

## 1일차. 대담한 목표를 가져라

### 가. 대담한 목표

#### ● 구글의 시작

구글은 검색에 중점을 둔 IT Service 기업으로서, www.google.com을 중심으로 “세계 최고의 검색 엔진”을 목표로 스탠포드 대학 컴퓨터과학과 박사과정 학생이던 세르게이 브린과 래리 페이지가 1998년에 창립하였다. 현재 미국 캘리포니아 실리콘밸리의 마운틴뷰(Mountain View)에 본사를 두고 있으며 창업 당시 직원 4명에서 2009년 12월 기준으로 1만 9천 665명의 직원을 가진 거대 기업으로 성장하였다.

스탠포드 대학의 박사과정 학생이 된 래리 페이지는 1996년 1월에 연구 프로젝트를 시작했고, 곧 세르게이 브린이 프로젝트에 합류하게 되었다. 래리 페이지는 연구 프로젝트로 만드는 검색 엔진이 기존 방법에 비해 웹사이트 간의 관계를 분석하는데 있어 더 나은 결과를 산출해 낼 것이라는 가설을 세웠다. 일반적으로 기존의 검색 엔진들은 특정 키워드가 웹페이지 내에 얼마나 많이 출현하는가에 따라 웹페이지의 순위를 매겼다. 그러나 래리 페이지와 세르게이 브린은 다른 관련 있는 웹페이지로부터 가장 많은 링크가 들어오는 페이지가 검색과 가장 관련 있는 페이지일 것이라는 가정 하에 이 가설을 계속 시험해보았다. 이 가설은 훗날 그들이 만든 검색 엔진의 기초가 되었다. 래리 페이지의 연구 프로젝트는 리안홍이 만든 랭크덱스(RankDex)라는 작은 검색 엔진이 취했던 기법을 사용하여 웹사이트의 중요도를 그 사이트로 연결되는 백링크를 따져 결정하는 방식을 취했고, 이 프로젝트에서 만든 검색엔진의 이름을 백럽(BackRub)이라고 붙였다. 래리 페이지와 세르게이 브린이 만든 검색엔진 백럽(BackRub)이 바로 구글의 기초가 되었다.

초창기에 이 검색엔진은 스탠포드 대학교 웹사이트에서 이용할 수 있었는데 도메인 이름은 "google.stanford.edu"였다. 구글의 대표 도메인 "google.com"은 1997년 9월 15일 등록되었고, 1998년 9월 7일에 페이지와 브린은 회사인 "google Inc."은 캘리포니아 주 먼로 파크에 있는 친구집 차고에서 공식적으로 창립되었다.

공식적으로 회사를 창립하기 전인 1998년 3월에 브린과 페이지는 특허 출원 중인 구글의 페이지랭크 기술을 알타비스타, 익사이트, 야후 등에 판매하길 원했으나 여의치 않았다. 래리와 세르게이는 검색엔진의 라이선스 판매가 실패하자 검색엔진의 성능을 개선하

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

는데 집중하면서 창업에 대한 의지를 다져나갔다.

1998년 8월에 그들은 스탠퍼드대학 대학원 교수인 데이비드 체리턴의 소개로 앤디 벅틀샤임을 만났다. 앤디 벅틀샤임은 썬마이크로시스템즈의 공동창업자이자 당시 시스코의 부사장이던 인물이다. 그들은 벅틀샤임에게 그들의 기술을 열성적으로 설명했고 벅틀샤임은 그 자리에서 구글에 참여하고 싶다는 말과 함께 10만 달러 수표를 건넸다. 그 수표는 그들의 신용도를 높이는데 기여했고, 곧 친구나 친지들에게서 100만 달러를 조달할 수 있게 만들어 주었다. 그리고 그들은 곧 박사과정을 그만두고 'google.com'에 집중하기로 결정했다.

6개월 뒤 구글은 더 큰 규모의 펀딩을 받게 됐다. 당시 벤처 캐피털 업계에서 선두 자리에 있던 두 업체인 클라이너 퍼킨스 코펠드 & 바이어스 및 세쿼이아 캐피털로부터였다. 1999년 7월 7일 브린과 페이지는 클라이너 퍼킨스 코펠드 & 바이어스와 세쿼이아 캐피털이 구글에 2500만 달러를 투자하기로 결정했다는 보도자료를 내보냈다.

1999년 3월에 이 회사는 팰러앨토 유니버시티 애비뉴 165번지로 사무실을 옮겼다. 이 주소는 다른 실리콘 밸리 벤처기업들의 요람이라 말할 수 있을 만한 곳이었다. 두어 군데를 옮겨다닌 후, 1999년 구글은 마운틴 뷰 앰피시어터 파크웨이 1600번지에 있는 건물을 실리콘 그래픽스(SGI)로부터 임대하였다. 이 회사는 이후로 여기에 계속 머물렀다. 이 복합단지에는 구글플렉스(Googleplex)라는 이름이 붙었다. 2006년 구글은 이곳을 SGI로부터 \$ 3억 1900만에 사들였다.

**구글 홈페이지에 “구글의 목표는 전 세계 정보를 체계화하여 모두가 편리하게 이용할 수 있도록 하는 것이다.”라고 적혀있다.** 이 목표를 향한 첫 단계로 구글의 창립자인 래리 페이지(Larry Page)와 세르게이 브린(Sergey Brin)은 스탠포드 대학 기숙사 방에서 온라인 검색에 새로운 방식을 개발했고 이는 정보를 찾는 전 세계 사용자에게 순식간에 보급되었다. 구글은 1초 안에 관련성 있는 검색결과를 제공하는 사용하기 편리한 무료 서비스로 세계 최대 검색 엔진으로 인정받고 있다. 구글의 실용성과 편리함에 만족한 사용자들의 입소문 덕분에 구글은 마케팅 활동을 하지 않고도 세계에서 가장 유명한 브랜드 중 하나로 자리매김하였다. 구글은 검색 페이지에 표시되는 정보와 관련성 있는 온라인 광고를 비용 효율적으로 게재하고 광고 효과를 측정할 수 있는 서비스를 광고주에게 제공함으로써 수익을 창출한다. 이러한 방식은 광고주뿐만 아니라 사용자에게도 유익한 광고를 만든다. 구글은 사용자가 어떤 메시지가 비용을 지불하고 게재된 것인지 알아야 한다고 생각하기 때문에 광고를 검색결과나 다른 콘텐츠와 명확히 구분한다. 구글은 돈을 받고 사이트를 검색결과에 포함시키거나 검색 순위를 높여주지 않는 것으로도 유명하다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

수천 명의 광고주가 구글 애드워즈 프로그램을 이용한 웹 타겟팅 광고로 상품과 서비스를 홍보하고 있으며 애드워즈는 동종 프로그램 중 최대 규모임을 자부한다. 또한 수천 명의 웹사이트 운영자가 구글 애드센스 프로그램을 이용하여 사이트 콘텐츠와 관련 있는 광고를 게재함으로써 웹사이트의 수익 창출 역량을 높이고 사용자에게 더 우수한 서비스를 제공한다.

### ● 구글의 대담한 목표

**“구글의 목표는 전 세계 정보를 체계화하여 모두가 편리하게 이용할 수 있도록 하는 것이다.”** 구글의 홈페이지에 있는 글이다. 목표가 매우 크고 대단하다는 것을 알 수 있다. 래리 페이지는 데스크톱 컴퓨터만 많이 가질 수 있다면 전 세계 웹 자료를 모두 다운받을 수 있을 것이라고 말해 지도교수였던 헥터 가르시아 몰리나를 당황하게 만들곤 했다. 래리 페이지와 세르게이 브린은 구글을 설립하기 전부터 그들이 만든 검색엔진으로 전 세계의 정보를 체계적으로 정리할 수 있다고 생각했다. 전 세계의 정보를 모두 체계화한다는 것은 자칫 황당해 보이는 면이 있다. 그러나 위대한 업적을 이루고 큰 성과를 창출한 기업이나 인물은 담대한 목표를 수립하고 그 일을 향해 매진해 간 것을 알 수 있다.

짐 콜린스는 '성공하는 기업들의 8가지 습관'이라는 책에서 성공한 비전 기업들은 “크고 위험하고 대담한 목표(BHAG ; Big Hairy Audacious Goal)”를 발전을 자극하기 위한 수단으로 활용하고 있다고 한다. 이들 기업이 사용하고 있는 BHAG는 모든 기업들이 가지고 있는 목표와는 다른 거대하고 강력한 도전과 전력투구가 필요한 목표를 말하는 것이다. 때로는 회사의 사운을 걸고, 만약에라도 실패한다면 회사의 생존에 위협이 되는 상황을 감수하면서까지 도전하는 그런 목표를 말하는 것이다.

보잉사가 P-26, B-17, 707, 727 그리고 747에 이르는 항공기 개발 프로젝트를 수행하지 않았다면 세계 1위의 항공기 제작회사가 될 수 없었을 것이고, 또한 이러한 개발 프로젝트에 실패했다라도 보잉사는 도산하고 말았을 것이다. 747개발에 실패한다면 어떻게 하겠냐는 방문객의 질문에 보잉사의 회장인 윌리엄 앨런은 잠시 침묵한 뒤 “좀 더 즐거운 이야기를 하고 싶습니다. 예를 들면 핵전쟁 같은 것 말입니다”라고 답했다고 한다. 보잉사에게 747기의 개발 실패는 핵전쟁보다 더 무섭고 위험한 것임에 틀림이 없을 것이다. 그럼에도 불구하고 엄청난 연구개발비를 투자하여 경쟁사에서 만들어 낼 수 없는 세계 최고의 비행기를 만들고자 하는 목표를 추구했던 것이다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

이와 마찬가지로 구글의 목표도 또한 “크고 위험하고 대담한 목표”라고 할 수 있다. 전 세계의 모든 정보를 체계화하기 위해서는 엄청난 기술적 어려움과 막대한 투자비를 감당해야만 하는 것이다. 그럼에도 불구하고 구글은 이 목표를 향해 초지일관 검색엔진의 성능을 개선하는데 노력하고 있는 것이다. 기업 경영이나 개인의 발전을 위해서 대담한 목표는 가야할 방향을 제시할 뿐 아니라 성취해야하는 실체를 분명히 보여주는 역할을 한다.

### ● 대담한 목표의 역할

보잉사가 727, 747에 이르는 거대 개발 프로젝트를 추진한 것과 같은 명확하고 강력한 목표는 회사 전체의 역량을 한 곳으로 결집시키는 중심점의 역할을 한다. 또한 직원들의 마음을 끌어들이고 몰입하도록 하는 역할을 수행하기도 한다. 케네디 대통령이 1961년에 “미국은 금세기가 가기 전에 달에 사람을 착륙시키고 무사 귀환시키는 목표를 달성해야 한다”고 선언했을 때, 이 대담한 목표는 전 미국인을 결집시키는 역할을 수행했다.

발전을 향한 자극이라고 할 수 있는 대담한 목표는 회사의 핵심이념과 일치해야만 하는데, 이는 대담한 목표가 회사의 핵심이념과 더불어 존재하면서 상호작용을 해야만 하기 때문이다. 이러한 대담한 목표의 역할을 나열하면, 대담한 목표가 회사 발전에 자극제가 되고, 추진력(momentum)을 만들며, 사람을 움직일 수 있어야 한다. 그리고 대담한 목표로 인해 종업들이 활력을 갖게 되고, 목표에 자극받고, 재미있어 하며, 모험적이 되어야 하고, 창의적인 재능과 에너지를 목표달성에 쏟도록 만들어야만 한다.

대담한 목표를 이해하기 위해서는 일반적인 목표와의 차이를 살펴볼 필요가 있다. 일반적인 목표는 기업의 존립목적을 확인하고 가치관과 사명을 설정한 후, 기업의 내적, 외적 환경을 분석하여 장기 목표로서의 전략 계획과 단기 목표로서의 운영 및 활동계획을 수립한다. 이러한 목표는 가장 합리적이고 현실적인 요구를 반영하여 이해 가능한 수준을 고려하여 수립하는 것이 일반적입니다. 즉, 무한한 위험을 감수하기 보다는 처리 가능한 정도의 위험을 감수하고 위험처리행위를 강화시켜 주는 목표를 갖게 되는 것이다.

반면에 대담한 목표는 과감하면서도 미래지향적으로 위험을 감수하는 의사결정을 하는 것을 포함한다. 1960년대 초 IBM은 컴퓨터 산업을 재편한다는 목표를 수립하고 IBM 360이라는 새로운 컴퓨터에 가진 돈의 전부를 투자하는 모험을 감행했다. 만약 이 프로젝트에 실패했다면 IBM은 최고의 기술을 보유한 컴퓨터 회사가 되지 못했을 것이다. 두바이 프로젝트의 비전을 그린 고 라시드 국왕은 석유 자금을 그 시절의 복지 정책 등에

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

사용하는 대신에 대대손손 이어 갈 미래를 위한 인프라를 구축하는데 사용하는 결정을 했다. 그것도 약간의 개발을 위한 투자 정도가 아닌 세계 최고의 관광, 상업, 금융 중심지가 되겠다는 목표를 수립하고 전 국민이 꿈을 꿀 수 있도록 만든 것이다. 최고가 되겠다는 목표를 달성하기 위해서 과감하고 무모할 정도의 위험을 감수하고 헌신적으로 노력하는 것이 바로 대담한 목표라고 할 수 있다. 또한 이러한 헌신과 위험 감수는 자신의 실력에 대한 확신과 자신감에서 출발하는 것이다.

### ● 조직을 리드하는 대담한 목표

대담한 목표는 발전의 자극제이고 추진력을 만들고 사람을 움직이는 힘을 가지고 있다. 또한 그 조직원들이 활력을 갖고 열정적으로 일할 수 있도록 한다. 대담한 목표는 그 자체가 동기 부여하는 능력을 가지는 것이기 때문이다. 이제 갓 만들어진 작은 벤처기업이라면 3년 내에 100억 원 이상의 매출을 달성하고 코스닥에 등록하자는 목표도 대담한 목표가 될 수 있을 것이다. 그 벤처기업의 조직원은 그 목표를 향해 열정적으로 헌신할 것이다. 그렇다면 이 회사가 코스닥에 등록된 이후에는 어떻게 해야하는가? 또 다른 도전할만한 대담한 목표를 설정해야만 한다. 동종업계 1위의 기업이 되어 전 세계 시장을 상대로 혁신적인 제품을 공급하고 세계 시장점유율 50%를 달성하자고 한다면 어떨까? 회사가 미래를 위하여 과감한 목표를 계속 스스로 설정할 능력을 갖는 것은 매우 중요하다. 더 나아가서 대담한 목표가 조직의 리더에 의해서 주어지는 것이 아니라 조직 내에서 자발적으로 수립될 수 있다면 그것은 아주 중요한 성공의 요소가 될 수 있다. 초기의 조직은 탁월한 리더에 의해서, 그 리더가 제시한 크고 위대한 목표에 자극 받아 성장하지만, 만약 그 리더가 없다면 누가 그 조직을 이끌 수 있겠는가? 바로 이러한 질문에 대한 대답을 줄 수 있는 것이 대담한 목표라고 할 수 있다. 모든 조직원은 한 사람의 리더가 아니라 모든 조직원이 공감할 수 있는 대담한 목표를 향해 움직이는 것이다. 즉, 대담한 목표는 그 자체가 과감하고 재미있어서 조직의 발전을 계속 자극할 수 있으므로 조직을 리드하게 되는 것이다.

### ● 대담한 목표가 갖추어야 할 조건

- ☞ 대담한 목표는 설명이 필요 없을 정도로 명확하면서 강력해야 한다. 대담한 목표는 '기술문'이 아니라 분명한 목표여야 한다. 그리고 그것은 종업원에게 활력을 불어 넣을 수 있는 내용을 담고 있어야 한다.
- ☞ 대담한 목표는 편안하게 달성할 수 있는 수준의 훨씬 바깥에 있어야 한다. 조직 내에 있는 사람들에게 그것을 달성할 수 있다는 믿음을 주어야 하지만, 동시에 그것을 달성하려면 영웅적인 노력과 운도 따라야 한다는 느낌을 주어야 한다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

- ☞ 대담한 목표는 그 자체로 과감하고 재미있어서 리더가 바뀌거나 없더라도 조직의 발전을 계속 자극할 수 있어야 한다.
- ☞ 대담한 목표가 달성되고 나면 새로운 대담한 목표를 마련하여 조직이 표류하는 현상을 미연에 방지해야 한다.
- ☞ 대담한 목표는 회사의 핵심이념과 일치해야 한다. 대담한 목표는 핵심이념을 강화하고 자아상을 반영하도록 진술하고 핵심이념을 보존하는데 필요한 기업문화를 강화하는데 도움을 주어야 한다. 즉, 구글의 대담한 목표는 검색이라는 분야에서 최고가 되겠다는 핵심이념을 담고 있는 것이다.

### 나. 비전 공유

#### ● 비전이란?

비전은 존재 이유를 밝혀줄 목적, 목적을 추구하는 과정에서의 행동 준거가 되는 가치, 그리고 최종적인 결과물이 될 청사진으로 구성된다. 비전이 없어도 사람들이 죽지는 않지만, 자신이 가진 최선의 노력을 다 하려는 헌신과 열정을 잃어버리게 된다. 따라서 회사에 대한 매력적인 비전을 명확히 제시하지 않으면 사람들은 자리를 지키기 위해 마지못해 시늉만 하는 지경에 빠지고 만다. 반면에 비전을 가진 사람이나 조직은 자기가 하는 일의 중요성을 분명히 알고, 그것을 성취할 수 있는 자신의 능력에 확신을 가지게 되며, 어떤 난관에 부딪치더라도 그것을 받아들이고 밀어 붙이는 힘을 지닌다.

급격한 변화가 일어나고 시장이 불안정한 시기에는 미래에 대한 비전이 더욱 더 중요해진다. 좋은 비전은 고객 중심 사고가 바탕이 되어 고객의 생활과 일을 변화시키고 향상시키는데 초점을 두는 것이다. 그리고 최상의 품질을 제공하고 고객 만족을 넘어 고객을 위해 새로운 가치를 창출한다는 약속을 포함한다.

피터 드러커는 “미래를 예측하는 가장 좋은 방법은 미래를 만드는 것”이라고 했다. 그리고 그 출발점은 내가 품고 있는 비전이다. 개인적 비전은 자신이 누구이고, 어디로 가고 있으며, 어떻게 가야 할지를 알고 있는 것이다. 자기 자신에 대한 비전을 갖고 있다면 유일한 문제는 “어떻게 그것을 현실로 만들 것인가?”이다.

좋은 비전은 우리가 하고 있는 일이 무엇인지 분명히 알 수 있게 해주고 의사 결정의 지침을 제공한다. 또한 미래의 청사진을 보여주는 것이어야 하고 연속성을 지녀야 한다. 좋은 비전은 가슴을 설레게 하는 어떤 힘을 가지고 있고 마음을 움직여 스스로 기여할 수 있도록 동기부여 한다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

### ● 종업원에게 더 큰 비전을 갖도록 하라

사람들은 목적과 연관된, 더 큰 그림의 일부가 되기를 원한다. 만약에 당신이 종업원의 높은 도덕성을 유지하기 위해 더 많은 급여를 지불한다면, 당신은 지는 전쟁을 하는 것일 것이다. 구글의 제품관리자 로즈는 “나는 구글에서 일하는 것을 좋아하는데 그 이유는 누구나 우리의 최종소비자의 삶에 대한 그리고 그들에게 더 나은 제품을 제공하려는데 가치를 높이고자 하는 공통의 목표가 있기 때문이다. 그것이 내 일을 흥미롭게 만든다.”라고 말했다.

연구 자료에 따르면 가난할 때 추가적인 수입은 사람들에게 큰 의미가 있지만, 이미 적당한 급여를 벌었을 때 더 많은 돈을 버는 것은 더 큰 의미를 주지 않는다는 것이 증명되었다. 따라서 금전적 보상이 큰 의미를 갖는 것은 한계가 있다는 말이다.

반면에 사람들은 그들의 개인적으로 관심을 갖는 일을 하길 원한다. 구글은 근무시간의 20%를 개인이 좋아하는 일을 할 수 있도록 배려하고 있다. 또한 구글에서는 동물을 좋아하는 사람들이 개나 고양이를 데리고 근무하는 것도 가능하다. 구글은 금전적 동기부여 보다는 비금전적인 동기부여를 통해 종업원들이 세상을 바꿀 수 있는 창의성을 갖기를 기대한다.

### ● 비전으로서의 대담한 목표

기업이 비전을 수립할 때, 대담한 목표를 비전으로 삼는다는 것은 현재 상태의 기업 역량이나 트렌드, 상황에 의존할 수 없기 때문에 그 이상의 무언가를 생각해야 할 필요가 있기 때문이다. 대담한 목표는 보통 이상의 노력과 조직 내 사람들의 ‘할 수 있다’는 믿음을 필요로 한다. 또한 약간의 행운도 따라 주어야 가능한 것이다. 이런 비전으로서의 대담한 목표를 만들어 낼 때는 명확한 목표, 공동의 적(common enemy), 모범적인 역할, 내부적인 전환이라는 4가지 영역을 고려해야만 한다.

☞ 명확한 목표로서의 대담한 목표는 양적 또는 질적으로 달성하려는 수준을 명시적으로 선언하는 것을 말한다.

- 2000년까지 1천2백50억 달러의 기업이 된다. (월마트, 1990)

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

- 일본 기업이 저급 상품을 만든다는 이미지를 바꾸는 첫 번째 기업이 된다. (소니, 1950년대 초)
  - ☞ 공동의 적(common enemy)에 대한 대담한 목표는 시장 1위의 경쟁사를 적으로 삼아 그 적을 물리치는 것을 목표로 하는 것이다.
    - 아디다스와의 충돌 (나이키, 1960년대)
    - 우리는 야마하를 납작하게 만들어 죽여버릴 것이다. (혼다, 1970년대)
  - ☞ 모범적인 역할로서의 대담한 목표는 시장 선도적인 모범 기업을 모델로 삼아 목표를 삼는 것을 말한다.
    - 사이클 업계의 나이키가 되자 (지로스포트 디자인, 1986)
    - 서부에서 하버드가 되자 (스탠퍼드 대학교, 1940년대)
  - ☞ 내부적인 전환에 있어서 대담한 목표는 조직이 내부적으로 변화되어야 할 방향을 제시하는 것을 말한다.
    - 우리가 다루는 모든 시장에서 1위나 2위 자리를 차지하고, 회사를 혁신하여 작은 기업이 가진 민첩함과 원활함을 결합한 큰 기업의 힘을 갖춘다. (GE, 1980년대)
    - 회사를 방위 산업체에서 세계 최고의 분산화된 하이 테크놀러지를 갖춘 회사로 변화시킨다. (록웰, 1995)
- 성공하는 사람들의 8가지 습관 중에서 -

### ● 공유비전

개인적인 비전들은 비전에 대한 개인들의 깊은 관심에서 힘을 얻는다. 공유비전은 공동의 관심으로부터 힘을 얻게 되는 것이다. 오늘날 대부분의 기업에서 말하는 비전이라는 것이 한 개인이나 그룹이 조직에 부여한 비전이다. 이러한 비전들은 합의에 의한 것이 아니기 때문에 기껏해야 복종을 요구하는 것들일 뿐이다. 공유비전이란 많은 사람들이 진실로 합의한 비전이다. 공유비전이란 그들 자신의 개인적 비전을 반영한 것이기 때문이다.

공유 비전은 사람들의 열망을 더욱 향상시키고 활력을 준다. 기업체에서 공유비전은 서로 간의 관계를 '그들의 회사'가 아닌, '우리의 회사'로 만들어 놓는다. 공유 비전은 서로 불신하는 사람들이 함께 일할 수 있도록 하고, 조직원들이 느끼게 되는 공통된 일체감을 창조한다.

심리학자 매슬로우는 '고성과 팀'에 관한 연구에서 그들의 가장 놀라운 특징의 하나는 공유 비전과 목적이었다고 보고하였다. 매슬로우는 이 팀을 관찰하고서 이렇게 말했다. "(이 팀에서는) 과업이 더 이상 사람과 분리되어 있지 않았다..... 과업과 사람은 매우 강



## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

하게 하나로 묶여 있어서 과업을 포함하지 않고서는 사람의 실체를 제대로 정의할 수 없었다.” 이 연구를 통해서 알 수 있는 것은 공유 비전이 사람들의 열망을 자극하고 일체감을 형성하며 과업에 몰입하도록 하여 고성과를 창출하는 방향으로 기능하고 있다는 것이다.

공유비전을 개발하기 위해서는 개인적인 숙련이 매우 중요한 기반이 된다. 공유 비전은 개인들이 '편안한 감정을 느끼는 수준' 이상의 창조적 긴장상태를 생성한다. 위대한 비전을 실현하기 위해서 최선을 다하는 사람들은 이러한 창조적 긴장을 가질 수 있는 사람들인 것이다. 이러한 개인들은 자신들의 미래를 만들어 낼 수 있다는 자신들의 능력을 깊게 신뢰하고 있는 사람들이다.

개인적 비전이 공유 비전으로 개발되면서 사람들은 '나의 비전'을 '우리의 비전'이라고 말하게 된다. 이러한 공유 비전을 만들어 가는 첫 단계는 비전이 상부에서 선언되고 하달되는 것이라는 사고에서 벗어나는 것이다. 또한 정작 중요한 것은 공유 비전이 어디서 나왔는가 아니고, 공유 비전이 전 조직 내 사람들의 개인적 비전과 연관되어 있어야 한다는 것이다. 그 이유는 공유비전이 개인적 비전의 상호작용 부산물로부터 성장하기 때문이다.

그렇다면 공유 비전은 어떻게 구축되는가? Bryan Smith는 공유 비전 구축을 위한 전략을 5단계로 나누어 설명하면서, 모든 조직은 이 5단계 중의 하나에 이미 와 있을 것이라고 하였다. 그 다섯 단계를 살펴 보면 다음과 같다.

- ☞ 통보(Telling) 단계 : 비전을 주도하는 리더가 무엇이 비전이 되어야 하는지 알고 있으며, 조직이 그것을 따라야 하는 단계이다.  
'우리는 이것을 달성해야 한다. 이것이 우리의 비전이다. 모두 이 비전에 열중해 보자. 그렇지 않으면 이곳에서의 경력 발전을 위해 자신의 비전을 재고해야 한다!'
- ☞ 설득(Selling) 단계 : 리더가 무엇이 비전이 되어야 하는지를 알고 있지만, 시작되기 전에 조직이 그 필요성을 사들여야 하는 단계이다.  
'여기 최선의 답이 있다. 여러분들이 이를 사들일 것인지 봅시다.'
- ☞ 검증(Testing) 단계 : 리더가 무엇이 비전이여야 하는가에 대해 아이디어는 있지만, 시행하기 전에 조직이 어떤 반응을 보일 것인지를 알고 싶은 단계이다.  
'이 비전의 어떤 것이 당신을 고무시키는가? 그리고 무엇이 그렇지 않은가?'
- ☞ 자문(Consulting) 단계 : 리더가 비전을 종합하면서 동시에 시행 전에 조직으로부터 창의적인 제안들을 원하는 단계이다.  
'구성원들이 어떤 비전을 채택하겠다고 제안하는가?'
- ☞ 공동창조(Co-Creating) 단계 : 리더가 구성원 모두와 협동적 과정을 통해 공유 비전을

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

함께 구축하는 단계이다.

'우리가 개인적으로 그리고 전체적으로 원하는 미래를 창조합시다.'

### ● 공유 비전과 대담한 목표

조직 전체에 걸쳐 깊은 공감대를 이룬 목표, 가치, 사명이 없이 어떤 측면에서건 탁월함을 유지하는 조직을 생각하기는 매우 어렵다. 예를 들어 IBM은 서비스, 폴라로이드는 즉석사진, 포드는 대중을 위한 교통수단, 애플은 대중을 위한 컴퓨터라는 공유 비전을 가지고 있다. 이러한 비전을 가지고 있을 때 사람들은 스스로 원해서 탁월한 업적을 이루고 또 배우려 한다.

조직에 활력을 주고 자발적으로 참여하고 성과를 만들어 내도록 하는 공유 비전은 바로 대담한 목표와 같은 성격을 갖는다. 짐 콜린스의 '좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로'라는 책에서 좋은 기업이 위대한 기업으로 도약하기 위해서는 대담한 목표가 '깊은 열정을 가진 일, 세계 최고가 될 수 있는 일, 경제 엔진을 움직이는 것'을 포괄하는 것일 필요가 있다고 하였다. 따라서 대담한 목표를 통해 위대한 기업, 성공적인 미래를 창출하기 위해서는 그 목표를 공유 비전으로 구축하여 개인 비전과 조직의 비전을 일치시키는 노력이 필요한 것이다.

## 다. 독립경영

### ● 자본에 종속되지 마라

래리와 세르게이가 투자자들이 마음대로 회사 경영에 개입하게 내버려 두고, 특허를 내고 한 분야에 전문화하라는 그들의 압력에 굴복했다면 지금 우리가 알고 있는 구글은 없었을 것이다.

창업을 지원해주는 투자전문 기업들이 활발히 활동하는 환경에서 창업자들은 더 왕성하게 기업을 일으킬 수 있다. 창업전문 기업가들은 벤처캐피털, 즉 초기 투자자금(seed money:종자돈)을 필요로 한다. 구글에 처음으로 종자돈을 지원한 벤처 캐피탈리스트는 앤디 벅톨샤임으로, 그는 썬마이크로시스템즈의 공동 창업자이기도 하다. 벅톨샤임은 구글 창업자들을 만나 불과 몇 시간 대화를 나누고 십만 달러짜리 수표를 써 주었다. 하지만 당시 래리와 세르게이는 회사 설립 신고조차 하지 않아 투자받은 자금을 당장 은행에 예치할 수 없었다고 한다. 그렇지만 앤디 벅톨샤임은 래리와 세르게이에게 단순히 재정적인 지원 이상을 선물한 것이다. 그는 두 사람에게 가장 중요한, 다른 투자자들의 신

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략

뢰를 끌어다 주었던 것이다. 벤처 투자자들은 좋은 아이디어를 가진 회사를 발굴하려고 안달이 난 사람들인데, 벡톨샤임이 그들에게 확신을 심어준 것이다.

- 자본 종속에 따른 경영상의 제약

벤처캐피털리스트들은 자금을 낸 회사에 자신들의 경험과 전문지식을 가지고 관여하게 된다. 투자한 회사의 일상적인 경영에 적극적으로 참여하여 전략적 포지션, 인사정책, 조직구성, 제품개발 등에 직접 관여하게 된다. 많은 벤처캐피털리스트들은 자신들이 투자한 회사가 전문성을 가진 기업으로 성장하기를 요구한다. 가끔 전문성이 시장의 변화에 취약하게 만드는 단점으로 작용하기도 하지만 대부분의 경우에는 성장에 도움이 될 만한 핵심활동에 자원을 집중하게 해주기 때문이다. 벤처캐피털리스트들은 결국 투자자금을 회수하기 위해 수익이 가장 높은 비즈니스 활동을 선호하게 된다.

- 벌처(vulture) 캐피털리스트를 피하라

대학과 창업전문 기업가, 벤처캐피털리스트는 실리콘밸리를 기술혁신의 원천으로 만들었다. 하지만 이들과의 관계가 순탄하지만은 않아 회사 창립자들은 종종 경영활동에 제약을 받기도 한다. 투자자들에게 수익을 돌려주기 위해 초기에 확보한 고객들의 관심을 무시하도록 하는 약탈본능을 가진 '벌처(vulture) 캐피털리스트'에 대한 이야기가 바로 그 예이다.

- 벤처캐피털리스트로부터 경영 독립성을 확보하라

신규 사업에 대한 벤처캐피털회사의 감독과 영향력은 투자한 회사가 전문성을 확보하기 위해 노력하는 초기단계에 주로 일어난다. 벤처캐피털리스트들이 자신들이 원하는 보상 정책을 만들고 회사를 이끌어 갈 만한 경험을 가진 고위관리자들을 외부에서 데려오기 때문이다. 그들의 이런 노력은 해당기업이 성장할 수 있게 해주기도 하지만 그 기업의 순응속도를 높여주는 역할도 하게 된다. 충분한 경험을 가진 전문가들이 제안하는 다양한 해결책들은 이미 다른 회사에서도 효과가 있었던 안전한 것들이기 때문이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

가. 견제와 균형

● 마법의 숫자

- 견제와 균형을 위한 마법의 숫자 3

동서양을 막론하고 '3'은 완성, 최고, 신성, 장기성, 종합성 따위로 인식되고 있다. 라이문트 윌러는 1903년 논문에서 설화와 문학, 그리고 미술에 나타난 3이라는 수의 중요성을 설명하고 있다. 그는 자연을 유심히 관찰하면 3으로 이루어진 구조를 체험할 수 있는데, 인간은 물과 공기와 흙을 보고 세 가지 형태의 세계가 존재한다는 사고를 발전시킨 것이라고 했다. 그에 따르면 인간은 물체의 세 가지 상태(고체·액체·기체)와 피조물의 세 가지 집단(과일·식물·동물)을 발견했고, 식물에서는 뿌리와 줄기와 꽃을, 과일에서는 껍질과 과육과 씨앗을 밝혀냈다는 것이다. 또한 태양은 아침, 정오, 저녁에 각각 다른 모습을 갖는다고 여겼다. 실제로 모든 경험은 길이와 높이와 넓이라는 공간 좌표 안에서 이루어진다. 우리가 지각하는 세계는 3차원이다. 일체의 삶은 생성과 존재와 소멸로 표상될 수 있는 시작과 중간, 그리고 끝이라는 세 국면으로 진행되며, 완전한 전체는 정립과 반정립, 그리고 종합으로 이루어진다. 그리고 색채의 혼합은 삼원색인 빨강, 파랑, 노랑에서 비롯한다. 이렇듯 3이라는 숫자는 만물을 설명할 수 있는 마법의 숫자라고 여겨졌다. 오늘날 우리가 익히 알고 있는 이러한 자연현상 속의 3은 동서양을 막론하고 공통적이다. 서구에서 3이라는 개념이 가장 절대적으로 드러난 부분은 삼위일체의 사고인데, 삼위일체는 초기 기독교시대에 등장하여 후에 정립된 완벽한 개념인 것이다.

- 다리가 세 개인 술, 술 정( )

술 정( )자는 다리가 셋인 술의 모양을 생생하게 표현한 상형문자이다. 다리가 3개인 술은 바닥이 평평하지 않은 자리에 놓더라도 가장 안정적인 자세를 가질 수 있다. 하지만 다리가 하나라도 부러진다면 술은 쓰러지게 된다. 그만큼 3이 갖는 의미는 최적의 상태를 의미한다고 할 수 있다. 중국에서도 3이 두루 쓰였는데, 중국 청동기문화의 대표적

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

인 제사도구들은 대개 세 개의 다리로 되어 있었다. 원래 은, 주 시대에는 다리가 셋 달린 청동제 솥인 정( )이 제기( )로서 존중되었고 그 글자인 솥 정( )자는 권위의 상징이기도 하였다.

우리나라에서 3이 갖는 의미는 단군신화까지 거슬러 올라가는데, 단군신화에는 삼위태백, 천부인 3개, 무리 3,000명, 풍백·우사·운사, 360여 가지 일, 삼칠일간의 금기 그리고 환인, 환웅, 단군의 '3대( )'로 이루어지는 '삼신( )'체계가 나타나 있다. 또한 우리나라는 중국의 영향을 많이 받아 한문식의 3개념을 갖고 있는데 삼강오륜( ), 삼강행실도( ), 삼일장( ), 삼배( ), 삼탕( ), 삼색실과( ) 등이 그것이다.

한자문화권에서는 한자를 풀어서 '과' '를' 합한 것을 '으로 보았는데 '을 옆으로 세우면' ( )이 되는 것에서 착안하여 '3은 무궁무진함'을 뜻한다고 보고 완벽한 상징이라고 생각했다.

### ● 정족삼분( )

사례에 설명한 사기 권92 회음후열전( )에 나오는 한신의 이야기이다. 한신은 회음( : ) 출생으로 진( )나라 말 난세에 처음에는 초( )나라의 항량( )·항우( )를 섬겼으나 중용되지 않자 한왕( : )의 군에 참가하여 대장군이 되었다. 그는 승상 소하에게 인정을 받아 한군을 지휘하여 여러 제후국을 격파하는 큰 공을 세움으로써 제왕( )에 이어 초왕( )이 되었다. 그러나 한제국( )의 권력이 확립되자 차차 권력에서 밀려나, BC 201년 회음후( )로 격하되었다. 그 후 BC 196년 진희( )의 난에 가담하였다가 탄로나자 여후( )의 부하에게 참살 당하였다. 불우하던 젊은 시절에 시비를 걸어오는 시정( ) 무뢰배의 가랑이 밑을 태연히 기어나갔다는 일화와 한고조(유방)를 원망하며 토사구팽( )이라는 말을 남긴 것으로 알려져 있다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

● 고대 로마의 삼두 정치

구글의 3인 체제는 고대 로마에서 실패한 삼두정치를 떠올리게 한다. 로마 원로원은 왕위를 노리는 사람들 간의 갈등을 해결하기 위해 삼두정치를 두 번 시도했다. 첫 번째는 율리우스 카이사르(Julius Caesar), 폼페이(Pompey), 크라수스(Crassus)였고 몇 년 후에는 옥타비아(Octavian), 마크 안토니(Mark Antony), 레피더스(Lepidus)였다. 두 번 모두 전쟁을 불러일으켜 실패로 끝나고 말았다.

- 로마의 공화정 설립과정

로마는 BC 8세기에 로물루스 형제에 의해 건국되어 왕정을 이어갔다. 그 후 기원전 6세기 초 자신들을 지배하던 에트루리아 왕을 추방하고 공화정을 수립하였다. 초기 공화정은 최고 책임자인 2명의 집정관과 입법기관인 원로원이 권력을 독점하는 형태의 귀족 중심 정치체제로, 평민들은 정치에서 완전히 배제되었다. 기원전 5세기 이후 평민으로 구성된 중장보병이 전쟁에서 큰 역할을 하면서 귀족에 대항한 신분 투쟁이 전개되어 정치적 참여와 사회적 처우 개선을 요구하였다. 그로 인해 호민관 제도를 실시하고 호민관을 의장으로 하는 평민회가 창설되며 더 나아가 귀족들의 관습 악용 방지를 위해 성문법의 제정을 요구하여 기원전 449년 로마 최초의 성문법인 12표 법이 제정되었다. 이어 집정관 중 한 명은 평민 계급에서 나오도록 함으로써 귀족과 평민 간의 법적인 차별이 사라져 공화정이 완성되었다.

- 포에니 전쟁

공화정 체제로 안정된 로마는 기원전 3세기 무렵 이탈리아 반도를 통일한 후 지중해 진출을 계획했다. 하지만 이 무렵 카르타고도 해상무역의 성장에 따라 지중해로 진출하면서 지중해 제해권을 두고 충돌하게 되어 로마와 카르타고 간 3차에 걸친 포에니 전쟁이 일어난다. 1차 포에니 전쟁은 로마가 대승을 거두어 시칠리아를 빼앗고 막대한 배상금을

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

카르타고에 요구하였으며, 카르타고의 한니발이 60여 마리의 코끼리 부대로 알프스 산맥을 넘어 공격한 2차 포에니 전쟁은 16년간 지속되었으나 한니발이 패배 후 자살하면서 막을 내렸다. 그리고 3차포에니 전쟁에서는 로마의 장군 소( ) 스키피오에 의해 도시는 완전히 파괴되고 카르타고도 멸망하였다. 그 후 카르타고의 영역은 전부 로마의 속주( ) 아프리카로 전락하였다. 3차에 걸친 포에니 전쟁은 로마가 세계 대제국으로 할 수 있는 발판을 마련해 주었지만 눈부신 팽창은 농민들에게 타격을 주어 체제 기반을 흔들어놓는 결과를 초래하여 불만 세력을 형성하게 되었고, 귀족은 노예노동을 이용한 라티퐁디움으로 부를 축적하여 막강한 계급을 확립할 수 있었지만 빈부 격차를 심화시켜 로마의 위기를 초래하는 원인이 되었다.

### - 그라쿠스 형제의 개혁과 공화정 위기

포에니 전쟁의 치명적인 악재로 로마는 위기는 맞고 빈부격차에 따른 문제를 해결하고자 그라쿠스 형제가 개혁을 시도했다. 기원전 133년 호민관으로 당선된 형 티베리우스 그라쿠스는 공유지를 분배하자는 방안으로 귀족의 토지 소유 상한선을 정하고 토지 분배를 하려하자 원로원을 중심으로 반발 후 추종자들과 살해당했다. 그로부터 9년 후 호민관에 선출된 동생 가이우스 크라쿠스는 형이 추진한 계획을 더욱 구체적으로 이어나갔지만 원로원을 중심으로 한 귀족들의 저항에 부딪혀 결국 실패하였다. 이 두 형제의 개혁이 실패하자 공화정의 위기는 더욱 심해지고 계층 간의 불화는 더욱 심화되었고, 귀족의 별족파와 평민의 평민파라는 당파로 나뉘어 권력투쟁이 전개되었다. 이러한 상황은 야심적인 정치가들이 무력을 통해 정권을 잡게 되는 계기를 만들어 줌으로 공화정의 몰락을 재촉하게 되었다.

### - 제 1차 삼두정치와 카이사르

공화정 몰락에 따른 혼란으로 기원전 30년경 옥타비아누스의 일인 통치가 시작될 때까지 일련의 내란과 전쟁이 발생한다. 제1차 삼두정치는 로마 공화정 말기인 기원전 60년에 율리우스 카이사르, 그나이우스 폼페이우스 마그누스, 마르쿠스 리키니우스 크라수스 사이에 비밀리에 맺어진 정치적 협력관계로 평민파의 카이사르, 대부호 크라수스, 지중

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

해의 해적토벌공의 폼페이우스 등 세 사람이 원로원을 제압 후 권력을 나눠 갖는 결과를 가져왔다. 그러나 크라수스 사망 후 폼페이우스와 카이사르의 대립이 시작되고 결국 카이사르가 승리하여 권력을 쥐게되었다. 그는 강력한 야망을 전제정치를 실시하고 수많은 개혁을 단행하지만 결국 반대파에 암살을 당하고 만다.

### - 제 2차 삼두정치와 옥타비아누스

카이사르는 암살 전 옥타비아누스를 상속인으로 두었는데 그가 암살 소식을 듣고 안토니우스와 레피두스와 함께 암살범을 제거하고 제 2차 삼두정치를 수립한다. 하지만 레피두스의 실각 후 두 실권자는 제국을 양분하여 서방과 동방을 지배하지만 안토니우스가 이집트의 클레오파트라 여왕과 함께 동방제국을 건설하려 들자 옥타비아누스가 기원전 31년 악티움 해전에서 안토니우스와 클레오파트라 연합군을 격파하여 천하통일을 완성하였다.

### - 로마의 평화시대

옥타비아누스는 이후 원로원에게 모든 권한을 반납하고 '아우구스투스(존엄자)'라는 칭호와 함께 실질적인 로마의 모든 권한을 부여받아 많은 개혁을 단행한다. 새로운 화폐제도, 사법제도 정비, 우편제도 등 이후 2세기 동안 로마 평화의 초석을 닦는다. 아우구스투스가 죽고 나자 황제의 지위는 세습되고 중간에 무능한 황제가 나타나기도 하지만 곧 5현제 시대(96~180년) 약 2세기 동안 최고의 전성기를 맞는데 이를 '로마의 패권'시대라 부른다.

하지만 이런 외적인 강건함과 부유함의 이면에는 붕괴의 씨앗이 잉태되고 있었다. 농민의 몰락, 빈민의 로마 집중, 노예제의 위기 등 로마의 평화는 군사력과 법률이라는 채찍 그리고 빵과 서커스라는 당근을 적절히 배합한 교묘한 정책의 소산이었다.

### - 로마제정 시대

이처럼 전성기 이후 2세기 말부터 한계를 드러내며 5현제 마지막 황제인 마르쿠스 아우렐리우스 치세 말기부터 정치적 혼란이 가중되며 게르만족의 침입에 시달린다. 3세기 무



## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

렵에는 로마 각지에서 군대들이 들고 일어나 무력으로 황제를 폐위하고 장군이 오르는 이른바 군인황제 시대(235~284)를 맞게 된다. 이 시대에 무질서를 수습한 인물이 디오클레티아누스와 콘스탄티누스 대제였다. 그는 황제 증신의 관료체제 확립 강력한 전제정치 실시하고 제국을 분할하여 각각 2인의 부황제를 두어 통치하고 디오클레티아누스 사망 후 단독 지배자가 된 콘스탄티누스 황제는 수도를 콘스탄티노플로 옮겨 제국 중흥을 꾀하며 313년 밀라노 칙령을 발표하여 기독교를 공인한다. 하지만 위기는 아직 가지지 않았고 이런 위기속에 다음 황제 테오도시우스는 기독교를 국교로 정해 사상적 통합을 꾀한다. 하지만 결국 그의 두 아들이 세습하고 로마는 395년 동서로 분열되며 동로마 제국은 1452년 오스만 투르크에 멸망할 때까지 1,000년 더 지속하나 서로마 제국은 476년 게르만 용병대장 오도아케르에 의해 멸망한다.

### - 로마제국의 멸망

로마의 멸망한 원인은 다양하게 해석된다. 우선 지속적 팽창이 로마의 몰락을 재촉하였고 인구와 경제력으로 볼 때 무리한 영토였다. 국방비가 과도하게 지출되어 균형 발전이 어려웠다고 할 수 있으며 로마 말기 기독교로 인해 기존 로마의 강인한 애국심과 공동체 의식의 민족들은 국가에 대한 충성보다는 신에 대한 복종과 평화를 찬양하여 로마의 미덕이었던 강력한 군인정신이 약화되었다. 후계자에 대한 왕위 승계 절차의 미흡점도 멸망의 이유로 치부된다. 그리고 지속된 내란으로 농업이 피해를 입고 노예제도라는 하부구조가 붕괴되어 몰락을 재촉하였다. 따라서 로마의 강건했던 애국심, 권위와 전통에의 복종, 용기, 명예, 충성심 등이 말기에 이르러 공화주의 정신은 쇠퇴되고 개인주의, 물질주의, 토페주의의 헬레니즘 문화가 도입되어 점차 타락으로 빠져들게 되었기 때문이다.

### ● 견제와 균형의 통치원리

#### - 체크 앤드 밸런스 [checks and balances]

국가권력을 분리시켜 상호 견제·억제하게 함으로써 국가질서의 균형 있는 안정을 이루도

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

록 하는 통치원리를 말한다. 이 원리는 혼합정치 체계론과 연관되어 발달하여 그 후 J.로크와 C.몽테스키외를 거쳐 권력분립론의 이론적 배경이 되었다. 그러나 실지로 제도화된 것은 18세기 말 미국에서였다. 미국의 입법·행정·사법의 삼권분립, 국회의 양원제, 지방분권 등이 모두 체크앤드밸런스의 원리를 실현하려는 것이고, 게다가 정당의 존재는 이러한 원리를 원활하게 해 주는 기능을 하고 있다. 20세기에 들어서면서부터 입법국가에서 행정국가로 전환되고 국가기능이 확대되자 이 원리에 대하여 정부기능의 약화를 들어 비판이 가해지고 있다.

“국가경영의 효율성이란 측면에서 보면 민주주의는 별로 좋지 않은 제도다. 민주주의의 중요한 가치인 3권 분립은 일을 더디게 만들지 않는가. 만약 도덕적이면서 능력 있는 정치지도자가 있다면 그가 독재적으로 국가를 경영하는 것이 효율 면에서 훨씬 바람직할 것이다. 그런데 민주주의는 엄격한 3권 분립을 주장한다. 왜 그럴까. 사람이란 원래 완벽한 존재가 아니기 때문이다.”

기업도 마찬가지다. 능력 있고 도덕적인 오너가 회사를 경영한다면 언뜻 봐서 성과도 잘 나고 좋을 것 같지만 결과적으로는 마이너스다. 견제와 균형의 논리가 배제될 경우 그 기업은 잘못되고 만다. 기업은 국가경영과 다르니 기업조직에선 독재가 오히려 효율적일 수 있다는 생각을 하는 사람들이 많은데 이는 잘못된 생각이다. 정치조직과 마찬가지로 기업조직도 견제와 균형이 이루어져야 한다. 권력이 집중되고 견제할 수 있는 장치가 없다면 기업의 의사결정이 불완전한 한사람의 리더에 의해 이루어지게 되어 기업의 안정과 성장을 해칠 수 있기 때문에 기업에서의 견제와 균형은 중요한 경영원리라고 할 수 있는 것이다.

### ● 실리콘 벨리의 성공 방정식

미국에서 투자를 받기 위해서는 혼자가 아니라 좋은 친구와 사업을 해야 한다고 말한다. 투자자들은 사업의 아이디어도 중요하지만 함께 공동의 비전을 가진 사람의 존재유무를 따지기 때문이다. 혼자가 아니라 동업자와 함께 사업을 한다는 건 단 한사람일지라도 아이디어를 벌써 인정받았고 그 아이디어를 믿고 공동운명체가 되려는 사람을 모았기 때

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

문에 일을 실행력 있게 추진할 수 있다고 평가한다.

실제로 회사를 직접 창업한 디지털 리더들은 대부분 두 명의 절친한 친구 사이와 뜻이 맞아서 사업을 시작한다. 세계 최초의 1호 벤처기업인 HP는 친구사이인 휴렛과 팩커드가 공동 창업하였고 실리콘 벨리의 원류라 불리는 인텔은 로버드 노이스와 고든 무어가 공동창업하였다. 우리가 잘 아는 마이크로소프트는 빌게이츠와 폴알렌이 애플은 스티브 잡스와 스티브 워즈니악이 함께 하였다. 인터넷 회사는 이와 같은 특징이 더욱 두드러진다. 야후에는 제리양가 데이빗 파일로가 함께 엮고 구글 역시 래리 페이지와 세르게이 브린이 공동 창업하였다.

마이크로소프트의 경우 빌게이츠는 회사의 비전과 미래전략에 힘을 쏟았다면 공동창업자인 폴 알렌은 기술문제에 전력을 기울였다. 그런데 초기의 마이크로소프트는 서류미비 등의 문제로 빌게이츠가 노동청에 매주 불려갈 정도로 회사관리가 엉망이었다. 그래서 하버드 대학교 동기동창이었던 스티브 발머를 합류시킨다. 경영학과 출신으로 인재 사관 학교라 불리는 대기업 P&G에서 일을 했던 만큼 마이크로소프트에 경영과 직원관리에 서 체계적인 시스템을 마련해 주기를 원했다. 빌게이츠의 기대대로 스티브 발머는 재무나 경영의 측면에서 회사의 시스템을 확립하고 마이크로소프트의 저승사자라는 별명을 얻을 정도로 엄격한 직원관리를 통해서 회사의 체계를 마련했다.

이러한 삼두체제는 실리콘 벨리의 원류라는 인텔에서부터 시작된다. 창업자 로버트 노이스는 회사의 전략을 세우고 고든 무어는 연구실에서 기술개발에 매진하고 앤디 그로브는 직원들이 제대로 일을 할 수 있도록 엄격하게 관리하였다. 일단 마음이 맞는 친구와 동업한 후 경영과 마케팅에 밝은 인물을 영입하는 실리콘벨리의 성공방정식은 애플도 예외가 아니었다. 조직관리의 마술사 스티브 잡스와 기술 개발의 천재 스티브 워즈니악, 경영과 마케팅의 조율자 마이클 마쿨라로 이어지는 삼두체제의 완성이야 말로 애플 성공 신화의 시작이었다.

실리콘벨리에서 벤처캐피탈로부터 투자금을 받을 때는 아이디어도 중요하지만 무엇보다 회사에 삼두체제가 잘 갖춰져 있어야 한다. 만약 회사에서 핵심 3인의 조직관리, 경영, 연구개발이 상호보완적인 관계를 갖추고 있지 않다면 투자를 하는 벤처 캐피탈에서 필요한 인력을 뽑아주기도 한다.

이와 같은 사례 가운데 대표적인 회사가 구글이다. 미국 벤처 캐피탈의 양대 산맥인 클라이너 퍼킨스와 세쿼이아 캐피탈이 각각 1250만 달러의 거액을 구글에 투자하면서 요구한 유일한 조건이 바로 창업자 래리 페이지와 세르게이 브린에게 부족한 사업 마인드를 보완할 ceo의 영입이었다. 마이크로 소프트의 빌게이츠와 같이 래리 페이지는 회사의 비전을 제시하는데 탁월한 능력을 발휘했고 세르게이브린은 폴알렌처럼 기술적입 부분에 더 치중했는데 이 둘 역시 엔지니어 출신인 만큼 스티브 발머 같은 전문 경영자가 필요했다. 사실 세르게이 브린과 래리 페이지는 전문경영인의 영입은 필요없다고 강력하

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

게 주장했다. 하지만 구글에 돈을 투자한 벤처 사업가들은 투자금을 회수하겠다며 으름장을 놓았다. 왜냐하면 친구들끼리 경영하는 회사는 기업이기보다는 동아리처럼 되기 쉽기 때문에 균형을 이뤄주는 사람이 필요하기 때문이다. 실제로 구글의 창업자들은 직원들에게 신용카드를 나눠줬고 각종 불필요한 물건들을 사는 등 회사 재정에 대한 감각이 부족했다. 결국 계속되는 벤처 투자자들의 강권 때문에 래리 페이지와 세르게이 브린은 노벨의 전문 경영인이었던 에릭슈미트를 CEO로 영입한다. 그리고 래리 페이지와 세르게이 브린, 에릭 슈미트로 이어지는 삼두체제가 완성되자 이후 회사는 적자행진을 멈추고 비약적인 성공을 거두기 시작했다.

### ● 구글의 3인 체제

#### - 구글만의 독특한 삼두체제 형식의 경영구조

래리 페이지와 세르게이 브린, 에릭 슈미트는 함께 회사를 이끌면서 권력을 분산하고 서로 균형을 잡아주는 구글만의 독특한 삼두체제 형식의 이사회를 만들었다.

만약 구글의 창업자들이 회사를 설립할 당시 벤처캐피털이 요구하는 전형적인 통과의를 거쳤다면 그들은 사업계획서에 '수익창출방법'과 초기 투자자들에게 보여줄 '손익분기점'을 넘어설 수 있는 재무모델'을 그려 넣어야 했을 것이다. 하지만 그들은 그렇게 하지 않았다. 그들에게 가장 중요한 것은 얼마나 사용자들의 니즈를 정확히 읽어내고 창출하느냐 하는 것이었다. 수익을 내는 방법을 찾아내는 것은 그 다음 고민거리였다.

역설적이라고 생각하는가? 그렇다. 매우 역설적이다. 그 어떤 기업이 이런 모델을 이용하여 사업을 할 수 있겠는가? 아마도 쉽지 않을 것이다. 캐피털회사로부터 투자를 받아서 출발한 다른 창업자들과 달리, 페이지와 래리는 그 동안 공들여 개발한 검색엔진을 무료로 제공하겠다고 선언할 만큼 높은 자신감을 갖고 있었다. 그들의 성공은 그런 자심감 때문에 가능할 수 있었다. 그들의 궁극적인 목표는 경쟁사의 검색엔진보다 훨씬 수준 높은 훌륭한 고성능 검색엔진을 만드는 것이었다. 그리고 그런 그들의 도전적인 목표는 시장에 절묘하게 먹혀들었다.

물론 구글은 운도 좋았다. 구글은 인내심을 가지고 기다려주는 투자자와 구글에 열광하는 헌신적인 팬클럽이 존재하는 매우 호의적인 환경 속에서 탄생했다. 하지만 구글이 자신들만의 독특한 경영방법을 창안해 발전시키지 못했다면 다른 기업들과 크게 다르지 않았을지도 모른다. 구글은 회사를 궤도에서 이탈시킬 수도 있는 주주들의 압력으로부터 회사를 보호하고 발전시켜 나갈 수 있는 3인 체제를 토대로 그들만의 지배구조를 구축했다.

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

어느 누구도 구글에게 최고경영진을 세 사람으로 구성하라고 조언하지는 않았다. 기업의 지배구조를 생각하면 보통 가장 높은 자리에는 한 사람을 두는 것이 정상일 것이다. 한 사람의 CEO가 회사를 이끌고, 계획한 대로 일이 풀리지 않으면 그 한 사람이 모든 책임을 지는 것이 통상적인 구조이다. 구글의 3인 체제는 고대 로마에서 실패한 삼두정치를 떠올리게 한다. (로마 원로원은 왕위를 노리는 사람들 간의 갈등을 해결하기 위해 삼두정치를 두 번 시도했다. 첫 번째는 율리우스 카이사르(Julius Caesar), 폼페이(Pompey), 크라수스(Crassus)였고 몇 년 후에는 옥타비아(Octavian), 마크 안토니(Mark Antony), 레피더스(Lepidus)였다. 두 번 모두 전쟁을 불러일으켜 실패로 끝나고 말았다)

그러나 래리와 세르게이가 노벨에서 전략기획, 경영, 기술개발을 총괄하던 회장 겸 CEO였던 에릭 슈미트를 2001년에 영입한 이래 모든 일은 찻찻 순조롭게 진행되어 갔다. 일반적인 경우라면 에릭 슈미트가 회사 경영을 총괄하고 공동창립자는 비전과 기술을 맡는 식으로 권한영역을 구분했겠지만, 래리와 세르게이는 그렇게 하지 않았다. 그들은 세 사람이 함께 이끌면서 권력을 분산할 수 있는 구글만의 독특한 이사회를 만들었다.

3인 체제는 많은 사람을 놀라게 한 특이한 지배구조 방식이었지만 예상과 달리 제대로 작동했다. 다른 경우에는 실패했던 3인 체제가 구글에서는 어떻게 효과적으로 작동할 수 있었을까? 아마도 그것은 한 사람이 성공에 도취되어 있을 때 다른 두 사람이 제동을 걸어 줄 수 있는 체제였기 때문일 것이다.

IT기업 CEO 중에는 빌 게이츠(마이크로소프트), 스티브 잡스(애플), 래리 에리슨(오라클)처럼 자기도취적인 리더들이 많다. 이들은 엄청나게 큰 성공을 거두기는 했지만 다른 한편으로는 함께 일하기 어려운 사람들로도 악명이 높다.

차터지와 햄브릭이 2007년에 발표한 '나에 대한 모든 것'이라는 연구자료에 따르면 자기 도취는 신기술 분야의 CEO에게서 특히 많이 나타난다고 한다. 그러나 구글의 경우는 달랐다. 3명의 리더 가운데 어느 한 사람이 마음대로 하려고 하면 다른 두 사람이 견제와 균형을 재빨리 잡아 놓곤 했다.

### - 구글식 경영구조의 잇점과 문제점

구글의 3인 체제는 문제를 가능한 한 신속하게 되돌려놓는 역할도 했다. 회사 대표가 한 사람일 경우, 잘못된 결정을 내린 순간에도 자존심이나 지위를 잃어버릴지도 모른다는 두려움 때문에 자신이 내린 판단을 되돌리기를 망설이는 경향이 있다. 하지만 3인 체제는 이런 문제로 인한 고통을 최대한 줄여 줄 수 있다. 3인 체제는 또한 책임을 나누어지기 때문에 세 사람이 내린 결정에 대해 한 사람을 콧 집어 책임을 물을 수가 없다. 따라서 어느 한 사람이 집중적으로 비난을 받을 가능성도 상당히 줄어든다.

물론 3인 체제에는 두 사람이 나머지 한 사람을 배제시킬 수 있는 위험이 항상 존재한다. 하지만 구조가 올라온 방향으로 작동하기만 하면 상당히 많은 이점을 조직에 가져올 수 있다.

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

3인 체제는 각자가 가지고 있는 다양한 관점, 통찰력 그리고 전문성을 바탕으로 투자자와 고객들이 가지고 있는 서로 다른 욕구를 구글이 잘 이해하고 있다는 인상을 줌으로써 그들을 안심시킬 수 있었다. 예컨대 구글의 주주들은 에릭 슈미트가 자신들의 기대를 충족시켜줄 것이라고 생각할 것이다. 반면 사용자들은 래리와 세르게이가 시장의 압력에도 불구하고 회사의 방향을 제품의 품질에 둘 것이라는 확신을 가질 수 있다.

마지막으로, 3인 체제로 인해 조직의 최고위층에서 권력의 균형이 유지될 수 있었다. 세 사람의 경영진은 한 사람에 비해 주주와 투자자들로부터의 압력에 보다 잘 견딜 수 있다. 뛰어난 통찰력을 가진 세 사람이 공동 지배구조를 확보한 구글의 경영진은 회사정책을 집행할 때 외부의 영향력으로부터 자유로울 수 있었다. 일반 기업에서는 중간관리자, 기술전문가, 외부 컨설턴트 등이 긴 시간동안 지리한 토의와 숙고를 거치면서도 결정이 더딘 경우가 많지만 구글의 삼두체제는 이런 영향권에서 벗어나 있다.

래리와 세르게이, 에릭은 상호견제 시스템을 선택함으로써 사실상 자유로워졌다. 이들은 일반기업에서 위험을 줄이고 합리적인 판단력을 높인다는 미명 아래 투자자나 자문가들이 가하는 간섭이나 통제로부터 벗어나 있다. 그렇게 함으로써 기존의 경영원칙들에 얽매이지 않은 회사를 세우는 데 필요한 자유를 극대화할 수 있었다.

기업의 지배구조에 관한 대부분의 논문들은 회사의 성과를 개선하기 위한 필수 조건으로, 최고경영자의 권한을 직접적으로 제한할 수 있는 적절한 통제 수단이 필요하다는 점을 강조한다. 하지만 구글의 지도자들은 3인조의 자율권을 지키면서도 건전한 비판보다는 무조건적으로 동의만 하는 부하들에 둘러싸인 지도자들이 가질 수 있는 결점을 피할 수 있는 자신들만의 방법을 성공적으로 찾아냈다. 뿐만 아니라 한 면의 지도자가 예기치 않게 자리를 떠나는 경우가 와도 그로 인한 혼란을 최소화함으로써 경영의 지속성을 최대한 확보할 수 있다는 장점도 가지고 있다.

### - 구글의 3인 경영체제가 성공한 이유

역사적으로 3인 체제가 실패할 수 밖에 없었던 가장 중요한 요인은 각자가 최고가 되려는 욕망을 마음 속에 품고 있는 상태에서 갈등이 겉으로 드러나는 것을 피하기 위한 목적으로만 만들어졌기 때문이다. 오늘날 기업 인수나 합병 후 만들어지는 3인 체제도 대부분은 비슷한 목적에서 이루어진다. 구글의 3인 경영체제는 다음과 같은 이유 때문에 지금까지 성공할 수 있었다.

- 충분한 자격을 갖춘 리더십 : 구글의 리더 세 사람 모두 최고 경영자로서의 능력을 인정 받았다. 래리와 세르게이는 창립자이며 에릭 슈미트는 대기업(노벨, 썬마이크로 시스템즈)을 성공적으로 이끌어 온 인물이다.
- 상호존중 : 에릭 슈미트가 어린 동료 두 사람의 지적 능력이 얼마나 뛰어난지에 대해

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

자주 언급하는 것을 보면 충분히 알겠지만 이들은 서로의 능력을 존중하고 있다.

- 공유가치 : 구글의 리더 세 사람은 모두 숙련된 엔지니어들이다. 수학적 추론이 갖는 정확성을 높이 평가하며 기술에 대한 신뢰도 높다. 돈을 많이 버는 것이 좋은 일 이긴 하지만 꼭 그렇게 해야만 하는 것은 아니라는 점에 서로 동의하고 있다.
- 다른 관점 : 세 사람은 각기 다른 관점을 갖고 있다. 에릭은 기업의 경영적인 면에 초점을 맞추고 있고, 래리는 회사의 사회적 관계에 깊이 주목하고 있다. 반면에 세르게이는 윤리적인 문제를 책임지고 있다. 보통 에릭은 재무분석가들 앞에 나서서 설명을 하고, 세르게이는 중국시장의 진입조건을 이야기할 때 회사의 대변인 역할을 한다.

물론 시간이 말해주겠지만 아직까지는 구글의 시작과 행보가 불길하다고 주장하는 사람은 거의 없다.

### 나. 초심 지키기

- 조현정 회장의 초심지키기

- 조현정 비트컴퓨터 회장과 공병호 소장과의 인터뷰 자료에서

조현정 비트컴퓨터 회장은 "사장의 조건이 무엇이라고 생각하십니까? 사장이 뭘 잘해야 합니까?"라는 질문에 대해 "초심 지키기와 솔선수범입니다. 초심은 세 가지로 요약할 수 있습니다. 좋은 제품으로 고객 만족시키기, 내부 고객이기도 한 직원들에게 잘하기, 마지막으로 사회공헌입니다."라고 답변하면서 "고객만족은 따로 설명이 필요 없을 테고, 사장은 직원들을 사업의 파트너로 바라봐야 합니다. 특히 비트컴퓨터 같은 소프트웨어 회사의 경우 직원은 생산설비이기도 하죠. 종업원이란 말엔 직원들을 하수인으로 보는 시각이 담겨 있습니다. 이런 시각만 바뀌도 직원들과의 유대가 훨씬 돈독해집니다. 솔선수범은 자세를 낮추고 말 그대로 직원들에게 자기들보다 더 열심히 일하는 모습을 보여주는 겁니다. 이런 행동이 백 마디 말보다 효과적입니다."라고 부연 설명했다. 이와 같이 경영자에게 초심이란 경영철학이고 기업의 존재이유라고 할 수 있는 것이다.

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

### ● 정주영회장의 초심지키기

“그가 구두에 쇠를 박고 다녔어도 결코 구두쇠는 아니었다. 서면 앓고 싶고, 앓으면 눕고 싶은 것이 보통 사람들의 심리이다. 정주영의 이러한 근검절약의 삶은 바로 기업가 정신의 초심을 잃지 않으려는 ‘소금’이요, ‘방패막’이었으리라.” - 고인수 성균관대 상무이사

- 근검절약으로 지킨 기업가 정신의 초심이 성공을 만들었다. 정주영 회장은 열아홉 살에 객지로 나와 막노동을 할 시절부터 무섭게 절약하는 생활을 했다. 추운 겨울에도 저녁에만 불을 지펴 이튿날 아침과 점심 도시락까지 한꺼번에 밥을 지었고 연기로 날려버리는 돈이 아까워 담배도 피우지 않았다. 전차 샅을 아끼기 위해 걸어서 출근을 했고 구두를 오래 신기 위해 굽에 징을 박아 신고 다녔다.

젊었을 때의 근검절약 습관은 정주영 회장이 세상을 떠날 때까지도 계속되어 세 컬레의 구두를 굽을 갈아가며 30년이 넘게 신었고 거실의 소파는 가죽이 헤져서 허영계 변할 때까지도 바꾸지 않았으며 TV조차도 작은 브라운관 TV를 사용했다. 그는 절약생활로 집을 장만하고 일을 시작했기 때문에 현장 근로자들을 만날 때마다 근검과 절약, 저축을 강조했고 직원들에게 아주 작은 것에서부터 절약하는 것을 몸소 보여주고 실천했다.

기업가 정신은 기업가적 도전을 시도하고 끊임없이 실천하여 기존의 자원이 부를 창출하도록 하는 경영혁신을 이끌어낸다. 그런 면에서 정주영 회장의 근검절약의 삶은 기업가 정신의 원천이었고 성공을 이끌어 낸 구체적인 수단이었다고 할 수 있다.

### ● 구글의 초심지키기

- 구글의 기업가치

영국의 브랜드 조사전문 '밀워드 브라운 옴디모'가 발표한 '2010 브랜드Z 100대 기업'을 보면 구글의 기업가치는 \$1,142억으로 전년에 이어 1위 자리를 지키고 있다고 한다. 세계 경제위기 속에서도 구글, IBM과 같은 정보기술 기업들의 브랜드 가치가 세계 최고 수준을 유지한 것으로 나타났다. IBM은 자산가치가 863억 8,000만 달러로 지난해보다 브랜



## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

드 가치가 30%나 늘어나 브랜드 가치 2위에 올랐으며 아이폰과 아이패드로 시장을 선도하고 있는 애플은 3단계 뛰어 마이크로소프트를 제치고 3위로 올라섰습니다.

우리에게 익숙한 회사들인 IBM, 애플, 마이크로소프트와 같은 회사의 브랜드 가치보다 구글의 브랜드 가치가 더 높은 까닭은 무엇일까? 바로 구글이 지향하는 회사설립 목적이 고객들에게 긍정적으로 평가되고 구글은 그 초심을 지키기 위해 쉼 없이 노력하고 있기 때문일 것이다. 2004년 구글은 IPO를 준비하면서 투자자들에게 보낸 편지에서 구글이 하고자하는 일과 성공에 대한 확신 그리고 일하는 방식에 대해 언급하고 있고 현재까지 그때의 약속을 지켜가면서 회사를 경영하고 있다. 구글은 투자자들에게 매년 편지를 보내서 경영성과와 일하는 방식에 대해 공유하고 있는데 그 활동 자체가 구글만의 독특한 초심지키기를 위한 노력이라고 할 수 있을 것이다.

### - 2004년 IPO 당시 “투자자에게 보내는 편지” 중에서

구글은 전통적인 회사가 아닙니다. 또한 그렇게 만들 생각도 없습니다. 지금까지 개인 소유 기업으로 발전해오면서 저희는 구글을 다르게 경영해 왔습니다. 또한 창의성과 도전의 분위기를 강조해 왔습니다. 이는 전 세계 구글 사용자들이 무료로 편견 없는 정확한 정보에 접근할 수 있도록 지원하는 일의 기반이 되어왔습니다.

이제 구글은 기업 공개를 앞두고 있습니다. 이러한 변화는 구글의 직원, 현재와 미래의 주주, 고객 특히 구글 사용자에게 큰 이익을 제공하게 될 것입니다.

그러나 기업 공개의 표준적인 구조로 인해 지금까지 구글을 성공적으로 이끌었으며 미래에도 지켜야 할 가장 중요한 원칙이라고 확신하는 객관성과 독립성이 흔들릴 수 있다는 우려가 제기되고 있습니다. 이에 따라 구글은 자체 혁신역량을 보호하고 가장 차별화된 특성을 유지하기 위한 기업구조를 확립했습니다. 이것은 장기적으로 구글과 주주들에게 최대의 경제적 이익을 줄 것이라고 확신합니다.

저희는 모든 주제에 대한 정보를 즉시 제공하는 세계적인 서비스를 탁월하게 제공할 수 있으리라는 신념으로 구글을 창립했습니다. 최종 사용자에게 대한 지원은 구글의 핵심이며 최우선순위의 과제입니다. 구글의 목표는 가능한 한 많은 사람들이 중요한 일을 해결할 수 있도록 지원함으로써 생활의 질을 향상시킬 수 있도록 서비스를 제공하는 것입니다. 구글은 모든 서비스를 무료로 제공하며 97개 이상의 언어를 지원함으로써 가능한 한 널리 구글의 서비스를 보급하는데 주력하고 있습니다. 광고는 구글 이익의 주요 원천이지만 구글은 방해되고 성가신 광고보다는 정보와 관련 있고 의미 있는 광고를 제공합니다. 상장 이전의 구글은 장기적인 측면에 주력했고 이는 구글에 큰 도움이 되었습니다. 상장

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

기업으로서 구글은 이러한 원칙에 변함이 없을 것입니다. 많은 기업들이 외부의 압력에 굴복해서 분기별 시장 기대치에 맞추느라 장기적 기회를 희생시키고 있습니다. 이러한 압력은 분기 실적을 위해 회계 결과를 조작하는 원인이 되기도 합니다.

워렌 버핏은 '우리는 분기 및 연간 실적을 순조롭게 보이도록 만들지 않을 것이다. 만약 본사에서 높은 수익을 기록하게 된다면 주주 여러분께도 마찬가지로 될 것'이라고 약속했습니다. 만약 구글에 단기적 결과를 희생시켜 주주들에게 최고의 장기적 이익을 발생시키는 기회가 생긴다면 구글은 기꺼이 그러한 기회를 선택할 것입니다. 주주들께서도 장기적 안목을 가지시기를 부탁드립니다.

구글의 비즈니스 환경은 급속히 변화하고 있으며 장기적인 투자를 필요로 합니다. 저희는 장래성이 유망한 새로운 기회에 큰 투자를 하는데 주저하지 않을 것입니다. 구글은 단기 수익 압력 때문에, 높은 위험을 안고 있지만 큰 보상을 기대할 수 있는 프로젝트를 피하지 않을 것입니다.

구글은 높은 위험이 있지만 높은 보상이 기대되는 프로젝트를 장기적 성공의 열쇠로 생각하기 때문에 지속적으로 이러한 프로젝트를 수행해 나갈 것입니다. 예를 들면 장기간에 걸쳐 10%의 수익을 기대할 수 있는 프로젝트에 10억 달러를 투자할 것입니다. 이런 정신에 입각해서 위험하고 심지어 이상해 보이는 분야에도 투자할 경우가 있을 테니 놀라지 마시기 바랍니다.

저희는 직원들에게 정해진 프로젝트 외에 구글에 크게 도움이 될 아이디어를 자유롭게 생각하는 데 업무 시간의 20%를 투자하도록 권장하고 있습니다. 이는 직원들의 창조적이고 혁신적인 능력을 강화시켜 줄 것입니다. 구글 발전의 상당 부분이 이 제도를 통해 이루어졌습니다. 애드센스나 구글 뉴스 아이디어도 그 20%의 시간에서 나왔습니다.

구글의 최고 경영자는 3명입니다. 세르게이와 저(래리 페이지)는 지난 8년 간 함께 일해 왔으며 그 중 5년은 구글에서 함께 했습니다. CEO인 에릭은 3년 전 구글에 합류했습니다. 나와 세르게이 그리고 에릭은 회사의 대표로서 서로 협력하며 구글을 운영하고 있습니다. 회사의 경영 체계는 관습에 따르지 않고 자유롭지만 저희는 성공적으로 회사를 운영해 오고 있습니다.

신속한 의사 결정을 위해 에릭, 세르게이 그리고 래리는 매일 함께 만나 비즈니스에 대한 최신 정보를 상호 교환해서 업데이트하고, 가장 중요하고 시급한 사안에 대한 공동의 견해를 도출하는데 주력하고 있습니다.

대개 저희 중 한 사람이 의사 결정을 내린 다음 다른 두 사람은 브리핑을 받게 됩니다. 이는 저희가 서로에 대해 확고한 신뢰와 존경을 가지고 있으며, 대개 비슷한 생각을 갖고 있기 때문에 가능합니다.

서로 의견이 일치하지 않을 때는 올바른 의사결정이 내려지지 않는다는 것을 알고 있습니다. 중요한 사안에 대해서는 보다 많은 사람이 참여하는 팀과 논의합니다. 에릭, 세르게이, 그리고 저는 큰 내부 갈등 없이 건전한 토론을 통해서 회사를 운영해 왔습니다.

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

새로운 주제가 제기되면, 저희 중에 한 사람에게 의사결정 책임을 위임합니다.

에릭은 CEO로서 법적 책임을 가지고 있으며, 부사장들과 영업 조직을 관할하는 업무를 담당하고 있습니다. 세르게이는 엔지니어링과 기업간 거래를 담당하고 있습니다. 저는 엔지니어링과 제품관리를 담당하고 있습니다. 저희 셋 모두는 회사의 전반적인 경영과 기타 변화하는 요구에 상당한 시간을 할애하고 있습니다.

세르게이와 저의 경영을 돕기 위해 보다 풍부한 경험을 가진 에릭을 고용했습니다. 에릭은 썬 마이크로시스템즈의 CTO였습니다. 그는 또한 노벨의 CEO를 역임했으며, 컴퓨터 과학분야의 박사학위를 보유하고 있고, 구글의 과학적 및 기술적 문화에 부합하는 비범하고 중요한 협력자입니다. 저희 세 사람 사이의 파트너십은 매우 잘 이뤄지고 있으며, 앞으로도 계속될 것으로 자신하고 있습니다. 저희 세 사람의 공동 의사 결정과 시너지 효과는 구글에 상당한 이익이 되고 있습니다.

우리가 구글을 창업했을 때 저희는 구글의 현재 규모와 영향력을 희망했지만 가능할 것이라는 확신은 없었습니다. 앞으로도 변하지 않을 구글의 최고의 관심사는 사람들이 효과적으로 정보를 찾을 수 있도록 객관적으로 지원한다는 점입니다. 또한 구글은 전세계의 모든 정보를 검색하고 체계화하는 일이 신뢰할 수 있고 공익에 깊은 관심을 갖고 있는 기업이 수행해야 하는 중요한 과제라고 생각합니다.

구글이 제 기능을 수행하는 사회는 공평하게 무료로 풍부한 고급정보에 접근할 수 있어야 한다고 믿습니다. 구글은 이러한 책임을 이행하는 것이 구글 주주의 이익을 증가시키는 것이라고 믿고 있습니다.

### - 이중등급 의결권 제도(dual class voting structure)

구글은 "투자자에게 보내는 편지"에서 밝힌 경영철학을 지켜나가기 위해서 이중등급 의결권 제도(dual class voting structure)를 도입했다. 이 제도는 주식을 A주와 B주로 나누고 A주는 주당 한 표, B주는 주당 10표의 의결권을 행사토록 하는 것이다. 구글이 발행한 주식 중 B주의 대부분은 래리, 브린, 에릭이 가지고 있으며 나머지도 이사회 멤버들이 소유하고 있다. 따라서 전체 주식으로 인한 의결권의 대부분을 구글의 3인이 행사하고 있어 투자회사나 일반투자자들로 인해 경영활동에 제약을 받지 않는 구조를 구축해 놓고 있다. 따라서 구글은 그들만의 독특한 경영체제라든가 기술 지향적인 의사결정 활동, 자유분방한 업무 환경 등 구글만의 방식에서 어떠한 제약도 받지 않고 추진해 갈 수 있는 것이다.

### - 최저가입찰(Dutch Auction) 공모

구글은 IPO에 최저가 입찰(Dutch Auction) 공모가 제도를 적용하였다. 일반적으로 초기 상장가는 주판사와 전문가들의 의견에 따라 일방적으로 결정되기 마련인데, 구글은 이같은 전통을 과감히 버리고 구매 희망자들을 대상으로 자신들의 주식을 입찰을 통해 판매

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

한 것이다. 구글은 온라인상에 Online Auction을 오픈하고, 실구매자에게 가격을 주문받았다.

구글이 시행한 Dutch Auction이라는 최종 가격의 결정방식은 네델란드의 튜립경매에서 유래된 것으로, 한정된 물품의 수량에 맞도록 최고가 구매자부터 판매수량을 확정해나가다가 마지막 수량자가 되는 최저가 수량자의 가격을 최종 가격으로 적용하여 일괄적으로 판매한다는 것이다. 예를 들어, 1,000개의 스톡을 판매하는데 A가 300개를 100볼에 주문, B가 500개를 90볼에 주문, C가 100개를 95볼에 주문, D가 300개를 85볼에 주문, E가 200개를 75볼에 주문했다면, 주식의 수량은 높은 가격을 제시한 A부터 B, C까지 물량이 배정되고 최종적으로 남은 물량을 D가 배정받게 되며, 주식의 가격은 그 중 가장 낮은 가격을 제시한 D의 주문에 맞춰 결정되는 것이다. 따라서 주식의 가격은 85볼로 결정되고, 결정가보다 낮은 가격으로 입찰한 E는 주식을 배정 받을 수 없게 된다. 실제 Dutch Auction이라는 방식으로 일반 투자자들에게 공모한 구글의 주식가격은 85볼로 확정되었다.

### - Google이 발견한 10가지 진실

구글의 홈페이지 내 기업정보에는 구글의 경영철학이 적혀있다. 그 경영철학은 Google이 발견한 10가지 진실이라는 제목으로 10가지 경영의 핵심원칙을 나열하고 있다.

"Google의 공동 창립자인 Larry Page는 '완벽한 검색엔진이란 사용자가 뜻하는 바를 정확히 이해하고 원하는 결과를 정확하게 제공하는 엔진'이라고 말합니다. Google 서비스가 제공되기 시작했을 때 사용자는 검색어를 입력하자마자 정확한 결과가 도출되는 것에 크게 놀랐을 것입니다. Google의 성공 비결은 다른 검색엔진보다 정확한 답을 훨씬 빨리 제공하는 데 있었습니다.

그러나 그 동안 기술은 발전을 거듭해 왔고 웹의 면모도 변화했습니다. 검색이 결코 풀리지 않는 숙제라는 사실을 잘 알고 있기에 Google은 앞으로도 계속 기존 기술의 한계를 극복해 나감으로써 보스톤의 책상 앞에서든 방콕에서 전화를 통해서든 정보를 찾는 사람이라면 누구나 사용할 수 있는 신속하고 정확하며 사용이 간편한 서비스를 제공하고자 노력할 것입니다. 또한 Google은 검색을 통해 얻은 교훈을 활용하여 더 많은 난관을 극복해 왔습니다.

미래를 준비하는 데 있어 이러한 핵심 원칙들이 Google을 이끌 것입니다."

#### ▷ Google이 발견한 10가지 진실

1. 사용자에게 초점을 맞추면 나머지는 저절로 따라 옵니다.
2. 한 분야에서 최고가 되는 것이 최선의 방법입니다.
3. 느린 것보다 빠른 것이 낫습니다.
4. 인터넷은 민주주의가 통하는 세상입니다.

## 2일차. 견제와 균형으로 초심을 지켜라

5. 책상 앞에서만 검색이 가능한 것은 아닙니다.
6. 부정한 방법을 쓰지 않고도 돈을 벌 수 있습니다.
7. 세상에는 무한한 정보가 존재합니다.
8. 정보의 필요성에는 국경이 없습니다.
9. 정장을 입지 않아도 업무를 훌륭히 수행할 수 있습니다.
10. 위대하다는 것에 만족할 수 없습니다.

“비록 사용자가 자신이 무엇을 찾고 있는지 정확하게 알지 못한다 해도, 웹에서 답을 찾는 일은 Google이 해결해야 할 문제이지 사용자의 문제가 아닙니다. Google은 아직 사용자가 명확하게 표현할 수 없는 요구조차도 미리 파악하여 이를 해결하고 새로운 표준을 제시할 제품과 서비스를 제공하고자 노력하고 있습니다. Gmail을 출시했을 당시 이는 다른 어떤 전자 메일 서비스보다도 더 큰 저장 용량을 가지고 있었습니다. 지금 보면 너무나 당연해 보이는 것인지도 모르지만 그것은 Google이 전자 메일 저장 용량에 대한 새로운 표준을 제시했기 때문입니다. 그러한 것들이 Google이 바라는 변화이며 Google은 언제나 변화를 이끌어 낼 수 있는 새로운 분야를 발견해 갈 것입니다. 결국 Google이 끊임없이 만족하지 못하는 부분들이 Google이 시도하는 모든 작업의 원동력이 될 것입니다.

## 가. 숫자중시

### ● 숫자와 감

우리가 매일 보는 신문지를 한번 접으면 접혀진 종이는 2겹이 되고 다시 한 번 접으면 4겹이 되고, 또 한 번 접으면 접혀진 종이는 8겹이 된다. 이와 같이 종이의 매수는 회수(n)에 따라 계산이 된다. 여러 번 접을수록 접힌 종이의 매수는 당연히 많아지게 된다. 만일 계속해서 26번을 접었다면 접혀진 종이의 두께는 어느 정도나 될까? 책상높이 정도일까? 아니면 당신의 키만큼 될까? 참고로 신문지 1장의 두께는 신문에 따라 조금씩 다르지만 13장이 약 1mm정도이다. 그러니까 13,000장이 1m가 되는 셈이다.

단순히 감을 이용한다면 여러 가지 답이 나오겠지만, 계산기를 이용하여 정확히 계산하면 신문지는 26번 접은 경우 종이의 매수는  $2^{26}$ 승으로서 67,108,864장이 되어 이것을 13,000으로 나누면 약 5,160m가 된다. 빌딩 높이로 치면 63빌딩 높이의 30배가 넘고, 한라산 높이의 2배 이상으로 높은 것이다.

여러분들이 감으로 대답하였던 숫자와 계산기에 의해 산출된 정확한 답과의 차이는 얼마인가? 아마 대부분의 사람들이 정답과의 차이는 인간의 감으로는 헤아릴 수 없는 단계에 이르렀음을 알 수 있다. 이와 같은 문제는 인간의 감각에서 한계가 이르렀음을 알 수 있다. 이와 같은 문제는 인간의 감각에는 한계가 있다는 것을 보여준다. 따라서 인간의 감만 믿고 적당하게 판단하여 중요한 의사결정을 한다면 커다란 오류를 범할 수 있는 것이다.

### ● 경영과 숫자

브라질 국적의 카를로스 곤은 1999년 3월 르노와 합작한 닛산의 CEO로 취임했다. 취임 후 21,000명의 감원과 동시에 과감한 개혁을 추진하며 2002년 10월 23일 "닛산 180"이라는 중간결산을 보고 했다. 3년 안에 글로벌 판매 대수를 100만대로 늘리고, 매출영업이익률을 8%, 이자부채는 0으로 만들자는 게 이 숫자의 의미다. 이 보고에서 닛산은 업계 최고수준의 수익성을 실현하겠다고 공표한 후 그 목표를 달성했다.

공병호경영연구소 소장은 "이런 간부는 사표를 써라"라는 책에서 "숫자에는 쟁쟁이라서 모든 것을 두루 몽실 얼버무리는 간부는 당장 사표를 써야하는 사람들"로 분류했다.

경영컨설팅 기업인 T-Plus 최소영 대표는 "기업들을 컨설팅하다 보면 대기업을 포함해서 회사 내 전략팀과 재무팀이 서로의 업무를 잘 모르고 있다고 느끼는 경우가 많다"며 "급변하는 경영환경에 빠르게 적응하기 위해서는 기업의 전체적인 전략을 그릴 수 있으면서 구체적인 수치에도 밝은 인물이 필요한데 아직 많이 부족한 게 현실"이라고 말했다.

경영자나 컨설턴트들은 한결같이 '경영에서 가장 중요한 것은 숫자다.'라고 말한다. 숫자만큼 경영활동의 현황을 가감 없이 정확하게 보여주는 것은 없기 때문일 것이다.

### ● 경영의 핵심은 숫자다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

기업 경영에서 성공하려면 목표를 구체적인 숫자로 만들고, 실행 여부를 숫자로 점검하는 '숫자경영'이 필요하다. 안철수 카이스트 석좌교수는 2007년 신문사의 인터뷰에서 "회사 경영을 10년 동안 했는데 참 주먹구구식으로 했던 것 같아 가슴이 뜨끔합니다"라고 하면서, 고객만족도를 90%까지 높이려면 콜센터 인원을 몇 명 뒤야 하는가라는 것까지 수치화할 수 있다는 것을 경영학을 공부하면서 알게 되었다고 말했다. 성공적인 기업 경영을 위해서는 그만큼 정확하게 경영활동을 계획하고 수치화된 데이터를 중심으로 의사결정을 해야 함을 강조하는 말인 것이다.

경영의 핵심은 숫자다. 혹자는 숫자를 권력이라고도 한다. 부자들은 숫자를 좋아하고 유태인들은 그냥 덤다는 말 대신에 '오늘은 섭씨 32도다.' 라고 말한다고 한다. 이런 숫자가 기업 경영에서 갖는 의미는 다음과 같이 몇 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 숫자는 상상을 현실로 만들어 주는 도구이다. 지금은 디지털 시대다. 디지털 기술은 모두 숫자로 만들어진 세계다. 주변에서 흔히 보는 멀티미디어 기기, 스마트 폰, 심지어 영화와 같은 콘텐츠들이 모두 숫자를 기반으로 한 세상에서 만들어지고 있다. 둘째, 숫자는 세상을 바라보는 통찰력을 준다. 숫자를 알면 세상을 보는 시각이 달라진다. 아이폰과 갤럭시S의 총판매량은? 스마트폰의 예상 시장 규모는? 기업 구성원이 숫자 감각을 갖는다는 것은 기획력을 높이는데 중요한 열쇠가 된다. 회사의 통찰력이 증가하는 것이다. 셋째, 숫자는 강력한 커뮤니케이션 수단이다. 프리젠테이션 자료에 정확한 수치와 통계가 들어가 있다면 자료의 신뢰도를 높이는데 효과적이다. 숫자를 정확히 알면 실수를 줄일 수 있고 고객을 제대로 알 수 있다. 그리고 고객에게 더 쉽게 어필할 수 있다. 넷째, 숫자는 경영의 출발점이다. 기업경영에서 성공하려면 목표를 구체적인 숫자로 만들고, 실행여부를 숫자로 점검하는 숫자경영이 필요하다. 회사와 경영자 그리고 조직구성원의 미래가 숫자에 달려있다.

### ● 구글의 수학적 데이터

구글은 수학적 팩트를 절대적으로 신뢰한다. 수학을 중요하게 생각하고 수학에 의존하는 것은 구글의 특징 중 하나라고 할 수 있다. 에릭 슈미트는 수치화된 데이터를 신봉하는 구글의 특성에 대해 "우리는 매우 분석적입니다. 우리는 모든 것을 측정하며 회사에서 일어나는 모든 일을 체계화하려고 합니다. 예를 들겠습니다. 이번 주에 우리는 스프레드시트 제품을 도입했습니다. 나는 그 스프레드시트를 사용하려고 신청한 사람 수, 실제 사용하고 있는 사람 수, 스프레드시트의 규모에 대해 매시간 업데이트된 정보를 받고 있습니다."라고 했다. 세르게이 브린을 만나면 누구나 그의 수학자적인 태도에 주목하게 된다. 그는 숫자를 절대적으로 신뢰한다. 수학은 구글 어디에나 존재하고 있다. 가격정책, 엔지니어 사이에 벌어지는 토론, 신제품 개발 여부에 대한 결정, 채용, 직원성과에 대한 평가 등 구글은 모든 것을 측정하고 분석한다.

### 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

구글이 인터넷 광고요금을 부과하는 방식도 수학적 계산에 기초를 두고 있다. 또한 수학적 계산을 여러 가지 방법을 써서 일상적인 서비스에도 적용하였다. 구글의 인트라넷 모마(Moma)는 다양한 숫자 지표와 통계추적에 사용된다. 직원들은 애드워즈 클릭 수와 트래픽 통계, 가장 많이 이용된 검색어, 동시에 검색된 단어의 수 등을 추적할 수 있다. 데이터가 모아지면 다양한 통계 툴 중 하나를 사용하여 그 데이터를 분석하게 된다. 수학 분야에서 훈련 받은 컴퓨터 과학자들이 만든 회사인 만큼 구글은 통계 측정, 매트릭스(metrics)를 매우 중요하게 생각한다. 사용자들의 행동은 지속적으로 조사되고 분석되는 과정을 거쳐 새롭게 적용된다.

구글 서버에서 실시간으로 모아진 데이터는 기존 리서치와 시장조사 결과보다 신뢰성이 훨씬 높다. 구글이 행동모델을 추출하는 방법은 가설 수립과 조사 프로토콜, 설문조사, 결과분석으로 진행되던 기존의 조사 사이클을 완전히 대체해버렸다. 실시간 시장조사는 사용자들의 행동을 더 정확하게 측정할 뿐 아니라 측정결과를 즉시 사용할 수 있기 때문에 종래의 조사방법에 비해 훨씬 비용이 적게 든다. 실시간 데이터를 도표로 그려 사용자의 행동을 예측할 수 있다면 그 만큼 직관에 의존할 필요가 없어지는 것이다.

뿐만 아니라 구글은 아주 많은 데이터를 확보하고 있기 때문에 사용자의 인구통계 정보를 좁게 세분화하여 표본이 작을 경우에는 보이지 않았던 틈새시장까지 발견할 수 있게 되었다. (수천 명을 표본으로 할 경우 작거나 보이지 않았던 상관관계가 수십만 명을 표본으로 할 경우에는 유의미한 상관관계를 보여줄 수 있다)

정량적인 정보를 거의 강박적으로 갈구하는 구글은 고객 데이터를 실시간으로 신속하게 처리하고 그에 따라 즉각적인 행동을 취함으로써 생산일정과 마케팅 활동을 신속하게 조정하고 있다. 그럼에도 불구하고 구글의 거대한 데이터는 중앙 집중화되어 있지 않다. 데이터의 중앙 집중화는 최고경영진으로 하여금 현재의 진행상황을 가만히 앉아서 바라볼 수 있게 하는 장점이 있지만, 구글의 탈집중화 방식은 회사 전체에 정보를 유통시킴으로써 인트라넷에 기반 한 많은 분석 툴을 사용하여 누구나 데이터를 분석하고 해석할 수 있게 해준다.

또한 구글이 사용하고 있는 정량적 분석은 기술관련 전문지식의 부족, 특히 통계 관련 지식의 부족으로 인한 어떤 방해도 받지 않도록 쉽고 사용하기 편하게 구성되어 있다. 수학을 중요하게 생각하고 수학에 의존하는 것은 구글의 특징 중 하나다. 애드워즈나 애드센스에 광고를 올리는 것은 통계자료를 어떻게 수학적으로 해석해야 하는지를 배우는 과정이 된다. 창조적으로 광고를 하려는 사람들은 수학에 초점을 맞추게 되면 완전히 새로운 세상이 열린다는 것을 알게 될 것이다.

더 나아가서 구글은 현장에서 벌어지는 문제를 해결하기 위한 방법으로 수리적인 공식을 적용한다. 이들이 가지고 있는 수리적인 문화는 사용자 개인의 행동 이면에 있는 일반적인 원칙까지도 연구하게 만든다. 이러한 문화로 인해 엔지니어는 해결책을 직접 찾을 뿐만 아니라 과학 커뮤니티에 속한 사람들과도 소통하고, 외부인들을 끌어들이기도 한다. 스팸과 부정 클릭이 좋은 예이다. 다른 회사에서는 품질 혹은 안전상의 기술적인 문제로 보고 내부에서 해결하려 하지만, 구글에서는 전문지식을 가진 외부연구자들이 기여할 수 있는 프로젝트로 만들어서 더 전문적으로 문제를 해결한다.

#### - 인재채용에 사용되는 수학

심리학자들은 사람들의 인지능력과 태도, 성격을 평가하기 위해 오랫동안 수학을 사용해왔다. 그들은 이상하거나 따분해 보일 수도 있는 질문들을 사용하여 사람들을 테스트한다. 하



### 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

지만 이런 질문 뒤에는 요인 분석(변수간 변동성을 설명), 다차원 척도법(데이터의 유사성 분석), 구조방정식(인과관계 검증)과 같은 수학과 통계에서 가져온 정교한 기법들이 숨어 있다. 이런 기법은 구글에서도 사용되고 있다. 예컨대 2006년에 5개월 이상 근무한 직원들을 대상으로 인사부서에서 300가지 항목의 설문조사를 실시한 적이 있는데, 수집된 데이터를 바탕으로 직원성과를 25가지 척도로 비교했었다. 독특한 기업문화에 대한 직원들의 적응력과 업무성과에 영향을 미치는 예측변수를 찾기 위해서였다. 이 조사방법은 매달 구글에 지원자는 100,000명 이상의 지원서 중에서 최고 후보자를 선별하기 위해 지금까지도 사용되고 있다.

수학은 구글의 경영방식에도 직접적인 영향을 미치고 있다. 수학이 가진 추론적인 성격은 경영의 정확도를 높인다. 수학자들은 일상에서 부딪치는 문제들도 수학에서의 근사치 문제로 접근하는 것이다.

'근사치에 대해 엄밀하게 말하는 것'이 구글 경영에 적용되는 수학의 정의이다. 데이터에 근거하지 않거나 입증할 수 없으면 일을 진행하지 않는다. 이 때문에 회의에서 명확성을 요구하는 경우가 발생하여 회의를 지연시킬 때도 있지만, 양과 기간 사이의 혼란과 같은 논리의 오류를 사전에 방지해주기도 한다. 이처럼 설득력 있는 과학적인 추론은 구글의 전반적인 분위기에 영향을 미치고 직원들에게 동기를 부여해준다. 오랫동안 풀리지 않는 문제의 해결책을 찾으려는 욕구보다 더 좋은 동기부여는 없다.

- 언어문제의 해결에도 수학을 사용하는 구글

구글은 인터넷 성능을 개선할 때도 수학을 적용하는데, 문헌정보 분석을 위한 데이터 마이닝과 같은 분야에도 수학을 활용하고 있다. 1995년 세르게이는 수학적 방정식 뿐만 아니라 문헌정보 분석에도 기여할 수 있다는 사실을 밝힌 논문을 냈다. 그는 스탠포드대학 교수 두 명과 함께 쓴 이 논문에서 표절에 관한 문제를 제기했다. 아이디어는 아주 간단하다. 저자가 책을 출간할 때 '복사감지서버'에 본문을 올리면 수많은 조각을 내어 문장에 태그를 달고 거대한 디지털 라이브러리에 분류한다. 새로운 책이 출간될 때마다 데이터베이스에 이미 저장되어 있는 저작과 비교한다. 두 문서간의 유사성이 비교적 높은 비율로 나타나면 표절일 가능성이 있음을 의미한다.

유사한 메커니즘은 철자와 문법검사, 특히 번역기에도 사용되고 있다. 언어의 차이는 향후 인터넷 발전에 있어 극히 어렵고도 중대한 문제가 될 것이다. 언어의 장벽은 끝없는 회색지대를 만들어내고 사용할 수 없는 수천 페이지를 만들어낼 것이다.

그럼에도 불구하고 현재 번역기에 제공되고 있는 솔루션은 매우 원시적인 수준에 머물러 있다. 구글의 웹페이지 번역은 유사한 언어의 경우에는 비록 거슬리긴 해도 읽을 수는 있는 수준이지만 그렇지 않은 언어일 경우에는 거의 황설수설에 가깝다. 이 문제에 대해 세르게이를 비롯한 공동저자들은 이 문제가, 기존의 구조화된 데이터베이스로는 처리할 수 없는 것으로 보고 있다. 왜냐하면 기존 방식은 이름, 생일, 전체 판매량처럼 이미 특정하게 고정된 정보를 취급하지만, 보통 문서의 텍스트는 이와 다르기 때문이다. 언어 문제를 해결하는 방법으로 수학적 분석 기법을 적용하려는 시도는 좋으나 아직은 정교한 분석수준까지 왔다고 보기는 어렵다.

#### 나. 구글 경제

● 선물경제(gift economy)

텔레비전 쇼나 다른 검색엔진처럼 구글은 일정한 조건에서 무료로 사용할 수 있다. 예컨대 텔레비전의 '공짜' 프로그램은 텔레비전이나 컴퓨터가 있는 경우, 그리고 전기세를 지불한 경우 공짜로 볼 수 있다. 단, '공짜'로 프로그램을 시청하고 싶으면 광고를 봐야 한다. 같은 방식으로, 인터넷도 대부분의 경우 서비스 제공자에게 사용료를 지불해야 하기 때문에 그냥 '공짜'라고만 할 수는 없다. 돈을 지불한 대가로 얻는 것이 너무 많아서 미처 비용을 눈치 채지 못할 뿐이다.

'공짜'라고 하는 것을 경제용어로 점검해보자, 마르셀 모스는 아메리카의 한 원주민 부족이 축제에서 나중에 받을 것을 기대하고 하객들에게 선물을 안겨주는 포틀래치(potlatch)라는 의식( )을 분석한 적이 있다. 이를 계기로 인류학자들은 '공짜'라는 개념을 검토하기 시작했다. 학자들은 이들 원주민 부족들이 행한 방식을 선물경제(gift economy)라는 이름으로 개념화했다.

아메리카 원주민들에게서 전해오던 포틀래치 관습을 현대적인 사례를 통해 살펴보자. 자원 봉사자들이 돈을 벌겠다는 목적 없이 개발해서 무료로 배포하는 소프트웨어, 즉 오픈 소스 소프트웨어(open source software)의 속성을 들여다보자. 오픈소스 소프트웨어를 개발한 사람들은 자기가 개발한 프로그램의 소스 코드를 비롯하여 그것을 사용하는 것은 물론, 복사하고 수정할 수 있는 권리를 모두 사용자(user)에게 넘겨준다. 사용자에게 모든 것을 넘겨준 대가로 그들이 기대하는 것은 아주 간단한 것들이다. 사용해본 후 코멘트를 남기거나 새로운 아이디어를 제안해주는 것, 또는 실제 개발이나 테스트 같은 활동을 통해 사용자가 프로그램을 개선하는 데 직접 참여해주는 것들이다.

과학 연구 분야에서도 선물 경제와 유사한 사례를 볼 수 있다. 일반적으로 과학자들은 저널이나 온라인에 자신이 연구한 결과를 게재하고 컨퍼런스에서 발표할 기회를 갖는다. 그러면 다른 과학자들은 그가 연구한 결과를 자신의 연구과제에 인용하게 된다. 다른 사람에 의해 연구결과가 많이 인용될수록 연구결과를 발표한 과학자는 과학 커뮤니티에서 점점 더 유명해진다. 그 결과 과학 커뮤니티 안에는 점점 지식이 쌓여가고, 과학자의 명성 또한 올라간다. 명성이 높아지면서 그 과학자는 연구비를 추가로 조달받을 수 있는 효과까지 얻을 수 있게 된다.

선물 경제의 또 다른 예는 독점판매(captive sale)기법으로 알려진 것이다. 잉크젯 프린터 제조업체는 잉크 카트리지를 팔아 이익을 남기겠다는 생각에 말도 안 되는 낮은 가격에 프린터를 판매한다. 턱없이 낮은 가격에 프린터를 구매한 고객은 마치 공짜로 프린터를 건진 듯한 느낌을 갖게 된다.

● 공짜경제의 보이지 않는 손

20세기 말 사람들의 상식을 무너뜨리는 상품과 거래의 세계가 등장했는데 바로 웹과 디지털의 세계다. 웹의 등장과 디지털화된 상품의 전자적 유통은 그전까지와는 완전히 다른 경제현상을 만들어 냈는데 바로 '공짜 경제'다. 인터넷이 확산되면서 우리는 동전 한 푼 지불

### 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

하지 않고 트위터를 쓰고 뉴스를 보고 전달하며 유튜브의 비디오를 무료로 감상하고 올리기도 한다.

새로 태어난 경제계의 이단아인 '공짜 경제'는 저장과 유통의 비용이 '0'에 가까워지면서 등장한 새로운 패러다임인 것이다. 산출량 한 단위를 변동시킬 때 변동하는 총비용의 크기를 우리는 한계비용이라고 하는데 디지털화의 진전은 바로 이런 한계비용을 '0'에 가깝게 만들어 놓은 것이다.

20세기에는 비용을 지불하는 대상이나 주체를 바꾸는 전략으로 공짜 경제를 만들었다. 1903년 코르크 병마개 세일즈맨이었던 킹 질레트는 자신이 개발한 1회용 면도기를 공짜로 끼워주며 1회용 면도날을 파는 마케팅 전략을 세웠다. 기업들로부터 상품광고를 유치한 무료 라디오 및 텔레비전 방송은 커다란 대중시장을 창출했다. 그러나 21세기의 공짜는 20세기와는 다른 새로운 경제 모델이다. 21세기의 공짜는 비트 경제를 바탕으로 일단 한 번 소프트웨어가 되면 그 상품의 원가와 가격이 0에 가까워지는 디지털 시대의 특성에 기인한다. 물론 한계비용이 '0'에 가까워졌다고 무조건 공짜상품이 탄생하는 것은 아니다. 20세기의 공짜상품을 가능하게 해준 진정한 주인공은 '교차보조금'이었다. 사람들이 읽는 공짜 신문은 광고 후원을 받고 있는데, 이런 광고비는 소매업체 마케팅 예산의 일부다. 물론 이 마케팅 예산은 소매업체의 마진율에 포함돼있다. 극장들은 관람료를 올리기 보다는 팝콘 가격을 부풀리는 방식으로 수익을 거둔다. 당신이 직접 대가를 지불하지 않는다 해도, 당신에게 공짜 점심을 제공함으로써 이익을 얻을 수 있는 누군가가 그 대가를 지불할 뿐이다.

21세기 웹 비즈니스 세계에서 이런 교차보조금은 조금 더 진화하여 '프리미엄(freemium, free와 premium의 합성어) 모델'이라고 불리기도 한다. 이는 무료 서비스로 고객을 끌어들이고 후 고급 기능을 유료화하여 수익을 창출하는 형태를 일컫는다. 여기서 한 걸음 더 나아가 공짜모델은 기부경제와 해적행위를 들 수 있다. 위키피디아의 수많은 글들은 사람들이 명성, 관심, 재미, 선업, 표현, 만족 등 수치로 측정하기 어려운 요인들 때문에 무엇인가를 다른 사람과 공유하려고 올려놓은 것이다. 온라인 음악은 디지털 복제와 P2P 공유로 인해 그 배포비용이 바닥으로 떨어져 버렸다. 강력한 법규와 복사방지 장치, 그리고 음반사들의 죄의식 자극전략에도 불구하고 경제적 해적행위로 인해 상품이 공짜가 돼버리고 있다.

인터넷은 기존의 산업구조를 전면적으로 무너뜨리곤 한다. 무료 온라인 생활정보 사이트가 신문사들의 시장 가치를 떨어트리지만 자체 사이트는 서버 비용과 수십 명의 직원들 월급을 지불할 수 있는 수익을 올린다. 공짜로 서비스를 제공하는 위키피디아는 종이 백과사전과 시디롬 백과사전 시장을 축소시켰다. 인터넷 상에서 벌어지는 공짜 비즈니스 모델로 인해 창출된 가치의 대부분은 수십만 명의 사이트 이용자들에게 재분배된 것이고, 위키피디아는 인류의 '집단 지성'이라는 측정 불가능한 가치를 증대시키고 있는 것이다.

이러한 공짜경제학의 대표적인 주자가 구글이다. 구글은 2010년 1사분기 19억 55백만 달러의 수익을 올리고 있다. 편집 소프트웨어에서 워드프로세서, 그리고 스프레드시트에 이르는 100여 가지 상품을 무료로 다수에게 제공하는 대신 소수의 주력상품들에서 수익을 올리는 방식이다. 또한 게임 산업의 경우도 공짜 경제의 대표적인 사례가 될 수 있다. 한국의 넥슨이 만든 온라인 다중접속 게임 '메이플스토리'는 전 세계 6000만 명 이상의 유저들이 무료로 사용하면서 한 단계 한 단계 레벨을 올릴 수 있고, 다른 플레이어와 상호작용 할 수 있다. 그러나 더 빨리 이동하기 위한 '순간 이동의 돌'과 캐릭터가 죽었을 때 처음부터 다시 시작하지 않고 즉각 부활할 수 있도록 하는 '수호천사'를 구매하려면 '메소'라는 게임 내 화폐가 있어야 한다. 유저들은 무료 게임에 필요한 가상 아이템을 구입하기 위해서 돈을 지불

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

하고 있는 것이다.

### ● 소비자의 감성보다 이성에 호소한다.

전통적인 대중매체에 광고가 소비자를 브랜드로 유인하고 설득하여 충성심을 얻어내는 것과 달리, 구글 광고는 대부분 사용자들에게 유용한 정보를 주고자 한다. 즉 구글은 이성적 소구에 의한 정보 중심의 광고를 추구하고 있다고 할 수 있다.

이성적 소구(rational appeals)는 청중 자신이 많은 관심을 갖게 될 기능적, 상징적 특성을 구체적이고 논리적으로 전달하는 것으로서, 자사제품의 구매는 소비자가 원하는 편익을 얻을 것이라는 내용의 메시지를 제공한다. 즉, 이성적 메시지는 제품의 질, 경제성, 가치에 대한 내용을 담고 있는 것이 보통이다. 반면에 감성적 소구(emotional appeals)는 부정적 또는 긍정적 감정들을 유발하여 소비자를 설득하거나 구매를 유도하는 것이다. 이러한 감성적 소구에 사용되는 방법 중 즐거움, 낭만적임,ダイナ믹함 등의 긍정적 감성소구는 광고물을 보면서 얻게 되는 이와 같은 감정들을 상표나 기업에 전이시키려는 노력인 반면, 죄책감, 부끄러움과 같은 부정적 감성소구는 어떤 행동을 취하지 않으면 부정적 결과가 생길 것이라는 두려움을 청중에게 유발시킨다.

구글(Google)의 광고는 세계 최대의 키워드 광고 프로그램으로 애드워즈(Adwords)라 불린다. 구글 애드워즈는 2002년 시작되었으며 빠른 광고 노출 및 전 세계 구글 네트워크에 연동되어 광고되는 확장성과 함께 기능적으로 빠르고 장기간 데이터를 보존해 주는 매니지먼트 시스템으로 인해 세계 최대의 키워드 광고 프로그램이 되었다. 국내에서는 다음(Daum), 구글(Google) 등에 노출되고 있다. 구글애드워즈 CPC광고는 Daum 검색 결과의 최상단 스폰서링크 및 Google에 광고를 노출시키며 고객의 클릭이 일어날 때에만 비용이 과금되는 키워드광고이다. 구글 애드워즈(Adwords) 콘텐츠 네트워크는 전 세계 70% 이상의 인터넷 사용자에게 도달할 수 있다. 이러한 사용자에는 100개 이상의 국가에서 20개 이상의 언어를 사용하는 사용자가 포함된다. AdWords 콘텐츠 네트워크와 Google의 검색 사이트 네트워크를 함께 사용하면 AdWords 광고 캠페인은 전 세계 80%의 인터넷 사용자에게 게재될 수 있다. 구글애드워즈(Adwords)는 타겟팅된 고객층을 대상으로 맞춤형 광고를 할 수 있고, 광고 효과의 가치에 대해 객관적으로 평가할 수 있는 장점이 있다. 또한 인터넷 광고 시 게시 순위가 높은 예산만이 아닌 광고의 품질에 따라 결정될 수 있어 공정한 경쟁이 가능하다.

구글애드센스(AdSense)는 웹사이트 소유자를 위한 프로그램 이름이다. 애드센스 프로그램은 무료로 제공되고, PPC(pay per click) 및 PPI(pay per impression) 광고를 모두 사용하기 때문에 경우에 따라서 클릭당 혹은 노출당의 비용을 수익으로 지급받을 수 있다. 구글애드센스(AdSense)는 사이트의 규모에 관계없이 모든 웹사이트 게시자는 자신의 사이트 내의 콘텐츠 페이지에 관련성이 있는 구글의 광고를 게재하여 이로부터 수익을 창출할 수 있다. 또한 구글애드센스(AdSense)에서 웹사이트 게시자는 구글 애드센스를 통해서 사이트 방문자에게 구글 검색기능을 제공할 수 있고, 이때 검색 결과 페이지에도 구글광고가 나오게 된다.

구글의 광고 수익 대부분은 이상에서 살펴 본 애드워즈와 애드센스를 통해 이루어진다. 구

## 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

글 광고는 포털 사이트처럼 메인페이지에 배너나 광고창을 활용한 광고를 할 수 없기 때문에 감성적 소구라는 방식으로 접근할 수가 없다. 반면에 애드워즈나 애드센스와 같은 광고는 메인페이지나 검색결과 페이지에 나오는 사용자의 정보에 혼란을 초래하지 않고 정확한 정보와 연계된 광고가 텍스트 기반으로 적절히 게시되도록 함으로써 사용자의 만족도를 훼손하지 않으면서 광고를 제시하는 방식을 취하고 있다. 그런 까닭에 구글의 광고는 클릭하는 사용자에게 보다 이성적 소구가 가능한 정보 중심의 광고를 제시하는데 초점을 맞추고 있다.

### ● 양면시장(two-sided market, double-sided market)

-양면시장이란?

광고로 수익을 올리는 대신 검색결과는 무료로 제공하고 있는 검색엔진의 수익모델을 경제학자들은 양면시장(two-sided market, double-sided market)이라고 부른다. 광고수익이 없다면 개인들이 텔레비전, 라디오, 잡지, 신문을 포함한 대중 매체를 구입하거나 이용하는데 드는 비용은 지금보다 훨씬 더 비싸질 것이다. 다른 비즈니스 분야에서도 비슷한 기법을 적용하여 수익 모델을 만들고 있다. 신용카드를 가지고 물건을 살 때는 공짜(또는 거의 공짜)인 것처럼 보이지만 고객으로부터 카드를 받는 상점은 카드회사에 수수료를 지불해야 하고, 고객도 할부 금액에 대해 수수료 격의 높은 이자를 지불해야 한다.

**검색엔진이나 신문, 신용카드 등의 경우, 회사(인터넷회사, 신문사, 신용카드사)는 사용자(인터넷 사용자, 구독자, 소비자)와 광고주(혹은 신용카드 제휴사)양쪽 모두에 제품과 서비스를 제공한다.** 사용자나 구독자, 카드 사용자가 더 많이 늘어나고 그래서 입 소문이 더 널리 퍼져나갈수록, 광고주나 신용카드 제휴사에 대한 그들의 입지와 영향력도 더 커지게 된다. 예컨대 신문 독자 수가 많을수록 광고주에게 팔 수 있는 광고페이지가 많아지고, 비자 카드를 쓰는 사람이 많을수록 그 카드를 받는 상점 수가 증가하는 것이다.

- 무료 검색서비스와 광고 수익모델

회사가 양면시장모델을 채택할 때 가장 중요한 포인트는 제품배치를 극대화하면서도 서비스를 효과적으로 판매할 수 있는 적절한 가격, 즉 균형가격 포인트를 찾아내는 것이다.

검색엔진 회사들은 완전히 무료로 서비스를 제공하는 것과 낮은 사용료를 물리는 것 사이에서 오랫동안 고민해왔다. 그러나 무료서비스로 결정했는데, 그렇게 결정한 이유는 사용료를 물리는 데 드는 간접비 때문이다.

예컨대, 인터넷 검색에 사용료를 부과한다면 사용자는 지불과 관련해 필요한 정보를 입력하고 암호를 기억해둬야 한다. 거래절차에 드는 비용이나 사용자를 잃어버림으로써 발생하는 비용을 고려하면 인터넷 검색 툴을 굳이 지금 당장 개발해야 할 이유가 없어진다. 그래서 서비스를 무료로 제공함으로써 오히려 대규모 검색엔진이 급속하게 성장할 수 있는 기반이 만들어졌던 것이다. 야후와 익사이트 같은 회사들은 사용자들에게 검색 서비스를 무료로 제공하는 대신 광고주들에게 높은 가격에 광고 공간을 팔아 수익을 창출할 수 있었다.

구글 또한 광고를 통해 수익을 남길 수 있는 방법을 찾아냈지만, 다른 회사들이 사용한 방법과는 달랐다. 두 창립자들은 오버추어 서비스(Overture Services, Inc.)가 사용했던 CPC(the Cost Per Click, 클릭당비용)시스템에 착안하여 자신들만의 방법을 만들어냈다.

### 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

1998년 고투(GoTo)라는 이름으로 창립되었던 오버추어는 검색결과 화면의 상단에 나타나는 광고에 대해 비용을 지불할 수 있는 옵션을 광고주들에게 제공하였다. 광고주들은 사용자가 자기 회사의 웹사이트로 들어오는 링크를 클릭할 때마다 비용을 지불하기로 약정을 맺었다. 여기에 착안하여 구글은 사용자가 입력한 질문어가 특정 지역 광고주가 선택한 키워드와 맞을 경우에만 나타나는 광고 디스플레이에 이 모델을 결합하였다. 구글은 클릭당 지불비용을 광고주가 결정하게 했다. 공학경제학자 질르 뒤피는 1849년에 가격차별화 원리를 발표했는데, 그것은 "서비스 가격을 결정할 때 서비스를 제공하는 측에서 발생하는 비용을 기준으로 하지 말고 그 서비스가 사용자에게 미치는 중요도를 기준으로 가격을 설정하라"는 것이었다.

#### - 구글 CPC 전략의 배경원리

CPC 전략을 채택함으로써 구글은 광고주가 부담하는 위험 정도를 낮추는 것은 물론, 매스컴광고에 대해 가질 수 있는 불확실성도 상당부분 감소시킬 수 있었다. 어떻게 보면 이 방법은 세부사항을 수정한 것에 불과하다고 여겨질 수도 있지만 사실 구글에게는 아주 중대한 돌파구가 되어주었다.

이 과정에서 구글 엔지니어들은 새로운 비밀 하나를 발견하게 된다. 일반적으로 광고주들이 광고의 효과를 쉽게 평가할 수 없다는 점이였다. 이것을 뒷받침하는 것으로 전국광고주협회가 2005년에 실시했던 조사를 들 수 있는데 이 조사에서 다음과 같은 사실이 밝혀졌다.

\*경영자의 73%는 광고가 판매에 미치는 효과를 판단할 줄 몰랐다.

\*경영자의 19%만이 광고의 투자수익률을 측정할 수 있었다.

\*더 중요한 것은, 경영자의 63%가 광고예산을 10%줄이면 그것이 판매에 어떤 영향을 미칠지 전혀 판단하지 못했다는 것이다.

불확실성은 모든 광고주에게 영향을 미친다. 특히 광고의 효과를 측정할 수 있는 기술을 확보하지 못한 소규모 광고주일수록 더 많은 영향을 받게 되어 있다. 구글은 초기에 개인 컨설턴트와 중소기업, 또는 비싼 비용 때문에 대중매체에는 광고할 수 없는 전문회사와 같은 소규모 광고주들을 끌어들이기 위해 애를 썼다.

신문이나 라디오, TV 같은 전통적인 매체의 경우 광고주는 광고를 대하는 대중의 규모에 따라 비용을 지불해야 한다. 이에 상응하는 인터넷 광고로 CPM(Cost Per Thousand, M은 로마숫자로 1,000을 나타낸다)을 들 수 있다. 이것은 광고가 소개된 화면의 페이지 뷰 1,000명당 광고비용을 말한다.

CPM 전략은 TV나 라디오 같은 대중 매체에 광고를 실을 수 있을 만큼 충분한 자금력이 있는 광고주에게 적합하다. 전체 비용은 높지만 노출당비용(cost per impression)은 매우 낮기 때문이다. 예컨대 CBS 방송에 30초 동안 광고하는 것과 수천 명의 독자층을 확보하고 있는 잡지에 4색으로 인쇄한 1페이지짜리 광고를 비교해보면, 수천 만 명의 시청자를 확보한 CBS 방송에 광고하는 것이 노출당 비용이 더 낮다.

이에 반해 CPC시스템은 결과에 따라 지불하기 때문에 광고비용에 대한 게임의 규칙을 완전히 바꿔놓았다. 예산이 적은 광고주들은 광고에 비용을 많이 지출하는 광고주에 비해 노출빈도는 적지만 광고매체에서 완전히 배제되지 않게 되었다. 심사숙고하여 광고를 기획하고 효과적으로 만들기만 한다면 그들에게도 성공적으로 광고할 수 있는 길이 활짝 열린 셈이

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

다.

사실 구글은 최고의 효과를 낼 수 있는 광고에 우선순위를 준다. 광고주들은 키워드나 문구에 가격을 제시하고 광고에 필요한 예산을 책정한다. 같은 키워드를 이용하여 클릭을 자주 하게 하는 광고가 페이지에 더 많이 나타나게 만들었다. 그 결과 어떤 광고주가 다른 광고주보다 특정 키워드나 문구에 더 높은 가격을 제시한다고 해도 사용자가 자주 클릭하는 광고주의 광고가 페이지에 더 많이 나타나게 된다. CPC 비용은 CPM 의 고객당 비용보다 높다. 그러나 CPC 세계에서는 광고주가 가지고 있는 재정적인 영향력이 광고의 품질과 잠재 고객을 유인하는 능력보다 중요하지는 않다. 광고를 살 수 있는 예산이 적어도 광고주는 지출하고자 하는 비용을 결정할 수 있기 때문이다.

이 전략은 매우 효과적인 것으로 나타났다. 캘리포니아의 마운틴뷰에 위치한 검색엔진 마케팅회사 이피션트 프론티어(Efficient Frontier, Inc.)의 최고기술경영자(CTO:chief technology officer)인 아닐 카마스에 따르면 구글이 광고 노출당 벌어들이는 수익은 야후보다 30%이상 많다.(2007년초 구글과 비슷한 경매시스템을 사용하기로 했다는 사실을 발표하기 전까지 야후는 가장 높은 가격을 제시하는 광고주에게 광고공간을 판매해왔다.)

### ● 미니멀리즘

구글의 애드워즈(AdWords) 광고는 설득보다 유용한 정보 제공에 초점을 맞추면서 미니멀리즘이라는 광고계의 패러다임을 만들어냈다. 오버추어가 CPC를 발명했다면 구글은 광고주 웹사이트의 URL을 포함하여 10~15단어로 구성된 미니멀리스트 광고를 통해 새로운 광고 패러다임을 만들어냈다. 구글 검색결과 페이지 오른쪽 열에 나타나는 애드워즈(AdWords)라는 광고는 호화스러운 TV광고보다 신문에 주제별로 나오는 광고와 유사하다.

구글은 메인 홈페이지에는 광고를 게재하지 않는다. 문자 그대로 광고를 여백으로 밀어낸다. 이렇게 배치하면 질문에 대한 답을 찾으러 오는 사람들을 방해하지 않기 때문에 광고에 관심이 없는 대다수의 사용자는 짜증을 내지 않게 된다. 동시에, 검색내용과 관련된 광고를 찾아낸 사람은 한 번의 클릭으로도 많은 정보를 얻을 수 있게 된다.

이 방법은 그 동안 시선을 끌어들이기 위한 광고에만 익숙해 있던 광고계 사람들을 경악하게 만들었다. 그들은 살아남기 위해 새로운 방법을 찾아야만 했다. 그리하여 많은 이들은 검색엔진 최적화라는 것을 택하게 되었다. 검색엔진 최적화(SEO ; Search Engine Optimization)는 특정 고객에게 가장 적합한 키워드를 결정하는 것을 말한다. 이런 상황에서는 SEO 전문가의 조언과 툴이 분명 유용하기는 할 것이다. 그러나 중소기업의 광고주는 대가를 요구하는 그런 조언 없이도 얼마든지 광고를 만들 수 있다. 광고 자체는 생산비용이 들지 않고 몇 분만 생각하면 얼마든지 수정할 수 있기 때문이다.

구글은 검색엔진의 성능을 더 중요하게 생각했기 때문에 결과를 놓고 타협을 해야 하는 배너광고를 원하지 않았다. 배너는 잘 해야 정보를 찾으러 온 사용자의 집중을 방해할 뿐이다. 최악의 경우 사용자는 검색결과인 줄 알고 실수로 광고에 걸려들지도 모른다.

구글 광고의 미니멀리즘(minimalism)에는 중요한 이점이 몇 가지 있다. 무엇보다도 광고에 대한 반응이 직접적이고 즉각적이라는 점이다. 사용자는 흥미로운 헤드라인을 보고 클릭해서 사이트를 방문하거나 제품을 구매한다. 또 거래시간이 짧기 때문에 광고주들은 광고효과와 판매비용을 신속하게 측정해낼 수 있다.

● 애드워즈의 성공 이유

- 상품에 관한 정보를 제공함으로써 소비자의 이성( )에 소구  
전통적인 대중매체의 광고가 소비자를 브랜드로 유인하고 설득하여 충성심을 얻어내는 것과 달리, 구글 광고는 대부분 사용자들에게 유용한 정보를 주고자 한다. 설득적인 광고는 소비자의 습관을 바꾸게 마련이다. 수동식 면도기에서 전동면도기로, 면손수건에서 종이티슈로, 비누에서 젤로 바꾸는 식이다. 반면 정보를 전달하는 광고는 주로 특징, 사용법, 혜택, 가격 등 제품과 관련된 정보를 제공한다. 사고 싶다는 생각이 들게 하는 정보를 제공함으로써 소비자의 이성( )에 피력하는 것이다. 구글 광고는 매우 제한된 공간을 제공하기 때문에 광고주는 키워드 몇 개만을 사용하여 사용자들을 유인해내야 한다. 핵심을 말할 수 있어야 한다는 뜻이다.

정보를 전달하는 광고를 배타적으로 사용함으로써 이들은 그 동안 광고계를 이끌어오던 게임의 규칙을 완전히 바꾸게 되었다. 브랜드명을 알리는 데 필요한 어마어마한 광고예산을 충분히 갖고 있지 못한 광고주들에게 오히려 더 많은 기회를 제공해주었기 때문이다. 정보를 전달하는 광고는 설득을 목적으로 하는 광고에서 즐겨 사용하는 '끊임없는 반복'의 수를 줄여준다. 반복은 광고가 많이 노출될수록 소비자행동이 바뀔 것이라는 가정에서 만들어진 것이다. 다시 말해 사람들이 반복되는 메시지를 많이 볼수록 면도하는 방법이나 세제, 운전하는 차량을 바꾸게 된다는 것이다.

그러나 정보를 전달하는 광고는 다르다. 정보를 얻은 사람들은 구매하거나, 하지 않거나 둘 중 하나를 선택할 것이다. 정보를 본 사람은 다시 한 번 더 클릭해서 같은 사이트를 재방문할 이유가 없어진다. 따라서 광고주는 광고를 반복할 필요 없이 적은 예산으로도 구글에서 효과적인 광고캠페인을 운영할 수 있게 되는 것이다.

- 광고 영업의 자동화를 통한 인건비 절감

구글이 종래 널리 사용되고 있던 광고영업 방식에 따라 소규모 광고주를 일일이 방문해서 판매하는 영업사원을 채용한다면 엄청난 돈이 들 것이다. 그러나 구글은 광고를 팔기 위해 영업사원을 채용하지 않았다. 그랬다면 광고를 판매하기 위해 사용하는 비용이 광고를 팔아서 벌어들인 수입보다 더 컸을지도 모른다. 애드워즈가 성공할 수 있었던 것은 광고를 배치하는 과정을 자동으로 처리하여 판매에 소요되는 비용을 급격히 감소시켰기 때문이다. 자동화는 영업사원을 고용할 필요가 없게 만들어주었다. 대신 고객 스스로 구글을 직접 찾아가게 했다. 회사 규모가 크든 작든, 광고에 익숙하든 그렇지 않든 간에 광고주는 사람의 개입 없이도 광고 캠페인을 만들 수 있게 된 것이다.

- 고객 신뢰를 얻기 위한 구글만의 애드워즈 인터페이스 디자인

광고 과정을 자동화하기 위해서는 인터넷 상점들로부터 충분한 신뢰를 얻어내야 했다. 처음에는 구글의 자동화 컨셉에 대해 심한 거부감을 드러내거나 혼란스러워하는 이들이 많았다. 얼굴도 볼 수 없고 음성조차 들을 수 없는 회사와의 접촉을 신뢰한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 인터넷상에서 결제가 이루어진다는 것도 쉽게 받아들일 수 있는 것이 아니었다. 인터넷결제는 두 가지 특징이 없었다면 아마도 자동화로 넘어가는데 큰 장애물이 되었을 것이다.

첫 번째 특징은 세련된 절차이다. 애플 제품을 친근하고 사용하기 쉽게 만들어주는 매킨토



### 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

시 GUI(Graphical User Interface:그래픽 사용자 인터페이스)처럼 구글 애드워즈 인터페이스의 디자인이 사용하기 쉽도록 구성되었기 때문에 광고주들이 무리 없이 자동화로 넘어올 수 있었다. 광고주들이 단계별 지침에 따라 광고를 배열하는 방법을 쉽게 이해할 수 있게 해준 것이다.

두 번째 특징은 좀 더 절묘한 데서 찾아볼 수 있다. 래리와 세르게이는 사람들이 기계를 신뢰한다는 것을 처음부터 알고 있었다. 컴퓨터에 대한 이런 자신감은 실리콘밸리에서는 일반적인 현상이다. 실리콘밸리가 아닌 다른 지역이었다면 고객이 기계를 신뢰할 수 있을 것이라 생각하지 못하고 자동화에 대한 결정을 망설였을지도 모른다.

래리와 세르게이는 컴퓨터를 활용하여 광고주들에게 편안하고 친숙한 환경을 만들어주었다. 예를 들어, 금융거래 시스템을 설계할 때는 사람들이 관계를 구축할 때 '신뢰'에 의존한다는 사실을 중요하게 고려하였다. 특히, 대부분의 사람들이 학습곡선을 따른다는 사실을 잘 알고 있었기 때문에 '경험'을 많이 할수록 더 깊은 관계를 맺을 수 있다는 사실을 시스템 설계에 적용하기도 했다. 사람들은 신중하기 때문에 위험부담이 적을 때 시작하며, 실망한 순간 빨리 빠져나올 방법이 있을 때 가장 큰 안도감을 느낀다는 사실도 시스템 디자인에 고려해 넣음으로써 사용자에게 편안한 환경을 만들어 줄 수 있었다.

#### - 구글만의 경매방식 키워드 구매 시스템

구글이 광고에 대한 지불구조를 설계할 때 야후가 사용하던 모델에 따라 CPC 표준을 설계했다면 간단한 일이었을 것이다. 그러나 구글은 그 방법을 쓰지 않고 오버추어가 사용하던 입찰 방식을 선택하게 된다. 오버추어 입찰방식의 핵심은 광고주가 키워드를 두고 경쟁하는데 경쟁을 하면 할수록 키워드의 가격이 높아진다는 것이다.

경매장에서 널리 사용되는 올림차순 경매방식 대신 구글의 지도자들은 경매자가 키워드에 기꺼이 지불할 수 있는 최고가를 말하는 시스템을 선택하였다. 이 가격은 비밀로 처리되기 때문에 구글만 알 수 있다. 가장 높은 가격을 제시한 사람에게 판매되지만 실제로 가격은 두 번째로 최고가를 제시한 사람에 의해 결정된다. 이 시스템은 경매자들로 하여금 자신이 실제로 지불할 수 있는 가격을 제시할 수 있게 해준다. 판매자에게 감춘다고 해도 별 혜택이 없기 때문이다. 뿐만 아니라 이 시스템은 비밀경매이기 때문에 경매자들이 서로 결탁하는 것도 막을 수 있다.

애드워즈 경매 시스템은 구글의 IPO 방식과 유사한 면을 가지고 있지만 두 가지 중요한 측면에서 보면 다른 시스템이라고 할 수 있다. 첫째, 경매가 계속된다는 점이다. 목표는 제품이나 주식, 계약에 있는 것이 아니라 계속해서 바뀌고 있는 화면에서 최상의 위치를 구매하는데 있다. 그렇게 하기 위해 광고주는 다양한 실험을 시도할 수 있다. 자신이 가지고 있는 키워드와 환경의 목록을 바꿔가면서 처음 내렸던 결정을 수정해보는 것이다. 다시 말해, 손을 보고 자주 고치면서 훈련하는 것이다. 이런 과정을 통해 얻는 효과는 상당하다. 2004년 초 호주 출신의 두 연구원(Brendan Kitts와 Benjamin Leblanc)은 이렇게 수정하는 과정을 통해 광고 효과가 4배나 증대될 수 있다는 것을 증명하여 발표하기도 했다.

이 경매방식은 처음에는 복잡해 보일지 모르지만 복잡한 일은 대부분 구글의 몫이다. 광고주는 키워드 광고에 집행할 예산과, 지불할 수 있는 최고의 경매가격만 정하고 나머지 절차는 구글이 정한 프로세스를 따라가기만 하면 된다. 나머지 복잡한 계산은 구글이 맡아서 처리한다.

### 3일차. 수학적 팩트를 믿어라

광고주가 지불한 가격과 광고의 효과에 따라 좋은 위치에 광고를 배정함으로써 구글은 광고주들이 효과적인 광고를 짜는데 더 많은 시간을 투자하게 만들었고 이것은 양쪽 모두에게 혜택이 되고 있다.

- 투명하고 공정한 거래 관계

구글의 이러한 경매 시스템은 가격을 조정해줄 뿐만 아니라 광고주와 영업사원 사이에 일어날 수 있는 협상의 가능성을 없애기 때문에 거래를 단순하고 투명하게 해준다. 고객이 얼마를 지불할지 결정하면 시장이 가격을 결정하게 되는 것이다. 구글도 경매 절차에서 직접적인 혜택을 본다. 사실 구글 광고의 평균가격은 구글이 광고가격을 고정해둘 때보다 높다. 2007년 마켓워치(MarketWatch)가 실시한 광고주 인터뷰에 따르면 키워드 검색가격은 2006년에 비해 40~60%가량 상승했다고 한다.

물론 경매가 성공하려면 광고주가 경매절차와 게임의 규칙을 학습하기 위해 어느 정도 시간을 투자해야 한다. 하지만 이 시간은 아깝지 않다. 잘 선택한 키워드는 더 많은 클릭수와 방문자를 불러오기 때문이다. 그리고 구글에게는 그 만큼 높은 수익이 따라오는 것이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라**

**가. 원칙중심**

● **성공하는 기업들의 경영 원칙들**

경영 원칙은 한 마디로 그 기업이 갖는 경영 철학의 구체적 실천 방침이요, 존재 이유라고 할 수 있다. 기업의 경영 철학은 이론이나 공식처럼 명확히 정해져 있지도 않고 객관적이지도 않으며 불변하는 진리도 아니다. 다분히 기업가나 경영자 또는 기업의 구성원들에 의해 형성된 주관적이고 목표 지향적인 원칙들이다. 물론 이러한 원칙이 기본적인 도덕성을 위배한다거나 법적으로 문제가 있는 것이라면 경영 원칙으로 자리 잡지는 못할 것이다. 각양각색인 기업들의 경영 원칙은 그 자체가 얼마나 잘 만들어졌는가 중요한 것이 아니고 어려운 상황에서도 얼마나 그 원칙을 철저히 지키고 실천해 가느냐가 성공적인 경영을 위한 관건이 될 것이다.

- **한국리더십센터 대표의 원칙경영**

김경섭 한국리더십센터 대표는 강연에서 원칙중심의 경영이라는 한 가지 원칙만 가지고도 성공 할 수 있다고 한다. 이웃을 사랑하면 사람들이 신뢰하게 될 것이고 신용을 지키면 돈을 더 잘 빌려줄 것이고 직원을 사랑하면 그 직원이 보답할 것이다. 이런 것들을 원칙이라고 한다. 100년, 1000년 후에도 변하지 않고 한국·미국 어디서든 변하지 않는 것, 그것이 바로 원칙이다.

그가 말하는 원칙중심의 경영이란, "서로 사랑해 주고 존중해 주는 것을 말한다. 인간은 물건이 아니다. 마음이 있다. 경영인이 직원들을 대할 때, 먼저 베풀어주면 95%의 직원들은 반드시 보답한다."는 것이다. 그는 리더십센터를 설립하고 어떻게 하면 사람을 이끌어주고 성공시켜줄까를 고민했다. 직원들이 처음에는 의심을 했지만 3~4년이 지나자 목숨을 걸고 일하기 시작했고, 그렇게 2명으로 시작한 회사가 지금은 120명이 됐다. 그것을 보면서, 원칙중심의 경영이라는 한 가지 원칙만 가지고도, 성공을 할 수 있음을 깨닫게 된 것이다. 정보지식사회가 되면서, 사람을 전인적 인격체로 생각하는 것이 필요하다. 이런 것이 원칙이 되어 앞으로 100년, 1000년이 지나도 변하지 않을 것이다. 우리 인간은 감정이 있고 존중받고 싶어 하는 욕구가 있기 때문에 더욱 그렇다.

