

블루·레드오션 공존 설정에서 비롯된 논리적 모순

경쟁자 존재·수익창출 여부의 문제로 귀결...본래 BOS와는 달라

글 | 천대운

《블루오션전략Blue Ocean Strategy》(이하 BOS)은 가치혁신 value innovation과 가치혁신을 성취하기 위한 블루오션 전략적 행동에 관한 책이다. 여기서 가치란 구매자 가치이자 기업 가치이다. 가치혁신은 구매자의 가치를 증진시킴과 동시에 기업활동의 비용은 오히려 낮추는 것을 동시에 달성하는 혁신이다. 가치혁신은 블루오션을 위한 핵심요소이기 때문에 가치혁신은 BOS의 핵심요소다. 따라서 BOS는 가치혁신전략이다.

가치혁신은 피 흘리는 싸움을 하지 않고도 기업에 수익을 가져다주는 산업들로 이루어진 공간인 '블루오션들Blue Oceans'에서 창출된다. 블루오션들은 새로운 산업들로 이루어지는 미지의 공간인 반면에 '레드오션들Red Oceans'은 피 흘리며 경쟁하는 현존하는 산업들로 이루어진 공간이다. 가치혁신과 블루오션들을 창조하기 위해서 전략 캔버스strategy canvas나 ERRC(제거, 줄임, 증가, 창조) 매트릭스와 같은 상황분석도구들이 사용된다. 현존 상황이 분석되면 시장경계의 재구축, 큰 그림 그리기, 수요 이상 보기, 올바른 맥락 구성 등과 같은 원칙들을 준수하면서 BOS를 형성해야 한다. 형성된 BOS는 장애물들을 극복하고 전략을 준수하

면서 올바르게 집행되어야 한다. 이러한 절차를 성공적으로 수행하게 되면 블루오션에서 수익을 누리게 되고 경쟁자들이 몰려들어 게임의 룰이 설정될 때까지 그 수익을 자유롭게 만끽하게 되는 것이다.

이러한 내용으로 이루어진 이 책 BOS는 경쟁에 지친 기업들에게 매우 감미로운 복음서와 같은 존재로 보일 것이다. BOS는 백전백승보다 싸우지 않고 상대방의 군사를 굴복시키는 것이 더 낫다고 말한 손자의 전략과도 일맥상통한다. 즉 출혈경쟁으로 궁극엔 서로가 패망하게 되는 레드오션 공간에서 진흙탕 경쟁에 몰두하기보다 경쟁이 없는 블루오션에서 수익을 누릴 수 있다는 비전적인 경영전략을 제시하고 있다. 그러나 그 내용을 조금만 주의 깊게 들여다보면, 일부 모순과 구태의연한 내용들이 블루오션이라는 은유를 통해서 재구성돼 있는 부분들을 발견하게 된다.

먼저, '레드오션'과 '블루오션'이라는 은유는 동양의 음양(陰陽) 사상과 일맥상통한다. 의미론적 관점에서 볼 때, 동양사상에서 양(陽)은 긍정(positive)의 의미를, 음(陰)은 부정(negative)의 의미를 갖기 때문에 BOS상의 블루오션은 양(陽)에 연결되고 레드오션은 음(陰)에 연결될 수 있다. BOS는 블루오션이 우수하긴 하나 블루오션과 레드오션은 현실적으로 함께 존재하기 때문에 기업들은 양쪽 오션에서 모두 성공할 수 있도록 전략을 구상해야 한다고 주장하고 있다. 이는 기업들이 지속적인 수익을 창출하기 위해 기존의 레드오션에서 탈피하여 미지의 블루오션을 창조하기 위해 전략을 구상하고 집행해야 한다는 BOS의 기본 명제를 통째로 뒤집어 놓는 것이 된다. 책의 주장대로 레드오션과 블루오션의 공존 현상을 기정사실로 받아들이지 않으면 안 된다고 한다면, 이 책은 레드오션과 블루오션에서 승리할 전략들을 각각 또는 통합적으로 제시했어야 했다.

또한, 경쟁을 불필요하게 하는 블루오션을 강조하면서도 경쟁을 기정사실화하여 논의를 전개하고 있다. 즉 저자들이 제시

●이 글을 쓴 천대운은 중앙공무원교육원 교수로 재직중이다. 서울대학교 행정대학원에서 행정학석사학위, 미국 Arizona State University에서 행정학석사 및 박사학위를 취득했다. 주요저서로 기업 및 정부조직의 토론문화의 현주소와 그 처방책을 제시한 《토론문화소크》, 기업 및 정부의 가치혁신과 재창조에 대한 전략과 전술을 다룬 《서바이벌 경영혁신》 《서바이벌 전략전술》 《지혜 정부론》이 있다. 이 외에도 개인, 기업, 정부의 성공적 갈등관리에 관한 《갈등관리의 협상전략론》 등 다수가 있다.

한 전략 캔버스라는 틀이나 ERRC 매트릭스와 같은 상황분석도구들은 경쟁을 기정사실화하고 경쟁상황을 분석하기 위한 것이다. 그런데 만약 블루오션에서 수익을 누리더라도 경쟁자들이 몰려와서 경쟁하게 될 때, 그 블루오션의 상황을 분석할 때도 레드오션에서 사용했던 이들 도구들을 사용하지 않으면 안 된다. 결국 블루오션과 레드오션의 차이는 경쟁자의 존재여부와 수익창출 여부의 문제로 귀결되어버린다. 이는 블루오션을 위한 가치혁신을 차별화와 저비용에 초점을 맞추어 설명하고 있는 BOS의 내용과는 전혀 다른 문제로 귀결되고 만다. 이러한 현상은 일반적인 분석모형으로도 BOS가 분석한 사례들을 분석할 수 있다는 것을 함축한다.

