

서울대학교 행정대학원 국가정책과정

도전과 혁신의 기업가 정신



관악사(학생생활관) 사감
경력개발센터 소장

공과대학 조선해양공학과 교수

김 태 완

2014. 6. 18. (수)

[02-880-1437](tel:02-880-1437), [010-2739-7364](tel:010-2739-7364)
taewan@snu.ac.kr

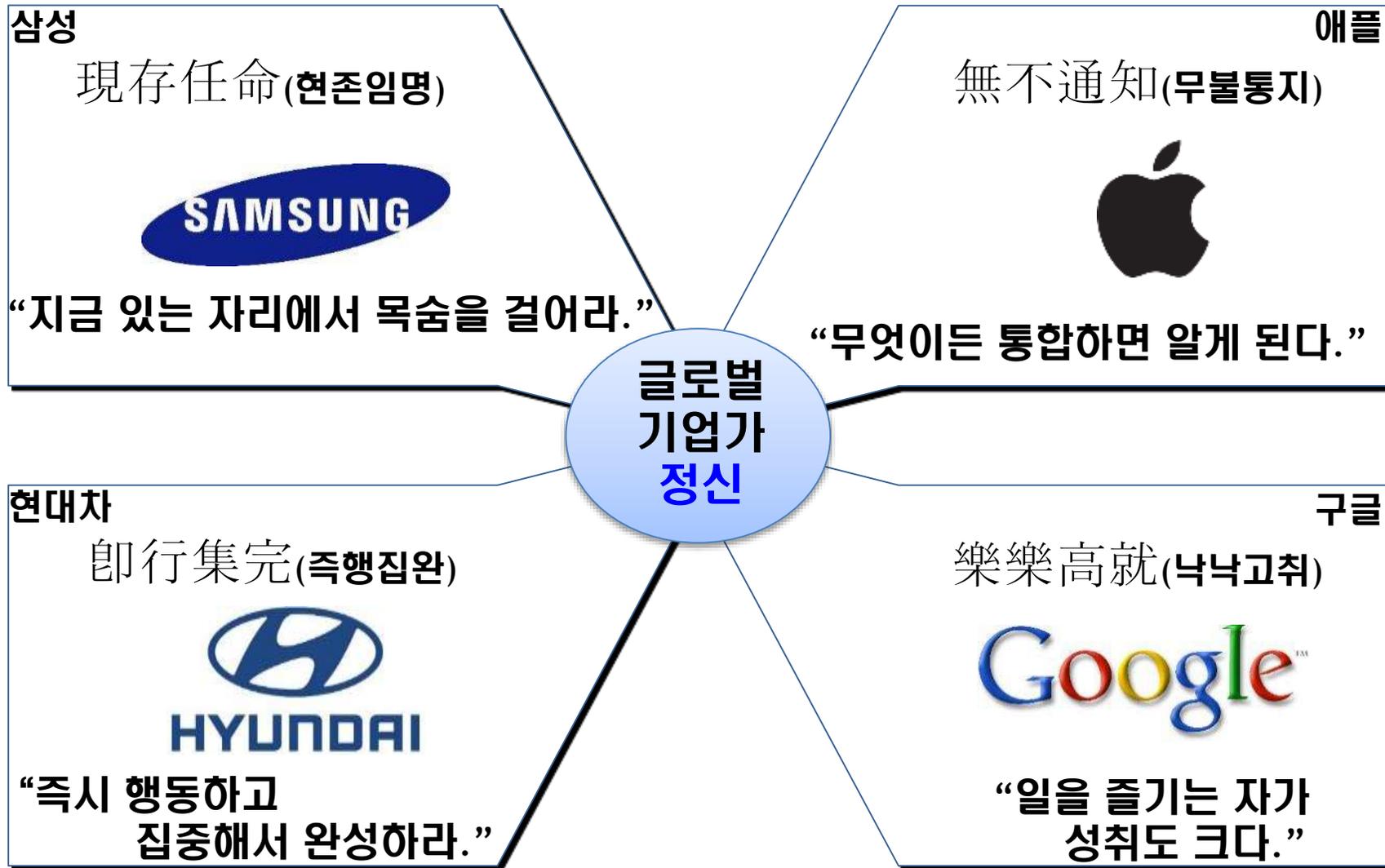
연구실: <http://caditlab.snu.ac.kr>
관악사: <http://dorm.snu.ac.kr>
경력개발센터: <http://career.snu.ac.kr>

- 1 기업가를 위한 제언
- 2 기업 사례별 공통점과 차이점
- 3 기업가 정신의 3가지 요건
- 4 끊임없는 혁신이란 무엇인가?
- 5 당부의 말



Entrepreneurship

도전과 혁신의 글로벌 기업가 정신



기업가 정신의 3가지 덕목 (제언)

- 1 **꿈임없는 혁신**
- 2 **글로벌 시장을 예측하는 안목**
- 3 **유연한 서비스 정신**



SAMSUNG

World Best
SAMSUNG

SAMSUNG

the New Sp
SUNG LUXIA LEDTV

DIGITAL CAMCORD
HMX-H106



삼성, 現存任命(현존임명)

“지금 있는 자리에서 목숨을 걸어라.”

1. 도래하는 시대를 예견하라
2. 경쟁사를 벤치마킹 하라
3. 평범한 것은 버리고 새로 시작하라

삼성, 現存任命(現존임명), “지금 있는 자리에서 목숨을 걸어라.”

SAMSUNG 1. 도래하는 시대를 예견하라

1983년 2월 8일. 삼성은 반도체 사업에 본격적으로 진출 결정.



“3년 안에 실패할 것이다.”

1983년 12월 1일, 국내 최초로 64K D램 개발에 성공



삼성, 現存任命(現존임명), “지금 있는 자리에서 목숨을 걸어라.”

2. 경쟁사를 벤치마킹하라

당시 세계적 기업의 가전 제품 78종을 전시하고 회의를 시작.

임원들이 지켜보는 가운데 **삼성전자 제품과 경쟁사의 제품을 하나씩 분해.**

왜 삼성전자 제품이 삼류에 불과한지를 체험하게 함.



이후, 삼성은 디자인, 품질,
생산성을 **혁신**하여 2005년 최초로
세계 최고의 전자 기업인 소니를
제친 이후 현재까지 전세계
TV시장의 절대강자로 도약함.

삼성, 現存任命(현존임명), “지금 있는 자리에서 목숨을 걸어라.”



