No. 2004-7

Management Insight

하버드 경영대학이 선정한 비즈니스 키워드 20

2004. 8.

現代經濟硏究院
HYUNDAI RESEARCH INSTITUTE

하버드 경영대학이 선정한 비즈니스 키워드 20

EXECUTIVE SUMMARY

하버드 비즈니스 리뷰의 편집자들은 기업경영과 관련된 최고의 아이디어 20가지를 제시했다. 여기에 소개된 아이디어들은 경제학, 사회학을 비롯하여 신경과학, 도시계획 등 다양한 분야를 다루고 있으며, 미래에 대한 전망뿐만 아니라 과거에 대한 회오까지 담고 있다. 경영자들은 20가지 아이디어들을 통해 전략수립에 대한 통찰력과 일상적인 의사결정에 필요한 신선한 사고를 얻을 수 있을 것이다.

1. 기업 경영에도 면허가 필요하다?

– 이상적인 전문경영자의 모습이 퇴색되고 있음
- 20세기초에는 숙련 지식과 도덕적 가치로 무장된 인재를 전문경영자의 이상형으로 봄
- 하지만 최근 전문경영자의 도덕적 해이가 사회적 이슈화하고 있듯이 이상형에서 벗어나는 상황이 발생되고 있음

– 전문경영자의 올바른 역할 정립을 위해 비즈니스 스쿨의 변화가 필요함
- 전문 지식의 전달과 도덕적 가치의 교육이 조화를 이루어야 함

2. 독점할 수 없는 자원, 창조성

– 창조적인 분야에 종사하는 전문가들이 증가하고 있음
- 미국의 경우 비중과 영향력 면에서 창조적 노동자들의 중요성이 증가하고 있음

– 창조적 인재들의 움직임을 파악하고 그들이 모일 수 있는 여건을 확보해야 함
- 현재 창조적인 인재들이 테러 위협에 따른 비자 발급 규제로 미국보다는 중국, 인도 등으로 몰려가고 있음
- 창조적 인재들이 끊임없이 몰려올 수 있도록 과학기술(Technology), 재능중시(Talent), 포용력(Tolerance)과 같은 3T 환경을 지속적으로 개선해나가야 함

3. 전략과 조직의 동시설계

– 전략적 우위를 점할 수 있는 기간이 짧아지고 있어, '조직은 전략을 따른다는' 주장은 이제 진부한 것이 되고 있음

– 동시공학적 기업 설계 방식(concurrent enterprise design)을 통해 기동성이 있는 조직을 만들어야 함
- 이는 전략과 조직 구조를 함께 변경하는 방식임

4. 경영에 중요성을 더해가는 신경과학

– **과거 기업경영은 사회과학 분야의 다양한 이론들로 설명이 가능하였음**
- 조직행동론은 심리학, 정신분석학과 같은 사회과학 분야를 통해 발전하였음
- 리더십 개발에 활용하였던 다양한 도구들 역시 사회과학에 기반을 두고 있음

– **앞으로는 신경과학이 기업 경영에 새로운 도움을 줄 것으로 예상됨**
- 신경과학의 발전으로 유전자 구조 파악, 뇌의 활동 관찰 등이 가능해진 관계로, 마케팅 및 조직 관리에 응용하는 다양한 연구들이 시도되고 있음

5. 매력적인 이윤보존의 법칙

– **이윤발생의 대상은 시간 경과에 따라 다음과 같이 변화함**
- **제품도입시기:** 고객을 충분히 만족시킬 만큼 성능이 그리 높지않은 도입시기에는 연구개발을 통한 제품차별화가 매력적인 이윤을 확보하는 데 관건이 됨
- **성능향상시기:** 이후 고객이 만족할 만큼 제품 성능이 향상되는 시기에는 제품 차별화보다는 제품의 모듈화를 통해 이윤을 확보해야 함
- **제품성숙시기:** 모듈화가 더욱 진전되고 제춤이 성숙되는 시기에는 모듈 자체보다 모듈의 조립으로 만들어지는 서브시스템(subsystem)의 개선이 필요함

– **이윤 발생의 대상 변화는 이윤창출이 가능한 활동을 예측하는데 도움을 줌**

6. 스투피드 머니(stupid money)의 죄

– **스투피드 머니가 존재하는 곳에는 부작용이 발생함**
- 스투피드 머니는 비합리적 수익을 기대하거나 비정상적 방식으로 운영되는 투기 자금으로, 정상적이고 합리적인 스마트 머니와 반대되는 개념
- 특히 사업은 실패해도 투자자는 막대한 수익을 거두는 특성을 가지고 있으며, 대표적인 사례인 할리우드 영화산업에서는 제작비용이 증가할수록 투자자가 더 많은 수익을 얻는 이상한 구조로 투자자가 흥행 실패를 바라는 어처구니없는 경우가 발생

– **경영자들은 스투피드 머니의 행방에 각별한 관심을 가져야 함**
- 스투피드 머니는 기업의 사업모델을 성공할 수 없는 구조로 왜곡시킴
- 스투피드 머니의 다음 제물이 될 것으로 예상되는 사업은 나노, 생명과학 등 첨단분야임

7. 트러블 메이커(trouble maker)가 발붙이지 못하는 조직문화 구축

– **조직의 팀웍을 강화시키기 위해서는 트러블메이커에 대한 관리가 필요함**
- 트러블 메이커란 능력은 있으나 위화감을 조성하는 사람을 의미
- 이들은 팀웍을 저해시킴으로써 궁극적으로 조직역량 강화에 악영향을 미침

– 트러블메이커 문제는 올바른 조직문화의 구축을 통해 해결할 수 있음
· 트러블 메이커의 속성이 발현될 수 없도록 규칙을 재정립하고 올바른 조직문화를 구축하는 것이 바람직함

8. 최적의 결과를 얻는 시장조사 방법

– 시장조사를 실시하여 최적의 결과를 얻으려면 다음의 조치들이 실행되어야 함
· 정확한 측정뿐만 아니라 측정결과를 통한 적합한 대응 방안을 제시해야 함
· 장기적인 효과를 예측할 수 있는 시장조사가 이루어져야 함
· 마케팅 이론들을 현실에서 검증해봄으로써 시장조사결과의 최적화를 도모해야 함

9. 지는 MBA, 뜨는 MFA

– 최근 MFA(예술학 석사)의 가치가 높아지는 반면, MBA의 가치는 저하되고 있음
· MBA 학위 소지자의 수가 증가함에 따라 가치가 점점 하락하고 있음
· 반면에 아름다운 상품을 만들어 감성적으로 어필이 요구되는 현재의 시장 특성상 MFA(Master of Fine Arts)들의 가치는 상승하고 있음

10. 공개기업의 장송곡

– 미국은 그동안 주식회사 제도의 문제점을 시정하기 위한 다양한 노력을 전개해 옴
· 특히 주주와 전문경영인들의 이해상충으로 발생하는 대리인 문제(agency problem) 해결을 위해 재무보고서의 투명성 제고, 이사회의 감독기능 강화 등을 행하고 있음
– 하지만 근본적인 해결을 위해서는 현행 공개기업 제도를 재검토해 보아야 함
· 공개기업의 유지비용은 증가하고 있는 반면, 주식 공개의 이점은 제한적임
· 그래서 기업공개제도 자체를 개혁하는 것이 보다 근본적인 해결책이라 할 수 있음

11. 긍정적인 면을 강조하라

– 그동안 조직 관련 연구는 주로 부정적인 면에 초점을 두어 왔음
· 이는 기초가 되는 심리학의 연구들이 주로 정신병이나 사회병리들을 다루어 왔으며,
· 흥미로운 책의 소재로 천국의 행복보다 지옥의 고통이 자주 활용되어 왔던 사회적인 분위기와 밀접한 관련이 있음
– 최근 "긍정적 조직학(positive organizational scholarship)"이라는 학문이 널리 전파
· 긍정적 조직학은 조직을 위대하게 만드는 사회구조, 가치, 프로세스를 연구함
· '근로(work)'에 관한 완전히 새로운 관점을 심어주고 있으며, 종업원들의 행복이야말로 진정한 이익이 된다고 주장함
· 조직의 성공을 위해 구성원들의 기가 살아있는 작업장 분위기를 조성해야 함

