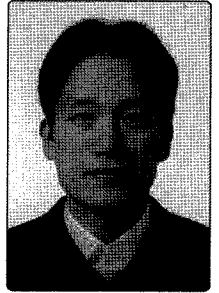


위기경제 시대의 미래경영

위기 경제 시대에 미래를 생각한다



이 태 원 회장

한국발명진흥회 운영지원팀
연세대학교 물리학과 졸업
연세대학교 법학과 졸업
성신여자대학교 법학과 대학원 졸업
논문: 반도체집적회로의 배치설계에 관한 고찰



그림1. 영업정지로 인해 대량인출사태를 맞은 부산의 저축은행에 몰린 가입자들 (헤럴드 경제 2011. 2. 21)

예측할 수 없는 것이 바로 '위기'

'경제' 라는 것이 인간의 삶을 풍요롭게 하는 도구로 인식되었던 시기를 지나(물론, 다시금 그런 의식이 되살아나는 시기가 올지도 모르지만), 지금의 경제상황은 마치 언제 터질지 모르는 예측불가능한 폭탄테러와 같다는 생각을 하게 된다. 특히 금융위기란 것이 폭탄테러와 너무 유사한 점은 그것을 당하는 일반인의 입장에서는 도무지 예측이 불가능하다는 것이다. 그리고 그 파괴력과 영향력이 단지 주변에 몇 명에게만 피해를 입히는 것이 아니라, 매우 연쇄적이라는 점에서도 유사하다.

국내에서 빚어진 저축은행의 영업정지사태도 전국적인 영향력을 미치고 있어, 그 파장이 어디까지 미칠지 염려를 하게 된다. 막연히 나는 무관하다고 생각하는 입장에서는 신문이나 뉴스를 보며, "또 터졌네." 할 수 있겠지만, 저축은행에 예금계좌라도 가지고 있는 사람이라면 안절부절못하게 되고 만다. 더 이상의 영업정지는 없다는 정부의 발표를 과연 믿어도 될 것인지 불안해하고 있다. 아니 도대체 조금이나마 높은 이율을 보고 저금한 사람에게 무슨 잘못이 있던 말인가?

개인적인 차원에서만 보더라도 미래에 대한 계획과 예측은 사소한 일들조차도 우리가 재단하기가 매우 어렵다. 큰돈을 투자하는

것도 아니고 보면, 작은 금융사건 하나하나가 서민들에게 미치는 악영향은 소박한 계산마저도 허무하게 만들어 버리는 안타까움이 있다. 은행이나 거대 보험사가 무너지는 것은 정부가 세금을 투입해서 막는다고는 해도, 연쇄적인 금융위기까지는 일으키지 않는다고 보는 사건에 대해서는 도리어 정부의 시장개입이라는 비난을 고민한다.

다변화와 다각화를 통한 경영의 건전성 확보

우리나라의 경제구조도 상당히 다변화체계를 갖추고 있게 되었다. 아직도 상당히는 제조업이 차지 하는 규모가 가장 크지만, 생산제품의 범위도 광범위하고, 아직 영미일의 금융·보험사들을 공략할 만한 금융·투자 상품을 만들어 내지는 못하지만 국내에서는 외국의 금융·보험사들과의 적절한 정도의 시장규모를 만들어 내고 있다. 지난해 말 미국의 자동차 브랜드별 재구매율¹⁾을 보면, 닛산과 렉서스에 이어 현대차가 3위를 기록하고 있다. 자동차 시장만 볼 것은 아니지만, 미국의 자동차 시장을 자국 브랜드가 아닌 동양의 두 나라가 장악하고 있는 미국에 비해, 우리나라의 자동차 시장은 해마다 수입차 등록률이 오른다고는 하지만, 여전히 내수시장은 자동차회사가 해외진출에 힘을 쏟을 수 있도록 확고하게 국산차를 선택해주고 있다.

