

## 지속 가능한 성장 잠재력 — 개념, 이론 및 사례

윤 석 철\*

.....

이 논문의 목표는 기업의 지속가능한 성장잠재력(the sustainable growth potential of business corporations, 이하 SGP라고 약한다)을 예측할 수 있는 이론적 모델을 개발하는데 있다. 베인 & 컴퍼니(Bain & Company)사는 기업이 소정의 성과를 올린 후에 나타나는 사후적(事後的, a posteriori) 데이터를 기준으로 기업의 SGP를 측정했다. 이러한 사후적 기준은 SGP를 평가할 수 있는 데이터는 될 수 있지만 경영자들이 기업 현장에서 의사결정을 내리는데 도움이 되기는 어렵다.

이 논문은 기업의 SGP를 제고(提高)하기 위하여 경영자들이 활용할 수 있는 사전적(事前的, a priori) 이론을 개발하고, 이 이론을 실제 기업의 케이스에 대입(代入)하고 분석하여 이론의 타당성을 검증하고자 한다. 이 논문의 연구방법으로는 스스로 자명(自明)한 논리 즉, 유클리드(Euclid) 기하학의 공리(公理, axiom) 성격을 가지는 순수논리를 경영학분야에서 개발한 후, 이 공리로부터 부정할 수 없는 논리적 전개과정을 통하여 결론에 도달하는 방법을 택한다.

.....

### I. 들어가는 말

제2차 세계지식포럼(2nd World Knowledge Forum, 2001년 10월 18일, 서울)에서 베인 & 컴퍼니(Bain & Company)의 포앙토(Bertand Pointeau) 씨는 네 가지 기준을 사용하여 한국 기업의 “지속가능한 성장잠재력(sustainable growth potential, SGP)을 측정 한 결과를 발표했다. 이 때 측정에 사용된 기준은 (1) 매출액 1조원 이상 대기업으로서, (2) 1991년 이후 2000년까지 실질 매출성장률 5.5% 이상, (3) 실질 이익성장률 5.5% 이상이고, 그리고 (4) 연평균 총 주주수익이 자본비용을 상회하는 조건 등 4가

---

\*서울대학교 경영대학

지 기준이 그것이다. 베인 & 컴퍼니는 이들 4가지 기준을 모두 통과한 한국의 상장기업은 삼성전자, 삼성화재, SK텔레콤, (주)농심 4개 회사뿐이라고 발표했다. 이 발표는 2001년 10월 19일 매일경제신문 제1면에 보도되었고, 비교적 사소한 제품이라 할 수 있는 라면을 생산하는 회사인 (주)농심이 한국의 4대 우량기업에 끼게 되었다는 보도는 한국의 경영, 경제계를 놀라게 했다.

### 1. 논문의 목표 및 연구방법론

이 논문의 목표는: 지속가능한 성장잠재력(이후 SGP로 약함)의 개념과 의미를 좀 더 분명히 설명할 수 있는 이론(theory)을 개발하는데 있다. 베인 & 컴퍼니는 사후적(事後的, a posteriori) 기준(criteria)을 사용하여 기업의 SGP를 측정만 했기 때문에, 이 기준은 경영자들이 기업 현장의 구체적 의사결정(decision making)을 내리는데 도움이 되기 어렵다. 이 논문은 기업의 SGP를 제고(提高)하기 위하여 경영자들이 활용할 수 있는 사전적(事前的, a priori) 이론을 개발하고, 이 이론을 실제 기업의 케이스에 대입(代入)하고 분석(case analysis)하여 이론의 타당성을 검증하고자 한다.

이 논문의 연구방법으로는: 스스로 자명(自明)한 논리 즉 유클리드(Euclid) 기하학의 공리(公理, axiom) 성격을 가지는 순수논리를 경영학분야에서 개발한 후, 이 공리로부터 누구도 부정할 수 없는 논리 전개과정을 통하여 결론에 도달하는 방법을 택한다. 이렇게 얻어낸 이론을 실제 기업의 케이스에 적용해 봄으로서 이 이론이 베인 & 컴퍼니가 사용한 4가지 “기준”보다 SGP 개념을 더 잘 설명할 수 있음을 보여주고자 한다.

## II. 지속가능성(sustainability)의 개념

‘지속가능성(sustainability)’이라는 용어는 환경보호 운동가들에 의해 많이 사용되어 왔다. 이 용어가 내포하는 의미의 본질은: 인간이 추진하는 경제개발 속도가 특정 속도 이상으로 자연을 훼손해 나가면(즉, 자연의 복원가능 속도를 앞지르게 되면) 결국 인간의 경제개발은 지속가능성을 상실하게 된다는 뜻이다. 지속가능성 개념을 수

학적으로 명확하게 인식하기 위해 토끼와 거북이의 경주를 예로 들어 설명해 보자. 토끼의 속도가 거북이 보다 3배 빠르고, 거북이가 토끼보다 100m 앞에서 출발한다고 가정하자. 출발 신호가 울린 후 둘이 모두 달리기 시작, 토끼가 거북이의 출발지점, 즉 (토끼의 출발점에서 계산하여) 100m되는 지점까지 왔다고 하자. 그러면 거북이도 토끼가 달린 거리의 3분의1만큼 전진해 있을 것이고, 이 자리는 수학적으로  $100m + (100 \times 1/3)m$  되는 지점일 것이다. 토끼가 다시 이 자리에 도착하면 거북은 또다시 토끼가 달려온 거리의 3분의1만큼 더 전진해 있을 것이다. 이런 과정이 계속 반복되어도 (거북이는 토끼가 달린 거리의 1/3 만큼을 계속 전진할 것이므로) 토끼는 영원히 거북이를 따라 잡지 못한다는 이상한 결론이 나올 수도 있다.

