경영패러다임으로 동반성장과 대한민국 기업생태계의 건강성

김기찬(가톨릭대 경영학부 교수)

1. 기업생태계의 오너스화시대와 대중소기업 동반성장의 필요성

대한민국 기업생태계가 늙어가고 있다. 성장기의 기업생태계보너스((bonus:혜택) 시대에서 기업생태계오너스(onus:부담)시대로 전환되고 있다. 이제 보다 적극적으로 생산적 기업을 보존하고 장려하는 지원책이 요구되고 있다[1]. 기업1970년대 이후 고도성장경제시대의 설립기업들 의 창업자들이 이제 60대,70대 연령에 이르고 있다. 이들은 은퇴를 앞두고 경영자승계와 기업폐쇄를 두고 갈등하고 있다. 노쇠하는 생태계는 출산율이 낮고 수명이 짧은 특징이 있다. 최근 우리나라는 기술창업에 대한 사회적 분위기가 침체되어 있다. 소상공인은 매년 80만여명이 창업하고, 75만여명이 폐업하는 다산다사의 구조가 반복되고 있다고 있다. 이들의 평균수명은 1년여에 지나지 않는다. 게다가 중소기업이 중견기업으로, 중견기업이 대기업으로의 성장경로가 닫혀가고 있다.

요약하면 대한민국기업생태계의 건강성(Healthiness of Ecosystem)에 빨간 불이 켜지고 있다. 기업생태계에서 기업성장경로를 복원하고 닫힌 성장판을 열어가야 하는 과제를 안고 있다.특별한 대책없이는 머지 않아 일자리 창출과 부가가치 창출의 주역들인 중소기업의 사회경제적 역할을 감소시켜 대한민국의 복지와 경제발전에 심각한 후유증이 예상되고 있다. 생태계내에 생산적 개체의 증가율이 비생산적 개체의 증가율보다 떨어지면서 생태계는 보너스의 시대에서 오너스의 시대로 바뀐다. 기업생태계의 건강성은 수익성/생산성(productivity),강건성(robustness),혁신성(niche creation)의 3요소(Iansiti,2004, Kim,Song,Rhee,2010)로 구성되어 있다. 그럼에도 우리나라의 기업정책은 지금까지 너무 수익성이나 생산성과 같은 개별개체의 단기적 성과에 치중하고 있어, 기업생태계차원에서 개체수와 관련된 강건성이나 창조적 틈새제품개발을 통한 새로운 잠재혁신 영역 개척과 같은 장기적 성과관리를 상대적으로 소홀해왔다. 이는 우리나라가 산업화초기의 창업과 성장중심의 정책이 지금까지 이어져오면서 기업생태계의 위기인식에 둔감한 결과이기도 하다. 기업생태계가 노쇠하면 경제의 거품붕괴와 같은 심각한 문제가 생긴다[2].

---

1) 고령화현상하에서 인구정책도 산아제한시대에서 출산장려시대로 바뀌고 있다. 우리의 압축성장은 베이비붐 세대의 충분한노동력덕분에이른바인구보너스(bonus) 효과를 누렸지만 현재 진행중인 급격한 고령화는 부양인구의 증가로 인한 인구오너스(부담·onus)를 가중시킬 수밖에 없다.

2) 인구생태계의 교훈이 있다. 생산인구보다 피부양인구가 급격히 늘어나는 기간이 끝나면서 경제가 어려워진다. 이른바 인구 보너스(혜택)기가 끝나고 인구 오너스(onus:부담)기가 도래하기 때문이다(LG경제연구소 08.10.07). 지금의 일본경제의 문제이다. 일본의 거품이 터지고 경제가 어려워지고 있다. 이것이 인구생태계의 강건성이 얼마나 중요한 가를 보여주는 것이며, 인구 동태(動態)학의 무서움이고 교훈이다. 이런 측면에서 보건복지부는 출생율제고에 미래를 걸어야 하고, 지식경제부와 중기청은 기업 개체수관리에 미래를 걸어야 한다. 생태계의 개체수 관리에 들어가지 않으면 '엄청난 부담'이 오기 때문이다. 인구동태의 문제에 대한 선진국의 가족복지정책의 시사점이 있다. 예를 들어 영국은 개인빈곤층을 위한 개인중심의 세금공제혜택이 제공되

이런 관점에서 이제 대한민국의 기업생태계의 건강성을 회복시키려는 정책의 대전환과 국민들의 인식개선이 필요하다. 지난해 G20 서울 비즈니스서밋에서도 중소기업에 대한 새로운 인식을 요청하고 있다. “혁신주도성장(innovation-led growth) 및 일자리창출에 대한 중소기업의 공헌은 최근 새로 주목받고 있다. 중소기업 특히 젊은 중소기업들은 새로운 제품을 도입하고 제품을 고객니즈에 적응시킴으로써 혁신 시스템에 크게 그리고 점점 더 기여하고 있다(Seoul G20 ,Business Summit).”

이러한 사회적 필요성에도 불구하고 중소기업은 대기업의 우월적 지위하에서 거래의 갑을관계로 거래의 불공정성문제는 심화되고 있고 대중소기업간 수익성이 격차는 커지고 있다. 그 결과 중소기업가의 의욕저하는 기업중단의 위기로 이어지고 있다 특히.고도성장기 창업중소기업가들이 대거 은퇴할 것으로 예상되는 향후 10년간이 고비이다. 이들기업이 후계자승계로 이어지지 못하고 폐업하게 된다면 기업생태계의 중요한 한 축인 중소기업의 붕괴와이들이 차지하고 있는 전체 고용의 88%가 흔들리게 된다. 그러면 복지의 핵심인 고용복지의 무너질 것이고 더 이상의 어떠한 복지정책도 무용지물이 되고 만다. 이것이 대한민국 미래의 가장 심각한 위기의 하나이다. 이것이 대중소기업간 동반성장의 정책적 필요성의 배경이다.

동반성장정책을 통해 이제 대한민국 기업생태계의 재정렬을 시작해야 한다. 개별기업들은 고도성장기의 단기적 성과전투를 끝내고 장기적 기업생태계 전쟁으로 들어가야 한다. 중소기업이 사라지고 않도록 살려내는 것은 대한민국 기업생태계에 좋은 씨앗을 뿌리는 것과 같기 때문이다. 경제정책의 큰 틀도 주주자본주의중심에서 기업생태계자본주의 중심으로 바뀌어져야 한다.

