

1차시

불확실성을 극복하는 분석과 전략

학습 내용

1. SWOT 분석
2. 린 스타트업(Lean Startup)
3. 퍼스트 무버(First Mover)
4. 패스트 팔로워(Fast Follower)
5. Biz Insight

1. SWOT 분석

훌륭한 경영전략을 수립하려면 무엇보다 현재 우리 회사의 내외부환경을 정확하게 인식해야 한다. 많은 기업들이 새로운 사업기회를 찾거나, 발굴된 신사업 아이디어에 대한 내외부 환경을 분석할 때 SWOT 분석을 사용한다. SWOT 분석은 기업이나 상품, 브랜드가 나아가야 할 방향을 가장 단순하면서도 선명하게 보여주는 분석법으로 '스왓'이라고 읽는다.

SWOT은 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 머릿글자이다. 우리 회사나 브랜드 상품의 강점과 약점은 무엇이고, 시장환경의 기회와 위협은 무엇일까? 강점과 약점인 SW는 기업의 내부환경, 기회와 위협인 OT는 외부환경이라고 할 수 있다. 그럼, 우리에게 익숙한 코카콜라사를 예로 들어 SWOT 분석을 해 보자.

강점(S) : 코카콜라사의 강점은 무엇보다 높은 브랜드 가치다. 코카콜라사는 세계 최고의 음료회사로서, 브랜드 컨설팅그룹인 인터브랜드가 선정하는 '글로벌 100대 브랜드'에서 2001~12년 연속 1위를 차지했으며 2014년에도 3위를 기록했다. 코카콜라의 브랜드 가치는 무려 792억 달러(약 87조원)에 달한다.

약점(W) : 코카콜라사는 주력상품인 코카콜라에 지나치게 의존하고 있다. 물론 환타, 스프라이트 등 상품을 다변화하고 있지만, 전체 매출에서 차지하는 비중이 그리 크지 않다. 게다가 최근 건강음료, 기호음료에 대한 수요가 크게 늘어나고 있지만 이에 효과적으로 대응하지 못하고 있다. 또 다른 약점으로는 글로벌화 전략의 한계를 꼽을 수 있다. 코카콜라사는 강력한 아이덴티티 컬러인 붉은색, 120여 년 동안 유지해 온 특유의 로고, 허리가 잘록한 병, 그리고 2차 세계대전 이후 산타클로스, 곰 등 일관성 있는 마케팅으로 크게 성공했다. 표준화, 글로벌화 전략이 성공적으로 먹힌 것이다. 코카콜라사는 지금도 광고를 본사에서 제작하여 세계 각국에 언어 등 약간만 바꾸어 공급하고 있다. 하지만 이러한 표준화, 글로벌화 전략이 때로는 그 나라 소비자의 공감대를 끌어내지 못하는 경우도 있다.

기회(O) : 음료시장은 편의점 증가 등으로 유통경로가 확대되고 있으며, 월드컵, 올림픽 등 각종 스포츠 마케팅 기회도 늘어나고 있다. 또 지구온난화로 인해 기온이 높아짐에 따라 음료 수요가 늘어나고 있는 것도 코카콜라사에게 기회이다.

위협(T) : 음료시장에 펩시콜라를 위시한 다양한 경쟁자들이 등장하고 있다. 또한 최근 세계경제 성장에 따라 건강에 대한 소비자의 관심이 크게 높아지고 있는데, 이는 코카콜라사에게 위협이

되고 있다.

이제 전략을 수립하는 단계이다. SWOT 분석을 이용한 전략을 살펴보자.

SO 전략(우선순위 전략) : 기업의 강점(S)으로 외부환경의 기회(O)를 최대한 활용하는 방법이다. 신규시장에 진출할 때, 또는 기존 시장에서 매출과 시장 점유율을 올리기 위해 공격적인 전략을 구사할 때 적합하다.

WO 전략(우선보완 전략) : 약점(W)을 보완해 기회(O)를 살리는 전략이다. SNS의 폭발적 성장에 대응력이 부족하다면 모바일 어플리케이션을 개발하거나 소셜 마케팅을 담당할 직원을 충원할 수 있다.

