

생존경쟁의 역사가 주는 정보, 기업의 생존조건

윤 석 철*

《目 次》

I. 들어가는 말	VII. 경영자의 필요조건(3): 탐색시행(探索試行)
II. 생존경쟁의 역사	VIII. 제품과 서비스의 성공조건
III. 인간사회의 (너 살고 나 살고): 주고받음 이론	IX. 경험: (V-P)가 큰 제품이 장기적으로 성공한다.
IV. 기업의 주고받음, 쉽지 않다.	X. 결론: 기업의 길(운동법칙)
V. 경영자의 필요조건(1): 감수성	
VI. 경영자의 필요조건(2): 상상력	

I. 들어가는 말

이 논문은 지난 5억3천만년 동안 자연생태계에서 일어난 생존경쟁의 역사를 탐구하면서 기업이 무한경쟁 시대의 생존경쟁에 대처하기 위한 조건을 제시하려고 한다. 적당한 수준의 경쟁은 당사자들에게 적정 수준의 긴장을 유발시켜서 당사자 모두의 발전에 도움이 될 수도 있다. 그러나 과당경쟁은 당사자 모두에게 그 폐해가 파괴적이기 때문에 오늘의 무한경쟁 시대에 현명하게 대처하기 위한 방법론을 탐구하는 일은 경영학의 중요과제가 된다. 이 논문은 기업이 소비자에게 제공하는 제품 혹은 서비스가 무한경쟁에서 살아남기 위한 가장 기본적인 조건을 두 개의 부등호로 연결된 하나의 부등식으로 도출한다.

II. 생존경쟁의 역사

생존경쟁은 5억3천만 년 전 소위 캄브리아(Cambria)기부터 시작되었다. 이 시대 이전에도 생물은 존재하고 있었지만 그들은 약육강식 수준의 경쟁 없이 단순히 유기물질을 흡수하면서 평화롭게 살아 왔다. 그러다가 캄브리아기부터 아노말로카리스(Anomalocaris, 學名)

* 서울대학교 경영대학

같은 강력한 어류들이 나타났고, 약육강식이라는 격렬한 생존경쟁이 시작되었다. 그 후 지금까지 5억3천만 년을 거치면서 진화에 성공한 종(species)들과 공룡처럼 그에 실패하여 멸종한 종들이 갈리게 되었다. 그러면 진화에 성공한 종들의 생존지혜는 무엇이었는가를 살펴서 그의 경영학적 적용가능성을 모색해 보자.

진화에 성공한 종들이 선택한 첫 생존전략은 과당경쟁이 없는 황무지(frontier)를 찾아 새로운 삶의 터전을 개척하는 것이었다. 여기서 황무지라 함은 약육강식이 아직 존재하지 않는 새로운 삶의 영역을 뜻한다. 진화의 역사에서 보면 바다 속에서 약육강식에 식상한 일부 어류들이 바다로 흘러드는 강물 입구 즉 민물 속에는 아직 어류가 살지 않는다는 사실을 발견, 이곳을 제1차적 황무지로 생각하고 이리 이주했다. 그러나 세월이 흐르면서 강물 속에서도 약육강식이 시작되자 일부 어류가 다시 제2의 황무지로서 강변의 육지로 기어올라 왔다. 그러나 어떤 황무지를 개척해도 세월이 흐르면서 그곳에서 다시 치열한 생존경쟁이 나타나기 때문에 현명한 종들은 황무지 개척 전략 이외에 다른 방식을 찾기 시작했다. 그것이 곤충과 포유류가 개발한 '주고받음'의 생존양식(樣式)이다.

곤충은 자기에게 먹이를 대어주는 식물, 즉 경영학적 용어로 고객(customer)이 잘 번식하도록 도와주는 서비스(service)를 개발하는 전략을 택했다. 바람을 이용하여 가루받이를 하던 식물들은 곤충이 해주는 가루받이가 더 효과적임을 알고 곤충들이 좋아하는 꽃가루와 꿀을 생산하려는 진화노력을 계속했고, 곤충들은 가루받이를 효과적으로 해주기 위한 신체구조를 진화시킴으로서 서로 서로가 더 잘 번성할 수 있도록 하는 '주고받음'의 관계를 완성시켰다. 한편 식물의 열매를 먹이로 선택한 포유류(哺乳類)는 열매를 (바로 나무 밑이 아닌) 다른 곳으로 옮겨가서 먹거나, 그것을 먹은 후 열매 속의 씨를, 배변(排便)을 통하여 멀리까지 전파시켜 줌으로서 먹이식물의 번성을 도와주었다. 움직일 수 없는 식물들은 포유류가 자기 씨앗을 멀리까지 전파시켜 주는 일이 고마웠을 것이고, 따라서 포유류가 좋아하는 육질이 많은 열매를 생산하기 위해 진화의 노력을 계속했을 것이다.

이렇게 포유류와 열매식물들이 각각 '주고받음'의 고객관계를 형성하는 동안 공룡은 자기의 막강한 힘만 믿고 고객(즉 먹이를 주는 식물)을 착취만 했다. 공룡은 큰 몸집을 유지하기 위해서 하루에 0.6 톤(ton) 이상의 나뭇잎을 먹어야 했다. 결국 숲이 황폐해지자 공룡들은 열악한 조건이지만 숲이 남아 있는 곳을 찾아 이주해야 했고, 후기 공룡의 화석이 추운 곳에서 발견되는 이유는 이 때문이라고 한다. 그러나 계속 숲이 황폐화되면서 먹이의 절대량이 부족해지자 공룡들은 체구가 작아지고, 번식력도 감소하여 개체수가 격감했고, 6천5백만 년 전 지구에 이변이 일면서 생존여건이 악화, 결국 멸종을 맞았다 한다. 그러나 곤충과 포유류는

자기 자신들과 먹이식물을 충분히 번성시켜 놓았기 때문에 지구의 이번에도 일부가 살아남아서 종을 유지할 수 있었다는 것이 고생물 학자들의 추정이다.

이상에서 살펴본 역사의 메시지는 분명하다. 공룡처럼 자신의 거대한 몸집과 힘을 믿고 <너 죽고, 나 살기> 식으로 먹이(즉 고객)를 일방적으로 착취만 한 종(種)은 (먹이고갈을 야기하여) 결국 멸망하고 말았지만, 곤충과 포유류처럼 자기에게 먹이를 주는 식물을 '고객'으로 인식하고 그들과 '주고받음'의 관계를 형성하여 <너 살고, 나 살고> 식 공동번영 전략을 개발한 종은 번성했다. 중국의 성현 공자(孔子)가 가르친 인(仁)의 모형을 곤충과 포유류들은 이미 수 억 년 전 실천에 옮긴 것이다. 그러면 인간사회에서 <너 살고, 나 살고> 모형은 구체적으로 무엇인가?

Ⅲ. 인간사회의 <너 살고 나 살고>: 주고받음 이론

인류학자(anthropologist), 마르셀 모스(Marcel Mauss, 1872-1950)는 재화와 서비스, 말(言)과 상징, 그리고 사람(여자)의 주고받음에 의해 사회적 삶의 관계가 형성된다고 보고 있다. 이처럼 인류학에서는 결혼까지도 그 본질적 의미를 부족 간, 가문 간, 사람 특히 여자의 <주고받음>으로 본다. 자기 누이동생을 옆 마을로 시집보내고, 그 마을에서 자기 부인을 맞아오면 마을과 마을 사이에 이유 없는 살인 방화나 약탈은 없을 것이다. 그래서인지 어느 문화권(文化圈)에서나 근친간의 결혼은 가금적 금기(禁忌)시 하는 것 같다. 자연 생태계 속의 '주고받음'은 (꽃피는 식물과 곤충, 열매식물과 포유류 사이에) 먹이와 번식을 추구하는 차원이지만, 인간사회에서는 물질적, 경제적 가치는 물론 정신적, 정서적 가치 등 모두가 주고받음의 대상이 된다. 주고받음이 원활하지 못한 공동체는 그것이 국가였든, 기업이었든, 혹은 개인이었든 모두 쇠퇴하거나 사라지고만 것이 역사의 증언이다. 다음 케이스를 통하여 이 사실을 확인하자.

