1. 훅 들어온 중국

- 중국에 대한 우리의 평소 이미지
  - 잘 안 씻는다, 싸구려, 짝퉁, 만만디 등
  - 중국에 대해 성숙한 인식을 가져야 중국굴기의 본질을 이해할 수 있음
- 1990년대, 중국에 개혁과 개방의 흐름이 본격화됨
  → 마윈도 1999년에 알리바바를 창업하여 15년 만에 큰 성공을 거둠

2. 중국의 밈(meme)

- 덩샤오핑의 개혁·개방정책으로 인해 중국굴기의 토대 마련
- 도광양회(韜光養晦)를 바탕으로 중국은 내부적으로 국력을 키워 무서운 속도로 부상하고 있음
- 주역에서 발견한 디지털의 문화적 유전자
  → 주역은 양/음으로 이치를 따지며, 디지털은 0/1로 정보를 처리함
  → 표의문자인 중국이 디지털 분야에서 두각을 나타내는 이유

3. 알리바바의 물구나무 정신

- '역설'의 원리
  - 일반적인 통념에 반대되는 생각
  - 반대로 보이는 개념들은 사실 '하나의 개념'

  → 마윈과 알리바바 이야기를 이해하기 위해서는 '역설의 철학' 관점에서 조망할 필요가 있음
- 양면성을 보는 균형감각 : 문제의 본질(philosophy)을 찾으려는 시도가 중요

1. 마윈과 1960년대 중국

- 1960년대 : 마오쩌둥의 대약진운동 실패로 경제적으로 큰 혼란을 가져옴
  - 마윈은 어린 시절 싸움꾼이었고 공부에 흥미도 없었다고 함
  - 마윈이 유일하게 관심을 가진 것은 '영어'
    → 외국인 관광객과 계속 소통하면서 영어회화 능력을 향상시킴
  - 마윈은 남들보다 새로운 것을 잘 받아들이는 통찰력과 실행력의 소유자

2. 작은 거인의 성장

- 1970년대 : 덩샤오핑이 복귀하면서 개방개혁의 물결이 시작됨
  - 마윈은 삼수 끝에 항저우 사범대학 영어교육과에 입학
  - 졸업 후 영어강사로 임명되나, 곧 그만두고 세 번의 창업을 시도함
  - 1999년 알리바바를 창업하지만, 수많은 시련을 겪음
- 주어진 환경에 당당히 맞서서 부딪히는 도전정신이 필요

3. 결핍이 성장을 낳는다

- 마윈의 여정은 '결핍'의 스토리
  - 그것을 불평하지 않고 당당하게 맞서면 전화위복이 될 수 있음
- 마윈의 '실패학'
  - 모든 일에 일희일비하지 말 것
  - 중심이 확고한 사람은 실패나 성공에 연연하지 않음
  - 성공과 실패의 '역설적 관계'를 이해하는 것이 필요함

1. 마윈의 첫 도전

- 마윈이 잘 하고 좋아하는 영어를 기반으로 하이보 번역회사를 설립했으나, 성공을 거두지 못함
  → 하이보 번역회사를 위해 이우시에서 잡화를 떼어다 팔기도 하고 의약품과 의료기기 외판도 함
- 마윈의 도전이 주는 시사점
  : 성공학 강사들의 논리와 달리, 성공은 성취가 아니라, 무슨 일을 선택하느냐의 의미

2. '92파' 창업가들

- 남순강화: 1989년 천안문사태 이후, 중국의 개방화, 글로벌화를 위해 덩샤오핑이 기획한 순회강연
- 1992년 남순강화의 영향으로 창업을 한 중국의 기업인들
  - 마윈, 리슈푸, 궈광창 , 딩레이, 마화텅, 리옌홍
  - 공통점 : 실패를 두려워하지 않고 도전을 선택
  - 이 기업인들은 현재 중국의 원동력이 됨

3. 마윈의 실패학개론

- 마윈은 실패를 통해 배움을 수행
  - 30번이 넘는 거절 및 입대, 경찰 모집, KFC와 호텔 입사 시험에 모두 실패
- 마윈의 실패학개론이 주는 시사점
  - 실력이란 계속되는 실패와 충격 후에도 다시 일어서는 것
  - 누구든 힘든 시련과 단련을 거쳐야만 성공할 수 있음