경제구조의 다변화는 무엇보다 다양한 경제적인 위기를 상쇄하고 충격을 흡수할 수 있는 형태로 갖춰져야 한다. 경쟁력 있는 산

업을 선별적으로 육성하는 것에만 몰입하지 않고, 다양한 산업들이 양성될 수 있는 기반이 필요하다. 선택과 집중이란 것이 아직까지도 유효한 정부의 산업시책이지만, 선택과 집중의 결과가 특정 산업만을 키우고 그 나머지는 포기한다는 식의 정책이 되기보다는, 집중적인 지원을 받은 산업의 성장의 여파가 나머지 부족한 부문을 동반성장시켜 주는 결과로 이어져야 한다. 나무 한 그루를 키운다고 주변에 제초제를 뿌리고 농약을 치는 것보다는 토양을 이롭게 하고, 미생물이 살 수 있는 환경과 딱따구리가 찾아와서 벌레를 잡아먹는 환경을 만드는 것이 보다 효과적이다.

비록 우리가 아직 국민소득 2만불시대를 확고하게 자리 잡은 것도 아니고, 수많은 경쟁국과의 다툼으로 핵심산업을 키워야 하는 경제·산업 환경가운데 살고 있지만, 다양성을 세워나가기 위한 경제환경은 과거보다 훨씬 우월해졌다. 한 때 철강과 조선 그리고 반도체 정도만으로 국부가 유지되는 것과 같은 시절이 있었다. 하지만, 현재는 그보다는 다각적인 경쟁력 있는 산업을 유지하고 운영해 가고 있는 점을 이유로 들 수 있다. 특히 미래의 산업은 과거의 산업보다 세분화되고 다양할 것이 틀림없기 때문이다.

公器로서의 기업

그런 점에서 기업은 공기로서의 역할을 다해야 한다. 위기관리에 철저하고, 확보한 시장에 대해서 지속적인 신뢰를 얻기 위한 최선의 노력을 해야 하는 것이다. 더불어 과거와 같은 수요예측, 미래예측이 아니라, 미래 만들기를 계획해야 하는 시기가 되었다. 한 나라의 기업 활동이 원활하지 못하면, 국가의 경쟁력을 논할 것까지도 없고, 당장 국민들의 생활이 피폐해지기 때문이다. IMF시절에 무너지는 기업들 속에 피해를 입은 것이 누구였는지는 굳이 곱씹어 보지 않아도 자명한 사실이 아닌가.



그림2. 1967년 앨빈 토플러와 함께 '미래협회'를 만들어 '미래학(future study)'이란 학문 분야를 개척한 짐 데이트 교수. (조선비즈 2010. 12. 8)

1) 일반적으로 자동차와 같은 브랜드에 대한 충성도가 중요한 제품군일수록, 현재의 시장점유율보다는 재구매율이 더 중요한 지표가 되지 않을까 싶다.

소위 미래학자라고 불리는 이들이 있는데, 대표적으로 앨빈 토플러를 들어보면, 그는 책을 쓰기 위해 참으로 다양한 작업을 한다. 혼자만의 도서와 연구만을 통해서 미래를 예측하는 것이 아니라, 초일류기업의 CEO를 만나고, 증권 전문가들과 토론하고, 주요 국가의 국가원수들과도 교류한다. 쉽게 말해서, 미래를 움직여가는 이들과의 접촉을 통해 그들의 미래에 대한 계획을 듣는다는 것이다. 그렇기 때문에, 미래를 예측하는 내용의 책을 써 나가는 셈이다. 경제나 사회현상을 CEO, 경제전문가, 국가지도자들로부터 정보를 얻어 써낸 책이기에, 자연스럽게 미래를 예측하는 책이 되었다고도 볼 수 있다.

이처럼, 자신의 영역에서 영향력을 확보한 기업이라면, 틀림없이 개인에게도 적용할 수 있겠지만, 미래에 대한 예측이 아니라 미래를 주도해 나가기 위한 계획과 전략을 세워나가야 한다. 왜 우리 기업들은 애플의 아이폰 등장을 예측하지 못했는가? 아니, 예측은 했으되 그 영향력을 간과했는가? 관련 기업의 관계자들은 그런 것은 아니라고 손사래 칠지는 모르겠지만, 그리고 심지어는 아이폰에 적용된 기술들에 대해 별 것 아니라고 큰 소리 칠지는 모르겠지만, 그렇다면 왜 우리는 그런 뻔한 기술들을 가지고 미래를 만들어 내지 못했는가를 묻게 된다.