ST 전략(해결과제) : 기업의 강점(S)으로 외부의 위협(T)을 회피하거나 최소화하는 방법을 찾는다. 기업의 강점이 뛰어난 디자인 능력이라면, 모바일 어플리케이션, SNS 마케팅에서 경쟁사들보다 훨씬 뛰어난 디자인으로 소비자들에게 접근하는 방안을 찾는다.

WT 전략(회피과제) : 약점(W)을 보완하면서 동시에 위협(T)을 회피하거나 최소화 하려는 전략이다. 약점이 크지 않다면 보완하여 기회를 잡고, 약점을 개선하는데 시간과 비용이 많이 든다면 과감히 포기하고 그 기회비용으로 기업의 강점을 살릴 수도 있다.

경영전략을 수립할 때, 우리 회사의 강점과 약점, 그리고 외부환경의 기회와 위협을 인식하는 것은 매우 중요하다. 물론 SWOT 분석은 기업의 미래를 예측하고 전략을 세우는데 약점도 있다. 하지만 현재 상황을 냉정히 알지 못하고 현실에 기반을 둔 전략을 세우지 못하면 급변하는 상황에서 살아남기가 더욱 힘들다. 그런 의미에서 SWOT 분석은 기업 내외부의 현실 상황을 제대로 점검하여 전략을 세우는데 힌트를 주는 탁월한 경영분석방법이라고 할 수 있다.

2. 린 스타트업(Lean Startup)

도요타의 창업자 가이치로는 어떻게 하면 도요타의 자동차 공장을 가장 효율적으로 가동시킬 수 있는지에 온 정신을 쏟고 있었다. 하지만 뾰족한 수가 나오지가 않아 골치가 아팠다. 이날도 여느 때와 같이 슈퍼마켓에서 물건을 사러 갔다. 그런데 마켓에서 그가 사려는 물건의 재고가 바닥이 나려고 하고 있었다. 하지만 마켓에서는 바닥이 나려고 하자 재빠르게 새로운 물건을 채워 넣는 것이 아닌가. 유레카(Eureka)! 가이치로는 그것을 보자 놀라운 생각이 떠올랐다. 자동차 공장 생산라인도 슈퍼마켓처럼 재고가 없이 돌리면 되는 것이 아닌가.

재고 없이 공장을 가동하는 것은 그때 당시만 해도 상상하기 어려운 일이었다. 수많은 협력업체들이 정확한 시간에 맞춰 부품을 공급해 줘야 하는 것뿐만 아니라 이를 실현 시킬 수 있는 맞춤형 관리제도가 필요했기 때문이다. 도요타는 칸반 시스템(Kanban System)을 도입하는 데 칸반은 각종 부품의 정보를 담은 종이표로 부품 상자에 부착하여 실시간으로 부품 사용 수량 정보를 파악하여 납품업체에 정보를 전달하여 재고의 문제점을 해결했다. 이로 인해 탄생한 것이 그 유명한 재고 없는 생산 시스템을 뜻하는 JIT(Just In Time)이다. 또한 도요타는 카이젠이라는 문제 개선 방법을 도입하여 사소한 것이라도 문제점을 수시로 개선하려는 기업문화를 이끌어 냈다. 당시 카이젠 숫자가 50만건을 넘고 이로 인한 비용절감효과가 1조원을 넘었다고 하니 엄청난 혁신이 아닐 수 없다.

이렇게 자동차 제국 미국을 물리치고 세계 최고의 자동차회사로 도요타를 거듭나게 한 JIT, 칸반 시스템, 카이젠 등을 TPS(Toyota Production System), 도요타 생산시스템이라고 한다. TPS를 다시 정리하자면 TPS는 인력과 설비, 재고 등 각 자원을 적정수준으로 유지하면서 생산 효율을 최대한으로 높일 수 있도록 실시간 정보를 교환하고 지속적으로 품질을 개선하는 방식을 말하는 것이다. 이후 MIT의 제임스 워맥(James Womack)교수 등 여러 경영학자들은 TPS를 미국의 기업 설정에 맞게 재구성하여 제조와 서비스 등 다양한 분야의 기업들도 적용할 수 있는 린(lean) 경영을 고안하기에 이른다. 린 경영(lean management)은 생산, 유통, 마케팅 등 여러 기업 활동에 불필요한 요인을 제거하고 낭비를 최소화하여 최대의 효율을 내는 경영을 말하는데, 여기서 린은 ‘마른’, ‘얇은’ 혹은 ‘비계 없는 고기’를 뜻하는데 한마디로 군더더기 없는 상태를 말한다. 린의 뜻을 떠올리면 린경영이 무엇인지 감이 올 것이다. 특히 컴퓨터 제조 업체 델(Dell)이 린 경영으로 성공하면서 이후 업종을 막론하고 많은 기업들이 열정적으로 린 경영을 도입하기 시작했다.

