

# 탐색적 사내 기업가정신 : 삼성전자 C-Lab 사례 연구

Explorative Corporate Entrepreneurship : Case Study on Samsung C-Lab

황선호(Seonho Hwang)\*, 신준석(Juneseuk Shin)\*\*

## 목 차

- |                           |                    |
|---------------------------|--------------------|
| I. 서론                     | III. 삼성전자 C-Lab 사례 |
| II. 선행연구의 검토와 연구 분석의<br>틀 | IV. 결론과 시사점        |

## 국문요약

소규모 신생 기업들이 대기업으로 성장하면서, 성장의 발판이 되었던 기업 내 절차와 규범들이 조직을 오히려 관료화하고 구성원들의 혁신과 창의적 발상을 저해함으로써 결과적으로 기업의 경쟁우위를 약화시키는 주요한 요인으로 작용하고 있다. 기업들은 사내 기업가정신(Corporate Entrepreneurship)을 통해서 이런 문제점들을 극복하고 혁신과 창의적 발상을 지속시켜 냉혹한 경쟁 상황을 효과적으로 대응하려고 노력해 왔다.

최근 선도 기업들을 중심으로 사내 벤처 프로그램을 Seed조직으로 하여 사내 기업가정신 강화를 시도하고 있다. 주요 특성 강화를 통해서 기업가정신을 확산시키고 있는 삼성전자의 사내 벤처 프로그램인 C-Lab 사례를 심층 분석하여 사내 기업가정신 제고측면에서 1) Seed조직이 정착하기 위해서 기업이 조성해야 할 환경적 특성이 무엇인지 2) 사내 기업가정신과 관련한 어떤 주요 특성들이 Seed조직을 통해서 강화되어야 하는지 3) 주요 특성 강화를 통해 어떠한 성과가 이루어 질 수 있는지 4) 주요 특성들이 어떻게 기업 전체로 전파되는지 등을 조명하였다.

이를 기반으로 사내 기업가정신 강화 절차를 제시하였다. Seed조직의 운영이나 전파 방식에 있어서는 기업의 강점과 약점에 따라 서로 다른 접근 방식이 필요하기 때문에 사내 기업가정신 강화 절차에는 반드시 '기업 내부 역량 평가' 단계가 포함되어야 한다. 일반화된 절차와 C-Lab의 사례를 참고하여 각 기업은 자신에 맞게 절차를 구체화하여 사용함으로써 사내 기업가정신을 강화시킬 수 있을 것으로 본다.

핵심어 : 사내 기업가정신, C-Lab, 탐색적 방식, 급진적 혁신

\* 논문접수일: 2018.6.21, 1차수정일: 2018.7.27, 게재확정일: 2018.8.16

\* 성균관대학교 기술경영학과 박사과정, seonho07.hwang@gmail.com, 031-290-7607

\*\* 성균관대학교 기술경영학과 부교수, jsshin@skku.edu, 031-290-7607, 교신저자

## ABSTRACT

---

As incipient organizations progress from formation to become larger entities, the procedures and rules that provided managerial and structural advantages in having established the organizations and promoting the growth impede the innovation and creativity vital to maintain the competitive advantage. Adopting Corporate Entrepreneurship (CE), large corporations have tried to overcome the dilemma and to sustain the innovation and creativity in order to effectively cope with harsh competitive realities.

Recently, some advanced corporations are trying to enhance CE by setting up an internal venture program as a seed organization for CE. By making an in-depth analysis of the internal venture program, 'C-Lab' of Samsung that is promoting CE-related characteristics for enhancing CE, we attempt to shed light on (1) what kinds of environments should be built around the seed organization for CE (2) what are the major characteristics that should be promoted through the seed organization in relation to CE (3) What kinds of achievements can be made from the promoted characteristics (4) How the characteristics are spread over the entire organization.

Based on the analysis, we suggest a generalized process in which CE can be enhanced. Since different approaches should be taken for managing the seed organization and spreading the characteristics depending on the strengths and weaknesses of a corporation, there must be the step, 'evaluation of corporate internal capabilities' in the process. We believe that each corporation can enhance CE by taking advantage of the process with reference to the C-Lab case study.

Key Words : Corporate Entrepreneurship, C-Lab, Explorative Approach, Radical Innovation

---

## I. 서 론

모든 신생 기업들은 초기 성장과정에서 다양한 형태의 기업가정신(Entrepreneurship)을 통해 기업의 성장을 견인한다. 특히 한국 근대 국가경제 성장을 보면, 대기업 집단의 성장은 그 창업자들을 중심으로 한 기업가 정신에 의해 좌우되어 온 것을 부인할 수 없다(김영수·고종남, 2009). 그런데 소규모 신생 기업들이 대기업으로 성장한 이후, 많은 경우 과거에 경험하지 않았던 새로운 딜레마에 빠지게 된다. 대기업의 면모를 갖추고 유지하는데 중요한 역할을 해왔던 절차와 규범들이 조직을 오히려 관료화하고 결과적으로 구성원들의 혁신과 창의적 발상을 저해함으로써 기업이 경쟁 우위를 유지하고 성장을 지속하는 데 커다란 걸림돌로 작용하고 있는 것이다(Freeman and Engel, 2007; Zimmerman, 2010). 사내 기업가정신(Corporate Entrepreneurship)은 기업들이 이런 딜레마를 극복하기 위한 방안으로서, 끊임없는 혁신과 창의적 발상을 통해서 결국 냉혹한 경쟁 상황을 효과적으로 대응하기 위해서 도입하는 ‘과정’ 또는 ‘절차’를 지칭한다(Kuratko et al., 2014).

