

## 8차시

### 끌려다니지 말고 이끌어라

#### 학습 내용

1. 끌려다니지 말고 이끌어라
2. 미래는 과거로부터 시작되었다 - 토요타 프리우스
3. 시장에 없던 시장을 만들다 - 메르세데스-벤츠 CLS
4. Management Insight

## 1. 끌려다니지 말고 이끌어라

“적을 끌고 다니지 끌려 다니지 않는다.” 손자병법에 나오는 말입니다. 송병락 서울대 경제학 명예교수는 저서 <전략의 신>에서 이 구절을 설명합니다. 싸움에서 승리하려면 ‘주도권’을 장악해서 적을 끌고 다녀야지 끌려 다녀서는 안 된다고 말합니다. 이 같은 원칙은 기업에도 대입해 볼 수 있습니다. 스스로 앞장설 때 창조와 혁신의 기회도 거머쥌 수 있습니다.

자동차 산업에서도 이 같은 사례를 발견할 수 있습니다. 일본의 토요타가 좋은 예입니다. 토요타는 1997년 세계 최초로 하이브리드 자동차를 양산합니다. 바로 프리우스였습니다. 당시 전 세계 자동차 업계는 전동화 기술의 필요성을 느껴 실험적 개발을 시도하던 참이었습니다. 그러나 누구도 시장성을 확신하지 못해 선불리 뛰어들지 못하고 있었습니다.

그러나 토요타는 달랐습니다. 미국 시장에서 SUV가 불티나게 팔리던 1990년대, 토요타는 21세기에 어울릴 미래의 자동차상을 고민하고, G21팀을 발족시킵니다. G21팀은 백짓장 상태에서 21세기에 떠오를 화두를 예상하고, 그에 어울릴 자동차를 구체화시킵니다. 이 과정에서 연비를 높이기 위해 하이브리드 시스템을 도입하기로 결정합니다.

독일의 메르세데스-벤츠 역시 남다른 길을 스스로 개척한 사례입니다. 서로의 장점을 벤치마킹하느라 세상 모든 차들이 닮아갈 때, 벤츠는 CLS로 ‘4도어 쿠페’라는 새로운 장르를 개척합니다. 중형 세단 E-클래스를 밀바탕 삼되 차체를 늘씬하게 빚어 쿠페 뺨치는 스타일로 완성했습니다. 이후 후발주자가 가세하면서 ‘4도어 쿠페’는 하나의 장르로 자리매김합니다.

토요타 프리우스와 메르세데스-벤츠 CLS는 국적도, 차급도, 장르도 전혀 다릅니다. 그러나 공통분모가 존재합니다. 우선 각각 양산 하이브리드 자동차, 4도어 쿠페에서 최초로 기록했습니다. 아울러 수많은 ‘카피캣’을 낳았습니다. 나아가 수많은 모방작 중 누구도 이들 원조를 뛰어넘지 못하고 있습니다. 모험을 두려워하지 않는 도전이 낳은 쾌거였습니다.

## 2. 미래는 과거로부터 시작되었다 - 토요타 프리우스

1997년 12월, 토요타가 일본에서 프리우스를 선보였습니다. 세계 최초의 양산 하이브리드 자동차였습니다. 프리우스의 판매는 처음엔 더뎠습니다. 하지만 나날이 가속을 붙여갔습니다. 누적 판매가 2008년 100만 대, 2010년 200만 대, 2013년엔 300만 대를 돌파했습니다. 꾸준히 진화도 거듭해 2016년 4세대로 다시 태어났습니다.

지금껏 프리우스의 진화 가운데 가장 심한 진통 겪은 건 1세대였습니다. 아무도 걷지 않은 길을 홀로 헤쳐 나가야 했기 때문입니다. 심지어 프로젝트 시작 단계 땀 하이브리드 파워트레인을 엮겠다는 명확한 결정조차 없었습니다. 21세기가 원하는 자동차. 토요타 경영진은 수수께끼 같은 주제만 던졌습니다. 원조 프리우스의 개발은 그래서 더욱 어려웠습니다.

‘프리우스의 산파(産婆)’는 오기소 사토시(小木曾聡)입니다. 토요타 내에서 1세대부터 4세대에 이르기까지 역대 모든 프리우스와 관련된 유일한 사람입니다. 그는 1983년 토요타 입사 이후 줄곧 새시를 설계해 왔습니다. 그렇게 10년을 보낸 후 1993년 즈음 이제 제품기획 부서에 가고 싶다고 회사 측에 요청합니다.

그러나 제품기획에 앞서 선행개발부터 경험하고 오라는 부장의 지시로 부서를 이동합니다. 그때가 1993년 1월이었습니다. 당시 도요타 에이지 명예회장이 머지않아 21세기도 오고 하니 중장기적으로 자동차 본연의 모습을 고민하는 편이 좋지 않겠냐고 이야기 하고 있었다고 합니다. 도요타 쇼이치로 회장 역시 찬성의 뜻을 보이며 뒤에서 돕고 있었습니다.

같은 해 9월, 토요타는 프로젝트를 결성합니다. 이름은 'G21'. 'G'는 지구를 의미하는 '글로벌(Globe)'의 머리글자, '21'은 '21세기'를 의미합니다. 이 프로젝트의 목적은 다음 세기가 필요로 하는 자동차의 모습을 생각하고 제안하는데 있었습니다. 10여 명의 엔지니어와 디자이너가 차세대 양산 승용차를 연구하게 되었습니다. 완전히 백지 상태에서부터.

