# sim

Sangnam Institute of Management

## 연세대학교 상남경영원

SIM NEWSLETTER 2017 Vol. 12



### 한국을 대표하는
### 세계적인 경영교육기관
### 상남경영원

변화에 대한 통찰력과 전략적
마인드를 지닌 창의적이고 혁신적인
리더를 육성하는 한국을 대표하는
경영교육기관 입니다




연세대학교 상남경영원
YONSEI UNIVERSITY
Sangnam Institute of Management

03722
서울시 서대문구 연세로 50
TEL 02-2123-4263~73
FAX 02-392-6706
https://sim.yonsei.ac.kr

# Sustainable SIM

## 아시아 유일 위탁경영자과정 글로벌 랭킹 진입

상남경영원이 영국 파이낸셜타임즈 선정 위탁경영자과정 글로벌 랭킹
(FT Executive Education ranking)에서 국내에서 유일하게 랭킹에 진입했습니다.

FT랭킹은 다양한 기준을 검토하여 평가 받게 되는데 그 중 상남경영원은
프로그램 사후관리(follow-up) 평가에서 꾸준히 좋은 평가를 받아왔습니다.
이는 프로그램이 종료된 후에도 기업의 요청을 꾸준히 반영하려는 노력이 인정받은 결과입니다.

경영교육은 끊임없이 새로워야 하고 학습이 실행으로 연결되지 않으면 안됩니다.
상남경영원의 바램은 수료식과 함께 교육이 끝나는 것이 아니라
수료 이후부터 생생한 현장에서의 학습이 새롭게 시작되기를 소망합니다.
"교육에는 끝은 없고, 시작만 있을뿐"
이는 지속가능한 교육의 전당으로서 상남경영원이 추구하는 믿음입니다.



# Contents


With SIM

한국을 대표하는 세계적인 경영교육기관 상남경영원, SIM 04

**Focus** 미래를 읽으며 더 멀리 뻗어나가다 06
**엄영호 학장 (연세대학교 경영대학/경영전문대학원)**

Share Knowledge

**New Horizon** 4차 산업혁명과 비즈니스의 미래 10
**임 일 교수 (연세대학교 경영대학)**

**Marketing Insight** 눈높이 연마하기; 아시아 마케팅의 접근을 위한 예술과 과학 14
**장대련 교수 (연세대학교 경영대학)**

Inspire People

**Interview** 회계학 교수의 행복한 '공감' 이야기 18
**김지홍 교수 (연세대학교 경영대학)**

Make an Impact

**New Program** 상남경영원 신규교육과정 22

**Program 2016** 2016 상남경영원 교육과정 28

**About SIM** 연세대학교 상남경영원 소개 32





**COVER STORY**
한국을 대표하는 세계적인 경영교육기관 상남경영원, 창의적이고 혁신적인 프로그램으로 경영교육의 차원을 높여갑니다.

**발행인** 이동진 | **발행일** 2017년 3월 2일(통권 12호) | **기획** 연세대학교 상남경영원
**발행처** 서울시 서대문구 연세로 50 연세대학교 상남경영원 (우)03722
**편집 및 디자인** 비컴(Beecom) | **인쇄** 청송문화인쇄사

SIM Newsletter에 수록된 내용은 상남경영원의 공식 입장과 다를 수 있으며, SIM Newsletter는 한국 간행물윤리위원회의 도서잡지 윤리강령 및 잡지윤리 실천 요강을 준수합니다.

# 한국을 대표하는 세계적인 경영교육기관
# 상남경영원, SIM

지구 반대편에서 이루어지는 세계적인 석학의 강의를
안방에서, 사무실에서 혹은 카페에서도 들을 수 있는 세상이 되었습니다.
세계 속의 경영교육기관들이 교육 품질로 경쟁하고 상호 간에
비교 평가받는 시대가 도래했습니다.

연세대학교 신촌캠퍼스에 위치하고 있는 상남경영원은
경영자교육을 위한 독립된 시설과 전문 운영 시스템을 갖춘
국내 최고의 실무중심의 경영자 교육기관으로서
세계적인 경쟁력과 탁월한 교육적 역량을 보유하고 있습니다.

변화에 대한 통찰력과 전략적 마인드로 창의적이고 혁신적인
리더 육성을 위한 맞춤형 경영교육을 실시하는 상남경영원은
한국 경제를 이끌고 미래를 견인할 경영 인재 양성에 최선을 다함으로써
한국을 대표하는 세계적인 경영교육기관으로 나아갈 것입니다.

글. 김은성, 사진. 김진호



# 미래를 읽으며 더 멀리 뻗어 나가다

**엄영호 학장** | 연세대학교 경영대학/경영전문대학원

미래를 위한 인재를 양성하는 일은 대학의 중요한 역할입니다. 세상이 바뀐다면, 무엇보다 그에 맞는 교육을 마련하는 일이 우선일 터. 연세대학교 경영대학원 엄영호 원장은 급변하는 경영 환경에 발맞추어 한 걸음, 한 걸음 경영교육의 변화를 도모하고 있습니다. 새로운 그림을 현실로 만들기 위해서입니다. 혁신을 위해서는 지식을 함께 만들어 나가는 장을 마련할 필요가 있다고 이야기하는 엄영호 원장을 만나 경영교육의 변화에 대해 들어보았습니다.



**경영학 한 길을 걸어오셨습니다. 그간 교육 현장에 많은 변화가 있었는데요.**

1980년에 연세대학교 경영학과에 입학하여 학사와 석사를 마쳤습니다. 뉴욕대학교 대학원에서 재무학 박사 학위를 받은 후 뉴욕연방준비은행에서 근무하다 1998년 9월 연세대학교에 부임했지요. 그때부터 지금까지 연세 경영이 걸어온 길을 보면 경영학 교육의 흐름을 볼 수 있습니다. 제가 부임하던 해, 국내 최초로 영어로 강의하는 Global MBA 프로그램이 개설됐죠. 1999년에는 국내에 유일한 경영자 교육(Executive Education) 전문기관인 상남경영원을 개원했습니다. 우리 경영대학원은 일찍부터 국제화의 노력을 기울인 덕에 25개 국 50여 개 비즈니스 스쿨과 MBA 교환 프로그램을 운영해왔고 Global MBA 프로그램은 외국인 학생의 비율을 40~50%로 유지하여 다양성을 확보했습니다.

**현재 주목하시는 경영 이슈나 트렌드는 무엇인가요?**

우리는 '뉴노멀' 시대에 살고 있습니다. 기존 지식으로 현실에서 일어나는 현상을 이해하는 데에는 한계가 있어요. 급속한 기술의 변화로, 미래에 사라질지도 모르는 직업이 수십 개에 달합니다. 초일류 기업도 한순간에 사라질지 모른다는 사실을 인정해야 해요. 이러한 급격한 변화 속에서 미래 인재를 배출해야 하는 대학도 생존을 위해 변화해야 합니다. 예전 그대로일 수가 없지요. 예를 들어, 온라인 공개강좌 무크(MOOC)를 통해 세계적으로 저명한 교수의 강의를 언제 어디서나 들을 수 있는 세상이 되었어요. 혁신적 가치를 창출하는 데에는 지식이 원천이라고 생각하지만, 예전 지식을 일방적으로 전달하는 일은 더는 의미가 없을 거예요. 그래서 우리 경영대학원은 혁신에 필요한 영감과 지식, 네트워크를 긴밀하게 이어주는 지식 플랫폼 역할을 하려고 합니다. 전 세계에 널리 퍼져 있는 실리콘밸리 등 여러 창업 혁신 플랫폼과 연결하여, 아시아 글로벌 허브로 성장하는 것이 목표입니다.

**혁신적 아이디어로 창업해 글로벌 기업으로 성장하는 경우가 많습니다. 경영교육에서 혁신적 요소가 어떻게 힘을 발휘하는지 궁금합니다.**

혁신적 기업을 연구해 교육 현장에 접목하는 것이 중요합니다. 연세대학교 경영대학원은 이를 체계적으로 구현하기 위해 다방면으로 노력해 왔습니다. 구체적으로 '창업 에코 시스템 구축'을 목표로 경영교육 변화를 실행하고 있어요. 교과과정으로 'SK청년비상프로그램'과 연계해 사업



마케팅, 금융, 기업분석,
프랜차이즈 등 세부 분야별
프로그램과 기업 요구에 따라
커리큘럼을 설계·개발하는
맞춤형 위탁과정을
제공합니다. 해외 경영교육
기관과 파트너십을 맺어 해외
인재와 협업하고 교류하는
기회도 다양합니다

기초부터 아이디어 사업화, 창업 실무에 이르기까지 단계별 교과목을 개설했습니다. 한편, 비교과과정 프로그램도 다양하게 운영하고 있죠. 창업경진대회나 3D 프린터로 시제품을 제작할수 있는 '디자인 거라지(Design Garage)'와 창업 동아리를 지원하는 인큐베이팅 공간인 '스타트업 아트리움'이 대표적입니다.

**아이디어를 구체화시켜 상품화하는 경험을 해볼 수 있겠습니다.**

그렇습니다. 아이디어가 아무리 훌륭해도 그것만으로는 무엇도 할 수 없어요. 기업을 경험하지 못한 학부 학생들이 실제로 창업에 도전하는 데 어려움을 겪습니다. 때문에 비교과 활동으로 다양한 전공자가 한데 모여 자연스레 협업하며, 아이디어를 사업화하는 경험을 할 수 있도록 돕고 있습니다. 예를 들어, 공학 전공 학생들이 좋은 아이디어를 갖고 있는데 구체적으로 하기에는 어려움이 있다면 경영학 등 다른 전공 학생들과 협업하여 해결해 나가도록 지원하는 거죠.

