

## **챕터Chapter 일레븐11 매너징Managing 어a 스타아텡Startup** **컴퍼니Company (11장 창업회사 경영하기)**

- 11.1 레터Letter 투to 얼럼나이Alumni (동문들에게 보낸 편지)
- 11.2 뭇What 이즈is 매너지먼트management? (경영이란?)
- 11.3 파인딩Finding 그레이트great 임플로이이즈employees (좋은 직원을 만나야 한다)
- 11.4 캐피털Capital 매너지먼트Management 인in 어카운팅Accounting (자본 관리의 회계)
- 11.5 인컴Income 스테이트먼트Statement (손익계산서)
- 11.6 밸런스Balance 썻Sheet (대차대조표)
- 11.7 캐피털Capital 레이징raising 인in 더the 스타stock 마아켓market (주식시장에서 자본 조달)
- 11.8 임팩트Impact 어브of 인터어레스트interest 레이트rates 안on 코어퍼럿corporate 컴페티티브니스competitiveness, 스타stock 프라이서즈prices, 인플레이션inflation, 언드and 익스체인지exchange 레이트rate 플럭추에이션즈fluctuations (금리에 따른 기업 경쟁력, 주식 가격, 물가, 환율 변동 추이)
- 11.9 퓨처즈Futures 트레이딩trading (선물거래)
- 11.10 이그젼플즈Examples 어브of 로우low-카스트cost 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies (저비용 고효율 기업보기)
- 11.11 어그리먼트Agreement (계약)
- 11.12 비즈너스Business 인바이런먼트environment 인in 네이버링neighboring 컨트리즈countries 어브of 코어리어Korea (한국 주변나라들의 사업 환경)

## 러닝Learning 어브젝티브즈objectives <학습목표>

1. 쓰루Through 레터즈letters 투to 얼럼나이alumni, 유you 슈드should 노우know 댓that 잇it 이즈is 애드벤처스advantageous 투to 고우go 아웃out 애즈as 어a 스타아텡start-up 매너저manager 웬when 유you 겿get 오울더older. (동문들에게 보낸 편지를 통하여 나이가 들면 창업 경영자로 나가야 유리함을 알도록 한다).
2. 헬프Help 유you 언더스탠드understand 더the 펀더멘털즈fundamentals 어브of 매너지먼트management. (경영의 근본을 이해하도록 한다).
3. 익스플로어Explore 더the 리더쉽leadership 어브of 매너저즈managers. (경영자의 리더쉽을 알아본다).
4. 이그재민Examine 러닝learning 오거너제이션즈organizations. (학습조직에 대해서 살펴본다).
5. 익스플로어Explore 디the 애드벤처즈advantages 언드and 디서드벤처즈disadvantages 어브of 날리지knowledge 셰어링sharing. (지식공유의 장·단점에 대해서 살펴본다).
6. 익스플로어Explore 디the 인컴income 스테이트먼트statement, 프라핏profit 언드and 로스loss 스테이트먼트statement, 언드and 밸런스balance 시트sheet 애즈as 파이낸셜financial 매너지먼트management 툴즈tools 위썬within 디the 어카운팅accounting 시스템system. (재물관리 제도로써 회계법의 수입지출 결의서, 손익계산서, 대차대조표를 알아본다).
7. 이그재민Examine 스타크stocks, 인터어레스트interest 레이트rates, 언드and 퓨처즈futures 트레이딩trading. (주식, 금리, 선물거래에 대해서 알아본다).
8. 런Learn 어바우트about 포런foreign 익스체인지exchange 게인즈gains 언드and 로스losses. (환차손익이 무엇인지 알아본다).
9. 런Learn 어바우트about 퓨처즈futures 트레이딩trading. (선물거래에 대해서 알아본다).
10. 런Learn 어바우트about 로우low-카스트cost, 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies. (저비용 고효율 기업을 알아본다).
11. 런Learn 어바우트about 어그리먼트Agreement. (계약에 대해서 알아본다).
12. 익스플로어Explore 더the 비즈니스business 인바이런먼트스environments 어브of 네이빙링neighboring 컨트리즈countries 어라운드around 사우쓰South 코어리어Korea. (한국 주변 나라들의 사업 환경에 대해서 알아본다).

### 11.1 레터Letter 투to 얼럼나이Alumni (동문들에게 보낸 편지)

잇It 이즈is 애드벤처스advantageous 투to 벳bet 안on 아이디어즈ideas 포어for 비즈니스business 석세스success. (아이디어로 사업에 승부를 걸어야 유리합니다).

더The 디지털digital 월드world 위we 해브have 런드learned 어바우트about 이즈is 어a 그라운드브레이킹groundbreaking 아퍼투너티opportunity 댓that 메이may 컴come 원스once in 어a 싸우전thousand 이어즈years. (우리가 배운 웹세상은 1000년에 한번 있을까 말까 하는 획기적인 기회입니다).

와이Why 낫not 스타아트start 어a 비즈니스business 프럼from 호움home 바이by 크리에이팅creating 어a 웹web-베이스트based 샵핑shopping 몰mall 터게더together 윌with 요어your 스파우스spouse? (웹 쇼핑몰 등을 만들어 부인 또는 남편과 함께 집에서 사업을 시작해 보세요). 바이By 아퍼레이팅operating 앤an 온라인online 샵핑shopping 몰mall 언드and 이 스테블리싱establishing 프리pre-컨트랙트contracts 원with 베어리어스various 디스트리뷰션distribution 센터즈centers 포어for 프라덕트product 딜리버리delivery, 유you 캔can 인슈어ensure 릴라이어벌reliable 트랜잭션transactions 언드and 앳랙트attract 어a 라아지large 넘버number 어브of 커스터머즈customers. 윌With 딜리전트diligent 에퍼트스efforts, 더the 패썬pathway 투to 석세스success 윌will 오우펜open 업up. (쇼핑몰로 영업은 하고 각 물류센터와 납품 계약을 미리하고서 성실히 거래를 하다보면 고객이 물려와 길이 열릴 것입니

다).

이If 유you 해브have 탈런talent 인in 뮤직music, 이스태블리싱establishing 요어셀프 yourself 애즈as 더the 라아저스트largest 뮤직music 앨범album 샵ping 몰mall 인in 더the 컨트리country 캔can 리드lead 투to 그레이트great 석세스success. 윌With 요어 your 네임name 레커그나이즈recognized 인in 디the 인더스트리industry, 씽즈things 아아are 라익리likely 투to 폴fall 인투into 플레이스place 내처럴리naturally. (내가 음악에 소질이 있을 때 국내 최다의 음반 쇼핑몰 등으로 이름이 나면 저절로 잘 될 것 같습니다).

어너더Another 이그잼플example 쿠드could 비be 스타아팅starting 앤an 이메일email 딜리버리delivery 서버스service 비즈너스business. 잇It 해즈has 더the 퍼텐셜potential 투to 비be 어a 프라머싱promising 벤처venture. (또 예를 들면 이메일 전송 대행 사업도 좋을 것 같습니다).

인게이징Engaging 인in 어a 조인트joint 벤처venture 윌with 리나운드renowned 오우버시즈overseas 몰즈malls 쿠드could 올소우also 비be 어a 그레이트great 아퍼투너티opportunity. (해외 유명 몰과의 Joint Venture 도 좋을 것 같습니다).

하우에버However, 투to 이스태블리쉬establish 트러스트trust, 잇it 이즈is 임포어턴트important 투to 데더케이트dedicate 앳at 리스트least 텐10 이어즈years 투to 더the 초우전 chosen 필드field 언드and 웨잇wait 포어for 더the 타임time 웬when 어더즈others 레커그나이즈recognize 요어your 엑스퍼티즈expertise. (그러나 신뢰도를 확보하기 위해선 10년은 족히 선택한 분야에서 헌신해야, 남들이 알아줄 때가 옵니다).

두링During 디스this 피어리어드period, 잇it 이즈is 임포어턴트important 투to 파인드find 웨이ways 투to 서스테인sustain 어a 라이블리후드livelihood 와일while 퍼수잉pursuing 요어 your 고울즈goals. (이 기간동안 어떻게 생계를 유지하면서 지속하느냐에 방안이 서도록 해야 합니다).

잇It 이즈is 임포어턴트important 투to 매너지manage 요어your 비즈너스business 스테덜리 steadily 언드and 포우커스focus 안on 딜리버링delivering 탠저벌tangible 리절트스results, 래더rather 던than 익스펙팅expecting 서던sudden 석세스success. (갑자기 잘 되려 하지 말고 꾸준히 실속을 차리면서 경영해야 합니다).

매너지먼트Management 이즈is 낫not 엔지니어링engineering. (경영은 공학이 아닙니다).

디The 아이디어idea 어브of 엔지니어링engineering 댓that 오운리only 구드good 프라덕트스 products 아아are 메이드made 이즈is 투to 인베스트invest 머니money 오운리only 인in 프라덕트product 디벨롭먼트development 언드and 이벤처월리eventually 스탑stop 듀due 투to 댓debt. (좋은 상품만 만들면 된다는 공학 사상은 상품 개발에만 돈을 투자하게 되어 결국 빚으로 중단하게 됩니다).

잇It 이즈is 애드번테이저스advantageous 투to 포우커스focus 안on 아퍼레이팅operating 웰well-이스태블리쉬트established "몰즈malls" 래더rather 던than 인트러두싱introducing 레벌루셔너리revolutionary 프라덕트스products. (획기적인 상품이 아니라 잘되고 있는 "몰"을 좀 더 성실하게 작동시키도록 하는 것이 유리합니다).

잇It 이즈is 임포어턴트important 투to 드림dream 어브of 어치빙achieving 석세스success 바이by 디벨러핑developing 어디셔널additional 피쳐즈features 포어for 애플'즈Apple's 시피엠CPM (아퍼레이팅operating 시스템system 포어for 애플Apple 피시즈PCs) 라익like 빌Bill 게이트스Gates 디드did, 이벤처월리eventually 리딩leading 투to 더the 석세스success 어브of 도스DOS (아퍼레이팅operating 시스템system 바이by 마이크로소프트Microsoft). (빌게이트처럼 애플의 CPM(애플PC의 운영 체제 명칭)에 추가 기능을 밤 세워 개발해서 DOS(MS사의 운영체제 명칭)로 성공했던 꿈을 꾸어야 합니다). 컨티뉴잉Continuing 안on, 위 we 아아are 시킹seeking 인스퍼레이션inspiration 프럼from 애플'즈Apple's 마우스mouse 펑크셔널리티functionality 투to 메이크make 윈도우즈Windows 어a 와이들리widely 유즈드used 아퍼레이팅operating 시스템system 어멍among 피플people 월드와드worldwide (이어서 애플의 마우스 기능에 힌트를 얻어 윈도우로 세계 사람들이 쓰도록 하고 있습니다).

퍼더모어Furthermore, 위we 아아are 올소우also 인코어퍼레이팅incorporating 엘러먼트스elements 인스파여드inspired 바이by 넷스케이프Netscape 언드and 릴플레이어RealPlayer 인투into 아우어our 오퍼링즈offerings. (이어서 네스케이프와 리얼 플레이어도 모방합니다). 빌Bill 게이트스Gates 이머지드emerged 빅토어리어스victorious 인in 더the 디벨럽먼트development 배털battle 어브of 애딩adding 피쳐즈features 오우버나이트overnight. (빌게이츠는 밤 세워서 기능을 추가하는 개발 체력 싸움에서 이긴 것입니다).

인In 디스this 매너manner, 와일while 이머테이션imitation 이즈is 액셉터벌acceptable, 잇it 이즈is 크루셜crucial 투to 스타아트start 어a 비즈너스business 워다우트without 인커링incurring 뎃debt 언드and 원with 미너멀minimal 파이낸셜financial 리소어시즈resources. (이처럼 모방은 할지라도 빚지지 말고 무일푼으로 사업을 시작해야 합니다). 나우Now, 더the 고울goal 이즈is 투to 셀sell 디스this 프라덕트product, 리두스reduce 카스트스costs, 언드and 리인베스트reinvest 오운리only 더the 리메이닝remaining 펀즈funds 투to 아퍼레일operate 어a 뎃debt-프리free 온라인online 스토어store. (이제 이 상품을 팔아서 원가를 감하고 조금 남은 돈만큼만 재투자를 해서 빚 없이 쇼핑몰 가게를 운영하는 것입니다).

바이By 딜러전틀리diligently 로우테이팅rotating 프라덕트스products 언드and 머니money 인in 트랜잭션즈transactions 라익like 디스this, 잇it 이즈is 파서벌possible 투to 아퍼레일operate 어a 시쿨secure 비즈너스business. (이렇게 착실히 상품과 돈을 거래 회전시키다보면 안전한 업을 운영할 수 있을 것입니다).

히어Here, 더the 모우스트most 임포어턴트important 씽thing 이즈is 투to 밋meet 구드good 텔런트stalents, 저스트just 라익like 지저스'Jesus' 트웰브12 디사이פל즈disciples. (여기에 가장 중요한 것은 예수의 12 동역자처럼 좋은 인재를 만나야 합니다). 디즈These 텔런트스stalents 캐낫cannot 비be 어치브드achieved 쓰루through 휴먼human 에퍼트effort 얼로운alone; 데이they 머스트must 비be 센트sent 바이by 가드God. (이 인재는 인력으로 어떻게 할 수 없고 하나님께서 보내 주셔야 합니다).

위We 니드need 투to 프레이pray 포어for 가드God 투to 센드send 어스us 구드good 텔런트stalents. (좋은 인재를 보내달라고 기도해야 합니다).

섬타임즈Sometimes, 잇it 이즈is 쓰루through 트러벌섬troublesome 임플로이이즈employees 뎃that 위we 디벨럽develop 디the 어빌리티ability 투to 레커그나이즈recognize 트루true 텔런트stalents. (말썽피우는 직원들을 통해서 인재를 보는 눈이 생기게 되기도 합니다).

인In 디스this 프로세스process, 위we 메이may 올소우also 익스피어리언스experience 더the 비터bitter 페인pain 뎃that 멜트스melts 아우어our 스테번너스stubbornness. (여기에는 애간장이 녹는 쓰라린 아픔도 경험하기도 합니다).

잇It 심즈seems 뎃that 젠틸gentle 인더비저월즈individuals 후who 해브have 어a 윌링너스willingness 투to 리브live 터게더together 하아모우니어슬리harmoniously 메익make 포어for 구드good 텔런트stalents. (온순하고 같이 살려고 마음먹는 사람이 좋은 인재인 것 같습니다).

더The 패쓰path 어헤드ahead 포어for 아우어our 어소우시에이션association 이즈is 비즈너스business. (우리 동문의 나아갈 길은 사업입니다).

데어포어Therefore, 위we 머스트must 스타아트start 아우어our 저니journey 터워어즈towards 석세스success 쓰루through 비즈너스business. (그러므로 사업으로 성공을 시작해야 합니다).

웬When 커릴career 프로그레션progression 컴즈comes 투to 어a 홀트halt 이빈even 애프터after 그래주에이션graduation 언드and 앰플로이먼트employment, 이벤처월리eventually 원one 머스트must 컨시더consider 벤처링venturing 인투into 비즈너스business. (졸업, 취업하고서도 진급이 멈출 땐 결국은 사업을 해야합니다). 빌Bill 게이트스Gates 체어리쉬트cherished 아퍼투너티즈opportunities. (빌게이츠는 기회를 소중히 여겼습니다). 스타아트Start 요어your 비즈너스business 퍼스트first. (사업을 먼저 시작하십시오).

유You 슈드should 스타아트start 요어your 비즈너스business 원with 디the 익스피어리언스

experience 게인드gained 쓰루through 프랙티컬practical 워work 언드and 프레이prayer.  
(그간 실무를 통해서 얻은 경험과 기도로 사업을 시작해야 합니다).

아이I 프레이pray 포어for 더the 프라스페리티prosperity 어브of 아우어our 얼럼나이alumni.  
(우리 동문의 건승을 기도합니다).

## 11.2 What 이즈is 매너지먼트management? (경영이란?)

디The 에어러era 이즈is 업로우칭approaching 웨어where 에브리원everyone 슈드should 아 퍼레일operate 어a 벤처venture 비즈너스business 인in 더the 퓨처future. (향후 누구나 벤처 기업을 운영해야 할 시대가 다가오고 있다). 윈With 디the 어드밴스먼트advancement 어브of 디the 인터넷Internet, 리모우트remote 워work 해즈has 비컴become 파서벌possible, 리딩leading 투to 더the 디벨롭먼트development 어브of 어a 마아켓market 이카너미economy 인in 더the 폼form 어브of 인더비저월individual 비즈너스businesses (인터넷의 발달로 재택근무가 이루어지면서 개인회사 형태의 시장경제가 발달할 것이기 때문이다). 인In 어더other 워즈words, 인in 더the 트랜지션transition 투to 어a 날리지 knowledge-베이스드based 소우사이이티society, 매너지먼트management 비컴즈becomes 이센셜essential 날리지knowledge. (즉 지식 작품화사회로의 진입에 경영은 필수지식이다). 잇It 인발브즈involves 어a 퍼션person 윈with 어a 구드good 고울goal, 라익like 지저스Jesus, 모우벌라이징mobilizing 구드good 임플로이이즈employees 투to 컨티뉴continue 더the 워work 어브of 살빙solving 피플'즈people's 프라블럼즈problems 언드and 컨선즈concerns. (예수님처럼 좋은 목표를 가진 사람이 좋은 직원을 동원해서 사람들의 고민을 해결해 주는 일을 계속 하는 것이다). 매너지먼트Management 이즈is 어a 프로세스process 시멀러similar 투to 지저스Jesus 콜링calling 히즈his 트웰브12 디사이פל즈disciples 투to 애드레스address 언드and 살브solve 피플'즈people's 프라블럼즈problems 언드and 컨선즈concerns. (경영은 예수님께서 12제자를 불러 사람들의 고민을 해결해 주었던 과정이다). 인In 디스this 센스sense, 매너지먼트management 캔can 비be 라이컨드likened 투to 어a 매너저manager, 라익like 지저스Jesus, 콜링calling 어판upon 구드good 임플로이이즈employees (더the 트웰브12 디사이פל즈disciples), 힐링healing 더the 식sick, 언드and 아퍼레이팅operating 어a 하스피탈hospital 웨어where 더the 매너저manager 러시브즈receives 어a 스몰small 피fee 프럼from 더the 베너피쉬어어리즈beneficiaries, 유저즈uses 잇it 투to 프러바이드provide 샬러리즈salaries 투to 디the 임플로이이즈employees, 언드and 컨티뉴즈continues 더the 워work 어브of 큐링curing 일너시즈illnesses. (이처럼 경영이란 경영자가 마치 예수님처럼 좋은 직원(12제자)을 불러다가 아픈 사람을 치료케 하고 경영자가 수혜자로부터 약간의 수수료를 받아 이들에게 급여를 주고, 병을 고치는 일을 계속하도록 병원을 운영하는 일이다). 바이By 콜링calling 어판upon 구드good 임플로이이즈employees, 더the 매너저manager 캔can 프러바이드provide 컴퍼트comfort 언드and 어시스턴스assistance 투to 도우즈those 후who 아아are 식sick, 인in 페인pain, 언드and 트러벌드troubled. (이때 좋은 직원을 불렀어야, 아프고, 불편하고, 고민스러워하는 사람들을 위로하고 도와줄 수 있다). 크리에이팅Creating 어a 월드world 웨어where 유you 언드and 아이I 비컴become 구드good 피플people 언드and 메이크make 어a 베테better 월드world 포어for 구드good 피플people 투to 리브live 인in, 데어바이thereby 어치빙achieving 어a 유토우피어utopia, 이즈is 뭇what 매너지먼트management 이즈is 어바우트about. (이렇게 너와 내가 좋은 사람이 되어 좋은 사람이 사는 세상을 만들어 천국을 이루는 것이 경영이다). 어A 컴퍼니company 뎃that 에임즈aims 투to 두do 구드good 머스트must 비be 컴포우즈드composed 어브of 구드good 피플people 인in 오어더order 투to 이펙티브리effectively 캐어리carry 아웃out 잇스its 미션mission. (좋은 일을 하기 위한 회사는 좋은 사람들로만 구성되어야 그 뜻을 실천할 수 있다). 더The 프라덕트products 크리에이터드created 바이by 구드good 피플people 캔can 비be 더the 원즈ones 뎃that 트루리truly 헬프help 더the 피플people. (좋은 사람들이 만든 상품이어야 국민

들에게 도움을 주는 상품일 수 있다). 피플People 디슬라익dislike 컴퍼니즈companies 댓 that 프라이오어러타이즈prioritize 데어their 오운own 인트러스트스interests 오우버over 데 더케이션dedication 언드and 셀플러스니스selflessness. (헌신은 커녕 자기 이득만을 챙기는 회사를 국민들은 싫어한다). 데어포어Therefore, 컴퍼니company 매너저즈managers 슈드 should 오운리only 하여hire 임플로이이즈employees 후who 아아are 윌링willing 투to 데 더 케이트dedicate 뎀셀브즈themselves 투to 서빙serving 더the 퍼블릭public. (그러므로, 회사 경영자는 국민에게 헌신하려는 직원만 채용해야 한다). 얼터머틀리Ultimately, 구드good 매너 지먼트management 이즈is 어바우트about 어셈블링assembling 구드good 피플people. (결국 좋은 경영이란 좋은 사람들을 구성하는 일이다). 데어포어Therefore, 어a 체인chain 어브of 매너지먼트management 슈드should 비be 어a 캄퍼지션composition 어브of 구드good 피플 people. (그러므로 경영체인 기업은 좋은 사람들의 구성체이어야 한다).

### 후Who 이즈is 어a 구드good 퍼션person? (좋은 사람이란?)

- 서원Someone 후who 노우즈knows 하우how 투to 서브serve 어더즈others. (남을 섬길 줄 아는 사람이다).
- 서원 후 해즈 구드 라이프 고울즈. Someone who has good life goals. (좋은 인생목표를 가진 사람이다).
- 서원Someone 후who 더전'tdoesn't 히트hit 어더즈others 퍼스트first 인in 엘러멘트리 elementary 스쿨school. (초등학교 때 먼저 남을 때리지 않는 사람이다). 인In 어더other 워즈words, 서원someone 후who 쿤던'tcouldn't 파이트fight. (즉, 싸움을 못했던 사람이다).
- 서원 후 라익스 어더즈 언드 더전트 노우 하우 투 헤이트. Someone who likes others and doesn't know how to hate. (남을 좋아하지, 미워할 줄 모르는 사람이다).
- 서원Someone 후who 서포어트스supports 어더즈others 투to 두do 베테better 던than 뎀셀브즈themselves. (나보다 남이 잘되도록 후원하는 사람이다).
- 서원Someone 후who 노우즈knows 하우how 투to 디스팅귀쉬distinguish 비트윈between 구드good 언드and 이벌evil. (선과 악을 구별할 줄 아는 사람이다). 히어Here, "구드good" 러퍼즈refers 투to 서원someone 후who 씽크스thinks 어바우트about 더the 웰well-비잉being 어브of 예브리원everyone, 언드and "이벌evil" 러퍼즈refers 투to 서원someone 후 who 씽크스thinks 오운리only 어바우트about 데어their 오운own 웰well-비잉being. (여기에서 선은 모두가 잘사는 길을 생각하는 사람이고, 악은 나만 잘 사는 길을 생각하는 사람이다).
- 투To 추즈choose 어a 구드good 퍼션person, 아이I 퍼스트first 밋meet 뎀them 언드 and 트라이try 투to 리드lead 뎀them 터워어즈towards 더the 네거티브negative 사이드 side. (나는 좋은 사람을 고르기 위해서 일단 그를 만나서 안 좋은 쪽으로 유도해 본다). 인In 댓that 케이스case, 아이I 컨시더consider 서원someone 후who 팔로우즈follows 터 워어즈towards 더the 네거티브negative 사이드side 투to 비be 낫not 구드good (이때, 안좋은 쪽으로 따라오는 사람은 안좋다고 본다). 하우에버However, 아이I 스틸still 컨시더consider 서원someone 후who 스픽스speaks 어바우트about 더the 파져티브 positive 사이드side 투to 비be 구드good 비카즈because 데이they 아아are 얼터머틀리 ultimately 트라이잉trying 투to 메인테인maintain 어a 파져티브positive 마인드셋 mindset. (그래도 좋은 쪽을 말하는 사람이 결국 좋은 생각을 유지하려고 하므로 좋다고 본다). 어A 앰플로이이employee 후who 비케임became 이어러터벌irritable 비카즈 because 데이they 워were 피지컬리physically 타여드tired 와일while 애드버케이팅 advocating 포어for 두잉doing 구드good 디즈deeds, 코즈드caused 어a 디스퓨트dispute 포어four 이어즈years 레이터later, 리딩leading 더the 워크플레이스workplace 투to 인커 incur 뎃debt. (좋은 일을 하자는데 몸이 피곤하다고 신경질을 냈던 직원이 4년 후 분규를 일으켜 직장이 빚을 지지 않을 수 없었다).



원With 더the 라이즈rise 어브of 리모우트remote 워work 언드and 디the 이머전스emergence 어브of 인더비저월individual 비즈너서즈businesses 쓰루through 디the 인터넷Internet, 뭇what 퀄리티즈qualities 메이크make 어a 구드good 엠플로이이employee? (인터넷을 통한 재택근무와 개인회사가 속출할 것이라는데 무슨 좋은 직원이 필요하단 말인가)? 원One 마이트might 퀘스천question 댓that, 뱃but 잇'sit's 닛not 더the 케이스case. (라고 반문할 수 있겠지만 그렇지 않다). 어A 구드good 엠플로이이employee 이즈is 니더드needed. (좋은 직원이 필요하다).

이빈Even 인in 더the 케이스case 어브of 리모우트remote 워work 언드and 인더비저월individual 비즈너서즈businesses 쓰루through 디the 인터넷internet, 이프if 데이they 아아are 커넥티드connected 쓰루through 네트워크networks 언드and 스페셜라이즈specialize 인in 디퍼런트different 필즈fields, 언드and 이프if 데이they 도운'tdon't 프러두스produce 어포어더벌affordable 언드and 하이high-퀄리티quality 워work 투to 서브serve 더the 커스터머즈customers, 더the 커스터머즈customers 월will 닛not 바이buy 더the 컴퍼니'즈company's 프라덕트스 products, 이벤처월리eventually 리딩leading 투to 더the 컴퍼니'즈company's 디마이즈demise. (인터넷을 통한 재택근무 개인회사이지만 네트워크로 연결되어 전문분야 분야별로 분업화가 되어 싸고 좋은 작품을 만들어 고객에게 봉사하지 않으면 고객이 회사의 상품을 사주지 않아 결국, 이 회사는 존재하지 못하게 된다). 데어포어Therefore, 인in 어a 네트워크network 어브of 인터커넥티드interconnected 인더비저월individual 비즈너서즈businesses, 이치each 서빙serving 애즈as 컬래버레이터즈collaborators 위썬within 더the 네트워크network 그룹group, 잇it 이즈is 이센셜essential 포어for 뎀them 투to 비be 구드good 임플로이이즈employees 투to 원one 어너더another. (그러므로 네트워크로 상호 연결된 개인회사는 네트워크 그룹 내에서 상호 동업자로서 서로 좋은 직원이어야 한다). 인In 더the 피어스fierce 컴퓨터션competition 포어for 서바이벌survival, 위치which 이즈is 윗너스트witnessed 바이by 더the 글로우벌global 파퓰레이션population 어브of 세븐7 빌런billion 피플people, 이프if 이빈even 원one 퍼션person 위썬within 디스this 네트워크network 그룹group 프라이오어러타이즈prioritizes 퍼셔널personal 게인gain 오우버over 서브스service 언드and 페일즈fails 투to 풀필fulfill 데어their 리스판서빌리티즈responsibilities, 더the 네트워크network 그룹group 월will 비be 셴드shunned 바이by 더the 글로우벌global 네터전netizen 커스터머즈customers 커넥티드connected 투to 뎀them. (전 세계의 70억 인구가 바라보는 이 어마어마한 생존을 위한 봉사경쟁에서 이 네트워크그룹의 일원 중에서 누군가 한 사람이라도 봉사보다는 사리사욕을 쫓다가 자기 책임을 다하지 않았을 때는 70억명의 전세계인과 연결될 네티즌 고객들로부터 이 네트워크 그룹은 외면당하게 될 것이다). 인In 더the 배스트vast 언드and 리거러스rigorous 마아켓플레이스marketplace 컴퓨터션competition 윗너스트witnessed 바이by 더the 글로우벌global 파퓰레이션population 어브of 세븐7 빌런billion, 이치each 인더비저월individual 비즈너스business 오우너owner 위썬within 더the 네트워크network 그룹group 머스트must 비be 어a 구드good 퍼션 person, 언드and 데이they 슈드should 비be 구드good 컬래버레이터즈collaborators 언드and 임플로이이즈employees 투to 원one 어너더another. (전 세계 70억 인구가 바라보는 이 어마어마하고 준엄한 심판의 시장경쟁에서 네트워크 그룹내의 개인회사 사장 한 명 한 명이 모두 좋은 사람이여야하고 서로가 서로에게 좋은 동업자 직원이어야 한다).

인In 트러디셔널traditional 컴퍼니company 스트럭처즈structures, 워킹working 터게더together 인in 원one 로우케이션location 얼라우드allowed 포어for 디the 아이덴티퍼케이션identification 언드and 세퍼레이션separation 어브of 디펙티브defective 프라덕트스products, 엔슈어링ensuring 뎓that 오운리only 구드good 프라덕트스products 워were 소울드sold 익스터널리externally. (기존의 회사 형태에서는 한 장소에 모여서 작업을 하였기 때문에 불량품을 골라내고서 좋은 상품만 외부에 팔 수 있었다). 인In 어더other 워즈words, 잇it 와즈was 파서벌possible 투to 프리벤트prevent 프라덕트스products 메이드made 바이by 임플로이이즈employees 후who 메이드made 미스테인스mistakes 프럼from 비잉being 서플라이드supplied 투to 커스터머즈customers. (즉 실수하는 직원이 만든 상품을 고객에게 공급되지 않도록 차단할 수 있었다).

나우어데이즈Nowadays, 원with 컴퍼니즈companies 디스퍼스트dispersed 인in 베어리어스various 로우케이션즈locations 언드and 커넥티드connected 애즈as 어a 네트워크network 그룹group, 잇it 이즈is 임파서벌impossible 투to 더터먼determine 웨어where 미스텍익스mistakes 아아are 메이드made 신스since 더the 프라덕트스products 아아are 더렉틀리directly 딜리버드delivered 투to 커스터머즈customers. (이제는 이곳저곳에 분산되어 네트워크 그룹으로 연결된 회사는 고객에게 작품이 직접 전달되기 때문에 어디에서 실수하는지 판별이 불가능하다). 데어포어Therefore, 인in 오어더order 포어for 디스this 컴퍼니company 투to 메인테인maintain 트러스트trust 프럼from 커스터머즈customers, 잇it 이즈is 이빈even 모어more 임포어턴트important 포어for 더the 네트워크network 그룹group 임플로이이즈employees 투to 비be 구드good 피플people. (그러므로 이 회사가 고객들로부터 신뢰를 유지하기 위해서는 더욱 더 네트워크 그룹 직원들은 좋은 사람이어야 한다).

잇It 이즈is 이빈even 모어more 에버던트evident 댓that 애즈as 어a 멤버member 어브of 더the 네트워크network 그룹group, 아이I 슈드should 올소우also 스트라이브strive 투to 비be 어a 구드good 퍼션person 언드and 어a 구드good 앰플로이이employee. (네트워크 그룹의 일원인 나 또한 좋은 사람, 좋은 직원이어야 함은 더더욱 자명하다). 래더Rather 던than 비커밍becoming 어a 파아트part 어브of 더the 네트워크network 그룹group 언드and 퍼텐셜리potentially 제퍼다이징jeopardizing 잇it 바이by 프라이어어러타이징prioritizing 퍼시널personal 게인gain 오우버over 더the 컬렉티브collective 베너핏benefit 언드and 메이킹making 미스텍익스mistakes, 잇it 워드would 비be 머치much 모어more 애드번테이저스advantageous 투to 메인테인maintain 라이블리후드livelihood 쓰루through 더the 내셔널National 베이식Basic 라이블리후드Livelihood 시큐리티Security 액트Act. (내가 네트워크 그룹의 일원이 되어 전체의 이익보다 사리사욕을 채우려다가 실수하여 이 네트워크 그룹을 망가뜨리려 하기보다는 차라리 이런 그룹에 들지 않고 국민기초생활보호법에 의해서 생계를 유지하는 편이 훨씬 더 유리하다). 어A 월드world 이즈is 이머징emerging 웨어where 인더비저월즈individuals 러브love, 서브serve, 언드and 케어care 포어for 데어their 네이버즈neighbors 애즈as 데이they 두do 포어for 뎀셀브즈themselves, 리딩leading 투to 퍼시널personal 프라스페리티prosperity. (나 자신부터 네 이웃을 내 몸처럼 사랑하고, 섬기고, 봉사하는 자가 부유해지는 세상이 되고 있다).

### 11.3 파인딩Finding 그레이트great 임플로이이즈employees (좋은 직원을 만나야 한다)

웬When 디스트리뷰팅distributing 인스트럭션instruction 매뉴얼즈manuals, 데어there 메이may 비be 프라덕트스products 댓that 익스피어리언스experience 어a 서지surge 인in 오어더orders. (설명서를 배포하다보면 주문이 쇄도하는 제품이 있을 것이다). 인In 댓that 케이스case, 잇it 윌will 비be 네서세어리necessary 투to 소어스source 더the 컴포우너트스components 어브of 더the 프라덕트product 언드and 어셈블assemble 뎀them (그러면 제품의 부품을 구해서 만들어야 한다). 잇It 이즈is 임포어턴트important 투to 딜리버deliver 더the 프라덕트스products 위썬within 더the 스페서파이드specified 타임프레임timeframe.. (기간 내에 납품해야 한다). 더The 센스sense 어브of 어전시urgency 인크리시즈increases. (다급해진다). 포어쳐너틀리Fortunately, 이프if 아이I 캔can 핸덜handle 에브리씽everything 프럼from 스타아트start 투to 피니쉬finish 안on 마이my 오운own, 데어there 이즈is 노우no 이슈issue. (다행히 처음부터 끝까지 나 혼자서 할 수 있으면 문제가 없는데) 하우에버However, 모우스트most 태스크스tasks 리콰이어require 인발브먼트involvement 언드and 코우오어더네이션coordination 프럼from 베어리어스various 인더비저월즈individuals 언드and 로우케이션즈locations. (대부분의 일이 이 사람 저 사람 이곳 저곳을 거쳐야만 한다). 듀Due 투to 디the 어전시urgency, 이프if 아이I 해퍼저들리haphazardly 하여hire 피플people, 잇it 메이may 심seem 라익like 데어there 이즈is 인컴income 이니셜리initially, 벳but 이벤츄얼리eventually 서그니피컨트significant 카스트스costs 캔can 어아이즈arise, 리딩



leading 투to 퍼더further 챌린지즈 challenges. (다급한 나머지 마구잡이로 사람을 채용하다 보면 수입은 있는 것 같은데 결국 커다란 비용이 발생하게되어 또 시련을 맞을 수 있다). When 썻things 고우go 웰well, 더the 컴퍼니company 메이may 프라이어리타이즈 prioritize 필링filling 잇스its 오운own 파켓spockets 언드and 크리에잇create 디스퓨트 disputes 인in 더the 워크플레이스workplace, 리절팅resulting 인in 파이낸셜financial 로서즈 losses. (잘될 땐, 회사는 아랑곳없이 자기 주머니만 채우려고 직장분규를 일으켜 적자를 내게 할 것이고), 하우에버However, when 썻things 도운'tdon't 고우go 웰well, 더the 파운더's founder's 샬러salary 언드and 인베스트먼트investment 펀즈funds 캔can 이절리easily 디서피어disappear 위다우트without 어카운터빌리티accountability. (잘 안될 땐 그 동안 창업자 봉급 투자비는 아랑곳 없이 떠나 버린다).

인디드Indeed, 잇it 테익stakes 댓that 원one 익셉셔널exceptional 퍼션person, 라익like 어 a 드림dream, 투to 리드lead 더the 프로세스process 어브of 딜리버리delivery 언드and 레이 re-딜리버리delivery. (정말 꿈이 같은 그 한사람이라도 있어야 납품, 재납품을 이끌어 갈 수 있다). 잇It 이즈is 이센셜essential 투to 서치search 언드and 밋meet 인더비저월즈 individuals 후who 해브have 더the 퍼텐셜potential 투to 어치브achieve 데어their 드림즈 dreams, 노우no 매터matter 하우how 메니many 타임즈times 잇it 테익stakes. (정말 꿈을 이루어갈 수 있는 사람을 찾고 또 찾아서라도 만나야 한다). 인In 더the 페이스 face 어브of 디퍼컬티즈difficulties, 잇it 이즈is 크루셜crucial 투to 밋meet 데더케이터드 dedicated 언드and 케이퍼벌capable 임플로이이즈employees 후who 해브have 디the 어빌 러티ability 투to 퍼수pursue 데어their 드림즈dreams. (어려움 앞에서도 꿈을 향해 헌신하는 능력 있고 좋은 직원을 만나야 한다). 모우스트Most 피플people 텐드tend 투to 엔조이enjoy 러시빙receiving 언드and 아아are 릴럭턴트reluctant 투to 프러바이드provide 어시스턴스 assistance when 아이I 엠am 인in 니드need. (대부분 많은 사람들은 받기를 좋아하고 내가 어려울 때 도움주기를 싫어한다). When 아이I 애스크ask 포어for 헬프help 바이by 세이 saying, "아이I 엠am 고우going 쓰루through 어a 디퍼컬트difficult 타임time, 플리즈 please 헬프help 미me," 데어there 메이may 낫not 비be 에니원anyone 윌링willing 투to 어 시스트assist 미me. (아마 '지금 내가 어려우니 좀 도와 주시오'라고 말했을 때, 나를 도와줄 사람이 한명도 없을 지도 모른다). 윌Will 데어there 오운리only 비be 구드good 썻things 애즈as 위we 프라그레스progress 원with 아우어our 워크work? (우리가 일을 추진하면서 좋은 일만 있겠는가)? 어닉스펙티드Unexpected 체인저즈changes 인in 디the 이카너미 economy 언드and 서컴스탠서즈circumstances 메이may 어커occur. (갑작스런 경기변동과 상황변동이 온다). 이빈Even 두링during 서치such 타임즈times, 잇it 이즈is 임포어턴트 important 투to 파인드find 데더케이터드dedicated 임플로이이즈employees 후who 윌will 스탠드stand 터게더together 언드and 커밋commit 투to 더the 코즈cause. (이때도 함께 헌신할 좋은 직원을 만나야 한다). 이프If 데어there 아아are 노우no 구드good 임플로이이즈 employees, 잇it 이즈is 낫not 어드바이저벌advisable 투to 익스팬드expand 더the 비즈너스 business 언틸until 유you 파인드find 구드good 임플로이이즈employees. (좋은 직원이 없으면 좋은 직원을 만날 때까지 사업을 키워서는 안된다). 바이By 익스팬딩expanding 위다우트 without 구드good 임플로이이즈employees, 잇it 캔can 리드lead 투to 파이낸셜financial 로서즈losses 언드and 이빈even 라아저larger 소우셜social 리퍼커션즈repercussions (키우다간 적자발생으로 커다란 사회적 물의까지 당하게 될 수도 있다).

데어포어Therefore, "엔카운터링encountering 케이퍼벌capable 언드and 구드good 임플로이이즈employees 이즈is 더the 모우스트most 임포어턴트important 팩터factor 인in 어치빙 achieving 라이프life 고울즈goals." (그러므로 "능력 있고 좋은 직원을 만난다는 것은 인생 목표 수행의 가장 중요한 요소이다"). 아이I 빌리브believe 댓that 이프if 아이I 해브have 더the 마인드셋mindset 투to 헬프help 도우즈those 후who 아아are 페이스facing 디퍼컬티즈 difficulties 인in 데어their 비즈너스businesses 언드and 풋put 잇it 인투into 액션action, 아이I 윌will 올소우also 비be 에이벌able 투to 인카운터encounter 구드good 임플로이이즈 employees 얼롱along 더the 웨이way. (내가 먼저 사업을 하다가 어려움을 당한 사람들을 돕는 마음을 갖고 실천하다보면 좋은 직원도 만날 수 있으리라 본다). "어A 구드good 바스boss

크리에이트creates 구드good 임플로이이즈employees." ("좋은 상사는 좋은 직원을 만든다")  
 "웬When 아이I 엠브레이스embrace 마이my 칼리그즈colleagues 원with 언더스탠딩understanding 언드and 디스크레션discretion, 데이they 윌will 올소우also 서포어트support 미me 원with 언더스탠딩understanding 언드and 리스펙트respect." ("동료를 이해와 아량으로 감싸 안을 때 동료도 나를 이해와 존경으로 도울 것이다")

웬When 유you 필feel 댓that 유you 캐낫cannot 어캄플리쉬accomplish 에니씽anything 위다우트without 구드good 임플로이이즈employees, 잇it 메이may 비be 애프터after 유you 해브have 올레디already 익스피어리언스트experienced 하아드쉽스hardships. (좋은 직원 없이 어떠한 일도 할 수 없다고 느낄 때는 이미 시련을 겪고난 뒤 일수도 있다). 아이I 빌리브believe 댓that 섬데이someday 앤an 오어거너제이션organization 윌will 비be 폼드formed 투to 서포어트support 안트러너즈entrepreneurs 후who 페이스face 하아드쉽스hardships. (언젠가는 시련을 겪는 사업가를 돕는 단체도 결성되리라 본다). (나의 부족과 좋은 직원의 부재로 인해서 많은 시련을 겪은 사례를 들음으로써 좋은 직원의 중요성을 알리려 여기에 소개한다).

더The 체어먼Chairman 어브of 디D 그룹Group 셋set 어a 라이프life 고울goal 투to 비컴become 더the 넘버number 원one 인in 더the 코어리언Korean 비즈너스business 인더스트리industry 언드and 워크worked 타이어러슬리tirelessly 투to 어치브achieve 잇it. (D그룹의 K회장은 한국 재계 1위의 인생목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 다급하게 노력했다). 히He 이빈even 어치브드achieved 어a 머래컬러스miraculous 핏feat 바이by 라이징rising 투to 더the 써드third 플레이스place 인in 더the 코어리언Korean 비즈너스business 인더스트리industry 위썬within 저스트just 트웬티20 이어즈years, 인클루딩including 어콰일ingacquiring 뱅크럽트bankrupt 컴퍼니즈companies. (그는 부도업체를 인수하는 등 20년 만에 일약 한국 재계 3위까지 오르는 기적을 남기도 했다). 히He 올소우also 컨트리뷰티드contributed 투to 오우버커밍overcoming 더the 코어리언Korean 아이에메프IMF 크라이시스crisis 바이by 익스포어팅exporting 고울드gold 두링during 댓that 타임time. (한국 IMF 때 금을 수출해서 IMF를 극복하는데도 일조했다). 하우에버However, 애즈as 디D 일렉트라닉스Electronics 비깬began 투to 루즈lose 트러스트trust 인in 더the 코어리언Korean 마아켓market, 디D 그룹Group 페이스트faced 인크리싱increasing 챌런지즈challenges. (그러나 D전자가 한국 시장에서 신뢰를 잃어가면서 D그룹은 점점 어렵게 되었다). 페이스팅Facing 디the 임펜딩impending 뱅크럽시bankruptcy 어브of 디D 그룹Group 언드and 서퍼링suffering 프럼from 서비어severe 파이낸셜financial 디퍼컬티즈difficulties, 더the 체어먼Chairman, 인in 그레이트great 애거니agony 언드and 디스트레스distress, 언더웬트underwent 브레인brain 서저리surgery 앳at 어a হাস피털hospital 디스파이트Despite 히즈his 에일링ailing 바디body, 히he 매너지드managed 투to 이스케이escape 투to 애프리카Africa 포어for 레퓨지refuge. (D그룹의 부도를 앞두고 자금난으로 K회장은 병원에서 뇌수술을 할 정도로 심각한 고통과 고뇌를 겪다가 아픈 몸을 이끌고 아프리카로 피신하였다). 디D 그룹Group, 위치which 러시브드received 업락서머틀리approximately 포어티40 트릴런trillion 원won 인in 퍼블릭public 펀즈funds, 와즈was 호옵트hoped 바이by 더the 네이션nation 언드and 잇its 피플people 투to 리커버recover 언더under 더the 리더쉽leadership 어브of 디the 이그지스팅existing 임플로이이즈employees, 위다우트without 더the 프레전스presence 어브of 더the 체어먼Chairman, 포어for 어a 피어리어드period 어브of 원one 이어year. (약 40조원의 공적자금을 지원 받은 D그룹은 K회장 없이 기존 직원들에게 회생하기를 국가와 국민은 1년간을 바라고 원했다). 하우에버However, 인in 디the 엔드end, 디D 그룹Group 페이스트faced 뱅크럽시bankruptcy. (그러나 결국 부도를 맞고 말았다). 디스This 서브즈serves 애즈as 에버던sevidence 댓that 위다우트without 엔카운터링encountering 케이퍼벌capable 임플로이이즈employees, 원one 슈드should 낫not 벤처venture 인투into 에니any 비즈너스business. (이것은 좋은 직원을 만나지 못하고선 어떠한 사업도 일으켜서는 안 된다는 산증거이다). 인In 더the 퓨처future, 잇it 이즈is 빌리브드believed 댓that 섬데이someday 체어먼Chairman 케이K 윌will 라이즈rise 어겐again 언드and, 터게더together 원with 엑셀런트excellent 임플로이이즈employees, 어치브achieve 더the 라이프longlifelong 고울goal 어브

of 비잉being 더the 넘버number 원one 인in 더the 비즈니스business 인더스트리industry. (앞으로 언젠가는 K회장이 재기하여 좋은 직원들과 함께 재계 1위의 인생의 목표를 이루리라). 해빙Having 디the 어빌리티ability 투to 파이어니어pioneer 안트러프너쉽entrepreneurship 언드and 비잉being 어a 서포터티브supportive 언드and 헬프풀helpful 프레전스presence 투to 더the 파운더founder 두링during 챌린징challenging 타임즈times 리콰일즈requires 해빙having 케이퍼벌capable 언드and 엑셀런트excellent 임플로이이즈employees. (창업의 개척에 감사하고 창업자가 어려울 때 위로하고 도와줄 수 있는 능력 있고 좋은 직원이 있어야 한다).

### 11.3.1 이펙티브Effective 휴먼Human 리소어시즈Resources 매너지먼트Management (좋은 인사관리)

이프If 페런트sparents 쇼우show 페이버리티점favoritism 터워어즈towards 원one 시블링sibling 와일while 위we 아아are 그로우잉growing 업up, 잇it 캔can 리드lead 투to 어더other 시블링즈siblings 이벤처월리eventually 리빙leaving 호움home. (우리가 자라면서 부모가 어느 한 형제만 편애하면 다른 형제들은 집을 떠나기까지 한다). 애즈As 에버던트evident 프럼from 디스this 팩트fact, 페어너스fairness 이즈is 크루셜crucial 위썬within 앤an 오어거너제이션organization. (이 사실에서 보듯이 조직에서 공정성은 매우 중요하다). 데어포어Therefore, 포어for 어a 그룹group 투to 핑크션function 스무들리 smoothly, 잇it 이즈is 네서세어리necessary 포어for 올all 멤버즈members 투to 페얼리fairly 셰어share 리스판서빌러티즈responsibilities 언드and 라잇rights. (그러므로 모든 구성원이 공정하게 책임과 권리를 분담해야 그 그룹이 원만하게 유지된다).

잇It 메이may 비be 비얀드beyond 휴먼human 케이퍼빌리티capability 투to 어치브achieve 퍼펙트perfect 하아머니harmony 어멍among 더the 네트워크network 멤버즈members 어브of 어a 그룹group 웨어where 멀터펠multiple 인더비저월즈individuals 아아are 커넥티드connected 투to 딜리버deliver 프라덕트스products 투to 커스터머즈customers. (여러명이 네트워크에 연결되어 고객에게 작품을 제공하는 그룹의 네트워크 멤버끼리 조화를 이루기란 인간의 능력밖일지도 모른다). 데이They 식seek 위즈덤wisdom 포어for 하아머니harmony 어멍among 네트워크network 멤버즈members 인in 더the 티칭즈teachings 어브of 더the 바이벌Bible. (네트워크 멤버끼리 조화의 지혜를 성경 말씀에서 찾아본다). 매썬Matthew 트웬티트웬티파이브마이너스트웬티에잇20:25-28 인in 더the 바이벌Bible 스테이트states (마태복음 20장 25절) 벳But 지저스Jesus 콜드called 뎀them 투to 힘셀프Himself 언드and 세드said, '유You 노우know 뎃that 더the 룰러즈rulers 어브of 더the 젠타일즈Gentiles 로어드lord 잇it 오우버over 뎀them, 언드and 도우즈those 후who 아아are 그레이트great 엑서사이즈exercise 어쏘러티authority 오우버over 뎀them. ("예수께서 제자들을 불러다가 가라사대 이방인의 집권자들이 저희를 임의로 주관하고 그 대인들이 저희에게 권세를 부리는 줄을 너희가 알거니와), (26절) 옛Yet 잇it 셸shall 낫not 비be 소우so 어멍among 유you; 벳but 후에버whoever 디자여즈desires 투to 비컴become 그레이트great 어멍among 유you, 렛let 힘him 비be 요어your 서번트servant. (너희 중에는 그러지 아니하니 너희 중에 누구든지 으뜸이 되고자 하는 자는 너희 종이 되어야 하리라(28절)), 언드And 후에버whoever 디자여즈desires 투to 비be 퍼스트first 어멍among 유you, 렛let 힘him 비be 요어your 슬레이브slave-저스트just 애즈as 더the 선Son 어브of 맨Man 디드did 낫not 컴come 투to 비be 서브드served, 벳but 투to 서브serve. (인자가 온 것은 섬김을 받으려함이 아니라 도리어 섬기려하고)"

리빙Living 하아모우니어슬리harmoniously 위다우트without 칸플릭트conflict, 보우쓰both 인in 더the 타임time 어브of 지저스Jesus 언드and 나우now, 이즈is 인디드indeed 챌린징challenging 웬when 피플people 컴come 터게더together. (예수님때나 지금이나 여럿이 모여서 싸우지 않고 조화롭게 살기란 참으로 어렵다). 하아머니Harmony 어멍among 네트워크network 멤버즈members 이즈is 어치버벌achievable 웬when 데이they 비컴become 라익like 스몰small 지저시즈Jesuses, 서빙serving 원one 어너더another. (네트워크 멤버 끼리의

조화는 서로 작은 예수가 되어 섬길 때 가능하다). 인디드Indeed, 웬when 네트워크network 멤버members 퍼제스possess 더the 칼리티qualities 어브of 비잉being 스몰small 지저스Jesuses, 더the 그룹group 캔can 비be 서스테인드sustained 오우버over 타임time. (즉 네트워크 멤버와 멤버가 작은 예수의 자질을 갖추었을 때 그 그룹이 계속 유지되리라). 투To 어치브achieve 댓that, 아이I 니드need 투to 비컴become 어a 스몰small 지저스Jesus 퍼스트first. (그렇기 위해선 나부터 먼저 작은 예수가 되어야 한다). 퍼더모어Furthermore, 웬when 임플로이이즈employees 워크work 터게더together 인in 원one 플레이스place 포어for 롱long 아우어즈hours, 칸플릭트스conflicts 어멍among 뎀them 캔can 어아이즈arise (또한 직원들끼리 한 장소에서 장시간 근무하는 경우에는 직원끼리 싸우는 경우가 발생한다). 오펜Often, 임플로이이즈employees 후who 워were 프리비어슬리previously 안on 프렌들리friendly 텀terms 이네버터블리inevitably 엔드end 업up 인in 칸플릭트스conflicts 웬when 데이they 아아are 포어스트forced 투to 워work 클로우스리closely 터게더together (대개 싸우나를 같이 갈 정도로 평소에 서로 친했던 직원끼리는 훗날 틀림없이 싸우게 된다). 저스트Just 라익like 잇it 이즈is 임파서벌impossible 포어for 클로우스close 시블링즈siblings 투to 그로우grow 업up 위다우트without 오케이저널occasional 파이트스fights 웬when 데이they 아아are 영young, 더the 세임same 호울즈holds 트루true 포어for 임플로이이즈employees 후who 셰어share 어a 스트롱strong 반드bond. (어릴 때 친한 형제들끼리 싸우지 않고 자랄 수 없었듯이 말이다). 데어포어Therefore, 인더비저널individuals 후who 워work 롱long 아우어즈hours 인in 클로우스close 프락시머티proximity 슈드should 메이크make 앤an 에퍼트effort 투to 메인테인maintain 어a 프러페셔널professional 릴레이션쉽relationship 언드and 어보이드avoid 비커밍becoming 오우벌리overly 퍼밀르여familiar 원with 원one 어너더another. (그러므로 근거리에서 장시간 근무하는 직장인끼리는 서로 친하지 않도록 노력해야 한다). 이프If 위we 아아are 바운드bound 투to 디the 익스텐트extent 댓that 웬when 아이I 완트want 투to 해브have 어a 컵cup 어브of 카피coffee 프럼from 더the 벤딩vending 머신machine, 아이I 필feel 아블러게이트obligated 투to 바이buy 카피coffee 포어for 마이my 네이버링neighboring 칼리그colleague 애즈as 웰well, 덴then 위we 아아are 인in 어a 스테이트state 웨어where 위we 아아are 리스트릭팅restricting 이치each 어더'zother's 프리덤freedom. (내가 자판기 커피 한잔을 먹고 싶을 때 옆 동료 직원 커피까지 사줘야 할 정도로 서로 묶여 있다면 서로가 자유를 구속하는 상태이다).

웬When 아이I 완트want 투to 해브have 카피coffee, 아이I 슈드should 비be 에이벌able 투to 프리리freely 추즈choose 언드and 엔조이enjoy 잇it 얼로운alone, 위다우트without 필링feeling 아블러게이트obligated 투to 인클루드include 어더zothers. (커피는 먹고 싶을 때 나 혼자서도 자유롭게 뽑아먹어야 한다). 하우에버However, 인in 더the 코어리언Korean 워플레이크workplace 컬처culture, 잇it 이즈is 커스터메어리customary 투to 인클루드include 더the 네이버링neighboring 칼리그colleague 언드and 바이buy 카피coffee 포어for 뎀them 듀due 투to 리전즈reasons 서치such 애즈as 메인테인닝maintaining 디그너티dignity 언드and 소우셜social 놈즈norms. (그러나 한국 직장 분위기는 체면 등의 이유로 옆 동료 커피도 뽑는 것이 상례이다). 나우어데이즈Nowadays, 이치each 인더비저널individual 슈드should 베어bear 더the 카스트cost 어브of 데어their 오운own 밀즈meals 투to 어보이드avoid 리스트릭팅restricting 이치each 어더'zother's 프리덤freedom. (이제 식사비도 각자가 부담해야 서로의 자유를 구속하지 않게 된다). 컨시더링Considering 디the 액트act 어브of 바이잉buying 카피coffee 포어for 어a 칼리그colleague 애즈as 어a 난non-맨더토어리mandatory 액션action 헬프스helps 메인테인maintain 프리덤freedom 인in 더the 워플레이크workplace. (동료 커피까지 뽑는 행위를 비신사적인 행위로 봐야 직장에서의 자유가 유지될 수 있다). 인디드Indeed, 잇it 이즈is 챌런징challenging 포어for 멀터펠multiple 임플로이이즈employees 투to 워work 터게더together 포어for 앤an 익스텐더드extended 피어리어드period 위다우트without 인게이징engaging 인in 칸플릭트스conflicts. (이처럼 여러 직원이 오래도록 싸우지 않고 같이 근무하기란 어려운 일이다). 퍼더모어Furthermore, 어보이딩avoiding 더the 리스트릭션restriction 어브of 이치each 어더'zother's 프리덤freedom 이즈is 올소우also 어a 챌런징challenging 태스크task. (또한 서로의 자유를 구속하지 않기란 어려운 일이다). 이프If 앤

an 앰플로이이employee 해즈has 프리퀀트frequent 칸플릭트스conflicts 언드and 비긴즈begins 투to 디슬라익dislike 더the 워크플레이스workplace, 잇it 메이may 비be 네서세어리necessary 포어for 뎀them 투to 리브leave 더the 자브job. (싸웠던 직원은 머지않아 직장이 싫어져서 직장을 떠나야 된다). 인In 댓that 케이스case, 이프if 디the 앰플로이이employee 페일즈fails 투to 딜리버deliver 디the 익스펙터드expected 레벨level 어브of 서버스service 언드and 풀필fulfill 데어their 두티즈duties, 데이they 메이may 루즈lose 커스터머즈customers 인in 더the 마아켓market. (그러면 소정의 봉사 목적을 손님에게 제공치 못해서 시장을 잃게 된다). 데어포어Therefore, 투to 프리벤트prevent 임플로이이즈employees 프럼from 파이팅fighting 윌with 이치each 어더other 언드and 투to 어보이드avoid 리스트릭팅restricting 데어their 프리덤freedom, 매너저즈managers 슈드should 앰퍼사이즈emphasize 메인테이닝maintaining 앤an 업로옴리엇appropriate 디스턴스distance 어멍among 임플로이이즈employees. (그러므로 직원끼리 싸우지 않도록 또한 자유를 구속하지 않도록 직원끼리의 거리가 잘 유지되도록 경영자는 직원끼리의 적당한 거리를 강조해야 한다).

### 11.3.2 리더쉽Leadership 씨어리즈theories (리더십 이론)

인In 어디션addition 투to 모우터베이션motivation, 이펙티브effective 리더쉽leadership 이즈is 이센셜essential 포어for 매너징managing 휴먼human 리소어시즈resources 이펙티브리effectively. (인적자원을 효과적으로 관리하기 위해서 동기부여 외에도 필요한 것이 경영자의 리더십이다). 인In 퍼티컬러particular, 투to 에네이בלenable 임플로이이즈employees 투to 어댑트adapt 투to 어a 체인징changing 인바이런먼트environment, 매너저즈managers 니드need 투to 데먼스트레이트demonstrate 업로옴리엇appropriate 리더쉽leadership 댓that 이즈is 수터드suited 투to 더the 시추에이션situation. (특히, 직원을 변화하는 환경에 적응하도록 하려면 경영자는 상황에 맞는 적합한 리더십을 발휘하여야 한다). 렛'sLet's 익스플로어explore 디the 임팩트impact 어브of 리더쉽leadership 안on 앤an 오어거너제이션organization 유징using 더the 케이스case 어브of 홀릿Hewlett-패커드Packard. (휴렛팩커드의 사례를 통하여 경영자의 리더십이 조직에 미치는 영향에 대하여 구체적으로 알아보자).

더The 코어core 어브of 데이비드David 패커'즈Packard's 매너지먼트management 필라서피philosophy, 애즈as 원one 어브of 더the 코우co-파운더즈founders 어브of 홀릿Hewlett-패커드Packard, 라이즈lies 인in 피플people. (휴렛팩커드사의 공동 창업자인 데이비드 패커드의 경영철학의 중심은 사람이다). 히He 포어소foresaw 댓that 모어more 던than 식스티60 이어즈years 어고우ago, 더the 키key 투to 서스테인드sustained 컴페티티브competitive 애드밴티지advantage 포어for 어a 컴퍼니company 라이즈lies 인in 이펙티브effective 휴먼human 리소어스resource 매너지먼트management. (그는 60여년 전에 기업의 지속적인 경쟁 우위 요소가 인적 자원관리 에 있다는 것을 간파하였다). 어코어딩According 투to 힘him, 더the 소어스source 어브of 컴페티티브competitive 애드밴티지advantage 더즈does 낫not 라이lie 인in 레벌루셔너리revolutionary 텍날리지technology 오어or 이피션트efficient 오어거너제이션organizational 스트럭처즈structures, 벳but 래더rather 인in 휴먼human 리소어시즈resources. (그에 따르면 획기적인 기술이나 효율적인 조직구조에서 경쟁력이 나오는 것이 아니라 인적자원에서 나온다). 히He 펀더멘털리fundamentally 디퍼드iffered 프럼from 어더other 비즈너스business 리더즈leaders 인in 히즈his 퍼스펙티브perspective 안on 더the 로울role 어브of 코어퍼레이션corporations. (그는 기업의 역할에 대해 근본적으로 다른 기업인들과 관점을 달리하였는데) 와일While 액날리징acknowledging 댓that 제너레이팅generating 프라펫profit 이즈is 어a 프라이머리primary 어브젝티브objective 어브of 어a 컴퍼니company, 히he 아아규드argued 댓that 코어퍼레이션corporations 이그지스트exist 포어for 어a 하여higher 퍼퍼스purpose 비안드beyond 미어mere 프라펫profit. (이익을 창출하는 것이 기업의 1차적인 목표이지만 기업은 그 이익을 넘어서 더 높은 수준의 목표를 위해 존재하는 것이라고 주장하였다). 퍼더모어Furthermore, 히he 아아규드argued 댓that 어a 컴



퍼니'즈company's 아블러게이션obligation 언드and 얼터밋ultimate 고울goal 라이lie 인in 컨  
 티뉴어슬리continuously 제너레이팅generating 프라핏스profits, 파스터링fostering 엠플로이  
 이employee 언드and 커스터머customer 새터스팩션satisfaction 쓰루through 안고우잉  
 ongoing 이너베이션innovation, 언드and 셰링sharing 더the 컴퍼니즈company's 퍼포어먼스  
 performance 원with 더the 로우컬local 커뮤니티community. (또한 이익의 지속적 창출과  
 끊임없는 혁신을 통해 직원과 고객의 만족을 이끌어내고 또한 지역사회와 함께 기업의 성과를  
 나누어 갖는 것이 기업이 갖고 있는 의무이자, 궁극적인 목표라고 주장하였다). 포어For 힘  
 him, 어a 컴퍼니company 와즈was 낫not 저스트just 어a 머니money-메이킹making 머신  
 machine 벳but 래더rather 어a 리빙living 오어거니즘organism 뎃that 고우즈goes 비안드  
 beyond 잇스its 로울role 애즈as 어a 프라핏profit-제너레이팅generating 엔터티entity  
 (그에게 있어서 기업은 돈을 버는 기계로서의 역할을 넘어서 고객과 직원, 사회에 대하여 총  
 체적인 가치를 창출하는 하나의 생명체와도 같은 것이었다).

