는 빅 데이터는 콘텐츠가 아닌 프로세스와 인프라 관점에서 바라봐야 할 때가 아닌가 싶다...”

즉, ‘데이터(Data)-탐색(Discoverer)-배치(Deployment)’에 이르는 전체 라이프 사이클을 유기적으로 연계해 하나의 프로세스로 통합 및 최적화함으로써, 그 가치를 극대화해야 한다⁴는 것이다.

데이터는 영원하지 않으며 즉시적으로 필요할 때 신속하게 가치 있는 정보화가 필요하다는 뜻이기도 하다. 콘텐츠 또한 시간이 지나면 소비자의 선호도에 따라 사용의 정도가 달라지기 때문에 즉시성과 유연성 등을 갖춰야 하며, 연속적인 과정 속에 있기 때문에 문맥(Context)적인 요인도 고려해야 한다는 것이다.

이로 인해 앞서 언급한 기업의 데이터 품질의 관리

3 위키백과

4 ‘21세기 원유’에서 ‘21세기 하이웨이’로...

가 중요해지고, 그에 대한 활동들을 기업의 중심에 두고 움직일 필요가 있다는 것이다.

결론 및 시사점

코로나19 이후의 팬데믹 상태로 인해 비가역적으로 변해버린 사회 전반적인 양상 속에서, 기업들은 자신들의 제품과 서비스를 더욱 경쟁력 있게 만들기 위해 킬러 콘텐츠(Killer Contents)를 개발해야 하는 사태에 이르렀다. 그리고 이런 킬러 콘텐츠를 양성하기 위해서 온/오프라인에서 개별, 융합적인 움직임을 보임과 동시에 콘텐츠의 기본 요소인 데이터의 취득과 가공, 가치화를 위한 조직 구성과 자원을 갖춰야 한다.

결국 얼마나 생생하고 즉시적으로 필요한 데이터들을 정보화하여 콘텐츠로 만들 수 있느냐가 기업들의 핵심 경쟁력인 것이다. 이를 위해 데이터 관리를 위한 근본적인 고민이 필요하다는 생각에, 기업의 데이터 품질 관리를 위한 활동에 대해 언급해보았다.

우리나라 기업 모두가 국내를 넘어 해외에서도 통용되는 킬러 콘텐츠를 만들어내길 진심으로 바라며, 닫힌 생각이 아닌 열린 마음과 자세로 ‘협쟁’하는 행보를 지속적으로 이어가길 바란다.



박정완

현) 이니텍(KT그룹) 금융전략팀

전) 넥서스앤코드 전략컨설팅, STX조선해양 사업기획팀

한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA

저서: 『Premium 브랜드 마케팅』

『컨설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근』



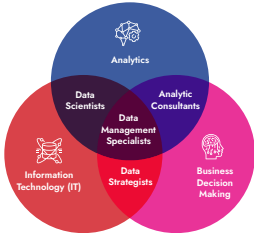
한림국제대학원대학교
융합서비스경영학과 데이터 매니지먼트

MBA 신입생 모집 요강

데이터 매니지먼트

Data Management MBA

데이터 매니지먼트 MBA 수료 후 진로



01.

Data Management Professionals

비즈니스 역량을 갖춘
글로벌 데이터 경영
전문가

02.

Chief Data Officers (CDOs)

기업, 정부, 비영리조직
등 데이터 업무 관련 총괄
책임자

03.

Data management & analytics startups

데이터 매니지먼트 관련
스타트업 창업자

모집 전형

Application Guidelines



MBA Program

모집 예정 인원: 00명



Online Application

모집 방법: 온라인 접수
<https://haksa.hugs.ac.kr/application/>



Submission

모집 기간: 2022.05.23(월) 10:00
~ 2022.06.23(목) 17:00



Interview

면접 일시: 2022.06.25 (토)
09:00



Interview Venue

면접 장소: 서울특별시 강남구 역삼로
405 한림국제대학원대학교 제1관



Admissions Result

합격자 발표: 2022.07.01 (금)
<https://haksa.hugs.ac.kr/application/>



Application Period

등록 안내 기간: 2022.07.18 (월)
~ 2022.07.22 (금)



Total Tuition Fees

총 교육비: 총 1,720만원(430만원
X 4학기, 입학금 별도)

Application Inquiry

홈페이지: http://www.hugs.ac.kr/site/admission/entrance_ko.do (모집)
<http://www.hugs.ac.kr/site/department/convention/data/major.do> (과정소개)



입시문의: 한림국제대학원대학교 교학행정팀

02-3453-9333

전공문의: 김기현 주임교수

kihyunism@hugs.ac.kr,

010-6594-0314

치매에 관련된 최신 연구

이 승 희

이번 칼럼에서는 치매에 관련된 최신 신경과학 논문 몇 편을 소개하고자 한다. 이번 칼럼을 끝으로 치매에 관한 이야기를 마무리하고자 한다.

1. 초음파를 이용한 뇌 자극으로 치매 치료

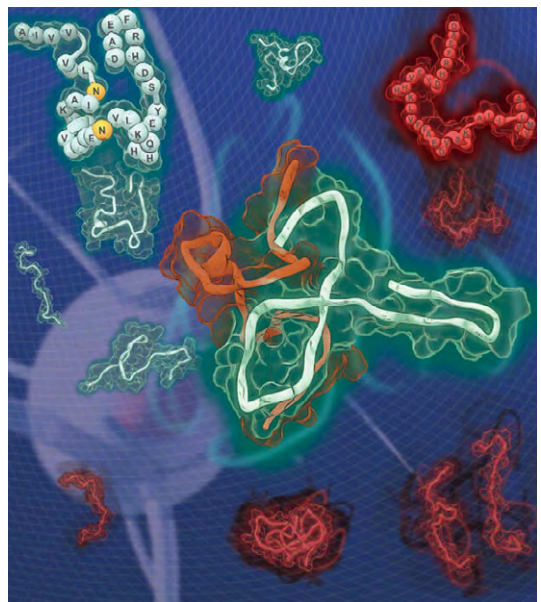
광주과학기술원(GIST) 의생명공학과 연구팀은 초음파를 이용한 뇌 자극으로 알츠하이머의 원인 물질로 알려진 베타 아밀로이드 단백질 축적을 줄이고 뇌 신경의 연결성을 개선할 수 있다는 연구 결과를 신경과학 분야 국제 학술지 『Translational Neurodegeneration』에 2021년 12월 7일자로 게재하였다.

연구팀은 알츠하이머병을 유발시킨 생쥐의 뇌를 하루 2시간씩 2주간 감마파에 해당하는 40Hz(헤르츠)의 초음파로 자극하는 실험을 했다. 그 결과, 뇌 속 베타 아밀로이드 축적 수치가 감소하였고, 40Hz 대역의 뇌 파가 증가한 것이 확인되었고, 이는 뇌 신경 회로가 활성화되면서 뇌 기능이 향상됐다는 것을 의미한다고 하였다.

김태 GIST 교수는 “이번 연구는 약물을 사용하지 않고 바늘이나 메스를 뇌에 직접 대지 않는 비침습적 방법으로 베타 아밀로이드 단백질을 감소시킬 수 있어서, 사람을 대상으로 한 임상시험을 거쳐 빠른 시일 내에 활용될 수 있도록 추가 연구를 진행할 것”이라고 설명했다.

2. 국내 연구진, 아밀로이드 단백질 응집체 형성을 억제하는 기술 개발

한국연구재단은 김준곤 고려대 교수와 최정모 부산대 교수 연구팀이 점 돌연변이를 활용, 아밀로이드 베타의 초기 상호작용을 방해하여 단백질 응집체 형성을 억제하고 세포 독성을 완화하는 점 변이체를 설계했다고 2022년 2월 13일 밝혔다.



베타 아밀로이드(1-42) 점 변이체(밝은 파란색)를 이용한 야생형 베타 아밀로이드(빨간색)의 응집 현상 억제를 묘사한 그림(출처: 고려대 김준곤 교수)

점 돌연변이란 단백질 전체 아미노산 서열 중 한 개가 바뀐 돌연변이를 말하며, 이 연구에서는 1~4개까지의 점 돌연변이를 갖는 점 변이체가 쓰였다. 변이체가 야생형 베타 아밀로이드와 함께 있을 때, 상호작용을 통해 야생형 아밀로이드 베타의 병원성 아밀로이드 응집체 형성을 저해하고 세포 독성을 완화하는 것이 관찰됐다.

3. 장내 미생물과 인지기능은 밀접한 관계

텍사스 대학교 연구팀은 597명의 중년 성인들을 대상으로 대변 DNA 검사와 인지기능 검사를 실시한 결과, 장내 미생물과 인지기능이 밀접한 관계가 있다는 연구 결과를 발표했다.

연구팀은 대변 검사를 통해 장내 세균의 DNA를 검사한 597명을 대상으로 6가지의 인지기능 검사를 진행했다. 그 결과, 장내 세균 조성의 다양성과 인지기능 점수 사이에 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 인지기능과 관련이 높은 것으로 보인 세균 종류에는 바네시엘라(Barnesiella), 라크노스피로세(Lachnospiraceae) 등이 있었다.

연구팀은 장내 세균을 조절하는 것이 인지기능 저하를 막는 새로운 치료법이 될 수 있다는 가능성을 입증한 것이라고 보았다.

4. 노년기 피아노 배우면 치매 예방

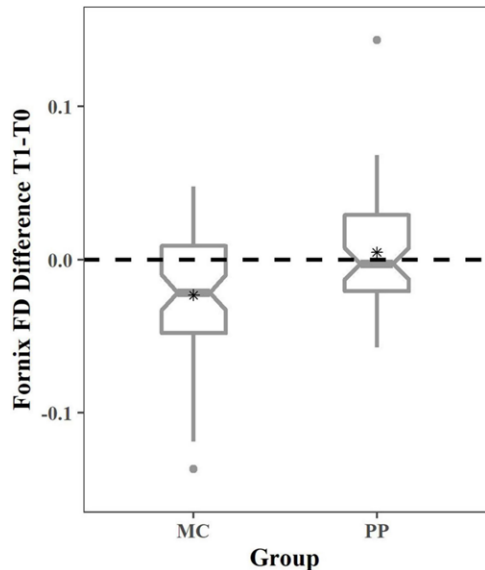
독일 하노버 의대·스위스 제네바대 공동 연구팀은 음악과 관련이 없었던 60~70대 노인 121명을 대상으로 악기 연주가 치매 발병률에 미치는 영향에 대해 비교·분석했다. 연구팀은 참가자들을 매일 피아노 레슨을 받는 그룹(PP)과 다양한 유형의 음악을 감상하는 그룹(MC)으로 나누어 6개월 동안 실험을 진행했다.



출처: unsplash

연구 결과, 매일 피아노 레슨을 받는 그룹(PP)은 뇌의 백질 밀도의 변화가 없었으나, 다양한 유형의 음악을 감상하는 그룹(MC)은 뇌의 백질 밀도가 감소해 치매와 기억력 문제가 발생할 가능성이 높아진 것으로 나타났다.

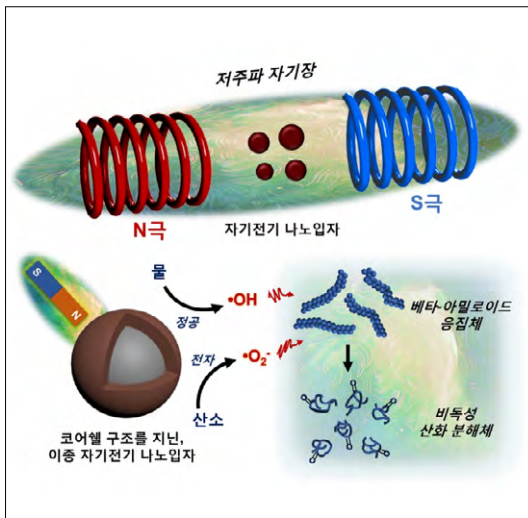
60대 이후에도 악기 연주를 시작하는 것이 치매 예방에 도움이 된다는 것을 연구팀이 입증한 것이다.



백질 밀도의 변화(출처: Junemann et al.(2022))

5. 저주파 자기장으로 베타 아밀로이드 단백질 분해

박찬범 KAIST 신소재공학과 교수 연구팀이 치매를 일으키는 알츠하이머의 원인인 베타 아밀로이드 단백질을 자기장으로 분해하는 기술을 개발했다. 발열을 일으키지 않아 열에 취약한 뇌를 보호할 수 있어 향후 의료 분야에 기여할 기술로 기대된다.



저주파 자기장에 반응해 전하 운반체를 형성하고, 베타 아밀로이드 응집체를 분해하는 자기전기 나노입자 모식도(출처: KAIST 제공)

베타 아밀로이드 단백질은 매우 안정적인 구조를 가진 단백질이다. 분해를 위해서는 자기장과 입자가 반응해 많은 양의 전하 운반체가 생성돼야 한다. 그러나 베타 아밀로이드 단백질을 분해할 만한 양의 전하 운반체가 생성되는 데는 한계가 있었다.

KAIST 연구팀은 자기장에 반응하는 입자를 반도체와 배터리 분야에 주로 쓰이는 코발트 페라이트(Cobalt ferrite)와 비스무스 페라이트(Bismuth ferrite)를 코어셸(Core-shell) 구조로 만들어 기존 단일 구조에 비해 전하 운반체를 약 4배 더 많이 만들어 낼 수 있었으며, 저주파 자기장에 반응해 전하 운반체를 생성

할 때 열을 방출하지 않는다고 설명했다. 박찬범 교수는 향후 알츠하이머 형질 변환 마우스 등을 이용한 동물실험을 진행할 것이라고 밝혔다.

자료 출처

1. Park, Mincheol, Gia Minh Hoang, Thien Nguyen, Eunkyung Lee, Hyun Jin Jung, Youngshik Choe, Moon Hwan Lee, Jae Youn Hwang, Jae Gwan Kim, and Tae Kim (2021), "Effects of transcranial ultrasound stimulation pulsed at 40 Hz on Aβ plaques and brain rhythms in 5× FAD mice." *Translational neurodegeneration* 10(1), 1–13.
2. Dongjoon Im, Chae Eun Heo, Myung Kook Son, Chae Ri Park, Hugh I. Kim, and Jeong-Mo Choi(2022), Kinetic Modulation of Amyloid-β (1–42) Aggregation and Toxicity by Structure-Based Rational Design, *Journal of the American Chemical Society*, 144(4), 1603–1611.
3. Meyer, Katie, Anju Lulla, Kunal Debroy, James M. Shikany, Kristine Yaffe, Osorio Meirelles, and Lenore J. Launer(2022), "Association of the Gut Microbiota With Cognitive Function in Midlife." *JAMA network open*, 5(2), e2143941–e2143941.
4. Junemann, Kristin, Damien Marie, Florian Worschech, Daniel S. Scholz, Frederic Grouiller, Matthias Kliegel, Dimitri Van De Ville et al.(2022), "Six Months of Piano Training in Healthy Elderly Stabilizes White Matter Microstructure in the Fornix, Compared to an Active Control Group." *Frontiers in Aging Neuroscience* 14.
5. Jang, Jinhyeong and Chan Beum Park(2022), "Magnetoelectric dissociation of Alzheimer's β-amyloid aggregates," *Science Advances*, 8(19), eabn1675.

이승희

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



잘 나가던 플랫폼 기업도 이러면 실패한다

권 중 덕

“The platform companies
that used to go forward well can also be
liable to failure.”

4차 산업혁명이라는 거시적 환경 속에서 기업경영의 새로운 패러다임이 변화의 화두로 자리 잡고 있는 상황 속에서도 기업은 여전히 그 인과관계에 따라 영고성쇠(榮枯盛衰)를 거듭하고 있다. 단기간에 시장을 장악하여 승자 독식한 글로벌 거인 플랫폼 기업은 난공불락(難攻不落)의 요새일 것 같지만, 변화하는 시대적 요구에 부응하지 못하면 결국 쇠락의 길로 떨어질 수밖에 없고 이는 신생 스타트업 기업도 예외가 아니다.

본 리뷰에서는 플랫폼 기업들이 고전을 면치 못하는 이유와 일반적 관찰을 통해 경영실패의 요인을 간단히 살펴보고자 한다. 그 실패의 요인들은 여러 가지가 있을 수 있지만 본 리뷰에서는 대체로 시장진입 타이밍을 놓치거나, 상황에 맞는 가격 전략 실패, 공급자와 소비자 간의 신뢰 구축 실패, 자만에 빠져 경쟁을 무시함으로써 위기를 맞는 경우 등을 중심으로 서술해보려 한다. 이 실패의 요인들은 모두 이해하기 어렵지 않는 평범한 변수들이지만, 많은 경우 놓치거나 간과함으로써 경영 위기를 초래하는 원인이 되기도 한다.