**창업육성프로그램을 통한 경험이 정말 중요할 것 같습니다.**

네. 뿌듯한 성과가 계속 나오고 있습니다. 2016년부터 창업교육 혁신으로 유명한 핀란드 알토 대학과 함께 글로벌 창업경진대회를 열기 시작했습니다. 대회에서 경영학과 학생들과 이공계 학생들이 협업하는 스타트업 '나라스페이스 테크놀로지'가 최고상을 받았죠. 초소형 인공위성으로 지구를 실시간 관측할 수 있는 시스템을 구현하여 국방, 농업, 도시계획, 재난 감시 등 여러 방면으로 활용이 가능한 이 사업은 덴마크에서 개최된 'The University Startup World Cup 2016'에서 준우승하기도 했습니다. 또 스타트업 아트리움의 '팀플래닛'은 1인 가구 대상으로 신선한 과일을 정기적으로 제공하는 '프레디' 서비스로 좋은 반응을 얻고 있어요. 고객이 온라인이나 모바일로 과일을 주문하면, 주변 카페나 음식점과 같은 오프라인 제휴처에 배송하여 찾아가도록 하는 서비스입니다.



**2017년에는 교육과정에 어떤 시도가 이루어질지 궁금합니다.**

학부과정에 '창업혁신 프로그램'을 새롭게 운영합니다. 교과과정과 비교과과정을 통합한 과정이에요. 교과과정은 기업가 정신과 창업 실제를 다루는 내용으로 구성됩니다. 이와 더불어 창업경진대회, 창업동아리 등 비교과 활동을 함께 하면서 아이디어를 구체화하고, 실제로 구현하는 데 한 걸음 다가가게 되죠. 이 프로그램에 참여하는 학생들은 '경영학 창업 심화' 전공을 이수하게 되는데, 창업과 관련한 경영학 과목뿐 아니라 이공계 계열 과목까지 수강해야 합니다. 또한 공과대학, 생활과학대학, 의과대학 등 교내 다른 기관과 융합하기 위해 비경영전공 학생들이 참여할 수 있도록 했습니다.

**네트워킹도 중요할 것 같습니다.**

맞아요. 지식과 정보 확장에 있어 폭넓은 관계를 맺는 것은 매우 중요합니다. 그래서 네트워킹의장, Leaders Talk를 마련합니다. 동문 멘토나 엔젤 그룹이 심화 과정에 참여하여 현장 경영자들을 만날 기회가 늘어납니다. 더불어 제휴사와 함께 스타트업 액셀러레이팅 프로그램을 추진합니다. 제휴사는 재정을 지원할 뿐 아니라 사내 스타트업 조직과 학생들이 협업할 기회를 마련하지요. 글로벌 네트워크도 더해집니다. MBA 과정에도 창업 관련 프로그램이 늘어나는데요. 학생들이 세계 시장에서 경쟁하고 협력할 수 있도록 글로벌 네트워크를 확장했습니다. 스페인 ESADE MBA 프로그램과 교과과정 제휴를 통해 Entrepreneurship Finance와 Marketing for Start-Ups 과목을 여름학기에 신설하고, 학생들이 벤처기업 입주시설인 ESADE의 Creapolis에 가서 글로벌 수준의 창업 육성 지원을 받을 수 있게 할 예정입니다.

**경영 리더 양성의 요람으로서 상남경영원의 강점은 무엇인가요?**

상남경영원은 세계 유수의 비즈니스 스쿨을 벤치마킹하여 설립한 경영자 교육(Executive Education) 전문기관입니다. 6개월이나 한 달 정도의 단기 비학위 과정을 운영하며, 기업 실무자에게 글로벌 비즈니스 리더로 성장할 수 있는 혁신적 학습 경험을 제공합니다. 타 대학의 유사 프로그램과 달리, 독립된 조직과 공간을 갖추고 전문 스태프로 운영하고 있으며 지금까지 50여 개 기업, 수천 명 이상의 교육생을 배출해 왔습니다. 마케팅, 금융, 기업분석, 프랜차이즈 등 세부 분야별 프로그램과 기업 요구에 따라 커리큘럼을 설계·개발하는 맞춤형 위탁과정을 제공합니다. 해외 경영교육 기관과 파트너십을 맺어 해외 인재와 협업하고 교류하는 기회도 다양합니다. 상남경영원은 영국 파이낸셜타임즈 선정 위탁프로그램 부문 아시아 1위에 오르기도 했습니다.

**마지막으로, 상남경영원 교육생들에게 한 말씀 부탁드립니다.**

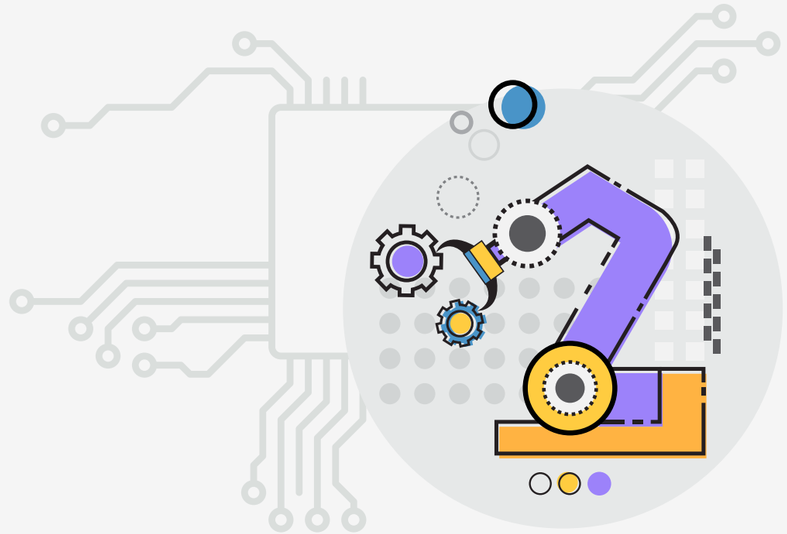
원론을 다시 짚고 싶어요. 경영학은 현실을 관찰하고 유형별로 분류하여 가설을 수립한 후 검증을 통해 정리한 이론입니다. 즉, 경영학은 현실과 이론이 분리되기 어려운 학문이란 이야기입니다. 상남경영원 교육과정을 통해 재무관리, 마케팅 등 다양한 경영학 지식을 습득하게 되겠지만, 그게 전부는 아닐 거예요. 현업에서 체득한 지식과 지혜도 크게 보면 경영의 일부이기 때문입니다. 이 말을 강조하고 싶습니다. "우리는 경영학 이론을 함께 만들어가는 공동체의 일원이다." 현실과 이론의 조화를 통해, 미래의 경영학을 함께 이루어 나갔으면 합니다.

글.임일 (연세대학교 경영대학 교수)





# 4차 산업혁명과 비즈니스의 미래



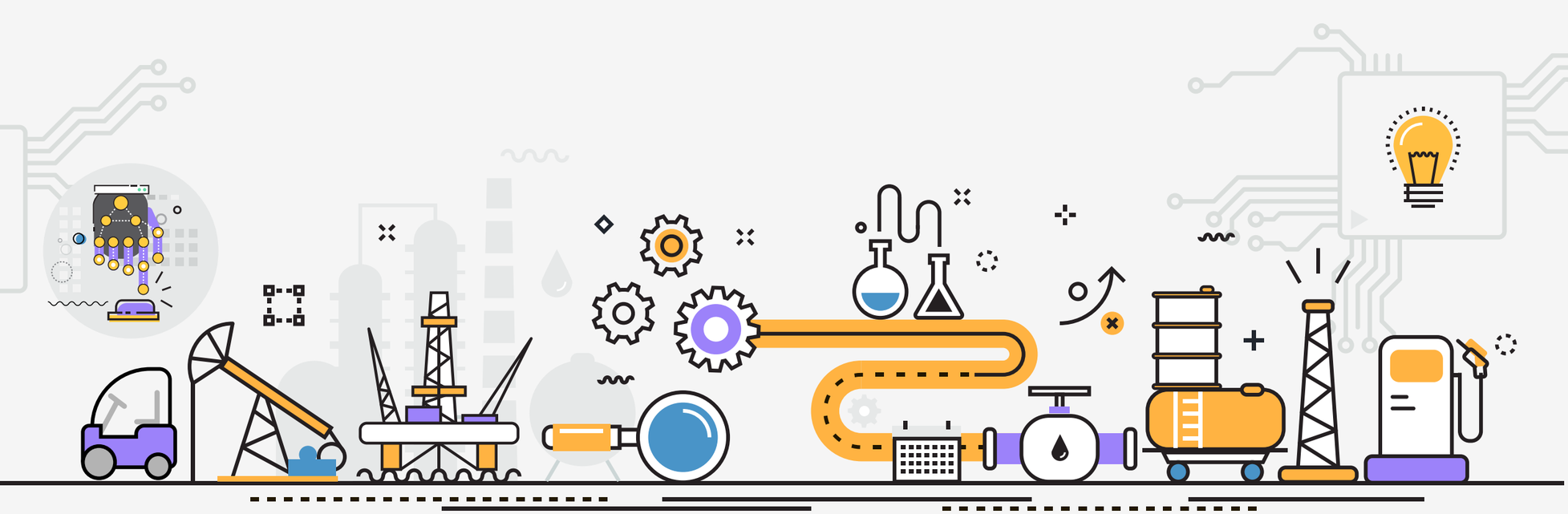
요즘 4차 산업혁명이 사회적으로 큰 화두다. 4차 산업혁명이란 간단히 설명하면 정보기술과 다른 기술이 결합되면서 나타나는 산업과 사회 전반의 다양한 혁신과 변화를 말하는 것이다. 과거 증기기관의 발명으로 촉발된 1차 산업혁명, 대량생산 기술이 가져온 2차 산업혁명, 컴퓨터에 의한 정보화 혁명인 3차 산업혁명과 구분하기 위해서 4차 산업혁명이라는 이름을 사용하고 있다. 사실 이름은 중요하지 않다. '4차 산업혁명'이 아니라 다른 어떤 이름으로 불러도 좋지만, 분명한 것은 명칭이 무엇이든 간에 큰 변화가 오고 있다는 것이다. 알파고가 이세돌을 이기고, 한국에서도 사용되고 있는 IBM의 인공지능 의사 왓슨(Watson)이 환자를 인간 의사보다 더 정확하게 진단하고 있다는 소식 등에서 이런 변화를 알 수 있다.