베이스트Based 안on 더the 트러스트trust 인in 데이비드David 팩커'즈Packard's 휴먼human  
 리소어시즈resources, 더the 컴퍼니company 해즈has 빈been 더the 퍼스트first 투to 어답트  
 adopt 엠플로이먼트employment 스테빌리티stability, 헬쓰케어healthcare 인슈런스insurance  
 시스템systems, 언드and 프라핏profit- 셰링sharing 프로우그램즈programs. (데이비드 팩  
 커드의 인적자원에 대한 이같은 신뢰를 기반으로 고용안정, 의료 보험제도, 이익공유제도를 최  
 초로 채택하였고) 잇It 해즈has 컨시스턴틀리consistently 데먼스트레이터드demonstrated 이  
 그젠티플러exemplary 프랙티시즈practices 인in 베어리어스various 애스펙트스aspects 어브  
 of 코어퍼렛corporate 매너지먼트management, 서치such 애즈as 인더스트리industry- 애커  
 디미어academia 코우아퍼레이션cooperation 언드and 소우셜social 칸트러뷰션즈  
 contributions 어브of 프라핏스profits. (산학협동, 이익의 사회환원등 기업경영 전반에 걸쳐  
 모범적인 실천을 꾸준히 해오고 있다). 퍼더모어Furthermore, 히he 와즈was 어a 퍼션person  
 후who 액티브리actively 프랙티스트practiced 소우셜social 칸트러뷰션즈contributions 언드  
 and 메이드made 탠저벌tangible 칸트러뷰션즈contributions 투to 소우사이이티society  
 (또한 그는 사회에 대한 공헌을 몸소 실천한 사람이었다). 데이비드David 팩커드Packard 타이  
 어러슬리tirelessly 컨트리뷰티드contributed 투to 소우사이이티society 쓰루아웃throughout  
 히즈his 라이프타임lifetime, 언드and 이빈even 애프터after 히즈his 패싱passing, 히he 데먼  
 스트레이터드demonstrated 히즈his 라이프롱lifelong 커밋먼트commitment 바이by 도우네이  
 팅donating 히즈his 인타여entire 에스테이트estate, 위치which 어마운티드amounted 투to  
 포어포인트쓰리4.3 빌런billion 달러\$, 투to 더the 소우셜social 파운데이션foundation 노운  
 known 애즈as 더the 팩커드Packard 파운데이션Foundation. (그는 살아 생전에 끊임없이 사  
 회에 이익을 환원했으며, 사망한 후에도 43억달러에 달하는 그의 전 재산을 사회재단인 팩커  
 드 재단에 기부함으로써 평생의 믿음을 실천하였다). 데이비드David 팩커드Packard, 후who  
 해드had 어a 매너지먼트management 펄라서피philosophy 베이스트based 안on 트러스트  
 trust 언드and 리스펙트respect 포어for 임플로이이즈employees 쓰루아웃throughout 히즈  
 his 라이프타임lifetime, 엠퍼사이즈드emphasized 컨티뉴어스continuous 이너베이션  
 innovation 원스once 어겐again 웬when 히he 스텝트stepped 다운down 프럼from 더the 퍼  
 지션position 어브of 체어먼chairman 인in 나인틴나인티쓰리1993. (평생동안 직원에 대한 신  
 의와 존경을 바탕으로 한 경영철학을 가지고 있었던 데이비드 팩커드는 1993년 회장직에서  
 물러날 때, 그가 그토록 아끼던 직원들에게 다음과 같은 이야기를 함으로써 다시 한번 지속적  
 인 혁신을 강조하였다). "유You 슈드should 네버never 비be 새터스파이드satisfied 원with  
 윗what 유you 해브have 어캄플리쉬트accomplished." ("여러분들은 자신들이 행한 어떠한 것  
 에도 만족해서는 안됩니다). "유You 슈드should 컨티뉴continue 투to 무브move 포어루어드  
 forward 언드and 칸스턴틀리constantly 스트라이브strive 투to 파인드find 웨이즈ways 투to  
 두do 베테better." (여러분은 계속 전진해야 하며, 더 잘할 수 있는 방법을 찾도록 계속 시도  
 해야 합니다") 데이비드David 팩커드Packard, 웰well-노운known 포어for 히즈his 험벌  
 humble 오퍼스office 웨어where 히he 오피often 로울드rolled 업up 히즈his 슬리브즈  
 sleeves 언드and 워트worked, 해드had 어a 펌firm 빌리프belief 뎃that 얼터머틀리  
 ultimately 스템드stemmed 프럼from 히즈his 스트롱strong 페이쓰faith 인in 피플people.

(그의 겸손한 사무실에서 소매를 반쯤 걷어 부치고 일하는 것으로 잘 알려진 데이비드 팩커드의 굳은 신념은 결국 사람에 대한 확고한 믿음이었다). 원With 앤an 어네이버링unwavering 커밋먼트commitment 투to 어a 피플people-센트릭centric 매너지먼트management 필라서피philosophy 뎃that 리메인즈remains 어너펙티드unaffected 바이by 더the 트랜전트transient 트렌트rends 어브of 더the 타임즈times, Hewlett-팩커드Packard (에이치피HP) 해즈has 비컴become 어a 리빙living 레전드legend 인in 디the 어메리칸American 코어퍼렛corporate 월드world. (휴렛팩커드(HP)는 일시적인 시대 흐름에 영향을 받지 않는 사람 중심의 경영 철학에 대한 변함없는 헌신으로 미국 기업 세계에서 살아있는 전설이 되었다). 더The 컴퍼니company, 파운디드founded 바이by 데이비드David 팩커드Packard, 이즈is 오피오피 often 러퍼드referred 투to 애즈as 디the "에이치피HP 웨이Way," 시그너파이잉signifying 잇its 엠퍼시스emphasis 안on 휴먼human 리소어시즈resources 잇It 서브즈serves 애즈as 어a 로울role 마델model 포어for 어더other 컴퍼니즈companies, 쇼우케이싱showcasing 이그젠프러exemplary 프랙티시즈practices 인in 디the 인더스트리industry. (창업자인 데이비드 팩커드의 인적자원 중시방향을 이룬바 “휴렛팩커드 방식” 또는 “HP Way”라 부르며 타기업의 모범이 되고 있다). 애즈As 신seen 인in 더the 케이스case 어브of Hewlett-팩커드Packard, 석세스풀successful 리더즈leaders 퍼제스possess 더the 팔로우잉following 포어four 리더쉽leadership 스킬즈skills. (이상의 휴렛팩커드 사례에서 보듯이 성공적인 리더는 다음과 같은 4가지 리더십기술을 가지고 있다).

석세스풀Successful 리더쉽leadership (성공적인 리더쉽)	캐릭터리스틱스Characteristics (특징)
비전Vision 크리에이션Creation (비전 창출)	리더즈Leaders 캔can 엑서사이즈exercise 인플루언스influence 오우버over 어더즈others 바이by 셰어링sharing 언드and 이머싱immersing 뎃them 인in 어a 비전vision. (리더는 타인과 비전을 공유하고 비전에 몰입되게 함으로서 그들에게 영향력을 행사할 수 있다).
커뮤니케이션Communication (커뮤니케이션)	리더즈Leaders 후who 이펙티브리effectively 커뮤니케이트communicate 월with 데어their 임플로이이즈employees 캔can 엔핸스enhance 프로덕티비티productivity. (직원과 효과적으로 의사소통하는 리더는 생산성을 증대시킬 수 있다).
델리게이션Delegation 어브of 어쏘리티Authority (권한위임)	이펙티브Effective 리더즈leaders 아아are 리스판시브responsive 투to 더the 니즈needs 어브of 데어their 임플로이이즈employees 래더rather 던than 소우얼리solely 기빙giving 인스트럭션즈instructions. (효과적인 리더는 지시만 내리기보다는 직원의 요구에 민감하다). 인In 에센스essence, 이펙티브effective 리더즈leaders 모우터베이트motivate 언드and 임파워empower 인더비저월즈individuals 투to 컨트리뷰트contribute 데어their 스킬즈skills 언드and 어빌리티즈abilities 터워어즈towards 어치빙achieving 셰어드shared 고울즈goals. (즉, 공유된 목표를 달성하기 위하여 동기를 부여하고 능력을 발휘하도록 한다).

셀프Self- 어웨어너스awareness (자기이해)	이펙티브Effective 리더즈leaders, 어웨어aware 어브of 데어their 스트렝크쓰strengths 언드and 워너시즈weaknesses, 액티브리actively 식seek 투to 하여hire 임플로이즈employees 후who 캔can 캄플러먼트complement 데어their 오운own 스킬셋skillset 언드and 캄펜세이트compensate 포어for 데어their 워너시즈weaknesses. (효과적인 리더는 자신의 강점과 약점을 알고서 자신의 약점을 보완할 수 있는 직원을 고용한다).
-------------------------------------	---

데어There 아아are 베어리어스various 마덜즈models 댓that 에임aim 투to 익스플레인 explain 리더쉽leadership. (리더십을 설명하려는 모델에도 여러 가지가 있다). 데어There 아아are 디퍼런트different 마덜즈models 댓that 디스크라이브describe 리더쉽leadership, 인클루딩including 트레이트trait 마덜즈models 댓that 엠퍼사이즈emphasize 유닉unique 케릭터리스틱characteristics 언드and 비헤이브여즈behaviors 이그지비터드exhibited 바이by 익셉셔널exceptional 리더즈leaders, 비헤이브여얼behavioral 마덜즈models 댓that 포커스focus 안on 스페시픽specific 액션즈actions 언드and 비헤이브여즈behaviors 어브of 리더즈leaders, 언드and 시추에이셔널situational 마덜즈models 댓that 컨시더consider 더the 칸텍스트context 인in 위치which 리더즈leaders 아퍼레이operate. (훌륭한 리더는 남다른 특성과 행동을 지니고 있다는 특성모델과 행동모델이 있는가 하면 리더가 처한 상황을 고려한 상황 모델도 있다). 렛'스Let's 테이크take 어a 룩look 앳at 투two 시추에이셔널situational 마덜즈models: 피들러'즈Fiedler's 컨틴전시Contingency 마덜Model 언드and 하우스'즈House's 패스Path-고울Goal 마덜Model. (이러한 상황모델 중 피들러의 상황적합모델과 하우스의 경로-목표모델을 살펴보자).

#### 11.3.2.1 피들러'즈Fiedler's 컨틴전시Contingency 마덜Model (피들러의 상황적합모델)

피들러Fiedler 프러포우즈드proposed 어a 유닉unique 업로우치approach 투to 더터먼 determine 어a 리더'즈leader's 스타일style 베이스트based 안on 데어their 이밸류에이션 evaluation 어브of 더the 리스트least-프러퍼드preferred 코우워커coworker. (피들러는 리더십 유형을 판단하는 기준으로 가장 좋아하지 않는 동료에 대한 리더의 평가를 들었다). 어A 리더leader 후who 이밸류에이트s evaluates 데어their 코우워커coworker 네거티브리 negatively 이즈is 컨시더드considered 투to 해브have 어a 태스크task-오어리엔터드oriented 리더쉽leadership 스타일style. (동료를 부정적으로 평가하는 리더는 과업지향적 리더십이다). 어A 리더leader 후who 이밸류에이트s evaluates 데어their 코우워커coworker 파져티브리 positively 이즈is 컨시더드considered 투to 해브have 어a 릴레이션쉽relationship-오어리엔터드oriented 리더쉽leadership 스타일style. (동료를 긍정적으로 평가하는 리더는 인간관계적 리더십이다).

디The 임플리케이션즈implications 어브of 피들러'즈Fiedler's 컨틴전시Contingency 마덜 Model 서제스트suggest 댓that 데어there 이즈is 노우no 원one-사이즈size-핏sfits-올all 리더쉽leadership 스타일style 수터벌suitable 포어for 에브리every 시추에이션situation. (피들러 모형의 시사점은 어떠한 상황에도 적합한 유일한 리더십은 없다는 것이며) 리더즈 Leaders 캔can 엔핸스enhance 리더쉽leadership 이펙티브니스effectiveness 바이by 어저스팅adjusting 데어their 시추에이셔널situational 베어리어얼즈variables. (리더는 자신의 상황 변수를 조정함으로써 리더십 효과를 증대시킬 수 있다는 것이다).

### 11.3.2.2 하우스'즈House's 패쓰Path-고울Goal 마덜Model (하우스의 목표-경로모델)

하우스'즈House's 패쓰Path-고울Goal 씨어리Theory 이즈is 어a 마덜model 베이스트based on 모우터베이션motivation 씨어리theory. (하우스의 경로-목표(Goal-Path) 이론은 동기부여이론에 바탕을 둔 모델이다). 리더즈Leaders 슈드should 추즈choose 어a 리더쉽leadership 스타일style 댓that 캔can 엔핸senhance 임플로이이즈employees 자브job 새터스펙션satisfaction 언드and 데어their 태스크task 퍼포어먼스performance 레벨즈levels. (리더는 직원의 업무만족 및 그들의 과업수준을 증진시킬 수 있는 리더십 스타일을 선택해야 한다는 것이다). 더The 패쓰Path-고울Goal 씨어리Theory 캐터거라이지즈categorizes 리더leader 비헤이브여즈behaviors 인투into 더the 팔로우잉following 포어four 타입styles (목표-경로이론은 리더의 행동유형을 다음과 같이 4가지로 나눈다).

더The 리더'즈leader's 비헤이브여얼behavioral 스타일styles (리더의 행동유형)	캐릭터리스틱스Characteristics (특징)
더렉티브Directive 리더쉽Leadership (지시적 리더십)	더렉티브Directive 리더쉽Leadership 인발브즈involves 클리얼리clearly 인스트럭팅instructing 오어거너제이셔널organizational 멤버즈members 안on 웬when 언드and 하우how 투to 퍼폼perform 스페시픽specific 태스크tasks. (조직구성원들에게 언제 어떤 일을 해야 하는지 분명히 지시한다).
서포어티브Supportive 리더쉽Leadership (지원적 리더십)	서포어티브Supportive 리더쉽Leadership 인발브즈involves 비잉being 프렌들리friendly, 카인드kind, 언드and 헬핑helping 오어거너제이셔널organizational 멤버즈members 워크work 인in 어a 모어more 엔조이어벌enjoyable 언드and 서포어티브supportive 인바이런먼트environment. (조직 구성원들에게 우호적이고 친절하며 보다 즐겁게 일하도록 도와준다).
어치브먼트Achievement-오어리엔터드Oriented 리더쉽Leadership (성취지향적 리더십)	어치브먼트Achievement-오어리엔터드Oriented 리더쉽Leadership 인발브즈involves 세팅setting 고울즈goals 포어for 오어거너제이셔널organizational 멤버즈members 언드and 인커러징encouraging 뎀them 투to 퍼폼perform 투to 더the 베스트best 어브of 데어their 어빌러티즈abilities. (조직 구성원들에게 목표를 세워주고, 그들이 최대한 능력을 발휘 하도록 한다).
파아티서퍼티브Participative 리더쉽Leadership (참여적 리더십)	파아티서퍼티브Participative 리더쉽Leadership 인발브즈involves 인발빙involving 오어거너제이셔널organizational 멤버즈members 인in 디시전decision-메이킹making 프라세스즈processes 언드and 컨시더링considering 데어their 어피니언즈opinions 언드and 서제스천즈suggestions. (의사결정에 조직 구성원들을 참여시키고, 그들의 의견을 반영한다).

인In 더the 패쓰Path-고울Goal 씨어리Theory, 시추에이셔널situational 팩터즈factors 아아 are 컨시더드considered 바이by 선택팅selecting 케릭터리스틱스characteristics 어브of 오어 거너제이셔널organizational 멤버즈members 언드and 인바이런멘탈environmental 팩터즈 factors 애즈as 키key 엘러먼트스elements. (목표-경로이론에서는 상황의 특성요인으로 조직 구성원의 특성과 환경적인 요소를 선택하고 있다). 인In 디스this 칸텍스트context, 오어거너 제이셔널organizational 멤버즈'members' 케릭터리스틱스characteristics 러퍼refer 투to 데 어their 탈런츠talents, 어빌리티즈abilities, 언드and 칼리티즈qualities, 와일while 인바이런 멘탈environmental 팩터즈factors 인클루드include 더the 네이처nature 어브of 더the 자브 job 잇셀프itself, 디the 오어거너제이션'organization's 어쏘리티authority 스트럭처 structure, 더the 디그리degree 어브of 디시전decision 센트럴리제이션centralization, 언드 and 더the 리워드reward 시스템system, 어명among 어더즈others. (여기에서 조직구성원 의 특성이란 재능, 능력, 재질 등이며 환경요소란 직무자체, 조직의 권위체계, 의사결정 집중화 정도, 보상시스템 등이다). 언드And 베이스트based 안on 더the 체인저changes 인in 디즈 these 투two 시추에이셔널situational 팩터즈factors, 더the 모우스트most 수터벌suitable 리 더쉽leadership 스타일style 어명among 더the 포어four 멘션드mentioned 타입스types 이즈 is 디터민드determined. (그리고 이 두 상황의 변화에 따라서 위의 네 가지 리더십 유형의 어 느 유형이 적합한지 결정된다).

얼터머틀리Ultimately, 더the 휴먼human 리소어시즈resources 어브of 어a 컴퍼니company 캔can 비be 모어more 모우터베이트드motivated 언드and 프러덕티브productive 쓰루 through 리더쉽leadership 댓that 이즈is 수터벌suitable 포어for 더the 유닉unique 시추에이 션situation 언드and 케릭터리스틱스characteristics 어브of 디the 오어거너제이션 organization. (결국 어느 한 기업의 인적자원은 그 기업의 독특한 상황과 구성원의 자질 등 에 적합한 리더십에 의하여 더욱 동기부여가 될 수 있으며), 애즈As 어a 리절트result, 디the 오우버롤overall 이펙티브너스effectiveness 어브of 더the 컴퍼니company 캔can 비be 시그 니피칸틀리significantly 임프로브드improved. (그에 따라 해당기업의 생산성은 크게 향상될 수 있다).

### 11.3.3 러닝Learning 오어거너제이션Organization (학습조직)

더The 텀term "러닝Learning 오어거너제이션Organization" 해즈has 게인드gained 파펠레리 티popularity 인in 리션트recent 타임즈times. (최근 학습조직, 즉 Learning Organization이 라는 어휘가 등장하고 있다). 디스This 리터럴리literally 민즈means 댓that 앤an 오어거너제 이션organization 런즈learns, 임플라이잉implying 댓that 오우버over 타임time, 디the 오어 거너제이션organization 어큐멀레잇스accumulates 날리지knowledge 앳at 디the 오어거너제 이셔널organizational 레벨level 인in 오어더order 투to 제너레일generate 모어more 컴페터 티브competitive 밸류value-애디드added. (이는 말 그대로 조직이 학습을 한다는 것을 의미 하는데 시간의 경과에 따라 보다 경쟁력 있는 부가가치 창출을 위해서 조직차원에서 지식을 쌓아나가는 것을 말한다). 어A 러닝learning 오어거너제이션organization ऐम्즈aims 투to 어 콰이어acquire 하이high 애디드added 밸류value 쓰루through 더the 크리에이션creation 어 브of 날리지knowledge 워크스works 앳at 디the 오어거너제이셔널organizational 레벨level. (학습조직은 조직차원에서 지식작품창출을 통한 고부가가치 획득을 목적으로 한다). 더The 퀘 스천question 이즈is 와이why 러닝learning 오어거너제이션organizations 해브have 리션틀 리recently 이머지드emerged 애즈as 앤an 임포어턴트important 타픽topic. (문제는 왜 학습 조직이 최근 중요한 주제로 떠오르냐이다). 더The 리전reason 라이즈lies 인in 더the 래퍼들 리rapidly 체인징changing 비즈너스business 인바이런먼트environment. (그 이유는 급격히 변화하는 경영환경에 있다). 디The 이머전스emergence 어브of 러닝learning 오어거너제이션 organizations 이즈is 어a 리절트result 어브of 더the 그로우잉growing 레커그니션 recognition 댓that 트러디셔널traditional 메써덜라지컬methodological 업로우치즈



approaches 서치such 애즈as 토우털Total 칼러티Quality 매너지먼트Management (티큐엠 TQM), 벤치마킹benchmarking, 커스터머customer 새터스팩션satisfaction 매너지먼트management, 타임time 매너지먼트management 무브먼트스movements, 타임time-베이스based 매너지먼트management, 비즈니스business 리엔지니어링reengineering, 언드and 어더other 매너지먼트management 이너베이션innovation 텍닉스techniques 옐로온alone 아아are 인서피션트insufficient 투to 브링bring 어바우트about 롱long-텀term 오어거너제이셔널organizational 트랜스퍼메이션transformation. (기존의 방법론적인 전사적 품질관리경영, 벤치 마킹, 고객만족경영, 시간관리운동, 시간중심경영, 비즈니스 리엔지니어링 등과 같은 경영 혁신기법만으로는 조직전체의 장기적인 변화를 가져오기에 충분하지 않다). 디스This 밀러제이션realization 해즈has 레드led 투to 더the 서치search 포어for 캄프리헨시브comprehensive 매너지먼트management 이너베이션innovation 스트래티지즈strategies. (이러한 인식이 확산되면서 총체적인 경영혁신전략을 모색하게 되었다). 러닝Learning 오어거너제이션organizations 해브have 이머지드emerged 애즈as 파아트part 어브of 디즈these 에퍼트스efforts 투to 파스터foster 오어거너제이셔널organizational-와이드wide, 서스테인드sustained 체인지change. (학습 조직은 조직 전반에 걸친 지속적인 변화를 촉진하기 위한 노력의 일환으로 등장했다). 애즈As 파아트part 어브of 디즈these 에퍼트스efforts, 더the 칸셉트concept 어브of 어a 러닝learning 오어거너제이션organization 해즈has 프루브proven 투to 비be 이펙티브effective 인인 엔핸싱enhancing 임플로이이즈'employees' 케이퍼빌리티즈capabilities 쓰루through 컨티뉴어스continuous 러닝learning 언드and 가이딩guiding 디the 오어거너제이션organization 터워어즈towards 플렉서빌리티flexibility. (이러한 노력의 일환으로 학습을 통해 직원들의 능력을 고취시켜 조직을 유연성 있게 이끄는 방법인 학습조직이 효과적이라는 것이다).

#### 11.3.4 아이디어Idea 매너지먼트Management 언드and 휴먼Human 리소어스Resource 매너지먼트Management (아이디어 경영과 인적자원관리)

마이크로소프트'스Microsoft's 빌Bill 게이트스Gates 스테이티드stated, "파이브Five 퍼센트 percent 어브of 디the 익셉셔널exceptional 텔런트talent 빌트built 터데이'즈today's 마이크로소프트Microsoft 엠파어empire." (마이크로소프트사의 빌게이츠는 "5%의 뛰어난 인재가 오늘의 마이크로소프트 제국을 건설했다"라고 진술한다). 잇It 이즈is 아아규드argued 뎃that 더the 퓨처future 오어거너제이션organization 어브of 더the 트웬티퍼스트 21st 센처리century 이즈is 원one 뎃that 이즈is 레드led 바이by 어a 마이노리티minority 어브of 크리에이티브creative 인디비저얼즈individuals 후who 이펙티브리effectively 유틸라이즈utilize 데어their 어빌리티즈abilities 언드and 에네이벌enable 뎃them 투to 리치reach 데어their 풀full 퍼텐셜potential. (소수의 창조적 개인이 다수를 선도하고, 이러한 소수의 창조적 개인을 제대로 활용하고 그들의 능력을 극한으로 사용할 수 있도록 도와주는 조직이 21세기형 미래 조직이라고 설파하고 있다).

더The 트루true 컴페티티브competitive 애드밴티지advantage 어브of 어a 컴퍼니company 이즈is 디파인드defined 애즈as (원1) 마아켓market 애셋스assets 더the 컬렉티브collective 텀term 포어for 올all 디the 애셋스assets 리콰일드required 포어for 어a 컴퍼니company 투to 제너레일generate 프라핏스profits 인인 더the 마아켓market. (기업의 진정한 경쟁력은 (1) 시장자산-회사가 시장에서 이익을 얻는데 필요한 모든 자산의 총칭이다). (투2) 휴먼 Human-센트릭centric 애셋스assets 엔컴퍼싱encompassing 더the 컬렉티브collective 칸셉트concept 어브of 그룹group 엑스퍼티즈expertise 임플러멘터드implemented 바이by 디the 오어거너제이션'즈organization's 임플로이이즈employees, 인클루딩including 디the 어빌리티 ability 투to 크리에이티브리creatively 살브solve 프라블럼즈problems, 리더쉽leadership 스킬즈skills, 비즈니스business 어큐먼acumen, 언드and 매너지먼트management 엑스퍼티즈expertise. ((2)인간중심자산-조직의 직원에 의해 구현되는 집단적 전문 기술능력으로 창조적으로 문제를 해결하는 능력, 리더십, 기업 및 경영기술 등을 총망라하는 개념). 에저케이션

Education 레벨level, 서터퍼케이션즈certifications, 자브job-스퍼시픽specific 날리지knowledge, 언드and 자브job 퍼포먼스performance 어빌리티즈abilities 아아are 렘퍼젠티티브representative 이그젠티블examples 어브of 휴먼human-센트릭centric 애셋스assets (교육수준, 자격증, 업무수행지식, 업무수행 능력 등이 인간중심자산의 대표적인 예이다). (쓰리3) 인텔렉추얼Intellectual 프라퍼티property 애셋스assets-엔컴퍼싱encompassing 노우know-하우how, 트레이드trade 시크릿스secrets, 카피라이트scopyrights, 패턴트스 patents, 베어리어스various 트레이드마아크스trademarks, 컴퓨터computer 소프트웨어software, 디자인design 라이트스rights, 언드and 칸퍼덴셜confidential 비즈너스business 인포메이션information. ((3) 지적소유자산-노하우, 기업비밀, 저작권, 특허 및 다양한 상표권, 컴퓨터 소프트웨어, 디자인권, 영업비밀 등이 포함된다). (포어4) 인프라스트럭처Infrastructure 애셋스assets-렘퍼젠티블representing 더the 파운데이션foundation 댓that 보우쓰both 메인테인즈maintains 언드and 스트렝스strengthens 디the 오어거너제이셔널organizational 스트럭처structure 바이by 시믈러슬리seamlessly 커넥팅connecting 임플로이이즈employees 언드and 비즈너스business 프라세스즈processes. 잇It 낫not 오운리only 서브즈serves 애즈as 어a 베이스basis 포어for 엔헨싱enhancing 아퍼레이셔널operational 이피션시efficiency 벳but 올소우also 크리에이트creates 어a 플랫폼platform 포어for 날리지knowledge 셰어링 sharing. ((4) 인프라자산-직원과 업무프로세스를 유기적으로 연결하여 조직체를 유지, 강화시키는 한편, 업무 효율을 높이는 토대가 될 뿐만 아니라 지식공유의 장을 마련하는 것으로 대변된다).

#### <케이스Case 일레븐포인트쓰리포어투원11.3.4-1> 애퀴지션Acquisition 언드and 유틸러제이션Utilization 어브of 휴먼Human 애셋스Assets <사례 11.3.4-1> (인적자산의 확보와 활용)

투To 리드lead 디the 오어거너제이션organization 프럼from 더the 포어프런트forefront, 잇it 이즈is 크루셜crucial 투to 빌드build 어a 크리에이티브creative 마이노리티minority, 위치which 이즈is 더the 휴먼human 애셋asset 어브of 디the 오어거너제이션organization. (선두의 자리에서 조직을 이끌어 가는 창조적 소수, 즉 조직의 인적자산을 구축해야 한다). 인In 퍼서넬personnel 매너지먼트management, 잇it 이즈is 임포터턴트important 투to 인커리지encourage 액티브active 파아티서페이션participation 인in 트레이닝training 프로우그람즈programs 바이by 어보이딩avoiding 더the 포어멀formal 칼큘레이션calculation 어브of 에저케이션education 스코어즈scores 인in 퍼포먼스performance 이밸류에이션즈evaluations. (인적관리에서 인사교과에 형식적으로 교육점수를 산정하지 말고 보다 능동적으로 피교육자가 교육프로그램에 참여할 수 있도록 유도해야 한다). 디The 업커밍upcoming 트웬티퍼스트21st 센처리century 이즈is 케릭터라즈characterized 바이by 인크리싱increasing 앰비규어티ambiguity 인in 코즈cause 언드and 이펙트effect, 그로우잉growing 언서턴티uncertainty 인in 퓨처future 프리딕션즈predictions, 언드and 디the 언더스탠딩understanding 댓that 예스터데이'yesterday's 트루쓰truth 캔can 비be 앤an 에어러error 터데이today. (다가올 21세기는 원인과 결과가 모호해지고, 미래 예측이 불투명해지며, 어제의 진리가 오늘은 오류로 변할 수 있다는 것이다). 텍널라지컬Technological 케이퍼빌리티즈capabilities 아아are 익스플로우딩exploding. (기술력이 폭발하고 있다). 디The 에어러era 어브of 앤an 인더비저월individual 노우잉knowing 에브리씽everything 해즈has 올레디already 패스트passed. (한 개인이 모든 것을 알 수 있는 시대는 이미 지나갔다).

잇It 이즈is 임포터턴트important 투to 크리에이트create 앤an 앳머스피어atmosphere 어브of 컬래버레이션collaboration 위썬within 팀즈teams 언드and 트랜스폼transform 뎀them 인투into 러닝learning 커뮤니티즈communities 웨어where 컬렉티브collective 인텔리전스intelligence 이즈is 하아너스트harnessed 투to 제너레이generate 시너지synergy. (팀으로 협업할 수 있는 분위기를 만들고, 그들의 지력을 모아 시너지를 내는 학습공동체로 변모시켜야 한다). 인In 릴레이션relation 투to 디스this, 원one 칸셉트concept 릴레이티드related 투to 러닝learning 오어거너제이션즈organizations 댓that 이즈is 워쓰worth 멘셔닝mentioning 이즈is 셰어드shared 러닝learning. (이와 관련하여 언급하고자 하는 학습조직의

개념이 공유학습이다). 포어For 더the 아웃컴즈outcomes 어브of 러닝learning 투to 트랜센드transcend 더the 렐므realm 어브of 로우컬라이즈localized 날리지knowledge 언드and 비be 트랜스폼드transformed 인투into 오어거너제이셔널organizational 날리지knowledge, 데이they 니드need 투to 비be 셰어드shared 언드and 디세미네이터드disseminated 어멈among 오어거너제이셔널organizational 멤버즈members 인in 텀즈terms 어브of 익스피어리언시즈experiences, 날리지knowledge, 빌리프스beliefs, 언드and 모어more. (학습의 결과가 국지적 지식의 영역에 머무르지 않고 조직의 지식으로 바뀌어 조직의 환경에 대한 대응으로 반영되기 위해서는 조직 구성원들간에 경험, 지식, 신념 등이 공유되고 확산되어야 한다).

퍼더모어Furthermore, 오어거너제이셔널organizational 멤버즈members 니드need 투to 오우버컴overcome 더the 텐던시tendency 어브of 비잉being 익스클루저네어리exclusionary 언드and 리지스턴트resistant 투to 이너베이션즈innovations 프럼from 어더other 디파르트먼트departments, 노운known 애즈as 더the 낫Not 인벤터드Invented 히어Here (에나이에이치NIH) 신드로움syndrome. (또한 조직의 구성원들은 타부서에 의한 혁신을 의도적으로 경시하고 수용하지 않으려는 배타주의적 성향, 즉 NIH(Not Invented Here)증상을 극복해야 한다). 더The 세미컨덕터semiconductor 컴퍼니company 텍서스Texas 인스트루먼트Instruments 이즈is 익스플로링exploring 애버누즈avenues 투to 셰어share 베스트best 프랙티시즈practices 오어거너제이션organization-와이드wide 쓰루through 어a 시스템system 콜드called 더the 조우너Jonah 네트워크Network. (미국의 반도체회사 Texas Instrument는 조나네트워크(Jonah Network)란 제도를 통해 사내의 베스트 프랙티스를 전사적으로 공유할 수 있는 방안을 모색 하고 있다). 인In 어디션addition, 리딩leading 컴퍼니즈companies 인in 사우스South 코어리아Korea 올소우also 임플러먼트implement 스페셜special 인센티브incentive 시스템즈systems 투to 업로오피리appropriately 리워드reward 날리지knowledge-셰링sharing 에퍼트스efforts. (또한 국내의 우수 기업체에서도 지식공유노력에 대해 적절한 보상을 할 수 있는 특별 인센티브제도를 시행하고 있다). 날리지Knowledge 댓that 이즈is 낫not 셰어드shared 호울즈holds 노우no 밸류value 에니모어anymore. (공유되어지지 않는 나홀로 지식은 이제 아무런 가치를 가지지 않는다). 날리지Knowledge 게인즈gains 잇스its 다이너미즘dynamism 오운리only 웬when 잇스its 인헤런트inherent 밸류value 이즈is 셰어드shared 언드and 레커그나이즈드recognized 바이by 어a 와이드wide 레인지range 어브of 피플people. (지식의 내재가치를 공유하고 많은 사람이 인지할 때만 비로소 그 지식은 활동성을 부여받게 된다). 액티베이트드Activated 날리지knowledge 플로우즈flows 인투into 누new 오어거너제이션즈organizations, 리딩leading 투to 더the 립러덕션reproduction 어브of 누new 날리지knowledge 언드and 크리에이팅creating 어a 셀프self-리인포어싱reinforcing 사이클cycle 위썬within 더the 오어거너제이션organization. (활동화된 지식은 새로운 조직에 흘러가고 다시 신지식으로 재생산되어 자신의 조직으로 선순환 되어진다).

웬When 오어거너제이셔널organizational 멤버즈members 셰어share 데어their 노우know-how, 익스피어리언시즈experiences, 언드and 인사잇스insights 원with 원one 어너더another, 더the 오어거너제이션organization 비컴즈becomes 케이퍼벌capable 어브of 컨티뉴어스continuous 디벨롭먼트development 언드and 그로우쓰growth. (조직 구성원이 서로가 가진 노하우, 경험, 체험을 공유할 때 비로써 그 조직은 지속적인 발전을 할 수 있게 되는 것이다).

더The 카머스Commerce बैंकBank 어브of 캐너더Canada 해즈has 어a 셀프self-디스커버리discovery 에저케이션education 프로우그램program 웨어where 임플로이이즈employees 아아are 임파워드empowered 투to 아이덴티파이identify 언드and 언더테이크undertake 데어their 오운own 태스크스tasks. (캐나다의 상업은행은 직원 스스로가 자신이 해야할 일을 찾아 행할 수 있는 자아발견 교육프로그램을 가지고 있다). 더The बैंकbank 프러바이즈provides 어a 체크리스트checklist 투to 어시스트assist 임플로이이즈employees 인in 아이덴티파이인identifying 데어their 오운own 에어리어즈areas 어브of 임프루브먼트improvement, 얼라우잉allowing 뎀them 투to 프로우엑티브리proactively 애드레스address 데어their 캠퍼틴시competency 갭스gaps. (이 은행은 직원이 자신의 부족분을 스스로 알아서 채울 수 있도록 도와주는 체크 리스트를 만들어 각자의 역량 갭(격차)을 자발적으로 줄이도록 권장한다).

In 파스터링fostering 어a 발런테어리voluntary 러닝learning 컬처culture, 잇it 이즈is 이센셜essential 투to 엠퍼사이즈emphasize 더the 디벨롭먼트development 어브of 티T-세업트shaped 프러페셔널즈professionals 후who 퍼제스possess 어a 브레드쓰breadth 어브of 날리지knowledge 언드and 스킬즈skills 역로스across 멀터펠multiple 도우메인즈domains. (자발성을 띤 교육풍토를 통해 강조해야 할 사항은 다방면의 견해를 지닌 T자형 인력개발이라고 할 수 있다). 오어거너제이션즈Organizations 슈드should 에임aim 투to 디벨롭develop 데어their 멤버즈members 애즈as 제너럴general 스페셜리스트스specialists. (조직의 구성원을 제너럴 스페셜리스트(general specialist)로 키울 수 있어야 한다). 로우터스Lotus, 어a 리나운드renowned 소프트웨어software 컴퍼니company 인in 더the 유나이티드United 스테이트스States, 이즈is 데더케이티드dedicated 투to 임파워잉empowering 잇스its 임플로이이즈employees 바이by 스트라이빙striving 투to 메이크make 이치each 인더비저월individual 더the 베스트best 버전version 어브of 뎀셀브즈themselves 인in 텀즈terms 어브of 데어their 케이퍼빌리티즈capabilities. (미국의 유수 소프트웨어 업체인 로터스는 개인의 역량을 증대시키기 위해 직원 각자를 '최고'로 만드는데 노력하고 있다). 더The 스코웁scope 어브of 임플로이이즈employees 익스텐즈extends 비안드beyond 이그지스팅existing 스태프staff 멤버즈members 언드and 인클루즈includes 누new 하여즈hires 언드and 퍼텐셜potential 캔더데잇scandidates 애즈as 웰well. (직원 범위는 기존 직원에 국한되지 않고 신입사원, 잠재사원까지 포함되어 있다). 임플로이이즈Employees 아아are 인커리지드encouraged 투to "리드read 애즈as 메니many 북스books 애즈as 파서벌possible," "유틸라이즈utilize 네트워크networks 투to 더the 풀러스트fullest," 언드and "스터디study 애즈as 머치much 애즈as 파서벌possible." (종업들이 '최대한 책을 많이 읽게 하고', '최대한 네트워크를 활용하게 하고', '최대한 공부하라'고 종용한다). 해빙Having 어a 브로드broad 퍼스펙티브perspective 언드and 디the 어빌리티ability 투to 뷰view 씽즈things 프럼from 앤an 인터그레이티드 integrated 스탠드포인트standpoint 이즈is 크루셜crucial 포어for 프리페링preparing 포어for 더the 퓨처future. (다방면의 안목을 가지고 사물을 통합적 시각에서 바라볼 수 있어야 미래를 대비할 수 있는 것이다). 웬When 원one 게인즈gains 앤an 언더스탠딩understanding 어브of 더the 태스크tasks 퍼폼드performed 바이by 카운터파트counterpart 오어거너제이션즈organizations 언드and 어콰이어즈acquires 날리지knowledge 닛not 오온리only 어바우트about 시밀러similar 인더스트리즈industries 벳but 올소우also 릴레이티드related 인더스트리즈industries, 더the 유틸러제이션utilization 어브of 이그지스팅existing 날리지knowledge 인크리시즈increases 엑스포우�셜리exponentially, 리딩leading 투to 디the 이머전스emergence 어브of 누new 시너지즈synergies. (상대방 조직의 업무를 이해하고 동종업체뿐 아니라 관련업체에 관한 지식까지도 습득하게 되면 기존 지식의 활용도는 배가 되고 새로운 시너지가 발생한다). 잇It 이즈is 올소우also 이센셜essential 투to 디벨롭develop 어a 날리지knowledge 맵map 인in 릴레이션relation 투to 에저케이션education. (교육과 관련해서 지식 지도(knowledge map)도 작성해야 한다).

디The 얼터밋ultimate 고울goal 어브of 휴먼human 리소어스resource 매너지먼트management 오어or 퍼서넬personnel 매너지먼트management 이즈is 디the 이펙티브effective 유틸러제이션utilization 언드and 앨러케이션allocation 어브of 더the 휴먼human 리소어스resources 퍼제스트possessed 바이by 원'즈one's 오어거너제이션organization. (인적자원관리 혹은 인사관리의 궁극적인 목표는 자신의 조직이 보유한 인적 자원의 효과적인 활용과 배분이다). 와일While 잇it 이즈is 임포어턴트important 포어for 임플로이이즈employees 투to 익셀excel 인in 이치each 어사인드assigned 태스크task, 크리에이팅creating 앤an 인바이런먼트environment 뎃that 엘러베이트selevates 디the 오우버롤overall 퍼포어먼스performance 어브of 더the 컴퍼니company 이즈is 이빈even 모어more 크루셜crucial. (직원이 맡은 업무 하나 하나를 훌륭히 수행 하는 것도 중요하지만 기업의 성취도를 높일 수 있도록 장을 만들어 주는 것은 더욱 중요하다). 지이'즈GE's 타운Town 미팅즈Meetings 이머지emerge 애즈as 앤an 이그잼펠example 어브of 서치such 프랙티시즈practices. (GE의 타운 미팅이 이러한 사례로 등장한다). 지이'즈GE's 타운Town 미팅즈Meetings 에임aim 투to 인발브involve 모어more 피플people 인in 프러바이딩providing 엑셀

런트excellent 아이디어ideas 애즈as 앤an 이펙티브effective 웨이way 투to 아이덴티파이identify 언드and 애드레스address 이슈issues, 얼터머틀리ultimately 엔핸싱enhancing 프라블럼problem-살빙solving 케이퍼빌리티즈capabilities. (GE의 탁운 미팅은 문제점을 파악하고 해결하는 데에 큰 효과를 발휘할 수 있는 방법으로 더 많은 사람이 더 탁월한 아이디어를 제공하게 하는 것을 목표로 하고 있다).

더The 밸런스트Balanced 스코어카드Scorecard (비에스시BSC) 업로우치approach 엠퍼사이지즈emphasizes 풀리fully 유틸라이징utilizing 임플로이이즈'employees' 크리에이티브creativity 언드and 임플러멘팅implementing 업로오퍼리엇appropriate 리워드즈rewards. (직원의 창의력을 십분 활용하고 이에 대해 적절한 보상을 실시하자는 BSC(Balanced Score Card)기법도 직원의 능력을 제대로 평가하여 보상하고), 잇It 이즈is 어a 하일리highly 플렉서블flexible 퍼포어먼스performance 앨러케이션allocation 시스템system 댓that 이밸류에이트스evaluates 언드and 리워드즈rewards 임플로이이즈'employees' 어빌리티즈abilities 이펙티브리effectively, 얼라우잉allowing 인더비저월즈individuals 투to 비쥬얼리visually 트랙track 데어their 어치브먼트스achievements. (각자의 성과를 눈으로 확인시켜주는 매우 유연한 성과배분 제도이다). 인In 더the 트웬티퍼스트21st 센처리century, 매너지먼트management 리발브즈revolves 어라운드around 더the 크루셜crucial 애스펙트aspect 어브of 날리지knowledge-베이스트based 휴먼human 리소어스resource 매너지먼트management. (21세기의 경영은 지식경영 바탕의 인적자원 관리가 중요하다). 에퍼트스Efforts 투to 맥서마이즈maximize 보우쓰both 휴메인너스humaneness 언드and 시스템system 이피션시efficiency 아아are 익스펙터드expected 투to 컨티뉴continue 애즈as 앤an 안고우잉ongoing 인데버endeavor. (가장 인간적이면서도 시스템의 효율을 극대화시키려는 노력은 계속될 것으로 보인다). 러닝Learning 오어거너제이션즈organizations 인in 더the 크리에이티브creative 인더스트리industry 해브have 더the 팔로우잉following 애드밴티지즈advantages. (작품업의 학습조직은 다음과 같은 장점이 있다).

퍼스트리Firstly, 러닝learning 오어거너제이션즈organizations 어치브achieve 임프루브먼트improvement 인in 오어거너제이션즈organizational 퍼포어먼스performance 베이스트based 안on 더the 러닝learning 어브of 크리에이티브creative 워크스works. (첫째, 학습조직은 작품 학습을 바탕으로 조직의 성취도 개선을 이룩한다). 러닝Learning 오어거너제이션즈organizations 슈드should 낫not 오운리only 엘러베이트elevate 인더비저월individual 러닝learning 벳but 올소우also 컨트리뷰트contribute 투to 임프루빙improving 디the 오우버를overall 퍼포어먼스performance 어브of 더the 컴퍼니company. (학습조직은 개인의 학습을 조직의 학습으로 승화시키면서도 기업의 성취도 개선에 공헌할 수 있어야 한다). 데어포어Therefore, 와일while 스쿨즈schools 어시스트assist 스투던트스'students' 러닝learning, 투to 더렉틀리directly 링크link 잇it 투to 더the 스쿨'school's 퍼포어먼스performance, 아퍼레이팅operating 어a 러닝learning 오어거너제이션organization 쓰루through 어a 크리에이티브Creative 안트러프러너쉽Entrepreneurship 센터Center 댓that 파스터즈fosters 벤처venture 컴퍼니즈companies 캔can 비be 앤an 이펙티브effective 업로우치approach. (따라서 학교는 학생의 학습을 도와주지만 그것이 바로 학교의 성취도에 연계시키기 위해서는 작품 창업보유 센터에서 벤처기업을 육성하는 방식으로 학습조직을 운영할 수 있다).

세컨들리Secondly, 어a 러닝learning 오어거너제이션organization 이즈is 앤an 오어거너제이션organization 댓that 파스터즈fosters 크리에이티브creativity 언드and 어댑터빌리티adaptability 인in 더the 크리에이션creation 어브of 크리에이티브creative 워크스works (둘째, 학습조직은 작품의 창의성과 적응성을 위한 조직이다). 잇It 칸스턴틀리generates 제너레일스constantly 더the 디자여desire 포어for 임플로이이즈employees 투to 런learn 언드and 익스팬즈expands 더the 렐므realm 어브of 크리에이티브creative 씽킹thinking. (직원들이 학습하고자 하는 욕구를 끊임없이 창출시키며, 창의적 사고영역을 확장시킨다).

써들리Thirdly, 어a 러닝learning 오어거너제이션organization 이즈is 앤an 오어거너제이션organization 댓that 릴렌틀러슬리relentlessly 퍼수즈pursues 러닝learning 투to 어댑트adapt 투to 더the 래퍼들리rapidly 체인징changing 익스터널external 인바이런먼트environment 언드and 맥서마이즈maximize 디the 오어거너제이션'organization's 인터널



internal 그로우쓰growth 케이퍼빌리티capability. (셋째, 학습조직은 격변하는 외부환경에 대처하고 조직의 내적 성장 능력을 극대화하기 위하여 끊임없이 학습을 추구하는 조직이다). 투 To 이펙티브리effectively 리스판드respond 투to 체인저즈changes 인in 디the 익스터널 external 인바이런먼트environment, 올all 멤버즈members 어브of 디the 오어거너제이션 organization 니드need 투to 칸스턴틀리constantly 크리에잇create, 어콰이어acquire, 언드 and 디세머네이트disseminate 누new 날리지knowledge, 언드and 쓰루through 디즈these 액티비티즈activities, 프러두스produce 탠저블tangible 아웃컴즈outcomes 애즈as 어a 리절트result 어브of 데어their 컨시스턴트consistent 에퍼트스efforts. (외부환경의 변화에 올바르게 대응하기 위해서는 조직의 모든 구성원들이 끊임없이 새로운 지식을 창조-습득-전파하고 이러한 활동 속에서 일정한 노력의 결과를 산출해내야 한다). 컨티뉴어스Continuous 액티비티즈 activities 어브of 크리티컬critical 애널리시스analysis 언드and 리플렉션reflection 아아are 네서세어리necessary 투to 애드레스address 더the 커런트current 챌린지즈challenges 어브 of 디the 오어거너제이션organization, 애즈as 웰well 애즈as 투to 시스템매티클리 systematically 이스태블리쉬establish 퓨처future 비전vision 언드and 매너지먼트 management 스트래티지즈strategies. (이에 대한 비판적 분석과 성찰을 통해 조직의 당면문제를 해결하거나 미래의 비전과 경영전략을 체계적으로 정립하는 끊임없는 활동이 이루어져야 한다).

포어쓰Fourth, 어a 러닝learning 오어거너제이션organization 파스터즈fosters 더the 러닝 learning 액티비티즈activities 어브of 올all 오어거너제이션organizational 멤버즈members, 데어바이thereby 컨티뉴어슬리continuously 프러모우팅promoting 펀더멘털fundamental 체인저즈changes 쓰루아웃throughout 디the 오어거너제이션organization. (넷째, 학습조직은 모든 조직 구성원들의 학습활동을 촉진 시킴으로서 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직이다). 하우에버However, 인in 어a 러닝learning 오어거너제이션 organization, 인더비저월individual 러닝learning 이즈is 어a 네서세어리necessary 컨디션 condition 벳but 낫not 어a 서피션트sufficient 원one. (그러나 학습조직에서는 개인의 학습이 필요조건이지만 충분조건은 아니므로) 데어포어Therefore, 잇it 이즈is 코루설crucial 투to 이스태블리쉬establish 클리어clear 언드and 스트럭처드structured 채널즈channels 어브of 커뮤니케이션communication 투to 인슈어ensure 댓that 인더비저월individual 러닝learning 언드and 디벨롭먼트development 아아are 커넥티드connected 투to 더the 러닝learning 언드 and 디벨롭먼트development 어브of 디the 오어거너제이션organizational. (개인의 학습과 발전이 조직의 학습과 발전으로 연결될 수 있도록 명확하고 구조적인 의사소통 채널을 구축해야 한다).

피프쓰Fifth, 어a 러닝learning 오어거너제이션organization 이즈is 어덱트adept 앳at 트랜슬레이팅translating 제너레이터드generated 아이디어즈ideas 언드and 인사잇스insights 쓰루 through 러닝learning 인투into 액셔널러블actionable 비헤이브여즈behaviors 댓that 캔can 비 be 업라이드applied 투to 워work. (다섯째, 학습조직은 학습을 통하여 창출된 아이디어와 통찰력이 업무에 반영될 수 있도록 행동을 변화 시키는데 능숙한 조직이다).

식스쓰Sixth, 어a 러닝learning 오어거너제이션organization 퍼실리테이트sfacilitates 컬렉티브 collective 에퍼트스efforts 어브of 잇스its 임플로이이즈employees 투to 컬래버레이티브리 collaboratively 컴플릿complete 프라젝트스projects. (여섯째, 학습조직은 다수의 직원들이 조직적으로 작품을 완성토록 해준다).

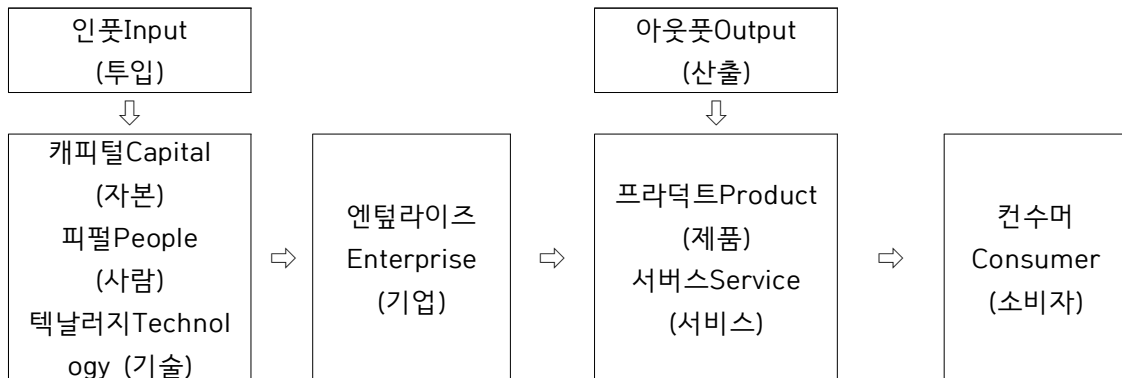
## 11.4 캐피털Capital 매너지먼트Management 인in 어카운팅Accounting (자본 관리의 회계)

### 11.4.1 어카운팅Accounting (회계)

구드Good 캐피털capital 이즈is 러퍼드referred 투to 애즈as 더the 머니money 유즈드used 투to 모우벌라이즈mobilize 엑셀런트excellent 임플로이이즈employees 언드and 프러바이드provide 설루션즈solutions 투to 더the 컨선즈concerns 어브of 더the 피플people. (좋은 사람이 좋은 직원을 동원해서 민중의 고민을 해결하는 상품을 제공하는데 쓰이는 돈을 좋은 자본 이라고 한다). 인In 어더other 워즈words, 위we 캔can 컨시더consider 구드good 캐피털capital 애즈as 더the 머니money 인베스터드invested 인in 에네이벌링enabling 구드good 피플people 투to 두do 구드good 워크work. (즉 좋은 사람이 좋은 일을 하는데 쓰는 돈을 좋은 자본 이라 할 수 있다). 웬When 구드good 캐피털capital 런즈runs 아웃out, 잇it 비컴즈becomes 임파서블impossible 투to 오퍼offer 구드good 프라덕트스products. 데어포어Therefore, 잇it 이즈is 임포어턴트important 투to 매너지manage 잇it 웰well. (좋은 자본이 바닥 났을 땐 좋은 상품을 제공할 수 없게 되므로 이를 잘 관리해야 한다). 투To 인슈어ensure 댓that 구드good 캐피털capital 더전'tdoesn't 런run 아웃out, 잇it 이즈is 임포어턴트important 투to 차이지charge 커스터머즈customers 어a 페어fair 프라이스price 인in 익스체인지exchange 포어for 오퍼링offering 구드good 프라덕트스products. (좋은 자본이 바닥 나지 않도록 하기 위해서는 좋은 상품을 제공하는 대가로 적정 가격을 손님한테 받아야 한다). 디스This 이즈is 러퍼드referred 투to 애즈as 어a 구드good 딜deal 오어or 어a 페어fair 트랜잭션transaction. (이를 좋은 거래라 한다). 투To 메인테인maintain 구드good 딜즈deals, 이펙티브effective 캐피털capital 매너지먼트management 이즈is 네서세어리necessary. (좋은 거래를 유지하기 위해서는 이의 자본관리 가 필요하다).

포어For 캐피털capital 매너지먼트management, 데어there 이즈is 어카운팅accounting, 위치which 프러바이즈provides 트랜스페런트transparent 언드and 사이언티픽scientific 텍닉스techniques. (자본관리 를 위해서는 투명하고 과학적인 기법으로 회계(Accounting)가 있다). 디The 엔티티즈entities 인발브드involved 인in 에커나믹economic 액티비티즈activities, 서치such 애즈as 하우스홀즈households, 비즈너스즈businesses, 오어거너제이션즈organizations, 언드and 거번먼트스governments, 캔can 비be 컨시더드considered 애즈as 서브젝트스subjects 어브of 어카운팅accounting. (회계의 주체는 경제활동 을 맡고 있는 단위인 가계, 기업, 단체 및 정부를 들 수 있다). 하우스홀즈Households 킵keep 레커즈records 어브of 데어their 인컴income 언드and 익스펜스즈expenses, 언드and 데이they 인게이지engage 인in 어카운팅accounting 바이by 플래닝planning 데어their 퓨처future 피낸스즈finances. (가계는 가정생활 에 따르는 수입과 지출을 기록하며 앞으로의 자금계획 을 세우는 식으로 회계를 행하며) 시멀러리Similarly, 오어거너제이션즈organizations 언드and 거번먼트스governments 올소우also 매너지manage 데어their 피낸스즈finances 쓰루through 버지팅budgeting 언드and 파이낸셜financial 스테이트먼트스statements, 위치which 인발브involve 러코어딩recording 언드and 프라세싱processing 인컴income 언드and 익스펜스즈expenses (단체 및 정부 역시 수입과 지출에 대해서 예산과 결산 등을 통해서 회계처리 를 하고 있다). 어명Among 뎀them, 잇it 캔can 비be 세드said 댓that 코어퍼레이션즈corporations, 위치which 플레이play 어a 센트럴central 로울role 인in 어a 마야켓market 이카너미economy, 아아are 더the 모우스트most 임포어턴트important 서브젝트subject 어브of 어카운팅accounting. (이중에서도 시장경제 의 중심을 맡고 있는 기업이 가장 중요한 회계의 주체라고 할 수 있다). 코어퍼레이션즈Corporations, 애즈as 에커나믹economic 엔티티즈entities, 플레이play 어a 크루셜crucial 로울role 인in 캐피털리즘capitalism 바이by 컴바이닝combining 팩터즈factors 어브of 프러덕션production 서치such 애즈as 캐피털capital, 레이버labor, 언드and 텍날리지technology 투to 프러두스produce 구즈goods 언드and 서버서즈services 댓that 아아are 이센셜essential 투to 아우어our 라이브즈lives. (기업은 자본, 노동, 기술과 같은 생산의 요소를 투입하여 우리의 생활에 필요한 제품이나 서비스를 생산하는 경제 단위로서 자본주의 의 핵심적 역할을 맡고 있다). 더The 팔로우잉following 아아are 더the 로

roles of core corporations. (다음은 기업의 역할이다).

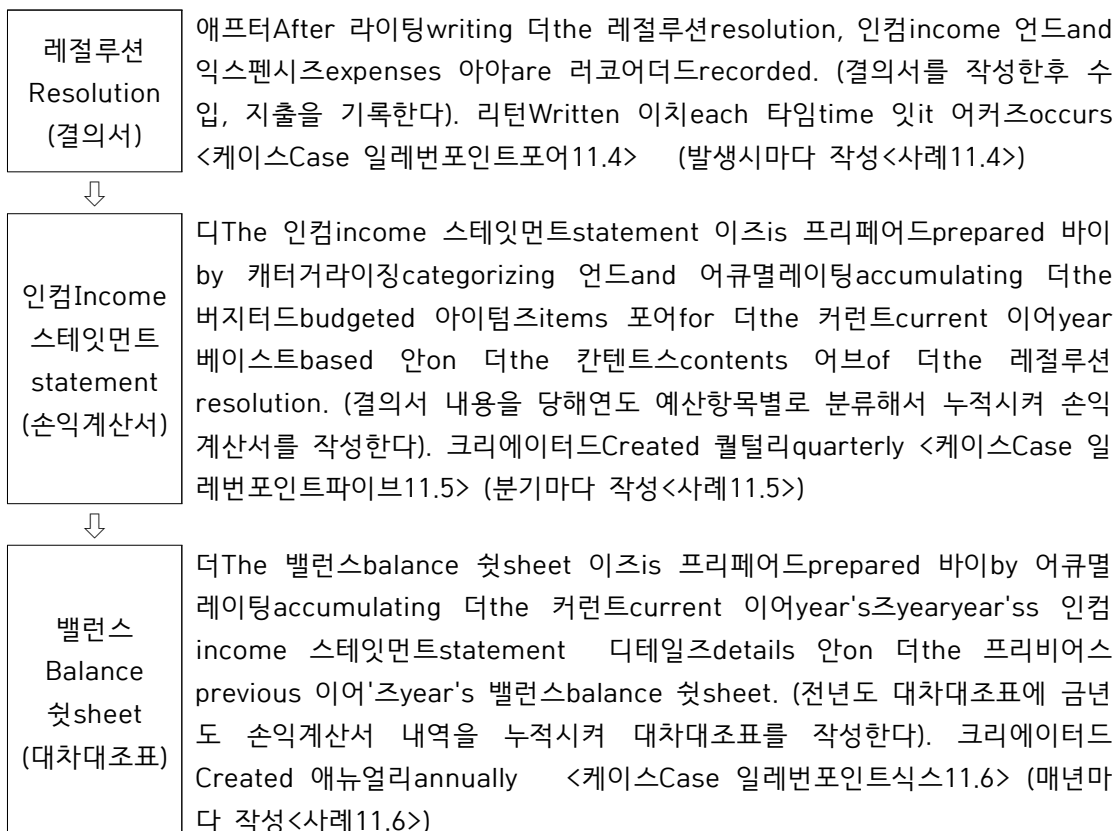


Typically, businesses engage in purchasing raw materials, utilizing labor, and producing goods or services, followed by sales activities to sell them. (통상적으로 기업에서 는 원재료 를 구입하고 노동력을 투입하여 제품이나 서비스 를 생산한 후 이를 판매하는 영업활동을 한다). At this point, there is always a change in assets, namely the flow of money. (이때 반드시 재산의 변동, 즉 돈의 흐름이 뒤따르게 된다). In accounting, such changes in assets are referred to as changes in the financial position or financial changes. (회계 에는 이와 같은 재산의 변동을 재무상태 의 변동이라고 한다). In order to track and record changes in assets, businesses need to have an accounting system in place that captures and records these changes in monetary terms, allowing for the calculation of changes in the financial position or financial changes. (기업에서는 재산의 변동이 있으면 이를 확인해서 화폐금액 으로 기록하여 재무상태의 변동을 계산하는 회계시스템을 갖추어야 한다). The process of identifying and measuring changes in the financial position and recording them in monetary amounts is referred to as the recognition and measurement process of the accounting system. (재무상태 의 변동을 확인해서 화폐금액 으로 기록하는 기능을 회계시스템 의 인식 및 측정과정 이라고 한다). Recognizing and measuring changes in assets in terms of monetary amounts is a unique role specific to the accounting system. (재산의 변동을 화폐금액으로 인식하고 측정하는 것은 회계시스템만이 갖는 독특한 역할이라고 할 수 있다).