큰 열정 이후에는 빠른 냉정이 오기 마련이다. 최근 들어 이런 린 경영의 열풍이 다소 시들 즈음 에릭 리스(Eric Ries)에 의해서 '린'이 다시 뜨겁게 부활하기 시작했다. 이름하여 린 스타트업(Lean Startup)! 린 스타트업은 앞서 린 경영을 다시 재해석하여 실리콘 벨리의 스타트업 기업 적용한 경영 전략을 말한다. 린 스타트업은 세상에 나오자마자 벤처기업들 사이에 선풍적인 인기를 끌면서 스타트업의 필수 전략이 되었을 뿐 아니라 스타트업을 넘어 일반 기업 뿐만 아니라 공공 기관에서도 이를 적용하려는 붐이 일고 있다.

린 스타트업은 앞서 소개한 에릭 리스가 새롭게 고안한 경영 전략으로 그가 실제 벤처 기업을 창업하여 성공한 사례를 일반화한 것을 말한다. 그전까지 전통적인 실리콘벨리 벤처기업의 제품 개발 프로세스는 다음과 같다. 먼저 핵심적인 아이디어를 도출하고 이후 제품 개발과 출시를 위한 정확한 스케줄을 짜고 필요한 예산을 마련한 후 최고의 제품을 내기 위해 제품 개발에 온 힘을 기울인다. 특히 모두들 자신들의 제품이 세상을 놀라게 할 것이라는 생각을 하기 때문에 제품 개발이 완성될 때까지 이 모든 과정을 철저히 비밀에 비친다. 하지만 제품이 세상에 나오는 순간 대부분의 제품들은 소비자들에게 외면을 당하게 되고 제품 개발에 올인한 이 스타트업은 역사속으로 사라진다.

하지만 린 스타트업은 조금 다르다. 처음부터 세상을 놀라게 할 명품을 만들 생각은 교만으로 치부하고 승산이 있는 새로운 아이디어가 나오면 조금은 어설피지만 이 새로운 아이디어를 테스트할 수 있는 최소한의 제품을 빠르게 만들어 출시한다. 이런 제품을 MVP(Minimum Viable Product)라고 한다. MVP를 출시하고 이에 대한 고객들의 반응을 파악한 후 이를 분석하여 발 빠르게 제품을 개선한다. 만약에 처음 아이디어를 세울 때 세웠던 가설이 잘못되었다고 판단되었을 경우 미련 없이 방향을 선회한다. 이를 Pivot(방향전환)이라고 한다. 이런 일련의 시행착오를 걸쳐 제품의 완성도를 높인 후 검증된 가설을 바탕으로 마케팅 및 판매 전략을 수립한 후 본격적인 제품 출시 및 판매를 실행한다. 이것이 바로 린 스타트업이라는 경영 전략이다.