## 산업과 기술의 융합에서 시작되는 4차 산업혁명

4차 산업혁명은 과거의 산업혁명과 어떻게 다른 것인가? 생산을 위한 기계기술은 1, 2차 산업혁명에서, 정보처리를 위한 컴퓨터 기술은 3차 산업혁명에서 크게 발전했다. 이들 기술은 서로 독자적으로 발전하고 별도로 사용되어 왔다. 그런데, 최근에 인터넷과 같은 네트워크 기술과 스마트폰으로 대표되는 저비용의 정보수집 기기가 보급되면서 정보기술이 기계기술이나 바이오 기술과 같은 다른 기술과 결합되는 일이 늘어나고 있다. 대표적인 예가 자율주행 자동차다. 앞으로 몇 년 만 있으면 운전자가 필요 없는 자율주행 자동차가 등장할 것이라는 예상인데, 자율주행자동차는 자동차를 움직이는 기계기술과 상황을 정확히 감지하는 감지기술, 그리고 빠른 판단을 하는 인공지능 기술이 결합된 것이다. 정보기술이 다른 기술과 결합된다는 점이 4차 산업혁명이 과거의 산업혁명과 가장 다른 점이다.

## 우리 삶의 방식을 바꿀 거대한 변화의 물결

정보기술이 다른 기술과 결합되면 단순히 여러 가지 기술이 결합되는 것 이상의 시너지 효과가 발생한다. 예를 하나 들자면, 올해(2017년) 세계 최대 규모의 가전제품 박람회인 CES에서 가장 화제를 모은 것이 아마존의 음성인식 인공지능인 알렉사(Alexa)였다. 알렉사는 "조용한 음악 틀어줘", "저번에 갔던 식당 예약해 줘"와 같은 말을 알아듣고 실제 실행하는 인공지능 비서이다. CES에 출품된 제품의 대다수가 알렉사를 탑재해서 음성인식 기능을 갖췄기 때문에 – 예를 들어 LG는 알렉사를 탑재한 냉장고를 출품했다 – 알렉사를 개발한 아마존이 올 해 CES의 최대 승자라는 평가를 받고 있다. 만일 앞으로 대부분의 가전제품이 인터넷으로 연결되고 알렉사가 이 가전제품들을 통제할 수 있다면 어떤 일이 생길까? 알렉사는 사람과 가전제품을 연결해 주는 인터페이스 역할을 할 것이다. 이렇게 되면 가전제품을 편리하게 음성으로 조작할 수 있다는 것 이상의 시너지 효과가 생긴다. 가전제품을 사용하는 각 사용자의 모든 정보가 수집되면서 가전제품 사용 행동에 대한 시장조사를 알렉사가 대신할 수 있게 될 것이다. 또한 가전제품에 있어서 각 사용자의 생활습관과 패턴에 따라 맞춤화 할 수 있는 기능이 중요해질 수 있다. 예를 들어 매일 아침 정해진 시간에 커피메이커를 작동시키고 온수를 사용하는 사용자의 패턴을 기억하고 있는 알렉사는 스스로 그 시간에 커피메이커와 온수를 작동시킬 수 있게 될 것이다. 즉, 알렉사는 단순히 음





**이 글을 써주신 임일 교수는**
서울대학교에서 경영학 학사, 석사학위를 받고 미국 University of Southern California(USC) 경영대학(Marshall School of Business)에서 정보시스템 전공으로 박사학위를 받았다. New Jersey Institute of Technology 대학 교수를 거쳐 현재 연세대학교 경영대학에서 정보시스템 분야 교수로 재직 중이다. 원래는 전 세계를 상대로 비즈니스를 하겠다는 원대한 꿈을 가지고 경영학과에 입학했으나 대학교 입학선물로 받은 Apple II 컴퓨터가 그의 인생을 바꾸어 놓았다. 계산통계학과의 수업을 듣고 독학으로 프로그래밍 기술을 익히며 정보기술이 가져올 변화의 잠재력에 눈 뜨게 된 그는 정보기술과 비즈니스의 융합을 통찰력 있는 시선으로 연구, 분석하고 있다. 저서로 《플랫폼의 눈으로 세상을 보라(공저)》, 《R을 이용한 추천시스템》, 《4차 산업혁명 인사이트》 등이 있다.

성인식을 통해 가전제품의 조작을 도와주는 역할에서 더 나아가 모든 가전제품에 지능을 불어넣게 될 것이라는 이야기다. 알렉사가 플랫폼이 되고 가전제품은 이 플랫폼 위에서 작동하는 기기의 역할을 하게 될 것이다. 플랫폼이란 부가 서비스가 추가될 수 있는 일종의 비즈니스 기반 시스템을 말하며 알렉사도 훌륭하게 이런 역할을 할 수 있을 것이라 기대된다.

자율주행 자동차의 경우를 생각해 보자. 자동차가 스스로 운행을 할 수 있게 되면 자동차 산업은 물론이고 운송 산업, 교통통제 시스템, 사람의 생활방식까지 바뀔 것으로 예상된다. 자율주행차가 실용화 되면 사람들은 자동차를 소유할 필요가 없다. 필요할 때 택시를 부르듯 차를 부르면 가장 가까운데 있는 차가 바로 올 것이고, 목적지에 도착해서 내리면 그 차는 다른 사람을 태우러 가게 될 것이기 때문이다. 우리가 현재 자가용 자동차를 보유하면서 실제 운행하는 시간의 비율은 채 10%도 안 된다. 자율주행 자동차로 인해 자동차의 운행비율이, 보수적으로 잡아서, 40%로 늘어난다면 현재 자동차의 1/4만으로도 충분함을 예상할 수 있다. 물론, 운전할 필요가 없으면 사람들이 차를 더 사용하겠지만 자동차를 지금의 2~3배 이상 사용하지는 않을 것이기 때문에 종합적으로는 자동차 수요가 줄어들 것이다. 거기에 따라 주차장도 적게 필요할 것이다. 그리고 사람들이 운전을 하지 않게 되면서 자동차를 타고 이동할 때 다양한 활동을 하게 될 것이다. 즉, 우리가 생활하는 방식이 바뀌게 되는 것이다.

### 비즈니스의 측면에서 바라본 4차 산업혁명

비즈니스의 측면에서 보면 자동차를 구매해서 보유하는 방식에서 자율주행자동차를 사용해서 운송서비스를 제공하는 방식으로 소비의 패러다임이 바뀔 것이다. 즉, 자율주행 자동차 또한 새로운 형태의 비즈니스 플랫폼(Platform)이 될 가능성이 많다. 자율주행 자동차가 직접 제공하는 운송 서비스도 중요하지만 이들이 플랫폼으로 작동할 경우 이와 관련한 부가서비스의 영향력은 더 크다고 할 수 있다. 자율주행 자동차를 사용하면 사람들은 다양한 형태의 정보를 화면이나 소리의 형태로 소비할 것이다. 여기에서 광고를 비롯한 다양한 비즈니스가 가능할 것으로 생각된다. 예를 들어 각 사람의 이동 패턴을 분석해서 그 사람이 필요로 하는 정보나 제품을 딱 맞는 타이밍에 제공한다면 기업들은 이런 분석결과를 얻고 싶어 할 뿐 아니라 특정 시점에 특정 그룹의 고객에게 자신의 제품이나 서비스를 홍보하는 맞춤형 서비스를 원할 것이다. 소비자의 입장에서 볼 때에도 이런 맞춤형 서비스가 정확하고 편리하다면 이를 더 잘 제공하는 자율주행 자동차를 선택하려고 할 것이다. 그렇게 되면 사람들이 자동차를 선택하는 기준은 자동차 하드웨어를 만든 벤츠, BMW, 현대라는 브랜드보다 그 안에 있는 통제 시스템의 브랜드인 애플, 안드로이드가 될 수도 있다. 현재의 스마트폰을 생각하면 이해가 쉬울 것이다. 자동차라는 하드웨어는 호환되는 어떤 것을 사용해도 상관없지만 안에서 돌아가는 통제 시스템은 신중히 생각해서 결정할 것이다.

이와 같이 정보기술과 다른 기술이 결합하는 4차 산업혁명에서는 새로운 플랫폼 비즈니스가 등장할 수도 있고, 기존의 플랫폼이 정보기술로 인해 더 변화하거나 더 강력해질 수도 있다. 그렇지만 모든 산업에서 플랫폼이 등장하는 것은 아니다. 또한 모든 산업에서 하나의 플랫폼이 주도적인 역할을 하는 것도 아니다. 경영자의 입장에서는 자신이 속한 분야의 특성과 4차 산업혁명으로 인해서 해당 분야에서는 어떤 비즈니스가 등장할지를 면밀히 검토하고 이에 대한 경쟁전략을 마련해야 할 것이다.

### 데이터는 4차 산업혁명의 석유

4차 산업혁명이 이러한 큰 변화를 가져오는 이유는 무엇일까? 물리적인 성질을 가지고 있는 현실이 정보화되면서 가상의 디지털 정보의 성격을 가지게 되고, 그럼으로써 물리적인 기술과 정보기술의 결합이 더 강력해지게 된 것이 가장 주요한 원인이라고 할 수 있다. 예를 들어 앞에서 설명한 아마존 알렉사의 경우, 스마트한 작동을 위해서는 사람들의 가전제품 사용행동에 대한 데이터가 필요하다. 즉, 가전제품 사용이라는 물리적인 행동을 정보화(가상화)해서 디지털 정보로 바꿔야 한다. 알렉사는 음성인식이라는 인터페이스를 통해서 가전제품 작동을 대신해 주면서 동시에 행동정보를 얻고 이를 축적하고 분석해서 맞춤형 서비스를 제공할 수 있게 되는 것이다.