<국가와 국민 사이의 주고받음>

1960년 전 세계를 긴장시킨 비행기 추락사건이 있었다. U2기라는 이름의 미국 정찰기 한 대가 소련방공화국(USSR)을 고공(高空) 비행하다가 소련의 로켓을 맞고 우랄산맥 북쪽에 떨어진 것이다. 당시의 흐루시초프 소련 수상은 UN총회에 나와 신발을 벗어 들고 연설탁자를 치면서 노발대발했다. 그는 U2기의 발진 기지를 제공한 나라를 지구상에서 "말소(抹消, obliterate)"시켜버리겠다고 말했다. 그가 사용한 "obliterate"란 단어는 종이 위에 쓰여 있

는 글자를 지우개로 "지워버린다"는 뜻이다. 미국은 물론 미국에 공군기지를 제공하는 우방국 까지도 소련의 핵무기로 없애버리겠다는 위협이었다. 전 세계가 숨을 죽이고 떨며 듣고만 있었다. 그런데 세월이 흘러 1992년 1월 15일 똑 같은 U2기가 우리나라 동해안에 추락했다. 이 보도가 한국을 위시하여 여러 나라 신문에 났다. 그러나 이 U2기의 추락에 대하여 누가 항의했다는 소식은 그 후 들리지 않았고, 단순한 비행기 사고의 하나로 처리되어 버린 것이다. 똑같은 정찰기의 똑같은 사고를 놓고 왜 이런 차이가 생겼을까? 그 답은 간단하다. 소련 방공화국 USSR이 사라졌기 때문이다. 거대한 공룡처럼 전 세계를 호령하던 그 강국이 왜 이렇게 사라졌는가? USSR이 사라진 원인도 공룡처럼 고객과 '주고받음'의 관계형성에 실패했기 때문이다. 국가는 (고객인) 국민이 제대로 살수 있도록 정치와 행정 서비스를 잘 해 주어야 한다. 국가가 국민을 잘 살게 해주면, 국민은 국가에 납세와 국방의 의무, 국기를 향하여 경의를 표하는 애국심을 바칠 것이다. 국가와 국민사이에 이렇게 '주고받음'의 관계가 원만스러웠다면 왜 초강대국이 스스로 붕괴했겠는가? 군사력은 세계 정상에 이르렀으나 국민의 소비생활은 최하 수준에 이르렀었다. 1990년 상황보도에 의하면, 모스크바에서 블라디보스토크까지 항공여행을 하려면 비행기 표의 값은 당시 미화로 2달러 정도인데, 그것을 구입하려면 신청해 놓고 몇 년을 기다려야 한다는 것이었다. 국가의 가장 중요한 고객은 국민인데, 국민이 빵 한 덩이 사기 위해서도 장사진을 치고 기다리게 만든 USSR은 (외국의 침략 때문이 아니라) 내부로부터 붕괴한 것이다.

〈국가와 국가 사이의 주고받음, 무역이론〉

리카도(David Ricardo, 1772-1823), 밀(John S. Mill, 1806-1873) 등 고전주의 경제학자들은 (경제발전의 수준에 차이가 나는 국가간에도) 각국이 특정 제품의 '주고받음' 즉 교역(trade)을 통하여 모두가 이득을 볼 수 있다는 이론을 전개했다. 생산비의 상대적 차이 즉 비교생산비(comparative production cost)에 의해 어느 나라가 어느 제품을 생산할 것인가를 결정한 후 각국이 생산한 제품을 '주고받음'으로서, 참가자 모두에게 이익을 실현할 수 있다는 것이 비교우위이론(比較優位理論, comparative advantage theory)이다. 예를 들어, 한국과 필리핀 두 나라가 모두 쌀과 섬유를 생산할 수 있고, 각 제품의 단위당 생산비가 나라에 따라 아래 표와 같다고 하자. 이론의 간결성을 위하여 여기서의 생산비는 생산량에 비례하여 증가하는 변동비를 말한다고 하자.

제품 \ 국가	한국	필리핀
섬유(100M)	\$100	\$90
쌀(100Kg)	\$120	\$80

위 데이터에 의하면 두 제품 모두와 관련하여 필리핀은 한국보다 생산비가 싸므로 한국과는 교역할 필요가 없어 보인다. 두 나라가 교역을 하지 않는다면, 각국이 섬유 100M와 쌀 100Kg을 자급자족(自給自足)하기 위하여,

$$\text{한국은 } \$100(\text{섬유}) + \$120(\text{쌀}) = \$220,$$

$$\text{필리핀은 } \$90(\text{섬유}) + \$80(\text{쌀}) = \$170$$

의 생산비 들여야 한다. 그런데 두 제품에 관한 생산비를 비교적 관점(comparative viewpoint)에서 고찰해보면 한국은 필리핀에 비해 섬유를, 필리핀은 한국에 비해 쌀을 상대적으로 (relatively) 싸게 생산하고 있다는 사실을 알 수 있다. (왜냐하면 한국의 경우에는 섬유 생산비(\$100)가 쌀 생산비(\$120)보다 작는데, 필리핀의 경우는 반대로 쌀의 생산비(\$80)가 섬유 생산비(\$90)보다 작기 때문이다.) 이 점에 착안하여, 한국은 두 제품 모두를 위해 투입하던 생산비(\$100+\$120=\$220) 전부를 섬유 생산에만, 그리고 필리핀 역시 \$90+\$80=\$170 모두를 쌀 생산에만 투입한다고 해보자. 그러면 양국에서 생산되는 두 제품의 총 생산량은 얼마나 될까? 여기서 생산비란 (생산량에 비례하여 증가하는) 변동비를 의미하므로 이 문제는 중학교 과정에 나오는 비례식의 문제가 된다. 즉 한국의 경우에는, \$100로 섬유 100M를 생산할 수 있다면 \$220로는 몇 M의 섬유를 생산할 수 있나?를 묻는 문제가 되어 답은 220M가 된다.¹⁾ 필리핀의 경우에는, \$80의 생산비로 쌀 100Kg을 얻을 수 있다면, \$170의 생산비로는 몇 Kg의 쌀을 얻을 수 있나?를 묻는 문제가 되어, 비례방정식에 따라 답은 212.5Kg이 된다.²⁾

이렇게 얻은 생산량을 가지고 각국이 받은 자국에서 소비하고, 받은 상대국에 수출하는 '주고받음'의 관계를 맺는다면, 각국은 자급자족 할 때보다,

1) 이것은 중학교 수학에서(\$100: 100M = \$220: X)의 비례식에서 미지수 X를 구하는 문제이고, $X = 100M \times \$220 \div \$100 = 220M$ 이다.

2) $\$80: 100Kg = \$170: X \Rightarrow X = 100Kg \times \$170 \div \$80 = 212.5Kg$

$$\text{섬유 (220-200)} \div 2 = 10\text{M,}$$

$$\text{쌀 (212.5-200)} \div 2 = 6.25 \text{ Kg}$$

만큼 (쌍방이 모두) 더 부유해지는 것이다.

리카도의 비교우위이론에서는 생산비를 (화폐 대신) 소요인력(人力)으로 계산했지만 위에 서처럼 화폐단위로 해도 결과는 마찬가지가 된다. 독불장군(獨不將軍)처럼 자급자족하는 것 보다, (곤충과 포유류처럼) 고객을 찾아 '주고받음'의 관계를 형성하는 것이 더 현명한 삶의 방식임을 확인할 수 있다.

IV. 기업의 주고받음, 쉽지 않다.

삶에 이르는 길이 고객을 찾아 '주고받음'의 관계를 형성하는 데 있다면, 개인이나 조직의 쇠망(衰亡)은 주고받음의 관계형성에서 실패한 결과이다. 역사 속에는 흥(興)도 있지만 망(亡)도 많다. 이것은 주고받음의 관계형성에서 성공하기가 쉽지 않다는 것을 의미한다. 왜 그럴까? 주고받음의 어려움이 가장 사실주의적(realistic)으로 나타나는 곳은 기업과 소비자 사이이다. 실재했던 케이스를 살펴보자.