그렇다면 왜 이런 경영전략이 각광을 받고 있는 것일까? 아마존 창업자 제프 베조스(Jeff Bezos)는 기존에 수립한 비즈니스 모델이 그대로 진행되는 경우는 거의 없다고 한다. 즉 이 말은 아무리 초장기 아이디어가 좋고 분명히 성공할 것처럼 보이지만 실제로 제품이 나오면 실제 성공 확률은 높지 않다는 것이다. 애플이 처음부터 아이폰을 만들었던 것이 아니었다. 처음에는 모토로라와 공동으로 락커(Rokr)라는 휴대폰을 만들었다. 하지만 참패했고 이를 교훈 삼아 아이폰이라는 빅 히트를 낼 수 있었다. 페이팔(Paypal)은 또 어떤가. 페이팔 창업자 맥스 레브레친(Max Levchin)과 피터 씨엘(Peter Thiel)은 창업 후에 처음으로 만든 제품은 결제 시스템이 아니었다. PDA 등에 정보를 안전하게 저장할 수 있는 보안 소프트웨어였다. 보기 좋게 실패했다. 하지만 이들은 처녀작을 만든 과정에서 온라인상으로 돈을 안전하게 저장하고 전송하는 새로운

아이디어의 가능성을 발견하게 된다. 그리고 성공했다. 트위터 또한 원래는 팟캐스팅 서비스를 실패하고 이후 새로운 기능을 발견하는 과정에서 우연히 생겨났다.

기업의 세계는 불확실성이 지배하는 세상이다. 아무리 자신의 아이디어에 대한 확신이 있어도 외생 변수가 너무나 많기 때문에 실패할 확률이 매우 높다. 그러므로 처음 제품을 내놓을 때 자신이 갖고 있는 모든 것을 올인할 경우 실패 후 재기하기가 어렵다. 불확실성을 이기는 것은 현명한 시행착오이다. 새로운 아이디어가 나오고 이에 대한 시장성의 가설이 세워진다면 최소한의 제품을 빠르게 출시하여 고객들의 반응을 본 후 지속적인 피드백을 통해 시장에 최적의 상품을 만드는 경영 전략, 바로 린 스타트업은 앞을 알 수 없고 또한 생명줄도 약한 스타트업 기업에게 또 하나의 바른 길을 제시하고 있다. 또한 린 스타트업의 정신은 단순히 벤처기업을 넘어 일반 기업이나 공공기관의 적용사례가 많아지고 있으며 특히 기업 내 한 부서에서도 적용될 수 있다고 한다. 린 스타트업에 대한 깊은 이해는 당신에게 큰 무기가 될 것이다.

3. 퍼스트 무버(First Mover)

“ITU 전권회의, 퍼스트 무버로 도약할 수 있는 기회” - 최문기 미래창조과학부 장관

“우리 길길은 시장 선도를 위한 퍼스트 무버!” - 이상철 LG유플러스 부회장

“바이오사업 퍼스트 무버 도약” - CJ제일제당 바이오사업부

“창조적 혁신, 퍼스트 무버 그리고 1등주의” - 삼성그룹 인재의 핵심 가치

퍼스트 무버. 박근혜 정부가 주창하는 창조경제에 핵심 키워드이자 현재 우리나라 대기업들이 합창하는 경영 전략 표어이다. 그전까지 우리나라의 대표적인 경영 전략은 패스트 팔로워(Fast Follower)였다. 하지만 2008년 금융위기가 전세계 경제를 강타한 이후에 시장을 선도하는 애플 등의 퍼스트 무버들이 승승장구하면서 이제 패스트 팔로워 전략은 한계에 직면했다는 공감대가 형성되면서 기업들은 퍼스트 무버가 아니고 서는 지속가능한 성장을 담보할 수 없다는 것을 직감하게 되었다. 그렇다면 어떤 기업을 퍼스트 무버라고 부를 수 있을까?

LG경제연구원에 의하면 퍼스트 무버는 최초 출시, 대중시장화의 선도, 그리고 시장 재정의라는 세 가지 유형으로 이야기 할 수 있다.

다른 기업들보다 새로운 산업이나 제품 분야에 먼저 진입하여 최초로 제품을 출시한 기업을 말 그대로 퍼스트 무버라고 할 수 있다. 즉석 카메라 그 자체로 불리우는 폴라로이드, 면도기의 질레트, 탄산음료를 최초로 선보인 코카콜라가 이 유형에 속한다. 당연히 이들은 다른 기업들보다 먼저 시장에 진출했기 때문에 특허와 관련 노하우 축적으로 인한 기술적 리더십으로 시장의 주도권을 강력하게 쥌 수 있었다. 이렇게 강력한 진입장벽이 구축됨으로 후발 주자들이 이 시장에 퍼스트 무버를 이기기란 여간 쉬운게 아니다.