여기서 한 가지 알 수 있는 것은 4차 산업혁명에서는 데이터가 중요하다는 점이다. 알렉사는 그 자체로도 음성인식이라는 고도의 기술이지만 사람들이 많이 사용하면서 데이터가 쌓여야 더 큰 가치를 만들어 낼 수 있다. 미국에서 얻은 데이터를 바탕으로 알렉사를 한국에서 서비스한다면 좋은 효과를 얻으리라는 보장이 없다. 한국에서 서비스하기 위해서는 한국의 데이터가 필요한 것이다. IBM의 인공지능 의사 왓슨도 마찬가지다. 한국 환자를 진단하기 위해서는 한국의 다른 환자로부터 얻은 데이터가 필요하다. 그래서 어떤 사람들은 데이터를 "4차 산업혁명의 석유"라고 부르기도 한다. 중요한 데이터를 확보하고 활용하는 기술이 4차 산업혁명에서 경쟁력을 갖기 위해 절대적임을 뜻하는 말이다.

### 변화를 인식하고 준비할 시간

4차 산업혁명에 대해 지나친 두려움을 가질 필요는 없다. 반대로 4차 산업이 가져올 변화에 대해서 지나치게 과소평가 하는 것도 바람직하지 않다. 4차 산업혁명은 우리가 경험하지 못한 대규모의 변화를 가져올 것이 분명하다. 우리는 이런 변화에 대한 대비를 해야 한다.

4차 산업혁명도 어느 날 아침 하늘에서 갑자기 떨어지는 변화는 아니다. 기존의 전통적인 기술에 경쟁력을 가지고 있는 기업이 4차 산업혁명에도 잘 적응할 가능성이 높다. 그렇지만 이를 위해서는 기존의 산업과 비즈니스의 패러다임이 완전히 바뀔 수도 있다는 인식과 이러한 변화를 유연하게 받아들이겠다는 경영자의 개방적인 자세가 무엇보다 중요할 것이다.

글.장대련 (연세대학교 경영대학 교수)





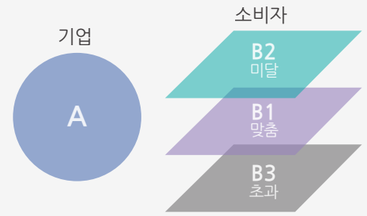

### 눈높이 연마하기

# 아시아 마케팅의 접근을 위한 예술과 과학

세계에서 가장 높은 성장률을 자랑하는 아시아에서 마케팅은 과연 어떻게 접근해야 하는 것인가? 이 책 《Mastering Noon Nopi: 눈높이 연마하기》는 바로 그 과제에 대한 해법을 제공한다. '눈높이'는 한국말로 단순히 사람이 바라보는 수준으로 이해가 되지만 이 책에서는 이 보다 더 넓은 의미로 마케팅의 본질을 뜻한다. 즉 이 책은 기업이 소비자들의 관점을 이해하면 시장을 더 쉽게 헤아릴 수 있다는 철학을 담고 있다.

아래 그림을 보면 눈높이의 개념을 기업과 소비자 관점에서 살펴보고 있다. A는 기업이고 B는 소비자라고 간주한다면 A와 B의 눈높이 관계는 크게 세 가지 유형으로 분류될 수 있다.

제일 바람직한 결과는 눈높이의 맞춤인데, 이는 B1처럼 기업의 눈높이와 소비자의 눈높이가 상호 일치할 때를




말한다. 그러나 불행히도 이 결과는 마케팅 특히 국제 마케팅에서 이루기 힘들 수 있다. 대신 B2 혹은 B3처럼 기업의 눈높이가 미달하거나 소비자의 실제 욕구 보다 초과될 수 있다.

B2의 좋은 예가 월마트이다. 월마트가 한국에서 실패한 주된 이유는 국내 할인마트 고객들의 눈높이가 미국 소비자들에 비해서 월등히 높았기 때문이다. 즉 미국 소비자들은 저렴한 가격을 얻기 위해 먼 곳에 위치한 점포에 가서 창고방식으로 진열된 물품을 큰 불평 없이 구매를 했다면 한국 소비자들은 마트의 경우도 도심에 있어야 하고 창고가 아닌 백화점에 준하는 분위기를 요구했다. 진열대의 높이야말로 '눈높이'에 있어야하는 것이 한국 소비자들의 구매 조건이었다. 아이러니한 사실은 국내기업들이 선진국에 가서 B3를 종종 겪게 된다는 것인데, 평균소득이 높은 국가라고 해서 그 곳의 소비자들이 무조건 품질과 가격이 높은 제품을 찾는다는 보장이 없다. 특히 유럽 같은 지역에서는 불경기가 길어지면서 소득에 비하여 더 경제적인 제품에 대한 수요가 급증하였고, 낮춰진 눈높이에 맞춘 제품의 제공이 불가피해지고 있다.

### 글로벌 마케터들이 주목하는 아시아

《Mastering Noon Nopi: 눈높이 연마하기》는 아시아 마케팅에 집중하고 있다. 과거에 세계 마케팅의 생산 원산지 역할을 해왔던 아시아는 이제 소비 중심으로 변했다. 여러 경제 통계를 보면 세계 인구의 60%가 아시아에 있으며 중국과 인도의 고성장에 힘입어 아




시아가 럭셔리 상품을 포함한 많은 제품의 소비를 주도하고 있다. 바꿔 말하면 과거 아시아 마케팅은 서양 선진국을 향한 out-bound 마케팅의 성격을 띠고 있었지만 이제는 국제 마케팅이 아시아를 향해 in-bound 마케팅의 성격을 많이 나타내고 있다는 것이다. 아시아를 향한 마케팅은 현지 욕구가 타 지역과 같을 때에는 글로벌 표준화전략이 가능하지만, 월마트가 한국에서 실수를 범했듯이 아시아 특정 국가의 여러 환경적인 요건, 특히 문화적 특유성이 대두될 때에는 눈높이의 조정이 불가피해진다.

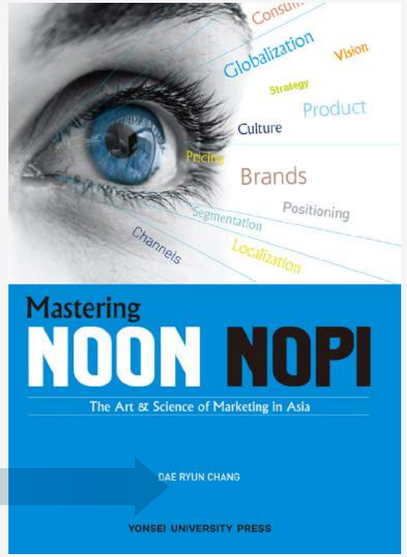
월마트는 실패한 반면, 아시아에서 대체적으로 성공한 기업은 스타벅스이다. 아시아인들은 오래 전부터 전문점에서 커피를 소비하는 것에 대해 익숙했으나 스타벅스는 바쁜 현대 삶에서 커피를 테이크아웃하는 것과 획일적인 수요 패턴을 타파하여 개성 있는 커피 소비패턴을 확산시켰다. 뿐만 아니라 한국 인사동과 중국 자금성처럼 그 나라의 현지 문화코드가 가장 엄격한 동네에서는 현지어를 사용한 간판 사용을 불사했다. 이는 스타벅스가 표방하는 '제3의 장소' 즉, 집도 아니고 직장도 아닌 '휴식처'를 제공한다는 콘셉트를 현지시장의 눈높이에 맞추려는 의지에서 비롯된 것이다.



### 아시아인을 위한, 아시아인에 의한 아시아 마케팅

≪Mastering Noon Nopi: 눈높이 연마하기≫에서는 아시아 기업과 마케터들이 과거에 비해 이제는 더 자신감과 당당함을 가져야한다고 주장하고 있다. 과거 아시아 마케팅은 미국, 유럽이나 일본에서 잘되는 방식, 이른바 best practice를 모방하는 것이었다. 아시아 시장이 폐쇄적이고 정보공유가 어려웠을 때는 이런 마케팅이 통할 수 있었지만 이제는 미얀마 같은 시장마저 개방되었다. 인터넷에 검색만 해도 손쉽게 풍부한 정보를 얻을 수 있기 때문에 소비자들은 이 같은 마케팅을 더 이상 허용하지 않는다.

아시아 마케팅은 앞으로 아시아인을 위해, 아시아 기업과 마케터에 의해 이뤄져야 할 것이다. 한국 영화, 드라마 또는 K-Pop 같은 한국 문화콘텐츠가 일본, 중국 그리고 여타 아시아 지역에서 대대적으로 어필한 것은 아시아의 다른 업종과 기업들이 벤치마킹할 수 있는 좋은 사례로 꼽힌다.




### 아시아 시장 공략, 첫 단추가 중요하다

아시아 마케팅 관련하여 중시하는 또 다른 관전 포인트는 거점의 바른 선택이다. 이를 본 저서에서는 Landing Market(상륙 시장) 전략이라고 칭하고 있다. 기업은 겨냥하는 시장의 규모에 관계없이 어디부터 또는 누구부터 공략할 것인지 고민할 필요가 있다. 그 이유는 첫 단추가 승패를 좌우하기 때문이다. 아시아의 시장은 다방면에서 빨리 진화하고 있기 때문에 서양을 기준으로 공략하면 안 된다. 다국적 기업들이 과거에는 무조건 일본을 아시아 진출의 첫 거점으로 잡았다면 이제는 점점 한국이 그 역할을 하고 있다.