다들 각자 업무를 진행하면서 참가했습니다. 오직 오기소만 이 일을 전담해 총괄했습니다. 그런데 '21세기가 필요로 하는 자동차'는 너무 막연했습니다. 보통 신차는 시장이나 사용자를 정한 뒤 기획하고 개발합니다. 그러나 미래에 관한 조사여서 모르는 것을 예측해야 했습니다. 따라서 G21 팀은 시장에 중점 둔 방법 대신 기술 제안적 형태로 접근했습니다.

1993년 말, G21 팀은 첫 보고서를 마무리 지으며 21세기 승용차의 개념을 제안했습니다. 가령 덩치는 아담하게 만들되 휠베이스를 넉넉히 잡아 실내를 넓혔습니다. 연비는 당시 동급 모델인 코롤라의 1.5배, 구체적으로 1L 당 20km를 목표로 삼았습니다. 회사 측은 이 보고를 받아 들였습니다. 제1차 G21은 여기까지 진행한 뒤 해산합니다.

얼마 뒤 토요타는 G21을 새로 정비합니다. 상주 프로젝트로서 연구를 진행시키기로 결정했기 때문이죠. 1993년 말, 토요타는 기술관리부의 우치야마다 다케시(内山田竹志)를 리더로 임명했습니다. 우치야마다는 그때까지 수석을 해 본 적 없는 초짜 엔지니어였습니다. 그러나 토요타는 원점에서부터 새로운 차를 만들려면 오히려 경험 없는 쪽이 낫다고 판단했습니다.

로이터 편집국장 폴 잉그래스시아(Paul Ingrassia)는 저서 <엔진의 시대(원제: Engines of change)>를 통해 G21팀의 리더인 우치야마다 다케시(内山田竹志)에 대해 자세히 소개한 바 있습니다. 폴의 시선으로 본 그는 의외의 인물이었습니다. 경력이 막다른 골목에 다다른 간부 중 한 명이었습니다. 참고로 우치야마다는 현재 토요타 자동차 부회장입니다.

우치야마다는 1946년 토요타시 근교에서 태어났습니다. 그가 성년이 될 무렵 일본은 전후 경제 기적을 실현하던 중이었습니다. 기계를 좋아했던 그는 트랜지스터라디오를 분해하고, 금속과 나무로 자동차 모형 만들며 유년 시절을 보냈습니다. 당시 그가 가장 선망하던 차는 1959년형 캐딜락. 역설적이게도, '프리우스의 아버지'가 테일핀 마니아였던 셈입니다.

그는 나고야 대학교에서 응용물리학을 전공했습니다. 1969년 졸업 후 우치야마다는 아버지가 근무하던 토요타에 입사합니다. 폴 잉그래스시아는 "1950년대 미국 미시간 주 플린트와 아주 비슷한 상황이었다"고 설명합니다. 플린트에서 자란 아이들도 으레 제너럴 모터스(GM) 인스티튜트에서 학업을 마친 뒤 아버지를 좇아 GM에 입사하는 까닭이었습니다.

우치야마다는 신차 개발을 꿈꿨습니다. 그러나 회사는 그를 'NVH(진동·소음·불쾌감)' 부서에 배치했습니다. 여기에서 그는 자동차 전반에 걸친 평가도 맡았습니다. 1979년 그는 학회에서 발표하기 위해 미국땅을 처음 밟습니다. 이때 그는 널찍한 미국의 고속도로에 깊은 감명을 받은 것으로 전해집니다. 이후 그는 15년 동안 느릿느릿 승진했습니다.

1993년, 40대 후반이 된 그에게 느닷없이 기회가 옵니다. 토요타는 그를 제2차량 개발부 부장으로 임명합니다. 이 부서에게 주어진 과제가 바로, 21세기를 대비해 토요타를 대표할 최고의 차를 만드는 것이었습니다. 미국에서 SUV가 날개 돋친 듯 팔리던 그때 토요타 에이지 회장은 석유가 고갈될 미래를 걱정하고 있었던 셈입니다.

오기소는 당시를 이렇게 회상합니다. “1994년 2월 1일, G21이 정식으로 출범했습니다. 기술 3호관 6층의 낡은 임원 회의실을 거점으로 삼았는데, 별로 쓰지 않던 곳이라 G21의 본부로 제격이었습니다. 이곳에 우치야마다를 수장으로 10여 명이 모였습니다. 여러 부서의 사람들이 한 방에 들어가 반년 정도 안에 기획의 골자를 정리하기로 뜻을 모았습니다.”

새로 구성한 G21 팀원의 면면을 살펴보면, 당시 토요타가 그리고 있던 청사진을 엿볼 수 있습니다. 새시와 차체, 엔진, 구동계 전문가는 물론 생산기술 엔지니어도 참가했기 때문입니다. 연구에 머물지 않고 실제 생산까지 관여할 수 있는 진용이었습니다. 이 팀은 ‘21세기의 자동차란 무엇인가?’란 물음에 대한 키워드부터 찾기 시작했습니다.

G21 팀은 기존과 다른 방식으로 접근했습니다. 가령 팀원과 함께 21세기의 사회적 이슈 및 도전과 관계된 리스트부터 만들었습니다. 여기엔 교통사고, 여성의 사회적 참여 확대, 출생률 감소, 노령인구 증가, 정보기술의 융합 등이 포함되었습니다. 이 내용을 바탕으로 브레인스토밍을 거쳤습니다. 그 결과 에너지와 환경문제에 초점을 맞추기로 결론 내렸습니다.