회사를 사랑하면 성공한다는 것은 원칙이다. 시간을 잘 활용하면 성공한다는 것도 원칙이다. 어떻게 하면 직원들이 기업을 사랑하게 만들까 생각한다면, 자신부터 변하고 진정으로 사랑해야 한다고 말한다. 회사를 사랑하고 근면하며 신용 있는 사람을 만들려면, 경영자들부터 교육을 받아야 하고 특히 성품교육을 받아야 한다고 주장했다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라**

**- '쿠쿠'의 원칙경영**

"저희는 외상거래를 하지 않습니다. 현금으로 제품 값을 먼저 계산해 주십시오." 쿠쿠(CUCKOO) 전기압력밥솥으로 유명한 쿠쿠홈시스(이하 쿠쿠)의 영업사원들이 대리점에 가서 하는 말이다. 쿠쿠의 '선수금 거래, 현금거래' 영업 원칙을 듣고 유통업체들은 코웃음을 쳤다. 쿠쿠는 이 영업원칙 때문에 제품을 출시하고 4개월 동안 밥솥을 한 대도 팔지 못할 정도로 어려웠지만 원칙을 바꾸지 않았다. 가장 중요한 원칙은 쿠쿠의 브랜드 가치를 지키기 위해서는 어떤 어려움도 이겨낸다는 것이다.

창업 이래 지속적 성장을 거듭한 쿠쿠는 2008년에 매출 3000억원을 달성했다. 이런 놀라운 성공을 가능케 한 것도 역시 철저한 '원칙경영'이었다. 쿠쿠의 원칙 경영은 마케팅 전략에서도 드러나는데, 시장확대를 위해 사은품을 제공해달라고 주장하는 대리점이 많았지만 쿠쿠는 '원칙경영의 핵심'인 브랜드를 알리고 가치를 지키기 위해 사은품보다는 TV광고를 실시했다. 물론 비용이 많이 드는 선택이었지만 이러한 과감한 투자도 '브랜드를 지키겠다'는 쿠쿠의 원칙경영이 있었기에 가능했다. 쿠쿠의 원칙경영이 특히 돋보이는 이유는 브랜드를 만들어가는 과정에서부터 브랜드 가치를 지키기 위해 원칙을 철저히 고수했다는 점이다.

**-삼성의 경영원칙**

삼성그룹은 2005년 글로벌 스탠다드에 부합하는 임직원의 행동원칙을 구체화한 '삼성 경영원칙'을 제정하여 시행에 들어갔다. 삼성 경영원칙은 기업의 사회적 책임과 임직원의 기본적인 행동원칙을 '5대 원칙'으로 정하고 실제 경영활동에서 지켜야 할 15개 세부 원칙과 42개 행동세칙으로 구성되어 있다.

제정된 5대 원칙의 주요 내용은 법규의 준수와 회계 투명성, 정치적 중립 유지를 설명한 '법과 윤리의 준수', 공과 사의 구분과 회사 지적재산권 보호를 규정한 '깨끗한 조직 문화', 고객과 주주, 종업원의 가치를 다룬 '고객, 주주, 종업원 존중', 환경과 안전 문제를 강조한 '환경, 안전, 건강 중시', 사회공헌 전반에 대한 '기업시민으로서 사회적 책임 수행' 등으로 구성돼 있다.

삼성은 임직원 행동원칙인 경영원칙을 제정함으로써 회사의 사회적 존재 이유와 사명을 규정한 '경영이념'과 회사와 임직원의 정체성과 지향점을 규정한 '핵심가치'와 함께 삼성인이 갖추어야 할 삼위일체 공유가치 체계를 완벽하게 됐다. 삼성은 경영원칙이 효과적으로 정착, 유지될 수 있도록 임직원 교육에 힘쓰고 있다.

**- 마쓰시다 고노스케가 말하는 경영원칙**

경영의 신으로 일컬어지는 마쓰시다 고노스케는 '경영이란 끊임없는 창의적 연구를 통해 무에서 유를 창조하는 것이다'라는 신념을 실천하였다. 그는 뛰어난 사람을 모방하는 것

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라

은 중요하고 필요한 일이지만, 무에서 유를 창조하기 위해서는 반드시 자신만의 방법을 찾아야 한다는 점을 강조했다. 사람은 제 각각의 특성에 따라 발휘할 수 있는 역량이 다르기 때문에 뛰어난 사람을 모방하는 것도 중요하지만 모든 것을 나의 특성에 맞게 발휘해내는 기반 위에서 이루어져야만 탁월한 성과를 낼 수 있다고 생각했다.

또한 중요한 원칙으로 변화에 순응하고, 변하지 않는 것을 소중히 여겨야 한다고 했다. 변화하는 것은 언제나 변화하기 때문에 이러한 모습을 거스르지 않고 있는 그대로 지켜보고, 또 적절하게 대응하면서 적응해 나가면 된다. 그 본연의 모습을 지켜보는 것이 중요하다. 움직이지 않고 제자리를 지키고 있는 것을 온전하게 바라볼 줄도 알아야 한다. 예컨대 세상이 아무리 급격하게 변한다고 해도 하늘과 땅이 뒤바뀌지는 않는 법이다.

누구에게나 어려운 때는 찾아온다. 바람이 강하게 부는 날, 연을 더 높이 날릴 수 있는 것처럼 위기는 최고의 기회가 될 수 있다. 절대로 비관하지 말고 원칙과 신념을 지켜라. 막다른 길에 맞닥뜨리면 각오를 세우고 주변을 돌아보라. 새로운 길은 얼마든지 있다. 자신의 자리에서 책임을 다하고 내 손으로 내가 가야할 길을 내가 열어야 한다.

마쓰시다 고노스케는 경영에도 오르막이 있으면 내리막도 있고, 내리막이 있으면 오르막도 있다고 했다. 중요한 것은 어려움에 처했을 때 일희일비하지 않고, 멀리 내다보고 원칙과 신념을 지켜나가야 한다고 했다. 이것이 마쓰시다 고노스케의 원칙경영인 것이다.

### ● 기업환경이 복잡해질수록 원칙이 중요하다.

#### - 경쟁 시장의 치열한 전투

구글 엔터프라이즈(Google Enterprise)와 구글 서치 어플라이언스(Google Search Appliance)가 진입한 '기업검색(enterprise search)' 분야는 기밀 문제만 있을 뿐 저작권 문제나 문화적 저항은 없다. 하지만 이 분야에서는 치열한 경쟁이 예상된다.

경쟁은 특히 IBM과 파트너십을 맺은 야후의 옴니파인드(Omni-Find)와 마이크로소프트의 엔터프라이즈서치(Enterprise Search) 사이에서 치열하게 벌어지고 있다. 현재로서는 마이크로소프트가 구글(60%이상)보다 훨씬 뒤처지고 야후(20%)보다도 멀리 뒤쳐진 3위(9%미만)이지만 끝난 게임은 아니다. 구글이 지배하고 있기는 하지만 기업검색 시장은 아직 끝나지 않은 전쟁터다. 마이크로소프트는 구글보다 비즈니스 컴퓨팅에 대해 더 많이 알고 있고 이 점은 분명 그들의 경쟁우위가 될 수 있다. 시장규모가 크기 때문에 경

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라

쟁은 더욱 격렬해질 것이다.

경쟁자인 마이크로소프트는 막강한 재무자산을 가지고 매년 R&D 에만 수십억 달러를 투자하고 있다. 마이크로소프트는 상당한 투자가 요구되는 매우 광범위한 제품군을 가지고 있다. 뿐만 아니라 새로운 프로젝트에 투입하기 위한 거대한 활동자금을 보유하고 있다. 또한 마이크로소프트는 소프트웨어 분야의 독점적인 지위를 보유하고 있다. 대부분의 사람들이 하루 종일 검색엔진을 사용하지 않을 수는 있어도 마이크로소프트 제품을 사용하지 않을 수는 없을 것이다. 그리고 마이크로소프트의 또 다른 자산은 구글과의 경쟁에서 이기고자 하는 굳은 결의다. 마이크로소프트는 경쟁에서 결코 주저앉지 않을 것이기 때문이다.

구글도 막대한 자산을 보유하고 있고, 광고와 문서관리 시장을 주도하고 있으며 이 분야에서 마이크로소프트보다 많은 전문지식을 갖고 있다. 또한 구글은 기업 데이터 작업에 전문성을 확보하고 있는 코그노스(Cognos)와 비즈니스 오브젝트(Business Object)같은 비즈니스 인텔리전스의 핵심 주자들과 이미 협정을 맺었다. 미국 PC유통을 이끌고 있는 델도 구글을 지원하고 있으며 어도비(Adobe)도 마찬가지다. 따라서 구글은 마이크로소프트가 저질렀던 과거의 행패에 분개한 회사들로부터 지원을 받을 수 있다.

그러나 마이크로소프트와 구글의 경쟁에서 승자가 누가 될지는 아무도 예측 할 수 없다. 특히 그들이 경쟁하고 있는 기업검색 분야가 지닌 고유한 특성이 기술적인 해결 과제를 제시하고 있기 때문이다.

이 두 회사의 경쟁은 기업 데이터 검색에만 국한되지 않고 마이크로소프트가 독점하고 구글이 야망을 품고 있는 사무자동화 툴에서도 벌어지고 있다. 구글 닥스 스위트(Google Docs Suite)는 구글이 모방한 오피스제품이다. 닥스는 빠르게 진화하여 웹 기반 사무 자동화 툴의 표준으로 당당하게 자리 잡았고, 인터넷을 통해 소프트웨어를 제공하는 클라우드 컴퓨팅으로 인해 매우 빠르게 성장할 것이 예상된다.

### - 통신회사 등 약탈자들의 등장

전화회선 없이는 웹 사용이 불가능하기 때문에 구글의 성장을 가장 위협하는 대상은 인프라를 구축하는 통신회사다. 이들 통신회사는 통행시스템을 만들어 구글을 비롯한 인터넷 업체들이 고속회선 사용에 대한 비용을 지불하게 만들고 싶어한다. 이런 일이 벌어진다면 콘텐츠 제공자 사이의 자유경쟁은 제한되고 전화회사와 케이블 회사에게 인터넷 사용을 통제 할 수 있는 능력이 넘어가게 될 것이다.

그들은 텔레비전처럼 거대한 대역폭을 요구하는 인터넷 기반의 대규모 소비자 서비스 유통에 필요한 네트워크에 대한 투자가 일어나야 한다고 주장한다. 인터넷이 중립적이기를 원하는 구글이나 마이크로소프트, 야후 등은 그들의 주장에 반대하고 있다. 통신회사가 그렇게 한다면 모든 인터넷 업체는 수준(속도)높은 서비스를 유지하기 위해 '통로를 제공하는 상인(pipe merchants)'과 광고수익을 나눠 가져야 한다. 이것은 무료 정보교환

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라

의 꿈을 종식시키고 인터넷 수익모델을 철저히 바꾸게 될 것이다.

소비자 입장에서 보면 이는 인터넷 콘텐츠의 무료접속과 네트워크 품질 사이에서 일어나는 싸움이다. 인터넷을 이메일이나 문서 읽기 정도에만 사용한다면 데이터 스트리밍의 속도와 품질은 그다지 문제되지 않는다. 그러나 월드 와이드 웹 (World Wide Web)의 부상과 음악과 비디오를 전달하는 새로운 온라인 서비스(데이터 스트리밍 서비스)의 도래로 모든 것이 바뀌었다.

인터넷 업체들은 더 나은 온라인 서비스를 고객에게 제공하기 위해서 광고수익의 일부를 고객 기반이나 영업 네트워크 역량 같은 데이터 자산에 대한 값으로 전화회사와 케이블 회사에 지불함으로써 문제를 해결할 수도 있을 것이다. 하지만 어떤 해결책이든 결국 구글의 이윤은 감소될 것이다.

### - 기업 내부의 복잡성 증가

일반적으로 회사는 적정 수준이 지나면 경영진이 회사를 올바르게 경영하기 위해 필요한 정보를 다룰 수 있는 인지 능력을 유지할 수 없게 된다고 한다. 게다가 회사자원이 산출하는 서비스는 자원을 관리하는 사람들의 역량에 달려 있기 때문에 경영능력과 기술능력의 부재는 회사성장을 가로막는 병목(bottleneck)이 된다. 즉, 복잡성이 회사의 성장을 제한한다는 것이다.

기업이 거대해지고 업무영역이 다양해지면 해결해야 할 과제와 도전이 증가한다. 이러한 도전은 단순히 직원을 더 많이 고용한다고 해도 해결할 수 없는 비즈니스의 복잡성이 증가하는 것이다. 비즈니스 복잡성 증가를 극복하고 구글이 성공적인 성장하기 위해서 고려해야 할 요소는 더 커진 시장의 다양성, 더 풍부해진 상업광고, 정치·경제·기술적인 문제의 중첩과 그런 현상의 증가, 음성과 이미지 색인, 번역기 등 해결하기 어려운 기술적인 문제 등이다.

### - 구글이 성공할 수 있는 이유

점점 복잡해지는 상황에서 과연 구글의 조직모델이 성공할 수 있을까? 그럼에도 불구하고 구글이 성공할 수 있는 이유는 다음과 같다. 첫째, 래리 페이지, 세르게이 브린, 에릭 슈미트라는 구글의 3인 체제는 핵심집단의 인지능력을 배가시킨다. 명확한 역할을 가지고 있는 세 지도자들은 한 명에 비해 더 많은 데이터를 더 신속하게 처리할 수 있다. 둘째, 구글 내 급속한 정보흐름이 팀워크를 촉진하고 조직을 신속하게 재구성하며 성공할 것 같지 않은 프로젝트는 조기에 종결시킨다. 셋째, 구글의 측정 시스템은 엔지니어에게 사용자 행동에 대한 직접적인 정보를 제공하고 빠른 시간 내에 적합한 제품개발을 결정하게 해준다. 그들은 회사의 성장을 가로 막는 두 장애물인 마케팅조사 결과나 계획수립을 책임지는 사람의 지시를 기다릴 필요가 없다. 마지막으로 제품개발에 대한 구글의 맥가이버 칼 접근법은 신제품의 수를 증가시킨다. 개발자는 신제품이 기존 제품과 통합

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라**

되는지 고려할 필요가 없다. 구글이 많은 신규서비스를 동시에 테스트할 기회를 갖고 있다. 장기적으로 하나의 서비스에 의존하지 않고 비즈니스를 확장해 나갈 수 있다.

그러나 구글이 모든 문제를 해결할 수 있다는 뜻은 아니다. 구글은 보다 작은 프로젝트에 효과적인 혁신 메커니즘을 가지고 번역기나 콘텐츠에 기반한 자동 이미지, 비디오 인덱싱 처럼 복잡한 문제를 해결하기에는 적합하지 않을지도 모른다. 하지만 이 경우에도 구글은 학술 커뮤니티와의 강한 유대관계로 약점을 보완하기를 원할 것이다. 또한 구글의 모델이 독점방지(anti-trust)문제와 같은 정치적인 이슈를 해결하기에 적합한지도 확신할 수 없다. 네트워크의 중립성 문제처럼, 독점 방지 문제는 워싱턴에서 해결해야 할지도 모른다. 엔지니어는 이런 문제를 풀 수 없다. 구글의 비즈니스 모델이 지속적인 성장을 유지할 수 있을까? 직원이 5천명일 때 효과적이었던 방법이 훨씬 더 큰 조직에서 그대로 사용될 수 있을까? 급속히 성장한 다른 회사들처럼 구글도 관료주의의 확산을 쉽게 피할 수 없을 것이다.

구글에게 성공의 열쇠는 처음에 성공할 수 있었던 이유, 즉 신속한 아이디어 이동과 사용자, 엔지니어, 경영자 사이의 정보 공유를 유지하는 것이다. 다른 회사들과는 다른 의사결정 구조, 빠른 정보흐름, 측정시스템, 제품개발 접근법을 가진 구글은 복잡성이 증가하는 상황을 극복하고 성장할 수 있을 것으로 보인다. 이러한 성공 이유는 구글이 설립 시부터 견지해 온 경영의 원칙이기도 하다. 지금까지의 성공을 만들었던 이러한 원칙이 복잡성이 증가하고 경쟁이 심화되는 시장에서도 제대로 작동할 수 있을지 알 수 없다. 하지만 점점 더 복잡해지는 상황에서 성공하기 위해서는 원칙을 갖고 밀어 붙이는 노력을 해야 살아남고 성장할 수 있을 것이다. 그런 면에서 구글은 확고한 자기만의 원칙을 갖고 있고 그 특성을 살려 변화하는 시장과 경쟁상황에 대처해 나가고 있기 때문에 다른 기업보다 성장 가능성이 높다고 할 수 있을 것이다.



구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라

나. 고객지향적 기업과 고객 가치

● 경영원칙으로서의 고객지향

치열한 경쟁환경에서 살아남기 위해서는 경영의 초점을 고객중심으로 바꾸고 고객 입장에서 보다 큰 가치를 제공하는 고객지향적 기업이 되어야 한다. 치열한 경쟁환경에서 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 방법으로 고객지향성을 추구하는 것은 매우 고무적이다. 이러한 고객지향적 기업이 되기 위해서는 다음과 같은 영역에서 고객지향성이 경영원칙으로 승화되어 기업 활동 전반에 나타나야 한다.

- 고객에 대한 명확한 철학을 전 임직원인 공유하여야 한다.

고객지향적 기업이 갖고 있는 가장 큰 특징은 바로 고객에 대한 명확한 철학을 전 임직원이 공유하고 있다는 점이다. Dell, HP, P&G 등 고객지향적 기업으로 유명한 기업들을 보면 고유한 고객중심의 경영철학이 있으며 이러한 철학이 구호에 그치지 않고, 종업원들이 고객지향적 마인드를 가지고 업무를 수행할 수 있도록 조직문화에 스며들어 있다. 지속적 성장을 위해서는 고객만족도를 제고해야 한다는 철학을 지닌 Dell은 이를 공유하기 위한 전사적인 고객중시 경영 교육을 지속적으로 시행하고 있고, 고객접점에 있는 직원들은 물론, 연구개발, 조립, 운송 등 고객과 직접적 관련이 없는 부서의 직원들도 모두 자신의 업무를 고객의 입장에서 규정하고 일을 하고 있다. 고객중심의 철학이 지속적인 사업 성장의 버팀목이 되고 있는 것이다.

- 고객이 중심이 되는 조직 구성을 해야 한다.

고객지향적 기업이 갖고 있는 두 번째 특징은 고객에 대한 통찰력을 기업의 경영에 반영할 수 있는 전담 조직과 고객관리 전문 임원을 두고 있다는 점이다.

IBM은 제품 중심 조직구조에 고객 중심의 산업별 조직을 추가하여 조직 운영이 고객중심으로 이루어지도록 변화시켰다. 기존의 제품사업부와 대등한 수준으로 금융, 제조, 컨설팅 등 산업별로 고객을 전담하는 부서인 산업그룹(Industry Group)을 설치한 것이다. 산업그룹은 고객의 니즈에 효과적으로 대응할 수 있는 전문 인력들로 구성되어 사업부의 이익과 고객접점부서의 역할 간 갈등이 발생하지 않도록 조정하는 일과 고객의 새로운 니즈에 대한 포착 및 사전 예측을 담당하는 역할을 하고 있다.

고객지향성을 제고하기 위해서는 고객관리 전담임원인 CCO (Chief Customer Officer)를 둘 수 있다. CCO는 고객에 대한 전문적 지식이나 이해력을 지속적으로 습득하여 고객에 대한 통찰력을 키우고, 이를 통해 현재의 고객에게 제공되는 가치를 제고시키는 역할을 한다. 더불어 고객이 원하는 새로운 상품과 서비스를 찾아내고, 다른 최고경영층과의 정기적 회의를 통해 고객에 대한 통찰력을 전파하는 역할을 수행함으로써 기업이 고객과

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라

유리되는 것을 방지하는 역할을 한다.

- 제품이 아닌 고객중심으로 사업모델을 구성한다.

고객지향적인 기업의 세 번째 특징은 제품이 아닌 고객중심으로 사업모델을 구성하고 있다. 대다수 제품중심 기업이 신제품 개발을 통해 수익을 창출하는데 초점을 맞추었던 것에 비해, 고객지향적인 기업은 고객과의 관계강화와 고객 문제해결을 통해 수익을 창출한다는 차이가 있다.

대표적 사례가 IBM이다. 1990년대 경영 위기에 처했던 IBM은 각 제품 사업부를 분리매각 하는 대신 통합된 제품과 서비스로 솔루션을 제공함으로써 위기에서 탈출할 수 있었다. 1993년 IBM 출신으로 최초의 CEO가 된 루 거스너 회장은 IBM이 위기에 처한 원인중 하나는 제조와 판매 중심의 기업문화에 있음을 깨달았다. IBM 임직원들은 연구개발을 통해 항상 새로운 것을 추구하고 개발한 것을 판매하려 하는 자세와 컴퓨터에 대한 지식은 많았지만, 컴퓨터가 고객들에게 무엇을 해줄 수 있는 지는 잘 이해하지 못하고 있다는 것을 파악했다. 이에 루 거스너는 고객과의 접촉을 최우선 사항으로 설정하고, 고객의 목소리에 귀를 기울이는 기회를 만들었고 고객들이 원하는 것은 하드웨어와 소프트웨어를 결합한 문제해결에 필요한 솔루션이라는 것을 파악하게 된 것이다. 네트워크의 요소에 해당하는 제품을 대부분 지니고 있던 IBM은 하드웨어 중심의 판매에서 벗어나 소프트웨어도 함께 제공하는 솔루션 판매 회사로 변모에 성공할 수 있었다.

- 고객중심의 고유한 경영시스템을 가지고 있다

고객지향적인 철학, 조직구조, 문화는 궁극적으로 고객지향적 경영시스템을 만들게 된다. 고객지향적 경영시스템의 특징은 고객의 생생한 목소리가 경영활동에 직접적으로 반영되도록 하는 것과 임직원들이 효과적으로 고객가치를 창조할 수 있도록 하는 것이다. 고객의 목소리를 직접 들을 수 있는 고객 접점에서의 관리는 과거 인류학이나 심리학 담당자를 일선에 배치한다든가 하여 단순히 만족도의 향상을 목적으로 하였다. 하지만 최근에는 보다 발전적인 형태의 고객 중시 경영 시스템으로 활용하는 사례가 등장하고 있다.

대표적인 사례로 마쯔시타전공(MEI)의 'VOC21' 시스템이 있다. 2004년 3월부터 개발되어 2005년 8월 본격 가동된 VOC21은 일종의 고객 불만 정보처리 시스템으로써 고객 센터를 통해 들어온 다양한 불만을 분석하여 종류별로 분류한 후에 기업의 각 계층에 알맞은 정보로 가공하여 매일 제공하는 기능을 한다. 시스템 도입 이전 고객의 불만이 기업의 경영층까지 도달하는데 걸리는 시간이 무척 길었던 데에 비해 VOC21을 통해 한 층 빠른 현장 경영을 가능케 한다는 장점과 각기 다른 사업부에서 고객의 불만을 공유함으로써 비슷한 불만이 재발하지 않게 한다는 점, 그리고 고객의 불만을 트렌드화 하여 이후의 제품 개발에 반영할 수 있다는 장점을 가지게 되었다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라

- 성과 평가의 중심에 고객이 있다

진정한 고객지향적 기업은 철학, 경영시스템과 더불어 고객관점에서 성과지표를 설계하고 있다. 성과평가 시스템은 기업의 지향점과 개인의 동기부여를 일치시키는 중요한 요소로 기업의 경영 포커스를 고객중심으로 옮기기 위해서는 반드시 고려되어야 할 부분이다. 고객지향적인 기업의 성과지표를 분석해 보면, 매출, 수익과 더불어 고객 만족도나 추천의향, 주요 고객 확보율, 고객의 경험가치 등의 고객관련 지표들이 균형적으로 포함되어 있음을 알 수 있다.

고객지향적 성과지표 중 최근 주목 받고 있는 지표가 GE등이 도입한 NPI라는 순수추천의향지수이다. GE의 CEO는 추천이라는 요소가 GE의 성장에 매우 중요한 고객자산이라는 것을 파악한 후, 이를 전사적 KPI(Key Performance Indicator)로 도입하였다. 또 앞서 언급된 바 있는 Dell은 매년 목표 고객 만족도를 부여하여 이를 달성할 경우 보너스를 지급하는 시스템을 도입하고 있으며, 이는 매출 목표를 달성하는 것과 동일한 수준의 중요도로 KPI에 반영되고 있다.

여느 마케팅의 지표와 마찬가지로 고객중심의 성과를 정량적으로 측정한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 이를 위해서는 충분한 검증을 통해 자사에 알맞은 지표를 개발해낼 필요가 있다. 분명한 것은 이러한 지표를 명확히 할 때에 고객을 중심으로 한 기업의 경쟁력이 더욱 향상될 수 있다는 사실이다.

지금까지 고객지향적 기업이 가지고 있는 특징을 철학, 조직, 비즈니스 모델, 전략, 성과평가 시스템의 다섯가지 측면에서 살펴보았다. 고객지향적 기업이 되기 위해서는 가치사슬 전반에 고객중심적인 요소들이 녹아있어야 한다는 것을 알 수 있다. 그러나 단기적인 차원에서 동시에 모든 가치사슬에서 고객지향성을 추구하는 것은 현실적으로 매우 어렵다. 우수한 고객지향적 경영시스템을 만드는 것은 매우 중요하다. 그러나 성공적인 고객지향적 기업이 되기 위해 더욱 중요한 것은 고객이 변화에 적극적으로 부응할 수 있도록 지속적으로 변화하고 업그레이드하는 노력이라는 것을 잊지 말아야 할 것이다.

### ● 고객가치의 개념적 정의

기업 활동은 교환을 통한 가치창조의 과정이다. 공급업자와 고객과의 교환은 자발적 참여과정이며 양자는 교환을 통해 더 나은 상태로의 전환을 기대하게 된다. 즉, 교환과정에서 발생하는 가치를 기대하는 것이다. 이러한 가치는 기업 경쟁력의 원천이 되며, 기업 경쟁력은 고객의 욕구를 충족시키는 기업의 가치창출력에 달려 있다고 할 수 있다. 특히 변화의 속도가 빠르고 제공되는 상품과 서비스가 디지털화되어 있는 인터넷 비즈

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라

니스의 세계는 고객이 원하는 가치를 발굴하고 창출하는 것이 기업의 생존과 직결되어 있다고 할 수 있다. 우리가 학습하고 있는 구글의 다양한 경영 전략과 업무 방식도 궁극적으로는 고객을 위한 새로운 가치를 창출하기 위한 도구이자 방법인 것이다. 따라서 고객가치에 대한 개념을 이해하는 것이 구글의 일하는 방식에 대한 이해를 촉진할 것이고 생각된다.

### - 가치의 정의

기업 활동에서 말하는 가치는 "가능성 있는 대안 혹은 결과가 어느 정도 적절한지를 평가할 수 있도록 만드는 기본 원칙"이고, 또한 "소비자의 인지된 선호도"라고 할 수 있다. 즉, 가치는 고객이 구매 목적을 달성하기 위해서 행하는 제품 속성의 평가 과정에서 고려하게 되는 중요도라고 할 수 있다.

마케팅적 의미에서 가치란 얻게 되는 부분(what you get)과 그 대가로 포기하게 되는 부분(what you give up)의 차이를 말한다. 즉, 가치란 비용을 고려한 편익을 의미한다. 편익(benefit)이란 어떤 상품으로부터 고객이 받는 만족 또는 욕구 충족 효과를 말한다. 또한 편익은 어떤 제품이나 서비스를 사용함으로써 얻는 개인의 주관적인 만족도를 의미한다. 구체적으로는 가치란 구매활동을 통해 달성하고자 하는 이익이라고 할 수 있으며 이는 제품 품질, 비용, 편리성, 배달시간, 시간절감, 쇼핑의 즐거움 등으로 표현할 수 있다.

### - 고객가치(Customer value)의 정의

고객 가치는 고객 입장에서 재화나 서비스를 구매하여 사용한 후 얻는 편익과 그 재화나 서비스를 구매하기 위하여 지급해야 하는 희생(또는 비용)의 차이로 정의된다. 특정 기업의 제품을 고객이 지속적으로 구매하는 이유는 경쟁 기업의 다른 제품보다 고객 입장에서 고객가치가 더 높다고 판단하기 때문이다.

**\* 고객 가치 = 효용(품질, 서비스, 성능, 이미지 등) - 희생(금전적 대가, 시간 투입, 기회 비용)**

고객가치는 제품사용과 밀접한 연관성을 가지며, 고객들이 주관적으로 인지하는 것이지만 판매자가 만드는 객관적인 기준은 아니다. 따라서 이러한 인지의 정도는 일반적으로 고객들이 제품을 사용함으로써 얻게 되는 것(품질, 편의, 효용 등)과 그 제품을 획득하기 위해 지불하는 것(가격, 희생 등)간의 상충관계(trade-off)를 의미한다. 이러한 고객가치에 대한 정의는 '비용-편익'에서의 고객가치와 '궁극적인 목적'에서의 정의로 나누어 볼 수 있다.

우선 '비용-편익' 측면에서 본 고객가치는 제품사용으로 발생하는 편익과 비용에 대한 인지를 바탕으로 고객의 효용가치를 통합적으로 측정한 것이다. 고객가치는 고객과 기업

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라

사이의 교환과정에서 발생하는 경제적, 기술적 서비스, 사회적 편익의 정도를 금전 단위로 환산하였을 때에 고객이 가지게 되는 인지의 정도이다. 구매자가 인지하는 가치는 제품구매 시 지불한 비용 대비 얻게 되는 품질과 효용의 Trade-Off 정도를 의미 한다.

다음으로 '궁극적인 목적' 측면에서 본 고객가치는 제품가격에 반영되어 있는 인지된 품질의 정도를 의미한다. 고객가치는 고객이 제품과 서비스 사용 결과로 얻게 되는 부가가치의 결과로 형성되는 고객과 판매자 간의 감정적인 교류를 의미한다.

### ● 고객가치를 높이는 편익의 종류

고객가치는 고객이 느끼는 편익에 의해 좌우될 수 있는데, 이러한 편익을 정확히 인지하고 조절할 수 있다면 고객을 위한 가치창출에 효과적일 것이다. 고객이 느끼는 편익은 이성적 편익과 감성적 편익으로 나눌 수 있는데, 그 특성을 살펴보면 다음과 같다.

#### - 이성적 편익 (Rational benefit)

고객가치를 창출하기 위한 이성적 편익은 상품, 서비스, 상표 또는 명성에 대한 인지에서 얻어질 수 있다. 첫 째는 상품의 편익인데, 고객가치의 창출은 상품에 대한 인지된 편익(Perceived benefit)에서부터 출발한다고 할 수 있다. 상품에 대한 인지된 편익이란 객관적인 평가 자료에 의해 제공된 제품 성능의 경제적 편익을 의미하는 것이 아니라 주관적으로 고객의 구매행동을 유발할 수 있도록 하는 성능을 포함한 전반적인 상품의 편익에 대한 인지를 의미한다. 둘째는 서비스 편익이다. 일반적으로 시장에 유통되는 제품들 간의 성능 차이는 매우 미미할 수 있다. 이런 경우에 차별화 전략 및 경쟁우위 확보를 위해 제공되는 서비스 품질은 고객가치 창출에 중요한 편익이 될 수 있다. 세 번째는 기업의 상표(Brand)나 기업의 명성(Royalty)이 고객 가치를 창출하는 편익이 될 수 있다. 오랜 세월에 걸쳐 축적된 명성과 상표는 그 존재 자체 만으로도 커다란 편익을 제공하여 고객가치를 창출하도록 한다. 이러한 것들은 많은 고객에게 사회적 지위와 같은 눈에 보이지 않는 잠재적 편익을 제공한다.

#### - 감성적 편익 (Emotional benefit)

감성적 편익이란 개인적이고 심리적인 필요에 의한 편익이라고 할 수 있다. 매슬로우의 욕구단계이론에 따르면 인간은 생리, 안전, 소속, 존경, 자아실현으로 이어지는 욕구충족의 단계를 거친다. 낮은 단계의 욕구가 충족되면 그 상위 단계의 욕구를 충족시키려고 하는 심리가 발현되는 것이다. 따라서 낮은 단계인 배고픔, 갈증, 수면, 안전 등의 신체적인 욕구가 충족되고 나면 심리적인 요구인 대인관계, 소속감, 지위, 인정, 즐거움, 존경심, 자아실현 등이 중요한 욕구로 부상한다. 우리의 심리적인 욕구는 이러한 욕구를 충족시킬 수 있는 감성적 편익을 제공하는 상품을 구매하도록 만든다. 이성적 편익에서 중

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라**

시된 상표라는 편익은 심리적 욕구를 충족할 수 있는 편익이 되기도 한다. 예를 들어, 나이키라는 상표는 이성적 편익이라고 할 수 있는 견고하고 믿을 만한 스포츠 용품이라는 이미지를 갖고 있지만 '즐거움'이라는 심리적 욕구도 함께 충족시키고 있다. 이는 나이키가 대담함, 활기참, 창의성 등을 표현하는 브랜드 개성을 형성했고, 이를 통해 '즐거움'이라는 심리적 욕구를 충족시키는 감성적 편익을 고려했기 때문에 가능했던 것이다.

- 고객 비용 감소를 통한 고객가치 창조

고객가치 창조는 고객의 총비용을 감소시키는 것으로도 가능하다. 총 편익이 고정되어 있는 상황에서는 고객의 비용을 감소시키는 것만으로도 고객가치를 창조하는 효과를 거둘 수 있다. 물론 고객에게 더 낮은 가격을 제시해 고객의 비용 부담을 덜어줄 수도 있다. 즉, 가격 인하를 통해 고객가치를 창조하는 것이다. 그러나 중요한 것은 가격 이외에도 다양한 요소가 고객의 총비용을 구성하고 있고 총 비용 측면에서 고객의 비용을 줄이는 접근이 필요하다. 가격 외 고객의 총비용 감소는 고객가치의 증가를 의미한다. 또한 거래비용과 사용비용이 감소함으로 인해 신규 고객의 진입장벽이 낮아지고 기존 고객의 유지 가능성을 높인다. 그렇다면 고객 비용 감소를 통한 고객가치 창조를 위해서 기업이 해야 할 일은 무엇인가?

첫째, 고객의 입장에서 고객의 소비 사슬을 파악해야 한다. 고객이 기업의 제품 및 서비스를 획득하고 사용하는 과정에서 어떤 경험을 하는지 이해해야 한다. 고객의 입장에서 소비 사슬을 경험해야만 고객이 어떤 문제점에 부딪히며, 그 결과 어떤 니즈가 발생하는지 알 수 있기 때문이다.

둘째, 고객이 인식하는 총비용이 고객별로 다양할 수 있음을 알아야 한다. 모든 고객에게 동일한 비용이 적용되는 것은 아니다. 기업이 제공하는 동일한 제품에 대해서도 총비용은 고객이 처한 상황에 따라 다르게 나타난다. 따라서 더 많은 고객을 확보하기 위해서는 고객을 유형별로 분류하고, 유형별 고객의 비용 구조를 파악해야 한다.

셋째, 총비용 관점에서 접근해야 한다. 고객의 비용은 가격, 거래비용, 사용비용으로 구성된다. 그러나 고객은 비용을 각 요소별로 인식하는 것이 아니라 총비용 하나로 인식한다. 따라서 고객 가치를 극대화하기 위해서는 비용 요소별 최적화가 아닌 총비용 차원에서 최적화를 이루어야 한다.

넷째, 기업은 고객의 폐기비용 감소에 대해서도 적극적으로 고려해야 한다. 오늘날은 환경에 대한 국가간 협약 및 규제가 강화되고 기업의 사회적 책임이 강조되고 있다. 이에 따라 기업은 환경 오염과 고객에게 전달되는 제품의 유해성에 대한 관리에 적극적으로 나서야 할 뿐만 아니라 소비 사슬에서 고객의 마지막 활동인 폐기 상황까지 고려해야 한다. 따라서 기업들은 고객의 폐기 비용 감소에 대해서도 관심을 기울여야만 할 것이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라**

● 고객가치 창출의 네 가지 형태

피터 드러커는 “혁신이란 기존의 지식, 제품, 고객의 요구, 시장 등에서 부족한 점을 발견하고 새롭고 훨씬 더 생산적인 것으로 변화시키는 일”이라고 정의하면서, 기업은 이러한 혁신을 통해 고객에게 새로운 가치를 창출하여 전달하는 역할을 수행해야 한다고 했다.

기업이 만들어 내는 혁신을 통한 가치 창출은 두 가지 축의 조합인 2X2매트릭스로 가치 창출의 유형을 구분할 수 있다. 한 축은 기업이 제공하는 가치가 기존의 가치와 동일한가 아닌가, 다른 한 축은 기업이 제공한 가치를 전달 받는 대상이 동일한가 아닌가 이다. 이렇게 구분된 가치 창출의 유형은 아래 그림과 같이 가치 심화, 가치 창조, 가치 확장, 그리고 가치 이동의 네 가지 형태로 나눌 수 있다.

- 가치 심화

가치 심화는 기존 시장에서 제공하던 가치를 더욱 풍부하고 깊이 있게 하는 전략으로, 대부분의 기업들이 손쉽게 택할 수 있는 방식이다. 기업들은 새로운 가치와의 융합이나 제품 자체의 혁신을 통해 고객이 받게 되는 가치를 심화시킴으로써, 기업의 시장 내 경쟁력을 강화할 수 있다. 예를 든다면, 국내 아파트의 브랜드화는 가치 심화의 한 전형이라고 할 수 있다. 특히 삼성물산의 래미안은 사회 문화적 트렌드를 반영하여 아파트에 문화를 심는 이미지 전략을 통해 새로운 가치를 창출했다. 래미안은 예쁘고 아름다운 집에 살고 싶다는 욕구, 더 좋은 환경 속에서의 삶에 대한 욕구, 서구식 주거 문화에 대한 욕구를 반영하였고, 또한 회사의 브랜드 가치와 회사에 대한 신뢰성을 높여서 아파트 선택에 브랜드라는 새로운 가치가 형성되도록 만들었다.

- 가치 창조

기존 시장에서 새로운 가치를 만들어 내는 것은 어려운 일이다. 그러나 치열한 경쟁에서 살아 남으려면 새로운 가치를 제공하지 않을 수 없다. 가치 창조란 고객이 새롭게 원하는 가치나 남들이 미처 발견하지 못한 가치를 창출함으로써 남들보다 먼저 시장을 선점하는 것을 말한다. 이러한 가치 창조의 대표적인 예로는 2002년 설립되어 초저가 화장품 시장을 형성하고 10대 여학생들의 구매를 촉발했던 미샤가 있다. 미샤는 낮은 가격과 접근성 강화 전략으로 기존 기업들과는 다른 새로운 가치를 창조한 것이었다.

- 가치 확장

가치확장은 고객가치를 기존 시장뿐만 아니라 다른 시장으로 확장하여 전달함으로써 새로운 시장을 확보하는 것이다. 이는 기존 시장에만 적용될 것 같은 가치를 다른 시장으로 확장함으로써 새로운 시장에서의 경쟁력을 확보하는 것이다. 예를 들어 웅진그룹의

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**4일차. 어려울수록 원칙을 지켜라**

학습지 시장과 정수기 시장은 그 전형적인 예가 될 수 있다. 두 시장은 전혀 상관이 없을 것 같은 시장이지만, 이 두 시장에서 웅진이 제공하고 고객이 받아들이는 가치는 '고객 방문'이다. 웅진 교육은 학습지 판매 후, 고객 방문을 통한 방문 교육을 실시하여 명성을 쌓았고, 웅진은 정수기 시장에서 렌탈과 방문 관리를 통해 사업 영역을 확장했다. 이 두 가지 경우 모두 고객이 스스로 해결하기 어려운 부분을 고객 방문이라는 가치를 제공함으로써 신뢰를 쌓을 수 있었던 것이다.

- 가치 이동

가치 이동은 핵심 역량을 통한 다각화 전략의 일환으로 볼 수도 있다. 가치 이동은 기업이 기존 사업에서 제공하던 가치와 상관없이 새로운 시장에서 전혀 다른 형태의 가치를 제공하는 것을 말한다. 이 경우 기업의 핵심역량이 공유될 수 있도록 추진 되었는데, 예를 들어 위니아 만도는 가치를 '쾌적한 환경 조성'에서 '더 나은 식생활'로 옮기면서, 에어컨 온도 조절 장치에 관한 핵심역량을 활용한 다각화 전략을 펼쳤는데, 이러한 전략은 에어컨에서 자동차 부품 산업, 김치냉장고로 이동하면서 고객에게 다양한 가치를 제공할 수 있도록 하였다.



## 5일차. 빠름을 추구하라

### 가. 빠른 출시

- 스피드 경영

스피드 경영이란 '급변하는 경영환경에 대한 기업의 대응력을 극대화함으로써 고객이 만족하는 제품, 서비스를 남보다 빠르게 제공하는 경영'으로 정의된다. 급변하는 환경에서 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 환경 변화의 흐름을 신속하게 감지할 수 있어야 하며 나아가 미래의 유망 산업과 시장을 조기에 발굴할 수 있는 통찰력이 요구된다.

미래에 대한 통찰력과 동시에 스피드 경영을 위해서는 신속한 의사 결정과 실행이 뒷받침되어야 한다. 비록 환경 변화의 흐름을 남들보다 빨리 감지한다 하더라도 이를 의사 결정에 반영하고 실행할 수 있는 신속한 행동능력을 갖추지 못한다면 환경 변화에 대한 유연한 대응이 불가능하다.

#### - 스피드 경영을 실현하기 위한 필요조건들

환경 변화에 신속하게 대응하여 고객 욕구를 효과적으로 충족시킬 수 있는 스피드 경영을 실현하기 위해서는 갖추어야 할 조건이 있다. 스피드 경영을 실현하기 위해서는 명확한 사업 비전, 작고 단순한 조직 구조, 신속한 의사소통, 단순한 업무 절차와 제도, 고객 중심의 업무프로세스 등의 구조적 특성과 자신감과 열정 등 기업가적 정신으로 무장한 구성원들이 필요하다. 이러한 조건은 소규모 기업이나 조직에서 주로 볼 수 있는 특성이자, 왜 이런 특성은 주로 소규모 조직이나 기업에서 볼 수 있는 것일까? 왜냐하면 소규모 기업의 생존은 시장 환경에 대한 대응력에 따라 결정되기 때문이다.

스피드 경영을 위해서는 사업에 대한 명확한 비전 또는 원칙이 필요하다. 사업 비전은 기업이 추구해야 할 사업 방향을 설정함으로써 사업의 선택과 퇴출 등 전략적 의사결정의 스피드를 결정한다. GE의 No.1 또는 No.2 전략은 GE가 지향해야 할 사업구조 조정의 원칙을 명확히 하고 제한된 자원의 선택과 집중으로 전사적 수준의 전략적 의사결정의 스피드를 향상시킨 사례로 유명하다.

조직 계층의 수, 단위 조직의 책임과 권한 등 조직구조 특성 역시 경영의 스피드에 영향을 미친다. 조직이 위계화 될수록 의사결정의 스피드는 확보될 수 없다. 책임과 권한을 규정하는 조직 구조 역시 의사결정의 속도에 영향을 미친다. 책임을 물을 수 없는 조직에서 의사결정의 스피드는 기대하기 어렵기 때문이다. 따라서 책임과 권한을 명확히 규정할 수 있는 범위 내에서 책임 조직단위를 설정하고 경영의 자율성을 최대한 보장해

## 5일차. 빠름을 추구하라

주는 것이 스피드 경영을 위한 기초가 된다.

복잡한 업무 절차와 프로세스는 의사 결정 및 실행의 스피드를 감소시키는 중요한 요인이다. 불요불급한 절차를 일소하고 고객 중심의 단순하고 간결한 프로세스가 확립될 때 의사결정과 실행의 스피드를 기대할 수 있다.

이상의 구조적, 제도적 요인이 뒷받침된다고 해서 스피드 경영이 실현되는 것은 아니다. 스피드 경영이 지속적으로 유지되기 위해서는 이에 적합한 조직 구성원의 의식 변화가 뒤따라야 한다. 기업이 환경 변화에 대한 대응력을 높일 수 있는지 여부는 궁극적으로 조직구성원 개인의 사고와 행동양식에 결정된다.

예를 들어 신속한 의사 결정을 위해 조직 계층을 축소한다고 하자. 그러나 관리자들이 과거와 같이 권위주의적 의식을 가지고 있고 상사와 직원간의 신속한 의사소통이 이루어지지 못한다면 진정한 의미에서의 스피드 경영을 기대하기가 곤란하다. 따라서 스피드 경영을 위해서는 개방적 조직 문화가 요구된다. 개방된 조직에서는 수직적, 수평적 커뮤니케이션이 활성화되고 조직 구성원간 정보와 경영자원의 공유도를 높여 환경 변화에 대한 유연한 대응이 가능하다. 기업의 구성원이 수동적인 존재가 아니라 창조적 기업가 정신으로 무장하고 각자의 역할에서 책임과 권한을 갖고 경영목표에 도전하는 기업가 정신을 가질 때 진정한 의미에서 스피드 경영이 가능할 것이다.

### ● GE(General Electric)의 스피드 경영 사례

“GE의 지난 10여 년 동안 우리의 꿈과 우리의 계획은 단순, 명료했다. 대기업이 갖는 전형적인 단점을 제거하고 대기업만이 가질 수 있는 고유의 장점을 살린 글로벌 기업의 모습이다. 즉, 풍부한 자원을 가진 대기업의 몸통에 중소기업의 뇌와 정신을 가진 그런 회사이다.”

이 글에서 나타나듯이 잭 웰치가 지향하는 경영철학은 스피드 경영이다. 기업이 대규모화 될수록 업무의 분화로 조직이 관료화되는 문제가 발생한다. 관료화된 기업에서는 내용보다는 형식을, 문제 해결보다는 절차를 중요시하며 독창성보다 규칙의 준수를 고집한다. 관료화된 기업에서 조직구성원은 시장보다는 내부의 역학구조에 관심을 가진다. 관료화된 기업에서 환경에 대한 효과적인 대응이 불가능하다. 웰치는 GE가 당면한 문제점을 조직의 관료화와 내부지향적 기업문화라고 규정하고 이러한 대기업 병을 치유하고 중소기업의 장점을 이식하기 위한 처방으로 스피드 경영을 채택했다.

### - GE의 스피드 경영을 위한 기업가치

잭 웰치는 스피드 경영을 위해 GE 조직구성원이 지향해야 할 사고 및 행동의 원칙인 기업가치로 3S(Speed, Simplicity, Self-confidence)를 제시했다. 그는 급변하는 경영환경 하

## 5일차. 빠름을 추구하라

에서 기업경영의 성패는 제품개발, 시장진입 등 경영 전반에 대한 신속한 대응이 관건이며 신속한 대응을 위해서는 전략과 조직, 제도, 절차 등은 무엇보다도 단순해야 하며 자신감에 넘치는 관리자와 직원을 확보하는 것이 중요하다고 생각했다.

- 스피드 경영의 실현을 위한 GE의 경영혁신 과정

### · 사업과 사랑에 빠지지 마라

웰치는 GE가 어떠한 사업을 영위할 것인가라는 전략적 의사 결정이 스피드 경영을 위한 근간으로 인식하고 '1, 2위가 아닌 사업은 재구축하거나 매각한다'는 사업구조조정 No.1 또는 No.2 원칙을 제시했다. 웰치는 경쟁력이 떨어지는 사업에 대한 확고한 포기의 기준을 설정하고 잘할 수 있는 사업에 자원을 집중하는 것이 경쟁력 강화의 첩경으로 파악했다. 이러한 원칙에 따라 GE는 당시 주력사업이었던 항공, 소형가전 등 부문을 성장 산업임에도 불구하고 세계 1, 2위의 경쟁력을 확보할 수 없다는 판단 하에 퇴출시켰다.

### · 책임과 권한을 일치시켜라

No.1 혹은 No.2 원칙과 함께 웰치는 책임과 권한이 일치하는 책임 사업부제를 강화했다. '책임을 물을 수 없는 조직구조에서 의사 결정의 스피드를 기대할 수 없다'는 것이 웰치의 판단이었다. 각 사업부문은 독립채산체로 사업단위의 장에서는 사업부에 대한 전략입안 기능 등 해당 사업에 대한 전권을 부여하여 강력한 사업부제를 추진했다. 이러한 사업구조조정 전략에 따라 GE는 1981년 당시 300개 이상의 상품별 사업단위를 11개 독립 책임 사업부로 축소, 통합했다.

### · 불필요한 보고채널을 제거하라

사업구조조정과 동시에 웰치는 단순하고 민첩한 조직 만들기에 돌입했다. 웰치가 취임할 당시 GE는 결제라인이 9단계에 이르는 위계조직이었다.

웰치는 이러한 계층구조가 의사 결정을 지연시키는 주요 요인으로 판단했다. 결국 GE의 의사 결정 라인은 9단계에서 4~6단계로 축소되었다.

### · 벽 없는 조직을 만들어라

웰치는 '스피드 경영'을 위한 성공적인 조직 변신을 위해서는 사업구조, 조직구조 등 구조적인 변화만으로는 불충분하다고 판단하고 조직 구성원들의 사고와 행동 변화에 초점을 둔 기업문화 혁신을 추진했다. 웰치는 경영의 스피드를 개방적인 기업문화의 산물로 규정했다. 개방적이고 역동적인 조직에서는 조직구성원이 자유롭게 사고하고 의사소통하며 문제를 해결하기 때문에 끊임없는 혁신과 변화가 실현되고 조직 스스로가 지속적인

## 5일차. 빠름을 추구하라

재변신이 가능하기 때문이다.

→ GE의 제거되어야 할 몇 가지 장벽

잭 웰치는 개방적이고 역동적인 기업으로 GE가 변신시키기 위해 극복해야 할 문제점을 다음과 같이 지적했다. "GE에는 반드시 제거되어야 할 몇 가지 장벽이 있다. 어느 조직이든 최소한의 계층이 필요하지만 직위의 차이로 인해 자유로운 의사소통이 방해받는다면 위계조직은 자멸할 수 밖에 없다(수직적 장벽). 상사와 부하직원간에 의사소통이 원활하게 이루어지지 않는다면 우리가 시장의 변화를 어떻게 감지하고 대응할 수 있는가? 기술부서가 디자인한 제품설계를 생산부서에서는 만들기 어렵고 영업부서에서는 판매하기 어렵다고 한다(수평적 장벽). 이러한 상황에서 우리는 어떻게 고객 욕구를 신속하게 충족시켜 줄 수 있겠는가?" 웰치는 이러한 장벽을 제거하기 위해 기업문화 혁신 프로그램인 워크 아웃(Work Out)을 도입했다.

→ 벽 허물기는 최고경영자의 솔선수범에서

웰치 회장은 보수적이고 관료적인 조직에 활력을 불어넣기 위해 조직 각 계층의 직원들과 지속적인 대화를 가졌다. 웰치는 1981년 취임 이후 17년 간 1만500명의 직원들을 대상으로 250회 이상 대화를 가졌다. 특히 웰치와 간부들 사이에는 자필메모와 팩스를 이용한 대화 방식이 유명하다. 웰치가 자필 메모를 팩스로 송부하면 상대방은 수신한 팩스에 회신을 직접 적어서 다시 팩스로 송부하는 등 형식을 배제한 의사소통이 이루어졌다. 웰치는 모든 직원들에게 그를 잭이라고 부르게 함으로써 직원들이 자신을 친밀하게 느끼도록 유도했다. 이와 같이 웰치는 자신의 직선적이고 진솔한 성격을 바탕으로 조직 내의 벽 허물기에 솔선수범했다.

→ 벽 허물기는 자신과 임원과의 관계에서부터

GE 내의 최고 의사결정기구이다. 경영위원회는 주요 사업부문의 책임자들과 최고위층 스텝으로 구성되어 사업부간의 정보 공유를 촉진하기 위한 기구로 활용되고 있다. 경영위원회 운영 초기 웰치와 임원들간에 수직적 위계로 인한 의사소통의 장벽이 존재했다. 웰치는 GE의 임원들이 자신이 회의에서 던질지도 모르는 예상 질문에 대한 답을 준비하기 위해 많은 시간을 보내고 있다는 것을 알았다. 이러한 판에 박힌 행동은 자신과 임원들간의 벽을 의미했다. 그는 임원들에게 그러한 준비를 하지 않도록 주의를 주었다.

· 워크 아웃(Work-out)

워크 아웃이란 특정 사업 혹은 업무 분야에 관련된 직원들이 자율적으로 참여하여 일정 기간(통상 3일간 지속) 자유로운 토론을 통해 불필요한 업무나 절차 등 제도 개선의 아

## 5일차. 빠름을 추구하라

이디어를 제안하고 이에 대해 관련 책임자로부터 피드백을 받는 업무개선 프로그램이다. 웰치는 워크 아웃을 낡은 집을 청소하는 작업에 비유하고 있다. 즉 워크 아웃은 회사 창립 이후 누적된 수많은 나쁜 관행을 제거하는 실용적 목적을 가지고 있었다.

궁극적으로 워크 아웃은 개방적인 기업문화를 형성하기 위해 요구되는 관리자 및 직원들의 의식 개혁을 목적으로 했다. 각 사업부서의 관리자로 하여금 그들의 부하 직원들이 그들의 업무, 작업 방식, 절차 등에 대해 어떻게 생각하고 있는지, 그들이 자신을 어떻게 평가하고 있는지 등을 느끼게 함으로써 관리자로 하여금 권위적 통제자가 아니라 진정한 리더로 변신하게 하였다.

또한 워크 아웃은 현장의 업무를 가장 잘 알고 있는 하위 직원을 업무 개선 의사 결정에 참여시킴으로써 긍지와 보람, 그리고 자신감을 심어주었다.

- GE 스피드경영의 핵심은 '명확한 원칙'

신임 제프리 이멜트 GE 회장이 취임한 지 불과 4일째 되는 날에 9-11테러가 발생했다. 아직 업무 파악도 덜 된 상태였던 이멜트 회장은 사태를 수습하고 사업부문을 재편해야 하는 상황에 처했다. 최악의 상황이었지만 이멜트 회장은 의연하게 사업부문 재편에 들어갔다. 보험업을 매각하고 기업금융 대신 소비자금융 사업에 뛰어 들었다. 이후 6년간 약 800억달러를 들여 유망사업을 인수하고 거꾸로 350억달러 규모의 사업을 매각하는 사업구조조정 작업을 계속했다. 현재 GE의 6개(기업금융, 소비자금융, 인더스트리얼, 인프라스트럭처, 의료·제약·생명공학, 영화·방송·오락) 사업군은 이런 과정을 거쳐 만들어졌다. 사업개편은 성공적이었다. 2004년 이후 11분기 동안 8%가 넘는 자체성장률(인수합병 등이 아닌 기존사업을 통한 성장)을 기록했다. 동종업계 대비 2배가 넘는 수준이다. 이처럼 긴박한 상황에서 GE가 발 빠르게 대처할 수 있었던 것은 GE의 전통으로 내려져 오고 있는 '명확한 사업구조 조정원칙' 때문이다. '1~2위가 아닌 사업은 재구축하거나 매각한다'는 게 GE의 원칙이다. 이 원칙에만 근거해 결정을 내리면 되니 빠르게 사업 구조 조정 의사결정을 내릴 수 있었다. 원칙이 확고하면 스피드는 따라온다.

한편 GE 스피드경영은 디지털조정실(Digital Cockpit) 시스템으로 대변된다. GE의 주요 경영진들은 이 시스템을 통해 전 세계 100여국에 진출한 GE 기업들의 각종 경영성과와 경제지표를 실시간으로 볼 수 있다. 마치 비행기 조종사가 수십 개의 계기판을 한눈에 보면서 비행기를 안전하게 조종하는 것처럼, 경영자들도 전 세계 사업장의 모든 경영현황을 통합해 살펴봄으로써 사소한 상황변화에도 즉각적으로 대처할 수 있다.

평소 자신과 관련 없는 분야라 해도 다양한 문제 상황과 그에 대한 대처 요령을 숙지하는 문화도 GE 스피드경영을 규정하는 또 다른 요인이다.

## 5일차. 빠름을 추구하라

### ● 자라(ZARA)의 스피드 경영 사례

자라는 전 세계적으로 패스트패션(Fast Fashion) 열풍을 몰고 온 글로벌 의류 브랜드다. 모기업인 인디텍스(Inditex)는 지난해 기준 전 세계 68개국에서 3700개의 매장을 운영한다. 지난해 상반기 순매출은 41억2400만유로(약 6조4600억원)로 전년 대비 19% 이상 성장했다. 75년 스페인의 작은 옷가게로 출발한 자라는 이제 인디텍스의 대표 브랜드로 우뚝 성장했다.

품질, 디자인, 가격 세 가지가 모두 자라의 성공신화를 만든 요인이지만 정작 자라를 유명하게 만든 것은 '생산속도'였다. 자라는 초고속생산시스템으로 세계적인 명성을 쌓았다. 자라 본사에서 최신 패션 트렌드를 15일 내에 상품화한다. 트렌드스포터(Trend Spotter)로 불리는 200여명의 디자이너들이 백화점, 쇼핑몰, 나이트클럽 등 현장을 돌면서 소비자들의 요구를 수시로 파악하는 덕분이다. 디자이너 개인의 강한 개성이나 주장을 배제하고 대신 현장의 트렌드를 빠르게 쫓아갔다. 트렌드 중심의 상품 기획을 하다 보니 일부에선 '개성'이 없다는 소리를 듣기도 했다. 그러나 아이로니컬하게도 소비자의 의견과 최신 트렌드를 빠르게 반영하다 보니 도리어 '트렌드에 민감한 개성 있는 대중 브랜드'로 각인되기 시작했다.

자라에서는 신상품을 매주 2번 이상 공급함으로써 '빠른 기업' 이미지를 얻었다. 이 같은 빠른 상품화는 제품 회전율에도 큰 영향을 미친다. 최고 트렌드 브랜드라는 명성을 유지하기 위해 자라는 소량 한정 생산만 한다. 한 의류당 10만~35만장 정도 생산하는 게 고작이다. 당연히 물량이 부족할 수 밖에 없다. 회사는 이를 제품 출고 횟수를 높이는 식으로 보충한다. 원하는 물건이 품절돼 아쉬긴 하지만 그에 상응하는 또 다른 제품이 계속 나오니 아쉬움을 접고 새로운 제품을 선택할 수 있는 분위기가 마련되는 셈이다. 이는 또 다른 효과도 가져왔다. 소비자 마음속에 자라 옷은 '오늘 안사면 못 입는 옷'이라는 인식이 심어지면서 '매장에 들른 이상 마음에 드는 옷은 꼭 사가자'는 분위기가 형성됐다. 이런 분위기가 자라 매출액 상승 기반이 된 것은 물론이다.

### ● 월마트의 스피드 경영 사례

세계 최대 유통업체인 월마트는 스피드경영의 대표적 사례로 종종 언급된다. 88년까지는 K마트가 월마트보다 규모가 컸다. 월마트 매출액이 159억달러였던 반면 K마트 매출액은 256억달러에 달했다. 이후 월마트가 K마트를 추월하게 된 가장 커다란 배경은 '자주'라는 단어에서 찾을 수 있다. 월마트는 물건 공급 기간을 축소함으로써 재고를 대폭 줄였다.

K마트는 2주일에 한 번씩 물건을 공급한 반면 월마트는 1주일에 두 번씩 물건을 공급했

## 5일차. 빠름을 추구하라

다. 결과적으로 월마트는 재고를 K마트의 4분의 1로 줄이거나 소비자 선택의 폭을 K마트보다 4배로 늘릴 수 있는 체제를 갖추게 됐다.

첨단 IT(정보통신) 기술을 활용해 소비자가 원하는 물건을 실시간으로 적재적소에 공급하는 월마트식 스피드경영도 유명하다. 이른바 QR(Quick Response)시스템이다. 예를 들어 월마트는 세계적인 생활용품 메이커인 P&G사와 정보 네트워크로 연결돼 있다. 일선 점포의 생생한 정보를 바로 알 수 있는 P&G사는 그에 맞는 생산계획을 세운다. 제조업체가 현장 상황에 맞게 제품을 생산하니 당연히 유통업체의 발주 기간이 줄어들 수 밖에 없다. 당연히 재고가 없어 해당 제품을 찾는 소비자에게 물건을 전달해주지 못하는 경우가 크게 줄어든다. 이 같은 월마트의 경영 방식은 현재 전 세계 유통업체의 표준으로 자리 잡았다.

### ● 구글의 빠르고 편리함이 경쟁력

페이지와 브린은 모든 사람들이 인터넷 검색을 사양산업이라고 여기던 시대에 파격적인 검색법을 찾아냈다. 그리고 그 결과로 엄청나게 빠른 속도의 검색을 자랑하게 되었다. 지금 구글 사이트에서 구글이라는 단어를 검색하면, 0.45초에 약 10,140,000,000개의 검색결과가 나온다.

구글은 2010년 9월에 검색어를 다 입력하기도 전에 원하는 검색 결과를 보여주는 `순간 검색(Google instant)`을 미국 샌프란시스코 모던아트뮤지엄(MoMA)에서 공개하고 인터넷에 이어 모바일 시장 장악에 본격적으로 나섰다.

순간검색은 사용자가 검색어를 입력하는 중에도 우선순위가 높은 낱말을 실제로 검색한 것처럼 즉시 보여주는 기능이다. 예를 들어 '이러닝 현황'을 검색하려고 '이'까지만 치면 '이'로 시작하는 우선순위가 높은 낱말이 나오고 '이러'까지 치면 또 검색되어 나타나는 단어가 바뀌어 나열된다. 물론 그렇게 나열된 단어에는 찾고자 하는 단어가 들어 있을 확률이 높다.

구글의 마리사 마이어 부사장은 이날 콘퍼런스에서 "인스턴트 검색 기능을 통해 사람들이 검색에 사용하는 시간을 2~5초씩 줄일 수 있다"고 했다. 또한 "구글 전체 사용자가 검색하는 데 드는 시간을 연간 3억5000만 시간 절약해 줄 것"이라고 말했다. 검색어를 끝까지 입력할 필요가 없는 데다 결과도 즉시 제공되기 때문에 한 번 검색에 드는 시간을 종전보다 2~5초 줄일 수 있게 된 것이다. 검색 속도를 높인 게 아니라 검색 과정에 걸리는 시간을 줄여주어 더 빠른 검색을 할 수 있게 해 준 것이다.

물론 이렇게 입력하는 중간에 단어를 완성시켜주는 기능은 국내 포털에서도 '추천검색어'라는 이름으로 예전부터 존재했지만 구글의 순간검색처럼 즉시 검색을 수행하는 기능은 존재하지 않았다.

구글은 안드로이드폰과 음성검색으로 글로벌 모바일 검색 시장의 90% 이상을 장악하고

## 5일차. 빠름을 추구하라

있으며, 한국에서도 전체 모바일 검색 중 15%를 차지할 정도로 순항하고 있다. 구글의 순간검색은 늘어나는 스마트폰 사용자들에게 모바일 검색의 편리함을 만끽하게 해줄 수 있는 중요한 기술이라고 할 수 있다. 이로써 구글과 국내 포털과의 기술 격차는 더욱 벌어졌다는 지적이 나온다.

- **신제품은 경쟁사보다 먼저 출시한다.**

제품을 조기에 출시하는 것은 경쟁이 일어날 수 있는 상황을 미리 막고 신규진출자가 시장에 진입하는데 필요한 비용을 높이는 역할을 한다.

구글은 완벽한 제품을 출시하는 것이 아니라 베타 버전을 먼저 출시한다. 이때는 신중한 사용자들이 흔들리는 것을 막기 위해 업그레이드에 대해서는 일체 아무 말도 하지 않는다. 그들이 업그레이드 버전을 필요로 하면 비로소 그때 제공해주는 형식을 취한다. 사용자에게 새로운 툴을 전하는 주된 커뮤니케이션 수단을 블로거들이다. 구글은 사용자를 얼리어댑터(early adopter)와 메인 스트림 사용자(mainstream users)로 구분하는데 얼리어댑터는 모험을 즐기는 개척자들이다. 이들이야말로 구글이 가장 흥미롭게 여기고 관심을 두는 대상이다. 얼리어댑터는 베타 버전에 오류가 있을 수 있다는 점을 이해하기 때문에 제품에 결점이 있어도 비교적 관대하다. 그들은 제품을 업그레이드하고 평가하고 개선하는 일을 도와주려고 한다. 반면 메인스트림 사용자들은 업그레이드에 익숙해지는 시간을 필요로 하는 신중한 사용자들이다.

이 전략은 많은 불만을 야기하지 않고도 새로운 제품의 출시효과를 높여준다. 구글은 얼리어댑터들을 통해 제품의 문제점을 확인하고 소리 소문없이 조용히 문제점을 개선해나간다. 예컨대 2006년 2월 구글 북스(Google Books)의 초기 사용자들이 책 페이지를 보여주는 소프트웨어에 오류가 있다는 사실을 알아챘다. 그러나 일반 사용자가 서비스를 사용하기 시작할 때는 이미 그 오류가 완벽하게 수정되어 있었다.

- 자율향상(bootstrapping)

구글의 출시전략은 비즈니스 세계에 자율향상(bootstrapping)이라는 새로운 개념을 불러 일으켰다. 자율향상은 스탠포드대학 ARC(Augmentation Research Center) 연구자들이 발전시킨 개념이다. 바론 뮌히하우젠(Baron von Munchhausen)이 스스로 자기 머리채(bootstrap)를 잡고 늪에서 빠져 나왔다는 이야기에서 유래된 표현들이다.

구글은 연구자들에게 제품을 조기에 소개하고 그들로부터 받은 피드백을 통해 제품의 특성을 개선함으로써 스스로를 구하는 전략을 쓰고 있다. 자기가 원해서, 또는 친구나 친지의 소개를 통해 사용자들이 테스트 프로그램에 많이 초청되는데, 그것은 결국 개발 팀을 확장시키는 효과를 가져 온다. 테스트 프로그램(Trusted Tester Program)은 구글 직



## 5일차. 빠름을 추구하라

원들의 친구들을 위한 일종의 사적인 모임과 같다. 초청된 사람들이 초기 개발단계에 있는 제품을 비밀리에 테스트하는 프로그램이라고 할 수 있다.

### - 오픈소스 운동의 창립 원리를 결합

이러한 조기 출시와 테스트 전략은 개발시간을 단축시켜줄 뿐 아니라 시장에 정식으로 소개되기 전에 먼저 사용해볼 수 있는 특권을 준다. '봉사하는'것을 즐기는 사용자들은 개발한 제품의 성능을 평가하고 결함을 파악하며, 문제를 개선하는 책임까지 스스로 떠맡는다.

이 방법은 오픈소스 운동의 창립 원리를 결합하고 있는 것처럼 보인다. 구글은 리눅스의 창립자 리누스 토발스(Linus Torvalds)가 처음으로 시도했던 '조기에 출시하고, 자주 출시하는' 정책과 똑같은 방법을 사용하고 있는 것이다.

제품개발 과정에 사용자를 참여시키는 것에는 위험이 따르기도 한다. 언론과 블로거들은 이런 베타 버전 제품을 멸시하거나 회의적으로 대한다. 예컨대, 영향력 있는 블로거인 데이브 펠(Dave Pell)은 2006년 1월 구글 비디오 서비스에 대해 "구글이 처음으로 실망스러운 서비스를 선보인 것 같은데 단지 나만의 상상일까? 라고 밝힌바 있다. 그의 비판은 <씨넷(CNET)>을 통해 인터넷 상에서 파문을 불러 일으켰다.

그러나 이런 부정적인 비판이 큰 문제로까지 확대되지는 않았다. 이런 반응은 궁극적으로 구글이 제품을 개선하는 방법에 도움이 될 만한 다양한 정보를 제공해주기 때문이다. 사용자는 제품성능을 이모저모로 판단해볼 수 있는 시간을 갖게 되는데, 이때 접하게 되는 작고 사소한 실수는 대수롭지 않게 그냥 넘겨버린다. 문제를 수정할 때쯤에는 훨씬 더 관대해진다.

구글을 무료로 이용해도 된다는 점도 그들의 행동에 영향을 미친다. 사용자는 값을 지불해야 한다면 사지도 않았을 응용프로그램을 시도해 보고 부정적이거나 건설적인 코멘트나 조언으로 '공짜'프로그램에 대해 화답하는 것이다.

구글은 준비여하를 막론하고 제품을 시장에 신속하게 내놓음으로써 제품개발에 기울인 노력에 대한 효과를 극대화하고 잠재적인 경쟁을 줄이기 위해 최선을 다하고 있다. 혁신만으로 수익을 낼 수 있는 것은 아니기 때문이다. 제품을 조기에 출시하는 것은 뛰어난 마케팅 전략이기도 하다. 경쟁이 일어날 수 있는 상황을 미리 막고 신규진출자가 시장에 진입하는데 필요한 비용을 높이면서 사용자를 구글의 영향력 아래 묶어 둘 수 있기 때문이다.

### - 혁신과 수익성의 역설을 넘다.

실제 사람들의 기대와는 달리 혁신이 언제나 수익에 직결되는 것은 아니다 수많은 연구자들이 가장 혁신적인 회사가 반드시 가장 수익성 있는 회사가 아니라는 점을 이미 증명했다. 유명한 경영학의 대부인 피터 드러커는 1996년 인터뷰에서 "컴퓨터 산업은 돈이

## 5일차. 빠름을 추구하라

되지 않는다.... 인텔과 마이크로소프트는 돈을 벌었지만 전 세계에서 돈을 잃고 있는 사람들 또한 많다. 이 산업이 손익분기점에 도달했는지는 의문이다.”라면서 이 점을 자세히 설명했다. 가장 혁신적인 비즈니스가 가장 돈을 많이 버는 것은 아니라는 드러커의 비관적인 관점은 이후 많은 연구에 의해 증명되었다.

두 가지 현상이 이런 역설을 설명해 준다. 하나는 제품 출시 초기에 경쟁사가 혁신적인 아이디어를 아주 신속하게 모방하는 경우이다. 회사가 신기술의 경쟁우위를 통해 수익을 창출 할 수 있는 시간이 줄어든다는 점은 이미 앞에서 언급한 바 있다. 연구개발에 쏟아 부은 투자 자금을 만회하려면 회사는 제품을 출시한 후 몇 달 내에 경쟁우위가 줄 수 있는 이점을 완벽하게 활용할 수 있어야 한다. 전통적으로 이것은 거대한 마케팅 투자, 브랜드 창출, 판매 네트워크 준비 등을 말한다. 이 모든 것을 준비하는 데는 상당한 비용이 든다. 하지만 구글이 채택한 출시전략은 앞에서 언급한 전통적인 준비를 필요로 하지 않는다. 그들은 사용자 하여금 베타 버전을 사용해보고, 그것을 테스트해서 스스로 홍보하도록 내버려둔다.

두 번째 현상은 신제품에서 나오는 혜택을 '우회(diversion)' 시켜주는 물결효과(the ripple effect)라고 할 수 있다. 이 문제를 연구한 경제학자들은 혜택의 80% 이상이 제품을 개발한 사람 이외의 사람들에게 돌아간다는 것을 증명했다. 역사적인 예를 하나만 들면, 전력생산에 직접 관여했던 회사보다 다른 회사와 일반대중들이 전기가 주는 혜택을 훨씬 더 많이 보고 있다는 점이 그것이다. 전력을 활용한 가정용 전자제품을 비롯하여 모든 형태의 전자기구를 만드는 새로운 산업이 무수히 등장하였다. 정작 초기에 전력을 개발하고 분배하는 과정을 주도하면서 투자 자금을 쏟아 부었던 사람들은 그다지 재미를 보지 못했던 것이다.

하지만 구글은 신제품의 혜택을 좀 더 많이 누릴 수 있는 두 가지 메커니즘을 찾아냈다. 그 두 가지 요소는 다음과 같다.

검색엔진과 애드워즈(애드센스)링크를 통해 방문하는 사이트에서의 광고 판매: 구글은 내부 R&D 로부터 수익을 낼 뿐 아니라 사이트 소유주가 더 많은 방문객을 유인할 수 있게 해줌으로써 이익을 본다.

다른 혁신가의 지원 : 구글은 다른 회사를 인수하면 그 회사가 보유하고 있던 플랫폼, 기술, 명성뿐만 아니라 사용자까지 확보함으로써 구글의 엔지니어들에게 이전보다 훨씬 나은 환경을 제공한다.

구글은 검색엔진 이외의 다른 상황에서도 얼마든지 개발할 수 있는 능력을 갖추고 있는 창의적인 사람과 그들이 가지고 있는 새로운 아이디어를 마치 자석이 철 조각을 당기듯 강력한 힘으로 끌어당기고 있다. 구글은 자사의 혁신을 통해 나올 수 있는 이익이 다른

## 5일차. 빠름을 추구하라

곳으로 옮겨가는 것을 미연에 방지하고 있다. 이렇듯 구글은 혁신을 통해 경쟁으로부터 스스로를 보호하고 개발속도를 높이며 새로운 경쟁자의 진입비용을 매일 조금씩 올려감으로써 자신들의 경쟁력을 점점 더 강화해가고 있다.

- 빠른 것과 함께 고객을 정확히 이해하는 것이 필요하다.

구글의 시대가 가고 페이스북 시대가 온다는 말이 미국에서 자주 나온다고 한다. 또 구글의 안드로이드 폰인 넥서스원의 판매에 문제가 생겼다고 한다. 미국 최대 이동통신사인 버라이즌이 최근 HTC 인크레더블을 출시하면서 넥서스원을 판매하지 않겠다고 밝혔고, 3위 이동통신사인 스프린트가 HTC 에보4G 발매를 앞두고 넥서스원 발매 계획을 백지화했다고 한다.

구글 웨이브는 협업을 통한 실시간 지식 확장 도구로 새로운 시대를 열어갈 기대작이라는 평가를 받았지만 2010년 8월에 프로젝트가 중단되었다. 구글의 새로운 SNS서비스로 불리던 구글 버즈도 충분한 사용자를 확보하는데 실패하고 있다.

구글의 서비스 전략은 끊임없이 새로운 베타 서비스를 내놓는 것이다. 그러나 과거와는 달리 최근에는 이렇다 할 히트작이 없는 것이 아쉬운 대목이다. 구글의 빠른 출시와 새로운 서비스도 시장에서 외면되기도 한다. 빠른 것도 중요하지만 고객의 마음을 읽고 고객의 필요를 충족시켜주는 노력이 더 필요한 것 같다.

## 5일차. 빠름을 추구하라

### 나. 새로운 가치를 창출하는 연구개발

#### ● 희소성의 경제를 넘어서

경제문제란 재화를 생산하고 소비하고 분배하는 것과 관련된 문제를 말한다. 기업가는 물건을 만들 때 어떤 기계를 사용할 것인지, 원료는 어떤 것을 사용할 것인지 이런 저런 것들을 결정해야 한다. 소비자는 소비자대로 어떤 물건을 사야할지를 고민하게 되는 것이다. 이러한 고민을 하게 되는 가장 큰 이유는 우리가 원하는 것은 많은데 그것을 만족 시켜줄 자원이 부족하기 때문이다. 이와 같이 인간의 욕망은 끝이 없는데 사용할 수 있는 자원이 제한되어 있는 것을 희소성의 원칙이라고 한다. 경제문제가 발생하는 근본적인 원인은 바로 희소성의 원칙 때문이다. 부족한 자원을 가장 효율적으로 이용하기 위해서는 주어진 비용으로 최대의 효과를 얻거나 최소의 비용이 들도록 해야 한다. 이를 경제원칙이라고 한다.

지금까지의 경제는 희소성의 원칙에 기반하여 이루어져 왔다. 극장에서 영화를 보려면 한정된 극장의 좌석을 구매해야만 한다. 좌석 수가 무한정 공급되지 않기 때문에 극장에서 제시하는 가격으로 좌석을 구매해야만 한다. TV에 광고를 하려는 기업들은 한정된 광고 방송 시간을 구매하기 위해서 경쟁해야만 한다. 부족한 자원을 통제하는 사람들에 의해서 자원의 가격이 결정되는 구조인 것이다.

그러나 지금 이러한 경제 원리가 무너져 가고 있다. 아니 거의 끝나가고 있다는 표현이 맞을 것 같다. 인터넷의 등장과 전자거래의 활성화, 그리고 디지털 콘텐츠와 미디어의 발달로 말미암아 전통적인 의미의 희소성은 희박해져 가고 있다. 특히 디지털화로 인해 복제와 전송이 자유로워지는 상품일수록 더욱 그렇다. 우리가 잘 아는 광고의 경우는 전통적인 광고 시장에서 제한된 매체로 인해 경쟁이 극심했었다. 그러나 인터넷 매체가 등장하고 나서는 아주 낮은 가격에 많은 고객에게 접근할 수 있는 광고 수단이 되고 있다. 그뿐 아니라 그 매체의 광고 지면은 무한정 재생산이 가능해서 희소성의 경제에 따른 가격을 책정하는 것이 불합리해져 버렸다. 물론 아직도 인터넷 상의 광고를 한정된 지면으로 만들어 놓은 배너광고를 비싸게 판매하는 방식으로 광고 사업을 하는 포털이 훨씬 많은 것이 사실이다. 그러나 인터넷의 특성상 광고 할 수 있는 지면은 무제한이다. 구글은 이러한 사실을 잘 알고 있다. 그래서 배너 판매 형태의 광고를 하지 않고 검색 사용자가 광고를 클릭하면 비용이 지불되는 애드워즈와 같은 형태의 광고를 판매하는 것이다. 희소성이 지배하는 가격이 아닌 실제적인 사용에 의존하는 인터넷과 디지털로 이루어진 새로운 경제를 이해하는 사업 방식이라고 할 수 있다.

다른 예로 출판의 경우를 살펴보면, 과거에는 작가들이 출판을 하기 위해서는 대형 출판업자와 계약을 맺지 않을 수가 없었다. 대형 출판업자라야만 독자를 확보하고 출판에 따른 비용을 감당할 수 있기 때문이다. 그러나 지금은 블로그를 통해서 출판을 할 수도 있

## 5일차. 빠름을 추구하라

고 전자책의 형태로 제작비를 절감할 수도 있다. 출판업자에게 의존하지 않아도 얼마든지 출판할 수 있게 되었다. 반면에 정보와 저작물에 대한 희소성이 줄어들게 될 것이다. 과거보다 훨씬 많은 사람들이 글을 쓰고 정보를 생산할 수 있게 되었기 때문이다. 정보와 지식의 생산과 유통에서 과거와 같은 희소성을 기대하기는 어려울 것이다.

그 밖에 디지털화된 콘텐츠와 데이터인 만화, 영화, 드라마, 음악, 뮤직비디오 등이 인터넷과 모바일 미디어들을 통해 마구 전달될 것이다. 제작되는 콘텐츠의 양이 늘어나는 만큼 더 좋은 콘텐츠가 생산될 가능성도 늘어난다. 하지만 엄청나게 많은 콘텐츠 중에서 좋은 콘텐츠를 찾아내는 것은 점점 더 어려워 질 것이다. 구글은 이런 시장에서 새로운 사업의 기회를 잡았다. 희소성의 경계를 넘어서는 시장에서 구글은 풍부함을 창조하고, 이용하고, 관리하는 것을 기본으로 충분히 투자할 가치가 있는 사업모델을 찾은 것이다. 정리할 콘텐츠가 많아서 검색해서 보여주는 검색결과 페이지 내에 광고 공간이 늘어날 수록 사업은 확장되어 갈 것이기 때문이다.

### ● 고객을 창조하는 고객중심의 연구개발(R&D)

불확실한 경영 환경 하에서 기업이 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 고객의 소리에 귀를 기울이는 것만으로는 부족하다. 고객의 내면 속에 존재하는 잠재 니즈를 파악하여 혁신적인 신제품과 신사업으로 연결하는 고객을 창조하는 연구개발(R&D)이 이루어져야 한다.

#### - 고객중심 연구개발의 중요성

연구개발의 궁극적인 목적은 핵심기술을 바탕으로 고객과 시장이 원하는 제품을 효과적으로 개발·출시하여 고객에게 필요한 가치를 제공하는 것이다. 따라서 연구개발 활동에 있어서 가장 중요한 것은 고객과 시장의 니즈를 정확히 파악하여 모든 활동의 지침으로 활용해야 한다는 점이다. 더욱이 요즘처럼 시장 및 기술의 변화속도가 매우 빨라 연구개발 투자에 대한 불확실성이 높아지고 투자규모가 대형화되는 상황에서는 고객 중심 연구개발의 중요성은 더욱 크다고 할 수 있다.

구글은 구글랩스(Google Labs)라는 인큐베이터 안에서 많은 연구개발을 수행하고 있다. 구글랩스는 구글의 검색전문가들이 이런저런 최신 검색프로젝트를 만들어 내는 곳이다. 마치 괴짜들의 놀이터 같지만 다음에 나올 기능을 미리 맛볼 수 있는 곳이기도 하다. 구글은 구글랩스를 통해 항상 고객들에게 최신제품과 서비스를 테스트한다. 고객중심의 연구개발을 넘어서 연구개발에 고객이 참여하는 환경을 만들어 놓고 있는 것이다.

## 5일차. 빠름을 추구하라

만약 고객의 니즈와 상관없이 연구개발을 진행할 경우 어떤 결과를 초래하는지 살펴보자.

GE의 설립자인 에디슨은 1868년 자신이 개발한 '전자식 투표용지 카운트기'가 성능이 우수함에도 불구하고 시장에서 외면당하는 수모를 겪었다. 이 제품의 주고객은 정치인들로, 신속한 개표도 중요하지만 때로는 개표를 고의로 지연시킴으로써 의사진행을 방해할 필요가 있던 그들의 니즈를 제대로 읽어내지 못한 것이다. 에디슨은 이 사건을 통해 '아무리 기술적으로 뛰어난 제품이라 할지라도 고객이 원하는 제품이 아니면 개발하지 않겠다'는 다짐을 하였으며, 이 사건 이후 고객 중심의 연구개발 철학은 GE가 지속적으로 성장·발전하는 기초가 되었다.

### - 고객중심 연구개발의 유형과 특징

고객 중심 연구개발의 유형은 고객의 표출된 니즈를 기반으로 신제품개발 활동을 전개하는 고객대응 연구개발과 고객의 내면에 감추어진 잠재 니즈를 찾아서 혁신적인 신제품과 신사업으로 연결하는 고객창조 연구개발 2가지로 구분할 수 있다.

### · 고객대응 연구개발

고객대응 연구개발에서는 고객이 표현한 니즈를 충실하게 이해하고 반영하는 것을 가장 중요한 포인트로 삼는다. 고객으로부터 직접 들은 명시적인 요구 사항을 신제품 개발에 적극 반영하기 때문에 신제품 개발의 리스크를 최소화하면서 성공확률을 높일 수 있다. 일반적으로 개량·개선 신제품개발은 고객 대응 연구개발을 통해 이루어진다. 즉, 시장에 이미 존재하는 제품의 품질을 높이거나 가격을 낮추는 등 기술 및 시장을 부분적으로 확대해 나가는 경우가 그것이다. 개량·개선 신제품은 대부분 1년 안에 단기성과를 가져오는 것이 많으며, 아이디어 생성에서 상업화까지 연속적이고 정형화된 과정을 거치게 된다.

고객대응 연구개발은 기술의 변화가 크지 않은 안정적 환경일수록 성공할 가능성이 높다. 왜냐하면 환경이 안정적일수록 고객들은 과거의 경험으로부터 유추하여 미래에 자신이 원하는 것이 무엇이 될 것인지에 대해 비교적 정확하게 표현할 수 있기 때문이다. 고객대응 연구개발을 수행하는 기업의 성패는 목표고객이 요구하는 사항을 신제품개발에 얼마나 충실히 효율적으로 반영하느냐에 달려 있으며, 실제로 이 전략은 조직 내에 보유하고 있는 기술역량이나 마케팅 역량을 최대한 활용할 수 있기 때문에 실행이 용이하고 조직구성원들로부터 환영받는 전략이다.

그러나 고객대응 연구개발에는 큰 약점이 존재한다. 예를 들어 고객대응 연구개발 중심으로 조직을 운영하게 되면 기존에 없는 혁신적인 신제품개발을 추진하기 어려워진다. 왜냐하면 기존 고객의 표출된 니즈에 집착하게 되면 고객의 잠재 니즈를 알아내기 어렵

## 5일차. 빠름을 추구하라

게 되고, 결국에는 새로운 고객이나 신시장 선점 기회를 놓치는 우( )를 범할 수 있기 때문이다.

### · 고객창조 연구개발

고객대응 연구개발의 추구로 인한 문제점을 극복하고 기업이 지속적으로 경쟁우위를 유지하기 위해서는 고객창조 연구개발을 통해 새로운 시장 및 고객층을 만들 수 있는 혁신적인 신제품개발이나 신사업 창출이 필요하다. 이를 통해 고객만족 수준을 넘어 고객을 감동시켜야 한다.

혁신적인 신제품은 오랜 기간(대부분 1년 이상)의 연구개발 활동을 통해 수행될 가능성이 높기 때문에 기술, 시장, 자원, 조직 측면에서 많은 불확실성이 존재하며 아이디어 발의에서 상업화에 이르는 과정이 불연속적이고 가변적이다.

고객창조 연구개발을 전개하는 기업은 고객 대응 연구개발을 전개하는 기업과 마찬가지로 고객의 소리에 귀를 기울이고 그들의 니즈를 정확히 파악하는 것을 가장 중요시한다. 그러나 명시적인 고객니즈를 파악하는 차원을 넘어 고객의 내면에 깊이 감추어져 있는 잠재 니즈를 찾기 위해 부단히 노력한다는 점은 고객 대응 연구개발과 다르다고 할 수 있다.

오늘날 기업경영에 있어서 고객만족은 아무리 강조해도 지나치지 않지만 이것을 실행하는 과정에서 기업들이 주의해야 할 점이 있다. 고객만족이 지나쳐서 행동의 변화를 지극히 싫어하는 보수적인 고객들의 의견에 휘둘리면 새로운 시장과 진정한 혁신을 게을리하게 되고 결국 실패기업이 될 가능성이 높아진다. 따라서 기업이 기존에 없는 신제품이나 신사업 발굴 등 점진적인 개선이 아닌 근본적인 혁신을 위해서는 고객의 니즈에 잘 대응하는 차원을 넘어 고객을 이끌거나 창조하는 것이 중요하다.

소니의 워크맨, 애플의 아이폰 및 아이팟 등은 고객의 잠재 니즈를 간파하여 혁신적인 신제품으로 구현한 대표적인 사례라고 할 수 있다.

소니의 대표제품인 '워크맨'은 통찰력에 근거하여 고객을 창조한 결과물이다. 소니가 워크맨을 개발할 당시 CEO였던 모리타 아키오 회장은 판매 가능성이 낮다며 반대하는 직원들을 상대로 '3만 개 이상 팔리지 않으면 회장에서 물러나겠다'며 강력하게 밀어붙였다. 결국 워크맨은 2억 개가 넘게 팔리며 소니에 큰 성공을 가져다 주었다. 모리타 아키오 회장은 '고객들에게 그들이 무엇을 원하는지 묻기보다는 기업 스스로 신제품을 만들어 고객을 선도해야 한다'고 주장한 바 있다. 그는 단순히 고객니즈 조사결과를 맹신하거나 현재의 고객니즈 충족에만 만족하지 말고 고객에 대한 애정과 시장에 대한 통찰력을 바탕으로 신시장이나 신제품을 창조·설득하는 것에 더 집중해야 한다고 강조했다.

아이팟(iPod)은 애플이 생산하는 MP3 플레이어이다. 아이팟은 MPEG-2와 MPEG-4의 일부로 규정된 AAC 포맷의 음악 파일과 MP3, WAV, AIFF, 애플 무손실 형식의 음악 파일(아이팟 셔플 제외), Audible 형식의 오디오북을 재생할 수 있다. 간편한 클릭 휠 인터페

## 5일차. 빠름을 추구하라

이스와 대용량 저장 공간, 아이튠즈를 통한 편리한 곡 관리, 아이튠즈 스토어를 통한 편리한 곡 구매 기능으로 세계적으로 큰 인기를 끌고 있다. 출시 당시 부가 기능이 부족하고 지나치게 무거우며 가격이 높아 실패할 것으로 여겨졌으나, 미국에서는 2004년말 기준으로 전체 디지털 음악 재생기기 시장에서 70% 이상의 점유율을 기록하였다.

2004년 초 1.0인치 하드 디스크를 사용해 크기가 작아진 아이팟 미니가 출시되었고, 2004년 10월에는 최초로 컬러 화면을 지원하고 사진 보기 기능을 추가한 아이팟 포토가 출시되었다. 또 2005년 1월에는 하드 디스크 방식이 아닌 플래시 메모리를 사용하고 화면이 없는 아이팟 셔플이 출시되었으며, 2005년 9월에는 컬러 화면을 갖추고 플래시 메모리 기반의 2 GB와 4 GB 용량을 갖춘 아이팟 나노가 출시되었다. 2005년 10월에는 비디오 재생 기능이 추가된 5세대 아이팟이 출시되었다. 2006년 9월에는 아이팟 미니의 디자인을 채용한 새로운 아이팟 나노와 더 작아지고 옷에 물릴 수 있도록 클립이 달린 새로운 아이팟 셔플이 출시되었다. 2007년 9월에는 디자인이 대폭 변화된 아이팟 나노 3세대와 케이스 재질이 알루미늄으로 변화된 아이팟 클래식(아이팟 6세대)과 함께 새로운 라인 아이팟 터치가 출시되었다. 아이팟 터치는 기존 제품에 비해 더 커진 화면에 인터넷, 일정, 날씨 등을 지원하는 PDA형 아이팟이다.

한편, 아이팟의 인기로 힘입어 아이팟의 기능을 내장한 휴대전화 아이폰이 2007년 1월 11일에 발표되었다. 그 뒤에 3G망에서 작동 가능한 아이폰 3G가 2008년 6월 11일에 발표되었고, 이어서 아이폰 3GS가 2009년 6월 8일에 발표되었다. 2010년 아이폰4는 안테나 수신감도 불량 문제로 구설수에 올랐음에도 불구하고 전세계를 아이폰 열풍에 휩싸이게 만들었다. 아이폰은 단일폰 하나로 전세계 스마트폰 시장을 호령하고 있는 것이다. 그러나 애플의 아이폰을 위협하고 있는 적수는 구글의 안드로이드 운영체제를 탑재한 스마트폰이다. 앞으로의 시장에서 최후의 승자가 누가 될지는 가늠할 수 없다. 왜냐하면 지속적으로 또 다른 고객창조 연구개발이 빛을 발하는 시대이기 때문이다. 고객 창조 연구개발을 성공적으로 추진하기 위해서는 고객이 하는 말보다는 행동을 주시하여 고객의 내면에 있는 잠재 니즈를 파악하는 것이 매우 중요하다.

### - 고객중심 연구개발의 성공전략

고객의 잠재니즈를 정확히 파악하기 위해서는 FGI(Focus Group Interview)나 설문조사와 같은 구체적인 조사방법론을 적용하는 것도 필요하지만 보다 중요한 것은 고객에 대한 진심어린 애정과 관심을 가지고 그들이 있는 현장 속으로 들어가 직접 행동을 관찰하고 살펴보는 것이다. 이것을 바탕으로 개발자와 마케터의 직관력과 통찰력이 결합할 때, 고객의 필요와 숨겨진 니즈를 제대로 찾아낼 수 있는 것이다.

최근의 경영환경은 불확실성이 매우 높고 기술변화도 빠르기 때문에 고객대응 연구개발을 통한 개량·개선 위주의 신제품개발만으로는 지속적인 경쟁우위를 확보하기 어렵다. 언제든지 강력한 경쟁자가 나타나 전통의 강자기업들을 위협할 수 있는데 이러한 상황을



## 5일차. 빠름을 추구하라

미연에 방지하기 위해서는 고객창조 연구개발을 통해 혁신적인 신제품을 개발·출시하여 고객을 감동시키고 시장에서 강력한 경쟁우위를 확보하는 것이 매우 중요하다. 따라서 기업이 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 고객대응 연구개발과 고객창조 연구개발이 함께 실행되어야 한다.

앞으로 기업들이 치열한 생존전쟁에서 경쟁사보다 한발 앞서 나가기 위해서는 고객의 니즈를 정확히 파악하고 연구개발 활동을 통해 차별화된 신제품을 지속적으로 개발·출시해야 한다. 특히 성공적인 연구개발을 위해서는 고객의 요구를 경청하는 한편 경우에 따라서는 고객의 요구를 무시할 필요가 있다. 왜냐하면 고객은 대개 현재 상태에서의 개선을 원하지만, 기존에 아무도 생각하지 않았던 혁신적인 신제품으로 고객을 감동시켜야 할 책임은 궁극적으로 기업에게 있기 때문이다.

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

### 가. 기술 기반의 계승

구글은 IT를 기반으로 하는 검색서비스 전문 기업이다. IT 기술은 나날이 발전하며 새로운 모습은 진화하고 있어 구글의 검색서비스와 사업모델 역시 병행하여 변화하고 있다. 구글의 각종 서비스와 프로그램들이 새롭게 탄생하고 발전해 가는 방향을 가늠해 보기 위해서는 IT 기술의 변화 방향에 주목할 필요가 있다.

#### ● 주요 IT 기술의 변화 방향

기업의 IT는 비즈니스의 전략 및 모델의 변화에 대해 적극적으로 환경을 제공해 주어야 하며, 새로운 기술을 통해서 비즈니스 모델 변화를 주도할 수 있어야 한다. 미래 기업의 IT 환경은 비즈니스의 요구사항을 적극적으로 수용할 수 있도록 유연하고 신속한 환경을 제공할 수 있어야 한다.

비즈니스 모델 변화에 신속하고 유연하게 대응하고 고객 지향적인 상품 및 서비스의 신속한 제공 역량 및 모든 고객과 쉽고 빠르게 연계할 수 있는 IT 환경의 제공은 고객의 상상력을 뛰어넘는 비즈니스의 혁신을 가능하게 한다. 또한 모든 정보에 대한 투명화 및 표준화된 관리와 정보 요청자에게 신속하게 제공할 수 있는 기반 조성, 내/외부 이해 당사자와 협업 환경의 제공은 사회적 책임 기업으로의 변화를 가능하게 한다.

혁신적인 IT 환경의 제공은 경쟁사보다 더 빠르게 비즈니스 구조 및 모델을 유연하게 갖출 수 있고, 이를 통해 기업은 변화에 유연하고 빠르게 대응할 수 있으며, 새로운 상품 및 서비스를 신속하게 제공할 수 있게 한다.

#### - IT의 비전

다양한 환경 변화와 급변하는 비즈니스 요구사항은 IT 환경을 협력(Collaboration), 유연(Flexibility), 통합(Integration)의 방향으로 이끌어 모든 이해 당사자 및 조직과 손쉽게 빠르게 협업할 수 있도록 하는데 초점이 맞추어져 있다. 새로운 상품과 서비스가 추가될 경우, 비즈니스 요구사항이 변경될 경우, IT의 대응이 유연하지 못하고 느리면 많은 손실을 유발할 수 있다. 이를 해결하기 위해 새로운 요구에 대해 유연하게 대응할 수 있는 체계를 구축하여야 한다. 또한 비즈니스 애플리케이션, 데이터의 통합을 통해 비즈니스 요구사항에 신속하게 대응할 수 있어야 하는 것이다.

#### · 협력(Collaboration)

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

비즈니스 요구사항 및 변화에 신속하고 유연하게 대응할 수 있는 IT 환경은 먼저 협력 (Collaboration) 환경을 제공해야 합니다. 협력(Collaboration)을 통한 효율적인 협업 환경의 제공은 고객 지향적인 상품 및 서비스를 창출할 수 있게 한다. 또한 모든 고객과 쉽고 빠르게 연계하여 고객의 다양한 니즈 및 새로운 상품, 비즈니스에 대한 고객의 반응을 빠르게 획득할 수 있다. 고객과 손쉬운 연계를 통해 고객 니즈에 신속하게 반응함으로써 고객 지향적인 상품 및 서비스를 제공할 수 있는 것이다.

협업 환경의 구축은 기업 내부 및 외부와 신속한 업무 연계를 가능하게 한다. 특히, 기업 외부의 요구에 대해 단순히 정보의 교환으로 업무를 추진하는 것이 아니라 필요한 경우 직접 비즈니스에 참여시킴으로써 기업 외부의 요구사항에 신속하게 대응할 수 있다. 기업은 협업 환경의 제공을 통해 비즈니스 모델에 참여하는 고객, 내부 사용자, 외부 사용자와 신속한 업무 연계를 가능하게 하고, 고객 및 내외부 사용자의 니즈에 대해 신속하게 반응함으로써 비용절감 및 이익을 창출하는 기반을 제공할 수 있다.

### · 유연(Flexibility)

비즈니스 환경은 우리가 예측하는 것보다 빠르게 변화하고 있으며, 지속적으로 변화하는 환경 속에서 기업은 끊임없이 변화에 대응해나가야 한다. 비즈니스 변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 비즈니스 유연성을 향상시켜야 한다. 유연한 비즈니스 환경 및 모델은 유연한 IT 환경을 통해 더 향상시킬 수 있다. 유연한 IT 환경의 제공을 통해 전사적 비즈니스 모델에 대한 최적화를 수행할 수 있으며 변화에 유연한 환경을 제공할 수 있게 되는 것이다. 또한 고객 니즈에 맞는 상품 및 서비스를 신속하게 제공할 수 있으며, 모든 고객과 쉽고 빠르게 연계할 수 있는 환경을 제공해준다.

IT 환경은 기업의 유연성을 증대시킴으로써 비즈니스 변화에 신속하게 대응할 수 있으며, 새로운 혁신적인 비즈니스 모델의 도입을 더욱 빠르게 해준다. 기업은 고객의 니즈 및 시장의 변화에 적극적이며 능동적으로 대응해 나갈 수 있으며 이를 통해 기업의 이익에 기여할 수 있다.

### · 통합(Integration)

IT 환경의 통합은 다양한 측면에서 고려될 수 있다. 프로세스에 대한 통합 환경의 제공 및 비즈니스 프로세스가 요구하는 서비스에 대한 통합 환경 제공, 비즈니스가 요구하는 정보에 대한 통합 환경 제공 등을 고려해 볼 수 있습니다. 기업은 통합 IT 환경의 제공을 통해 비즈니스 변화에 대한 대응 능력을 높일 수 있으며, 모든 고객과 쉽고 빠르게 연계할 수 있다. 또한 전사적인 기능의 통합 및 표준화를 통해 비즈니스에서 요구하는 기능에 대한 중복을 배제하고 수행할 수 있으며, 비즈니스 처리를 위해 필요한 정보에 대해서도 표준화를 통해 중복을 제거하여 원하는 정보를 제공할 수 있게 해준다. 또한 통합 환경을 통해 시장의 변화에 민첩하게 대응할 수 있는 체계를 가능하게 하고 혁신

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

적이고 새로운 비즈니스 모델을 신속하고 유연하게 적용하는데 기여할 수 있다. 또한 모든 정보의 투명화 및 표준화된 관리를 통해 정보에 대한 통합 환경을 제공할 수 있고, 이를 통해 정확한 정보를 저장 관리할 수 있으며 이를 기반으로 정보 사용자에게 신속하게 원하는 정보를 제공할 수 있다. 또한 신속한 의사결정을 위해 통합된 정보 관리로 정확하고 분석된 정보를 제공할 수 있는 기틀을 마련할 수 있다. 기업은 통합 IT 환경을 통해 비즈니스에서 요구하는 기능 및 정보에 대해 중복을 제거하고 재사용을 강화함으로써 궁극적으로 비즈니스 운영비용을 절감해 나갈 수 있다.

### - 주요 정보기술 동향

부상하는 기술(Emerging technologies)에 대한 가트너의 하이프 사이클(Hype Cycle), 2009에서 웹 2.0, 소셜네트워크 서비스, 그린 IT 등을 주요 기술로 언급하고 있고 데이터 관리분야에서는 Metadata Repositories, MDM 등을 주요 기술로 언급하고 있다.

소셜 네트워크 서비스(SNS)는 사회적 관계 개념을 인터넷 공간으로 가져온 것으로 온라인 상에서 동일한 관심사를 가진 사람들 간의 인맥 구축 및 네트워크 형성을 지원하는 서비스이다. 그린IT는 환경을 파괴하지 않고 지속될 수 있는 IT를 유지하고 활용함으로써 IT 스스로 친환경 보존에 공헌하고자 하는 기술적 동향이다. Web 2.0과 Web 3.0은 데이터의 소유자나 독점자 없이 누구나 손쉽게 데이터를 생산하고 공유할 수 있도록 한 사용자 참여 중심의 인터넷 환경이자 수많은 정보들을 단순화해서 나에게 적합한 정보를 제공하도록 하는 인터넷 환경이다. 메타데이터 레퍼지토리(Metadata Repositories)는 메타데이터 관리시스템으로 각 대상 시스템에서 관리대상인 메타데이터를 시스템 부하를 최소한으로 하는 수집기(Collector)를 통해 적재 및 로딩 프로세스를 거쳐 통합 저장소(Repository)에 구축하고, 전사 메타데이터에 대한 관리를 수행하는 것을 말한다. MDM(Master Data Management)은 데이터 품질관리 툴로서, 기존 정보에 대한 일관적인 관리와 데이터 품질관리를 전담하는 전문 솔루션을 말한다. 복잡하고 분산된 업무 환경에서 고객의 니즈에 대한 일관된 분석을 통해 신속한 의사결정 및 분산된 환경의 동일 정보에 대한 관리 그리고 신속한 정보 제공을 위한 기업 내부에 존재하는 공통 정보에 대한 관리 및 제공할 수 있는 기반을 갖추어야 합니다. 기업 활동의 근간이 되며 동시에 여러 업무 부분에서 사용하거나 참조하는 데이터를 마스터 데이터(Master Data)라

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

고 부르며, 이 데이터는 여러 업무 부분에서 참조하고 공통으로 활용하는 데이터입니다. IBM 그룹사 인트라넷 'ODW(On Demand Workplace)'처럼 단순히 그룹웨어를 넘어 협업을 위해 웹 2.0 기술들을 적용하고 있는 도구들도 주요한 변화 방향을 형성하고 있다. 사업영역의 확대와 글로벌화의 가속화로 인해 다른 시간과 다른 공간에 업무가 분산되어 있게 되는데, 분산된 업무 환경은 협업과 커뮤니케이션을 통해 업무생산성에 약화를 극복할 수 필요가 있다. 이에 따라 상이한 지역 및 플랫폼에 걸쳐 업무 수행에 필요한 IT 자원의 통합이 필요하고 시간과 공간의 제약을 뛰어넘어 임직원 간, 임직원·협력업체·고객 간 협업 환경에 대한 필요성이 나날이 증가하고 있다. 과거 조직단위의 업무가 분산 환경을 통해 더 개인화됨에 따라 업무 수행에 필요한 지식 및 자원을 과거에는 업무 수행자가 자원을 끌어당기는(Pull) 방식에서 지금은 업무 수행자의 역할 및 선호도에 따라 각종 정보 및 애플리케이션, 툴을 능동적으로 통합하여 업무 수행자에게 제공해 주는(Push) 방식으로 변화하고 있다.

또한 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 유연한 비즈니스 환경을 제공하기 위해 유연하고 통합된 IT 환경을 필요로 하고 있습니다. 유연하고 통합된 IT 환경은 서비스 지향 아키텍처(SOA) 도입을 통해 가능하며, 기업의 SOA 도입은 SOA에 대한 수준 진단 및 서비스 모델링, 서비스 구현을 통해 실현할 수 있다. 기업이 SOA를 도입하기 위해서는 프로세스 및 애플리케이션, 조직, 정보 등 다양한 영역에 대해 SOA의 수준을 진단하고 각 영역의 현재 수준과 목표 수준에 따라 단계적으로 SOA 도입과제에 대해 계획을 수립하고 계획에 기반을 두어 필요한 요소를 도입하게 된다.

### ● 인공지능(artificial intelligence)

#### - 인공지능의 개념과 기술적 전통

스탠포드대학의 학생으로서 래리와 세르게이는 오랫동안 이어져 내려온 기술적인 전통을 잘 이어받았다. 최신식 기술을 개발하는 회사에 '전통'이라는 케케묵은 듯한 용어를 사용하는 것이 이상해 보일지 모르겠다. 하지만 그들의 아이디어는 몇몇 대학에서 지난 반세기 동안 개발해왔던 인공지능(AI :Artificial Intelligence)이라는 개념을 발전시킨 것이었다.

인공지능은 사람의 학습, 지각, 추론, 자연언어이해 등 각종 능력을 컴퓨터 프로그램으로 실현한 기술을 말한다. 즉 사람 뇌에서의 정보처리를 계산기로 시뮬레이션하는 것, 또는 그 실현을 목적으로 하는 시스템을 의미하며 사람의 두뇌활동을 연구대상으로 하는 학문분야를 가리키기도 한다. 컴퓨터를 이용하여 문제를 해결하기 위해서는 명확한 절차를 알고 있어야 된다. 그러나 사람은 정확한 절차를 몰라도 발견적 방법으로 적절하게 해결하는 경우가 적지 않다. 예를 들어 손으로 쓴 문자·도형·음성 등을 식별하는 소위 패턴인

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

식이나 학습에 의한 능력의 향상, 귀납적 추론·유추에 의한 추론 등이 있다. 또한 해결 순서는 명확하게 알고 있지만 실행하는 데 막대한 시간이 드는 문제에 대해서 사람은 비교적 짧은 시간에 해결할 수 있는 다른 방법을 찾아낼 수도 있다. 게임 등이 좋은 예이다. 컴퓨터는 논리적으로 정확한 정보가 주어지지 않으면 그 의미를 이해할 수 없지만 사람은 정보가 부정확하고 충분하지 않더라도 적당히 정보를 보충함으로써 그 의미를 파악할 수 있다.

인간의 지능으로 할 수 있는 사고, 학습, 자기계발 등을 컴퓨터가 할 수 있도록 하는 방법을 연구하는 컴퓨터 공학 및 정보기술의 한 분야로서, 컴퓨터가 인간의 지능적인 행동을 모방할 수 있도록 하는 것을 인공지능이라고 말하고 있다. 또한 인공지능은 그 자체로 존재하는 것이 아니라, 컴퓨터 과학의 다른 분야와 직간접으로 많은 관련을 맺고 있다. 특히 현대에는 정보기술의 여러 분야에서 인공지능적 요소를 도입하여 그 분야의 문제 풀이에 활용하려는 시도가 매우 활발하게 이루어지고 있다.

인공지능에 대한 연구는 자연언어처리, 전문가시스템, 영상분석, 이론증명, 신경망 같은 일에 활용되고 있다.

- 자연언어처리(natural language processing) 분야에서는 이미 자동번역과 같은 시스템을 실용화하며, 특히 연구가 더 진행되면 사람이 컴퓨터와 대화하며 정보를 교환할 수 있게 되므로 컴퓨터 사용에 혁신적인 변화가 오게 될 것이다.
- 전문가시스템(expert system) 분야에서는 컴퓨터가 현재 인간이 하고 있는 여러 가지 전문적인 작업들(의사의 진단, 광물의 매장량 평가, 화합물의 구조 추정, 손해 배상 보험료의 판정 등)을 대신할 수 있도록 하는 것이다. 여러 분야 가운데서도 가장 일찍 발전하였다.
- 컴퓨터가 TV 카메라를 통해 잡은 영상을 분석하여 그것이 무엇인지를 알아내거나, 사람의 목소리를 듣고 그것을 문장으로 변환하는 것 등의 일은 매우 복잡하며, 인공지능적인 이론의 도입 없이는 불가능하다. 이러한 영상 및 음성 인식은 문자 인식, 로봇 공학 등에 핵심적인 기술이다.
- 이론증명(theorem proving)은 수학적 정리를 이미 알려진 사실로부터 논리적으로 추론하여 증명하는 과정으로서 인공지능의 여러 분야에서 사용되는 필수적인 기술이며, 그 자체로도 많은 가치를 지니고 있다.
- 신경망(neural net)은 비교적 근래에 등장한 것으로서 수학적 논리학이 아닌, 인간의 두뇌를 모방하여 수많은 간단한 처리기들의 네트워크로 구성된 신경망 구조를 상정하는 것이다.

### ● 구글의 사명과 메멕스 계획

'세상의 정보를 정리해서 어디에서나 쉽게 찾아 활용할 수 있게 만들겠다'는 구글의 사

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

명은 바네바 부시(Vannevar Bush, 1890~1974년)의 메멕스 계획(the memex agenda)과 매우 유사한 것이다. 바네바 부시는 프랭클린 루즈벨트 대통령과 해리 트루먼이 대통령으로 재임하던 시절, 미국에서 가장 중요한 과학자 중 한 명이었다. 그는 메멕스(the memex : MEMory EXtender)라는 가상의 기계를 고안했다. '기억 확장기'라고 부를 수 있는 메멕스는 지금의 인터넷과 하이퍼텍스트의 발전에 큰 영감을 주었다. 1945년 백악관의 자문위원으로 일하면서 그가 작성했던 글을 보면 구글이 그에게 얼마나 크게 빛지고 있는지를 알 수 있다.

연구과제는 점점 많아지고 있다. 하지만 점점 전문화되어가면서 우리는 꿈쩍도 할 수 없을 지경에 이르렀다. 연구자들은 연구를 시작할 당시에는 찾아볼 엄두도 못 낼 뿐 아니라 기억할 수도 없는 수천 가지 연구결과를 나중에야 확인하게 되면서 무척 당황하게 된다. 진보를 위해서는 전문화가 필수적이지만 학문과 학문을 연결하기 위한 노력도 필요하다. 하지만 아직 피상적인 수준에 머물러 있다. 관련 논문을 찾아보고 검토하기 위해 그 동안 사용해 왔던 방식은 세월이 흐르면서 더 이상 효과적이지 않은, 한계상황에 처해 있다. 우리가 매일 접하는 경험들은 놀라운 속도로 확장되고 있다만, 정작 자신에게 필요한 정보나 아이টে을 찾으려고 하면 끝없이 이어지는 미로를 헤매는 것 같은 상황인 것이다. 세계는 확장되고 있는데 필요한 정보나 아이টে을 찾으려고 하면 끝없이 이어지는 미로를 헤매는 것 같은 상황인 것이다. 세계는 확장되고 있는데 필요한 자료를 검색하는 수단은 돛단배를 타고 다니던 시절에 사용하던 것에서 크게 달라진 것이 없다... 과학에 유용한 기록은 지속적으로 확대되고 저장되어야 하며, 동시에 연구자들이 필요할 때마다 손쉽게 찾아볼 수 있어야 한다.

- '우리가 생각하는 대로(As we may think)' <The Atlantic Monthly> 1945.7

부시는 메멕스라는 가상의 기계를 다음과 같이 묘사했다.

수많은 서류와 논문, 도서관의 책들을 하나의 기계에 모두 모아 놓은 개인용 기계장치를 한번 상상해 보라. 그 장치의 이름을 일단 '메멕스'라고 불러보자. 메멕스는 개인이 가지고 있는 모든 책, 기록, 통신내용을 저장할 수 있는 장치다. 기계화되어 있기 때문에 빠른 시간 안에 원하는 정보를 찾을 수 있다. 기억을 돕는 보조 장치라고나 할까. 당시에는 공상과학 소설 같은 소리로밖에 들리지 않았겠지만 이후 수십 년 동안 이 기계가 현실화되기까지, 기술전문가들과 인공지능 주창자들은 이 문제를 해결하기 위한 꿈을 키워왔다. 세상에 있는 모든 정부를 찾을 수 있게 하겠다는 래리와 세르게이의 야망과 비전도 거슬러 올라가면 '메멕스'라는 개념에 크게 빛지고 있는 것이다.

"전 세계의 정보를 조직화한다."는 구글의 사명은 메멕스 계획과 인공지능이라는 기술기

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

반 전통을 계승했고 전 세계 네티즌들에게 구글이 지식정보를 디지털화하는 선구자라는 확고한 이미지를 심어주었다. 구글은 온라인상의 대부분의 정보를 저장했고 더 많은 사람들이 지식을 공유할 수 있도록 지식자료를 디지털화하는 작업도 하고 있다. 회사의 설립 목적에 충실하게 전 세계의 정보를 조직화하고 정보를 공유한다는 본질에 충실한 방향으로 일을 추진하고 있는 것이다.

구글은 대형 도서관들과 제휴를 맺어 세계 최대의 디지털 도서관을 만들었고 인터넷을 통해서 전자책과 문헌자료를 볼 수 있게 하였다. 이런 프로젝트를 통해 정보와 지식의 전파속도를 가속화 시키고 과학연구의 성과를 널리 알릴 수 있게 되었고 지식을 교류하는데 큰 도움이 될 것이다.

나. 기능은 많지만 심플한 제품

### ● 구글의 맥가이버 칼 전략

#### - 성장 동력으로서의 핵심역량

구글은 맥가이버 칼로 할 수 있는 모든 것을 일일이 보여주기보다는 칼을 사용하는 방법에 대한 정보를 알려준다. 모든 링크를 턱 앞에 갖다주는 게 아니라 검색 창에 질문을 입력하게 하는 것이다.

저는 구글이 마치 맥가이버 칼 (Swiss Army Knife)과 같다고 생각합니다. 깔끔하고 심플해서 어디에든 가져가고 싶은 그런 도구죠. 만약 당신이 어떤 도구를 필요로 한다면 이 사랑스러운 녀석을 꺼내보세요. 당신이 원하는 도구가 거기에 있을 겁니다. 구글은 맥가이버 칼로 할 수 있는 모든 것을 일일이 보여주기보다는 칼을 사용하는 방법에 대한 정보를 알려주려고 합니다. 모든 링크를 턱 앞에 갖다주는 게 아니라 검색 창에 질문을 입력하게 하는 것입니다. 이 방법은 아주 효과적입니다. 기능이 681개나 되는 칼의 기능을 다 보여주면 당신을 놀랄 것입니다. 다른 사이트들은 이런 식으로 당신을 놀래게 만듭니다. 안을 들여다보면 구글도 사실은 그렇게 복잡하게 구성되어 있습니다. 그러나 맥가이버 칼이 닫혀 있는 것처럼 우리는 간단하고 실용적인 인터페이스만을 제공합니다.

-마리사 메이러(구글검색제품/고객서비스 담당부사장)의 2002년 인터뷰 중

구글을 맥가이버 칼에 비교한 마리사 메이어의 말은 구글을 성공으로 이끈 핵심동력 가운데 하나를 완벽하게 설명해주는 말인 것 같다. 기존의 것을 망치지 않고 계속해서 새로운 것을 소개하는 능력이 바로 그것이다. 지금부터 이 역량이 중요한 이유에 대해 살펴보기로 하자.

구글의 제품개발 전략에 대한 이야기를 시작하기 전에 헨리 포드가 포드 모델 T(model



## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

T)를 개발했던 당시로 돌아가 보자. 자동차 조립라인을 만들어 차를 소유하지 못했던 많은 사람들에게 비교적 저렴한 가격에 자동차를 판매했던 모델 T는 거대한 자동차 시장을 창출했다. 하지만 동시에 이 차는 그때까지 자동차 구매에 영향을 미쳤던 개성의 표현을 상쇄시켜버리는 결과를 초래하기도 했다. 모델 T는 지나치게 표준화되어 거리나 코너만 돌면 언제든지 흔하게 볼 수 있는 차를 대량으로 만들어냈다.

자동차 산업이 발전하면서 소비자들이 대량생산된 차량을 자기만의 독특한 자동차로 만들 수 있는 옵션과 액세서리가 생겨났다. 제조업체들은 개인별 선호에 따라 다양한 색, 차량 인테리어, 동력전달 장치(power train), 스테레오 등을 별도로 주문하여 장착할 수 있는 차량을 제공하기 시작했다.

이런 제품 차별화 방식은 자동차뿐만 아니라 가정용 전자제품에서부터 핫도그와 햄버거 토핑에까지 적용되었다. 서구화된 국가의 소비자들은 개인의 니즈를 충족시켜줄 수 있는 맞춤형 상품 구매에 점점 익숙해졌다.

하지만 주문제작은 물류과정을 복잡하게 할 뿐만 아니라 판매점에게도 부담을 주었다. 독특한 제품을 기대하지 않았던 소비자에게까지 독특한 제품을 안겨주는 바람에 소비자로부터 반품되는 제품 수는 점점 많아졌다. 결국 주문제작은 제품판매와 개발 비용을 동시에 증가시키는 결과를 초래했다.

- MS의 블로트웨어(bloatware)와 구글의 모듈식 접근방법

마이크로소프트는 제품개발의 다음 단계를 보여주는 좋은 사례다. 유명한 '무어의 법칙'에서 지적된 것처럼 지속적인 가격하락을 고려하여 빌 게이츠는 키보드만 있으면 무엇이든 할 수 있는 제품을 제공했다. 마이크로소프트 오피스(Microsoft Office)는 종종 블로트웨어(bloatware:메모리를 너무 많이 잡아먹는 프로그램)로 불린다. 주문하지 않은 액세서리까지 잔뜩 채워 넣은 MS오피스는 사무용의 '모델T'라고 할 수 있다. 워드 프로세싱과 스프레드시트뿐 아니라 어느 누구도 완벽하게 활용할 수 없는 여러 기능들이 그 안에 포함되어 있다. 굳이 찾으려고 노력하면 찾을 수 있겠지만 대부분은 존재하는지조차 알 수 없는 것들이다.

그 동안 마이크로소프트는 제품 개발 방법에 대해 많은 비판을 받아왔다. 메뉴나 가로막고 메모리를 차지하며 사용자를 당황하게 만드는 불가사의한 단추들은 왜 그렇게 많은지... 경쟁사 소프트웨어는 훨씬 기능이 적은데 왜 같은 가격에 추가기능을 선택하지 '않을' 권리는 허용해주지 않을까? 그것은 기능이 많으면 더 좋아 보이기 때문이다. 블로트웨어를 개발한 것은 분명 마이크로소프트의 경쟁우위 전략이라고 할 수 있다.

이 전략은 마이크로소프트가 초기에 사무용 소프트웨어를 거의 독점하다시피 하면서 아주 멋지게 성공했다. 하지만 그 많은 기능이 추가되고 소프트웨어가 복잡해지면서 그로 인한 단점도 많이 생겨났다. 마이크로소프트가 소프트웨어를 업그레이드하려고 할 때마다 엔지니어들은 하위호환성(backward compatibility)을 유지하기 위해 새로 추가된 기능

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

이 기존에 출시된 것과 호환이 되는지, 이제 막 추가하려는 200개의 기능과 함께 제품이 작동하는지 일일이 확인해야만 한다. 제품의 기능이 풍부할수록 기존버전과의 비호환성(incompatibility)또는 새로운 오류가 생길 가능성이 높아지기 때문이다. 문제는 새로운 버전이 나올 때마다 점점 복잡해지고 통제하기 어려운 상황을 만들게 된다는 점이다.

그 결과 마이크로소프트는 그들이 예측하지 못했던 아주 귀찮은 상황에 처하게 되었다. 블로트웨어를 간소화해서 출시할 경우 그 때마다 적은 기능으로 고객을 실망시키느니 차라리 테스트 기간을 늘리고 신제품 출시를 연기해야만 했던 것이다. 어쩌면 이것이 오피스 세트 출시가 예정보다 늦어지는 주요한 이유일 것이다.

구글의 맥가이버 칼 전략은 다른 제품전략들이 가질 수 밖에 없는 골치 아픈 문제들을 해결해준다. 모든 구글 툴(또는 응용프로그램)은 다른 구글 응용제품과 분리되어 자율적으로 운영된다. 예컨대 구글 맵(google maps)을 정말 좋아하지만 구글 도큐먼트(Google Documents)를 좋아하지 않을 경우 구글 맵만 사용할 수 있다. 구글 툴을 하나씩 밖에 사용할 수 없다는 것이 아니라 필요하지 않은 툴을 굳이 함께 사용해야 할 필요가 없다는 뜻이다.

마이크로소프트 오피스 세트와 달리 구글 툴은 개발 사이클을 분리하여 새로운 기능이 준비될 때마다 점진적으로 출시된다. 예를 들어 새로운 버전의 지메일(Gmail)이 출시되면 이미 사용하던 지메일을 대체하는 것이 아니라 질을 높이는 것이다. 또한 구글은 한 가지 툴을 수정하고자 할 때 그 수정사항이 다른 툴에 영향을 미치지 않게 배려해주고 있다. 구글 제품을 사용하기 위해 학습하고 있는 고객은 투자시간을 낭비하지 않아도 된다. 응용프로그램은 점진적으로 변할 뿐이다.

구글의 제품개발과 출시를 마이크로소프트와 비교해보면 이 두 회사 간의 차이를 좀 더 분명하게 알 수 있다. 구글의 성공을 응용프로그램 대부분을 웹브라우저나 전화상에서 실시간으로 전달한 덕분이다. 상점에 가서 구글의 응용프로그램을 사는 것이 아니라 웹 브라우저를 클릭하거나 다운로드만 하면 된다.

이와 달리 마이크로소프트의 제품 라인은 소매유통채널에 의해 판매되거나 컴퓨터 제조업체에 의해 제품을 출고할 때 미리 설치되어 나온다. 전통적인 소프트웨어시장을 선점하고 있는 마이크로소프트는 소프트웨어의 새로운 버전에 상당한 투자를 해야 한다. 투자규모가 막대하고 새로운 제품출시에 대한 압력이 크기 때문에 마이크로소프트는 출시 간격을 늘리고 업그레이드 비용을 정당화할만한 새로운 기능을 추가하여 투자비용을 충당하고 있다.

반면 구글은 종래의 소프트웨어 개발회사에 비해 제품개발 시간을 비교적 수월하게 보낸다. 구글 소프트웨어가 바뀌는 정도는 응용프로그램에 비교적 작은 기능을 추가하는 정도이다. 이렇기 때문에 MS 오피스 같은 블로트웨어에 비해 개발과 테스트에 소요되는 비용이 훨씬 저렴하다. 구글 응용프로그램은 복잡하지 않기 때문에 제품수명주기 동안 드는 비용의 평균 40%정도를 차지하는 유지비용도 상당히 줄일 수 있다. (이 비용은 제

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

품의 수명에 영향을 미치는 비용이며 오류를 수정하고 신제품을 준비하고 테스트하는데 소요되는 비용을 포함한다)

구글의 응용프로그램 개발에는 또 다른 흥미로운 측면이 있다. 종래의 패키지 형태로 판매되는 소프트웨어를 구매한 고객들은 마이크로소프트 같은 회사가 베타 버전 소프트웨어를 판매하려고 하면 대부분 크게 불평을 한다. 그러나 구글의 경우는 다르다. 구글은 베타제품을 출시하면서 베타 버전이라고 이름을 붙이는데 주저하지 않는다. 베타 버전임에도 불구하고 사용자들은 대부분 베타 목록에 있는 지메일과 같은 응용프로그램을 계속 사용할 수 있다. 오히려 베타라는 이름은 사용자의 기대 정도를 낮추면서도 기대 이상(때론 공짜)의 가치를 제공해준다.

구글의 맥가이버 칼 전략은 원하는 툴을 선택하는 입장에 있는 사용자들과의 관계에도 변화를 가져왔다. 구글은 고객들에게 그 어떤 것도 부과하지 않는다. 모든 것은 사용자의 니즈와 개성에 따라 얼마든지 맞춤형으로 구성할 수 있다. 사용자는 검색포털인 아이구글(iGoogle)을 마음대로 디자인할 수 있다. 자신만의 마이맵스(My Maps)를 만드는 것도 가능하며 구글 뉴스(Google News)에 나타나는 신문기사를 자신에게 맞게 설정할 수도 있다. 구글이라는 한도 안에서 사용자가 마음대로 사용할 수 있는 소프트웨어를 각자에게 제공한다고 할 수 있다.

제품개발에 대한 구글의 모듈식 접근방법은 때론 오해의 소지를 낳기도 했다. 다양한 새로운 툴을 제공하기 때문에 어떤 면에서는 회사가 명확한 방향을 잡지 못하고 있고 경영자들에게 뚜렷한 전략이 없는 것 같은 인상을 주기도 한다. 그 동안 구글 제품들은 검색 툴과 문서 작업 툴이라는 병렬적인 트랙으로 진화해왔다. 두 가지 트랙은 상호 보완하여 구글을 인터넷 운영체제로 만든다는 공통의 목표를 가지고 있었다.

구글은 검색의 제약으로만 남을 생각이 없다. 구글은 판매(쇼핑), 정보(뉴스), 학문적인 검색(학술), 영화와 음악(비디오와 음악), 문학(도서검색), 지역 정보(지역)등과 같은 특정한 필요를 위해 설계된 검색 툴을 제공할 뿐만 아니라 개인화된 검색 툴을 제공할 수 있는 응용프로그램도 계속해서 출시하고 있다.

### - 전선의 확대

드러나지 않는 또 다른 트랙은 마이크로소프트의 윈도우 운영체제와 사용자의 데스크탑 전반으로 겨냥하여 문서작업과 관련된 툴을 출시하는 것이다. 커뮤니케이션 툴(Gmail, Groups, Orkut, Blogger), 문서작성과 유통 또는 오피스 툴(Calendar, Desktop Search)등 구글을 통해 컴퓨터 상에서 모든 것을 가능하게 하는 툴을 제공함으로써 구글을 인터넷 워크스테이션의 기반으로 만들어 검색뿐 아니라 궁극적으로는 사용자의 데스크탑까지도 점령하는 것을 겨냥하고 있다.

맥가이버 칼은 구글이 제품을 개발하고 배치하는 방식을 잘 드러내주는 표현이다. 그것은 업무환경에서 문서작업(Documents), 회의와 약속관리(Calendar), 채팅(Gmail), 이미지

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

와 블로깅 소프트웨어(Blogger), 자동으로 알려주는 뉴스(News), 번역(Translate)등 사용자에게 도움을 주는 무료 툴이 늘어나는 것을 적절하게 표현하는 말이기도 하다.

전체적으로 보면 구글이 웹 브라우저를 통해 어떤 플랫폼에서도 운영될 수 있는 인터넷 운영체제를 개발하려고 한다는 것을 알 수 있다. 구글 응용프로그램은 윈도우, 맥 OS(Mac OS), 리눅스, 휴대전화 상에서 모두 동일한 스타일과 분위기를 유지해주고 있다. 구글 툴은 대부분 웹 브라우저에서 운영되기 때문에 플랫폼과 브라우저 간을 교차하는 응용프로그램이다. 전화를 포함한 여러 모바일 장치와 어떤 컴퓨터에서든지 구글 응용프로그램을 거의 제한 없이 대부분 사용할 수 있다.

구글 응용프로그램은 두 사람 이상이 같은 문서, 지도, 비디오 등을 공유할 수 있게 해주는 협력적인 기능도 가지고 있다. 구글은 사용자가 지메일(처음에는 초대로만 가능했다)과 같은 툴을 통해 다른 사람을 초대하거나 달력을 공유하게 함으로써 사용자간에 이런 협력을 장려해왔다.(그리고 사용자 기반을 구축한다)

궁극적으로 웹 응용프로그램은 사용자가 지정된 워크스테이션이나 디스크, USB키에서 벗어난 진정한 의미에서의 모바일 사회로 이동할 수 있게 해준다. 심지어 이 모든 것을 어떤 인터넷카페에서도 사용이 가능 할 수 있도록 말이다.

웹에 기반한 새로운 응용프로그램 군(family)이 눈앞에 있는 것을 상상해보라. 많은 프로그램들이 구글 개발팀에서 나오겠지만 상당부분은 다른 개발자와 사용자에게서도 나올 것이다. 구글 맵만 해도 그렇다. 사용자들은 기름 값, 지진, 이베이(eBay)목록, 유튜브 포스팅을 추적하는 기능 등과 같이 구글 맵에 기반한 새로운 응용프로그램들을 개발해왔다. 그들이 개발한 목록을 열거하자면 끝이 없다. 마이크로소프트는 DOS나 윈도우에 기반한 응용프로그램을 개발하기 위해 개발자들과 협력을 해야 했을 때, 비용을 지불할 의사가 있는 경우에만 자신들의 OS를 사용하도록 허용하면서 윈도우 운영체제를 운영해왔다. 구글은 툴을 이용하는 비용을 부과하지 않았지만 두 회사가 거둔 효과는 거의 비슷해지고 있다. 구글이 검색분야를 지배하고 인터넷 운영체제(Internet Operating System)를 지속적으로 발전시켜 나갈 수 있다면 말이다.

마이크로소프트가 이런 성공은 검색엔진 시장에서 지배적인 위치를 강화하기만 한다면 구글에게도 얼마든지 가능한 일이다. 구글은 거대한 정보를 보다 효과적으로 사용할 수 있게 설계된 응용프로그램환경의 기반을 만들 수 있을 것이다.

구글이라는 맥가이버 칼은 PC의 운영체제처럼 인터넷의 운영체제가 될 수 있다. 인터넷에서 피해갈 수 없는 초석이 될 수만 있다면 그것을 다루는 구글은 인터넷의 제왕으로 등극할 수 있을 것이다.

### ● 단순함을 추구하는 구글의 전략

"구글이 단순함을 고집하는 이유 중 하나는 그것이 바로 구글의 기본 철학이기 때문이

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

며, 엔터테인먼트나 포털사이트와는 달리 사용자가 빨리 와서 찾고자 하는 정보를 가장 빨리 찾고 빨리 떠나야 구글이 성공한다는 것."

우리나라의 포털들은 사용자가 사이트에 오래 머물기를 원한다. 그러나 구글은 이와는 반대로 원하는 정보를 빨리 찾고 떠나는 것이 목표인 것이다. 한편 구글의 개인화 서비스인 iGoogle과 베타테스트 중인 구글웨이브는 구글 홈페이지에 비해 복잡해 보이긴 하지만, 우리나라의 기존 포털들과는 완전히 다른 모습을 하고 있다. iGoogle은 사용자가 원하는 형태로 브라우저 초기화면을 만들 수 있고, 구글웨이브는 실시간 협력과 커뮤니케이션이 가능한 수많은 토론과 회의 그리고 문서도구가 한 곳에서 관리되도록 만들어져 있다.

### - 단순함의 미학, 구글 크롬(Google Chrome)

구글 크롬은 불필요한 기능을 제거해서 화면을 단순하게 만들었고, 대신에 속도에 집중해서 편하게 사용할 수 있도록 하였다. 구글 크롬은 최근 6.0 버전이 나오면서 단순함은 더 강화되었다. 구글 크롬은 주소 검색창이 검색 엔진 검색 창 기능도 겸하게 만든 설계 덕분에, 사용자에게 불편을 주지 않으면서도 두 가지 기능을 하나의 창에서 처리할 수 있게 했다. 검색이라는 최종 목표가 같다는 점에서 착안하여 검색창을 단순화한 것이다. 구글 크롬에는 기본적으로 풀-다운 메뉴가 없다. 구글 크롬의 메뉴는 옵션 아이콘에 숨겨져 있고, 그 메뉴를 볼 필요가 없는 일반적인 상황에서는 보이지 않는다. 그리고 메뉴에서 항목의 수도 적다. 6.0 버전에서는 옵션 아이콘이 두 개에서 한 개로 줄어들었다. 구글 크롬엔 상태 표시줄이 없다. 단지 정보를 표시해야 하는 상황엔 창 하단에 작게 표시될 뿐이다. 구글 크롬에서 단순함이 잘 드러나는 부분 중 하나는 옵션이다. 잘 바꾸지도 않는 방대한 옵션이 인터넷 익스플로러처럼 중구난방으로 있는 게 아니라, 사용자가 바꾸고 싶어 하는 내용 위주로 옵션이 구성되어 있다. 구글 크롬에도 몇 가지 아쉬운 부분이 있는데, 그 중에 제일 아쉬운 것은 북마크 관리입니다. 구글 크롬의 북마크 기능은 사용하기가 쉽지 않고, 다른 브라우저와 호환하는 문제도 깔끔하게 해결돼 있지 않다. 단순함의 미학은 쉽게 얻어 내기 어려운 가치이며, 그 가치를 잘 이끌어낸 구글 크롬은 훌륭한 소프트웨어다.

### - 구글은 더 단순하게

구글은 구글 사용자들은 '검색'을 하러 들어오기 때문에 "필요한 요소는 검색어 입력하는 것과 버튼 이 두 가지뿐이다." 라고 말하며 사이트에 접속을 하면 주변에 아무것도 없이 로고, 검색입력창과 버튼만 나오도록 만들었다. 처음부터 단순했던 화면구성이 사용자들이 진짜 필요로 하는 부분에 집중할 수 있도록 더 단순하게 바뀌었다.

구글코리아는 검색화면에 노출시켰던 '실시간 인기토픽'과 뉴스, 블로그 등을 모조리 없애고 검색창만을 남겨놓는 쪽으로 개편작업을 마쳤다. '한국형 서비스'가 필요하다는 명

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

분을 내세워 지난해 말부터 국내 포털들처럼 다양한 콘텐츠를 노출시켰지만, 이를 모두 없애고 다시 '구글답게' 돌아간 셈이다. 구글코리아는 윗부분에 노출되던 '이미지, 동영상, 지도, 뉴스, 지메일...' 등 서비스 메뉴바를 아예 없애고, 이를 사용하려고 마우스를 움직이는 사람에게만 보여주는 '페이드인' 서비스를 적용했다.

국내 포털 사이트 중의 하나인 다음은 한메일(Hanmail)에서 시작했고 주 사업영역이 이메일과 카페였습니다. 한편 네이버는 주 사업영역이 블로그와 지식인 서비스 등 이다. 네이버는 경쟁사의 약화와 성공적인 광고 프로모션으로 한국시장에서 큰 성장을 이루었다. 현재까지 국내 검색 및 포털 사이트에서 부동의 1위 자리를 지키고 있다.

