



Occasional Paper Series

07-09

Digital Networked Economy and Global Corporate Strategy

디지털 네트워크 경제와 글로벌 기업 전략



Ben Verwaayen

September 2007

Ben Verwaayen

- 현 BT그룹(전 British Telecommunications) 회장
- IT분야에서 주목받고 있는 네델란드 국적의 세계적 전문경영인으로서, PTT Telecom, IIT 등 굴지의 기업을 두루 거친 후 Lucent Technologies 부회장 등 역임하였으며, UPS 사외이사로도 활동 중임.

요 약

최근 수년 동안 증기기관의 발명만큼 중요한 변화가 있었다. 즉, IT 및 디지털 네트워크의 출현이 그것이다. 과거에는 어떤 연구나 생산을 단절 없이 공동으로 작업하기 위해서 기술과 인력들이 물리적인 한 장소에 모여야 했지만, 디지털 세계에서는 각자의 위치에서 실시간으로 임무를 수행할 수 있게 되었다. 이는 경제의 경쟁적 본질이 근본적으로 바뀌는 것이다.

이러한 변화가 불편한 것이지만 수용해야 한다. 변화는 어차피 일어나게 되어 있기 때문이다. 그렇다면 기업들이 변화에 대처하는 최선의 방안은 무엇인가? 첫째, 사람들에게 변화를 피할 수 없음을 정직하게 알려주고, 변화의 결과에 대처할 수 있도록 하는 것이다. 두 번째는 사람들에게 변화에 대응할 도구세트를 주고, 자신감을 주며, 변화를 삶이 아닌 삶의 요소 중 하나로 보도록 하는 것이다. 그리고 세 번째는, 변화로 인해 조직과 기업에 대해 보람된 기회가 있음을 알려주는 것이다.

문화의 다양성도 간과되어서는 안 된다. 마음을 열고, 다양한 사람과 배경을 가진 시장의 진정한 일부가 되고자 하는 기업만이 서로 다른 세계화의 수준을 수용할 수 있다. 이러한 다양성의 인정은 기업의 사회적 책임이 아니라 필수요소이다.

한국은 세계적 수준의 기업과 역량, 제품을 가지고 있으며, 한국 기업들의 제품은 절대적인 경쟁력이 있다. 그러나 기업구조 면에서 보면, 한국 기업들은 그동안 한국의 발전에 큰 도움이 되어왔던 문화적 유산에 너무 깊숙이 빠져있기 때문에, 보다 앞으로 나아가기 위해서는 깊은 성찰이 필요할 것이다. 문제는 “현재 지적 역량을 보유하고 있는가?” 또는 “미래를 위한 저비용 생산구조를 가지고 있는가?” 하는 것이 아니라, “급변하는 시장에 적응할 유연성과 민첩성을 갖추고 있는가?”, “현재의 인적 조직구조로 이러한 일들을 수행할 있는가?” 하는 것에 있다.

대다수 조직의 경우, 조직 일선에서는 매일 변화가 일어나고 있지만, 조직 상부로 갈수록 변화가 드물다. 문제가 야기되는 곳은 항상 조직 상부이며 문제의 해법을 찾을 수 있는 곳도 조직 상부가 유일하다. 그러므로 조직 상부부터 변화가 시작되어야 한다. 변화를 원한다면 성공의 명확한 정의를 내리는 것이 가장 중요하다. 그래야만 성공을 이루기 위해서는 어떤 일을

해야 하며, 어떤 방법이 적절한지를 서로 교감할 수 있기 때문이다. 조직의 변화를 위해 두 번째로 해야 할 사항은, 경영진이나 간부진에 대해서는 절대적으로 엄격하되 일선 직원에게는 인정 많고 관대해야 한다. 그리고 세 번째는 자신을 성찰하는 일이다.

변화에 순응하기 위해서는 교육, 연수, 재교육 등을 통해 끊임없이 자신을 재충전하는 것도 또한 중요하다. 양극화가 범세계적인 현상으로 나타나고 있다. 대다수 사람들은 이것이 주로 세계화와 연관되어 있다고 하지만, 지식기반경제 시대의 특징과 관계있다고 주장하고 싶다. 새로운 교육의 지식기반을 갖춘 자와 그렇지 못한 자 간의 부가가치상 차이가 예전보다 더 커졌기 때문이다. 지금의 지식기반경제 시대는 이러한 차이로 인해 소득격차가 크게 확대되는 추세를 보이고 있다. 이러한 관점에서 보아도 교육, 연수, 재교육, 그리고 적합한 도구세트를 사람들에게 제공하는 것이 매우 중요하다고 생각된다.

Digital Networked Economy and Global Corporate Strategy*

Ben Verwaayen

You know that in life, you can get many gifts. But the best gift you can get is when a dear friend becomes a very good advisor. Dr. SaKong is one of our advisors on our Asian Advisory Board, and I can tell you that that is a great gift for the company and for me personally to have a teacher of that stature, and that nature. I'm very honored to be here today under his leadership to actually show you some possible uncomfortable thinking.

I'm not sure that the subject I'm going to raise today is comfortable to think about, in many ways. We all share that, whether you are in Korea, the US or Europe. If you think about change, and the need for change, it is always uncomfortable. More uncomfortable than not thinking about it is to let it happen, because then you are not in control. So I take some comfort in that, and I will share some of my thoughts to see whether we can find merit in having these discussions.

Change is, of course, in all times. We have seen it over, and over, and over again. To be honest, the fact that the world is becoming very large, when you look to markets and opportunities, and at the same time, extremely small: one click of a mouse on your desk and you know everything you ever wanted to know about a person, subject or product. That trend is making the world so big that you watch the television at night, and see all the news from all corners of the world, you sometimes feel like saying, "Stop. It's too much." At the same time, you can drill down on every subject that you ever hoped to know something about. That trend gives us, as individuals, a toolset: a toolset to choose.

If I take two steps back, and we think about the world after 1950, and we remember that in the '80s the world turned upside down when Japan developed a skillset to develop much better products than the rest of the world, and certainly than the west, something happened. In those days, you could read books that said that this was the end of the world we had known, and the Japanese way of producing products will take over. So what happens? Well, the rest of the world ran into the classroom, took lessons in TQM, learned to adapt, and where there was a misbalance, balance came back. But it was a fundamental issue there, because Japan stayed home. They gave the world their products, but intellectually, and physically, they stayed home. They exported their products to the rest of the world, so the rest of the world got time to react, and to compete. In the '80s, it was a revolution, but it was a revolution that gave everybody else time to react.

Now, what happened over the last five years is fundamentally different. If you look back in history, you will find that there have been inventions that have changed the face of the economy, going back to the time of the steam engine, which disconnected physical labor and production. You didn't need to have muscle to produce. That has been proven to be a fundamental shift in the balance of power in the economy.

Now, three of four years ago, something happened. It was not a headline in a paper, but it has fundamentally changed the face of the competitive nature of the economy, in my belief, as radically as the steam engine, because approximately in that period of time, IT capabilities and network capabilities came together, allowing people to work together without a need for physical proximity. That's a fundamental issue, because physical proximity has been, and still is for many people, the reason to organize seamless processes: every search facility, and of course, the factories next door. If you have a research facility, you need every skillset in that corridor, because they have to walk into each other's rooms and talk to each other every day if they want to get results. So what happens is that you ask people to move and come to your facility. In my previous life, I worked with Lucent. And Lucent owned Bell

Labs, which was probably the most renowned research institute of technology in the world. If you open the door of Bell Labs in those days, you saw Asia all over: people from India, China and Korea. Today, a Korean is running that organization: Jeong Kim, a young entrepreneur. You should be very proud of that.

But in those days, you had to ask those people to leave their homes, leave their companies, come into the US, go to New Jersey, and to sit in the corridor, because that's the way you organized skills and labor. Now, that has changed. For a long period of time, we could pick up the phone and talk to people to say "Hello." Then we could send telex, and after that, you could send a fax. You could share information. Actually, you could share data. But whatever you had to do with the information, whatever you had to do with the data still required physical proximity, because you couldn't interact. You couldn't really have data, voice and video at the same time, with the feeling as if you were sitting next door, with the feel as if you were sitting in front of each other. Therefore, there was kind of protection in the inability to reach out, and the protection we all had was that you had to come together in a physical place to work together, so that you could compete by saying "We're better." "We're better in organizing, and we all come together in one physical place, and from there, we're going to battle it out with the competition.