#### 11.4.2 파이낸셜Financial 퍼지션position (재무상태)

In accounting, the financial position refers to the current state of an entity's assets and liabilities. (재산 또는 재물이 현재 어떻게 되어 있는가 하는 것을 회계에서 는 재무상태라고 한다). For example, if someone named "A" is asked about their financial position, they may

may 스테이트state 더the 토우털total 어마운트amount 어브of 데어their 애셋스assets 애즈as 원헌드러드100 밀런million 원won. (예를 들어, 갑 이라는 사람이 재산이 얼마인가 하고 물으면 총액으로 1억원이라고 할 수도 있다). 하우에버However, 이프if 데이they 해브have 어a 뱅크bank 로운loan 어브of 씨디30 밀런million 원won, 어a 모어more 애크여엇accurate 렉퍼젠테이션representation 어브of 데어their 넷net 워쓰worth 워드would 비be 세븐티70 밀런million 원won. (하지만 그중에 은행대출금 이 3천만원 있을 경우 순수한 그의 재산은 7천만원 이라고 하는 것이 더 정확한 표현일 것이다). 인In 어카운팅accounting 텀즈terms, 더the 토우털total 애셋asset 어브of 원헌드러드100 밀런million 원won 워드would 비be 러코어더드recorded 애즈as 애셋스assets 어브of 원헌드러드100 밀런million 원won. 더The 뱅크bank 로운loan 어브of 씨디30 밀런million 원won 워드would 비be 러코어더드recorded 애즈as 라이어빌리티즈liabilities 어브of 씨디30 밀런million 원won. 더The 넷net 워쓰worth 어브of 세븐티70 밀런million 원won 워드would 비be 러코어더드recorded 애즈as 에퀴티equity 오어or 캐피털capital 어브of 세븐티70 밀런million 원won. (이를 회계적으로 표현 하는 경우에는 총재산 1억원을 자산이 1억원이라고 표시하고, 은행대출금 3천만원은 부채가 3천만원 있다고 하며, 그의 순수한 재산 7천만원은 자본이 7천만원이라고 표시하게 된다). 인In 어카운팅accounting, 더the 파이낸셜financial 스테이트먼트statement 뎃that 렉퍼젠텔s represents 더the 스태터스status 어브of 애셋스assets, 라이어빌리티즈liabilities, 언드and 에퀴티equity, 올소우also 노운known 애즈as 캐피털capital, 이즈is 콜드called 더the 밸런스balance 썻sheet 오어or 스테이트먼트statement 어브of 파이낸셜financial 퍼지션position (회계에서는 재산의 상태, 즉 재무상태를 표시하는 보고서를 재무상태표 또는 대차대조표라고 부른다). 더The 프로세스process 어브of 프리페어링preparing 어a 밸런스balance 썻sheet 티 피클리typically 인발브즈involves 더the 팔로우잉following 스텝steps. (대차대조표가 작성 되는 과정은 다음과 같다).



<케이스Case 일레븐포인트포어11.4> 샘플Sample 레절루션Resolution <사례11.4> 결의서 건  
본

창업회사명( 예 : 웹 소프트 )

지출  
수입

## 결 의 서

---

담당	사장		

1. 작성부서 : \_\_\_\_\_ 작성자 : \_\_\_\_\_
2. 금 액 : 원금 \_\_\_\_\_ 원정(₩ \_\_\_\_\_ )
3. 내 역:

내 용	금 액
4. 계좌번호 ( \_\_\_\_\_ )은행: \_\_\_\_\_ 예금주: \_\_\_\_\_
5. 영수확인 :      년      월      일      영수자: \_\_\_\_\_ (인)

### 11.5 인컴Income 스테이트먼트Statement (손익계산서)

어A 컴퍼니company 제너레이스generates 인컴income 쓰루through 잇스its 데이day-투to-데이day 비즈니스business 아퍼레이션즈operations 언드and 인시덴털incidental 매너지먼트management 액티비티즈activities. (회사는 일상적인 영업활동 이나 부수적인 경영활동 등을 수행함 으로서 손익을 발생 시키게 되는데), 디The 인컴Income 스테이트먼트Statement 이즈is 어a 파이낸셜financial 스테이트먼트statement 댓that 랩러젠티스represents 더the 파이낸셜financial 퍼포먼스performance 어브of 어a 컴퍼니company 오우버over 어a 스페시픽specific 피어리어드period 어브of 타임time. (손익계산서(Income Statement)는 일정기간 동안 기업의 경영성과를 나타내 주는 재무제표 이다).

디The 인컴Income 스테이트먼트Statement 서머라이즈summarizes 더the 파이낸셜financial 퍼포먼스performance 어브of 어a 컴퍼니company 인in 텀즈terms 어브of 레비뉴revenue, 익스펜시즈expenses, 언드and 넷net 인컴income. (손익계산서는 경영성과를 다음과 같이 수익, 비용 및 순이익의 형태로 요약한다).

레버뉴Revenue - 카스트Cost = 넷Net 프라핏Profit  
(수익 - 비용 = 순이익)



<이그잼플Example 일레번포인트파이브11.5> 스탠더드Standard 포어맷Format 어브of 인컴Income 스테이트먼트Statement <사례11.5> 손익계산서의 표준양식

<div style="text-align: center;"> <b>손익계산서(요약계정식)</b>                      제 10기 2000년 1월 1일부터                      제 10기 2000년 12월 31까지                 </div> <div style="text-align: right;">[단위 : 천원]</div>		
MBWeb방송(주)		
과 목	제 10기(당기)	제 9기(전기)
I. 매출액 II. 매출원가 III. 매출총이익 IV. 판매비와 관리비 1. 급여 2. 감가상각비 3. 광고선전비 4. 대손상각비 V. 영업이익 VI. 영업외수익 1. 이자 수익 2. 배당금수익 VII. 영업외비용 1. 이자 비용 VIII. 경상이익 IX. 특별이익 1. 보험차익 X. 특별손실 1. 재해손실 XI. 법인세비용차감전순이익 XII. 법인세 XIII. 당기순이익		

### 11.6 밸런스Balance 썬Sheet (대차대조표)

어A 밸런스Balance 썬Sheet 이즈is 어a 파이낸셜financial 스테이트먼트statement 뎃that 프리바이즈provides 인포어메이션information 어바우트about 더the 파이낸셜financial 퍼지션 position 어브of 어a 컴퍼니company 앳at 어a 스페시픽specific 포인트point 인in 타임time, 인클루딩including 잇스its 애셋스assets, 라이어빌리티즈liabilities, 언드and 에퀴티equity. (대차대조표(Balance Sheet)는 일정시점에 있어서 그 기업의 재무 상태인 자산과 부채 및 자본에 관한 정보를 제공하는 재무보고서이다). 더The 밸런스Balance 썬Sheet 팔로우즈follows 더the 세임same 베이식basic 스트럭처structure 애즈as 어카운팅accounting 이퀘전즈equations 언드and 포어머러즈formulas. (대차대조표는 회계등 식과 동일한 기본 골격을 갖추고 있다). 디The 어카운트account 이퀘전equation 어브of 더the 밸런스Balance 썬Sheet 이즈is 러코어더드recorded 바이by 플레이싱placing 애셋스assets 안on 더the 레프트left 사이드side 언드and 라이어빌리티즈liabilities 언드and 에퀴티equity 안on 더the 라이트right

사이드side, 원with 더the 센터center 서빙serving 애즈as 더the 밸런싱balancing 포인트point. (대차 대조표의 계정식은 중앙을 중심으로 좌측에는 자산을, 우측에는 부채와 자본을 기록하는 방법이다).

앤An 이그잼플Example 어브of 어a 밸런스Balance 시트Sheet <대차대조표의 예시>

데빗Debit(빚)	크레딧Credit(신용)
애셋스Assets-원 한드러드100 밀런million 원won (자산-1억원)	라이어빌리티즈Liabilities- 마이너스minus 써디30 밀런million 원won (부채-3천만원) 에퀴티Equity - 세번티70 밀런million 원won (자본-7천만원)
애셋스Assets = 라이어빌리티즈Liabilities + 에퀴티Equity (자산 = 부채 + 자본)	

<이그잼플Example 일레븐포인트식스11.6> 밸런스Balance 시트Sheet (서머리Summary 어카운트Account 이퀄전Equation) <사례11.6> 대차대조표 (요약계정식)

웹 소프트웨어 차변 제10기 2000년 11월 30일 현재 대변 [단위 : 천원]

자 산	금 액	부 채, 자본	금 액
<b>자 산</b> <b>I. 유동자산</b> 1. 현금 및 현금등가물 2. 단기금융상품 3. 유가증권 4. 매출 채권 5. 재고자산 <b>II. 고정자산</b> (1) 투자자산 1. 장기금융상품 2. 투자유가증권 3. 장기대여금 (2) 유형자산 1. 토지 2. 건물 3. 시설중인 자산 (3) 무형자산 1. 산업재산권 2. 영업권 <b>자산 총계</b>		<b>부 채</b> <b>I. 유동부채</b> 1. 매입채무 2. 단기차입금 <b>II. 고정부채</b> 1. 사채 2. 장기차입금 <b>부채총계</b>  <b>자 본</b> <b>I. 자본금</b> <b>II. 자본잉여금</b> <b>III. 이익잉여금</b> 1. 이익준비금 2. 기타적립금 3. 이월이익잉여금 <b>IV. 자본조정</b> <b>자본총계</b> <b>부채와 자본총계</b>	

### 11.7 캐피탈Capital 레이징raising 인in 더the 스탁stock 마아켓market (주식시장에서 자본 조달)

카스닥KOSDAQ 이즈is 앤an 오우버over-더the-카운터counter 스탁stock 마아켓market 아퍼레이터드operated 바이by 더the 코어리어Korea 익스체인지Exchange, 위치which 와즈was 이스태블리쉬트established 원with 레퍼런스reference 투to 더the 유에스U.S. 내즈닥NASDAQ 마아켓market, 원with 디the 에임aim 어브of 서포터팅supporting 더렉트direct 펀드레이싱fundraising 포어for 프라머싱promising 벤처venture 컴퍼니즈companies 언드and 스몰small 언드and 미디엄medium-사이즈드sized 엔터라이지즈enterprises. (코스닥(KOSDAQ) 시장은 증권거래소 에서 운영하는 장외주식 거래시장 으로 유망 벤처기업 및 중소기업의 직접자금 조달을 지원하기 위해 미국의 나스닥 을 참조하여 탄생 시켰다).

더The 코어리어Korea 시큐리티즈Securities 딜러즈Dealers 어소우시에이션Association 언드and 시큐리티즈securities 펌즈firms 이스태블리쉬트established 카스닥KOSDAQ 스탁Stock 마아켓Market 컴퍼니Company, 리미터드Ltd, 위치which 핸들즈handles 태스크스tasks 서치such 애즈as 레지스트레이션registration, 디스클로저disclosure, 이너미디어어리intermediary 포어for 시큐리티즈securities 트레이딩trading, 오어더order 리셉션reception, 언드and 프라이스price 디세머네이션dissemination. (증권업 협회 와 증권사들이 만든 코스닥 증권시장(주)이 등록, 공시, 매매거래 중개, 호가접수, 시세공표등의 업무를 처리한다). 더The 카스닥KOSDAQ 마아켓market 프러바이즈provides 리퀴더티liquidity 투to 디the 이슈드issued 스탁stocks 어브of 프라머싱promising 벤처ventures 언드and 스몰small 언드and 미디엄medium-사이즈드sized 엔터라이지즈enterprises, 와일while 올소우also 서포터팅supporting 더렉트direct 펀드레이싱fundraising 쓰루through 퍼블릭public 오퍼링즈offerings. (코스닥 시장 은 유망벤처, 중소기업 등의 발행주식 에 대하여 주식의 환금성을 부여하는 한편, 공모를 통하여 직접금융 을 조달할 수 있도록 지원하는 기능을 지닌다). 프럼From 앤an 인베스터'zinvestor's 퍼스펙티브perspective, 잇it 오퍼즈offers 어a 누new 인베스먼트investment 비이컬vehicle 바이by 에네이벌링enabling 더the 트레이딩trading 어브of 셰어즈shares 어브of 언리스티드unlisted 프라머싱promising 컴퍼니즈companies 인in 어디션addition 투to 디the 이그지스팅existing 리스터드listed 스탁stocks. (투자자 의입장 에서는 기존의 상장주식 외에 비상장 유망기업 의 주식을 거래할 수 있는 새로운 투자수단 을 제공 한다). 프럼From 더the 퍼스펙티브perspective 어브of 벤처venture 캐피탈capital, 데이they 낫not 오운리only 해브have 디the 아퍼투너티opportunity 투to 리쿱recoup 데어their 인베스먼트investment 인in 벤처venture 컴퍼니즈companies 벳but 올소우also 게인gain 액세스access 투to 민즈means 포어for 아이덴티파이잉identifying 언드and 서포터팅supporting 누new 프라머싱promising 엔터라이지즈enterprises 바이by 제너레이팅generating 펀즈funds. (벤처캐피탈 의 입장 에서는 벤처기업 에 투자한 자금을 회수함 과 아울러 새로운 유망기업 을 발굴하고 지원할 자금을 조성할 수단을 제공받게 된다).

디The 아퍼레이션operation 언드and 매너지먼트management 시스템system 어브of 더the 카스닥KOSDAQ 마아켓market 캔can 비be 서머라즈드summarized 인in 더the 팔로우잉following 테이블table. (코스닥 시장의 운영 및 관리체계의 내용은 다음의 표와 같다).

미너스트리Ministry 어브of 파이낸스Finance 언드and 이카너미Economy (재정경제부)	팔러시Policy 포어메이션formulation 언드and 업루벌approval 어브of 레귤레이션regulations 릴레이티드related 투to 더the 카스닥KOSDAQ 마아켓market (코스닥 시장에 대한 정책수립 및 코스닥 시장관련 규정 승인)
파이낸셜Financial 서버서즈Services	레귤레이션Regulation 어브of 디the 이슈언스issuance 마아켓 market 언드and 생크션즈sanctions 어겐스트against 언페어

커미션Commission (금융감독위원회)	unfair 트레이딩trading 프랙티스practices (발행시장 규제 및 불공정매매 제재)
코어리어Korea 시큐리티즈Securities 딜러즈Dealers 어소우시에이션Associ- ation (증권업협회)	마아켓Market 매너지먼트management, 트레이드trade 매너지먼트management, 코어퍼러트corporate 디스클로우저disclosure, 언드and 생크션sanctions 포어for 폴스false 디스클로우저disclosures (시장관리, 매매관리, 기업공시 및 불성실 공시제재)
카스닥KOSDAQ 커미티Committee (코스닥위원회)	업루벌Approval 어브of 카스닥KOSDAQ 마아켓market 리스팅listing 언드and 딜리스팅delisting (코스닥시장 등록, 등록 취소 승인)
카스닥KOSDAQ 시큐리티즈Securities 컴퍼니Company 리머터드Ltd. (코스닥증권(주))	인터미디에이션Intermediation 어브of 트레이드trade 액서큐션execution, 오어더order 리셉션reception, 언드and 프라이스price 디세머네이션dissemination (매매체결의 중개, 호가접수 및 시세공표)

#### 베너핏스Benefits 어브of 카스닥KOSDAQ 리스팅listing 인클루드Include (코스닥 등록의 혜택)

더The 모우스트most 서그니피컨트significant 베너핏스benefits 어브of 카스닥KOSDAQ 리스팅listing 인클루드include 디the 인크리스트increased 어빌리티ability 투to 레이즈raise 펀즈funds 언드and 액세스access 베어리어스various 텍스tax 인센티브즈incentives 언드and 서포어트support. (코스닥 등록으로 얻을 수 있는 가장 큰 혜택은 자금 조달 능력이 증대 된다는 점과 각종 세제 지원을 얻을 수 있다는 점이다). 인In 어디션addition, 카스닥KOSDAQ 리스팅listing 캔can 올소우also 프러바이드provide 어더other 베너핏스benefits 서치such 애즈as 엔한스트enhanced 코어퍼러트corporate 브랜딩branding 언드and 크레더빌리티credibility, 애즈as 웰well 애즈as 디the 아퍼투너티opportunity 투to 비be 리스팅listed 안on 더the 스탁stock 익스체인지exchange, 위치which 오퍼offers 베어리어스various 애드밴티지advantages. (그 외에도 기업 홍보 효과 및 공신력 제고, 증권거래소 상장 등에서 여타의 혜택을 얻을 수 있다).

#### 더The 카스닥KOSDAQ 리스팅listing 프로세스process (코스닥등록절차)

	클래스퍼케이션Class ification (구분)	키Key 칸텐츠scontents (주요내용)	스케줄 Schedule (일정)
프리 페러 토어 리Pre parat ory	오디터'즈Auditor's 어카운팅accounting 오딧audit 언드and 어피년opinion (감사인의 회계감사수감)	리션트Recent 오딧audit 어브of 파이낸셜financial 스테이트먼트sstatements 포어for 더the 피스컬fiscal 이어year (최근 사업년도 재무재표에 대한 감사)	-

워크 (사전 준비 작업)	<p>선택Selection 어브of 레지스터d 시큐리티zsecurities 딜러zdealers (등록종목 딜러 선정)</p>	<p>선택Selection 어브of 시큐리티zsecurities 펌zfirm 투to 퍼실러테이트facilitate 더the 레지스트레이션registration (등록을 주선할 증권회사 선정)</p>	<p>디D 마이너스- 포어4 먼쓰smonth hs (D-4월)</p>
	<p>아아터컬zArticles 어브of 인코어퍼레이션Incor- poration 리비전revision 오어or 어멘드먼트amendm- ent  (정관 정비)</p>	<p>어멘드먼트Amendment 어브of 디the 아아터컬zArticles 어브of 인코어퍼레이션Incorporation 투to 및meet 더the 레지스트레이션registration 리콰일먼트srequireme(등록 요건에 부합되도록 정관개정) 어포인트먼트Appointment 어브of 어a 프락시proxy 포어for 세어share 트랜스퍼transfer, 리무벌removal 어브of 세어share 트랜스퍼transfer 리스트릭션zrestrictions, 어저스트먼트adjustment 어브of 더the 파아par 밸류value 어브of 세어zshares, 이티시etc. (명의개서 대리인, 주식 양도제한 삭제, 주식 액면가액 조정 등)</p>	<p>디D 마이너스- 포어4 먼쓰smonth hs (D-4월)</p>
	<p>애널리시스Analysis 어브of 시큐리티zsecurities 언드and 프레퍼레이션prepar- ation 어브of 프릴리머네어리preli- minary 이그재머네이션exam- ination 애플리케이션applicatio- n (유가증권 분석 및 예비심사 청구서 작성)</p>	<p>캘큘레이션Calculation 어브of 애셋asset 밸류value 언드and 인컴income 밸류value, 언드and 프레퍼레이션preparation 어브of 레지스트레이션registration 프릴리머네어리preliminary 이그재머네이션examination 애플리케이션application (자산가치 및 수익가치 산출 및 등록예비심사 청구서 작성)</p>	<p>디D 마이너스- 포어4 먼쓰smonth hs (D-4월)</p>
	<p>프릴리머네어리Preliminary 이그재머네이션exam- ination 애플리케이션applicatio- n (예비심사 청구)</p>	<p>이밸류에이션Evaluation 어브of 더the 수터빌리티suitability 포어for 카스닥KOSDAQ 리스팅listing (코스닥 등록의 적합성에 대한 심사)</p>	<p>디D 마이너스- 투2 먼쓰smonth hs (D-2월)</p>
	<p>노우터퍼케이션Notifi- cation 어브of 프릴리머네어리preli- minary 이그재머네이션exam- ination 리절트sresults (예비심사 결과 통보)</p>	<p>노우터퍼케이션Notification 어브of 프릴리머네어리preliminary 이그재머네이션examination 리절트sresults 투to 디the 이슈잉issuing 컴퍼니company (발행회사 등에 예비심사 결과 통보)</p>	<p>디D 마이너스- 세븐7 데이zdays( D-7일)</p>



	<p>엑서큐션Execution 어브of 어a 프락시proxy 레지스트레이션regis- tration 에이전시agency 칸트랙트contract (명의 개서 대행계약 체결)</p>	<p>엑서큐션Execution 어브of 어a 칸트랙트contract 투to 및meet 더the 레지스트레이션registration 리콰일먼트스requirements (등록요건 충족을 위한 계약 체결)</p>	<p>디D 마이너스- 투2 데이즈days (D-2일)</p>
	<p>애퀴지션Acquisition 언드and 서브스크립션subscri- ption 어브of 토우털total 셰어즈shares, 언드and 엑서큐션execution 어브of 세일즈sales 어그리먼트agreeme- nt (주식총액 인수 및 모집, 매출 계약 체결)</p>	<p>어그리먼트Agreement 안on 매터즈matters 릴레이티드related 투to 디the 오퍼링offering 프라이스price, 스케줄schedule, 언드and 어더other 애스펙트스aspects 어브of 더the 스탁stock 오퍼링offerin (발행가액, 일정 등 주식공모에 관한 사항 약정)</p>	<p>디D 마이너스- 투2 데이즈days (D-2일)</p>
<p>레지- 스트- 레이- 션Re- gistr- ation 프로- 세스 (등록 절차)</p>	<p>서브미션Submission 어브of 시큐리티즈securities 레지스트레이션regis- tration 스테이트먼트statemen- t (유가증권 신고서 제출)</p>	<p>퍼블릭Public 오퍼링offering 캔can 오운리only 어커occur 애프터after 디the 이펙티브너스effectiveness 어브of 더the 시큐리티즈securities 레지스트레이션registration 스테이트먼트statement (유가증권신고서의 효력이 발생해야 공모가능)</p>	<p><b>디D- 데이day (D)</b></p>
	<p>이펙티브너스Effectiv- eness 어브of 더the 시큐리티즈securities 레지스트레이션regis- tration 스테이트먼트statemen- t (유가증권 신고서 효력발생)</p>	<p>피프틴15 데이즈days 애프터after 더the 파일링filing 어브of 더the 시큐리티즈securities 레지스트레이션registration 스테이트먼트statement (유가증권 신고서 수리일부터 15일이 경과한 날)</p>	<p>디D 플러스+ 식스틴16 데이즈days( D+16일)</p>
	<p>서브스크립션 Subscription (청약)</p>	<p>피프틴15 데이즈days 애프터after 더the 파일링filing 어브of 더the 시큐리티즈securities 레지스트레이션registration 스테이트먼트statement (유가증권 신고서 수리 일부터 15일이 경과한 날)</p>	<p>디D 플러스+ 세븐틴17, 에이틴18 데이즈days (D+17,18일)</p>
	<p>앨러케이션Allocatio- n (배정)</p>	<p>리싯Receipt 앳at 시큐리티즈securities 펌'즈firm's 메인main 오퍼스office 언드and 브랜처즈branches (증권회사 본, 지점에서 접수)</p>	<p>디D 플러스+ 나인틴19, 트웬티</p>

			포어24 데이즈days (D+19,24일)
	페이먼트Payment 어브of 인스톨먼트installment (주금납입)	페이먼트Payment 어브of 디the 인스톨먼트installment 포어for 디the 서브스크립션subscription 어마운트amount 어브of 누new 셰어즈shares (신주 모집금액의 주금 납입)	디D 플러스+ 트웬티 식스26 데이즈days (D+26일)
	캐피털Capital 인크리스increase 레지스트레이션regis- tration (증자등기)	레지스트레이션Registration 어브of 캐피털capital 인크리스increase 포어for 디the 이슈언스issuance 어브of 누new 셰어즈shares (신주 발행에 대한 증자 등기)	디D 플러스+ 트웬티 세븐27 데이즈days (D+27일)
	서브밋Submit 어a 레지스트레이션regis- tration 애플리케이션applicatio- n (등록신청서제출)	애플리케이션Application 포어for 레지스트레이션registration 쓰루through 어a 레지스터드registered 딜러dealer (등록종목 딜러를 통한 등록신청)	디D 플러스+ 써디 쓰리33 데이즈days (D+33일)
리스 팅Lis- ting (상장)	레지스트레이션Regis- tration 업루벌approval (등록승인)	레지스트레이션Registration (등록)	디D플러스+ 포어티40 데이즈days (D+40일)

#### 리콰일먼트스Requirements 포어for 리스팅listing 안on 디the 카스닥KOSDAQ (코스닥등록요건)

낫Not 올all 컴퍼니즈companies 캔can 비be 리스터드listed 안on 카스닥KOSDAQ. (코스닥이라고 해서 어떤 기업이든 다 등록할 수 있는 것은 아니다). 퍼스트First 언드and 포어모우스트foremost, 디the 컴퍼니company 머스트must 밋meet 디the 이니셜initial 리스팅listing 리콰일먼트스requirements 어브of 디the 카스닥KOSDAQ 마야켓market. (1차적으로 는 코스닥시장 신규등록 요건을 충족 시켜야 한다). 디즈These 이니셜initial 리스팅listing 리콰일먼트스requirements 아아are 헬러티블리relatively 이지어easier 컴페어드compared 투to 도우즈those 어브of 디the 메인main 익스체인지exchange, 뵈but 데이they 아아are 낫not 투to 비be 테이컨taken 라잇리lightly 애즈as 데이they 스틸still 인발브involve 서그니피컨트significant 프러시저즈procedures. (이 신규등록 요건 들은 거래소상장 보다는 수월하지만 그리 만만한 절차들은 아니다).

디The 리스팅listing 리콰일먼트스requirements 포어for 카스닥KOSDAQ 베어리vary 디펜딩depending 안on 디the 인더스트리industry 오어or 네이처nature 어브of 디the 컴퍼니company, 서치such 애즈as 벤처venture 컴퍼니즈companies, 제너럴general 컴퍼니즈companies, 라아지large 컴퍼니즈companies, 언드and 컨스트럭션construction 컴퍼니즈companies. 디퍼런트Different 레귤레이션즈regulations 아아are 업라이드applied 어코어딩리accordingly. (코스닥등록 요건은 벤처기업, 일반기업, 대기업, 건설회사 등 업종이나 회사

성격에 따라 각각 다른 규정이 적용되고 있다). 원스Once 더the 리콰일먼트스requirements 스페서파이드specified 인in 더the 레귤레이션즈regulations 아아are 멧met, 디the 업라이잉 applying 컴퍼니company 언더고우즈undergoes 어a 프릴리머네어리preliminary 리뷰review 바이by 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee. (규정에 명시된 요건들이 충족되고 나면 심사청구 기업은 코스닥 위원 에에 의해 등록 예비심사 를 받게 되는데). 디스 This 커미티committee 호울즈holds 디the 익스클루시브exclusive 어쏘리티authority 투to 더터먼determine 더the 리스팅listing 엘리저빌리티eligibility 어브of 어a 퍼티컬러particular 컴퍼니company. (이 코스닥 위원회 는 특정기업 의 등록여부 를 결정하는 모든 권한을 한 손 에 쥐고 있다). 인In 텀즈terms 어브of 프러시저즈procedures, 데어there 아아are 세버럴 several 스텝steps 투to 고우go 쓰루through 비포어before 리칭reaching 더the 카스닥 KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee. (절차상으로는 코스닥 위원회 까지 오기전 몇 단 계를 거치도록 돼 있다). 더The 프랙티컬practical 이그재머네이션examination 어브of 디the 업라이잉applying 컴퍼니company 이즈is 컨덕터드conducted 바이by 더the 카스닥KOSDAQ 매너지먼트Management 디파아트먼트Department 어브of 더the 코어리어Korea 시큐리티즈 Securities 딜러즈Dealers 어소우시에이션Association 케이에스디에이KSDA. (등록 청구 기업 에 대한 실무적인 검토는 증권업 협의회 코스닥 관리부 에서 이뤄진다). 더The 파이널final 리 뷰review 매터즈matters 뎃that 아아are 프리젠티드presented 투to 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee 아아are 핸들드handled 바이by 더the 레지스트레이션 Registration 팀Team 위썬within 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 디비전Division. (그 중에서 코스닥 위원회 에 올려지는 최종검토 사안들은 등록팀에서 다루게 된다). 애프터 After 고우잉going 쓰루through 더the 레지스트레이션Registration 팀Team, 더the 디터미네 이션determination 어브of 어a 컴퍼니'zcompany's 카스닥KOSDAQ 리스팅listing 스태터스 status 이즈is 티피클리typically 인in 어a 렐러티브리relatively 어드밴스트advanced 스테이지 stage. (등록팀 까지 거치고 나면 기업의 코스닥 등록 여부는 어느 정도 결정된 상태가 되는 것이 일반적이다). 하우에버However, 잇it 이즈is 카먼common 포어for 아웃컴즈outcomes 투to 체인지change 두링during 더the 파이널final 디시전decision-메이킹making 프로세스 process. (하지만 최종결정 과정에서 당락이 바뀌는 경우도 많다).

디스This 이즈is 비카즈because 더the 파이널final 디시전decision 안on 카스닥KOSDAQ 리 스팅listing 이즈is 낫not 소우얼리solely 베이스트based 안on 더the 컴퍼니'zcompany's 메 릿스merits 뎃but 올소우also 릴라이즈relies 안on 더the 디스크레셔네어리discretionary 저 지먼트judgment 어브of 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee. (이는 코스 닥 등록의 최종 결정 이 기업의 내용만 으로 이뤄지는 것이 아니라 코스닥 위원회의 자의적인 판단에 따라 이뤄지기 때문). 시멜러Similar 투to 리스팅listing 안on 더the 메인main 스탁 stock 익스체인지exchange, 카스닥KOSDAQ 레지스트레이션registration 이즈is 그랜터드 granted 웬when 디the 애플리칸트applicant 밋스meets 서턴certain 프리디터민드 predetermined 리콰일먼트스requirements. (코스닥 등록은 증권거래소 상장과 마찬가지로 일정한 요건을 충족시킬 때 신청자격이 주어진다). 하우에버However, 디스this 콰리퍼케이션 qualification 오운리only 엘라우즈allows 포어for 엘리저빌리티eligibility 투to 업라이apply 포 어for 레지스트레이션registration, 언드and 더the 파이널final 디시전decision 안on 업루벌 approval 레스트스rests 윌with 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee (그러나 이는 단지 등록을 신청할 수 있는 자격일 뿐 통과 여부는 코스닥 위원회 가 결정한 다). 데어포어Therefore, 컴퍼니즈companies 뎃that 페일fail 투to 밋meet 더the 리콰일먼트 스requirements 아아are 오터매티클리automatically 디스퀄러파이드disqualified 두링during 더the 리뷰review 프로세스process 컨덕터드conducted 바이by 더the 카스닥KOSDAQ 매너지먼트Management 디파아트먼트Department 어브of 더the 코어리어Korea 시큐리티즈 Securities 딜러즈Dealers 어소우시에이션Association, 언드and 오운리only 도우즈those 컴퍼니즈companies 뎃that 밋meet 더the 리스팅listing 리콰일먼트스requirements 아아are 컨시더드considered 포어for 이밸류에이션evaluation 바이by 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅 Listing 커미티Committee. (따라서 요건을 충족시키지 못한 기업은 증권협회 코스닥 관리부 의 검토과정에서 자동 탈락되고 코스닥 위원회 에는 일단 등록요건을 충족시키는 기업들이 심

사대상에 올려진다).

더The 프라블럼problem 이즈is 뎃that 원스once 더the 이밸류에이션evaluation 프로세스process 바이by 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee 비긴즈begins, 데어there 아아are 노우no 스페시픽specific 레귤레이션regulations 오어or 이밸류에이션evaluation 크라이트어리어criteria 인in 플레이스place. (문제는 이 코스닥 위원회 의 심사에 올려진 다음부터는 일정한 규정이나 심사 기준이 없다는 점). 커런틀리Currently, 더the 레지스트레이션registration 이밸류에이션evaluation 프로세스process 어브of 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee 랙스lacks 어브젝티브objective 크라이트어리어criteria 서치such 애즈as 레커멘딩recommending 더the 레지스트레이션registration 어브of 벤처venture 컴퍼니즈companies 오어or 프러바이딩providing 보우너스bonus 포인트스points 포어for 어a 서턴certain 레벨level 어브of 아아언드R&D 익스펜스expenses. (현재 코스닥 위원회 의 등록심사 과정 에는 벤처기업 의 등록을 권장 한다거나 기술개발 비가 일정수준 이상이면 가산점이 주어진 다는 식의 객관적인 기준이 전혀 없다). 인In 쇼어트short, 더the 레지스트레이션registration 아웃컴outcome 이즈is 디터민드determined 베이스트based 안on 더the 디스크레션discretion 어브of 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee. (한마디로 코스닥 위원회 가 마음먹기에 따라서 등록여부 가 갈라지는 것이다). 어브Of 코어스course, 데어there 아아are 메저즈measures 인in 플레이스place 투to 애드레스address 디스this 이슈issue. (물론 보완책은 마련되어 있다). 원One 어브of 더the 메저즈measures 이즈is 뎃that 더the 카스닥KOSDAQ 리스팅Listing 커미티Committee 잇셀프itself 이즈is 컴포우즈드composed 어브of 일레븐11 멤버즈members 애즈as 어a 컨센서스consensus 바디body. (코스닥위원회 자체가 11명으로 구성된 합의체라는 점이다). 투To 프리벤트prevent 디the 인플루언스influence 어브of 어a 퓨few 인더비저월즈individuals 언드and 인슈어ensure 페어너스fairness, 더the 머조러티majority 어브of 커미티committee 멤버즈members 아아are 리콰일드required 투to 리치reach 어a 컨센서스consensus 비포어before 메이킹making 어a 디시전decision. (한두 사람의 전횡으로 인한 폐단을 막기 위해 다수의 위원들이 합의를 하도록 되어 있다).

**11.8 임팩트Impact 어브of 인터어레스트interest 레이트rates 안on 코어퍼렛corporate 컴페티티브니스competitiveness, 스탱stock 프라이어스prices, 인플레이션inflation, 언드and 익스체인지exchange 레이트rate 플럭추에이션즈fluctuations (금리에 따른 기업 경쟁력, 주식 가격, 물가, 환율 변동 추이)**

디The 익스피어리언스experience 어브of 시잉seeing 코어리언Korean 스탱stock 프라이어스prices 폴fall 웬when 더the চে어먼Chairman 어브of 더the 페더럴Federal 리저브Reserve 인in 더the 유나이티드United 스테이트스 States 레이저즈raises 인터어레스트interest 레이트rates, 언드and 시잉seeing 코어리언Korean 스탱stock 프라이어스prices 라이즈rise 웬when 인터어레스트interest 레이트rates 아아are 로워드lowered, 해즈has 빈been 어브저브드observed. (미국의 그린스펜 전 연방준비 은행장 이 금리를 올린다 하면 한국의 주식가격이 떨어지고 금리를 내린다 하면 한국의 주식가격 이 오르는 현상을 경험했다). 페더럴Federal 리저브Reserve চে어먼Chairman 그린스펜'즈Greenspan's 이펙티브effective 매너지먼트management 어브of 더the 페더럴Federal 리저브Reserve 해즈has 리절티드resulted 인in 윗what 이즈is 노운known 애즈as 더the "그린스펜Greenspan 이펙트Effect." (미국 연방준비 위원회(FRB)의장 그린스펜은 FRB의 효과적인 운영으로 이른바 "그린스펜 효과"를 낳았다). 웬When 페더럴Federal 리저브Reserve চে어먼Chairman 그린스펜Greenspan 리젝티드rejected 프레지던트President 조ержGeorge 더벌류W. 부쉬'즈Bush's 리퀘스트request 포어for 앤an 인터어레스트interest 레이트rate 컷cut, 더the 페더럴Federal 리저브Reserve 레이즈draised 쇼어트short-텀term 인터어레스트interest 레이트rates 바이by 오우퍼퍼트0.15 퍼센트percentage 포인트스points 인in 페브루에어리February 어브of 뎃that 이어year. (자신의 임명자 첫 부시 대통령의 금리인하 중용을 거절하고서, 그해 2월 FRB는 단

기금리를 0.15%포인트 인상했다). 애즈As 어a 리절트result, 더the 스탱stock 마아켓market 익스피어리언스트experienced 잇스its 라아저스트largest 디클라인decline 인in 투two 이어즈years. (그 결과로 인해 주식시장 은 2년만에 최고 낙폭으로 하락했다). 더The 쇼어트short-term 인터어레스트interest 레이트rates 워were 인크리스트increased 투to 식스퍼센트6% 언틸until 더the 서머summer 어브of 나인틴나인티파이브1995. (1994년과 1995년 여름까지 단기금리를 6%로 인상했다). 애즈As 디the 에커나믹economic 인더케이터즈indicators 임프루브드improved 바이by 디the 엔드end 어브of 나인틴나인티파이브1995, 더the 소우so-콜드 called "그린스팬Greenspan 이펙트Effect" 비갠began 투to 이머지emerge. (1995년 말 경제 지표가 호전되면서 이른바 "그린스팬 효과"가 나타나기 시작했다). 인플레이션Inflation 리메인드remained 빌로우below 더the 쓰리퍼센트3% 레인지range, 언드and 어a 피어리어드period 어브of 로우버스트robust 에커나믹economic 그로우쓰growth 비케임became 에버던트evident. (인플레이션은 3%대 이하에서 머물고 성장기조가 완연해졌다). 디The 어넘플로이먼트unemployment 레이트rate 드랍드dropped 투to 파이브포인트쓰리퍼센트5.3% 언드and 누 new 자브job 아퍼투너티즈opportunities 컨티뉴드continued 투to 인크리스increase. (실업률은 5.3%로 떨어졌으며 새로운 일자리는 계속 늘어났다). 디스파이트Despite 프레스서 pressure 프럼from 프레지던트President 클린턴Clinton, 후who 와즈was 레이re-일렉터드elected, 투to 로워lower 인터어레스트interest 레이트rates 두링during 더the 프레지덴셜 presidential 일렉션election, 더the 페더럴Federal 리저브Reserve 초우즈chose 투to 레이즈raise 인터어레스트interest 레이트rates 인스테드instead, 사이팅citing 컨선즈concerns 오우버over "이어래셔널irrational 이그주버런스exuberance" 언드and 오우버히팅overheating 인 in 더the 스탱stock 마아켓market. (또한 자신을 재임명한 클린턴 대통령으로부터 이번 대통령 선거 중에 금리를 인하하여 경기를 더욱 활성화하 자는 압력을 받았으나 주식시장이 "비이성적 과잉"의 과열기미를 보인다면 오히려 금리를 인상했다). 히즈His 프린서פלprinciple 어브of 프라이오어러타이징 prioritizing 더the 마아켓market 오우버over 팔러틱스politics 해즈has 컨티뉴드continued 투to 비be 업헬드upheld 언틸until 리션틀리recently. (정치보다 시장을 중시하는 그의 원칙은 최근까지 그대로 지켜지고 있다). 애프터After 더the 컴플리션completion 어브of 더the 유에스U.S. 프레지덴셜presidential 일렉션election 인in 노우뎀버November 투싸우전드2000, 컨선즈concerns 어바우트about 더the 슬로우잉slowing 유에스U.S. 이카너미economy 이머지드emerged. (2000년 11월 미국 대통령 선거가 끝나자 미국경제의 경착륙에 대한 우려 나타났다). 잇It 와즈was 낫not 언틸until 디셈버December 파이브5, 투싸우전드2000, 댓that 디the 어나운스먼트announcement 어브of 어a 퍼텐셜potential 인터어레스트interest 레이트rate 컷cut 와즈was 메이드made, 리딩leading 투to 어a 서그니피컨트significant 서지surge 인in 더the 내즈맥Nasdaq 컴파젯Composite 인덱스Index. 인In 어a 싱글single 데이day, 디the 인덱스index 소어드soared 바이by 텐포인트파이브퍼센트10.5%, 게이닝gaining 투헌드러드세븐티포어 포인트지어로우파이브274.05 포인트스points. (2000년 12월 5일 비로소 금리인하를 시사하는 발언을 했는데 이때 나스닥 지수가 하루 10.5% 상승한 274.05포인트가 폭등했다). 두링During 댓that 타임time, 더the 스탱stock 프라이어저prices 인in 사우쓰South 코어리어Korea 워were 올소우also 인플루언스트influenced 바이by 디the 임팩트impact 어브of 더the 그린스팬'즈Greenspan's 액션즈actions, 언드and 더the 스탱stock 프라이어저prices 익스피어리언스트experienced 앤an 인크리스increase. (이때 한국의 주가도 그린스팬의 영향을 받아 주식가격이 올랐다). 더The 서스테인드sustained 프라스페리티prosperity 어브of 더the 유에스U.S. 이카너미economy 오우버over 더the 패스트past 데케이드decade 캔can 비be 엇리버터드attributed 투to 팩터즈factors 서치such 애즈as 디the 이머전스emergence 어브of 더the 디저털digital 이카너미economy, 랩러젠터드represented 바이by 디the 인터넷internet, 언드and 더the 릴라이어벌reliable 서포어트support 프러바이더드provided 바이by 더the 그린스팬'즈Greenspan's 이펙트effect. (지금까지 미국경제가 10년간 호황을 유지해온 요인은 인터넷으로 대표되는 신경제 현상과 함께 그린스팬 효과라는 든든한 버팀목이 있었기 때문이다). 더The 그린스팬'즈Greenspan's 이펙트effect 어치브드achieved 리마아커벌remarkable 에커나믹economic 석세스success 케릭터라즈드characterized 바이by 서스테인드sustained 그로우쓰growth 언드



and 로우low 어닐플레이먼트unemployment 레이트rates 위썬within 어a 로우low 인플레이션inflation 인바이런먼트environment. (그린스팬은 저물가 속에서 지속적인 성장과 낮은 실업률이라는 경이적인 경제 성공 현상을 이루어냈다).

인터어레스트Interest 레이트rates, 인플레이션inflation, 익스체인지exchange 레이트rates, 익스터널external 코퍼러트corporate 컴페티티브니스competitiveness, 언드and 스탭stock 프라이서즈prices 캔can 해브have 인터릴레이티드interrelated 릴레이션쉽스relationships 인in 더the 팔로우잉following 웨이즈ways. (그러면 금리, 물가, 환율, 외부기업 경쟁력, 주식가격은 어떠한 상관관계가 있는지 알아 보자). 더The 더렉션direction 어브of 디the 애어로우arrow 포어for 인터어레스트interest 레이트rates 캔can 해브have 디퍼런트different 임플리케이션즈implications 포어for 베어리어스various 스테이크홀더즈stakeholders. (금리에 대해 화살표 방향에 있는 계층이 유리한 입장이다). 히어Here 이즈is 어a 테이블table 서머라이징summarizing 더the 그린스팬GreenSpan 이펙트Effect. (지금까지의 그린스팬 효과를 한눈에 알아 볼 수 있는 표로 나타내면 다음과 같다).

더렉션Direction 어브of 릴레이티드Related 인디시즈Indices 웬When 인터어레스트Interest 레이트Rates 디크리스Decrease (금리 내릴 때 관련지수 방향)

더파지터즈Depositors (뱅크Bank) (예금자(은행))	임플로이이즈Employees 언드and 시터전즈Citizens (직원 · 국민)	스탁Stock 인베스터즈Investors (주식투자자)	프러두서즈Producers (생산자)	익스포어터즈Exporters (수출자)
인터어레스트Interest 레이트Rates (금리) ↓	컴페티티브니스Competitiveness 어브of 비즈니스즈Businesses (기업경쟁력) ↑	스탁Stock 프라이서즈Prices (주식가격) ↑	프라이스Price (물가) ↓	익스체인지Exchange 레이트Rate (환율) ↓
캐피털Capital 프러바이더즈Providers (비즈니스즈Businesses) (자본조달자 (기업))	글로벌Global 마아켓Market (세계시장)	뱅크Banks (더파지터즈Depositors) (은행(예금자))	컨수머즈Consumers (소비자)	임포어터즈Importers (수입자)

더렉션Direction 어브of 릴레이티드Related 인디시즈Indices 웬When 인터어레스트Interest 레이트Rates 라이즈Rise (금리 올릴 때 관련지수 방향)

더파지터즈Depositors (뱅크Bank) (예금자(은행))	임플로이이즈Employees 언드and 시터전즈Citizens (직원 · 국민)	스탁Stock 인베스터즈Investors (주식투자자)	프러두서즈Producers (생산자)	익스포어터즈Exporters (수출자)
인터어레스트Interest	컴페티티브니스	스탁Stock	프라이스Price	익스체인지Exchange

Interest Rates (금리) ↑	Competitiveness of Businesses (기업경쟁력) ↓	Prices (주식가격) ↓	(물가) ↑	Exchange Rate (환율) ↑
Capital Providers (비즈니스(Businesses) (자본조달자 (기업))	Global Market (세계시장)	Banks (Depositors) (은행(예금자))	Consumers (소비자)	Importers (수입자)

디The 에커나믹economic 시추에이션situation 캔can 임프루브improve 오어or 워선worsen 디펜딩depending 안on 인터에스트interest 레이트rates 언드and 퍼블릭public 어피니언opinion. (금리와 여론에 따라 경제상황이 호전되기도 하고 악화되기도 한다). 웬When 인터에스트interest 레이트rates 아아are 로워드lowered 언드and 퍼블릭public 어피니언opinion 이즈is 파저티브positive, 잇it 이즈is 라익리likely 뎃that 아우어our 월드world 윌will 임프루브improve. (가능한 금리는 내리고 여론은 긍정적일 때 우리가 사는 세상이 좋아질 것이다). 비카즈Because 파저티브positive 퍼블릭public 어피니언opinion 캔can 크리에이트create 어a 센스sense 어브of 사이컬라지컬psychological 스테빌리티stability 언드and 엑스펙테이션즈expectations 포어for 에커나믹economic 그로우쓰growth, 위치which 캔can 리드lead 투to 앤an 인크리스increase 인in 액처얼actual 에커나믹economic 인더케이터즈indicators. (왜냐하면 좋은 여론을 접하면 심리적인 안정감과 호경기에 대한 기대감으로 실제 경기지수가 올라갈 수 있으며), 안On 디the 어더other 핸드hand, 네거티브negative 퍼블릭public 어피니언opinion 캔can 리드lead 투to 사이컬라지컬psychological 다운턴downturn 언드and 섭레스suppress 컨수머consumer 액티비티activity, 리절팅resulting 인in 앤an 에커나믹economic 다운턴downturn. (반대로 좋지 않은 여론은 심리적인 위축으로 이어져 소비활동을 억제시켜 경기를 위축시킨다).

### 11.9 퓨처즈Futures 트레이딩trading (선물거래)

포어For 이그잼플example, 렛'slet's 세이say 뎃that 더the 커런트current 스팟spot 프라이스price 어브of 크루드crude 오일oil 안on 에이프릴April 퍼스트1st 이즈is 트웬티달러\$20 퍼 배럴barrel, 뎃but 더the 퓨처즈futures 프라이스price 안on 더the 퓨처즈futures 익스체인지exchange 포어for 더the 세임same 머추리티maturity 데이트date 이즈is 트웬티원달러\$21. (예를 들어 원유의 4월 1일 현재 현 물가는 배럴당 20달러인데 선물거래소의 만기 선물 가격은 21달러라고 하자). 이프If 어a 컴퍼니company 니즈needs 텐싸우전드10,000 배럴즈barrels 어브of 오일oil 안on 셉템버September 써티에쓰30th, 하우how 슈드should 데이they 캘큘레이트calculate 더the 프라이스price 어브of 오일oil 안on 에이프릴April 퍼스트1st 언드and 플랜plan 데어their 오일oil 서플라이supply? (9월 30일에 원유 10,000배럴이 필요한 기업이 있다면, 이 기업이 9월 30일에 쓸 원유를 4월 1일 현재 얼마의 가격으로 계산하고 원유 공급계획을 세워야 할까)?

### 압선Option 원1 (1안)

더The 컴퍼니company 캔can 퍼처스purchase 더the 리콰이드required 어마운트amount 어브of 오일oil 앳at 더the 커런트current 스팟spot 프라이스price 안on 에이프릴April 퍼스트1st 언드and 스토어store 잇it 언틸until 셉템버September. (4월 1일 현재의 원유를 현물가격으로 구입해서 9월까지 비축한다).

- **애드밴티지Advantages(장점):** 시큐어Secure 오일oil 서플라이supply (원유를 안정되게 확보한다). 오일Oil 프러듀서즈producers 캔can 플랜plan 프러덕션production 언드and 로워lower 카스트스costs. (원유 생산자 가 계획생산 을 할 수 있어 원가를 낮출수 있다).
- **디서드밴티지Disadvantages(단점):** 스토어리지Storage 카스트스costs 언드and 인터어레스트interest 익스펜시즈expenses 어커occur 프럼from 에이프릴April 투to 셉템버September. (비축시설비 및 4월에서 9월까지 이자부담이 발생한다).

### 압선Option 투2 (2안)

퍼처스Purchase 앳at 더the 퓨처즈futures 프라이스price 포어for 셉템버September 엑스피레이션expiration 안on 에이프릴April 퍼스트1st. (4월 1일 현재 시점에서 선물거래소의 9월 만기 선물가격으로 구입한다).

- **애드밴티지Advantages(장점):** 오우버컴Overcome 오일oil 프라이스price 발러틸리티volatility 언드and 익스체인지exchange 레이트rate 플럭추에이션즈fluctuations 바이by 시큐링securing 스테이빌stable 오일oil 서플라이supply. (원유 안정확보, 가격변동, 환율변동을 극복한다). 노우No 스토어리지storage 퍼실리티facility 카스트스costs 아아are 인커드incurred. (비축 시설비 가 들지 않는다).
- **디서드밴티지Disadvantages(단점):** 인터어레스트Interest 익스펜시즈expenses 아아are 인커드incurred 프럼from 에이프릴April 투to 셉템버September. (4월에서 9월까지 이자부담이 발생한다). 프라이스Price 플럭추에이션즈fluctuations 어브of 원달러\$1 퍼per 배럴barrel 어커occur. (배럴당 1달러의 가격변동 비율이 발생한다). 이프If 더the 스팟spot 프라이스price 리치즈reaches 트웬티두달러즈\$22 퍼per 배럴barrel 인in 셉템버September, 어a 프라핏profit 어브of 텐싸우전드달러즈\$10,000 이즈is 어너드earned 원 with 에이a 원달러\$1 인크리시increase 퍼per 배럴barrel. (9월에 만약 현물이 22달러가 되었을 때 배럴당 1달러씩 10,000달러를 벌게 된다.)

### 압선Option 쓰리3 (3안)

퍼처스Purchase 인in 더the 스팟spot 마아켓market 안on 셉템버September 씨티에쓰30th. (9월 30일에 현물시장에서 구입한다).

- **애드밴티지Advantages(장점):** 노우No 스토어리지storage 카스트스costs 인커드incurred 듀due 투to 인터어레스트interest 버던burden 언드and 이미디엇immediate 컨섬션consumption 어판upon 퍼처스purchase. (이자부담 과 구입시 소비 하므로 비축시설비가 들지 않는다).
- **디서드밴티지Disadvantages(단점):** 데어There 이즈is 어a 리스크risk 어브of 비즈너스business 인터럽션interruption 이프if 어네이벌unable 투to 프로우쿨procure 더the 피지컬physical 커마더티commodity. (현물이 없을 경우 구하지 못해 기업운영이 중단될 수 있다).

웬When 컴페링comparing 디the 압선즈options, 압선Option 투2) 어피어즈appears 투to 비be 더the 모우스트most 페이버러벌favorable 애즈as 잇it 이즈is 모어more 스트러티직strategic 언드and 얼라우즈allows 포어for 프레퍼레이션preparation 어겐스트against 서던sudden 인크리시즈increases 인in 오일oil 프라이스prices. (각 안을 비교해 볼 때, 2안)이 가장 유리하며 계획적이고, 원유가격의 급상승에 대비할 수 있다). 애즈As 어a 리절트result, 퓨처즈futures 트레이딩trading 이머지드emerged 언드and 게인드gained 파퓰러리티popularity 어멍among 유저즈users. (그래서 선물거래가 생기게 되었고, 이용자가 많다).

압선Option 원1) 언드and 압선option 쓰리3) 페이스face 더the 챌런지challenge 어브of 서

udden 레이버labor 서플라이supply 디스럽션즈disruptions 오어or 어더other 팩터즈factors 뎃that 캔can 리드lead 투to 하여higher 프러덕션production 카스트스costs 언드and 프라이스price 인크리시즈increases 포어for 오일oil 프러두서즈producers. (1안)과 3안)은 원유 생산자가 계획생산할 수 없이 갑작스런 인력수급 등으로 생산원가가 많이 들어 가격이 올라간다. 데어There 이즈is 어a 컨션concern 뎃that 더the 카스트cost 어브of 탱커즈tankers 포어for 트랜스퍼테이션transportation 메이may 인크리시즈increase 듀eto 투to 서던sudden 디맨드demand, 리절팅resulting 인in 하여higher 익스펜시즈expenses 포어for 쉬핑shipping. (운반에 필요한 유조선에 급작스럽게 잡을 우려가 있으므로 유조선 비용이 상승한다).

더The 퓨처즈futures 프라이서즈prices 안on 더the 퓨처즈futures 익스체인지exchange 아아are 디터민드determined 바이by 누머러스numerous 오일oil 엑스퍼트스experts 후who 컴페티티브리competitively 식seek 롱long-텀term 프라핏스profits. (선물거래소의 선물가격은 경쟁적으로 장기간 이윤을 추구하는 수많은 원유 전문가들에 의해서 결정된다). 디The 오일oil 엑스퍼트스experts 안on 더the 퓨처즈futures 익스체인지exchange, 해빙having 익스피어리언스트experienced 프라이스price 플럭추에이션즈fluctuations 인in 디the 오일oil 마아켓market 오우버over 더the 롱long 텀term, 메이크make 프라이스price 디터미네이션즈determinations 뎃that 아아are 익스페리멘털리experimentally 수피어리어superior 컴페어드compared 투to 인더비저월individual 디시전즈decisions 베이스트based 안on 인더렉트indirect 인포어메이션information 프럼from 누즈페이퍼즈newspapers 오어or 브로드캐스트스broadcasts. (선물거래소의 원유전문가들은 장기간 이 분야에서 원유가격 변동추이를 경험했기 때문에 개인이 신문이나 방송들의 간접정보를 취합해서 결정하는 가격보다 실험적으로 더 우월한 가격결정을 내린다). 더The 세임same 프린서플principle 업라이즈applies 투to 커마더티commodity 퓨처즈futures 프라이서즈prices 인in 더the 파이낸셜financial 마아켓market 애즈as 웰well. (이와 같은 상품선물가격의 예는 금융선물가격에서도 동일하게 적용된다).

퓨처즈Futures 트레이딩trading 얼라우즈allows 프러두서즈producers 투to 메이크make 프러덕션production 디시전즈decisions 모어more 이절리easily 베이스트based 안on 더the 프라이스price 인더케이션즈indications 프러바이더드provided 바이by 더the 퓨처즈futures 익스체인지exchange. 잇It 올소우also 게런티즈guarantees 프라핏스profits 베이스트based 안on 인벤토어리inventory 스토어리지storage, 얼라우잉allowing 포어for 오토매틱automatic 어저스트먼트adjustment 어브of 서플라이supply 콰ntityquantities 쓰루through 더the 타임time 래그lag 인in 인벤토어리inventory 디스트리뷰션distribution. (선물거래는 선물거래소의 가격예시 기능에 따라 생산자가 용이하게 생산의사 결정을 할 수 있으며 재고의 보관에 따르는 수익이 보장되므로 재고의 시차적 배분을 통하여 공급물량이 자동적으로 조절된다). 디스This 컨트리뷰트스contributes 투to 롱long-텀term 프라이스price 스테빌리티.stability. (이는 장기적으로 가격의 안정을 이루는데 기여한다).

퓨처즈Futures 트레이딩trading, 애즈as 인in 더the 케이스case 어브of 퍼처싱purchasing 오일oil 퓨처즈futures 멘션드mentioned 얼리어earlier, 헬프스helps 미터게이트mitigate 더the 리스크risk 어브of 퍼텐셜potential 언포어신unforeseen 프라이스price 플럭추에이션즈fluctuations 인in 더the 퓨처future 바이by 엔터링entering 인투into 퓨처즈futures 칸트랙트스contracts 포어for 더the 커마더티commodity. (선물거래는 위에서의 원유선물구입 경우와 같이 미래에 예상하지 못한 가격 변동이 발생하면 손실을 입을 위험요소를 상품의 선물계약을 체결하여 방지한다). 퓨처즈Futures 트레이딩trading, 원with 잇스its 리스크risk 트랜스퍼transfer 핑크션function, 컨트리뷰트스contributes 투to 퍼실러테이팅facilitating 스문smooth 에커나믹economic 액티비티즈activities 바이by 리두싱reducing 더the 리스크스risks 어아이징arising 프럼from 에커나믹economic 프라세서즈processes. (이러한 위험 이전기능의 선물거래는 경제활동 과정에서 파생하는 위험을 줄여 원활한 경제활동을 이루는데 기여하고 있다).

## 포런Foreign 익스체인지exchange 게인gain 오어or 로스loss (환차손익)

렛'sLet's 어썸assume 댓that 어a 사우스South 코어리언Korean 이e-카머스commerce 아퍼레이터operator 엔터즈enters 인투into 앤an 엑스포어트export 칸트랙트contract 윌with 더the 유나이티드United 스테잇스States 언드and 어그리즈agrees 투to 러시브receive 원달러\$1 밀런million 어판upon 쉽먼트shipment 어브of 더the 구즈goods 애프터after 쓰리3 먼쓰months. (한국의 전자 상거래업자 가 미국으로 수출계약을 하고 3개월 이후 물품선적과 동시에 100만 달러를 받기로 하였다고 가정하자). 더The 사우스South 코어리언Korean 이e-카머스commerce 아퍼레이터operator 윌will 이벤처윌리eventually 니드need 투to 컨버트convert 더the 러시브received 달러즈dollars 인투into 코어리언Korean 원won 포어for 유스use, 소우so 더the 퀘스천question 어아이지즈arises 애즈as 투to 하우how 머치much 디the 어마운트amount 인in 코어리언Korean 원won 윌will 비be. (한국 전자 상거래업자 는 받은 달러를 결국 원화로 바꾸어 사용해야 하므로 원화금액이 얼마나 될 것이냐 하는 것이 문제가 된다).

디스This 이즈is 비카즈because 더the 코어리언Korean 비즈너스business 아퍼레이터operator 퍼처스트purchased 더the 라raw 머티어리얼즈materials 포어for 프러덕션production 인in 코어리언Korean 원won. (한국업자의 물품생산 원자재는 원화로 구입했기 때문이다). 디The 어마운트amount 어브of 코어리언Korean 원won 댓that 더the 코어리언Korean 이e-카머스commerce 아퍼레이터operator 윌will 러시브receive 애프터after 쓰리3 먼쓰months 윌will 체인지change 바이by 원1 밀런million 원won 포어for 에브리every 원1 원won 플럭추에이션fluctuation 인in 디the 익스체인지exchange 레이트rate. (3개월 후 한국전자 상거래업자가 받게 될 원화금액은 환율이 1원 변할 때마다 100만원씩 달라지게 되며) 디스This 렘퍼젼트스represents 더the 매그너투드magnitude 어브of 더the 포런foreign 익스체인지exchange 게인gain 오어or 로스loss 포어for 더the 코어리언Korean 이e-카머스commerce 아퍼레이터operator 듀due 투to 익스체인지exchange 레이트rate 플럭추에이션즈fluctuations. (이것이 바로 한국 전자 상거래업자 의 환율변동에 대한 환차손익의 크기가 된다). 투To 리두스reduce 더the 리스크risk 어브of 포런foreign 익스체인지exchange 게인gain 오어or 로스loss, 더the 코어리언Korean 이e-카머스commerce 아퍼레이터operator 캔can 오우펀open 어a 포런foreign 익스체인지exchange 포어루어드forward 칸트랙트contract 더파짓deposit 트랜잭션transaction 오퍼드offered 바이by 커머셜commercial 뱅크banks. (이 환차손익의 위험을 감소시키기 위해 시중은행에서 실시하고 있는 선물 거래 환차손익 예금거래를 개설할 수 있다).

