

*Material for your English session*

## **McKinsey:**

*The world of consultants and McKinsey's formula for success*

The logo for McKinsey & Company, featuring the company name in a white serif font on a dark blue background.

[source: <https://www.mckinsey.com/>]



Ringle 1:1 English Education Service

"Great people. Great conversation. Great English. Just for you!"

## [Summary in English]

### I. Consulting industry

**When the concept of "consulting" was first introduced, accountants, bankers, lawyers, and other professionals offered management advice in their areas of expertise. It was the 1963 opening of Boston Consulting Group that kicked the strategy and management consulting market into high gear.**

- For as long as issues with corporate operational strategy have existed, there have been consultants who helped to figure out solutions. Traditionally, corporate accountants, bankers, and lawyers conducted consultations in their topic areas.
- Scholars, such as James O. McKinsey, conducted strategy consulting on corporate concerns by writing research papers. In 1963, Bruce Henderson founded Boston Consulting Group, which specialized in strategy consulting; the strategy and management consulting market began to expand.
- As the creator of strategy consultation as a service, McKinsey also entered the market. Sooner or later, the majority of consulting firms all added strategy consulting to their standard offerings.

**Consulting firms have a policy under which consultants who are not promoted in a predetermined time frame are asked to leave.**

- Consulting companies have a pyramid-shaped workforce structure under the “up-or-out” policy. Fresh graduates start from Associates positions, in which they work enormous hours—mostly in research capacities—in anticipation of promotion. Associates usually receive an annual salary of \$100-110 thousand, including a base salary of \$83,500, \$12,000-18,000 in bonuses, and a signing bonus of \$5,000. Compensation rapidly increases each year, as the Associate moves up the corporate ladder.
- Associates who have delivered outstanding performance over three years become Consultants, many of whom are granted MBA sponsorship. Those who fail to get promoted usually move out to the industry they’ve consulted in or start at an MBA program on their own dime. Consulting firms sometimes hire new MBA graduates as consultants. While guiding and monitoring Associates, Consultants are responsible for the analysis of a project in specific areas and drawing rational conclusions, which is different from the simple research job of Associates.

- Consultants transition to Manager after about two to three years. Similar to Associates, if not promoted to the upper-level within the predetermined period, Consultants will be managed "out." Consultants receive about \$200,000 in annual salary, composed of a base salary of \$150,000 and a \$50,000 bonus.
- Managers are practically in charge of running a project. The more experience a manager has, the more complex and challenging a project s/he is assigned. Also, managers are supposed to sell projects to clients. Managers with sales capacity become candidates for further advancement as partners. A manager usually gets \$400,000 a year, almost half of which is performance-based.
- Besides project sales and client development, Partners are responsible for managing ongoing projects through managers. They receive an annual salary of about \$800,000, two-thirds of which is composed of bonuses based on their efficiency and accomplishments. Some Partners get promoted to Senior Partners, who have the authority to decide on remuneration and share in the firm's total profit. To become a Senior Partner, employees must first work under one, carrying intense workloads and have all of one's efforts be leveraged as the Senior Partner's performance. The probability of a consultant becoming a senior partner is statistically 10%.

## II. McKinsey

**Under Marvin Bower's leadership, McKinsey earned its status as a modern-day strategic partner, helping clients solve their problems with professionalism and great work ethic.**

- McKinsey was founded in 1925 by James O. McKinsey, a professor of Accounting at the University of Chicago. His books on budget management, as well as his outstanding research in management accounting, have led many companies to seek advice from him. Overwhelmed by the rush of business, he began to hire and work with ex-corporate executives.
- Most consulting services at that time were accounting book audits. McKinsey acquired an accounting firm to strengthen expertise. Marvin Bower, a Harvard Law School alum and former law firm partner, was hired. McKinsey's employees started calling themselves consultants and began to "consult" in a variety of areas.
- Upon the sudden death of the founder James O. McKinsey in 1937, McKinsey's accounting business became a separate, independent company, and its consulting division was further divided into McKinsey & Company in New York and McKinsey, Kearney & Company in Chicago. Marvin Bower became a managing partner of the New York office in 1950. Back then, consulting was not a popular profession. Bower began transforming the job of a

consultant into a lawyer-like profession, setting the work ethic and professionalism of lawyers as standards for consultants to adhere to.

