

 POSRI 보고서

신사업 성공을 막는 7가지 바이러스

박용삼 수석연구원, 산업연구센터 (yspark@posri.re.kr)

[목 차]

1. 기대에 못 미친 국내 주요 기업의 신사업 실적
2. 신사업이 빠지기 쉬운 7가지 함정
3. 시사점

Executive Summary

- 지난 4~5년간 국내 주요 기업들은 녹색사업을 위시한 정부의 신성장동력에 경쟁적으로 뛰어들었으나 중도에 사업을 접거나 유보하는 경우 속출
 - 삼성은 5대 신수종 사업(바이오, 의료기기, 이차전지, 태양광, LED) 중 이차전지를 제외하고는 시장의 기대에 미흡
 - LG는 태양광 수직계열화 전략에 차질 발생, SK는 경영권 공백의 와중에 친환경 녹색 신사업 정체
 - 신사업으로 인해 회사 존립이 흔들리는 경우도 발생: 웅진, STX, 동부그룹
- 신사업이 결실을 맺기까지는 아이템 발굴→기획→실행의 3단계를 거쳐야 함. 하지만 각 단계마다 성공을 저해하는 갖가지 장애물 산재(散在)

진행	신사업의 숨겨진 함정 (Virus)	예시
발굴 단계	레밍스(Lemmings) 바이러스 : 다른 기업들이 뛰어드는 분야, 특히 미래 첨단기술 분야에 덩달아 진입	1990년대 닷컴 버블, 2000년대 녹색 열풍
	집단사고(集團思考) 바이러스 : 의견 통일에 대한 부담감으로 인해 사업성이 불투명한 어정쩡한 아이템 채택	이스트만 코닥의 무분별한 디지털 신사업
기획 단계	자기확증(自己確證) 바이러스 : 성공 가능성을 과신하여 성공을 뒷받침하는 정보만을 편향적으로 수용	1990년대 후반의 시티폰 사업
	갬블러(Gambler) 바이러스 : 신사업의 씨(Seed)를 많이 뿌려 놓으면 전체적으로 성공 확률이 높아질 거라는 착각	제록스가 개발한 첨단 IT기술들
	좋은 쥐덫(Better mousetrap) 바이러스 : 제품만 좋으면 알아서 잘 팔릴 거라고 믿는 제품기술 중심적 사고	모토로라의 이리듐 프로젝트
실행 단계	흰 코끼리(White elephant) 바이러스 : 이미 투자한 매몰비용이 아까워 전망 없는 사업에 계속 투자	영국과 프랑스가 공동 개발한 콩코드 여객기
	돈키호테(Don Quixote) 바이러스 : 시장 상황이 변했는데도 처음의 계획을 고지식하게 밀어붙이는 오류	웅진, STX의 M&A 기반 신사업 진출

- 신사업을 성공으로 이끌기 위해서는 우선 신사업 친화형 기업문화를 만드는 것이 선행되어야 함
 - 기존 주력사업의 사고체계와 사업방식에서 벗어난 개방적, 창의적 아이디어 도출 장치 구축 (예: 3M이나 구글의 Slack time 제도)
 - 성실 실패(Honorable failure)에 대한 복기(復碁) 학습을 정례화 (예: GE와 보잉의 실패학습 제도)
- 준(準)창업에 가까운 신사업의 특성상 숨겨진 함정의 소지를 사전에 체크하는 안전장치(Safeguard)를 갖추으로써 성공확률 제고 가능
 - 신사업 진행 단계별로 자주 발견되는 오류들을 체크리스트(Checklist)화하고, 악마의 옹호자(Devil's advocate), 마이너리티 리포트(Minority report) 등을 통해 건강한 의견 불일치를 인위적으로 조장
 - 신사업 기획을 사내 복수 부서에 병행하여 말기거나 최종 의사결정시 무기명 찬반투표 형식을 통해 특정 부서의 일방적 견해에 좌우될 위험에 대비

