

구글웨이! 구글의
조직모델 혁신과 경영전략
정리노트



학습 목차

차시	차시명	주요 훈련내용
1	대담한 목표를 가져라	1. 대담한 목표 2. 비전 공유 3. 독립 경영
2	견제와 균형으로 초심을 지켜라	1. 견제와 균형 2. 초심지키기
3	수학적인 팩트를 믿어라	1. 숫자중시 2. 구글경제
4	어려울수록 원칙을 지켜라	1. 원칙중시 2. 고객가치
5	빠름을 추구하라	1. 빠른 출시 2. 새로운 가치를 창출하는 연구개발
6	단순하지만 기능이 많은 제품을 만들어라	1. 기술기반의 계승 2. 단순함의 미학
7	최고 인재를 채용하라	1. 구글의 채용원칙 2. 소규모 팀의 운영
8	학문적 열정을 중시하라	1. 학문적 열정을 중시하는 조직 문화 2. 구글의 20% 법칙
9	동기부여 방법을 찾아라	1. 비금전적 동기부여 2. 일하기 좋은 직장
10	동료평가 정책을 수립하라	1. 동료효과와 동료평가 2. 최고의 인맥
11	온라인 커뮤니티를 성장도구로 활용하라	1. 고객의 소리, SNS를 통한 소통 2. 최고의 광고 대행사, 온라인 커뮤니티
중간평가		선다형 5문제 출제

학습 목차

차시	차시명	주요 훈련내용
12	고객 불만을 즉시 개선하라	1. 고객 불만의 개선 2. 고객신뢰의 확보
13	시장 변화에 능동적으로 대처하라	1. 변화하는 시장에 대한 대응 2. 구글의 사업 다각화 방향 3. 구글의 현지화와 문화적 고려사항
14	혁신을 장려하라	1. 혁신과 자동화 2. 신세계를 창조하는 뉴미디어의 세상
15	사내 정보를 조직내부에 널리 공유하라	1. 기업 내 정보공유의 중요성 2. 조직노화에 대한 대응
16	새로운 트렌드를 만들어	1. 독립과 자율 2. 광고주에 대한 독립성
17	기술의 이종교배를 권장하라	1. 새로운 도전/매쉬업 2. 핵심 상품 우위 전략
18	지속적으로 아이디어를 찾아라	1. 혁신과 상상력, 아이디어의 원천 2. 구글의 아이디어 창출 활동
19	글로벌기업이 되기 위한 다음의 혁신기업 사례	1. 창의적 인적자원의 중요성 2. 창의적 인적자원의 보유 3. 창의적 조직문화를 위한 다양한 시도
20	기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지	1. 충성 4. 책임감 7. 절약 2. 정직 5. 열정 3. 근면 6. 프로정신
21	기업 사례를 통한 새로운 경영과 산업 트렌드	1. 소통하는 경영 : 관계와 공감 2. 변화하는 경영 : 창의와 혁신 3. 진보하는 경영 : 경쟁과 향상 4. 도전하는 경영 : 신사업과 기회 5. 함께하는 경영 : 공존과 지속성장
22	스티브 잡스! 애플의 아이리더십을 배워라	1. 제품개발 3. 조직 문화 2. 인재 채용 4. 브랜딩
최종평가		21문항(선다형 15문항, 단답형 5문항, 서술형 1문항 출제)



중점 학습내용!

- 1 대담한 목표
- 2 비전 공유
- 3 독립 경영

1

대담한 목표

1. 구글의 시작

- (1) 구글의 목표 : 전 세계 정보를 체계화하여 모두가 편리하게 이용할 수 있도록 하는 것
- (2) 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 보급됨
- (3) 구글은 검색 페이지에 표시되는 정보와 관련성 있는 온라인 광고를 비용 효율적으로 게재하고 광고 효과를 측정할 수 있는 서비스를 광고주에게 제공함으로써 수익을 창출

2. 구글의 대담한 목표

- (1) 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.

3. 대담한 목표가 갖추어야 할 조건

- (1) 설명이 필요 없을 정도로 명확하면서 강력해야 한다.
- (2) 편안하게 달성할 수 있는 수준의 훨씬 바깥에 있어야 한다.
- (3) 그 자체로 과감하고 재미있어서 리더가 바뀌거나 없더라도 조직의 발전을 계속 자극할 수 있어야 한다.
- (4) 대담한 목표가 달성되고 나면 새로운 대담한 목표를 마련하여 조직이 표류하는 현상을 미연에 방지해야 한다.
- (5) 대담한 목표는 회사의 핵심이념과 일치해야 한다. 대담한 목표는 핵심이념을 강화하고 자아상을 반영하도록 진술하고 핵심이념을 보존하는 데 필요한 기업문화를 강화하는데 도움을 주어야 한다. 즉, 구글의 대담한 목표는

검색이라는 분야에서 최고가 되겠다는 핵심이념을 담고 있는 것이다

**중점 학습내용!**

- 1 대담한 목표
- 2 비전 공유
- 3 독립 경영

2

비전 공유

1. 비전이란?

(1) 비전의 구성

- ① 존재 이유를 밝혀줄 목적
- ② 목적을 추구하는 과정에서의 행동 준거가 되는 가치
- ③ 최종적인 결과물이 될 청사진

(2) 피터 드러커는 “미래를 예측하는 가장 좋은 방법은 미래를 만드는 것”이라고 했다. 그리고 그 출발점은 내가 품고

있는 비전이다.

(3) 좋은 비전

- ① 우리가 하고 있는 일이 무엇인지 분명히 알 수 있게 해주고 의사 결정의 지침을 제공
- ② 미래의 청사진을 보여주는 것이어야 하고 연속성을 지녀야 함
- ③ 가슴을 설레게 하는 어떤 힘을 가지고 있고 마음을 움직여 스스로 기여할 수 있도록 동기부여

2. 비전으로서의 대담한 목표

- (1) 명확한 목표 : 양적 또는 질적으로 달성하려는 수준을 명시적으로 선언하는 것
- (2) 공동의 적(common enemy) : 시장 1위의 경쟁사를 적으로 삼아 그 적을 물리치는 것을 목표로 하는 것
- (3) 모범적인 역할 : 시장 선도적인 모범 기업을 모델로 삼아 목표를 삼는 것
- (4) 내부적인 전환 : 조직이 내부적으로 변화되어야 할 방향을 제시하는 것

**중점 학습내용!**

- 1 견제와 균형
- 2 초심지키기

1

견제와 균형

1. 고대 로마의 삼두 정치

(1) 견제와 균형의 통치원리

- ① 체크 앤드 밸런스(Check and Balances)
- ② 국가권력을 분리시켜 상호 견제·억제하게 함으로써 국가질서의 균형 있는 안정을 이루도록 하는 통치원리
- ③ 권력분립론의 이론적 배경
- ④ 미국의 입법·행정·사법의 삼권분립, 국회의 양원제, 지방분권 등이 모두 체크앤드밸런스의 원리를 실현하려는 것이 원리에 대하여 정부기능의 약화를 들어 비판이 가해지고 있음
- ⑤ 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.

2. 실리콘 밸리의 성공 방정식

- (1) 미국에서 투자를 받기 위해서는 혼자가 아니라 좋은 친구와 사업을 해야 한다고 말한다. 투자자들은 사업의 아이디어도 중요하지만 함께 공동의 비전을 가진 사람의 존재유무를 따지기 때문이다.
- (2) 마음이 맞는 친구와 동업한 후 경영과 마케팅에 밝은 인물을 영입하는 방식
 - ① 인텔의 로버트 노이스와 고든 무어 그리고 앤디 글로브
 - ② 애플의 스티브 잡스와 스티브 워즈니악 그리고 마이클 마쿨라
 - ③ 마이크로소프트의 빌 게이츠와 폴 알렌 그리고 스티브 발머



3. 구글의 3인 체제

(1) 구글만의 독특한 삼두체제 형식의 경영구조

(2) 구글의 3인 경영체제가 성공한 이유

- ① 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.
- ② 상호존중 : 에릭 슈미트가 어린 동료 두 사람의 지적 능력이 얼마나 뛰어난지에 대해 자주 언급하는 것을 보면 충분히 알겠지만 이들은 서로의 능력을 존중하고 있다.
- ③ 공유가치 : 구글의 리더 세 사람은 모두 숙련된 엔지니어들이다. 수학적 추론이 갖는 정확성을 높이 평가하며 기술에 대한 신뢰도 높다. 돈을 많이 버는 것이 좋은 일이긴 하지만 꼭 그렇게 해야만 하는 것은 아니라는 점에 서로 동의하고 있다.
- ④ 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.

**중점 학습내용!**

- 1 견제와 균형
- 2 초심지키기

2

초심지키기

1. 구글의 초심지키기

(1) 구글의 기업가치

(2) 2004년 IPO 당시 '투자자에게 보내는 편지' 중에서

- ① 상장 이전의 구글은 장기적인 측면에 주력했고 이는 구글에 큰 도움이 되었다. 상장기업으로서 구글은 이러한 원칙에 변함이 없을 것이다. 많은 기업들이 외부의 압력에 굴복해서 분기별 시장 기대치에 맞추느라 장기적 기회를 희생시키고 있다.
- ② 구글은 단기 수익 압력 때문에 높은 위험을 안고 있지만 큰 보상을 기대할 수 있는 프로젝트를 피하지 않을 것이라고 하였다.
- ③ 구글의 최고의 관심사는 사람들이 효과적으로 정보를 찾을 수 있도록 객관적으로 지원한다는 점이라고 하였다.
- ④ 구글의 경영자 세 사람 사이의 파트너십은 매우 잘 이뤄지고 있어 앞으로도 계속 전과 같은 형태를 취할 것이라고 밝혔다.

