

4차시

경쟁은 서로에게 좋다

학습 내용

1. 경쟁은 서로에게 좋다
2. 도로를 집어 삼키는 그들만의 리그, 페라리와 람보르기니
3. 도전과 경쟁이 키운 프리미엄의 역사, 벤츠와 BMW
4. Management Insight

1. 경쟁은 서로에게 좋다

어떤 분야건 숙명의 라이벌이 있습니다. 자동차 업계 또한 마찬가지입니다. 이 가운데 유독 드라마 속 인연처럼 시작된 경쟁으로 눈길을 끄는 두 개의 브랜드가 있습니다. 슈퍼카의 대명사인 페라리와 람보르기니입니다. 둘의 경쟁은 두 창업자의 자존심 싸움에서 시작되었습니다. 그들은 세상을 뒤흔들었지만 양보 없는 경쟁은 오늘도 계속되고 있습니다.

독일의 두 프리미엄 브랜드, BMW와 메르세데스-벤츠의 경쟁도 흥미롭습니다. 벤츠는 19세기 말, 가솔린 엔진 얹은 자동차를 세계 최초로 만든 주인공이죠. 벤츠가 경주차로 시속 228km까지 달려 속도 기록을 세울 때 BMW는 자전거 공장 한 구석의 아담한 엔진 제작소로 첫 걸음을 땀니다. 그러나 이후 BMW는 후발주자의 약점을 기술력으로 극복합니다.

그 결과 오늘날 둘은 독일은 물론 전 세계의 고급차 브랜드를 대표하는 라이벌로 어깨를 나란히 하게 되었습니다. 안방시장에서 치열한 경쟁을 거친 상품성은 자연스레 세계 어느 곳에서도 통할 수 있었습니다. 치열한 경쟁과 아픈 시행착오를 겪으며 성장해 온 슈퍼카와 프리미엄 브랜드 자동차의 양대 라이벌들의 이야기, 지금 바로 시작합니다.

2. 도로를 집어 삼키는 그들만의 리그, 페라리와 람보르기니

페라리와 람보르기니. 이탈리아가 낳은 세계적인 슈퍼카 브랜드들입니다. 둘은 한 치의 양보 없이 치열한 경쟁을 펼치는 슈퍼카 업계의 라이벌입니다. 슈퍼카는 양산차보다 뚜렷이 높은 성능과 가격, 희소성을 지닌 스포츠카를 말합니다. 그런데 사실, 페라리와 람보르기니는 이탈리아 출신 슈퍼카라는 점만 빼면 달라도 너무 다릅니다.

가령 페라리는 진지하고 비장합니다. 안팎에 치열한 '승부사 기질'이 번뜩입니다. 서킷을 가장 빨리 달릴 수 있는 기술과 노하우로 뚝뚝 뚫습니다. 서스펜션이 좋은 예입니다. 페라리는 바퀴와 차체를 이은 지지대의 길이가 동급 슈퍼카보다 짧습니다. 그래서 바퀴의 위아래 움직임이 빠듯합니다. 잘 닦은 서킷에서 최고의 성능을 낼 수 있는 설계입니다.

반면 람보르기니엔 '한량 기질'이 다분합니다. 람보르기니 스스로도 오너의 성향을 명확히 꿰고 있습니다.

람보르기니는 과시적 성향을 당당히 드러냅니다. 그래서 차체 컬러도 알록달록 원색적이고 화려합니다. 오너 역시 마찬가지입니다. 튀지 않고 못 배기는 이들이 운명처럼 람보르기니에 끌립니다.

페라리와 람보르기니는 엔진 소리에서도 차이가 납니다. 페라리는 경주차 비슷한 소리를 냅니다. 엠블럼의 경주마처럼 경쾌한 느낌입니다. 고회전 땀 끝이 날카로운 사운드가 고막을 뚫고 파고 듭니다. 반면 람보르기니의 음색은 두텁고 묵직합니다. 엔진 회전수 높일 땀 별안간 톤을 높인 콧소리로 바뀌는데, 엠블럼 속 황소가 분에 겨워 울부짖는 듯합니다.

이처럼 독특한 사운드는 람보르기니의 성향을 암시하는 단서입니다. 이른바 '한(恨)의 정서'입니다. 람보르기니는 콤플렉스 덩어리입니다. 페라리는 람보르기니를 의식하지 않습니다.

반면 람보르기니는 페라리에 대한 열등감과 강박에 시달려 왔습니다. 단지 라이벌이기 때문만은 아니었습니다. 창업자 페루치오 람보르기니를 치욕에 떨게 한 사건이 원인이었습니다.

두 슈퍼카 브랜드의 자존심 싸움을 이해하기 위해서는 우선 페라리의 역사부터 들여다볼 필요가 있습니다. 더 먼저 시작했거든요. 페라리는 이태리 모데나 마라넬로에 본사를 둔 스포츠카 제조사입니다. 1929년 엔초 페라리가 세운 레이싱 팀, '스쿠데리아 페라리(Scuderia Ferrari)'로 출발했습니다. 엔초 페라리는 1947년 정식으로 법인을 설립했습니다.

직원 수 3,000여 명, 연간 생산대수 7,000여 대의 초미니 메이커지만, 슈퍼카의 정상이자 F1의 제왕, 부의 상징으로 60여 년 동안 군림해왔습니다. 창립 이후 페라리는 모터스포츠와 끈끈한 인연을 이어왔습니다. 1947년부터는 일반 판매용 스포츠카도 선보여 왔지만, 모터스포츠에서 활동할 자금을 수혈하기 위해서였습니다. 페라리는 이 원칙을 지금까지 지키고 있습니다. 따라서 창사 이래 지금까지 누적 판매대수도 12만여 대에 불과합니다.

