



MVPR-2008-07

VIP REPORT

2008. 3. 4.

■ 만년 2위 탈출 전략

발행인 : 김 주 현
편집주간 : 박 태 일
편집위원 : 이부형, 허만율, 홍순직, 주원
발행처 : 현대경제연구원
서울시 종로구 계동 140-2
Tel (02)3669-4030 Fax (02)3669-4332
Homepage. <http://www.hri.co.kr>
인쇄 : 서울컴퓨터인쇄사 Tel (02)2636-0555

- 본 자료는 기업의 최고 경영진 및 실무진을 위한 업무 참고 자료입니다.
- 본 자료에 나타난 견해는 현대경제연구원의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해를 밝혀 둡니다.
- 본 자료의 내용에 관한 문의 또는 인용이 필요한 경우, 현대경제연구원 컨설팅본부(02-3669-4119)로 연락해 주시기 바랍니다.

목 차

■ 만년 2위 탈출 전략

Executive Summary i

I. 문제 제기: 만년 2위 업체의 반란 1

II. 경영 환경 변화에 따른 경영 '3C'(change) 유발 2

III. 만년 2위 업체의 No.1 등극 전략 사례 5

1. 닌텐도 : M&A없이 주식시가총액으로 소니 추월 5

2. 펩시콜라 : 118년만에 코카콜라를 제치고 1위 등극 8

3. HP: IBM을 뛰어넘어 '\$1,000억 클럽' 가입으로 뉴HP 실현 .. 11

IV. 'No. 1 달성' 실행 가이드라인 15

■ HRI 경제 지표 16

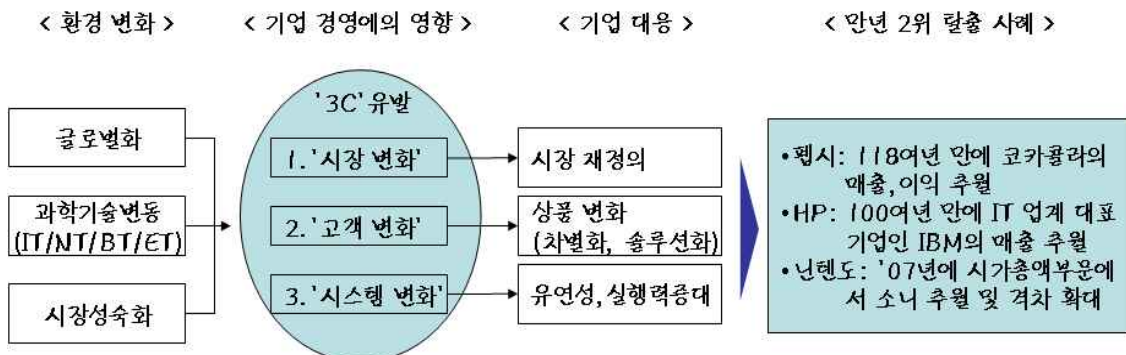
I. 문제 제기: 만년 2위 업체의 반란

- 최근 몇년 사이에 철옹성같이 오랫동안 1위 자리를 지켜왔던 기업들중에 실적 고전으로 그 자리를 2위 업체에게 넘겨주는 상황이 속속 발생하고 있음
 - 2006년도에 펍시콜라가 118년의 아성을 쌓아왔던 코카콜라를 '04년도 매출에 뒤 이어 순이익까지 추월
 - 2006년에 휴렛팩커드(HP)가 IT기업의 대명사로 100여년의 역사를 지닌 IBM을 매출 부문에서 추월하였음
 - 2007년에는 게임기 시장에서는 닌텐도가 소니보다 시가총액에서 앞서는 결과로 7년만에 '고토'(故土)를 회복
- 근본 원인은 환경 변화로 이른바 경영 '3C'(3 change)가 유발되는 상황을 1위 업체는 보수적으로 대응한 반면 만년 2위 업체는 적극 활용한 데에 있음

(경영 환경 변화) 최근 글로벌화, 과학기술변동, 시장성숙화 심화 추세로 기존 경영에 세 가지의 근본적인 변화가 촉발되고 있음

- (글로벌화) 글로벌화의 심화로 인해 시장은 확대된 반면, 경쟁은 더욱 치열해지고 있으며, 시장 특색에 맞는 차별성 있는 제품이 성공 중요
- (과학기술변동) IT를 비롯한 과학기술이 업무 및 생활환경 등 외적변화에서 나아가 점점 라이프스타일, 정신 등 주관적 개인 세계에까지 영향을 끼침
- (시장성숙화) 시장성숙화 진전으로 경쟁이 심화되는 가운데 신규 시장 창출이 어려워지면서 기존 시장에 대한 재검토 촉발

< '경영 3C(change)' 시대와 기업 대응 >



주: IT=정보기술, NT=나노기술, BT=생명공학기술, ET=환경기술

(경영 환경 변화로 경영에 '3C' 유발)

- 첫번째는 기존 시장의 경계가 모호해지는 '시장 변화'임. 그 대응으로 기존 시장을 재검토하는 시장 재정의 전략이 요청되고 있음
- 두번째는 고객 라이프스타일의 다양성 증대와 변화 속도로 촉발되고 있는 '고객 변화'임. 상품을 대중화, 단품화에서 벗어나 차별화, 솔루션화하는 변화가 필요함
- 세번째 변화는 기존 성공방식의 지속성 단축에 따른 능동적이면서 신속한 대처가 가능한 적응 체제를 요구하는 '경영시스템 변화'임

II. 만년 2위 기업의 No.1 등극 전략 사례**1. 닌텐도: M&A 전략없이 주력사업에 집중하는 전략으로 7년만에 주식시가총액을 기준으로 소니 추월**

- 닌텐도: 게임 대중화 전략의 성공으로 주식시가총액 기준으로 유수의 IT업체를 제치고 일본기업 가운데 3위에 등극
- 소 니: 기술지상주의와 매니아 중심 전략을 포기하지 못하여 실적 하락

- (현황) 닌텐도는 작년에 주식시가총액 기준으로 캐논, 소니등 동종업체를 제치고 전체 일본기업중 3위에 올라섬

- 작년말 주식시가총액 기준으로 동종 선도업체들은 1년전에 비해 하락 또는 약간 상승한 수준인 데 비해 닌텐도는 2배 이상이나 상승하였으며, 작년 10월 15일에는 주식시가총액이 사상최초로 10조엔을 넘어섰음
- 불과 2년전인 2005년까지만 해도 닌텐도의 시가총액은 2조엔 전후로 소니의 3분의 1에서 절반 수준에 지나지 않았음
- 닌텐도는 2006회계연도 실적을 근거로 시가총액과 순이자부담채무를 기준에서 기업 가치를 최고로 높인 일본기업으로 평가받았음

- (닌텐도의 2위 탈출 전략) 게임의 대중화 실현

- 소니 게임사업의 실적 부진의 주요 원인은 한정된 매니아층, 첨단 사양의 기기를 대상으로 하고 있다는 데에 있음
- 반면에, 닌텐도는 소니 게임기에 소외된 광범위한 시장을 찾아 쉽고 재미있는 단순한 게임과 저가로 누구나 즐길 수 있는 '대중화 전략'으로 성공했음