- McKinsey consultants, like lawyers, are required to maintain customer confidentiality, put customer interests first, and carry out projects only when they have topical expertise. Bower established the concepts and defined the terms used by today's consulting firms, such as *client*, *firm*, and *engagement*. He is also credited with making partners work together to solve customer problems rather than sell products and services in pursuit of revenue.
- McKinsey, Kearney & Company spun off into A.T. Kearney & Company as differences between partners grew over how to run the firm, such as the compensation scheme.
- Bower, valuing intellectual capacity over experience, began recruiting fresh MBA graduates, rather than experienced business managers.
- Bower believed McKinsey's core competence lies not in industry or function-specific capability, but problem-solving proficiency. He thought problem-solving was the path McKinsey should pursue while maintaining rapport with top corporate leaders.
- He introduced rules like "profit-sharing," "managing partner system," "up-or-out," and others that many consulting companies generally abide by today. He also converted McKinsey into a private corporation, of which shares are owned exclusively by employees.

**Competition in the consulting market intensified with the emergence of Boston Consulting Group and Bain & Company. BCG pioneered strategy consulting by developing a variety of management concepts. Bain began to engage with the real-world results of their consulting advice.**

- McKinsey grew rapidly in both the U.S. and overseas markets and continued to hire Associates in response to the demand. McKinsey's rapid growth stalled as BCG, with original interpretations and solutions for many management issues, began to garner market attention.
- Through strengthening its employees' industry experience and expanding its customer pool, McKinsey halted the momentum of BCG's market expansion. Later, Bill Bain, BCG's star consultant, resigned and founded Bain & Company, forming today's top three consulting firms.
- Vowing to achieve growth and revenue increase through its consulting projects, Bain aggressively increased its customer base. Bain tied its remuneration scheme to the actual execution of the project, even receiving a stake in the client's company as compensation.

- In response, McKinsey further strengthened its expertise in the customer industry, while creating a company-wide knowledge base to transform the experiences accumulated among its consultants into the entire company's assets. McKinsey also considered linking its remuneration to the actual execution of its consulting advice.
- McKinsey was plagued with the bankruptcy of its clients in the 2000s. Enron was the most representative case, even though it was explicated that McKinsey did not give Enron direct advice on dubious accounting methods. Enron's CEO, however, was a McKinsey alum, and just a few months before the company's downfall, McKinsey described Enron as one of the most innovative companies in its publication. During investigations, it was revealed that McKinsey was perfectly aware of the problems with Enron's accounting methods.
- In another case of Swissair, McKinsey proposed an expansion strategy through the acquisition of small and medium-sized airlines that were facing insolvency. Swissair carried out the advice and collapsed. Criticism grew about McKinsey's strategy itself, even if McKinsey was not directly involved in the execution. Eventually, in the 2010s, McKinsey concluded that strategies without accompanying action were meaningless, and began emphasizing implementation as well as strategy.

**McKinsey has maintained its position as the world's consulting firm of choice since its inception by creating the formula for success, which dynamically combines bright minds, great projects, high profits and rewards, professional growth, and an excellent reputation.**

- McKinsey's equation for success is simple. They hire the best people, build trust with clients, win projects, and create high-quality outcomes that help management. This cycle increases McKinsey's reputation, which results in even more significant projects and higher returns (a team consisting of one project manager and three Associates brings in an estimated \$170,000/week).
- High returns enable higher compensation, which allows the firm to recruit stronger staff, which in turn earns the company a well-deserved reputation. With this cycle, consultants are naturally trained to be best-equipped. At the same time, all this drive toward excellence produces better ideas and outstanding outcomes.
- McKinsey employs people who are smart, competitive, and agents of change. It does not tolerate complacency. McKinsey is generating the best results by bringing these self-reliant, high-aspiring individuals together in competition. Some criticize it as excessive elitism, but it is undeniably the foundation of McKinsey's professional process today.