페라리의 창업자, 엔초 페라리는 1898년 이태리 모데나에서 태어났습니다. 그의 아버지, 알프레도는 금속제품 만드는 업체를 운영했습니다. 엔초는 10살 되던 해 아버지 손을 잡고 볼로냐로 가서 생전 처음 자동차 경주를 구경합니다. 이후 그는 자동차에 대한 꿈을 본격적으로 키워갑니다. 바로 레이서였습니다. 13세가 되던 해, 엔초 페라리는 운전을 배웁니다.

1923년 알파로메오가 그에게 테스트 드라이버직을 제의합니다. 하지만 그는 레이서로서의 자질이 부족하단 사실을 깨닫고, 팀 매니저 역할을 자청했습니다. 그는 뛰어난 수완으로 팀을 이끌어 수많은 우승을 일궈냈습니다. 그런데 1930년대 말, 알파로메오가 레이스 활동과 레이스카 생산을 포기합니다. 엔초는 팀 운영은 물론 경주차까지 직접 만들기로 결심합니다.

엔초 페라리는 1940년 피아트의 기술을 밀바탕 삼아 아우토 아비아 티포 815를 완성했습니다. 그러나 성적은 시원치 않았습니다. 그 즈음 2차 세계대전이 터지면서 유럽은 전쟁의 소용돌이에 휩싸였습니다. 전쟁이 끝난 뒤 엔초는 그의 오랜 친구이자 엔지니어인 콜롬보에게 "새로운 레이싱카를 함께 만들자"고 제안합니다.

콜롬보는 페라리를 위해 V12 1.5L 엔진을 만들었습니다. 1947년 5월 2일, 페라리 최초의 일반 판매용 스포츠카로 등장한 125 S가 바로 이 엔진을 품었습니다. 전설적인 페라리 V12 엔진의 전통이 시작되는 순간이었습니다. 125 S는 매혹적인 디자인과 폭발적인 성능으로 뜨거운 인기를 끌면서 페라리의 이름을 널리 알렸습니다.

그런데 정작 엔초는 불편한 심기를 감추지 못했습니다. 서킷에서 흘린 땀방울로 갈고 닦은 성능보다 희소성과 비싼 값을 좇아 페라리를 사는 고객이 내심 못마땅했던 까닭입니다. 엔초는 유별난 고집으로 유명했습니다. 가령 그는 평생 보라색 잉크로만 글씨를 썼다고 합니다. 그런데 성격은 괴팍했을지언정 경영자로서 엔초의 수완과 카리스마는 탁월했습니다.

하지만 때론 반발도 뒤따랐습니다. 가령 1961년 11월, 내부에서 갈등이 불거집니다. 세일즈 매니저, 가르디니가 엔초의 부인, 라우라가 회사에 관여하는데 반기를 들었습니다. 가르디니는 엔초와 두 차례의 연쟁을 벌인 뒤 최후통첩을 보냅니다. 하지만 엔초의 반응은 냉담했습니다. 엔초 페라리는 그의 권위에 도전하는 어떠한 시도도 용납하지 않았습니다.

가르디니가 회사를 뛰쳐나갈 때 치프 엔지니어, 스포츠카 개발 팀장을 비롯한 몇 명의 핵심 인력이 같이 사표를 던지고 짐을 꾸렸습니다. 페라리로서는 엄청난 손실이었습니다. “페라리는 이제 끝났다”는 소문이 무성할 정도였습니다. 설상가상으로, 페라리를 떠난 이들은 경쟁사를 세웠습니다. 허나 엔초는 주위의 걱정엔 눈 하나 깜짝 하지 않았습니다.

이렇게 순탄한 성장을 이어갈 것 같았던 페라리는 1961년 11월, 조직 내부의 갈등으로 세 일즈 메니저, 치프 엔지니어, 스포츠카 개발 팀장 등 핵심 인력이 사표를 내고 떠납니다. 엔초 페라리는 이런 어수선한 분위기를 추슬러 새 모델 개발에 전념합니다. 당시 페라리의 아성에 도전하던 재규어 E-타입을 꺾기 위해서였습니다. 그 결과 태어난 모델이 페라리 250 GTO입니다. 그러나 “새시와 디자인의 완성도가 미흡하다”는 평을 들었습니다. 설령 완성도를 높인다한들 레이스를 치러낼 수 있을지 회사 내에서조차 의견이 분분할 정도였습니다.

엔초는 젊은 엔지니어 마우로 포르기에리와 레이싱카 제작자 세르지오 스카글리에티를 투입합니다. 이들은 원점으로 돌아가 핸들링과 디자인의 문제를 매듭지었습니다. 명 드라이버, 필 힐은 GTO를 몰고 세브링 레이스에 출전해 보란 듯이 우승컵을 거머쥐었습니다. 페라리는 재규어의 도전을 물리치고 1962년까지 연승행진을 이어가며 명성을 쌓았습니다.

페라리가 창사 이래 지금까지 주로 활약해온 모터스포츠 무대는 F1이었습니다. 스쿠데리아 페라리는 지난 1950년 처음 F1 월드 챔피언십에 참가했습니다. 그리고 바로 이듬해 영국 그랑프리에서 첫 우승의 짜릿한 감격을 맛봤습니다. 그 다음해엔 알베르토 아스카리(Alberto Ascari)가 페라리 팀에서 첫 번째 드라이버 타이틀을 안겨줬습니다.