### 1. 지속가능성을 설명하는 수학(mathematics)

그러나 실제로 이와 같은 경주를 시켜보면 결과는 토끼가 거북이를 따라잡게 된다. 이 사실은 중학교 수준의 수학을 가지고 다음과 같이 증명할 수 있다. 거북의 출발점은 토끼보다 100m 앞에 있었으므로 토끼가 거북이의 출발점에 도착했을 때 거북은 (토끼의 출발점부터 계산하여)  $100 + 100r$  만큼 전진해 있고, 여기서  $r$ 은  $1/3$ (3분의 1)이 된다. 이런 과정이 계속되면 거북이가 전진한 거리의 합(=S)은  $100 + 100r + 100r^2 + 100r^3 + \dots$  미터가 된다. 이것을 수식으로 표현하면

$$S = 100 + 100r + 100r^2 + \dots + 100r^n \tag{A}$$

이다.<sup>1)</sup>

(A)식의 양변에  $r$ 을 곱하면 다음 (2)식이 된다.

$$Sr = 100r + 100r^2 + 100r^3 + \dots + 100r^n + 100r^{n+1} \tag{B}$$

(A)식에서 (B)식을 빼면,

---

1) 이것은 중학교 수학에 나오는 등비급수의 문제이다.

$$\begin{aligned}
 S - Sr &= 100 - 100r^{n+1} \\
 S(1 - r) &= 100(1 - r^{n+1}) \\
 S &= \frac{100(1 - r^{n+1})}{1 - r} \quad (C)
 \end{aligned}$$

이 된다.

토끼가 거북이의 자리까지 따라오는 반복 회수  $n$ 이 커지면  $r = 1/3$ , 즉 1보다 작으므로  $r^{n+1}$ 은 영(0, zero)에 수렴한다. 그러면 (C)식은 결국

$$S = \frac{100(1-0)}{1-\frac{1}{3}} = 150(m)$$

가 되어 거북이는 150m 지점에서 토끼에게 추월당하고 만다. 다시 말하면 거북이의 선두 지속가능성(sustainability)은 150m 지점에서 사라지고 만다.

이와 같은 논리에서, 인간이 경제개발로 인하여 자연을 훼손하는 속도(위에서 토끼의 속도)가 자연의 복원 속도(위에서 거북이의 속도)보다 빠르다면 자연은 어느 시점에서 완전히 파괴되고 만다는 결론이 나와 인간의 경각심이 요청된다. 이런 논리는 기업의 지속가능한 성장잠재력(sustainable growth potential, SGP) 개념에도 그대로 적용될 수 있다. 1997년 IMF 구제금융 위기 이전 우리나라 기업들은 부채에 의한 성장을 많이 했다. 만약 기업의 부채로 인한 이자 부담 증가 속도가 기업의 이익 증가 속도보다 커지면 그 기업의 성장은 지속가능할 수 없고, 결국 파국을 맞을 것이기 때문이다.

### III. 기업의 지속가능한 성장 잠재력(SGP)

기업의 SGP 개념이 한국의 경영현장에서 심도(深度) 있게 논의된 것은 포앙토(Bertand Pointeau) 씨의 논문에서 비롯되었다. 베인 & 컴퍼니는 그 후에도 이 주제의 연구를 계속하고 있으며, 한국의 상장기업에 관한 측정 결과는 (매년 발표는 안 하고 있지만) 지금도 비슷하게 나오고 있다고 한다. 그런데 어느 기업의 성장능력이 지속

가능 하다면 증권시장에서 그 기업의 주가는 계속 상승할 것이다. 과연 그런가? 실제 데이터를 보면, (주)농심의 주가는 2000년대 이후 가파른 상승 행진을 해왔고, 그 결과 2005년 2월 16일 한국의 일간지들은 다시 (주)농심의 우수성을 알리는 보도를 하게 되었다. 지난 10년간(1995년 2월 9일부터 2005년 2월 14일까지) 한국 증권시장에서 주가가 가장 많이 오른 기업 순위에 관한 발표가 그것이다. 굿모닝신한증권(GoodmorningShinhan Securities)의 연구 보고서에 근거를 둔 이 발표에 의하면 (주)농심의 주가는 지난 10년 동안 1297.69% 상승하여 한국의 상장기업 중에서 1위를 차지했고, (주)삼성전자는 749.34%로 2위였다(조선일보 2005년 2월 16일자, page B1). 그러면 (주)농심을 이토록 우수한 기업으로 만든 기본적 요인(factor)은 무엇인가? 베인 & 컴퍼니가 사용한 4가지 “기준”만 가지고는 이 질문에 답하기 어렵고, 더욱이 이들 기준만 가지고는 기업 현장에서 경영자들이 기업의 지속가능한 성장을 위해 구체적인 의사결정을 내릴 수 있도록 활용하기도 어렵다. 이 논문에서 SGP 이론을 개발하기 위해 다음과 같은 공리(공리axiom)를 도입하자.

공리(axiom): 기업의 성장이 지속가능하려면 그 기업의 제품에 대한 소비자들의 구매(purchase)를 성장시킬 수 있는 어떤 실체(real entity)가 있어야 한다.

이것은 유클리드 기하학의 공리처럼 증명을 필요로 하지 않는 자명한 이치(理致)이다. 이 이치를 소비자 입장에서 표현하면 다음과 같은 필요조건이 얻어진다.

소비자 입장의 조건:

어느 제품에 대한 소비자의 구매가 계속되기 위한 조건의 하나는 그 제품에 관하여 소비자가 느끼는 가치(value, V)가 가격(price, P)보다 커야 한다. 이 조건을 부등식(不等式, inequality) 형태로 표시하면 다음 (1)식이 된다.

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

소비자가 제품에 관하여 느끼는 가치를 정확하게 수치(數值)로 표현하기 어려울 경우도 많다. 그러나 소비자가 느끼는 가치는 분명히 존재하는 실체(reality)이다. 수치

적 표현이 어렵다고 그 존재 자체를 부정할 수는 없다. 예컨대, 가격(P)이 2,000만원 인 어느 자동차를 구매하려는 소비자는 그 차를 구석구석 살펴보고, 시승(試乘)도 해 본 후 최소한 2,000만 원 이상의 가치(V)가 있다고 느껴야 구입할 것이다. 그러나 소비자가 느끼는 제품의 가치는 그 제품을 사용해 가는 과정에서 변할 수도 있다. 구매해서 사용하는 과정에서 차의 고장이 잦고 보증수리(warranty)의 수준도 이 차가 2,000만원 가치가 안 된다고 느낄 정도면 그는 지불한 가격이 아깝다고 후회할 것이고 다시는 그 차를 안 살 것이다.

