



내게 유리한
판을
만들라

경쟁의 낯은
원칙 깨기
홍선표 지음

성공은 주도권 싸움이다

당신은 남이 만든 판에서 싸울 것인가? 아니면 스스로 만든 판에서 싸울 것인가?

내게 유리한
경쟁의 낚은
원칙 깨기

판을
만들라

변하지 않는 가치와 본질을 전하는
홍선표 기자의 소셜 콘텐츠

유튜브

홍선표의 고급지식



브런치

홍선표 기자의 써먹는 경제경영



팟캐스트

홍선표 기자의 써먹는 경제경영



뉴스레터

홍선표의 홍자방법



이메일

rickeygo@naver.com

내게 유리한
경쟁의 넓은
원칙 깨기
홍선표 지음

팬을
만들라

고수라면 누구나 안다, 이기는 싸움의 비밀을

“만 가지 발차기를 할 줄 아는 사람은 두렵지 않다. 내가 두려운 건 한 가지 발차기를 만 번 연습한 사람이다.”

액션 배우로 한 시대를 주름잡았던 이소룡(영어명 브루스 리)의 말입니다. 액션 영화나 무도(武道)에 전혀 관심이 없더라도 그 이름은 누구나 들어봤을 텐데요. 절권도라는 자신만의 무술을 만들어낸 인물인 만큼 무도에 관해서는 고수(高手)라고 부를 만했죠.

한 분야에서 수준 높은 경지에 오른 사람들은 자신과 전혀 연관이 없는 다른 분야에도 충분히 적용할 수 있는 통찰력을 선보이곤 하는데요. 이소룡도 마찬가지입니다. “만 가지 발차기를 할 줄 아는 사람은 두렵지 않다”는 그의 말을 비즈니스와 커리어, 자기계발의 관점에서 풀어보면 ‘남이 만든 판에서, 남과 똑같은 방식으로 혹은

남보다 조금 더 잘해서는 결코 이길 수 없다’는 말입니다. ‘남들이 다 하는 여러 발차기를 이것 조금, 저것 조금 연습해봐야 결코 고수가 될 수 없다’는 뜻이죠. 또한 “내가 두려운 건 한 가지 발차기를 만 번 연습한 사람이다”라는 말은 ‘내가 만든 판에서, 남과 다른 나만의 방식으로 이기려 하는 자만이 결국 승리를 거머쥘 수 있다’는 말이고요.

남들이 만드는 것과 별 차이 없는 평범한 상품을 내놓은 뒤 남들과 똑같은 방식으로 팔아봤자 손에 남는 이익은 얼마 되지 않습니다. 다른 경쟁자들과 품질, 브랜드에서 큰 차이가 없는 상품이라면 소비자들에게 어필할 수 있는 유일한 기준은 ‘가격’이 될 수밖에 없죠. 이는 다른 수많은 경쟁자들도 똑같은 테니 경쟁은 점점 더 심해지고, 결국 줄어드는 이익 앞에서 언제나 찢쩍떨 수밖에 없습니다.

개인도 마찬가지입니다. 스펙을 높이려고 아무리 노력해봤자 남들과 똑같은 방식으로 경쟁해서 얻을 수 있는 건 한계가 있습니다. 내가 아무리 학점과 토익점수가 높고, 좋은 자격증이 여러 개 있더라도 세상에는 나만큼 스펙 좋은 사람들이 넘쳐나기 마련이죠. 세상은 넓고, 똑똑하면서 치열하게 노력까지 하는 사람들도 그만큼이나 많으니까요.

이 책의 부제는 ‘경쟁의 낡은 원칙 깨기’입니다. 그동안 대부분의 사람들이 순응하며 따랐던 ‘게임의 규칙’은 이미 낡아버린 지 오래 됐고, 게임의 규칙을 따르지 않는 자만이 이길 수 있다는 걸 강조하기 위해 붙인 부제인데요. 사실 최고의 인물들은 아주 오래전부터 이 같은 사실을 매우 잘 알고 있었습니다.

지금으로부터 약 2,500년 전인 중국의 춘추시대에 손무가 쓴 《손자병법》은 동양과 서양, 과거와 현재를 통틀어 최고의 전략서라고 불리는 책입니다. 빌 게이츠, 손정의, 마크 저커버그, 도널드 트럼프, 마오쩌둥, 더글러스 맥아더, 보나파르트 나폴레옹, 당 태종 이세민, 위 무제 조조 등 당대 최고의 인물들이 《손자병법》을 읽었고 다른 이들에게도 꼭 읽어볼 것을 추천했죠. 빌 게이츠는 “오늘날의 나를 만든 것은 손자병법이다”라고 말했죠.

《손자병법》 중에서 우리에게 가장 유명한 문구는 “적을 알고 나를 알면 백 번을 싸워도 위태롭지 않다”일 겁니다(이 문장을 “적을 알고 나를 알면 백 번 싸워 백 번 이길 수 있다”로 잘못 알고 계시는 분들이 의외로 많습니다.). 앞서 말했던 최고의 인물들은 이보다 한발 더 나아간 곳에서 손자병법의 핵심을 찾아냈습니다.

《손자병법》은 모두 13편으로 이뤄진 책인데요. 최고의 전략가들

은 그중에서도 여섯 번째의 허실(虛實) 편이야말로 책 전체를 꿰뚫는 핵심이라고 말합니다. “손자병법의 13편에서 다루는 내용은 모두 허실 편에서 다루는 내용에서 벗어나지 않는다” 말을 타고 전쟁터를 누비면서 천하를 통일한 당 태종 이세민 역시 이렇게 말했죠.

허실 편の内容을 압축적으로 담고 있는 문장은 “전쟁을 잘하는 자는 적을 끌어들이지, 적에게 끌려가지 않는다”입니다. 내가 만든, 내게 유리한 판에서 싸우는 것이야말로 이기는 지름길이라는 뜻입니다. 개인이든 기업이든 국가든 주도권을 잡아야만 싸움에서 이길 수 있다는 말이죠.

이 책은 이토록 중요한 주도권을 잡을 수 있는 구체적인 방법에 대해 설명하고 있습니다. 좀 더 정확히 말씀드리면, 남과 다른 자신만의 방식으로 주도권을 장악해서 결국 자신이 원하는 것을 얻어낸 사람들과 기업들의 사례를 담아낸 책입니다. 사례는 이론보다 강할 수밖에 없습니다. 구구절절 이론을 풀어내는 대신, 자신만의 방식으로 승리를 이뤄낸 23가지 사례를 추려냈습니다.

《내게 유리한 판을 만들라》를 써내려간 과정은 제가 오래전부터 갖고 있던 한 가지 질문에 대한 답을 찾는 도전의 여정이었습니다.

2013년 가을, 대전에 있는 군데군데 페인트칠이 벗겨진 낡은 건물 3층에 자리 잡은 어느 소박한 회사의 사무실을 찾았습니다. 저와 동갑인 창업자를 인터뷰하기 위해서였지요. 그는 홈페이지와 스마트폰 앱을 만드는 회사를 창업해 1년 남짓 이끌어오고 있었는데요. 전동 휠체어에 의지해 생활한다는 것 말고는 저와 제 또래의 친구들과 아무것도 다를 게 없는 스물일곱 살 청년이었죠. 그는 시간이 지날수록 점점 근육이 약해지는 퇴행성 근육병을 앓고 있었습니다.

그동안 회사는 100여 건의 일감을 수주했고, 그를 포함한 직원 8명 중 5명이 장애인이었죠.

쉽게 짐작할 수 있듯이 회사를 차리기까지 그가 걸어야 했던 길은 결코 순탄하지 않았습니다. 전문대학교 웹디자인과를 수석으로 졸업하고 사회에 나왔지만 그가 원서를 냈던 100여 개의 회사 중 그에게 면접 기회를 준 곳은 단 세 곳뿐이었습니다. 그래도 다행히 그의 성실함과 재능을 알아본 한 회사에서 일할 수 있게 됐고, 웹디자이너로서 6년간 경험을 쌓은 뒤 사회적 기업 형태로 자신만의 회사를 시작할 수 있었습니다.

나만의 방식으로 세상을 살아가겠다는 그의 결단이 없었더라면

그가 이렇게 남들보다 불리한 환경을 이겨내고 사회에 잘 자리 잡을 수는 없었을 거라는 생각이 인터뷰 내내 들었습니다. 대학 진학을 결정하던 무렵 그의 부모님은 거의 대부분의 학생들이 비장애인인 일반 전문대학에 진학하겠다는 그를 강하게 만류했습니다. 그간 장애인들이 다니는 특수학교만을 다녔던 아들이 일반 학교에 들어가고 싶다고 하니 걱정이 돼서 말리셨던 거죠.

만약 그가 자신과 비슷한 상황에 있던 사람들 대부분이 선택했던 평범한 길을 그대로 따랐다면 아마도 그의 인생은 지금과는 많이 다르지 않았을까 하는 생각이 들었습니다.

“대표가 직접 영업을 나가면 홈페이지 주문을 더 많이 받아 온다”며 인터뷰를 끝내기 무섭게 곧바로 거래처에 나갈 준비를 하던 그가 무척 존경스러웠습니다. 저와 같은 나이에 그는 이미 자신뿐 아니라 다른 사람들의 생활까지 책임지는 자리에서 있었으니까요.

‘겉보기에는 비슷한 조건을 갖춘 사람들인데 왜 누구는 계속해서 앞으로 치고 나가고, 왜 다른 누구는 한 번 넘어진 뒤 다시 일어나지 못하는 걸까?’ ‘남들보다 훨씬 더 불리한 환경에서 시작해 누구보다 뛰어난 성과를 이뤄낸 사람들만의 공통점은 무엇일까?’

그 만남 이후로 이러한 질문들이 계속해서 제 머릿속 깊은 곳에

자리 잡게 되었습니다. 그리고 앞서 말씀드렸듯 이 책은 이 질문에 대한 제 나름의 해답을 찾기 위한 도전이었습니다.

지금부터 ‘고수들만이 알고 있는 이기는 싸움의 비밀’을 찾아 함께 여행을 떠나보겠습니다. 마치 전설로만 전해져 내려오는 무공 비급을 찾아 긴 여정을 떠나는 무협지 속 주인공처럼 말이죠. 과거와 현재, 한국과 외국, 동양과 서양을 넘나드는 꽤나 긴 여행이 되겠지만 여행에서 돌아왔을 땐 분명 지금과는 다른 나를 만나게 될 거라고 자신합니다.

마지막으로 한 가지 더 드릴 말씀이 있습니다. 저의 첫 책인 《홍선표 기자의 씹는 경제상식》과 마찬가지로 이 책 인세의 20퍼센트는 어려운 환경 속에서도 꿈과 희망, 용기를 잃지 않고 생활하는 어린이와 청소년을 위해 사용합니다. 부족한 점이 많은 첫 책이었음에도 불구하고 많은 분들이 선택해주셨고, 덕분에 시각장애인 학교에 다니는 한 고등학생을 조금이나마 도울 수 있었습니다.

이제 곧 시작되는 여행에서 만날 위대한 리더들과 뛰어난 창업자들에 대해 공부하는 동안 세상에서 가장 크고 좋은 투자는 사람에 대한 투자, 그중에서도 자라나는 어린이들에 대한 투자라는 사실을 배울 수 있었습니다. 저 역시 이처럼 좋은 투자에 참여할 수 있는

기회를 놓치고 싶지 않습니다.

수많은 책들 사이에서 이 책을 선택한 분들에게 언제나 행운이 가득하길 바랍니다.

자, 그럼 지금부터 저와 함께 이기는 싸움의 비밀을 찾아 떠나볼까요?

홍선표

차례

시작하며

___ **고수라면 누구나 안다, 이기는 싸움의 비밀을** • 4

1장

차별력

경쟁의 원칙을 깨라

___ **원칙과 변칙을 조화롭게 활용하라** • 19

___ **내가 만든 판으로 경쟁자를 끌어들이라** • 33

___ **기존 법칙을 당연하게 받아들이지 말라** • 48

___ **약점을 뒤집으면 강점이 된다** • 62

___ **높은 퀄리티로 차별화하라** • 74

___ **넘어졌다면 더 높이 뛰어올라야 한다** • 84

2장

민첩함

지금 빠르고 날렵한가

___ **쫓개면 강해진다** • 99

___ **이익을 내는 조직의 습관** • 110

___ **누가 그들을 일하게 만들었나?** • 119

___ **일을 왜 하는지 아는 사람이 일을 잘한다** • 127

___ **문제의 원인은 내부에 있다** • 140

3장

데이터

정보는 모든 일의 시작이다

___ **주도권을 잡는 비밀** • 153

___ **리더는 누구보다 최신 기술에 밝아야 한다** • 163

___ **같은 정보도 창의적으로 쓰면 다르다** • 177

___ **최신 정보의 길목을 장악하라** • 188

___ **데이터를 측정하라** • 199

___ **세상을 설득하는 강력한 방법** • 209

4장

판단력

고민하지 말고 결단하라

___ **게임의 법칙을 따르지 않는 자가 승리한다** • 225

___ **당연히 해야 할 일을 하는 것** • 238

___ **위기를 벗어나는 과감함의 힘** • 250

___ **누가 하든 올바른 판단이 중요하다** • 264

___ **위험 요소는 커지기 전에 없애라** • 278

___ **의사결정은 꼼꼼하게 하라** • 284

마치며

___ **위대한 역전극의 주인공은 당신이다** • 294

성공은
주도권
싸움이다

당신은 남이 만든 판에서 싸울 것인가?
아니면 스스로 만든 판에서 싸울 것인가?

1장

경쟁의 원칙을 깨라

_ 차별력

원칙과 변칙을 조화롭게 활용하라



기업의 마케팅·브랜딩 전략을 고민하는 사람들 사이에서 유명한 두 브랜드가 있습니다. 바로 일본의 최고급 과일 전문점인 센비키야와 프랜차이즈 서점인 츠타야입니다. 한국인들에게도 널리 알려진 브랜드인데요. 일본 여행을 위해 관광 명소들을 찾아본 적이 있는 사람들이라면 아마도 이 이름을 한두 번쯤은 접해보았을 겁니다. 츠타야 같은 경우는 ‘마케터의 성지’라는 별칭으로 불리기도 하죠.

이 두 회사가 유명한 이유는 오랜 세월을 두고 쌓아온 차별화된 브랜드 이미지를 통해 고객들 스스로 매장 안으로 걸어 들어오게끔 하기 때문입니다.

센비키야에서 판매되는 과일들은 상품의 질과 가격 모두 사람들을 깜짝 놀라게 하는데요. 멜론 한 통이 30만 원이 넘고, 망고 한

알이 15만 원이 넘습니다. 자그마한 과일 바구니 하나를 사려면 3,40만 원은 훌쩍 나가버리는 곳입니다.

츠타야는 일본 전역에 1,500여 개의 매장을 두고 있는 프랜차이즈 서점인데요, 대형 서점 브랜드라고 해서 한국의 교보문고나 영풍문고와 비슷한 모습일 거라고 생각하면 안 됩니다.

츠타야는 1980년대 초반에 그때까지만 해도 각각 다른 매장에 가야 구할 수 있던 책과 음반, 비디오를 한 곳에 모아 두고 팔아보자는 아이디어에서 시작된 브랜드입니다. 처음 시작부터 ‘단순히 상품을 파는 게 아니라 고객에게 라이프 스타일을 제시하자’는 목적을 갖고 시작한 회사로, 고객 한 명 한 명의 취향을 만족시킬 수 있는 다양한 상품을 색다른 방식으로 진열해서 판매하는 것으로 유명하죠. 최근 한국 유통업계에서 많은 관심을 보이는 ‘공간 비즈니스’를 이미 수십 년 전부터 해오고 있는 회사라고 볼 수 있습니다.

이렇듯 두 회사는 각각 ‘일본에서 가장 고급스러운 과일을 판다(센비키야)’는 것과 ‘상품이 아닌 취향을 판매한다’(츠타야)는 차별점을 바탕으로 꾸준히 성장하고 있습니다.

그렇다면 센비키야와 츠타야는 실제로 돈을 어떻게 벌고 있을까요? 이 두 회사의 수익 구조, 비즈니스 모델에 대해 파고들다 보면 이 회사들에 진짜로 이익을 안겨다 주는 상품은 우리가 흔히 생각했던 것과는 다르다는 것을 알 수 있습니다.

이 두 회사의 비즈니스 모델을 분석하는 분석틀로는 《손자병법》의 기정(奇正) 전략을 가져왔습니다. 기정 전략은 허실(虛實) 전략과

함께 《손자병법》의 양대 축을 이루는 주요 전략인데요, 거품 경제가 꺼지면서 매출 감소라는 위기를 겪은 센비키야가 어떻게 《손자병법》의 기정 전략을 활용해 되살아날 수 있었는지, 그리고 츠타야가 커피 전문점 스타벅스와의 협력을 통해 매출을 크게 늘릴 수 있었던 이유가 무엇인지에 대해 알 수 있습니다.

《손자병법》과 다른 전략 서적들을 읽으면서 배운 기정 전략의 내용과 이 회사들의 매장을 방문해 눈으로 직접 관찰한 내용 등을 바탕으로 이야기를 풀어볼까 합니다.

측면을 공략해 위기를 탈출하다

기정 전략이라고 말할 때의 ‘기(奇)’는 기이하다, 진기하다, 특별하다, 뜻밖이다, 느닷없다는 뜻을 갖고 있습니다. 다른 이들의 예상을 뒤엎는 특별함과 변칙을 가리킬 때 사용하죠. 이에 비해 ‘정(正)’은 바르다, 정당하다, 올바르다, 정직하다는 뜻의 ‘바를 정(正)’을 사용합니다. 예상에서 벗어나지 않은 일반적인 존재와 원칙을 뜻하는 글자죠.