오기소는 당시를 이렇게 기억합니다. “논의의 큰 핵심은 친환경, 에너지 자원과 안전이었습니다. 그런데 1993년엔 에어백과 ABS, 차체자세제어장치의 보급이 한창 진행 중이었습니다. 따라서 자동차와 관련된 대화의 중심은 에너지 자원 문제, 이산화탄소(CO2)로 인한 기후 온난화 문제와 대기오염이었습니다.”

G21의 리더 우치야마다의 설명 역시 비슷했습니다. “토요타는 이미 수많은 이슈에 대한 연구를 마친 상태였습니다. 그러나 의외로 에너지와 환경 문제엔 큰 의미를 부여하지 않고 있었습니다. 따라서 여기에 굉장한 가능성이 있다고 확신했습니다.” 그러나 사내에서 반대 의견도 만만치 않았습니다. 일본 기업 특유의 보수적인 문화 때문이었습니다.

한 치 앞을 내다볼 수 없던 상황은 뜻밖에 수월하게 풀렸습니다. 토요타 경영진이 G21 팀을 전폭적으로 지지했기 때문입니다. 당시만 해도 하이브리드 기술은 자동차 산업의 변방으로 치부되었습니다. 하지만 다가올 미래에 대한 해안을 지닌 경영진과 수수께끼 같은 속제에 도전의욕을 불태운 엔지니어 덕분에 현실로 거듭날 수 있었습니다.

마침 연비경쟁도 시작되었습니다. 1990년 미국 캘리포니아 주는 1998년부터 ‘대기정화법(Zero Emission)’을 도입하겠다고 선언했습니다. 이 법에 따르면 1998년부터 캘리포니아 주에서 판매하는 전체 차의 2%는 ‘무공해’여야 했습니다. 2003년부터 이 비율은 10%로 높일 예정이었습니다. 자연스레 21세기 자동차의 키워드는 자원과 친환경으로 정해졌습니다.

그 결과 제1차 G21에서 제안한 개념이 다시 부상했습니다. 차체가 크지 않되 실내가 넉넉하고 연비도 좋은 자동차였습니다. G21팀은 1~2인승으로 크기를 줄일지, 아니면 덩치 큰 차의 연비를 높여 대조적 효과를 노릴지 논의했습니다. 당시 세계적으로도 차세대 파워트레인에 대한 모색이 활발했습니다. 특히 전기구동의 실용화에 대한 기대가 높았죠.

오기소는 이렇게 말합니다. “파워트레인 선택지 가운데 하이브리드가 있기는 했습니다. 검토 결과의 맨 끝이었지요. 그러나 어렵겠다고 결론 내렸습니다. 좋은 기술도 널리 보급할 수 없다면 쓸모 없다고 판단했거든요. 21세기 초가 돼도 하이브리드 방식의 자동차는 쓸 만하게 만들기 어렵다고 의견을 모았습니다. 굳이 밀어 붙인들 한정생산을 한계로 여겼지요.”

그의 설명은 변명이 아니었습니다. 당시 세계의 어느 자동차 메이커도 하이브리드 기술을 확립하지 못하고 있었습니다. 배터리나 모터 성능은 빈약하고 원가도 비쌌기 때문입니다. 토요타도 당시 전기자동차(EV) 연구를 진행하고는 있었습니다. 그러나 양산을 위한 체제는 정비되지 않은 상태였죠. 따라서 상식적으로 하이브리드는 배제할 수밖에 없었습니다.

1994년 11월, 우치야마다는 와다 부사장으로부터 충격적인 말을 듣게 됩니다. “1L 당 21km의 연비를 앞세워서는 21세기 차라고 할 수 없지 않겠습니까? 현재 14km/L의 두 배가 되는 28km/L는 되어야지. G21은 하이브리드로 개발해 봐요. 그럴 수 없다면 이 프로젝트는 끝입니다.” 우치야마다 팀장은 할 말을 잃은 채 부사장을 멍하니 쳐다봤습니다.

“왜 그 차에 그런 것을 달아야 하죠?” 우치야마다 옆에서 그 말을 같이 듣던 시오미 상무도 의아해서 따지듯 대들었습니다. 그러나 와다 부사장의 고집엔 흔들림이 없었습니다. 1995년 5월, 와다 부사장은 “시험차 제작에 착수하라”는 정식 명령을 내립니다. 21세기로 향하는 토요타의 새 출발을 암시하는 하이브리드 자동차, 프리우스의 시작이었습니다.

한편, G21은 1995년 도쿄모터쇼에 출품할 콘셉트카 준비에 여념 없었습니다. 현재 개발 중인 시판차를 밑바탕 삼아 하이브리드 시스템을 얹은 쇼카를 만드는 임무였습니다. 콘셉트카만 하이브리드로 하고, 양산차엔 1.5L 직분사 엔진을 얹을 요량이었습니다. 그러나 상황이 전혀 달라졌습니다. 시판차도 하이브리드로 가야할 상황이 된 거죠.

우치야마다는 “기왕 만들면서 ‘빛 좋은 개살구’로 치부되는 게 싫었다”고 회상합니다. 제대로 움직이는 차를 만들겠다는 마음이 생긴 거죠. 그런데 와다 부사장이 하이브리드를 고집한 배경이 있었습니다. 수면 하에서 개발 체제를 갖춰가고 있었기 때문이죠. 토요타는 G21과 병행해 미래 자동차를 연구하는 또 하나의 프로젝트를 시작할 참이었습니다.