12. 새로운 면역 체계의 구축

- **생물학적인 지식과 IT 기술 발달로 디지털 면역 체계의 등장이 예고되고 있음**
  - IBM 왓슨연구소에서 개발된 안티바이러스 기술은 척추동물의 면역체계와 매우 유사
  - 이외의 사례로 미국 8개 주의 정전사태에의 대응방안과 금융기관의 사기행위 탐지 방안의 수립, 이론 면역학의 등장 등을 꼽을 수 있음
- **최근 긴급한 문제로 부각된 테러리즘에 대한 효과적인 보호 수단에 대해서도 방화벽보다는 면역체계가 필요하다는 의견이 우세함**
  - 국가라는 세포는 머지않아 나타날 테러를 감지하려는 의지와 능력을 보유하고 있고, 테러 상황에 대처할 수 있는 면역력을 갖추어야 함

13. 잘 가르쳐놓으면 뭐해, 이직해버리는걸

- **최근 기업들간에 하버드나 인시아드 교육에 대한 문제가 제기되고 있음**
  - 교육 프로그램 자체가 문제라기 보다는, 교육 이수자들이 이직해버리는 문제가 발생
  - 위탁교육 프로그램이 우수할수록 그 교육을 이수한 사람의 이직률이 증가
- **교육 이수자의 내부 유지를 위해서는 다음과 같은 보완대책이 필요함**
  - (교육 전) 교육참가자는 상사들과의 대화를 통해 복귀시의 위치를 재설정함
  - (교육 후) 사전에 교육 결과를 업무에 활용하는 방안을 마련한 후 복귀함

14. 나노기술 대비책이 아직도 없다구요?

- **나노기술은 차세대 핵심 주력사업으로 거의 모든 산업 분야에 영향을 미침**
  - 나노기술은 공학, 물리학, 화학, 생물학, 재료과학의 복합체임
  - 2015년 세계 시장규모 1조 달러, 관련 고용인구 미국 80만명, 전세계 2백만명 예상
- **자사의 산업 스팩트럼내 위치에 따른 나노기술 전략을 조속히 수립해야 함**
  - IT 및 재료/소재 분야는 나노기술이 곧 적용될 산업이지만 그 적용에 무려 50년 이상이 걸릴 것으로 예상되는 산업도 있음
  - 따라서 개별 기업들의 나노기술 전략은 주력 업종에 따라 달라짐

15. 올바른 경제 원조의 모습

- **가난한 국가는 선진국과의 자유무역 거래를 통해서는 경제 성장을 이룰 수 없음**
  - 부유국은 호혜주의를 가장하여 무역 거래시 정치력을 행사함
- **세계은행과 같은 기관을 통한 부유국 자금 대여로 공정한 무역 관계 형성**
  - 공정한 자유 무역 실현은 부유국 시장 접근, 자본과 노하우의 전수 지원이 필요

16. 비즈니스 협상에 사용될 미용 정신약물학

– **미용정신약을 통해 성공에 대한 두려움과 정신적 스트레스를 관리하는 실험 성공**
- 프로작(Prozac) 복용후 업무 추진력과 구매 스킬의 향상, 사회적 역량 발휘 증대
- 선택적 세로티닌 재흡수 억제제(SRRI) 복용후 성공적인 협상 실현

– **상업적 성공을 위해서는 약물 부작용의 문제를 극복해야 함**
- 개성 상실과 창의적 역량 박탈을 초래할 것이라는 부정적 인식 상존

17. 사회적 네트워크의 변화

– **사회적 네트워크가 비즈니스를 견인하고 있음은 주지의 사실임**
- 사회적 네트워크는 끊임없는 자기 변화(Self-altering)의 생명체로서, 이의 변화 동인은 네트워크 메카닉스, 대규모 데이터, 즉각적 반응 속도 등 세 가지임
- 현재도 변화 동인들이 이론적, 기술적 발전으로 계속해서 움직이고 있으며, 곧 사회적 네트워크의 가치를 측정하는 새로운 방법이 등장할 것임

18. 사내 풍자 속에 감춰진 진실

– **사내 풍자 유머들은 실제로 놀랄만한 진실을 담고 있음**
- 엔론의 회계조작사건은 발생 몇해 전 이미 사내 연극경연대회를 통해 예견되었음
- 오즈의 마법사를 패러디한 연극에서 엔론의 불합리한 내부 시스템 풍자한 내용임

– **밝히기 불편한 진실들이 풍자적 유머와 농담으로 회자되고 있음을 경영자는 인식**
- 회의에서의 재치있는 풍자, e-메일 속의 유머를 통한 신랄한 비판에 귀기울여야 함

19. 리스크 관리 체제에 주목

- **리스크 관리 체계는 미래에 대한 두려움뿐만 아니라 성장 욕구를 관리하는 도구임**
- 기업 리스크 관리 체계는 신속하고 합리적인 경영 의사결정을 지원함

– **최고경영자가 주체가 되는 전사적 리스크 관리 기법의 도입이 필요**

20. IT 산업은 건재하다

- IT산업은 거품 붕괴로 후퇴한 것이 아니라 여전히 발전하고 있음
- 전자상거래 수익, 핸드폰 가입자 수, 인터넷 호스트 수는 지속적 증가세 유지
- 제품 가격 하락, 기술적 성장은 IT의 시장 침투를 가속화하고 있음

– **과거 IT 자본시장의 몰락은 IT에 대한 성급한 기대, 투자 불균형에 기인함**
- 사업과 기술이 성숙하는 데에는 충분한 시간과 집단 간의 원활한 의사소통 필요

1. 기업 경영에도 면허가?*

Rakesh Khurana

기업 경영은 지난 20세기의 비교적 짧은 기간 동안 '전문직'으로 발달해 왔다. 전문직이란 무엇인가? 일반적으로 전문직이란 고도의 기술과 능력을 필요로 하는 직업을 의미한다. 이를 위해 이론적이고 체계적인 지식 습득 훈련이 필요하며, 한편으로 사회에 대한 도덕적인 봉사를 제1의 가치로 삼아야 하는 것도 포함한다. 하지만, 최근 발생되고 있는 일련의 기업 스캔들에서 나타났듯이 전문직으로서의 목적과 멀어지는 일들이 벌어지고 있다.

기업 경영에의 전문성 개념은 20세기초 펜실베이니아大 와튼 스쿨, 다트머스大 턱 스쿨, 하버드 비즈니스 스쿨의 창설을 불러왔다. 교회 성직자처럼 숙련된 지식과 도덕적 가치로 무장된 인재를 전문경영자의 이상형으로 보았기 때문이다. 그러나, 2차 세계대전 이후 기업 활동이 활발해지면서 훈련된 경영자에 대한 수요가 증가하였고, 이에 따라 비즈니스 스쿨이 급격히 늘어나면서 본래 의도했던 인재 양성의 목적을 제대로 달성해내지 못하는 상황에 이르게 되었다.

1959년에 포드재단과 카네기재단은 직업훈련에만 치중하는 비즈니스 스쿨을 비판하는 보고서를 발간했으며, 대책으로 사회과학과 행동과학의 중시, 정량적 방법론의 활용을 제안하였다. 그후 비즈니스 스쿨은 변신을 거듭했으며, 대리인 이론(agency theory), 효율적 시장 이론(efficient market theory)과 같은 새로운 경영 이론을 만들어내기에 이르렀다. 또한 자본주의의 개념도 과거 경영자 자본주의에서 투자자 자본주의로 변화하게 되었으며, 이에 따라 전문경영자들은 계약관계에 의한 주주의 대리인으로 위상을 정립하게 되었다.

그러나, 이러한 미국 비즈니스 스쿨의 변신이 반드시 바람직한 방향으로 이루어졌다고만 말할 수는 없다. 비즈니스 스쿨이 과학적인 기반하의 전문지식을 전달하는 기관으로 변질되면서, 반면에 설립 초기에 의도하였던 도덕적 가치에 대한 교육은 소홀해졌기 때문이다.

전문경영자들의 도덕적 해이 문제가 최근 들어 사회적으로 이슈화되고 있다. 이제는 전문직 개념을 재해석해야 한다. 비즈니스 스쿨의 근본적인 재평가도 이루어져야 한다. 숙련된 기술과 도덕적 가치가 조화될 수 있는 방향으로 비즈니스 스쿨이 다시 한번 진화해야 한다. 여건과 시기는 무르익었다.

---

* 원제 : "You Got a License to Run That Company?"

2. 독점할 수 없는 자원, 창조성*

Richard Florida

창조성은 무한한 자원이다. 모든 인간은 새로운 가치를 창조하는 잠재력을 가지고 있다. 과학자, 엔지니어, 예술가, 디자이너 등 창조적인 분야에 종사하는 전문가들은 그 수가 지속적으로 증가해왔다. 미국에서 창조적인 업종에 종사하는 노동자가 전체 노동자에서 차지하는 비율이 1900년대 10%, 1980년대 15% 수준에 불과했으나, 2000년에는 300%에 달할 정도로 급증하였다. 이들이 미국 경제에서 차지하는 비중도 이미 50%에 달한다.