전 세계적으로 큰 반향을 일으키며 성장하고 있는 구글이 유독 한국에서는 네이버와 다음 같은 포털들에 비해 현저히 부진한 성적표를 받고 있다. 그 이유는 무엇일까? 구글이 한국에서 힘을 못쓰는 것은 일종의 문화에서 오는 차이 때문이 아닐까 하는 생각이 든다. 한국은 인터넷 속도가 빠르고, 인터넷 이용자들은 화려한 것을 좋아하는 특성이 있다. 한국의 포털 사이트는 각종 사진과 플래쉬, 자바스크립트로 휘황찬란하다. 회사 홈페이지나 은행 홈페이지도 마찬가지다. 구글은 단순하지만 세련되지 못한 문자형 화면과 서비스를 제공하는데 화려한 화면과 포털 중심의 편리성에 익숙한 한국 사용자에게 구글의 단순함이 아직은 먹혀들지 않는 듯하다.

### - 구글 이어 다음도 '검색 단순화'

'더 간결하게, 더 빠르게, 진짜 중요한 결과만 보여드립니다.' 국내외 검색업체들이 검색 결과 페이지 단순화 작업에 앞다퉈 나서고 있다.

다음커뮤니케이션은 이용자들이 검색결과를 더 빠르게 찾을 수 있도록 페이지를 단순화하는 개편을 했다. 다음은 검색결과 페이지를 잘라내는 '단순화' 작업을 통해, 검색어 당 이용자가 머무는 시간을 12%나 줄였다고 공개했다. 지금까지는 사용자가 검색어를 입력하면 블로그, 뉴스, 카페, 이미지, 웹검색 등 다양한 분야로 구분돼 검색결과가 제공됐지만, 이를 한데 섞어 이용자가 가장 선호할 만한 콘텐츠를 보여주는 방식으로 바꾼 결과 검색어 당 5.95초 걸리던 체류시간이 5.23초로 단축된 것이다. 다음은 "모바일에서 검색이 늘면서 단순한 검색결과 페이지에 대한 수요가 늘고 있어, 더 과감한 단순화를 시도하고 있다"고 밝혔다.

모바일 환경의 개선과 스마트 폰의 급속한 보급은 지금까지 유선 인터넷 중심의 검색서비스 시장의 판도를 뒤흔들고 있다. 모바일 환경에서는 지금까지 포털들이 추구하던 화려한 화면과 다양한 정보의 노출이 더 이상 중요하지 않다. 오히려 구글처럼 검색의 원래 기능에 충실한 정확한 검색과 검색속도가 성공의 관건이 될 것이기 때문이다. 구글의 단순함이 한국 시장에서도 빛을 발할 날이 머지않은 것 같다.

### - 구글, 프라이버시 정책 단순화

## 6일차. 단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라

구글의 '단순함을 추구하는 기본철학'은 사생활(프라이버시) 관련 정책을 일반 사용자들도 쉽게 인지할 수 있도록 개정하는데 이르고 있다. 구글은 자사가 보유하고 있는 서비스마다 서로 다른 프라이버시 정책을 하나로 통합하는 한편 소비자 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 개정했다. 구글은 그동안 유튜브, 크롬, G메일, 구글 캘린더, 구글 독스 등 12개 서비스마다 따로 프라이버시 정책을 유지했다. 하지만 이번 개정으로 소비자 이해도가 떨어지고 불편함이 많았던 개별 프라이버시 정책을 한데 묶었다. 이번 개정안은 법률 문서에나 나올 법한 어려운 문구·단어 등을 배제해 누구나 쉽게 구글의 프라이버시 정책을 이해하고, 이를 실제 사용에 적용할 수 있도록 했다.

구글은 프라이버시센터에 '프라이버시 톨 페이지'를 개설해 프라이버시 설정 관련 톨에 접속할 수 있도록 했다. 구글의 디렉터는 "길고 복잡한 법률 용어들은 소비자가 이해하고 활용하기엔 어려움이 많다"며 "우리는 단순화 및 업그레이드를 목표로 개정안을 마련했다"고 말했다. 구글의 단순함 추구는 구글의 모든 면에 포함되어 있는 구글의 문화이자 성공전략인 셈이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**7일차. 최고 인재를 채용하라**

**가. 구글의 채용 원칙**

● **채용에 관한 일반 원칙**

- '웨이터 법칙'

미국 기업의 최고경영자(CEO)들은 '웨이터 법칙'을 신봉하는 경우가 많다고 한다. '웨이터 법칙'이란 식당 종업원을 함부로 대하는 사람과는 사업을 논하지 말라는 것이다.

문구종합 판매체인 '오피스 디포'의 CEO 스티브 오들랜드가 프랑스 식당에서 웨이터로 일할 때 일이다. 서빙을 하던 그는 한 부인의 드레스에 보랏빛 셔벗을 쏟고 말았다. 그가 '이제 난 끝장'이라고 생각한 순간, 부인은 "괜찮아요. 당신 실수가 아닌걸요"라고 했다. 그는 이때 '웨이터를 대하는 법을 보면 그 사람의 많은 것을 알 수 있다'는 교훈을 얻었다고 한다.

미국 군수업체 임원이었던 빌 스완슨은 "웨이터에게 매너 있게 대하는 사람을 비즈니스 파트너로 택하면 틀림없다!"고 말했다. 상대방과 식사를 같이 하면서 웨이터를 어떻게 다루는 지를 보면 그 사람의 평소의 성격과 진실성을 판단할 수 있게 된다고 한다. 즉, 웨이터를 험하게 다루거나 거칠게 대하는 사람은 평소 직원이나 상대방에게도 그렇게 할 가능성이 매우 높다는 것이다. 그래서 스완슨은 중요한 결정을 하기 전에 상대방과 식사를 해서 상대방이 웨이터를 어떤 식으로 다루는지를 꼭 살펴보았다고 한다.

또 고급 샌드위치 체인 '오 봉 팽'의 공동창업자였던 론 샤이치는 "회사 법률고문직 모집에 원서를 낸 여성과 식사를 하다가, 그녀가 식당 종업원에게 놀랄 만큼 무례한 것을 보고 채용을 단념했다"고 했다.

CEO들은 실수한 웨이터에게 "이 식당을 사서, 널 당장 해고 하겠다"라거나, "여기 사장을 내가 아는데..."라고 '힘 자랑'을 하는 이들은 사업 파트너로 '부적격하다'고 판단한다는 것이다. 이 법칙은 호텔 종업원, 보안요원 등 다른 하급직원에게도 해당된다고 CEO들은 말한다.



## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 7일차. 최고 인재를 채용하라

### - 기업의 채용 원칙들

“얼간이(Jerk)는 사절합니다.” IT(정보기술) 컨설팅 업체인 미국 아키비아는 직원을 뽑을 때 ‘No Jerk(얼간이 사절)’라는 ‘직장 브랜드’를 내건다. 회사의 성격상 두뇌 회전이 늦고 사고력이 부족한 사람은 아예 지원하지 말라는 의미다.

세계 1위 소프트웨어 업체인 미국 마이크로소프트(MS)는 직장 브랜드로 ‘똑똑한 일벌레가 모인 두뇌 집단’을 내걸었다. MS는 이 같은 직장 브랜드 이미지 구축을 위해 “똑똑한 인재를 뽑아 도전적인 역할을 부여해 똑똑한 관리자로 육성한다”는 ‘3G(Great Hire & Rehire, Great Job, Great Manager & Leader) 모델’을 운영 중이다.

LG전자도 우수 인재를 효과적으로 확보하고 관리하기 위해 ‘강한 회사, 강한 인재(Great Company, Great People)’라는 직장 브랜드를 설정했다. 이 회사는 직장 브랜드를 효과적으로 알리기 위해 개인에 대한 성장 기회를 제공하고(Great Opportunity), 강한 승부 근성을 가진 인재를 우대하고(Great Spirit), 성과에 대해 확실히 보상하는 회사(Great Reward)라는 직장 이미지 높이기엔 나서고 있다.

LG전자는 특히 취업 지망생과 신입사원에게 ‘Right People’ 개념을 명확히 알리기 위해 면접 가이드북과 ‘Right People 사례집’을 펴냈다. 또 이달 중 직장 브랜드와 직장 이미지를 적극적으로 알리기 위해 채용 홈페이지도 전면 개편할 예정이다.

### - 기업에서 말하는 인재의 유형

외국기업의 인사담당자들은 “기업의 핵심 인재는 혁신성을 갖추고 신상품과 서비스 개발을 가장 잘하는 사람”이라고 밝혔다. 이런 인재들은 리더십을 발휘하는 잠재적 최고경영자(CEO)가 될 수 있다고 말한다. 즉 직원을 지휘 통솔해 회사에 이익을 가져다주는 사람이 핵심 인재인 것이다.

#### ◇ 인재는 리더십이 있다

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

미국 기업들은 이 같은 원칙에 가장 충실하다. 미국계 제약회사인 한국릴리의 인사담당자는 “리더십을 발휘해 매출을 올리는 사람이 가장 중요한 인재”라고 말한다. 실제 항암제 판매를 담당했던 한 간부(본부장급)가 릴리의 폐암 관련 약품을 출시 4년 만에 국내 시장점유율 1위로 끌어올린 경우가 이에 해당한다.

영국계 스탠다드차타드은행 역시 리더십이 인재의 기본 소양이다. 이 은행의 인사담당 지배인은 “사람을 관리하는 방법과 포용력, 자신의 의사를 정확히 표현하는 기술 등이 스탠다드차타드은행이 생각하는 핵심 인재”라고 밝혔다. 이와 함께 고객을 먼저 생각하는 리더십을 요구한다.

### ◇ 인재는 반짝이는 아이디어가 있다

프랑스 화장품 업체인 로레알은 창의력을 강조하는 기업이다. 이 때문에 로레알은 ‘시인과 농부’라는 독특한 개념을 인재의 기준으로 삼고 있다. 인사담당 이사는 “시인은 꿈을 꾸는 자( ), 즉 기업의 비전을 제시할 수 있는 사람이어야 하며, 농부는 밭을 땅에 붙이고 현실에서 비즈니스를 추구하는 사람이어야 한다”고 말했다.

미국계 패스트푸드체인점인 한국피자헛은 반짝이는 아이디어를 가진 한 명의 인재를 중요하게 여긴다. 지난 2002년 마케팅 팀에 합류한 담당자 한 사람이 ‘고구마 피자’라는 아이디어를 내고 상품을 적극 발전시켰다. 출시 6개월 만에 300만판, 14개월 만에 1000만판을 팔아 경기 침체기에도 한국피자헛을 흑자로 만들어 놓았다. 한국피자헛 인사지원센터 상무는 “직원들의 아이디어가 계승 발전될 수 있도록 각종 프로그램을 통해 사내에서 인재를 키운다”고 말했다.

### ◇ 인재는 고객을 먼저 생각한다

GE를 제치고 세계 최대 기업으로 떠오른 월마트는 고객 한 사람의 만족과 안전까지 책임질 수 있는 사람을 인재로 규정한다. 예컨대 월마트 직원이라면 자연 재해 시 고객의 안전을 위해 매장 영업을 중단하고 고객을 먼저 대피시키거나, 사고 현장에 제일 먼저 달려가 구조활동을 하는 사람을 인재로 여긴다는 것이다. 월마트코리아 리크루팅 매니저

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

는 “많은 사람과 상품이 오가는 곳인 만큼 사고가 발생할 경우 신속히 대처할 수 있는 능동성을 중요하게 여기고 있기 때문”이라고 설명했다.

### ◇ 인재는 패기와 승부욕이 있다

삼푸·비누 등 세계적 소비재 생산업체인 P&G는 인재를 내부에서 키우는 기업으로 유명하다. 특히 경력사원을 선호하는 일반적인 외국기업과는 달리 P&G는 신입사원만을 채용하는 원칙을 고수하고 있다. P&G는 미래의 지도자를 육성하는 데 채용의 초점을 맞추고 있다. 한국P&G 인사담당 이사는 “성취욕에 불타는 장래의 CEO감을 찾고 있다”고 밝혔다.

메르세데스벤츠 코리아는 리더십을 갖춘 해당 분야의 전문가를 인재로 여긴다. 경쟁이 날로 치열해지는 자동차 시장에서 자동차 분야의 전문지식을 기본적으로 갖추고 있어야 한다는 것이다. 인사부 상무는 “한국에서뿐만 아니라 글로벌 환경에서도 일할 수 있는 능력을 갖춰준다면 금상첨화”라고 말했다.

### ◇ 인재는 팀워크와 주인의식이 있다

네트워크 판매회사인 암웨이는 리더십과 함께 팀워크를 강조하는 회사다. 한국암웨이 담당 차장은 “인재는 타인의 의견을 경청할 줄 아는 개방적인 인물이어면서도 개인의 목표보다는 조직의 목표를 우선하는 자세를 갖춘 인물이어야 한다”고 말했다.

일본 기업들도 개인의 리더십보다는 팀워크를 통한 ‘주인의식’을 중요하게 생각한다. 특히 일본 경제의 강점인 ‘장인정신’을 계승한 인재를 존중하는 편이다. 디지털카메라를 판매하고 있는 일본의 올림푸스한국은 매달 하루에 세 시간씩 직원 200명이 강당에 모여 대표와 대화를 나눈다. 직원들이 ‘주인의식’을 갖고 경영자 입장에서 회사의 현황과 아시아 시장을 이해하는 게 중요하기 때문이다. 올림푸스한국 인사총무부장은 “사원들이 각자가 경영인이라고 믿고 행동하게 되면, 각자의 발전은 물론 기업도 덩달아 건강하게 발전한다”고 말했다.

### - 최고의 인재를 채용하기 위한 아이디어들

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

창의성의 현장을 가다 높은 실업률이 사회문제화 되고 있지만 기업들은 인재확보에 어려움을 토로하고 있다. 수많은 취업 대기자들이 있지만 정작 기업이 원하는 사람을 발견하기가 쉽지 않다는 것이다. LG경제연구원에 따르면 이런 상황에서 갖가지 톡톡 튀는 느낌의 구인광고가 등장하고 있다.

유명 게임 제작사인 ERTS(Electronic Arts)의 사례를 예로 들 수 있다. 이 회사는 ASCII Code 프로그래머의 채용을 위해 기존과는 다른 획기적인 리크루팅 방법을 시도했다. 바로 캐나다 게임 산업을 주도하고 있는 경쟁사 Radical Entertainment사의 건물 맞은편에 직원을 모집한다는 광고물을 게시한 것이다. 경쟁사 바로 앞에 채용 공고를 내는 대범함도 놀랍지만, 보다 더 획기적이었던 것은 채용 광고판의 내용이다.

### ◇ 경쟁사 건물 앞에 인재 채용 광고판 설치

>> ERTS(Electronic Arts) 직원이 자사에서 선보인 게임제품을 시연하고 있다. >>  
'지금 채용 중(Now Hiring)'이란 내용이 ASCII Code로 적혀 있는 광고의 효과는 놀라웠다. Radical Entertainment사에 재직 중인 인재들로부터 수십 장의 지원서가 쇄도했으며, 그 중에는 ASCII Code로 이력서를 작성해 제출한 유머가 넘치는 구직자도 있었다.

### ◇ 100명의 꿈의 인재(100 Dream Candidate)

차별화된 메시지를 보다 독특한 방법으로 전달해 성공을 거둔 기업도 있다. 온라인 게임 개발 회사인 Red 5 Studio는 후발 기업의 불리함을 극복하고 원하는 인재를 확보하기 위해 색다른 방법을 선택했다.

먼저 게임 개발 산업에서 뛰어난 인재라고 생각되는 후보 100여 명을 선정했다. Red 5 Studio는 이들을 '100명의 꿈의 인재(100 Dream Candidate)'라고 명명하고 각 개인에 대한 면밀한 정보 수집에 들어갔다. 지금까지의 경력에 대한 조사는 기본이고, 개인적인 취향에 대해서도 최대한 파악하려고 노력했다. 이를 위해 인맥을 이용한 정보 수집은 물론 개인 블로그(Blog), 각종 SNS(Social Network Service)까지도 살펴보면서 인재들의 취향을 파악했다.

인재들에 대해 충분히 알게 된 이후의 작업은 개인별 취향에 맞춰 차별화된 초대 메시지를 작성하는 것이었다. 그리고 이 메시지들은 CEO인 마크 컨이 직접 녹음해 iPod에 담아 배송했다. 이 초대 메시지의 효과는 매우 컸다. 100명의 인재 중에서 90명이 응답을 해왔다. 이들은 자신을 인정해준다는 사실에 감동을 받은 사람들이었다. Red 5 Studio는 응답해 온 사람 중에서 최종적으로 3명을 선발했다.

### ◇ 패밀리 레스토랑서 부동산 전문가 채용

Quicken Loans는 포춘지에 '일하기 좋은 100대 기업'으로 지속적으로 선정되고 있는 미

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

국의 부동산 대출 전문회사이다. 이 회사는 모든 경쟁사가 노리고 있는 인재 집단에서 벗어나 전혀 새로운 집단으로부터 인재를 확보해 성공을 거둔 사례를 보여준다.

이 회사는 인재 확보를 위해 대학이나 경쟁사보다는 패밀리 레스토랑이나 매장 등으로 눈을 돌린다. 동사의 임직원들이 직접 매장에 나가 음식을 주문하거나, 제품을 구입하면서 어떤 종업원이 열정적으로 고객을 응대하는지를 살펴보는 것이다. 그리고 정말 열정이 있고 뛰어나다고 생각되는 인재가 있으면 그 자리에서 바로 면접을 진행한다. 그러다 보니, 부동산이나 금융에 대해서 전혀 알지 못하는 사람들이 채용되기도 한다.

### ● '구글은 최고만을 채용 한다'

최고의 인재들만 채용한다는 것을 지속적으로 강력하게 표현하는 회사는 그리 많지 않다. 구글 웹 페이지의 채용란을 보면, '구글은 최고만을 채용 한다'는 주문으로 가득하다. 지난 몇 년간 직원 수가 급격히 증가하면서 구글의 까다로운 채용정책이 완화된 게 아니냐는 이야기가 있기는 하지만 구글과 일 해 본 헤드헌터들은 일류대학의 박사학위, 적어도 석사학위가 없으면 구글에 들어갈 수 없다고 잘라 말한다. 이런 엘리트주의가 구글에만 해당되는 이야기는 아니다.

### - 실리콘밸리의 엘리트주의

아마존닷컴과 마이크로소프트도 마찬가지다. 1993년 마이크로소프트의 창업자 빌 게이츠는 인터뷰에서 이런 말을 했다.

"우리가 가장 중점을 둔 것은 최고의 인재를 채용한다는 것이었습니다. 최고의 인재란 단순히 지능지수가 높은 사람을 말하는 것은 아닙니다. 소프트웨어 개발에 가장 적합한 인재를 채용해야 한다는 점에서 우리는 엘리트주의를 지향해야 합니다. 소프트웨어 개발 인력 가운데 95%는 소프트웨어를 만들어서는 안 되는 사람들입니다. 우리는 95%의 사람들을 제외한 5%의 인재를 채용하는데 모든 노력을 기울입니다.

또 다른 하나는 작은 규모로 구성된 핵심 팀입니다. 이 작은 팀에 훌륭한 톨을 제공해주어야 합니다. 즉 뛰어난 인재들을 채용해 소규모의 핵심 팀을 만들고, 기계를 디버그(debug)하고 기술을 프로파일(profile)하는 탁월한 톨을 제공해주기만 하면 그들은 자신이 맡은 일을 훌륭하게 처리해낼 것입니다. 그들이 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 해주어야 합니다. 스스로 아주 잘 하고 있다고 느낄 수 있게 해 주어야 합니다."

### - 업무에 요구되는 역할 이상을 해낼 수 있는 자격을 갖춘 사람들

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

엘리트주의는 기술 산업이 갖는 특성과 그 산업 내에서 빠르게 성장하는 회사들의 경영 특성을 충분히 고려한 후에 적용되어야 한다. 구글처럼 급성장하는 기업에서는 한 개인이 맡는 업무영역 또한 빠르게 확장될 수 밖에 없다. 처음 채용된 후 몇 년 동안은 짧은 기간에 몇 차례나 승진할 기회를 가질 것이다. 이런 여건에서는 당장의 업무에 요구되는 역할 이상을 해낼 수 있는 자격을 갖춘 사람들을 채용하는 것이 필요하다. 최고의 인재를 선택하라고 말하는 이유가 바로 여기에 있다.

### - 학문적으로 충분한 자격을 갖춘 후보자

하지만 이것이 최고의 인재를 선택하는 유일한 방법은 아니다. 학문적으로 충분한 자격을 갖춘 후보자의 경우에는 기술(tech)에 대해 그들이 충분히 준비돼 있다고 짐작해볼 수 있다.

#### ◇ 열정적이고 동기부여 수준이 높은 사람

경기가 최고조에 달했을 때 많은 하이테크 회사들은 뛰어난 대학생들을 데려가기 위해 대학들을 괴롭힌 적이 있다. 이때 하이테크 회사로 가지 않고 대학원 진학을 위해 학교에 남은 학생들이 있었다. 이들은 더 똑똑하고, 충분한 교육을 받았을 뿐만 아니라(여기서 이미 점수를 따고 들어간다) 열정적이고 동기부여 수준 또한 아주 높은 경우가 많다. 당장 돈을 버는 것이 그들의 주된 목표가 아니기 때문에 그들은 대학원에서 자신의 관심분야를 더 공부할 수 있었다.

이런 후보자들은 기업에 들어가서 돈을 버는 것보다 배우는 것을 더 좋아한다. 학위를 얻기 위해 학교에 머물렀다는 사실은 빨리 돈을 벌 수 있는 수많은 기회를 이미 거절했다는 뜻이다. 이러한 석. 박사들을 채용하는 것은 눈앞의 개인적인 이해관계보다 업무의 질에 가치를 두는 인재를 채용하는 좋은 방법이 될 수 있다.

#### ◇ 수학을 신뢰하고 사실에 기반 한 분석을 존중하도록 훈련된 사람

석.박사 학위를 가진 신입사원들은 대체로 철저한 습관을 가지고 있다. 프랑스 최고 엘리트학교인 에콜 폴리테크닉(Ecole Polytechnique) 박사 출신들은 일상을 방정식으로 푸는 농담도 있다. 박사학위를 가진 사람들이 보이는 공통적인 점은 세부적인 관찰을 중요하게 여기고, 수학을 신뢰하며, 가능하면 직관보다는 합리적인 사고를 믿고, 즉흥적인 것보다 사실에 기반 한 분석을 존중하도록 훈련돼 왔다는 점이다. 구글의 창립자들은 그 어떤 능력보다 수학과 합리성에 더 높은 가치를 두기 때문에 이런 자격을 갖춘 사람들을 찾는다.

#### ◇ 자율적이면서도 통제된 혁신에 익숙한 사람

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

혼자 수행하는 대학원 수준의 연구 활동을 경험해본 사람은 자율적으로 일할 줄 안다. 대학원생은 논문주제를 선택하면서 통제된 혁신(controlled innovation)이라고 할 수 있는 것에 익숙해진다. 아무리 독창적이더라도 논문주제는 특정한 범주 안에 들지 않으면 용인되지 않기 때문이다.

세간으로부터 종종 비난받고 있는 엘리트주의의 이면에는 지금까지 설명한 현실적인 동기가 들어있다. 대체로 최고의 인재들은 하이테크 회사에 충분한 이익을 가져다 줄만한 아주 특별한 심리적 프로파일을 갖추고 있다. 진짜 오만한 것은, 스스로 너무 똑똑해서 회사발전에 도움이 되는 똑똑한 사람들을 고용할 필요가 없다고 믿는 경영자들이다.

### ● 구글의 채용 방식

최고의 인재를 채용하는 데는 많은 비용이 든다. 그러나 구글은 운 좋게도 2000년에 시작된 IT 붐기로 인해 모든 부문과 모든 직급에서 수천 명의 숙련된 IT 전문가를 고용시장에서 찾아낼 수 있었다. 2001년 모토로라(Motorola)만 해도 15만 명 중 25%를 해고했다. 검색엔진 회사들도 다를 바 없었다. 2001년 1월 당시 업계선두주자였던 알타비스타(AltaVista)는 전체 직원의 25%인 250명을 해고하고 기업공개 계획을 취소했다. 야후도 대규모 인원을 감축했다. 썬마이크로시스템즈(Sun Microsystems), GE(General Electric), 지멘스(Siemens)도 수천 명을 해고했다.

그렇게 실직한 사람들 중 일부만이 구글로 왔다. 구글은 당시 많은 인재들을 채용하는 중이었고, 수많은 지원자 중에서 자신들이 원하는 인재를 마음껏 고를 수 있었다. 당시의 경제적인 상황 때문에 구글은 탁월한 엔지니어들을 낮은 초봉으로 데려올 수 밖에 없었지만 스톡옵션(stock options)으로 부분적인 보상을 해주었다. 경제가 회복되자 구글은 채용을 공격적으로 늘려갔다. 구글은 다른 대부분의 기업들이 사용하는 채용방식(이력서검토, 성격테스트, 면접 등)과는 다른 방법을 썼다.

### - 거대하지만 유연한 채용기구

구글은 높은 연봉을 제시함으로써 회사가 원하는 직원을 채용할 수도 있었을 것이다. 하지만 구글 경영진은 다른 방식을 택했다. 직원 수에 도무지 맞지 않는 거대한 채용기구를 만들었던 것이다.

### ◇ 높은 채용담당자의 비율

2005년 후반 인사전문가인 존 설리반 박사는 구글직원 350명을 채용 프로세스에 참여시켰다고 보고했다. 당시 구글 직원이 5,000명이었으므로 14명중 1명이 채용을 위해 일했다는 뜻이다. 보통 회사에서 100명당 1명이 채용을 담당하고 있는 현실에 비하면 극

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

히 높은 비율이다. 신입직원 채용에 많은 신경을 쓰는 회사로 알려진 시스코(Cisco)는 2005년 기준으로 68명당 1명이 채용을 담당했을 정도였다.

물론 이런 수치만을 가지고 완벽하게 비교할 수 있는 것은 아니다. 구글의 내부 채용담당자가 항상 그 일만 하는 것도 아니고 다른 회사들은 내부보다는 외부 채용기관에 의뢰하는 방법을 쓰기도 한다. 그렇더라도 구글에서 채용에 관계하는 사람 수는 다른 회사에 비해 월등히 많고, 구글은 당분간 이런 채용전략을 계속 유지할 것 같다.

### ◇ 유연한 채용절차와 체제

구글의 인사부서는 거의 임시직원들로 구성되어 있다. 구글 채용기구는 얼핏 보기에는 공장 같지만 필요할 때 언제든지 직원에게 도움을 요청할 수 있는 유연한 체제로 운영되고 있다. 이런 패러다임은 아주 혁신적인 채용방법이다. 대부분 회사들은 채용담당 직원의 규모를 어느 정도 일정하게 유지하고 있다. 하지만 구글의 채용절차는 업무량에 따라 조정된다. 공석이 별로 없으면 채용이 복잡하고 뽑아야 할 자리가 많으면 절차는 간단해진다. 그 결과 채용해야 할 사람 수가 많을 때는 채용된 사람들의 수준이 낮아지는 경향이 있다. 반대로 회사가 채용해야 할 사람이 적을수록 후보자 별 면접수도 많아지고 절차도 철저하게 지켜진다.

### - 채용에 관한 '램 슈리램'의 조언

구글의 많은 직원이 새로운 직원의 채용에 관여하는 것을 보면 구글이 다른 회사가 간과하거나 대충대충 다루는 직무들까지도 얼마나 중요하게 대하고 있는지를 여실히 알 수 있다. 급성장하는 회사일수록 인력충원 또한 급하게 이루어져야 하기 때문에 인력수준이 떨어지기 쉽다. 바로 이런 점 때문에 좋은 인재를 채용하는 것이 기업의 성패에 중요하다고 말할 수 있다.

메커니즘은 간단하다. 보통 수준의 직원들이 동료를 채용하면 자기보다 뛰어나지 않은 사람들을 선택하게 된다. 이럴 경우 상사의 승인 없이는 사소한 결정도 내리지 못하는 직원들이 자리를 채우게 되고 결국 조직은 관료화의 늪에 빠지게 된다.

### ◇ A급 사람들을 고용하면 그들도 A급 사람들만 채용한다.

구글의 초기 투자자 가운데 한 명으로 현재까지 이사회에 남아있는 램 슈리램(Ram Shriram:슈리램은 벤처캐피털회사를 창업하기 전에 넷스케이프(Netscape)의 원조멤버였고 아마존닷컴에서 중역을 지냈으며 그 밖에 회사를 창업하기도 했다)이 지적인 말은 실리콘밸리의 격언이 될 정도로 사람들에게 잘 알려져 있다. "A급 사람들을 고용하면 그들도 A급 사람들만 채용한다. B급 사람들을 고용하면 C급이나 D급을 채용한다." 이 규칙을 잊어버리고 현안에 급급하여 인재를 채용하면 급속히 성장하던 회사의 발전도 결국



## 7일차. 최고 인재를 채용하라

은 뒤쳐지고 만다. 구글은 어느 기업보다도 빠르게 성장해왔다. 2003년 말 1,628명이었던 직원이 2006년 말 10,674명으로 증가했다. 9,000명 이상 증가했다는 것은 3년 동안 5배 이상 증가했다는 뜻이다. 2008년 6월에는 19,604명이 전일제로 근무하고 있다. 2006년 말에 비하면 거의 2배에 가까운 인원이다.

### ◇ 채용의 워비곤 호수전략

구글의 연구책임자(Director of Google Research)인 피터 노빅은 이렇게 설명한다. 매년 규모가 거의 2배 증가하면 어떻게 해야 기술수준은 유지할 수 있는지가 과제로 떠오른다. 담연한 이 문제를 해결하기 위해 우리는 워비곤 호수전략(Lake Wobegon Strategy: 워비곤 호수는 미국의 방송인 게리슨 케일러가 1974년부터 방송한 <프레이리 홈 컴패니언(A Prairie Home Companion)>라는 라디오 버라이어티 쇼의 무대로 평균 이상의 아이들이 산다는 가상의 마을을 말한다 -역자주)을 취하고 있다. 현재 직원의 평균적인 수준보다 더 높은 수준의 후보자만 채용하겠다는 것이 바로 그것이다. 닷컴 붐 시기에 많은 기업들이 채택하던 채용전략은 "채용 후보자가 현재의 직원들 가운데 가장 못한 직원보다는 확실히 낫다"며 고용을 합리화하는 것이었다.

### - 구글의 채용전략과 절차

#### ◇ 실험실 적성검사

표면적으로만 보면 구글의 채용절차는 다른 회사와 비슷해 보인다. 마이크로소프트와 다른 기술전문 대기업처럼 구글도 후보자들에게 일반적인 테스트 과정을 거치게 한다. 기술직으로 지원한 사람들은 구글 실험실 적성검사(GLAT: Google Labs Aptitude Test)를 거치게 되어 있다. 난이도 높은 문제(매우 복잡한 통계와 수학방정식) 해결능력뿐 아니라 후보자가 가지고 있는 독창성과 유머를 보는 것이 이 검사의 특징이다. 다음은 실제 GLAT의 한 예이다.

구글에 입사한 첫날, 대학원 첫 학기에 당신이 가장 아끼던 교과서의 저자가 함께 일하는 동료라는 사실을 알게 되었다. 이 경우 당신은 어떻게 할 것인가?

- A) 아부하듯 알랑거리며 책에 사인을 해줄 수 있는지 묻는다.
- B) 아무렇지도 않은 척 앉아서 동료가 집중하는 데 방해되지 않도록 조용히 키보드를 두드린다.
- C) 그 동료가 날마다 먹는 시리얼과 사탕을 가져다 놓는다.
- D) 그가 쓴 교과서에 나오는 공식을 당신이 얼마나 즐겨 쓰고 있는지 설명한다.
- E) 예제 17b번 문제를 코드를 34행이나 줄여서 풀 수 있는 방법을 보여준다.

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

이 테스트에 통과한 사람에게는 면접이 기다리고 있다. 절차만 보면 다른 회사와 별반 다르지 않다. 그렇지만 이 절차를 좀 더 자세히 들여다보면 독창적인 면이 있다는 사실을 알아차릴 수 있다. 첫 번째 차이점은 채용방식의 구성에 있다. 다른 회사 같으면 채용 담당자가 보통 몇 가지 수단만 사용한다. 채용대행사, 광고 인쇄, 구인박람회, 학교와 교수, 인맥을 중심으로 채용활동을 하는 헤드헌터의 활용 등이 그것이다. 구글 역시 이런 수단을 사용하지만 학문적인 경력과 연구분야(대학에서 데이터베이스 검색과 관련된 연구)에서의 경험도 중요하게 여긴다.

### ◇ 한여름의 코드 (Summer of Code)

'한여름의 코드 (Summer of Code)'는 학생신분에 있는 개발자들을 대상으로 다양한 오픈 소스 프로젝트의 코드를 작성하게 하고 상금을 지불하는 여름방학 특별프로그램이다. 그런데 이 프로그램은 방학을 이용한 단순한 프로그램이 아니다. 구글은 이 프로그램을 통해 복잡한 문제를 풀 수 있는 능력을 가진 후보자를 발굴하고 있다. 구글은 이 분야에서 가장 우수한 인재를 찾아내는 선발대회를 후원하기도 한다. 또 공채에 관심 있는 사람들을 파악하기 위해 자사 검색 툴을 사용하기도 한다.

### ◇ 채용담당자의 전문화

구글 채용전략의 또 다른 특징은 채용담당자를 전문화하는 것이다. 채용 프로세스는 채용대상자에 따라 새롭게 조직되고 운영된다. 어떤 채용담당자는 신입직원만 상대하고, 다른 사람은 기술직이나 관리자만 상대하며 또 다른 사람은 해외채용만 맡는다. 아무리 큰 회사라도 인사 분야에서 이렇게 전문화된 경우를 찾아보기는 쉽지 않다. 그 결과 각 채용담당자는 아주 세분화된 영역에서 후보자들을 볼 수 있기 때문에 후보자의 능력을 아주 자세히 확인해 볼 수 있다.

### ◇ 독특한 구글의 채용면접

구글 채용에서 가장 독창적이라고 할 수 있는 부분은 실제 선발과정이다. 이 과정이 진행되는 동안 구글은 아주 많은 시간을 투자해서 면접을 진행한다. 신입직원의 경우 8번 정도의 면접과정을 거쳐야 한다.

대학 세미나에서 연구주제를 발표할 때 동료 전문가로부터 기술관련 질문을 받는 것과 유사한 형태로 면접이 진행된다. 그들은 조직에서 함께 일하는 데 적합한 성격을 갖추고 있는지에 대해서는 묻지 않는다. 그들이 궁금해 하는 것은 후보자의 역량이다. 그들은 기술적이고 도전적이며 실질적인 부분을 구체적으로 물어본다. 면접은 후보자가 회사의 기술적 도전과제를 이해하고 문제를 제기할 수 있는지에 관심을 가지고 있다. 뿐만 아니라 그 문제를 해결하는데 필요한 기술적 역량을 가지고 있는지를 엄격하게 평가한다.

질문하는 동료는 후보자의 답변을 평가할만한 기술적인 지식을 완벽하게 갖추고 있을

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

필요는 없다. 하지만 적어도 후보자의 역량을 알아볼 수 있는 질문을 던질 수 있는 능력은 갖추고 있어야 한다. 아마존닷컴의 창립자 중 한 명인 그레그 린든(Greg Linden)은 다음과 같이 설명한다.

누군가의 지식을 알아볼 때 반드시 그 지식을 알고 있어야 할 필요는 없다. 점점 더 깊이 있게 쪼개가면서 질문을 계속 할 수만 있다면 충분하다. 상대가 문제를 제대로 이해한다면 다른 사람에게 설명하고 그 문제에 대해 가르칠 수 있어야 한다. 결국 상대가 질문에 대해 “모르겠다”고 할 때는 즉각적으로 핵심을 찌러야 한다. 이것이 중요한 신호이기 때문이다. 알고 있는 것을 자각하는 것은 모르는 것을 자각한 것만큼 중요하지 않다. 누군가의 지식이 바닥난 상태에서 터놓고 토의할 수 있다면 그것은 진짜 이해하고 있다는 신호로 봐도 된다.

면접관들이 제기하는 문제는 회사에서 실제 맞닥뜨리는 문제들이다. আমি 사베리는 면접 인터뷰는 바로 그런 점을 말해주는 유명한 사례라고 할 수 있다. 당시 사베리는 조지아 공대 IT박사과정을 밟고 있었다. 인터뷰에서 구글의 연구책임자인 모니카 헨징어는 구글 웹 페이지에서 광고 순위를 향상시킬 수 있는 아이디어를 가지고 있는지 물었다. 질문은 대단한 것이 아니었지만 사베리는 학교로 돌아가 이 문제를 논문 지도교수에게 말했고, 교수는 그에게 그것은 논문주제로 연구해보라고 권했다. 얼마간의 연구 끝에 그들은 순위 알고리즘 안에 광고주의 일일 예산을 포함시키면 좋겠다는 판단에 이르게 되었다. 사베리와 동료들은 알고리즘 작성에 성공했고, 그들은 결국 그것에 대한 특허를 따냈다. 이런 종류의 질문은 작은 회사들이 사용하는 전통적인 면접방법과는 확실히 다르다(기존 방식의 면접은 꽤 흑독한 경우도 있다. 애플에서 일했던 직원은 스티브 잡스가 후보자에게 성 경험이 있는지 물었는데, 그 때문에 당황하고 곤란해 한 경험이 있다고 했다. 말할 필요도 없이 후보자는 그 일자리가 자기 것이 아니라고 결론지었다. 구글의 면접절차는 전문적인 능력뿐만 아니라 후보자의 성격까지 평가하려는 대기업 평가와도 거리가 멀다.

### ◇ 구글 채용절차의 특징

구글에 지원한 후보자는 미래의 동료들에게 자신이 일상적인 업무환경에서 부딪칠 수 있는 문제를 해결할 능력을 갖추고 있다는 것을 보여주어야 한다. 겉보기에는 구글의 채용절차가 다른 대기업과 비슷해 보이지만 세부적인 점에서는 이렇게 아주 다르게 진행되고 있다.

- ▷ 채용은 회사의 중요한 행사이다.(대부분의 기업에서는 그렇지 않다)
- ▷ 직원 채용이나 배치, 이동을 결정할 때 현장의 니즈에 신속하게 대응할 수 있는 것인

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

지가 중요한 기준이 된다. 다른 요소들은 얼마든지 유연하게 적용할 수 있다.

- ▷ 후보자의 학위와 학문적 적합성은 후보자의 경력, 엄격한 합리성, 자율적인 태도와 함께 후보자의 자질을 평가하는 중요한 요소이다.
- ▷ 면접은 기술적인 역량을 검토하는데 사용된다. 후보자는 업무환경에 응용할 수 있는 기술에 대한 질문을 주로 받는다.

이러한 채용방식이 구글의 성공에 결정적으로 기여했다는 점을 부인하기는 어려울 것이다. 구글이 성공적으로 사용했던 이런 채용방식을 다른 기업에도 적용할 수 있을까? 장담은 못하겠다.

### ◇ 구글 채용절차의 단점

그러나 이렇게 독특한 구글의 채용절차에도 한 가지 단점은 있다. 시간이 아주 오래 걸린다는 점이다. 너무 오래 걸리기 때문에 구글의 전문가들은 면접할 후보자 수를 제한하기로 했다. 그들은 후보자를 면접한 직원들에게 일주일 안에 평가서를 제출하게 한다. 구글 자신에게조차 구글의 채용절차가 너무 길게 여겨진다면 구글을 지원한 후보자들은 얼마나 길다고 느끼겠는가! 결과가 나오기까지 걸리는 그 몇 달을 기다리지 않는 후보자도 분명 있을 수 있다.

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

### 나. 소규모 팀의 운영

#### ● 구글의 소규모 팀

1만 명의 구글 직원들 중 제품 개발과 관련된 절반 정도의 사람들은 팀을 조직할 때 평균 3명 정도가 한 팀이 된다. 지메일과 같은 큰 프로젝트에도 30명의 사람들이 서너개의 팀으로 나뉘어, 각각 스팸을 거르거나 속도를 개선하는 등 특정 서비스 향상을 작업했다. 각 팀에는 변화하는 프로젝트 요구에 따라서 팀 멤버의 업무를 바꿔주는 책임자인 '상급 기술자 리더'가 있다. 대부분의 연구원들은 한 팀 이상에서 일하고, 아무도 팀을 바꾸기 위해 인사부의 승인을 받을 필요가 없다. "가능하다면 우리는 사람들이 일을 수동적으로 맡기보다 사고를 저지르기 원해요." "만약 기회를 잡았다면 움직이면 됩니다."

#### - 구글 소규모 팀의 장점

구글은 소규모 팀이 장점이 많다고 강조한다. 프로젝트를 작은 부분으로 나누면, 창의성은 쉽게 발현된다고 한다. 설득할 사람이 적고, 관리할 것들이 줄기 때문이다. 팀을 소규모로 유지하고 모든 프로젝트의 인원을 약간 감축함으로써 구글은 마이어의 얘기대로 가치를 높이지 않으면서도 시간과 비용이 많이 드는 '지나친 장식'을 하지 않는다.

소규모 팀은 구글 직원들이 서로 친하게 지내는 회사와 같은 느낌이 들도록 해준다. 구글은 우쭐대는 관료주의에 물든 대기업이라기보다는 창업회사와 더 유사하다. 대규모 팀에서의 개인의 큰 공헌은 흔히 상급자에게 빼앗기거나 약삭빠른 동료에게 희석되고 만다. 구글의 소규모 팀은 개인의 노력과 성과가 일치하도록 도와준다.

#### - 통제범위 이론(span of control theory)의 예외

##### ◇ 통제범위 이론

헨리 페이올(Henri Fayol) 이래 가장 일반적인 경영이론은 조직에서 관리자 1명당 직원이 최대 7명일 때 가장 효율적일 수 있다는 것이다. 그 수를 넘으면 관리자가 통제할 수 있는 상황을 벗어나게 되고 결국 품질과 생산성이 떨어질 수 밖에 없다는 것이 그의 주장이다. 1922년 이안 해밀튼 경이 밝힌 통제범위 이론(span of control theory)을 찬성하는 사람들의 말처럼 관리자가 업무에 투자할 수 있는 시간과 에너지, 관심은 제한적일 수 밖에 없다. 해밀튼의 말을 인용하면, "전체 조직에서 최고 위치에 가까울수록 세 명이 함께 일하고 아래에 가까울수록 여섯 명이 함께 일해야 한다"고 한다.

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

### ◇ 민첩하고 발 빠른 회사

7명당 관리자 1명이라는 비율은 어디에나 적용될 수 있다. 미국 기업에 대한 주요 통계 (Statistical Abstract of the United States, 2004-2005)에 따르면 직원 10명 당 관리자가 1명이며, 이 비율은 다른 나라와 별반 다르지 않다. 프랑스의 경우 직원 7.5명당 관리자 1명으로 추정된다. 이 원칙은 구글을 제외한 거의 어디에나 적용되는 듯하다. 2005년 말 구글에는 직원 20명당 관리자가 1명이었다. 2004년에는 40명이 넘는 사람을 관리자 1명이 감독하였다.

구글이 미숙하고 경험이 부족해서 실수를 하고 있는 것일까? 아니면 효과적인 경영에 대해 아무것도 모르는 이상주의자들의 망상일까? 그도 아니면 급속한 성장으로 인해 관리자가 부족하기 때문일까? 모두 틀렸다. 이렇게 관리자가 부족한 구조는 혁신적이고 민첩하고 반응이 쉽고 발 빠른 회사를 만들겠다는 욕심이 만들어낸 결과이다.

### ◇ 테크노스트럭처(technostructure)의 회피

래리 페이지, 세르게이 브린, 마리아 메이어는 경영자들 사이에 “인원감축이 해결책”이라는 말이 유행처럼 돌고 있을 때 비즈니스 세계에 입문한 인물들이다. 그들은 대기업 내부에 만연한 관료주의에 대한 비판을 수도 없이 들어왔고 실리콘밸리에서 있었던 재앙을 직접 목격한 적도 있다. 그들은 한 때 강력했던 회사가 케네스 갤브레이스가 <신산업국가>라는 책에서 말한 테크노스트럭처(technostructure)-대기업 내부의 영향력 있는 경영파벌-로 인해 질식한 것도 잘 알고 있었다.

구글 초기의 핵심 멤버들은 경영학 교과서를 가지고 공부하지는 않았지만 회사의 인프라를 가볍게 가져가는 것이 비용을 줄이고 급여를 더 균등하게 배분할 수 있으며 조직의 관료화를 방지하고 관리자들이 지나치게 많은 직원을 고용하려는 것을 억제할 수 있다는 사실을 알았을 것이다. 하지만 가벼운 경영구조를 가진 조직이 더 좋다는 것을 아는 것과 실제로 그렇게 하는 것은 아주 다른 이야기이다.

테크노스트럭처를 비판하기는 쉽지만 그 역시 조직에 꼭 필요한 기능을 수행하고 있음을 간과할 수도 없다. 테크노스트럭처는 조직 내에서 조정할 수 있는 환경을 만들어주고, 업무의 흐름을 조직하고 통제하게 해주며, 조직 내의 지침과 목표, 정보를 커뮤니케이션하는 수단을 제공해준다. 테크노스트럭처를 줄이려면 그것을 대체해줄 수 있는 무언가가 필요하다. 구글은 테크노스트럭처를 기술과 소규모 팀 운영을 통해 성공적으로 대체할 수 있었다.

### ● 민첩한 조직에 대한 꿈, 구글의 소규모 팀

세르게이와 래리가 선택했던 수익모델은 조직 내 업무를 상당히 간소화시켜 주었다. 자

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

동입찰을 통해 광고 판매비용을 줄이자 고객과의 대화나 계약에 필요한 간접비뿐 아니라 판매에 관계된 모든 비용이 감소했다. 홍보, 마케팅, 영업 강화, 사내 가격 논의, 고객과의 가격협상은 모두 시간을 필요로 하는 일이면서 동시에 관료주의를 만들어내는 일들이다. 구글은 여기에 소요되는 비용을 많이 감소시켰지만 이것이 전부는 아니다.

### - 민첩한 조직의 필요성

구글은 민첩한 조직을 만들고자 했다. 세르게이와 래리는 엔지니어들이 혁신에 사용할 수 있는 시간을 뺏는 불필요한 조정과, 그에 소요되는 관리비용을 줄이고 싶어 했다. 제안서를 읽고 작성하는 시간, 협상하는 시간, 선택한 것을 설명하는 시간, 회사의 지침을 제대로 이해하고 따라오고 있는지 확인하는 시간, 정책을 강화하는 시간은 모두 혁신에 써야 할 시간을 빼앗게 된다.

구글은 몇 가지 요소를 동시에 사용하여 민첩한 조직을 만들 수 있었다. 혁신에 대해서는 개인적인 프로젝트를 위한 20% 규칙을 이미 언급한 바 있다. 하지만 또 다른 중요한 혁신은 작고 자율적인 팀을 활용하는 것이다.

### - 구글이 만든 소규모 팀의 특징

구글이 소규모 팀 개념을 처음으로 발명한 것은 아니다. 처음 애플의 매킨토시를 개발했던 팀은 5명도 되지 않았다. 빌 게이츠도 종종 작은 팀을 예찬한다(마이크로소프트가 그렇게 해서 성공했다는 말은 아니다). 이들 이전에도 이미 몇 사람들은 대규모 팀에 대해 경고한 바 있다. 하지만 소규모 팀의 장점을 알고는 있어도 그것을 이용하는 방법과 팀이 커지는 것을 막을 수 있는 방법을 아는 사람은 별로 없다.

#### ◇ 짧은 마감기한으로 프로젝트를 할당하여 시간을 단축하고 생산성을 높인다

구글이 사용하고 있는 독특한 방법은 제한된 목표와 6주를 넘기지 않는 짧은 마감기한을 가지고 프로젝트를 할당하는 것이다. 구글 경영진은 성과와 시간에 제한을 두는 조직 모델이 더 많은 프로젝트를 동시에 개발할 수 있게 해주고 그로 인해 더 많은 혁신을 끌어낼 수 있다고 말한다. 구글에서는 수천 명의 엔지니어가 수백 개의 프로젝트를 수행하기 때문에 짧은 시간 안에 신제품을 출시해낼 수 있다.

하지만 이 모델에는 또 다른 장점도 있다. 일례로 작은 팀이 생산성과 효율성을 높여준다는 점이다. 팀원 수를 여섯 명으로 제한하려면 작은 팀이 완성할 수 있는 단위로 프로젝트를 세분화해야 한다. 목적을 명확하게 설정하고 마감기한을 제대로 맞추기 위해서는 목표에 따른 프로젝트 관리가 필요하다. 목표를 먼저 설정하고 직원들이 그 목표에 도달할 수 있게 하는 것이다. 아이디어는 매우 간단하다. 팀원들이 달성해야 할 것이 무엇인

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

가를 먼저 정의해주면 팀은 분명 그 결과를 얻게 된다.

프로젝트 기간이 짧기 때문에 마감기한을 관리하기 쉽고 잠재되어 있는 문제는 빨리 드러나기 마련이다. 그렇기 때문에 문제를 해결하기도 쉽다. 작은 팀 단위로 운영하면 프로젝트를 보다 빨리 추진할 수 있다. 이 모든 것들은 핵심적인 성공요인으로 작용한다.

### ◇ 단기목표 달성 압력이 강해 신속하게 일을 추진하고 업무에 집중하게 한다

단기목표를 달성하기 위해 일상적인 압력이 강해지고, 당장의 업무에 집중할 것을 요구하는 동료들의 압력도 세진다. 아마존닷컴의 창립자인 제프 베조스(Jeff Bezos)의 말을 들어보자 <월스트리트저널>이 베조스에게 성공비결을 물었을 때는 그는 “신속하게 일을 처리하고 그 때 나타나는 작은 실수는 나중에 바로 잡는 것이다. 웹에서의 치명적 실수는 너무 느린 것뿐이다.”고 말했다.

### ◇ 작은 팀은 이용 가능한 모듈을 사용하고 보다 효율적인 방법으로 일을 한다

작은 팀은 추가로 필요로 하는 자원을 확보하기 위한 정치적인 싸움에 잘 대처하는 것이 쉽지 않기 때문에 복도 정치(hallway politics)를 삼가는 대신 기술적인 해결책을 추구하는 경향이 있다. 프로젝트를 진행시키기 위해 팀원들은 이용 가능한 모듈을 사용하고 보다 효율적인 방법으로 일을 해야 한다.

구글처럼 자원이 풍부한 회사에서도 작은 팀이 이용할 수 있는 자원은 제한 일 수 밖에 없다. 그들은 신속하고 용이하게 조달할 수 있는 범위 안에서 일을 추진하게 된다. 굳이 도구를 다시 만들어내기 보다는 있는 도구를 잘 활용하고 그 노력을 다른 데 사용하게 된다. 구글은 오프소스 데이터베이스나 리눅스 운영체제와 같은 기존 수단이 필요하다고 판단하면 그것을 사용하는 데 아무런 거리낌도 느끼지 않는다. 적합한 프로그램이 있다면 구글은 그것들을 끌어와서 사내 기준에 맞게 고쳐서 사용한다.

### ◇ 작은 팀은 팀원들의 무임승차를 예방하고 그로 인한 갈등도 줄여준다

작은 팀은 팀원들의 무임승차를 예방하게 해주고 그로 인한 갈등도 줄여준다. 동료들의 압력과 자신의 성과가 다른 사람에 의해 쉽게 관찰된다는 점을 잘 알기 때문에 자신이 맡은 역할을 위해 최선을 다하지 않을 수 없다. 마감기한이 다가오면 업무를 줄이기 위해 잔피를 부리는 직원들은 쉽게 발각되고 징계를 피할 수 없게 된다. 정치적으로 허튼 짓을 할 시간이 아예 주어지지 않는 것이다.

### ◇ 작은 팀은 팀원들을 창의적으로 만든다

작은 팀에는 구체적인 지침을 주는 상사가 없기 때문에 모든 팀원들을 창의적으로 만들어준다. 작은 팀에서는 어느 정도의 융통성 발휘가 허용된다. 반면에 큰 프로젝트를 맡고 있는 사람들은 업무를 나누고 부하 직원들에게 업무를 위임해야 한다. 이들은 위원회



## 7일차. 최고 인재를 채용하라

를 만들고 조직도도 만들어야 한다. 뿐만 아니라 인사와 커뮤니케이션, 재무부서의 일부 기능을 포함하는 관료주의를 만들어내게 된다.

### ◇ 작은 팀은 통제를 줄이고 수평적인 조직구조를 촉진하다.

정확한 목표와 마감기한을 가진 작은 팀은 통제를 줄이고 직원들에게 자율성을 더해줌으로써 수평적인 조직구조를 촉진하다. 하지만 이것이 전부가 아니다. 보통 구글은 3명 내지 6명으로 한 팀을 구성한다. “피자 두 판으로 먹이기에 충분할 정도로 팀을 구성하면 훨씬 생산성이 높아진다. 얼마나 배가 고프가에 따라 다르지만 여섯 명 정도가 좋고”고 한 제프 베조스의 말에 따르면 이 숫자는 적당한 것 같다.

독일 쾰른 근처에서 다양한 회사들의 성과를 조사한 독일 연구원 세 사람의 말에 따르면, 업무 팀의 최적 규모는 세 사람이다. 조사결과에는 팀이 네 사람을 넘어가자마자 효과(각 팀원이 일한 주당 근무시간으로 측정)가 떨어지기 시작하는 것으로 나타났다.

분명크기가 중요하긴 하지만 작은 팀을 구성하는 것만으로는 충분하지 않다. 구글 방식을 통해 알려진 사실은 모든 것이 완벽하게 기능할 수 있도록 경영자가 중심에서 핵심적인 역할을 수행해야 한다는 것이다.

팀의 구성원은 성공의 열쇠 가운데 하나이다. 팀 구성원이 훌륭한 자격을 갖추수록 팀의 기능은 높아진다. 기존의 조직구조에서 팀을 기반으로 한 구조로 전환한 회사를 보면 능력 있는 사람일수록 개인적인 책임감을 요구하는 팀 방식에 훨씬 자발적으로 끌리고 있다는 사실을 알 수 있다.

### ◇ 작은 팀은 서로 관찰하고 학습하면서 보완해주기 때문에 성과를 높인다

함께 일하는 사람들이 서로 관찰하고 학습하면서 보완해주기 때문에 각자가 가지고 있는 다양한 전문지식은 팀의 성과를 높이는 역할을 한다. 이동속도도 중요하다. 관료주의가 생기는 것을 막기 위해서는 작은 팀이라고 해도 단기적으로 운영되어야 한다.

### ◇ 작은 팀은 업무환경과 회사 조직을 고려하면서 운영해야 한다

마지막으로 지적하고 싶은 점은 작은 팀을 업무환경과 회사 조직을 고려하면서 운영해야 한다는 점이다. 구글에서는 충분한 내부 커뮤니케이션을 통해 모든 사람이 개별단위에서 진행하는 프로젝트의 속도를 알 수 있기 때문에 작은 팀이 효과적일 수 있었다. 몇몇 연구에서 보듯이 팀 간의 경쟁이나 최소한의 비교가 생산성 향상에 도움이 된다.

작은 팀이라는 아이디어는 결코 새로운 것이 아니다. 다만 구글에서 작은 팀이 더 효과적으로 운용될 수 있었던 것은 작은 팀을 지원하고 그들의 발전을 격려해 줄 수 있는 독특한 문화적인 환경이 있었기에 가능한 일이었다.

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

### ● 소프트웨어 개발 조직에서 소규모 팀의 장점

소규모 팀의 장점은 웹 기반 제품 개발에 유용하게 적용될 수 있다. 작은 팀은 규모가 큰 팀에 비해서 보다 효과적으로 의사소통할 수 있어 공통의 목표를 수립하고 공유 비전을 형성하는데 유리하다. 물론 작은 팀은 팀원들 간의 관계를 우호적으로 형성하는데 효과적이다. 소프트웨어 개발 조직은 새로 형성된 프로젝트에 잘 모르는 사람들이 전문가팀을 이루어 임무를 수행해야하는 특징을 지닌다. 프로젝트의 성공을 위해서 그 분야에 꼭 맞는 올바른 사람을 찾는 것은 대단한 도전이다. 개발 프로젝트의 완성을 위해 적절한 디자인, 프로그래밍, 유용성, 또는 전략 등을 이해하는 인물을 찾기 위해서는 많은 노력을 들여야 한다. 따라서 커다란 팀이나 조직보다는 프로젝트를 쪼개어 작은 팀으로 조직하고 프로젝트를 수행하는 것이 더 효과적이고 일정을 단축할 수 있는 방안인 것이다.

소규모 팀 접근 방식은 비전에 대한 팀 내 공유, 서로에 대한 격려 그리고 솔직한 의사소통에 도움을 준다. 또한 개발 프로젝트에 대한 그들의 열정과 그들이 미치는 영향을 가감 없이 드러내게 한다. 소규모 팀 접근 방식은 다음과 같은 여러 가지 장점을 지닌다. 첫째, 소규모 팀에서는 프로젝트 매니저나 리더가 프로젝트 팀의 개인들과 더 많은 시간을 보낼 수 있어 프로젝트 외의 다른 문제로 인한 갈등을 최소화 할 수 있다. 둘째, 소규모 팀에서는 성공과 실패에 대한 기대가 분명하고 프로젝트가 처해진 상황을 명확하게 알 수 있어 최선의 노력을 경주하게 만든다. 셋째, 소규모 팀은 업무 처리 시 규모 있는 일을 하기 위해서는 팀원들이 응집해야 하는데 소규모 팀이 더 큰 응집력을 가질 수 있다. 넷째, 소규모 팀에서는 프로젝트 시작 전부터 훈련과 학습이라는 측면에서 용이하고 동료끼리의 지도나 정보교류가 용이하다. 다섯째, 소규모 팀은 업무 시 발생하는 문제점이나 과제에 대해 즉각적인 상호작용을 통한 처리에 용이하다. 여섯째, 작은 팀에서는 서로 숨기거나 감출 것이 없기 때문에 문제가 벌어진 상황에 대한 시정조치가 빨라진다.

프로젝트 형태로 업무가 발생하는 소프트웨어 개발은 특정기간 동안 주어진 목표를 완수하는 것이 일반적인 업무 스타일이다. 따라서 규모가 크고 일상적인 업무를 중심으로 하는 조직형태로는 업무 성과를 담보하기 어려울 것이다. 따라서 전문적인 역량을 지닌 사람들이 모여서 한시적인 기간 동안 정해진 목표를 완수하는 소규모 팀이 더 효과적인 조직 형태일 것이다.

### ● 성과를 창출하는 효과적인 팀 만들기

팀을 구축했다고 자동적으로 생산성이나 성과가 향상되는 것은 아니다. 높은 성과를 보이는 팀은 수행해야할 목표에 대한 명확한 이해와 그 목표의 달성이 가치가 있고 중요

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

한 의미가 있다는 신념을 가지고 있다. 목표는 개인의 관심을 팀의 목표로 승화시킬 수 있다. 가장 우수한 팀은 고객에게 항상 최상의 서비스를 제공한다. 뿐만 아니라 팀원들이 경험을 축적하면서 함께 일하고 새롭고 더 나은 방식을 발견하기 때문에 그 팀은 시간이 지날수록 업무수행 단위로서의 역량을 키워나간다. 또한 그 팀은 각 개별 멤버들에게 상당한 개인적 학습과 성취의 경험을 갖는 환경을 제공한다. 효과적인 팀이라면 고객, 팀, 멤버 모두에게 도움이 된다.

### - 효과적인 팀의 특징

효과적인 팀은 고객 중심, 팀 능력, 학습 기회라는 세 가지 측면의 특징을 지닌다.

첫째, 효과적인 팀은 고객이 받아들일 수 있는 결과물을 제공하는 팀이다. 팀의 결과물이 생산적이라는 것은 그 결과물을 받고나 평가하거나 사용하는 고객이 갖고 있는 양적, 질적, 시간적 기준을 충족시키거나 능가한다는 것을 의미한다. 중요한 것은 고객의 기준이고 평가이다. 만약 팀이 스스로 설정하거나 매니저가 설정한 성과 기준에 의해서만 평가된다면 고객에게 맞출 수 있는 중요한 기회를 상실하는 것이다. 위대한 팀은 고객의 기대를 충족시키는데 최고의 가치를 두어야 한다. 또한 고객이 기대하는 것을 수정하거나 개선하면서 고객의 기대치 형성을 돕고, 때로는 그것을 능가하는 결과를 산출해야 한다.

둘째, 효과적인 팀은 개인의 능력도 중요하지만 팀으로서의 능력이 먼저 신장되어야 한다. 팀이 어떤 일을 추진하는 경우에 볼 수 있는 팀 내 교류는 향후 팀 멤버들이 상호 의존적으로 함께 일하는 능력을 향상시킨다. 시간이 지날수록 멤버들은 서로의 장점과 약점을 알게 되고 상대의 다음 행동을 예상하며 거기에 적합한 반응을 하면서 서로의 행동을 조정하는 기술을 체득한다. 효과적인 팀은 팀에의 헌신, 집단적 기술의 향상, 부여된 과업에 적합한 전략의 도출 등을 염두에 두면서 활동한다. 아무 것도 배울 수 없는 일련의 실패나 상호 적대 속에서는 활동할 수 없다. 효과적인 팀은 심각한 피해가 생기기 전에 실수를 탐지하고 교정하며, 기회를 포착하고 이용한다. 그리고 자신의 활동을 정기적으로 점검하며, 활동 경험에서 교훈을 도출하고 또 학습한다. 효과적인 팀은 일을 완료 했을 때 시작했을 때보다 훨씬 더 능력 있는 업무수행 단위가 된다.

셋째, 효과적인 팀은 멤버에게 학습의 기회를 제공해야 한다. 멤버 별로 다소의 차이는 있지만 팀 활동을 통한 집단적 경험은 전체적으로는 개별팀원의 학습과 행동에 긍정적인 영향을 준다. 팀은 팀원들에게 많은 것을 제공할 수 있다. 팀은 자신의 지식을 확대하고, 새로운 기술을 습득하며, 자신과 다른 세계관을 탐구할 수 있는 기회를 제공한다. 팀 활동은 팀원들에게 사회에서의 자신의 위치에 대한 귀속감을 부여한다. 공동과제를 함께 수행하면서 개인 간의 관계 역시 증진된다. 어떤 팀에게도 힘든 시기는 있지만, 팀에 참가한 경험이 구성원들의 학습과 사고에 부정적인 영향을 준다면 그 팀은 효과적인

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

팀이 될 수 없다. 만일 팀이 구성원들의 희망사항이나 필요사항을 무시한다거나 개인의 학습을 희생하면서 일을 수행한다거나, 팀에 대한 좌절감이나 환멸감을 심어준다면 팀으로서 활동하기 위해 치르는 댓가가 너무 비싸다고 볼 수 밖에 없다.

### - 효과적인 팀을 만들기 위한 조건

성과 지향적이며 지속적으로 발전하는 효과적인 팀을 만들기 위해서는 몇 가지 조건이 충족되어야 한다. 효과적인 팀은 그냥 만들어지지 않는다. 그 팀의 리더와 팀원 모두가 팀에 대한 명확한 인식과 팀이 이루어지는 기제를 이해하고 있어야 한다. 효과적인 팀이 만들어지는 조건들은 그러한 기제를 나열한 것이라고 볼 수 있다.

첫째, 팀의 목표를 팀 구성원들이 명확히 이해하고 있다. 팀원들은 스스로 목표를 달성하기 위해 계획을 세우고 수정한다. 팀의 목표는 구체적이며 도전할 가치가 있고 팀원들 간의 상호작용과 피드백을 통해서 개선해 나간다. 목표가 팀원 개개인의 목표와 일치할 때 더 열정적으로 공동의 목표에 몰입한다. 아무리 그럴듯한 비전이 있어도 팀원 개개인의 꿈과 연결되지 못한다면 열정을 이끌어 낼 수는 없을 것이다.

둘째, 팀원 모두가 함께 일할 수 있는 능력을 지니고 있다. 팀원의 일할 수 있는 능력에는 지식, 기술, 태도와 함께 동료들과 소통하는 역량이 매우 중요하다. 팀원들 간에 자유로운 대화와 의견교환이 일어나야 한다. 내용이 부적합할지라도 비난하지 않고 불만을 제기하지 않는 긍정적인 분위기가 조성되어야 한다. 팀원 간의 상호작용을 통해 목표를 향해 노력하는 시너지 효과가 나타나야 한다. 각 팀원들은 자신이 해야 할 일을 정확히 알고 있으며, 새롭게 발생하는 일에 대해서는 팀원들에게 바로바로 알려주는 분위기가 형성되어 있어야 한다. 팀원들은 각자 맡은 일에 대한 책임을 지고, 서로를 배려하고 동등하게 대우하며 서로의 꿈을 이루어주는 파트너가 된다.

셋째, 팀 중심의 평가 방식을 사용한다. 팀원을 평가함에 있어서 개인성과보다는 팀웍에 우선한 평가 방식을 채택해야 한다. 팀은 공동의 목표를 향해 협력할 때 시너지가 발생하기 때문이다. 팀원의 실수에 대해 다시 도전할 수 있는 기회를 주어 창의성과 도전의식을 장려해야 한다. 팀원 간의 상대평가를 자제하고 절대평가 위주의 평가시스템을 도입하여 개인적인 욕심 때문에 팀웍이 훼손되지 않도록 만들어야 한다.

넷째, 효과적인 팀이 되기 위해서는 팀 내에 항상 긴장감이 유지되고 있어야 한다. 팀이 현실에 안주하지 않도록 하기 위해서는 도전 가능한 새로운 목표가 주어져야 한다. 그런 목표로 인해 팀에는 항상 긴장감이 조성될 수 있다. 팀이 현실에 안주하면 새로운 전략이나 창의적인 아이디어가 생기지 않는다. 긴장감이 있는 팀은 시장 동향이나 트렌드에 민감하고 나아가야 할 방향에 대한 탐색을 멈추지 않으며 서로를 독려하게 된다. 이러한 긴장감은 사회적 태만이나 무임승차 효과를 제거하는데 도움을 준다.

다섯째, 리더가 중요한 역할을 수행하고 있다. 팀장은 탁월한 성과를 내기 위해 어떤 기

## 7일차. 최고 인재를 채용하라

술이 필요한지를 알고, 팀원 개개인에게 필요한 개선사항을 파악하고 개선방향에 대해 피드백해야 한다. 그리고 팀원들이 수행하는 업무에 대한 칭찬과 독려를 통해 자신감을 북돋우며 문제가 있을 때는 바로잡아 주는 역할을 해야 한다. 팀의 리더는 팀원들의 개인적 성장을 지원하는 역할을 해야 한다. 그리고 즐거운 마음으로 일에 임할 수 있도록 동기부여하는데 최선을 다 해야 한다.

여섯째, 팀원들이 열정을 갖도록 해야 한다. 효과적인 팀은 팀원들이 열정을 불태울 수 있는 환경을 가지고 있다. 가장 중요한 것은 팀원들이 자율적으로 결정할 수 있는 권한이 주어져있다는 것이다. 스스로의 일에 대해 주체적으로 판단하여 결정함으로써 자기 스스로 작업을 통제하고 있다는 것을 느끼게 하는 것이다. 팀원들은 회사를 통해 꿈을 이룰 수 있다는 비전을 원한다. 회사는 이런 비전을 제공해 주어야 한다. 비전을 이루는데 팀원들이 주체가 되어 도전하고 성취할 수 있다는 마인드와 함께 도전할 수 있는 기회와 실력을 높일 수 있도록 지원하는 교육도 제공해 주어야 한다. 이런 노력들이 팀원들의 열정을 끌어내어 새롭고 창의적이며 도전적인 일에서 커다란 성과를 만들어 내게 되는 것이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
8일차. 학문적 열정을 중시하라

가. 학문적인 열정을 중시하는 조직 문화

● 조직문화

- 조직문화의 개념

◇ 문화와 조직문화

문화는 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동체계에 영향을 미치는 중요한 종합요소이며 이는 전통적으로 거시적 사회체계를 분석단위로 하고 있는 문화인류학, 사회학 등에서 발전한 개념이다. 문화란 사회구성원으로서 사람들에 의해 습득되어지는 지식, 신념, 예술, 도덕, 법률, 관습 및 능력을 포함하는 포괄적인 체계라고 정의되어진다. 이러한 정의에 비추어 볼 때 문화는 조직 내에 공유하는 상징과 의미의 산물로 이해될 수 있으며 그것은 사회의 상호작용에 의해 표현 되어지는 형태나 가치·신념체계라고 할 수 있다. 이러한 포괄적이며 거시적인 문화의 개념을 사회체계의 한 구성단위인 조직수준에서 적용시킨 것이 조직문화의 개념이다.

◇ 조직문화의 정의

Pettigrew라는 학자는 그의 연구에서 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직의 총체적 개념의 원천으로 정의하였으며, Jelineck 등은 조직의 신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 고유의 조직구성원의 가치판단의 틀로 조직문화를 정의하고 있다. 또 다른 학자인 T unstall은 조직문화란 각 조직의 독특한 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동규범 및 사업을 하는 방법의 집합이라고 하였고, Denison은 조직문화를 조직의 핵심적인 정체성을 형성해주는 가치, 신념, 행동유형의 집합이라고 정의하고 있다.

이와 같이 조직문화를 집단경험이 학습됨에 따라서 나타나는 결과로 보는 것은 조직구성원이 조직 내외의 문제를 해결하는 과정에서 중요한 경험을 공유하게 되고 이 공유된 경험이 시간이 지남에 따라 주변 환경에 대한 공유된 견해로 발전하게 되기 때문이다. 조직 문화는 정확하게 표현할 수 없는 것이면서도 조직을 이끄는 원인이라고 말할 수 있으며 조직의 밑바닥에 흐르고 있는 정신적인 배경이라고도 볼 수 있다. 조직문화란 조직이 지닌 개성이라고도 할 수 있다. 개인이 개성을 가지고 있듯이 개인의 집합체인 조직도 개성을 가지고 있고 조직이 창출하는 유형·무형의 생활양식을 구성원이 공유한 것을 조직문화라고 할 수 있다. 또한 조직문화는 구성원들의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 바탕으로서 조직구성원들을 결합시키고 그들에게 일의 의미를 부여해 주고 바람직한 행동을 유도하는 중요한 요소가 되며 조직학습 나아가 학습조직의 구축에 많은 영향

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 8일차. 학문적 열정을 중시하라

을 미친다고 할 수 있다.

### ◇ 조직문화의 구성요소

조직문화의 핵심은 공유된 기본 가정이며 그것이 반영된 철학, 이념, 가치관, 규범, 의식, 전설, 우화, 행동양식 등도 문화의 구성요소에 포함된다. 이러한 모든 정신적, 심리적, 행위적 특성들은 상호 관련되어 있으며 외부환경에 대한 적응과 내부적 통합의 달성에 관련된 문제를 해결하는 방식에 있어서 조직구성원간의 명시적인 합의로서의 역할을 한다. Pascal과 Athos는 그들의 연구에서 조직문화의 구성요소로서 공유가치, 전략, 구조, 관리시스템, 구성원, 기술, 그리고 리더십스타일 등 이른바 7s를 들고 이것이 서로 연관되어 있으며 공유가치가 가장 중심적 위치를 차지한다고 주장했다.

### - 조직문화의 유형

조직문화는 조직구성원이 공유하고 있는 이념, 신념, 가치관 등을 몇 가지 유형으로 범주화하여 살펴볼 수 있다. 조직문화는 여러 가지 기준에 의해 분류할 수 있는데 일반적으로 혁신적- 보수적 조직문화, 개방적- 폐쇄적 조직문화, 인간중심적- 과업중심적 조직문화 등으로 구분하기도 한다. 그러나 이러한 2분법적 구분보다는 서로 다른 2가지 기준을 적용하여 4가지의 조직문화 유형으로 구분하기도 한다.

### ◇ Denison과 Spreitzer의 문화유형

Denison과 Spreitzer는 조직문화 형성에 영향을 미치는 기업환경과 이에 대한 기업의 적응행동을 중심으로 변화 대 안정이라는 경쟁적 요구를 한 축으로 하고 내부조직 대 외부환경 적응이라는 갈등적 요구를 또 다른 축으로 설정하여 이들의 조합에 따라 조직문화 유형을 네 가지로 나누었는데, 이들이 구분한 조직문화 유형은 집단문화, 개발문화, 계층문화, 합리문화이다. 집단문화는 가족적 분위기 속에 직장에 대한 충성과 전통, 인적 자원과 직원의 응집력 및 사기가 중요하며 참여적 의사결정이 이루어지고 동료 간 협조가 강조되며 리더십은 관심과 지원적인 역할을 한다. **개발문화는 유연한 분위기 속에 혁신과 개발, 조직의 성장과 변혁이 중요하며, 의사결정은 분권화되어 있고 창조적 문제해결이 강조된다. 카리스마적 권위와 가치를 인정하고 리더십은 창의적, 모험 지향적 특징을 지닌다.** 계층문화는 형식적 분위기 속에 규정과 방침 준수, 안정적 기반 위에서 조직내 능률의 추구가 중요하게 인식된다. 의사결정은 규칙과 사실을 통해 집중적으로 이루어지고 안정과 통제가 강조되며 리더십은 보수적이고 신중하다. 합리문화는 경쟁 분위기 속에 업적달성과 과업수행에서의 생산성 및 성과 성취가 중요하다. 의사결정은 목적에 대해 신속히 이루어지고 효율, 수익성이 강조되며 계약과 능력에 따르고 리더십은 지시적, 목표 지향적이다.

## 8일차. 학문적 열정을 중시하라

이러한 구분을 따른다면 유연하고 창조성을 중시하며 분권화된 의사결정과 다양성을 인정하는 구조를 지니고 있는 구글의 조직문화는 개발문화의 특성을 다분히 지니고 있다고 할 수 있다. 지금까지 여러 가지 측면에서 구글의 성공과 미래의 발전 가능성을 통해 배워야 할 점들을 발견하고자 하는 과정에서 구글의 현재 모습이 지금까지 존재하지 않던 완전히 새로운 기업의 모습이라는 생각을 가질 필요는 없다. 구글은 과거에 연구되었고 존재하던 많은 기업의 특성 중에서 그들이 영위하는 사업의 형태에 가장 적합한 문화적 특성을 접목하여 성공적으로 기업을 경영하고 있는 것이라고 볼 수 있을 것이다.

### ◇ Denison과 Spreitzer의 조직문화별 특징

구분	집단문화	개발문화	계층문화	합리문화
관심사	인간관계, 응집력, 조직내부	유연성, 변화, 외부환경	내부효과성, 통일성, 조정, 일치, 평가	생산성, 성과, 목적 달성, 성취
핵심가치관	집단보존, 친밀감, 신뢰, 참여, 귀속 의식	외부환경적응, 창조성, 성장, 자원 획득	내부조직논리, 안정성강조, 규칙실행	목표추구와 달성
동기부여	애착, 응집성, 멤버십	상장, 자극, 창조성, 다양성	안전, 질서, 규율, 규칙	경쟁, 목표달성
리더	참여적, 사려 깊음, 지원적, 상호작용	기업가적, 이상적, 위험감수, 비전발전	보수적, 조심, 기술적 문제에 관심	지시적, 목표 지향적, 도구적, 기능적
조직유효성	잠재력발전, 몰입	성장, 개발, 자원 획득	통제, 안전성, 효과성	계획, 생산성, 효과성

자료원: D.R. Denison, and Spreitzer, G.M(1991), "Organizational culture and organizational development: A competing values approach, Research in organizational change and development, 5, pp.1-21.

### ● 학습조직

구글의 학문적 열정을 중시하는 문화적 특성은 학습조직이 갖는 전형적인 특성을 닮아 있다. 학습조직은 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 역량을 확대시키고 새롭고 포괄적인 사고능력을 지속적으로 배우는 조직이다. 학습조직은 변화하는 외부환경에 대처하고 조직의 내적 성장능력을 극대화하기 위해 조직의 전 구성원이 끊임없이 새로운 지식을 창조, 습득, 전파하고 이러한 활동 속에서 일정한 노력의 결과를 산출해 내며 이에 대한 비판적 분석과 성찰적 종합을 통해 조직의 당면문제 해결이나 미래의 비전 및 경



## 8일차. 학문적 열정을 중시하라

영전략을 체계적으로 정립하는 조직이다. 구글의 학문적 열정은 구글의 탄생 배경이기도 하지만 구글의 성장전략이기도 하다. 구글의 학문적 열정을 기존의 성공 기업과 조직의 관점에서 이해하기 위해 학습조직에 대한 기본적인 개념을 살펴보자.

### - 학습조직의 개념

학습조직이라는 용어는 학자 또는 기업에 따라 다양하게 정의되고 있다. 기업조직에서 학습에 대해 설명하는 것은 교육학에서 학습의 개념과 기본적인 차이점이 있다. 기업 내 학습의 의미는 전통적 교육의 장면을 연상시키는 학문적 의미라기보다 경영현장에서 일어나는 업무 그 자체이며 현장에서 요구되는 성과를 얻기 위해 능력을 배양하는 데 목적이 있다. 학습조직의 개념을 발전시킨 Senge는 제5경영이라는 책에서 학습조직을 조직구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 역량을 확대시키고 새롭고 포괄적인 사고능력을 지속적으로 배우는 조직이라고 정의했다. 학습조직이란 주위환경의 변화와 위기에 대처하기 위해 새로운 지식의 창조, 습득, 등 학습활동과 비판적 분석 및 성찰을 통하여 조직의 역량을 확대하고 변화를 촉진시켜 나가는 조직인 것이다.

### - 학습조직의 특징

학습조직의 특징은 다음과 같이 7가지로 요약할 수 있다.

**첫째, 지식의 창출, 공유 및 활용에 뛰어난 조직이다.** 학습조직은 조직의 내·외부의 상황과 환경을 직관적 혹은 경험적으로 지각하고 당면한 문제를 해결하기 위하여 지식을 창출하고 이 지식을 조직의 관련된 사람들과 집단이 공유할 뿐만 아니라 효과적으로 활용하는데 뛰어난 조직이다. 따라서 이러한 지식을 활용하여 조직의 문제를 해결하거나 조직의 기존 행동패턴을 창조적으로 변화시키는 데에 숙달된 조직이다.

**둘째, 창조적 변화능력을 촉진하는 조직이다.** 학습조직은 창조적인 변화가 이루어질 수 있도록 전략을 구상하고 그것을 실현하는 조직이다. 학습을 통해서 조직구성원과 조직은 재창조되어야 하며 전에는 할 수 없었거나 비효율적으로 했던 일을 학습함으로써 할 수 있게 되거나 효율적으로 수행할 수 있어야 한다. 또한 학습을 통해서 외부세계와의 관계에 대하여 재인식하여야 하며, 학습을 통해서 창조능력을 확장시켜야 한다.

**셋째, 탈관료제를 지향하는 조직이다.** 관료제 조직의 단점에 대비된 학습조직의 장점을 살펴보면 다음과 같다. ① 관료제 조직에서는 공식적인 규정과 문서에 근거한 업무수행을 강조하나 학습조직은 조직의 효율성을 높일 수 있는 비공식적이고 현실적이며 신속성 있는 원칙을 중요시한다. ② 관료제조직에서는 계층제적 권위에 의한 집권적 의사결정과 하향적인 지시, 명령에 의하여 조직을 관리하는 것이 특징이나 학습조직은 분권과

## 8일차. 학문적 열정을 중시하라

참여 그리고 구성원의 자율성을 토대로 하는 상향적 업무수행을 강조한다. ③ 관료제 조직에서는 형식적, 수단적 합리성과 인간의 감정을 초월하는 비인간적 업무처리를 지향하나 학습조직은 실질적 합리성과 인간주의적 조직관리 전략을 강조한다. ④ 관료제 조직은 하나의 기계나 도구로서 조직을 은유하나 학습조직에서는 조직을 하나의 살아 있는 유연한 유기체로 본다.

**넷째, 현실을 자각하고 현실의 변화방법을 모색하는 조직이다.** 조직은 다양한 역할을 수행하는 개인과 집단들로 구성되며 유동적이고 복잡한 환경 속에 존재한다. 따라서 효율적인 조직은 성공과 실패, 장점과 단점, 당면문제 등의 현실을 정확히 지각하고 이해하며 필요한 경우에는 적절한 비전을 설정하고 현실의 변화를 추구해야 한다. 또한 조직 내의 개인과 팀 그리고 조직 전체에 의미 있는 학습활동이 이루어짐으로써 조직구성원들은 조직의 현실에 대한 정확한 지각과 이해 의미의 공유 및 상호주관성을 형성하며 그것을 통해서 현실의 바람직한 변화방법을 탐구하고 선택할 수 있는 것이다.

**다섯째, 학습자의 주체성, 자율성, 참여성이 존중되는 조직이다.** 학습조직은 관리자의 독단적, 강제적, 하향적 결정에 따라 수동적으로 학습에 참여함으로써 학습목표를 달성하는 것이 아니라, 학습자의 주체성, 자율성, 참여성이 존중되는 조직을 통해 학습의 목표를 최대한으로 달성하는 것이다. 조직의 관리자들도 다만 조직에 개방적인 학습풍토를 조성하고 학습의 효과를 거둘 수 있는 제반 기반을 구축하고 지원하는 일을 한다.

**여섯째, 연속적인 학습이 이루어지는 조직이다.** 학습조직에서의 학습은 일시적인 어떤 목표를 정해 놓고 그것에 도달하면 종료되는 것이 아니라 연속적이고 지속적으로 이루어지는 것이다.

**일곱째, 조직, 조직구성원, 고객을 만족시키는 조직이다.** 학습조직은 조직이 지향하는 새로운 가치를 창조하고 그것을 실행할 능력을 향상시키며 조직 활동에 의한 구체적인 성과를 통하여 조직과 조직의 구성원, 더 나아가 고객에 대한 만족을 지향하는 조직이다.

### ● 구글의 학문적인 커뮤니티 유지 노력

#### - 검색 결과 분류 방법에 관한 연구의 역사

전자매체에서의 정보검색은 1945년 7월 <애틀랜틱 먼스리(The Atlantic Monthly)>에 바네사 부시가 기고한 '우리가 생각하는 대로(As we think)'라는 글이 실린 시점으로 거슬러 올라간다. 또 1960년대 코넬대학에서 SMART(the System for the Mechanical Analysis and Retrieval of Text) 정보검색시스템을 개발했던 제라드 살톤은 현대 정보검색의 아버지로 알려져 있다. 그 때 이후 수만 권의 책과 논문을 포함하여 데이터베이스에 저장된 과학정보를 신속하게 찾을 수 있는 소프트웨어를 개발하기 위해 소프트웨어

## 8일차. 학문적 열정을 중시하라

엔지니어들은 사서뿐만 아니라 문서 전문가들과 함께 작업해왔다. 이들이 노력을 집중했던 연구 분야는 크게 다음 두 가지 영역이다.

- ◆ 사서업무를 자동화한 것이 그 중 하나이다. 주제별로 문서를 목록화하고, 그 문서에 키워드를 붙여준 다음, 키워드를 시소러스라는 데이터베이스에 컴파일(compile)하는 일이다. 이 프로그램을 이용하면 사용자(user, 주로 전문가)가 불 연산자(Boolean operators: 컴퓨터 프로그램에 사용되는 and, or, not, and so on 같은 단어나 기호)를 사용하여 복잡한 문서도 검색할 수 있다.
- ◆ 다른 하나는 검색에 사용했던 단어와 문서에 포함된 단어를 비교하는 과정을 컴퓨터로 완전히 자동화하는 것이었다. 미드 사 (Mead Corporation)의 렉시스넥시스 (LexisNexis)처럼 컴퓨터는 요청한 키워드를 포함하는 모든 문서를 사용자에게 보여주며, 이것을 본 사용자는 관련된 정도에 따라 순서대로 배열할 수 있다. 엔지니어들은 키워드와 관계없는 문서가 너무 많이 나타나지 않도록 검색결과를 정렬할 수 있는 도구를 개발했다. 사용자는 특정 날짜 이후의 문서나 키워드가 두 개 들어있는 문서 등으로 기준을 달리해서 거기에 맞는 문서만 보여주도록 명령할 수 있다.

단순하면서도 명쾌한 위의 두 방법은 데이터를 처리하는 전문가들로부터 큰 관심을 끌었다. 전문가들이 데이터베이스를 손으로 일일이 검색할 필요가 없기 때문이었다. 키워드만 입력하면 원하는 문서가 나타난다고 생각해보라. 문서를 준비하고 색인을 만들 필요도 없다. 문서를 디지털화하여 데이터베이스에 저장한 후 검색을 통해 필요할 때마다 이용할 수 있게 되는 것이다.

### -검색 자동화에 따른 단점

하지만 검색을 자동화하는 데는 몇 가지 단점이 있었다. 예컨대, 동의어나 문맥상의 의미를 데이터베이스에 입력하면 잘못된 결과와 함께 검색문서 수가 늘어난다.

웹으로 문서를 검색하면 사용자가 입력한 단어를 포함하고 있는 문서를 많이 찾아낼 수 있지만 관련 없는 문서도 함께 보여준다. 웹 활용이 많아져서 더 많은 페이지가 색인에 사용될수록 검색결과의 질은 더 떨어지게 된다.

래리와 세르게이는 1998년에 발표한 <대규모 하이퍼텍스트 웹 검색엔진의 해부(The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine)>라는 논문에서 "검색결과는 종종 사용자가 관심을 가지고 있는 문서도 날려버린다. 실제로 1997년 11월 당시 4대 상업용 검색엔진 중 한 곳만이 최상위 10개 검색결과를 클릭했을 때 해당 페이지를 제공해주었다"라고 밝혔다.

이런 상황 때문에 초기 검색엔진은 두 가지 해결책 사이에서 주저하는 모습을 보여주었다. 페이지 수가 늘어나면 잘못된 결과가 생기기 때문에 일부는 데이터베이스 규모를 제한하기도 했다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 8일차. 학문적 열정을 중시하라

### ◇ 유의어사전 방식의 검색

야후와 같은 검색엔진은 유의어사전 방식을 택했다. 주제에 따라 사이트를 분류하고 순위를 매기는 정교한 시스템을 개발한 것이다. 사이트 등록을 원하는 웹마스터는 키워드로 카테고리를 구체화시켰다. 야후는 온톨로지스트(ontologist)라는 전문가들이, 제출된 명세서가 적절한지 검토하기도 했다.

그러나 검색에서 유의어사전 방식을 사용한 것은 중대한 문제를 야기하고 말았다. 예컨대, 검색창에 '말(horse)'이라는 단어를 입력하고 결과를 찾기 위해 엔터(enter)키를 누른다고 하자. 동물학, 스포츠, 예술 등 다양한 카테고리가 나타날 것이다. 동물학 분야를 가면 말이라는 동물에 대한 사이트를 보여줄 것이다. 스포츠 분야를 클릭하면 승마와 경마에 대한 페이지가 나타날 것이다. 예술 분야는 승마 그림에 대한 사이트일 것이다. 음식 분야는 프랑스식 말고기 요리법을 보여줄 것이다. 정치학에서는 자기 애완동물을 먹었다는 프랑스식 음모에 대해 불평하는 영국정치가의 외침을 발견할 수 있을 것이다. 야후는 언어와 문화별로 유의어사전 방식에 따라 웹 페이지를 분석하고 분류하는 수백 명의 직원들을 고용했다. 유의어사전 방식은 자동화된 검색방식에 비해 기능이 떨어지고 시간이 많이 걸리는 단점이 있고, 자동화된 검색은 비용이 많이 들고 복잡하다는 단점이 있었다.

이런 검색결과에 만족하지 못하던 래리와 세르게이는 관련도나 순위에 따라 검색된 페이지를 자동으로 구분해줄 수 있는 방법을 찾기 위해 많은 노력을 기울였다. 쉽지 않았지만 그들이 노력에 노력을 거듭한 결과 마침내 원하는 방법을 발견하게 되었다. 물론 이 문제를 해결하기 위해 그들이 독자적으로만 일했던 것은 아니다.

### ◇ 누적 사용 수에 따라 페이지 순위를 매기는 방법

예를 들면, 다이렉트히트(DirectHit)과 같은 검색엔진은 누적된 사용수에 따라 사이트를 분류하고자 했다. 누군가 링크를 따라 사이트에 들어와 오랫동안 머물면 그 사이트는 잠깐 방문한 사이트에 비해 더 적절한 것으로 간주된다. 라이코스(Lycos)와 핫봇(HotBot)은 지금까지 이 방식으로 사이트 순위를 매기고 있다.

누적 사용 수에 따라 페이지 순위를 매기는 방법은 이전에 비해 확실히 장점이 있지만 결함 또한 내포하고 있다. 하나만 들자면, 누적 사용 수가 신뢰할 만하다는 점이다. 사용자가 여러 창을 동시에 띄우는 탭 브라우저를 이용해 실제로는 읽고 있지 않으면서도 오랫동안 페이지를 열어 놓을 수도 있기 때문이다. 이는 서버의 통계를 왜곡해 신뢰도를 떨어뜨릴 뿐 아니라 최악의 경우 의미 없게 만들기도 한다. 또한 속임수의 위험도 있을 수 있다. 검색페이지 상단에 사이트를 올리고 싶으면 사이트에 가서 몇 분 있다 나오고 다시 다른 IP를 이용해서 반복하는 간단한 프로그램만 짜면 된다. 이렇게 되면 누구도 잡아내기 어려워진다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 8일차. 학문적 열정을 중시하라

### ◇ 페이지에 걸린 링크 수를 세어 페이지를 분류하는 방법

다이렉트히트의 개발자처럼, 래리와 세르게이는 사이트의 품질과 적절성을 측정하는 최고의 방법은 명성에 달려있다고 판단했다. 하지만 그들은 검색 횟수나 시간에 따라 사이트를 측정하기보다 과학적인 연구의 본질과 실제 검색된 정보가 얼마나 인용되느냐 하는 것이 훨씬 중요하다는 점에 주목했다.

예컨대, 연구자들은 저자, 아이디어, 개념의 수준을 판단하기 위해 학술적인 출판물에 인용된 수를 확인한 다음 다른 논문에 언급된 수에 따라 학술논문을 분류한다. 인터넷상에서 페이지 링크는 인용과 같다고 볼 수 있다. 독자들이 다른 사이트에서 페이지를 올릴 수 있도록 본문에 링크를 걸어 둔다는 것은 그것이 중요하거나 적어도 관련 있다는 뜻이기 때문이다. 검색엔진이 여러 페이지에 걸린 링크 수를 세어 페이지를 분류하면 더욱 신뢰할만한 결과를 얻을 수 있다. 이것이 바로 구글 검색 알고리즘의 기본 개념이다.

하지만 이것이 그렇게 간단한 작업은 아니다. 하나의 예를 들면, 모든 인용이 다 동일한 가치를 지닌 것이 아니듯 모든 링크도 다 동일한 중요도를 가지는 것은 아니다. 예컨대, 노벨 수상자가 쓴 논문이나 저명한 학술지에 실린 논문에 대한 인용은 거의 알려지지 않은 학교신문에 난 학생의 논문보다 가치가 있다고 할 수 있다. 같은 방식으로, 자주 인용된 페이지에서 나온 링크는 거의 들어오는 링크가 없는 페이지에서 나온 링크보다 비중이 높다고 할 수 있다.

구글은 검색을 요청한 단어가 여러 개일 경우 단어 사이의 거리나, 들어오는 링크가 많지만 나가는 링크가 적은 사이트의 링크에 더 가치를 매기는 시스템과 같은 중요한 세부기능들을 추가하여 기존의 문제점들을 보완하였다. 이 메커니즘은 일일이 사람의 노력을 거치지 않고도 검색품질을 상당히 개선시키는 결과를 가져왔다.

이미 알려진 것처럼 이 방식은 고도의 복잡한 수학을 필요로 한다. 여러 단계의 문제를 통합해야만 해결할 수 있는 방식이다. 구글의 초기 지지자들이 과학 커뮤니티에 모여 함께 작업했던 이유가 바로 여기에 있다. 사실 구글이 초기에 성공할 수 있었던 이유는 프로그래밍 이론과 네트워크 사회학을 종합한 결과에 있는지도 모른다. 그 신선함 덕분에 구글 검색엔진은 많은 과학자들과 수학자들의 관심을 끌어 진정한 발명으로 인정받을 수 있었다.

### - 학문적 커뮤니티와 탐구에 대한 열정

구글의 역사에서 구글의 핵심강점 중 하나는 바로 학문적인 커뮤니티와의 관계를 통해 연구 활동을 유지해온 점이다. 얼핏 듣기에는 쉽지만 누구나 학문집단과 이런 관계를 유지할 수 있는 것은 아니다. 구글이 그렇게 할 수 있었던 것은 회사 창립자들이 가지고 있던 연구자로서의 특성 때문이 아닐까 싶다. 그들은 자신들을 가르쳤던 대학교수에 의

## 8일차. 학문적 열정을 중시하라

해서도 상당히 많은 영향을 받았다. 지금은 구글의 컨설턴트가 된 테리 위노그라드(Terry Winograd)와 같은 수준 높은 연구자들이 핵심역할을 담당해주었기 때문에 가능한 일이기도 했다. 물론, 구글의 검색엔진이 연구자들의 흥미를 끊임없이 불러일으켰던 요인이 이것 뿐 만은 아니다. 당면한 문제를 해결하기 위해, 끊임없이 '탐구하기 위한 질문'을 제기했던 구글의 실력 있는 엔지니어들의 열정이 바로 그것이다. 그들이 제기했던 '의문'은 엔지니어들이 보여줬던 열정 때문에 수학자들에게 건너갔고, 그 열정에 감동받은 수학자들은 그들의 '의문'을 열성을 다해 풀어야 할 문제로 인식하게 되었던 것이다.

### 나. 구글의 20% 법칙

#### ● 구글의 성공법칙

에릭 슈미트 회장은 구글의 성공법칙으로 '인재 경영'을 꼽으면서, "향후 기업의 성공요건은 지식 근로자에게 얼마나 많은 것을 이끌어 내느냐에 달려 있다."고 주장한다. 그는 "성공적인 글로벌 기업일수록 세계 최고의 인재들을 관리하고, 경영하는 법을 터득한 기업"이라고 말한다. 또한 그는 "구글의 모든 직원은 업무 시간의 20%를 자신의 창의적인 프로젝트에 쏟도록 하고 있다"며 "구글의 핵심 경쟁력은 여기서 비롯된다"고 밝혔다. 그는 이를 '20% 법칙'이라 표현한다.

#### - 구글의 10가지 황금 룰(Google's 10 Golden Rule)

에릭 슈미트회장이 말하는 탁월한 지식근로자를 얻기 위한 '구글의 10가지 황금룰(Google's 10 Golden Rule)'이다.

첫째, 위원회가 직원을 채용한다(Hire by committee). 구글에 입사하는 모든 이들은 적어도 6번의 인터뷰를 거친다. 면접에는 경영진은 물론이고, 함께 일하게 될 동료들도 참여한다. 고용절차에 많은 이들이 참여할수록 공정하고 훌륭한 인재가 선발될 가능성이 높다. 물론 시간이 많이 걸린다는 단점이 있지만 최고의 인재들이 선발과정에 직접 참가함으로써 회사의 가치는 더욱 높아진다.

둘째, 업무에만 전념하도록 한다(Cater to their every need). 피터 드러커는 "직원들의 업무에 방해가 되는 것을 제거하는 것은 기업의 의무"라고 말했다. 구글은 기본적인 복리후생은 물론, 최고급 식당과 체육관, 세탁시설, 마사지실, 미용실, 세차, 설거지, 통근버스 등 직원들이 필요한 모든 것을 제공한다.

셋째, 직원 모두 한 공간에 있어야 한다(Pack them in). 구글 업무의 대부분은 팀으로 이

## 8일차. 학문적 열정을 중시하라

뤄진다. 따라서 원활한 '의사소통'은 필수다. 이를 위해선 팀원 간 거리가 가까워야 한다. 필요하다면 언제든지 상의하고, 토론할 수 있어야 한다. 구글은 CEO를 포함, 모든 직원이 한 사무실에서 함께 근무한다. 어떤 경우라도 의사소통에 장벽이 있어선 안 된다.

넷째, 협동을 용이하게 하라(Make coordination easy). 팀을 한 곳에 모으면 의견조율도 쉽다. 여기에 한 주에 한차례씩 이메일을 공유하면 보다 효과적이다. 구글의 직원들은 이메일을 통해 한 주간 프로젝트 성과와 업무 흐름을 파악하는 것을 원칙으로 한다.

다섯째, 내부의 시험을 거쳐라(Eat your own dog food). 구글의 새로운 시스템은 외부에 선보이기 전, 내부적으로 철저히 검증된다. 가장 까다로운 동료들이 직접 시험하는 과정에서 더 나은 아이디어가 나오기도 한다. 'G메일'은 구글의 내부 정보관리 기법을 상품화해 성공한 대표적 경우다.

여섯째, 창조성을 장려하라(Encourage creativity). 구글의 모든 직원은 업무 시간의 20%를 자신만의 프로젝트에 사용할 수 있다. 흥미로운 사실은 구글의 핵심 사업 분야가 이 20%시간에 창조됐다는 것이다. 구글의 경쟁력은 창조적인 이들을 더욱 창조적일 수 있게 도와주는 '20%법칙'에 있다.

일곱째, 끊임없이 합의를 추구하라(Strive to reach consensus). 성공은 한 사람의 영웅에 의해 만들어지지 않는다. 다양한 의견을 수렴할수록 최고의 가치를 만들어낸다. 경영자의 주된 역할은 자신의 목소리를 내는 것이 아니다. 많은 이들의 의견을 모아 최상의 결론을 이끌어내는 것이다.

여덟째, 악한 기업은 성공할 수 없다(Don't be evil). '사악해지지 말자'는 구글의 창립이념이자 사훈이다. 이는 우리가 지향하는 바를 명확히 보여준다. 성공하려면 신념을 지키고, 자신과 의견이 다른 이를 존중하는 '관용정신'을 터득해야 한다.

아홉째, 데이터에 근거한 결정을 내려라(Data drive decisions). 모든 결정은 내외부의 정보 활용 시스템을 이용한다. 구글의 엔지니어들은 데이터를 면밀히 분석하고, 실행 매트릭스로 성과를 측정한다. 경영진들은 이들이 만든 각각의 비즈니스 모델의 '온라인 계기판'을 통해 시시각각 업무를 파악할 수 있다.

열 번째, 자유롭게 의사소통하라(Communicate effectively). '간단한 다과와 음료수를 곁들인 토론시간'은 금요일 사무실 풍경이다. 조직 내 '부서 이기주의'라는 칸막이를 없애려면 모든 직원간 커뮤니케이션이 중요하다.

### ● 20% 프로젝트, 성공의 조건

구글 개발자들은 개인 업무의 20%를 자신이 원하는 프로젝트에 시간을 투입할 수 있다. 일주일의 하루든, 일 년에 두 달이든 그건 스스로 정할 수 있다. 기술 기반 회사에서 개발자들에게 자신의 창의력을 발휘할 시간적 기회를 준다는 것은 매우 중요하면서도 필요한 일이지만, 실천하기는 매우 어려운 일이기도 하다. 구글의 이 정책은 많은 혁신적

## 8일차. 학문적 열정을 중시하라

인 프로젝트들을 만들어 낸 구글 성공의 밑거름이 되었다.

### - 20% 프로젝트의 추진 절차

구글의 20% 프로젝트는 다음과 같이 진행된다. 만약 자기가 하려는 일이 아직 프로젝트가 돼 있지 않다면 '아이디어 마켓'에 자신의 아이디어를 올리면 된다. 이 아이디어에 일정 수 이상의 다른 직원이 좋은 아이디어라고 동의하면 '20% 프로젝트'가 된다. '20% 프로젝트'란 용어를 쓰는 것은 자신의 업무 시간 중에서 20%만 쓰는 것을 의미한다. 이 '20% 프로젝트'를 여러 다른 엔지니어들과 프로젝트 매니저가 모여 계속 추진해 나간다. 이후 '20% 프로젝트'가 어느 정도 성과를 거두고 더 큰 자원(서버, 네트워크, 마케팅 등)이 필요하다고 판단되면 임원에게 보고하고 정식 프로젝트로 승격되는 과정을 거친다. 정식 프로젝트로 승격되면 이 프로젝트는 이제 '80% 프로젝트'가 되는 것이다. '80% 프로젝트'라는 것은 임원들의 승인을 거친 아이템으로 시장에 서비스로 출시하기 위한 프로젝트가 된다는 의미이다.

### - 20% 법칙의 성공적 정착을 위한 전제 조건

구글의 20% 프로젝트는 회사의 전략과 방향에 의해서 프로젝트가 추진되는 Top-down 방식의 업무가 아니라, 실무를 담당하는 개발자들에 의해서 만들어지는 Bottom-up 방식의 민주적 의사 결정에 의해 추진되는 프로젝트이다. 대부분의 기업들이 이런 방식의 적극적이고 능동적인 조직문화를 꿈꾸지만 실제로 실현하지는 못하는 것이 현실이다. 그런데 어떻게 구글에서만은 이런 일들이 가능한 것일까? 그 이유는 구글만이 갖는 독특한 업무 방식과 문화에 있다고 할 수 있다. 수많은 프로젝트를 Bottom-up 방식으로 발굴하고 회사의 성공전략으로 발전시킨 구글의 비법이 무엇인지 살펴보면 다음의 세 가지로 요약할 수 있을 것이다.

#### ◇ 구글은 시장 경쟁 지향 프로젝트 환경을 제공한다.

구글은 실제로 개발자들에게 20%의 시간을 줍니다. Greg Stein에 따르면, 모든 개발자들이 접근할 수 있는 기반 플랫폼을 기초로 하여 3~4명 단위의 소규모 프로젝트(20% 프로젝트)가 천여 개 이상 진행되고 있다고 한다. 개발자들은 스스로 성공 가능성이 높은 프로젝트를 선정하고 경영자들의 승인 아래 더 많은 사람이 프로젝트에 투입 되도록 문호를 개방한다. 이 말은 결국 선택 받지 못하는 프로젝트는 스스로 도태되는 것이다. 20% 법칙은 창의성 높은 프로젝트가 계속 생겨나게 만들지만 한편에서는 엄청난 내부 경쟁이 벌어지고 있다는 것을 의미한다.



## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 8일차. 학문적 열정을 중시하라

### ◇ 구글에는 똑똑한 워크홀릭이 대부분을 차지한다.

구글에 입사하기 위해서는 꽤 까다로운 절차를 통과해야 한다. 구글이 면접 중에 보는 가장 중요한 덕목은 '자기 주도성'을 지닌 사람인가 하는 점이다. 구글의 변덕스럽고 이해할 수 없는 채용 절차를 통과한 사람은 구글에 대한 열정이 높고 자기 주도적인 사람일 수 밖에 없을 것이다. 기업의 성장에 '무임 승차(Free Riding)하는 사람을 배제' 하는 것이 구글의 중요한 인재 채용 정책이기 때문이다.

구글은 2002년 중반 실리콘 벨리 침체기에도 구글의 성장과 독특한 천재 예찬론을 기반으로 아이비리그 출신의 석박사급 인재를 많이 총원했다. 현재도 구글은 여전히 학교와 학점(GPA)과 학위를 중시한다. 이런 인재들은 자기 성취를 할 수 있는 업무 여건 및 경쟁 환경을 좋아하고 그 경쟁에서 승리하기 위해 스스로 워크홀릭이 되는 일에 주저함이 없는 사람들이다.

### ◇ 경영자의 절대 권력이 필요하다.

구글이 성공 가도를 달리기 시작하던 2002년 말, 래리 페이지와 세리게이 브린은 그들의 조직 구조를 '위계형'에서 '수평형'으로 바꾸고 80:20 프로젝트를 도입했다. 지금은 사업 분야별로 프로젝트 목록을 관리하고 있지만 당시에는 전사적으로 상위 100개 프로젝트 목록이라는 것이 있어서 페이지와 브린이 그 프로젝트 목록을 살펴보고 투입해야 될 프로젝트에 대한 의사결정을 했다고 한다. 만약 자신이 추진하는 프로젝트가 페이지와 브린의 선택을 받는다면 단박에 신데렐라가 될 수 있는 기회를 잡을 수가 있는 것이다. 이런 기회는 많은 개발자들이 프로젝트의 창의성과 혁신성을 높이고자 노력하게 만드는 동기가 되고 있다.

20% 법칙은 창의적이고 혁신적인 조직을 만들고 성공적인 프로젝트를 위해 좋은 제도인 것은 분명하다. 그러나 이 제도가 성공적으로 정착하고 조직의 문화로 자리 잡기 위해서는 최소한 앞에서 살펴 본 세 가지 전제조건이 충족되어야만 한다. 이런 전제조건이 충족 없이 20% 법칙을 적용한다면 걸모양만 그럴듯한 실패한 제도가 될 수 밖에 없을 것이다.

### - 20% 법칙, 잘못된 적용은 독( )

구글의 20% 규칙은 소프트웨어 엔지니어가 하루 업무시간의 20% 혹은 일주일의 하루 정도는 무엇이든 자기가 하고 싶은 프로젝트를 한다는 규칙이다. 이런 프로젝트가 비공개적으로 진행된다면, 아이디어가 자원이나 지원의 부족으로 실패할 수 있기 때문에 이 프로젝트는 공개가 원칙이다. 이 프로젝트가 만약 다른 사람에게도 좋은 반응을 얻는다면 이 프로젝트는 구글의 정식 프로젝트가 되는 것이다. 물론, 성과가 좋지 못하거나 호

## 8일차. 학문적 열정을 중시하라

응을 못 받더라도 페널티는 없다. 그야말로 자유로운 프로젝트이다. 하고 싶은 프로젝트를 마음껏 할 수 있게 함으로써 자유도와 창의성, 흥미를 더해주고, 그 후속으로 정식으로 채택이 되는 기회까지 생기니 개발자들에게는 굉장히 좋은 규칙인 것이다.

만약 이런 규칙을 단기적인 실적에 쫓기고 자유롭지 못한 분위기의 어떤 기업에서 시행하고 있다면 어떤 현상이 벌어질지 상상해보자. **첫째, 새로운 프로젝트는 추가 업무가 될 가능성이 크다.** 추가업무란 20%의 시간이 주어지지 않고 더 해야 하는 업무가 될 공산이 크다는 것이다. '본 업무는 다 마치고 20% 시간을 활용하도록 하라'는 말을 들을 것이 뻔하다. **둘째, 능동적이고 창의적인 일에 익숙하지 않은 개발자는 시간이 주어져도 성과 있는 산출물을 만들기 어렵다.** 창의적이고 혁신적인 프로젝트는 경험이 있는 사람들이 훨씬 잘 해낼 수 있다. 준비된 개발자, 실력 있는 개발자를 채용해야 하는 이유가 여기에 있다. 구글이 연구 프로젝트를 경험한 학위소지자를 채용하는 것도 이런 이유 때문이다. **셋째, 추가적인 지원이 지속될 수 없다면 의욕마저 소진되고 만다.** 구글은 이 규칙을 철저히 지키고 공식적으로 채택된 프로젝트에 대해서는 성공할 수 있도록 지원하고 있다. 어떤 일이든 회사의 인적 물적 지원이 없이는 최종적인 성과를 만들어 내기 어려운 법이다. 구글이 아닌 다른 기업 특히 우리나라의 기업 중에도 이런 창의적인 개발 환경을 만들어 줄 수 있는 기업이 나오기를 기대해 본다.

### - 20%, 좋아하고 잘할 수 있는 일을 위한 시간

구글의 20% 법칙은 20%의 시간을 창의적인 일에 쓰라는 것이지 취미생활을 하라는 것이 아니다. 현재 맡고 있는 프로젝트가 아니라 하고 싶은 것, 잘 할 수 있는 것을 스스로 찾아 개발해나가는 것이 20%의 참된 의미이다. 이를테면, A라는 프로젝트를 진행하는 엔지니어가 자신이 평소 하고 싶었던 B나 C 프로젝트를 진행해나가는 것이다. 그러다가 성공 가능성을 인정받으면 구글의 정식 프로젝트가 된다. 이것이 구글의 '20대80' 법칙이다. 구글뉴스, 지메일 등 잘 알려진 구글의 히트 상품은 모두 20%에서 비롯되었다. 구글에게 20%는 경쟁력의 근간이다. 에릭 슈미트 회장도 "구글의 모든 직원은 업무 시간의 20%를 창의적인 프로젝트에 쓴다. 바로 이것이 구글의 핵심 경쟁력"이라면서 '20%'의 가치를 강조했다. 구글은 전세계 지사를 돌면서 직원들이 20% 타임을 성실히 수행하는지 체크하는 전담 직원이 따로 있다고 한다.

현재 구글에서는 20% 타임에 따라 운영되는 소규모 프로젝트가 1000여개나 된다. 이 가운데 무엇이 성공하고, 실패할 것인지는 아무도 모른다. 따지고 보면 성공이나 실패냐는 중요하지 않다. 직원들이 좋아하고 잘할 수 있는 일을 끊임없이 도전하는 것, 바로 그것이 구글의 경쟁력이기 때문이다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

### 가. 비금전적 동기부여

#### ● 구글 문화

본사인 구글플렉스(Googleplex) 건물에서 구글러(Googler)들은 구글 카페에서 음식을 먹으며, 사소한 것부터 기술적인 것에 이르기까지 다양한 분야에 대한 열린 대화를 즐긴다. 구글이 가장 강조하는 부분은 혁신(Innovation)이며, 기업 내에 상하구분이 없는 자유로운 분위기를 유지하며 각각 모든 직원이 하는 일은 구글의 성공을 위해 동등한 입장에서 중요하게 여겨진다. 구글의 인재채용 정책은 차별 없이 경력과 능력에 의한 채용이다. 구글 R&D 센터는 전 세계 곳곳에 위치하여 여러 지역의 훌륭한 인재를 채용하고 있으며, 다양한 언어 및 문화를 가진 직원들이 함께 어울려 프로젝트에 참여하고 있다.

#### - 구글의 인재상

구글이 원하는 인재상은 열정적이고 창의적이며, 자신의 분야에 전문적 역량을 지닌 진짜 전문가다. 하지만 그 무엇보다도 중요하게 생각하는 것은 구글과 문화가 맞는 구글리(Googley)한 사람이어야 한다. "구글리" 하다는 것은 겸손하며, 다른 동료와 함께 일하며, 언제나 서로를 돕고 수평적이고 오픈된 근무환경을 즐길 수 있는 사람을 말한다. 적극적이고 능동적으로, 그리고 열린 사고로 동료와 힘을 합해서 선( )을 이루는 구글리한 사람을 원하는 것은 엔지니어나 스탭부서 모든 직군에 공통 사항이다. 그렇게 때문에 일단 그 위치에 적합하다고 판단되어서 채용된 사람에게는 누가 어떤 지시를 내리는 것이 아니라 본인이 자신의 할 일과 업무성과를 극대화 할 수 있도록 믿고 맡기게 된다. 또한 성과를 극대화하기 위한 동료들 간의 유기적인 협조를 중요하게 생각한다. 구글 엔지니어링 부문 채용과정에서도 후보자의 기술적인 역량 뿐 아니라 구글리 여부도 함께 평가하고 있다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

- 혁신적인 (innovative) 회사 구글

◇ 질문으로 시작해서 나오는 혁신성 (Innovation)

구글의 운영방식은 대답(answer)이 아니라 질문(question)하기를 통해 이루어진다. 예를 들어 다른 기업들이 절대로 안 된다고 말하는 부분에 있어 구글러는 “왜 안되지?”라는 질문으로 시작한다. 전략을 세우는 과정에서도 먼저 질문으로 시작하여 대화를 끌어내며 대화를 통해 해결할 방법을 도출하고 혁신적인 생각을 창출한다. 혁신은 어느 날 갑자기 생기는 것이 아니라 이러한 질문을 통해 문제를 풀어나가는 구글의 운영 방식에서 만들어진다.

◇ 개인 관심분야에 20% 시간활용

앞 장에서 살펴본 바와 같이 구글 엔지니어들은 개인이 관심을 갖고 있는 분야 또는 프로젝트에 업무시간의 20%를 사용할 수 있다. 그 관심 프로젝트가 돈이나 회사 매출에 연관성이 있어야 하는 것은 절대 아니며, 이러한 개개인의 프로젝트에 대해 구글은 물심양면의 지원을 하고 있다. 구글의 성공비결이라고 까지 일컬어지는 “20% 시간”은 구글의 초창기 시절부터 시행되어온 정책으로, 이를 통해 구글은 “창의성을 장려하라”는 구글의 경영방침을 성공적으로 수행해왔다.

◇ 창의성과 혁신성을 이끌어내는 근무환경

구글의 일터는 회사라기보다는 대학교 같은 분위기다. 책에서나 나올법한 저명한 사람들이 바로 옆에서 함께 일하기 때문에 항상 배움의 분위기가 형성되고 있다. 회의 시간이 특별히 정해져 있는 것은 아니며, 밤이나 새벽에 복도를 돌아다니며 자유롭게 토론을 벌이는 모습은 아주 일반적인 모습이다. 구글은 애완동물 친화적인 곳이며 주변 동료의 허락만 있다면 애완견을 데려올 수 있다.

- 구글러를 위한 혜택

캘리포니아주 마운틴뷰의 구글 본사에는 11곳의 무료 고급 카페테리아가 있다. 구글 직

## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

원은 회사에서 세탁, 드라이클리닝, 오일교환, 세차를 할 수 있다. 그리고 헬스클럽에서 운동하고, 회사가 보조금을 지원하는 운동 강습을 받고, 마사지를 받고, 중국어, 일본어, 스페인어, 프랑스어를 배우고, 회사 도우미에 저녁식사 예약을 맡길 수 있다. 물론 사내 미용실도 있다. 하이브리드 차를 산다면 환경 친화적 제품 구매에 대한 지원정책에 따라 회사에서 5,000달러를 보조한다. 친구를 회사에 추천한다면 2,000달러의 보상금도 지급한다. 아기를 출산하면 출산 후 첫 4주 동안 집에서 편하게 지내도록 하려는 배려에서 음식을 시켜먹고 영수증을 제출하면 500달러까지 보조해 준다. 친구를 사귀려면 밴드가 연주를 하는 금요일 저녁 파티에 참석하면 된다. 사내에는 5명의 의사가 상근하며 무료 검진도 해준다. 구글이 무료로 운영하는 버스는 샌프란시스코 방면만 5개 지역을 왕복하며 와이파이(무선 근거리통신망) 기능을 갖췄다.

일터가 너무 편해 구글 직원들이 때로는 퇴근하기를 꺼릴 정도다. 회사가 그만큼 돈을 지출하는 이유도 바로 그런 점 때문이다. 하지만 어떤 지출도 관리비용의 한계를 벗어나지 않는다. 회사가 돈을 많이 벌고 직원 복지를 위해 많은 돈을 써도 계속 이익을 낼 수 있을 때 직원들은 회사가 더 자랑스러운 법이다.

### - 구글코리아의 복리후생 제도

구글의 가장 큰 특징은 모든 직원이 직급이나 직책에 따른 차별적 혜택이 아닌 수평적인 복지혜택을 받는다는 점이다. 사내에서의 호칭도 직함을 부르지 않고 이름을 부르게 되어 있다.

### ◇ 구글코리아의 복리후생

전 세계 오피스에서 공통적으로 시행되는 마사지 프로그램이 있다. 마사지실이 마련되어 있고 마사지사도 고용할 예정이다. 직원간의 친목과 원활한 커뮤니케이션을 위한 카페테리아에서는 공짜 점심과 스낵이 제공된다. 시간외 근무(overtime)에 대해서는 야근식대를 지원한다. 한국에서도 하이브리드차를 구입할 때 일정 금액을 회사에서 지원할 예정이다. 자전거 등, 공해를 만들지 않는 방법으로 출퇴근 할 시에 마일리지에 따라 혜택을 주는 도네이션제도가 있다. 또한 연료비를 지원하는 대신 모든 직원에게 대중 교통비를 지원한다. 대학원, 더 높은 학위, 포럼, 해외 컨퍼런스 등을 원할 경우에는 매니저와의 상담을 거쳐 지원을 받을 수 있다. 자기계발을 위한 기회를 적극적으로 지원한다. 그 밖에 업계 최고 수준의 경조사 지원을 하고 있다. 출산 시 산모를 위한 식사 배달비

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

를 지원하고, 남자 직원도 2주간의 유급 출산 휴가를 자유롭게 사용할 수 있다. 추석, 설, 크리스마스에 선물도 지급한다.

### ◇ 사무실 환경

사무실은 “즐거운 분위기에서 편하게 일할 수 있는 공간”이라는 개념을 바탕으로 재미있게 일하고, 일 외에 다른 부분을 신경 쓰지 않도록 최대한 쾌적한 공간, 편한 근무 환경을 만든다. 또한 인테리어는 창의적이고 수평적인 문화로 집약되는 “구글리” 컨셉에 맞게 만든다.

### ● 비금전적 동기부여로서의 20% 법칙

앞 장에서 구글만의 독특한 ‘20% 법칙’을 직원들의 학문적 열정을 유지하고 구글의 성공을 만든 원동력으로 소개하였다. 여기서는 그 ‘20% 법칙’이 중요한 비금전적 동기부여로 작용한다는 점을 설명하고 있다.

### - 동기부여의 두 가지 형태

직원의 행동을 연구하는 심리학자들은 동기부여를 두 가지 형태로 정의한다. 외부적(external) 혹은 외재적(extrinsic)인 것과 내부적(internal) 혹은 내재적(intrinsic)인 것이다. 내재적 동기부여는 직원의 업무에 대한 관심과 그 일을 잘 해냈을 때 오는 만족감에서 나온다. 외재적 동기부여는 보너스, 진급, 직무변화와 같이 직원 외부에서 주어지는 동기를 말한다.

### ◇ 동기의 개념

동기의 어원은 라틴어로 ‘움직이다’라는 의미를 지닌 ‘movere’이다. 동기란 인간으로 하여금 일정한 행동을 하도록 움직이게 하는 근원이라고 볼 수 있다. 이러한 인간 행동의 요인으로서 동기를 심리학에서는 행동의 방향을 정해주는 것으로 정의하고 있으며, 또한 동기의 중요성은 일찍부터 많은 심리학자들에 의해 강조되어 왔다. 동기를 연구하는 심리학자들은 일반적으로 다음과 같은 세 가지 기본적인 질문에 초점을 두어 왔다. 첫째, 인간으로 하여금 어떤 행동을 시작하도록 이끄는 것이 무엇인가. 둘째, 인간으로 하여금 어떤 특정의 목표를 향해 나아가도록 이끄는 것이 무엇인가. 셋째, 인간으로 하여금 그

## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

목표의 도달을 위해 꾸준히 나아가도록 이끄는 것이 무엇인가이다. 이러한 질문에 대답이 되는 것이 바로 동기부여다.

즉, 동기(motive)란 개인으로 하여금 어떠한 목표를 추구하는 행동을 하게 하는 상태나 태세를 말한다. 그리고 이와 같은 상태로 되는 것 또는 가져오게 하는 것을 동기부여(motivation)라고 한다. 이러한 동기가 일어나거나 일으키는 데는 내재적 요인에 의하든지 또는 외재적 요인에 의해서 이루어진다.

### ◇ 내재적 동기와 외재적 동기

동기에는 내재적 동기와 외재적 동기가 있다. 내재적 동기란 어떤 과제에 대해서 자신이 가지고 있는 흥미, 호기심, 자기만족감, 성취감 등에서 비롯되는 동기를 의미한다. 이는 과제수행의 결과에 대해 주어지는 강화와 무관하게 활동 그 자체나 그로 인한 성취감이 보상으로 작용하기 때문에 지속력이 강하다. 내적 동기는 놀이 또는 유희의 성격을 지니며 현재의 활동 그 자체에서 즐거움을 얻고 스스로 보상을 받게 된다. 내재적 동기부여(intrinsic motivation)는 구성원과 과업과의 직접적인 관계에서 발생하는 것이다. 구성원이 과업을 수행하면서 얻는 성취감, 과업 자체에 대한 도전감 등이 내재적 보상이 될 수 있다.

외재적 동기란 과제 그 자체와는 관계없이 과제의 해결이 가져다 줄 보상이나 별에서 비롯되는 동기를 의미한다. 외재적 동기는 자기 자신이 아닌 외부에 의해 발생된 동기이다. 이는 과제의 결과에 대해 강화가 주어질 때만 작동하는 것이어서 지속력이 없다. 외재적 동기는 인위적 동기로서 목표를 뚜렷하게 인식시킨다거나 결과에 대한 보상을 인식시키는데서 비롯된다. 외재적 동기부여(extrinsic motivation)는 외부요인의 자극에 의해서 구성원이 동기부여되는 것으로 보수 수준의 향상, 작업환경의 개선, 승진, 상벌 등과 같은 외재적 보상이 동기부여의 수단이 된다.

### - 최고의 인재를 유지하기 위한 동기부여 방법

최고의 인재만을 채용하는 것은 좋은 일이다. 하지만 성공적으로 채용절차를 거친 후 회사에 들어온 최고의 인재들을 잘 유지하는 것도 그만큼 중요하다. 구글이 직원들에게 금전적인 동기 외에 많은 것을 제공하기 위해 애쓰는 이유가 바로 여기에 있다.

다른 회사들처럼 구글도 외적 동기부여 방법을 사용하기는 한다. 주차장에 있는 고급차량을 보면 알겠지만 돈을 많이 받는 직원들이 상당히 많다. 하지만 구글은 직원들이 금전적 보상에 의해서만 동기를 부여받는다고 생각하지 않는다. 그 이상의 것에 의해 동기를 부여받는다고 생각하기 때문에 내재적 동기부여를 더 중요하게 여긴다.

그렇게 때문에 빌 게이츠가 사업초기에 말했던 유명한 원칙을 구글도 받아들이고 있다. "훌륭한 프로그래머는 '돈을 많이 벌겠다'든지, '수십만 개를 팔겠다'고 말하지 않는다. 그

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

런 생각은 문제 해결에 아무런 지침을 주지 않기 때문이다.”

### ◇ 내재적 동기부여의 원천

구글은 개발자들이 내재적 동기부여에 얼마나 잘 반응하는지를 알고 있다. 예를 들면, 오픈 소스 커뮤니티에 속한 개발자들이 고품질 소프트웨어를 만들어내겠다는 의욕에 가득 찬 것을 볼 수 있다. 그들은 좋은 프로그램을 만들어서 무료로 배포하려는 욕구에 의해 동기를 부여받는다. 그렇다고 해도 구글은 이런 형태의 내재적 인센티브를 기업환경에 맞게 조정해야 했다. 구글은 3M이 연구센터에 적용했던 방식을 구글에 맞게 수정해서 사용하고 있다. 3M이 사용하고 있는 15%의 정책은 연구자들로 하여금 자신이 선택한 프로젝트에 15%의 시간을 투자하게 하는 것을 말한다. 3M의 전 회장인 윌리엄 맥나이트의 표현처럼 ‘실험 삼아 끄적거리는 것(experimental doodling)’이다. 15%정책은 스카치가드 섬유보호제, 카펫보호제, 스카치 마스킹 테이프, 수익성이 매우 높은 포스트잇 같은 제품을 개발하는 원천이 되었다. 휴렛팩커드도 비슷한 정책을 사용하고 있다.

#### • 3M의 15% 정책

1970년에 3M의 연구원이었던 스펜서 실버(Spencer Silver)는 접착성 중합체에 대한 연구를 하고 있었다. 강력한 접착제를 만들기 위해 당시의 신소재였던 아크릴산 에스테르모노머를 보통 실험에서 취급하는 양보다 훨씬 초월하여 실험에 이용하였다. 그 결과 이전의 접착제와는 아주 판이하게 다른 성질의 특이한 물질이 나왔다. 접착성이라기보다 응집성이라고 표현하는 것이 더 어울리는 물질이었다. 즉, 다른 분자에 들러붙기보다, 제분자끼리 응집하는 성질이 강했다. 이 물질을 테이프에 도포했을 때는 접착력이 세지 않았다. 강력한 접착력을 지닌 테이프를 만들려는 노력은 실패한 것이었다. 하지만 그는 이 실패의 산물을 사장시키지 않고 사내 기술 세미나에 보고했다.

1974년에 같은 연구소 직원인 아서 프라이(Arthur Fry)가 이 접착제를 사용할 수 있는 획기적인 아이디어를 떠올렸다. 교회의 성가 대원이었던 아서는 찬양을 부를 곡에 책갈피를 끼워놓곤 했는데 이것이 떨어져서 당황하던 그가 스펜서 실버의 접착제를 사용하여 붙였다 뗐다 할 수 있는 책갈피를 만들면 어떨까 하는 생각을 하게 된 것이다. 그러나 접착제를 바른 종이의 면이 바르지 않은 면과 같은 두께를 유지하기 위해서는 접착제를 도포할 종이 면을 얇게 깎는 기술이 필요하고 떼었을 때에 책에 손상을 주지 않는 정확한 강도를 알아내야 하기 때문에 많은 시간과 자본이 필요했다.

직원들의 창의성을 독려하기 위한 3M의 15% 룰 덕에 그는 연구에 몰두하여 1977년에 책갈피뿐만 아니라 메모지로도 활용 가능한 포스트-스틱 노트(Post-stick note : 포스트잇의 최초 이름)를 출시했다. 3M의 15% 룰(Boot Legging Policy)은 개인의 프로젝트 근무시간 중 15%의 시간을 부여된 자기업무 이외의 창조적인 연구에 사용할 수 있도록 한 제도이다. 3M사에서 가장유명한 상품인 포스트잇은 물론 스카치테이프와 같은 인기 있는 상품들의 개발 촉매제가 되었다.



## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

15% 정책은 자신이 꿈꿔 왔던 컨셉을 개발하고 싶어 하는 엔지니어들이 회사를 떠나는 것을 막기 위해 3M이 고안한 방법이기도 하지만 이 정책은 구글이 혁신적인 아이디어를 지속적으로 만들어내게 하는 중요한 프로그램 가운데 하나로 자리 잡고 있다.

### • 구글의 20% 법칙

구글은 정책상 엔지니어와 개발자의 근무시간을 두 부분으로 구분한다. 80%는 그들에게 월급을 주는 프로젝트에, 나머지 20%는 스스로 선택한 개인연구에 투자하게 하는 것이다. 이것이 바로 구글의 20%정책이다. 20%정책은 바쁜 업무 때문에 여유시간을 전혀 가질 수 없었던 직원들에게는 매우 요긴한 것이고, 직원들에게 “행군하라”고 잔소리 하지 않아도 되기 때문에 관리자에게도 흐뭇한 일이다.

“20% 시간”을 통해 엔지니어들은 다른 엔지니어들과의 좀 더 오픈되면서도 긴밀한 네트워킹을 형성할 수 있으며, 서로를 돕게 된다. 또한 자신들이 원하는 일을 할 수 있는 기회를 통해 자아실현을 할 수 있다. 이러한 자발적인 참여로 이루어지는 프로젝트는 창의적인 직원들을 더 창의적이고, 열정적으로 만들며, 이는 혁신이 생명인 기술 기반의 회사를 계속 새롭게 만드는 밑거름이 되고 있다. 물론 엔지니어들은 원하는 연구 분야를 마음대로 선택할 수 있지만 구글은 그들이 선택하는 연구 분야가 회사의 목표에 부합되어야 한다는 전제를 달고 있다.

혁신과 창의력이 기반인 구글에서 개발자들에게 자신의 창의력을 발휘할 시간적 기회를 주는 이 정책은 구글의 많은 혁신적이고 핵심적인 서비스나 제품들을 만들어 내기도 했다. 예를 들어, 구글뉴스 (Google News)는, 지메일(Gmail), 구글맵스(Google Maps) 등이 구글의 20%시간을 통해 만들어진 제품들이다. 이는 또한 구글의 상향식(Bottom-up)방식의 민주적 의사 결정에 의해 서비스를 만든다는 독특한 문화를 잘 보여주는 예이기도 하다.

구글 뉴스는 크리슈나 바랏(36)이라는 연구원이 '20% 시간'에 인터넷 뉴스를 읽다가 문득 생각해낸 서비스다. 그는 “여러 뉴스 사이트를 찾아다니는 것이 정말 귀찮다”고 느꼈다. 바랏은 자신이 즐겨 방문하던 뉴스 사이트의 새로운 기사들을 자동으로 긁어오는 로봇 프로그램을 만들었다. 이어 로봇이 모아온 기사 중 중요하고 자신의 관심사에 맞는 것만 화면에 표시해주는 프로그램도 개발했다. 이 작업은 모두 '20% 시간'을 활용해 이뤄졌다. 바랏이 이 뉴스 로봇을 동료에게 공개하자 반응은 뜨거웠다. “뉴스 로봇을 구글의 새로운 서비스로 발전시키자”는 제안이 나왔다. 바랏은 구글 뉴스 프로젝트의 책임 연구원이 됐다.

## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

구글의 지메일(Gmail)도 게으른 프로그래머의 아이디어에서 비롯됐다. 다른 회사의 웹메일 서비스를 주로 이용하던 이 연구원은 공짜 웹메일의 작은 저장 용량 때문에 메일박스가 금방 가득 차버리는 현실에 불만을 품었다. 읽은 이메일을 지우고 메일박스를 관리하는 일이 귀찮았다. 그는 평생 받은 이메일을 지우지 않아도 될 정도로 용량이 큰 웹메일 서비스를 원했다. 개발 작업은 '20%의 시간'을 이용해 이뤄졌다. 지메일은 또 구글의 강력한 검색 엔진을 이용해 수많은 이메일 중 원하는 내용을 찾기 쉽도록 했다. 지메일은 현재 7기가 바이트 정도의 저장 공간을 무료로 제공한다. 지메일은 회원들이 쌓아놓은 이메일을 분석해 타깃 광고를 하는 방법으로 매출을 올린다.

### ◇ 20% 법칙이 주는 또 다른 이점

20% 정책은 직원들의 내재적 동기부여 측면 외에도 몇 가지 장점을 가지고 있다. 이 정책은 기업에 입사하기를 희망하는 나이 어린 졸업생들에게 아주 매력적인 취업 조건이 되고 있다. 이제 갓 졸업한 사람들에게 자기 프로젝트를 개발하도록 20%의 시간을 허락해주는 것이 기업의 첫인상을 좋게 하고 있는 것이다. 20% 정책은 오픈 소스 커뮤니티에서 개발에 참여하던 프로그래머들이 구글에 참여하게 만드는 유인책이 되기도 한다. 그들은 자신의 프로젝트를 회사에 와서도 계속할 수 있는 기회를 본 것이다.

구글의 20% 정책 또는 3M의 15% 정책은 생산성 증대에도 도움이 된다. 엔지니어들은 개인적으로 관심을 가지고 있는 연구에 집중할 수 있는 자유 시간을 확보하기 위해 더 빨리 일을 끝내려고 하기 때문이다. 더 빨리 일을 끝내더라도 대충 끝낼 수는 없다. 구글이 가지고 있는 품질 추구 문화는 업무의 80%를 영성하게 끝내게 내버려두지 않는다. 또한 구글은 엔지니어들이 학술계와 손잡고 학술저널에 연구 결과를 게재하는 일을 장려하고 있기도 하다. 20% 정책은 신제품, 특히 구글이 제공하고 있는 기존 제품에 통합할 수 있는 신제품을 개발하는 데도 활용된다. 구글추천 검색어(Google Suggest), 애드센스, 오컷(Orkut)은 20% 정책으로부터 얻어낸 결과물이다.

### • 조지 애커로프(George Akerlof)의 연구

구글의 20% 정책은 노벨 경제학상을 수상한 조지 애커로프(George Akerlof)가 1984년에 발간한 '선물 교환과 임금 효율성 이론'이라는 논문에서 다룬 것이 실제 기업현장에서 일어나고 있다는 것을 입증한 훌륭한 사례이기도 하다.

애커로프의 연구는 직원들에게 시장평균보다 높은 연봉을 주는 회사들에 관한 것이다. 그의 연구와 분석에 따르면 그런 회사들은 비합리적이거나 무지해서 임금을 많이 주는 것이 아니라 회사에 비용을 초래하는 이직률을 줄이고 생산성과 효율성을 높이려고 하는 목적을 갖고 있다고 한다. 그 회사들은 높은 임금을 받은 직원들이 회사의 관대함에 감사하는 마음을 가지고 더 열심히 일한다는 것을 알고 있었다. 이런 회사들처럼 구글도 비슷한 생각을 가지고 있는 것 같다. 20%의 자유시간을 활용하여 직원들은 새로운 정보와 혁신적인 아이디어를 만들고, 그렇게 할 수 있도록 허용해준 회사에게 그들의 충성심

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

을 보여줄 것이라고 믿고 있는 것이다.

### • 20% 법칙의 생태계

컨설팅이나 엔지니어링 같은 서비스산업에 근무하는 직원들은 주어진 프로젝트에 투자한 시간을 상세하게 기록하는 근무시간기록표를 채워 넣어야 한다. 그러나 구글은 다르다. 직원들은 지난주에 사용한 시간에 대해 다섯줄로 보고하는 것으로 충분하다. 동료들에게 자신의 프로젝트 활동을 발표한 후 그들로부터 평가를 받는다. 동료들이 프로젝트를 진행하는 것이 좋겠다고 판단하면 그 프로젝트는 회사가 재정적으로 지원하는 공식적인 프로젝트가 된다.

개인 프로젝트도 동료로부터 평가를 받는데 그 평가수준 역시 아주 높다. 동료들로부터의 압력(peer pressure)과 엔지니어로서의 명성을 얻기 위해 직원들은 개인적으로 수행하는 프로젝트도 아주 신중하게 준비한다. 회사에게 큰 이익을 가져다 줄만한 아이디어가 생기면 거기에 최우선순위를 두게 된다. 그 아이디어를 잘만 개발하면 크게 주목받을 수 있고, 엔지니어로서의 명성을 얻을 수 있기 때문이다.

20% 정책은 기량을 충분히 발휘하지 못하는 직원들에게도 도움이 된다. 자기에게 주어진 업무에 헌신하게 만드는 경향이 있기 때문이다. 이들은 개인적으로 수행하는 프로젝트에서 진척을 보이기 위해 내부적으로 압력을 많이 받고 있다. 충분한 진척상황을 만들어내지 못하면 그 사람은 구글의 기준에 미치지 못하는 것으로 여겨지기 때문이다.

요약하면, 구글의 20%정책은 회사에 대한 자발적인 충성심, 생산성 향상, 창조적 혁신의 추구라는 세 가지 간접적인 영향을 조직 전반에 미치고 있다고 할 수 있다.