1. 인터넷 산업의 태동

- 1995년은 인터넷 역사의 분기점
  - 1990년대 초반, 주로 전자게시판(BBS)형식으로 매우 제한적
  - 1995년 '넷스케이프 커뮤니케이션즈 코퍼레이션'이 상장하면서 월드와이드웹이 폭발적으로 성장
  - 미국: 야후, 이베이, 아마존 창업
  - 한국: 인터파크, 다음 창업

2. 불편한 동거, 또 한 번의 좌절

- 1998년 경부터 인터넷 열풍이 불기 시작함
  - 중국의 3대 포털사이트: 시나닷컴, 소후닷컴, 163닷컴(왕이)
  - 모바일 메신저로 유명한 텐센트 창업
  - 중국의 구글 '바이두' 2000년에 창업

3. 마윈의 출사표

- 시간의 개념에 대한 그리스어 해석 2가지
  - 크로노스(chronos): 연대기적 시간, 즉 양적인 시간의 개념
  - 카이로스(kairos): 특별한 순간, 즉 주관적이고 질적인 시간의 개념
- 마윈의 일관된 사명의식: 천시란 숫자가 아닌 사명의식임

1. 알리바바의 시작

- 뼈아픈 세 번의 실수를 이겨낸 마윈은 18명의 팀원들과 자신의 아파트에서 알리바바 사이트 구축 작업을 시작함
- 알리바바의 콘셉트는 B2B 전자상거래임
- 외국기업이 중국기업을 서치하려는 니즈를 온라인으로 연결시키는 게 알리바바의 비즈모델임
- 마윈이 B2B 모델을 선택한 이유
  - 기업 간 전자상거래는 자신의 사명감으로 오랫동안 꿈꾸던 것임
  - B2B 사업모델이 자신의 핵심역량이라고 생각함

2. 마윈의 무한 도전

- 알리바바의 비즈모델을 기업 대 기업, B2B 전자상거래 모델로 선택함
  - 정보의 플랫폼만 제공하고 실제 거래가 일어나지 않음
  - B2B 모델은 수익을 창출할 수 있는 구조가 아님
- 알리바바 그룹의 주 수익원은 타오바오와 티몰임
- B2B 비즈니스모델을 선택한 알리바바가 성공을 거두었다는 것 또한 역설임

3. 좋은 비즈모델의 조건

- 알리바바의 B2B 전자상거래 사업모델 자체로는 성공하기 쉽지 않았음
- 어떤 비즈모델이 성공할 수 있는 것인가를 답한다는 것은 어려운 일임
- 사명의식과 열정 앞에서는 무모해 보이는 비즈모델도 무색해짐
- 비즈니스모델은 정해진 것도 아니고 정답도 없음
- 가장 좋은 비즈모델은 내게 잘 맞는 옷임

1. 마윈, 차이충신을 얻다

- 1999년 차이충신(蔡崇信)이 알리바바에 오게 됨
  - 차이충신은 알리바바의 성장에 핵심적인 역할을 함
- 1999년 10월 알리바바는 골드만삭스에서 500만 불 투자를 받게 됨
- 마윈이 생각하는 인재 : 매일 웃으면서 출퇴근하고 신바람 나게 일하는 사람

2. 손정의를 만나다

- 1981년 손정의는 일본 후쿠오카에서 소프트뱅크를 창업함
- 1995년 제리 양과 데이비드 파일로(David Filo)는 일본 소프트뱅크 손정의 회장에게 투자를 받아 야후를 창업함
- 1996년 소프트뱅크와 함께 야후 재팬을 만듦
- 1999년 11월 손정의와 마윈의 만남이 이루어짐

3. 실수에서 얻는 깨달음

- 마윈은 소프트뱅크에서 2,000만 불을 투자받음
  - 알리바바의 사업 확장 → 2000년말 인터넷 업계에 이상기류 감지 → 알리바바 위기
  - 이익이 없는 상황에서 갑작스러운 인건비 상승은 경영에 위협요인이 됨
- 스펙과 성과의 상관관계는 제로에 가까움
  - 겉으로 보이는 스펙에 눈을 뺏기지 말고 심층에 숨어있는 핵심을 발견해야 함

1. 공짜경제학의 뿌리

- 디지털 경제는 아날로그 경제와 패러다임이 다름
- 디지털과 인터넷의 태생이 누구에게나 오픈되어 있는 무료재화
- node(개체)가 아닌 link(연결)에서 가치가 창출되는 패러다임으로 이동
- 사물의 경제논리는 없어지고 정보의 경제논리가 등장