2. 펩시콜라: 118년만에 부동의 1위였던 코카콜라를 제침

- 펩시콜라: 시장 재정의로 118년만에 업계 1위 등극
- 코카콜라: 보수적인 경영으로 성장 실기(失機)

- (현황) 펩시콜라는 코카콜라를 제치고 그동안 도저히 불가능해보였던 부동의 1위 자리를 무려 118년만에 등극
 - 펩시는 2004년도에는 매출, 2006년도에는 순이익에서 코카콜라를 제쳤음
- (펩시콜라의 2위 탈출 전략) 건강 증시 등 소비자 취향의 변화에 부합하여 탄산음료가 아닌 비탄산 음료 시장을 목표로 성공
 - 펩시콜라는 '콜라는 코카콜라'라는 소비자들의 인식을 바꿀 수는 없음을 판단하고 탄산음료 이외의 이온음료, 스낵 등 비탄산음료 분야로 사업 다각화를 적극 추진하였음 (현재 비탄산음료 분야의 매출이 80%)
 - 반면에, 코카콜라는 비탄산음료의 기업인수 실패와 탄산음료 시장을 더욱 치중하는 보수적인 경영으로 실적 부진에 빠져들었음

3. HP: IBM을 앞지른 실적에 '1,000억 달러 클럽' 가입으로 '뉴HP'(New HP) 실현

- HP : 과감한 구조조정과 M&A로 100여년의 역사를 가진 IT 기업 대명사인 IBM을 앞질러 1위를 차지하였으며, 2007년도 매출 1,000억 달러 실현
- IBM: 수익률은 호조를 보이고 있지만 매출 정체

- (현황) 컴퓨팅 부문(하드웨어 + 소프트웨어) 업체의 영원한 2인자였던 HP가 매출액 기준으로 IBM을 앞서는 성과를 거두고 있음
 - 작년에 발표된 *Fortune 500* 결과를 보면 HP는 매출 917억 달러로 14위를 달성하여, 914억 달러로 15위에 그친 IBM을 근소한 차이로 앞섰음
 - HP는 2003년만 해도 적자상태로 IBM의 68%에 불과하였으며, 2007년도 회계기준(10월)으로 1,043억달러를 달성하였음
- (HP의 2위 탈출 전략) 구조조정을 통한 비용절감과 함께 고객 니즈 변화에 대처하고 솔루션 증시로의 사업포트폴리오의 재편이 주요 성장 이유임
 - 첫째, PC부문에서 직접 만져보고 구매하려는 일반사용자 니즈에 맞춰 성공방식인 델의 직거래 모델에서 벗어나 소매점을 통한 전통적인 채널전략을 채택
 - 둘째, 사업 포트폴리오를 저수익의 하드웨어 위주에서 탈피하고 서비스 및 제품과 서비스를 결합한 솔루션 사업으로 재편 (예: '프린트 2.0' 전략)
 - 셋째, "인수합병을 빼고는 이제 성장 가능성을 논할 수 없다"고 CEO가 말할 정도로 신속하면서 과감한 M&A를 추진

III. 'No.1 달성'의 실행 가이드라인

- 2위 업체가 'No. 1'에 등극하는 데 취한 전략 사례를 통해 몇 가지 실행 가이드라인을 제시

1. 기존의 주력 시장을 벗어나 인접 시장까지 확대해서 규모와 수익성이 있는 시장을 탐색하는 시장 재정의가 필요

- 시장 재정의는 업체가 정의하고 있는 시장에 국한되어 보는 한계를 벗어나, 기존 사업과의 연관성이 높은 사업 영역 즉 산업 전체를 고려하는 것을 의미
- 1위 업체와 동일한 목표시장, 제품으로는 승산이 없으므로 이와 다른 시장과 제품을 탐색하는 방법을 통해 경쟁하는 것임
- 시장 재정을 하는 방법은 시장이 아닌 산업 전체를 대상으로 한 사업가치사슬로 확장해 가치사슬 활동별 규모와 수익구조를 판단해 보는 것임

2. No. 1 업체가 제공하고 있지 못하는 고객의 관심사와 문제를 해결하는 데 부합하는 솔루션을 제공

- 2위 업체로서는 보이지 않는 부분이 훨씬 많은 빙산과 같이 시장 선도업체의 혜택을 받지 못하고 있는 '숨겨져 있는 고객'을 찾는 노력이 필요함
- 단, 시장 질서를 바꾸는 대단한 모험이기 때문에 사전에 고객을 유인하기 위한 미끼상품으로 타진하면서, 시장 변화를 도모하는 전략적 실행이 필요
- 또한 다양화되는 고객 욕구와 자신에게 필요한 제품을 능동적으로 탐색하는 고객에게 대중상품, 단품보다는 제품에다가 서비스를 결합하여 차별성을 높인 컨버전스 상품(솔루션)으로 대응할 필요성도 높아지고 있음

3. 실행력과 실행속도를 높여 선점 효과를 누림

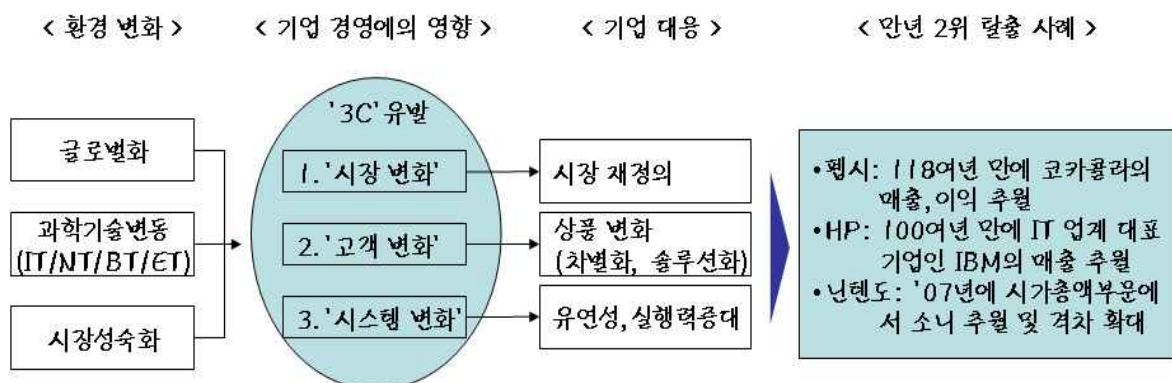
- 1위 업체를 뒤따르는 'me-too' 전략으로는 결코 No.1이 될 수 없음
- '시장 변화' 시대에는 먼저 진출하여 고매출과 고수익을 얻는 선점효과를 누려야 함
- 시장과 고객 니즈를 재정의하는 것은 경우에 따라 기업에게 코페르니쿠스적 발상 전환으로 기정사실로 보이는 산업여건에 도전하고, 관행화된 업계가설에 도전하여 새로운 게임 규칙을 만들어 내는 것을 의미
- 그러므로 창출된 전략을 신속하게 실행할 수 있는 실행력이 뒷받침되어야 함