But now something has fundamentally changed. If you can work together and you do not have to change your location, or leave your home country, working together seamlessly, with the security of the network guaranteed, the capabilities are such that you can pick the best brains wherever they are on the globe, bringing them together, the fundamentals of the world have changed. Now, that happened three or four years ago. At that time, we talked about globalization. People talked about outsourcing, basically saying, "I have labor to do, and I'm looking for the cheapest place in the world to do it." That is like with every invention: a first step. When TV was invented almost a hundred years ago, they called it a "theater at home," because basically what it did was to take to the home what already existed: the theater. If you see the

first TVs, and you see a program, you will still see the curtain at the edge. Because people couldn't imagine what you could do with it. It took almost 15 or 20 years before the first talk shows and news shows were there. So if something is a new invention, it takes some time for people to realize that creativity can be added. The toolset is not just to duplicate what's already there; you can do something completely new. Same here.

So what did we do? We sent our call centers to other places. We asked people to manipulate data, and then to send it quickly back to where we are located in Korea, London, and New York, because the brains were centralized. You decentralized the work, and you bring it back. That's the first step. But quickly people realized that it's much more fundamental. We can do things now that we couldn't even imagine even five years ago. Think about if you want to design the next car, and you want to get the best brains. Well, if you design a car, you do not want to have those "best brains" on your payroll forever. You want to get them on board, get the best designs and the best creativity, to make something happen, and then move on to produce it and run with it. You can do it now. You can have a designer in LA, working with someone in Italy, working with the best software engineers in India, and ask the people in China who have to manufacture the car to work in real time together, and everybody stays home.

I can tell you that I've seen it happening in the movie industry, where an animation was made in real time, and the only thing you saw was a glass table, and you saw hands working together, but the hands belonged to people staying at home, at many different places in the world. Getting the best brains together. If you can do this at the most fundamental intellectual part of any organization, which is the knowledge part, you can do it in any other part.

Now, if you want to be successful today in the world, we have to understand one thing very clearly. Respect for culture, and respect for differences is the key for success in an organization. You can't make a product in one country, and declare this product universally appropriate for everybody on the earth,

and say, "This is the way it is." You need to organize yourself very closely to your customers. You need to be part of the society, understand the needs of the customers, and understand what they require, which may be different from other markets. Now in the old days, that was a problem, because it really meant that you had to have the full process and organization duplicated in every country. You know those companies. They have a subsidiary in every country, and they need to have the general manager and a doorman, and everybody in between. They need to duplicate that. It's very expensive, and not very flexible.

Today you can make a choice. You can organize very close to the customer, where you need to be very close to the customer. But where you have to use economy of scale, and the capability to use the best possible brains, you can dissect that part of your organization, and put it on the globe wherever you want. So I can produce where production is done best, I can engineer where engineering is done best, and I can market and adjust very closely to my customer base. It's a different model. It's a successful model, because it does two things: It takes economy of scale on one side, and a recognition of individuality of markets on the other side, and lets that work together.

So what's the problem, if this is so easy? Well, there is a big problem. There is an intellectual problem. There is a cultural problem. If you want to understand that, think about computer technology. What has computer technology to do with people and emotions? Well, there is a very interesting comparison to be made. Not too long ago, if you wanted to build a computer network, you would have a data warehouse, and you would have big central computers. They would do all the powerful work; they were the center of gravity. If you wanted to distribute it to the rest of your part of the organization, you would have long lines, and you would make what are called "slaves." They were not very intelligent. Those parts of the computer network would do what the central computer said to do. And then the computer industry said, "Wow, perhaps that's not the best way to do it. It's very vulnerable, and if something happens in the center, the whole system goes down." And how

much can you do in the center, if you have applications and tasks to fulfill at all parts of the network? So they invented what is called “distributed intelligence.” It’s not a central computer, but very intelligent units all over the network, which in combination, are much more powerful than the centralized computer could ever be. But the fundamental issue here is that that in the distributed network, all those computers need to work together. They ask and correct each other, and work together in a seamless fashion.

Actually, that’s the problem that we have in real life in our own organizations. We are organized, whether you are in France, China, Japan, Korea, the UK, or America, with a centralized viewpoint. The intelligence is in the center, that’s where the bosses are, and they know everything. They think about things. They write it down in a book, and then they distribute it very quickly to the outskirts of the universe, where the periphery will do what the center thought it needed to do. This is the old model of the computer network: A thinking center, and execution everywhere else. I don’t think it’s a model that will stand the test of time. I don’t think it’s a model that represents the opportunity that is now created on a global basis. I think, therefore, that we have to think not just in terms of R&D and knowledge, and certainly not in terms of products, but in terms of capabilities, agility, and responsiveness. An organization that is very much centralized, and has a value-set created in one set of markets, has great difficulties adjusting to changes that might take place in all the areas it is operating in.

So here we are. We have fantastic capabilities: technological capabilities, R&D capabilities, and intellectual power. But in order to translate that into economic terms, and in order to make it into products that people really want, you have a translation that is different than we have seen before.

If we had an applauding audience, then life will be easy. We would adjust, and everyone would think we were big heroes, because we are going to adjust to the realities of the new economy. Well, ladies and gentleman, there is no applauding audience. There is a booing audience. Actually, there is a

very confused audience. In the morning, citizens of the world rise, look out the window, and say, “This is a wonderful day.” And they go to the shops, they open the door, and go in, and see the products of the world. If I go to my home, I see many products from Korea. I see products from the US and Europe. It’s all coming together. If you look tonight at home, and look on your dish at what you’re eating, you will see that the world is coming together. And for you as a consumer, these are great times. You get better quality and more choice for a lower price. But that same consumer comes out of the shop with two big bags in their hands, and turns around and says to the government, “But I am also a citizen, so I strongly protest the consequences of what I just did by taking full advantage of the choice that is in front of me.” On one hand, I want the certainty of the world I know as a citizen, and on the other hand, I want the freedoms and benefits as a consumer. So, no wonder policy makers and politicians are confused about what to do. What they do is think that they can have one eye on the benefits, and the other eye on a defensive mode. “Let’s stick to what we have.”

In the eighteenth century, there was a French politician. He had to advise the ruler of France about the same kind of issue: Change. And he said something to the ruler that I think we should all realize: “Your majesty, if something is inevitable, you better embrace it. It’s going to happen anyway.” I think that’s where we are. It’s going to happen anyway. Now, it’s not going to happen anyway without consequences. There will be winners, and there will be losers.

So what’s my view? It’s uncomfortable. There are many other opinions, but this is my opinion. What’s the best way to deal with this? The first thing we need to understand is that you need to allow people, individuals to deal with the consequences of change. The first thing to do is to be honest, and tell them that change is happening. There is no way you can compromise with that honesty. The second thing you need to do is to give them the toolsets to react, to be confident, and to allow them to see change not as a threat, but as a factor in life that they do themselves as well. Everybody’s changing. If you

look to your family, or your private life, change is something that you deal with every day. And you feel comfortable with it, and the comfort is because of your faith in what you can do. I think we should be sure to give people the toolset to react: knowledge, education, information, and flexibility. The third thing that I think we should do is to tell organizations and companies that there is wonderful opportunity. The market, in total, on a global basis is becoming larger. Many hundreds of millions of people who could not afford to participate in the global economy do so today, and that group will expand. That's a fantastic opportunity. However, they will not be satisfied with just our products, while we close our doors and stay behind our walls. If you want to become a player, you have to open your mind. Opening your mind is not free. Opening your mind is not an intellectual activity, it is a physical activity, and therefore, you need to be willing to do the unthinkable, to argue with yourself about the wisdom of your strategy, and to ask yourself whether you have the right people around the table. Do we just confirm that we are right, or do we have the capability to have a dialog? Perhaps even, an argument? Do we include the diversity of the markets we serve in the way that we take policies to the market? Do we include the diversity of the markets we serve into our decision process? Do we have around the table the different set of cultures to make the right decisions? Or are we still, as we have been for the last hundred years, actually a domestic company that goes international not with our mindset, but with products, and expect the other markets to accept the products based on our own culture?

I think that model will come quickly to an end, and I think that only companies that are willing to open their minds and become an integral part of the market they serve by having the people and the backgrounds around the table that allow them to think on a totally different level of globalization. Very uncomfortable. Very necessary. Therefore, diversity is not a corporate social responsibility as some people say; it's a business necessity. In my company, when I started five years ago, 99.7% of the people around the table at the top level were British. Today, we have seventeen different passports, and 40% are women. We have people from all different walks of life, from all continents

around the globe, interacting with each other, because it is the only way to understand your own DNA in an organization, what it is to serve different markets. You can't learn out of a textbook. You have to feel it day to day. It's a massive change. It's very uncomfortable. It's very rewarding. And I think that companies have to think about that.

But governments also have to think. Policy makers have to think. If I look to Korea, I see that Korea has done terrifically: it has a fabulous set of world-class companies, capabilities and products. They are, on a product basis, absolutely able to compete. But on a corporate basis, on a structural basis, they are very much embedded in a cultural inheritance that served Korea extremely well, but perhaps, will have to be rethought on certain levels going forward. The question is not, "Do I have the intellectual capability to produce today?" or, "Do I have the cost-base for tomorrow?" but, "Do I have the flexibility and agility to adjust to markets that are changing so quickly, and can I do that with the human organizational structure that I have today That is the uncomfortable thinking. Companies and individuals can react. BT changed, not because we saw the light, but because we had a crisis, which is the best gift you can get. Because, in a crisis, you need to do something and radical ideas get a better chance.