1. 시장진입 시점을 놓치다

Miss one's chance to enter the market



플랫폼 비즈니스 분야에서 최초의 시장진입을 한 기업이 유리한 조건인 것은 사실이지만 반드시 성공하는 것은 아니다. 즉, 선두기업이 플랫폼 경쟁력의 원천인 네트워크효과 창출에 유리함은 분명하지만, 주요 요인들을 이해하지 못할 경우 한순간에 주도권을 놓칠 수 있다. 브라우저 전쟁에 뒤늦게 뛰어든 후발 주자들이 강력한 플랫폼을 구축할 수 있었던 것은, 선발 주자들이 혁신적인 전략으로 시장을 장악하지 못하고 실기하여 후발주자들에게 진입할 기회를 내주었기 때문이다. 마이크로소프트가 선두 주자로서 인터넷 익스플로러의 경쟁력을 유지했다더라면 크롬은 경쟁력 있는 플랫폼을 구축하지 못했을 것이다.

한편, 이미 강력한 네트워크효과와 승자 독식에 유리한 조건들을 지닌 시장이 한쪽으로 기울어진 다음에 시장에 진입하는 것 또한 실패의 원인이 된다. 스마

트폰 시장에는 진입이 너무 늦을 경우 뛰어난 제품과 자원을 대량 투입하여도 실패할 수 있음을 보여주는 대표적인 사례가 있다. 바로 마이크로소프트의 운영체제인 윈도우폰이 그 주인공인데, 윈도우폰은 10년 동안에 걸쳐 수십억 달러라는 막대한 재원을 투자했음에도 의미 있는 경쟁력을 구축하지 못하고 2017년에 이르러 결국 시장에서 밀려나고 말았다.

애플은 2007년에 아이폰을 출시한 후발주자로서, 스마트폰 운영체제 플랫폼 시장에서 마이크로소프트, 블랙베리, 노키아의 심비안 등 강력한 주자들을 만나게 된다. 당시 심비안은 시장의 선두주자로, 2007년 스마트폰 판매의 63% 이상을 점유하고 있었다. 그리고 그 뒤를 이어 마이크로소프트가 시장의 12%, 블랙베리는 10% 점유율을 보이고 있었다.

아이폰은 선두주자들과의 경쟁 속에서 독특한 차별화 전략으로 스마트폰 부문에 혁명을 일으켰고, 상황이 바뀌어 선두주자들이었던 이들은 아이폰을 따라잡느라 고군분투했으나 그 어떤 주자도 아이폰을 따라잡지 못했다. 결국 2014년 심비안은 시장에서 자취를 감췄고, 블랙베리도 시장 점유율이 1%에도 미치지 못하는 극한 상황까지 내러갔다. 2015년 애플의 iOS는 15%라는 점유율에도 불구하고 휴대폰 업계 이윤의 대부분을 차지한다.

뒤이어 2008년에 구글의 오픈소스 모바일 플랫폼인 안드로이드가 시장에 진입하였는데, 당시 노키아의 심비안, 마이크로소프트의 윈도우 등 기존 스마트폰 플랫폼 선두주자들은 잠재된 커다란 위협을 깨닫지 못했다. 안드로이드는 파죽지세로 스마트폰 시장을 장악하여 2018년 전 세계 시장의 80% 이상 점유율을 획득하는 등 지배적인 스마트폰 플랫폼으로 자리 잡게 된다. 글로벌 스마트폰 플랫폼 전쟁에서 점유율 면의 진정한 승자가 된 것이다. 이제 스마트폰 운영체제 게임은 iOS와 안드로이드라는 쌍두마차가 벌이는 경쟁이 되었고, 마이크로소프트를 비롯한 다른 여러 플랫폼은 무의미하게 시들어갔다.

아이폰과 안드로이드가 등장하면서 모바일 폰이 새로운 단계로 급속하게 진화할 것이 예고되었다. 마이크로소프트는 아이폰과 안드로이드의 심각한 위협을 전혀 인식하지 못하고, 3년을 들여 소위 모바일의 차세대 운영체제인 윈도우7을 출시했다. 윈도우7은 스마트폰용 터치스크린 중심의 사용자 인터페이스로, 아이폰 이후의 세계를 열겠다는 마이크로소프트의 전략에서 나온 첫 시작품이었다. 2010년 새 윈도우폰이 출시될 무렵, iOS와 안드로이드는 전 세계 스마트폰 시장에서 거의 40%의 점유율을 보이고 있었고, 바로 다음 해에는 65%가 넘는 점유율로 상승했다. 노키아는 새로운 운영체제인 윈도우7에 대한 초창기의 호평에 힘입어, 심비안을 버리고 마이크로소프트와 제휴하여 제3의 새로운 스마트폰 생태계를 만들려고 노력했으나 이미 때는 늦어 있었다.

마이크로소프트가 2013년 노키아 모바일 사업부를 인수하는 등 수십억 달러의 투자를 통해 스마트폰 시장에서 우위를 구축하려고 노력했지만 결국 실패하고 말았다. 후발주자인 애플과 구글은 iOS와 안드로이드 운영체제를 기반으로 스마트폰 사업에 진출해 강력한 경쟁력을 획득하여 현재의 시장을 양분해 차지하고 있다. 이제 스마트폰 플랫폼 시장은 안정적인 양자 독점 체제로 기울어졌고, 제3의 스마트폰 플랫폼이 등장하기 어려운 상황이 되어버렸다.

새로운 운영체제인 윈도우7이 출시된 당시, 외부 전문가들이 충분히 낙관할 정도로 긍정적인 평가가 쏟아졌다. 때문에 2011년 세계 최대 휴대폰 제조사였던 노키아가 자사의 심비안 운영체제를 버리고 윈도우7을 자사 기기의 운영체제로 채택하였고, 이로 인해 마이크로소프트의 플랫폼은 또 다른 신장세를 얻을 수 있었다. 노키아는 윈도우폰 생태계가 iOS와 안드로이드에 이어 제3의 생태계가 되리라 예측했다. 마이크로소프트와 노키아는 각자의 강점을 결합하여 세계 최고 규모와 범위를 갖춘 생태계를 창조할 것이며, iOS와 안드로이드에 이어 삼파전 시장이 될 것이라고 내다보았

다. 하지만 그러한 예측은 실현되지 못했다.

이에 마이크로소프트는 윈도폰의 생명줄을 연장하기 위해 2013년 72억 달러에 노키아의 기기 사업을 인수하는 등 엄청난 재원과 공학적 노력을 퍼부었다. 그럼에도 불구하고 2년 후 마이크로소프트는 이 인수 전체의 가치가 제로임을 인정할 수밖에 없었다. 마이크로소프트가 노키아와 제휴하고 기기 사업을 인수까지 한 것은, 애플이 아이폰으로 하드웨어인 기기(device)와 소프트웨어인 iOS의 통합을 벤치마킹을 하려는 의도가 있었기 때문인 것으로 보인다. 결과적으로 2015년 말, 윈도폰 판매량은 급속히 추락해 3% 아래로 떨어졌다.

마이크로소프트가 세계 최대 휴대폰 회사 노키아와 손잡고 만들어낸 우수한 제품이 힘을 잃고 처참하게 무너져버린 이유는 무엇일까? 그것은 플랫폼 경쟁이 상품 경쟁과는 근본적으로 다르기 때문이다. 일반적으로 플랫폼 시장의 승부는 최상의 상품이 아니라 최상의 플랫폼에 의해서 결정되는 것이다.

구글은 자사의 플랫폼 주변에 이미 대다수의 휴대폰 제조업체와 앱 개발자들을 포진시켰고, 수많은 사용자들을 끌어들여 강력한 생태계를 구축하였다. 애플 또한 충성도 높은 사용자들과 앱 개발자들로 강력한 생태계를 구축하였으며, 여기에 소비자나 고품질 보완재의 네트워크효과로 인해 진입장벽이 더욱 높아진 요새가 되었다. 마이크로소프트는 뒤늦게 스마트폰 시장에 진입해 구글과 애플의 기존의 사용자들과 앱 개발자들의 수를 따라잡아야 하는 상황에서, 플랫폼을 일정 수준 이상으로 올리기 위해 필요한 물적·공학적 모든 조치들을 취하고 사투를 벌였지만 사실상 이미 파국을 맞이할 운명을 안고 있었다.

여기에 플랫폼 전쟁이 앱으로 전환되고 있는 상황에서 윈도폰용 앱은 iOS와 안드로이드에 비해 수적 열세와 품질에서의 열세였고, 이는 또 하나의 커다란 난관으로 작용했다. 만약 윈도폰이 시장에 나올 만한 기본 사양들을 갖춘 상태에서 안드로이드로부터 제3

자 개발자들을 끌어올 수 있었다면, 애플과 안드로이드 플랫폼의 추진력은 어느 정도 약화시킬 수 있었을 것이다. 그러나 상황은 이제 개발자들이 만든 iOS와 안드로이드용 앱이 스마트폰 시장의 90%를 훨씬 상회하는 지점까지 이르렀고, 3% 미만의 시장 점유율을 가진 플랫폼용 앱 개발은 시간 낭비에 불과했다. 게다가 앱의 규모도 중요하지만 그보다 훨씬 더 중요한 것은 인기 있는 앱의 사용 가능성이었다. 예컨대 당시 인스타그램은 아이폰과 안드로이드에서 벌써 사용되고 있는데, 윈도폰에서는 사용이 불가능했다.

윈도폰에서 인기 있는 앱의 사용이 실제 가능해진 시기는 iOS와 안드로이드보다 한참 뒤였다. 음악 스트리밍 서비스 판도라는 iOS에서 출시된 지 4년 이상이 지나서야 윈도폰에서 쓸 수 있었고, 차량 호출 앱인 우버도 처음 출시되고 나서 4년 이상 지난 후에야 윈도폰에서 사용할 수 있었다. 소셜네트워크 톰블러도 출시 3년 후에, 음악 스트리밍 서비스 스포티피아는 다른 플랫폼보다 2년 늦게 윈도로 진입했다. 인기 있는 모바일 앱인 스냅챗은 2011년 중반에 처음 나왔지만 2016년이 지나서야 윈도폰에 진입하여 출시되었다. 각각 앱의 앱들의 목록은 이게 끝이 아니었다.

2017년에 이르러 윈도폰은 이미 시대에 뒤떨어져 경쟁력을 상실한 물건이 되었고 그리고 사라졌다. 결국 마이크로소프트는 스마트폰을 뒤로하고 클라우드 같은 새로운 분야로 방향을 돌리고 말았다.

2. 가격 전략에 실패하다

Failed to set proper price strategy

플랫폼 비즈니스에서 네트워크효과를 발생시키는 단계에 이르기까지 공급자와 수요자 중 어느 쪽을 먼저 끌어들이어야 할지 결정하는 것은 매우 중요한 전략적 선택이다. 이런 상황에서 잘못된 가격 전략은 공급자와 수요자를 양면 플랫폼에 충분히 포진시키지 못

하여 기업이 실패하는 중요한 요인이 된다. 플랫폼의 양면이 균형을 이루지 못하고 어느 한쪽 면에만 사용자 수가 많아도 네트워크효과를 발생시키는 조건이 되지 않기 때문이다.

2012년 초, 승차공유의 선두주자였던 사이드카는 승객들이 앱을 통해 승차를 요청하면 근처에 있는 운전자가 이를 확인하고 서비스를 제공하는 최초의 승차공유 서비스였다. 사이드카는 특이한 운임전략을 채택하였는데, 승객은 승차 대가를 기부 명목으로 운전자에게 제공하였다. 운수업에 적용되는 규제를 피하기 위해서 운임을 기부로 포장한 것이다. 차량 운행 후 앱을 통해 승객에게 평균 기부액 정보를 제공함으로써 운전자에게 기부할 금액을 알려주는 방식이었다. 사이드카는 승객이 주는 운임을 기부로 정의하였으며, 따라서 사이드카는 운수업이 아니기 때문에 운수용 보험과 같이 막대한 지출이 필요하지 않다고 했다. 그러나 기부 형식의 운임이 잘못된 가격 정책임을 깨달은 사이드카는 2013년 11월 기부 형식으로 받는 방침을 버리고 고정 운임을 받는 쪽으로 돌아섰다. 그러나 이는 이미 실패한 가격 전략이었다.

사이드카는 가격 전략을 제대로 수립하지 못하여 실패한 선두기업의 대표적인 사례에 속한다. 샌프란시스코에 기반을 두고 개인 간 차량 공유사업을 시작한 이 플랫폼 기업은 추진 방식은 규모가 크지 않고 속도가 느린 편이었지만, 네트워크효과를 발생시킬 만큼 공급자와 수요자를 끌어들이었으며 미국 내 12개 도시에 이르기까지 사세가 확장되었다. 하지만 후발주자인 우버가 등장하자, 사이드카는 주력 사업인 차량 공유사업을 보완할 목적에서 2015년 당일 상품배송에 주력하는 배송서비스를 도입했다.

사이드카는 차량 공유사업보다는 식품, 꽃, 의료용 마리화나 등의 상품 배송에서 수익이 나올 것이라고 기대했다. 하지만 사업 성과는 성공적으로 이어지지 못했고, 결국 승차공유 시장에서 경쟁력을 잃고 밀려나고 말았다. 우버는 운전자를 우선적으로 확보하

기 위한 일환으로 사이드카에서 이직하는 운전자에게 500~1,000달러 상당의 보너스를 지급했고, 승객이 다른 승객을 소개하면 추가 포인트를 받을 수 있도록 했다. 그리고 승객들에게 정기적으로 운임 할인도 제공했는데, 운임 할인으로 승객 수가 늘어나면 운전자에게 돌아가는 몫이 줄어들지 않을 것이라고 판단했기 때문이다. 운임을 20% 낮추는 동시에 운전자에게 받는 수수료도 20%에서 5%로 낮췄다. 우버의 이러한 공격적인 가격 전략으로 운전자 수를 늘려 빠르게 성장할 수 있었다.

사이드카가 차량공유 사업을 시작한 지 불과 두 달 후, 샌프란시스코에 본사를 둔 플랫폼 기업인 짐라이드(Zimride)는 2012년 리프트라는 이름으로 개인 간 차량공유 서비스를 새로 도입하여, 2007년부터 페이스북을 이용하여 승객과 운전자를 연결하는 장거리 카풀 서비스를 운영했다. 처음에는 학생들과 직원들을 위한 카풀 촉진 방안으로 대학 캠퍼스와 기업을 상대로 마케팅을 했다. 새로 출범한 리프트는 짐라이드의 기존 카풀 사업을 급속히 추월하여 주 수익원으로 올라서서 주력 사업이 되었고, 짐라이드는 2013년 7월에 짐라이드 카풀 사업을 아예 차량 대여기업인 엔터프라이즈에 매각했다.

리프트는 승객이 운전자에게 기부 형식으로 결제하도록 한 사이드카와 동일한 결제 모델을 채택했다. 자사의 사업이 승객과 운전자를 연결하는 기술만 제공할 뿐이니 운수업이 아니며, 따라서 택시나 배송서비스와 동일한 규제를 따라야 할 필요가 없다고 판단했다. 리프트는 결제를 기부로 정의했기 때문에 운전자들은 택시나 리무진 같은 영업용 차량에 부과되는 보험을 추가로 들 필요가 없었다. 그러나 결국 기부 모델은 효력이 없는 것으로 판명 나면서, 리프트는 기부 모델을 바꾸고 우버의 선례를 따라 2014년 4월에 20% 만큼 운임을 깎아 수수료를 제로(Zero)로 줄이는 조치까지 단행했다. 이렇게 운전자들에게 돈을 주는 마케팅 전략을 펼침으로써 우버와 리프트의 운전자 수는



모두 크게 증가했다.

우버와 리프트가 차량공유 시장으로 진입하면서 운전자 및 승객 유치 경쟁은 점점 더 치열해졌다. 이들은 사이드카를 비롯한 많은 차량 공유 플랫폼에서 옮겨 오는 조건으로 운전자들에게 500~1,000달러 상당의 보너스를 현금으로 지급했다. 빠른 속도로 성장한 우버는 2015년 미국 내에서만 15만 명 이상의 운전자를 확보하여 미국 인구의 75%에 이르는 운송을 담당하였고, 그해 중반 전 세계 300개 도시로 차량공유 사업을 확장하여 100만 명 이상의 운전자를 등록시켰다. 한편 리프트는 2015년 3월, 10만 명의 운전자를 확보하여 미국 내 65개 도시로 사업을 확대했다.

