

21세기 글로벌 지식경제에서의 지식기반 제조업의 발전 방향



송재용*

서울대학교 경영대학 부학장

jsong@snu.ac.kr

I. 21세기 글로벌 지식기반 경제의 도래

한국을 먹여 살리는 대표 산업인 휴대폰, 반도체, 조선산업에서 한국기업의 실적이 좋아질수록 이 기업들 못지않게 좋아하는 외국 기업들이 있다. 그들은 누구일까? 이 산업에서 원천기술 특허를 확보하고 표준을 장악한 Qualcomm(휴대폰), Sandisk(플래시 메모리), GTT(LNG선)로 한국기업들은 이들에게 매출액의 4-8%를 로열티로 갖다 바쳐야 한다. 2008년도에 삼성전자가 Sandisk 인수를 시도하였던 중요한 이유도 여기에 있다.

위의 사례에서 보듯이 경영학의 대부인 피터 드러커가 규정한 바대로 21세기는 지식기반경제의 시대로 정의할 수 있다. 저명한 미래학자인 앨빈 토플러 박사도 최근 저서인 '부의 미래'에서 21세기의 부는 고객 가치를 창출할 수 있는 차별적인 지식을 먼저

* 저자 학력, 경력 및 최근연구

- Pennsylvania대 Wharton 스쿨 박사
- Columbia대, 연세대 교수 역임
- 주요 연구 분야: 지식기반경제에서의 혁신 및 경쟁전략, 글로벌경영전략, 기업다각화와 신사업 진출 전략

확보한 개인이나 기업, 국가가 차지하게 될 것이라고 예측하고 있다. 실제 21세기에 들어와서 20세기까지의 경제 패러다임이었던 산업혁명을 대체하는 지식기반경제화의 추세는 글로벌한 차원에서 급격히 진전되고 있다.

최근 전세계 경제를 심각하게 위협하고 있는 글로벌경제위기의 주요한 원인 중의 하나도 지식기반경제가 글로벌하게 진전되는 과정에서 CDO, CDS와 같은 고도화된 금융과 생상품들이 속속 탄생하여 그 규모가 천문학적으로 커진데 있다. 이러한 지식기반경제의 총아인 금융과생상품의 위험성에 대한 규제당국의 이해도가 부족하여 기초자산인 모기지자산등의 부실이 크게 발생할 경우 나타날 수 있는 연쇄반응에 의한 전체 시스템 붕괴를 막기 위한 최소한의 규제 내지 방화벽도 설치하지 않음으로써 금융과생상품의 연쇄 부실이 세계 경제에 치명적인 타격을 주고 있는 것이다. 이 역시 지식기반경제로 이행하는 과정에서 발생한 대형 사고라고 볼 수 있다. 이와 같은 최근의 글로벌 경제위기 상황을 슬기롭게 극복하고 글로벌 지식기반경제로의 이행이라는 메가트렌드에 성공적으로 대응하여 한국이 선진국으로 도약하고 한국 기업들이 글로벌 초일류 기업으로 부상하려면 어떻게 해야 하는가?

II. 글로벌 지식경제에서의 새로운 게임의 법칙

21세기 경제의 패러다임이 지식기반경제로 이행되면서 생명공학(BT), 나노기술(NT), 정보기술(IT), 신재생에너지 산업 등과 같은 지식기반 하이테크 산업 및 투자금융업, 컨설팅업, 고등의료 및 교육, 문화컨텐츠 등과 같은 지식기반 서비스 산업이 급부상하여 경제에서 차지하는 비중이 급격히 높아지고 있다. 최근 한국 정부에서 선정한 신성장동력 산업은 거의 모두 이러한 지식기반산업의 범주에 속해 있다. 이러한 지식기반산업에서는 경쟁상 가치 있는 지식재화를 선점적으로 창출하는데 막대한 시간과 비용이 들고 실패 확률도 높지만 일단 그 지식이 시장의 표준으로 자리매김 되고 이러한 지식이 원천기술특허 등 지적재산권으로 확실히 보호가 되면 표준을 장악한 초기경쟁의 승자가 장기간 고이윤을 향유하는 반면, 초기경쟁의 패자나 후발진입기업은 생존조차 어려워지는 승자독식 내지 수확체증 현상이 발생할 가능성이 높다. 특히 이러한 지식기반산업의 경쟁은 초기부터 글로벌한 양상을 보여 주기에 PC운영시스템에서의 마이크로소프트의 사례에서 보듯이 글로벌한 차원에서의 승자독식이 발생할 가능성도 높다. 이로