1. 기대에 못 미친 국내 주요 기업의 신사업 실적

□ 국내 대기업들이 야심차게 추진했던 신사업들은 대부분 기대 이하의 실적을 보이거나 답보 상태에 빠짐

○ 지난 4~5년간 국내 거의 모든 대기업들이 녹색사업을 위시한 정부의 신성장동력 프로젝트에 뛰어들었으나 대부분 실패

- MB정부는 2009년 1월, 태양광·풍력 등 신재생에너지, 전기차 배터리, 발광다이오드(LED), IT 융합, 바이오 사업 등을 국가 차원의 신성장동력으로 육성하겠다는 계획 발표
- 국내 많은 기업들이 이들 분야에 경쟁적으로 뛰어들었으나 전세계적 경기 부진, 구조적인 공급과잉, 선진국과의 기술격차 등이 얹히면서 중도에 사업을 접거나 유보하는 경우 속출

<MB정부의 신성장동력 (2009. 1)>

3대 분야	17개 산업		
녹색기술	◆ 신재생에너지	◆ 고도물처리	◆ 첨단그린도시
	◆ 탄소저감에너지	◆ LED응용	◆ 그린수송시스템
첨단융합	◆ 방송통신융합	◆ 로봇응용	◆ 바이오제약, 의료기기
	◆ IT융합시스템	◆ 신소재, 나노융합	◆ 고부가식품
고부가 서비스	◆ 글로벌 헬스케어	◆ 녹색금융	◆ MICE, 관광
	◆ 글로벌 교육서비스	◆ 문화컨텐츠, SW	

- 2010년 발표한 삼성그룹의 5대 신수종 사업(바이오, 의료기기, 이차전지, 태양광, LED)은 현재까지 시장의 기대에 미흡한 상황. 이차전지 사업은 실적 개선이 기대되고는 있으나 여전히 캐시카우 역할을 하기엔 역부족
- LG그룹도 야심차게 추진했던 태양광 수직계열화 전략에 차질 발생, 투자 중단 혹은 보류 상태. 최근 웨이퍼 사업을 접고 폴리실리콘 투자도 계속 연기 중
- SK그룹은 총수의 경영권 공백과 겹치며 친환경 신사업 정책 지속. 2011년부터 미국에서 추진한 태양광 전지사업(헬리오볼트)의 지분도 전량 처분

○ 신사업으로 인해 회사의 존립 자체가 위협받는 경우도 발생

- 웅진그룹은 본연의 비즈니스 모델(방문판매)과 무관한 건설업과 태양광 분야에 진출했다가 파산
- STX그룹은 M&A를 통한 신사업 개척으로 급격히 외형을 확대했으나 성장속도 조절에 문제가 불거지면서 몰락
- 동부그룹도 반도체, 가전, 로봇, 종자사업 등 무리하게 전개한 신사업 부문의 실적 부진으로 심각한 유동성 위기 자초

2. 신사업이 빠지기 쉬운 7가지 함정

- 신사업이 결실을 맺기까지는 아이템 발굴→기획→실행의 3단계에 걸쳐 성공을 저해하는 갖가지 장애물에 직면
 - 일반적으로 신사업의 성공 확률이 10~20%로 저조한 것은 시작할 때의 의욕과 열정이 지나쳐 중간 과정에서의 위험요인들을 간과하기 때문
 - 신사업 추진시에는 ‘해야 하는 이유’와 더불어 ‘해서는 안 되는 이유’를 함께 고민하는 균형감각 필수
 - 신사업과 관련된 잘못된 편견과 경직된 조직문화가 성공에 해(害)가 되는 경우도 많음
 - 사업매력도(시장성, 성장성), 경쟁력(기술 및 사업역량), 투자수익률(ROI) 등을 계산할 때 놓친 부분은 없었는지, 사업 전개 과정에서 초기의 가정과 달라진 부분은 없는지에 대해 치열한 고민 필요