But I don't know whether I would say to you all, "Please get a crisis." I think I would say to you, "Imagine that you have one." Don't feel the pain, but imagine the pain. See whether you have the capability to react. To a country, it is exactly the same. The comfort of today may be the discomfort of tomorrow. Therefore, the ability to dialog early is way better than to wait for the necessity to come.

So, ladies and gentlemen, these are a few thoughts. I'm pretty sure that many of you think that I've been smoking something; that this is not real. Perhaps not the smoking part, but the other part, is right. But there is one thing that I would like to leave you with as a thought: YouTube, at eighteen months old, is being sold for 1.6 billion dollars, not by a bunch of fools, but by

people who see change happening. When opening the paper to see the new toolset of the Internet and the changes that are happening rapidly, isn't there a very, very loud voice in the back of everybody's mind that says, "Oops! There is change. I'm not sure I fully understand it." If that is taking place, ladies and gentlemen, I think we have a very good chance of becoming very successful going forward. Thank you very much.

Questions & Answers

Q We'd like to hear more details of your experience with BT in the transformation to cope with the fundamental changes in this new century. Please speak more on organizational change and the changing business model, in addition to the national diversity at the top level of the company.

A Organizational change is people change. In many organizations, if you are working at the front lines, for example in a factory, in a coalmine, or in a service organization, change happens every day. The higher you go in the organization, the less change happens. If you go to the boardroom, everybody is patting each other on the back, and saying, "Aren't we doing terrific?" The next thing we have to do is make a change again, and we go down the organization to make the change. I fundamentally disagree with that. If you look for problems, they are always caused at the top, and if you look for solutions, there's only one place you can find solutions, and that's at the top. So if you want to change, you have to start at the top. You have to start with yourself. I don't know too many people who go to the office with the idea to make a massive mess of their work everyday. Most people try to do the right thing. The problem is, what is the right thing? They have in the back of their minds a kind of projection of what the boss wants. That's what they do.

So, if you want to change, the first thing you have to attack is the formulation

of success. What is it that makes us successful? If you open the minds of people, you will see that most people have an old fashioned vision of what success looks like. They struggle to cope with the new success. If we haven't shared that with each other, and if we haven't explicitly said what success was, how could you expect the rest of the organization to do what you want them to do.

So the first thing is to formulate success, look around the table to see whether we are capable to bring success, and then translate that into things that people can relate to. If I look to BT, we have 135,000 people around the globe. If I formulate success as the earnings per share, and if I go to Allen Ma's organization in Asia and take a single engineer, trying to help a Korean company stay in business, and I say to that person, "Earnings per share!" I would be talking out of a textbook that that guy has never seen. No relationship, no idea what it is. Zero emotional value. You have to relate success to the capabilities of individuals to do something with it. I think that is the most fundamental thing you need to do. Am I able to communicate what success looks like, and therefore what to do, and how to make it relevant?

The second thing that you have to do in organizational change is to be absolutely harsh at the top, and very lenient, and very forgiving at the frontline of the company. Most companies do it the other way around. They are very considerate to the people who make it, and very harsh to the people who they don't know. The third element is to question yourself.

Let me tell you a story. At BT, innovation is at the heart of what we do. One day, I thought, I'm going to invite 800 of our best brains under 35, put them in a room, and be their hero. Big mistake, but I did it. So I asked 800 people to come into the room, and I said to those guys, "You are the future of the company, and your ideas are truly important, and absolutely vital for what we do." I thought I made a pretty good speech, so I thought, let me offer them something: "I will help you. What is the biggest hurdle you have in the company?" There was dead silence in the room. At the back of the room,

someone raises his hand. A young guy of 25 stood up, and said, “The biggest hurdle in the company is you.” So. Excellent point. So in my defense, I always ask why. I said, “Why?” And he had a fantastic answer. He said, “People try to please you in the organization. So, your understanding of what good is a kind of guideline for everybody. How can you dare know what is in my head as a 25 year old, when you are over 50? How can you judge whether what I have in my mind is good or not?” And he was 100% right. So the leader has to know the art of letting go. You set parameters, but I don’t take the assumption that only my judgment of whether something will fly or not is good.

We do many businesses that I do not understand. We do “podcasting.” Young people make their own information and share it through “podshows,” and I have no idea what it is. To me it’s all... well, I wouldn’t spend my time on it. But it’s a phenomenal success. I shouldn’t be the yardstick of success, and that art of letting go, I think, is the third important part of leadership.

Q Mr. Greenspan, during his FRB chairmanship, praised the US economy by saying that productivity in the US economy improved remarkably by applying IT technology to the service and manufacturing sectors. Other countries, including Europe and Japan, are lagging behind in using IT technology in the rest of the economy, and reaping the benefit by improving their productivity. This problem is particularly visible in Korea. Korea is very advanced in IT production and building up the IT infrastructure, but the productivity of our service sector is very, very low. So, listening to your presentation this morning, the cause might be our lack of flexibility in changing the organization like that. But I would like to hear more from you about this problem in the world economy.

A One of the benefits of working in the US (I worked there for six years or so) was to understand how cultural change is important. If you go to the doctor in Europe and the doctor gives you three different pills for each day,

the average European takes the pills out of the box, puts them next to each other, and makes sure that every day they take the pills while eating. The average American takes all the pills and eats them immediately, because they want an instant solution. That is a cultural difference.

I think it's the same in the economy. In America, you go on with life. So in an American average, if there's something that's unpleasant, you don't postpone it. You don't try to avoid it. You take it immediately, get the pain behind you, and get on with life. It's a different set of criteria, but if you use ICT (Information & Communication Technology), you make people redundant. You have to find something new for them to do. In itself, this happens at all times. Skills have changed; it's nothing new. In certain parts of the world, and certainly Europe, we have been masters of disguise. So do we say to someone, "You've become redundant; here a new set of things you have to do"? That's not what we say. We say to them, "Continue to do what you do, but slightly different."

That's not what America has done. They have embraced the positives and the negatives faster than we in the rest of the world have. In its competitive nature, that has been a big benefit to them. They have a huge market, and they have the entrepreneurial skill set that is as important as costs or knowledge. Cost and knowledge are wanting. But if you don't have the entrepreneurial skill set to make it relevant to others, you have a big problem. I think that the triangle of cost, knowledge and entrepreneurial spirit is very well developed in the US. I think that we should not copy it. You have to put it in your own culture. But we should look for the lessons you can take from that, and for ways you can apply it here.

Q What is the CEO-level leaders' role in the globalized role? Globalization certainly brings benefits, but it also has downsides, particularly displaced workers and income disparity. Globalization brings about a trillion dollars of benefits each year, but on the other hand, the US government is spending

only about one billion dollars on displaced workers. What would you suggest to deal with the downsides of globalization?

Comment As I said, change is happening in everybody's lives. Some change is self-inflicted, and some change happens without you wanting it. You deal with it. If it rains, it's very unfortunate, and you probably don't want it, but you buy an umbrella. So, in the same way, we have to look at the issues here. Of course we need to take action to help people cope with the idea that change has consequences. If you keep telling people that they have lifetime employment, you will create a problem that is bigger than life, because lifetime employment is not a concept that will stay. And everybody can tell you that. They may not want to tell you that, but if they are honest, they will say that it is very likely to happen. Change will happen in everybody's life.

Knowledge from people in universities is old and irrelevant in certain professions after five years. They have to go back to school. And sometimes we have teachers that have not been back to school in 35 years. What do they teach? We have to say to teachers, "You have to adjust and adapt. You need to go back and refresh. That's a necessity." It's not just the poor guy who can't defend himself; it's the mental framework in which you place people. If you create an entitlement culture: "Well I can sit back and let the organization take care of me," that's a different philosophy than if you ask people to become a participant in their own lives, and be their own guide.

You have to give them tools. You have to give them access to reeducation. You have to give them access to the capability to relocate, if necessary. But what you have to do in the first step is to start being honest, and ask them to play a role in their own lives. Then you need to support. You need to be very creative in support. What works for me may not work for you, and vice-versa. What the first step is to say that we are in this boat together.

I fully agree with what you just said. In that connection, I think this income

disparity, which is really polarization, is a global phenomenon. Many people argue that it is primarily to do with globalization, but I would contend that it has more to do with the knowledge-based economic era 's characteristics. As Ben just said, the salary difference between high school graduates and college graduates is widening, because the value that new education can add today is much larger than before. In the industrialized era, those who could read a manual, and those who could not, had a substantial value-added difference. Today, however, the value-added difference is much wider between those who can use the Internet, and those who cannot. This knowledge-based economic era tends to have a wider income gap. The solution is education, training, and retraining. I think that the anti-globalizers worry that income distribution has to do with globalization, meaning that we go back to protectionism and inward looking policies. But that is not it. It has more to do with the knowledge-based economy that we are living in today. I think that once you see it from that perspective, the policy prescription will be much different. I think the important thing is education, training, and retraining, and giving proper tools to the people.