이로써 기정이라는 단어 안에 특별함과 일반적인 것의 조합, 변칙과 원칙의 조합이라는 의미가 담겨 있다는 걸 쉽게 알 수 있는데요. 가지고 있는 것처럼 기정 전략의 핵심은 변칙과 원칙을 번갈아

가면서 그때그때의 상황에 맞게 자유자재로 사용하는 것입니다.

정(正)과 기(奇)는 원칙과 변칙이라는 표현 외에도 다른 많은 표현으로 바뀌 나타낼 수 있는데요. 예를 들어 회사를 운영할 때 주력 사업은 정(正)이라고 할 수 있고요. 그 외 다른 부가 사업은 기(奇)라고 표현할 수 있습니다. 군대로 치면 주력 부대가 정(正)이 되고, 주력 부대와 별도로 움직이는 별동대는 기(奇)가 됩니다.

보다 쉽게 말하자면 본업과 주력 수단은 정(正)이고, 부업과 보조 수단은 기(奇)라고 말할 수 있는데요. 예를 들어 빠른 직구를 무기로 삼는 강속구 투수에게 강속구는 정(正)이 되고 체인지업, 커브, 슬라이더 같은 변화구는 기(奇)가 됩니다.

《손자병법》에 나오는 기정 전략의 핵심은 적과 전투를 벌일 때 나의 주력 부대와 상대의 주력 부대가 정면으로 맞서 싸우는, 그러니까 나의 정(正)으로써 상대의 정(正)을 대적하는 게 아니라 별동대, 즉 나의 기(奇)로써 적의 주력 부대 측면을 치는 겁니다.

근대 이전을 시대 배경으로 한 전쟁 영화를 보면 자주 나오는 장면이 있는데요. 한창 보병들끼리 격전을 벌이던 중에 갑자기 한쪽의 기병대가 상대편 측면을 치고 들어가 전투를 끝내버리는 장면이죠. 측면이 뚫린 쪽은 병사들이 뿔뿔이 흩어지면서 결국 전투에서 지게 됩니다.

실제로 전쟁의 역사를 살펴보면 유명한 회전(會戰, 양측의 군대가 대규모로 평원에 모여 싸우는 전투)의 승리는 기병대와 같은 별동대를 활용해 상대의 측면을 무너뜨린 쪽에 돌아갔습니다. 이 같은 전투들

에서 정면으로 맞부딪힌 양측의 보병 부대가 정(正)이고 측면을 치고 들어간 기병대와 별동대는 기(奇)라고 이해하면 됩니다.

주력 부대가 아닌 별동대를 활용해 승부를 결정짓는 기정 전략은 오늘날에도 기업 경영 전략에 폭넓게 적용되고 있습니다. 주력 사업이 아닌 부가 사업을 통해 더 큰 매출과 이익, 더 높은 이익률을 올릴 수 있다는 말이죠.

간단히 예를 들어보겠습니다. 어떤 미술 갤러리가 하나 있습니다. 미술 갤러리의 수익은 전시 공간을 빌려주고 받는 임대료와 작품이 팔렸을 때 받는 수수료인데, 미술 시장 경기가 안 좋아서 이 같은 임대료와 수수료 수입만으로는 직원들 월급조차 주기 힘들게 됐습니다. 고민하던 갤러리 사장은 갤러리 공간 일부를 레스토랑으로 바꿔보면 어떨까 하는 아이디어를 냅니다. 미술 작품들이 전시된 우아한 분위기 속에서 고급스러운 음식을 먹을 수 있는 프렌치 레스토랑을 생각해낸 것이죠. 그리고 이 아이디어는 대성공을 거두게 됩니다. 음식 값이 꽤나 비쌌음에도 불구하고 몇 달 치 예약이 다 찼을 정도로 인기를 끌게 되었죠. 어느 순간부터 레스토랑에서 얻는 수입이 작품을 전시하고, 판매를 중개해서 버는 돈을 훌쩍 뛰어넘었고요. 갤러리보다 고급 레스토랑으로 이름을 떨치게 되었습니다.

물론 이 사례는 이해를 돕기 위해 만들어낸 이야기입니다(실제로 최근 서울 종로구 일대에서 이처럼 음식점을 함께 운영하는 갤러리가 늘어나고 있습니다). 기업 경영에 기정 전략을 응용한다는 게 어떤 의미인지

설명하기 위해서였는데요. 만약 갤러리 사장이 기존의 주력 사업(正)을 통해 경영 위기를 해결하려 했다면 어땠을까요? 그러기 위해서는 더욱더 유명한 작가의 전시를 섭외하고, 실제로 미술품을 구매할 가능성이 높은 고객층을 확보하기 위한 마케팅에 더 많은 노력과 비용을 투입해야 했을 겁니다.

하지만 이렇게 주력 사업에 대한 투자를 강화한다고 해서 반드시 위기를 극복할 수 있는 것은 아닙니다. 미술 시장의 경기가 안 좋아지면서 어려움을 겪는 건 다른 갤러리들도 마찬가지고 다른 경쟁자들도 대부분 내가 생각하는 것과 같은 방식으로 문제를 해결하려 할 것이기 때문입니다. 자칫하면 경쟁만 더 치열해지고 비용 부담이 늘어나 오히려 적자 폭이 더 커질 수 있습니다.

사례로 든 갤러리 사장은 이런 상황에서 정(正)이 아닌 기(奇)로써 난관에서 벗어날 수 있었습니다. 미술품을 전시하는 갤러리가 가지고 있는 독특하고 우아한 분위기를 바탕으로 갤러리 공간의 일부를 레스토랑으로 바꿨고 여기서 많은 수익을 거두면서 경영 위기에서 빠져나오게 되었죠.

기업 경영에 기정 전략을 사용한다는 건 이런 의미입니다. 기존의 주력 사업·상품에만 얽매는 게 아니라 여기서 뺏어 나온 부가 사업·상품을 통해 위기를 극복하고 수익률을 올리는 게 핵심이죠.

자, 그러면 지금부터는 가상의 사례가 아닌 실제로 센비키야와 츠타야가 어떻게 기정 전략을 자신들의 경영에 도입했는지 살펴볼 것입니다. 사례는 이론보다 강하니까요.

주력 사업이 아닌 곳에서 활력을 찾다

1833년에 시작된 센비키야는 이후 100년이 훌쩍 넘는 시간을 거치며 일본 최고의 과일 전문점으로 자리를 잡았습니다. 특히 1970~80년대 ‘거품 경제’ 시기는 센비키야가 절정을 누리던 때였는데요. 경제가 빠른 속도로 성장하면서 호황이 이어졌고, 덕분에 대기업뿐 아니라 중소기업들도 아무 망설임 없이 고객들에게 보내는 선물로 한 개에 수십만 원이 넘는 센비키야의 과일 바구니를 한꺼번에 수십, 수백 개씩 주문하던 시기였습니다.

하지만 1990년대 초반 일본 경제의 거품이 꺼지고, ‘잃어버린 20년’으로 불리는 장기 불황이 시작되면서 센비키야는 회사가 휘청거릴 정도의 위기를 맞게 됩니다. 거품 경제의 달콤함에 취해 여러 곳에 신규 지점을 열면서 사세를 빠르게 키웠던 탓에 매출 급감으로 인한 타격이 더욱 컸습니다.

센비키야가 이 같은 위기를 겪던 1995년 당시 새롭게 사장으로 취임한 인물이 오늘날에도 회사를 이끌고 있는 오시마 히로시인데요. 창업자의 6대손입니다.

2018년 센비키야가 거둔 매출은 92억 엔(985억 원)에 달하는데요. 그가 처음 사장으로 취임하던 해 거둔 매출의 다섯 배에 해당됩니다. 거품 경제의 붕괴와 장기간의 경기 침체라는 어려운 경영 환경 속에서도 23년 동안 회사의 매출 규모를 다섯 배로 키운 것이죠.

센비키야가 위기 속에서 살아남는 것을 넘어 계속해서 성장할 수 있었던 비결은 무엇일까요?

오시마 사장은 150년 넘게 센비키야의 주력 사업이던 과일 판매에서 회사의 살길을 찾지 않았습니다. 즉 정(正)에서 활로를 찾지 않았다는 말인데요. 그 역시 센비키야의 과일이 소비자들에게 ‘지나치게 비싸다’ ‘내 돈 내고는 절대 사 먹지 못할 과일이다’라는 평가를 받는다는 사실을 잘 알고 있었습니다. 품질이 아무리 좋다고 해도 하나에 30만 원이 넘는 멜론을 평범한 소비자들이 자기 돈을 내고 사 먹는 건 결코 쉬운 일이 아니니까요.

이런 상황에서 가장 쉽게 떠올릴 수 있는 방법은 과일의 가격을 낮추는 겁니다. 상품 한 개당 들어오는 마진을 줄이는 대신 판매량을 늘려서 매출과 이익을 늘리는 방식입니다. 또 최고급 과일만 파는 게 아니라 평범한 품질의 과일을 함께 파는 방식도 생각해볼 수 있겠죠.

하지만 오시마 사장은 언뜻 합리적으로 보이는 이 같은 해법을 택하지 않았는데요. 100년이 넘는 시간 동안 소비자들의 머릿속에 센비키야라는 이름을 새겨 넣을 수 있었던 건 센비키야가 ‘최고 품질의 과일을 최고가에 파는 일본 최고급 과일 전문점’이라는 명성을 갖고 있기 때문이란 걸 잘 알고 있었기 때문입니다.

상품의 가격을 낮추기 위해서는 상품의 질을 떨어뜨릴 수밖에 없습니다. 과일의 품질을 떨어뜨리고 최고급 과일만이 아니라 평범한 과일까지 취급하기 시작한다면 센비키야는 더 이상 센비키야가 아

니게 됩니다. 고객들이 굳이 센비키야를 찾을 필요가 없어지고, 멀리 떨어진 지방 중소기업 역시 굳이 도쿄에 있는 센비키야에서 과일 세트를 주문할 이유가 없어지는 거죠.

오시마 사장은 매출을 늘리고 고객층을 넓히기 위해서 상품의 가격을 떨어뜨리고 일반 과일을 함께 취급하는 건 결국 150년 넘는 세월 동안 센비키야가 쌓아온 브랜드 이미지를 단숨에 무너뜨리는 길이란 걸 알고 있었습니다.

이처럼 정(正)에 해당하는 주력 사업 영역(과일 판매)에서의 변화를 통해서는 회사를 재건할 수 없다는 걸 잘 알고 있던 오시마 사장은 새롭게 기(奇)의 영역을 개척하는 일에 나섭니다. 바로 디저트와 음료 등 과일을 재료로 하는 식품을 만들어서 파는 것이었습니다. 주스, 케이크, 잼, 젤리, 샌드위치 등의 과일 가공품을 만들어 매장에서 팔기 시작했죠. 과일 디저트 전문 카페를 열고 이곳에서도 음료와 디저트를 팔았습니다.

센비키야 매장 진열대에 오르는 과일은 품질, 그러니까 맛도 좋아야 했지만 그만큼 겉모양도 좋아야 했습니다. 한 통에 30만 원이 넘는 멜론인 만큼 아주 조그마한 흠집 하나도 결코 용납될 수 없었죠. 다른 과일도 마찬가지였습니다. 거의 대부분 다른 사람에게 선물할 목적으로 구매하는 과일이었기 때문에 맛도 맛있지만 잘생긴 게 그보다 더 중요했죠.

그렇기 때문에 생산과 유통, 진열 과정에서 조그마한 스크래치라도 하나 생기면 그 과일은 불량품이 돼서 팔 수 없게 되었는데요.

겉모습에 조금 상처가 생기긴 했지만 맛과 품질 자체는 진열대에 오른 과일들과 똑같은 최고급 과일들이었습니다.

오시마 사장은 바로 이렇게 상처가 낫거나, 크기가 작거나, 모양이 예쁘지 않아서 버려지던 ‘귀중한 못난이 과일’들을 활용해 기(奇)의 영역을 개척했습니다. 이런 과일들을 재료로 해서 주스, 케이크, 잼 등을 만들어 팔았던 것이죠. 물론 생산과 유통, 진열 과정에서 상처가 생긴 과일들만으로는 충분한 재료를 확보할 수 없으니 일반적인 품질의 과일도 재료로 사용했습니다.

센비키야는 멜론 등 몇몇 품종의 과일을 직영 농장에서 직접 기르고 있는데요. 이곳에서 생산한 과일 중에서 모양과 크기 때문에 매장에 진열되지 못했던 과일들도 이제는 활용할 수 있게 됐습니다. 직영 농장의 생산성 역시 끌어올릴 수 있었던 것이죠.

오시마 사장이 새롭게 개척한 디저트·음료 사업 덕분에 센비키야는 다시 날개를 달 수 있었는데요. 일본 최고급 과일 전문점이라는 브랜드 이미지는 그대로 유지하면서 디저트와 음료 상품을 통해 원래는 센비키야를 찾지 않았던 젊은 층과 중산층 소비자까지 새롭게 끌어들이 수 있었습니다. 정(正)을 통해 승부를 보려 하지 않고 기(奇)를 통해 측면을 친 전략이 성공한 것이었습니다.

센비키야에 적용된 기정 전략의 효과는 회사의 매출 내역을 살펴 보면 뚜렷하게 드러나는데요. 2018년 센비키야가 거둔 매출 중에서 과일 가공품 판매가 차지하는 비중은 80퍼센트에 달합니다. 생 과일 판매의 비중은 나머지인 20퍼센트에 불과하죠. 정(正)보다 기

(奇)로써 더 큰 성과를 거두고 있다는 걸 알 수 있습니다.

매출 비중만 놓고 보면 센비키야는 더 이상 과일 판매점이 아니라 과일 디저트·음료 판매점으로 봐야 할 겁니다. 하지만 한 가지 잊지 말아야 할 사실은 센비키야의 과일 주스, 케이크, 디저트가 소비자들에게 인기를 끌 수 있었던 건 ‘일본 최고급 과일 전문점’이라는 187년 동안 쌓아온 브랜드 이미지 덕분이라는 겁니다. 정(正)이 든든히 버티고 있었기 때문에 기(奇)를 통해 성과를 거둘 수 있었다는 걸 잊어서는 안 됩니다.

분위기를 즐김 권리를 쫓다

앞서 이야기했듯이 프랜차이즈 서점인 츠타야는 1980년대 초반 사업을 시작했을 때부터 책, 음반, 비디오를 한 곳에서 구입할 수 있다는 장점을 바탕으로 빠르게 성장한 회사인데요. 이곳 츠타야는 어떻게 돈을 벌고 있을까요? 소비자들의 취향을 반영하는 다양한 상품들을 갖춰 놓고 이를 멋들어진 공간에 매력적으로 진열하려면 일반적인 대형 서점보다는 운영비가 더 들어갈 텐데 말이죠.

츠타야에 돈을 벌어들여 주는 중요한 수익 모델 중 하나가 바로 ‘츠타바’입니다. 츠타바는 츠타야와 스타벅스의 일본어 발음인 스타밭쿠스를 합한 합성어인데요. 말 그대로 츠타야와 스타벅스가 함께

하는 사업 모델입니다.

츠타야는 1,500여 개 지점 가운데 매장 규모가 일정 크기를 넘는 대형 지점의 경우 모두 츠타야 안에 스타벅스가 들어와 있습니다. 여기서 들어와 있다는 표현은 말 그대로 츠타야 서점 공간이 있고 그 옆에 따로 스타벅스 매장이 마련된 게 아니라 츠타야와 스타벅스 매장이 한데 섞여 있는 것을 뜻합니다.

츠타야에 가보면 고객들이 편히 앉아 책을 읽을 수 있도록 폭신한 소파와 의자가 곳곳에 마련돼 있습니다. 좌석마다 개인 스탠드 조명이 있어서 은은한 불빛 아래서 편하게 책을 읽을 수 있죠. 이 같은 편안한 좌석들 역시 츠타야만의 아늑한 분위기를 만들어주는 장치들인데요. 이곳에 앉아 책을 읽기 위해서는 한 가지 꼭 지켜야 하는 룰이 있습니다. 스타벅스에서 음료를 주문해야 한다는 거죠. 스타벅스에서 음료를 주문한 고객만이 폭신한 좌석에 앉아 책을 읽을 수 있습니다.

매장에 서서 책을 읽는 건 얼마든지 가능합니다. 하지만 소파나 의자에 앉아서 책을 읽기 위해서는 반드시 스타벅스에서 음료를 사야 합니다. 일단 음료만 구매하면 시간제한 없이 얼마든지 편하게 여유를 즐기며 책장을 넘길 수 있습니다.

2019년 5월, 일본 출장을 갔을 때 정말로 스타벅스에서 음료를 사야만 자리에 앉을 수 있는지를 확인해보기 위해 음료를 사지 않은 채 츠타야 안에 있는 소파에 앉아봤는데요. 잠시 뒤 점원이 와서 ‘스타벅스에서 음료를 주문해야만 자리에 앉을 수 있다’고 정중하게

말하더군요.

