

# 서울경제

Seoul Economic Bulletin

# 7

July 2005

## | 권두칼럼 |

혁신(Innovation)에 대한 근본적 이해  
윤 현 덕 (송실대학교 부총장)

## | 경제동향 |

경기/고용/금융/부동산

## | 경제포커스 |

국제금융도시, 서울을 위하여  
정 창 무 (서울시립대학교 도시공학과 교수)

최근 부동산 문제와 정책방향  
김 현 아 (한국건설산업연구원 부연구위원)

## | 부록 |

통계표

# 서울경제

2005. 7

## 차 례

<b>권두칼럼</b>	3	혁신(Innovation)에 대한 근본적 이해 윤현덕 (숭실대학교 부총장)
<b>경제동향</b>	11	요 약
	12	경 기
	19	고 용
	25	금 융
	29	부동산
<b>경제포커스</b>	37	국제금융도시, 서울을 위하여 정창무 (서울시립대학교 도시공학과 교수)
	50	최근 부동산 문제와 정책방향 김현아 (한국건설산업연구원 부연구위원)
<b>부록</b>	63	통계표

## 혁신(Innovation)에 대한 근본적 이해



윤현덕 (숭실대학교 부총장)  
hdyun@ssu.ac.kr

각각의 혁신활동은 예측도 어렵고 반복적으로 복사할 수도 없는 독특하고 능숙한 개인 또는 총체적 상상력의 도약이다. 신제품을 위한 아이디어 또는 새로운 작업수행 방법이나 새로운 전략, 새로운 비즈니스라인과 같은 아이디어들 등 기업들이 이러한 사례에서 배울 수 있는 성공의 비결에 있어 중요한 것은 혁신발명가를 양성하는 것이 아니라 이러한 ‘보통천재’ 들이 창조활동을 할 수 있도록 조직에 영감을 불어넣어주어야 한다는 것이다.

글로벌 경쟁 시대에 탁월한 경쟁우위를 성취하기 위한 노력의 일환으로 기업들은 혁신의 중요성과 필요성을 절감하고 있다. 하지만 막상 혁신을 조직에서 실행할 때 상당한 거리감을 느끼는 현실적 어려움에 직면하게 된다. 그 이유 중 하나는 기업들이 많은 관심 속에서 유행처럼 혁신을 시도하려는 노력이 일고 있는 반면에 아직 혁신에 대한 정의가 불명확하거나 혼돈된 의미로 이해하고 있기 때문이다. 흔히들 혁신이라 하면 전대미문의 발명이나 세상에서 전혀 본적이 없는 천재적인 것으로 막연하게 이해하고 있는데 기업들의 성공적 혁신사례들

을 살펴보면 혁신이 반드시 천재들의 소유물인 것도 번갯불처럼 스쳐가는 기발한 발명이라는 결과만을 의미하는 것도 결코 아니다.

그러면 과연 혁신(Innovation)이란 무엇일까? 기술혁신으로 주로 인식되는 혁신이 기업들에 의해서 매우 강조되고 있지만 경영자들이나 기업에게 있어서 진정한 혁신의 의미는 과연 무엇일까? 혁신에 대한 정의가 매우 다양하지만 아마도 ‘혁신은 가치를 창출해내는 새로운 아이디어를 실행하는 것’ (Implementing new ideas that create values) 이라고 정의할 수 있다. 모든 새로

운 아이디어를 다 혁신이라고 할 수 없고, 새로운 아이디어가 혁신으로 인정받기 위해서는 가치창출이라는 요구 조건이 충족되어야 하며 궁극적으로는 실행에 옮겨지지 않으면 혁신이라고 할 수 없다. 따라서 새로운 아이디어라고 해서 혁신의 조건을 충족시킬 수 없으며 가치, 즉 소비자, 사용자, 나아가서는 사회 전체, 인류 전체가 새로운 가치를 부여할 수 있고 그에 따른 혜택을 누릴 수 있는 것만이 혁신으로서의 필요조건을 충족시키는 것이며 이를 실행하는 것을 의미한다. 즉 혁신이란 새로운 아이디어, 가치창출, 그리고 실천이라는 세 요소로 구성되며 이를 단계적으로 진행해 나가는 과정이라고 할 수 있다. 이러한 과정에서 요구되는 혁신 활동의 추진 원동력은 구체적이고 명확한 목표와 체계적인 접근과 시도이다.