인해 지식기반산업의 특성이 강할수록 전통 제조업에서 한국이 후발주자임에도 남다른 원가경쟁력으로 이루어낸 ‘한강의 기적’은 더 이상 기대하기 어려워진다. 따라서 지식기반산업을 글로벌 경쟁력을 갖춘 산업으로 육성하기 위해선 선제적이고도 과감한 투자가 필요하다는 점을 한국 정부와 기업은 각별히 유의해야 한다.

지식자산의 중요성은 지식기반산업만이 아니라 전통제조업에서의 경쟁의 패러다임도 급속히 변화시키고 있다. 전통산업에서도 지식기반의 고도화 없이는 날로 치열해져 가는 글로벌 경쟁에서 생존이 어려운 상황이 되어가고 있다. 범용제품의 원가경쟁력 우위에 안주하던 한국의 화학섬유산업이 지식기반고도화에 실패하여 중국의 급부상으로 인해 큰 어려움을 겪고 있는 것이 그 좋은 예이다. 반면에 과거 노동집약적 성격이 강한 전통 제조업이었지만 지식기반 고도화에 대한 부단한 투자와 노력을 통해서 세계 최고 수준의 주문 설계 능력 및 세계 조선사를 바꾼 육상건조기술 등 획기적인 신공정기술을 개발한 한국의 조선업계가 전통적인 강자인 일본을 제치고 중국의 맹추격에도 불구하고 고부가가치 제품인 LNG선 등에서 압도적인 세계시장 점유율을 유지하고 있는 것은 한국의 전통 제조업이 지식기반경제에서 가야 할 방향을 잘 보여 주고 있다.

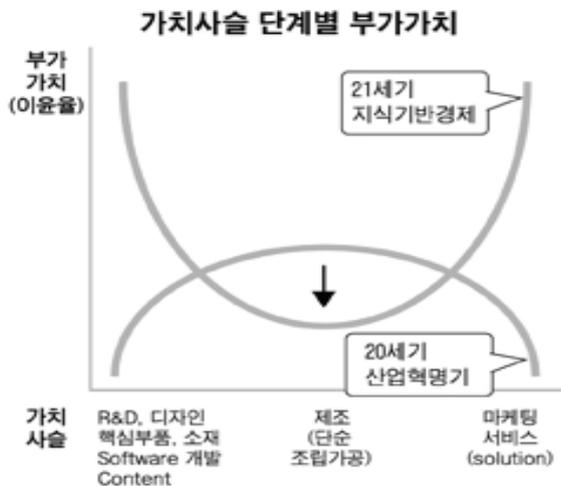
1. 지식기반경제에서의 스마일 커브

특히 이러한 지식기반경제에서는 과거 산업 혁명기까지 중요하였던 자본, 노동, 토지 등 재무제표에 나오는 유형재화의 상대적 중요성이 급격히 감소되게 되고 경쟁자가 모방하기 어려운 차별적인 기술력, 프리미엄 브랜드, 강한 경영시스템과 조직문화, 맞춤형 고객 서비스 제공 능력 등 재무제표에는 반영되지 않는 무형자산, 특히 지식 자산이 글로벌 경쟁우위의 원천으로서 가장 중요하게 된다. 따라서 차별적인 지식을 창출해 내는 혁신능력과 그 주체로서의 핵심인재 확보가 기업의 운명을 좌우하게 된다.