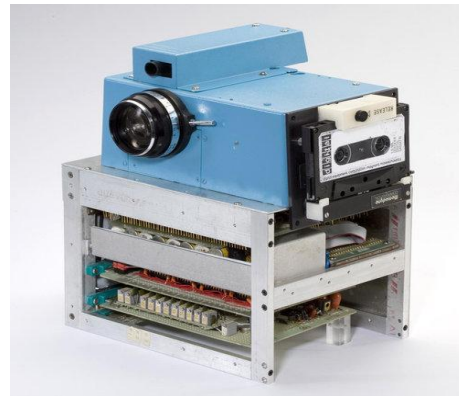
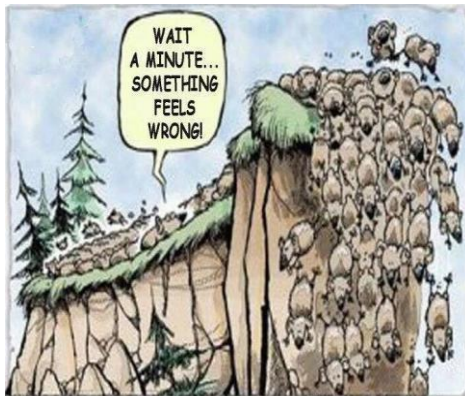
[1] 아이템 발굴 단계에서 빠지기 쉬운 함정

- 레밍스(Lemmings) 바이러스
 - 남들이 좋다고 하는 신사업 분야(특히 미래 첨단기술 분야)에 앞뒤 가리지 않고 뛰어드는 오류
 - ※ 레밍스: 북유럽에 서식하는 나그네 쥐. 개체 수가 일정 수준을 넘어서면 다 같이 낭떠러지에서 떨어져 죽는 습성이 있는데 그 정확한 이유는 아직까지 밝혀지지 않았음 (개체 수 조절 메커니즘의 일환으로 추정)
 - 어떤 아이템이 여러 기업들의 눈에 들었을 정도라면 사업성이나 위험성에 대해 충분히 검토가 되었을 것이라는 막연한 믿음을 갖기 쉬움. 하지만 설령 그렇다 하더라도 경쟁이 치열해질 레드오션에 스스로 발을 집어 넣는 꼴이 됨
 - 레밍스 바이러스는 1600년경 네델란드에서 발생한 툴립 구근(球根) 투기에서부터 지난 200여년간 자본주의를 병들게 한 각종 투기 열풍의 근본 원인임. 가장 최근의 예로는 1990년대 후반 닷컴 버블과 2000년대 초반 그린 비즈니스 버블이 있음
- 집단사고(集團思考) 바이러스
 - 조직에 대한 강한 소속감과 공개 회의 시 의견 일치를 이뤄야 한다는 강박관념 때문에 전망이 불투명한 어정쩡한 아이템이 신사업 후보로 채택되는 오류

- 아무도 나서서 반대하지는 않지만 조직 내 확실한 스폰서도 없는 신사업 아이템들은 몇 년 시늉만 내다가 흐지부지되는 경우가 많음
- 아날로그 필름의 대명사인 미국의 이스트만 코닥(2012년 파산)은 디지털 기술의 위협에 당황하여 캠코더, 디지털 카메라, 전자액자, 포토프린터, 온라인 사진공유 등 이질적인 신사업들을 무분별하게 전개하다가 도산. 조직 내 어느 누구도 이들 신사업 아이템들간의 문제(전략 초점의 결여)를 지적하지 못했음

<아이템 발굴 단계의 신사업 함정>

(왼쪽은 레밍스의 집단 자살을 풍자한 삽화, 오른쪽은 코닥이 1975년 세계 최초로 개발했으나 상업화에는 실패했던 디지털 카메라)