시장에 경쟁 대상이 존재하지 않을 때에는 전략이 통했는지 모르지만, 사이드카는 선두기업의 지위를 갖고 있었음에도 경쟁사들보다 훨씬 늦게 사업을 확장한 탓에 선두기업으로서의 이점을 잃고 말았고, 결국 시장에서 밀려났다.

우버와 리프트는 공격적인 성장전략의 일환으로 운전자를 확보하는 데만 엄청난 비용을 투입했다. 우버와 리프트가 치열한 경쟁을 벌이고 있는 상황 속에서, 사

이드카는 경쟁자들의 전략을 모방하여 운전자를 더 많이 끌어들이기 위해 2015년 초, 사이드카로 들어오는 신규 운전자들에게 100달러씩 보너스를 지급하고, 일부 시장의 운전자 수수료를 제로까지 내렸으며, 대목인 금요일과 토요일 밤 동안 시간당 최소한의 수입과 보너스까지 보장하는 정책을 폈다. 하지만 사이드카는 운전자를 끌어들이기 위하여 우버 및 리프트와 규모의 경쟁을 벌일 만한 자본이 없어서 경쟁 자체가 매우 어려워졌다.

리프트와 우버가 공격적인 성장 전략을 유지할 수 있었던 이유는 자기자본으로 수십억 달러를 끌어들이기 때문이다. 반면 사이드카는 2015년 말까지 자기자본을 3,900만 달러를 끌어들이는 데 그쳤으며, 이로 인해 그해 말 사이드카는 결국 영업 중단을 발표하기에 이르렀다. 혁신적인 면에서 사이드카는 우버를 능가했음에도 불구하고 자본력 부족으로 네트워크효과를 일으키기 위한 시장을 확보하는 데 실패한 것이다. 우버가 얼마든지 자본을 투입할 수 있었던 것은 먼저이기려는 의지가 강했고, 실제로 그 정도의 자본이 마련되어 있었기 때문이다.

사이드카가 우버와 리프트처럼 자금을 충분히 확보하지 못한 것은 커다란 전략적 실책이다. 경영진은 차량공유 플랫폼 시장에서 공급 면의 운전자가 차지하는 중요한 역할을 제대로 이해하지 못했으며, 네트워크효과가 발생하는 논리를 간과한 것이다. 사이드카는 재정 부문에서 의도적으로 느린 성장전략을 추구했으며, 집행에 있어서 늘 절제했고 보수적이었다. 사이드카의 치명적 결함은 네트워크효과가 발생하는 단계에 이르기까지 운전자를 끌어들이는 것부터 시작해서, 플랫폼의 양면에 운전자와 승객을 모두 끌어들이는 일이 얼마나 중요한지 인식하지 못했다는 데 있다. 대신 사이드카는 공학적인 혁신에 집중했는데, 승객이 스마트폰에 탑승을 요청하고, 목적지를 입력하는 것, 자동차의 공유, 운전자들이 가격을 직접 책정하는 것 등의 새로운 사양을 최초로 도입하는 데 주력했다. 다시 말하면 사이드카는 마케팅 기업이라기보다 테크놀로지 기업에 가까웠다.

새 사업을 시작한 모든 플랫폼 기업이 그렇듯이 사이드카 역시 공급자인 운전자와 소비자인 승객에 대해 서비스 가격을 어떻게 책정할지 결정해야 했다. 또, 가격 책정은 어느 쪽을 무료로 참여시킬 것인가, 어느 쪽에 돈을 내게 할 것인가 등을 결정하여, 중요한 자원을 자사의 플랫폼으로 끌어들이고 지속적으로 참여시켜 플랫폼을 성공시켜야 했다.

운송 서비스에서 플랫폼에 먼저 포진시켜야 할 자원은 바로 운전자다. 그러나 경쟁 플랫폼 기업들이 여기저기서 등장해 기존의 택시와 차량 서비스를 추월하는 과정 속에서 사이드카는 적시에 올바른 가격을 책정하지 못하였고, 그럼으로써 경쟁력을 잃고 말았다.

플랫폼 기업은 대개 시장을 장악할 때까지는 높은 품질의 서비스를 낮은 가격으로 제공하고, 네트워크 효과가 일어나서 시장 지배력을 확보하게 되면 가격을 조금씩 인상하는 전략을 써야 한다. 플랫폼은 많은 경우, 공급자와 소비자 간의 결제 중개 서비스를 통한 박리다매 비즈니스이다. 플랫폼이 성공하려면 처음엔

전략적으로 많은 마케팅 비용을 꾸준히 투입해야 하고, 때로는 경쟁사를 시장에서 몰아내기 위한 전략도 구사해야 한다. 아마존도 배송에 보조금을 지급해 구매자와 판매자를 확대해 나가는 전략을 구사하여 시장 점유율을 올렸다. 물론 당시 아마존 투자자들은 불만이 있었지만, 지금은 상황이 달라져 아마존을 더 없이 응원하고 있을 것이다. 이렇듯 플랫폼 회사는 네트워크효과가 생기기 전까지는 일반적으로 많은 투자금이 들어가며, 자금조달에 실패하면 사업을 접을 수밖에 없다.

3. 신뢰 구축에 실패하다 Failed to build trust

플랫폼 비즈니스는 기본적으로 둘 혹은 그 이상의 이해관계자들을 연결하는 매개 역할을 하기 때문에, 이들의 신뢰를 얻는 일이 매우 중요하다. 2002년 말 전자상거래 플랫폼의 선두주자였던 이베이(Ebay)는 사용자가 6,200만 명에 이르렀고, 판매 목록에 게시된 상품만 해도 6억 3,800만 가지가 넘었다. 또, 시가총액이 210억 달러를 넘어설 정도로 성공가도를 달리고 있었다.

당시 미국 기업계에 대표적인 여성 경영자로 명성이 높았던 이베이의 최고경영자 맥 휘트먼은 중국 시장 진출이라는 야심 찬 결정을 내렸다. 중국 시장 진입 전략의 일환으로 이베이는 2002년과 2003년에 걸쳐 중국의 소비자 경매 사이트인 이치넷(EachNet)를 순차적으로 매입하여 이베이이치넷으로 개명하였다. 이베이는 미국 내 경매시장의 승자로, 이베이이치넷 역시 중국 시장에서 성공시킬 수 있을 것이라고 생각했다. 1999년에 창립된 이치넷은 인수 당시 중국의 온라인 경매 시장 점유율을 80% 이상 차지하고 있었다.

이에 전자상거래 플랫폼 기업인 알리바바는 이베이의 중국 진출에 위협을 느껴 이베이와 경쟁할 온라인

오픈마켓 타오바오(Taobao)를 진수시켜 대응책을 마련했다. 타오바오는 초기부터 가격 정책에 적극적이었다. 이베이와 달리 플랫폼 내에서 발생하는 거래 건당 수수료를 받지 않았고, 손실 부분은 모회사인 알리바바의 다른 사업에서 벌어들인 자금으로 충당하는 전략을 폈다. 수수료가 없다 보니 구매자와 판매자가 플랫폼에서 편하게 직접 만나 소통하도록 환경을 만들 수 있었고, 이는 양측 모두의 신뢰를 얻는 기반이 됐다.

무엇보다 타오바오의 온라인 결제 방식이 신뢰 획득의 핵심이었다. 이베이와 달리 타오바오는 에스스로 결제 모델을 도입했다. 이 결제 모델은 플랫폼에서 상거래가 이뤄지면 구매자가 지급한 돈이 에스스로 계정으로 들어가고, 구매자가 상품을 수령한 이후 문제가 없으면 확인되면 돈이 계정에서 인출되어 판매자에게 제공되는 방식이다. 타오바오의 에스스로 결제방식은 구매자의 신뢰를 얻기에 충분했고, 이는 중국 시장에서페이팔(PayPal) 결제방식을 도입한 이베이를 이길 수 있는 핵심 경쟁 요인이 되었다.

이베이는 중국 시장에 진출하기 전에페이팔을 인수하였는데,페이팔은 신용카드 및 현금카드로 결제하는 간편결제 시스템이다. 그러나 당시 중국 소비자 중 신용카드 사용자 수는 극소수였다. 이에 반해 알리바바의 알리페이는 중국의 주요 은행 및 배송업체인 차이나포스트와 제휴를 맺어, 직불카드나 신용카드가 없는 고객이 차이나포스트의 지점에서 현금으로 알리페이 계정에 지불할 수 있도록 조치했다. 뿐만 아니라 알리바바는 중국의 소유 결제 시스템이 당국의 규제 조치에서 훨씬 자유롭다는 사실도 심분 활용했다. 2005년이 되자 타오바오는 인터넷 사용자 수, 고객 만족도, 매출액 등 여러 수치 면에서 이베이를 추월하기 시작했다.

플랫폼 시장에서 빼놓을 수 없는 필수 불가결한 분야가 신뢰 구축이다. 누구든 처음 만나는 사람과 서비스에는 신뢰를 보내지 않는 것이 일반적인 경향이다. 플랫폼은 서로 모르는 둘 이상의 사용자들을 연결

하는 역할을 해야 하며, 플랫폼이 신뢰 구축을 대신해야 한다. 미국의 이베이는 중국 시장에서페이팔이라는 미국의 간편결제 시스템을 사용했지만, 이를 뒷받침할 수 있는 은행과 신용카드 거래가 없어서 결국 중국에서 자리 잡지 못했다. 반면 알리바바의 알리페이는 소비자가 구매하고 결제를 한 후, 상품이나 서비스를 이상 없이 수령 완료한 후에 판매자에게 대금이 입금되는 에스스로 모델을 기반으로 성공을 거두었다.

1999년에 설립된 알리바바는 이베이가 중국에 진입하던 당시, 중국 전자 상거래 업계 최대 기업이었으며 이베이와 같은 온라인 플랫폼 장터였다. 알리바바는 제품을 직접 팔지 않고, 구매자와 판매자 사이의 거래가 용이하게 이루어지는 장터를 만들어주고 거래 건당 수수료를 받는 형태였고, 기업 간 거래에 집중하면서 중국 내 중소기업들에게 플랫폼을 제공하는 사업 모델이었다.

반면 이베이는 소비자 간 시장(C2C)에 주력했다. 이런 차이에도 불구하고 알리바바의 최고경영자 마윈은 이베이의 중국 진출을 알리바바 사업의 주요 위협으로 간주했다. 그는 인터넷상의 기업 간 거래와 소비자 간 거래의 차이가 불분명하다는 것을 인지하고 있었다. 이베이가 소비자 간 시장에서 교두보를 마련하게 되면, 소규모 업체들은 제품을 이베이에 올려 소비자 와 다른 소규모 업체들에게 팔게 될 것이다. 그렇게 되면 이베이가 알리바바의 사업을 잠식하는 것은 시간 문제일 것이라고 내다봤다.

타오바오 최초의 경매사이트는 이베이를 대놓고 모방한 것이었지만, 경쟁자를 따라 하는 식으로는 플랫폼 전쟁에서 이길 수 없다는 것을 깨닫고 신속히 방향을 전환했다. 또, 타오바오는 플랫폼에 판매자들이 상품을 게시할 때, 구매자와 판매자 사이에 거래가 일어날 때, 수수료를 받지 않고 손실을 기꺼이 감수하였다. 타오바오에서 발생하는 손실은 알리바바의 다른 사업에서 벌어들이는 수익금을 지원받음으로써 시장 점유율 구축에 집중하는 전략이었다. 게다가 타오바오는

경매 모델이 아니라 직접 판매 모델을 지향하였다. 이는 고객이 진정으로 원하는 것은 물건을 팔기 위한 장터라는 것을 깨달았기 때문이다. 반면 이베이는 초기에 제품을 플랫폼에 올리고 거래 성사 수수료를 받는 기존 모델을 유지했다.

그 결과, 이베이이치넛의 경우 경매 비중이 40% 정도인데 반해 타오바오의 경매 비중은 10% 정도로 낮게 나타났다. 또 이베이가 초창기에는 고객들이 오프라인에서 거래를 하면 거래수수료를 내지 않을 수도 있다는 우려 때문에 구매자와 판매자 간의 직접 거래를 허용하지 않았던 반면, 타오바오는 구매자와 판매자가 플랫폼에서 서로 소통하도록 독려하고, 웹사이트에 즉석 메시지 기능을 추가해 신뢰를 구축하도록 도와주었다.

2005년에 알리바바는 야후로부터 10억 달러를 투자받고, 알리바바 지분의 40%를 받는 조건으로 야후의 중국 내 회사들을 넘겨받았다. 야후로부터 들어온 자본 덕분에 타오바오 플랫폼은 계속해서 무료로 서비스를 제공할 수 있었고, 이베이와의 싸움에서 타오바오는 확실하게 유리한 입지를 차지하게 되었다. 2006년 3월에 이르자 타오바오는 중국 내 온라인 시장의 67% 점유율을 획득함으로써 선두로 올라서게 되었고, 그해 말 이베이는 중국 내 온라인 시장에서 문을 닫고 철수하였다.

이베이가 중국에 진출해서 실패한 원인은 무엇일까? 첫째, 중국 소비자들이 좋아하는 지역적 특성을 무시했다. 중국 소비자들은 이베이의 단조롭고 미니멀한 사이트보다 타오바오의 화려한 룩 앤드 필(Look and Feel) 방식의 사용자 환경과 인터페이스를 선호했다. 둘째, 이베이는 중국 지역의 관리자들에게 직접 의사결정을 할 수 있는 현지 영업집행 권한을 대부분 넘기지 않았다. 캘리포니아에 있는 이베이 경영진이 중국 현지 관리자들의 말에 귀를 기울이지 않고 불신하면서 직접 중국 내 사업장에 명령을 내리는 우를 범했다. 셋째, 이베이는 중국 최대 인터넷 포털들과 제휴

관계를 맺는 등 공격적인 마케팅 전략을 펼쳤지만, 타오바오는 텔레비전과 신문 또는 잡지에 광고를 게재하고, 문자 메시지(SMS), 웹사이트 사용자들의 입소문 등에 의지한 마케팅 전략을 펼쳤다. 타오바오의 이러한 마케팅 방법이 사용자들을 끌어들이는 데 더 효과적이고 비용도 더 적게 들어 비용 효율성이 높았다.

알리바바는 고객들의 신뢰를 얻고 무료 거래비용이라는 기본 옵션으로 신속히 자리 잡아 더 많은 공급자들을 끌어들이 수 있었다. 많은 공급자는 또 더 많은 소비자들을 끌어들이는 효과를 가져왔고, 이로써 네트워크효과가 본격적으로 작동할 수 있었다.

이베이의 사례에서 얻을 수 있는 교훈은, 실패한 플랫폼 기업들에게서 나타나는 문제가 이베이에서도 나타났다. 바로 신뢰의 문제다. 성공하는 플랫폼들은 신뢰 문제를 해결할 메커니즘을 철저히 구축한다. 이베이는 간편결제 시스템인페이팔에 의지했으나 중국 소비자들은 전자 상거래가 익숙하지 않았기 때문에 페이팔로는 충분하지 않았다. 반면, 타오바오의 알리페이 시스템은 소비자가 만족할 때까지 지불되지 않는 에스크로 모델과 기존의 금융시스템을 활용했다. 덕분에 타오바오는 선두를 달리던 이베이를 추월했고 결국 시장에서 버티지 못하도록 밀어낼 수 있었다.

4. 자만에 빠져 경쟁을 무시하다

Be conceited and dismissive of competition

플랫폼 시장의 경쟁자들 사이에 만연해 있는 오해한 가치는 일단 시장이 특정 기업으로 기울어지면 그 기업은 장기적으로 승자가 될 것이라는 통념이다. 하지만 선두주자라고 확신해서 자만에 빠지면, 커다란 실패로 이어질 수 있으며 승자 독식 시장도 예외는 아니다.

기업을 창업하고 어느 정도 성공하게 되면 성취감에

취해서 자만에 빠지기 쉽다. 그 자만 때문에 원칙 없는 무분별한 확장을 하게 되고, 기업이 커지면서 발생하는 위험 신호들을 무시하고 이에 대한 대응을 소홀히 하여 위기를 자초하게 된다. 따라서 기업은 성장하면서 기업 내·외부를 둘러싸고 있는 리스크를 식별하고 대응하며 어떻게 관리할 것인지도 함께 통합되는 경영 전략을 수립하여 실행에 옮기는 것이 필요하다.