이러한 변화는 산업이나 기업의 활동이 연결되어 있는 가치사슬(Value Chain)상에서 이익을 내지 부가가치의 축이 과거 산업혁명기의 역 U 자형 커브에서 지식경제에서는 급속히 U자형 커브로 이행되고 있는 상황과 밀접히 연관되어 있다. 즉, 산업 혁명기에는 자본력을 바탕으로 대규모 생산설비를 통해 규모의 경제를 달성하거나 낮은 인건비를 바탕으로 생산원가를 줄이는 형태의 단순 제조 활동이 상대적으로 가장 높은 수준의 이익을 창출하였다. 반면 지식기반경제에서는 가치사슬상의 상단에 위치한 R&D, 디자

인, 핵심부품이나 소재, 소프트웨어, 콘텐츠 개발·확보이 차별적인 경쟁 우위의 원천으로 작용하여 보다 높은 수준의 부가가치·이익 창출로 이어지게 된다. 예를 들어 최근 아이폰으로 스마트 폰 시장에서 돌풍을 일으키고 있는 애플(Apple)의 경우에도 탁월한 R&D역량을 바탕으로 타의 추종을 불허하는 사용자 편의성 제고(User Interface) 기술과 운영시스템 소프트웨어(OS), 세계 최고 수준의 디자인, 그리고 고객이 원하는 질 좋고 다양한 콘텐츠와 애플리케이션을 확보하여 제공하는 앱스토어(Appstore) 기반의 비즈니스 모델 혁신을 통해서 삼성전자 등 기존의 휴대폰 업체보다 3배 이상 높은 영업 이익율을 향유할 수 있었다.

또한 가치사슬상의 하단에 위치한 마케팅 역량과 프리미엄 브랜드 확보 및 토탈 솔루션 제공 형태의 서비스 활동 역시 그 중요성이 보다 높아지고 있다. 프라다, BMW 등 명품 브랜드를 육성하게 되면 고부가가치를 지속적으로 창출하는 첩경이 될 수 있다. 이러한 측면에서 최근 한국의 대표 제조업체들인 삼성과 현대 브랜드가 Interbrand가 선정한 세계 100대 브랜드에 진입하고 삼성 브랜드가 19위까지 상승한 것은 매우 의미있는 일로서 해당 기업만이 아니라 다른 한국 기업들에 대한 후광 효과도 매우 클 것으로 기대된다. 제조와 서비스를 결합하여 소위 토탈 솔루션 제공자(Total Solution Provider)로 변신하는 것도 지식기반산업에서 이윤율 내지 부가가치를 높이기 위해 제조업체들이 적극 고려해야 할 발전 방향이다.



[그림 1] 지식기반경제에서의 스마일 커브

컴퓨터 산업의 패러다임이 메인프레임 컴퓨터에서 PC로 급변하면서 92년에 160억\$의 대규모 적자를 보면서 경영 위기에 빠졌던 IBM이 글로벌 초우량 기업으로 재탄생한 것은 제조업체에서 IT시스템에 관한 한 시스템 설계에서 운용, 컨설팅까지 종합적으로 제공하는 토탈 솔루션 제공자로 성공적으로 변신하였기 때문이다.

이와 같이 산업혁명기에서 지식경제로 이행되면서 가치사슬 상에서의 부가가치·이익의 원천이 역 U 자 형에서 U 자 형으로 변화하는 모습을 사람의 웃는 모습과 닮았다고 하여 지식경제에서의 스마일 커브(Smile Curve) 라고 부르기도 한다.

2. 스마일 커브와 삼성전자의 글로벌 초일류 기업 부상

삼성이 글로벌 3류 기업에서 세계 제조업체 중 가장 이익을 많이 내는 글로벌 일류 기업으로 부상한 것도 1993년에 이견희 회장이 선언한 신경영 이후 스마일 커브대로 대변신을 하였기 때문이다. 삼성은 93년 신경영을 통해 질적 고도화를 통한 ‘21세기 글로벌 초일류기업’이라는 원대한 비전을 세우고 이를 달성하기 위해 제품, 사람, 경영의 질을 획기적으로 향상시키기 위한 노력을 지속 추진해 왔다. 자체 브랜드를 붙인 프리미엄 제품으로의 고도화를 위해서 R&D, 마케팅, 디자인 역량 강화에 총력 투자를 해 왔는데 이는 지식자산, 무형자산 위주의 경쟁력이 가장 중요한 21세기 지식기반경제에 부합되는 매우 의미있는 전략 방향이었다. 신경영의 비전을 구현하기 위해 10년 이상 일관성을 가지고 핵심 인재들을 확보·육성하고 조직구조, 문화, 가치체계, 평가와 보상 시스템, 경영 프로세스 등 경영 시스템의 주요 요소를 질을 최우선시하는 전사 비전에 부합하는 방향으로 재정렬 시킴으로써 마침내 2004년 10조원 이상의 이익을 기록한 글로벌 일류 기업으로 변신할 수 있었다.