만년 2위 탈출 전략

I. 문제 제기 : 만년 2위 업체의 반란

- 최근 몇년사이에 철옹성같이 오랫동안 1위 자리를 지켜왔던 기업들중에 실적 고전으로 그 자리를 넘겨주는 상황이 속속 발생하고 있음
 - 2006년도에 펩시콜라가 118년의 아성을 쌓아왔던 코카콜라를 '04년도 매출에 뒤이어 순이익까지 추월
 - 2006년에 휴렛팩커드(HP)가 IT기업의 대명사로 100여년의 역사를 지닌 IBM을 매출 부문에서 추월하였음
 - 2007년에는 게임기 시장에서는 닌텐도가 소니보다 시가총액에서 앞서는 결과로 7년만에 '고토'(故土)를 회복
- 근본 원인은 시장과 고객이 변화하는 상황을 1위 업체가 적절히 대처하지 못한 반면 만년 2위 업체는 적극 활용한 데에 있음
 - 오랫동안 1위 업체는 선도 위치를 지키는 전략을, 2위 업체는 도전자로서 끊임없이 차별화된 제품을 만들거나 틈새시장을 통해 1위 업체의 신경을 건드리는 경쟁 구도가 고착화되어 왔음

< '경영 3C(change)' 시대와 기업 대응 >



주: IT=정보기술, NT=나노기술, BT=생명공학기술, ET=환경기술

- 하지만, 점점 글로벌화, 시장성숙화, 과학기술의 발전이 진전되면서 시장, 고객, 경영시스템 등 세 가지에 변화가 일어나고 있음
- 본 보고서는 급변하는 경영환경이 가져다 준 기회가 만년 2위 업체에게는 'No. 1 기업'이 될 수 있는 기회임을 최근 2위 업체의 급성장 사례를 통해 살펴보고, 시사점을 통해 전략적 활용 가이드라인을 제시
 - 최근의 경영 환경 변화는 사업 성공 방식을 변화시키고 있어 누구에게나 비즈니스 기회를 제공함
 - 특히 1위 업체가 기존 경영 관행이나 방식에서 벗어나지 못하고 머뭇거리는 업종의 경우에는 2위 업체에게 만년 2위 자리를 탈출할 수 있는 호기가 되고 있음

II. 경영 환경 변화에 따른 경영 '3C'(change) 유발

○ 경영 환경의 주요 변화 요인

- 최근 경영환경의 주요 변화를 이끌고 있는 글로벌화, 과학기술변동, 시장성숙화 심화 추세는 경영 방식에의 변화를 강하게 요구하고 있음
- (글로벌화) 지난 10여년에 걸쳐 점점 심화되어 온 글로벌화로 인해 시장은 확대된 반면, 경쟁이 더욱 심화되면서 로컬라이제이션이 성공 관건
 - 사업의 글로벌화는 시장확대의 기회를 준 반면에 업종 대표기업간에 치열한 경쟁 심화를 초래하고 있음
 - 1위 기업이 되기 위해서는 특정 고객/가격 대상의 제품에 기반한 글로벌 전개가 아닌 시장 특색에 차별화된 제품을 제공할 수 있는 역량이 요구됨
- (과학기술변동) IT가 자동화와 같은 외적인 업무 및 생활 환경의 변화에 영향을 준 데에서 점점 라이프스타일, 정신 등 주관적 개인 세계에까지 영향을 끼쳐 사회 변동을 초래함
 - 인터넷화, IT화는 성과관리를 글로벌적으로 신속히 그리고 한눈에 분석해

- 보여주는 가시성을 제공해 시장·경쟁환경의 변화를 재빨리 포착해 필요한 결정을 내리고, 신속한 상품개발을 지원해주면서 경쟁속도를 앞당김
- 더 나아가 IT의 진전은 구조면에서는 네트워크 사회, 제도면에서는 유연사회, 문화면에서는 사이버사회, 인간 측면에서는 자아중심적 사회로 사회적 변동까지 초래함 (* 아래 표 “유비쿼터스 사회” 참조)

< 유비쿼터스 사회 >

구성 요소	특징	의미
사회 구조	네트워크 사회	- 직접 대면보다 사회적 접촉성 증대 및 강화 - 거점(node) 중심 사회에서 연결(link) 중심 사회
사회 제도	유연 사회	- 상호작용의 증대로 컨버전스(convergence) 촉진 (예: edutainment, prosumer 등) - 사회적 이질성의 증대로 혼종(Hybrid)사회 형성 (예: 업지세대, 펌킨족, e-아줌마 등 등장)
문화	사이버 사회	- 가상성, 모방성 사회 - 감성, 몽상의 시대 도래
인간	자아중심적 사회	- 개인화, 독신 지향 - 주체성, 자발성, 참여성 중시

자료: 김문조, “유비쿼터스 기술과 사회문화적 변동”(현대경제연구원 미래기업포럼, 2004. 11) 요약 정리

- (시장성숙화) 시장성숙화 진전으로 경쟁이 심화되는 가운데 신규 시장 창출이 어려워지면서 기존 시장에 대한 재인식 촉발
 - 수익성과 성장 두 가지를 지속적으로 확보하기 위해서는 기존 시장에 대한 영역의 재검토가 필요
 - 최근에는 협소한 틈새시장을 발굴하여 개별 상품으로 개발하는 단기 대응보다는 상대적으로 시장성 높은 상품을 개발하거나 시장을 근본적으로 재편하는 데 주력

○ 환경 변화로 경영 '3C'(change) 유발

- 첫번째 변화는 기존 시장의 경계가 모호해지는 '시장 변화'임
 - 경쟁 심화와 성장 정체 현상으로 기존 제조 부문의 수익성은 저부가화되고,

- 제품의 활용과 관련된 서비스 측면이 고부가화하는 상황이 심화¹⁾
- 여기에 IT의 발달로 새로운 서비스가 다양하게 등장하고 있으며, 고객별 차별적인 서비스 제공이 가능해지고 있음
 - 따라서 성장을 추구하기 위해서는 기존 시장 영역에서 벗어나야 하고 다른 시장 영역과 결합하는 대응 행동이 필요해지면서 기존 시장이 점차 모호해지는 '시장 변화'가 발생하고 있음
- 두번째는 고객 라이프스타일의 다양성 증대와 변화 속도로 촉발되고 있는 '고객 변화'임
- 경제력 상승으로 인한 물질적 풍요보다는 정신적 풍요를 누리는 사회로의 변화와 인터넷에 의해 탄생되어 독자적인 라이프스타일을 공유·발전시키면서 강력한 소비 집단으로 형성됨
 - 고객들은 점점 스스로 정보탐색하고 문제해결을 모색하는 능동적 구매자로 변모하고 있고, 자기 자신에게 적합한 개별화, 차별화된 상품을 요구 증대하고 있음
- 세번째 변화는 기존 성공방식의 지속성 단축에 따른 능동적인 적응 체제를 요구하는 '경영시스템 변화'임
- 시장, 고객의 변화와 그에 따른 경쟁구조의 변화는 기존 성공 방식의 지속성을 크게 단축시키고 있음
 - 미국 *Business Week*지에 따르면 미국 기업을 대상으로 25대 기업이 다음 10년간 25위권을 유지하는 비율이 '69~79년에는 68%였던 것이, '79~89년에는 60%로 줄어들었고, 다시 '89~99년에는 40%로 절반에도 못 미치는 수준이 되었음
 - 따라서 기존의 성공방식이 과감히 포기할 줄 알고, 새로운 성장 활로를 적극 개척할 수 있는 판단력과 실행력을 갖춘 경영 시스템이 갖춰져야 함