대부분의 인류 역사에서, 富는 비옥한 토양, 원자재와 같은 자연자원의 입지에서 창출되었다. 그러나 오늘날의 주요 경제 자원은 창조적인 사람들이다. 이들은 이동성이 매우 높아 특정한 상황이나 조건을 갖춘 지역으로 몰린다. 이와 같은 조건은 크게 3T로 이름 붙여질 수 있는데, 과학기술(Technology), 재능중시(Talent), 포용력(Tolerance)이 그것이다. 예를 들어, 어떤 지역이 포용력의 조건을 갖추고 있는가를 평가할 때에는 외국인 비율과 다양성, 인종 통합 정도와 같은 지표를 감안할 수 있을 것이다. 포용력, 즉 문화적 개방성은 서로 다른 종류의 사람들을 끌어들이는 능력이고, 서로 다른 많은 사람들이 모여 움직일 때에만 창조적인 아이디어가 만들어지기 때문이다.

오늘날 미국 기업들은 IT 아웃소싱 지역으로 인도를, 그리고 해외 공장 설립으로 중국을 선호하고 있다. 이는 미국의 국가 경쟁력이 중국과 인도에 비해 뒤떨어지고 있다는 것을 의미한다. 테러 위협에 대응한 비자 발급 규제 등으로 전세계의 창조적이고 재능 있는 인재들을 미국으로 유인하는 것이 어려워지고 있다는 증거다. 반대로 중국과 인도의 입장에서 보면 국가 경쟁력을 제고할 수 있는 기회가 되고 있다. 전세계 우수 인재들이 모여들어 미국을 제치고 세계 경제 중심국이 될 수 있기 때문이다.

경제는 움직이는 것이어서 영원한 승자란 없다. 창조적인 시대에서는 창조적인 인재를 얼마나 끌어들이느냐에 따라 승자가 패자가 되고 패자가 승자가 되기도 한다. 따라서, 창조적 인재들이 끊임없이 몰려오는 국가, 지역이 될 수 있도록 3T를 지속적으로 개선해나가는 노력이 중요하다.

---

* 원제 : "No Monopoly Creativity"

3. 전략과 조직의 동시설계*

Adrian Slywotzky & David Nadler

전통적으로 조직은 전략을 따랐다. 우선 전략적인 목표를 정하고 그런 다음에 목표에 맞춰 조직을 재편하였다. 그러나, 전략적 우위를 점할 수 있는 기간이 점점 짧아지는 등 여러 가지 이유로 인해 이런 접근 방식은 진부한 것이 되고 있다.

공업 가스를 생산하는 프랑스 제조업체인 에어 리퀴드(Air Liquide)사의 사례를 살펴보자. 이 회사는 고객 공장부지에서 소형 설비를 이용해 가스를 생산하는 방법을 개발하였다. 그런데, 가스 생산을 위해 고객사에 상주하게 된 직원들은 가스 생산외에 고객사와 아주 친밀해지게 되면서 점차 고객사의 업무 개선, 생산성 및 품질 향상, 비용 절감에 자사가 어떠한 역할을 할 수 있는가에도 관심을 갖게 되었다.

회사는 고객사 상주 직원들에게 대폭적으로 권한을 위임하는 조직 개편을 단행하였다. 그 결과 위험 물질 취급이나 품질 문제 해결, 재고 관리 등 고객사가 했던 업무를 대행하는 사업이 생겨났다. 이러한 고객 대행 서비스의 매출은 조직 개편전인 1991년에 전체 매출에서 7%에 불과하였던 것이 현재 25%를 점하고 있다. 에어 리퀴드사가 조직 개편을 하지 않았다면, 이같은 새로운 성장 전략을 찾지 못하였을 것이다.

중앙집권조직은 직접 현장에서 일하는 직원들이 스스로 결정하는 것을 못하게 막을 뿐만 아니라, 고객에 대한 정보 접근도 어렵게 만든다. 에어 리퀴드사는 고객과 아주 가까워졌을 때, 현장으로의 권한위임을 목적으로 조직 구조를 재편함으로써 새로운 성장 기회를 포착할 수 있었던 것이다.

경영자는 현 조직 구조가 전략 A의 실행에 적합하지 않다면 대안으로 전략 B를 실행하는 것이 바람직하다는 사실을 알아야 한다. 나아가 더욱 바람직한 방식은 전략과 조직 구조를 함께 변경하는 것이다. 이 방식을 '동시공학적 기업 설계' (concurrent enterprise design) 방식이라 부르는데, 적어도 회사가 시장과 같은 속도로 움직이는 기동성이 있는 조직을 만들고자 할 때 가장 적합하다고 할 수 있다.

---

* 원제 : "The Strategy is the structure"

4. 경영에 중요성을 더해가는 신경과학*

Diane L. Coutu

기업의 경영활동은 사람으로부터 시작해서 사람으로 끝난다. 기업의 구성원들이 사업수행의 주체가 되어 그 기업이 시장에 제공하는 제품이나 서비스를 생산하고, 최종 고객인 소비자는 그것을 구매하여 활용한다.

이러한 기업경영의 속성으로 인해 경영자들은 구성원 관리 및 고객 분석을 위해 사람에 대한 이해와 지식을 필요로 하게 되었다. 여기에 사회과학 분야는 사람에 대한 다양한 이론들을 제공함으로써 경영자들의 욕구를 충족시켜 주었다. 예를 들어, 경영학의 조직행동론(Organizational Behavior)은 심리학이나 정신분석학과 같은 전통적인 사회과학 분야를 통해 이론을 발전시킬 수 있었다. 이외에 많은 경영자들이 구성원 개개인의 특성 파악이나 동기부여와 관련하여 활용하였던 다양한 도구들 역시 사회과학에 그 뿌리를 두고 있다.

앞으로는 신경과학(neuroscience)이 사회과학을 대신하여 기업경영에 중요한 영향을 줄 것으로 전망되고 있다. 과거 정신분석학은 주로 약물을 통해 인간의 정신과 관련된 조울증, 정신분열증과 같은 질병을 치료하였다. 그러나 게놈 프로젝트를 통해 인간의 유전자 구조를 파악하여 정신병의 원인을 유전자의 결함이나 화학적 불균형의 결과로까지 설명할 수 있게 되었고, 최근에는 MRI나 단층촬영기술이 개발되어 인간의 뇌의 활동을 관찰할 수 있게 되었다.

신경과학은 현재 많은 분야에서 활용되고 있으며 기업경영과 관련해서도 주목할 만한 연구들이 진행 중이다. 예를 들어, MRI 기술은 "잠재고객들의 신제품이나 광고에 대한 반응 양상" 에 관한 연구에 활용되고 있으며, 이러한 연구의 결과는 마케팅 분야에 중요한 시사점을 줄 것이다. 또한, 관리자의 리더십이나 구성원간의 협력 등 다양한 경영이슈에도 신경과학의 이론들을 활용할 수 있어, 전통적인 사회과학에서는 불가능했던 새로운 연구결과들을 기대할 수 있게 되었다.

신경과학은 점점 발전하고 있어, 향후 산업전반에 걸쳐 과거 사회과학이 가져다준 도움을 능가하는 영향력을 발휘하게 될 것이다. 기업 경영자들은 신경과학 분야에 지속적인 관심을 기울여야 할 것이다.

---

* 원제 : "Business on the Brain"

5. 매력적인 이윤보존의 법칙*

Clayton M. Christensen

기업 가치사슬(value chain) 상에서 이윤발생의 대상은 시간의 경과에 따라 달라진다.

신제품이 출시된 시점에는 고객을 충분히 만족시킬 만큼 성능의 수준이 높지 않지만 이윤가능성은 가장 높은 상태이다. 이 시점에 개발인력들은 자사의 제품 경쟁력을 향상시키기 위한 기능구성을 연구하게 되고, 이를 통해 제품의 차별화를 달성할 수 있어 가장 높은 이윤을 얻을 수 있기 때문이다.

그러나, 고객이 만족할 만큼 제품의 성능이 충분히 향상된 시점에 다다르면, 기업은 경쟁방식을 변화시켜야 한다. 고객에게 기꺼이 높은 가격을 지불하도록 만들기 위해 기업은 고객이 원하는 제품을 정확한 시점에 그리고 높은 편리성을 제공할 수 있는 능력을 확보해야 한다. 여기에 가장 적합한 경쟁방식이 제품의 모듈화(modularity) 추진이다. 모듈방식이 제품 차별성을 떨어뜨려 일상용품화 하는 원인이 되기도 하지만, 모듈에 존재하는 매력적인 이윤이 사라지는 것은 아니다.