- Consulting experience at McKinsey is a short yet valuable time of growth that teaches one to analyze industries and companies, then practice solutions to their problems. This kind of training regime, in line with McKinsey's up-or-out policy, led many of its alumni to become chief executives of major U.S. companies.
- McKinsey has built a strong alumni network across a wide range of industries. This network, combined with McKinsey's formula for success (maintaining close relationships with corporate management, winning meaningful projects, and hiring top-notch talent), form the basis of the company's competitive edge.



## [Summary in Korean]

### I. Consulting industry

‘컨설팅’이라는 개념이 처음 등장했을 당시에는 회계사, 은행원, 변호사 등 전문 분야 종사자들이 자신의 전문 영역에서 경영 관련 조언을 제공하는 정도였으나, 1963 년 보스턴 컨설팅 그룹이 설립되면서 전략 컨설팅 시장이 본격적으로 확대되었습니다.

- 기업 운영에 관련된 전략적 문제가 존재하기 시작해온 시점부터 해당 문제를 해결하는 데 도움을 받을 수 있는 컨설턴트가 존재해왔음. 과거에는 기업의 회계사나 외부의 은행원, 변호사 등이 그들 영역에서의 전문성을 바탕으로 컨설팅 업무를 수행해왔음
- 여기에 더해 James O. McKinsey 와 같은 학자들 또한 자신의 연구 논문을 통해 기업들의 고민에 대한 전략 컨설팅 업무를 수행했음. 그러던 중 1963 년 Bruce Henderson 이 전략 컨설팅에 특화된 The Boston Consulting Group 을 설립하면서 전략 컨설팅 시장이 본격적으로 확대되기 시작함
- McKinsey 또한 그들의 서비스에 전략 분야를 신설하면서 이 시장에 뛰어들었음.

컨설팅 기업들은 통상적인 연차 내에 승진하지 못하면 회사를 떠나게 만들으로써 전문성을 갖춘 최고의 인재들이 역량 발휘를 통해 높은 보상을 받을 수 있는 시스템을 구축했습니다.

- 컨설팅 기업들은 기본적으로 Up or out 시스템하에 피라미드형 인력구조로 되어 있음. 대학 졸업 후 처음 입사한 신입 직원들은 Associates 직급을 부여받는데 이들은 승진의 기대 속에 엄청난 근무 시간을 견디며 리서치 업무를 수행함. Associate 는 보통 USD 83,500 의 base salary, USD 12,000~18,000 의 보너스, USD 5,000 의 사이닝보너스 등 총 10-11 만 불의 연봉을 받는데 이 연봉은 연차에 따라 매년 빠르게 상승함
- 3 년간 뛰어난 업무 성과를 낸 Associate 는 Consultant 로 승진하는데 이들 중 다수에게는 MBA 스폰서십 기회가 주어짐. 승진하지 못한 직원들은 통상 자신이 컨설팅했던 업계로 이직하거나 자비로 MBA 에 진학함. 컨설팅 펌들은 외부 MBA 졸업자들을 Consultant 로 신규 채용하기도 함. 컨설턴트는 단순 리서치 업무에서 벗어나 프로젝트의 특정 영역에서 결론을 도출하는 분석 작업을 담당하는 한편 Associates 를 지도 감독함
- 컨설턴트들은 약 2~3 년의 경력을 쌓으면 매니저로 승진할 수 있음. 통상적인 기간 내에 매니저로 승진하지 못하면 Associates 와 마찬가지로 퇴사함. 컨설턴트들은 약 15 만 불의 base salary 와 5 만 불의 보너스 등 약 20 만 불의 연봉을 받음