3. 평범한 것은 버리고 새로 시작하라

“아날로그 방식에서는 출발이 늦어서 졌다는 인식

(당시에) **이제는 디지털 시대”**

“(수익일 내는) **브라운관 TV를 버리고**

(적자를 내는) **LED TV사업으로 진출한 것이**

진정한 혁신”

기업가 정신의 3가지 덕목 (제언) -> 창조경제의 실현을 위한 정신

- 1 **꿈임없는 혁신**
- 2 **글로벌 마켓을 예측하는 안목**
- 3 **유연한 서비스 정신**



Be Creative.
APPLE



애플, 無不通知(무불통지)

“무엇이든 통합하면 알지 못함이 없다.”

1. 有에서 새로운 有를 창조하라
2. 모든 것을 단순화해라
3. 통합은 비움이다

애플, 無不通知(무불통지), “무엇이든 통합하면 알지 못함이 없다.”



스티브 잡스의 생각

직관 > 경험

실험 > 분석

통합 > 분류

비움 > 채움



스티브 잡스의 생각

직관 > 경험

- 타이포 그래피 (글씨체) 학습
- 대학에서 철학을 전공함
- 선불교에 매료되어 참선 수행 및 인도 여행
- 모두가 부정하지 않는 상식에 대해 항상 의문을 품음
- 경험보다 자신의 직관을 굳게 믿는 경향이 강함

애플, 無不通知(무불통지), “무엇이든 통합하면 알지 못함이 없다.”



스티브 잡스의 생각

실험 > 분석

- 문제의 해답을 직접 찾거나 실험으로 해결
 - 인간의 근본적인 정체성에 대한 끊임없는 질문
- 예) 수면 박탈 실험, 마약복용, 채식, 인도 참선회



애플, 無不通知(무불통지), “무엇이든 통합하면 알지 못함이 없다.”



스티브 잡스의 생각

통합 > 분류

- 본체와 모니터의 통합

예) 매킨토시, 아이맥 등

- 하드웨어와 소프트웨어의 통합

- 분리되거나 군더더기가 있는 디자인 거부



애플1 (1976)



아이맥 (1998)

애플, 無不通知(무불통지), “무엇이든 통합하면 알지 못함이 없다.”



스티브 잡스의 생각

비움 > 채움

- 인도 여행과 비움의 철학
- 기존의 상식과 관념을 비움
- 간결한 디자인



The All New *i20*
World Premiere
2012 Geneva Motor Show

HYUNDAI

NEW
NEW

Quality Guarantee HYUNDAI





현대차, 卽行集完(즉행집완)

“즉시 행동하고 집중해서 완성하라.”

1. 품질을 경영하라
2. 현장에서 해결하라
3. 처음부터 끝까지 책임져라

현대차, 卽行集完(즉행집완), “즉시 행동하고 집중해서 완성하라.”



왜 현대 자동차만 우리나라에서 살아남았는가?



1976. 2. 29 포니 신화



생산 8,000만대 돌파



그랜저



포니2



쏘나타



현대 HNO-9



꿈임없는 혁신

- (1) **품질 혁신**
 - 품질본부 발족
 - IQS(초기품질지수): 1998년 평균 이하,
2004년 중형 쏘나타 세계 1위
- (2) **서비스 혁신**
 - A/S를 넘어 Before Service 실시
 - 10년 100,000 마일 품질보증제도 실시
- (3) **기술 혁신 (부품경쟁력-완성차 품질 경쟁력과 직결)**
 - 현대 모비스: 핵심 부품의 품질 최상화
 - 현대 제철: 자동차용 강판 품질 최적화와 안정적 공급

현대차, 卽行集完(즉행집완), “즉시 행동하고 집중해서 완성하라.”



글로벌 시장의 수요자를 보는 넓은 안목

(1) 품질의 최상화

- IQS 세계 1위에서 VDS(차량내구성조사) 1위까지 **품질 향상은 아직도 계속되고 있음**

(2) 철학이 깃든 디자인

- 세계적인 디자이너 **피터 슈라이어 영입**(최고 디자인 책임자, 사장)
- “직선의 단순화”
- “타고 달리는 차의 시대는 갔다. 차는 문화이고, 예술이며, 또 하나의 패션이다”

(3) 제품의 현지화

- Made In U.S.A , Made In Turkey, Made In India, Made In China



피터 슈라이어 (Peter Schreyer)
기아자동차 최고 디자인 책임자(CDO), 사장



유연한 서비스 정신

(1) A/S의 최상화

- 해외 품질 상황실의 24시간 풀 (full) 가동

(2) B/S

- 찾아가는 Before Service의 시작
- 현대차 Summer Camp 진행

(3) 품질 보증제도 실시

- 10년 / 100,000 마일



Don't be evil.
GOOGLE



구글, 樂樂高就(낙낙고취)

“일을 즐기는 자가 성취도 크다.”

1. 작게 시작하지 마라
2. 미디어를 점령하라
3. 틀을 깨라

Google 1. 작게 시작하지 마라

- 구글 (Google) 은 10의 100 제곱을 의미하는 **구골 (Googol)** 을 잘못 표기한 것에서 유래
- 설립자 래리 페이지, 세르게이 브린은 엄청난 규모의 검색엔진을 만들겠다는 목표를 세움
- 전 세계 온라인 광고 시장을 독식
- 미래의 삼성전자의 경쟁 기업

Google™ 2. 미디어를 점령하라

- 2004년 세계적 웹메일 서비스 Gmail 시작
- 2006년 세계 최대의 동영상 공유 사이트 ‘유튜브’ 인수
- 2007년, 최고의 디지털 마케팅 회사 ‘더블 클릭’ 인수
(더블 클릭은 하루 170억 개의 광고를 집행)
- 2011년, 거대 통신기업 모토로라 인수
- “우리는 **기술회사**로 시작해서 **소프트웨어, 기술, 인터넷, 광고, 미디어** 회사가 모두 하나로 합해진 기업으로 진화했다”
(2008년, 증권거래위원회에 보낸 공개문서 중)

구글, 樂樂高就(낙낙고취), “일을 즐기는 자가 성취도 크다.”