모듈화가 진전되면, 이윤발생 대상은 제품 모듈에서 이것들의 조립으로 만들어지는 서브시스템(subsystem)으로 이동하게 된다. 이는 경쟁이 심하지만 아직 매력적인 이윤이 존재하고 있는 고가품 시장을 목표로 삼아야 하며 모듈보다는 서브시스템의 개선을 통해 경쟁력을 강화해야 하기 때문이다. 결국, 서브시스템이 차별화되면서 매력적인 이윤이 가능해지는 것이다.

이와 같이 시간이 지남에 따라 이윤이 발생되는 대상이 모듈 또는 서브시스템으로 이동하고 그에 따라 이윤이 보존되는 매력적인 이익보존의 법칙이 존재함을 알 수 있다. 경영자들에게 이런 가설은 이윤을 창출하는 가치사슬상의 활동을 예측할 수 있게 해준다. 또한, 이 법칙에 따라 오늘날 가치사슬 상의 활동 중 핵심역량 이외의 활동들을 아웃소싱하고 있는 기업들의 경우에는 오히려 매력적인 이윤이 발생되는 부분을 찾는 것이 어려울 수 있음을 알 수 있다.

---

* 원제 : "The Law of Conservation of Attractive Profits"

6. 스투피드 머니(stupid money)의 죄*

Joel Kurtzman

투자자들은 항상 스마트 머니(smart money: 합리적으로 운영되는 투자자금)의 행방을 찾아내는 데 관심을 기울이고 있다. 하지만, 스투피드 머니(stupid money, 비합리적인 수익률을 바라거나 비정상적으로 운영되는 투기자금)가 어디 있는지를 알아내는 것도 매우 중요하다. 비합리적인 수익률을 쫓는 투자자금 또는 비정상적으로 자금을 운영하는 투자자로 인해 기업의 영속성과 관련이 없는 방향으로 사업모델이 변경되기 때문이다.

1970년대, OPEC의 국가들은 수십억 달러의 스투피드 머니를 런던과 뉴욕의 은행으로 보냈다. 그후 이 자금들은 아르헨티나, 브라질, 멕시코, 나이지리아, 인도네시아 등 개발도상국들의 공장, 다리, 댐 등과 같은 사회 기반 시설 구축으로 차관 공여되었다. 그러나, 최종적으로 수백억 달러와 스투피드 머니를 사용한 이들 개발도상국가들은 미국을 비롯한 몇몇 국가들의 도움을 얻어야만 차관을 갚을 수 있었으며, 그에 따라 그 은행들은 파산 위기에 처해졌었다.

1980년대에도 수십억 달러의 스투피드 머니가 S&L(저축대부조합)을 통해 미국의 부동산 시장으로 유입되었다. 이 자금은 미국 내에 콘도, 골프장, 호텔, 사무실, 쇼핑센터와 같이 경제적 가치가 의심되는 시설들을 건설하는 데 사용되었다. 결국, 자금회수에 어려움을 겪은 S&L이 파산하였고, 그에 따라 상업용 부동산 시장은 큰 타격을 입었다. 스투피드 머니로 인해 발생된 이러한 문제를 미 정부가 정리하는 데는 거의 10년이 결렸다.

현재 스투피드 머니가 있는 곳을 꼽자면 헐리우드 영화시장이다. 여기에는 유럽의 조세회피 자금이 대거 유입되고 있다. 추정에 따르면 최대 자금출처는 독일이며, 2002년에 약 23억 달러에 달해 헐리우드 영화 예산의 약 20%에 이르고 있다. 이 자금들은 영화 제작 및 배급과 관련된 비용이 증대될수록 더 많은 수익을 거둘 수 있는 이상한 구조를 가지고 있어서 그들의 제작 영화가 흥행에 성공하기보다는 실패하기를 바란다.

스투피드 머니가 다음의 금맥으로 보고 있다고 추정되는 분야가 나노테크나 생명과학이다. 스투피드 머니는 돈을 버는 곳을 찾아 조용하게 다가가며, 곧 사라진다. 이곳에 기업이 빠진다면 합리화는 불가피하고 비즈니스 모델을 바꿔야 하는 상황을 초래함을 경영자는 명심해야 한다.

---

* 원제 : "The Force Behind *Gigli*"

7. 트러블메이커(trouble maker)가 발붙이지 못하는 조직문화 구축*

Robert Sutton

조직의 팀웍을 강화시키는 방법은 간단하다. 유능하더라도 문제를 일으킬만 사람을 채용하지 않으면 되는 것이다. 이런 트러블 메이커들은 위화감을 조성하고 팀웍을 저해시켜 조직의 역량을 하나의 목표로 결집하는 데 방해가 되므로, 이런 사람을 채용하지 않는 규칙을 만들어서 꾸준히 지켜나가는 것이 강력한 팀웍 구축을 위해 필요하다.

트러블 메이커를 판단하는 기준은 다분히 주관적일 수밖에 없다. 하지만, 객관적으로 판단할 수 있는 몇 가지 기준이 있다. 평소에 부하직원들을 압박하거나 무능한 느낌이 들도록 만드는 사람은 트러블 메이커라 할 수 있다. 또한, 무능해 보이는 사람에게는 악의를 드러내거나 독설을 서슴지 않으면서 유능한 사람에게는 부드럽고 관대하게 대하는 유형의 사람이라면 트러블 메이커라고 단정해도 무방하다.

그런데, 트러블 메이커의 속성은 조직 내에서 상당한 지위에 오른 이후에나 나타나기 때문에 이들을 채용 면접 때에 가려내는 것은 거의 불가능하다. 이런 사실은 트러블 메이커의 존재는 조직문화와 더욱 더 밀접한 관계가 있다는 것을 가리킨다. 또한, 조직 내에서 어떤 유형의 사람이 살아남고 성공하는지의 문제와도 연관성이 높다는 것을 의미한다. 예를 들어, 어떤 조직은 소위 '잘나가는 사람'이 다른 구성원을 괴롭히는 것을 허용한다. 면전에다가 결재서류를 집어던지고, 인간적인 모멸감이 드는 언행으로 부하직원들을 다그치는 것이 묵인되며, 수단과 방법을 가리지 않고 이루어낸 실적에 대해 포상까지 한다. 반면, 어떤 조직은 이와 같은 나쁜 행동을 용납하지 않으며, 오히려 자신의 실적을 포기하더라도 다른 사람들이 실적을 올릴 수 있도록 도와주고 이끌어주는 사람을 인정한다.

결국, 사람은 잠재적으로 트러블 메이커가 될 수 있는 가능성을 누구나 지니고 있기 때문에 조직문화를 통해 트러블 메이커가 존재할 수 없도록 해야 한다. 올바른 조직문화가 형성된 조직에서는 구성원들에게 트러블 메이커로서의 성향이 나타나지 않으며, 설령 발현된다 하더라도 그러한 트러블 메이커는 자연히 도태되고 만다.

---

* 원제 : "More Trouble Than They're Worth"

8. 최적의 결과를 얻는 시장조사 방법*

Duncan Simester

일반적으로 경영자들은 시장조사 결과가 현실적으로 활용만한 가치가 부족하다고 말한다. 따라서, 시장조사 담당자들은 시장조사의 결과가 좀 더 유용하게 활용될 수 있도록 다음의 조치들을 실행해야 한다.

첫째, 시장조사 담당자는 정확한 측정만을 최고의 목표로 삼아서는 안되며, 측정 결과에 따른 기업의 대응방안에 대해서도 고민을 해야 한다. 마케팅 관련 문헌들은 소비자의 구매행동 분석을 위해 복잡한 기법들을 소개하고 있으나, 경영자들에게는 고객의 구매 패턴을 추적하는 것보다 그러한 고객의 행동으로부터 이윤을 창출하기 위해 어떠한 조치를 취해야하는 지가 더욱 더 중요하다. 즉, 시장조사결과는 제품개발단계에 있어서 다양한 욕구를 지닌 개별 소비자들을 충족시킬 수 있는 제품라인을 설계하는 데에 중요한 도움을 줄 수 있어야 비로소 시장조사가 최적의 결과를 얻었다고 말할 수 있게 된다.