또한 동남아시아에서는 싱가포르가 비록 규모는 작지만 주위 국가에 미치는 영향력이 크기 때문에 상륙시장으로 많이 선택되고 있다. 이처럼 거점 선택은 규모뿐만 아니라, 주변국가에 미치는 영향, 또는 향후 확장에 있어서 시험시장이 될 수 있는지 등과 같은 다양한 측면이 고려되어야 한다. 한 나라에서 상륙 시장의 선택도 중시되는데 도시뿐만 아니라 특정 고객 유형도 마케팅 확장의 파급력을 가져다 줄 수 있다.

대표적인 예로 골드미스들이 한국은 물론 아시아에서 변하는 소비패턴의 주도세력이므로 마케터들은 그들을 잘 분석하고 그들을 통해서 새로운 마케팅을 전파시킬 수 있다. 책의 부록에는 이와 같은 골드미스들에 관련된 사례도 소개하고 있다.



**이 글을 써주신 장대련 교수는**

컬럼비아대학교에서 경영학 석사를, 하버드대학교에서 마케팅 박사 학위를 받았다. 현재 연세대학교 경영학과 교수로 재직하고 있으며 한국마케팅학회 회장을 맡고 있다. 〈Journal of Marketing〉, 〈Management Science〉 등 유수 학술지에 논문을 게재했고 저서로 《마케팅 서바이벌》, 《트랜스 시대의 트랜스 브랜딩》, 《Mastering Noon Nopi(2016 세종도서 학술부문 선정)》 등이 있다. 세계 제일 큰 MOOC(온라인공개강의) 플랫폼인 Coursera.org에서 International Marketing & Cross-Country Growth라는 특화 과정 강의를 하고 있다. 시사적인 경영이슈에 관해 Harvard Business Review Online에 블로깅 활동을 하고 있으며 독립 영화 《I, Profess》, 《Call Coho》를 기획 및 감독했다.

### 마케팅 실무자들과 개인 브랜딩을 하려는 독자들을 위한 지침서

이 책은 저자가 30년간 마케팅 강의, 연구, 기업 자문 활동으로 터득한 경험과 인사이트를 독자들과 공유하는 목적으로 저술했다. 저자는 한국 외에 핀란드, 호주, 홍콩, 싱가포르 등에서 강의하였을 뿐 아니라 어렸을 때 외교관 자녀로서 여러 국가에서 성장했다. 이 같은 종합적 경험으로 저자는 다양한 환경에서 눈높이를 맞출 수 있는 글로벌한 안목을 키웠다.

이 책은 딱딱한 이론에만 치우치지 않고 저자의 풍부한 경험담과 마케팅 일화를 담고 있어 마케팅 실무는 물론 개인 브랜딩을 하려는 독자에게도 유익한 지침서가 될 수 있다. 또한 보너스로 저자가 지난 7년간 수시로 기고한 Harvard Business Review Online 경영논평과 아시아 마케팅 관련 주요 논문과 사례도 포함되어 있다. 이 책의 내용을 토대로 저자는 세계 제일 큰 공개인터넷강의(MOOC) 사이트인 코세라(coursera.org)의 "International Marketing"라는 전문과정 안에 6개의 과목을 개설하였고 200여 개의 국가에서 본 강의가 수강되고 있다.

글. 권태숙, 사진. 김진호



# 회계학 교수의 **행복한 '공감' 이야기**

**김지홍 교수** | 연세대학교 경영대학, 국제회계사연맹(IFAC) 이사회 이사



**'성공'의 척도는 무엇일까? 성공은 우리가 느끼는 만족감이나 행복감과 밀접한 관계가 있습니다. 다양하고 복잡한 관계 속에서 살아가는 우리에게 그 관계들을 성공적이고 행복하게 바꿀 수 있는 열쇠가 바로 '공감'입니다. ≪내 삶을 바꾸는 공감≫의 저자인 김지홍 교수를 만나 행복한 공감 이야기를 나눠 보았습니다.**




**먼저, 교수님께서 저술하신 ≪내 삶을 바꾸는 공감≫이 국립중앙도서관 추천도서로 선정된 것을 축하드립니다. 소감이 어떠신가요?**

주위 사람들에게 도움이 되는 책으로서의 역할을 하고 또 강의 때 만나는 학생들에게 '공감'의 필요성에 대해 알릴 수 있다면 좋겠다는 소박한 생각으로 책을 썼는데, 좋은 책으로 인정을 받고 추천도서로 선정이 되었다고 하니 기쁩니다.

**독자들을 위해 책에 대한 소개를 간략하게 해주신다면?**

이 책은 우선 공감의 필요성에 대해 알려주고, 공감을 통해 삶을 변화시키고 행복한 관계를 만들어나갈 수 있는 방법들을 소개하고 있습니다. 그 동안 강의를 하고 사람들을 만나면서 쌓인 수많은 사례들을 담고 있어요. 실제 사람들이 겪고 있는 어려움과 그것을 풀어나가는 과정을 보여주는 책입니다.

**연세대학교 경영대학 교수로 학생들에게 회계학을 가르치고, 상남경영원에서도 강의하고 계신데요, '공감'은 교수님 전공과는 조금 다른 분야인 것 같습니다.**

공감에 대한 관심을 가지고 공부한 게 한 10년 정도 되었습니다. 10년 동안 공부를 하면서 많은 사람들이 '공감'에 대한 내용을 참 필요로 한다는 것을 알게 되었죠. 제가 공부하게 된 배경도 제 자신이 '공감'의 힘에 대해 너무 모르고 있었다는 데 큰 충격을 받아서 시작하게 되었거든요. 우연한 기회에 공감에 관한 강의를 들은 적이 있는데, 강사의 질문에 답을 하나도 못 맞추겠더라고요. 질문은 별 것 아니었어요. 우리 삶에서 흔히 마주칠 수 있는 문제들, 예를 들면 "아이가 갑자기 학교를 안가겠다고 하면 뭐라고 할 것인가?" 또는 "배우자가 시어머니와의 관계에 대해 불평할 때 어떻게 답할 것인가?" 같은 문제들인데 다 틀리는 겁니다. 충격이 컸죠(웃음). 그래서 공부하기 시작했는데, 굉장히 재미있고 제 삶에 도움이 많이 되었습니다.

**사실 많은 사람들이 '공감'이나 '관계'보다는 사회적인 성취에 더 무게를 두죠.**

그렇습니다. 관계라는 것이 우리가 살아가는 데 상당히 중요한 것임에도 불구하고 학교에서나 가정에서나 아무도 '공감'의 중요성에 대해 가르쳐주지 않거든요. 직장생활은 열심히 잘 하는데 사회생활에서 사람과의 관계나 가정에서의 관계에 대해서는 배울 기회가 없는 거죠. 사실은 사람들이 살아가면서 '관계' 때문에 어려움을 겪는 경우가 많은데 왜 문제가 생기는지, 어떻게 해야 하는지 모르는 채로 살아가지요. 이런 부분에 대해 조금만 알려주면 삶이 굉장히 많이 바뀔 것이라는 생각이 들었습니다.

**공감에 대한 강연도 하시는걸로 알고 있는데요, 학부나 상남경영원 강의시간에도 공감에 관한 이야기를 많이 해주시나요?**

그렇죠. 특히 직장생활의 경험이 있는 MBA 학생들의 반응이 좋아요. 경영학 자체도 그렇고 공감 강의도 그렇고 본인들의 얘기를 듣는 것 같아서 그럴 것입니다. 가정에서, 직장에서 받는 여러 가지 스트레스와 부하직원, 상사와의 관계, 동료와의 관계 등에서 실제로 어려움을 겪어본 사람들이기 때문에 관심이 많아요. 그래서 저도 강의 시간이 즐겁습니다.



공감을 하기 위한
가장 큰 전제는 '다름'을
인정하는 것입니다.
다름을 인정하고 차이를
좁혀나가기 위해 노력하다
보면 사람들의 관계가
신기할 정도로
많이 좋아집니다.







**'공감'을 통해 행복한 관계를 만들어 나갈 수 있는 방법을 간단히 소개해 주신다면**

공감을 하기 위한 가장 큰 전제는 '다름'을 인정하는 것입니다. 상대방이 나랑 어떻게 다르다는 걸 알아야 되거든요. 서로의 차이에 대한 원인이나 그 차이를 어떻게 좁혀나갈 것인가 하는 것에 대해 이해를 하면 사람들의 관계가 신기할 정도로 많이 좋아지죠. 그 다음에는 배워서 실제로 자꾸 연습을 해봐야 합니다. 한 번에 완성되진 않으니까요. 그 누구도 완벽할 수는 없어요. 조금씩 발전해 나가는 거죠. 처음부터 너무 높은 수준을 기대하면 힘들어집니다. 조금씩 발전해나가는 거죠. 우리 모두는 완벽한 사람이 아니고, 완벽할 필요도 없으며 완벽할 수도 없어요. 관계나 공감에 대해 관심을 갖는 사람은 그 자체로 건강하다고 할 수 있어요. 여기에 실천하려는 노력이 있다면 행복한 삶을 향해 한 걸음 나아간 것이라고 생각합니다.

**공감능력이 있으면 마케팅, 서비스, 경영 전반에도 많은 도움이 될 것 같아요.**

모든 관계가 결국은 사람과의 관계에서 나오는 문제들이거든요. 가정 생활뿐만 아니라 사회생활도 마찬가지인 것 같습니다. 특히 고객을 상대하는 서비스업의 경우에 고객 불만의 응대 과정에서 공감이 굉장히 중요한 역할을 할 수 있다고 봅니다. 많은 기업들이 무조건 친절하라고 하지만, 친절만으로는 해결할 수 없는 문제들이 많아요. 불만고객을 응대할 때 핑계를 대거나 죄송하다고만 할 것이 아니라 고객의 마음을 읽고 공감해 준다면 문제가 커지기 전에 훨씬 쉽게 해결할 수 있을 것입니다. 그뿐만 아니라 소비자와의 공감은 마케팅에 도움이 되고, 구성원들의 마음에 공감하는 조직 운영은 기업의 성장동력이 될 것입니다.