(3) 이중등급 의결권 제도(dual class voting structure)

- ① 목적 : 경영철학을 지켜나가기 위해서 이중등급 의결권 제도(dual class voting structure)를 도입
- ② 내용 : 주식을 A주와 B주로 나누고 A주는 주당 한 표, B주는 주당 10표의 의결권을 행사토록 하는 것
- ③ 전체 주식으로 인한 의결권의 대부분을 구글의 3인이 행사하고 있어 투자회사나 일반투자자들로 인해 경영활동에 제약을 받지 않는 구조를 구축
→ 그들만의 독특한 경영체제라든가 기술 지향적인 의사결정 활동, 자유분방한 업무 환경 등 구글만의 방식에서 어떠한 제약도 받지 않고 추진해 갈 수 있음



Chapter 03

수학적인 팩트를 믿어라



중점 학습내용!

- 1 숫자중시
- 2 구글경제

1 숫자중시

1. 경영과 숫자

- (1) 2007년에 GS그룹 허창수 회장이 그룹 임원들에게 비전달성을 위한 경영전략을 강조
- (2) 그가 제시한 숫자경영의 핵심은 '회사의 주요 전략 지표들을 숫자로 표시할 수 있도록 정량화 하라.'는 것

2. 경영의 핵심은 숫자다.

- (1) 숫자가 기업경영에서 갖는 의미
 - ① 숫자는 상상을 현실로 만들어 주는 도구 : 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.
 - ② 숫자는 세상을 바라보는 통찰력을 제공 : 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.
 - ③ 숫자는 강력한 커뮤니케이션 수단 : 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.

2. 구글의 수학적 데이터

- (1) 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. 구글이 인터넷 광고요금을 부과하는 방식도 수학적 계산에 기초를 두고 있다.



중점 학습내용!

- 1 숫자중시
- 2 구글경제

2

구글경제

1. 선물경제(gift economy)

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

2. 공짜경제의 보이지 않는 손

- (1) 20세기
- ① 웹의 등장과 디지털화된 상품의 전자적 유통은 '공짜 경제'라는 경제현상을 만들어냄
 - ② '공짜 경제'는 저장과 유통의 비용이 '0'에 가까워지면서 등장한 새로운 패러다임
 - ③ 산출량 한 단위를 변동시킬 때 변동하는 총비용의 크기를 한계비용이라고 하는데 디지털화의 진전은 바로 이런 한계비용을 '0'에 가깝게 만들어 놓은 것
→ 20세기에는 비용을 지불하는 대상이나 주체를 바꾸는 전략으로 공짜 경제 창출
- (2) 21세기
- ① 21세기의 공짜는 비트 경제를 바탕으로 일단 한 번 소프트웨어가 되면 그 상품의 원가와 가격이 0에 가까워지는 디지털 시대의 특성에 기인

3. 양면시장(two-sided market, double-sided market)

- (1) 양면시장이란?
- ① 광고로 수익을 올리는 대신 검색결과는 무료로 제공하고 있는 검색엔진의 수익모델
 - ② 검색엔진이나 신문, 신용카드 등의 경우, 회사(인터넷회사, 신문사, 신용카드사)는 사용자(인터넷 사용자, 구독자, 소비자)와 광고주(혹은 신용카드 제휴사)양쪽 모두에 제품과 서비스를 제공



중점 학습내용!

- 1 원칙중시
- 2 고객가치

1

원칙중시

1. 성공하는 기업들의 경영 원칙들

- (1) 기업이 갖는 경영 철학의 구체적 실천 방침이요, 존재 이유
- (2) 이론이나 공식처럼 명확히 정해져 있지도 않고 객관적이지도 않으며 불변하는 진리도 아님
- (3) 기업가나 경영자 또는 기업의 구성원들에 의해 형성된 주관적이고 목표 지향적인 원칙들
- (4) 기본적인 도덕성을 위배한다거나 법적으로 문제가 없는 것이어야 함

1. 감정을 움직이는 방법

- (1) 구글이 성공할 수 있는 이유
 - ① 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.
 - ② 둘째, 구글 내 급속한 정보흐름이 팀워크를 촉진하고 조직을 신속하게 재구성하며 성공할 것 같지 않은 프로젝트는 조기에 종결시킨다.
 - ③ 셋째, 구글의 측정 시스템은 엔지니어에게 사용자 행동에 대한 직접적인 정보를 제공해주고 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 통합되는지 고려할 필요가 없다. 구글이 많은 신규서비스를 동시에 테스트할 기회를 갖고 있다. 장기적으로 하나의 서비스에 의존하지 않고 비즈니스를 확장해 나갈 수 있다.

**중점 학습내용!**

- 1 원칙중시
- 2 고객가치

2

고객가치

1. 경영 원칙으로서의 고객지향

(1) 고객 지향적 기업의 특징

- ① 고객에 대한 명확한 철학을 전 임직원인 공유하여야 한다.
- ② 고객이 중심이 되는 조직 구성을 해야 한다.
- ③ 제품이 아닌 고객중심으로 사업모델을 구성한다.
- ④ 고객 중심의 고유한 경영시스템을 가지고 있다.
- ⑤ 성과 평가의 중심에 고객이 있다.

2. 고객가치의 개념적 정의

(1) 가치의 정의

- ① 기업 활동에서 말하는 가치 : '가능성 있는 대안 혹은 결과가 어느 정도 적절한지를 평가할 수 있도록 만드는 기본 원칙'이고, 또한 '소비자의 인지된 선호도', 즉 가치는 고객이 구매 목적을 달성하기 위해서 행하는 제품 속성의 평가 과정에서 고려하게 되는 중요도
- ② 마케팅적 의미에서 가치 : 얻게 되는 부분(what you get)과 그 대가로 포기하게 되는 부분(what you give up)의 차이, 즉 가치란 비용을 고려한 편익을 의미



3. 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.

- (1) 가치 심화 : 기존 시장에서 제공하던 가치를 더욱 풍부하고 깊이 있게 하는 전략으로, 대부분의 기업들이 손쉽게 택할 수 있는 방식
- (2) 가치 창조 : 고객이 새롭게 원하는 가치나 남들이 미처 발견하지 못한 가치를 창출함으로써 남들보다 먼저 시장을 선점하는 것
- (3) 가치 확장 : 고객가치를 기존 시장뿐만 아니라 다른 시장으로 확장하여 전달함으로써 새로운 시장을 확보하는 것
- (4) 가치 이동 : 핵심 역량을 통한 다각화 전략의 일환으로 볼 수도 있다. 가치 이동은 기업이 기존 사업에서 제공하던 가치와 상관없이 새로운 시장에서 전혀 다른 형태의 가치를 제공하는 것

**중점 학습내용!**

- 1 빠른 출시
- 2 새로운 가치를 창출하는 연구개발

1

빠른 출시**1. 스피드 경영**

스피드 경영이란 '급변하는 경영환경에 대한 기업의 대응력을 극대화함으로써 고객이 만족하는 제품, 서비스를 남보다 빠르게 제공하는 경영'으로 정의된다.

(1) 스피드 경영을 실현하기 위해 위한 필요조건들

- ① 명확한 사업 비전
- ② 작고 단순한 조직 구조
- ③ 신속한 의사소통
- ④ 단순한 업무 절차와 제도
- ⑤ 고객 중심의 업무프로세스 등의 구조적 특성
- ⑥ 자신감과 열정 등 기업가적 정신으로 무장한 구성원

2. GE(General Electric)의 스피드 경영 사례

(1) GE의 스피드 경영을 위한 기업가치

- ① 잭 웰치는 스피드 경영을 위해 GE 조직구성원이 지향해야 할 사고 및 행동의 원칙인 기업가치로 3S(Speed, Simplicity, Self-confidence)를 제시

(2) GE 스피드경영의 핵심은 '명확한 원칙' : '1~2위가 아닌 사업은 재구축하거나 매각한다'는 원칙만 확고하면 스피드는 따라온다.

3. 신제품은 경쟁사보다 먼저 출시한다

(1) 제품을 조기에 출시하는 것은 경쟁이 일어날 수 있는 상황을 미리 막고 신규진출자가 시장에 진입하는 데 필요한 비용을 높이는 역할을 한다. 구글은 완벽한 제품을 출시하는 것이 아니라 베타 버전을 먼저 출시한다.



Chapter
05

빠름을 추구하라



중점 학습내용!

- 1 빠른 출시
- 2 새로운 가치를 창출하는 연구개발

2

새로운 가치를 창출하는 연구개발

1. 고객을 창조하는 고객 중심의 연구개발(R&D)

(1) 고객 중심 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.