- 매니저는 프로젝트를 실질적으로 책임지고 운영하는데 경험이 쌓일수록 더 복잡하고 어려운 프로젝트를 담당하게 되며, 점차 클라이언트에게 프로젝트를 세일즈할 수 있는 역량을 요구받음. 이러한 세일즈 역량을 갖춘 인력들이 파트너 승진 후보가 됨. 매니저는 통상 40 만 불의 연봉을 받는데 절반에 가까운 비중이 성과에 따른 보너스임
- 파트너는 프로젝트 판매, 클라이언트 개발과 함께 매니저들을 통해 진행중인 프로젝트들을 관리하는 역할을 수행함. 이들은 약 80 만 불의 연봉을 받으나 보너스 비중이 2/3 에 달할 정도로 철저히 성과에 따라 보상 받음. 이들 중 일부가 시니어 파트너로 승진하는데 이들은 보수를 결정할 수 있는 권한을 갖고 있으며, 회사의 수익을 share 함. 시니어 파트너 이하의 직원들은 펌의 수익을 share 할 수 있는 시니어 파트너로 승진하기 위해서는 높은 업무 강도와, 시니어들의 leverage 를 높이는 수단으로 활용되는 이 상황을 감내하도록 요구됨. 컨설턴트에서 시니어 파트너가 될 확률은 통계적으로 10%임

## II. McKinsey

1925 년 설립된 맥킨지는 **Marvin Bower** 의 리더십 하에 전문성과 직업윤리를 갖춘, 고객의 문제 해결을 돕는 전략적 파트너로 정체성을 확립할 수 있었습니다.

- 맥킨지는 시카고 대학의 회계 교수였던 James O. McKinsey 에 의해 1925 년 설립됨. 예산관리에 대한 그의 저서와 관리 회계 분야에서의 뛰어난 연구 업적은 많은 기업들이 그에게 자문을 구하게 만들었음. 물려드는 일을 혼자서는 감당할 수 없게 된 그는 기업체에서 경영진으로 일한 경력을 가진 사람들을 채용해서 함께 일하기 시작함
- 그러나 여전히 당시의 컨설팅 업무는 대부분 기업들의 회계 장부에 대한 감사 업무였음. 맥킨지는 전문성을 강화하기 위해 회계법인을 인수하는 한편, 하버드 로스쿨 출신의 로펌 파트너였던 Marvin Bower 를 영입함. 맥킨지의 직원들은 스스로를 컨설턴트라고 부르기 시작했고, 점차 다양한 영역에서 컨설팅 업무를 수행하기 시작함
- 그러나 1937 년 맥킨지의 설립자인 James 가 갑작스럽게 사망하면서 맥킨지의 회계 분야는 별도의 회사로 독립했고, 컨설팅 업무를 수행하던 부서는 뉴욕의 McKinsey & Company 와 시카고의 McKinsey, Kearney & Company 로 분화되어 운영됨. 1950 년 Marvin Bower 는 뉴욕 오피스의 매니징 파트너가 되었음. 당시만 해도 컨설턴트는 사회적으로 각광받는 직업이 아니었음. Marvin 은