그렇다면 츠타야 모델에서 발견할 수 있는 기정 전략은 무엇일까요? 그리 어렵지 않게 알 수 있습니다. 츠타야의 사업 영역에서 정(正)에 해당하는 부분은 책과 음반 같은 상품을 판매하는 거죠. 서점 이니까 책을 파는 게 주업인 건 당연합니다. 그리고 기(奇)에 해당하는 영역은 바로 스타벅스와 손잡고 매장 안에서 커피를 파는 사업입니다.

츠타야처럼 개성 있는 매장을 운영하기 위해서는 일반적인 대형 서점보다 더 많은 운영비가 들 수밖에 없는데요. 그냥 책과 상품을 팔기만 해서 이런 추가적인 비용을 감당하는 게 쉬운 일이 아닙니다. 그렇기 때문에 츠타야는 스타벅스와 협력해 ‘매장 안에 편하게 머무를 수 있는 권리’를 파는 전략을 선택했죠.

먼저 개성 있으면서도 편안한 분위기의 매장을 꾸며 사람들을 끌어들이었습니다. 그다음 이곳에서 편하게 책을 읽으며 여유 있는 시간을 보내고 싶은 사람들에게 스타벅스 음료에 ‘매장의 분위기를 즐길 수 있는 권리’를 입혀서 팔았죠. 음료 판매를 통해 얻은 수입은 스타벅스와 함께 나누고요. 이를 통해서 더 큰 매출과 이익을 거둘 수 있었습니다.

책을 판매하는 본업뿐 아니라 커피와 공간을 판매하는 부가 사업을 통해 안정적인 이익을 거두는 츠타야의 비즈니스 모델 역시 정(正)에만 집중하는 게 아니라 기(奇)를 활용해 성과를 내는 기정 전략의 대표적인 사례라고 할 수 있습니다.

한 가지 짚고 넘어가야 할 것은 기와 정, 그리고 정과 기는 서로 대립되거나 상반되는 개념이 아니라는 점입니다. 정이 있어야만 기가 힘을 발휘할 수 있고, 반대로 기를 통해 정을 더 강화할 수도 있습니다. 즉, 주력 사업이 탄탄한 입지를 갖고 있어야만 부가 사업도 탄력을 받을 수 있다는 건데요. 센비키야가 디저트·음료 사업으로 큰 매출을 거둘 수 있었던 것도 일본 최고급 과일 전문점이라는 브랜드를 갖고 있었기 때문입니다. 또한 츠타야가 매장 안에서 스타벅스 음료를 팔아서 안정적인 수익을 올릴 수 있는 것도 개성 있는 상품 구성과 진열이 돋보이는 츠타야의 공간이 사람들이 머물고 싶어 정도로 매력적이었기 때문이란 사실을 기억해야 합니다.

내가 만든 판으로 경쟁자를 끌어들여라

제아무리 위대한 기업이라 할지라도 그 뿌리를 거슬러 올라가다 보면 한 명의 인물과 마주하게 됩니다. 바로 창업자죠. 전 세계를 주름잡는 글로벌 기업이라도 처음에는 창업자 한 사람의 머릿속 아이디어와 의지, 그리고 행동으로 시작되기 때문인데요. 사람들은 위대한 기업을 만들어낸 창업자를 동경합니다. 그리고 아무것도 없는 상황에서 맨손으로 회사를 일궈낸 창업자일수록 더 큰 존경을 받습니다.

애플 창업자인 스티브 잡스가 괴팍스러운 성격에도 불구하고 오늘날 많은 이에게 영감을 주었던 것에는 태어나자마자 친부모에게 버림받은 입양아 출신이면서 대학을 중간에 그만두고 스스로 삶을 개척해나간 그만의 독특한 스토리가 큰 영향을 미쳤죠.

일본의 '경영의 신'들도 마찬가지입니다. 일본에는 경영의 신이라

불리는 세 명의 기업인이 있는데요. 바로 마쓰시타 고노스케(파나소닉 창업자), 혼다 소이치로(혼다 창업자), 이나모리 가즈오(교세라 창업자)입니다.

사실 일본에는 이들이 만든 회사보다 규모가 더 큰 기업들도 적지 않은데요. 미쓰이, 미쓰비시, 스미토모 같은 회사들이 그렇습니다. 일본의 3대 기업집단으로 꼽히는 이 회사들은 길게는 수백 년 전인 에도 막부 시대부터 오늘날에 이르기까지 일본 경제를 움직이고 있는 회사들입니다.

하지만 사람들은 이 회사들의 경영자가 아니라 앞서 말한 세 명을 일본을 대표하는 기업인으로 꼽습니다. 이들 세 명이 남들보다 훨씬 더 어려운 처지에서 시작해 온갖 어려움을 이겨내고 일본을 대표하는 큰 기업을 일궈냈기 때문입니다.

마쓰시타는 초등학교도 졸업하지 못했고, 혼다는 초등학교 졸업장이 전부였습니다. 이들보다 한 세대 뒤쯤 태어나 세 명 중 유일하게 살아 있는 이나모리는 대학을 졸업했지만 지방대 출신이라는 이유로 원래 다니던 회사에서 설움을 겪었죠. 학력 차별 때문에 기존에 담당하던 연구개발 업무에서 밀려난 것이 이나모리가 창업을 결심하게 된 계기였습니다.

이번에 소개할 칠갑농산 이능구 회장 또한 남보다 어려운 환경에서 자라 온갖 고생을 겪으며 회사를 키워낸 길로는 방금 말한 일본의 경영의 신들과 비교해도 결코 부족하지 않은 인물입니다.

칠갑농산이라는 이름만 들으면 농촌에 있는 작은 상점을 떠올리

는 사람들이 많을 텐데요. 1982년 설립된 이 회사는 연 매출 680억원(2018년 기준), 직원 수 450여 명에 달하는 식품기업입니다. 떡국용 쌀떡부터 시작해서 떡볶이용 떡, 각종 생면과 건면, 수제비, 냉동 만두를 비롯한 식품들을 생산하고 있죠. 뜨거운 물을 부으면 바로 먹을 수 있는 떡국과 쌀국수, 떡볶이 등 간편 조리식품 역시 판매하고 있습니다. 이 회사 제품의 80퍼센트는 쌀을 주원료로 하는 쌀 가공식품으로 칠갑농산은 국내의 대표적인 쌀 가공식품업체이자 강소 식품기업으로 꼽힙니다.

이능구 회장이 처음 쌀 가공식품과 인연을 맺은 건 회사를 설립하기 몇 년 전인 1970년대 중반부터인데요. 그는 그때부터 지금까지 50년 가까운 세월 동안 사업을 해오고 있습니다.

성실함으로 기회를 잡다

이능구 회장을 만나 인터뷰하고 또 그의 자서전 《나는 쉬운 길을 선택한 적이 없다》를 읽으면서 그의 성공 노하우를 크게 3가지로 정리해보았습니다.

첫째, 현장의 요구를 바탕으로 한 기술을 끊임없이 개발하라.

둘째, 탁월한 제품을 만드는 것만으로는 부족하다. 최대한 저렴하게 만들 수 있는 방법을 함께 고민하라.

셋째, 소비자에게 외면받는 시장에서 1등은 소용없다. 먼저 시장을 키워라.

충남 청양군 칠갑산 자락에 있는 가난한 집안에서 태어난 이능구 회장이 처음 서울로 올라온 건 그가 20대 후반이던 1972년이었습니다. 당시 그의 첫째 아들은 뇌막염에 걸려 태어난 직후부터 줄곧 제대로 몸을 가누지 못했습니다. 얼마 되지 않는 땅에서 뼈 빠지게 농사를 지어봐야 아들을 치료할 수 없다는 걸 잘 알고 있었죠. 아들의 치료비를 마련하기 위해 아내와 아들을 고향에 남겨둔 채 선택한 서울행이었습니다.

“원래는 강원도에 있는 광산에 들어가서 일하려고 했는데 친척분이 광산에서 일하는 건 너무 위험하고 몸도 망가지니까 차라리 자기한테 오라고 해서 서울로 올라갔어요”라고 그는 말했습니다.

가족을 위해 어떻게든 돈을 벌어야 했지만 중학교도 제대로 나오지 못한 그가 안정적인 직장을 구하는 건 기대할 수 없는 일이었는데요. 서울에 올라온 뒤 몇 년 동안은 아이스크림, 그 당시 표현으로는 아이스끼끼 가게에서 배달 일을 하면서 지냈습니다.

그 이후에는 친척의 소개로 도매업체에서 떡국용 쌀떡을 떼다가 여러 정육점에 가져다 파는 일을 시작했죠. 당시에는 사람들이 정육점에서 국거리용 소고기를 살 때 쌀떡을 함께 사서 떡국을 끓여 먹는 일이 많았기 때문입니다. 이때가 바로 이능구 회장이 쌀 가공 식품과 첫 인연을 맺은 순간입니다.

이렇게 5~6년간 부지런히 시내 곳곳을 돌아다니며 정육점들을 고객으로 확보한 덕분에 이능구 회장의 형편도 조금씩 피게 됩니다. 1970년대 후반에는 압구정동 등 서울 강남권에 대규모 아파트가 막 들어서기 시작했는데요. 럭키슈퍼, 우성슈퍼와 같은 슈퍼마켓들이 아파트 단지 안에서 처음으로 영업을 시작하던 시기이기도 합니다.

이 같은 슈퍼마켓들을 일일이 찾아다니며 대형 거래처를 확보한 덕분에 1980년대 초 무렵에는 사업이 어느 정도 자리를 잡을 수 있었습니다. “강남 슈퍼마켓들에 떡국 떡을 납품하기 시작하면서 1톤 트럭도 한 대 뽑고 돈도 어느 정도 만질 수 있었어요”라고 이능구 회장은 말합니다.

이능구 회장이 직접 공장을 차리고 떡을 만들기 시작한 건 1981년부터입니다. 유통업뿐 아니라 제조업으로까지 업역을 넓힌 건데요. 이 시기부터 앞서 말씀드린 이능구 회장의 3가지 경영 전략이 본격적으로 적용되기 시작합니다.

기술 개발로 규모의 판을 키우다

칠갑농산이 처음 설립된 1982년 무렵만 해도 떡 생산 공장들은 말만 공장이지 동네 방앗간 수준의 설비에 머물렀습니다. 방앗간보다 떡을 찌는 시루의 숫자가 많다 뿐이지 모든 생산 작업은

처음부터 끝까지 사람의 노동으로 채워졌습니다. 생산량이 늘어날 수록 상품 하나를 생산하는 데 드는 비용이 줄어드는 ‘규모의 경제’ 효과를 전혀 누릴 수 없는 구조였죠.

이능구 회장은 그때까지 해오던 것처럼 사람이 하루 종일 시루 앞에 붙어 앉아 떡을 찌는 가내수공업 방식으로는 회사 규모를 키울 수 없다는 걸 공장을 차린 지 얼마 지나지 않아 깨닫게 되는데요. 이 같은 문제를 해결하기 위해 그가 직접 개발한 기계가 스팀 압력을 활용해 불린 쌀을 몇 분만에 떡으로 찌내는 ‘스팀 압력 떡 증속기’입니다.

경기 파주와 충남 청양에 있는 칠갑농산 공장에 가면 기계 한 대 당 3분마다 최대 60킬로그램의 떡을 뽑아내는 이 기계를 볼 수 있는데요. 이능구 회장이 “대형 식품업체와의 경쟁 속에서도 칠갑농산이 40년 가까이 살아남을 수 있는 건 이 기계 덕분입니다”라고 말하며 보물처럼 아끼는 기계죠.

1980년대 중반 처음 개발된 이 기계는 이후 30여 년간 끊임없는 개량과 보안을 거쳐 오늘날과 같은 성능을 갖추게 되었습니다. 이능구 회장은 증속기에 대한 아이디어를 구상하고 설계한 뒤 증속기 도면을 직접 그려 기계 제작업체에 넘겼는데요.

정규 교육 과정을 통해 기계공학과 설계에 대해 배우지 못한 그가 복잡한 기계의 도면을 대략적이거나 그럴 수 있었던 건 현장에서 일하며 쌓은 경험 덕분이었습니다. 그는 이전에 몇 년 동안 지인과 함께 보일러와 수도 배관 공사를 전문으로 하는 작은 건설·설비

업체를 운영하기도 했었는데요. 당시 현장에 나가 공사를 감독하면서 회사 직원들한테 기계 설비가 어떤 원리로 작동하는지, 이런저런 부품들이 각각 어디에 쓰이는지를 배울 수 있었죠. 덕분에 현장에서 필요한 떡 생산 기계를 구상하고 설계할 정도의 실력을 쌓을 수 있었습니다.

다른 떡 공장들이 시루로 찌서 떡을 만들던 시절, 스팀 압력으로 대량의 떡을 순식간에 만들어내는 스팀 압력 증속기를 갖게 된 덕분에 칠갑농산은 경쟁업체들보다 더 싼 비용으로 더 많은 제품을 만들어낼 수 있게 됩니다. 사업 초창기 칠갑농산이 앞으로 치고 나갈 수 있었던 원동력이었죠.

이능구 회장은 여기에서 만족하지 않고 계속해서 칠갑농산만의 생산 기계를 만드는 데 큰 돈을 투자했습니다. 떡을 팔아 번 돈의 대부분을 생산 설비를 갖추는 데 투자했던 거죠. 현장에 필요하다고 생각되는 기계가 있을 때마다 새로운 기계를 만들어내고 또 기존 기계의 성능을 높이기 위해 계속해서 개조 작업을 했던 건데요.

“솔직히 어떤 때는 공장 설비와 기계에 엄청난 돈을 투자하는 게 무모한 일이라고도 생각했어요. 기계 하나를 제대로 만들기 위해 중간 제작 단계에서 엄청나게 많은 불량품들을 내다 버려야 했거든요. 수억 원을 들여 만든 기계가 애초 생각과는 달리 제대로 작동을 안 해 고물상에 팔아넘겨야 할 때도 있었고요. 제가 아이디어를 내고 설계도까지 그려가면서 수없이 많은 실패 끝에 만든 기계를 기계업자들이 그대로 베껴서 다른 곳에 팔아버릴 때면 ‘정말 어떻게

이럴 수가 있나' 하는 절망감까지 들었죠.”

하지만 이능구 회장은 결국 그렇게 계속해서 생산 설비에 투자했던 게 칠갑농산이 지금껏 살아남을 수 있었던 가장 큰 비결이라고 말했습니다.

“수십 년 동안 현장에서 기계를 개조해나간 덕분에 이제는 기계업자들이 따라 만들 수 없을 정도로 기계가 정교해졌어요. 또 기계를 제대로 작동시키기 위해 필요한 아주 세밀한 노하우까지 터득하게 됐죠. 지금은 누가 우리 기계를 그대로 가져간다고 해도 절대로 우리와 똑같은 제품은 못 만든다고 장담할 수 있어요.”

이처럼 칠갑농산은 끊임없는 기술 개발을 통해 대기업 계열 식품회사들을 비롯한 경쟁업체들과의 경쟁에서 살아남을 수 있었습니다.

나만의 경쟁력을 어떻게 완성시킬 것인가

좋은 품질의 제품을 저렴한 가격에 내놓는 것은 제조업 분야에서 성공하기 위한 기본 조건인데요. 누구나 다 알고는 있지만 실천하기는 쉽지 않은 조건입니다. 제품의 품질을 높이기 위해서는 생산 비용을 늘릴 수밖에 없고 결국 가격도 올라갈 수밖에 없기 때문이죠. 그렇다면 이능구 회장은 이 같은 문제를 어떻게 해결할 수

있었을까요?

칠갑농산이 생산하는 메밀국수는 회사의 주력 상품 중 하나입니다. 고급 호텔 일식당에서도 꾸준히 사용할 정도로 그 품질을 인정받고 있죠. 이 메밀국수가 오랜 시간 동안 인기를 끌고 있는 건 경쟁 상품에 비해 메밀 함량이 높기 때문인데요.

메밀은 밀과 쌀에 비해 반죽을 만드는 것도 어렵고 국수로 뽑은 뒤 건조하는 과정도 까다로운 편입니다. 면에 메밀을 듬뿍 넣고 싶어도 기술력이 없다면 마음대로 넣을 수가 없죠.

칠갑농산은 앞서 설명한 것처럼 1980년대 초반부터 쌀 가공식품을 만들면서 축적해온 기술력 덕분에 국수에 들어가는 메밀 함량을 높일 수 있었습니다. 그리고 메밀을 넣을 때도 메밀의 좋은 영양분을 더 많이 담기 위해 생메밀을 볶은 뒤 빵아서 만든 가루를 사용하고 있는데요.

그런데 여기서 한 가지 고민거리가 있었습니다. 메밀을 볶을 때 너무 오랜 시간 볶으면 메밀의 영양분이 파괴되기 때문에 그렇게 되기 전까지만 볶았는데요. 이렇게 적절한 시간만 들여 볶아낸 메밀가루로 국수를 만들면 우리가 흔히 아는 까무잡잡한 색깔의 면발이 나오지 않는다는 문제가 있었습니다. 오랜 시간 볶아내 조금은 타서 거무스름해진 메밀을 재료로 해서 만들어야만 짙은 색깔의 메밀국수를 뽑아낼 수 있었습니다.

영양분이 더 많이 담긴 메밀국수라 해도 면발의 색깔이 옅은 갈색이라면 시장에서 소비자들의 선택을 받기가 어려울 수도 있었는

데요. 여기서 이능구 회장의 고민이 시작됩니다. 맛과 영양을 택하면 상품을 시장에서 팔기가 힘들어지고, 많이 파는 걸을 택하자니 소비자들에게 맛과 영양이 떨어지는 상품을 팔아야 하는 문제였습니다.