2. 산업패러다임에서 기업생태계패러다임으로의 전환

1)산업에서 기업생태계로

산업이란 아주 느린 속도로 진화하던 기업경영이 낳은 유물이다(Moore,1997). 마치 중세시대의 엔클로저처럼 공동이용이 가능한 토지에 담이나 울타리 등의 경계선을 쳐서 남의 이용을 막고 사유지로 사용했던 것처럼, 산업은 각 참여자들이 절대우위를 차지하기 위해 만든 경계이다. 산업계의 개념하에서는 ’경쟁은 명확하게 정의된 산업계 테두리내에서만 벌어진다’는 잘못된 가정을 만들어내기도 한다. 이처럼 닫힌 질서의 기계론적 산업개념으로는 끊임없이 변화하는 유기체적 기업들의 세계를 이해하기 어렵다. 이제 기존질서로서의 산업경계는 무너져야 하고, 그 대안으로 산업계라는 용어 대신 기업생태계(business eco-system) 가 제안되고 있다(Moore, 1993, 1997, Iansiti,2004). 기업의 세계란 절대개체가 주도하는 정태적인 세계가 아니라 다양한 종들이 끊임없이 상호작용하며, 진화하는 황홀한 동태적 세계이기 때문이다. 기업생태계란 "고객, 중간기업 (중개인, 대리인, 경로, 보완재판매

비해, 프랑스는 자녀수기준의 가족수당과 탁아시스템지원복지를 강조했다. 그 결과 영국은 가족구성에 영향을 끼치는데 실패한 반면, 프랑스는 출산율제고에 성공하고 있다.

자), 공급자, 그리고 자기 자신으로 구성되는 시스템이며 공급자, 유통업체, 아웃소싱기업, 관련제품 및 서비스 메이커, 기술제공기업 및 여타 조직들의 유연한 네트워크"(Iansiti & Levien 2004a, b)를 말한다.

왜 동반성장에서 기업 생태계관점 도입이 중요할까? 생태계의 세계에서는 지금 개체들간 단기적 먹거리를 위한 경쟁보다는 생태계를 구성하는 종들간 상생적 가치사슬과 종들의 탄생, 진화에 초점을 둔다. 개체들의 짝짓기와 수분활동을 통한 생태계 번성을 강조한다. 그래서 생태계의 핵심은 수분활동(pollination)과 짝짓기(mating)이다. 수분활동은 열매를 맺고 또 다른 꽃을 만들고 다음세대의 생태계로 진화시키는 힘이 되기 때문이다. 꽃주변에 벌떼가 많이 몰릴수록 꽃은 많은 열매를 맺고 생태계는 더욱 건강해진다. 꿀벌이 멸종하면 인류도 멸망한다고 한다. 꽃의 수분활동을 도와주는 꿀벌이 없어지면 인류가 먹고 사는 열매를 맺을 수 없기 때문이다. 수분활동은 열매를 맺고 또 다른 꽃을 만들고 다음세대의 생태계로 진화시키는 힘이 된다. 그러므로 수분활동의 짝짓기의 생태계적 사고하에서는 성과인식의 시간지평이 회임기간이상의 장기적인 관점에서 봐야 한다. 단기점 관점에서의 수렵활동만 있고 수분활동과 짝짓기와 같은 경작활동은 인정되기 어렵다.

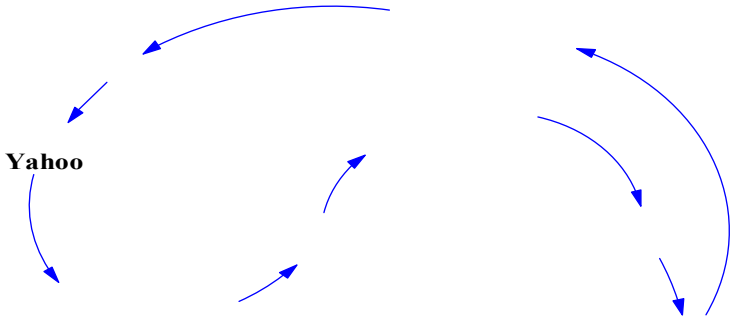
기업생태계의 꿀벌은 중소기업이고 꽃은 대기업이다. 꿀벌인 중소기업과 꽃인 대기업이 생산적 교환관계를 통해 열매를 만들어낸다. 기업생태계 진화의 적은 불임경제다. 동반성장과 상생정책은 좋은 꿀벌을 모으는 역할을 하고, 결국 꽃의 수분활동을 도운다. 생산중심시대에서 대중소기업간 관계는 꽃과 꿀벌과 같은 수분의 시너지보다는 임금의 이중구조를 기반으로 하는 가격갈등이 많았다. 그러나 혁신주도의 개발강국으로 나아가기 위해서는 중소기업이 혁신아이디어를 통해 부가가치를 만들어 가는 대기업의 열린 혁신의 동반자가 되어야 한다.꽃 주변에 벌떼가 많이 몰릴수록 꽃은 많은 열매를 맺고 생태계는 더욱 건강해진다. 최근 애플의 아이팟과 아이폰의 성공사례는 '닫힌 정원(walled garden)'을 '열린 정원(open garden)'으로 바꾸어 독식하지 않고 협력 업체들과 수익을 배분하고 상생(相生)하는 환경조성이 성공한 사례이다. 애플의 열린 플랫폼사고가 컨텐츠 생태계번성에 도움이 주고 있다.
그러나 우리의 경제는 지금까지 수렵형패러다임이었다. 수렵형 패러다임에서 중소기업은 1회거래의 파트너이다. 그러므로 한번의 거래에서 단기적 이윤극대화를 추구하고 갑을관계의 우월적 지위를 활용하여 거래가격에 집착할 수밖에 없다. 이러한 나홀로모델(stand alone model)은 결국 단절형경제를 만든다. 이렇게 해서는 순환형/지속형이 되기 어렵다. 이제 경작형 경제로 가야 한다. 이것이 동반성장을 추구하는 순환생태계를 만들어가는 생태계 플랫폼모델(eco-platform model,김기찬,2009)이다.

꽃 주변에 벌떼가 많이 몰릴수록 꽃은 많은 열매를 맺고 생태계는 더욱 건강해진

다. 기업 생태계도 마찬가지다. 기업 생태계의 꿀벌은 중소기업, 꽃은 대기업이다. 꿀벌인 중소기업과 꽃인 대기업이 생산적 교환관계를 통해 열매를 만들어내야 기업 생태계가 진화하고 더 건강해진다. 동반 성장 및 상생 정책은 바로 이 좋은 꿀벌들을 더 많이 모으는 역할을 한다. 꿀벌들이 많아지면 꽃의 수분 활동도 활발해지고 결국 그 과실을 꽃도 누릴 수 있다. 500년 경주 최부자 가문의 장수 비밀도 여기에 있다. 최부자가 꽃이라면 소작농과 과객은 꿀벌이다. 최씨 일가는 소작비율을 7:3에서 5:5로 바꾸어 소작농을 후하게 대접했더니 오히려 생산성이 높아지는 결과를 낳았다. 지나가는 과객 역시 후하게 대접했더니 전국 각지의 유용한 정보가 모였다. 눈앞의 이익보다 미래를 내다보고 후계자를 교육했다.이처럼 최부자는 눈앞의 이익보다 미래를 내다보는 상생경영을 했기에 오랫동안 만석꾼의 지위를 누릴 수 있었다. 결국 500년 경주 최부자 가문의 장수비밀도 경작형 생태계 관리에 있다.

