



한국기업의

위한

혁신

인·센·티·브·체·계

구축을 위하여...

# 손동원

## 《벤처 진화의 법칙》낸 경영학자 손동원

“너 아직도 벤처하니?”

요즘 벤처업계에 종사하는 사람들이라면 한번쯤 들어봤음직한 말이다. 1998년 한국경제를 회생시킬 희망으로 온 국민의 기대를 모았던 벤처가 불과 6년이 지나지 않아 퇴물로 여겨지고 있는 것이다. 특히 이번 달부터 만기가 돌아오는 프라이머리 CBO(채권담보부증권)로 인해 업계에선 ‘5월 벤처대란설’마저 떠돌고 있다. 3년 전 벤처기업지원 명목으로 국책금융기관인 기술신용보증기금을 통해 지원된 2조3,000억 원 중 2,000억 원 정도가 돈 갚을 기업의 부도와 경영악화로 상환이 불가능한 실정이기 때문이다. 이에 따라 부족분을 메우기 위해 국민세금을 투입하느냐를 놓고 논란이 일고 있다. 그렇다면 벤처는 정말 한물간 퇴물에 지나지 않는 것일까?

“재벌을 바라보는 시선이 곱지 않은 것은 사실이지만 무조건 비판만 한다고 재벌이 가지고 있는 문제가 해결되는 것은 아닙니다. 기업은 자신이 처한 환

경에 끊임없이 적응하는 생명체와 같습니다.

재벌로 성장할 수밖에

없는 환경은 무엇이었는지 그 이유를 분석하는 게 중요합니다. 그래야 그 해결방안을 찾을 수 있습니다. 벤처 역시 마찬가지입니다. 그저 벤처의 미성숙만 질타하는 것은 옳지 않습니다.”

《벤처 진화의 법칙》을 낸 인하대학교 경영학부 손동원 교수는 벤처를 외면하거나 비난하기에 앞서 과연 우리 벤처가 어떤 길을 걸어왔는지 돌아보는 시간을 가지는 게 필요하다고 말한다. 미래는 결국 과거에서 시작되기 때문이다.

손 교수가 벤처에 관심을 가지기 시작한 건 1998년 초반. 당시 그는 기업조직의 진화를 설명하려는 기업진화론을 바탕으로 '한국 토양에서 기업진화는 과연 어떤 모습인가'란 문제를 연구하고 있었다. 하지만 이론적 발전을 따라갈 만한 실증적인 증거가 부족했다. 그러던 중 손 교수는 기업진화론과 '벤처' 사이에 놀라운 연관성이 있다는 것을 발견할 수 있었다. 한국벤처는 한 기업의 탄생과 성장, 그리고 생존과 도태 등이 펄떡거리는 생생한 현장이었기 때문이다.

손 교수는 특히 사회적 생태계로서 (주)메디슨의 이민화 회장이 주도했던 벤처연방제와 지역적 생태계로서 인천을 중심으로 한 지역공간에 주목했다.

“재벌기업과 유사한 형태를 가졌던 벤처연방제는 벤처로서는 안정적으로 환경에 적응하려는 최초의 시도였지만 불과 2년이 되지 않은 2001년 상반기에 막을 내리고 말았어요. 짧은 기간이기는 하지만 우리 벤처생태계에서 한 벤처전략의 탄생과 소멸은 어떠했는지, 또 그 전략이 생태계 조건과 어떤 연관이 있었는지를 논증할 수 있는 소중한 사례인 셈이죠.”

이민화의 벤처연방제는 자본·노동·회사·기술거래·상품 등 시장 인프라가 부족하다는 데서 그 동기를 찾을 수 있다. 선도벤처들이 연방제를 구축해 신생벤처에게 시장 인프라를 투자하고 그 투자에 대한 자본이득을 취하려는 것은 경제적 의미에서 자연스러운 모색이라고 할 수 있다. 하지만 정책 인프라와 문화 인프라의 측면에서는 그렇지 못했다. 각종 정책 덕분에 벤처기업 수가 1만 개를 돌파하기는 했지만 그만큼 정책의존도가 높았다. 정책의지가 바뀌면 생태계가 쉽게 허물어지는 취약함을 가지고 있었던 것이다. 결국 벤처의 성장동력이라고 할 수 있는 시장 본래의 경쟁원리가 지배하는 생태계를 구성하지 못했다. 문화적 인프라 역시 벤처기업에게는 열악했다. 경제적 거래에서 계약이 충실히 이행되지 않아 예측가능성과 신뢰도가 낮았다. 또한 세계은행 등 세계적 연구기관의 평가에서처럼 각종 규제 등으로 우리나라는 기업하기 어려운 나라였고 반기업 정서 또한 강한 편이었다. 경제적 이득과 자본이득 추구에 대한 자유, 기업에 대한 호의적인 정서와 분위기, 경제적 계약이행에 대한 문화적인 지원 등이 충분하지 못했던 것이다.