이능구 회장은 이 두 가지 선택지 중 하나를 고르는 게 아니라 제3의 해법을 찾아냈는데요. 바로 검은 쌀, 그러니까 흑미를 넣어 국수를 뽑아내는 것이었습니다. 검은 색깔의 흑미를 섞으면 메밀을 더 볶지 않고도 사람들이 좋아하는 검은 빛깔의 메밀국수를 만들 수 있었기 때문이죠. 그런데 메밀국수에 흑미를 넣겠다는 결정을 하자 새로운 걱정거리가 또 하나 생겼습니다. 한 가지 문제를 해결하면 곧바로 다른 문제가 뒤따라오는 건 회사를 경영하면서 항상 마주할 수밖에 없는 일이었습니다.

흑미를 섞어 국수를 만드는 해법의 걸림돌은 바로 흑미의 비싼 가격이었습니다. 흑미는 백미보다 가격이 몇 배는 더 비싼데요. 아무리 대량 구매를 통해 구매 가격을 낮춘다고 해도 흑미를 넣어서 국수를 만들면 경쟁 상품보다 훨씬 더 비싼 가격을 매길 수밖에 없었습니다. 맛도 좋고 건강에도 좋은 뛰어난 품질의 상품을 만들 수는 있지만 비싼 가격 때문에 시장에서 소비자들의 선택을 받는 걸 기대하기는 힘든 상황이었죠.

이능구 회장은 이 문제를 직접 농사를 지어 흑미를 수확하는 방법으로 해결합니다. 현재 칠갑농산은 충남 청양에서 약 8,000평 규모의 직영 농장을 운영하고 있습니다. 이 중 흑미 재배 면적은

2,000평이고요. 배추 2,000평, 보리는 4,000평에 달합니다.

칠갑농산은 만두를 만들 때도 만두 속에 들어가는 배추김치를 직접 마련하고 있는데요. 직영 농장에서 키운 배추로 김장을 담가 사용하는 것이죠. 미숫가루 등의 원료로 들어가는 보리 역시 농장에서 수확한 보리로 마련하고 있습니다. 지금도 이능구 회장의 부인인 유순식 여사가 농사철이면 청양군 농장에 눌러 살면서 농장 일을 직접 관리하고 있습니다.

덕분에 재료를 외부에서 시들일 때보다 원가를 크게 낮출 수 있었고, 제품 생산에 필요한 재료들을 안정적으로 확보할 수 있었습니다.

‘좋은 재료로 만든 좋은 제품이니깐 비싸도 그냥 사주세요’라고 소비자들에게 호소해봤자 먹히지 않는다는 게 이능구 회장이 반세기 가까이 사업을 해오면서 배운 교훈입니다.

경쟁자를 끌어들이 시장을 키우다

이능구 회장이 칠갑농산을 키워온 과정에서 배울 수 있는 세 번째 경영 교훈은 소비자에게 외면받는 조그만 시장에서 1등이 되려고 하기보다는 자기 노하우를 공개해서라도 먼저 시장을 키우려고 했던 자세입니다.

스팀 압력 떡 증숙기 사례에서도 볼 수 있듯이 이능구 회장은 좋은 상품을 생산하는 데 필요한 설비·기술 개발에 투자를 아끼지 않는 인물인데요. 쌀 가공식품을 오랫동안 상하지 않게 만들어주는 기술은 사업 초창기에 그가 가장 갖고 싶은 기술이었습니다.

칠갑농산이 처음 사업을 시작한 1980년대 초반만 해도 국내에서 생산되는 쌀떡, 국수 등의 유통기한은 길어도 채 열흘이 되지 못했습니다. 특히 건조하지 않은 생면은 하루만 지나도 쉬어버려서 공장에서 가까운 지역이 아니고서는 애초에 팔 수조차 없었습니다.

열흘밖에 되지 않는 유통기한을 늘리지 않고서는 칠갑농산을 비롯한 국내 업체들의 쌀 가공식품 판매가 늘어나길 기대할 수 없었습니다. 산 지 며칠만 지나도 먹을 수 없게 돼버리는 식품을 소비자들이 좋아할 리 없었으니까요. 방부제를 넣으면 유통기한을 길게 늘릴 수 있었지만 방부제가 잔뜩 들어간 식품을 소비자들이 굳이 사 먹을 이유도 없었습니다.

어떻게 하면 떡과 국수 같은 쌀 가공식품의 유통기한을 늘릴 수 있을지 고민하던 이능구 회장의 눈이 번쩍 뜨인 건 일본에서였습니다. 1980년대 중반 그는 정부 지원을 받아 국내 쌀 가공업체 임직원들과 함께 일본 식품회사들을 찾아가는데요. 이곳에서 일본 회사들이 만드는 쌀 가공식품의 유통기한은 세 달이 넘는다는 사실을 알고 깜짝 놀랍니다. 똑같이 쌀로 만든 식품인데 유통기한이 비교할 수 없을 정도로 길었던 거죠.

이능구 회장은 일본에서 돌아오자마자 곧바로 식품 전문가들을

찾아다니고 직접 관련된 연구 문헌들을 뒤적이면서 일본 업체들이 만든 쌀 가공식품이 몇 달 동안 상하지 않는 이유에 대해 알아보는데요. 그런 과정을 통해 일본에서는 술의 원료인 주정으로 식품을 살균 처리해 유통기한을 늘렸다는 사실을 알게 됩니다.

“일본에서 주정을 살균제로 사용한다는 사실을 알고 어떻게 하면 주정을 구할 수 있는지부터 확인해봤어요. 그랬더니 당시 주정을 구하려면 수입하는 방법밖에 없었는데 세무서에서 몇 번이나 수입 허가를 안 내주더라고요. 주정에 물만 타면 바로 술이 되니까 세무서에서 함부로 허가를 안 내주었던 거죠. 여러 과정을 거쳐 간신히 주정을 수입하긴 했는데 막상 갖고 오니까 이걸 어떻게 활용해야 할지 아무도 모르는 거예요. 몇 달 동안 이런저런 실험을 하면서 주정을 분무기에 넣어 제품에 뿌려도 보고, 제품 반죽에 넣어보기도 하고, 완성된 제품을 주정에 살짝 담갔다 빼기도 하면서 어떻게 활용하는지를 직접 배워나가는 수밖에 없었어요.”

여러 시도와 실패 끝에 이능구 회장은 주정침지법을 개발해내는데요. 이 방법은 식품의 겉면을 주정으로 코팅함으로써 살균 효과를 얻는 방법이었습니다. 유통기한을 늘리는 가장 효과적인 방법이었습니다.

이 주정침지법을 통해 이능구 회장은 쌀떡, 수제비, 국수, 냉면, 칼국수면 등 쌀 가공식품의 유통기한을 방부제를 활용하지 않고도 3~5개월까지 늘릴 수 있었습니다. 특히 냉면의 면과 반건조 국수면의 유통기한은 하루에서 수개월로 늘어났습니다. 덕분에 칠갑농

산은 경기 파주 공장과 가까운 서울뿐 아니라 전국 곳곳으로 판매망을 넓혀 나갈 수 있었죠.

그리고 얼마 뒤 이능구 회장은 한 가지 결단을 내리는데요. 주정침지법 기술을 다른 식품업체들도 무상으로 쓸 수 있게 한 거죠. 주정침지법 특허의 소유권을 식품 관련 협회에 넘겼습니다. 자신이 공들여 개발한 특허를 경쟁자들에게 제공한 건데요. 그가 이런 결정을 내린 이유는 무엇이었을까요?

“주정침지법 특허를 저희 회사만 계속 사용한다면 칠갑농산 혼자 돈을 잘 벌 수 있었겠죠. 하지만 그렇게 해서 버는 돈은 한계가 있어요. 그 당시 소비자들의 머릿속에는 ‘쌀로 만든 식품은 며칠 지나면 버려야 한다’는 생각이 박혀 있었죠. 사람들이 다들 이렇게 생각하고 있는데 쌀 가공식품을 팔아봤자 얼마나 팔겠어요. 아주 작은 시장이죠. 제가 갖고 있는 특허를 풀어야 다른 업체들도 유통기한이 오래가는 상품을 만들 수 있고 그래야 소비자들의 인식이 바뀌면서 시장도 훨씬 더 커질 수 있죠. 좁은 시장에서 혼자 1등을 하는 것보다 일단 시장을 넓히는 게 맞다고 생각했어요. 우리 회사는 기술력이 있으니까 넓어진 시장에서도 계속해서 앞서 나갈 수 있다고 판단했고요.”

이능구 회장의 예상대로 주정침지법 기술이 보급되면서 쌀 가공식품 시장은 물론 식품업계 전체에 큰 변화가 일어났습니다. 방부제를 사용하지 않고도 유통기한을 크게 늘릴 수 있게 되면서 새로운 상품들이 쏟아져 나왔습니다. 덕분에 쌀 가공식품 시장의 규모

가 빠른 속도로 늘어났고요. 시장이 커지면서 선두 기업인 칠갑농산의 매출과 이익도 늘어났죠.

이능구 회장은 말합니다.

“시장의 크기를 넓히는 건 1등 기업만이 할 수 있다.”

그가 이렇게 단언할 수 있는 건 이를 행동으로 증명했기 때문입니다.

오늘날에도 마쓰시타 고노스케, 혼다 소이치로, 이나모리 가즈오 같은 ‘경영의 신’들의 경영 사례가 꾸준히 연구되고 그들이 쓴 책들이 계속해서 팔리는 건 시대와 업종을 가리지 않고 강한 기업을 키워낸 창업자들에게는 몇 가지 공통점이 있기 때문입니다. 사람들은 이를 배워서 익힌 뒤 자신도 따라 하고 싶어 하니까요.

자전거에 쌀떡 봉지를 가득 싣고 서울 서교동 오르막 언덕길을 오르던 이능구 회장이 50년 가까운 세월을 거치며 연 매출 680억원의 회사를 일굴 수 있었던 것도 그가 이러한 창업자들에게서 볼 수 있는 공통점을 갖고 있었기 때문입니다.

기존 법칙을 당연하게 받아들이지 말라

평소 와인을 즐기지 않는 사람들도 옐로 테일 Yellow tail이란 와인 브랜드를 한 번쯤은 들어봤을 텐데요. 물론 마셔본 사람도 적지 않을 겁니다. ‘yellow tail’이라고 적힌 글씨 아래에 캥거루 한 마리가 뛰노는 디자인의 오스트레일리아산 와인이죠.

옐로 테일은 오스트레일리아 와인 수출량의 20퍼센트를 차지하는 국가대표 와인으로 전 세계 50여 개국에 수출되고 있습니다. 옐로 테일이 전 세계에서 인기를 끄는 가장 큰 요인은 바로 가성비입니다. 한국에서도 마트나 편의점에 가면 750밀리리터 한 병에 1만원대 가격에 살 수 있죠. 와인은 비싸다는 고정관념을 깬 저렴한 가격의 와인입니다. 물론 맛도 괜찮은 편이고요. 와인의 깊은 맛을 음미할 줄 모르는 와인 문외한이더라도 부담 없이 편하게 마실 수 있는 와인이라는 게 대체적인 평가입니다.

그렇다면 이 옐로 테일(정확히 말하자면 ‘옐로 테일’은 와인 상품명이고, 이 와인을 만드는 회사는 ‘카셀라 와인즈’지만 이 글에서는 독자의 이해를 돕기 위해 회사를 말할 때도 옐로 테일이라는 표현을 사용합니다)은 언제부터 전 세계 소비자들에게 인기를 끌기 시작한 걸까요? 가격이 저렴한 데다 맛도 나쁘지 않은 가성비 좋은 와인이니 이 회사에서 만든 와인들은 원래부터 큰 인기를 끌었을까요?

그렇지 않습니다. 옐로 테일을 만드는 와이너리(와인 양조장)가 처음 운영을 시작한 건 1969년입니다. 그리고 옐로 테일이 처음 미국 시장에서 인기를 끌기 시작한 건 2001년부터입니다. 그 이전 30년 동안 이 회사에서 만든 와인은 그저 그런 수많은 오스트레일리아산 와인 중 하나로 취급받았을 뿐입니다. 변방의 와인 생산 국가에서 온 별 볼일 없는 와인이었죠.

그렇다면 옐로 테일은 어떻게 약 20년 만에 미국은 물론 전 세계 와인 시장을 제패할 수 있었을까요? 우리가 살펴볼 내용은 이 질문에서부터 시작됩니다.

약 20년 전 미국 시장에서 첫 선을 보인 옐로 테일은 오늘날 세계에서 가장 널리 알려진 와인 브랜드입니다. 와인 시장 전문 조사기관인 ‘와인 인텔리전스’가 2019년 3월 발표한 ‘글로벌 와인 브랜드 파워 인덱스 2019’ 조사에서도 가장 인기 있는 와인 브랜드 1위로 뽑혔죠. 전 세계 20개국에 있는 2만 명의 와인 애호가들을 대상으로 조사한 자료입니다.

미국 와인 시장에서의 점유율도 굳건히 유지하고 있습니다. 미

국의 주류 전문매체인 ‘더드링크비즈니스’에 따르면 옐로 테일은 2017년에도 미국에서 가장 많이 팔린 와인 5위에 이름을 올리고 있습니다.

정체된 시장, 똑같은 전략

옐로 테일의 미국 시장 상륙이 시작된 2001년 무렵, 미국의 와인업계는 절대 강자가 없는 상황 속에 수많은 업체가 시장 점유율을 둘러싸고 치열한 경쟁을 펼치고 있었습니다. 상위 8개 기업이 전체 시장의 75퍼센트를 차지하고 있었고, 약 1,600개 업체들이 나머지 25퍼센트의 시장을 두고 쟁탈전을 벌이고 있었죠.

와인회사들은 생존을 위한 치열한 싸움을 벌였지만 전체 시장 규모는 좀처럼 늘어나지 않았습니다. 그 무렵 미국의 와인 시장은 전 세계에서 세 번째로 큰 약 200억 달러 규모였습니다. 하지만 1인당 와인 소비량은 시장 규모에 걸맞지 않은 초라한 수준으로 세계 31위에 불과했습니다. 인구가 많고 경제력이 높다 보니 시장 규모 자체는 작지 않지만 미국인 개개인을 보면 와인을 즐기는 사람들을 쉽게 찾아보기 힘들었다는 뜻입니다. 그리고 이 말은 곧 그동안 와인을 마시지 않던 사람들을 새로운 고객으로 끌어들이기 수만 있다면 시장 규모 자체가 급성장할 수 있다는 뜻이기도 했습니다.

하지만 시장 규모가 커질 기미는 좀처럼 나타나지 않았는데요. 그 이유는 미국의 와인업체들이 기존의 경쟁 법칙에서 한 발자국도 벗어나지 않았기 때문입니다. 2000년 무렵 미국의 와인업계는 크게 두 그룹의 회사들로 나눌 수 있었습니다.

첫 번째 그룹은 고급스러운 브랜드 이미지와 와인 애호가만이 감별해낼 수 있는 미세한 맛의 차이에 초점을 맞춘 높은 가격대의 프리미엄 와인을 생산·판매하는 업체들이었습니다. 오랜 역사를 바탕으로 명성을 갖추고 있는 프리미엄 와인업체들은 고급스러운 이미지와 복잡 미묘한 와인 맛을 유지하기 위해 마케팅과 생산 과정에 막대한 비용을 들이고 있었죠.

이들과 구별되는 두 번째 그룹은 낮은 가격대의 와인을 생산·판매하는 저가 와인회사들이었습니다. 와인 시장 전체가 프리미엄 와인과 저가 와인 두 부류로 나뉘어 있을 뿐 다른 상품군은 별달리 없는 상황이었습니다. 두 그룹은 판매하는 상품의 가격대는 달랐지만 모두 동일한 경쟁 요소들에 집중하고 있었습니다.

좀 더 쉽게 설명하자면, 프리미엄 와인업체든 저가 와인업체든 가릴 것 없이 당시 와인회사들이 경쟁에서 이기기 위해 집중적으로 챙기던 요소는 다음 7가지입니다.

우선 당연히 같은 그룹에 속한 경쟁업체보다 더 싼 가격으로 제품을 내놓기 위해 노력했고요(①), 고급스러운 브랜드 이미지를 만들고 유지하기 위해 각종 와인대회 수상경력과 각종 전문용어를 와인 병에 입혀 자신들의 와인을 알리는 전략을 사용했습니다(②). 또

한 TV, 신문, 라디오, 잡지 등의 대중매체에 광고를 신기 위해 막대한 예산을 사용했습니다(③). 와인을 만드는 최신 생산 설비를 갖추기 위해 계속해서 투자했습니다(④). 이와 함께 와인에 들어가는 포도가 자라는 포도 산지의 전통과 역사를 강조하고(⑤), 타닌 함량과 오크 향처럼 와인의 미세한 맛의 차이를 결정짓는 요소들을 유지하기 위해서도 큰 투자를 했죠(⑥). 마지막으로 모든 소비자들의 취향을 만족시키기 위해 가급적 다양한 포도 품종으로 다양한 와인을 만들었습니다(⑦).

2000년 무렵 미국의 프리미엄 와인업체든 저가 와인업체든 투자한 돈의 액수에는 차이가 있었지만 이 7가지 요소에만 집중 투자했습니다. 경쟁에서 승리하기 위해 꼭 갖춰야 하는 핵심 요소들이라고 생각한 것이죠.