소비자가 느끼는 제품의 가치는 소득수준 상승, 다른 경쟁제품의 등장, 소비자의 기호변이(變移) 등 여건 변화로 인하여 변할 수도 있다. Ford 1세가 개발한 자동차 T 모델이 이런 변화를 겪었다. Ford 1세는 1910년대 초반 자동차의 생산 코스트를 대폭 낮출 수 있는 제조기술을 개발하여 판매가격을 파격적으로 인하, 자동차가 부유층의 전유물이던 시대를 청산하고, 그것이 일반 서민의 생필품이 되는 새 시대를 창조했다. 그러나 1910년대에 미국 자동차 시장의 50% 이상을 점유했던 T 모델이 1920년대에는 소비자의 기호가 변하면서 점차 인기를 잃어가고 있었다. 10여 년의 세월이 흐르는 동안 사회경제적 여건이 좋아지고, 개인의 소득수준도 향상되면서 소비자들은 자기의 사회적 지위와 구매력 수준에 맞는 다양한 모델을 원했으나 Ford 1세는 계속 표준화된 T 모델만을 (예를 들면 차의 색깔은 검정색 뿐!) 생산했기 때문이다. 이때 Ford의 경쟁사인 GM(General Motors) 사에서는 소비자의 기호변화를 파악하여, 상류 고객층을 위한 캐딜락(Cadillac), 중산층을 위한 BOP(Buick, Oldsmobile, Pontiac), 저소득층을 위한 쉐브롤레(Chevrolet) 등 다양한 모델을 개발, 이들이 독자적 사업부(division)에 의해, 소비자 밀착형 경영기법에 따라, 생산 및 판매되게 함으로서 시장점유율을 높여 나갔다. 이렇게 되자 Ford T 모델을 타던 고객들이 1920년대에는 GM차로 바뀌 타게 되었고, 결국 Ford사는 GM에 1위 자리를 내주게 되었다. 이처럼 소비자들이 특정 제품에 대해 느끼는 가치는 시대 및 환경 변화에 따라 변할 수도 있는 것이다.

어떤 제품이 부등식(1)을 만족시키면 결과적으로

$$(V - P) > 0$$

(2)

이 성립하며,  $(V-P)$ 는 소비자가 느끼는 가치( $V$ )에서 그가 지불한 가격( $P$ )을 빼고도 남는 잉여(surplus)에 해당하므로 소비자는 제품 하나를 구입할 때마다  $(V-P)$ 만큼의 순 혜택을 기증받게 된다. 이 소비자 순 혜택(consumer's net benefit),  $(V-P)$ 는 소비자가 계속 그 제품을 구매하게 될 수 있는 실체적(real entity) 힘으로 남아 있을 것이다. 이런 의미에서, 다음과 같은 정의를 채택하자.

정의(definition): 소비자가 제품에 대하여 느끼는 가치( $V$ )와 그가 지불하는 가격( $P$ ) 사이의 낙차(落差, difference) 즉  $(V-P)$ 의 크기를 (마치 자석이 쇠붙이를 끌어당기듯) 제품이 소비자를 끌어당길 수 있는 잠재 에너지(potential energy)라고 정의하자.

높은 곳에 있는 물은 낮은 곳으로 흐르려는 성향(性向, tendency)을 가지며 이 성향의 크기는 물이 위치하는 높이의 낙차(落差)에 비례하고 이것을 물리학자들은 물의 잠재에너지라고 부른다. 물의 잠재 에너지는 발전기의 터빈을 돌려 우리에게 전기에너지를 준다. 이와 마찬가지로 (위에 정의한 바와 같이) 어느 제품이 가지는 잠재 에너지는 소비자를 끌어들이며 기업의 매출을 늘리고 이것은 기업의 성장을 위한 에너지가 될 수 있다. 자연은 만유(萬有)의 기본이고 인간도 사회도 모두 자연에서 와서 자연 속에서 살다가 자연으로 돌아간다. 따라서 인간사회에서 일어나는 모든 현상의 뿌리는 자연 속에서 연원(淵源)한다는 자연관도 가능할 것이다. 사실 자연 속에 존재하는 모든 잠재에너지의 원천(源泉)은 낙차(落差) 속에 있고, 낙차는 생존에 필요한 모든 에너지의 연원(淵源)이 된다.

다시 물의 이야기로 돌아가면, 낙차가 클수록 물은 그만큼 더 많은 에너지를 가지며, 따라서 더 많은 전기를 생산해 낼 수 있다. 또 발전소에서 발전한 전기는 송전선을 타고 수백 수천 Km를 흘러가서 가정과 공장에 전달되어야 한다. 이때 전기가 전선을 타고 흐르려면 물의 낙차와 비슷한 개념인 전압(electric potential)의 낙차가 있어야 한다. 우리가 100볼트 혹은 200볼트라고 말할 때, 우리는 전압의 낙차를 말하는 것이다. 전압의 낙차가 클수록 전기는 잘 흐를 뿐만 아니라, 그만큼 큰 에너지를 운반(transport)할 수 있게 된다.

열(熱, heat)의 세계에도 낙차가 있다. 우리가 음식을 익히는 것은 높은 온도의 열

원(熱源)에서 낮은 온도의 물질(음식물)로 열이 흐르는 현상을 이용한 것이다. 열에 낙차가 없다면 열의 흐름이 있을 수 없고, 열의 흐름이 없이는 증기기관도 돌릴 수 없다. 화력발전소에서 연료를 태서 물로부터 얻은 수증기도 결국은 압력(pressure) 낙차에 의해 발전기의 터빈을 돌린다. 물이 수증기가 되면 약 1,700배의 부피로 팽창한다. 수증기의 이러한 팽창이 압력을 만들고, 수증기의 압력이 노즐을 통해 분출되면서 (마치 바람이 바람개비를 돌리듯) 터빈을 돌리고, 터빈이 발전기를 돌린다.