① 고객대응 연구개발

- 고객이 표현한 니즈를 충실하게 이해하고 반영하는 것을 가장 중요한 포인트로 삼음
- 기술의 변화가 크지 않은 안정적 환경일수록 성공할 가능성이 높음
- 고객대응 연구개발 중심으로 조직을 운영하게 되면 기존에 없는 혁신적인 신제품개발을 추진하기 어려워짐

② 고객창조 연구개발

- 고객 대응 연구개발을 전개하는 기업과 마찬가지로 고객의 소리에 귀를 기울이고 그들의 니즈를 정확히 파악하는 것을 가장 중요시함
- 명시적인 고객니즈를 파악하는 차원을 넘어 고객의 내면에 깊이 감추어져 있는 잠재 니즈를 찾기 위해 부단히 노력

**중점 학습내용!**

- 1 기술기반의 계승
- 2 단순함의 미학

1

기술기반의 계승

1. 주요 IT 기술의 변화 방향

- (1) 협력(Collaboration) : 협력(Collaboration)을 통한 효율적인 협업 환경의 제공은 고객 지향적인 상품 및 서비스를 창출할 수 있게 한다.
- (2) 유연(Flexibility) : 유연한 비즈니스 환경 및 모델은 유연한 IT 환경을 통해 더 향상시킬 수 있다. 유연한 IT 환경의 제공을 통해 전자적 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.
- (3) 통합(Integration)
 - ① 기업은 통합 IT 환경의 제공을 통해 비즈니스 변화에 대한 대응 능력을 높일 수 있으며, 모든 고객과 쉽고 빠르게 연계할 수 있다.
 - ② 기업은 통합 IT 환경을 통해 비즈니스에서 요구하는 기능 및 정보에 대해 중복을 제거하고 재사용을 강화함으로써 궁극적으로 비즈니스 운영비용을 절감해 나갈 수 있다.
- (4) 주요 정보기술 동향
 - ① 메타데이터 레퍼지토리(Metadata Repositories) : 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, 전자 메타데이터에 대한 관리를 수행하는 것

2. 인공지능(artificial intelligence)**(1) 인공지능의 개념과 기술적 전통**

- ① 인공지능 : 사람의 학습, 지각, 추론, 자연언어이해 등 각종 능력을 컴퓨터 프로그램으로 실현한 기술



1

기술기반의 계승

3. 구글의 사명과 메멕스 계획

- (1) '세상의 정보를 정리해서 어디에서나 쉽게 찾아 활용할 수 있게 만들겠다'는 구글의 사명은 바네바 부시(Vannevar Bush, 1890~1974년)의 메멕스 계획(the memex agenda)과 매우 유사함
- (2) 메멕스 : 개인이 가지고 있는 모든 책, 기록, 통신내용을 저장할 수 있는 장치

4. 구글의 맥가이버 칼 전략

- (1) 성장 동력으로서의 핵심역량
 - ① 구글은 맥가이버 칼로 할 수 있는 모든 것을 일일이 보여주기보다는 칼을 사용하는 방법에 대한 정보를 알려준다. 모든 링크를 톱 앞에 갖다주는 게 아니라 검색 창에 질문을 입력하게 하는 것이다.
 - ② 마리사 메이어(구글검색제품/고객서비스 담당부사장)의 2002년 인터뷰 중에서 : 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 톱 앞에 갖다주는 게 아니라 검색 창에 질문을 입력하게 하는 것입니다. (하략)

5. 단순함을 추구하는 구글의 전략

- (1) 단순함의 미학, 구글 크롬(Google Chrome)

구글 크롬은 불필요한 기능을 제거해서 화면을 단순하게 만들었고, 대신에 속도에 집중해서 편하게 사용할 수 있도록 하였다.
- (2) 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.



중점 학습내용!

- 1 구글의 채용원칙
- 2 소규모 팀의 운영

1

구글의 채용원칙

1. 채용에 관한 일반 원칙

(1) 기업에서 말하는 인재의 유형

- ① 인재는 리더십이 있다
 - 미국계 제약회사인 한국릴리의 인사담당자는 “리더십을 발휘해 매출을 올리는 사람이 가장 중요한 인재”라고 말한다.
 - 영국계 스탠다드차타드은행 역시 리더십이 인재의 기본 소양이다.
- ② 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(者), 즉 기업의 비전을 제시할 수 있는 사람이어야 하며, 농부는 밭을 땅에 붙이고 현실에서 비즈니스를 추구하는 사람이어야 한다”고 말했다.
- ③ 인재는 고객을 먼저 생각한다 : GE를 제치고 세계 최대 기업으로 떠오른 월마트는 고객 한 사람의 만족과 안전까지 책임질 수 있는 사람을 인재로 규정한다.
- ④ 인재는 패기와 승부욕이 있다 : 샴푸·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.
- ⑤ 인재는 팀워크와 주인의식이 있다 : 네트워크 판매회사인 암웨이는 리더십과 함께 팀워크를 강조하는 회사다. 한국암웨이 담당 차장은 “인재는 타인의 의견을 경청할 줄 아는 개방적인 인물이면서도 개인의 목표보다는 조직의 목표를 우선하는 자세를 갖춘 인물이어야 한다”고 말했다.



1

구글의 채용원칙

2. 구글은 최고만을 채용한다

- (1) 실리콘밸리의 엘리트주의 : 소프트웨어 개발에 가장 적합한 인재를 채용해야 한다는 점에서 엘리트주의를 지향
- (2) 업무에 요구되는 역할 이상을 해낼 수 있는 자격을 갖춘 사람들 : 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.
- (3) 학문적으로 충분한 자격을 갖춘 후보자
 - ① 열정적이고 동기부여 수준이 높은 사람
 - ② 수학을 신뢰하고 사실에 기반한 분석을 존중하도록 훈련된 사람 : 세부적인 관찰을 중요하게 여기고, 수학을 신뢰하며, 가능하면 직관보다는 합리적인 사고를 믿고, 즉흥적인 것보다 사실에 기반한 분석을 존중하도록 훈련돼 왔다.
 - ③ 자율적이면서도 통제된 혁신에 익숙한 사람

3. 구글의 채용 방식

- (1) 거대하지만 유연한 채용기구
 - ① 높은 채용담당자의 비율
 - ② 유연한 채용절차와 체제
- (2) 채용에 관한 '램 슈리램'의 조언
 - ① A급 사람들을 고용하면 그들도 A급 사람들만 채용한다 : "A급 사람들을 고용하면 그들도 A급 사람들만 채용한다. B급 사람들을 고용하면 C급이나 D급을 채용한다."
 - ② 채용의 워비곤 호수전략 : 현재 직원의 평균적인 수준보다 더 높은 수준의 후보자만 채용하겠다는 것

**중점 학습내용!**

- 1 구글의 채용원칙
- 2 소규모 팀의 운영

2

소규모 팀의 운영

1. 소규모 팀의 운영

(1) 구글의 소규모 팀

- ① 통제범위 이론(span of control theory)의 예외 : 통제범위 이론이란 조직에서 관리자 1명당 직원이 최대 7명일 때 가장 효율적일 수 있다는 것
- ② 민첩하고 발 빠른 회사 : 관리자가 부족한 구조는 혁신적이고 민첩하고 반응이 쉽고 발 빠른 회사를 만들겠다는 욕심이 만들어낸 결과
- ③ 테크노스트럭처(technostructure)의 회피
 - 현대의 대기업에서 의사결정 권한을 실제로 장악하고 있는 사람들을 일컫는 개념
 - 갤브레이스는 이와 같은 현실인식에 바탕을 두고 기업에서의 의사결정을 주식 소유의 유무와 관계없이 최신기술과 경영에 관한 고도의 지식·능력·경험을 갖춘 각 분야별 전문가들이 집단적으로 담당하게 된다고 생각하였다. 이같은 테크노스트럭처에 의한 의사결정권의 장악은 기업에만 국한되는 것이 아니라 행정과 군사 분야에도 적용된다. 테크노크라트(기술관료)들에 의해 도입되는 계획화는 자본소유자들의 개별적 이익으로부터는 어느 정도 자립을 하게 되었는데, 그 결과 종래의 자본 소유와 비소유의 관계를 축으로 하던 사회와는 다른 사회구조가 성립된다고 생각하였다.

2. 성과를 창출하는 효과적인 팀 만들기

(1) 효과적인 팀을 만들기 위한 조건

- ① 팀의 목표를 팀 구성원들이 명확히 이해하고 있다.
- ② 팀원 모두가 함께 일할 수 있는 능력을 지니고 있다.
- ③ 팀 중심의 평가 방식을 사용한다.
- ④ 효과적인 팀이 되기 위해서는 팀 내에 항상 긴장감이 유지되고 있어야 한다.
- ⑤ 리더가 중요한 역할을 수행하고 있다.
- ⑥ 팀원들이 열정을 갖도록 해야 한다.



중점 학습내용!