시장 바깥의 새로운 고객을 발굴하는 법

이쯤에서 ‘옐로 테일도 저가 와인이잖아. 특별한 전략이 있어서 성공한 게 아니라 싼 가격에 맞까지 나쁘지 않으니 성공한 거 아니야?’라고 생각할 수도 있을 겁니다.

물론 적당한 가격과 괜찮은 맛, 즉 가성비가 옐로 테일이 미국을 포함한 전 세계 와인 시장에서 성공하는 데 큰 역할을 한 건 맞습니

다. 하지만 옐로 테일이 와인업체들이 그동안 쪽 따라오던 게임의 룰을 그대로 따르기만 했다면 아무리 가성비가 좋더라도 그럭저럭 괜찮은 수많은 와인 중 하나에 머무를 수밖에 없었을 것입니다.

그렇다면 옐로 테일은 어떻게 시장을 새롭게 정의하고 또 어떻게 그동안 와인 시장의 바깥에 머물던 새로운 고객들을 발굴해 이들로 하여금 옐로 테일 와인을 집어 들게 했을까요?

이를 설명하기 위해서는 우선 회사의 기존 전략과 자산을 면밀하게 분석한 뒤 제거할 요소는 과감히 없애버리고, 힘을 뺄 부분은 적당히 힘을 빼고, 인력과 비용을 더 투자해야 할 부분에는 투자를 늘리고, 업계에서 그동안 제공하지 않았던 가치가 있다면 새롭게 제공함으로써 ‘경쟁에서 승리하는 기업을 만드는 법’에 대해 알아야 합니다. 이러한 전략을 제거하다 **Eliminate**, 감소하다 **Reduce**, 증가시키다 **Raise**, 창조하다 **Create**를 뜻하는 영단어의 앞 글자를 따서 ‘ERRC 기법’이라고 부릅니다. 경쟁자가 없는 시장을 새롭게 만드는 전략을 뜻하는 ‘블루오션 전략’의 권위자인 김위찬 유럽경영대학원 **INSEAD** 원장이 만들어낸 경영 분석 기법입니다. 지금 다루고 있는 옐로 테일의 사례 역시 김 교수와 르네 마보안 유럽경영대학원 교수의 저서 《블루오션 전략》에 나온 내용을 참고했습니다.

ERRC 기법의 가장 큰 장점은 해당 업계에 속한 수많은 기업이 펼치는 치열한 경쟁과 그 안에서 자기 회사가 취하고 있는 전략을 동시에 비교하면서 파악할 수 있다는 점입니다. 모든 업체가 차별점 없이 동일한 요소에만 초점을 맞춰 경쟁하고 또 오직 가격만이

상품군을 구분하는 잣대가 되는 시장은 레드오션 시장의 전형적인 모습입니다. 수많은 와인업체가 경쟁하고 있었지만 이들은 모두 동일한 게임의 룰을 따르고 있었던 것이죠.

이런 상황에서 옐로 테일의 미국 시장 상륙이 시작되는데요. 옐로 테일은 ERRC 기법을 통해 여러 경쟁 요소들 중에서 경쟁에서 이기기 위해 자신들에게 꼭 필요한 요소들만을 추려내어 비용을 절감했습니다. 또 새로운 경쟁 요소를 추가로 도입함으로써 다른 업체들이 제공하지 않았던 가치를 새롭게 소비자들에게 제공하는 데 성공합니다.

우선 ERRC 기법을 활용하기 위해서는 다음 4가지 질문을 던져봐야 합니다. 이 질문들은 각각 제거, 감소, 증가, 창조라는 4가지 키워드를 다루고 있습니다.

1. 업계에서 당연하게 여기는 요소들 중에 어떤 것을 '제거'할 것인가?
2. 어떤 요소를 업계의 표준 이하로 '감소'시킬 것인가?
3. 어떤 요소를 업계의 표준 이상으로 '증가'시킬 것인가?
4. 업계에서 제공한 적이 없는 어떤 새로운 요소를 '창조'할 것인가?

어떻게 게임의 룰을 바꿨는가

옐로 테일은 앞선 4가지 질문을 바탕으로 게임의 룰을 스

스로 만들어나가기 시작합니다.

1. 어렵고 복잡한 것을 제거하다

옐로 테일은 가장 먼저 와인 병에서 와인에 대해 설명하는 복잡하고 이해하기 힘든 전문용어를 없앴습니다. 경쟁업체들의 와인 병에 그려진 것과 같은 고급스러운 이미지도 없애버렸죠.

전문용어를 사용해 이 와인이 얼마나 좋은 와인인지 설명하려고 해봐야 대부분의 소비자는 무슨 말인지 이해하지도 못하고, 오히려 그렇게 알아들을 수 없는 용어가 잔뜩 실린 와인 병 때문에 사람들이 와인을 '쉽게 즐기기 힘든 어려운 술'로 여긴다는 것을 간파했기 때문입니다.

와인 병도 선명한 노란색과 빨간색 바탕에 캔거루가 뛰노는 모습을 디자인함으로써 사람들의 눈에 쉽게 들 수 있게 했죠. 브랜드를 표기할 때 'yellow tail'이라고 소문자를 사용한 것도 최대한 사람들이 부담 없이 집어 들게끔 하기 위해서였습니다.

또한 그동안 와인 회사들이 좋은 와인을 결정하는 결정적인 요소라고 생각했던 타닌 함량, 오크 향, 복합적인 맛, 숙성 품질 등을 유지하기 위한 투자도 없애거나 크게 줄였습니다. 와인 숙성 기간을 단축함으로써 와인 생산에 들어가는 비용과 기간을 줄일 수 있었고요. 이를 통해 현금 회전이 더 빨라지는 경영상의 이점도 누릴 수 있었습니다.

또 누구나 즐길 수 있도록 단순한 맛의 와인을 만들고 여기에 과일 향을 첨가했습니다. 와인에 과일 향을 넣자 와인업계에서는 “저건 와인이 아니라 주스다”라는 비난의 목소리가 터져 나왔지만 옐로 테일은 신경 쓰지 않았습니다. 소비자들이 원하는 게 바로 맥주처럼 가벼운 마음으로 편하게 즐길 수 있는 와인이라는 확신이 있었기 때문이죠. 마트나 편의점에서 맥주를 고를 때 맥주 캔에 적힌 어려운 전문용어를 읽어야 할 필요가 없듯이 와인 역시 그렇게 손쉽게 고를 수 있어야 한다는 생각이었습니다.

2. 번거로움을 줄이다

옐로 테일이 다른 업체들과 비교해 투자를 줄인 요소들에 대해서도 알아보을까요? 지금은 만드는 와인의 종류가 늘어났지만 2000년 무렵만 해도 옐로 테일은 오로지 두 종류의 와인만 제공했습니다. 레드 와인과 화이트 와인 이렇게 단 두 종류였죠. 다른 업체들이 최대한 많은 종류의 와인을 내놓기 위해서 머리를 싸매던 것과는 전혀 다른 선택이었는데요.

와인을 고르러 대형마트의 와인 코너나 와인 전문점에 가본 사람들이라면 진열대를 뺨뺨하게 채운 난생처음 들어보는 이름의 와인들을 보며 주눅이 들던 경험이 있을 겁니다. 옐로 테일은 딱 두 종류의 와인만을 판매함으로써 소비자들이 어떤 와인을 선택할지 한참을 고민해야 하는 번거로움을 없애버렸습니다. 레드 와

인 아니면 화이트 와인 이렇게 두 종류밖에 없었으니까요.

와인 종류를 줄임과 동시에 업계 최초로 레드 와인과 화이트 와인을 같은 병에 담아서 판매했습니다. 당시에는 엄청난 파격으로 여겨지던 시도였죠. 레드 와인과 화이트 와인은 그 성질이 다른 만큼 보관하는 병도 달라야 한다고 생각해왔기 때문입니다. 레드 와인이든 화이트 와인이든 같은 모양의 병에 담아 판매함으로써 와인 생산 공정이 단순화되는 이점이 생겼고, 레드 와인과 화이트 와인을 같은 진열대 위에 올려놓고 동시에 판매할 수 있게 됐습니다.

이처럼 옐로 테일은 기존 와인업체들이 당연히 해야 된다고 생각했던 많은 일들을 하지 않거나 이에 들어던 노력을 크게 줄임으로써 다른 와인과 구별되는 돋보이는 와인이 되는 데 성공했습니다. 그런데 남이 하는 걸 안 하는 것만으로는 결코 업계 최고의 자리에 오를 수 없겠죠. 여기에 더해 남들이 안 하는 걸 해야만 최고가 될 수 있습니다.

3. 관찰의 방향을 넓히다

옐로 테일이 다른 업체들보다 더 많이 투자하고 또 경쟁업체들은 신경 쓰지 않았지만 새롭게 투자한 분야는 무엇일까요? 먼저 증가시킨 요소부터 살펴보겠습니다.

옐로 테일이 다른 업체들에 비해 더 많은 노력을 기울인 분야

는 소비자들을 관찰하는 일이었습니다. 물론 옐로 테일 말고 다른 와인회사들도 자신의 상품을 구매하는 소비자들을 관찰하는 일을 게을리하지 않았습니다. 이들 역시 소비자들을 세심하게 관찰했고 이들에게 어떤 상품을 제공할지 고민한 뒤 타깃 집단에 맞춘 새로운 와인을 내놨죠.

옐로 테일은 소비자들을 관찰하되 그 방향을 바꿨다는 점에서 그들과 달랐습니다. 다른 회사들이 원래부터 와인을 구매하던 기존 고객들의 욕구, 만족 사항, 불만족 사항을 파악하는 데 집중했다면 옐로 테일은 와인을 마시지 않는 비고객들이 '왜 와인을 마시지 않는지'를 파악하는 데 집중했던 것이죠.

옐로 테일은 미국 시장에 진출하기 전 맥주와 칵테일을 즐겨 마시는 소비자들을 대상으로 심층 조사를 했습니다. 이들에게 왜 똑같은 술인데 맥주와 칵테일은 자주 마시면서 와인을 마시는 건 꺼려하는지를 캐물었죠. 그리고 이런 조사를 통해 와인을 마시지 않는 대부분의 대중들은 와인의 고급스러운 이미지를 부담스럽게 느낀다는 사실을 알게 됐죠. 와인업체들이 자신의 와인을 고급, 프리미엄 와인으로 선전하는 게 오히려 소비자들이 와인을 집어 드는 걸 막고 있다는 것이었습니다.

이 사실을 알게 된 옐로 테일은 친근하고 대중적인 브랜드를 만드는 데 집중했습니다. 앞서 설명했던 제거, 감소 전략도 와인의 그런 잘난 체하는 이미지를 없애기 위한 선택이었죠.

4. 새로운 가치를 만든다

옐로 테일이 그동안 다른 업체들이 하지 않았던 일을 새롭게 시작한 것은 무엇일까요? 옐로 테일이 새롭게 창조해낸 경쟁 요소, 가치는 무엇일까요? 그것은 바로 와인을 부담 없이 마시기에 좋은 쉽고, 편하고, 재미있는 술로 알리려는 노력이었습니다. 미국 시장 진입 초기의 마케팅 전략도 모두 이 같은 목표를 이루기 위해 세우고 실천했습니다.

옐로 테일은 대중매체를 통한 광고에는 경쟁업체들보다 적은 돈을 투자했는데요. 대신 고객들과 직접 만나는 판매점에서 재미있고 경쾌한 경험을 심어주는 데 주력했습니다. 누구나 편하게 마실 수 있는 와인이라는 점을 알리기 위해서였죠.

소매업체에서 와인을 판매하는 직원들에게 서부 영화에 나오는 인물들이 입는 의상을 입혔습니다. 오스트레일리아 역시 유럽인들의 개척으로 만들어진 국가이기 때문에 개척 시기에는 카우보이의 갈색 모자와 부츠, 방수포로 만들어진 재킷 등을 즐겨 입었는데요. 판매원들에게 이런 서부 영화 스타일의 옷을 입힘으로써 '항상 유쾌하고 모험심이 강한 나라인 오스트레일리아에서 온 쉽고 편한 와인'이라는 점을 알렸습니다. 그리고 재미있는 의상을 입은 판매원들이 복잡하게 따지지 않고 오로지 레드 와인 하나와 화이트 와인 하나만 추천해주는 판매 방식 덕분에 옐로 테일에 대한 입소문이 퍼지게 됐습니다.

앞서 이야기했듯이, 옐로 테일은 숙성 품질에 대한 투자를 크게 줄이고 또 와인 종류와 관계없이 똑같은 병을 사용하는 방식으로 생산 비용을 크게 낮추었는데요. 또한 오스트레일리아에서 온 쉽고 편한 와인이라는 입소문이 나면서 옐로 테일을 찾는 고객들이 크게 늘었고 덕분에 다른 저가 와인들에 비해서 높은 가격을 매길 수 있었습니다.

대용량 병에 담아 판매하는 값싼 와인을 ‘저그 와인’이라고 부르는데요. 2001년 출시 당시 옐로 테일의 병당 가격은 6.99달러로 저그 와인보다 두 배나 더 높은 가격이었죠. 생산비는 줄이고 판매 가격은 그에 비해 높게 유지할 수 있었던 것이 옐로 테일이 오늘날까지 승승장구할 수 있는 비결입니다.

《블루오션 전략》에서는 옐로 테일을 새로운 시장(블루오션)을 만들어 큰 이익을 창출한 대표적인 사례로 소개하고 있습니다. 옐로 테일은 기존 업체들을 지배하던 경쟁 방식에서 벗어나 어떤 걸 제거하고, 감소시키고, 증가시키고, 창조할지를 효과적으로 선택했습니다. 덕분에 기존에는 와인을 즐기지 않던 사람들에게 ‘와인도 맥주나 칵테일처럼 쉽고 부담 없이 마실 수 있는 술’이라는 인식을 심는 데 성공했지요. 비고객들을 고객으로 전환시킨 성공적인 사례라는 평가입니다.

옐로 테일과 같이 부담 없이 편하게 마실 수 있는 캐주얼 와인이라는 상품군이 등장하면서 미국 와인 시장의 전체 규모도 성장했는데요. 2000년 무렵 200억 달러 규모에 머물던 미국 와인 시

장은 2018년 700억 달러 규모(와인 애널리틱스 리포트 기준)까지 성장했습니다.

물론 미국 와인 시장의 성장을 옐로 테일 한 회사가 이끌었다고 말하는 건 무리겠지만 캐주얼 와인이라는 새로운 상품군의 등장에 옐로 테일이 큰 역할을 한 건 부인할 수 없는 사실입니다.

약점을 뒤집으면 강점이 된다

한때 잘나가던 회사가 무너진 이유에 대해 가장 생생하고 자세하게 설명해줄 수 있는 사람은 역시 회사를 창업해 직접 이끌었던 창업자 혹은 오너 CEO일 텐데요. 하지만 망한 회사의 창업자로부터 직접 실패 원인에 대한 설명을 듣기란 쉽지 않습니다.

큰 규모로 사업을 일궈다가 무너져버린 창업자들 중 많은 사람들이 다시 일어설 수 없는 채 공개적인 자리에 나서지 않고 있고, 어렵게 이런 사람들을 만난다 해도 고통스러웠던 경험에 대해 이야기하기를 꺼리기 때문입니다. 실패한 기업과 기업인들의 사례를 구체적으로 다루기가 쉽지 않은 이유입니다.

그런 점에서 이번에 소개할 하상용 로컬푸드 빅마트 대표의 사례는 큰 도움이 될 것입니다.

1995년 서른네 살이던 하상용 대표가 광주에서 창업한 대형마

트 유통업체인 빅마트는 2000년대 중반 연 매출 2000억 원에 직원 3,000명(협력업체 파견 직원 2,000명 포함) 규모까지 성장했습니다. 전국 유통업계 순위 7위에 해당하는 몸집이었죠. 자본금 5000만 원을 갖고 시작한 회사가 10여 년 만에 이 정도까지 성장했으니 성장 속도가 매우 빨랐다고 할 수 있습니다.

빅마트는 광주·전남 지역을 터전으로 하는 업체였는데요. 해태, 나산, 금광, 거평 등 호남 지역을 대표하는 대기업과 중견 기업 계열 대형마트들과의 경쟁에서 승리하며 광주·전남 지역 유통업계를 장악하는 데 성공했습니다.

하지만 빅마트는 설립된 지 12년 만에 무너졌는데요. 이마트, 롯데마트, 홈플러스라는 전국구 대형마트들이 빅마트의 근거지인 광주·전남 지역에 잇따라 진출하면서 경쟁이 치열해졌고, 이들과 맞서기 위해 점포를 무리하게 늘렸던 게 실패의 가장 큰 원인이었습니다.

지금껏 하 대표를 세 차례 만났고 그가 쓴 《다시 일어설 용기만 있다면》이란 책도 읽었는데요. 그와 나는 대화와 책에서 읽은 내용을 바탕으로 빅마트가 빠른 시간 안에 성장할 수 있었던 성공 요인과 결국 문을 닫을 수밖에 없었던 실패 요인에 대해 정리해보겠습니다.

하 대표로부터 그가 사업 초기 회사를 급성장시켰던 전략에 대한 이야기를 들으면서 《손자병법》의 핵심 내용인 허실 전략이 떠올랐는데요. 허실 전략은 자신의 약점은 강점으로 바꾸고, 적의 강점은

약점으로 바꾸는 것입니다. 이러한 전략은 특히 스타트업에서 일하고 있는 사람들에게 많은 도움이 될 것입니다. 약자가 강자를 이기는 방법과 약자가 강자와 싸울 때 저질러서는 안 되는 실수에 대한 이야기이기 때문이죠.