또, 플랫폼 비즈니스에 있어서 경쟁에서 승리했다고 확장세를 늦추는 자만심도 후발주자들에게 기회를 주는 빌미를 제공한다. 일단 경쟁에서 우위에 서면 중장기적으로 승자가 될 가능성이 크지만, 경쟁은 끝나지 않고 계속되는 것이다. 때로는 전혀 다른 영역의 플랫폼과도 경쟁해야 하는 상황이 발생하기 때문에 더욱 긴장을 늦추어서는 안 된다.

1996년 웹브라우저 경쟁에서 90%의 압도적인 시장 점유율을 보이던 네스케이프는 2004년에 점유율이 제로로 추락했고, 같은 해 마이크로소프트의 인터넷 익스플로러는 95%에 가까운 시장 점유율을 나타냈다. 그러자 대부분의 업계 전문가들은 마이크로소프트가 웹브라우저 전쟁에서 승리했으며, 시장이 마이크로소프트로 기울어졌다고 공식 선포하기까지 했다. 그러나 그 통념은 깨어지고 말았다. 마이크로소프트가 시장에서 엄청난 실책을 저지르지 않는 이상 실패하려 해도 실패할 수가 없었는데, 정말 마이크로소프트는 커다란 실책을 범하고 말았다. 그 실책은 크게 두 부문으로 이루어져 있다. 첫째는 2004~2008년에 출시된 제품이 형편없었다는 것이고, 둘째는 2008~2015년에 추진한 제품혁신이 형편없었다는 것이다.

(1) 제1라운드 경쟁

: 2004~2008년 인터넷 익스플로러와 파이어폭스

2004년 시장 점유율 95%를 자랑하던 마이크로소프트의 인터넷 익스플로러가 마주한 경쟁자는, 정보 코드를 자유롭게 수정하고 재배포할 수 있는 오픈소

스 프로젝트(open source project)에서 비롯된 브라우저 파이어폭스였다. 마이크로소프트의 익스플로러와 첨예한 경쟁을 벌였던 네스케이프는 경쟁에 밀리면서 소스코드를 공개해버렸다. 네스케이프의 오픈소스 결정은 어떤 면에서는 경쟁의 패배를 인정한 조치였지만, 동시에 압도적인 시장 점유율을 자랑하던 인터넷 익스플로러에 대한 대항에 힘을 보태는 조치이기도 했다. 덕분에 마이크로소프트에 저항하는 경쟁 브라우저를 만드는 데 필요한 시장 조건이 마련되었다. 네스케이프가 소스코드를 개방하자 2주 만에 20만 건 이상의 다운로드 수를 기록했고, 개발자들은 다른 운영체제를 위한 소프트웨어 작업에 주력했다. 이때, 다수의 개발자가 같은 코드로 작업한 덕에 가속도가 붙었다.

2004년 9월, 비영리 재단 모질라가 네스케이프의 오픈소스를 기반으로 한 브라우저 파이어폭스를 출시하면서, 본격적으로 브라우저 전쟁이 시작되었다. 그들의 목표는 더 빠르고 간편하고 안정적인 독립 브라우저를 제작하는 것이었다. 파이어폭스는 출시 후 점차 인터넷 익스플로러의 시장 점유율을 잠식하기 시작했고, 2007년이 되자 브라우저 시장의 점유율을 17% 차지했다. 반면 인터넷 익스플로러의 점유율은 95%에서 76%로 떨어졌다. 마이크로소프트의 인터넷 익스플로러가 급속도로 점유율이 추락한 이유는, 2004년 말 위협적인 경쟁자가 없다는 확신에 빠져 혁신 버전 개발을 중단했기 때문일 것이다. 가끔 새 버전이 출시되긴 했지만 인터넷 익스플로러가 혁신적인 새 사양을 내놓은 지 수년이 흘렀고, 그러는 사이 다른 브라우저들이 크게 성장하고 있었다.

많은 사람들이 다른 브라우저가 호환성, 안정성, 사용의 용이성, 사양 추가 등 여러 가지 면에서 인터넷 익스플로러보다 낫다고 여기는 지경에 이르렀다고 진단했다. 파이어폭스를 비롯하여 경쟁사 전체가 인터넷 익스플로러보다 사양도 더 많고, 더 안정적이며, 더 다양한 운영체제에서 사용 가능하다고 평가했다. 게다가

페이지 로딩 속도 면에서도 다른 모든 브라우저가 인터넷 익스플로러보다 훨씬 빠르다는 데 주목했다.

결과적으로 점유율 95%라는 업계의 지배적 위상을 당연시하여 자만에 빠져 있었던 마이크로소프트는 2006년까지 유지 보수 및 기능 개선, 보안성을 높이는 소극적 조치 외에 새로운 버전을 도입하지 않았고, 이는 경쟁사들이 침투할 문을 열어준 꼴이 되고 말았다. 특히 마이크로소프트 버전의 안정성 문제에 있어서, 해커들과 보안 전문가들은 지속적으로 결함을 발견했고 이를 비판했다. 이후 마이크로소프트는 취약한 부분을 고치기 위해 보안패치를 출시했지만, 새로운 취약성들만 계속 드러났다.

마이크로소프트가 실책한 또 하나의 커다란 문제는 인터넷 익스플로러를 운영체제에 통합해 브라우저들이 윈도 운영 코드를 실행할 수 있도록 한 것이다. 이런 통합의 취지는 더 풍부한 사양을 갖춘 앱들을 만들 수 있도록 해주는 데 있었다. 하지만 이런 유연성은 오히려 해커들이 만든 바이러스와 다양한 유형의 악성 코드가 사용자의 기기에 침투할 가능성을 높이는 데 일조했고, 결국 보안 악몽을 초래하고 말았다. 당시 미국 컴퓨터 비상 대응 팀(US-CERT)은 이 보안 문제를 해결할 방안으로 다른 브라우저를 사용할 것을 권고할 정도였다. 2006년 당시 컴퓨터 잡지 『PC 월드』도 인터넷 익스플로러6를 지구상에서 가장 보안에 취약한 소프트웨어 제품 중 하나로 게재할 정도였다.

마이크로소프트는 브라우저를 돌보는 데 소홀했고, 문제의 심각성을 뒤늦게 인지했다. 이에 대한 대응책으로 마이크로소프트는 새로운 혁신 버전인 ‘인터넷 익스플로러7’의 출시를 앞당기는 조치를 취했다. 한편, 2006년에 출시된 브라우저인 파이어폭스는 상승세를 계속 타서 2009년 말에는 점유율이 약 32%까지 상승했다. 그 사이 인터넷 익스플로러의 점유율은 56%까지 떨어지고 있었다. 이후 파이어폭스가 점차 점유율이 16%까지 떨어졌지만, 파이어폭스의 손실이 인터넷 익스플로러의 이득으로 이어지지는 않았

다. 2008년 말, 구글의 웹브라우저인 크롬이 시장에 경쟁자로 등장하면서 브라우저 전쟁이 새로운 국면으로 접어들게 된 것이다.

(2) 제2라운드 경쟁

: 2008~2016년, 구글 크롬의 등장

구글은 2008년 9월, 혁신적인 웹브라우저 크롬을 출시했다. 크롬은 브라우저 시장에서 점차 견인력을 얻어 인터넷 익스플로러와 파이어폭스의 대항마가 될 정도로 강력해졌고, 이는 곧 경쟁 상황을 삼파전으로 바꿔었다. 이어 2011년 말, 크롬의 사용자 수는 파이어폭스를 넘어섰고, 2012년 중반에는 인터넷 익스플로러까지 추월하는 이변이 일어났다.

웹브라우저 크롬은 출시 이후 급속 성장하면서 파이어폭스와 인터넷 익스플로러의 시장 점유율을 급속히 빼앗아갔다. 구글은 크롬의 첫 버전을 출시하면서 경쟁사 브라우저보다 10배나 빠른 자바 스크립트(Java Script, 동적인 화면을 웹페이지에 구현하기 위해 사용하는 스크립트 언어) 코드를 실행할 수 있는 새 엔진을 개발했다. 미국의 유명잡지 『와이어드(Wired)』는 2008년 9월 크롬의 첫 버전이 속도에 있어서 파이어폭스보다 10배나 더 빠르고, 인터넷 익스플로러7보다 56배가 더 빠르다고까지 보도했다. 또, 크롬은 별개로 돌아가는 다중 프로세스 구조로 개발되었기 때문에, 웹페이지나 앱에 오류가 생겨도 다른 프로세스에 영향을 미치지 않아 전체 브라우저에 오류가 발생하지 않는 구조였다.

게다가 크롬은 보호된 영역 안에서 프로그램을 작동시키는 소프트웨어를 채택했기 때문에, 브라우저에서 실행되는 코드가 운영체제 기반에 접근할 수 없는 구조였고, 이는 그토록 인터넷 익스플로러를 괴롭혔던 보안상의 위협을 축소했음을 의미하기도 했다. 크롬은 또 주요 인터넷 주소 창에 검색 기능을 최초로 통합했고, 먼저 명령어를 생각하고 나서 입력하는

think-and-type 방식보다는, 먼저 아이콘 또는 메뉴를 보고 난 후에 선택할 수 있게 하는 look and feel을 구현했다.

경쟁사보다 수년 뒤늦게 시장에 진출한 크롬은 2012년 초까지 경쟁사보다 훨씬 더 많은 신속한 개발 사이클을 이어와서 17번째 버전까지 출시하였다. 이에 비해 인터넷 익스플로러는 9버전, 파이어폭스는 10 버전을 출시하는 데 그쳤다. 이는 새로운 사양과 시스템 및 프로그램을 정상적으로 작동하도록 하는 소프트웨어를 훨씬 더 신속하게 구현할 수 있음을 의미했다. 또, 크롬의 자동 업데이트는 대다수의 웹브라우저 이용자가 크롬으로 신속하게 옮겨가게 만드는 요인이 되었다. 2012년 『PC 월드』는 웹페이지 로드 속도와 실행성, 안정성, 확대된 부가 기능을 갖췄다는 이유를 들어 크롬을 최상의 브라우저로 평가하기에 이르렀다.

구글의 브라우저인 크롬이 급속도로 성장하면서 인터넷 익스플로러는 결국 종말을 맞이하고 말았다. 한 쪽으로 기울어져 확고한 지배력을 가졌다고 인정되었던 시장이 무너진 이유를 어떻게 설명할 수 있을까? 마이크로소프트는 인터넷 익스플로러라는 최상의 제품을 출시해 최초 시장의 브라우저 전쟁에서 승자가 되었고, 그런 다음 윈도의 시장 지배력을 이용하여 최상의 플랫폼을 만들어서 경쟁자들을 시장에서 몰아냈다.

자사가 이겼다는 확신하에 경쟁사의 위협을 무시하고 혁신을 소홀히 한 마이크로소프트는 파이어폭스와 크롬이 이용할 틈새를 열어놓은 셈이 되었다. 인터넷 익스플로러는 느리고 버그가 많고 안정성이 형편없다고 악명이 높았던 반면, 크롬은 빠른 속도와 보안과 안정성과 신속한 개발 주기를 제공해서 다양한 새 사양의 기기들을 자기 시장으로 재빨리 끌어들이 수 있었다. 여기서 배워야 할 중요한 교훈은 아무리 강력한 네트워크효과도 부단히 혁신하지 않는다면 영원한 성공을 보장할 수 없다는 것이다. 마이크로소프트가 실패하는 데 오랜 시간이 걸리긴 했지만 결국 그것은 엄연한 실패였다.

5. 끝으로

지금까지 플랫폼 기업이 흔히 저지르는 실책을 몇 가지 살펴보았다. 그것은 이미 기울어진 시장으로 진입하는 등 시장진입 타이밍을 놓치는 실책, 잘못된 가격 전략, 플랫폼 사용자들과의 신뢰 구축 실패, 자만에 빠져 경쟁사들에 대한 주의 부족 등이다. 그렇다면 플랫폼 비즈니스의 실책을 피하기 위해 유념해야 할 할 인사이트는 무엇일까?

첫째, 플랫폼 기업이 전략을 수립할 때, 유동적인 요소가 너무 많기 때문에 발생할 수 있는 문제를 미리 찾아내는 일은 생각보다 훨씬 복잡하여 많은 일이 의도하지 않은 방향으로 나아갈 수 있다. 따라서 플랫폼 경영자는 실패한 사례에서 그 요인을 찾아낼 수 있도록 지속적이고 철저한 관찰과 노력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 플랫폼은 궁극적으로 네트워크효과를 동력으로 삼아 움직이므로, 재무적·공학적 전략을 최대한 동원하여 네트워크효과가 일어날 수 있도록 참여자와 사용자를 충분히 끌어들이어야 한다.

셋째, 플랫폼은 개인적 교류나 관계가 전혀 없는 시장 참여자들과 사용자들을 연결하는 중개자 역할을 한다. 따라서 플랫폼 장터에서 믿고 거래할 수 있도록 신뢰 구축 메커니즘을 확립하는 것이 매우 중요하다. 이베이는 결국 중국 현지 시장에 맞는 신뢰 구축에 실패하여 타오바오와의 경쟁에서 패배하였다.

넷째, 시장에 진입할 타이밍을 놓치지 않는 것이 매우 중요하다. 시장에 일찍 진입하는 것은 성공을 보장받는 것은 아니지만 선호할 만하다. 늦은 시장진입은 기존의 경쟁사들이 사업을 망치지 않은 이상 성공하기 어렵다. 플랫폼 시장에서는 네트워크효과로 인하여 최상의 상품을 능히 이긴다. 하지만 최상의 플랫폼을 구축하는 데는 시간이 걸린다. 그것은 혁신을 주도할 많은 개발업체를 끌어들이고 이들의 혁신 제품을 사용할 많은 소비자가 필요한 플랫폼의 경우에는 더욱 그러하다. 개발업체와 소비자 집단이 플랫폼 내로



지나치게 늦게 들어간다면, 마이크로소프트의 윈도우 사례처럼 뒤늦게 거의 무제한적으로 재정적·공학적인 자원을 투입해도 실패할 수밖에 없다.

다섯째, 시장이 자사 쪽으로 기울어졌다고 경쟁을 과소평가하여 자만심을 갖는 것은 재앙으로 이어진다. 압도적으로 선두를 달리고 있는 플랫폼 기업에게도 경쟁을 과소평가하는 것은 용인할 수 없는 실책이다. 플랫폼이 자만심을 갖는 가장 큰 이유는 플랫폼 시장의 네트워크효과 때문이다. 일단 시장이 기울어진 듯 보이면 경영자들은 방심하고 그 기울어진 시장이 자사 쪽으로 변함없이 지속되리라 믿기 십상이다. 물론 기울어진 시장에서 경쟁자들이 플랫폼 사업을 구축하고 생존하기란 무척 어려운 일이다. 그렇다고 해도 성공한 플랫폼 기업들이 자만심을 갖는 순간, 경쟁력에 바람이 들기 시작하여 결국 커다란 실패의 나락으로 떨어질 수 있다. 마이크로소프트가 네스케이프를 누른 후 압도적인 점유율을 차지했음에도 자만함 탓에 결국 크롬 등에게 브라우저 시장을 내어준 것이 그 대표적인 사례이다.

플랫폼 비즈니스는 매우 정교하고 세밀하며 지속적이어야 한다. 아무리 강한 승자일지라도 경쟁력을 유지하기 위한 혁신을 하지 못한다면, 시장에서 어떤 위상을 유지하고 있던 안전하지 못하고 결국 패자로 변모할 수 있다.

참고문헌

마이클 쿠수마노, 데이비드 요피, 애너벨 가우어(2021), '플랫폼 기업의 모든 것' 오수원 역, 부키
 디지털 이코노미(2021), '선두 달리던 플랫폼 기업이 실패하는 이유는?' 한국경제

<http://www.caseneews.co.kr>, 사례뉴스



권중덕
 경영학 박사
 (현) 대한산업닷컴 대표
 (현) 산업정책연구원(IPS) 연구교수
 (전) 대교(눈높이 교육) 국장

당신을 지지하는 사람들이 줄 서 있나요?

이종구

필자는 주변의 리더 자리에 있는 친구나 지인들에게 종종 이렇게 묻는다.

“당신은 리더로서 어떤 사람인가요? 당신의 생각을 지지하는 사람들이 줄 서 있어 즐거운가요? 당신의 생각을 지지하지 않은 사람들이 주변에 있으면 싫은가요, 아니면 불편한가요?”