- ▷ 새로운 아이디어를 만들어내고 그것을 구현해볼 수 있는 자유시간을 인정받았기 때문에 나는 회사에 빚을 지고 있다. (회사에 대한 자발적인 충성심)
- ▷ 내 시간의 20%를 충분히 잘 활용하지 못하면 내 성과는 기준이하로 떨어질 것이다. (생산성 향상)
- ▷ 엔지니어로서의 내 명예는 동료들로부터 존경받을만한 아이디어를 개발하는데 달려 있다. (창조적 혁신의 추구)

구글이 제공하는 복지 프로그램은 다른 기업에 근무하는 대다수 직원들과는 완전히 다른 업무습관을 가진 직원들이 미친 듯이 자신을 몰입하여 일한 후에, 일상적인 삶으로 되돌아오기 위해 필요한 수단들일 뿐이다. 건강이나 체력을 단련하는 측면에서 볼 때 진짜 천국보다는 못할지 모르겠지만 그래도 구글은 많은 직원들에게 천국과 같다.

## 나. 일하기 좋은 기업

### ● 일하기 좋은 기업이란?

## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

GWP(Great Work Place)는 기업문화가 뛰어난 곳, 전 종업원들이 자신의 상사와 경영진을 신뢰하고, 자신이 하고 있는 업무에 자부심을 가지며, 함께 일하는 동료들 간에 즐겁게 일할 수 있는 가장 훌륭한 일터를 의미한다. 미국의 로버트 레버링 박사가 20년간 기업현장연구를 통해 뛰어난 재무적 성과를 보이는 기업들의 문화적 특성을 정립한 개념으로서, 매년 포천지에 기업문화가 가장 우수한 100대 기업을 선정하고 있다.

GWP는 세 가지 요건을 가지고 있다. 첫 번째, 서로가 신뢰해야 한다. 인간미, 도덕성, 원칙과 기준을 가지고 있고 공정한 절차를 갖춘 신뢰가 가장 중요하다. 두 번째, 자기가 하고 있는 일에 자부심을 가져야 한다. 세 번째, 신바람 나게, 자기가 하고 있는 일을 즐겨야 한다. GWP를 갖춘 회사와 갖추지 못한 회사를 비교 연구한 결과 생산성이 극명하게 차이가 났다.

### - 미국의 "일하기 좋은 기업"

2010년 미국의 "일하기 좋은 기업" 1위는 SAS가 뽑혔다. SAS가 미국에서 가장 일하기 좋은 직장인 것이다. 무엇보다 특이할 점은 올해 직원들은 좋은 직장이 가져야 할 덕목으로 연봉보다 고용 안정, 복지를 더 선호한 것으로 나타났다.

올 해 포춘이 선정한 미국 100대 직장, 1위는 소프트웨어 업체 SAS가 선정됐다. SAS는 지난해 20위에서 1위로 수직 상승했다. SAS는 직원들을 배려하는 세심한 복지 정책으로 직원 만족도를 높인 덕에 '일과 개인생활의 균형이 가장 잘 잡힌 직장'으로 꼽히기도 했다. 복지 혜택 중에는 월 410달러에 달하는 보육비가 단연 돋보였다. 90% 공제되는 의료보험과 무제한 병가 등의 복지 제도, 직원용 무료 피트니스 센터, 도서관 등의 시설도 근무 만족도를 높이는 데 일조했다. SAS의 공동창립자이자 현 최고경영자(CEO)이기도 한 짐 굿나잇은 34년 간 '근로자와 기업 간의 신뢰'를 경영철학으로 내세워 왔다. 이 덕분에 SAS의 이직률은 업계에서 가장 낮은 2%대다.

지난해 일하기 좋은 직장 2위에 뽑혔던 에드워드 존스는 올해도 같은 순위에 이름을 올렸다. 투자 자문사 에드워드 존스는 대공황 이후 최악이었다는 지난해 금융위기 와중에 단 한 명의 직원도 해고하지 않았다. 1만2615개의 사무실 중에 문을 닫은 곳도 없었다.

미국 최대 식료품 체인점 중 하나인 웨그먼스 푸드 마켓이 3위를 차지, 지난해 5위에서 두 계단 상승했다. 2005년 일하기 좋은 직장 1위에 선정되기도 했던 웨그먼은 94년 역사상 단 한 건의 해고도 없었던 놀라운 기록을 보유하고 있다. 현재 일하고 있는 4000명의 근로자 중 11%가 15년 이상 근무자다. 4위는 구글이다. 최근 몇 년간 복지 혜택 등이 줄어들기는 했으나 구글 엔지니어들은 아직도 근무시간의 20%를 자신이 선택한 프로젝트에서 일하는 데 쓸 수 있다. 올해 대규모 채용 또한 실시할 예정이다. 이 밖에 지난해 10위를 차지했던 슈퍼마켓 체인업체 너켓 마켓은 5위를 차지했다. 애니메이션 제작사 드림웍스가 6위, 지난해 1위에 선정됐던 스토리지 솔루션 업체 넷앱(NetApp)이

## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

7위에 이름을 올렸다. 보스턴 컨설팅 그룹과 반도체 제작용체 쉘컴은 각각 8, 9위에 랭크됐다.

한편 선정 기업 중 연봉이 가장 높은 기업은 전체 순위에서 77위를 차지한 로펌 베이커 도넬슨으로 직원 평균 연봉이 31만9779달러에 달했다. 2위에 뽑힌 클라우드 컴퓨팅 소프트웨어 기업 세일스포스닷컴의 연봉은 23만9607달러다. 전체 순위 10위에 든 기업 중 연봉이 상위권에 랭크된 기업이 한 곳도 없는 점이 눈에 띈다. 8위에 선정된 보스턴 컨설팅그룹(평균 연봉13만9921달러)이 연봉순위 13위에 이름을 올렸을 뿐이다.

반면 의료보험, 보육비 등의 복지 혜택이 눈에 띄는 기업들이 높은 순위를 차지했다. 의료보험을 100% 지급하는 보스턴 컨설팅 그룹, 쉘컴, 너겟마켓 등이 10위 안에 꼽혔다. 전체 순위에서 1, 2위를 차지한 SAS, 에드워드 존스는 '근무와 개인생활의 밸런스가 잘 맞는 기업' 부문에서도 나란히 1, 2위를 차지했다.

### - 한국의 "일하기 좋은 기업"

2010년 한국에서 가장 일하기 좋은 기업, Best 30이 선정되었다. 전체 산업(151개 후보 기업)에서 업계근무자와 HR전문가가 기업을 직접 선택하여 평가하는 방식으로 제조와 서비스 부문으로 구분하여 각각 15개 기업씩 30개 기업을 선정하였다.

선정 결과, 제조업 부문 1위는 삼성전자(2년 연속), 서비스업 부문 1위는 SK텔레콤(3년 연속)이 선정되었고, 포스코, 유한킴벌리, 대한항공의 기업들 또한 기존 조사와 동일한 수준의 기업 가치를 인정받았지만, 4위 이후 기업들의 순위는 크게 변동되었다. 유한양행, 신한은행이 비약적으로 상승하였고, NHN, 다음커뮤니케이션, 현대카드·캐피탈이 새롭게 Best30에 선정되었다.

한국에서 가장 일하기 좋은 기업 (K-GWPI) 조사 결과에 따른 몇 가지 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

#### ◇ 외국 기업과의 격차가 존재

국내 기업들의 일하기 좋은 기업 구현을 위한 노력은 아직 부족한 면이 있다. SAS, Stew Leonard, LOBINS & MORTON 등의 글로벌 기업의 경우는 재무적 성장뿐 아니라, 일하기 좋은 기업을 만드는 것이 기업의 성장과 생존을 위한 중요한 패러다임으로 인식하고, 고객 및 시장, 구성원, 모든 이해 관계자들의 신뢰를 얻기 위해 끊임없이 노력하고 있다. 그런데 한국 기업의 K-GWPI 평균이 다소 낮은 수준에 머물고 있어 일하기 좋은 기업을 만들기 위한 활동과 노력이 더 많이 필요하다는 것을 알 수 있었다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
9일차. 동기부여 방법을 찾아라

제조업

10년 순위	09년 순위	기업명
1	1위	삼성전자
2	2위	포스코
3	3위	유한킴벌리
4	15위	유한양행
5	5위	LG전자
6	11위	현대자동차
7	6위	현대중공업
8	4위	SK에너지
9	7위	CJ제일제당
10	12위	아모레퍼시픽
11	10위	삼성SDI
12	9위	GS칼텍스
13	13위	LG화학
14	8위	STX조선해양
15	-	KT&G

서비스업

10년 순위	09년 순위	기업명
1	1위	SK텔레콤
2	-	NHN(네이버)
3	2위	대한항공
4	12위	신한은행
5	3위	국민은행
6	9위	삼성생명
7	11위	신세계
8	7위	삼성애버랜드
9	-	다음커뮤니케이션
10	-	현대카드·캐피탈
11	6위	KT
12	5위	삼성물산
13	10위	삼성SDS
14	8위	포스코건설
15	4위	아시아나항공

◇ 사회적 공감대 형성이 중요 요인

“일하기 좋은 기업”의 선정 요소에 ‘사회적 인정과 평판’, ‘업계 선도력’ 등의 사회적 공감대 형성이 중요 요인으로 작용하였다. Best 30 및 산업별 1위 선정기업들은 공통적으로 ‘사회적 인정과 평판’, ‘기업의 업계 선도력’에서 상대적으로 높은 평가를 받았다. 이는 고객 및 시장, 구성원 등의 이해관계자들이 “일하기 좋은 기업”의 조건 중 하나로 기업의 사회적 가치 및 시장 가치가 중요하다는 공감대를 형성하고 있다는 것을 의미한다.

◇ 기업문화와 GWP 향상을 위한 노력

비약적으로 순위가 상승한 유한양행, 현대카드·캐피탈, 포털 서비스 기업 등은 기업문화 매력도에서 차별화된 기업이다. Best 30 기업들이 대부분 기업문화 매력도가 상대적으로 가장 낮은 수준인 반면, 비약적으로 순위가 상승한 기업들은 사람을 중시하고 신뢰하며, 즐거움을 추구하는 등의 기업문화 및 GWP 프로그램 향상을 위한 차별화된 노력을 한 기업이었다. 이는 매력적인 기업문화와 GWP를 위한 노력을 통해 경쟁 기업보다 우수한 인재를 확보하고 이해관계자들의 신뢰를 얻을 수 있다는 것을 의미한다.

이와 같은 훌륭한 일터 실현을 위해서는 기업문화와 GWP 향상을 위한 프로그램이 필요한데 가장 선호되는 방법으로는 자기주도형 경력개발 및 교육 훈련, 구성원의 역량강화를 위한 코칭 프로그램, 육아지원 제도 또는 시설 등의 도입을 들고 있다.

● 일하기 좋은 기업, SAS

SAS는 올해 미국에서 가장 일하고 싶은 직장 1위에 선정된 기업으로 직원복지 프로그램

## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

은 거의 완벽에 가까울 정도이다. SAS는 데이터 처리용 소프트웨어 개발, 임대 관련 서비스를 제공하는 업체다. 비즈니스 분석 소프트웨어 개발업체인 세스는 1976년 설립된 이래 34년간 단 한 번의 적자도 없이 매년 평균 15% 정도의 매출 성장률을 기록하고 있다. 지난해에는 23억 1000만 달러의 매출을 올렸다. 무엇보다 SAS는 정년, 정리해고, 야근, 비정규직이 없는 회사, 최고의 사원 복지 프로그램을 운영하는 회사로 더 유명하다. 복지가 잘 된 회사에서 흔히 볼 수 있는 수영장, 휘트니스 센터 등의 스포츠 시설 외에도 병원, 유아원, 상담센터, 세탁소, 미장원 등의 다양한 시설이 회사 울타리 안에 다 들어있다. 노스캐롤라이나주 캐리에 위치한 SAS 본사는 36만평의 부지에 25개의 건물이 울창한 숲 속의 여기 저기 솟아있는 대학캠퍼스처럼 생겼다. 정문을 들어설 때 "SAS 캠퍼스에 오신 것을 환영합니다."라고 정문 경비원은 인사한다.

### - 짐 굿나이트 회장의 경영철학

짐 굿나이트(66) 회장은 노스캐롤라이나 주립대 응용수학과를 졸업하고 1976년 동료들과 함께 대학 정문 앞에 컴퓨터 통계 소프트웨어 개발업체인 SAS를 설립했다. 설립 당시부터 '일과 가정'의 균형을 맞추는 데 주안점을 뒀다. 그는 인터뷰에서도 "기업에서 가장 중요한 건 (고객이 아닌) 직원"이라며 "직원들이 행복해야 고객들도 행복할 수 있다"는 자신의 경영철학을 강조했다.

### - 낮은 이직율을 위한 선택

SAS는 인적자원관리와 사업모델을 절묘하게 조화시켜 임직원 복지와 성장을 동시에 이룬 모범 사례다. 이 회사가 직원들에게 제공한 것은 높은 임금과 성과급이 아니라, 교육과 복지였다. 본인 뿐 아니라 가족이 포함된, 확장된 형태의 복리후생이었다. 기업을 임직원과 가족을 포함한 생활공동체로 만든 것이다. 이렇게 해서 얻은 것은 낮은 이직률이었다. 동종업계 연 이직률 평균이 20%일 때, SAS는 4%도 되지 않는 이직률을 자랑했다. 경영진의 인사관리 목표 자체가 '노동비용 최소화'가 아니라 '이직률 줄이기'였다. 이유는 SAS의 사업모델에 있다. SAS는 통계 패키지 소프트웨어를 기업에 판 뒤, 끊임없이 유료 업데이트를 통해 돈을 버는 수익모델을 갖고 있었다. 그러니 소프트웨어 개발도 중요하지만 사후 서비스와 고객 기업과의 관계가 가장 중요하다. 낮은 이직률 덕에 SAS에는 소프트웨어를 더 잘 이해하는 경험 많은 엔지니어들이 늘어났다. 이는 질 좋은 사후 서비스와 고객신뢰로 이어졌고, 바로 경쟁력으로 이어졌다.

SAS가 도입한 '임직원 복리후생 확장을 통한 인재유지'는 특히 경험과 평판이 중요한 지식산업에서 매우 효과적이다. 소프트웨어, 미디어, 컨설팅, 교육 등 지식 생산자의 평판이 핵심 경쟁력을 구성하는 산업에서, 사람은 유지할수록 빛을 발하는 자산이다. 그래서

## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

이런 곳에서는 공동체적 기업문화를 유지하는 게 중요하며, 여기에 초점을 맞춘 인사관리 전략이 필요하다. SAS가 그 일을 해 냈으므로, 임직원 복지와 기업 경쟁력을 동시에 이뤘다.

단기 성과급과 개인 간 경쟁 시스템이 인재 유지에 필수적이라는 통념은 여기서 깨진다. 개인별 성과급 체계는, 협동과 장기적 평판이 덜 중요한 산업에서만 힘을 발휘한다. 때론 협동적 인사시스템, 장기성과를 반영한 임금체계, 임금이 아닌 복지혜택 등이 더 효과적인 인사관리 정책이다. 가장 위험한 건 단기 영업성과만을 성과로 평가하고 여기에만 인센티브를 부여하는 것이다. 기업의 중장기 경쟁력은 단기 영업 인센티브 앞에 순식간에 무너질 수 있다.

스탠포드대학 비즈니스 스쿨의 제프리 페퍼 교수는 <휴먼이퀘이션>에서 이렇게 지적했다. " '사람들은 돈 때문에 일한다'는 신화가 있다. 그러나 현실을 좀 더 깊이 파고들면, 임금은 기업과 사람 사이의 수많은 접점 가운데 하나일 뿐이다. 임금만이 일의 동기라는 말은 사실이 아니다. 사람은 그렇게 단순하지 않다."

### - SAS의 복리후생제도

4명의 의사, 40여명의 간호사가 있는 사내병원은 직원과 가족들이 무료로 이용할 수 있다. 물리치료사, 심리상담사 등을 합하면 이 병원에만 56명의 직원이 있다. 임신 테스트, 알레르기 주사, 정신과 치료까지 받을 수 있다. 수영장, 에어로빅, 요가, 농구, 라켓볼, 테니스장, 마사지샵 등이 몰려있는 레크레이션 센터에는 점심을 먹은 직원들이 운동을 하고 있었다. 그리고 각 곳마다 1~2명의 강사가 있었고, 이들은 모두 SAS 정규직원이다. 센터 옆 미장원에서 머리를 맡긴 사람, 머리를 손질하는 사람 모두 SAS 직원이다.

미취학 아동이 다니는 프리스쿨은 오전 9시부터 오후 5시30분까지 운영돼 직원들이 아이와 함께 출근하고 함께 퇴근한다. 점심시간에 아이와 함께 점심을 먹기도 한다. 외부 프리스쿨 한 달 비용이 1500달러인데, 이곳은 410달러다. 지난 81년 SAS 초창기, 유능한 여직원 한 명이 회사를 그만두겠다고 했다. 아이들 양육 때문이었다. 회사는 그때 프리스쿨을 만들었고, 6명의 아이로 시작했다. 지금은 600명이 넘는다. 그리고 50이 넘는 그 여직원은 지금도 이 회사에 다니고 있다.

### ◇ 직원의 일상적인 걱정거리와 행정업무를 최소화하는 것

SAS의 사원복지 프로그램은 직원들의 일상적인 걱정거리와 행정업무 등을 최소화하는 환경을 만들려는 데서부터 출발한다. SAS의 직원복지 프로그램은 직원들이 일상에서 맞게 되는 생활상의 스트레스를 없애고, 그들이 자신에게 맞는 프로그램을 찾기 위해 보내는 시간을 덜어주려는 데 초점이 맞춰져 있다. 예를 들면, 보육, 병원 예약, 미장원 예약 같은 것들이다. 이것이 결국 회사의 생산성을 높인다.



## 9일차. 동기부여 방법을 찾아라

짐 굿나이트 회장은 SAS를 '최고의 일터'로 만드는 것은 직원복지 프로그램이라고 말한다. SAS는 경제침체기에도 사원복지 프로그램을 삭감하지 않았고 결과적으로 직원들의 충성심이 경기침체를 극복하는데 도움을 주었다고 말한다. 그는 기술, 고객, 직원 중에서 가장 중요한 것은 직원이라고 하면서, 직원들이 행복하면 그 직원들이 고객들을 행복하게 만들기 때문이라고 주장한다.

### ◇ 생산성은 직원들의 마인드에서 나오는 것

SAS는 지식기업이다. '지식'은 만들기 위해서 오랜 시간이 걸린다. 직원들 머릿속에 많은 지식들이 있기 때문에 SAS는 직원들을 내보내고 싶어 하지 않는다. 생산성은 직원들의 마인드에서 비롯되기 때문에 SAS의 환경은 창의성과 개혁을 자극하도록 조성돼 있다. 꽃, 식물 등 모든 것이 창의성 증대에 도움을 주기 때문이라고 한다.

SAS는 글로벌 금융위기가 닥쳤을 때에도 '아무도 자르지 않겠다'고 공식 선언을 했다. 이런 선언은 회사의 생산성을 높이는 계기가 되었다. 왜냐하면 직원들은 그들의 일자리가 안전하다는 걸 알았고, 해고에 대해 걱정하고 직원들끼리 웅성거리느라 시간을 낭비하지 않았다. 다만 직원들에게 비용을 감당할 수 있도록 경비절감을 요구했고 직원들은 그 목표를 달성했다.

SAS의 사례를 보면서 일하기 좋은 기업이란 단순히 복지정책이 좋다거나 월급이 많은 회사가 아니라는 생각이 든다. 가장 중요한 것은 직원을 가족 같이 여기고 그들의 애로를 해결해 주고 일에만 몰두할 수 있게 만들어 주는 노력을 기울이는 총체적인 활동이 필요하다는 점이다. 제프리 페퍼 교수의 말처럼 '사람은 그렇게 단순하지 않다'는 생각이 든다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 10일차. 동료평가정책을 수립하라

### 가. 동료 효과와 동료평가

전 세계 프로그래머들에게 꿈의 직장으로 선망 받고 있는 구글은 실력 있는 전문가들이 모여 들어 회사를 더욱 발전시키는 상승작용의 효과를 누리고 있다. 구글이 선망 받는 직장이 되는 데에는 창업자들의 자유분방한 사고방식과 엔지니어로서의 개성이 작용한 것은 틀림없다. 그렇지만 직원이 1만 여명에 이르는 거대기업이 된 지금까지도 창업자의 영향만으로 꿈의 직장이라는 상태를 유지한다고 볼 수는 없다. 현재의 구글은 그 안에 있는 직원들이 스스로 만들어가는 나름대로의 문화를 지니고 있다. 그 중에서도 특히 직원들 간에 흐르는 서로에 대한 존경과 열정의 공유는 가장 큰 장점이자 성장 동력이라고 할 수 있을 것이다.

그런데 어떻게 소프트웨어 개발이라는 유사한 업무를 수행하는 직원들끼리 경쟁과 갈등보다 존경과 열정의 공유라는 긍정적 효과를 창출할 수 있었을까? 지금은 구글의 문화적 특성이 되어버린 '직원들 간의 존경'과 '열정의 공유'는 전문가 집단이라는 자부심을 통해 자생적으로 만들어 낸 동료효과와 전문가들의 협력과 상생을 창출하기 위한 엄격한 규칙인 동료평가라는 관점에서 살펴 볼 수 있을 것이다.

#### ● 동료효과

구글의 처음 시작은 스탠포드 대학의 연구소였고 창업자들은 박사과정의 연구원들이었다. 이들은 연구라는 공통분모를 가지고 있었고 스스로 엘리트이고 전문가라는 자부심을 가지고 있었다. 이들은 서로에게 배우고 협력을 통해 성과를 내는 대학의 연구 문화를 받아들였다. 회사를 창립하고 나서 뒤이어 입사한 연구원들도 역시 대학의 연구원 출신들이 많았고 그들의 방식을 따랐다. 그런 전통은 대학 연구소의 것을 회사로 옮겨 놓은 것 같았고 구글의 독특한 문화로 자리 잡았다. 구글은 처음부터 연구와 개발을 통해 성과를 만들어 내는 엔지니어 집단의 전통을 지닌 회사였고 지금도 그렇게 발전해 나가고 있다. 그리고 그 전통은 동료효과를 통해 전 조직에 뿌리 깊게 자리 잡은 유전인자가 되고 있다. 이렇게 구글의 전통을 이어주는 유전인자와 같은 역할을 하는 동료효과가 무엇인지 살펴보도록 하자.

#### - 동료효과의 정의

동료효과란 동료의 행동과 사고방식에 영향을 받아 개인의 행동이 변하는 것을 의미하

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 10일차. 동료평가정책을 수립하라

는 것이다. 동료효과를 통해서 기업은 최소한의 투자와 변화를 통해 조직원의 능력을 극대화시킬 수 있다.

맹자의 어머니가 맹자를 교육시키기 위하여 묘지·시장·학교 부근으로 세 번 집을 옮겼다는 맹모삼천지교( )도 동료효과의 한 예로 볼 수 있다.

맹자는 일찍이 아버지를 여의고 편모슬하에서 자랐다. 맹자의 어머니는 처음에 공동묘지 부근에 집을 얻어 살았는데, 맹자가 이웃아이들과 어울려 사람이 죽어서 땅에 묻히고 또는 땅에 엎드려 대성통곡하거나 제사지내는 흉내를 내면서 노는 것을 보고 자식을 기를 곳이 못 된다고 시장 옆으로 이사를 하였다. 그런데 이번에는 맹자가 아이들과 장사하는 흉내를 내면서 놀았다. 그래서 다시 글방 부근으로 집을 옮겼더니 마침내 맹자가 책 읽고 글 배우는 일에 열중하며 어른을 공경하는 태도를 보였다고 한다.

동료효과는 환경적인 부분과 관계가 많다. 빌게이츠가 컴퓨터 영재로 세상에 알려지고 성공할 수 있었던 것도 어렸을 적부터 그런 환경에서 자랐고 시대적으로 적절하게 맞물렸기 때문이다. 회사에서 내가 원하는 그 어떤 한 사람이 이런 사람으로 성장을 하기를 바란다면, 원하는 모습으로 성장할 수 있는 그런 배경과 분위기를 만들어 주어야 한다. 영재들은 다른 아이들보다 더 열심히 공부하는 모습을 보이는데 이런 모습도 가만히 보면 그 아이들의 가정에 동료효과가 있다는 것을 알 수 있다. 아빠와 엄마가 같이 공부해 주고, 가정의 분위기가 책을 읽고 공부하는 분위기가 되어 있는 것이다.

### - 동료효과가 생기는 이유

동료효과는 동료 간의 '준거 지키기'와 '역할모델 따라 하기' 등으로 인해 발생한다. '준거 지키기'는 회사 내의 표준이 되는 행동지침인 '준거'를 지키기 위해 노력하는 과정에서 자연스럽게 행동이 변화되는 것을 말한다. 조직이나 집단 내에 준거를 어길 때 따르는 별이 있을 경우에 동료효과는 더욱 강화된다. '역할 모델 따라 하기'는 모범이 되는 동료를 자발적으로 따라 하는 과정에서 자신이 동료의 행동과 비슷해지는 현상을 말한다. 회사에서 우수한 성과를 보이는 동료의 업무 스타일을 따라하는 행동은 역할 모델을 따라하는 것이라고 할 수 있다. '역할모델 따라 하기'를 통한 동료효과를 업무에 활용한 사례는 여러 가지가 있다. 회사에서 매출 성과가 좋은 영업사원을 보고 배우라고 계속해서 독려하거나 월간회의에서 실적 우수자들의 소감과 노하우 등을 발표하도록 하는 것이 있다. 또 신입사원들이 미숙하여 뭘 해야 할지 모를 때, 잘하는 사람 옆에 붙어서 모든 것을 보고 배우게 하는 멘토링이나 OJT 프로그램을 실시하기도 한다. 또한 동료효과는 생산성 향상에도 도움이 된다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 10일차. 동료평가정책을 수립하라

### - 동료효과 유발을 위한 3 조건

기업의 입장에서 긍정적인 동료효과가 발생한다는 것은 생산성 향상과 더불어 좋은 전통과 문화를 지속적으로 계승 발전시킬 수 있다는 것을 의미한다. 기업은 동료효과를 경영활동에 효과적으로 사용하고 싶어 한다. 기업이 긍정적인 동료효과를 유발하기 위해서는 조합, 환경, 유인의 3가지 측면을 고려한 접근 전략이 필요하다.

#### ◇ 상황에 맞는 동료 간 최적 조합

'따라 하기'를 통한 학습효과와 우수한 동료에 대한 경쟁의식으로 생산성이 높아지게 된다. 이러한 효과를 유도하기 위해서는 고성과자와 저성과자를 같이 배치해야 한다. 미국 유통업체의 사례로 생산성이 높은 계산원을 함께 배치했더니 주변 계산원들도 성과가 향상되었다고 한다. 또한 동료 간의 친밀도가 생산성 향상에 도움이 된다고 한다. 자신의 태만으로 팀 성과가 좋지 않게 될 경우, 친밀도가 낮은 동료보다 친밀도가 높은 동료에게 더 큰 책임감을 느끼기 때문이다.

한편 동료효과에는 '긍정적 동료효과'만 있는 것이 아니라 '부정적 동료효과'도 있다. 이는 동료가 서로 대체 관계에 있을 경우에 발생하는 것으로 동료의 생산성 향상은 주위 사람의 생산성 하락으로 이어질 수도 있다는 것이다. 예를 들어 서로 적대적 관계이거나 경쟁관계로 문제가 발생한 동료가 그다지 대수롭지 않아 보이는 성과로 인해 회사로부터 표창을 받는다면 아마도 다른 동료는 퇴직을 고려하게 될 것이기 때문이다. 따라서 긍정적 동료효과를 만들어 내기 위해서는 회사 내에 동료 간의 신뢰와 전문가들이 지니는 실력과 성과를 인정할 수 있는 공정한 평가 문화가 존재해야만 한다. 구글은 이러한 문제를 동료평가를 통해서 해결하고 있다.

#### ◇ 동료 관찰이 가능한 근무환경

동료 간에 서로 볼 수 있게 만들어 관찰을 통해 동료효과를 유발할 수 있도록 해야 한다. 서로를 보게 됨으로써 동료로부터 배울 수 있는 기회가 만들어지고, 동료압력도 형성하게 된다. 미국의 대형 유통업체의 사례에서도 생산성이 높은 계산원의 시야에서 벗어나 있는 계산원은 동료압력이 없어 생산성 향상이 이루어지지 않았다고 한다. 동료효과를 유발하기 위해서는 서로를 볼 수 있는 작업 환경이 필수불가결한 것이다.

여성용 의류 제조업체인 미국의 Koret Company는 개인별 생산 방식에서 1994년 처음으로 팀 생산 방식을 도입했다. 한 팀은 6명 정도로 구성되고, 각 팀은 가로 약 4미터, 세로 약 7미터로 된 U자모양의 작업장에서 작업을 했다. 이들의 작업 결과에 대한 데이터를 분석한 결과, 팀제 도입 이후 작업자의 생산성이 평균 14% 향상된 것으로 나타났다. 이는 서로를 볼 수 있는 작업 공간으로 인해 동료효과가 유발되었던 것이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**10일차. 동료평가정책을 수립하라**

◇ 적절한 유인책

긍정적인 동료효과를 유발하는 동료를 포상하는 등의 인센티브를 제공하여 동료효과 유발을 극대화해야 한다. 이러한 포상을 위한 대상자의 선정은 동료 간 평가를 기본으로 하는 것이 중요하다. 동료들에게 좋은 평가를 받는다는 것은 상사에게 좋은 평가를 받을 때와는 그 느낌이 확연히 다르다. 동료평가는 업무 성과에 대한 평가임에도 불구하고 훨씬 인간적인 느낌이 줄 수 있다.

● 동료들끼리의 평가

- 구글의 동료평가 정책

20% 정책만큼 기사에 자주 소개되지는 않지만 구글의 동료평가 정책(peer review policy)은 최고 프로젝트를 발굴하게 해줌으로써 프로젝트 파이프라인을 단절시키지 않고 이어갈 수 있게 해준다는 점에서 볼 때 매우 중요한 구글만의 독특한 정책이라고 할 수 있다. 앞서 살펴본 것처럼, 20% 정책을 통해 우수한 프로젝트를 낸 팀은 다른 부서의 평가를 받기 위해 프로젝트를 발표하게 된다. 여느 회사라면 그런 평가는 최고경영진, 마케팅부, 또는 이사회의 몫이지만 구글은 그렇게 하지 않는다. 중요한 평가자의 역할을 프로젝트를 만들어낸 엔지니어들의 동료들에게 맡기고 있다.

◇ 학계의 동료평가 절차를 차용

이 방법은 과학저널에서 널리 사용되고 있는 동료평가 절차에서 영감을 받아 구글이 아주 효과적으로 사용하고 있는 방법이다. 해당 분야에서 인정받고 있는 전문가 패널로 구성된 과학저널 편집위원회는 제출된 논문을 출판할 것인지 결정하기 위해 평가하고 비판하는 절차를 거친다. 편집위원회에서 서로 (때로는 가혹한) 의견을 나누고 진지하게 토의하는 절차를 거친 후 출판여부가 결정된다. 마찬가지로 구글 직원(구글러)들은 자신이 달성한 업적과 전문지식에 따라 회사 내에서 존경받고 있는 뛰어난 동료엔지니어들에게 그 결과를 제출하게 된다. 그들에게서 승인을 받아내는 것이 엔지니어에게는 무지무지 중요한 일이기 때문이다.

동료평가는 코드나 프로그래밍과 같은 구체적인 주제를 직접적으로 논의하는 것이 목적이다. 결과는 연공서열에 의해 결정되는 것이 아니라 해당 엔지니어가 가지고 있는 지적인 능력과 자격요건, 기술언어의 유창함 등에 달려 있다. 최종판단은 제출된 코드 페이지를 읽고 그 안에서 약점을 지적해 낼 수 있는 사람들이 내리게 된다.

◇ 기술자를 위한 경력 사다리(technical career ladder)

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 10일차. 동료평가정책을 수립하라

이러한 동료평가는 기술 분야에서 전문지식을 충분히 확보하고 있는 개인의 명성을 토대로 이루어지기 때문에 기존의 수직적인 조직구조와는 다른 병렬적인 계층구조를 만들어낸다. 에릭 슈미트는 노벨(Novel)의 대표로 재직하던 시절인 1999년, 한 인터뷰에서 병렬적인 계층구조에 대해 강조한 적이 있다. '괴짜 다루는 방법(How to manage Geeks)'이라는 기사에서 에릭은 뛰어난 엔지니어로 성장할 수 있게 해주는 '기술자를 위한 경력 사다리(technical career ladder)'의 개념을 설명했다.

20년 전 우리는 경영자 트랙(executive career track)과 기술자 트랙(technical career track)이라는 '이중 경력 사다리(dual career ladder)'라는 개념을 만들어낸 적이 있다. 기술자를 위한 경력 사다리를 별도로 만드는 것 자체가 큰 시도였다. 하지만 윗 단계로의 승진, 주식제공, 비금전적인 보상 프로그램 등 다양한 형태의 인센티브도 이들에게는 중요하다. 우리는 '탁월한 엔지니어(distinguished engineer)'라는 새로운 명칭을 사용하여 이들을 격려한 적이 있다. 탁월한 엔지니어가 되려면 동료들로부터 인정을 받아야 한다. 그러기 위해 엔지니어들은 경영진으로부터 인정받는 것보다 훨씬 엄격한 기준을 충족시켜야 한다. 이렇게 인정받은 직원들은 기술 커뮤니티에서 점점 중요한 구성원으로 성장해갈 수 있었다.

### ◇ 숙련된 전문가들의 '명예를 위한 경쟁'과 동료평가

구글은 회사가 채용하고 싶어 하는 기술광인 해커들의 사고방식에 이런 식으로 호소할 수 있다. 괴짜들은 경영자 직함만으로는 충분히 보상받았다고 느끼지 못한다. 그렇다, 금전적인 보상도 중요하지만 그것보다 비금전적 형태의 보상이 더 중요할 때도 있다. 기술광인 엔지니어들에게 이미 기술광의 위치에 올라와 있는 동료들의 평가와 존중이 얼마나 중요한지는 상상하기조차 힘들 정도이다.

이 같은 동료평가방법은 18세기 계몽시대 문학에서 광범위하게 사용되던 '명예를 위한 경쟁원리'를 떠올리게 한다. '명예를 위한 경쟁(competition for honor)'은 헬베티우스(Helvetius), 디드로(Diderot), 백과전서파(Encyclopedistes)가 '우수함(merit)'을 분석할 때 사용했던 중요한 주제이기도 했다. 그들에게 있어 '우수함'이란 위에서 내려오는 형식적인 명예가 아니라 상호간에 존경할 수 있는 관계에서 나오는 것이었다. 디드로의 백과전서에서 '존경(Esteem)'이란 글을 쓴 저자는 "진정한 영광은 자기 스스로 가치를 인정할 수 있는 사람들에 대한 것이며 오로지 이 경우에만 우수하다고 할 수 있다"라고 표현했다.

이 '명예를 위한 경쟁'은 아주 숙련된 전문가를 필요로 하는 회사들에게는 명쾌한 해법이 된다. 엔지니어의 경력 사다리를 관리자 트랙으로 빠지게 하지 않으면서도 계속 성장할 수 있게 해 줄 수는 없을까? 뛰어난 엔지니어가 지속적으로 성장할 수 있는 기회를 주면서도 동시에 조직 체계 안에서 점점 위로 올라가고 있다는 성취감을 갖게 하는 방

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 10일차. 동료평가정책을 수립하라

법은 없을까?

### ◇ 동료평가의 이점

- 높은 수준의 품질 유지

동료평가는 높은 수준의 품질을 유지하는데도 중요한 역할을 하고 있다. 채택된 프로젝트가 일정 기준을 이미 충족한 상태이기 때문에 프로그래밍의 품질 수준을 유지하기 위해 충분한 지원을 받게 된다. 동료들과 반복해서 아주 세부적인 수준까지 프로그래밍에 대해 토의하다 보면 공통된 언어가 자연스럽게 생겨난다. 동료평가에서 프로젝트가 탈락되지 않게 하려면 표준에서 벗어나려는 충동은 초기에 꺾이게 마련이다. 공통된 기준에 맞지 않는 프로젝트는 동료들이 거절할 거라고 생각하기 때문이다.

- 개발 관련 지식의 공유를 통한 혁신이 가능

이렇게 진행되는 동료평가 과정은 소프트웨어 회사들이 혁신에서 자주 부딪치는 문제 중 하나를 해결할 수 있게 해 준다. 커뮤니케이션조차 할 수 없을 정도로 복잡한 제품라인과 모듈을 만드는 회사는 그만큼 높은 비용을 치르게 된다. 개발비용이 높아질 뿐만 아니라 관련지식이 특정 코드를 만든 개발자의 머릿속에만 있기 때문에 심각한 문제가 발생한다. 프로그래머는 해당 프로그램의 '소유자'로서 없어서는 안 될 사람이 된다. 아무도 그 소프트웨어를 업그레이드하거나 유지할 수 없다. 경영진이 팀을 구성하고 직원들을 해고하거나 연봉을 협상할 때도 문제가 된다.

- 소스코드의 기록과 품질관리 수단

동료평가는 소스코드를 기록하는 작업에도 큰 도움이 된다. 코드 기록 작업은 시간도 많이 걸리고 업무 흐름을 방해하기 때문에 대체로 프로그래머들이 싫어하는 일이다. 그래서 나중에 하겠다고 제쳐 두고 결국은 하지 않는 경우가 종종 벌어진다. 하지만 동료평가를 받는 프로그래머는 자기가 작성한 알고리즘이나 프로그램 모듈을 동료들에게 보여주어야 한다. 그러기 위해서는 코드 작성 시 반드시 기록해두어야 한다. 그가 남긴 기록은 나중에 품질관리 수단이 된다. 더 이상 품질은 다른 회사에서처럼 감독관에 의해 좌우되는 것이 아니다. 이렇게 동료평가는 구글의 품질수준을 높이는데 큰 몫을 하고 있다.

- 세분화 된 프로젝트로 인한 개발과정의 추적관리 용이

동료평가에는 또 다른 이점들이 있다. 그 중 하나는 거대한 프로젝트를 작게 나누어 진행하기 때문에 그동안의 경영관행과 조직의 계층구조가 가지고 있던 문제점들을 상당부분 개선했다는 점이다. 동료평가를 위해 시간을 많이 투자해야 하기 때문에 동료들은 너무 긴 프로그램은 평가하려고 하지 않는다. 그래서 과학저널에서 책으로 나오기 전에 논문을 심사 할 때처럼 프로젝트를 세부적으로 나누어 놓으면 동료평가자들이 해야 할 일은 그만큼 줄어든다. 이런 평가 방식으로 구글은 개발을 좀 더 면밀히 추적하고, 그 과정에서 가망이 없다고 판단되면 프로젝트를 곧 취소하기도 한다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**10일차. 동료평가정책을 수립하라**

◇ 동료평가로 인한 문제점

분명 이 모델은 품질을 개선하고, 엔지니어 사이에서 활발한 의견을 교환할 수 있게 해 줄 뿐만 아니라 제품관리를 위해서도 많은 이점을 가지고 있다. 하지만 완벽한 것은 아니다. 우선 두 가지 문제점을 들 수 있다. 첫째, 상당한 시간과 에너지가 소요된다는 점이고, 둘째로는 정치적 측면이 있다는 점이다. 학계에서는 익명으로 동료평가를 실시하지만 구글에서는 익명으로 할 수 없다. 프로젝트의 평가자, 심사위원, 전문가가 모두 서로 잘 아는 사람이고, 또 자주 함께 일을 하는 사이이기 때문이다. 정치적인 측면이 있다고 말한 이유는 이들 간에 음모가 일어날 수도 있기 때문이다. 참가자들이 동료평가 회의에 초대받지 못하면 해고통지서를 받게 된다는 소문이 돌기도 한다.

모든 회사는 자기들만의 독특한 기업문화를 가지고 있다. 다른 회사와 마찬가지로 구글도 기업문화로 인해 발생할 수 있는 잠재적인 문제와 그 안에서 벌어지는 다양한 형태의 은밀한 관계에서 자유로울 수는 없다. 데이터와 정보를 거래하는 곳이지만 구글 역시 사람이 모여서 함께 일하는 곳이기 때문이다. 사람이 있는 곳에는 정치가 있기 마련이다.

● 기업 성공의 열쇠, 동료 간의 올바른 평가 문화

일반적으로 360도 다면 평가를 실시하는 기업에서 동료평가가 시행되기 마련이다. 이런 기업들도 360도 다면 평가를 성공적으로 정착시키는데 있어 가장 큰 관건은 동료평가(peer appraisal)라고 생각하고 있다. 동료평가는 제대로 진행하기가 쉽지 않고, 정치적인 긴장을 높이며 엄청난 시간을 소비하게 한다. 경영자들 중에는 동료평가가 과연 가치가 있을까 고민하는 경우도 많다. 그러나 동료평가는 360도 피드백 중 가장 중요한 부분이며 이것이 제대로 시행되어야 제도의 취지가 달성될 수 있다.

성공적인 동료평가를 유도하기 위해서는 역할의 갈등(The Paradox of Roles), 팀과 개인 성과 사이의 갈등(The Paradox of Group Performance), 서열화의 갈등(The Measurement Paradox), 보상의 갈등(The Paradox of Rewards)이라는 4가지 내재적 갈등(inherent paradoxes)에 주의해야 한다. 이런 갈등 상황을 이해하고 이를 극복할 대안을 마련함으로써 경영자들은 360도 피드백을 더 잘 시행할 수 있다.

- 역할의 갈등(The Paradox of Roles)

동료이면서 평가자가 되는 것은 어려운 일이다. 평가자의 역할을 수행하면서 동료를 나쁘게 말할 수는 없기 때문이다. 누군가의 성과를 평가하는데 가장 적합한 사람은 가장 가까워서 함께 일 해본 사람일 것이다. 수평적 조직일수록 가장 가까이에 있는 사람의



구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**10일차. 동료평가정책을 수립하라**

평가가 필요하다. 상사들은 부하 직원을 평가하는데 필요한 충분한 정보를 가지고 있지 못하기 때문이다. 그러나 사람들은 대개 동료와 좋은 관계를 맺고 싶어 하기 때문에 안 일하고 인정에 치우친 태도로 좋은 평가를 내리는 경우가 많다. 결국 동료들로부터 나온 피드백은 지나치게 긍정적이어서 아무 쓸모없는 정보가 되어 버리기 쉽다.

많은 사람들이 동료에 대한 부정적인 평가는 두 사람의 관계에 악영향을 미칠 것이라고 걱정한다. 또 어떤 사람들은 동료평가가 결국 승진이나 상벌에도 영향을 미칠 것이므로 이는 협력적인 업무 분위기를 해칠 것이라고 생각한다. 따라서 동료평가의 목적이 평가를 통한 성과 향상에 초점이 있고 가장 가까워서 함께 일하는 동료들의 평가가 결국은 그 사람의 발전에 도움을 주는 것이라는 공감대가 형성되어야만 '역할의 갈등'을 최소화 할 수 있다.

- 팀과 개인성과 사이의 갈등(The Paradox of Group Performance)

많은 사람들은 동료평가가 개인평가에 치우치게 되면 팀의 성과를 떨어뜨릴 수 있다고 생각한다. 대부분의 동료평가는 팀 성과를 향상시키는 방향으로 작용하지 못한다. 대개 개인의 성과 향상을 목표로 하기 때문이다. 게다가 많은 경우 개인성과의 합이 항상 팀 전체의 성과를 말해주는 것도 아니다. 오히려 잘 조직되어 높은 성과를 내고 있는 팀에게 동료평가를 시키는 것은 안 하느니만 못한 결과를 가져오기도 한다.

동료평가는 팀 내에서 잘못 시행될 경우 예기치 못한 부작용을 가져올 수 있다. 따라서 대부분의 업무가 팀 단위로 수행된다면 개인적으로 동료평가를 수행하는 것은 조심스러울 수 밖에 없다. 개인 업적에 대한 동료평가가 필요한 경우라면 목적에 대한 설명을 충분히 할 필요가 있다. 평가의 초점을 팀 성과에 대한 기여도에 맞추고, 이를 향상시키는 것에 중점을 두어 피드백 하도록 해야 한다. 팀 간 협력이 필요할 경우에도 팀 전체의 목적을 생각해서 평가하고 피드백 하도록 유도해야 한다. 단순히 개인 성과만을 측정하기 위한 동료평가는 바람직하지 않은 법이다.

- 서열화의 갈등(The Measurement Paradox)

성과에 따라 사람들을 평가하여 줄 세우는 것은 논리적이고 유용한 평가방식처럼 보인다. 특히 경영자들의 입장에서 등급이나 순위를 매겨서 비교해보는 것은 개인과 집단의 성과를 한눈에 파악하는데 가장 쉽고 효율적인 방법인 것처럼 보인다. 그러나 이런 식의 줄 세우기는 직원들의 성과 향상을 위해 필요한 질적 정보나 통찰력을 제공해 주지 못한다. 정교한 성과 평가 시스템을 통해 모든 직원들에게 등급을 매기는 것은 대부분의 직원들에게 짜증스러운 과정일 뿐이다. 이렇게 등급을 매기기 위해서는 엄청난 양의 문서 작업이 필요할 뿐 아니라 정교한 분석 작업을 거쳐야 한다. 그러나 직원들은 이런 과

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**10일차. 동료평가정책을 수립하라**

정을 거쳐 매겨진 등급이 자신들이 업무와 어떤 인과관계가 있는지 이해하지 못한다. 다시 말해 자신들이 무엇을 잘못했으며, 역량을 향상시키기 위해서 무엇을 해야 하는지 알지 못한다. 서열화가 항상 나쁜 것은 아니지만 서열화에 따른 갈등을 줄이기 위해서는 질적인 피드백을 제공하는 것이 그 이상으로 중요한 일인 것이다.

- 보상의 갈등(The Paradox of Rewards)

보상과 동료평가를 연계한다면 단기적으로는 효과가 있겠지만 장기적인 부작용이 발생할 수 있다. 대부분의 사람들은 동료평가가 연봉 및 승진과 연계되어 있다는 것을 안다면 행동을 바꾸려 한다. 즉, 단기적 성과만을 위해 노력하게 되는 것이다. 그러나 이것이 지나칠 경우 동료평가가 만들어내는 건설적인 피드백은 무시되고 모든 관심이 보상에만 집중될 수 있다. 동료평가와 피드백은 그 자체로 충분히 성과향상에 기여한다. 따라서 부작용을 감수하며 굳이 평가와 보상을 연결시킬 필요는 없다. 만약 동료평가와 피드백이 전적으로 보상 시스템에 치우친다면 장기적 관점에서의 성장을 위해 조언하고 개선 방향을 제시하고자 도입한 동료평가 제도 자체의 가치를 잃어버리는 역효과가 생기게 된다. 반면에 동료평가가 보상과 전혀 연계되지 않는다면 이 제도에 대한 흥미나 몰입도가 떨어질 수도 있다. 평가 결과가 단지 업무향상을 위한 자료로만 활용된다면, 참가자들은 이 제도를 가볍게 여기고 중요하지 않은 일로 여길 수도 있다.

동료평가의 가장 큰 장점은 즉각적인 피드백을 통해 업무 효율을 높일 수 있다는 것이다. 동료평가를 성공적으로 시행하고 있는 기업은 배움에 대해 열려있고 창의적 문화를 가진 경우가 많다. 구글 최고문화책임자(Chief Culture Officer, CCO)인 스테이시 설리번(Stacy Sullivan)은 “일을 잘 못하면 동료들이 가장 먼저 알아챈다”며, 동료평가가 잘 이루어지기 위해서는 무엇보다 투명하게 평가할 수 있는 기업 문화가 중요함을 강조한다. 동료평가를 포함하는 다면 평가를 잘 정착시키기 위해서는 먼저 고위 경영자들부터 변해야 한다. 상사뿐 아니라 동료 및 부하직원의 비판이나 칭찬에 익숙해질 필요가 있다. 이런 종류의 비판이나 평가가 자신과 조직의 성과를 높이기 위한 것이라는 점을 인정해야 한다.

나. 최고의 인맥

- 창의적 연구 전통의 명문대학 인맥

검색 소프트웨어나 방법론은 대부분 대학에서 시작되었다. 카네기멜론, 네바다, UC버클

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 10일차. 동료평가정책을 수립하라

리 등이 초창기 개발의 중심지였다. 이들과는 달리 스탠포드는 실리콘밸리의 과학적 업적과 불가분의 관계를 가지며 하이테크 인큐베이터로서의 풍요로운 결실을 만들어 왔다. HP, 익사이트, 시스코시스템즈, 야후, 썬마이크로시스템즈를 비롯한 많은 기업들이 구글처럼 스탠포드에서 탄생했다. 스탠포드는 대학원생들이 혁신적인 작업을 추구하고 쉽게 회사를 창업하게 도와주는 곳이다.

스탠포드 대학의 총장 존 헤네시는 그저 논문을 써서 졸업하는 것보다 창업하면서 대학을 나오는 것이 훨씬 생산적이라고 말한다.

“우리 스탠포드는 기업가 정신과 위험을 감수하는 연구를 장려하는 환경이 조성되어 있습니다. 최첨단 문제를 해결할 방법을 생각하도록 하고, 그 성과를 업계로 옮겨가도록 협조하는 환경이죠. 논문을 써 내는 것보다 스스로 믿는 기술을 취하고 그것을 통해 뭔가를 이루는 것이야말로 세상에 영향을 주는 방법일 때가 있다는 것을 스탠포드 사람들은 이해합니다. 이러한 신생기업에 출자하는 경륜 있는 사람들을 캠퍼스에서 그리 멀지 않은 곳에서 만나 의논할 수 있는 것이 우리 스탠포드의 환경이죠.”

### - 구글과 스탠포드의 인연

구글을 설립한 레리와 세스게이는 스탠포드를 떠났다. 그러나 그들의 인연이 거기서 끝난 것은 아니다. 스탠포드와 구글은 서로에게 득이 되었다. 실제로 구글과 스탠포드는 명실상부한 비즈니스 파트너이다. 구글의 주요 자산인 페이지 랭크의 특허권을 스탠포드 대학이 가지고 있기 때문이다. 구글은 스탠포드와 독점 사용권 파트너십을 맺고 그 대가로 주식과 현금을 지급했을 뿐 아니라 매년 로열티를 지급한다. 해당 특허는 2011년까지 구글이 독점적으로 사용할 수 있다. 관례적으로 특허가 성과를 낼 경우 그때 다시 특허권 협상이 가능하다.

### - 스탠포드의 산학연계 모델

스탠포드는 가장 정교한 산학 연계 모델로 성공한 대학이다. HP·인텔·구글 등이 필요로 하는 인재를 적극 육성하는 한편, 학내 창업도 적극 권장한다. 지식재산권(IP)을 팔아 거액의 로열티 수입도 올린다. 여기에서 실리콘밸리라는 지역 경제와는 떼려야 뗄 수 없는 협력 모델까지 갖추으로써 방대한 기술과 자금의 선순환 구조를 만들었다. 아주 좋은 사례가 구글이다. 구글 창업자인 래리 페이지와 세르게이 브린의 모교인 스탠포드는 창업자들이 컴퓨터공학 대학원 재학 시절부터 회사를 설립, 운영할 수 있도록 기술과 자금을 아끼지 않았다. 그 대가로 170만주의 구글 주식을 받았고 구글의 기업공개(IPO)는 대학에도 수천 억 원대의 '대박'을 안겨다 줬다. 스탠포드는 벤처캐피털 펀드를 통해서도 구글에 투자했는데 이 역시 2,500억 원이 넘는 차익을 남겼다. 그뿐만이 아니다. 스탠포드

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 10일차. 동료평가정책을 수립하라

는 구글에 제공해준 검색 기술에 대한 특허료(2011년 만기)도 짹짹하게 챙기고 있다. 스탠포드의 기금 운용 자회사인 '스탠포드매니지먼트컴퍼니(SMC)'가 다른 대학 자산운용 회사에 비해 벤처 투자 비중이 높은 것도 실리콘밸리라는 지역적 이점을 이용해 될 만한 회사에 조기 투자하기 때문이다.

특히 눈여겨볼 것은 스탠포드 내에 지식재산권(IP)을 관리해주는 기술특허사무소(Office of Technology Licensing)가 있다는 점이다. 미국 우수 대학의 벤치마킹 대상인 OTL은 학내에서 만들어진 연구 성과와 기술을 특허로 등록해주고 기업에 알선해주는 역할까지 맡고 있다. OTL은 "대학에서 만들어진 기술을 빠른 시간 내에 상품화해 로열티 수익으로 연결함으로써 기업과 대학이 모두 상생할 수 있다"고 설명했다. 로열티 수입은 개발자·학교·학부가 3분의 1씩 나눠 갖는다. OTL 라이선스는 구글 검색 기술을 포함해 초고속인터넷기술(ADSL)·DNA 복제 기술 등 1,000여 개에 달한다. OTL은 2006년에만 신규 라이선스를 109개 추가 등록했고 OTL 36년 역사상 두 번째로 많은 6130만 달러를 로열티로 벌어들였다.

스탠포드대의 기술특허사무소(OTL)가 뚜렷한 성과를 낼 수 있었던 데는 80년대 제정된 '바이-돌법(Bayh-Dole Act)' 영향이 컸다. 70년대 중반 베트남전 패배로 허덕이던 미국은 산업 경쟁력을 되찾기 위해 지식재산권을 보호하는 법적 기반을 크게 강화했는데 그 중 하나가 바이-돌법이다. 이 법은 연방정부가 제공한 연구기금으로 개발한 기술이나 연구 성과라도 대학의 특허권을 인정하고 사유재산화 할 수 있게 했다. 기존의 국가소유 원칙을 버리고 대학이 지식재산권을 창출하고 기술 거래에 적극 나서도록 독려했던 것이다.

### ● 실리콘밸리의 저력, 또 다른 인맥

1950년대 시작된 실리콘밸리는 오랫동안 흔들림 없이 미국 벤처신화의 발원지 역할을 해오고 있다. 많은 사람이 꿈을 이루었고 지금도 전 세계 수많은 인재가 글로벌 스타를 꿈꾸며 실리콘밸리로 모여들고 있다. 실리콘밸리에는 이런 인재들이 끓는 피가 새로운 창조를 위해 끊임없이 흐르고 있다. 그런 실리콘밸리의 저력은 벤처 생태계, 투자 환경 그리고 문화라는 세 가지 키워드로 정리할 수 있을 것이다.

### - 벤처 생태계

실리콘밸리에서는 끊임없이 벤처가 탄생했다가 사라진다. 애플처럼 침실과 차고에서 지인도 모르게 조용히 창업하는 경우가 많다. 그래서 실리콘밸리에는 벤처기업 수가 2만 5000개 이상 될 것으로 추정된다. 중요한 것은 벤처기업의 탄생이 끊임없이 이어지고 있는 생태계를 형성하고 있다는 것이다. 실리콘밸리의 창업은 선례를 남긴 훌륭한 기업들을 이어 성공신화를 꿈꾸는 사람들이 아주 많기 때문이다. 성공한 벤처의 신화는 그곳

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 10일차. 동료평가정책을 수립하라

에 있는 사람들에게 성공하려면 창업을 하라고 자극하고 있다.

또한 실리콘밸리에는 선순환적인 생태계가 형성되어 있다. “창업, 실패, 재창업, 성공, 엔젤투자자로의 변신, 새로운 벤처의 멘토”로 이어지는 선순환 벤처생태계의 전형이 실리콘밸리인 것이다. 이전에 어려운 과정을 통해 성공한 벤처 창업자들이 후배들을 위한 투자자가 되어 다시 생태계의 기름진 토양이 되어 주는 것이다. 특이한 것은 이들의 투자는 경기를 타지 않는다는 것이다. 어려울 때 창업하여 성공한 투자자들은 새로운 벤처들의 어려움을 누구보다 잘 알고 있고 그들이 어려움을 딛고 반드시 성공하리라는 것을 아는 것이다. 그래서 경기와는 무관하게 그 성공 가능성만을 믿고 적극적인 투자에 나서고 있는 것이다. 우리나라의 현실에서는 좀처럼 보기 힘든 생태계로서의 모습이 실리콘밸리에서는 펼쳐지고 있는 것이다.

### - 완벽한 투자 환경

벤처가 사업에 성공하려면 아이디어와 사람 그리고 자금이 절대적으로 필요하다. 실리콘밸리는 이 요소들을 모두 가지고 있다. 실리콘밸리에는 새로운 아이디어와 기술이 넘쳐난다. 전 세계의 우수 인재가 이곳에 몰려들고 있기 때문이다. 실리콘밸리 벤처의 성공 역사에는 스탠포드대학과 버클리대학에서 매년 쏟아져 나오는 4만 명 이상의 우수 인력이 기반을 이룬다. 이들이 졸업 또는 재학 중에 만들어 낸 아이디어를 가지고 벤처사업가 또는 벤처기업 핵심개발자로 활동하고 있다. 실리콘밸리의 벤처캐피털도 주요한 투자 환경의 하나이다. 미국 8대 벤처 투자사 가운데 5곳이 실리콘밸리에 위치하고 있고 미국의 지역별 벤처투자액의 45%가 실리콘밸리에 투자된다고 한다. 이러한 투자액의 대부분이 IT와 유관산업이라는 점도 중요하게 보아야 할 부분이다.

벤처 창업을 할 때 자금난을 해결해 줄 수 있는 환경이 있다는 것은 매우 중요하다. 한국과 달리 미국의 벤처 투자자는 연대보증을 요구하는 대신 경영자문을 해준다. 실리콘밸리에는 엔젤투자자가 많다. 상당수의 성공한 벤처 CEO뿐만 아니라 이곳에 있는 벤처기업 종사자가 엔젤투자자로 나선다. 엔젤투자자로 나서서 재미를 보는 사람들도 많다. 특히 IT업체에 종사하는 사람들은 자신이 갖고 있는 정보를 공유해 신생 벤처가 빠르게 시장에 적응할 수 있도록 돕는다.

### - 실리콘밸리의 독특한 문화

“사업했다가 망해 본 경험이 있습니까? 당신을 채용하겠습니다.” 실리콘밸리에서는 실패도 훌륭한 스펙이다. 그래서 이곳의 내로라하는 IT대기업과 세계적인 컨설팅업체, 벤처캐피털에서는 실패의 경험을 인정해 적극 채용에 나선다. 채용하는 회사에서는 그런 사람들이 실패를 해봤기 때문에 다음에는 더 깊게 생각해 현명한 판단을 내릴 것이라고 생

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**10일차. 동료평가정책을 수립하라**

각한다. 같은 난관에 부딪혔을 때 더 빠르게 극복할 수 있는 경영 노하우를 익혔다고 보는 것이다.

벤처기업들은 전 세계 어디에도 없는 유일한 아이디어와 기술을 가지고 글로벌 시장을 목표로 나가야 한다고 생각한다. 실리콘밸리의 벤처들은 IT대기업들이 갖지 못한 아이디어로 첨단 기술을 개발하고 있다. 대기업에 단순히 종속되는 것이 아니라 그들이 가질 수 없는 기술로 그들을 압도하겠다는 것이다. 그리고 회사가 어느 정도 수준에 도달하게 되면 대기업과 손잡거나 대기업에 사업을 매각하여 대자본과 브랜드 파워를 이용해 세계 시장을 장악해 나가는 것이다. 실리콘밸리에서 이런 형태의 벤처 기업 변천사를 보는 것은 어렵지 않은 일일뿐 아니라 그들의 기업문화이기도 하다.

사람들은 자신의 목표를 실현했을 때 가장 큰 보람을 느낀다. 그리고 그 목표 달성에 물질적 보상이 뒤따른다면 쾌감은 더욱 크다. 실리콘밸리 사람들은 이 같은 물질적 보상을 기반으로 한 목표를 갖고 있는 사람들이다. 자신이 원하는 일을 하면서 큰 성공을 꿈꾸고 있는 것이다. 밤늦게까지 일하지 않고 상사 눈치 안 보면서도 능력을 발휘하면 그것으로 인정을 받을 수 있는 곳이 실리콘밸리다. 인정을 받는다는 것은 물질적인 보상이 뒤따르는 결과를 말한다. 그래서 자신이 원하는 일을 하고 능력 발휘에 대한 자신감을 가진 실리콘밸리의 사람들은 일을 즐기면서도 물질적인 보상에 대한 꿈을 꾸는 삶을 살아가고 있는 것이다.

실리콘밸리의 많은 벤처기업 수만큼이나 넘치는 우수한 인재들이 구글과 같은 IT기업에게는 또 다른 인맥을 형성하고 있다. 구글은 내부의 엔지니어가 추천하는 인재들을 채용 후보자 리스트에 등재한다. 실리콘밸리의 많은 인재들이 구글의 채용대상자 리스트에 올라가고 구글의 미래를 위한 인맥을 형성하고 있는 것이다.

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

가. 고객의 소리

### ● SNS를 활용한 기업과 고객의 소통

온라인을 통해 자유롭게 네트워킹을 하고 관심사와 경험을 공유하는 SNS는 한국은 물론 세계적으로도 높은 성장세를 보이고 있다. SNS 중에서 트위터(Twitter)와 같은 마이크로 블로그(Micro blog)는 버튼 하나로 관계맺음을 할 수 있는 개방형 구조를 갖고 있고 짧은 문장을 통한 대화라는 형식으로 개인의 생각과 경험을 공유할 수 있게 되어 있다. 특히 스마트폰과 같은 모바일 통신기기의 확산으로 메시지의 실시간 전달과 전파가 용이해지면서 더욱 더 각광을 받고 있다.

전 세계의 SNS 이용자는 거의 10억 명 정도에 이르고 있다. SNS의 대표 사이트인 트위터는 그 사용자 수가 2009년에 1,358% 증가하였다. 또 다른 SNS 사이트인 페이스북의 경우는 1억 명의 사용자를 돌파하는데 불과 9개월 정도가 걸렸다고 한다.

한국의 경우는 대표적인 SNS인 싸이월드가 2,500만 명 이상의 가입자를 보유하고 있으며, 모바일 싸이월드는 200만 명 이상이 이용하고 있다. 또한 네이버에서 운영하는 한국형 트위터인 미투데이(Me2DAY)는 올해에 가입자 100만 명을 돌파 했으며, 트위터의 국내 사용자는 과거 성장세를 감안하면 올해 8월까지 약 100만 명 이상의 가입자를 확보한 것으로 추정 된다. 많은 사람들이 실시간으로 대화를 하고 온라인 상으로 인맥을 형성하고 있다는 것은 SNS 서비스를 이용하는 개인뿐만 아니라, 항상 고객에게 귀를 기울여야 하는 기업에게는 훌륭한 커뮤니케이션 도구가 되는 것이다.

#### ▪ ollehkt

KT는 트위터에 올라오는 고객의 질문에 빠른 답변을 해주고, 매일 오후 3시 끝말 잇기, 스무 고개 등을 통해 정기적인 이벤트를 진행하며, KT CEO도 직접 고객의 질문에 답변하는 등 적극적으로 SNS를 통한 관계맺음을 하고 있다. 초기에는 트위터에서 홍보하려고 한다는 부정적인 비판이 많았지만 고객 불평과 불만에 지속적이고 즉각적으로 답하고 임원들도 참여하는 등의 노력으로 4만 3천 명 이상의 팔로워를 확보한 기업 트위터가 되었다.

#### ▪ Wine Library

Wine Library는 Gary Vaynerchuk과 그와 부친이 운영하는 와인 판매점으로 매년 5백만 달러 정도의 매출 이익을 내고 있던 기업이었다. '와인! 세상을 바꾸는 매체'라는 슬로건을 갖고 'Wine Library TV'라는 비디오 캐스팅을 2006년 2월부터 운영을 해오고 있다.

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

와인 교육을 목적으로 주 5회 에피소드를 내보내고 있으며, 2009년 8월 현재 723개의 에피소드를 업로드 했다. 캐주얼한 화술, 와인에 대한 다양한 정보 공유, 친화적이며 쉬운 설명을 통해 'YouTube 시대의 첫 와인 구루', '와인 업계의 슈퍼스타'라는 칭호를 얻었다. 이렇게 많은 팬을 확보해 오다가 SNS 대표 사이트인 Facebook과 Twitter 등으로 범위를 넓혔다. 비디오 캐스팅과 블로그를 통해 와인에 대한 Contents를 생산하고, Twitter(Followers 86만 7천 명)와 Facebook(3만 명)를 통해 사람들에게 전파하고, 의견을 교류하는 방식으로 SNS를 운영하였다.

Gary가 Blog, Twitter, 비디오 캐스팅 등 SNS기반의 마케팅 활동 결과 36개월 만에 약 5천만 달러의 규모로 10배 이상의 비즈니스 규모를 확대했다고 발표했고, 이런 노하우를 책으로 발간하기 위해 출판사가 1백 달러의 계약을 추진하고 있다.

<Wine Library의 비디오캐스팅과 Twitter Screenshot>



많은 기업들은 SNS를 통해 고객과의 소통, 제품 판매 등 다양한 목적으로 활용하고 있으며, 기하급수적으로 성장하는 SNS의 속도를 볼 때, 기업들의 움직임도 더 분주해 질 것으로 예상된다.

- 트위터를 통한 고객과의 소통

최근 들어서 SNS 중에서도 트위터가 특히 주목 받고 있다. 스마트폰과 결합하면서 모바일 접속이 용이해 엄청난 속도로 소셜 네트워킹 서비스의 대표주자로 자리매김하고 있다. 기업의 입장에서 고객과 친밀하게 소통할 수 있는 매력적인 채널로 인식하기에 부족함이 없다. 일부 기업에서는 이미 고객 커뮤니케이션에 이를 활용하고 있기도 하다.

트위터는 초기에 최대 140문자라는 마이크로 콘텐츠의 한계로 인해 유용성에 대한 비관적인 시각도 있었으나 오바마 대통령의 선거 캠페인, 이란 사태 등 굵직한 이슈들을 계



## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

기로 대중적 자리 매김의 기반을 마련하였다. 이후 샤킬 오닐, 오프라 윈프리 등 유명 인사들이 이를 활발하게 사용한다는 것이 알려지면서 이용자가 급증하였다. 2009년 초 트위터는 페이스북(Facebook)의 7천억 원 인수 제안을 거절할 정도로 SNS 시장에서 태풍의 핵으로 급부상하고 있다.

### ◇ 트위터의 편의성과 확장성

트위터는 사용자들이 '트위츠(Tweets)'라고 불리는 최대 140자의 단문 메시지를 보내고 읽을 수 있는 무료 소셜 네트워킹 서비스(Social Networking Service) 혹은 마이크로 블로깅 서비스(Micro-blogging Service)이다. 트위터는 세상에 선을 보인지 4년이 채 안 되었으나 페이스북(Facebook)이나 마이스페이스(Myspace) 등 기존의 소셜 네트워킹 서비스와 비교하였을 때 그 성장률은 단연 앞서고 있다.

이렇게 트위터가 급속하게 파급되는 이유는 편리성, 접근 용이성, 그리고 네트워크 확장 방식의 세 가지 측면에서 다른 SNS보다 선호되고 있기 때문이다. 이를 좀 더 구체적으로 알아보면, 첫 번째는 단순함에서 오는 이용 편리성이다. 트위터에서는 '지금 뭐하고 있니?(What are you doing?)'라는 하나의 간단한 질문에 최대 140자의 답을 올림으로써 짧고 가벼운 소통을 가능케 한다. 이로 인해 글을 올리는 사람이나 읽는 사람 모두 빠르고 가볍게 부담 없이 이용할 수 있어 친한 사람들과 사회적으로 네트워킹을 유지하는 활동을 매우 쉽게 할 수 있기 때문이다. 두 번째는 접근 용이성이다. 트위터는 컴퓨터뿐만 아니라 휴대폰, 스마트 폰 등 모바일 기기와 인스턴트 메시징(Instant Messaging)으로도 이용이 가능하다. 이전의 소셜 네트워킹 서비스가 한정된 하드웨어로 사용하는데 있어 제한이 있었다면 트위터는 내가 어디에 있든 무엇을 하든 원하는 시간에 실시간으로 메시지를 보내고 볼 수 있는 이점을 제공한다. 세 번째, 기존의 소셜 네트워킹 서비스와는 다른 네트워크 확장 방식이다. 기존의 SNS는 오프라인에서 이미 알고 있는 사람들끼리 온라인에서 서로의 연결을 수락함으로써 관계가 맺어진다. 그러나 트위터는 오프라인처럼 구속적이지 않고 관계 맺기가 더 자유롭다. 트위터에서는 내가 관심 있는 사용자의 사이트에 가서 '뒤따르기(Following)'라는 버튼을 클릭하기만 하면 '관계 맺기'가 되는 방

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

식으로 네트워크를 형성한다. 기존의 SNS가 관계 맺기를 위해 상대방의 허락이 필요했던 반면 트위터는 이것이 필요 없다. 오프라인에서 안면이 없는 사람이라도 온라인에서 쉽게 네트워크를 형성하는 것이 가능하다.

트위터가 가진 이러한 특징들로 인해 더 많은 사람들이 더 많은 커뮤니케이션을 하고 있다. 증대된 커뮤니케이션으로 인해 더 많은 네트워크화된 커뮤니티(More Networked Community)가 형성되고 있고 더 많은 사람들이 소비나 구매 행동 등에 있어 커뮤니티의 영향을 받을 가능성이 커지고 있다. 기업의 입장에서 트위터로 맺어진 온라인 커뮤니티에 관심을 갖지 않을 수 없는 것은 바로 이런 이유 때문이다.

### ◇ 기업이 아닌 고객 주도의 관계 구축

기업들은 여러 방향으로 트위터를 이용하고 있고 앞으로 많은 기업들이 이를 활용할 것으로 예상된다. 기업들이 트위터에 접근할 때는 상업적인 욕심을 버리고 고객과의 소통을 위한 소중한 채널이라는 생각을 갖고 신중하게 접근할 필요가 있다.

트위터를 비롯한 SNS는 기존의 매체들 같은 광고 홍보의 장이 아니기 때문이다. 기존의 매체들은 단방향 커뮤니케이션(one-way communication)만 가능했고 고객의 선택이 불가능한 특성을 지녔기 때문에 기업의 입장에서 고객에게 일방적인 메시지를 전달할 수 있었지만 트위터에서는 그런 주도권이 모두 고객에게 있다.

트위터는 개방, 참여, 공유로 대변되는 웹 2.0의 특징을 가지고 있고 기업이 아니라 사용자에게 주도권이 있다. 트위터에서는 본인이 하고 싶은 이야기를 그냥 남기면 된다. 일대일의 관계처럼 받은 메시지에 반드시 답글을 달아야 하는 부담이 없기 때문에 메시지를 보내고 받는 것에 대한 구속력도 없다. 또한 메시지를 확인하기 위해 컴퓨터로 달려갈 필요도 없다. 휴대폰이나 다른 기기를 통해 내가 원하는 시간과 장소에서 이용할 수 있다. 전보다 사용자에게 주도권이 더 많이 주어져 있는 것이다.

기업은 이 점에 주목해야 한다. 만약 사용자가 주도적으로 기업과 관계를 맺으려고 한다면 관계 형성은 쉽게 이루어진다. 그리고 이렇게 형성된 관계에 부정적인 행동만 하지 않는다면 기업은 고객과 아주 좋은 관계를 유지할 수 있을 것이다. 고객이 자발적으로

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

먼저 손을 내밀어 맺어진 관계에서는 기업이 전달하는 정보에 대한 수용성이 높아지고 기업 활동에 대한 긍정적 반응도 증가할 것이다. 즉, 기업이 트위터를 진정성 (Authenticity)을 가지고 고객과 대화를 나누고 배려하는 목적으로 활용할 때, 트위터가 고객 관계를 공고히 할 수 있는 유용한 도구가 될 수 있을 것이다.

### ● 구글과 SNS 그리고 트위터

구글이 소셜 네트워크 서비스(SNS)인 트위터를 인수한다는 루머가 몇 년째 이어진 가운데 최근 구글의 최고경영자(CEO)인 에릭 슈미트가 트위터를 중요하게 인식하고 있다는 입장을 밝혀 주목을 받고 있다.

-에릭 슈미트 구글 CEO가 본 트위터의 위상

월스트리트저널(WSJ) 등 외신들은 2010년 9월 28일(현지시간) 에릭 슈미트가 트위터를 '매우 중요한 플랫폼'이라고 표현했으며 "트위터는 광고와 수익성 제품으로 큰 매출을 낼 수 있어야 한다"고 말했다고 보도했다.

슈미트 CEO는 이날 블로그 기반 IT미디어 테크크런치의 연례행사 '테크크런치 디스럽트 컨퍼런스'에 연사로 참석 중이었다. 그의 발언은 트위터에 대해 어떻게 생각하느냐는 질문에 답한 것이다. 구글이 트위터를 인수할 것인지에 대해서는 답하지 않았다.

딕 코스톨로 트위터 최고 운영 책임자(COO)는 "우리는 (기업) 매각에 관심이 없다"며 "트위터는 독립 기업체를 유지하기 위해 모든 주의를 기울여왔다"고 말했다.

한편 외신들은 슈미트 CEO가 직접적으로 트위터가 갖춘 잠재력을 평가한 점에 주목했다. 테크크런치 블로거 리나 라오는 "수년간 업계에 떠돌아온 구글 트위터 인수설이 1톤쯤 쌓였다"며 "슈미트 CEO가 트위터의 잠재력과 수익성에 대해 그렇게 강한 인상을 표현한 것은 흥미롭다"고 말했다.

- 트위터의 수익 모델

현재 트위터도 플랫폼 안에서 광고주들과 연계한 수익모델을 제공한다. 최근 나온 광고 상품은 '홍보 계정(Promoted Accounts)'이라 불린다. 광고주들이 트위터 서비스를 사용하는 목표 고객에게 메시지를 전하기 쉽도록 일반 트위터 사용자들에게 광고주 계정을 추천해주는 시스템이다.

이보다 앞서 지난 7월께 나온 광고 메시지 전달 서비스도 있다. 트위터가 광고주들이 내

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

놓는 판촉 메시지를 전달하는 얼리버드(@earlybird)라는 계정을 운영하는 것이다. 트위터 사용자들이 얼리버드 계정을 친구 등록해서 메시지를 전달받는 방식이다.

트위터 대변인은 "사용자와 기업고객들로부터 오는 피드백을 포함해 현재 서비스 모델로부터 많이 배우고 있다"며 "또 다른 투자로 이어나간다"고 말했다.

- 구글의 SNS에 대한 '갈증'

한편 지난해 초 슈미트 CEO가 트위터 인수 의사가 없다고 밝히긴 했지만, 구글이 SNS 관련 서비스를 꾸준히 선보여온 행보는 SNS에 대한 구글의 갈증을 보여준다. 구글은 지난달 말 자사 검색 서비스에서 트위터와 페이스북 등 SNS 메시지를 찾아주는 '실시간 검색' 사이트를 독립시켰다. 올 상반기에는 트위터 친구 검색 서비스 '팔로파인더'를 내놨다. 연초 구글판 SNS로 소개된 '버즈'에 대해서 업계는 구글이 잘 나가는 타사 SNS를 시샘해 만든 것이라며 트위터와 경쟁할 것이라고 전망키도 했다. 그러나 구글이 SNS분야에 투자한 지난 시간에 비하면 아직 뚜렷한 성과를 찾기 어렵다. 지난 2007년 핀란드 SNS업체 '자이쿠'를 사들였다가 2년만인 지난해 오픈소스로 풀어놓은 것은 실패로 기록됐다.

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

나. 최고의 광고 대행사, 온라인 커뮤니티

- 온라인 커뮤니티

- 온라인 커뮤니티의 정의 및 유형

커뮤니티(Community)란 집단, 단체, 모임을 뜻하는 외래어다. 전통적으로는 씨족, 가족 공동체에서 출발한 개념이며, 지리적으로는 인접한 마을, 도시 등의 지역사회를 모두 포괄하는 개념이다. 20세기 이후의 커뮤니티에 대한 연구는 정보통신의 발달에 힘입어 가상공간 커뮤니티에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다.

현재 대중적으로 사용되고 있는 온라인커뮤니티(Online Community)의 개념은 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 최초의 온라인 커뮤니티에 대한 정의는 기술적 제약에 따라 멀티미디어 요소가 제외된 온라인상에서의 토론을 중심으로 하는 협의적 개념이었지만, 이후 많은 연구가 이루어지면서 그 정의가 확장되어 갔다.

Rheingold(1993)는 온라인커뮤니티를 "충분한 수의 사람들이 인간적인 감정을 가지고 사이버 공간에서 인간관계의 망을 형성하기 위하여 지속적인 공적토론을 수행 할 때 네트워크상에 출현하는 사회적 모임(Social Relationship)"으로 정의하였다. Hagel & Armstrong(1997)은 구성원들에 의한 자생적인 컨텐츠(Member-Generated Contents)에 중점을 두고 "커뮤니케이션과 컨텐츠의 통합이 존재하는 컴퓨터를 매개로 하여 구축된 공간(Computer Mediated Space)"을 온라인커뮤니티의 정의로 보았다.

이러한 정의를 기반으로 보면, 온라인 커뮤니티는 "컴퓨터를 매개로 구성원들이 자발적으로 컨텐츠를 생성 또는 공유하고 소통을 위해 상호작용하며 인간관계를 맺어가는 사회적 관계(Social Relationship)의 공간(Space)"이라고 할 수 있다.

- 온라인 커뮤니티의 특징

전통적 커뮤니티는 지리적 접근성을 전제로 동일 목적 또는 관심사를 가진 구성원들이 모인 물리적 공동체였다. 하지만 정보통신기술의 발전은 물리적인 공간이나 시간에 구애 받지 않는 가상 공동체의 등장을 가능하게 하였다. 온라인 커뮤니티는 가상공간에서의 네트워킹을 토대로 형성된 가상 공동체이기 때문에 전통적 커뮤니티에 비해 개방성과 확장성이 큰 특징을 지닌다. 대부분의 온라인 커뮤니티는 구성원간의 자율적인 합의과정을 통해 커뮤니티의 규범이 형성된다는 공통점을 지닌다. 또한 온라인커뮤니티는 커뮤니케이션의 쌍방향성과 정보의 공유라는 점에서 일반적인 웹사이트와도 구분된다. 온라인 커뮤니티는 웹사이트의 정보 습득 차원을 넘어 사용자 간 상호작용을 통한 관계 형성과 유지에 존재 의미를 두고 있다.

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

온라인 커뮤니티에 대한 사회적 관심이 증대되면서 온라인 시장에서의 마케팅과 온라인 커뮤니티의 관계에 대한 연구가 많은 기업의 관심을 끌었지만 마케팅 요소와 커뮤니티 요소를 어떻게 연관 지을 것인지에 대한 구체적 대안은 부족한 편이다.

수요와 공급, 교환 그리고 거래비용 등의 개념을 전제로 이루어졌던 4P 중심의 마케팅 전략이 온라인 공간으로 이동하면서 새로운 마케팅 요소와 믹스 전략이 필요하게 되었다. 특히 온라인 커뮤니티의 상호작용 기능에 주목하면서 구매자 또는 사용자라는 관점의 선형적 고객 패러다임에서 참여 또는 관계 중심의 비선형적 고객 패러다임으로 변화하고 있는 것이다.

- 구글의 성장도구, 온라인 커뮤니티

열광적인 소비자 군단에 둘러싸여 명성을 얻는 기업(애플사처럼)이 있는가 하면, 적대적인 언론들과 늘 마주하고 있는 정유, 화학, 농업 분야의 기업들도 있다. 하지만 구글처럼 전 세계 사람들이 끊임없이 관찰하고 있는 기업은 아주 드물다고 할 수 있다.

- 구글을 모니터링하는 수많은 커뮤니티들

많은 블로그들이 구글의 프로젝트와 제품에 대한 뉴스에 촉각을 곤두세우고 있다. 필립 렌슨의 '구글 블로그스콥드(Google Blogscoped, <http://blogscoped.com/>)'처럼 구글을 모니터링 하는데 초점을 맞춘 블로그도 있다. '오글어스(Ogle Earth, <http://ogleearth.com/>)'는 구글의 지도 서비스인 구글 어스(Google Earth)같은 구글의 특징 툴만을 다룬다. 구글과 관련된 커뮤니티 규모는 어마어마하다. 하루에도 '구글' 태그를 단 코멘트가 수천 개씩 블로그에 게시되고 있다. 최근 6개월간 '구글' 태그를 단 블로그 포스트가 하루 평균 4,000~6,000개 정도 된다. 오바마, 인생, 애플, 혹은 검색이라는 태그와 비교해 봐도 구글이라는 태그가 확실히 돋보인다. 포럼(토론란)과 뉴스그룹에서 이야기하는 것을 좋아하는 수 만 명의 인터넷 서퍼가 블로그 코멘트를 읽는다는 것을 감안하면 구글을 모니터링하고 있는 저변이 얼마나 넓은지 상상해볼 수 있다.

- 블로그를 통한 정보 유포방식과 집단지성(collective intelligence)

- ◇ 블로그, 새로운 정보 유포방식

구글에 대해 정기적으로 의견을 제시하는 블로거들은 다양한 배경을 가지고 있다. 저널리스트, 개발자, 광고주, 웹디자이너 및 최적화 서비스 판매자, 전 현직 구글러들도 있다. 그 중에는 중국의 검열제도를 규탄하는 블로그(<http://sagegoogle-freechina.org/>)를 만든 인권변호사도 있고 개인의 자유보호에 관심을 가지고 있는 사람들도 있다. 그들의 블로

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

그 방문자 역시 다양한 계층의 사람들인데 정기적으로 찾는 구독자도 있고 어쩌다가 방문하는 '나그네'도 있다. 블로그 관리자와 정기구독자, 비( )정기 독자는 여러 집단 사이를 순환하며 지속적으로 이동한다. 벌이 꽃에서 꽃으로 꽃가루를 옮기듯이 그들은 정보를 유통한다. 구글에 대해 무언가 언급될 때마다 그 소식을 들은 사람들은 다른 집단과 재미있는 소식을 나누면서 코멘트를 남기고 비판을 한다.

이렇듯 정보를 보급하는 절차는 매우 신속하고 효과적이어서 금세 커뮤니티 전체에 최신 뉴스가 퍼진다. 구글이 인터넷 기반 워드 프로세서인 라이틀리(Writely)를 인수했다는 것을 처음 알게 된 사람들은 구글의 도움 없이도 수만 여 곳에 그 소식을 알렸다.

이러한 새로운 정보 유포방식은 그 동안에는 구분되어 있던 주제들을 서로 연결시켜주는 기능을 하게 되었다. 또 이처럼 영역들이 교차되면서 서로 다른 지적(intellectual)세계에 살고 있는 사람들끼리도 얼마든지 관계를 형성할 수 있게 되었다. 이들은 우연히 발견한 정보나 자신의 개인적인 관심사, 충격적인 소식들을 공유한다. 컴퓨터 화면 앞에 앉아 있는 고립된 인터넷 사용자의 이미지와는 달리 인터넷을 통해 사회적인 유대관계를 지속적으로 만들고, 컴퓨터를 통해 집단지성(computer-assisted collective intelligence)을 만들어 낼 수 있게 되었다.

### ◇ 사이버 공간의 집단지성

집단지성이란 집단지능( )·협업지성( )과 같은 의미로 쓰인다. 다수의 개체들이 서로 협력하거나 경쟁하는 과정을 통하여 얻게 된 집단의 지적 능력을 의미하며, 이는 개체의 지적 능력을 넘어서는 힘을 발휘한다는 것이다. 이 개념은 미국의 곤충학자 윌리엄 모턴 휠러(William Morton Wheeler)가 1910년 출간한 "개미 : 그들의 구조·발달·행동 (Ants : Their Structure, Development, and Behavior)"에서 처음 제시하였다. 휠러는 개체로는 미미한 개미가 공동체로서 협업( )하여 거대한 개미집을 만들어내는 것을 관찰하였고, 이를 근거로 개미는 개체로서는 미미하지만 군집( )하여서는 높은 지능체계를 형성한다고 설명하였다.

이후 피터 러셀(Peter Russell)·톰 애틀리(Tom Atlee)·하워드 블룸(Howard Bloom) 등의 연구가 이루어졌으며, 제임스 서로위키(James Surowiecki)는 실험 결과를 토대로 "특정 조건에서 집단은 집단 내부의 가장 우수한 개체보다 지능적"이라고 주장하였다. 또 피에르 레비(Pierre Levy)는 사이버 공간의 집단지성 개념을 정리했다. 레비는 그의 저서 "세계철학 World Philosophy (2000년)"에서 인류사회는 과학 기술을 이용해 공동의 지적 능력과 자산을 서로 소통하면서 집단적 지성을 쌓아 왔으며, 이 집단지성을 통해 시공간의 제약을 극복한 인류의 진정한 통합으로 새로운 진화의 완성단계에 이를 수 있다고 주장하였다.

집단지성은 사회학이나 과학, 정치, 경제 등 다양한 분야에서 발현될 수 있으며, 인간뿐 아니라 동식물까지 연구 대상에 포함된다. 집단지성의 활용 예로 가장 자주 등장하는 것

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

이 위키피디아(Wikipedia)와 웹2.0 그리고 대중(crowd)과 외부자원활용(outsourcing)의 합성어인 크라우드소싱을 들 수 있다. 위키피디아의 발전 과정은 지식·정보의 생산자나 수혜자가 따로 없이 누구나 생산할 수 있고 모두가 손쉽게 공유하면서도 정제되지 않고 계속 진보하는, 집단지성의 특성을 보여준다.

### ◇ 온라인 커뮤니티 확산의 걸림돌, 언어의 경계

온라인 커뮤니티에는 국경이 없다. 인구당 비율로 보면 독일인, 스웨덴인, 노르웨이인, 프랑스인도 미국인 못지않게 활동적이다, 하지만 영어를 모국어로 하지 않는 사람이 블로그 작업을 영어로 하면 더 활발한 것으로 간주해야 한다. 웹상에서 비록 정치적인 경계는 사라졌지만 블로그의 30%정도가 영어이며, 여전히 언어의 경계는 그대로 남아 있다. 브라질 정부가 구글에게 오르컷(Orkut) 커뮤니티에서 불법 활동을 하는 웹 서퍼에 대한 정보를 요청했을 때 블로그 세계는 이상하리만치 잠잠했다. 이에 앞서 미국정부가 비슷한 요청을 했을 때는 거의 소요에 가까운 반응이 일어났는데도 말이다. 이런 상황은 블로그 상에서 영어보다는 포르투갈어를 쓰는 인구가 적기 때문에 일어난다고 추측할 수 있다.

### - 온라인 커뮤니티와 마케팅 활동

기술과 관련된 많은 회사들이 온라인 커뮤니티의 힘을 마케팅 자원으로 활용해왔다. 하지만 이런 가상 커뮤니티의 중요성을 제대로 인지하고 이것을 자사의 사업성장을 위한 도구로 활용하기 위해 여러 가지 방법을 모색하기 시작한 회사는 구글이 처음이다.

### ◇ 매쉬업과 Open APIs

마이크로소프트와 애플처럼 구글도 사용자가 구글 툴을 보완하는 미니 애플리케이션을 개발할 수 있도록 응용프로그램 인터페이스(APIs:application programming interfaces)를 제공해주고 있다. 미니 애플리케이션은 대부분 홈페이지, 툴바, 데스크 탑을 개성 있게 만드는 가젯(gadget)들이다. 하지만 실제적인 문제를 해결하는 새로운 응용프로그램을 만들기 위해 다양한 소스의 데이터를 결합해주는 매쉬업(mashup)을 사용하면 개발자는 APIs를 통해 구글 맵스(Google Maps)같은 구글 가젯을 확장시킬 수 있다.

스케치업(SketchUp)은 구글이 이런 노력을 어떻게 활용하는지를 보여주는 좋은 예이다. 이 3D 모델 툴은 사용자가 구글 어스(Google Earth)를 재미있게 확장할 수 있는 응용프로그램을 만들도록 하기 위해 출시되었다.

구글은 사용자들의 이러한 자발적인 협조(cooperative volunteer)를 번역 툴, 신제품 소개, 이미지 색인 등 대부분의 회사들이 공개하지 않았던 영역으로 확장시켜갔다. 오늘날 130개 언어로 구글을 이용할 수 있게 된 것은 이런 취미를 가진 사람들이 문서를 번역



## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

하는 방법들을 자발적이고 정기적으로 교환해 온 덕분이다. 구글에서 카테고리별 이미지를 검색할 수 있게 된 것도 이런 사람들의 노력 덕이다.

구글은 소프트웨어가 보여주는 그림을 보고 다른 사람이 설명을 입력할 때마다 점수를 얻는 이미지 레이블러(Image Labeler)라는 게임을 개발했다. 구글은 이미지 검색의 정확도를 높이기 위해서 이미지를 표현하는 좀 더 정확한 키워드가 필요했다. 정확하다는 말은 대중이 공감하는, 합의에 의해 이루어진 단어를 의미한다. 이 키워드를 확보하기 위해서 구글은 간단한 게임을 만들었는데 이것이 구글 이미지 레이블러이다.

### ◇ 사용자들의 자발적인 협조

왜 사람들은 구글처럼 수익을 내는 회사에 자발적으로 공짜로 일해 주는 걸까? 그들의 동기는 다양하다. 어떤 이는 단지 구글 프로젝트에 참가해서 다른 뛰어난 프로그래머들과 경쟁하고 싶어 한다. 또 어떤 이는 박애주의자적인 관점, 또는 실천주의적인 관심에서 기여하고 있다. 번역 업무를 무료로 지원하는 사람들은 자신들의 모국어가 인터넷에서 통용되는 것을 확인하고 싶어 한다. “엄마가 구글을 덴마크어로 사용할 수 있다면 그것으로 만족해요”라고 말한 사람도 있었다. 이렇게 다양한 목적과 의도를 가지고 시작된 번역작업의 수준은 또 다른 자원 번역가들이 서로 수정해주고 검사하면서 더 높아지게 된다. 구글 사용자들은 구글이 제공하는 툴을 마음껏 사용할 수 있다는 이유 때문에 구글을 찾고, 자원해서 구글에 뭔가를 기여하기를 원한다. 어떤 사람들은 자신이 가진 기술을 증명해보고 싶어서, 전 세계에 자신의 업적을 증명하고 싶어서 구글로 몰려든다. 자원자들이 만들어가는 커뮤니티는 구글의 성장에 크게 기여했다. 구글이 급성장할 수 있었던 이유가 이들 덕분이라고 해도 과언이 아니다. 이들이 없었다면 구글은 지금처럼 시장의 선두주자가 되지 못했을 것이다. 이들은 구글에게 전문지식을 제공할 뿐만 아니라 시장조사의 훌륭한 대상이 되어주기도 했다. 새로운 아이디어가 등장하는 순간 커뮤니티에 속한 회원들은 가장 앞장서서 그 아이디어에 대해 의논하고 성공여부를 추측한다. 기존 회사들이 고객이 원하는 것을 알기 위해 전통적인 시장조사 방법에 의존했다면, 구글은 추종자들의 대화에서 나오는 아이디어에 귀를 기울인다. 마케팅 전문가의 흥미를 끄는 이러한 경향은 사용자가 신제품을 검토, 분석, 제안하게 하는 초기 단계부터 있어 왔다. 사용자들의 대화는 신제품 홍보에도 결정적인 역할을 한다.

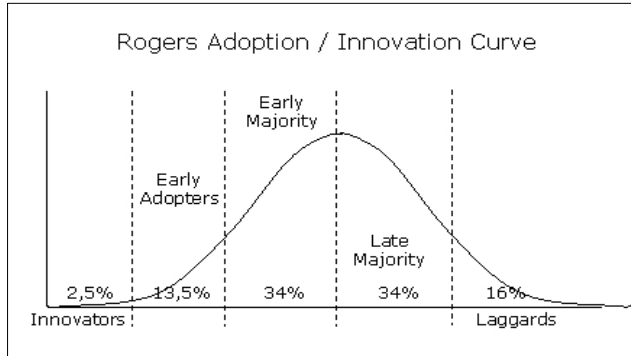
- 온라인 커뮤니티의 영향력을 설명하는 이론들

### ◇ 로저스 모델

신기술 확산의 모습을 그래프로 나타내면 정규분포곡선을 따른다. 정규분포곡선은 1962년 에버렛 로저스(Everett Rogers)가 출간한 “혁신의 확산(Diffusion of Innovations)”을 통해 대중화되기 시작했는데, 로저스는 구매자를 이노베이터, 얼리어답터, 조기수용자,

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

후기수용자, 지각수용자의 다섯 단계로 구분한다.



제품수용 속도와 구매행동은 사회심리학적인 요인과 관련이 있다. 이노베이터는 제품의 새로움에 초점을 두고 있어서 새로운 아이디어에 대한 정보를 적극적으로 추구한다. 반면 얼리어댑터는 아이디어나 제품이 어떤 혜택을 줄 수 있는지에 대해 관심을 갖는다. 조기수용자는 새로운 아이디어를 채택하기 전에 심사숙고하는 반면 후기수용자는 혁신적인 아이디어나 제품을 '회의적이고 호기심 섞인 눈'으로 바라보고 있어서 대다수 사람들이 선택할 때까지 기다린다. 신제품에 대한 생각을 정리하고 싶어 하는 사람들은 얼리어댑터를 찾아가는데, 그런 태도 때문에 그들은 설사 의도하지 않았더라도 신제품에 대한 여론을 형성하는 위치에 서게 된다.

온라인 커뮤니티는 여론 형성에 중요한 역할을 수행할 뿐만 아니라 신제품 수용 속도를 빠르게 하기도 하고 직접적인 구매의사결정에 영향을 미칠 수 있다. 온라인 커뮤니티 내 구성원들의 의견은 신제품의 호·불호에 영향을 미치고 최종 구매 결정시 구성원의 경험에서 나오는 사용 후기, 추천·비추천 의견은 절대적 영향을 미치게 된다.

### ◇ 바스 모델

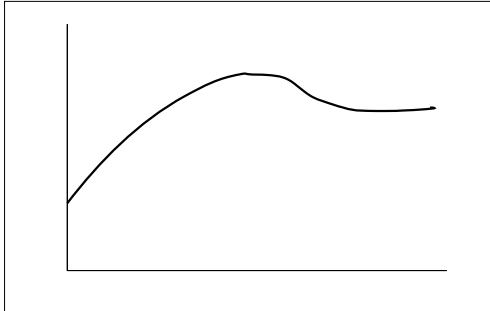
로저스 모델은 이해하기도 쉽고 신제품을 출시할 때 적용해보기도 쉬운 편이지만 좀 오래된 이론이다. 요즘 마케팅 전문가들은 과학적인 마케팅의 창시자로 알려진 프랭크 바스(Frank Bass)가 1969년에 고안한 모델을 더 선호하는 것 같다.

'바스 확산모델(the Bass diffusion model)'은 제품 수용과정을 사용자와 잠재적인 사용자 사이의 상호관계의 결과로 설명한다. 바스 모델은 시장규모와 혁신(innovation, 현재 시장상황에 영향을 받지 않고 구매하는 고객), 모방(imitation, 남들이 구매하는 것을 보고 구매를 결정하는 고객)이라는 세 가지 요소의 상호작용을 기준으로 삼는다.

바스 모델에서 혁신과 모방의 계수는 로저스 이론에서처럼 고정되어 있지 않고 변동한다. 즉 구매행동은 심리적 요인과 관계가 없다. 모방자보다 개척자가 되기 쉬운 특정 부

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

류의 사람들이 존재하지는 않는다는 것이다. 이는 연구결과로 뒷받침된 사실이다. 새로운 PC가 도입되자마자 구매하는 사람이 최신 휴대전화 구입은 미루고 디지털 카메라는 갖고 있지 않을 수도 있다. 그렇게 때문에 사람을 고정된 범주로 나누는 것은 불가능하다는 것이 그의 이론이다.



바스는 모방에 대해 “어떤 의미에서 모방자는 이미 구입한 사람들로부터 ‘배운다’”고 설명했다. 그래서 그는 ‘능력’과 ‘학습시간’의 개념을 도입하였다. 능력이란 옷을 선택할 때 조언을 구하는 대상과 차를 선택할 때 조언을 구하는 대상이 다른 것처럼, 사람마다 서로 다른 취향과 안목을 갖고 있다고 가정한다. 학습시간이란 이러한 능력이 태생적으로 정해지는 것이 아니라 후천적으로 배운다는 것을 의미한다.

바스 모델에서 혁신계수는 혁신자(이노베이터) 수와 사회적 네트워크의 깊이에 달려 있다. 혁신자는 자신의 기술적인 선택에 대해 이야기하고 여론주도자로 활동하는 사람을 말한다. 모방계수는 미래의 고객과 이 여론주도자 사이의 접촉 빈도를 말한다. 혁신자가 미래의 구매자를 자주 만날수록 그동안 쌓아온 의견이 더 높은 영향력을 발휘하게 된다. 첫 번째 사람이 했던 말은 두 번째 사람에 의해 강화된다.

온라인 커뮤니티가 증가해도 바스 모델은 거의 변하지 않는다. 다만 바스 곡선이 왼쪽 상단으로 좀 더 끌어올려진다. 즉 전체 판매량이 더 늘게 된다. 그 이유는 다음과 같다.

- 마케팅 목표에 의해 구분되는 인구통계학적 세분화나 유통 채널에 따라 구분되는 판로에 더 이상 제약받지 않을 만큼 시장이 확대된다.
- 혁신자 사이의 공개적인 의견 교환이 증가하고 일반인을 여론 주도자로 변화시킨다.
- 다양한 관점과 의견이 제시되고, 그에 따라 모방자의 학습시간이 짧아지고 수용 속도가 가속화된다.
- 캘리포니아에서 제품 테스트를 막 끝낸 블로거가 핀란드나 호주의 모방자 수천 명에게 그 사실을 즉시 공지할 수 있게 될 정도로 사회적 네트워크가 확산되고 그에 따른 선도자의 영향력의 범위가 확대된다.

## 11일차. 온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라

- 마지막으로 온라인 커뮤니티는 모방자와 혁신자 간의 접촉을 증대시키는 역할을 한다. 따라서 잠재적인 모방자는 자기 질문에 대답할 준비가 되어 있는 여론주도자(혹은 이미 저장된 응답)를 찾으려는 호기심만 가지고 있으면 된다.

바스 확산모델(the Bass diffusion model)이 사용자와 잠재적인 사용자 사이의 상호관계에 중심을 두고 있기 때문에 잠재적 사용자들의 제품 수용과정에 미치는 온라인 커뮤니티의 영향력은 절대적일 수 있다. 온라인 커뮤니티에서 사용자가 쏟아내는 수많은 의견은 여과 없이 잠재적 사용자의 머릿 속에 제품에 대한 선입견을 형성하게 된다.

### ◇ 제품 수용모델 강화

바스 모델은 구글의 우위를 설명하는 데 도움이 되었던 메커니즘을 추가하면서 이전보다 훨씬 강화되었다. 어떤 이는 학습시간이라는 개념을 순응주의(conformism)로 대체하기도 했다. 이때 사용한 가설은 전문적인 정보를 얻을 수 있는 시간이나 욕구가 없는 일반 소비자는 다수결을 신뢰하고 그 방법으로 가장 좋은 제품을 선택하는 것으로도 충분히 행복해한다는 것이다. 스몰우드(D.E. Smallwood)와 콘리스크(J. Conlisk)가 더욱 발전시킨 이 주장은 kqsem시 가장 뛰어난 제품이 가장 많이 팔리지는 않는 이유를 설명해 준다. 이 주장은 구글의 새로운 사용자가 검색엔진을 선택하는 이유에 대해서도 설명해 주고 있다. 이들은 전문가에게 물어볼 시간이 없기 때문에 결국 선도자를 찾게 된다.

프랑스 ESSEC 경영대학원의 앨버트 베마오(Albert Bemmaor) 마케팅학 교수는 예측의 정확성을 높이기 위해 로저스의 확산모델에 심리적 요인을 추가하였다. 베마오와 그 외 몇 명의 학장들은 사람에 따라 다른 구매성향을 측정해낼 수 있다고 본다. 새로운 제품을 초기에 구매하는 사람은 다른 사람을 뒤쫓아 구매하는 사람에 비해 더 높은 위험을 감수한다. 위험으로부터 위협을 느끼지 않는 사람들만 도약할 수 있다. 위험을 줄이기 위해 개척자들은 미디어나 뉴스에서 얻은 정보를 서로 공유하기도 한다. 이들이 커뮤니티에서 서로 의견을 교환할 수 있기 때문에 커뮤니티는 위험감소에 도움이 된다. 커뮤니티에서 논의를 통해 서로의 의견을 좁혀서 최고의 제품이나 가장 신뢰할 만하다고 생각되는 제품과 수준뿐만 아니라 제품 공급자까지 띄워주게 된다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

가. 고객 불만의 개선

● **고객으로부터 외면 받는 '자기중심적인 조직'**

고객이 제품과 서비스에서 지속적으로 만족감과 가치를 느낄 수 있도록 하는 고객 중시 경영이 그 어느 때보다 중요시되고 있다. 고객 중시 경영을 위해서는 무엇보다 '고객은 기업의 생사여탈권을 쥐고 있는 결정적인 존재'라는 사실을 잊지 말아야 한다.

고객의 입장보다 조직 편리성과 효율성에 더 초점을 맞추는 의사결정 관행이나 업무 수행 태도는 회사를 고객으로부터 멀어지게 만든다. 그렇다면 고객으로부터 외면 받는 '자기중심적인 조직'의 주요 특징들에는 어떤 것들이 살펴보도록 하자.

- 추측과 속단

고객 만족 경영에 관한 이론의 대가인 칼 알브레히트는 '고객의 기대는 진화한다.'라는 말을 하였다. 고객의 니즈는 그 변화의 방향을 예측하기가 매우 어렵다는 의미이다. 이처럼 끊임없이 변하는 고객의 기대에 부응하려면 고객을 직접 접촉하려는 노력이 필수적이다. 특히 기업의 경영진이 고객이 있는 현장 속을 직접 들여다보지 않고 '아마 그럴 것이다'라는 자의적인 추측이나 서면 보고를 통해서만 고객을 파악한다면 고객을 제대로 알기를 포기하는 것과 같다. 또한 과거의 경험과 관행에 집착하는 것도 빠르게 변하는 고객의 생각과 동떨어진 의사 결정을 내릴 가능성이 높다.

- 기술 지상주의

고객 만족을 위해서는 경쟁사와 차별화된 앞선 기술 보유가 매우 중요하다. 그러나 때로는 지나치게 기술만을 중시하는 사고방식이 오히려 바람직하지 않을 수 있다. 기술 제일주의 경영 철학이 확고하였던 혼다는 기술만을 중시한 것이 아니라 고객의 생각과 얼마나 관련되어 있는 기술인가를 중요시하였기에 성공할 수 있었다. 고객의 필요성과 수요를 생각지 않고 잘 만들기만 하면 고객은 살 것이라는 생각은 버려야 한다.

- 적당주의

고객 만족은 소위 '최소인자 결정의 법칙'이 적용되는 특성이 있다고 한다. 즉, 99%의

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

좋은 서비스가 아닌 단 1%의 덜 좋은 서비스가 전체 고객 만족의 수준을 결정짓는 것이다. 기업에서 실시하는 고객 만족도는 점수로 나타나는 만족율이 아니라 거꾸로 불만족율이 어느 정도인지에 더 큰 관심을 가질 필요가 있다. '이 정도면 큰 불만이 없겠지'라는 적당 주의식 사고방식을 버리고 '혹시 사전에 발견되지 않은 작은 불만이라도 있는 것은 아닐까?'라는 적극적이고도 세심한 자세가 요구된다. 고객 만족의 경우 아무리 많은 시간과 공을 들였어도 그 제품과 서비스를 이용하는 고객이 가치를 느끼지 못하면 그것으로 그만이고 그 과정에서 들인 노력은 아무도 알아주지 않기 때문이다.

- 고객 설득

'고객과의 논쟁은 이겨도 진 것이다'라는 말이 있다. 객관적인 옳고 그름이 중요한 것이 아니라 고객의 마음을 얻느냐가 더 중요한 의미를 갖는다. 고객에게 잘못이 있다고 해서 지적하고 설득하려는 시도는 '소탐대실( )'의 결과를 가져온다. 고객이 잘못을 인정하였다 한들 감정이 상한 고객이 다시 찾지 않을 것이므로 결국 이겼다는 생각은 짧은 착각에 불과한 것이다.

고객을 대할 때에는 회사 입장에서 바라본 효율성 논리나 규정에 집착하는 사고방식을 빨리 버리는 자세가 필요하다. 고객의 생각이 틀렸더라도 우선 인정하고 불만사항을 잘 들어주고 나서 그 다음에 원인이 무엇인지, 어떻게 개선할 수 있는지를 고민해야 한다. 특히 고객 상담이나 AS 등 직접적인 고객 접촉이 이루어지는 현장에서는 고객이 전문성이나 관련지식이 없다는 사실에 유의해야 한다. 모든 일 처리와 고객 응대에서 상대방이 어떻게 느끼는지를 가장 중요하게 생각해야 진정한 고객 만족이 가능하다.

- 고객 불만 무시

인터넷의 보급으로 고객의 파워가 급속하게 커지고 있다. 제품이나 서비스 또는 불친절한 고객 응대에 불만을 품은 단 한 명의 고객이 회사에 심각한 타격을 입힐 수 있는 시대인 것이다. 고객으로부터 입수한 불만 사항은 아무리 사소한 것이라도 무시하거나 은폐해서는 안 된다. 과거 도요다와 맛먹는 자동차 메이커였던 미쓰비시가 기업 쇠락의 길을 걷게 된 가장 큰 원인은 자동차의 안전도에 대해 고객이 제기한 문제를 숨기려 했던 태도였음을 상기할 필요가 있다.

● 컴플레인(불평불만) 마케팅의 중요성

- 고객 불만 관리의 필요성

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

모든 기업에서 고객 불만은 필연적으로 발생하지만 고객의 불만을 어떻게 관리하느냐에 따라 고객을 붙잡을 수도 있고 영원히 놓치기도 한다. 한 때 미국 최대의 할인점이었던 K마트의 몰락 역시 고객 서비스에 대한 오만에서 비롯되었다.

K마트의 오만은 성의 없는 고객 서비스, 불성실한 최저가격 보장 정책, 이름뿐인 고객 중심 정책으로 이어졌다. K마트는 기본적으로 질 좋은 제품을 가장 저렴한 가격에 제공하겠다는 고객과의 약속을 지키지 않았다. '우리는 당신이 원하는 것을 가장 저렴한 가격에 제공하고 있다'는 광고 메시지를 전달하면서 특별 할인 제도를 폐지했다. 오만한 경영진은 이 할인 제도 때문에 K마트 이미지가 싸구려 물건을 파는 구멍가게 이미지로 전락할 수 있다고 생각한 것이다. 게다가 직원들의 서비스 질도 엉망이었다. K마트는 고객 불만을 야기하는 서비스 개선은 외면한 채 외형 확장에 치중하면서 방만한 경영을 펼쳤고 고객들로부터 외면당하게 되었다. 만약 K마트가 광고와 매장 수리비용의 10%만 직원 교육에 투자했더라도 월마트와의 경쟁에서 쉽사리 패하지는 않았을 것이다.

- 고객 이탈 사유 1위는 서비스 문제

미국 품질관리학회의 조사에 따르면 고객 이탈 사유 1위가 '고객 접점에서의 서비스 문제'로 나타났다. 응답 고객 중 68%가 기업의 서비스 품질에 불만을 느끼고 있다는 것이다. 제품 자체에 대한 불만은 14%에 불과했다. 즉, 제품의 자체 문제보다는 고객의 응대에서 나타나는 문제가 가장 크다는 것이다.

고객만족 관리보다 더 중요한 것은 고객 불만족을 관리하는 것이다. 그 이유는 첫째, 문제점을 일찍 파악하고 해결해야 하기 때문이다. 고객에 대한 욕구를 이해하는 데 있어 불평불만을 통해 새로운 기회를 발견하고 문제점을 파악할 수 있기 때문이다. 둘째, 부정구전 효과를 최소화시키기 위한 것이다. 즉, 불만족한 사람의 구전 효과는 만족한 사람의 세 배 효과를 가지고 있다. 따라서 기업에게 직접 불평불만을 하도록 유도해야 한다. 셋째, 불평불만을 제기한 고객이 조용한 만족 고객보다 오히려 기업에 중요한 역할을 한다. 즉 조용한 고객은 만족한 고객과 불만족했으나 불평하지 않는 고객으로 분류된다.

<불만족 고객의 행동 유형>

유형	설명
불평을 나타냄	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 불만을 갖고 있는 4%는 거래기업에 불평을 나타낸다.</li> <li>◆ 96%의 고객은 불만이 있지만 말하지 않는다.</li> </ul>
거래단절	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 불만을 품은 고객 중 91%는 거래가 단절된다.</li> <li>◆ 91%의 거래 단절 고객의 이유를 알지 못한다.</li> </ul>

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

이웃에게 불평을 전달	◆ 불만을 품은 고객은 16명에게 불만을 전달한다.
불평하는 사람의 재거래	◆ 불평을 호소하는 사람은 하지 않는 사람보다 재 거래율이 높다.
불평이 해결되면 재거래	◆ 불평이 해결된 사람의 54-75%는 재거래 된다. ◆ 불평을 신속하게 처리할수록 재거래율이 높다.
만족한 불평 해결은 이웃에게 전달	◆ 불평을 만족스럽게 해결 받은 고객은 그것을 평균 5명에게 전달한다.

- 불평불만 유도 방법

가장 접근하기 용이한 방법은 불평 호소의 통로를 공식적으로 제공하고, 그것을 고객이 손쉽게 이용하게 한다. 예를 들면, 고객 직통전화선(Hot Line)을 마련하는 것이다. 직통전화선의 유용성은 불만고객의 변화 가능성의 기회를 제공하는 것이다. 불만고객의 5%만이 불평하며 나머지는 제품구입중단, 상표전환, 비방하기 때문이다. 특히 대기업을 인간적으로 느끼게 함으로써 잃어버린 인간관계를 돌이키고 친근감 있는 고객관계를 유지할 수 있다. 이는 비용절감의 효과가 있다. 이밖에도 소비자 건의함, 상품·서비스 구입 시 제공하는 수취인 부담 엽서, 고객초청 간담회, 화난 고객의 불평을 나타낼 수 있는 비디오카메라 설치 등의 방법을 적용할 수 있다.

- 불평불만 마케팅

첫째, 기본적으로는 불평불만이 발생하기 이전에 적극적으로 이를 관리해야 할 것이다. 이를 위해서는 고객 지향적인 마케팅과 항상 고객을 최우선으로 하는 서비스를 제공함으로써, 불평불만의 발생을 제거하여 고객만족 경영을 이루어야 할 것이다. 둘째, 불평불만을 실시한 고객에게 감사의 표현으로 그들만을 위한 특별한 대우(친필로 엽서 보내기, 분기별로 유통매장 홍보내용이 인쇄된 공중전화카드 발송, 고객사은 특별행사 우대권 발송, 음악회 초대권 발송, 특별사은품 지급 등)를 해주는 것이다. 즉 불평불만 고객과 장기적으로 긴밀한 관계를 유지하여 평생 고객화하고 고객 생애 가치(LTV: Life Time Value)를 향상시켜 고객 및 기업만족을 극대화시키는 고객관계 마케팅(Customer Relationship Marketing)을 적극적으로 도입해야 한다. 결국, 불평불만을 제기했던 고객들을 오히려 감동시켜서 까다로운 고객을 영원한 단골로 만들어 나갈 수 있다.

● **고객의 불만은 즉시 개선**

구글 관리자와 엔지니어는 사용자들의 불평, 불만들을 매일 체크한 후 빠른 시간 안에



구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

개선책을 낸다. 그렇지 않으면 구글의 이미지가 금세 큰 타격을 받기 때문이다. 구글을 둘러싸고 있는 커뮤니티는 구글의 모든 활동을 감시하는 시스템을 형성하고 있다. 오픈 소스 소프트웨어를 개발했을 때처럼 새로운 기능이나 툴이 온라인에 등장할 때마다 커뮤니티에는 제품에 대한 질문과 평가에 대한 글이 올라온다. 사용자는 툴을 테스트하고 분석하고 또 자기가 경험한 것을 다른 사람과 공유한다. 테스트 결과 드러난 문제점에 대해서도 철저하게 토론한다.

구글의 전략 또한 커뮤니티에 의해 면밀히 감시당하고 있다. 구글의 모든 의사결정은 해부, 분석, 토론의 단계를 거치게 되어 있다. 예컨대 이런 질문들이 제기된다. 왜 이방법인가? 왜 지금인가? 구글이 얻고자 기대하는 것은 무엇인가? 구글의 크롬 웹브라우저 출시는 MS 인터넷 익스플로러에 대한 전면적인 공격을 의미하는 것인가, 아니면 구글 애플리케이션을 전달하는 또 하나의 툴인가?

- 윤리적 이슈로 확산되는 고객 감시

궁극적으로 이런 감시는 윤리적인 문제로까지 확대된다. 인터넷 블로거들은 배경과 출신에 상관없이 공통적인 확신을 가지고 있다. 검색엔진, 블로그와 인터넷 툴은 확장된 가상 커뮤니티에 사람들을 모아서 세계를 바꾸고 인간의 삶의 방식도 바꿀 것이라는 것이다. 따라서 이들이 웹 툴의 성과뿐만 아니라 정치적인 의미나 도덕적인 의미에 관심을 갖는 것은 지극히 당연한 일이다. 이런 논의에 언제나 등장하는 주제는 주로 다음 네 가지다.

- ◆ 개인 정보 보호: 검색엔진은 개인의 신상에 관한 정보를 어디까지 노출할 수 있는가?
- ◆ 검열 제도: 구글은 정보를 검열할 권리를 가지고 있는가?
- ◆ 기술의 부정사용: 어떻게 하는 스팸과 부정 클릭을 멈추게 할 수 있을까?
- ◆ 지적 재산권: 누가 무엇을 '정당하게 사용'할 수 있게 할 것인가?

이런 윤리적인 문제에 관한 대화는 늘 특정한 패턴을 따른다. 대화는 처음엔 조심스럽게 진행되다가 절정에 이르면 서로 다른 목소리들이 목청을 높이며 한동안 시끌벅적해지는 것이다. 그렇더라도 블로그 세계는 좀처럼 감시를 중단하지 않는다.

윤리적인 문제는 인터넷 산업에서 아주 핵심적인 주제이다. 그동안 인터넷 산업은 크게 규제받지 않고 지속적으로 변화해왔다. 법이 인터넷산업의 변화속도를 따라잡지 못했던 것이다. 법이 미치는 범위와 규제강화 방법은 둘째 치고, 지금으로선 저작권과 정보사용료, 프라이버시 보호에 대한 규제를 강화하는 새로운 법안이 언제 발효될지 예측조차 할 수 없다. 그렇기 때문에 인터넷 사용자들은 구글의 행동에 더욱 주목하고 있다.

- 온라인 커뮤니티의 영향력

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라

구글 관리자와 엔지니어는 온라인 커뮤니티가 회사와 제품에 대해 말하는 내용들을 세부적인 것까지 매일 체크하고 있다. 지극히 사소한 문제라도 발견되는 즉시 일반 대중에게까지 금세 퍼지기 때문이다. <이코노미스트(The Economist)> 같은 영향력 있는 매체도 구글에 대한 블로그 코멘트와 온라인 기사를 정보로 다루고 있을 정도이다.

### ◇ 제품 개선에 미치는 영향력

이러한 온라인 커뮤니티의 강점과 영향력 때문에 구글로서는 문제가 확인되는 즉시 신속하게 고칠 수밖에 없다. 사용자들의 불평 때문에 비디오 검색엔진 구글 비디오를 개편해야 했을 때가 그랬다. 이런 커뮤니티들은 구글을 행동하게 만든다. 경쟁사에 뒤처진다고 느껴지면 이들로부터 즉각적인 코멘트와 비판이 따라오기 때문이다. 구글이 몇 주 또는 몇 달 동안 제품을 개선하지 않고 내버려 둔다면 구글의 '창의성의 붕괴'에 관한 말들이 짧은 시간 안에 널리 확산될 것이다.

### ◇ 경영전략의 수립에 미치는 영향력

구글의 경영전략은 과연 무엇인가라는 의문이 반복적으로 제기되자 경영진은 그들의 목표를 명확하게 천명했다. 물론 수학적 언어를 써서 말이다. 구글의 전략에 관한 의문은 2005년 초 애널리스트 컨퍼런스에서 처음 제기되었는데, 그러자 경영진은 여러 차례의 인터뷰를 통해 입장을 밝혔다. 2006년 4월 <슈피겔(Der Spiegel)>지에 실린 인터뷰에서 마리아 메이어는 구글의 70/20/10 접근법에 대해 설명했다. 모든 노력의 70%는 핵심 사업인 검색과 광고에, 20%는 주변제품(Gmail, Google Print, Google Earth)에, 나머지 10%는 오컷(Orkut)과 같은 비교적 덜 중요한 비즈니스에 할당한다는 것이다. 구글이 회사의 핵심 비즈니스에 많은 투자를 하고 있다는 그녀의 설명은 금융 커뮤니티를 안심시켰을 뿐 아니라, 새로운 제품을 개발하는데도 소홀하지 않다는 점을 천명함으로써 구글의 혁신에 관심이 많은 블로그 세계를 만족시키는 데도 성공했다.

### ◇ 해외시장 진출에 미치는 영향력

구글이 중국정부와 맺은 협정은 래리와 세르게이가 커뮤니티의 의견을 얼마나 심각하게 받아들이고 있는지를 여실히 보여준다. 비슷한 상황에 처한 많은 경영간부들처럼 그들도 이런 위기에 대해 모호한 보도 자료를 내고 폭풍이 지나갈 때까지 기다리는 방법을 선택할 수 있었지만 그들은 그렇게 하지 않았다. 주요 신문매체와 위원회가 이 문제를 충분히 거론할 때까지 기다렸다가 반응을 보일 수도 있었지만, 그들은 그렇게 하지 않았다. 대신 그들은 공식적인 구글 블로그에서 자신들만의 언어로 커뮤니티에게 먼저 메시지를 전했다.

중국시장 진출에 대해 구글은 다음과 같은 결정을 내렸다. "우리의 검색결과를 걸러내도록 내버려두는 것은 분명 우리의 사명을 위태롭게 하는 것입니다. 하지만 세계 인구의

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라

20%에게 구글 서비스를 제공하지 못한다면 그 또한 우리의 사명을 위태롭게 하는 것입니다.”

구글의 해외 시장 진출 문제도 커뮤니티의 의견이 중요한 영향을 미치고 있다. 래리 페이지는 구글의 중국진입이 검열제도를 다시 한 번 생각해볼 수 있게 한 점에서 긍정적인 효과가 있었다는 점을 시사했다. 그렇지만 구글은 중국의 검열제도에 항의해 2010년 3월 말부터 중국에서 검색서비스를 중단했으나 7월에 중국의 검열제도를 수용하면서 시장에 다시 진입하였다.

### ◇ 브랜드 가치와 명성에 미치는 영향력

온라인 커뮤니티는 구글에 영향을 미칠 뿐 아니라 회사의 주요 자산 중 하나인 '명성'의 수호자이기도 하다. 회사의 명성이 중요하다는 것은 누구나 동의하지만, 그것이 어느 정도 효과를 갖는지를 정확히 측정하게 된 것은 경제학자와 마케팅 분석가들의 주목을 끌면서 부터였다. '이베이 명성의 가치: 통제된 실험(The value of Reputation on eBay: A Controlled Experiment)'이라는 연구에서 연구자들은 우편엽서, 전자기타, 만화책, 지메일 초대권이 이베이에서 어떻게 판매되는지를 추적했다. 그들은 또한 이름이 널리 알려진 판매자와 신규 판매자의 성과도 비교했다. 그 결과 높은 명성은 판매량뿐만 아니라 판매 가격에도 영향을 미친다는 점을 발견하게 되었다. 그 정도는 상당히 높는데 지메일 초대권의 경우 전체 판매량은 5%, 평균 가격은 6% 높았다.

좋은 평판은 우리의 인식도 바꾼다. 예컨대 블라인드 테스트 방식을 사용한 연구결과, 구글은 확실한 우위를 가지고 있었다. 사용자 1,000명에게 검색결과를 보여주면서 구글 검색 결과라고 이름 붙인 페이지를 함께 보여주었더니 800명이 만족해했다. 반면 같은 결과를 아무런 이름 없이 보여주자 700명을 조금 넘는 수가 만족을 표시했다. 이러한 연구결과는 기업이 일단 좋은 평판을 얻었으면 그것을 유지하기 위해 노력해야 한다는 점을 시사한다. 물론 그런 평판을 받을 만한 가치를 먼저 확보하는 것이 중요하다. 또한 소비자의 마음에 트레이드마크를 지속적으로 각인시키면서 인지도를 구축할 필요가 있다.

### ◇ 주주와 수익모델에 미치는 영향력

개인은 물론 기업도 좋은 평판을 유지하기 위해 시장과 고객의 의견에 동의할 필요가 있다. 좋은 평판이 주요 자산인 시장에서 구글과 같은 회사들은 고객의 관심사를 가능한 밀접하게 따라가려고 한다. 커뮤니티는 회사의 지배구조 속에 이해관계자처럼 행동한다. 이 개념을 만들어낸 에드워드 프리만에 따르면 이해관계자는 '회사에 영향을 미칠 수 있거나 영향을 받는 사람들 혹은 집단'을 말한다.

이해관계자의 커뮤니티는 주주나 직원과 달리 구글 이사회에 참석시킬 만한 대표를 확보하고 있지 않지만, 대신 소비자들에게 자신들의 목소리를 전달함으로써 힘의 균형을

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

잡아준다. 온라인 커뮤니티는 다른 회사에서 주로 영업부나 마케팅부가 맡는 기능을 수행함으로써 경영진과 테크노스트럭처를 감독하는 역량을 점점 키워왔다, 뿐만 아니라 회사의 수익모델을 바꿀 수도 있는 사람들의 영향력에 대해 균형추 역할을 한다.

◇ 개인 정보 보호에 미치는 영향력

구글의 개인 정보 수집과 관련된 논란은 아주 첨예하다. 이것은 구글을 비롯한 모든 검색엔진의 성장을 결정지을 수 있는 요소이다. 이 경우 프라이버시를 옹호하는 세력의 목소리가 두드러지고 힘의 균형은 복잡하겠지만 여기서도 온라인 커뮤니티가 큰 역할을 할 것이다. 어떤 경우에도 구글은 커뮤니티 내에서 기술개발 욕구를 가지며, 사용자들의 두려움에 대해 공감할 줄 아는 전문가들을 발견할 수 있다.

이러한 논란을 불식시키기 위해 구글은 개인 사용자 보호를 위해 헌신적으로 일할 수 있는 팀을 만들고 이 팀을 통해 구글의 모든 제품이 프라이버시를 보호 할 수 있는 표준을 정하기 위해 노력하고 있다. 다른 경우에서처럼 이 문제에서도 사용자들이 스스로 규칙을 정한 것이다. 사용자들이 구글의 명성에 미치는 강력한 영향력 때문에 구글 사용자는 구글에게 일종의 파트너이면서, 동시에 그들의 의견은 거의 무시할 수 없을 정도의 파워를 가지고 있다.

일반적으로 '이해관계자'라는 개념은 소유와 관련되어 사용되고 있다. 주주의 자본이든 직원의 기술과 전문지식이든 회사의 자산을 통제하는 관계자를 말한다. 온라인 커뮤니티는 명성과 브랜드 가치라는 회사의 자산뿐 아니라 다른 중요한 자산에도 영향을 미치는 힘을 행사하고 있다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

나. 고객 신뢰의 확보

● 미래 기업의 핵심 가치, 고객의 신뢰

중국에서 발생한 멜라민 우유 파동, 바비 인형으로 유명한 미국 마텔사의 중국산 증금속 장남감 리콜사태, 미국의 서브프라임 모기지 사태에서 촉발된 국제적 금융위기 등은 모두 신뢰와 관련하여 사회 전반에 엄청난 비용을 초래한 사건들이다. 주변을 돌아봐도 확실하게 믿을 수 있다고 생각되는 것을 찾아보기 어렵다. 사회의 복잡성이 증가하면서 우리가 직접 보고, 확인할 수 없는 일들이 넘쳐나기 때문이다. 지금 우리는 여러 면에서 신뢰의 위기 시대에 살고 있는 것이다. 이 같은 신뢰의 위기는 기업들에게 더욱 중요한 의미를 갖는다. 기업과 고객 간의 거래 관계는 신뢰가 관계 유지의 근간이기 때문이다. 재화와 용역을 구매하는 고객이 공급처인 기업을 믿지 못하고 제시된 가격을 불신하고 유통과정을 못 믿는다면 거래는 이루어질 수 없다. 그런데 오늘날 단기적 이익에 눈이 멀어서 고객을 속여서 폭리를 취하려는 알팍한 상술을 펼치는 기업들이 기업과 고객 간의 오래된 신뢰를 무너뜨리는 일이 종종 발생하고 있다. 여기서는 고객과 기업 간 신뢰를 중심으로, 신뢰가 흔들리는 이유와 신뢰의 변화 양상에 대해 알아보고자 한다.

- 고객과 기업 간의 신뢰가 흔들리는 이유

최근에 어떤 가수의 학력에 대한 진위 여부를 가지고 논쟁이 벌어지고 있고 심지어 TV 프로그램에서 취재하여 방송되는 상황이 연출되었다. 그럼에도 불구하고 그 진위 여부에 대한 의심은 증폭되고 있고 아직도 결말이 나지 않고 있다고 한다. 이런 현상은 우리나라에서 벌어지고 있는 사회적 병리 현상의 하나로 밖에 설명할 수 없을 것이다. 지금 우리가 사는 이곳은 아주 작은 신뢰마저도 실종되어 버린 사회인 것이다. 이러한 사회 전체적인 신뢰의 저하와 함께 기업에 대한 고객의 신뢰도 역시 현저하게 줄어들고 있는 상황이다. 기업에 대한 고객들의 신뢰가 약화되는 이유는 다음과 같이 설명할 수 있을 것이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

첫째, 고객 간 연결성의 증대 때문이다. 웹 활용이 증가하면서 고객들 간의 신뢰 형성이 촉진되고, 이에 대한 반작용으로 기업에 대한 신뢰가 상대적으로 약화되고 있는 것이다. 과거의 직접적 관계에 기반을 둔 신뢰는 웹 2.0 시대에 이르러 간접적 관계와 불특정다수에 대한 신뢰로 변모하고 있는 것이다. 제품 구매 시 기업이 제공하는 공식적인 정보에 의존도가 줄어들고, 반면 다수 고객들의 의견을 따르는 현상이 일반화되고 있다.

둘째, 기업 내 가치사슬과 비즈니스 모델의 복잡성이 증가하면서 신뢰문제는 더욱 심각해지고 있다. 글로벌화와 아웃소싱의 확대로 인해 기업이 통제하기 힘든 다양한 문제들이 나타나고 있다. 중국의 멜라민 우유 파동은 그러한 신뢰의 문제를 단적으로 보여주고 있다. 건강에 심각한 영향을 주는 멜라민 원료가 전 세계 식품기업에 납품되었고 원료와 제조과정에 대한 관리 및 통제 능력을 잃어버린 대기업 및 중소기업의 유제품에서 품질과 안전 심각한 영향을 미치는 문제가 드러났다. 유명 식품기업과 그 브랜드를 믿은 고객의 신뢰는 심각하게 훼손되었다.

셋째, 고객-기업 간 커뮤니케이션 방식의 변화에 대한 미진한 대응이 신뢰 약화로 이어지고 있다. 경쟁이 치열해지면서 기업들은 고객의 관심을 확보하기 위해 다양한 마케팅 노력을 경주한다. 최근에는 미니홈피, 블로그, 트위터 등을 활용하여 소비자들과의 직접 소통하기 위해 노력하고 있다. 하지만 많은 기업들은 SNS와 같은 새로운 커뮤니케이션 방식을 활용하는데 미숙하다. SNS는 기존의 홈페이지나 미디어 광고와는 다른 차원의 커뮤니케이션 활동을 요구한다. SNS는 고객 속으로 들어가 고객들이 만든 커뮤니티의 일원으로 함께 생활하며 대화하는 진정성이 핵심이고 고객의 신뢰를 얻는 유일한 방법이다.

- 신뢰 문제에 대한 대처

기업의 입장에서 고객의 신뢰가 갖는 영향력은 점점 더 커질 것이다. 미래의 비즈니스는 주로 대행 서비스나 컨설팅을 거쳐 제품·서비스를 판매하는 솔루션 비즈니스가 증가할 것이고 이런 종류의 비즈니스는 신뢰가 특히 중요한 의미를 갖는다. 솔루션 비즈니스는 지속적인 파트너 관계를 유지하기 위해 신뢰가 필수적이다. 대행 서비스의 경우도 대리

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

인 문제 때문에 기업에 대한 높은 신뢰가 요구된다. 따라서 기업은 신뢰 문제에 대해 어떻게 대처해야 할지를 심사숙고해야 하는 것이다. 다음은 기업의 신뢰 문제에 대한 대처 방안을 몇 가지 정리해 놓은 것이다.

◇ 기존 사업 관행의 신뢰 리스크에 대한 재평가가 필요하다

오늘날은 예전에 비해 신뢰의 변동성이 크다. 과거에 성공적이었던 사업관행이나 비즈니스 모델 등이 오늘날 신뢰의 문제를 야기하는 원인이 될 수도 있다. 제조 기업들의 많이 시행하는 아웃소싱은 비용절감을 위한 당연한 선택이었지만 멜라민 분유 사태나 스웨트샵(sweat shop) 문제 등의 리스크는 고객 신뢰에 심각한 훼손을 야기할 수 있다. 또한 금융 기업의 펀드는 그 상품 구성과 판매 방식으로 인해 금융위기 시 자사뿐 아니라 고객들에게 많은 손실을 입혔고 결국 고객의 신뢰에 상당한 훼손을 입히게 되었다. 사업의 존재 이유가 '신뢰'이고 '신용'인 금융업에 이와 같은 사업 관행은 당연히 재평가 되어야 하는 요소인 것이다.

◇ 단기적 재무성과 위주의 근시안에서 탈피해야 한다

기업이 단기적 재무성과를 위해 고객의 신뢰를 파괴하는 행위를 지속하는 경우도 빈번히 발생한다. 흔히 '끼워 팔기', '복잡한 옵션이나 사양 제시', '깨알 같은 정관', '불완전 판매', '금융권의 꺾기(구속성 예금)' 등 수많은 이름으로 불리는 부당한 행위들이 기업의 단기 목표를 달성하기 위해 벌어지고 있다. 기업은 이러한 행위를 통해 손쉽게 단기 매출과 이익을 확보할지는 모르지만 "고객의 신뢰"라는 평판은 잃게 된다. 일시적으로 고객의 신뢰나 가치를 훼손해서 얻은 이익은 오래갈 수 없으며, 결국 고객들의 외면을 받게 된다.

◇ 신뢰 훼손에 대한 즉각적 대응 시스템을 구축하라

최근의 모바일 환경과 소셜네트워킹서비스(SNS)의 발전은 고객들 간의 커뮤니케이션을 즉각적이고 체계적인 양상으로 변화시키고 있다. 이러한 소셜네트워킹을 통한 고객들의 신뢰 표출이 '불매 운동', '불만 사항의 유포', '불만 고객들의 소송' 등 적극적이고 극단

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라

적인 형태로 나타나는 경우가 많다. 우선 기업들은 고객 신뢰가 훼손되지 않도록 최선의 노력을 기울여야겠지만, 신뢰 훼손이 나타난다면 이에 따른 신속한 사후조치를 취할 수 있는 대응시스템을 마련해야만 한다. 극단적 신뢰와 불신의 희생양이 되지 않고, 안정적으로 사업을 운영하기 위한 최소한의 방어 장치를 구축하는 것이 필요하기 때문이다. 이러한 방어 장치는 '자발적 리콜', '서비스 체계 강화' 그리고 '공식적 소통 창구의 개설' 등과 같은 공식적인 노력과 함께 비공식적인 커뮤니케이션을 확산하는 것이다.

고객들과 확고한 신뢰를 구축하고 있는 선도적인 기업들은 친환경, 사회적 책임 등의 신뢰할 만한 속성들을 앞서서 제시함으로써 높은 평판과 성과를 확보하고 있다. 장기적으로는 믿을 수 있는 기업이 되는 것이 미래 기업의 생존을 위한 필수 요소인 것이다. 믿을 수 있는 기업이란 기업 활동에 있어서 언행이 일치하고 투명한 프로세스가 구축되어 고객이 지속적으로 신뢰할 수 있는 기업을 말한다. 즉 '진정성'이 확보되어 있는 기업인 것이다.

### ● 고객으로부터 얻은 확고한 신뢰

구글의 장기적인 성공은 많은 사용자들로부터 얼마나 신뢰를 확보하는가에 달려 있다. 구글의 서비스가 무료이기 때문에 신뢰는 더욱 중대하다. 구글이 고객에게 제공하는 개인화된 서비스는 다양한 개인 정보를 필요로 한다. 정보를 검색하는 사람이 위치하고 있는 지역, 과거에 검색한 내용, 자주 방문한 웹페이지, 정보를 교환하는 대상 등 개인을 표현할 수 있는 정보는 무엇이든 유용하게 활용될 수 있다. 이 정보들은 해당 고객의 검색을 풍부하고 정확하게 하는데 사용된다. 하지만 구글에 의해 철저한 정보보호 조치가 이루어지지 않거나 기술적 오류나 잘못된 사용이 발생한다면 그 피해는 엄청날 수 밖에 없다. 따라서 구글에 대한 고객의 신뢰가 없다면 그 모든 정보를 구글이 활용할 수는 없었을 것이다. 구글은 사악하지 않아서 고객 정보를 악용하지 않을 것이고 고객의 다양한 정보를 빼내서 자신들의 목적에 이용하려는 많은 기업이나 개인으로부터 정보를 보호해 줄 것이라는 신뢰가 구글을 지탱하는 결정적인 힘인 것이다.

- 쿠키와 로그, 또 다른 고객정보의 가치



## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라

구글 사업모델의 핵심을 이야기하면서 신뢰와 프라이버시를 빼놓을 수 없다. 광고주들은 구글이 자사 광고를 클릭한 사람에 대해 정확한 정보를 주지 않는다고 비난한다. 하지만 구글 검색은 무료로 이용되기 때문에 사용자가 회원가입을 할 필요가 없으며, 사용자는 개인정보를 제공해도 좋다고 동의할 필요도 없다. 그렇다고 구글이 고객에 대한 정보를 모른다는 뜻은 아니다. 오히려 구글은 많이 알고 있는 편이다.