1972년 이후 엔초 페라리는 내구 레이스와 스포츠카 챔피언십에서 손을 떼고, F1에만 주력하기로 결정합니다. 이후 그는 1988년, 90세를 일기로 세상을 뜰 때까지 레이싱 부서를 직접 지휘했습니다. 엔초가 생전 마지막으로 지켜본 새 모델은 페라리 F40이었습니다. 그는 세상을 뜬 이후 팬들 사이에서 신화적인 존재로 거듭났습니다.

한편, 람보르기니를 세운 페루치오 람보르기니 역시 모데나 출신입니다. 1916년 4월 28일생이니 엔초보다 18살 어립니다. 그가 태어난 시기는 점성술 기준으로 황소자리. 훗날 회사 심벌을 황소로 고른 계기였습니다. 그는 농부의 아들이었지만 어려서부터 기계에 관심이 많았습니다. 헛간을 개조한 작업장에서 기계 만지느라 시간 가는 줄 모르던 꼬마였습니다.

페루치오는 엔초보다 유복했습니다. 아들의 재능을 눈여겨 본 아버지는 관심과 원조를 아끼지 않았습니다. 그는 볼로냐 공대를 졸업한 뒤 견습공으로 일하기 시작했습니다. 그즈음 2차 대전이 터졌습니다. 그는 공군에 입대해 기술자로 근무하다 영국군 포로가 됩니다. 1946년, 전쟁이 끝난 후 그는 여기저기 버려진 영국군 장갑트럭을 트랙터로 개조해 팔았습니다.

그는 남다른 손재주와 기술로 남보다 앞서 나갔습니다. 결국 그는 이탈리아 최대의 트랙터 업체를 일궈냅니다. 1960년엔 공업용 히터와 에어컨을 제조하는 회사까지 차렸습니다. 페루치오는 이탈리아의 대표적 기업인이자 부자로 거듭났습니다. 성공한 페루치오는 삶에서 세 가지 즐거움을 추구했습니다. 좋은 음식과 잘 익은 와인, 그리고 빠른 차였습니다.

그런데 페루치오는 당시 소유해 타고 다니던 페라리 250GT에 불만이 많았습니다. 클러치가 종종 말뚝을 일으켰기 때문입니다. 고장으로 골머리를 앓던 그는 어느 날 부하 직원과 함께

직접 차를 뜯어봤습니다. 그런데 알고 보니 페라리 250GT의 클러치는 그의 트랙터에 납품하는 회사 제품이었습니다. 결국 그는 손수 문제를 해결할 수 있었습니다.

얼마 뒤 페루치오 람보르기니는 페라리 본사를 찾아가 창업자인 엔초 페라리를 만나 클러치 불량 문제를 이야기했습니다. 그러나 엔초는 사과는커녕 “이 양반아, 트랙터나 잘 만들어”라며 망신을 줍니다. 자존심에 크게 상처 입은 페루치오는 씩씩거리면서 되돌아왔습니다. 화가 단단히 난 그는 직접 스포츠카를 만들기로 결심합니다.

돈과 명예를 거머쥔 그에게 걸림돌이 될 건 없었습니다. 1963년 5월, 산타 아가타에서 아우토모빌리 페루치오 람보르기니가 문을 열었습니다. 페라리의 본부, 마라넬로에서 그리 멀지 않은 곳이었습니다. 페라리와 대적할 숙명의 라이벌이 탄생한 순간이었습니다. 그는 화끈한 성격답게 무엇이든 최고만 고집했습니다. 요컨대 공장은 최첨단 시설을 뽐냈습니다.

또한, 페라리, 마세라티 등의 업체에서 최고로 손꼽히는 인재를 스카우트해와 최고 수준의 보수를 줬습니다. 그리고 일단 일을 맡겼으면 구구절절 잔소리 늘어놓는 법 없이 철석같이 믿었습니다. 람보르기니는 ‘자동차 쟁이’라면 누구나 군침을 흘릴 만 한 직장이었습니다. 페루치오의 목표는 명료했습니다. ‘타도 페라리’였습니다.

그는 페라리를 꺾기 위해서라면 어떤 대가도 치를 심산이었습니다. 페라리와 같은 12기통 엔진을 써야 하는 것은 물론이요, 배기량은 당연히 더 넉넉해야 했습니다. 페라리가 SOHC면 람보르기니는 DOHC를 썼습니다. 페라리의 변속기가 4단이면, 람보르기니는 하늘이 두 쪽 나도 5단을 달아야 했습니다. 정말이지 못 말리는 혼자만의 싸움이었습니다.

1964년 제네바 오토쇼에서 람보르기니가 최초의 자동차를 선보였습니다. 바로 350GT였습니다. 강관을 용접해 만든 뼈대에 알루미늄 합금 패널을 씌웠습니다. 람보르기니 특허의 ‘슈퍼레제라(슈퍼라이트)’ 공법이었습니다. 그래서 무게가 1,050kg에 불과했습니다. 여기에 V12 3,464cc 270마력 엔진과 ZF제 5단 수동 변속기를 얹었습니다.

1966년엔 400GT가 베일을 벗습니다. 배기량을 3,929cc로 키워 320마력을 냈습니다. 뒷좌석을 갖춘 2+2 구성이었습니다. 2인승 스포츠카, 미우라도 선보였습니다. 당시 르망 24시간 경주에서 페라리를 무릎 꿇린 포드 GT40에서 영감을 얻어 개발했습니다. 미우라는 좌석과 뒷바퀴 사이에 엔진을 얹는 레이스카의 구조를 양산차로 옮긴 첫 시도였습니다.