애플 또한 협력 업체들과 수익을 배분하고 상생(相生)하는 환경을 조성한 끝에 아이팟과 아이폰의 성공 사례를 만들어냈다. 애플은 꽃이고 컨텐츠업체는 꿀벌이다. 애플은 인터넷업체들의 전통적인 8:2의 성과배분비율을 바꾸어 수익의 70%를 개발자가 가져가게 하는 3:7로 바꾸어 상생의 생태계구조를 만들었더니 수분활동을 통해 새로운 씨앗이 만들어졌다. 실제로 아이튠스(itunes)에서는 음원제공업체에게 70%, 애플(Apple)이 30%로 수익을 배분되고 있다. 이러한 상생관계가 다음세대의 생태계로 진화시키는 힘이 되고 있다.이러한 상생관계가 다음세대의 생태계로 진화시키는 힘이 되고 있다.

기업생태계를 고려하지 못하고 수렵형 비즈니스를 통해 지속가능성장의 위기를 맞고 있는 AOL과 Yahoo의 사례도 있다. AOL과 야후!는 1990년대 후반 인터넷 사업 분야에서 전성기를 구가하였으나 고객자산이라는 우월적 지위를 무기로 단기간 최대의 수익을 올리는 수렵형 패러다임을 선택했다. 그 결과 AOL과 Yahoo!는 단기적으로 매우 높은 성과를 올렸지만, 닷컴 파트너업체들은 수익모델이 약해져 컨텐츠개발능력이 약화되었다. 그러자 인터넷 세계의 각 부분들을 담당하고 있었는 수많은 파트너들의 역량이 감퇴하고 이것이 AOL과 Yahoo!의 기업생태계 매력성이 떨어졌다. 결국 세계 최대의 인터넷 기업이었던 AOL은 최후를 맞게 되었고 Yahoo!는 큰 어려움을 겪게 되었다. 이들은 나홀로사고(stand alone)와 수렵형 패러다임 모델을 버리지 못해 스스로 위기 상황을 자초하고 만 것이다(그림 1).



(그림 1) 수렵형경영과 기업생태계의 위기

2) 플랫폼전략과 기업생태계

개별기업(Stand alone)의 전략이 제품개발에 초점을 두고 있다면, 플랫폼전략은 기업생태계를 키우는 전략이다. 애플과 구글의 성공비밀이 여기에 있다(Hagui and Yoffie,2009)는 사실이 밝혀진 후 플랫폼전략이 큰 주목을 받고 있다. 플랫폼이란 PaSS(Platfrom as a Set of Solution)라고 정의할 수 있듯이, 결국 '해결책의 집합(a Set of Solutions)'을 말한다. 그러므로 플랫폼전략이 성공하는 이유는 다양한 해결책을 줄 수 있어야 성공한다. 해결책이 많을수록 생태계가 다양해지고 건강해지기 때문이다. 성공한 플랫폼전략이 만들어내는 기업생태계는 건강성(healthiness of ecosystem)이 뛰어나다는 특징이 있다.

그런데 플랫폼전략성공의 내면의 비밀은 해결책이상의 '세렌디피티(뜻밖의 재미:Serendipity)'를 주는데 있다. 실제 성공하는 애플과 구글과 같은 플랫폼전략에는 '세렌디피티가 있었다. 그러므로 해결책의 플랫폼으로 진화하면 제 2 의 PaSS(Platfrom as a Set of Serendipity)가 된다. 결국 플랫폼에는 해결책으로의 이성적 '의미'와 세렌디피티로 요약되는 감성적 '재미'가 있어야 한다. 이것이 플랫폼 2미의 법칙이다. 그러므로 플랫폼이 성공하기 위해서는 열차표가 아니라 흥분과 뜻밖의 재미를 파는 곳이어야 한다. 재미없는 플랫폼에는 구성원들이 다 떠나간다. 플랫폼정의에 대한 이해없이 기차만 생각하면 도구(Device)중심의 사고가 된다. 그러면 녹슨 기차만 남고. 플랫폼건설을 위해 투자한 막대한 비용은 부담만 된다.

대중소기업간 동반성장이란 이제 대기업이 '나홀로(Stand alone)전략이 아니라 기업생태계를 키우는 플랫폼(Platform)이 되도록 하여 건강한 기업생태계를 만들어가는 전략이다. 그러므로 플랫폼전략의 주체자로서 대기업은 지배자(dominator)가 아니라 지휘자(keystone advantage)가 되어야 한다.

3. 기업간 생태계자본의 진화와 대중소기업간 동반성장모델

기업생태계의 중요성이 커질수록 기업의 핵심역량은 점차 개별기업의 역량인 물리적 자본, 인적 자본중심에서 관계적 자본인 사회적 자본의 중요성이 점차 커지게 된다(그림 2) 1세대자본으로서 물리적 자본은 생산성을 대폭 높인 도구로서 산업혁명을 탄생시킨 힘이 되었다. 이후 기업의 관리에서 사람의 중요성이 높아지면서 인간의 능력과 도덕적해이를 풀어가는 주인의식의 중요성을 반연한 개념이 2세대 자본으로서 인적자본개념이 도입되었다. 인적자본은 사람의 머리속에 지식과 지혜가 있고, 고급기능은 사람의 근육속에 체화되어 있다고 본다.

그러나 기업생태계에서는 개체의 역량보다 개체의 사슬과 연결의 경쟁력을 강조한다. 수렵형에서 경작형으로 패러다임이 변화되었고, 경작형에서는 개체의 경쟁력뿐만 아니라 먹이사슬의 고리관리가 중요하기 때문이다. 자연계에서 멸종하는 종의 대부분은 종 스스로의 경쟁력보다는 먹이사슬의 고리가 끊어졌기 때문이라고 한다. 그러므로 생태계 구성개체간 동반성장의 철학이 필요하고, 상호 건강한 경쟁과 협력의 사회적자본이 요구된다. 이것이 동반성장정책에 있어서 바람직한 기업간 관계의 모습이며, 3세대형 자본이다. 1,2세대의 물리적 자본과 인적자본이 기업과 사람 하나하나에 투자하는 것이라면 사회적자본(Social capital)은 사람과 사람사이, 조직과 조직사이에 협력을 촉진하는 관계적 자산으로서 "관계의 질"을 나타낸다. 즉 신뢰가 높을수록 윤활유의 역할을 하며, OECD정의에 따르면 사회적 자본을 협력을 증

