

SERI 경영 노트

2010. 2. 25. (제44호)

2010 밴쿠버 동계올림픽 한국 스피드스케이팅의 쾌거가 경영에 주는 시사점

목차

1. 밴쿠버에서의 연이은 승전보	1
2. 스피드스케이팅 쾌거의 5大 요인: S.P.E.E.D	2
① Sponsorship : 장기적 시각의 투자와 지원	3
② Passion : 신세대 선수의 패기와 열정	4
③ Emulation : 他 빙상 종목 善戰에 따른 시너지	5
④ Environment : 저변 및 인프라 확대	6
⑤ Direction : 지도자, 선배의 방향 제시	8
3. 기업경영에 주는 시사점	9

작성 : 강한수 수석연구원(3780-8342)
hansoo.kang@samsung.com
이민훈 수석연구원(3780-8038)
minhoon@samsung.com

《 요약 》

2010 밴쿠버 동계올림픽에서 한국 스피드스케이팅 대표팀은 사상 최고의 성과를 기록했다. 올림픽 출전사상 최초로 금메달을 획득했을 뿐만 아니라, 500M 남녀 동반우승이라는 위업을 달성했고, 두 명씩이나 복수 메달을 획득했다. 경쟁이 치열한 글로벌 무대에서 상대적으로 약체로 평가되던 한국의 스피드스케이팅팀이 이뤄낸 이러한 성과는 역시 글로벌 시장에서 승부를 펼칠 수밖에 없는 한국기업에도 교훈을 제공한다.

한국 스피드스케이팅 善戰의 5大 요인은 크게 S.P.E.E.D로 요약될 수 있다. 첫 번째는 **Sponsorship(후원)**, 즉 장기적 시각의 투자와 지원이다. 장기적인 계획 하에 비인기 종목인 빙상에 꾸준히 투자를 지속한 것이 금번 선전의 초석이 되었다. 두 번째는 **Passion(열정)**이다. 금메달을 획득한 선수들은 모두 1988년, 1989년생으로 자신의 개성을 드러내는 것을 두려워하지 않고, 승리에 대한 열망도 숨기지 않으며, 그에 걸맞은 준비를 해왔다. 세 번째는 **Emulation(경쟁과 모방)**이다. 쇼트트랙과 피겨스케이팅 선전의 틈바구니에서 상대적으로 소외받던 스피드스케이팅 선수들은 오기와 경쟁심, 그리고 쇼트트랙 등에서 도입한 기술을 바탕으로 좋은 성과를 낼 수 있었다. 네 번째는 **Environment(환경)**이다. 점차 확대되고 있는 빙상 관련 인프라와 초등학교에서 대학에 이르는 교육 훈련기관 역시 중요한 기여를 했다. 마지막 다섯 번째는 **Direction(지도)**이다. 특히 금번 올림픽에서 다수의 선수들이 동시에 좋은 성적을 내고 있는 데는 지도자의 역할이 큰 기여를 했음을 주목하지 않을 수 없다. 또한 자신은 메달권 진입에 실패했지만 오랜 국제경험과 노하우를 바탕으로 후배들의 멘토 역할을 자처한 선배들 역시 어린 선수들이 꾸준히 정진할 수 있는 나침반의 역할을 수행했다.

이와 같은 스피드스케이팅의 성공요인은 글로벌 경쟁에서 승리하고자 하는 기업 경영자에게 여러 가지 시사점을 제공하고 있다. 우선 도전적 목표의 설정과 이에 집중하는 기업가 정신의 중요성이다. 불가능을 가능케 한 스피드스케이팅 선수들의 성공담은 경영자들에게 기업가 정신의 중요성을 일깨워주고 있다. 두 번째는 장기적 비전과 인내심에 기반한 꾸준한 투자의 중요성이다. 단기적으로 성과가 나타나지 않더라도 일정기간 동안 투자가 축적되면 특정시점에서 그간의 투자가 성과로 전환될 수 있다는 '양질전환(量質轉換)의 원리'를 명심해야 한다. 마지막으로 관련 종목, 인프라 및 경험 많은 지도자와 선배 등 다양한 요인이 복합적으로 작용하여 이룬 금번 스피드스케이팅의 성공은 기업의 성공을 위해서도 해당기업이 소속된 기업 생태계 전체의 발전이 중요하다는 점을 상기시키고 있다.