이 질문들에 솔직하게 대답한다면 대부분 “네.”라고 할 것이다.

자기와 뜻을 같이하고 함께 움직여주는 사람이 주변

에 있다면 정말 반가운 일이다. 하지만 생각이나 가치, 실천 방식이 같을 필요가 없고 같을 수도 없다. 리더는 항상 이 사실을 염두에 두고, 직원들이 열린 공간에서 자유로이 상상하고 잠재 능력을 최대한 끌어내도록 도와야 한다.

한편 자신이 가장 똑똑해서 무엇을 해야 하는지 직원들에게 가르쳐야 한다고 생각하는 리더가 있다. 그는 보통 자신의 지적 능력을 과시하고 싶어 한다. 그런데 안타깝게도 그의 직원들은 업무의 초점을 보스의 생각에 맞추는 데 대부분 시간을 낭비한다.

리더의 생각에 따라 조직은 많은 영향을 받고 때로는 기업의 성패가 좌우되기도 한다. 다양성의 관점으로 네 가지 유형의 리더가 있다고 한다. 먼저 하급의 리더는 자신을 지지하는 사람들로 채운다. 이러한 조직은 일상불란한 조직력을 발휘할 수도 있다. 하지만 시간이 지남에 따라 여러 환경의 변화에 눈이 멀게 되고 적응력이 떨어져 결국 조직을 망하게 할 수도 있다.

다음으로 중급의 리더는 기본적으로 직원들의 서로 다른 차이를 수용하고 어느 정도 이해한다. 하지만 거기까지다. 그것을 활용하여 생산성 등과 같은 조직의 성과로는 끌어내지 못한다.

다음의 리더 유형은 상급의 리더이다. 그는 직원들의 차이가 조직 내에서 자유로이 드러내게 하여 더 나은 성과를 지향한다. 즉, 다양성을 수용하여 조화를 이루고 조직의 목표를 달성하도록 노력하는 리더를 의미한다. 하지만 다양성에는 여전히 수동적인 자세이다.



그림 이연우



출처: <https://hounannanuk.wordpress.com/2015/06/09/13/>

마지막 유형으로 최상의 리더가 있다. 그는 직원 각자의 차이를 장려하고 촉진하는 역할을 한다. 그래서 조직 내에서는 각각의 차이들이 서로 학습이 되어 창조적 배움으로 이어지게 하고, 외적으로는 혁신을 발휘하여 가치를 창출하도록 노력한다.¹

어쩌면 1993년 IBM의 회장으로 취임했던 루이스 거스너가 바로 최상의 리더에 해당할 것이다. 그는 취임 초부터 “다양성이란 다양하고 다문화적 시장을 이해하는 것에서 시작해야 한다.” 그리고 “다양한 고객들로부터 기회를 창출하기 위해서는 기업 자체가 다양성을 추구해야 한다.”고 주창하였다. 그는 기존의 인식, 즉 조직 내에서의 차이를 최소화하고 동일한 방향으로 가야 한다는 공동체적 인식에서, 오히려 반대로 차이를 늘리고 다양한 생각과 가치를 이해하고 포용하는 것으로 전환해야 한다고 말했다. 그리고 그것을 제도화하고 실행했다. 기존의 평등주의 정책을 넘어, 차이를 장려함으로써 더 많은 창조적 배움으로 이어지

게 한 것이다. 이것을 그는 ‘건설적 붕괴(Constructive Disruption)’라고 표현했고, 이는 다양성에 대한 새로운 패러다임이 되었다.

다양성을 비즈니스에 적용하기 위해 그는 회장 직속으로 8개의 테스크포스(Task Force, 이하 TF)팀, 즉 흑인, 여성, 미 본토인(Native American), 동성애자, 장애인, 백인 남성, 히스패닉, 아시안 그룹을 조직하였다.



루이스 거스너(Louis Gerstner) 회장
(출처: <https://medium.com/pebbleroad/using-a-balanced-portfolio-to-drive-digital-transformation-1d5ccd6d5818>)

1 비빔밥, 성상현, Korea Employers Federation, 2011

각 그룹은 IBM의 고객이 되어 니즈와 네트워크를 파악하고 분석했다. 그리고 여기서 도출된 결과를 IBM의 상품과 서비스, 마케팅에 적용, 새로운 시장을 개척하기에 이르렀다. 거스너 회장은 미국 내 소수 그룹의 구매력이 세계 7위 국가의 GDP 규모와 맞먹는 시장, 즉 더 이상 소수시장이 아니라는 사실을 이미 알고 있었다. 그리고 과감한 다양성의 리더십으로 마케팅의 혁신을 보여주었다.²

이 IBM의 사례는 다양성을 기업 전략과 목표에 통합하여 큰 성과를 남겼던 대표적인 성공 사례다. 그리고 벌써 25년이 넘는 오래 전의 일이기도 하다. 하지만

2 Thomas, D. A. (2004), Diversity as strategy, Harvard Business Review, 1-10.
Thomas, D. A., & Kanji, Ayesha (2004), IBM's diversity strategy: bridging the workplace and the marketplace, Harvard Business Review, 1-27.

우리에게 여전히 생소하고 신선한 이야기로 들리는 이유는 무엇 때문일까?



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 섀파에 나서고 있다. 현재는 고려대학교 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.



「학습하는 조직」 저자 「피터 센제」, 전 세계자연보전연맹 (IUCN) 사무총장 「줄리아 마튼 르페브르」, Global Footprint Network 설립자 겸 CEO 「매티스 웨커나젤」 등 글로벌 명사들이 추천하는 통찰의 책

시스템사고와 함께하는 기후변화 플레이북

게임을 통해 복잡한 문제를 단순하고 명쾌하게 이해시켜라

인류의 이기적 행동으로 경제 성장에만 주력하면서 지구 환경이 파괴되어 심각한 기후변화가 일어나고 있다. 기후변화로 지구의 생태계 시스템에 폭염, 한파, 홍수 등으로 인류에게 돌이킬 수 없는 악순환이 일어나고 있다. 이러한 심각성을 깨달은 저자들은 악순환의 인과구조를 이해하기 위해서는 시스템사고가 필요하다고 설명하고 있다. 다양한 게임을 통해서 독자들이 시스템사고를 자연스럽게 배우고 기후변화 위기의 탈출을 위한 지혜를 얻게 한다.

데니즈 메도즈, 린다 부스 스위니, 질리안 마틴 메허스 지음 | 정창권 옮김

혼란의 시대, 마음근육이 더욱 필요하다

배 병 옥

세월이 지남에 따라 법, 제도, 관행이 변하고 거기에 사회적 환경과 문화까지 변하지 않은 것이 없다. 과학기술과 정보통신 기술의 눈부신 발전은 그 변화 속도를 한층 더한다. 반가워야 할 일이지만 혼란스럽다. 이런 상황에서 나올 수 있는 질문은 무엇일까? '어떻게 살아야 하나?' '지금 이대로도 괜찮을까?' 답은 이미 당신의 마음속에 있다.

우리는 지금 안팎으로 혼란의 시대를 살고 있다.

밖으로는 정치적 이념을 떠나 자국 이기주의(쇼비니즘)가 최우선시되고, 안으로는 엄청난 변화의 물결 속에서 어떻게든 살아남으려고 발버둥을 치는 것이 우리의 현재 모습이다. 1990년 동서 독일이 통일된 이후 지구상 유일하게 남은 분단국가 한반도의 문제는 주변 국가들 간의 이해관계 속에서 흔들리며 표류하고 있다. 그러나 정작 당사자인 우리 국민은 먼 나라 일처럼 쳐다보고만 있어야 하니, 매사가 개운치 않다.

오늘의 힘든 삶을 이겨내기 위한 방어기제가 바로 '마음근육'이다

나라일은 그렇다 치고 우리 각 개인은 어떠한가?
높은 파도가 출렁이는 바다 한가운데 떠 있는 뚝단

배 신세가 이러하지 않을까? 세계 경제가 불황의 늪에서 벗어나지 못하고 있는 사이, 청년실업은 물론 인구 고령화 문제로 인한 세대 갈등이 점점 노골적으로 변하고 있다. 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 빅 데이터(big data), 모바일 등 첨단 정보통신 기술이 경제와 사회 전반에 융합되어 혁신적인 변화가 일어나리라고 예상되고 있다.

이 가운데 코로나19의 충격파는 예상치 못할 정도의 큰 파급효과를 불러일으키고 있다. 빈부격차는 시간이 흐를수록 커져만 가고, 끝을 모르고 오르는 아파트값 문제를 비롯하여 곳곳에서 일어나는 양극화 문제 등 서민들 대다수가 어렵게 삶의 끈을 이어가고 있다.

이뿐만이 아니다. 우리 사회의 근저에 깔려 있는 이념 갈등을 비롯하여 지역 간의 갈등, 계층 간의 갈등, 노사 간의 갈등은 전 생애주기에 걸쳐 불안과 초조를 가중시키며 마음을 혼란스럽게 만들고 있다. 처음엔 삼포세대(연애, 결혼, 출산을 포기하는 세대)로 시작해서 갈수록 늘어만 가는 오포, 육포라는 말은 오늘날 고단하기 그지없는 청년세대의 현주소를 말해주고 있다.

그뿐만 아니다. 이제 평생 벌어도 서울에 집 한 채 구입하기 어려운 것이 현실이 되고 보니, 실망을 넘어 절망감마저 든다. 구직난에 허덕이며 결혼이 사치처럼 들리는 청년세대, 치열한 경쟁을 온몸으로 버텨내고 있는 장년세대, 늘어가는 기대수명과는 다르게 소

득절벽으로 이어진 노인세대 등 어느 세대를 막론하고 아등바등 삶을 버텨내는 모습이 우리 사회의 현재 모습이다. 이렇듯 답답한 현실이 우리 앞에 놓여 있지만 그럼에도 불구하고 우리에게는 당당하게 오늘을 살아가야 하는 이유가 있다.

“나의 오늘 하루는 어제 죽은 사람이 그토록 살고 싶어 했던 그날이다.”

이보다 더 살아야 할 명확한 이유가 또 있겠는가! 생명은 사람의 의지에 따라 좌우되는 문제도 아니고, 누구도 자신의 생애를 마음대로 재단할 수 없다. 오직 운명이 다하는 날까지 묵묵히 걸어가야 할 뿐이며, 그것은 인간에게 주어진 권리인 동시에 의무이다. 살아남기 위해서는 미래에 닥쳐올 험난한 파도와 수많은 인생의 허들을 넘기 위한 당신만의 방어기제가 미리 준비되어 있어야 한다.

그 방어기제가 바로 ‘마음근육’이다. 건강을 위해 신체근육을 키우듯, 언제 닥쳐올지 모를 마음의 병을 예방하기 위해 마음근육을 증량시켜야 한다. 마음근육은 혼란의 시대에 온전히 나로 살기 위한 정신적 기초 체력이다. 그렇다면 어떻게 하면 마음근육을 늘릴 수 있을까? 『단순하게 느긋하게 행복하게』라는 책에 나온 한 구절에서 그 답을 찾아본다.

날씨를 바꿀 수는 없지만
내 마음을 바꿀 수는 있다.
환경을 바꿀 수는 없지만
내 자신을 바꿀 수는 있다.
사실을 바꿀 수는 없지만
내 태도를 바꿀 수는 있다.
과거를 바꿀 수는 없지만
내 현재는 바꿀 수는 있다.
다른 사람들을 내 마음대로 조정할 수는 없지만
스스로를 다스릴 수는 있다.
내일을 예측할 수는 없지만
오늘을 장악할 수는 있다.

변화시킬 수 있는 유일한 것은 오직 내 자신뿐

세상에 그 많은 일 중에서 내가 할 수 있는 유일한 것은 오직 내 자신을 바꾸고 변화시키는 일뿐이다. 하지만 너무 무력감에 빠질 필요는 없다. 이 세상의 모든 변화의 중심은 바로 나 자신이기에, 나로서도 충분히 할 수 있는 일이 많다. 단, 내 것 아닌 다른 영역까지는 넘볼 수 없기에 오로지 변화의 범위를 나 자신으로 한정해야 된다. 자신의 마음에 들지 않는다고 해서 바꿀 수 있는 것이 뭐가 있겠는가? 나 아닌 타인을 변화시킬 수 있겠는가, 아니면 내 주변 환경을 바꿀 수 있겠는가?

그런 일은 일어날 수도 없고 기대할 수도 없다. 오직 내 마음의 변화가 우선이고 부수적으로 그 변화로 인해 관련된 것들이 동반하여 변화되기를 바랄 뿐이다. 그러기 위해서는 자신의 마음을 변화시키는 에너지가 필요하고, 그 에너지의 원천이 다른 아닌 마음근육이다.

흔히 감정이 상하거나 인간관계의 어긋남에서 오는 스트레스가 종종 우리의 삶을 힘들게 하지만, 그렇다고 타인의 감정을 변화시키려 들거나 내 뜻대로 하려고 해서는 안 된다. 남이 화를 내든 이치에 맞지 않는 행동을 하든 이는 그 사람의 일일 뿐이다. 상대의 감정에 휘말리거나 억울해야 할 필요도 없다. 그것은 오직 남의 감정일 뿐이니 내 감정에 이입되는 것을 차단해야 한다.

내 인생에 직접적인 영향을 미칠 사람도 아니고 평생을 두고 같이 살아가야 할 사람도 아닌 사람들이 나를 힘들게 내버려 둘 필요가 없다. 만약 남들과의 관계가 불편하거나 좋지 않을 때면 ‘사이가 좀 나빠지면 어때?’라는 마음으로 쿨하게 나쁜 감정에서 벗어나라.

때로는 남보다 못하는 부분이 있더라도 그것마저 쿨하게 인정하면서 ‘그래서 어찌라고?’ 하면서 그냥 넘어가면 그만이다. 나를 인정해주지 않는다고 서운해할 필요도 없다. 남의 인정은 그때 그 순간뿐이며 의례적인 인사치레로 하는 경우가 태반이다. 오직 진정한 인

정은 내가 내 자신을 인정하고 감사할 때다.

마음근육이 유독 높아 보이는 인물로 독일의 앙겔라 메르켈 총리를 들 수 있다. 그녀는 2005년에 독일의 총리에 당선되어 2017년까지 네 번 연임에 성공한 사람으로, 독일은 물론 유럽연합의 중심인물이다. 그녀는 독일 사람에 대해 가지고 있는 일반적인 선입견과는 다른 매력을 가지고 있는 사람으로, 수수하고 소박하면서 자신의 삶에 충실하다. 총리이기 전에 한 가정의 주부이기에 퇴근하면서 집 근처 마트를 둘러 반찬거리를 사는 모습이 방송에 잡힌 적이 있다.

그녀는 남들에게 자기가 어떻게 보일지, 남들이 어떻게 생각할지에 대해 세간의 관심에는 거의 신경을 쓰지 않는다고 한다. 자기를 부풀리거나 남을 헐뜯지도 않는다. 많은 세계 지도자들이 자기의 권력과 지위로 세상을 흔들고 어지럽히고 있을 때조차도 냉정함을 유지한다. 메르켈은 냉철하면서 한없이 인자하고 다정한 모습으로 그녀 특유의 '마더 리더십'을 발휘해서 독일 국민은 물론 유럽 전역에 긍정적 영향력을 미치고 있다.

인생의 걸림돌은 각자 마음속에 들어 있다

필자가 유독 '마음근육'에 대해 관심을 갖게 된 이유가 있다. 지금으로부터 34년 전, 필자는 대학을 졸업하자마자 단번에 공기업 취업에 성공한 행운아였다. 그러나 입사 후 줄곧 떼어버리지 못한 마음의 상처가 있었다. 지방대학 출신에 시쳇말로 그렇다 할 배경도 없었던 터라 모든 승진 인사에서 항상 불이익을 받는다고 생각해왔다.

그 덕에 지금까지 하루도 빠짐없이 그때그때 목표를 세워 자기계발을 해왔지만 그래도 항상 부족한 마음은 채워지지 않았다. 그래서 필자는 항상 타인의 시선에 맞춰 나의 행동기준을 설정하는 습관이 생겼다. 그렇게 모든 관계설정의 기준이 내가 아닌 타인이 되다 보

니 입사 이후 지금까지 자유롭게 내 주장을 펼쳐보지 못한 것이 사실이다. 물론 누구보다도 내 자신이 그 문제의 원인과 처방을 잘 알고 있었지만 그 생각이 머문 그 순간 그때뿐, 나에게 임무가 부여되거나 상사의 눈치가 보일 때면 어김없이 약한 모습을 보이곤 하였다.