[2] 기획 단계에서 빠지기 쉬운 함정

○ 자기확증(自己確證) 바이러스

- 기획 중인 신사업 프로젝트의 성공 가능성을 과신하여 성공을 뒷받침하는 정보와 정황만을 선별적으로 받아들이고 그 반대 증거들은 무의식적으로 거부하게 되는 심리적 편향
- 결국 신사업 투자에 따른 이득 부분은 과다 계상하고 손실 부분은 과소 계상하는 결과 초래
- 1990년대 후반, 무선호출기(삐삐)의 뒤를 이어 등장했다가 2년도 안돼 사라진 시티폰(발신전용 무선전화)이 대표적 사례. 시티폰 출시 시점부터 이미 수·발신이 모두 자유로운 PCS(016, 018, 019) 등장이 예견되었는데도 사업자들은 시티폰의 수명이 상당 기간 지속될 것으로 낙관

○ 갬블러(Gambler) 바이러스

- ‘오늘 잃었으니까 내일은 따겠지’라고 기대하는 도박사처럼 여기저기 신사업의 씨앗(Seed)을 많이 뿌려 놓으면 그 중에서 몇 개라도 싹이 나 전체적인 성공 확률이 높아질 것이라고 기대하는 오류

- 개개 신사업 아이템의 성공 여부는 모두 독립적이기 때문에 씨뿌리기 (Seeding)을 많이 했다고 해서 성공 확률이 높아진다는 보장은 없음. 그보다는 개개 아이템에 대한 인큐베이팅과 사후관리가 훨씬 중요하다는 점을 간과
- 1960년대 말 제록스가 설립한 PARC(팔로알토 리서치센터)는 레이저 프린터, 이더넷, GUI(그래픽유저 인터페이스), VLSI(초고집적 반도체), 유비쿼터스 등 각종 첨단 IT기술을 개발했지만 단 한가지도 사업화하지 못하고 모두 사장(死藏)됨 (이 기술들은 훗날 애플, HP, 인텔 등이 가져다가 사업화에 성공)

○ 좋은 쥐덫(Better mousetrap) 바이러스

- 정교한 비즈니스 모델과 마케팅 전략이 없어도 제품의 성능과 품질만 좋으면 고객들이 그 가치를 인정해 주고 알아서 잘 팔릴 것이라고 생각하는 제품·기술 중심적 사고의 오류

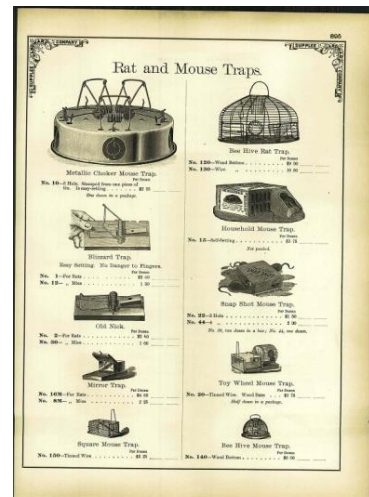
※ 150여년 전, 미국의 시인 랄프 왈도 에머슨(Ralph Waldo Emerson)이 “좋은 쥐덫을 만들면 사람들이 당신 문 앞까지 길을 내어 찾아올 것(Build a better mousetrap, and the world will beat a path to your door)”이라며 제품 성능의 중요성을 시적으로 표현한 데서 유래

※ 당시 미국에는 쥐덫 개발에 사활을 건 기업들이 많았는데 미국 특허청에 등록된 쥐덫 특허만 4,400건에 달했다고 함

- 미국의 모토롤라는 66개의 통신위성을 띄워 전세계를 단말기 하나로 통화할 수 있게 하자는 범세계 위성통신 서비스(이리듐 프로젝트)를 구상하고 1997년에 서비스 개시. 그러나 높은 단말기 가격(\$3,500)과 통화료(\$5/분) 때문에 목표 가입자 유치에 실패
- 총 투자비 50억 달러 대비 최종 손실액은 94억 달러에 육박