2. 알리바바의 가격정책

- 오픈 플랫폼인 웹의 정신에 부합
- 유료보다 더 우수한 무료 서비스 제공
- 중국 공급상 : 중국의 중소상인들이 해외바이어들을 만날 수 있도록 하는 일종의 상품박람회장
- 청신퉁 : 회원사의 신용을 인증해주는 서비스
- 골드 서플라이어 : 골드 회원에게 노출률을 높여주고 각종 마케팅 지원

3. 공짜 수익모델의 4가지 유형

- 교차보조금 : 비싼 물건을 보조금 등을 통해 싸게 구입하는 방법
- 광고 스폰서 : 광고를 해주고 광고주로부터 광고료를 받는 방법
- Freemium : 처음에는 무료로 제공하고, 업그레이드 등을 통해 유료로 전환
- 무조건 공짜 : 금전적 대가를 기대하지 않는 것

1. ebay, 양쯔강에 들어오다

- B2B분야의 절대강자였던 알리바바는 C2C진출을 목표로 계획함
- 당시 C2C에는 'ebay'라는 경쟁사가 존재했음
  - 중국 토종 C2C사이트로는 이취가 있었으나, ebay가 중국에 진출하면서 이취 지분의 33%를 인수함
- 마윈은 ebay의 중국 잠식을 예측하고, ebay에 대항할 수 있는 사이트를 구축하기로 계획함
- 2003년 3월, 마윈의 '타오바오 상륙작전'이 개시됨

2. 타오바오 상륙작전

- 알리바바 직원 중 10명을 선발하여 비밀리에 타오바오 초기 사이트 구축 프로젝트에 돌입함
- 타오바오는 '개별브랜드' 정책을 활용
  - 알리바바가 운영하는 사이트임을 숨기기 위함
    → ebay 몰래 중국 시장에 잠입하는 데 성공함

3. 마이오피아에 빠지지 말라

- 마이오피아(myopia) : 근시안, 한 기업이 몰락하는 대표적인 이유
- 마이오피아를 벗어나기 위해서는 '틀'에 얽매이지 않는 '눈'을 가져야 함
- 경쟁의 이점 : 경쟁은 피하는 것이 아닌, 즐기는 것
  - 전체 시장규모의 증가
  - 대외협상력 증가
  - 경쟁을 통해 혁신 발생

1. 개미와 코끼리 싸움

- 이베이와 타오바오와의 전투 : 출발선상에서부터 차이가 났던 경쟁
- 타오바오의 한 판 승 요인
  - 무료정책 : 누구나 무료로 등록하고 거래할 수 있도록 시스템 오픈
  - 결제시스템 구축(즈푸바오) : 온라인거래의 안정성 및 신뢰도 향상
  - 메신저를 활용, 커뮤니티의 활성화

2. 멜팅팟, 중국

- 중국은 멜팅팟(melting pot)의 나라 : 다양한 문화와 기술을 융합하는 기제가 잘 작동하고 있음
- 애플, 구글, 페이스북의 '절도' 사례
  - 창의성을 발휘한 사례
  - 타인의 것을 가져다가 자신의 것으로 재구조화하는 능력 발휘

3. 알리바바와 큰 도둑

- 사물의 경제논리와 정보의 경제논리의 차이점
  - 사물의 경제논리 : 하드웨어의 품질, 기능에만 초점
  - 정보의 경제논리 : 소프트웨어에 초점, 연결과 융합에 관심
- 다른 사람의 것을 훔쳐다가 독특함을 입혀라
  → 독특함이 없으면 '모방'에 그침

1. 타오바오의 신의 한 수

- 중국인의 대표적인 두 가지 특성
  - 만만디(慢慢的) : 느리다는 뜻
  - 차부뚜어(差不多) : 차이가 크지 않다, 대세에 지장이 없다는 뜻
- 만만디는 굳은 심지를 가지고 때를 기다리는 것임
  - 운명을 피하는 것이 아니라 그대로 인정하고 때를 기다리는 철학