구글의 고객정보는 주로 쿠키사용과 서버로그를 통한 기술적인 정보에서 나온다. 쿠키는 인터넷 사용자가 어떤 웹사이트를 방문할 때 그 사이트가 사용하고 있는 서버에서 인터넷 사용자의 컴퓨터에 설치하는 작은 기록정보파일이다. 이 파일에 담긴 정보는 인터넷 사용자가 같은 웹사이트를 방문할 때마다 읽히며, 수시로 업데이트된다. 서버 로그는 IP 정보를 수집한다. 엄청난 가치가 있는 이 정보들을 인터넷 서퍼들은 일반적으로 인식하지 못한다. 구글은 방문자의 지리적 위치, 언어, 검색, 방문한 사이트를 판단하기 위해 이 정보를 사용할 수 있다. 이 안에 개인적인 정보(나이, 성별, 소득, 주소 등)가 포함되어 있지 않은 것 같지만 실제로는 상당 부분 포함되어 있다.

### ◇ 개인적인 세부정보의 필요성과 개인정보 보호의 상충관계

검색엔진은 검색자의 행동에 대한 정보를 수집한다. 검색을 많이 하는 사람일수록 정보 수집이 더 쉽다.

전자프론티어재단(EFF: Electronic Frontier Foundation, 네티즌의 자유권을 보호하기 위해 일하는 조직)의 선임변호사 옴살(Kurt Opsahl)은, "구글을 비롯한 검색엔진이 우리 생활 속에서 가장 개인적인 세부정보를 터치할 수 있는 거대한 데이터베이스를 유지하고 있기 때문에 이들이 개인정보의 프라이버시를 보호하여 사람들이 어깨너머로 감시당하고 있다는 두려움 없이 정보 검색 툴을 자유롭게 사용할 수 있게 하는 것이 중요하다."고 말했다.

어깨너머로 감시한다고? 그렇기는 하지만 구글은 사용자에게 수준 높은 검색결과를 제공하기 위해서는 이 정보가 필요하다고 주장한다. 구글은 검색자의 (IP주소에서 나온) 지역으로 검색 결과를 재단하여 영국에 있는 사람이 은행을 찾을 때 호주에 있는 은행이 나오지 않게 한다. 또는 사용자가 사회학이나 철학 사이트를 방문한 기록이 있으면 구글은 가장 빈번하게 검색했던 관련도를 따라 사이트 목록을 보여줄 수 있다. 사용자 선호도는, 아무리 검색어를 잘 입력해도 빠져들 수 있는 부정확성을 줄여주는 가장 좋은 정보이다. 하지만 의견이나 결정을 포함해 개인이 말하고 행동하는 것에 대한 모든 정보를 추적하는 것은 인간의 기본권, 즉 비밀을 유지하고 의견을 바꿀 수 있는 권리를 침해한다.

### ◇ 개인정보 보호에 관한 미국과 유럽의 관점 차이

다이렉트 마케팅 협회 (Direct Marketing Association)의 집요한 청원에 설득된 미국정부

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

는 이 어려운 문제의 해결을 자율에 맡기기로 했다. 반면 유럽 국가들은 시민이 개인정보에 접근하여 바로 잡고 통제하고 상업적으로 이용되는 것을 예방할 수 있는 법적 수단을 제공할 수 있도록 EU의 명령을 시작으로 법안을 통과시켰다.

이러한 차이는 국가의 역할과 개인정보 보호에 대한 철학적인 문제로 귀결된다. 유럽에서는 '개인정보 보호'가 개인의 존엄성에 관한 문제로 받아들여지지만 미국에서는 정보에 대한 일반대중의 접근을 보호하는 것에 초점을 맞추고 있다.

익명으로 한다고 하더라도 결코 자율규제는 문제를 해결하지 못한다. 사실 전문가들은 개인정보 보호가 디지털 세상에서 완벽하게 보호받지는 못하리라는 것을 인정한다. 썬 마이크로시스템스(Sun Microsystems) 창업자 빌조이는 "기술과 프라이버시는 충돌하게 되어 있다. 기술은 '감시와 추적' 비용을 떨어뜨린다... 대중적인(public)공간을 보다 덜 개인적인(private)공간으로 만드는 것은...힘든 싸움이다."라고 말했다.

◇ 개인정보 보호의 또 다른 문제

법학자, 경제학자, 신기술 전문가를 불문하고 오늘날 미국의 전문가들은 시장과 법률 시스템 사이에 갇혀 있다. 시장 제재와 개인적인 보호를 원하는 사람들은 아서 밀러가 1981년 출간한 <사생활 습격(The Assault on Privacy)>이라는 저서에서도 제기한 적이 있는 문제에 직면하게 된다. 밀러는 개인정보 소유권의 개념은 표현의 자유를 저해할 수 있다는 문제를 제기했다. 개인이 스스로에 대한 정보를 소유하면 다른 사람들 -특히 기자들-이 그것을 사용하지 못할 것이다. 미시건대학 로스쿨 교수인 제시가 리트만은 "가장 간편하게 법률을 존중하는 프라이버시 보호법 중 하나는 개인정보도 일종의 재산권이라는 개념을 적용하는 것이다. 이 전제를 수용하면 정보의 주체가 스스로에 대한 정보를 통제할 권리를 갖고 소유권에 대해 법적 보호대상자가 될 수 있다."라고 했다.

- 개인정보 관리에 따른 신뢰 문제와 구글의 선택

구글은 검색 서비스를 통해 보다 정확하고 풍부한 검색과 유용성 있는 결과를 제공하고 자 노력한다. 그러나 이런 노력이 때로는 예기치 않은 문제를 야기하기도 한다. 이러한 문제들에 대해 살펴보고 이에 대한 대책으로 구글이 취한 조치가 무엇인지 알아보도록 하자.

◇ 기술적 오류로 인한 신뢰의 문제

개인정보를 법적 자원으로 주장하는 사람들은 금전적 손해를 생각한다. 그들은 정보를 오용하여 피해를 입는 경우에만 법적 제재를 원한다. 하지만 아스날(Arsenal) 소속 축구 선수 애슐리 콜이 동성애를 암시하는 온라인 신문기사에 자신의 이름을 링크한 것 때문에 구글을 고소한 일과 유사한 사건들은 언제든지 일어날 수 있다. 이 문제는 회사에 대한

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

사용자의 신뢰, 광고주의 충성도, 시장개발과도 연관되어 있기 때문에 구글에게도 중요하다.

◇ 정보 저장 서비스 제공에 따른 신뢰의 문제

휴대전화의 인터넷 애플리케이션을 생각해보자. 특히 대부분의 사람들이 휴대전화를 소유하고 있는 개발도상국을 떠올려보자. 컴퓨터 시장보다 휴대전화 시장이 더 큰 이 나라들은 구글에게 중요한 성장의 기회를 제공한다. 하지만 휴대전화 애플리케이션의 경우 서비스 제공자의 서버에 저장되는 개인 데이터(다이어리, 달력, 노트 등) 때문에 서비스 제공자를 신뢰할 수 있어야 한다. 마케터가 개인 정보를 수집하고 사용자의 위치(근처 레스토랑, 주유소, 약국 등을 검색할 때)를 추적할 수 있는 서비스도 마찬가지다.

◇ 건강관리 정보 서비스로 인한 신뢰의 문제

건강관리 정보는 구글의 성장에 적지 않은 영향을 미칠 수 있는 또 다른 분야이다. 날마다 인터넷 사용자의 7% 혹은 미국 성인 8백만 명이 병명을 확인하기 위해 증상이 특정 질병에 대한 정보를 온라인으로 검색한다. 질문에 정확하게 대답하려면 응답을 읽어내는 유틸리티와 더불어 구글이 학술자원(Google Scholar), 특허(Google Parents), 프로그래밍 코드(Google Code) 등을 개발했던 것과 유사한 수직적 솔루션(vertical solution)개발이 필요하다.

여기에 신뢰문제가 또 다시 제기된다. 사람들이 건강에 대해 질의하면서 검색한 정보는 그들의 관심과 개인적인 건강문제를 노출시킨다. 기업 경영자, 정부, 생명보험사 및 건강보험회사가 불필요하게 이런 정보에 접근하는 것을 원하는 사람은 없을 것이다. 과연 구글이 이런 정보를 안전하게 지켜줄 것인가?

구글의 장기적인 성공은 많은 사용자들로부터 얼마나 신뢰를 확보하는가에 달려 있다. 구글의 서비스가 무료이기 때문에 신뢰는 더욱 중대하다. 검색엔진을 바꾸고 경쟁사로 옮겨가는 것을 막을 길은 없다. 신뢰는 깨지기 쉬운 것이어서 고객이 자기 정보가 영동하게 활용된다고 느끼면 고객은 금세 사라지고 만다. 이런 이유로 2007년 3월 구글은 "로그 데이터를 더 오랫동안 보유하는 법적 의무사항이 아니라면 일정 시간 이후에는 서버 로그를 익명화하겠다"며 더 이상 정보를 무한대로 저장하지 않겠다고 발표했다. 구글은 블로그 게시글을 통해 "구글 서비스를 점진적으로 개선하고 보안과 오용으로부터 보호할 수 있도록 서버 로그를 유지는 하겠지만 이 데이터를 익명으로 만들어서 18~24개월 후에는 개별 사용자를 인식할 수 없게 하겠다"고 밝혔다.

- 구글의 딜레마

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**12일차. 고객 불만을 즉시 개선하라**

구글의 딜레마는 사용자의 신뢰를 저버리지 않고 검색결과의 품질 개선에 필요한 데이터를 저장하는 것이다.

첫 번째 방법은 더 이상 유용하지 않은 데이터베이스 정보를 정기적으로 지우는 것이다. 하지만 극성적인 프라이버시 수호자들에게는 이것으로도 충분하지 않을 것이다.

또 다른 방법은 웹 히스토리(Web Histor)에서와 같이 방문자의 정보저장 여부를 방문자가 스스로 선택하게 하는 것이다. 웹 히스토리는 방문했던 사이트를 찾고 마우스로 클릭을 했던 사이트의 북마크 목록을 제공해준다. 이 서비스에 동의한다는 것은 구글에게 자신의 웹 활동을 추적할 수 있는 권한을 주는 것이다. 구글 계정(Google Account), 크롬(Chrome, 구글 브라우저), 구글 닥스(Google Docs), 지메일(Gmail), 아이구글(iGoogle)등 모든 구글 애플리케이션도 마찬가지다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라**

가. 변화하는 시장에 대한 대응

● 최근의 IT 트렌드

정보기술은 컴퓨터·소프트웨어·인터넷·멀티미디어·경영혁신·행정쇄신 등 정보화 수단에 필요한 유형·무형기술을 아우르는 간접적인 가치 창출에 무게를 두는 새로운 개념의 기술이다. 업무용 데이터, 음성 대화, 사진, 동영상, 멀티미디어는 물론, 아직 출현하지 않은 형태의 매체까지 포함하며, 정보를 개발·저장·교환하는 데 필요한 모든 형태의 기술까지도 망라한다. 정보기술은 정보통신 산업이 급속도로 발전하면서 '정보혁명'을 주도하였다. 처음에는 경제효과에 관한 논란이 있었지만, 비약적인 생산 효과를 거둠으로써 현재는 전 세계적으로 정보기술 개발에 관심이 쏠리고 있는 실정이다.

2010년 기준 정보기술 산업의 화두는 스마트폰과 모바일 서비스 등이 있다. 이는 애플, 구글, 마이크로소프트 같은 미국 기업이 주도하고 유럽, 한국, 일본 등이 시장에 진입하고 있는 분야이다.

- 정보기술 분야의 신기술 및 트렌드

이러한 정보기술 분야의 신기술 및 트렌드를 7가지 분야로 정리해 보면 다음과 같다.

◇ 증강현실(augmented reality)

최근 주목받는 기술 트렌드의 선두에는 증강현실(augmented reality)이 있다. 사용자가 눈으로 보는 현실세계와 부가정보를 갖는 가상세계를 합쳐 하나의 영상으로 보여주는 가상현실 기술의 하나다. 예컨대 휴대폰카메라로 거리를 보면 사진 속 거리에 있는 상점에서 판매되는 상품정보, 음식점에서 파는 메뉴와 가격이 나타나는 것이다. 구글은 증강현실을 활용한 '고글스(Google Goggles)' 검색 서비스를 내놓았고 이어 쉐컴 등 주요 글로벌 IT업체가 증강현실서비스를 본격화할 예정이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라**

◇ 스마트폰과 태블릿 PC

모바일 인터넷 시대를 이끌 디바이스로 스마트폰과 넷북, 태블릿PC가 주목받고 있다. 이 디바이스들은 각기 독특한 매력으로 소비자들에게 어필하고 있다. 휴대폰시장에선 스마트폰이 날개 돋친 듯 팔리고 있고, 랩톱시장에선 '넷북'에 이어 태블릿PC가 시장을 주도할 것이 예상된다.

◇ 안드로이드 운영체제

올해 모바일 운영체제(OS)시장은 그 어느 때보다 뜨거울 것으로 예상된다. 올해 모바일 OS시장에서 가장 주목받을 주인공은 구글의 안드로이드이다. HTC, 삼성전자, LG전자 등 주요 단말업체가 안드로이드를 탑재한 스마트폰을 쏟아내고 있다. 또한 바다(삼성전자) 위피MP(퀄컴) 등 새로운 모바일 OS도 이 경쟁대열에 합류하고 있다.

◇ GPS 확산

2010년 위성항법장치(GPS)서비스의 확산은 더욱 가속화될 전망이다. 사진을 찍은 곳의 위치정보를 파악하는 서비스, e메일 이용자의 위치를 함께 발송하는 서비스 등이 잇따를 예정이다. 국내 시장에 네비게이션과 스마트폰이 대중화되면서 발전 가능성이 높은 서비스가 될 것으로 예상된다.

◇ 소셜네트워크서비스(SNS)

지난해 '트위터'로 대표되는 소셜네트워킹서비스(SNS)가 진가를 발휘했다. 올해는 여기서 한 단계 발전한 서비스들이 눈길을 끌 예정이다. '소셜고객관리(CRM)'도 그 중 하나다. 소셜CRM은 기업용 SNS의 일종으로, SNS를 이용한 고객관리서비스를 통칭한다. CRM 전문업체 세일즈포스닷컴이 내놓은 '채터'가 대표적이다.

◇ 모바일 컨버전스

휴대폰 하나에 모든 실생활서비스를 담은 '꿈의 프로젝트'는 현재진행형이다. 특히 올해

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

는 휴대폰 하나만 있으면 카드 등 각종 금융서비스를 이용할 수 있는 통신과 금융간 컨버전스 바람이 국내외에서 거셀 전망이다. 국내에서도 SK텔레콤이 하나카드 지분을 인수하는 등 시장선점을 위한 움직임을 본격화했다.

### ◇ 클라우드 컴퓨팅

클라우드 컴퓨팅은 그린IT, 정부의 저탄소·녹색성장정책과 맞물려 활성화의 기틀을 다지고 있다. 데이터센터와 서버 등을 별도로 설치하지 않고 필요한 자원을 임대해 쓰는 만큼 효율성 측면에서도 각광받고 있다. 해외에선 이미 구글, IBM 등이 다양한 상용화 서비스를 내놓았고 국내에선 삼성SDS, KT, SK텔레콤 등 대기업들이 잇따라 클라우드 컴퓨팅 사업에 뛰어들었다.

### ● 시장변화에 대한 능동적 대응

래리와 세르게이가 에릭 슈미트를 영입할 때 그에게 주문했던 것은 간단했다. '급성장하고 있는 닷컴회사가 성인으로 잘 성장 할 수 있도록 이끌어 달라'는 것이었다. 그때 이후 구글은 인터넷 검색이라는 핵심 사업을 세계적인 선두주자로 성장시켜왔다.

#### - 검색엔진 시장의 성장 정체

1998년까지만 해도 웹 기반 애플리케이션에서 중요한 것은 '이메일' 이었다. 검색엔진은 그보다 훨씬 뒤쳐져 있었다. 그러나 10년도 채 지나지 않아 검색엔진은 일상생활에 없어서는 안 될 존재가 되었다. 2008년 퓨 인터넷 앤 아메리칸 라이프 프로젝트 보고서에 따르면, 미국인의 절반가량이 매일 검색엔진을 사용하며 그 수는 지금도 급격히 증가하고 있다고 한다. 초기에 검색엔진은 인터넷 건초더미에 묻혀 있는 바늘 같은 것을 찾아내기 위한 조사수단 정도로 여겨졌지만, 오늘날에는 웹의 주요 진입창구가 되었고 특정 웹사이트, 유명인의 나이, 친구 집에 가는 최단경로, 날씨, 학술조사 등 거의 모든 것을 찾는 데 사용되고 있다.

#### - 인터넷 광고 시장의 변화 양상

구글의 주 영역인 온라인 광고 시장부터 분석해보자. <파이낸셜 타임즈(The Financial Times)> <이코노미스트(The Economist)> <월스트리트 저널(The Wall Street Journal)> 등

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

은 인터넷 광고 시장이 이미 성숙할 만큼 성숙했다고 보고 있다.

### ◇ 인터넷 광고의 낮은 시장 성장률

마케팅 전문가들의 설문조사를 근거로 조만간 두 자릿수 성장이 마감될 것으로 예상하고 있다. 그들은 광고에 대한 반응이 계절에 따라 달라진다고 말한다. 그 증거로 연말에 최고를 기록하는 클릭당 비용을 꼽는다. 예를 들면, 그 비용은 2005년 8월 26달러에서 2005년 12월 56달러로 꺾충 뛰었다 연말연휴로 쇼핑이 절정에 달하는 4분기에 판매가 증가하기 때문에 계절요인에 따른 이런 증가는 당연한 것이다. 하지만 그들의 비판에 따르면 이 같은 증가현상은 시장이 이미 성숙기에 들어섰다는 것을 말해주는 신호라고 한다. 광고비용에 비례해서 클릭 가격이 증감하는 것은 시장 성장이 느려지고 있다는 것을 암시한다는 것이다. 이 사실을 뒷받침하기 위해 저널리스트들은 가장 오래된 인터넷 시장인 미국에서 검색엔진 수의 성장률이 감소하고 있다는 것을 예로 든다. 그러므로 그들은 이제 구글이 경쟁사가 가진 시장을 빼앗아 오는 한도 내에서만 성장할 수 있을 것이라고 보고 있다.

### ◇ 세계 인터넷 광고 시장의 확대 가능성

미국의 인터넷 광고 시장의 성장율이 답보 상태에 있는 것은 분명해 보이지만 전 세계의 인터넷 광고 시장은 아직도 개척해야 할 여지가 많이 남아있다. 그리고 온라인광고 시장이 미국 이외의 시장으로 확산되고 있다는 점에 주목해야 한다. 북미에서는 이미 시장 침투비율이 상당히 높은 편이지만(73%), 유럽(48%)과 아시아(15%)는 아직까지 시장이 확대 추세에 있기 때문에 미국과는 다른 입장에 있다. 거의 매 분기마다 블로그나 이메일, 비디오, 소셜미디어를 통해 광고를 전달하는 새로운 방식이 나타나고 있다.

### ◇ 검색을 통한 인터넷 광고 시장에서 구글이 직면한 도전

인터넷 광고와 연관된 검색의 기술적인 면도 시장 변화의 중요한 검토 대상이 된다. 예컨대 구글의 전공분야인 검색이 전체 인터넷 활동에서 5%를 차지할 뿐이라는 것이다. 뿐만 아니라 방문자들이 구글의 홈페이지에 오래 머무르지 않는다는 것도 지적한다. 방문자들은 찾고 있던 것을 발견하면 나가버린다. 이는 인터넷을 사용하는 사람들이 구글 검색결과 페이지에 나타나는 광고를 제대로 보지 않는다는 뜻이다. 반면 잡지나 텔레비전, 영화관, 라디오를 통해 전달되는 광고는 그들이 마음대로 외면하기 힘들다는 것이다. 경제계에서는 사이트 방문자에게 자격을 부여하는 방식의 문제점도 지적하고 있다. 방문자가 검색 전에 구글이나 아이구글에 계정을 가지고 들어오지 않으면 제품을 광고하는 페이지에 도달한다고 해도 광고주가 방문자의 재정상황, 구매선호도, 연령대에 대해 아무것도 알 수 없다는 것이다. 구글이 개인화된 검색을 통해 이 문제를 풀기 위해 노력하고 있지만 과연 가능할까?



## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

구글이 직면한 또 다른 도전은 인터넷광고로 끌어온 고객이 다른 광고의 고객에 비해 매우 변덕스럽다는 것이다. 그들은 클릭 한 번으로 자신이 원하는 저렴한 가격을 얼마든지 찾을 수 있기 때문에 다른 판매자로 옮겨가는 데 큰 비용이 발생하지 않는다.

온라인 광고가 직면하고 있는 도전은 누가 봐도 납득이 되는 것이지만 구글이 거둔 성과를 보면 이런 과제가 가까운 시일 내에 온라인광고 시장의 성장에 급격한 영향을 미치지 않을 것 같다. 광고 효과에 의존하는 검색엔진 수가 꾸준히 증가하고는 있지만 구글은 여전히 검색분야에서 지배적인 위치를 고수하고 있다. 구글은 지메일, 맵스, 유튜브와 같은 다른 틀에 광고를 접목하여 검색을 보완하는 형태로 광고수익을 창출할 수 있다.

### ◇ 세계 경제 위기로 인한 인터넷 광고 시장의 침체

정작 구글에게 닥친 더 큰 문제는 세계적인 경제위기다. 경제적으로 어려운 상황에 처하면 기업들은 광고예산을 삭감하게 된다. 물론 경기후퇴가 심할수록 삭감 정도도 심해진다. 광고수입에 의존하는 다른 회사들처럼 구글도 당연히 그 결과로 인해 어려움을 겪을 것이다. 하지만 아직까지는 크게 영향을 받지 않고 있다. 불경기가 들이닥치면 소비자는 최선의 거래를 위해 더 많은 시간을 검색에 투자한다. 경기후퇴가 극심한 곳 중 하나인 영국의 경우가 소비자 행동에 나타나는 이런 변화를 보여주는 좋은 사례인데, 2008년 12월 전체 소매유통판매가 전년대비 0.8% 감소한 반면 인터넷 소매 유통판매는 19.6%나 증가했다. 그러면 구글은 지금 겪고 있는 세계적인 불경기를 잘 이겨낼 수 있을까? 장담하기는 어렵다. 구글도 주요 광고주가 2007년 후반과 2008년처럼 광고예산을 삭감하는 결정을 내리면 경제적으로 어려움에 빠질 것이다. 다만 그 정도가 다른 매체에 비해 덜할 뿐이다. 그러나 장기적으로 보면 더 많은 소비자가 웹을 통해 검색하고 쇼핑을 하게 되면 이런 경제위기 속에서 오히려 더 많은 수익을 창출할 수도 있을 것이다.

### - 새로운 시장에 대한 도전

구글은 앞에서 살펴 본 IT트렌드의 전 부문에 대해 적극적인 투자와 함께 시장을 주도하고 있는 모습을 보여준다. 검색엔진과 광고 시장이 구글의 주 수입원이긴 하지만 이러한 사실이 검색엔진 중심의 인터넷 광고 유치에만 머물지 않는다는 것을 보여주고 있다.

구글 사이트에 들어가면 구글닥스, 지메일, 지도, 뉴스 등 컴퓨터와 인터넷으로 할 수 있는 거의 모든 작업을 지원하는 소프트웨어와 공간을 제공하고 있다. 구글은 지금까지 고가의 유료 소프트웨어로 형성되어 있던 업무용 오피스 프로그램마저도 클라우드 컴퓨팅으로 무상제공하고 있다. 그뿐 아니라 각광 받는 모바일 환경에 꼭 필요한 모바일 OS 시장은 안드로이드 운영체계를 통해 장악하고 있고 그 시장을 스마트폰, 스마트TV 등으로 확대해 나가고 있다. 또한 구글 맵스와 어스를 통해 GPS와 증강현실 기술을 확대해

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

나가고 있고 스카이프를 통해 통신 시장에 태풍의 핵으로 부상할 준비를 하고 있기도 하다.

구글은 시장의 변화에 수동적으로 대처하는 회사가 아니다. 아직은 존재하지 않는 시장을 위해 기술을 개발하고 사람들이 편리한 세상을 만들기 위해 그 기술을 제공하고 새로운 수익모델을 창출한다.

### - 구글과 이노베이터의 딜레마

1999년 하버드 비즈니스 스쿨의 클레이튼 크리스텐슨(Prof. Clayton M. Christensen) 교수가 개념화한 용어로 이노베이터의 딜레마(Innovator's dilemma)라는 말이 있다. 대부분의 혁신적 성과를 통해 성공한 기업들이 현재의 주력사업을 개선하는 존속적 혁신(Sustainable innovation)에 주력한 나머지 기존의 새로운 시장을 파괴시키고 새로운 시장을 만들어 내는 파괴적 혁신(Disruptive innovation)을 무시하기 때문에 실패에 이르게 된다는 것이다.

기업의 입장에서는 불확실성이 높은 새로운 시장에 많은 투자를 하기보다는 현재의 주력제품 개선에 투자를 집중하는 것이 합리적 결정이다. 이런 합리적 결정에 따라 기존 대기업이 간과했던 신기술이나 신제품을 새로운 혁신기업이 나타나 제공함으로써 기존의 주력시장을 뒤엎는 새로운 시장이 형성되면 기존의 성공기업들은 쇠락의 길을 걷게 된다.

크리스텐슨 교수는 대표적인 예로 IBM과 시어스로벅을 들고 있는데, 메인프레임의 강자로 수십 년간 컴퓨터 산업을 주도해왔던 IBM이 PC시장 성장에 안일하게 대처해 주도권을 빼앗기고, 시어스로벅이 유통업계를 주도해왔지만 할인판매점의 중요성을 무시해 오늘날 주도권을 월마트 등에 넘기게 되었다고 설명한다.

애플의 아이팟은 파괴적 혁신의 대표적인 예라고 볼 수 있다. 이는 아이팟과 아이폰으로 시작된 모바일 혁명이 일상생활 속에 파고들어 라이프스타일을 변화시키고 있기 때문이다. 아이팟의 성공은 바로 콘텐츠의 준비성과 인터페이스의 차별화라는 파괴적 혁신에 있다.

구글은 파괴적 혁신에 의한 신제품을 개발하는 데 매우 뛰어난 능력을 보여준다. 그러나 그들의 비즈니스 모델에서 파괴적 혁신은 애드워즈와 애드센스이다. 지금 구글이 벌어들이는 수입의 대부분은 애드워즈와 애드센스를 통한 인터넷 광고이다. 구글도 비즈니스 모델에서는 한 번의 성공 뒤에 새로운 혁신을 더 이상 만들지 못하는 이노베이터의 딜레마에 빠져있는 것은 아닐까? 구글이 이러한 딜레마를 극복하고 성공을 지속하기 위해서는 제품의 혁신도 중요하지만 비즈니스 모델에서 또 한 번의 파괴적 혁신이 필요할 것이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라**

나. 구글의 사업 다각화 방향

● 다각화(diversification)

- 다각화의 정의

한 기업이 단일 산업이나 상품 시장을 넘어 복수 상품 시장 혹은 여러 산업으로 기업 활동 범위를 넓혀가는 행위를 다각화라고 한다. 기업이 전문화하고 있는 동일 제품시장 분야에 신제품을 추가하거나 다른 업종으로 진출해 새로운 제품과 시장을 공략하며 성장해가는 사업 방식이다.

기업이 다각화를 선택하는 경우는 기존사업의 확대전략보다 다각화 쪽이 수익성이 높다고 판단되고 그 실현 가능성이 높은 경우이다. 실제 기업이 다각화를 선택하는 상황은 현 제품시장의 성장성이 기대되지 않을 때, 경영자의 기업가 정신이 왕성하고 자금 여유가 있으며 혁신의 기회가 강력히 추구될 경우, 장래의 불확실성(경기변동, 기술혁신, 시장의 변화 등)에 대처하는 방법으로 다각화를 통한 기회를 추구하는 경우 등이다.

확대전략에 비해 다각화는 더 많은 위험과 불확실성을 수반한다. 그럼에도 불구하고 호황기에는 기업 외부의 경제적 기회가 증대하며, 자본의 회전율이 빠르고, 기업의 유동성이 높아지기 때문에 다각화 투자의 위험성에도 불구하고 다각화를 선택하는 경우가 많아진다. 반대로 불황기에는 다각화를 선택하는 기업이 급격히 감소하는 경향이 있다.

우리나라 기업의 경우는 대체로 다각화를 통해 성장기회를 발견하고 높은 성장을 이룬 경우가 많다. 그 이유는 우리나라가 상당기간 높은 경제성장률을 유지했고, 기업을 둘러싼 경제사회 환경과 기술 환경의 변화가 심했고, 소비패턴의 변화에 따라 새로운 제품 및 시장에 대한 수요가 생겨났고, 기업의 성장의욕이 높았기 때문이다.

- 다각화 전략 (diversification strategy)

기업을 둘러싸고 있는 환경은 끊임없이 변화하고 있다. 그 중에서도 특히 신기술이나 신제품의 출현, 구매처나 판매처 등의 변동과 같은 일이 발생한다면 기업은 치명적인 타격을 입을 수 밖에 없다. 따라서 기업은 이러한 위험을 회피하고자 스스로 신제품을 개발하거나 신규 참여 기업, 구매처, 판매처 등을 자사의 지배하에 두기 위해 다각화전략을 채택하게 되는 경우가 많다.

1970년대 미국에서는 시너지 효과를 내기 위해서는 다각화를 하는 것이 최선이라는 다각화 만능주의 현상이 유행했다. 그러나 다각화했다고 즉시 업적이 좋아지는 것이 아니기 때문에 한 분야에서의 실패가 타 분야에 파급되어 경영의 파탄을 초래하는 예도 많

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

이 발생했다.

이러한 다각화는 크게 수평적 다각화, 수직적 다각화, 보완적 다각화, 지리적 다각화의 4가지 형태로 나누기도 한다. 수평적 다각화는 규모의 경제를 추구하는 다각화의 형태로 생산 규모가 클수록 더 많은 이윤을 창출할 수 있기 때문에 자기 분야와 유사한 수준의 분야로 사업영역을 확대하는 것이다. 예를 들어 현대 상선이 컨테이너 화물만 취급하다가 카페리 부문으로 사업영역을 넓힌다면 수평적 다각화가 된다. 즉 동종 업종의 다른 제품 품목을 추가적으로 제조 또는 판매하는 것을 말한다.

수직적 다각화는 기업이 자기 분야에 포함된 분야로 사업영역을 확장하는 것으로 예를 들어 현대자동차가 부품회사인 모비스를 만들었다면 이는 수직적 다각화가 된다. 즉 기업이 생산과정에서 생긴 부산물을 판매하거나 부품을 조달하기 위해 새로운 사업 분야로 진출하는 것을 말한다.

보완적 다각화는 기업 간에 상호보완적 요소를 갖고 통합하는 경우를 말한다. 수평적 다각화가 동일 산업 내에서 기업들간의 통합에 국한된 반면 보완적 다각화는 다른 산업으로의 진출까지를 포함한다. 신문기업과 잡지기업이 통합하여 노하우를 전이하고 마케팅과 유통에 대한 자원을 배분하는 것이 가능해진다.

지리적 다각화는 미디어 콘텐츠의 산업에서 많이 이루어지는 해외 시장 진출 방식의 다각화 형태이다. 미디어 콘텐츠는 상품을 생산하는 초판 제작비용은 높지만 추가 생산에 따른 단위당 제작비용은 거의 제로에 가깝다. 즉 제작된 상품을 세계 시장의 수요자에게 공급하는데 따른 비용은 최소화된다. 이러한 특성에 따라 미디어 콘텐츠 산업에서는 해외시장 진출을 적극적으로 추진하게 된다. 해외시장 진출은 시장 규모를 확대하기 위해 단순 수출을 넘어 자회사 설립, 합작투자, 인수합병 등의 다양한 방법으로 시행해 나간다. 이러한 지리적 다각화는 인터넷 커뮤니케이션과의 통합과 더불어 향후 미래 전략에 있어서 핵심전략이 될 수 있다.

### ● 수익원천의 다각화 추구

구글의 경영 모델은 독특하다. 하지만 문제는 세계적인 경기 후퇴의 국면에서 구글이 지속적으로 성장할 수 있는가 하는 점이다. 만약 이런 국면에서도 구글이 지속적으로 성장 발전한다면 구글 사업모델의 강점에 대해 더욱 궁금해질 수 밖에 없다. 반대로 경기하강 국면을 견디지 못한다면 구글을 포함한 많은 기업들은 어떻게 변신해야 생존할 수 있을지 심사숙고하지 않을 수 없을 것이다.

### - 경기 하강기의 기업 환경

전 세계적인 경기 침체 국면은 여러 차례 있어 왔고 앞으로도 끊임없이 발생할 것이다.

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

이러한 심각한 경기후퇴 시기에 기업 경영 현장에는 다음과 같은 주가하락, 폐업, 투자 감소, 구조조정, 가격하락 등의 특징이 공통적으로 나타난다.

- ◆ 급격한 주가하락으로 인한 기업가치 파괴
- ◆ 경쟁력이 부족한 기업의 소멸
- ◆ 광고, 마케팅, R&D처럼 즉각적인 수익이 나타나지 않는 활동에 대한 투자 감소
- ◆ 생산성 향상을 위한 기업 구조조정
- ◆ 가장 취약한 회사를 약화시키는 가격하락 등의 방어전략

투자 감소와 해고는 거대한 실업을 불러왔고 사업을 위협하는 가격하락을 초래했다. 이런 위기는 사업주기 분석으로 유명한 슌페이터가 주장한, 오래된 방식이 파괴되고 새로운 기술과 경영방식이 대체하는 '창조적 파괴' 현상을 일으켰다. 경제위기가 오래 지속될 수록 그 효과는 크다. 일부 회사들이 사라질 때 다른 회사들은 떠오른다. 어떤 시장은 급격히 변화한다. 이러한 변화는 자동차나 금융시장 뿐 아니라 구글에게 직접적으로 중요한 광고와 소매유통 시장에도 마찬가지로 나타난다.

### - 경기후퇴가 구글에 미치는 영향

여기서는 현재의 경기후퇴가 구글에 미치는 잠재적인 여파에 대해 살펴보고자 한다. 먼저 구글의 사업 환경과 새로운 기회에 경기 후퇴가 미치는 영향을 검토할 것이다. 다음으로 구글이 경영모델을 바꾸었는지, 위기가 일어나기 전에 구글의 급격한 성장으로 제기되었던 문제들이 경기후퇴로 인해 해결될 것인지를 조사하여 구글이 경제 위기에 대응하기 위해 취했던 방법의 효과를 검토할 것이다. 마지막으로, 구글의 독특한 경영모델이 전통적인 경영 방법에 비해 이런 상황에서 어느 정도 효과적인지 검토할 것이다.

### ◇ 혁신의 위기로 인한 구글의 사업 확장 기회 증가

금융위기의 첫 번째 희생자 중 하나는 혁신이다. R&D는 불경기에 회사가 예산을 제일 먼저 삭감하는 분야 중 하나다. 회사가 R&D 예산을 줄이지 않을 경우에는 연구원들에게 혁신적인 제품을 개발하기보다 생산성을 높일 방법을 찾으려 요구한다.

R&D 지출이 감소하는 이유 중 하나는 많은 회사들이 과거 판매실적을 토대로 R&D 예산을 책정하기 때문이다. 전년도 판매가 부진하면 다음 해 R&D 비용은 줄여들기 마련이다. 물론 많은 회사가 이 시기에 사라진 것도 R&D 비용감소를 설명해주는 요인이다. 이런 현상은 가장 혁신적인 산업인 IT 산업의 특허신청도 영향을 받는다. IT 분야는 주로 자금원천 중 하나였던 벤처캐피탈에 금융위기의 영향이 미치면서 한층 더 악화되었다. 자금이 떨어진 신생회사들은 자금부족으로 R&D 예산을 삭감 할 수 밖에 없었다.

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

벤처캐피탈로부터 유입되는 자금이 원천인 R&D 예산이 감소되면 다음과 같은 일이 일어날 수 있다.

- ◆ 사업모델이 너무 취약하거나, 성장하기 위해 벤처캐피털리스트에 의존해야 하는 회사는 사라질 수 있다.
- ◆ 능력이 떨어지는 업체는 사업을 위한 연구 노력을 단념하거나 제한하기 쉽다.
- ◆ 재정자원이 부족한 혁신적인 회사는 파트너십이나 합병으로 보다 강한 회사의 보호를 구할 수 밖에 없다.

결국에는 경기후퇴로 시장 진입장벽이 높아져 지배적인 위치에 있는 회사를 위협할 수 있는 아이디어를 가진 신규경쟁자가 등장할 가능성이 줄어든다. 동시에 경기후퇴는 큰 기업이 다른 회사를 싼 값에 인수할 수 있는 기회가 되기도 한다. 이 모든 것은 구글에게 유리하게 작용할 것이다. 구글에게는 아직 경쟁력과 자금 여력이 충분치 않은 소셜네트워킹 시장에서 경쟁자들을 인수할 기회가 생기기 때문이다.

### ◇ 광고 예산 감소로 인해 오히려 검색 광고는 증가

경기후퇴는 R&D 지출도 방해하지만 경기 변화에 매우 민감한 광고 예산에도 많은 영향을 미친다. 불경기와 광고지출 사이의 상관관계는 나라별로 다르지만 구글의 주요 시장에서는 현저하게 나타난다. 분명히 구글의 광고 수익은 구글의 사업모델을 위협하는 세계적인 불경기로부터 직접적인 영향을 받기 쉽다.

세계경제 위기로 인해 대기업과 은행들이 광고 예산을 줄이고 있다. 중소기업 역시 광고 예산을 삭감하고 있다. 이런 광고 지출 감소는 전반적인 광고 시장의 위축을 가져오지만 반면에 웹 광고에는 긍정적인 면도 작용한다. 불경기에 광고주는 광고 캠페인의 비용과 직접적인 효과를 더욱 고려하게 된다. 효과에 대한 요구와 효율성에 대한 관심은 광고의 효과를 더욱 잘 통제하게 하고 그 효과를 측정할 수 있는 방법을 제공하는 광고 매체에게는 유리하게 작용할 것이다. 이런 관점을 고려해보면 특히 구글 같은 검색엔진의 웹 광고는 전통적인 매체 광고에 비해 고통을 훨씬 덜 받게 될 것이다.

기업이 온라인 광고를 증가시키면서 광고예산의 방향을 바꾼 덕분에 구글은 혜택을 볼 것이다. 맥킨지가 2007년에 발표한 조사에 따르면 온라인 광고는 향후 몇 년 동안 현저하게 성장할 것이라고 한다. 이 조사에 따르면, 가장 효과적인 온라인 마케팅 형태로 알려진 검색엔진 광고는 온라인 광고 예산에서 이메일과 배너 광고의 뒤를 이어 3위를 차지한다. 하지만 그 균형은 곧 바뀔 것 같다. 응답자의 71%는 검색엔진 광고에 대한 예산이 증가할 것이라고 말했다.

광고예산 감소는 오히려 검색엔진의 선두주자인 구글에게 경쟁우위를 제공해 줄 것이다. 기업들은 가장 많이 노출시켜 줄 수 있는 한곳에 모든 노력을 집중하고 싶어 하기 때문

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

이다. 이러한 변화는 자연스럽게 페이스북, 마이페이스와 같은 소셜네트워크를 통한 대안적인 온라인 광고의 발전을 막을 수 있다.

### ◇ 온라인 쇼핑 증가로 인한 구글 광고의 수익원천 증가

경기가 어려울 때 소비자는 가격을 비교하게 되어 있다. 가격을 비교하기에 구글 같은 검색엔진이 아주 좋은 방법이다. 미국의 전자상거래는 아직 사업초기에 있다. 미국의 2008년 온라인 쇼핑은 전체 소매유통 쇼핑의 5%에도 미치지 못한다. 이 놀라울 정도로 적은 숫자는 앞으로 성장할 여지가 많다는 뜻이기도 하다.

전자상거래의 성장은 소비자가 온라인에서 제품을 찾는다든 점에서 검색엔진을 자연스럽게 지원하게 될 것이다. 온라인에서 가격을 조사하는 것이 구글에게 왜 좋은 일일까? 소비자가 구글을 통해 온라인으로 상품을 검색할 때마다 구글이 광고를 제시할 수 있기 때문이다.

게다가 전자상거래는 검색엔진에게 신규 서비스와 새로운 수익 원천을 개발할 기회를 준다. 예컨대 구글은 광고주가 제품 인지도를 높이는 방법을 제공함으로써 유튜브를 수익화할 수 있다. 더 나아가 가격 비교 서비스인 '구글상품검색'과 지불 서비스인 '구글 체크아웃'을 통해 광고를 직접 판매하거나 거래 수수료를 징수할 수 있다. 고객이 온라인 쇼핑과 구매를 늘리면서 구글은 경기후퇴로 인해 오히려 수입원천이 증가할 것이다.

### ◇ 불경기로 인한 키워드 광고 수입의 한계 도래

하지만 세계적인 불경기는 위험도 제기한다. 구글이 경매에서 키워드 판매로 수익을 창출한다고 생각해보자. 이 수익이 증가하려면 키워드에 대한 광고 클릭 수가 증가하고 키워드에 대한 가격도 증가해야 한다. 방문자 수가 증가한다고 해서 이런 일이 일어나는 것은 아니다.

키워드의 가치는 광고주 사이의 경쟁, 광고주의 기술, 광고주의 전략, 광고주의 재정 자원에 영향을 받는다. 경쟁자의 입찰 정보를 얻기는 어렵지만 부유한 광고주는 경쟁사를 이길 수 있는 높은 가격으로 입찰에 응할 것이다. 그런데 금융 혼란은 브랜드를 구축하는 방법으로 광고를 사용하려는 대기업의 성향과 경쟁을 줄임으로써 이 모든 것을 바꿔 놓을 수 있다. 불경기에는 규모가 큰 기업도 광고성과에 집중하게 되고 지출을 최소화할 수 밖에 없다. 이러한 상황은 구글의 키워드 경매 시스템을 통한 수익창출에 경제적인 어려움을 가중시킬 수 있다.

### ◇ 기업의 생산성 향상과 관련된 사업 기회의 증가

금융위기와 불경기 속에서 회사들은 비용을 절감하고 구조조정을 하며 조직을 정비한다. 일부는 어쩔 수 없이 구조조정을 하기도 하고 일부는 상황을 활용하기 위해 구조조정을 하기도 한다. 이러한 움직임은 생산성 향상 활동에 따른 비용을 감소시킨다. 이런 경향

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

은 구글을 비롯해 호스팅 솔루션과 소프트웨어를 제공하여 데이터 처리 비용을 줄이는 회사들에게는 이롭게 작용할 것이다. 이 상황에서는 두 가지 분야가 특히 전도유망할 것으로 보인다.

- ◆ 온라인 사무자동화 및 협력 툴: 이동과 협업비용 감소
- ◆ 클라우드 컴퓨팅 : 구글, IBM, 마이크로소프트, 아마존닷컴 같은 회사 네트워크와 컴퓨터에 응용프로그램과 데이터를 아웃소싱하는 기술

회사들이 웹에 모든 응용프로그램을 옮겨놓고 자사가 운영해 오던 데이터 센터를 닫기를 원하는 것은 아니지만, 금융위기 덕분에 이 기술은 확산 될 것 같다. 긴축예산으로 인해 값비싼 프로젝트를 포기하는 대신 IT부서는 예산을 아껴 쓰면서 프로젝트를 실행할 것이다. 클라우드 컴퓨팅이 사용되면 투자 자본으로 운영비를 대체할 수 있다.

전자상거래처럼 클라우드 컴퓨팅은 구글이 새로운 소득원천을 발견할 수 있는 기회를 제공해줄 것이다. 하지만 구글은 대기업에 대한 지식과 ERP툴, 전통적인 IT분야의 기술과 직원, 컨설팅 서비스가 부족하므로 특히 IBM, HP, 오라클과 같은 경쟁사를 마주할 때 실질적인 애로를 겪을 수 있다. 그럼에도 불구하고 구글은 이 시장에서 주요한 자산인 '거대한 양의 데이터를 관리, 저장, 분석하는 능력'을 가지고 있어 시장의 새로운 강자로 등장할 수 있을 것이다.

### ◇ 구글의 비용감축 대책과 필요성

구글은 불경기를 극복할 수 있는 능력에 대해 낙관적이겠지만 그렇다고 빈둥거리지는 않을 것이다. 구글을 조직을 재정비하기 위해 최대한 불경기를 이용할 것이다. 이 글을 쓰는 동안 이미 구글은 다음과 같은 비용감축 대책을 발표했다.

- ◆ HR 컨설턴트 및 임시직원 감축
- ◆ 직원 혜택 및 특전 감축
- ◆ 신규채용 연기
- ◆ 중복 제품(Page Creator 와 Google Sites) 제거를 통해 제품라인을 간소화하고 사용자가 사용하지 않는 서비스(Lively 혹은 Datasets Research) 중단
- ◆ 구글 파이낸스(Google Finance)등 신제품 광고 개시

구글은 내부절차와 제품범위의 효율화를 위해 노력해야 한다. 그 동안 구글은 급속한 성장과 인수(acquisition)로 인해 너무 많은 것을 하려고 너무 많은 프로젝트를 내놓았다. 제품을 통합하고 부서 간에 해왔던 조정노력을 개선하며 프로젝트의 수익성에 따라 예산을 분배하는 절차를 시행할 때가 된 것이다.



## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

구글에게 이런 변화는 필요하지만 위험이 따른다. 투자비용과 예산 조정에 관한 경영진 간의 의견조율이 첫 번째이고 위험이고, 비용감축에 따른 직원들의 동기와 충성심에 미치는 영향이 두 번째 위험이다. 엔지니어들은 구글이 '또 하나의 지루한 대기업'의 모델로 변하는 것을 두려워할지 모른다.

이러한 위험은 스톡옵션과 이윤분배에 기반한 구글의 임금 모델에도 영향을 미친다. 주식시장의 급격한 쇠퇴는 미국의 주요 기업들로 하여금 직원에게 보상할 새로운 방식을 찾게 만들고 있고 구글도 예외는 아니다.

◇ 독특한 경영모델이 비용절감 노력에 미치는 영향

구글의 경영모델은 독특하다. 문제는 구글의 경영모델이 심한 경기후퇴의 결과를 완화시키는 데 도움이 될 것인가 하는 점이다. 만약 도움이 된다면 어떤 방식일까? 어느 회사든 경영진이 불경기에 사업을 이끌어가기 위해서는 다음과 같은 것을 추진할 수 있어야 한다.

- 변화하는 고객의 수요에 따라 제품과 조직구조를 신속하게 적응시키기
- 구조조정과 인원감축이 직원 사기와 생산성에 미치는 영향 줄이기

구글이 제품과 혁신을 관리하는 방법은 위의 활동에 도움이 되어야 한다. 구글이 변화하는 시장과 고객의 수요에 신속하게 적응할 수 있는 이유는 다음과 같다.

- 구글은 제품개발에 대한 맥가이버 칼 전략 덕분에 제품을 신속하게 바꿀 수 있다.
- '조기에 출시하고 자주 출시하는' 원칙에 따라 사용자의 기대에 부응하고 필요에 따라 제품을 개량할 수 있다.
- 오픈 소스 솔루션 사용과 사용자 및 개발자와의 돈독한 관계는 혁신의 신속한 통합을 용이하게 해준다.

위계구조 없이 작은 팀으로 구성된 구글의 경영구조는 경제가 어려운 시기에 더욱 진가를 발휘할 것이다. 그 효과성은 회사가 규모를 줄여야 하는 상황에서 더 명백해진다. 전통적으로 위계적인 조직에서 규모를 줄인다는 것은 승진기회 감소, 경영계층 제한, 경력 기회 감소를 뜻한다. 하지만 직무만족도가 내재적이고 동료 사이의 명성이 구조상 지위가 높아지는 것만큼 중요한 구글에서는 조직축소로 인해 동기부여가 감소할 가능성이 다른 기업에 비해 훨씬 낮다. 이러한 모델이 불경기의 영향을 제거해주는 것은 아니지만 상당부분 그런 영향을 축소하고 경기침체 이후에 신속히 회복할 수 있게 할 것이다. 그럼에도 불구하고 구글은 미국의 주요 기업들이 대공황 이후에 그랬듯이 수익 원천을 다각화할 필요가 있다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라**

다. 구글의 현지화와 문화적 고려사항

● **문화적 저항의 극복**

처음부터 구글은 서로 다른 언어를 사용하는 사람들을 향해 세계적인 제품을 포지셔닝 해왔다. 또 다른 장벽인 문화적 저항은 앞으로도 구글에게 지속적인 과제가 될 것이다.

- 지적재산권과 검색 서비스

영화나 비디오, 텔레비전 프로그램을 온라인으로도 볼 수 있게 되면서 이 시장은 구글의 성장과 광고판매에 가장 유망한 영역으로 떠오르고 있다. 하지만 이 시장에 관심을 갖는 다른 회사들이 당면한 문제들을 구글도 마찬가지로 가지고 있다. 구글이 이들 콘텐츠를 허락 없이 그냥 가져와서 보급 할 수는 없다는 점이다.

그러나 데일리 모션(Dailymotion)과 유튜브(YouTube)처럼 사용자들이 생산한 콘텐츠를 호스팅하고 스트리밍하기 시작하면서 이 장애물은 피할 수 있게 되었다. 저렴한 디지털 카메라와 캠코더의 등장으로 이 사이트들은 별로 주목받지 못할 수도 있었던 행동에 큰 관심을 불러 일으켰으며 거의 아무도 예상하지 못했던 비디오 시장을 열어 몇 달 만에 온라인에서 수십만 개의 비디오를 이용할 수 있게 했다.

하지만 이 방법은 저작권이 있는 콘텐츠를 제공할 때는 문제가 된다. 호스팅과 검색은 전혀 다른 별개의 활동이기 때문이다. 검색엔진은 검색결과 페이지에 나타나는 문서에 대한 책임이 없는 반면 호스팅 서비스는 서버에 보관하는 있는 자료에 대한 책임을 져야 한다. 이것은 호스팅 서비스 업체가 콘텐츠를 분류하고 규칙을 강화하여, 법적인 소송이 제기될 수 있는 자료는 거부해야 한다는 것을 의미한다.

지적재산권을 보호하는 국제법과 저작권을 살펴보자. 지적재산권에 대한 법률은 창작물에 대한 배타적인 권리, 무분별한 복사로부터의 보호, 작업에 대한 지불을 창작자에게 보증해줌으로써 새로운 예술, 상업저작물을 지속적으로 만들어 낼 수 있는 동기를 갖게 해준다. 이 법률은 창작물 생산과 유통에 비용이 많이 드는 시장을 위해 만들어졌다. 출판사, 제작자, 서적판매상, 극장 소유주, 방송회사, 음반 유통업자가 창작물의 판매와 유통에서 나오는 주요 수입을 통제하고 있다. 그들은 서비스의 상당부분을 쓸모없게 만들거나 가치를 한정시키는 디지털 기술의 도래로 인해 상당히 많은 수익을 잃었다. 요즘은 누구나 온라인상에서 거의 비용을 들이지 않고도 책이나 음악을 발표할 수 있게 되었다.

- 지적재산권에 관한 구글의 견해

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

이런 메커니즘은 이제 재평가되어야 한다. 제작자와 편집자들이 만들어낸 '투자한 만큼 당연히 보호되어야 하는 권리'는 그런 투자비용이 감소하면서 이제 의미가 줄어들고 있다. 생산. 유통 비용이 사실상 사라지고 있는데 인터넷 서퍼가 노래, 책, 영화에 이전과 같은 가격을 지불할 필요가 있을까? 컴퓨터 파일은 음반도 아니고 책도 아니다. 더 이상 레코딩 수단이나 전통적인 유통 채널에 돈을 지불할 필요가 없다. 무료 아마추어 비디오의 폭발적인 성장은 저작권 보호 체계가 없으면 예술가들이 새로운 창조활동을 하지 않을 것이라던 저작권 보호론자들의 주장을 약화시켰다. 하지만 저작권 보호에 관한 이런 법률이 변하지 않는 한 구글은 저작권이 있는 비디오와 음악을 유포하는 주요 창구가 되기 어려울 것이다.

### - 세계 시장의 문화적 장벽

세계 시장에서 구글은 또 다른 장벽인 문화적 저항에 부딪칠지도 모른다. 처음부터 구글은 서로 다른 언어를 사용하는 사람들을 향해 세계적인 제품을 포지셔닝 해왔다. 기술에 열광하는 사람들과 그렇지 않은 사람들 사이에 디지털 격차가 있듯이 검색엔진이 잘 다룰 수 있는 언어와 그렇지 않은 언어 간에도 격차가 있다. 아랍어, 중국어, 일본어, 한국어처럼 영어 문자가 아닌 언어는 다루기도 어렵고 각 국에서 출현한 경쟁자와도 싸워야 한다.

구글은 중국에서는 바이두(Baidu)와, 러시아에서는 안덱스(Yandex)와 경쟁하고 있다. 해당 국가 검색엔진과의 경쟁은 유럽뿐 아니라 아시아와 중동에서 이미 나타나고 있는 문화적 지배에 대한 두려움을 자극하게 될지도 모른다.

2006년 프랑스와 독일은 콰에로(Quaero)라는 유럽형 검색엔진을 출시했다. '구글 킬러(Google Killer)'라는 별명으로 미국에서 많은 웃음을 자아내기도 했지만 이는 문화적 패권에 대한 우려를 말해주는 단적인 예라고 할 수 있다. 거의 같은 시기에 이와 같은 이유로 사우디아라비아는 아랍어 검색엔진 sawafi(사와피)를 개발하기 위해 독일과 협력하겠다고 발표했다. 이 검색엔진은 결국 출시되지 못했고 아랍문화는 웹에서 충분히 확산되지 못하고 있다. 일본과 인도도 자체 검색엔진을 개발하기 시작했다. 중국에서는 바이두가 '중국을 가장 잘 아는' 엔진을 자처해왔다. 공식적인 정부 지원을 받는 사기업인 바이두는 문화적인 카드를 내놓고 '열린 중국 백과사전'과 '진왕조의 고전문화 연구센터'에 착수했다.

### - 영어 사용의 증가와 편중 현상 심화

미국의 인터넷 지배는 문화적·지적 지형을 완전히 재배치하기에 이르렀다. 온라인에서는 영어가 지배적인 언어일 뿐 아니라 영어를 구사하는 문화가 기준과 가치를 부여해왔다.

## 13일차. 시장 변화에 능동적으로 대처하라

다른 많은 지표 중에서도 구글 질문어로 셰익스피어가 단테, 라신, 괴테보다 훨씬 앞서 있는 것이 이를 증명한다. 구글 북 서치(Google Book Search)의 질문어도 비슷한 결과를 나타낸다. 이런 결과들은 단지 영어를 구사하는 문화가 다른 문화에 비해 인터넷 상에서 잘 구현되고 있으며, 구글을 비롯한 검색엔진이 의도하지 않게 영어를 중심으로 한 문화에 접근하고 있다는 것을 보여준다.

특히 페이지랭크 메커니즘에서는 영어가 다른 유럽어에 비해 많이 사용되기 때문에 다른 언어로 씌여진 문서보다 검색 수가 많은 영어로 된 문서가 결과 페이지 상단에 나타난다. 이런 경향은 저자가 모국어보다 영어를 사용하는 것이 더 유리하다고 판단하기 때문이다. 이것은 내쫓기(ouster) 또는 밀어내기(crowding out)와 같은 고전적인 현상이다. 지배적인 언어와 문화가 소수 언어와 문화를 주변화(marginalize)시키게 된다. 이 현상은 인터넷 전체에 침투한다.

## 14일차. 혁신을 장려하라

가. 혁신과 자동화

### ● 기술기반 기업과 혁신

기술기반 산업의 핵심은 기술력이다. 기술력만 잘 갖추고 있다면 정부나 기업은 경쟁에서 우위를 차지할 수 있다. 그러나 기술은 그 자체만으로 경쟁력이 확보되는 것은 아니다. 기술이 이루어지기 위한 창조적 아이디어의 발견에서 시작하여 발견된 아이디어가 실제 가시화되고 적용되는 넓은 의미의 혁신으로 이어지기 위해서는 기술을 둘러싸고 있는 제반 환경 및 혁신관리 능력, 리더십, 조직문화 등이 총체적으로 고려되어야 한다. 기술과 혁신에 관해 생각할 때 반드시 고려해야 할 것 중의 하나는 기술의 불완전성이다. 기술변화 자체가 불완전성을 특성으로 한다. 즉, 어떤 기술이든 완벽한 것은 없기 때문에 기술혁신은 항상 필요하다는 것이다. 또한 기술적으로 가장 우수한 제품이라도 시장에서 반드시 성공하는 것은 아니고 오히려 시장에 먼저 진입하여 시장을 선점하는 것이 성공할 가능성이 더 높다.

- 혁신기업의 특징

혁신기업의 특징은 시장선점(first-to-market) 전략을 사용한다는 것이다. 시장을 선점했을 경우, 경쟁자가 없고 수요가 많기 때문에 제품 출시 초기에 많은 이익을 볼 수 있는 장점이 있다. 반면 후발 경쟁자의 경우는 시장진출에 여러 가지 장애를 겪게 된다. 특히 기술적인 한계의 영향을 많이 받게 된다. 일단 시장선점을 하면 독점 판매를 할 수 있으며 대량생산으로 인한 가격인하가 가능하고 시장을 형성하는 기술을 습득할 수 있다. 또 다른 혁신기업의 특징은 점진적 혁신과 획기적 혁신을 동시에 추구한다는 점이다. 과거 '80년대 후반 인텔이 메모리 회사에서 마이크로프로세서 회사로 전환했을 때, 성공적인 전환이 가능했던 이유 중 하나는 메모리가 주요 기술전략일 때 마이크로프로세서를 동시에 개발하고 있었기 때문에 가능했다. GE가 가전제품 제조사업에서 의료기기 기술 사업으로 핵심전략을 전환할 수 있었던 것은 R&D에서 "다세대(multigenerational)" 접근을 시도하여 제1세대의 기술은 유지하면서 차세대 기술을 준비했기 때문이다. 또한 HP는 기계 사업을 유지하면서 컴퓨터 사업을 시작하였고, 모토로라는 기존의 무선사업을 지속하면서 셀룰러 사업에 진출하였다. 이러한 혁신기업들은 현재의 점진적 혁신에서 이익을 보면서 동시에 미래의 획기적 혁신을 준비하고 있었던 것이다.

이와 같은 창조적 아이디어를 중시하는 문화와 기술적 혁신이 가능한 환경 조성, 시장선

## 14일차. 혁신을 장려하라

점 전략의 사용, 점진적 혁신을 유지하면서 획기적 혁신을 준비하는 기술개발 등은 오늘날 구글에서 발견하는 성공 비결과 조금도 다르지 않다. 이런 관점에서 볼 때, 구글은 단순히 검색서비스를 제공하는 닷컴기업이 아니라 기술변화를 통해 혁신을 만들어 가는 기술기반 산업의 핵심기업인 것이다.

### - 기술기반 기업의 혁신 관리

기술기반 기업의 조직목표는 가치창조, 속도, 품질 및 저비용 등에 있다. 이러한 목표를 달성하기 위하여 기술기반 기업은 신상품 개발 전략, 창조성 제고, 고객중심 마인드, 기술에 관한 태도 전환 등과 같은 혁신관리 전략을 구사한다.

#### ◇ 신상품 개발 전략

신상품 개발을 성공적으로 하기 위해서는 먼저 핵심 전담 인물을 투입하고 고객의 요구를 최대한 반영하며 명확한 개발요구사항과 전략문서를 작성해야 한다. 조직문화의 관점에서 보면, 건설적이고 개인을 존중하고 상하동료 간 의사소통이 원활하고 정보가 공개적이며 자유롭게 의사표현을 하도록 장려하며 새로운 아이디어를 높이 사야 한다. 이러한 조직문화는 세계적인 성공기업에 대한 벤치마킹 결과 드러난 가장 중요한 혁신전략이었다. 구글의 20% 법칙, 동료평가제도, 조직문화와 작업환경 등에서 드러난 특징은 기술 기반의 혁신 기업이 갖는 신상품 개발 전략을 구사하기에 가장 적합한 혁신 전략인 것이다.

#### ◇ 창조성 제고

앞으로의 세대에서 창조성이 차지하는 비중은 점점 더 증가할 것이다. 따라서 기술기반 기업의 환경은 구성원의 상상력을 자극할 수 있는 여건을 갖추어야만 한다. 회사의 문화와 조직 관리는 상상력을 격려하고, 창조적인 환경을 제공하며, 적재적소에 인력을 배치하고, 사업과 아이디어 창출을 위한 교육훈련을 실시하며, 충분한 시간을 부여하고, 성공적인 업적을 보상하며, 실패에 관대하며, 전략적 피드백을 제공하고, 업무수행 과정에서 발생하는 문제점을 제거해 주는 역할을 담당해야 한다. 3M의 15%원칙과 구글의 20% 법칙 등은 조직을 창조적이게 하는데 적절한 방안인 것이다.

#### ◇ 고객 중심 마인드

효과적인 혁신 관리를 위해 가장 중요한 것은 시장 중심, 고객 중심 마인드를 갖는 것이다. 기술혁신은 기술력이 아니라 시장의 요구에 의해 이루어진다는 대명제를 기억해야 한다. 모든 기술 개발 프로젝트는 시장의 요구가 우선적으로 강조되어야 한다. 사업부서의 시장, 고객, 기술에 대한 요구사항을 전제로 R&D 부서와의 협의를 통해 방향을 결정

## 14일차. 혁신을 장려하라

하기 위해 상호간의 긴밀한 커뮤니케이션이 필요하다. 성공적인 혁신기업들은 기업이 위기에 처해 있을 때 오히려 R&D 부문에 대한 투자를 늘려 획기적 혁신이 가능하도록 한다.

고객의 요구를 파악할 때는 광범위한 시장의 동향에 따른 요구사항인지 특정 고객층에서만 발생하는 특별한 요구인지를 구별하여야 한다. 획기적 혁신은 현재 고객이 요구하는 것은 아니지만 미래에 생겨날 요구를 반영할 수 있어야 한다. 기업은 점진적 혁신을 요구하는 고객의 니즈를 만족시키면서, 장기적인 관점에서 획기적 혁신을 통해 새로운 시장을 창출해야만 하는 것이다.

구글은 고객(소비자) 중심적인 사고 때문에 성공했다. 1990년대 후반 미국 시장을 지배했던 야후와 AOL은 사용자들이 포털에 들어와 가능한 한 오래 머물도록 했다. 반면에 구글은 빠른 검색으로 고객들이 최대한 빨리 원하는 자료를 찾고 떠날 수 있는 구조를 만들어 고객의 신뢰를 쌓았다. 검색엔진을 사용하는 고객들은 검색사이트에 오래 머물고 싶어 하지 않았기 때문이다. 세르게이 브린과 래리 페이지는 '어떻게 하면 사용자들을 위해 보다 효율적일 수 있을까'를 고민했던 것이다.

### ◇ 기술에 관한 태도 전환

기술기반 기업은 기술을 보는 관점을 관리하는 것이 중요하다. 대부분의 기술은 이미 만들어져 있고 흔히 조직 밖에서 만들어진다. 따라서 전문기술을 습득하려고 노력하면서 동시에 "우리가 만들지 않았으니 상관없다(not-invented-here)"는 구태의연한 태도를 버려야 한다. 자사 내에서 만들지 않은 기술일지라도 적용하여 사업화하는 것이 필요할 때는 적극적으로 수용하여야 할 뿐 아니라 타사의 기술을 도입하는 것이 유리할 때는 기술개발에서 기술도입으로 방향을 바꿀 수 있는 용기도 또한 필요한 것이다.

### ◇ 혁신은 기술주도의 사업화 과정

벨 연구소에서는 혁신을 "기술과정이 아니라 기술주도의 사업화 과정"이라고 정의한다. 기술 기반 기업에 있어 이 정의는 아주 중요한 시사점을 지닌다. 발명은 새로운 아이디어를 창출하고 실제 적용하도록 하는 것이고, 사업화는 제품개발, 상업화, 적용단계를 모두 포함하기 때문이다.

기술혁신 관리는 기업의 인력과 자본, 자원을 조직하고 배분하고 동원하여 새롭고 유용한 지식을 만들고, 제품과 프로세스 및 서비스를 겨냥한 기술 아이디어를 토대로 프로토타입을 개발하고, 궁극적으로 기업의 이익을 위해 제조, 분배, 사용하는 과정 전체를 말한다. 이와 함께 기술관리는 혁신을 주도하는 사람을 응원하고, 동기부여하고, 리드하며, 보상하면서, 계속 유지하는 모든 과정을 의미한다.

- 프로세스 혁신, 판매와 영업의 자동화

## 14일차. 혁신을 장려하라

구글의 초창기 직원 40명 중 한 사람이 오미드 코데스타니는 구글의 사업개발 및 영업 활동을 지휘하고 있다. 그는 AOL, 월마트 등 대기업을 상대로 큰 계약을 협상해왔다. 이와 같이 구글에도 영업부가 있지만 구글에서 판매의 대부분은 영업사원 없이 자동으로 이루어진다. 구글에서의 '자동화'란 '가상화(virtualized)'와 같은 의미로 사용되며, 여기에는 생산성과 효율성 개념도 포함된다.

몇 년 동안 많은 분야의 프로그래머들이 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)와 영업자동화(SFA:Sales Force Automation)를 통해 판매절차를 자동화하기 위해 노력해 왔다. 두 프로그램 모두 고객관계를 행정적으로 처리하는 절차를 자동화하고 있는데 자동화의 정도는 아주 다양하다. 하지만 구글 시스템은 CRM이나 SFA와는 기본적으로 다르다.

### - 구글의 광고 영업

#### ◇ 구글의 자동판매 모델

구글의 자동화는 고객관계의 행정적 처리절차를 자동화하는 것이 아니라 영업 자체를 자동화하는 것이다. 구글의 광고주는 구글의 직원과 직접 접촉하지 않는다. 구글은 가격을 비롯해 어떤 것도 설득하지 않으며 광고주를 접촉하는 영업 사원이 아예 있지도 않다. 모든 것은 구매자와 컴퓨터 프로그램 사이에서 일어난다. 구글의 자동판매 모델은, 거래비용을 줄여주고 다른 광고매체들이 회피하는 작은 광고주들도 쉽게 접근할 수 있게 해준다. 이것은 조직과 경영에도 많은 영향을 미쳤다.

#### ◇ 일반적 영업부서의 업무와 문제점

모든 회사에는 영업부와 마케팅부 사이에 갈등이 존재한다. 영업자는 고객을 만나고 제품을 설명하고 가격을 협상하여 거래를 성사시킨다. 이런 실제 업무와 더불어 그들은 보고서를 작성하고 고객기록부를 작성하는 등 문서작업도 해야 한다. 영업자들의 이 두 가지 업무는 전혀 다른 기술을 요구하기 때문에 서로 간에 충돌이 일어날 수 밖에 없다. 대개의 영업사원은 '관료적 형식주의(red tape)'와 문서작업에 대해 불평을 쏟아 놓는다. 형식적인 서류작성에 업무시간의 절반이나 써야 한다면 힘들어하는 영업자들도 많다. 중요한 시간을 부수적인 행정업무에 써버리는 영업자들은 낮 시간에 할당된 영업목표를 달성하지 못한다는 비난을 받게 된다.

한편, 할당받은 영업목표와 월간목표를 달성하지 못한 영업자들은 실적 채우기에 바빠 서류작업을 미뤄두기 일쑤다. 이런 모습은 대부분의 회사 영업부에서 나타나는 만성적인 문제점이다.



## 14일차. 혁신을 장려하라

### - 판매절차의 자동화와 이점

구글은 판매절차를 완전히 자동화시킴으로써 다른 기업에서 일어나는 이런 갈등을 사전에 제거하고 있다. 정보는 고객에게서 나와서 마케팅부를 포함한 경영자, 엔지니어, 제품 기획자 등 정보를 필요로 하는 사람들에게 직접 전달된다.

#### ◇ 가격정책과 신제품 개발에 따른 내부갈등 제거

판매 자동화는 영업부와 마케팅부 사이에 일어나는 가격과 제품의 특징을 둘러싼 갈등도 없애준다. 경영진은 수익성이 높은 제품을 판매하고 싶어 하지만 영업사원들은 팔기 쉬우면서도 자신에게 돌아올 인센티브가 높은 제품을 판매하고 싶어 한다. 하지만 구글의 자동경매 시스템은 구글의 직접적인 개입 없이 소비자가 직접 가격을 책정하기 때문에 가격을 둘러싼 내부갈등을 방지해준다. 또한 혁신에 간접적인 장애가 될 수도 있는 신제품 개발에 대한 불필요한 논쟁 역시 사라지게 만들었다.

#### ◇ 영업사원 교육을 위한 시간과 비용 절감

구글 마케팅부는 신제품을 발표하기 전에 영업사원들이 기존제품을 소홀히 다루지 않고도 신제품에 집중할 수 있도록 내부 '영업'을 한다. 신제품과 관련해서 영업사원은 교육도 받아야 하고 필요한 지식과 정보도 얻어야 한다. 뿐만 아니라 새로운 영업수단도 필요하다 영업부가 신제품에 대해 회의적인 태도를 갖지 않도록 필요한 모든 조치를 취해야 한다. 물론 이런 모든 노력에는 시간과 돈이 필요하다. 어떤 경우에는 내부에서 필요로 하는 이런저런 준비 때문에 신제품 출시시기를 불가피하게 지연해야 할 때도 있다. 완벽한 판매자동화는 영업사원 교육 시간을 줄여주고, 성장에 방해가 되는 장애물도 제거해준다. 연구결과에 따르면, 성장률이 높은 회사가 제품수명주기 초기 단계에서 판매량을 놓치지 않기 위해서는 성장곡선에 오르기 전부터 필요한 영업사원 수를 예상하여 채용해야 한다. 핵심적인 신제품을 출시하기 전에 신규 영업사원 개발에 투자해야 한다는 것이다. 그러기 위해서 회사는 성장에 대한 자신감뿐 아니라 사람들을 채용하고 준비시키는데 재정적인 지원을 아끼지 않게 된다. 하지만 영업사원까지 교육시키면서 노력을 쏟아 부었던 제품이 만약 실패할 경우, 회사는 상당한 손해를 보게 된다. 그렇다고 제품을 시장에 내놓기 전에 영업력을 충분히 확보해두지 않는다면 마지막 순간에 급하게 채용할 수 밖에 없어진다. 그렇게 되면 선발기준이 낮아지고 결국 능력이 부족한 영업사원이라도 뽑아야 하는 상황에 내몰리게 되는 것이다.

#### ◇ 정확한 판매예측을 통한 전략수립 가능

판매자동화는 경영자의 전략수립에도 영향을 미친다. 자동화는 일반적으로 널리 알려진 두 가지 그릇된 관행을 근절시켜 준다. 첫째, 가격이 내려갈 때를 기다리면서 구매를 연

## 14일차. 혁신을 장려하라

기하고 있는 고객들에게 그런 노력이 헛수고라는 것을 알려준다. 소프트웨어 부문을 포함한 일부 산업에서는 많은 고객들이 분기 말이나 연말까지 기다렸다가 제품을 구매한다. 그들은 영업목표를 달성해야 하는 영업사원들이 영업실적을 올리기 위해 분기 말이나 연말을 특가판매 방식으로 마감하는 관행을 잘 알고 있다. 이처럼 고객들이 구매를 연기하면 영업사원의 업무량에 불균형이 발생하고 결국 마케팅부는 예측했던 것보다 낮은 가격을 책정하게 된다. 둘째, 어렵사리 신기술을 개발한 회사가 부정적인 영업 인센티브 관행으로 인해 한 순간에 날아가 버리는 엄청난 상황도 막을 수 있다. 이것을 좀 더 설명하자면 이렇다. 영업사원이 자신의 실적을 극대화하기 위해 마음대로 판매계약을 늦추거나 앞당길 수 있다. 자신이나 회사의 미래가 불투명하다는 생각이 들면 짧은 시간 안에 많은 보너스를 타내기 위해 실적을 최대한 높여놓고도 영업을 마감해버리는 것이다. 그 반대의 경우도 얼마든지 가능하다. 영업 사원이 자신이나 회사에 대한 자신감이 너무 지나칠 경우 세금을 이유로 자기 임의대로 계약을 연기시켜버릴 수도 있다.

영업사원들에 의해 벌어지는 이런 잘못된 관행들은 판매예측을 통해 중요한 결정을 내리는 경영자들의 판단을 인위적으로 왜곡시키게 된다. 이런 속임수가 자주 일어나지 않는다면 별 문제가 안 되겠지만 모든 영업 사원이 동시에 이런 행동을 한다면 경영자의 예측은 빗나가게 되고, 기만당했다고 생각하는 투자자들과의 관계는 악화일로로 걷게 된다. 영업사원들이 보고한 엉터리 영업실적을 토대로 인위적으로 부풀려진 예측을 내놓는 바람에 금융시장에서 제재를 받은 기업도 있다. 어느 경우든 판매자동화는 영업활동의 주기를 안정시켜주고 경영정보의 정확도를 높여준다.

### ◇ 고객 구매행동조사 정보의 정확성 증가

판매자동화는 설문이나 여론조사, 영업보고서에 영향을 미칠 수 있는 왜곡현상을 미연에 방지해줄 수도 있다. 판매자동화로 인해 회사는 이런 고객들이 어떤 선택을 하는지 자세히 지켜볼 수 있고 경청할 수 있게 된다. 영업절차를 '비( )인간화' 함으로써 관리자들은 실제 고객들이 보여주는 행동을 따라가며 관찰할 수 있게 된다. 이렇게 하면 일반적으로 마케팅부에서 사용하는 직업, 소득, 나이 등을 통해 고객을 인구 통계적으로 구분할 때보다 훨씬 더 풍부한 정보를 얻을 수 있는 것이다.

### ◇ 고객조사 과정에서의 잠재적 오류 제거

판매자동화는 잘못된 자의식과 합리화가 야기하는 잠재적인 오류를 제거해준다. 자동화를 통해 고객들의 행동을 측정하게 되면 그 정확도가 상당히 개선된다. 사용자가 자신이 수용할 수 있는 수준에서 응답하거나 예상기준에 맞도록 응답을 조작할 수 없기 때문이다. 볼스테이트대학(Ball State University)의 연구결과에 따르면, 사람들의 인터넷 사용시간은 설문지에 응답한 것보다 실제로는 두 배나 많다고 한다. 설문조사에 응할 때는 자신도 모르게 선입견에 끌리거나, 설문 의도를 고려하여 응답하게 된다는 것이다.

## 14일차. 혁신을 장려하라

### - 판매자동화로 인한 문제점

판매자동화가 많은 이점을 가지고 있는 것은 분명하지만 기존에 제기되었던 단점들이나 실수, 문제들을 모두 없애주지는 못한다. 구글에도 여느 서비스회사와 마찬가지로 사람의 개입을 필요로 하는 일들이 있다. 검색엔진을 이용하는 사용자들은 서비스 품질에 대해 거의 불평하지 않지만 포럼(토론란)이나 블로그를 이용하는 사용자들은 좀 다르다.

#### ◇ 인적 커뮤니케이션 기능의 부재로 인한 문제

구글이 내린 결정이나 알고리즘의 오류 때문에 홈페이지가 갑자기 사라진다면 그들은 어떻게 할까? 또 비용청구가 잘못되었다고 불평하는 광고주도 있을 것이다. 구글로부터 어떤 대답도 받지 못해 불만에 가득 차 있던 한 광고주는 급기야 “애드워즈 프로그램에 30만 달러 이상을 지불하고 있는 회사의 대표로서, 내가 제기한 문제에 대해 누군가 회신해줄 것을 기대 한다.”는 메일 보냈다. 그는 “왜 구글은 내가 맥도날드에서 커피 한잔 사먹는 뜨내기처럼 대우하느냐?”고 항변했다. 이것은 자동화로 인해 발생하는 문제점인 ‘소비자 파워의 확대’를 말해주는 단적인 상황이다.

#### ◇ 고객 불만 문제의 확대 재생산

전통적인 비즈니스에서는 일이 잘못되면 전화나 이메일, 편지, 회의 등 거의 사람과의 접촉을 통해 문제가 처리되었다. 사람간의 접촉이나 회신을 할 수 없는 새로운 가상시장에서는 불만족 고객이 인터넷으로 접속하여 블로그 등에 메시지를 남기기 때문에 한 고객의 문제가 많은 고객들에게로 확산된다. 불만이 개인적인 차원에서 공중의 영역으로 옮겨지면서 회사는 새로운 문제에 봉착하게 되는 것이다.

이처럼 고객이 공개적으로 불만을 표현하는 방식은 개인적으로 불만을 표시하는 방식보다 훨씬 강력한 압력을 행사한다. 그들의 불만이 회사의 명성에 심각한 타격을 줄 수도 있기 때문이다.

## 14일차. 혁신을 장려하라

나. 신세계를 창조하는 뉴미디어의 세상

- 전통적 미디어와 콘텐츠 시장의 미래 전망

전통적 미디어는 세상이 어떻게 돌아가는지를 파악하는데 너무 많은 시간을 허비하고 있다. 구글은 검색 엔진을 만들어 12년 만에 245억 달러의 매출을 기록했는데 이 매출은 미국의 4개 지상파 광고 수입보다 많다. 신문은 웹사이트를 만들긴 했으나 디지털 마인드가 부족했다. 구글은 광고 수수료를 단 몇 달러밖에 안내는 광고주라도 누가 광고를 보는지를 알려 준다. 반면에 전통적 미디어인 신문이나 잡지 등의 종이 매체는 그보다 많은 광고 수수료를 받으면서도 광고 수요자가 누구인지 정확히 알려주지 못한다.

디지털의 영향으로 전통적 미디어에 대한 전망은 그리 밝지 않다. 전통적 미디어 업계는 광고 수입이 지금보다 더 줄어들 것을 염려하고 있고 새로운 돌파구를 찾을 필요가 있어 보인다. 그러나 전통적 미디어가 몰락해서 뉴스와 기사를 발굴하는데 투자할 여력이 줄어들었다면 이는 결국 구글과 같은 디지털화 된 뉴미디어에게도 타격이 될 수 밖에 없다. 고객이 뉴미디어를 찾는 것은 검색할만한 뉴스와 기사가 충분히 있기 때문이다. 이런 추세는 결국 콘텐츠의 유료화를 부추기게 될 것이 틀림없다. 그리고 전통적 미디어와 디지털화 된 뉴미디어가 합의점을 찾아 파트너십을 맺는 기회는 더욱 많아질 것이다.

디지털 시대의 미디어와 콘텐츠에 대해 생각해보아야 할 또 다른 중요한 문제는 콘텐츠에 대한 개념이 변하고 있다는 점이다. 지금까지의 콘텐츠는 전통적 미디어인 영화, TV, 신문, 방송 등에 나오는 것들이었는데 앞으로는 페이스북, 유튜브, 블로그, 구글 등의 뉴미디어 자체를 콘텐츠라고 보아야 한다는 것이다. 왜냐하면 사람들이 이러한 뉴미디어에 들어와서 소통하고 생산하며 즐기고 머물기 때문이다.

따라서 전통적 미디어가 기존 콘텐츠에 대한 기득권만을 주장한 채 콘텐츠의 개념 변화를 눈치 채지 못하고 발 빠르게 대처하지 못한다면 전통적 미디어는 '중개인'의 역할에서 벗어나지 못할 뿐 아니라 새로운 차원의 콘텐츠와 디지털 엔지니어들에 의해 영원히 퇴출될 수 밖에 없을지도 모른다. 전통적 미디어가 살아날 수 있는 길은 뉴미디어와의 파트너십 강화와 함께 새로운 개념의 콘텐츠를 전통적 미디어 안으로 끌어 들이는 것이다. 앞으로의 세상은 뉴미디어에 참여하는 모든 사람들이 뉴스와 기사 그리고 이야기를 생산하고 공유하며 수익화하는 형태로 변해갈 것이기 때문이다.

- 뉴미디어가 신문 업계에 미치는 영향

뉴미디어들은 뉴스 시장에 대해 어떻게 접근하고 있을까? 구글은 정보를 빨리 찾을 수 있는 검색 엔진에 집중하고 있는데 반해 야후는 뉴스 콘텐츠를 직접 생산하고 전달하는 역할까지 추구하고 있다. 구글은 뉴스 순위를 알고리즘 자체로만 결정하는데 야후는 편

## 14일차. 혁신을 장려하라

집회의 기능을 갖춘 알고리즘에서 기사를 생산한다. 야후는 매일 아침마다 사이트 메인 화면을 구성하기 위한 전화 편집회의를 한다. 더 나아가서 야후는 최근 'Y! and local news'를 통해 지역 단위 뉴스를 생산하고 사이트에 게재하고 있다. 인터넷 사용자가 지역에서 야후에 접속하면 첫 화면에 로컬 뉴스가 뜨게 된다.

젊은 층이 주로 사용하고 있는 페이스북도 신문업계에 영향을 미친다. 페이스북에서 추천하거나 링크한 뉴스를 통해 들어와 뉴스 사이트를 접하도록 하는 역할로 활용가치가 크다. 게다가 뉴스 자체만이 아니라 그 뉴스에 대한 친구들의 생각을 함께 알고 싶은 욕구로 인해 방문자가 증가하는 효과가 있다.

- 뉴미디어가 TV업계에 미치는 영향

### ◇ 워터쿨러 효과(water cooler effect)

사무실에 물 마실 공간만 있으면 사람들이 모여 대화하면서 사내 의사소통이 활발해지는 현상을 지칭하는 경제 용어다. 인터넷 보급이 확대되면서 TV의 시대가 끝날 것이라는 전문가들의 예측과는 달리 인터넷에서 사람들이 TV프로그램이나 신문 기사 관련 정보를 주고받는 일이 더 늘었다고 한다. 이를 워터쿨러 효과에 빗대어 인터넷이 사람들을 TV앞으로 불러 모았다고 말한다.

### ◇ 유튜브 생중계, 방송사의 또 다른 재앙

유튜브는 녹화된 동영상을 찾아서 플레이하는 일종의 온라인 비디오 저장공간이자 다른 이들과 동영상을 공유하는 서비스이다. 이런 유튜브가 최근에 생중계를 하겠다고 나섰다. 유튜브가 생중계에 관심을 보이는 이유는 온라인 비디오 시장이 어느 정도 형성되었다고 생각해서 일 것이다. 유튜브의 핵심역량은 저장공간이 아니라 '온라인 채널'이다. 즉 전 세계에 수많은 고정 방문자와 엄청난 비디오 트래픽이 있다는 점이다.

유튜브는 다른 사용자들이 업로드한 짧은 동영상을 즐기고 자신의 블로그나 SNS에 옮겨서 방문자들 혹은 지인들과 함께 즐기는 것이 가능하다. 또한 유튜브는 전통적 미디어인 TV나 케이블 TV와 달리 원하는 동영상을 검색해서 바로 재생할 수 있다는 장점이 있다. 이런 유튜브가 생중계에 뛰어들었다는 것은 자신만의 온라인 채널을 이용해 전통적인 방송(공중파, 케이블 TV)과 같은 미디어 사업이 가능해졌다는 것을 의미한다.

기존 방송은 공중파 혹은 케이블로 콘텐츠를 공급받지만 유튜브는 인터넷을 통해 콘텐츠를 공급받는다는 것이 다르고, 앞서 두 방식과 달리 인터넷은 인터랙티브한 서비스가 가능하다는 점이 크게 다르다. 인터넷과 같은 미디어를 이용한 방송에서는 시청자가 바로 방송에 참가할 수 있다. 일방적인 브로드캐스팅이 주류를 이루던 방송시장에 인터넷으로 인해 인터랙티브한 멀티캐스팅이 가능하게 된 것이다.

더 나아가서 구글TV의 보급은 결국 유튜브에게 PC나 스마트폰 외에 중요한 미디어 채널

## 14일차. 혁신을 장려하라

널이 하나 더 생기는 효과로 작용한다. 미디어의 특성상 PC나 스마트폰보다 훨씬 전달 효과가 크기 때문이다. 구글은 안드로이드와 구글TV를 온라인 비디오 시장에 적극 활용할 것이다. 이 시장에 검색을 기반으로 한 광고를 더욱 확대할 것이고 개인화 및 소셜 기능으로 무장하여 안방을 점령하려고 할 것이다.

유튜브 생중계는 기존 전통 방송 미디어에게는 커다란 재앙이 될지도 모른다. 신문이 인터넷으로 인해 몰락하고 있듯이 유튜브는 기존 전통 방송 미디어 시장을 흔들며 놓을 가능성이 아주 높다. 즉 방송사의 최대 경쟁자는 다른 방송사가 아니라 구글의 유튜브가 될 것이기 때문이다.

### - 미디어 시장에서 구글 비즈니스 모델의 영향

구글의 비즈니스 모델은 언제나 광고 기반의 무료 서비스이기 때문에 이용자들에게는 최고의 사업자다. 하지만 콘텐츠 서비스 사업자들에게는 최악의 파트너일 수 있다. 이들은 구글이 자신들의 신문 기사로 돈을 버는 무임승차를 하고 있다고 비난한다. 심지어 구글에 더 이상 기사를 제공하지 않겠다고 선언했다.

출판업계 역시 구글의 모델에 반발하고 있다. 구글은 출판물을 디지털화하는 구글북스 작업을 진행 중에 있는데 이에 대해 영국 작가들이 반대 의사를 표명했다. 또한 구글은 여러 국가에서 저작권 침해 논란에 시달리고 있기도 하다.

통신 사업자들의 경우는 구글·애플·MS의 스마트폰 침공으로 인해 자신의 플랫폼 지배력이 약화될 것을 우려하고 있다. 하지만 그동안 통신사업자들이 열지 못했던 새로운 시장을 열었다는 점에서 긍정적으로 해석할 수도 있다. 즉 통신사업자들의 네트워크 활용도를 높일 수 있고 이에 따른 수익 증대도 가능하기 때문이다. 한편 방송이나 미디어 사업자가라면 콘텐츠라는 핵심 역량을 보유하고 있기 때문에 스마트폰을 활용한 콘텐츠 사업을 전개할 수 있다. 통신 및 방송사업자들은 구글과 MS의 플랫폼을 활용하여 보다 새로운 자체 서비스 제공을 모색할 수 있는 것이다.

### ● 새로운 세상을 향한 구글의 전략

마이크로소프트, 애플, 구글과 같은 글로벌 기업들은 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크를 융합하는 트라이버전스(Trivergence) 전략과 하나의 콘텐츠를 휴대전화, PC, TV에 구애받지 않고 즐길 수 있도록 하는 3스크린 전략을 세계 시장을 상대로 펼치고 있다.

애플은 아이튠스를 통해 하나의 콘텐츠를 아이팟, 아이폰, 아이패드에서 동시에 즐길 수 있게 하는 3스크린 전략을 구현하고 있다. 마이크로소프트는 최신 운영체제인 윈도우7을 바탕으로 한 클라우드 컴퓨팅 서비스를 통해 하나의 콘텐츠를 휴대폰과 PC, TV 등 기기

## 14일차. 혁신을 장려하라

에 구매받지 않고 즐길 수 있도록 하는 3스크린 전략을 추진하고 있다. 마이크로소프트 3스크린 전략의 핵심은 집안의 컴퓨터를 중심으로 PC와 휴대폰, TV 및 모든 디지털 기기를 하나로 연결하는 것이다.

애플과 MS의 3스크린 전략과 달리 구글은 모바일 OS 안드로이드와 플랫폼인 구글 크롬, 그리고 콘텐츠 서비스 유튜브 등을 기반으로 하나의 콘텐츠를 PC, 휴대폰, TV의 3스크린에 서비스하는 전략을 구사하고 있다. 또한 콘텐츠 서비스만 공통으로 제공하는 것이 아니라 통신기능과 소셜네트워킹 그리고 클라우드 컴퓨팅을 통해 오피스 프로그램까지도 3스크린에 제공하는 전략을 구사하고 있다. 한마디로 구글과 함께 하면 안 되는 서비스가 없도록 만들겠다는 것이다. 이러한 서비스 전략을 통해 구글은 PC, 스마트폰, 스마트TV 시장의 광고를 선점하고 보다 정교한 고객의 행동 정보를 통해 새로운 시장을 창출하려는 움직임을 보이고 있다.

### - 새로운 미디어 세상, 구글TV

구글이 마침내 구글TV 사이트를 개설했다. 공식 블로그를 통해 협력사들을 공개하고 구글TV가 어떤 형태로 제공될지 가능하게 하는 동영상도 내놓았다. 애플의 스티브 잡스도 수년 전부터 셋톱박스 방식의 애플TV를 시도하고 있고, 삼성은 앱스토어 형태의 인터넷 TV를 공개한 바 있다. 구글TV는 안드로이드 운영체제(OS)에 의해 구동되며, 소니의 TV나 로지텍의 셋톱박스를 통해 시청할 수 있다.

구글TV는 기존 TV 프로그램과 웹을 결합해 엔터테인먼트를 편리하게 즐길 수 있게 해주는 플랫폼이다. 구글TV의 목표 중 하나는 거실과 소통하게 함으로써 콘텐츠 생산자, 프로그래머, 개발자, 광고주 등에게 혁신적인 기회를 제공하는 것이다. TV 화면에서 크롬 브라우저를 이용해 모든 인터넷을 이용할 수 있다. 어떤 웹사이트든 쉽게 둘러볼 수 있고, 좋아하는 웹비디오를 관람하고, 플래시게임을 즐기고, 사진을 감상하고, 영화평을 읽고, 친구와 채팅을 할 수 있다. 이 모든 게 하나의 스크린에서 이루어진다.

구글TV에는 많은 콘텐츠 협력사들이 참여하고 있다. 터너 브로드캐스팅은 TBS, TNT, CNN, 카툰 네트워크 등 자기네 인기 웹사이트를 언제든지 구글TV로 편히 볼 수 있도록 최적화하고 있다. NBC 유니버설은 CNBC 리얼타임이란 앱을 구글TV에 접목하기 위해 협력하고 있다. 이 앱은 TV 스크린으로 CNBC의 금융 뉴스를 시청하면서 특정 종목의 시세와 속보를 추적할 수 있게 지원한다. HBO는 다양한 프로그램을 HBO GO란 창구로 접속할 수 있게 할 예정이다. HBO 가입자들은 머잖아 HBO의 콘텐츠를 구글TV에 최적화된 개선된 웹사이트를 통해 주문형으로 즐길 수 있다. NBA는 NBA 게임타임이라는 애플리케이션을 개발했다.

주요 프리미엄 콘텐츠 공급사들도 파트너로 참여한다. 이에 따라 수천편의 영화, TV 타이트 등을 온디맨드(주문형) 또는 직접 즐길 수 있게 된다. 아마존VOD의 경우 75,000개

## 14일차. 혁신을 장려하라

타이틀을 렌탈 또는 구매 방식으로 제공하고 넷플릭스는 영화와 TV쇼를 언제든지 제한 없이 스트리밍 방식으로 TV 스크린에 띄워 즐길 수 있게 해줄 예정이다. 구글은 각종 콘텐츠가 구글TV에 최적화될 수 있도록 뉴스 미디어, 뉴욕타임스, USA투데이, 음악사이트 VEVO, 판도라, 냅스터, 소셜 서비스 트위터, 온라인 네트워크 블립티비 등과도 함께 작업하고 있다.

구글TV에서는 구글의 강점인 검색을 전면에 내세웁니다. TV 스크린에서 보고 싶은 프로그램을 검색할 수 있다. 검색 대상은 모든 TV 채널과 모든 애플리케이션, 모든 웹사이트이다. 한두 개 사이트가 아니라 모든 웹사이트를 검색할 수 있고 클릭 한 번으로 바로 이용할 수 있다. 앱도 검색할 수 있다. 스마트폰용 앱이 있듯이 구글TV용 앱도 있다. 많이 쓰는 앱은 구글TV에 기본으로 장착돼 나온다. 내년 초부터는 안드로이드마켓이 구글TV에 들어온다.

다양한 구글 TV의 기능 중에서 가장 중요한 것은 영상통화다. 스마트폰 사용자들은 공짜로 영상통화를 즐길 수 있다. 마찬가지로 구글TV 같은 스마트TV에서는 영상통화가 가능하다. 바야흐로 본격적인 무료 영상통화의 시대가 도래하는 것이다.

### - 소셜네트워킹서비스(SNS)를 향한 구글의 움직임

구글은 협업 서비스를 제공하는 구글 웨이브를 개발하였으나 사용자들에게 인기를 끌지 못하자 더 이상의 개발을 중단하고 서비스에서 퇴출시켰다. 구글 웨이브가 추구했던 강력한 협업 기능은 소셜네트워킹서비스(SNS)가 제공하는 단편적 기능에 비해 월등히 우수했으나 일반 사용자들에게는 너무 앞선 서비스였던 것이다.

이러한 실패에도 불구하고 구글은 SNS업체 페이스북과의 경쟁력을 강화하기 위해 소셜네트워킹 관련 사업체를 꾸준히 인수하고 있다. 구글은 소셜 앱 개발업체인 슬라이드, 가상 화폐 업체인 잠불, SNS 업체인 옹그스트로를 잇달아 인수했다.

구글이 인수한 슬라이드는 게임, 위젯 및 소셜 미디어에 사용되는 애플리케이션을 개발하는 업체로, 슈퍼포크(SuperPoke)같은 페이스북 애플리케이션을 개발했다. 구글은 슬라이드를 인수하여 자사의 서비스에 소셜 네트워킹 기능을 추가할 수 있도록 투자하고 있고, 그 밖에도 소셜 게임업체의 선두업체인 징가에도 상당한 금액을 투자했다.

가상화폐 플랫폼인 잠불(Jambool) 2006년 설립되어 소셜 네트워킹 사이트에 소셜 골드(Social Gold)라는 가상화폐 플랫폼을 구축하는데 집중하고 있는 회사다. 설립자들은 “가상 화폐와 상품에 특화된 우리의 애플리케이션을 수익화할 수 있는 재미있고 매력적인 방법을 찾았다. 개발자들을 도와 가상 경제를 만들고 관리하고 수익화하는 플랫폼을 만들었다”라고 말했다.

옹그스트로는 지난 2008년부터 뉴스와 소셜 연락처를 결합시킨 SNS를 제공하고 있다. 구글은 옹그스트로 기술을 활용해 구글미에 뉴스 배포 기능을 강화시킬 계획이다. 또한



## 14일차. 혁신을 장려하라

업계 실력자인 로힛 케어 옹그스트로 창업자 겸 최고경영자(CEO)가 구글 소셜 네트워킹 사업인 구글미 개발팀에 합류한다.

구글은 2010년에 총 18개의 업체를 인수했는데, 그 중 대부분은 소문이 돌고 있는 소셜 네트워킹사이트 구글 미와 관련이 있는 것 같다. 구글이 공식적으로 발표하지 않더라도 이런 움직임이 페이스북과의 싸움을 위한 준비인 것은 분명해 보인다.

### - 안드로이드 세상과 스마트폰

구글은 새로운 휴대폰 운영체제인 '안드로이드'를 세상에 선보였고 단시간에 휴대폰 운영시스템의 강자로 떠올랐다. 그리고 곧 이어 자사의 브랜드인 구글 스마트폰 '넥스스원'을 시장에 내놓았다. 그러나 구글의 스마트폰 넥스스원은 시장에서 별다른 인기를 끌고 있지는 못한 것 같다. 그럼에도 불구하고 구글은 이에 대해서는 큰 미련을 보이지 않는다. 왜냐하면 구글의 안드로이드 운영체제가 스마트폰 OS시장에서 선전을 하고 있기 때문이다.

그렇다면 구글이 운영체제와 휴대폰을 세상에 내놓은 진짜 이유는 무엇일까? 역시 개인화된 정보의 습득이 가장 중요한 이유일 것이다. 요즘 사람들은 매일 PC에 접속하고 TV를 본다. 하지만 그것만으로 개인의 모든 행동 정보가 얻어지지 않는다. 정교하게 개인의 일상을 확인할 수 있는 정보는 바로 PC와 TV 앞에서 떠나있는 시간에 벌어지는 활동들을 담은 휴대폰에 있다. 구글은 고객들의 정보를 수집하고 수집한 정보를 활용하여 광고주를 모집하고 그 광고주로부터 수입을 창출한다. 보다 정교한 정보로 인해 광고주가 실질적인 도움을 받는다고 느낀다면 구글의 광고상품에 열광할 것은 분명하다. 그러나 구글이 고객의 기본정보를 훔쳐가는 것은 아니다. 광고주의 입장에서 사람들의 이름이나 주민번호 같은 정보가 필요한 것은 아니기 때문이다. 정말 필요한 정보는 언제 어떤 물건을 구입하고 어떤 장소를 주로 이용하고 어떤 정보에 관심을 갖는지 등의 활동에 관한 정보이다. 즉 마케팅적으로 의미 있는 데이터가 될 수 있는 다양한 정보를 말하는 것이다. 우리가 흔히 쓰는 PC에서는 쿠키와 로그를 통해 이런 정보를 얻을 수 있다. 마찬가지로 스마트폰에도 이런 기록들이 남게 되고 구글은 이를 활용할 수 있게 되는 것이다. 이것이 구글이 스마트폰 시장으로 진출하는 진짜 이유일 것이다.

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

### 가. 기업 내 정보공유의 중요성

- 기업에서의 커뮤니케이션

기업의 경쟁력에서 빼놓을 수 없는 게 커뮤니케이션이다. 사내 연로가 원활하지 못하면 비전과 목표 의식이 공유되지 못해 시너지 효과는 고사하고 당초 목표조차 이루지 못하게 된다.

#### - 선진 기업들의 내부 커뮤니케이션 활동

선진 기업들을 보면 이러한 커뮤니케이션을 원활히 하기 위해 얼마나 노력하는지 알 수 있다. 세계적 거대기업 GE가 현재까지 경쟁력을 유지하고 있는 비결 또한 탁월한 커뮤니케이션 역량에서 찾을 수 있다. GE는 2~3일 동안 여러 부서의 직원들을 합숙시키고 문제의 해결을 찾는 타운 미팅(town meeting)으로 유명하다. 타운 미팅은 자신의 아이디어를 끌어내 다른 사람의 아이디어와 충돌시키고 결합하면서 새 아이디어를 만들어 내는 것이다. 개방적 커뮤니케이션을 중시했던 잭 웰치는 "어떤 중요한 아이디어가 있을 때 그것이 조직 내에 완전히 스며들어 사람들의 생각이 바뀔 때까지 전파하고, 또 전파해야 한다"고 강조했다. '벽 없는 조직'은 잭 웰치가 목표로 했던 이상적인 조직이었다. 170년 된 장수기업 P&G는 커뮤니케이션 장벽을 허물기 위해 혁신체육관(Innovation Gym)이란 제도를 운영하고 있다. 혁신체육관은 직원들의 디자인 마인드를 훈련시키는 곳으로 잘 알려져 있지만, 근본 취지는 여러 부서 사람들이 부서의 벽을 허물고 고객 가치가 무엇인지 토론하자는 것이다.

IBM은 더 나아가 글로벌 온라인 커뮤니티 시스템인 '이노베이션 잼'을 통해 글로벌 전 임직원의 브레인스토밍은 물론 각종 아이디어를 제품에 반영하는 등 기업 혁신을 이끌고 있다. 온라인상에서 대규모 난상토론을 전개해 혁신 아이디어를 도출하고 이를 경영에 반영하는 진보적 사례에 해당한다.

신제품은 기존의 지식과 정보가 결합돼 만들어지는 것이지, 무(無)에서 유(有)를 창조하는 과정은 결코 아니다. 특히 지식이 엄청난 양으로 늘어나는 정보화시대에 유능한 직원 혼자서 혁신적인 아이디어를 내놓고 실행하기를 기대하는 것은 무리다. 연구개발 등 특정 전문가나 집단이 제품 개발에 관한 권한을 전담하던 시대는 끝난 것이다. 결국 커뮤니케이션을 통한 원활한 사내 정보교환과 개발이 중요하다. 듀폰의 나일론과 테플론, 켈로그의 시리얼, 휴렛팩커드의 잉크젯 프린터 등은 한 개인의 발명품이 아니라, 조직내부의 커뮤니케이션을 거쳐 상품화된 사례들이다.

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

최근에는 많은 기업들이 커뮤니케이션 활성화를 위해 '소셜 네트워킹'을 접목하고 스마트폰을 활용한 모바일오피스도 구축하고 있다. 기업들이 IT에 기반을 둔 새로운 소통문화를 적극적으로 도입함으로써 기업 내부의 경계가 허물어지고 아이디어가 원활히 공유되는 문화를 만들어 내고 있다.

### - 창의성의 시대와 소통에 능한 기업

인터넷 시대에 성공을 이끌어 내는 가장 중요한 역량은 "창의성"이다. 빌게이츠, 스티브 잡스, 래리 페이지는 창조적 상상력을 통해 성과를 이뤄냈다. 이처럼 상상을 현실로 만드는 기업들은 미래를 선점할 수 있다.

창의력의 원동력은 "생각하는 능력"이다. 그런데 역설적이게도 창의력이 더 중요해지고 성공의 포인트가 되면 될수록 생각은 점차 쇠퇴해지고 있다. 창의력을 발현한 제품과 경제적 풍요로 인해 삶의 질이 높아지고 편리해진 만큼 일상에서 "생각하는 능력"은 줄어들고 있는 것이다. 그렇다면 창의력을 이끌어 내기 위해 가장 필요한 것은 무엇일까? 그것은 바로 창의력의 원동력인 "생각"에 가치를 더해주는 "소통(疏通)"인 것이다.

탁월한 성과를 내던 기업이 갑작스럽게 주저앉을 때 그 주된 문제점 중 하나는 대체로 소통(疏通)의 문제다. 고객과의 소통에 실패해 고객의 마음을 잘못 읽었거나, 조직 내부에 소통의 문제가 있어 직원 간, 상사 부하 간에 장벽을 쌓고 있는 경우이다. 기업은 고객과의 소통, 조직 간의 소통, 직원간의 소통에 신경 써야 한다.

개개인의 창의성이 집단의 창의성으로 승화되는 것은 서로의 다양한 지식과 경험을 자유롭게 소통할 수 있을 때 가능하다. 소통은 고객 가치 창출의 근간이자 집단 창의성 발현의 토대가 되고 있다. 집단의 창의성을 극대화하기 위해서는 다양한 경험과 지식을 가진 인재들이 서로 소통할 수 있고, 이들의 창의적 아이디어가 잘 공유될 수 있는 시스템과 제도가 있어야 한다. 또한, 건전한 피드백이 숨 쉬는 상호 신뢰와 협력적 조직 문화가 구축되어야 한다.

예전과 달리 요즘의 고객들은 시장에 내놓는 제품과 서비스가 얼마나 '의미 있고 (Meaningful)', '가치 있으며(Valuable)', '독특한가(Unique)'가 하는 것을 더 중요하게 여긴다. 뛰어난 품질과 비용 우위를 가진 제품이라 할지라도 의미, 가치 그리고 개성 면에서 창의적이지 못하다면, 그 제품은 고객과 시장으로부터 외면 받는다. 이것이 많은 기업들이 창의성을 강조하며 창의적인 기업으로 거듭나기 위한 혁신 노력을 경주하는 이유인 것이다.

이런 기업들은 창의적인 기업이 되기 위해서 톡톡 튀는 인재를 확보하고 이들의 창의성이 극대화될 수 있도록 파격적인 인센티브 프로그램을 가동하며 조직 내부의 운영 방식도 자율과 창의가 넘치는 방식을 채택한다. 그럼에도 불구하고 창의적인 기업을 향한 이들의 노력이 수포로 돌아가는 경우가 종종 발생한다. 그 이유는 창의적 인재가 내놓은

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

색다른 아이디어가 조직 내부에서 효과적으로 논의되지 못하고 사장되거나, 창의적인 신제품 아이디어가 기능 간의 불협화음으로 제때 출시되지 못하고 지연되기도 하며, 실질적으로 고객이 원하는 것이 아니라서 외면을 받기 때문이다. 그렇다면 창의적 기업들의 많은 노력에도 불구하고 좋은 결과가 나오지 못하는 이유는 무엇일까? 바로 고객과의 소통 문제, 조직 내부의 기능 간의 소통 문제, 구성원들 사이의 소통 문제가 그 원인 경우가 많다.

- 소통에 능한 기업이 갖는 이점

소통이란 '뜻이 서로 통해 오해가 없음', '막히지 아니하여 잘 통함'이란 사전적 의미를 가진다. 이를 기업 경영에 적용해 보면, 하나는 고객과 기업, 조직 내부의 다양한 조직 간, 임직원들이 원활히 의사소통 하는 것을 의미한다. 또 다른 하나는 단순히 의사소통만이 아니라 정보, 지식, 경험, 물리적 자원 등이 막힘없이 잘 흐르는 상태를 말하는 것이다. 사람도 몸 안의 피가 제대로 흐르지 못하는 동맥경화나 폐색증을 방지하면 정상적인 생활이 어렵고 심지어는 목숨까지 위태로워지듯이 기업도 마찬가지로 정보와 자원의 소통이 원활하고 자연스러워야만 건강하고 창의적인 기업이 될 수 있는 것이다. 창의적인 기업이 되기 위해서 이 같은 소통은 매우 중요한 역할을 하는데, 소통에 능한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 다음 3가지 측면에서 이점을 가진다.

◇ 집단 창의성 발현과 조직 시너지 배가

집단 창의 발현의 밑거름이 된다. 창의성의 시대에는 한 사람의 아이디어가 아무리 좋아도, 이를 서로 공감하고 집단 전체의 창의성으로 승화할 수 있을 때 보다 의미 있는 결과를 가져올 수 있다. 소통은 이를 가능하게 하는 중요한 수단이다. 구성원들 간의 건강한 소통은 서로의 색다른 생각을 자유롭게 얘기하고, 건전한 논의와 비판 속에서 서로의 생각이 더 창의적인 아이디어로 발전할 수 있게 만들기 때문이다. 아울러, 소통은 조직 내부의 불필요한 자원의 낭비를 막아줄 뿐만 아니라, 기능 조직 간의 상호 협력과 시너지 창출에도 도움을 준다.

◇ 고객 중심 경영의 견고화

소통은 고객 중심 경영을 더욱 견고히 해주는 역할도 한다. 고객 중심 경영의 핵심은 조직 내부의 창의성만 높이는 것이 아니라 고객이 원하는 가치를 얼마나 효과적으로 제공하는가에 있다. 그런데, 창의적인 기업이라고 할 때, 흔히 범하기 쉬운 실수 중 하나는 '공급자 중심 마인드' 또는 '기술 지상주의의 함정'에 빠지는 것이다. 쉽게 말해 창의성은 누구도 흉내 낼 수 없는 기술적 발전으로만 가능하다고 오해하여 고객은 별로 원하지 않는 혁신 제품과 서비스를 내놓는 경우를 말한다.

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

과거 델(Dell) 컴퓨터가 데스크톱 컴퓨터와 워크스테이션의 장점만을 골라 출시한 '올림픽'이 대표적인 예다. 기술적으로 매우 훌륭한 제품이었고, 홍보에도 많은 돈을 투자했으나, 시장은 이를 외면하고 만다. 그 이유는 당시 고객들은 기능이 복잡하고 성능이 뛰어난 컴퓨터를 원하지 않았기 때문이다. 당시 회사 관계자는 "올림픽은 고객을 위한 기술이라기보다 기술을 위한 기술이었다."라고 토로한 바 있다. 델컴퓨터의 사례는 고객 가치 창출은 꼭 어렵고 복잡한 기술적 진보에서만 얻어지는 것이 아니라는 점을 보여주고 있다. 고객이 원하는 것은 오히려 감성적인 부분에 있을 수도 있다. 이를 간파하기 위해서도 고객과의 지속적인 소통은 중요한 것이다.

### ◇ 신뢰와 믿음의 문화 형성

궁극적으로 소통은 공동체의 신뢰와 믿음의 문화를 만드는 계기가 된다. 앞서 언급한 고객 중심 경영, 기능 간 협력과 시너지, 집단 창의성 발현, 이 모두가 공동체 안의 신뢰와 믿음의 문화가 뒷받침 될 수 있을 때 가능하다. 사실 기업의 성과 창출은 소통이 원활하지 않더라도 가능할 수 있다. 때로는 우연한 발견이나 획기적인 아이디어가, 때로는 최고 경영자의 카리스마가 탁월한 성과 창출로 이어지게 만들기도 한다. 하지만, 이러한 성공이 지속적인 성장과 발전으로 이어지려면 그 이상의 무엇인가가 필요하다. 이것이 바로 신뢰와 믿음을 토대로 한 원활한 소통의 문화이다.

이상의 내용을 종합해 볼 때, 소통은 조직의 창의적인 아이디어가 살아 숨 쉬게 하고, 이를 통해 고객 가치 창출로 이어지게 하는 것이다. 더 나아가 신뢰와 믿음의 문화를 형성하게 해주어 장기적인 관점에서 기업이 지속적인 성장이 가능하도록 하는 중요한 역할을 한다 하겠다.

### ● 사내 정보의 공유

작은 팀이 효과를 발휘하기 위해서는 특별한 생태환경이 필요하다. 구글은 모든 비즈니스에서 나타나는 가장 큰 문제를 기술을 통해 해결함으로써 그런 생태환경을 만들 수 있었다. 구글은 직원들에게 응용 프로그램으로 무장한 막강한 컴퓨터 시스템을 제공하는 것에서 그치지 않았다. 구글은 직원들이 아이디어를 공유하고 프로젝트를 신속하게 구체화할 수 있는 조직을 만드는 일에 역점을 두었다.

### - 조직의 조정모델

함께 일하고 싶어 하는 사람들을 조정하는 방법에는 여러 가지가 있다. 기업 내에서는

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

일반적으로 경영진이 조정방법을 결정한다. 관리자들이 직원들의 업무를 감독하고 일을 차례로 분배하면서 조정에 개입한다. 제품개발의 각 단계는 찰리 채플린의 '모던 타임즈'에 나오는 일괄조립라인의 톱니바퀴와 같다.

하지만 다른 형태의 조정도 있다. 코넬대학에서 발행하는 <Administrative Science Quarterly>의 초대 편집자이자 저명한 사회학자인 제임스 D.톰슨(Thompson)은 <활동하는 조직(Organization in Action)>에서 조정을 순차적 방식, 상호적 방식, 커뮤니티의 세 가지로 분류했다.

- ◆ 순차적 방식(sequential mode)은 전통적인 기업구조에 기반하고 있다. 직원들은 특정 업무를 맡고 위로부터 받은 지침을 제대로 수행하는지를 감독 당한다.
- ◆ 상호적 방식(reciprocal mode)은 참여자 사이의 지속적인 상호작용에 기반을 두고 있다. 톰슨은 의사와 간호사의 관계를 예로 들었다. 간호사는 의사를 위해 환자를 준비시킨다. 의사는 자신이 할 바를 한 다음 간호사에게 다시 환자를 맡긴다.
- ◆ 커뮤니티 방식(community mode)은 공동의 자원을 공유하는 자율적인 참여자를 기반으로 한다. 톰슨은 학교 교사들을 예로 들었다. 교사들은 담당 학급에서 개별적으로 일하지만 교실과 도서관, 행정 서비스는 다른 교사들과 공유한다.

구글은 이 중 마지막 방식인 커뮤니티 방식(또는 협력적인 방식)을 산업공학 분야에 접목시켜 조직의 조정모델로 사용하고 있다. 그들이 톰슨의 저서를 읽고 그런 결정을 내렸는지는 알 수 없다. 하지만 분명한 것은 그들이 최선의 조직이라고 알려져 있는 대학의 조직 모델을 선택했다는 것이다.

얼핏 보기에 교육계에서 사용하는 모델을 효율과 역동성을 중시하는 비즈니스 모델로 옮겨온 것이 이상하게 여겨질 수도 있지만 이 모델에는 흥미로운 특징이 숨어 있다. 첫째, 위계구조가 약하다는 점이 그것이다. 큰 학교의 경우 총장 1인과 소규모의 평의회(a board of regents)가 학생 수천 명과 교수 수백 명을 담당한다.

둘째, 교육기관은 교수들에게 고도의 자율성을 허락한다는 점이다. 교수들은 커리큘럼을 따르기만 하면 되기 때문에 일상적인 감독을 받을 필요가 거의 없다. 만약 커리큘럼과 무관하게 수업을 진행하는 교수가 있다면 학생들과 부모들이 비판을 가하게 된다. 협력적인 모델을 따름으로써 구글은 조정에 필요한 간접비를 줄일 수 있었고 데이터베이스, 데이터 처리 언어와 같은 공동자원을 표준화시킬 수 있었다.

- 수정된 조정모델을 적용한 구글

대학 모델을 좋아하기 않는 사람들을 위해 래리, 세르게이, 슈미트가 이 모델을 수정하지 않고 그대로 복사한 것은 아니라는 점을 부연해야겠다. 그들은 정교하게 조정하기 위

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

해 직원들을 기술로 무장시키면서 이 모델을 구글에 적용하였다.

### ◇ 컴퓨터 지원 협동작업(CSCW : Computer Supported Cooperative Work)

구글은 처음에는 기존의 그룹웨어(groupware) 혹은 컴퓨터지원 협동작업(CSCW : Computer Supported Cooperative Work)을 사용하였다. 이 용어는 1984년 이렌 그리프와 폴 M. 캐쉬맨이 컴퓨터 시스템이 보완해 줄 수 있는 협력적인 업무환경을 설명하기 위해 처음으로 고안한 용어이다. CSCW 소프트웨어 혹은 그룹웨어에는 네 가지 형태의 툴이 포함되어 있다. 그 툴은 커뮤니케이션(이메일과 비디오 컨퍼런싱), 응용프로그램, 파일 문서 공유시스템(협력적인 편집시스템과 포럼), 정보를 신속하게 찾을 수 있게 해주는 검색엔진, 업무프로세스 자동화를 말한다. 예컨대 대부분의 회사에서 휴가신청은 상사와 인사부서의 승인을 거치게 되어 있다. 업무프로세스 관리 소프트웨어는 휴가요청을 자동적으로 처리하고 직원이 사용한 누적 휴가일수를 확인해준다. 승인이 나면 직원에게 알려주며, 문제가 생길 경우에만 사람이 개입하게 되어 있다.

진정한 의미에서 협력적인 업무환경은 PC의 등장에 의해 시작되었다. 이 분야의 개척자인 테리 위노그라드(Terry Winograd)는 스탠포드에서 래리 페이지의 교수였다가 나중에 구글의 컨설턴트가 된 사람이다. 1980년대 위노그라드는 더글라스 엔젤바트, 하베이 레만 등과 함께 업무 자동화를 연구했다. 현재 많은 회사들은 위노그라드, 엔젤바트, 레만의 연구결과를 토대로 개발된 소프트웨어를 사용하고 있다. 구글이 다른 회사와 구분되는 점은 이런 툴이 갖는 가치를 경영진이 전혀 의심하지 않았다는 것이다. 그들은 소프트웨어가 업무 환경에서 사용가능한지 판단하기 위해 시범운영 조차도 하지 않고 처음부터 바로 채택했다. 그만큼 그 소프트웨어에 대한 가치를 신뢰하고 있었다는 것을 의미한다.

### ◇ 모마(Moma), 정보공유를 위한 인트라넷

구글이 주식시장에 상장하고 기밀유지를 요구하기 이전까지는 직원들이 모마(Moma)라는 인트라넷에서 구글에 대한 모든 것을 찾을 수 있었다. 모마라는 애칭이 어떻게 만들어지게 되었는지 그 유래는 모르지만 대규모 명작 컬렉션과 독창적인 전시로 유명한 뉴욕시 현대 미술관(New York City's Museum of Art:MoMA)이라는 설이 있다.

인트라넷에 접속한 직원들은 실시간 광고 판매정보, 다양한 프로젝트의 진행보고서 등과 같은 회사 경영 전반에 대한 다양한 정보를 쉽게 찾아 볼 수 있었다.

모마의 정보는 회사 경영개선에 도움이 되는 방식으로 쓰였다. 구글 직원들의 디렉토리가 그 좋은 사례이다. 인트라넷에서 볼 수 있는 디렉토리는 대부분 이름, 이메일주소, 전화번호가 들어 있어서 전화번호부처럼 지루하기 그지없다. 하지만 모마에는 직원들의 전문분야와 그들이 참여한 프로젝트, 채용정보까지 제공해준다.

구글은 이런 정보를 기밀로 다루기보다 모든 사람이 활용할 수 있도록 공개하고 있다.

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

구글의 이런 개방적인 결정은 직원들의 행동을 변화시켰다. 동료가 가지고 있는 목표나 한계, 전문지식, 특정 프로젝트를 알면 쓸데없이 서로를 방해하지 않아도 되기 때문이다. 응답할 시간이 없거나 어쩌면 응답할 수 없는 질문으로 동료를 괴롭히지 않아도 된다. 뿐만 아니라 전문분야를 공개하면서 직원들은 개인의 명성을 유지하고 높이는 일에 관심을 갖게 되었다.

이런 방식으로 정보를 널리 알리면 경영자의 개입 없이도 직원들이 회사의 필요에 맞게 행동을 조정하고 동료들의 역량을 최대한 활용할 수 있게 된다. 이렇게 정보를 개방하면 프리드리히 하이에크와 마이클 폴라니가 무질서해 보이는 순간에도 자연발생적인 질서가 나타나는 것을 두고 이름을 붙여주었던 '자생적 질서(spontaneous order)'가 형성되는 것을 도울 수 있다.

정보가 넘치면 역효과가 날 수도 있다. 모두가 모든 사람에 대해 모든 것을 알면 민주적인 사회보다는 종교적인 집단이 갖는 상호통제 형태를 만들 수도 있기 때문이다. 개인정보를 보다 체계적으로 사용하기 위해서는 얼마간의 대가를 지불해야 한다는 주장에도 일리는 있다. 하지만 구글이 이런 틀을 조직 전체에 공개함으로써 부정적인 문제가 야기되었다는 이야기는 아직까지 없다. 어쩌면 구글이 혁신에 기반 한 젊은 회사이고 동료들이 다른 사람의 개인적인 특성보다는 자신의 업적에 더 관심을 두기 때문일지도 모른다. 구글 방식은 회사 내 정보가 분산되어 있는 전통적이고 관료적인 기업의 방식과 얼마나 다른가? 전통적인 기업에서처럼 동기부여를 위한 세미나를 실시하고 가족과 회사에서 벗어나 한시도 숨 틈이 없을 정도의 강력한 그룹 활동을 하는 것도 직원들의 행동을 조정하는 하나의 방법이 될 수는 있다. 그러나 구글은 그런 방법을 선택하지 않았다. 그 결과 전통기업과는 구별되는 구글만의 문화를 만들어 갈 수 있었다.

### 나. 조직 노화에 대한 대응

#### ● 노화된 기업의 특성

조직의 활력이란 유연성과 예측력이라는 두 가지 경쟁적 힘의 기능이다. 젊은 기업들은 유연하고 예측 불가능한 반면 노쇠한 기업들은 통상적으로 예측 가능하고 유연하지 못하다. 노쇠한 회사는 환경에서 기술적, 사회 인구 통계적, 정치적, 법적, 경제적 그리고 경쟁적 힘을 얻으려 할 때 무엇이 문제인지부터 본다. 젊은 기업은 동일한 것을 찾으려 할 때 기회를 먼저 본다.

일반적으로 노화된 기업에 나타나는 증상은 다음과 같다.

▷ 시장 점유율을 상실한다.



## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

- ▷ 새로운 사업을 배양하고 시작하는 것이 불가능하다.
- ▷ 회사 내 경영진과 높은 직책을 가진 사람들이 외부 징후에 대해 과장해서 강조하는 경향이 있다
- ▷ 현실을 거부한다.
- ▷ 경영진 사이에 내분과 전투가 벌어진다.
- ▷ 조직의 기능을 넘어서는 형태의 지배가 발생한다.
- ▷ 직원들 사이에서 권력의 이동 현상이 벌어진다.
- ▷ 권한과 책임의 불일치가 나타난다. 조직 내에서 권위는 없으면서 책임만 져야 하거나 하면 반대로 권위를 가진 사람은 책임을 지지 않는 문제가 벌어진다.

조직이 노화되기 시작하면 그 기업에는 새로운 투자가 발생하지 않고 현상유지와 이해관계의 갈등이 증가하게 된다. 문제가 벌어졌을 때 전략을 갖고 혁신적인 방안을 찾으려 도전적으로 헤쳐 가는 것이 아니라 모든 임직원이 개인적 이익만을 쫓아 움직이게 되므로 성장 동력은 사라지고 점차 시장에서 잊히게 되는 것이다. 기업이 설립된 지 오래되었다고 노화된 기업인 것은 아니다. 아무리 역사가 짧더라도 앞에서 살펴 본 현상이 벌어지는 기업이 노화된 기업인 것이다.

### ● 조직의 노화와 순응주의에 대한 경계

급성장하는 기업들이 그렇듯이 구글에도 성장을 방해하는 장애물들이 곳곳에 있다. 관습적으로 적용했던 경영기준을 강요하려는 주주들, 서비스가 혼란스럽다고 불평하는 고객, 거래처, 직원, 피터의 법칙(Peter Principle : 무능력 수준에 도달할 때까지 승진하려는 경향)에 빠진 간부들, 어제의 성공의 내일의 성공을 보증해 주지 않는다는 것을 망각한 경영자들이 모두 성장을 막는 장애물이다. 이들은 모두 체제순응적인 조직으로 변화시키는 위험요소들로서, 일반적으로 회사의 창의성과 초기에 이루었던 성공의 원천으로부터 멀어지게 한다.

### - 구글의 미래에 영향을 미칠 수 있는 문제들

여기서는 구글의 미래에 영향을 미칠 수 있는 핵심적인 문제를 논의해보려고 한다. 무료서비스를 제한하려는 압력, 관료주의에 대한 유혹, 혁신모델의 이면, 직원들 간의 계층 구분, 구글 보상 체계의 예기치 않은 결과 등에 대해 살펴보자.

#### ◇ 무료서비스를 제한하려는 압력

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

구글의 이해관계자들이 영향을 미치고 싶어 하는 첫 번째 목표물은 수익 모델이다. 금융 관계자들은 구글이 무료서비스를 통해 가져가는 혜택의 한계성에 대해 불만을 제기하는 반면에, 비평가들은 구글이 다양한 사업에 진출하여 수입원천을 확대해 나가는 것을 비판한다. 또한 일부 회의론자들은 스팸과 노이즈를 막기 위해 인터넷 콘텐츠를 올리는 사용자들에게 비용을 물리라고 주장한다.

지금은 구글의 수익모델을 변경하게 하려는 외부 압력이 조심스럽게 제기되고 있지만, 구글의 수익과 혜택의 증가속도가 느려지면 이 압력은 더욱 집요해질 것이다. 이런 압력에 대응해서 구글이 무료서비스를 바꾸면 어떻게 될까?

### ◆ 무료서비스의 혜택

구글은 사용자 스스로 자원해서 봉사하는 분위기를 고취시켜주면서 사용자와 암묵적 협정을 맺고 있다. 이러한 사용자와의 공존관계를 통해 제품에 결함이 있을 때 사용자는 아무런 불평 없이 그것을 고치고 개선하기 위해 모든 노력을 다한다.

이런 메커니즘은 구글 툴에 기반 한 응용 프로그램을 개발하는 협력적인 네트워크를 성장시켜 주었다. '공짜'는 구글의 성공을 설명하는 효과적인 단어다. 구글이 출시되기 전만 해도 무료검색 툴이 인터넷 정보의 질을 전반적으로 떨어뜨릴 것이라는 주장이 우세했지만, 시간이 지나면서 모든 종류의 질 좋은 정보가 더 풍부해졌다. 출판하고 싶지만 출판사를 찾을 수 없는 사람들, '사망된(died)' 책이나 논문을 부활시키고 싶지만 절판되어 접근 할 수 없는 사람들, 자신의 의견을 표현하는 데서 개인적인 기쁨을 누리는 사람들이 있다. **웹을 무료로 제공함으로써 검색엔진은 찾고, 발표하고, 의견을 유포할 수 있는 기회를 모든 사람들에게 제공해주었다. 그 대가가 바로 구글의 성공이다.** 앞서 설명한 것처럼, 구글은 일종의 선물 경제다. 구글이 그 선물에 비용을 청구하기 시작하면 스스로 패러다임을 깨뜨리게 되고 그 동안 헌신적으로 일해 주었던 자원봉사자를 잃을 수도 있다.

### ◆ 무료서비스의 단점

물론 이와 같은 장점들이 많음에도 불구하고 무료서비스에는 단점이 있다. 재무적 차원에서 제기되는 비평가 대니 설리반이 우려한 스팸 외에도 구글이 무료서비스를 제공하기 위해서는 지메일(Gmail)과 페이지 크리에이터(Page Creator)처럼 공간을 할당하지 않을 수 없다.

공간이라는 자원은 선착순으로, 지역에 따라, 또는 초대형식을 취하든, 아무튼 여러 가지 방법으로 나눠줄 수 있다. 각각의 방법에는 장점이 있지만 그 어느 것도 만족스럽지는 않다. 먼저 온 사용자에게 우선적으로 할당하게 되면 가장 많은 정보를 알고 있고 충성스러운 사용자를 편애하는 결과를 만들 것이다. 초대장을 보내면 암시장을 형성할 수도 있다. 그것을 받지 못한 일부 사용자들은 좌절하고 실망하여 다른 회사가 만든 유사 제품으로 전환하는 것을 고려할 것이다. 따라서 이런 식으로 나눠주는 것은 시장이라는 공간에 경쟁자를 불러오게 되고 배제된 고객에게는 돌이킬 수 없는 큰 불만을 야기할 수

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

있다.

구글에 수익이 존재하는 한 수익 모델을 바꾸라는 압력은 큰 힘을 받지 못하겠지만 이윤이 줄어들면 압력은 금세 커질 것이다. 그때 구글의 경영진은 초기에 구글에게 성공을 가져다주었던 요소를 다시 살릴 수 있도록 신중을 가해야 할 것이다.

### ◇ 관료주의에 대한 유혹

회사가 성장하면 작은 조직에 먹혀들었던 비공식적인 커뮤니케이션 라인을 더 이상 유지하기 어려워지고 연약한 경영구조는 쉽게 흔들리게 된다. 이런 상황을 막기 위해 일을 완만히 진행하고자 병목 절차(bottleneck procedure)를 만들지만 이 절차는 회사의 대응 능력을 떨어뜨리게 되고 부담스러운 행정업무만 늘어나게 할뿐이다.

#### ◆ 불명확한 책임 관계로 인한 무질서

구글에서 계약을 담당했던 사람들에 따르면, 구글에 익숙한 직원들이 '체계화된 혼돈(organized chaos)'이라고 부르는 것이 사실은 무질서와 별반 다르지 않다고 한다. **구글에서는 책임 구분이 명확하지 않아 급성장하는 회사에서 나타나는 구조적 불명확성이 다른 조직에 비해 훨씬 더 심각하다고 한다.** 직원간 기술과 업무를 서로 교차시킨 것은 제품 개발에 매우 효과적이지만 모든 사람이 모든 것에 대해 말하게 된다는 점에서 비생산적이라고 할 수 있다.

누가 무엇을 책임지는지 알지 못하면 잠재적인 비즈니스 파트너, 고객, 사용자는 어디에나 대고 자기 생각을 표출한다. 벨기에서는 소송을 담당할 변호사가 없었고, 2007년 초반 독일에서 도메인 이름을 갱신하지 못한 사태는 급성장하는 회사가 보여준 역기능의 사례였다.

#### ◆ 20% 정책의 오남용

조직이 급격하게 성장하고 규모가 확대되면, 속임수가 만연한 환경이 조성될 우려도 있다. 직원들이 20% 정책을 오용하게 될 가능성도 얼마든지 있다. 직원들의 활동을 거의 통제하지 않기 때문에 직원들은 이 특전을 쉽사리 활용하고 개인적인 일에 시간의 20% 이상을 사용할 수도 있다. 사실 이런 현상은 이미 일어났다. 경영진이 요구해서 시작된 근무시간 조사결과, 엔지니어들이 일반적으로 개인 프로젝트에 30% 정도를 투자한다는 것이 밝혀졌다. 그대로 내버려두면 어쩌면 구글은 1980년대 팔로알토연구소(PARC)를 망친 것과 같은 문제의 또 다른 희생자가 될 수도 있을 것이다. (제록스 연구센터에서 인간 대 기계 인터페이스, 문서전송 언어 등 몇 가지 새로운 것을 발명했지만 복사기 제조업체에게는 그다지 유용한 발명은 아니었다. 그런 작업을 지원할 정도로 뛰어났던 회사가 그 결과를 상용화할 만큼 실용적이지 못했던 것이다)

팔로알토연구소에서와 같이 구글에 직원이 증가하면 회사 제품라인과 무관한 연구 프로젝트수가 증가한다. 엔지니어들은 거절당하고 의미 없게 된 프로젝트로 무엇을 할까? 구글 주식에서 돈을 많이 벌었다면 다른 회사로 옮겨 프로젝트를 진전시킨 다음 언젠가

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

구글에 되팔 것이다. 실리콘밸리의 오랜 전통과도 같은 이러한 유형은 구글이 가지고 있는 혁신 메커니즘의 톱니바퀴에 모래를 던지는 것과 같은 사태가 될 것이다.

### ◆ 중복된 프로젝트와 비생산적 경쟁

현재 구글의 조직구조가 가지고 있는 또 다른 잠재적인 위험은 연구실험실에서 종종 나타나는 현상으로, 팀 사이의 중복과 비생산적인 경쟁이다. 지식의 진보에 기여한다는 측면에서 경쟁은 유용하지만 팀이 병렬적인 프로젝트를 진행한다는 점은 분명 비생산적인 것이다. 구글이라고 해서 스프레드시트를 두 개, 워드프로세서를 세 개, 지도 프로그램을 네 개씩 만들 수는 없는 노릇이다.

구글은 기술에 무게 중심을 두고 관료주의를 극복함으로써 이만큼 성장해왔지만 이런 상황을 얼마나 더 유지할 수 있을까? 기술에 기반한 조정은 회사가 평균적인 규모일 때 그 효과가 이미 입증되었다. 그러나 전 세계에 지점을 두고 수천 명이 근무하는 지금의 상황에서도 이것이 지속 될 수 있을까? 이러한 조정이 비생산적으로 변하는 순간이 오지는 않을까?

### ◇ 혁신모델의 이면

베타 버전을 통해 체계적으로 신제품을 출시하면서 구글은 계속 경쟁자를 앞질러 왔다. 하지만 이러한 성공도 언젠가는 끝날 때가 있을 것이다.

### ◆ 미완성 제품의 출시로 인한 문제

완성되지 않은 제품을 조기에 출시함으로써 구글은 경쟁자에게 시장의 니즈와 기회를 노출하게 된다. 그 결과 구글은 경쟁우위를 잃게 되고 경쟁은 더 심해질 것이다. 또 다른 심각한 위험이 나타날 수도 있다. 미완성 상태의 평범한 제품이 너무 많아서 그것들이 구글의 핵심제품을 약화시킬 뿐만 아니라 그 동안 쌓아온 구글의 명성에 누를 끼치고 시장 침투를 저해 할 수도 있다. 회사의 자원은 한정되어 있기 때문에 신제품을 출시하면 기존 제품을 소홀히 하게 되는 문제도 일어날 수 있다.

### ◆ 쉽게 팔리지 않는 제품

구글이 직면한 도전과제 중 하나는 '쉽게 팔리지 않는 제품'이다. 고객들은 새롭고 더 좋은 제품이 출시되어도 친숙한 제품을 사용하는 경향이 있다. 최초가 항상 최고는 아니더라도 사람들은 최초 제품에 대가를 지불하려고 한다. 수년 간 맵퀘스트(MapQuest)나 야후맵스(Yahoo!Maps)를 사용한 사람은 길을 찾을 때 이 오래되고 친숙한 서비스를 찾을 것이다. 경험해 본 것이 안전하고 쉽기 때문에 사람들은 경쟁사 제품이 훨씬 강력하다고 해도 구글맵스(Google Maps)같은 새로운 툴을 익히기 위해 노력하지 않는다.

검색엔진을 통해 접근한다는 점에서 비디오와 지도 서비스는 이 문제를 피해갈 수 있을 지도 모른다. 하지만 문제는 소셜미디어, 네트워킹 사이트, 블로그, 웹메일에서 훨씬 더 심각하게 나타난다. 예컨대 많은 사람들이 핫메일보다 지메일을 더 강력한 웹메일로 생

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

각하더라도 구글이 핫메일을 격퇴시킬 수는 없었다. 실용성도 그렇지만 관성도 무시할 수 없다. 사람들은 모든 사람에게 바뀐 주소를 알리는 것을 귀찮아하기 때문이다.

### ◆ 맥가이버 칼 전략으로 개발한 상품들의 시장장악력 부족

마지막으로 구글에게 가장 큰 문제는, 맥가이버 칼 전략으로 제품 개발에 접근한다고 해서 꼭 성공한다고 할 수는 없다는 것이다. 구글이 검색시장을 지배한다고 해서 다른 영역에서도 시장을 지배한다고 확신할 수 없다. 그렇다. 구글 브랜드는 엄청나게 강력하지만 고객은 브랜드만으로 제품을 바꾸지 않는다.

이런 의미에서 구글은 마이크로소프트보다 불리한 위치에 있다. 마이크로소프트는 제품 통합이든, 익숙한 마이크로소프트 인터페이스를 좋아하는 고객 때문이든 다양한 제품을 이용해 오랫동안 고객 '잡는'법을 학습해왔다. 마이크로소프트는 이 분야에서 탁월하고 자신들이 이미 확보하고 있는 지배력을 행사하기를 주저하지 않는다. 구글은 이와 같은 방식으로 힘을 사용하기를 꺼려한다. 많은 제품이 매력적일 수 있지만 여러 분야에서 효과적으로 경쟁하기 위해서 노력하다 보면 오히려 그로 인해 회사의 잠재력이 소진될 수도 있기 때문이다. 구글이 제품개발에 접근하는 맥가이버 칼 방식은 독특하지만 전략적으로 불리한 면도 있다. 구글은 한 곳에서 지배적인 시장 장악력을 다른 시장에서 발휘하지 못하고 있다. 이것은 흠일까? 구글 주주들에게는 그렇지 모르지만 자유로운 시장경쟁을 옹호하는 사람들에게는 그렇지 않을 것이다.