바로 ‘BRVF’란 프로젝트였습니다. ‘BR(Business reform)’은 ‘업무개혁’, ‘VF(Vehicle Fuel Economy)’는 ‘연비절약’을 뜻했습니다. G21은 21세기가 요구하는 시장 판매용 자동차 개발을 맡았습니다. 반면 BRVF는 하이브리드 시스템 연구를 목적으로 했습니다. 서로 다른 팀을 만들어 양산과 선행 기술 개발로 역할을 나눴습니다.

1994년 말부터 1995년 초에 걸쳐 G21은 두 배의 연비를 내기 위해 하이브리드를 도입하기로 결정합니다. 위험은 있으나 도전해 보자고 의견을 모았습니다. 오기소는 하이브리드 개발팀을 강화해 달라고 회사 측에 부탁했고, 그 결과 BRVF를 꾸리게 되었습니다. 토요타는 1995년 초부터 G21과 BRVF를 통해 하이브리드 시스템을 검토하기 시작합니다.

혼혈 또는 잡종. ‘하이브리드’의 사전적 정의입니다. 생물학 전공서적에서나 접할 수 있던 용어입니다. 그런데 어느덧 우리 귀에도 익숙합니다. 자동차 때문이죠. 하이브리드 카는 두 가지 이상의 동력원을 쓰는 자동차를 뜻합니다. 대개 휘발유 또는 디젤 엔진과 전기 모터를 짝꿍입니다. 전기차로 가기 위한 과도기적 존재로, 현재 가장 현실적인 친환경차입니다.

하이브리드 시스템의 핵심은 '시너지'입니다. 각각의 강점으로 서로의 약점을 감쌉니다. 목표는 효율입니다. 그런데 의도에 따라 효율의 의미는 달라집니다. 연비에 초점 맞출 수도, 반대로 성능에 '올인'할 수도 있습니다. 전기모터는 전기가 공급되는 순간 최대치의 힘을 내기 때문입니다. 일정 회전수에 도달해야 힘이 무르익는 엔진과 가장 큰 차이입니다.

하이브리드 카의 개념은 19세기 말 처음 선보였습니다. 훗날 스포츠카 회사를 세운 페르디난트 포르쉐가 25세 때 개발한 '로너 포르쉐'였습니다. 각 바퀴마다 원반 모양의 모터를 달고, 엔진으로 전기를 발전해 공급했습니다. 1900년 포르쉐는 이 차를 파리만국박람회에 출품합니다. 언론은 '혁명적 발명'이라며 대서특필했지요. 그러나 양산하진 못했습니다.

그로부터 90여 년이 지나, 토요타가 이 과제에 다시 도전할 참이었습니다. 사실 1960년대 미국 자동차 부품업체 TRW가 하이브리드 시스템 개발을 시도한 적 있습니다. 폭스바겐 비틀의 엔진과 GE의 직류 모터, 크라이슬러의 자동변속기를 모아 폰티악 템페스트에 얹고 특허까지 냈습니다. 그러나 프로젝트를 폐기합니다. 사업성이 없다는 이유에서였습니다.

한편, 보통 신차 개발할 땐 이전 차종의 규격이나 사양을 밑바탕 삼습니다. 그러나 G21팀은 이 방식에 연연치 않았습니다. 실은 그럴 수도 없었습니다. 시장에 경쟁 차종조차 없는 전혀 새로운 개념의 자동차였으니까요. 우치야마다 다케시 G21 팀장이 이끄는 엔지니어들은 백지 상태에서 시작했습니다. 이를테면 운전자가 가장 편안해할 자세부터 찾았습니다.

여기에 맞춰 안팎 디자인과 패키징을 정했습니다. '톱 다운(Top down)'이 아닌 '바텀 업(Bottom up)' 방식입니다. 이후 이 같은 개발 프로세스는 프리우스의 전통 중 하나로 자리매김합니다. 2016년 선보인 4세대 프리우스 역시 수치와의 치열한 싸움 끝에 얻은 결실입니다. 패키징의 중심은 차를 조종할 운전자, 그 가운데서도 '힙 포인트(hip point)'가 핵심이었습니다.

'힙 포인트'는 운전자가 시트에 앉았을 때 지면에서부터 엉덩이까지의 높이를 말합니다. 일반 세단이나 스포츠카의 힙 포인트는 400~500mm입니다. 그러나 G21 팀의 생각은 달랐습니다. 580mm를 최적의 위치로 결론지었습니다. 이 힙 포인트를 시작으로 실내 부품의 위치를 전면적으로 재구성해야 했습니다. 그 시작은 가속과 제동을 책임질 페달 위치였습니다.

계기판은 스티어링 휠 너머보다 대시보드 한 복판에 심는 게 이상적이란 결론도 얻었습니다. 토요타는 4세대 프리우스까지 이 계기판 위치를 고집해 오고 있습니다. G21 엔지니어들은 의자 등받이의 기울기 또한 일반적인 25°보다 21°가 이상적이란 사실도 알아냈습니다. 시트 포지션을 높이고 등받이를 세우니 천장 높이는 자연스레 1,500mm가 되었습니다.