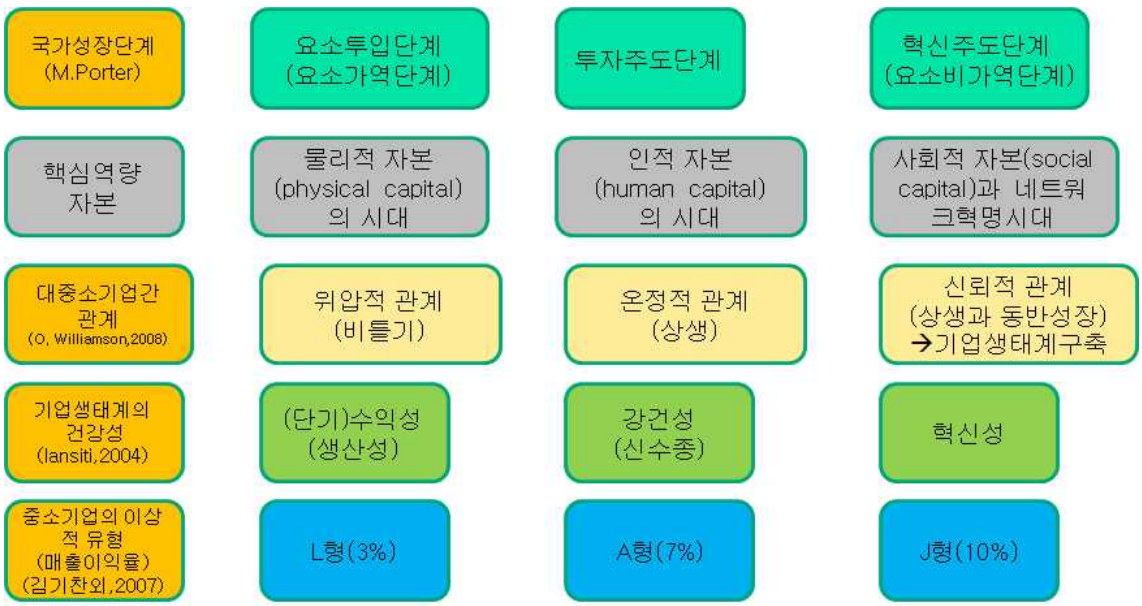


그림 1 경영패러다임의 진화와 기업핵심자본

진시키는 지렛대 역할을 한다.

4. 기업생태계의 건강성 평가와 기업생태계부등식

1) 기업생태계 건강성평가의 3요소

기업생태계가 지속적으로 진화발전하기 위해서는 기업생태계 내에서는 참가자들의 효율성이 높아져 생태계 생산성이 증대되어야 하고, 기업생태계 구성원들이

안정적으로 가치활동에 참여하도록 하는 (Dhanaraj & Parkhe 2006) 생태계 강건성이 높아야 하며, 혁신적 구성원들의 진입과 신 분야진출을 통해 생태계 혁신성을 자극해야 한다. 이를 하버드대학의 이안시티((Iansiti,2004)교수는 수익성/생산성, 강건성, 혁신성의 3가지 조건으로 설명하고 있다.

첫째, 생태계 생산성(productivity)이란 생태계 각 개체의 부가가치 건강성을 나타내는 것으로, 생산성을 높이기 위해서는 원가혁신에 의해 이루어지는 비용절감능력이 있어야 하며 산출의 가치를 높여가야 한다.

둘째,생태계 강건성(robustness)이란 생태계내 개체의 유입자수, 퇴출자수에 의해 결정된다. 유입자가 늘어나 기업수가 증가하면 생태계 성장이 촉진되는 '생태계 보너스(Bonus)' 현상이 생기고, 퇴출자가 늘어나 기업수가 줄어들면 생태계 부담이 증가하는 '생태계오너스(Onus)' 현상이 발생한다. 생태계 오너스현상이란 퇴출기업체수가 많아지고 창업은줄어 고령화에 발목잡힌 기업생태계의 모습을 보여준다.

셋째, 생태계 혁신성(niche creation)이란 생태계가 새로운 사업기회를 포착하여 확장해가는 능력이며 혁신성을 높이기 위해서는 새로운 결합을 통해 새로운 분야를 창조하여 틈새를 확보해감으로써 생태계 범위를 확장할 수 있어야 한다. **융합(convergence) 에 의한 끊임없는 세포분열(cell division)이 이루어져야 한다.** 이를 위해서는 변종을 수용할 수 있는 열린 혁신을 추진하는 개방성이 있어야 한다. (Chesbrough 2003; Huston & Sakkab 2006; Rigby & Zook (2002) 새로운 시장을 개척할 수 있는 파생상품이나 신제품의 수가 많을수록 생태계 혁신성은 높아지게 되며 틈새시장을 개척할 수 있는 신기술의 파트너가 많이 진입할수록 생태계 혁신성은 높아지게 된다.

이상의 3대요소를 실천하기 위해 김기찬외(2006)의 연구에서는 생산성과 관련하여 '역량개발의 길', 강건성과 관련된 '신뢰구축의 길', 혁신성과 관련하여 '열린혁신의 길'을 제안한 바 있다.

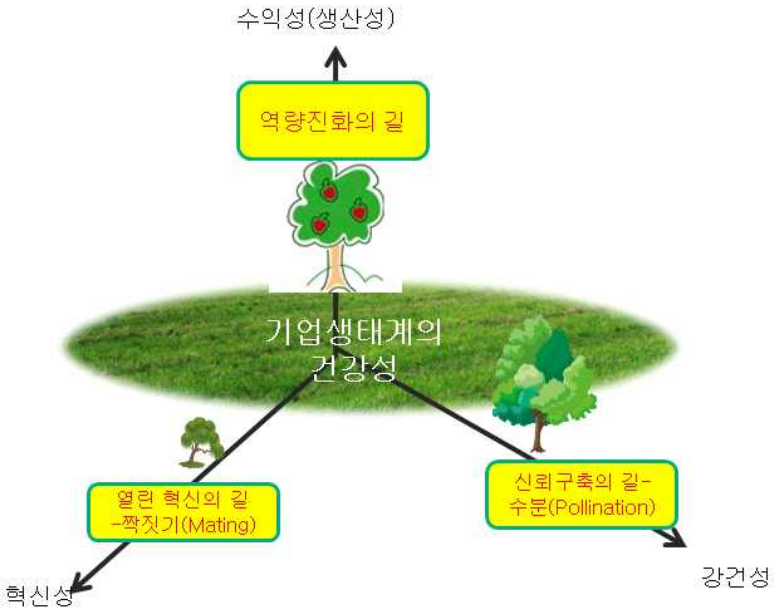


그림 3 기업생태계건강성 3요소와 동반성장의 3가지 길

2) 기업생태계 건강성을 위한 생태계 부등식모형

앞서 살펴본 기업생태계 건강성의 3대 지표는 시간지평의 길이로 분류하여 보면 수익성은 생존엔진, 강건성은 유지엔진, 혁신성은 성장엔진이 된다. 그러므로 수익성은 지속가능생존의 필요조건이며, 강건성은 지속가능생존의 충분조건, 혁신성은 장기적 충분조건이 된다. 즉, 우선 기업생태계는 생존을 위한 생산성제고가 필요하다. 다음 단계에서는 생산성의 인프라가 되는 생태계구성원들에 관련된 강건성을 제고해야 한다. 강건성은 부품협력업체와의 동반성장의 철학으로부터 시작된다. 다음으로 강건한 기업 생태계의 구성원들과의 신뢰관계를 바탕으로 열린 혁신을 통해 혁신성과를 창출해가야 한다. 반면 쇠퇴하는 생태계는 단기적인 수익성에 치중하는 경향이 있다. 이들의 생존의 필요조건에 급급한 나머지 미래 생존의 충분조건이 되는 강건성 및 혁신성을 중시하지 못하는 경향이 있다. 강한 중소기업의 특징은 혁신을 통한 지속적인 신영역개척이 핵심이다. 끊임없는 신영역개척을 통한 신규시장 개발(niche creation)이 필요하다. 진화하는 생태계에는 당장 먹을 곡식이 아니라 열매속에 씨앗을 소중히 여긴다. 씨앗은 다음 세대를 위한 양식이기 때문이다.