생명체가 생명을 유지하는 것도 영양 물질이 세포막을 사이에 두고 삼투압의 낙차를 가지기 때문이다. 인간이 간(肝)이나 신장에서 유독성 노폐물을 걸러낼 수 있는 것도 역시 삼투압의 낙차 원리이다. 인간의 삶에 정신적 활력을 주는 것도 정신세계의 낙차인 것 같다. 현실과 이상 사이의 낙차가 현실을 뛰어넘어 이상을 향해 비상(飛翔)하려는 정신력의 원천이 될 수 있다. 이상이 빈곤한 사람에게서 정신 에너지나 삶의 의욕을 기대할 수 없다. 아무리 현실이 어려워도 고결하고 드높은 이상세계(理想世界)를 가진 사람은 활기찬 정신에너지와 노력하려는 의욕에 불타고 있다. 생명세계에서는 성 낙차(性落差)도 중요한 역할을 한다. 부부간의 아름다운 사랑은 여성과 남성 사이의 성 낙차에서 근원(根源)할 것이다. 인간이 결혼 대상자를 고를 때, 남자는 좀더 여성다운 매력을 가지는 여자를, 그리고 여자는 좀더 남성다운 남자를 원하는 것도 성 낙차에서 오는 매력의 크기 때문 일 것이다.

여름날 시원한 바람이 부는 것도 공기의 기압 차이에 의해 고기압에서 저기압 쪽으로 공기가 이동하기 때문이다. 이렇게 보면 낙차가 없는 곳엔 고요한 정지가 있을 뿐이고, 정지란 곧 죽음을 의미하니, 낙차의 존재가 생(生)의 원점(原點)일 것이다.

다음에는 사례분석(case analysis) 방식으로 (주)농심의 주력제품들의 (V-P)를 평가하여 위 정리의 타당성을 검증해 보자.

#### IV. (주)농심 케이스 (1)

(주)농심은 어느 재벌기업에서 출자한 자회사(子會社)가 아니고, 1965년에 영세기업으로 창립하여 라면을 주력제품으로 생산, 판매하면서 어렵게 성장해온 회사이다. 라면은 기름에 튀긴 국수(noodle)와 분말(粉末, granulated)상태로 건조시킨 수프



(dehydrated soup)로 구성된 편의식품으로서, 1958년에 일본에서 처음으로 상품화되었다. 라면이 한국에 도입된 것은 1963년 (주)삼양식품에 의해서이며, 가난하던 시절에 저렴한 가격으로 한 끼의 식사를 해결할 수 있다는 경제성과, 반찬을 따로 만들 필요가 없고 설거지가 간편하다는 편리성으로 인하여 라면은 한국에서 그 수요가 매년 30% 이상으로 성장했다. 라면이 이렇게 눈부신 속도로 성장하자 많은 기업들이 (주)삼양식품을 뒤따라 라면사업에 진출했으며 (주)농심도 1965년 영세한 자본을 가지고 뛰어난 후발(後發)기업의 하나였다. 그러나 라면은 값이 저렴한 상품이기에 때문에 이미 80% 이상의 시장점유율을 확보하고 있는 선발기업만이 대량생산의 경제성(the economy of scale) 혜택으로 이익을 낼 수 있었으며, 후발로 뛰어난 회사들은 모두 적자에 허덕이게 되었다. (주)농심도 미약한 시장점유율로 인하여 4~5년 계속 적자를 누적시켰고 결국 회사의 존속이 위태롭게 되었다. 이런 위기상황에서 창업자인 신춘호(Shin, Choonho) 사장과 그의 참모들은 기사회생(起死回生)을 위한 특단 조치를 필요로 했고, 그것은 라면이 아닌 다른 신제품 개발전략으로 나타났다. 그러면 농심의 전략은 무엇이었는지 살펴보자.

## 1. 미충족 상태로 남아 있는 필요(needs) 탐색

(주)농심은 라면을 가지고는 선발업체가 누리고 있는 규모의 경제를 당해낼 수 없다고 판단했기 때문에 라면이 아니면서 라면과 유통 채널(distribution channel)을 같이 하는 다른 식품을 개발하기로 결심했다. 이것이 성공하면 여기서 나오는 수익을 라면의 품질혁신에 투자, 라면의 시장점유율을 높여서 회사를 살리자는 것이 농심의 생존 전략이었다. 당시 라면의 유통채널로는 제조회사와 계약관계를 맺고 도매 또는 소매로 제품을 팔아주는 대리점들, 일반 슈퍼마켓, 그리고 구멍가게들이 있었다. 이런 곳에서는 어린이들이 즐겨 먹는 과자, 기름에 튀긴 도넛(doughnuts)이나 파베기 등도 취급하고 있었다. 어린이들은 어른과는 달리 성장과정에 있기 때문에 하루 세끼 식사만으로는 부족을 느낀다. 그래서 어린이들은 놀 때나 공부할 때나 계속 간식을 즐기기 때문에 어린이 간식 시장은 이미 제법 큰 규모를 가지고 성장하고 있었다.

농심은 어린이들이 가장 즐겨 먹는 간식의 종류가 무엇인지 조사하기 시작했다. 당시 어린이들은 동네 길거리 빵튀기 기계에서 나오는 '튀밥'이란 것을 즐겨 먹었고,

가게에서 살 수 있는 것으로는 기름에 튀긴 짜배기나 도넛, 그리고 설탕 함유가 높은 과자 등이 있었다. 이들에 관한 농심의 연구조사에 의하면 기름에 튀긴 것을 많이 먹으면 속이 불편해지고, 심하면 설사도 한다는 점이 문제로 지적되었다. 또 과자는 입에 달지만 당시의 소득 수준에서는 값도 비쌌고, 그 속에 함유되어 있는 설탕은 어린이들의 치아를 해칠 뿐만 아니라 식욕을 감퇴시킨다는 결점도 가지고 있었다. 반면에 튀밥은 기름기나 설탕 함유가 최소화 되어 어린이 건강에 해로운 요소가 없을 뿐만 아니라, 순 곡식을 원료로 하고 있어서 성장기 어린이 영양에도 좋다는 긍정적 결론이 얻어졌다.