이렇게 패키징을 완성해 나가는 방식은 전례를 찾기 어려웠습니다. 그러나 누구도 시도하지 않았을 뿐 더없이 상식적인 방법이었습니다. 당시만 해도 인간공학의 개념은 희박한 편이었습니다. 자동차의 패키징은 디자이너나 엔지니어의 욕심에 좌우되곤 했습니다. 반면 토요타는 오롯이 운전자에게 집중했습니다. 오늘날엔 당연하지만 당시엔 흔치 않은 경우였습니다.

G21 프로토타입의 엔진은 실린더 블록은 물론 헤드까지 알루미늄으로 만들었습니다. 차체는 가벼우면서 단단한 고장력 강판으로 짰습니다. 천장을 떠받치는 필러는 고주파 열처리로 강도를 높이되 두께를 줄인 철판으로 만들었습니다. 심지어 뒷유리도 얇게 빚었습니다. 치열

한 노력의 목표는 최소한의 무게였습니다. 연비를 높이기 위한 절대 조건이었죠.

엔진의 효율도 따졌습니다. 가솔린 엔진의 경우 연료가 품은 에너지의 20%만 구동력으로 씁니다. 디젤 엔진은 효율이 37%로 좀 더 높죠. 하지만 공해물질을 많이 뿜어 21세기의 차로선 실격이었습니다. 따라서 G21팀은 와다 부사장의 지시대로 전기 모터를 도입하기로 합니다. 우치야마다와 시오미는 전기 모터의 매력을 다시 꼼꼼히 살폈습니다.

전기 모터는 주어진 전력을 힘으로 변환시키면서 발생시키는 열이 매우 적습니다. 그만큼 효율이 높죠. 배터리와 전기 모터가 무거운 건 사실이었습니다. 그러나 인버터로 회전을 조정하기 때문에 변속기를 따로 달 필요가 없었습니다. 마침 토요타는 미국 캘리포니아 주가 요구한 '무공해' 규정에 맞춰 전기 동력과 관련된 기술을 연구 중이었습니다.

이 연구에서 토요타는 니켈수소 배터리가 전기 공급원으로 가장 적합하다고 결론 내립니다. 배터리는 40℃ 안팎의 온도, 40~60%의 충전율에서 제일 이상적으로 쓸 수 있다는 사실도 알아냅니다. 이제 엔진과 전기 모터의 힘을 변화무쌍하게 주고받을 시스템을 개발할 차례였습니다. 오늘날 '토요타 하이브리드 시스템(THS)'의 개념이 싹 트는 순간이었죠.

1997년 3월 25일, 토요타는 일본 도쿄 아카사카의 호텔에서 'THS(토요타 하이브리드 시스템)' 기술을 공개했습니다. 기술만 오롯이 선보이는 발표회였는데, 일본에선 지극히 이례적인 경우였습니다. 조짐은 있었습니다. 1996년 토요타는 에코 프로젝트를 기업 광고 캠페인으로 널리 알렸습니다. 환경문제를 의식하는 기업으로서 자세를 명확히 한 셈이었죠.

이 행사엔 오쿠다 히로시(奥田碩) 사장이 직접 나섰습니다. 그는 "토요타는 21세기의 환경 문제에 해답이 될 하이브리드 시스템을 개발했다"고 선언했습니다. 다음날 보도가 쏟아져 나왔습니다. 핵심은 두 가지였습니다. '기존 자동차보다 2배 좋은 연비를 실현하겠다' '올해 안에 친환경 신차를 출시하겠다'

1997년 10월 14일, 역사적인 순간이 왔습니다. 토요타가 도쿄 도심의 한 호텔에서 프리우스 언론 발표회를 치렀습니다. 관심은 뜨거웠습니다.

이날 공개된 프리우스의 연비는 일본의 공인 측정방식인 10·15 모드 기준으로 28km/L. '동급 가솔린차 두 배의 연비'라는 약속을 보란 듯이 달성했습니다. 당시 프리우스의 가격은 215만 엔. 3월 기술 발표회 때 회자된 금액보다 오히려 낮았습니다. 이날 프리우스는 일본의 수많은 언론에게 강한 인상을 남겼습니다.

이날로부터 약 일주일 뒤 프리우스는 도쿄 모터쇼에서 일반 소비자와 처음 만납니다. 토요타 부스는 프리우스를 보려는 관객으로 발 디딜 틈 없이 북적였습니다. 같은 해 프리우스는 '일본 올해의 차'에도 선정됩니다. 2위와 무려 200표 이상의 차이를 벌린 압도적 승리였습니다. 또한, 12월 교토의정서 행사에서 참가자를 태우고 회의장 사이를 누볐습니다.

G21 프로젝트는 멋진 결실을 거뒀습니다. 그러나 G21 팀은 안심할 수 없었습니다. 수출 준비 때문이었습니다. 가령 유럽은 고속 주행을 염두에 뒀야 했습니다. 미국은 기온 50℃ 이상의 데스밸리 주행도 대비해야 했죠. 나아가 마이너체인지 때 하이브리드 시스템을 대대적으로 손볼 계획이었습니다. G21팀에게 시간은 늘 충분치 않았습니다.

1998년 1월, 북미모터쇼에서 빅스리(GM, 포드, 크라이슬러)는 빠짐없이 차세대 친환경 컨셉트카를 출시했습니다. 토요타의 예상대로 미국 업체도 나름의 준비를 하고 있었던 거죠. 그런데 빅스리의 친환경차 가운데 실제로 당장 팔 수 있는 모델은 한 대도 없었습니다. '세계 최초 양산 하이브리드 자동차'란 타이틀은 오롯이 프리우스의 차지였습니다.