둘째, 기간을 고려한 시장조사가 이루어져야 한다. 가격결정, 광고 등과 같은 마케팅 관련 의사결정들은 장기적으로 제품수요와 이윤에 영향을 미친다. 그럼에도 불구하고 시장조사 대부분은 현재의 결과에 대해서만 주목하고 있다. 이는 시계열 자료 수집이 어렵기 때문이다. 시장조사 기법들은 과거의 자료를 활용하여 신뢰성이 높은 장기적인 효과를 예측할 수 있어야 한다.

셋째, 현장에서 마케팅 이론을 검증해 보아야 한다. 일반적으로 마케팅 관련 문헌에서 볼 수 있는 연구결과들은 주로 대학생을 대상으로 한 실험결과이거나 공공기관에서 수집한 시계열 자료에 대한 분석결과이다. 어처구니없게도, 실제 현장 검사가 이루어지지 않는 결과이다. 따라서, 현장에서 기업 경영과 관련하여 그러한 이론들이 적합한지 확인을 해보아야 한다. 최근 몇몇 기업들이 학계와 함께 실제 고객을 대상으로 대규모 실험을 실시하는 모습은 최적화된 시장조사결과를 얻기 위한 노력의 일환이라고 볼 수 있다.

시장조사자가 이러한 과정을 거쳐 결과를 제시한다면 분명 기업의 이윤창출에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이며, 결과가 유용하게 활용됨으로써 시장조사에 대한 불만도 사라질 것이다.

---

* 원제 : "Finally, Market Research You Can Use"

9. 지는 MBA, 뜨는 MFA*

Daniel H. Pink

적어도 지난해 UCLA의 미술대학원에 지원한 사람들에게는 하버드 MBA의 입학허가를 받는 것이 훨씬 쉽다고 느껴졌을 것이다. 그 이유는 하버드 MBA 과정이 지원자의 10% 내외를 합격시킨 반면 UCLA 미술대학원은 단지 3%만 합격시켰기 때문이다.

최근 기업 경영에서 예술관련 학위가 가장 인기가 있다. 채용담당자들은 최고의 미술대학원으로 캠퍼스 리쿠르팅을 나가고 있다. 이로 인해 MBA 취득자들이 손해를 보고 있다. 예를 들어, 맥킨지의 경우 1993년 신규 입사자 중 MBA 소지자가 61%였으나, 2003년에는 43%이하로 감소하였다. 맥킨지의 관계자는 기업의 요직에 예술대학원 출신자들이 증가하면서 예술학 석사학위(MFA, Master of Fine Arts)가 기업경영과 관련된 새로운 중요 학위로 부상하였다고 말한다.

이러한 현상이 발생하게 된 원인은 수요와 공급에 기인한다. MBA 소지자의 수가 증가함에 따라 그들의 가치는 점점 하락하고 있는 반면 예술적인 소양을 갖춘 인재에 대한 수요는 급상승하고 있기 때문이다. MBA 졸업생들은 21세기의 새로운 블루칼라 노동자가 되고 있다. 이제 MBA 소지자가 하였던 업무가 해외 아웃소싱으로 해결되고 있다. 예를 들면, 리먼 브라더스(Lehman Brothers)나 베어 스턴tm(Bear Stearns)와 같은 세계적인 투자은행들은 재무분석과 수치계산 작업을 위해 한 달 초임 800불 정도의 인도 MBA 소지자를 고용하고 있다. 에이티커니(A.T. Kearney)는 앞으로 5년 안에 미국의 금융서비스 회사들이 인도와 같은 저비용의 시장으로 50만개 상당의 업무를 이전할 것이라고 추정하고 있다. 그렇게 되면 미국 산업에서는 약 300억 달러가 절약된다. 이는 미국 총 노동자의 8%를 해임시키는 것과 마찬가지의 결과이다.

MBA 소지자의 업무가 해외로 이전되는 상황에서 많은 경영자들은 재고가 넘치고 공급이 과잉되고 있는 현재의 시장 상황에서 상품과 서비스를 차별화하는 유일한 방법은 물리적으로 아름다운 상품을 만드는 것이며, 감성적으로 강요할 수 있는 상품을 만드는 것이 실질적으로 매출을 올릴 수 있다는 사실을 중요하게 여기고 있다. 이른바 예술 비즈니스(Art Business)가 절실히 요구되고 있다.

---

* 원제 : "The MFA is the new MBA"

10. 공개기업의 장송곡*

Joseph Fuller

지난 3년간 미국의 기업 경영자, 주주, 정치가들은 가장 보편화된 기업형태인 주식회사 제도의 문제점을 시정하고자 다양한 노력을 전개해왔다. 그러나, 엔론 사태이후 기업을 공개하는 것이 과연 유용한지에 대한 근본적인 문제 또한 계속해서 고민거리로 남아있다.

약 20년전, 미국의 주주들은 이윤추구보다는 자신의 지위를 유지하는 데에만 관심을 보인다는 이유로 기업 경영진들을 고소하였고, 심지어는 현직 CEO 자리를 빼앗는 일에도 공개적으로 지원에 나섰다. 이는 모두 더 많은 이윤을 창출할 새로운 경영진을 영입하기 위해 주주들이 벌인 일이었다. 당시 이러한 주주들의 반란은 너무 보편화 되어 심각한 지경에 이르렀으며, 1989년에 하버드 비즈니스 스쿨의 마이클 젠슨 교수는 주식회사제도를 대체할 새로운 형태의 조직이 등장할 것이라고 주장하였다.

젠슨 교수는 주주와 전문경영인들의 이해가 서로 상충됨으로써 발생하는 대리인 문제(agency problem)에 초점을 두었다. 대리인 문제와 관련하여, 초기에 주주들은 전문경영인들의 무능력과 무력함을 비난하였으나, 최근에 와서는 전문경영인의 높은 보상을 문제 삼고 있다. 따라서 최근 미국 기업협회(Corporate America)는 임원보상 패키지의 조정, 재무보고서의 투명성 제고, 이사회의 감독기능 강화 등을 통해 이러한 대리인 문제를 해결하려고 하고 있다.

그러나, 주식회사 제도의 문제점은 단지 대리인 문제에만 기인하는 것은 아니다. 기업개혁법과 같은 각종 법률들이 강화되면서 공개기업을 유지하는 비용은 꾸준히 증가하고 있으며, 몇몇 변호사에 의한 소송도 증가하고 있어 이에 따른 기업 이미지 추락 등 추가적인 비용이 발생하고 있다. 또한 주식을 공개함으로써 얻을 수 있는 유동성 증가와 같은 재무상의 이점도 몇몇 거대기업을 제외하고는 투자자들의 주목을 모으기가 힘들어 큰 도움이 되지 못하고 있는 실정이다.

이러한 현행 제도의 문제점들로 인해 단순히 현재 공개기업들을 개혁하기보다는 기업공개제도 그 자체를 재검토할 때가 도래하였다고 여겨진다.

---

* 원제 : "Requiem for the Public Corporation"

11. 긍정적인 면을 강조하라*

Bronwyn Fryer

그동안 진행되어 왔던 조직 심리학자와 경영학자들의 연구들은 주로 경영권의 남용, 탐욕, 불신, 저조한 사기, 역학관계 등과 같은 조직 쇠퇴를 불러일으킬 수 있는 부정적인 면에 초점을 두어 왔다. 이는 조직학의 기초가 되는 심리학의 연구들이 주로 정신병이나 사회병리들을 다루어 왔고, 흥미로운 책의 소재로 천국의 행복 보다 지옥의 고통이 자주 활용되어 왔던 사회적인 분위기와 밀접한 관련이 있다.

최근 미시건大, 펜실베니아大, 브리티시 컬럼비아大 등의 조직행위와 심리학자들을 중심으로 "긍정적 조직학(positive organizational scholarship)"이라는 학문이 작업장에서의 근로자 행위 관리에 관한 새롭고 유망한 관점을 표방하며 널리 전파되고 있다. 사실 노먼 빈센트 필의 「긍정적 사고의 힘(The Power of Positive Thinking)」이라는 고전이 발간된 1952년 이후, 긍정적인 사고방식이 주는 이점들이 많이 알려져 왔다. 그리고, 톰 피터스나 짐 콜린스 같은 경영컨설턴트들도 기업을 발전시키는 데 도움을 주는 리더십 속성을 연구하면서 긍정적인 사고에 대해 언급하였다.

긍정적 조직학은 개인수준이 아닌 조직수준 차원에서 조직을 위대하게 만드는 사회구조, 가치, 프로세스를 연구대상으로 과정보다 결과의 측정에 초점을 두고 있다. 이러한 긍정적 조직학의 관점에 따르면, 항공업계의 선망이 되고 있는 사우스웨스트 항공사의 성공요인은 경쟁력 있는 비용구조와 창업자 허브 켈러허라는 훌륭한 인물이 있었기 때문이라기보다 사원들을 세심히 돌보고 육성한 결과에 있는 것으로 설명된다.