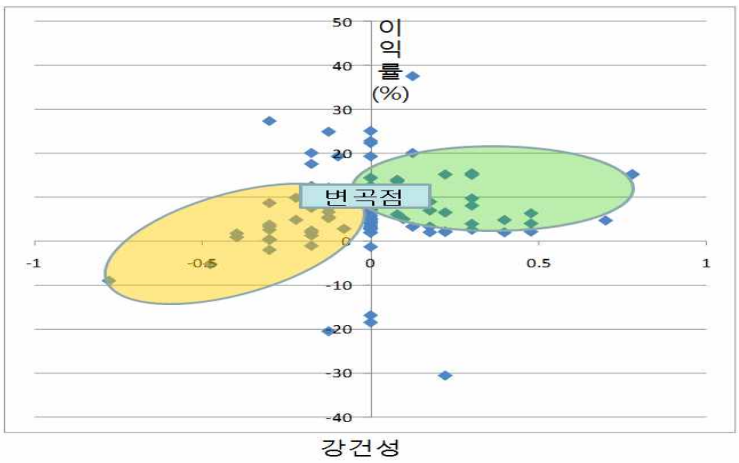
따라서 성장, 진화하는 생태계는 수익성보다는 강건성을 강조하고, 강건성보다는 혁신성이 강조하는는 특징이 있다. 물론 수익성은 필요조건이므로 일정수준이상을 유지하고 있어야 함은 물론이다. 즉 이를 정리하면 다음과 같다.

쇠퇴하는 생태계: 혁신성<강건성<수익성
성장/진화하는 생태계: 혁신성>강건성>수익성>0

이중 성장/진화하는 부등관계를 기업생태계부등식(business ecosystem inequality)으로 부른다(Kim, Song,Rhee,2010). 건강한 기업생태계가 만들어지기 위해서는 단기적 수익성을 추구하기 보다는 강건성과 혁신성을 진화의 원천을 지속적으로 개발해가야 함을 의미한다. 기업생태계 부등식 모형에서 각 요소의 역할에 관한 실증연구에 의하면 강건성은 수익성과 상관관계를 가지지만 일정수준이상이 되면 수익성제고에 영향을 미치지 못한다. 반면 혁신성은 일정수준까지는 수익성에 영향을 미치지 못하지만, 그 이상이 되면 수익성으로 연결되는 특징을 보여주었다.

이를 실증적으로 분석해보자. 생태계의 강건성과 수익률을 나타내는 <그림 4>의 경우 일정기간까지는 수익성이 높아지지만 변곡점을 지나서 부터는 영향을 미치지 못하고 있다. 즉 기업생태계에서 구성원들의 유입이 구성원들의 퇴출보다 많을수록, 다시 말하면 생태계의 강건성이 높아질수록 수익성이 높아지지만 일정수준 이상이 되면 일정해진다. 즉 포화효과(saturation effect)의 특성을 가진다.

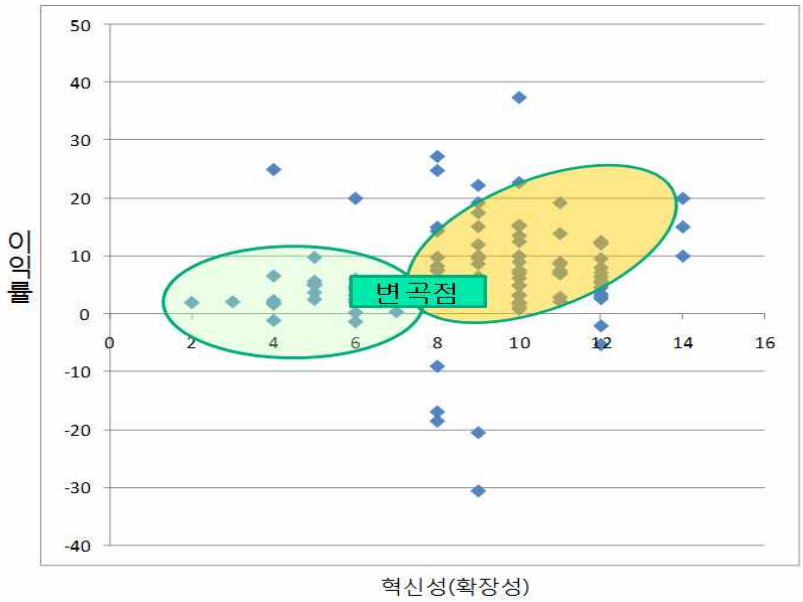
<그림 4> 강건성과 이익률의 관계



강건성은 "신규진입이 많다"를 "파산,퇴출이 많다" 로 나눈 후 로그를 취한 값임. 따라서 강건성 값이 0일 때 진입과 퇴출이 동일 수준임.

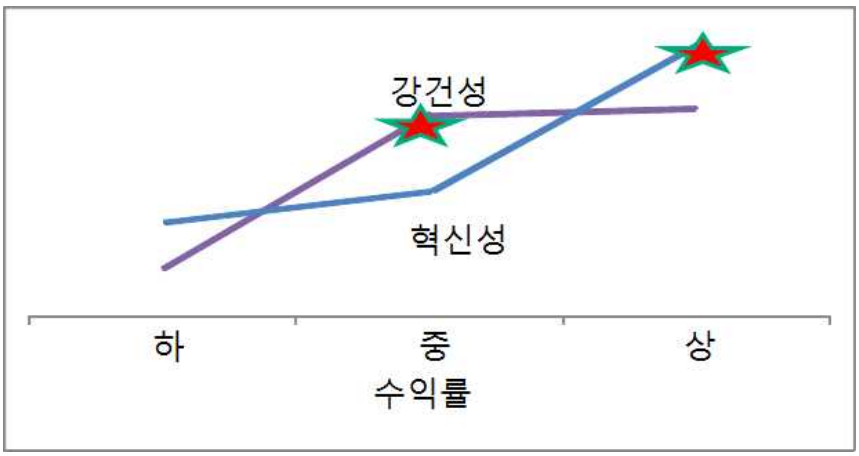
생태계의 혁신성과 수익률을 나타내는 <그림 5>의 경우 강건성과 반대로 일정기간까지는 수익성에 영향을 미치지 못하지만 변곡점을 지나서 부터는 수익성이 높아지는 문지방효과(threshold effect)의 특성을 지닌다. 즉 열린 혁신의 성과는 일정수준의 성숙기간을 거쳐서 효과가 나타나기 시작한다.

그림 5 혁신성과 이익률과의 관계



이상의 강건성의 포화효과와 혁신성의 문지방효과의 특성을 정리하여 보면 <그림 6 >과 같다.