Google 3. 틀을 깨라

| | 기존의 검색 엔진 | 구글 검색 엔진 |
|------|--|--|
| 검색방식 | 검색 키워드의 빈도수 체크 | 링크의 신뢰성 과 연결성 을 체크 |
| 검색결과 | 검색 결과의 정확도 감소 결과의 신뢰도 감소 인위적인 조작 이 가능 | 검색 결과의 정확도 증가 웹 페이지 신뢰도 증가 사용자 만족도 가 정확히 반영 |

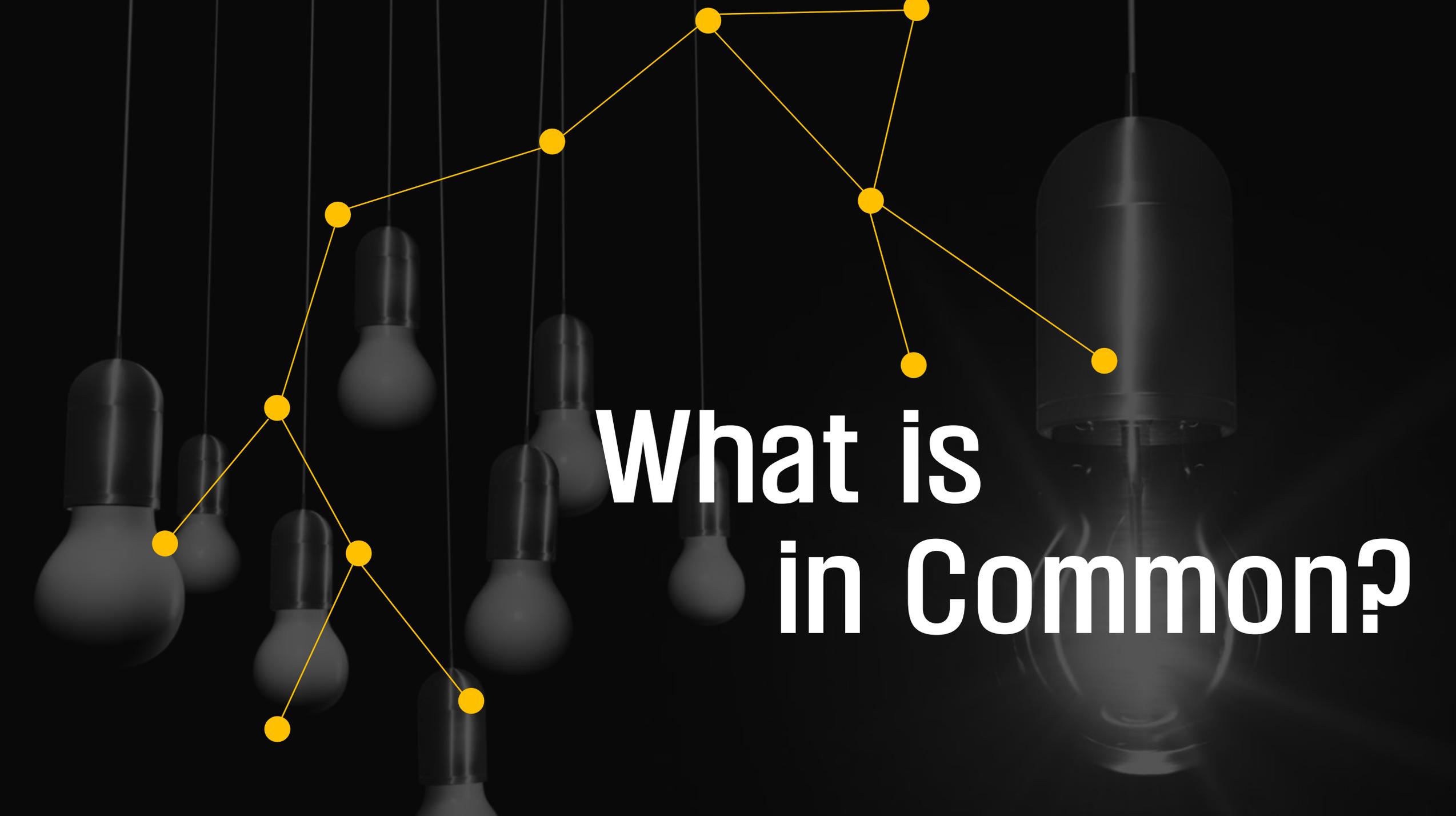
Google™ 3. 틀을 깨라

- 검색 엔진의 핵심 기술인 페이지랭크(PageRank*)를 도입
- 광고 수입의 20%만 구글이 갖고 나머지는 웹사이트 고객에게 돌려줌
(전세계 웹사이트 운영자와 소규모 사업자를 구글 신봉자로 바꿈)
- 슈퍼컴퓨터를 서버로 사용하는 대신, 여러 대의 저렴한 PC를 병렬 클러스터 방식으로 운영 (한 컴퓨터에 오류 발생시, 다른 컴퓨터가 일을 계속 처리하여 안정적인 데이터베이스 유지)
- 구글은 ‘직감’ 보다는 ‘수치와 효율’ 을 중시하며, 사실, 베타 테스트와 수학적 논리를 추구

*페이지랭크(PageRank)란?

페이지와 페이지 사이의 링크를 분석하여 많이 연결된 페이지를 더 좋은 문서로 판단.

즉, 웹의 링크 구조를 활용하여 각 웹 페이지의 품질 순위를 결정

The image features a dark background with several light bulbs hanging from thin wires. A network diagram is overlaid on the scene, consisting of yellow circular nodes connected by thin yellow lines. The nodes are arranged in a non-linear pattern, with some forming a path and others branching off. The text "What is in Common?" is centered in the lower half of the image in a large, white, sans-serif font.

**What is
in Common?**

기업 사례별 차이점

| | 기업 | 핵심가치 | 융합 | 산업분야 |
|----|-----|------|------------|---------------|
| 국내 | 삼성 | 일류 | 디자인+기술 | 전자 |
| | 현대차 | 품질 | 자동차+감성 | 자동차 |
| 해외 | 애플 | 창의 | 음악+핸드폰+컴퓨터 | 엔터테인먼트 |
| | 구글 | 상생 | 검색+미디어 | 검색엔진 (인터넷) |



기업별 기업가의 공통점

| 기업 | CEO | 성격 | 공통점 |
|-----|------------|-----|-------------------------|
| 삼성 | 이건희 | 선도적 | “꿈임없는 혁신 추구” |
| 현대차 | 정몽구 | 관리적 | |
| 애플 | Steve Jobs | 폐쇄적 | |
| 구글 | Larry Page | 개방적 | |

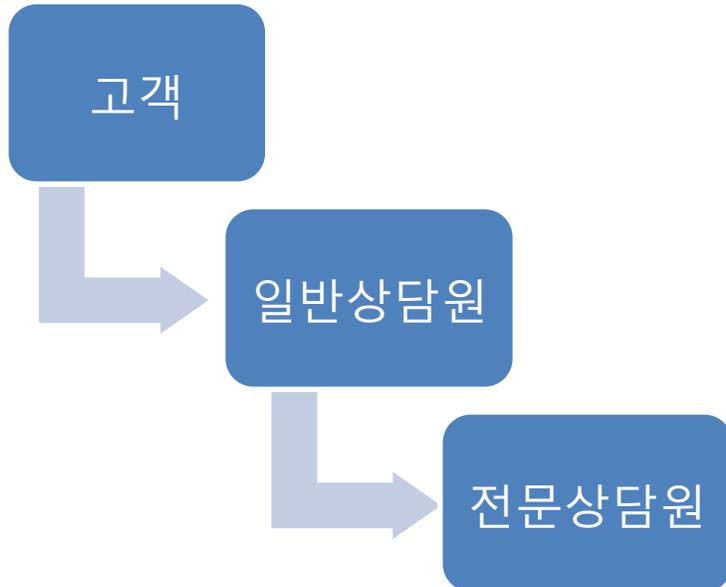


- 1 **꿈임없는 혁신**
- 2 **글로벌 시장을 예측하는 안목**
- 3 **유연한 서비스 정신**

상담원의 멀티플레이어화

- 일반상담과 전문상담의 구분없이 **매뉴얼화, 전산화**를 통해 모든 상담원이 **고객의 문제를 해결해 줌으로써 2단계의 프로세스를 1단계로 줄임**
- **고객만족도, 업무 효율성의 증가** (간단상담, 기술상담 비율이 74%, A/S 출장 16%)