‘람보르기니=슈퍼카’의 등식이 성립된 건 1974년 선보인 카운타크(Countach)부터입니다. 로봇처럼 미래지향적인 스타일과 가위처럼 빗겨 여닫는 도어로 주목받았습니다. 이탈리아의 자동차 디자이너, 마르첼로 간디니의 솜씨였습니다. 그런데 정작 페루치오 본인은 카운타크를 선보이기 전인 1970년 은퇴했습니다. 돈 안 되는 사업에 흥미를 잃은 탓이었습니다.

이후 람보르기니는 스위스의 사업가, 크라이슬러, 인도네시아 기업 메가테크 등으로 주인이 바뀝니다. 그런데 1997년 아우디 품에 안기면서 극적인 도약에 나섭니다. 직원은 2배, 딜러는 3배로 늘었습니다. 수익의 20%로 책정한 연구개발비 역시 2배 이상 불었습니다. 판매대수는 1998년 424대로 시작해 이듬해 1,305대로 무려 3배 이상 치솟았습니다.

람보르기니의 도전은 늘 치열하고 극적이었습니다. 그 결과 자동차, 더 정확히는 슈퍼카의 역사를 바꿨습니다. 엔진을 좌석 뒤에 얹는 구조의 슈퍼카를 싹 틔웠고, 12기통 엔진의 경쟁에 불씨를 당겼습니다. 또한, 가위날처럼 위로 들어 올리는 형태의 'scissor door'를 선보였습니다. '싸움닭'을 자칭한 람보르기니를 페라리도 의식하지 않을 수 없습니다.

결국엔 컷대 높은 페라리도 람보르기니의 장점을 은근히 벤치마킹하기 시작합니다. 엔진을 좌석 뒤에 얹는 미드십 구조의 일반 판매용 스포츠카가 좋은 예입니다. 람보르기니의 특징 중 하나였던 사륜구동 시스템도 받아들입니다. 반대로, 아우디 품에 안긴 이후 사륜구동으로 일관하던 람보르기니는 뒷바퀴 굴림을 부활시킵니다.

그 결과 추구하는 성향은 확연히 다르되 극단적인 성능을 추구하는 두 슈퍼카 브랜드가 오늘날까지 명맥을 잇게 되었습니다. 페라리와 양대 산맥을 이룬 슈퍼카 브랜드로 자리매김했다는 점에서 페루치오의 설욕전은 성공적이었습니다. 그러나 한 가지만은 실패했습니다. 평소의 호언장담과 달리, 페루치오는 엔초보다 이른 나이에 세상을 떠났습니다.

3. 도전과 경쟁이 키운 프리미엄의 역사, 벤츠와 BMW

자동차 브랜드에도 서열이 있습니다. 필립 G. 로젠가르텐과 크리스토프 B. 슈튀르머가 함께 지은 <프리미엄 파워>에 자세한 설명이 나옵니다. 두 저자는 자동차 브랜드를 럭셔리와 프리미엄, 대량생산의 세 종류로 나눕니다. 독일의 BMW와 메르세데스-벤츠는 대표적인 프리미엄 브랜드입니다. 또한, 냉혹하고 치열한 경쟁을 펼치는 라이벌입니다.

이 책은 프리미엄 브랜드를 명확히 정의합니다. 사실 국내에서는 럭셔리와 프리미엄 브랜드를 혼동하는 경우가 많습니다. 둘 다 가격이 매우 비쌉니다. 그런데 럭셔리 브랜드는 강력한 마케팅으로 구축한 이미지로 먹고 삽니다. 롤스로이스나 벤틀리가 대표적입니다. 이들 브랜드의 독보적 이미지는 까마득한 가격에 의지하는 경향이 있습니다.

반면 프리미엄 브랜드는 사회적 위상이나 특권 같은 질적 가치를 받아들이는 우뇌뿐 아니라 스피드나 출력 같은 양적 가치에 반응하는 좌뇌까지 만족시켜야 합니다. 쉽게 말해 프리미엄 브랜드의 자동차는 뛰어난 이미지뿐 아니라 이를 뒷받침할 상품성까지 갖춰야 합니다. 따라서 프리미엄 브랜드의 자동차는 혁신을 통해 완성됩니다.

BMW와 메르세데스-벤츠는 독일 프리미엄 자동차의 양대 산맥으로 일컬어집니다. 그런데 역사를 거슬러 올라가보면 두 회사의 위상 차이가 컸다는 사실을 알 수 있습니다. 벤츠는 가솔린 엔진 얹은 자동차를 처음 만든 브랜드입니다. 스스로 자동차 역사를 만들어 왔다는 자부심이 대단합니다. '최고가 아니면 만들지 않는다'는 슬로건만 봐도 알 수 있습니다.

칼 벤츠(Karl Benz)는 1879년 세계 최초로 가솔린 엔진을 개발했습니다. 그는 이 엔진으로 달리는 자동차를 꿈꿨습니다. 1885년 그의 꿈은 현실로 거듭납니다. 그는 1886년 1월 29일, 세 바퀴를 단 2인승 자동차로 특허를 냅니다. 독일제국 특허 번호 DRP 37435를 받으면서 그는 세계 역사상 최초의 자동차를 발명한 주인공이 됩니다.

한편, 1883년 고틀립 다임러(Gottlieb Daimler)는 동료 빌헬름 마이바흐(Wilhelm Maybach)

와 함께 만든 4행정 가솔린 엔진을 시연하고 특허를 냅니다. 이후 다임러는 폭풍 성장합니다.