1세대 프리우스가 나오고도 한참 동안 혼다 정도를 제외한 전 세계 자동차 업계는 하이브리드 자동차를 선뜻 내놓지 못합니다. 시장성을 확신할 때까지 눈치만 보고 있었던 겁니다. 또한, 토요타가 그물망처럼 촘촘히 쳐 놓은 특허 때문에 선불리 뛰어들 여지도 마땅치 않았습니다. 그 동안 토요타는 꾸준히 하이브리드 시스템을 개선했습니다.

그 결과 토요타는 하이브리드 후발주자와 까마득한 격차를 벌리는데 성공했습니다. 나아가 2016년 5월 토요타의 하이브리드 자동차 누적 판매가 900만 대를 넘어섰습니다. 같은 해 렉서스도 하이브리드 누적 판매 100만 대를 넘었습니다. 토요타는 기술과 판매 면에서 하이브리드 자동차의 으뜸으로 군림하고 있습니다.

미래를 내다보고 지원을 아끼지 않은 경영진과 사명감을 갖고 포기하지 않은 엔지니어의 '도전을 두려워 않는 개척정신'. 그건 토요타가 하이브리드 자동차의 원조이자 으뜸으로 자리매김한 비결이었습니다.

### 3. 시장에 없던 시장을 만들다 - 메르세데스-벤츠 CLS

2010년대 중반 이후, 전 세계 자동차 업계를 휩쓰는 테마 중 하나는 '섹시(sexy)'입니다. 과거엔 스포츠카의 특권으로 여겨졌으나, 이제 빠르게 그 영역을 넓혀가는 중입니다. 그 신호탄을 쏘아 올린 주인공은 2004년 데뷔한 메르세데스-벤츠 CLS였습니다. 문짝 넷 달린 세단 이죠. 하지만 몸매가 스포츠쿠페 뺨치게 섹시합니다. 1세대 CLS는 E-클래스의 뼈대를 152mm 늘려 쓰되 더 비싼 값을 매겨 위급으로 내놔했습니다.

그런데 메르세데스-벤츠의 도발은 거기에서 그치지 않았습니다. CLS를 '4도어 쿠페'라고 주장하고 나섰습니다. 기존 '쿠페=2도어'의 고정관념을 거리낌 없이 뒤집은 셈입니다. 우리가 내연기관 자동차를 발명한 주인공인데 그깟 장르의 정의 좀 비틀면 어때, 이런 자신감이 넘쳐났습니다. 호기심에 목마른 언론은 신이 나서 CLS의 존재를 알릴 나팔수를 자청했습니다. 자동차 업계는 반신반의하는 심정으로 벤츠의 호기로운 도발을 지켜봤습니다.

실패했다면 벤츠는 희대의 조롱거리가 되었을지도 모릅니다. '오만한 벤츠, 오만한 벤츠', 과거 이런 사례가 있었습니다. 1997년 스웨덴 매체가 진행한 엘크 테스트, 그러니까 순록과의 짐승이 갑자기 튀어나올 경우를 가정한 급차선 변경 시험에서 벤츠가 갖 내놓은 소형차 A클래스가 뒤집어졌습니다. 이슈에 목말라하던 언론은 집요하게 물고 늘어졌습니다.

벤츠는 이 사고 이후 A클래스를 전면적으로 보완하느라 막대한 시간과 비용을 써야 했습니다. 하지만 CLS 때는 행운의 여신이 벤츠를 외면하지 않았습니다. CLS는 보란 듯이 대박을 냈습니다. 어쩌면 소비자가 이 차를 거부감 없이 받아들였다는 사실만으로도 대성공인 셈이었습니다. 기존의 정의를 부정하고 새로운 장르를 만들었으니까요. 판에 박힌 세단은 싫고



쿠페는 부담스러웠던 고객이 CLS로 모여 들었습니다.

팔짱 끼고 물끄러미 지켜보던 자동차 업계의 발등엔 불뚱이 떨어졌습니다. 다들 허둥지둥 CLS의 꼬리잡기에 나섰지요. 하지만 몇 년의 공백은 피할 수 없었습니다. 신차 개발에 필요한 최소한의 물리적 시간이었습니다. 그 시기가 지날 무렵, 소위 짹짹 뽕뽕한 세단이 속속 선보이기 시작합니다. 폭스바겐 CC, 포르쉐 파나메라, 애스턴마틴 라피드가 순차적으로 나왔습니다. 늦깎이로 아우디 A7도 이 시장에 뛰어 들었습니다.

벤츠 CLS의 파격은 국산차 디자인에도 영향을 미쳤습니다. 앞뒤 유리를 바짝 눕힌 현대 YF 쏘나타나 기아 K5도 이 같은 유형의 연장선으로 해석할 수 있습니다. 국립한밭대학교 산업디자인학부의 구상 교수는 '섹시한 디자인'을 이렇게 정의합니다. "으뜸 조건은 볼륨감입니다. 그런데 풍만하되 지나쳐서는 안 됩니다. 절제가 핵심이에요. 적당히 가린 몸이 더 섹시한 것처럼요."