“기업에게 던져진 적자생존 법칙은 예측가능할수록 좋습니다. 생존과 도태를 결정하는 원리가 불확실하거나 또는 모순적인 생태계는 벤처기업에게 부담을 주는 생태계라고 할 수 있죠. 그 예측가능성을 높이는 핵심방법은 바로 어떻게 살아남을 수 있으며, 어떻게 하면 성장할 수 있는지에 대한 명확한 메시지를 전달하는 것입니다. 이를 바탕으로 벤처는 최선의 노력을 통해 자신의 조건에서 가장 경제적으로 적합한 전략을 선택하게 됩니다.”

그에 비해 인천은 송도, 영종, 청라 등 3개 경제자유구역 중심으로 IT와 BT 등 첨단지식산업과 물류 및 금융의 동북아 중심지로 발돋움하려는 비전을 가지고 있는 지역이었다. 열린 기회와 미래 잠재력, 그리고 혁신 클러스터 조성의 가능성을 가지고 있다. 하지만 그 가능성에도 불구하고 많은 구조적인 문제점을 안고 있다. 네트워크와 제도라는 외형은 갖추고 있지만 이러한 장치들이 제 힘을 발휘할 만큼 유기적이지 못했다. 손 교수는 제 기능을 하기 위해선 제도와 인센티브 등 전반적인 재

정립이 필요하다고 말한다.

“지역생태계 측면에서도 바람직한 조건은 그 지역에 집적할 행위자들에게 명확한 인센티브를 제시하는 것입니다. 그 지역조건에서 어떻게 하는 것이 보상을 많이 받고 또 도태하지 않는 방법인지에 대한 메시지가 명확해야 하는 것이죠.”

사실 새로운 벤처생태계의 구축은 그리 쉬운 작업이 아니다. 특히 시장, 문화, 관행과 같이 자생적으로 구축되는 조건들의 변화는 더 어렵다. 하나의 제도는 상호보완성과 경로의존성을 가지기 때문이다. 미국과 같은 선진시장, 문화, 관행이 우리가 나아갈 벤처생태계의 방향이라고 확증을 가졌다고 할지라도 문제는 변화하는 방법이다. 즉 그러한 제도를 어떻게 구축할 수 있는가가 문제의 핵심인 셈이다. 때문에 손 교수는 한국적 경영학의 완성은 우리 기업이 처한 인센티브를 밝히는 작업에 의해 이룩될 것이라고 말한다.

“제가 필생의 과제로 생각하는 주제는 '우리 기업혁신을 위한 인센티브 체계 구축'입니다. 기업은 자신에게 유리한 전략을 선택하게 되어 있습니다. 어떤 것이 유리한가를 말해주는 인센티브 체계가 제대로 갖춰지면 우리 기업들도 선진적인 전략을 택하게 될 것입니다. 이런 점에서 선진적이고 혁신적인 기업 활동을 할 수 있도록 유인하는 인센티브를 갖추는 것은 대단히 중요합니다. 인센티브 체계가 바뀌면 기업의 전략도 자연스럽게 바뀌게 됩니다. 이것이 바로 기업혁신을 이끄는 동력이며 과정입니다.”

사실 아직까지 국내에서 인센티브에 대한 연구는 없다고 해도 좋을 만큼 미약하다. 갈 길이 바뻐던 탓에 우리보다 앞서간 외국이론을 수입하는 데 급급했다. 자생이론을 찾으려는 노력이 없었던 것은 아니다. 하지만 한때 유행했던 '신바람'과 같이 겉으로 드러난 현상 위주의 접근으로는 우리만의 기업론 혹은 경영론을 도출할 수 없다. 손 교수는 기업경영의 근원적인 축을 발견해야 한다고 생각하는데 그것이 바로 기업선택을 유도하는 인센티브다. **◆**

취재 신동섭 기자 · 사진 박신우 기자

《벤처 진화의 법칙》

손동원 지음 | 삼성경제연구소 | 304쪽 | 값 11,000원