1. 밴쿠버에서의 연이은 승전보

최고 성적을 기록 중인 한국 스피드스케이팅

- 2010 캐나다 밴쿠버 동계올림픽 스피드스케이팅 경기에서 한국의 남녀 선수가 동반우승
 - 남자는 모태범(500M), 이승훈(1만M) 선수가, 여자는 이상화(500M) 선수가 금메달을 획득
 - 한국 스피드스케이팅 역사상 최초의 동계올림픽 금메달
 - 2월 25일 현재 스피드스케이팅 대표팀은 금메달 3개, 은메달 2개를 획득해 동계올림픽 출전사상 최고 성적을 기록 중
 - 이전까지 동계올림픽 스피드스케이팅에서 국내 선수가 획득한 메달 수는 단 2개에 불과

한국 스피드스케이팅의 동계올림픽 略史

개최지(개최국)	연도	주요 성적
생모리츠(스위스)	1948	한국국적 첫 출전(이효창, 문동성, 이종국)
알베르빌(프랑스)	1992	김윤만 1000M 은메달
토리노(이탈리아)	2006	이강석 500M 동메달
밴쿠버(캐나다)	2010	모태범 500M 금메달, 1000M 은메달 이승훈 1만M 금메달, 5000M 은메달 이상화 500M 금메달

자료: "김윤만 銀·이강석 銅 ... 74년만에 金 숙원 풀어." (2010. 2. 17.). 『한국경제』를 토대로 재구성

- 한국 스피드스케이팅 대표팀이 이뤄낸 의외의 선전에 대해 국내외 언론은 '신선한 충격'이라는 반응
 - 단일 올림픽에서 한 국가의 남녀 500M 동반우승은 사상초유의 쾌거

- 육상 100M에 비견되는 500M 경기는 체격조건이 유리한 서구 선수들이 좋은 성적을 지속해온 종목이라는 점에서 의미가 배가
- 대부분 주요 외신들은 예상치 못했던 한국선수의 선전을 'Surprise', 'Shock', 'Upset'으로 표현
 - "이변의 주인공"(AP), "충격적 승리"(AFP), "뜻밖의 금메달"(ESPN)
- 여론은 물론 전문가들의 예상을 뛰어넘어 '이변'을 만들어낸 대표팀의 성공요인을 분석해 기업에 줄 수 있는 시사점을 도출
 - 스포츠와 기업경영이라는 차이에도 불구하고 치열하게 펼쳐지는 글로벌 경쟁에서 승리하기 위해 필요한 요소에는 공통점이 존재
 - "끊임없는 격렬한 승부에 자신을 노출시켜 단련해야 하는 과정이라는 점에서 스포츠와 비즈니스는 매우 유사¹⁾"(미식축구 선수 출신의 최고경영자, 커트 올슨 ING생명 CEO)
 - 한국 스피드스케이팅의 성공은 다양한 이유로 글로벌 시장 진출을 시도하지 못하고 있는 중소·중견 기업에도 도전의 교훈을 제시