그런데 1908년부터 강력한 경쟁자가 등장합니다. 바로 벤츠였습니다. 가령 1911년 나온 블리츠 벤츠는 시속 228km로 달려 속도기록을 세웠습니다.

1926년, 다임러와 벤츠는 한 회사로 합병합니다. 1차 대전 패전 이후 닥친 경제 위기에서 살아남기 위해서였습니다. 벤츠의 기업 문화는 보수적입니다. 본사가 등지를 튼 슈투트가르트 인근의 슈바벤 지역 사람들의 특징이기도 합니다. 벤츠의 내부 사정을 들여다 보면 의외로 불안정한데 이는 끊임없는 혁신과 변신, 자기계발의 원동력이 되어왔습니다.

BMW의 뿌리는 칼 라프(Karl Rapp)가 1913년 뮌헨 인근의 자전거 공장 안에 세운 기계제작소입니다. 같은 해 벤츠는 시속 228km까지 달리는 경주차를 만들었죠. 칼 라프는 프란츠 요제프 포프, 막스 프리츠와 항공기 및 모터사이클 엔진을 만듭니다. 1916년 3월 7일, 바이에른 엔진 제작소는 구스타프 오토와 그가 운영 중이던 오토제작소를 영입합니다.

1917년 이 회사는 이름을 '바이에른 엔진 제작소(Bayerische Motoren Werke)'로 바꿨습니다. 이 독일어의 이니셜이 바로 BMW입니다. 오늘날 BMW 그룹이 주장하는 공식 창립일이 바로 이날입니다. 1922년 오스트리아-이탈리아계 은행가 카밀로 카스티글리오니가 칼 라프와 구스타프 오토로부터 두 회사를 넘겨받아 공식적으로 합병합니다.

이후 BMW는 1918년까지 벤츠와 경쟁하며 군용 비행기 엔진을 만들었습니다. 독일의 비행기 보유를 금지한 베르사유 조약이 체결되기 11일 전인 1919년 6월 17일, BMW는 비행고도 9,760m의 세계 기록을 세웁니다. 천재 엔지니어 막스 프리츠 덕분에 가능한 기적이었습니다. 베르사유 조약 이후 BMW는 모터사이클에 '올인'합니다.

막스 프리츠는 모터사이클에서도 최고속도로 세계 기록을 세웁니다. 이렇게 알린 이름을 토대로 BMW는 수천 대의 모터사이클을 생산하며 사세를 키웁니다. 항공기와 모터사이클 분야에 남긴 뚜렷한 족적은 이후 BMW의 기업 이미지로 굳어지게 됩니다. 바로 경쾌함과 날렵함입니다. 1928년 BMW는 자동차 제작에 뛰어듭니다.

그런데 그에 앞서 1926년, 도이체뱅크(독일은행)의 사장 에밀 게오르그 폰 슈타우스는 BMW와 다임러-벤츠를 합병하려고 했습니다. BMW는 모터사이클과 항공기 엔진 및 소형차, 다임러-벤츠는 항공기 엔진과 대형차 생산으로 역할도 뚜렷이 나눴습니다. 그래서 한동안 다임러-벤츠의 전시장에서 BMW의 자동차도 팔았습니다.

하지만 BMW가 직렬 6기통 엔진 얹은 303을 내놓아 벤츠의 영역을 넘칩니다. 그 결과 1933년 이 협약은 깨집니다. BMW는 처음엔 영국 오스틴 세븐의 라이선스를 사들여 딕시란 이름의 차를 만들었습니다. 그러나 항공기와 모터사이클 분야에서 기록을 세운 야심을 드러냅니다. 자동차 분야에서도 세계 최고의 족적을 남기고 싶어 했습니다.

BMW가 처음부터 벤츠의 적수는 아니었습니다. 1959년 12월 9일, BMW가 연 총회의만 봐도 알 수 있습니다. 이날의 주제는 다음과 같았습니다. '직원 6,000명의 난쟁이 기업이 6만 명 이상을 거느린 다임러-벤츠에게 잡아먹힐 것인가?' 체급의 차이는 BMW에게 늘 위기의

식을 심어줬습니다. 그리고 이 같은 강박은 대담한 도전으로 이어집니다.

BMW는 1970년대 이후 안정적 성장을 이어갑니다. 1970년 1월 1일, 회장으로 취임한 에버하르트 폰 쿤헨하임(Eberhard Von Kuenheim)은 이후 23년간 재직하면서 BMW를 세계적인 기업으로 키워냅니다. 그의 재임 기간 동안 BMW의 고용창출은 3배, 자동차 생산량은 4배, 모터사이클 생산량은 3배로 늘어났습니다. 매출은 20배로 치솟았습니다.

아울러 그가 회장으로 있는 동안 BMW는 뮌헨과 베를린 이외에 남아공, 북미, 오스트리아 등지에 공장을 세웠습니다. 또한, 3과 5, 7로 구성된 현대적 BMW 라인업의 기틀을 다졌습니다. 나아가 효율적인 업무 프로세스를 정착시켰습니다. 그러나 1993년 초부터 유럽 전역을 휩쓴 불경기의 여파로 BMW의 운명에 먹구름이 드리우기 시작합니다.

이즈음 BMW엔 당시 45세의 베른트 피셰츠리더(Bernd Pischetsrieder)가 새 회장으로 취임합니다. 그는 한 살 어린 제품 연구개발 총괄 볼프랑 라이츨레 부회장과 더불어 규모의 경제를 실현해 벤츠를 넘어설 계획에 착수합니다. 바로 영국의 로버 인수였습니다. 1994년 3월 18일, BMW는 MG와 미니, 랜드로버 등을 소유한 로버 그룹을 인수합니다.