긍정적 조직학은 구성원들의 기가 살아있는 공동체로서의 조직을 만들고, 정서적으로도 지적문화를 배양하는 조직운영을 통해 경쟁력과 업적을 달성할 것인가에 관심을 두고 있다. 이 학문은 '근로(work)'에 관한 완전히 새로운 관점을 심어주고 있으며, 종업원들의 행복이야말로 진정한 이익이 된다고 주장한다. 경영자들도 진정한 조직의 성공을 이루어내기 위해서는 그 기반이 될 수 있는 긍정적인 작업장 분위기 조성에 관심을 기울여야 함을 의미한다.

---

* 원제 : "Accentuate the Positive"

12. 새로운 면역체계의 구축*

Chris Meyer

척추동물의 면역체계는 도처에 편재된 탐지 능력, 적과 동료를 구분해내는 능력, 다양한 방어 능력, 새로운 위협과 축적된 학습을 인지하고 활용하는 능력 등에 의해 운영된다. 그런데, 이와 유사한 모습이 디지털 세계에서 보여지고 있다.

IBM의 왓슨 연구소에서 개발된 안티 바이러스 기술은 컴퓨터 네트워크상에서 어디든 존재하는 유해 파일들을 인지 · 검역하여 이를 분석센터로 보내며, 이 바이러스에 대한 정보를 감염된 컴퓨터뿐만 아니라 네트워크 전체로 전달한다. 따라서, 컴퓨터 네트워크는 이 바이러스에 대한 대응을 기억하고. 면역체계를 갖추게 되는 것이다.

이외에는 네트워크 면역체계와 관련되어 나타나고 있는 세 가지 사실이 더 있다. 2003년 수학자 스테판 스트로게츠는 미국 8개주의 정전 사태를 '전력망 내의 대규모 알레르기 반응' 이라 표현하였다. 달리 말하면 네트워크 내의 자기면역이 제대로 작동하지 않았기 때문이라는 것이다. 금융기관에서는 사기행위를 탐지하여 이것을 방지할 수 있는 방안을 현재 강구 중에 있다. 끝으로 최근에 등장한 새로운 학문으로 이론 면역학이 있는데, 이는 인간과 같은 정서적인 존재를 탐구하면서, 동시에 이를 위협하는 메카니즘에 대한 면역체계를 설계하는 데 초점을 두고 있다.

이제 면역 반응체계는 현실화되고 있는 아이디어가 되었다. 생물학의 지식과 컴퓨터시뮬레이션 기술이 발전하면서 특히, 최근 긴급한 문제로 부각된 테러리즘에 대한 효과적인 보호의 수단으로 몇 겹의 방화벽 보다는 면역체계 그 자체가 필요한 것으로 보고 있다. 국가라는 세포는 머지않아 나타날 테러를 감지하려는 의지와 능력을 보유하고 있고, 테러 상황에 대처할 수 있는 면역력을 갖추어야 한다.

---

* 원제 : "Biological Block"

13. 잘 가르쳐놓으면 뭐해, 이직해버리는걸*

Herminia Ibarra

기업이 구성원들의 리더십 개발을 위해 활용할 수 있는 방안은 여러 가지가 있다. 그 중에서 하버드나 인시어드 같은 유명대학에 잠재력이 높은 중간관리자들을 장기간에 걸쳐 위탁교육시키는 것도 자주 활용되는 방법 중에 하나이다. 그러나, 이러한 외부의 리더십 개발 프로그램이 과연 투자할 만한 가치가 있는지에 대해서는 많은 기업들이 확신을 갖고 있지 못하다. 하지만, 이의 근본적인 이유는 프로그램 자체에 문제가 있기 때문이 아니라 교육을 이수하고 돌아온 직원들이 다시 일상적인 업무로 되돌아가는데 있다.

새로운 경영이론의 습득과 새로운 인적 네트워크의 구축을 통해 한층 고무된 교육이수자들은 변화되어 조직으로 복귀하지만 조직은 변함이 없어 교육이수자와 조직간의 기대치에 충돌이 발생한다. 심지어 교육프로그램이 우수할수록 그 교육을 이수한 사람들의 이직률이 증가하는 결과를 낳고 있다. 따라서, 이러한 사태를 방지하고 외부위탁교육 프로그램을 통해 충분한 효과를 거두려면 교육을 보내기 이전의 준비와 교육 이수 후 복귀의 두 단계에 걸쳐서 다음과 같은 활동이 필요하다.

먼저, 준비단계에서 교육참가자는 상사들과 자신의 강점, 약점, 장래 경력개발 경로 등에 관한 대화를 나누어야 한다. 이러한 과정이 선행되어야 그 참가자는 교육을 마치고 조직으로 복귀했을 때 교육기간 동안 배웠던 새로운 기술과 방법들을 조직에 전파할 수 있는 좋은 위치에 배치받게 된다.

그리고, 교육이수 후 복귀단계에서 교육이수자는 습득한 지식을 활용하고, 이를 통해 달성하고자 하는 목표들을 명확하게 설정하는 사전 준비 시간을 가져야 한다. 새롭게 배워온 지식들을 즉각적으로 자신의 업무에 투입해야만이 진정한 변화를 이룩할 수 있으며, 이를 신속하게 이행하지 않을 경우 교육이수자는 다시 일상적인 업무에 빠져들어 기대했던 교육의 효과를 거둘 수 없게 된다. 아울러 새로운 지식들을 동료들과 공유할 수 있는 방안에 대해서도 진지하게 고민해보아야 한다.

교육준비단계와 복귀단계에서 이러한 노력들이 수반된다면 소수의 교육이수자들을 통해 조직 전체가 긍정적인 방향으로 변화하는 것이 가능해질 것이다.

---

* 원제 : "How You Gonna Keep' Em Down on the Farm After They've Seen INSEAD?"

14. 나노기술 대비책이 아직도 없다구요?*

Gardiner Morse

나노기술(Nano Technology)은 우리가 사는 세상 전체를 바꾸고 변형시켜 완전히 새로운 세상을 만들 것이다. 미국 국립 나노기술원의 미하일 로코에 따르면 2015년까지 나노기술을 기반으로 하는 제품의 세계시장 규모는 무려 1조 달러, 관련 고용 인구는 미국 80만명, 전세계적으로는 2백만명에 이를 것이란다. 나노시대를 눈앞에 둔 우리들에게 결국 중요한 의사결정 문제는 우리의 산업이 나노기술의 영향을 받을 것인가 받지 않을 것인가가 아니라 언제, 어떻게 나노기술의 영향을 받을 것인가이다.

나노기술은 하나의 학문이 아닌 공학, 물리학, 화학, 생물학 그리고 재료과학의 경계를 넘어 잉태된 복합 신개념으로, 물질을 미립자 단계까지 내려가 원자와 분자를 조작, 재구성하여 완전히 새로운 속성의 제품들을 개발하는 기술이다. 나노기술 제품으로는 철의 서른배 강도를 자랑하는 초경량 섬유에서부터 초미립 분자까지 감지할 수 있는 화학물질 감지기, 기존제품의 천배이상의 고밀도를 자랑하는 컴퓨터 메모리까지 그 종류도 다양하다.

마이크로소프트사의 전 기술 담당 이사이자 현 인텔렉처 벤처사의 경영책임자인 나싼 미르볼드는 나노기술이 차세대 산업혁명의 주역이라고 말하였다. 하지만 과거 산업혁명과 같이 나노기술이 현재의 우리 모두를 집어 삼킬 변혁을 가져오는 것은 아니란다. IT 및 재료/소재 분야는 나노기술이 곧 적용될 분야지만 그 적용에 무려 50년 이상이 걸리는 산업분야도 있다. 또한 나노기술의 최종 소비자로서 새로운 서비스 산업들도 생겨날 것이다. 따라서 개별 기업들의 나노기술 전략은 그들 산업이 전체 산업스펙트럼의 어느 곳에 위치하고 있느냐에 따라 다르게 구성되어야 할 것이다.

나노시대를 준비하는 대응 전략은 다양하다. 이미 시나리오 경영의 도입, 핵심 기술인력 스카우트, 나노기술 집중 훈련프로그램을 통해 나노제품을 개발하는 기업이 있는가 하면 나노기술 전문가집단과의 네트워크 형성, 나노기술 사업협력단체 및 외부 연구조직과의 전략적 제휴 등 나노시대를 위한 자원소싱 네트워크 구축에 주력하고 있는 기업들도 있다. 당신의 기업은 어떠한가? 만일 아직 준비되지 않았다면 이제 당신의 나노기술 전략을 구상할 때이다.