예컨대 BOS 저자들이 블루오션의 사례로 들고 있는 '태양의 서커스'는 코헨 M. Cohen 등이 제시한 쓰레기통 모형(Garbage Can Model (GCM))이나 1990년대 중반부터 강조되기 시작한 지식창조 모형(Knowledge Creation Model(KCM))으로도 분석이 가능하다.

거리를 떠돌아다니면서 바이올린 연주와 광대놀이로 구걸행위를 하다가 우연히 의기투합하여 클럽 High Heels Club을 형성하여 활동하게 된다. 우연히 캐나다 퀘벡지역에 들렀다가 그 지역이 서커스 전통을 갖고 있지 않다는 것을 알게 된다. 그 곳에 정착하고 기존의 곡마단과는 달리 동물들을 사용하지 않은 극장식 쇼 공연을 시도하게 된다.

이 공연이 호평을 받고 수익이 늘어나자 이를 기반으로 단원이었던 기 라리베르테 Guy Laliberte를 중심으로 '태양의 서커스'를 창단하게 된다. 동물 없는 서커스, 음악, 의상 등이 혼합된 기존의 곡마단과는 차별화된 극장식 쇼를 제공하게 된 것이다. 초창기에 동물들이나 유명 곡예사 등을 갖출 그러한 재정적 능력을 갖추지 못했기 때문에 많은 재정이 소요되는 곡마단용 동물과 같은 요소들을 제거하고 새로운 형태의 극장식 쇼 공연을 갖게 된 것이다. 아이들보다는 어른 중심의 극장식 쇼 공연에 대한 애호가들의 증가, 동물보호 단체들의 동물학대 반대 활동의 증가 등의 환경변화와 맞아떨어지자 극장식 쇼 공연 사업은 번창하게 된다. 이를 발판으로 다른 지역으로 그리고 다른 대륙으로 점차적으로 전파되어 기존 곡마단과는 차별화된 하나의 '기업'으로 성장하게 된 것이다.

이러한 과정은 점진적 혁신이지 BOS 저자들이 주장하는 것처럼 티핑 포인트 tipping point식의 급작스런 혁신이라고는 볼 수 없다. 창단 20여 년의 세월을 거치면서 지금 600여 명의 단원과 연매출 약 5억 달러를 올리는 기업으로 성장하게 된 것이다. 우연한 기회에 BOS에서 주장하는 바와 같은 소위 '블루오션'이라는 공간에 정착하게 되고 그 여세를 몰아 KCM 방식처럼 고객의 가치를 높이는 방향으로 조직의 각종 자원이 결집되고 단원들의 지식을 조직의 지식으로 승화시켜 전략을 수립하고 집행하면서 성공의 가도를 달리게 되었다.

한편 BOS는 기존의 기업혁신이론이나 경쟁이론들의 요

소들을 끌어내어 BOS라는 은유로 묶어 놓았다고 해도 틀린 분석은 아니다. 예를 들면 일찍이 포터 M. Porter가 기업은 지속적으로 수익을 창출하기 위해서 산업에서 끄는 힘과 경쟁적 지위를 자신의 산업에서 가져야 한다고 주장하면서 제시한 방식들은 BOS 저자들이 제시한 대체 산업들, 전략적 집단들, 구매집단들, 보완적 제품이나 서비스 등을 강조하는 방식들과 거의 차이가 없다.

또한 BOS 저자들이 주장하는 블루오션전략은 고스 Tracy Goss 등이 강조한 고객의 수요에 따라 전혀 다른 새로운 기업형태로 탈바꿈하는 것인 기업 재창조 reinvention 전략과 그 내용에 있어서 사실상 같은 것이다. 그 이유는 BOS도 가치혁신을 통해서 기업 재창조를 추구하기 때문이다. 전술 측면에서 볼 때, BOS의 내용들은 전략수준에만 머무르고 있고 구체적인 전술을 제시하지 않고 있는 부분들이 많다는 것도 취약점이다. 예컨대 전략을 집행하고자 할 때 나타나는 구성원들이나 시민들의 저항을 극복하고자 할 때 BOS는 단지 대화와 토론만을 강조하고 있는데 이는 매우 일반론적인 것에 불과하다.

결론적으로, BOS는 앞에서 언급한 바와 같이 장점들도 가지고 있지만 모순과 문제점들도 함께 가지고 있다고 본다. 그럼에도 불구하고 제살 깎아먹기 식의 출혈경쟁에 지친 기업들에게 한 번쯤은 자기 자신들을 되돌아보게 하고 장래를 생각해 보게 하는 시간을 갖게 한다. 제한된 파이 pie를 서로 많이 차지하기 위한 배분적 협상의 혈투를 벌이는 것보다 파이를 더 크게 하거나 새로운 파이를 개발하기 위한 통합적 협상의 협동적 노력을 경주하는 것에 대해서도 생각하게 해주는 책이다. 또한 대부분의 기업들이 무관심하게 대하고 있는 다수 대중들로 이루어진 비고객들에 대한 관심을 환기시키고 이들의 욕구를 파악하여 새로운 수요를 창출하여 새로운 시장을 개척하고 새로운 기업을 일으키기 위한 가치혁신을 단행해야 한다는 것도 일깨워 주는 책이라고 보아도 될 것이다. *******

** 필자는 《블루오션전략》의 원서인 《Blue Ocean Strategy》를 읽고 써주셨습니다.