**지금까지 공감에 대한 얘기를 해주셨는데 앞으로는 어떤 계획을 갖고 계신지요?**

전공 분야의 강의와 함께 '공감'에 관한 교육도 나름의 사명감을 가지고 하고 있어요. '공감'을 통해 평범하게 열심히 살아가고 있는 많은 사람들, 우리 주변의 수많은 이웃들을 변화시키고 도움을 주고 싶습니다.

**마지막으로, 상남경영원 교육생들에게 전하고 싶은 메시지가 있다면 남겨주세요.**

우리나라 사람들은 다른 나라에 비해 행복지수가 낮습니다. 치열한 경쟁 속에서 더 많은 노력을 요구받으며 살아가는데, 그럼에도 원하는 것을 얻기는 쉽지 않기 때문에 상당한 좌절감과 스트레스를 느끼게 되죠. 하지만 이런 것들이 인생의 전부는 아닙니다. 남에게 보여지는 모습을 중요시하기보다는 조금 더 여유 있는 마음으로 진정한 행복을 들여다볼 수 있는 여러분이 되었으면 합니다.

# New Program
# 상남경영원 신규교육과정

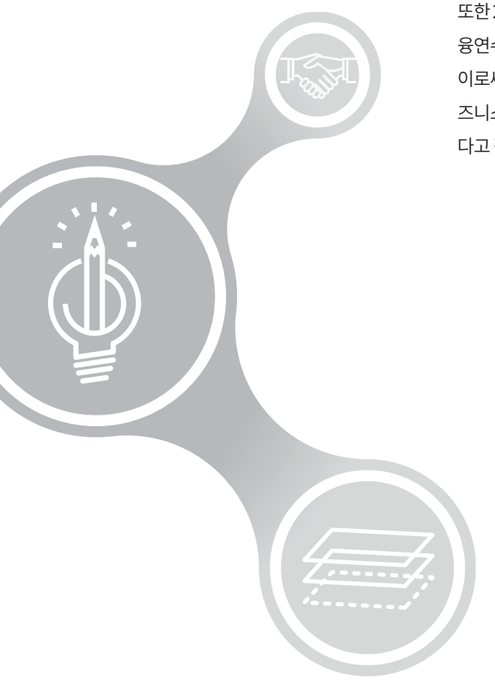
2016년에도 수많은 교육생들이 상남경영원에서 지식과 정보를 공유하며 기업 맞춤형 비즈니스 리더로 발돋움하였습니다.
특히 2016년은 풍성한 교육 프로그램이 새롭게 개설되어 활발하게 진행되었습니다. 지난 1년 간 이루어졌던 상남경영원의
다양한 교육 과정을 한눈에 돌아봅니다.

## 신규 모집과정

### 3C마케팅 금융리더과정
-
융복합, 상호협력, 창조적 혁신으로
시너지를 창출할 인재를 양성한다



3C(Creativity, Collaboration, Convergence) 를 통해 미래금융혁신 전문가를 육성하기 위한 목적으로 '3C마케팅 금융리더과정'이 진행되었다.
2016년 3월 17일부터 11월 24일까지 총 8개월 과정으로 매주 목요일에 진행된 본 과정은 창의성을 기반으로 한 통합적 사고와 실무적용 역량 향상(Creativity), 다른 분야와의 전문지식 연계를 통한 융 · 복합적 혁신 창출(Convergence), 상호협력을 기반으로 글로벌 경영 감각을 지닌 인재 창출(Collaboration)을 목표로 다양한 금융권 종사자들이 참여하였다.
3C마케팅 금융리더과정의 가장 큰 특징은 '3C를 통한 시너지 창출'에 주안점을 두었다는 점이다. 이를 위해 본 교육은 세 가지 테마로 나뉘어 진행되었다. 첫 번째 Convergence 테마에서는 장수하는 혁신 기업의 사례를 통한 성공적인 비즈니스 모델의 비결 분석, 빅데이터를 비즈니스에 활용하는 방안 등을 학습하여 융복합을 통한 시너지 창출의 밑거름을 다졌다. 두 번째 Collaborative 테마에서는 철학에서 배우는 소통 리더십 7계명, 전략적 인적자원관리와 성과평가 등을 배우며 상호협력을 통해 시너지를 내는 방안을 모색하였다. 마지막 Creative 테마에서는 금융마케팅 성공 및 실패 사례를 공유함으로써 마케팅으로 시너지 효과를 높이는 사례 등을 습득했으며, 신규 사업 창출 프로세스를 단계별로 실습해 보면서 실무 감각을 익히는 시간을 가졌다.
또한 2016년 9월 1일부터 3일까지 2박 3일간 우수 시너지 창출 사례를 벤치마킹하기 위해 대만 금융연수원(TABF)에 연수를 다녀옴으로써 글로벌 시대에 맞는 금융 인재로 발돋움하였다.
이로써 8개월에 걸친 장기간의 교육 과정을 이수한 교육생들은 본 프로그램을 통해 자신만의 비즈니스적 통찰력을 함양할 수 있었다는 점, 다양한 금융권 네트워크를 형성하게 된 점이 유의미했다고 평가하였다.



## 신규 위탁과정

Allianz

### 알리안츠생명 최고금융인과정
-
최고를 지향하는 생명보험사에 걸맞은
최고금융인으로 거듭나다




알리안츠생명은 '최고를 지향하는 고객 중심의 생명보험사'라는 비전 달성을 위한 핵심 인재 육성을 위해 상남경영원과 함께 '알리안츠생명 최고금융인과정'을 개설하였다.
알리안츠생명은 중국에 본사를 두고 전 세계 3,500만 명 이상의 고객에게 생명보험, 손해보험, 건강보험, 은행 및 자산운용 등 다양한 금융 서비스를 제공하고 있는 종합보험회사인 안방보험그룹의 자회사이다. 2012년, 보험업계 최초로 특허청으로부터 변액연금보험의 '금융자산 운용방법'에 대한 특허를 획득하기도 한 알리안츠생명은 굴지의 생명보험사로서의 입지를 굳건히 하기 위해 최고금융인 양성에 나섰다.
2016년 3월 15일부터 5월 24일까지 총 11주에 걸쳐 진행된 최고금융인과정에는 알리안츠생명보험 PA, AA 설계사 40명이 참여하였다. 매주 화요일, 3시간 동안 이루어진 교육 과정에서 이들은 고객이 필요로 하는 재무설계 및 보험 서비스를 제공하기 위한 경영 · 경제 지식뿐만 아니라 마케팅, 인문, 교양 등 재무 설계사에게 꼭 필요한 전방위적 지식을 습득하였다.

CJ 제일제당

### CJ제일제당 마케팅 브랜드 전략 과정
-
글로벌 식품 회사를 이끌어나갈
일류 마케터를 육성하다



국내를 넘어 세계 일류 식품회사를 목표로 하는 CJ제일제당이 비즈니스 리더로서의 전문성을 보유한 마케터를 육성하기 위해 'CJ제일제당 마케팅 브랜드 전략 과정'을 진행하였다.
2016년 7월 27일부터 10월 14일까지 11주간 진행된 본 과정은 CJ제일제당 식품 마케터와 CJ헬스케어 직원 총 30명을 대상으로 하였으며, 혁신적인 브랜드를 창출하고 사업 성장을 선도하는 일류 마케터를 육성하고자 마련되었다. CJ제일제당은 국내 식품 1위 기업에 안주하지 않고 Asia Top 5의 글로벌 식품 회사가 되겠다는 목표 아래 상남경영원과 함께 본 과정을 개설하였다. 본 과정에서 교육생들은 소비자 분석, 마케팅 전략, 브랜드 매니지먼트, 마케팅 커뮤니케이션 및 유통 전략, 마케팅의 뉴 패러다임 등에 대해 집중 교육을 받으며 일류 마케터로서 역량을 강화하였다. 또한 이들은 총 80시간의 교육 과정 외에 별도 프로젝트를 진행했는데, 프로젝트에서 우수한 성적을 거둔 최우수 한 팀에게는 미국 뉴욕에서 진행된 해외 브랜드 벤치마킹을 위한 해외 연수 기회가 제공되었다.

AMOREPACIFIC

## 아모레퍼시픽 전사 마케팅 팀장 MBA과정

'원대한' 발전을 도모할
차세대 핵심 리더를 기르다



'원대한(Great)' 성장을 일구는 데 필요한 핵심 인력 양성을 목적으로 상남경영원과 아모레퍼시픽은 '아모레퍼시픽 전사 마케팅 팀장 MBA과정'을 마련하였다.
아모레퍼시픽 5개 사 마케팅 팀장 49명을 대상으로 한 '아모레퍼시픽 전사 마케팅 팀장 MBA과정'은 차세대 리더에게 필요한 마케팅 역량을 향상하려는 목적으로 개설되었다.
본 과정은 2016년 8월 18일부터 11월 3일까지 11주 과정으로 진행되었으며, 49명의 교육생은 약 70시간의 교육을 이수했으며 회계, 마케팅, 브랜드, 경제학, 디자인 사고, 공간 디자인 등을 심도 있게 학습함으로써 차세대 핵심 리더에게 필요한 역량을 체화하였다.
본 교육 과정을 통해 자신의 전문성을 강화한 이들은 아모레퍼시픽이 '원대한 기업(Great Global Brand Company)'으로서의 이미지를 제고하는 데 필요한 혁신을 주도할 계획이다.