세계적으로 유명한 햄버거 프랜차이즈인 미국의 맥도널드(McDonald)의 성공 배경을 혁신의 차원에서 평가해 보면, 햄버거라는 제품 자체는 맥도널드사가 새롭게 만들어낸 제품이 아니고, 이미 존재하는 제품이며, 훨씬 맛이 뛰어난 햄버거도 있었을 것이다. 다만 맥도널드는 소비자들이 원하는 가치가 무엇인지를 정확히 파악하였다. 믿을 만한 햄버거의 맛과 청결도, 신선도 등 표준화된 품질 수준을 제공함으로써 소비자들에게 새로운 '가치'를 제공하였으며 이를 실행에 옮길 수 있도록 구체적인 목표와 체계적인 방법으로 접근하여 혁신적인 방법으로 성공한 사례이다.

이러한 사례들은 무수히 많으며 혁신을 통한 성공의 비결은 기존의 이미 알려진 개념, 정보, 소재 등을 어떻게 새롭게 조합하여 새로운 가치를 창출하느냐에 달려 있다고 볼 수 있다.

인류 역사상 가장 잘 알려진 그리고 누구나 다 인정하는 발명가인 토마스 에디슨의 신기술 및 신제품 개발의 내용을 다른 예로 들 수 있다. 에디슨의 전구 개발 당시 상황을 보면 전구라는 제품이 만들어질 수 있는 모든 기본 인프라, 즉 물리, 화학, 소재 등 많은 분야에서 이미 연구 개발의 진전과 실용화 가능성 등의 기반이 구축되어 있었다. 에디슨은 다만 뚜렷한 목표와 전구라는 개념의 제품을 통한 기대하는 가치와 이에 대한 의지와 믿음이 있었으며, 이를 위해 체계적인 접근과 끈기 등이 원동력이 되어 성공한 사례이다. 천재적인 영감을 기초로 발명을 하였다기보다는 혁신의 세 요소, 새로운 아이디어, 가치, 실천을 골고루 갖추어 성공한 예라고 볼 수 있으며, 이는 비슷한 시점에 미국의 웨스팅하우스 또한 전구를 발명한 것을 보더라도 혁신은 천재적인 능력을 가진 소유자의 전유물이 아님을 증명하는 것이다.

최근 자랑스러운 황우석 박사의 획기적인 줄기세포 관련 연구의 과정을 보더라도 혁신의 정의에 부합하며, 혁신의 세 요소가 조화롭게 있어 가능하였다고 볼 수 있다. 연구분야와 연구방법의 선택은 새로운 아이디어를 바탕으로 한 새로운 접근으로 가능

하며, 이러한 새로운 방법들을 선택하는데 있어서는 선택의 기준이 무엇인가, 즉 기대하는 가치가 무엇인가를 결정하는 것이 매우 중요하다. 또한 기대하는 가치에 대한 굳은 신념과 의지로 이를 실천에 옮기는 과정과 작업은 매우 험난하고 많은 경우 포기를 강요하는 어려운 고비를 맞이하지만 이를 헤쳐 나가는 데 원동력이 될 수 있는 명확한 목표와 체계적인 연구, 그리고 무엇보다도 끈기와 인내가 요구된다. 바로 이러한 혁신의 세 요소가 조화를 이루고 서로 상호작용하여 세계를 놀라게 한 연구결과에 도달하였다고 본다.

위의 사례들을 통해 다양한 혁신의 유형들을 볼 수 있지만 진정한 혁신, 궁극적인 혁신의 목표는 사회적 혁신(Social Innovation)이다. 즉 삶의 질을 바꾸고, 인간의 라이프스타일에 획기적인 변화와 인류의 역사에 새로운 방향을 제시할 수 있는 혁신을 의미한다.