## 2. 제품의 가치(value) 최대화 노력

어린이 건강과 영양을 위해 튀밥 개념의 스낵이 가지는 가치(V)를 확신한 농심은 이 제품의 대량생산 방식을 연구하기 시작하였다. 그런데 어린이들이 가장 즐겨 먹는 튀밥은 쌀로 만든 것이었고, 당시 우리나라의 쌀 생산량은 소비량의 60%에도 못 미치는 실정이었다. 그래서 정부는 미국으로부터 밀가루를 도입, 분식(粉食)을 장려하는 정책을 펴고 있었다. 이런 시대적 환경을 감안하여 농심은 밀가루를 주원료로 하는 튀밥 개념의 스낵, 즉 '밀가루 튀밥'을 개발하기로 결심했다. 그러나 걱정되는 점이 있었으니, 과연 어린이들이 밀가루 튀밥을 쌀 튀밥만큼 즐겨 먹을 것인가 하는 문제가 그것이었다. 그래서 농심은 밀가루에 다른 식품 소재를 첨가하여 맛을 보강한 제품을 만들어서, 쌀 튀밥의 맛을 능가하는 제품을 개발해야 한다고 결론지었다. 농심의 신제품 개발팀은 서울 시내 분식(粉食)집을 돌면서 밀가루와 맛의 궁합(宮合)이 가장 잘 맞는 식품소재가 무엇인지 그 탐색에 나섰다. 며칠간의 탐색 끝에 어느 분식(粉食)집에서 '새우국물 우동'의 향(flavor)과 맛이 스낵에 적합하다는 사실을 발견했다. 다행히 새우는 우리나라 해안에서 많이 잡히는 수산물이고, 그 영양가와 맛에 대한 국민의 이미지도 좋아서 농심은 새우를 첨가한 밀가루 튀밥을 개발하기로 결정하였다.

1년 이상 각고의 노력 끝에 1971년 12월, 목표했던 신제품, 밀가루 튀밥이 '새우깡'이란 이름으로 탄생했다. 어린이 건강에 유해한 기름과 설탕 성분을 함유하지 아니 한 스낵, 그래서 아무리 먹어도 배탈 날 염려가 없는 건강식, 새우깡의 성공은 즉

시 영업실적으로 이어졌다. 회사 전체의 매출액이 새우깡 개발 후 3개월 만에 350% 증가했고, 새우깡 이전에는 매출채권의 회전기간이 3개월 정도였으나 그것이 20일 수준으로 감축됐다. 인기 높은 새우깡의 거래는 대부분이 현찰로 이루어졌고, 많은 거래처에서 현찰을 미리 갖다 주면서 새우깡을 달라고 호소까지 했기 때문이다. 1970년대 우리나라의 상거래에서는 인기 높은 물건을 다른 물건과 끼워 파는 일이 가능했고 또 유행했다. 그리하여 새우깡 1상자에 라면 5상자를 끼워 팔 수 있었고, 이로 인하여 라면의 판매량까지 급증하게 되었다. 지방 영업소로 새우깡을 실은 트럭이 달리면, 그 뒤를 자전거 10여 대가 뒤따르는 진풍경까지 벌어졌다. 새우깡을 빨리 받기 위해 자전거를 타고 트럭을 뒤따르는 소매상들의 모습이었다. 어린이들이 수시로 찾는 새우깡이 떨어지면 그 상점은 어린이 고객을 잃게 될 수 있기 때문이었다.

### 3. (V-P) 최대화 노력

새우깡이 이렇게 인기 높은 상품으로 자리 잡았기 때문에 농심은 새우깡의 가격을 높이 책정하여 초창기부터 이익 극대화를 꾀할 수도 있었다. 그러나 농심은 단기(short term) 아닌 장기(long term) 전략을 선택했다. 제품의 가치(V)에 비해 가격(P)을 상대적으로 낮게 하여 (V-P)를 가능한 한 크게 함으로써 장기적 시장 확대 전략을 택한 것이다. 그러기 위해 농심은 새우깡의 가격을 싸게 책정하기 위한 어떤 기준을 마련하기로 했다. 새우깡 한 봉지의 가격을 “입석 시내버스 1회 요금보다 싸게!” 이것이 새우깡의 가격 책정 기준이 되었다. 예컨대 입석 시내버스 요금이 600원이면 새우깡 한 봉지의 가격은 500원 수준으로 정해졌다. 새우깡은 오늘날까지 35년을 이어 오고 있지만 그 동안 이 기준은 변함없이 지켜지고 있다. 계속된 품질향상 노력과 더불어 새우깡은 35년이 지난 오늘날까지 우리나라 스낵에서 베스트셀러(best seller) 자리를 계속 유지하고 있다.

## V. (주)농심 케이스 (2)

1971년 12월 새우깡의 성공으로 인하여 (주)농심은 기사회생(起死回生)하게 되었

고, 새우깡에서 나오는 이익을 라면의 품질향상과 유통채널 확장에 투자하면서 라면의 시장점유율도 30% 수준으로 상승해 갔다. 우리나라 식량 총 생산량이 소비량의 60%에도 못 미쳐서 ‘보릿고개’ 라는 이름의 배고픔이 지배하던 시절, 가난한 사람에게 싼값으로 한 끼 식사를 해결해 주던 라면은 연평균 30%를 상회하는 수요신장을 계속했다. 그러다가 정부 주도로 추진되던 연구프로젝트, 즉 단위면적 당 수확량이 높은 벼씨를 개발하려던 노력이 결실을 맺게 되었으니, I.R.667(International Rice No. 667)이라는 학명(學名)의 벼씨가 1974년 “통일벼”라는 이름으로 개발되었다. 정부의 적극적인 장려정책으로 통일벼의 파종면적이 넓어지면서 1977년부터는 한국의 쌀 생산량이 수요량을 초과하여 남는 쌀을 외국(인도네시아)으로 수출하는 일까지 가능하게 되었다. 한국국민이 가장 선호하는 식품은 전통적으로 쌀밥이었지만 쌀밥이 비싸고 없어서 못 먹던 시대가 가고 이제 쌀밥이 남아도는 시대가 온 것이다. 뿐만 아니라 그 동안 정부가 단계적으로 추진해 온 경제개발계획이 성공하면서 국민소득수준이 향상하기 시작했다. 그래서 쌀밥을 선호하면서도 (경제적인 이유로) 라면을 먹던 사람들이 이제 쌀밥으로 선회할 수 있는 환경이 된 것이다. 이것은 라면회사에게는 중대한 위협이 아닐 수 없었다.