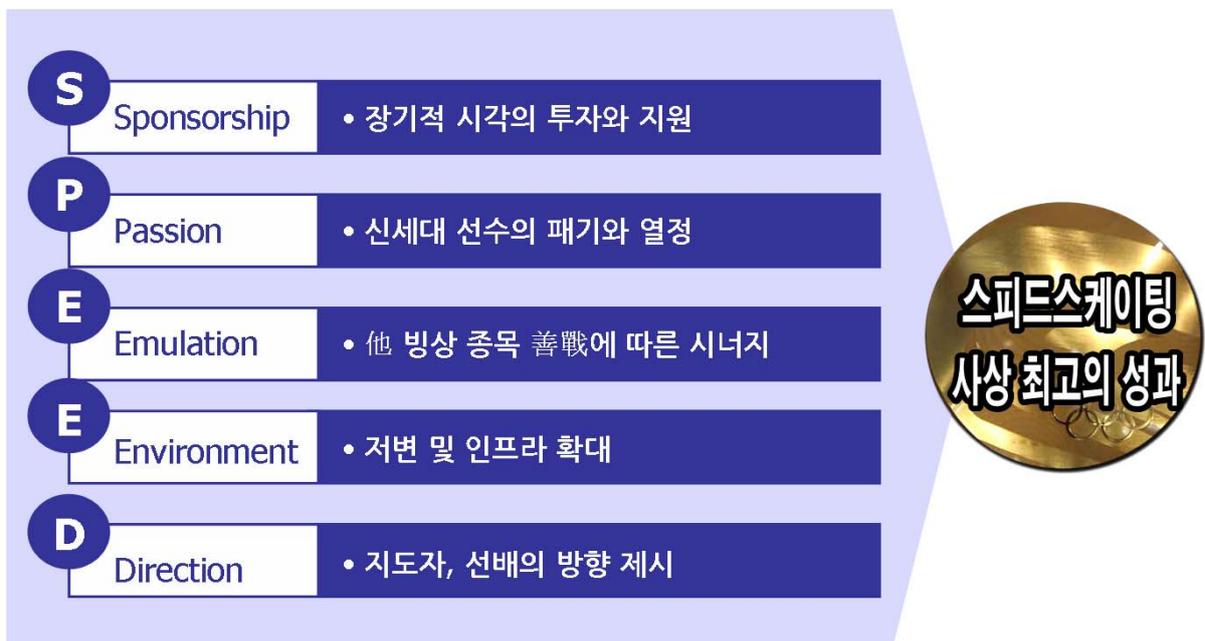
2. 스피드스케이팅 쾌거의 5大 요인: S.P.E.E.D

- 스피드스케이팅의 눈부신 성과는 장기적인 투자와 지원, 선수의 패기와 열정, 他 빙상 종목의 선전에 따른 시너지, 저변 및 인프라의 확대, 지도자와 선배의 방향 제시의 5大 요인이 결합되어 빚어낸 결실
 - ① Sponsorship: 후원기업의 투자와 지원은 경기에만 전념할 수 있는 여건을 조성하는 동시에 선수들의 목표의식을 자극

¹⁾ "커트 올슨 ING생명 대표 梨大 강연." (2010. 2. 3.). 『매일경제』. <<http://news.mk.co.kr/news/Read.php?year=2009&no=67898>>

- ② **Passion**: 신세대 선수의 패기와 열정은 글로벌 무대에서도 대담하게 제 기량을 발휘할 수 있는 원동력으로 작용
- ③ **Emulation**: 쇼트트랙 등 他 빙상 종목의 축적된 성공 경험으로부터 자신감 향상, 기술 전수 등 파급 효과가 발생
- ④ **Environment**: 빙상 스포츠가 대중화되고 체계적 정규교육이 뒷받침 되는 등 빙상 종목의 저변 및 인프라가 꾸준히 확대
- ⑤ **Direction**: 경험 많은 지도자와 선배의 헌신이 어린 선수의 기량 및 경기 대응력 향상에 중요한 역할

스피드스케이팅 성공의 5대 요인 'SPEED'