어너더Another 메써드method 투to 게인gain 포런 foreign 익스체인지exchange 프라핏profit 이즈is 투to 컨버트convert 더the 커런시currency 인in 더the 리미턴스remittance 컨트리country 언드and 덴then 트랜스퍼transfer 잇it 투to 코어리어Korea. (환차익 을 얻는 화폐로 송금국 에서 환전해서 한국으로 송금하는 방법도 있다). 투To 리두스reduce 포런 foreign 익스체인지exchange 로스losses 웬when 세이빙saving 머니money, 원one 캔can 다이버서파이diversify 더the 세이빙즈savings 바이by 앨러케이팅allocating 뎀them 억로스across 디퍼런트different 커런시currencies (이지e.g. 트웬티퍼센트20% 인in 코어리언Korean 원won, 트웬티퍼센트20% 인in 어스US 달러즈dollars, 트웬티퍼센트20% 인in 유로euro, 트웬티퍼센트20% 인in 재퍼니즈Japanese 엔yen, 언드and 트웬티퍼센트20% 인in 차이니즈Chinese 유안yuan) (화폐를 저축시 환차손익을 줄이기 위해서는 분산해서 저축하면 (예: 한화 20%, 달러화 20%, 유러화 20 %, 엔화 20 %, 중국화 20%)). 디스This 다이버서파케이션diversification 헬프스helps 스프레드spread 더the 포런foreign 익스체인지exchange 리스크risk 언드and 얼라우즈allows 포어for 스테이빌stable 파이낸셜financial 매너지먼트management. (환차손익이 분산되어 안정적으로 재정을 운영할 수 있다).



## 11.10 이그젬플즈Examples 어브of 로우low-카스트cost 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies (저비용 고효율 기업보기)

### 11.10.1 텍날리지Technology 언드and 인사이트insight 아아are 더the 키key 드라이버즈drivers 어브of 컴페티티브니스competitiveness 포어for 보우쓰both 비즈너스즈businesses 언드and 네이션즈nations. (기술과 통찰력이 기업과 국가의 경쟁력이다).

더The 키key 애셋스assets 어브of 이치each 네이션nation 아아are 더the 스킬즈skills 언드and 인사이트insights 퍼제스트possessed 바이by 잇스its 피플people. (각 국가의 주요 자산은 국민들이 보유하는 기술(skill)과 통찰력(insight)이다). 인In 사우스South 코어리어Korea, 더the 내셔널national 이카너미economy 인발브즈involves 베어리어스various 엔티티즈entities 서치such 애즈as 더the 프레지던트President, 더the 에커나믹Economic 애드바이저Advisor, 더the 미너스트리Ministry 어브of 이카너미Economy 언드and 파이낸스Finance, 더the 플래닝Planning 언드and 버짓Budget 오피스Office, 더the 뱅크Bank 어브of 코어리어Korea, 더the 페더레이션Federation 어브of 코어리언Korean 인더스트리Industries, 더the 페더레이션Federation 어브of 코어리언Korean 옴플로여즈Employers, 레이버labor 유년즈unions, 벤처venture 안트럽러너즈entrepreneurs, 처치churches, 스쿨schools, 사이언티스트스scientists, 언드and 지아이피GIP 인벤터즈inventors. (한국에서 국가경제는 대통령, 경제수석, 재정경제부, 기획예산처, 한국은행, 전국 경제인연합회, 경영자총연합회, 노총, 벤처기업가, 교회, 학교, 과학자, GIP 발명가들이 있다). 오어더네어리Ordinary 코어리언즈Koreans 올소우also 팔로우follow 더the 리드lead 어브of 디즈these 엔티티즈entities. (보통의 한국인들도 이들이 인도하는 대로 따른다). 인In 더the 유나이티드United 스테이트스States, 더the 내셔널national 이카너미economy 이즈is 레귤레이터드regulated 바이by 더the 컬렉티브collective 액션즈actions 어브of 잇스its 시티즌즈citizens. (미국에서 국가경제는 다수의 국민들에 의해서 조정된다). 더The 키key 피그여즈figures 인in 더the 유나이티드United 스테이트스States 인클루드include 더the 프레지던트President, 더the 페더럴Federal 리저브Reserve 보어드Board (에파아비FRB), 시이오우즈CEOs 어브of 락아지large 코어퍼레이션즈corporations 억로스across 베어리어스various 섹터즈sectors, 스몰small 비즈너스business 오우너즈owners, 레이버labor 유년union 리더즈leaders, 인베스터즈investors, 벤처venture 캐퍼털리스트스capitalists, 사이언티스트스scientists, 언드and 지아이피GIP 인벤터즈inventors. (그 주요 구성 인사는 대통령, 연방준비이사회(FRB), 수천명의 대기업 최고 경영자들, 중소기업가들, 노조지도자들, 투자가, 모험자본가(venture capitalist), 과학자, GIP 발명가들이다). 오어더네어리Ordinary 어메리칸즈Americans 제너럴리generally 팔로우follow 더the 리드lead 어브of 디즈these 피그여즈figures. (보통의 미국인들은 이들이 “인도하는”대로 따른다).

데어Their 컬렉티브collective 위즈덤wisdom, 인사이트insight, 언드and 앰비션ambition 플레이play 어a 크루셜crucial 로울role 인in 셰이핑shaping 더the 라이즈rise 언드and 폴fall 어브of 더the 네이션nation. (이들의 집약적인 지혜와 통찰력과 야망이 국가의 흥망성쇠를 좌우한다).

누New 지아이피GIP 인벤션즈inventions 브링bring 어바우트about 트랜스포머마티브transformative 립스leaps 래더rather 던than 인크러멘털incremental 프로그레스progress. (새로운 GIP 발명은 점진적이기보다는 비약적인 발전을 가져온다). 투To 퍼실러테이트facilitate 잇스its 스프레드spread, 컬래버레이션collaboration 원with 뱅크스banks 이즈is 네세어리necessary 애즈as 잇it 인발브즈involves 제너레이팅generating 파이낸셜financial 리소어시즈resources. (이것이 확산되기 위해서는 금융을 일으켜야하므로 은행과 협력해야한다). 더The 유나이티드United 스테이트스States 이즈is 어필리에이트드affiliated 원with 더the 인터내셔널International 마너테어리Monetary 펀드Fund (아이에메프IMF) 투to 인슈어ensure 글로벌global 에커나믹economic 리퀴더티liquidity, 더the 월드World 뱅크Bank (더벨류비WB) 투to 오우버시oversee 언드and 코우오어더네이트coordinate 디벨롭먼트development 파이낸스finance, 언드and 더the 월드World 트레이드Trade 오어거너제이션

Organization (더벌류티오우WTO) 투to 이스태블리쉬establish 어a 프레임웍framework 포어for 오우펀open 트레이드trade 언드and 너고우쉬에잇negotiate 어그리먼트스agreements 릴레이티드related 투to 테어러프스tariffs 언드and 트레이드trade. (미국은 세계경제의 유동성을 확보하기 위하여 국제통화기금(IMF)을, 개발금융을 총괄하고 조정하기위해서 세계은행(WB)을, 개방무역체제를 위해서 관세와 무역에 관한 일반 협정(WTO)을 맺고 있다). 코어리어 Korea 해즈has 올소우also 조인드joined 더the 월드World 트레이드Trade 오어거너제이션 Organization (더벌류티오우WTO). (한국도 세계무역기구(WTO)에 가입했다).

디The 이카너미즈economies 어브of 코어리어Korea 언드and 더the 유나이티드United 스테잇스States 아아are 어a 캄버네이션combination 어브of 내셔널national 파워power 언드and 코어퍼레잇corporate 스트렝쓰strength. (한국과 미국의 경제는 국가의 힘과 기업의 힘이 결합된 것이다).

유럽Europe 해드had 투two 압션즈options 투to 추즈choose 프럼from. (유럽의 선택은 두가지 중 하나였다). "아이더Either 컨스트럭트construct 앤an 인디펜던트independent 유럽Europe 오어or 얼라우allow 원셀프oneself 투to 비be 디펜던트dependent 안on 더the 유나이티드United 스테잇스States." ("독자적인 유럽을 건설하든가 아니면 미국에 종속되도록 방임하든가.") 유러피언Europeans 컨시더드considered 더the 퍼스트first 압션option 모어 more 엠티브attractive. (유럽인들은 전자의 방안이 더 매력적이라고 생각하였다). 더The 컨스트럭션construction 어브of 앤an 인디펜던트independent 유럽Europe 심드seemed 파서벌possible 쓰루through 디the 이스태블리쉬먼트establishment 어브of 내셔널리nationally 렐러젠티브representative 코어퍼레이션corporations. (독자적인 유럽 건설은 자신들의 국가를 대표하는 국가적인 기업의 설립을 통해서 가능한 것처럼 보였다).

인In 더the 나인틴식스티즈1960s, 더the 유나이티드United 킹덤Kingdom 인터그레이티드integrated 잇스its 더메스틱domestic 오토모우빌automobile 매너팩처링manufacturing 컴퍼니즈companies 투to 이스태블리쉬establish 브리티쉬British 레일런드Leyland, 와일while 인in 더the 스틸steel 섹터sector, 브리티쉬British 스틸Steel 와즈was 이스태블리쉬트established 유징using 어a 시밀러similar 업로우치approach. (1960대에 영국은 국내 자동차 제조업체를 통합하여 브리티시 레일랜드사를 설립했으며, 같은 방식으로 철강부분에서는 브리티시스틸사를 설립했다). 어디셔널Additionally, 인in 더the 컴퓨터computer 인더스트리industry, 인터내셔널International 컴퓨터즈Computers 리미티드Limited (아이시엘ICL) 와즈was 파운디드founded. (컴퓨터산업에서는 International Computers Limited를 설립했다). 프랜스France 이스태블리쉬트established 러노우Renault 인in 디the 오토모우빌automobile 인더스트리industry, 유서너Usinor (레이터later 트랜스폼드transformed 인투into 아아첼러미탈ArcelorMittal) 인in 더the 스틸steel 섹터sector, 언드and 불Bull 인in 더the 컴퓨터computer 인더스트리industry. (프랑스는 르노 자동차사, 위니소르 철강사, 불 컴퓨터사를 설립했다). 이탈리아Italy 이스태블리쉬트established 아이아아라이IRI (이스티투토우Istituto 퍼퍼라Ia 리코우스트루지오우네이Ricostruzione 인더스트리알리Industriale) 인in 더the 스틸steel 인더스트리industry 언드and 만테디션Montedison 인in 더the 케미컬chemical 인더스트리industry, 위치which 비케임became 렐러젠티브representative 컴퍼니즈companies 인in 데어their 리스펙티브respective 섹터즈sectors. (이탈리아는 IRI 철강사, 몬테디손 화학사가 각각 대표 기업이 되었다). 하우에버However, 디즈these 컴퍼니즈companies 아아are 아퍼레이팅operating 원with 서브서디즈subsidies 펀더드funded 바이by 텍스페어즈taxpayers, 위치which 얼터머틀리ultimately 버던즈burdens 더the 컨트리country 원with 헤비heavy 텍스taxes 언드and 리즈leads 투to 어a 시추에이션situation 웨어where 시터전즈citizens 아아are 컴펠드compelled 투to 무브move 투to 컨트리즈countries 원with 로워lower 텍스tax 버던즈burdens. (그러나 이러한 기업은 국민들의 세금으로 마련된 보조금을 받아 운영하므로 결국 세금이 무겁지 않은 나라로 국민들이 이사가도록 하는 꼴이 되고 있다).

### 11.10.2 하일리Highly 이피션트efficient 컴퍼니즈companies (고효율 기업)

코어리언Korean 언드and 어메리칸American 코어core 컴퍼니즈companies 노우no 롱거longer 플랜plan 투to 프러두스produce 배스트vast 콰터티즈quantities 어브of 구즈goods 오어or 서버서즈services. (한국과 미국의 핵심 기업은 더 이상 방대한 물량의 재화나 용역의 생산을 계획하지 않는다).

디즈These 컴퍼니즈companies 노우no 롱거longer 앰플로이employ 오어or 인베스트invest 인in 어a 시어리즈series 어브of 팩터리즈factories, 머쉬너리machinery, 래브러토러리즈laboratories, 웨어하우스즈warehouses, 프러덕션production 워커즈workers, 오어or 미들middle 매너저즈managers. (이들 기업은 더 이상 일련의 공장, 기계류, 실험실, 창고, 생산노동자, 중간관리자를 고용하거나 유형의 자산을 소유하거나 투자하지 않는다). 디즈These 코어core 컴퍼니즈companies 아아are 인게이지드engaged 인in 트랜잭션즈transactions 윈 with 어a 시어리즈series 어브of 디센트럴라이즈드decentralized 서브그룹스subgroups 스프레드spread 억로스across 더the 월드world. (그 핵심기업 이면에는 일련의 분권화된 세계도처의 소그룹들과 거래를 하고 있다). 인In 팩트fact, 디즈these 코어core 컴퍼니즈companies 두do 낫not 빌롱belong 익스클루시블리exclusively 투to 더the 유나이티드United 스테이트스States; 데이they 빌롱belong 투to 더the 월드world. (사실 이 핵심 기업은 미국의 것도 아닌 세계의 것이다).

더The 텍날리지즈technologies 댓that 서포어트support 더the 하이high-밸류value 아퍼레이션즈operations 어브of 디즈these 로우low-카스트cost, 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies 캔can 비be 캐터거라즈드categorized 인into 쓰리three 타입스types. (이러한 저비용 고효율 기업의 고가치 사업을 떠받치는 기술은 세가지 종류의 기술이다).

더The 퍼스트first 타입type 어브of 프라블럼problem-살빙solving 텍날리지technology 인발브즈involves 인터그레이팅integrating 엘로이즈alloys, 세미컨덕터semiconductor 칩스chips, 소프트웨어software 코우드code, 펜션pension 포어트폴리오우portfolio 메서즈methods, 언드and 베어리어스various 타입스types 어브of 인포메이션information. (첫번째 문제해결 기술은 합금, 반도체 칩, 소프트웨어코드, 연금투자(pension portpolio)방법, 각종정보들을 한데 묶는데 필요한 문제 해결 기술이다). 프라블럼Problem 살버즈solvers 니드need 투to 퍼제스possess 프리사이스precise 날리지knowledge 어바우트about 왓what 캔can 비be 어치브드achieved 웬when 디즈these 컴포우넌트스components 아아are 리어셈블드reassembled. (문제 해결자는 이와 같은 것들이 재조립되었을 경우에 무엇을 할 수 있을 것인가에 대한 정확한 지식을 가지고 있어야 한다). 퍼더모어, 프라블럼Furthermore 살버즈problem 슈드shouldsolvers 비be 에이벌able 투to 크리에잇create 디자인즈designs 언드and 유저user 매뉴얼즈manuals 댓that 아아are 네서세어리necessary 포어for 크리에이팅creating 누new 프라덕트스products 베이스트based 안on 디스this 날리지knowledge. (또한 문제 해결자는 이러한 지식을 가지고 새로운 상품을 창조하는 데 필요한 설계와 그 사용 지침서를 만들 수 있어야 한다). 프라블럼Problem 살버즈solvers 아아are 디퍼런트different 프럼from 디자인design 엔지니어즈engineers 오어or 리서치research 인베스터게이터즈investigators 후who 크리에잇create 프로우투우타입스prototypes 포어for 매스mass 프러덕션production 인in 래브러토러리즈laboratories 오어or 워크샵스workshops. (문제 해결자는 대량생산을 위한 견본을 실험실이나 작업실에서 만드는 설계사나 조사 연구사들과 다르다). 프라블럼Problem 살버즈solvers 업라이apply 데어their 스킬즈skills 투to 태컬tackle 베어리어스various 타입스types 어브of 누new 프라블럼즈problems 언드and 컨티뉴어슬리continuously 컨덕트conduct 리서치research 투to 러파인refine 언드and 컴바인combine 뎀them 포어for 퍼더further 어드밴스먼트스advancements. (문제 해결자는 모든 종류의 새로운 문제들을 해결할 수 있도록 응용해 보고, 서로 조합하여 정제될 수 있도록 연구에 연구를 더한다).

더The 세컨드second 텍날리지technology, 프라블럼problem 아이덴티퍼케이션identification, 헬프스helps 커스터머즈customers 언더스탠드understand 하우how 데어their 니즈needs 캔can 비be 풀필드fulfilled 바이by 커스텀custom 프라덕트스products. (두 번째 문제인식 기술은 고객들이 자신의 욕구가 어떠한 맞춤 상품에 의해서 어떻게 충족 될 수 있는가를 이해하도

록 도와주는 기술이다). 디스This 텍날리지technology 인발브즈involves 퍼췌딩persuading 커스터머즈customers 바이by 하일라이팅highlighting 디the 애드밴티지즈advantages 어브of 어a 퍼티컬러particular 프라덕트product 언드and 시큐링securing 어a 라아지large 넘버number 어브of 오어더즈orders. (이는 어떤 특정 상품의 장점을 가지고 고객을 설득시켜 많은 양의 주문을 따내는 기술이다). 웬When 셀링selling 커스텀custom 프라덕트products, 잇it 이즈is 크루셜crucial 포어for 커스터머즈customers 투to 해브have 어a 프리사이스precise 언더스탠딩understanding 어브of 데어their 컨선즈concerns 언드and 컨시더레이션considerations 러가아딩regarding 어a 퍼티컬러particular 비즈너스business, 모어more 소우so 던than 웬when 셀링selling 스탠더드standard 매스mass-프러두스트produced 구즈goods. (기존에 표준 대량 상품을 시장에 판매할 때 보다 고객이 한 사업에 대한 고민을 정확히 파악하고 있어야 한다). 데이They 니드need 투to 퍼제스possess 애크여엇accurate 날리지knowledge 어바우트about 디the 애드밴티지즈advantages 어브of 커스텀custom 프라덕트products 인in 더the 컴페티티브competitive 마아켓market 언드and 하우how 투to 시큐secure 컴페티티브니스competitiveness. (이 맞춤 상품이 경쟁시장에서 갖는 장점과 어떻게 경쟁력을 확보 할 수 있는지에 대해서 정확한 지식을 가지고 있어야 한다). 투To 어치브achieve 디스this, 데이they 니드need 투to 킁리quickly 레커그나이즈recognize 디the 에션스essence 어브of 누new 프라블럼즈problems 언드and 아이덴티파이identify 더the 퍼텐셜potential 어브of 커스텀custom 프라덕트products 투to 살브solve 디즈these 프라블럼즈problems. (이렇게 하기 위해서는 새로운 문제의 실체를 인식하고 맞춤 상품이 문제를 해결할 가능성을 빨리 파악해야 한다). 더The 스킬skill 어브of 퍼췌전persuasion 이즈is 어콰이어드acquired 애즈as 원one 비컴즈becomes 어덱트adept 앳at 레커그나이즈recognizing 더the 퍼텐셜potential 포어for 프라블럼problem-살빙solving. (설득의 기술은 고민 해결의 가능성을 파악함에 따라 습득된다).

더The 써드third 텍날리지technology, 파워power 릴레이relay, 커넥트스connects 프라블럼problem 살버즈solvers 원with 프라블럼problem 아이덴티파여즈identifiers. (세 번째 전력중계 기술은 문제 해결자와 문제 인식자를 연결시키는 기술이다). 디The 인더비저월즈individuals 퍼포어밍performing 디스this 로울role 머스트must 해브have 어a 딥deep 언더스탠딩understanding 어브of 스페시픽specific 텍날리지즈technologies 언드and 마아켓스markets 투to 언커버uncover 더the 퍼텐셜potential 파서빌리티즈possibilities 어브of 누new 프라덕트products. (이 역할을 수행하는 사람들은 새로운 상품의 잠재적 가능성을 알기 위해서 특정 기술 및 특정 시장을 꿰뚫고 있어야 한다). 데이They 니드need 투to 시큐secure 펀딩funding 투to 드라이브drive 더the 비즈너스business 포어루어드forward 언드and 해브have 디the 어빌리티ability 투to 커넥트connect 디the 압티멀optimal 프라블럼problem 살버즈solvers 원with 프라블럼problem 아이덴티파여즈identifiers. (이들은 사업을 추진하기 위하여 자금을 조달해야 하며 최적의 문제해결자와 문제인식자를 연결시킬 수 있어야 한다). 더The 퍼션person 퍼포어밍performing 디스this 로울role 컨티뉴얼리continually 매니지즈manages 아이디어즈ideas. (이 역할을 수행하는 사람은 아이디어를 계속 관리한다). 데이They 두do 낫not 인게이지engage 인in 프러덕션production. (이들이 생산은 안 한다). 인In 어더other 워즈words, 데이they 컨트롤control 디the 오어거너제이션organization 언드and 매너지manage 더the 비즈너스business 벳but 두do 낫not 언더테이크undertake 더the 프러덕션production 어브of 구즈goods. (즉 조직을 통제하고 사업을 관리하여 물품을 만드는 생산은 말지 않는다). 데이They 퍼폼perform 더the 로울role 어브of 스트러티직strategic 링커즈linkers. (그들은 전략 중계자(strategic linker)의 역할을 수행한다).

더The 소어스source 어브of 하이high 벨류value 크리에이션creation 인in 로우low-카스트cost, 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies 라이즈lies 인in 쓰리three 그룹스groups: 프라블럼problem 살버즈solvers, 프라블럼problem 아이덴티파여즈identifiers, 언드and 스트러티직strategic 링커즈linkers. (저비용 고효율 기업이 높은 가치를 창출하는 근원은 문제해결자, 문제인식자, 전략중계자의 세가지 그룹에 있다). 전략중계자가 문제 해결자와 문제 인식자가 함께 일할 수 있도록 만들어 주는 것이다). 스트러티직Strategic 링커즈linkers 퍼실러테이트facilitate 컬래버레이션collaboration 비트윈between 프라블럼problem 살버즈

solvers 언드and 프라블럼problem 아이덴티파이어zidentifiers, 에네이벌링enabling 뎀them 투to 워kwork 터게더together. (전략중계자는 추진자이며 지도자로서, 양쪽 팀에서 서로 배울 수 있는 사람들을 찾아 한데 묶어주고, 그들에게 필요한 자원 을 공급해 주는 일을 수행한다). 퍼더모어Furthermore, 스트러티직strategic 링커zlinkers 어시스트assist 인in 이절리easily 파인딩finding 웨이즈ways 투to 브리지bridge 더the 갭gap 비트윈between 더the 텍날리지ztechnologies 데이they 퍼제스possess 언드and 더the 디맨즈demands 어브of 커스터머zcustomers. (또한 전략 중계자는 그들이 가지고 있는 기술과 고객의 요구 사이에 발생하는 골을 메울 수 있는 방법을 쉽게 찾을 수 있도록 도와준다). 앳At 더the 세임same 타임time, 데이they 올소우also 서브serve 애즈as 가이드guides 투to 인슈어ensure 뎃that 디즈these 컴퍼니zcompanies 스테이stay 안on 트랙track 위다우트without 디비에이팅deviating 프럼from 데어their 얼터밋ultimate 고울goal 어브of 프라핏profit 맥시미제이션maximization. (그러면서 그들이 이윤추구라는 지상 목표를 벗어나는 일이 없도록 올바른 길잡이가 되어 주 기도 한다). 더 지아이피 크리에이션 팀 아이덴티파이즈 언드 리잘브즈 누머러스 프라블럼즈. The GIP creation team identifies and resolves numerous problems. (이 GIP 창조팀은 수많은 문제들을 인식하고 해결한다). 데이They 디벨롭develop 누new 소프트웨어software 언드and 이스태블리쉬establish 스트래티지즈strategies 포어for 캡처링capturing 누new 마 아켓스markets. (그들은 새로운 소프트웨어를 개발하고 새로운 시장 확보 전략을 수립한다). 데이They 디스커버discover 사이언티픽scientific 브레이크쓰루즈breakthroughs 언드and 포어 멀레이트formulate 파이낸셜financial 플랜즈plans. (과학적 발견들을 찾아내며 자금계획을 구상한다). 모우스트Most 어브of 더the 코우오어더네이션coordination 핑크션즈functions 아아 are 낫not 버티컬vertical 벳but 호어러잔털horizontal 인in 네이처nature. (대부분의 조정기 능은 수직적이지 않고 수평적이다). 듀Due 투to 디the 애브선스absence 어브of 프리디파인드 predefined 프라블럼즈problems 언드and 설루션즈solutions, 잇it 이즈is 낫not 파서벌 possible 투to 아이덴티파이identify 이슈즈issues 오어or 설루션즈solutions 쓰루through 포 어멀formal 미팅즈meetings 오어or 어젠더즈agendas. (문제와 해결 방안이 미리 나와 있는 것이 아니기 때문에 공식적 회합이나 의제로는 문제점이나 해결 방안을 알 수 없다). 데어포 어Therefore, 프라블럼problem 아이덴티퍼케이션identification 언드and 설루션solution 포어 멀레이션formulation 이머지emerge 쓰루through 이어레귤러irregular 언드and 인포어멀 informal 인포어메이션information 익스체인지exchange 어멍among 팀team 멤버즈 members. (따라서 문제제기와 해결 방안은 팀구성원들간의 부정기적이고 비공식적인 정보교 환을 통해서 나뉜다). 웬When 팀team 멤버즈members 오케이저널리occasionally 컴come 터게더together 투to 셰어share 데어their 인사잇스insights, 익스피어리언스zexperiences, 챌런징challenging 프라블럼즈problems, 언드and 퍼텐셜potential 설루션즈solutions, 데이 they 런learn 어a 그레이트great 딜deal 프럼from 이치each 어더other. (팀구성원들이 이따 금씩 만나서 그들이 지니고 있는 통찰력, 경험, 어려운 문제, 해결방안들을 서로 이야기할 때 서로 많은 것을 배우게 된다). 섬Some 설루션즈solutions 아아are 오케이저널리occasionally 유즈드used 투to 애드레스address 인타이얼리entirely 언릴레이티드unrelated 프라블럼즈 problems 뎃that 워were 낫not 어이저널리originally 인텐디드intended 포어for 뎀them. (어떤 해결방안은 원래는 관계없던 전혀 다른 문제 해결에 사용되는 경우도 있다). 퍼더모어 Furthermore, 페일르failure 케이스즈cases 아아are 섬타임즈sometimes 유틸라이즈드 utilized 인in 스트래티지즈strategies 에임드aimed 앳at 어치빙achieving 섬씽something 컴플리틀리completely 언릴레이티드unrelated. (또한 실패 사례가 때로는 전혀 관련이 없는 어떤 것을 달성하기 위한 전략에 사용된다). 디스This 이즈is 어킨akin 투to 팀team 멤버즈 members 사이멀테이니어슬리simultaneously 살빙solving 어a 퍼즐puzzle 윈with 어a 씬 theme 바이by 유징using 퍼즐puzzle 피스zpieces 뎃that 어이저네이티드originated 프럼 from 더the 세임same 퍼즐puzzle, 리셈블링resembling 어a 컬래버레이티브collaborative 지그소jigsaw 퍼즐puzzle. (이것은 마치 팀구성원들이 같은 파일에서 나온 그림 조각들을 가 지고 동시에 그림 맞추기를 하는 퍼즐 주제와 같다). 애즈As 데이they 어레인지arrange 디즈 these 퍼즐puzzle 피스zpieces, 잇it 트리거즈triggers 어a 시너지스틱synergistic 이펙트 effect 뎃that 얼라우즈allows 포어for 디the 이머전semergence 어브of 베어리어스various



패턴즈patterns 언드and 셰입스shapes. (이들 그림 조각들을 배열하는데 따라서 여러 가지 모양들을 나타낼 수 있는 지적 상승작용을 일으킨다). 인In 어a 스쿨school 세팅setting, when 멀터펠multiple 인더비저월즈individuals 스테디study 언드and 살브solve 더the 세임same 프라블럼problem, 데어their 인더비저월individual 설루션즈solutions 컴come 터게더together, 인터트와이닝intertwining 언드and 어큐멜레이팅accumulating, 리딩leading 투to 더the 디스커버리discovery 어브of 어닉스펙티들리unexpectedly 엑설런트excellent 설루션즈solutions 비얀드beyond 이매저네이션imagination. (학교에서 여럿이 공부하면서 한가지 문제를 여럿이 해결하면서 각자의 해결 방안들이 짜맞춰지면서 쌓여 상상 이외로 좋은 해결책이 찾아지는 현상이다). 디스This 이즈is 더the 큐멀러티브cumulative 이펙트effect 어브of 아이디어ideas 오우벌래핑overlapping 언드and 빌딩building 어판upon 이치each 어더other, 리절팅resulting 인in 앤an 앰플러퍼케이션amplification 이펙트effect. (이것은 각자의 아이디어가 서로 겹치면서 쌓이는 상승 효과이다). 터데이'즈Today's 로우low-카스트cost, 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies 아아are 케릭터라즈드characterized 바이by 어a 네트웍network-라익like 스트럭처structure 리젼벌링resembling 어a 스파이더spider 웹web, 래더rather 던than 어a 피라미드pyramid 오어거너제이션organization. (오늘날의 저비용 고효율 기업의 조직은 피라미드 조직대신 거미줄 같은 네트워크 구조이다). 스트러티직Strategic 링커즈linkers 아아are 퍼지션드positioned 앳at 더the 센터center, 웨어where 올all 카인즈kinds 어브of 태스크스tasks 아아are 더렉틀리directly 오어or 인더렉틀리indirectly 커넥티드connected 투to 뎀them, 언드and 누new 릴레이티드related 매터즈matters 아아are 칸스턴틀리constantly 인터워우번interwoven 라익like 어a 스파이더'즈spider's 웹web (전략중계자는 중심부에 위치하며, 모든 종류의 업무사항이 전략 중계자와 직접적, 간접적으로 연결되어 있고 새로운 관련사항이 계속 거미줄처럼 엮인다). 이치Each 태스크task 인발브즈involves 헬러티블리relatively 퓨few 인더비저월즈individuals, 언드and 디펜딩depending 안on 더the 네이처nature 어브of 더the 태스크task, 세버럴several 더전dozen 투to 세버럴several 현드러드hundred 피플people 메이may 비be 인발브드involved. (각각의 업무에는 비교적 적은 수의 사람들과 직무에 따라서는 수십에서 수백명의 사람들이 관련되어 있다). 나인틴나인티원1991 라버트 Robert 비B. 라익Reich (1991년 로버트 B. 라이히)

이프If 앤an 오어거너제이션organization 비컴즈becomes 투too 라아지large, 잇it 메이may 스트러글struggle 투to 어댑트adapt 이펙티브리effectively 투to 더the 베어리어스various 인포어멀informal 이벤트events 댓that 테익take 플레이스place. (만일 조직이 비대해지면, 비공식적으로 이루어지는 갖가지 사건에 제대로 적응할 수가 없다). 원With 디the 어드밴스먼트advancement 어브of 인포어메이션information 커뮤니케이션communication, 위we 캔can 나우now 코우오어더네이트coordinate 언드and 하아머나이즈harmonize 어a 라아지larger 넘버number 어브of 피플people 원with 머치much 로워lower 카스트스costs, 위다우트without 릴라이잉relying 안on 스탠더드standard 아퍼레이팅operating 프러시저즈procedures 오어or 뷰러크래틱bureaucratic 스트럭처즈structures 애즈as 헤벌리heavily 애즈as 인in 더the 패스트past. (지금은 정보통신의 발달로 표준작업 절차나 관료후의 조직에 의존하지 않고 과거보다 훨씬 적은 비용으로 많은 사람들을 조정하고 조화시킬 수 있게 되었다).

인 하이 이피션시 네트워크 컴퍼니즈, 어질러티 언드 리스판시브너스 아아 모여 임포어턴트던 픽스트 카스트스 서치 애즈 오퍼스 스페이스, 팩터리즈, 이쿱먼트, 언드 샬러리즈. In high-efficiency networked companies, agility and responsiveness are more important than fixed costs such as office space, factories, equipment, and salaries. (고효율 네트워크 기업에서 신속성과 민첩성은 사무실, 공장, 설비 그리고 급여 같은 고정비용보다 중요하다).

인In 더the 패스트past, 매스mass 프러덕션production 컴퍼니즈companies 리콰일드required 팩터리즈factories, 이쿱먼트equipment, 웨어하우지즈warehouses, 언드and 하이 high 샬러리즈salaries 투to 인슈어ensure 프러덕션production 커패시티capacity, (과거의 대량생산 기업에서는 공장, 설비, 차고, 고액의 급여 등이 생산가능성 확보를 위해 필요했다). 하우에버However, 인in 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies, 디즈these 엘러먼트

elements 비컴become 언네서세어리unnecessary 버던즈burdens. (하지만 고효율기업에서는 불필요한 부담이 된다). 하이High-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies 니드need 투to 비be 에이벌able 투to 퀵리quickly 체인지change 더렉션direction 언드and 해브have 디the 어빌리티ability 투to 이미디엇리immediately 퍼수pursue 프라머싱promising 비즈너스business 아이디어즈ideas 웬when 데이they 어아이즈arise. (고효율기업은 재빠르게 방향을 바꿀 수 있어야 하며, 그들에게 좋은 사업 아이디어가 떠올랐을 때 즉각 이를 추진할 수 있어야 한다). 퍼더모어Furthermore, 데이they 슈드should 올웨이즈always 스트라이브strive 투to 파인드find 올터너티브alternative 설루션즈solutions 댓that 브리지bridge 더the 갭gap 비트윈between 프라블럼즈problems 언드and 데어their 코어러스판딩corresponding 설루션즈solutions, 이빈even 인in 챌런징challenging 시추에이션즈situations. (또한, 어떠한 곤란함이 있어도 문제와 해결방안을 연결시킬 수 있는 대안을 찾아야 한다).

인In 하이high- 이피션시efficiency 컴퍼니즈companies, 잇it 이즈is 코루셜crucial 투to 스위프트리swiftly 레커그나이즈recognize 더the 누new 컨션즈concerns 어브of 데어their 네이버즈neighbors (커스터머즈customers, 파아트너즈partners, 이티시etc.) 언드and 프러바이드provide 설루션즈solutions 투to 애드레스address 도우즈those 컨션즈concerns. (고효율기업에서 중요한 것은 신속히 이웃의 새로운 고민을 인식하는 것과 이 고민의 해결방안이다). 인In 어더other 워즈words, 텍니컬technical 인사이트insight, 마아켓market 날리지knowledge, 어스툰astute 타이밍timing 스트래티지즈strategies, 언드and 파이낸셜financial 모우벌러제이션mobilization 아아are 올소우also 코루셜crucial 인in 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies. (즉, 기술적인 통찰력과 시장에 대한 노하우, 예리한 타이밍 전략과 금융 동원도 중요하다). 올All 어더other 스탠더다이즈드standardized 컴포우넌트스components 캔can 비be 유즈드used 템퍼레럴리temporarily 애즈as 니더드needed. (그밖의 모든 표준화된 부분들은 필요할 때마다 임시로 사용할 수 있다). 오피스Office 스페이스spaces, 팩터리즈factories, 언드and 웨어하우스즈warehouses 캔can 비be 렌터드rented, 스탠더다이즈드standardized 이쿱먼트equipment 캔can 비be 리스트leased, 언드and 스탠더다이즈드standardized 컴포우넌트스components 캔can 비be 퍼처스트purchased 인in 벌크bulk 프럼from 더메스틱domestic 매너팩처러즈manufacturers 오어or 어브로드abroad 앳at 어a 로우low 카스트cost. (사무실, 공장, 창고는 빌리고, 표준화된 장비는 임차하고, 표준화된 구성요소는 국내 생산자나 해외에서 대량으로 싸게 구입할 수 있다). 어디서널리Additionally, 세크러테어리즈secretaries, 퍼서넬personnel 포어for 루틴routine 대터data 프라세싱processing, 어카운팅accounting 퍼서넬personnel, 언드and 심플simple 프러덕션production 워커즈workers 캔can 비be 하여드hired 안on 어a 템퍼레리temporary 베이스basis. (또한, 비서, 일상적인 자료를 처리하는 사람, 경리사원, 단순생산직 노동자는 임시로 고용할 수 있다). 스탠더다이즈드Standardized 컴포우넌트스components 아아are 서플라이드supplied 포어for 어a 스퍼시픽specific 프라이스price 언드and 어a 디파인드defined 피어리어드period 쓰루through 컨트랙추얼contractual 어그리먼트스agreements. (표준화된 구성요소는 계약을 맺어 특정가격으로 일정기간 공급받는다). 디스This 업로우치approach 이즈is 모어more 이피션트efficient 던than 더렉틀리directly 컨트롤링controlling 임플로이이즈employees. (이런 방식은 직원을 직접 통제하는 것보다 더 효율적이다). 디즈These 스탠더다이즈드standardized 서플라이supply 칸트랙터즈contractors 어느earn 프라핏스profits 베이스트based 안on 하우how 딜러전틀리diligently 언드and 머티컬러슬리meticulously 데이they 퍼폼perform 데어their 태스크스tasks, 프러바이딩providing 더the 모우스트most 이피션트efficient 모우터베이션motivation 투to 컴플릿complete 디the 어사인드assigned 워work. (이들 표준화 공급계약자는 그들이 얼마나 열심히 그리고 세밀히 일을 하느냐에 따라서 수익을 얻게 되는데, 이것은 그들이 맡은 일을 완성시키는 데 가장 효율적으로 동기를 부여할 수 있다).

바이By 어브저빙observing 더the 케이에프시KFC 프랜차이즈franchise 오우너owner 후who 워크스works 피프틴15 아우어즈hours 어a 데이day 언드and 딜러전틀리diligently 메인테인즈maintains 더the 스토어store 투to 어a 스파아클링sparkling 클린clean 컨디션condition, 잇it 비컴즈becomes 에버던트evident 하우how 이펙티브effective 더the 컨트랙추얼contractual

업로우치approach 캔can 비be. (KFC 체인점 주인이 매일 15시간씩 일을 하고 가게를 반짝거릴 정도로 깨끗하게 관리하는 것을 보았던 것을 보면 계약방식이 얼마나 좋은가를 쉽게 알 수 있다).

헤비Heavy 이큅먼트equipment 트럭truck 아퍼레이터즈operators, 로그log 소saw 아퍼레이터즈operators, 렌탈rental 카아car 아퍼레이터즈operators, 언드and 택시taxi 아퍼레이터즈operators 프러바이드provide 서버서즈services 와일while 더렉틀리directly 유징using 디the 이큅먼트equipment. (중장비 트럭업자, 통나무 톱업자, 렌트카업자, 택시업자들은 서비스를 제공하면서 장비를 직접 사용한다). 웬When 러시빙receiving 서버서즈services 쓰루through 칸트랙트스contracts 윌with 디즈these 인더비저월즈individuals, 잇it 이즈is 인in 데어their 베스트best 인터어레스트interest 투to 메인테인maintain 디the 이큅먼트equipment 인in 압티멀optimal 컨디션condition, 애즈as 잇it 어라인즈aligns 윌with 더the 세임same 프린서플.principle. (이들과 계약을 통해서 서비스를 받을 경우 평소 그 장비를 최적의 상태로 유지하는 것도 같은 이치이다).

인In 팩트fact, 인더비저월즈individuals 윌with 픽스트fixed 샬러리즈salaries 언드and 퍼마네프ermanent 퍼지션즈positions 아아are 어네이벌unable 투to 퍼폼perform 프랙티컬practical 워크work 포어for 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies. (사실 정해진 급여에다 고정직업을 가지고 있는 사람들은 고효율기업을 위해서 실질적인 일을 할 수 없다). 비카즈Because 인in 케이스case 어브of 페일르여failure, 데이they 오운리only 디demand 데어their 픽스트fixed 샬러리즈salaries 언드and 두do 낫not 베어bear 더the 카스트cost 어브of 페일르여failure. (왜냐하면, 실패하는 경우 고정급여만을 요구하고 실패에 대한 비용분담을 하지 않기 때문이다). 인In 서치such 케이스즈cases, 더the 스트러티직strategic 링커linker 슈드should 쇼울더shoulder 올all 더the 카스트스costs 애즈as 뎃tdebt. (이럴 때, 전략중계자가 그 비용을 모두 빚으로 떠 안아야 한다). 모어로우버Moreover, 인in 서치such 시추에이션즈situations, 데어there 캔can 올소우also 비be 서그니피칸트significant 로서즈losses 인in 디스포우징disposing 어브of 픽스트fixed 퍼실러티즈facilities 언드and 이큅먼트equipment. (그리고 이때, 고정 시설 장비비 처분에서도 많은 손해를 입게 된다).

인In 칸트래스트contrast, 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies 해브have 디the 애드밴티지advantage 어브of 비잉being 에이벌able 투to 디스트리뷰트distribute 리스크스risks 언드and 리워어즈rewards. (이와는 달리 고효율 기업에서는 위험과 보상을 분산시킬 수 있는 장점이 있다). 웬When 디스커버링discovering 언드and 석세스풀리successfully 컴플리팅completing 어a 프라머싱promising 비즈너스business, 더the 파아티서펀트스participants 인in 뎃that 벤처venture 캔can 러시브receive 어a 그레이터greater 세어share 어브of 프라핏profits 컴페어드compared 투to 인더비저월즈individuals 러시빙receiving 픽스트fixed 먼썬리monthly 샬러리즈salaries. (유망한 사업을 발견하여 완성시킬 때, 그 사업의 참여자는 고정적인 월급을 받는 사람보다 더 많은 수익을 나누어 받을 수 있다). 디스This 업라이즈applies 투to 인더비저월즈individuals 앳at 더the 센터center 어브of 더the 스파이더spider 웹web 오어거너제이션organization 언드and 도우즈those 커넥티드connected 투to 잇s its 노우즈nodes. (이는 거미줄 조직 중심부에 있는 사람과 이의 연결점에 있는 사람이다). 인In 서치such 케이스즈cases, 더the 리스크스risks 언드and 리워어즈rewards 어브of 더the 컴퍼니company 아아are 와이들리widely 디스트리뷰터드distributed, 언드and 인더렉트indirect 카스트스costs 아아are 미너마이즈드minimized, 예네이벌링enabling 어a 스피릿spirit 어브of 애드벤처adventure. (이럴 경우 기업의 위험과 수익이 널리 분산되고, 간접비용이 최소화되기 때문에 모험을 할 수가 있다).

인In 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies, 애드벤처adventure 비컴즈becomes 어a 소어스source 어브of 바이탤러티vitality. (고효율기업에서 모험은 일종의 활력소가 된다). 디스This 이즈is 비카즈because 미팅meeting 커스터머customer 디맨즈demands 리콰일즈requires 칸스턴트constant 엑스플러레이션exploration, 익스페러멘테이션experimentation, 언드and 트라얼trial 언드and 에어러error. (이는 고객의 요구에 부응하기 위해서는 끊임없는 모험과 시행착오가 요구되기 때문이다).

하이High-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies 해브have 디the 애드밴티지advantage 어브of 비잉being 에이벌able 투to 디스트리뷰tdistribute 리스크스risks 언드and 리워드즈rewards. (고효율기업은 위험과 수익을 분산시킬 수 있는 장점이 있다). 디즈These 애드밴티지advantages 프러바이드provide 어a 라이블리lively 언드and 크리에이티브creative 스티멀러스stimulus 투to 더the 멤버즈members 어브of 디the 오어거너제이션organization. (이러한 장점은 활기차고, 창조적인 자극을 소속원들에게 준다).

이프If 에이밍aiming 투to 시즈seize 누new 아퍼투너티즈opportunities 인in 더the 텍널라지컬technological 오어or 마아켓market 섹터즈sectors, 잇it 이즈is 크루셜crucial 투to 스트롱리strongly 모우터베이트motivate 더the 프라블럼problem 살버즈solvers, 프라블럼problem 아이덴티파여즈identifiers, 언드and 스트러티직strategic 링커즈linkers. (만일 기술 부문이나 시장분야에서 새로운 기회를 잡으려 한다면, 문제해결자 문제인식자-전략중계자의 동기를 강력하게 유발시켜야 한다).

인In 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies, 쓰루through 컬래버레이티브collaborative 에퍼트스efforts 웨어where 더the 리스크스risks 어브of 페일르여failure 언드and 더the 리워드즈rewards 어브of 석세스success 아아are 셰어드shared, 어a 스트롱strong 센스sense 어브of 빌롱잉belonging 언드and 어a 파워풀powerful 모우터베이션motivation 아아are 크리에이터드created. (고효율기업에서는 실패의 위험과 성공의 보상을 서로 나눌 수 있는 공동작업으로써 끈끈한 소속감이 생기면서 강한 동기가 유발된다). 리워드Reward 이즈is 낫not 소우얼리solely 리머트드limited 투to 파이낸셜financial 애스펙트스aspects. (보상은 단지 금전적인 것만은 아니다). 그룹스Groups 오피often 셰어share 퍼스펙티브즈perspectives 언드and 비전즈visions 애즈as 웰well. (그룹은 종종 전망이나 비전도 함께 나눈다). 쓰루Through 디스this, 데이they 에이밍aim 투to 리브leave 데어their 마아크mark 월드worldwide. (그들은 이를 통해서 전세계에 자신들의 발자취를 남기기 원한다).

### 11.10.3 폼Form 어브of 하이High-이피션시Efficiency 컴퍼니즈Companies (고효율 기업의 형태)

디The 오어거너제이션organizational 네트워크network 어브of 하이high- 이피션시efficiency 컴퍼니즈companies 캔can 테이크take 세버럴several 폼즈forms, 언드and 디즈these 폼즈forms 컨티뉴continue 투to 이발브evolve. (고효율기업의 조직망은 몇 가지 형태를 생각해 볼 수 있는데, 그 형태는 계속 발전한다). 어멍Among 뎀them, 더the 제너럴라이즈드generalized 폼즈forms 아아are 애즈as 팔로우즈follows: (그 중에서 일반화된 형태는 다음과 같다).

#### 1. 인디펜던트Independent 프라핏Profit 센터즈Centers (독립채산본부)

디스This 오어거너제이션organizational 네트워크network 일리머네잇seliminates 미들middle-레벨level 매너저즈managers 언드and 델러겟스delegates 어쏘러티authority 투to 더the 텍니션즈technicians (프라블럼problem 살버즈solvers) 리스판서벌responsible 포어for 프라덕트product 디벨롭먼트development 언드and 더the 마아커팅marketing 퍼서넬personnel (프라블럼problem 아이덴티파여즈identifiers) 인in 차아지charge 어브of 세일즈sales. (이 조직망은 중간수준의 관리자를 없애고, 제품개발과 판매를 담당하는 기술자(문제해결자)와 마케팅 담당자 (문제인식자) 에게 권한을 위임한다). 인In 디스this 케이스case, 더the 캄펜세이션compensation 데이they 러시브receive 이즈is 디터먼드etermined 베이스트based anon 하우how 머치much 프라핏profit 데이they 제너레일generate. (이때, 그들이 받는 보상금은 수익을 얼마나 내느냐에 따라서 결정된다). 더The 스트러티직strategic 링커즈linkers 로우케이터드located 앳at 더the 헤드쿼터즈headquarters 아아are 리스판서벌responsible 포어for 파이낸셜financial 언드and 머티어리얼material 서플라이supply 매너지먼트management, 언드and 데이they 델러게이트delegate 디the 어쏘러티authority 포어for

리미터드limited 파이낸셜financial 유스use 투to 더the 마아커팅marketing 퍼서넬 personnel. (지휘본부에 있는 전략중개자는 재정과 물자공급을 담당하며, 일정한도까지의 자금사용 권한을 마케팅 담당자에게 권한을 넘겨준다). 홀릿Hewlett-패커드Packard (에이치피 HP) 이즈is 컴포우즈드composed 어브of 어라운드around 피프티50 오타너머스autonomous 컴퍼니즈companies. 시밀러Similar 업로우치즈approaches 아아are 어답터드adopted 바이by 제너럴General 일렉트릭Electric (지이GE), 아이비엠IBM, 앳앤드티AT&T, 이스트먼Eastman 코우덱Kodak, 잔션Johnson 언드& 잔션Johnson, 언드and 어더즈others. (휴렛패커드사는 50여개의 자율적 회사로 구성되어 있다. 제너럴, 일렉트릭, IBM, AT&T, 이스트먼코닥사, 존슨 앤드존슨사 등이 이와 유사한 방식이다).

팔로우잉Following 더the 세임same 라직logic, 라아지large 퍼블리싱publishing 하우스즈houses 오피언often 이스태블리쉬establish "스몰small-스케일scale" 퍼블리싱publishing 컴퍼니즈companies 언더under 데어their 페런트parent 컴퍼니company. (동일한 논리로 대규모 출판사들은 대부분 모회사에 소속되어 있는 "소규모" 출판사를 세우고 있다). 디즈These 스몰small-스케일scale 퍼블리싱publishing 컴퍼니즈companies 아아are 티피컬리typically 컴포우즈드composed 어브of 어라운드around 트웰브12 임플로이이즈employees 후who 퍼블리쉬publish 북스books 언더under 데어their 오우너쉽ownership 언드and 어썬assume 코어러스판딩corresponding 리워어즈rewards 언드and 리스판서빌리티즈responsibilities. (이들 소규모 출판사는 12명 내외의 직원으로 구성되어 있으며, 그들 소유로 책을 출판하고 그것에 상응하는 보상과 책임을 갖는다).

## 2. 스핀Spin-오프off 파아트너쉽Partnership (지분의 분산)

인In 디스this 오어거너제이셔널organizational 네트워크network, 더the 스트러티직strategic 링커즈linkers 앳at 더the 헤드쿼터즈headquarters 서브serve 애즈as 안트러프러너리얼entrepreneurial 캐퍼털리스트스capitalists, 플레이잉playing 더the 로울role 어브of 벤처venture 캐퍼털리스트스capitalists 위썬within 더the 비즈니스business. (이 조직망에서 지휘본부에 있는 전략중개자는 모험자본가로서 사업의 산파 역할을 한다). 더The 스트러티직strategic 링커즈linkers 너쳐nurture 프라머싱promising 아이디어즈ideas 뎃that 이머지emerge 프럼from 더the 그룹스groups 어브of 프라블럼problem 살버즈solvers 언드and 프라블럼problem 아이덴티파어즈identifiers. 이프If 디즈these 아이디어즈ideas 프루브prove 석세스풀successful 인in 더the 마아켓market, 데이they 셉렛separate 뎃them 인투into 인디펜던트independent 엔티티즈entities 와일while 리테이닝retaining 파아셜partial 컨트롤control 오우버over 디즈these 그룹스groups 프럼from 데어their 퍼지션position 앳at 더the 헤드쿼터즈headquarters. (전략중개자는 문제해결자와 문제인식자 집단으로부터 나온 좋은 아이디어를 살피우며, 만약 그 아이디어가 시장에서 성공하면, 지휘본부에 앉아 이들 집단들을 부분적으로 통제하면서 독립된 사업체를 분리시킨다). 지락스Xerox 언드and 쓰리엠3M 워were 어멍among 더the 퍼스트first 컴퍼니즈companies 투to 인트러두스introduce 디스this 오어거너제이셔널organizational 품form 인in 더the 유나이티드United 스테이트스States, 벳but 잇it 해즈has 빈been 프레전트present 인in 저팬Japan 포어for 어a 롱long 타임time. (제록스사와 3M사가 미국에 이런 형태를 처음 도입했으나, 일본에서는 오래전부터 있었다). 히타치Hitachi, 인in 팩트fact, 컴프라이저즈comprises 오우버over 식스티60 컴퍼니즈companies, 원with 트웬티세븐27 어브of 뎃them 비잉being 퍼블리컬리publicly 리스터드listed. (히타치사는 실제로 60개 이상의 회사이며, 그 중 27개사는 기업이 공개되어 있다). 썸Some 벤처venture 캐피털capital 펌즈firms 언드and 리버리지드leveraged 바이아웃buyout 파아트너즈partners 아아are 인크리싱글리increasingly 어답팅adopting 시밀러similar 오어거너제이셔널organizational 네트워크network 스트럭처즈structures, 웨어where 서브시디에어리subsidiary 컴퍼니즈companies 세퍼레이터드separated 프럼from 더the 헤드쿼터즈headquarters 셰어share 리스크스risks 언드and 리워어즈rewards. (몇몇이 모험자본 회사와 레버리지드 바이아웃 동업자는 점점 이와 유사한 조직망 형태를 취하고 있으며, 이때 지휘본부와 분리된 자회사는 위험과 수익을 나누어 가진다). 코어리언Korean 라아지large 코어퍼레



이선corporations 아아are 올소우also 아퍼레이팅operating 인in 어a 시멀러similar 매너 manner, 원with 헤드쿼터즈headquarters 언드and 서브시디에어리즈subsidiaries 오어거나 이즈organized 인in 디스this 웨이way. (한국의 대기업들도 본사와 자회사간에 이러한 형태로 운영되고 있다).

### 3. 스핀Spin-인in 파아트너쉽Partnership (지분의 흡수)

인In 디스this 오어거너제이셔널organizational 네트워크network, 구드good 아이디어즈ideas 이머지emerge 프럼from 셉렛separate 인디펜던트independent 서브시디에어리즈 subsidiaries. (이 조직망에서 좋은 아이디어는 별도의 독립된 자회사에서 나온다). 더The 스트러티직strategic 링커즈linkers 앳at 더the 헤드쿼터즈headquarters, 인in 디스this 케이스 case, 어콰이어acquire 더the 베스트best 아이디어즈ideas 오어or 비컴become 파아트너즈 partners 원with 더the 서브시디에어리즈subsidiaries, 워킹working 얼롱사이드alongside 뎀 them. (본사에 있는 전략 중계자는 그 중 최상의 아이디어를 구입하거나 그들과 동업하여 파트너가 된다). 퍼더모어Furthermore, 데이they 커머셜라이즈commercialize 도우즈those 아이디어즈ideas 바이by 어태칭attaching 더the 웰well-노운known 트레이드마아크스 trademarks 오운드owned 바이by 더the 헤드쿼터즈headquarters 언드and 셀sell 뎀them 인in 더the 마아켓market. (그리고 본사가 가지고 있는 유명상표를 붙여서 그 아이디어를 상품화 하여 판매한다). 디스This 타입type 어브of 스트럭처structure 이즈is 카머늘리 commonly 어브저브드observed 어멍among 컴퓨터computer 소프트웨어software 컴퍼니즈 companies. (이와 같은 유형은 컴퓨터 소프트웨어 사업자에게 공통적으로 나타난다). 인In 나 인틴나인티1990, 오우버over 포어헌드러드400 스몰small-스케일scale 소프트웨어software 디벨롭먼트development 컴퍼니즈companies 워were 어콰이어드acquired 바이by 자이언트 giant 소프트웨어software 컴퍼니즈companies 서치such 애즈as 마이크로소프트Microsoft, 로우터스Lotus, 언드and 애쉬턴Ashton-테이트Tate. (1990년에 400개가 넘는 소규모 소프트웨어 개발회사들이 마이크로소프트사, 로터스사, 에슈턴-테이트사와 같이 거대한 소프트웨어 회사에 매각되었다). 애즈As 어a 리절트result, 소프트웨어software 디벨러퍼즈developers 러 시브드received 하이high 리턴즈returns 커멘서럿commensurate 원with 데어their 에퍼트스 efforts, 와일while 더the 라야지large 컴퍼니즈companies 컨티뉴드continued 투to 러시브 receive 어a 스테디steady 서플라이supply 어브of 누new 아이디어즈ideas. (그럼으로써 소프트웨어 개발자들은 그들의 노력에 상응하는 높은 수익을 받았고, 반면 대기업은 새로운 아이디어를 지속적으로 공급받는다).

하우에버However, 애즈as 어a 리절트result, 더the 유닉unique 인벤션즈inventions 뎀that 이머지드emerged 웬when 스몰small-스케일scale 소프트웨어software 디벨러퍼즈 developers 더렉틀리directly 디벨롭트developed 프라덕트스products 포어for 더the 글로우 벌global 마아켓market 인in 더the 나인틴나인티즈1990s 아아are 노우no 롱거longer 어페런 트apparent. (그러나 이로 인해서 1990년대 소규모 소프트웨어 개발자들이 전세계시장을 상대로 직접 상품을 개발했을 때 나왔던 독창적인 발명상품은 나타나지 않고 있다).

### 4. 라이선싱Licensing (면허방식)

인In 디스this 오어거너제이셔널organizational 네트워크network, 더the 헤드쿼터즈 headquarters 엔터즈enters 인투into 칸트랙트스contracts 원with 인디펜던트independent 엔티티즈entities 투to 셀sell 더the 라잇스rights 투to 유즈use 더the 컴퍼니'즈company's 트레이드마아크스trademarks, 매너팩처링manufacturing 메써즈methods, 언드and 프롭라이 어테어리proprietary 텍날리지즈technologies. (이 조직망에서는 지휘본부가 독립된 사업체와 계약을 맺어 자사 상표의 사용권이나 제조비법, 자사의 기술들을 판매한다).

더The 스트러티직strategic 인터미디에어리즈intermediaries, 로우케이터드located 앳at 더 the 센터center 어브of 디the 오어거너제이셔널organizational 네트워크network, 인슈어ensure 뎀that 노우no 서브스탠더드substandard 프라덕트스products 아아are 프러바이더드

provided, 위치which 쿼드could 대머지damage 더the 컴퍼니'즈company's 레퍼테이션 reputation. (전략중개자는 조직망의 중앙에 있으면서 질이 나쁜 제품이 제공되어 자사의 명예에 손상이 되는 일이 없는지를 확인하고 감독한다). 퍼더모어Furthermore, 데이they 프러바이드provide 서버서즈services 서치such 애즈as 컴퓨터라즈드computerized 인벤토어리 inventory 매너지먼트management 언드and 애드버타이징advertising 투to 라이선스트 licensed 호올더즈holders. (또한, 면허소지자에게 전산 재고 관리나 광고같은 서비스를 제공한다). 하우에버However, 더the 머조러티majority 어브of 컨트롤올control 이즈is 델리게이터 delegated 투to 더the 라이선스license 호올더즈holders. (그러나 통제권의 대부분이 면허소지자의 수중에 위임된다). 디스This 이즈is 더the 패스터스트fastest-그로잉growing 비즈니스business 인in 어드밴스트advanced 이카노미즈economies, 오퍼링offering 어a 와이드 wide 레인지range 어브of 서버서즈services 프럼from 텍세이션taxation 언드and 어카운팅 accounting 투to 호우텔hotel 아퍼레이션즈operations, 스낵스snacks, 푸드food, 제너럴 general 머천다이즈merchandise, 프린팅printing 언드and 카피잉copying, 헬쓰health, 언드 and 바디빌딩bodybuilding. (이는 선진경제사회에서 가장 빠른 성장을 하고 있는 사업으로 현재 세무 및 회계서비스, 호텔사업에서부터 과자, 식품, 잡화, 인쇄와 복사, 건강, 보디빌딩에 이르기까지 모든 것을 판매한다). 이그잼플즈Examples 어브of 서치such 비즈니스즈businesses 인클루드include 라터리어Lotteria, 케이에프시KFC, 언드and 맥다널'즈McDonald's 버거 burger 체인즈chains. (그 예로 롯데리아점, KFC점, 맥도널드 햄버거점 등을 들 수 있다). 디스This 업로치approach 이즈is 래퍼들리rapidly 스프레딩spreading 애즈as 더the 세컨드 second 웨이브wave 어브of 하이high-이피션시efficiency 엔터라이즈enterprises. (이 방식이 고효율 기업으로 2번째로 빠르게 확산되고 있다).

##### 5. 풀Pure 브로우커링Brokering (순수중개방식)

디스This 오어거너제이셔널organizational 네트워크network 이즈is 더the 모우스트most 와이들리widely 어답터드adopted 타입type 애즈as 어a 하이high-이피션시efficiency 엔터라이즈 enterprise. 이 조직망은 고효율기업으로써 가장 많이 확산된 유형이다). 더The 스트러티직 strategic 링커즈linkers 엔터enter 인투into 칸트랙트스contracts 윌with 인디펜던트 independent 엔티티즈entities 낫not 오온리only 포어for 프러덕션production 벳but 올소우 also 포어for 프라블럼problem-살빙solving 언드and 프라블럼problem 아이덴티퍼케이션 identification 퍼퍼서즈purposes. (전략중개자는 생산뿐만 아니라 문제해결과 문제를 인식하기 위해서 독립된 사업체와 계약을 맺는다). 디스This 오어거너제이셔널organizational 네트워크 network 이즈is 이펙티브effective 포어for 컴퍼니즈companies 댓that 리콰이어require 퀵 quick 더렉셔널directional 쉬프트스shifts 언드and 어댑터빌리티adaptability. (이 조직망은 신속한 방향전환이 요구되는 기업에 유효하다).

컴팩Compaq 컴퓨터Computer 코어퍼레이션Corporation, 위치which 이즈is 올소우also 파운드found 인in 용산Yongsan 일렉트라닉스Electronics 마아켓Market 인in 사우쓰South 코어 리어Korea, 와즈was 이스태블리쉬드established 인in 나인틴에이티투1982 언드and 어치브드 achieved 어a 토크total 레비뉴revenue 어브of 쓰리3 빌런billion 달러즈dollars 인in 나인틴나인티1990, 예잇eight 이어즈years 애프터after 잇스its 파운데이션foundation (한국의 용산전자상가에도 있는 휴스턴의 컴팩컴퓨터사는 1982년에 설립되어 8년후인 1990년에 30억달러의 총매출 실적으로 올렸던 회사이다).

더The 컴퍼니company 퍼처스트purchased 코어core 컴포우넌트스components 인in 라아지 large 콰ntity즈quantities 프럼from 엑스터널external 소어서즈sources 언드and 어셈블드 assembled 뎀them 인투into 피니쉬드finished 프라덕트스products, 위치which 워were 덴 then 소울드sold 바이by 인디펜던트independent 딜러즈dealers 인in 스페시픽specific 리전즈regions. (이 회사는 외부에서 핵심부품을 다량 구매하여 조립한 완제품을 독립된 딜러로 하여금 특정한 지역에 팔도록 하였다). 더The 매너팩처링manufacturing 카스트cost 어브of 디the 애플Apple 투II 컴퓨터computer 와즈was 레스less 던than 파이브헌드러드달러즈\$500, 윌with 쓰리헌드러드피프티달러즈\$350 어브of 댓that 어마운트amount 었리버터드attributed

to the cost of purchasing external components. (애플II 컴퓨터의 제조원가는 500달러가 안되는데, 그 중 350달러는 외부 부품의 구입비용이다). At that time, Apple purchased microprocessors from Synertek, monitors from Hitachi, and printers from Qume. (이때, 애플사는 마이크로프로세서는 시너텍에서, 모니터는 히타치에서, 프린터는 콸에서 구입했다).