박상원 자동차 칼럼니스트는 '섹시한 차' 열풍의 배경으로 '여성의 구매결정권 확대'를 꼽습니다. 그의 주장은 다음과 같습니다. "미국의 빅3는 여성의 자동차 구매결정권이 절대적이라는 사실을 깨달았지만 대응을 주저했습니다. 이때 벤츠가 CLS로 뇌관을 건드리며 '연쇄반응'이 시작되었습니다." 그는 "섹시한 차엔 '틈새시장'이란 공통분모가 존재한다"고 덧붙였습니다.

메르세데스-벤츠의 CLS 이후 자동차 업계는 여성의 감성에 호소할 디자인과 패키지에 눈을 떴습니다. 그리고 경쟁적으로 제품에 반영했습니다. 각종 장비와 버튼의 조작감이 가벼워졌고 승차감은 나긋나긋해졌습니다. 차체를 수놓은 근육의 결 또한 고와졌습니다. 심지어 핸드백 및 쇼핑백 걸이까지 등장했습니다. 섬세한 취향의 남성과 편안한 차를 원하는 중장년층까지 아우를 묘안이었습니다.

그런데 앞날은 알 수 없다더니, CLS가 기획될 때와 사뭇 다른 상황이 펼쳐졌습니다. 2007년 미국의 부실담보대출로 촉발된 금융위기 이후 선진국 시장은 급격히 활기를 잃었습니다. 반면 브라질, 러시아, 인도, 중국 등 신흥시장은 꾸준히 성장을 거듭했습니다. 아직까진 여성보다 남성의 영향력이 큰 시장이었습니다. 이 같은 불황과 호황에, 프리미엄 자동차는 누구보다 민감했습니다.

이번에도 벤츠는 빨랐습니다. 미묘한 변화의 감새를 귀신같이 눈치 챘습니다. 2010년 풀 모델 체인지로 진화한 신형 CLS가 등장했을 때 업계는 경악했습니다. 섹시 스타가 돌연 마초로 변신했기 때문입니다. 벤츠는 기존 CLS의 여성스러운 성향을 과감히 덜어내고 남성호르몬을 잔뜩 주입했습니다. 그야말로 극적인 반전이었습니다. 기를 쓰며 CLS를 뒤쫓던 업체들은 별안간 머쓱해졌습니다. 이렇게 또 한 번 CLS는 변화를 이끌어냅니다.

'최고가 아니면 만들지 않는다(The best or nothing)'. 메르세데스-벤츠의 슬로건입니다. 검증을 거친 평범한 방식을 따르며 끌려 다니지 않고, 새로운 기회를 스스로 만든 자신감의 배경엔 이처럼 높은 자존감이 있었습니다. 참고로, 메르세데스-벤츠의 엠블럼은 세 꼭지별입니다. 최고의 이동수단으로, 하늘과 땅, 바다를 아우르겠다는 의지를 담은 상징입니다.

## 4. Management Insight

기발한 비즈니스 아이디어가 떠올랐다해도, 이 아이디어를 혁신적인 성과로 이끌기 위해서는 탄탄한 컨셉이 뒷받침 되어야 합니다.

특히 고객중심의 비즈니스에서 경쟁력 있는 컨셉이 되기 위해서는 다음의 3요소를 갖춰야 할 필요가 있습니다. 각 요소를 하나씩 확인해 보면 다음과 같습니다.

### 경쟁력 있는 컨셉이 갖춰야 할 3요소

#### 1) 차별성

컨셉은 독특하고 유일해야 하며, 다른 경쟁업체와 겹치지 않아야 한다. 대부분의 명품은 멀리서도 그 특징을 한 눈에 알아볼 수 있는 경우가 대부분이다. 이처럼 훌륭한 컨셉의 첫째 조건은 독창적인 본질이 선명하게 두드러져야 한다.

#### 2) 가용성

컨셉의 차별성이 충분히 활용가치가 있는 성질의 것이어야 한다. 좋은 컨셉이란 일차적으로는 내부 고객인 상사나 동료, 협력부서가 기꺼이 해당 컨셉에 자원을 투자할 의사를 갖게 해야 하고, 나아가 시장에서 고객이 대가를 치르고 구입할 욕구를 충족 시켜 줄 수 있어야 한다.

#### 3) 명확성

컨셉은 단순하고 명쾌해야 한다. 내가 가진 생각을 상대방에게 단 1%의 오차 없이 고스란히 전달할 수 있는 컨셉이 경쟁력을 지닌다. 컨셉은 간단하게 요약 가능해야 하고, 가급적 한 문장으로 정리되어야 한다.

이처럼 컨셉이란 새롭고도 독창적인 아이디어에서 출발하며, 그 아이디어는 필요에 의해서 고안되는 것이 일반적입니다. 다시 말해, 기존의 방식이나 컨셉으로 충족되지 않는 요인을 찾아 내야만 컨셉의 씨앗이 발아될 수 있는 것이죠.

독창적인 아이디어가 떠 오른 다음에는, 해당 아이디어를 차별성, 가용성, 명확성의 기준으로 다듬어서 아이디어의 본질인 컨셉을 정리하게 됩니다.

이렇게 컨셉이 정리된 후에야 비로소, 실체화 하기 위한 프로젝트에 착수하게 되고, 실체화된 컨셉 중 일부만이 세상에 선보이게 되는 것입니다.

컨셉을 수립하고, 컨셉에 맞춰 프로젝트를 추진하는 과정을 도요타의 프리우스와 벤츠의 CLS 사례는 잘 보여주고 있습니다.