<기획 단계의 신사업 함정>

(왼쪽부터 한국 시티폰 업체 광고, 제록스의 PARC 연구소, 19세기 중반 미국의 쥐덫 광고)



[3] 실행 단계에서 빠지기 쉬운 함정

○ 흰 코끼리(White elephant) 바이러스

- 신사업 출범 후 이런저런 이유로 사업성이 없음이 명백해졌는데도 불구하고 공들인 노력이 아깝거나 실패에 따른 주위의 비난이 두려워 제때 중단하지 못하고 계속 진행시키는 오류
- 즉 매몰비용(Sunk cost, 과거에 이미 지출되어 회수할 수 없는 비용)을 정당화하기 위해 현재의 선택이 왜곡되는 현상을 지칭

※ 옛날 시암 왕국(현 태국)의 왕들은 마음에 들지 않는 신하에게 하얀 코끼리를 하사했다고 함. 장장 70여년의 수명 동안 하루 수백 킬로그램의 먹이를 먹이는 게 쉬운 일은 아니었지만 그렇다고 왕이 선물한 영물을 소홀히 할 수도 없는 노릇이어서 신하들은 죽이지도 살리지도 못하며 괴로움에 시달렸음

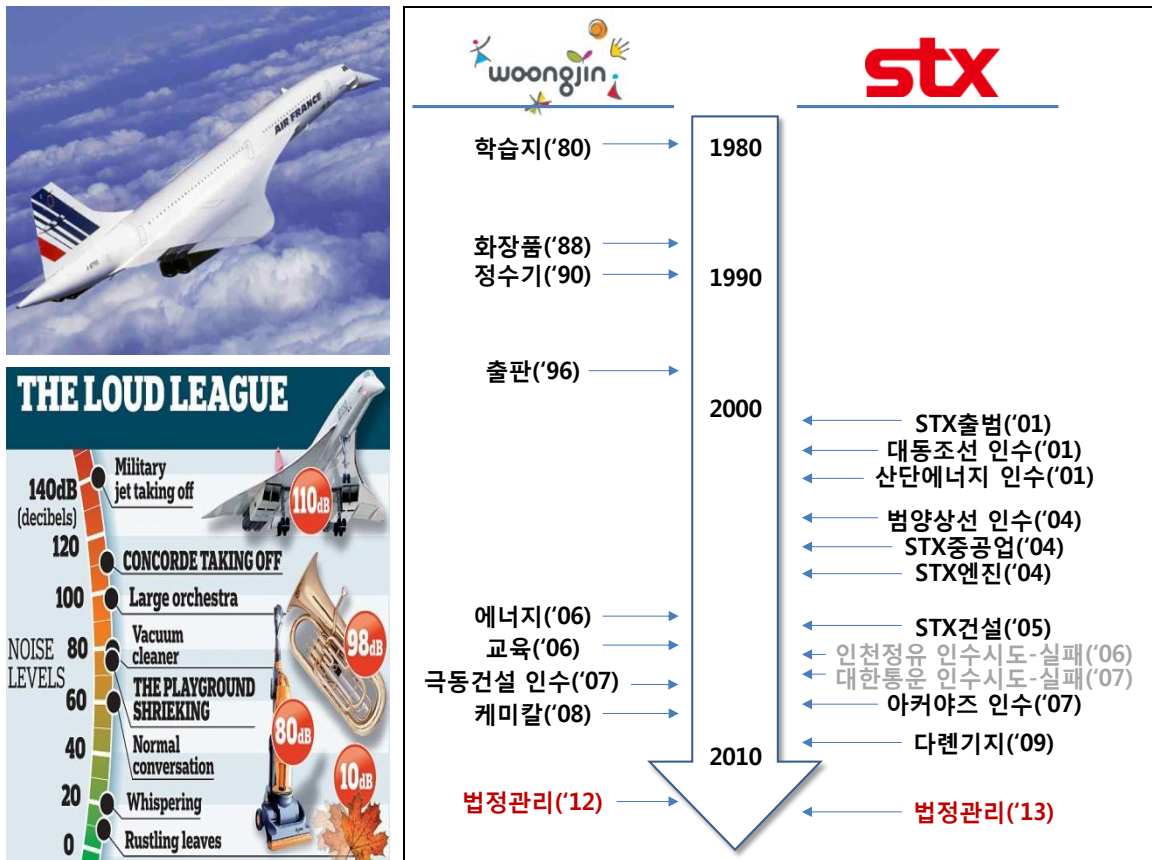
- 1968년 영국과 프랑스가 공동으로 개발한 초음속 여객기, 콩코드(Concorde)가 대표적 사례. 상업 취항 후 1, 2차 오일쇼크로 인한 유가 인상과 음속 돌파 시 발생하는 엄청난 소음 문제 때문에 얼마 지나지 않아 사업성이 없다는 것이 분명해짐
- 그러나 양국의 체면 때문에 선불리 중단하지 못하고 1972년까지 도합 20기나 제작되어 2003년까지 런던-뉴욕 노선 운항을 지속