지금 생각해보면 한없이 나약해진 마음근육이 원인이었다. 한때 이 일로 인해 너무 심한 상처를 입게 되어 병원 신세를 지기도 하였다. 그러한 과거가 있기에 유독 '마음근육'의 필요성을 인식하지 않았나, 짐작해본다. 이 책을 쓰게 된 동기도 내 경험을 바탕으로 많은 분들이 더욱 당당하게 '나로서기'할 수 있는 마음근육을 만드는 데 조금이나마 보탬이 되었으면 하는 마음에서 비롯되었다.

부자든 가난하든, 강자든 약자든, 신체가 정상이든 장애가 있든, 서로 비교 대상이 아니라 공존하고 이해하고 배려하고 함께 살아가야 할 대상이다. 사람은 존재하는 것 자체만으로도 충분히 존중받을 가치가 있다. 자신이 가고자 하는 길을 진정 알고 있는 사람은 타인의 반응이나 변화에 불안해하거나 방어적이지 않다. 자신을 내놓고 열어 보이는 것을 주저하지 않기에 먼저 포용하고 수용할 수 있다. 자기의 길을 명확하고 알고 있고 그 길을 걷는 데 필요한 것이 무엇인지를 분명히 아는 사람은 자연스럽게 그 일에 집중할 수 있는 반면에 그렇지 않은 일에는 연연하지 않는다.

그 이유는 취할 것과 버릴 것을 명확히 알고 있기에 단호하게 대처함으로써 한정된 자기의 의식을 효율적으로 사용할 능력을 확보하였기 때문이다. 그렇지 않은 사람은 이것저것 기웃거리며 한정된 의식을 분산시키다 보니 제대로 몰입할 기회를 빼앗길 수밖에 없다. 그래서 의식의 집중도 연습이 필요하고 그런 연습이 쌓이고 쌓이면 자연스럽게 마음근육 또한 길러지게 되는 것이다. 그렇게 다져놓은 마음근육은 또 다른 일을 포용하고 집중하게 만들어 자신의 삶을 윤택하게 할 뿐 아니라, 자신이 하고자 하는 일에 망설임 없이 도전할 수 있는 자신만의 플랫폼을 구축하게 된다.

시각 장애를 딛고 세계 최고봉 에베레스트 등반에 성공한 에릭 웨이언메이어의 말을 빌리자면 "사람이면 누구나 넘어야 할 마음의 산을 갖고 있다. 앞이 보이지 않는다는 것은 분명 장애지만 난 이겨냈다. 하지만 마음의 장애를 이기지 못하고 방황하는 사람들이 의외로 많다. 인생의 걸림돌은 외부에 있는 것이 아니라 당신 마음속에 들어 있다. 무엇이 자신의 성공을 가로막고 있는지 가장 잘 알고 있는 사람은 바로 당신이다."라고 하였다.

이번 기회에 필자의 '마음근육 촉진 훈련법'을 소개하고자 한다. 나는 매일 아침 30분씩 명상을 한다. 명상은 두 단계로 나누어 하는데, 첫 단계에서는 호흡에만 집중하는 명상이고, 다음 단계에서는 아래 세 가지를 주문처럼 외우면서 마음근육을 키운다.

"하나, 오늘도 당당하게 행동하자. 둘, 남들과 비교하지 말자. 셋, 내 삶에 주인은 오직 나다."

아주 단순한 구호처럼 들리겠지만 의외로 그 구호를 외치고 나면 마음이 평화로워지고 한껏 자존감이 향상되는 것을 느낄 수 있다.

당장 시도하기는 쉽지 않겠지만 필자의 예시를 참고

하여 각자 다짐 구호를 만들어 실천해보기 바란다. 단순하다고 생각되는 것이 오히려 강한 힘을 발휘할 때가 있다. 마음근육 향상도 마찬가지이다. 처음에는 단순한 것부터 시작해서 차츰 단계를 올린다 보면 어떤 상황에서도 무너지지 않은 강한 정신력의 보유자가 될 수 있다.

* 이 칼럼은 저자의 저서인 『뷰카 시대 나로서기』(2021년, 지식플랫폼)의 글에서 발췌한 것임을 밝힙니다.



배 병 옥

전력산업에만 33년째 근무해온 외길인생, 일명 POWER(電力)맨이다. 자신에게 가장 중요한 가치를 '수기치인(修己治人)'에 두고 있듯이 박사학위 논문도 '셀프리더십'이 키워드가 되었다. 저술로는 『셀프리더십과 조직성과의 관계 연구』와 『내 삶을 이끄는 습관, 셀프리딩』이 있다. 현재는 한국전력거래소에서 경영정책 자문역할을 맡고 있으며, 셀프리더십을 주제로 강단에도 서고 있다.

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.

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

『뷰카 시대 나로서기』 | 배병옥 지음

벡터(Vector)적 경영관 1

이 영 기

에피소드 1



“그래, 이따 1시에 거기 네거리 건널목 앞에서 만나.”

“오케이, 1시에 거기서 봐”

기분 좋게 시간 약속하고 현장에 나간다. 휴대폰을 보니 “50m 직진 후 좌회전, 20m 직진 후 우회전” 친절하게 알려준다. 드디어 네거리 도착해서 신호등 앞에서 친구를 찾으려 하니 안 보인다.

“1시가 다 됐는데 뭐 하느라 늦지?” 하고 가벼운 투정을 실어본다.

마침 전화가 걸려온다.

“아니, 도착했는데 어디 있는 거야?”

친구의 타박에 갑자기 난감해진다.

“나도 네거리 앞인데... 건너편에 약국이 있고...”

그러자 전화 목소리 꼬리가 올라간다.

“약국? 약국 없는데... 슈퍼 안 보여?”

아니, 이걸 또 무슨 소리인가?

곧 서로 자기가 서 있는 곳이 맞다고 우기는 공방전이 시작된다. 건물이 어떻게 생겼고 그 옆에 무슨 부동산이 있고 등등 줄줄이 늘어놓지만 동문서답이다. 점점 이 안 보인다. 분명 시간(1시) 공간(네거리)이 같은데 왜 서로 못 만날까?

관점이 다르기 때문이다. 누구나 자기중심적으로 세상을 보기 때문에 상대의 관점을 받아들일 여유가 없다. 주목할 것은 시간과 공간의 좌표는 같지만, 인간이라는 제3의 좌표가 다르다는 점이다.

우리나라도 주소체계가 도로명 중심으로 바뀌면서 자주 겪게 되는 일이다. 기존의 지번 주소는 면 중심 방식이고 새로운 도로명 주소는 선 중심 방식이다. 면 중심의 지번은 위치는 감이 잡히지만 어느 골목으로 접근해야 하는지 접근성에서 문제가 따른다. 기껏 뒷골목으로 찾아가도 번지수는 맞지만 출입구는 반대쪽이라 난감해지는 경우도 있다. 선으로 접근해야 하는 길 안내로서는 한계가 있다. 반면, 도로명 중심의 주소는 누구나 도로를 따라 찾아가야 하니, 도로명 주소로 바뀐 것은 잘한 것이다.

신도시나 새로 조성된 거리 건물들은 왼쪽은 홀수 오른쪽은 짝수로 분명하게 번호가 부여되고, 모든 건물들이 도로 지면을 붙이고 있어 찾기도 수월할뿐더러 예측이 가능하다. 그러나 오래된 구도시들이 오랜 세월 각자 편의대로 제각각 건물을 지었고, 지번 표시도 잘 없으니 휴대폰 지도도 맥을 못 춘다.

베트남만 해도 택시를 타고 어느 거리, 몇 번지인지 알려주면 거의 대부분 큰 불편 없이 잘 찾아간다. 심지어 일부 가게들은 상호를 아예 주소지 숫자를 써서 크게 홍보한다.



시공간 좌표

우리가 미팅 약속을 할 때 중요한 것은 시간과 공간의 좌표 설정이다. 즉 ‘금요일 10시 지하철 3번 출구’ 하면 대부분 혼선 없이 만날 수 있다. 물론 여전히 3번 출구에서조차 못 만나서 전화로 확인하는 경우도 있다. 출구 밖에서 기다리는 사람과, 지하철 역사 내에서 기다리는 사람이 있기 때문이다. 똑같은 3번 출구이니 서로 자기가 옳다고 우기겠지만, 이런 해프닝은 의외로 잦다.

한술 더 떠서 2호선 몇 시 출발 5호차 4번 출입구로

지명하면 각자 편한 역에서 5-4 승차장에서 탑승하면서 자연스럽게 만나기도 한다. 시간과 공간의 좌표 설정이 정확하니 만날 확률은 거의 100%에 가깝다.

반면에 좌표 설정을 잘못해 겪은 쓰라린 경험도 있다.

비가 와서 우산에다 휴대폰, 노트북까지 들고 지하철을 탔다가 젖은 우산에 신경 쓰느라 노트북을 잠시 선반에 올려놓고는 잃어버린 일이다. 비좁은 지하철에서 계속 쓰러지는 우산에 신경 쓰다 그냥 내려버린 경험은 악몽이다. 요란한 안내방송과 함께 차 문이 닫힐 때가 되어서야 노트북이 생각났지만, 나의 대답은 지금까지 개인적인 사정일 뿐이다. 전차는 떠나고 노트북 또한 영원히 나하고 다른 시공간으로 떠나갔다. 물론, 이런 도난과 분실에 도움을 주기 위해서 지하철 유실물센터며 경찰이며 많은 사람들이 노력하고 있지만, 현실적으로 노트북이 되돌아올 확률은 0%에 수렴한다. 벡터(Vector)적으로 보면 대부분 서로 다른 관점과 방향성을 갖고 있기 때문이다.

내 경우도 분실신고를 접수한 경찰은 CCTV로 확인하는 노력을 기울였다. 벡터적 관점에서 출발 방향은 맞다. 다만 역마다 하차하는 사람 중에 무단 습득한 사람을 찾기보다 내가 노트북 들고 탔는가를 확인했다. 그것도 중요하다. 그러나 그 이후는 소식이 없다. 일단 사건은 접수되었지만 누군가가 돌려주면 그때 주인을 찾아주는 프로세스만 남은 것 아닌가 의구심을 자아내게 된다.

잃어버린 사람은 누군가가 시간과 노력을 들여 각 역마다 CCTV를 돌려보며 무단 습득자를 찾기를 바라지만, 유실물센터나 분실신고 접수 관계자들은 수없이 반복되는 일상의 한 부분으로 특정 사안에 시간과 노력을 들이기 쉽지 않다. 분실물이라는 출발점은 같지만 각자의 기대치 즉 방향성이 완전히 다르다. 벡터의 세 가지 요소인 작용점, 방향, 크기에서 작용점만 같고 방향이나 크기는 서로 다르니 분실물이 돌아올 가능성은 우연보다 낮아진다.



에피소드 2

햇살이 따스하게 밀려드는 어느 카페 창가에 두 사람이 앉아서 이야기를 나눈다. 한 사람이 뭐라고 열심히 말하는데 상대의 반응이 별로 동조하지 않는 듯싶다. 한참 이야기 중인데 갑자기 말을 끊고 이야기를 하니 상대는 예의를 갖추지만 불편해 보인다. 그러다 역시 그도 중간에 말을 끊고는 거칠게 끼어들기 시작한다. 둘이 열심히 대화를 나누지만, 왠지 공감대는 없어 보인다. 특유의 고개 끄덕임도 없고 미소 없는 굳은 얼굴에는 절대로 손해 볼 수 없다는 팽팽한 긴장만 가득하다.

이런 경우, 두 사람은 같은 시간과 같은 공간에 있지만 대화의 중심은 서로 같지 않다. 서로 추구하는 관점이 달라 두 사람의 대화는 붕 떠 있어서 상대의 굴복과 무조건적인 수용만 바라며 거칠게 세력 싸움을 펼친다.

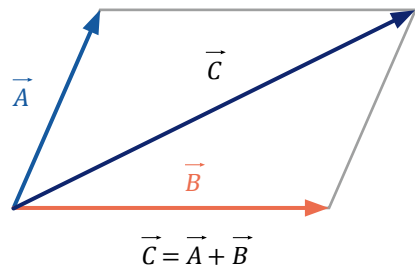
모든 대화가 반드시 합의점을 찾고 공감해야 하는 것은 아니지만, 서로 다른 관점만 확인하는 대화는 늘 불편하다. 상대의 이야기 중에도 주장을 이해하기보다는 틀린 점을 지적하고 자기주장을 밀어붙일 방안만 찾는다. 즉, 두 사람은 분명 동시에 한 공간에 있지만 각자의 대화 방향이 완전히 다르다.

인간 관점

이런 관점에서 보면, 만남의 조건에는 시간과 공간만이 아니라 대화의 주체인 인간도 포함되어야 한다. 즉 시간, 공간, 인간이라는 3요소가 일치해야 비로소 만남이 이루어진다고 본다.

제3요소로서 인간의 의미는 대화의 방향이다. 이야기를 나누다 보면 방향이 다를 수 있다. 상대의 말을 잘 듣고 이해하면 자기 의견과 다른 방향이 보인다. 개인 간 의견 차는 자연스러운 것으로 방향이 다를 수 있다. 이때, 서로 다른 방향에 대해 폭넓은 대화로 관점을 정리하고 차이를 줄이는 방안이 보인다면 그 대화는 성공적이다.

물리에서 서로 다른 벡터는 합하면 제3의 방향으로 나간다. 그러나 대화 중에 차이를 인지하고 조정 방향을 맞추면 서로 조금씩 양보하는 결과가 된다. 두 사람의 방향이 맞춰지면 두 사람의 에너지가 합쳐지니, 후속 추진은 힘을 얻으면서 좋은 결과를 만들어낸다.



반면 자기주장을 굽히지 않고 상대가 굴복하기만 바란다면 대화는 긴장과 반발로 점철된다. 누구든 맹목적인 굴종은 싫어한다. 자기주장을 꺾어 '0'으로 만든 다음 새로운 방향으로 출발해야 하니, 에너지가 몇 배로 들어간다. 결코 좋아할 리가 없다. 조직에서 상의하달식으로 강요된 지시가 잘 이행되지 않고 반발을 불러일으키는 이유다.

그러나 상대의 이야기가 충분히 설득력이 있고 공감대가 넓으면 스스로 자기주장을 양보하고 상대의 주장

을 받아들일 수도 있다. 자발적으로 벡터 방향을 바뀌 주면 훨씬 수월할뿐더러, 이후 합쳐진 에너지가 돋보이기 마련이다.

일반적 지시나 강요보다 공감하도록 충분히 설명하고 설득해서 자발적 참여를 이끌어내야 하는 이유다.

스칼라(Scalar)적 시간 공간

시간과 공간의 내용들은 대부분 스칼라(Scalar)적이다. 방향이 없고 단지 몇 시간, 일정 면적 등 수치만 존재한다. 회사에서 하루 8시간을 근무하지만, 근무에 방향성이 없으면 그냥 종일 책상을 지키고 있는 것과 같다. 주어진 시간 동안 회사 규율을 지키며 성실하게 근무하고 월급을 타지만 방향성이 없다. 즉, 회사 개선이나 성장을 위한 방향이 없어 단순 생산성(productivity) 이상을 기대하기 어렵다.

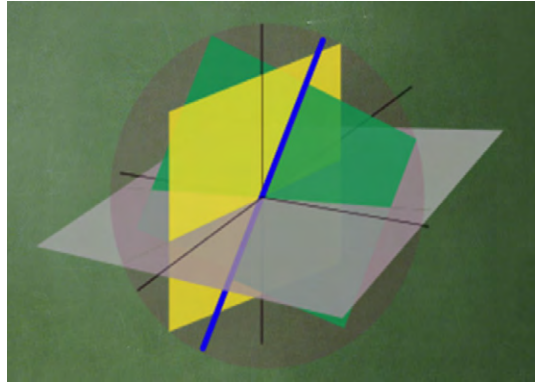
반면에 직급도 낮고 월급도 많지 않지만, 업무 개선이나 경쟁력 향상을 위한 목적의식을 갖고 회사일을 한다면 회사 성장에 기여하는 방향성이 분명하게 보이게 된다. 기업들은 이런 인재에 욕심을 내고 많이 확보하기를 열망한다. 어쩌면 기업 경쟁력의 핵심 중 하나는 이런 인재들의 확보가 아닐까 싶다.

