

실패지식의 개념화를 위한 탐색적 연구*

An Exploratory Research for the Conceptualization Failure knowledge

심 형 석† 영산대학교 부동산·금융학과 조교수 (hsshim@ysu.ac.kr)

ABSTRACT

Failure, the research object, means situations when goals and their results are different, which has developed presenting various aspects from ancient times and modern times. Failure is a complex concept which essentially requires judgement, and also a relative concept which can be changed depending on how you set up time base and standard.

There are four stages for failure study to have been developed from studying failure through historical facts to the approach of organizational theory and it has been studied by looking at the failure of an organization according to different categories such as a developmental stage, a type of business, a period and a course. Compared with success science, failure study has not been studied sufficiently and also the level of its analysis is low. Thus, since lessons of failure tend to repeat themselves instead of being didactically accumulated, there need more studies on this.

This thesis identified the main cause of the failure through various studies regarding failure which have been conducted at home and abroad. What the main cause of the failure that more than three studies mentioned have in common was that it occurred because organizations concentrated on the inside without communicating with external environment.

The key point of failure study is to analyze failure, utilize it as assets, and create a frame of failure management. This thesis focused on delivering fragmentary knowledge on failure study, but case studies regarding this subject should be done in the future.

Keywords: Failure, Failure knowledge, Failure Management

1. 서론

실패학이 대두되고 본격화된 시점은 나라마다 다르며 학문적 접근이냐 단순한 사례연구이냐에 따라서도 달라진다. 그 중 일본은 실패학 연구가 앞선 것으로 인식되는데 하타무라 요타로 동경대 교수가 1996년 『흥미진진, 설계의 실제-실패에서 배운다』를 출간함으로써 실패학의 개념을 제창한 것을 실패학 연

구의 시초라고 일컫는다. 이 책의 출간 이후에 일본 학계뿐만 아니라 정부 및 기업 등 모든 조직으로도 실패학이 퍼져나가게 되었다.

한편, 미국에서 실패학은 이론적으로는 명확하게 개념 정리가 되어 있지는 않은 것으로 보이나 실패에 대한 관심이 시작된 시점은 상당히 오래되었다. 허버트 하인리히가 1931년 『산업재해예방』이라는 책을 발간한 시점부터 실패 연구가 시작되었다고 볼 수 있으며, 현재에도 여러 학문 분야에서 사례연구를 중심으로 실패에 대한 다양한 연구가 진행되고 있다.

본 논문은 영산대학교 교내연구비지원에 의하여 연구되었음.
논문접수일: 2011년 8월 18일; 게재확정일: 2011년 12월 7일

이에 비해 국내의 실패학에 대한 연구는 아직까지 본격적으로 진행되지는 않고 있으며 2000년 이후 민간 연구소에서 간헐적으로 기업경영 위기에 대한 연구가 진행되었으나 체계적이지는 않았다. 그나마 정부에서 부도기업이나 상장이 폐지된 기업에 대한 분석이 연도 별로 지속적, 체계적으로 이루어졌으나 이는 특정부문에 편향된 단편적인 수준의 조사에 불과하였다.

삼성경제연구소 seri.org포럼에 ‘실패경영연구소’²⁾가 만들어진 2009년 11월이 국내에서의 실패학의 태동이라고 볼 수 있으며 2010년 한국산업기술진흥원에서 ‘도전(모험)과 실패의 공존포럼’³⁾이 생기면서 본격적으로 실패학에 대한 관심과 연구가 시작되었다고 할 수 있다.

이러한 전문가들을 중심으로 한 노력과 함께 TED D⁴⁾스러운 경험을 사람들과 공유하기 위해 자발적으로 구성된 지역 프로그램의 하나인 TEDxSinchon에서 2010년 9월 ‘Successful Failure’란 주제로 행사를 개최하여⁵⁾ 일반인들에게도 실패에 대한 인식제고가 일어나고 있는 것으로 보인다.

이렇게 국내의 실패학이 본격적으로 대두된 시점이 늦은 점은 경제발전의 단계가 다른 선진국에 비해 늦었으며 이에 따라 실패에 대한 경험 또한 늦어졌기 때문으로 보인다. 왜냐하면 성공학이 아닌 실패학에

대한 연구는 일정부분 경제가 성장한 이후에 이루어지고 특히 실패에 대한 축적된 경험이 뒷받침되어야 하기 때문이다.

개발도상국은 실패의 경험이 익숙하지 않다. 선진국의 시행착오를 보면서 실패를 줄일 수 있기 때문이다. 하지만 경제가 성장하여 선진국에 가까이 갈수록 실패를 할 확률은 높아진다. 이제는 팔로어(follower)가 아닌 선도자(first mover)로서의 역할이 요구되기 때문이다. 앞서나가는 선도자는 뒤따르는 팔로어에 비해 실패 확률이 훨씬 높아질 수밖에 없다. 실패학이 대두된 시점이 지금이라는 사실은 이제 우리에게도 선도자나 패스트 팔로어(fast follower)로서의 역할이 요구되는 시점이기 때문일 것이다. 실패학이 태동이 되기 위해서는 이러한 성공과 실패가 교차하는 전환기적 시점이 요구된다. 1931년 대공황이 시작된 미국과 1996년 자산버블로 인한 장기침체를 경험한 일본이 그 좋은 예일 것이다. 마찬가지로 국내에서 실패학이 대두된 시기는 2008년 금융위기를 겪으면서 국가적 경제위기라는 실패 경험을 겪고 나면서부터라고 보여진다.

실패학이 발생하게 되는 것은 이러한 시대적인 배경과 함께, 사회트렌드에 따른 당위적인 측면도 있다. 즉, 성공학에 대한 관심이 커질수록 이에 대비되는 카운터트렌드(counter trend)⁶⁾로서 실패학 역시 발생할 수밖에 없다는 것이다.