○ 돈키호테(Don Quixote) 바이러스

- 사업을 진행하는 과정에서 처음에 가정했던 시장 상황과 사업의 기본 변수들이 변했는데도 ‘하면 된다’를 외치며 처음의 계획대로만 고지식하게 밀어붙이는 오류
- 중도의 사업 속도 조절이나 규모 변경 등이 신사업 회의론자들에게 공격의 빌미를 주고 자칫 실패의 증거로 악용되는 것을 염려해 시나리오 계획이나 유사시에 대비한 Plan-B 없이 최초의 계획을 강행
- 웅진과 STX 그룹의 몰락은 신사업 아이템 자체(건설, 태양광, 조선, 크루즈 등)의 문제라기보다는 단기간에 초고속으로 신사업을 밀어붙이면서 전략, 재무, HR, 운영 등 그룹이 감당할 수 있는 관리 범위와 역량 수준을 넘어섰던 데서 비롯

<실행 단계의 신사업 함정>

(왼쪽은 콩코드기 비행 모습과 진공청소기, 오케스트라 등과의 소음수준 비교,
오른쪽은 웅진과 STX의 초고속 성장사)



3. 시사점

□ 신사업을 성공으로 이끌기 위해서는 우선 신사업 친화형 기업문화를 만드는 것이 선행되어야 함

○ 기존 주력사업의 사고체계와 사업방식에서 벗어난 개방적, 창의적 아이디어를 끄집어 내는 것이 가장 중요

- 조직 내에서 창조적 신사업 아이디어 생성을 고취하기 위해 3M, 구글에서와 같이 의도적으로 슬랙타임(Slack time)을 조성하는 방안 검토 필요

※ Slack time: 정식 업무시간 중에 개인이 관심있는 아이디어 연구에 투입할 수 있도록 허용된 재량적 자유시간 (3M은 15%, 구글은 20%)

- 해당 업계의 외부 전문가들을 (보안 통제범위 내에서) 신사업 기획에 참여시켜 내부의 동질적, 집단주의적 사고가 불러올 수 있는 독선과 편견의 여지 최소화

○ 신사업은 기존사업 대비 실패 리스크가 매우 높기 때문에 실패에 대한 해석과 관리를 차별화해야 함

- 장기 로드맵 하에서 중간 마일스톤(R&D 진도, 생산수율, 잠재고객 접촉 및 확보 건수 등)을 미리 정해 놓고 진도 달성 여부로 성패를 판단해야 함. 단기 재무성과를 갖대로 하면 거의 대부분의 신사업은 실패로 판명되어 제대로 싹을 틔워 보기도 전에 고사(枯死)하게 됨
- ‘성실 실패(Honorable failure)’를 인정하고 장려함으로써 임직원들의 신사업 참여 유인과 몰입도 강화 필요