Q Do you think that in the next couple of years, there will be revolutionary change in America 's political governance? What will this change lead to?

A That 's change. You have very different forms of change. Some of them are very easy to comment on, and others are very difficult to comment on. The good thing is that a lot of change is not managed. Change sometimes happens in the back of a garage, where somebody has a bright idea, and all of a sudden, it changes the face of the universe. We all know what it is " to Google. " Now it 's a word in a dictionary. It was an idea in the back of a garage, by two young kids. It 's changed the face of the earth. You can plan, because planning is good for a kind of platform or podium. The players on the podium are all individuals who create most of the change. Big events happen, and you can plan and see what 's going on. But I think that the real change that we have now is the individuality of a creative idea that can spread so fast:

faster than ever before.

Dr. Kim: When you started, you said that you would say something that probably would make us uncomfortable. I thought you made the universal audience, representing the universal company. I didn't realize that the discomfort you speak of is specifically addressed to the Koreans because of two factors: One is the fact that we are the most homogenous country in the world. We are 100% Korean, while even Japan is only 99% Japanese. We are thus tremendously disadvantaged in having multicultural indigenous knowledge.

Secondly, the recent developments are very much top-down, and CEO-driven. You emphasized that while the CEO is important, total participation is even more important. I almost had a question when you said that improvement and mistakes could only be made at the top. At the same time, the fundamental change was the network development, which was top-driven. It was the top that opened up the platform, and the universal contribution made this happen. While Lucent, AT&T and IBM had wonderful technology and teleprocessing, they did not even scratch the surface of the world until it became an open platform. Initially, I was trying to reconcile this top-driven change vs. universal participation, but you answered it with your wonderful anecdote that the top has to open the path for the bottom to contribute the ideas.

디지털 네트워크 경제와 글로벌 기업 전략*

Ben Verwaayen

아시다시피 우리는 한 생애에 걸쳐 많은 선물을 받을 수 있다. 그러나 최고의 선물은 여러분의 절친한 친구가 훌륭한 자문역을 맡아줄 될 때이다. 사공일 이사장께서는 BT 그룹의 아시아자문위원회 위원이다. 사공일 이사장님 같은 위상과 성향을 가진 분을 모시게 될 수 있다는 것이 본인 자신이나 회사에게는 큰 선물이다. 사공일 이사장님의 초청을 받고, 사실상 다소 불편하게 느껴질지도 모를 사고를 오늘 여러분께 전개할 수 있는 기회를 갖게 되어 본인은 매우 영광스럽다.

본인이 이 자리에서 제기하고자 하는 주제가, 여러 면에서 생각하기에 편안한 것인지 확실치 않다. 하지만 이러한 주제는 한국인이든, 미국인이든 또는 유럽인이든 간에 우리 모두가 공유하고 있는 것이다. 변화와 그 필요성을 생각한다면 이 주제는 언제나 불편하다. 변화에 대해 생각하지 않는 것보다 더 불편한 것은 묵과하는 것인데, 그렇게 되면 우리가 통제권밖에서 있게 되기 때문이다. 그러므로 이와 같은 주제에 대해 어느 정도 편안하게 생각하고 논의하면서 가치를 찾을 수 있는지의 여부에 관하여 여러분과 함께 생각을 나누고자 한다.

변화는 물론 어느 때나 있다. 우리는 변화를 계속 반복해서 보았다. 솔직히 말해 시장과 사업 기회를 살펴보면, 세상이 넓어지고 있지만 한편으로는 매우 좁아지고 있다. 책상위의 마우스를 한번 클릭하면 여러분이 항상 알고 싶던 사람, 주제 혹은 제품에 대해 모두 알 수 있다. 저녁에 TV를 통해 세계 각지의 소식을 접하게 되면, “이젠 그만! 볼 것이 너무 많아!”라고 하고 싶을 때가 있다. 그리고 한편으로는 알고 싶은 대상을 언제든지 모두 찾아낼 수 있다. 우리 각자가 선택할 수 있는 도구세트를 가지고 있는 것이다.

1980년대를 돌이켜 보면 당시 일본이 세계 여타 국가, 특히 서방국가들보다 더 훌륭

* 이 글은 2007년 3월 9일 개최된 특별강연회의 내용을 녹취하여 번역·정리한 것으로 필자의 개인 의견임을 밝혀둡니다.

한 제품을 만들 수 있는 일련의 기법을 개발하여 세상이 떠들썩했을 때, 어떤 변화가 나타났다. 그 당시, 지금까지 우리가 알던 세상은 끝나고 일본의 제품 생산방식이 그 자리를 대신할 것이라는 내용의 서적들이 나왔다. 그러자 세상 모두가 강의실로 달려가 TQM이라는 일본식 경영기법 과목을 수강하고 이에 대한 적응방법을 배움으로써 불균형적인 부분을 균형적으로 되돌려 놓았다. 그러나 거기에는 한 가지 근본적인 문제가 있었다. 일본이 자국 내에 머물러 있었기 때문이다. 일본이 세계에 상품을 제공했지만, 지적·물리적으로는 자국 내에 머물러 있었던 것이다. 그래서 일본이 자국 상품을 세계 여타지역에 수출했지만, 세계 여타 국가들이 대응하여 경쟁할 시간을 갖게 되었다. 1980년대의 그것은 모두에게 대응할 시간을 준 혁명이었다.

그런데, 지난 5년 동안 일어났던 일은 근본적으로 다르다. 가령 물리적인 노동과 생산과의 관계를 단절시킨 증기기관의 시대를 돌이켜 보면, 경제활동의 양상을 변화시킨 여러 가지 발명품을 찾아 볼 수 있다. 하지만 이제는 생산에 있어서 물리적인 능력이 필요 없게 되었으며, 이는 경제 내의 세력균형을 변동시키는 기본적 요인이 되고 있다.

3~4년 전에 어떤 사건이 있었다. 그것이 신문 머리기사 감은 아니었지만, 본인의 견해로는 증기기관의 발명만큼 중요한 것으로, 경제의 경쟁적 본질을 근본적으로 바꿔놓는 것이었다. 대략 그 기간 중에 IT 및 네트워크의 능력이 사람들로 하여금 물리적으로 접근할 필요 없이 일을 하게 만들었기 때문이다. 이는 중대한 변화이다. 왜냐하면 그때까지도 물리적 접근성이 각 연구소는 물론 인접 공장들 간의 단절 없는 과정을 조직할 수 있도록 했기 때문이다. 그동안은 연구소 내에 일련의 기술이 모두 필요했고, 원하는 연구결과를 얻기 위해 연구종사자들은 매일 서로 연구실을 찾아가 대화를 나눠야만 했다. 즉, 이러한 조직이 사람들로 하여금 공간을 넘어 움직이게 하여 연구시설을 찾도록 만드는 것이다. 과거 본인은 Lucent사에 근무한 적이 있다. Lucent사는 세계에서 가장 유명한 기술연구기관 중 하나인 Bell연구소를 가지고 있다. 당시 Bell연구소에는 인도, 중국 및 한국 등 아시아 전역에서 온 사람들이 근무하고 있었는데, 현재는 젊은 한국인 기업가인 김정(Kim Jeong)씨가 이 연구소를 운영하고 있다. 한국인 여러분은 이 점을 자랑스럽게 생각해야 한다.

본인이 Lucent사에 근무할 당시만 해도, 직원들이 미국 뉴저지(New Jersey)주에 있는 연구소에 일하기 위해서는 자기 집과 회사를 떠날 수밖에 없었다. 그때는 이러한

방법으로 노동과 기술의 물리적 접촉을 달성했다. 지금은 이것이 변하고 있다. 한동안 우리는 전화기를 들고 “여보세요”하고 대화를 한 다음 텔렉스를 보낼 수 있었고, 그 이후 팩스 송신도 가능해졌다. 이런 방법으로 우리는 정보와 자료를 서로 공유했다. 그러나 그 정보나 자료를 가지고 무엇을 하든 간에 역시 물리적 근접성은 필요하였다. 왜냐하면 기술과 인력 사이에 물리적 근접성 없이도 교류되는 상호작용이 없었기 때문이다. 즉, 옆방이나 서로 마주 보고 있는 느낌의 실시간으로 자료 및 음성, 영상을 얻을 수 없었던 것이다. 이렇듯 교류를 불가능하게 만드는 일종의 보호막이 존재하였기 때문에 함께 작업하기 위해서는 모두 물리적인 한 장소에 모두 모여야만 했고, 이러한 조직체계를 가지고 잘한다고 자부하면서 경쟁에 임하였다.