혹자는 우리가 워낙 1등에 익숙하지 않아서 1등을 유지하는 방법을 모르기 때문이라고 말하기도 한다. 또 우리는 결코 1등을 원하지 않는다고 말하기도 한다. 앞선 해외 기업들이 만들어 낸 기술을 즉각적으로 쫓아서 구현하는 능력이 탁월하기 때문에, 굳이 모험을 하면서 1등으로 나설 필요가 없다고도 한다. 세계시장에서 우리가 차지하는 비중이나 비율이 높지 않아서 선불리 모험을 걸기 위한 사업이나 기술개발을 하기 어렵다는 것이 중론처럼 뻔혀있는 것만 같다. 그런 우리치고는 High Risk High Return을 너무 좋아하지 않는가?

물론 선두에 선다는 것은 줄줄이 추적자를 달고 있다는 것을 의미하는 것이다. 그래서 자기 고집만 따르고, 과거의 성공만 추구하다가 2류 기업으로 추락한 사례는 미국에도 있고, 일본에도 있다. 스타택과 레이저만 믿고 과거를 답습하다가 1등 기업의 지위를 잃은 모토로라나 기술력으로 앞선 장점을 잇고 외국 기업의 CEO를 영입해서는 영화 산업에 투자하고 수많은 콘텐츠들을 사들인 소니도 어찌 보면 삼성이 져히고 나갈 수 있는 빌미를 제공했다고 볼 수 있다.

3강의 대립을 뛰어넘는 기업전략

삼국지의 촉나라는 제갈공명이 재상으로 있는 동안 지속적으로 위나라를 공략했다. 당시 위·촉·오 삼국 중 가장 세력이 약했던 나라였지만, 제갈공명은 국가의 총력을 모아 해마다 출사표를 올렸다. 조조가 세운 위나라가 신하된 지위로서 한나라의 황제를 참칭하여 정벌이라는 이름으로 주변국을 침략하고, 끝내는 불법적으로 한왕조를 무너뜨리고 천자를 사칭한다는 것이 출사표의 명분이다. 이러한 명분과 상관없이 제갈량은 전쟁을 통해서 국력을 모으고, 방어대신 공략을 선택한 것이었다. 이로 인해, 위나라 조정이 위태로움을 느끼기도 했지만, 국난의 지경에는 이르지 않았다.

과연 제갈량은 위나라의 규모와 힘을 모르고 지속적인 공략전을 전개했을까? 그렇기보다는 촉이라는 소규모의 힘을 결집시키고, 자신들의 존재가치를 확고히 하는 방법으로서 적극적인 도전을 핵심전략으로 취했고, 이로써 한왕조의 계승이라는 명분을 주창하는 것의 근거로 삼은 것이



그림3. 1998. 11. 9일자 경향신문에서는 플더형 스타택의 인기를 '뜨겁다'고 표현하고 있다. 이때에도 시장 2위, 3위인 삼성전자와 LG전자가 스타택을 견제하기 위한 합종연횡을 맺어 대응한 바 있다.

다. 비록 땅의 크기와 힘의 균형은 위나라에 미치지 못하지만, 촉한은 정통성을 가진 왕조로서 그 신하국인 위를 정벌하는 것이 마땅하다는 명분을 유지하였다.

역사를 뒤집어 해석하면서 아쉽다고 표현해야 할지는 모르겠지만, 어쨌든 오나라의 손권이 급작스럽게 동맹관계를 깨고 촉을 침략하여 관우를 죽이기에 이르고, 이후 오와 촉의 동맹은 다시 형성이 되었지만, 금이 간 상태에서의 동맹을 기반으로 공고한 전략을 수립하기는 어려웠을 것이다. 그러한 가운데 지속적인 북벌전략도 제갈량의 죽음 이후에는 약화가 되어, 마침내 제갈량의 후임 강유가 위나라와의 전투에서 전사하면서 결국 오나라보다도 먼저 위나라에 의해 촉한 왕조의 문을 닫게 되었다.



그림 4. 제갈공명의 이름을 빌어 출간되고 있는 다양한 경영서적들.