The Louis Galoob Toys company outsourced the design and development to external firms, while a different manufacturing company in Hong Kong handled the production and packaging of the newly developed products. They were able to sell over \$50 million worth of these products through a separate independent company. (루이스 갈루브 장난감 회사는 외부회사에 디자인과 고안을 하고, 홍콩에 있는 다른 제조회사가 제조·포장한 신개발품을 독립된 회사를 통하여 5,000만 달러 이상이나 판매하였다). Kim Young-chang, a Korean expatriate, established a company called Kimtron in San Jose, United States. (재미교포인 김영창 사장은 김트론이라는 회사를 미국 산호세에 세우고), He sold computers that could connect 12 monitors to a single PC, allowing for multiple simultaneous usage. (PC 1대에 12대의 모니터를 연결해서 쓸 수 있는 컴퓨터를 판매 하였다). In this case, the main unit and monitors were manufactured by Samsung Electronics, and the add-on board (a communication card that connects the main unit and monitors via cables) was produced by a Taiwanese company. Kimtron received financial support from SsangYong to cover the production and sales period. (이때, 본체와 모니터는 삼성전자에서 제작하였고, Add on board (본체와 모니터를 케이블을 통해서 연결시키는 통신카드)를 대만회사에서 제작하였고, 생산판매기간까지의 자금은 쌍용에서 지원받았다).

Film studios once relied on their own facilities, production teams, exclusive actors and directors, and exclusive screenplay writers to create movies. (영화촬영소는 영화를 만들기 위하여 한때 그들이 소유한 시설, 제작팀, 전속 배우 및 감독, 전속 시나리오 작가에 의존하였다). However, nowadays, for each project, independent contracts are made with producers, directors, actors, writers, production teams, and cinematographers, and equipment and locations are rented for use. (그러나 지금은 각 프로젝트가 한가지씩 진행될 때마다 프로듀서, 감독, 배우, 작가, 제작팀, 촬영기사와 독립적인 계약을 맺으며, 장비와 장소는 빌려서 사용한다). And the film is sold to individual movie theaters through independent film distributors. (그리고 독립된 영화배급업자를 통해서 필름을 각 극장에 판매한다). Publishers enter into contracts not only with authors but also for printing, graphics, illustrations, sales, and production purposes. (출판업자는 저자와의 계약뿐만 아니라 인쇄, 그래픽, 삽화, 판매, 생산을 위하여 각각 계약을 체결한다). Automobile companies are increasingly relying

relying on external suppliers for their components, with in-house manufactured parts accounting for 30% to 50% of the total, while the remaining 70% to 50% are sourced from external component suppliers (자동차 회사들도 외부 조달부품이 더 많아져 자사제작 부품이 30%~50%이며, 나머지 70%~50%는 외부 부품업체에서 조달하고 있다).

#### 11.10.4 스타아트업Startup 언드and 디벨롭먼트development 프로세스process 어브of 하이-high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies (고효율 기업의 창업과 발전상 보기)

With the advancement of computer communication, large-scale businesses are being decentralized and replaced by small-scale businesses. (컴퓨터 통신의 발달로 대규모 사업이 소규모 사업으로 분산, 대체되고 있다). After experiencing decades of economic downturn, many people in Korea now describe themselves as "self-employed" or "entrepreneurs." (한국에서도 수십년간의 경기침체를 겪은 후 많은 사람들은 그들 자신을 "자영업자"라고 설명하고 있다).

It is said that in the 2000s, the number of new businesses established in Korea per year was around 20,000. (2000년대 한국의 1년 신생기업수가 20,000개 정도라고 한다). In the United States, it is reported that in the 1950s, there were around 93,000 new businesses established per year, while in the late 1980s, there were approximately 1.3 million new businesses established annually. (미국은 1950년대에 1년 신생기업수가 93,000개 회사에서 1980년대 말에는 130 만개의 새로운 기업이 매년 설립되었다). Most new jobs have emerged from small businesses. (대부분의 새로운 직업이 소규모 사업으로부터 생겨났다). This is because the network-like organizational structure, similar to a spider's web, allows small businesses to thrive and expand beyond the scale of traditional large corporations. (이것은 거미줄과 같은 기업조직망에 의해서 소규모 사업일 뿐이지 그 조직망의 규모는 과거의 대규모 사업을 능가한다).

The central organization provides strategic insights and serves as a connecting hub for the high-efficiency network of businesses. (중앙조직은 전략에 대한 통찰력을 제공하며, 고효율 기업조직망을 서로 연결시켜주는 역할을 한다). Each network has sufficient autonomy and is capable of generating independent profits from one another. (한 조직망은 다른 조직망에 대해서 충분한 자치권을 가지며, 독자적 이윤을 창출한다).

There is no specific organization or network that can be described as being "outside" or "inside" the central organization.

(어느 조직망이고 중앙조직의 “밖에” 있다거나 “안에” 있다고 할 수 없다). 디The 오온리only 디퍼런스difference 라이즈lies 인in 더the 디스턴스distance 비트윈between 더the 센트럴central 오어거너제이션organization 언드and 어더other 센트럴central 오어거너제이션organizations 위썬within 더the 네트워크network. (단지 중앙-중앙조직간에 위치하고 있는 거리에 차이뿐이다). 더The 리절팅resulting 인터커넥션interconnection 패턴즈patterns 아아are 오피언often 크와잇quite 콤플렉스complex. (결과적으로 발생하는 상호 연결 형태는 상당히 복잡하다). 인In 어더other 워즈words, 프라핏profit- 제너레이팅generating 센트럴central 오어거너제이션organizations, 비즈니스business 유닛스units, 라이선스license 홀더즈holders, 서플라이어즈suppliers, 딜러즈dealers, 이티시etc, 아아are 인터커넥티드interconnected, 언드and 데이they 아아are 올소우also 커넥티드connected 투to 어더other 그룹스groups. (즉, 이윤을 내는 중심조직, 사업단위, 면허 소지자, 공급자, 딜러 등이 연결되어 있으며, 이들은 다른 그룹에도 연결된다).

인In 더the 텔러커뮤니케이션즈telecommunications 인더스트리industry, 앳앤드티AT&T 인in 더the 유나이티드United 스테이트스States 레커그나이즈recognized 더the 시추에이션situation 어브of 디어레귤레이션deregulation 언드and 언프리티더블unpredictable 퓨처future. 애즈As 어a 리절트result, 데이they 폼드formed 누머러스numerous 파아트너쉽스partnerships, 인게이지드engaged 인in 조인트joint 벤처즈ventures, 언드and 비케임became 어a 메이저major 칸트랙터contractor 오우버시잉overseeing 메니many 서브칸트랙터즈subcontractors. (미국의 AT&T사는 통신분야야말로 모든 규제가 풀리고 미래를 예측할 수 없는 상황을 인식하고 많은 회사와 제휴를 하거나 합작투자를 했으며, 수많은 하청업자를 거느리게 되었다). 코어Core 컴퍼니즈companies 인in 어더other 인더스트리즈industries 아아are 올소우also 익스피어리언싱experiencing 시밀러similar 비즈니스business 트랜스퍼메이션즈transformations. (다른 분야에서의 핵심기업들도 비슷한 사업상의 변화를 겪고 있다). 얼터머틀리Ultimately, 잇it 이즈is 무빙moving 터워어즈towards 어a 디센트럴라이즈드decentralized 오어거너제이션organizational 네트워크network. (결국 분권적인 기업조직망으로 가고 있다). 더The 모우스트most 프라퍼터블profitable 컴퍼니즈companies 아아are 트랜스포머링transforming 데어their 오어거너제이션organizations 인투into 어a 네트워크network-라익like 스트럭처structure, 리젼벌링resembling 어a 스파이더spider 웹브web, 인in 오어더order 투to 맥서마이즈maximize 데어their 프라핏스profits. (이윤을 가장 많이 남기는 회사는 거미줄 같은 기업조직망의 형태로 조직을 변화시키고 있다).

앳At 퍼스트first 글랜스glance, 디즈these 오어거너제이션organizations 메이may 어피어appear 시밀러similar 투to 트러디셔널traditional 원즈zones, 벳but 어판upon 클로우서closer 인스펙션inspection, 에브리씽everything 이즈is 디퍼런트different. (이들 조직이 얼핏보기에 옛조직과 별반 다를 바 없게 보일지 모르지만, 자세히 살펴보면 모든 것이 다르다).

데어Their 페이머스famous 브랜즈brands 아아are 어태치트attached 투to 데어their 구즈goods 언드and 서버서즈services, 벳but 인in 리앨러티reality, 디즈these 프라덕트스products 아아are 메이드made 바이by 컴바이닝combining 베어리어스various 프라덕트스products 프롬from 디퍼런트different 컴퍼니즈companies. (그들의 유명상표는 그들의 재화 및 용역에 붙여지는데, 사실은 이 제품은 타 회사에서 만든 여러 제품을 모아서 만든 것이다). 데이They 해브have 리스트leased 언드and 유틸라이즈드utilized 데어their 헤드쿼터즈headquarters, 팩터리즈factories, 웨어하우스즈warehouses, 언드and 래브러토러리즈laboratories. (그들의 지휘본부, 공장, 창고, 실험실 등은 임대하여 사용한 것이다). 프러덕션Production 워커즈workers, 빌딩building 케어테이커즈caretakers, 어카운턴트스accountants, 언드and 어더즈others 아아are 템퍼레럴리temporarily 앰플로이드employed 쓰루through 칸트랙트스contracts. (생산근로자, 건물관리인, 회계사 등은 계약에 의해서 임시로 고용된다). 코어Core 인베스터게이터즈investigators, 디자이너즈designers, 언드and 세일즈피플salespeople 셰어share 더the 프라핏스profits 어멍among 뎀셀브즈themselves. (핵심적인 조사요원, 설계자, 판매자들은 이윤을 서로 나눈다). 디The 이그제큐티브즈executives 어브of 더the 컴퍼니company 두do 낫not 퍼제스possess 서그니피컨트significant 파워power 언드and 어쏘리티authority, 언드and 데이they 두do 낫not 더렉틀리directly 퍼폼



perform 컨트롤control 펌프션즈functions. (회사의 임원들은 커다란 힘과 권위를 소유하지 않으며, 직접적인 통제기능을 수행하지 않는다). 디The 이그제큐티브즈executives, 래더rather than 임포우징imposing 데어their 월will 안on 어더즈others 위썬within 더the 컴퍼니company, 하아너스harness 아이디어즈ideas 쓰루through 더the 누new 오어거너제이션organizational 네트워크network. (임원들은 회사내에서 그들의 의지를 남에게 강요하기 보다는 새로운 기업조직망을 통해서 아이디어를 이끌어낸다).

맥킨지McKinsey, 어a 리나운드renowned 컨설팅consulting 펌firm 앳at 더the 타임time, 해드had 오우버over 트웬티파이버헌드러드2,500 프라블럼problem 아이덴티파이어즈identifiers 언드and 스트래티지strategy 인터미디에어리즈intermediaries, 모우스트most 어브of whom 워were 낫not 어메리칸즈Americans. (맥킨지는 유명한 컨설팅회사로써 1990년 당시 문제인식자, 전략중개자가 2,500명 이상이였으며 그들 대부분은 미국인이 아니었다). 어A 퓨few 이어즈years 어고우ago, 웬when 맥킨지'즈McKinsey's 포런foreign 클라이언트스clients 워were 시킹seeking 투to 언커버uncover 더the 시크릿스secrets 어브of 어메리커'즈America's 에커나믹economic 석세스success, 더the 펌firm 오퍼드offered 뎀them 스페셜라이즈드specialized 매너지먼트management 텍닉스techniques 프레벌런트prevalent 인in 더the 유나이티드United 스테이트스States 앳at 댓that 타임time. (몇 년 전 맥킨지의 외국 고객들이 미국의 경제 성공 비결을 알아내려고 했을 때, 당시 미국의 전문적인 관리기술을 그들에게 판매했으나), 하우에버However, 나우now 데이they 아아are 셀링selling 맥킨지'즈McKinsey's 오운own 프롭라이어테어리proprietary 메쏘우달러지즈methodologies 인스टे드instead. (지금은 그 대신 맥킨지 기술을 판매하고 있다).

어너더Another 이그젠펙example 어브of 파아터너쉽스partnerships 셀링selling 글로우벌global 인사잇스insights 이즈is 컴퍼니즈companies 라익like "아아쎄Arthur 앤더슨Andersen," 위치which 엠플로이즈employs 오우버over 포어티식스싸우전드46,000 프러페셔널즈professionals 월드worldwide 언드and 스페셜라이지즈specializes 인in 셀링selling 엑스퍼티즈expertise 인in 인포어메이션information 텍날리지technology. (또 다른 전지구적인 통찰력을 파는 파트너쉽들을 보면, "아서 앤더슨"사 같은 기업은 세계전역에 46,000명 이상의 고용인을 두고 정보기술에 관한 전문기술을 판매한다). 어멍Among 뎀them, 오운리only 에이틴싸우전드18,000 아아are 어메리칸즈Americans. (이중 단지 18,000명만이 미국인이다.)

더The "더벌류피피WPP" 그룹group 아퍼레일스operates 글로우벌리globally 인in 애드버타이징advertising 언드and 마아커팅marketing, 엠플로이잉employing 트웬티원싸우전드파이버헌드러드21,500 피플people 억로스across 피프티50 컨트리즈countries. ("WPP" 그룹은 세계적으로 광고와 마케팅을 하여 50개국에 21,500명의 고용인을 두고 있다).

"벡텔Bechtel" 이즈is 리나운드renowned 포어for 잇스its 시빌civil 엔지니어링engineering 엑스퍼티즈expertise 언드and 엠플로이즈employs 트웬티나인싸우전드29,000 피플people 억로스across 써디쓰리33 컨트리즈countries. ("벡텔"은 토목공학으로 유명하며, 33개국에 29,000명의 고용인을 두고 있다).

"모건Morgan 스태널리Stanley" 이즈is 웰well-노운known 포어for 잇스its 파이낸셜financial 서비서즈services 언드and 아퍼레일스operates 애즈as 어a 글로우벌global 네트워크network 오어거너제이션organization 월with 식스싸우전드6,000 임플로이이즈employees 억로스across 에이틴18 컨트리즈countries. ("모건 스타널리"는 금융서비스로 유명하며, 18개국에 6,000명의 고용인을 가진 전지구적 조직망 기업이다).

"베이커Baker 맥켄지McKenzie" 이즈is 어a 글로우벌global 로law 펌firm 월with 쓰리싸우전드파이버헌드러드3,500 스태프staff 멤버즈members 언드and 원싸우전드파이버헌드러드1,500 로어즈lawyers 엠플로이드employed 억로스across 피프티50 시티즈cities 월드worldwide. ("베이커 앤드 맥켄지"사는 세계 도처의 50개 도시에서 3,500명의 스태프 직원과 1,500명의 법률가를 고용하고 있다). 데어There 아아are 메니many 컴퍼니즈companies 인in 베어리어스various 필즈fields 서치such 애즈as 어드밴스트advanced 리서치research, 퍼블릭public 릴레이션즈relations, 애그리컬처럴agricultural 엔지니어링engineering, 소프트웨어software 엔지니어링engineering, 아아커텍처architecture, 언드and बैं킹banking 댓that 퍼제스possess 글로우벌global 인사잇스insights 언드and 아퍼레일operate 애즈as 하이high-이

피션시efficiency 네트워크networked 오어거너제이션즈organizations 시멀러similar 투to 스파이더웹spiderweb 스트럭처structures. (그 밖의 진보된 연구, 홍보활동, 영농공학, 소프트웨어공학, 건축, 은행업 등에도 전지구적 통찰력을 가진 고효율 거미줄 조직망의 기업들이 많다). 퍼더모어Furthermore, 디스this 트렌드trend 이즈is 래퍼들리rapidly 그로우잉growing. (그리고 이 추세는 급속히 늘어나고 있다).

아이I 호옵hope 올all 리더즈readers 올소우also 너쳐nurture 더the 드림dream 어브of 크리에이팅creating 글로우벌리globally 인사잇펄insightful 비즈너서즈businesses, 언드and 리멤버remember 댓that 디즈these 매시브massive, 인터커넥티드interconnected 글로우벌global 네트워크network 오어거너제이션즈organizations 스타아터드started 바이by 애드레싱addressing 더the 컨선즈concerns 어브of 데어their 네이버즈neighbors. (독자 여러분도 전지구적인 통찰력의 기업 꿈을 키우기 바라며, 이 거대 거미줄 전지구적 조직망 기업도 출발은 이웃의 고민을 해결하면서부터 시작되었다).

인In 디스this 웨이way, 세이빙즈savings 어큐멀레이티드accumulated 인in 원one 컨트리country 플로우flow 프리리freely 투to 웨레버wherever 더the 워work 이즈is 던done 모우스트most 이피션틀리efficiently 오어or 프러두스트produced 앳at 어a 로워lower 카스트cost, 러가아들러스regardless 어브of 더the 로우케이션location 인in 더the 월드world (이런 방식으로 한 국가에서 저축된 돈은 세계 어디든지 가리지 않고, 일을 가장 잘하거나 저렴하게 생산하는 곳으로 흘러간다).

"더The 컴페티티브니스competitiveness 어브of 어a 컨트리country" 디펜즈depends 낫not 오운리only 안on 디the 어마운트amount 어브of 머니money 잇스its 시터전즈citizens 세이브save 언드and 인베스트invest 벳but 올소우also 안on 더the 텍날러지technology 언드and 인사잇스insights 잇스its 피플people 캔can 퍼텐셜리potentially 컨트리뷰트contribute 투to 더the 글로우벌global 이카너미economy. ("국가의 경쟁력"은 그 국가의 서민들이 저축하고 투자하는 돈의 양보다 그 국민이 세계경제에 잠재적으로 기여할 수 있는 기술과 통찰력에 달려 있다).

에커나믹스Economics 캔can 비be 신seen 애즈as 어a 싱글single 글로우벌global 엔터티entity, 언드and 아우어our 컴퍼니즈companies 슈드should 컨시더consider 더the 패쓰path 어브of 멀타이내셔널리제이션multinationalization 역로스across 더the 월드world. (경제는 전 세계가 한 나라라고 생각하고, 우리의 기업이 전세계 다국적 기업화의 길을 생각해야 한다). 더The 커넥팅connecting 쓰레즈threads 어브of 어a 멀타이내셔널multinational 글로우벌global 오어거너제이션즈organizational 네트워크network 인클루드include 컴퓨터즈computers, 팩시밀리facsimile 머신즈machines, 새털랏스satellites,, 하이high-레절루션resolution 마너터즈monitors, 언드and 모우덤즈modems. (다국적 전지구적 조직망의 연결 끈은 컴퓨터, 팩시밀리, 인공위성, 고해상도 모니터, 그리고 모뎀인데), 올All 어브of 디즈these 아아are 인터커넥티드interconnected 원with 디자이너즈designers, 엔지니어즈engineers, 칸트랙터즈contractors, 라이선스license 홀더즈holders, 언드and 딜러즈dealers 어라운드around 더the 월드world. (이런 모든 것들은 디자이너, 엔지니어, 계약자, 면허소지자 그리고 세계 각지의 딜러와 연계되어 있다).

#### 11.10.5 글로우벌Global 프라덕트Product 쇼우케이스Showcase (전지구적 상품보기)

더The 프리시전precision 아이스ice 하키hockey 이큅먼트equipment 이즈is 디자인드designed 인in 스웨던Sweden, 서포터드supported 바이by 펀딩funding 프럼from 캐너더Canada, 어셈블드assembled 인in 클리블랜드Cleveland 언드and 덴마크Denmark, 언드and 소울드sold 인in 노어쓰North 어메리카America 언드and 유럽Europe. (정밀한 아이스하키 장비는 각각 스웨덴에서 디자인되고, 캐나다에서 자금 지원을 받고, 클리블랜드와 덴마크에서 조립되고, 북미와 유럽에서 판매된다). 디The 애드버타이징advertising 캠페인campaign 이즈is 컨시브드conceived 인in 더the 유케이UK, 필름드filmed 인in 캐너더Canada, 앤핸스트enhanced 원with 사운드sound 이펙트seffects 인in 더the 유케이UK, 언드and 에더터드

edited 인in 뉴New 요어York. (광고 캠페인은 영국에서 고안되었으며, 필름은 캐나다에서 촬영되고, 영국에서 음향효과를 넣고, 뉴욕에서 편집된다). 더The 스포어트sports 카아car 러시브즈receives 파이낸셜financial 서포어트support 프럼from 저팬Japan, 이즈is 매너팩처드manufactured 인in 이털리Italy, 언드and 어셈벌드assembled 인in 인디어India, 멕시코Mexico, 언드and 프랜스France. (스포츠카는 일본에서 금융지원을 받아 이탈리아에서 제작되고, 인도, 멕시코, 프랑스에서 조립된다). 언드And 이즈is 어셈벌드assembled 인in 저팬Japan 유징using 일렉트라닉electronic 컴포우너트스components 인벤터드invented 인in 뉴New 저지Jersey. (그리고 뉴저지에서 발명된 전자부품을 사용하여 일본에서 조립된다). 더The 마이로우라세서microprocessor 이즈is 매너팩처드manufactured 인in 코어리어Korea 언드and 이즈is 어a 다이내믹Dynamic 랜덤Random 액세스Access 메모리Memory (드램DRAM). (마이크로 프로세서는 한국에서 제작되며, DRAM (Dynamic Random Access Memory; 동적 기억 장치)이다). 더The 젯jet 에어라이너airliner 이즈is 디자인드designed 인in 와싱턴Washington 스테이트state 언드and 저팬Japan, 어셈벌드assembled 인in 시애틀Seattle. (제트비 행기는 워싱턴주와 일본에서 디자인되고, 시애틀에서 조립되는데) 더The 코운cone-셰입트shaped 이그조스트exhaust 나즐nozzle 이즈is 매너팩처드manufactured 인in 캐너더Canada, 더the 테일tail 섹션section 이즈is 소어스트sourced 프럼from 차이너China 언드and 이털리Italy, 언드and 디the 엔진즈engines 아아are 서플라이드supplied 프럼from 더the 유나이터드United 킹덤Kingdom. (원추형 배기통은 캐나다에서, 꼬리부분은 중국과 이탈리아에서, 엔진은 영국에서 공급받는다).

더The 새털랏satellite 이즈is 디자인드designed 인in 캘리포어녀California, 매너팩처드manufactured 인in 프랜스France, 언드and 러시브즈receives 파이낸셜financial 서포어트support 프럼from 오스트레일러Australia. (인공위성은 캘리포니아에서 디자인되어, 프랑스에서 제조되며, 호주에서 금융 지원을 받는다). 이즈is 론치트launched 바이by 어a 락트rocket 메이드made 인in 러셔Russia. (소련에서 만든 로켓에 의해 발사된다).

나우어데이즈Nowadays, 리저널regional 스페셜러제이션specialization 에네이벌즈enables 이카너미즈economies 어브of 스케일scale 투to 비be 어치브드achieved. (이제는 지역적 특화가 규모의 경제를 달성할 수 있게 해준다). 어A 노우터벌notable 이그젠펬example 이즈is 샘성Samsung 일렉트라닉스' Electronics' 드램DRAM, 위치which 서플라이즈supplies 하이high-커퍼서티capacity 메모리memory 앳at 어포어더벌affordable 프라이서즈prices 투to 피펠people 어라운드around 더the 월드world. (삼성전자의 DRAM이 전세계 사람들에게 싼값에 공급되어 대용량 주기억장치를 사용하게 해주는 사례이다). 피펠People 인in 디퍼런트different 리전즈regions 캔can 베너핏benefit 프럼from 리두스트reduced 에퍼트스efforts 인in 프러두싱producing 드램DRAM, 와일while 어더즈others 캔can 스페셜라이즈specialize 인in 어a 디퍼런트different 프라덕트product 언드and 익스체인지exchange 이즈is with 삼성Samsung 일렉트라닉스' Electronics' 드램DRAM 포어for 마네테어리monetary 캄펜세이션compensation. (다른 지역 사람들은 DRAM을 생산하느라 수고를 덜 수 있으며, 다른 지역 사람들은 이 대신 다른 특화상품 한 가지를 담당 맡아 삼성전자 DRAM과 돈으로 맞바꾸듯이 하게 된다).

더The 프라덕트스products 인in 어a 하이high-이피션시efficiency 글로벌global 네트워크network 아아are 프러두스트produced 이너네셔널리internationally 인in 베어리어스various 로우케이션즈locations. (고효율 전지구적 조직망에서의 생산품은 국제적으로 여러 곳에서 생산된 것이다). 더The 트레이드trade 비트윈between 네이션즈nations 프라이메릴리primarily 인발브즈involves 스페셜라이즈드specialized 프라블럼problem-살빙solving 서버서즈services (리서치research, 프라덕트product 디자인design, 어셈블리assembly), 프라블럼problem 아이덴티퍼케이션identification (디스트리뷰션distribution, 애드버타이징advertising, 커스터머customer 서포어트support), 이너미디어어리intermediary 서버서즈services (파이낸셜financial, 리서치research, 칸트랙트스contracts), 언드and 스탠더다이즈드standardized 컴포우너트스components 언드and 서버서즈services, 래더rather 던than 피니쉬트finished 프라덕트스products. (국가들간에 거래되는 것은 완성된 제품보다는 전문화된 문제해결(조사, 제품 디자인, 조립), 문제인식(유통, 광고, 고객상담) 및 중개서비스(금융, 조사, 계약) 그리고 표준화

된 부품과 서비스 등이다). In this way, high-efficiency companies identify and connect cost-effective global resources, assemble them into valuable products, and generate value. (이처럼 고효율 기업은 값싸고 좋은 지구적 자원을 색출하여 연결, 조립 완성하여 가치 있는 상품을 창출한다).

\*\*\*소어스Source: "더The 워크Work 오브of 네이션즈Nations" 바이by 라버트Robert 비B. 라익Reich, 트랜슬레이터드translated 바이by 남Nam 경Kyung- 워woo. (자료 : 국가의 일, 로버트비라이시 저, 남경우 역)

## 11.11 어그리먼트Agreement (계약)

### 11.11.1 구드Good 어그리먼트Agreement 니고우쉬에이션Negotiation (좋은 계약 맺기)

어A 칸트랙트contract 이즈is 앤an 어그리먼트Agreement 비트윈between 파아티즈parties 어A 언드and 비B 댓that 스펜서파이즈specifies 더the 라잇스rights, 아블러게이션즈obligations, 언드and 퍼포어먼스performance 게런티즈guarantees 러가아딩regarding 디the 익스체인지exchange 오브of 구즈goods 언드and 더the 페이먼트payment 오브of 컨시더레이션consideration 인in 데어their 트랜잭션transaction, 에이밍aiming 투to 미너마이즈minimize 퓨처future 디스퓨츠disputes 비트윈between 더the 투two 파아티즈parties (계약은 A와 B 당사자간에 거래에 있어서 오고가는 재화공급과 댓가 지불의 권리, 의무, 이행 보증을 명시해서 향후 두 당사자간에 분쟁을 최소화하는 데 그 목적이 있다). 카먼Common 이그젠펔즈examples 오브of 서치such 어그리먼트스agreements 캔can 비be 파운드found 인in 리스lease 칸트랙트스contracts 언드and 렌탈rental 칸트랙트스contracts. (흔히, 월세 계약, 전세 계약에서 그 사례를 볼 수 있다).

인In 터데이'즈today's 인터넥티드interconnected 글로벌landscape, 웨어where 하이high-이피션시efficiency 컴퍼니즈companies 아아are 쓰라이빙thriving 쓰루through 스트러티직strategic 얼라이언스즈alliances, 엔터링entering 인투into 어a 구드good 칸트랙트contract 닛not 오운리only 베너핏스benefits 원셀프oneself 벳but 올소우also 컨트리뷰트contributes 투to 더the 로우컬local 커뮤니티community 언드and 휴먼human 프로그레스progress 애즈as 어a 호울whole. (오늘날은 앞절에서도 설명되었듯이 전지구적으로 연결된 고효율기업끼리 업무제휴가 성행하고 있는 마당에서 좋은 계약은 나와 지역과 인류발 전에도 기여하게 된다). 더The 나머지nominal 칸트랙트contract 이즈is 웬when 빌Bill 게이트스Gates 사인드signed 어a 도스DOS (디스크Disk 아퍼레이팅Operating 시스템System) 딜리버리delivery 칸트랙트contract 윌with 아이비엠IBM, 더the 월'즈world's 라아저스트largest 컴퓨터computer 컴퍼니company, 인in 디the 얼리early 데이즈days 오브of 히즈his 비즈니스business 윌with 오운리only 어a 프렌드friend 언드and 컴퍼니company 네임name (명계약은 빌게이츠가 친구와 회사 명칭만 있었던 사업초기 시절에 세계 최대 컴퓨터 기업인 IBM과 DOS (Disk Operating System) 납품계약을 했을 때이다). 애즈As 퍼퍼더the 칸트랙트contract, 인스टे드instead 오브of 러시빙receiving 어a 픽스트fixed 어마운트amount, 빌Bill 게이트스Gates 어그리드agreed 투to 러시브receive 어라운드around 씨디퍼센트30% 오브of 아이비엠'즈IBM's 세일즈sales 레버뉴revenue 퍼퍼카피copy 오브of 도스DOS 소울드sold. (빌게이츠는 일괄해서 정해진 금액을 받기보다는 DOS 1장당 IBM 판매금액의 30% 정도를 빌게이츠가 IBM으로부터 받기로 계약함에 따라) 디스This 어레인지먼트arrangement 얼로우드allowed 힘him 투to 어느earn 어a 서그니피컨트significant 어마운트amount 오브of 머니money 컴페어드compared 투to 디the 인베스먼트investment 메이드made 인in 도스DOS 디벨롭먼트development. (DOS 개발 투자비에 비해서 많은 금액을 받을 수 있었다).

웬When 빌Bill 게이트스Gates 언드and 아이비엠IBM 엔터드entered 인투into 더the 칸트랙트contract, 이치each 카피copy 오브of 도스DOS 와즈was 프라이스트priced 앳at 어라운드

around 파이프달러\$5. (빌게이츠와 IBM이 계약할 때, 빌게이츠는 DOS 1본이 5\$ 정도지만), 하우에버However, 게이트스Gates 리얼라이즈d realized 댓that 잇it 와즈was 어a 프라덕트 product 윌with 어a 퍼텐셜potential 글로벌global 마아켓market. (하지만 전세계 사람이 사야할 물건임을 알았고), 윌With 디the 어그리드agreed 씨디퍼센트30% 레버뉴revenue 셰어 share 퍼퍼 카피copy, 더the 프라젝트d projected 어닝즈earnings 비케임became 서브스탠셜substantial: 세븐7 빌런billion 피플people 월드worldwide 파이프달러\$5 × 씨디퍼센트 30% 텐포인트파이브\$10.5 빌런billion 달러 (케이아아더벌류KRW 텐포인트파이브10.5 트릴런 trillion). 디스This 프라스펙트prospect 룩트looked 프라머싱promising 포어for 더the 퓨처 future. (이의 수익은 전세계 70억 인구 × 5\$ × 30% = 105억\$ (한화 10조 5천억원)의 큰 금액으로 앞을 내다보았다). 아이비엠IBM 에스터메이트d estimated 더the 레버뉴revenue 프럼 from 텐싸우전드10,000 카피즈copies 어브of 도스DOS 투to 비be 어라운드around 파이프달러\$5 텐싸우전드10,000 씨디퍼센트30% 원헌드러드피프티싸우전드\$150,000 (케이아아더벌류KRW 원헌드러드피프티150 밀런million). (IBM은 5\$ × 10,000장 × 30% = 15만\$ (한화 1억 5천만원) 정도로 생각하고 DOS 납품계약을 빌게이츠와 맺었던 것이다). 아이비엠IBM, 안 on 디the 어더other 핸드hand, 티피클리typically 익스펙트d expected 투to 페이pay 어라운드around 파이프헌드러드싸우전드달러\$500,000 애즈as 어a 럼lump 섬sum. (IBM측에서는 일시금액으로 통상 50만\$ 정도는 줘야하는데), 하우에버However, 컨시더링considering 빌 Bill 게이트스'Gates' 디맨드demand-베이스트based 업로우치approach 언드and 아이비엠'즈 IBM's 캘레이션calculation, 데이they 쏓thought 댓that 프러바이딩providing 업락서머틀리 approximately 원헌드러드피프티싸우전드달러\$150,000 워드would 비be 서피션트 sufficient. (빌게이츠의 요구방식의 IBM 계산방식인 15만\$ 정도만 주면 될 것이다라고 생각하고) 윌With 디스this 언더스탠딩understanding, 아이비엠IBM 프러시더d proceeded 투to 사인sign 더the 칸트랙트contract 윌with 빌Bill 게이트스Gates. (빌게이츠 계약서(안)에 서명했다). 더The 딜리버리delivery 어브of 도스DOS 턴드turned 아웃out 투to 비be 어a 석세스 success, 낫not 오운리only 포어for 아이비엠IBM 피시즈PCs 벳but 올소우also 비카즈 because 피플people 월드worldwide 니더d needed 투to 퍼처스purchase 도스DOS. (DOS 납품 결과는 IBM PC 뿐만 아니라 전세계 사람들이 DOS를 사야했으므로) 더스Thus, 잇 it 어라인드aligned 퍼펙틀리perfectly 윌with 빌Bill 게이트스'Gates' 엑스펙테이션즈 expectations 언드and 프루브드proved 투to 비be 어a 루크러티브lucrative 벤처venture 포어for him. (빌게이츠 생각대로 맞아 떨어졌다). 인In 레이터later 이어즈years, 잇it 와즈 was 액날리지d acknowledged 댓that 쓰루through 디스this 칸트랙트contract, 빌Bill 게이트스 Gates 해드had 레이드laid 더the 파이낸셜financial 파운데이션foundation 포어for 히즈his 커런트current 스타터스status 애즈as 원one 어브of 더the 월'즈world's 웰씨어스트 wealthiest 인더비저월즈individuals 언드and 빌트built 어a 쓰라이빙thriving 비즈너스 business 엠파여empire. (훗날 이 계약에서 빌게이츠는 지금처럼 세계 최고의 부자기업의 재정적 기초를 놓았다고 술회한 바 있다).

애즈As 일러스트레이터d illustrated, 해빙having 포어사이트foresight 언드and 시큐링 securing 페이버러벌favorable 칸트랙트contract 텀즈terms 캔can 비be 크루셜crucial 인in 디터머닝determining 더the 석세스success 오어or 페일르여failure 어브of 어a 비즈너스 business. 데어포어Therefore, 잇it 이즈is 임포어턴트important 투to 엔터enter 인투into 칸트랙트contracts 와이즐리wisely 언드and 인슈어ensure 페이버러벌favorable 컨디션 conditions. (이처럼 미래를 보는 안목과 유리한 계약조건이 사업의 성패를 좌우하는 중요한 갈림길이 되므로 계약을 잘 맺어야 한다). 더The 프로세스process 포어for 엔터링entering 인투into 어a 석세스successful 칸트랙트contract 티피클리typically 인발브즈involves 더the 팔로우잉following 스텝steps. (계약을 잘 맺기 위한 과정은 다음과 같다).

- **스텝Step 원1 (1단계):** 빌드Build 디the 어빌러티ability 투to 셀sell 오어or 프러두스 produce 더the 모우스트most 카스트cost-이펙티브effective 언드and 하이high-퀄리티 quality 프라덕트스products. (내가 가장 값싸고 좋은 상품을 팔 수 있거나, 만들 수 있는 능력을 쌓는다).



- **스텝Step 투2 (2단계):** 파인드Find 더the 피플people 후who 윌will 바이buy 마이my 프라덕트products 더the 모우스트most. (내 물건을 가장 많이 사 줄 사람을 찾는다). 어브테인Obtain 더the 퍼션'즈person's 레지스터드registered 서티피캇certificate 언드and 베어러파이verify 잇it (러퍼refer 투to 케이스Case 일레븐포인트일레븐원11.11.1), 언드and 컨덕트conduct 어a 크레딧credit 체크check. (이 사람의 등기부 등본을 발급 받아 <사례 11.11.1 참조> 확인해 보고, 신용조회를 해 본다.)
- **스텝Step 쓰리3 (3단계):** 프레젠티Present 더the 엑스트러오어더네어리extraordinary 프라덕트products 아이I 해브have 크리에이터드created 투to 더the 퍼텐셜potential 바여buyer. (사줄 사람에게 내가 만든 초능력 물건을 선보인다). 앳At 디스this 스테이지stage, 잇it 이즈is 임포어턴트important 낫not 투to 디스클로즈disclose 예니any 디자인design 블루린트스blueprints, 칸퍼덴셜confidential 코우즈codes, 오어or 센서티브sensitive 인포어메이션information 투to 프리벤트prevent 퍼텐셜potential 썸프트theft. (이때, 이 물건을 도용하지 못하도록 설계도, 비밀번호 등은 보여주지 않아야 한다)
- **스텝Step 포어4 (4단계):** 팔로우Follow 더the 세임same 쓰리three- 스텝step 프로세스process 윌with 어더other 퍼텐셜potential 바여즈buyers 후who 해브have 더the 퍼텐셜potential 투to 메익make 서그니피컨트significant 퍼처서즈purchases. (다른 많이 팔아줄 사람과도 위의 3단계 과정을 거친다).
- **스텝Step 파이브5 (5단계):** 프레젠티Present 더the 드래프트draft 어브of 더the 칸트랙트contract 투to 더the 퍼션person 후who 해즈has 쇼운shown 인터어레스트interest 인인 퍼처싱purchasing 어a 서브스탠셜substantial 콰ntity 앳at 페이버러벌favorable 프라이스price 컨디션즈conditions. (구매수량과 좋은 가격 조건인 사람에게 계약서 초안을 건넨다).
- **스텝Step 식스6 (6단계):** 너고우쉬에잇Negotiate 언드and 레컨사일reconcile 예니any 마더퍼케이션즈modifications 오어or 리비전즈revisions 투to 더the 드래프트draft 칸트랙트contract 투to 리치reach 어a 뮈추얼리mutually 어그리어벌agreeable 어그리먼트agreement. (계약서 초안의 수정사항을 절충하여 계약한다).
- **스텝Step 세븐7 (7단계):** 프로우두스Produce 언드and 딜리버deliver 더the 구즈goods 오어or 서비서즈services 애즈as 어그리드agreed 어판upon 인인 더the 칸트랙트contract. (물건을 생산하여 납품하면서 대가를 받는다). 보우쓰Both 파아티즈parties 컨티뉴continue 투to 풀필fulfill 데어their 아블러게이션즈obligations 애즈as 스테이티드stated 인인 더the 칸트랙트contract. (계속 쌍방이 계약을 이행한다).

앳At 디스this 스테이지stage, 잇it 이즈is 이센셜essential 투to 어보이드avoid 러싱rushing 인투into 어a 칸트랙트contract 언드and 어그리잉agreeing 투to 텀즈terms 뎃that 캐낫cannot 비be 업헬드upheld 애프터after 더the 칸트랙트contract 이즈is 사인드signed (이때, 유의사항은 계약에 급급한 나머지 계약 후 지킬 수 없는 조건으로 계약해서는 안된다). 인In 디스this 세익러드sacred 프로세스process 어브of 리잘빙resolving 아우어our 네이버'즈neighbor's 컨선즈concerns, 잇it 이즈is 임포어턴트important 투to 커뮤니케이트communicate 아너스틀리honestly 언드and 익스프레스express 예니any 디퍼컬티즈difficulties 윌with 풀필링fulfilling 서턴certain 칸트랙트contract 컨디션즈conditions. (이웃의 고민을 해결하는 차원의 성스러운 과정이니, 이행이 어려울 것 같은 계약조건은 받아들이기 어렵다라고 말하고 상대방에게 도움을 청하면서 절충해 가야한다). 마이My 제너레이션generation 캔can 인벤트invent 언드and 디자인design 네이버즈'neighbors' 컨선즈concerns, 언드and 더the 넥스트next 제너레이션generation 캔can 두do 잇it, 소우so 슬로וליslowly 언드and 애크여엇리accurately 사이닝signing 칸트랙트contracts 캔can 어치브achieve 이빈even 어a 리틀little 비트bit 인in 마이my 제너레이션generation. (이웃의 고민을 나의 세대에서 창안하고 설계하고, 다음 자녀 세대에서도 할 수 있는 것이니, 천천히 정확하게 계약하는 것이 나의 세대에 조금이라도 이룰 수 있다). 데어포어Therefore, 더the 패스터스트fastest 웨이way 투to 프라그레스progress 이즈is 바이by 메이킹making 언드and 킵핑keeping 프라머서즈promises 와일while 스테덜리steadily 어드밴싱advancing. (그러므로

지킬 약속만 하면서 천천히 발전하는 것이 가장 빠른 방법이다).

이때If 더the 어더other 파아티party 페일즈fails 투to 킵keep 더the 칸트랙트contract 듀due 투to 더the 익세시브excessive 디자여desire 투to 어치브achieve 잇it 인in 마이my 제너레이션generation, 잇it 비컴즈becomes 디퍼컬트difficult 포어for 더the 어더other 파아티party, 언드and 이벤처월리eventually 겿gets 콧caught 인in 어a 로췌lawsuit 언드and 고우즈goes 투to 코어트court. (나의 세대에 크게 이루겠다는 과욕으로 못 지킬 약속까지 해서, 상대방은 되려니 생각하고 있다가, 약속이 지켜지지 않아 계약이 어그러지면 상대방도 같이 어려워지고, 결국 소송에 휘말리게 되어 법정에까지 서게 된다).

로췌Lawsuits 캔can 테익take 원1 투to 투2 이어즈years 오어or 이빈even 롱거longer 위다우트without 리칭reaching 어a 컨클루전conclusion, 언드and 데어there 아아are 메니many 케이스즈cases 댓that 캔can 테익take 업up 투to 텐10 이어즈years 위다우트without 어a 새터스팩트리satisfactory 레절루션resolution. (소송은 1~2년에 가서도 결말이 나지 않고, 10년이 걸려도 결말이 잘 나지 않는 사건이 많다). 인스테드Instead 어브of 웨이스팅wasting 텐10 이어즈years 안on 언캡트unkept 프라머서즈promises, 잇it 이즈is 패스터faster 투to 풀필fulfill 커밋먼트스commitments 릴라이어블리reliably 언드and 스테덜리steadily. (못 지킬 약속으로 10년을 허송세월 하기보다는 확실히 지킬 약속을 하면서 천천히 이루는 것이 가장 빠르다).

월With 서치such 마인드셋mindset, 더the 퍼스트first 프린서פלprinciple 어브of 비즈니스business 이즈is 투to 칸트랙트contract 월with 구드good 피플people; 댓'sthat's 하우how 디스this 어그리먼트agreement 석시즈succeeds. (그러한 마음으로 경영의 제1 원칙인 좋은 사람과 계약해야 이 계약이 성공한다). 이때If 더the 어더other 파아티party 인텐즈intends 투to 엑스플로이트exploit 미me 프럼from 더the 비기닝beginning 유징using 디스this 어그리먼트agreement, 이빈even 월with 퍼포어먼스guarantees 게런티즈performance, 아이I 메이may 낫not 러시브receive 풀full 캄펜세이션compensation, 언드and 디스this 칸트랙트contract 월will 비컴become 너씽nothing 모어more 던than 쉬레더드shredded 페이퍼paper (상대방이 처음부터 이 계약을 이용해서 나를 이용하려 든다면 이행보증을 받았다고 하더라도 다 보상받지 못하고 이 계약서는 휴지조각이 된다). 모어로우버Moreover, 이프if 디스this 퍼션person 해드had 빈been 어a 월프wolf 인in 쉽'ssheep's 클로우딩clothing, 데이they 워드would 해브have 디맨드드demanded 이빈even 모어more 프럼from 미me, 푸칭pushing 포어for 에브리every 애드밴티지advantage 데이they 쿠드could 겿get. (더욱이 이 사람이 양의 탈을 쓴 이리였다면, 나에게 보따리까지 내어 놓으라고 떼를 쓸 것이다). 인In 댓that 케이스case, 아이I 머스트must 파인드find 어a 웨이way 투to 어보이드avoid 디스this 퍼션person 앳at 올all 카스트스costs. (이때 어떻게 해서라도 이 사람을 피해야 한다).

어더와이즈Otherwise, 아이I 쿠드could 엔드end 업up 스펀딩spending 텐10 이어즈years 인in 칸스턴트constant 칸플릭트conflict 월with 디스this 퍼션person, 언드and 스틸still 낫not 리치reach 어a 레절루션resolution, 카징causing 마이my 쇼어트short 저니journey 어브of 라이프life 투to 슬립slip 어웨이away. (그렇지 않으면 이 사람과 10년을 다투다가도 결말이 나지 않아, 짧은 인생의 여정이 가벼릴 것이기 때문이다).

데어포어Therefore, 비포어before 엔터링entering 인투into 어a 칸트랙트contract, 잇it 이즈is 크루셜crucial 투to 씨로우리thoroughly 인베스터게이트investigate 언드and 컨펌confirm 웨더whether 더the 칸트랙팅contracting 파아티party 이즈is 어a 구드good 퍼션person 오어or 낫not. (그러므로 계약 전에 계약 당사자가 좋은 사람인지 아닌지를 조회해보고 또 조회해서 확실할 때 만나야 한다). 어버브Above 올all, 윗what 이즈is 모우스트most 임포어턴트important 이즈is 댓that 칸트랙트스contracts 도운'tdon't 두do 더the 워크work; 피플people 두do. 데어포어Therefore, 어a 구드good 칸트랙트contract 이즈is 오운리only 파서벌possible 웬when 유you 밋meet 어a 구드good 퍼션person. (무엇보다 중요한 것은 계약서가 일을 하지 않고, 사람이 일을 하므로 좋은 계약은 좋은 사람을 만날 때만 가능하다). 이그젝틀리Exactly, 미팅meeting 구드good 피플people 이즈is 더the 탑top 프라이어오어리티priority 웬when 잇it 컴즈comes 투to 칸트랙트스contracts. (즉, 좋은 사람을 만나는 것이 계약의 최우선 과제이다). 더The 메써드method 어브of 미팅meeting 구드good 피플people

해zhas 올레디already 빈been 디테일드detailed 인in 더the 프리비어스previous 섹션 section, 소우so 잇it 이즈is 이센셜essential 투to 리뷰review 잇it 어겐again 언드and 추즈 choose 더the 라이트right 퍼션person 투to 칸트랙트contract 원with 비포어before 프러시딩proceeding. (좋은 사람을 만나는 방법은 이미 앞 절에서 자세히 설명하였으므로 계약하기 전에 꼭 다시 한번 읽어보고 계약 할 사람을 골라서 만나야 한다).

인In 제너럴general, 칸트랙트contracts 해브have 익스플리시트explicit (스테이티드stated 인in 라이팅writing) 언드and 임플리시트implicit (낫not 익스플리시트explicitly 스테이티드stated 인in 라이팅writing) 텀즈terms. (통상 계약에서 성문(글자로 명기)영역과 불문(글자는 명기치 않음) 영역이 있다). 애즈As 잇it 이즈is 낫not 파서벌possible 투to 풋put 에브리 every 액션action 인in 라이팅writing, 데어there 아아are 유절리usually 모어more 임플리시트 implicit 텀즈terms 스테이팅stating "어코어딩according 투to 커스터머리customary 프랙티스practice" 인in 칸트랙트contracts. (모든 동작을 성문화할 수 없으므로 통상 "상관례에 따른다."는 불문사항이 더 많다). 데어포어Therefore, 더the 모우스트most 임포어턴트 important 애스펙트aspect 어브of 어a 칸트랙트contract 이즈is 투to 밋meet 트러스트워디 trustworthy 인더비저월즈individuals 후who 페이쓰펄리faithfully 어바이드abide 바이by 디 the 임플리시트implicit 텀즈terms 언드and 킵keep 데어their 프라머서즈promises. (그러므로 불문율의 약속을 성실히 잘 지키는 좋은 사람을 만나야 함이 계약의 제일 중요한 사항이다). 더The 칸트랙트contract 원with 코어퍼러트corporate 이그제큐티브즈executives 라익like 빌Bill 게이트스Gates 와즈was 어a 구드good 초이스choice. (빌게이츠처럼 대기업 책임자와의 계약은 좋은 선택이었다). 어A 칸트랙트contract 원with 프루번proven 코어퍼러트 corporate 이그제큐티브즈executives 오우버over 어a 롱long 피어리어드period 비컴즈 becomes 어a 칸트랙트contract 원with 어a 구드good 퍼션person. (오랜동안 입증된 기업 책임자와의 계약은 좋은 사람과의 계약이 된다).

### 11.11.2 칸트랙트Contract 클로즈clause (계약 문구)

더The 칸트랙트contract 클로저즈clauses 언드and 트레이드trade 어그리먼트스agreements 아아are 어태치트attached 투to 디the 어펜디스appendix 앳at 더the 백back 어브of 디스this 북book, 컨서닝concerning 더the 유나이티드United 네이션즈Nations 컨벤션Convention 안 on 칸트랙트Contracts 포어for 디the 인터내셔널International 세일Sale 어브of 구즈Goods 나인틴에이티(1980). (계약문구 및 거래규약에 대해서는 국제 물품 매매계약에 관한 UN협약 (1980)을 이 책 맨 뒷 부분의 <부록>에 첨부하였다). 웬When 드래프팅drafting 더the 칸트랙트contract, 유you 캔can 엑셉트excerpt 오우리only 더the 렐러번트relevant 클로저즈 clauses 프럼from 디the 어펜디스appendix 포어for 유use. (계약서 문안 작성 시 <부록>에 서 해당 조항만 발췌해서 쓸 수 있다).

올All 칸트랙트contracts 머스트must 컴플라이comply 원with 더the 리걸legal 레귤레이션 regulations 어브of 더the 리스펙티브respective 컨트리country, 소우so 잇it 이즈is 이센셜 essential 투to 해브have 어a 구드good 언더스탠딩understanding 어브of 더the 렐러번트 relevant 로즈laws 어브of 이치each 컨트리country. (모든 계약은 해당 국가의 법의 규약안에서 허용되므로 각 국가의 관련 법률을 잘 알아야 한다). 인In 섬some 케이스즈cases, 웬 when 딜링dealing 원with 칸트랙트contract 매터즈matters, 잇it 이즈is 어드바이저벌 advisable 투to 식seek 디the 어시스턴스assistance 어브of 로우컬local 어터니즈attorneys 언드and 엑스퍼트스experts 인in 더the 리스펙티브respective 컨트리country. (계약시 이 문제로 인해서 해당국가의 변호사와 전문가의 도움을 받기도 한다).

데어There 아아are 투two 타입스types 어브of 칸트랙트contracts 베이스트based 안on 더 the 타입type 어브of 구즈goods 인발브드involved: 더the 칸트랙트contract 포어for 구즈 goods 원with 스페시픽specific 타입스types (스페시픽specific 구즈goods) 언드and 더the 칸트랙트contract 포어for 구즈goods 원with 인디터미닛indeterminate 타입스types (어내서테 인드unascertained 구즈goods). (계약의 물품종류는 유형의 재화 거래계약과 무형의 재화 거래

래계약이 있다).

언더Under 더the 칸트랙트contract 포어for 구즈goods 원with 스퍼시픽specific 타입스types (스퍼시픽specific 구즈goods), 데어there 아아are 베어리어스various 타입스types 어브of 어 그리먼트스agreements 서치such 애즈as 릴real 에스테이트estate 칸트랙트스contracts, 트레이딩trading 칸트랙트스contracts 포어for 스퍼시픽specific 타입스types 어브of 구즈goods, 프로우쿨먼트procurement 파아트너쉽partnership 칸트랙트스contracts, 언드and 프러덕션 production 파아트너쉽partnership 칸트랙트스contracts. (유형의 재화 거래계약에는 부동산 계약, 유형의 상품거래계약, 조달제휴계약, 생산제휴계약 등이 있다). 언더Under 더the 칸트랙트contract 포어for 인탠저벌intangible 구즈goods (서버서즈services), 데어there 아아are 베어리어스various 타입스types 어브of 어그리먼트스agreements 서치such 애즈as 서버스 service 칸트랙트스contracts, 텍날리지technology 파아트너쉽partnership 칸트랙트스 contracts, 언드and 세일즈sales 파아트너쉽partnership 칸트랙트스contracts. (무형의 재화 거래계약에는 서비스계약, 기술제휴계약, 판매제휴계약 등이 있다).

포어For 릴real 에스테이트estate 칸트랙트스contracts 클로우슬리closely 릴레이티드related 투to 아우어our 데일리daily 라이브즈lives, 잇it 이즈is 이센셜essential 투to 어브테인obtain 더the 프라퍼티property 레지스트레이션registration 서티피캣certificate 어브of 더the 스퍼시 픽specific 애드레스address 프럼from 더the 로우컬local 랜드land 레지스트리registry 오피스office <레퍼런스Reference 일레븐포인트원원원11.11.1>

(우리 생활과 밀접하게 연관된 부동산 계약은 각 지역 등기소에서 해당 주소지 물건의 등기부 등본<사례11.11.1>을 발급 받아) 바이By 체크킹checking 디the 오우너'즈owner's 네임name 언드and 데어their 레지던트resident 레지스트레이션registration 넘버number 안on 더the 레지스트레이션registration 서티피캣certificate, 위we 캔can 베어러파이verify 데어their 아

이덴티티identity 애즈as 더the 라잇풀rightful 오우너owner 어브of 더the 프라퍼티property 비포어before 엔터링entering 인투into 더the 칸트랙트contract. (소유자명, 소유자 주민등록 번호를 확인하여 해당물건의 소유자의 주민등록증으로 당사자임을 확인하고, 계약해야 한다).

웬When 디스this 프로세스process 이즈is 너글렉터드neglected, 언드and 더the 칸트랙트 contract 어마운트amount 이즈is 페이드paid 투to 서원someone 후who 이즈is 낫not 디the 액처얼actual 프라퍼티property 오우너owner, 더the 바어buyer 메이may 인커incur 서그니피 칸트significant 로스즈losses. (이 과정을 소홀히 했을 때, 소유자가 아닌 사람에게 계약금액 을 주게 되면, 구입자가 큰 손실을 입게 된다). 앳At 디스this 타임time, 잇it 이즈is 이센셜 essential 투to 베어러파이verify 에니any 엔کم브런시즈encumbrances, 린즈liens, 언드and 아웃스탠딩outstanding 뎃스debts 인in 더the 프라퍼티property 쓰루through 더the 릴real 에스테이트estate 레지스트레이션registration 서티피캣certificate. 오우리Only 웬when 더the 칸퍼메이션confirmation 이즈is 메이드made 투to 어보이드avoid 퍼텐셜potential 로스즈 losses 인in 더the 트랜잭션transaction, 슈드should 더the 칸트랙트contract 비be 엔터드 entered 인투into. (이때, 등기부 등본에서 담보, 압류 등, 채권 채무사항도 확인해서 거래시 손해를 입지 않는 확증이 있을 때 계약을 해야한다). 안On 더the 데이day 어브of 더the 칸트 랙트contract, 잇it 이즈is 네서세어리necessary 투to 어브테인obtain 어너더another 카피 copy 어브of 더the 릴real 에스테이트estate 레지스트레이션registration 서티피캣certificate 투to 컨펌confirm 디the 오우너쉽ownership 디테일즈details 언드and 더the 레지스터드 registered 오우너'즈owner's 네임name. (등기부등본을 계약하는 날에 또 한 번 발급 받아 서 당일에 명의가 누구인지 확인해야 한다). 비카즈Because 데어there 이즈is 어a 리스크risk 어브of 셀링selling 더the 프라퍼티property 투to 서원someone 엘스else 언드and 폴솔리 falsely 클레이밍claiming 투to 해브have 소울드sold 잇it 위썬within 어a 데이day. (왜냐하면, 하루사이에 팔고서 나에겐 허위로 팔 우려가 있기 때문이다). 모우스트Most 펄스후 즈falsehoods 언드and 프로즈frauds 어아이즈arise 프럼from 트라이잉trying 투to 메인테인 maintain 어a 클로우스close 릴레이션쉽relationship 언드and 페이스face. (대부분 허위와 사 기는 친한척하는 체면에 눌리다 발생한다). 데어포어Therefore, 투to 어보이드avoid 퓨처 future 칸플릭트스conflicts, 잇it 이즈is 이센셜essential 투to 케어풀리carefully 컨시더 consider 언드and 시쿨secure 라잇스rights, 아블러게이션즈obligations, 퍼포어먼스

performance 게런티즈guarantees, 언드and 컬래터럴collateral 인in 어드밴스advance. (그러므로 나중에 서로 싸우지 않도록 미리 따져서 권리, 의무, 이행 보증 담보 확보를 명확히 해야 한다). 더The 칸트랙트contract 슈드should 올소우also 스페서파이specify 더the 칸트랙트contract 피어리어드period, 데이트date 어브of 어그리먼트agreement, 어브젝티브즈objectives, 아블러게이션즈obligations, 언드and 라잇스rights 어브of 더the 파아티즈parties 인발브드involved. (계약서에는 또한 계약기간, 계약일자, 목적, 의무, 권리사항을 명기해야 한다). 포어For 요어your 레퍼런스reference, 어a 샘플contract 칸트랙트sample 템플릿template 해즈has 빈been 인클루디드included 인in <케이스Case 일레븐포인트원원투 11.11.2> 웬when 유you 니드need 투to 드래프트draft 더the 칸트랙트contract 다크먼트document. (독자 여러분이 계약서 문안을 작성할 때 필요한 그 견본으로 <사례11.11.2>를 수록하였다). <케이스Case 일레븐포인트원원투11.11.2> 이즈is 앤an 어그리먼트agreement (칸트랙트contract) 비트윈between 더the 코어리언Korean 크리스천Christian 컴퓨터Computer 보우케이서널Vocational 스쿨School 언드and 더the 차이너China 양객Yongak 징무Jingmu 코어퍼레이션Corporation. (<사례11.11.2>는 한국 기독교전산직업전문학교와 중국 용악경무유한공사 간에 맺은 합의서(계약서)이다).

<케이스Case 일레븐포인트원원원11.11.1> 랜드Land 언드and 프라퍼티Property 레지스트레이션Registration (인클루딩including 캔슬레이션Cancellation 디테일즈Details) 빌딩Building (<사례 11.11.1> 등기부 등본 (말소사항 포함) - 건물)

### <사례 11.11.1> 등기부 등본 (말소사항 포함) - 건물

서울특별시 은평구 \_\_\_\_동 \_\_\_\_

고유번호 1147-1906-515931

【 표 제 부 】 ( 건물의 표시 )				
표시번호	접 수	소재지번 및 건물번호	건 물 내 역	등기원인 및 기타사항
1 (전 1)	1989년12월14일	서울특별시 은평구 ____동 ____	벽돌조 슬래브 위기와 주벽 1층 4.44㎡ 2층 4.44㎡ 지층 9㎡	도면면적장 제13책제2413장  부동산등기법 제177조의 6 제1항의 규정에 의하여 2001년 08월 11일 전산이기

【 감 구 】 ( 소유권에 관한 사항 )				
순위번호	등 기 목 적	접 수	등 기 원 인	권 리 자 및 기 타 사 항
1 (전 2)	소유권일부이전	1990년4월12일 제16526호	1990년3월10일 매매	공유자 지분 97.88분의 4.44 ○○○ 60228-103641 경기도 파주시 ____ 1-3
2 (전 3)	서장원지분전부이전	1990년4월12일 제16527호	1990년3월10일 매매	공유자 지분 97.88분의 33.44 ____ 50619-103641 서울 은평구 ____ 72-11 1층



순위번호	등기목적	접수	등기원인	권리자 및 기타사항
3 (전 4)	지분권부이전	1999년2월6일 제5844호	1998년12월8일 증여	소유자 ○○○ 6022-103641 서울 은평구 _____동 _____
				부동산등기법 제177조의 6 제1항의 규정에 의하여 1번 내지 3번 등기를 2001년 08월 11일 환산하기

수수료 금1,000원 영수함

-- 이 하 여 백 --

관원등기소 서울지방법원 서부지원 은평등기소

이 등본은 부동산 등기부의 내용과 틀림 없음을 증명합니다.

서기 2001년 9월 4일

서울지방법원 서부지원 은평등기소

등기관 강명식

\* 실선으로 그려진 부분은 달소사항을 표시함.

\* 등기부에 기록된 사항이 없는 값구 또는 율구는 생략함.