하지만 지금은 무엇인가 근본적으로 변하고 있다. 이제는 공동으로 작업을 할 경우, 네트워크의 안전성이 보장되고 세계 각지의 최고 두뇌를 동원할 능력이 있다면, 자신의 거처를 바꾸거나 모국을 떠날 필요가 없다. 세계가 정보화 시대에 진입하면서 사업진행의 기본골격이 바뀌고 있는 것이다. 아웃소싱(outsourcing)에 대한 논의가 있는데, 이는 일을 하기 위해 노동력이 필요하다면 자국뿐만 아니라 세계에서 가장 임금이 저렴한 지역을 찾는다는 말이다. 이것은 모든 발명의 시작단계와 같다. 약 100년 전에 TV가 발명되었을 때, TV는 집안의 극장이라고 하였다. 기존의 극장을 집안으로 옮겨 놓은 것에 불과했기 때문이다. 그런데 TV가 최초에 도입되었을 당시의 프로그램을 보면, 가장자리에 장막이 있음을 알 수 있다. 이는 그것을 어떻게 활용할지 몰라서였다. 유명한 대담프로나 뉴스프로가 처음 나오기까지는 거의 10~15년이 걸렸다. 즉 어떤 발명품이 새로 나올 경우, 새로운 가치가 창출될 가능성을 사람들이 감지하기까지는 시간이 걸린다. 도구세트란 이미 있는 것을 복제하는 것이 아니라, 그것에 새로운 가치를 부가하는 것이다.

그러면 디지털 세계에서는 어떤 일이 이루어졌나? 우리는 콜 센터(call center)를 다른 지역으로 내 보낸다. 그리고 거기서 자료를 처리하게 한 다음, 두뇌가 집중되어 있는 예컨대 한국, London, New York 등에 신속하게 발송하도록 하는 것이다. 즉, 노동집약적인 작업을 여러 곳에 분산하여 진행시키고, 그 결과를 다시 가져오는 것이다. 이것이 첫 번째 단계이다. 이러한 방법은 매우 기본적인 것임을 사람들이 금방 알게 되었다. 5년 전까지만 해도 우리가 상상할 수 없었던 것을 지금은 할 수 있다. 차세대 자동차 설계를 위한 최고 인재를 확보하고자 할 경우를 생각해보자. 자동차 설계에 필요한 최고의 두뇌들을 회사 급여명부에 무한정 올려놓을 필요가 없다. 어떠한

것을 만들어 내기 위한 임무만 주고, 최상의 설계도를 얻어내도록 최고의 창의력을 발휘시키면 된다. 그리고 이러한 준비를 생산으로 이어가 경영을 지속하는 것이다. 이와 같은 일은 지금 당장 할 수 있다. LA에서는 디자이너, 이탈리아에서는 필요한 인재, 인도에서는 최고의 소프트웨어 기술자를 동원한 뒤, 중국인으로 하여금 실시간 공동 작업으로 자동차를 생산하는 것이다. 모든 사람들이 이동 없이 자국에서 주어진 임무를 수행하게 된 것이다.

영화산업에서는 이러한 현상이 나타나고 있다. 실시간으로 이루어지는 애니메이션(animation) 제작과정에서 우리가 볼 수 있는 것은 유리책상과 공동작업자들의 손밖에 없는데, 이 손의 주인들은 세계 각 곳에 흩어져 살고 있는 사람들이다. 네트워킹을 통해 최고의 인재들을 각처에서 동원하는 일이 어떤 조직에서도 가장 기본적인 지식·정보 분야의 일부가 된다.

오늘날의 세계에서 성공을 원한다면 한 가지를 분명히 이해할 필요가 있다. 문화의 차이를 존중하는 자세가 조직에서 성공하는 중요한 요인이라는 것이다. 한 나라에서 생산된 제품이, 지구상의 모든 사람에게 보편적이며 그 제품밖에 없다고는 할 수 없다. 고객에 대해 매우 친근하게 봉사하는 기업구조를 만들어야 한다. 고객의 요구에 부응해야 하며 보통의 시장과는 다른 것을 요구하는 고객을 이해해야 한다. 과거에는 모든 나라에서 전체 과정과 조직을 그대로 복제했기 때문에 문제가 되었다. 이러한 기업들은 여러분이 아시는 바와 같다. 그들은 각국에 지사를 두고 있으며, 관리책임자에서 수위에 이르기까지의 모든 것이 지사마다 똑같이 필요하다. 이러한 조직은 비용이 많이 들고 유연하지 못하다.

지금은 선택의 여지가 있다. 고객과의 밀착이 필요한 곳에는 그에 맞는 조직을 구성할 수 있다. 그러나 규모의 경제를 활용하고 최고의 인재를 고용할 능력이 있다면, 조직 일부를 분산시켜 세계 어디든 원하는 곳에 배치할 수 있다. 즉 생산이 최적으로 이루어지는 곳에서 생산하고 엔지니어링이 최적으로 이루어지는 곳에서 엔지니어링을 하여, 고객이 집결되는 가장 근접한 곳에서 판매 및 적응을 할 수 있는 것이다. 이는 과거와 다른 모델이다. 두 가지 이유에서 이것은 성공적인 모델이다. 하나는 규모의 경제를 누리는 것이며, 다른 하나는 시장의 특성을 파악하는 것이다. 이 두 기능은 함께 작동해야 한다.

이렇게 쉬운 일이라면 무엇이 문제인가? 하지만 커다란 문제가 있다. 지성적인 문제가 있고, 문화적인 문제가 있다. 이를 이해하기 위해서는 컴퓨터 기술을 생각해 보라. 컴퓨터 기술이 사람 및 감정과 무슨 관계가 있는가? 매우 흥미로운 비교연구 대상이다. 몇 년 전에는 컴퓨터 네트워크를 구축하고자 할 경우, 모든 어려운 일을 신속히 처리하기 위한 네트워크의 중심을 이루는 자료보관소(data warehouse)와 강력한 대형 중앙컴퓨터가 필요했다. 중앙컴퓨터에서 처리된 결과와 정보 내용은 조직의 여타 부분에 전달되었고, 이러한 서비스만 바라보며 기다리는 소형컴퓨터들은 일종의 노예가 되었다. 소형컴퓨터가 네트워크의 일부를 구성하지만, 지능이 없으며 중앙컴퓨터의 명령대로 움직인다. 그래서 컴퓨터 업계에서는 “아! 이것이 정보처리에 있어서 최적의 방법이 아닐 수도 있겠다. 취약점이 많아서 중앙컴퓨터에 무슨 일이 생기면 전체 조직이 무너지게 된다.”라는 말이 나왔다. 네트워크의 모든 부분에서 작업과 임무를 수행하면 중앙컴퓨터는 훨씬 더 많은 일을 할 수 있지 않겠는가? 그래서 이른바 “분산지능(distributed intelligence)” 체계가 처음 출현하게 되었다. 분산지능은 중앙컴퓨터는 아니지만 네트워크 각 곳에 있는 정보처리 지능단위인데, 이것이 결합되면 그 기능이 중앙컴퓨터보다 훨씬 더 강하다. 여기서 중요한 기본적인 문제는, 분산된 네트워크의 경우 모든 주변 컴퓨터가 함께 작동해야 한다는 것이다. 그래야 서로의 문제가 제기되어 시정되며, 단절 없는 작업이 수행되는 것이다.

사실 중앙컴퓨터와 주변 컴퓨터 간의 네트워크에서 제기되는 문제와 유사한 일이 실제 조직에서도 발생한다. 프랑스, 중국, 일본, 한국, 영국, 미국 등 어느 나라를 불문하고 우리는 의사결정권이 중앙에 집중되어 있는 기업조직을 가지고 있다. 네트워크를 움직이는 지능센터가 중앙에 있고, 조직은 수장은 거기에서 모든 것을 파악한다. 수장이 무엇인가를 생각하면, 이는 기록된 다음 신속하게 저변으로 배포되고, 그곳에서는 중앙부서의 지시에 따라 해야 할 일을 하게 된다. 이러한 것은 과거 컴퓨터 네트워크의 전형으로, 중앙부서는 생각을 하고 여타 부서는 집행하는 구조이다. 본인은 이러한 모형이 범세계적인 바탕으로 창출되는 기회를 포착하지 못하기 때문에 지금의 세대에서는 버틸 수 없는 모형이라고 생각한다. 그러므로 제품기준은 말할 나위 없고, 연구개발 및 지식뿐만 아니라 능력, 민첩성, 그리고 대응력이라는 측면에서도 생각해야 할 것으로 여겨진다. 지나치게 중앙집권화하고 한 가지 시장영역에서만 가치가 창출되는 조직은 모든 활동영역에서 수시로 일어나는 변화에 적응하기 매우 어렵다.