변호사들이 가진 전문성과 직업윤리를 본떠 컨설턴트들이 따라야 할 기준을 정립하는 등 컨설턴트를 변호사와 같은 전문직으로 변화시키기 시작함

- 컨설턴트들은 변호사처럼 고객의 비밀을 유지하고 고객의 이익을 가장 우선시하도록 요구되었으며, 자신이 전문성을 가진 분야의 프로젝트만을 수행했음. 또한 Marvin은 Client, Firm, Engagement 등 오늘날 컨설팅 업체들이 사용하는 용어들의 개념과 의미를 정립함으로써 컨설팅 회사들이 수익을 좇아 고객들에게 제품과 서비스를 파는 기업이 아닌 고객의 문제 해결을 위해 함께 노력하는 파트너로 자리매김하도록 만들었음
- 그러나 파트너 간에 보상을 비롯한 회사 운영에 대한 이견이 커지기 시작하면서 McKinsey, Kearney & Company가 A.T. Kearney & Company로 분사함
- 컨설턴트에게 더 중요한 덕목은 경험이 아닌 지적인 역량이라고 생각한 Marvin은 경험 있는 기업 임원들이 아닌 갓 MBA를 졸업한 인력들을 컨설턴트로 영입하기 시작함
- 마빈은 맥킨지의 핵심 역량은 산업에 대한 노하우나 특정 기능에 대한 역량이 아니라 문제를 해결하는 능력 그 자체에 있다고 봤음. 그는 기업의 최고위층과의 긴밀한 관계를 유지하면서 그들이 안고 있는 고민을 해결하는 것이 맥킨지가 가야할 길이라고 생각했음
- 그는 오늘날 다수의 컨설팅 업체들이 보편적으로 받아들이고 있는 이익 공유, 매니징 파트너 제도, 승진하지 못하면 퇴직해야하는 룰 등을 맥킨지에 도입함. 이와 함께 맥킨지를 private company로 전환시켜 회사의 주식(소유권)을 직원들만 보유할 수 있도록 만들었음

다양한 경영학적 컨셉들을 개발하며 전략컨설팅 분야를 개척한 BCG와 컨설팅 결과물의 실제 실행 영역까지 관여하기 시작한 Bain의 등장으로 컨설팅 시장의 경쟁은 치열해졌습니다.

- 맥킨지는 미국 시장뿐만 아니라 해외 시장에서 빠르게 성장했고 몰려드는 컨설팅 의뢰로 인해 Associate를 지속적으로 늘려갔음. 그러나 이러한 급격한 성장은 여러 경영 관련 이슈에 대한 독창적인 해석과 해결방안을 개발해온 BCG가 시장의 주목을 받기 시작하면서 제동이 걸림
- 맥킨지는 직원들의 산업 관련 경험과 역량을 강화하는 한편, 고객 풀을 확대하여 BCG의 시장 확장을 견제함. 이후 BCG의 스타 컨설턴트였던 Bill Bain이 퇴사해 Bain and Company를 창업하면서 오늘날의 탑 3 컨설팅 회사 체제가 구축되기 시작함
- 베인은 컨설팅 프로젝트를 통한 고객사의 성장과 수익 확대를 공언했으며, 여기에 맞춰 이들의 보수를 프로젝트의 실제 실행과 연동시키거나, 보수를 지분으로 받는 등의 방식으로 공격적으로 고객사를 늘려나감

- 여기에 대응해 맥킨지는 고객사들이 속한 산업에 대한 전문성을 더욱 강화하는 한편 회사 내부적으로 회사 전체가 공유하는 knowledge base 를 만들어 맥킨지 컨설턴트들이 보유한 다양한 경험과 지식을 회사의 역량과 자산으로 전환시키기 위해 노력함. 또한 맥킨지 역시 컨설팅 결과물의 실제 실행에 자신의 보수를 연동시키는 방식을 제한적으로 도입하는 것을 검토함
- 맥킨지는 2000 년대에 들어 관련 기업들의 파산으로 곤욕을 치름. 가장 대표적인 기업은 엔론으로, 조사 결과 맥킨지가 엔론에게 회계 부정에 대해 직접적인 조언은 하지 않은 것으로 밝혀졌음. 그러나 엔론의 CEO 가 맥킨지 출신인데다, 파산 불과 몇달 전 맥킨지가 자신의 저널에 엔론을 가장 혁신적인 기업으로 칭송했고, 그 과정에서 이들이 엔론의 회계 방식에 문제가 있음을 알고 있었던 것으로 드러나면서 많은 비난을 받음
- Swissair 에 대해서도 맥킨지는 전략 컨설팅 프로젝트를 진행하면서 파산 위기에 직면한 중소형 항공사의 인수를 통한 확장 전략을 제안했음. 그러나 실제 이 전략을 수행한 Swissair 는 파산함. 맥킨지가 실제 전략의 실행에 관여하지는 않았더라도 이 전략 자체에 문제가 있었던 것 아니냐는 비난이 증가함. 결국 2010 년대 들어 맥킨지는 실행이 동반되지 않은 전략이 무의미하다는 결론을 내리고 실행을 함께 강조하기 시작함