<케이스: 계란 후라이(fry) 자판기>

한국의 어느 발명가가 '계란 후라이 자동판매기'를 개발한 적이 있다. 동전을 넣으면 달걀이 내려와 깨지면서 껍질은 제거되고 가열된 철판 위에서 계란이 후라이(fry)되는 장치였다. 특허까지 따냈으나 이것을 사업화 하려는 기업인이 나타나지 않자, 발명가 자신이 사재를 털어 몇 대를 만들었다. 정상적으로 작동하는 기계를 본 사람들은 흥미를 보였지만 결과는 실패였다. 자동판매기에서 요리되는 계란 후라이를 사 먹으려는 소비자들이 많지 않았기 때문이었다. 계란 후라이는 (밥이나 빵이 없이) 그것 단독으로는 식사가 될 수도 없다는 것이 판매부진의 이유인 것 같았다. 다시 말하면, 자판기에서 나오는 계란 후라이는 '주고받음'의 관계를 형성할 수 있는 소비자를 확보하기에 역부족이었다. 철저한 시장조사 없이 '이런 것이 나오면 많이 팔리겠지' 하는 막연한 기대만 가지고 제품개발에 투자한 개발자는 큰 손실을 입었을 것이다.

'주고받음'의 실패는 한동안 잘 나가던 제품에서도 (시대와 환경이 변하면서) 슬며시 나타날 수 있다. 지난 1980년대까지 우리나라의 주류(술) 시장에서 고량주(高粱酒)의 위치는 확고

했었다. 고량주는 옥수수나 감자 같은 곡식으로 빚은 도수(度数) 높은 술로서 중국음식점을 중심으로 폭넓은 소비층을 확보하고 있었다. 그러나 1970년대 후반부터 애주가들의 취향이 변하면서 소주의 수요는 늘어나지만 고량주의 판매는 줄어들기 시작했다. 고량주에서 시장점유율 1위를 자랑하던 동해(東海)양조공업은 이 추세를 알아채고, (고량주의 장점을 살리고 단점을 보완한다는 목표로) 신제품을 개발하기로 계획, 연구개발을 시작했다. 1년여의 노력 끝에 이 회사는 알콜 함유도가 소주보다는 높고 고량주보다는 낮으면서 고량주의 풍미를 살린 30도 짜리 제품을 개발, '동해 백주(白酒)'라는 이름으로 출시했다. "사나이 가슴에 불은 당긴다."는 슬로건으로 막대한 광고까지 퍼부었으나 백주의 수요는 늘지 않았고, 동해양조는 개발비와 광고비의 부담으로 신제품 개발 8개월 만에 파산에 이르렀다. 이들 케이스가 주는 메시지는 분명하다. 고객과 주고받음의 관계에서 성공하려면, 고객이 필요로 하는 것, 고객이 원하는 것을 줄 수 있어야 한다. 상대방이 원하거나 좋아하지도 않는 것을 주려고 노력하면 결과는 자원낭비가 되고 만다.

고객이 느끼는 필요와 기호를 수요(demand)라고 정의(define)하자. 산업발전이 미진(未盡)하여 부족한 것이 많은 후진(後進)경제에서는 기업이 고객의 수요를 파악하는 일이 비교적 쉽다. 그러나 산업이 발전하여 풍요롭고 복잡해진 사회에서는 소비자가 좋아하는 제품과 서비스가 무엇인지, 즉 수요를 파악하는 능력이 중요해진다. 고객의 필요, 아픔, 기호(즉 수요)가 무엇인지를 파악할 수 있는 경영자의 인식능력을 감수성(感受性, sensitivity)이라고 정의하자.

V. 경영자의 필요조건(1): 감수성

교육심리학에서 개발한 IQ(intelligence Quotient)의 개념이 지적(知的) 차원의 능력을 의미한다면, 다른 사람의 필요나 아픔, 정서를 감지(感知)할 수 있는 능력은 정적(情的) 차원의 능력일 것이고, 감수성은 여기에 속할 것이다. 흔히들 예술가는 감수성으로 작품을 창작한다고 말한다. 그러나 우리의 삶도 본질적으로 창조의 성격을 가지고 있다. 그러면 실제 삶의 현장에서 감수성이 어떤 형태로 창조에 이어지는지 역사적 사례를 통하여 탐구하자.

〈국가의 정치차원〉

세종대왕은 백성(百姓)을 '고객'으로 정의(定義)하고, 고객의 필요, 아픔, 정서가 무엇인지를 감지하는 위대한 감수성을 발휘한 것 같다. 조선왕조실록에 의하면, 세종 임금 즉위 후 수년간 가뭄이 계속되었다고 한다. 흉년으로 고생하는 백성의 아픔을 목격한 세종은 농사에

도움이 되도록 축우기를 만들었고, 정초(鄭招), 번계문(下季文) 등을 시켜 각 지방을 돌며 그 지역 특성에 맞는 최적영농(最適營農)의 방법을 정리한 책을 펴내게 했다. 각 지역의 노련한 경험자들에게 물어 지역별 영농의 특성을 밝힌 이 책이 농사직설(農事直說)이다. 그러나 농사직설이 한문으로 되어 있어서 농민이 직접 읽을 수 없다는 사실을 알고, 무식으로 고생하는 백성들을 도와주기 위해 세종은 훈민정음 창제를 생각한 것이다. 세종은 오늘날 기업이 신제품을 개발하는 방식으로 우리 글 개발에 나섰다. 우선 '제품개발조직'으로서 정음청(正音廳)을 두었고, 집현전 학자들을 중심으로 '개발 팀'을 구성했다. 그리고 이 분야의 '첨단 정보'를 수집하기 위해, 중국 요동성에 와 있는 음운(音韻) 학자 황찬(黃攢)에게 성삼문(成三問)을 파견하여 전문지식도 배워 오게 했다. 당시 한문(漢文)지식의 독점혜택을 누리던 사대부 세력의 거센 반발 등 우여곡절 끝에 개발된 한글은 550여 년이 지난 오늘까지 우리 국민에게 가장 사랑 받는 '제품'이 되어 있다.

오늘날 세계의 어문학자(語文學者)들은 한글을 접하면서 세 번 놀란다고 한다. (1)한글의 훌륭한 성과와 배우기 쉬운 점에서 처음 놀라고, (2)이런 글이 왕정시대의 한 군주에 의해 계획적으로 개발되었다는 사실에서 놀라고, (3) 훈민정음 반포문(訓民正音頒布文)에 나오는 '민연'(憫然)이란 단어에 놀란다고 한다. 반포문을 오늘의 표현으로 바꿔보면 다음과 같다. '우리 나라의 언어가 중국의 것과 다르기 때문에, 중국의 한문으로서는 의미가 서로 통하지 않는다. 그래서 우리 국민이 말하고자 하는 바가 있어도 그 뜻을 펴지 못하는 사람이 많다. 내가 이런 사정을 딱하게 여겨서 새글 28자를 제정하니, 국민들이 쉽게 익혀서 일상 생활에 편히 사용하기 바란다.' (原文: 國之語音이 異乎中國하야 與文字로 不相流通일새 故로 愚民이 有所欲言이나 而從不得伸其情者多矣라 予爲此憫然하여 新製二十八字하니 欲使人人易習하여 便於日用矣라). 반포문 속의 '민연(憫然)'은 동사 '위(爲)'의 목적보어(補語) 역할을 한다. 그래서 형용사 형태인 민연(憫然)으로 되어 있는 것을 명사 형태로 사용하기 위하여 민연(憫憐)으로 바꾸자. 인간(고객)의 필요, 아픔, 정서를 감지하는 능력인 감수성의 본질이 민연(憫憐)의 정(情)에 있기 때문이다.

훈민정음이 만들어진 시절(서력1443년)은 국민이 주권을 가진 민주주의 시절이 아니었다. 당시의 왕은 지방관리의 가렴주구(苛斂誅求)나 막아 주고, 외적의 침입으로부터 국민을 보호해 주면, 그것만으로도 훌륭한 군주라는 칭송을 들을 수 있었다. 이런 시절에 세종대왕은 백성을 (그가 봉사해야 할) 고객으로 정립(定立)하고, 고객의 아픔과 필요를 인식하는 놀라운 감수성을 발휘하였다. 다음에는 기업 경영자가 감수성을 발휘하여 소비자를 위한 제품 혹은 서비스를 개발한 케이스를 살펴보자.