이제는 우리를 들여다보자. 우리는 기술 능력, R&D 능력, 지적 능력 등 놀랄만한 자질을 가지고 있다. 그러나 이러한 자질을 기업화하고 사람들이 원하는 제품을 만드는 데 이용하려면, 우리는 과거와 다른 방법으로 바꿀 필요가 있다.

우리에게 갈채를 보내는 청중이 있다면 지내기가 편할 것이며 쉽게 적응할 것이다. 우리가 새로운 경제의 현실에 적응하려고 하기 때문에 모든 사람들은 우리를 큰 영웅으로 생각할 것이다. 그런데 갈채를 보내는 청중은 없고 야유를 보내는 청중만 있다. 사실 그들은 큰 혼란에 빠져 있는 것이다. 세계의 시민들은 아침에 일어나 창밖을 보면서 “상쾌한 날이구나!” 하고는 상점으로 간다. 그리고 상점 문을 열고 들어가 세계 각지의 상품들을 훑어본다. 본인의 집 또한 한국 상품들이 많이 있으며, 미국과 유럽에서 온 상품들도 있다. 각지의 상품들이 모두 와 있는 것이다. 집에서 저녁식사를 할 때에도 세계 각지에서 모인 여러 가지 음식들을 볼 수 있다. 우리는 소비자로서 즐길 수 있는 참으로 위대한 시대에 와있다. 보다 양질의 것을, 그리고 보다 저렴한 제품을 선택할 수 있게 된 것이다. 하지만 두 개의 큰 쇼핑백을 양손에 들고 상점을 나서는 바로 그 세계 시민이, 돌아서면 자국의 정부에 대해 “나 또한 한 사람의 시민이기 때문에, 나에게 주어진 선택의 자유로운 행사가 가져오는 부정적인 결과는 단호히 거절한다.”고 말한다. 한편으로는 한 국가에 속한 시민으로서 세계경제의 확실성을 원하고, 다른 한편으로는 소비자로서의 자유와 혜택을 원하는 것이다. 때문에 정책입안자나 정치인들이 무엇을 해야 할지 혼란스러워 하는 것은 전혀 놀랄 일이 아니다. 그들이 결국 할 수 있는 것은 한쪽의 눈은 소비자의 혜택을 주시하고, 다른 쪽 눈은 국익의 방어를 주시하는 것이다(우리가 가진 것을 고수하자는 관행).

18세기의 한 프랑스 정치인은 통치자에게 지금과 같은 주제인 변화에 대해 다음과 같이 조언했다. “폐하, 변화를 피할 수 없으면 수용하십시오. 변화는 어차피 일어나게 되어있습니다.” 지금이 그러한 상황인 것으로 생각된다. 어차피 변화는 일어날 것이다. 그런데 변화는 아무런 여과 없이 일어나지 않는다. 변화과정에서 승자가 있을 것이고, 패자가 있을 것이다.

이에 대한 본인의 견해는 무엇인가? 변화는 불편하다는 것이다. 다른 의견들이 많이 있겠지만 이것이 본인의 의견이다. 그렇다면 변화에 대처하는 최선의 방안은 무엇인가? 우리가 이해할 필요가 있는 첫 번째의 사항은, 사람들이나 개인으로 하여금 변화의 결과에 대처하도록 할 필요가 있다는 것이다. 변화가 일어나고 있으며, 이것을 피

하기 위해 타협할 수 있는 길이 없음을 정직하게 알려주는 것이다. 두 번째는 사람들과 개인에게, 변화에 대응할 도구세트를 주고 자신감을 심어주며, 변화를 위협이 아닌 삶의 요소 중 하나로 보도록 하는 것이다. 모든 것이 변하고 있다. 여러분의 가족 또는 개인 생활을 보더라도, 변화란 여러분이 매일 대응해 나가는 무엇이다. 그런데 자신이 할 수 있는 일에 대한 신념 때문에 변화를 편안하게 느끼는 것이다. 본인은 지식, 교육, 정보, 유연성 등 변화에 대응할 도구세트가 사람들에게 확실히 제공되어야 한다고 생각한다. 세 번째는 조직과 회사에 대해 보람된 기회가 있음을 알려주는 것이다. 세계적 기준으로 볼 때 시장은 전체적으로 점점 확대되고 있다. 세계경제에 참여할 수 없었던 수백만에 이르는 많은 사람들이 오늘날 시장에 진출하고 있으며 더욱 확대될 것이다. 이는 환상적인 기회이다. 하지만 우리가 문호를 폐쇄하고 장벽 뒤에 머물러 있는 한, 사람들은 우리 제품에 만족해하지 않을 것이다. 시장의 주역이 되고자 한다면 마음을 열어야 한다. 마음을 연다는 것이 쉬운 일은 아니다. 마음을 연다는 것은 지성적인 행동이며 육체적인 행동이 아니다. 그러므로 감히 생각할 수 없는 것을 하겠다는 의지가 있어야 하며, 자신의 전략이 현명한지를 자체적으로 검토해 보고, 주변에 올바른 사람들이 함께 하고 있는지를 자신에게 물어보아야 한다. 우리가 옳다는 것을 단순하게 확인만 하는 것인가, 아니면 조직의 모든 사람들과 대화(나아가 논쟁까지도)할 수 있는 능력이 있는 것인가? 우리가 종사하는 시장의 다양성이 의사결정 과정에 포함되는가? 올바른 결정을 내리기 위해 상이한 여러 가지 문화를 고려하는가? 또 지난 100여 년 동안 그래왔던 것처럼 여전히, 우리의 마음자세가 아닌 제품으로 국제화하고자 하며, 자국의 문화를 바탕으로 하는 제품을 다른 시장이 받아들 줄 것으로 기대하는 국내기업은 아닌가?

문화의 다양성을 간과하는 구조는 곧 종말을 고할 것이다. 마음을 열고, 다양한 사람과 배경을 가진 시장의 진정한 일부가 되고자 하는 기업만이 서로 크게 다른 세계화의 수준을 수용할 수 있다. 이는 몹시 불편하지만 매우 필요한 것이다. 따라서 다양성의 인정은 누군가가 말하는 것과 같은 기업의 사회적 책임이 아니다. 이는 기업에 필수적인 것이다. BT의 경우, 본인이 근무하기 시작한 5년 전에는 최고경영진의 99.7%가 영국인이었다. 지금의 BT에는 17개국의 사람들이 있으며, 종업원의 40%가 여성이다. BT에는 서로 다른 여러 계층의 사람들과 지구 곳곳에서 온 사람들이 서로 얽혀 일하고 있다. 이것이 한 조직 내에서 자신의 유전인자를 확인하고 다양한 시장에서 봉사하는 것이 무엇인지를 이해하는 유일한 방법이다. 이러한 것은 교과서에서 배울 수 없으며 하루하루 느껴야 한다. 이는 거대한 변화이며, 불편하지만 매우 보람

있는 일이다. 기업은 이 문제에 대해 깊이 생각해야 한다.

정부도 이에 대해 깊이 생각해야 한다. 정책입안자도 마찬가지다. 본인은 한국이 엄청난 업적을 이루었음을 안다. 한국은 세계적 수준의 기업과 역량, 제품을 가지고 있다. 제품 면에서 볼 때 한국의 기업들은 절대적인 경쟁력이 있다. 그러나 기업구조 면에서 보면, 한국 기업들은 그동안 한국의 발전에 큰 도움이 되어왔던 문화적 유산에 너무 깊숙이 빠져 있기 때문에, 어느 수준에서 더욱 앞으로 나가기 위해서는 깊은 성찰이 필요할 것이다. 문제는 “현재 지적 역량을 보유하고 있는가?” 또는 “미래를 위한 저비용 생산구조를 가지고 있는가?” 하는 것이 아니라, “급변하는 시장에 적응할 유연성과 민첩성을 갖추고 있는가?”, “현재의 인적 조직구조로 이러한 일들을 수행할 수 있는가?” 하는 것이다. 이러한 것이 편안하게 생각할 수 있는 것은 아니다. 기업과 개인들은 대응할 수 있다. BT가 변화한 것은 어떤 해결의 실마리를 보았기 때문이 아니라, 우리가 받을 수 있는 최고의 선물인 위기가 있었기 때문이다. 위기에 처하게 되면 모종의 조치를 취할 필요성이 생기고, 전향적인 사고를 통해 보다 좋은 기회를 얻기 때문이다.

여러분께 위기에 처하라고는 할 수 없지만, 그러한 상상을 해보라고는 할 수 있겠다. 아픔을 느끼지 말고 상상해보라는 것이다. 그리고 거기에 대응할 역량을 갖추고 있는지 살펴보자. 국가의 경우도 마찬가지다. 오늘의 안락함은 내일의 불편함이 될 수도 있다. 그러므로 초기에 대화를 모색하는 능력이 필연적인 결과를 기다리는 것보다 좋은 방법이다.