- 1 학문적 열정을 중시하는 조직 문화
- 2 구글의 20% 법칙

1

학문적 열정을 중시하는 조직 문화

1. 조직문화

(1) 조직문화의 정의

- ① Pettigrew : 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직의 총체적 개념의 원천
 - ② Jelineck : 조직의 신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 고유의 조직구성원의 가치판단의 틀
 - ③ T unstall : 각 조직의 독특한 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동 규범 및 사업을 하는 방법의 집합
 - ④ Denison : 조직의 핵심적인 정체성을 형성해주는 가치, 신념, 행동유형의 집합
- (2) 조직문화의 구성요소 : 철학, 이념, 가치관, 규범, 의식, 전설, 우화, 행동양식

2. 학습조직

(1) 학습조직의 개념 : 조직구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 역량을 확대시키고 새롭고 포괄적인 사고능력을 지속적으로 배우는 조직(by Senge, 제5경영)

(2) 학습조직의 특징

- ① 지식의 창출, 공유 및 활용에 뛰어난 조직이다.
- ② 창조적 변화능력을 촉진하는 조직이다.
- ③ 탈관료제를 지향하는 조직이다.
- ④ 현실을 자각하고 현실의 변화방법을 모색하는 조직이다. : 자율적인 조직은 성공과 실패, 장점과 단점, 당면문제 등의 현실을 정확히 지각하고 이해하며 필요한 경우에는 적절한 비전을 설정하고 현실의 변화를 추구해야 한다.
- ⑤ 학습자의 주체성, 자율성, 참여성이 존중되는 조직이다.
- ⑥ 연속적인 학습이 이루어지는 조직이다.
- ⑦ 조직, 조직구성원, 고객을 만족시키는 조직이다.



3. 구글의 학문적인 커뮤니티 유지 노력

(1) 검색 자동화에 따른 단점

- ① 유의어사전 방식의 검색 : 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.
- ② 누적 사용 수에 따라 페이지 순위를 매기는 방법 : 링크를 따라 사이트에 들어와 오랫동안 머물면 그 사이트는 잠깐 방문한 사이트에 비해 더 적절한 것으로 간주되지만, 누적 사용 수가 신뢰할 만하지 못하다는 결함을 내포하고 있다.
- ③ 페이지에 걸린 링크 수를 세어 페이지를 분류하는 방법 : 인터넷 상의 링크를 논문의 인용과 같은 개념으로 보고, 검색엔진이 여러 페이지에 걸린 링크 수를 세어 페이지를 분류하는 방법을 통해 더욱 신뢰할만한 결과를 얻어낸 것이 구글의 검색 알고리즘이다.



중점 학습내용!

- 1 학문적 열정을 중시하는 조직 문화
- 2 구글의 20% 법칙

2

구글의 20% 법칙

1. 구글의 성공법칙

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

- ① 위원회가 직원을 채용한다(Hire by committee).
- ② 업무에만 전념하도록 한다(Cater to their every need).
- ③ 직원 모두 한 공간에 있어야 한다(Pack them in).
- ④ 협동을 용이하게 하라(Make coordination easy).
- ⑤ 내부의 시험을 거쳐라(Eat your own dog food).
- ⑥ 창조성을 장려하라(Encourage creativity).
- ⑦ 끊임없이 합의를 추구하라(Strive to reach consensus).
- ⑧ 악한 기업은 성공할 수 없다(Don't be evil).
- ⑨ 데이터에 근거한 결정을 내려라(Data drive decisions).
- ⑩ 자유롭게 의사소통하라(Communicate effectively).

2. 20% 프로젝트, 성공의 조건

(1) 20% 법칙의 성공적 정착을 위한 전제 조건

- ① 구글은 시장 경쟁 지향 프로젝트 환경을 제공한다 : 개발자들은 스스로 성공 가능성이 높은 프로젝트를 선정하고 경영자들의 승인 아래 더 많은 사람이 프로젝트에 투입 되도록 문호를 개방
- ② 구글에는 똑똑한 워크홀릭이 대부분을 차지한다 : 구글의 채용절차는 '자기 주도성'을 강조한다. 이를 통해 기업의 성장에 '무임 승차(Free Riding)하는 사람을 배제' 하는 것이 구글의 중요한 인재 채용 정책이기 때문에 구글에는 똑똑한 일 중독자가 대부분을 차지하며 이들이 20% 프로젝트를 주도하게 된다.
- ③ 경영자의 절대 권력이 필요하다 : 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.

**중점 학습내용!**

- 1 비금전적 동기부여
- 2 일하기 좋은 직장

1

비금전적 동기부여

1. 구글 문화

(1) 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.

(2) 혁신적인(Innovative) 회사 구글

- ① 질문으로 시작해서 나오는 혁신성(Innovation) : 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.
- ② 개인 관심분야에 20% 시간활용
- ③ 창의성과 혁신성을 이끌어내는 근무환경

2. 비금전적 동기부여로서의 20% 법칙

(1) 동기부여의 2가지 형태

① 내재적 동기와 외재적 동기

- 내재적 동기 : 어떤 과제에 대해서 자신이 가지고 있는 흥미, 호기심, 자기만족감, 성취감 등에서 비롯되는 동기(예 : 과업을 수행하면서 얻는 성취감, 과업 자체에 대한 도전감 등)
- 외재적 동기 : 과제 그 자체와는 관계없이 과제의 해결이 가져다 줄 보상이나 벌에서 비롯되는 동기(예 : 보수 수준의 향상, 작업환경의 개선, 승진, 상벌 등)



1

비금전적 동기부여

(2) 최고의 인재를 유지하기 위한 동기부여 방법

- ① 내재적 동기부여의 원천 : 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.
 - 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.
- ② 20% 법칙이 주는 또 다른 이점
 - 나이 어린 졸업생들에게 아주 매력적인 취업 조건
 - 오픈 소스 커뮤니티에서 개발에 참여하던 프로그래머들이 구글에 참여하게 만드는 유인책
 - 생산성 증대
 - 신제품, 특히 구글이 제공하고 있는 기존 제품에 통합할 수 있는 신제품을 개발하는 데 활용
 - 조지 애커로프(George Akerlof)의 연구 : 구글의 20% 법칙은 20%의 자유시간을 활용하여 직원들이 새로운 정보와 혁신적인 아이디어를 만들고, 그렇게 할 수 있도록 허용해 준 제도이다. 따라서 구글은 직원들이 이런 점에 대해 회사에게 감사함을 느끼고 더 열심히 일할 것이라고 기대하는 것이다.

**중점 학습내용!**

- 1 비금전적 동기부여
- 2 일하기 좋은 직장

2

일하기 좋은 직장

1. 일하기 좋은 기업이란?

GWP(Great Work Place) : 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 일터

(1) 요건

- ① 서로가 신뢰해야 한다.
- ② 자기가 하고 있는 일에 자부심을 가져야 한다.
- ③ 신바람 나게, 자기가 하고 있는 일을 즐겨야 한다.

2. 일하기 좋은 기업, SAS

- (1) 짐 굿나이트 회장의 경영철학 : 기어에서 가장 중요한 건 (고객이 아닌) 직원"이라며 "직원들이 행복해야 고객들도 행복할 수 있다."
- (2) 낮은 이직률을 위한 선택 : 이 회사가 직원들에게 제공한 것은 높은 임금과 성과급이 아니라, 교육과 복지였다. 본인 뿐 아니라 가족이 포함된, 확장된 형태의 복리후생이었다.
- (3) SAS의 복리후생제도
 - ① 직원의 일상적인 걱정거리와 행정업무를 최소화하는 것
 - ② 생산성은 직원들의 마인드에서 나오는 것



Chapter 10

동료평가 정책을 수립하라



중점 학습내용!

- 1 동료효과와 동료평가
- 2 최고의 인맥

1

동료효과와 동료평가

1. 동료효과

- (1) 동료효과의 정의 : 동료의 행동과 사고방식에 영향을 받아 개인의 행동이 변하는 것(예 : 맹모삼천지교)
- (2) 동료효과가 생기는 이유 : 동료 간의 '준거 지키기'와 '역할모델 따라 하기' 등으로 인해 발생
 - ① 준거 지키기 : 회사 내의 표준이 되는 행동지침인 '준거'를 지키기 위해 노력하는 과정에서 자연스럽게 행동이 변화되는 것
 - ② 역할모델 따라 하기 : 모범이 되는 동료를 자발적으로 따라 하는 과정에서 자신이 동료의 행동과 비슷해지는 현상
- (3) 동료효과 유발을 위한 3대 조건
 - ① 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. 그러나 동료의 생산성 향상은 주위 사람의 생산성 하락으로 이어질 수도 있다.
 - ② 동료 관찰이 가능한 근무환경
 - ③ 적절한 유인책

2. 동료들끼리의 평가

- (1) 구글의 동료평가 정책
 - ① 학계의 동료평가 절차를 차용
 - ② 기술자를 위한 경력 사다리(technical career ladder)
 - ③ 숙련된 전문가들의 '명예를 위한 경쟁'과 동료평가
 - ④ 동료평가의 이점
 - 높은 수준의 품질 유지
 - 개발 관련 지식의 공유를 통한 혁신이 가능
 - 소스코드의 기록과 품질관리 수단
 - 세분화된 프로젝트로 인한 개발과정의 추적관리 용이
 - ⑤ 동료평가로 인한 문제점
 - 상당한 시간과 에너지 소요
 - 정치적 측면 존재



1

동료효과와 동료평가

3. 기업 성공의 열쇠, 동료 간의 올바른 평가 문화

360도 다면 평가를 성공적으로 정착시키는데 있어 가장 큰 관건은 동료평가이다.