약자가 강자를 이기는 방법

매장 하나로 시작한 빅마트가 10여 년 만에 연 매출 2000억 원 규모의 회사로 성장할 수 있었던 3가지 비결부터 알아보겠습니다.

첫 번째 성공 요인은 서울의 대형마트에서 판매되는 최저 가격과 같은 가격으로 모든 상품을 판매하겠다는 구체적인 목표를 정한 뒤 이를 달성하기 위해 회사 운영 비용을 최대한 줄였던 전략을 들 수 있습니다.

대형마트에서 판매되는 상품의 가격은 애초에 정해져 있다고 봐야 하는데요. 다른 마트에서는 신라면 한 봉지에 700원을 받는데 나 혼자서만 800원에 팔 수는 없죠. 그랬다가는 금세 문을 닫게 될 것입니다. 같은 상품을 경쟁 마트보다 크게 비싼 가격에 파는 건 사실상 불가능한 구조입니다.

그렇기 때문에 대형마트의 이익은 얼마나 싼 가격으로 상품을 갖

고 오느냐에 따라 결정되는데요. 매장 수가 몇 개 되지 않던 빅마트로서는 이마트, 롯데마트 같은 대기업 계열 대형마트보다 2~3퍼센트 더 비싼 가격을 주고 상품을 들여올 수밖에 없었습니다. 구매 물량이 적으니 가격 협상력도 떨어질 수밖에 없었던 것이죠. 하지만 철저한 비용 절감을 통해 회사 운용에 들어가는 비용을 최대한 줄여 대기업 계열 대형마트들이 매긴 최저가와 같은 가격으로 상품을 판매할 수 있었습니다. 하 대표는 다음과 같이 말했죠.

“당시 유통업체들의 가격 구조는 물건 하나를 팔면 판매 금액(매출)의 18퍼센트를 남기도록 설계돼 있었어요. 마트가 18퍼센트였고, 백화점은 25퍼센트였죠. 여기서 매장 운영에 들어가는 비용, 그러니까 인건비와 매장 임대료 등으로 판매 금액의 13~15퍼센트를 쓰게 되죠. 그렇게 되면 최종적으로 판매 금액의 3~5퍼센트가 유통업체의 이익으로 남게 되는 거고요. 저희는 운영 비용을 판매 금액의 9퍼센트대까지 줄여보기로 했어요. 회사의 이익률은 1퍼센트를 목표로 설정했고요. 이게 가능하다고 하면 빅마트에서는 처음에 납품 받은 가격에 10퍼센트만 더 붙여서 소비자들에게 팔 수 있었거든요. 같은 상품을 백화점보다는 15퍼센트 포인트, 다른 대형마트들보다는 8퍼센트 포인트 정도 더 싼 가격에 팔 수 있는 것이었죠.”

회사 운영 비용을 낮추기 위한 빅마트의 비용 절감 정책은 매장을 짓는 건축 공법을 선택하는 일부터 매장 인테리어, 직원들의 유니폼, 매장 오픈 행사를 치르는 방식에 이르기까지 회사의 모든 분

야에 적용됐습니다.

예를 들어 2,000평 규모의 2호점 매장을 지을 때는 착공 100일 만에 매장을 오픈했습니다. 건축 비용을 줄이는 가장 효과적인 방법은 공사 기간을 줄이는 겁니다. 공사 기간이 줄어들수록 공사비 뿐만 아니라 금융 비용도 줄일 수 있습니다. 또 그만큼 더 빨리 영업을 시작할 수 있으니 돈도 더 많이 벌 수 있게 되죠.

하 대표는 빅마트 매장을 지을 때 건물의 벽체를 공장에서 통째로 만들어낸 뒤 현장에서는 이를 조립만 하는 조립식 공법을 선택했습니다. 당시에는 흔하지 않은 공사 기법이었는데요. 이를 통해 공사 기간을 크게 줄일 수 있었습니다.

매장 실내 인테리어 역시 비용을 줄이기 위해 콘크리트를 그대로 노출시키는 방식을 택했습니다. 그런 다음 여기에 '페인트도 아꼈습니다'라고 써넣었는데요. 공사비를 아낀 만큼 소비자들에게 더 싼 가격에 물건을 팔겠다는 메시지였습니다. 창고형 할인점이라는 콘셉트와 잘 어울리는 인테리어였죠.

계산대와 상품 진열대부터 시작해 책상 같은 사무비품들도 중고품을 활용해 매장별 초기 투자 비용을 낮췄고요. 매장에서 일하는 직원들의 유니폼도 청바지를 입고 상의에 빨간색 빅마트 조끼만 걸치게 해 유니폼 제작·세탁 비용을 줄였습니다.

바이 파워(Buying Power)가 약해 대기업 계열 대형마트보다 더 싼 가격에 물건을 가져올 수밖에 없던 빅마트로서는 최저 가격으로 상품을 팔기 위해 비용 절감은 선택이 아닌 필수였습니다.

규모의 악점을 속도의 강점으로 바꾸다

빅마트가 초기에 빠른 성장을 일굴 수 있었던 두 번째 요인은 중간 관리직의 비중을 줄이고 매장에서 일하는 현장 팀장들에게 매장에 들여놓을 상품을 선정하고 구매를 결정하는 모든 권한을 부여한 것입니다. 이를 통해 경쟁업체보다 빠르게 의사결정을 내릴 수 있었죠.

그 당시 대형 유통업체에서는 매장에 어떤 상품을 얼마만큼 들여놓을지를 본사 관리자들이 일괄적으로 결정했습니다. 그렇기 때문에 소비자들이 새롭게 찾는 상품이 생기더라도 매장에 이를 갖추기까지는 상당 기간이 걸릴 수밖에 없었습니다. 상품 자체의 경쟁력이 아닌 본사 '윗사람'들과 납품사가 맺은 인맥에 따라 매장 진열대에 오르는 상품이 결정되는 경우도 적지 않았고요.

빅마트에서는 이런 문제를 해결하기 위해 매장 직원들을 수산물 팀, 정육팀, 채소팀, 청과팀처럼 담당하는 상품의 종류에 따라 팀으로 나눈 뒤 팀장들에게 매장에 갖춰놓을 상품에 대한 결정권을 주었습니다. 당시로써는 파격적인 시도였죠.

하 대표는 “상품에 대한 소비자들의 의견을 매일매일 직접 듣고 체크하는 팀장들이야말로 고객이 원하는 상품이 무엇인지 가장 잘 아는 직원들이었다”라고 설명합니다. 고객들이 원하는 제품을 그때 그때 신속하게 갖춰놓을 수 있는 시스템은 고객들의 발길을 빅마트

로 잡아끄는 경쟁력이었습니다. 경쟁자보다 규모가 작다는 약점을 경쟁자보다 더 빠르고 민첩하게 의사결정을 내릴 수 있다는 장점으로 바뀐 사례였죠.

빅마트와 대기업 계열 대형마트의 의사결정 속도의 차이를 잘 보여주는 구체적인 사례가 하나 있는데요. 1996년 해태 타이거즈가 프로야구 한국 시리즈 우승을 눈앞에 두자 하 대표는 크게 긴장했습니다. “해태 타이거즈가 우승할까 봐 그 좋아하던 야구도 안 보고 노이로제에 걸릴 지경이었다”고 말할 정도였죠.

당시 빅마트는 광주에서 국내 유통업체 3위 해태마트와 치열한 접전을 치르고 있었습니다. 안 그래도 경쟁이 버거웠는데 해태 타이거즈가 우승하면 해태마트에는 매우 큰 마케팅 호재가 될 게 분명하니 걱정이 될 수밖에 없었죠.

하지만 막상 해태 타이거즈의 우승으로 마케팅 효과를 톡톡히 누린 건 빅마트였습니다. 빅마트는 해태 타이거즈가 우승을 확정 짓자마자 매장 전면을 초대형 축하 현수막으로 덮고 그 즉시 우승 기념 세일에 들어갑니다. 이에 비해 해태마트는 해태 타이거즈가 우승한 지 일주일이나 지나야 기념 세일을 시작했구요. 서울 본사로 부터 일일이 지침을 하달 받아야 하는 탓에 좋은 기회가 찾아왔음에도 재빠르게 움직이지 못했습니다.

빅마트가 중간 관리직의 비중을 줄이고 현장 직원에게 중요한 권한을 준 이유는 앞서 설명한 첫 번째 성공 비결인 비용 절감과도 이어지는데요. 중간 관리직의 수를 적게 유지함으로써 전체 인건

비를 줄이는 효과도 누릴 수 있었습니다. 조직을 날렵하게 만듦으로써 빠른 속도로 의사결정이 이뤄지도록 하고 운영 비용은 줄인 것이죠.

나만의 강점을 최대 무기로 삼아라

빅마트의 급성장을 가능하게 했던 세 번째 요인은 철저한 지역 맞춤형 전략을 들 수 있습니다. 빅마트는 광주·전남 지역을 터전으로 삼은 업체였던 만큼 이 지역 소비자들이 갖고 있는 특성에 대해 잘 알고 있었습니다. 덕분에 서울 본사에서 결정한 내용대로 따르기만 하는 대기업 계열 대형마트들에 비해 지역 소비자에게 특화된 마케팅을 펼치는 데 유리했죠.

하 대표는 몇 가지를 예로 들었는데요. 그중 하나를 소개하자면 호남 지역에서는 4월이 되면 제철을 맞은 병어를 찾는 소비자들이 크게 늘어났습니다. 하지만 경쟁하는 대기업 계열 대형마트들의 서울 본사에서 일하는 수산물 담당자는 이런 사실을 잘 몰랐기에 별다른 준비 없이 병어 철을 맞았습니다.

반면, 지역 소비자를 잘 아는 빅마트에서는 미리 전남 신안군에 있는 어민들과 계약을 맺고 생물 병어를 확보해둔 덕분에 전통 시장보다 더 싼 가격에 병어를 팔 수 있었죠. 이런 식으로 지역 소

비자들을 끌어들이는 맞춤형 마케팅을 펼친 것이 빅마트가 대기업 계열 대형마트들과의 경쟁에서도 꽤나 오랫동안 살아남을 수 있었던 배경 중 하나였습니다. 경쟁자들보다 고객과 그들이 원하는 것에 대해 잘 알고 있다는 것만큼 큰 장점은 없으니까요.

앞서 설명했던 이유들 덕분에 빅마트는 설립 이후 10여 년 동안 빠른 속도로 성장할 수 있었는데요. 2006년에는 매장 수도 17곳까지 늘어났죠. 하지만 규모가 정점에 달했던 이 시점부터 빅마트는 경영 위기를 겪으며 성장했던 속도만큼이나 빠르게 쇠락의 길로 접어듭니다.

최고 결정권자들 견제할 시스템이 있는가

빅마트가 문을 닫게 된 가장 큰 이유로 무리한 규모의 확장을 꼽을 수 있습니다. 빅마트는 2006년 한 해 동안만 4개의 매장을 연달아 개점했는데요. 180억 원이라는 거금을 들여 새로운 본점 매장을 개점하기도 했습니다. 빅마트가 이렇듯 공격적인 확장에 나선 것은 이 무렵 광주·전남 지역 진출을 본격화한 이마트, 롯데마트, 홈플러스에 대응하기 위해서였습니다.

하지만 빅마트의 자금 사정은 이 같은 규모의 확장을 뒷받침하기에는 크게 부족했는데요. 2006년 빅마트가 4개의 매장을 새롭게 개

점하는 데 투입한 예산은 230억 원이었습니다. 이 가운데 은행 등 금융권에서 대출을 받아 메꿀 수 있었던 금액은 130억 원이었습니다. 나머지 100억 원은 빅마트가 스스로 마련해야만 했는데요.

당시 빅마트의 연 매출은 2000억 원에 달했지만 순이익은 25억 원에 그쳤습니다. 앞서 설명했듯이 이익률을 1퍼센트대에 맞추는 최저가 판매 전략을 바탕으로 성장해온 회사였기에 순이익률도 낮을 수밖에 없었습니다. 순이익이 25억 원에 불과했던 빅마트로서는 100억 원에 달하는 비용을 감당할 수 없었고 결국 이 금액은 결손 처리되면서 빅마트의 몰락을 불러오게 됩니다. 이에 대해 하 대표는 다음과 같이 말했습니다.

“창업 초기부터 결국 대한민국 유통업은 두세 개의 대기업이 차지할 수밖에 없다고 생각했어요. 미국이나 일본 같은 선진국들만 봐도 결국 몇 개의 대기업이 모든 시장을 차지했거든요. 그런데 회사가 잘되다 보니까 그 사실을 저도 모르게 잊어버렸고, 빅마트도 규모를 키우면 대기업들과 한번 붙어볼 만하다고 생각했죠.”

하 대표는 최고경영자인 자신을 견제할 수 있는 시스템을 회사 안에 만들어두지 못했던 것을 중요한 실패 원인으로 꼽았습니다.

“빅마트를 처음 시작할 때만 해도 유통업에서 잔뼈가 굵은 경험 많은 직원들이 많았어요. 저보다도 훨씬 더 오랫동안 유통업에서 일해온 사람들이 창업 멤버로 있었죠. 제가 오너긴 해도 중요한 결정을 저 혼자서 내릴 수는 없는 구조였어요. 하지만 시간이 지나면서 창업 멤버들이 한두 명씩 회사를 떠났고, 그 사이에 제가 회사

안에서 유통업을 가장 잘 아는 사람이 돼버린 거예요. 제가 잘못된 판단과 실수를 해도 견제해줄 사람이 없었던 거죠.”

사실 빅마트의 쇠퇴를 불러온 원인 중에는 운이 나빴다고 할 만한 부분도 적지 않습니다. 원래 정해진 도시계획으로는 인근에 다른 대형마트가 들어설 수 없게 되어 있어 큰돈을 투자해 신규 매장을 오픈했는데 그 이후 도시계획이 바뀌면서 매장과 얼마 떨어지지 않은 곳에 대기업 계열의 대형마트들이 들어서는 일도 있었으니까요.

결국 빅마트는 2007년 롯데쇼핑에 대부분의 매장을 매각하게 되는데요. 빅마트 직원들의 고용을 보장하고 기존에 거래하던 협력업체들과도 3년 동안 납품 계약을 유지하는 조건이었습니다. 롯데쇼핑보다 인수금을 120억 원가량 더 주겠다는 곳도 있었지만 직원들의 구조조정을 요구했기에 거절하고 롯데쇼핑을 선택했습니다.

롯데쇼핑에 대부분의 매장을 매각한 뒤에도 빅마트는 계속해서 자금난에 시달리게 됩니다. 결국 회사는 2010년에 법정관리에 들어갔고, 2012년에 최종적으로 파산하게 됩니다. 한때 광주·전남 지역의 중견 기업으로 자리 잡았었지만 설립 17년 만에 문을 닫게 된 것이죠.

빅마트의 파산 이후 하 대표는 어떤 인생의 길을 걸었을까요? 그는 파산 이후 3년 동안 평소 알고 지내던 주유소 사장의 배려로 주유소 2층 빈 사무실을 빌려 가족과 함께 지냈을 정도로 어려운 시

기를 보냈습니다.

하지만 지금은 다시 일어섰는데요. 새로운 도전의 시작은 블로그와 카카오톡 같은 SNS를 통해 아내가 만든 김치를 판매하는 것이었습니다. 그 이후에는 빅마트 브랜드를 되살려 친환경 농산물을 판매하는 오가닉 빅마트 매장을 열었습니다. 2019년 8월에는 인근 지역에서 수확한 로컬푸드 농산물을 전문적으로 취급하는 로컬푸드 빅마트 매장도 열었고요.

본인의 실패 경험을 바탕으로 예비 창업자와 초기 창업자들에게 창업과 경영에 대해 조언해주는 창업 멘토로도 활발하게 활동하고 있습니다.

높은 퀄리티로 차별화하라

“행복한 가정은 모두 비슷한 이유로 행복하지만 불행한 가정은 저마다의 이유로 불행하다.”

러시아의 대문호 톨스토이의 《안나 카레니나》는 이 문장으로 시작됩니다. 워낙 유명한 구절이라 이 책을 읽어보지 않은 사람도 한 번쯤은 이 문장을 들어본 적이 있을 것입니다.

이 말은 가정에서뿐만 아니라 사업에 있어서도 똑같이 적용됩니다. 경제신문기자로 8년간 일하면서 많은 기업이 성장하고 또 몰락하는 과정을 지켜봐왔는데요. 망하는 기업의 이유는 제각각 다릅니다. 실패한 기업의 수만큼이나 많은 실패의 이유가 존재하는 것이죠.

이에 비해 시장에 자리 잡고 빠르게 성장하는 기업들은 어떤 분야를 막론하고 공통점을 갖고 있습니다. 몇 가지만 예를 들면 효율

적으로 기업을 이끌어가는 경영자, 끊임없는 비용 절감을 통해 만들어낸 높은 이익률, 경쟁업체가 쉽게 도전하기 힘든 브랜드 파워, 경쟁자와 차별화된 높은 퀄리티의 상품과 서비스입니다.

이러한 점은 중소기업이라고 해서 다르지 않은데요. 오랫동안 성공적으로 사업을 이끌어가고 있는 중소기업을 찾아가보면 앞서 말한 공통점을 그대로 지니고 있다는 사실을 발견할 수 있습니다. 대기업이든 중소기업이든, 서비스업이든 제조업이든 사업을 성공으로 이끄는 기본적인 공식은 비슷하다는 말이죠.