① **Sponsorship** : 장기적 시각의 투자와 지원

- 다양한 형태의 기업후원을 통해 선수들이 기량 향상에만 전념할 수 있는 여건이 조성

- 삼성화재는 빙상스포츠가 비인기종목이던 1997년부터 매년 대한빙상경기 연맹을 지원하여 각종 상금과 장학금을 내건 청소년 대회를 신설하고, 선수의 해외 전지훈련 및 일류 코치 영입을 위해 노력
 - 매년 8~10억원을 지원하여 2010년 2월까지 총 120억원을 후원
 - 기아자동차는 총 18명의 스피드스케이팅 선수를 후원하는 것 외에도 스키점프와 봅슬레이팀에 훈련용 그랜드카니발을 1대씩 지원
 - 신생 워킹슈즈업체 린(RYN)의 경우 대한체육회, 대한올림픽위원회와 4년간 40억원 규모의 의류부문 독점후원 계약을 체결
- 빙상연맹은 메달 종목 다변화를 목표로 2006년 토리노 동계올림픽 직후부터 스피드스케이팅과 피겨스케이팅 발전계획을 주요 내용으로 하는 '2010 밴쿠버 프로젝트'를 추진
- 빙상연맹의 지원을 발판으로 선수단은 원하는 만큼의 전지훈련을 소화하면서 밴쿠버 현지적응에 만전을 기할 수 있었음

한국 스피드스케이팅 대표팀의 훈련일정(2009~2010년)

시기	내용
2009년 4월	Warm-up
2009년 5월~2009년 6월	쇼트트랙 훈련 병행과 체력훈련
2009년 7월	캘거리 전지훈련
2009년 8월~2009년 9월	위의 훈련 반복
2009년 10월~2010년 1월	선수촌 속도훈련
2010년 2월	캘거리 고지대 전지훈련

자료: “11개월간 챗바퀴 ... 땀 먹고 자란 '스피드'.” (2010. 2. 18.). 『한국일보』.

② Passion : 신세대 선수의 패기와 열정

- 개성이 강하고 자기표현이 명확한 신세대 선수는 글로벌 무대의 긴장감과 압박에 주눅들지 않고 오히려 즐길 줄 아는 의연함과 대담함을 보유

- 예상치 못한 돌발 상황에서도 자신의 감정을 잘 추스르고 의연하게 맞서는 똑심을 발휘
 - 남자 500M 결승을 앞두고 정빙기 고장으로 인해 경기가 약 1시간 30분 지연되어 선수의 경기리듬이 깨질 만한 상황에서도 모태범은 침착하게 자기 페이스를 유지해 평소 이상의 성적을 기록
- 자기 종목에 대한 애정과 스스로를 담금질하는 선수들의 열정이 초인적인 훈련을 소화하는 원동력으로 작용
- 선수들은 어릴 때부터 남다른 집념을 가지고 매일 추운 연습장에서 새벽부터 늦은 밤까지 지독한 훈련을 치뤄내며 잦은 부상도 견뎌냄
 - "나쁜 천사는 더 자라고 소리치고 착한 천사는 빨리 일어나서 운동 가라고 한다. 매일마다 천사들이 싸우니 지긋지긋하다. 싸우지 않게 벌떡 일어나야겠다" (초등학교 6학년 때 이상화 일기 중)²⁾
 - 모태범은 평소 동료들과 어울리기 좋아하는 성격이지만 동계올림픽 직전 대표팀 삼겹살 회식에서 직접 싸운 닭가슴살을 먹을 만큼 경기와 성적에 집중³⁾

③ Emulation : 他 빙상 종목 善戰에 따른 시너지

- 쇼트트랙, 피겨스케이팅 등 유관 분야의 축적된 성공경험으로부터 자신감 충전, 기술 이전 및 전략 벤치마킹 등 레버리지 효과가 발생
- 모태범, 이상화 모두 쇼트트랙 선수 출신으로 이전 쇼트트랙에서 쌓은 강훈이 지구력 향상에 큰 도움이 되었다는 분석

²⁾ "'집념의 꽃' 이상화." (2010. 2. 20.). 『조선일보』.

³⁾ "모태범, 삼겹살 파티에 닭가슴살 싸가는 '독종'." (2010. 2. 21.). 『중앙일보』.

