

《블루오션전략》

배를 만들어주지 말고 바다를 꿈꾸게 하라

글 권영설(한국경제신문 가치혁신연구소장)

혁신(innovation)을 좋아하는 사람은 사장들 뿐 아닐까. 혁신을 기치로 내걸고 회사에 크게 한번 변화 바람을 불러일으킬 수 있으니 기분도 좋고 기대도 커질 수도 있을 것이다. 그러나 사원들 입장에서는 어떤가. 이번에는 또 무슨 바람이 불 것인가 하는 불안감, 또 어느 장단에 춤을 춰야 하는 자괴감, 이런 것이 훨씬 많이 들게 돼있다.

지난 1990년대 이후 우리 사회를 강타한 짐은 바로 ‘저성장’이다. 공급은 늘어나는데 수요는 그에 따라 증가하지 않고, 그 결과로 가격이 떨어지는 것, 이것이 저성장의 메커니즘이다. 어떻게 하면 이런 ‘저성장의 늪’에서 벗어나 새로운 돌파구를 찾을 것인가. 그것이 ‘5년, 10년 후 무엇을 먹고 살 것인가’ 하는 화두로 표현되는 성장 동력에 대한 추구로 이어져온 것이 지난 10여 년이라고 보면 된다.

우리가 잘 알다시피 그 답은 아직 오리무중이다. 동북아 허브, 동북아 중심 국가가 되겠다고 했다가 중국과 일본의 견제로 지금은 그런 얘기조차 잘 꺼내지 못하고 있다. IT는 그런대로 선전하고 있지만 바이오 산업은 ‘황우석 파동’ 이후 주춤해졌다. 일부 제조업체들이 세계적인 경쟁력을 자랑하고 있지만 글로벌 기업들이 제조업에서 벗어나 서비스로 옮겨가는 추세를 볼 때 언제 그 경쟁력이 벽에 부딪힐 지도 모를 일이다.

지난 2005년 2월 미국에서 출간된 《블루오션전략》(Blue Ocean Strategy)은 이런 저성장의 늪에 빠진 우리 기업에 새로운 빛을 주는 희망의 책이다. 출간 직후 전 세계 전역에서 30여 개 이상의 언어로 번역돼 180여 개 국가를 넘는 나라에서 출간되는 등 폭발적인 반응을 불러일으켰다. 국내에서 번역판이 나와 베스트셀러가 됐고 지난해 이후 ‘블루오션’은 한국 사회의 키워드가 되기도 했다.

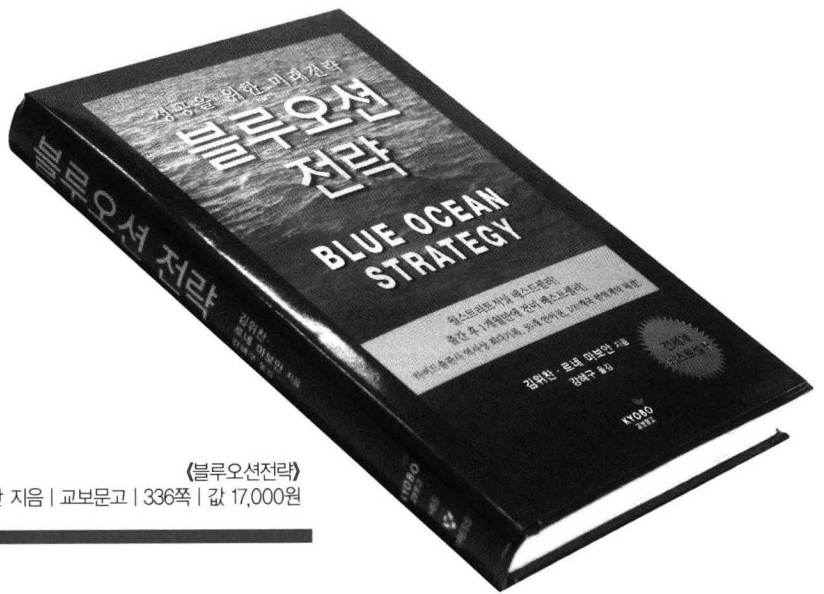
이 책은 프랑스 인시아드 비즈니스스쿨에 재직 중인 김위찬, 르네 마보안 교수가 같이 썼다. 두 사람은 지난 1980년대 말 ‘가치혁신(Value Innovation)’을 공동 창시해 세계의 주

목을 받은 이후 왕성한 연구 및 자문활동으로 세계 경영학계의 그루(guru) 반열에 오른 이들이다. 이들은 <하버드비즈니스리뷰>(HBR) 등에 논문을 발표하며 경쟁론 중심의 기존 전략론을 넘어서는 새로운 전략론을 설파해왔다. 유럽을 중심으로 폭발적인 반응을 얻으며 전문가들 사이에서 최고, 최후의 전략으로 인정받아왔다. ‘블루오션전략’은 이 두 교수가 지난 20여 년간의 공동 연구 성과를 집대성해 묶어 출간한 첫 단행본이다.

두 교수의 관심은 ‘고성장하는 전략의 공통된 특징’이었다. 어떤 전략은 지속적인 고성장을 구가하는 반면, 다른 전략들은 시장에서 패퇴하는 결과를 낳고 마는데 그 차이는 도대체 무엇이고 어떻게 하면 우리도 고성장의 패턴을 익힐 수 있을 것인가가 이들의 관심이었다. 이들은 그래서 지난 1880년 이후 120여 년의 기간을 대상으로 30여 개 업종의 150여 전략적 움직임(strategic move)을 분석, 연구해 지속가능한 발전을 이룬 전략의 공통점을 찾아냈다.