중국의 위진남북조 시대에 보이는 이와 같은 3강의 구도가 비단 역사 속에서만 나타나는 것은 아닌 것 같다. 국내 시장을 살펴보면, 시장 점유율별로 자동차 시장에서도 현대기아차, GM대우, 르노삼성 정도가 3강 체제²⁾를 형성하고 있다. 미국 시장에서 우리 기업이 선전하고 있는 휴대전

화 시장도 삼성, LG전자, 모토로라의 3강 구도³⁾가 형성되고 있다. 1위와 2위만의 싸움과 1~3위가 경합하는 싸움은 각자가 취해야할 전략부터가 다르다. 1위와 2위 간에 벌어지는 경쟁에는 사실 별다른 것이 없다. 1위는 시장점유율을 고수하며 새로운 기술을 발굴해 나가는 것이 중요하고, 2위는 시장점유율을 뒤집기 위한 새로운 기술을 구축해 나가는 것이 필요하다. 1위와 2위 사이에는 사실 상부상조는 없다고 볼 수 있다. 누가 먼저 시장을 점유하느냐의 싸움이 된다. 하지만 3위가 있으면 양상은 조금 달라진다. 2위와 3위 기업이 협력하여 1위를 위협할 수도 있고, 반대로 1위와 3위가 협력하여, 2위 기업을 위협할 수도 있다.

현재 LG텔레콤의 영향력이 매우 약화된 상황에서 휴대전화시장은 KT와 SK가 양분하고 있는 상황이다. 이 둘의 태도만 보더라도, KT가 애플과의 공급계약을 맺자 SK는 갤럭시를 선택하였다. 과거 이동통신 사업자들이 한창 각축전을 벌일 때의 양상과도 또 다른 모습이다. 저마다 휴대전화 제조업체들은 계열사를 가리지 않고, 휴대전화에 각각의 이동통신 사업자의 로고를 새겨 납품을 하곤 했다. 물론, 모토로라의 스타택이 출시되었을 때에는 마치 지금의 KT가 애플의 아이폰을 판매하기 시작했던 것처럼, SK가 스타택에 대한 전매권을 취득했었다. 이후 KT가 고주파수 단말기용의 스타택을 판매하기 시작했을 때는 이미 스타택의 인기가 시들해졌을 무렵이었다.

그런데, 대략적인 3강 구도가 형성되어 있는 경우와는 달리, 콜라시장과 같이 1위와 2위는 있으되, 3위는 있는지 없는지 모르는 시장도 없지 않다. 하지만, 비록 3위와의 경쟁을 생각할 필요도 없을 정도로 1, 2위의 다툼이 치열한 경우에도 만년 2위가 어떤 전략을 세우느냐에 따라서 1위의 의미가 무색하게 되는 경우도 없지 않다. 바로 이 콜라시장에서 펩시가 취한 전략이 바로 그것이다.

2) 2010년도 시장점유율은 현대차 47.2% 기아차 32.5% 르노삼성 9.3% GM대우 8.7% 순이다. 쌍용차는 2.2% 수준이다. 다만, GM대우의 경우는 수출비중이 큰 데 비해, 르노삼성은 수출비중이 상대적으로 낮다.

3) 이는 '2010 모바일 조사보고서(2010 Mobile Year in Review)'의 결과로서, 주문자상표부착생산(OEM)방식으로 생산된 미국 휴대전화 단말기 시장을 기준으로 보았을 때의 시장점유율이다. 삼성은 전년 보다 3.6%포인트 높아진 24.8%의 점유율로 1위를, LG전자는 전년 동기 대비 1% 하락한 20.9%로 2위, 그리고 미국 기업인 모토로라가 16.7%로 3위를 차지했다. 모토로라는 작년 동기대비 6.7%나 점유율이 하락했다.

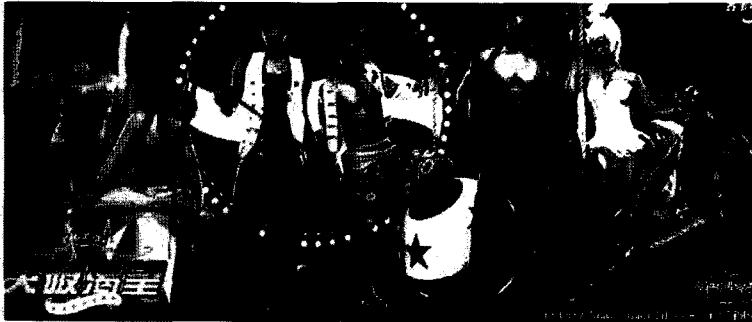


그림 5. 비가 등장하는 중국의 펩시콜라 광고. 배경에 진한 빨강의 펩시로고가 선명하다.