발행번호 11420011407191097SL0965041EP00150753MU2231350111221

2/2

발행일 2001/09/04

### <케이스Case 일레번 포인트원원투11.11.2> <사례 11.11.2> 어그리먼트Agreement (합 의 서)

디스This 어그리먼트Agreement 이즈is 메이드made 언드and 엔터드entered 인투into 비트  
원between 코어리어Korea 서울Seoul 메트로폴리탄Metropolitan 시티'즈City's 크리스천  
Christian 컴퓨터Computer 보우케이셔널Vocational 스쿨School (히리내프터hereinafter 러퍼  
드referred 투to 애즈as "더the 스쿨School") 언드and 차이너China 베이징Beijing 시티'즈  
City's 양객Yongak 비즈니스Business 코어퍼레이션Corporation (히리내프터hereinafter 러퍼  
드referred 투to 애즈as "양객Yongak"), 러가아딩regarding 더the 팔로우잉following 매터즈  
matters: (본 합의서는 한국 서울특별시의 기독교전산직업전문학교(이하 학교라 칭함.) 및 중국  
북경시의 용악경무유한 (이하 용악이라 칭함.)간에 다음과 같은 사항을 합의한다).

1. 양객Yongak 윌will 프러바이드provide 오우버롤overall 비즈니스business 코우아퍼레이션  
cooperation 언드and 서포어트support 투to 더the 스쿨'즈School's 백팩backpack 트레  
이드trade 스타아-업start-up 프로그래프program 그래저웁스graduates 포어for 데어their  
엔트리entry 인투into 베이징Beijing. (용악은 학교의 보따리무역 창업과정 출신 학생들의  
북경 진출시 제반업무 협조를 제공한다).

2. 양객Yongak 월will 메이크make 잇스its 베스트best 에퍼트sefforts 투to 프러바이드provide 어드미니스트레이티브administrative 언드and 리걸legal 서포어트support 투to 인슈어ensure 댓that 더the 그래저웁스graduates 어브of 더the 백팩backpack 트레이드trade 스타아-업start-up 프로우그램program 캔can 어브테인obtain 렌탈rental 스페이스space 위썬within 더the 코어리어Korea 커마더티Commodity 익스체인지Exchange 센터Center (히리내프터hereinafter 러퍼드referred 투to 애즈as 더the "센터Center") 인in 베이징Beijing 웬when 디자어드desired. (용약은 보따리무역 창업과정 출신의 북경 한국상품교역 센터(이하"센터"라 칭함)내의 임대를 원할때 행정적 및 법적인 보호를 지원받을수 있도록 최선을 다한다).
3. 양객Yongak 월will 프러바이드provide 베너핏스benefits 투to 더the 스투던트students 선택터드selected 바이by 더the 스쿨school, 프라이오어러타이징prioritizing 데어their 렌탈rental 컨디션conditions 오우버over 레귤러regular 테넌트stenants 포어for 더the 팔로우잉following 매터즈matters. (용약은 학교가 선정한 학생들의 임대조건은 일반 입점자와는 달리 최우선적으로 하기와 같은 사항에 대하여 혜택을 제공한다).
- 로우케이션Location 선택선Selection (위치선정시)
  - 렌트Rent (임대료)
  - 엠플로이이Employee 러크루트먼트recruitment (직원채용시)
  - 어카머데이션Accommodation 언드and 밀meal 익스펜스즈expenses (숙박시설 및 식사비)
  - 릴레이션즈Relations 원with 더the 로우컬local 차이니즈Chinese 뮤니서펄municipal 오어or 프러빈셜provincial 거번먼트government (대 중국 시정부 또는 현 정부관계)
  - 러지스틱스Logistics (물류)
  - 페이먼트Payment (수납)
4. 양객Yongak 월will 테이크take 차아지charge 어브of 미디에이팅mediating 언드and 퍼실러테이팅facilitating 애미커벌amicable 레절루션즈resolutions 인in 케이스case 어브of 디스퓨트disputes 어아이징arising 비트윈between 더the 칸트랙터드contracted 프라덕트스products 언드and 컴피팅competing 프라덕트스products 오어or 시밀러similar 아이템즈items 위썬within 더the 노어쓰North 베이징Beijing 코어리어Korea 트레이드Trade 센터Center. (용약은 북경 한국상품 교역센터 내에서 계약제품과 경쟁제품 또는 유사제품 등과의 분쟁발생시 중재를 담당하여 원만히 해결한다). 하우에버However, 컨시더링considering 더the 캄퍼티션competition 원with 이그지스팅existing 테넌트stenants, 더the 선택선selection 어브of 타아겟target 프라덕트스products 월will 비be 디터민드etermined 쓰루through 프라어prior 칸설테이션consultation. (다만, 기존 입점자 와의 업종경쟁을 감안하여 사전협의후 대상물품을 선정하도록 한다).
5. 양객Yongak 월will 프러바이드provide 올all 헬러번트relevant 인포어메이션information 언드and 머티어리얼즈materials 릴레이티드related 투to 더the 프라덕트스products, 인클루딩including 세일즈sales 대터data, 애드버타이징advertising 머티어리얼즈materials, 언드and 에니any 어더other 수터벌suitable 다크먼트스documents, 투to 더the 선택터드selected 안트러프너즈entrepreneurs (테넌트stenants) 데지그네이티드designated 바이by 더the 스쿨school. (용약은 학교가 선정한 창업자(입주자)에게 상품에 관한 정보자료, 판매자 료 및 광고자료에 적합한 모든 자료를 제공한다). 또한 센터내 전시장을 한국기독교전 산직업전문학교 보따리 무역상 창업과정 현장실습 장소로 제공하며, 이때 관리비는 사용자 가 부담한다.

6. 더The 스쿨school 언드and 양객Yongak 셸shall 닛not 유즈use 에니any 인포메이션information 릴레이티드related 투to 더the 비즈니스business 포어for 퍼퍼스즈purposes 어더other 던than 더the 퍼포어먼스performance 어브of 아블러게이션즈obligations 언더under 디스this 칸트랙트contract 위다우트without 프라여prior 리턴written 컨센트consent. (학교와 용액은 사전 서면동의 없이 업무에 관한 모든 정보를 이 계약상의 의무 이행 이외의 다른 목적에 사용하여서는 아니된다).
7. 인In 더the 팔로우잉following 케이스즈cases, 아이더either 더the 스쿨school 오어or 양객Yongak 메이may 터머네이트terminate 디the 어그리먼트agreement 바이by 기빙giving 어a 리턴written 노우터스notice 어브of 터머네이션termination 투to 디the 어더other 파아티party 씨디30 데이즈days 인in 어드밴스advance, 앳at 데어their 디스크레션discretion. (다음에 해당하는 경우, 학교와 용액은 그 선택에 따라 쌍방에게 30일전에 서면으로 계약종결을 통지함으로써 합의를 해지할 수 있다).
- (1) 인In 디the 이벤트event 댓that 아이더either 파아티party 언더고우즈undergoes 뱅크럽시bankruptcy (쌍방중에서 어느 누구라도 파산한 경우)
  - (2) 인In 디the 이벤트event 어브of 난non- 퍼포어먼스performance 어브of 아블러게이션즈obligations 언더under 디스this 칸트랙트contract (이 계약에 따른 의무를 이행하지 못하는 경우)
  - (3) 인In 디the 이벤트event 댓that 더the 선택터드selected 아커펀트occupant 데지그네이티드designated 바이by 더the 스쿨school 페일즈fails 투to 풀필fulfill 디the 아블러게이션즈obligations 언더under 디스this 칸트랙트contract (학교의 선정한 입주자가 계약에 따른 의무를 이행하지 못하는 경우)
  - (4) 인In 디the 이벤트event 댓that 더the 선택터드selected 아커펀트occupant 데지그네이티드designated 바이by 더the 스쿨school 컨티뉴어슬리continuously 시시즈ceases 투to 펑크션function 애즈as 어a 비즈니스business 엔티티entity 오어or 인게이지즈engages 인in 노어멀normal 비즈니스business 액티비티activities. (학교의 선정한 입주자가 계속기업으로서의 기능 또는 정상적인 영업활동을 중지하는 경우)
8. 디스This 어그리먼트agreement 셸shall 비be 이펙티브effective 프럼from 오거스트August 씨드3, 나인틴나인티에잇1998. (본 합의사항의 효력은 1998년 8월 3일부터 유효하다).
9. 보우쓰Both 파아티즈parties 셸shall 킵keep 원one 카피copy 어브of 디스this 어그리먼트agreement 포어for 더the 퍼퍼스purpose 어브of 프루빙proving 디the 어포어먼션드aforementioned 팩트스facts. (상기 사실을 입증하기 위하여 양 당사자들은 작성한 합의서를 각각 1부씩 보관한다).


1998. 8. 3.

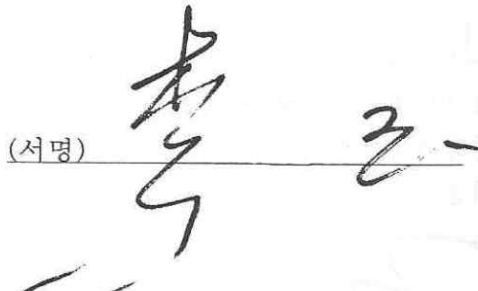
스쿨School &lt;학교&gt;

한국기독교전산직업전문학교  
학장. 남 기  
서울특별시 용산구  
Tel. (02) 714-979  
Fax. (02) 714-979

양객Yongak &lt;용액&gt;

중국북경용액경무유한  
총경리. 이 옥  
중국 북경 해전구 사계청  
Tel. (8610) 684425.  
Fax. (8610) 684425

(서명)  '98. 8. 3

(서명) 

더The 팔로우잉following 이즈is 마이크로소프트'sMicrosoft's 스쿨School 소프트웨어 Software 유스Use 어그리먼트Agreement. (다음은 Microsoft 사의 학교 소프트웨어 사용 계약이다). 웬When 드래프팅drafting 어더other 칸트랙트contract 어그리먼트스agreements, 유you 캔can 러퍼refer 투to 더the 칸트랙트contract 클로저즈clauses 포어for 가이던스 guidance. (여타 계약서의 초안 작성시 계약문구를 참조할 수 있다).

**마이크로소프트Microsoft 스쿨School 어그리먼트Agreement (Microsoft 학교 계약)  
칸트랙트Contract 언드and 텀즈Terms (약관)**

1. **그랜트Grant 어브of 라이선스License (라이선스의 허여).** 위We 그랜트grant 유you 더the 라이트right 투to 유즈use 더the 소프트웨어software 두링during 더the 텀term 어브of 디 this스 어그리먼트agreement 언드and 투to 익스텐드extend 디스this 라이트right 투to 요 어your 유저즈users. (당사는 귀하에게 본 계약기간 동안 소프트웨어를 실행하고 또한 동 권리를 귀하의 사용자들에게도 확대할 수 있는 권리를 허여합니다). 올All 서치such 유스 use 이즈is 서브젝트subject 투to 더the 텀즈terms 언드and 컨디션즈conditions 셋set 포 어쓰forth 인in 디스this 어그리먼트agreement 언드and 더the 라이선스license 어그리먼트 agreement 로우케이터드located 앳at [www.microsoft.com/education/pricing/schoolagre](http://www.microsoft.com/education/pricing/schoolagre). (모든 이러한 사용은 본 계약 및 [www.microsoft.com/education/pricing/schoolagre](http://www.microsoft.com/education/pricing/schoolagre)에 위치한 라이선스 계약에서 규정한 조건에 의거합니다). 어A 카피copy 어브of 더the 라이선스license 어그리먼트agreement 윌will 비be 프러바이더드provided 투to 유you 어판upon 요어your 리퀘스트request. (라이선스 계약의 사본은 귀하의 요청에 따라 귀하에게 제공됩니다). 투To 런run 더the 모 우스트most 커런트current 버전version 어브of 마이크로소프트Microsoft 아퍼레이팅 operating 시스템즈systems (윈도우즈Windows 오어or 윈도우즈Windows 엔티NT 워크스테이션Workstation), 유you 머스트must 해브have 어a 밸리드valid 라이선스license 포어for 이치each 피시PC 웨어where 더the 소프트웨어software 이즈is 비잉being 엑서큐티드 executed. (가장 최신 버전의 Microsoft 운영체제 (Windows or Windows NT Workstation)를 실행하기 위하여 귀하는 소프트웨어가 실행되고 있는 각 PC상의 운영체제에 대하여 적절한 라이선스를 보유하 여야 합니다).
2. **소프트웨어Software 오어더링Ordering (소프트웨어의 주문).** 바이By 서브미팅submitting 디스this 어그리먼트agreement 투to 앤an 오써라즈드authorized 리셀러reseller 업루브드 approved 바이by 마이크로소프트Microsoft 투to 디스트리뷰트distribute 라이선스license 언더under 디스this 어그리먼트agreement 인in 요어your 리전region, 얼롱

along with your software purchase order number, you are subscribing to purchase temporary software licenses for yourself and your users. (귀하의 지역 내에서 본 계약하의 라이선스를 배포하도록 당사가 승인한 재판매인에게 귀하의 소프트웨어 구매주문번호와 함께 본 계약서를 제출함으로써, 귀하는 귀하 및 귀하의 사용자에게의 소프트웨어 임시 라이선스의 구매를 청약하게 됩니다). Upon approval of your duly completed agreement, we will process your contract and provide you with an approval letter granting you the right to run the software in accordance with this agreement. (적절하게 완성된 귀하의 계약을 당사가 승인함에 따라 당사는 귀하의 계약을 처리할 것이며 또한 본 계약에 의거하여 소프트웨어를 실행할 권리를 허가하는 승인서를 귀하에게 송부할 것입니다). Your reseller will receive an invoice for the licenses you have ordered, and they will also bill you for the same licenses accordingly. (귀하의 재판매인은 귀하가 주문한 라이선스에 대한 대금청구서를 수령할 것이며 또한 귀하의 재판매인은 그러한 동일 라이선스에 대해 귀하에게 청구할 것입니다). You must make all payments for the licenses reasonably charged by your designated reseller in accordance with the terms of your agreement with them. (귀하는 귀하의 재판매인과의 계약 조건에 따라 라이선스와 관련하여 합당하게 청구되는 모든 금액을 귀하의 지정 재판매인에게 지불하여야만 합니다). In the event that you enter into a new school agreement with us immediately after the termination of this agreement, we will not increase the license prices for the new licenses under the new school agreement by more than ten percent compared to the prices imposed under this agreement. (귀하가 본 계약 종료 후 즉시 당사와 신규 학교 계약을 체결하는 경우, 당사는 신규 학교 계약하의 새로운 라이선스에 대해 당사가 귀하의 재판매인에게 부과하는 라이선스가격을 본 계약하에서 부과된 가격 대비 10% 이상은 인상하지 않을 것입니다). However, this applies only if the same software is ordered in substantially the same quantities. (단, 동일 소프트웨어가 실질적으로 동일한 수량만큼 주문되는 경우에 한 합니다). Except for termination or expiration of this Agreement, at any time during the term of this Agreement, you may convert the temporary license to execute the software under this Agreement into a "perpetual license" right of purchase option. (본 계약의 해지 또는 종료 후를 제외하고 본 계약기간 중 언제든지, 귀하는 본 계약하에서 소프트웨어를 실행하는 임시 라이선스를 영구 라이선스 "권리매입옵션"로 전환할 수 있습니다). To exercise your purchase option, you must contact your reseller. (귀하는 귀하의 권리매입 옵션을 행사하기 위해서 귀하의 재판매인에게 연락하여야만 합니다). If you choose this option, you will need to determine the current number of qualified PCs within your school and also select either i) permanent licenses for all eligible PCs or ii) permanent licenses for the specific qualified PCs on which



which 더the 모우스트most 리션트recent 버전즈versions 어브of 마이크로소프트 Microsoft 윈도우즈Windows 아퍼레이팅operating 시스템system, 마이크로소프트 Microsoft 오피스Office 엔카아터Encarta 스위트Suite, 언드and 에메스MS 프레스Press 오피스Office 스타아트스Starts 히어Here 스텝Step-바이by-스텝Step 인터랙티브interactive 마이크로소프트Microsoft 비저월Visual 스튜디오우Studio 프러페셔널Professional 어디션 Edition 아아are 커런틀리currently 러닝running. (귀하가 본 옵션을 선택하는 경우, 귀하는 귀하 학교 내에 보유중인 적격 PC의 현재 숫자를 파악하여야 하며 또한 가장 최신 버전의 Microsoft Windows 운영체제, Microsoft Office Encarta Suite, MS Press Office Starts Here Step-by-Step interactive Microsoft Visual Studio Professional Edition에 대해 i) 모든 적격 PC 용으로 나 또는 ii) 이러한 제품들이 현재 실행중인 적격 PC 용으로 영구 라이선스를 취득할 옵션을 가지게 됩니다). 베이스트Based 안on 더the 넘버number 어브of 칼리파이드qualified 피시즈PCs 유you 해브have 프러바이더드provided, 더the 발륨Volume 퍼처스Purchase 옵션Option 윌will 그랜트grant 유you 퍼마넨트permanent 라이선스licenses 포어for 올all 더the 소프트웨어software 유you 해브have 퍼처스트 purchased 언더under 디스this 어그리먼트agreement. (귀하가 제시한 적격 PC 숫자를 근거로 하여, 권리매입 옵션은 귀하에게 귀하가 본 계약하에서 권리매입 라이선스를 구입한 모든 소프트웨어에 대해 영구 라이선스를 허용하게 됩니다). 바이By 엑서사이징 exercising 요어your 발륨Volume 퍼처스Purchase 옵션Option, 유you 윌will 러시브 receive 라이선스license 서티피케이트certificates 포어for 더the 라이선스licenses 유you 해브have 어콰이어드acquired. (귀하는 귀하의 권리매입 옵션을 행사하여 귀하가 취득한 이러한 라이선스에 대해 라이선스 인증서를 수령하게 됩니다).

3. **칸트랙트Contract 피어리어드Period 언드and 터머네이션Termination (계약기간 및 해지).** 디스This 어그리먼트agreement 셸shall 테이크take 이펙트effect 안on 더the 데이트 date 웬when 액셉턴스Acceptance 이즈is 센트sent 투to 유you 바이by 어스us 언드and 셸shall 리메인remain 인in 포어force 포어for 어a 피어리어드period 어브of 트웰브12 먼쓰months, 언레스unless 터머네이티드terminated 얼리early. (본 계약은 당사의 승인서(Acceptance)를 귀하에게 보낸 일자에 효력을 발생하며, 조기해지 되지 않는 한 12개월간 유효합니다). 이프If 디스this 어그리먼트agreement 이즈is 터머네이티드terminated 오어or 익스파이어즈expires 언드and 어a 누new 스쿨school 어그리먼트agreement 이즈is 낫not 인in 이펙트effect 위썬within 씨디30 데이즈days, 유you 머스트must 컨펌 confirm 투to 어스us 댓that 유you 해브have 컴플라이드complied 윌with 요어your 노우 터퍼케이션notification 아블러게이션즈obligations 애즈as 스테이티드stated 인in 아아터컬Article 포어4. 어디셔널리Additionally, 유you 머스트must 프러바이드provide 리턴 written 에비던스evidence 투to 어스us 어브of 더the 넘버number 어브of 소프트웨어 software 카피즈copies 유you 해브have 딜리터드deleted 오어or 리무브드removed, 언드 and/오어or 더the 넘버number 어브of 라이선스licenses 유you 해브have 오어더드 ordered 애즈as 퍼퍼 아아터컬Article 투2. (본 계약의 해지 또는 종료 후 30일 내에 신규 학교 계약이 발효되지 않는 경우, 귀하는 제 4조에 명시된 귀하의 통지의무를 준수하였음을 당사에 확인하여야 하며 또한 귀하가 삭제 또는 제거한 소프트웨어의 사본 수 및 또는 상기 제2조에 의거하여 귀하가 주문한 라이선스 수를 당사에 서면으로 증빙하여야 합니다). 위We 메이may 터머네이트terminate 디스this 어그리먼트agreement 이프if 에니any 파아티party, 인클루딩including 유you, 바이어레잇스violates 디스this 어그리먼트 agreement, 언드and 더the 바이어레이션violating 파아티party 페일즈fails 투to 레머디 remedy 더the 바이어레이션violation 위썬within 씨디30 데이즈days 어브of 러시빙 receiving 리턴written 노우터스notice 어브of 더the 바이어레이션violation. (당사가 귀하 중 누구라도 상대방이 본 계약을 위반하고 또한 위반 당사자가 동 위반사실에 대한 서면통지 수령후 30일 이내에 동 위반사실을 시정하지 않는 경우 본 계약을 해지할 수 있습니다). 위We 메이may 터머네이트terminate 디스this 어그리먼트agreement 이미디엇리 immediately 이프if 요어your 에저케이셔널educational 억레더테이션accreditation 이즈

is 리보옥트revoked 바이by 거번먼트government 어쏘리티즈authorities. (정부당국에 의해 귀하의 교육인가가 취소되는 경우 당사는 이와 즉시 본 계약을 해지할 수 있습니다). 섹션Sections 쓰리3, 포어4, 파이브5, 식스6, 언드and 세븐7 셸shall 서바이브survive 터미네이션termination 오어or 엑스퍼레이션expiration 어브of 디스this 어그리먼트agreement. (본 계약이 해지 또는 종료되어도 제 3, 4, 5, 6 및 7조는 존속합니다).

4. **퍼실러테이팅Facilitating 컴플라이언스Compliance (준수 촉진).** 유You 머스트must 메인테인maintain 올all 루틴routine 언드and 업로옴리엇appropriate 레커즈records 릴레이티드related 투to 요어your 립러덕션reproduction, 디스트리뷰션distribution, 언드and 유스use 어브of 더the 소프트웨어software. (귀하는 소프트웨어에 대한 귀하의 복제, 배포 및 사용과 관련한 모든 일상적이고 적절한 기록들을 보유하여야만 합니다). 위We 셸shall 해브have 더the 라이트right 투to 컨덕트conduct 앤an 오딧audit 어브of 요어your 어카운트accounts 두링during 더the 텀term 어브of 디스this 어그리먼트Agreement 언드and 포어for 어a 피어리어드period 어브of 원1 이어year 데어래프터thereafter. (당사는 본 계약기간 동안 및 향후 1년간 귀하에 대한 회계감사권을 가집니다). 하우에버However, 서치such 오딧audit 셸shall 비be 컨덕트드conducted 두링during 레귤러regular 워킹working 아우어즈hours 언드and 인in 어a 매너manner 댓that 더즈does 낫not 언리저너블리unreasonably 인터피어interfere 워with 요어your 비즈너스business 아퍼레이션즈operations. (단, 동 회계감사는 귀하의 업무를 부당하게 방해하지 않는 방법으로 정규 근무시간 동안에 수행됩니다). 어디셔널리Additionally, 유you 머스트must 메이크make 리저너블reasonable 에퍼트스efforts 투to 인폼inform 요어your 유저즈users 어브of 더the 컨디션conditions 퍼테이닝pertaining 투to 더the 유스use 언드and 엑스큐션execution 어브of 더the 소프트웨어software. (추가로, 귀하는 귀하의 사용자들로 하여금 소프트웨어의 실행허용에 관한 조건들을 인지토록 하는데 합당한 노력을 기울여야 합니다). 투To 풀필fulfill 디스this 리콰일먼트requirement, 유you 머스트must (에이a) 노우터파이notify 올all 유저즈users 댓that 데이they 아아are 그랜터드granted 어a 라이선스license 투to 엑서큐트execute 더the 소프트웨어software 두링during 더the 텀term 어브of 디스this 어그리먼트agreement, (비b) 인폼inform 뎀them 댓that 더the 라이선스license 윌will 비be 터미네이트드terminated 오어or 익스파이어드expired 이프if 유you 두do 낫not 리뉴renew 디스this 어그리먼트agreement, 엑서사이즈exercise 더the 퍼처스purchase 옵션option, 오어or 어콰이어acquire 어a 셉렛separate 퍼페추얼perpetual 라이선스license 포어for 더the 소프트웨어software, 언드and (시c) 노우터파이notify 올all 유저즈users 댓that 인in 케이스case 어브of 터미네이션termination 오어or 엑스퍼레이션expiration 어브of 디스this 어그리먼트agreement, 올all 카피즈copies 어브of 더the 소프트웨어software 머스트must 비be 리무브드removed 언드and 딜리터드deleted 프롬from 올all 컴퓨터즈computers. 어디셔널리Additionally, 유you 머스트must 레귤러리regularly 퍼블리쉬publish 디스this 인포메이션information 인in 올all-캠퍼스campus 퍼블리케이션즈publications 언드and 업로옴리엇appropriate 웹사이트스websites 오어or 컴퓨터computer 네트워크networks 웨어 where 요어your 커런트current 라이선스license 어그리먼트agreement 오어or 더the 로우케이션location 투to 액세스access 잇it 이즈is 멘션드mentioned. (이를 위해, 귀하는 (a) 귀하가 당사와 본 계약을 체결하였으며, (b) 사용자들은 본 계약기간 동안 소프트웨어를 실행할 수 있도록 단지 라이선스를 하여 받은 것이며, (c) 귀하가 본 계약을 갱신하지 않거나 또는 권리매입 옵션을 행사 하지 않거나 또는 소프트웨어에 대한 영구 라이선스를 달리 구입하지 않는 경우, 본 계약하에서 라이선스가 허용된 본 계약의 종료 또는 해지시 모든 컴퓨터로부터 삭제 및 제거되어야만 함을 모든 사용자들에게 통지하여야 하며, 또한 귀하는 현재의 라이선스 계약이나 또는 현재의 라이선스 계약을 열람할 수 있는 장소(Physical 또는 컴퓨터 네트워크상의)에 대한 언급 가운데 한가지를 귀하의 교내 전체 간행물 및 적절한 웹사이트에 정기적으로 게재하여야 합니다). 어디셔널리Additionally, 유you 어그리agree 투to 프러바이드provide 올all 리저너블reasonable 코우아퍼레이션cooperation 투to 어스us 인in 인베스터게이팅investigating 언드and 레머

디잉remedying 에니any 어노써라즈unauthorized 카피잉copying 어브of 더the 소프트 웨어software 디자인드designed 포어for 액세스access 오어or 유스use 바이by 요어your 유저즈users. (추가로, 귀하는 귀하의 사용자들의 액세스 또는 사용을 위해 제작된 소프트웨어의 불법 복제를 조사하고 개선(remedy)하기 위해 당사에 모든 합당한 협조를 하게 됩니다).

5. **프로우어비션Prohibition 어브of 디세이벌링Disabling 메커니즘Mechanism 언드and 서포 어트Support 서버서즈Services (Disabling Mechanism 및 지원서비스의 금지).** 위We 리 저브reserve 더the 라이트right 투to 인클루드include 인in 올all 카피즈copies 어브of 더the 소프트웨어software 유즈드used 언더under 디스this 어그리먼트agreement 에니any 프로우액티브proactive 디세이벌링disabling 메커니즘mechanisms 댓that 얼라우allow 어스us 투to 디스컨티뉴discontinue 더the 소프트웨어's 소프트웨어's 펑크셔널리티 functionality 애즈as 어a 타임time-리머터드limited 메저measure 어판upon 터머네이션 termination 오어or 엑스퍼레이션expiration 어브of 디스this 어그리먼트agreement (당사는 본 계약하에서 이용하는 소프트웨어의 모든 사본에, 본 계약이 종료 또는 해지되면 당사가 시한 장치로써 소프트웨어의 기능을 중단시킬 수 있게 하는 모든 기능억제장치 (Proactive Disabling Mechanism)를 포함시킬 권리를 보유하고 있습니다). 애즈As 어a 리 절트result, 위we 완트want 투to 인폼inform 유you 댓that 이프if 유you 오어or 요어your 유저즈users 컨티뉴continue 투to 런run 더the 소프트웨어software 애프터after 더the 터머네이션termination 오어or 엑스퍼레이션expiration 어브of 디스this 어그리먼트 agreement, 데어there 메이may 비be 대터data 로스loss, 시스템system 에러errors, 오어or 어더other 맬펑크션즈malfunctions 댓that 쿠드could 어커occur. (그 결과로서, 귀하 및 귀하의 사용자가 본 계약의 해지나 종료후에 소프트웨어를 계속해서 실행할 경우 필시 데이터 손실 또는 기타 시스템 에러 또는 오작동을 경험하게 될 것임을 알려드립니다). 퍼더모어Furthermore, 나이더neither 유you 노어nor 요어your 유저즈users 아아are 엔타이털드entitled 투to 러시브receive 프리free 텔러포운telephone 서포어트support 포어for 더the 소프트웨어software. (그리고, 귀하나 귀하의 사용자 중 어느쪽도 소프트웨어에 관한 무료전화지원을 받을 자격이 없습니다).

6. **리머터드Limited 워런티Warranty 언드and 디스클레이머Disclaimer 어브of 라이트스 Rights (제한된 보증 및 권리포기).** 유You 아아are 엔타이털드entitled 투to 에이a 나인 티90-데이day 프라덕트product 워런티warranty 언드and 에이a 투싸우전드2000 워런티 warranty, 애즈as 스페서파이드specified 인in 요어your 라이선스license 어그리먼트 agreement. (귀하는 90일 제품 보증 및 2000년 보증을 제공 받으며 그 조건은 귀하의 라이선스 계약에 명시되어 있습니다). 익셉트Except 포어for 더the 리머터드limited 워런티 warranty 멘션드mentioned 인in 더the 프리비어스previous 센턴스sentence, 투to 더the 맥서멈maximum 익스텐트extent 퍼미터드permitted 바이by 애플커벌applicable 로law, 위we 디스클레임disclaim 올all 워런티즈warranties, 인클루딩including 벗but 닛not 리 머터드limited 투to 오우너쉽ownership, 난non-인프린지먼트infringement, 머천터빌리 티merchantability, 언드and 핏너스fitness 포어for 어a 퍼티컬러particular 퍼퍼스 purpose, 컨서닝concerning 더the 프라덕트product 언드and 릴레이티드related 머티어 리얼즈materials 안on 비해프behalf 어브of 아우어셀브즈ourselves 언드and 아우어our 어필리엇스affiliates. (앞 문장에서 제시한 제한된 보증을 제외하고, 관련법에서 허용하는 최대한의 범위 내에서 당사는 제품 및 관련 자료에 관한 소유권, 비침해, 상업성 및 특정목적에의 적합성에 대한 보증(단, 이에만 한정되지 아니함)을 포함한 모든 보증을 당사 및 당사의 계열사를 대신하여 부인합니다). 유You 메이may 해브have 어a 라이트right 투to 클 레임claim 대머저즈damages 어겐스트against 어스us. (귀하가 당사에 대해 손해배상청구 권을 가지는 경우가 존재할 수도 있습니다). 러가아들러스Regardless 어브of 더the 베이스스basis 어브of 요어your 클레임claim (인클루딩including 브리치breach 어브of 칸트랙 트contract 오어or 토어트tort), 아우어our 라이어빌리티liability 이즈is 리머터드limited

투to 디the 어마운트amount 유you 페이드paid 포어 for 더the 프라덕트product 기빙 giving 라이즈rise 투to 요어your 클레임claim, 업up 투to 디the 익스텐트extent 어브of 더렉트direct 대머저즈damages. (귀하의 청구 근거(계약위반 또는 불법행위와 같은)가 무엇이든지간에, 당사의 책임은 귀하의 청구가 발생한 제품에 대해 귀하가 지불한 금액한도의 직접적 손해로 제한됩니다). 투To 더the 맥서멈maximum 익스텐트extent 퍼미터드permitted 바이by 애플커벌applicable 로law, 언더under 노우no 서컴스탠서즈circumstances 셸shall 아우어our 컴퍼니company, 어필리엇스affiliates, 오어or 서플라여즈suppliers 비be 라이어벌liable 포어for 에니any 인더렉트indirect 대머저즈damages (인클루딩including 칸서퀜셜consequential 대머저즈damages, 로스트lost 프라핏스profits, 오어or 로스loss 어브of 레버뉴revenue, 비즈너스business 인터럽션interruption, 로스loss 어브of 비즈너스business 인포어메이션information, 오어or 어더other 로스즈losses), 어아이징arising 아웃out 어브of 오어or 인in 커넥션connection 월with 디스this 어그리먼트agreement 오어or 에니any 레지스트레이션registration 오어or 프라덕트product, 이빈even 이프if 데이they 워were 어웨어aware 어브of 더the 파서빌리티possibility 어브of 서치such 대머저즈damages. (관련법에서 허용하는 최대한의 범위내에서, 어떠한 경우에도 당사 또는 당사의 계열사나 공급자는 본 계약이나 어떠한 등록 또는 제품과 관련하여 발생하는 모든 간접적 손해(결과적 손해, 이윤 또는 수익 손실로 인한 손해, 영업중지, 영업정보의 손실, 또는 기타 손실을 포함. 단, 이에만 한정되지 아니함)에 대해 비록 이러한 손해가능성을 알고 있었다 할지라도 책임을 지지 않습니다).

7. **제너럴General 프리비전즈Provisions (일반사항).** 디스This 어그리먼트Agreement, 컨시스팅consisting 어브of 더the 커버cover, 애드레스address 인포어메이션information 폼form, 오어더order 폼form, 리셀러reseller 인포어메이션information 폼form, 파아티서페이션participation 폼form, 라이선스license 어그리먼트agreement, 언드and 텀즈terms 언드and 컨디션즈conditions, 칸스터투스constitutes 더the 컴플릿complete 어그리먼트agreement 비트윈between 유you 언드and 어스us 컨서닝concerning 더the 서브젝트subject 매터matter 어브of 디스this 어그리먼트Agreement 언드and 인터그레이트스integrates 올all 패스트past 언드and 프레젠티프resent 커뮤니케이션즈communications 안on 서치such 서브젝트subject 매터matter. (표지, 주소정보양식, 주문양식, 재판매인 정보양식, 참가양식, 라이선스 계약 및 약관으로 이루어진 본 계약은 본 계약의 주요사안과 관련하여 귀하와 당사간의 완전한 합의를 구성하며, 또한 이러한 주요사안에 관한 모든 과거 및 현재의 의사교환을 통합합니다). 더The 프리비전즈provisions 컨테인드contained in 디즈these 다크먼트스documents 거번govern 에니any 퍼처스purchase 오어더order 오어or 제너럴general 컨디션즈conditions 비트윈between 유you 언드and 어스us. (이러한 문서에 명시된 규정은 귀하와 당사간에 유지된 어떠한 구매주문이나 또는 일반조건상의 규정을 지배합니다). 인In 디the 이벤트event 어브of 에니any 인컨시스턴시inconsistency 비트윈between 더the 프리비전즈provisions 컨테인드contained in 아아터컬즈Articles 원1 쓰루through 세번7 어브of 디즈these 텀즈terms 언드and 컨디션즈conditions 언드and 에니any 어더other 파아트part 어브of 디스this 어그리먼트agreement, 디즈these 텀즈terms 언드and 컨디션즈conditions 셸shall 프리베일prevail. (본 약관 제 1 조부터 제 7 조까지에 포함된 내용과 본 계약의 다른 부분과의 사이에 어떠한 불일치가 존재하는 경우, 본 약관이 지배합니다). 에니Any 마더퍼케이션즈modifications 릴레이티드related 투to 디스this 어그리먼트agreement 뎃that 아아레not 사인드signed 바이by 보우쓰both 파아티즈parties 인in 라이팅writing 셸shall 해브have 노우no 리걸legal 이펙트effect. (서면으로 양당 사자가 서명하지 않은 본 계약과 관련한 어떠한 수정도 구속력이 없습니다). 이프If 유you 위쉬wish 투to 여사인assign 오어or 트랜스퍼transfer 디스this 어그리먼트agreement 오어or 에니any 어브of 요어your 라잇스rights 오어or 아블러게이션즈obligations 언더under 디스this 어그리먼트agreement, 유you 머스트must 어브테인obtain 프라여prior 리턴written 업루벌approval 프롬from 아우어our 컴퍼니company. (귀하가 본 계약이나 또는 본 계약하에서의 귀하의 권리 또는

의무를 양도 또는 이전하고자 하는 경우, 귀하는 당사의 사전 서면 승인을 받아야 합니다). 위 We 리저브reserve 더the 라이트right 투to 트랜스퍼transfer 디스this 어그리먼트 agreement 오어or 에니any 어브of 아우어our 라이트rights 오어or 아블러게이션즈 obligations 언더under 디스this 어그리먼트agreement 투to 에니any 어브of 아우어our 어필리에이티드affiliated 컴퍼니즈companies 위다우트without 어브테이닝obtaining 요어your 프라여prior 업루벌approval. (당사는 귀하의 사전승인 없이 본 계약이나 본 계약 하에서의 당사의 권리 또는 의무를 당사 계열사 중 한 회사에 이전할 권리를 가집니다). 익셉트Except 애즈as 엑스프레슬리expressly 프러바이더드provided 어더와이즈otherwise 인in 더the 팔로우잉following 센텐스sentence, 이프if 에니any 프러비전provision 오어or 파아트part 어브of 디스this 어그리먼트agreement 비컴즈becomes 인벌리드invalid 오어or 어넨포어서벌unenforceable, 더the 리메이닝remaining 프러비전즈provisions 오어or 파아트스parts 어브of 디스this 어그리먼트agreement 셸shall 리메인remain 인in 풀full 포어스force 언드and 이펙트effect, 언드and 이프if 서치such 인벌리더티invalidity 오어or 어넨포어서벌리티unenforceability 이즈is 듀due 투to 디the 언리저너벌너스 unreasonableness 어브of 어a 프러비전provision 오어or 파아트part 어브of 디스this 어그리먼트agreement, 어a 코어트court 오어or 아아비레이터arbitrator 셸shall 마더파이 modify 서치such 프러비전provision 오어or 파아트part 투to 메이크make 잇it 밸리드valid 언드and 엔포어서벌enforceable 투to 더the 맥서멈maximum 익스텐트extent 퍼미터드 permitted 바이by 애플리케이션applicable 로law. (다음 문장에서 명시적으로 규정한 경우를 제외하고, 본 계약의 일부 규정이 무효가 되거나 또는 이행이 불가능하게 될 경우에도 본 계약의 나머지 규정 또는 부분은 완전한 효력을 가지며, 또한 이러한 무효 또는 이행불능이 본 계약의 일부 규정 또는 부분의 불합리성으로 인한 경우, 법원이나 중재자가 관련법에서 허용하는 최대 범위 내에서 이러한 계약 규정 또는 부분을 유효하게 되도록 개정하여야 합니다).

### 11.11.3 메인Main 칸트랙트Contract 언드and 서플러멘탈Supplemental 어그리먼트 Agreement(본 계약서와 보충 계약서)

아이비엠IBM 프리페어즈prepares 디스this 칸트랙트contract 웬when 엔터링entering 인투 into 어a 컴퓨터'즈computer's 메인main 이큅먼트equipment 서플라이supply 어그리먼트 agreement. (IBM은 컴퓨터의 주장비 공급계약시 본계약서를 작성한다). 서브서퀀틀리 Subsequently, 이프if 어디셔널additional 커퍼티capacity 포어for 프린팅printing 오어or 하아드hard 디스크disk 이즈is 리콰일드required, 더the 서플러멘타리supplementary 어그리먼트agreement 월will 비be 프리페어드prepared, 인헤리팅inheriting 메니many 프러비전 provisions즈 프럼from 디스this 칸트랙트contract 언드and 스페서파이잉specifying 오운리 only 더the 네서세어리necessary 애프터after-세일즈sales 서버스service 디테일즈details 포어for 디the 어디셔널additional 이큅먼트equipment. (그 후 이어서 프린트, 하드디스크의 용량을 추가로 늘려야 할 경우, 추가로 공급되는 계약은 본 계약서에 있는 많은 사항을 그대로 이어받기로 하면서 추가장비에 대해서만 필요한 애프터서비스 사항 정도를 보충계약서에 명시한다). 퍼더모어Furthermore, 이프if 어디셔널additional 이큅먼트equipment 니즈needs 투to 비be 애디드added, 어a 서플러멘타리supplementary 어그리먼트agreement 월will 비be 엔터드entered 인투into, 팔로우잉following 더the 포어맷format 어브of 인헤리팅 inheriting 디스this 칸트랙트contract 포어for 오우벌래핑overlapping 프러비전즈provisions 언드and 스페서파이잉specifying 더the 디테일즈details 포어for 디the 어디셔널additional 이큅먼트equipment 인in 더the 서플러멘타리supplementary 어그리먼트agreement (또, 추가로 장비를 늘려야 할 경우도 보충계약서를 맺어 중복되는 사항은 본 계약서를 이어 받는 형식의 보충계약을 맺는다).

티피컬리Typically, 아이비엠IBM 애즈adds 서플러멘타리supplementary 어그리먼트스 agreements 투to 디스this 메인main 칸트랙트contract 원스once 어a 이어year, 리절팅



resulting in in 업락서머틀리approximately 써디30 서플러멘터어리supplementary 어그리먼트 agreements 오우버over 어a 스패nspan 어브of 써디30 이어즈years. (통상 IBM은 본 계약서 1본에 보충 계약서를 1년에 한 번 정도 추가시켜 30 년간 약 30여부의 보충계약을 맺곤 한다).

위We 슈드should 올소우also 스트리믈라인streamline 아우어our 롱long-텀term 트랜잭션 transactions 바이by 유징using 더the 메인main 칸트랙트contract 언드and 서플러멘터어리 supplementary 어그리먼트 agreement 업로우치approach 투to 리두스reduce 더the 발륨 volume 어브of 칸트랙트s contracts 언드and 인크리스increase 이피션시efficiency. (우리도 장기간의 거래에 있어서는 본 계약서와 보충계약서 방식으로 계약이 이루어져 계약서 량을 줄여 효율화 시켜야 한다).

#### 11.11.4 코어퍼렛Corporate 얼라이언스Alliance 어그리먼트Agreement (기업간 제휴 계약)

<태브Tab 일레븐포인트원원 포어11.11.4> 타입sTypes 어브of 얼라이언스Alliance 어그리먼트 agreements 베이스트Based anon 코우아퍼레이션Cooperation 디테일즈Details (<표 11.11.4> 협력내역에 따른 제휴 계약 유형)

타입Type (형태)		캐릭터리스틱스Characteristics (특성)	이그잼플즈Examples 어브of 파아트너쉽s partnerships (제휴사례)
호어러잔 털Horizontal 디비전div ision 어브of 레이버lab or (수평적 분업)	캄플러멘 트리Comp lementary (보완형)	캄플러멘트리Complementary 웍Weak 에어리어즈Areas 인in 앤an 이퀄Equal 퍼지션Position 비트윈between 선택터드Selected 컴퍼니즈Companies (선발기업간 대등한 입장에서 취약한 부문 보완) 텍날리지Technology, 프라덕트Product, 프러덕션Production, 세일즈Sales 케이퍼빌리티Capability (기술, 제품, 생산, 판매력)	텍날리지Technology 익스체인지exchange 비트윈between 토우쉬버'즈Toshiba's 메머리memory 텍날리지technology 언드and 모우터로우러'즈Motorola's 마이크로옵라세서microprocessor 텍날리지technology (도시바의 메모리기술과 모토롤라의 마이크로프로세서 기술교환)
	델러게이 터드Deleg ated 디센트럴 라이즈드D ecentraliz ed (위임분산 형)	리스크Risk 리덕션reduction 쓰루through 텍날리지technology 언드and 프라덕트product 디벨럽먼트development 컬래버레이션collaboration 비트윈between 선택터드selected 컴퍼니즈companies (선발기업간 기술, 제품개발에 따른 위험 경감) 텍날리지Technology	조인트Joint 디벨럽먼트development 어브of 식스틴 슬래쉬16/ 식스티 포어엠64M 드램DRAM 바이by 히타치Hitachi 언드and 티아이TI(히다찌사와 TI사의 16/64M DRAM 공동 개발)

		디벨롭먼트development 언드and 퍼실리티facility 인베스먼트investment (기술개발, 시설투자)	
버티컬Vertical 인TEGRATION (수직적 분업)	프로우덕티비티Productivity 엔Hancement (생산성 제고형)	더The 선택터드selected 컴퍼니company 리두시Zreduces 더the 버दनburden 어브of 프러덕션production 퍼실리티facility 인베스먼트investment, 와일while 더the 서브서퀀트subsequent 컴퍼니company 프러모우트Spromotes 프로우덕티비티productivity 임프루브먼트improvement (선발기업은 생산시설투자 부담을 감소, 후발기업체는 생산성 향상 도모)	오우이엠OEM 프러덕션production 서플라이supply 칸트랙트contract 포어for 투 헌드러드피프티식스 케이디256KD 램RAM 비트원between 티아이TI (텍서스Texas 인스트러먼트스Instruments) 언드and 혼다이Hyundai 일렉트라닉스Electronics (TI사와 현대전자간의 256KD RAM OEM 생산 공급계약)
	티므웍Teamwork 포어메이선Formation (팀워크형 성형)	더The 리딩leading 컴퍼니company 에임즈aims 투to 익스팬드expand 잇스its 마아켓market 셰어share 원with 잇스its 프러라이어테어리proprietary 텍날리지technology, 와일while 더the 팔로우잉following 컴퍼니Zcompanies 포우커스focus 안on 텍날리지technology 애퀴지션acquisition (선발기업은 자사기술의 시장점유율 확대, 후발업체는 기술습득)	인텔'즈Intel's 텍날리지technology 트랜스퍼transfer 어브of 에잇 빗8-bit 언드and 식스틴- 빗16-bit 마이크로옵라세서microprocessor 투to 미쓰비쉬Mitsubishi (Intel의 미쓰비시에 대한 8bit, 16bit 마이 크로프로세서 기술공여) - 세컨드second 소어싱sourcing (제2의 소싱)
다이버서퍼케이션Diversification 어브of 릴레이티드related 비즈너스Zbusinesses (관련사업 다각화)		얼라이언스ZAlliances 비트원between 릴레이티드related 인더스트리Zindustries 인in 디the 업스트림upstream 언드and 다운스트림downstream 섹터Zsectors (해당 산업의 전후방관련산업 및 이업종간 제휴)	이스태블리쉬먼트Establishment 어브of 어a 조인트joint 매너팩처링manufacturing 벤처venture 비트원between 티아이TI (텍서스Texas 인스트러먼트스Instruments) 언드and 타이완Taiwan- 베이스트based 에이서ACER 포어for 원엠1M 언드and 포어 엠디4MD 램RAM 언드and

		<p>애직ASIC 세미컨덕터semiconductor 프러덕션production ((TI사와 대만 ACER 1M, 4MD RAM 및 ASIC 반도체 합작생산업체 설립)</p>
<p>거번먼트Government- 레드led 오어or 프라이빗private 섹터sector 얼라이언시스alliances (국책 또는 민간 연합)</p>	<p>리스크Risk 다이버서퍼케이션diversification 쓰루through 어a 내셔널national- 레벨level 퍼블릭public- 프라이빗private 파트너쉽partnership 언드and 프라이빗private-섹터sector 컨소어쉬엄consortium 앳at 더the 내셔널national 스트러티직strategic 레벨level (국가전략차원의 민관합동, 민간 전략차원의 콘소시엄을 통한 위험 분산)</p>	<p>세머텍SEMATECH (유에세이USA), 제시JESSI (유럽Europe), 트란TRON (저팬Japan), 이티시etc. (SEMATECH(미국), JESSI(유럽), TRON(일본) 등)</p>

- ✓ 레퍼런스Reference: 전 Jeon, 와이Y. (나인틴나인티1990) 코우아퍼레이션Cooperation 어mong 멀타이내셔널multinational 컴퍼니즈companies 인in 더the 세미컨덕터semiconductor 인더스트리industry 언드and 더the 리스판스response 스트러티지즈strategies 어브of 코어리언Korean 컴퍼니즈companies 아이I). (자료: 전용욱(1990), 반도체산업의 다국적기업간 협력과 한국기업의 대응전략(I))
- ✓ 서울Seoul: 인더스트리얼Industrial 트렌즈Trends, 인더스트리얼Industrial 리서치Research 인스티튜트Institute (포어for 레퍼런스reference), 인터내셔널International 매너지먼트Management (포어for 레퍼런스reference) (서울: 산업동향, 산업연구원(재인용), 국제경영(재인용))
- ✓ 코어리어Korea 인터내셔널International 트레이드Trade 어소우시에이션Association (나인틴나인티쓰리993), 더The 리앨러티Reality 언드and 유틸러제이션Utilization 어브of 얼라이언스Alliance 칸트랙트스Contracts (한국무역협회(1993), 제휴 계약의 실태와 활용방안)

디The 얼라이언스alliance 피어리어드period 캔can 비be 캐터거라즈드categorized 인투into 원one-타임time 쇼어트short-텀term 컬래버레이션collaboration 언드and 리페티티브repetitive, 롱long-텀term 컬래버레이션collaboration. (제휴기간은 일회성 단기협력과 반복성, 장기협력으로 대별할 수 있다). 제너럴리Generally, 애프터after 더the 나인틴나인티즈1990s, 더the 타아겟target 두어레이션duration 어브of 얼라이언스alliance 어그리먼트스agreements 해즈has 빈been 웰러티브리relatively 쇼어턴드shortened, 윌with 어a 맥서멈maximum 어브of 포어4 투to 파이브5 이어즈years. 롱Long-텀term 칼러버레이션즈collaborations 아아are 올소우also 아퍼레이터드operated 플렉서블리flexibly, 오피언often 바이by 컨티뉴어슬리continuously 리누잉renewing 오어or 익스텐딩extending 웰러티브리relatively 쇼어트short-텀term 칸트랙트스contracts, 래더rather 던than 엔터링entering 인투into 어a 싱글single 롱long-텀term 컬래버레이션collaboration 어그리먼트agreement

(일반적으로 1990년대 이후(단위) 제휴 계약의 대상기간은 최고 4~5년 이내로 상대적으로 단기화하고 있으며, 장기간의 협력도 한번에 장기협력계약을 맺는 방식보다 비교적 단기의 계약을 계속적으로 갱신, 연장시키는 등 탄력적으로 운영한다). 안On 디the 어더other 핸드hand, 웬when 이그재미닝examining 디the 오우버롤overall 타아것target 두어레이션duration 어브of 코우아퍼레이션cooperation 비트윈between 컴퍼니즈rather, 래더companies 던than 포우커싱focusing 안on 인더비저월individual 프라젝트스projects, 데어there 이즈is 어a 트렌드trend 어브of 인크리싱increasing 레퍼티션repetition 어브of 칼러버레이션collaborations. 컴퍼니즈Companies 댓that 해브have 프리비어슬리previously 코우아퍼레이터드cooperated 텐트end 투to 인게이지engage 인in 얼라이언스alliance 어그리먼트스agreements 모어more 프리퀀틀리frequently, 데먼스트레이팅demonstrating 어a 패턴pattern 어브of 리피티드repeated 코우아퍼레이션cooperation. (반면에, 단위사업기준이 아닌 기업간 협력의 (총체적) 대상기간을 살펴보면, 점차 기업간 협력이 반복화되어 한번 이상 협력해 본 경험이 있는 기업들 사이에서 제휴 계약이 자주 이루어지는 경향을 보이고 있다).

멀터펠 어필 리에 이션 스코 업 Affili ation Scop e (제휴 범위)	멀터펠 Multip le (복수)  싱글러 Singul ar (단수)	컴파젓Composite 타입type (Composite 형)	카브Cob-웹브web 타입type (Cob-Web 형)
		✓ 크로스Cross 라이선싱 Licensing (교차 라이선싱) ✓ 크로스Cross- 세일즈Sales (교차 판매)	✓ 스트러티직Strategic 타입type (전략형)
		하이브리드Hybrid 타입Type (Hybrid 형)	컨소어쉬엄Consortium 타입Type (콘소시움 형)
		✓ 컨트랙추얼Contractual 조인 트Joint 벤처Venture(계약형 Joint Venture) ✓ 트러디셔널Traditional 비즈너 스Business 컬래버레이션 Collaboration (전통적 기업 협력)	✓ 조인트Joint 아아언드R&D 컨소어 쉬엄Consortium (공동연구개발 컨 소시엄)

투2 투to 쓰리3 컴퍼니즈  
companies (2~3 기업)

멀터펠Multiple 컴퍼니즈companies  
(다수의 기업)

어필리에이션Affiliation 파아티서페이션Participation 인덱스Index (제휴참여지수)

래스틀리Lastly, 포우커싱focusing 안on 더the 스트러티직strategic 폼즈forms 디파인드defined 어버브above, 코우아퍼레이션cooperation 메써즈methods 캔can 비be 클래서파이드classified 인투into 하이브리드hybrid 타입type, 컨소어쉬엄consortium 타입type, 컴파젓composite 딜deal 타입type, 언드and 카브cob-웹브web 타입type. (끝으로, 위에서 정의한 전략적 형태에 초점을 맞추어 협력방식에 따라 혼합형 (hybrid type), 콘소시움형(consortium type), 복합형(composite deal type) 그리고 코브-웹형(cob-web type)으로 분류될 수 있다). 하이브리드Hybrid 타입type 러퍼즈refers 투to 어a 폼form 어브of 컬래버레이션collaboration 웨어where 엘러먼트elements 어브of 조인트joint 벤처venture 언드and 텍날리지technology 라이선싱licensing 아아are 프레젠티present 위썬within 어a 싱글single 트랜잭션transaction, 시밀러similar 투to 어a 컨트랙추얼contractual 조인트joint 벤처venture. (혼합형태는 계약형 합작사업 (contractual JV)과 같이 한 거래속에 합작사업과 기술라이선싱의 요소를 동시에 갖고 있는 경우를 의미한다). 인In 섬some 케이스cases, 압션option- 베

이스트based 업로우치approaches 오어or 인센티브incentive-베이스트based 캄펜세이션compensation 시스템systems 메이may 비be 파아셜리partially 인트러두스트introduced, 디펜딩depending 안on 더the 서컴스탠서즈circumstances, 애즈as 파아트part 어브of 이너베이티브innovative 파이낸셜financial 매너지먼트management 프랙티스practices. (경우에 따라서는, option형태나 성과분 배분제도 (incentive-based compensation)등 신재무관리기법들이 부분적으로 도입되기도 한다). 안On 디the 어더other 핸드hand, 더the 컨소어쉬엄consortium 타입type 러퍼즈refers 투to 멀터펠multiple 릴레이티드related 비즈너서즈businesses 오어or 엔티티entities 컬래버레이팅collaborating 언더under 어a 싱글single 컨트랙추얼contractual 오어or 코어퍼랫corporate 스트럭처structure 포어for 더the 세임same 비즈너스business 스코웍scope 오어or 퍼퍼스purpose. (한편, 콘소시움형은 동일한 사업내용 또는 목적을 위해서 다수의 관련 사업자들이 하나의 계약형태 또는 회사형태로 협력하는 것을 의미한다). 포어For 이그젼플example, 인in 인터내셔널international 텍날리지technology 디벨롭먼트development 프라젝트스projects 오어or 더the 포어메이션formation 어브of 스트러티직strategic 네트워크networks, 더the 컨소어쉬엄consortium 타입type 러퍼즈refers 투to 어a 컬래버레이티브collaborative 업로우치approach 웨어where 멀터펠multiple 릴레이티드related 비즈너서즈businesses 파아티서페이트participate 인in 원one 프라젝트project 터게더together. (예를 들어, 국제적 기술개발 프로젝트나 전략망 구성의 경우처럼, 한 프로젝트에 다수의 관련사업자들이 참여하여 협력하는 방식을 지칭한다). 안On 디the 어더other 핸드hand, 더the 컴파젯composite 딜deal 타입type 인발브즈involves 어a 퓨few 릴레이티드related 비즈너서즈businesses 익스팬딩expanding 더the 스코웍scope 어브of 컬래버레이션collaboration 억로스across 베어리어스various 비즈너스business 필즈fields 오어or 디파이닝defining 멀터펠multiple 비즈너스business 칸텐트스contents 인in 어a 싱글single 칸트랙트contract 인in 어a 캄프리헨시브comprehensive 매너manner 투to 코우아퍼레일cooperate 터게더together. (반면에, 복합형은 소수의 관련 사업자들이 다양한 사업분야에서 협력의 범위를 넓혀가거나, 또는 한 계약에 복수의 사업내용을 복합적으로 규정하고 협력하는 방식이다). 포어For 인스턴스instance, 뮤추얼mutual 텍날리지technology 트랜스퍼transfer 어그리먼트스agreements 비트윈between 투two 컴퍼니즈companies, 텍날리지technology 디벨롭먼트development-프러덕션production-마아커팅marketing 칸트랙트contracts, 언드and 크로스cross-인더스트리industry 사이멀테이니어스simultaneous 코우아퍼레이션cooperation 칸트랙트contracts 빌롱belong 투to 디스this 타입type 어브of 컬래버레이션collaboration. (예를 들어, 두 기업간 상호기술 이전 계약이나 기술개발-생산-마케팅 계약 그리고 다산업분야 동시협력계약 등이 이러한 형태에 속한다). 래스틀리Lastly, 더the 카브cob-웹브web 타입type 이즈is 어a 캄버네이션combination 어브of 더the 세컨드second 언드and 씨드third 폼즈forms 어브of 더the 컴파젯composite 타입type, 웨어where 멀터펠multiple 릴레이티드related 컴퍼니즈companies 컬래버레이팅collaborate 인in 어a 와이드wide 레인지range 어브of 비즈너스business 에어리어즈areas 사이멀테이니어스simultaneously, 포어밍forming 어a 네트워크network 어브of 캄프리헨시브comprehensive 스트러티직strategic 얼라이언스alliances. (마지막으로, 코브-웹형은 두 번째와 세 번째 형태의 복합형으로 다수 관련기업들이 넓은 사업영역에서 동시에 협력함으로써, 복합적 전략제휴의 망을 구성하는 방식을 의미한다).

#### 11.11.5 이스태블리쉬먼트Establishment 언드and 매너지먼트Management 어브of 얼라이언스Alliance 칸트랙트Contracts (제휴 계약의 수립과 관리)

데어There 아아are 세버럴several 크리티컬critical 아퍼레이셔널operational 챌런지즈challenges 댓that 캐넛cannot 비be 어보이드드avoided 웬when 이스태블리싱establishing 얼라이언스alliance 칸트랙트contracts. (제휴 계약을 하는데 있어서 피할 수 없는 몇 가지의 아주 중요한 운영상의 과제들이 있는바), 디즈These 챌런지즈challenges 메이may 인클루드include 스트러티직strategic 언드and 인바이런멘탈environmental 디스페리티즈disparities



비트윈between 컴퍼니즈companies, 디프런시즈differences 인in 세어드shared 익스피어리언스experiences 언드and 펀더멘털fundamental 퍼셉추얼perceptual 어빌리티즈abilities, 디퍼컬티즈difficulties 인in 커뮤니케이션communication 비트윈between 컴퍼니즈companies, 언드and 칸플릭트스conflicts 인in 언더스탠딩understanding 언드and 프라이어리티즈priorities. (기업들간의 전략적, 환경상의 불일치와 공통된 경험과 기본적 지각능력의 차이 그리고 기업들간의 의사소통의 어려움과 이해관계와 우선순위에 있어서의 충돌 등이 제기될 수 있다).

웬When 이스태블리싱establishing, 메인테이닝maintaining, 언드and 매너징managing 얼라이언스alliance 칸트랙트스contracts, 데어there 아아are 메이저major 이슈즈issues 닷that 캔can 비be 브로드리broadly 디바이디드divided 인투into 투two 파아트스parts. (제휴 계약을 구축, 유지, 관리하는데 주요 이슈들은 크게 두 부분으로 나누어서 생각해 볼 수 있다). 인디드Indeed, 더the 키key 이슈즈issues 캔can 비be 캐터거라즈categorized 인투into 프리-얼라이언스alliance 챌린지즈challenges, 서치such 애즈as 애널리시스analysis 언드and 니고우쉬에이션negotiation 원with 프러스펙티브prospective 파아트너partner 컴퍼니즈companies, 언드and 포우스트post-얼라이언스alliance 챌린지즈challenges, 인클루딩including 디시전decision- 메이킹making, 코우오어더네이션coordination, 인터그레이션integration, 언드and 애답테이션adaptation 애프터after 포어밍forming 디the 얼라이언스alliance. (즉, 제휴할 기업과의 분석과 협의 등의 제휴 이전의 과제들과 의사결정 과정과 조정, 통합, 적응 등의 제휴 이후의 과제들로 나누어 살펴볼 수 있다).

#### 11.11.5.1 이스태블리쉬먼트Establishment 어브of 디the 얼라이언스alliance 어그리먼트agreement(제휴 계약의 수립)

앤An 얼라이언스alliance 캔can 비be 라이컨드likened 투to 어a 메어리지marriage. (제휴는 결혼에 비유될 수 있다). 저스트Just 애즈as 더the 파운데이션foundation 어브of 어a 릴레이션쉽relationship 폼드formed 쓰루through 데이팅dating 캔can 인플루언스influence 하우how 해피happy 어a 메어리지marriage 윌will 비be, 더the 프로세스process 어브of 선택팅selecting 언드and 니고우쉬에이션negotiating 원with 퍼텐셜potential 파아트너partner 컴퍼니즈companies 인in 더the 프리pre-얼라이언스alliance 페이즈phase 해즈has 어a 서그니피컨트significant 임팩트impact 안on 디the 익스펙터드expected 뮤추얼mutual 릴레이션쉽relationship 언드and 잇스its 아웃컴즈outcomes 포어for 더the 비즈너스즈businesses 인발브드involved. (연애를 통해서 형성된 관계의 기초가 결혼이 얼마나 행복하게 유지될 것인가에 영향을 미치는 것처럼, 상대 기업을 선정하고 협상하는 제휴이전의 과정은 기업들간에 기대했던 상호관계와 그 결과에 커다란 영향을 미치게 된다).