그런데 시장에 가장 먼저 신제품을 내 놓았는데 이 기업이 그 제품 시장을 대중시장으로 키워내지 못했다면 이 기업을 퍼스트 무버라고 부를 수 있을까? 퍼스트 무버의 영광스런 이름을 얻기 위해서는 시장 창출 능력이 있어야 한다. 많은 사람들은 에디슨의 백열전구, P&G의 일회용 기저귀 ‘пам퍼스’, 온라인 서점으로서의 아마존을 당시의 퍼스트 무버라고 여겼고 당연히 이 제품이 그 제품 카테고리의 최초의 상품으로 기억하고 있다. 하지만 그렇지 않다. 에디슨의 백열전구가 등장하기 전 이미 20종의 백열전구 특허가 출원된 상태였고 팜퍼스가 나오기 무려 29년 전에 ‘척스’라는 1회용 기저귀가 다른 회사를 통해 등장했다. 또한 놀랍게도 최초의 온라인 서점은 아마존이 아니다. 1991년에 서점 체인을 운영하던 찰스 스택이라는 사람이 ‘컴퓨터 리터러시 북스

토어(Computer Literacy Bookstore)’라는 서점 체인이 최초이다. 하지만 이 최초들은 시장의 파이를 키워내지 못했고 최초로 등장했지만 대중들의 인식 속에 ‘최초’의 자리를 내줘야만 했다. 바로 의미 있는 규모로 대중 시장을 키워낸 퍼스트 무버들에게 말이다. 대중 시장을 선도하는 기업이 퍼스트 무버이다.

마지막으로 시장을 재정의함으로써 초기 시장을 만들 선구 기업을 몰락시키고 오히려 시장의 크기를 더 크게 만든 기업을 퍼스트 무버라고 할 수 있다. 검색시장의 경우를 알리웍이 최초이지만 실제로 검색으로 돈을 벌기 시작한 기업은 라이코스였다. 하지만 검색시장을 대중화시킨 것은 디렉토리 방식의 검색도구를 들고 나온 야후였다. 하지만 지금은 어떤가? 검색시장에서 정말 뒤늦게 나온 구글이 사용자 관점에서 페이지 링크 정보를 분석해 최적의 문서를 판단해 주는 페이지랭크(PageRank) 방식으로 검색시장을 재정의 하면서 검색 시장을 천하통일 한 것 뿐 아니라 시장의 파이를 엄청나게 키웠다. 그리고 야후가 지배했던 디렉토리 검색 방식과 그래픽 기반 배너 광고는 구글로 인해 키워드 검색과 텍스트 기반 광고로 시장은 변신하였다. 늦둥이었지만 검색시장의 퍼스트 무버는 단연 구글이라고 할 수 있다.

결국 퍼스트 무버는 시장에서 누가 가장 먼저 움직였는가에 의해 정의되는 것이 아닌 일정 시점에서 어떤 기업이나 브랜드가 소비자의 사랑을 받고 있느냐에 따라 결정이 된다. 퍼스트 무버는 바로 가장 사랑받는 기업의 다름 아니라 할 수 있겠다.

4. 패스트 팔로워(Fast Follower)

삼성전자, 펩시, 도요타, 코스트코, 크라운 홀딩스...

이들 기업들을 보면 어렸을 때 들었던 띠 이야기가 생각난다. 띠를 나타내는 12지신의 동물들이 하루는 누가 1등 동물인가를 두고 다투고 있었다. 그래서 이들은 마라톤을 해 들어오는 순서대로 순위를 정하기로 했다. 그 중에 소는 덩치도 크고 다리도 짧아 매우 불리해 보였지만 우직하게 그리고 끈질기게 경주를 한 끝에 가장 먼저 결승선에 다가섰다. ‘이제 1등이구나’ 라고 소가 생각하는 순간 갑자기 쥐가 튀어 나와 1등으로 결승선을 지나가 버렸다. 알고 보니 쥐는 결승선 앞까지 소를 타고 왔었고 결승선에 도착하자 재빠르게 결승선을 통과했던 것이다. 그래서 12지신 동물 중에 가장 첫 번째 띠는 쥐가 차지했고 두 번째는 소가 되었다는 이야기였다. 이 이야기를 들었을 때 어린 마음에 참 쥐는 약삭빠른 동물이구나라고 생각했다. 하지만 지금 생각해 보면 매우 영특한 전략 아닌가. 특히 정글과 같은 비즈니스 세계에서 쥐처럼이라도 살아남아 선두기업이 될 수 있다면 이보다 나은 전략은 별로 없을 것이다. 그런데 앞선 기업들은 쥐와 비슷한 전략을 구사했다. 그리고 그들은 멋지게 성공했다.