## 1. 토인비 역사철학 도입

역사학자 토인비(Arnold J. Toynbee)는 그의 저술 “역사의 연구(A Study of History)”에서 도전(challenge)과 응전(response)이라는 두 개념으로 역사 속에 존재했던 문명권(civilization)의 흥망을 설명했다. 토인비가 말하는 도전이란 지금까지 존재해온 어느 문명권에 대하여 그의 존속을 위협하는 (환경변화나 외적의 침입 등) 새로운 사태의 발생을 의미한다. 이러한 도전을 극복하기 위한 문명권의 노력을 토인비는 응전으로 정의했다. 어느 문명권이 응전에 성공하면 그 문명권은 계속하여 존속, 발전할 수 있고, 응전에 실패하면 소멸해 간다는 것이 토인비의 역사이론이다. 토인비의 이론을 경영학에 도입한다면, 지금까지 존재해온 기업의 존속을 위협하는 어떤 ‘도전’에 대하여 기업이 ‘응전’에 성공하면 그 기업은 계속 존속, 발전할 수 있다는 논리가 성립한다. 당시 라면업계의 선두자리에 있던 1등 기업은 통일벼의 성공을 라면에 대한 위협으로 깨닫지 못했지만, (주)농심은 이것을 토인비 교수가 말한 ‘도전’으로 인식했

다. 이제 농심이 해야 할 일은 이 ‘도전’에 어떻게 ‘응전’하느냐에 있었다.

‘응전’을 설계하기 위하여 농심은 논리적 상상력을 발휘하기 시작했다. 가난했던 시절에는 쌀밥 한 끼 먹을 돈으로 라면 4끼를 먹을 수 있다는 경제적 이유로 라면 회사가 살아남을 수 있었다. 그러나 이제 쌀이 남아도는 시대가 되었으니 라면회사가 살아남으려면 소비자로서 하여금 쌀밥보다 (라면 고유의 매력적인 맛에 끌려서) 라면을 선택하는 시대를 창조해야 한다. 이것이 “응전”을 위한 농심의 비전(vision)이 되었다. 그러면 이 비전을 실천으로 옮길 농심의 전략은 무엇인가? “라면 고유의 매력적인 맛을 라면 수프(soup)의 품질혁신에서 찾자” — 이것이 농심의 전략이 되었다.

## 2. 수프의 품질혁신 전략

수프의 품질을 혁신하기 위하여 농심은 그동안 채택했던 수프의 제조공정을 반성해 보기로 했다. ‘쇠고기 라면’의 경우, 수프 제조공정은 쇠고기를 공장용 가마솥에 넣고 오랫동안 삶아서 곰탕처럼 만드는 일로 시작된다. 이런 공법을 농심은 열탕분해(熱湯分解)라고 불렀다. 열탕분해를 거친 고기국물에 고춧가루, 마늘가루, 후추 가루 등 각종 양념 가루를 투입, 이들 양념가루가 고기국물을 흡수하면 반(半)고체상태의 중간제품이 얻어진다. 이것을 여러 개의 넓은 용기에 나누어 담아서 열풍건조(熱風乾燥)실로 가져가, 섭씨 300도의 열풍(熱風)을 불어넣어 건조시켰다. 건조가 끝난 중간제품을 공장 내 방앗간에서 분말(粉末)로 만들면 이것이 라면용 분말 수프였다. 이처럼 열탕분해, 열풍건조 등 고열(高熱)공정을 거치는 동안 식품소재의 영양가는 대부분 파손되고 맛과 향취(flavor)도 소실될 수밖에 없다는 것이 농심의 결론이었다.

재래 공법이 가지는 이런 결점을 극복하기 위하여 농심은 일본, 미국, 유럽 등 선진국을 돌면서 분말 수프의 제조공법에 관한 정보수집에 나섰다. 농심은 독일에서 식품소재를 효소(酵素)로 분해한 후, 그것을 진공(眞空) 챔버(vacuum chamber) 속에서 건조시키는 공법에 관한 기술정보를 입수했다. 이 공법을 사용하는 생산설비 제작 회사를 찾아가 농심은 이 설비를 도입하기로 했다. 농심은 경기도 안성(安城)에 새 공장을 건축했고, 독일에서 도입한 새 설비 설치를 완료, 1982년 가동에 들어갔다. 새 공법에 의한 수프의 맛은 과거 재래식 공법 때와는 차원을 달리했다. 이러한 품질혁신을 제품차별화(product differentiation)로 연결시키기 위해 농심은 첫 제품의 상품명

도 (라면이란 이름을 쓰지 않고) ‘안성탕면’으로 정했다. 소비자의 반응은 즉시 성공으로 나타났고, 통일벼의 성공 이래 정체(停滯) 상태에 빠져 있던 라면의 총수요는 다시 30% 수준의 성장을 재개(再開) 했다.

### 3. 제품의 편의가치(便宜價値, convenience value) 제고

소득 수준이 향상하면 소비자는 계속 고급스러운 제품을 원한다는 것이 우리의 경험이다. 봉지에 포장된 라면은 별도의 용기에 물과 라면을 넣고 스토브(stove) 위에서 끓여야 먹을 수 있었고, 먹은 후에는 설거지를 해야 하는 부담도 있었다. 이에 반하여 아예 용기 속에 포장된 ‘용기면’은 뜨거운 물만 부으면 4~5분 내에 먹을 수 있고, 설거지가 필요 없는 고급화된 제품이었다. 용기면은 제조원가가 봉지면보다 비쌀 수밖에 없지만 소득수준의 향상으로 인한 구매력증대가 ‘편리함’의 가치를 선택하게 할 것이다. (주)농심은 한국의 경제발전으로 국민소득 수준도 점차 향상됨에 따라 용기면 개발에 착수했다. 용기의 형태로서는 한국의 식생활 문화를 고려하여 ‘사발’ 모양을 택했다.