벡터(Vector)적 사고

인간의 마음은 스칼라적일까? 벡터적일까?

아름다운 그림을 보고 감성에 젖거나 상쾌한 바람에 흐뭇해지는 것은 단순한 느낌이니 다분히 스칼라적이다.

뜻을 세우고 고집스러운 집념으로 온갖 노력을 다해 그 뜻을 이루어가는 과정은 전형적인 벡터다. 무엇을 어떻게 해이겠다는 목표를 세우고 과정을 헤쳐 나가는 것은 출발점과 방향이 분명하니 전적으로 벡터적이다. 목표가 명확하니 방향이 서고 목표 달성을 위해 얼마만큼의 시간과 자원을 투입해야 하는지 크기를 정하게 된다. 중간 점검으로 방향이 맞는지 확인하고 어디까지 이루어왔는지를 돌아보며 크기를 조절한다.



기업에서도 구성원들은 각자 개성이 강하고 추구하는 가치가 다를 수 있다. 더구나 오늘날처럼 인터넷, IT 기술이 발달하는 과정에서는 정보공유와 확산이 빠르고 자유로워지면서 각자의 받아들이는 관점이 중요해지고 있다.

종전의 아날로그 사회에서는 정보의 비대칭이 일반화되어, 학교나 조직에서 배우고 익힌 관습대로 판단하고 가치 기준을 정해왔다. 따라서 기업도 공통의 가치관을 정하고 비전을 제시하면 대부분 직원들은 큰 마찰 없이 받아들이고 따르는 문화가 보편적이었다. 기업조직의 벡터가 일관된 방향성을 가질 수 있었다. 여기에 세계 최고 수준의 근무 강도를 더하면서 전무후무한 압축성장의 기적을 만들어냈다.



그러나 소득이 높아지고 정보화 사회로 빠르게 전환되면서, 개인의 관점이 존중되자 각자의 목소리가 높아

지고 취향에 따라 쓸림이 잦아지고 있다.

최근 페미니즘이네, 이대남이네 하며 남녀 편 가르기가 횡행하고 정치이념에 따른 사회적 편 가르기가 심해지면서, 사회 계층별로 불편해하고 사회적 스트레스 지수가 높아지고 있다.

예전에는 각자의 벡터적 관점보다는 가정, 기업조직이나 국가적 관점에서의 방향성이 우선시되고 중요하게 받아들여졌다. 그래서 영화 상영 전 애국가가 나오고, 국민교육헌장을 암송했으며, 조회 시간만 되면 피약별 아래 단체로 서서 달갑지 않은 교장 선생님 훈시를 들었다. 지금은 국가나 기업 조직의 중요한 이슈들이 지극히 개인적인 이슈와 동급으로 묻혀버리면서 사회적 공감대를 만들어내기 어려워졌다.

일부 유투버들은 확인되지 않은 자극적인 내용을 짜깁기해서 말초적 흥미를 불러 모으며 광고료를 챙기기 바쁘다. '아니면 말고'식의 찌라시성 소문들이 남발하는 이유다. 이런 식의 검증되지 않고 무분별한 내용들은 사회적 방향성을 오염시키고 개인의 방향성 판단을 퇴색시켜 사회적 건강을 해칠 뿐이다.

건강한 사회, 건강한 조직을 유지하려면 벡터적 사고를 강화하여야 한다. 고객과의 만남도 전적으로 벡터적이어야 한다. 단순히 좋은 장소에 매장을 열고 개장 시간을 설정하는 것만으로는 매출이 일어나지 않는다. 고객의 마음을 끌고 고객이 그 물건이나 서비스에 만족해야 한다. 그래서 그 가치가 제대로 전달이 되도록 하는 분명한 방향 설정이 있어야 한다. 이것이 벡터적 사고방식이다.

주인 의식

대부분의 일터에서 관찰해보면, 주인공과 종업원의 마인드는 확연히 달라 보인다. 심지어 일하는 행태만 보고도 주인과 종업원을 구별할 수 있다. 소위 주인의식의 차이이다.

어느 기업의 구직 면접에서 있었던 사례다. 꽤 좋은 스펙을 갖춘 인재들이 잔뜩 긴장한 얼굴로 면접을 보

고 있었다. 면접관들의 날카로운 질문에 인재들은 기대 이상의 답들을 쏟아냈다. 우열을 가리기 어렵지만 다들 탐나는 좋은 인재들이다. 그런데 뒤에서 지켜보던 회장은 그중 한 사람을 지목한다. 면접 점수가 높지 않지만, 회장이 지목한 이유는 분명하다. 그 사람만이 바닥에 떨어진 휴지를 주웠기 때문이다.

주인의식의 차이다. 내가 뽑히고 아니고를 떠나서 내가 관여하는 시간과 공간에서 자기 주변을 깨끗하게 만들어가는 그 마음 바탕이 돋보인 것이다. 사실 이런 사람이라면 누가 보아도 회사에서 조직의 발전을 우선하고 고객을 향한 방향성이 분명해 보이지 않는가? 바로 벡터적 인재다.

조직 구성원들에게 이런 주인의식을 심어주고 각자가 자발적으로 회사 발전의 방향성을 갖추게 하는 비결은 무엇일까?

다음 호에서 구체적 해결 방안들을 제시해보겠다.

(벡터적 경영에 대해 도움 말씀을 환영합니다. josephyglee@gmail.com으로 의견 부탁드립니다)

- 안내: M+V=P Biz Academy, 캠퍼스 케이에서 베트남 진출 전략을 도와드리겠습니다.
- "https://blog.naver.com/josephyglee1" 또는 인터넷창에 "이영기.블로그.한국" 입력



이영기

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

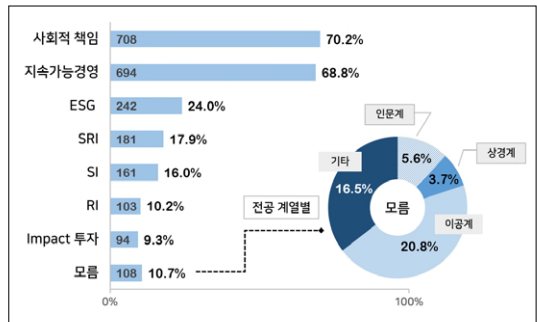
대학의 ESG 경영

탁진규

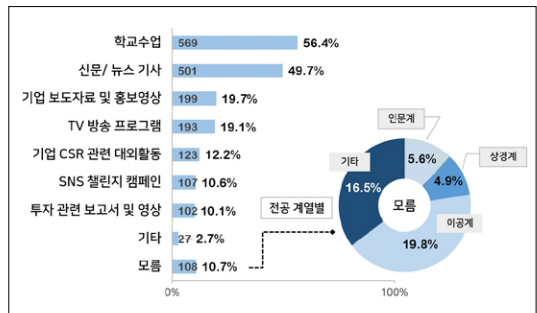


ESG 경영이 세계적인 화두로 급부상하고 있다. ESG는 기업의 비재무적 성과인 친환경, 사회적 책임, 지배구조의 투명성을 평가하여 기업의 지속가능경영을 개선하는 프레임워크로 도입됐다. ESG 경영의 목적은 조직 활동에 ESG 요소를 통합함으로써, 사회적 가치를 창출하고 조직의 지속가능성을 확보하는 데 있다.

그동안 기업에만 국한됐던 ESG(Environmental, Social, Governance) 가치가 대학으로 확장하고 있다. 하버드 대학교, 스탠퍼드 대학교 등 해외 주요 대학들뿐만 아니라 연세대학교, 건국대학교, 건양대학교 등 국내 주요 대학들도 ESG 경영에 역점을 두고 있다. 대학의 ESG 경영은 친환경 및 사회적 책임과 지속가능성(Sustainability) 추구를 위해 그 중요성이 새롭게 주목받고 있다. 대학 본연의 사명인 교육과 연구에 더해 지구 환경과 사회문제 해결에 적극적으로 참여해야 한다는 측면에서, 사회적 책임 이행의 실천 전략으로 ESG 경영을 도입하고 있다.



대학생이 알고 있는 ESG 관련 용어



ESG 관련 용어를 접하게 된 경로

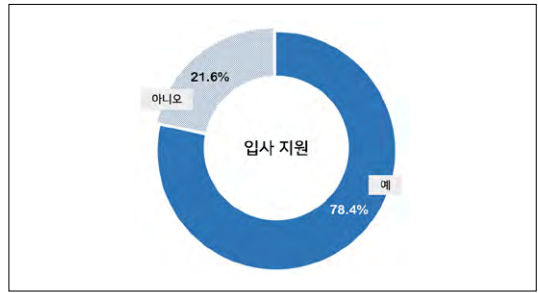
그러나 '대학 ESG 경영'의 중요성과 비교해서 ESG에 대한 대학생들의 인식은 매우 부족하다.

2021년에 실시한 'ESG에 대한 대학생 인식조사'¹⁾에 의하면 대학생 24.0%만이 'ESG' 용어를 인지하고 있

1 (재)자유기업인 주관으로 2020년 11월 26일~12월 11일, 16일간 전국 대학생 1,009명 대상으로 구글폼을 이용해 설문 조사한 결과이다.

는 것으로 나타났다. '사회적 책임'과 '지속가능 경영'은 각각 70.2%, 68.8%의 응답률을 보였다.

ESG 관련 용어를 접하게 된 경로를 물어본 결과, 대학생들은 주로 '학교 수업'에서 얻는다는 응답이 56.4%로 가장 많았고 그 다음은 '신문/뉴스 기사'(49.7%), '기업 보도자료 및 홍보영상'(19.7%) 순으로 나타났다.



입사 지원 시 ESG 관련 이슈 고려 의향

대학 ESG 경영의 기대효과

학령인구 감소라는 위기 속에서 ESG 경영을 대학에 적용하면 기대할 수 있는 효과는 다음과 같다.

첫째, 기업, 지역사회, 지자체 등 잠재 기부자의 강력한 유인책이 될 수 있다. 대학은 이윤을 창출하는 조직은 아니지만, ESG에 기반한 다양한 사회공헌 활동으로 지역사회의 지지를 이끌어내 대학 재정에 이바지할 수 있다. 특히 지자체와의 협업으로 다양한 사회 문제 해결을 위한 프로그램을 개발하여 잠재 기부자의 참여를 유도할 수 있다.

둘째, ESG 관련 대학 평가에 적극적으로 대응할 수 있다. 향후 대학 사회에도 정부의 탄소 규제 및 법적 개입이 예상되는 가운데, ESG 경영은 환경 등 각종 규제 및 대학 평가에 선제적으로 대비할 수가 있다.

셋째, 대학의 운영 경비를 절감할 수 있다. ESG 경영은 대학 구성원들이 탄소 배출 감소 등의 경영 낭비적 요소를 제거함으로써 대학 운영 경비 절감 효과를 거둘 수 있다.

넷째, ESG 경영 체제 구축에 따른 대학의 평판 관리로 대학 구성원의 자긍심 고취뿐만 아니라 환경 이슈에 민감한 MZ 세대들의 신입생 유입을 확보할 수 있다.

다섯째, ESG 경영은 대학의 취업률 증가에 도움이 될 수 있다. ESG에 대한 대학생 인식조사 결과에 따르면 대학생 78.4%가 입사 지원 시 ESG 관련 이슈를 고려하겠다고 응답하였다.

ESG 관련 이슈가 기업의 인재풀 확보에도 영향을 미치는 핵심적인 요소로 발전할 가능성이 있음을 확인할 수 있다. 따라서 ESG에 대한 이해는 취업생들의 취업 전략을 위한 필수적인 요소가 되고 있다.

지금 세상은 ESG를 통한 패러다임의 대전환이 일어나고 있다. 이에 대학도 ESG 경영을 적극적으로 도입해야 할 시점이 되었다. ESG 관련 다양한 이슈들은 대학이 겪고 있는 구조적인 난제들을 풀어갈 수 있는 실마리를 제공해줄 것이다.

바야흐로 '대학 ESG 경영의 시대'가 도래한 것이다.

참고문헌

글로벌 선도대학 되려면 ESG 경영 도입해야(2022). 한국대학신문

ESG에 대한 대학생 인식조사(2021). 자유기업원



탁 진규

명지전문대학 교양과 교수

한국생산성본부 전략적의사결정 강의교수

한국산업교육학회 이사 / 한국성인교육학회 이사

한국융합경영학회 이사 / 진성리더십 연구원장

경영지도사(HR/리더십/조직개발)

순천향대학교 국제통상학과 강의교수

현대경제연구원 인재개발원 전문교수

일회용 식기 퇴출 위해 대안을 제시하는 스타트업, ‘비어스’, ‘푸른컵’, ‘푸들’

스타트레이일 정희정

새벽에 배송받은 국, 반찬과 함께 즉석밥을 데워서 아침 식사를 했고, 점심 식사 후엔 직장동료들과 테이크아웃 음료를 마시면서 일회용 컵과 빨대를 썼다. 퇴근 후 저녁 식사 준비하기 귀찮아 음식을 배달시켜 먹었다. 이렇게 하루를 보내면서 얼마나 많은 음식 포장 용기를 사용하고 버렸는지 헤아려보자.

그린피스가 시민 2,671명을 대상으로 일주일 동안 얼마나 많은 플라스틱 쓰레기를 버리는지 조사한 결과, 총 7만 7,288개의 쓰레기가 버려졌고 그중 78.1%가 식품 포장재인 것으로 나타났다.

코로나19 확산으로 비대면 소비문화가 일상화되면서 음식 배달과 포장, 드라이브스루 서비스 이용자가 폭발적으로 증가했고, 버려지는 일회용 용기의 양도 어마어마하게 늘었다. 지구를 플라스틱 쓰레기로 뒤덮은 죄로 우리의 밥상도 미세플라스틱으로 오염되어버렸다.

우리 일상에서 일회용 식기를 퇴출시키기 위해 고군분투하며 새로운 대안을 제시하는 스타트업들이 적지 않다. 보리와 밀 줄기로 플라스틱 빨대 대체품을 만드는 ‘비어스’, 제주도 여행객에게 다회용 컵을 무료로 대여해 주는 ‘푸른컵’, 디자인이 돋보이는 다회용기 제조와 공유 서비스를 제공하는 ‘푸들’을 소개한다.

‘비어스’, 플라스틱 빨대는 이제 그만, 보리와 밀 줄기로 빨대 제작

버려지던 자원 활용해 가치 있는 제품 만들고 환경 교육과 캠페인도 진행



비어스의 보리 빨대는 직경이 6.4~6.6mm로 빨대로 쓰기에 적당하며, 코팅을 하지 않아도 촉감이 플라스틱 빨대와 거의 비슷하다는 소비자들의 호평을 받았다(출처: 비어스 제공).

“종이 빨대는 과연 친환경적일까요? 종이 빨대는 제작 과정에서 플라스틱 빨대보다 온실가스를 5.5배나 더 배출한다고 합니다. 생분해성 플라스틱 PLA 빨대는 실제로 자연에서 썩는 기간이 3년이 아니라 30년 이상이라고 합니다. 옥수수 전분 등 식량을 원료로 한다는 점도 문제로 지적될 수 있죠.”

플라스틱 빨대를 대신해 종이 빨대, 옥수수 전분이나 사탕수수 추출물을 주성분으로 만든 생분해성 수지 PLA(Poly Lactic Acid, 폴리젯산) 빨대가 많이 사용되고 있지만, 좋은 대안이 아니라는 ‘비어스’ 김민석 대표의 문제 제기를 들으면 고개를 끄덕일 수밖에 없다.

그렇다면 식물 빨대는 어떨까. 기존 식물 빨대 제품들은 가격이 비싸거나 굵기가 너무 가늘고, 풀냄새가 나는 등 거부감이 느껴지는 경우가 많다고 한다.

이러한 문제를 해결하기 위해 ‘비어스’는 자동화 생

산공정과 손쉬운 멸균처리 방법을 개발해 식물 빨대의 제작비를 낮췄고 특유의 냄새도 제거했다. 줄기의 직경이 커서 빨대로 사용하기에 적당한 보리 종자도 발굴했다. 잘 알려져 있지 않았던 이 보리 종자는 유전공학 전공자인 비어스의 한 자문위원이 연구 중에 발견하게 되었는데, 현재 국내 농가에서는 재배하지 않는 종자여서 ‘비어스 종자’라고 새 이름 붙였고, 강원도의 한 농가에서 독점 계약 재배해 빨대로 만들기로 했다.