(1) 성공적인 동료평가를 유도하기 위해서 주의해야 할 사항

- ① 역할의 갈등(The Paradox of Roles) : 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.
- ② 팀과 개인성과 사이의 갈등(The Paradox of Group Performance) : 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.
- ③ 서열화의 갈등(The Measurement Paradox) : 줄 세우기는 직원들의 성과 향상을 위해 필요한 질적 정보나 통찰력을 제공해 주지 못한다.
- ④ 보상의 갈등(The Paradox of Rewards) : 동료평가와 피드백은 그 자체로 충분히 성과향상에 기여한다. 따라서 부작용을 감수하며 굳이 평가와 보상을 연결시킬 필요는 없다.

**중점 학습내용!**

- 1 고객의 소리, SNS를 통한 소통
- 2 최고의 광고 대행사, 온라인 커뮤니티

1

고객의 소리, SNS를 통한 소통**1. SNS를 활용한 기업과 고객의 소통**

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.

(1) 트위터를 통한 고객과의 소통

- ① 트위터의 편의성과 확장성 : 트위터는 사용자가 '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.



중점 학습내용!

- 1 고객의 소리, SNS를 통한 소통
- 2 최고의 광고 대행사, 온라인 커뮤니티

2

최고의 광고 대행사, 온라인 커뮤니티

1. 온라인 커뮤니티

(1) 온라인 커뮤니티의 정의 및 유형

- ① 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.
- ② Rheingold(1993) : 충분한 수의 사람들이 인간적인 감정을 가지고 사이버 공간에서 인간관계의 망을 형성하기 위하여 지속적인 공적 토론을 수행할 때 네트워크상에 출현하는 사회적 모임(Social Relationship)
- ③ Hagel & Armstrong(1997) : 구성원들에 의한 자생적인 콘텐츠(Member-Generated Contents)에 중점을 두고 “커뮤니케이션과 콘텐츠의 통합이 존재하는 컴퓨터를 매개로 하여 구축된 공간(Computer Mediated Space)
- ④ 즉, 온라인 커뮤니티는 “컴퓨터를 매개로 구성원들이 자발적으로 콘텐츠를 생성 또는 공유하고 소통을 위해 상호작용하며 인간관계를 맺어가는 사회적 관계(Social Relationship)의 공간(Space)”

(2) 온라인 커뮤니티의 특징

- ① 전통적 커뮤니티에 비해 개방성과 확장성이 크다.
- ② 구성원간의 자율적인 합의과정을 통해 커뮤니티의 규범이 형성된다.
- ③ 커뮤니케이션의 쌍방향성과 정보의 공유라는 점에서 일반적인 웹사이트와도 구분된다.



2. 구글의 성장도구, 온라인 커뮤니티

(1) 구글을 모니터링하는 수많은 커뮤니티들

(2) 블로그를 통한 정보 유포방식과 집단지성(collective intelligence)

① 블로그, 새로운 정보 유포방식

② 사이버 공간의 집단지성

- 집단지성이란 집단지능(集團知能)·협업지성(協業知性)과 같은 의미로 쓰인다. 다수의 개체들이 서로 협력하거나 경쟁하는 과정을 통하여 얻게 된 집단의 지적 능력을 의미하며, 이는 개체의 지적 능력을 넘어서는 힘을 발휘한다는 것
- 집단지성은 사회학이나 과학, 정치, 경제 등 다양한 분야에서 발현될 수 있으며, 인간뿐 아니라 동식물까지 연구 대상에 포함된다.
- 활용 예 : 위키피디아(Wikipedia)와 웹2.0 그리고 대중(crowd)과 외부자원활용(outsourcing)의 합성어인 크라우드소싱 등

**중점 학습내용!**

- ① 고객 불만의 개선
- ② 고객신뢰의 확보

1

고객 불만의 개선

1. 고객으로부터 외면 받는 '자기중심적인 조직'

(1) 고객으로부터 외면 받는 '자기중심적인 조직'의 주요 특징

- ① 추측과 속단 : '고객의 기대는 진화한다.'는 고객의 니즈는 그 변화의 방향을 예측하기가 매우 어렵다는 의미
→ 끊임없이 변하는 고객의 기대에 부응하려면 고객을 직접 접촉하려는 노력이 필수적
- ② 기술 지상주의
- ③ 적당주의
- ④ 고객 설득
- ⑤ 고객 불만 무시

2. 컴플레인(불평불만) 마케팅의 중요성

(1) 고객 불만 관리의 필요성 : 모든 기업에서 고객 불만은 필연적으로 발생하지만 고객의 불만을 어떻게 관리하느냐에 따라 고객을 붙잡을 수도 있고 영원히 놓치기도 한다.

(2) 고객 이탈 사유 1위는 서비스 문제

- ① 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 불과
→ 제품의 자체 문제보다는 고객의 응대에서 나타나는 문제가 가장 크다는 것

**중점 학습내용!**

- 1 고객 불만의 개선
- 2 고객신뢰의 확보

2

고객신뢰의 확보

1. 미래 기업의 핵심 가치, 고객의 신뢰

(1) 고객과 기업 간의 신뢰가 흔들리는 이유

- ① 고객 간 연결성의 증대 때문이다. 웹 활용이 증가하면서 고객들 간의 신뢰 형성이 촉진되고, 이에 대한 반작용으로 기업에 대한 신뢰가 상대적으로 약화되고 있는 것이다. 제품 구매 시 기업이 제공하는 공식적인 정보에의 의존도가 줄어들고, 반면 다수 고객들의 의견을 따르는 현상이 일반화되고 있다.
- ② 기업 내 가치사슬과 비즈니스 모델의 복잡성이 증가하면서 신뢰문제는 더욱 심각해지고 있다. 글로벌화와 아웃소싱의 확대로 인해 기업이 통제하기 힘든 다양한 문제들이 나타나고 있다.
- ③ 고객-기업 간 커뮤니케이션 방식의 변화에 대한 미진한 대응이 신뢰 약화로 이어지고 있다. 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.

2. 고객으로부터 얻은 확고한 신뢰

(1) 쿠키와 로그, 또 다른 고객정보의 가치

- ① 쿠키는 인터넷 사용자가 어떤 웹사이트를 방문할 때 그 사이트가 사용하고 있는 서버에서 인터넷 사용자의 컴퓨터에 설치하는 작은 기록정보파일이다.
- ② 서버 로그는 IP 정보를 수집한다.

**중점 학습내용!**

- 1 변화하는 시장에 대한 대응
- 2 구글의 사업 다각화 방향
- 3 구글의 현지화와 문화적 고려사항

1

변화하는 시장에 대한 대응

1. 시장변화에 대한 능동적 대응

(1) 인터넷 광고 시장의 변화 양상

- ① 인터넷 광고의 낮은 시장 성장률 : 구글이 경쟁사가 가진 시장을 빼앗아 오는 한도 내에서만 성장할 수 있을 것이라고 보고 있다.
- ② 세계 인터넷 광고 시장의 확대 가능성 : 온라인광고 시장이 미국 이외의 시장으로 확산되고 있다는 점에 주목해야 한다. 거의 매 분기마다 블로그나 이메일, 비디오, 소셜미디어를 통해 광고를 전달하는 새로운 방식이 나타나고 있다.
- ③ 검색을 통한 인터넷 광고 시장에서 구글이 직면한 도전 : 인터넷을 사용하는 사람들이 구글 검색결과 페이지에 나타나는 광고를 제대로 보지 않고, 인터넷 광고로 끌려온 고객은 다른 광고의 고객에 비해 매우 변덕스럽다.
- ④ 세계 경제 위기로 인한 인터넷 광고 시장의 침체 : 장기적으로 보면 더 많은 소비자가 웹을 통해 검색하고 쇼핑을 하게 되면 이런 경제위기 속에서 오히려 더 많은 수익을 창출할 수도 있을 것이다.

**중점 학습내용!**

- 1 변화하는 시장에 대한 대응
- 2 구글의 사업 다각화 방향
- 3 구글의 현지화와 문화적 고려사항

2

구글의 사업 다각화 방향

1. 다각화(diversification)

(1) 다각화의 정의 : 한 기업이 단일 산업이나 상품 시장을 넘어 복수 상품 시장 혹은 여러 산업으로 기업 활동 범위를

넓혀가는 행위를 다각화라고 한다. 기업이 다각화를 선택하는 경우는 기존사업의 확대전략보다 다각화 쪽이 수익성이 높다고 판단되고 그 실현 가능성이 높은 경우이다. 실제 기업이 다각화를 선택하는 상황은 현재 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.