최근 글로벌 경제위기하에서의 삼성전자의 놀라운 선전도 신경영을 통한 근본적 경쟁력 강화와 경영 시스템 혁신이 가장 큰 이유라고 본다. 특히 2009년 이후 삼성전자의 실적 개선에 가장 크게 공헌한 효자 상품인 LED TV와 3D TV의 성공은 R&D역량을 기반으로 한 창조적 혁신과 프리미엄 브랜드, 차별적인 마케팅, 디자인에서 기인한 좋은 예이다. 이러한 변신 과정에서 삼성의 최대 강점이었던 제조경쟁력을 유지, 강화하면서 수조원을 들여서 세계 최고 수준의 SCM(공급망 관리)을 글로벌 네트워크 차원에서 구축한 것도 생산-판매의 시차를 줄여 재고를 줄이고 저원가를 구현하여 경제 위기로 인한 수

요 위축에 유연성 있게 대응하는데 큰 힘이 되었다. 또한 중국, 인도, 러시아 등 신흥 시장을 적극 공략하면서 해외 시장을 다변화함으로써 구미 시장의 침체로부터의 충격을 덜 받을 수 있었다.

또한 필자의 연구에서 발견한 대규모 조직이면서도 해외 경쟁자에 비해 의사결정과 실행의 스피드가 매우 빠르고, 다각화되어 있으면서도 단위 사업의 전문성을 극대화시켰으며, 미국식 전략경영과 일본식 현장경영의 장점을 조화시킨 삼성식 패러독스 경영 시스템이 정착되어 이번 위기에서도 큰 역할을 하였다.

결론적으로 볼 때 삼성전자, 현대자동차를 필두로 한 한국의 선도적 제조기업들이 이번 글로벌 경제 위기에서 보인 놀라운 선전의 이면에는 특유의 제조경쟁력 이외에도 지식기반경제의 스마일 커브에 부합하는 방향으로 R&D, 마케팅, 디자인, 글로벌 SCM 역량 강화를 위한 꾸준한 투자를 통한 본원적 경쟁력 강화가 가장 큰 역할을 하였다.

III. 지식기반경제시대의 한국 기업의 전략 방향은?

이처럼 게임의 법칙 내지 경쟁의 룰이 산업혁명기와 차이가 큰 지식기반경제 시대로의 이행과 그 과정에서 최근에 발생한 글로벌 경제 위기 상황에 한국 기업과 정부가 성공적으로 대처하여 한 단계 도약하려면 어떻게 해야 할까? 일단 최근의 글로벌 경제 위기는 대공황 이후 최악의 경제위기임이 분명하고 미국, 유럽, 일본 등 선진국의 경제침체가 중장기화될 가능성도 배제할 수 없는 상황이다. 하지만 글로벌 지식기반 경제로의 이행은 작금의 경제위기 상황에서도 지속적으로 진행될 것이므로 97년의 경제위기 이후 경쟁력이 몰라보게 강해지고 재무구조도 매우 건전해진 한국의 선도기업들은 현 위기가 제 2의 대공황이나 초장기침체로 악화되지 않는 이상 이번 위기를 주력산업에서의 시장 점유율 제고 및 신성장동력 확보의 호기로도 삼아야 할 것이다.

1. 스마일 커브에 부합하는 방향으로의 역량 강화와 비즈니스 모델 구축

무엇보다도 지식기반경제의 전개에 대응하여 주력산업에서 지식기반경제의 스마일 커브 현상에 부합하는 새로운 비즈니스 모델 개발 및 사업구조 업그레이드가 필요할 것이다. 한국 기업, 특히 제조업체들이 스마일 커브를 따라서 경쟁력의 축을 급속히 움직여