- 특히 스피드스케이팅의 승부가 코너링에서 결정된다는 점에 착안, 2000년부터 코너링이 많은 쇼트트랙 기술을 접목했고 대표팀은 일주일에 세 번씩 쇼트트랙 경기장에서 훈련
 - "쇼트트랙은 반지름이 8M, 스피드스케이팅은 23M다. 짧은 트랙을 오래 돌면 다리 근력에 엄청난 부하가 생겨 지구력이 증가할 뿐만 아니라 코너링도 훨씬 섬세해진다."(제갈성렬, SBS 해설위원)⁴⁾
 - 과학적인 최적곡선을 계산에 근거하여 탄생한 쇼트트랙 스케이트 날을 참조하여 스피드 스케이트 날도 변형
 - 일반적으로 스피드 스케이트 날은 '一자형'이지만 모태범은 빠른 코너링을 위해 쇼트트랙 스케이트 날처럼 약간 휘도록 제작
- 동시에 他 종목의 선전과 스포트라이트 집중 현상은 상대적으로 주목받지 못한 종목의 선수들에게 투지를 불러일으키는 동인으로 작용

이상화, "내가 스피드스케이팅을 알리는 샛별이 되겠다!"

- ▷ 이상화는 2010년 1월 세계스프린트선수권에서 종합 1위를 하고도 피겨스케이팅 기사에 묻혀 아무도 주목하지 않은 데 대해 매우 서운했음을 표현
- "누구는 신문에 대문짝만하게 나오는데 상화는 언급도 잘 안되어서 많이 속상했어요. 상화가 밴쿠버로 떠나기 전 자신이 스피드스케이팅을 알리겠다는 말을 주변 사람들에게 자주 하면서 강아지 이름까지 '샛별'로 지었어요."(이상화 가족 인터뷰)

④ Environment : 저변 및 인프라 확대

- 1980년대 후반부터 활발해진 실내 빙상장 건립으로 스케이팅이 대중화되고 초등학교에서 대표팀에 이르기까지 체계적·전문적 훈련이 이루어지는 등 빙상종목의 저변 및 인프라가 꾸준히 성장

⁴⁾ "스케이팅 강국 도약 원동력 뭘까." (2010. 2. 17.). 『세계일보』.

- 1989년 목동 빙상장, 1995년 과천 빙상장, 2000년 국제 규격을 갖춘 태릉 국제빙상장 등 총 26개의 실내외 빙상장이 개장하여 어린 예비 선수들이 스케이트를 친근하게 접하고 꿈을 키우는 場의 역할
 - 특히 김연아의 활약으로 빙상에 대한 관심이 높아짐에 따라 2009년 빙상장 입장객 수가 전년 대비 20% 이상 증가⁵⁾
- 모태범, 이상화를 배출한 은석초교의 빙상 선수반과 이승훈, 이규혁을 배출한 리라초교의 전교생 빙상 특기 적성교육은 이번 금메달의 씨앗이 되었다는 평가
- 유망주 대부분이 모이는 한국체육대학의 빙상부 체력단련실의 경우 실전 대비용 빙상훈련장, 1,000만원을 호가하는 근·지구력 보강 기구를 10대나 보유하는 등 태릉선수촌을 능가하는 시설을 구비

어린이대공원에서 처음 밟은 스케이트 인연

▷ 모태범 선수가 스케이트를 시작하게 된 것은 초등학교 3학년 때 어린이대공원에 놀러갔다가 우연히 스케이트를 타보게 되면서부터였음

- "다른 아이들이 스케이트 배우는 모습을 보고 한번 타보게 됐어요. 태범이가 스케이트화를 신자마자 넘어지지도 않고 딱 바로 섰죠. 그 모습을 보고 코치가 '이놈 봐라'라면서 스케이트를 꼭 배우게 하라고 얘기했어요."

(모태범 모친 인터뷰)

(자료: "쇼트트랙 전향 안한 마이웨이 결실." (2010. 2. 17.). 『동아일보』.)

□ 공기 저항을 극소화하는 데 목표를 두고 대표팀 유니폼 연구 및 제작에만 무려 2년이 소요

- 유니폼 걸면을 폴리우레탄으로 코팅처리한 결과 기존 유니폼 대비 평균 0.036초 단축 효과가 있는 것으로 확인

⁵⁾ "열아홉살의 작은 거인, 김연아." (2009. 5. 6.). 『매일경제』.