김민석 대표는 “비어스 종자는 줄기가 굵어 빨대로 만들기에 좋을 뿐 아니라 보리 자체의 맛도 좋다.”면서 “우선 보리 빨대 사업부터 안정화시킨 뒤에는 보리로 맥주 제조 사업을 추진해보자는 이야기도 나누고 있다.”며 웃었다.



비어스의 멤버들. 왼쪽부터 기술 개발자 송하은, 김민석 대표, 서비스 개발자 박진선(출처: 비어스 제공).

비어스는 보리를 화분에 키워서 빨대를 직접 만들 수 있는 키트도 보급하고 있다. 보리 빨대 키우는 보리 씨앗, 초등학생들이 직접 모은 플라스틱을 재활용해서 만든 화분과 모종삽, 흙과 상자로 구성되어 있는데, 학교에서 교육용으로 대량 주문하는 경우가 많다고 한다.

비어스는 최근 사회적기업 육성사업에 참여하고 있는 ‘사이클릴’이라는 팀과 함께 보리 빨대를 만들고 남은 보릿대를 압축해 화분으로 만드는 데 성공했다. 그래서 앞으로 키트에 포함된 화분은 재활용 플라스틱

제품 대신 보릿대로 만든 화분으로 대체할 계획이다.

김 대표는 “비어스의 보리 빨대는 길이와 흡입력, 촉감이 기존 플라스틱 빨대와 비슷하며 별도의 코팅을 하지 않아도 코팅된 것처럼 느껴지고 립스틱이 묻어나지 않아서 좋다는 소비자들의 평가를 받았다.”면서 “소량 생산된 제품은 이미 다 소진되어버렸고, 지금 재배 중인 보리를 수확해 대량 생산을 하면 바로 카페 등에 대량 납품할 계획”이라고 말했다.

“기업명 ‘비어스’는 보리와 밀은 줄기처럼 비어 있다는 의미도 있고, 우리가 되자(Be Us), 지구가 되자(Be Earth)는 뜻도 담겨 있습니다. 버려지던 농업 부산물, 불법 소각되면서 환경 문제를 일으켰던 보리와 밀 줄기를 빨대로 만든 것처럼 폐기물로 버려지던 자원을 활용해 가치 있는 제품으로 만들고 기술로 환경을 지키는 기업이 되겠습니다.”

홈페이지 www.be-earth.net | 인스타그램 @barley_straw

‘푸른컵’, 다회용 컵과 함께 제로웨이스트 제주 여행...

보온보냉 기능 텀블러 7일간 무료 대여, 공항·카페에서 편리하게 반납, 호응 커



제주 공항에 위치한 한 카페의 소독기에 여행객들에게 대여할 ‘푸른컵’의 다회용 컵이 가득 들어 있다(출처: 푸른컵 제공).

환경부 통계에 따르면 2020년 기준, 제주지역의 1인당 생활폐기물 발생량은 하루 평균 1.64kg으로 전국에서 가장 많다. 전국 평균(0.89kg)의 2배, 1인당 생활폐기물 발생량이 가장 적은 인천(0.66kg)보다 2.5배 많은 수준이다. 제주를 찾는 관광객은 하루 평균 4만 명 내외인데, 제주도는 생활폐기물 발생량 중 관광객들이 버리는 양이 40% 이상일 것으로 추정하고 있다.

제주는 전국에서 인구 대비 카페가 가장 많은 곳이기도 하다. 통계청 자료를 보면 2020년 인구 1만 명당 카페 수는 전국 평균 19.1개인데, 제주는 33.2개나 된다. 제주도의 휴게음식점 현황 통계에 따르면, 2021년 현재 제주의 카페 수는 2,459개에 이른다.

“제주에는 매년 1,500만 명이 찾아오는데 관광객이 버리는 일회용 컵은 매년 6,300만 개로 추정됩니다. 일회용 쓰레기 없는 깨끗한 여행은 불가능할까요? 푸른컵이 제로웨이스트 여행을 돕겠습니다.”

제주를 찾는 관광객들에게 다회용 컵 무료 대여 서비스를 제공하고 있는 ‘푸른컵’ 한정희 대표의 말이다. 지난해 6월 제주 공항 내 한 카페에서 시범 서비스를 시작한 뒤, 현재 제주 전역의 80여 개 카페에서 푸른컵을 사용할 수 있게 되었고, 그중 38곳에서는 대여 서비스도 제공한다.

푸른컵의 다회용컵은 7일 동안 무료로 사용 가능하다. 8일 이상 사용하려면, 7일 내에 제주공항 1층 돌랑돌랑상점 등 제주 전역의 푸른컵 대여·반납소(온라인 지도 pruncuprental.com에서 위치 확인)에서 반납한 뒤 다시 대여하면 된다. 7일이 지나도 반납하지 않을 경우에는 컵 분실 책임 비용으로 1만 5,000원이 자동 결제된다. 이를 위해 처음 컵을 대여할 때 미리 결제 정보를 등록한다. 대여하는 다회용 컵은 보온·보냉 기능이 훌륭한 스테인리스 텀블러로 1만 5,000원은 제작 원가와 비슷한 금액이다.

한정희 대표는 “보온·보냉이 잘 되는 제품이라 이용자들의 반응이 좋았고, 작년에는 보증금이 1만 원으로 저렴해서 그런지 반납률이 89%에 그쳐 꽤 많은 분들



푸른컵 한정희 대표가 직원들과 다회용 컵을 손에 들고 포즈를 취하고 있다. 왼쪽부터 정정화 매니저, 임광현 팀장, 김재형 매니저, 한정희 대표(출처: 푸른컵 제공).

이 텀블러를 구매한 셈이 되었다.”면서 “하지만 텀블러 판매가 목적이 아니어서 보증금은 1만 5,000원으로 올렸고 보증금을 현금으로 미리 받는 것이 아니라 결제 정보만 등록하도록 했더니 반납률은 97%로 올라갔다.”고 말했다.

다회용 컵은 미온수로 불린 뒤 애벌 세척, 고온수 세척, 기계 세척 후 자외선 살균까지 총 5단계를 거쳐 철저하게 씻은 뒤 빌려줘 위생 문제를 걱정할 필요가 없다. 한 대표는 공장에서 만들어진 뒤 세척·살균을 거치지 않은 일회용 식기보다 세척한 다회용 식기가 더 위생적이라는 점을 강조했다. 대여 서비스를 무료로 제공하고 있는데, 수익 창출은 어떻게 가능한지 묻는 질문에 한 대표는 이렇게 답했다.

“저희 푸른컵 덕분에 편리하게 제로웨이스트 여행을 했다면, 반납하실 때 세척 팁을 주셔도 좋습니다. 하지만, 개인 사용자의 세척팁으로 사업의 지속성을 보장하는 수익이 발생할 수는 없지요. 박람회나 학회

등 행사장에 컵을 대여하는 서비스도 제공하고 있고, 컵 표면과 뚜껑에는 광고를 넣는 등 협업을 진행 중입니다. 제주 환경 보호에 동참하고 싶은 기업, 기관은 언제든지 연락 주시기 바랍니다.”

푸른컵은 2021년 제주사회적경제네트워크를 통해 고용노동부 한국사회적기업진흥원 사회적기업가 육성사업 지원을 받아 서비스를 시작했고, 현재는 예비 사회적기업으로 지정되었으며 직원도 4명으로 늘었다. 지난 4월부터 카페 내에서 일회용 컵 사용이 금지되었는데, 그 이후 참여를 희망하는 카페들이 부쩍 증가해 올해 안에 참여 카페를 300개까지 늘릴 계획이다. 유사한 서비스를 준비하면서 벤치마킹하고 싶다는 연락도 전국 곳곳에서 오고 있어 요즘 무척 바쁘다고 한다. 푸른컵의 선한 영향력이 널리 확산되길 바란다.

홈페이지 <https://pruncup.com>
 대여 서비스 안내 <https://pruncuprental.com>
 카카오톡 @제주푸른컵 | 인스타그램 @pruncup

‘푸들’, 바이오 신소재로 독특하고 실용적인 다회용 식기 만든 디자이너들

일회용기 대체 위해 F&B 분야 업체들과의 협력 통한 다회용기 공유 서비스 제공

“우리 모두의 삶을 윤택하고 아름답게 만들어야 할 ‘디자인’이 오히려 과소비를 유도하고 어마어마한 쓰레기를 만들어내는 것을 보면서 디자이너로서 회의를 느끼고 반성도 많이 했습니다. 우리가 살아갈 환경과 미래를 생각하는 디자인을 하자고 결심했고, 다회용기 사용 문화를 확산시키는 데 앞장서기로 했습니다.”

디자이너인 돋보이는 다회용기를 제작하고 공유 서비스도 제공하는 ‘푸들’은 홍익대학교 산업디자인학과 선후배 사이인 3인이 의기투합해 창업한 팀이다. 셋 다 디자이너지만, 더 잘할 수 있는 업무를 효율적으로



크기가 다른 세 가지의 내부 용기가 있어서 필요에 따라 다양하게 조합할 수 있는 다회용 식기 ‘푸들 플레이트(오른쪽)’와 전용 가방 ‘푸들백(왼쪽)’(출처: 푸들 제공).

나눠서 하고 있다. 윤채영 공동대표는 기획, 전략, 재무 업무를 맡았고, 강중현 공동대표는 R&D와 신제품 개발, 디자인 업무를 주로 맡는다. 김인재 이사는 언론 홍보와 마케팅, 서비스 기획 담당이다.

첫 제품은 지난 4월 18일~5월 20일, 크라우드 펀딩 플랫폼 ‘와디즈’에서 선보인 ‘푸들 플레이트’인데, 펀딩 오픈 1주일여 만에 목표치의 1,000%를 초과 달성하는 등 큰 호응을 얻었다. 푸들 플레이트는 6각형 모양의 외부 용기 1개와 크기도 모양도 각기 다른 3개의 내부 용기로 구성되어 있다. 담은 음식의 종류에 따라 다양하게 조합해서 사용할 수 있는 모듈러 구조가 특징적이다. 외부 용기와 내부 용기를 결합시켰을 때 흔들리지 않도록 바닥에 울퉁불퉁한 요철이 있다. 호일로 분리하지 않아도 내부 용기를 활용해 최대 7가지 반찬을 나눠 담을 수 있어서 음식끼리 섞일 염려가 없다.

내부 용기를 각각 분리할 수 있기 때문에 일부 음식을 전자레인지에 데우는 등 별도 조리할 일이 있을 때 편리하다. 이러한 독특한 디자인과 구조의 식품 용기는 특허와 실용실안, 디자인권까지 출원해 두었다. 소재는 에코젠이라는 신소재인데, 유아용 젓병 등에 활용되며 생산과정에서도 탄소 배출량이 적은 친환경 바이오 플라스틱이다. 고온과 저온에 견딜 수 있어 전자레인지와 냉동고에서 사용이 가능하며, 음식물로

인한 변색과 냄새 배임 문제가 적다. 단단하여 자동차 바퀴가 깔고 지나가도 깨지지 않는다.

와디즈 펀딩에서는 푸들 플레이트 전용 가방인 푸들백도 함께 선보였다. 푸들백은 방수와 보온·보냉이 가능한 소재로 제작해 음식의 온도를 적절히 유지할 수 있으며 푸들 플레이트를 최대 5개까지 휴대할 수 있는 크기다.



푸들은 홍익대학교 산업디자인학과 출신 디자이너 3명이 설립한 소셜벤처이다. 좌부터 윤채영 공동대표, 김인재 이사, 강종현 공동대표 (출처: 푸들 제공).

김인재 이사는 “첫 제품으로 선보인 푸들 플레이트에 이어 앞으로 다회용 컵, 식판 등 다양하게 제품 라인업을 확장할 계획이며, 제품은 추후 자사몰, 디자인 편집숍 등을 통해 만나볼 수 있을 것”이라며 “다회용기 공유 서비스는 일회용품이 사용되는 어디든 적용 가능하며, 기업 대상 정규 서비스를 곧 시작할 계획”이라고 밝혔다.

기업을 대상으로 단체 도시락, 사내 카페, 세미나 케이터링 등에 다회용기를 사용하도록 푸들 플레이트를 제공하고, 수거 및 세척하는 서비스를 제공한다는 계획이다.

푸들은 2021년 창업 후 사회적기업가 육성사업의 지원을 받았다. 올해는 기술보증기금으로부터 제공하는 제품이나 서비스로 사회적 문제를 해결하면서 사

회적 가치를 창출하는 소셜 벤처로 인정받았다.

“푸들은 ‘친환경은 재미없고 불편하다’는 고정관념에 도전하고자 합니다. 다회용기를 사용하는 것이 지속가능한 문화로 자리매김하기 위해서는, 환경 개선에 적극적인 소수뿐 아니라 다수의 마음을 사로잡는 트렌드가 되어야 한다고 생각합니다. 푸들은 친환경을 강요하는 것이 아니라 고객이 먼저 선택하도록 만드는 브랜드로 성장하겠습니다.”

소개된 팀들은 사회적기업가를 꿈꾸며 한국사회적기업진흥원 지원으로 사회적기업가 육성사업에 참여했거나 참여 중입니다.

사회적기업가 육성사업

사회적기업 창업을 준비 중인 팀을 선발하여 사회적 목적 실현부터 사업화까지 사회적기업 창업의 전 과정 지원하는 사업

- 교육, 멘토링, 창업 공간, 자원 연계, 최대 5천만원의 사업비 지원(2022)

환경특화 사회적기업가 육성사업

지속가능한 삶과 비즈니스를 준비하는 사회적기업 창업팀을 선발하여 전문적으로 지원하는 업종특화 육성사업

• 사회적기업육성사업 알아보기

<https://www.socialenterprise.or.kr>

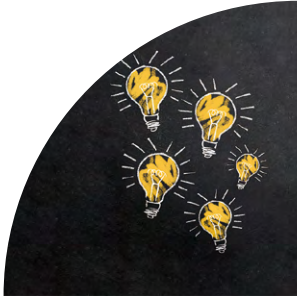
• 2022 사회적기업가 육성사업 공고 알람받기

<https://forms.gle/pYQVhEubeSLXiQR8>

* 이 글은 『스타트레일』 5월호 잡지에 실린 글로 스타트레일의 승인하에 게재함을 밝힙니다.

글: (주)엔빌 콘텐츠팀 『스타트레일매거진』 정희정 편집장
사진: 비어스, 푸른컵, 솔라미션, 푸들 제공

맞춤형 혁신 솔루션을 제공함으로써 기업의 성공을 돕는 튼튼한 파트너가 되겠습니다.



Consulting

비즈니스 솔루션 도출과 현장 적용을 위한 전문 컨설팅 및 상생협력 파트너십



Solution

R&D를 통해 도출한 최적의 솔루션을 적용, 안정적이고 효율적인 시스템 구축



Education

비즈니스 모델 실현을 위한 서비스 및 기업 성장을 위한 맞춤형 교육 제공

MatchBox

다양한 형태의
비즈니스 원천 데이터를
> 실시간 시각화하여
비즈니스 인사이트 제공



Green Nest

건물에서 사용되는 에너지의
효율적 관리를 위한 에너지
정보 분산처리 솔루션



스타트레일 매거진

스타트업에게 꼭 필요한
정보와 유익한 교육 콘텐츠를
담고 있는 웹진



**약점을 장점으로
위기를 기회로**

“조직의 미래 비즈니스 성품이 좌우한다”

“말할 것도 없이 성품은
모든 진정한 리더십의 기초이다.”

-John C. Maxwell -

“훌륭한 조직에는 훌륭한 사람과
훌륭한 문화가 있다.”

-Ray Dalio, 브릿지워터 CEO-

“우리는 지성만으로는 불충분함을,
지성에 성품을 더해야 함을
명심해야 할 것입니다.
그것이 진정한 교육의 목표입니다.”

- Dr, Martin Luther King-

☎ ESG성품경영시스템 인증 및 교육 문의 : 02-2242-2012



Good Character, Good Company
한국성품경영협회

“한국성품경영협회는 성품경영과 관련되는 융·복합 연구와 활동, 학술지 발간 및 인증제도 운영을 통하여 사회 속 다양한 조직에서 친환경, 사회가치 실현, 투명한 지배구조의 ESG 경영을 이룰 수 있도록 함께 하겠습니다.”

한국연구재단 기관 등록번호 8B4727 주소 서울 구로구 디지털로 34길 55, 코오롱사이언스밸리 2차 B101-218
카페 <https://cafe.naver.com/charactermanagement> 블로그 https://blog.naver.com/character_management
이메일 character_management@naver.com 모바일 010-6839-4970