이렇게 개발된 사발면이 1983년 첫해 겨울 동안은 잘 팔렸으나 3월이 되면서 판매부진에 빠졌다. 시장조사 결과, 물을 끓일 수 있는 난로의 제거가 판매 감소의 원인이라는 사실을 간파했다. 이에 농심은 전기제품 제조업체와 상의해서 ‘온수공급(溫水供給)기’를 개발, 판매처에 보급했다. 이런 노력에도 불구하고 소비자들이 즉시식품(即時食品, instant food)에 익숙해 있지 않았기 때문에 용기면의 성장은 만족스럽지 못했다. 그래서 농심은 실내식(室內食)으로서의 이런 난관을 타개하기 위하여 야외(野外)나 운동장 등에서의 실외식(室外食)으로 용기면을 보급하기 시작했다. 이러한 제품개념의 변화에 따라 수프의 맛도 (야외는 시원한 바람이 부는 곳이기 때문에) 담백한 맛에서 얼큰한 맛으로 수정했다. 이어서 농심은 1988년 서울에서 열린 제24회 세계올림픽게임의 정식 스폰서가 되었고, 용기면을 모든 경기장에서 공급했다. 세계 각국의 선수들과 관광객이 농심 ‘사발면’을 즐기는 모습이 미국의 NBC TV에 방영되면서 농심의 용기면은 세계 브랜드로 자리 잡기 시작했다. 농심은 여기에 만족하지 않고 한국의 식품문화를 제품 속에 체화(embody)시키는 노력에 들어갔다. 한국의 라면은 일본에서 처음 도입되었기 때문에 일본 식품문화 즉 담백하고 순한 맛을 기본으

로 하고 있었다. 농심은 한국의 전통적인 맛, 즉 '얼큰하고 시원한 맛'의 라면을 만들기로 하고, 고추 마늘 파 등 한국 전통적인 식품소재 60여 가지를 조합(combination)하여 한국 고유의 맛을 만들어 내기 시작했다. 이렇게 하여 1986년에 나온 '신(辛)라면'은 중국, 일본, 러시아 등 세계 각지로 수출되면서 세계화 브랜드(global brand)로 자리 잡고 있다.

#### 4. 라면의 (V-P) 최대화 노력

이렇게 성공한 “신라면”에 대해서도 농심은 (V-P) 최대화의 철학을 고집하고 있다. 2005년 현재 신라면 한 봉지의 소비자 가격은 600원이다. 신라면을 즐겨 먹고 있는 어느 소비자에게 농심의 시장조사팀이 찾아가 다음과 같은 질문을 한다고 생각해 보자. “만약 신라면의 가격이 1000원으로 오른다고 가정해도 그것을 계속 드시겠습니까?” 소비자가 이 질문에 답하려면 자기가 왜 신라면을 먹는지 즉 신라면에서 소비자가 느끼는 '가치(V)'를 생각할 것이다. 일반적으로 소비자가 신라면에서 느끼는 가치는 세 가지임이 밝혀졌다. 첫째, 한 끼의 끼니가 해결되고, 둘째, 반찬 걱정, 설거지 걱정이 최소화 되고, 셋째, 우리나라 식품문화 고유의 '얼큰하고 시원한' 국물 맛을 즐길 수 있다는 것이 그것이다. 따라서 이 소비자는 1000원을 가지고 다른 어떤 식품에서 이런 가치를 얻을 수 있을까 생각할 것이다. 마땅한 다른 제품이 없다면 그는 신라면을 (비록 가격이 1000원으로 오른다 해도) 계속 먹을 수밖에 없다고 느낄 것이다. 그렇다면 소비자는 (최소한) 1000원의 가치를 느끼는 제품을 600원에 사서 소비하는 것이다. 따라서  $V - P = 1000 - 600 = 400$ 원, 즉 신라면 한 봉지 팔 때 마다 농심은 400원씩 소비자에게 기증하는 셈이 된다. 그러나 여기서 의문이 제기된다. 기업의 이익은 어디서 오는가 하는 문제가 그것이다. 다음 절에서 이 문제를 논의하자.

## VI. 기업의 생존을 위한 필요조건

기업의 생존을 위한 필요조건도 다음과 같은 공리 형식으로 표현될 수 있다.

공리(axiom) 2: 기업의 생존을 위해 필요한 이익은 기업이 소비자에게 제품을 공급하고 받는 가격(P)이 공급에 소요된 코스트(cost, C)보다 클 때 가능하다. 이런 자명한 공리를 부등식으로 표시하면 다음 (3)식이 된다.

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

부등식 (3)이 만족되면

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

이 성립하며, 앞 제3절에서 얻은 부등식 (1)과 위 부등식 (3)을 결합하여 아래와 같은 부등식 (5)를 얻을 수 있다.

$$\text{제품의 가치(V)} > \text{제품의 가격(P)} > \text{제품의 코스트(C)} \quad (5)$$

부등식 (5)의 오른 쪽 부등호가 만족되면 기업은  $(P - C)$  만큼의 이익, 즉 공급자 순혜택(supplier's benefit)을 얻을 수 있어서, 기업의 생존이 가능해지므로 부등식 (5)를 우리는 생존부등식(the inequality for survival)이라고 부르자. 부등식 (5)의 오른 쪽 부등호, 즉  $(P > C)$ 를 만족시키려면 기업은 코스트(C)를 충분히 절감할 수 있어야 하고, 이것은 다음에 설명하는 바와 같이 부등식 (5)의 좌측 부등호 즉  $(V > P)$ 와 무관하지 않다.

1.  $(V > P)$ 는  $(P > C)$ 를 가능하게 한다.

어떤 제품이 부등식 (5)의 좌측 부등호를 만족시키면 (이미 제3절에서 살펴본 바와 같이) 소비자는 제품을 구입할 때마다  $(V - P)$  만큼씩 “소비자 순혜택”을 얻는다. 소비자 순혜택은 그 제품에 대한 수요의 성장으로 이어지고, 수요가 충분히 성장하면 기업은 그 제품의 생산을 자동화, 대량화 할 수 있다. 자동화, 대량화 생산체제는 규모의 경제(the economy of scale)를 불러들여 제품 단위당 코스트(C)가 절감되는 효과를



낳는다. 이렇게 되면 기업은 부등식(5)의 오른 쪽 부등호  $P > C$ 를 만족하게 되어, 기업의 성장을 위한 이익 ( $P-C$ )가 창출 된다.