1) 가구당 승용차 관련 연간 지출 금액에서 신차구입은 1/5에 불과하고, 나머지는 보험, 주유, 정비 등에 사용되고 있으며, 철도의 경우에는 더욱 심해, 철도 회사 연간 비용 가운데 철도 구입비용은 1/21에 지나지 않음 (자료: Peter Baumgartner, Richard Wise, 有賀裕子, "Go Downstream : The New Profit Imperative in Manufacturing", *DHBR*, Dec. 2000.1)

III. 만년 2위 기업의 No.1 전략 추진 사례

1. 닌텐도: M&A 전략없이 주력사업에 집중하는 전략으로 7년만에 주식시가 총액으로 소니 추월

- 닌텐도: 성공적인 게임 대중화 전략으로 주식시가총액 기준으로 동종업체를 제치고 일본기업 가운데 3위에 등극
- 소 니: 기술지상주의와 매니아 중심 전략을 포기하지 못하여 실적 고전

○ 현황

- 닌텐도는 작년에 주식시가총액 기준으로 캐논, 소니등 동종업체를 제치고 전체 일본기업중 3위에 올라섬(*아래 표 참조)
 - 동종 선도업체들은 작년말에 시가총액이 1년전에 비해 하락 또는 약간 상승한 수준인 데 비해 닌텐도는 2배 이상이나 상승하였음
 - 작년 10월 15일에는 주식시가총액이 사상최초로 10조엔을 넘어섰음 (12월 말 9조 4천억엔)
 - 닌텐도는 2006회계연도 실적을 근거로 시가총액과 순이자부담채무를 기준에서 기업 가치를 최고로 높인 일본기업으로 평가받았음

< 일본 전자업체의 주식시가총액 >

회사	시가총액(억엔, 동증 제1부 기준)			
	06년 12월말	07년 6월말	07년 10월말	07년 12월말
닌텐도	43,775 (16)	63,609 (9)	101,576 (3)	94,209 (3)
캐논	89,340 (5)	96,408 (4)	76,684 (5)	69,349 (5)
소니	51,108 (13)	63,507 (10)	56,619 (12)	62,243 (8)
마쯔시다 전기	58,260 (11)	59,977 (11)	53,721 (14)	56,788 (12)

자료: 동경증권거래소.

주: 괄호 안은 전체 상장기업의 시가총액 순위

- 닌텐도는 게임과 관련된 기기(하드웨어)와 타이틀(소프트웨어)만으로도 다양한 전자제품을 판매하고 있는 소니에 비해 큰 성공을 이루었음
 - 불과 2년전인 2005년까지만 해도 닌텐도의 시가총액은 2조엔 전후로 소니의 3분의 1에서 절반 수준에 지나지 않았음
 - 그러던 것이 작년 초부터 주가 상승이 이어져 작년 6월 25일 주식시가총액 기준으로 닌텐도는 소니를 처음으로 앞질렀으며, 10월 말에는 소니의 거의 두배에 다다를 정도로 격차를 벌렸음

- 2006년도 실적으로 보면 닌텐도가 매출을 제외하고 수익성과 생산성에서 소니를 앞지름
 - 닌텐도의 2006 회계연도 매출은 9,665억 엔(전년대비 90% 증가), 영업이익은 2,260억 엔(전년대비 150% 증가)으로 모두 사상 최고치를 기록
 - 소니는 매출이 8조 2,957억 엔에 이르고 있으나, 반면에 영업이익, 경상이익, 당기순이익 등 수익성 지표에서는 닌텐도에 뒤처짐
 - 종업원 인당 매출액에서도 소니가 닌텐도의 겨우 1/5에 불과해 직원이 3,313명에 불과한 닌텐도가 16만3,000명의 직원인 소니에 크게 앞지름

- 현재 소니의 게임 사업이 닌텐도에 크게 뒤지고 있는 상황임
 - 닌텐도는 2004년말에 휴대용 게임기 'DS'와 지난해 말에 고정형 게임기 'Wii'(위)를 출시하여 폭발적인 인기를 얻었음
 - 반면에, 소니는 시장을 주도해 왔던 플레이스테이션2(PS2)를 기반으로 DS와 Wii의 경쟁 제품인 PSP와 플레이스테이션3(PS3)를 출시하였으나 기대에 못 미치는 성과를 거두었음
 - 지난해 일본 게임 시장에서 닌텐도 Wii는 363만대가 판매되어 소니 PS의 121만대에 비해 3배나 더 많이 판매된 것으로 추산²⁾

2) 일본게임정보지업체 엔터브레인의 조사 결과 인용(전자신문, 2008.1.9)

○ 닌텐도의 2위 탈출 전략

- 소니의 게임 사업이 실적 부진한 주요 원인은 지나칠 정도의 첨단 성능의 기기를 지향하면서 충성도 높은 매니아층을 대상으로 형성된 제한된 시장을 갖고 있다는 데에 있음
 - 2000년 3월 소니가 내놓은 PS2의 대히트로 게임 사업은 최고 성능을 자랑하는 첨단 기술과 화려한 그래픽으로 구성된 막강한 브랜드력으로 청소년층 또는 성인 매니아층을 주력 시장으로 전개해 왔음
 - 그런데 이것이 오히려 소니의 성장을 발목잡는 요인으로 작용하여 첨단 제품에의 친숙도가 떨어지고 단순한 게임을 좋아하는 소비자층을 도외시하는 결과를 초래하였음

- 반면에, 8년전 소니에게 1위 자리를 넘겨준 닌텐도는 '재미'를 기반으로 한 '게임의 대중화 전략'으로 1위 자리를 재탈환하는 데 성공했음
 - 닌텐도는 소니와 달리 쉽고 재미있는 단순한 컨셉의 게임과 간편한 조작법, 저가격으로 누구나 즐길 수 있는 전 연령층 특히 여성층과 가족층을 유인하는 등의 '게임의 대중화 전략'으로 성공했음
 - 시장 반응을 탐색하는 제품으로서 2004년 11월에 휴대용 게임기로서 "뇌를 훈련시키는 성인용 DS 트레이닝"인 닌텐도 DS를 발매하여 2007년 3월까지 판매누계치가 4천만대를 넘어, 약 2천 5백만대의 소니 PSP를 크게 앞서는 성공을 거두었음

○ 시사점

- 과거 성공 등식에 안주한 소니와 달리 닌텐도는 목표시장을 재정의하여 숨겨져 있는 광범위한 잠재시장을 발견
 - 소니는 과거의 히트 상품에 집착한 나머지, 차기 제품에서도 특정고객층을 대상으로 최첨단의 성능을 지닌 PS3를 출시하는 오류를 범함
 - 이런 계획은 목표시장을 더욱 축소시켰으며, 또한 성능을 최대한도로 활용