⑤ Direction : 지도자, 선배의 방향 제시

- 부모가 자식을 대하듯 선수에게 혼신을 다하는 지도자와 후배의 성공을 자신의 성공처럼 여기는 선배의 존재는 외국팀이 갖기 어려운 귀한 자산
 - 대표팀을 맡은 김관규 감독은 기존의 스파르타식 훈련과 엄격한 규율 위주의 대표팀 분위기를 과감하게 벗어내고 선수의 기를 살려줌으로써 제 기량을 한껏 발휘하도록 촉진
 - "나는 강한 코치가 되는 것을 싫어한다. 스케이트 선수에게는 편안한 코치가 좋다."(김관규 감독, *AP Sports* 인터뷰)⁶⁾
 - 중학교 때부터 줄곧 대표팀에서 생활한 이규혁, 이강석은 후배들에게 자신의 기술과 노하우를 모두 전수해주며 후배들의 존경을 받음
 - "태범이가 딴 금메달과 은메달은 내가 목표했던 성적이었다. 그리고 우리나라 스피드스케이팅에서 금메달을 따는 것도 나의 목표였다." (이규혁 인터뷰)⁷⁾
 - 장권욱, 전재수(미국팀), 김선태(일본팀), 조항민(프랑스팀) 등 금번 올림픽에서 다수 한국인 코치가 맹활약하며 한국 코치의 인기를 실감

美 최고 선수가 칭송하는 한국인 스승

- ▷ 2010 밴쿠버 올림픽 이전 4차례 월드컵 연속 1위를 차지하며 '흑색탄환'으로 불리는 미 대표선수 샤니 데이비스의 코치가 한국인으로 밝혀져 화제
 - "함께 훈련할 수 있었던 훌륭한 한국인 코치 장권욱, 전재수에게 감사의 말을 전하고 싶다."(샤니 데이비스 인터뷰, 금번 올림픽 1000M 금메달 획득 후)

(자료: "1000M 우승 데이비스 코치는 한국인." (2010. 2. 18.). 『연합뉴스』.)

⁶⁾ Speaking softly, Korean coach gets big results. (2010. 2. 20.). *AP Sports*.

⁷⁾ "이규혁, 제갈성렬 해설위원과 無메달에 '눈물'." (2010. 2. 23.). 『머니투데이』.

3. 기업경영에 주는 시사점

도전적 목표(Stretch Goal)와 기업가 정신

- 올림픽 스피드스케이팅 사상 최초의 금메달 획득은 최근에 그 중요성이 다시금 강조되고 있는 한국의 기업가 정신에도 상당한 시사점을 제공
 - 꿈과 도전적 목표를 기반으로 한 응집된 노력이 불가능해 보이는 과업의 성취를 가능케 함을 다시 한 번 입증
 - 한국이 반도체 및 조선 산업에 뛰어든 당시의 도전정신, 이미 1990년대에 세계 초일류 기업을 지향하기 시작했던 한국기업의 진취적 자세를 상기시켜주는 성공 스토리
 - 스스로의 한계를 규정하지 않고, 더 높은 곳에 시선을 맞추는 것이 남다른 성과달성의 중요한 원동력
 - GE는 워크아웃의 주요 기준 중 가장 첫 번째로 도전적 목표를 제시해 성과를 달성

마인드 전환으로 '불가능'을 정복한 짐 콜린스

- ▷ 『영속하는 기업의 조건』, 『좋은 기업에서 위대한 기업으로』 등 베스트셀러의 저자이자 경영 컨설턴트인 짐 콜린스는 자타가 공인하는 암벽 등반 마니아
- ▷ 1978년 짐 콜린스는 당시까지 아무도 성공하지 못한 콜로라도 제네시스 암벽 등반에 계속 실패하면서, 자신이 계속해서 등반에 실패하는 원인이 '아무도 그 암벽을 오르지 못했다는 사실'이라고 결론
 - 등반의 역사를 공부하던 중, 특정세대에서 정복이 불가능한 것으로 여겨졌던 암벽도 두 세대 정도 이후에는 '그리 어렵지 않은 것'으로 간주됨을 발견
- ▷ 결국 그는 암벽에 오르는 시점을 현재가 아닌 15년 후, 즉 이미 많은 사람이 등반에 성공한 후라고 상상하는 마인드 게임을 통해 등반에 성공