가지 못하고 단순조립 및 제조 위주의 사업 모델만을 고수한다면 주력 산업에서도 글로벌 경쟁력을 그리 오래 유지하지 못할 것이다. 특히 중국기업들은 초저가의 공산품을 쏟아내면서 기술력도 급격히 향상시키고 있기 때문이다. 결국 R&D 역량을 강화하고 프리미엄 브랜드 육성 등 마케팅 역량을 업그레이드하면서 고객 맞춤형 서비스를 제공하는 등 가치사슬상에서 제조와 서비스를 결합하여 2차 산업에서 2.5차 산업으로 변신할 수 있어야만 한국의 제조업은 21세기 지식기반경제에서 경쟁력을 유지, 강화할 수 있을 것이다. 이번 글로벌 경제위기로 인해 심대한 타격을 입은 해외 경쟁자들이 R&D와 마케팅 등 무형자산에 대한 투자를 줄일 때 한국기업이 R&D, 마케팅, 디자인 역량을 강화할 수 있다면 보다 적은 투자로도 글로벌 시장에서의 점유율을 획기적으로 높일 수 있을 것이다.

이러한 패러다임 변화 시기에는 고객의 니즈 또한 급변하기 쉬우므로 고객가치를 획기적으로 향상시킬 수 있는 새로운 비즈니스 모델을 개발한다면 세계 시장을 선도할 수 있을 것이다. 또한 여력이 있는 기업이라면 어렵더라도 신재생에너지 등 신성장동력 산업에 대한 투자를 게을리 하지 말아야 한다. 이러한 과정에서 최근 경제위기로 인해 기업가치가 많이 하락한 해외의 원천기술 보유 기업이나 브랜드들을 저가에 인수하는 국제 M&A와 전략적 제휴와 함께 해외 우수 인력 확보에도 관심을 기울여야 할 것이다.

학계나 컨설팅사의 연구에 의하면 경기 침체에 낮은 가격으로 성사된 M&A가 호황기에 이루어진 M&A보다 월등히 높은 가치를 창출하였고 시간이 갈수록 그 격차는 확대되는 경향을 보여 주었다. 따라서 옥석을 가리고 기업의 본질적인 내재가치를 잘 평가할 능력만 있다면 자금 여력이 있는 기업들에게는 글로벌 경제 위기와 신용 경색으로 전세계 M&A 시장이 실수요자 위주로 재편된 지금이야말로 M&A를 통한 기업 가치 창출의 호기가 될 수 있는 것이다. 특히 외환위기 이후 10 여년 간 주력 산업에서의 경쟁력과 재무적 건전성을 몰라 보게 강화시켜 왔고 자금 여력도 좋아졌던 한국의 선도 기업들은 주력산업이 성숙기에 접어들어 성장성과 수익성 저하의 고민 속에서 신성장동력을 찾아왔기에 지금이 M&A를 통한 기존 산업의 지배력 강화와 신성장동력 확보의 전기가 될 수 있다. 이번 글로벌 경제 위기의 와중에 Volvo, Delphi 등 해외 우수 기업을 연이어 인수하여 선진 기술 및 브랜드, 유통망 확보에 총력을 기울이고 있는 중국의 사례는 특히 주목 내지 경계해야 할 것이다. 선진 기업 인수를 통해서 중국 제조업체의 지식기반 경쟁력이 획기적으로 강화됨으로써 앞서 가고 있는 한국 기업들을 보다 급속히 추격하는 전기를 마련할 수 있기 때문이다.

특히 최근 스마트폰 전쟁에서 잘 보여지고 있듯이 IT 산업 등에서 소프트웨어 및 콘텐츠 경쟁력의 중요성이 높아지고 제조와 서비스를 결합하는 새로운 비즈니스 모델과 토탈 솔루션 제공자로의 변신의 필요성이 높아지고 있는 점도 주목해야 한다. 삼성전자 등 한국의 대표 제조 기업들도 하드웨어 기술력이나 마케팅, 디자인 역량은 획기적으로 강화하였지만 소프트웨어 및 콘텐츠 역량, 고객 맞춤형 토탈 솔루션 제공 역량은 아직 부족하기에 이 부분의 역량 강화가 향후 시급하게 요청되는 과제이다.