<그림 6> 강건성의 포화효과와 혁신성의 문지방효과



5. 플랫폼전략과 기업생태계 부등식의 시사점

플랫폼구축과 기업생태계육성의 관점에서 보면, 대기업은 단기적으로 제품을 잘 만들어서 잘 파는 것이 전부가 되어서는 안된다. 미래를 위해 '기업생태계'를 잘 만들어가는 노력이 필요하다. 정부도 이러한 기업생태계 키우기가 국가경제의 미래 인프라가 된다는 점에서 정책적 지원이 필요하다. 특히 연구개발생태계는 기업생태계의 경계를 넘어서는 기초적인 분야가 많다. 또한 정부는 기업생태계의 현금흐름

을 지원하는 금융을 산업과 함께 하는 산업정책을 통해 '산업-금융 연계 생태계'를 키워가야 한다.

건강한 기업생태계를 만들어가기 위해서는 동반성장정책의 진행과정에서 생태학적 의식(ecological consciousness)이 있어야 한다. 대기업이 중소기업을 바라보는데 있어 당장 먹음직한 열매보다 씨앗속의 수많은 열매를 생각할수 있도록 해야 한다. 생태계의 핵심은 수분활동과 짝짓기이다. 동반성장의 과정에서 대중소기업간 씨앗을 만들어내고 그 씨앗이 싹틀때쯤이면 우리 경제는 한 단계 진화할수 있게 될 것이다. **꿀벌을 위해 씨앗을 뿌리고 있는가?** 준비된 꽃만이 꿀벌을 만나 후세를 만들 수 있다. 꽃으로 피어 날 그 씨앗을 일찍이 뿌린 적이 있는가? 대기업과 중소기업이 만나 열린 혁신을 통해 제품개발이 일어나고 2세대가 만들어지는 건강한 기업생태계 건설이 필요하다. 이를 위해서는 사고의 시간지평이 단기적 수익성극대화가 아니라 회임기간이상의 관점에서 미래세대를 준비하여야 한다. 동반성장정책은 단기적 수익성극대화의 과정에서 만들어지고 있는 수익구조의 양극화로 발생하는 중소기업들이 몰려있는 전후방(upstream/downstream) 기업생태계의 위기를 지적하고, 나아가 기업생태계의 핵심구성원인 중소기업들이 수익성양극화의 과정에서 단절된 투입과 성과창출의 선순환관계를 복원해가는 과정이다. 이러한 선순환관계는 결과적으로 중소기업가들에게 지속적으로 진화와 성장의 동기부여를 통해 노쇠화하고 있는 대한민국 기업생태계의 건강성을 회복하는 계기가 되어야 한다. 이러한 노력에 플랫폼전략과 기업생태계의 부등식이 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 동반성장정책은 부품협력업체와의 건강한 관계를 지향하는 거래공정화정책과 부품협력업체와 공동으로 경쟁력을 제고하는 정책으로 나누어 질 수 있다[3]. 전자는 대중소기업간 거래 공정성제고를 위한 공정거래 및 거래선진화정책으로 나타나고 있으며, 후자는 공동기술개발 및 공동연구개발을 통해 혁신성의 성과를 공유하는 경쟁력제고정책으로 나타나고 있다. 공정거래정책은 대중소기업간 거래에서의 성과를 공정하게 배분하는 네거티브(negative)를 최소화하는 정책인 반면, 경쟁력제고 정책은 파이를 키워서 중소기업의 국제경쟁력을 만들어 가는 포지티브(positive)확대정책이다.

둘째, 플랫폼전략성공의 비밀은 해결책이상의 '세렌디피티(뜻밖의 재미,Serendipity)'를 주는데 있다. 플랫폼이 성공하기 위해서는 열차표가 아니라 흥분과 뜻밖의 재미를 파는 곳이어야 한다. 동반성장지수는 우리나라 대기업의 플랫폼관리역량을 평가하는 지표가 되어야 한다. 지금까지 우리나라 기업생태계의 거래관계는 너무 단기적 관점에서 수익성극대화를 지향했다. 그 결과 대중소기업간 수익양극화 문제와 수렵형 경제구조의 문제점을 심화시키고 있다. 동반성장은 이러한 문제를 극복하기 위해 수렵형 경제를 경작형경제로 바꾸고 성과의 선순환적 기업생태계를 만들어가는 계기가 되어야 한다.이런 의미에서 동반성장지수가 효과를 얻으

3) 구체적 내용은 공정거래정책의 경우 우월적 지위에 의한 부당발주취소문제, 납품단가 문제,중소기업 영역보호문제, 대기업의 기술탈취문제와 같은 4대이슈로 요약되며, 중소기업의 경쟁력제고정책은 동반성장체제구축을 위한 연구개발협력, 기술개발지원, 성과공유제 인센티브의 3대이슈로 요약할수 있다.

려면 좋은 취지를 살리기 위한 지수제정 이상의 특별한 노력이 필요해 보인다.

물론 동반성장지수는 '측정없이 개선없다'라는 관점에서 불공정거래개선의 획기적 계기가 될 것으로 판단된다. 그러나 측정의 저주가 있다. 누구나 측정을 싫어하기 때문이다. 그러므로 개선의 목표에 집중해야지 대기업을 줄세우고 꾸짖는 도구가 되면 속은 후련해지겠지만 오래 지속되기 어렵다. 시장의 기본 전제는 인간의 이기심이다. 인간의 본성인 이기심을 고려하지 않은 경제정책은 실패한다. 혁명도 달콤한 맛을 보여주면서 해야 성공하기 쉽다. 동반성장지수의 구성속에 동반성장 플랫폼 주체자들이 구체적인 '세렌디피티'를 만들어낼수 있는 목표성과요소를 담도록 노력해야 한다. 세렌디피티가 없는 플랫폼전략은 성공하기 어렵다는 것을 시사한다. 세렌디피티 없이 의무만 강요받는 동반성장정책은 소극적이고 갈등적일 수밖에 없다. 특히 거래의 외부성효과제고를 통해 구성원들에게 돌아오는 파이가 커져야 재미가 생긴다.

그러면 동반성장에 세렌디피티전략은 무엇일까? 중소기업의 세렌디피티는 거래의 공정성에서 대기업에서의 세렌디피티는 외부성효과에서 찾을수 있다. 그러나 거래의 공정성만으로는 부족하다. 과거 개도국시절의 대중소기업간 관계는 임금의 이중구조를 배경으로 하는 생산의 분업관계였다. 거래는 당사자간 문제였으며, 외부효과도 낮았다. 그러니 생산중심의 분업구조에서는 대중소기업간 수익성의 양극화가 운명적인 부분이 있었다. 왜냐하면 연구개발은 대기업이 하고, 중소기업은 생산과정의 원가절감을 위해 활용되기 때문이었다. 외부성제고는 연구개발의 외부성효과와 수출을 통한 시장확대를 통해 구축해가야 한다. 동반성장전략은 파이의 공정한 나누기보다 파이키우기에 성공하도록 해야 한다. 결국 동반성장정책의 과정에서 얻어지는 연구개발의 열린 혁신효과와 수출을 통한 시장확대는 동반성장의 선순환을 만들어가는 힘의 원천이 되어야 한다

세째, 동반성장의 정책은 미래 지속가능한 국가경제의 기반구축을 위한 노력의 과정이라 할 수 있다. 그런데 기업생태계 부등식 실증결과에서 강건성과 혁신성의 중요성없이 단기적 수익성제고만으로는 지속가능한 기업생태계를 영위해 갈 수 없었다. 그러므로 혁신주도경제로 이행하면서 연구경쟁력이 약해진 중소기업이 생존하기 어렵다. 동반성장정책을 계기로 우리 중소기업이 기술 및 특허를 통해 미래성장동력을 만들어 가도록 해야 한다. 독일의 히든 챔피언들은 대부분 특허기업들이며, 이들은 대기업보다 수익율이 높다. 우리나라는 제조강국이지만 아직 개발강국이라 할 수는 없다. 기업생태계에서 중소기업들의 연구개발역량이 덜 개발되고 있기 때문이다. 대중소기업간 동반성장정책이야말로 중소기업혁신을 통해 대한민국의 기업생태계를 요소투입형 경제에서 혁신주도형 경제로 바꾸어 가는 길이 되어야 한다.