[기존 방식]



[개선 방식]



끊임없는 PDCA(Plan-Do-Check-Action)

계획-실행-확인-조치 프로세스를 통한 끊임없는 업무 개선 프로세스



결정적 15초를 관리하라! (MOT (MOMENT OF TRUTH) 마케팅)

- 고객과 만나게 되는 진실의 순간인 15초
- 제품과 서비스가 고객과 만나는 순간 기업의 이미지가 결정
- **곰셈의 법칙**: $100 \times 0 = 0$

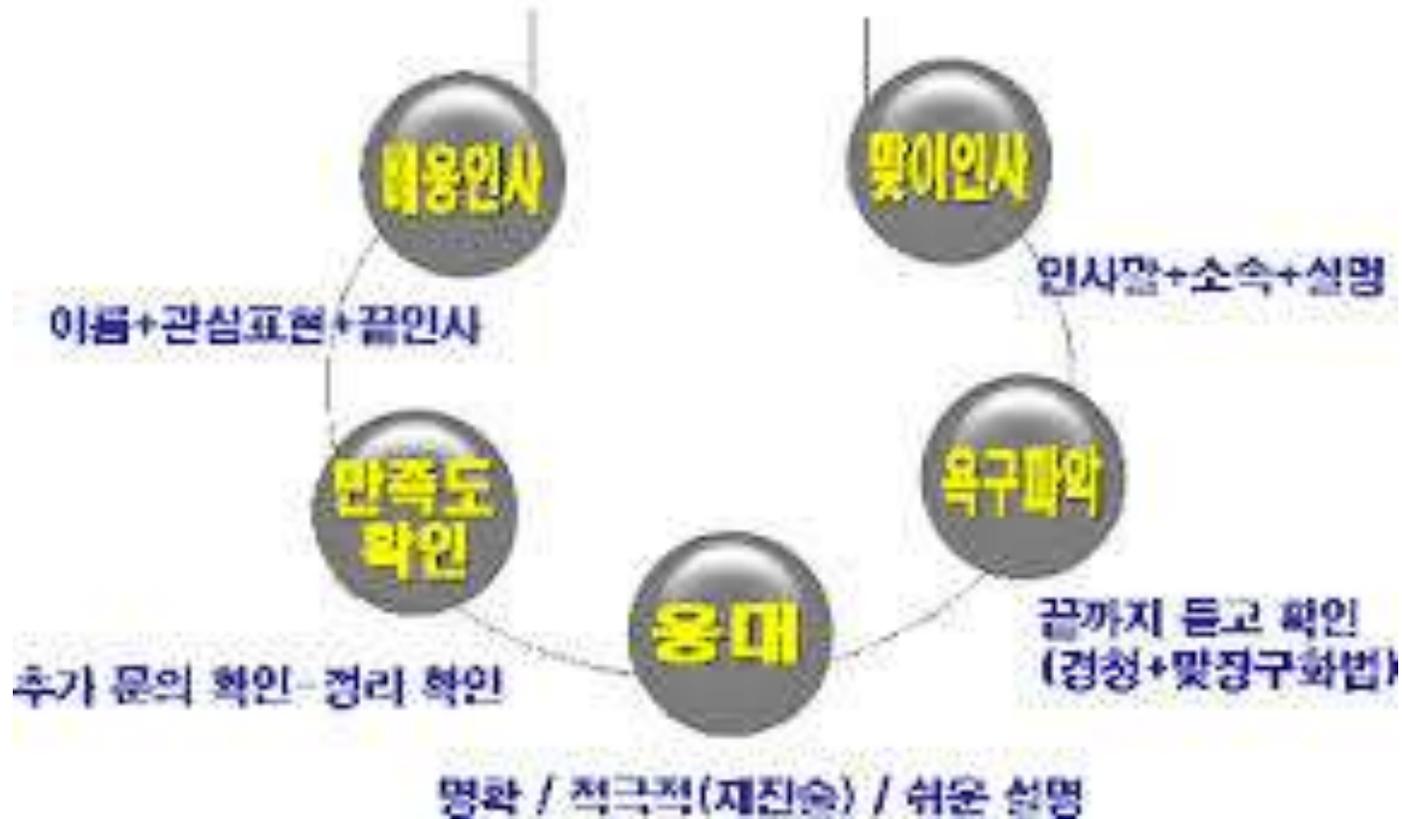
100번을 잘하더라도 1번 잘못하면 서비스 수준은 0가 된다

- 고객과 만나는 순간은 실패가 허용되지 않는 순간

삼성전자의 유연한 서비스 정신

결정적 15초를 관리하라! (MOT (MOMENT OF TRUTH) 마케팅)

-전화응대 업무에서 고객과 만나는 접점의 예시(아래 그림)



업무처리의 시스템화 : **WFMS**(Work Force Management System)

- **업무 지원 시스템 구축**을 통해 최적의 기업 운영
- ISO9001(기업품질경영에 관한 산업표준)의 문서화, 매뉴얼 작업 후
WFMS 시스템을 기업의 핵심역량으로 발전시킴
- 매일의 콜 물량을 예측, 필요인력 배치, 근무 스케줄링

인사관리

- **내부(직원) 자격시험제도 시행**

ex) CS 리더(직원 직무역량강화), 소비자전문상담사(하드웨어지식, 불만접수, 해결책),
심리상담사(직원 스트레스 관리) 자격 발급

- **우수직원 해외연수, 서비스 전문가 교육 운영**

- **동종 업종 평균 이직률 월 7~8%, 연간 70~80% 대비하여**

삼성 콜센터 직원 이직률 월 2~3%, **연간 24~30%** 로 현격히 낮음



창조경제 실현을 위한 윤리와 정신

창조 경제의 개념 및 핵심

- **창조 경제**는 과학기술과 **산업**이 융합하고, 문화와 **산업**이 융합하고 산업간의 벽을 허문 경계선에 **창조의 꽃**을 피우는 것이다 - “미래 사회 **일자리**와 국민의 **행복**을 **창조**한다”