정부, 사유재산제도, 화폐, 주식회사, 자유 시장경제, 공공교육과 같은 혁신적인 발명들은 PC, 전화, 자동차, 인터넷과 같은 ‘발명’ 보다 ‘사회적 혁신’이라는 의미에서 더욱 의의가 크다. 아마도 그 어떤 것보다 위대한 혁신은 사람들이 목적을 달성하기 위하여 모인 궁극적인 도구인 인간의 조직, 즉 사회일 것이다. 보잉제트기, 3M사의 포스트잇, FedEx, 소니 워크맨 등 수많은 혁신을 통한 성공사례들이 있지만 이중 그 어느 것도 인간의 조직과 그 안에서 관리되고

실행되는 지속적인 혁신 없이는 불가능했을 것이다. 사회적 혁신은 혁신의 궁극적 목표이다. 따라서 혁신하고자 한다면 기업은 관심을 제품이나 기술관련 혁신에서 사회적 혁신으로 전환시키는 시각이 필요하다. 왜냐하면 사회적 혁신이 이루어지면 그 안에서 인간을 위한 신제품의 가능성과 혁신이 요구되기 때문이다. 진정한 혁신은 근본적이고 장기적인 시각이 필요하다. 경영자들은 제품과 기술에 대한 집착을 사회적 혁신으로 전환할 필요가 있다. 일반적으로 사람들은 에디슨의 가장 위대한 혁신적 발명을 의문의 여지없이 전구라고 말하지만 그보다는 이러한 혁신을 가능케 한 현대적 R&D 연구소가 위대한 혁신, 즉 사회적 혁신이다. 미국 포드 자동차사의 설립자인 헨리포드를 위대한 혁신가로 보는 이유는 역사적 모델 T라기보다는 자동차 업계에서는 처음으로 시도한 신 관리경영기법을 조립라인에 대대적인 규모로 적용했다는 사실이다. 또한 월트디즈니를 볼 때 미키 마우스라기보다는 오늘날에도 많은 사람들에게 행복을 안겨주는 천재성을 꾸준히 발휘하고 있는 월트 디즈니사의 크리에이티브 부서일 것이다.

그러나 일반적으로 혁신이라는 끊임없는 변화가 일어나고 있는 것 같지만 주변의 생활을 살펴볼 때 모든 것이 항상 변화하는 것은 아니다. 예를 들어, 고속도로의 표시판 시스템은 반세기 전이나 지금이나 획기적인 변화가 없다. 사람들은 대개 정보기술과 같이 항상 변화하고 있는 것만 주목 하

게 된다. 그리고 그 이외의 것들에 대해서는 관심을 두지 않는 경향이 있다. 혹은 막연히 변화가 이루어지고 있다고 생각한다. 이것은 혁신을 적응적 수정과 혼동하고 있는 것이다. 신형 승용차의 외형적 변화는 똑같은 기본 기능을 수행함에도 불구하고 사람들을 열광시킨다.

자동차 산업을 예로 들면 한 세기 전의 엄청난 디자인, 즉 우리가 발명(Novel Design)이라고 말하는 단계는 멈추어 버리고, 지배적인 디자인(Dominant Design)이 안정적으로 되어있는 지금은 대부분 전혀 혁신이 없는 것처럼 보이는 적응적 변화단계, 즉 수정 단계(Adaptive Design)로 전환되어 있다. 한편 틈새시장에서는 어떤 모습으로든 혁신이 계속 이루어진다. 소프트웨어와 같은 산업은 제품생산 과정이나 유통 또는 콘텐츠 등 점진적이고 지속적인 혁신(Continuous Redesign)이 지속적으로 이루어진다. 제약 산업의 경우 때때로 한번씩 급격한 혁신(Redesign), 즉 혁신적인 발명을 통해 새로운 지배적 디자인이 재탄생한다.

제품이나 서비스가 시장에 출시되면 라이프 사이클이 있어 그 특성에 따라 단계별로 관리에 유념해야 하듯이 혁신도 라이프 사이클 단계가 있기 때문에 각 단계별로 특성을 이해하는 것은 조직의 지속적인 혁신 관리에 매우 유용하다. 자동차 산업처럼 지배적 디자인이나 수정 디자인 단계에서는 카리스마 혹은 영웅적 리더십의 일반적 관리 접근방법이 적용가능하다. 단, 리더는

장기적이고 원대한 그림을 명확하게 보여주고 하부조직에서는 열심히 따라주는 시스템이 필수적이다. 차세대 장난감이나 셔츠 등과 같은 비교적 단순한 혁신은 발명가적 사업가의 탁월한 리더십에 의해서 이루어진다. 또한 대규모 올림픽 게임의 조직화나 이동전화의 개발과 같은 복잡한 혁신을 위해서는 상당한 전문성을 요하는 전문가들이 투입되어야 하며 이러한 혁신은 팀워크에 의해서 가능하다. 이처럼 디자인 단계와 혁신의 특성에 따라 리더쉽과 유연한 조직의 구성과 관리가 혁신을 이룩하려는 창조적인 조직화에 절대적으로 필요하다.