돌이킬 수 없는 실수였습니다. 로버의 적자는 1997년 2억6,000만 마르크에서 단 1년 만에 18억 마르크로 눈덩이처럼 불어났습니다. 영국 정부의 지원, 혼다의 기술 제휴에 익숙한 로버는 좀처럼 회생할 기미가 없었습니다. 결국 BMW는 미니만 남겨둔 채 로버를 단 10파운드에 되팔았습니다. BMW가 이 모험에 쓴 돈은 100억 마르크에 달했습니다.

이후 BMW는 크리스 뱅글을 영입해 디자인 개혁에 나섭니다. 또한, 틈새 모델을 적극적으로 선보입니다. 미니를 현대적으로 재해석해 그룹 전체 생산대수를 100만 대 이상으로 키우는데 성공합니다. 그 결과 그토록 염원하던, 벤츠에 대적할 몸집과 체질을 갖추게 되었습니다. 그러면서도 BMW만의 독특한 개성을 곳곳이 지켜오고 있습니다.

한편, 창업 이후 귀족과 부호를 위한 고급차만 만들던 벤츠 역시 영토 확장을 꿈꿨습니다. 역시 '규모의 경제'에 대한 강박 때문이었습니다. 계기가 된 차종이 있었습니다. 오늘날 C클래스의 전신인 개발명 W201의 190 시리즈입니다. 벤츠는 1982년 이 차를 처음 선보입니다. 석유파동 이후 미국에서 강화된 연비 규제를 만족시키기 위한 묘안이었습니

다. 190 시리즈가 기대 이상의 성공을 거두면서 벤츠는 수익만큼 판매대수도 중요하다는 사실에 눈을 뜨게 됩니다. 1997년 선보인 A클래스가 고민의 결실이었습니다. 그러나 출시 직후 A클래스는 스웨덴의 한 매체가 치른 급차선 변경 테스트에서 전복됩니다. 절체절명의 위기였습니다. 벤츠는 반 년 동안 A클래스의 생산을 멈추고 보완책을 마련했습니다.

그런데 벤츠의 변신은 시작에 불과했습니다. 이듬해 벤츠는 크라이슬러와 합병을 발표합니다. 그 결과 다임러크라이슬러가 태어났습니다. 그러나 2007년 둘의 관계는 10년을 채우지 못한 채 파국을 맞습니다.

하지만 두 번의 위기도 벤츠를 흔들지는 못했습니다. 창사 이래 꾸준히 지속해온 혁신의 역사가 뒷받침된 덕분입니다.

BMW의 반격 역시 만만치 않았습니다. 가령 SUV 시장 진출은 벤츠보다 한 발 늦었지만 훨

썬 더 공격적으로 라인업을 확장했습니다. 그 결과 다양한 차급과 스타일의 SUV 군단을 갖췄습니다. 또한, 헤드업 디스플레이, i드라이브, 탄소섬유차체, 100% 전기차 등 누구보다 앞서 도입한 신기술로 소비자의 호기심을 자극하고 있습니다.

프리미엄 브랜드의 필수 요건 중 하나는 탄탄한 국내 기반입니다. 안방시장에서의 치열한 경쟁을 이겨내야 세계 시장에서도 통할 수 있기 때문입니다. 그런 면에서 BMW와 벤츠는 서로를 자극하고 견제하는 이상적 라이벌입니다. 2015년 기준, 글로벌 판매량을 보면 BMW가 약 190만 대, 벤츠가 약 187만 대였습니다.

4. Management Insight

‘한류’는 우리나라 문화 콘텐츠를 통칭하는 용어로 정의할 수 있습니다.

실제로 중국어와 영어 사전을 비롯해 세계 각국에 정식으로 ‘한류’ 단어가 기재되어 있기도 하며, 특히 아시아 지역에서는 유행을 주도하는 문화의 한 축으로 당당히 자리잡고 있습니다.

실제로 한국문화산업교류재단의 2015년 연구 보고서에 따르면 한류로 인한 수출 증가가 산업연관효과를 통해 생산, 부가가치, 취업 등에 미치는 국민경제적 파급 효과를 분석한 결과 한류의 생산유발효과는 2011년 11조 1224억원, 2012년 11조 3535억원, 2013년 12조 375억원, 2014년 12조 5598억원으로 매년 증가추세를 보이고 있습니다.

한류 콘텐츠가 이렇게 급성장한 요인은 어디에서 찾아볼 수 있을까요?

얼마 전에 ‘2015 CICI Korea 2016 한국이미지상 시상식’이 열렸는데요, 여기서 ‘한류이미지 디딤돌상’에 선정된 ‘한류의 창의성’을 대표해 수상한 가수 싸이(39·본명 박재상)은 수상 소감에서 이런 말을 하였습니다.

“한국의 경쟁력은 치열함과 치밀함이라고 생각합니다.”

즉, 한류의 경쟁력으로 ‘치열함’과 ‘치밀함’을 꼽았는데, 인기를 끌고 있는 한류 아이돌 가수 중에는 무려 십 년 넘게 매일 춤과 노래 연습생 생활을 한 경우도 있고, 대부분은 5년 넘게 실력을 갈고 닦는다고 합니다. 겉으로 보이는 화려함 뒤에는 이러한 피땀 어린 장기간의 치열한 노력이 숨어 있는 셈이지요. 그리고 재능이 엿보이는 후보를 발굴하고, 연습을 지원하고, 그룹을 결성하여 그룹 색깔에 맞는 선곡을 하기까지는 기획사의 치밀한 마케팅 전략이 뒷받침 되고 있습니다.