AMOREPACIFIC

## 아모레퍼시픽 신제품 개발 과정

아시안 뷰티를 구현할
신제품 개발 전문가를 양성한다

'아시안 뷰티(Asian Beauty)'를 대표하는 기업으로 자리매김하려는 아모레퍼시픽은 상남경영원과 함께 '아모레퍼시픽 신제품 개발 과정'을 진행하였다.
'아모레퍼시픽 신제품 개발 과정'은 마케팅 업무 관련 전문지식 및 협업을 기반으로 하는 Action Learning 방식을 통해 신제품 개발 역량을 강화하려는 목적으로 2016년 8월 25일부터 10월 18일까지 약 8주 동안 용인에 위치한 아모레퍼시픽그룹 인재원에서 실시되었으며, 아모레퍼시픽 마케팅, 영업, R&D 직군에서 활약 중인 핵심인력 30명이 참여하였다.
이들은 신제품 아이디어 및 컨셉을 도출하며 신제품 개발자로서의 시각을 함양하고, 신제품 디자인 및 론칭 전략을 수립하는 교육을 받기도 하였다. 또한 신제품 개발 프로젝트를 직접 수행함으로써 이론과 실무를 융합한 주도적인 학습을 통해 신제품 개발 전문가로서의 입지를 구축하였다.

BGF

## BGF-연세대 경영리더프로그램

BGF의 미래 성장을 견인할 리더를 길러내다



상남경영원과 BGF리테일은 유통 프랜차이즈 전문가를 양성하기 위해 'BGF-연세대 경영리더 프로그램'을 개설하였다.
2016년 10월 7일부터 12월 10일까지 약 3개월 동안 진행된 본 과정은 회사의 지속적인 성장을 도모하고 임직원 개인의 능력 계발에 중점을 둔 인재 육성 프로그램이다.
입학식에는 BGF 회장 홍석조, 연세대학교 김용학 총장이 축사를 하여 교육 대상임직원들을 격려하였다.
편의점 'CU(씨유)'를 운영하는 BGF리테일 차, 부장급 30명이 참여하여 내실 있는 교육을 받았다.
이들은 52시간에 걸쳐 MBA를 바탕으로 하는 유통 및 프랜차이즈 전략을 중점적으로 학습했으며, 경영/경제, 재무회계, 마케팅, 조직관리, 경영전략 등 다방면에 걸친 교육을 이수하였다. 한편, 이번 교육 프로그램을 마친 후 BGF리테일 측은 앞으로 교육 대상을 점차 확대해 전 직급을 대상으로 글로벌 기업 수준의 다양한 교육 프로그램을 제공할 계획이라고 밝혔다.

DAESANG

## 대상 마케팅 인재 양성 과정

신제품 개발을 주도할 마케팅 인재 양성에
박차를 가한다




상남경영원과 대상이 마케팅 인재 확보를 목적으로 '대상 마케팅 인재 양성 과정'을 진행하였다.
2016년 10월 22일부터 12월 17일까지 총 8주에 걸쳐 토요일 전일교육으로 실시되었으며 사원급에서 부장급까지 다양한 직군의 직원 30명이 본 과정에 참여하였다.
약 두 달에 걸친 교육 과정에서 이들은 신제품 개발을 위한 마케팅 전략을 수립하고 실행하며 신제품 개발자로서의 마인드를 배양하였다. 또한 브랜드 매니지먼트 관련 교육과 신제품 개발 프로젝트 수행을 통해 마케팅 분야에서 전략 수립 역량을 확보하는 시간을 가졌다.
본 과정을 통해 마케팅 핵심 인재로 거듭난 교육생들은 대상이 지켜온 대한민국 대표 식품업체로서의 위상을 지키고 발전시켜 나가는 데 큰 도움이 될 것으로 기대된다.

## 신규 해외 연계과정

### 스페인 카탈루냐협회 중간관리자 교육

스페인 카탈루냐협회에
한국 비즈니스 문화를 전파하다




2016년 5월 10일, 스페인 카탈루냐협회 중간관리자를 대상으로 '카탈루냐 무역 및 투자 프로그램'이 진행되었다.
카탈루냐는 스페인을 구성하는 17개 자치 주 중 경제와 산업의 중심지로, 스페인 전체 GDP의 25%를 책임질 만큼 스페인 경제에 기여하는 바가 크다. 이에 주 정부는 자체적으로 무역투자청을 설치, 운영하고 있다. 이번 상남경영원과의 연계 교육 과정에는 카탈루냐정부 무역투자청 본부장 및 클러스터 팀장 · 부장급 인원 16명이 참석했으며, 한국의 거시 경제와 비즈니스 문화에 대해 견문을 넓힐 수 있는 교육을 받았다. 또한 이들은 서울의 대표적 산업클러스터 단지라고 할 수 있는 서울디지털산업단지, G밸리 견학을 통해 한국의 최첨단 융복합 산업밸리를 체험하는 시간을 가졌다.



### 싱가포르 ESSEC & Mannheim EMBA 프로그램

싱가포르 ESSEC & Mannheim EMBA가
한국의 혁신을 배우다



싱가포르의 ESSEC Business School 학생들과 함께 하는 ESSEC & Mannheim EMBA Program이 2016년 5월 16일부터 20일까지 5일간 진행되었다.
본 프로그램은 상남경영원에서 진행하는 경영 수업 참여, 한국 기업 방문 등 다양한 커리큘럼으로 구성되었으며 35명의 교육생이 참여하였다. 실리콘밸리와 한국에서 활동한 혁신 관련 실무 전문가와 저명한 교수진이 강연한 경영 수업은 한국의 혁신을 중점적으로 다루며 비즈니스 모델 혁신, 파괴적 혁신, 혁신을 통한 성장 등의 주제를 폭넓게 아울렀다. 또한 교육생들은 삼성전자를 방문하여 한국의 기업 문화를 체험하기도 하였다. 본 프로그램을 계기로 향후 ESSEC 비즈니스 스쿨과 상남경영원 간의 협력이 강화될 것으로 전망된다.



### 스페인 ESADE MBA Study Tour

스페인 ESADE MBA가 한국 사업을 탐구하다



2016년 6월 6일부터 10일까지 5일간 스페인 ESADE MBA 연수가 진행되었다. ESADE는 스페인 바르셀로나에 위치한 경영전문대학원으로 오랜 전통과 우수한 커리큘럼으로 명성이 높다. 이번 연수에는 스페인 ESADE MBA 교육생 20명이 참여했으며 한국에서의 사업을 주제로 교육을 받았다. 이들은 한국 기업의 세계화 전략을 집중적으로 학습하며 한국을 이해하는 시간을 가졌고, 한국 시장에서의 경쟁력 강화를 위해 전문 경영인으로서 갖추어야 할 리더십과 통찰력 등을 배양하였다.



### 연세 글로벌 CEO과정

미국에서 세계 시장을 선도할
글로벌 CEO를 육성하다



급변하는 경제 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 글로벌 CEO 인재상을 수립하기 위해 개설된 연세 글로벌 CEO과정이 2016년 7월 28일부터 8월 27일까지 한 달간 진행되었다.
상남경영원이 주최한 본 교육과정은 글로벌 무대에서 활동하는 한인 경영자들에게 경영에 필요한 전문 지식을 제공하고자 마련된 프로그램으로, 2014년 1기를 시작으로 2016년에는 3기 과정이 개설되었다.
미국 LA에서 시행된 이번 과정에는 미주 지역에 거주하는 한인 경영자 35명이 참여했으며, "My Vision, My Future"라는 주제 아래 경영학, 국제경제학, 마케팅, 인문학, 교육학 등 다양한 분야의 강의를 펼쳤다. 총 60시간의 교육을 이수 받은 교육생들은 글로벌 CEO로서 요구되는 지식과 창의적 마인드를 함양할 수 있었다. 뿐만 아니라 교포사회를 이끄는 경영인들이 한자리에 모여 네트워크의 장을 마련했다는 점에서도 큰 의미가 있었다.

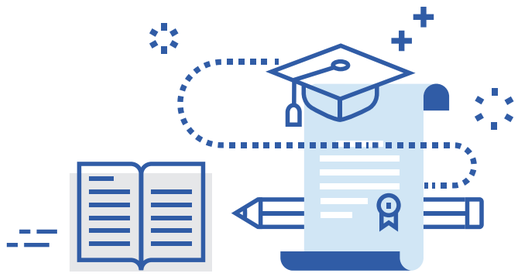


# 2016년 상남경영원 교육과정

2016년에도 현업에 종사하는 수많은 경영인과 기업체 임직원들이 상남경영원 경영 교육 프로그램을 통해 성장하였습니다. 2016년에 진행된 상남경영원 교육 프로그램을 사진과 함께 살펴봅니다.



모 · 집 · 과 · 정






36기 해외워크숍_라오스 코라오 그룹 방문



37기 입학식

## 고급기업분석가 과정

'고급기업분석가과정'은 Early warning에 성공적으로 대처하는 기업위험평가 의사결정능력 향상을 위해 개설된 차별화된 실무중심 기업분석 전문가 과정으로, 리스크 관리, 기업가치 평가, 사업타당성 분석, 리스크 방어 전략 등 기업분석 관련 수업으로 구성되어 있다. 2016년 3월 10일부터 6월 9일까지 36기 과정이, 9월 6일부터 12월 15일까지 37기 과정이 진행되었으며, 36기는 4월 20일부터 24일까지 라오스 비엔티/방비엥으로, 37기는 10월 19일부터 23일까지 태국 방콕/파타야로 해외연수를 다녀왔다.

모 · 집 · 과 · 정




34기 수료식



35기 수료식

## 고급마케팅전략 과정

마케팅 전문가 육성을 위해 개설된 '고급마케팅전략과정'은 마케팅 컨셉트와 전략적 마케팅, 신제품 개발, 마케팅 리서치, 영업관리와 유통전략 등 마케팅 기본에서부터 마케팅 최신 트렌드까지 마케팅 집중 과정으로 진행되었다.
2016년 3월 3일~ 6월 16일까지 34기 과정이, 9월 1일부터 12월 8일까지 35기 과정이 진행되었으며, 34기와 35기 교육생들에게는 3박 5일 일정으로 태국 해외연수의 기회가 주어졌다.