그림 6. 붉은 색을 강조한 로고를 사용하여 중국진출을 꾀하는 펩시콜라의 중국시장 광고.

펩시는 만년 2위가 아니라, 한 때는 코카콜라를 앞지르는 성적을 내기도 했다. 하지만, 코카콜라가 외식산업에 투신하자, 함께 뛰어들었지만, 외식산업 전투에서 열세를 보이자 이내 코카콜라에게 콜라시장 1위를 내주게 되었다. 20여년간 콜라시장을 공략하던 펩시는 다변화 전략을 취하기 시작했다. 심지어 피자헛과 KFC에서도 손을 떼었다. 한 때 마이클 잭슨을 필두로 하여, 러시아 시장을 선점했던 펩시가 아니었던가? 누구라도 펩시의 콜라 시장 점유율 1위에 대한 경쟁포기를 믿기 쉽게 들리지는 않았을 것이다.

미래를 만드는 기업, 펩시

오히려 펩시는 오렌지 주스로 유명한 트로피카나와 스포츠 음료의 대명사인 게토레이를 보유하고 있는 케이커오즈를 인수하고 나섰다. 탄산

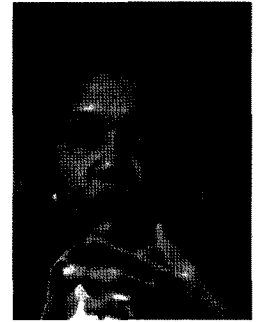


그림 7. 펩시콜라 CEO 인드라 누이. CEO로 취임한 2006년에도 이미 '세계 기업계 정상 여성 50명' 중 2위를 차지했으며, 2년 연속 1위 자리를 차지하고 있다.

음료는 전통의 음료가 아닌 과거의 음료라고 인식한 것이다. 건강과 웰빙을 강조하는 새로운 패러다임을 선택한 것이다. 어쩌면 코카콜라의 승리는 콜라시장의 퇴조를 의미하는 것인지도 모른다. 후지필름이 여전히 인스턴트 카메라의 필름을 생산하고는 있지만, 누구도 인스턴트 카메라 필름 시장을 경쟁력을 발휘해야 하는 시장으로 인식하고 있지 않은 것처럼 말이다.

더욱 흥미로운 것은 펩시의 이와 같은 다각화와 다양화가 제품의 다양화로 드러나는 하지만, 과거의 펩시에서 이런 다양화를 만들어 낸 것은 아니라는 점이다. 사람이 변화를 만들고, 사람이 조직을 이룬다는 사실은 펩시의 이러한 변화에서도 유효하다. 즉, 펩시는 다양한 문화를 기업 내에 뿌리내리도록 종업원 중 소수인종과 여성의 비율을 극대화시켰다. 이는 임원급에서도 발견할 수 있는데, 2006년에 취임한 펩시의 CEO 인드라 누이⁴⁾는 인디언-아메리칸이다. 문화적인 다양성을 수용하는 것은 기업 내 인력변화에서만 이루어진 것은 아니다. 2000년대 후반부터 펩시는 중국으로의 진출을 위해, 전통의 파란색깔이 아니라, 소위 코카콜라의

색인 붉은 색을 강조한 새로운 로고를 사용하고 있다.

펩시가 러시아 시장을 공략했을 무렵만 해도, 생존차원에서 시장 확보를 위한 고진감내의 전략이었을지 모르지만, 2000년대 후반부터의 확실히 중국시장 공략은 웬지 다 문화적인 배경을 오랫동안 준비한 이후의 전략적 행보로 느껴진다.