맥킨지는 최고의 인력, 훌륭한 프로젝트, 높은 수익과 보상, 전문가로의 성장, 업계의 명성 등이 유기적으로 맞물린 자신만의 성공방정식을 구축함으로써 설립 이후 세계 최고의 컨설팅 업체 위치를 지켜오고 있습니다.

- 맥킨지의 성공 방정식은 심플함. 이들은 최고의 인력을 채용, 이들을 통해 고객과의 신뢰 관계를 구축하고 이 관계를 바탕으로 프로젝트를 진행, 경영진에게 도움이 되는 수준 높은 결과물을 만들어냄. 이것은 맥킨지의 명성으로 연결되며 이 명성은 더욱 큰 프로젝트와 더 높은 수익으로 돌아옴(1 명의 PM 과 3 명의 Asso 기준 17 만 불/week 추정)
- 이렇게 창출된 높은 수익은 더 높은 보상을 가능하게 하고 높은 보상과 함께 맥킨지의 명성은 더 훌륭한 인력의 리크루팅을 가능하게 함. 이 모든 과정에서 컨설턴트들은 더 훌륭한 컨설턴트로 자연스럽게 트레이닝이 됨. 동시에 이 모든 것은 더 훌륭한 아이디어와 더 높은 수준의 프로젝트 결과물로 연결됨
- 맥킨지는 매우 똑똑한 동시에 경쟁적이고 안주하지 않는 사람들을 채용함. 맥킨지는 이렇게 자아가 강하고 성취를 갈망하는 사람들을 모아 치열하게 경쟁시킴으로써 최고의 결과물을 만들어내고

있음. 일각에서는 이를 과도한 엘리트주의라고 비판하기도 하나 이것이 오늘날의 맥킨지를 만들어낸 기반임을 부정할 수 없음

- 맥킨지에서의 컨설팅 경험은 매우 짧은 시간동안 다양한 산업과 기업들, 그리고 그들이 가진 문제점을 분석하고 해결책을 찾는 연습을 해볼 수 있는 귀중한 성장의 시간임. 이러한 환경하에서 맥킨지의 up or out 시스템은 다수의 맥킨지 출신 동문들이 미국 주요 기업의 최고 경영진으로 일하게 만들었음
- 이를 통해 맥킨지는 다양한 산업에 걸쳐 강력한 동문 네트워크를 구축할 수 있었고 이것은 맥킨지가 중요하게 관리하는 기업 경영진과의 깊이 있는 관계, 의미있는 프로젝트의 수주, 최고의 인력 채용 등 맥킨지의 성공 방정식과 연결되면서 경쟁력의 근간을 이루고 있음