제품의 예) 스마트폰, 내비게이션

- **WHY**: 국민이 **등** 따시고, **배** 부르고, **잠** 편히 잘 수 있도록
- **WHAT**: **개인, 기업, 정부, 사회**의 실행 주체가 정보통신 중심으로
 - **일자리 창출, 산업 창출, 부가가치 창출**
 - **HOW**: (장기적 관점에서 제언) **청년 글로벌 창업, 유연한 교육 시스템**
 - **경제 (제언)**: (사람의 피가 잘 돌도록 하라.) **돈을 잘 돌게 하라. 있는 사람은 쓰게 하고 없는 사람은 아끼게 하라 -> 규제 개혁, 갈등 (불균형) 해소**

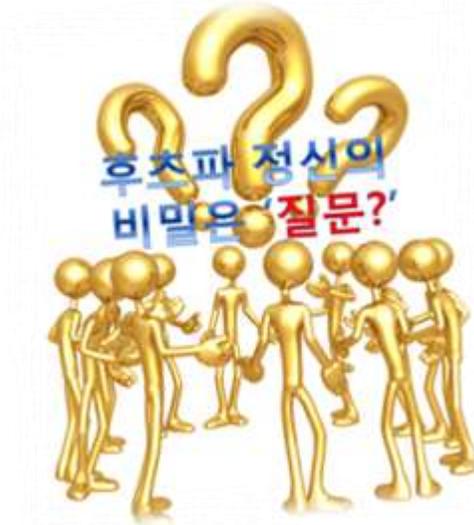
창조경제의 실현을 위한 윤리와 정신

- 창조경제의 실현을 위해서는 **윤리**와 **정신**이 선행되어야 한다.
- 자본주의 윤리와 정신 (사회학자 막스 베버)
 1. 직업의 귀천은 없다
 2. 노동을 통하여 임금을 받고 부를 쌓는 것은 정당하다
 3. 부를 쌓는 이유는 **사회에 유익한 곳에 쓰기 위함**이다

이스라엘의 교육과 사회 문화

- 역사와 성경, 그리고 현장학습 강조
- **후츠파** 정신: 자유로운 토론 문화 강조
- 실패에 대한 두려움 보다 실패의 해결을 통한 혁신 강조

※ 바보의 정의: 질문할 줄 모르는 사람
수많은 질문과 대화 독려



* 후츠파 (chutzpah): '주제넘은, 뻔뻔스러운, 철면피, 놀라운 용기, 오만' 등의 뜻을 가진 이스라엘만의 고유 단어

이스라엘의 정책지원과 벤처펀드

- 아이디어와 기술만으로 벤처기업에 자금 조달
- 정부 지원과 개입은 철저하게 시장에서 실패한 벤처기업을 교정하는데 주력
- 투자 지원을 받은 20%가 성공하고, 80%는 실패하지만, 새로운 도전의 초석으로 인식
- 정부는 창업을 꿈꾸는 사람이 부담 없이 일을 저지르게 돕고, 잘 드러나지 않는 시장 실패를 선제적으로 해결
- 수석과학관은 이스라엘 벤처정책을 총괄하고 차관급으로 독립성과 6년 임기를 보장



요즈마 펀드 창시자
이갈 에를리히(Yigal Erlich) 요즈마 그룹회장



이스라엘 수석과학관 아비 핫손(Avi Hasson, 오른쪽)

A network diagram consisting of 12 yellow circular nodes connected by thin yellow lines. The nodes are arranged in a path that starts at the bottom left, moves up and right, then down and right, then up and right, then down and right, and finally up and right. The diagram is overlaid on a row of 10 black human silhouettes. The word "Education" is written in white, bold, sans-serif font on the right side of the image.

Education

변화의 두려움을 떨치고 개혁의 정신을 살리자

한국의 잠재력

1. 한국은 다이나믹한 국가: 정보통신 강국, 한류의 글로벌화
2. 우수 인재가 많다. 그러나, 능력을 발휘할 기회 적음

글로벌 벤처 성공을 위한 핵심 요건: 정신의 변화

1. 기업 정신의 변화
 - 변화의 원동력은 대기업
 - 주체는 글로벌 창업 기업가
2. 교육 정신의 변화
 - 경직된 교육에서 유연한 교육으로의 실행

글로벌 대기업의 변화

- Why: 대기업의 시대적 역할, 기업의 윤리

- 대기업의 장기적 생존 전략, 사회적 기업으로서의 역할
- 대기업이 글로벌 마케팅을 보다 잘 할 수 있기 때문

- What: 청년 글로벌 벤처에 적극 협력하라. 가능성을 열어 달라.

- How: 벤처기업과의 M&A(합병)를 통한 투자

- 대기업이 벤처기업을 자회사로 합병: 벤처기업의 안정화 + **청년 고용** 창출
- 5:5의 원칙 적용:
소유, 고용을 대기업과 벤처기업과 5:5로 나눔으로써 상호 이윤 실현

변화의 두려움을 떨치고 개혁의 정신을 살리자

교육의 변화

한국의 교육 현실

- 대학 입학 이후 진로 탐색 시작, 무엇을 하여야 할지 모름, 할 수 있는 양질의 일자리가 제한됨
- 일자리, 산업, 부가가치 창출하기에는 **경직된 교육** 시스템

변화 모델: 오스트리아의 교육

- 중학교 → 고등학교 → 대학교 → 창업
- 스와로브스키 사례: 조기 디자인 직업 교육을 통한 인재 양성으로 글로벌 기업화 실현



변화 방향 (조기 직업 교육):

- (소수의 인원이라도) 글로벌 기업 창업을 하도록
중학교, 고등학교, 대학교로 연결되는 **글로벌직업교육시스템**
(일관성과 지속성을 갖는 양질의 교육)으로 교육시스템을 유연하게 변화시켜라

다른 사례의 비유: **김연아** 선수는 어떻게 피겨 스케이팅의 세계 최고 경지에 올랐는가?