실패학에 대한 개념 정립이 아직 명확하게 이루어지지 않았기에 실패학은 성공학에 비해 연구도 미약하고 분석의 수준 또한 낮다. 이로 인해 실패의 교훈이 축적되지 못하고 반복적으로 발생하는 경향이 있다. 이는 어떤 측면에서는 실패가 성공에 비해 분석하기가 상대적으로 어렵기 때문일 것이다. 톨스토이의 “행복한 가정은 다 똑같지만 그렇지 못한 가정은

2) 영산대학교 심형석교수의 개인 블로그 성격의 포럼 (www.seri.org/forum/bizfail)으로 2011년 6월말 현재 260명의 회원들이 활동하고 있다. 실패경영에 대한 국내외 다양한 자료가 있으며 매주 뉴스레터를 발송하고 있다.
 3) 한국산업기술진흥원(KIAT)이 융합·개방·창조의 새로운 패러다임으로 산업기술생태계의 체질을 바꾸기 위해 만든 테크플러스(Tech+)의 18개 분과 중 하나. 테크(TECH)는 기술(Technology)과 경제(Economy), 문화(Culture), 사람(Human)이 하나가 돼 경계를 뛰어넘고 세상을 바꾸는 새로운 아이디어를 의미한다.
 4) ‘Idea Worth Spreading’의 모토를 위해 헌신하는 미국의 비영리재단. 1984년 캘리포니아 몬터레이에서 Technology, Entertainment, Design 세 분야에 대한 첫 컨퍼런스를 시작으로 27년이 지난 지금은 사회 전반의 다양한 분야로 그 주제를 넓히고 있다. 국내에는 TEDxSeoul 등 십여 개의 지역프로그램이 운영되고 있다.
 5) 2010년 9월에 이어 2011년 1월, 7월에 2, 3차 Event가 열렸다.

6) 트렌드의 한 유형으로 어떤 트렌드에 대한 반작용으로 발생하는 트렌드를 뜻한다. 현대화를 외치면서 과거의 가치를 계속 고수하려는 움직임, IT가 일반화되면서 웰빙이라는 카운터트렌드가 발생한 경우 등이 가장 전형적인 예이다.(키니 젤리슨·마크 펜 (2008), “마이크로트렌드”, 해냄출판사)

모두 제각각의 원인으로 불행하다” 라는 말처럼⁷⁾, 성공요인은 단순한 데 비해 실패요인은 복잡하며 복합적인 양상을 띠고 있다.⁸⁾ 따라서 더 많은 연구와 노력, 관심이 필요할 것이다.

본 논문은 이렇게 실패에 대한 연구가 중요해지는 시대적 배경 위에서 이를 학문적 틀로서 묶어 향후 실패에 대한 연구가 지속되고 발전해 나가기 위한 기반을 조성하려는 목적으로 기술되었다. 연구방법론으로는 탐색적 연구에서 많이 활용하는 문헌연구와 함께 실패연구의 동향을 살펴보기 위해 실패관련 자료들의 빈도분석을 추가하였다. 특히 실패요인 연구들의 분석을 통해 실패학 비교 연구도 함께 시도해 보았다.

본 연구의 범위는 먼저 실패학의 연구대상인 실패를 규정하고, 현재까지 단편적으로 이어오는 실패연구를 실패경영이라는 하나의 틀에 묶는 작업까지이다. 이에 반해 실패를 언급하고는 있으나 성공과 관련된 다양한 기존 연구들은 연구의 범위에서 제외하였다.

대부분의 문헌이나 연구들이 개인이나 조직의 성공을 다루는데 비해 실패에 대한 연구는 일천하다. 따라서 본 연구는 시대적인 요구와 함께 사회트렌드 등 필연적인 요인으로 인해 대동할 것으로 예상되는 실패연구에 대해 한국적 상황에 맞는 연구의 모델을 제시하고 향후 관련연구를 촉진시키는 초석으로의 역할에 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 실패의 정의 및 특성

실패학이란 실패를 연구의 대상으로 하는 학문이다. 아직 학문으로서의 체계를 갖추지는 못하고 있지만 연구의 대상은 실패 그 자체이다. 따라서 우리는 먼저 실패학의 연구 대상인 실패라는 행위에 대해 명

확하게 규정하는 작업을 선행하여야 한다.

백과사전에 의하면 ‘실패’란 ‘일을 잘못하여 뜻한 대로 되지 아니하거나 그르침’을 말한다. 국어사전의 의미도 이와 유사한데, ‘어떤 일에서 원하던 결과를 얻지 못하거나 완성하지 못함’을 이른다⁹⁾고 정의되어 있다. 또한 한자사전에서도 ‘실패’를 ‘일에 성공하지 못하고 망함’이라 정의하고 있다. 이처럼 몇 가지 정의를 살펴보면 거의 동일한 하나의 뜻을 이야기한다고 볼 수 있다. 즉, 실패란 목표와 결과가 다르게 나타난 상황을 이르는 말이다. 어떤 목표를 세웠음에도 불구하고 이를 달성하지 못하고 처음 세웠던 목표와 다른 결과물이 발생한 경우 우리는 이를 실패라고 부른다.

실패가 가진 속성 중 가장 중요하고 실패학의 관점에서 관심을 가져야 할 점은 실패가 잘 드러나지 않고 심지어 사람들은 이를 숨긴다는 사실이다. 우리는 이를 행동경제학의 손실회피(loss aversion) 경향으로 이해할 수 있다. 이득에 비해 손실이 더 크게 보인다는 사실이다. 많은 실험에 의하면 실제로 손실은 이익보다 두 배나 더 커 보인다고 한다. 이익(성공)을 봤다는 사람은 주변에서 흔히 볼 수 있지만 손실(실패)을 봤다는 사람을 발견하기 어려운 이유이다. 따라서 실패학의 관점에서는 실패를 드러나게 만드는 일이 선행되어야 하는데, 이를 위해서는 먼저 실패가 가진 심리적인 속성을 이해하는 것이 중요하다.⁹⁾

2. 실패의 역사

동서양을 막론하고 실패는 영웅만의 특권이었다. 그리스 신화에서 실패란 신의 영역에 도전하는 자에게 주어진 또 다른 ‘면류관’이었으며, 동양고전에서도 실패란 영웅호걸만이 누릴 수 있는 또 다른 ‘전설’이었다. 이처럼 과거에 실패는 영웅만의 특

7) 톨스토이 (2009), “안나 카레니나”, 문학동네

8) 크리스티아네 퀴르트 또한 『실패의 향연』에서 “실패는 기회가 아니다. 행운도 아니다. 극복할 수 없는 장애물도 아니다. 실패는 보다 복잡하다. 실패는 역설이다”라며 실패의 복잡성과 복잡성을 언급한 바 있다.

9) 실패는 반복된다. 이렇게 실패가 반복되는 원인을 잘못된 줄 알면서도 그만두지 못하는 병적 증상인 ‘반복강박’(repetition compulsion)으로 설명하기도 한다.(테니스 홀리 (2010), “반복의 심리학”, 흐름출판)

권이었으며 평범한 사람은 태어나서 단 한 번도 자신의 한계를 넘어본 일이 없었기 때문에 실패의 기회조차 주어지지 않았다. 즉, 실패는 시대에 순응하며 살다간 사람들은 경험해 볼 수 없는 미지의 세계였다.