〈기업의 경영차원〉

우리나라 식품점에서 '시리얼'(Cereal)이라는 식품을 쉽게 볼 수 있다. 시리얼은 밀, 옥수수, 보리 등 곡물을 원료로 하여 우유에 타서 먹을 수 있도록 가공한 식품이다. 우리나라에도 (경기도 안성에) 생산공장을 가지고 있는 시리얼식품 메이커인 다국적기업 켈록(Kellogg)사는 켈록(Will Keith Kellogg)에 의해 1905년에 창립되었다. 초등교육밖에 받지 못한 켈록은 젊어서 미국 미시간주의 작은 도시 '배틀 크릭'(Battle Creek)에 있는 내과 병원에서 1880년부터 1905년까지 25년간을 잡역부로 일하고 있었다. 그의 일과 중에는 병원 입원환자들에게 식사를 제공하는 일도 있었다. 이 일을 하면서 그는 소화기(消化器) 계통 환자들이 빵을 먹으면 속이 편치 않다는 푸념을 들었다. 환자들이 무심결에 중얼거리는 이 푸념에 켈록은 민연의 정을 느끼기 시작했다. 병원의 급식 메뉴는 곡물(穀物), 육류, 야채 등으로 되어 있는데, 곡물식은 어느 식사에서나 빠질 수는 중요부분이다. 그래서 켈록은 밀을 사용하여 빵 대신 다른 것을 만들 수 없을까 하고 궁리했다. 소화기 환자가 빵을 먹고 속이 불편해 하는 것은 빵 속에 남아 있는 이스트의 부작용 때문이라고 믿고, 그는 이스트를 사용하지 않는 대용식을 만들기 위한 실험에 들어갔다.

켈록은 밀을 삶아서 먹기 쉽도록 눌러내는 방법(우리나라의 납작 보리쌀 개념)으로 실험을 해보았다. 그러나 환자들이 환영하는 식품은 나오지 않았다. 켈록은 포기하지 않고 밀을 삶는 시간, 그것을 눌러내는 롤러(roller)의 압력과 속도 등 여러 데이터를 바꿔 보면서 실험을 계속했다. 그러던 중 어느 날 실험을 하기 위해 밀을 삶아 놓았는데 병원장이 급히 심부름을 시켜 시카고에 다녀와야 했다. 다녀와서 보니 사흘이 지나는 동안 삶아 놓은 밀은 곰팡내가 났다. 그냥 버릴까 했으나 실험이나 한 번 해보고 버리자고 생각하고, 밀을 롤러에 넣고 밀어 보았다. 그러자 놀랍게도 지금까지 나온 적이 없는 얇은 박편(薄片, flakes)들이 롤러에서 밀려 나왔다. 이 박편들은 아주 얇았기 때문에 열은 불에도 바삭바삭하게 말릴 수 있었고, 입에 넣으면 눈송이처럼 녹았다. 켈록은 지금까지 안 되던 일이 갑자기 성공된 원인을 규명하려고 했다. 그는 삶은 밀이 사흘간 방치해 둔 동안 뜬이 드는 현상, 즉 밀의 내부에까지 수분이 균등히 침투했기 때문이라고 생각했다. 그 후 켈록은 곰팡이를 방지하면서 삶은 밀을 뜬드리는 방법을 고안했고, 이렇게 만든 시리얼(cereal)에 맥아(malt)즙, 소금 등을 가미하여 환자에게 급식해 보았다. 결과는 성공이었다. 시리얼은 밀의 겹질을 까지 않고 만들었기 때문에 섬유질을 많이 함유하고 있어서 소화기의 건강에 도움이 되었을 뿐만 아니라 영양가도 (겹질 함유가 없는) 빵보다 훨씬 높았다. 그래서 환자들은 병원에서 퇴원한 뒤에도 켈록에게 시리얼을 우편으로 주문하기에 이르렀다. 그 후 켈록은 옥수수, 보리 등으로도 시리

얼을 개발하기 위하여 계속 실험을 했고, 결국 100여 가지의 새로운 식품을 개발하기에 이르렀다. (뒤에 켈록은 이 시리얼을 환자만이 아닌 일반인을 위한 아침 식사로 굳히는 데 성공했다). 이처럼 오늘날 세계적 식품기업이 된 켈록사는 그의 고객(당시 병원 환자들)의 아픔에 대해 창업자가 느낀 감수성에서 탄생했다.

VI. 경영자의 필요조건(2): 상상력

흔히들 예술가의 상상력에서 작품이 탄생한다고 말한다. 베토벤(Beethoven)의 음악, 칸딘스키(Kandinsky)의 미술 등 많은 예술작품이 예술가등 상상력의 산물이다. 그런데 상상력 역시 예술가에게만 창조에 이르는 길이 되는 것은 아니다. 인생도 창조의 여정(旅程)이며, 우리 주변의 모든 창조가 상상력을 필요로 한다. 다음 케이스를 참고하자.

〈바르셀로나의 불화살〉

제25회 세계올림픽은 1992년도에 스페인의 바르셀로나(Barcelona)에서 개최되었다. 올림픽 일정 중에서 가장 중요한 행사의 하나는 개회식이고, 개회식에서 가장 상징적인 행사는 성화(聖火)의 점화이다. 그래서 올림픽 조직위원회는 좀더 감동적인 방법으로 성화를 점화시키려고 여러 가지 아이디어를 생각해 낸다. 그 동안 대부분의 올림픽에서는 성화대에 오르는 층층계를 만들어 최종주자가 성화를 들고 뛰어 오르는 방법을 채택했다. 바르셀로나 올림픽 조직위에서는 이러한 방식이 너무 반복되면서 소비자(관중)들이 진부함과 지루함을 느낀다고 생각했다. 다시 말하면, 바르셀로나의 '감수성'은 소비자들이 좀더 참신한 새로운 점화방식을 필요로 한다고 느꼈다. 그래서 근대 올림픽 100년 역사에 아직 없었던 참신한 '신제품'을 개발하기로 했다. 그 결과 나타난 것이 불화살에 의한 점화 아이디어였다. 연료(가스)가 분출되는 성화대 바로 위로 불화살을 쏘아 올려 가스를 점화시키는 방식이었다. 이 방식은 성공을 거두어 올림픽 경기장은 물론 세계 각지에서 TV를 통하여 이를 지켜본 관중들로부터 참신하고 스릴(thrill)있는 '신제품'이었다는 찬사를 받았다.

여기서 우리 한국 국민은 잠시 생각해 볼 것이 있다. 올림픽에서 활을 가장 잘 쏘는 나라가 어디인가? 우리 민족은 활 잘 쏘는 역사적 인물을 많이 배출했고, 그래서 말초신경(末梢神經)의 안정성과 그로 인한 정밀조립기술의 국제경쟁력을 자부해 왔다. 만약 불화살 점화를 1988년의 서울 올림픽에서 했다면, 우리나라가 양궁의 왕국임을 과시하면서 우리가 생산한 정밀조립제품의 품질을 선전하는 계기도 마련했을 것이다. 불화살 점화를 우리가 서울 올림

픽에서 채택하지 못한 이유는 간단하다. 우리가 그것을 상상해 내지 못했기 때문이다. 여기에 '상상력'의 중요성이 있다. 철학자 칸트(I. Kant, 1724-1804)는 인간의 지적(知的)능력 중에서 가장 중요한 요소가 상상력이라고 말했다. 상상력의 발휘는 자유(自由)의 전통과 문화적 토양을 필요로 한다. 어떤 선입견(先入見)에 구애되거나 속박이 지배하는 환경 속에서 상상력이 숨쉬기 어렵다. 우리 민족은 과거 수백 년 동안 사대주의(事大主義)적 선입견과 주변 강대국의 침략 속에서 자유로운 상상력을 발휘하지 못했다. 그러나 우리나라에도 민주화와 자유화가 많이 진전되었으니 우리 고유의 상상력을 발휘하여 창조경영으로 세계 속의 경쟁력을 높여가야 할 것이다. 상상력의 본질을 살펴보자.