2. 양쯔 강의 악어 전략

- 이베이이취는 모든 포털사이트들과 배타적인 광고계약을 맺음
  - 이베이이취 광고 이외의 어떤 전자상거래 광고도 게재할 수 없도록 막아놓음
- 타오바오는 적의 방어가 허술한 소규모 인터넷 사이트, 개인 블로그 등을 공략함
  - 광고비도 싸고 많은 양을 내보낼 수 있음

3. 난득호도 정신

- 타오바오는 이베이의 공격이 계속 되는 동안 난득호도, 대교약졸, 도광양회의 마음을 가지고 때를 기다림
- 2004년 11월 마이크로스프트가 중국에 MSN메신저를 출시하면서 온라인쇼핑 부문에서 타오바오와 제휴함
- 기다려야 할 때와 칼을 뽑아야 할 때를 분간하는 지혜, 그리고 역설적인 둘 사이에서 균형감각을 잃지 않는 것이 중요함

1. 인스턴트 메신저의 중요성

- 2004년 6월 구매자에게 즉시성을 충족시켜주기 위해 왕왕 메신저를 개발
- 당시 텐센트의 QQ메신저가 국민메신저로 자리 잡고 있었던 상황
- 문자채팅, 거래알림 기능, 배송정보 확인 등 다양한 기능을 부여
- 스마트폰이 모바일 시대를 열면서 모바일 메신저가 강세

2. 텐센트 이야기

- 텐센트는 인스턴트 메신저로 시작된 회사
- OICQ를 개발한 후, AOL에 고소당해 QQ로 이름을 바꾸며 국민메신저로 부상
- 웹 환경이 1.0에서 2.0으로 변화하며 매스미디어의 영향력이 떨어지고, 소셜미디어의 파워가 커지게 됨

3. 중국인의 소통 방식

- 90년대 한중수교 이후 우리나라의 많은 기업들이 중국으로 몰려감
- 중국의 역사, 문화, 사고방식, 비즈니스에 대한 이해가 부족하여 중국에서 실패
- 중국인의 '꽌시(關係)'와 중화사상을 이해하고 존중해주는 자세 필요

1. 마윈의 퇴장과 새로운 도전

- 마윈은 새로운 회사 '차이냐오(菜鳥)' 설립함
- 차이냐오는 중국 전 지역 24시간 내 배송을 목표로 하는 '연합 물류 플랫폼'임
- 다수 기업들과 함께 '중국 스마트물류 네트워크(CSN, China Smart Logistics Network)'의 프로젝트를 추진함
- 몇 개의 초대형 물류기지를 만들어놓고 기존 물류업체들을 네트워크로 연결하는 스마트 물류 플랫폼을 구축하려고 함
- 온라인 전자상거래가 활성화 되려면 3가지 요건(정보의 이동, 돈의 이동, 사물의 이동)이 충족되어야 함
- 물류 혁신은 전자상거래 업체의 도전 과제임
- 차이냐오의 의미 : '햇병아리', '과거를 기억하는 새'
  - 무언가를 성취했다고 안주하고 자만하지 말고 항상 제로로 리셋하는 마음가짐을 다지기 위한 작명
- 마윈은 자신이 이룩한 성취가 오히려 자신을 '승자의 저주'의 함정에 빠지게 할 수 있다는 승자의 역설을 잊지 않음
- '승자의 저주'에 빠지지 않도록 늘 경계해야 함
- 꽃이 피기 직전의 상태인 방심을 놓치는 순간, 승자의 역설에 빠짐
- 지금의 성공이 진짜 성공이 아니고 모든 것은 순환되고 변한다는 역설의 철학을 가져야 함

2. 대륙풍이 불기 시작한다

- 차이냐오 : 중국 전체를 커버하는 스마트 물류 네트워크를 구축하는 프로젝트를 시작
- 알리익스프레스 : 해외 직구족들을 위한 글로벌 사이트 운영

- 알리바바 : 인천에 '알리바바 타운' 설립 추진, 코리안페이를 만들겠다는 계획 발표
- 알리페이 : 핀테크도 어느 순간 우리 생활 속으로 들어와 있음
- 중국과 미국의 화폐전쟁 : 아시아 인프라투자은행 설립 발의
- 우리나라의 상황 : 중국 물류 네트워크와 전자화폐의 한국 진출, 세계 경제의 거대한 지각판 충돌
- 기업가 정신 : 내 주머니만 따지는 장사꾼이 아니라 플랫폼을 생각하는 기업가가 되어야 함