중세시대의 농부나 평민은 전통사회에 매인 존재들이었다. 그들은 태어날 때부터 자신에게 정해진 일을 한다. 그들의 삶에는 성공과 실패에 대한 문제가 제기될 여지가 있을 수 없다. 그의 삶에는 풍년과 흉년에 대한 구분만 존재하지만 이 또한 자연의 영원한 순환으로 아무런 영향을 끼칠 수 없다. 대부분은 한계를 넘어설 생각이 없고 저항할 마음도 없었다.

근대에 들어와 르네상스와 종교개혁을 거치면서 인간존중의식이 발달하여 평범한 개인들이 실패할 가능성에 노출하게 되었고, 실패를 체험하고 도전을 시작하면서, 자신의 정체성을 확인해가는 과정으로서의 실패를 필연적으로 경험하게 되었다. 즉 ‘필연적 오류’ 10)가 발생하게 된다는 것이다.

즉, 실패는 근대의 산물이며 중세에서 근대로 넘어 오면서 실패가 주목받기 시작하였으며 현대에 들어와서는 실패의 매력이 발견되고 실패를 예술로 승화하는 움직임까지 일어났다.

실패란 우리 삶에서 겪는 현대성의 경험이다. 선택의 폭이 넓어질수록, 할 수 있다는 생각이 늘어날수록, 실패는 더욱 흔하게 경험하게 된다. 개인적 자주성에 대한 믿음이 클수록 실패의 경험 또한 쓰라릴 수밖에 없다. 실패란 자신의 정체성이 발아되어 가는 긍정적인 시대적 배경에 의해 더욱 널리 경험하게 되었지만 이러한 정체성의 발아는 더욱 많은 실패를 경험하게 만드는 역할도 하게 된다. 실패의 역사 또한 실패와 마찬가지로 복합적인 측면을 가지고 있다.

[표 1] 실패연대기11)

| 고대 | 중세 | 르네상스 | 계몽주의 | 현대 |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 오이디푸스와 오디세우스의 예 • 영웅만 실패가 가능한 시대 • 인간과 운명의 투쟁 | <ul style="list-style-type: none"> • 조상에게 물려받은 신분, 삶이 있을 뿐 실패는 없는 시대 | <ul style="list-style-type: none"> • 가능성의 발견과 실패할 가능성에의 노출 | <ul style="list-style-type: none"> • 이성의 재발견 • 성공과 진보에 대한 낙관 • 실패는 성공의 그림자가 되어 내면으로 침잠 | <ul style="list-style-type: none"> • 보헤미안, 다다, 버지니아 울프, 찰리 채플린 • 실패의 매력 발견과 실패를 예술로 승화 • 실패의 금기 완화, 실패의 두려움 감소 |

3. 실패의 판단

각종 사전과 유사어를 통해 살펴본 실패의 정의는 일견 단순한 듯 보인다. 하지만 실패는 상당히 복잡적이며 복잡한 개념이다. 왜냐하면 실패는 목표와 결과가 일치하지 않은 것을 말하는데, 조직이나 개인에 따라 설정하는 목표가 상이하므로 실패에 대한 판단 또한 다르게 나타난다. 즉, 실패는 상대적인 개념이며 판단의 문제가 남게 된다.

실패를 판단하기 위해서는 2가지 측면을 고려하고 이를 도입하여야 한다. 첫 번째는 시간의 개념을 도입하여야 한다. 하나의 시간 축 상에서 실패를 판단할 때 그 상황을 실패라고 이야기 하기는 어려우며 시간이 아닌 특정 기간, 개인은 길게는 한 평생을, 기업은 전 영업활동의 기간 동안을 고려해서 실패를 판단해야 할 것이다.

두 번째는 실패를 판단하는 기준을 다양화할 필요가 있다. 실패를 판단하는 기준으로는 3가지를 언급할 수 있다. 기술적 기준, 경제적 기준, 관리적 기준이다. 기술적 기준이란 기술개발의 성공여부를 말하며 경제적 기준은 사업화의 성공여부를 일컫는다. 관리적 기준은 운영이나 관리의 지속성 여부를 말한다. 시간의 개념과 함께 다양한 기준을 도입하는 것은 실패학의 연구에서는 상당히 중요한 의의를 가진다.

실패학은 궁극적으로 성공을 지향한다. 즉 실패를 자산으로 하여 성공을 이루기 위해 실패를 연구하고 분석한다. 이런 측면에서 시간의 개념과 다양한 기준

10) 철학자 사무엘 고로비츠(Samuel Gorovitz)와 알라스타어 맥킨타이어(Alasdair MacIntyre)는 1976년 공동논문에서 오류의 본질을 탐구하여 세 가지 원인을 밝혔는데 이중 세 번째 원인은 극복할 수 없는 종류로, 그들은 이를 필연적 오류(Necessary Fallibility)라 불렀다.

11) 크리스티아넨 퀴르트 (2007), “실패의 향연”, 들녘

없이 모든 실패 행위를 완전한 실패라고만 규정한다면 실패를 자산화할 수 있는 좋은 실패를 분간해 내기가 어려워진다. 궁극적으로 실패를 반복하고 실패를 배울 수 없는 사회가 되고 만다는 것이다. 따라서 명확한 기준을 가지고 실패를 판단해야 한다.

좋은 실패를 연구계를 중심으로 성실실패(honorable failure)라는 용어로 규정하고 있다.¹²⁾ 성실실패란 실패를 하였지만 ①높은 수준의 목표, ②부단한 노력, ③높은 파급효과 등의 조건을 갖춘 실패를 의미한다. 달성가능한 정도의 목표를 설정한 경우 실패하였다더라도 그 의미는 반감된다고 할 수밖에 없다. 조직의 역량보다 다소 높은 목표를 설정했을 때 구성원들의 역량 또한 최대한으로 발휘될 수 있기 때문이다.

높은 수준의 목표와 함께 부단한 노력 또한 반드시 필요하다. 성실실패란 노력이 전제되지 않고서는 제대로 된 평가를 받을 수 없다. 높은 파급효과 또한 성실실패를 구성하는 중요한 기준이다. 조직의 실패가 그 산업 나아가 사회적으로도 큰 교훈점이 되어야 하고, 이를 자산화하여 궁극적으로 성공에 이르렀을 때 사회에 미치는 긍정적인 영향이 큰 경우가 좋은 실패일 것이다. 이러한 성실실패는 실패경영의 필수적인 요구사항이다.