### ◆ 인재 관리방식의 유효성과 위험성

이직률이 엄청나게 높은 산업에서 구글의 독특한 인적자원 관리방식은, 뛰어난 직원을 채용하고 유지하는데 크게 기여해 왔다. 하지만 이 모델을 얼마나 지속적으로 사용할 수 있을까? 구글은 이미 세밀한 관찰을 요하는 두 가지 위험에 놓여 있다. 회사 내 카스트 제도로 인해 생기는 위험과, 보상정책의 예기치 않은 효과로 인한 위험이다. 구글 엔지니어들이 개인 프로젝트에 20%를 투자할 수 있지만 때로는 그 이상의 시간을 투자한다고 언급한 바 있다. 이 매력적인 특전은 엔지니어들에게만 해당한다. 관리직이나 영업직에 근무하는 직원들은 회사나 산업의 주목을 받을만한 개인 프로젝트를 개발할 시간을 확보하기 어렵다.

### ◇ 직원들 간의 계층 구분

구글의 창립자들은 회사가 경쟁력 있는 급여를 제공할 수 없었던 초기 시절부터 직원들에게 스톡옵션을 발행해왔다. 초기 직원들 가운데 상당수는 금방 부자가 되었다. 나중에 들어온 직원들은 그들과 같은 기회를 얻지 못했다. 하청업체와 임시직원에 많이 의존하는 것까지 고려하면 구글 내에 카스트제도가 생기는 것을 쉽게 예상할 수 있다. 이런 형태의 조직은 과거에도 존재했지만 많은 충돌 없이 제대로 돌아간다. 하지만 구글은 역사가 오랜 회사가 아니다. 회사의 자원을 마음대로 사용할 수 있는 엔지니어들과 동일한 지위를 누리지 못하는 관리부 및 영업부 직원들은 불평등한 조건 때문에 일어나는 갈등

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

을 해결하는 것이 힘들 수도 있다. 모든 직원들이 성과에 대해 심한 압력을 받지만 그만큼 동일한 특권을 얻지 못한다. 회사가 지속적으로 성장하는 동안에는 이러한 갈등은 별로 중요하지 않겠지만 회사가 어려운 시기에는 긴장이 조성될 것이다.

이러한 문제를 일부 예방하는 차원에서 구글은 직원들이 제공 받은 주식을 온라인 경매로 판매할 수 있는 양도스톡옵션(TSO: transferable stock option) 프로그램을 실행했다. TSO는 직원들이 스톡옵션의 불확실성을 줄이고 자산을 다각화하여 전체적인 보상을 관리할 수 있는 방법이다. 직원들이 구글의 주가에 덜 민감해짐으로써 경영진이 시장에서 달가워하지 않는 결정을 내릴 때 직원들이 주주들과 함께 압력을 가하지 않을 수 있다. 구글의 백만장자 순위는 의견차이가 일어나고 계층이 구분되게 하는 원인이 되고 있다. 회사가 스톡옵션을 통합하고 채용패키지 속에 분배해주었기 때문에 최고경영진은 엄청난 부자가 되었다. 최고경영진만이 아니라 초기 멤버들도 주식을 팔아 수천만 달러를 벌었다. 그리고 대부분의 직원들이 주식을 팔아 뜻밖의 횡재를 만끽했다. 이것은 합법적인 소득이다. 고위층 직원에게 스톡옵션을 분배하는 것은 오늘날 미국에서 일반적인 현상이다. 스톡옵션을 파는 사람들은 회사 창업 초기부터 함께 해 온 사람들이다. 그들은 열심히 일했다. 그들은 초창기 직원을 배려하는 회사의 관대한 정책으로 혜택을 보는 것이다. 하지만 주식 판매로 인한 이 엄청난 수익은 예상치 못한 문제를 야기하기도 한다.

### ◇ 구글 보상 체계의 예기치 않은 결과

거대한 주식덩어리를 분배하는 것은 주식거래의 기능을 우려하는 경제학자들의 관심을 불러일으키기에 충분했다. 경제학자들이 이런 주식분배에 적대적인 것은 아니다. 반대로 그들은 이 방법이 최고경영진의 노력을 보상해주고 주주들에게 혜택이 돌아가게 하는 결정이란 주장에 민감하다. 이유는 간단하다. 경영진은 회사 '소유주'의 이해관계에 관심을 갖는데 구글에서는 경영진이 곧 거대한 이해관계를 가진 소유주이기 때문이다.

#### ◆ 비도덕적 스톡옵션 매각의 문제

경제학자들은 바로 이 부분에서 위험을 감지한다. 직원들이 회사에 대한 지식을 이용하여 정보가 부족한 다른 주주들을 희생시키고 이윤을 창출하는 것을 어떻게 막을 것인가? 비도덕적인 경영자가 계획하는 부정확한 수법을 상상할 수 있다. 하나의 예로 그들은 낮은 이윤실적을 발표하기 전날 자신들이 보유하고 있던 주식을 팔아 치워 그런 정보가 없는 투자자들을 희생시킬 수 있다. 물론 내부거래가 모든 선진국에서 불법이지만 말이다. 스톡옵션을 금지하지 않고 이 문제를 예방하기 위해 미국과 유럽의 주식거래 당국은 직원이 자사 주식을 팔 때 공개성명을 제출하도록 한다. 그들은 주식 수, 날짜, 주식 당 최저가격을 미리 명시해야 한다.

속임수를 막기 위해 미국 주식거래 당국이 이러한 요구사항을 고안해 냈지만 과연 얼마나 효과적일까? 기업경영자들이 그토록 많은 스캔들을 일으킨 탐욕스러운 속임수를 반복하지 않도록 예방할 수 있을까?

## 15일차. 사재 정보를 조직내부에 널리 공유하라

좀 더 면밀히 살펴보면 이런 매각은 첫 눈에 보는 것처럼 놀라운 것만은 아니다. 이윤을 창출하기 위해 스톡옵션을 조기에 매각하는 것은 경영자들에게는 흔한 관행이다. 회사를 위해 결정을 내릴 때는 위험을 감수하겠다고 맹세한 사람들이 개인적인 복지에 대해서는 위험을 회피한다. 이것은 자연스러운 현상이다. 그들은 모든 것을 한 회사에 투자하고 싶어 하지 않는다. 그들의 재무 설계사들은 자산을 다각화하라고 조언한다. 하지만 심리적인 효과도 있다. 그들은 회사를 더 잘 알고 한계도 더 잘 볼 수 있다. 직원들은 회사의 위험과 취약점에 대해 투자자들보다 더 민감하다. 그들은 종종 스톡옵션의 가치를 과소평가하고 현금화한다. 회사는 이것을 막지 않는다. 다만 참고 있다가 직원들이 회사를 떠날 계획을 하고 있는 시기를 예상하는 방법으로 바라볼 뿐이다.

이런 주식 매각이 이사회 내에서 힘의 균형을 바꾸지 않는다는 점도 짚고 넘어가야 할 부분이다. 초기부터 세르게이 브린과 래리 페이지는 회사를 주도할 수 있는 투표권을 갖고 있었다. 그들은 영향력을 잃지 않고도 많은 주식을 팔 수 있었다.

이런 주식 판매는 실용적인 것으로 합리화될 수도 있다. 스톡옵션으로 경영자들은 주주들을 흥분시키고 성장을 확보하여 주가를 높이기 위해 모든 것이 준비되었다고 느끼게 만드는 결정을 내릴 수 있다. 실제로 이런 형태의 보상을 세부적으로 검토한 사람들에 따르면 자신이 근무하는 회사에 개인 재산을 투자한 경영자들이 신중하게 행동하는 경향이 있다고 한다. 그들은 격노한 주주들이 제기하는 소송으로 모든 것을 잃고 싶지 않을 것이다. 이런 측면에서 스톡옵션의 판매는 회사와 주주, 직원에 좋은 일일수도 있다. 주식시장 가격의 변동으로부터 아끼는 재산을 보호함으로써 경영자는 시장의 압력으로부터 해방된다. 경영자는 잃을 것이 적기 때문에 더 많은 위험을 감수할 수 있다. 자기 재산을 이미 확보했기 때문에 더 장기적으로 투자할 수도 있다.

### ◆ 주식매각과 직원들 간의 갈등 발생

모든 것이 주식 거래와 관련된 것은 아니지만 몇 가지가 더 있다. 예컨대 직원들이 부자가 되면 부자가 된 사람이나 그렇지 않은 사람이나 행동이 금세 바뀐다. 동기부여가 줄고 만족감과 오만함이 생기는 반면 질투와 분개도 일어난다. 이해관계의 갈등도 나타난다. 이해관계의 갈등은 전(前)직원이 구글과 직접적으로 경쟁하는 회사에 투자할 때 발생한다.

주주와 파트너로부터의 압력, 역기능, 부패, 사람들과 조직의 노화는 잘 운영되던 초기 모델을 체제에 순응시키게 되고 평범하게 만드는 강력한 세력이 된다. 구글도 이런 세력에서 자유롭지 못하지만 그 반대세력의 도움을 받을 수 있다. 3인의 최고경영자와 기술에 기반한 조정을 두 가지 예로 언급한 바 있다. 세 번째를 추가하자면 명성(평판)에 기반한 통제 메커니즘이다. 이 세 가지 메커니즘이 있는 한 구글의 모델은 지속될 것이다. 이 모델은 환경의 요구와 제약에 따라 진화하고 변화는 하겠지만 그래도 지속될 것이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

**가. 성공의 법칙, 트렌드**

● **트렌드의 징후 포착**

트렌드란 사전적으로 개개의 단편적 현상이 어떻든지 간에 전체로서의 대세가 어떤 방향을 가리킬 때 쓰이는 장기적인 경향을 말한다. 따라서 트렌드의 변화를 읽어내는 것은 장기적인 안목을 수립하거나 계획을 작성할 때 매우 중요하다. 소비자트렌드의 추적은 소비자가 무엇을 하고 있고, 다음에 무엇을 할지를 이해하기 위한 중요한 방법들 중 하나다. 소비자의 트렌드를 추적하면, 소비자의 관점에서 더욱 폭넓은 세상을 볼 수 있을 것이다. 저명한 트렌드워처 마이클 총은 "새로운 파도가 당신을 잡기 전에 당신이 먼저 그 파도를 잡아라"라고 권고했다. 트렌드를 알고 이해하는 것은 수익창출을 위한 가장 혁신적인 방법이라는 것이다.

- **트렌드의 포착**

일본의 이토추 종합상사는 1973년 오일쇼크를 정확히 예측해 세계를 놀라게 했다. 중동 전쟁으로 석유 값이 큰 폭으로 상승할 것이라는 것을 미리 간파한 이토추 상사는 석유를 사 모으기 시작했다. 이 예측은 그대로 적중, 배럴당 3달러 2센트였던 석유가격은 이듬해 11달러 60센트 대까지 치솟았다. 미래시장을 선점하기 위해 그리고 새로운 신제품을 개발하기 위해 미래 트렌드를 읽는 기술은 기업에 있어 매우 중요한 요소이다.

이토추 상사는 어떻게 오일쇼크를 예측했을까? 미래 전문가들을 기용하거나 복잡한 틀을 써서 한 것이 아니다. 이토추의 기획담당 임원이었던 세지마 류조가 신문기사만으로 예측한 것이다. 그는 대표적인 친미 국가인 사우디아라비아조차 이스라엘과 갈등의 수위를 높여가고 있다는 데 주목했다. 이후 아랍 관련 뉴스를 추적하기 시작한 그는 다른 사람에게는 큰 의미가 없을 수도 있는 아랍 산유국 장관들의 잦은 모임 등을 꾸준히 스크랩했다. 그 결과 '아랍 산유국들의 인내심이 한계에 달했으며, 서방국가들의 이스라엘 원조에 제동을 걸기 위해 기습공격을 감행할 가능성이 높다'는 결론을 내렸다. 그리고 만일 기습한다면 유대인 최대의 명절인 욘 키푸르(Yom Kipur) 기간일 것이라고 확신했다. 그는 '최근 국제정세 분석: 중동전쟁 재발 및 석유가격 폭등 가능성'이라는 보고서를 상부에 제출했고, 임원회의는 극비리에 이 보고서를 채택했다. 그리고 이토추 상사는 석유를 사 모으기 시작했던 것이다. 세계적 정보기관조차 예측하지 못한 1973년의 오일쇼크, 그것을 한 개인이 신문기사만으로 예측해낸 이 사례는 세계를 깜짝 놀라게 했다. 그리고



구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

정확한 예측이 얼마나 '돈벌이'가 되는지를 널리 알리는 계기가 되었다.

많은 기업들은 일본의 이토추 상사처럼 미래를 예측해서 돈을 벌고 싶어 한다. 그래서 경쟁사보다 더 빨리 미래를 예측할 수 있는 트렌드를 읽으려고 노력한다. 이러한 트렌드는 트렌드의 징후를 파악하는 방법으로 알아낼 수 있다고 한다.

◇ 숨은 욕구를 찾아라

트렌드의 징후를 포착하기 전에 우선 주목해야 할 것은 인간의 '욕구'다. 인간은 누구나 욕구가 생기면 그것을 채우고 싶어 하는 본능을 가지고 있다. 욕구야말로 인간의 행위와 사고의 동기가 되는 부분이고, 새로운 변화의 출발점이자 에너지가 된다. 욕구를 해소하는 과정에서 나오는 에너지가 모여 하나의 트렌드를 만드는 것이다. 바로 트렌드란 상품과 문화에 투영된 새로운 욕구의 흐름이다. 보통 새로운 상품이 출현하면 그것이 트렌드냐 유행이냐는 논란이 발생한다. 하지만 트렌드를 정의하면 이런 논란은 불필요해진다. 트렌드는 새로운 상품 그 자체가 아니라, 그 상품의 대중적 인기에 투영된 새로운 욕구인 것이다.

현재의 트렌드는 과거 트렌드들의 결과물이다. 기존의 관습·습관·이데올로기·제도·법·사회 시스템 같은 요소들이 포함된다. 현재는 당연히 어떤 욕구들이 트렌드화 한 것의 산물이다. 과거의 결핍이 해소된 상태인 것이다. 그러나 해소는 '만족'을 의미하는 것이 아니다. 결핍의 해결과정에서 사회적 타협을 하는 경우가 더 많다. 더구나 인간은 새로운 것을 추구하려는 근본적 욕구를 가지고 있다. 따라서 새로움·편리함·행복 등에 대한 결핍으로부터 오는 해결의 욕구는 완전히 사라지지 않는다. 아니, 변화된 사회에 적응해가면서 오히려 다른 차원에서 더 커진다. 이로부터 새로운 욕구가 생기고, 사회적으로 공감대를 넓혀가면서 새로운 트렌드가 시작된다. 이런 끝도 없는 결핍감이 트렌드를 만들고, 또 어디선 가부터 새로운 트렌드가 시작되는 것이다. 그러므로 트렌드의 징후를 추적하려면 먼저 우리 마음속에서 일어나고 있는 욕구에 주목해야 한다.

◇ 배후에 숨어 있는 새로움에 주목하라

그런데 도대체 트렌드의 징후란 어떤 모습일까? 앞서 트렌드란 변화의 흐름이라고 했다. 그렇다면 변화의 시초, 즉 새로운 것이 징후의 모습이 아닐까. 즉 징후를 찾기 위해서는 어떤 현상의 배후에 있는 '새로움'을 관찰하는 것이다. 쉬운 이해를 돕기 위해 남성화장품 시장을 예로 들어 보자. 남성화장품 시장의 매출액을 살펴보았더니 1990년대 중 후반부터 급성장했다. 1997년에 약 1750억 원 규모였던 것이 그 다음해에 1900억 원을 상회하다가 2002년에는 3100억 원, 2005년에는 3560억 원에 이른다. 급격히 증가한 매출액을 통해 1990년 대 중반 이후부터 남성들이 화장품에 관심을 갖기 시작한 것을 알 수 있다. 남성들이 갑자기 화장품에 관심을 가진 이유는 무엇일까? 단순히 여자들에게

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

잘 보이고 싶어서라든지 유행이라는 이유만으로는 설명하기 어렵다. 1990년 대 말의 한국에 뭔가 '새로움'이 있었던 것이 아닐까? 1997년 외환위기를 겪으면서 기업들은 서둘러 살아남기 위해 구조조정에 나섰고, 가장 손쉽고 빠른 대책으로 등장한 것이 '대량해고', '명예퇴직' 같은 인력 구조조정이었다. 이 갑작스러운 변화는 직장 내의 생존경쟁을 더욱 치열하게 만들었다. 외모가 경쟁력이 되는 시대에 불황기에 취업문을 두드리기 위해, 잘 다니던 직장에서 해고되지 않기 위해, 대외적인 비즈니스를 더 잘 풀어나가기 위해, 남자들이 외모에 신경 쓰기 시작했다. 이러한 환경은 곧 남성화장품의 수요증가로 나타났던 것이다. 남성화장품의 꾸준한 성장 뒤에는 '경쟁력 향상을 위한 외모 가꾸기 욕구'라는 새로운 에너지가 있었던 것이다.

◇ 세상을 몇 가지 영역으로 나눠 관찰하라

징후란 현상 속에 숨어 있는 새로움이라는 것을 알았다. 이제 문제는 '어디서 징후를 관찰할 것인가' 이다. 오늘날 세상은 너무 넓고 변화는 너무 일상적이다. 따라서 좀 더 효과적으로 징후를 관찰하지 않으면 정보 과잉의 바다에서 허우적거리다가 빠져 죽기 십상이다. 징후를 효과적으로 관찰하기 위해서는 징후가 출현하는 세상을 몇 가지 영역으로 나누어 볼 필요가 있다. 법·혹은 제도의 변화, 여론의 쟁점, 인구통계, 신상품, 새로운 문화현상, 라이프스타일, 신기술의 출현으로 관찰영역을 구분하고 그 속에서 트렌드의 징후를 찾아보자.

◆ 법·혹은 제도의 변화

법이나 제도는 사회의 기본 틀에 해당하기 때문에 가장 보수적이다. 변화라는 단어에서 흔히 떠올리게 되는 신속함과는 거리가 멀다. 하지만 그렇기 때문에 법이나 제도가 변하면 사회적 파장이 무척 크고 예상하지 못했던 많은 변화들이 생긴다. 2008년 1월부터 시작된 호주제 폐지와 관련된 민법 개정을 예로 들어보자. 여기서 주목해야 할 것은 호주제 폐지의 주역인 여성들의 내부에서 새롭게 피어날 욕구다. 양성평등 사회를 앞당기려는 욕구는 여성에게 있기 때문이다. 이러한 제도의 변화 후에 남녀평등을 위한 새로운 욕구는 직장, 가정 등 사회 다방면에서 다양하게 분출될 것으로 예측해볼 수 있다.

◆ 여론의 쟁점

우리사회에는 늘 이슈로 떠오르는 문제들이 있다. 사람들은 그 이슈에 관심을 보인다. 그리고 관심이 모인 만큼 그 곳에서 새로운 변화들이 잉태되곤 한다. 2008년 5월 전국적으로 번진 미국산 쇠고기 수입 반대 촛불시위는 우리사회에 많은 변화를 이끌어 냈다. 정부가 안전하다고 수차례 강조했음에도 많은 사람들이 촛불시위에 참여한 이유는 무엇일까? 그 안에는 위험 회피의 욕구가 숨어 있다. 인터넷이라는 매체를 통해 '미국산 쇠고기가 위험할 수도 있다'는 수많은 데이터를 접한 사람들은 위험 회피 욕구를 충족시키기 위해 시위에 참석했다. 이런 위험 회피의 욕구를 충족시켜주는, 신뢰를 주는 기업의 제품이 성공하리라는 것을 알 수 있다. 이처럼 여론의 영역에서 나타나는 쟁점들을 살펴

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

보면 새로운 징후들이 숨어 있는 경우가 많다. 따라서 트렌드 징후를 찾기 위해서는 여론의 찬반논쟁에 매몰되기 보다는 그 배후에 자리 잡은 욕구, 새로운 요소에 주목할 필요가 있는 것이다.

◆ 인구통계

인구통계는 변화를 예측할 수 있는 주요 변수다. 인구통계는 향후 몇 년, 몇 십 년에 걸친 변화의 바탕을 이룬다. 따라서 5년에 한 번씩 발표되는 통계청의 인구주택 센서스 결과는 물론이고, 매달 각종 기관에서 발표하는 통계지수에도 관심을 기울일 필요가 있다. 최근의 인구통계 조사를 살펴보면 0~4세의 인구분포가 계속 줄고 있는 것을 알 수 있다. 이러한 결과로 어떤 트렌드를 예측할 수 있을까? 산부인과의 폐업, 유아복, 장난감 시장의 축소 등이 현재 진행되고 있음을 알 수 있다. 이어서 이 아이들이 초등학교에 들어가는 3~4년 후에는 초등 교육 시장 역시 축소될 것을 예측할 수 있다.

◆ 신상품

신상품 영역에서 주목해야 할 것은 '상품이 얼마나 신선한가?'가 아니다. 디자인적 특이점이나 독특한 마케팅 방식도 아니다. 그런 데에 주목해봤자 모방제품이나 2등 상품이 나올 뿐이다. 주목해야 할 것은 신상품에 접속된 '새로운 코드'다. 기존에 없던 럭셔리 요소를 가미했는지, 친환경이라는 이미지를 부각시키고 있는지, 지금껏 상품화가 안 되었던 새로운 영역을 개척했는지 같은 것들 말이다.

예를 들어 TV홈쇼핑을 통해 '공무원 시험 준비 온라인 수강권'이나 '캐나다 이민상품'이 등장하기 시작했다. 일반적으로 쇼핑하면 떠올리게 되는 손으로 만질 수 있는 유형의 상품 대신, 무형의 권리나 서비스가 판매대상이 된 것이다. 매장에 가면 물건을 볼 수 있고 그 자리에서 구매를 결정할 수 있는 유형의 상품과 달리, 무형의 상품과 서비스는 소비자가 일일이 찾아가서 복잡한 절차를 거치며 시간과 노력을 투자해야 하는 것들이다. 따라서 짧은 시간 동안 판매자가 제공하는 정보만을 믿고 투자할 수 있는 상품으로는 적당하지 않다. 그런데도 이런 무형의 상품과 서비스가 홈쇼핑에서 성공적으로 판매되고 있는 이유는 무엇인가? 여기서 '시간에 쫓기고 복잡한 사회생활에 지친 소비자들이 가격보다도 시간과 노력을 더 중시하기 시작한 것은 아닐까?' 하는 의문을 던져볼 수 있다. 돈은 좀 지불하더라도 내 시간과 노력을 줄여줄 상품에 마음이 더 쏠리는 것이다. 그렇다면 앞으로 소비자의 시간을 줄여주는 상품이나 서비스라면 유무형 여부와 상관없이 소비자의 욕구를 만족시킬 수 있다는 예측이 가능하다.

◆ 새로운 문화현상

새로운 문화현상에는 '반드시'라고 해도 좋을 만큼 새로운 문화소비층과 소비감성이 숨어 있다. 새로운 문화현상의 영역은 대중적 인기를 한 몸에 받는 방송이나 영화뿐만 아니라 새롭게 시도되는 다양한 장르에 걸친다. 예를 들어 만화 캐릭터의 인기로부터 비롯된 코스프레를 비롯해 개인의 다양한 의사표현 방식 중 하나로 등장한 합성사진 만들기 등이 그렇다. 우리는 이런 문화현상 배후에 있는 소비층의 성격과 소비감성의 변화를 통

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

해 트렌드 징후를 추적할 수 있다.

◆ 라이프스타일

전화나 이메일로 의사소통을 하는 대신, 휴대전화의 문자메시지를 이용하는 사람들이 늘고 있는 라이프스타일에 주목해보자. 이러한 라이프스타일을 면밀히 관찰하면 직접적인 대면 네트워크 대신 간접적인 소통의 네트워크가 점점 더 발달할 가능성을 예측할 수 있다. 이것은 복잡해진 사회 속에서 개인이 네트워크 유지에 쏟는 시간과 번거로움을 피해 자유와 편리함을 확보하고자 하는 욕구에서 비롯되었다. 이처럼 라이프스타일의 변화를 초래하는 현상에는 늘 새로운 트렌드의 징후가 존재한다.

◆ 신기술의 출현

혁신적 신기술은 삶을 변화시킨다. 만일 그것이 새로운 에너지(석유, 석탄과 같은)와 관련된 것이라면 인류의 삶을 근본적으로 바꿀 핵폭풍이 될 수 있다. 그래서 우리는 신기술의 동향에 늘 관심을 기울여야 한다. 유비쿼터스, 나노공학, 생명공학, 양자역학 같은 어려운 분야에 대해서도 기초적인 지식과 뉴스 정도는 챙겨야 한다. 그러나 신기술에 관심은 늘 열어놓되, 우리가 정말로 주목해야 할 것은 '그 기술이 상용화되었을 때 인간의 어떤 욕구와 결합할 것인가?' 이다. 거꾸로 말하자면 사람들이 그 신기술에 어떤 욕구를 투영할 것인지, 그랬을 때 비용 대비 효용의 경제적 가치가 있는지가 중요한 것이다. 예를 들어 전자책 기술은 이미 10여 년 전부터 가능성이 열려 있었다. 하지만 종이책이 주는 편리함과 익숙함을 대체할 수 없었던 탓에 그 수많은 장점에도 불구하고 대중화되지 못했다

징후란 표면에 나타난 현상이 아니라 그 현상의 배후에 자리하고 있는 새로운 욕구에서 시작한다. 따라서 현상에 매몰되지 않고 배후를 추적해야 한다. 배후에 있는 진짜 새로운 것을 찾아내는 것이 곧 '징후 발견'인 것이다. 만일 남보다 앞서 그런 징후를 찾았다면 당신은 미래를 볼 수 있는 기회를 얻은 것이다. 커다란 이익을 눈앞에 두고 있는 셈이다.

**- IT시대의 새로운 트렌드, 모바일 웹과 앱(app)**

빠르게 보급되는 스마트폰을 통해 가장 활성화되는 부분은 모바일 웹과 스마트폰 어플리케이션 시장이다. 매일 앱스토어(AppStore)에 들어가서 괜찮은 앱을 찾아 트위터나 블로그를 통해 널리 전파하는 사람들이 늘어나고 있다. 또한 스마트폰을 통해 사용하는 무선인터넷이 별다른 불편을 느끼지 못할 만큼 와이파이(wifi) 환경이 빠른 속도로 늘어나고 또 통신회사의 무선데이터 요금도 굉장히 저렴해졌다.

◇ 웹(Web)과 앱(App)의 경계 소멸

브라우저와 html 로 상징되는 'Web' 에서 처리할 수 있는 기능들이 늘어나고 웹이 하나

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 16일차. 새로운 트렌드를 만들어라

의 플랫폼으로 진화하면서 웹(Web)과 앱(App)의 경계가 희미해져가고 있다. 스마트폰을 통해 웹이나 어플리케이션을 사용하다보면 그 차이를 느끼지 못할 경우가 많다.

구글 사이트에서는 웹과 앱이 브라우저에서 동시에 실행되며 서로의 장점을 공유하고 부족한 기능은 채워주면서 퓨전화되고 있다. 사용자는 웹을 사용하는지 앱을 사용하고 있는지 구분할 필요가 없다. 이러한 경험은 트위터와 같은 SNS형 서비스에서도 많이 증가하고 있다. 과거에는 웹과 앱의 경계가 뚜렷했지만 기술의 진화에 따라 경계가 파괴되면서 사용자들에게는 더 이상 웹과 앱의 구분이 무의미해지고 있다.

### ◇ 개별화된 앱과 가든화 추구

네이버나 다음, 구글과 같은 대형 인터넷 업체의 경우 스마트폰에 제공하고 있는 서비스의 형태는 상반된 2가지 방향을 모두 취하고 있다. 앱으로는 각각의 개별 서비스를 만들어 사용자들이 특정서비스를 빠르게 실행할 수 있도록 제공하는 한편, 모바일 웹 서비스에서는 모든 기능들을 한데 묶어놓은 하나의 가든(Garden)을 만들어 놓고 있다. 이러한 형태는 중복되어 보이기 는 하나 앱만의 장점인 쉬운 접근과 빠른 실행이 가능하게 하여 사용자에게 환영받고 있다.

### ◇ 모바일 광고시장의 활성화

기존 휴대폰 시장은 좁은 화면과 비싼 요금 환경 때문에 모바일 광고 시장을 형성하기에는 어려움이 있었다. 그러나 스마트폰은 큰 화면과 값싼 네트워크 비용 그리고 다양한 어플리케이션으로 인해 많은 사용자를 무선인터넷 환경으로 이끌고 있어 광고주들에게는 떠오르는 광고매체로 인식되고 있다. 아이폰으로 스마트폰 시장을 장악한 애플도 차세대 수익원으로 'iAd'라는 모바일 광고 사업에 집중하고 있는 모습을 보이고 있고 포털 사이트와 어플리케이션 개발회사들도 모바일 광고를 수입원으로 삼아 사업을 추진하고 있다.

### ◇ 화면의 대형화와 기기 종류의 다양화

모바일 시장의 운영체제와 어플리케이션 프로그램들은 스마트폰에만 사용되는 것이 아니다. 이것들은 새롭게 선보이고 있는 태블릿PC의 운영체제로 쓰이고 있을 뿐만 아니라 e-Book 단말기와 같은 다양한 모바일기기에 적용되고 있다. 이런 종류의 모바일 기기는 무선인터넷이 가능하여 다양한 어플리케이션을 공통으로 사용할 수 있게 한다. 또한 게임 앱들은 대형화면을 통해 보다 만족감 높은 게임을 만들어 내고 있어 콘텐츠 시장에서도 큰 변화를 가져올 것으로 예상된다.

이렇게 변화하는 트렌드에 편승하기 위해서 전 세계의 IT기업과 통신사들은 다양한 기구를 만들어 모바일 '웹플랫폼'의 표준화를 추진하고 어떤 운영체제에서도 구동될 수 있는

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

'앱생태계'를 만들기 위해 노력하고 있다. 향후 표준화된 웹플랫폼을 통한 앱생태계가 형성되면 지금보다도 훨씬 더 폭발적인 모바일 웹과 앱 시장이 나타날 것이다.

**- 성공을 위한 트렌드의 4가지 명제**

트렌드를 읽지 못하는 것은 '낯놓고 기억자도 못 읽는 사람'과 같다. 디지털시대의 성공 신화는 '트렌드를 읽어라', '트렌드를 가시화시켜라', '트렌드를 사업화하라', '트렌드로부터 부가가치를 창출하라'라는 이 네 가지 명제를 구체화하여 행동에 옮기는 데 달려 있다.

◇ 트렌드의 포착

앞에서 살펴 본 바와 같이 트렌드를 읽는 것은 매우 중요할 뿐 아니라 많은 기업의 소망이기도 하다. 트렌드를 읽기 위해서는 트렌드의 징후를 포착해야한다. 그러한 징후는 앞에서 학습한 바와 같이 고객의 숨은 욕구, 배후에 숨어 있는 새로움을 통해 발견할 수 있고, 징후가 출현하는 세상을 법·혹은 제도의 변화, 여론의 쟁점, 인구통계, 신상품, 새로운 문화현상, 라이프스타일, 신기술의 출현으로 구분하여 관찰하면 그 속에서 트렌드의 징후를 발견할 수 있다.

◇ 트렌드의 가시화

트렌드는 추상적으로 표현된다. 언론방송이나 여러 서적에 제시된 트렌드도 추상적으로 표현된 것들이다. 이를 구체적 형태로 가시화하지 않으면 그 본질을 알 수 없어 진가가 나타나지 않는다. 트렌드는 자신의 업무나 사물현상과 관련을 맺거나 접목했을 때 비로소 가시화될 수 있다.

예를 들어보자. 21세기 디지털사회에서 가장 중요한 자산은 사람이다. 그러나 인재개발에 적극적 투자를 하지 않는다면 트렌드를 가시화하지 못하고 있는 것일 뿐 아니라 가장 중요한 무형자산의 가치를 계속적으로 소멸시켜 가고 있는 것이다.

기여 임금을 높이기 위해 자신의 지적 능력을 계속적으로 축적하지 않는 사원도 트렌드를 가시화하지 못하는 사람이다. 이들은 아직까지도 승진과 연봉은 자기 자신이 결정하는 것이 아니라 타인이 결정하는 것으로 잘못 인식하고 있는 시대착오적인 사람들이다. 트렌드를 가시화하는 사람은 현재 속에서 미래를 창출하는 미래지향적인 사람이며, 트렌드를 가시화하지 못하는 사람은 현재 속에서 계속 과거를 창출하는 과거 지향적인 사람이다.

◇ 트렌드의 사업화

트렌드의 가시화는 사업화를 촉발한다. 트렌드를 가시화시켜 어떤 형체를 만든 다음, 이를 사업화하기 위한 계획을 세워야 한다. 가시적으로 나타난 결과는 내용에 따라 다양하

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

게 모든 산업분야에 적용될 수 있다. 공업·농업·임업·수산업·제조업·서비스산업·영상산업·인터넷 산업·교육산업 등 많은 산업분야에 적용될 수 있을 뿐 아니라 사회·정치·경제·기업·직업·문화·학습·과학기술 및 환경 등 인간생활의 모든 영역에 적용될 수 있다. 또 하나의 트렌드라 하더라도 그 분야에만 적용되는 것이 아니라 다양한 분야에 동시에 적용된다. 예를 들어, 생태학적 윤리나 환경 문제는 단순히 환경산업에만 적용되는 것이 아니라 건축·건설·관광업·서비스업·제조업·농업·임업·수산업·식품·약품·의류·주택이나 가정의 주방생활에 까지 영향을 미치게 되어 수많은 사업을 창출하게 된다.

트렌드를 가시화·사업화하는 일은 각자가 하고 있는 일과 직결된다고 할 수 있다. 그러나 기업가 정신을 가진 사람만이 트렌드를 자신의 일에 적용하고 사업화할 수 있다. 기업가 정신을 가지고 트렌드를 자신의 업무에 적용하는 사원은 자신의 기여 임금을 높일 수 있는 사람이다.

◇ 트렌드의 부가가치화

트렌드를 가시화·사업화한 후, 부가가치를 창출하는 사람은 디지털시대의 인간자본이다. 트렌드의 부가가치는 경제적 부가가치뿐 아니라 사회적 부가가치와 인간학적 가치로 나타난다. 사회적 부가가치와 인간학적 가치는 결국 경제적 부가가치를 창출하는 기반이 된다.

첫째, 트렌드는 제품이나 서비스상품에 적용되어 경제적 부가가치를 창출하게 된다. 그러나 실제적으로는 트렌드를 하나의 추상적 현상으로만 생각한 나머지 트렌드의 부가가치화에는 소홀한 편이다. 예를 들면 가상조직화는 디지털시대의 매우 중요한 생존전략이나 제품이나 서비스상품의 경제적 부가가치 창출에 가상조직이 효율적으로 접목되지 않는 경우가 많다.

둘째, 트렌드로부터 사회적 부가가치를 올릴 수 있는 다양한 전략이 도출된다. 생태학적 윤리, 안전성의 원리 및 사회적 미덕 등을 업무에 적용하면 제품과 상품의 경제적 부가가치가 창출될 뿐 아니라 기업의 사회적 명성을 드높여 기업의 자산가치가 높아진다. 21세기 사회에서는 기업의 사회적 명성이 기업의 중요한 무형자산이 된다.

셋째, 트렌드 속에서 인간학적 가치가 도출된다. 인간학적 가치를 높이는 일은 곧 경제적 부가가치를 올리는 일인 동시에 사회적 명성을 높이는 일이다. 사원들이 각자의 내면적 자원을 풍부하게 하여 동기를 유발하고 신 조직문화를 구축하는 일, 기업이 기업 활동을 하면서 고객의 인격을 존중하고 고객의 기회비용을 줄여주는 일 등은 바로 인간학적 가치를 높이는 일이다. 이것은 결국 경제적 부가가치로 직결되는 것이다. 우리가 기존의 고정관념에서 벗어나 트렌드를 정확하게 읽으면 얼마든지 인간학적 가치를 창출할 수 있는 내용들을 찾아볼 수 있다.

디지털시대에서 성공하는 사람은 트렌드를 가시화·사업화 하고, 이를 통해 부가가치를 창출하는 사람이다. 이런 사람들만이 자신의 기여 임금을 높일 수 있다. 지금 열리고 있

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

는 디지털사회는 이와 같은 일을 더욱 용이하게 하고 있다.

● **새로운 시장의 창출**

탁월한 성과를 창출해낸 기업들은 새로운 시장을 창출하고 기존 시장을 재창조하는 6가지의 패턴, 즉 기본적 접근 방식을 갖고 있다. 대부분의 기업은 경쟁자를 이기는데 집중한다. 또한 그들은 고객이 누구이고, 고객이 중요시하는 게 무엇이며, 자신이 속한 산업이 제공해야 하는 제품과 서비스의 범위에 대해 관습적인 지혜를 공유한다. 그러나 새로운 시장을 창출한다는 것은 전혀 다른 패턴의 전략적 사고를 요구한다. 여기서는 기업들이 관습적으로 정의된 경쟁의 영역을 벗어나 어떻게 가치 혁신을 추구하는지를 살펴보고자 한다.

- 대체재 산업을 꿰뚫어보기

넓은 의미에서 볼 때 기업은 자신이 속한 산업의 기업들과 경쟁할 뿐 아니라 대체재와 대체 서비스를 생산하는 다른 기업들과도 경쟁한다. 구매 결정을 내릴 때마다 고객은 무의식적으로 대체재를 염두에 두기 때문이다. 하지만 판매 기업들은 좀처럼 고객들이 구매 시에 대체재들 사이에서 '트레이드 오프'를 일으키고 있다는 걸 의식하지 않는다. 그러나 이 대체재 산업 간의 공간은 종종 가치 혁신을 위한 기회를 제공한다.

Home Depot를 예로 들어보자. 북미에서 DIY 시장을 혁신한 이 기업은 지난 20년간 240억 달러 규모의 기업으로 성장했다. 그런데 Home Depot는 다른 하드웨어 상점으로 부터 마켓 세어를 빼앗아 성장한 게 아니라 평범한 주택 소유자들로부터 'DIY주의자들'이라는 새로운 시장을 창출했다. Home Depot가 등장하기 전에 주택을 고치려는 수요가 있는 사람에겐 두 가지 선택이 있었다. 업자를 고용하든가, 하드웨어 상점에서 재료와 도구를 구입해서 스스로 고치는 것 말이다. Home Depot는 고객들이 둘 중 다른 대체재를 선택하는 이유가 무엇인지에 주목했다. 우선 업자를 고용하는 쪽은 업자가 지닌 노하우 때문에 그런 선택을 하는 것이었다. 그래서 Home Depot는 전직 목수나 칠공처럼 숙련된 경험을 가진 이들을 판매 보조원으로 고용했다. 이들은 매장에서 고객에게 조언을 할 뿐 아니라 아예 매장 내에 배선, 목공, 배관 등을 가르치는 클리닉을 운영하기도 했다. 그럼 하드웨어 상점을 택하는 사람들은 무엇을 추구했는가. 그들은 돈을 절약하길 원했다. 상점이 시내 한복판에 있거나 훌륭한 진열대를 원하는 게 아니었다. Home Depot는 이런 디테일을 생략하고 창고형 매장을 구축함으로써 가격을 낮출 수 있었다. 다시 말해 Home Depot는 양쪽 대체재의 장점을 모두 충족시킴으로써 주택 개량에 대한 거대한 잠재 수요를 현실화시킨 것이다.



구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

- 전략그룹을 꿰뚫어보기

새로운 시장은 산업 내의 전략 그룹을 꿰뚫어볼 때 발견되기도 한다. 전략그룹이란 산업 내에서 같은 전략을 추구하는 일군의 기업을 일컫는 말이다. 대개의 기업은 같은 전략그룹 내에서 경쟁적인 위치를 차지하는데 집중한다. 그러나 새로운 시장을 창출하는 요체는 고객들이 한 그룹에서 다른 그룹으로 넘나들 때 어떤 요인들이 작용되는가를 이해하는데 있다.

미국 디자인 하우스로는 최초로 전 세계에 성공적으로 진출한 폴로 랄프 로렌의 예를 들어보자. 사람들은 폴로에 독창적인 디자인이 없다고 비판하면서도 폴로의 옷을 사 입었다. 랄프 로렌은 오프 쿠티르라는 값비싼 디자이너 브랜드와 상대적으로 값이 싸면서도 고품질인 클래식 라인, 두 전략 그룹의 장점을 모두 수용했기 때문이다. 오프 쿠티르를 사는 사람은 '나는 다르다'는 점을 과시하기 위해 디자이너의 명성을 사는 것이다. 클래식 라인을 사는 이유는 가격대에 합당할 만큼 품질이 오래 지속되는 의류를 원하기 때문이다. 랄프 로렌은 이 전략 그룹 사이에 브랜드를 포지셔닝했다. 디자이너의 명성, 우아한 상점, 고급스런 원단은 오프 쿠티르의 고객을 겨냥했으며 고전적인 디자인과 가격대는 클래식 라인의 고객을 만족시켰다.

- 구매자 사슬을 꿰뚫어보기

기업들은 이른바 타겟 고객에 집중하는 경향이 있지만 사실상 구매 결정에 참여하는 건 '고객 사슬'이다. 제품 값을 지불하는 구매자, 제품을 실제로 쓰는 이용자, 다른 종류의 영향을 미치는 사람 등 세 그룹이 중첩돼있는 것이다. 이 구매자 그룹을 꿰뚫어 봄으로써 기업은 새로운 인사이트를 얻을 수 있다.

전 세계에 비즈니스 정보를 제공하는 통신사 블룸버그를 생각해보자. 80년대 초 블룸버그가 등장했을 때 로이터와 텔러레이트가 시장을 주도했고, 이들은 구매자인 IT매니저들을 주로 상대했다. 하지만 블룸버그는 이용자인 트레이더와 애널리스트들을 공략했다. 이들이 편하게 이용할 수 있는 터미널과 키보드를 공급했고, 투자 전에 정보를 분석할 수 있는 시스템도 제공했다. 또한 늘 바쁜 트레이더와 애널리스트들이 상대적으로 한가한 시간을 활용해 개인적인 삶의 질을 높일 수 있게 꽃과 의류를 사고 여행정보를 찾을 수 있는 서비스도 제공했다. 결국 이들이 IT매니저들에게 압력을 가해 블룸버그를 구매하도록 했다.

필립스 전자의 복미 법인인 필립스 라이팅 컴퍼니는 구매자가 아니라 기업 내에서 구매에 영향을 미치는 그룹을 공략한 경우다. 구매자들은 전구의 값과 지속시간만을 따졌다. 그런데 이들 전구는 환경에 유해한 물질을 함유하고 있어 폐기비용이 만만치 않게 들었다. 구매담당자들은 이런 사실을 간과하지만 기업 전체의 수익을 따져야하는 CFO들은

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

입장이 달랐다. 필립스는 환경 친화적인 전구 Alto를 95년 출시해 CFO와 홍보담당들을 대상으로 마케팅을 펼쳤다. CFO는 폐기비용을 줄인다는 점에, 홍보담당들은 환경 친화적인 기업 이미지에 도움이 된다는 점에서 Alto를 구매하도록 영향력을 행사했다.

- 보완재와 서비스를 꿰뚫어보기

가치는 종종 제품 자체가 아니라 보완재와 서비스에 숨어있기도 하다. 고객이 제품이나 서비스를 선택할 때 추구하는 토털 솔루션을 의미한다. 이는 제품을 구매하기 전과 구매하는 동안 그리고 구매 후의 과정을 생각해봄으로써 파악할 수 있다.

80년대 초 미국의 서점가가 극심한 불황에 시달릴 때 보더스 앤 B&N은 서적 슈퍼스토어라는 새로운 포맷을 창출해 전체 산업을 일깨웠다. 전통적인 서점은 그저 책을 판매하는 장소에 그쳤으나 보더스 앤 B&N은 책을 찾고 고르는 전 과정의 고객 행동에 주목했다. 그래서 책 매니어인 점원들을 고용해 마땅한 책을 찾는 고객들에게 조언을 줄 수 있도록 한 것은 물론 15만 종류의 어마어마한 책을 비치한 매장에 안락의자와 테이블, 커피숍, 고전 음악, 넓은 통로를 두어 고객들이 편안하게 머물 수 있도록 했다. 책 자체가 아니라 독서라는 지적 체험을 판 것이다.

- 기능적, 감정적 소구를 꿰뚫어보기

어떤 산업은 가격과 기능에, 어떤 산업은 감정에 소구한다. 기업들은 산업이 추구해온 이 기능과 감정의 소구성을 변화시키는데서 새로운 시장을 발견할 수 있다.

80년대 말 등장한 스타벅스는 그제껏 제네럴 푸드와 네슬레, P&G가 기능적으로 팔던 커피를 감성적 상품으로 변화시켰다. 이들 빅3는 캔에 담은 커피를 생필품 개념으로 팔았으나 스타벅스는 커피바라는 콘셉트를 고안해 세련된 모임의 장소와 대화, 휴식을 제공한 것이다.

스와치 역시 기능성만 강조되던 손목시계를 감성적인 패션상품으로 뒤바꿈으로써 성공을 거뒀다. 스위스에 있는 모기업인 SMH는 이탈리아에 디자인연구소를 두어 강력한 기술과 환상을 결합시켰다. 이에 따라 손목시계는 하나만 구매하는 것이 상식이던 소비자들의 구매행태를 기분과 옷차림에 따라 여러 개씩 구매하도록 바꾼 것이다.

은행, 보험, 투자 같은 관계 비즈니스에서도 감성적인 면을 기능적인 면으로 변화시켜 성공한 것을 발견할 수 있다. 감성적인 측면을 강조하던 이들 비즈니스는 최근 온라인화를 통해 기능성을 강화하고 그에 따른 비용 절감 효과로 가격을 낮춰 호응을 받고 있다. 영국의 온라인 보험사인 다이렉트 라인 인슈런스, 미국의 온라인 증권사 찰스 슈왓 등이 대표적인 사례다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

- 시간을 꿰뚫어보기

시대에 따라 달라지는 외부 환경을 올바르게 이해하는 것도 새로운 시장을 창출하는데 중요하다. 대개의 기업은 트렌드를 쫓아가는데 급급하다. 하지만 그 대신에 이 트렌드가 소비자들의 가치를 어떻게 변화시킬 것인가를 들여다봐야 한다. 이 방법에는 세 가지 원칙이 있다. 현재 벌어지는 트렌드가 당신의 사업에 결정적이고, 돌이킬 수 없으며, 명확한 궤적을 가져야한다는 것이다.

예컨대 90년대 말 아시아 외환위기는 금융업에 많은 영향을 미쳤으나 예측하기가 쉽지 않았다. 반면 유로화의 확산은 결정적이며, 돌이킬 수 없는 명확한 대세이기 때문에 금융업에서 새로운 시장을 창출할 수 있는 트렌드라 할 수 있었다. 엔론은 80년대 말 가스 사업 규제가 풀릴 당시 이를 대세로 받아들여 전국의 지역 가스망을 선점함으로써 북미지역 최대의 천연가스 수송 기업으로 재탄생했다. 이로 인해 소비자들 역시 40%의 비용절감 효과를 누릴 수 있게 됐다.

시스코 시스템즈는 인터넷 이용자가 100일 만에 두 배로 늘어 수요가 폭발하는 점에 주목하고 느려터진 데이터 교환 속도를 해결해야한다고 판단했다. 그 결과 시스코의 라우터와 스위치, 다른 네트워킹 장치들은 현재 인터넷을 통한 트래픽의 80%를 담당하고 있다.

새로운 시장을 창출하는 것은 새로 창업한 기업 뿐 아니라 거대 기업들에게도 마찬가지로 중요하다. 토요타의 렉서스, 소니의 워크맨, SMH의 스와치의 경우에서 보듯이 기업의 리더들은 시장을 창출하거나 재창조해야만 수익성 있는 성장이 지속될 수 있다는 점을 인식하고 있어야 한다.

#### **나. 새로운 트렌드의 창출**

- **애플과 구글, 그들이 세상을 주도하는 이유**

파이낸셜 타임즈에 게재되고 있는 밀워드 브라운(Millward Brown) 옵티모의 브랜드 가치 평가에서 세계 브랜드 순위 1위의 기업으로 구글을 꼽고 있다. 작은 벤처기업으로 시작된 구글은 트렌드를 읽지 못한 여타의 거대 IT 기업과는 다르게 세대와 현황을 잘 알고 있는 두 명의 20대 젊은 창업자가 만든 회사다. 매너리즘에 빠져 있었던 잘나가는 기업들을 제치고 IT 기업 선두에 설 수 있었던 힘은 바로 사람들의 니즈가 무엇인지 알고 그 트렌드에 맞춰 부합하는 기술을 구현할 수 있는 능력이 있었기 때문이다.

구글은 검색만으로 전 세계를 장악하고 있지만 그에 그치지 않고 모바일 OS를 개발하고 전 세계 모든 도서를 데이터베이스로 만들어 절판도서 재판기를 만드는 등 끊임없이 트

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 16일차. 새로운 트렌드를 만들어라

트렌드의 흐름을 주도하고 있다. 게다가 최근 급성장하고 있는 소셜네트워크서비스 기업들을 인수하며 트위터와의 승부를 준비하고 있기도 하다. 한편 구글을 포함해 많은 기업들이 트위터에 군침을 흘리는 이유는 단순한 자료를 검색하는 것이 아니라 미래의 트렌드를 예측할 수 있기 때문이다.

애플 창업 당시부터 10대의 스티브 잡스는 트렌드를 창조하고 있었다. '스티브 잡스'와 '스티브 워즈니악'은 창고에서 최초의 퍼스널 컴퓨터, 애플 컴퓨터를 탄생시켰다. 두 사람은 현재까지도 세상을 지배하는 '책상위의 컴퓨터'라는 트렌드를 탄생시킨 것이다.

트렌드는 소비자인 인간의 마음이 가는 방향이다. 구글의 창업자 래리 페이지와 세르게이 브린, 애플의 스티브 잡스도 그들의 서비스 또는 제품을 출시할 때 가장 우선시 하는 것이 내가 사용하기 편하고 나의 필요에 부합되느냐, 사용할 때 무엇이 귀찮은가, 그러니까 내가 원하는 것이 진정 이것이었는가에 초점을 맞춘다고 한다.

애플과 구글, 그들이 세상을 주도하는 이유는 바로 트렌드를 창출하고 고객들이 머물고 있는 그 시장을 지속적으로 재창조하고 있기 때문인 것이다.

### ● 광고시장에서 구글이 만든 새로운 트렌드

#### - 강점을 최대한 활용하라

전문가의 조언을 받아들여 래리와 세르게이는 다양한 서비스를 제공할 수 있는 포털 사이트를 구축했지만, 그들은 경쟁자들과는 완전히 다른 방법으로 포털 사이트를 구축했다. 구글은 자체적으로 콘텐츠를 생산하지 않기로 결정한 것이다. 대신 구글은 콘텐츠를 찾거나 생산하는 툴에 집중하기로 했다.

#### ◇ 콘텐츠를 생산하지 않는 포털

구글은 자체적으로 콘텐츠를 만들어내지 않지만 블로그의 콘텐츠, 놀(Kno)의 논문, 구글의 '위키피디아 킬러(Wikipedia killer)', 구글 사이트에 만든 웹사이트, 유튜브(YouTube)에 올려진 비디오, 피카사(Picasa)에 전시된 그림, 구글 코드를 사용해서 만든 코드 등 웹 상에서 콘텐츠를 만들어내는 툴을 개발하고 구매하는 일에는 매우 적극적이다. 이런 무료 툴 덕분에 많은 방문자들을 구글로 유인할 수 있었다. 뿐만 아니라 무료 툴은 광고를 실을 수 있는 콘텐츠를 누구나 생산할 수 있게 해주었다.

#### ◆ 콘텐츠를 제공하지 않음으로 인해 얻는 혜택

경쟁사들이 검색과 뉴스에 에너지를 분산하여 저널리스트, 그래픽 디자이너, 웹개발자를 고용하고 콘텐츠 기반 포털을 만드는 동안에 구글은 그들과 반대되는 선택을 했다. 핵심 산업인 검색엔진에 모든 자원을 집중한 것이다.

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 16일차. 새로운 트렌드를 만들어라

구글이 콘텐츠를 제공하지 않음으로써 얻을 수 있는 혜택으로는 이런 것도 있다. 광고주가 자사제품을 비방한 저널리스트에게 화가 났을 때 광고수입으로 지탱하는 매체가 감당해야 할 문제를 사전에 방지할 수 있다는 점이 바로 그것이다. 구글이 콘텐츠를 제공했다면 화가 난 광고주를 처리해야 하는 것은 당연히 구글의 몫이었을 것이다. 광고주와 매체의 관계는 비판할 자유를 요구하는 기자와 광고수익을 염려하는 신문사 및 출판사의 갈등처럼 아주 복잡하게 얽혀있다. 매체들은 가능한 한 가장 간단한 방법으로 이런 갈등을 해결하기를 원한다. 즉 고객(광고주)의 제품을 비방하지 않는 것이다.

아마존닷컴 같은 사이트의 독자리뷰, 온갖 종류의 사기를 폭로하는 신문기자, 광고가 전혀 없는 <소비자 리포트(Consumer Reports)> 같은 잡지가 인기를 얻는 것을 보면 분명 제품에 대한 객관적인 비판을 원하는 시장이 있음을 알 수 있다. 라디오 텔레비전 방송과 신문칼럼은 우리가 매일 구매하는 제품을 비판하면서 명성을 올릴 수도 있지만, 반대급부로 방송국과 신문사를 운영하는데 필요한 수입원이 위협받게 될 것이다.

광고로 지탱하는 다른 매체와 달리 구글은 광고주에게 아무것도 빛진 것이 없기 때문에 광고하는 제품이나 서비스가 이를 비판하는 사이트의 링크를 따라 나타나더라도 전혀 개의치 않는다. 이처럼 구글은 자체 콘텐츠를 생산하지 않더라도 명성은 얼마든지 유지하면서 골칫거리는 줄일 수 있었다.

### ◆ 콘텐츠를 제공하지 않음으로 인해 발생하는 위험요소

하지만 구글이 자체적으로 만든 콘텐츠가 없다는 사실은 위험요소이기도 하다. 콘텐츠나 웹 포털 없이 홈 베이스를 운영하면 구글의 방문자들은 찾고 있는 링크를 발견할 때까지 구글에 머물러 있다가 다른 곳으로 이동하기 때문이다. 구글이 지도, 메일, 뉴스처럼 제품을 다각화하고 방문자를 잡아두기 위해 웹브라우저 크롬(Chrome)을 제공하는 이유 중 하나가 바로 여기에 있다.

### ◆ 콘텐츠를 제공하지 않고도 성공할 수 있었던 4가지 전략

채널 서핑(channel surfing)은 채널에서 채널 또는 사이트에서 사이트로 뛰어 넘고 싶게끔 호기심을 자극하는 무료 정보(free information) 때문에 자연스럽게 이루어진다. 하지만 핵심 산업이 광고판매인데 방문자를 잃기만 해서야 어떻게 수익 창출되겠는가? 콘텐츠를 제공하지 않으면서도 이용자가 검색하고자 하는 페이지를 가능한 빠른 시간 내에 제공하는 것이 검색엔진의 목표라면, 인터넷 서퍼가 페이지로 다시 돌아오게 하기 위해서는 어떻게 해야 할까? 구글의 성공을 설명하는 네 가지 전략을 살펴보자.

▷ 무료 검색 : 이 문제에 대한 구글의 첫 번째 해결책은 사이트 소유자들이 자기들 페이지에 무료로 구글 검색엔진을 추가하게 하는 것이었다. 검색 툴이 없다면 사용자들이 거대한 사이트에서 원하는 것을 어떻게 찾을 수 있겠는가? 경쟁자들이 돈을 받고 판매하려고 했던 검색툴을 공짜로 내줌으로써 구글은 브랜드 인지도를 높이고 구글

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

홈페이지로 소개받아 오는 횟수도 높일 수 있게 되었다. 그리하여 웹 상에서 구글의 존재감을 확보할 수 있게 된 것이다.

▷ 애드센스(AdSense)

두 번째 해결책은 사이트 소유주를 대상으로 하는 수익창출 프로그램으로, 2008년 구글 광고 판매수익의 30%를 차지한 애드센스(AdSense)다. 애드센스는 페이지의 콘텐츠를 긁어 와서 그 콘텐츠와 관련 있는 광고를 자동으로 배달해준다. 방문자가 페이지에 배열된 구글 광고를 클릭할 때마다 사이트 소유주는 광고금액 중 일정액을 받는다. 또 다른 혜택은 이 프로그램을 통해 구글이 저작권을 위반하지 않고서도 사이트 소유주에게 보수를 지불하고 무료 콘텐츠를 올릴 수 있게 된 것이다.

▷ 무료 툴

구글이 방문자를 유지하는 세 번째 방법은 웹을 서핑하는 것이 서퍼의 일상이 되도록 설계된 툴에 있다. 지메일(Gmail)과 구글토크(Google Talk)같은 통신 툴, 구글 캘린더(Google Calendar)와 구글 맵(Google Map)같이 계획하고 정리하는 툴, 구글 노트(Google Notes)와 구글 닥스(Google Docs)같은 생산 툴, 구글 메트릭스(Google Metrics)와 구글 트렌트(Google Trends)같은 분석 툴, 구글 어스(Google Earth)와 구글 스카이(Google Sky)같은 지도 툴 등이 서퍼의 발길이 구글을 떠나지 못하도록 잡아주는 구글의 툴들이라고 할 수 있다. 각각의 서비스는 구글 안에서 검색 기능을 확장하고 방문자(그리고 광고주)를 유인하여 잡아두는 효과를 발휘한다.

▷ 유비쿼티(Ubiquity)

마지막으로, 어디서나 이용할 수 있도록 구글이 사용범위를 확장하였다는 점이다. 이동전화나 PDA(GI 폰과 모바일 어플리케이션), 컴퓨터, 심지어 차량(구글맵에 연결된 GPS 와, 핸드프리 음성 검색)에 이르기까지 모두 구글이 닿을 수 있는 범위 안에 있다. 구글은 자신들의 기능이 미치는 범위를 넓힘으로써 자신들의 수익도 확장하고 있다.

◇ 롱테일 법칙과 구글

구글은 제한된 예산 때문에 대중매체에 접근하지 못하고 있던 광고주에게 기회를 줌으로써 광고 수익기반을 극적으로 확장할 수 있었다. 현재 구글이 벌어들이는 광고 판매수익의 많은 부분은, 기존 매체들이 광고비가 너무 적다고 버려두었던 수십만의 광고주에게서 나오고 있다.

크리스 앤더슨은 그의 저서 <롱테일 경제학 (The Long Tail)>에서 전체 사용자 숫자와 사용자 당 영수증 수량을 비교한 매우 길고 완만한 기울기의 그래프에 '롱테일(long tail)'이란 이름을 붙였다. 구글은 지불하는 광고비는 적지만 광고주의 숫자는 많은 롱테일의 혜택을 보고 있다. 다시 말하면 소액 광고주들일지라도 모두를 합치면 금액이 꽤 커진다는 것이다. 구글은 이 같은 롱테일 개념을 최대한 활용하여 소규모 광고시장까지

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 16일차. 새로운 트렌드를 만들어라

검색을 확장해 수익을 크게 높였다.

롱테일 법칙은 수년간 여러 형태로 묘사되었던 파레토 법칙(Pareto Principle, 20:80법칙이라고도 한다. 전체 결과의 80%는 20%의 원인에 의해 발생한다)과 대비되어 역파레토 법칙이라고 불리기도 한다. 꼬리가 매우 긴 것은 각각의 흔치 않은 현상들을 모으면 자주 발생하는 현상 이상의 양이 될 수 있음을 뜻한다.

대기업들은 시장에서 온라인광고가 증가하고 있다는 현실을 그냥 넘기지 않았다. 그들은 광고예산의 상당 부분을 웹으로 옮겼다. 유명한 브랜드 마케터들은 기존 미디어 채널에 신물이 났고 예산의 가장 많은 부분을 온라인으로 옮기고 있다고 한다. 몇몇 대기업은 전체 예산의 50~60%를 온라인에 투입할 것을 고려하고 있다고 한다.

결국 구글은 롱테일 법칙을 통해 두 번의 혜택을 보게 되었다. 첫째는 소규모 광고주로 부터의 수입이고 둘째는 시장점유율을 지키려는 대규모 광고주들이 더 많이 지불함으로써 벌어들이 수 있었던 수입이다.

2005년 에릭 슈미트는 "롱테일에서 놀라운 점은 롱테일이 매우 길다는 것과 아직까지 전통적인 광고 판매를 하고 있는 사업이 많다는 것"이라고 말했다. 그리고 3년 후 그가 맥킨지 쿼터리(The McKinsey Quarterly)의 인터뷰에서 설명한 것처럼, "꼬리가 매우 재미를 보는 동안 거대한 수익은 대부분 머리에 있었다." 수익의 상당부분이 롱테일의 머리에 있다는 말은 롱테일 법칙으로 인해 대기업이 시장점유율을 높이기 위해 훨씬 치열해진 경쟁상황에 빠졌다는 것을 의미한다.

### ● 광고 시장의 다음 트렌드

광고 산업은 크게 온라인광고 이전과 이후로 나눌 수 있다. 기존의 4대 매체(TV, 라디오, 신문, 잡지)는 매스미디어(Mass Media)로서는 훌륭히 기능하였으나, 특정 계층에만 노출되는 타겟팅(Targeting) 기법과 광고 효과를 측정하는 정확한 피드백(Feedback)에 한계를 보일 수 밖에 없었다. 반면에 온라인 광고는 보다 세밀한 타겟팅(Targeting)이 가능하고 몇 명의 유저에게 광고를 노출(Impressions)했으며 몇 명이 클릭(Click)했는지를 확인할 수 있는 클릭률(CTR; Click Through Rate)을 정확하게 측정할 수 있다.

### - 온라인 광고시대를 연 디스플레이 광고 (Display AD)

온라인 광고는 1994년 10월 Hot Wired지의 온라인 회사가 14개 광고주에 대한 상업용 배너 광고를 게재하면서 최초로 시작되었다. 이때의 온라인 광고는 단순한 정적 이미지 배너(Banner)광고에 불과하였으나, 그 자체로도 매우 신선한 시도였다. 이러한 배너광고는 광고제작기술 및 전송기술(CDN; Content Delivery Network)의 발전으로 애니메이션과 동영상 등이 포함된 리치 미디어 광고로 발전되어 왔으나 이 단계까지는 전통적인 4

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

대 매체의 특성을 온라인에 접목한 것과 같은 방식으로 효과측정에 대한 장점을 제외하고는 특별할 것이 없었다.

-온라인 광고의 폭발적 성장을 이끈 검색 광고 (Searching AD)

그 후 1998년 2월, 고투닷컴(Goto.com)이 설립되면서 온라인 광고의 폭발적인 발전이 시작된다. 고투닷컴은 기존의 배너광고처럼 노출될 때마다 무작정 돈을 받는 방식(CPM; Cost per Mille)에서 벗어나 광고가 노출되더라도 클릭이 발생해야만 돈을 받는 시스템(CPC; Cost per Click)을 적용하였다. 또한 기존처럼 무작위로 노출시키는 것이 아니라 광고주가 키워드를 직접 선택하게 함으로써 해당 키워드를 입력한 사용자에게만 노출시키는 혁신적인 시스템을 개발하였다. 고투닷컴은 이후 사명을 오버추어(overture.com)로 바꾸었고 지난 2003년, 약 16억 달러의 금액으로 야후(Yahoo!)에 인수되었다.

이러한 키워드 기반의 광고는 구글(Google)의 검색엔진과 결합하면서 그 효과를 극대화하였고, 우리나라의 네이버(Naver)를 비롯하여 전 세계 대부분의 검색엔진에 차용되면서 온라인 광고시장에서 가장 큰 비중을 차지하게 되었다. 사용자 입장에서는 검색을 통해 원하는 정보를 볼 수 있게 되었고, 광고주 입장에서도 원하는 유저에게만 광고를 노출시키게 되어 윈-윈(Win-Win)효과가 발생하게 된 것이다.

검색엔진과 결합한 키워드 광고(Search AD)는 단시일 내에 기존의 배너광고(디스플레이 광고; Display AD) 시장규모를 뛰어넘었다. 아래의 표를 보면 2006~2007년도에 검색광고(Search AD) 시장이 디스플레이광고(Display AD) 시장을 추월했음을 알 수 있다.



- 온라인 광고의 새로운 가능성을 열어준 문맥광고 (Contextual AD)

구글(Google)은 2000년대 중반부터 애드센스(AdSense)라는 새로운 상품을 선보였는데,



구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**16일차. 새로운 트렌드를 만들어라**

이는 사용자가 직접 검색하지 않아도 현재 보고 있는 콘텐츠의 내용을 분석하여 연관된 광고를 매칭시키는 매우 효과적인 방법이다. 이러한 광고기법을 문맥광고(Contextual Advertising 혹은 Contextual Targeting Advertising)라고 한다. 이 광고의 장점은 기존 검색광고가 반드시 검색엔진에서 검색어를 입력해야 노출되었던 것과는 달리, 콘텐츠 내용을 분석할 수 있는 수많은 웹사이트에서 동시다발적으로 광고를 노출시킬 수 있다는 것이다. 구글은 이러한 문맥광고(AdSense)로 기존 검색광고(AdWords)와 비슷한 규모의 매출을 올리고 있다.

- 미래시장을 주도할 온라인 광고, 행동 타겟팅 광고(Behavioral Targeting AD)

다음 시대를 주도할 온라인광고의 핵심키워드는 개인화(Personalization)라고 할 수 있다. 개인화 광고는 행동 타겟팅 광고(Behavioral Targeting AD)라고 불리는데, 이는 사용자가 웹사이트를 돌아다니면서 보인 행동들을 분석하여 패턴을 추출한 뒤 이와 연관된 광고를 내보내는 기법이다.

자동차에 관심이 많은 유저들은 아무리 많은 정보가 있어도 자동차에 제일 먼저 눈이 갈 것이고, '아이폰'에 관심이 있는 유저는 아무리 많은 정보와 광고를 제공해도 아이폰 관련 기사나 광고에 눈이 많이 갈 수 밖에 없다. 기존의 검색광고는 '검색'이라는 유저의 능동적 행위가 반드시 필요했지만 행동 타겟팅 광고는 그러한 행위가 필요치 않다.

사전에 인터넷 사용자의 행동을 분석해 놓은 데이터베이스에서 가장 적합한 광고 목록을 찾아서 보여준다는 것은 광고시장에 획기적이 변화를 줄 수 있다. 하지만 이와 함께 개인의 행동 정보를 수집하고 분석하는 작업과 관련된 개인정보 관리에 관한 이슈가 불거질 수 밖에 없을 것이다. 특히 개인행동을 분석하기 위해서는 '시맨틱 웹(Semantic Web)', 'Web3.0', '유비쿼터스', 'SNS' 등과 관련된 많은 정보를 필요할 것이다. 구글 뿐 아니라 대부분의 기업들은 고객과의 소통을 위해 고객의 행동 정보를 필요로 할 것이고 이러한 정보를 보유하고 있다는 것은 미래에 엄청난 부를 창출할 것이 예상된다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**17일차. 기술의 이중교배를 권장하라**

가. 새로운 도전, 매쉬업

● 매쉬업(Mashup)

- 매쉬업의 정의

매쉬업이라고 하는 말이 처음으로 사용된 것은 팝 뮤직의 세계에서다. 음악의 세계에서 이 말은 아티스트나 DJ가 2개의 곡을 연주해 하나의 곡을 만드는 것을 의미한다. 테크놀로지의 세계에서는 복수의 정보원으로부터 제공되는 콘텐츠를 조합하여 하나의 서비스와 같이 이용할 수 있는 웹 사이트 또는 애플리케이션을 가리킨다. 즉 서로 다른 웹사이트의 콘텐츠를 조합하여 새로운 차원의 콘텐츠와 서비스를 창출하는 것을 말한다.

이러한 매쉬업은 웹 2.0의 구성 요소로 주목을 받고 있다. 구글이나 야후, 마이크로소프트 등이 제공하는 지도 서비스, 인터넷 서점 아마존이 제공하는 상품 정보 등, 자사의 기술을 웹 서비스로서 API를 공개하는 경우가 늘고 있으며, 이들 기능에 독자적인 사용자 인터페이스를 융합하여 새로운 서비스를 제공하고 있다. 미국을 중심으로 다수의 매쉬업 사례가 등장하여, 범죄 통계 정보, 허리케인 정보, 주유소의 가격정보처럼 실용적인 것에서부터, 온천 정보, UFO 목격 정보, 뉴욕의 영화 위치, 현장정보처럼 취미나 엔터테인먼트에 관한 것까지 여러 종류가 있다.

매쉬업 서비스는 웹서비스 업체가 자신들의 서비스에 접근할 수 있도록 접근방법을 공개하는 것으로부터 비롯된다. 웹서비스 업체들이 공개한 API(Application Programming Interface; 응용프로그램에서 사용할 수 있도록 운영체제나 프로그래밍 언어가 제공하는 기능을 제어하도록 만든 인터페이스)를 기반으로 독자적인 유저 인터페이스나 콘텐츠를 융합하여 새로운 응용서비스 즉 매쉬업을 개발할 수 있게 된 것이다. 구글·마이크로소프트·아마존을 비롯하여 네이버·다음·알라딘 같은 국내 업체들이 자사의 콘텐츠를 외부에서 사용할 수 있게 API를 공개하고 있다.

- 지도 매쉬업의 시작

매쉬업 서비스로 가장 유명한 것은 구글 지도와 부동산 정보사이트인 크레이그 리스트(www.craigslist.org)를 결합시킨 '하우징맵(www.housingmaps.com)' 사이트로, 지도 정보에서 특정 지역을 선택하면 해당 지역의 부동산 매물정보를 보여주는 서비스를 제공하고 있다. 하우징맵은 폴 레이드매처(Paul Rademacher)라는 사람이 구글의 지도 API 코

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

드를 해킹하여 만든 것인데 당시 구글 지도를 활용한 확장성과 가능성을 본 구글은 플레이드매처를 고소하기는커녕 그를 구글 직원으로 채용하였고, 그때부터 공개적으로 구글의 지도 API를 제공하기 시작하였다.

그후 많은 매쉬업 서비스들이 생겨났는데 지도와 관련된 매쉬업의 예로는 특정 지역을 택하면 그 지역의 뉴스·범죄통계정보·허리케인정보·UFO목격정보·주유소가격정보·영화관·술집·온천·기업AS센터·고속도로·교통·날씨 등을 알려주는 다양한 서비스가 있다.

매쉬업의 장점은 기존의 자원을 활용하여 만들기 때문에 새로운 서비스를 구축하기 위하여 투여되는 비용이 매우 적다는 점이다. 약점은 다른 서비스에 종속되어 있어 1차 자원이 되는 서비스가 중단될 때 매쉬업 역시 중단되며, 1차 자원의 제공형태가 변경될 때 그에 맞춰 변경해야 하기 때문에 관리상 어려운 점이 있다는 것이다.

- 구글, 야후, MSN 등 3파전

지도 매쉬업의 인기가 급상승하면서 지도 서비스를 제공하는 대기업 포털간의 격렬한 경쟁이 전개되고 있다. 야후, MSN, 그리고 구글이 각각 지도의 API를 공개하자 이 경쟁은 한층 더 심화됐다.

### ◇ 매쉬업 활성화 이유

이렇듯 지도 매쉬업이 붐을 일으킬 수 있었던 것은 소프트웨어 뿐 아니라 하드웨어의 처리 속도가 빨라지고 용량이 증가해 위성사진과 같은 큰 사이즈의 화상을 취급할 수 있었기 때문이다. 매핑 핵스(Mapping Hacks)의 공저자인 리치 깁슨은 "이런 서비스를 이용하는 사람이 증가하고 있는 배경에는 하드웨어의 성능이 충분히 높아져, 소프트웨어가 그 나름대로 성숙했다는 데 있다. 구글 맵스는 바로 그 전형"이라고 말한다. 얼마 전까지만 해도 개인의 PC로 지도 데이터를 취급하는 것은 사실상 불가능했다.

편리성이 비약적으로 높아진 점도 매쉬업 붐의 한 요인이 되고 있다. 'Gmaps Pedometer'은 그 좋은 예다. 런닝 코스나 워킹 코스의 거리를 계산하는 이 매쉬업은 벌써 폭넓은 인기를 끌고 있다. 구글 맵스를 담당하는 '구글 로컬' 프로젝트 매니저인 브렛 테일러는 "Gmaps Pedometer에 조깅의 루트를 쓰면, 어디서 휴식해야할 것인가를 가르쳐 준다. 이 사이트는 우리도 놀라울 정도의 인기를 끌고 있다"고 말했다.

원래 지역성의 강한 부동산이나 여행의 분야에서는, 특히 많은 매쉬업이 등장하고 있다. 이런 종류의 매쉬업의 예로서는, 더블린의 통근 열차의 위치를 리얼타임에 전하는 'Dartmaps', 비행기의 플라이트 상황을 추적할 수 있는 'FBOweb.com', 여행 중의 일기나 사진을 투고해, 호텔의 리뷰를 볼 수 있는 'TravelPost.com' 등이 있다.

커뮤니티나 사회에 초점을 둔 매쉬업도 있다. 집단에서 지도를 작성하고 공유하는 'CommunityWalk.com', 뉴욕시의 도로의 구멍을 조사해 수복까지의 시간을 추적하는

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

'WeFixNYC.com', 종류, 일자, 장소 마다 이벤트를 검색할 수 있는 'Zvents.com' 등이 이것에 해당한다.

사진과 지도를 조합한 매쉬업도 있다. 나라나 지역별로 사진을 검색할 수 있는 'SmugMaps.com', 주소를 기초로 그대로의 사진을 표시하는 아마존.com의 A9지도 서비스는 그 일례다.

기업은 성공한 기술에 투자를 결정한다. 지도도 예외는 아니다. 대부분의 매쉬업은 개인이 다른 사람과 정보를 공유하기 위해서 열의를 가지고 작성한 것들이다. 한편 기업은 타깃 광고 등 수익성의 높은 애플리케이션을 구축하는 것을 목표로 한다. 케슬리 그룹의 애널리스트인 그레그 스텔링은 "실용적인 인터페이스와 데이터베이스를 구축할 수 있으면, 특정의 지역에 목표를 좁힌, 문맥형의 광고를 전달할 수 있다"고 말한다.

### ◇ 매쉬업 이용한 광고 산업도 발달

검색 연동형의 광고나 키워드 광고는 유저의 관심에 맞은 광고를 표시할 수 있기 위해, 브랜드 고지를 목적으로 한 종래의 디스플레이형 광고보다 효과가 높다. 검색 키워드뿐만 아니라, 장소에도 배려한 광고에는 새로운 효과를 기대할 수 있다.

예를 들어, 특정의 지역의 레스토랑을 검색하고 있는 사람은 거기서 식사를 하려고 생각하고 있는 확률이 높다. 지역 밀착형의 기업이 매력을 느끼는 것은 이런 구체적인 행동 예측이다. 지역 밀착형의 기업은 지금까지 비용대비 효과가 나쁘다고 하는 이유로 글로벌한 광고에는 흥미를 보이지 않았었다. 키슬리 그룹의 예측에 따르면, 로컬 검색 시장의 규모는 2008년 4억 1800만 달러로부터, 2009년에는 약 34억 달러로 추정된다.

현재 구글은 매쉬업 사이트에 광고를 전달하고 있지 않지만, 이러한 사이트에 공급하고 있는 지도 화상에 광고를 표시할 권리는 유보하고 있다. 또 유저는 이용 규약에 의해, 이러한 광고를 손보지 않고 표시해야 한다. 야후는 지도의 하부에 눈에 띄는 버튼을 배치해, 점포나 무선 핫스팟 장소를 선전할 권리를 기업에 판매하고 있다. 야후 맵스에는 도로의 혼잡 상황이나 다양한 목적지(중화 레스토랑, 병원, 하이킹 코스 등)를 표시할 수 있는 스마트뷰라고 하는 기능도 탑재하고 있다.

야후 로컬은 유저가 작성한 콘텐츠를 직접 수중에 넣어, 지도상에 배치하고 있다. 예를 들어, '최고의 마가리타'라고 입력해, 도시명과 ZIP 코드를 지정하면, 3건의 스폰서 광고에 있고, 유저가 쓴 리뷰와 채점 결과가 표시된다.

MSN 버추얼 어스에서는 하나의 지도에 복수의 검색 결과(레스토랑, 영화관, 호텔등)를 표시시킬 수 있다. 오스머에 의하면, MS는 기업이 점포의 사진이나 영업 시간 등의 정보를 지도에 추가할 수 있는 비즈니스 모델을 생각하고 있다고 한다.

홈페이지닷컴의 매트 헤인즈는 "부동산 매쉬업은 지역 밀착형의 부동산 에이전트에 물건 광고를 낼 기회를 제공한다. 부동산은 항공사진 지도의 킬러 애플리케이션이 된다"고 말한다

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

매쉬업의 상용화는 더 자그마한 형태로도 모색되고 있다. 김슨은 본인이 운영하는 'GeocoderUS'로 유저가 주소를 입력해, 위도와 경도를 무료로 조사할 수 있도록 하고 있지만, 기업에는 검색 2만건 당 50달러를 받고 있다.

크레이틀러는 "매쉬업으로 이익을 내는 것이 가능하게 되면, 머지않아 도태가 일어날 것이다. 솔루션을 가진 자만이 살아남을 것"이라고 말했다.

### ◇ 급증하는 다양한 매쉬업

어느 지도 서비스, 또는 매쉬업이 마지막에 웃게 될 지 판단하는 것은 아직 이르다. 풀뿌리의 공동 사고가 가지는 힘에 자극을 받고, 이 분야의 기술은 급속히 진화하고 있다. 무엇인가를 혁신을 가져 예측하는 것은 아직 할 수 없다.

온라인 지도는 급속히 그리고 아무도 예상하지 못할 만큼 다이내믹하게 바뀌고 있다. 한층 더 많은 기술과 결합돼 온라인 지도는 머지않아 새로운 진화의 단계에 돌입할 것이다. 시차가 없는 데이터를 이용할 수 있게 되면, 서비스의 편리성은 비약적으로 높아져, 사고 정보나 기상 경보를 이용자에게 제공할 수 있게 된다.

### ● 기술의 이중교배를 두려워하지 않는다.

신제품이 인기를 끌면 곧바로 경쟁사에 의해 복제되는 경제 환경에서는 기업의 성공여부가 제품의 '혁신'에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. <리엔지니어링 기업혁명>의 공동저자인 마이크 해머는 이를 '업무 혁신(operational innovation)'으로 표현했다.

이에 관련된 사례는 얼마든지 들 수 있다. 도요타의 적시생산 방식(JIT :Just In Time system)은 탁월한 생산기법이었으며, 델 컴퓨터는 소비자가 주문하는 컴퓨터를 제공하면서 기록적으로 짧은 시간 안에 시장을 선점했다. 월마트는 재고비용을 줄임으로써 소매 유통업계에서 세계의 선두주자가 될 수 있었다.

### - 구글식 분산형 데이터 처리 시스템

이들 기업과는 완전히 다른 산업군에 속하기는 하지만 구글의 성공 역시 경쟁자가 쉽게 복제할 수 없는 강력한 생산시스템을 개발할 수 있고 실행할 수 있는 역량을 출발할 때 부터 갖고 있었다. 창업 과정에서와 마찬가지로 독자적인 생산시스템을 고안한 것 역시 구글에게는 대단한 행운이었고, 그 덕분에 많은 사업기회를 만들어낼 수 있었다.

래리와 세르게이는 검색 알고리즘을 개발하면서 모든 웹사이트를 컴퓨터에 다운로드받고 싶어 했다. 무리한 욕심이기는 했지만 그들에게는 '해낼 수 있다'는 자신감이 있었다. 사용자가 인터넷에서 이용가능한 모든 문서에 접근할 수 없다면 검색엔진이 결코 사용

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**17일차. 기술의 이중교배를 권장하라**

자들을 만족시킬 수 없기 때문이다.

웹상에 존재한 애매모호한 부분을 생각하면 래리와 세르게이의 야망이 현실적으로 불가능한 것으로 여겨질 수도 있었지만 그들에게는 결코 넘을 수 없는 장벽은 아니었다. 그들은 오히려 불가능을 가능한 것으로 바꾸기 위해 처음부터 거대한 용량을 가진 컴퓨터 시스템을 구축할 방법을 생각했다.

아마 래리와 세르게이에게 자금이 풍부했다면 그들은 몇 개 업체로부터 강력한 서버 시스템을 사 들였을 것이다. 하지만 1998년 당시 수중에 돈이 부족했던 두 명의 대학생은 가능한 어떤 장비라도 찾아내야만 했다. 그들은 먼저 스탠포드대학 연구실을 두드렸다. 그 다음에는 작업장을 구하고, 추가로 더 필요한 컴퓨터들은 부품을 구해 조립하여 사용했으며 필요한 소프트웨어는 직접 개발하여 시스템을 마련했다. 한계와 장애물들은 오히려 그들에게 긍정적으로 작용했다. 그들이 사용한 중고 컴퓨터는 상태가 좋지 않아 여기 저기서 문제가 발생했다. 그로 인한 위험을 줄이기 위해 그들은 다른 부분에 데이터를 미리 복사해두어야 했는데, 이렇게 탄생한 '중복(redundancy)' 기능은 래리와 세르게이가 세운 팩토리의 주요 특징이 되었다. (이런 중복효과는 몇 개 지격에 서버를 분산 배치하여 만약의 재난상황에 대비한 안전장치를 마련할 수 있게 해준다. 지진이나 홍수로 서버가 다운되면 다른 지역의 서버를 가동함으로써 문제를 방지할 수 있다.)

하지만 데이터를 복사해두는 방식은 또 다른 문제를 낳았다. 당장 그 장비를 어디에 둘지가 문제였다. 래리와 세르게이는 작은 공간에 그 모든 컴퓨터를 둘 수 있는 방법을 찾아내야 했다. 가장 단순한 해결책은 이리 저리 옮겨가기 위해 바퀴가 달린 선반 캐비닛을 사용하는 것이었다. 이 방법을 쓰기 위해서는 네트워크의 연결이 안전한 상태를 유지해야했다.

초기에 겪었던 이런 어려움 때문에 그들은 컴퓨터의 네트워크 관리에 각별한 주의를 기울이게 되었다. '분산형 데이터처리(distributed data processing)'는 매우 복잡하면서도 고도의 기술을 요하는 어려운 작업이다. 하나로 설계된 시스템이 아니라 PC 네트워크를 임시로 접속시키고 있을 때는 더 어렵다.

여기서 래리와 세르게이는 새로운 방식을 찾아낸다. 전통적인 기법에 익숙한 네트워킹 전문가를 찾아가지 않고, 의료정보학 분야에서 유명한 신경외과 의사 짐 리즈를 찾아간 것이었다. 짐은 자신의 독창적인 경험을 바탕으로 컴퓨터과학에 신경해부학의 아이디어와 개념을 융합시키는 데 성공했다. 그는 컴퓨터가 최선으로 이용될 수 있는 반복적인 업무, 그리고 네트워크가 신속하게 재구축될 수 있는 부분에 시스템을 구축하기로 했다. 자금과 공간의 부족은 래리와 세르게이로 하여금 최신식 분산형 데이터처리 수단을 이용하여 독특하면서도 고도로 자동화된 팩토리를 만들게 했다. 구글 네트워크는 맵 리듀스와 구글 파일 시스템을 이용하여 거대한 양의 데이터를 처리하고 거대한 클러스터를 교차하면서 업무처리를 신속하게 해주는 모델이다.

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

◇ 맵 리듀스(MapReduce) 시스템과 구글 파일시스템(GFS: Google File System)

맵 리듀스는 거대한 클러스터 사이에서 프로그램을 병렬로 운영하여 업무를 분산시켜 주는데, 이 시스템은 프로그램을 실행할 때 균형을 잡아줌으로써 구글의 프로그래머들이 분산된 시스템의 자원을 쉽게 활용할 수 있게 해 준다. 구글은 "맵 리듀스를 사용하면 수천대의 기계를 통해 테라바이트(1조바이트에 해당하는 정보량)의 자료도 처리할 수 있다"고 자랑한다.

초기에 빅파일스로 알려졌던 구글 파일시스템(GFS: Google File System)은 급속히 늘어나는 구글의 파일(데이터 처리량)을 저장하기 위해 설계된 분산형 고성능 파일시스템이다. GFS는 비용이 많이 들지 않는 일상적인 하드웨어에서도 돌아가는 폴트톨러런트 시스템(무정지형시스템 : 고장이 없는 컴퓨터 시스템, 컴퓨터 가동 중 일부에 고장이 발생해도 그것을 자동적으로 보완, 수정하여 시스템의 기능정지를 피할 수 있는 시스템)이다. 맵 리듀스와 GFS가 구글에서 담당하고 있는 역할은 다음과 같다.

- ◆ 데이터 완성형 유지 : 데이터가 여러 기계에 복사되고 다시 또 복사되기 때문에 데이터가 사라질 염려가 없다. 특정 기계에 오류가 발생하면 그 기계는 정지되고 자동으로 재부팅된다. 기계가 재부팅되지 않으면 사본 데이터를 가진 기계가 다른 곳에 또 다른 사본을 만들어준다. 이렇게 하기 때문에 데이터베이스에서 어떤 정보가 소멸될 가능성은 거의 없다.
- ◆ 네트워크 보전: 네트워크 일부가 다운되거나 네트워크 유지를 위해 오프라인 상태가 되면 사용자는 다른 서버로 가서 방해받지 않고 서비스를 계속 이용할 수 있다.
- ◆ 유지 및 업그레이드: 몇몇 서버에 복사해둔 페이지 덕분에 어떤 기계든 쉽게 오프라인 시키고 업그레이드 할 수 있다. 이때 사용자들이 작업하고 있던 업무는 활동 중인 기계로 자동 전송된다.
- ◆ 생산 최적화 :여러 개의 서버로 업무가 분산되기 때문에 규모와 페이지의 인기 정도에 따라 업무를 분배 할 수 있다. 거대한 규모로 병렬 운행되기 때문에 데이터를 기다리는 동안에도 프로세서가 정지하지 않는다.
- ◆ 비용감소 : 활용하지 않는 데이터처리 자원을 줄여 현재 상황에 적합한 상태로 자원을 계속 조정해주기 때문에 비용은 줄고 각 기계의 생산성은 높아진다. 작은 기계가 많이 모여 있는 구글시스템은 거대한 통합시스템을 사용하고 있는 회사들이 경험하게 되는 아코디언 효과(accordion effect: 트래픽이 늘었다 줄었다 하는 현상)를 겪지 않아도 된다. 업그레이드는 비용이 많이 들고 시스템을 분산시킨다. 이 때문에 회사는 최대한 업그레이드들 미루려고 한다. 시스템의 속도가 너무 느려 더 이상 두고 볼 수 없을 때가 되면 필요 이상의 용량을 추가하게 되는데 이렇게 추가된 용량은 그만큼의 용량을 필요로 할 때까지는 낭비될 수 밖에 없다.

구글은 30-60개 사이의 서버지대를 가지고 있다. 정확한 수는 비밀이어서 정기적으로

## 17일차. 기술의 이종교배를 권장하라

바뀔 수도 있다. 중요한 것은 구글이 데이터 이동 시간을 최소화하기 위해 데이터 센터를 지역적으로 배치시키는 능력을 갖추고 있다는 점이다. 장시간에 걸친 데이터 전송은 텍스트일 경우에는 괜찮지만 용량이 큰 비디오 파일일 경우에는 문제가 될 수 있다. 물론 지리적으로 멀리 떨어진 곳에 분산형 서버를 배치하는 데는 정치적인 의도도 포함되어 있다. 예컨대 미국정부가 국내에서 감시수준을 높이기 위해 구글 서버에 저장된 사용자의 개인 데이터를 샅샅이 뒤지려고 하면 구글은 개인의 프라이버시를 배려해 주는 국가로 해당 서버를 옮길 수도 있는 것이다.

구글의 데이터 팩토리는 컴퓨터 수십만 대를 활용한 강력한 소프트웨어 플랫폼 위에 세워져 있다. 이 플랫폼은 구글의 주요 강점이면서 동시에 경쟁으로부터 구글을 지켜주는 최고의 보호막 역할을 해 준다. 마이크로 컴퓨터 군단을 동원하려면 돈도 많이 들지만, 자금이 아무리 많다고 해도 그 모든 기계를 관리할 수 있는 시스템을 신속하게 개발하는 것은 어려운 일이다. 구글은 그 일을 해낼 수 있는 능력을 가지고 있기 때문에 높은 성과를 내고 있고 경쟁우위 또한 확보하고 있다 거대한 병렬구조 속에 처리되는 데이터가 많을수록 효율성도 높아진다.

물론 데이터처리 산업이 성숙하지 않았다면 구글이 이 모든 인프라를 세울 수 없었을 것이다. 이 견고한 데이터 팩토리의 제일 밑바닥에 있는 마이크로컴퓨터는 한 대 당 1,000달러 미만인 사무실 컴퓨터와 같은 일상적인 제품들이다.

### ◇ 기술의 이종교배(cross-breeding)

구글 엔지니어들이 개발한 시스템은 기술적인 이종교배(cross-breeding)로 표현할 수 있다. 문제가 발생하면 이전의 해결책을 종종 빌려와 신속하게 움직일 수 있었다. 엔지니어들은 특히 시스템관리 업무에 있어 대형시스템용으로 개발된 일괄처리(batch processing)기법을 사용하는 등 전통적인 슈퍼컴퓨팅 기법에 상당히 의존했다. 다른 해결책들은 마이크로컴퓨터를 다루는 기법에서 나왔다. 마이크로컴퓨터는 제한된 처리능력 때문에 속도가 느린 편이다.

예를 들어 문서를 신속하게 검색하는 필터는 PC의 하드드라이브를 최적화하는 기술에서 직접 가져왔다. 웹페이지의 데이터는 샤드(shard)라고 불리는 독립적이 단위로 나누어진 다음 여러 대의 청크 서버(chunk servers)에 중복 저장된다.

구글 엔지니어들은 기존 기술에서 아이디어와 해결책을 빌려와서 현재 당면하고 있는 익숙지 않은 문제와 새로운 문제를 해결하는데 시간을 쏟았다. 어떻게 하면 측정이 가능한 분산형 파일 시스템을 만들 수 있을까? 어떻게 하면 컴퓨터 파일을 비교하고 복사할 수 있을까? 어떻게 하면 이 모든 운영을 자동화하여 비용을 최소화할 수 있을까? 그들은 늘 스스로에게 질문을 던진다.

1990년대에는 기술회사들이 네트워크의 현대화를 위해 치열하게 경쟁하면서 엄청난 시설과잉을 초래했다. 인프라구축 비용이 케이블 비용보다 높기 때문에 이들 기술회사들은



구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**17일차. 기술의 이중교배를 권장하라**

미래의 수요를 기대하고 시설에 과잉 투자했던 것이다. 하지만 그들이 기대했던 수요가 일어날 때까지는 시간이 필요했고, 그동안 기술회사들은 구글과 저렴한 가격에 많은 용량을 사용할 수 있도록 장기계약을 맺게 되었다. 이 계약 덕택에 구글은 데이터센터를 연결하는 장거리 전송서비스를 구매할 필요가 없어지면서 상당한 비용을 절감할 수 있었다.

나. 핵심 상품 우위 전략

● 기술력을 바탕으로 하는 신 시장 창출

구글이 광고시장을 선점한 것은 검색시장을 지배하고 있기 때문이 아니다. 광고주들이 다른 검색엔진보다 구글에 더 많이 투자하는 것은 광고효과가 가장 좋기 때문이다. 검색 광고에서 광고효과를 측정하는 지표로는 CTR(click-through rate: 클릭 비율), 전환율 (conversion rate: 웹사이트의 방문자가 웹사이트에서 목표로 하는 액션을 완료한 비율), 클릭당 비용(cost-per-click), 클릭당 주문(cost per order) 등이 있다.

하지만 검색시장이 전체 광고시장에서 절대적인 비중을 차지하는 것도 아니고, 검색엔진 업체들 사이의 성능 개선 경쟁도 계속되고 있고, 전통적 매체인 신문이나 잡지에서부터 뉴미디어인 마이스페이스와 페이스북 같은 커뮤니티 사이트까지 모두 구글의 경쟁자인 상황에서 구글이 시장을 계속 지배하리란 보장은 없다. 따라서 구글은 시장 지배력을 유지하기 위해 끊임없이 새로운 기술을 선보여야만 한다.

- 인터넷 광고시장의 광고효과를 높이기 위한 고객정보

현재 구글이 누리고 있는 지배적인 위치가 방문자에 대한 데이터 마이닝 기술 덕분이라는 주장도 있다. 구글이 데이터 마이닝에 뛰어나서 광고가 목표로 하는 대상을 정확하게 공략했기 때문이라는 것이다. 하지만 그것은 구글만 쓰는 전략이 아니다. 일부 신문과 잡지는 온라인에서도 읽을 수 있다면서 인쇄본 구독을 독려하지만 실제로는 회원등록을 해야 무료로 온라인 콘텐츠를 볼 수 있다. 방문자가 회원가입을 하면 회사는 광고주가 필요로 하는 인구통계학적 정보를 얻게 되고 이 독자의 프로파일을 활용하여 정확하게 설정된 광고 캠페인을 제공할 수 있게 되는 것이다.

마이스페이스와 페이스북 같은 커뮤니티 혹은 소셜미디어는 사용자의 나이, 성, 지역, 관심분야에 대해 포괄적이고 명확한 정보를 갖고 있기 때문에 광고주가 정확하게 표적광고 할 수 있게 해준다. 광고주는 사용자의 프로파일이나 사용자가 사용했던 소셜미디어 틀을 별도로 분석할 필요가 없다. 크고 작은 규모의 광고주들은 이런 커뮤니티를 선

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**17일차. 기술의 이중교배를 권장하라**

호한다.

연구 결과를 팔고 광고를 만들어 생계를 유지하고 있는 이 분야의 전문가들이 구글 모델을 비판할 수 있는 절호의 찬스를 놓칠 리가 없다. 코카콜라와 질레트 홍보를 담당하고 있는 미디어 베스트의 로라 데스몬드는 구글과 야후가 대량 제품판매 시장에서 광고 판매를 늘리고 싶으면 수익모델을 바꾸어야 할 것이라고 말한다. 이들 전문가들의 주장은 이렇다. 유명브랜드가 굳이 구글의 규칙을 따라갈 필요가 있을까? 마케팅부와 광고대행사의 재능을 썩히면서까지 미니멀리스트 광고를 수용할 필요가 있을까? 고객이 제품을 칭찬하거나 비판하는 블로그 세계에 왜 광고를 넣어야 하는가?

광고주와 마케팅 컨설턴트 사이에 어떤 대화가 오갈지 상상하는 것은 어려운 일이 아니다. 한쪽에서는 이 새로운 매체를 테스트 해보아야 한다고 하고 다른 쪽에서는 반대할 것이다. 행동 마케팅과 인터넷 리서치를 전문으로 하는 새로운 대행사가 전통적인 광고대행사와 경쟁할 때 둘 사이의 논쟁은 더욱 뜨거워질 것이다.

- 스팸과 부정클릭에 대한 구글의 대응

◇ 부정클릭의 영향

전환율을 인위적으로 높이기 위해 수백 번 혹은 수천 번 클릭하는 것을 말하는 '부정클릭(click fraud)'은 광고주들뿐만 아니라 구글에게도 영향을 미친다. 이는 오히려 구글의 아킬레스건이 될 수도 있다. 비도덕적인 경쟁자뿐만 아니라 불만족한 고객들이 복수하기 위해 가짜로 클릭하거나 사이트 소유주가 애드센스나 유사 프로그램에서 수익을 높이기 위해 가짜 클릭을 만들어낼 수도 있다. 컴퓨터 트래픽의 품질검사를 전문으로 하는 회사들에 따르면 가짜 클릭은 전체 클릭의 15%를 차지하며, 인터넷 광고주들이 수익 달러를 낭비하게 하고 있다. 아웃셀(Outsell)이 조사한 결과를 보면, 광고주에게 비용청구가 들어온 클릭의 14.6%가 부당한 것이었고, 클릭 포렌식스(Click Forensics)에 따르면, 2008년 3분기에 부정 클릭은 업계 전체에서 평균 16%에 달했다고 한다. 구글은 이 수치가 너무 부풀려진 것이라고 주장했다. 구글은 이들 감사기관에서 데이터를 모으는 방식에 오류가 있다고 말한다. 감사기관이 필요한 데이터를 갖고 있지 않기 때문에 문제를 정확하게 추적할 수 없다는 것이다. 구글은 부정 클릭이 전체의 0.02%를 넘지 않는다고 본다. 이런 수치가 과장된 것이라 하더라도 부정 클릭은 검색엔진 기업에게는 가볍게 넘어갈 수 없는 진정한 위협이며 인터넷 경제에도 거대한 위협이 된다.

◇ 검색 스팸의 파괴력

부정 클릭은 인터넷 전체에 영향을 미치는 보다 일반적인 현상인 스팸의 한 측면일 뿐이다. 스팸이라는 단어는 원래 원하지 않는 대량 이메일을 표현하는 것이었으나 지금은

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

부당한 것뿐 아니라 시스템을 전복하려는 다양한 현상까지도 포함한다.

모든 스팸머는 자신의 사이트 방문자 수를 올리고자한다. 일부는 자기 사이트가 검색결과 페이지의 상단에 나타나도록 하기 위해 알고리즘을 부정하게 이용하기도 한다. 또 일부는 웹페이지 오른쪽 광고 공간에 더 좋은 자리를 차지하기 위해 경쟁을 벌이기도 한다. 검색엔진 스팸머는 검색엔진과 광고배열 알고리즘을 속이는 기법을 사용하기도 한다. 가장 흔한 방법은 상관없는 웹페이지 사이에 링크를 만드는 것이다. 이러한 연고적인 링크(nepotistic links)는 사이트에 대한 코멘트, 토론장 블로그를 집중 공략하여 거기에 링크를 게시하고, 다른 사이트에서 나오는 링크를 유인하여 경쟁사의 순위를 떨어뜨린다. 링크 폭탄(link bombing)으로도 불리는 구글 폭탄은 링크된 페이지 수를 높여 구글의 검색결과 페이지에서 순위를 높이는 것을 말한다. 또 다른 기법인 클로킹(cloaking)은 검색엔진이 '제시하는' 페이지가 아닌 다른 페이지가 나타나게 한다. 예컨대 '모기의 번식력'에 대한 정보를 검색하면, 비아그라나 시알리스를 검색한 페이지가 뜬다.

이런 시도는 해당 사이트에 상당한 경제적인 이익을 가져다준다. 이런 기법이 성공하면 주로 검색결과와 첫 페이지만 읽는 인터넷 사용자의 행동에 직접적인 영향을 미치게 된다. 검색결과와 첫 페이지 상단에 있는 사이트만 방문하는 사용자가 20%이고 광고칼럼 상단의 광고를 따라가는 경우가 10%라는 연구결과가 있다. 더 놀라운 것은 검색결과 페이지와 광고칼럼 양쪽에서 상단에 위치할 경우 둘 중 하나를 클릭하는 사용자가 60%다. 이 때문에 스팸머는 알고리즘을 조작하면서까지 순위를 올리려고 하는 것이다. 개인 단위의 스팸머 뿐 아니라 페이지랭크 이면의 알고리즘을 조작해 검색결과 첫 페이지에 자기 고객의 사이트가 나타나도록 서비스를 제공하는 컨설턴트도 있다. 이메일 스팸머와 달리 이렇게 검색을 전복시키는 기법은 눈에 보이지 않기 때문에 더욱 파괴적이다. 사람들은 이메일 스팸을 인지하고 자신을 보호하는 방법은 배웠지만 조작된 검색결과를 인지하기는 쉽지 않다.

검색결과와 품질과 신뢰도를 떨어뜨리는 검색 스팸은 합법적인 사이트의 권리를 빼앗기 때문에 더욱 강력하게 맞서 싸워야 한다. 어떤 사이트가 속임수에 성공하면 다른 사이트도 속이려 들 것이고 결국 이것은 우리 모두의 문제가 된다.

### ◇ 구글의 대응방식

이것이 구글이 CPC(cost-per-click: 클릭당 비용)광고를 CPA(cost-per-action: 후불식 광고)로 바꾸려는 이유이기도 하다. CPA는 방문자가 미리 예상된 특정 행동을 하는 경우에만 광고주가 값을 지불하면 된다. 그런 행동은 카탈로그를 읽거나 특정 시간 동안 사이트에 머물거나, 개인의 정보를 제공하거나, 구매를 하는 등을 말한다. 사실 이 방법은 구글이 대규모 광고주들에게 제안했던 것으로 거래 관련량에 따라 광고 위치를 제안하는 것이다.

하지만 웹 스팸을 감지하는 것이 핵심 도전과제이기 때문에 최고의 해결책은 기술적인

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

것이 될 가능성이 높다. 스팸은 링크나 페이지 콘텐츠를 분석함으로써 감지할 수 있지만, 여기에는 어려움이 있다. 결정적인 해결책이 없으면 검색엔진은 정기적으로 알고리즘을 바꿈으로서 적을 혼란시키는, 군사이론가들이 말하는 기동전략(strategy of maneuver)을 채택했다는 비난을 받을 가능성이 있다.

이 전술에는 또 다른 결점이 있다. 검색엔진이 순위 알고리즘을 바꾸다 보면 정직한 사이트에 손해를 입힐 수도 있다. 또 알고리즘이 기밀 이다보니 이 전략은 구글이 순위를 정직하게 매기지 않는다는 의심을 받게 만들 수도 있다. 이 두 가지는 구글에 대해 가장 흔하게 쏟아지는 비판이다.

### - 구글의 기술개발 전략

구글은 자신들만의 칩과 빠른 컴퓨터 네트워크를 설계하는 것이 그들의 사업에 유리하다고 믿는다. 그래서 그들은 최근에 맞춤형 반도체 설계를 위해 인력을 영입하고 관련 기업을 인수하기도 하였다.

#### ◇ 자체 개발 전략의 고수

구글의 창업자인 래리 페이지와 세르게이 브린은 실리콘밸리의 한 창고에서 대학원 프로젝트로 구글을 개발하기 시작했을 때 비용을 절감하기 위해 그들의 컴퓨터를 값싼 부품으로 구축했다. 지금의 구글은 90억 달러의 현금을 보유해 포춘 500대 기업으로 굳건히 자리 잡았지만 여전히 스스로 기술을 개발하는 방식을 고수하고 있다. 구글은 올해 운영센터와 기술에 15억 달러 이상을 지출할 예정이며 자신들의 서버 수십만 대 대부분을 자신들의 설계에 따라 주문 제작하고 있다. 구글은 자체 개발한 전력소비 저감 기술을 적용한 데이터 센터를 전 세계에 구축 중이며, 이 센터의 컴퓨터들은 자체 개발한 소프트웨어를 사용하고 있다.

#### ◇ 비용절감을 위한 신기술의 도입

구글은 소프트웨어 기술을 통해 하드웨어의 문제를 해결하고 비용을 절감하는 전략을 써 왔다. 이를 위해 한 가지 문제를 수천 개의 프로세서에서 동시에 제어하도록 하는 병렬 프로세싱을 이용한 '맵리듀스'라는 소프트웨어를 개발했다. 또 데이터 복사본을 여러 곳에 분산하는 '구글파일시스템'이라는 SW 시스템을 설계했다. 이 방식은 다른 기업들처럼 정기적인 데이터 백업을 만들 필요가 없으며, 서버 하나가 중단돼도 걱정할 필요가 없기에 자주 활용돼 왔다. 가상화 개념을 적용한 '구글 워크 큐'라는 시스템은 큰 서버들이 나중에 다른 프로젝트에 필요할 때 다양한 업무에 할당되게 하고 있다.

구글은 이 시스템들을 자신들이 매년 벌어들이는 수십억 달러의 현금과 매년 고용하는 수천 명의 엔지니어들을 통해 매우 빠르게 구축 중이다. 구글은 이를 통해 더 적은 돈으

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

로 경쟁사보다 더 많은 일을 하는 제품을 만들어 경쟁우위를 구축할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

### ◇ 경쟁 우위에 대한 자신감

빌 게이츠 MS 회장이 한 인터뷰에서 “우리는 시스템 당 비용을 (구글보다) 조금 더 지출하지만, 같은 업무를 하는 데 시스템을 더 적게 쓴다”고 말했듯 구글의 방식은 비효율적일 수 있다. 그러나 월체 구글 수석 부사장은 “상대적으로 신뢰성 떨어지는 서버를 가지고 믿을 만한 서비스를 제공하는 것은 어려운 문제지만 이것이 우리가 해 온 일”이라고 말했다. 앨런 유스태스 구글 검색 및 시스템 엔지니어링 담당 부사장은 “이런 장점이 우리를 경쟁사보다 2년, 3년 혹은 5년 앞서가게 할 것”이라고 말했다.

### ● 또 하나의 핵심 상품, 구글 UX

- 구글의 사용자 경험(Google User Experience), UX :

구글의 UX팀은 실용적이면서 빠르고, 단순하면서 매력적이고, 혁신적이면서 보편적이고, 유익하면서 아름답고, 신뢰할 수 있는 그리고 품위 있는 디자인을 창작하는 것을 목표로 하고 있다. 이러한 것을 구글 UX팀의 10가지 디자인 원칙이라고 한다. 10가지 디자인 원칙은 구글다운 사용자 경험을 위한 것이다.

### ◇ Useful (실용적) : 사람에게 초점을 맞춰라. 그들의 삶과 일과 꿈을 위하여. (Focus on people – their lives, their work, their dreams.)

구글의 UX팀은 명료하게 표현할 수 없는 욕구를 포함하여 사람들의 진짜 욕구를 발견하는 일을 한다. 이러한 정보를 가지고 구글은 모든 부류 사람들의 창조력을 유도하고 현실의 문제를 해결하는 제품을 창작할 수 있다. 단순하게 과업을 줄이는 것이 아니라 삶의 질을 향상시키는 것이 구글의 목표다. 무엇보다도 잘 설계된 구글 제품은 일상에서 유용하다. 첨단 기술이나 시각적 효과에 의존하지 않고 사람들이 원하지 않는 것을 강제하지 않으면서 필요한 사람들을 위하여 자연스러운 발달 경로를 제공한다. 사람들의 삶에 개입하지 않지만 세상의 정보를 탐험하기를 원하는 사용자들의 문을 열어주고, 보다 빠르고 창의적으로 일하게 하고, 친구들과 세상을 향하여 그들의 생각을 공유하게 한다.

### ◇ Fast (빠른) : 천분의 일초까지 헤아려라. (Every millisecond counts.)

사람들의 시간보다 더 중요한 것은 존재하지 않는다. 구글의 페이지들은 날씬한 코드와 주의 깊게 선택된 이미지 파일들로 인해 바로 열린다. 가장 필수적인 기능들과 문자들은

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

가장 찾기 쉬운 위치에 배치한다. 불필요한 클릭, 타이핑, 단계, 기타 활동들은 제거된다. 구글 제품들은 단 한 번의 정보만을 요청하고 단순한 기본 값만을 포함하고 있어 과업은 간결하게 진행된다. 속도는 사용자에게 혜택이 된다. 충분한 이유 없이 속도를 희생하지 않는 것이 구글의 경쟁력이다.

◇ Simple (단순함) : 단순한 것이 더 강력하다. (Simplicity is powerful.)

단순함은 사용성, 속도, 시각적 호소력과 접근성을 포함하여 훌륭한 디자인의 많은 요소들에 작용한다. 단순함은 제품의 근본적인 기능에 대한 설계로부터 시작하며 풍부한 기능을 창작하는 것으로부터 시작하지 않는다. 우리에게 최상의 설계는 오직 사람들이 목표로 하는 것을 실현하기 위해 필요로 하는 기능을 포함하는 것이다. 제품들이 극단적으로 광범위한 기능과 복잡한 시각적 디자인을 요구하더라도 강력할 뿐만 아니라 단순하게 만든다. 구글팀은 중요한 기능을 축소하면서 단순함을 희생하기 전에 한 번 더 생각한다. 우리의 바람은 단순하게 더 많은 기능을 추가하는 것 대신 새로운 방향으로 제품을 점진적으로 변화시키는 것이다.

◇ Engaging (사로잡기) : 초심자를 사로잡고 전문가를 매혹시켜라. (Engage beginners and attract experts.)

많은 사람들을 위한 설계는 최소한의 공통분모를 위한 디자인을 의미하지는 않는다. 최상의 구글 디자인은 쉽게 접근할 수 있는 강력한 기능을 포함하더라도 표면적으로는 매우 단순하게 드러난다. 우리의 의도는 고급 사용자들이 다른 사용자들에게 제품을 소개하는 동안 초심자가 가슴 벅찬 첫 경험을 하도록 이끄는 것이다. 잘 설계된 구글 제품은 새로운 사용자를 끌어들이고, 필수적인 도움을 제공하며, 가장 가치 있는 기능을 직관적이고 단순하게 사용하도록 확신을 준다. 숙련된 기능의 점진적인 개선은 사람들이 제품의 사용성을 확장할 수 있도록 도와준다. 언제든 저장 공간을 원하거나, 온/오프라인에서 일하거나, 다양한 장치와 컴퓨터에서 자료를 공유하고자 하는 복잡한 온라인 일상 속에 구글은 재치 있는 기능을 제공한다.

◇ Innovative (혁신적) : 혁신을 두려워하지 않는다. (Dare to innovate.)

일관된 디자인은 구글 제품에 대한 신뢰를 구축하며 사용자를 편하고 능률적으로 만든다. 그러나 때분한 것으로부터 매력적인 디자인으로 전환시키는 것은 상상력이다. 구글은 사용자의 욕구를 만족시켜주기만 한다면 혁신적이고 모험적인 디자인을 장려한다. 우리 팀은 새로운 생각의 출현과 실행을 권장한다. 구글은 현존하는 제품의 기능에 필적하는 것보다는 구도 자체를 바꾸기를 원한다.

◇ Universal (보편적) : 세상사람 모두를 위한 설계를 한다. (Design for the world.)

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

월드와이드웹의 인터넷 자원은 지구촌 모든 사람들에게 열려 있다. 예를 들어 많은 사람들은 PC 앞에만 앉아 있지 않고 휴대장치를 가지고 이동하며 구글 제품을 이용한다. 우리의 목표는 어떤 장치나 방법으로도 접근 가능하며 현실에 대응 가능한 의미 있는 제품을 디자인 하는 것이다. 구글은 느린 접속과 가능한 오래된 브라우저 그리고 다양한 정보 이해 방법과 다양한 화면 선택을 지원한다. UX팀은 지구촌 곳곳의 사용자와 장치 및 문화를 위한 바른 제품을 설계하는 것과 사용자 경험의 근본적인 차이를 연구한다. 간단한 변형 또는 겸손한 기능만으로는 사람들의 욕구를 충족하지 못한다. 구글은 접근성을 향상시키는 일에도 전념한다. 우리의 단순함에 대한 열정과 정보의 보편적 접근에 대한 사명은 구글의 제품이 보조기술을 지원하고 물리적 정신적 한계를 지닌 사람을 포함하여 모두에게 유용하면서도 즐길 수 있는 제품이 될 것을 요구하고 있다.

◇ Profitable (수익적) : 오늘 그리고 내일의 사업을 위해 계획하라. (Plan for today's and tomorrow's business.)

구글 제품들은 사용자에게 유용하면서도 경제적으로 도움이 될 수 있도록 노력하고 있다. 이 목표에 도달하기 위하여 디자이너들은 사용자들의 목표와 사업적인 고려를 통합해야 한다. 광고는 반드시 광고답고 유용하게 만들어야 한다. 구글은 구글에 의존하여 생계를 이어가는 사람들과 광고에 흥미를 가진 사람들을 보호한다.

구글은 미래의 구글 사용자들을 감소시키면서까지 제품으로부터 수익을 증가시키려고 노력하지는 않는다. 만약 수익에 도움이 되는 디자인이 사용자를 기쁘게 하지 못한다면 이것은 처음부터 다시 시작해야 하는 것이다. 모든 제품이 수익을 목표로 하지는 않지만 사업과 무관한 것도 아니다.

◇ Beautiful (아름다운) : 마음을 산란하게 하지 않으면서도 눈을 즐겁게 하라. (Delight the eye without distracting the mind.)

사람들이 구글 제품을 보면서 '와 예뵤요!' 라고 말할 때 UX팀은 고무된다. 긍정적인 첫 인상은 사용자를 편안하게 하고 믿음을 주며 자신들의 제품으로 만들 수 있다는 확신을 갖게 된다. 최소한의 장식은 대부분의 구글 제품들을 깔끔하게 만든다. 군더더기 없는 디자인은 빠르게 로드되고 사용자들의 목표를 달성하는데 방해를 주지 않는다. 시각적으로 호소하는 이미지와 색과 서체들은 속도와 가독성 그리고 쉬운 탐색에 대한 욕구에 대응하도록 조절되어 있다. 사용자와 문화적 배경에 따라서 '고상한 단순함'이 모든 제품에 맞지 않을 수도 있지만 구글 제품의 심미적 디자인은 사용성을 증가시키고 사용자를 즐겁게 할 것이다.

◇ Trustworthy (신뢰할 수 있는) : 사람들이 신뢰할만한 가치를 가져라. (Be worthy of people's trust.)

## 17일차. 기술의 이중교배를 권장하라

훌륭한 디자인은 구글 제품을 사용하는 사람으로부터 장기적인 신뢰를 얻는다. 구글의 신뢰성은 기본적인 것들로부터 확립된다. 예를 들면 인터페이스는 효과적이고 전문적으로 만들고 실행은 쉽게 취소할 수 있으며 광고는 명확하고 기술은 지속적이며 사용자들은 불쾌하게 놀라지 않는다. 게다가 구글 제품들은 경쟁자들과 공헌자들의 링크를 포함시키며 세상을 향해 열려 있다. 더 위대한 도전은 구글이 사용자들의 권리와 그들의 데이터를 존중하고 있다는 것을 증명하고 확신하게 하는 것이다. 구글은 사용자들의 명백한 동의 없이 어떤 정보도 외부로 공유하지 않고 이것을 어떻게 사용하는지에 대하여 정직하다. 우리의 제품들은 보안 위험이나 다른 웹사이트와 차이가 있는 보안정책 및 스팸의 피해나 데이터를 외부로 도난당할 가능성에 대하여 사용자들에게 주의를 준다. 구글은 사용자들의 정보 공유에 대하여 정직하지만 더 확신을 주고 싶다. 구글이 더 성장함에 따라 우리의 좌우명 '사악해지지 말자' 는 생존에 더욱 필요한 말이 되었다.

◇ Personable (매력적인) : 인간미를 보태다. (Add a human touch.)

구글은 다양한 개성을 포함하고 있고 우리의 디자인도 그렇다. 문자와 디자인 요소들은 친근하고 빠르고 재치가 있으면서 지겹지 않고 거만하지 않다. 구글의 텍스트는 사람들에게 직관적이고 동일한 경험을 제공한다. 누군가 질문을 한다면 이웃들이 비공식적인 조언들을 제공할 것이다. 구글은 특히 중요한 정보 또는 생계와 밀접한 경우에 개성 넘치는 디자인으로 하여금 그들을 방해하지 않는다. 구글은 모든 것을 알고 있지 않으며 설계도 완벽하지는 않다. 우리의 제품은 반응을 원하고 그 반응에 따라 실행한다. 현존하는 이런 디자인 원칙에 따라 구글의 UX팀은 각각의 제품에 대하여 가능한 최고의 타협점을 찾을 것이다. 그에 따라 혁신과 개선은 지속될 것이다.



구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**

가. 혁신과 상상력, 아이디어의 원천

● 혁신 패러다임과 아이디어

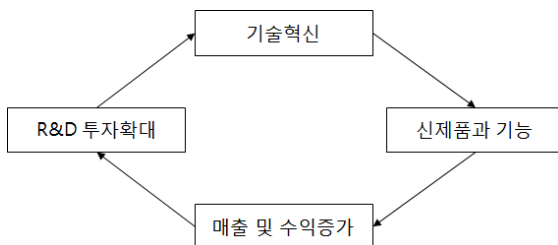
기업은 독자적인 기술을 많이 개발해서 상품화시키고 이를 통해 경쟁우위를 달성해야 한다. 그렇지만 한편으로는 독자적인 기술을 개발하는 것이 손쉬운 일은 아니기 때문에 반드시 우리가 개발해야 한다는 입장보다는 누가 어떤 기술을 가지고 있고 그 기술이 어떻게 활용될 수 있는지를 식별하는 안목도 가져야 한다. 또한 기술 그 자체도 중요하지만 기술을 사업과 연결시키는 비즈니스 모델을 확보하는 것도 중요하다.

연구개발의 역사가 짧고 기술 축적이 이루어지지 않은 우리나라의 여건에서 신기술을 확보하기 위해서는 기술을 시장에서 아웃소싱을 통하여 도입하고 상품화시킬 수 있는 아이디어가 포함된 사업화를 통해 부가가치를 창출해가는 전략을 취하는 것도 하나의 중요한 대안이 될 수 있을 것이다.

이러한 관점을 가지고 R&D를 바탕으로 한 혁신의 두 가지 패러다임을 살펴보고 회사가 속한 산업특성에 따라 적합한 방식을 채택하여 경쟁력을 강화할 필요가 있을 것이다. 또한 산업특성에 맞는 적합한 혁신 패러다임의 채택은 상품화 아이디어와 결합하여 새로운 비즈니스 모델을 창출할 수 있도록 하는 원동력이 될 것이다.

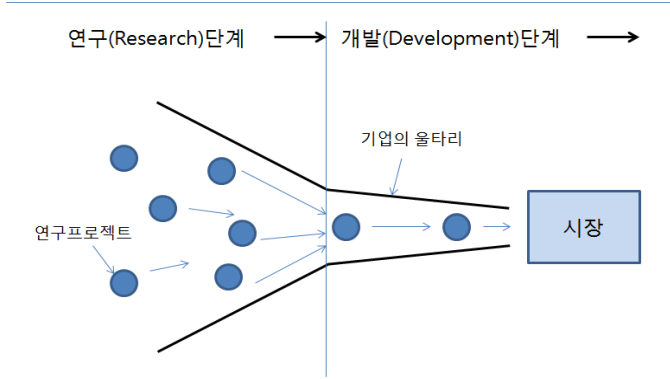
- 폐쇄형 혁신 패러다임

전통적인 R&D 관리 모델은 R&D 투자를 통해서 기술 혁신을 이룬 후 신제품을 개발하여 수익을 창출하고, 이 수익을 다시 R&D에 투자하는 일종의 선순환 모형에 바탕을 두고 있다. 이러한 선순환 과정은 다양한 연구프로젝트 중에서 선별된 중요기술을 바탕으로 신제품이 개발되고 시장에 나가게 되는데, 이러한 전 과정은 단일 기업의 R&D 범위 내에서 이루어지게 된다.



< 그림1. 폐쇄형 혁신 (선순환 과정) >

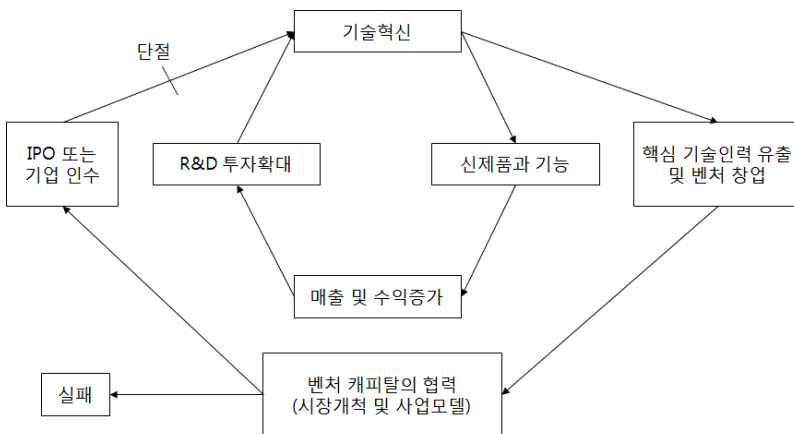
구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**



< 그림2. 기업 R&D 관리를 위한 폐쇄형 패러다임 >

- 개방형 혁신 패러다임

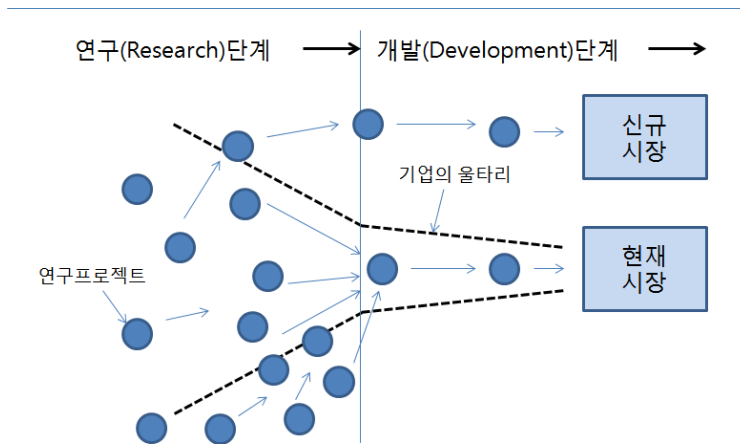
기술개발에 대한 폐쇄형 혁신은 20세기말부터 붕괴되기 시작했다. 그 원인으로는 R&D를 담당했던 핵심 기술 인력의 손쉬운 이동, 대학 및 각종 연구 교육 기관을 통한 지식의 확산, 기술을 사업으로 연결시켜주는 벤처 캐피탈의 증가, 제품이나 서비스의 상품화 기간 단축, 고객 및 공급자의 지식수준 향상, 국경을 넘어 펼쳐지는 글로벌 경쟁 등을 들 수 있다.



< 그림3. 선순환의 붕괴 >

## 18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라

이에 따라 기존의 선순환 사슬이 파괴될 수 있는데, <그림3>에서 보는 것처럼 기업외부에서도 중요한 혁신 사이클이 돌아갈 수 있게 되었다. 즉 기술혁신을 통해 핵심인력이 개발되고, 이러한 인력은 외부로 나가 벤처창업을 할 수 있으며, 벤처캐피탈의 도움을 받아 IPO를 수행한 후 다시 새로운 기술혁신이 나타날 수 있다. 그리고 연구개발과정에서도 중요한 두 가지 차이점을 보여주고 있다. 첫째는 기업들이 내부의 아이디어뿐만 아니라 외부의 아이디어를 활용할 수 있다는 점이다. 외부에서 개발된 기술 또한 신제품개발의 대상에 포함될 수 있는 것이다. 두 번째 차이점은 바로 제품화를 위해 해당 기업을 통한 내적 경로뿐만 아니라 새로운 기업에서 개발이 될 수도 있다는 점이다. 내부의 아이디어를 통해 부가가치를 창출하는 방법은 해당 기업의 현재 사업 범위 밖의 외부 채널을 이용할 수도 있는 것이다.



< 그림4. R&D 관리를 위한 개방형 패러다임 >

개방형 혁신과 폐쇄형 혁신의 차이점에 따라 인력관리, R&D, 신제품개발, 비즈니스모델, 아이디어창출, 지적자산관리 측면에서 <표 1>과 같은 차이점을 보여주고 있다. 개방형 혁신 패러다임 하에서는 회사외부의 연구자들이 중요한 고려요인이 되며, 비즈니스모델이 가지는 중요성이 더욱 커진다. 또한 내부의 아이디어뿐만 아니라 외부의 아이디어를 어떻게 활용할 수 있는지가 더 중요해진다. 이에 따라 개방형혁신 패러다임 하에서 지적 자산관리 모델에서는 남들이 우리의 지적 자산을 활용하는 것에서 수익을 얻거나, 우리 자신의 사업 모델을 발전시키는데 필요하다면 타인의 지적 자산을 사들여야 한다는 점이 강조된다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**

< 표 1. 개방형 혁신과 폐쇄형 혁신의 원칙 비교 >

분야	폐쇄형 혁신의 원칙	개방형 혁신의 원칙
인력관리	우리 부서의 머리 좋은 사람들은 우리를 위해 일한다.	모든 머리 좋은 사람들이 우리를 위해 일하는 것은 아니다. 우리는 회사 내부와 외부의 연구자들과 같이 일해 나가야 한다.
R&D	R&D에서 수익을 거두려면 우리가 발견하고, 제품화하고, 우리 손으로 공급해야 한다.	외부의 R&D도 중요한 가치를 창출할 수 있다. 내부 R&D는 그 가치의 일부에 대한 소유권을 확보하기 위해 필요하다.
신제품 개발	우리 스스로 발견하면, 우리가 최초로 제품을 출시하게 될 것이다.	우리가 연구를 시작하지 않았어도 거기서 수익을 거둘 수 있다.
비즈니스 모델	혁신의 성과를 최초로 제품화하는 기업이 성공한다.	더 나은 사업 모델을 만드는 것이 시장에 먼저 내놓는 것보다 중요하다.
아이디어 창출	업계에서 가장 많은, 그리고 가장 뛰어난 아이디어를 낸다면 우리는 성공한다.	내부와 외부의 아이디어를 가장 잘 이용하면 우리는 성공한다.
지적자산 관리	우리의 지적 자산을 통제해서 경쟁자들이 우리의 아이디어로 돈을 못 벌게 해야 한다.	남들이 우리의 지적 자산을 활용하는 것에서 수익을 얻고, 우리 자신의 사업 모델을 발전시키는데 필요하다면 타인의 지적 자산을 사들여야 한다.

모든 산업이 이런 패러다임의 전환을 따르는 것은 아니다. 원자력이나 메인프레임 컴퓨터 산업과 같이 여전히 폐쇄형 혁신의 양상이 지배적인 산업이 있는가 하면, 할리우드 영화 산업이나 투자 은행들과 같이 기업 내외부의 아이디어 교류가 극도로 빈번한 개방형 혁신의 산업도 있다. 산업들은 폐쇄형혁신에서 개방형혁신에 이르는 일련의 연속적 분포를 보이고 있으며, 그 중간에서 패러다임의 전환을 겪고 있는 분야의 경우 위에서 제시된 개념이 가장 중요하게 활용될 수 있을 것이다.

기업의 기술개발과 관련된 혁신 패러다임은 산업특성에 따라 다른 면이 있기는 하지만 대체로 개방형 패러다임으로 진전되어 간다고 할 수 있다. IT산업 특히 소프트웨어를 기반으로 하는 분야에서의 개방형 패러다임은 이미 일반화되어 있는 현상이라고 할 수 있을 것이다. 따라서 구글과 같은 IT기반의 서비스 기업들에게는 기업 내외의 기술기반과 사업화 아이디어를 활용한 새로운 비즈니스 모델을 개발하는 것이 생존을 위한 필수적 덕목이라고 할 수 있을 것이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**

● 상상력으로 만드는 아이디어

전문 지식은 어디서든 찾을 수 있다. 전문 지식을 체계적으로 정리하여 아이디어를 만들어 내는 것이 더 중요하다. 아이디어는 지식과 상상력이 만나서 만들어진다. 즉, 대부분의 아이디어는 사고가 상상력의 힘을 빌려서 생성된 것이다.

문제는 상상력이다. 상상력은 인간에 의해 생성되는 모든 순간적 사고들이 구체적 형태를 갖도록 만드는 작업장과 같다. 상상력은 '통합적 상상력'과 '창조적 상상력'의 두 가지 형태로 작용한다. 통합적 상상력은 주로 기존의 개념과 사고, 또는 계획들을 새롭게 조합하거나 정리하는 기능을 말한다. 이 기능은 무언가를 창조하지는 못하지만, 예전의 경험이나 교육, 관찰 등을 바탕으로 새로운 것을 만들어 낼 수 있다. 창조적 상상력은 한계가 있는 인간의 정신을 무한한 지성과 직접 연결시키는 힘이다. 이 기능은 '직감'이나 '영감'을 얻고 새로운 아이디어를 창출하는데 활용된다. 창조적 상상력은 자동적으로 움직이지만, 강력한 소망에 의해 의식이 강해지면 쉽게 활성화되고, 사용하면 할수록 더욱 활발해진다.

힘든 노동과 정직함만으로 큰 부자가 될 수 있다고 믿는 사람들은 지금이라도 그 생각을 포기하는 것이 좋다. 막대한 부는 힘들게 노력한 결과물인 경우가 거의 없다. 그렇다고 어떤 행운이나 우연한 기회를 통해서 얻어지는 것도 아니다. 그것은 확실한 소망을 뒷받침하는 구체적인 아이디어를 통해서만 얻을 수 있다.

- 아이디어와 상상력의 연결

일본 도쿄 대학에서 로켓 연구를 할 때, 로켓이 일정한 높이 이상으로 올라가면 도중에 엉뚱한 방향으로 진행해 버리는 현상이 나타났다. 그런데 왜 그렇게 되는 것인지 이유를 밝혀내지 못하는 문제에 봉착하게 되었다. 연구원들이 여러 가지 조사를 한 끝에 내린 결론은 일정한 높이를 초과하게 되면 온도가 급격히 떨어져 로켓 안의 고체 연료에 균열이 생기고 이로 인해 연소가 잘 되지 않아서 그런 현상이 생겼다는 것이다.

하지만 더 큰 문제는 연구팀이 원인을 찾아냈지만 해결방안을 만들지 못하는 것이었다. 그때, 젊은 교수 한 사람이 대학 교정에서 어린이들이 끈끈이로 매미를 잡으며 놀고 있는 모습을 보고는 '저 끈끈이를 연료에 넣는다면...'하고 생각했다. 모두가 어린애 같은 발상이라고 비웃었지만, 달리 방법이 없었기 때문에 속는 셈치고 실험을 하게 되었고, 그 결과 문제 현상이 더 이상 발생하지 않는 것이었다. 젊은 교수의 상식 밖 상상력이 문제를 해결한 것이다. 상상력은 발명이나 발견, 기타 모든 창조 활동의 원천이다. 아이디어를 내기 위해서는 상상력이 고갈되지 않도록 훈련할 필요가 있다. 상상력이 없이는 창조란 이루어지지 않는다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**

- 작은 아이디어에서 출발하는 혁신

1829년 당시 초상화가로 명성을 떨치고 있던 새뮤얼 모스는 회화 기법을 개선하기 위해 3년 동안 이탈리아, 스위스, 프랑스를 여행했다. 그리고 1832년 귀국하는 길에 놀라운 경험을 하게 되면서 인생의 전환점을 맞이한다.

모스는 미국으로 돌아오는 배 안에서 보스턴의 찰스 잭슨 박사를 만났다. 잭슨은 전자기학이라는 새로운 과학 분야에 대해 이야기하면서 배에 타고 있던 부유한 승객들을 즐겁게 해주고 있었다. 특히 전기가 전깃줄을 타고 얼마나 빨리 흐르는지 묻는 승객의 질문에 대한 잭슨의 답변이 인상적이었다. 전기에 대한 사전지식이 없었던 모스는 전기로 메시지를 전달할 수 있다는 사실을 새롭게 알게 되었다. 새로운 아이디어를 얻은 그는 곧바로 전신기를 개발하는 계획을 세우기 시작했고, 대학 동료인 L.D.게일과 제철 공장 사주 A.베일의 협력을 얻어 독자적인 알파벳 기호와 자기장치를 1837년에 완성하였다. 그 기호가 개량된 것이 모스부호이다.

어떤 분야에 대한 사전지식이나 전문성이 없는 사람도 주변 사람들에게 정보를 얻어 갑자기 세상을 뒤흔드는 엄청난 통찰력을 얻을 수는 있다. 그러나 모스가 어느 순간 갑자기 아이디어가 떠올라 전신기를 발명한 것은 아니었다. 그 후 1844년 모스가 여러 가지 아이디어를 활용하여 워싱턴과 볼티모어 간에 전송을 한 전신선은 많은 사람들이 오랫동안 협력하여 이룬 결과물이었다. 전신기를 개발하는 매 단계마다 모스는 잭슨, 에일, 베일과 함께 협력하고 그들의 전문성을 이끌어내어 다음 단계로 나아가는 발판을 마련했다. 그가 전신기 개발에 성공할 수 있었던 이유는 기술적 문제를 해결하기 위해 12년 동안 열심히 노력했으며 여러 사람들이 제안한 아이디어를 조합하여 활용했기 때문이다. 그 중에는 모스가 처음 고안한 네 자릿수 코드처럼 가치가 떨어지는 것으로 평가되어 버려진 아이디어도 많았다.

새로운 것을 만들어내는 사람들은 다른 사람들과 협력하여 여러 가지 아이디어를 한데 모으고 조합하는 가운데 혁신적인 아이디어로 발전시켜 나간다. 모든 위대한 발명품들은 작은 아이디어들이 끊임없이 연결되는 과정에서 탄생된다. 처음 나온 아이디어는 대부분 작고 평범하지만 이러한 아이디어를 하나로 모으는 가운데 새로운 아이디어가 탄생하거나 기존의 아이디어가 새롭게 재해석되는 것이다. 협력은 작은 아이디어를 하나로 모아 놀라운 혁신을 이루어내도록 한다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**

나. 구글의 아이디어 창출 활동

● 지속적인 아이디어 발굴

기술 산업에서 혁신은 필수이기 때문에 구글이 혁신한다는 것은 전혀 새삼스러운 일이 아니다. 하지만 구글의 혁신이 다른 회사와 다른 점은 조직을 위한 혁신이 회사를 경쟁에서 보호하는 것에 그치지 않는다는 점이다.

- 혁신의 속도

최근에는 신제품을 출시한 후 경쟁사의 추격을 받을 때까지 걸리는 시간이 급격하게 줄어들고 있다. 2001년에 경제학자 라즈시리 아가왈(Rajshree Agrawal)과 마이클 고트(Michael Gort)가 1886년에서 1986년에 이르는 100년 사이에 신제품을 출시하고 난 뒤 직접적인 경쟁상황이 벌어질 때까지 걸리는 기간을 분석한 바에 따르면, 그 간격은 20세기 초반에 25년이었던가 1947년과 1986년 사이에는 5년 이하로 줄어들었다고 한다. 이 이야기의 교훈은 어떤 회사도 단 하나의 혁신적인 기술에 의존해서 미래를 안전하게 보장 받을 수 없게 되었다는 것이다. 과거에는 코닥(Kodak), 제록스(Xerox), 폴라로이드(Polaroid)같은 회사들이 특허권을 가지고 수십 년 간 시장을 지배할 수 있었다. 하지만 오늘날의 시장에서는 그런 행운을 누릴 수 없게 되었다. 이제 기업이 경쟁에서 이기고 시장에서 지배적인 지위를 구축하려면 과거와는 다른 방법을 찾아야 한다. 이 도전에 대응할 수 있는 한 가지 방법은 경쟁사보다 신제품 출시속도를 빠르게 하는 것이다. 신제품의 출시속도를 높이는 방법은 지속적인 아이디어의 창출과 확보에 있다. 새로운 제품을 위한 아이디어가 끊임없이 이어진다는 것은 경쟁사보다 빠른 혁신을 이루게 한다.