〈상상력의 본질〉

인간의 창조 과정을 분석한다는 것은 창조에 대한 모독이라고 말하는 사람도 있다. 그만큼 창조 과정에는 신비로운 요소가 많기 때문일 것이다. 창조를 실현한 여러 케이스를 살펴보면, 인간의 상상력은 노심초사(勞心焦思)가 계속되는 노력의 어느 순간에 나타난다. 이 순간에 관하여 '창조적 행동'의 저자인 심리학자 아서 퀴스틀러(Arthur Koestler)는 이연연상(二連聯想: Bisociation)이라는 개념을 제시했다. 그에 의하면, 창조자들은 해결하고 싶은 어떤 문제에 부딪칠 때 모든 열정과 정열을 거기에 쏟아 붓는다고 한다. 그러나 열정과 정열이 있다고 해서 문제가 풀리는 것은 아니다. 문제해결이 여의치 않아 지적(知的) 좌절과 정서적 곤경에 빠지면 그들은 방향을 하고 고민한다. 그러다가 어떤 순간, 그 때까지는 서로 관계가 없었던 어느 경험과 자신의 목표의식이 돌연 관계를 맺게 된다고 한다. 이런 관계형성을 퀴스틀러는 이연연상이라고 불렀다. 이연연상으로 인하여 그 동안 모호했던 생각이 적절하고 우아한 개념의 형태로 창조자의 머리 속에 번쩍이게 되는 것이다. 예컨대 아르키메데스(Archimedes)는 그의 임금 히어론 1세의 왕관이 순금으로 되어 있는지의 여부를 알아내라는 명령을 받고 그 문제를 풀려고 머리를 앓고 있었다. 그러다가 어느 날 목욕탕에 들어가면서 욕조 안의 물이 자기 몸의 부피만큼 흘러넘치는 것을 보고 자신도 모르게 "이거다"하고 소리쳤다고 한다. 물이 완전히 가득 찬 목욕탕 속에 사람이 들어가면 물에 잠기는 인체의 부분만큼 물이 넘쳐흐르게 되고, 이렇게 흘러넘친 물의 무게만큼 사람의 몸무게는 줄어든다는 사실, 즉 '아르키메데스의 원리'를 발견한 것이다. 이 원리를 이용하여 아르키메데스는 히어론 1세의 왕관을 물 속에 집어넣어 흘러넘친 물의 양을 측정하고, 또 히어론 1세가 왕관 제조자에게 준 무게만큼의 금덩이를 가지고 역시 같은 실험을 하여 흘러넘친 물의 양을 가지고 왕관이 순금인지의 여부를 가려낼 수 있게 된 것이다. 왕관의 순금여부와 목욕탕의 물과는 그

이전까지는 아무런 관계가 없었다. 그러나 아르키메데스의 몰입(沒入)의 경지에서 그것은 서로 만나 '이연연상'의 관계를 맺게 되었다.

한국의 (주)농심이 스낵 '새우깡'을 개발한 것은 1971년 12월이었다. 새우깡은 그 후 어린 이용 스낵분야에서 30년 가까이 왕자의 자리를 고수하고 있다. 이렇게 한 제품이 오랫동안 장수할 수 있는 것은 회사가 그 제품개발에 그만큼 많은 노력을 경주(傾注)했기 때문이다. (주)농심은, 개발과정에서는 물론, 개발 후 그의 상품명을 짓는 데도 모든 심혈을 기울였다. 적당한 이름이 생각나지 않아 고민하고 있던 중, 하루는 (당시 신춘호) 사장의 3살 된 어린 딸이 '아리랑' 노래를 부르면서 노는 데, '랑'의 발음이 어려웠는지 '아리깡 아리깡'하고 있었다 한다. 여기서 신춘호 사장은 '깡'이라는 음이 말을 배우기 시작하는 어린이조차 쉽게 발음할 수 있는 맑은 음가(音價)를 가진다는 '이연연상'적 신호를 얻어내게 된 것이다. 새우깡의 성공은 그 후 농심이 주력제품인 라면을 위한 기술혁신에 투자하는 자금줄이 되었다.

여기까지는 인간이 발휘하는 상상력이 성공으로 연결된 이상적 케이스였다. 그러나 인간의 상상력이 즉시 성공으로 이어진다는 보장은 없다. 상상력 발휘가 실현가능성(feasibility)으로 연결되기 위해서는 또 하나의 조건이 필요하다.

Ⅶ. 경영자의 필요조건(3): 탐색시행(探索試行)

오늘날 병원에서는 수혈(輸血, transfusion)로 많은 생명을 구하고 있다. 그러나 수혈지식이 이렇게 실현가능성에 도달하기까지는 많은 인간의 노력이 필요했다. 이 역사를 살펴보자. 1667년에는 출혈로 죽어 가는 사람을 살리기 위한 노력이 의료기술 역사상 처음으로 시도되었다. 당시의 상식 수준에서는 의사들조차 모든 피는 그것이 동물의 것이든 사람의 것이든 다 같다고 생각했던 것 같다. 그래서 수혈할 피의 공급원(供給源)으로서 양(羊)이 선택되었다. 피는 심장에서 만들어지고, 피에는 그 사람의 마음(善惡)이 들어 있으며, 양은 동물 중에서 가장 선한 동물로 보였기 때문인 것 같다. 그러나 양의 피를 수혈 받은 환자는 예외 없이 모두 죽었다. 그러다가 1818년에 이르러 (양이 아닌) 인간의 피를 수혈 해보는 시도가 런던의 Guy's Hospital에서 시작되었다. 그러나 결과는 혼란스러웠다. 환자가 어떤 경우에는 살아났고, 어떤 경우에는 죽어 갔기 때문이다. 성공과 실패를 구별해 주는 아무런 정보도 얻을 수 없었다. 출혈로 죽어 가는 환자에 대한 민연(歎수성)이 상상력(수혈)을 낳고, 상상력의 결과가 실패로 이어지는 과정이 반복되다가 1900년에 칼 란드슈타이너(Karl Landsteiner)에 의해 인간의 피에는 4가지 혈액형이 있으며, 이들 사이에는 서로 수혈이 가능한 조합(組

합, combination)과 그것이 불가능한 조합이 있다는 사실이 발견되었다. 이후 수혈을 잘못 해서 목숨을 잃는 일은 줄어들었으나 아직도 혈액이 공기와 닿으면 응고하는 문제가 해결되지 않아 채혈한 피를 보관하는 일은 불가능했다. 1917년 제일차세계대전에서 부상병이 대량으로 발생함에 따라, 미리 채혈해서 보관해둔 피를 수혈해야 할 필요가 강력히 대두되었고, 이 문제를 해결하기 위한 연구가 여러 나라에서 적극적으로 실시되었다. 결국 구연산(枸橼酸)소다(sodium citrate)가 응혈을 방지하는 화학적 성질을 가진다는 사실이 발견되어 항응혈제(抗凝血劑)가 개발되었고, 이로부터 미리 채혈해서 보관한 피를 수혈하여 생명을 구하는 일이 가능해 졌다.

이처럼 인간이 발휘하는 상상력이 실현가능(feasible)한지 판별하고, 실현가능일 경우에도 품질향상을 위하여 계속 시도하는 실험적(experimental)노력을 탐색시행(探索施行, experimental trial)이라고 정의하자. 토마스 에디슨(Thomas Edison)이 백열등 필라멘트 소재를 찾아낸 것도 3,000여 회에 걸친 탐색시행의 결과였다.