3. 新열하일기

- 〈新열하일기〉를 써야 하는 이유
  - 중국 대륙풍 기류에 대비
  - 미국과 서구로 편향되었던 우리의 시각을 교정할 필요
  - 동남풍에 익숙했던 우리의 체질도 바꿔가야 함
- 승자의 역설'에 빠지지 않기 위해서는 기존의 틀을 깨는 사고의 전환과 창의성이 필요함
- 틀에 갇힌 지식은 사회를 위험하게 만들 뿐만 아니라 후세까지도 파멸로 몰아넣을 수 있음
- 지식의 화석화, 사고의 박제화를 경계해야 함
- 나를 낮추고 물구나무서서 거꾸로 점검하는 일을 게을리하면 승자의 역설에 빠질 수 있음

1. 플랫폼 전쟁이 벌어지는 이유

- 중국 플랫폼 전쟁의 선두그룹 : 알리바바, 텐센트, 바이두(BAT)
- 미국의 플랫폼 전쟁 : 구글, 애플, 페이스북, 아마존, 마이크로소프트
- 플랫폼 장악을 위한 노력
  - 필요한 인프라 구축
  - 자신의 영역이 아닌 분야에 투자
  - 다른 업종의 회사들을 인수합병하거나 제휴
- '공장 안 시야'에서 '광장 시야'로, 관점의 전환이 필요한 시대

2. 플랫폼 제국의 꿈을 실현하기 위한 알리바바와 텐센트의 행보

- 알리바바의 행보
  - 알리바바(1999) → 타오바오(2003) → 티몰(2008) → 알리익스프레스, 주화산(2010)
  - 다양한 솔루션 개발 : 알리왕왕, 알리페이
  - 알리마마 설립 : 온라인, 모바일 마케팅회사로 성장
  - 알리윈 설립 : 고객들의 구매행태, 구매이력 등의 빅데이터 분석
- 알리바바의 행보
  - 차이냐오 설립 : 스마트 물류 네트워크
  - SNS 부문 2위의 시나웨이보 인수
  - 동영상 사이트 '유쿠' 인수 : 교육, 음악, 드라마, 영화 등의 콘텐츠 확보
- 텐센트의 행보
  - 설립 : C2C 전자상거래 사이트 '파이파이왕'
  - 매입 : 컴퓨터와 디지털제품의 B2C사이트 '이쉰왕', 신발류 사이트인 '하오러마이', 다이아몬드 사이트 '커란다이아몬드'
  - 투자 : 여행 사이트 '이룽왕', 공동구매 사이트인 'F탄'

  - ‘QQ왕거우’라는 종합 인터넷 쇼핑몰로 연계시키고 QQ상청과 통합
  - 징둥상청과 연합전선 구축
  - 완다그룹과 텐센트, 바이두가 합작으로 전자상거래 기업을 설립
  - 텐페이로 알리바바의 알리페이와 결제시장에서도 격돌
- market이 플랫폼으로 진화하고 있음
- 플랫폼 전쟁, 이것이 새로운 비즈니스 패러다임임

3. 경계 없는 新삼국지

- 전자상거래로 시작한 알리바바와 소셜미디어의 텐센트, 검색의 바이두, 제조업인 샤오미나 화웨이 등이 모든 분야에서 新삼국지 전쟁을 벌이고 있음
- 알리바바와 텐센트의 금융서비스 전쟁
- 바이두 : 전자상거래 분야 진출, 금융서비스 출시, 클라우드와 빅데이터
- 알리바바, 텐센트, 바이두의 콘텐츠 전쟁
- 업종의 경계가 없어져 제조업도 일반 서비스업도 플랫폼이 될 수 있음
- 알리바바가 플랫폼으로의 변신에 나서는 것은 시장이 플랫폼으로 변화되는 상황에서 온라인마켓 영역 안에만 머물러 있어서는 안 된다는 인식 때문임
- 비즈니스 환경 변화에 대응하려면 플랫폼 오리엔티드(platform oriented), 경제논리, 차등화의 원리, 블루오션으로 옮겨가야 함
- ‘영역의 역설’ 이것은 플랫폼 제국을 꿈꾸는 맹주들이 반드시 가져야 할 철학임