6. 동반성장정책에의 제언

동반성장정책이 외부성효과를 만들어내는 공동개발과 진화, 기술융합과 같은 연구개발이 중심이 되어야 한다. 특히 단품이 아닌 시스템의 중요성이 높아질수록 기

술융합의 승수효과도 높아진다. 만일 외부성효과가 없으면 동반성장에서 원가절감과 공정거래밖에 안남는다. 그러면 지하철 준법운행의 역설만 남는다. 지하철에서 노동조합이 준법운행을 강조하기 시작하면 오히려 기업성과는 떨어진다. 이러한 악순환의 고리를 끊기 위해서는 대중소기업간 공동연구개발의 확산을 통해 열린 혁신의 문화를 만들고 혁신의 성과를 공유하는 계기를 만들어가야 한다. 그래야 중소기업의 성장판이 열린다.

첫째, 이를 위해 크게는 정부 R&D 예산의 선순환이 이루어지고 있는가에 대한 냉정한 비판이 필요하다. 국가는 R & D사업에 14.89조원의 예산을 투입하고 있다. 그런데 국가 R & D과제의 98%가 성공이라고 한다. 이렇게 높은 성과에도 불구하고 연구개발의 사업화를 담당하는 한 축인 중소기업의 연구개발경쟁력은 높아지지 않고 있다. 이것은 연구개발의 성과가 시장관점에서 성과평가가 이루어지지 않고 있다는 것을 뜻한다. 물론 기초 연구개발의 경우는 긴 시간이 걸리겠지만 궁극적으로 기업/시장의 성과로 이어져야 한다. 그래야 개발의 생태계가 활성화된다. 이것이 동반성장을 통한 기업생태계재정렬의 핵심과제가 되어야 한다. 우선 연구개발의 Plan-Do-See순환이 이루어지는 계기가 되었으면 한다. 이중 평가에 대해 획기적 관심이 필요하다.

둘째, 동반성장정책에서 정부가 지원하는 R & D론정책도 고려해 볼 만하다. 예를 들어 R & D론으로 정부가 100억쯤 지원하면 500억원정도 은행에서 론상품을 만들 수 있다. 그렇게 해서 저금리상품으로 중소기업이 대기업에 납품가능한 부품을 만들게 하고 이것의 성공스토리를 만들어 갈수 있으면 동반성장의 외부성효과가 커지게 될 것이다.

동반성장정책에서 연구개발과 연구개발성과의 선순환정책이 강조될수록 외부성효과는 커지고 나누어 질 파이도 커지게 될 것이다. 중소기업을 괴롭히는 CD는 Cost Down형이 아니라 Cost Design형이 된다. 이렇게 해서 점차 중소기업의 정책이슈를 이제 생산중심에서 연구개발로 이행해가야 한다. 이것이 투입지원의 중소기업정책을 탈피하고 혁신주도의 중소기업정책을 만들어가는 계기가 될 것이다.

셋째, 동반성장정책이 국내시장중심 중소기업정책을 수출하는 중소기업정책으로 대변신하는 계기로 만들어야 한다. 동반성장의 과정에서 중소기업의 경쟁력이 제고되면, 이를 해외시장진출로 유인해야 한다. 그 결과 중소기업의 규모의 경제성이 커지고, 이를 통한 원가경쟁력과 혁신성과를 통한 혁신경쟁력이 대기업으로 유입될 수 있다. 포스코협력업체인 서울엔지니어링은 글로벌화를 통해 규모의 경제를 만들어 포스코에 납품가격은 낮추면서도 28%의 수익률을 올리는 성공을 거두는 모델이 되고 있다.

독일의 히든 챔피언들은 특허를 바탕으로 해외로 진출하는 특징이 있다. 중소기업이 글로벌화되고, 그 성과를 해외에서 만들어갈수 있는 가능성이 보이면 젊은 유능

한 인재들이 도전하여 중소기업의 인력정책에도 획기적인 계기가 만들어질수 있다. 강소기업이 되면 중기에 최고의 인재가 몰리고 그래서 사회의 주변이 아니라 중심이 될수 있다. 그러면 중소기업은 더욱 더 연구개발과 기술개발에 주력하게 될 것이다.

요소투입경제에서 중소기업은 기술,돈,사람이 없는 '3무'의 어려움을 요소투입지원의 중소기업정책이 중심이었다. 동반성장정책은 연구개발과 수출경쟁력을 통해 혁신형 강소기업을 지향하는 글로벌 중소기업정책의 원년이 되었으면 한다.동반성장의 과정에서 대한민국이 생산강국에서 개발강국으로 바뀌고 요소투입의 대한민국경제가 혁신주도 경제로 바뀌는 효과를 기대할 수 있을 것이다. 그러면 동반성장의 눈덩이(Snowball) 효과가 생긴다.

7. 결론

우리나라 기업생태계의 안정적 장기적 진화를 위해서는 기업생태계의 건강성 제고가 매우 중요한 과제이다. 궁극적으로는 열린 혁신을 통해 대기업과 중소기업의 혁신성의 제고를 통한 성과의 선순환이 만들어 져야 한다. 본 연구는 기존의 산업적 관점을 넘어 기업생태계의 관점에서 건강성의 3대 지표를 기초로 지속가능하게 성장·진화하는 생태계로의 재정렬(realignment)을 위한 메커니즘으로 기업생태계부등식모형을 설계·제안하고 동반성장정책의 시사점으로 제안하였다. 이러한 활동의 전략으로서 플랫폼전략을 제시하고자 하였다. 우리의 기업생태계를 재정렬하기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요하다.

첫째, 노쇠되어 가는 대한민국 기업생태계의 건강성을 유지하려면 단기적 수익성중심의 경영과 정책에서 벗어나 강건성, 혁신성을 고려하는 기업생태계 재정렬이 필요하다.. 단기적 수익사고가 대중소기업간 관계를 갈등관계로 몰아가고 있다, 이제 기업생태계의 강건성과 혁신성 중심정책으로 시급히 변모하여야 한다. 이를 위해서는 우리나라의 경제구조를 비용과 싸우는 생산기반의 생태계를 선진국과 싸우는 개발중심의 생태계로의 변신이 필요하다. 연구개발과 혁신이 중심이 되는 중소기업정책이 만들어 져야 한다. 그래서 중소기업을 전문기업으로 만들어야 한다.