Acropolis Program

아크로폴리스 프로그램

- 서울대 학생을 대상으로 **소통 · 봉사 · 팀웍**의 소양을 갖춘 국가 지도자급 미래 인재를 육성하기 위한 **반복 트레이닝 토론 프로그램**

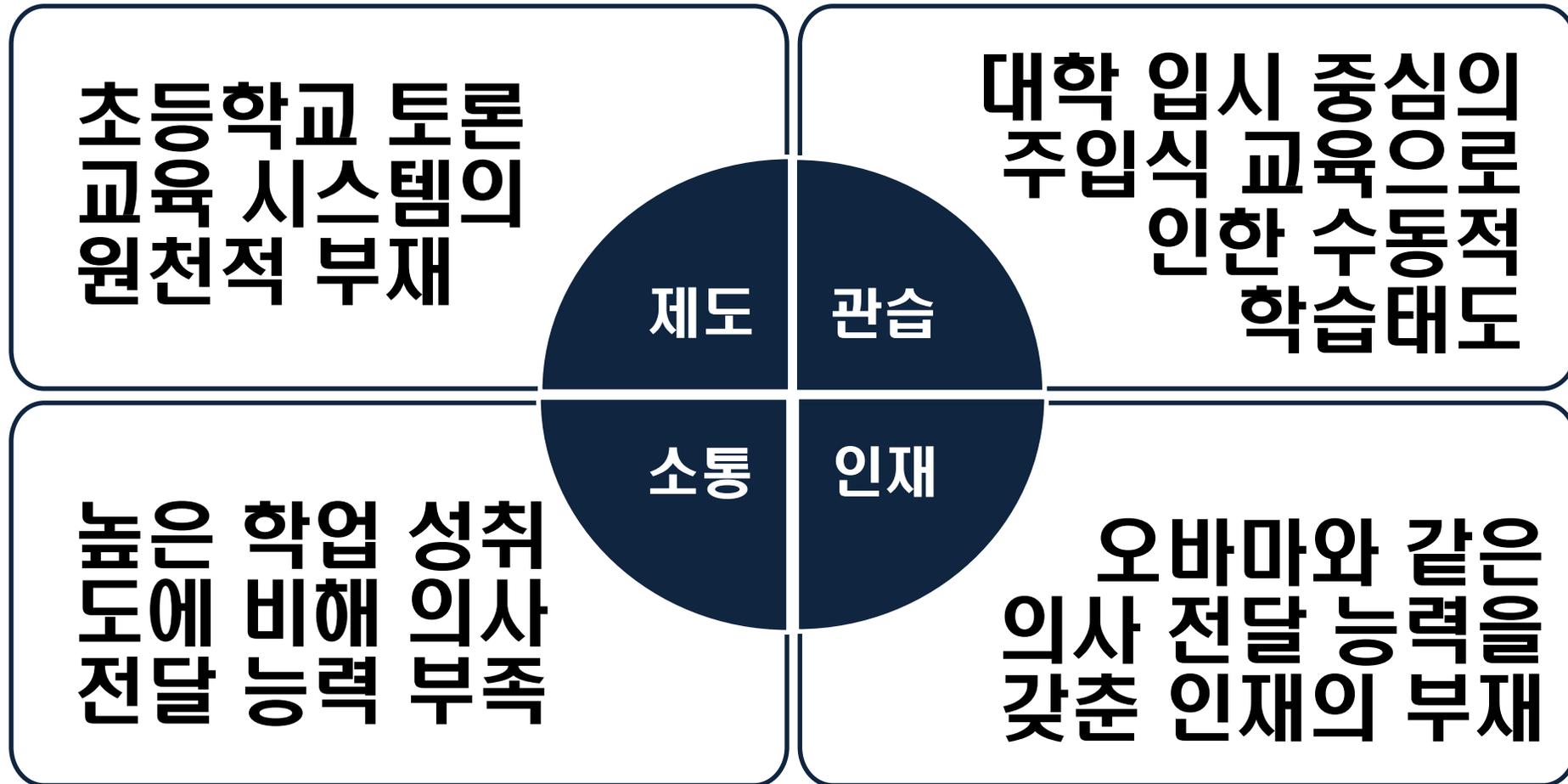
(참고: 초등학교 산수에서 **4칙연산**을 **6년간** 끊임없이 반복학습하여 암산이 가능)

- 양방향 토론의 반복학습을 통해 **문제해결의 원리를 스스로 체득**한 인재 양성
- 토론을 통하여 합의를 도출하고, 승패를 떠나 **결과에 승복**하는 인재 양성

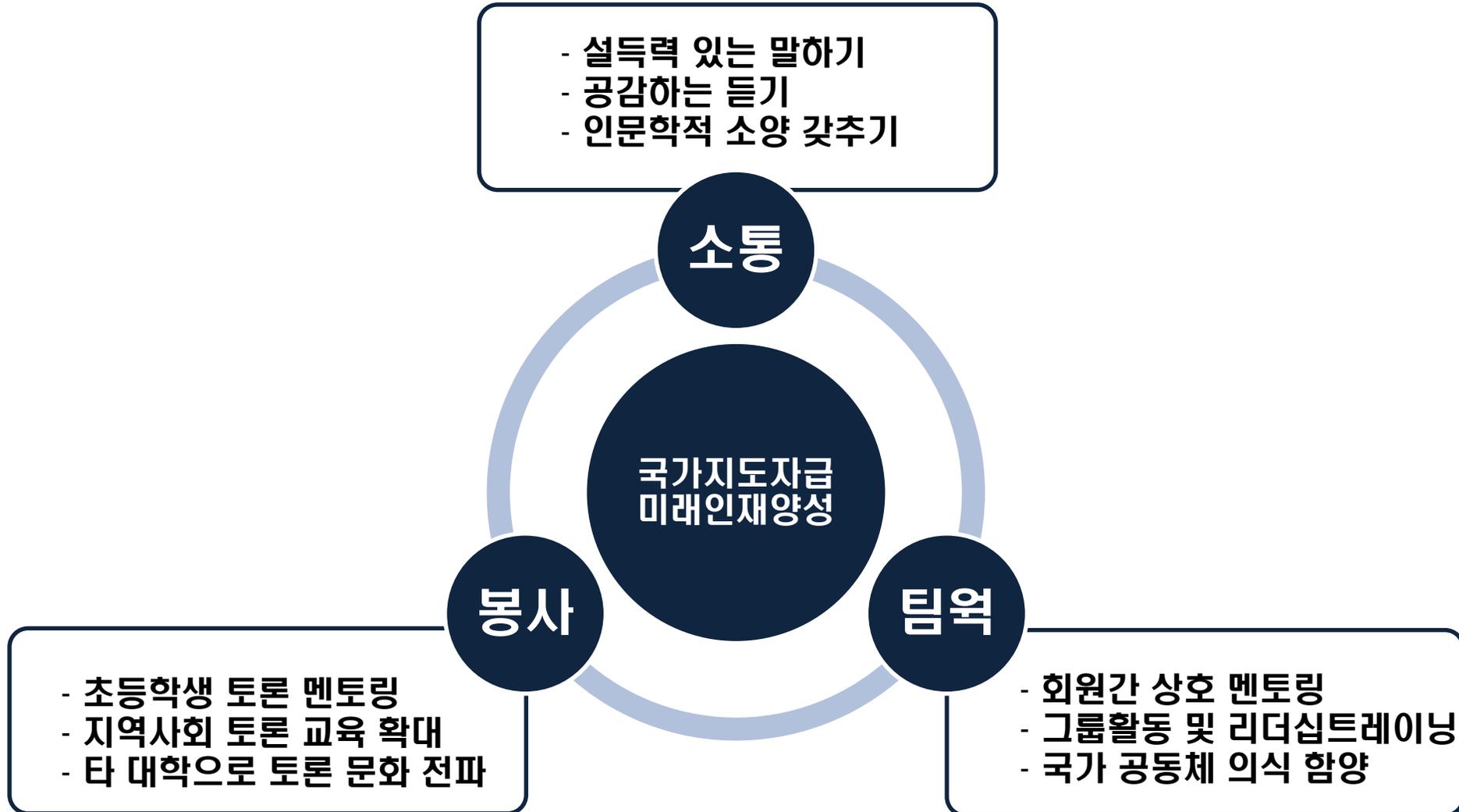
(비록 자기의 생각은 다르나 결과를 인정하고 반대자를 도와서 공익을 위하여 헌신하는 자세를 깨닫는 인재)