위기는 언제나 존재한다. 그리고 그 위기는 예측하기 어려운 특징이 있다. 너무나도 당연히 만일 예측한 것이라면 위기로 다가오지 않을 것이기 때문이다. 위기가 비록 경쟁기업의 절대적인 성장으로 인해, 따라 잡기 버거울 정도의 차이가 생긴 것일 수도 있고, neck and neck 할 정도의 미묘한 차이일 수도 있다. 펩시의 경우는 코카콜라와의 차이가 결코 절대적인 우위를 내어 줄 정도는 아니었다. 그럼에도 펩시는 콜라 시장에 대한 공략을 완전히 포기하지도 않았으면서 새로운 기업의 문화를 창조하면서 새로운 제품과 시장을 만들어가는 데에 전력투구하였다.

결국 펩시가 만든 미래가 성공을 거두고 있다. 과거에는 콜라 시장에서의 패배가 곧 기업의 존립자체를 흔드는 생존의 목표였지만, 이제는 달라졌다. 사람들은 콜라보다 더 건강한 음료를 찾고 있다. 또한 스포츠의 대중화와 웰빙푸드의 인기로 인해 기능성 음료를 비롯해서 보다 다양한 맛의 음료를 시장이 원하고 있다. 물론, 코카콜라도 콜라만 만들고 있지는 않다. 여전히 외식시장에서 견고한 지위를 유지하고 있고, 생수까지도 만들어 판매하고 있다. 그렇기에 펩시의 미래를 만들어 나가는 전략이 더욱 눈에 띄고 많은 이들의 호감을 사는 것이 아닐까?

결론 : 문화를 만드는 것이 진정한 제품 만들기

펩시콜라의 예에서처럼 미래를 만드는 것은 새로운 제품을 만드는 데에만 목표점이 있지 않다. 보다 의미 있는 목

표점은 문화를 형성하는 능력이다. 문화의 뒷받침 없이는 제품의 가치를 잃을 위험이 크다.

모토롤라는 스타택을 처음 내놓았을 때, 가장 가볍고 얇은 휴대전화를 강조했다. 레이저를 만들었을 때도 역시 같은 컨셉을 유지했다. 휴대전화를 통한 커뮤니케이션의 문화에 초점을 두기 보다는 제품에 초점을 맞췄다. 처음에는 스타택이란 제품이 가진 파급력으로 휴대전화의 형태가 스타택을 따라서 폴더형으로 만들어지는 문화형성력을 갖기도 했지만, 제품 자체의 힘에만 의지한 결과 새로운 문화를 형성하는 단계로까지는 확장하지 못했다. 이제 그들은 삼성전자와 LG전자와의 힘겨운 싸움을 치르고 있다. 최근 회복세를 타고 있지만, 2010년도의 시장점유율은 7% 가까이 하락했다. 북미시장 3위라는 시장점유율의 수성마저 언제까지 가능할지 모르겠다.

애플은 지속적으로 개인의 정보단말기 시장의 문화를 형성해 왔다. 때론 시장점유율이나 당기순이익 면에서 고전을 면치 못하기도 했지만, PC의 표준, 노트북의 표준, MP3플레이어의 표준에서 휴대전화의 표준, 심지어 타블렛 PC의 표준을 창조해왔다. 그리고 그들은 이미 스스로 창조한 단말기들 간의 특징들 속에서 상호 피드백하는 경지에까지 이르렀다. 아이폰을 위한 애플리케이션을 아이패드로 확장하고, 이를 애플의 기존 노트북과 PC를 위한 애플리케이션 개발에까지 확장해 나가고 있다.

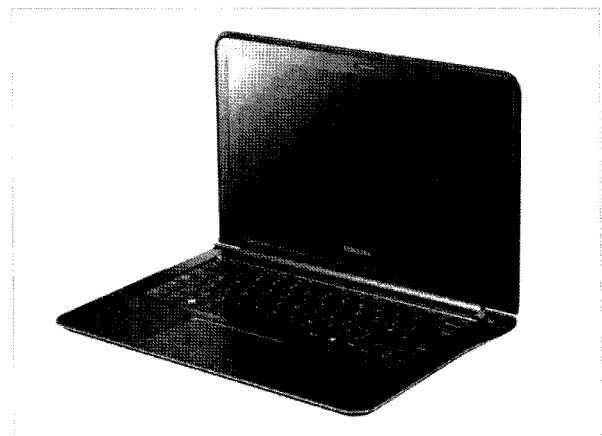


그림 8. 애플의 맥북에어의 대항마로 내놓은 삼성전자의 9시리즈노트북. 제품의 힘에서만 아니라, 문화형성력에서도 애플을 따라잡을 수 있을지.