## 2. (주)농심의 (P-C)

제5절 농심 케이스(2)의 끝 부분에서 살펴본 바와 같이 농심의 주력 제품 신라면은 분명히 생존부등식의 좌측 부등호, ( $V > P$ )를 만족한다. 이것은 신라면에 대한 수요가 계속 증가하는 잠재 에너지가 되어 왔고, 이로 인한 수요의 증가는 대량생산과 설비자동화를 가능하게 하는 수준에까지 이르렀다. 오늘날 (주)농심은 자동화된 생산 설비 한 라인에서 1분(分)당 500식 이상의 신라면을 생산하고 있고, 이것은 규모의 경제(economy of scale)를 불러들여 코스트 절감으로 이어지고 있다. 현재 우리나라의 1년간 라면 총 소비량은 약 38억 식(食)으로 이것을 4,700만 총인구로 나누면 국민 1인당 년 평균 소비량은 80식이 넘는다. 이것은 라면 중주국인 중국 혹은 일본보다 월등히 높은 수치로서 한국이 세계 제1의 라면왕국이 되었다고 말해도 과언이 아니다.

뿐만 아니라 현재 완전 개방된 우리나라 시장에 중국 혹은 일본의 라면이 들어오지 못하고 있다는 사실은 우리나라 라면의 (품질+가격) 경쟁력이 세계 제일이란 의미가 된다. 농심의 한국 시장점유율은 계속 70%를 넘어서고 있고, 중국, 미국 등 해외 현지에 설립한 공장 및 현지 법인도 흑자 운영되고 있으며, 일본 시장에서도 농심 제품은 계속 성장세를 보이고 있다.

## VII. 결 론

원자재 가격의 상승, 인플레이션 등 이유로 그 동안 농심은 새우깡, 신라면 등 주력 제품의 가격을 여러 차례 인상한 적이 있다. 그러나 이런 가격 인상에도 불구하고 농심의 높은 시장 점유율은 별다른 영향을 받지 않고 그대로 유지되고 있다. 이것은 소비자들이 농심 제품에서 느끼는 가치( $V$ )가 가격( $P$ )보다 월등히 높다는 의미이다. 생존부등식의 좌측 부등호 즉  $V > P$ 가 만족되지 못하면서 우측 부등호  $P > C$ 가 만족되는 일은 (소비자가 기만당하는 일시적인 경우를 제외하고는) 있을 수 없다. 또 어느

기업이 그의 제품가격을 낮게 책정하여  $V > P$ 를 만족시킨다고 해도,  $P$ 가 너무 낮아서 생존부등식의 우측 부등호  $P > C$ 가 실현되지 못하면 그 기업은 적자의 누적으로 인하여 결국 도산하게 된다. 그러므로 기업은 이런 딜레마(dilemma)에 빠지지 않을 만큼  $V$ 와  $C$  사이의 낙차(落差, distance)를 충분히 크게 유지해야 한다. 다시 말하면 기업의 목표는 ①  $V > P$ 를 위하여 제품의 가치  $V$ 를 가능한 한 높이고 가격  $P$ 를 가능한 한 낮추는 일과, ②  $P > C$ 를 위하여 제품의 가격  $P$ 를 높이고 코스트  $C$ 를 낮추는 일이 된다. 여기서 가격  $P$ 는 두 부등호 사이에 갇혀서 양면으로부터 압박을 받는 딜레마 속에 놓인다. 그래서 기업의 사명은 제품의 가치  $V$ 를 높이기 위한 제품 지식(product knowledge)을 계속 개발하는 일과, 코스트  $C$ 를 낮추려는 과정(過程)지식(process knowledge)을 계속 개발하여  $V$ 와  $C$  사이의 간격을 가능한 한 크게 하는데 있다.  $V$ 와  $C$  사이의 간격이 충분히 커지면 가격  $P$ 는 그 사이 어느 곳에 전략적(strategic)으로 위치(positioning)시킬 수 있다. 따라서 기업의 지속가능한 성장잠재력은  $(V-C)$  사이의 크기에서 온다고 결론내릴 수 있다. 이런 의미에서 다음 정리를 채택하자.

정리(theorem): 기업의 지속가능한 성장잠재력(sustainable growth potential)은 그 기업 주력 제품들의  $(V-C)$ 의 크기 속에 존재한다.

$(V-C)$ 를 정확한 수치로 측정하기는 어렵지만 그것은 분명히 실재(實在)하는 실체(entity)이며, 시장 점유율에 영향 주지 않으면서 제품의 가격을 올릴 수 있는 잠재적 능력으로 나타난다.

## 참고문헌

- Britanica Encyclopedia* (1998). CD. multimedia ed. Chicago, USA.  
 Camus, Albert, *Le Mythe de Sisyphe* (1974). 이가림역, 문예출판사.  
 Simon, H.A. (1977). *The New Science of Management Decisions*.  
 Spengler, Oswald (1923). *Der Untergang des Abendlandes*(서구의 몰락), 한국어 번역판, 대양서적 출판부. 서울 1971.

매일경제신문, 2001년 10월 19일자, 제1면, 매일경제신문사, 서울.

윤석철 (1991). *Principia Managementa*. 서울, 경문사.

\_\_\_\_\_ (1994). *과학과 기술의 경영학*. 서울, 경문사.

\_\_\_\_\_ (2001). *경영학의 진리체계*. 서울, 경문사.

조선일보, 2005년 2월 16일자, page B1, 조선일보사, 서울.

Toynbee, A. *A Study of History*. Abridgement of Volumes I-VI by Sommervell, D. C. Oxford University Press. New York & London.

Uexkuell, Jacob v. (1980). *Kompositionslehre der Natur*. Berlin. Propylaen.

## Sustainable Growth Potential

Suck-Chul Yoon\*

### ABSTRACT

The goal of this paper is to develop a theory that can more succinctly elucidate the concept and meaning of *sustainable growth potential* (SGP from hereon) of a business corporation. Bane & Company Korea measured the SGP of Korean business corporation. Bane & Company Korea measured the SGP of Korean business corporations using a few simple criteria. Being a posteriori criteria, however, they could not provide a theory that management could use on site to build up their company's sustainable growth potential. This paper attempts to produce a theory to the purpose and prove its feasibility via case analyses. The research methodology includes developing self-evident logic in the realm of business administration, similar to axioms of Euclidian geometry. The paper applies the theory and draw conclusions on the basis of actual cases in business administration to show that it can better explain the concept of SGP than Bane & Company's criteria.

---

\*College of Business Administration, Seoul National University