〈기업이 가진 노하우(know-how)의 특성〉

기업이 가지고 있는 지식 중에는 '이렇게도 해보고 저렇게도 해보는' 탐색시행의 결과로 얻어진 것이 많다. 탐색시행 혹은 경험을 통하여 얻어진 지식을 노하우(know-how)라고 부른다. 노하우의 탄생과정이 말해 주는 바와 같이, 노하우는 그 밑바탕을 이루는 근본원리에 대한 이해 없이도 탄생할 수도 있다. (물론 노하우 중에는 이미 존재하고 있는 학문적 이론으로부터 도출해낸 것도 있다.) 어떤 실험이 성공하면 과학자들은 성공의 밑바탕을 이루는 이유 즉 인과관계(因果關係)를 설명하기 위해서 이론(theory)을 탐구한다. 이렇게 밝혀진 이론적 지식을 우리는 노-화이(know-why)라고 부른다. 노하우를 '어떻게(how) 하는지?'에 관한 방법론 차원의 지식이라면, 노-화이는 '왜(why) 그렇게 되는지?' 즉 인과법칙 차원의 지식이다. 기업 현장의 노하우들은 대부분 이론적 규명에 앞서서 탐색시행 또는 경험의 축적으로 탄생한 것들이 많다. 그래서 기업이 자기 노하우를 가지고 경쟁력 있는 제품과 서비스를 생산하면서도, 아직 그것을 설명할 수 있는 know-why는 가지고 있지 못한 경우도 많다. 심지어 어떤 기업은 자기들이 가진 know-how를 라이선스(license)계약으로 타 기업에 이전하면서도, 타 기업이 know-why를 요청하면 자기들도 모르기 때문에 주지 못하는 경우도 있다. (know-why를 알고 있지만 핵심경쟁력을 빼앗기지 않기 위하여 그것을 숨기는 경우도 물론 있다.) 이처럼 기업은 ①감수성으로 소비자의 필요를 알아내고, ②상상력으로 (그 필요를 충족시킬) 제품 혹은 서비스를 구상(構想)하며, ③탐색시행으로 그 제품 혹은 서비스의

품질을 개선하고 코스트를 내리는 일을 끝없이 계속해야 한다. 그러나 이런 일련의 노력을 거쳐서 개발한 제품 혹은 서비스가 자유경쟁 시장에서 성공하려면 그것이 만족시켜야 할 조건이 있다. 이 조건을 살펴보자.

VIII. 제품과 서비스의 성공조건

한국에서 10대 재벌그룹에 속하는 어느 건설회사가 휴양지에 콘도(condominium)를 건축했는데 분양이 저조하자 건설현장 소장회의를 소집했다. 소장 1인당 콘도를 열 구좌(口座) 이상 판매하라는 것이 그날 회의에서 요구사항이었다. 건설현장의 소장들은 결코 세일즈맨이 아니다. 그러나 그들은 휘하에 레미콘, 미장, 목공, 도배, 등 단종 납품업자들을 거느리고 있기 때문에 회사가 이런 어이없는 요구를 했을 것이다. 한국 굴지의 건설회사가 왜 이런 엉터리 짓을 할까? 알고 보니 이 회사가 건설한 콘도는 17평형을 1구좌 당 1,700만원에 20명이 공유하는 방식이었다. 따라서 그 콘도의 가격은 1,700(만원) X 20(명) = 3억4천만원인 셈이다. 소비자들은 (이 콘도를 살펴본 후) 그만한 가치가 없다고 느꼈기 때문에 구입을 기피했을 것이고, 이에 당황한 회사는 건설현장소장들을 불러서 이런 궁여지책을 냈을 것이다. 그 회사에 계속 납품을 해야 하는 하청업체들은 (현장소장의 압력으로) 콘도를 구입할 경우, 억울함의 대가를 (앞으로 납품할) 제품의 품질을 속여서라도 보전(補填)하려 할 것이다. 이런 악순환의 논리에도 불구하고 이 건설회사는 왜 이런 짓을 해야 하는가? 이 질문에 답할 수 있는 이론을 전개해 보자.

〈소비자의 입장〉

소비자는 기업이 공급하는 제품을 무조건 구입하지 않는다. 소비자는 그가 느끼는 제품의 가치(value, V)가 지불해야 할 가격(price, P)보다 크다고 느낄 경우에만 그것을 구입한다. 이 조건을 부등식(不等式, inequality) 형태로 표시하면 다음 (1)식이 된다.

$$\text{제품의 가치}(V) > \text{제품의 가격}(P) \quad (1)$$

앞에서 설명한 콘도의 경우 제품(17평형 1구좌)의 가격(P)은 1,700만원이었고, 소비자들은 이 콘도가 그만한 가치(V)가 없다고 느꼈기 때문에 분양이 저조했던 것이다. 소비자가 어느 제품에 관하여 느끼는 가치를 정확하게 수치(數値)로 표현하기는 어렵다. 그러나 수치화

가 어렵다고 그것이 존재하지 않는 것은 아니다. 소비자가 느끼는 가치는 분명히 존재할 뿐만 아니라, 제품을 사용해 보는 과정에서 변할 수도 있다. 예컨대, 가격(P)이 2,000만원인 어느 자동차를 사려는 소비자는 그 차를 구석구석 살펴보고, 시승(試乘)도 해본 후 최소한 2,000만원 이상의 가치(V)가 있다고 느껴야 그 차를 구입할 것이다. 구입 후 차가 고장이 잦고 보증수리(warranty)도 불만족스러워서 이 차가 2,000만원 가치가 없다고 느낄 정도면, 그는 지불한 가격이 아깝다고 느낄 것이다. 만약 어떤 제품이 부등식(1)을 만족시키면

$$V - P > 0 \quad (2)$$

이 성립하며, 이것은 소비자가 느끼는 가치(V)에서 지불한 가격(P)을 빼고도 남는 순가치(net value)이다. 따라서 기업이 부등식(2)을 만족시키면 그 기업은 제품을 팔 때마다 소비자에게 V-P만큼을 기증하는 (즉 주고받음의 삶에서 '주는') 셈이 된다. 예컨대, 위 자동차를 산 소비자가 차를 사용해 보면서 "이런 차라면 2,500만원이라도 살 가치가 있다." 하고 느낄 정도라면 그는

$$2,500\text{만원} - 2,000\text{만원} = 500\text{만원}$$

의 순 가치를 기업으로부터 기증 받은 셈이다. 일반적으로 어떤 제품이 소비자를 끌 수 있는 매력의 크기는 V-P 즉 가치에서 가격을 뺀 순가치(net value)에 비례할 것이다. 따라서 기업은 부등식(1)을 만족시킬 수 있도록 제품의 가치를 높이고 가격을 가능한 한 내려야 한다. 그래야 제품이 팔릴 것이고 제품이 팔려야 기업도 생존할 수 있다. 부등식(1)을 만족시키려면 기업은 우선 (자기가 공급하려는 제품에 관하여) 소비자가 원하는 가치(V)가 무엇인지를 분명히 알아야 한다.

〈공급자의 입장〉

기업은 소비자에게 제품 혹은 서비스를 공급하고 받은 가격에서 그에 소요된 코스트를 제하고 남은 이익으로 살아간다. 다시 말하면 기업은 제품 단위당 받는 가격(price, P)이 그 공급에 소요된 코스트(cost, C)보다 커야 살아 갈 수 있다. 이 조건을 부등식으로 표시하면 다음 부등식(3)이 된다.

$$\text{제품의 가격(price, P)} > \text{제품의 코스트(cost, C)} \quad (3)$$

위 부등식이 만족되면

$$P - C > 0 \quad (4)$$

이 되어, 기업은 (P에서 C를 제한 차액만큼의) 이익(profit)을 얻게 된다. 제품을 구입하는 소비자의 입장, 즉 부등식(1)과 제품을 공급하는 기업의 입장, 즉 부등식(3)을 결합하면 아래 부등식(4)이 탄생한다.

$$\text{제품의 가치(V)} > \text{제품의 가격(P)} > \text{제품의 원가(C)} \quad (4)$$

위 부등식(4)에 의하면, 소비자가 제품으로부터 느끼는 가치는 그 제품의 가격보다 커야 하며, 또 그 가격은 공급자에게 소요(所要)된 원가(코스트와 동의어로 사용함)보다 커야 한다. 이것은 공급자와 소비자가 서로 반대급부(反對給付)를 주고받으면서 “너 살고, 나 살고”의 삶을 실현하기 위한 필요조건이다. ‘주고받음’의 삶을 가능하게 하는 이 조건을 ‘생존부등식’이라고 부르자. 생존부등식은 (제품 혹은 서비스에 대해서 뿐만 아니라) 개인 하나 하나의 인생 살이에도 적용된다. 어느 직장에 취직해 있는 개인은 노동(labor)이라는 서비스를 직장에 ‘주고 (제공하고)’, 그 직장으로부터 봉급(俸給)이라는 반대급부를 ‘받는다.’ 이 때 직장은 이 개인이 고용할만한 ‘가치(V)’가 있다고 느껴야 그를 계속 고용할 것이고, 이 개인은 그가 받는 봉급(가격, P)이 그의 생계비(코스트, C)보다 커야 살아갈 수 있다. 생존부등식을 만족시키지 못하면 기업이 패망하는 것처럼, 생존부등식을 만족시키지 못하면 개인도 결국 직장을 잃을 수밖에 없을 것이다.