사례는 자동차라는 제품을 개발하여 시장에 내 놓는 과정을 보여주고 있지만, 컨셉을 필요로 하는 모든 분야에 이 과정은 공통적으로 적용됩니다.

따라서 여러분과 여러분이 속해있는 조직이 남다른 창의 역량으로 비즈니스를 앞장서서 이끌고 나가기 위해서는 무엇보다 컨셉 단계에서 일의 실마리를 잘 잡아 나가는 것이 중요합니다.

앞의 좋은 컨셉의 3요소를 활용하여 실제로 컨셉을 잘 잡기 위해서는 다음의 세 가지를 기억하시기 바랍니다.

### 첫째, 먼저 스스로 완벽하게 이해할 것

자신의 아이디어와 이를 사업화 하기 위한 컨셉이 좋은지 아닌지를 판단할 수 있는 첫 번째 요건은 스스로가 해당 아이디어를 처음부터 끝까지 완벽하게 이해하고 있는지 따져보면 됩니다.

혹시 아이디어를 정리하면서 두루뭉술하게 건너뛴 부분은 없는지, 아니면 정리할 때마다 내용이 조금씩 추가되거나 변형되지는 않는지를 검토해 보라는 의미입니다.

인터넷이 처음 소개되던 당시, Yahoo를 필두로 인터넷 검색 서비스 사이트들이 우후죽순처럼 생겨났습니다. 하지만 인터넷 시장이 조금씩 커지면서 인터넷 검색 본연의 서비스 보다 다양한 웹 서비스들을 추가하는데 더 열을 올리기 시작했습니다.

그 사이 Google이 창립되었습니다. 구글은 오로지 방문자가 원하는 정보를 빠르고 정확하게 찾을 수 있는 검색을 만들기 위해 집중했습니다. 그러자 순수하게 검색을 원하던 다수의 네티즌은 구글의 충성 고객으로 변해갔습니다. 오늘날 구글은 OS 공급자, 무인 자동차 개발자, 통신 사업자 등 과거 포탈 사이트보다 훨씬 다양한 서비스를 제공하고 사업 영역을 다방면으로 확장하고 있지만, 네티즌의 충성도를 잃지 않고 있습니다. 구글은 자신들의 기반이 검색 서비스에 있음을 여전히 잘 이해하고 있음을, 초창기와 동일한 구조의 홈페이지를 사용함으로써 네티즌에게 어필하고 있는 셈입니다. 아이디어를 낸 본인 스스로 먼저 해당 컨셉을 헛갈리지 않고 완벽히 이해하는 것이야말로 다른 이들의 이해와 동의를 구하는 첫 걸음을 구글은 잘 보여주고 있습니다.

### **둘째, 컨셉을 상대방에게 완벽하게 전달할 수 있어야 할 것.**

커뮤니케이션에서 가장 어려운 것을 꼽자면, 왜곡 없이 자신의 뜻을 전달하는 것입니다.

아무리 심오한 진리의 내용을 담은 말이라 하더라도 그것을 제대로 전달하지 못한다면, 그 말은 이미 전달하지 않은 것과 마찬가지입니다.

컨셉도 마찬가지입니다. 자신이 아무리 완벽하게 이해했다 하더라도 그것을 잘 전달하지 못하면 유명무실한 컨셉인 셈입니다. 특히 요즘처럼 트렌드가 급변하고, 하나의 제품에 다양한 기능과 컨셉을 담아야 하는 시대에서는 그 내용을 완벽하고도 깊은 인상을 남기며 전달해야만 합니다.

이 때문에 좋은 컨셉은 단순 명확할수록 좋고, 한 마디로 설명할 수 있어야 한다는 조건이 필수적으로 따라 붙게 됩니다.

### **셋째, 가능성이 공유 되어야 할 것**

마지막으로 좋은 컨셉이란 한 번 듣고도 그 의도와 활용 가능성이 눈 앞에 생생하게 그려져야 합니다. 아무리 훌륭한 기술도 그 내용을 개개인에게 일일이 설명해야 한다면, 별도로 시간을 내서 배워야 한다면 훌륭한 컨셉으로 살아남기는 어렵습니다.

예를 들어, 사진기가 구한말 시기 우리나라에 처음 등장했을 때는 사진 찍는 걸 무서워하는 사람들이 아주 많았다고 합니다. 이유는 '자기와 똑같은 모습이 종이에 찍히는 것'을 본 사람들이, 자신의 영혼이 사진기에 빼앗겼다고 여겼기 때문이라고 하지요. 이처럼 아무리 좋은 의도와 컨셉이라 할 지라도 그것을 공유하기가 매우 어렵다면 결코 좋은 컨셉이 될 수 없습니다.

좋은 컨셉이 되기 위한 세 가지 요소 외에도 자신의 업무 영역마다 유의해야 할 사항들은 무척 많습니다. 이는 곧 그만큼 좋은 컨셉을 도출해 내기가 어렵다는 반증이기도 하겠지요. 그리고 아무리 좋은 컨셉이라 할지라도 그것이 시장에서 성공하기까지, 실용화 하는 단계에서도 무척 많은 에너지와 열정을 필요로 합니다. 컨셉은 어찌 보면 프로젝트의 시작을 알리는 이정표에 지나지 않을지도 모릅니다. 하지만, 이정표의 방향이 올바르기만 하다면 그 방향을 향해 자원과 열정을 잘 이끌어 가기만 한다면, 도요타의 프리우스처럼 결국엔 큰 성과가 기다리고 있을 것입니다.