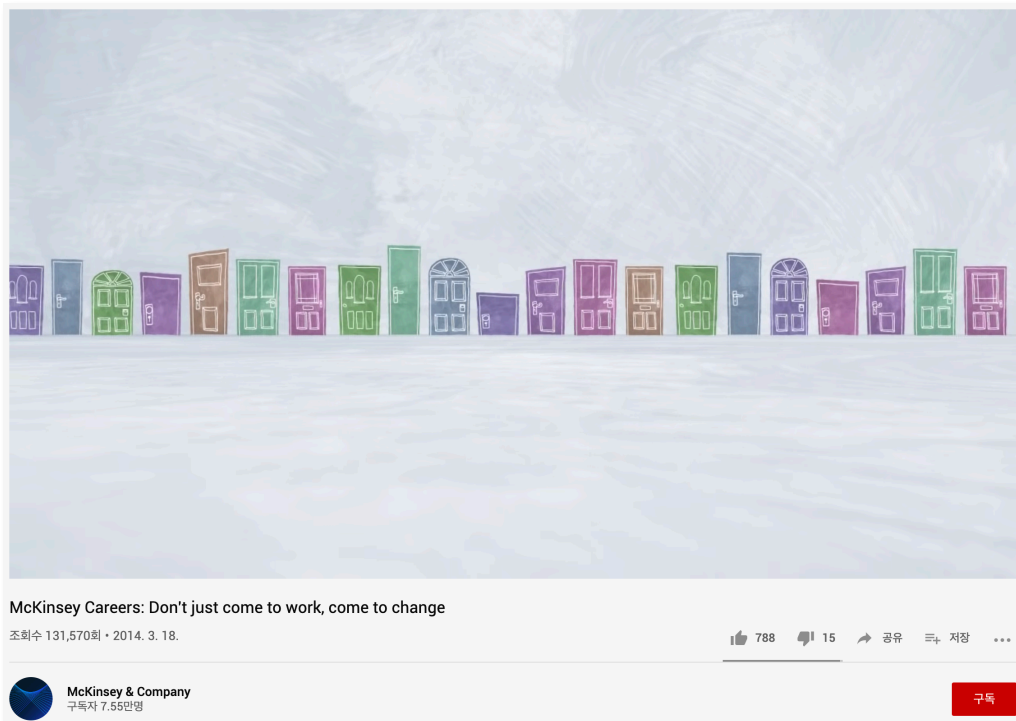
링글 튜터들과 ‘McKinsey & Company’에 대해 1:1 영어토론 하시며, 영어 교정 역시 받아보시길 바랍니다.



## [Video clip]

Please watch these video clips.

- Video #1



[Source: Mckinsey & Company]

**McKinsey Careers: Don't just come to work, come to change**

<https://www.youtube.com/watch?v=nbFAoIk6aS4>

- Video #2



[Source: TheStreet: Investing Strategies]

## Why Your CEO Hired McKinsey Consultants

<https://www.youtube.com/watch?v=NVJKxt92iTc>

## [Article]

Please read the article

- Article #1



[Source: <https://www.theguardian.com/business/2002/mar/24/enron.theobserver>]

### The firm that built the house of Enron

<https://www.theguardian.com/business/2002/mar/24/enron.theobserver>



## [7 Key Questions]

1. Why did you choose this topic for today's class discussion?
2. Why do you think companies hire consulting services even at a high cost?



[source:[https://www.freepik.com/free-photo/business-people-analyzing-statistics-financial-concept\\_2862239.htm#page=1&query=consulting&position=6](https://www.freepik.com/free-photo/business-people-analyzing-statistics-financial-concept_2862239.htm#page=1&query=consulting&position=6)]

3. What do you think about McKinsey's up-or-out policy? What are some advantages and disadvantages?



**4. What do you think is the most significant risk factor for consulting firms' operations?**



**5. McKinsey has come under fire for the bankruptcy of companies that it has had long-standing consulting relationships with, such as Enron, Swissair, and Kmart. In Korea, there have been many controversies over the results of strategy consulting such as Doosan/L.G. Do you think consulting firms should be blamed for the consequences of their strategy? What do you think about linking the consulting firm's remuneration to the outcomes of the execution?**



[source: <https://arabeconomicnews.com/details/201654/a-double-role-puts-mckinsey-under-scrutiny>]