※ Honorable failure: 열심히 노력은 했지만 급작스런 사업 여건의 악화나 통제할 수 없는 변수의 돌출로 인해 결과가 잘 나오지 않은 실패 케이스

- 과거 실패 사례를 복기(復碁)해 보는 ‘실패 학습’을 제도화하여 새로운 사업에 대한 교훈을 얻고 똑같은 실패가 반복되는 것을 예방 (예: 미국 GE나 보잉의 부서별 실패 경험 공유 프로세스)

□ 다음으로 신사업 추진과정 상의 오류 소지를 사전 체크하는 안전장치(Safeguard)를 갖추으로써 신사업 성공확률 제고 가능

○ 준(準)창업에 가까운 신사업의 특성상 일단 시작되면 ‘못 먹어도 고(Go)’를 외치는 저돌성이 일정 부분 불가피함. 따라서 그 전에 모든 위험 요소들을 꼼꼼히 살피는 것이 중요

- 신사업 기획을 사내 복수 부서(혹은 외부 전문가 그룹)에 병행하여 맡김으로써 특정 부서의 일방적 견해에 치우쳐질 위험에 대비
- 신사업 관련 최종 의사결정시 회의 참석자들간 무기명 찬반투표 형식을 도입하여 일반적 관행인 공개토론 하에서 다양한 이견(異見)이 묻히는 현상 최소화

○ 신사업 발굴→기획→실행 단계별로 자주 발견되는 오류들을 체크리스트(Checklist)화하고 게이트리뷰(Gate Review)시 엄밀하게 체크

- 악마의 옹호자(Devil's advocate), 마이너리티 리포트(Minority report), 워 게임(War game), 역할 전이(Role reversal) 등의 방법을 통해 조직 내 건강한 의견 불일치를 인위적으로 조장하고 다양한 시각이 유입될 수 있는 통로를 만들어야 함
- 해당 신사업이 5~10년 후에 실패한다고 가정했을 때, 그 실패 원인이 무엇일지에 대해 사전 토의하는 ‘프리모템’ (Pre-mortem, 사전부검)을 통해 실패의 소지를 사전에 점검하고 적절한 예방 조치를 준비하는 노력 필요

[참고자료]

[인쇄 자료]

- 박용삼, "신사업의 숨은 함정 ①커팅엣지 & 레밍스 바이러스", 이코노미스트, 2013. 10. 14
- -----, "신사업의 숨은 함정 ②썬플라워 & 싸일로 바이러스", 이코노미스트, 2013. 10. 21
- -----, "신사업의 숨은 함정 ③집단사고 & 줌인 바이러스", 이코노미스트, 2013. 10. 28
- -----, "신사업의 숨은 함정 ④자기확증 & 성형중독 바이러스", 이코노미스트, 2013. 11. 4
- -----, "신사업의 숨은 함정 ⑤신데렐라 & 갬블러 바이러스", 이코노미스트, 2013. 11. 11
- -----, "신사업의 숨은 함정 ⑥좋은 쥐뿔 & 일방통행 바이러스", 이코노미스트, 2013. 11. 18
- -----, "신사업의 숨은 함정 ⑦베이비독 & 플랫폼 바이러스", 이코노미스트, 2013. 11. 25
- -----, "신사업의 숨은 함정 ⑧햄릿 & 흰 코끼리 바이러스", 이코노미스트, 2013. 12. 2
- -----, "신사업의 숨은 함정 ⑨돈키호테 & 파콤 바이러스", 이코노미스트, 2013. 12. 9
- -----, "신사업의 숨은 함정 ⑩고스트 & 올드백 바이러스", 이코노미스트, 2013. 12. 16

[뉴스 및 홈페이지 자료]

- 국내외 주요 일간지 보도 자료
- 국내 주요 대기업 홈페이지 공개 자료