[표 2]는 이런 실패 판단을 도식화한 것이다. 너무 단순히 도식화하다보니 판단의 정확성은 떨어지나 개념을 살펴보는 데는 유용할 수 있다. ×는 실패라고 판단해서는 안 되는 상황을 말하며 △는 실패와 성공의 과도기적인 상황이고 ○만이 실패라고 판단할 수 있다. 즉 기술적, 경제적, 관리적인 기준을 모두 충족하고 상당한 장기라는 기간을 적용했음에도 불구하고 실패인 경우에만 실패로 정의하여야 할 것이다

[표 2] 실패 판단의 기준

| 기간 \ 항목 | Point of Time | Period of Time |
|---------|---------------|----------------|
| 기술적 기준 | × | △ |
| 경제적 기준 | × | △ |
| 관리적 기준 | × | △ |
| 종합 | △ | ○ |

III. 실패학의 의의 및 동향

1. 실패학의 의의

‘실패학’이란, 개인이나 조직이 설정한 목표를 달성하지 못하였을 때 그 원인과 배경을 분석하여 새로운 성공법칙을 발견하는 학문이다.¹³⁾ 따라서 실패학이란 성공을 목표로 실패를 연구하는 학문이다.

한편, 실패의 원인을 조직 전체의 역량이나 조직을 둘러싼 환경에서 찾을 수도 있다. 흔히, 개인 실패의 이면에는 조직적인 문제가 존재하는 경우가 많다. 이때의 조직은 개인의 단순한 결합체가 아닌 그 이상의 의미를 내포한다고 본다. 최근에는 이렇게 개인차원과 사회차원으로 구분한 연구들이 나타나고 있다.¹⁴⁾

잊을만하면 일어나는 금융 사고들도 마찬가지다. 7조원에 달하는 프랑스의 소시에테제네랄(Société Générale)¹⁵⁾의 69억5천만유로에 달하는 선물거래 손실과 최근 우리나라의 경남은행의 총5,258억원에 달하는 PF대출사고 등도 금융 사고를 일으킨 개인에게 언론의 관심은 집중되고 있다. 하지만 이러한 금융사고도 이를 미연에 방지하지 못한 내부통제 시스템의 문제가 더욱 크다고 볼 수 있다.

따라서 우리는 실패학을 다룰 때 개인차원과 함께 조직차원의 실패학에 더욱 큰 비중을 두고 연구할 필

12) 교육과학기술부 (2009), 기초원천연구사업 선진화 방안

13) 하타무라 요타로, 나와 조직을 살리는 실패학의 법칙, 2008. 7, 들녘
 14) 이견창(2010), 성공적인 지식경영시스템 운영전략을 통한 조직혁신과 성과향상에 관한 사례연구, 지식경영연구 제11권 제5호, 25-35.
 15) 프랑스의 시중은행. 상공신용은행·크레디리요네·파리국민은행과 더불어 프랑스의 4대 예금은행으로 불리며, 유럽에서 6번째로 크다.

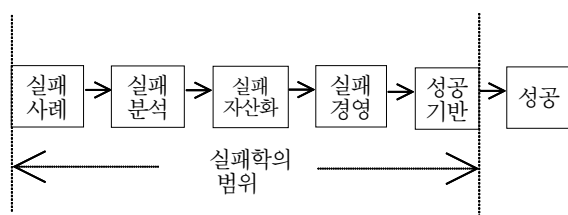
요가 있다. 왜냐하면 조직차원의 실패는 개인차원의 실패에 비해 더욱 복잡적이고 복잡하기 때문이다.

2. 실패학의 범위

실패학은 연구대상이 실패라는 행위이다. 따라서 이미 드러나 있는 실패사례나 숨겨져 있는 실패사례를 발굴하여 이를 분석하는 작업이 선행되어야 한다. 실패를 분석하는 이유는 자산화할 수 있는 실패를 분류하기 위함인데 이렇게 실패를 자산화한 후 성공의 기반을 만들기 위해 실패를 잘 경영해야 한다. 여기까지가 실패학의 범위이며 실패경영을 통해 성공의 기반을 구축한 이후부터 궁극적으로 성공에 이르기까지의 범위는 실패학에서는 제외된다. 실패학의 궁극적인 목표는 성공이지만 성공을 위해 노력하는 과정은 실패학의 범위에 포함되지 않는다.

실패학에서는 실패를 분석하고 자산화하여 추후 성공을 목표로 실패경영을 하는 3가지 작업이 중요하다. 이중 가장 중요한 하나를 선택하면 실패를 자산화하는 일이다. 그 동안 실패사례를 분석하거나 단편적으로 실패경영을 시도하는 개인이나 조직은 있었으나 실패를 자산화하려는 노력은 찾아보기 어려웠다. 실패학의 틀 안에서 실패사례를 분석하여 분류하고 추후 성공을 목표로 활용하기 위해서는 실패사례를 자산화하려는 노력이 중요한데 실패학의 연구가 앞서 있는 일본의 경우 과학기술진흥기구에서 이런 목적으로 실패지식 데이터베이스(Failure Knowledge DB)를 구축하고 있다. 실패 데이터베이스 구축은 실패사례를 축적하여 실패경영을 위해 언제든지 활용할 수 있도록 정비하는 작업이다. 따라서 실패학의 범위에서 가장 중요한 일이 되어야 한다.

[그림 1] 실패학의 범위



3. 실패학의 발전단계

실패학은 4단계로 발전해 오고 있다. 그 1단계는 역사적 사실을 통해 실패를 연구한 단계이다. E.H. 카¹⁶⁾에 의하면 역사란 ‘과거와 현재의 끊임없는 대화’라고 한다. 역사란 역사가의 손앞에서 빛나며 후세에 가치가 있다고 생각하는 것들의 기록이다. 후대에 남겨진 역사 저술은 대부분 교훈을 담고 있다. 이미 역사는 실패학의 기본적인 구조를 포함하고 있다.

그 중에서도 가장 빈번한 연구대상은 강성제국 로마의 몰락 과정에 대한 연구였으며 현재에도 그 본질적 의미를 찾는 노력은 계속되고 있다.¹⁷⁾ 중국 춘추 전국시대 오나라와 월나라 간의 싸움에서 전해지는 고사인 와신상담(臥薪嘗膽)이 수록된 중국의 고대역사서인 사마천의 사기¹⁸⁾ 또한 역사를 장식했던 인물들의 영욕의 장면들을 펼쳐 놓는다. 국내에서도 유성룡의 ‘징비록’¹⁹⁾이 역사적 사실을 통해 실패학을 정립하려는 대표적인 시도라고 볼 수 있다.