우리가 무심결에 주로 사용하는 제품과 서비스는 모두 고객에게 선택 받기를 기대하며 시장에서 치열한 경쟁을 벌이고 있습니다. 춘추전국시대 때나 지금이나 경쟁을 통한 흥망성쇠를 반복하는 것은 어찌보면 인간 사회의 숙명과도 같은 것이라 할 수 있겠지요.

이러한 경쟁의 속성과 자신의 위상에 맞는 경쟁 전략을 잘 이해하는 것은 꾸준한 성장과 생존에 필수요소라 할 수 있습니다.

모든 역량이 탁월한 경우와 강자 틈새에서 형세 역전을 꿈꾸며 조용히 내실을 키워나가야 하는 경우, 그리고 혼자 힘으로 경쟁이 어려울 때 주변과 연합하는 경우와 같은 세 가지 상황에서 경쟁 전략은 어떠해야 하는지 살펴보겠습니다.

1. 탁월하고 유니크한 조직이라면 “선도전략”으로 경쟁력을 이어갈 것

필립 코틀러(Philip Kotler)는 기업을 경쟁력 여부에 따라 4가지 타입으로 분류하였는데, 시장점유율에 따라 시장선도자, 시장도전자, 추종자 및 틈새기업 등으로 나눴습니다. 선도자는 통상 시장점유율이 40% 내외로써 조직 역량으로 따진다면 아주 탁월하고 유니크한 조직으로 꼽을 수 있습니다. 코카콜라, 나이키, 질레트, 마이크로소프트 등이 여기에 속한다고 하겠습니까. 이런 기업이나 조직은 늘 후발주자들의 도전을 물리쳐야 하는 과제를 안고 있지요. 물론 자신들이 지닌 우월함이 단기간에 이룩된 것은 아니기 때문에 쉽게 선도자 자리를 내주지는 않겠지만, 잠깐 방심하면 후발 주자와의 거리가 좁혀질 수 있기 때문에, 격차를 유지하거나 더욱 늘리는 선도전략이 필요합니다.

이때 선도기업이 택해야 할 전략에는 기본적으로 총수요를 확대하는 방안이 효과적입니다. 먼저 총수요 확대 전략은 시장의 규모를 지금보다 더 키우는 전략입니다. 예를 들어 TV는 이미 가구 대비 수요가 포화상태에 이르렀다고 하지만, 독립성을 중요시 하는 현 세태를 공략하여, 가구가 아니라 방마다 비치할 유도하는 광고 전략을 사용한다거나, 모바일 TV 등을 활용하여 아예 수요 자체를 늘리는 겁니다. 이렇게 선도자가 기존 시장을 키울 경우, 그 시장은 자연스럽게 선도자 중심으로 수요가 증가하게 되겠지요.

굳이 첨단 기기나 제품이 아니더라도 새로운 수요를 창출할 수 있는 여지는 많습니다. 예를 들어

식용으로 쓰이던 베이킹 소다를 냉장고 탈취제, 무공해 세척제 등으로 용도를 바꿔 그 매출을 크게 신장시킨 예가 대표적입니다.

2. 저변을 확대하여 잠재력을 탄탄히 구축하려면 “롱테일 전략”으로

경쟁이 심한 레드오션 시장에서도 단단히 뿌리를 내린 채 꾸준한 성과를 내고 있는 기업은 존재합니다.

생필품 시장에서의 다이소나 무수한 브랜드가 존재하는 의류 시장에서의 유니클로나 자라, 가구업계의 이케아 등이 이러한 유형의 대표적인 기업이라 할 수 있겠죠.

이들의 공통점은 해당 분야의 거의 모든 품목을 취급한다는 점입니다. 그럼에도 불구하고 재고 비용 비율이 과도하게 크거나, 신제품 출시 사이클이 늦는 것도 아닙니다.

레드오션에서의 가치창출은 롱테일 이론에서 그 해법을 엿볼 수 있습니다.

롱테일의 법칙은 빅데이터 분석과 결합하면서 점차 그 적용 영역을 넓혀가고 있는데요, 먼저 롱테일 법칙이란 무엇일까요?

롱테일 법칙

주목 받지 못하는 다수가 핵심적인 소수보다 더 큰 가치를 창출하는 현상을 말한다. IT와 통신서비스의 발달로 시장의 중심이 소수(20%)에서 다수(80%)로 옮겨가고 있는 것을 말한다. 2004년 미국의 기술지 와이어드(Wired)의 편집장 크리스 앤더슨(Chris Anderson)이 처음 창안한 용어이다.

20 : 80 법칙으로 우리에게 잘 알려져 있는 파레토 분포에 따르면 시장지배자인 20%의 상품이 80%의 매출을 올리게 된다. 하지만 롱테일 현상에 따르면 80%의 비주류 상품 혹은 고객의 매출이 20%는 충분히 뛰어넘을 뿐 아니라 시장지배자보다 더 많은 매출을 올릴 수도 있다. 인터넷 검색 업체 구글이 소수의 대기업이 아닌 다수의 소규모 업체에서 광고수익의 대부분을 거두는 것이 대표적인 사례다. 미국의 인터넷 서점 아마존은 매출의 절반을 비인기 서적에서 올렸다.