(2) 다각화 전략(diversification strategy)

- ① 수평적 다각화 : 규모의 경제를 추구하는 다각화의 형태로 생산 규모가 클수록 더 많은 이윤을 창출할 수 있기 때문에 자기 분야와 유사한 수준의 분야로 사업영역을 확대하는 것
- ② 수직적 다각화 : 기업이 자기 분야에 포함된 분야로 사업영역을 확장하는 것
- ③ 보완적 다각화 : 기업 간에 상호보완적 요소를 갖고 통합하는 경우
- ④ 지리적 다각화 : 미디어 콘텐츠의 산업에서 많이 이루어지는 해외 시장 진출 방식의 다각화 형태



2. 수익원천의 다각화 추구

(1) 경기 하강기의 기업 환경

- ① 급격한 주가하락으로 인한 기업가치 파괴
- ② 경쟁력이 부족한 기업의 소멸
- ③ 광고, 마케팅, R&D처럼 즉각적인 수익이 나타나지 않는 활동에 대한 투자 감소
- ④ 생산성 향상을 위한 기업 구조조정
- ⑤ 가장 취약한 회사를 약화시키는 가격하락 등의 방어전략

(2) 경기후퇴가 구글에 미치는 영향

- ① 혁신의 위기로 인한 구글의 사업 확장 기회 증가
- ② 광고 예산 감소로 인해 오히려 검색 광고는 증가
- ③ 온라인 쇼핑 증가로 인한 구글 광고의 수익원천 증가
- ④ 불경기로 인한 키워드 광고 수입의 한계 도래
- ⑤ 기업의 생산성 향상과 관련된 사업 기회의 증가

(3) 구글의 비용감축 대책과 필요성

- ① HR 컨설턴트 및 임시직원 감축
- ② 직원 혜택 및 특전 감축
- ③ 신규채용 연기
- ④ 중복 제품(Page Creator 와 Google Sites) 제거를 통해 제품라인을 간소화하고 사용자가 사용하지 않는 서비스(Lively 혹은 Datasets Research) 중단
- ⑤ 구글 파이낸스(Google Finance)등 신제품 광고 개시

(4) 독특한 경영모델이 비용절감 노력에 미치는 영향

- ① 구글이 변화하는 시장과 고객의 수요에 신속하게 적응할 수 있는 이유
 - 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.

**중점 학습내용!**

- 1 변화하는 시장에 대한 대응
- 2 구글의 사업 다각화 방향
- 3 구글의 현지화와 문화적 고려사항

3

구글의 현지화와 문화적 고려사항

1. 문화적 저항의 극복**(1) 세계 시장의 문화적 장벽**

- ① 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.
- ② 아랍어, 중국어, 일본어, 한국어처럼 영어 문자가 아닌 언어는 다루기도 어렵고 각 국에서 출현한 경쟁자와도 싸워야 한다. (예 : 중국의 바이두(Baidu), 러시아의 안덱스(Yandex), 프랑스와 독일의 콰에로(Quaro))



중점 학습내용!

- ① 혁신과 자동화
- ② 신세계를 창조하는 뉴미디어의 세상

1

혁신과 자동화

1. 기술기반 기업과 혁신

(1) 혁신기업의 특징

- ① 시장선점(first-to-market) 전략을 사용
 - 장점 : 시장을 선점했을 경우, 경쟁자가 없고 수요가 많기 때문에 제품 출시 초기에 많은 이익을 볼 수 있는 장점이 있다. 일단 시장선점을 하면 독점 판매를 할 수 있으며 대량생산으로 인한 가격인하가 가능하고 시장을 형성하는 기술을 습득할 수 있다.
- ② 점진적 혁신과 획기적 혁신을 동시에 추구

2. 프로세스 혁신, 판매와 영업의 자동화

(1) 구글의 광고 영업

- ① 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.

(2) 판매절차의 자동화와 이점

- ① 가격정책과 신제품 개발에 따른 내부갈등 제거
- ② 영업사원 교육을 위한 시간과 비용 절감
- ③ 정확한 판매예측을 통한 전략수립 가능
- ④ 고객 구매행동조사 정보의 정확성 증가
- ⑤ 고객조사 과정에서의 잠재적 오류 제거

**중점 학습내용!**

- 1 혁신과 자동화
- 2 신세계를 창조하는 뉴미디어의 세상

2

신세계를 창조하는 뉴미디어의 세상

1. 전통적 미디어와 콘텐츠 시장의 미래 전망

(1) 뉴미디어가 TV 업계에 미치는 영향

① 워터쿨러 효과(water cooler effect)

- 사무실에 물 마실 공간만 있으면 사람들이 모여 대화하면서 사내 의사소통이 활발해지는 현상을 지칭하는 경제 용어
- 인터넷에서 사람들이 TV프로그램이나 신문 기사 관련 정보를 주고받는 일이 더 늘었다고 한다.

2. 새로운 세상을 향한 구글의 전략

마이크로소프트, 애플, 구글과 같은 글로벌 기업들은 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크를 융합하는 트라이버전스(Trivergence) 전략과 하나의 콘텐츠를 휴대전화, PC, TV에 구매받지 않고 즐길 수 있도록 하는 3스크린 전략을 세계 시장을 상대로 펼치고 있다.

**중점 학습내용!**

- 1 기업 내 정보공유의 중요성
- 2 조직노화에 대한 대응

1

기업 내 정보공유의 중요성

1. 기업 내 정보공유의 중요성

(1) 창의성의 시대와 소통에 능한 기업

- ① 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.
- ② 창의력의 원동력은 "생각하는 능력"이다.
- ③ 창의력을 이끌어 내기 위해 가장 필요한 것은 창의력의 원동력인 "생각"에 가치를 더해주는 "소통(疏通)"

(2) 소통에 능한 기업이 갖는 이점

- ① 집단 창의성 발현과 조직 시너지 배가
- ② 고객 중심 경영의 견고화
 - 고객 중심 경영의 핵심은 조직 내부의 창의성만 높이는 것이 아니라 고객이 원하는 가치를 얼마나 효과적으로 제공하는가에 있다.
 - 기술적으로 매우 훌륭한 제품이고, 홍보에도 많은 돈을 투자한 델 컴퓨터를 시장이 외면한 이유 : 고객은 별로 원하지 않는 혁신 제품과 서비스를 내놓았고 고객이 원하는 감성적인 부분은 무시
- ③ 신뢰와 믿음의 문화 형성

2. 사내 정보의 공유

(1) 수정된 조정모델을 적용한 구글

- ① 컴퓨터 지원 협동작업(CSCW : Computer Supported Cooperative Work)
 - 1984년 이렌 그리프와 폴 M. 캐쉬먼이 컴퓨터 시스템이 보완해 줄 수 있는 협력적인 업무환경을 설명하기 위해 처음으로 고안한 용어
 - 구글 초창기에 협력적인 업무환경을 조성하기 위해서 사용한 커뮤니케이션, 응용프로그램 파일 문서 공유 시스템, 검색엔진, 업무프로세스 자동화가 가능한 소프트웨어
- ② 모마(Moma), 정보공유를 위한 인트라넷

**중점 학습내용!**

- 1 기업 내 정보공유의 중요성
- 2 조직노화에 대한 대응

2

조직노화에 대한 대응**1. 노화된 기업의 특성**

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.

(1) 노화된 기업에 나타나는 증상

- ① 시장 점유율을 상실한다.
- ② 새로운 사업을 배양하고 시작하는 것이 불가능하다.
- ③ 회사 내 경영진과 높은 직책을 가진 사람들이 외부 징후에 대해 과장해서 강조하는 경향이 있다.
- ④ 현실을 거부한다.
- ⑤ 경영진 사이에 내분과 전투가 벌어진다.
- ⑥ 조직의 기능을 넘어서는 형태의 지배가 발생한다.
- ⑦ 직원들 사이에서 권력의 이동 현상이 벌어진다.
- ⑧ 권한과 책임의 불일치가 나타난다. 조직 내에서 권위는 없으면서 책임만 져야 하거나 하면 반대로 권위를 가진 사람은 책임을 지지 않는 문제가 벌어진다.

2. 조직의 노화와 순응주의에 대한 경계

기업의 성장을 방해하는 장애물 : 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 경영자들



Chapter

16

새로운 트렌드를 만들어라



중점 학습내용!

- 1 성공의 법칙, 트렌드
- 2 새로운 트렌드의 창출

1

성공의 법칙, 트렌드

1. 트렌드의 징후 포착

트렌드란 사전적으로 개개의 단편적 현상이 어떻든지 간에 전체로서의 대세가 어떤 방향을 가리킬 때 쓰이는 장기적인 경향을 말한다.

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.



중점 학습내용!

- 1 성공의 법칙, 트렌드
- 2 새로운 트렌드의 창출

2

새로운 트렌드의 창출

1. 애플과 구글, 그들이 세상을 주도하는 이유

- (1) 구글 : 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.
- (2) 애플 : '스티브 잡스'와 '스티브 워즈니악'은 창고에서 최초의 퍼스널 컴퓨터, 애플 컴퓨터를 탄생시켰다. 두 사람은 현재까지도 세상을 지배하는 '책상 위의 컴퓨터'라는 트렌드를 탄생시킨 것이다.