2단계의 실패학은 사람에게 해를 입혔거나 말썽을 부리는 나쁜 짓을 의미하는 ‘사고(accident)’를 중심으로 연구가 진행되었다. 보험사고를 통해 실패의 법칙을 발견한 하인리히²⁰⁾가 대표적인 연구자로 분류될 수 있으며, 실패가 30주년 주기로 발생한다는 것을 실증적으로 증명한 헨리 페트로스키²¹⁾가 있다.

- 16) 에드워드 헬렛 카(Edward Hallett Carr). 영국의 역사학자.
- 17) 대표적인 연구로 시오노 나나미의 베스트셀러인 ‘로마인 이야기’ 등이 있다.
- 18) 사기는 BC90년경에 중국 한나라의 사마천이라는 사람이 쓴 중국 고대역사서.
- 19) 징비록은 조선 선조 때 서예 유성룡이 저술한 임진왜란에 관한 기록으로 임진 국난 연구의 가장 중요한 문헌이다. 징비록이란 책 이름도 ‘내 지난 일을 징계하여 뒷날에 근심이 있을까 삼간다’라는 문구에서 따온 것이다.
- 20) 허버트 하인리히(Herbert W. Heinrich). 미국의 여행보험회사에서 실제 발생한 7만 5,000건의 사고를 정밀 분석하여 1931년에 『산업재해 예방』이라는 책을 발간했다. 재해에 의한 피해 정도를 분석해 큰 재해와 작은 재해 그리고 사소한 사고의 발생 비율이 어떠한지를 숫자상으로 명확히 밝혀냈는데, 그 비율이 바로 1 대 29 대 300이었다.(김민주 (2008), “하인리히법칙”, 토네이도)
- 21) 헨리 페트로스키 (2008), “중이한장의 차이”, 웅진지식하우스

최근에도 9.11테러나 컬럼비아 우주선 폭파사고와 같은 대형 참사의 문제점을 분석한 보고서들이 꾸준히 발표되고 있다. 국내에도 1994년 10월 발생한 성수대교 붕괴사건을 분석한 보고서인 ‘성수대교 붕괴사건 원인규명 감정단 활동백서’와 천안함폭침사건을 조사한 민군합동조사단의 ‘천안함 침몰사건 조사결과’ 등이 있다.

3단계에서는 ‘사례연구’라는 연구방법론이 실패학에 본격적으로 도입되었다. 이 단계에서는 실패사례를 연구하면서 실패의 원인과 배경, 변천사 그리고 이를 극복하기 위한 대안 등이 조직차원에서 논의되었다. 시드니 핑켈스타인의 『실패에서 배우는 성공의 법칙(Why smart executives fail?)』과 짐 콜린스의 『위대한 기업은 다 어디로 갔을까?(How the mighty fall?)』 등이 대표적인 연구로 꼽힌다.

4단계는 ‘조직이론의 접근법’인데 사례연구보다 조금 더 심화된 연구방법으로 볼 수 있다. 불확실성이 높아진 경영환경 속에서 위기 대응 역량을 제고하려는 기업에 적합한 조직구조를 연구한다. 이러한 조직형태로는 아메바 조직과 고신뢰 조직이 주목받고 있다. 즉 항상 실패를 옆에 두고 있는 조직을 연구하여 실패의 본질과 대응방안을 도출하려는 시도를 하고 있다. 그리고 사고를 통해 실패를 연구한 2단계에 포함될 수도 있으나 항공기사고에 조직의 영향이 있음을 규명한 ‘스위스치즈모델(Swiss cheese Model)’²²⁾도 이러한 조직이론의 접근법이라고 볼 수 있다.

[표 3] 실패학 연구방법의 단계별 변화

| 구분 | 1단계 | 2단계 | 3단계 | 4단계 |
|-------|--------------|-----------------------------------|---|----------------------------|
| 연구 방법 | 역사적 사실 | 사건, 사고(accident) | 사례연구 | 조직행동론 |
| 사례 | 정비록, 로마인 이야기 | 하인리히법칙, 성수대교 붕괴사건 원인규명 감정단 활동백서 등 | 실패에서 배우는 성공의 법칙(Why smart executives fail?), 위대한 기업은 다 어디로 갔을까?(How the mighty fall?) 등 | 아메바 조직, 고신뢰 조직, 스위스치즈 모델 등 |

4. 실패학의 연구방향

실패학은 연구대상인 조직의 실패를 △성장단계별 △업종별 △시기별 △과정별로 구분되어 연구하여 왔다. 각 구분은 인위적인 측면이 있으며, 구분별로 겹치면서 상호 연결되어 있는 경우도 있었다.

성장단계별로는 신규기업의 경우 경험과 자금력 부족으로 실패하는 경우가 많은 데 반해, 성장기업의 경우에는 오히려 과도한 경험과 복잡한 기업시스템으로 인해 실패하는 경우가 상대적으로 많았다. 기업은 또한 성장해가면서 다양한 실패를 경험한다. 기업의 수명주기 측면에서 보면 도입기 때는 자금이나 시장 진입, 품질확보에서 실패를 경험한다. 성장기는 기업 경영에 가장 좋은 시기이기도 하지만 가장 큰 실패를 잉태하는 시기이기도 하다. 성숙기에는 기존 운영의 효율 극대화를 통한 원가절감과 새로운 사업이나 시장을 모색하게 된다. 재성장기는 기업이 새로운 목표와 비전을 설정하는 단계인데 이를 잘 극복하지 못하면 쇠퇴기로 접어들게 된다. 쇠퇴기에는 인재가 유출되며 회사 분위기는 침체하며 곳곳에서 실패의 흔적이 발견된다.

업종별로는 제조업의 경우 시스템적인 문제로 실패하는 경우가 많은 데 반해, 서비스업은 비시스템적인 문제, 즉 고객접점인 MOT(Moment of Truth) 관리에서 실패한 경우 등을 들 수 있다.

마지막으로 시기별로는, 과거에는 주로 자원의 부족으로 실패한 경우가 많은 데 반해, 현재에는 소통의 부재, 즉 과거의 물리적 문제가 아닌 감성적인 문제로 실패한 경우가 많았다.