공통점은 경쟁자와 싸워서 이긴 것이 아니라 경쟁이 무의미하고 필요없는 새로운 시장을 개척했다는 점이었다. 이렇게 개척된 시장을 푸른 바다처럼 넓다는 의미에서 ‘블루오션’이라고 부르는 것이다. 블루오션의 대척점에는 레드오션이 있다. 우리 말로 하면 ‘피바다’ 정도가 될 것이다. 바로 경쟁을 전제로 한 이전의 대부분 전략들이 이 피바다 전략에 속한다. 경쟁자와 싸워 이기는 것이 목표이기 때문이다.

한정된 시장을 두고 여러 경쟁자가 다투다면 시간이 갈수록 한 회사의 몫은 줄어들 수밖에 없다. 그러나 여전히 대부분 기업들은 경쟁의 굴레에 빠져 있다. 경쟁 회사보다 싸게 만들거나(원가절감) 혹은 더 나은 상품을 고안하는데(차별화) 온 힘을 기울이고 있다. 물론 이런 원가절감이나 차별화도 경영에 도움이 되기는 한다. 그러나 경쟁을 전제로 하는 한, 그 수익에는 한계가 있다. 참여자의 이익과 손해를 합하면 0이 되는 제로섬(zero sum)게임이 될 뿐이다.



(블루오션전략)
김위찬·르네 마보안 지음 | 교보문고 | 336쪽 | 값 17,000원

이에 비해 블루오션전략은 지금의 서비스나 제품에 만족하지 못하고 있는 고객군을 찾아내 그들을 위한 새로운 시장을 창출하는 방법론을 다루고 있다. 두 교수는 “경쟁하는 방법을 정의한 기존의 틀에서 벗어나서 그 틀을 체계적으로 다시 보면 커다란 약진이 가능한 미개척 분야를 찾아낼 수 있다”고 강조한다.

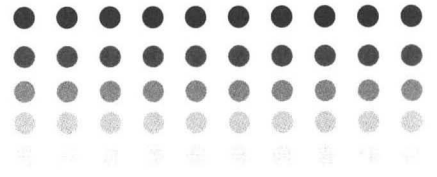
블루오션전략의 가장 큰 장점은 새로운 시장 공간을 찾아내 개척하는 방법론을 갖고 있다는 점이다. 현재의 상품이나 서비스가 제공하지 못하는 가치를 찾아내는 도구인 ‘전략 캔버스’ (Strategy Canvas)와 ‘구매자효용성지도’ (Buyer Utility Map) 등 새 시장을 개척하는 구체적인 툴(tool)들을 갖고 있다는 얘기다. 또 새 시장을 찾아내는 가치혁신 전략론뿐만 아니라 도출된 전략을 실제 회사에 적용, 가치혁신 기업으로 만드는 구체적인 실행 방안까지 제시하고 있다. ‘급소경영’ (Tipping Point Leadership)은 리더십과 변화관리론이고 ‘공정한 절차’ (Fair Process)는 열정 넘치는 사원을 만들기 위한 인적자원(HR)관리론이다.

블루오션전략이 이룬 업적은 굳이 평가하자면 이제까지 천재, 선진국, 글로벌 기업의 전유물이라고 생각했던 혁신을 보통 사람, 보통 나라, 보통 기업에서 가능한 일로 만들었다는 점이다.

아쉬운 것은 지난 2년여 한국 사회의 화두로 떠올랐던 ‘블루오션’이 최근 시들해졌다는 점이다. 어제 보다 조금 나아지는 것, 남들보다 약간 잘하는 것에 만족하지 말고 지금은 없는 새로운 시장을 개척하자는 메시지도 같이 희미해지는 것 같아 안타까울 뿐이다. 블루오션전략을 적용한 성공 사례가 이어지지 못한 탓이 가장 클 것이다.

분명한 것은 이 화두를 붙잡고 열심히 매진하는 사람과 기업이 앞으로도 더욱 늘어야 한다는 점이다. 생 떡쥐베리 《어린 왕자》에 나오는 대목, “배를 만들어주지 말고 바다를 꿈꾸게 하라”는 말처럼 블루오션은 우리가 큰 성장을 이루기 위해 지향해야 하는 비전이요 꿈이기 때문이다.

여전히 저성장의 늪 한가운데 있는 우리 경제, 연초부터 블루오션전략을 다시 읽으며 그 해결의 실마리를 찾는 여행을 떠나고 싶다. ☞



● 이 글을 쓴 권영설은

현재 한국경제신문 가치혁신연구소 소장, 한국경제신문 편집국 전문위원과 대한민국 혁신포럼 사무국장을 겸직하고 있다. 연세대 철학과를 졸업하고, 미국 펜실베이니아대 와튼스쿨에서 MBA(전략전공)과정을 마쳤다. 경영혁신 전문가로 정부혁신관리위원회 위원으로 일하고 있다. 《직장인을 위한 변명》(당신의 경제수명은 몇 년입니까?) 등의 책을 썼고, 《경영이란 무엇인가》(피터 드러커의 위대한 혁신)을 번역했다.