이러한 몇 가지가 본인이 가지고 있는 생각들이다. 사실이 아닌 것을 가지고 본인이 현혹시키고 있다고 생각하는 분들도 분명 많을 것이다. 하지만 여러분께 남기고 싶은 생각 한 가지가 있다. 유튜브(YouTube)라는 인터넷 기업이 설립 18개월 만에 16억 달러에 매각되고 있는데, 이것이 어떤 어리석은 집단이 아니라 변화의 진행을 목격한 사람들에 의해 이루어지고 있다는 것이다. 인터넷이라는 새로운 도구세트와 급속하게 진행되고 있는 변화를 보면, “앗! 변화가 있구나. 그런데 내가 이러한 변화에 대해 충분히 알고 있는지 모르겠네.” 라는 목소리가 각자의 마음속 깊은 곳에서 매우 크게 들리지 않는가? 이러한 현상이 여러분 마음속에서 일어나고 있다면, 매우 성공적으로 나아갈 수 있는 훌륭한 기회가 우리에게 있다는 것이 본인 생각이다.

질 의 · 응 답

질문 21세기의 커다란 변화에 대응하기 위해 BT가 변신해온 경험을 더 자세히 듣고 싶다. 최고경영진의 국별 다양성 외에도 조직의 변화와 기업모델의 변천과정에 대한 자세한 말씀을 부탁드립니다.

답변 조직의 변화는 사람의 변화이다. 대다수 조직의 경우, 공장이나 광산, 서비스 조직과 같은 일선에서는 변화가 매일 일어나고 있다. 조직의 상부로 갈수록 변화는 드물다. 임원실에서는 모두가 서로 등을 두드리며 “우리가 잘하고 있지 않아? 우리가 다음 단계로 할 일은 또 한 번 변화를 이루는 것이야.” 하고는, 변화를 만들기 위해 조직하부로 내려간다. 이러한 입장에 본인은 기본적으로 동의하지 않는다. 문제가 야기 되는 곳은 항상 조직 상부이다. 그리고 문제의 해법을 찾을 수 있는 곳도 조직의 상부가 유일하다. 따라서 변화를 모색하고자 한다면 상부에서 시작해야 한다. 자신부터 변하기 시작해야 하는 것이다. 매일 자신의 일을 실패덩어리로 만들기 위해 출근하는 사람은 거의 없다는 것이 본인 생각이다. 대부분의 사람들은 올바른 일을 하고자 노력한다. 문제는 무엇이 올바른 일인가 하는 것이다. 사람들은 자기 조직의 수장이 무엇을 원하는지 마음속으로 추측한다. 이것이 그들이 하는 일이다.

따라서 변화를 원할 경우, 가장 먼저 공략해야 할 것은 성공에 대한 명확한 정의이다. 무엇이 우리를 성공으로 이끄는가? 사람의 마음속을 들여다보면, 대부분의 사람들이 성공에 대한 낡은 시각을 가지고 있음을 알게 될 것이다. 그들은 새로운 성공에 대처하기 위해 분투하고 있다. 우리가 서로 노력을 분담하지 않고, 또 성공이 무엇인지 명확하게 언급하지 않는다면, 과연 조직의 수장이 바라는 것을 조직 구성원들이 할 것으로 기대할 수 있겠는가?

그러므로 가장 우선적인 것은 성공의 정의를 명확히 하고, 성공을 이룰 수 있는지 여부를 판단하기 위해 주변을 살펴본 후, 이를 사람들이 연결될 수 있는 형태로 바꾸는 것이다. BT에는 전 세계적으로 13만 5천명의 종업원이 있다. 본인이 성공의 정의를 주당 순이익으로 공식화한 다음, BT의 아·태지역 계열사에서 한국 지사를 담당하고 있는 엔지니어 한 명에게 주당 순이익을 올리는 것이 중요하다고 말한다. 이는 본인이 엔지니어에게 그가 한 번도 본적이 없는 교과서의 문구를 읊는 것에 불과할 것이다. 그는 이와 아무 관계도 없고 이것이 무엇인지도 모른다. 이에 대한 감각도 없

다. 성공은 무엇인가를 성공적으로 만들 수 있는 개인의 능력과 결부되어야 한다. 이것이 우리가 해야 할 가장 기본적인 사항으로 생각된다. 즉, 과연 성공의 정의가 무엇이고, 이를 위해서는 무슨 일을 해야 하며, 이것이 적절히 이루어지도록 하는 방법을 교감할 수 있는가 하는 것이다.

조직의 변화를 위해 해야 할 두 번째 사항은, 경영진이나 간부진에 대해서는 절대적으로 엄격하되 일선 직원에게는 인정 많고 관대해야 한다는 것이다. 그런데 대부분의 기업들이 정반대로 움직이고 있다. 그들은 의사결정자에게는 매우 이해심이 많지만, 잘 모르는 일선 직원들에게는 몹시 엄격하다. 그리고 세 번째는 자신을 성찰하는 일이다.

한 가지 예를 들어보겠다. BT의 경우, 혁신은 사업의 핵심이다. 언젠가 본인은 35세 미만의 최고 인재직원 800명을 한 곳에 모아놓고 그들의 영웅이 되고자 했다. 이것이 크게 잘못된 일이지만 본인은 그렇게 했다. 그리하여 800명을 회의실에 모아 두고 본인은 다음과 같이 말했다. “여러분은 이 회사의 미래입니다. 여러분의 생각은 정말 중요하며, 우리 사업에 절대적으로 필요합니다.” 본인은 연설이 꽤 괜찮았다고 생각되어 그들에게 한 가지 질문을 했다. “본인은 여러분을 도울 것입니다. 이 회사에서 여러분에게 가장 큰 장애물은 무엇입니까?” 회의실은 쥐죽은 듯 조용했다. 회의실 뒤쪽에서 누군가 손을 들었다. 25세의 젊은 직원이었는데, 그는 일어나서 다음과 같이 말했다. “이 회사에서 가장 큰 장애물은 바로 회장님이십니다.” 매우 훌륭한 지적이었다. 방어적 차원에서, 본인은 항상 이유를 묻는다. “왜 그렇지요?” 그 젊은 직원의 대답이 환상적이었다. “회사 사람들은 회장님을 기쁘게 하려고 애씁니다. 그래서 회장님께서 좋다고 생각하는 것은 회사 사람들 모두에게 하나의 지침이 됩니다. 50세를 넘은 회장님께서 어떻게 25세의 젊은 직원 머릿속에 무엇이 들었는지 알 수 있다고 생각하십니까? 제 머릿속에 있는 것이 좋은 것인지 아닌지를 회장님이 어떻게 판단하실 수 있습니까?” 그는 100% 정확했다. 따라서 지도자는 직원을 간섭 없이 내버려두는 기법을 터득해야 한다. 본인은 조직 내에 한계를 설정하되, 잘 될 것이라거나 좋지 않다는 판단을 본인만이 할 수 있다는 가정을 하지 않는다.

BT는 본인이 잘 알지 못하는 사업도 많이 한다. 포드캐스팅(podcast)도 그러한 사업 중 하나인데, 젊은 층이 그들만의 정보를 만들어 포드쇼(podshow)를 통해 공유하도록 하는 것이다. 본인은 이것이 무엇인지 모르며, 시간을 내어 알려고 싶지도 않

다. 하지만 사업은 엄청난 성공을 거두고 있다. 본인이 성공의 적도가 되어서는 안 된다. 스스로 진행되도록 내버려두는 기법이 지도력에 있어서 세 번째로 중요한 부분이라고 생각된다.

질문 Greenspan은 미국 연준(FRB) 의장으로 재임할 당시, IT기술을 서비스와 제조업 부문에 적용한 결과 미국경제의 생산성이 괄목하게 증가했다고 미국경제를 예찬하였다. 반면에 유럽 및 일본을 포함한 여타 국가들은 IT기술의 경제 분야 접목과, 생산성 향상의 혜택을 누리는데 있어서 뒤지고 있다. 특히 한국이 그러하다. 한국의 경우, IT생산 및 IT인프라 구축에서는 크게 앞서 있지만 서비스 부문의 생산성은 매우 낮다. 오늘 귀하의 강연을 듣고 보니, 그 원인은 조직을 변화시키는데 있어서의 유연성 부족 때문이 아닌가 한다. 세계경제 내에서는 이러한 문제가 어떻게 다루지고 있는지에 대해, 귀하께서 좀 더 언급해 주시기 바란다.