실패학의 연구방향은 실패의 과정별로도 이루어져 왔는데 실패 前, 실패 中, 실패 後로 나누어볼 수 있다. 실패는 프로세스 차원의 지식관리가 필요한 위기 상황이기 때문이다.²³⁾ 실패 前은 아직 실패로 규정하기에는 이른 단계로서, 실패의 징후를 발견하고 이를 막기 위한 다양한 활동들을 수행한다. 실패 前 단계

22) James T. Reason (1997), *Managing the Risks of Organization Accidents*, Ashgate Publishing

23) 이건창(2010), 위기극복을 위한 효과적 지식관리 전략에 관한 사례연구, 지식경영연구 제11권 제4호, 79-88.

에 대한 실패학의 연구는 정성적 기법과 정량적 기법으로 나눌 수 있다. 정성적 기법의 전형적인 예는 체크리스트이며 정량적 기법은 부실예측모형 등을 들 수 있다.

실패 中은 본격적인 실패를 경험할 때 이를 각 부문별 또는 전체 전략 차원에서 어떻게 대응하고 극복하느냐의 문제를 고민하게 된다. 컨트롤타워(control tower)의 부활과 부문별 역할분담이 주요 의제가 된다.

실패 後는 실패가 진행된 후 기업의 형태 및 운영방식을 결정하는 단계로서 청산이나 구조조정이나에 대한 전략적 대안을 마련한다. 실패를 자산화하고 성공의 밑거름으로 만들기 위해서는 실패가 진행된 이후에 조직차원에서 이를 어떻게 관리하고 활용하느냐가 가장 중요한 사항이 된다.

[표 4] 실패학의 연구방향

| 구분 | 분류 | 내용 |
|-------|------------|---------------------|
| 성장단계별 | 신규기업, 성장기업 | 보유자원, 조직의 복잡성 |
| 업종별 | 제조업, 서비스업 | 시스템, 고객접점 |
| 시기별 | 과거, 현재 | 자원, 소통 |
| 과정별 | 실패 전, 중, 후 | 부도예측모형, 컨트롤타워, 아웃소싱 |

IV. 실패연구의 동향 및 분석

1. 실패연구 동향

국회도서관 홈페이지(www.nanet.go.kr)의 자료검색 메뉴에서 검색어를 성공, 실패로 하여 서명(제목)을 검색해보면 2011년 6월말 현재, 전체적으로 성공에 관한 자료가 실패에 대한 자료보다 5.2배가 많음을 알 수 있다. 구체적으로 성공에 관한 자료는 18,348 건인데 반해, 실패 자료는 이의 1/5 정도 수준인 3,550건에 불과하였다.

[표 5] 검색결과(단위: 건, 배)

| 구분 | 단행본 | 학위논문 | 학술지 | 인터넷자원 | 합계 |
|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 성공 | 5,696 | 3,154 | 8,603 | 895 | 18,348 |
| 실패 | 553 | 602 | 2,328 | 67 | 3,550 |
| 차이(배) | 10.3 | 5.2 | 3.7 | 13.4 | 5.2 |

*국회도서관 인터넷 검색 사이트, 2011. 6월말 현재

국내 대표 인터넷서점인 YES24(www.yes24.com)와 세계최대의 인터넷 서점인 아마존(www.amazon.com)에서의 검색결과는 국회도서관의 검색결과에 비해 오히려 더 큰 차이가 있음을 보여준다. YES24에서 국내도서를 검색하면 성공과 실패도서의 검색 숫자가 13.4배가 차이가 나며, 아마존은 7.4배가 차이가 난다. 특히 YES24에서 검색했을 때 문학이나 사회부문의 차이는 각각 6.5배, 3.0배로 전체평균 차이보다 낮았으나, 자기관리(19.4배)나 비즈니스경제(17.0배) 부문에서의 차이는 전체 차이보다 훨씬 더 높았다. 따라서 실패학 분석의 주요대상 영역인 조직 차원에서는 실패에 대한 관심이 성공에 대한 관심보다 월등히 낮음을 알 수 있다.

[표 6] 검색결과(단위: 건, 배)

| 구분 | YES24 | 아마존 |
|-------|-------|---------|
| 성공 | 3,927 | 118,701 |
| 실패 | 292 | 15,960 |
| 차이(배) | 13.4 | 7.4 |

*각 사별 2011년 6월말 현재

여기서도 알 수 있듯이 실패학은 성공학에 비해 연구도 미약하고 분석의 수준 또한 낮다. 이로 인해 실패의 교훈이 축적되지 않고 같은 원인의 실패가 지속적으로 반복되는 경향이 있었다. 성공요인은 단순하지만 실패요인은 복잡하며 복합적인 경향이 있다. 따라서 실패에 대한 더 많은 연구와 노력이 필요하지만 현실은 반대의 경향을 보인다.

2. 실패연구 분석 및 실패요인 도출

국내의 대표적인 실패분석 연구 9가지를 살펴보았다. 이 중 3가지 이상의 연구에서 공통적으로 언급된 실패요인을 도출해보았다. 모두 4가지의 범주로 압축된다. 그 첫 번째는 기존사업을 고수하면서 변화에 저항하는 경우이다. 사회나 경영환경은 개인이나 조직에 변화를 요구하고 있으나 이를 거부하여 궁극적으로 실패에 이르는 경우이다. 춘가무이·폴 캐롤, 시드니 핑켈스타인, 도널드 설, 김근영, 잭디시 세스 등의 연구에서 언급된 실패요인이다.

[표 7] 실패원인 분석연구

| | | | | |
|----|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------------|
| 저자 | 춘카무이·폴 캐롤 (Chunka Mui·Paul Carroll) | 시드니 핑켈스타인 (Sydney Finkelstein) | 금융감독원 | 할렌 플랫 (Harlan D. Platt) |
| 제목 | Billion Dollar Lessons | Why Smart Executives Fail | 상장폐지 기업의 특징 및 시사점 | Why companies fail |
| 1 | 시너지효과에 대한 환상 | 신규사업의 실패-창업자의 실패와 그 원인 | 취약한 재무구조 | 현금흐름주기의 비효율적 관리 |
| 2 | 허점투성이 금융기법 | 혁신과 변화-대응하지 않기로 결정하기 | 빈번한 자금조달 | 유동자산의 부실관리 |
| 3 | 맹목적인 기업쇼핑 | 인수와 합병-시너지효과와 통합추구 | 최대주주의 빈번한 변경 | 고정자산의 부실관리 |
| 4 | 변화거부 주력사업 고수 | 잘못된 전략 추진-경쟁자오인 및 비합리적 전략 선택 | 잡은 사업목적 변경 | 취약한 자기자본 |
| 5 | 모양만 그럴싸한 인접사업 진출 | 잘못된 비전추진-경영자의 잘못된 사고방식 | 불공정거래의 대상 | 단기부채의 과다사용 |
| 6 | 시장성없는 첨단기술 | 기업의 망상-경영자의 현실회피 | 횡령, 배임 등 부실한 내부통제 | |
| 7 | 무모한 몸집 불리기 | 놓쳐버린 신호-정보에 근거한 사업추진 | | |