2. 광고시장에서 구글이 만든 새로운 트렌드

(1) 강점을 최대한 활용하라

- ① 콘텐츠를 생산하지 않는 포털
 - 콘텐츠를 제공하지 않음으로 인해 얻는 혜택
 - 핵심산업인 검색엔진에 모든 자원에 집중
 - 광고주가 자사제품을 비방한 저널리스트에게 화가 났을 때 광고수입으로 지탱하는 매체가 감당해야 할 문제를 사전에 방지
 - 콘텐츠를 제공하지 않음으로 인해 발생하는 위험요소 : 구글의 방문자들은 찾고 있는 링크를 발견할 때까지만 구글에 머물러 있다가 다른 곳으로 이동
 - 콘텐츠를 제공하지 않고도 성공할 수 있었던 4가지 전략
 - 무료 검색 : 사이트 소유자들이 자기들 페이지에 무료로 구글 검색엔진을 추가하게 하는 것
 - 애드센스(AdSense) : 사이트 소유주를 대상으로 하는 수익창출 프로그램
 - 무료 툴 : 웹을 서핑하는 것이 서버의 일상이 되도록 설계된 툴에 있다.
 - 유비쿼티(Ubiquity) : 어디서나 이용할 수 있도록 구글이 사용범위를 확장

② 롱테일 법칙과 구글

- 롱테일 법칙 : 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.

**중점 학습내용!**

- 1 새로운 도전/매쉬업
- 2 핵심 상품 우위 전략

1

새로운 도전/매쉬업

1. 매쉬업(Mashup)**(1) 매쉬업의 정의**

- ① 음악의 세계에서 정의 : 아티스트나 DJ가 2개의 곡을 연주해 하나의 곡을 만드는 것
- ② 테크놀로지의 세계에서 정의 : 복수의 정보원로부터 제공되는 콘텐츠를 조합하여 하나의 서비스와 같이 이용할 수 있는 웹 사이트 또는 애플리케이션
→ 서로 다른 웹사이트의 콘텐츠를 조합하여 새로운 차원의 콘텐츠와 서비스를 창출하는 것

(2) 웹서비스 업체들이 공개한 API를 기반으로 독자적인 유저 인터페이스나 콘텐츠를 융합하여 새로운 응용서비스,

즉 매쉬업을 개발할 수 있게 됨

※ API(Application Programming Interface) : 응용프로그램에서 사용할 수 있도록 운영체제나 프로그래밍 언어가 제공하는 기능을 제어하도록 만든 인터페이스

(3) 지도 매쉬업의 시작

- ① 장점 : 기존의 자원을 활용하여 만들기 때문에 새로운 서비스를 구축하기 위해 투여되는 비용이 매우 적음
- ② 약점
 - 다른 서비스에 종속되어 있어 1차 자원이 되는 서비스가 중단될 때 매쉬업 역시 중단
 - 1차 자원의 제공형태가 변경될 때 그에 맞춰 변경해야 하기 때문에 관리상 어려운 점



1

새로운 도전/매쉬업

(4) 구글, 야후, MSN 등 3파전

① 매쉬업 활성화 이유

- 소프트웨어 뿐 아니라 하드웨어의 처리 속도가 빨라지고 용량이 증가해 위성사진과 같은 큰 사이즈의 화상을 취급할 수 있었기 때문
- 편리성이 비약적으로 향상

② 매쉬업 이용한 광고 산업도 발달 : 검색 연동형의 광고나 키워드 광고는 유저의 관심에 맞는 광고를 표시할 수 있기 위해, 브랜드 고지를 목적으로 한 종래의 디스플레이형 광고보다 효과가 높다. 장소와 연계된 광고는 실제적인 구매로 연결될 확률이 높다고 할 수 있다. 예를 들어 특정의 지역의 레스토랑을 검색하고 있는 사람은 거기서 식사를 하려는 생각을 가질 확률이 높다. 지역 밀착형의 기업이 매력을 느끼는 것은 이런 구체적인 행동 예측이다.

2. 기술의 이종교배를 두려워하지 않는다

(1) 구글식 분산형 데이터 처리 시스템

① 맵 리듀스(MapReduce) 시스템과 구글 파일시스템(GFS: Google File System)

② 기술의 이종교배(cross-breeding) : 구글 엔지니어들이 개발한 시스템은 기술적인 이종교배로 표현할 수 있는데 구글의 시스템은 대형시스템용으로 개발된 일괄처리(batch processing)기법을 사용하는 전통적인 슈퍼컴퓨팅 기법과 PC와 같이 속도가 느린 마이크로컴퓨터를 다루는 기법을 동시에 활용하여 구축되었기 때문

**중점 학습내용!**

- 1 새로운 도전/매쉬업
- 2 핵심 상품 우위 전략

2

핵심 상품 우위 전략**1. 기술력을 바탕으로 하는 신 시장 창출****(1) 스팸과 부정클릭에 대한 구글의 대응**

- ① 부정클릭의 영향 : 부정 클릭은 검색엔진 기업에게는 가볍게 넘어갈 수 없는 진정한 위협이며 인터넷 경제에도 거대한 위협이 됨
- ② 구글의 대응방식
 - CPC(cost-per-click: 클릭당 비용)광고를 CPA(cost-per-action: 후불식 광고)로 교체 : CPA는 방문자가 미리 예상된 특정 행동을 하는 경우에만 광고주가 값을 지불하면 되는 광고비 부과 방식인데, 여기서 미리 예상된 특정 행동이란 카탈로그 읽기, 특정 시간 동안 사이트에 머물기, 개인정보 제공하기, 구매하기 등이다.



중점 학습내용!

- 1 혁신과 상상력, 아이디어의 원천
- 2 구글의 아이디어 창출 활동

1

혁신과 상상력, 아이디어의 원천

1. 혁신 패러다임과 아이디어

- (1) 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.
- (2) 개방형 혁신 패러다임
 - ① 기존의 선순환 사슬이 파괴될 수 있다.
 - 기술혁신을 통해 핵심인력이 개발되고, 이러한 인력은 외부로 나가 벤처창업을 할 수 있으며, 벤처캐피탈의 도움을 받아 IPO를 수행한 후 다시 새로운 기술혁신이 나타날 수 있다.
 - ② 연구개발과정에서도 중요한 두 가지 차이점이 있다.
 - 기업들이 내부의 아이디어뿐만 아니라 외부의 아이디어를 활용할 수 있다는 점
 - 제품화를 위해 해당 기업을 통한 내적 경로뿐만 아니라 새로운 기업에서 개발이 될 수도 있다는 점

2. 상상력으로 만드는 아이디어

상상력은 '통합적 상상력'과 '창조적 상상력'의 두 가지 형태로 작용한다.

(1) 통합적 상상력

- ① 주로 기존의 개념과 사고, 또는 계획들을 새롭게 조합하거나 정리하는 기능
- ② 무언가를 창조하지는 못하지만, 예전의 경험이나 교육, 관찰 등을 바탕으로 새로운 것을 만들어 낼 수 있다.

(2) 창조적 상상력

- ① 한계가 있는 인간의 정신을 무한한 지성과 직접 연결시키는 힘
- ② '직감'이나 '영감'을 얻고 새로운 아이디어를 창출하는데 활용된다. 창조적 상상력은 자동적으로 움직이지만, 강력한 소망에 의해 의식이 강해지면 쉽게 활성화되고, 사용하면 할수록 더욱 활발해진다.

※ 클라우드 컴퓨팅 서비스 : 산업 트렌드 중에서 사용자가 언제 어디서나 인터넷 접속을 통해 IT자원을 제공하는 주문형 IT서비스



중점 학습내용!

- 1 혁신과 상상력, 아이디어의 원천
- 2 구글의 아이디어 창출 활동

2

구글의 아이디어 창출 활동

1. 지속적인 아이디어 발굴

(1) 혁신을 위한 기업 인수

- ① 아이디어 발굴을 위한 인적 네트워크의 활용
- ② 혁신을 목적으로 하는 인수 전략
 - 2001년부터 현재까지 80개가 넘는 회사를 인수하였는데, 대부분 아이디어와 개발능력을 가진 두 세 명이 만든 창업 기업
 - 구글의 인수 전략은 합병이 아닌 혁신에 목적을 둠
 - 구글의 인수목적은 사용자를 구매하고, 때로는 창립자들을 '구매'하는 것

(2) 블로그가 주는 혜택

- ① 블로그의 장점
 - 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.
- ② 구글은 블로그를 통해 자율적 조직 문화를 형성할 수 있었고, 이러한 문화는 자유로운 커뮤니케이션을 통한 협력적 작업과 창발적 아이디어 생성을 가능하게 만들고 있다.

(3) 합리적인 경영 스타일

- ① 구글의 자율적이고 자발적인 커뮤니티로 인해 경영진의 역할 또한 상당부분 수정되었다. 구글의 관리자는 직원을 신뢰하면서 자신의 일을 해야 하며, 사실에 기초한 수치 데이터를 중요하게 여겨야 한다. 카리스마보다 합리적인 경영 스타일이 더 요구되는 것이다.

**중점 학습내용!**

- 1 창의적 인적자원의 중요성
- 2 창의적 인적자원의 보유
- 3 창의적 조직문화를 위한 다양한 시도

1

창의적 인적자원의 중요성**1. 자원기반 관점**

어떤 기업이 경쟁기업과 비교하여 '지속 가능한 경쟁우위'를 갖추기 위해서는 특정한 성질을 가지는 자원을 기업 내부에 보유해야 한다.