기업이 부등식(4)의 좌측 부등호를 얼마나 잘 만족시키느냐에 의해 그 기업의 효과성(效果性, effectiveness)이 결정된다. 기업이 아무리 열심히 제품을 만들어도 그 제품에 대해 소비자가 별 가치(V)를 느끼지 않으면 기업이 일한 성과는 무효나 다름없기 때문이다. 기업이 생존부등식의 우측 부등호를 얼마나 잘 만족시키느냐에 의해 그 기업의 효율성(效率性, efficiency)이 결정된다. 기업이 비효율적이면 코스트(C)가 그만큼 커지고 따라서 제품의 가격(P)이 높아져야 한다. 그러나 가격이 너무 오르면 그 제품은 소비자로부터 거부당하여 기업이 살아갈 수 없다. 일시적으로는 소비자가 속아서 상품을 구입할 수도 있고, 생산자가 밀

지면서 제품을 팔 수도 있다. 그러나 소비자를 기만하는 일이 오래 지속될 수 없고, 공급자가 밀지면서 파는 데도 한계가 있다. 장기적이고 안정적인 차원에서는 생존부등식의 두 부등호가 모두 만족되어야만 기업과 소비자 모두의 생존이 가능하다. 부등식(2)에서 (V-P)를 소비자 순 혜택(consumer's net benefit)이라고 부르고, 부등식(4)의 (P-C)를 공급자 순 혜택(supplier's net benefit)이라고 부른다.

기업이 생존부등식을 만족시키면 그 기업은 제품 한 단위를 팔 때마다, 소비자 순 혜택 V-P를 소비자에게 '주고,' 공급자 순 혜택 P-C를 '받음'으로써 '주고받음'의 삶을 실현하게 된다. 따라서 생존부등식을 만족시키는 기업은 소비자 순 혜택(V-P)을 창조하는 인류의 은인이며, 그가 '받는' 공급자 순 혜택(P-C)은 도덕적으로 정당한 부(富)의 원천이 된다. 그래서 급세기의 산업과 경제발전을 평하는 어느 연설에서 철학자 화이트헤드(Alfred N. Whitehead)는 "기업인들이 그들의 기능(機能)을 위대하게 생각하는 사회는 위대하다(The society is great in which men of business think of their function greatly)"고 말했다. 기업을 부도덕한 이윤추구 집단으로만 매도하는 경향이 있는 오늘 날 화이트헤드의 이 말에 정당성을 부여할 수 있는 이론이 생존부등식이다. 생존부등식의 좌우 두 부등호는 상호독립(相互獨立, mutually independent)이 아니다. $V > P$ 가 성립하여 제품의 판매량이 충분히 증가하면 규모의 경제가 성립하여 코스트(cost)가 내려갈 수 있고, 그러면 $P > C$ 가 실현될 수 있기 때문이다.

기업의 목표는 ① $V - P > 0$ 을 실현하기 위하여 제품의 가치 V를 높이고 가격 P를 낮추는 일과, ② $P - C > 0$ 을 실현하기 위하여 제품의 가격 P를 높이고 코스트 C를 낮추는 일이 된다. 그러면 가격 P는 얼마로 하는 것이 좋은가? 다음 실제 케이스를 살펴보자.

영국 런던에 있는 어느 한국음식점에 한국 모 기업의 K회장이 들렀다. 현지의 지사 직원들과 식사를 하러 온 K회장은 메뉴를 훑어보고, "어유, 왜들 이렇게 비싸?" 하며 놀랐다. 그도 그럴 것이 된장찌개 하나가 미화로 환산하여 20달러가 넘었기 때문이다. "이렇게 받아도 적자여요" 하고 여주인이 울상을 지으며 말했다. "이렇게 받으니까 적자지!" K 회장은 단호하게 대답했다. K 회장의 불만은 업포가 아니었고, 그는 값이 비교적 싼 비빔밥 한 그릇만을 들고 나왔다. 같이 온 다른 사람들도 마찬가지였다. 한국 굴지 기업의 회장으로 부터 큰 매상을 올릴 줄 알았던 음식점 주인도 실망했을 것이다. 그러면 "이렇게 (비싸게) 받으니까 적자지!" - 이 말의 의미는 무엇인가? 값을 얼마로 받아야 이익이 난단 말인가? 단순히 생각하면 비싸게 받을수록 이익이 커질 것 같다. 그러나 경제학의 기본원리의 하나인 수요와 공급의 법칙에 의하면 어떤 상품의 값이 비싸질수록 그에 대한 수요량은 줄어든다. 한국요리가 비싸면

런던에 온 한국인들조차 중국음식이나 기타 다른 요리를 먹을 것이다. 또 음식값을 싸게 받으면 그만큼 손님이 많아지고 매출이 늘 것이다. 매출이 늘면 규모의 경제로 코스트가 낮아질 수도 있고, 그러면 적자가 아닌 이익이 날 수도 있다. "이렇게 (비싸게) 받으니까 적자지!"라고 한 K 회장의 말에는 이런 경제원리에 대한 이해가 담겨 있었을 것이다. 한국 대기업의 회장이 비싼 음식 못 먹을 형편도 아니었겠지만, 한국 교민에게 비즈니스의 원리 하나를 깨우치게 하기 위하여 비빔밥 한 그릇으로 불만을 표시하고 나왔을 것이다.

그러면 기업은 제품가격을 어떻게 책정하는 것이 좋은가? 만약 예의 한국음식점 주인이 K 회장을 찾아가서 음식값을 어떻게 정하면 좋겠냐고 자문을 요청하면 K회장은 답을 줄 수 있을까? 유감스럽게도 K회장뿐만 아니라 어느 누구를 불러와도 시원스런 해답을 얻을 수는 없을 것이다. 가격을 결정하는 이상적인 방법을 발견한다는 것은 실제적으로 어려운 것이기 때문이다. 따라서 기업은 제품의 가치를 높이기 위한 노력을 계속하여 V-P를 키우면 매출의 증가와 규모경제로 P-C가 커진다는 우직한 믿음을 가지고 열심히 노력하는 것이 오히려 현실적인 길 같다. 기업의 역사를 살펴봐도 장기적으로 성공한 제품은 V-P를 크게 한 제품이였다.

IX. 경험: (V-P)가 큰 제품이 장기적으로 성공한다.

기업이 제품의 가치(V)를 높이고 가격(P)을 싸게 하여 소비자 순 혜택(V-P)을 가능한 한 높이면 매출액이 증가한다는 사실을 라면의 역사를 통하여 확인하자. 라면은 1958년 일본에서 개발되었고, 1963년 삼양식품(주)에 의해 우리나라에 최초로 도입되었다. 당시에는 라면이 생소한 상품이였기 때문에 라면회사는 서울역 광장에 가마솥을 걸어놓고 라면을 끓여서 지나가는 사람들에게 시식시키면서 제품을 나눠주기도 했다. 오늘날 우리나라 국민의 일년간 라면 소비량은 38억 개 정도이므로 1인당 연간 84개를 소비하는 셈이다. 라면이 이렇게 성공적인 제품이 된 이유 중 하나는 가격(P)이 저렴하다는 데 있을 것이다. 라면가격과 경쟁제품 자장면의 가격을 비교하면서 자장면에 비해 오늘날 라면의 소비가 월등히 많은 이유를 설명해 보자. 1986년 처음 판매될 당시 200원 하던 '신라면' 한 봉지의 가격은 17년이 지난 2003년 520원이 되었다. 통계청 자료에 따르면 1986년 자장면 한 그릇의 가격을 전국 평균하면 647원으로서 이것은 '신라면' 한 봉지의 3.235 배이다. 2003년 자장면 한 그릇의 전국평균가격은 2474원이므로 이것은 '신라면' 5.154 봉지 값인 것이다. 자장면의 가격보다 라면의 가격이 상대적으로 훨씬 싸졌고, 이런 경제성 원리가 라면이 자장면을 제치고 한국에

서 가장 사랑 받는 분식제품이 되게 했을 것이다.