- 매년 관악사 (서울대 학생기숙사) 거주 학생의 **1%(50명/년)** 인재 배출
- 장기적으로 국가에 필요한 **2,000명**(50명 X 40년) 인재 배출

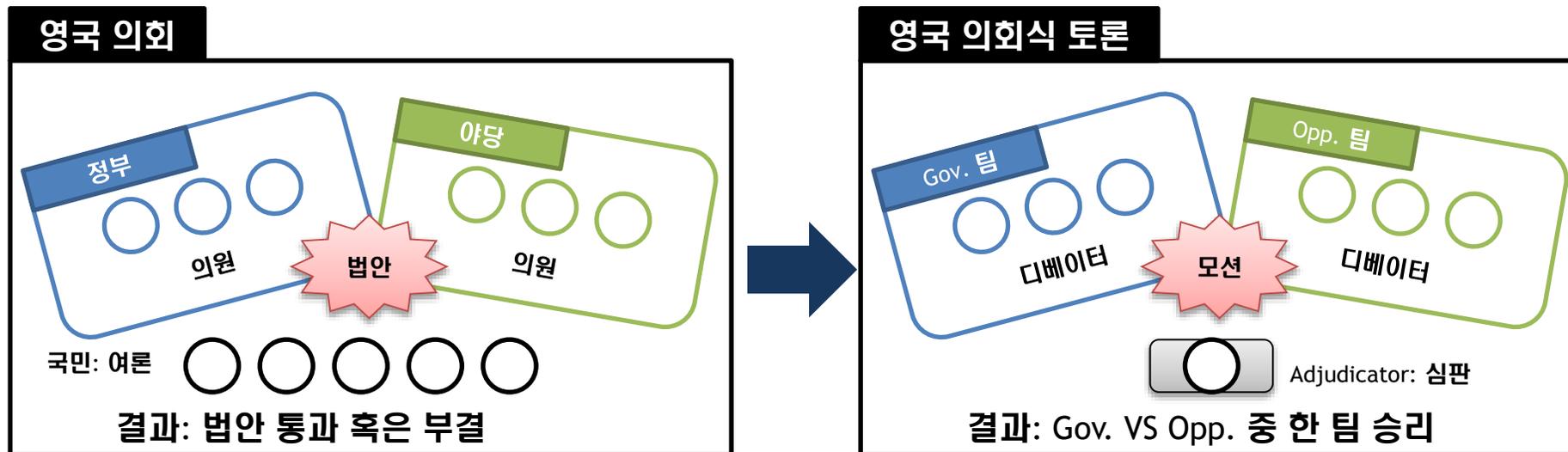
현 한국 교육의 문제점



국가지도자로서의 핵심 가치



토론 및 판정 방식: 영국의회식 토론

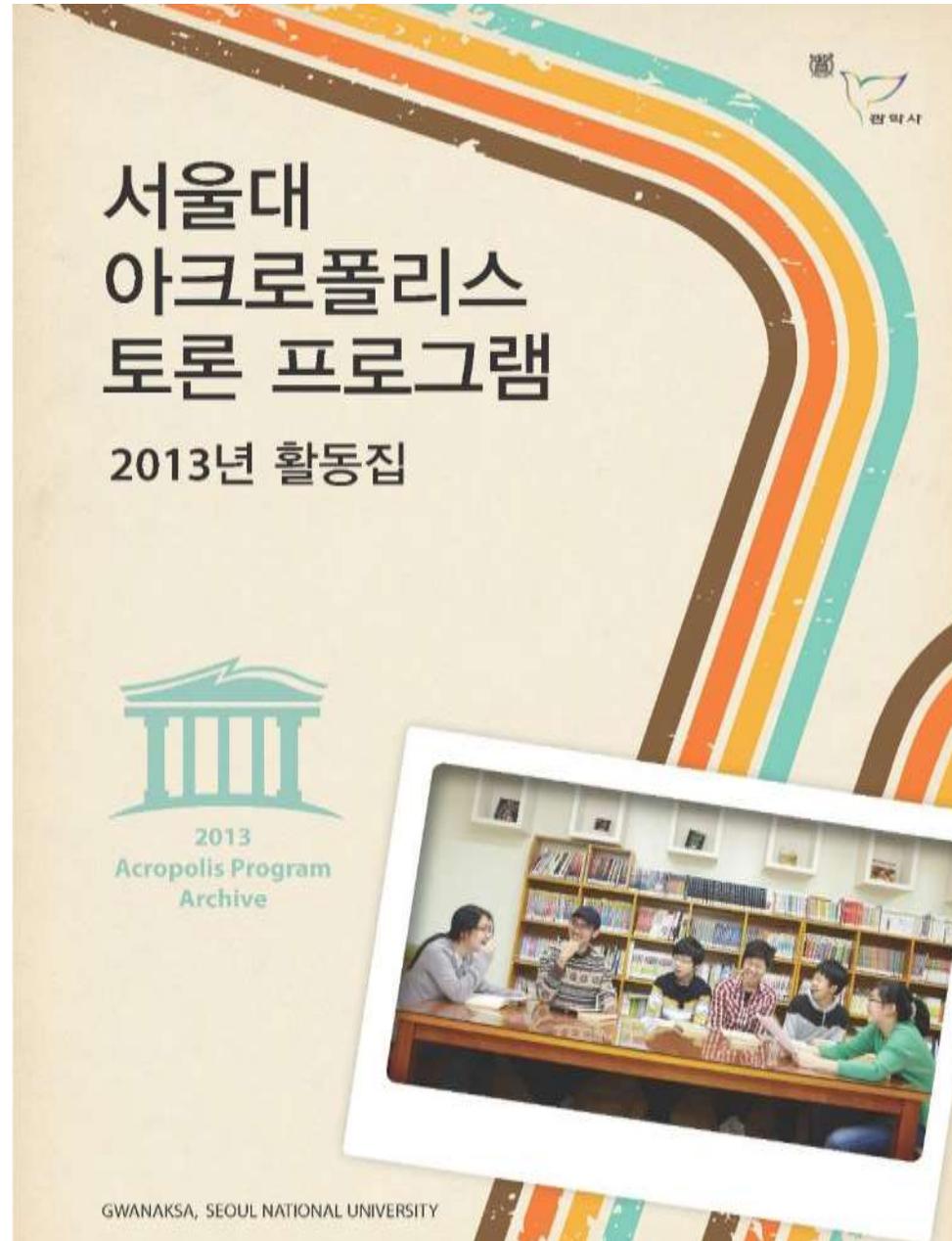


- 30분간 토론 후 승자와 패자를 '반드시' 결정
- 패자는 결과를 인정, 판정의 실행을 위하여 협조
- 승자는 패자를 배려하고 공동의 이익을 위하여 노력
- 끊임 없는 반복이 (초등학교 6년간 4칙 연산 학습) 결과를 인정하는 인성 교육으로 이어짐
(핵심: 승자가 되기보다 '결과를 인정하는 문화 형성이 더욱 중요')
- 갈등의 원인인 불균형 해소를 위한 '건전한 시민 문화'의 원천

활동의 결과물

- **초등학교 토론 교사용 교재 출판**
- **교육대학 등 초등 교육 인력 양성기관에 토론 문화 확산**
- **타 대학(국립/사립)에 자료를 제공하여 토론 교육 및 봉사 방법, 경험 제공**

2013년 아크로폴리스 (일명 '오바마 프로젝트') 활동집 출간



관악사 (서울대 학생기숙사)
대표 전화: 02-880-5404

장기적 추진 방향

국회(법제화)



- 초등학교 토론 교육 시스템의 법제화
- 양방향으로 소통하는 한국 정치 변화의 토대 마련
- 선진화된 국회 토론 문화 정착

정부(교육부)



- 전국 교육대학에 토론 교육 시스템을 전파
- 초등학교 교육의 변화를 유도
- 주입식 교육에서 자기주도학습 교육으로의 방향 전환

기업



- 봉사활동 경험을 기업 채용 요소로 활용
- 기업의 새로운 채용 문화 확산
- 인재확보를 통한 글로벌 경쟁력 강화



서울대

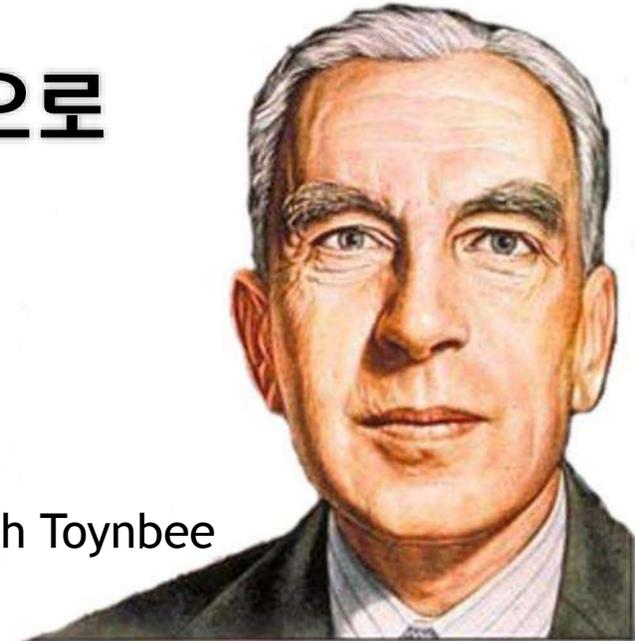
- 소통 · 봉사 · 팀워크를 갖춘 인재 양성
- 초등학교 토론 교육 봉사활동 실행
- 타 대학으로 토론 문화 확산

당부의 말 “창조적 소수가 되라”



“도전을 적시에 인식하고 그에 대해 성공적으로
응전할 수 있는 의지와 능력을 지닌 주체를
창조적 소수(creative minority)라 한다.”

Arnold Joseph Toynbee
(1889~1975)





Challenge

향 후 계획