할 수 있는 게임 타이틀의 개발을 더욱 어렵게 만들었음³⁾

- 닌텐도의 앞으로 과제는 현재의 고객층을 계속 유지해나가는 한편, 게임 충성도가 높은 고객층(소니의 기반 고객층)을 유인하는 것임
 - 닌텐도 CEO가 “목표 연령층은 다섯살부터 아홉 다섯살”이라 말하고 있는 것처럼, 누구에게나 재미있는 게임을 계속해서 고객들에게 제공해야 한다는 과제와 함께
 - 매출 상승과 안정적인 시장 확보를 위해서는 충성도가 높은 게임 매니아층을 유인하는 전략도 구사해야 함

2. 펩시콜라: 118년만에 코카콜라를 제치고 1위 등극

- 펩시콜라: 시장 재정의로 118년만에 업계 1위 등극
- 코카콜라: 보수적인 경영으로 성장 실기(失機)

○ 펩시의 실적 추이 및 No.1 실행 전략

- 펩시콜라는 무려 118년만에 그동안 도저히 불가능해보였던 부동의 1위 자리를 지켜왔던 코카콜라를 제치고 매출과 순이익 모두 1위에 등극

< 펩시콜라와 코카콜라의 2004 ~ 2006년도 실적 추이 >
(단위: 백만 달러)

회사	항목	2004년도	2005년도	2006년도	'04~'06 증가율
펩시콜라	매출액	29,261	32,562	35,137	6.3%
	순이익	4,212	4,078	5,642	10.2%
	매출액순이익률	14.4%	12.5%	16.1%	
코카콜라	매출액	21,962	23,104	24,088	3.1%
	순이익	4,847	4,872	5,080	1.6%
	매출액순이익률	22.1%	21.1%	21.1%	

3) 나아가 게임소프트웨어 개발업체들도 위험 분산을 위해 최근에는 여러 기기에서 작동할 수 있는 개발 방식을 채택하고 있어, PS3 전용 소프트웨어의 공급이 어려운 실정임

- 2004년도에 펩시콜라는 292억 6,100만 달러의 매출을 올려 219억 6,200만 달러에 그친 코카콜라를 제쳤음
 - 이후에도 2006년까지 매출액 증가율이 펩시콜라는 6.3%였으나 코카콜라는 3.1%에 그쳐 매출 차이가 더욱 벌어졌음
 - 더욱이 같은 기간동안 순이익 측면에서 펩시콜라는 10.2%가 증가하여 1.6%로 정체된 코카콜라를 월등히 앞서 2006년도에는 비로소 순이익 규모에서도 코카콜라를 앞질렀음
- **펩시콜라는 건강 중시 등 소비자 취향의 변화에 부합하여 탄산음료가 아닌 비탄산 음료시장을 목표로 한 전략 전환을 통해 성장 달성**
- 펩시콜라는 끊임없이 다양한 캠페인을 전개해 왔지만 '콜라는 코카콜라'라는 소비자들의 인식을 바꿀 수는 없었음
 - 펩시콜라는 콜라시장에서 코카콜라와 경쟁에서 승리하기는 거의 불가능하다고 판단하여 탄산음료 이외의 이온음료, 스낵 등 비탄산음료 분야로 사업 다각화를 적극 추진하였음
 - 더욱이 소비자 니즈가 건강을 중시하는 방향으로 변화하는 데에다 탄산음료에 대한 반감까지 더해져 펩시의 사업다각화 전략은 성공을 거두었음
 - 현재는 비탄산음료 분야의 매출이 80%를 차지하여 종합식료품 업체로 탈바꿈하였음
- **반면에, 코카콜라는 탄산음료 시장을 더욱 치중하는 보수적인 경영으로 실적 부진에 빠져들었음**
- 코카콜라는 1등업체로서 콜라시장을 고수하는 전략이 당연하겠지만, 지나친 보수적인 태도⁴⁾로 전체 매출에서 비탄산음료의 비중을 높이는 데 실패하였음
 - 코카콜라는 콜라나 스프라이트와 같은 탄산음료가 매출에서 차지하는 비중이 80%에 이르며, 탄산음료의 매출을 늘리기 위해 2005년도에 4억 달러를 마케팅 활동으로 투입⁵⁾

4) 펩시콜라가 인수한 스낵업체인 웨이커를 코카콜라가 인수를 먼저 추진하였지만 이사회 반대로 무산

- 여기에다 설상가상으로 코카콜라의 인권유린 및 환경훼손 문제⁶⁾가 제기되면서 일부 대학내 코카콜라 회사 제품의 불매 운동 등 ‘안티 코카콜라’ 분위기가 조성되었음

○ 시사점

- 시장을 콜라에서 음료시장으로 확대하여 접근

- 웰빙으로의 소비자 요구 전환에 따라 건강이 중시되는 한편 탄산음료가 비만의 한 원인으로 알려지면서 펩시콜라는 일찍이 게토레이와 같은 스포츠 기능성 음료와 과일 천연주스 등 비탄산음료에 주력하고 이를 위해 외식업체와의 제휴도 추진하면서 매출이 급신장하였음
- 여기에 스낵 브랜드인 ‘프리토레이’의 성장도 매출 확대에 커다란 기여를 하였음

- 전략의 실행력 확보 중요

- 펩시콜라의 성장 사업으로 자리잡은 스낵업체 웨이커의 인수에 코카콜라가 보수적인 자세로 실패한 점은 전략의 실행력이 중요함을 일깨움
- 회사 분위기에 대해 파이낸셜 타임지는 애틀란타의 코카콜라 본사가 ‘크렘린’ 처럼 경직되어 있는 데 반해, 뉴욕의 펩시 본사는 ‘대학 캠퍼스’ 같은 편안한 분위기로써 유연성과 적응성이 높다고 평가함

5) 「머니투데이」, 2006년 2월 9일

6) 콜롬비아 공장 등 남미에서의 인권유린과 인도공장에서 공장 근처 지하수와 토양 오염 주장이 제기되었는데, 이에 대해 코카콜라는 그렇지 않다고 발뺌하면서 비판 여론이 형성

3. HP: IBM을 뛰어넘어 '1,000억 달러 클럽' 가입으로 '뉴 HP'(New HP) 실현

- HP : 과감한 구조조정과 M&A로 100여년의 역사를 가진 IBM을 앞질러 1위를 차지하였으며, 2007년도 매출 1,000억 달러 실현
- IBM: 수익률은 호조를 보이고 있지만 매출 정체