저렴한 가격정책은 후발 경쟁기업의 난입을 막는 방파제 역할도 할 수 있다. 스낵 제품 '새우깡' 케이스를 가지고 이 사실을 설명하자. 새우깡은 설탕과 기름의 함유가 적어서 많이 먹어도 배탈날 염려가 없는 스낵이라는 주제(theme)로 1971년 개발된 제품이다. 새우깡의 성공은 오늘날까지 30여 년을 이어오고 있지만 그 동안 새우깡의 가격은 계속 "입석 시내버스 요금보다 싸게"라는 수준에서 유지되고 있다. 예컨대 시내버스 요금이 600원이면 새우깡 한 봉지의 가격은 500원 수준이다. 이 케이스는 기업이 신제품 개발에 성공했다 하여 가격을 최대한으로 높여 받음으로서, 단기적 이익을 극대화하는 것이 현명한 방법이 아니라는 진리를 말해준다. 새우깡의 가격을 싸게 유지했기 때문에 다른 기업들이 모방제품을 만들어 대항하려 했으나 규모의 경제에 도달하지 못하여 대개 실패하고 말았다. 가격이 싼 제품은 시장점유율(market share)을 먼저 높여놓은 기업이 규모의 경제를 독점하기 때문에 후발 기업이 (특별히 다른 이점이 없는 한) 따라오기 어렵게 한다. 만약 새우깡의 가격을 높이 받는 전략(strategy)을 택했다면 당시의 이익은 극대화시킬 수 있었겠지만 오늘날까지 30년 이상 장수하는 베스트셀러를 유지하기는 어려웠을 것이다. 그러나 이러한 이론은 새우깡이나 라면처럼 시장이 안정된 전통제품영역에서나 가능하다. 첨단기술제품에서는 다음과 같이 문제가 달라진다.

1980년대 이후 메모리 반도체 업체들은 약 18개월 간격으로 차세대 제품을 출시했다. 이러한 첨단기술 분야에서는 제품의 짧은 수명주기 동안에 개발 및 생산비를 확보하고 이익을 극대화해야 하므로 저렴한 가격정책을 쓰기 어렵다. 그래서 첨단기술 분야에서는 소위 '시장에의 진입시간(time to market)'을 최소화해서 독점가격의 혜택을 최대화하는 전략이 많이 채택된다. 이와 관련하여 재미있는 케이스 하나를 살펴보자. 2001년 6월 15일자 USA TODAY지(紙)는 일본 시코쿠(Shikoku) 지방에서 어느 농부가 생산한 6면체(面體) 모양으로 자란 수박에 관한 사진과 기사를 실었다. 이 농부는 수박이 둥글기 때문에 굴러다녀서 보관이 어렵다는 문제를 해결하기 위해 수박을 육면체의 플라스틱 용기에 넣어 키웠다고 한다. 기발한 아이디어였다. 그런데 이 농부는 이 수박을 (미화로 환산하여) 무려 82달러의 독점가격으로 시장에 내 놓았다. 아마 노력 코스트가 그 만큼 많이 들어갔기 때문인 것 같다. 그러나 그 뒤로 이 수박이 많이 팔렸다는 소식은 들리지 않았다. 보관이 쉽다는 (6면체 수박의) 가치(V)가 82달러의 높은 가격(P)을 넘지 못할 것이다. 소비자는 제품의 가치(V)만 보고 구매를 결정하지 않는다. 소비자에게 중요한 것은 가치에서 가격을 뺀 격차 즉 V-P인 것이다. 따라서 (제품의 라이프사이클이 짧은 첨단기술 분야를 제외하고는) 기업이 개발한 신제품을 장기적으로 성공시키려면 V-P를 최대화하려고 노력해야 할 것 같다.

X. 결론: 기업의 길 (운동법칙)

이상에서 살펴본 바와 같이 기업이 V를 충분히 높이고 C를 충분히 낮출 수 있으면, V와 C 사이의 간격이 넓어지고, 이렇게 되면 기업은 이 사이 어느 점에 P를 전략적으로 위치시킬 수 있을 것이다. 그러므로 기업의 기본적 목표는 V를 높이고 C를 낮추는 두 가지 일로 압축된다. 산업과 경제의 발전이 미진한 후진국 시절에는 일반적으로 수요에 비해 공급이 부족하다. 이런 상태에서 소비자는 까다로울 수 없고 제품 혹은 서비스가 좀 불만스러워도 그대로 참는다. 그래서 후진국 기업인들은 (V를 높이는 일보다는) C를 낮추는 일에 몰두한다. 그래서 1980년대 초까지도 우리나라 기업의 주 관심사는 원가절감, 생산성 향상에 있었다. 그러나 산업과 경제가 발전하게 되면 시장에 물건이 범람하게 된다. 동종의 제품은 물론, 서로 대체(代替) 가능한 제품들이 쏟아져 나오면서 제품끼리 경쟁이 심해지고, 소비자들은 가격뿐만 아니라 제품의 품질과 성능을 비교하면서 선택에 임한다. 이렇게 되면 생존부등식의 좌변 V가 우변 C에 못지않게 중요해진다. 여기서 우리는 생존부등식의 좌변 즉 가치(V)창조의 경영과 우변 즉 원가(C)절감의 경영 중에 어느 쪽이 더 중요하냐고 물을 수 있다. 여기에 대한 답은 타원(橢圓)의 개념을 사용하여 설명할 수 있을 것이다. 타원은 두 개의 초점(focus)으로부터 거리의 합(合)이 같은 점(point)의 운동궤도(locus)이다.

기업은 가치창조(V↑)를 하나의 초점으로 하고, 원가절감(C↓)을 또 하나의 초점으로 하는 타원의 궤도 위에 있다고 말할 수 있다. 따라서 기업이 가치창조(V↑) 위주의 경영을 하기 어려운 입장에 있으면 원가절감(C↓)에라도 충실해야 한다. 가치창조(V↑)와 원가절감(C↓) 모두로부터 멀어지면 기업은 운동궤도를 이탈하게 되므로 생존불능에 빠진다. 독일 베를린(Berlin) 근교에 있는 작은 도시 바이마르(Weimar)에는 문호 괴테(J. Goethe)와 쉴러(F. Schiller)가 다정히 손을 잡고 서 있는 동상이 있다. 괴테와 쉴러는 동시대인(同時代人)으로서 18세기 독일 문단의 두 거장이었다. 생존시에 이 두 사람은 서로 우열을 가리기 어려울 만큼 난형난제(難兄難弟)이기도 했다. 그래서 어느 누가 괴테에게 물었다 한다. "당신들 괴테와 쉴러 두 사람 중 누가 더 위대한 작가요?" 이 질문에 괴테는 "더 위대한 어느 하나보다, 누가 더 위대하지 모르는 둘이 더 좋지 않소!" 하고 대답했다 한다. 기업이 잘 되기 위해 생존부등식의 좌변 가치창조(V↑)형 경영과 우변 원가절감(C↓)형 경영 중 어느 것이 더 중요하냐고 묻는다면, 여기에 대한 답도 괴테의 답변과 같이 될 것이다.

참 고 문 헌

1. Agrawal, Kumaresh, and Mercer. "The False Promise of Mass Customization" McKinsey Quarterly, 2001 Number 3.
2. Foster, Richard: *Innovation*, McKinsey & Co, 1986, pp
3. Gates, William H., *Business @ the Speed of Thought*, Warner Books, Inc., N.Y. 1999.
4. The Economist, *A Long March*, July 14-20, 2001, pp.63-65
5. Vlamis, A. & Smith, R., *Business the Yahoo! way*, Capstone Publishing Ltd., 2001
6. 윤석철(2001), 경영학의 진리체계, 경문사, 서울