따라서 어떤 조직이든지 리더들의 행동과 자세에 따라 혁신은 촉진될 수도 있고 사장되어버리기도 한다. 만일 혁신적 풍토를 조성하고자 한다면 조직의 리더는 반드시 다음의 혁신을 저해하는 10가지 요인에 주의해야 한다.

1. 단지 아래에서 올라온 새로운 아이디어라는 이유만으로 하위조직에서 올라오는 아이디어들을 모두 의심 적게 보는 시각. (결국 그렇게 좋은 아이디어였다면 왜 위에서 상급경영자들이 지금껏 모르고 있었겠는 가라는 시각.)
2. 액션을 취하기 위해서 당신의 승인을 필요로 하는 직원들에게 우선 다른 몇몇 관리자들을 거쳐서 오도록 만드는 것. (이 아이디어는 당신에게 도달하기도 전에 퇴색되어버릴 것이다.)
3. 부서나 다른 조직원들이 서로 제안된

아이디어를 비평하도록 한다. (아마 당신의 의사결정 노력을 줄여주는 한편, 당신은 최후의 승자를 선택하면 될 것이다. 괜찮은 아이디어는 위로 오기도 전에 소멸되어 버릴 것이다.)

4. 비평은 자유롭게 하면서 칭찬에 인색하다. 직원들에게 언제든지 해고될 수 있음을 알게 한다. (겁에 질린 경직된 분위기속에서 창조는 존재하지 않는다.)

5. 문제점을 발견하는 것을 실패의 징후로 간주한다. 직원들은 뭔가 일이 잘못 돌아가도 절대 알리지 않게 될 것이다.

6. 지나치게 모든 일을 꼼꼼히 통제한다.

7. 재조직을 하거나 정책변경에 대한 의사결정을 비밀리에 진행하여 갑자기 직원들을 예상하지 못한 일에 놀라게 만든다.

8. 완벽하게 정당한 이유를 제시하지 않으면 절대로 정보를 자유로이 공유하지 않는다.

9. 일시적 해고나 직무이동 등과 같은 일을 하급 관리자에게 권한 위임이라는 미명하에 책임지게 한다든지 이렇게 위협적인 의사결정을 해놓고 하급 관리자에게 집행하도록 만든다.

10. 리더의 교만, 즉 자신이 이 비즈니스에 대하여 모든 것을 알고 있는 유일한 존재라고 과시한다.

위에서 지적한 요인들은 거대 관료체제 뿐만 아니라, 기업창업자, 카리스마를 지닌 리더들로 경영되는 중소기업들에게서 흔히

나타나는 특징들이다. 기업을 혁신적 문화 속에 있게 하려면 이러한 요인들을 배제하고 신속한 승인절차, 오픈 커뮤니케이션, 조직내부에 걸친 지나친 경쟁대신에 불확실성을 이겨내고, 새로운 것을 시도함에 조직원간의 신뢰감이 기초가 되는 협력관계를 사내에 문화적 풍토로 자리 잡도록 도와주어야 한다.

조직의 구성원들에게 구조적으로 과업을 수행하게 하는 일은 경영자들이 직면하는 아주 어려운 도전이다. 성공을 측정할 수 있는 신뢰할 만한 측정자, 규칙, 프로세스 등이 없는 상황 때문에 혁신은 일상적인 경영기능이나 경영활동과는 근본적으로 다르다. 각각의 혁신활동은 예측도 어렵고 반복적으로 복사할 수도 없는 독특하고 능숙한 개인 또는 총체적 상상력의 도약이다. 그럼에도 불구하고 어떤 조직에서는 훌륭한 아이디어를 반복적으로 이루어내기도 한다. 신제품을 위한 아이디어 또는 새로운 작업 수행방법이나 새로운 전략, 새로운 비즈니스라인과 같은 아이디어들 등 기업들이 이러한 사례에서 배울 수 있는 성공의 비결에 있어 중요한 것은 혁신발명가를 양성하는 것이 아니라 이러한 ‘보통천재’ 들이 창조 활동을 할 수 있도록 조직에 영감을 불어넣어주어야 한다는 것이다. **SDI**