| | | | | | |
|----|--|------------------|---------------------|-------------------|---|
| 저자 | 도널드 설 (Donald N. Sull) | 김범열 | 짐콜린스 (Jim Collins) | 김근영 | 잭디시 셰스 (Jagdish N. Sheth) |
| 제목 | Why Good Companies go bad and how great managers remake them | 위기에 빠진 기업에 대한 오해 | How the Mighty Fall | 경영실패의 주범:AIDS | The Self-Destructive Habits of Good Companies |
| 1 | 눈가리개가 된 전략적 틀 | 혁신을 게을리 함. | 성공에 대한 오만 | 과욕,오만을 초래 | 현실부정 |
| 2 | 고질적 습관이 된 프로세스 | 고객 니즈 파악 및 충족 부족 | 더(More)의 추구 | 타성,과거에 안주 | 오만 |
| 3 | 죽쇄가 되어버린 이해관계집단 | 탁월한 전략 부족 | 리스크의 부정 | 착각:제품에 대한 고객인식 경시 | 타성 |
| 4 | 독선으로 변한 핵심가치관 | 본업 또는 강점 망각 | 지푸라기 잡기 | 자아도취:혁신지상주의 | 핵심역량 의존 |
| 5 | | 위기의 징후에 대처하지 못함. | 항복 | | 경쟁근시안 |
| 6 | | 경쟁자와의 경쟁에서 패배 | | | 규모집착 |
| 7 | | 위기 반전의 강력한 처방 부족 | | | 영역의식 |

두 번째는 M&A나 신규 사업 등 무리한 확장전략을 추구하는 경우이다. 이 경우는 일시적으로 성공을 거둔 개인이나 기업에서 흔히 나타나는 현상으로 역량을 넘어서는 전략적 자원 배치로 어려움을 겪게 되는 경우이다. 춘카무이·폴 캐롤, 시드니 핑켈스타인, 금융감독원, 김범열, 짐콜린스, 잭디시 셰스 등의 연구에서 언급된 실패요인이다.

세 번째는 기술기업에서 자주 나타나는 경향으로, 성공한 기술이나 혁신을 맹신하기 때문에 어려움이 닥치더라도 특정 기술이나 기존의 핵심경쟁력을 통해 극복하려는 편협한 전략이 초래한 경우이다. 춘카무이·폴 캐롤, 김범열, 김근영, 잭디시 셰스 등의 연구에서 언급된 실패 요인이다.

마지막으로 네 번째는, 경쟁자나 소비자를 제대로 파악하지 못한 경우이다. 이는 마케팅적 요인이라고도 할 수 있는데, 복잡한 경영환경으로 인해 경쟁자나 소비자가 달라졌거나 수면 아래에 잠재되어 있어 예측하지 못하는 경우가 많았다. 시드니 핑켈스타인, 김범열, 김근영 등의 연구에서 나타난 실패요인이다.

4가지 실패요인에서 살펴볼 수 있듯이 결국 궁극적으로 기업의 실패는 조직의 경영이 외부환경과의 소통(교류)없이 내부로 향하기 때문에 발생한다는 것이다. 즉, 변화에 저항하거나 변화를 제대로 읽지 못하여 특정 부문에 집중하거나 또는 다른 방향으로 잘못된 전략을 추구하게 되면 조직이나 개인이 어려움을 겪게 되고 궁극적으로 파국에 이를 수도 있다는 말이다.

하지만 유의해야 할 점도 있다. 이러한 4가지 실패요인을 수행하면 반드시 실패한다는 말은 아니다. 적합한 환경과 적절한 조직이 결합되면 상당한 성공을 이루기도 한다. 실패와 성공은 종이 한 장 차이라고 하지 않던가. 하지만 다양한 실패 연구에서 지적하고 있는 것은 이런 요인들이 모두 위험 지대에 있다는 것이다. 우리는 이러한 요인들 중 하나를 발견하게 되면 무엇이 잘못되었는지 다시금 살펴보고 파국에 이르기 전에 대응할 준비를 사전에 갖추어야 한다.

[표 8] 실패요인 도출

| 실패요인 | 연구자 |
|---------------|--|
| 기존사업고수 변화저항 | 춘카무이·폴 캐롤, 시드니 핑켈스타인, 도널드 설, 김근영, 잭디시 세스 |
| 무리한 확장전략 | 춘카무이·폴 캐롤, 시드니 핑켈스타인, 금융감독원, 김범열, 짐콜린스, 잭디시 세스 |
| 성공한 기술, 혁신 맹신 | 춘카무이·폴 캐롤, 김범열, 김근영, 잭디시 세스 |
| 경쟁자(소비자) 파악미흡 | 시드니 핑켈스타인, 김범열, 김근영 |

V. 결론

우리는 실패로 인해 엄청나게 많은 돈을 쏟아 붓는다. 그리고 회사의 경영자들은 여전히 실패라는 단어를 보면 두려움을 느낀다. 이리다 보니 실패로부터 어떤 교훈을 배우려는 노력은 매우 드물다. 기껏해야 실패의 원인을 나 이외의 다른 것으로 전가할 따름이다.

대부분의 경제·경영 서적들은 성공에 초점을 맞추고 있다. 독자들에게는 성공한 기업들을 소개하면서 성공하기 위한 방법들을 제안한다. 그러나 정말 소수의 책들만이 실패를 소재로 다루면서 실패하지 않는 방법을 일러준다.

실패가 우리 주변에 널리 퍼져있음에 불구하고 드러나지 않는 이유는 실패를 이야기 하는 것이 고통스럽기 때문일 것이다. 그러나 잠시의 고통을 잊기 위해 진통제를 계속적으로 복용할 수는 없다. 이제는 막연한 성공의 진통제를 끊고 실패를 극복할 수 있는 제대로 된 처방전을 통해 확실한 성공에 한 발짝 더 다가서야 할 시점이다.

그렇게 하기 위해서는 이 글의 핵심테마인 실패경영으로 돌아가야 한다. 4가지 그룹으로 분류된 실패요인을 극복하고, 실패를 자산화하여 올바르게 경영하기 위한 다양한 국내외의 실패경영 사례들을 통해 개인차원을 넘어서 조직차원의 실패경영을 시작해야 한다.