기존 파레토 곡선에서 별로 중요하지 않았던 틈새상품의 매출 부분이 동물의 꼬리처럼 얇고 길게 보이기 때문에 '롱테일 법칙'(긴 꼬리)으로 불린다. 이 현상은 음악, 도서, 영화 등 콘텐츠 시장에서 기존의 소위 블록버스터 히트곡 위주의 시장이 희귀본 마니아 중심의 시장으로 변화해 나가는 것을 잘 설명하고 있다.

출처: [네이버 지식백과] 롱테일 법칙 [long tail theory] (한경 경제용어사전, 한국경제신문/한경닷컴)

롱테일 법칙을 아주 쉽게 적용할 수 있는 분야는 유통 비용을 들이지 않아도 되는 디지털 분야를 꼽을 수 있습니다. 예를 들어 음악·비디오·정보 등이 이 그룹에 속하죠. 과거엔 시디나 디브이디 등 유형의 제품을 생산하여 유통해야 했기 때문에 대중에게 유명한 품목 위주로 생산했었습니다. 하지만, 디지털화 하면 유통 비용이 전혀 들지 않기 때문에 꼬리를 아주 길게 늘어뜨려도, 즉, 다양한 장르의 곡, 특정 매니아만 즐기는 영화 등을 아주 다양하게 비치해도 거기에서 주기적으로 매출이 발생하는 겁니다. 애플에서 운영하는 온라인 콘텐츠 매장 아이튠스(iTunes)는 수백 만 개의 앨범과 노래를 보유하고 있는 롱테일 마케팅의 전형적인 예로 꼽을 수 있습니다. 아이튠즈 역시 매출의 대부분은 세계적인 히트곡 등에서 발생하겠지만, 소수의 요구를 충족시키는 틈새 상품이 거의 갖춰져 있다는 사실에 음악 매니아들은 아이튠즈의 가치를 더 높게 평가하고 있습니다.

롱테일 경쟁 전략이라 이름 붙일 수 있는 이 전략의 핵심은 경쟁의 접점을 확대함으로써 저변을 확대하는 방식입니다. 레드 오션에 머무르고 있는 조직은 기술을 선도하고 있는 조직이나 브랜드가 확고한 조직에 정면으로 대응하는 경쟁 전략을 택하는 것은 바람직하지 않습니다. 이럴 때는 경쟁의 구도와 방식을 스스로 바꿔서 일단은 레드 오션에서 역량과 덩치를 키우는 전략이 필요합니다. 경쟁력은 약하지만 노출의 접점을 매우 크게 늘려서 긴 꼬리부분에 어필하라는 의미입니다. 이는 **하이테크**로 승부하기 보다는 고객 한 명 한 명의 스타일과 감성을 파악하고 거기에 호소하는 **하이터치** 스타일의 접근법이며, 이러한 전략이 가능해진 배경으로는 빅데이터 처리 기술이 있습니다. 고객 데이터의 해석과 조합에 집중한다면 기술력이나 브랜드 역량이 떨어지더라도 충분히 경쟁력을 강화해 나갈 수 있습니다.

3. 예상 못한 포인트를 공략하여 세력을 확대하고자 할 경우엔 “제휴전략”으로

전략적 제휴는 둘 이상의 기업들이 각자의 전략적 목표를 달성하기 위해 협력하는 것을 의미합니다. 공동 투자, 공동 개발, 공동 마케팅, 공동 유통, 공동 서비스, 장기조달계약 등등 조직운영에 관한 것이라면 모두가 제휴할 수 있는 대상이 됩니다. 전략적 제휴를 하는 이유는 시장 수요 확대, 시장 영향력 확대, 기술 연합 등을 꼽을 수 있는데, 궁극적으로는 규모

의 경제 효과를 극대화 하고자 할 때 전략적 제휴를 하게 됩니다.

예를 들어, 나이키 플러스는 나이키 러닝화와 애플의 아이팟이 연동될 수 있는 스포츠 키트(kit)을 러닝화에 장착해, 운동속도와 거리, 소요시간, 칼로리 소모량 등의 데이터를 아이팟과 아이폰에서 볼 수 있도록 했으며, 음악 감상 중에 운동기록에 대한 실시간 음성정보도 전달하는 러닝 트레이닝 시스템을 런칭했습니다. 제품 사용자가 자신의 트레이닝 데이터를 분석적으로 확인하는 것이 가능할 뿐만 아니라, 러닝 목표의 설정, 기록의 체크, 그리고 다른 나이키 플러스 이용자와의 기록 경쟁 역시 가능하며, 2006년 출시 이후 전 세계 약 500만 명의 이용자들이 나이키 플러스를 기점으로 하나의 커뮤니티를 형성했습니다.

나이키 플러스의 이용자는 2011년에만 연간 55% 증가했고, 나이키의 러닝화 매출도 30% 이상 증가하는 등 나이키 플러스를 통한 제휴는 나이키와 애플 모두에게 win-win으로 작용했습니다. 이후 나이키의 제휴 전략은 엑스박스과 애플워치 등으로 이어지고 있습니다.

나이키플러스라는 전략적 제휴 프로젝트가 성공한 요인으로서는 친숙함에 있었습니다. 제휴 프로젝트가 태동될 당시 나이키는 본사 직원 대부분이 아이팟을 소유하고 있으며, 그들 중 절반 이상이 운동 중 음악을 듣는 습관이 있었다고 합니다. 여기에서 착안하여 제휴 프로젝트가 탄생한 것이죠.

이처럼 전략적 제휴는 제휴했을 때 느껴지는 이질감을 최소화하거나 더 나아가 새로우면서도 친숙함이 느껴지게 하는 것이 성공확률을 높이는 요인이 됩니다.