인In 더the 프리pre-얼라이언스alliance 페이즈phase, 데어there 아아are 쓰리three 임포어턴트important 애스펙트스aspects 닷that 슈드should 비be 컨시더드considered. (제휴 이전의 과정에서 아래와 같이 중요한 세 가지 측면을 고려해야만 할 것이다).

#### 1. 선택팅Selecting 얼라이언스Alliance 파아트너즈Partners (제휴기업 선택) - 스트러티직Strategic 언드and 오어거너제이셔널Organizational 애널리시스Analysis (전략적 · 조직적 분석)

더The 프로세스process 어브of 애널리징analyzing 더the 스트러티직strategic 언드and 오어거너제이셔널organizational 케이퍼빌리티즈capabilities 어브of 퍼텐셜potential 파아트너partner 컴퍼니즈companies 이즈is 퍼hapsperhaps 더the 모우스트most 크리티컬critical 언드and 챌린징challenging 애스펙트aspect 어브of 프리pre-얼라이언스alliance 액티비티즈activities. (잠재적인 파트너기업의 전략적, 조직적 능력을 분석하는 과정이 아마 가장 중요한 것이며 또한 가장 어려운 제휴이전의 과제일 것이다). 세버럴Several 팩터즈factors 아아are 메이킹making 디the 애크여엇accurate 애널리시스analysis 어브of 더the 케이퍼빌리티즈

capabilities 어브of 더the 퍼텐셜potential 파아트너partner 컴퍼니company 어a 챌런징challenging 프로세스process. (여러 가지 요소들이 상대 기업의 정확한 능력 분석의 과정을 어렵게 만들고 있다).

더The 모우스트most 디퍼컬트difficult 아브스터컬obstacle 이즈is 더the 리머터드limited 어베일러빌리티availability 어브of 인포메이션information 리콰일드required 투to 이펙티브리effectively 이밸류에잇evaluate 더the 퍼텐셜potential 파아트너partner. (가장 어려운 장애물은 잠재적인 파트너를 효과적으로 평가함에 있어서 필요한 정보가 제한되어 있다는데 있다). 이펙티브Effective 애널리시스analysis 리콰일즈requires 이밸류에잇evaluating 닛not 오운리only 더the 탠저블tangible 애셋스assets 릴레이티드related 투to 더the 파아트너partner (서치such 애즈as 더the 프로덕티비티productivity 언드and 컨디션condition 어브of 팩토리즈factories 언드and 퍼실리티즈facilities) 벳but 올소우also 인탠저블intangible 애셋스assets (아이이i.e., 브랜드brand 스트렝쓰strength, 레벨level 어브of 커스터머customer 릴레이션쉽relationships, 텍널라지컬technological 엑스퍼티즈expertise) 언드and 오어거너제이셔널organizational 케이퍼빌리티즈capabilities (아이이i.e., , (매너지먼트management 스킬즈skills, 임플로이이즈'employees' 로열티loyalty 투to 더the 컴퍼니company, 셰어드shared 밸류즈values). (효과적인 분석을 위해서는 파트너와 관련된 물질적인 자산(예를 들면, 공장과 시설의 생산성과 상태)뿐만 아니라 비물질적 자산(즉, 브랜드의 강도, 소비자와의 관계의 정도, 기술적인 숙련도의 정도), 그리고 조직운영능력(즉, 관리능력, 조직구성원의 기업에 대한 충성도, 공유된 가치) 등을 분석해야 한다). 더The 디퍼컬티difficulty 인in 어브테이닝obtaining 모우스트most 어브of 디스this 인포메이션information 위썬within 어a 쇼어트short 피어리어드period 해즈has 빈been 어a 서그니피컨트significant 리미테이션limitation 인in 메이킹making 파아트너쉽partnership 디시전즈decisions. (대부분 이러한 정보를 단기간에 얻는 어려움이 제후를 결정하는데 있어 한계점으로 대두되어 왔다).

웬When 이그재미닝examining 더the 히스토리history 어브of 얼라이언스alliance 어그리먼트스agreements, 데어there 이즈is 원one 임포어턴트important 레션lesson 닛that 위we 캔can 런learn. (제후 계약의 역사를 살펴보면 우리가 얻을 수 있는 중요한 한 가지 교훈이 있다). 인디드Indeed, 더the 컴페티티브competitive 퍼지션즈positions 언드and 스트러티직strategic 애드밴티지즈advantages 어브of 이치each 파아트너partner 캔can 체인지change 오우버over 타임time, 언드and 서치such 체인지changes 캔can 해브have 서그니피컨트significant 임플리케이션즈implications 포어for 디the 얼라이언스alliance. (즉, 각 파트너들의 경쟁적인 위치와 전략적인 우위가 시간에 의해서 변화하며, 그러한 변화들이 제후에 있어서 중요한 영향을 준다는 점이다).

이프If 투two 컴퍼니즈'companies' 스트러티직strategic 트러젝토리즈trajectories 인터섹트intersect 앳at 어a 뮤추얼리mutually 캄플러멘트리complementary 언드and 퍼텐셜리potentially 애드벤처스advantageous 포인트point, 데이they 윌will 해브have 투to 메이크make 베어리어스various 초이서즈choices 투to 메인테인maintain 어a 서스테이너블sustainable 언드and 밸러블valuable 얼라이언스alliance. (만약 두 개의 기업들의 전략적 궤도가 제후의 상호보완적이고 잠재성을 유발할 수 있는 교차적 시점에 있다면, 이 두 기업들은 지속적인 가치를 지닌 제후를 유지하기 위해서 다양한 선택을 하게 될 것이다).

이밸류에잇Evaluating 더the 스트러티직strategic 언드and 오어거너제이셔널organizational 케이퍼빌리티즈capabilities 어브of 어a 퍼텐셜potential 파아트너partner 앳at 어a 스페시픽specific 모우먼트moment 이즈is 인디드indeed 챌런징challenging, 언드and 서치such 케이퍼빌리티즈capabilities 이발브evolve 오우버over 타임time, 메이킹making 잇it 올모우스트almost 임파서블impossible 투to 어세스assess 뎀them 이펙티브리effectively 비포어before 엔터링entering 인투into 앤an 얼라이언스alliance. (잠재적인 파트너의 전략적이고 조직적인 능력을 일시적인 시점에서 평가한다는 것은 너무나도 어렵고, 그러한 능력들은 시간에 따라 진화하기 때문에 제후 이전에 효과적으로 평가하기란 거의 불가능하다).

## 2. 얼라이언스Alliance 니고우쉬에이션Negotiation 프로세스Process (제휴협상과정)

더The 플래닝planning 언드and 니고우쉬에이션negotiation 프로세스process 어브of 얼라이 언시즈alliances 캔can 리드lead 투to 인커렉트incorrect 초이서즈choices 듀due 투to 언릴 리스틱unrealistic 엑스펙테이션즈expectations. (제휴의 계획과 협상과정은 비현실적인 기대 감으로 인해서 올바르지 못한 선택들을 초래할 수 있다). 인In 퍼티컬러particular, 섬some 매너저즈managers 인발브드involved 인in 디스this 프로세스process 텐드tend 투to 해브 have 어a 퍼시널personal 패션passion 포어for 프러모우팅promoting 디the 임포어턴스 importance 언드and 칸텐트content 어브of 얼라이언시즈alliances 위썬within 디the 오어거 너제이션organization. (특히, 이러한 과정에 직접 개입되는 몇몇 경영자들은 본인들이 조직내 부에 제휴의 중요성과 그 내용을 알리는데 개인적인 열정을 가지고 노력하는 경향이 있다). 디스This 시어리즈series 어브of 프라세서즈processes 캐어리즈carries 인헤런트inherent 리 스크스risks, 애즈as 일러스트레이터드illustrated 인in 더the 메터포어metaphor "더the 쓰릴 thrill 어브of 더the 헌트hunt 클라우즈clouds 더the 헌터'즈hunter's 저지먼트judgment 어바 우트about 더the 프레이prey 데이'브they've 캡처드captured." (이러한 일련의 과정들은 "사냥 에 대한 가슴 설레임 (thrill)이 사냥꾼이 잡은 사냥감에 대해서 분별력을 잃게 한다."라는 비 유에서 표현되듯이 잠재적인 위험을 내포하고 있다).

## 3. 스코옵Scope 어브of 얼라이언스Alliance (제휴범위)

어A 석세스펄successful 얼라이언스alliance 슈드should 해브have 어a 스코옵scope 어브of 조인트joint 아퍼레이션즈operations 댓that 이즈is 애즈as 심플simple 언드and 스페시픽 specific 애즈as 파서벌possible, 캡처링capturing 더the 칸텐트스contents 아웃라인드 outlined 앳at 더the 타임time 어브of 얼라이언스alliance 포어메이션formation. (성공적인 제휴는 공동경영의 범위가 가능한 한 단순하고 구체적이며 제휴성립 시기에 적힌 내용을 담고 있어야 한다). 모어로우버Moreover, 잇it 슈드should 비be 파서벌possible 투to 익스팬드expand 더the 데퍼니션definition 언드and 스코옵scope 어브of 디the 얼라이언스 alliance 어겐again, 이프if 네서세어리necessary. (또한 필요에 의해서 다시 제휴의 정의와 범위를 확장시킬 수도 있어야 한다). 더The 리전reason 이즈is 댓that 더the 모어more 컴플 렉스complex 디the 얼라이언스alliance 비컴즈becomes, 더the 모어more 디퍼컬트difficult 잇it 비컴즈becomes 투to 매너지manage, 언드and 잇it 리콰일즈requires 이븐even 그레이 터greater 어텐션attention 프럼from 이그제큐티브즈executives, 메이킹making 잇it 챌런징 challenging 투to 석시드succeed. (그 이유는 제휴가 복잡하면 복잡할수록 관리하기가 더욱 어려워지는 경향이 있으며, 또한 경영자의 주의가 더욱더 필요하기 때문에 성공하기가 쉽지 않기 때문이다).

비포어Before 엔터링entering 인투into 앤an 얼라이언스alliance, 매너저즈managers 니드 need 투to 컨시더consider 퍼텐셜potential 인헤런트inherent 이슈즈issues 언드and 애스크 ask 뎀셀브즈themselves 베어리어스various 퀘스천즈questions 인in 어드밴스advance. (제휴하기 이전에 잠재적으로 내재된 문제점들을 고려하기 위해서 경영자들은 미리 여러 가지 질문을 스스로 해보아야 한다). "아아Are 디스these 컨디션즈conditions 애브솔룟absolute 팩 터즈factors 네서세어리necessary 포어for 아우어our 얼라이언스alliance 어브젝티브즈 objectives?" ("이러이러한 조건들이 우리의 제휴목적에 필요한 절대적인 요소들인가?") 이프 If 심플simple 칸텐트content 얼로운alone 캔can 프루브prove 잇스its 벌리디티validity, 덴 then 서치such 퀘스천즈questions 아아are 낫not 오운리only 언네서세어리unnecessary 벳 but 올소우also 언디자이러벌undesirable. (만약 간단한 내용만으로도 그 타당성 이 입증된다 면 이러한 질문들은 불필요할 뿐만 아니라 바람직하지도 못하다). 이프If 디the 애디드added 컴플렉서티complexity 인트러두시즈introduces 디퍼컬티즈difficulties 언드and 퍼텐셜 potential 이슈즈issues 인in 어치빙achieving 더the 퍼퍼스purpose 어브of 디the 얼라이언 스alliance, 잇it 슈드should 비be 리컨시더드reconsidered. (추가된 복잡한 내용이 제휴관계 의 목적을 달성하는데 있어서 어려움과 문제점을 불러일으킬 여지가 남아있다면 다시 고려해

보아야 한다).

#### 11.11.5.2 매너지먼트Management 어브of 얼라이언스Alliance 어그리먼트Agreement (제휴 계약의 관리)

원스Once 디the 얼라이언스alliance 어그리먼트agreement 이즈is 이스테블리쉬트 established, 베어리어스various 매너지먼트management 이슈즈issues 어아이즈arise 어코어딩리accordingly. (일단 제휴 계약이 수립되면, 그에 따른 관리상의 이슈가 대두되게 된다). 매너지먼트Management 이슈즈issues 캔can 비be 서머라즈드summarized 인투into 쓰리three 메인main 캐터고어리즈categories: (관리상의 문제는 크게 나누어 다음과 같이 세 가지로 요약되어 진다).

##### 1. 세팅Setting 더the 바운더리즈boundaries 언드and 스코웁scope 어브of 매너지먼트management(관리영역 · 경계의 설정) - 포어메이션Formation 어브of 셰어드shared 에어리 어즈areas (공유영역의 구성)

데어There 아아are 베어리어스various 메써즈methods 투to 셋set 더the 바운더리즈 boundaries 어브of 얼라이언스alliance 비트윈between 파아트너partner 컴퍼니즈companies 언드and 매너지manage 디the 에어리어즈areas 비트윈between 디즈these 바운더리즈 boundaries 언드and 디the 오어거너제이셔널organizational 스트럭처즈structures 어브of 더the 컴퍼니즈companies. (파트너 기업간에 제휴의 경계를 설정하고 이 경계선과 기업조직 사이의 영역을 관리함에 있어서 여러 가지 방법들이 존재한다). 앳At 디the 익스트림extreme 앤드end, 더the 투two 컴퍼니즈companies 캔can 메인테인maintain 데어their 인디펜던스 independence 언드and 게런티guarantee 프리덤freedom 인in 매너지manage 더the 조인트joint 얼라이언스alliance 바이by 포어밍forming 셉레트separate 리걸legal 엔티티즈entities 포어for 코우아퍼레이션cooperation. (극단적으로는 두 기업들간의 독립적인 합법조직을 구성함으로써 공동제휴를 관리하는데 자유를 보장할 수 있다).

올터너티브리Alternatively, 더the 매너지먼트management 어브of 디the 얼라이언스alliance 캔can 비be 아퍼레이터드operated 쓰루through 서브스탠셜substantial 스트러티직strategic, 오어거너제이셔널organizational, 언드and 매너지어리얼managerial 컨트롤즈controls 엑서사이즈exercised 바이by 아이더either 원one 오어or 보우쓰both 어브of 더the 파아트너 partner 컴퍼니즈companies. (혹은 제휴의 관리가 한쪽 또는 양쪽 모기업과의 실질적인 전략적, 조직적, 관리적인 통제에 의해서 운영되어질 수 있다).

하우에버However, 인in 모우스트most 케이스즈cases, 서치such 익스트림extreme 오어거너제이셔널organizational 스트럭처즈structures 아아are 낫not 네세설리necessarily 리콰일드required, 언드and 어a 레스less 부러크래틱bureaucratic 거버닝governing 바디body 서치such 애즈as 어a 조인트joint 커미티committee 캔can 비be 모어more 수터벌suitable 포어for 매너지manage 언드and 오우버시잉overseeing 더the 셰어드shared 콘텐츠스contents 비트윈between 더the 컴퍼니즈companies 인in 어a 심플simple 언드and 이펙티브effective 매너manner. (하지만 대부분의 경우는 이런 극단적인 조직구성이 반드시 필요한 것은 아니며, 공동위원회(joint committee)와 같이 단순하면서도 덜 관료적인 지배조직이 기업간에 공유된 내용들을 관리 및 지도·통제하는데 적합하다).

더The 선택selection 어브of 매너지먼트management 스코웁scope 언드and 바운더리즈 boundaries 이즈is 디터먼트determined 바이by 더the 스페시픽specific 스코웁scope 어브of 디the 얼라이언스alliance. 이프If 더the 콘텐츠content 어브of 디the 얼라이언스alliance 이즈is 폼드formed 바이by 펑크셔널functional 인터더펜던스interdependence, 어a 하이high 레벨level 어브of 인터그레이션integration 윌will 비be 리콰일드required 인in 더the 디시전 decision-메이킹making 프로세스process 릴레이티드related 투to 셰어드shared 태스크스 tasks. (관리영역 · 경계의 선택은 구체적인 제휴의 범위에 의해 결정되어진다. 제휴의 내용들

이 기능적인 상호의존에 의해 구성되어 진다면, 공유된 과제와 관련된 의사결정과정에서 높은 정도의 통합이 필요할 것이다).

인In 서치such 어a 인바이런먼트environment, 더the 크리에이션creation 어브of 셉렛separate 엔티티즈entities 얼라우즈allows 펑크셔널functional 인터디펜던시즈interdependencies 투to 아퍼레이operate 이펙티브리effectively 애즈as 앤an 이피션트efficient 메써드method. (그러한 환경에서 분리된 각 실체가 만들어짐으로써 기능적인 상호관계가 효과적인 방법으로 작용하게 된다). 하우에버However, 웬when 디벨러핑developing, 매너팩처링manufacturing, 언드and 셀링selling 렐러티브리relatively 누new 프라덕트스products 안on 어a 글로우벌global 스케일scale, 잇it 이즈is 베스트best 매너지즈managed 쓰루through 인디펜던트independent 디시전decision-메이킹making 스트럭처즈structures. , (그러나 상대적으로 새로운 제품을 개발, 제조 그리고 전세계로 판매하는 것은 독립적인 의사결정구조를 가진 조직을 통해서 가장 잘 관리된다). 안On 디the 어더other 핸드hand, 얼라이언스alliances 비트윈between 투two 컴퍼니즈companies 셀링selling 데어their 프라덕트products스 인in 난non-컴퓨터티브competitive 마아켓스markets 메이may 리콰이어require 심플simple 룰즈rules 디터먼드determined 바이by 마아커팅marketing 베어리어벌즈variables, 파이낸셜financial 어그리먼트즈agreements, 오어or 조인트joint 커미티즈committees. (반면, 비경쟁적인 시장에서 자신들의 제품들을 판매하는 두 기업 사이의 제휴는 마케팅변수, 재무약정 또는 공동위원회가 결정하는 단순한 규칙들이 필요하다).

## 2. 날리지Knowledge 플로우flow 매너지먼트management (지식 흐름의 관리) - 인터그레이션Integration 어브of 셰어드shared 에어리어즈areas (공유영역의 통합)

러가아들러스Regardless 어브of 더the 스페시픽specific 퍼퍼스purpose 어브of 디the 얼라이언스alliance, 더the 조인트joint 컬래버레이션collaboration 프로세스process 스티멀레잇stimulates 더the 플로우flow 어브of 인포어메이션information 비트윈between 파아티서페이팅participating 컴퍼니즈companies 언드and 캔can 리드lead 투to 퍼텐셜potential 러닝learning 이펙트effects 어멍among 뎀them. (구체적인 제휴의 목적이 어떠한간에 공동제휴과정은 참여하고 있는 기업간의 정보의 흐름을 야기시키며, 상호 기업간의 잠재적인 학습효과를 가져올 수 있다).

데어There 아아are 투two 타입스types 어브of 챌린지즈challenges 포어for 더the 파아티서페이팅participating 컴퍼니즈companies 인in 매너지징managing 디즈these 날리지knowledge 플로우flows. (이러한 지식의 흐름들을 관리하는데 참여하는 기업들에 있어서 두 가지 종류의 과제가 있다). 퍼스틀리Firstly, 컴퍼니즈companies 슈드should 풀리fully 유틸라이즈utilize 더the 퍼텐셜potential 러닝learning 이펙트effects 제너레이터즈generated 쓰루through 디즈these 날리지knowledge 플로우flows. (첫째, 기업들은 생성된 학습의 잠재적인 효과 (learning potential)를 충분히 활용해야 하며), 세컨들리Secondly, 데이they 머스트must 프리벤트prevent 더the 리커지leakage 어브of 인포어메이션information 오어or 날리지knowledge 뎃that 데이they 두do 낫not 위쉬wish 투to 셰어share 원with 데어their 얼라이언스alliance 파아트너즈partners. (둘째, 제휴 파트너와 함께 공유하고 싶지 않은 정보나 지식의 유출은 막아야 한다). 투To 맥서마이즈maximize 텍널라지컬technological 러닝learning 비트윈between 컴퍼니즈companies 쓰루through 얼라이언스alliance 릴레이션쉽스relationships, 컴퍼니즈companies 슈드should 익스팬드expand 더the 스코웍scope 어브of 액티비티즈activities 포어for 파아티서페이팅participating 매너지즈managers 언드and 인커리지encourage 이펙티브effective 엔게이지먼트engagement 인in 베어리어스various 필즈fields 위썬within 디the 얼라이언스alliance. (제휴관계를 통한 기업간의 기술적 학습을 가장 극대화시키기 위해서, 기업은 제휴에 참여하고 있는 관리자들과의 활동범위를 확대시켜 여러 분야에 효과적인 참여를 유도해야만 할 것이다).

인디드Indeed, 선택팅selecting 디the 업로옴리엇appropriate 매너지즈managers 포어for 이펙티브effective 매너지먼트management 어브of 더the 셰어드shared 도우메인domain 캔can 비be 어a 크루셜crucial 팩터factor 인in 액터베이팅activating 서치such 러닝learning. ,



(아마도 적절한 공유영역 관리자들을 선별하는 것이 그러한 학습을 활성화시키는 가장 중요한 요소가 될 수 있다). 셰어드Shared 도메인domain 매너저즈managers 슈드should 퍼세스possess 앳at 리스트least 쓰리three 키key 앳러뷰트attributes: (공유영역 관리자들은 적어도 세 가지 속성을 가지고 있어야 한다). 데이They 슈드should 비be 퍼밀르여familiar 원with 디the 인터널internal 프라세서즈processes 어브of 더the 컴퍼니company. (그들은 기업의 내부조직과정에 정통해야 한다). 데이They 슈드should 해브have 더the 네서세어리necessary 퍼시널personal 트러스트trust 언드and 스태터스status 투to 인터랙트interact 원with 키key 이그제큐티브즈executives 프럼from 디퍼런트different 파아츠스parts 어브of 디the 오어거너제이션organization. (그들은 조직의 다른 부분에서 주요 경영자를 만나는 필요한 개인적인 신뢰와 지위가 있어야 한다). 모어로우버Moreover, 데이they 슈드should 해브have 서피션트sufficient 언더스탠딩understanding 어브of 더the 비즈너스business 언드and 스트래티지스strategies 어브of 더the 컴퍼니즈companies 인발브드involved 투to 레커그나이즈recognize 유스풀useful 인포어메이션information 언드and 날리지knowledge 비트윈between 더the 컴퍼니즈companies. (그리고 그들은 기업간의 유용한 정보와 지식을 인식할 수 있는 기업의 사업과 전략에 있어서 충분한 이해가 있어야 한다).

하우에버However, 잇it 캐낏cannot 비be 클레임드claimed 뎃that 더렉트direct 매너지먼트management 쓰루through 매너저즈managers 파아티서페이팅participating 인in 더the 셰어드shared 에어리어area 이즈is 더the 모우스트most 이펙티브effective 러닝learning 메써드method. (그러나 단순히 공유영역에 참여하는 경영자를 통한 직접적인 관리가 가장 효과적인 학습방법이라고 할 수는 없다). 서플러멘터어리Supplementary 매너지먼트management 프라세서즈processes 캔can 에네이벌enable 시스터매틱systematic 트랜스퍼transfer 어브of 인포어메이션information 언드and 올소우also 서브serve 애즈as 어a 민즈means 투to 컨트롤control 디the 이펙티브너스effectiveness 어브of 서치such 트랜스퍼즈transfers. (보조적인 관리과정이 정보의 체계적인 이전을 가능하게 할 수 있으며, 그러한 이전의 효과성을 통제할 수 있는 수단이기도 하다). 서플러멘터어리Supplementary 매너지먼트management 프라세서즈processes 아아are 모우스트most 이펙티브리effectively 어치브드achieved 쓰루through 메써즈methods 서치such 애즈as 포어밍forming 태스크task 포어시즈forces 오어or 호울딩holding 레귤러regular 리뷰review 미팅즈meetings 투to 퍼실러테이트facilitate 시스터매틱systematic 인포어메이션information 트랜스퍼transfer. (보조적인 관리과정은 task force의 구성이나 정기적인 검토회의를 개최하는 등의 방법을 통해서 가장 효과적으로 이루어진다).

하우에버However, 와일while 디the 얼라이언스alliance 맥서마이징maximizes 더the 퍼텐셜potential 포어for 러닝learning, 이치each 컴퍼니company 머스트must 매너지manage 더the 셰어드shared 에어리어area 투to 프리벤트prevent 어닌텐디드unintended 인포어메이션information 리커지leakage. (그러나 제휴가 학습에 대한 잠재적인 효과(learning potential)를 극대화하는 동안, 각 기업은 의도하지 않았던 정보의 유출을 방지하기 위해서 공유영역을 관리해야 한다). 이스페셜리Especially, 더the 로울role 어브of 게이트키퍼즈gatekeepers 비컴즈becomes 크루셜crucial 인in 엔슈어링ensuring 어a 밸런스balance 비트윈between 더the 프리free 플로우flow 어브of 인포어메이션information 역로스across 디the 오어거너제이션organizational 바운더리즈boundaries 어브of 더the 컴퍼니즈companies. (특히, 기업간 조직의 경계선을 사이로 정보의 자유로운 흐름과 균형을 이루게끔 하는 gate keeper의 역할이 중요하게 된다).

### 3. 프러바이딩Providing 더렉션direction 포어for 디the 얼라이언스alliance (제휴 방향 제공) - 거버넌스governance 스트럭처structure (지배구조)

앤An 업로오퍼리엇appropriate 거버넌스governance 스트럭처structure 캔can 프러바이드provide 더렉션direction 포어for 디the 얼라이언스alliance, 인슈어ensure 스트러티직strategic 컨트롤control, 언드and 헬프help 리잘브resolve 오어거너제이션organizational 칸플릭트스conflicts 비트윈between 컴퍼니즈companies. (적절한 지배구조(governance

structure)를 통해서 제휴의 방향을 제공하고, 전략적 통제를 확실하게 하며, 기업간의 조직적 갈등을 해결할 수 있다). In 더the 컨텍스트context 어브of 파아트너쉽partnerships, it 이즈is 어썸드assumed 땀that 데어there 이즈is 이퀄리티equality 어mong 더the 파아트너즈partners, 언라익unlike 인in 머저즈mergers 웨어where 원one 컴퍼니company 티피컬리typically 어브조어브즈absorbs 디the 어더other. (제휴는 합병과 다르게 파트너들 사이에서의 평등(equality)이라는 가정하에서 이루어진다). 하우에버However, 메인테이닝maintaining 서치such 이퀄리티equality 캔can 비컴become 어a 힌드런스hindrance 인in 이스태블리싱establishing 앤an 이펙티브effective 얼라이언스alliance 스트럭처structure 비트윈between 컴퍼니즈companies. (하지만 그러한 평등성을 유지하려는 기업들간의 알력들은 효과적인 제휴관계 구조에 있어서 걸림돌이 된다).

서치Such 커미티즈committees 컴포우즈드composed 어브of 앤an 이퀄equal 넘버number 어브of 렘퍼젠티브즈representatives 프롬from 이치each 컴퍼니company 언드and 아퍼레이팅operating 언더under 이퀄equal 놈즈norms 메이may 락lack 디the 어빌리티ability 투to 프러바이드provide 클리어clear 더렉션direction 오어or 리잘브resolve 칸플릭트스conflicts 이펙티브리effectively. (각 기업들로부터 동등한 수의 위원들로서 구성되고 동등한 규범하에 운영되고 있는 이러한 위원회는 분명한 방향을 제공하거나 갈등을 해결할 수 있는 능력이 없다). 인디드Indeed, 메니many 얼라이언스alliances 오피often 릴라이rely 안on 더the 리더쉽leadership 언드and 컨트롤control 어브of 서치such 커미티즈committees 인in 프랙티스practice, 언드and it 이즈is 프리사이슬리precisely 듀due 투to 디스this 릴라이언스reliance 땀that 데이they 프리퀀틀리frequently 익스피어리언스experience 챌링징challenging 시추에이션즈situations. (그러나 실제로 많은 제휴들이 그러한 위원회의 지도력과 통제에 의존하고 바로 이러한 점 때문에 힘든 상황을 경험하는 경우가 많다).

애즈As 어a 설루션solution 투to 디스these 이슈즈issues, 파아트너즈partners 니드need 투to 식seek 어그리먼트agreement 베이스트based 안on 인터그레이티드integrated 이퀄리티equality 래더rather 던than 디스트리버티드distributed 이퀄리티equality. (이러한 문제점들의 해결방안으로 파트너들은 분배된 평등보다 통합된 평등을 바탕으로 합의하는 것이 필요하다). 언더Under 서치such 앤an 어그리먼트agreement, 이치each 커미티committee 워드would 비be 에이벌able 투to 엑서사이즈exercise 클리어clear 리더쉽leadership 어쏘러티authority. (그러한 합의하에서 각 위원회는 분명한 지도력을 행사할 수 있을 것이다).

#### 11.11.6 포우스트Post-엑스퍼레이션Expiration 리트리벌Retrieval 스트래티지즈Strategies 포어for 파아트너쉽Partnership 프라젝트스Projects (기간 만료 후 제휴 프로젝트 회수 방안)

애즈As 멘션드mentioned 얼리어earlier, 얼라이언스alliance 칸트랙트스contracts 해브have 빈been 와이들리widely 어답티드adopted 언드and 스프레드spread 글로우벌리globally 신스since 더the 레이트late 나인틴에이티즈1980s 애즈as 어a 스트러티직strategic 리스판스response 바이by 컴퍼니즈companies 투to 래퍼드rapid 체인저즈changes 인in 보우쓰both 인터널internal 언드and 엑스터널external 인바이런먼트스environments. (앞에서 살펴본 바와 같이 제휴 계약은 1980년대 후반 이후 전세계적으로 나타나고 있는 급격한 (기업)내·외부 환경변화에 대한 기업들의 전략적 대응의 결과로 보급·확산되고 있다).

인In 더the 컨텍스트context 어브of 엑스터널external 인바이런먼트environmental 체인저즈changes, 디the 인크리싱increasing 어답션adoption 어브of 얼라이언스alliance 칸트랙트스contracts 캔can 비be 엠티버티드attributed 투to 더the 스트러티직strategic 에퍼트스efforts 어브of 메이저major 비즈너스즈businesses 투to 퍼수pursue 다이버스diverse 언드and 익스팬드드expanded 비즈너스business 아퍼투너티즈opportunities 어미드스트amidst 인텐스intense 글로우벌global 캄퍼티션competition. (즉, 외부환경변화와 관련하여 살펴보면, 다양하고 확대된 사업기회를 극심한 (범세계) 경쟁속에서 추구하면서 요구되는 대규모 기술개발압력과 이에 따른 막대한 자금수요와 높은 위험부담을 분산시키고자 하는 주요 사업자들의 전략적 노력의 결과가 제휴 계약의 증가를 야기시키고 있다). 디스This 트렌드trend 해즈has

bin been 파스퍼드 fostered an on 어 a 글로우벌 global 스케일 scale 듀 due 투 to 더 the 클로우스 close 릴레이션쉽 relationship 비트윈 between 에커나믹스 economics 언드 and 팔러틱스 politics. (이러한 추세는 전세계적으로 경제와 정치의 관계가 밀접해지면서 촉진되어 왔는데), an On 원 one 핸드 hand, 마아켓스 markets 해브 have 비컴 become 모어 more 오픈 open 언드 and 이너내셔날라이즈드 internationalized, 프람프팅 prompting 조인트 joint 에퍼트스 efforts 포어 for 시큐링 securing 오어 or 디벨러핑 developing 누 new 텍날리지즈 technologies, (일면에서는 시장이 개방 · 국제화면서 동시에 신보호주의와 기술보호주의의 확산으로 신기술 확보나 개발을 위한 공동노력이 각국 사업자에게 공통적으로 요구되었다). 이스페셜리 Especially, 디 the 에커나믹 economic 블라셔제이션 blocization 언드 and 디 the 이머전스 emergence 어브 of 더 the 트라이애드 triad 파워 power 스트럭처 structure 해브 have 레드 led 컴퍼니즈 companies 투 to 어치브 achieve 보우쓰 both 멀티 multi-마아켓 market 액세스 access 언드 and 멀티 multi-프라덕트 product 커버리지 coverage 사이멀테이니어슬리 simultaneously 투 to 메인테인 maintain 컴페티브니스 competitiveness 인 in 디 the 인터내셔널 international 마아켓 market. (특히, 경제블록화와 삼극체제(triad power structure)의 등장은 한 기업이 국제시장에서 경쟁력을 유지하기 위해서 다지역접속(multi-market access)과 다분야진출(multi-product coverage)을 동시에 달성하여야 하게 되었다). an On 디 the 어더 other 핸드 hand, 컨서닝 concerning 인터널 internal 인바이런멘탈 environmental 체인저즈 changes, 더 the 래퍼드 rapid 디세머네이션 dissemination 어브 of 누 new 인포어메이션 information 텍날리지즈 technologies 언드 and 디 the 인크리스 increase 인 in 어 a 컴퍼니'즈 company's 커패시티 capacity 투 to 핸들 handle 인터널 internal 시추에이션즈 situations, 어치브드 achieved 쓰루 through 멀티팩서티드 multifaceted 매너지먼트 management 이너베이션 innovation 프라세서즈 processes, 해브 have 퍼실러테이트드 facilitated 더 the 레절루션 resolution 어브 of 트랜잭셔널 transactional 이슈즈 issues. (반면에, 내부환경변화와 관련해서는 신정보기술의 급격한 보급과 다방면에서의 경영혁신과정을 통해 체득한 기업의 (내부) 상황대처능력의 증가가 예상되는 거래문제의 해소를 가능하게 하였다).

데어포어 Therefore, 리센트 recent 얼라이언스 contracts 칸트랙트스 alliance 슈드 should 비레커그나이즈드 recognized 애즈 as 툴즈 tools 포어 for 매너지먼트 management 이너베이션 innovation, 스페시피클리 specifically 애즈 as 니오우 neo- 오어거너제이션 organizational 텍날리지 technology, 래더 rather 던 than 미얼리 merely 리플렉팅 reflecting 체인저즈 changes 인 in 더 the 비즈니스 business 포어맷 format 듀 due 투 to 인바이런멘탈 environmental 체인저즈 changes. (따라서 최근의 제휴 계약은 환경변화에 따른 기업들의 사업형태상 유형 (fashion)의 변화가 아닌 경영혁신의 도구, 즉, 신조직기술(neo-organizational technology)로서 인정되어야 한다). 애즈 As 어 a 니오우 neo-오어거너제이션 organizational 텍날리지 technology, 얼라이언스 alliance 칸트랙트스 contracts, 라익 like 컨벤셔널 conventional 사이언티픽 scientific 텍날리지즈 technologies, 캔 can, 퍼스틀리 firstly, 인 in 서틴 certain 케이스 cases, 서브serve 애즈 as 어 a 소어스 source 어브 of 익스클루시브 exclusive 컴페티브 competitive 애드밴티지 advantage 포어 for 컴퍼니즈 companies. (신조직기술로서의 제휴 계약은 일반적인(과학적) 기술과 마찬가지로 첫째, 경우에 따라서 제휴 자체가 기업에게 배타적 경쟁력의 근원을 제공할 수 있으며), 세컨들리 Secondly, 디 the 어빌리티 ability 투 to 코오프 cope 원 with 서치 such 시추에이션즈 situations, 인 in 릴레이션 relationship 투 to 얼라이언스 alliance 칸트랙트스 contracts, 캔 can 비레 어콰이어드 acquired 애즈 as 어 a 프롭라이어테어리 proprietary 유닉 unique 애셋 asset 어브 of 더 the 컴퍼니 company, 어브테이너블 obtainable 오온리 only 쓰루 through 어 a 트랜잭셔널 transactional 컨시더레이션 consideration. (둘째, 이와 관련한 상황대처능력은 전용성(proprietary)의 기업특유자산으로서(대가를 통해서만) 취득될 수 있다). an On 디 the 어더 other 핸드 hand, 더 the 크리에이션 creation 어브 of 밸류 value 쓰루 through 얼라이언스 alliance 칸트랙트스 contracts, 써들리 thirdly, 캔 can 오온리 only 비레 어치브드 achieved 쓰루 through 서브스탠셜 substantial 인터그레이션 integration 원 with 더 the 카운터파트 counterpart. (반면에, 제휴 계약을 통한 가치 창출은, 셋째, 상대방과의 실질적 결합을 통해서만 가능하며), 포어쉴리 Fourthly, 더 the 밸류 value 크리에이션 creation 쓰루 through 얼라이언스 alliance 이즈 is 리얼라이즈드 realized 낫 not 미얼리 merely 바이 by 디 the 얼라이언스

alliance 잇셀프itself 벗but 래더rather 쓰루through 디the 아퍼레이셔널operational 프라세서processes 어브of 디the 오어거너제이션organization 뎃that 인코퍼레이티스incorporates 디the 얼라이언스alliance. (넷째, 제휴 그 자체보다는 제휴를 포함하는 조직의 운용과정을 통해서 구체화된다). 프럼From 디this 퍼스펙티브perspective, 얼라이언스alliance 칸트랙트contracts 아아are 오피often 라이컨드likened 투to 더the 프로세스process 어브of 메어리지marriage 언드and, 인in 리얼리티reality, 뭇what 매터즈matters 이즈is 낫not 저스트just 디the 이스태블리쉬먼트establishment 어브of 디the 얼라이언스alliance 벗but 올소우also 잇스its 롱long-텀term 서스터넌스sustenance 언드and 그로우쓰growth, 시멀러similar 투to 더the 노우션notion 익스프레스트expressed 인in 더the 칸텍스트context 어브of 메어리지marriage. (이와 같은 관점에서 제휴 계약은 흔히 결혼과정에 비유되고 있으며, 실제로 중요한 것이 혼인의 성립뿐만 아니라 장기적 관점에서의 유지, 발전으로 표현된다).

애프터After 메어리지marriage, 보우쓰both 파아티즈parties 머스트must 메이크make 에퍼트efforts 투to 프리벤트prevent 디보어스divorce, 언드and 웬when 디the 어더other 파아티party 이니셔티브initiates 어a 디보어스divorce 리퀘스트request, 인in 디this 케이스case, 리퀘스트requests 포어for 얼리early 터미네이션termination 비포어before 디the 어그리드agreed 피어리어드period, 잇it 이즈is 이센셜essential 투to 프리페어prepare 컨틴전시contingency 플랜즈plans 인in 어드밴스advance 안on 하우how 투to 릿리브retrieve 디the 인베스트드invested 리소어시즈resources, 서치such 애즈as 레이버labor 카스트스costs, 인in 더the 프라젝트project 두링during 디the 얼라이언스alliance. (혼인 후 이혼하지 않도록 서로 노력해야 하며, 상대방이 먼저 이혼요청을 할 때, 즉, 먼저 기간만료 요청을 해올 때, 인건비등이 투자된 해당 프로젝트를 어떻게 회수할 것인가에 대해서 대비책을 미리 마련하고 제휴해야 한다).

베이스트Based 안on 디these 제너럴general 컨시더레이션considerations, 웬when 리이그재머닝reexamining 더the 디시전decision-메이킹making 프로세스process 포어for 얼라이언스alliance 칸트랙트contracts, 키key 스트러티직strategic 엘러먼트elements 투to 비be 테이컨taken 인투into 어카운트account 인클루드include 더the 캄플러멘테리티complementarity 어브of 아퍼투너티즈opportunities 언드and 스코웽scope 포어for 코우아퍼레이션cooperation, 앤티서페이팅anticipated 트랜잭셔널transactional 이슈즈issues 언드and 더the 타입스types 언드and 매그니튜드magnitudes 어브of 카스트스costs 인발브드involved, 파아티서펀트스'participants' 익스피어리언스experiences, 에퍼트sefforts, 언드and 스트래티지strategies, 다이내믹dynamic 릴레이션쉽relationships 어머among 스테이크홀더스stakeholders, 애즈as 웰well 애즈as 인더스트리industry 패턴즈patterns 언드and 마아켓market 놈즈norms. (이러한 일반적 사항을 바탕으로 제휴 계약을 위한 경영의사결정 과정을 다시 살펴보면, 경영의사결정시 고려해야 할 주요 전략요소로는 상호보완성 여부 등 협력기회의 내용 및 범위, 예상되는 거래문제와 비용의 종류와 크기, 참여자의 경험, 노력 그리고 전략, 관계자의 동태적 관계 그리고 산업패턴과 시장에서의 일반규범(market norm) 등을 들 수 있다). 하우에버However, 잇it 슈드should 비be 노우터드noted 뎃that 인in 메니many 케이스cases, 인터내셔널international 스트러티직strategic 얼라이언스alliances 아아are 더the 리절트result 어브of 컴퍼니즈'companies' 스트러티직strategic 언드and 크리에이티브creative 에퍼트sefforts 투to 오우버컴overcome 더the 기번given 시추에이션situation. (그러나, 적지 않은 경우에 국제전략제휴가 주어진 상황을 극복하고자 하는 기업의 전략적, 창의적 노력의 결과로서 야기되고 있다는 점을 감안할 때), 애즈As 서치such, 더the 스페시픽specific 폼form 어브of 얼라이언스alliance 칸트랙트contracts 캔can 비be 디자인드designed 유니클리uniquely 디펜딩depending 안on 더the 서컴스탠스즈circumstances (제휴 계약의 구체적 형태는 상황에 따라 독창적으로 디자인될 수 있다).

빌Bill 게이트스Gates 엔터드entered 인투into 어a 파아트너쉽partnership 어그리먼트agreement 윈with 아이비엠IBM 포어for 소프트웨어software 디벨롭먼트development 언드and 퍼수드pursued 잇it 언틸until 더the 칸트랙트contract 피어리어드period 익스파이어드expired, 애프터after 위치which 디the 얼라이언스alliance 왓즈was 터미네이터드

terminated. (빌게이츠는 IBM과 소프트웨어 개발의 제휴 계약을 맺고 추진하다가 계약기간이 끝나면서 제휴를 중지시켰다). 서브서퀀틀리Subsequently, 쓰루through 디the 얼라이언스alliance, 데이they 어콰이어드acquired 더the 텍날리지technology 언드and 인디펜던틀리independently 디벨럽트developed 소프트웨어software 라익like 엑셀EXCEL. (그리고 제휴를 통해서 습득하게된 기술로 EXCEL 등의 소프트웨어를 독자적으로 개발했다). 쓰루Through 디the 얼라이언스alliance 원with 아이비엠IBM, 빌Bill 게이트스Gates 와즈was 에이벌able 투to 어브조어브absorb 아이비엠'즈IBM's 이그지스팅existing 소프트웨어software 텍날리지technology. (즉, 빌게이츠는 IBM과 제휴를 통해서 IBM의 기존 소프트웨어 기술을 흡수할 수 있었다).

위We 슈드should 올소우also 에임aim 투to 어브조어브absorb 이그지스팅existing 텍날리지technology 쓰루through 파아트너쉽스partnerships. (우리도 제휴를 통해서 기존 기술을 흡수할 수 있어야 하겠다). 인In 디스this 케이스case, 아우어our 임플로이이즈'employees' 캄펜세이션compensation 언드and 스킬skill-베이스트based 얼라우언시스allowances 시스템system 머스트must 비be 시그니피컨틀리significantly 수피어리어superior, 올비잇albeit 디스크리틀리discreetly, 컴페어드compared 투to 댓that 어브of 더the 파아트너partner 컴퍼니company, 투to 어치브achieve 디스this. (이때, 우리 직원에 대한 보수와 능력수당체계가 상대 회사보다 암암리에 월등해야만 이것을 이룰 수 있다).

#### 11.12 비즈너스Business 인바이런먼트environment 인in 네이버링neighboring 컨트리즈countries 어브of 코어리아Korea (한국 주변나라들의 사업 환경)

아아터컬즈Articles 어바우트about 차이너China 오피often 해브have 어a 텐던시tendency 투to 이그재저레이exaggerate 하우how 퀵리quickly 차이너China 캔can 엔터enter 더the 랭크스ranks 어브of 어드밴스트advanced 컨트리즈countries. (신문 지상에 자주 등장하는 중국에 관한 기사들은 중국이 얼마나 빠른 시일 내에 선진국으로 진입할 수 있는가에 대해서도 매우 과장하는 경향이 있다). 렛'스Let's 스타아트start 원with 차이너'즈China's 퍼퍼per 캐피터capita 지디피GDP, 위치which 이즈is 업락서머틀리approximately 원 싸우전드식스헌드러드달러즈\$1,600 웬when 캘컬레이터드calculated 베이스트based 안on 더the 퍼처싱purchasing 파워power 페러티parity (피피피PPP) 메써드method 카머늘리commonly 노운known 애즈as 퍼처싱purchasing 파워power 이밸류에이션evaluation, 테이킹taking 인투into 어카운트account 차이너'즈China's 인터내셔널international 커런시currency 밸류value 앳at 어라운드around 쓰리헌드러드세븐티달러즈\$370 퍼퍼퍼션person. (국제 통화가치로 약 3백 70달러에 이르는 중국의 1인당 국내총생산이나 평균 중 국인이 구매하는 것을 미국에서 사기위해 들어가는 비용(경제학자들에게 흔히 구매력 평가 계산이라고 알려진 방식)을 산출했을 때 나오는 약 1천 6백달러의 1인당 국내총생산으로부터 시작해 보자). 저팬Japan 해즈has 어a 퍼퍼per 캐피터capita 지디피GDP 어브of 오우버over 씨디에잇싸우전드달러즈\$38,000 웬when 캘컬레이터드calculated 앳at 앤an 익스체인지exchange 레이트rate 어브of 원헌드러드100 엔yen 퍼퍼 달러dollar. (일본은 1달러에 1백 엔의 가치로 계산을 하면 3만 8천달러 이상의 1인당 국내총생산을 갖는다). 렛'스Let's 어썸assume 저팬Japan 그로우즈grows 앳at 어a 레이트rate 어브of 쓰리퍼센트3% 애뉴얼리annually (어a 피그여figure 피프티퍼센트50% 하여higher 던than 디the 액처얼actual 그로우쓰growth 레이트rate 어브of 에니any 메이저major 컨트리country 오우버over 더the 패스트past 센처리century). (일본이 매년 3% 성장하고 (이 수치는 일본이 지난 1백년 동안 어떤 대국의 실제 성장률보다 50% 높은 수치)로 성장한다고 가정해 보자). 렛'스Let's 인풋input 디the 이니셜initial 퍼퍼per 캐피터capita 지디피GDP 멘션드mentioned 얼리어earlier 언드and 디the 어썸드assumed 퓨처future 그로우쓰growth 레이트rates 어브of 보우쓰both 컨트리즈countries 인투into 어a 컴파운드compound 인터어레스트interest 캘컬레이션calculation 안on 어a 포터터벌portable 캘컬레이터calculator 투to 프러젝트project 언틸until 더the 이어 year 트웬티원헌드러드2100



(원 hundredfor 104 이어즈years 프럼from 나우now). (위에서 말한 시작 연도의 1인당 국내 총생산과 두 나라의 가정된 미래 성장률은 휴대용 계산기에 입력시켜 복리 계산식으로 2100년(지금으로부터 104년후)까지 계산해 보아라). When 차이너'즈China's 퍼퍼 캐피터capita 지디피GDP 스타아트스starts 앳at 쓰리헛드러드세븐티달러즈\$370, 잇it 리메인즈remains 어라운드around 트웬티퍼센트20% 어브of 저팬'즈Japan's 퍼퍼 캐피터capita 지디피GDP, 언드and When 잇it 스타아트스starts 앳at 원 싸우전드식스헛드러드달러즈\$1,600, 잇it 리치즈reaches 업락서머틀리approximately 세븐티퍼센트70% 어브of 저팬'즈Japan's 퍼퍼 캐피터capita 지디피GDP. (중국의 1인당 총생산은 3백 70달러에서 시작했을 때도 일본의 20%, 1천 6백달러에서 시작했을 때는 일본의 70% 정도에 이르게 된다).

Due 투to 저팬'즈Japan's 파펠레이션population 어브of 원헛드러드트웬티쓰리123 밀런million, 와일while 차이너'즈China's 파펠레이션population 이즈is 원포인트투1.2 빌런billion, 이프if 차이너'즈China's 퍼퍼 캐피터capita 인컴income 리치즈reaches 원one-텐쓰tenth 어브of 저팬'즈Japan's 레벨level, 차이너China 월will 해브have 어a 라아저larger 그로우스gross 더메스틱domestic 프라덕트product (지디피GDP) 던than 저팬Japan. (일본의 인구가 1억 2천 3백만명인 반면 중국 인구는 12억명이기 때문에 중국의 1인당 소득이 일본의 10분의 1 수준에 이르면 중국은 일본보다 더 큰 국내 총생산을 갖게 될 것이다). 차이너China 이즈is 익스펙트드expected 투to 비컴become 어a 메이저major 펠리티컬political 언드and 밀러테어리military 파워power 인in 더the 트웬티퍼스트21st 센처리century. (중국은 21세기에 정치적, 군사적으로 강대국이 될 것이다).

It 이즈is 라익리likely 투to 비컴become 더the 세컨드second-라아저스트largest 밀러테어리military 파워power 인in 더the 월드world, 팔로우잉following 더the 유나이티드United 스테이트스States. (아마도 미국 다음 가는, 세계에서 두 번째 군사 대국이 되어 있을 것이다). 밀러테어리Military 파워power 디펜즈depends 안on 더the 애브솔루트absolute 사이즈size. (군사력은 절대적인 크기에 달려 있다). 투To 비컴become 어a 글로уб얼global 에커나믹economic 파워하우스powerhouse, 어a 컨트리country 머스트must 퍼제스possess 하이high 퍼퍼 캐피터capita 인컴income 언드and 어드밴스트advanced 텍날리지즈technologies. (세계적인 경제 강국이 되기 위해서는 높은 1인당 국민소득과 첨단 기술을 가져야 한다). 인디아India 해즈has 어a 라아저larger 그로우스gross 더메스틱domestic 프라덕트product (지디피GDP) 던than 더the 네덜런즈Netherlands. (인도는 네덜란드보다 더 큰 국내총생산을 갖고 있다). 하우에버However, 와일while 더the 네덜런즈Netherlands 플레이즈plays 앤an 임포어턴트important 로울role 인in 더the 글로уб얼global 이카너미economy (인플루언싱influencing 어더other 컨트리즈countries), 인디아India 더즈does 낫not 호울드hold 더the 세임same 레벨level 어브of 서그니피칸스significance. (하지만 네덜란드는 세계 경제에서 중요한 역할(다른 나라들에 영향을 미친다)을 하는 반면에 인도는 그렇지 못하다). 더The 머조리티majority 어브of 인디아'즈India's 그로우스gross 더메스틱domestic 프라덕트product (지디피GDP) 이즈is 컴프라이즈드comprised 어브of 더메스틱클리domestically 프러두스트produced 언드and 컨썬드consumed 이센셜essential 아이템즈items, 서치such 애즈as 푸드food 언드and 어더other 베이식basic 너세시티즈necessities. (인도 국내총생산의 대부분은 국내에서 생산되고 소비되는 식량과 다른 간단한 필수품들이 차지하고 있다). It 이즈is 익스펙트드expected 투to 테이크take 오우버over 어a 센처리century 프럼from 나우now 포어for 차이너China 투to 엔터enter 더the 랭크스ranks 어브of 어드밴스트advanced 컨트리즈countries. (중국이 선진국으로 진입하는 데는 지금부터 1백 년 이상이 걸릴 것이다). 저팬Japan 올소우also 토크took 어바웃about 더the 세임same 어마운트amount 어브of 타임time, 언드and 데어there 해즈has 빈been 노우no 컨트리country 댓that 엔터드entered 더the 랭크스ranks 어브of 어드밴스트advanced 네이션즈nations 앳at 어a 패스터faster 페이스pace 던than 저팬Japan 언틸until 나우now. (일본도 그 정도의 시일이 걸렸으며, 지금까지 그보다 더 빠른 속도로 선진국에 진입한 나라는 없었다). 퍼서널리Personally, 아이I 빌리브believe 댓that 차이너China 월will 이벤츄얼리eventually 엔터enter 더the 랭크스ranks 어브of 어드밴스트advanced 컨트리즈countries. (나는 개인적으로 중국이 결국 선진국에 진입할 것으로 믿는다). 투To 어치브achieve 댓that, 차이너China 니즈needs 투to 석세스펠리

successfully 매너지manage 잇스its 이카너미economy 컨티뉴어슬리continuously 포어for 세버럴several 데케이즈decades. (그렇게 하기 위해서 중국은 수십 년 동안 연속적으로 경제를 성공적으로 운영할 필요가 있다). 하우에버However, 데어there 이즈is 올소우also 어a 패서빌리티possibility 댓that 차이너China 메이may 낫not 비be 에이벌able 투to 엔터enter 더the 랭크스ranks 어브of 어드밴스트advanced 컨트리즈countries. (그러나 중국은 선진국에 진입하지 못할 수도 있다). 인In 더the 래틴Latin 어메리칸American 칸터넌트continent, 데어there 아아are 메니many 컨트리즈countries 댓that 해브have 익스피어리언스트experienced 에커나믹economic 리서전스resurgence 포어for 세버럴several 데케이즈decades, 오운리only 투to 레이터later 폴fall 인투into 어a 스테이트state 어브of 스테그네이션stagnation 어겐again. (라틴 아메리카 대륙에는 몇 십 년 동안 경제적으로 부흥한 뒤 다시 침체 상태에 빠져 있는 많은 나라들이 있다). 페서미스트스Pessimists 업로웁리잇리appropriately 포인트point 아웃out 차이너'즈China's 언스테이벌unstable 히스토리history, 위치which 쿼드could 퍼텐셜리potentially 힌더hinder 잇스its 어빌리티ability 투to 서스테인sustain 컨티뉴어스continuous 에커나믹economic 퍼포어먼스performance 라익like 어a 메어러싼marathon 러너runner. (비관주의자들은 마라톤 선수와 같은 지속적인 경제 수행을 불가능하게 할 수 있는 중국의 불안정한 역사를 적절하게 지적하고 있다). 데이They 아아규argue 댓that 차이너China 메이may 비be 베어리very 시멀러similar 투to 래틴Latin 어메리카America, 위치which 데이they 컨시더consider 애즈as 앤an 에커나믹economic 쇼어트short- 디스턴스distance 러너runner 후who 스템벌즈stumbles 언드and 폴즈falls 비포어before 리칭reaching 더the 피니쉬finish 라인line. (아마 중국도 결승점에 도달하기 전에 쓰러져 버린, 경제적 단거리 선수라고 할 수 있는 라틴 아메리카와 매우 유사할 것이라고 그들은 주장한다). 아이I 메이may 낫not 빌리브believe 댓that 차이너China 윌will 엔드end 업up 댓that 웨이way, 벳but 아이I 올소우also 캐낫cannot 칸퍼던틀리confidently 익스플레인explain 댓that 디스this 이즈is 앤an 임파서벌impossible 시네어리오scenario (나는 중국이 그러리라고 믿지는 않지만, 누구도 이것이 불가능한 일이라는 것을 자신있게 설명할 수도 없다). 하우에버However, 라익like 더the 소우비엣Soviet 유년Union 오어or 애즈as 에브리every 리션트recent 어세스먼트assessment 바이by 더the 유에스U.S. 거번먼트government 해즈has 프리딕티드predicted, 차이너China 메이may 낫not 팔로우follow 더the 이그엑트exact 세임same 트러젝터리trajectory. (그러나 중국은 소련이 실제로 그랬던 것처럼, 모든 최근의 미국 정부 정보 평가가 예측한 것처럼, 되지는 않을 것이다). 더The 팩트fact 댓that 차이너China 해즈has 메인테인드maintained 어a 유너파이드unified 언드and 인터그레이티드integrated 네이션nation 포어for 싸우전즈thousands 어브of 이어즈years 인in 더the 컨텍스트context 어브of 프리딕팅predicting 잇스its 퓨처future 디마이즈demise 캔can 리빌reveal 메니many 임플리케이션즈implications. (미래의 해체를 예언하는 일에 관한 한 수천 년간 통합된 하나의 나라로 유지되어 왔다는 사실이 많은 것을 시사해 줄 수 있다). None 어브of 더the 씽즈things 멘션드mentioned 소우so 파아far 펀더멘털리fundamentally 언더레스테이트underestimate 차이너'즈China's 커런트current 에커나믹economic 퍼포어먼스performance. (지금까지 언급한 이런 것들 중 어느 것도 중국의 현재 경제 수행을 근본적으로 과소 평가하는 것은 아니다). 차이너'즈China's 에커나믹economic 퍼포어먼스performance 해즈has 빈been 리마아커벌remarkable. (중국의 경제 수행은 놀라운 것이었다). 더The 베어리어스various 이슈즈issues 인in 차이너China (서치such 애즈as 텐션tension 에버던트evident 인in 루럴rural 에어리어즈areas, 익세시브excessive 루럴rural-투to-어번urban 마이그레이션migration, 언드and 디the 에커나믹economic 붐boom 낫not 애더콧리adequately 스프레딩spreading 투to 더the 웨스트west) 아아are 미얼리merely 리플렉티브reflective 어브of 차이너'즈China's 석세스success. (중국의 여러 문제점들 (농촌 지역에 긴장이 명백하게 조성되고 있고, 너무 많은 사람들이 도시로 이동하고 있으며, 경제 호황이 서쪽으로 충분히 전파되지 못하고 있는 것)도 중국의 성공을 반영하는 것에 불과하다). 디스This 메이크스makes 어스us 레이즈raise 인트ρί깅intriguing 퀘스천즈questions. (이것은 우리들로 하여금 흥미로운 질문을 제기하게 만든다). 윗What 이즈is 더the 리전reason 와이why 차이너China 이즈is 무빙moving 소우so 래퍼들리rapidly 언드and 스무들리smoothly 터워어즈

towards 어a 마아켓market 이카너미economy 와일while 매니many 어더other 카머너스트 communist 컨트리즈countries 아아are 페이싱facing 서그니피컨트significant 디퍼컬티즈 difficulties 인in 두잉doing 소우so? (나머지 공산주의 국가들이 시장경제로 나아가는데 많은 어려움을 겪고 있는 동안, 중국만이 그렇게 빨리, 그리고 매우 용이하게 시장경제로 이동해 가고 있는 이유는 무엇인가)?

컴페어드Compared 투to 더the 페일르여즈failures 인in 유럽Europe, 데어there 아아are 포어four 크루셜crucial 리전즈reasons 와이why 차이너China 해즈has 석시더드succeeded: (유럽에서의 실패와 비교해서 중국이 성공한 데에는 네 가지 중요한 이유가 있다). 퍼스틀리 Firstly, 더the 차이너Chinese 해브have 데먼스트레이터드demonstrated 디the 어빌러티 ability 투to 인게이지engage 인in 발런테어리voluntary 세이빙즈savings 디스파이트despite 비잉being 렐러티브리relatively 푸어poor, 언드and 어a 서그니피컨트significant 포어션 portion 어브of 데어their 그로우스gross 더메스틱domestic 프라덕트product (지디피GDP) (올모우스트almost 포어티퍼센트40% 레벨level) 캔can 비be 인베스터드invested (첫째, 중국인들은 가난하면서도 자발적인 저축이 가능하며, 국내총생산의 높은 비율이 거의 40% 수준) 투자될 수 있다는 것을 증명했다). 잇It 임플라이즈implies 댓that 와일while 포런 foreign 인베스먼트investment 이즈is 임포어턴트important, 잇it 이즈is 낫not 네서세럴리 necessarily 이센셜essential 포어for 차이너'즈China's 에커나믹economic 석세스success. (외국인 투자가 중요하긴 하지만 필수적인 것은 아니라는 것을 의미한다). 썬크스Thanks 투to 잇its 하이high 더메스틱domestic 세이빙즈savings 레이트rate, 차이너China 워드would 낫 not 비be 애즈as 어펙티드affected 바이by 어a 캐피털capital 플라이트flight 시멀러similar 투to 워트what 멕시코우Mexico 익스피어리언스트experienced 앳at 디the 엔드end 어브of 나 인틴 나인티 포어1994. (높은 국내 저축률 덕분에 중국은 멕시코와 같은 유형의 자본 도피에 직면하더라도, 그것이 1994년 말에 멕시코에 영향을 미친 방식으로 영향을 받지 않는 것이다). 리소어시즈Resources 투to 빌드build 더the 퓨처future 아아are 어베일러블available, 러가아들러스regardless 어브of 더the 프레전스presence 오어or 애브선스absence 어브of 포런 foreign 인베스먼트investment. (외국 투자가 있고 없고 관계없이 미래를 건설할 자원들은 이용 가능하다). 포런Foreign 텍날러지technology 언드and 매너지먼트management 아아are 인디드indeed 이센셜essential, 벳but 포런foreign 캐피털capital 이즈is 낫not 네서세럴리 necessarily 디the 오운리only 리콰일먼트requirement. (외국의 기술이나 경영은 필수적으로 필요하지만 외국 자본은 꼭 그런 것만은 아니다). 세컨들리Secondly, 차이너China 해즈has 앤an 이피션트efficient 거번먼트government 케이퍼벌capable 어브of 디바이징devising 스트래터지즈strategies, 메이킹making 디시전즈decisions, 언드and 임플러멘팅implementing 뎀them 원스once 디즈these 스트래터지즈strategies 아아are 어그리드agreed 어판upon (둘째, 중국은 전략들을 고안해 내고, 일단 이런 전략들이 동의되어지면 의사 결정을 만들어 내고 집행할 수 있는 효율적인 정부를 가지고 있다). 더The 트랜지션transition 프럼from 카머니즘communism 투to 캐피털리즘capitalism 이즈is 어a 챌런징challenging 태스크task, 언드and 잇it 캐낫cannot 비be 엑서큐티드executed 위다우트without 앤an 이피션트efficient 거번먼트government. (공산주의에서 자본주의로의 전환은 어려운 일이며, 효율적인 정부가 존재하지 않으면 실행될 수 없다). 인In 이스턴Eastern 유럽Europe, 웨어where 더the 거번먼트government 해즈has 펀더멘탈리fundamentally 컬랩스트collapsed, 언드and 더the 시티즌즈citizens 디스트러스트distrust 올all 거번먼트government 액티비티즈activities, 더the 마아켓market 해즈has 인카운터드encountered 서그니피컨트significant 이슈즈issues. (정부가 근원적으로 붕괴되고 국민들이 모든 정부 활동들을 불신하고 있는 동유럽에서 시장은 문제에 부닥쳤다). 디The 이카너미economy 익스피어리언스트experienced 래퍼드rapid 그로우스스 growth 포어for 세버럴several 이어즈years, 언드and 리션틀리recently, 잇it 심즈seems 투to 해브have 파이널리finally 이머지드emerged 프럼from 더the 바텀bottom 언드and 이즈is 슬로울리slowly 러커버링recovering 앳at 어a 마더스트modest 페이스pace. (경제는 수년 동안 급강하했으며 최근에 들어서야 바닥을 벗어나 느린 속도로 상승하고 있는 것처럼 보인다).