---

* 원제 : "You Don't Have a Nanostrategy?"

15. 올바른 경제 원조의 모습*

Iqbal Quadir

수많은 경제 원조에도 불구하고 왜 아직도 세계의 많은 국가들이 가난 극복에 실패하고 있는 것일까? 그 이유는 많은 가난한 국가들이 경제 원조를 통한 성장이 아닌 자유 무역 기반의 발전을 원하고 있기 때문이다. 국가 간의 자유 무역을 통해 양국의 경제가 동시에 발전한다는 것은 논리적으로 설득력이 있지만, 가난한 국가들은 부유한 국가들과의 무역에서 다음 세 가지 이유로 공정한 거래를 할 수 없다.

첫번째 이유는 '호혜주의' 이다. 호레주의란 한 국가가 상대 국가에 관세 인하를 요구하는 대신 상대 국가의 관세 인하 요구를 똑같이 수용하자는 원칙이다. 하지만 가난한 국가들의 경제규모는 부유한 국가들의 그것에 비해 너무 작아 가난한 국가는 무역 협상시 동등한 협상력을 발휘할 수 없다. 대표적인 예로 미국의 방글라데시 수입품 관세는 프랑스의 수입품 관세의 10배나 된다.

두번째 이유는 부유한 국가들의 농업 육성 정책이다. 부유한 국가들은 매일 10억 달러에 가까운 자금을 농업 분야에 쏟아 붓고 있는데 농업이야말로 가난한 국가들이 경쟁우위를 확보할 수 있는 분야이다.

세번째 이유는 무역거래에서 부유한 국가들의 정치력 행사이다. 부유한 국가들은 가난한 국가의 물건 구매시 구매 가격을 낮추고자 할 뿐만 아니라 상대 국가에서 자국 제품의 구매력을 강화하는 데에도 주력한다. 이를 통해 시장 확대에 성공한 부유한 국가들이 가난한 국가에 매주 10억 달러에 이르는 경제 원조를 하고 있다. 그런데 이는 자금을 관장하는 정부의 권력만을 강화시키고, 또한 세수 극대화를 위해 정부에 유리한 산업만을 육성하는 상황을 초래하고 있다.

그렇다면 가난한 국가들의 경제 발전을 도울 수 있는 방법은 없는 것일까? 그것은 바로 세계은행과 같은 기관들이 경제 원조의 보안관 역할을 하며 부유한 국가에 먼저 자금을 대여하는 것이다. 이렇게 하면 부유한 국가가 자유무역이라는 허울을 통해 가난한 국가를 이용하고자 하는 유인이 줄어들게 될 것이다. 이후 진정한 자유무역을 추구할 수 있게 된 가난한 국가들은 보다 공정하게 부유한 시장에 접근하여 경제적 부를 획득할 수 있게 되고 자연스럽게 그들의 자본과 노하우도 전수받을 수 있을 것이다.

---

* 원제 : "The Loan Ranger"

16. 비즈니스 협상에 사용될 미용 정신약물학*

Ellen Peebles

미래에는 약물을 사용해 성공에 대한 두려움과 정신적 스트레스를 관리하는 많은 사람들이 생겨날지도 모른다. 정신과 의사인 피터 크래머는 1993년 그의 베스트셀러 「프로작에 귀 기울이기(Listening to Prozac)」를 통해 프로작 복용 후 더 향상된 업무 추진력과 구매스킬, 사회적 역량을 발휘하는 많은 환자들에 대해 이야기하였다. 이들은 중요한 미팅 직전 자신감 향상을 위해 정기적으로 프로작을 복용하곤 하였다.

또한 스탠포드 대학의 브레인 크넛슨과 랭글리 포터 정신의학 연구소에 근무하는 그의 동료들은 감정의 변화가 없거나 성격장애인 사람들을 대상으로 선택적 세로토닌 재흡수 억제제(SSRI)의 단기적 효능을 실험하였다. 실험대상자들에게 매일 하나의 파실(Paxil) 혹은 플라시보(Placebo)를 복용하도록 하고 한달 후 고난위도의 협상을 수행하도록 하였는데, 실험 결과 파실(Paxil)을 복용한 사람들이 최고의 협상 성과를 거두었다.

이쯤에서 우리는 흥미로운 전망을 할 수 있다. 가까운 미래에 중요 거래를 앞둔 협상 팀이 협상 직전에 SSRI를 복용하게 될지도 모른다는 것이다. 크래머가 만들어낸 용어에 지나지 않았던 미용 정신약물학(cosmetic psychopharmacology)이 미래 비즈니스를 위한 성공적인 파트너로 새롭게 부각될 수도 있을 것이다. 하지만 미용 정신약물학이 상용화되는 데에 장벽이 없는 것은 아니다. 크래머에 따르면 사람들은 정말로 필요하지 않는 약은 잘 복용하지 않는다고 한다. 또한 성형 수술이 사람들의 외형적 특성을 빼앗아갔던 것처럼 미용 정신약물들이 인간 개인의 성격적 개성을 빼앗아 갈지도 모른다는 두려움도 존재한다. 즉, 여전히 항우울제와 같은 미용정신약물이 독창적 개성과 창의적 역량을 박탈한다고 생각하는 반대론자들이 상당하다.

이와 같은 범용화의 한계에도 불구하고 정신적 스트레스와 우울로 인한 시간과 생산성 손실이 미국에서만 무려 310억 달러에서 440억 달러에 이른다는 사실은 미용 정신약물학의 위상을 새롭게 하고 있다. 나아가 미용 정신약물학이 기존의 문제해결을 위한 단순 도구에서 경쟁우위 제공을 위한 중요한 동반자로 새롭게 조명될 날도 그리 멀지 않은 것 같다.

---

* 원제 : "Cosmetic Psychopharmacology"

17. 사회적 네트워크의 변화*

Clay Shirky

우리는 사회적 네트워크(social network)가 비즈니스를 견인하고 있다는 사실을 수십년간의 경험을 통해 알고 있다. 하지만 이러한 사회적 네트워크는 조직구조 차트를 도식화하는 것보다 훨씬 어렵고 조직구조와 달리 그 스스로 끊임없는 자기 변화(Self-altering)를 일삼고 있다. 사회적 네트워크가 끊임없이 자기 변화하게 만드는 핵심 동인에는 크게 세 가지가 있다. 더 나은 네트워크로 나아가고자 하는 네트워크 메카닉스, 매일의 정보 흐름을 아우르는 데이터, 그리고 이러한 데이터에 즉각적으로 대응할 수 있는 속도가 그것이다.

네트워크 메카닉스는 스탠리 밀그람에 의해 1967년에 제안된 「6명을 거치면 다 아는 사이(six degrees of separation)」를 기반으로 하고 있다. 지난 30년 동안 네트워크 메카닉스에 대한 연구는 그의 이론을 바탕으로 끊임없이 발전하여 사회적 네트워크의 작동원리에 대한 수많은 혁신을 낳았다. 또 다른 네트워크 변화의 동인 중 하나인 데이터 측면도 인터넷 및 기술 데이터베이스의 발달에 많은 영향을 받았다. 기술 발전을 통해 우리가 처리할 수 있는 메타데이터의 규모가 기하급수적으로 확대되었고 이를 바탕으로 유용한 지식을 창출할 수 있게 되었다. 뿐만 아니라 신개념의 사회적 네트워크 사이트인 LinkedIn, Friendster와 사회적 네트워크 관리 소프트웨어인 Spoke, Visible Path Map은 네트워크에 대한 반응 속도를 실시간으로 끌어 올리고 있다.

이제 더 이상 회사의 지식은 회사에 고용된 직원 개인의 지식과 분리될 수 없으며, 사회적 네트워크에 대한 이해는 실제 사람들 간의 상호작용의 중요성을 부각시키고 있다. 즉, 사회적 네트워크는 네트워크 활용에 의해 그 모양이 끊임없이 변화하는 살아있는 생명체와 같다.

오늘날 우리가 활용하고 있는 사회적 네트워크의 패턴과 도구들은 그 기술적 단순성과 사회적 응용의 한계로 곧 사라지게 될 것이다. 미래의 보다 정교하고 세련된 네트워크 툴들은 우리가 브랜드와 같은 무형자산의 가치를 측정할 수 있듯이 사회적 네트워크의 가치도 객관적 측정치로 계산해 낼 수 있을 것이다. 이렇게 되면 경영환경에 미치는 장기적 변화와 영향에 대해서도 사회적 네트워크 툴을 활용하여 보다 정확하게 대응할 수 있을 것이다.