2. 동태적 능력 관점

자원기반관점이 자원의 특성만을 언급하는 데서 나오는 한계를 극복하기 위해서 필요하다. 동태적능력관점은 자원 그 자체가 아니라, 지속 가능한 경쟁우위를 창출할 만한 자원을 어떻게 만들어 내고 어떻게 이용할 것인가에 초점을 맞춘다.

3. 창의적 인적 자원의 중요성

- ① 인적 자원은 그 자체로써 뿐만 아니라, 다른 자원을 개발하는 주체
- ② 기존에 가지고 있던 조직의 자원이라고 여겨지던 것들이 더 이상 효력을 발휘하지 못할 때 또 다른 자원의 창출로 이를 극복할 수 있게 하는 원동력

즉, 자원기반관점 및 동태적 능력관점에서 말하는 자원을 생성하고 기능하게 하는 것은 창의적 인적자원이다.

**중점 학습내용!**

- 1 창의적 인적자원의 중요성
- 2 창의적 인적자원의 보유
- 3 창의적 조직문화를 위한 다양한 시도

2

창의적 인적자원의 보유**1. 고성능 작업제도****(1) 장점**

- ① 기업의 사원들이 보유하고 있는 지식 및 역량을 극대화
- ② 그들의 자발적으로 조직에 기여하도록 동기부여

(2) 다섯 가지 영역

- ① 선별적 채용 : 어떤 하나의 조직에서 직책에 맞는 사람을 선별하기 위해 최대한 다양한 이용 가능한 방법을 동원하여 직책에 맞는 사람을 채용하는 것
- ② 포괄적 교육훈련 : 조직의 사원들이 얼마나 다양한 교육훈련을 받았는지, 즉 조직의 투자대상으로 대우를 받고 있는지를 의미
- ③ 개발적 성과평가 : 사원들이 조직이 자신의 잠재가치를 믿을 때, 그러한 성과평가는 사원들의 능력을 더욱 향상하고 동기 부여시키는 원동력
- ④ 납득할 만한 보상 : 현재 기업의 보상이 얼마나 다른 기업에 비해서 얼마나 경쟁력 있는 수준인지, 또한 그것이 얼마나 조직의 지난 시절의 보상보다 상승했는지를 의미
- ⑤ 성과 기반의 보상 : 어떤 사원이 자신이 낸 성과에 대해, 자신이 소속된 팀이 낸 성과에 대해, 자신이 소속된 기업이 낸 성과에 대해 그 자신이 그 성과에 기여할 만큼 공정하게 보상받는 것

**중점 학습내용!**

- 1 창의적 인적자원의 중요성
- 2 창의적 인적자원의 보유
- 3 창의적 조직문화를 위한 다양한 시도

3

창의적 조직문화를 위한 다양한 시도**1. 다음커뮤니케이션의 인적 관리****(1) 채용**

- ① 다음커뮤니케이션은 출중한 인재들을 유인하기 위해서 회사의 고용브랜드를 강화하는 노력을 하고 있다.
- ② 다음커뮤니케이션은 훌륭한 인재를 확보하기 위한 방법으로 수시 채용방식을 채택하고 있다.
- ③ 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.



Chapter 20

기업이 원하는 직원의 채용과 승진의 요소 7가지



중점 학습내용!

1 충성

2 정직

3 근면

4 책임감

5 열정

6 프로정신

7 절약

1

충성

1. 마이크로소프트 - 충성심과 성실함을 가장 귀중한 덕목이다.
2. 지멘스 - 이직 경험이 많은 사람과는 함께 할 수 없다.

(1) 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

3. 월마트 - 회사와 직원은 한 몸이다.
4. 포드자동차 - 충성심은 곧 지혜다.
5. P&G - 기업문화를 좋아하는 직원이 회사를 이끈다.

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.
2. 파나소닉 - 정직하지 않은 사람은 집에서 쉬어라.
3. 제너럴 일렉트릭(GE) - 정직하면 위험하지 않다.
4. 코카콜라 - 직원은 신용이 우선이다.
5. 모토로라 - 직원채용, 정직성부터 체크한다.

**중점 학습내용!**

1 충성

2 정직

3 근면

4 책임감

5 열정

6 프로정신

7 절약

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.
2. 모토로라 - 근면하지 않으면 꿈은 이룰 수 없다.
3. 월마트 - 부족한 것은 노력으로 얼마든지 채울 수 있다.
4. 마이크로소프트 - 성공을 향해 근면이라는 뜻을 올려라.

4

책임감

권한에는 책임감이 따르고 책임감은 한 기업의 운명을 바꾸기도 한다..

1. 삼성 - 책임감은 성공의 초석이다.
2. 휴렛패커드(HP) - 가장 확실한 승진 방법은 맡은 일을 해내는 것이다.
3. 소니 - 회사의 일을 내 일처럼 생각하라.
4. 레노버 - 기계의 나사가 아닌 엔진이 되어라.

**중점 학습내용!**

1 충성

2 정직

3 근면

4 책임감

5 열정

6 프로정신

7 절약

5

열정

기업은, 열정이란 토양 위에서 싹을 틔운다. 그리고 무성한 나무로 자라기 위해 열정적인 직원을 원한다.

1. IBM - IBM에서 당신의 열정을 불살라라.
2. 로레알 - 시인과 농민의 마음으로 열정을 불태워라.
3. 인텔 - 성공의 핵, 열정을 잡아라.

6

프로정신

프로정신을 갖춘 직원은 상사의 신임을 받고, 성공의 기회 또한 더 쉽게 거머진다. 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.
2. 루슨트 - 일을 생명처럼 소중하게 하라.
3. 후지필름 - 회사와 운명을 함께하라.
4. 페덱스 - 맡은 물건은 반드시 전한다.

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.
2. 도요타 - 아끼는 것이 경쟁력이다.
3. 시스코 시스템즈 - 아낄 때는 최대한 아끼고 쓸 때는 과감히 쓴다.
4. B&Q - 절약은 생존철학이다.



중점 학습내용!

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1 소통하는 경영 : 관계와 공감 | 4 도전하는 경영 : 신사업과 기회 |
| 2 변화하는 경영 : 창의와 혁신 | 5 함께하는 경영 : 공존과 지속성장 |
| 3 진보하는 경영 : 경쟁과 향상 | |

1

소통하는 경영 : 관계와 공감

1. 긍정의 에너지를 끌어내는 힘, 감성 리더십

(1) 정의 : 리더 스스로 자신의 내면을 파악하고, 구성원들의 감성을 이해하고 배려하는 동시에 자연스럽게 조직 구성원들과의 관계를 형성해서 조직의 감성 역량을 높이는 능력

(2) 단계

- ① 자기통제
- ② 조직 내 신뢰 구축
- ③ 개별적 관심과 배려
- ④ 긍정적 집단감성 형성

2. 직장인 스트레스 관리, 3-3 전략

- (1) 직장 내 적절한 스트레스는 업무 의욕과 긴장감을 고취시키는 긍정적인 역할을 하기도 한다.
- (2) 심각한 수준의 스트레스는 자발적 동기부여나 창의성을 훼손시킨다.
- (3) 개인은 스트레스 예방을 위해 육체 뿐 아니라 정신 건강을 관리하여 긍정적 사고를 배양해야 할 필요가 있다.
- (4) 직장 내에서 스트레스를 효과적으로 관리하기 위해선 개인, 조직, 회사 차원에서의 노력과 배려가 필요하다.

**중점 학습내용!**

- 1 제품 개발
- 2 인재 채용
- 3 조직 문화
- 4 브랜딩

1

제품 개발

1. 완벽한 제품에 대한 열정

- (1) 모든 제품은 가능한 한 쉽고 단순하게 만들어야 한다.
- (2) 제품을 인간 삶의 친밀한 부분으로 바라보는 방식과 관련이 있다.
- (3) 꼼꼼함이 중요하고 미비점을 바로 잡는 것은 가치 있는 일이지만, 때론 거기서 나오는 이익을 뒤늦은 출시에 따르는 손해와 견주어 저울질 해봐야 한다는 걸 알았다.
- (4) 그는 자신이 모든 소비자를 고려하고 있다고 믿는다.

2

인재 채용

1. 팀워크

- (1) 워크숍에서 “해군이 아니라 해적이 돼라!”라는 문구가 새겨진 티셔츠를 나누어 주기도 했다.
→ 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.

**중점 학습내용!**

- 1 제품 개발
- 2 인재 채용
- 3 조직 문화
- 4 브랜딩

3

브랜딩

1. 광고 전략

- (1) 광고에 기술적 용어와 상징들을 사용하지 않음으로써 오히려 기술의 가치를 부각시킨 접근법을 사용
- (2) 애플 제품들의 '얼굴'로 홍보, 즉 널리 얼굴이 알려진 스티브의 인지도를 이용
- (3) 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 사이를 조화시킬 때 찾아오는 보상의 가장 좋은 본보기이다.

2. 품격의 조건

- (1) 개인의 능력위주의 경영은 기업의 브랜드를 높이는 기업품격에 좋은 영향을 줄 수 없다.
- (2) 정직성, 성실성과 같은 인간의 기본 품성
- (3) 상대방의 행복을 추구하는 동기와 선의적 행동인 내적 이타성
- (4) 관계 발전을 위해 일관된 행동을 보이는 예측 가능성