**6. Talk about McKinsey's formula for success. What do you think is the most crucial point of all? Can this formula remain valid in the midst of recent industry changes (such as digital transformation and the rapid rise of tech companies)?**

**7. Do you want to work at McKinsey? What is the reason?**

## [Key topic related terms and expressions]

### [1] **kick into high gear:** 활력을 얻기 시작하다.

- [영영사전] to be or become very active, exciting, or productive
- [Ringle 에서 드리는 팁] If people or activity *go/get/move/shift/kick into high gear*, people do what they were doing more intensely, or the activity becomes more intense.
- [예문] The movie really goes into high gear when Williams appears on screen. 윌리엄스가 스크린에 등장하면 그 영화는 정말 재미있어 진다.
- [예문] Both presidential candidates go into high gear this Labor Day weekend. 두 대통령 후보 모두 이번 노동절 연휴에 최고조에 달한다.

### [2] **signing bonus:** (계약 체결 시 선지급하는)사이닝 보너스

- [영영사전] A signing bonus or sign-on bonus is a sum of money paid to a new employee by a company as an incentive to join that company
- [Ringle 에서 드리는 팁] A signing bonus is a lump sum of money that an employer provides to a prospective employee. Typically, a sign-on bonus creates a more attractive total compensation package for a candidate and incentivizes against competing offers to make the candidate's first year more lucrative and competitive to another offer. The signing bonus is most often used for executive-level positions or to recruit employees with special, hard-to-find skills and experience.
- [예문] Year two, the candidate might feel underpaid or under-appreciated when s/he returns to a base salary without the sign-on bonus. 2년차에 사이닝 보너스 없이 기본급으로 복귀하면 급여가 줄었다거나 낮은 평가를 받는 것으로 느낄 수 있다.
- [예문] A signing bonus can range from five to 25 percent of a typical year's pay, depending on the type of job and the industry. 사이닝 보너스는 직업의 종류와 산업에 따라 평년 연봉의 5 퍼센트에서 25 퍼센트까지 다양할 수 있다.

### [3] **spin off:** (~에서) (~을) 파생되다

- [영영사전] produce as a consequence of something larger
- [Ringle 에서 드리는 팁] *Spin-offs* are divisions of companies or organizations that then become independent businesses with assets, employees, intellectual property, technology, or existing products that are taken from the parent company. In contrast, *divestment* can also sever one

business from another, but the assets are sold off rather than retained under a renamed corporate entity.

- [예문] The clothing and apparel retailer canceled plans to spin off its Old Navy brand into a separate company. 그 의류회사는 Old Navy 브랜드를 별개 회사로 분사하려는 계획을 취소했다.
- [예문] Deutsche stuck with its profitability targets and highlighted efforts to cut billions of euros in costs and spinning off unwanted assets. 도이치 뱅크는 수익성 목표를 고수하는 동시에, 수십억 유로의 비용을 절감하고 원치 않는 자산을 정리하기 위해 노력하고 있음을 강조했다.

#### [4] complacent: 현실에 안주하는, 자기만족적인

- [영영사전] contented to a fault with oneself or one's actions
- [Ringle 에서 드리는 팁] While the Latin root of *complacent* is "very pleased," the word has a negative connotation of "overly contented," especially with oneself or one's merits, advantages, situation, etc., without awareness of some potential danger or defect.
- [예문] Many were poorly run, led by complacent boards of directors and executive teams reluctant to shake things up. 현실에 안주하면서 변화를 주저하는 이사회와 경영진들의 주도하에, 많은 [회사들]이 조악하게 운영되었다.
- [예문] "Everybody talks about those World Series blues, and that's one thing we don't want. We don't want to be complacent," Martinez said. "모든 사람들이 월드시리즈 블루스에 대해 이야기하는데, 그것은 우리가 원하지 않는 것 중 하나이다. 우리는 현실에 안주하고 싶지 않다"고 마르티네즈는 말했다.