◇ 구글의 제품 출시속도

구글이 쏟아내는 신제품과 새로운 특징들을 보면 구글이 제품 출시속도를 얼마나 중요하게 생각하는지 알 수 있다. 구글의 지도자들은 자사 검색엔진이 경쟁사보다 훌륭하다고 해도 그것에 만족하고 더 이상 아무것도 하지 않는 것이 얼마나 위험한 선택인지 충분히 알고 있었다. 구글의 알고리즘을 신속하게 진화시키지 않으면 경쟁자를 만날 수 밖에 없다는 사실은 의심할 여지가 없다. 검색제품/고객서비스 담당 부사장인 마리사 메이어는 “구글은 지속적으로 새로운 아이디어를 찾고 있다”고 강조한다.

구글은 연구개발 절차에 대한 제약을 받지 않기 때문에 아이디어를 제품으로 만드는 속도가 굉장히 빠르다. 새로운 돌파구를 만들어 낼 수 있는 아이디어는 엔지니어나 학자, 심지어 경쟁사까지 포함하여 누구에게서나 나올 수 있다는 사실을 잘 알기 때문에 구글은 항상 그들이 하는 말을 적극적으로 경청한다. 훌륭한 아이디어에 대해서는 상사는 물

## 구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략 18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라

론 회사의 최고경영자라도 특별히 유리한 위치에 있지 않다는 사실을 구글은 아주 잘 알고 있는 것이다.

제품 출시속도가 늦어지면 엄청난 시간과 돈을 쓰고도 관료주의라는 큰 장애물을 만나게 된다. 일반적으로 경영진은 위험을 무릅쓰려고 하지 않는다. 생산부서는 제조, 광고, 판매에 쏟아 부은 투자 자금이 아까워서 기존 제품을 없애려고 하지 않는다. 재무부서는 부채를 우려한다. 그들의 우려가 논리적으로 틀린 것은 아니지만 결국은 비용과 손익분기점을 높이는 결과를 낳게 되고, 기업 안에서 혁신을 가로막게 된다. 그래서 구글의 창립자들은 제품개발 절차를 간소화하여 혁신의 걸림돌을 제거하기로 했다.

### ◇ 동료평가와 20%의 시간

구글은 동료평가를 통해 많은 결정이 이루어지므로 서류작업이 크게 줄어든다. 구글에서는 평가과정을 통해 기술적인 실현가능성과 사용자의 관심을 얼마나 끌 수 있느냐하는 점을 강조한다. 실현가능하고 사용자의 필요를 충족시키는 것이면 성공할 가능성이 크기 때문에 굳이 기다릴 이유가 없다. 이렇게 채택된 아이디어는 지체 없이 개발 될 수 있다. 엔지니어가 개인적으로 자유롭게 연구할 수 있는 20%의 시간을 통해 나온 프로젝트는 경영진이 자기경험의 틀 안에서 함부로 통제할 수 없게 되어 있다. 이런 프로젝트를 통해 나온 제품은 투입시간으로 보나 시장에 출시되는 시간으로 보나 구글에 즉각적인 혜택을 가져다 줄 수 있다. 엔지니어들은 추가적인 개발에 시간을 투자하라는 압력을 받지 않을 뿐만 아니라 서류 작업에 귀한 시간을 쓸 필요도 없기 때문이다.

### ◇ 구글의 관료화에 대한 견제

전문가들에게 제품개발을 맡길 때 대체로 경영진은 그들을 통제하려고 한다. 그들은 보다 잘 통제하기 위해 개발 프로세스까지 만든다. 마리사 메이어에 따르면 구글은 가장 간단한 방법을 사용하여 이런 함정에 빠지지 않을 수 있었다고 한다. 혁신을 모든 사람의 업무로 만든 것이다. 구글의 문화는 창조적인 아이디어를 존중하는 엔지니어라면 누구나 20%의 자유 시간을 활용하여 중요한 제품을 신속하게 개발할 수 있도록 허용하고 있다.

구글의 지도자들은 혁신하기 좋은 환경을 조성하여 새로운 아이디어들을 만들어낼 수 있는 장치들을 마련했다. 초창기 구성원들은 새로운 아이디어를 활발하게 교환할 뿐만 아니라 결정권을 가지고 있는 회사의 임원들과 직접 그에 대해 대화를 나누기도 한다.

하지만 회사가 성장하고 점점 관료화되면 이런 상황이 바뀌게 된다. 위험을 기피하고 조직은 정치적으로 흐르게 되며 그 결과 아이디어는 조직의 위계적인 구조 속에서 점차 사라지게 된다. 구글 지도자들은 조직이 관료화되는 함정을 피할 수 있는 방법을 찾아냈다. 그들이 발견한 공식은 이렇다.

- ◆ 일류대학에서 가장 똑똑하고 자격을 갖춘 엔지니어들만 채용한다. 이렇게 하면 경영



## 18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라

진은 학문적 자격을 갖추지 않은 직원보다는 교육을 많이 받은 개발자의 아이디어를 더 쉽게 수용할 수 있게 된다.

- ◆ 인터넷에 열광하는 사람들을 끌어들인다. 그들의 의견과 아이디어는 아주 유용하다.
- ◆ 실리콘밸리에서 필요한 네트워크를 구축한다. 외부와 연결되어 있어야 한다. 기존 경쟁사와 창업 기업들이 무엇을 하고 있는지 항상 살펴봐야 한다.
- ◆ 모든 사람이 웹 발명가의 '명예의 전당'에 들어갈 수 있도록 독려해야 한다. 존경받는 수필가 폴 그레이엄(Paul Graham)은 "실리콘밸리에서 중요한 것은 당신이 세계에 미치는 영향력이다. 그곳 사람들이 래리와 세르게이를 주목하는 이유는 그들의 부( )가 아니라 그들이 많은 사람에게 영향을 미치고 있는 구글을 다스리고 있기 때문이다"라고 했다.
- ◆ 회사 내 아이디어를 신속하게 순환시킨다. 구글은 네트워킹 툴을 이용하여 서로 다른 프로젝트를 추진하는 팀 사이의 의사소통을 지원하고 있다. 인트라넷, 블로그, 심지어 사무실 디자인까지 동원하다. 브라질산 목재로 만들어진 본사 로비의 거대한 계단에는 플러그를 꽂을 수 있는 콘센트가 설치되어 있어서 직원들이 계단에 앉아서 업무를 교환할 수 있게 되어 있다. 건축가가 이런 생각을 해냈을까? 아니다. 래리 페이지가 사무실 설계와 공사에 직접 관여했기 때문에 가능한 일이었다. 그는 업무환경이 경험과 아이디어를 교환하는데 얼마나 중요한지를 잘 알고 있었다.

### - 혁신을 위한 기업 인수

지금까지 구글이 어떻게 엔지니어에게 동기부여하고 새로운 아이디어를 발굴하고 공유하고 있는지 보았다. 하지만 구글의 리더들은 여기에서 멈추지 않았다. 그들은 아이디어를 찾기 위해서라면 때와 장소를 가리지 않았다. 대학은 물론이고 프로그램 사용자 커뮤니티, 심지어 다른 회사에 접근하는 것도 서슴지 않았다.

### ◇ 아이디어 발굴을 위한 인적네트워크의 활용

대학과의 협력은 새로 배출되는 졸업생을 많이 채용해야 하는 회사에서는 자연스럽게 필수적인 일이다. 구글 직원들 중 상당수는 모교뿐만 아니라 다른 창의적인 회사에서 일하는 친구들과 긴밀한 관계를 유지하고 있다. 이런 연줄 덕분에 구글은 다른 곳에서 어떤 새로운 개발이 일어나고 있는지 놓치지 않고 있다.

예컨대 구글의 데스크탑 검색은 리눅스 컴퓨터에서 로컬 파일(local files)을 찾는 검색엔진을 개발한 호주 출신 엔지니어가 친구들과 대화하다가 만들어진 것이다. 대화 도중에 얻은 정보를 사용하여 구글 데스크탑 (google desktop)을 개발하는데 마이크로소프트의 유사한 툴보다 두 달 먼저 출시하는 행운을 갖게 해주었다. 신제품 출시와 경쟁제품 등장의 시간간격이 줄어들고 있다는 점을 기억하기 바란다. 시간이 경쟁의 핵심이다.

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**

2002년부터 매년 여름 개최되는 '코드대회'와 같은 컨테스트를 통해 구글은 프로그래머들로부터 더 많은 아이디어를 정기적으로 얻어내고 있다. 1등은 현금 10,000달러를 받고 마운틴뷰에 위치한 구글플렉스를VIP 자격으로 방문하게 되며, 구글이 수십억 개의 문서를 보관하고 있는 저장소에서 자신이 개발한 코드를 사용할 수 있는 영광도 얻는다. 2006년 3,000명이 넘는 프로그래머들이 이 컨테스트에 지원하였다. 그중 630명은 456개 대학에서 공부하고 있는 대학생들이었고 모두 90개 나라의 대학생들이 참가하여 열띤 관심을 보였다.

프로그래밍 대회의 첫 우승자인 대니얼 에그노르(Daniel Egnor)는 특정 지역을 지정하여 웹 페이지를 검색할 수 있는 프로그램을 개발했다. 예를 들어 샌프란시스코에 있는 정비공을 찾고 있다면 검색엔진은 샌프란시스코에 있는 기계공만 페이지에 나타낸다. 이것이 현재 지역. 업종별 전화번호부와 다른 지역 검색 서비스와 경쟁하고 있는 구글 로컬(google local)의 기원이 되었다.

구글은 사용자들도 훌륭한 아이디어를 갖고 있다는 점을 잘 알고 있다. 응용프로그램 인터페이스(APIs: application programming interfaces)를 이용하여 어느 교수가 개발한 프 로페서-베리피어(Professor-Verifier)가 그 예다. 이 프로그램은 학력(경력)을 확인하게 해 주는 프로그램이다. 검색 창에 이름을 입력하면 모든 대학사이트를 자동으로 검색한다. 이름이 어느 사이트에 나타나면 그 사람이 찾는 사람이 맞는지 확인하게 해주는 도구이다. 이름이 나타나지 않으면 그런 사람이 없다는 것을 의미한다. 구글은 이 프로그램을 확장하여 회사에 지원한 사람들의 학력을 확인하고 있다.

◇ 혁신을 목적으로 하는 인수 전략

구글은 아이디어를 구매하기 위해 흥미로운 제품을 가진 회사들을 인수한다. 2001년부터 현재까지 구글은 80개가 넘는 회사를 인수했다. 대부분은 아이디어와 개발능력을 가진 두 세 명이 만든 창업 기업이다. 수천 혹은 수만 명의 방문자를 끌어들이는 데 성공한 새로운 웹 어플리케이션을 개발한 회사들이 주요 인수대상이다. 특히 2010년에는 소셜네트워킹 관련 회사들이 그 주류를 이룬다.

< 2001년부터 2010년까지 구글의 기업인수 현황 >

년도	인수기업 수	분야
2001	2	데이터 마이닝(data mining), 검색엔진
2003	6	검색엔진, 온라인 광고, 블로깅
2004	6	교통 지도분석, 이미지 편집(image organizer), HTML 편집, 검색엔진
2005	10	모바일 및 그래픽 소프트웨어, 사무자동화 소프트웨어
2006	11	광고, 블로깅 소프트웨어, 비디오 공유(YouTube), 컴퓨터

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**

		비전(computer vision), 사무자동화 소프트웨어
2007	16	사무자동화 소프트웨어, 광고, 통계 소프트웨어, 사진, 인맥 네트워킹
2008	3	온라인 광고, 온라인 비디오, 웹로그 소프트웨어
2009	6	모바일광고, 온라인광고, 협업실시간편집기
2010	24	소셜 네트워킹, SNS 기반 게임, 비주얼 검색엔진

이런 활발한 기업 인수는 외형적인 성장을 보여주는 것이지만 경쟁사의 인수를 통한 덩치 부풀리기와는 많은 차이가 있다. 1990년대 후반 야후가(알타비스타와 오버추어 같은) 자신과 경쟁 상황에 있던 검색엔진을 인수했던 까닭은 업계에서의 지위 강화에 있었다. 오라클(Oracle)이 피플소프트(Peoplesoft)라는 인사 소프트웨어 회사를 인수한 것도 이와 같은 목적 때문이었다. 하지만 구글의 인수 전략은 합병이 아닌 혁신에 목적을 두고 이루어진다. 구글은 이미 존재하는 것을 다시 보여주기 보다는 될 수 있는 한 새로운 틀을 쇼핑하는 데 주력한다. 이 전략은 다른 회사가 발명한 것을 모방하는 패러다임에 갇혀 비용만 소진하는 '딴 곳에서 베껴오기' 증후군과는 다르다.

구글의 인수목적은 시장점유율, 전문지식, 인수하는 회사의 기술을 넘어서는 곳에 있다. 구글은 이런 제품을 모방하고 재발명할 수 있는 수단과 엔지니어를 내부에 이미 충분히 확보하고 있다. 그보다 구글은 사용자를 구매하고, 때로는 창립자들을 '구매'하는데 더 큰 관심을 갖는다.

2003년 구글은 파이라랩스(Pyralabs)를 인수했다. 파이라랩스는 블로그 분야를 개척한 회사이다. 구글은 자체적인 블로깅 소프트웨어를 쉽게 개발할 수도 있었지만 사용자 기반이 부족했다. 파이라랩스를 인수함으로써 구글은 블로깅 툴 뿐 아니라 블로깅에 헌신적인 사용자까지 얻을 수 있었던 것이다.

구글의 유튜브(YouTube)는 또 다른 예이다. 구글은 2006년 10월, 16억 5천만 달러를 들여 신규 회사를 인수하여 비디오 업로드 서비스를 이미 개발해두었다. 하지만 유튜브는 업계 개척자였고 이미 아주 충성스럽고 거대한, 뿐만 아니라 급속하게 증가하고 있는 사용자 기반을 확보하고 있었다. 구글은 이런 유튜브가 가지고 있는 기술을 회사 내에 이미 확보하고 있음에도 불구하고 사용자 기반을 위해 유튜브 인수를 결정했다.

두 경우 모두 구글이 자신들에게 중요한 자산을 얻기 위해 기업을 인수한다는 것을 잘 보여주고 있다. 가입자와 가입자의 행동에 대한 정보가 바로 그것이었다. 이 정보가 있으면 굳이 시장조사를 거치지 않고도 사용자가 원하는 것은 얼마든지 알 수 있다. 물론 인수대상 기업들이 이런 인수에 합의해 주는 이유가 궁금할 것이다. 돈은 하나의 이유가 될 뿐 전부는 아니다. 구글은 회사를 인수할 때 벤처캐피탈 회사가 제공할 수 없는 기회를 이들 기업에게 준다. 그들은 구글의 플랫폼과 통계능력, 그들이 보유한 전문지식뿐만 아니라 구글이 가지고 있는 엄청난 기세를 이용할 수 있다는 점을 높이 사는 것이다.

- 블로그를 활용한 인트라넷

구글웨이! 구글의 조직모델 혁신과 경영전략  
**18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라**

1999년에 처음 시작된 블로거는 2003년 9월에 구글에 인수되어 즉시 사내 인트라넷에 설치되었다. 지금은 대중화되어 많은 사람들이 사용하고 있지만, 당시 블로거는 'Blogger in Google'이라는 의미에서 B.I.G로 불렸다. 블로거의 창립 멤버이자 이후 오데오(Odeo)와 트위터(Twitter)를 공동으로 창립한 비즈스톤은 <누가 블로그를 탄생시켰나(Who Let the Blogs Out)>라는 저서에서 구글 인트라넷을 '세계에서 가장 놀라울 정도로 스릴 있고 스마트한 가상 놀이터 중 하나'로 표현했다.

구글러들은 프로젝트와 아이디어, 시장에 관한 전문적인 블로그는 물론 많은 개인 블로그들을 만들어냈다. 구글 블로그를 이용하는 사람이라면 누구나 새로운 프로젝트, 아이디어뿐 아니라 업계 동향과 트렌드, 잠재적인 파트너의 동향까지도 쉽게 파악할 수 있었다. 블로그는 온라인 뉴스레터 이상의 기능을 갖고 있다. 다양한 계층의 사람들과 유대감을 형성하면서 관리자의 개입 없이도 정보를 주고받을 수 있으며 저술 및 출판 활동도 할 수 있다.

블로그는 1세대 지식경영 툴이었던 '사내 메모'처럼 정보를 위에서 만들고 조정하여 유포하지는 않는다. 블로그의 정보는 더 낮은 레벨에서 동료들로부터 나오는 것이며 정보를 필요로 하는 사람들에 의해서만 조정된다. 블로그를 읽고 코멘트를 달면서 사람들은 다른 사람들과 협력할 것인지 말 것인지 결정하기도 한다.

-블로그가 주는 혜택

블로그가 주는 혜택은 즉각적이면서도 엄청나다. 블로그는 다음과 같은 장점이 있다.

- ▷ 시간 절약: 관심이 없거나 실제로 별로 중요하지 않은 내용에 대한 설명을 듣느라 길고도 지루한 회의에 참석하는 대신 직원들은 블로그에서 필요할 때 필요한 정보를 찾는다.
- ▷ 정보 집중: 블로그의 정보는 품질과 깊이가 있다. 블로그 정보는 시간 날 때 블로그를 참고하고 의견을 제시해주는 제산된 사용자들의 필요에 초점을 맞추고 있다.
- ▷ 개인의 자율성 : 프로젝트관리용 소프트웨어와 달리 블로그에서는 개인이 스스로 규칙을 세우고 커뮤니티를 개설할 수 있다.

블로그는 기존의 툴들이 제공해주지 못했던 '자율성'을 제공함으로써 성공적으로 정착했다. 블로그를 통해 팀 간 갈등을 성공적으로 조정할 수 있으면 관리자가 굳이 감시자 역할을 하지 않아도 된다. 구글러들은 서로 서로 실수를 지적하는 것을 전혀 민망해하지 않는다. 그들은 오히려 동료들과 서로 통제해주고 교정해주는 메커니즘 속에서 아주 자연스럽게 일하고 있다.

업무 프로세스에 의해 기계적으로 돌아가는 다른 기업들과 달리 구글은 직원들 사이에

## 18일차. 지속적으로 아이디어를 찾아라

서 자발적으로 형성되는 신뢰 네트워크에 의해 운영되고 있다 이런 메커니즘에 의해 운영되는 방식이 그 동안 경영진이 사용해오던 방식보다 더 엄격할 수도 있다.

블로그로 부터 파생된 구글의 자율적 조직 문화는 자유로운 커뮤니케이션을 통한 협력적 작업과 창발적 아이디어 생성을 가능하게 만들고 있다. 구글러들은 블로그를 통해 동료들과 일대일 또는 일대다로 만나 자신들의 아이디어나 업무상 필요한 기술적 지식을 교류한다. 그런 과정을 통해 구글 내부에는 집단지성(Collective Intelligence)이 형성되고 새로운 창조성이 싹트게 되는 것이다.

### - 합리적인 경영 스타일

구글의 이러한 자율적이고 자발적인 커뮤니티로 인해 경영진의 역할 또한 상당부분 수정되었다. 동료들이 스스로 활동을 자유롭게 조정할 수 있는 회사와 관리자들이 모든 것을 통제하려는 회사는 많은 부분에서 다를 수 밖에 없다. 구글의 관리자는 직원을 신뢰 하면서 자신의 일을 해야 하며, 사실에 기초한 수치 데이터를 중요하게 여겨야 한다. 카리스마보다 합리적인 경영 스타일이 더 요구되는 것이다.

커뮤니케이션 툴 덕분에 전통적인 회사에서 필요했던 일련의 통제로부터 자유롭게 되었다. 구글은 커뮤니케이션 툴로 직원들을 교육시켜 그들 스스로의 상호작용을 통해 조정하게 함으로써 팀원 개개인이 모든 사람과의 관계를 유지하는 게 가능하도록 하는 조직 모델을 발전시킬 수 있었다. 이 모델에서는 관리자의 제한적인 인지능력이 조직의 성장을 방해하지 않는다. 회사는 육중한 테크노스트럭처를 만들지 않고도 팀원을 신속하게 증가시킬 수 있는 것이다.

구글러들은 자유롭게 조정할 수 있는 수단을 가지고 있다. 부하직원의 일상을 추적할 수 없는 관리자가 프로젝트를 신속하게 완수하라는 상부의 요청을 완수하기 위해서는 직원들을 신뢰해야만 한다. 직원 수가 아주 많다고 해도 관리자는 기본에 충실할 수 밖에 없다. 이런 조직 분위기는 직원들이 본업에 충실할 수 있도록 하며 자유로운 소통을 통한 아이디어의 생성을 자극한다. 구글이 끊임없이 새로운 제품을 쏟아낼 수 있는 원동력은 블로그와 같은 툴의 도움을 받으면서 조직의 감시는 덜 받는 조직문화로부터 기인하는 측면이 크다고 할 수 있다.

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

### 1. 창의적 인적자원의 중요성

#### \* 자원기반관점

기업의 경쟁력을 자원의 관점에서 바라본 주요한 이론은 '자원기반관점(resource-based view)'이다. 자원기반관점에 따르면 어떤 기업이 경쟁기업과 비교하여 '지속가능한 경쟁우위'를 갖추기 위해서는 특정한 성질을 가지는 자원을 기업내부에 보유해야 한다. '자원기반관점'의 대표적 연구자인 바니(1991)에 의하면 자원의 특성을 4가지로 나눈다.

첫째, 자원은 그 자원을 보유한 기업에 고유한 가치를 줄 수 있어야 한다. 가치있는 기업의 제품으로 즉 '가치있음'이 지속가능한 경쟁우위가 되기 위한 첫 번째 조건이 되어야 한다.

둘째, 한 기업에게 가치를 지니는 자원이 시장에 드물게 존재하여 경쟁기업 등이 그러한 가치를 생성하기 어려워야 한다. 즉, 기업의 '드물게 존재'가 자원기반관점에서 논의되고 지속되는 경쟁우위로 적용되는 두 번째 조건이다.

셋째, 자원은 경쟁기업에 의해 쉽게 모방되지 않아야 한다. 즉 '불완전한 모방성'이 세 번째 조건이다.

넷째, 자원이 모방이 어려운 가치있는 자원을 보유했다라도 이미 다른 기업이 비슷한 자원을 보유했다면 다른 서비스로 대체될 수 있다. 따라서 지속가능한 경쟁우위를 창출하기 위해서는 그 자원에 의해서 가치가 대체되기 힘든 것이어야 한다.

#### \* 동태적 능력관점

자원기반관점이 자원의 특성만을 언급하는데서 나오는 한계를 극복하기 위해서 동태적 능력관점( dynamic capabilities framework)이 필요하다. 동태적능력관점은 자원 그자체가 아니라, 지속가능한 경쟁우위를 창출할 만한 자원을 어떻게 만들어 내고 어떻게 이용할 것인가에 초점을 맞춘다.

자원기반관점이 지속적 경쟁우위를 창출하는 자원으로 지녀야 하는 특성을 강조한다면, 동태적 능력관점은 그러한 자원을 어떠한 프로세스를 거쳐서 창출하고 이용하는지에 초점을 둘 필요성을 강조한다.

예를 들어 다음커뮤니케이션의 입장에서, 독창적인 인적자원 그 자체는 자원기반관점의 네가지 조건인 가치성, 희소성, 모방의 어려움 그리고 대체의 어려움을 만족시키는 자원으로 작용한다고 볼 수 있다. 하지만 이러한 자원을 지속적으로 창조하고 유지하고 이용

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

하는 데 필요한 창의적인 조직문화, 경영진의 능력 및 인적자원관리제도와 같은 조직의 프로세스들은 동태적 관점에서 이해하여야 한다.

### \* 창의적 인적자원의 중요성

자원기반관점 및 동태적 능력관점에 대한 실무진과 전략연구자들의 관심이 높아짐에 따라 자원의 자리에 혹은 자원을 창출하고 이용하는 능력의 자리에 무엇이 위치할 지에 관심 역시 증가하고 있다. 기업이 보유하고 있는 특허, 도저히 경쟁기업이 따라올 수 없는 시장에서의 선점적 위치, 쉽게 흔들리지 않을 고객의 기업에 대한 충성도 등과 같은 자원 역시 기업의 장기적 생존을 도와주는 중요한 자원으로 논의 될 수 있다. 그러나 보다 근원적인 자원인 인적자원에 초점을 두어야 한다. 인적자원은 그 자체로서 뿐 아니라, 다른 자원을 개발하는 주체이기 때문이다. 나아가 기존에 가지고 있던 조직의 자원이라고 여겨지던 것들이 더 이상 효력을 발휘하지 못할 때 또 다른 자원의 창출로 이를 극복할 수 있게 하는 원동력이 인적자원이기 때문이다. 즉, 자원기반관점 및 동태적 능력관점에서 말하는 자원을 생성하고 기능하게 하는 것은 창의적 인적자원이다.

## 2. 창의적 인적자원의 보유 - 창조적 긴장의 조직문화

### \* 경쟁가치 모형

경쟁가치모형은 조직이 중시하는 가치를 두 가지 차원으로 분류한다. 첫 번째 차원은 유연성과 자율성 대 관리와 안정성이다. 어떤 조직은 유연하고 자율적인 분위기를 중시하는 반면, 다른 조직은 관리가 잘 된 안정적인 분위기를 중시한다. 두 번째 차원은 내부적 유지 및 통합 대 외부적 위치 및 차별화이다. 어떤 조직은 조직 외부의 상황에 대한 민첩한 반응을 보다 중시하는 반면에 다른 조직은 외부의 상황보다는 조직의 내부의 통합과 유지를 중시한다. 경쟁가치모형의 두 가지 차원에 각각 소속되어 있는 가치들을 동시에 기업이 달성하기란 어렵다. 따라서 경쟁가치모형의 두 가지 차원에 각각 소속되어 있는 가치를 경쟁가치라고 부른다.

내부적 통합과 유지를 중요시하는 공동체형 문화와 위계형 문화에도 차이점은 존재한다. 그 내부적 통합이 개인의 의견을 세심하게 배려하며 달성되도록 한 것이라면 그것은 공동체형 문화라고 할 수 있다. 하지만 그 내부적 통합을 전체적인 조직 통제에 초점을 맞추어 이루려고 하는 것이라면 그것은 위계형 문화이다. 외부 시장과의 밀접한 조율에 관심을 두는 조직문화 유형인 혁신형 문화와 시장형 문화에도 차이점은 있다. 시장형 문화

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

에서는 혁신적 문화보다 통제와 안전성을 강조한다.

이 네가지 조직문화 유형이 차별적 개념이라고 할지라도 어떤 조직이 단 한가지의 조직 문화를 배타적으로 가지지는 않는다. 현실의 조직에는 이 네가지 조직문화들이 혼합되어 존재한다. 그 나름의 가치가 있기 때문이다. 많은 경우에 시장의 필요에 적합한 혁신을 이루어 내지 못하는 기업은 곧 도태되겠지만 경쟁이 거의 없고 외부의 수요가 꾸준히 있는 상황인 예를 들어 공기업의 경우라면 내부적 통합이 기업의 원활한 운영에 보다 도움이 될 것이다. 시장의 필요에 적합한 혁신이 필요한 경우라도, 기업이 단기적 성과에 매우 집중해야 하는 입장이라면 시장형 문화가 절실하겠지만 좀더 중장기적 미래를 준비하는 입장이라면 혁신형 문화가 요구될 것이다.

### \* '창조적 긴장'의 조직문화

이 네 가지 조직문화의 유형의 조직 내부에 동시에 존재하며, 상황에 따라 그들의 이상적인 조합이 변화하는 것이다. 하지만 어떤 조직문화의 조합이 현대의 빠른 변화를 겪고 있는 기업들에게 적합할 것인가라는 질문에 적절한 답을 찾을 수 있을 것인가? 특히 다음커뮤니케이션과 같은 인터넷기업에게는 어떤 조직문화가 기본이 되어야 하며, 생존과 번영을 이루려고 사투를 벌이는 현대 첨단 기업들의 절박한 조직문화 구축 노력은 무엇인지 알아봄으로 힌트를 얻을 수 있다.

아이팟, 아이맥, 아이폰과 같은 전세계적 히트작으로 유명한 애플은 그 이전부터 지난 수 십년간 존경받아 왔다. 애플은 사업단계에 따라 여러번 조직문화 변천을 겪었는데 1970년대 창업기에는 네 가지 조직문화 유형 중 혁신적 조직문화가 가장 강했고, 공동체형 조직문화는 꽤 있는 편이었으며, 위계형 및 시장형 조직문화는 매우 약했다. 하지만 1980년대 성장기와 성숙기를 겪으면서 조직내부를 조정할 필요가 높아졌다. 처음에는 자율성을 강조하며 공동체형 조직문화가 성장하였으며 나중에는 위계형 조직문화가 강해진 조직이 되었다. 이 기간 중 창업자 스티브잡스가 축출되고 이어 1990년대 외부 시장의 변화 속에서 단기적 조직 성과가 강조됨에 따라 시장형 조직문화가 조직 내부에 퍼졌다. 그리고 2000년 재도약기에는 혁신형 및 시장형 조직문화가 강해진 조직문화를 갖게 되었다. 그렇지만 공동체형 및 위계형 조직문화도 어느정도 간직하고 있었다. 재도약기의 애플의 조직문화는외부지향적인 형태를 띄고 있으나 외부지향성을 해치지 않는 정도에서 내부의 통합도 관리하려는 의지를 보이고 있다. 그리고 외부지향적인 면에서도 장기 성과 모두에 신경을 쓰고 있음을 알 수 있다.



## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

애플의 조직문화 형태는 혁신형 및 시장형을 공동체형 및 위계형보다 중요시 한다는 것을 알 수 있다. 하지만 애플 재도약기의 조직문화 형태는 다른 시기의 애플 조직문화 형태에 비해 극단적인 모습을 띠고 있지 않다. 즉 애플은 현재 조직의 내부적 통합에도 주의를 기울이고 있다.

혁신형 조직문화 유형을 강조하는 것은 이제 현재의 경쟁상황에서 고분분투하는 기업들에게 보편적인 추세이다. 구글은 사원의 대부분을 평균 인원이 3,4명인 팀에 배치하고 있다. 많은 사업 가능성이 존재하는 인터넷 환경에서 신선하고 혁신적인 아이디어들이 팀원들로부터 나올 수 있도록 자유로운 토론 분위기를 조성하려는 처사이다. 심지어 혼다는 '올해의 실패왕', BMW는 '이달의 창의적 실수상'을 두어 비록 실패한 사업이라 할지라도 그 사업아이디어의 혁신성이 인정 될 경우에 이를 포상해 주는 것이다. 삼성의 '창조경영', LG의 '창의와 자율의 조직문화'라는 슬로건을 통해 볼 때, 혁신형 조직문화를 강조하려는 의도는 한국의 대기업들에게서도 흔히 볼 수 있다.

시장형 조직문화 유형 역시 현대의 기업들에게 일반적이다. GE는 자유로운 경쟁, 냉혹한 평가, 그에 따른 보상을 통해 시장형 조직문화 유형을 뿌리내리도록 노력하고 있다. 구글은 창의적인 서비스를 성공적으로 제공한 팀에게는 수십억원에 달하는 성과급을 지급하는데 이는 사장형의 조직문화를 조직내에 조성하려는 의도에서 나온 제도이다.

혁신형 및 시장형 조직문화를 강조하는 현대기업들의 시도는 생존과 번영에 대한 절박함에서 나오는 것이다. 하지만 이러한 기업들의 외부 지향적 태도는 기업 내부 통합에 기반을 둔 상태에서 이루어지는 것이라고 여겨진다. 애플과 같은 기업은 조직문화 역사를 두고 볼 때, 공동체형 및 위계형 조직문화를 강조하는 시기를 거치며 이것의 중요성에 대해서도 인지하고 있다. 삼성과 LG같은 한국의 대기업들도 철저한 내부 관리 노력을 하고 있다.

결국 '창조적 긴장'의 조직문화란 것은 경쟁하고 있는 네 가지 조직문화 유형의 긴장관계의 조화로운 관리를 뜻한다. 그 속에서도 많은 글로벌 기업은 우선 순위를 혁신형 및 시장형 조직문화의 달성에 두고 있다. 이런 조직문화만이 유일한 길은 아니겠지만 시장형 조직문화를 추구하던 많은 기업들이 혁신형 조직문화를 가미하려는 노력을 하고 있다.

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

### \* 전략적 인적자원관리

'창조적 긴장'의 조직문화를 어떻게 가능하게 할지에 대한 한 가지 대안으로서 전략적 인사관리를 제안할 수 있다. 전략적 인사관리는 인적자원 그 자체, 인적자원관리 제도 및 시스템, 인적자원부서의 전략기회의 참여 등이 기업의 최종 성과에 어떻게 연결될 수 있는지를 탐구한다. 기업의 전략과 일치하는 인적자원 및 인적자원관리를 적용하는 것, 인적자원관리 제도들 간의 조화를 추구하는 것이 기업의 최종성과에 도움이 된다는 전략적 인적자원관리의 논리가 그것이다.

'창조적 긴장'의 조직문화는 다음커뮤니케이션이 추구하는 기업전략의 핵심 중 하나로 인적자원, 인적자원관리, 인사부서의 전략적 참여 등에 의해 인적자원관리 제도들 상호 간의 내부적 일치와 그들과 기업전략과의 외부적 일치를 포괄한다.

### \* 고성능 작업제도

전략적 인적자원관리는 인적자원이 궁극적인 기업의 성과까지 장기적인 관점에서 큰 역할을 할 수 있다. 또한 인적자원관리가 단지 조직 전략에 수동적으로 반응하는 존재가 아니라, 조직의 전략을 만들어 가는 적극적인 역할을 도모할 수 있다. 이는 어떤 인사제도들이 기업의 성과에 더욱 긍정적인 영향을 미치는지에 관심을 가져야 함을 의미한다. 어떤 특정한 인사제도들은 조직이 처한 상황에 상관없이 항상 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 것으로 전략적 인사관리의 실제 기업의 데이터 연구를 통해 증명되어 왔다.

이러한 인적자원관리를 고성능 작업제도( high performance work practices)라고 명명할 때, 이 제도는 기업의 사원들이 보유하고 있는 지식 및 역량을 극대화할 수 있고 그들의 자발적으로 조직에 기여하도록 동기부여할 수 있는 제도들로서 그 구성요소에 대해서 어느정도의 차이가 있을 수 있으나 대개 그들은 정책수준에서 다섯가지 기준으로 영역이 분류된다. 이 다섯가지의 조직에 따라 '창조적 긴장'의 조직문화를 잘 창조해 갈 수 있다.

첫째, 선별적 채용이다. 어떤 하나의 조직에서 직책에 맞는 사람을 선별하기 위해 최대한 다양한 이용가능한 방법을 동원하여 직책에 맞는 사람을 채용하는 것이 첫 번째 구성요소이다. 조직에 가장 적합한 사람은 성격, 능력, 자질과 같은 측면에서 조직이 원하는 인재상이 존재되는데 이러한 인재상에 적합한 인원을 충당해야 한다. 조직이 원하는 인재상을 채용하여 조직이 원하는 형태의 능력을 발휘하여 조직의 성과에 기여할 수 있

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

을 것이다.

둘째, 포괄적 교육훈련이다. 조직의 직원들이 얼마나 다양한 교육훈련을 받았는지, 즉 조직의 투자대상으로 대우를 받고 있는지를 의미한다. 조직에서 시행되고 있는 교육 및 훈련의 절차가 얼마나 체계적으로 갖추어 졌는지, 직원 중 얼마나 많은 인원이 기업의 교육훈련에 참여되고 그 시기에 일년 중 얼마나 되는지, 포괄적으로 사원교육을 위해 얼마의 자금이 들어가는지 등이 지표가 된다.

조직의 직원들은 교육을 통해 자신들의 역량이 증대되고 시장가치가 증가할 때, 조직에게 자발적인 헌신을 보일 것이며 조직에 의해 실시되는 교육을 통해 다재다능한 역량을 갖추어 다양한 업무환경에 유연하게 적응할 수 있고 이러한 교육훈련을 바탕으로 하여 또 새로운 학습의 기회가 있을 때 그것을 보다 빠르고 수월하게 흡수할 것이다.

셋째, 개발적 성과평가이다. 성과평가의 방법은 평가 그 자체를 위한 것일 수도 있고 평가를 받는 이를 개발, 발전을 도모하기 위함일 수도 있다. 기업이 어떤 태도를 취하여 직원들을 평가하는 데에서 이것은 직원들에 의해 쉽게 감지될 수 있다. 직원들이 조직이 자신의 잠재가치를 믿을 때, 그러한 성과평가는 직원들의 능력을 더욱 향상하고 동기 부여시키는 원동력일 수 있지만, 단지 직원들을 성과에 따라 줄을 쭉 세워 놓고 재단하기 위함이라면 직원들은 평가의 결과에만 신경을 쓰게 되고 불만족이 높아진다. 따라서 개발적 성과평가는 고성과 작업제도의 중요한 요소이다.

넷째, 납득할 만한 보상이다. 이는 현재 기업의 보상이 얼마나 다른 기업에 비해서 얼마나 경쟁력 있는 수준인지, 또한 그것이 얼마나 조직의 지난 시절의 보상보다 상승했는지를 의미한다. 다른 비슷한 업무를 수행하는 기업에 비교할 때 그 기업의 보상이 경쟁력 있는 수준이고 적절히 증가했을 때, 그 기업의 보상시스템이 납득할 만하다고 한다. 자시가 하는 일에 비해 높은 보상을 받고 있는 직원은 그렇게 좋은 조건의 조직에서 계속 살아남기 위해서 더 열심히 일을 수행하게 된다. 사람은 자신에게 주어진 기대를 충족시키고자 하는 충동이 있으므로 납득할 만한 보상시스템은 고성과 작업제도의 중요한 요소이다.

다섯째, 성과 기반의 보상이다. 이는 어떤 직원이 자신이 낸 성과에 대해, 자신이 소속된 팀이 낸 성과에 대해, 자신이 소속된 기업이 낸 성과에 대해 그 직원이 그 성과에 기여

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

할 만큼 공정하게 보상받는 것을 뜻한다. 하지만 팀 및 조직성과에 대해 어떤 개인이 그 공로를 인정받을 때 무임승차효과가 발생할 수도 있고 그 개인이 기여한 만큼을 정확히 계량화 하기 힘들다는 문제 등이 발생할 수 있다. 하지만 분명한 것은 어떤 조직내에 성과에 기반한 보상이 존재해야 한다는 것이다. 그래야만 개인이 열심히 노력하면 자신이 노력한 만큼의 보상을 받을 수 있다는 것이 기대가 생길 수 있기 때문이다. 따라서 부작용을 극소화한 성과 시점의 보상을 고성과 작업제도의 한 영역으로 본다.

\* '창조적 긴장'의 조직문화 구축에 적합한 전략적 인적자원관리

'창조적 긴장'의 조직문화를 잘 구축 해 나가려면 우선 선별적 채용이 이루어져야 한다. '창조적 긴장'의 조직문화 구축, 유지에 요구되는 인재상에 대한 확립이 일차적으로 요구된다. '창조적 긴장'의 조직문화를 혁신형 및 시장형 조직문화의 달성을 최우선으로 하되 이 둘을 해치지 않는 범위내에서 위계형 및 공동체형 조직문화를 유지하여 네 가지의 조직문화들 간의 조화를 이루는 것이 중요하다. 따라서 '창조적 긴장'의 조직문화 구축에 요구되는 인재상은 조직발전에 대한 어떤 편중된 가치관을 지니지 않고 포용적인 태도를 가져야 할 것이다. 또한 구성원은 조직문화에 대한 가치가 충돌할 때에 서로의 필요성을 존중하지만, 중요성의 선후관계를 명확히 인지하고 이를 행동에 반영할 수 있는 사람이여야 한다.

이러한 인재상이 확립되었다 해도 이런 사람을 채용하는 데에는 많은 노력이 필요하다. 직장에서 근무할 수 있는 기본 역량이 있어야 하며, 이를 넘어서 채용 후보자가 회사가 요구하는 태도를 갖추고 있는지 체계적인 절차가 요구된다. 실제로 측정하고자 하는 바를 최대한 근접하게 측정해 내는 인적성검사와 장시간 걸친 심층면접 또는 인턴쉽을 통해 적절한 인재를 발굴하게 된다.

'창조적 긴장'의 조직문화를 달성하기 위해서는 직원에 대한 교육훈련에 관심을 가져야 한다. 이 교육훈련은 경영진에 의한 조직 위로부터의 개혁만을 언급하지 않는다는 것에 주의해야 한다.

'창조적 긴장'의 조직문화는 전 직원을 대상으로 하여 조직이 원하는 목표로 하고 있는 조직문화를 지속적으로 소통하여 정의하고 교육해야 한다. 그런 후 그러한 조직문화 안에서 각각의 조직구성원들이 어떻게 어떤 창의적 성과를 낼 수 있을지에 대해서 소통해야 한다. 이를 위해서는 직원들이 자기 자신을 알도록 장려하는 교육을 실시해야 한다. 이를 통해 조직구성원들은 자기 자신이 하는 일에 자연스럽게 재미를 느끼고 용기를 가

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

질 수 있고 재미와 용기를 자연스레 가질 수 있는 일을 하는 사람은 거기에 몰입하게 되고, 자연스럽게 창조적인 아이디어를 낼 수 있다. 뿐 만 아니라 그와 관련된 다양한 경험과 지식을 충분히 하는데 적극적이 된다.

'창조적 긴장'의 조직문화를 조성하기 위해서는 개발적 성과평가 역시 간과하기 힘든 요소이다. '창조적 긴장'의 조직문화는 조직외부에서의 생존에 대한 관심을 우선에 두나, 조직내부의 통합 역시 그에 도움이 되게끔 유지하는 제도이다. 조직외부에서 조직이 살아남을 수 있도록 조직 구성원의 현위치를 명쾌히 보여주는 성과평가가 있어야 하지만 현재 성과가 낮다고 하여 함부로 내치는 것도 조직이 바람직하지 않다.

GE의 인사고가에 대한 사례조사를 통해, 냉철하고 현재 지향적인 성과평가의 주의점을 고찰할 수 있다. GE의 잭 웰치 전 회장은 회장이 된 뒤, 활력곡선을 도입하여 성과평가에 따른 인력조정을 실시했다. 이 활력곡선은 경제학자 파레토의 '20대 80법칙'에 뿌리를 두고 있다. 상위 20%가 부의 80%를 차지하듯 핵심인력 20%가 업무의 80%를 담당하고 있으며, 핵심고객 20%가 매출의 80%를 차지한다는 발상에 기반한 것이다. 잭 웰치는 매년 6,7월경 임직원을 상위 20%, 중위 70%, 하위 10%의 세 범주로 나누었다. 실적이 탁월한 상위 20%에는 임금인상, 스톡옵션, 승진 등의 보상을 제공했고, 중위 70%에게는 상위그룹에 소속될 수 있도록 격려 및 지원하는 정책을 실시했으며 하위 10%는 구조조정의 대상으로 간주했다.

잭 웰치는 중위 70%를 잘 관리해야 한다는 뜻에서 이들을 'vital 70'으로 명명했으며 여기서 'vitality curve'라는 용어를 고안했다. 3년쯤 지나 문제직원이 사라졌어도 잭 웰치는 10%퇴출을 계속 고수하였는데 이는 조직이 생기가 없어지는 것을 우려한 그의 전략이었다. 하지만 잭 웰치의 전략은 실적평가에 대한 오류의 가능성, 조직 사기저하 등의 이유로 비판받았다. 심지어 포춘지는 2006년 '웰치의 경영지침서는 찢어버려라'라는 공격적인 제목으로 현재의 능력보다 조직원의 열정과 영혼을 소중히 하는 것에 대한 기사를 썼다.

잭 웰치의 후계자인 이멜트 회장은 실적이 부진한 직원에 대한 퇴출보다는 팀워크를 강조하는 전략을 쓰고 있다. 웰치식 충격요법이 조직을 단시간에 크게 바꾸어 놓는데 효과적일 수 있다. 하지만 인력조정이 적절히 이루어진 상황이라면 조직 구성원에 대한 성과평가의 결과를 그들의 개발을 위해 사용하여 그들이 불안에 좌절하지 않고 과감히 동기 부여 되도록 장려할 필요가 있다.

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

'창조적 긴장'의 조직문화를 위해서 보상을 어떻게 운영해야 할까? 고성과 작업제도에서는 보상을 납득할 만한 보상 및 성과기반의 보상이라는 두 가지 차원에서 볼 수 있다. 보상에 대한 이 두 가지 차원의 설명은 '창조적 긴장'의 조직문화를 잘 대변하고 있다. '창조적 긴장'의 조직문화에서 언급되는 조직 외부에서의 생존과 관련된 혁신형 및 시장형 조직문화는 성과를 어떻게 정의하느냐에 따라 차이가 있을 수는 있겠지만, 성과기반의 보상에 의해 일부 구현될 수 있다. 그리고 '창조적 긴장'의 조직문화에서 말하는 조직 내부 통합과 관련된 공동체형 및 위계형 조직문화는 납득할 만한 보상에 의해서 설명될 수 있다. 따라서 '창조적 긴장'의 조직문화를 위해서는 성과기반의 보상과 납득할 만한 보상, 이 둘 모두를 운영해야 한다.

### 3. 창의적 조직문화를 위한 다양한 시도- 다음커뮤니케이션의 사례

다음커뮤니케이션은 한메일 무료서비스 및 다음카페의 활성화를 통해 다음커뮤니케이션은 확고히 자신의 위상을 인터넷 산업에서 설립하였다. 그리고 이러한 고정고객의 증가는 광고 수입 뿐 아니라 전자상거래 규모를 크게 확대하여 한국을 대표하는 인터넷 포털업체로 인정받았다.

그러나 현재 다음커뮤니케이션이 당면한 경쟁상황은 위협적이다. 지식검색 서비스에 집중적인 투자를 하며 인터넷 비즈니스 1위 기업으로 입지를 굳히고 있는 NHN의 약진으로 다음커뮤니케이션이 추진했던 인터넷 비즈니스 리더로서 수성전략은 1위 탈환으로 수정된 다음커뮤니케이션이었다. 생활밀착형 온라인 커뮤니케이션 제공업체라는 비전을 가지고 추진되고 있는 다음커뮤니케이션의 조직변혁 노력은 SK텔레콤이 운영하는 싸이월드와 같은 커뮤니케이션 서비스들과 경쟁하고 있다. 또한 서비스 컨버전을 통해 새로운 위협세력으로 부상하고 있는 유무선 통신사와의 경쟁 역시 위협적이다.

다음커뮤니케이션은 다시 인터넷 비즈니스 1위 기업이라는 과거의 명성을 되찾는데 절박하다. 이는 과거 다음커뮤니케이션의 한메일 서비스 및 다음카페 서비스와 같이 소비자들 미처 놓치고 있는 자신의 욕구를 발견하게끔 하는 새로운 성장동력의 창조 및 시장 선점으로서 가능하다. 이는 미래를 선도하는 지적 자산에 의해 성취 될 수 있다. 따라서 그 누구보다 인터넷 비즈니스 1위 위상 회복을 위해서는 다음커뮤니케이션은 창의적 인적자원에 대한 강조가 강력하다. 실제로 다음커뮤니케이션은 새로운 사옥을 제주도에 두어 전혀 새로운 환경에서 창조적 성과를 기대하는 등 다른 인터넷기업들과 다

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

은 차별적인 전략을 통해 창조적 인적자원에 회사의 사활을 걸고 있다.

### \* 다음커뮤니케이션의 조직문화

다음커뮤니케이션은 매우 역동적인 조직문화를 가지고 있다. 회사 스스로가 묘사하는 다음커뮤니케이션의 조직문화는 Open communication / Creative / Fun / Moral management / Social responsibility) 의 다섯가지 키워드로 설명될 수 있다. 이들은 모든 인사제도 전반에 녹아 있다. 다음커뮤니케이션의 호칭문화, 복장문화, 커뮤니케이션 문화, 공유문화, 기부문화 등을 통해 이를 확인 할 수 있다.

다음커뮤니케이션은 오픈 커뮤니케이션을 지향하는 기업문화를 창립초기부터 지향하고 있어, 창립초기부터 직책등에 상관없이 모두 “~~님”의 호칭을 사용하고 있다. 또한 창업 초기부터 자유로운 복장문화를 추구함으로 개인의 다양성을 최대한 존중하고 있다. 한편 다음커뮤니케이션은 장소와 시간에 구애받지 않는 사내 메신저를 활용한 업무방식으로 고정적인 업무방식을 지양하고 있으며 인터넷기업의 특성을 살려 물리적 공간에 구애받지 않고 네트워크 연결이 되어 있는 곳이라면 언제 어디서나 컨퍼런스콜, 화상 시스템을 통해 효율적인 회의를 진행할 수 있도록 하고 있다.

다음커뮤니케이션은 직무 특성상, 여러개의 직군으로 분리되어 있는 직군간 원활한 커뮤니케이션과 공감대 형성을 위하여 사내 직군간 크로스오버 컨퍼런스제도(crossover conference)를 운영하고 있다. 컨퍼런스를 통하여 사내 산재된 지식의 공유와 소통을 통해 내부 경쟁력을 강화할 수 있는 장점과 더불어 리프레쉬 프로그램(만찬, 공연, 기타 리프레쉬 프로그램)을 통해 사우간 친밀도를 높일 수 있다. 서울사옥에서 운영중인 사내 카페테리아에서는 사회공헌 활동을 위한 기부금의 명목으로 200원이면 각종 커피류와 음료를 제공받을 수 있다. 모아진 기부금은 사회적 공익활동을 위한 기금으로 활용된다. 뿐만 아니라 다음커뮤니케이션은 연말에 한 해 동안 이루어낸 다음인의 업적과 노고를 서로 칭찬하기 위해 다송밤( 다음 송년의 밤)을 열고 우수사원 포상제도인 '다음 STAR' 시상식을 진행하고 있다. '다음 STAR' 는 각 조직별로 선발되며 선원 해외워크샵 및 금명함 등의 포상품이 수여된다. 또한 다음커뮤니케이션은 '설레이는 제안'이라는 이름 아래, 서비스 사내제안제도의 운영을 통해 'Life on Daum'실현을 위한 직원들의 자발적인 참여를 이끌어 내고 있다. 제안제도 참여를 통해 직원들은 본인 또는 프로젝트를 통해 서비스 아이디어를 직접 내고 채택될 경우 포상금과 함께 서비스화도 가능한 기회를 얻게 된다. '설레이는 책'은 디지털 도서관(설레이는 책 도서관)의 개념을 도입한 것으로 직원

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

들은 매월 1회, 본인이 원하는 직원에게 책을 선물할 수 있으며 '설레이는 책'을 통해 선물된 도서들은 동료 다음인들에게 공개되어 서로 함께 나눌 수 있는 '공유 플랫폼'이다.

\* 다음커뮤니케이션의 인적관리

다음커뮤니케이션의 인적관리는 유연하면서도 성과지향적으로 운영하고 있다.

### (1) 채용

인터넷 기업으로서 수익모델을 계속 진화시켜 나가고 점점 더욱 혁신적인 사업모델로 사업의 다각화를 모색해 가는 다음커뮤니케이션에게 있어 핵심인재 발굴 및 유지는 매우 중요한 이슈이다. 다음커뮤니케이션이 원하는 인재상에서 출발한 핵심인재의 선발 및 육성은 중요하다. 다음커뮤니케이션의 조직문화와 핵심가치를 가장 잘 이해하고 실천하는 사람으로서 다음에서 소개되고 있는 여섯가지의 개인적인 역량 뿐 아니라 네 가지의 리더로서의 자질을 갖추 것을 요구하고 있다.

여섯가지 다음커뮤니케이션인들에게 요구되는 역량은 창의력(Creative), 열린소통(Open communication), 즐거움(Fun), 도덕성(integrity), 열정(passion), 전문성(professional)이다. 다음커뮤니케이션은 전문가가 되겠다는 열정을 가지고 열린 소통을 통해 창조적 역량을 발휘하는 인재를 원하고 있으며 이러한 과정을 재미있게 하지만 도덕적으로 즐길 수 있는 인재를 원한다는 것을 알 수 있다. 다음커뮤니케이션인들에게 요구되고 있는 여섯 가지 역량 중 특히 적극적이고 변화에 두려움을 가지지 않는 태도는 다음커뮤니케이션에서 중요시 되는 기본자질이라고 할 수 있다. 회사가 역동적으로 움직이기 위해서는 구성원들이 적극적인 추진력을 가져야 한다. 회사의 문화나 행동양식을 규정 짓고 실천하는 사람들은 그 누구도 아닌 구성원들 자신이기 때문이다. 따라서 이들의 성향이나 태도가 회사가 가진 실질적인 문화의 중요한 요소가 될 수 있다.

또한 다음커뮤니케이션에는 특별한 직급이 없기 때문에 다음커뮤니케이션은 직원들 각각이 자신이 맡게 되는 프로젝트를 수행하는 와중에 리더로서 사고하고 행동할 것을 장려하며, 리더로서의 자질을 다음커뮤니케이션의 네 가지 항목 - 비전 및 목표 설정, 솔선수범, 팀조직 및 정렬, 변화주도-으로 제시하고 있다. 즉 다음커뮤니케이션 직원들은 비전 및 목표를 스스로 설정할 수 있어야 하며 자신의 업무의 결과를 스스로 체크하고 책임질 수 있어야 한다. 또한 그렇게 수립된 목표달성의 방법을 주체적으로 실행할 수 있어야 하고 자신의 업무의 결과를 스스로 체크하고 책임질 수 있어야 한다. 마지막으로 다음커뮤니케이션인은 환경에 적응하기 보다는 환경을 만들어 가는 선순환을 스스로 일



## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

으킬 수 있는 사람이여야 한다.

네트워크형 열린 구조 하에서는 크게 두 가지 형태의 리더십이 요구된다. 우선 구성원들이 자기가 하고 있는 역할에 강력한 업무적 리더십을 발휘해야 한다. 비전에 따라 일에 의미를 부여하고 그것을 통해 가치를 창출할 수 있느냐는 어떤 조직의 구성원이 핵심인재인지 그 여부를 가늠하는 기본적인 척도이다. 업무적 리더십이 충족된다면 구성원들간의 관계 그리고 팀간의 관계를 설정하고 올바르게 이끌어 갈 수 있는 관계적 리더십도 요구된다. 이에 다음커뮤니케이션의 구성원들은 개인마다 리더십을 가지게 되고 이를 통해 다음커뮤니케이션의 구성원들은 그들이 중간 리더, 팀리더 나아가 회사의 핵심리더로 성장할 수 있는가 하는 잠재력을 보여줄 수 있다.

다음이 추구하는 인재상을 위한 다음커뮤니케이션은 몇 가지 형태의 인력풀을 확보하기 위한 인프라를 구축하고 실행하고 있다. 지속적으로 고용시장에서의 브랜드파워를 강화하고 있고 수시채용 방식을 활용하고 있다. 또한 다음커뮤니케이션에 적합한 인재를 선별적으로 하기 위해 FCP( foundation course process)를 실시하고 있다.

첫째, 다음커뮤니케이션은 출중한 인재들을 유인하기 위해서 회사의 고용브랜드를 강화하는 노력을 하고 있다. 고용브랜드란 제품브랜드의 개념에서 차용한 개념으로 '잠재적 지원자에게 고용주로서 갖고 있는 명성'을 의미한다. 상품이나 제품만이 회사의 마케팅 대상이라는 것은 이제 옛말이다. 회사에 고용되어 일해 보지 않으면 알 수 없는 무형의 기업가치나 문화, 조직구성원의 삶의 질 그리고 구성원들에게 제공되는 차별적인 가치 등도 회사사 조직 외부인에게 알려야 하는 중요한 마케팅의 대상이 되었다. 특히 오늘날의 기업이 평범한 인적자원을 요구하는 것이 아니라 특출한 인재를 요구하는 것을 고려해 볼 때, 회사의 고용브랜드 강화는 핵심인재를 확보하는 하나의 도구로서 그 가치가 있다.

다음커뮤니케이션은 이러한 고용브랜드 강화를 위해 실질적으로 '차별화된 직장가치'등을 만들기 위한 노력에도 집중하고 있다. 열린 커뮤니케이션을 위한 네트워크형 구조, 창의와 아이디어를 중시하는 수평적 조직구조의 실험들이 그것이다. 이를 통해 다음커뮤니케이션은 조직구성원들이 각자 자신의 잠재적 가피를 실현하고 신나게 일할 수 있는 직장으로서의 명성을 확립하기 위해 노력하고 있다.

이러한 고용브랜드를 시장에 알리기 위한 노력이 중요하다. 그에 대한 일환으로 2003년

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

부터 독특한 아이디어를 바탕으로 '대학투어'를 시도하였다. 'Daum이 옵니다'라는 문구로 시작된 이 투어는 프로그램 하나하나가 현재 다음커뮤니케이션에서 일하는 사람들이 어떤 가치관으로 어떤 방식에 의해 일하고 있는가를 생생하게 전달하는 열린 장이 되었다.

둘째, 다음커뮤니케이션은 훌륭한 인재를 확보하기 위한 방법으로 수시 채용방식을 채택하고 있다. 다음커뮤니케이션의 경우 인력을 확보하기 어려웠던 사업초기부터 줄곧 수시채용방식을 실시해 왔다. 신규 채용 과정은 서류전형과 1,2차 면접으로 이루어져 있는데 1차면접은 직무 면접으로 입사 지원자의 전문성, 즉 능력을 위주로 평가하는 단계이다. 그 다음은 2차 면접으로 지원자들이 다음커뮤니케이션의 수평적이고 자율적인 기업 문화 속에서 융화할 수 있는가를 평가하는 인성면접이다. 따라서 다음커뮤니케이션에서는 아무리 능력이 뛰어난 사원이라 할지라도 기업문화에 융화될 수 없는 사람을 채용하지 않음으로써 기업문화에 맞는 인재를 채용할 수 있도록 한다.

셋째, 다음커뮤니케이션의 인력선발이 가지는 또 하나의 차별성은 해당 직무에 지원한 사람을 인사부서에서 먼저 검증하는 것이 아니라, 우선적으로 인재를 필요로 하는 팀 혹은 부서에서 그를 선발할 수 있도록 한다는 점이다. 이를 통해 다음커뮤니케이션은 선발과 동시에 2~3주 동안의 OJT로 즉시 그를 업무에 투입할 수 있는 체제를 가지고 있다.

넷째, 다음커뮤니케이션은 FCP( foundation course process)라는 절차를 통해서 또 한번의 그 직원이 회사에 필요한 인재인지를 확인할 수 있는 기회를 가진다. FCP( foundation course process)는 다음커뮤니케이션의 정사원이 되려면 꼭 한번 경험해야 하는 것으로 이들에게 요구되는 것은 3개월(경력직일 경우)~ 6개월(신규채용) 이후에 이루어지는 평가과정이다.

이것은 여러 차례에 걸친 입사 인터뷰에서도 알 수 없었던 잠재성과 역량을 같이 일하면서 직접 점검할 수 있는 시스템이다. 물론 그 평가는 회사가 새로 입사한 구성원을 평가한다는 의미도 있지만 새롭게 들어 온 사람 역시, 다음커뮤니케이션이 무엇을 추구하는지, 어떤 방식으로 일을 해결해 나가는지 그리고 다음커뮤니케이션의 문화가 잘 맞는 지 평가할 수 있다. 여기에서 상위등급을 받는 사람들을 대상으로 다시 일정부분만큼 연봉을 재조정할 수 있는 기회가 부여된다. 사실 시행초기에는 우수 인재를 끌어 오는데 왜 FCP( foundation course process)가 필요하느냐는 비판도 있었다. 그러나 현재 다음

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

커뮤니케이션이 자랑할 수 있는 인재채용방식으로 자리 잡았으며 핵심인재를 처음부터 선발할 수 있는 중요한 제도가 되었다.

### (2) 교육훈련

다음커뮤니케이션은 구성원 각각의 역량과 직군에 맞는 교육 프로그램을 Daum University 라는 일관된 체계하에 제공하고 있으며 이를 통해 개인의 업무능력 향상 및 회사의 지속적인 성장을 돕고 있다.

직무교육의 경우, 다음커뮤니케이션은 사원 스스로에 의한 자기개발이 이루어지도록 지원, 조언하는 것에만 총력을 기울인다. 이것은 구성원이 직무의 중요성을 향상시키겠다는 의지가 있는 사람들에게만 아낌없는 지원을 한다는 의지의 표현이기도 하다. 이런 다음커뮤니케이션의 교육을 사원들에게 전달하기 위해서 다음커뮤니케이션에서는 핵심인재를 양성하기 위한 교육프로그램으로 처음 들어 올 때 'Welcome Freshman'을 실시한다. 사원들이 업무를 이해하고 최대한 자율적으로 일을 추진하는 방법을 터득하며, 일을 성공적으로 이끌어 낼 수 있다는 능력에 대한 자신감을 가지도록 하는 것이 이프로그램의 목적이다. 이와 더불어 다음커뮤니케이션은 구성원들이 자신의 필요에 의해 자체적으로 만든 업무 세미나, 개발자, 기획자 프로젝트, 외부강사 교육, 문제해결 워크숍 등을 실시하고 있다. 종합해서 다음커뮤니케이션의 역량교육을 신규입사자의 조직 문화 공유, 비전공유 등을 돕는 신규입사자 입문교육(challenge freshman), 멘토링 & 피어링 프로그램, 다음인이 갖추어야 할 여섯가지 기본 역량을 함양할 수 있도록 역량별 필수과정(커뮤니케이션 스킬, 창의적 문제해결 기법 등) 및 선택과정 교육 등으로 요약할 수 있다.

다음커뮤니케이션은 신입사원에 대한 교육이외에도 기존의 재직자를 대상으로 전략적 인재육성 프로그램을 시도하고 있다. 보다 구체적으로 다음커뮤니케이션은 3년 이상 근무한 근속자를 대상으로 선발인원에게 체계적인 교육을 받을 수 있도록 1년 이상의 국내외 대학원 석박사 과정 MBA과정의 교육을 받을 수 있도록 지원하고자 한다. 이런 프로그램을 통해 장기적이고 전략적으로 인재를 육성하여 사원들의 개인 경쟁력은 물론 회사 전체의 경쟁력을 높일 수 있다고 다음커뮤니케이션은 생각하고 있다. 이처럼 다음커뮤니케이션에서는 사원 경력개발에 소요되는 비용은 단순히 지출이 아니라 회사를 위한 장기적 투자로 인식되고 있다.

특히 다음커뮤니케이션에 근무하는 사업리더의 글로벌 경쟁력을 강화하기 위해 미국 코

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

넬대학과 함께 'Daum - Cornell Executive Development Program'을 진행하며, 기업경영의 통합적인 분석틀을 제공하기 위하여 연세대학교와 함께 'Daum-연세 MBA'과정을 진행하고 있다. 또한 핵심인재를 위한 해외 MBA, 유학지원을 하고 있다. 또한 글로벌 인터넷 비즈니스 환경을 직접 체험하고 새로운 아이디어를 얻을 수 있도록 Global Action Learning'프로그램을 연 4회 이상 진행하고 있다. 이와 더불어 임원/팀장/팀원 등 리더 계층별 기대역할 및 필요역량을 정의하고 이에 따른 교육 프로그램을 제공한다.

다음커뮤니케이션은 직원들을 대상으로 한 공통 교육과정도 운영되고 있다. 다음커뮤니케이션은 전사공통과정을 두고 직원들 전체를 대상으로 글로벌 스탠다드에 맞는 기본소양을 갖추는 것은 물론 이를 기반으로 업무생산성을 향상시킬 수 있도록 하고 있다. 다음커뮤니케이션은 원어민 영어회화반을 운영하고 개발자, 기획자 직군별 워크숍을 개최하고 마케팅 스터디를 실시하고 있는데 이런 프로그램들이 다음커뮤니케이션이 사원의 경력을 개발시키기 위해서 기본적으로 무엇을 하고 있는지를 보여주는 좋은 예이다. 매년 다음커뮤니케이션의 전사 전략을 리더 및 전사원을 대상으로 공유하기 위한 전사리더 전략워크숍, 전사전략 공유세션을 진행하며 필수법정 교육을 통해 다음커뮤니케이션 윤리경영의 기초를 만들어 나간다.

이 외에도 다음커뮤니케이션의 각 직군별 업무 스킬과 역량 향상을 위한 프로그램으로 직군 기초/ 심화 과정이 연중 상시 운영되며, 직군 간 지식 공유와 화합의 장으로 직군 컨퍼런스를 연 1회 이상 실시하고 있다. 또한 Crossover Briefing(사업전략 공유) / Crossover Talk(특강) 등을 진행함으로써 각 사업부문/직군의 경계없이 새로운 트렌드, 신기술 등에 대해 공유하고 토론 할 수 있도록 지원하고 있다. 아울러 해외 컨퍼런스 등 국내외 외부전문교육에 직원들을 참가시키고 공통직능, OA, 정보화, 어학 등 콘텐츠로 구성된 다음커뮤니케이션 온라인교육학교(Daum e-learning school)를 운영하고 있고, 사내 각종 스터디그룹을 지원하는 것 역시 직무전문화 과정의 일환으로 실시되고 있다.

다음커뮤니케이션은 지역인재 육성에도 힘쓰고 있다. 제주대, 한라대와 같은 제주지역 교육기관의 협력, 상생을 통해 인재발굴과 지역발전을 동시에 추구하고 있는 점, 정부 IT 인력양성사업에 참여하고 있는 점 등이 이것을 잘 보여 준다.

### (3) 성과평가

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

다음커뮤니케이션의 경우, 인재에 대한 평가는 크게 업무수행 업적에 대한 평가와 업무수행 역량에 대한 평가로 구성된다. 이렇게 해서 사원 평가결과는 보상과 교육 등 각종 인사관리제도 운영의 기준이 된다. 업무수행 업적은 목표관리제(MBO) 방식으로 평가되고 업무수행 역량은 역량체계방식으로 평가된다. 연간 상하반기 2회 평가를 통해 다음연도의 연봉 인상률이 결정된다. 팀장급의 경우 소속 팀원들에 의해 그 성과가 평가된다. 연간 상하반기 2회리더쉽에 대한 상향평가를 하게 되며 이는 인사고가에 반영된다. 다음커뮤니케이션은 또한 다음인의 역량으로 Creativity, Open Communication, Fun, Integrity, Passion, Professional을 지정하고 이에 대한 교육을 제공하고 이를 중심으로 역량평가를 하여 다음인이 성장하도록 유도하고 있다. 다음커뮤니케이션의 리더에게는 구체적인 비전과 목표를 제시하는 Set vision & goal, 솔선해서 행동하여, 팀원들의 좋은 모델이 되는 Be d model, 성과를 높이기 위해 조직원들이 갖고 있는 지식과 기술을 효과적으로 조직화하는 Build & align team, 그리고 다음의 리더는 현재, 미래의 환경을 명확히 이해하고 변화를 이끌어 가는 Manage trend를 요구한다.

### (4) 보상

다음커뮤니케이션은 사원의 프로정신을 고취시키기 위해서 개인의 업적과 능력에 따른 연봉제를 시행한다. 입사 시 최초 연봉은 입사자의 전문성과 역량을 고려하여 앞서 언급한 FCP의 결과에 따라 차등적으로 설정한다. 경력개발단계별 Pay Band 내 각 직군별 Pay Band를 세부적으로 구성하여 운영하고 있으며 보상수준은 조직 내/외부 모두의 관점에서 비교하여 설정된다. 여기에 월별, 분기별, 연간으로 구분되어 능력이나 성과가 뛰어난 사람들을 인정하고 포상하는 것은 1년 마다 결정되는 연봉을 대신할 수 있는 단기적인 보상책이라고 할 수 있다. 개인성과급인 PI(performance incentive)는 조직평가와 개인평가등급에 따라 차등 지급되며 고성과자를 주 지급대상으로 한다. 이와 같이 능력에 기초한 보상체계는 전체 사원의 직무 효율성과 생산성에 향상을 유도하고 있다.

이에 덧붙여, 다음커뮤니케이션은 다양한 추가적인 금전적 보상을 사원들에게 지급하고 있다. 학자금지원, 경조사 지원, 동호회지원, 주택 및 생활 대출 지원과 같은 기본적인 금전적 복지지원 보상을 물론 안식휴가, 마일리지 제도, 의료비제도 등과 같은 다음커뮤니케이션 특유의 제도들도 운영되고 있다.

또한 다음커뮤니케이션은 사원들에게 정신적 차원의 보상을 제공하고자 노력하고 있다.

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

핵심인력들이 지속적으로 조직의 성공을 위해 자발적으로 공헌해 갈 수 있게 정당한 문화적 대우를 해 주는 것 역시 중요하다. 지식근로자라고 칭해지는 현대의 구성원들은 일의 수동적 객체가 아니라 적극적 주체이기를 바라는 경향이 강하며 자신이 결정권을 가질 수 있는 범위 내에서는 모든 정보와 권한을 충분히 향유하고 싶어 한다. 이는 조직상층부에서 해야 할 일을 명령하고 사원들이 그것을 따르는 과거 대다수의 관료제 조직과는 다른 점이다. 이런 면에서 다음커뮤니케이션이 추구하는 조직문화와 자율적인 책임과 그에 수반되는 권한의 조화 등은 핵심인력들이 회사에 계속 머무르게 하는 훌륭한 요소라고 판단된다.

### 4. '창조적 긴장'의 조직문화 육성

'창조적 긴장'의 조직문화의 구축을 위해서 극복해야 할 두려움과 오해에 대해 고려해 봐야 한다. 우선 거의 아무도 가지 않는 길을 가는 것에 대한 두려움이다. 하지만 그것이 경쟁 속에서 게임의 룰을 바꿀 수 있는 요인 중의 하나이다. 또한 '창조적인 사람은 특별히 존재하며 나는 그 대상이 아니다'라고 말하는 사람들에게 일침을 가하는 것이다. 누구나 창조적일 수 있다. 따라서 '창조적 긴장'의 조직문화에 대해서 이야기 하는 것은 의미가 있다. 그것으로부터 개개인의 창조적 역량을 북돋아 줄 수 있기 때문이다.

우리가 주목해야 할 창의적인 개인이라는 것은 창의적 성과를 가능케하는 3가지 요소 중에서 단지 하나일 뿐이다. 기존의 수많은 관련분야의 전문가들에 의해서 축적된 전문 지식들이 없다면 창조적 개인은 아무것도 시작조차 할 수 없다. 어떤 개인이 낸 창의적 결과물을 면밀히 검토해줄 전문가들이 없다면, 창의적 결과물에 대한 잘못된 투자는 시간, 노력, 금전적인 측면에서 큰 낭비로 이어질 것이다. 창조성은 누구나 가능한 것이기 때문에 갑자기 하늘에서 떨어지지 않는다. 창조성은 꾸준한 노력의 결과이다.

창의적인 성과를 거두는 조직을 구축하기 위해서는 조직 차원에서 구성원에게 필요한 교육 / 훈련을 지원할 필요가 있으며, 구성원이 장기간 몰입하여 업무에 임할 수 있도록 동기부여하고 업무환경을 조성해 주어야 한다.

인터넷 기업들의 경쟁 환경은 매우 불확실하고 언제든지 참신한 지적활동의 결과물에

## 19일차. 글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례

의해서 그 흥망이 역전될 수도 있다, 따라서 직원들의 창의적 태도와 행동들이 매우 중요시된다고 할 수 있다. 이러한 창의적 인적자원의 양성 및 활용하는 수단으로 '창조적 긴장'의 조직문화를 강조했다. 그와 부합하는 인적자원 관리의 방안과 아이디어는 중요한 요소임을 강조했다. 나아가 다음커뮤니케이션을 통해 현실에서 이러한 논리를 구현할 방안을 사례를 들어 이해하고자 하였다.

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

### 1. 충성

- 충성심은 주인의식에서 나온다. 예로부터 동양사회에서는 신하가 갖춘 가장 큰 미덕으로 충성을 꼽았다. 현대사회에도 충성은 국가, 민족, 가족의 한 구성원으로서 역할을 얼마나 성실하게 이행하는지를 말해주는 지표이다. 현재 미국도 '충성'이라는 단어에 새로운 관심을 보이기 시작했다. 일부에서는 회사에 충성하는 시대는 끝났다고 주장하지만 사실은 이와 정반대다. 오늘날의 기업은 그 어느 때보다 충실하고 성실한 직원을 원한다.

(1) 마이크로소프트 - 충성심과 성실함을 가장 귀중한 덕목이다.

\* 마이크로소프트 직원이 꼭 갖추어야 할 덕목

① 충성 ② 성실 ③ 신용 ④ 근면 ⑤ 검소 ⑥ 열정 ⑦ 프로정신 ⑧ 책임감

\* 더 좋은 상품을 위해 매일 구슬땀을 흘리는 최첨단 인력, 이들이 바로 마이크로소프트의 가장 큰 자랑이다. 빌게이츠가 창업한 마이크로소프트는 '워커홀릭의 놀이공원'이라는 별명이 있을 정도로 일에 대한 직원의 욕심과 열정이 대단하다. 또 회사에 대한 사명감과 충성심도 투철하다. 한 조사결과에 따르면 마이크로소프트 직원의 이직률은 IT 업계 중 최저라고 한다. 이러한 결과는 마이크로소프트의 인재경영 이념과도 밀접한 관계가 있다. 빌게이츠는 우수한 인재가 되기 위한 10가지 지침을 제시했는데 이 중 첫 번째 원칙은 바로 '충성'이다.

동양에서는 충성을 말할 때 인간미를 강조하지만 서양기업인 마이크로소프트에서는 직원의 충성 방법은 전혀 다르다. 제도와 시스템을 통해 직원의 자발적인 노력을 유도한다. 마이크로소프트의 모든 부서와 직원은 명확한 목표가 있어야 하며 특히 'SMART' 조건을 만족해야 한다. 여기서 말하는 'SMART' 조건이란 다음과 같다.

S - Specific (특정한, 범위가 명확한)

M - Measurable (측정이 가능한, 모호하지 않은)

A - Attainable (실현 가능한, 이상에 치우치지 않은)

R - Result - based (과정과 행위가 아닌 결과에 초점을 맞춘)

T - Time - based (시간이 정해진, 무한정을 배제한)



## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

이렇게 정해진 부서 혹은 개인의 목표는 직원 모두가 공유하는데, 바로 여기에 마이크로소프트가 충성심을 중요하게 생각하는 이유가 있다. 만약 충성심이 없는 직원이 입사한다면 목표를 추진하기 전에 기밀이 새어나가 회사에 막대한 손실을 입힐 수 있기 때문이다.

21세기 기업에 가장 귀중한 자산은 인재다. 능력을 갖춘 인재를 구하는 것도 어렵지만 충성심을 갖춘 인재를 구하는 것은 더욱 어렵다. 최근 충성심을 가진 인재의 중요성이 부각되면서 많은 기업들이 능력과 충성심을 고루 갖춘 인재를 확보하기 위해 치열한 경쟁을 벌인다. 특히 마이크로소프트사는 채용 후에도 여러 가지 방법을 동원해 직원들의 충성심을 시험한다. 칼이 날카로울수록 상처가 깊듯 직원의 능력이 뛰어날수록 한 번 배신하면 그 충격이 엄청나다라는 것을 알기 때문이다.

(2) 지멘스 - 이직 경험이 많은 사람과는 함께 할 수 없다.

\* 지멘스가 원하는 인재

- ① 지식 : 높은 전문지식과 다양한 시장 지식
- ② 경험 : 프로젝트 매니저 경험, 전공분야에서의 경험, 리더 경험 및 국제경험
- ③ 능력 : 추진력, 집중력, 리더십, 협동능력

위와 같은 요구 외에 지멘스는 직원들에게 충성과 성실을 강조한다. 즉, 자신의 오나와 회사 그리고 자신이 맡은 일에 최선을 다할 것을 요구하는 것이다.

\* 세계 500대 기업 중에서도 지멘스의 글로벌화는 타의 추종을 불허한다. 세계 각지를 파고든 지멘스의 힘은 과연 어디서 나오는 걸까? 바로 인재다. 지멘스 150년의 역사는 전문지식과 프로정신, 충성심으로 무장한 우수 직원들이 이루어낸 쾌거라고 해도 과언이 아니다.

세계최고의 전기와 전자기기 제조업체인 지멘스의 인재에 대한 요구, 그 중에서도 특히 충성도와 성실성에 대한 요구는 상당히 까다롭다. 지멘스는 충성심이 없는 직원은 아무리 똑똑하고 경험이 풍부하다고 해도 회사를 위해 많은 가치를 창출할 수 없다고 생각한다. 또 직원 본인도 회사에서 자신의 가치를 최대한 발휘할 수 없다. 때문에 지멘스는 이직이 잦은 지원자는 채용 대상에서 제외한다.

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

최근 젊은이들 사이에서 이직은 이미 보편화된 지 오래다. 하지만 지멘스는 여전히 고집스럽다. 이직 이력이 잦은 사람을 채용하느니 차라리 능력과 경험이 약간 부족한 지원자를 채용하겠다는 것이다. 빈번한 이직이 그 사람의 능력을 보여준다고 생각하는 것은 그야말로 오산이다. 원인이야 어찌되었건 직원의 이직은 회사의 입장에서는 일종의 배신이다. 매년 아니 반년도 못 되어 이직을 하는 사람은 본인 스스로 불성실하다고 소문을 내고 다니는 꼴밖에 안 된다. 이직 경력은 단지 회사에 대한 당신의 충성심과 성실성이 결여되었다는 것을 입증할 뿐이다.

물론 충성심이라고 해서 꼭 한 회사에 들어가면 끝까지 그곳에 남아야 한다는 말은 아니다. 여기서 충성심이란 자신의 일에 대한 책임감을 말하는 것이지 어떤 기업이나 개인에 대한 충성을 의미 하는 건 아니다. 신중하게 선택하고 일단 맡은 일에는 책임을 다하는 자세. 즉 충성심이란 일종의 프로의식이다.

(3) 월마트 - 회사와 직원은 한 몸이다.

\* 월마트의 인재경영 10계명

- ① 프로정신을 갖는다.
- ② 회사의 이윤을 협력파트너 즉, 모든 직원과 함께 나눈다.
- ③ 동료를 격려한다.
- ④ 직장 내 의사소통이 원활하도록 환경을 조성한다.
- ⑤ 동료가 회사를 위해 이룬 업적에 감사한다.
- ⑥ 성공했을 때는 마음껏 기뻐하되 실패했을 때는 훌훌 털어버린다.
- ⑦ 모든 직원이 자신의 의견을 말할 수 있는 분위기를 조성한다.
- ⑧ 고객의 기대를 뛰어넘는 서비스를 제공한다.
- ⑨ 경쟁사보다 더 효율적으로 비용을 절감한다.
- ⑩ 고정관념을 깨고 새로운 미래를 창조한다.

\* 월마트는 미국에서 고용인원이 가장 많기로 유명하다. 게다가 직원들의 충성도도 굉장히 높고, 이직률은 극히 낮다. 비결이 무엇일까? 연봉? 아니다. 미국에서 월마트 직원의 월급은 비교적 낮은 편에 속한다. 그렇다면 도대체 월마트는 어떻게 그 많은 직원을 계속 잡아둘 수 있는 것인가?

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

비결은 바로 직원에게 부여하는 지위에 있다. 보통 기업의 경우 직원은 단순히 피고용자에 불과한데 반해 월마트의 직원은 '파트너'란 지위를 부여받는다. 그리고 오히려 오너와 임원은 이들 파트너의 하인에 불과하다. 다시 말해 월마트는 오너의 것도 아니며 몇몇 임원의 것도 아닌 월마트 직원 모두의 것이다. 그렇기에 월마트 직원들은 일하는 것이 즐겁다. 회사에 대한 애정과 충성심이 저절로 생기는 것은 말할 것도 없다.

월마트는 직원들의 충성심과 주인의식에 두둑하게 보답한다. 가장 대표적인 예가 '이윤분배계획'과 '주식배당계획'이다. 즉 주식 배당을 통해 직원이 회사경영에 정식으로 참여하게 하며 이윤을 나눈다는 것이다. 이는 성실하게 일해 온 직원들에 대한 보답인 동시에 그들이 적극성과 효율, 주인의식을 높이는 중요한 요인이기도 하다.

(4) 포드자동차 - 충성심은 곧 지혜다.

\* 포드자동차의 인재경영 원칙

- ① 충성, 신용, 정직, 지혜, 의지, 희생, 노력
- ② 능력을 가진 자만이 이긴다는 생존법칙을 기억해야 한다.
- ③ 프로정신, 책임감, 사명감, 기업과 운명을 같이하겠다는 주인의식

\* 미국 제2위 자동차 기업 포드의 오랜 역사와 성공 비결은 우수한 인재를 적절히 활용할 줄 아는 지혜에서 나온다. 포드의 채용조건은 상당히 까다롭다. 그 중 가장 우선적으로 심사하는 부분이 바로 충성심이다. 충성심을 알아보기 위해 채용 시 각종 테스트를 하는 것은 물론 고용 후 수차례의 교육을 통해 충성심을 재차 강조한다. 또 포드사는 무조건 직원에게만 맹목적인 충성을 요구하는 것이 아니라 충성을 다 할 수 있는 환경을 제공하려 노력한다.

포드사는 직원들이 기업의 회계장부를 열람할 수 있도록 한다. 투명한 경영을 통해 직원의 믿음을 얻고자 하는 것이다. 직원들의 믿음과 충성심을 얼마나 중요하게 생각하는지 알 수 있는 대목이다. 실제로 이 같은 회사의 노력에 감동한 직원들은 더 높은 충성심을 보이며 회사의 이익을 위해 고군분투한다.

충성심과 능력을 두루 갖춘 인재는 기업 발전의 원동력이기에 비단 포드사뿐 아니라 어느 기업이나 탐내게 마련이다. 한 기업의 명성과 발전 그리고 영광은 모두 충성심 강한 직원들이 단결해서 이루어낸 성과이다. 어떠한 기업도 충성심이 없는 직원을 고용하

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

고 싶어 하지 않는다. 모든 기업 오너들이 한결같이 하는 말이 있다. “우리의 채용 1순위는 충성심이 강한 인재입니다.”

(5) P&G - 기업문화를 좋아하는 직원이 회사를 이끈다.

\* P&G가 직원에게 요구하는 기본 소양

① 리더십 ② 정직 ③ 진취성 ④ 용기 ⑤ 창의력 ⑥ 문제해결 능력 ⑦ 협력정신 ⑧ 전문기술

\* P&G는 이익보다는 기업문화를 중요시하기에 이에 맞는 직원을 찾기 위해 다양한 방법을 통해 우수한 인재를 채용하고 양성한다. P&G에 입사하기 위해서는 전문적인 능력은 물론이고 기본적 소양도 상당히 중요하다. 예를 들면 정직, 리더십, 리스크를 감수 할 줄 아는 용기와 협동심, 부단히 노력하는 의지와 진취성, 그리고 문제가 발생했을 때 그 문제를 빨리 파악하고 해결할 줄 아는 능력 등을 필요로 한다.

P&G는 상품보다는 인재를, 이윤보다는 기업분화를 중시한다. 기업의 궁극적인 목적은 결코 이윤추구가 되어서는 안 되며, 이윤은 단지 노력에 대한 고객의 보답일 뿐이라는 것이다. 인재를 무엇보다 중요시하기에 P&G의 채용과정은 그만큼 까다로울 수밖에 없다. P&G는 정직과 성실함을 갖추고 회사의 문화를 이해하며 회사에 충성할 수 있는 인재를 찾는다. 여기서 말하는 회사의 문화란 가치관, 사명, 가치판단 기준 등이다.

P&G는 세계 500대 기업 중 기업문화와 이념이라는 추상적인 개념을 조직운영에 가장 잘 접목시킨 기업이기도 하다. 이로써 직원들의 자발적인 충성심을 이끌어내어 기업의 단결과 경쟁력 제고를 도모하는 것이다.

### 2. 정직

- 미국의 많은 기업들은 ‘꼭 막혔다.’는 말을 들을 정도로 정직과 신용 원칙을 고수한다. 하지만 바로 이 꼭 막힌 고집 덕분에 이들 기업은 지속적인 발전을 이룰 수 있었다.

(1) 코닥 - 성공하고 싶으면 먼저 정직해져라.

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

\* 코닥의 인재가 지켜야 할 것

- ① 코닥의 6대 핵심가치 - 개인존중, 정직, 상호 간의 믿음, 신뢰, 진취성, 결과우선주의
- ② 지원자는 뛰어난 업무능력과 전문지식을 보유해야 한다.
- ③ 자신이 맡은 업무를 끝까지 완수할 수 있는 책임감을 갖춰야 한다.

\* 코닥의 성공 뒤에는 탁월한 인재경영 기법이 있었다. 서로를 믿을 수 있는 환경, 이것이 바로 코닥이 꿈꾸는 최상의 업무 환경이다. 코닥의 인재경영 기법은 개인존중, 정직, 상호간의 믿음, 신뢰, 진취성, 결과우선주의의 여섯 가지 핵심 가치관에 기반을 둔다. 재미있는 것은 여섯 가지 가치관 중 세 개가 정직과 밀접한 관계가 있다는 것이다. 즉, 두 번째 항목인 정직, 세 번째 항목인 상호 믿음, 그리고 신뢰는 코닥이 얼마나 정직성을 중요하게 생각하는지 보여준다. 코닥은 정직과 신뢰가 기업문화의 기반이라고 여기며 직원이 갖춰야 할 기본적인 소양이라고 생각한다. 사실 결과우선주의도 어떻게 보면 정직, 신용과 같은 맥락이라고 할 수 있다. 한 기업의 직원으로서 이뤄낸 업적은 고용주와의 약속을 지켰다는 것을 의미하기 때문이다.

코닥이 이렇게 정직과 신용을 높이 사는 이유는 복잡한 비즈니스 환경에서 한 기업이 명예를 지켜나갈 수 있는 가장 확실한 방법이 바로 신뢰를 지키는 것이라고 생각하기 때문이다. 실제 공급 사용 내용을 청구할 때 더 많은 액수를 청구해 중간에서 이득을 취하려던 행위가 발각되어 그 자리에서 바로 해고된 사례도 있었을 정도로 코닥의 신용 준수 원칙은 엄격하다.

(2) 파나소닉 - 정직하지 않은 사람은 집에서 쉬어라.

\* 파나소닉의 인재

- ① 초심을 잃지 않고 끊임없이 공부하고 노력한다.
- ② 기존의 틀을 깨는 창조적인 사고를 한다.
- ③ 회사를 사랑하고 회사와 한 몸이 된다.
- ④ 집단을 위해 이타심과 협력정신을 발휘한다.
- ⑤ 옳은 가치판단 기준을 확립한다.
- ⑥ 자신을 경영할 수 있는 능력을 겸비한다.
- ⑦ 어디에서나 열정과 성의를 다한다.
- ⑧ 적절한 방법으로 상사를 보조할 줄 안다.

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

- ⑨ 책임의식이 있다.
- ⑩ 회사의 중책을 맡을 만한 남다른 배포가 있다.

\* 피나소닉의 마쓰시타 고노스케는 이렇게 말했다. "훌륭한 도덕적 소양을 갖춘다는 것은 힘든 일이기 때문에 부단히 노력해야 합니다. 도덕적 소양은 지식과 경력보다 그 의미가 더 큼니다. 만약 저에게 도덕적 수준이 높은 사람과 재능이 뛰어난 사람 중 하나를 택하라면 저는 망설임 없이 전자를 택할 것입니다."

피나소닉은 인재채용에서 실제 이런 원칙을 지키고 있다. 피나소닉은 재능만 있고 도덕적으로 성숙하지 않은 지원자를 가려내기 위해 각종 인격검증 시스템까지 도입하여 실행하고 있다. 피나소닉은 정직이 이해와 신뢰를 받을 수 있는 가장 기본적인 전제조건이라고 생각하기에 인재에 관한 고집을 절대 꺾지 않는다. 직원은 정직으로 고객의 신뢰를 얻어내야 하며 임원은 진솔한 태도로 직원들의 이해를 이끌어냄으로써 직원들이 믿고 따를 수 있도록 해야 한다.

(3) 제너럴 일렉트릭(GE) - 정직하면 위험하지 않다.

\* GE의 가치관

- ① GE의 모든 직원은 영원히 정직함을 잃지 않는다.
- ② 열정과 성의를 다해 고객이 성공할 수 있도록 돕는다.
- ③ 6시그마를 생명처럼 생각한다.
- ④ 항상 고객의 이익을 우선으로 하며 품질 향상을 통해 발전을 도모한다.
- ⑤ 업무 처리를 완벽하게 한다.
- ⑥ 한계를 뛰어넘어 항상 최고의 결과를 내기 위해 고민하고 행동한다.
- ⑦ 다원화된 방법으로 세계 우수 인력을 충분히 활용한다.
- ⑧ 숨어있는 기회요소를 정확히 잡아낸다.
- ⑨ 목표는 간단명료하게 설정한 후 실천과정에서 계속 업그레이드한다.
- ⑩ 극한에 도전하고 형식에 구애받지 않으며 서로 신뢰할 수 있는 업무환경을 조성한다.
- ⑪ 직원의 성과를 적절히 격려함으로써 계속 발전할 수 있는 원동력을 제공한다.
- ⑫ 고객이 느낄 수 있을 정도로 열정과 정성을 다한다.

\* 세계 최대 전기설비 제조업체 GE는 오랜 역사에도 불구하고 여전히 꺼지지 않는 활력

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

을 발산하며 현재까지 계속 발전을 거듭하고 있다. GE의 성공은 과학적이고 체계적인 인재활용에 있다고 해도 과언이 아니다.

100년 동안 GE를 있게 하고 발전하게 했던 핵심가치. 그것은 바로 '정직'이었다. 만약 이 가치관을 위배한다면 GE는 더 이상 발전할 수 없다. 때문에 GE는 인재채용 시 전문 지식과 기본적인 요구조건(협동심, 언어소통 능력, 논리적이고 창의적인 사고 능력 등) 외에도 정직을 중요한 채용조건으로 꼽는다.

GE는 이미 세계 100여 개 국가에 진출할 만큼 직원의 국적과 민족도 다양하다. 다원화된 인재들을 체계적이고 효과적으로 활용하기 위해 GE는 전 세계 각지의 GE지사에 일괄적으로 적용할 일련의 규범을 제정했다. 또 별도의 항목을 만들어 정직과 신용에 대한 메커니즘도 구축했다. GE는 특히 이들 규범 중 정직과 신용에 관련된 규범은 GE의 직원 뿐 아니라 대리점, 판매점 등 GE와 관련된 모든 업체가 따르도록 규정하고 있다.

(4) 코카콜라 - 직원은 신용이 우선이다.

\* 코카콜라의 인재채용 기준

- ① 정직과 신용 ② 강한 성취동기 ③ 판단력 ④ 전략적 사고력 ⑤ 창의적인 업무태도
- ⑥ 고객 가치 향상 ⑦ 빠른 적응력 ⑧ 강한 책임감과 프로의식 그리고 협동정신

\* 코카콜라가 중국에서 비약적인 발전을 이룰 수 있었던 이유는 코카콜라의 인재발굴과 육성 능력 덕분이다. 코카콜라는 전문지식이나 경력보다는 지원자의 잠재력을 더 중요시한다. 그 이유는 그만큼 직원에 대한 교육 시스템이 잘 갖추어져 있기 때문이다. 자질만 충분하다면 부족한 부분은 교육을 통해 얼마든지 보완이 가능한 것이다.

코카콜라는 이 같은 자사의 인재채용 기준에 대해 '빙산이론'을 적용한다. 인재의 Skill(기능), Knowledge(지식) 등 Capability(능력)를 수면 위에 떠 있는 빙산의 일부분으로, 그리고 Professionalism(프로정신), Integrity(정직과 성실함) 등의 Competency(소양)를 수면 밑에 숨어 있는 빙산의 몸체라고 비유한다. 즉 소양이 밑바탕이 되어 주어야 능력도 존재할 수 있다는 이론이다.

코카콜라는 이 이론에 근거해 우선 Professionalism(프로정식), Integrity(정직과 성실함) 등의 소양 부분을 검증한 후 비로소 Capability(능력) 부분을 검토하는 방식으로 인재를 채용한다. 직원 교육은 빙하의 수면 위의 일각 즉, 능력에 집중되어야 한다고 본다.

빙산이론은 단지 신입사원에게만 적용되는 것이 아니라 근속년수가 오래된 기존 직원

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

이나 심지어 CEO 혹은 CFO 등 고위임원에게까지 똑같이 적용된다. 오히려 직급이 오를 수록 소양에 대한 요구는 더욱 까다로워진다. 고위급 임원의 소양부족은 자칫하면 일반 직원과는 비교할 수 없을 정도의 큰 파장을 불러일으키기 때문이다.

(5) 모토로라 - 직원채용, 정직성부터 체크한다.

\* 모토로라의 인재등용 기준

① 정직, 근면 ② 학습능력, 창의력, 적응력, 협동심 ③ 자신감, 진취성 ④ 우수한 언어능력 ⑤ 전문지식과 풍부한 경력

\* 다른 기업처럼 모토로라 역시 지원자의 인격과 소용을 지식이나 경력보다 중요하게 생각한다. 특히 정직은 모토로라의 인재채용 기준 1위를 차지한다. 100% 정직하고 성실하며 믿을 수 있는 직원만 채용하고 싶은 것이 모토로라의 바람이다. 집단의 단결과 협동을 무엇보다 중요하게 생각하는 것이다. 아무리 능력이 뛰어나도 인격적인 결함이 있는 직원은 동료, 상사와 마찰을 일으키기 십상이고 이 때문에 부서 전체의 분위기에 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

모토로라 전 CEO는 크리스토퍼 갬빈은 "시간은 변한다. 상품도 변하고 직원도 변한다. 그리고 고객도 변한다. 하지만 단 하나 변하지 않는 것이 있다. 그것은 사람을 존중하는 모토로라의 기본 이념, 즉 모토로라의 명예에 맞는 최고의 모습만을 보여주어야 한다는 의지이다."라는 말을 했다. 여기서 명예에 맞는 최고의 모습이란 항상 정직하고 신용을 지키는 등 개인의 도덕적 의무에 충실할 것을 요구하는 의미이다. 더 나아가 기업 차원에서는 진출한 국가의 법률을 준수하고 고객, 협력업체, 현지 정부와의 약속을 지키는 등 기업으로서의 상도덕을 반드시 지키겠다는 의미이기도 하다.

### 3. 근면

- 한 기업을 이끌어가는 것은 뛰어난 두뇌를 가진 몇몇의 인재가 아니라 각 부서에서 자신이 맡은 일을 충실히 해내는 부지런한 다수 직원이다.

(1) 맥도날드 - 근면한 직원은 회사의 보물이다.



## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

\* 맥도날드의 인재원칙

① 열정, 책임감, 충성심 ② 의사소통 능력, 협력정신 ③ 투철한 프로정신 ④ 리더십과 조직관리 능력 ⑤ 직책과 관련된 전문지식

\* 많은 기업이 천재를 채용하길 원하지만 맥도날드는 다르다. 공교롭게도 맥도날드에서 성공한 사람은 감자를 튀기고 햄버거를 만드는 등 맥도날드 직원이면 누구든 거쳐야 하는 밑바닥부터 차근차근 경력을 쌓았다. 자신의 능력을 뽐내고 싶어 하는 천재는 이 과정을 견딜 수 없을 것이라고 보는 것이다. 맥도날드는 성별, 외모, 연령, 학벌 상관없이 누구나 지원가능하다.

맥도날드는 인재채용 시 세 가지를 요구한다. 첫째, 열정을 갖고 정성을 다해 모든 고객이 만족할 수 있는 서비스를 제공해야 한다. 둘째, 자신의 일을 즐길 줄 알아야 한다. 일을 즐길 줄 아는 사람만이 일의 동기를 찾을 수 있기 때문이다. 셋째, 고객이 요구하기 전에 도움을 줄 수 있는 판단력과 능력을 갖춰야 한다.

(2) 모토로라 - 근면하지 않으면 꿈은 이룰 수 없다.

\* 모토로라는 정직과 신용을 최우선으로 하는 기업문화에 의거해 인재채용 시 정직, 성실성, 근면, 협동정신을 최우선으로 검토한다. 이 기준은 신입사원을 채용할 때는 물론이고 수습기간에도 똑같이 적용되는데, 이 기간에는 업무능력 외에도 프로정신 등 인격과 소양을 유심히 살핀다. 즉, 수습사원이 일을 진심으로 즐기며 최선을 다하는가, 근면하게 맡은 일을 충실히 해내는가를 보는 것이다.

업무경력이 풍부한 사람과 비교했을 때 대학을 갓 졸업한 사회 초년생들은 당연히 서툴지만 창의력은 경쟁자들보다 뛰어날 때가 많다는 점, 그리고 아직 아무것도 모르는 백지 상태라 교육을 하기 더 편하다는 점을 이유로 모토로라는 대학을 막 졸업한 사회 초년생을 선호한다.

또한 모토로라 중국지사의 경우 직원의 30~40%가 여성이고 인종도 한족(중국의 주요 민족) 외에도 위그르족, 회족, 티베트족 등으로 다양할 만큼 인재채용 시 학력이나 성별, 인종이 아닌 능력을 중요하게 본다.

(3) 월마트 - 부족한 것은 노력으로 얼마든지 채울 수 있다.

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

\* 월마트는 기존 사원과 신입사원에게 동등한 기회를 부여하며 그 중 열정적으로 최선을 다하는 직원에게만 관리직을 맡긴다. 노력과 근면을 중요하게 생각하는 샘 월튼의 인생가치관이 반영된 결과이다.

월마트 직원 중 상당수는 정규 대학과정을 밟지 못했지만 일을 수행하는 데는 아무 문제가 없다. 학력 보다는 능력을 중시하는 것이다. 또한 신입사원에게도 차등을 두지 않고 관리직은 부여하는 데에는 월마트의 빠른 성장이 한 몫 했다. 눈부신 성장 덕에 직원들의 경력이 10년이 될 때까지 기다릴 여유가 없었고, 근속년수가 6년밖에 안 되었다고 해도 일단 충분한 능력과 잠재력이 있다고 판단되면 관리직으로 발령을 내고 경우에 따라서는 고위 관리직까지 가능하게 했다. "업무경력과 전문지식이 부족한 것은 큰 문제가 되지 않습니다. 노력으로 얼마든지 채울 수 있기 때문입니다."라는 샘 월튼의 생각이 결국 옳았음을 보여주는 것이다.

(4) 마이크로소프트 - 성공을 향해 근면이라는 뜻을 올려라.

\* 마이크로소프트는 열정적이고, 유연하며, 근면한 인재를 원한다. 첫째, 열정은 사람을 더 적극적으로 변하게 해 업무효율을 높이고 창의적인 아이디어가 떠오르도록 한다. 둘째, 유연한 인재는 상황변화를 빨리 감지할 수 있기 때문에 정확한 판단을 내려 적절한 조치를 취한다. 또 학습효율이 높아 업무에 필요한 지식과 기능도 빨리 습득한다. 셋째, 근면한 사람만이 어려움 앞에 굴하지 않고 끝까지 끈기있게 책임을 다할 수 있다. 이 요소들을 두루 갖춘 인재들이 서로 협력하며 매년 혁신을 성공으로 이끌었기에 오늘날 마이크로소프트가 IT 업계 뿐 아니라 모든 기업들 중에서 단연 두각을 나타내어 세계 최대의 거목으로 부상할 수 있었던 것이다.

동양의 권위적인 직장 분위기와 다르게 자유로움을 추구하는 마이크로소프트에서 저녁 9시까지 직원들을 사무실에 묶어두는 요인은 오직 하나, 바로 자신의 일을 더 완벽하게 해내고 싶다는 욕심뿐이다. 또한 마이크로소프트사는 이들이 능력을 충분히 발휘하게 하기 위해 편안하고 쾌적한 근무환경을 제공해주어야 한다는 신념을 갖고 있기도 하다.

### 4. 책임감

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

- 권한에는 책임감이 따르고 책임감은 한 기업의 운명을 바꾸기도 한다.

(1) 삼성 - 책임감은 성공의 초석이다.

\* 삼성이 원하는 인재

- ① 높은 전문지식을 보유할 것
- ② 도덕적인 인격에 결함이 없을 것
- ③ 창의력과 협동심이 있을 것
- ④ 국제화된 의식을 갖추고 있을 것
- ⑤ 주어진 권한을 최대한 활용하고 책임을 질 것

\* 삼성 직원을 흔히 '삼성맨'이라고 부른다. 이 별난 호칭 하나만으로도 삼성의 독특한 '가족경영' 방식을 엿볼 수 있다. 이 가족경영 방식을 위해 삼성은 직원 채용 시 책임감을 중요한 채용기준으로 삼는다.

삼성의 먼저 사이트나 이메일을 통해온 지원자들의 이력서를 검토한 뒤 서류전형 합격자에 한해 면접을 실시한다. 면접에서는 기업에 잘 융화될 수 있는지 보기 위해 삼성의 기업문화와 가치관을 얼마나 이해하는지 살핀다. 다음으로 지원자의 전공과 적성이 지원 부서와 적합한지 본다. 하지만 해당 전공을 이수했다고 반드시 그 사람의 성격, 적성 또한 전공과 맞아 떨어진다고 단정하기 어렵기 때문에 별도의 적성테스트를 실시한다. 마지막으로 지원자의 성격이 지원부서의 임원과 잘 맞을지 살핀다. 만약 상사와 부하 간에 매번 마찰이 생긴다면 업무에 큰 지장을 주지만, 상사와 부하 간의 협력이 잘 이루어질 때 효율성이 극대화되고 좋은 분위기를 유지할 수 있기 때문이다.

특히 책임감의 경우 채용 후에도 계속해서 관리가 이뤄진다. 설사 채용 후에 책임감이 결여된 나태한 모습을 보이더라도 매정하게 바로 해고하지는 않는다. 대신 삼성은 우선 교육을 통해 시정할 기회를 주며 '가족문화 가치관'의 실현을 추구하고 있다.

(2) 휴렛패커드(HP) - 가장 확실한 승진 방법은 맡은 일을 해내는 것이다.

\* HP가 직원에게 요구하는 것

- ① 근면함과 진취성 ② 정직과 책임감 ③ 협동정신 ④ 유연한 사고와 창의력

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

\* 이직률이 높은 미국과 유럽에서 HP만큼은 안정적인 인재풀을 유지하는 것으로 유명하다. 이직률을 줄이기 위해 일방적 해고를 지양하고 직원에게 최대한 안정적인 업무환경을 제공하려는 노력의 결과이다. 가장 모범적인 기업문화로 일컬어지는 HP의 기본이념은 오늘날 다른 기업에도 상당한 영향력을 끼치고 있고, 다음의 내용으로 HP가 얼마나 인재를 소중히 생각하는지 알 수 있다.

첫째, 직원을 믿고 존중한다.

둘째, 최고의 업무 실적을 추구한다.

셋째, 정직해야 한다. 직원은 동료나 상사를 속이지 말고 회사를 기만하는 일이 없어야 한다.

넷째, 회사는 열심히 일한 직원에게 감사하며, 직원은 함께 뛰어난 동료와 상사에게 감사한다.

다섯째, 유연하고 창의적인 사고를 한다.

이러한 HP도 인재채용 시 책임감을 가장 중요하게 생각한다. 책임감이 강한 직원만이 더 적극적이고 자발적으로 회사를 위해 많은 일을 할 수 있다고 생각하기 때문이다. 진급보다는 자신에게 주어진 일을 어떻게 빈틈없이 해낼 수 있을지를 중요하게 생각하려고 강조한다.

HP는 또한 예리하고 재치 있는 직원의 아이디어를 적시에 충분히 활용하기 위해 항상 임원과의 직접적인 대화 창구를 열어두고 있다. 덕분에 관리자들은 회사에 문제가 생겼을 시 즉시 상황을 정확하게 파악하고 초기에 적절한 조치를 취하며 1997년 불황을 극복하고 다시 정상과도를 찾을 수 있었다.

(3) 소니 - 회사의 일을 내 일처럼 생각하라.

\* 소니 인재등용 5대 원칙

- ① 호기심과 학습욕구가 강하고 창의력이 풍부한 사람
- ② 어려움이 닥쳐도 한결같은 마음으로 끝까지 밀고 나가는 사람
- ③ 어느 누구와도 마찰 없이 잘 어울리는 원만한 성격을 지닌 사람
- ④ 실패를 받아들이고 극복할 수 있는 강인한 사람
- ⑤ 충성심과 책임감이 강해 회사의 이익과 발전을 자기 일처럼 생각하는 사람

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

\* 지식집약형 산업인 전자기기 제조업체에게 가장 중요한 것은 경쟁자보다 먼저 신제품을 개발하는 민첩성과 창의력이다. 때문에 우수인재 확보와 육성은 기업의 사활이 걸린 문제이다. 그렇기에 소니는 인재채용에 심혈을 기울인다. 먼저 지원자의 지식과 기술수준을 정확히 판단해 검증된 우수인력을 확보하는 것이 중요하다. 아울러 인격이나 품성도 중요 채용 조건이다. 특히 책임감, 충성심, 열정 등의 소양에 대해서는 더욱 신경을 쓴다.

회사를 가족처럼 아끼고 사랑하는 마음이 있어야 강한 책임감을 느낄 수 있다. 소니는 직원들의 책임의식을 고취시키기 위해 지원의 생일, 결혼 등 각종 경조사를 꼼꼼하게 챙기는 등 가족 같은 분위기를 조성하기 위해 노력한다. 그리고 이렇게 배려와 관심을 받은 직원은 회사에 더욱 애착을 갖고 회사를 위해 혼신의 힘을 다한다. 책임감으로 뚝뚝 땀 흘린 구성원 하나하나가 한마음으로 협동해 소니라는 '가정'을 훌륭하고 빈틈없이 가꾸어 나가는 모습이 바로 오늘날 세계 최고 전자기기 회사 소니가 꿈꾸는 모습이다.

(4) 레노버 - 기계의 나사가 아닌 엔진이 되어라.

\* 레노버의 인재 기준

- ① 책임지고 일을 처리할 수 있는 능력과 용기를 가진다.
- ② 문제가 발생했을 때 책임을 전가하지 않는 정직함을 갖춘다.
- ③ 어려움이 닥쳐도 중간에 포기하지 않는 투지와 끈기를 가진다.
- ④ 끊임없이 사고하고 창의력을 갖춘다.
- ⑤ 전문지식과 기술 그리고 관리능력을 종합하여 높은 효율을 이끌어 낸다.
- ⑥ 항상 새로운 방법과 경험을 배우고 익힌다.
- ⑦ 원만한 의사소통과 대인관계를 형성한다.
- ⑧ 일을 생활의 일부분이라고 생각하며 즐길 줄 안다.

\* 레노버는 학벌과 경력보단 능력을 중요하게 생각한다. 그래서 인재채용 시 무엇보다 책임감, 인내심, 창의력, 학습의지 등 지원자의 인격과 소양을 중시한다. 이 같은 소양을 갖춘 인재를 확보하기 위해 복잡한 면접 과정 및 외국에서 도입한 각종 심리테스트를 수행한다. 테스트 이후엔 인사담당자와 관련부서 담당자는 물론 회장까지 직접 착석한 까다로운 면접을 통해 지원자의 실력, 인격, 성격 등의 소양을 평가한다.

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

레노버는 지원 분야에 관한 능력만 있으면 채용하는 다른 대기업과 달리 강한 소속감과 애착을 가지고 회사 발전에 진심으로 관심을 기울일 수 있는 인재를 원한다. 기계의 모퉁이에 박힌 나사가 아닌 활력을 뿜어내는 엔진처럼 열정을 갖고 자신이 맡은 일에 책임을 다해주길 바라는 것이다.

### 5. 열정

- 기업은, 열정이란 토양 위에서 싹을 틔운다. 그리고 무성한 나무로 자라기 위해 열정적인 직원을 원한다.

(1) IBM - IBM에서 당신의 열정을 불살라라.

\* IBM의 인재

- ① 뜨거운 열정을 가진다.
- ② 모든 사람을 공평하고 예의바르게 대한다.
- ③ 속이는 것 없이 투명하고 정직하게 일한다.
- ④ 혁신을 이룰 수 있는 용기와 의지를 가진다.
- ⑤ 협동정신을 가진다.

\* IBM의 중국지사 인력자원담당 총감독 리칭핑은 회사의 성공 비결이 직원들의 열정에 있다고 말한다. 최근 많은 기업이 업무에 곧바로 투입될 수 있는 경력직을 선호하는데 반해, IBM은 이후에 있을 막대한 교육비용을 감수하면서까지 그해 대학 졸업생만을 고집한다. 직원이 갖춰야 하는 가장 중요한 덕목을 '열정'이라고 생각하기 때문이다. 또한 IBM은 총 영업이익의 2%라는 막대한 비용을 직원교육에 투자하며 교육체계도 상당히 치밀한 것으로 알려져 있다. 이 같은 엄청난 비용과 정성은 일반 기업에서는 상상도 할 수 없는 일이다.

(2) 로레알 - 시인과 농민의 마음으로 열정을 불태워라.

\* 로레알의 인재등용 기준

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

① 능력 및 전문지식 : 지원한 부서의 업무와 본인이 전공이 일치해야 하며 관련 경력을 갖추고 있어야 한다. 업무에 관한 전문지식은 필수다. 이 외에 협동심과 언어소통 능력 또한 업무를 성공적으로 수행하는 데 반드시 필요한 요소다.

② 가치관 : 로레알은 열정적이고 상상력이 풍부하며 창의적인 인재를 원한다. 또한 근면해야 한다. 이와 같은 로레알의 인재 가치관은 이르나 '시인+농민의 결합'이라고 부른다.

\* 로레알의 성공은 이른바 '시인+농민'으로 일컬어지는 독특한 인재경영 방식에 있다. 그렇다면 로레알은 왜 '시인'을 원할까? 오늘날 치열한 경쟁 속에서 시장은 하루가 다르게 급변하고 있다. 이럴 때 일수록 필요한 것이 시인의 예리함과 창의력, 진취적인 성격이다. 유행과 소비패턴의 변화를 꿰뚫고 시대를 앞서나가기 위해 '시인'을 원하는 것이다. 그렇다면 '농민'은 어떤 의미인가? 아무리 유행과 시대를 정확히 읽어내고 창의력이 풍부해도 행동으로 옮기지 않으면 쓸모가 없다. 특히 로레알의 업무패턴은 상당히 빠르기 때문에 이처럼 빠른 업무 패턴과 시장의 변화에 발맞추려면 그 누구보다 농민처럼 '근면'해야 함을 강조하는 것이다.

하지만 예리한 판단력과 근면함도 열정이란 동력이 있어야 비로소 불꽃을 품을 수 있다. 그렇기에 로레알은 직원 채용 시 지원자가 얼마나 일에 흥미를 갖고 있는지 유심히 살핀다. 아울러 직원의 흥미를 유지 또는 고취시키기 위해 직원 개인을 중시하고 각자의 개성을 발휘할 수 있는 환경을 조성하기 위해 노력한다.

(3) 인텔 - 성공의 핵, 열정을 잡아라.

\* 인텔이 직원에게 요구하는 기본조건

① 유창한 외국어 능력 ② 사교성 ③ 협동의식 ④ 열정과 창의적 태도

\* 첨단 전자기기의 핵심인 반도체를 개발하는 인텔. 전자기기의 핵이 반도체라면 인텔의 핵은 바로 우수한 인재이다. 고객 우선주의, 최고의 품질, 창의적 사고, 결과우선주의를 추구하는 인텔은 기업의 가치관과 문화를 이해해 회사에 빨리 적응하고 남다른 프로의식과 열정, 충성심을 갖춘 인재를 원한다.

인텔 중국지사 회장 쟈체는 "단순히 돈을 위해 어쩔 수 없이 일하는 직원에 비해 흥미와 열정으로 뚝뚝 뚫는 직원의 효율과 실적이 더 우수하다. 그렇기에 열정과 패기를 중

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

요한 채용기준으로 삼는다.” 라고 했다.

또한 직원들에게 열정을 갖고 적극적으로 묻고 배우기를 주문한다. 피동적인 태도가 아닌 적극적으로 선배와 상사를 찾아 모르는 것을 물어보고 배워야 하는 필요성을 강조한다.

### 6. 프로정신

- 프로정신을 갖춘 직원은 상사의 신임을 받고, 성공의 기회 또한 더 쉽게 거머쥘다. 프로정신은 평범한 능력을 가진 사람이 성공할 수 있도록, 이미 뛰어난 능력을 갖춘 사람이 더 크게 성공할 수 있도록 해준다.

(1) 코카콜라 - 코카콜라의 프로주의는 능력을 극대화 시킨다.

\* 코카콜라는 단 한 가지라도 남달리 뛰어난 점이 있다면 그를 인재로 인정한다. 다방면에 뛰어날 필요는 없으며, 중요한 것은 학벌이 아니라 뛰어난 능력이다. 아울러 강한 의지와 프로의식을 갖추고 근면한 태도로 최선을 다한다면 성공할 것이라고 본다. 가장 잘하는 한 가지 특성과 아울러 강한 프로의식과 근면성을 갖추는 것만으로 충분하다. 또한 과거가 아닌, 자신과 기업의 미래를 향해 한 걸음씩 전진하는 태도도 매우 중요하다.

코카콜라는 프로정신과 주인의식을 중시한다. 정보와 지식의 대홍수 속에서 모든 분야의 기술과 지식이 하루가 다르게 업그레이드되지만, 변함없이 빛을 발하는 가치들에 업무를 통해 습득한 프로정신과 주인의식이 속한다고 보는 것이다. 아무리 많은 돈을 들여도 결코 살 수 없고 오래 노력해야 거둘 수 있는 결실이다. 이것이 코카콜라의 인재관이다. 그래서 사람들은 코카콜라를 '탄산음료를 생산하는 인재회사'라고 표현하며, '인재 양성 기업'이 코카콜라가 추구하는 발전 방향이다.

(2) 루슨트 - 일을 생명처럼 소중하게 하라.

\* 루슨트의 인재상

- ① 투철한 서비스 정신을 가진다.
- ② 최고의 서비스를 약속한다.



## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

- ③ 협동정신을 가진다.
- ④ 사회에 대한 책임감을 가진다.
- ⑤ 적극적으로 새로운 지식을 배운다.
- ⑥ 열정을 가지고 업무에 임한다.

\* 세계 최고의 통신장비 업체 루슨트의 경영이념은 고객을 위해 최고의 서비스를 제공하는 것이다. 투철한 서비스 정신을 보유한 인재를 기용하면서 AT&T에서 독립하여 당당하게 세계 500대 기업에 성공적으로 입성했다.

루슨트의 인재등용 기준은 뛰어난 재능 + 프로정신이다. 루슨트는 직원들이 끊임없이 자신을 표현하고 재능을 발휘하길 바랐다. 나아가 이렇게 쌓인 프로정신을 통해 회사에 공헌하길 희망했다. 많은 회사들이 '결과가 나쁘지만 할 만큼 했다.'라는 말로 실패를 합리화하는 반면에 '결과로서 모든 것을 말한다.'라는 뚜렷한 가치관을 피력한다. 첨단기술을 요하는 통신장비 업체로서 루슨트가 선호하는 인재는 하드웨어나 소프트웨어 개발 분야에서 뛰어난 재능을 갖춘 사람이다. 그렇기에 인재등용 기준은 하드웨어나 소프트웨어의 개발능력과 응용 능력 그리고 투철한 프로정신이다.

루슨트는 인재를 뽑기 위해 엄격한 선발기준을 적용한다. 특히 연구원에 대해선 더욱 엄격하게 한다. 서류 검토 후 전화통화를 통해 루슨트에 대해 어느 정도 이해하고 있는지 알아본다. 이 과정이 끝나야지만 최종면접을 볼 수 있다. 면접에선 주로 상당히 자세하고 까다로운 문제를 제시하여 전문지식에 대한 이해도와 지원자의 소양, 사고능력, 분석능력, 소통능력 등을 알아본다.

(3) 후지필름 - 회사와 운명을 함께하라.

\* 후지필름의 인재등용 원칙

- ① 프로정신, 진취성, 자발성
- ② 원활한 의사소통 능력과 협력 정신
- ③ 정직함과 성실성, 회사와 운명을 같이 하는 충성도
- ④ 고객중심주의
- ⑤ 전문지식과 업무경력, 젊은 활력

\* 후지필름은 감원과 증원에 매우 신중하다. 인재를 등용하면서 반드시 지키는 원칙은

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

‘최적의 인재가 아니면 채용하지 않는다.’이다. 여기서 ‘최적의 인재’란 꼭 학벌이 좋거나 경력이 많아야 된다는 것이 아니다. 가장 중요한 것은 회사의 문화와 잘 맞는 사람이어야 한다는 것이다. 후지의 이념과 가치를 이해하고 전력을 다할 수 있는 인재 즉, 전문 기술과 지식 뿐 아니라 정직함, 성실, 프로정신, 적극성 등의 소양을 지닌 인재를 선호한다. 후지의 직원은 누구나 후지 서비스의 기본정신인 ‘고객중심’의 원칙을 지켜야 함을 강조한다.

후지필름은 직원의 업무목표와 계획을 함께 고민하고 검증하면서 개인의 목표수립과 실행을 유기적으로 결합하는 효과적인 방법으로 인재를 활용한다. 직원은 자신의 계획에 대해 자체평가를 하고 그 결과를 상사에게 평가받는다. 그 후 실제 상황에 맞게 목표와 계획을 수정하고, 월말엔 전체적인 진행상황에 대해 평가받는다. 이 과정을 통해 직원들의 업무과정을 인정하고 책임감을 고취시키고자 하는 것이다. 그리하여 프로의식으로 무장된 직원들은 더욱 적극적으로 업무에 임하게 된다.

(4) 페덱스 - 말은 물건은 반드시 전한다.

\* 페덱스가 고용하고 싶은 인재상

- ① 정직성, 프로정신, 성실성, 신용을 갖춘 인재
- ② 협동정신
- ③ 고객 우선의 서비스 정신, 참을성과 우수한 서비스 태도
- ④ 외향적인 성격. 고객, 정부, 항공사와의 소통능력
- ⑤ 뛰어난 외국어 능력

\* 페덱스는 세계 최대 물류기업이란 명성에 걸맞게 인재에 대한 요구도 다양하고 까다롭다. 예를 들면 페덱스 직원은 한 번 물건을 맡으면 책임지고 배달을 완수할 수 있는 투철한 프로의식을 갖추어야 한다. 그 다음으로 개방된 가치관과 세계관이 있어야 한다. 시야를 넓힐 마음의 준비가 되어있는 인재만이 앞으로도 계속 발전할 수 있기 때문이다. 마지막으로 우수한 서비스 태도를 갖고 있는지도 비중 있는 심사 기준이다.

페덱스 중국지사 CEO 천자량의 “우리가 찾는 사람은 가장 우수한 인재가 아니라 우리 회사에 가장 적합한 인재입니다. 모든 부서의 직원이 프로의식과 열린 세계관, 전문지식, 문화적 소양, 우수한 서비스 태도를 갖추는 것이 중요합니다.”라고 했다. 특히나 택배는 서비스 산업이기에 ‘사명필달( )’ 즉, 한번 맡은 물건은 어떤 일이 있어도 고객에

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

게 반드시 전해야 한다는 프로의식과 책임감을 더욱 중시한다.

페덱스는 인재 등용에서뿐 아니라 'P-S-P 경영이념'이라는 자사만의 독특한 인재경영 이념을 구축하고 있다. PSP란 People(사람), Service(서비스), Profit(이익)으로 직원들에게 최적의 업무환경과 성장 기회를 제공함으로써 적극성을 유도하고 우수한 업무성과를 올리도록 한다는 의미이다. 이는 회사의 가장 큰 재산은 인재라는 데서 나온 경영이념이다.

### 7. 절약

- 절약은 개개인이 갖추어야 할 미덕이자 기업의 직원이라면 반드시 필요한 기본 소양이다. 절약을 통해 자원을 절약하고 비용을 낮추는 것이 현대 기업문화의 필수항목이기 때문이다.

(1) 마이크로소프트 - 아끼면 힘이 된다.

\* 마이크로소프트의 창시자 빌 게이츠. 그의 검소함은 경영에 그대로 적용된다. 현재 마이크로소프트는 직원 수가 5만 명에 이르는 세계 최대 기업이지만 검소한 습관을 지금까지도 유지하고 있다. 따라서 일부에서는 마이크로소프트의 기업정신을 일컬어 '헝그리 정신'이라고 하기도 한다. 빌게이츠는 항상 직원들에게 "우리는 피땀 흘려 돈을 모았다. 그렇기에 절대 물처럼 낭비해서는 안 된다. 반드시 꼭 필요한 곳에서만 지갑을 열어라." 라고 이야기한다. 특히 절약을 강조하는데 가장 대표적인 예가 바로 이면지 사용이다. 마이크로소프트사의 직원들은 종이를 양면 모두 사용한 다음에야 버릴 수 있다.

빌게이츠는 직원에게만 절약을 강조하는 것이 아니다. 강연을 위해 타이완에 갔을 때 스스로 저렴한 호텔에 머무르는 등의 절약을 보였다. 그의 절약정신은 직원들의 가치관에도 많은 영향을 주었다. 마이크로소프트사의 직원들은 절약의 가치를 깨닫고 몸소 실천하며 낭비를 부끄러워한다. 절약은 이제 마이크로소프트사 직원들이 갖추어야 할 기본 소양이며 덕목이 되었다.

(2) 도요타 - 아끼는 것이 경쟁력이다.

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

\* 도요타가 원하는 인재

- ① 삶의 목표가 뚜렷하고 원대한 포부를 가진다.
- ② 자신의 일에 더없이 열정적이다.
- ③ 충성심이 강하고 근면하며 절약정신이 강하다.
- ④ 독립적으로 사고하며 상사가 말하기 전에 적극적으로 의견을 피력할 줄 안다.
- ⑤ 정확한 판단력과 추진력을 가진다.
- ⑥ 에너지와 활력이 넘친다.

\* <포브스> 선정 세계 500대 기업 중 하나인 도요타는 막대한 이윤을 창출하며 언제나 선두 자리를 지켜왔다. 동종업계의 평균을 크게 웃도는 이윤을 창출할 수 있었던 비결은 정밀한 생산 공정, 우수한 품질, 효과적인 광고 등 많은 요인이 있겠지만 도요타만의 철저한 절약정신을 빼놓을 수 없다.

도요타의 절약정신은 이미 세계적으로 유명하다. 신문 기사에 따르면, 도요타 직원들은 한 번 쓴 종이를 함부로 버리는 일이 없이 반드시 이면지로 사용하며, 몽당연필은 볼펜 대에 끼워서 끝까지 사용한다고 한다. 또한 도요타는 절약하는 직원을 원한다. 모든 직원이 업무 중이나 일상생활 속에서 비용의식을 갖고 작은 물건이라도 아끼려고 노력할 때 회사의 이익도 극대화 된다고 생각하기 때문이다.

하지만 도요타의 절약은 '인색함'과는 다르다. 아낄 수 있는 만큼 최대한 아끼자는 것이 도요타의 생각이지만 써야 할 때는 또 과감하게 쓴다. 특히 인재발굴에 신경을 써서 투자한다. 우수한 인재를 확보하고 육성하는 것이 기업의 운명을 좌우한다고 생각하기 때문이다. 그리하여 도요타는 우수한 인재를 채용하기 위해 다량의 인적, 물적 자원을 투입하여 다각도로 지원자의 재능과 소양을 체크한다. 일단 입사한 직원을 교육하는 데는 투자를 아끼지 않으며 때때로 현재 맡고 있는 업무보다 학습을 더 장려하기도 한다.

도요타가 작은 것부터 아끼는 습관을 강조하는 이유는 직원들에게 비용의식을 심어주기 위해서다. 도요타의 직원인 이상 최선을 다해 수익을 올리고 절약함으로써 이윤을 극대화해야 한다는 생각을 각인시키려는 것이다.

(3) 시스코 시스템즈 - 아낄 때는 최대한 아끼고 쓸 때는 과감히 쓴다.

\* 시스코가 원하는 인재 조건

- ① 전문적인 지식과 기술

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

- ② 진취성, 책임감, 프로정신과 근면함
- ③ 실패에서 교훈을 얻을 수 있는 낙관적인 태도
- ④ 협동정신과 원만한 인간관계
- ⑤ 절약정신과 충성심
- ⑥ 고객 수요를 파악할 수 있는 예리함

\* 시스코는 재무관리에 까다롭다. '아낄 때는 최대한 아끼고 쓸 때는 과감히 쓴다.'는 말은 시스코의 재무경영 이념을 가장 잘 나타내주는 말이다.

시스코는 먼저 임원들이 나서서 절약을 숭수범한다. 예를 들어, 시스코의 실험실 건물은 본사만 해도 몇 십 개가 넘는데 CEO 존 챔버스를 비롯한 임원들은 겨우 회의실이 딸린 작은 사무실을 사용할 뿐이다. 게다가 전망이 좋고 일조량이 풍부한 사무실은 모두 일반 직원들에게 양보한다. 또한 세계 각지의 경제 금융 분석가들의 방문 시에도 검소한 접대를 한다. 이처럼 시스코는 지출을 최소한으로 절감하고자 출장과 관련된 숙박비용 및 고객 접대비용 등에 관해서도 제한 규정을 제정했다.

이와 같은 노력으로 연매출액이 200억 달러를 넘었으며, 2003년 시스코가 각종 규정과 직원 교육을 통해 절약한 금액은 무려 20억 달러에 달했다. 하지만 회사 40% 이상의 주식이 직원들에게 배정되어 있는 것을 보면, 허리띠를 졸라매어 벌어들인 수익 대부분이 직원들에게 고스라니 돌아가고 있음을 알 수 있다.

하지만 항상 아끼기만 하는 것은 아니다. 2003년의 경우 R&D 투자액이 무려 33억에 달했으며 직원 교육에도 수백만 달러가 투자되었다. 그야말로 '아낄 때는 최대한 아끼고 쓸 때는 과감히 쓴다.'라는 재정 철학을 확실하게 실천하고 있는 것이다.

(4) B&Q - 절약은 생존철학이다.

\* B&Q가 원하는 인재

- ① 소매업 종사 경력이 있을 것
- ② 전문지식과 기술을 보유할 것
- ③ B&Q의 기업문화를 이해하고 협조할 것

\* B&Q는 오늘날 세계를 대표하는 가구, 장식용품 소매점으로 자리매김했다. 1999년 진출 이해 중국에도 분점을 23개나 설립했고 매출액과 이윤이 꾸준히 상승하고 있다. 하

## 20일차. 기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지

지만 B&Q 매장에서 가구를 사기 위해서는 좁은 사무실 구석에 놓인 책상 위의 장부에 명단을 기입하고 창고로 가서 물품을 봐야하고, 사장 사무실에는 6명 정도가 겨우 앉을 회의탁자와 낡은 옷장 등이 전부일 뿐이다.

B&Q가 이처럼 절약을 중시하는 것은 모든 지출은 궁극적으로 고객을 위해 쓰여야 한다는 가치관 때문이다. 다시 말하면 기업은 고객을 위해 존재한다는 것이 B&Q의 생각이다. 소비자가 관심을 갖는 것은 오로지 제품의 가격과 품질이지 사장과 직원들이 얼마나 비싼 책상과 펜을 사용하는지가 아니기 때문이다.

매년 막대한 이윤을 창출하고 있음에도 B&Q에게 절약정신은 여전히 입사지원자 혹은 직원을 평가하는 중요한 잣대이다. B&Q는 진취적이고 도전적이면서도 현실을 냉정하게 판단할 줄 알며 절약정신이 투철한 인재를 원하는 것이다.

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

### 제 1부. 소통하는 경영 : 관계와 공감

#### 1. 직원의 마음을 움직이는 소통 - '소셜 미디어'

과거의 소통 방식과는 달리 새로운 소통 수단이 등장하고 있다. 메신저, 블로그, 1인 저널 등의 채널과 소통의 양이 급증하고 있고, 스마트폰의 발전으로 인해 실시간으로 현장의 정보가 공유되고 있으며 소통의 속도도 급격히 빨라지고 있다. 이제 소셜 미디어는 사회적으로 매우 영향력 있는 매체로 발전했다.

기업이 소셜 미디어를 제대로 사용하기 위해서는 첫째 기업 내에서 CEO처럼 존경받거나 영향력을 행사하는 사람이 주도하는 것이 좋다. 그리고 회사 특성에 맞는 적합한 유형의 소셜 미디어를 선택하여 사용하며, 직원들에게 소셜 미디어를 통해 제공하는 정보의 객관적 신뢰성을 높이는 노력을 기울여야 한다. 또한 소셜 미디어의 보안상 문제로 손실을 입지 않도록 사이버 보안의 안정성을 확보하고, 직원 모두의 자발적인 참여와 공유를 이끌어 낼 때 소셜 미디어의 장점을 극대화시킬 수 있을 것이다.

이처럼 각 기업은 전통적 커뮤니케이션에서 소셜 미디어 방식으로 소통 방식의 변화에 적극적으로 대비할 필요가 있다.

#### 2. '마당발 경영'이 혁신을 부른다.

마당발 경영은 느슨한 관계를 두루두루 뻗어나가면서 영역을 넓히는 경영방식이다. 따라서 관계의 질보다는 관계의 양을 중시한다. 그러나 혁신의 시작인 아이디어의 다양성 관점에서 볼 때는 반드시 필요한 전략이기도 하다.

이런 마당발 경영을 실천하기 위해선 조직 내 비공식 채널의 활성화가 필요하다. 비공식 채널은 공식 채널의 소통 한계를 보완하며 개인의 다양한 아이디어를 수용하고 발신하는 통로가 될 수 있기 때문이다. 또한 조직이 커질수록 부서 간 소통이 부족해지고 기계화되므로 팀이나 사업부 간의 쇼트커트의 생성이 필요하다. 세 번째로는 임직원들의 다양한 외부활동을 장려할 필요가 있다. 점차 더 복잡해지고 역동적인 환경에 맞서고 능동적으로 상호작용하기 위해서는 개인적 차원에서의 외부 활동을 강화할 필요가 있는 것이다. 네 번째로는 이종( )간 네트워크를 강화해야 한다. 경계를 초월한 이종 간 아이디어의 결합을 통해 혁신적 발상은 이루어질 수 있다.

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

이처럼 혁신의 가능성을 높이기 위해서 마당발 경영이 필요한 면이 있다. 새로운 관계를 개발하고 아이디어를 다양화하며 서로 주고받는 개방성과 상호 호혜성이 기반이 될 때 바람직한 마당발 경영이 가능하다.

### 3. 조직 속 숨은 관계를 찾아낸다, 조직 관계망 분석

조직의 수평적 변화에 따라 유연성과 자율성이 강조되면서 직원 간 비공식 관계가 점차 중요해지고 있다. 비공식 관계는 조직 내 창조력과 혁신의 중요한 원천이다. 하지만 조직도 상에 드러나지 않기 때문에 경영진의 인식과 현실 사이에 괴리가 큰 경우가 많다. 이를 파악하기 위한 경영진의 관심이 필요하다. 실제로 이를 관리하기 위해 조직관계망을 도입하는 기업이 늘고 있다. 조직관계망 분석이란 직원 간의 관계를 네트워크로 표현해 특징을 도출하고, 이를 개선점 모색에 활용하는 분석 방법이다.

경영진이 조직의 관계망을 효과적으로 관리하기 위해서는 관계망을 구성하는 직원들의 위치와 역할을 먼저 파악해야 한다. 조직관계망의 주요 인물들을 살펴보면 다음과 같다. 첫 번째, 부서 내에서 많은 동료들과 활발한 관계를 유지하고 있어 자전거 바퀴의 중심 부처럼 관계가 집중되는 직원인 중심축(hub)이 있다. 두 번째는 중개자이다. 중개자는 부서 내에서 중심적 위치는 아니지만 타 부서와의 소통이 원활한 직원을 뜻한다. 세 번째는 조직 내부나 조직 간 관계에선 활발한 활동을 하지 않지만 보유한 전문성만큼은 인정을 받는 전문가가 있다. 네 번째로는 조직의 주변부에 위치하면서 주어진 역할을 수행하는 주변인이다. 관계망에 처음 참여하는 신입사원은 바로 이 주변부에 주로 위치하게 된다.

이 조직관계망 분석을 통해 조직의 성과 향상에 기여할 수 있다. 하지만 분석 결과를 함부로 공개하거나 악용하는 경우 조직원의 사기가 저하될 수도 있음을 인지해야 한다.

### 4. '소통'으로 바라본 남아공 월드컵

누적 시청자 수 300억 명 이상을 기록하며 전 세계인의 관심을 모았던 2010년 남아공 월드컵에서는 파란과 이변이 반복되며 많은 축구팬을 희로애락으로 몰아넣었다. 남아공 월드컵에서 승리한 팀들의 공통점은 과연 무엇이며, 그들을 소통의 측면에서 바라보면 과연 어떤 의미가 있을까?

월드컵에서 좋은 성적을 거두기 위해선 각 국에서 활약하고 있는 선수들을 소집에 짧



## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

은 훈련 기간 동안 '팀'으로 엮어내야 한다. 개개인의 능력을 팀의 성과로 승화시킬 수 있어야 하는 것이다.

프랑스와 잉글랜드는 개막 전부터 잇단 사건사고로 불협화음이 생겼고 각각 조별 예선과 16강에서 탈락했다. 반면 16강 진출 팀들의 공통점은 경기장 안의 소통인 패스 성공률이 높았다. 8강 진출 팀은 패스를 특정 선수에게 집중시키지 않고, 롱패스를 활용하여 경기장을 넓게 사용하면서 소통 채널을 다변화했다. 4강 진출 팀은 자국 리그 선수들을 주축으로 대표팀을 구성하여 일체감을 형성하여 다양성도 포용할 수 있었다.

결론적으로 조직 내 구성원들이 핵심가치를 공유하고 일체감을 유지하는 원활한 소통으로 다양성을 구현하고 훌륭한 성과를 얻게 된 것이다. 월드컵과 마찬가지로 조직의 목표를 달성하기 위해선 조직의 소통 역량을 강화할 필요가 있다. 소통 역량을 강화하기 위해선 경영진과 관리자가 현장의 소리에 귀 기울이고 조직 간의 장벽을 허물기 위한 노력을 지속해야 한다.

### 5. 긍정의 에너지를 끌어내는 힘, 감성 리더십

감성 리더십은 "리더 스스로 자신의 내면을 파악하고, 구성원들의 감성을 이해하고 배려하는 동시에 자연스럽게 조직 구성원들과의 관계를 형성해서 조직의 감성 역량을 높이는 능력"이다. 이런 감성 리더십을 조직 전반에 구축하고 제대로 발휘하기 위해서는 기반을 다지며 순차적으로 직원과의 관계를 강화하는 단계적 접근이 필요하다.