앞에 언급한 기업들을 패스트 팔로워(Fast Follower)라고 부른다. 패스트 팔로워는 퍼스트 무버(first mover)가 새로운 분야를 개척해 놓으면, 이를 벤치마크해 1위 기업보다 더욱 개선된 제품을 싼 가격에 내놓는 식으로 빠르게 퍼스트 무버를 쫓아가는 기업 혹은 전략을 뜻한다. 1970년대 일본 기업과 90년대 이후 한국 기업들이 이 전략을 주로 채택했다.

그렇다면 패스트 팔로워가 퍼스트 무버와 다르게 누릴 수 있는 이점은 무엇이 있을까? 첫째, 기술의 불확실성을 최소화하고 투자비용을 절감할 수 있다. 연구에 의하면 선발 기업의 11%만이 시장 지배력을 유지하고 47%는 기술 불확실성을 극복하지 못해 사업에 철수 한다고 한다. 또한 48개 산업에서 기업의 비용구조를 분석해 보면 후발 기업의 평균 개발 비용은 선발 기업의 65% 수준에 불과한 것으로 나타났다. 즉 후발주자는 더 적은 비용을 투자해 선도기업의 기술적 약점을 극복한 제품을 내놓을 수 있는 것이다. 예를 들어 컴퓨터 단층촬영기의 경우 기술 발전에 노벨상을 받으며 승승장구한 EMI가 1970년대 초까지 시장의 50%를 장악하고 있었다. 그러나 GE는 EMI가 성능은 좋으나 사용성이 약한 것을 꿰뚫어 보고 품질에서 밀리지 않으면서도 사용자에게 더 편리한 제품을 출시함으로써 1978년에 1등으로 도약했다. 전형적인 패스트 팔로워라고 할 수 있다.

패스트 팔로워의 두 번째 이점은 시장 진입의 최적 타이밍을 잡을 수도 있다는 것이다. 퍼스트 무버들은 기술 불확실성뿐만 아니라 무엇보다 시장 불확실성을 온몸으로 뚫고 나가야 한다. 잘 해나가면 좋겠지만 이전에 있지 않았던 시장을 개척해 나가는 것은 쉬운 일이 아니다. 후발주자는 선구자가 온갖 비바람을 맞아 가며 헤쳐 나가는 것을 구경하면서 이 시장이 들어갈만 한지 혹은 언제쯤 들어 갈만한지를 생각해 볼 수 있다. 예를 들어 1970년대 콘티넨탈은 미국 캔 제조업체 1위였는데 캔 시장의 한 단계 도약을 위해 스틸 캔에서 알루미늄 캔으로 생산을 선회하였다. 물론 알루미늄 캔이 스틸 캔보다 더 좋았지만 알루미늄 캔의 생산설비는 스틸 캔보다 13배나 더 비쌌다. 이때 2위 업체였던 크라운 홀딩스는 콘티넨탈을 급하게 따라가지 않고 스틸 캔을 계속 생산하면서 시장의 상황을 주시하였다. 급기야 콘티넨탈은 캔을 구입하는 업체들로부터 단가 인하 압력에 시달리게 되어 도산 위기에까지 몰리게 되었다. 크라운 홀딩스는 어떻게 행동했을까? 콘티넨탈을 헐값에 인수하여 미국 최대의 캔 제조업체로 거듭났다. 과연 소의 등에 올라탄 쥐라고 할 수 있겠다.