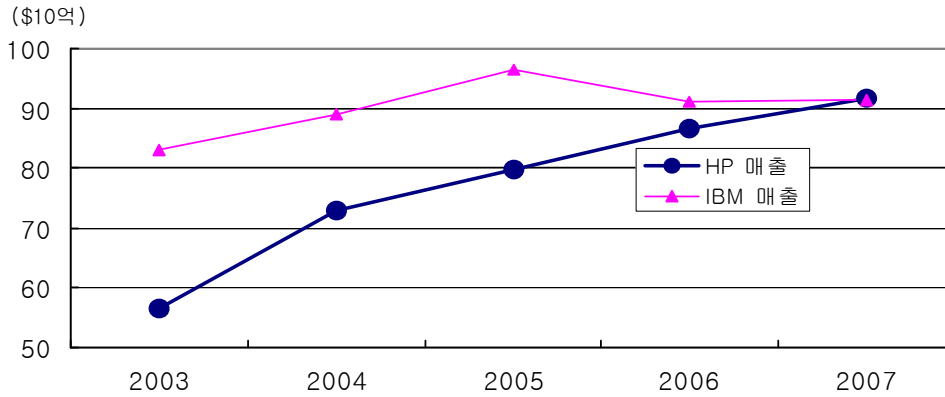
○ HP의 실적 추이

- 컴퓨팅 부문(하드웨어+소프트웨어) 업체의 영원한 2인자였던 HP가 2006년도 매출액 기준으로 IBM을 앞서는 성과를 거두었음
 - 작년에 발표된 *Fortune 500* 결과를 보면 HP는 매출 917억 달러로 914억에 그친 IBM을 근소한 차이로 앞섰음
 - 이에 따라 기업 순위가 작년 IBM이 10위, HP가 11위였던 것이 HP가 앞질러 14위, 그뒤 15위를 IBM이 따랐음
 - 하지만 이익 규모면에서는 HP가 62억 달러인 데 비해 IBM이 90억 달러로 아직 앞서고 있음
- 2003년에만 해도 HP는 적자 상태였으며, 매출액도 IBM의 68%에 불과
 - 이어진 실적부진으로 HP는 2005년 2월에 CEO를 현 마크 허드로 교체하면서 과감한 구조조정과 M&A를 단행해왔음
 - 그런 결과로 2006년 하반기부터 분기별 실적으로 PC 시장에서 시장 선도 업체인 델을 앞지르는 실적을 거두었으며, 그리고 100여년 만에 IBM을 넘어 컴퓨터 업계 전체를 평정하였음

7) 델은 직거래 모델로 얻은 가격 경쟁력을 통해 세계 최고 컴퓨터 업체였던 IBM과 HP를 제쳤고, 2000년에는 당시 1위 업체였던 컴팩보다 주가 총액으로 세배나 많은 성공을 거두었으며, 드디어 2001년 1/4분기에 분기별 실적으로 세계 1위 업체에 등극하였음.

이에 대응하여 HP는 1위 탈환을 목표로 2002년에 컴팩을 인수하는 대형M&A를 단행하였지만 기대한 만큼 성과를 거두지 못하자 2005년 2월 칼리 피오리나 CEO가 사임하는 사태가 발생

< HP와 IBM의 실적 추이 >



회사	구분	2003	2004	2005	2006	2007
HP	Fortune 500 순위	14	9	11	11	14
	매출 (\$10억)	57	73	80	87	92
	순이익(\$100만)	-903	2,539	3,497	2,398	6,198
IBM	Fortune 500 순위	8	11	10	10	15
	매출 (\$10억)	83	89	96	91	91
	순이익(\$100만)	3,579	7,583	8,430	7,934	9,492

자료: 연도별 Fortune 500.

○ HP의 No.1 실행 전략

- HP의 성공적인 실적 개선은 우선은 구조조정을 통한 비용 절감에 기인한 바 큼
 - 취임한 2005년 7월에 대대적인 구조조정에 착수하여 1만 5,300명을 감원하고, 퇴직제도를 고쳐 30억 달러 이상의 비용을 절감
- 또한 소비자 요구 변화에 대응한 기존 업계의 성공등식에 대한 전략적 변화를 가하고, 제품과 서비스를 결합한 솔루션 제공 역량의 확보를 포함한 사업포트폴리오의 재편도 주요 성장 이유임
- 첫째, PC 부문에서 업계 벤치마킹 대상인 델의 직거래 모델에서 벗어나 소매점을 통한 전통적인 채널 전략을 채택

- PC 제품간 품질 차이가 다양해지면서 직접 만져보고 선택하기를 희망하는 일반사용자가 증가
 - 이러한 구매 욕구 변화는 델의 직거래 방식은 부적합하여, 소매점을 활용한 차별적인 마케팅 전략을 추진
- 둘째, 사업 포트폴리오를 저수익의 하드웨어 위주에서 탈피하고 이른바 제품과 서비스를 결합한 고부가의 솔루션 사업으로 전략적 제휴와 M&A로 재편**
- 이는 전세계 시장의 45%를 점하고 있는 시장 지배력이 높은 프린터 사업 부문에서 두드러지게 나타나고 있음
 - 과거 프린터 사업은 하드웨어인 ‘프린터’를 판매하는 사업이었지만, 인터넷이 발전하면서 보다 편리하고 우수하게 콘텐츠를 ‘프린팅’할 수 있는 서비스 시장으로 변모하고 있음
 - 이에 대응하여 웹 문서 인쇄를 효과적으로 지원하는 소프트웨어를 제공하는 것을 비롯하여, 인터넷 업체들과의 전략적 제휴를 통한 프린팅 전용 툴바(toolbar) 제공 등을 실행하는 ‘프린트 2.0’ 전략을 발표함
 - 또한 기업체를 대상으로 PC 및 프린터/복사기 등을 관리해주는 서비스를 의미하는 WMS(Workplace Management Service)를 위해 세계적인 IT 서비스기업인 캡제미나이와 제휴
- 셋째, 소프트웨어, 서비스 부문을 강화하기 위한 과감한 M&A를 추진**
- HP는 “소프트웨어에 사업의 운명이 달려 있다”고 할 정도로 현재 미흡한 소프트웨어, 컨설팅 부문을 적극 강화하고 있음
 - 마크 허드 CEO는 “인수합병을 빼고는 이제 성장 가능성을 논할 수 없다”며 “특히 기술과 수요가 빠르게 변하는 소프트웨어산업은 과감한 인수합병을 통한 속도전이 더욱 효과적”이라고 말하고 있음
 - HP는 소프트웨어 및 서비스 사업 강화를 위해 2006년 11월 세계 6월 소프트웨어 업체인 머큐리인터랙티브사를 45억 달러에 인수하는 등 지난 2년 동안에 30개사의 소프트웨어 업체를 인수하였음⁸⁾

- 지난 1월에는 익스트림 소프트웨어를 인수하여 기업의 모든 자료의 프린트를 용이하게 관리하고, 이와 함께 온라인을 통해 맞춤형 콘텐츠를 디자인 및 관리할 수 있게 됨

○ 시사점

- 고객 가치 제고에 맞춘 고부가 사업구조로의 적극 전환

- 소매점 강화, 체험 마케팅, 솔루션 확보 등과 같이 변화하는 고객 니즈와 고객의 활용 행태에 맞추어 발빠르게 대응
- 정해진 전략적 목표를 실현하는 데 필요한 업체를 과감히 인수

- 아이러니하게도 IBM이 지난 90년대 초 어려움을 겪을 때의 탈출 해법였던 서비스 부문 강화 전략을 HP가 뒤따라하고 있는 상황임

- 1990년대 초 IBM의 구원투수로 등장한 루이 거스너 회장은 체질 개선과 함께 고부가 사업구조를 갖추기 위해 하드웨어 위주에서 벗어나 종합서비스 회사로 변모시켰으며, 그 일환으로 글로벌서비스부문이 신설되었음⁸⁾
- IBM은 2006년도에 글로벌서비스 부문이 매출의 50%를 넘고 있으며, 여기에 소프트웨어 부문의 매출을 합하면 전체 매출에서 약 75%를 넘어서고 있는 상황으로 '제조업체'로서의 모습이 희미해졌음
- 이에 비해 HP는 2007년도 회계기준 실적으로 IT서비스 부문과 소프트웨어 부문의 매출이 전체 매출에서 약 20%에 못 미치고 있어, 서비스 중심 기업이라는 비전 실현에는 시일이 상당히 걸릴 것으로 예상
- 하지만 소프트웨어 매출이 2006년도에 비해 77% 증가하는 등 적극적으로 전략 실행에 옮기고 있음

8) 전자신문, 2007.7.25.