부업으로 시작한 나물 장사, 기업이 되다

하늘농가의 고화순 대표는 스스로를 ‘현모양처가 되는 게 꿈이었던 전업주부였다’고 소개합니다. 하늘농가는 2018년 기준 연 매출 132억 원에 직원 50여 명이 일하는 식품 가공업체인데요.

평범한 전업주부였던 고 대표가 사업을 시작한 지 20년 만에 이러한 성과를 거둘 수 있었던 이유에 대해 분석해보려 합니다. 30대 주부가 부업으로 시작한 나물 장사를 독자적인 브랜드를 갖춘 기업으로 성장시킨 노하우와 현지 농가와와의 계약 재배로 생산 단가를 낮춘 비결에 대한 이야기입니다.

먼저 전업주부였던 고 대표가 왜 처음 사업에 뛰어들게 됐는지부

터 알아보겠습니다. 경기 남양주에 자리 잡은 하늘농가는 초중고 학교와 기업 등의 단체 급식에 나물과 채소 등의 식자재를 납품하는 것이 주업인 회사입니다.

지금은 수십 명의 직원이 바쁘게 오가는 회사가 됐지만 처음에는 회사 사무실도 없이 고 대표 혼자서 집에서 하던 부업에 불과했습니다. 그는 어떻게 부업을 이 정도 규모의 회사로 키워낼 수 있었을까요?

고 대표가 처음 사업과 연을 맺게 된 계기는 부모님이 키우던 도라지였습니다. 1996년 당시 고 대표는 학교 급식에 식자재를 납품하는 업체에서 일하고 있었습니다. 결혼을 하고 나서는 줄곧 전업주부로 살았지만 집안 살림에 보탬이 되고자 일자리를 구한 것이죠.

고 대표의 고향은 경북 울진군인데요, 이곳에서 고 대표의 부모님이 농사를 짓고 있었습니다. 여러 농산물 중에서도 도라지 농사를 제법 크게 지었는데요. 농사로 꽤 괜찮은 수입을 올릴 수 있었습니다. 하지만 중국산 도라지가 밀려들면서 국산 도라지의 설 자리는 점점 줄어들었고 고 대표의 부모님 역시 수확한 도라지를 팔지 못해 찢찢매게 됩니다.

이 모습을 본 고 대표는 부모님을 돕기 위해 팔을 걷어붙이고 나섰다. 식자재 납품업체에서 일하고 있던 덕분에 평소 학교 급식 영양사들과 알고 지내던 고 대표는 고향집에서 올려 보낸 도라지를 들고 학교들을 찾아다녔습니다. 샘플 도라지를 보여준 뒤 '울진군에서 키운 이 국산 도라지의 품질이 괜찮으니 사보는 게 어떻

겠냐고 영업에 나선 것이죠.

다행히 부모님이 키운 도라지는 품질이 좋았고 몇 군데 학교와 거래를 시작하게 됩니다. 거래라고 해봤자 그 규모는 얼마 되지 않았습니다. 학교 급식에 도라지가 맨날 나오는 것도 아니고 취급하는 상품도 도라지 하나뿐이었으니까요.

하지만 이 첫 거래 덕분에 오늘날의 하늘농가가 있을 수 있었는데요. 2년 정도 학교에 도라지를 납품하자 점점 '다른 채소도 구해 줄 수 있느냐'는 부탁이 들어오기 시작한 겁니다. 부모님이 농사지은 농산물을 대신 팔아주는 것이었기에 고 대표는 신이 나서 일했습니다. 그러다가 부모님이 농사지은 농산물만으로는 물량을 맞추기 힘들게 되자 고향집 주변 농가들로부터 농산물을 받아 납품하기 시작했습니다. 이때까지만 해도 농산물을 고속버스 밑 짐칸을 활용해 보냈을 정도니까 그 규모가 그리 크지는 않았죠. 농산물을 고향 마을에서 직접 구한 덕분에 다른 식자재 납품업체들보다 판매 가격을 낮출 수 있었습니다.

고 대표가 처음 회사를 차리고 자기 사업을 시작한 건 1999년으로 도라지를 학교 급식실에 갖다 주기 시작한 지 3년이 지났을 때였습니다. 부업으로 할 때와는 달리 농산물을 직접 학교 급식실에 납품하지 않고 보다 규모가 큰 식자재업체를 통해 납품하는 방식을 택했습니다.

직원이라고는 집 근처 허름한 가게에 모여 앉아 함께 채소를 손질하던 아르바이트 아주머니들밖에 없는 회사가 수많은 학교와 기

업의 구내식당을 일일이 돌아다니면서 영업망을 뚫을 수는 없었으니까요. 경영의 관점에서 보면 사업 초기 빠른 성장을 위해 다른 업체의 유통망을 빌린 것이라고 분석할 수 있습니다.

처음부터 브랜드를 쌓는 데 집중하다

대형 식자재업체에 농산물을 납품하던 이 시기에도 고 대표는 자신의 상품을 경쟁자들의 상품과 차별화할 수 있는 방법을 고민했습니다. 이런 고민 덕분에 거래하던 업체와 계약이 끝났을 때도 살아남아 더 큰 규모로 성장할 수 있었는데요.

고 대표가 차별화를 위해 선택한 방법은 바로 회사 브랜드 인지도를 쌓아나가는 일이었습니다. 1990년대 후반에서 2000년대 초반의 식자재 납품업계에서는 브랜드라는 개념 자체를 찾기 힘들었습니다. 대부분의 업체들이 자기들이 구해온 식재료를 커다란 파란 봉투나 갈색 종이상자에 담아 조리장으로 보냈죠. 이렇게 해서 이 식재료가 어느 업체에서 보내온 식재료인지 조리장에서 일하는 조리사들이 알 수 없었습니다.

고 대표는 사업을 처음 시작할 때부터 브랜드를 갖춘 대형 식품 업체들이 식자재를 어떻게 포장하는지 유심히 관찰했습니다. 그러고는 그 방법 그대로 식자재를 포장해 납품하기 시작합니다.

회사 브랜드가 잘 드러나도록 포장 용기와 상자를 디자인한 건 물론이고 일부 채소는 팩 두부처럼 플라스틱 용기에 담은 다음 윗부분을 비닐로 덮어 포장했습니다. 주문 물량에 맞춰 상품을 딱 맞게 담아 보낼 수 있도록 여러 크기의 포장 용기와 상자를 마련했죠.

대부분의 식자재업체들이 이름 없는 봉투와 상자에 채소들을 멩텅이로 담아 보내던 것을 생각해보면 남다른 시도였죠. 실제로 이렇게 식재료를 만지는 영양사와 조리사들에게 회사 브랜드를 끊임 없이 각인시켰던 노력은 큰 보답을 받았는데요.

몇 년 후 고 대표의 회사는 줄곧 식자재를 납품하던 대형 업체와의 계약이 해지되는 위기에 처합니다. 만약 고 대표의 회사가 다른 업체들과 마찬가지로 브랜드를 갖추지 못하고 있었다면 회사가 휘청거릴 수밖에 없는 상황이었죠.

하지만 고 대표는 그동안 자신의 상품을 사용하던 고객들의 머릿속에 ‘하늘농가’라는 브랜드를 깊이 박아놓는 데 성공했고 ‘하늘농가가 보내는 채소와 나물이 신선하고 좋다’는 인식 역시 심어놓을 수 있었습니다. 덕분에 대형 업체와의 계약이 끝난 뒤에도 원래 하늘농가의 식재료가 들어가던 급식장들에 계속해서 식자재를 납품할 수 있었죠.

“눈에 띄지 못하면 소비자들의 마음속에 파고들지 못한다.”

미국의 대표적인 경영 그루 중 한 명인 세스 고딘 Seth Godin이 자신의 대표작 《보랏빛 소가 온다》에서 즐기치게 강조한 내용인데요. 고 대표는 하늘농가라는 브랜드를 소비자에게 깊이 인식시켜야만

회사가 어떤 위기에서도 살아남을 수 있다는 걸 알고 있었습니다.

이처럼 조금씩 브랜드 인지도를 쌓아나가며 회사를 키우던 고 대표는 2004년 회사명을 지금의 하늘농가로 바꾸고 여러 단체 급식장에 직접 식자재를 대량으로 납품하기 시작합니다. 이때도 고 대표는 경쟁업체와 차별되는 상품을 제공하기 위해 고민과 노력을 게을리하지 않았는데요. 하늘농가 상품의 1차 소비자인 단체 식당 조리사들이 가장 원하는 것이 무엇일지 생각해보고 이를 만족시킬 수 있는 상품을 새롭게 내놓았습니다. 그것은 바로 음식을 만드는 데 들어가는 시간을 줄여 줄 수 있는 식재료였습니다.

“단호박 하나를 보내더라도 식당에서 이 단호박을 어떤 요리에 사용할 것인지 물어보고 용도에 맞게 손질해서 보냈어요. 한 번에 수백 명이 먹을 음식을 준비하는 급식장은 정말 정신없이 바빠요. 그렇기에 조금이라도 해야 할 일을 줄여 주면 굉장히 좋아하세요. 예를 들어 단호박만 해도 카레에 넣을지 조림으로 할지에 따라 칼로 썰는 방법이나 크기가 달라져요. 그래서 아예 가로와 세로 1센티미터 크기의 깎둑썰기한 카레용 단호박 같은 상품을 만들었죠. 만들려는 음식 종류에 맞게 미리 손질된 상품을 구입할 수 있도록 말이죠. 채소도 비빔밥에 들어갈지 아니면 그냥 샐러드로 먹을지에 따라 자르는 법이 다른데 이것도 비빔밥용, 샐러드용으로 상품을 규격화해서 판매했죠. 저희 식재료를 사면 일거리가 줄어들니까 단체 급식장에서 많이 좋아하셨어요”라고 고 대표는 말했습니다.

사업 초기 고향 마을 농민들에게 농산물을 사들였던 것과 마찬가지로

지로 고 대표는 지금도 대부분의 식재료를 전남 구례군과 경남 하동군의 농가들, 경남 남해군 창선농협, 충남 부여군 세도농협, 강원 영월군 산나물박물관 등 전국 곳곳의 산지 농가와 농협, 영농조합 등에서 직거래로 구입하고 있습니다. 이렇게 사들여서 가공한 식재료를 5,000여 곳의 초중고 학교와 기업의 구내식당 등에 납품하고 있죠.

“산지 농가들과 직접 계약을 맺고 1년 동안 필요한 물량을 정해진 가격대로 납품 받고 있어서 농산물 가격이 크게 올랐을 때도 걱정할 일이 없어요”.

고 대표의 말처럼 바로 이러한 점이 하늘농가 제품이 계속해서 가격경쟁력을 유지할 수 있는 비결입니다.

차별화는 고객을 생각하는 세심한 태도에서 시작된다

하늘농가에서는 몇 년 전부터 일반 소비자들을 대상으로 한 나물·채소 가공식품도 내놓고 있습니다. 각종 나물을 데친 뒤 진공 포장하고 여기에 나물 양념소스를 함께 넣어둔 제품들이죠. 앞으로 집에서 간단하게 조리해서 먹을 수 있는 가정간편식(HMR) 시장이 크게 성장할 것으로 예상되는 데다 단체 급식 시장에만 의존하던 사업 구조를 안정화시킬 필요가 있었기 때문입니다.

“회사 매출의 대부분이 학교 급식을 위한 식자재 납품에서 나오다 보니 학교가 방학하는 여름과 겨울철에는 매출이 크게 떨어지는 문제가 있었어요. 직원들은 출근해서 나와 있는데 일거리가 없는 경우도 있었어요. 오래전부터 이 문제를 어떻게 해결해야 할지 고민하면서 마트에 식자재를 소매용으로 납품하기도 하고 집에서 간단하게 2~3분이면 해먹을 수 있는 나물 가공식품도 만들어서 팔게 됐어요.”

하늘농가에서는 2016년부터 별도의 연구 부서도 만들었는데요. 단체 급식 시장에만 머물지 않고 새로운 시장을 개척하기 위해서는 이를 뒷받침할 새로운 상품이 필요했기 때문입니다.

최근에는 해외 수출용 상품인 컵비빔밥을 개발해 프랑스에서 열린 식품박람회에서 선보이기도 했습니다. 나물 가공식품을 개발한 노하우를 살려서 외국인들이 간편하게 먹을 수 있는 비빔밥을 개발한 것이죠.

고 대표는 하늘농가가 지금과 같은 성공을 거둘 수 있었던 가장 큰 비결로 ‘내가 고객이라면 어떤 서비스와 제품을 원할지에 대해 끊임없이 고민하는 태도’를 꼽았습니다.

“영양사분들이 식자재업체에 주문을 했더라도 급하게 변경이 필요한 경우가 있잖아요. 갑자기 메뉴가 달라져서 먼저 주문한 식재료를 취소하고 다른 식재료를 써야 한다든지, 식사 인원이 늘어나 식자재가 더 필요하다든지 하는 것처럼 말이죠. 대형 업체 같은 경우에는 일단 주문한 내용을 변경하는 절차가 번거로운데 저희는 직

원이 24시간 대기하면서 이러한 변경 사항들을 처리하고 있어요. 퇴근한 다음에는 회사 전화 수신을 제 휴대폰으로 돌려놓고 제가 직접 처리하기도 하고요. 이렇게 해서 바로 다음 날이더라도 고객이 원하는 재료들을 꼭 가져다 드린 것이 초반에 사업이 자리를 잡는 데 큰 도움이 됐어요.”

작은 기업이 대형 식품업체들과의 경쟁에서도 밀리지 않을 수 있었던 것은 이와 같이 고객의 입장을 헤아리고 생각하는 세심함 덕분이었습니다.

넘어졌다면 더 높이 뛰어올라야 한다

기업이 마주할 수 있는 가장 끔찍한 상황은 자신이 만든 상품을 내다팔던 시장 자체가 사라지는 일입니다. 소비자들이 더 이상 자신과 경쟁자들이 만드는 상품을 필요로 하지 않는 순간을 말하죠.

수많은 기업과 이들이 생산한 상품, 그리고 상품을 구매하던 소비자들로 붐비던 시장이 어느 순간 흔적도 없이 사라져버린 비교적 최근 사례로는 사진 필름 시장을 꼽을 수 있습니다. 2000년대 초반부터 디지털 카메라가 널리 보급되면서 사진 필름 판매량은 곤두박질쳤고 이는 결국 사진 필름 제조업체들의 도산으로 이어졌습니다.

전 세계 사진 필름 시장은 2000년에 그 규모가 정점을 찍은 이후 10년간 급속하게 쪼그라들었습니다. 매년 20~30퍼센트씩 규모가 줄어든 탓에 2010년의 사진 필름 시장 규모는 2000년의 10퍼센트에도 미치지 못했습니다. 반세기 가까이 전 세계 사진 필름업계 1위

로 군림하던 미국의 코닥 역시 이 같은 상황을 견뎌낼 수 없었는데 요. 코닥은 2012년 1월 법원에 파산 신청을 하며 무너졌습니다.

그런데 코닥이 무너지던 그해, 일본의 사진 필름 제조업체 후지필름이 거둔 실적은 세상을 깜짝 놀라게 합니다. 후지필름의 2012년 매출은 22조 1470억 원이었습니다. 사진 필름 제조·판매라는 주력 사업이 무너져버린 극심한 위기를 이겨내고 새로운 성장 동력을 찾아낸 덕분에 20조 원이 넘는 매출을 거둘 수 있었던 것이죠.

아직 글로벌 금융위기의 충격에서 세계 경제가 완전하게 회복되지 못한 시기였고 또 일본 기업들이 엔고(일본 엔화 가치가 높아져 일본 기업이 수출에 어려움을 겪는 현상) 때문에 사업에 어려움을 겪던 시기였기에 후지필름의 실적은 더 큰 주목을 받았습니다.

수십 년간 사진 필름업계 1위로 군림하던 코닥은 파산했는데 어떻게 만년 2위이던 후지필름은 살아남아 계속 성장할 수 있었을까요? 이러한 의문은 코닥의 파산과 후지필름의 부활이 겹쳐서 나타났던 2012~2013년 무렵 전 세계 경제매체들과 경영학자, 컨설턴트들의 관심을 사로잡은 주제였습니다.

후지필름은 2017년에도 매출 24조 3340억 원, 영업이익 1조 3070억 원을 거두면서 여전히 건재한 모습을 보이고 있는데요. 여기서 우리는 2003년 후지필름의 CEO 자리에 올라 주력 사업의 붕괴라는 위기를 이겨내고 후지필름을 되살려낸 고모리 시게타카 후지필름홀딩스 회장의 위기극복 전략에 주목해야 합니다. 특히 고모리 회장과 후지필름 임직원들이 위기에서 빠져나오기 위해 어떠한

전략을 어떻게 만들어냈는지 그 과정에 초점을 맞춰 살펴볼 필요가 있습니다.

지금 처한 상황을 정확히 알고 있는가

경영 전략 분야의 세계적인 석학으로 꼽히는 리차드 럼멜트 UCLA(캘리포니아대학교 로스앤젤레스 캠퍼스) 앤더슨경영대학원 교수는 자신의 책 《전략의 거장으로부터 배우는 좋은 전략 나쁜 전략》에서 좋은 전략은 세 겹으로 감싸진 중핵 구조를 갖추고 있다고 설명합니다. 3가지 요소 중에서 하나라도 부족할 경우 그 전략은 성공할 수 없다고 말하는데요.