그런데 삼성전자같은 기업을 단순히 패스트 팔로워라고 할 수 있을까? 원래 패스트 팔로워의 이미지는 조금 약해 보이는 2인자가 요리조리 머리를 써가며 1등을 쫓아가는 모습이지만 최근까지의 삼성전자의 패스트 팔로워 전략은 모든 것을 갖춘 엄청난 부자집 아들이 신 사업에 뛰어는 무대포로 밀어붙이는 것처럼 보인다. 삼성경제연구소는 이런 글로벌 대기업의 패스트 팔로워 전략을 슈퍼 패스트 팔로워 전략이라고 언급했다. 슈퍼 패스트 팔로워는 기존과 다른 몇 가지 특징이 있다.

일단 풍부한 현금을 바탕으로 이때다 싶을 때 엄청난 물량 공세로 1위 기업을 짓누른다. 우리에게 유명한 아메리칸 익스프레스는 신용카드의 퍼스트 무버가 아니었다. 다이너스 클럽이 신용카드업의 효시라고 할 수 있다. 하지만 아메리칸 익스프레스는 1958년 신용카드 사업에 진출시 그전까지 여행자수표 사업으로 벌어들인 엄청난 자금을 가지고 카드 가맹점 및 가입자 확보에 집중 투자를 하였다. 결과 사업 1년 만에 가맹점 3만 2000개에 가입자 수만 50만명에 이르게 되었고 1960년대 후반에 들어 동종업 1위를 할 수 있었다.

슈퍼 패스트 팔로워들은 돈만 많은 것이 아니다. 막강한 대규모 공급 시스템을 이미 구축해 놓았다. 이들은 단기간에 시장지배력을 확대하는데 만약 이들에게 대량 공급 능력이 없다면 작은 틈새시장은 어찌 해볼 수 있겠지만 폭발적으로 성장하는 시장에서는 1등 기업이 되기는 매우 어려울 것이다. 하지만 삼성전자와 도요타를 떠올려 보라. 이들의 공급 능력은 단연 글로벌 탑이다.

일반적인 후발 주자들이 갖는 어려움은 자금이나 공급 능력 등의 하드웨어적인 요소만 있는 것이 아니다. 기업의 소프트 파워인 브랜드 인지도 또한 크지 않기 때문에 빠르게 1등을 추적하기가 어렵다. 하지만 슈퍼 패스트 팔로워들은 이미 상당한 브랜드 인지도를 구축해 뒀으며 충성고객 또한 탄탄하다. 이는 이름값으로 한 수 먹고 들어갈 수 있는 것뿐만 아니라 실제적으로 브랜드 구축을 위한 마케팅 비용을 R&D 투자로 전향시킬 수 있어 시장에 더 큰 파괴력을 보일 수도 있다.

런던경영대학원 석좌 교수인 콘스탄티노스 마르키데스는 이런 말을 했다.

“새로운 시장의 개척자가 되기보다 재빠른 2등이 되는 것을 목표로 해야 한다.”

지금 시대가 퍼스트 무버가 각광받는 시대이긴 하지만 패스트 팔로워들은 ‘슈퍼’라는 이름을 달고 다시 퍼스트 무버와 싸우고 있다. 그리고 그들 중 몇몇은 이름을 바꾸었다. 패스트 팔로워에서 퍼스트 무버로 말이다.

Biz Insight

마크 주커버그 : 13억 제국의 대통령

“당신이 진짜 하고 싶은 것을 한다면 모든 것은 쉬워진다.”

- 마크 주커버그

14억 인구의 중국은 세계에서 인구가 가장 많은 나라다. 그러나 가상세계까지 포함한다면 곧 그 순위가 바뀔지도 모르겠다. 마크 주커버그(Mark Zuckerberg)의 파란 제국 페이스북은 2014년 현재 13억 5천만 명 이상이 가입해 있으며, 현재 같은 추세라면 조만간 중국 14억 인구를 추월할 가능성이 매우 높다. 그의 자산은 2014년 현재 약 25조원이다.