답변 본인이 미국에서 근무(약 6년간)하면서 받은 혜택 중 하나는 문화적 변화가 얼마나 중요한 것이지 알게 된 것이다. 가령 병원에서 의사가 각기 다른 세 가지 종류의 약을 처방해 주면, 보통 유럽인들은 약 봉투에서 약을 꺼내 셋으로 정열에 놓은 뒤 매일 식사하면서 처방된 약을 차례로 복용한다. 반면에 미국인들은 처방된 약 세 가지를 한꺼번에 복용한다. 왜냐하면 미국인들은 당장 해결하고 싶어 하기 때문이다. 이러한 것이 문화적 차이이다.

경제도 마찬가지라고 생각된다. 나라 간의 방법은 다르지만 미국에도 삶은 계속되고 있다. 불쾌한 일이 있을 경우 미국인들은 참고 기다리지 않는다. 피하려고 하지도 않는다. 즉각 부딪쳐 고통을 뒤로한 다음, 삶을 영위해 간다. 유럽과는 다른 삶의 영위 기준이다. 또 다른 사례로, 정보통신기술 도입으로 회사에 필요 이상의 인력, 즉 과잉인력이 발생했다고 하자. 이 경우, 그들이 할 수 있는 새로운 일거리를 만들어내야 한다. 이러한 현상은 언제나 발생한다. 기술은 계속 변하고 있다. 이것 역시 새삼스러운 일이 아니다. 그런데 유럽은 위장의 달인이 된 상태다. 그래서 유럽에서는 “당신은 과잉인력이므로 새로운 업무를 주겠다.”고 하지 않고, “당신의 업무를 계속하되 약간 다르게 하라.”고 한다.

미국은 그렇게 하지 않는다. 미국인들은 긍정적인 것과 부정적인 것을 다른 나라 사람들보다 빠르게 받아들인다. 경쟁적인 천성을 가지고 있는 미국인들은 이러한 것에

서 큰 혜택을 받고 있다. 미국은 광활한 시장과, 지식이나 비용절감 만큼 중요한 기업가적 기능을 가지고 있다. 비용절감과 기술도 필요하다. 그러나 다른 사람에게 유용한 기업가적 기능을 가지고 있지 않다면, 이는 큰 문제이다. 미국은 비용절감, 지식 및 기업가적 정신의 삼각구도가 잘 발달되어 있는 것으로 보인다. 우리는 이를 복제할 것이 아니라 우리 자신의 문화로 받아들여야 한다. 미국에서 배울 수 있는 교훈과 그것을 응용할 수 있는 방법을 찾아야 한다.

질문 CEO급 지도자들의 세계적 역할은 무엇인가? 세계화는 확실히 혜택을 가져오지만 손실 또한 있다. 특히 해고근로자 및 소득격차 등이다. 세계화는 매년 1조 달러에 이르는 혜택을 제공하는 반면, 미국 정부의 해고근로자에 대한 지출은 약 16억 달러에 불과하다. 세계화의 취약점 해소방안에 대한 귀하의 견해는 무엇인가?

답변 앞서 언급한 바와 같이, 변화는 모든 사람들의 삶에서 나타나고 있다. 이러한 변화는 자초한 경우도 있고, 원하지 않는데 발생하는 경우도 있다. 비가 오면 운이 없는 것이고, 비 맞기 싫으면 우산을 살 수밖에 없다. 이와 똑같은 방식으로 지금 제기된 문제를 검토해 보아야 한다. 물론, 변화에는 좋은 나쁜든 여파가 뒤따른다는 생각을 가지고 이에 대처하는 사람들에게 도움이 되는 조치를 취할 필요가 있다. 사람들에게 당신은 평생직장을 가지고 있다고 계속 말한다면, 삶의 문제보다 더 큰 문제가 야기된다. 평생직장은 현실적으로 지탱될 수 없는 제도이기 때문이다. 변화는 모두의 생활에서 일어나는 것이다.

대학의 전문지식은 앞으로 5년이 지나면 진부해지고 유용성이 없어진다. 그러므로 대학가 사람들도 재충전을 위해 학교에서 다시 공부해야 한다. 35년간 학교에서 다시 공부해본 적이 없는 교사도 간혹 있다. 그 교사가 무엇을 가르치겠는가? 우리는 그 교사에게, “변화에 순응하고 적응해야 하며, 다시 공부하여 새롭게 될 필요가 있다. 이는 의무사항이다.”라고 해야 한다. 이것은 자신을 방어할 능력이 없는 힘 없는 사람뿐만 아니라, 사람을 적소에 배치하는 책임자의 의식구조를 위해서도 필요하다. 여러분이 권리향유의 문화를 만들면, 직원들은 “뒤에 가만히 있으면 회사가 나를 보살펴 주겠지.” 할 것이다. 그러나 이는 사람들에게 각자의 삶에 대한 참여자가 되고, 자기 운명의 안내자가 되라고 요구하는 것과는 다른 철학이다. 필요하다면, 그들에게 직업을 재배치할 수 있는 능력의 길을 제공해야 한다. 여러분이 가장 먼저 해야 할 일은 정직해지는 것이며, 그들에게 자기 인생에서 제 역할을 하도록 요구하는 것이다. 그런 다

음에 지원해야 하며, 지원도 매우 독창적이어야 한다. 내게 효력 있는 것이 다른 사람에게는 그렇지 않을 수 있으며, 그 반대 현상이 나타날 수도 있다. 첫 번째 단계에서 직원들에게 전달되어야 할 것은 우리 모두 함께 한 배를 타고 있다는 사실이다.

사회 귀하의 견해에 전적으로 동의한다. 이와 관련하여 소득격차, 즉 양극화는 범세계적 현상이다. 대다수 사람들은 이것이 주로 세계화와 연관되어 있다고 하지만, 본인은 지식기반경제 시대의 특징과 깊은 관계가 있다고 주장하고 싶다. Verwaayen 회장께서 언급하신 바와 같이 고졸자와 대졸자 간의 봉급격차가 커지고 있는데, 그 이유는 새로운 교육이 부가할 수 있는 가치가 예전보다 매우 크기 때문이다. 산업화 시대에는 매뉴얼(manual)을 읽을 수 있는 사람과 그렇지 못한 사람 간에 상당한 부가가치상의 차이가 있었다. 그러나 오늘날 인터넷을 사용할 수 있는 사람과 없는 사람 간의 부가가치상 차이는 더욱 크다. 지금의 지식기반경제 시대에는 이러한 차이로 인해 소득격차가 크게 확대되는 경향이 있다. 이에 대한 해결책은 교육, 연수 및 재교육이다. 세계화를 반대하는 사람들은 소득격차가 세계화와 관계있다고 우려하면서, 이를 해소하기 위해 보호무역주의와 내부지향적 정책으로 되돌아가자고 한다. 하지만 그렇지 않다. 이 문제는 오늘날 우리가 살고 있는 지식기반경제와 깊은 관계가 있다. 이러한 관점에서 소득격차 문제를 보면 정책처방이 크게 달라질 것으로 생각된다. 따라서 본인은 교육, 연수, 재교육, 그리고 적합한 도구세트를 사람들에게 제공하는 것이 중요하다고 생각한다.

질문 귀하는 향후 2~3년 내에 미국의 정치 지배구조에 혁명적 변화가 있을 것으로 보는가? 그리고 이러한 변화는 어떻게 귀결되겠는가?

답변 변화에 대한 질문이기는 한데, 매우 다른 종류의 변화에 대한 질문이다. 변화 중에는 논평하기 무척 쉬운 것도 있고 몹시 어려운 것도 있다. 하지만 좋은 점은 계획하에 이루어지는 변화는 많지 않다는 것이다. 이따금 변화는 변칙이는 사고를 가진 누군가의 차고 뒤편에서 나타나, 갑자기 지구 표면을 바꿔게 만들기도 한다. 아시다시피 ‘구글(Google)’이 그러하다. 두 청년이 차고 속에서 만들어 지금은 사전의 단어로 등재되기도 한 ‘구글’이 지각변동을 일으킨 것이다. 현재 우리가 안고 있는 진정한 변화를 어느 때보다 빠르게 확산시킬 수 있는 것은 독창적인 사고이다.

세계경제연구원 후원회 가입안내

- 후원회원의 종류 : 법인회원, 개인회원
-
- 법인회원에 대한 서비스
연구원 주최 행사에 우선 초청
연구원 주최 행사에 5인까지 무료 참가 가능
연구원이 발간하는 모든 간행물 무료 제공
법인 회원을 위한 특별 세미나 및 간담회 개최
-
- 개인회원에 대한 서비스
연구원 주최 행사에 초청
행사 참가비 할인
연구원이 발간하는 일부 간행물 무료 제공
-
- 후원회비는 관련세법에 따라 세금공제 가능
-
- 회원 가입 문의
551-3334~7(전화) 551-3339(팩스)
E-mail : igenet@igenet.com
<http://www.igenet.com>
-



서울 강남구 삼성동 159 무역센터 2505호
전화 : 551-3334/7, FAX : 551-3339
E-mail : igenet@igenet.com
<http://www.igenet.com>