이 3가지 요소를 순서대로 말하자면 '냉정한 진단 → 짜임새 있는 추진 방침 → 일관된 행동'입니다. 간단하게 말하자면 먼저 내가 지금 어떤 상황에 처해 있는지를 정확하게 분석한 뒤, 문제를 해결하는 데 사용할 수 있는 여러 가지 행동 지침 중에서 가장 효과적이라고 판단한 소수의 행동 지침만을 골라, 그 지침을 집중적이고 일관되게 실천해야 한다는 말입니다.

여기서의 핵심은 문제를 해결하는 데 도움이 된다고 생각하는 대안들을 모두 시도해보는 게 아니라 수많은 선택지 중에서 소수의 대안만을 추려내 거기에 모든 자원과 역량을 쏟아붓는 것입니다.

리더가 여러 가지 대안 중에서 결단을 내리지 못하거나 결단을 내리지 않으려 하는 경우 문제가 더 악화되기 때문입니다.

이와 달리 고모리 회장과 후지필름이 내놓은 전략은 럼멜트 교수가 말한 좋은 전략의 모든 조건을 그대로 갖추고 있었죠. 고모리 회장은 자신의 책 《후지필름, 혼의 경영》에서 위기 상황에 경영자가 해야 할 4가지 역할에 대해 다음과 같이 말합니다. 이 역시 순서대로 설명하면 '읽기 → 구상하기 → 전달하기 → 실행하기'인데요. 이 같은 전략 수립과 실행 절차가 후지필름의 사업 재편 과정에서 각각 어떻게 적용됐는지 하나씩 살펴보겠습니다.

고모리 회장 역시 문제를 해결하기 위해서는 먼저 자신이 어떤 상황에 처해 있는지부터 확실히 파악해야 한다고 말합니다. '지금 어떤 사태에 직면하고 있는지, 무슨 일이 일어나고 있는지'를 제한된 시간 안에 한정된 정보만을 가지고 판단해야 한다는 것이죠. 이렇게 현재 상황을 읽어냈다면 다음 순서는 앞으로 상황이 어떻게 될지 미래를 읽어나가는 것입니다. 현재 상황을 파악하고 이를 바탕으로 미래를 예측하라는 말이죠.

사진 필름업계의 바깥에서 봤을 때는 디지털 카메라의 등장과 이로 인한 필름 사업의 붕괴가 예상치 못하게 갑자기 찾아온 위기처럼 보이는데요. 하지만 언젠가 디지털 기술이 아날로그 필름 사업에 큰 위협이 될 거라는 사실은 이미 1980년대 초부터 사진 필름업계에서 예측했던 일이었습니다. 그 무렵 디지털 카메라 개발이 시작돼 시제품이 만들어지기도 했고 인쇄 분야에서도 디지털 기술이

도입됐죠. 의료 분야에서도 X선 진단 영상을 디지털화 하는 기술이 나왔고요.

아날로그 사진 필름이 디지털 사진·영상으로 서서히 교체되는 모습을 보면서 당시 과장급 직원이던 고모리 회장은 물론 후지필름의 경영진들은 거대한 변화가 시작됐다는 걸 직감합니다. 변화의 거센 파도가 언제 본격적으로 밀어닥칠지 정확히 예측하지는 못했지만 어느 순간 회사가 거대한 도전을 마주하게 될 거라는 사실만 큼은 깨닫고 있었죠.

고모리 회장은 회사 임직원들 중에서도 디지털 시대에 후지필름이 맞이하게 될 도전에 대해 가장 큰 위기의식을 갖고 있는 인물이었는데요. 그는 1985년 부장으로 승진한 뒤부터 경영진에게 “미래에 투자하고 싶다” “새로운 수익의 싹을 찾아야 한다”고 꾸준히 제안했습니다. 1995년 임원으로 승진해 경영본부장이 되었을 때는 디지털화가 후지필름의 사업과 기술에 어떤 영향을 미칠지 조사하여 보고서를 작성하기도 했죠.

이와 함께 기술개발 부서의 최고책임자에게 지시해 회사가 갖고 있는 모든 기술을 면밀히 분석하게 합니다. 후지필름의 기술이 기존 사업 분야 외에 다른 어떤 새로운 분야에 적용될 수 있을지, 회사가 갖고 있는 기술을 활용해 새롭게 돈을 벌 수 있는 방법은 무엇인지 살살이 찾아낸 거죠. 그리고 이를 바탕으로 앞으로 회사의 성장을 이끌어 나갈 6개의 사업 분야를 결정하고 여기에 집중 투자하기로 합니다.

고모리 회장이 후지필름 CEO 자리에 오른 2003년은 한때 후지필름 매출의 60퍼센트, 이익의 66퍼센트가량을 차지하던 사진 필름 시장이 급속히 사라지던 시기였습니다.

하지만 고모리 회장은 중간 간부 시절부터 약 20년 동안 언젠가 분명히 다가올 미래의 위기에 어떻게 대처할지 치열하게 고민해왔기에 좌초 위기에 처한 배의 선장이 되어서도 흔들리지 않고 단호하게 사업을 재편해나갈 수 있었습니다.

해야 할 일을 정확히 알고 있는가

현재와 미래를 읽어낸 뒤에는 예측한 내용을 토대로 앞으로 무엇을 해야 할지 생각하여 구체적인 작전과 계획에 반영해야 합니다.

이 과정은 럼펠트 교수의 표현에 따르자면 추진 방침을 정하는 단계라고 할 수 있는데요. 회사의 자원과 역량을 집중할 소수의 대안을 선택하는 단계로 이해하면 됩니다. 고모리 회장은 “2003년 CEO에 취임한 뒤 가장 먼저 주력했던 것이 개혁의 계획을 확정하는 일이었다”고 말했습니다.

고모리 회장은 2004년 2월, 중기 경영 계획인 ‘비전 75’를 내놓았는데요. 2004년부터 후지필름의 창립 75주년이 되는 2009년까지

5년 동안 어떤 전략과 목표를 바탕으로 회사를 경영할지에 대해 설명하는 내용이었습니다. ‘후지필름을 몰락에서 구출해 연 20~30조 원의 매출을 올리는 선도 기업으로 계속 살아남게 하는 것’이 비전 75의 목표였죠.

고모리 회장은 이 계획을 통해 ‘경영 전반에 걸친 철저한 구조 개혁’ ‘새로운 성장 전략 구축’ ‘연결 경영 강화’라는 구체적인 추진 방침을 발표합니다.

경영 전반에 걸친 철저한 구조 개혁은 기존 주력 사업이던 사진 필름 사업을 축소하는 내용을 담고 있습니다. 전 세계에 걸쳐 있는 필름 생산 공장, 영업망, 연구개발 조직, 현상소 등을 매각하거나 그 규모를 대폭 줄이겠다는 것이었죠.

새로운 성장 전략 구축은 후지필름이 보유한 기술력을 바탕으로 새로운 사업에 뛰어들겠다는 의미였습니다. 기존 사업을 구조조정하는 것만으로는 회사 규모가 줄어들 수밖에 없고 회사의 장기적인 생존을 보장할 수 없기 때문입니다. 회사에 큰 이익을 안겨줄 수 있는 새로운 핵심 사업을 키워내는 일이 무엇보다 중요했습니다.

후지필름은 ①디지털 이미징(디지털 카메라 등) ②광학 디바이스 사업(tv 렌즈, 휴대폰 렌즈 등) ③고기능 재료 사업(편광판 보호필름 등) ④그래픽 시스템 사업(디지털 인쇄용 기계 등) ⑤문서 관련 사업(후지제록스가 맡고 있는 사무용품 판매 및 기업 솔루션 등) ⑥메디컬 라이프 사이언스 사업(의료용 영상 진단기기, 기능성 화장품, 영양제 등)을 신(新)성장 동력으로 정하고 이 6개 분야에 회사의 자원을 집중 투자합니다.

주력 사업의 쇠퇴로 회사가 큰 어려움을 겪는 중에도 신사업 분야에 도입할 기술을 개발하는 데는 돈을 아끼지 않았는데요. 후지필름이 2000년부터 2012년까지 연구개발에 투자한 금액은 20여조 원에 달합니다. 큰 위기에 처한 상황에서도 매년 2조 원씩 연구개발에 투자한 것이죠.

연결 경영 강화는 여러 계열사 간의 협업을 통한 시너지 효과를 높이기 위해 구상한 방침이었습니다. 각 계열사들로 하여금 자신이 갖고 있는 기술을 서로 공유하게 해 경쟁력 있는 신상품을 내놓을 수 있도록 유도하려는 목적에서 행한 조치였습니다. 이를 위해 고모리 회장은 후지필름홀딩스라는 지주회사를 만든 뒤 후지필름과 후지제록스, 후지논 등의 계열사를 그 아래에 두는 통합 경영 구조를 만들어냈습니다.

이처럼 고모리 회장은 ‘구상하기’ 단계에서 ‘기존 주력 사업은 과감하게 축소하고 신규 사업에 집중 투자하며 계열사 간 시너지 효과를 극대화한다’는 전략을 세웠는데요. 이 같은 전략은 사진 필름 업계 1위인 코닥이 기존 주력 사업에 대한 구조조정을 미루다 결국 마땅한 신성장 동력을 찾지 못하고 파산한 것과 대조됩니다.

《전략의 거장으로부터 배우는 좋은 전략 나쁜 전략》에서는 ‘조직이 추구하는 전략을 바꾸려 할 때는 반드시 내부 구성원들의 반발에 부딪히게 된다’고 지적하고 있습니다. 후지필름과 코닥의 경우에는 사진 필름 사업부의 반발이 있었을 텐데요. 조직의 리더가 이 같은 반발을 감수하면서 새롭고 뚜렷한 전략을 선택하지 않는다면

결국 모두가 동의하는 두루뭉술한 목표, ‘모든 것을 열심히 잘 해내자’라는 식의 아무런 변화도 효과도 없는 전략만이 나올 뿐입니다. 구체적이지 못한 물에 물 탄듯 술에 술 탄듯한 목표는 그저 어려운 선택을 피한 결과일 뿐이죠. 후지필름은 기존 주력 사업의 구조조정이라는 고통스러운 전략을 선택했고 그 결과 계속해서 살아남을 수 있었습니다.

전략을 모든 구성원에게 설명하고 공유하라

고모리 회장은 ‘읽기’와 ‘구상하기’가 끝났으면 이를 통해서 마련된 전략을 조직 구성원 모두에게 자세히 설명하는 노력이 필요하다고 말합니다.

그는 1960년대에 평사원으로 입사해 최고경영자 자리까지 오른 인물로 밑바닥에서부터 한 계단씩 차근차근 올라온 만큼 ‘이러다 회사가 망하는 거 아니냐’는 걱정이 직원들 사이에 널리 퍼져 있다는 것을 잘 알고 있었습니다. 이러한 직원들의 걱정을 잠재우기 위해서는 CEO가 직접 나서서 회사의 전략과 방침, 회사가 그와 같은 전략을 선택하게 된 배경을 자세히 밝히는 일이 꼭 필요하다고 생각했죠. 폭풍우를 만난 선원들이 배가 아닌 선장을 바라보는 것처럼 위기 상황일수록 회사가 나아갈 길에 대해 CEO가 정확하게 설

명하는 일이 중요하기 때문입니다.

그는 사보와 사내 연설을 통해 앞으로 후지필름이 나아갈 길에 대해 직원들에게 직접 설명했습니다. 또한 현장마다 열 명에서 스무 명가량의 중간 관리자들을 대상으로 회사의 전략을 설명하는 자리를 마련하기도 했습니다.

고모리 회장이 설명하는 전략 수립·실행 과정의 마지막 단계이자 가장 중요한 절차는 앞선 과정을 통해 수립한 전략을 실제로 행동에 옮기는 것이었습니다. 당연한 말이지만 실천하지 않으면 그 이전까지 ‘읽기’와 ‘구상하기’ 그리고 ‘전달하기’에 쏟았던 노력은 모두 물거품이 됩니다.

후지필름의 결단은 기존 사업인 사진 필름 사업을 정리할 때 잘 드러났는데요. 2006년 1월 구체적인 구조조정 계획을 발표한 이후 1년 반 동안 사진 필름 사업의 규모를 대폭 축소했습니다. 이 과정에서 후지필름은 다른 사업부로 전환시킨 직원을 포함해 사진 필름 사업에서 약 5,000명의 인원을 감축했죠. 회사를 떠난 직원들에 대한 퇴직금과 그동안 거래를 해온 특약점으로부터 영업권을 다시 사들이는 등의 용도로 무려 2조 원가량을 사용했습니다. 오로지 구조조정을 위해 사용한 비용이었죠.

고모리 회장은 자신의 책에서 원래는 인원을 감축하는 구조조정까지는 생각하지 않았다고 털어놓았습니다. 2004년에 중기 경영 계획을 발표할 때만 해도 필름 생산 공정과 구매·조달 절차의 효율성을 높이고 영업망을 재편하면 사진 필름 사업을 계속 유지해나갈

수 있을 것으로 생각했죠. 하지만 예상했던 것보다 훨씬 빠른 속도로 사진 필름 시장이 축소됐고 결국 2년 만에 애초에 생각했던 비용 절감 조치만으로는 새로운 돌파구를 마련하기에 역부족이라는 것을 깨달았습니다.

“회사가 무너져버리면 그야말로 아무것도 남지 않게 되어 이익은 고사하고 본전도 못 찾을 거라고 생각해 마음을 모질게 먹고 결단하는 수밖에 없었다”는 게 그의 설명입니다.

앞서 살펴본 것처럼 후지필름은 구조조정, 신규 사업 진출, 기업 경영 구조 개편 등의 전략을 강도 높게 추진한 결과 몇 년 뒤 체질 개선에 성공할 수 있었습니다.

2000년에 연간 연결매출액 14조 4030억 원, 영업이익 1조 4970억 원을 기록했던 후지필름은 2007년에 연간 연결매출액 28조 4680억 원, 영업이익 2조 730억 원이라는 실적을 거둡니다. 매출액과 영업이익 모두 당시 기준으로 역대 최고치를 기록했죠.

무엇보다 주목해야 할 것은 이전까지 주력 사업이던 사진 필름과 기타 사진 관련 제품의 매출 비중이 크게 줄어든 상황에서 이 같은 매출과 영업이익을 기록했다는 점입니다. 2000년만 해도 사진 필름(19퍼센트)과 사진 관련 제품(28퍼센트)이 전체 매출에서 차지하는 비중은 47퍼센트에 달했는데요. 2007년에는 그 비중이 12퍼센트로 줄어들었습니다(사진 필름 3퍼센트, 사진 관련 제품 9퍼센트). 새롭게 진출한 사업 분야에서 큰 이익을 거둔 덕분에 주력 사업이던 사진 필

름 사업이 무너져내린 상황에서도 회사는 돌파구를 찾아 성장할 수 있었던 것입니다.

지은 이

홍선표



글 쓰는 직업 덕분에 많은 사람을 만나고, 다양한 삶을 접하고 있다. 사람의 힘을 믿으며, 자라나는 아이들을 위한 투자가 가장 위대한 투자라고 확신한다. 앞서가는 창업가와 리더들을 만나면서 자신만의 방식으로 성공

한 사람들의 비결이 궁금했다. 그들을 성공으로 이끈 공통된 원칙을 찾아낸다면 사람들에게 도움이 될 것이라고 생각했다. 그래서 질문에 대한 나름의 답을 찾으려 도전했고, 이 책은 그런 노력의 결과물이다.

신문, 유튜브, 팟캐스트, 브런치를 통해 경제와 경영에 대한 인사이트를 담은 콘텐츠를 만들고 있다. IT·스타트업 전문 매체 <아웃스탠딩>에서 경영의 모범 사례를 담은 ‘베스트 프랙티스’ 시리즈를 연재하고 있다. 팟캐스트 <홍선표 기자의 씹먹는 경제경영>은 네이버 오디오클럽에서 ‘2018년 상반기 TOP 10’ 채널로 선정됐으며, 유튜브 <홍선표의 고급 지식>은 1만여 명의 구독자가 눈과 귀를 집중하고 있다.

성균관대학교 신문방송학과를 졸업하고 다가올 미래를 준비하는 데 과학과 공학, IT기술에 대한 지식을 갖추는 것이 꼭 필요하다는 생각에 KAIST(한국과학기술원) 문술미래전략대학원에서 공학 석사 학위를 받았다. 현재 <한국경제신문>에서 일하고 있으며, 지은 책으로 《홍선표 기자의 씹먹는 경제상식》, 《리치 파머》(공저)가 있다.

성공한 사람들은 어떻게 경쟁에서 승리했을까

전쟁에서 이기는 자는 적을 끌어들이지, 적에게 끌려가지 않는다.

• 손자 •

게임의 법칙을 고수하지 않는 사람만이 승리한다.

• 앙젤라 메르켈 •

정보의 길목을 장악하라.

• 손정의 •

스스로 생각할 줄 아는 사람이 돼라.

• 레이 달리오 •



탁월한 기업가, 위대한 리더, 성공한 사람은 어떻게 경쟁에서 이기는가?

불리한 환경에서 시작했지만, 누구보다 뛰어난 성과를 이뤄낸 사람들의 공통점은 무엇일까?

순응하며 따라왔던 게임의 규칙은 이미 넘어버린 지 오래다.

더 이상 경쟁의 낮은 원칙에 얽매이지 말고, 정해진 판에서 살아남기 위해 애쓰지 말라.

다른 관점으로 보라.

내가 만든 판에서, 나만의 방식으로 이기는 자만이 성공한다.

값 16,000원

ISBN 979-11-90259-11-8 9 791190 259118



03320