둘째, 그러나 지금까지와 같은 생산중심적 사고를 벗어나지 않으면 대기업중심의 실적 잔치는 피할 수 없다. 생산중심의 대중소기업간 관계는 분업에 있어서 임금의 이중구조를 배경으로 하는 것이어서 대중소기업간 수익성의 양극화는 운명적인 부분이 있기 때문이다. 즉 연구개발은 대기업이 하고 생산과정의 원가절감을 위해 중소기업을 활용하기 때문이다. 동반성장의 이슈가 생산중심에서 연구개발로 이행할수록 경제의 외부효과가 커진다. 이제 외부성효과를 만들어내는 공동개발과 진화, 기술융합과 같은 연구개발이 중심이 되어야 한다. 기업생태계의 혁신성 제고를

위해서는 점차 우리 기업의 위상을 생산강국에서 개발강국으로 바꿔가야 하며, 이를 위해 대기업의 열린 정원(Open Garden)과 열린 플랫폼전략이 필요하다. 단품이 아닌 시스템의 중요성이 높아질수록 기술융합의 승수효과도 높아진다.

셋째, 위의 두가지 과제가 성공하려면 동반성장에서 '세렌디피티'의 플랫폼전략이 있어야 한다. 그래야 중소기업 기업가정신이 부활될수 있다. 그래서 동반성장정책이 창업과 중소벤처기업의 에너지를 확장시키는 쪽으로 나아가야 한다. 이미 우리경제는 앱시장에서 수많은 모바일 벤처가 양산기회를 놓치고 있다. 이것이 생태계의 다양성을 높이고 강건성을 제고하는 길이다. 이를 위해서는 기업상속(후계자문제 및 가업승계활성화)과 신규진입자 관리(벤처생태계지원)가 필요하다. 기업생태계의 부등식을 해석해보면, 출산율이 낮고 노쇠하는 생태계 기업생태계의 부등식은 '혁신성<강건성<수익성'이며, 성장하는 생태계의 부등식은 '혁신성>강건성>수익성'이라는 특징을 보인다. 이것이 동반성장의 눈덩이를 굴려가는 엔진이 될 것이다. 장수하는 동반성장이 되려면 중소기업의 기업가정신이 만들어져야 한다. 이들이 인생을 걸고 기업을 키우는 노력이 있어야 성공할 수 있다.

문명의 변곡점에는 전쟁이 있듯이, 이제 새로운 변화를 위한 기업생태계재정렬의 전쟁이 필요하다. 건강한 기업생태계 건설과 기업생태계 재정렬을 위한 동반성장정책은 정부정책관계자와 대기업경영자들이 기업환경과 산업을 보는 관점을 바꾸어야 한다. 그들은 사회관찰자이며, 기업생태학자 수준의 아키텍트(architect, 설계자)가 되어 우리나라 기업생태계를 깊고 높은 시각에서 바라다 보고 기업생태계를 설계할 필요가 있다. 시간지평이 단기가 아니라 생태계 짝짓기의 회임기간이상의 관점에서 바라다 보아야 한다. '일 년의 계획을 세우려면 곡식을 심고, 십 년의 계획을 세우려면 나무를 심어라'는 '一年樹穀 十年樹木'의 관자(管子)의 교훈이 기억되었으면 한다. 동반성장정책이 수렵형 대한민국경제를 경작형 대한민국경제로 진화되는 계기가 되기를 바란다.대한민국 기업생태계가 생산에서 개발로, 닫힌 정원에서 열린 정원으로 변신을 기대해본다. 그래야 대한민국의 중소기업에 희망이 생긴다. 금연캠페인처럼 흡연자는 안보고 혐연자만 보는 상황이 만들어지면 실패하고 만다. 대기업은 경쟁력보다는 공정의 메시지를 읽고, 중소기업은 공정보다는 연구개발과 경쟁력의 메시지를 읽어가는 이해와 협조가 필요할 때이다. 아무쪼록 동반성장노력이 대중소기업간 불공정거래가 개선되고 거래의 선진화가 정착되는 계기가 되었으면 한다.

<참고문헌>

김기찬 (2009), "기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십: 대중소기

업 상생협력과 R&D에의 시사," 중소기업연구 31 (2), pp. 255-272.
김기찬, 김수욱, 박건수, 박성택, 박지윤, 송창석, 이종욱, 임일, 강호영, 한정화 (2006), "대·중소기업 상생협력의 이론적 모형 설계: 건강하고 지속가능한 기업 생태계 구축," 중소기업연구 (한국중소기업학회), 28권3호 (2006년 09월), 381-410.
김기찬, 송창석, 박지윤 (2007), "대·중소기업간 상생협력 유형의 세분화와 전략-중소기업의 L, A, J유형 분류와 성과를 중심으로-," 중소기업연구 (한국중소기업학회), 29권4호 (2007년 12월) 133-151.
Adner, R. (2006), "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem," Harvard Business Review 84 (4 April): 98-107.
Chesbrough, H. W. (2003), Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston, MA: Harvard Business School Press.
Cusumano, M. and Gawer, A. (2002), “The elements of platform leadership,” MIT Sloan Management Review.
Dhanaraj, C. and A. Parkhe (2006), "Orchestrating Innovation Networks," Academy of Management Review, 31 (3), 659-669.
Hagui,Andrei and David Yoffie(2009,What's Your Google Strategy? Harvard Business Review
Iansiti, M. and R. Levien (2004a), The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, Harvard Business School Press (Boston: MA).
Iansiti, M. and R. Levien (2004b), "Strategy as Ecology," Harvard Business Review, 82 (3 March): 68-78.
Kim, Ki-Chan, Song, Chang Seok, and Chong Ook Rhee (2010), The Healthiness of Business Ecosystem and its Effect on SME's Performance,Proceedings of 2010 ICSB World Conference. June 2010
Kim, Ki-Chan and Chang Seok Song (2008), "Business Cooperation in the Automobile and Steel Industries," 3rd International Conference for Large & Small Business Cooperation, Seoul Korea.
Moore, James F. (1993), “Predators and Prey: A New Ecology of Competition,” Harvard Business Review, 71 (3), pp. 75-83.
Moore,James F.(1997),The Death of Competition :Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems,, New York: Harper Business
Roy, S., K. Sivakumar, and I. F. Wilkinson (2004), "Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions," Journal of the Academy of Marketing Science, 32 (1), pp.

61-79.
Song, Chang Seok, Ki-Chan Kim, and Chong Ook Rhee (2009), "When and How Does the Cooperation Between a Large Firm and SMEs Pay Off?- The Collaborative Efforts in Korea -" The Dynamics of Small Business: Theory, Practice, and Policy, Proceedings of 2009 ICSB World Conference.
Yoffie, David B. and Mary Kwak,The Art of Managing Complementors, Harvard Business Review,September 2006