크게 4단계로 살펴볼 수 있다. 첫째 자기통제, 둘째 조직 내 신뢰 구축, 셋째 개별적 관심과 배려, 넷째 긍정적 집단감성 형성의 4단계를 거쳐야 진정한 효과를 누릴 수 있다.

리더 스스로 자신의 감정 상태를 정확히 알고 통제하는 전제조건이 성실히 수행될 때 첫 번째 단계인 '자기 통제'가 이루어 질 수 있다. CEO의 자신의 감정이 타인에게 미치는 영향을 제대로 파악하고 통제할 때 조직 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 다음으로 직원들을 진심으로 존중하고 대우하는 진정성을 보일 때 조직 구성원과 신뢰 관계를 구축하는 두 번째 단계로 나아갈 수 있다. 세 번째 단계는 리더가 개인별로 개별적인 관심과 배려를 보이며 감동을 선사하여, 직원들의 업무 열정을 높이는 것이다. 마지막으로 긍정적인 집단 감성을 형성하여 직원 간의 불필요한 갈등을 줄이고 배려와 협업을 촉진시키는 단계로 접어들 수 있다.

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

### 6. 목계를 만드는 경청 리더십

기업 내부의 소통, 리더와 팔로어 간의 소통이 기업 경영의 핵심 경쟁력으로 자리 잡았다. 경청의 리더십은 긍정적인 연쇄 효과를 불러 일으킨다. 조직의 소통은 바로 리더의 경청에서 시작되고, 경청을 통한 관심과 배려는 조직과 리더에 대한 신뢰감으로 이어질 수 있다. 이렇게 리더에게 신뢰감을 느끼는 구성원은 실패를 두려워하지 않고 더 새롭고 창의적인 시도들을 제시할 수 있는 기회를 갖게 된다. 기회를 얻은 직원은 이런 상호작용이 반복되는 과정에서 경청과 신뢰에 대한 보답으로 자발적으로 조직 내부로 스며들고 몰입하게 된다.

이렇듯 여러 분야에 능통한 인재들의 종합적인 능력을 경청하는 리더십을 발휘하여 창의적이고 획기적인 결과물을 얻고 성장할 수 있다. 이는 초경쟁 시대에 변화와 혁신을 이끌어 내는 훌륭한 수단이 될 수 있으며, 최고의 신사업이 탄생할 수 있는 배경이 되기도 한다.

### 7. 보이지 않는 힘, 동료효과

'동료효과'란 동료로부터 영향을 받아 행동이나 사고방식이 그들과 비슷해지는 것을 의미한다. 근목자흑( )과 같은 사자성어의 의미와 비슷하다고 볼 수 있다. 이러한 동료효과는 동료들 간에 행동의 지침이 되는 준거를 지키며 행동 양식이 비슷해져 가는 데에서 기인한다. 또한 모범이 되는 동료 즉, 역할 모델을 자발적으로 따라하는 경향이 생기면서 효과가 발휘되기도 한다. 기업 조직 차원에서의 동료효과는 측정하기가 어렵고 과학적으로 관리하기 힘든 면이 있고, 자신의 이익에 맞는 집단 형성을 부정적으로 생각하여 동료효과의 활용도가 낮은 경향이 있다.

생산현장에서 동료효과를 발휘하기 위해서는 조합, 환경, 유인이라는 3가지 요소가 필요하다. 우선 첫 번째로 생산성이 다른 근로자들을 함께 배치하여 동료 압력이 발휘되는 상황을 만들 필요가 있다. 그리고 동료 간의 친밀도를 고려해야 한다. 친밀도가 높은 동료에게 더욱 책임의식을 느끼고 서로의 준거가 형성되어 전체적인 성과가 향상된다. 두 번째로 동료를 관찰할 수 있는 근무환경을 조성하여 서로에게 긍정적인 긴장감을 유발시키는 것이다. 세 번째로 동료 평가제 같은 적절한 유인책을 사용하여 효과를 높일 수 있을 것이다.

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

### 8. 직장인 스트레스 관리, 3-3 전략

스트레스는 만병의 근원이라 불리며 부정적으로 인식되는 반면, 직장 내 적절한 스트레스는 업무 의욕과 긴장감을 고취시키는 긍정적인 역할을 하기도 한다. 하지만 심각한 수준의 스트레스는 자발적 동기부여나 창의성을 훼손시킨다. 그러므로 개인과 기업, 사회의 전반적인 관심과 대책이 필요하다.

직장 내에서 스트레스를 효과적으로 관리하기 위해선 개인, 조직, 회사 차원에서의 노력과 배려가 필요하다. 개인은 스트레스 예방을 위해 육체 뿐 아니라 정신 건강을 관리하여 긍정적 사고를 배양해야 할 필요가 있다. 스스로의 스트레스 수준을 체크하고 치료에 임해야 한다. 관리자들은 과도한 성과 지향과 불공정한 평가와 보상이 직원들의 스트레스의 근원임을 알고, 직원의 의사결정을 존중하고 세심한 평가와 보상으로 답해주어야 한다. 더 나아가 직장 조직 제도 차원에서는 근무시간과 형태를 탄력적으로 조정할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 중요하다.

### 9. 직원 행복의 시작, '정서적 소통'

과거의 소통이 정보 전달을 중심으로 한 지시 일변도의 소통 즉, 상사가 중심이 되어 주로 업무적 효율성을 위한 상의하달(top-down) 방식의 소통이었다면, 앞으로는 상호 간의 관계를 중시하여 이해와 배려, 교류를 지향하는 정서적 소통이 중요한 비중을 차지하게 될 것이다.

이런 정서적 소통은 직원 간 소통, 직원과 경영진 간 소통, 회사와 직원 가족 간의 소통으로 나눌 수 있다. 서로를 배려한 직원 간의 정서적 소통은 동료애와 자긍심을 고취시킨다. 직원과 경영 관리자 간의 소통은 공식적인 업무 뿐 아니라 비공식적이고 자유로운 대화 채널, 불만 해소 채널을 통해 이루어질 수 있으며 상하 간의 관계를 넘어 동료와 파트너로서의 관계를 구축할 수 있는 노력이 중요해진다. 마지막으로 자녀교육, 가족 건강 등으로 드러나는 회사와 직원 가족 간의 소통은 일과 가정의 조화, 친가족적 인사관리를 실천하는 방향으로 나아갈 수 있다.

이런 정서적 소통의 바탕 위에서 업무 중심의 소통을 실행할 때 기업의 지속적인 성장과 발전이 가능하다.

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

### 제2부. 변화하는 경영 : 창의와 혁신

#### 1. 창조의 인큐베이터, '몰입'

창의적 아이디어의 근간이 되는 몰입의 중요성이 주목을 받고 있다. 몰입(flow)이란 “어느 순간 삶이 고조되어 행동이 물 흐르듯 자연스럽게 이루어지며 시간과 공간은 물론 자신에 대한 생각까지도 잊어버리게 되는 심리 상태”를 지칭한다.

기업에서 가장 중요한 아이디어나 창조적 성과는 몰입 상태에서 출현하기 때문에 임직원들의 몰입은 매우 중요하다. 하지만 개인이 조직을 위해 몰입을 하는 일은 그리 쉬운 것이 아니다.

직원들의 기업을 위한 몰입을 이끌어 내기 위해서는 개인을 세심하게 배려하고 지원해주는 기업의 태도가 필요하다. 좋은 근무환경을 조성하고 필요한 자원을 적시에 제공하여 개인의 자발성, 신뢰감, 자부심을 끌어내야 한다. 그와 동시에 적절한 수준의 압박을 가할 필요도 있다. 일방적인 배려로 인해 긴장감을 잃고 기회만 누리려는 기회주의적 행태를 보이는 것을 막기 위해서다. 강압적 지시, 물질적 보상 등의 형태가 아닌 과업 자체에서 오는 보람과 즐거움을 깨닫는 과정을 통해 업무에 대한 내재적-자발적 몰입도를 높여야 한다.

#### 2. 똑똑하게 일하기, '워크 스마트'

최근 스마트(Smart)라는 용어가 힘을 얻어가고 있다. 그에 따라 기업 CEO들도 직원들에게 일하는 방식과 사고방식을 창조적으로 바꿀 것을 지시하면서 '워크 스마트(Work SMART)'를 강조하고 있다. 이를 위해서는 조직 차원의 지속적이고 강력한 추진 의지와 함께 구성원들의 적극적인 협력을 이끌어 낼 수 있는 진실성 있는 설득이 필요하다. 동시에 업무 방식, 업무 시간, 인사 제도 등의 근무환경 개선을 통해 조직 구성원이 업무 집중도와 성과를 높이고 자기 개발 등의 개인 시간을 보낼 수 있도록 해야 한다.

기업의 고부가가치 창출을 가능케 하는 창의적 조직문화를 구축하기 위해서는 워크스마트를 5대 혁신 영역으로 구분할 필요가 있다. 첫째, 공간관리(Space)이다. 직원들의 업무 공간은 경영진과 쉽고 빠르게 의사소통하고 팀워크가 극대화될 수 있는 구조로 설계되어야 한다. 둘째, 업무 과정의 효율적인 관리를 위해서는 과업의 성패를 좌우하는 핵심

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

을 간파하고 관리하는 것이 필요하다. 또한 전체 일정을 고려하여 리소스를 효율적으로 배치 및 관리하고 모든 리스크에 대비해야 한다. 그리고 집단 의사결정의 프로세스도 쇠신하여 빠르고 효율적인 업무 추진을 도모해야 한다. 셋째, 기업 내부에서 다양한 인재들이 나누는 서로 다른 의견들을 잘 조율하고 관리하는 과정이 필요하다. 넷째, 얼마나 가치 있는 성과를 창출했는지 평가하고 구성원들이 창출한 부가가치의 합을 중시해야 한다. 이런 성과를 극대화하기 위해서는 자유로운 분위기, 실패를 두려워 않고 도전하는 용기를 갖추어야 할 것이다. 마지막 다섯째는 근로 시간을 효율적으로 활용하는 시간 관리이다. 회사는 야근과 잔업을 줄이고 일과 생활의 균형을 맞추어 줄 수 있는 여건을 제공하려 노력해야 한다.

이런 종합적인 과정의 '워크스마트'를 통해 창의적인 부가가치를 창출하고 기업의 경쟁력을 제고시키는 혁신이 이루어질 수 있다. 또한 혁신을 추진하기 이전에 반드시 조직문화에 대한 철저한 조사와 이해도 바탕이 되어 혁신 영역 간의 수준 차이를 파악해 우선 순위를 정하는 것도 필요하다.

### 3. 혁신적 발명의 패러다임 변화와 시사점

글로벌 경제위기에도 불구하고 세계적으로 R&D 투자가 유치되거나 빠른 속도로 회복되고 있다. 그 이유는 정부나 기업이 R&D를 미래 경쟁력의 원천으로 생각하기 때문이다. 각국 정부와 기업들은 포화된 제품시장에서 점진적인 혁신이 가지는 한계를 인식하게 되었다. 이런 위기 상황에서 공격적인 R&D 투자로 경영 성과의 대반전을 이끌면서 R&D의 중요성을 피력하고 투자를 강화하고 있다. 신( )시장을 개척하고 차별화된 경쟁력을 갖기 위해 '혁신적 발명'이 중요함을 깨닫게 된 것이다. 그렇다면 혁신적 발명의 패러다임은 어떻게 변화되어 왔을까?

먼저 수행 주체 측면에서 살펴보면, 정부 연구소 및 대학의 참여 비중이 빠르게 확대되고 있음을 알 수 있다. 기업의 단독 수행이나 기업 간 협력과제의 비중은 점차 감소한 반면, 정부 연구소와 대학의 참여 비중은 증가하고 있다. 특히 1980년대 이후 반독점 규제가 강화되고 모( )기업의 재정이 악화되어 기초연구 비중을 점차 줄여갔기 때문에, 민간기업 중앙 연구소의 수행이 약화된 것이 특징이다.

두 번째 연구 분야 측면에서는 전자, 정보 통신 기술의 혁신적 발명이 축소된 반면, 나노 및 기타 기술의 수상이 증가했다. IT기술이 다른 분야로 확산되면서 IT 디바이스 및 하드웨어의 혁신은 점진적으로 기능을 개선하는 정도로 진행되었다. 반면 하드웨어의 기

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

능을 극대화하는 소프트웨어 기술의 발전과 기존 카테고리를 벗어나는 어려운 융합 기술, 예를 들면 청정 기술, 뇌 과학 등의 새로운 분야가 나노 및 기타 기술에 포함되면서 크게 발전한 것이다.

세 번째 수행방식 측면에서는 기업, 연구소, 대학을 막론하고 단독 개발 과제의 비중이 감소한 반면, 공공 부문과의 공동 연구개발이 크게 확대되었음을 확인할 수 있다. 1990년대 후반부터 개방형 혁신 패러다임이 확산되면서 공공 부문의 축적된 기초 연구 성과를 활용하는 공동 개발이 증가했기 때문이다.

이런 혁신적 발명의 패러다임의 변화 추세 속에서 갖는 시사점이 있다. 정부 연구소나 대학 등의 공공 부문에서 수행하는 기초 연구의 영역을 넓히면서 다양한 협력을 통해 성과의 활용 범위를 확대해야 한다. 또 기업은 '기초부터 응용, 사업화까지' 비효율적으로 전부 하려고 하지 말고, 기초 연구에서 공공 부문을 활용하는 개방적이고 효율적인 혁신을 추구할 필요가 있다.

### 4. 뇌과학과 경영의 만남, 뇌과학 활용 마케팅

과학과 기술의 발달로 다양한 마케팅 기법이 등장하고 있다. 그 중 하나가 뇌과학 활용 마케팅으로 기존의 마케팅 기법에 더해 면밀하게 인간의 심리를 이해하여 경영 성과를 높이는 방법이다. 마케팅의 명가인 코카콜라, P&G, 유니레버, 네슬레, 나이키, 닐슨 등이 마케팅에 뇌과학을 적극 활용하고 있다.

이렇게 뇌과학이 마케팅 영역에서 주목받는 이유는 전통적 마케팅 조사기법인 설문조사와 포커스 그룹 인터뷰가 소비자의 심리를 파악하는 데 한계가 있다는 논란이 있기 때문이다. 또한 막대한 마케팅 비용을 투입하기 전에 제품이나 광고, 브랜드 등이 소비자 의식에 어떤 영향을 끼치는 지 잘 측정할 수 있기 때문이기도 하다.

구체적으로 뇌과학의 활용을 살펴보자. 첫째, 뇌과학은 제품의 기획 및 개발 단계에서 제품의 명칭, 디자인, 성능에 대한 기호를 판단하는데 활용된다. 제품에 대한 소비자의 '무의식'을 살핌으로서 정교하게 소구점을 설정할 수 있기 때문이다. 제품 개발 후에도 소비자의 뇌 반응으로 제품의 성공 가능성을 타진할 수 있으며 사후적으로 제품의 성공 요인 분석에도 활용 가능하다. 둘째, 이성보다는 감성을 자극하는 광고에도 뇌과학이 활용된다. 시안 설정, 위치나 크기, 빈도를 결정할 때 소비자에게 미리 다양한 경우의 수를 보여주고 뇌 반응을 측정하여 가장 강렬한 반응이 나오는 것을 채택하여 마케팅에 적극 활용하는 것이다. 셋째, 때론 제품 자체보다 브랜드에 더 많은 영향을 받는 소비자의 성

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

향 파악에 뇌과학을 사용한다. 제품 구매 의사결정은 축적된 브랜드에 대한 기억을 기반으로 하기에, 기업들은 광고나 브랜드의 지속적인 노출을 통해 소비자의 무의식 속에 자리 잡으려 노력한다.

뇌과학의 활용은 아직 초기단계이다. 하지만 인간의 심리와 감성을 직접 측정한다는 점에서 앞으로의 활용 가능성은 무궁무진하다. 뇌과학 활용 마케팅에서 보듯, 기업은 새로운 학문 간 융합 조류를 적극적으로 수용하여 경쟁력을 갖출 필요가 있다.

### 5. 운( )을 다스리는 '변신력'

아무리 강한 기업도 운이 없으면 몰락하는 경우가 있다. 기업의 성과는 운과 같은 외부 환경과 기업 내부 역량에 달려있다. 그리하여 과거엔 기업의 환경, 그 중에서도 산업으로부터 받는 영향을 중시했으나 1990년대 이후에는 달라졌다. 경기 사이클과 관계없이 같은 산업 안에서도 기업 실적의 양극화가 심해지면서, 기업의 내부 역량을 가장 중요하게 보기 시작했다.

이러한 기업 경쟁력은 다양한 각도로 평가되어 왔다. 하지만 기존의 정태적인 평가는 경쟁력과 수익 간의 관계는 잘 설명하지만 변화와 성장이라는 동태적인 측면은 해명하지 못한다는 한계를 지닌다. 그리하여 단절적인 환경 변화 속에서 변곡점(inflexion point)에 도달한 기업은 다른 대응력을 갖출 필요가 생겼다. 이런 배경에서 새롭게 등장한 것이 바로 변신력(dynamic capabilities)이다. 변신력은 단절적 환경 변화에 처하여 기업 자원을 재배치하거나 새로운 성장 경로를 찾는 역량을 의미한다. 즉, 기업의 '운'을 다스리는 능력이다.

이러한 변신력은 첫째, 열린 기업문화로 측정할 수 있다. 변화에 대한 조직의 수용력과 개방성이 높아지면 변화에 대한 임직원의 저항 심리가 완화되고 회사에 대한 신뢰가 높아질 수 있다. 둘째, 네트워크능력에서 기인한다. 이는 회사가 모든 걸 다 한다는 자력주의의 한계를 극복하고 기존 경쟁력과 조화를 이루기 위해 필요한 역량이다. 전략적 제휴, M&A 등을 활용하여 기업 생태계를 재구성하면서 글로벌 사업 구도에서 그 역할이 크다. 셋째, 투자 역동성이다. 미래 산업에 대한 다양하고 신속한 투자는 성장의 직접적인 동인이 될 수 있는 것이다.

종합하면, 현재의 경쟁력이 강하더라도 변신력이란 새로운 역량을 확보하는 노력이 필요하고 변신력과 경쟁력의 모순 및 긴장 관계를 해소하는 것도 신경 써야 한다. 이렇게 경쟁력과 변신력을 종합적으로 측정한 지표를 통해 자사의 성장전략을 재구축할 수 있

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

다.

### 6. 전통의 재발견

우리만의 독특한 감각이나 보유 기술을 현대의 상품과 서비스에 접목하여 차별화 한다면 기업은 물론 국가도 새로운 사업 기회를 찾을 수 있을 것이다. 웰빙주( )가 된 막걸리, 한옥마을, 한옥형 호텔, 한방 화장품 등이 그 사례이다. 이처럼 전통의 가치가 재조명된 것은 웰빙과 친환경 트렌드와 복고주의의 확산, 기술 발전 등이 이뤄졌기 때문이다.

전통을 현대적으로 활용하고 산업화하려는 시도는 상품, 기술 소재, 콘텐츠라는 3가지 측면에서 이뤄지고 있다. 우선, 아이디어와 첨단 기술을 접목시키면 전통 상품을 고기능성 상품으로 재탄생 시킬 수 있다. 발효 제어 기술 냉장 유통 시스템을 개선하여 막걸리를 글로벌 상품화 시킨 것이 그 사례이다. 둘째, 발효기술, 천연염색기술 등 전통기술을 바이오키테크, 나노기술과 같은 첨단 기술과 융합시키면서 부가가치 높은 산업 및 상품을 탄생시킬 수 있다. 셋째, 음악, 색상, 전통 놀이 등의 콘텐츠를 현대적 감각으로 재탄생시키면서 영화, 공연 예술 등의 모티브로 이용할 수 있다.

정리해보면, 전통을 현대에 맞게 사용하기 위해서는 전통에 현대적 의미를 부여하는 '재해석', 아이디어 및 첨단 기술을 통해 전통의 감각적 기능 가치를 확대하는 '개선', 다양한 산업과 상품에 적용하여 활용범위를 넓혀가는 '융합'의 과정이 필요하다.

### 7. 늙지 않는 100년 기업, 미쉐린

늙지 않는 기업으로 남으려면 변화하는 환경에 대응해 상반되는 경영 요소간의 '긴장감 넘치는 균형'을 유지해야 한다. 대표적으로 미쉐린은 3대 불로 매커니즘 구축을 통해 기반을 다져왔다.

첫째, 장-단기적 안목을 겸비한 경영 리더십을 통한 정신적 안정이다. 미쉐린은 10년 후를 내다보면서 전문적 시각에서 경영에 몰두할 수 있게 하는 경영 파트너 제도를 운영하고 있다. 3인 공동 체제로 운영하면서 미쉐린 고유의 경영철학, 노하우 등이 세대교체를 통해 자연스럽게 전수될 수 있고 기업 문화 쇄신을 기할 수 있다. 둘째, 프랑스식 장인 정신과 미국식 효율 경영의 조화를 통한 균형 있는 섭생이다. 오랜 역사에도 불구하고 미쉐린은 '버릴 것과 지킬 것'은 분별하여 경영 방식의 장점을 융합하는 능력을 가



## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

지고 있다. 셋째, 호황과 불황에 흔들리지 않는 지속적 도전 즉, 꾸준한 운동이다. 기업의 역사가 길어지면 다양한 위기에 직면해 경쟁력을 잃기 십상이지만 미쉐린은 위기일수록 패러다임을 바꿀 승부수를 던졌다. 단기적인 성공 여부에 흔들리지 않고 10년 이상 집요하게 도전하는 끈기를 보인 것이다. 이런 과정으로 변화하는 환경에 대응하여 상반되는 경영 요소들 간의 '긴장감 넘치는 균형'을 유지하며 늙지 않은 기업으로 남아있다.

### 8. 아마존의 끝없는 변신

인터넷 서점으로 출발한 아마존은 새로운 비즈니스를 끊임없이 창출하여 지난 10년간 10배에 달하는 놀라운 성장을 이루어냈다. 아마존의 주요 사업인 종합 온라인 유통업체, 제휴 마케팅, 전자 상거래 서비스, 클라우드 컴퓨팅, 전자책 기기 등은 아마존의 성장뿐 아니라 기존 사업에 새로운 비즈니스 모델을 제시하는 창조자 역할을 했다.

아마존은 기업의 핵심 자원과 파트너, 고객 세분화, 비즈니스 환경 등을 중심으로 고객에게 새로운 가치를 제안하는 비즈니스 모델을 창출했다. 그 창출 기반을 구체적으로 살펴볼 수 있다. 첫째, 비용 요소로 인식되는 인프라와 기존 사업을 통해 축적한 역량을 융합하여 '아마존 웹서비스'와 '아마존 웹스토어' 등의 타사가 모방하기 어려운 새로운 핵심 역량을 창출해왔다. 둘째, 아마존은 자사의 역량에 국한하지 않고 다양한 외부 파트너의 참여를 유도하고 자원을 활용하여 사업 규모를 늘려왔다. 셋째, 창립 이후부터 지금까지 '고객 중심'의 기업 철학을 기반으로 고객에게 가치를 제공하는 방향의 신사업을 추진해오고 있다. 넷째, 아마존은 초기 사업에 안주하지 않고 시장 트렌드에 맞는 성장의 기회를 지속적으로 발굴하여 기회를 선점하고 사업으로 연결했다.

### 9. 소셜네트워크 혁명을 주도하는 페이스북

소셜네트워크서비스(SNS)의 선두 주자 페이스북의 괄목할 만한 성장은 사업 확장과 신사업 개발에 있어 IT 기업뿐만 아니라 다른 모든 기업들에게도 모범이 된다. 분야 내에 서뿐만 아니라 분야 간에도 활발한 융합과 경쟁이 진행되면서 산업구조가 빠른 속도로 재편되고 있는 상황의 중심에 페이스북이 있다.

페이스북의 가장 첫 번째 성공요인은 '변화'를 정확하게 파악하고 그에 적절하게 대응했다는 점이다. 주로 사진 및 영상 전송에 맞춰진 초점을 대화 중심의 일상으로 옮기면

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

서 가벼운 플랫폼을 구성했다. 두 번째는 기존 서비스에 대한 철저한 이해를 바탕으로 문제를 파악하고 개선했다는 점이다. 개인 프라이버시 관련된 보안 문제를 해결하기 위해 실명 대신 이메일 주소를 요구한 것이 그 예이다. 세 번째는 스마트한 비즈니스 모델을 구축했다는 점이다. 철저한 분석으로 점진적으로 추진할 수 있는 수익 모델을 개발했다. 최고의 게임업체를 유치하여 수수료를 징수하며 수익을 낸다.

### 제3부. 진보하는 경영 : 경쟁과 향상

#### 1. 경영과 전쟁 : 워게임에서 배우는 경영의 지혜

기업 경쟁의 현장은 흔히 전쟁터에 비유되곤 한다. 그만큼 기업과 군대의 운영원리는 일맥상통하는 면이 많다. 우리가 인류의 오랜 전쟁사를 통해 얻을 수 있는 교훈은 상대방의 시선으로 자신과 우리 조직의 전략적 입지를 돌아보는 역지사지( )의 자세이다. 급변하는 경영환경에서 생존을 위한 새로운 경영 지점을 찾으려는 움직임이 활발해질수록, 군사학은 기업 경영에 새로운 영감을 주는 원천이 될 것이다.

이런 견지에서 최근 주목받고 있는 군사학의 도구 가운데 하나가 바로 워게임이다. 워게임은 역할을 분담하여 가상의 전쟁을 재현하고 승패를 가늠하는 시뮬레이션이다. 원래 19세기 프로이센에서 군사훈련용으로 개발되었을 만큼 워게임의 방법론은 기업 경영 등 다른 분야에도 유연하게 적용 될 수 있다는 점에서 가치가 있다.

크게 3가지로 워게임의 활용가치를 살펴볼 수 있다. 첫째, 워게임이 전략적 안목을 배양하는 조직학습 과정으로 매우 유용하다. 워게임은 내부 구성원이 외부 공격자 역할을 맡아 자사 전략의 취약점을 적극적으로 공략하게 함으로써 위험요인을 드러나게 만든다. 그 과정에서 비판적인 평가능력을 길러 전략을 정교하게 구사할 수 있게 한다. 이렇듯 전략을 수집하고 점검하는 과정으로서도 워게임의 가치는 높다. 둘째, 워 게임을 통해 하급자의 의견이 자연스럽게 표출되어 조직 내 사고의 유연성이 높아진단 점이다. CEO의 지나친 자기주장과 독선은 종종 기업을 위태롭게 만든다. 워게임은 이런 상황에서 하급자들이 상대 경쟁자의 편을 맡아 행동으로 반대 의견을 표출할 기회를 만들어준다. 셋째, 불확실성에 대한 대응능력이 높아진다는 점이다. 워게임은 특히 경쟁 환경에 대한 정보가 적고 불확실성이 매우 높은 경우에 유용하다. 불확실한 상황의 가능성을 사전에

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

인지하고 최소한의 대비책을 마련하게 하는 것이다.

### 2. 자연에서 배우는 리스크 관리법

다양한 생존 위협 속에서도 수십억 년의 진화를 거듭해온 자연은 가장 효과적인 대응 체계를 스스로 형성했다. 자율, 모듈화, 가변성, 잉여, 협동 등은 모두 자연이 터득한 위기 대응 특성이다. 자연의 이러한 대응 위기 특성들은 불확실성을 예측하는 것도 중요하지만 그 속에서 생존하는 법을 익히는 것이 더욱 중요하다는 것을 보여준다.

자연의 위기 대응 시스템이 지닌 5가지 특성은 다음과 같다. 첫 번째는 자율이다. 자연은 위협에 처했을 때 위협을 감지한 개체가 중앙의 통제를 기다리지 않고 능동적으로 대응하는 체계를 갖고 있다. 놀랄 때 눈을 깜빡이거나 재채기를 하는 것 등이 바로 그것이다. 기업 경영에서도 자율성을 도입하면 환경 변화에 더욱 민첩하게 대응할 수 있다. 두 번째는 모듈화이다. 자연의 많은 생명체는 내부 구조가 구획별로 나뉘어 있어 유기체 일부가 손상되어도 전체가 존속한다. 기업도 이처럼 모듈화된 구조를 유지하여 위협에 대한 내성을 높여야 한다. 세 번째는 가변성이다. 생명체는 다양한 행동 변화 및 변신능력을 보유하고 있어서 위협의 종류에 따라 스스로를 적절히 변화하여 대응한다. 기업이 경영위기에 빠졌을 때 이를 극복하고 재기하는 데 중요한 역할을 한다. 네 번째는 잉여이다. 자연은 언제나 백업(back-up)을 준비한다. 하나의 요소가 기능하지 못할 때 대비하여 그것을 대신할 수 있는 요소를 따로 준비한다. 기업에서도 중요 기능은 복수의 조직이 분담하게 하거나 위급 시 다른 조직이 기능을 대체할 수 있도록 해야 한다. 다섯 번째는 협동이다. 곰팡이와 조류가 서로에게 양분을 제공하며 함께 번식하듯, 기업도 각종 제휴 및 협력을 통해 위협에 대응할 수 있다.

### 3. 역경을 극복하는 힘, '복원력'

기업의 복원력이란 '역경 속에서 스스로의 역량을 재창조함으로써 재도약을 이루어내는 능력'을 의미한다. 이는 불확실성이 높고 위기가 일상화된 현대의 경영 환경에서 복원력 확보 여부는 기업의 생존을 좌우할 만큼 중요하다.

기업이 역경을 딛고 재탄생하기 위해서는 창의성, 기동성, 다양성 3가지가 필요하다. 첫째, 창의성은 복원력의 전략적 기반으로, 기업이 역경에 처하게 된 원인을 파악하고 기존의 경쟁우위나 관행으로부터 탈피하여 새로운 해결책을 모색하는 능력을 의미한다. 창

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

의적 기업은 위기에서 기존 역량을 더욱 강하게 무장하여 재도약할 수 있다. 둘째, 기동성은 복원력의 실행적 기반으로, 새로운 해결책 마련을 위한 역량을 신속하게 재창출하고 이를 조기에 조직 내에 정착시키는 능력을 의미한다. 기업은 신속한 의사결정을 통해 속도 경쟁력을 높일 수 있으며 위기에서 조기에 벗어날 기반을 마련할 수 있다. 셋째, 다양성은 복원력의 자원적 기반으로, 창의성이 신속하게 실행될 수 있는 기반을 마련하기 위해 자원적 다양성을 유지하는 능력을 의미한다. 기업은 자원의 다양성을 바탕으로 대내외 환경 변화에 탄력적으로 대응할 수 있다.

이처럼 창의성, 기동성, 다양성의 3대 조건이 갖추어질 때 제대로 된 복원력이 생긴다. 따라서 복원력을 제고하기 위해선 최고 경영진의 관심이 필수적이라고 할 수 있다.

### 4. 성공 브랜드의 조건, '품격'

기업과 소비자의 관계는 점차 '공동체' 관계로 진화하고 있다. 공동체 관계란 소비자가 브랜드를 단순한 거래 대상이 아닌 동반자로 인식하여 장기적이고 우호적인 관계를 형성한단 의미이다. 소비자와 공동체 관계를 구축하기 위해 브랜드는 이성적이고 감성적 신뢰의 대상으로서의 매력을 갖춰야 한다. 즉 인간관계와 비슷한 '품격'이 필요하다는 것이다.

그렇다면 브랜드 품격의 3대 조건을 알아보자. 사회적 관계에서 상대방으로부터 신뢰와 존중을 얻으려면 정직성, 성실성과 같은 인간의 기본 품성에 대한 의존 가능성이 필요하다. 또 상대방의 행복을 추구하는 동기와 선의적 행동인 내적 이타성도 있어야 한다. 그리고 관계 발전을 위해 일관된 행동을 보이는 예측 가능성까지 갖추어야 한다.

이런 품격을 지닌 브랜드의 사례로 세계 각국 시장에서 사랑받는 브랜드인 P&G, 미래 사회를 견인하는 프리미엄 그린 브랜드 BMW, 지역 주민과 공생하는 절친 브랜드 트레이더 조, 품격을 지닌 저가 브랜드 사우스웨스트 항공 등을 살펴볼 수 있다.

### 5. 제조업 성장의 묘수, '서비스화'

최근 제조업체들이 제품에 서비스를 결합하여 차별화하고 이를 기반으로 수익을 증대시키려는 시도가 많아졌다. 이는 제품의 '일상재화'가 가속화되면서 제품 자체만으로는 차별화가 어려워진 추세를 반영한 것이다.

이런 제품과 서비스의 결합에도 유형별로 추진 방식, 성공 요인, 유의점 등이 다르다.

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

서비스의 목적은 크게 제품 판매 증대와 서비스 수익 증대로 구분된다. 서비스의 종류는 부가서비스와 파생서비스로 구분할 수 있다. 이 각각의 요인의 조합별로 크게 4가지 서비스 유형으로 나눌 수 있다. 첫 번째는 제품 판매 증대와 부가서비스를 함께 추진하는 '새로운 서비스 추가형'이다. 두 번째는 제품 판매 증대에 파생 서비스를 제공하는 '서비스 강화형'이다. 세 번째는 서비스 수익 증대를 지향하며 부가서비스를 제공하는 '렌탈 및 레스 서비스형'이 있다. 네 번째로는 서비스 수익 증대와 파생 서비스의 조합이다.

과거의 제조업 판단 역량은 품질과 가격이었다. 하지만 1990년대 후반부터 브랜드와 디자인이 중요해졌고, 최근에는 서비스 경쟁력까지 추가되었다. 하지만 제품에 서비스를 결합할 때 제품의 경쟁력이라는 핵심을 놓치지 않는 말아야 할 것이다.

### 6. 강한 중소기업 만들기, '글로벌화'

한국 경제에서 중소기업은 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 이들을 강하게 만들기 위해서는 글로벌화가 추진되어야 한다. 하지만 이들의 글로벌화에 가장 난관은 부족한 시장 정보와 약한 브랜드 파워, 해외 판매 네트워크의 부재 등이 있다. 이렇기에 중소기업들은 수출 이력 및 해외 파트너와의 거래기간이 짧고 수출 경쟁력이 낮다.

그렇다면 이런 난관을 극복하고 글로벌화에 성공하기 위해 필요한 것은 무엇일까. 초기부터 글로벌 마인드로 제품과 서비스를 개발해야 한다. 또한 글로벌 경쟁력이 있는 기존 기업과의 거래 관계를 활용한다면 짧은 시간에 해외 진출에 성공할 가능성이 높아진다. 더 나아가 기업 간 협력을 통해 새로운 분야에 적극적으로 진출하는 용기가 필요하다. 그리고 무엇보다 시장 정보와 각종 리스크 관련 정보를 제공하고, 문제에 대비하여 지원 방안을 마련해두는 정부 차원의 지원이 필수적이다. 여기에 글로벌화에 적합한 경쟁력과 인력을 미리 확보해두는 노력이 곁들여 질 때, 성공한 글로벌화를 이룰 수 있다.

### 7. 신흥시장 로컬 기업의 성공에서 배우는 약자의 전략

금융위기의 충격이 상대적으로 작았던 신흥시장에 대한 관심이 커지면서 로컬 기업과 글로벌 기업 간의 경쟁이 본격화되고 있다. 로컬 기업이 상대적 약자임은 분명하지만, 토착 기업이 지닌 장점을 발휘하여 경쟁을 유리하게 이끈 케이스도 적지 않다.

글로벌 기업과의 경쟁에서 로컬 기업이 취할 수 있는 전략은 4가지로 요약된다. 첫째, 자국 소비자의 특성, 고유의 생활양식과 문화적 특수성을 반영한 현지 맞춤형 제품으로

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

승부하는 것이다. 둘째, 제품, 유통, 마케팅 등에서 글로벌 기업이 미처 발견하지 못한 틈새시장, 사각지대를 공략한다. 셋째, 취약한 인프라와 경쟁질서, 미비한 법 제도, 낮은 경제력 등 같은 사업 제약을 경쟁 주도권 확보의 계기로 활용할 수도 있다. 선진화된 시스템에 익숙한 글로벌 기업은 오히려 현지의 장애물을 극복하는 데 어려움을 겪는 경우가 많기 때문이다. 넷째, 로컬 기업은 글로벌 기업이 들어오기 전에 유리한 지역 거점이나 사업 기회를 먼저 확보하고 빠른 투자와 혁신으로 성장해 나갈 경우 승산이 있다.

더 나아가 글로벌 기업이 쉽게 모방할 수 없는 지속적 우위를 창출하는 것이 중요하다. 글로벌 기업이 아무리 현지화를 한다고 해도 기존의 경영자원을 활용하는 재량에는 한계가 있다. 반면, 로컬기업은 기존의 정형화된 방식에서 벗어나 현지 시장에 맞는 시스템을 개발하여 비교우위 기반을 무력화 시켜야 한다. 또한 글로벌 기업은 높은 사회적 책임과 기대 때문에 매사 신중할 수밖에 없다. 반면 로컬기업은 소비자가 원하는 가격과 제품으로 수월하게 접근하여, 글로벌 기업의 반격 의지를 차단할 수 있다.

### 8. 한국 스피드스케이팅의 쾌거가 경영에 주는 시사점

2010년 밴쿠버 동계 올림픽에서 한국의 스피드스케이팅 대표팀은 올림픽 출전 사상 최초로 금메달을 획득했다. 상대적으로 약체로 평가되던 한국 대표팀이 이뤄낸 쾌거는 기업들에게도 시사 하는 바가 크다. 스피드스케이팅 쾌거의 5대 요인을 살피며 알아보자.

첫째, 후원이다. 후원 기업의 장기적인 투자와 지원으로 선수들은 경기에만 전념하고 목표의식을 뚜렷하게 세울 수 있었다. 둘째, 열정이다. 신세대 선수의 패기와 열정은 글로벌 무대에서 대담하게 제 기량을 발휘하는 원동력이 되었다. 셋째, 경쟁이다. 쇼트트랙과 피겨스케이팅이란 다른 빙상 종목의 선전에 따른 시너지 효과가 톡톡했다. 넷째, 환경이다. 빙상 종목의 저변 및 인프라 환경이 꾸준히 확대되었기 때문에 가능한 성적이었다. 다섯째, 지도자와 선배의 방향 제시이다. 경험 많은 지도자의 헌신과 노력이 어린 선수의 경기력을 향상시켰다.

이러한 다섯 요인은 기업이 정신의 고취에 시사점을 준다. 불가능해 보이는 과업도 꿈과 목표를 기반으로 응집된 노력을 쏟으면 얼마든지 성취할 수 있음을 보여준 것이다. 가시적 성과를 얻기 위해 특정 임계치를 넘을 때까지 장기적 비전을 갖고 투자와 인내를 보이는 것이 필요하다.

### 9. 아이돌 그룹이 이끄는 신( )한류 시대

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

한국 아이돌이 이끄는 신한류 열풍은 그 대상이 문화 콘텐츠 소비의 중심이라 할 수 있는 10~20대 젊은 여성들로 확장되었다는 점에서 과거와 다른 의의를 찾을 수 있다. 최근 한류 전개 양상은 '전 방위적 파급'의 특징을 보인다. 일본과 동남아를 넘어 미국, 유럽 등까지 뻗어나가고 있다. 또 '전 세계 동시다발적 소비'가 특징이다. 한국의 인기가 형성된 이후에 해외로 나가는 것이 아닌, 동시다발적 콘텐츠 소비가 대세이다.

한류 열풍의 성공을 이끄는 3가지 요인을 살펴보자. 첫째, 다양한 문화를 녹여내는 융합력이다. 서구 음악과 동양적 요소를 잘 융합시켜 독특한 맛을 내는 케이팝은 해외에도 거부감 없이 수용되고 있다. 둘째, 최고를 키워내는 아이돌 육성 시스템이다. 댄스, 가창력, 퍼포먼스 등에서 최고의 실력을 보유하며 이전과는 다른 아이돌 상을 정립하고 있다. 셋째, 소셜 미디어의 확산이다. 유튜브로 대표되는 소셜 미디어의 확산은 신한류 열풍의 기폭제로 작용한다. 뮤직비디오와 다양한 퍼포먼스가 실시간으로 세계에 퍼지면서 인기와 열풍은 한층 가속되고 있는 것이다.

### 제 4부. 도전하는 경영 : 신사업과 기회

#### 1. 모바일 빅뱅 시대의 비즈니스 모델 진화

2010년대에는 모바일 인프라, 기기, 서비스 이용이 폭발적으로 증가하는 '모바일 빅뱅' 시대가 본격화될 전망이다. 과거에 철도, 고속도로, 유선 인터넷 등의 보급으로 새로운 산업과 라이프스타일이 창출되었듯이, 모바일 빅뱅 시대도 다양한 변화를 예고하고 있다.

주요 모바일 관련 비즈니스의 수익 창출 방법은 애플리케이션 판매, 광고, 수수료, 서비스 이용료, 기기판매 등 총 5가지이다. 게임, 전자책, 전문 소프트웨어 등의 애플리케이션 판매가 이뤄지거나 무료 애플리케이션을 제공하고 그 안에서 사용되는 디지털 아이템으로 수익을 내기도 한다. 또한 모바일 환경에서 크게 검색 광고와 애플리케이션 기반 광고 시장으로 나뉠 것이고 광고 형태는 텍스트 중심에서 이미지와 영상을 활용한 비주얼 광고로 확대될 것이다. 수수료는 모바일 금융 banking 등에서 확대될 가능성이 크다. 기기와 콘텐츠가 결합된 앱스토어 경쟁이 제2막으로 진화하여 그 모델 구도가 변화할 가

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

능성도 높아지고 있다.

### 2. 스마트폰과 위치기반 서비스를 활용한 서비스 산업 혁신 전략

위치기반 서비스란 위치 정보를 활용하여 업무 생산성을 개선하고 다양한 생활 편의를 제공하는 서비스를 말한다. 오늘날 점차 개인용 모바일 정보기기인 스마트폰에 위치 정보와 이용자 정보, 증강현실, 소셜 네트워크를 결합하면서부터 이 위치기반 서비스가 업그레이드되고 있다. GPS 와이파이망을 함께 활용해 실내외 어디서나 위치 확인을 할 수 있게 되었고 지도 뿐 아니라 카메라 영상과 함께 표현도 가능하다. 또한 이용자 취향이나 패턴에 따른 개인 맞춤형 서비스도 가능해졌다.

이에 따라 위치기반 서비스를 활용한 서비스 혁신 사례가 늘고 있다. 첫째, 바코드 인식이 되는 모바일 전자상거래이다. 오프라인 매장에서 상품을 직접 본 후 바코드를 카메라로 스캔하여 인터넷으로 정보를 찾을 수 있는 유통 및 근린생활 서비스가 있다. 둘째, 다양한 교통 관광 서비스 혁신이다. 위치기반 서비스를 이용하여 교통편 운행 정보를 파악하고 차량 관리 서비스도 가능하다. 관광 업계는 차별화된 개인 맞춤형 여행 서비스도 내놓고 있다.

이런 추세에 따라 정부는 위치기반 서비스 산업의 활성화를 적극 지원하고, 그 효과가 서비스 산업 전반의 혁신을 견인하도록 부처 간 협력을 강화해야 할 것이다.

### 3. 활용도가 높아지는 디스플레이 기기

그동안 디스플레이 업계는 수요 확대를 위해 주로 디스플레이의 대형화와 고성능화에 매진해왔다. 그러나 그 한계에 봉착하여, 크기와 화질로만 승부하던 시대가 막이 내리고 이제는 '이렇게 발전한 디스플레이 기기로 우리 삶을 어떻게 변화시킬 것이냐'라는 새로운 과제에 직면했다.

디스플레이 기기의 변신과 진화 과정을 살펴보자. 우선 촉각과 시각을 바꾸며 인터페이스를 확장하고 있다. 스마트폰 등에서 사용하기 편리한 터치 인터페이스를 구축하고 있고 이는 노트북, PC 등 IT 기기 전반으로 확산될 조짐이다. 3D 디스플레이의 시장과 활용범위 확대도 가능하다. 두 번째로 디스플레이 기기는 아날로그 전달 매체를 디지털로 전환시키며 활용처를 확대하고 있다. 특히 전자책의 시장 경쟁이 치열해지고 있다. 마지막으로 디스플레이 기술은 새로운 '발상'이 요구되는 신사업을 창출하고 있다. 그 예로,



## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

디스플레이 기술을 이용해 자동판매기를 단순 판매 기계에서 새로운 고객 커뮤니케이션 플랫폼으로 바꾸고 있음을 찾아볼 수 있다.

이렇게 디스플레이 기술의 활용도가 넓어지는 만큼 업체들의 시장에서의 적응 방식도 바꿀 필요가 있다. 제품기획과 기술개발 단계에선 기업 및 공급자 중심의 사고에서 사용자 중심으로 발상을 전환해야 한다. 또한 새로 부상하는 IT 기술과 디스플레이 기술의 융합으로 꾸준한 발전을 추구해야 할 것이다.

### 4. IT 판도를 바꾸는 '클라우드 컴퓨팅 서비스'

클라우드 컴퓨팅 서비스란 사용자가 언제 어디서나 인터넷 접속을 통해 IT 자원을 제공 받는 주문형 IT 서비스를 말한다. 기업 입장에서는 클라우드 서비스를 통해 IT 자원을 빌려쓰고 사용량만큼만 비용을 냄으로써 운영비용을 절감할 수 있다. 이렇듯 클라우드 서비스는 업무 공간을 인터넷과 연결된 유무선 네트워크 공간으로 확대시켜서 시공간적 제약을 줄인다. 이에 따라 재택근무, 이동근무 등이 가능해지고 환경, 에너지 등 사회 간접비용도 절감시킬 수 있다.

무선통신 인프라와 모바일 인터넷 기기의 확산과 더불어 클라우드 서비스는 더욱 활성화 될 것이다. 그 전개방향을 살펴보자. 첫째, 클라우스 서비스는 모바일 기기의 사용환경을 '모바일 웹' 환경으로 급속히 변화시킬 것이다. 기존 '모바일 앱'의 환경을 극복하고 '모바일 웹'과 클라우드 서비스 환경이 융합되어 기업용 모바일 오피스 등으로 발전할 수 있다. 둘째, 클라우드 서비스는 개인이 선호하는 콘텐츠를 언제 어디서나 원하는 방식으로 즐길 수 있게 하는 '맞춤형 웹' 환경도 제공할 것이다. 셋째, 기존 플랫폼 종속, 호환성 문제를 해결하고자 플랫폼 환경을 개방화하고 표준화하려는 노력을 할 것이다. 이렇게 확대되는 개방형 클라우드 플랫폼은 콘텐츠 공급 기반과 사용자 기반을 확대하여 콘텐츠 시장과 서비스 시장의 성장을 견인할 전망이다.

### 5. 증강현실이 가져올 미래 변화

증강현실이란, 가상 정보를 결합하여 현실세계에 실시간으로 보여주는 기술을 말한다. 증강현실은 빠른 무선 통신, GPS, 카메라와 그래픽 능력이 높아진 단말기, 스마트 폰 등이 등장하면서 실용화 단계에 도입했다. 이런 증강현실의 실현으로 작업자에게 이상적인 작업 순서와 위치를 실제 상황에서 이미지로 전달할 수 있고 그에 따라 안전과 효율성

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

을 증진시킬 것이다. 또한 원하는 지식, 실제 정보와 가까운 것을 체험할 수 있게 함으로써 현실감과 몰입도를 제고하기도 할 것이다.

증강현실로 인한 편의성이 제고될 분야로 모바일 및 방송 광고를 들 수 있다. 스포츠 중계에서 TV 화면에 선수 및 경기 내용이 삽입되고 있으며, 모바일 분야에서도 스마트폰을 이용해 제품을 3차원 이미지, 동영상으로 설명 가능하다. 또 다른 분야로 게임과 교육이 있다. 게임은 컴퓨터 안의 가상공간에 현실감을 향상시키기 위해 증강현실이 가장 많이 응용되는 분야이다. 또한 미래형 교육 서비스인 증강현실 이러닝(e-learning) 기술도 발전하고 있다. 의료, 제조 조립 분야도 중요하다. 증강현실을 이용하여 수술 및 의료 교육을 하려는 연구가 지속되고 있고, 작업자의 실수를 방지하고 효율을 높이려는 목적으로 조립이나 가공 공정을 실시간으로 보여주려는 연구가 진행 중이다.

### 6. '스마트 그리드'와 신사업 기회

'스마트 그리드'는 기존의 전력 시스템에 정보통신기술을 접목하여 실시간으로 전력망을 관찰 및 통제하고, 공급자와 수요자가 양방향 통신을 통해 전력망의 운영 효율을 최적화라는 미래형 전력 시스템이다. 전력 계통에 문제가 생겼을 때 자동 복구가 가능하고 발전량을 조절 가능하며, 전력 공급 및 소비 정보가 실시간으로 된다. 기존 전력망의 에너지 효율을 높이고 고품질 전력을 구현하기 위해 IT 기술 적용이 확대되면서 새로운 전력 서비스 및 애플리케이션의 등장이 전망된다.

지능형 전력 서비스 추진 계획과 단계를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 공급자와 수요자 간의 '전력 거래 시장'을 형성한다. 지금은 전력 사업자가 일방적으로 수요자에게 전력을 공급하고 소비한 만큼의 비용을 내야하는 구조이다. 하지만 앞으로는 소비자가 태양광, 풍력 등 신재생 발전을 통해 생산한 여분의 전력을 저장했다가 쓰거나 팔 수 있고, 실시간으로 바뀌는 전력 가격도 체크하며 전력 거래 시장이 활성화 될 것이다. 둘째, 스마트 기기는 스마트 그리드를 운영하기 위한 기본 인프라 설비가 될 것이다. 전력 요금 정보를 실시간으로 모니터링하는 스마트 미터, 잉여 전력을 저장하거나 품질을 제어하기 위한 전력 저장 장치 등이 발전할 것이다. 셋째, 이런 스마트 가전이 등장하면 수요 공급 상황에 따라 자동으로 가전의 전력 사용량을 조정하게 될 것이다. 그리하여 절전된 전력은 향후 스마트 그리드와 연계되어 재활용될 수 있다. 이런 스마트 그리드의 특성을 신사업 활성화의 기회로 활용해야 할 것이다.

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

### 7. 태양광 산업의 판도가 변하고 있다.

금융위기 이후 태양광 시장의 판도가 생산자 중심에서 소비자 중심으로 바뀌고 있다. 그 과정에서 시장 과점화도 크게 진행됐다.

이 과정에서 가장 두드러진 변화는 중국 태양광의 부상이다. 후발주자임에도 불구하고, 낮은 제조원가와 적극적인 투자라는 경쟁력을 내세워 글로벌 태양광 시장의 중심에 서고 있다. 또 CdTe 박막 태양전지도 본격 상용화 되면서 영향력을 높이고 있다. 이곳의 기술력을 높이 평가한 GE도 이 기술로 태양광 시장에 진출하는 등 지각변동이 일고 있다.

이처럼 태양광 산업은 글로벌 환경 변화에 따라 빠르게 재편되고 있다. 하지만 우리나라 태양광 업계는 아직 그럴만한 경쟁력과 기술을 갖고 있지 못하다. 이런 열세를 극복하고 경쟁력을 확보하기 위한 다방면의 노력이 필요하다. 저비용화 기술 개발, 사업의 수직 통합 및 새로운 비즈니스 모델 개발 등이 바로 그것이다. 또한 독자개발 보다는 글로벌 자원을 활용할 수 있는 협력개발이 유리하다.

### 8. 질병을 예측하는 유전자 해독 시대의 개막

2014년에는 유전자 분석 비용이 100달러로 떨어져 유전자 해독을 통한 발병 원인 분석과 발병 가능성 예측이 보다 대중화될 전망이다. 이에 따른 소비자와 산업에 끼치는 영향을 분석해볼 수 있다. 우선 소비자는 유전자 정보에 근거한 맞춤형 치료제 사용으로 의료비를 절감할 수 있다. 또한 환자 개인의 유전자 특성을 고려한 처방으로 부작용이 최소화 될 수 있다. 더 나아가 유전자를 보호하고 기능을 활성화 할 수 있는 식품과 소재가 사용되면서, 유전자의 돌연변이를 최대한 억제하고 발병을 방지할 수 있다. 이런 친( )유전자 트렌드가 확산되면서 식품, 건축, 자동차, 패션 산업 등에 영향을 끼칠 것이다. 건강식품과 음식 뿐 아니라 플라스틱이 유전자에 미치는 영향이 연구될지도 모른다. 한 가지 더, 2015년 이후에는 유전자 진단이 본격화 될 것이므로 발병 가능성이 높을 것이라 판단한 질병의 원인을 미리 치유하는 치료도 가능해질 것이다. 이는 진단 예방 산업을 크게 발달시킬 것이다.

### 9. 미래 농업의 견인차, 종자 산업

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

씨앗과 같은 종자를 개발, 생산하여 재배농가에 파는 종자 산업이 급부상하고 있다. 기능성 식품, 식물유래 치료제 등의 종자를 활용한 제품의 응용범위가 확대되면서 종자 산업이 식품, 제약 산업과 융합되는 경향도 커진다.

이런 세계 종자산업의 현황을 살펴보면 다국적 기업의 과점화가 진행 중이다. 글로벌 10대 기업의 시장 점유율이 2007년 67%에 이를 정도이다. 이들은 바이오 기술 등 첨단 과학 기술을 동원하여 유전자 조작 종자를 개발하는 작업에도 주력하고 있다. 이에 반면 국내 종자 산업은 취약한 경쟁력과 낮은 종자 보급률로 고전을 면치 못하고 있다. 높은 로열티 지급이 지속되고 먹거리 위주의 종자만 개발하느라 과수와 화훼 분야에선 5~10% 국산 종자 보급률을 보인다.

이런 환경을 이겨내고 국내 종자 산업이 발전하기 위해서는 부가가치가 높은 기능성 종자를 개발해야 한다. 신종자 개발로 원천 기술을 확보하여 지적 재산을 통한 부가가치를 창출할 수 있다. 의약품, 기능성 식품 등으로 활용할 수 있는 부가가치 종자를 개발하여 성장의 동력으로 삼아야 한다. 더 나아가 다양한 종자 개발을 위해 파트너십을 발휘하고 사업역량과 기업 경쟁력을 강화시킬 필요도 있다. 현지 시장에 적합한 경쟁력 갖춘 종자를 개발하여 수출하고, 자본력이 풍부한 대기업과 기술력을 갖춘 종자 기업의 협력을 추구해야 한다.

### 10. 신사업의 복병, '리스크' 관리 방안

변화하는 환경에 맞춰 새로운 비즈니스를 전개하지 못하는 기업은 성장과 유지를 지속하기 어렵다. 기업은 새로운 사업을 끊임없이 발굴하고 변화를 이어 나가야 하지만, 신사업을 시작해 성공하고 변화를 전개하기란 쉬운 일이 아니다. 치밀한 준비에도 불구하고 신사업 추진 과정에서 발생하는 리스크 때문에 신사업의 성공 가능성은 높지 않다. 만약 실패하게 되면 큰 타격을 입고 투자비용, 그로 인한 기회비용, 자신감 등을 상실할 수 있다.

신사업 추진 과정의 리스크를 구체적으로 4가지로 정리할 수 있다. 첫 번째는 준비 중인 신사업의 '유용성 리스크'이다. 심혈을 기울여 준비한 신사업 관련 기술과 신제품에 대해 실제 사용자들은 별다른 차별, 차이점을 느끼지 못하는 경우가 많다는 것이다. 두 번째는 '경제성 리스크'이다. 이는 신제품 제조과정에서 예상보다 비용이나 시간이 많이 들어 경제성이 떨어지고 손해를 보는 경우를 뜻한다. 세 번째는 '시장의 수용성 리스크'이다. 최선을 다해 개발한 신제품을 출시했지만 너무 비싸거나 사용법이 어려워 확산되

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

지 못하는 경우이다. 네 번째는 시장에 출시해서 초기 반응이 좋다고 무조건 안심할 수 없는 '사업 전개 리스크'이다. 시장에 신제품이 나오는 순간부터 경쟁자들을 자극할 수밖에 없다. 기존 시장을 장악하고 있던 강력한 경쟁자는 모든 인프라와 수단을 동원해 신제품의 주도권을 뺏으려 할 것이다.

기업이 생존과 지속 성장을 위해 준비한 신사업이 리스크로 인해 물거품이 되지 않도록 하기 위해서는 발생 가능한 리스크를 충분히 검토하고 대비책을 준비해 두어야 한다. 그럴 때 신사업의 성공 가능성이 높아질 수 있다.

### 제 5부. 함께 하는 경영 : 공존과 지속성장

#### 1. 슈퍼맨의 시대에서 아바타의 시대로

<슈퍼맨>과 <아바타>는 모두 한 시대를 주름잡은 최고의 흥행작이지만 두 영화가 대표하는 시대상은 대조적이다. 경쟁과 무한 성장을 미덕으로 여기던 시대에 <슈퍼맨>은 가장 강하고 정의로운 초능력 영웅을 등장시켜 관객의 선망 심리를 자극했다. 반면 공존 속에서 지속 성장을 추구하는 오늘날 <아바타>는 자연과 더불어 살아가려는 주인공들을 내세웠다.

<아바타>의 성공 비결은 '자연 친화성'과 '소통과 참여'의 메시지를 통해 공감을 불러일으키고 '창조적 역발상'으로 신선한 재미를 제공했다는 것으로 요약할 수 있다. 첫째, <아바타>에서 자연은 인간이 영원히 몸담고 살아야 할 환경으로서, 경제적 이익을 능가하는 가치로서 묘사된다. 환경오염의 심각성을 깨닫고 친환경 라이프 스타일을 추구하는 오늘날의 방향과 일치한다. 이는 또한 친환경 추세에 적극적으로 대처하면서 새로운 사업 기회를 발굴하고 있는 기업의 방향도 선사한다. 둘째, 소통과 참여를 중시하는 나비족의 삶은 명령과 복종 위주의 인간 집단에게 경각심을 불러일으킬 수 있었다. 서로 연대 의식이 강하고 동식물과도 교감을 나누는 모습을 통해, 일방적인 매스미디어의 여론 형성 대신 쌍방향적인 소셜 미디어의 소통을 중시해야 함을 깨달을 수 있다. 셋째, <아바타>는 기존의 권선징악적 요소를 살리면서도 통념을 뒤엎는 역발상을 통해 재미를 창조했다. 또한 3D 기법을 적용하며 창의적이고 신선한 작품을 탄생시켰다.

이처럼 대중의 다양한 요구를 이해하고 새로운 것을 창조하는 것은 기업 경영에도 중

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

요하다. 기업도 대중문화를 통해 고객의 숨은 니즈를 파악하고 마케팅에 적극 활용할 필요가 있다. 이는 기존의 경계나 영역에 얽매이지 않는 통섭적인 사고가 필요함도 잊지 말아야 한다.

### 2. 몰입과 열정의 원천, '인본주의' 경영

지나친 효율 추구와 관리, 통제 중심의 경영은 기업의 핵심 요소인 조직원의 자발적 몰입과 충성심을 저하시키고, 이는 결국 회사의 경쟁력을 낮추는 부작용을 초래할 수 있다. 더 나아가 환경 변화에 무감각해지고 창조적 변화를 하지 못한 채 도태되지 않기 위해선, 인간의 자유와 존엄성을 중시하는 사상인 '인본주의'적 요소를 도입할 필요가 있다.

인본주의적 경영을 위한 3대 조건은 회사와 임직원 간의 신뢰 구축, 직원의 자부심 발현, 회사의 핵심 가치 공유이다. 첫째로 회사와 임직원 간의 신뢰 구축을 살펴보자. 지나친 통제와 관리 대신 자유와 자율 문화를 구현하여 직원의 창의적 사고를 끌어내야 한다. 두 번째로 임직원 스스로 자부심을 느끼게 하여, 즐겁고 열정적인 사람이 되도록 함이 좋다. 자부심을 갖춘 직원의 성장 없이는 회사의 성장도 없음을 피력하고, 리더는 직원의 강점과 약점을 관찰하여 단점을 보완해줄 수 있도록 노력해야한다. 세 번째로, 회사의 비전과 가치를 공유해야 한다. 조직의 비전과 핵심 가치는 조직 구성원들이 어떻게 행동하고 상호작용해야 하는가에 대한 신념을 반영하고 있다. 직원들이 이런 비전을 공유하면 강력한 조직문화가 생기고 자연스럽게 자발적 참여와 몰입이 유도된다.

인간이 중심이 되어 자발적으로 개선해 나가는 인본주의 경영 철학의 실천이야말로 모든 인간이 인간답게 살 수 있는 사회를 만들어 나가는 방법이 될 것이다. 경영자가 보여주기 용 활동이 아닌 진심을 다해 배려하고 존중하는 모습을 보일 때 직원들도 호응할 것이다.

### 3. 기업 생태계를 가꾸는 지혜, '이타자리( )'

이타자리( ) 경영이란 기업이 자신이 속한 생태계의 참여자들에게 혁신에 필요한 장소와 역량 등을 제공하여 생태계 전반의 생산성과 안정성을 높이고 이를 기반으로 자신의 성장을 도모하는 경영을 말한다. 기업 생태계를 건강하게 가꾸는 이타자리 경영은 3가지 유형으로 구분할 수 있다.

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

첫째, 상호 니즈를 지닌 두 집단을 연결한 플랫폼 모델이다. 서로 원하는 두 집단 사이에 플랫폼을 구축하여 연결해줌으로써 판매자와 구매자 모두에게 탐색 비용과 거래 비용을 줄여줄 수 있다. 초기에는 일정 수준 이상의 참여자를 확보해야 이후 구매자와 판매자 모두 증가할 수 있다. 이후 어느 정도 성장하면 내부 탐색 비용을 줄일 수 있는 폐쇄형 플랫폼 같은 차별화된 시스템을 도입하여 발전을 꾀할 필요가 있다. 둘째, 참여와 협업을 유도하는 개방형 협업 모델이다. 외부와의 협력을 통해 내부 자원을 보완하고 연구 개발부터 마케팅까지의 기간을 단축한다는 이점을 갖고 있기에 최근 기업이 많이 도입하고 있는 모델이다. 고객을 혁신의 주체로 삼아 경제적 보상을 제공하거나 창조적 즐거움을 유도한다. 셋째, 선물을 통해 평판을 높이는 선물 경제 모델이다. 선물경제란 장기기증, 무료 소프트웨어 배포 같이 즉각적인 보상이 아니더라도 가치 있는 재화나 서비스가 거래되는 경제를 말한다. 학자들끼리 논문을 자유롭게 인용하는 문화로 서로 평판을 얻고 명성을 얻는 것이 그 예이다. 이런 특성을 비즈니스에 적용하면, 내부의 중요 지식과 정보를 외부에 공개한 기업은 자신이 속한 생태계에서 좋은 평판을 얻고 미래 연구개발의 기회를 얻을 수 있다. 철저히 신의와 친절이 바탕이 된 모델인 것이다.

### 4. 일자리 나누기의 확장 모델, '겸업'

겸업(two jobs)이란 일정 연령 이상이 되었을 때 근로시간을 단축하고 그 시간만큼 다른 취업 활동을 허용함으로써 청년층의 일자리 부족과 중고령자의 소득 감소 우려를 해소하는 윈-윈형 고용 형태이다. IMF 이후 고용 불안이 확대되면서 겸업에 대한 관심이 증가하고 있다.

근로시간 단축과 겸업의 효과는 크게 3가지이다. 첫째, 청년층과 상생적 일자리 나누기가 가능하다. 겸업 허용으로 줄어든 근로시간만큼 신규 고용창출 여력이 발생하여 청년들에게 그 기회가 돌아갈 것으로 본다. 둘째, 노동시장에서 갑자기 사라지는 '스위치 온-오프' 인생에서 직장에 있으면서 미래를 차차 준비할 수 있는 '페이드 아웃-페이드 인' 인생이 가능하다. 셋째, 유연근로의 확대로 고용률이 증가할 것으로 예상된다. 부업을 통한 파트타임, 1인 기업, 창업, 사회공헌활동 등 새로운 일자리 창출과 정규직 단시간 근로의 증가로 일자리가 증가할 수 있다.

하지만 기업이 겸업에 대해 명확한 원칙과 기준을 제시해야 하는 조건이 있다. 직무 물입을 떨어뜨리고 직장 질서에 악영향을 끼칠 수 있기 때문에 겸업 자체에 대한 규정을 확실히 지어야 한다. 또 이를 활용하는 직원도 본말전도( )되지 않도록 직업윤리

## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

를 정립하고 준수해야 한다. 마지막으로 정부는 시간 비례 복리후생 지급의 원칙을 적용하고 겸업 선택 시 임금 감소분에 대한 인센티브를 강구할 필요가 있다.

### 5. 녹색혁신을 통한 환경 경영

지구온난화와 급격한 기후 변화가 지속되면서 전 세계는 '녹색'에 관심을 기울이고 있다. 북유럽 국가를 포함하여 일본, 독일 등의 녹색 선진국 사례를 살펴보면 외형적으로는 경제 성장이 더딘 것 같지만, 환경과 경제성장을 조화롭게 추구하고 있음을 알 수 있다. 하지만 우리나라의 녹색 정도는 우려스러울 정도로 낮은 상황이다. 일본과 우리나라의 녹색기술 기술 격차를 살펴보면 좀처럼 그 차이가 줄어들지 않고 있으며, 우리나라 녹색기술 진보 속도도 상당히 더디다. 하지만 대외적으로 녹색 경영에 대한 압력은 지속적으로 강화되고 있는 추세이다.

녹색 경영을 효과적으로 정착시키기 위해서는 녹색 기술의 관점에서 접근해야 한다. 첫째, Reduce(줄이기)이다. 제품 제작에 필요한 재료 사용량을 줄이고 혁신적인 설계를 통해 제품의 무게와 부피를 줄인다는 것이다. 부품 경량화, 최소화, 집적화 등의 기술 혁신이 필요하며 재료의 성질을 반영한 제품 설계, 효율적 공간 활용 등도 필요하다고 볼 수 있다. 더불어 혁신적인 포장 재료와 설계 또한 동반 되어야 한다. 둘째, Replace(교체하기)이다. 제품의 원료나 생산 공정에 이용되는 물질을 친환경 재료로 교체한다는 것이다. 이를 통해 소비자 만족도를 높이고 궁극적으로 기업의 경쟁력 제고로 이어질 수 있다. 셋째 Recycle(재사용하기)이다. 재이용, 재제조, 재활용이 쉽도록 친환경적으로 설계하고 효과적인 재활용 시스템을 운영한다는 의미이다. 폐열, 폐기물을 재사용하여 원료 사용량과 환경 부담을 줄이고 알루미늄 등 재활용이 쉬운 재료로 제품을 제작하는 것 등이 있다.

이런 3R을 기준으로 녹색 기술을 범주화, 체계화하고 녹색 생산성 지수를 측정하여 녹색 경영을 효과적으로 정착시킬 필요가 있다. 정부 또한 녹색 경영을 성공적으로 정착시키도록 다양한 기업 지원책을 마련해야 하며 산·학·연이 연계된 연구개발 프로그램을 개발해야 할 것이다. 무엇보다 기업과 경영자의 오랜 투자에 대한 확고한 의지가 중요하다.

### 6. 친환경 경영의 새로운 흐름, C2C



## 21일차. 기업사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드

친환경 경영에 대한 관심이 높아지면서 C2C 패러다임도 부상하고 있다. C2C란 제품을 사용한 후 폐기하여 '무덤'으로 보내는 것이 아니라, 재탄생을 위한 '요람'으로 되돌리자는 개념이다. 사용한 물질을 자연이나 산업자원으로 완전히 환원하여 순환시킴으로써 자연에 유해한 폐기물을 원천적으로 만들지 않는다는 것이다. 이런 C2C 패러다임 도입을 위해서는 제품의 기획과 디자인 단계에서부터 생태계의 지속 가능성을 염두에 두어야 한다.

도입 방식은 크게 두 가지로 나뉜다. 첫째, 생물학적 영양분 생산방식이다. 이는 자연으로 완전히 환원할 수 있는 친환경 원료를 사용해 제품을 생산하는 것을 말한다. 따라서 제품이 버려져도 추가적인 처리 없이 생분해가 가능하도록 천연물질이나 독성 없는 인공 유기 물질을 원료로 사용한다. 둘째, 기술적 영양분 생산방식이다. 자동차나 가전제품 등은 유해물질 제거 과정이 복잡하고 비용이 많이 들어 사실상 생물학적 영양분으로 환원하기가 불가능하다. 이런 경우 제조업체가 폐기물을 회수하여 분해한 후 부품의 특성을 그대로 재활용한다. 재활용이 불가능할 경우 기계적·열화학적 처리를 통해 순수 물질로 분리한 후 각 물질의 특성을 그대로 활용하거나 개선하여 사용한다. 이것이 기술적 영양분 생산방식이다.

이러한 C2C 패러다임 도입에 따라 폐기물 처리 비용 감소, 친환경 에너지 사용으로 인한 운영비용 감소 등의 효과를 누릴 수 있다. 또 친환경 기업으로서의 긍정적인 이미지를 얻을 수 있는 기회이기도 하다. 이제는 소비자들도 구매 결정 시 친환경 가치를 더욱 중요하게 여기게 되었기 때문이다.

하지만 이런 과정은 단기적 투자로는 성과를 낼 수 없기 때문에, 기업이 C2C 패러다임을 성공적으로 도입하기 위해서는 중장기적인 계획과 투자가 필요하다. 또한 투자의 실효성을 높이기 위해 친환경 노력과 성과를 고객에게 제대로 알리는 노력도 동반되어야 한다.

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

### 제1 운영체제 : 제품 개발

#### 1장. 완벽한 제품에 대한 열정

스티브 잡스는 제품의 황제가 되려고 작정한 사람이 아니었으며 그의 가능성을 간파한 사람도 없었다. 오히려 학창 시절 스티브는 거칠고 다루기 어려운 아이였다. 그렇기에 그가 세계 최고의 CEO로 성장해가는 모습을 지켜보는 것이 더욱 믿기 어려우면서도 흥미진진한 일이었다. 그는 투지와 의욕이 넘쳤고, 자신만의 사적이고도 거의 비합리적인 집착의 대상을 갖고 있었다. 집착의 대상은 완벽한 제품에 대한 열정이었다.

스티브는 이미 특별한 제품에 대한 열정을 구체화하고 있었다. 그는 그때 이미 인간의 삶을 변화시킬 수 있는 컴퓨터의 힘에 대한 비전을 갖고 있었다. 그리고 그 비전을 현실화시킬 개념들을 직접 눈으로 확인했던 사실을 알고 있었다. 스티브는 PARC의 기술뿐 아니라 그곳 사람들에게도 반했다. 그 전까지 누구도 묻지 않았던 세부사항에 대해서 까지 깊이 관심을 보였다. 그런 스티브에 테슬러는 깊은 인상을 받고 곧 PARC를 떠나 애플에 합류했다.

회사가 '리사'라 불리게 될 컴퓨터 개발에 열기가 달아오른 상태였을 때 애플의 기술자들이 PARC에서 보았던 것과 동일한 혁신 기술의 일부를 완전히 새로운 방향으로 이끌겠다는 목표였다. 하지만 리사의 엔지니어와 프로그래머들은 애플 공동 창립자인 워즈니악 숭배자들이었고, 스티브의 손아귀에서 놀아날 생각은 없었다. 즉, 당시 애플을 이끌고 갈만한 선장의 역할을 하는 인물은 없었다는 것이다.

리사 팀과 회사 운영자들을 자기 뜻대로 조종하기 위해 스티브는 하나의 시나리오를 구성했다. 바로 신제품 개발 담당 부사장으로 들어앉아 자신이 원하는 방향으로 변화를 유도할 만한 힘을 지니는 것이다. 그러나 임시 CEO인 마이크 마쿨라와 사장직을 맡고 있던 마이클 스큐트는 스티브에게 회장을 직함을 달아주며 애플의 기업 공개 때 회사의 간판이 되어달라고 부탁했다. 이에 스티브는 크게 실망했다. 이후 스티브는 나이 많고 경험이 풍부한 CEO들보다 아는 게 더 많은 대표이사로서 노력하게 회의를 주도하긴 했지만, 아이디어맨이자 신제품 제작자로서의 역할을 박탈당한 처지가 되었다.

이 시기의 애플은 애플 II의 판매 호조로 돈이 흘러넘쳤다. 풍부한 현금 덕분에 작은 혁신적인 프로젝트들을 추진할 수 있었다. 대부분의 프로젝트는 아무 성과가 없고 한 푼

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

도 벌어들이지 못했지만, 회사는 현금으로 두둑했고 창의적인 아이디어로 부산스러웠다.

이 때 리사와 경쟁구도를 형성하며 진행 중이던 초기 단계의 개발 프로젝트가 하나 있었다. 스티브는 이 프로젝트의 진행 상황을 확인하러 '텍사코 타워스'로 갔다. 여기서 일반 대중이 쉽게 사용할 수 있고 값싼 컴퓨터를 만드는 일이 진행되고 있었다. 그 이름은 '매킨토시(Macintosh)' 줄여서 '맥(Mac)'이었다.

이 팀을 만나고 스티브를 프로젝트를 포기할 마음이 없어졌다. 오히려 이제 그의 생각에 공감해 줄 컴퓨터광으로 구성된 매킨토시 팀을 얻은 것이었다. 스티브는 팀을 접수한 후 사람들을 새로 영입하고 회의하고, 새로운 방향을 정하기 시작했다. 그는 매킨토시 팀에게 키보드를 통한 명령이 아닌, 커서를 조종하는 가장 좋은 방법을 찾아내길 요구했다. 오늘날 컴퓨터를 이용하는 기본 방식들(마우스 커서 이동, 클릭, 드래그 등)은 PARC에서 구체화하고, 매킨토시 팀과 스티브가 현실화 시킨 아이디어이다.

애플은 공동 창업자 스티브 워즈니악의 작품이었던 두 컴퓨터로 성장의 궤도에 올랐다. 워즈는 소년 시절 천재 발명가가 주인공으로 등장하는 소설에 흠뻑 빠졌고 그 것에서 영감을 받아 과학 작품들을 만들기 시작했다. 그는 고등학교와 대학에서도 계속 같은 길을 걸어 완전한 컴퓨터를 설계하고 만들 때까지 지속적으로 연구하면서, 컴퓨터 원리를 배워나갔다.

스티브는 워즈가 구현할 수 있던 만큼의 기술적 지식이나 능력은 없었다. 그럼에도 불구하고 그는 어릴 적 나사 에임스 연구센터에 방문한 이후로 컴퓨터의 모든 개념과 사랑에 빠졌다. 기술가가 되기 위한 강도 높은 교육도 없었다. 대학을 한 학기 다니다 그만뒀다. 이제 스티브는 매킨토시 디자인의 모든 것, 시스템 구조, 기능을 완전히 꿰뚫었다. 늘 엔지니어와 상의하며 그의 의견을 피력했다.

매킨토시 이후 모든 제품은 '제품 이상'의 것이었다. 그것들은 스티브의 강렬한 열정과 헌신의 표현이 되었다. 자기 제품의 황제로서 스티브는 매킨토시 팀에서 제품 구상자로 부터 시작하여 혼자 수많은 역할을 감당해냈다. 그것은 엄격하고 볼 끌 수 없는 열정의 구현인 것이다. 스티브처럼, 당신은 "어떤 아이디어, 아니면 바로 잡고 싶은 문제"로 불타올라야 한다. 만약 처음부터 열정으로 무장하지 않으면 절대 끝까지 버티지 못할 것이다.

### 2장. 디테일의 힘

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

스티브가 발전을 거듭할수록 제품은 대단해졌다. 그는 사용자가 이해하기 쉽게 제품을 만든다는 목표에 초점을 두고 모든 것을 철저하게 생각했다. 어떤 제품이나 결정의 모든 측면을 똑같이 꼼꼼하고 치밀하게 다룬다. 자신이 가고자하는 방향에 시선을 고정하고, 그 다음에는 제품에 대한 비전에 초점을 맞춘다.

스티브는 이 모든 경험의 측면을 직접 체험하고자 했다. 디자인부터 사용자 경험과 인터페이스, 마케팅과 포장, 제품의 광고 및 판매 방식에 이르는 모든 점에서 항상 미비점을 찾아냈다. 설명서가 필요 없을 정도로 맥을 사용하기 쉽게 만드는 것이 그의 꿈이었다.

모든 제품은 가능한 한 쉽고 단순하게 만들어야 한다는 것이 스티브의 철학이었다. 그가 아이폰 개발에 도전한 것도 기존의 휴대전화들이 하나같이 사용하기 너무 복잡해 보였기 때문이다. 그래서 그는 일찌감치 아이폰에 버튼을 하나만 두기로 했다.

애플의 제품 이면에 있는 비전은 기본적으로 스티브가 제품을 인간 삶의 친밀한 부분으로 바라보는 방식과 관련이 있다. 그는 자신을 위한 제품을 창조하며, 자신이 모든 소비자를 고려하고 있다고 믿는다. 그렇기에 초창기 맥을 개발할 때 그는 정말 지독하고 시시콜콜 참견하는 시어머니 같은 경영자였다. 그렇게 스티브는 누구나 쉽게 쓸 수 있다는 특징 이외에도 사용자가 정서적인 애착을 느낄 정도로 만족스러운 경험을 창조해야 한다는 특성을 부여했다.

맥킨토시를 개발하면서 얻은 교훈이 있었다. 소음이 전혀 없게 만들기 위해 팬을 없앤 컴퓨터는 사용하기엔 좋았지만, 그 대가가 너무 컸다. 꼼꼼함이 중요하고 미비점을 바로 잡는 것은 가치 있는 일이지만, 때론 거기서 나오는 이익을 뒤늦은 출시에 따르는 손해와 견주어 저울질 해봐야 한다는 걸 알았다. 그리하여 아이팟을 필두로 뒤에 등장하는 주요 제품들은 그가 맥킨토시에서 배운 교훈을 통합하게 된다.

### 제2 운영체제. 인재 채용

### 3장. 팀워크

맥킨토시 팀은 혁명적 컴퓨터 창조를 목표로 5명으로 조직된 핵심그룹으로부터 스티브가 추가한 신참들까지 해서 30명으로 불어나 있었다. 스티브는 직원들이 나체로 수영하는 정도는 놀랄 일도 아닐 정도로, 남들과 다르고 인습에 얽매이지 않으며 상식을 초월

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

할 만한 인물을 찾아다녔다. 그는 워크숍에서 “해군이 아니라 해적이 돼라!”라는 문구가 새겨진 티셔츠를 나누어 주기도 했다. 여기서 직원들은 소속감을 얻고 조직 전체에 ‘하나’라는 의식을 고취시켰다. 그가 강조한 ‘해적’은 무법적이고도 자유롭게 사고하는 혁명 정신을 상징했다. 워크숍은 3개월 마다 개최되었고, 팀원 모두가 참여해야 했다.

스티브는 처음에 맥 그룹 인원이 절대 100명을 넘어선 안 된다고 생각했다. 큰 조직은 업무 중복, 너무 많은 승인 단계, 의사소통의 흐름을 방해하는 장벽의 덩어리 같다고 본 것이다. 지속적으로 아이디어가 교류되고 각별한 동료애가 싹트며, 가뿐하고 효율적인 승인 단계를 지닌 애플이 되길 꿈꾸었다.

스티브는 서커스의 단장이었다. 많은 인재들 속에 잠재되어 있는 창조적 천재의 싹을 발아시켜 조화를 이루게 해야 했다. 이런 그의 스타일과 철학에 호응할 수 있는 사람들로 주변을 에워싸게 했고, 누구나 이야기꽃을 피울 수 있는 열띤 토론을 장려했다. 해적에게도 선장은 필요했고, ‘현장에서 움직이고 호흡하는 친근한 스티브’가 그 선장의 역할을 한 것이다.

하지만 스티브도 실수는 있었다. 매킨토시에는 하드드라이브가 필요했다. 그러나 선택 폭은 매우 좁았고 스티브 마음에 드는 걸 찾을 수 없었다. 결국 그는 하드드라이브 분야에서 화려한 경력을 지니고 매우 똑똑했던 한 독일인을 내게 소개하며, 그가 맥에 사용할 새 하드드라이브를 설계하도록 하는 트위기 프로젝트를 실행했다. 하지만 결코 쉽지 않은 일이었고 그 프로젝트는 대실패였다. 이 실패 이후 스티브는 필요할 경우 외부 공급업체와 손을 잡는 데 훨씬 긍정적인 자세를 보였다.

스티브 잡스에게 팀은 그 구성원들의 합 이상이었고 함께 일하는 근무 환경은 특별한 아우라, 분위기를 조성하는 데 중요한 역할을 하는 공간이었다. 이들이 창조한 맥 그룹의 문화는 인습을 아주 벗어나는 것이었다. 이는 똑똑한 사람들이 많았지만 대부분 실제 제품과 너무 유리되어 있었던 IBM과 대비되는 점이다. IBM은 세계 4~5대 기업에 드는 직원 수가 40만 명에 달하는 회사였고, 직원들은 IBM 문화에 편안함을 느꼈지만, 신사복에 넥타이를 맨 그들은 ‘해적’의 태도와는 달랐다.

1980년 애플 주식이 증권거래소에 상장되어 스티브가 하루 만에 세계 최고 갑부의 반열에 올라섰다. 하지만 이 갑작스러운 행운도 스티브를 변화시키진 못했다. 늘 티셔츠와 청바지를 입었으니 말이다. 그에게 일은 곧 자신의 해적들을 이끌고 위대한 제품을 창조하는 길이었다. 시간이 지나면서 그는 더 부자가 되었지만, 감동적인 제품의 창조라는

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

목표를 잃지 않았다.

### 4장. 인재 채용

스티브 잡스의 성공 비결 중 하나는 도전에 직면할 때마다 어떻게든 비범한 인물들을 데려왔다는 것이다. 이 과정에는 그의 원칙이 있다. 그 사람의 과거 실적을 평가하는 것이다. 어떤 분야에서 검증된 재능이 있는지, 또는 특정 회사나 프로젝트에 필요한 기술이 있는지를 확인해야 하고 프로젝트에 흥분하는 사람을 찾는다. 또한 그는 누군가를 쓰려고 결정하면 주저하거나 시간을 낭비하지 않는다. 사람을 쓸 때 직감을 중시하면서도 철저한 면모를 보인다. 그렇기에 스티브가 참석한 면접에서 지원자들은 면접이라기보다 대학 강의라고 느끼는 경우가 많았다.

능력을 따지는 것 이외에 스티브가 거는 조건이 있다. 격렬한 신생 기업 환경에서 실력을 발휘할 수 있는 진정한 애플 열광자여야 한다는 것이다. 면접에서 질문에 대한 답변의 내용보다는 '애플에 훌쩍 반한 사람'임을 드러내는 답변의 방식을 더 중요하게 여겼다.

애플 제품에 대한 스티브의 강렬한 보호자적인 사랑은 제품 자체를 세계에서 가장 재능 있고 창의적인 사람들을 불러 모으기 위한 수단으로 변화시켰다. 그에게 디자인에 대한 재능이 엔지니어링 능력 못지않게 중요했다. 일레로, 수잔 카레라는 그래픽 디자이너를 추천 받았지만 그녀는 기술적인 배경이 부족했다. 그러나 스티브는 그녀가 지닌 재능과 열정과 예민한 직감이 더 중요하다고 판단했고, 그녀는 맥 팀의 핵심 구성원이 되었다. 탁월한 디자인으로 칭송 받는 매력적인 제품을 창조하는 기쁨은 스티브가 추구하는 목표였고, 그것을 구체화 시킨 건 수잔이었다.

스티브는 면접 시 선입견이나 편견, 절차에 구애받지 않으며 미리 정해진 의제 없이 지원자들을 만난다. 그의 핵심 원칙 중 하나는 항상 최고인 A급 인재를 쓰는 것이다. 진짜 재능 있는 사람은 누구든 A급이 될 수 있다고 믿었다.

이렇듯 최고의 인재를 알아보고 끌어들이는 스티브의 능력은 여러 인재들을 통해 드러난다. 1997년 회사 정리 대상에 포함되어 있다가 드디어 스티브가 진가를 알아차리고 수석 디자이너로 임명한 조너선 아이브, 그리고 스티브가 구매하여 데리고 온 비디오 기술자 스티브 메이어. 애플의 고위 관리가자 된 버트 커밍스, 1990년 유능한 워크스테이션 엔지니어를 찾다가 만나 데리고 온 존 루빈스타인. 스티브는 이외에도 많은 인재들을

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

애플로 끌어들이고 그들을 붙잡아 두기 위해 최선을 다하는 능력을 발휘했다. 그는 사랑과 전쟁에서는 모든 것이 정당하다는 신념하에 아이팟의 주역인 제프 로빈을 다른 기업에서 몰래 빼내오기도 해 적잖이 욕을 먹기도 했다. 이제 애플은 최고의 인재들이 동경하는 기업이 되었다.

### 5장. 인센티브

스티브는 진정으로 자기 사람들을 소중히 여긴다. 그들이 없었다면 위대한 성취도 없었다는 사실을 아는 데 그치지 않는다. 그는 자기 사람들에게 그들의 공로를 잘 알고 있음을 보여준다. 기억에 남는 것은 “예술가들은 자기 작품에 서명을 한다.”고 말하며 최초의 맥 케이스 내부에 엔지니어링 팀원들의 서명을 새겨 넣은 일이다.

또한 그는 조직의 모든 구성원이 자기만큼이나 의욕에 불타도록 충분한 에너지를 주입하고자 했다. 그는 직원들이 더욱 분발하게 만드는 말을 할 줄 알았다. 그 결과 애플의 이직률은 기술 업계 최저 수준인 3퍼센트에 그치는 결과를 낳았다.

이들이 보이는 충성심은 그들의 노력에 대해 보상을 받는 방식에 반영되어 있다. 대다수 기업처럼 임금, 보너스, 스톡옵션의 형태로 보상함과 동시에 애플은 팀이 중요한 목표를 달성할 때마다 일종의 포상 행사를 마련했다. 샴페인을 숨겨두었다가 문제가 해결될 때 마다 마개를 탄 것이다. 또 누군가 보상을 받을만한 일을 하면 스티브가 직접 흰 봉투에 수표를 넣어 가져다주며 직원과 눈을 마주쳤다. 아이폰이 출시되었을 때는 전 사원이 아이폰을 무료로 받았다. 회사에서 1년 이상 근무한 시간제 근로자와 컨설턴트도 마찬가지였다. 스티브는 “우리가 지금 하는 일은 우주에 엄청난 파문을 일으킬 겁니다”와 같은 말로 끊임없이 직원들의 사기와 열정을 고취시키는 최고의 치어리더였다.

또한 스티브는 애플의 ‘대표 예술가’다. 그는 엔지니어 내면에 잠재된 예술적 감성을 자극시키며 디자인 팀에도 스스로를 예술가로 생각하도록 고무한다. 그는 예술성 고무 차원에서 안식 휴가 제도의 도입을 적극 지지했다. 입사 5년차가 되는 직원은 한 달의 유급 휴가를 받아 별 좋은 해변에 누워 칵테일을 훌쩍일 여유를 가진다. 그러나 휴가에서 돌아올 때 제품이나 과정, 회사와 관련된 새로운 아이디어를 갖고 와야 했다.

스티브는 ‘현장 경영’의 달인이기도 하다. 아무 때나 불쑥 찾아와서 “뭐 연구하고 있어요?” 또는 “무슨 문제가 있죠?”라고 묻는다. 일부 직원은 이런 상황을 매우 불편하게 받아들이기도 한다. 하지만 한편으로는 “그는 단지 제품만이 아니라 내가 하는 일에 관심

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

이 있어. 나는 뭔가 더 큰 것의 일부야.”라고 생각하기도 한다. 이처럼 직원들에게 접근하기 쉬운 존재가 되고 그들의 말을 경청한다면, 그들은 더욱 분발하여 자신의 기대에 부응할 것이라고 스티브는 생각했던 것이다.

맥이 등장하기 전에 애플의 신입 직원들은 견습직으로 채용되어 애플II의 사용법을 배워야 했다. 3주가 지난 뒤 그들은 테스트를 받아, 합격한 직원은 애플II 컴퓨터를 공짜로 받았다. 이 밖에도 직원들이 최신 버전의 모든 하드웨어를 구입할 수 있게 하고 제조원가의 약 절반의 가격으로 맥이나 애플II를 살 수 있게 했다. 모든 직원들이 자사의 제품을 쓰게 한 것이다. 애플은 공급자, 개발자, 컨설턴트에게도 매우 후했다. 그리하여 얻은 애플 제품에 대한 좋은 감정과 열정이 빚어내는 이익은 어마어마한 것이었다.

비즈니스 세계에서 어떤 기업과 그 제품에 열광하는 사람을 직원으로 두는 것은 무엇보다 중요하다. '대표 예술가'로서 스티브는 늘 먼저 연례 주주총회의 주주들에게, 그 다음에는 맥월드(Macworld)에서 거의 광적인 애플 열광자들과 개발자들에게 언론의 주목을 받는 큰 건을 터뜨리고 싶어 한다. 그는 회사 내에서, 더 크게는 전 세계에 "소란을 일으키는 데"도사다. 그리하여 스티브와 그의 해적들에게 주어지는 가장 큰 보상은 그들의 제품이 화려한 조명을 받으며 소개되는 모습을 볼 때의 전율과 흥분이다.

### 제3 운영체제 : 조직 문화

#### 6장. 기능 중심에서 제품 기반으로

초창기 애플은 애플II의 성공으로 매출은 고공행진을 달렸고 매달 기하급수적으로 성장했다. 스티브 잡스는 하이테크와 애플 제품의 국가적인 상징이 되었다. 반면 워즈니악은 뒤에서 이 모든 것을 가능하게 한 기술의 천재였음에도 명예와 칭송을 스티브의 절반도 받지 못했다. 그러다 1980년대 초에 상황이 바뀌기 시작한다. 애플은 속에서 굶아갔지만 회사의 재정적 성공이 문제를 다 가려주고 있었다.

1983년 초는 미국 전체의 경기 침체로 온 나라가 고통 받던 시기였다. 범위를 좁히면, IBM은 한 때 애플이 독점했던 작은 PC 샌드박스에 큰 타격을 가했다. 여기에 애플III가 30센트 가치도 안 되는 케이블의 결함 때문에 전부 리콜 대상이 되었다. IBM의 깜찍하고 요염한 '찰리 채플린' 광고로 맹공격을 해오며 손가락 몇 번 까딱해서 거대한 새로운 시장을 창조해 나가고 있었다. 이제 애플은 살아남기 위해 제2막이 필요했다. 스티브는



## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

자신이 관리하고 있던 작은 개발 그룹에 해법이 있다고 믿었다. 그것은 바로 제품 중심 조작이었다.

1980년대 초반 애플의 지도부 상황은 불안정했다. 스티브는 대표이사였지만 주로 그의 시선은 맥에 꽂혀 있었다. 맥 그룹의 팀장들과 주간 회의를 하며 그는 새로운 CEO의 필요성을 언급했고, 펄시콜라 사장인 존 스컬리가 낙찰되었다. 스티브는 그의 마케팅에 대한 넓은 식견에 깊은 인상을 받았고 그것이 애플에도 큰 자산이 될 것이라고 보았다. 이후 존과 스티브는 함께 '다이나믹 듀오'라고 불리며 붙어 다녔다.

존 스컬리도 처음부터 스티브 잡스의 주요 프로젝트인 맥에 주로 시선을 두었다. 그는 대학학위도 없고 공식적인 기술 교육을 받지 않았음에도 IT 직원인 마이크 호머와 함께 업무를 잘 수행해 나갔다. 존과 스티브는 상당 부분 생각이 같았기 때문에 서로가 상대의 끝내지 못한 문장을 완성해줄 때도 있었다. 하지만 스티브도 존도 그들이 치르게 될 앞으로의 싸움을 내다보지는 못했었다.

애플은 리사가 IBM의 아성을 깨트리길 원하는 동시에 애플II의 업그레이드 버전인 애플IIe도 출시했다. 하지만 리사는 1만 달러라는 출시가격으로 위기에 봉착했고 반명 애플IIe는 대성공을 거두며, 회사는 애플IIe와 매킨토시의 쌍두마차 체제로 움직이게 됐다. 존을 영입한 것도 이런 문제를 해결하려는 의도였지만, 스티브에게 귀가 닳도록 맥의 장점을 들어온 그가 이 일을 제대로 처리할 리가 없었다. 이런 조직 갈등 탓에 애플 전체 직원들도 애플II 라인 제품과 리사, 맥의 조직을 3:1의 비율로 지지하는 지경까지 되었다. 하지만 3:1이란 비율에도 불구하고 존은 맥에 집중했다. 그러나 회사는 이런 대립을 현실적으로 인식하지 못하고 말았다.

애플II는 대규모 유통조직을 통해 판매되었다. 더욱이 맥 팀이 이미 한참 늦어진 출시를 위해 최종 점검을 하면서 견본 모델 시연에서 소프트웨어 결함 문제가 발생했다. 하지만 출시일이 다가오면서 같은 문제가 재현되었다. 스티브는 프로그래머들이 논쟁할 틈을 주지 않고 문제를 해결하는 데 집중하도록 했다.

1984년 매킨토시 출시에 따른 광고를 준비하면서 존과 스티브 사이의 밀월관계에 금이 가는 징후가 발견된다. 결과적으로 스티브가 아주 마음에 들어 했던 광고가 내보내졌고, 시청자들도 상당히 매료되었다. 스티브는 자신의 본능을 따랐고 다시 한 번 그것이 옳음이 증명된 것이다. 하지만 애플 내부에선 이 광고가 독소로 작용했다. 애플II 그룹 사람들이 매킨토시를 향한 질투에 기름을 부은 것이 되어 버렸기 때문이다.

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

광고 이후 새로운 맥이 출시되었고 그에 따른 완전히 새로운 컴퓨터 사용법도 소개되었다. 스티브의 제품 중심의 조직은 무슨 일을 하든지 제품을 가장 중요한 요소로 내세운다. 그는 무대에서 어떤 메시지를 전달해야 할지 미리 숙지하고 있으면서도 자연스럽게 즉석연설을 진행하며 청중들의 혼을 쏙 빼놓는다.

1984년 맥 출시 이후 매출은 급상승하여 순조로운 출발을 보였다. 첫 100일 동안 판매 목표 5만대 달성을 넘어서 7만대에 도달했다. 하지만 그것이 최고점이었다. 이후 매출이 줄어들더니 걱정스러운 양상이 되었다. 확장성 부족, 적은 메모리 용량, 이용 가능한 응용 프로그램의 수가 극히 적다는 것 등이 문제가 되었다. 그러자 스티브는 매출과 유통에 큰 문제가 있다는 걸 알아차렸다. 맥에는 부가 장치들을 위한 확장 슬롯이 없다는 것이 단점이었다. 또 소매점이 맥을 구경하러 온 손님들에게 온갖 이유를 들이대며 IBM이나 다른 제품을 구입하길 권했던 것도 강력한 요인이었다. 이런 문제가 연달아 터지는 동안 스티브와 존의 사이는 점점 벌어지고 있었다.

매킨토시 출시 이후 애플은 전 세계적인 규모의 영업회의를 개최했다. 행사는 성공적이었지만 존과 스티브가 말을 섞지 않는 분위기였다. 맥은 혼잡한 컴퓨터 시장에서 진정한 소비자용으로 설계된 컴퓨터였다. 그런데 애플은 이 맥을 기업에 팔기 위해 영업 사원 2,500명을 모집했다. 스티브는 이 정책이 잘못되었다고 했지만 끝내 존을 설득하진 못했다. 두 사람은 드디어 폭발하게 되었다.

스티브는 존이 맥을 지지하는 한 기업의 조직 구조 문제에는 신경 쓰지 않기로 했다. 스티브의 생각처럼 애플은 제품 지향적인 회사가 되어야 했다는 것에 나도 동의했다. 그래서 존과 만나 회사의 운영과 초점이 분리되는 것은 바람직하지 않다는 것을 이해시키려 했지만 결국 설득되지 않았다. 결국 나는 스티브와 존, 그리고 맥 그룹과 애플II 그룹 사이의 갈등을 해소하기 위해 1985년 장외 모임을 주관했다. 하지만 존이 자신의 생각을 전하는 토론회로 이용할 생각을 했다는 걸 알게 되면서 조직 문제를 해결하고 새로운 애플을 탄생시키려 했던 시도는 불발로 돌아갔다. 결국 85년 5월 말 존은 스티브에게 맥 그룹에서 손을 떼라고 선포했고, 스티브는 '최고기술책임자'라는 더 포괄적인 책임 지위로 승진했다. 이사회도 스티브의 예지력이 회사 내에서 활용되도록 하고 싶었지만 그가 제품 그룹을 이끌기엔 너무 개성이 강하고 경험이 부족하다고 여겼다. 존이나 이사회가 스티브를 해고하는 방식으로 전개된 것은 아니다. 하지만 결국 스티브는 자신의 창조물인 매킨토시를 떠나게 되었고, 이후 10년 동안 애플의 외부인으로 남게 된다.

이 이야기는 두 리더 사이의 주도권 싸움으로 보이기 쉽지만 그보다 더 많은 의미를

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

함축하고 있다. 한 기업이 응집력 있는 제품 전략이 없고, 별도의 제품 그룹 형태가 아니라 기능 본위로 조직화될 때 어떤 문제가 생길 수 있는지 보여준 사례이다. 애플을 제품 지향적인 조직으로 만들려는 스티브의 꿈은 날개가 꺾였다. 결국 1997년 스티브가 애플로 돌아올 때까지 제품 그룹을 중심화하지 못한 기업으로 남게 된다.

### 7장. 위기 관리

1985년 가을, 여러 회사를 전전하길 원치 않았던 제품맨 스티브 잡스는 위기 상태였다. 그가 애플을 떠날 때 나는 엔지니어들도 함께 떠날까 걱정했다. 동시에 내 신념을 위해 뭔가를 해야 한다고 느끼고 이사들에게 실수하고 있음을 지적하기도 했다. 스티브도 내가 이사들을 설득해주면 그들이 올바른 결정을 내릴 거라고 믿었다. 존은 자신이 아닌 애플과 직원, 주주들에게 충성을 맹세한 나를 해고하는 대신 애플을 하나로 묶는 걸 도와달라고 했다. 나는 스티브 워즈니악을 다시 불러들이길 제안했고 그것이 실행되어 회사의 미래에 대한 희망을 다시 가지게 되었다. 그러나 결정적으로 이사회 설득에 실패했다. 이사회에서는 스티브가 맥의 미래를 보장해주리란 믿음이 없었던 것이다. 스티브가 떠나 있는 사이, 맥의 활약에 힘입어 회사는 다섯 배나 성장했다. 하지만 제품보다 돈 버는 것을 더 우선시하는 가치관의 변화가 문제였다. 스티브는 처음부터 애플은 위대한 제품에 집중하여 시장 점유율을 높이며 합리적인 이익을 추구해야 한다고 보았지만, 그가 떠난 사이 상황은 반대로 흘렀다. 마이크로소프트의 윈도우를 탑재한 컴퓨터가 세상을 평정한 것이다.

스티브가 애플에서 나오고 난 얼마 뒤 1985년 9월 14일 애플의 분기 이사회가 열렸다. 아이러니 하게도 이전에 대표이사로 임명되었던 스티브가 이 자리에 참석해야 했다. 모든 이사의 불안함 속에 임원들은 늘 하던 대로 매출, 재고 현황 등을 스티브 앞에서 보고 할 수밖에 없었다. 스티브의 차례가 되자 "나는 회사를 차릴 겁니다. 애플과 경쟁하지는 않겠습니다. 내가 만들 컴퓨터는 대학 시장을 겨냥한 것이니까요. 그저 하급 직원 몇 명만 데려갈 생각입니다. 애플이 제 회사에 투자했으면 합니다."라고 하여 모두를 놀라게 했다. 이렇게 스티브는 자신을 따라가기로 한 사람들과 '넥스트 컴퓨터'를 출범시키고 자신이 애플에서 만들고자 했던 매킨토시라 할 만한 컴퓨터를 만들기 시작했다. 스티브는 결국 소비자를 위한 컴퓨터를 만들고 동시에 넥스트에 '피고용인'이 아닌 '멤버'로서 직원을 대우하는 기업 문화를 만들었다. 이 시기에도 애플에서 스티브는 보이지 않는 존재

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

였다. 그가 떠난 후에 입사한 직원들도 그의 흔적을 느꼈다.

그리고 스티브는 우연히 전문적 용도의 또 다른 강력한 컴퓨터를 만나게 된다. 이 컴퓨터의 몰주 역할을 해온 사람이 전체 팀원과 컴퓨터 기술, 그리고 그들이 만든 소프트웨어를 한데 묶어 몽땅 처분해버리려 하고 있었다. 캘리포니아 주 마린 카운티에 소재한 조지 루카스의 영화 제작소인 루카스 필름의 디지털 그래픽 애니메이션 팀이 바로 그들이었다. 스티브는 루카스와 이 문제를 협의하기 시작했다. 스티브와 나는 영화를 주제로 대화를 나눠 본 적이 있었다. 그의 기술에 대한 재능과 영화 제작의 결합은 찰떡궁합처럼 보였다. 결국 1986년 스티브는 루카스의 그래픽 팀을 인수한다. 이 그래픽 팀은 훗날 픽사(Pixar)로 재탄생한다.

픽사 팀은 1986년 델러스에서 열린 회합해서 애니메이션 역사상 기념비적인 작품 <룩소 주니어>를 개봉했다. 이것은 이전 작품들보다 감정을 전달하는 기술이 한 단계 발전했음을 보여주었다. 하지만 1988년 초에 회사의 저조한 매출로 그의 생활은 확실히 어려워졌다. 더 이상 버틸 수 없자 회사의 균살을 빼야 하는 상황까지 왔다. 암울한 재정 상황에도 불구하고 새로운 단편영화를 위한 아이디어와 방책이 필요한 때였다. 스티브는 픽사의 차기 프로젝트로 구상한 <틴 토이>의 줄거리를 담은 그림에서 좋은 느낌을 받아, 알팍해진 호주머니 사정을 무릅쓰고 제작에 투자하기로 했다. 몇 차례 디즈니와의 접촉이 있었고, 무삭제 장편 만화영화 제작으로 방향이 흘러갔다. 이렇게 해서 탄생한 것이 <토이 스토리>이다. 중간 과정에 여러 문제들이 생겨서 계약서에 서명한 이후 개봉까지 5년이란 시간이 걸리긴 했지만, 기술 전문가 스티브 잡스가 이끄는 회사가 대중 모두가 감탄할 만한 예술작품을 만들어 낸 것이다.

이에 반면 넥스트는 스티브의 비즈니스 역사 속에서 행복한 측에 끼지 못했다. 많은 기대와 칭송을 받긴 했지만, 매출 실적이 신통치 않았고 투자액의 상당 부분을 회수할 가능성도 매우 낮은 위기의 상태였다.

### 8장. 회복과 재기 과정

1995년 픽사는 <토이 스토리>의 성공으로 한창 상승 무드였지만, 넥스트는 매달 스티브가 넣어주는 엄청난 현금이란 산소 덕택에 겨우 유지되고 있을 뿐이었다. 그러나 그의 비즈니스 인생은 놀라운 극적 전환을 맞고 이를 통해 최고의 CEO로 인정받게 된다.

넥스트와 픽사가 계속 돈을 빨아먹고 있던 1996년, 애플 컴퓨터는 새로운 운영 체제가 절실히 필요했다. 마이크로소프트 윈도우는 그 모든 결함에도 불구하고 매력적이고 편리

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

한 새 특징들로 무장한 새 버전들을 선보이면서 맥의 고객들을 끌어갔다. 스티브가 없는 애플은 그 사이에 새 운영체제를 창조할 능력을 잃어버린 듯 했다. 그 때 지휘봉을 잡은 사람이 박사급 기술 전문가인 질 아멜리오였다. 그는 기술 부문에서 리더십을 발휘하고 재정 문제를 해결하라는 임무를 띠고 애플에 영입되었으나 그는 애플의 엔지니어들이 실용적인 운영체제를 개발해 낼 가능성이 없다고 판단하고 외부로 눈을 돌렸다. 마이크 로소프트의 윈도우 NT, 전 애플 간부였던 장-루이 가세가 개발한 BeOS 등 여러 대안이 존재했다. 이 때 스티브는 넥스트의 구제 금융이 절실히 필요한 타이밍이었다. 결국 넥스트와 BeOS 두 팀이 최종 경합자가 되었다.

스티브는 애플에 적합한 운영체제의 기본적 특성을 열거한 다음 노트북에 영화 다섯 편을 틀었다. 사람들은 그렇게 많은 처리 능력을 제어할 수 있는 소프트웨어가 애플에게 얼마나 큰 이익을 가져다줄지 관심을 가졌다. 결국 애플은 새로운 매킨토시 운영체제 개발을 위해 스티브와 그의 회사인 넥스트를 통째로 매입하여 넥스트 직원들에 대한 모든 권리와 상당수의 최고 인재들, 그리고 CEO 자문 역으로 스티브 잡스를 품에 끌어안았다. 스티브가 다시 애플로 들어가게 된 것이다. 그 이후엔 스티브가 단번에 애플을 손아귀에 틀어쥐었다. 기존 CEO 아멜리오를 제치고 스티브가 임시 CEO가 되었고, 처음으로 완전한 지휘권을 갖게 되었다. 애플을 떠난 지 11년 만의 일이었다. 그 사이에 그는 한 층 훌륭한 리더가 되어 있었다.

스티브의 첫 번째 과제는 몇 가지 고통스러운 방식으로 애플을 개조하는 것이었다. 점차 스티브의 존재감이 커지면서 사람들은 흥분과 공포를 함께 느꼈다. 마침내 결정들이 내려지고 변화가 일어났으며, 그 속도는 전례 없이 빨랐다. 또 스티브는 하드웨어 팀에 달려들어 수백 개의 프로젝트를 두 자리 수 규모로 대폭 축소했으며, 아이맥(iMac)으로 이어질 프로젝트도 공개하며 지위를 탄탄히 해 나갔다. 또한 애플의 지휘권을 틀어쥐게 된 스티브는 지난 광고에 대한 경험을 살려 이사회를 대수술하여 두 사람을 제외한 모두를 내보냈다. 남은 두 명은 스티브에 무조건적인 '예스맨'이 아니라 스티브처럼 생각하고 회사를 재건하려는 사람들이었다. 새로운 이사회와 함께 스티브도 새 신념을 갖게 되었다. 즉 기업은 한 종류 이상의 제품을 만들면서도 핵심 사업에 충실해야 한다는 것이다. 이것이 지금 스티브가 향하는 방향이다.

### 9장. 통합적 관점

스티브 잡스는 1997년 애플로 복귀할 때 근본적이고 본질적인 문제에 눈 뜨기 시작했

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

다. 바로 소프트웨어를 제작하는 그룹과 하드웨어를 만드는 그룹이 완전히 따로 논다면 어떻게 제대로 된 제품을 만들 수 있을까 하는 문제였다. 이에 대해 스티브는 가능하지 않다고 답을 내렸다. 그는 소비자 단체의 의견에 따라 제품을 설계할 수는 없다고 믿는다. 결함 착지는 전혀 가치가 없는 일은 아니지만, 그것은 원하는 것을 위해 점진적으로 개량하는 것 정도에 그칠 뿐 혁신이 아니기 때문이다. 혁신가들이 창조하는 제품은 그들의 상상력의 결과물로서, 과거를 개량하는 것과는 차원이 다른 문제이다.

그리하여 스티브는 통합적 제품 개발자가 되기 위해 새로운 것을 포용하고 헌신해야 한다고 느꼈다. "우리는 구텐베르크가 했던 것과 같은 일을 해야 해요."라고 했다. 구텐베르크의 인쇄기가 작동하는 방식과 그의 발명이 인류 사회에 끼친 영향에 자신이 얼마나 매료되었는지를 자주 언급했던 것이다. 매킨토시는 다른 컴퓨터처럼 단지 글자와 숫자를 표시하거나 인쇄하는 것으로 그치지 않고 그래픽도 제작하게 된다. 그러면 사용자들은 회사 로고, 광고용 전단, 삽화로 장식된 온갖 종류의 것들을 제작할 수 있는 맥의 '자매 프린트'를 원하게 된다고 보았다. 이를 가능하게 하기 위해, 일본 캐논 레이저 프린터를 가져다 맥을 통해 인쇄 작업을 하도록 개조할 수 있을지 모른단 생각을 하고 바로 실행에 옮겼다.

직접 일본으로 간 스티브는 캐논 회장과 마주했다. 그들은 애플의 기술이 독점적이란 말을 듣기 싫어했기에 우린 프린터 내부에 설치할 애플 칩을 보내는 데 실패했다. 대신 그들이 기계의 내부를 미국으로 보내면 애플 칩을 설치하고 전체 장치가 애플이 디자인한 케이스에 담겨지도록 하는 데는 성공했다. 문제는 케이스에 애플의 로고를 새기고 캐논의 이름은 나오지 않게 하자는 제안이었다. 논쟁 끝에 프린터를 구동시키는 엔진이 캐논에서 제작한 것이란 광고를 내보내고, 프린터 내부 드라이브 엔진에 캐논의 이름을 새겨 넣기로 했다. 그러나 맥에 일본에 간지 문자를 표시할 수 있는 방법을 개발해주는 대가로, 프린터 케이스에는 캐논의 이름을 넣지 않기로 했다.

사람들이 혁신과 혁신가를 칭송하는 이유는 위대한 제품이 큰 이익을 안겨준다고 믿기 때문이다. 또 그들은 굉장히 획기적이고 기발하여 세상에 대한 인간의 인식을 확장하고, 전에는 할 수 없었지만 앞으로는 할 수 있게 될 일들의 영역을 넓혀주는 어떤 것을 통해 즐거운 놀라움을 경험하고 싶어 한다. 하지만 대단한 제품을 창조하는 사람들은 그것을 만들고 싶어 하는 것만으로 충분하지 않다. 실제로 만들 수 있는 능력이 있어야 한다.

스티브의 경우, 그 능력의 대부분은 전략에 대한 집중력과 흔들리지 않는 헌신으로부터

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

나온다. 동시에 그는 사업가이기도 하다. 부분적으로 애플의 혁신은 트레이드오프(선택과 포기)에 대한 스티브의 직관적인 이해력과 그의 의지에서 나온다. 스티브는 자신의 비전을 실현하기 위해 기꺼이 위험을 감수해왔다. 애플로 돌아와서 처음 한 일이 수십 개 제품에 대한 판매 중지 결정이었다. 그 외의 꾸준하게 팔리는 전통 있는 제품들의 명줄을 끊어놓는 것은 두려운 일이다. 하지만 그는 이 일을 해냈다. 수십 개 제품에 사형 선고를 내리고 자원을 단 네 가지에 집중한 것이다. 스티브는 인터뷰에서 이렇게 얘기했다. “질이 양보다 중요합니다. 그게 더 나은 재정적 결정이죠. 홈런 한 방이 2루타 2개보다 훨씬 나은 것과 마찬가지로입니다.”

진정한 혁신을 이루려면 그것을 뒷받침할 문화도 커야 한다. 혁신은 비즈니스에서 가장 과용되는 말 중에 하나이다. 혁신적인 제품을 갖는다는 것은 당신이 경쟁자를 능가하고 있다는 의미이기 때문이다. 많은 기업이 사실 혁신을 하지도 않으면서 입버릇처럼 혁신이란 말을 사용하여 메시지를 전하려 한다. 기업이 정신이 투철한 기업이 되려면 새로운 아이디어들이 조직의 보혈이 되어야 한다. 이런 면에서 볼 때, 전통적 기업에서는 혁신을 실행할 수 없다. 그들이 좋은 아이디어를 창출하지 못한단 것은 아니다. 좋은 아이디어는 어디서나 생성될 수 있다. 하지만 전통적 기업에서는 그런 아이디어들은 장애를 만나거나 폐기되고, 불완전하게 개발되거나 남용되는 경우를 많이 겪는다.

이에 반해 기업이 정신이 투철한 환경에서는 새로운 아이디어를 수용하고 그에 대해 보상함으로써 사람들이 최선을 다하게 하고 회사와 굳게 연결되어 있다고 느끼게 만든다. 아이디어를 통해 사람들은 불쾌하지 않은 방식으로 서로에게 도전하고, 리더는 직원들에게 창의력을 표출할 수 있다는 믿음을 심어주어 경쟁심과 열정을 고취시킨다. 그러나 이를 위해선 비전과 장래성이 있어야 한다. 또한 직원의 실수를 인정할 수 있어야 함이 전제된다.

애플의 직원들은 늘 ‘긴밀한 협력’, ‘교류’ 또는 ‘동시공학’에 대해 이야기한다. 분리되고 직선적이고 순차적인 개발 단계는 없다는 이야기이다. 제품들은 다분야간의 끊임없는 설계 검토 회의를 통해 디자인, 하드웨어, 소프트웨어 등의 모든 부서에 의해 동시 병행 연구된다. 그 일에 참여한 사람은 계속 그 상태에서 머무르고, 아무도 빠져나갈 수 없다. 그렇기에 애플은 이 모든 사람이 모여서 이야기를 나누는 모임을 아주 좋아하고 그것을 자랑스러워한다.

여기서 배울 수 있는 교훈은 통제에 관한 것이다. 스티브는 분명 자기 지위를 이용하여

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

아이맥 제작을 밀어붙였지만, 그에 집중하기 위해 혁신을 환영하고 장려했다. 회사에 개방적이고 실험적이고 기꺼이 새로운 것들을 시도해보라고 다그쳤다. 또한 그는 회사가 새로운 아이맥에 달라붙게 함으로써 암묵적으로 애플의 전 사원에 강력한 인센티브를 제공했다. 바로 여기에서 애플에서는 우리가 상상하는 것이 현실이 될 수 있다는 깨달음을 얻을 수 있다. 직원들은 이것을 매우 고무적으로 받아들인다. 직원을 참여시키고 만족시키기 위해 전통적으로 해오던 일들도 해야 하지만, 그들에게 쉽게 접근할 수 있는 존재로 다가가 무엇이 그들의 의욕을 자극하는지 배우고 귀 기울여야 한다는 교훈을 또 얻을 수 있는 것이다. 또한 더 나아가, 회사에 적합한 인재를 채용했다면 그 다음엔 그들의 아이디어가 실현될 가능성이 높은 문화적 배경을 창조하는 것이 중요하다. 이 모든 것들이 조화롭게 이루어질 때 혁신을 유도하고 혁신의 문화를 창조해 낼 수 있다.

### 10장. 혁신 전도사

스티브에게 어떤 제품의 창조는 오랜 시간을 두고 생각한 끝에 착상해낸 어떤 것이 아니다. 그는 직감과 직관에 따라 움직인다. 스티브는 처음부터 적절한 팀을 구성하면, 그들이 꿈을 실제 제품으로 구현하기 위해 창조적 능력을 잘 발휘할 것이라고 믿었다. 즉, 스티브의 세계에서 혁신은 집단의 활동인 것이다. 이는 놀라운 인재들로 채워진 IBM에서 음습한 기운을 느꼈던 나의 경험과 대조되어 애플의 특성을 잘 설명해준다. 또한 자신들이 잘 아는 필름 사진에만 매달리다가 디지털 사진 촬영과 디지털 화상 처리의 시대를 완전히 놓쳐버린 코닥과 달리, 스티브는 깊이 생각할 필요도 없이 내부는 물론 외부 사람들에게도 협력할 때 혁신이 이루어진다고 본다. 만약 당신이 외부의 지원과 손잡고 혁신을 주도 한다면 그들도 당신 팀의 일부로 움직여야 한다. 맥 그룹은 초기에 이를 실천하여 '혁신 전도사들'의 팀이 개발자들과 함께 응용 프로그램 창조의 북을 울려댔다.

처음부터 스티브는 통합적 제품 개발 개념의 철학을 실천했다. 하드웨어를 만든 기업이 소프트웨어까지 만들지 못한다면 성공적인 기술제품을 생산할 수 없다는 '통합 제품 이론'을 내세운 것이다. 이 개념을 두고 나와 스티브는 한동안 논쟁을 했다. 난 마이크로소프트처럼 우리의 소프트웨어를 판다면, 더 우수한 제품으로 소프트웨어 시장을 장악할 수 있다고 보았다. 하지만 스티브는 이에 동의하지 않았다. 하드웨어에서 운용되는 소프트웨어의 성능을 최고로 끌어올리려면 전체 시스템을 통제해야 한다는 것이다. 만약 마이크로소프트가 하드웨어까지 통제했다면, 더 우수한 제품을 생산했을 것이다. 하지만



## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

그들은 하드웨어를 개발하는 것엔 깊이 관여하지 않았기 때문에 어떻게 해야 소프트웨어와 하드웨어가 함께 원활히 기능을 수행할 수 있는지 이해하지 못했다. 윈도우 7 폰과 같은 경우만 보아도 아이폰과 안드로이드 폰에서는 기본적으로 통하는 특징이 많이 결여되어 있음을 알 수 있다.

또한 모토로라-구글(안드로이드)-마이크로소프트가 함께 협의하여 제품을 만들어야 하는 경우, 전화기가 계속 말뚱을 일으켜 짜증날 때 과연 누구의 잘못으로 생각해야 하는가의 문제가 있다. 안드로이드 사용자들은 전화기 고장 문제를 자주 겪는다. 아이폰 사용자들도 통화 중 끊김 현상에 짜증이 날 때가 있지만 그것은 주로 안정적이지 못한 AT&T 서비스의 결함 탓이다. 아이폰 4의 안테나 문제도 있었지만 이는 스티브가 건강상의 문제로 가족과 더 많은 시간을 보내며 디테일에 대한 꼼꼼한 점검을 다른 직원에게 일임했던 것, 모두가 기대했던 것만큼 빠르게 반응하고 책임을 수용할 준비가 되지 않았던 이유에서 기인한 것으로 본다.

애플에서 '통합 제품'이란 말은 기계 장치 이상의 것을 의미한다. 우리가 추구하는 목표는 사람들이 제품에 적응하길 기대하기보다, 그들의 자연스러운 생활방식, 습관적으로 사물을 이용하는 방식과 조화를 이룰 수 있는 제품을 설계하는 것이다. 2000년에 애플은 통합 제품 원칙을 지향하는 과정에서 어려움에 직면했다. 당시 어려운 재정 상황으로 더 했다. 하지만 음악을 좋아하는 스티브가 사람들이 각자 좋아하는 곡을 찾아 들을 수 있는 음악 소프트웨어 패키지를 제공한다는 아이디어를 떠올렸다. 그래서 당시 시장에 나와 있던 대표적 MP3 음악 소프트웨어 제품인 카사디 & 그린의 사운드 잼 MP를 샀다. 곧 애플은 사운드 잼에 대한 권리를 사기 위해 접근했고, 거래 조건의 일부로 제프 로빈은 애플에 재고용되어 새로운 인터페이스 제작을 맡았다. 결국 지금 '아이튠스'라는 이름으로 개명된 애플 버전의 소프트웨어가 2001년 소개된 이후 혁명적인 변화를 이끌었다.

이렇게 아이튠스가 시장에서 잘 나가자 스티브, 그리고 루비와 그의 팀이 최초의 매킨토시만큼이나 섹시하고 획기적인 MP3 타입의 플레이어를 떠올리게 되었다. 그러나 그곳에는 필요한 퍼즐 조각이 빠져 있었다. 스티브가 애플로 돌아온 뒤 폐기 처분했던 PDA 제품 시장이 다시 살아나면서, 휴대용 음악 플레이어보단 PDA가 더 좋은 기회처럼 보였다. 하지만 스마트폰 시장이 상승 기류를 타기 오래 전에 스티브는 휴대전화가 PDA 기능을 떠맡을 수 있을 것이라고 판단했고, 결국 PDA를 외면하고 MP3 쪽으로 눈을 돌렸다. 그가 음악 플레이어 시장에 마음을 빼앗긴 것은, 이 시장의 경쟁 세력이 그다지 위

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

협적이지 않았고 사용자 경험에 혁명의 바람을 일으킬 만한 제품으로 완전히 휘어잡을 수 있을 것처럼 보였기 때문이다.

일본의 도시바와 하드드라이브 관한 논의 끝에 사용자가 겨우 몇 곡을 들은 후 다시 플러그를 꽂지 않아도 될 정도로 긴 시간 동안 기계에 동력을 공급해줄 소형 배터리 문제를 해결 지었다. 결정적으로, 뮤직 라이브러리를 내려 받는 데 몇 시간이 걸렸던 기존 MP3 플레이어에서 한 걸음 나아가 애플이 주도적 개발을 한 '파이어와이어(FireWire)' 기술로 몇 분 안에 내려 받을 수 있게 만들었다. 이런 작은 퍼즐 조각들이 모여 작고 우아한 아이팟의 퍼즐을 완성하게 되었다. 게다가 애플의 전문적인 소프트웨어 기술과 디자인 역량, 소형화 능력으로 음악 플레이어를 만들어 낸 것이다.

스티브는 마케팅 전략에 대한 본능적인 이해와 매력적인 디자인에 대한 요구로 팀을 몰아세웠다. 또한 제품 작동은 아주 쉬워야 된다는 그의 원칙을 내세우며 프로젝트에 고스라니 적용시켰다. 원하는 노래를 들을 때 세 번 이상 버튼을 누르면 툭툭거렸고, 메뉴 표시 속도가 빠르지 않을 때는 짜증을 냈다. 이런 지적과 더불어 개발 막바지로 치닫고 있던 아이팟에서 기계가 꺼져있을 때도 배터리 동력이 소모되는 치명적인 결함을 발견했다. 이 문제를 해결하는 데 몇 주일이 걸렸다.

여기에 일련의 외부 사건들이 아이팟 출시에 먹구름을 드리웠다. 2000년 10월 말에 인텔이 가전제품 사업에서 손을 떼겠다고 선언하며 어두운 그림자를 던진 것이다. 탁월한 엔지니어링과 마케팅 능력으로 유명했던 인텔마저 더 이상 가전제품에서 돈 벌기 어렵다고 판단한 것인데, 그 중 하나가 MP3 였다. 또 아이팟 출시를 겨우 한 달 앞두고 생긴 9.11 테러 공격도 문제였다. 하지만 스티브는 계획한 대로 일을 밀고 나갔다. 2001년 12월 아름답고 귀여운 아이팟을 세상에 공개했다.

업계의 주요 기업들은 음악 배급 시스템을 만들기 시작했다. 타임워너, EMI, 베르텔스만 세 곳은 위험을 무릅쓰고 뮤직넷(Music Net)을 시작했고, 소니와 유니버설은 프레스플레이(PressPlay)란 온라인 뮤직 스토어를 들고 나왔다. 하지만 매달 이용료를 청구하는 실수를 범했고, 휴대용 MP3 플레이어로 음악을 내려 받는 것도 환영받지 못했다. 두 경쟁 시스템이 서로에게 음악을 허용하기로 했을 땐 이미 늦은 상태였다.

스티브와 애플 패거리의 음악 해적질의 문제를 기술적인 것에서 보지 않았다. 대신 온라인에서의 음악 구매를 더 쉽게 만드는 방식을 지지했다. 결국 스티브의 의지와 노력으로 업계의 합의가 이루어 졌다. 5개 음반 회사를 설득하여 애플의 아이튠즈 뮤직 스토어

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

를 통해 그들의 음악을 제공하기로 했다. 물론 아이튠즈 뮤직 스토어는 엄청난 성공을 거두었고, 음반 회사의 리더들 중 계약을 갱신하지 않겠다는 사람은 아무도 없었다.

### 제 4 운영 체제 : 브랜딩

#### 11장. 광고 전략

스티브 잡스가 햄버거, 포카칩 같이 일반인에게 익숙한 이미지를 사용한 인텔의 광고를 보았다. 인텔은 광고에 기술적 용어와 상징들을 사용하지 않음으로써 오히려 기술의 가치를 부각시킨 접근법을 사용했다. 이에 깊은 인상을 받은 스티브는 인텔에 전화하여 누가 그들의 광고와 홍보를 담당했는지 알아냈다. 결국 광고 제작을 총 지휘한 레지스 맥케나라는 인물을 찾아냈다. 두 사람의 만남으로 결국 맥케나는 애플을 고객으로 받아들여기로 결심했다. 이 과정을 통해 아직 젊고 경험도 적은 스티브가 브랜딩의 가치를 이해하고 있었음을 알 수 있다.

애플의 <1984> 광고를 구상했던 치아트 데이의 광고 전문가 리 클로는 창의적인 사람을 돌보고 관리하는 일에 자기 나름의 견해를 갖고 있었다. 스티브는 치아트 데이와 관계를 맺으며, 클로가 인정할 만한 충성심을 보여주었다. 스티브가 애플을 떠났다 돌아왔을 때 먼저 한 일도 치아트 데이를 재고용한 것이었다. 애플이 성장하면서 치아트 데이의 수장인 제이 치아트는 이미 저절로 시작되었던 과정을 계속 이어나갔다. 스티브와 애플 제품들의 '얼굴'로 홍보하는 것이었다. 널리 얼굴이 알려진 스티브의 인지도를 이용하는 것이다.

스티브와 레지스 맥케나, 제이 치아트와의 관계는 그들에게 애플 브랜드의 특징이 되는 창의력을 발휘할 기회를 제공해주었다. <1984>의 성공은 시작에 불과했고, 스티브가 애플에 돌아온 후에도 치아트 데이는 혁신적인 예술 감독 리 클로에게 애플 고객을 담당하게 했다. 그는 "다르게 생각하라(Think Different)"로 또 한 번 홈런을 쳤다. 더 최근에는 인쇄물 광고와 광고 게시판을 장식한 화려한 배경을 뒤로한 채 윤곽만 드러낸 아이팟을 착용한 검은 형상들도 대중의 마음을 움직였다.

애플은 사람들이 진정으로 원하는 제품과 그들이 제품의 가치에 눈뜨게 하는 열쇠인 위대한 브랜딩 사이클을 조화시킬 때 찾아오는 보상의 가장 좋은 본보기이다.

#### 12장. 유통

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

1996년 본가로 돌아온 스티브는 부산하게 움직이며 자신과 애플의 재도약을 준비했다. 제품 라인의 틀을 다시 짜고 회사를 생존 가능한 크기로 가지치기 했으며, 소수만이 비전이 있다고 판단하고 다수는 어리석다고 생각했던 일을 위한 토대를 마련하기도 했다. 또한 고객에게 직접 다가간다는 비전으로, 중간 상인을 없애기로 했다. 그리고 기술적 접근을 연구할 팀을 만들었다. 이렇게 애플의 임시 CEO는 취임 1년도 안 되는 짧은 기간에 많은 일을 했고, 1997년 11월 애플은 온라인 매장도 열었다.

온라인 판매는 대단한 소식이었지만, 전통적인 매장을 통한 판매는 늘 골칫거리였다. 애플의 컴퓨터 시장 점유율을 정체 상태에 머물러 있었다. 스티브는 이 문제의 핵심이 제품 판매 방식에 있다고 보았다. 대형 컴퓨터 체인점들은 애플에게 최고의 진열 공간을 제공하지 않았고 진열 방식도 눈에 띄지 못했다. 이들은 애플의 제품을 특별하게 취급해 줄 이유가 없는 기업들이었다. 그리하여 스티브가 오래 전부터 애플이 직접 유통과 판매에 나서서 시장 점유율을 올릴 수 있겠다고 믿어온 생각을 실현화했다. 무언가 하지 않으면 거대 구조의 희생물이 될 것이라고 판단하고, 대담하게도 소비자에게 직접 다가가기 위한 매장을 마련하는 혁신을 이끌었다.

1984년 쿠퍼티노의 밴들리 드라이브에 문을 연 애플 직원 매장에는 이미 모든 애플의 제품이 전시되어 있었고, 직원 고객들은 이를 부담 없이 사용해 볼 수 있었다. 소매점이라기 보단 체험 목적의 시연 센터와 비슷했다. 이런 정신을 고스라니 새 매장으로 이식하기로 했다. 소비자는 아무 부담 없이 제품을 즐기면서 구입도 할 수 있게 하고자 했다. 스티브와 그의 팀은 매장의 위치를 두고 고민 끝에 쇼핑몰에 두기로 결정했다. 항상 고객이 원하는 생활 방식을 반영하는 제품을 만들자는 애플의 사업 목표를 강조할 수 있고, 애플 기반의 공동체 의식 및 쇼핑 경험의 확대를 창조하여 소규모 컬트 수준에서 대중 운동으로 변모시키려는 의도였다.

애플 매장은 아주 잘 설계되고 유혹적이며 체계가 잘 잡혀 있어 무엇을 어디서 찾아야 할지 금방 알아볼 수 있다. 각 구역은 소비자가 부담 없이 써보고 즐길 수 있는 제품들이 구비되어 있고, 아무도 구매결정을 하라고 채근하지 않는다. 제품부터 쇼핑 경험과 수리에 이르는 애플 매장의 모든 것은 사용자 친화적이다. 나는 그 곳을 '스티브 매장'이라고 불러야 한다고까지 생각했다.

2010년 가을 현재, 애플의 매장은 중국에 있는 것을 포함하여 300개가 넘는다. 초기의 성과가 개념 증명을 하듯, 접근성이 더 좋은 고급 쇼핑몰에 애플 매장이 속속 들어서고 있다.

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

### 13장. 애플의 로드맵

2001년 스티브의 연설은 대단했다. 당시 PC 산업은 침체의 늪에서 허우적거렸고, MP3 플레이어, 디지털 카메라, PDA, DVD 플레이어 등의 기기는 날개 돋친 듯 팔려나갔다. 이런 상황에서 경쟁사는 체념하기 일쑤였지만 스티브는 달랐다. 그는 21세기 첫 10년은 '디지털 생활방식'의 시대가 되리라고 예측했다. 카메라, DVD 플레이어, 휴대전화 등 밀려드는 디지털 기기들이 주도하는 '디지털 허브'가 도래할 것으로 보았다. 그 중심에 복잡한 응용 프로그램을 운용할 정도로 똑똑하고, 큰 화면에 값싼 데이터 기억장치가 제공되는 PC만이 있을 수 있다고 보았고, 스티브에게 그 PC는 매킨토시였다. 이후 맥은 디지털 허브이자 세포의 핵이 되었고, TV에서 전화에 이르는 광범위한 기기들을 통합하여 우리 생활의 일부가 되게 한 강력한 컴퓨터로 자리매김했다.

2006년 월트 디즈니는 픽사를 매입했다. 스티브 잡스는 디즈니의 이사가 되었고 회사 최대 주주가 되기에 충분한 규모를 누렸다. 그는 애플에서 눈이 번쩍 뜨이게 하는 미래 제품들을 추진함과 동시에, 새로운 디즈니-애플 프로젝트를 준비하는 1인 2역의 역할을 수행했다.

스티브는 디지털 허브의 실현 방법들을 생각하면서 사방에서 사람들이 손에 든 소형기기를 주물럭거리는 현상에 주목했다. 그에 그는 일군의 제품 범주에 달려들어 경쟁 세력을 일거에 휩쓸어버릴 새로운 제품을 들고 나오는 일을 진행하고 싶었고, 휴대전화를 만들자는 결정을 내렸다. 다른 제조사들은 더 강한 메모리칩과 좋은 안테나를 이용하는 발전을 이루었지만, 사용자 인터페이스 문제를 해결하는 건 실패했다.

휴대전화 산업 초창기 이래로 실권은 통신사들이 쥐고 있는 게 현실이었다. 무수한 사람들이 휴대전화를 구입하고 통신사에 매달 엄청난 야의 현금이 유입되는 상황에서 게임의 규칙을 정하는 것은 통신사였던 것이다. 그런데 고집과 독단으로 뚝뚝 뭉친 스티브 잡스가 이 판에 뛰어들어 여러 휴대전화 회사의 고위 인사들과 맞장을 뒀다. 그는 회사들을 순회하며 사람들이 음악을 어떻게 들으며 어떻게 컴퓨터를 이용하고 어떻게 자기 삶을 즐기는지 애플은 알고 있다고 피력했다. 결국 뉴욕의 한 호텔 스위트 룸에서 (나중에 AT&T가 매입한) 싱글러의 간부들을 만나 협정을 이끌어 냈다.

회사의 여타 부서로부터 독립되어 간섭 받지 않는 별도의 팀을 구성하는 전략은 매킨토시에서도 효과가 아주 좋았기 때문에, 스티브는 이 방식을 아이폰 개발에도 적용하게

## 22일차. 스티브 잡스! 애플의 아이리더쉽을 배워라

했다. 보안에 매우 신경을 쓰며 설계나 기술적 측면이 경쟁사의 귀에 들어가지 않게 했고, 같은 아이폰 개발 팀이라 해도 어느 한 영역을 맡은 팀은 다른 팀으로부터 차단되었다. 팀원들은 자기가 담당한 부분을 완성하는 데 필요한 내용만 알았다.

완전한 제품 실연을 요구했지만 결과는 실망스러웠다. 몇 주 뒤가 맥월드였다. 하지만 기적적으로 몇 주간의 노력 끝에 싱글러를 인수한 AT&T에 우수한 성능의 아이폰을 보여줄 수 있었다. 단순 전화기의 기능을 넘어서 '손 안에 들어가는 컴퓨터'를 구현해냈다. AT&T에 2010년 말까지 5년 간 애플 전화를 팔 수 있는 독점권을 주고 제품의 디자인에 통신사 로고는 빠지게 했다. 이렇게 탄생한 아이폰은 시장에 등장한 후 첫 2개월 동안 거의 150만대가 팔려나갔다.

이제 맥월드의 다음 중대 발표 사안은 태블릿 PC가 되었다. 아이패드라는 사실 아이폰 이전에 구상되어 수년간 개발이 진행된 상태였다. 하지만 그 기술이 준비가 되지 않은 상태였다. 하지만 일정 시간이 지난 뒤 사람들은 일반 PC와는 다를 것임을 점차 확신했고, 애플은 새로운 카테고리의 제품을 탄생시켰다. 바로 응용 소프트웨어 다운로드 서비스인 앱 스토어를 갖춘 포켓용 미디어 센터였다.

애플의 경쟁사들은 아이패드를 태블릿으로 본다. 하지만 스티브의 비전에서는 아이패드는 미디어 장치이다. 아이패드는 전달 플랫폼으로 사용자에게 콘텐츠를 가져다주는 장치이다. 또 아이폰의 연장으로서 응용 프로그램을 위한 플랫폼이기도 하다.

스티브는 콘텐츠가 왕인 세계를 꿈꾸었다. 미래의 애플은 점점 더 우리의 손에 더 많은 콘텐츠 전달 장치를 쥐어주는 회사가 될 것이다.