- 교육 기금의 모금: **기업의 도움이 절실**
- 청년을 위한 글로벌 창업 Start-Up의 교육
- 토론 교육의 정착 및 확대

“가지 않는 길을 가고자 한다”

깨진 유리창 이론 (Broken Windows Theory): **변화**가 성공의 시작이다

- James Q. Wilson and George L. Kelling, “Fixing Broken Windows: Restoring Order and Reducing Crime in Our Communities”, 1982. 3.

[부정적 확산]

- 깨진 유리창 **하나를 방치**해 두면, 그 지점을 중심으로 범죄가 **확산**되기 시작
→ 사소한 무질서를 방치하면 큰 문제로 이어질 가능성이 높음

[긍정적 확산]

- 1990년대 William Bratton 뉴욕경찰청장은 뉴욕의 치안상황을 개선하기 위해 ‘깨진 유리창’ 접근법을 도입
- 이전에는 **사소한 범죄**로 눈감아주곤 했던 지하철 무임승차, 지나친 구걸, 노상방뇨 등도 체포사유가 됨
- 강경 대처 논란에도 불구하고 대다수 시민들은 이 정책을 환영, **범죄 감소** → 뉴욕 시의 슬럼문제 해결 → “**뉴욕 시의 변화**”

[결론]

- 모든 일은 **사소한 작은 것**에서부터 시작된다는 것이다
- 젊은 인재들이 **하고 싶은 일을 어려서부터 하도록**, 궁극적으로 글로벌 창업 기업자로 성장하도록 하자
- 새로운 도전 (**기업가 정신을 살리다**): 청년의 글로벌 창업, 대기업의 M&A, 새로운 글로벌 기업 창출을 통한 일자리, 산업, 부가가치 창출 할 수 있다



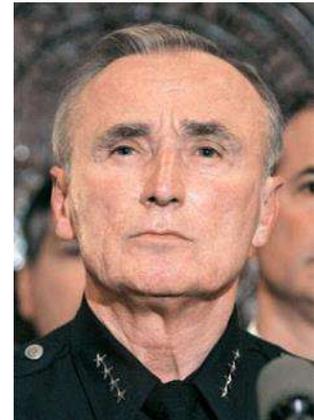
James Q. Wilson

- Political scientist
- Ph.D. in political science at the University of Chicago
- Professor of Pepperdine University



George L. Kelling

- Criminologist
- Ph.D. in social welfare from the University of Wisconsin-Madison
- Professor of Rutgers University



William Bratton

- Law enforcement officer
- Ex-chief of NYPD

참고문헌