29기 해외워크숍_ 대만 중화문화대학교 방문




30기 입학식

## 프랜차이즈CEO 과정

연세대학교와 한국프랜차이즈산업협회가 공동 주관하는 '프랜차이즈CEO과정'은 프랜차이즈 경영 실무 과정으로 프랜차이즈 가맹점 개설, 점포 계약, 운영관리, 세무회계 등 프랜차이즈 전반에 걸친 전문가 양성을 목적으로 개설되었다. 1,300여 명이 넘는 총동문회를 통해 폭넓은 인적 네트워크를 형성할 수 있는 것도 강점이다.
2016년 3월 5일~ 6월 18일에 29기 과정이, 9월 3일~12월 17일까지 30기 과정이 진행되었으며, 29기와 30기 교육생들은 각각 2박 3일 일정으로 대만 타이페이와 일본 도쿄로 해외 연수를 다녀왔다.

금호아시아나

## 금호아시아나 MBA과정 31기



해외워크숍_금호타이어 천진공장 방문

차세대 핵심 리더에게 필요한 경영역량 향상을 목표로 하는 금호아시아나MBA과정은 재무, 회계, 전략, 조직, 마케팅, 생산관리 등 350시간의 교육과 현업 연계 프로젝트 등을 진행하였다. 2016년 31기 과정은 금호아시아나그룹 10개 사의 대리~차장급 직원 25명을 대상으로 4월 7일부터 10월 27일까지 매주 목요일과 금요일(09:20~18:00)에 교육을 진행하였다. 5월 27일~29일에는 중국 북경/천진에서 해외연수도 실시하였다.

CJ 제일제당

## CJ제일제당 글로벌 제조 아카데미 2기


프로젝트 발표회

제조 직무 역량 향상 교육을 통해 국내외 제조 사업장의 멀티플레이어를 육성하고 중장기적 공장장 Successor를 양성하는 과정이다. 2016년에 진행된 2기는 CJ제일제당, CJ헬스케어, CJ푸드빌 직원 24명을 대상으로 4월 18일부터 7월 15일까지 이루어졌다. 매주 월요일부터 토요일까지 하루 9시간에 걸쳐 공장 운영, 공급망 운영, 글로벌 역량강화 교육을 수행하였으며 개인별 역량개발 과제 및 현대자동차 아산공장 벤치마킹도 실시하였다.

위 • 탁 • 과 • 정

SHINSEGAE

## 신세계 SMBA과정 14기


수료식_프로젝트 최우수상 시상

신세계그룹 10개 사에서 선발된 23명의 직원들이 참여한 신세계 SMBA과정 14기 교육이 2016년 4월 29일부터 11월 11일까지 진행되었다. 경제, 회계, 재무, 마케팅, 조직, 전략 등 Management Insight Module과 IT 등 다양한 산업의 변화를 통해 미래 성장동력을 발굴하기 위한 Cultural Diversity Module 수업이 진행되었으며, 이밖에도 7월 한 달간 괌에서 진행된 어학연수와 함께 7월 23일부터 4박 5일간의 홍콩 마카오 벤치마킹 프로그램이 진행되었다.

LF

## LF MBA과정 6기



입학식

5월 13일부터 9월 30일까지 진행된 LF MBA과정 6기 교육은 LF의 대리~과장급 직원 24명을 대상으로 실시되었다. 금요일 오후-야간까지 진행된 본 과정에서 교육생들은 재무관리, 마케팅 전략, 조직관리, 글로벌 경영전략, 공급망 관리, 특강 등의 교육을 이수하고 현업 연계 프로젝트를 진행하는 등 중견 관리자로서 역량을 강화하는 시간을 가졌다.

GS

## GS 고위임원과정 2기

2016년 5월 25일부터 27일까지 GS 강촌리조트에서 2박 3일 합숙교육으로 GS 고위임원과정 2기 교육을 진행하였다. 이 과정에서는 GS 그룹사 고위 임원을 대상으로 Top management의 역할을 인식하고 창조적 협상 역량을 강화하며 경영환경의 변화에 선제적으로 대응하기 위한 전략 추구에 집중한 교육이 이루어졌다.



# 연세대학교
# 상남경영원 소개

연세대학교 신촌캠퍼스 내에 위치하고 있는 상남경영원은 경영자 교육에 최적화된 전문 시설 및 인력을 보유하고 있으며, 국내외 다양한 기관들로부터 자격을 인증받은 한국을 대표하는 경영자교육 전문기관입니다.

## Strengths




## Certification

**대내외 인증 현황**

**AACSB** - 세계경영대학협의회 인증 획득

**EQUIS** - 유럽경영대학협의회 인증 획득

**KABEA** - 한국경영교육 인증 획득

**영국 FT** - 2017 Financial Times 선정 세계 72위, 국내 1위

**ETP** - 유럽위원회(EC) 공모 한국시장 전문경영자 양성 프로그램(ETP) 한국 대표 교육기관 선정

**UNICON** - 전세계 31개 국 110여 개 경영자교육기관에서 가입하는 경영자교육기관 협의체(UNICON)의 국내 유일 정회원

**고용노동부** - 고용노동부 선정 최우수 훈련기관 및 평가인증 최고등급(3년인증) 획득

## Facilities

**교육시설(강의장)**

**6F**
아이리스룸(Iris) 평면식 50석
릴리룸(Lily) 평면식 24석


아이리스룸(Iris)


릴리룸(Lily)

**4F, 5F**
객실(트윈룸) 28실
객실(더블룸) 6실
객실(스위트룸) 2실
체력단력실 1실


객실(트윈룸)


객실(더블룸)


객실(스위트룸)

**3F**
라임룸(Lime)
행정실
원,부원장실
회의실


라임룸(Lime)


원장실


대회의실

**2F**
싸이프러스품(Cypress) 계단식 75석
로즈우드룸(Rosewood) 계단식 68석
메이플룸(Maple) 계단식 63석
월넛룸(Walnut) 계단식30석
토의실(Discussion Room) A~F
라일락(Lilac) 교육생 휴게실


로즈우드룸 (Rosewood)


토의실(Discussion Room)


라일락(Lilac)

**1F**
로렐룸(Laurel) 평면식 30석
파인룸(Pine) 계단식 63석
오크룸(Oak) 계단식 40석
블루룸(Blue) 스터디라운지
로비(Lobby) 휴게공간
식당(Lotus Hall) VIP A, B


로렐룸(Laurel)


블루룸(Blue)


식당(Lotus Hall)

## SIM Executive Program

상남경영원은 모집과정, 위탁과정, 해외연계과정 등 창의적이고 글로벌한 경영교육 프로그램을 통해 미래를 주도할 비즈니스 리더를 양성하고 있습니다.

### 다양한 기업에서 참여하는 모집과정

세계적 수준의 연세대학교 교수진들의 이론 강의와 실무 전문가의 사례 강의가 진행됩니다.

| Basic Course<br>중견리더과정 / Short Program | Advanced Course<br>General Management Program |
|---|---|
| Accounting & Finance | 고급기업분석가과정 |
| HRM & Leadership | 고급마케팅전략과정 |
| Marketing & Sales | 프랜차이즈CEO과정 |
| Strategy | 3C마케팅 혁신리더과정 |

### 각 기업별 맞춤형 위탁교육과정

기업의 비전 및 전략 달성에 최적화된 핵심인재 육성을 위해 기업별 맞춤형 위탁교육과정(Custom Program)을 제공합니다.




A1 고객 니즈 분석
A2 집중 영역 선정
A3 콘텐츠 선택
B1 콘텐츠 Customization
B2 상세 과정 설계
C1 교육운영
C2 실행결과 Feedback 분석

### 주요 위탁교육실적

금호아시아나 · HYUNDAI MOTOR GROUP · 신세계 · Dongwon · DK 동국제강 · EUGENE · ILJIN · GS · woongjin · MIRAE ASSET · Hanwha · stx · SAMSUNG 삼성증권 · MIRAE ASSET 미래에셋대우 · KB 국민은행 · IBK 기업은행 · 신한은행 · BNK 경남은행 · KEB 하나은행 · SAMSUNG 삼성화재 · Allianz · SAMSUNG 삼성에버랜드 · OCI · 대우건설 · SK 건설 · SEAH 세아제강 · KISWIRE · TCC 동양 · LF · AMOREPACIFIC · Nestlé · 애경 · CJ 제일제당 · DAESANG · BGF · SBS · DOOSAN · SK telink · SK hynix · AGC · 한화시스템 · emart · KYOWON 교원 · DAEKYO · 한국전력공사 · 전문건설공제조합 · HF 한국주택금융공사 · 연세대학교 의료원 · janssen

### 글로벌 네트워크를 통한 국제교류의 장, 해외연계과정

한국의 경영자교육을 대표하는 기관으로서 해외 유수 경영교육기관과의 네트워크를 바탕으로 국제 교류를 실천해 나가고 있습니다.

**Global Program Partner 기관**




## Privileges

**교육과정 특전**

상남경영원 교육생들만이 누릴 수 있는 다양한 혜택이 마련되어 있습니다.

- 교재, 학습교구 및 개인 사물함 제공
- 원우대상 SIM Forum 특강 제공
- 연세대 총장명의의 수료증(패) 수여
- 교육기간 중 연세대학교 학술정보원 이용 출입증 발급
- 워크숍, 간담회 등 원우 네트워크 활동 지원
- 상남경영원 수요 음악회 무료 관람
- 교육기간 중 상남경영원 객실 할인 혜택 제공
- 교육기간 중 교내 상해보험 가입