마크 주커버그는 치과의사인 아버지와 정신과의사인 어머니 사이에 태어났으며, 뉴욕에서 살며 유대교 교육을 받고 자랐다. 중학교 때부터 아버지에게 프로그래밍 언어를 배웠고, 집 근처 머시 칼리지대학원에서 관련 수업을 청강할 정도로 프로그래밍을 좋아했다. 이후 아버지 사무실 직원들의 커뮤니케이션을 돕는 어플리케이션을 고안하기도 하고, 게임을 만드는 등 프로그래밍에 열정을 보이면서 페이스북 탄생의 전조를 알렸다.

주커버그는 대화를 하면서 <일리아드>와 같은 고전 서사시의 구절을 자주 인용한다. 프로그래밍 뿐만아니라 서양 고전연구에도 관심이 많기 때문이다. 그 덕분에 그는 영어외에도 프랑스어와 히브리어, 라틴어와 고대 그리스어도 읽고 쓸 줄 알게 되었다.

2002년 마크 주커버그는 자신의 인생을 바꿀 하버드대학에 입학하게 된다. 물론 하버드대학이 그를 바꾼 것이 아니다. 그가 하버드를 바꾸었고, 이후 세상을 바꾸었고, 그로 인해 자신의 인생이 바뀌었을 뿐이다. 하버드대학에서 장난기가 많은 그는 여학생들의 사진을 올려놓고, 누가 더 매력적인지 투표를 하는 페이스메시(Facemesh)라는 사이트를 만들어 인기를 끌었다. 그러다 2004년 19세에 페이스북의 모태가 되는 '더페이스북닷컴' 서비스를 시작했다. 기분전환을 위한 '장난'으로 세상을 바꿀 '플랫폼'을 만들게 된 것이다.

더페이스북닷컴'은 서비스 출시 2주 만에 하버드 대학생의 절반이 가입하는 폭발적인 반응을 보였다. 이에 주커버그는 함께 서비스를 만들었던 룸메이트 더스틴 모스코비츠, 크리스 휴스와 함께 본격적인 비즈니스를 시작하게 된다. 2004년 여름 세 사람은 회사를 팔토알토로 옮기고 벤처 투자가인 피터 시얼로부터 종자돈을 얻게 되었다. 빌게이츠를 잇는 이답게 하버드 대학을 중퇴하였고 그는 페이스북 CEO로서 새 회사 경영에 몰두하게 된다. 이후 2005년에는 1,270만

달러라는 엄청난 돈을 투자 받게 되고 이후 모든 사람들이 페이스북에 가입할 수 있는 서비스를 내 놓게 된다. 2006년 야후가 페이스북 인수로 10억 달러를 제안했지만 주커버그는 일언지하에 거절했다. 그는 더 큰 것을 보고 있었다. 2014년 현재 페이스북의 시가총액은 1500억 달러를 넘나들고 있다.

마커 주커버그는 2010년 타임지가 뽑은 '올해의 인물'에 선정되는 영광을 얻기도 했지만 같은 해에 <소셜 네트워크>라는 영화를 통해 곤욕을 치르기도 했다. 영화 <소셜 네트워크>는 마크 주커버그를 중심으로 한 페이스북의 창업 과정을 그린 영화인데 영화에서 주커버그는 페이스북의 아이디어를 윈클보스 형제에게 빼앗은 것으로 나온다. 주커버그는 영화에는 허구가 많다고 했으나 소송 끝에 윈클보스 형제와 거액의 합의를 보면서 일정부분 영화 사실이 입증되었다.

그럼에도 불구하고 세계 최대의 소셜 네트워크 서비스인 페이스북을 만들고 지금까지 이끌어 왔던 이가 마크 주커버그이다라는 사실에는 전혀 변함이 없다. 현실과 가상 세계를 하나로 만들고자 하는 그의 포부는 지금까지 이어져 오고 있으며 전 세계가 이 젊은이를 주목하고 있다.

여담이지만 페이스북은 왜 파랑색일까? 그냥 파랑색이 좋아서 혹은 SNS에 최적화된 색이라서 쓴 것일까? 아니다. 마크 주커버그는 적록색약이다. 그는 빨강색과 초록색을 잘 구분하지 못한다. 하지만 파랑색은 아주 잘 본다. 그래서 페이스북은 파랑색이 되었다.