2. 창조경영과 창조적 혁신

또한 글로벌 지식기반경제로 이행되는 과정에서 한국의 선도 제조업체들은 창조적 혁신 내지 창조경영을 추구하는 방향으로 전략 방향을 진화시켜 나가야 할 시대적 명제에 직면하기 시작하였다. 과거 한국기업들은 저 원가에 기반을 둔 ‘빠른 추종자 (fast follower) 전략’을 구사하여 후발주자였음에도 전자, 조선, 자동차 등 제조업에서 선진 기업을 추격하는데 성공하였다. 기술을 사오거나 모방한 후 낮은 인건비, 규모의 경제 등을 기반으로 원가를 낮추고 ‘점진적 혁신’을 통해서 기존 제품의 품질을 개선하며 차별화된 기능을 추가함으로써 경쟁력을 확보해 왔다. 하지만 최근 많은 한국 기업들은 주력산업에서 원가경쟁력에서는 중국에 추월당하고 제품은 범용제품(Commodity)화되어 차별화가 더 이상 쉽지 않아 지속 가능한 경쟁우위 확보에 큰 어려움을 겪고 있다. 더욱이 차세대 신성장 동력 확보가 절실한 상황에서 선진기업에 의한 지적 재산권 및 기술의 전략적 무기화 및 한국 기업에 대한 견제 움직임이 심화되어서 삼성전자와 같이 이미 기술적 프론티어에 도달한 선도적 기업들의 경우 첨단 기술을 사 오거나 모방하기가 점점 더 힘들어지고 있다. 이러한 상황에서 모방 위주의 ‘빠른 추종자 전략’에서 창조적 혁신을 기반으로 한 ‘시장선도자 전략’으로의 패러다임 전환이 절실히 요청되기에 창조경영이 한국 기업의 시대적 화두로 떠오르게 된 것이다.

창조경영은 세상에 존재하지 않는 새로운 제품, 기술, 서비스, 비즈니스 모델을 창출해 내는 창조적 혁신을 지향한다. 수십년 간 원가를 낮추기 위한 운영 효율성 제고와 더불어 기존 기술의 모방과 개량에만 초점을 맞추어 온 한국기업들의 입장에서 21세기 지식기반경제에서 요구되는 창조경영에 적합한 새로운 역량, 경영시스템, 조직문화를 단시간에 갖추는 것은 매우 도전적인 과제이다. 그러면 한국의 제조기업이 매우 상이한

역량과 문화, 시스템을 요구하는 창조경영에 성공하려면 어떻게 해야 하는가?

한국기업이 기존에 확보한 세계 최고 수준의 운영 효율성을 유지하면서도 창조적 혁신을 잘 하는 기업이 되려면 먼저 양손잡이 조직(Ambidextrous Organization)의 도입을 적극 고려해야 한다. 원가 효율성과 모방 위주의 기존 패러다임에서는 한국 기업 특유의 순혈주의를 통해 길러진 균질적인 인재와 농업적 근면성, 중앙집권적 통제와 위계적 조직, 실패를 용인하지 않는 꼼꼼한 관리 시스템, 동질적이면서 폐쇄적인 조직문화 등이 잘 맞았다. 하지만, 창조경영의 패러다임 하에서는 아래 상술한 바와 같이 매우 상이한 인재, 역량, 조직문화와 경영시스템 등이 요구되기 때문이다. 따라서 창조경영의 기치 하에 너무 성급하고 과격하게 변혁을 추구하게 되면 기존 조직을 완전히 흔들어 놓아 오히려 경영 성과가 급격하게 나빠지게 될 위험성도 높다.

따라서 기존 조직은 오른손잡이 조직으로서 기존의 역량과 시스템, 문화의 근간을 유지하면서 점진적으로 창의성을 높여가는 한편, 창조경영에 맞는 새로운 역량과 시스템, 문화를 갖춘 별도의 독립적이고 자율적인 왼손잡이 조직을 만들어서 기술, 디자인, 비즈니스 모델 등의 창조적 혁신을 주도하게 해야 한다. 기존 조직은 성공한 제품이나 비즈니스 모델, 기존 기술 경로에만 천착하여 기존제품·기술을 개량해 가는 점진적 혁신과 운영 효율성 제고에만 치중하면서 단기성 성과를 추구하기 마련이다. 이로 인해 기존 조직은 창조적 혁신을 할 수 있는 역량이나 시스템을 갖추지 못한데다가, 많은 시간과 비용을 투입해야 하고 실패 확률도 높은 창조적 혁신은 기피하는 특성을 보이기 때문에 기존 조직에 무리하게 창조적 혁신의 과제를 부여하게 되면 대부분 실패하게 되는 것이 당연하다. 실제로 미국 기업을 대상으로 행해진 최근의 실증 연구에 의하면 양손잡이 조직을 도입한 기업의 경우 90% 이상이 창조적 혁신 제품 개발에 성공하여 전통적인 오른손잡이 조직에만 의존하였던 기업에 비해서 월등히 높은 성공 확률과 경영성과를 보여 주었다.