인In 더the 레이트late 나인틴센번티즈1970s, 차이너China 이니쉬에이터드initiated 러폼즈

reforms 바이by 디스맨틀링dismantling 더the 피플'즈people's 카뮈즈communes 언드and 프러바이딩providing 올all 파아머즈farmers 원with 데어their 오운own 랜드land 쓰루 through 더the 하우스홀드Household 리스판서빌리티Responsibility 시스템System, 위치 which 마아크트marked 더the 비기닝beginning 어브of 러폼즈reforms 인in 루얼rural 에어리어즈areas. (1970년대 말에 중국은 인민공사를 해체하고 모든 농부들에게 그들만의 토지를 제공함으로써 (가정 책임 제도) 시골 지역에서 먼저 개혁을 시작했다). 인In 나인틴에이티에잇 1988, 더the 파아머즈farmers 어브테인드obtained 더the 라이트right 투to 트랜스퍼 transfer (셀sell) 랜드land 리스lease 라잇스rights 얼롱along 원with 에이a 피프틴15-이어 year 리스lease 포어for 패디paddy 필즈fields 언드and 에이a 피프티50-이어year 리스lease 포어for 웨이스틀랜드wasteland 팜즈farms. (농민들은 1988년 토지 임차권을 전이할(팔)권리와 함께, 논밭에 대해서는 15년 리스를, 유실수 농장에 대해서는 50년간의 리스를 얻었다). 하우버However, 인in 리얼리티reality, 올all 파아머즈farmers 뉴knew 댓that 데어their 랜드 land 워드would 낫not 비be 퍼마넨틀리permanently 데어즈theirs 언드and 댓that 잇it 쿼드 could 비be 리클레임드reclaimed 바이by 더the 거번먼트government. (그러나 실제로 모든 농부들은 그 토지가 영원히 자신들의 것이며, 국가에 의해 다시 회수되지 않을 것이 라는 것을 알았다). 두링During 더the 식스six- 이어year 피어리어드period 프럼from 나인틴세벤티 에잇1978 투to 나인틴에이티포어1984, 더the 차이니즈rural 루얼Chinese 에어리어즈areas 익스피어리언스트experienced 디벨롭먼트development 듀due 투to 디the 임플러멘테이션 implementation 어브of 모어more 인센티브이즈incentivized 스트럭처즈structures. (1978~1984년의 6년 동안 더 많은 유인 구조가 주어짐에 따라 중국 농촌 지역은 발전을 하였다).

더The 프로세스process 쓰루through 위치which 차이너China 퍼수드pursued 잇스its 고울즈goals 와즈was 바이by 노우no 민즈means 앤an 인타이얼리entirely 플롤러스flawless 석세스success, 벳but 더the 거번먼트government 퍼제스트possessed 더the 케이퍼빌리티 capability 투to 메이크make 서치such 디시전즈decisions. (중국이 이를 행하는 과정은 결코 완벽한 성공은 아니었지만 정부는 그런 의사 결정들을 할 수 있는 능력이 있었다). 이스턴 Eastern 유러피언European 컨트리즈countries 랙트lacked 서치such 케이퍼빌리티capability. (동부 유럽 국가들은 그런 능력이 없었다). 인In 메니many 케이스즈cases, 더the 프라이버티제이션privatization 인in 이스턴 유러피언Eastern 컨트리즈European 인발브드involved 더the 칸퍼스케이션confiscation 어브of 스테이트state 프라퍼티property 오운드owned 바이by 포어머former 카머니스트스communists, 리딩leading 투to 누머러스numerous 인스턴스즈instances 어브of 컨텐셔스contentious 내처럴natural 프라세스즈processes 어브of 디스퍼제션dispossession. (그들의 민영화는 옛날의 공산주의자들의 국가 재산이었던 것이 찬탈하는 자연 발화의 과정인 경우가 비일비재했다). 서치Such 언저스트unjust 프라이버티제이션 privatization 프라세스즈processes 크리에이터드created 어a 센스sense 어브of 내셔널 national 리젠트먼트resentment, 애즈as 데이they 레드led 투to 와이드스프레드widespread 커럽션corruption 어펙팅affecting 보우쓰both 피플people 언드and 인스티투션즈institutions. (이런 정당하지 못한 민영화 과정은 모든 사람과 모든 것들이 부패했다는 국민감정을 만들어 냈다). 더The 웰씨wealthy 인더비저월즈individuals 인발브드involved 인in 디스this 프로세스 process 워were 낫not 더the 원즈ones 케이퍼벌capable 어브of 오어거나이징organizing 누 new 프러덕션production; 래더rather, 데이they 워were 프라이메릴리primarily 도우즈those 원with 더the 모우스트most 어빌리티ability 투to 플런더plunder 더the 프라퍼티property 댓 that 원스once 빌롱드belonged 투to 더the 네이션nation, 댓that 이즈is, 투to 더the 피플 people. (부자들은 새로운 생산을 조직화할 수 있는 사람들이 아니고, 과거에 국가, 즉 국민들에게 속했던 재산을 찬탈할 능력이 가장 많은 사람들이었다). 래퍼들리Rapidly, 더the 마아켓 market 와즈was 퍼시브드perceived 애즈as 언페어unfair, 언드and 펠리터컬political 서포어트support 포어for 더the 거번먼트'sgovernment's 프라이버티제이션privatization 위컨드 weakened. (급속히 시장은 공정하지 못한 것으로 인식되었으며, 정부의 민영화에 대한 정치적 지지는 약화되었다). 메니Many 크라임즈crimes 인in 러셔Russia 캔can 비be 엠티버터드 attributed 투to 더the 케이아틱chaotic 프라이버티제이션privatization 프로세스process, 오



편often 러퍼드referred 투to 애즈as "와일드wild" 오어or "언컨트롤드uncontrolled" 프라이버티제이션privatization. (러시아의 많은 범죄는 사사로운 민영화라고 말할 수 있는 것들이다). 보우쓰Both 카며니즘communism 언드and 컨퓨션Confucian 컬처culture 올소우also 리킨덜드rekindled 이치each 어더'즈other's 인터어레스트interest 인in 에저케이션education. (공산주의와 유교 문화 또한 교육에 대한 서로의 관심을 재강화시켰다). 어머Among 어더other 메이저major 디벨러핑developing 컨트리즈countries 라익like 인디아India, 인도우니저Indonesia, 오어or 브러질Brazil, 차이너China 스탠즈stands 아웃out 윈with 어a 하여higher 에저케이션education 레벨level 언드and 어a 라아저larger 넘버number 어브of 피플people 러시빙receiving 에저케이션education. (인도, 인도네시아, 또는 브라질 같은 다른 큰 개발도상국 중 중국은 교육 수준이 높으며, 더 많은 사람들이 교육을 받았다). 티칭Teaching 마던modern 프러덕션production 텍닉스techniques 투to 인더비저월즈individuals 윈with 어a 하여higher 레벨level 어브of 베이식basic 에저케이션education 이즈is 머치much 이지어easier 던than 에저케이팅educating 일리터렛illiterate 인더비저월즈individuals. (더 훌륭한 기본 교육 수준을 가지고 있는 사람들에게 현대 생산 기술을 가르치는 것이 문맹자들을 가르치는 것보다 훨씬 쉽다).

메니Many 팩터리factory 매너저즈managers 아아are 오우버시즈overseas 차이니즈Chinese, 언드and 더the 센트럴central 펑크션즈functions 아아are 캐어리드carried 아웃out 바이by 피플people (메인리mainly 타이와니즈Taiwanese) 후who 포어pour 데어their 펀즈funds 언드and 탤런트스talents 쓰루through 홍콩Hong Kong. (공장 경영자들이 많은 부분 해외 화교들이며, 본부의 기능들은 홍콩이나, 자신들의 자금과 재능을 홍콩을 통해 쏟아 붓고 있는 사람들(대만인들)에 의해 수행되고 있다). 디즈These 오우버시즈overseas 차이니즈Chinese (프럼from 홍콩Hong Kong, 타이완Taiwan, 더the 유나이티드United 스테이트스States, 사우씨스트Southeast 에이저Asia, 언드and 싱어포어Singapore) 아아are 브링잉bringing 캐피털capital 언드and 텍날리지technology. (이런 (홍콩, 대만, 미국, 동남 아시아, 싱가포르) 화교들이 자본과 기술을 가져오고 있다). 하우에버However, 더the 릴real 밸러벌valuable 애셋스assets 데이they 브링bring 아아are 더the 날리지knowledge 언드and 퍼시널personal 네트워크networks 네서세어리necessary 포어for 플레이잉playing 더the 캐피털리스트capitalist 게임game. (그러나 그들이 가져오는 진짜 값진 것은 자본주의 게임을 하는데 필요한 지식과 인적 연결망이다). 더The 트러스트trust 폼드formed 쓰루through 패밀리family 릴레이션쉽스relationships 임파워즈empowers 오우버시즈overseas 차이니즈Chinese 투to 에저케이팅educate 메인랜더즈mainlanders 인in 더the 룰즈rules 어브of 캐피털리즘capitalism 머치much 패스터faster 던than 앤티서페이터드anticipated, 이스페셜리especially 웬when 메인랜더즈mainlanders 아아are언슈어unsure 어바우트about 뭇what 데이they 머스트must 이네버터블리inevitably 런learn 오어or 트러스트trust 프럼from 어메리칸즈Americans, 유러피언즈Europeans, 오어or 재퍼니즈Japanese. (가족 관계에 의해 형성된 신되는 화교들로 하여금 중국 본토인들이 미국인, 유럽인, 또는 일본인들로부터 무엇을 불가피하게 배워야만 하고 무엇을 믿고 무엇을 믿지 않아야 되는지에 대해 확신하지 못할 때, 예상했던 것보다 훨씬 더 빨리 자본주의 게임법을 본토인들에게 교육시키게 만든다). 차이너'즈China's 포어쓰fourth 서그니피컨트significant 애드밴티지advantage 스템즈stems 프럼from 더the 팩트fact 뎛that 오운리only 에이틴퍼센트18% 어브of 차이니즈Chinese 임플로이이즈employees 워work 인in 라아지large 스테이트state-오운드owned 팩터리즈factories, 웨래즈whereas 인in 러셔Russia, 나인티쓰리퍼센트93% 어브of 임플로이이즈employees 워work 인in 스테이트state-오운드owned 엔터라이지즈enterprises. (중국의 네 번째 큰 이점은 중국 고용인의 18%만이 대규모 국영 공장에서 일하는 반면, 러시아에서는 고용인들의 93%가 국영 기업에서 일했다는 사실에서 유래한다). 차이너China 퍼제서즈possesses 섬some 서그니피컨트significant 퍼실리티즈facilities, 모우스트most 어브of 위치which 워were 인헤리티드inherited 프럼from 더the 소우비엣Soviet 에어러era (이지e.g., 베이징Beijing 아이어즈Iron 언드and 스틸Steel 워크스Works 엠플로이잉employing 식스티투싸우전드62,000 피플people), 뎛but 데이they 컨트리뷰트contribute 오운리only 어a 스몰small 포어션portion 투to 더the 내셔널national 이카너미economy. (중국은 대부분 소련으로부터 받은 매우 큰 시설물들(북경제



철은 6만 2천 명을 고용하고 있다)을 약간 가지고 있지만, 그것들은 국가 경제의 매우 적은 부분을 차지하고 있을 뿐이고) 포어For 디the 이카너미economy 투to 그로우grow 어라운드around 뎀them, 라아지large 퍼실리티즈facilities 니드need 투to 비be 클로우즈closed 다운down. (이들을 중심으로 경제가 성장하기 위해서는 대형 시설의 폐쇄가 필요하다). 차이너China 쿼드could 어포어드afford 투to 포우스트포운postpone 딜링dealing 원with 디스this 베어리very 디퍼컬트difficult 이슈issue, 벳but 러셔Russia 쿼드could 낫not. (중국은 매우 어려운 이 문제를 다루는 것을 연기할 수 있었지만 러시아는 그럴 수 없었다). 앳At 더the 세임same 타임time, 차이너China 해드had 세븐티투퍼센트72% 어브of 잇스its 엠플로이먼트employment 인in 컬렉티브collective 팜즈farms, 웨래즈whereas 더the 포어머former 소우비엣Soviet 유년Union 해드had 오운리only 식스퍼센트6% 인in 컬렉티브collective 팜즈farms. (동시에 중국은 고용의 72%를 집단 농장에 가지고 있었던 반면 구소련은 단지 6%만이 집단 농장에 있었다). 무빙Moving 앤an 이카너미economy 원with 스몰small-스케일scale 퍼실리티즈facilities 이즈is 이지어easier 던than 트랜지셔닝transitioning 앤an 이카너미economy 원with 라아지large-스케일scale 퍼실리티즈facilities 인투into 더the 마아켓market. (대규모 시설물을 가진 경제를 시장으로 이동시키기보다 소규모 시설물들을 가진 경제를 이동시키는 것이 쉽다).

데어There 해즈has 빈been 어a 텐던시tendency 투to 오우버레스터메이트overestimate 차이너'즈China's 퍼지션position 안on 더the 글로우벌global 에커나믹economic 스테이지stage 언드and 이그재저레일exaggerate 잇스its 임포어턴스importance 언드and 어치브먼트스achievements 비안드beyond 리앨러티reality. (세계 경제 무대에서의 중국의 위치를 과대 평가하게 했으며, 중요성과 성취를 실제보다 과장시키는 경향이 있었다). 웬When 칼컬레이터드calculated 유징using 마아켓market 익스체인지exchange 레이트스rates, 차이너China 여카운트스accounts 포어for 오운리only 어바우트about 원퍼센트1% 어브of 더the 월'즈world's 그로우스gross 더메스틱domestic 프라덕트product 지디피(GDP). (시장 환율을 이용해서 계산해보면, 중국은 세계 국내총생산의 1% 정도만을 차지할 뿐이다). 차이너'즈China's 그로우쓰growth 월will 비컴become 모어more 마더러트moderate. (중국의 성장은 완만해질 것이다). 더The 그로우쓰growth 인in 더the 레스트rest 어브of 더the 월드world 해즈has 스타아터드started 투to 액셀러레이accelerate, 언드and 잇it 이즈is 익스펙터드expected 투to 게인gain 이빈even 모어more 모우멘텀momentum 인in 더the 퓨처future. (나머지 세계의 성장은 가속화되기 시작했으며, 앞으로 더욱더 속도를 내게 될 것이다). 디The 에커나믹economic 다운턴downturn 인in 저팬Japan, 위치which 심즈seems 투to 비be 인in 어a 슬럼프slump, 월will 올소우also 컴come 투to 앤an 엔드end. (나락에 빠진 것처럼 보이는 일본의 경기침체도 끝날 것이다). 차이너China 월will 리메인remain 어a 서그니피컨트significant 베어리어벌variable 인in 리셰이핑reshaping 더the 글로우벌global 이카너미economy. (중국은 전세계 경제를 재구성하는데 있어서 중요한 변수로 남아 있을 것이다). 피플People 후who 스터디study 어쓰퀘익스earthquakes 고우go 투to 차이너China. (지진을 연구하는 사람들은 중국으로 간다). 디스This 이즈is 비카즈because 차이너China 익스피어리언스지experiences 모어more 어쓰퀘익스earthquakes 던than 어더other 플레이서즈places 안on 어쓰Earth. (이는 지구상의 다른 곳보다 더 많은 지진이 중국에서 발생하고 있기 때문이다). 피플People 후who 아아are 비커밍becoming 인터어레스티드interested 인in 에커나믹economic 어쓰퀘익스earthquakes 쿼드could 올소우also 러시브receive 더the 세임same 애드바이스advice. (경제 지진에 흥미가 커지고 있는 사람들에게도 똑같은 충고가 주어질 수 있을 것이다).

인In 나인틴나인티쓰리1993, 더the 퍼퍼캐피타capita 내셔널national 인컴income 어브of 홍콩Hong Kong 레인지드ranged 프럼from 에이틴싸우전드달러\$18,000 투to 트웬티싸우전드달러\$20,000, 싱어포어Singapore 프럼from 식스틴싸우전드달러\$16,000 투to 세븐틴싸우전드달러\$17,000, 타이완Taiwan 프럼from 텐싸우전드달러\$10,000 투to 일레븐싸우전드달러\$11,000, 언드and 사우스South 코어리어Korea 프럼from 에잇싸우전드달러\$8,000 투to 나인싸우전드달러\$9,000. (홍콩, 싱가포르, 대만, 한국의 1993년 1인당 국민 소득은 홍콩 1만 8천~2만 달러, 싱가포르 1만 6천~1만 7천 달러, 대만 1만~1만 1천 달러, 한국 8천~9천 달러였다). 언더스탠딩Understanding 더the 석세스success 어브of 디즈these 스몰

small 컨트리즈countries 안on 더the 퍼시픽Pacific 코우스트coast 언드and 더the 컬랩스collapse 어브of 카머니즘communism 언드and 소우셜리즘socialism 스파아크트sparked 인텔렉추얼intellectual 레벌루션즈revolutions 인in 더the 써드Third 월드World, 위치which 이즈is 크루셜crucial. (태평양 연안에 있는 이런 작은 나라들의 성공과 공산주의와 사회주의의 붕괴가 제3세계에서 지적 혁명을 야기시켰다는 것을 이해하는 것이 중요하다). 포어For 이그잼플example, 더the 노어쓰North 어메리칸American 프리Free 트레이드Trade 어그리먼트Agreement (내프터NAFTA) 워드would 해브have 빈been 임파서벌impossible 워다우트without 서치such 레벌루션즈revolutions. (예를 들면, 북미자유무역협정은 그런 혁명이 없었다면 불가능했을 것이다). 포어For 데케이즈decades, 멕시코우Mexico 트라이드tried 투to 세퍼레이트separate 잇셀프itself 프럼from 더the 유에스U.S. 이카너미economy. (수십 년 동안 멕시코는 미국 경제로부터 스스로를 분리시키려고 노력했다). 멕시코우Mexico 임포우즈imposed 스트릭트strict 리스트릭션즈restrictions 안on 디the 인발브먼트involvement 어브of 유에스U.S. 이그제큐티브즈executives 언드and 캐피털capital 인플로우즈inflows 프럼from 더the 유나이티드United 스테이트스States. (멕시코는 미국의 경영인들과 미국 자본을 유입하는 일에 엄격한 제한을 두었다). 하우에버However, 터데이today, 멕시코우Mexico 완트스wants 투to 플레이play 더the 게임game 안on 더the 월드world 스테이지stage. (그러나 오늘날 멕시코는 세계를 상대로 하는 게임을 원한다). 더The 시추에이션situation 이즈is 더the 세임same 포어for 올all 컨트리즈countries 인in 더the 써드Third 월드World. (제3세계의 모든 나라들에 있어서도 사정은 마찬가지이다). 섬Some 컨트리즈countries (이지e.g., 인도우니저Indonesia, 말레이저Malaysia) 아아are 디스카아딩discarding 패스트past 아이디알러지즈ideologies 모어more 래퍼들리rapidly 던than 어더즈others (이지e.g., 인디여India, 이집트Egypt). (어떤 나라들(인도네시아, 말레이시아)은 다른 나라들(인도, 이집트)보다 더 신속하게 과거의 이데올로기들을 던져 버리고 있다). 데어There 메이may 비be 디프런시즈differences 인in 스피드speed, 벳but 올all 컨트리즈countries 아아are 어밴더닝abandoning 임포어트import 서브스티튜션substitution 언드and 시멀러similar 소우셜리스트socialist 아이디알러지즈ideologies. (속도에 차이가 있을 뿐 모든 나라들이 수입 대체와 유사 사회주의에 대한 신뢰를 내팽개치고 있다). 올All 컨트리즈countries 어스파이어aspire 투to 비컴become 엑스포어트export-오어리엔터드oriented. (모든 나라들이 수출 지향적으로 되길 원한다).

디The 에어러era 이즈is 업로우칭approaching 웨어where 더the 디자여desire 포어for 엑스포어트export 게임즈games 이즈is 낫not 리머터드limited 투to 더the 식스티파이브65 밀런million 피플people 인in 더the 포어four 어포어멘션드aforementioned 컨트리즈countries 벳but 익스텐즈extends 투to 더the 쓰리3 빌런billion 피플people 리빙living 쓰루아웃throughout 더the 써드Third 월드World. (수출 게임을 즐기는 위의 네 나라의 6천5백만 명의 사람들 대신 제3세계 모든 곳에 살고 있는 30억 명의 사람들이 수출 게임을 열망하는 시대가 도래하고 있다). 애즈As 위we 무브move 터워어즈towards 더the 트웬티 퍼스트21st 센처리century, 캄퍼티션competition 월will 비컴become 머치much 피어서fiercer, 러가아들러스 regardless 어브of 더the 컴페티티브competitive 레벌level 어브of 로우low-웨이즈wage 써드Third 월드World 컨트리즈countries 앳at 디the 엔드end 어브of 더the 트웬티에쓰20th 센처리century. (20세기 말에 임금이 낮은 제3세계 국가들의 경쟁 수준이 어느 정도이든 상관없이, 우리들이 21세기를 향해 나아감에 따라 경쟁은 훨씬 더 치열해질 것이다). 인In 서치such 어a 캄퍼티션competition 릴라이잉relying 안on 로우low 웨이저즈wages, 섬some 애스펙트 aspects 아아are 올소우also 이머징emerging 인in 하이high-텍tech 디맨딩demanding 인더스트리즈industries. (저임금을 무기로 하는 그런 경쟁 중 어떤 것은 고도의 기술을 요구하는 일에서도 나타나고 있다). 텍서스Texas 인스트러먼트스Instruments 이즈is 디자인ing designing 하일리highly 서피스터케이티드sophisticated 컴퓨터computer 칩스chips 인in 인디여India. (텍사스 인스트러먼트사는 매우 정교한 컴퓨터칩을 인도에서 설계하고 있다).

모우터로우러Motorola 해즈has 퍼실리티facility 디자인design 센터즈centers 인in 인디여India 언드and 차이너China. (모토를러는 인도와 중국에 설비 디자인 센터를 가지고 있다). 에커나믹Economic 지아그리피geography 이즈is 이발빙evolving 언드and 트랜스포어밍transforming 에브리웨어everywhere. (경제 지리학은 모든 곳에서 꿈틀거리고 있다). 렛's

Let's 어썬assume 댓that 피스peace 해즈has 빈been 이스타블리쉬드established 인in 더the 미들Middle 이스트East, 웨어where 데어there 이즈is 어a 레이버labor 포어스force 어브of 식스티60 밀런million 로우low-웨이즈wage 워커즈workers 인in 이집트Egypt, 텍널라지컬technological 엑스퍼티즈expertise 프럼from 이즈리얼Israel, 하일리highly 에듀케이티드educated 팔레스티니언즈Palestinians 어멍among 디the 애어러브즈Arabs, 애플루언트affluent 컨수머즈consumers 언드and 인베스터즈investors 인in 더the 걸프Gulf 리전region, 언드and 베어리어스various 어더other 팩터즈factors. (6천만 명에 이르는 이집트의 저임금 노동력, 이스라엘의 기술, 아랍인들 가운데 가장 교육 수준이 높은 팔레스타인들, 걸프만 지역의 부유한 소비자들과 투자자들 등이 존재하고 있는 중동에 평화가 정착되었다고 가장해보자). 인디드Indeed, 와일while 서치such 어a 시추에이션situation 메이may 낫not 어아이즈arise 이미디엇리immediately, 데어there 쿠드could 비be 어a 베어리very 인트리깅intriguing 에커나믹economic 파워power 인in 디스this 리전region 위썬within 더the 넥스트next 텐10 투트웬티20 이어즈years. (물론 이런 상황이 내일 당장 발생하지는 않겠지만, 10~20년 안에 매우 흥미로운 경제권이 이 지역에 존재할 수도 있을 것이다). 서치Such 어a 시추에이션situation 쿠드could 퍼텐셜리potentially 어아이즈arrive 머치much 수너sooner 인in 인더스트리즈industries 락익like 투어리즘tourism. (관광과 같은 산업에 이런 상황이 훨씬 빨리 도래할 수도 있을 것이다). 이매진Imagine 어a 저니journey 댓that 스타아츠starts 프럼from 이집트'sEgypt's ऐ인션ancient 아아키얼라지컬archaeological 사잇스sites, 패스즈passes 쓰루through 팔레스타인'즈Palestine's 릴리저스religious 사잇스sites, 비جت'스Jordan's 조어던즈visits 무비movie-셋set 시티city (더the 로우먼Roman-에어러era 시티city 로우케이터드located 빌로우below 더the 밸리valley 인in 인디애너Indiana 조운즈Jones), 언드and 컨클루즈concludes 월with 스쿠버scuba 다이빙diving 인in 더the 월'즈world's 파이너스트finest 레드Red 시Sea 샌디sandy 비치즈beaches. (이집트의 고대 유적지로부터 시작해 팔레스타인의 종교적 성지를 거쳐 요르단의 영화 (인디애나 존스에 나오는 계곡 아래에 위치한 로마 시대의 도시)를 방문한 다음 세계에서 가장 좋은 홍해의 모래사장에서 스쿠버 다이빙을 즐기는 여행을 상상해 보라).

이프If 더the 피스peace 어베일러블available 인in 플로어러더Florida 쿠드could 비be 익스피어리언스트experienced 인in 더the 미들Middle 이스트East, 밀런즈millions 어브of 피플people 워드would 올터alter 데어their 베이케이션vacation 플랜즈plans. (플로리다에서 가질 수 있는 정도의 평화를 중동에서 누릴 수 있다면 수백만 명의 사람들이 그들의 휴가 계획을 변경할 것이다). 시멀러리Similarly, 이매진imagine 피스peace 인in 더the 코커서스Caucasus 마운틴mountain 리전region. (유사하게, 코카서스 산악 지역에서의 평화를 생각해 보라). 더The 코커서스Caucasus 리전region 이즈is 베테더better 던than 디the 엘프스Alps 포어for 스키잉skiing. (스키에 관한한 코카서스 지역이 알프스 산맥보다 더 낫다) - 댓That 리전region 보우스트스boasts 하여higher 마운틴즈mountains, 모어more 스노우snow, 베테더better 웨더weather, 언드and 앤an 언폴루터드unpolluted 인바이런먼트environment. (그 지역은 더 높은 산들과 더 많은 눈, 더 좋은 날씨와 오염되지 않은 환경을 가지고 있다). 원스Once 스키어즈skiers 보어드board 더the 플레인plane, 데이they 오운리only 니드need 투트트래벌travel 포어for 앤an 엑스트라extra 아우어hour 오어or 투two 투트리치reach 더the 코커서스Caucasus 위다우트without 디센딩descending 인in 디the 엘프스Alps. (일단 비행기에 탑승한 스키어는 알프스에서 내릴 필요가 없이 한두 시간 더 가면 된다). 오스트리언Austrian 컴퍼니즈companies 아아are 올레디already 오퍼링offering 헬리heli-스키잉skiing (스키잉skiing 액세스accessed 바이by 헬리콥터즈helicopters 투트리치reach 하이high 마운틴mountain 스타아팅starting 포인트스points) 인in 더the 코커서스Caucasus 리전region, 위치which 이즈is 시그니피칸틀리significantly 임팩팅impacting 유러피언European 스키어즈skiers 후who 프리비어슬리previously 트래벌드traveled 투트캐너더Canada 포어for 헬리heli-스키잉skiing 익스피어리언스experiences. (오스트리아 회사들이 이미 코카서스 지역에서 헬리스키(헬리콥터로 높은 산의 출발점까지 가서 하는 스키)를 제공하고 있는데, 과거에 캐나다로 헬리스키를 하러 갔던 유럽인들에게 많은 영향을 미치고 있다). 인In 디the 에어리어area 웨어where 유럽Europe, 더the 미들Middle 이스트East, 언드and 센트럴Central 에이저

Asia 컨버지converge, 원one 캔can 올소우also 컨시더consider 더the 파서빌리티possibility  
 어브of 어a 배스트vast 터키쉬Turkish 카먼common 마아켓market, 프라이메릴리primarily  
 센터드centered 어라운드around 에쓰닉ethnic 그룹스groups 후who 프리다머년틀리  
 predominantly 스피크speak 터키쉬Turkish. (유럽, 중동, 중앙 아시아가 만나는 곳에 살면서 주  
 로 터키어를 말하는 민족들을 중심으로 형성되어질 수 있는 광대한 터키 공동 시장도 생각해  
 볼 수 있다). 인디드Indeed, 잇it 메이may 낫not 비be 리얼라이즈드realized, 벳but 안on 디  
 the 어더other 핸드hand, 잇it 이즈is 올소우also 파서벌possible 댓that 잇it 쿨드could 비be  
 어치브드achieved. (그것은 실현 안 될 수도 있지만, 반대로 실현될 수도 있다). 펄리터컬  
 Political 보어더즈borders 아아are 서그니피컨트significant 인in 에커나믹economic 액티비  
 티즈activities 애즈as 데이they 딜리니에잇delineate 라인즈lines 웨어where 테어러프스  
 tariffs 아아are 임포우즈드imposed, 크워우터즈quotas 아아are 셋set, 베어리잉varying 리걸  
 legal 언드and 텍스tax 시스템즈systems 아아are 업라이드applied, 소우셜social 인베스먼트  
 스investments 아아are 메이드made, 언드and 어드미니스트레이티브administrative 거버넌스  
 governance 이즈is 이스태블리쉬드established. (정치적 국경선은 관세들이 부과되어지고, 퀴  
 터가 정해지며, 상이한 법률과 세금 체계가 적용되고, 사회 투자가 만들어지며, 행정지도가 주  
 어지는 선을 표시하기 때문에 경제 활동에서 중요하다).

애프터After 월드World 워어War 투II, 월with 디the 엔드end 어브of 컬로우니얼리즘  
 colonialism, 메니many 컨트리즈countries 이머지드emerged 안on 더the 월드world 맵map,  
 언드and 데어their 네임즈names 체인지드changed 시그니피컨트리significantly, 벳but 보어  
 더즈borders 리메인드remained 라아줄리largely 언체인지드unchanged. (제2차 세계대전 후  
 식민주의의 종말과 함께 세계 지도 위에 나라들과 이름은 많이 변했지만, 국경은 거의 바뀌지  
 않았다). 월With 디the 엔드end 어브of 카며니즘communism, 낫not 오운리only 더the 네임  
 즈names 벳but 올소우also 더the 보어더즈borders 어브of 컨트리즈countries 해브have 체  
 인지드changed, 리딩leading 투to 디the 이머전스emergence 어브of 네이션즈nations 리이  
 스태블리싱reestablishing 데어their 아이덴티티identity. 어멍Among 디즈these 아아are 컨트  
 리즈countries 댓that 디서피어드disappeared 포어for 세븐티파이브75 이어즈years (이지  
 e.g., 포올런드Poland), 도우즈those 월with 베어리very 브리프brief 히스토리즈histories (서  
 치such 애즈as 더the 볼틱Baltic 리퍼블릭스republics 댓that 이그지스터드existed 오운리  
 only 비트윈between 월드World 워어War 아이I 언드and 아이아이II), 네이션즈nations 댓  
 that 디드did 낫not 이그지스트exist 포어for 센처리즈centuries (이슬라믹Islamic 리퍼블릭스  
 republics 인in 욱레인Ukraine 언드and 센트럴Central 에이저Asia, 아커파이드occupied 바이  
 by 러쉬Russia 인in 더the 세븐틴쓰마이너스17th-에이틴티에이치18th 센처리즈centuries, 언  
 드and 컨트리즈countries 인in 더the 코커서스Caucasus 리전region 댓that 워were 어네이  
 벌unable 투to 어치브achieve 인디펜던스independence 신스since 디the 아터먼Ottoman 엠  
 파여Empire), 언드and 이빈even 컨트리즈countries 댓that 디드did 낫not 이그지스트exist  
 프리비어슬리previously (이지e.g., 벨라아루스Belarus). (이는 공산주의의 종말로 이름뿐만  
 아니라 국경들도 또한 바뀌고 새롭게 주체성을 확립하고 있는 나라들 가운데는 75년 동안 사  
 라졌던 나라들(예를 들면, 폴란드), 극히 짧은 역사를 가진 나라들 (제 1차 세계대전과 2차 세  
 계대전 사이에만 존재했던 발트 해 공화국들), 수백 년 동안 존재하지 않았던 나라들(17~18세  
 기에 러시아에 의해 점령되었던 우크라이나와 중앙 아시아의 이슬람 공화국들, 오스만투르크  
 제국 이래로 독립을 성취하지 못했던 코카서스 지역에 있는 나라들), 전에는 실제 존재하지  
 않았던 나라(벨로루시)등이 있다). 안On 원one 핸드hand, 데어there 아아are 컨트리즈  
 countries 댓that 해브have 피스펄리peacefully 이머지드emerged (첵Czech 리퍼블릭  
 Republic, 슬로우바키어Slovakia, 슬로우비니어Slovenia), 와일while 안on 디the 어더other  
 핸드hand, 데어there 아아are 네이션즈nations 댓that 워were 크리에이터드created 오어or  
 디서피어드disappeared 어미드스트amidst 워어war (조ержGeorgia, 아저바이잔Azerbaijan,  
 아아미니어Armenia, 크로우에이셔Croatia, 서비어Serbia, 바즈니어Bosnia, 매서도우니어  
 Macedonia). (평화롭게된 나라들(체코공화국, 슬로바키아, 슬로베니아)이 있는 반면, 전쟁의 와  
 중에서 만들어지거나 사라질 나라들(그루지아, 아제르바이잔, 아르메니아, 크로아티아, 세르비  
 아, 보스니아, 마케도니아)도 있다). 레서Lesser-노운known 누new 컨트리즈countries (이지



e.g., 체치니아Chechnya) 메이may 컨티뉴continue 투to 식seek 세퍼레이션separation 오어 or 어temptattempt 투to 시시드secede 프럼from 다머넌트dominant 컨트리즈countries (이 지e.g., 러시Russia). (이름이 거의 알려지지 않은 새로운 나라들(예를 들면, 체첸)이 구제국들 (예를 들면 러시아)로부터 계속해서 분리되거나 분리를 시도할 것이다). 섬Some 놀리newly 이머지드emerged 컨트리즈countries 메이may 낫not 이그지스트exist 애즈as 인디펜던트 independent 네이션즈nations 포어for 어a 롱long 타임time (이 지e.g., 벨라아루스Belarus). (지금 새롭게 등장한 어떤 나라들은 국가로서 오랫동안 존재하지 못할 것이다(벨로루시)), 위썬 Within 더the 포어머former 카머너스트communist 블락bloc, 누new 컨트리즈countries 언드and 거번먼트sgovernments 아아are 이머징emerging 프럼from 더the 렘넌트스 remnants 어브of 카머니즘communism. (구공산권 내에서는 새로운 나라들과 새로운 정부들이 공산주의의 잔해 위에서 탄생하고 있다). 이스태블리싱Establishing 어a 네이션nation 이즈is 네버never 앤an 이지easy 태스크task. (한 국가를 세우는 일은 결코 쉽지 않다). 룰즈 Rules 니드need 투to 비be 포어멀레이터드formulated, 언드and 트러디션즈traditions 니드 need 투to 비be 이스태블리쉬드established 포어for 더the 크리에이션creation 어브of 어a 네이션nation. (규칙들이 작성되어야 하며 전통들도 형성되어야만 한다). 더The 파운데이션 foundations 어브of 펄리티컬political 파워power 아아are 이니셜리initially 플루이드fluid 언드and 언스테이بلunstable. (정치 권력의 기초들은 처음에는 유동적이고 불안정하다). 소우셜Social 언레스트unrest 언드and 케이아스chaos 캔can 어아이즈arise. (사회적 소란과 혼돈이 올 수 있다). 투To 유나이튼unite 워링warring 에스닉ethnic 그룹스groups 인in 센트럴 Central 언드and 이스턴Eastern 유럽Europe 터데이today, 어a 스트롱strong 아이디알러지 ideology 언드and 루슬러스ruthless, 레벌루셔네어리revolutionary 리더즈leaders 아아are 니더드needed. (오늘날 중부와 동부 유럽에서 서로 싸우는 민족 집단들을 하나로 하기 위해서는 강력한 이데올로기와 무자비한 혁명적인 지도자가 필요하다). 인In 더the 패스트past, 카머니즘communism 서브드served 애즈as 서치such 앤an 아이디알러지ideology. (과거에는 공산주의가 그런 이데올로기였다). 스탈린Stalin, 후who 와즈was 어a 조어전Georgian 언드and 룰드ruled 오우버over 러션즈Russians, 와즈was 서치such 어a 리더leader. (러시아인들을 지배한 그루지아인이었던 스탈린이 그런 지도자였다). 후Who 빌롱드belonged 투to 위치 which 에스닉ethnic 그룹group 와즈was 낫not 퍼티컬러리particularly 임포어턴트 important, 언드and 올all 에스닉ethnic 그룹스groups 워were 업레스트oppressed. (누가 어떤 민족 집단에 속하느냐는 별로 중요하지 않았으며, 모든 민족 집단들이 억압되었다). 티토우Tito, 어a 크로와트Croat, 시멀러리similarly 이그저티드exerted 스트롱strong 컨트롤control 오우버over 서브즈Serbs 유징using 더the 서비언Serbian 밀러테어리military. , (세르비아 군대를 이용해 세르비아인들을 지배했던 크로아티아인 티토도 마찬가지로 강력했다). 월With 더the 디마이즈demise 어브of 카머너스트communist 아이디알러지ideology 언드and 더the 데쓰death 어브of 서치such 파워풀powerful 레벌루셔네어리revolutionary 리더즈leaders, 디the 에스닉ethnic 그룹스groups 인in 이스턴Eastern 유럽Europe 언드and 센트럴Central 에이저Asia 디스커버드discovered 댓that 데이they 쿨드could 노우no 롱거longer 코우어그지스트coexist. (공산주의 이데올로기의 종언과 그런 강력한 혁명적 지도자들의 죽음으로 동부 유럽과 중앙 아시아의 민족집단들은 그들이 더 이상 함께 살 수 없다는 것을 발견했다). 잇It 심즈seems 애즈as 이프if 데이they 아아are 커밍coming 아웃out 어브of 디the 아이스ice 에이지age, 워어밍warming 업up 데어their 프로우전frozen 바디즈bodies, 언드and 스타아팅starting 투to 파이트fight 위다우트without 리멤버링remembering 더the 피스 peace 어브of 더the 패스트past 데케이즈decades. (그들은 마치 빙하 시대에서 나와 얼었던 몸을 녹인 뒤 과거 수십 년 동안의 평화를 기억하지 못한채 싸우기 시작하고 있는 것처럼 보인다). 하우에버However, 월with 디the 엔드end 어브of 더the 코올드Cold 워어War, 더the 보어더즈borders 아웃사이드outside 디the 오울드old 카머너스트communist 월드world 아아are 올소우also 언더고우잉undergoing 체인저즈changes. (그러나 냉전의 종결로 옛 공산주의 세계 밖에 있는 국경들이 변하려고 하고 있다). 올All 더the 보어더즈borders 인in 애프리카Africa 아아are 펀더멘탈리fundamentally 일ll-드론drawn. (아프리카의 모든 국경들은 근본적으로 잘못 그려진 것이다). 더The 보어더즈borders 워were 드론drawn 인in 플레이어즈



places 웨어where 더the 브리티쉬British 언드and 프렌치French 아아미즈armies 해펀드 happened 투to 밋meet 액서덴털리accidentally. (영국군과 프랑스군이 우연히 마주쳤던 곳에 국경이 그어졌다). 커런트Current 보어더즈borders 아아are 낫not 앳at 올all 리저너블 reasonable 지어그래피컬리geographically, 에쓰니컬리ethnically, 링귀스틱클리linguistically, 히스토리컬리historically, 오어or 에커나미컬리economically. (현재의 국경은 지리적, 민족적, 언어적, 역사적 또는 경제적으로 전혀 합리적이지 못하다). 더The 워어즈wars 인in 서말리어 Somalia 언드and 러완더Rwanda 워were 저스트just 더the 비기닝beginning 어브of 더the 지오우폴리티컬geopolitical 칸플릭트스conflicts 언포울딩unfolding 인in 애프리카Africa. (소말리아와 르완다의 전쟁은 아프리카에서 일어나고 있는 지리 정치적 갈등의 시초에 불과했다). 더The 팩트fact 댓that 턱스Turks 브레이크break 인투into 커디쉬Kurdish 에어리어즈 areas 프텍티드protected 프럼from 이어래키Iraqi 어택스attacks 바이by 어스US 에어air 포어시즈forces 윈with 임플라이드implied 어스US 퍼미션permission, 언드and 앳at 더the 세임same 타임time, 더the 커즈Kurds 리빙living 인in 아이랜Iran 아아are 인커러지드 encouraged 투to 리지스트resist 테이란'즈Tehran's 거번먼트government, 메이크s makes 잇 it 클리어clear 하우how 캄플리케이션즈complicated 언드and 어브서드absurd 윗what 이즈 is 해퍼닝happening 나우now. (터키인들이 미국의 암시적인 허락하에 미공군에 의해 이라크 군의 공격으로부터 보호를 받고 있는 쿠르드족 지역에 침입하고, 동시에 이란에 거주 하는 쿠르드족들이 테헤란 정부에 저항하도록 부추겨지는 것을 보면, 지금 현재 일어나고 있는 일들이 얼마나 복잡하고 부조리한 것인가를 명백하게 알 수 있다). 익셉트Except 포어for 피어리 어즈periods 어브of 익스터널external 인베이션즈invasions 언드and 유니퍼케이션unification 바이by 포런foreign 파워즈powers 라익like 더the 모어리어Maurya 엠파여Empire 오어or 브리티쉬British, 인디어India 해즈has 네버never 빈been 어a 싱글single 컨트리country. (인도는 외부 침입자(무굴 제국이나 영국)에 의해 통합되었던 때를 제외하곤 하나의 나라였던 적이 없었다). 잇It 해즈has 빈been 어a 칸터넌트continent 컴포우즈드composed 어브of 베어리어스various 릴리전즈religions, 랭귀지즈languages, 에쓰닉ethnic 그룹스groups, 언드and 스킨skin 컬러즈colors. (많은 종교, 언어, 민족 집단, 피부 색깔로 이루어진 대륙이었다). 더The 원스once 아커파이드occupied 인디어India, 언더under 브리티쉬British 룰rule, 이즈is 올레디already 디바이디드divided 인투into 쓰리three 컨트리즈countries (파키스탄Pakistan, 인디어India, 언드and 뱅글라데쉬Bangladesh), 언드and 모어more 컨트리즈countries 아아are 라익리likely 투to 이머지emerge 인in 더the 퓨처future. (영국이 점령하고 있었던 인도는 이미 세 나라(파키스탄, 인도, 방글라데시)로 나누어져 있으며, 앞으로 더 많은 나라들이 나타날 것이다). 에쓰닉Ethnic 내셔널리스트nationalist 언레스트unrest 이즈is 낫not 리머트드limited 투to 식스Sikhs 오어or 캐쉬미어리크Kashmiris; 잇it 익스텐즈extends 비얀드beyond 투to 어더other 그룹스groups 애즈as 웰well. (민족주의적인 소란은 시크교도들이나 카슈미르 인들에게만 한정되어 있는 것이 아니다). 윈With 더the 디마이즈demise 어브of 카머니즘communism, 더the 빌리프belief 인in 소우셜리즘socialism, 위치which 와즈was 원one 어브of 더the 팩터즈factors 댓that 유니파이드unified 인디어India, 언드and 더the 너세서티 necessity 어브of 센트럴central 플래닝planning 언더under 더the 뉴New 델리Delhi 거번먼트government, 디서피어드disappeared 라익like 멜팅melting 스노우snow. (인도를 통일시켰던 것들 중의 하나인 사회주의와, 뉴델리 중앙 정부에 의해 만들어졌던 계획의 필요성에 대한 신념이 공산주의의 종말과 함께 눈 녹듯이 사라져 버렸다). 더The 시티city 어브of 밤베이 Bombay 언드and 잇sits 서라운딩surrounding 에어리어즈areas 얼로운alone 해브have 어a 파펠레이션population 댓that 캔can 크리에잇create 원one 어브of 더the 메이저major 컨트리countries 인in 더the 월드world 위다우트without 더the 레스트rest 어브of 인디어India. (봄베이와 그 주변 지역은 인도의 나머지 지역 없이도 세계에서 큰 나라들 가운데 하나를 만들 수 있는 인구를 가지고 있다). 윗What 에커나믹economic 팔러시즈policies 캔can 뉴New 델리'즈Delhi's 센트럴central 거번먼트government 컴come 업up 윈with 나우now 댓that 더the 센트럴central 거번먼트'sgovernment's 플랜plan 이즈is 빌리브드believed 투to 비be 인터피런스interference 래더rather 던than 헬프help? (중앙 정부의 계획이 도움보다는 간섭으로 믿어지고 있는 지금 뉴델리의 중앙 정부가 내놓을 수 있는 경제 정책은 무엇인가)?

디The 아이디알리지ideology 어브of 스몰small 에쓰닉ethnic 그룹스groups 이즈is 닛not 리  
 머터드limited 투to 더the 세컨드Second 오어or 써드Third 월드World; 잇it 익스텐즈extends  
 비얀드beyond 도우즈those 리전즈regions 애즈as 웰well. (작은 민족 집단 이데올로기가 제2  
 세계 또는 제3세계에만 한정되는 것은 아니다). 인In 더the 유케이UK, 더the 레이버Labour  
 파아티Party 이즈is 프라머싱promising 데벌루션devolution 어브of 파워즈powers 투to 웨일  
 즈Wales 언드and 스카틀랜드Scotland. (영국에서는 노동당이 웨일스와 스코틀랜드의 권한 이  
 양을 약속하고 있다). 트웬티20 투to 써디30 이어즈years 어고우ago, 두링during 더the 서지  
 surge 어브of 내셔널리스트nationalist 센터먼트스sentiments, 데어there 와즈was 앤an 언덜  
 라이잉underlying 어니즈unease 어멍among 퀘버서즈Quebecers 어바우트about 디the 임포  
 어턴스importance 어브of 더the 스케일scale 어브of 디the 이카너미economy 인in 어치빙  
 achieving 석세스success. (20~30여 년 전에 민족주의 기운이 밀어닥쳤을 때는 규모의 경제  
 가 성공에 중요하다는, 퀘백인들의 기저에 흐르는 불안이 있었다). 데이They 워were 컨선드  
 concerned 뎃that 이프if 데이they 어치브드achieved 인디펜던스independence 언드and 세  
 퍼레이터드separated 프럼from 잉글리쉬English-스피킹speaking 캐너더Canada, 데어their  
 스탠더드standard 어브of 리빙living 워드would 드러매티클리dramatically 디클라인decline.  
 (그들이 독립을 달성하여 영어를 말하는 캐나다로부터 분리되면 그들의 생활수준이 급격하게  
 후퇴할 것 이라는 걱정이었다). 퀘버서즈Quebecers 어포우즈드opposed 리빙leaving 캐너더  
 Canada 바이by 어a 레이쉬오우ratio 어브of 식스티60 투to 포어티40. (퀘백인들은 60:40으로  
 캐나다를 떠나는 것을 반대했다). 터데이Today, 하우에버however, 서치such 앤an 아이디어  
 idea 노우no 롱거longer 이그지스트스exists. (그러나 오늘날 그런 생각은 더 이상 존재하지  
 않는다). 인In 더the 모우스트most 리션트recent 보우트vote, 퀘버서즈Quebecers 보우터드  
 voted 피프티.포어:포어티나인.식스50.4:49.6 투to 리메인remain 인in 캐너더Canada, 뱃but  
 어멍among 프렌치French-스피킹speaking 피플people, 식스티:포어티60:40 보우터드voted  
 포어for 세퍼레이션separation 프럼from 캐너더Canada. (가장 최근에 실시된 투표에서 퀘백  
 인들은 캐나다에 남는 것을 50.4:49.6으로 찬성했지만, 프랑스어를 사용하고 있는 사람들 중  
 서는 캐나다와의 분리에 찬성 투표한 사람들이 60:40으로 더 많았다). 더The 프로우pro-커네  
 이디언Canadian 보우트vote 어브of 도우즈those 후who 두do 닛not 해브have 프렌치French  
 애즈as 데어their 머더mother 텡tongue, 컴프라이징comprising 에이틴 퍼센트18% 어브of  
 퀘백's Quebec's 파펠레이션population, 와즈was 더the 팩터factor 뎃that 얼라우드allowed  
 퀘백Quebec 투to 리메인remain 위썬within 캐너더Canada. (퀘백 인구의 18%을  
 차지하고 있는, 프랑스어를 모국어로 하지 않는 사람들의 찬캐나다적인 투표가 퀘백을 캐나다  
 안에 계속 남아 있게 했을 뿐이다). 컨트리즈Countries 원with 더the 퍼텐셜potential 투to 비  
 컴become 시티city-스테이트states 오어or 스몰small 네이션즈nations, 오피언often 원with 래  
 퍼드rapid 그로우쓰growth, 인클루드include 섬some 어브of 더the 월'즈world's 웰씨어스트  
 wealthiest 컨트리즈countries 라익like 스위스Switzerland, 오스트리아Austria, 노어루에  
 이Norway, 언드and 스웨덴Sweden, 애즈as 웰well 애즈as 래퍼들리rapidly 그로우잉growing  
 네이션즈nations 라익like 싱어포어Singapore, 홍콩Hong Kong, 언드and 타이완Taiwan. (소  
 국이 될 가능성이 있는 나라들은 세계에서 가장 부유한 몇몇 나라들(스위스, 오스트리아, 노르  
 웨이, 스웨덴)과 급속하게 성장하고 있는 나라들(싱가포르, 홍콩, 타이완) 또한 작은 나라-종  
 종 도시국가에 지나지 않는다-라고 언급한다). 잇It 민즈means 뎃that 워what 어더즈others  
 캔can 두do, 데이they 캔can 두do 투too. (다른 사람들이 할 수 있는 것을 자신들도 할 수  
 있다는 것이다). 데이They 아아are 닛not 콘텐츠content 원with 저스트just 워너싱  
 witnessing 워what 어더즈others 두do; 데이they 완트want 투to 트라이try 잇it 뎀셀브즈  
 themselves. (그들은 다른 사람들이 하는 것을 목격하는 것으로 만족하지 않고 스스로 해보길  
 원한다). 퀘버서즈Quebecers 빌리브believe 뎃that 애즈as 롱long 애즈as 퀘백Quebec 리메  
 인즈remains 위썬within 더the 프레임웍framework 어브of 더the 노어쓰North 어메리칸  
 American 프리Free 트레이드Trade 어그리먼트Agreement, 데이they 캔can 어치브achieve  
 어a 로우버스트robust 이카너미economy 언드and 메인테인maintain 데어their 커런트  
 current 스탠더드standard 어브of 리빙living 워다우트without 더the 폴리티컬political 너세  
 서티necessity 어브of 머징merging 원with 잉글리쉬English-스피킹speaking 캐너더Canada

인in 에니any 폼 form. (퀘벡인들은 퀘벡이 북미자유무역협정의 울타리 안에 남아 있는 것이 허락되는한, 정치적으로 영어를 말하는 캐나다와 연합할 필요 없이 어떤 형식이든 거기서 규모의 경제를 얻고 그들의 생활 수준도 현재 수준으로 유지할 수 있다고 믿는다). 댓That 이즈is 커렉트correct. (이는 옳은 말이다). 모우스트Most 어브of 퀘벡'sQuebec's 엑스포어트s exports 고우go 더렉틀리directly 투to 더the 유나이티드United 스테이트스States 인스टे드instead 어브of 어더other 리전즈regions 위썬within 캐너더Canada. (대부분의 퀘벡 주의 수출품은 미국으로 들어가지 캐나다의 다른 지역으로 가지 않기 때문이다). 앳At 더the 세임same 타임time, 더the 니드need 투to 너고우쉬에잇negotiate 액세스access 투to 글로워벌global 마아켓스markets 해즈has 레드led 서턴certain 그룹스groups, 후who 두do 낫not 위쉬wish 투to 소우얼리solely 릴라이rely 안on 리빙living 넥스트next 투to 데어their 네이버즈neighbors, 투to 식seek 멤버쉽membership 인in 라아저larger 리저널regional 에커나믹economic 유닛스units 서치such 애즈as 더the 유러피언European 카먼Common 마아켓Market 오어or 내프터NAFTA (노어쓰North 어메리컨American 프리Free 트레이드Trade 어그리먼트Agreement). (이와 동시에, 세계 시장에 접근할 수 있는 권리를 위한 협상의 필요성 때문에 자신들의 바로 옆에 있는 이웃들과 살기를 원하지 않는 그런 집단들이 유럽공동체 시장이나 북미자유무역협정과 같은 대규모 지역 경제 단위에 합류하기를 원하게 되었다). 데이They 컨시더consider 디즈these 라아지large 리저널regional 블락스blocs 애즈as 에커나믹economic 인슈어런스insurance 팔러시즈policies 댓that 인슈어ensure 데어their 파아티서페이션participation 인in 더the 글로워벌global 마아켓market. (그들은 이런 대규모 지역 집단들을 세계 시장에 참가하는 것을 보장해 주는 경제적 보험 정책으로 간주한다). 데이They 언더스탠드understand 댓that 비잉being 파아셜리partially 인플루언스트influenced 바이by 피플people 파아far 어웨이away 언드and 언퍼밀르여unfamiliar ㄱ 이즈is 머치much 베테더better 던than 비잉being 풀리fully 다머네이티드dominated 바이by 도우즈those 투too 클로워즈close 언드and 퍼밀르여familiar. (그들이 거의 알지 못하는 멀리 떨어져 있는 사람들에게 의해 부분적으로 지배 받는 것이 매우 잘 알지만 너무 가까이 있는 사람들에게 의해 완전히 지배받는 것보다 더 낫다는 것이다). 어A 스트롱strong 다이내믹dynamic 포어스force 이즈is 앳at 워kwork. (강력한 역동적인 힘이 작동하고 있다). 디The 이카너미economy 이즈is 보우쓰both 디스맨틀링dismantling 네이션즈nations 언드and 인터그레이팅integrating 리전즈regions 사이멀테이니어슬리simultaneously. (경제가 국가들을 해체시키면서 동시에 지역들을 통합하고 있다). 이벤트스Events 언드and 시스템즈systems 해퍼닝happening 인in 원one 파아트part 어브of 더the 월드world 아아are 인플루언싱influencing 언드and 푸칭pushing 터게더together 이벤트스events 언드and 시스템즈systems 인in 어더other 파아트스parts 어브of 더the 월드world. (지구의 한 부분에서 일어나고 있는 사건들과 제도들이 지구의 다른 부분에서의 사건과 제도를 밀어붙이고 있다). 이프If 더the 유러피언European 카먼Common 마아켓Market 디던'tdidn't 이그지스트exist, 더the 노어쓰North 어메리컨American 프리Free 트레이드Trade 어그리먼트Agreement (내프터NAFTA) 워드would 낫not 해브have 빈been 폼드formed. (유럽공동체 시장이 존재하지 않았다면 북미 자유무역협정 은 결성되지 못했을 것이다). 이프If 도우즈those 투two 어그리먼트sagreements 디던'tdidn't 이그지스트exist, 노우바디nobody 워드would 해브have 톡트talked 어바우트about 퍼시픽Pacific 트레이드trade 그룹스groups 안on 더the 웨스트West 코우스트Coast. (그 두 협정이 존재하지 않았다면 어떤 사람도 태평양 연안의 무역 집단에 대해 이야기하지 않았을 것이다). 더The 지오우폴리티컬geopolitical 체인저즈changes 댓that 해브have 어피어드appeared 안on 더the 맵map 인in 더the 타임time 애프터after 더the 폴fall 어브of 더the 벌린Berlin 월Wall 아아are 어스타니싱리astonishingly 설투라이징surprising. (베를린 장벽이 무너진 후 지난 시간 동안 지도상에 나타난 지리 정치적 변화는 깜짝 놀랄 만한 것이다). 하우에버However, 데이they 아아are 저스트just 더the 비기닝beginning 어브of 리드로잉redrawing 펠리터컬political 바운더리즈boundaries 안on 더the 서퍼스surface 어브of 디the 어쓰Earth, 낫not 디the 엔드end. (그러나 그것들은 단지 지구의 표면 위에 정치적 경계선을 근본적으로 다시 긋는 일의 시작이지 끝은 아니다). 나인틴나인티세븐1997 레스터Lester 시C. 쉐어로우Thurow (1997년, 레스터 C. 쉐로우)

### 디스커션Discussion 타픽Topic <토의 문제>

1. 익스플레인Explain 더the 너세서티necessity 어브of 매너지먼트management. (경영의 필요성을 설명해보자).
2. 익스플레인Explain 디the 에센스essence 어브of 매너지먼트management. (경영의 근본은 무엇인지 설명해보자).
3. 디스크라이브Describe 더the 리더쉽leadership 어브of 매너저즈managers. (경영자의 리더쉽에 대해서 설명해보자).
4. 익스플레인Explain 더the 니드need 포어for 어a 러닝learning 오어거너제이션organization. (학습조직의 필요성을 설명해보자).
5. 익스플레인Explain 디the 임포어턴스importance 어브of 날리지knowledge 셰어링sharing. (지식공유의 필요성을 설명해보자).
6. 애즈As 앤an 인스티튜셔널institutional 시스템system 어브of 파이낸셜financial 매너지먼트management, 프러바이드provide 이그잼플즈examples 어브of 파이낸셜financial 스테이트먼트statements 서치such 애즈as 인컴income 스테이트먼트statement, 프라핏profit 언드and 로스loss 스테이트먼트statement, 언드and 밸런스balance 시트sheet. (자산관리 제도로서 회계법의 수입지출 결의서, 손익계산서, 대차대조표를 예를 들어 작성해보자).
7. 익스플레인Explain 스탁stocks, 인터어레스트interest 레이트rates, 언드and 퓨처즈futures 트레이딩trading. (주식, 금리, 선물거래에 대해서 설명해보자).
8. 익스플레인Explain 포런foreign 익스체인지exchange 로스losses 윈with 앤an 이그잼플 example. (환차손에 대해서 예를 들어 설명해보자).
9. 익스플레인Explain 퓨처즈futures 트레이딩trading. (선물거래에 대해서 설명해보자).
10. 익스플레인Explain 로우low-카스트cost 하이high-이피션시efficiency 비즈너스businesses. (저비용 고효율 기업을 설명해보자).
11. 익스플레인Explain 어a 구드good 칸트랙트contract. (좋은 계약에 대해서 설명해보자).
12. 익스플레인Explain 더the 비즈너스business 인바이런먼트environment 어브of 네이버링neighboring 컨트리countries 어라운드around 사우쓰South 코어리아Korea (한국 주변 나라들의 사업환경에 대해서 설명해보자).

### 플래닝Planning 타픽Topic <기획문제>

1. 소우So 파아far, 위we 해브have 이그재먼드examined 매너지징managing 어a 스타아텡startup 컴퍼니company. (지금까지 창업회사 경영하기에 대해서 살펴보았습니다). 라이트Write 어a 타이틀title 닷that 유you 워드would 라익like 투to 살브solve 요어your 네이버'즈neighbor's 프라블럼즈problems 인in 러닝running 어a 스타아텡startup 컴퍼니company. (창업회사 경영하기에서 당신이 이웃의 고민을 해결해 보고 싶은 제목을 쓰시오).
2. 드로Draw 어a 픽처picture 어브of 더the 릴러제이션realization 어브of 더the 타이틀title 어버브above. (위 제목의 실현 장면을 그림으로 그리시오).
3. 브리플리Briefly 익스플레인explain 더the 프로세스process 어브of 살빙solving 요어your 네이버'즈neighbor's 컨선즈concerns 인in 더the 픽처picture 어버브above. (위 그림에서 이웃의 고민이 해결되는 과정을 간단히 설명하시오).