실패경영은 실패를 발견하고, 용인하고, 자산화하며, 극복하기 위해 조직의 개방성, 문화, 시스템과 역량을 보유하는 것이 핵심 사항이다. 실패경영을 위해

서는 먼저 실패를 발견하는 열린 조직을 만드는 것이 중요하다. 이는 실패를 용인하는 조직문화를 통해서도 달성 가능한데, 실패를 용인하는 조직문화가 구축되어야 실패를 가장 빠른 시간 내에 발견하여 조직이나 개인에 미치는 부정적인 영향을 최소화할 수 있기 때문이다.

다음으로는 실패를 자산화할 수 있는 내부시스템을 구축해야 한다. 이러한 내부시스템은 실패재발방지시스템이라고 칭할 수 있을 것이다. 실패재발방지시스템에는 실패를 빨리 발견하고 이를 분석하여 다른 부서에까지 파급시킬 수 있는 실패 매뉴얼 작성이 포함되어야 한다. 이러한 파급은 지식이전 행위로서 지식제공자 뿐 아니라 수용자의 입장을 고려하여야 한다.²⁴⁾ 나아가 실패 데이터베이스 구축을 통해 언제, 어디서나 실패의 교훈을 참고할 수 있어야 할 것이다. 하지만 실패에 대한 부정적인 인식으로 인해, 조직 내에서 자발적으로 이러한 매뉴얼이나 데이터베이스가 전파되기에는 어려움이 따른다. 따라서 실패 공모전이나 시상식 등 실패를 노출시킬 수 있는 이벤트의 정기적인 개최가 뒤따라야 할 것이다.

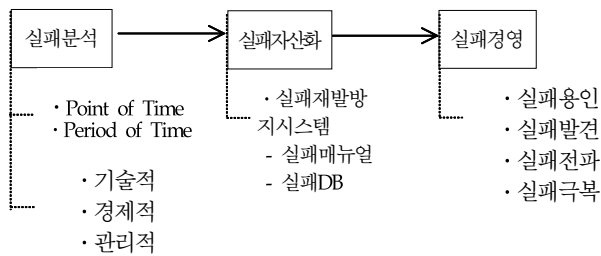
마지막으로는 실패를 극복할 수 있는 조직의 역량을 갖추는 것이 중요하다. 실패를 극복하기 위해서는 기업의 회복역량(resilient competence)이 확보되어야 하는데 불확실성이 높고 위기가 일상화된 현대 경영 환경에서는 이 회복역량의 확보가 기업의 생존에 가장 중요한 요소로 부각되고 있다. 실패경영을 위해서는 회복역량을 단순한 기능적 차원에서 접근해서는 안 되며 전사 차원에서 부각시키고 육성해야 한다.

이러한 실패경영의 전체 틀 안에서 실패를 분석하고 자산화하며 경영할 수 있어야 제대로 된 실패경영을 실현할 수 있을 것이다. 지금까지 이 글을 통해 전개된 내용들도 사실은 이러한 틀 안에서 실패경영을 모색하기 위한 시도였다. 하지만 아직 학문으로 분류되기도 일천한 실패학을 소개하고 활용할 수

24) 강민형(2011), 지식이전행위, 어떻게 측정해야 하나? - 제공자와 수용자의 관점 비교, 지식경영연구, 제12권 2호, 1-16.

있는 단편적인 지식을 전달하는데 초점을 맞추다보니 실패경영을 실현할 수 있는 나름의 틀을 공고히 하는데는 어려움이 따를 수밖에 없었다. 향후 사례연구를 통해 보완되어야 할 것으로 생각한다.

[그림 2] 실패경영의 전체 틀



참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 강민형(2011), 지식이전행위, 어떻게 측정해야 하나? - 제공자와 수용자의 관점 비교, 지식경영연구, 제12권 2호, 1-16.
- [2] 교육과학기술부 (2009), 기초원천연구사업 선진화 방안
- [3] 금감원 (2010), 상장폐지 기업의 특징 및 시사점
- [4] 김근영 (2009), 경영실패의 주범:AIDS, 삼성경제연구소, SERI 경영노트
- [5] 김민주 (2008), “하인리히법칙”, 토네이도
- [6] 김범열 (2010), 위기에 빠진 기업에 대한 오해, LG경제연구원, LG Business Insight 16-23
- [7] 데니스 홀리 (2010), “반복의 심리학”, 흐름출판
- [8] 시드니 핑켈스타인 (2009), “실패에서 배우는 성공의 법칙”, 황금가지

- [9] 이견창(2010), 성공적인 지식경영시스템 운영전략을 통한 조직혁신과 성과향상에 관한 사례연구, 지식경영연구 제11권 제5호, 25-35.
- [10] 이견창(2010), 위기극복을 위한 효과적 지식관리 전략에 관한 사례연구, 지식경영연구 제11권 제4호, 79-88.
- [11] 잭디시 세스 (2008), “배드해빗”, 럭스미디어
- [12] 짐 콜린스 (2010), “위대한 기업은 다 어디로 갔을까”, 김영사
- [13] 춘카무이·폴 케롤 (2009), “위험한 전략”, 흐름출판
- [14] 크리스티아넨 취른트 (2007), “실패의 향연”, 들녘
- [15] 키니 켈리슨·마크 펜 (2008), “마이크로트렌드”, 해냄출판사
- [16] 톨스토이 (2009), “안나 카레니나”, 문학동네
- [17] 하타무라 요타로 (2008), “나와 조직을 살리는 실패학의 법칙”, 들녘
- [18] 할렌 플렛 (2001), “기업이 실패하는 5가지 이유”, 시그마인사이트컴
- [19] 헨리 페트로스키 (2008), “종이 한 장의 차이”, 웅진지식하우스

[국외 문헌]

- [1] Donald N. Sull (2005), *Why Good Companies Go Bad And How Great Managers Remake Them* Client Distribution Services
- [2] James T. Reason (1997), *Managing the Risks of Organization Accidents*, Ashgate Publishing

● 저자 소개 ●



심형석 (Hyungseok Shim)

영산대학교 부동산·금융학과 교수로 재직하고 있고, 부동산연구소 소장을 맡고 있다. 「부동산마케팅론」 「부동산비즈니스론」 「부동산학의 이해」 「주거론」 등의 저서가 있으며, 그의 연구는 부동산학연구, 부동산학보 등의 학술지에 게재되었다.