1. 가치사슬이 해체된다

- 디지털 : 0과 1의 조합인 비트(bit)로 이루어져 모든 문서나 사진, 이미지, 동영상, 음악 등은 0과 1로 변환할 수 있음 → 융합(컨버전스)이 가능해짐
  - 아날로그 사물들은 물리적 분자 구조가 다르기 때문에 서로 융합될 수 없음
- 언번들링(unbundling) : 가치사슬이 해체되는 현상
  - 가치사슬(value chain) : 기업이 가치를 창출하기 위해 관련업체들과 연결되어 있는 관계

2. 금융업의 언번들링과 알리페이

- 알리페이 : 핀테크(fintech) 분야의 선두주자로 전자상거래 플랫폼을 구축하기 위한 금융인프라의 역할
  - 금융업 가치사슬의 언번들링 현상을 이해하고 만들어진 금융상품
- 위어바오(余额宝) : 전자지갑에 남아 있는 푼돈을 머니마켓펀드(MMF)에 투자할 수 있도록 하는 상품

3. 제조업의 해체와 샤오미 이야기

- 제조업의 가치사슬 : 원재료를 구입해서 제품화하여 유통 채널로 내보내고 광고나 프로모션을 통해 판매하는 방식 → 언번들링 현상이 나타나고 있음
- 샤오미 : 제조업체도 플랫폼이 될 수 있다는 것을 보여준 대표 사례
  - 자체적으로 스마트폰 운영체제를 개발함 → MIUI
  - 샤오미에서 만드는 가전제품에 MIUI를 적용하게 되면 샤오미폰과 연결됨

1. 바이두 이야기 - “난 알고 있다, 네가 모르는 것을”

- 알리바바나 텐센트가 서비스 중심 회사라면, 바이두는 기술 중심 회사
- 리옌홍, 검색엔진의 단점 개선 아이디어 구상
- 빅데이터를 분석하는 인공지능 기술력을 바탕으로 미래 예측, 고객의 삶 리드
  → 플랫폼 전쟁의 유리한 고지를 점하겠다는 것
- 바이두는 구글, 페이스북 등과 딥 러닝 인재 전쟁 중

2. 플랫폼 전쟁의 최종병기

- 플랫폼 만족도 향상
  - 고객과의 소통을 위한 미디어 제공
  - 안전하고 편리한 결제시스템 구축
  - 고객정보나 시장 트렌드에 대한 팁 제공
- 빅데이터 기술의 발전은 다변화된 사회를 정확히 예측, 효율적으로 작동하게 하고, 개인 구성원마다 맞춤형 정보를 제공, 관리, 분석하게 함

3. 딥 러닝과 인공지능의 역설

- 딥 러닝 : 인공신경망의 연장선, 머신 러닝보다 발전된 단계
- 딥 러닝에 기반한 인공지능은 빅데이터 분석 및 숨어있는 원리를 추론, 미래 예측이 가능
  → 인공지능이 플랫폼 전쟁의 최종병기가 된다는 의미
- IT나 DT 전공자가 아니더라도 기술의 트렌드와 변화에 대한 기본적 학습이 반드시 필요

1. 글로벌 마인드의 고취

- 글로벌 기업이란, 글로벌 기업 철학과 문화, 비전, 인재 등이 갖춰진 기업
- 글로벌 마인드
  - 넓은 시야 : 끊임없이 공부, 호기심, 사회를 읽고 세상의 변화에 대한 민감성
  - 넓은 마음 : 자신을 낮추고 남을 포용하는 마인드, 생각의 경계를 열고 넓은 마음으로 포용
    → 비즈니스 생태계 플랫폼의 발전을 가져올 수 있음

2. 기업가정신의 회복

- 중국굴기의 원천은 기업가정신에 있음
- 창업이란, '회사'를 만드는 것이 아니라 '업'을 세우는 것
- 성공은 doing(행위, 업적)의 개념이 아니라, being(상태, 존재)의 개념
- 자신의 업을 부단히 추구하고 실패를 두려워하지 않는 야생성을 회복하는 것이 우리에게 필요한 기업가 정신

3. 거꾸로 물구나무서서 새로운 미래를 본다

- 중국에서 시작된 비즈니스 생태계 지각변동을 좋은 기회로 삼아야 함
- 기존의 '전략'을 '역설'의 관점에서 다르게 보고, 다르게 생각하고, 다르게 행동하기 위한 마인드가 중요
- 메이저뿐 아니라 마이너리티도 통찰하는 넓은 시야가 필요