따라서 창조경영의 패러다임을 처음부터 전체 조직에 적용하기 보다는 창조적 혁신을 통해 미래 신성장동력 발굴을 지향하는 왼손잡이 조직을 별도로 만들어서 이 조직에 먼저 적용하는 것이 바람직하다. 창조적 혁신을 위한 왼손잡이 조직은 창의성, 전문성을 갖춘 도전적인 인재를 중심으로 구성되어야 한다. 또한 창조성의 기반인 다양성, 개방성, 유연성을 존중하는 한편, 실패를 용인하고 실패로부터의 학습을 권장하는 조직문화와 경영시스템이 필요하다. 창조적 혁신은 큰 도전이며 그 과정에서 실패를 거듭할 확

률이 높기 때문이다. 창조적 혁신은 장기간에 걸친 투자와 노력이 필요하기에 기존 조직에 적용되는 단기성과주의와 이를 기반으로 한 평가·보상 시스템과는 다른 별도의 평가·보상시스템의 도입이 필요하다. 예를 들어 평가기간을 1년이 아닌 3~5년으로 늘리고 그 기간 동안에는 전사 평균 성과에 연동하여 보상을 한다던가 창조적 혁신에 마침내 성공하면 파격적인 보상을 제공하는 형태의 새로운 시스템이 도입되어야 한다. 또한 왼손잡이 조직은 기존의 오른손잡이 조직으로부터 재정 및 인력 등 핵심자원을 지원받지만 상당 기간 별 성과를 못 낼 공산이 크므로 기존 조직이 못마땅해 하고 공격할 가능성이 크다. 따라서 최고경영층이 왼손잡이 조직의 장을 겸하면서 창조적 혁신의 챔피언으로서 지속적인 후원과 관심을 제공하면서 양 조직 간의 협력과 조정을 추구할 필요가 있다.

휴대폰 산업의 후발주자였던 노키아가 단시간에 세계 1등이 된 데는 디지털 기반의 GSM 기술을 세계 최초로 상용화한 창조적 혁신의 성공에 기인한 바가 컸다. 이후 노키아는 왼손잡이 조직인 Nokia Ventures Organization(NVO)를 사내에 만들어 미래 신성장 동력 창출을 위한 창조적 혁신을 주도하게 하였다.

3M의 경우에는 여기에서 한 걸음 더 나아가 전사적으로 창조경영 시스템 구축을 위한 혁신지향적 조직문화와 경영 시스템 구축에 오랜 기간 많은 노력을 경주해 왔다. 최선을 다했지만 실패한 연구원들에게 실패 파티를 열어 주고 실패로부터의 학습을 권장하는 ‘잘 의도된 실패(Well-Intentioned failure)’ 원칙, 창의적인 소수의견을 권장하고 채택하기 위해 보고 시 소수 의견을 병기하게 의무화한 마이노리티 리포트(Minority report) 제도, 핵심인재들의 업무시간 중 20%를 자기개발이나 미래를 위한 구상 등에 사용하게 한 20:80 원칙 등이 3M이 조직의 창의성을 높이기 위해 도입한 대표적인 제도들이다.