---

* 원제 : "Watching the Patterns Emerge"

18. 사내 풍자 속에 감춰진 진실*

Thomas A. Stewart

엔론이 회계 조작사건으로 공중 분해되기 몇해 전인 1997년, 엔론의 국제부문 직원들은 경영 보고 프리젠테이션과 함께 팀별로 팀원이 참가하여 만든 연극을 보여주는 연례 모임을 가졌다. 이 연극들 중 나중에 CEO에게 회계 조작이 엔론의 운명을 결정할 것이라는 경고성 편지를 보내 유명해진 쉐론 와킨스는, 당시 오즈의 마법사를 패러디한 연극에 출연하였다. 주요 내용은 도로시가 거래를 성사시키기 위해 세 명의 이사진과 함께 마법사를 만나러 가는 것이었다. 여행을 함께 하는 이사진들 중 한명은 두뇌가 없었고 다른 한명은 심장이 없었으며 마지막 한명은 용기가 없는 겁쟁이 사자였다. 거래 성사를 좌우하는 마법사 앤디 패스로우는 재무전문성이나 컴퓨터 의사결정 모델이 없는 사기꾼이었다. 마법사 앤디 패스로우는 엔론에서 성공하기 위해서는 두뇌도, 마음도 필요없다고 강조하고 용기 없는 겁쟁이 사자에게도 '당신과 같은 사람이 바로 내가 찾는 사람이야' 라고 말하였다.

비록 이 연극은 꾸며낸 이야기이지만 현실의 마법사 앤디 패스로우는 회계조작사건의 주요 기획자였던 엔론의 재무담당 최고 책임자일 것이다. 그리고 연극의 허구가 실제의 회계스캔들로 밝혀졌을 때에는 엔론의 직원들 뿐만 아니라 모든 비즈니스 세계가 놀라움을 금치 못하였다.

엔론의 유머러스한 연극이 경영진에 대한 충고를 품고 있었던 것처럼 당신 회사의 유머들을 유심히 살펴보게 된다면 실로 놀랄만한 진실이 그 속에 녹아 있다는 사실을 발견하게 될 것이다. 사람들은 보통 밝히기 불편한 진실들을 풍자적 유머와 농담으로 표현하기 때문이다. 예를 들어 옛날 군주들은 간신배들의 아첨을 골라내기 위하여 궁정 만담가를 고용하였다. 오늘날에는 신문의 시사만화가나 토크쇼의 사회자가 그러한 역할을 하고 있다.

유머 속의 충고는 이미 모든 회사의 일상이 되었다. 영업회의에서의 빈정대는 말, 회의에서의 재치있는 풍자, e-메일 속의 유머들은 당신 회사에서 실제 일어나고 있는 일에 대한 신랄한 비판을 제공하는 귀중한 정보이다.

---

* 원제 : "Laughter, the Best Consultant"

19. 리스크 관리 체제에 주목*

Leigh Buchanan

기업의 주가나 제품 가격, 판매 수익에 영향을 주는 리스크는 화재, 홍수, 지진과 같은 자연적 리스크에서부터 경쟁자의 등장, 신규 법안과 규제, 인구통계학적 수치의 변화 등 비자연적 리스크까지 그 종류가 다양하다. 이러한 복잡하고 불확실한 리스크들을 체계적으로 관리하고 그 충격을 완화할 수 있는 내부 통제 리스크 관리 기법을 소개한 단체가 있는데 그들이 바로 COSO(the committee of sponsoring organizations of the treadway commission)이다. 이들의 리스크 관리 기법 초안은 www.coso.org에서 확인할 수 있다.

COSO의 리스크 관리 기법은 많은 기업들의 사례와 노하우를 바탕으로 기업개혁법인 사베인스 옥슬리법(Sarbanes-Oxley Act)에 준거하여 새롭게 개발된 내부적 통제 리스크 관리 기법이다. 기존의 기능별 조직에 초점을 맞춘 제한된 리스크 관리의 한계를 뛰어 넘어 최고경영자가 주체가 되어 리스크를 관리하는 전사적 리스크 관리 기법이다.

런던 KPMG의 기업 리스크 관리 그룹 책임자인 리차드 사먼은 전체의 11%만이 포괄적인 리스크 관리 프로그램을 보유하고 있는 미국에서 COSO의 리스크 관리 기법과 바젤 협정 (Basel II Accord)을 적용받는 은행권의 우수사례를 응용한다면 최고경영자의 의사결정과 기업 브랜드 전체에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 신개념의 미국적 리스크 관리 기법이 마련될 것이라 말하였다.

기업의 리스크 관리체계는 미래에 대한 두려움뿐만 아니라 성장 욕구를 관리할 수 있는 유용한 도구이다. 기업 리스크 관리체계가 단순 위험만을 관리한다면 다급한 경영사항들을 통제할 수 있을지는 몰라도 리스크 수용을 통한 장기적 경영 성과를 간과하게 되는 문제를 낳는다. 따라서 기업 리스크 관리 체계를 단순한 위험 제어 수단이 아닌, 가장 빠르고 합리적인 경영 의사결정을 위한 모델로 인식하는 것이 바람직하다. '리스크는 차를 운전하는 것과 같다. 당신이 좋은 브레이크를 가지고 있을 때에만 더욱 빨리 속도를 낼 수 있다'라고 말한 포레스터 리서치의 스티븐 헌트의 말처럼 통제할 수 있는 리스크 관리 체계는 개별 기업에 경영 의사결정의 유연함과 민첩성을 길러줄 것이다.

---

* 원제 : "Watch Your Back"

20. IT 산업은 건재하다*

Ray Kurzweil

대부분의 사람들은 IT산업의 지난 10년을 롤러코스터와 같은 변화를 겪은 거품의 붕괴라 묘사하고 있다. 하지만 1980년대 말부터의 미국 전자상거래 수익의 변화, 핸드폰 가입자 수의 변화, 인터넷 호스트 수의 변화를 그래프로 그려보면 IT산업은 매끄러운 상승 곡선을 그리고 있음을 확인할 수 있을 것이다.

1997년 18억 달러에 불과하던 B2C IT산업은 2002년 700억 달러로 규모가 상승하였고 1999년 560억 달러였던 B2B IT산업도 2002년 4,820억 달러로 급상승하였다. 1985년 34만명이던 핸드폰 가입자 수도 2002년 1억 4000만명으로 증가세를 유지하고 있으며 인터넷 호스트 수도 1981년 불과 213개이던 것이 2002년에는 1억 6,200개로 증가하였다.

제품 가격의 하락, 기술적 성장도 시장 침투 속도를 가속화하고 있다. 1968년에는 1달러로 1개의 트랜지스터만을 살 수 있었지만 오늘날에는 같은 금액으로 1000배나 빠른 1000만개의 트랜지스터를 살 수 있다. 트랜지스터 한개 당 가격도 1.1년마다 절반씩 떨어지고 있다. 트랜지스터의 소형화, 고속화와 마찬가지로 기하급수적인 성장을 보이고 있는 정보처리 기술 분야들이 있다. 예를 들면 메모리 정보저장 장치, 유선 및 무선통신기술, 유전자 염기서열 분석, 두뇌 스캐닝 등이 그 분야이다.

그렇다면 이와 같은 지속적인 기술발전 추세에도 불구하고 왜 기술 투자를 위한 자본 시장은 그토록 불안정했던 것일까? 여기에는 두 가지 이유가 있다. 첫번째 이유는 주식시장이 정보기술의 발전 속도를 능가한다는 기대에 부풀어 있었기 때문이다. 인터넷과 원거리통신이 사업모델 전체를 뒤바꾸는 혁신적 기술임은 분명하지만 사업과 기술이 성숙하는 데에는 충분한 시간이 필요함을 간과하였다. 두번째 이유는 정보기술에 투자하고 있는 집단 간의 의사소통이 충분하지 못하였기 때문이다. 예를 들어 통신용 케이블과 같은 특정분야에 집중된 과잉투자는 여타의 통신관련 기반시설에의 투자를 간과하는 결과를 낳았다.

결국 당신이 운영하고 있는 사업 포트폴리오가 어떤 품목들로 구성되어 있든 간에 IT가 계속 발전해 나가고 있다는 사실만은 꼭 유념하기 바란다.

---

* 원제 : "IT Doesn't Scatter"