9) 이의 전환에는 당시 GE 잭웰치 회장의 조언이 있었음

IV. 'No.1 달성' 실행 가이드라인

- 사례 분석으로 통해 2위 업체가 만년 2위를 탈출하고 '업계 No. 1'에 등극하는 데 필요한 몇 가지 실행 교훈을 얻을 수 있음

1. 기존의 주력 시장을 벗어나 인접 시장까지 확대해서 규모와 수익성이 있는 시장을 탐색하는 시장 재정의가 필요

- 시장 재정의는 업체가 정의하고 있는 시장에 국한되어 보는 한계를 벗어나, 기존 사업과의 연관성이 높은 사업 영역 즉 산업 전체를 고려하는 것을 의미
 - 사실상 경쟁 심화와 성장 정체를 기존의 제한된 시장에서 기존 제품과 같은 방법으로 대응하기에는 역부족이기 때문임
 - 1위 업체와 똑같은 목표시장, 제품으로 승산이 없으므로 이와 다른 시장과 제품의 정의를 통해 경쟁하는 것임
 - 달리 말하면 회사의 '성장 엔진'을 바꾸는 것으로서, 예를 들어 펩시는 비탄산 음료, 닌텐도는 일반대중 대상의 게임기, 노키아는 목재에서 통신, 다시 콘텐츠 사업으로 바꾸는 것임
- 시장 재정의가 중요함은 코카콜라의 유명한 CEO이었던 로베르토 고이주에타가 남긴 성장 교훈으로 알 수 있음(*다음 페이지 표 참조)
 - 1980년대 초 로베르토 고이주에타가 코카콜라 CEO를 맡게 됐을 때 코카콜라는 미국 탄산시장을 35% 차지하며 성장률은 거의 정체되었음
 - 그런데 임직원들이 시장 포화로 더 이상 성장은 불가능하다고 생각하고 있다는 데 문제의 심각성이 있었음
 - 이에 고이주에타 회장은 임원회의 석상에서 펩시콜라를 포함한 업계 경쟁이 비탄산 음료까지 경쟁 영역으로 보아야 한다는 발상 전환을 일깨워줌
 - 아이러니하게도 펩시콜라가 이 교훈을 제대로 활용하여 'No. 1'이 되었음

< 코카콜라 고이주에타 전 CEO의 일화 >

고이주에타 CEO는 임원회의에서 질문을 하였다.

- "지금 세계 인구가 하루에 마시는 음료 양은 얼마인가?"
- "64온스입니다."
- "하루 코카콜라 소비량은 얼마인가?"
- "2온스가 조금 안됩니다."
- "그렇다면 위(胃)에서 우리마켓셰어(Share of Stomach)는 얼마인가?"
- "..."

-로베르토 고이주에타 코카콜라 CEO-

- **시장 재정의**를 하는 방법은 현재의 주력 시장이 아닌 산업 전체를 대상으로 한 사업가치사슬로 확장해 가치사슬 활동별 규모와 수익구조를 판단해 보는 것임
 - 사업가치사슬은 구매, 제조, 이용 등으로 분류되는 일련의 사업들로 연결되어 단독 또는 상호작용으로 시너지 효과를 창출하고 있는 가치사슬을 의미
 - 이를 통해 자사의 제품과 관련되어 있는 산업 전체를 조망하면서 부품, 완제품, 서비스 등 수익 규모를 보고, 타경쟁사가 간과해버리고 있는 새로운 수익을 창출할 수 있는 수익 근원을 포착할 수 있게 됨
- **시장 재정의**를 하는 데는 현재의 고객 니즈 파악보다는 미래의 밸류 체인을 조망하는 전략적 사고와 아이디어 창출이 더욱 중요
 - 시장 재정의는 기본적으로 현재 자사 제품이 진출한 시장을 대상으로 하는 것이 아님
 - 그러므로 지금까지의 고객 니즈 파악 및 대응책 강구라는 접근 방법으로 어려우며, 새로운 시장을 창출하는 아이디어가 더욱 필요
 - 사업가치사슬의 확장 방법은 고객보다 비고객에 더 초점을 맞추어 새로운 비경쟁 시장공간을 창출하여 경쟁자체에서 벗어나려는 블루오션 전략 방법과 비슷함

2. No. 1 업체가 제공하고 있지 못하는 고객의 관심사와 문제를 해결하는 데 부합하는 솔루션을 제공

- 니즈는 있지만 시장 선도업체의 제품에 관심을 갖고 있지 않는 '숨겨져 있는' 고객을 찾아 이들의 욕구를 해소할 수 있는 제품을 제공해야 함
 - 시장 선도업체가 너무 시장/고객을 협소하게 보고 대응하고 있거나(소니 사례), 1위 업체라는 위치에 따른 자만심으로 고객보다는 자사 중심적인 시각으로 대응하는 경우(델 사례)가 존재함
 - 그러므로 2위 업체로서는 보이지 않는 부분이 훨씬 많은 빙산과 같이 시장 선도업체의 혜택을 받지 못하고 있는 '숨겨져 있는 고객'을 찾는 노력이 필요함
 - 단, 시장 질서를 바꾸는 대단한 모험이기 때문에 사전에 고객을 유인하기 위한 미끼상품으로 타진하면서, 시장 변화를 도모하는 전략적 실행이 필요

- 다양화되는 고객 욕구와 자신에게 필요한 제품을 능동적으로 탐색하는 고객에게 개별 제품보다는 제품에다가 서비스를 결합한 컨버전스 상품(솔루션)으로 대응할 필요성이 높아지고 있음
 - 고객 니즈가 물질적, 생리적 해결에서 정신적, 사회적 가치를 강조하는 영역으로 옮겨가면서 점차 다층화, 복잡화되어감
 - 고객 행동도 기업이 제공하는 상품을 그대로 받아들이기보다는 복잡한 자기 문제를 최적으로 해결해 줄 수 있는 방안을 찾기 위해 직접 나서는 능동적인 행동을 보이게 됨
 - 이에 대응하여 기업들도 개별 고객의 상품 라이프사이클에 맞춰 구매 촉진과 함께 구매후 이용 측면까지 고려한 종합적인 해결책(솔루션)을 제시할 수 있어야 함
 - HP가 고객의 사전 경험을 제공하기 위한 체험 마케팅을 실시하고 있고, 프린터 사업을 제품(하드웨어)에다가 서비스를 결합한 사업을 전개하는 것이 이에 해당됨