한국 기업이 창조경영을 잘 하기 위해서는 양손잡이 조직과 더불어서 창조적 혁신에 필요한 지식을 조직 외부로부터 광범위하게 구하는 ‘개방적 혁신(Open Innovation)’ 시스템의 도입도 적극 고려해야 한다. 세계 최대의 소비재 업체인 P&G의 경우 R&D 투자에 점점 더 많은 비용을 썼지만 회사 내부에 축적된 지식만을 기반으로 하는 폐쇄적인 혁신(Closed Innovation) 시스템에 의존한 나머지 혁신적인 신상품 개발에 어려움을 겪었다. 2000년 새로 CEO로 등장한 래플리 회장은 창조적 혁신 역량을 획기적으로 강화하고 신기술 개발의 속도를 빠르게 하기 위해서 기존의 패러다임인 연구 개발(R&D)에서 제휴 개발(C&D: Connect & Develop)의 새로운 패러다임을 도입하였다. 이를 통해 P&G가 개발하는

신제품·신기술 아이디어의 절반 이상을 대학이나 연구소 등에서 근무하는 외부 전문가 집단, 벤처 기업 등으로부터 구하여 이를 내부에 축적된 역량과 결합함으로써 혁신적인 신제품의 양과 질, 속도를 모두 높여 2001년 이후 6년 만에 매출을 73%나 늘렸다.

P&G의 사례에서 잘 나타나듯이 지식 기반의 다양성과 개방성이 창조적 혁신을 촉진시키는 중요한 근원이기에 혁신 과정에서 조직 내에 축적된 자산과 내부 연구원에만 의존하지 말고 국내외의 대학, 연구소, 벤처 기업, 협력업체, 외부전문가 집단 및 소비자들과의 적극적인 협력을 통해 광범위하게 창의적인 아이디어와 보완적인 지식을 확보할 필요가 있다. 외부 지식의 확보는 지식기반의 다양성을 증대시키고 혁신의 속도를 높일 수 있을 뿐만 아니라, 한국 기업이 절실히 필요로 하는 원천기술의 확보에도 도움을 줄 수 있다.

창조경영은 21세기 글로벌 지식기반경제에서 한국기업들이 추구해야 할 시대적 명제임에 분명하지만, 기존 조직에 너무 과격하게 창조경영의 패러다임을 접목시키려 하다가는 오히려 오랜 기간에 걸쳐서 세계 최고 수준의 원가효율성과 점진적 혁신 역량을 확보한 기존 조직의 기반을 훼손하여 심각한 역효과를 낼 수 있다. 또한 한국 기업의 제한된 지식기반 및 폐쇄적인 조직문화와 경영 시스템으로는 창조적 혁신을 성공적으로 이끌어 내기가 어렵다. 따라서 창조경영을 모색하는 한국 기업들은 기존 조직의 경쟁력을 훼손하지 않으면서 창조적 혁신을 통해서 신성장동력을 확보할 수 있는 방안으로서 양손잡이 조직과 개방적 혁신의 도입을 적극 고려할 필요가 있다.

VI. 지식기반경제에서의 한국 정부의 정책 방향은?

국가적으로도 투자금융, 교육, 의료, 컨설팅, 문화 콘텐츠, 소프트웨어 등 지식기반 서비스업에 대한 과도한 규제를 풀고 이 분야를 집중 육성하면서, 정밀 부품, 소재산업 등 고도의 기술력을 필요로 하는 고부가가치 지식기반 제조업을 강화해야 21세기 글로벌 지식기반경제에서 선진국으로의 도약이 가능할 것이다. 이처럼 지식기반경제로의 성공적인 이행을 위해서는 무엇보다도 차별적인 지식을 창출하거나 보유하고 있는 인재를 육성하는 것이 국가나 기업 공히 최우선 과제일 것이다.

따라서 글로벌지식기반경제 시대에 성공적으로 대응하기 위해서 국가적으로는 이러한 지식기반산업들을 신성장동력 산업으로 과감하게 육성함과 동시에 지식기반경제로의 이행을 위한 인프라로서의 과학, 기술, 교육에 대한 보다 과감하고 선제적인 투자가 필요

하다. 이번 경제 위기가 글로벌 경제의 판도 변화를 가지고 올 것인데, 지식기반경제로의 이행 추세 하에서 어느 나라가 신재생에너지 등 급격히 부상하고 있는 지식기반산업의 주도권을 차지하여 신성장동력 산업들을 선제적으로 육성할 수 있는지가 경제 위기 이후의 세계 경제의 주도권 장악에 관건이 될 것임을 직시해야 한다. 따라서 한국 정부는 신성장동력 산업 육성 및 과학, 기술, 교육에 대한 투자를 집중 강화하는 방향으로 정책의 우선순위를 두어야 할 것으로 본다. **SDI**