(자료: Collins, J. (2003). Leadership Lessons of a Rock Climber. *Fast Company*. 77.)

장기적 시각의 투자가 양질전환(量質轉換)을 촉발

- 장기적 비전에 기반한 꾸준한 투자는 특정 임계치를 지나야 가시적인 성과로 이어짐을 명심
 - 당장의 성과에 조급해하지 않는, 14년에 걸친 지원이 스피드스케이팅의 남녀 동반우승, 총 5개의 메달 획득에 기여했음을 주목
 - 삼성화재는 "비인기 종목을 키우는 것은 마치 기업이 중장기 연구 개발에 투자하는 것과 같다"는 시각으로 빙상에 장기간 투자
 - 기업도 미래 가능성에 대한 투자에 더욱 관심을 가질 필요
 - 기업은 당장의 효율성 추구(exploitation)와 미래를 위한 투자(exploration)의 사이에서 균형을 추구해야 하지만 대부분 단기적 시각의 효율성 추구에 집착⁸⁾

장기적 시각의 투자로 재기에 성공한 美 '코닝'

- ▷ 2000년대 초 IT 버블 붕괴로 인한 경영환경 악화로 12개 공장을 폐쇄하고 2만 5,000명의 인력을 감축하는 구조조정을 해야 했던 美 코닝사는 대규모 적자가 발생한 2001년과 2002년에도 R&D 투자를 지속
 - 매출액의 10%를 꾸준히 R&D에 할당하였으며, 이 중 30%는 '인내자금'으로 분류하여 중장기 연구에 투입
 - 특히 광섬유분야에서 큰 손실을 보았음에도 향후 광대역 통신의 발달로 수요가 확대될 것을 전망해 투자를 지속
- ▷ 결국 2004년 39억달러 수준이었던 매출액이 글로벌 불황을 겪은 2009년에도 54억원으로 증대하고, 동기간에 이익은 22억달러 적자에서 20억달러 흑자로 전환

⁸⁾ Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

기업 생태계의 同時的 발전을 모색

- 스포츠와 산업 부문 공히 특정분야의 성장은 대부분 관련분야와 공진화 (Co-evolution)하는 경향이 있음을 주목
 - 오랜기간 국제무대를 석권해온 쇼트트랙, 최근 피겨스케이팅에서 최고의 성과를 내고 있는 김연아 선수가 기술적, 정신적 측면에서 스피드스케이팅의 성과 향상에 영향
 - 세계 수준의 기업을 탄생시키기 위해서도 연관산업, 각종 인프라와 과학기술 및 정부정책 등 기업 생태계 자체의 발전을 모색할 필요
 - 기업, 연구기관, 금융기관 등이 유기적으로 연결되어 경쟁우위를 생성하는 실리콘 벨리와 같은 클러스터(Cluster) 조성이 주요 例
- 산업경계가 허물어지면서 나타나는 이종산업 간 교배를 활용하는 퓨전, 융합의 사고를 적극 도입할 필요
 - 스피드스케이팅의 쇼트트랙 코너링 기술 도입과 같이 관련산업에서 일어나고 있는 기술발전 및 혁신을 모니터링하고 도입 기회를 모색
 - 기업 다각화에서도 특정분야의 핵심자산과 기술을 활용할 수 있는 '인접영역'으로의 확장을 우선적으로 추구하는 것이 바람직⁹⁾

-以 上-

⁹⁾ 주크, 크리스. (2004). 『핵심을 확장하라』. 서울: 청림출판.