4) 미국 펩시코의 CEO 인드라 누이(Nooyi · 55 · 사진)가 영국 경제전문지 파이낸셜타임스(FT)가 선정한 '세계 기업계 정상'의 여성 50명 중 1위를 차지했다. FT는 인도 태생 미국인인 누이가 "1994년 펩시코에 입사해 2006년 CEO가 된 뒤 위기에 직면한 펩시코를 구했다"고 선정 이유를 밝혔다.(조선일보 2010. 11. 18)

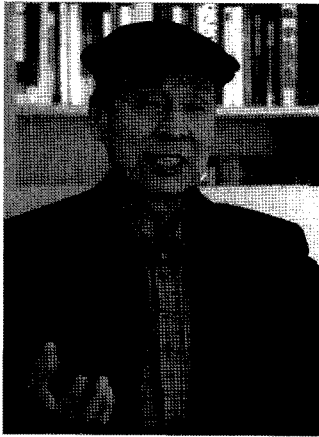


그림 9. 윤석철 교수는 가격을 초과하는 가치를 제공하는 데에 기업의 성공이 있다고 조언한다. (한국경제 2011. 1. 23)⁵⁾

문화라는 미래적 가치는 새로운 패러다임에 대한 열린 사고를 바탕으로 형성이 된다. 기업의 문화가 바뀌면 그들이 만드는 제품도 바뀌게 된다. 그런데 이러한 문화형성력을 위해서는 포기해야 하는 것이 있다. 바로 약간의 이익이다. 기업이 제품 개발을 위해 투여한 개발비용, 생산비용, 마케팅 비용, 인건비, 그리고 이윤을 고려하여 제품의 가격을 정할 때라도 제품에 합당한 가격보다 제품의 가치를 더 크게 책정해야 한다. 100만 원짜리 전자제품이라면, 사는 사람은 상당한 고액이라고 생각하게 마련이다. 그런 사람에게 ‘우리 제품은 100만 원짜리’입니다를 강력하게 선전한다고 해서, 그 제품의 가치가 100만 원으로 확립되는 것이 아니다. 120만 원짜리를 만들어 놓고 100만 원의 가격에 맞춰 판매할 수 있어야 한다. 그런데 중요한 점은 이 20만 원은 제품의 생산가격에서 깎아낸 금액이 아니라, 제품으로 인해서 구매자가 향유할 수 있는 유익이어야 한다는 점이다.

기업에 따라서는 그것을 구매후지원서비스(소위 애프터서비스)를 강화함으로 얻을 수도 있고, 사용자를 위한 모임을 조성하는 등의 문화지원서비스를 통해서도 만들어 낼 수 있다. 하지만, 애프터서비스를 받지 않을 정도로 제품을 깨끗이 사용한 사람에겐 결국 서비스 하지 않은 것과 다르지 않고, 문화지원서비스는 특정한 사용자 그룹 활동을 하지 않은 사람에게는 무의미하다. 얼마나 제품 안에 문화형성력을 쏟아 넣느냐에 따라 제품의 실제적 가치를 높일 수 있게 된다. 바로 그것이 시장에서 곧 도태되느냐 아니면 장수하느냐를 가늠하는 척도가 될 것이다.

5) “애플의 성공이 한국의 제조업 기업들에 충격을 준 것은 사실입니다. 하지만 한국 기업도 가격을 뛰어넘는 가치를 제공하는 단계로 발전하고 있다고 봅니다. 삼성전자와 LG전자 등 한국의 일류 기업에는 스티브 잡스와 같은 천재적인 인물은 없을지 몰라도 그 이상의 성과를 낼 수 있는 시스템이 있습니다. 안정성과 영속성 면에서는 개인보다 시스템을 통해 발전하는 것이 더 낫죠.”(한국경제 2011. 1. 23일자 인터뷰 기사 중)