3. 실행력과 실행속도를 높여 선점 효과를 누려라

- 1위 업체를 뒤따르는 'me-too' 전략으로는 No.1이 될 수 없을 뿐만 아니라 수익성 확보에 문제가 발생
 - 시장 안정적인 선도업체가 추구하는 전략을 벤치마킹해서 쫓아서는 No.1 업체가 절대로 될 수 없음
 - 더욱이 시장 성장이 정체하는 가운데, 라이프스타일은 다양화되고 점점 짧아져서 시장 크기가 줄어드는 상황이어서 먼저 진출하여 고매출과 고수익을 얻는 선점 효과를 누려야 함
- 시장 1위에 올라서고, 이를 유지하기 위해서는 현재의 시장과 경쟁구조에서 안주하지 않고 끊임없이 바꾸는 데에는 수립된 전략을 실행할 수 있는 힘이 확보되어야 함
 - 시장과 고객 니즈를 재정의하는 것은 경우에 따라 기업에게 코페르니쿠스적 발상 전환으로 기정사실로 보이는 산업여건에 도전하고, 관행화된 업계 가설에 도전하여 새로운 게임 규칙을 만들어 내는 것을 의미함
 - 1위에 올라서기 위해서는, 때때로 이익 창출의 잠재력은 크지만 1위 업체가 별로 관심을 보이지 않는 사업에 진출해야 할 경우도 있고,
 - 그 과정에서 발생할 수 있는 기존 사업의 수익성 창출에 영향을 주는 리스크도 관리할 수 있어야 함
 - 그래서 전략 창출도 중요하지만 창출된 전략을 신속하게 실행할 수 있는 실행력이 필요함

수석연구위원 이장균(02-3669-4119, johnlee@hri.co.kr)

HRI 經濟 指標

🔍 主要 經濟 指標 推移와 展望

		주요 경제 지표 추이와 전망						
		2002	2003	2004	2005	2006	2007(P)	2008(E)
국 민 계 정	경제성장률 (%)	7.0	3.1	4.7	4.2	5.0	4.5	5.1
	최종소비지출 (%)	7.6	-0.3	0.4	3.9	4.5	4.4	4.6
	민간소비 (%)	7.9	-1.2	-0.3	3.6	4.2	4.3	4.5
	총고정자본형성 (%)	6.6	4.0	2.1	2.4	3.2	4.6	5.8
	건설투자 (%)	5.3	7.9	1.1	-0.2	-0.4	2.5	3.8
	설비투자 (%)	7.5	-1.2	3.8	5.7	7.6	7.5	8.5
대 외 통 관 래 기 준	경상수지 (억 \$)	54	119	282	150	61	-30	-50
	무역수지 (억 \$)	103	150	294	232	161	151	60
	수출 (억 \$)	1,625	1,938	2,538	2,844	3,255	3,718	4,110
	증가율 (%)	(8.0)	(19.3)	(31.0)	(12.0)	(14.4)	(14.2)	(10.5)
	수입 (억 \$)	1,521	1,788	2,245	2,612	3,094	3,567	4,050
	증가율 (%)	(7.8)	(17.6)	(25.5)	(16.4)	(18.4)	(15.3)	(13.5)
기 타	소비자물가 (평균 %)	2.7	3.6	3.6	2.8	2.2	2.5	2.8
	실업률 (%)	3.1	3.4	3.7	3.7	3.5	3.2	3.0
금 융	원/\$ 환율 (평균, 원)	1,253	1,192	1,145	1,024	955	929	915
	국고채금리 (평균 %)	5.8	4.6	4.1	4.3	4.8	5.2	5.3

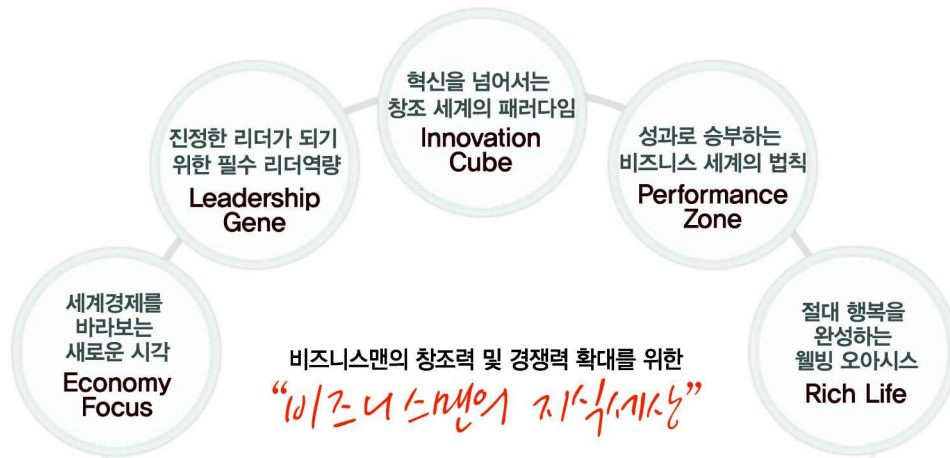
내 인생 최고의 멘토를 만나다!

Creative business contents tank, Usociety

21세기는 지식 경쟁력이 지배하는 세상입니다.
 빠르게 변화하는 사회트렌드, 나만 뒤쳐지는 것 같지 않으신가요?
 비즈니스맨들의 창조력 충전 및 경쟁력 확대를 위한 지식 정보 콘텐츠,
 Usociety에서 만나보세요.

비즈니스 지식 정보 TV, CreativeTV.co.kr

창조의 5분, 성공의 5분! 그 5분을 위한 다이제스트 콘텐츠를 제공하는 것이 Usociety의 미션입니다.
 HD VIDEO 프로그램으로 우리나라 최고의 전문가들과 지혜를 나누십시오.



글로벌 비즈니스의 완성, EBS 어학 프로그램

최고의 어학 강의, EBS 어학 콘텐츠! 국내 대표 강사진들의 명 강의로 구성된 3,200편 이상의 풍부한 어학 프로그램을 Usociety에서 만나보시기 바랍니다.

Business	Conversation	Global
영어인터뷰 START 인터뷰 영어족보 비즈니스영어 모질게 new TOEIC 비겁한 new TOEIC 外	Style English Survival English 영어 말하기 START Oxford 회화 말미잘 English 外	리듬 중국어 입문 이키이키 일본어 러시아어 첫걸음 스페인어 첫걸음 터키어 첫걸음 外

차별화된 경쟁력, Competency Tools

지식노트

경제, 사회, 문화에서 저널까지
 한 눈에 보는 weekly webzine

U-Times

지식 트렌드를 손에 잡을 수
 있는 콘텐츠 매거진

U-Planner

프로페셔널리즘의 시작,
 웹 프랭클린 플래너

eBook

비즈니스에서 교양까지,
 신간으로만 채워지는
 digital library