구글은 최근 ‘Area 120’이라는 사내 벤처 프로그램을 운영하고 있음을 공개했다. 프로그램에 대한 구글의 설명은 다음과 같다. “구글 내에서 소규모 팀들이 기업가 정신이 투철한 환경 속에서 새로운 제품을 신속하게 만들 수 있도록 돕기 위해서 실험적인 프로그램(Area 120)을 시작했다. 우리는 그 프로그램을 통해서 기발하고 독창적인 아이디어들을 반복적으로 구현하고 런칭하고자 하는데, 그러한 아이디어들은 이런 프로그램이 없이는 탐색이 불가능하다.”(Google, 2018). 구글은 이 프로그램을 통해서 1) 탐색을 통한 다양한 급진적 혁신을 이루고 2) 혁신 과정을 통해 직원들에게 기업가정신을 고취시키고 3) 결과적으로 조직 전체에 기업가정신을 전파하여 사내 기업가정신을 유지하고자 한다. 전통적인 사내 벤처 프로그램이 내부 전략과 맞지 않는 사업을 외부로 내보내는 Inside-Out에 집중했다면(Weiblen and Chesbrough, 2015), 구글의 사내 벤처 프로그램은 Inside-Out에 더해 프로그램을 통해 고취된 기업가정신을 내부로 전파하는 Inside-In을 병행함으로써 사내 기업가정신을 제고하고 있다. 이는 과제 결과에 따라 사내에 남아 사내 혁신에 기여하거나 스핀오프하여 외부에서 독립된 사업을 할 수 있도록 한 프로그램의 구성에 더해 과제 진행 중에는 스타트업의 환경을 제공해 주고 있기에 가능하다.

하지만, ‘Area 120’과 같은 사내 벤처 프로그램을 만든다고 모든 기업들의 사내 기업가정신이 고취되는 것은 아니다. 구글이 말하듯, 사내 벤처 프로그램은 실험적으로 운영되는 Seed조직이기 때문에 프로그램이 결과적으로 전사적 사내 기업가정신 고취로 이어지기 위해서는, Seed조직이 성공적으로 안착하기 위해 어떤 환경을 조성해야하는지, 사내 기업가정신 측면에

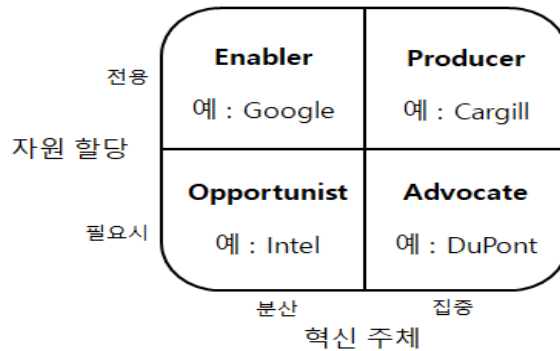
서 어떤 특성이 강화되도록 조직을 운영해야 하는지, 어떻게 소규모 Seed조직의 성과를 전사로 전파해야 하는지 등등에 대해서 구체적이고 실증적인 고찰이 필요하지만 명확하게 알려진 바가 없다.

본 연구는 구글보다 앞서 2013년부터 삼성전자가 도입한 사내 벤처 프로그램인 ‘Creative Lab(C-Lab)’ 사례를 심층 분석하여 사내 기업가정신 제고측면에서 1) Seed조직이 정착하기 위해서 기업이 조성해야 할 환경적 특성이 무엇인지 2) 사내 기업가정신과 관련한 어떤 주요 특성들이 Seed조직을 통해서 강화되어야 하는지 3) 주요 특성 강화를 통해 어떠한 성과가 이루어 질 수 있는지 4) 주요 특성들이 어떻게 기업 전체로 전파되는지 등을 조명하였다. 이를 기반으로 성공적인 사내 기업가정신 강화를 위한 절차를 도식화하여 제시하였다.

## II. 선행연구의 검토와 연구 분석의 틀

### 1. 사내 기업가정신 모델 및 변화 추세에 대한 고찰

Wolcott and Lippitz(2007)는, 기업마다 서로 다른 사내 기업가정신 구현 형태를 ‘혁신 주체’와 혁신을 위한 ‘자원 할당’ 방식에 따라 (그림 1)과 같이 4개의 모델로 구분하였다. 그 내용을 좀 더 자세히 살펴보면, ‘Opportunist’는, 혁신 주체는 분산되어 있고 자원은 필요에 따라 할당되며 대표적인 회사는 인텔이다. ‘Enabler’는, 혁신 주체는 분산되어 있고 자원은 전용으로 할당되며 대표적인 회사는 구글이다. ‘Advocate’는, 혁신 주체는 집중되어 있고 자원은 필요에



자료 : Wolcott and Lippitz(2007)과 Zimmerman(2010)을 근거로 작성

(그림 1) 사내 기업가정신 모델

따라 할당되며 대표적인 회사는 Dupont이다. 마지막으로 ‘Producer’는, 혁신 주체는 집중되어 있고 자원은 전용으로 할당되며 대표적인 회사는 Cargill이다.

첨단기업들의 사내 기업가정신 사례를 인텔과 구글을 통해서 좀 더 구체적으로 살펴보자. 인텔은 전사적으로 관리하는 조직을 만들기보다는, 주도적으로 위험을 감수하고 새로운 아이디어에 대해서도 적극적으로 대응하려는 기업 문화를 만들기 위해 노력했다. 이렇게 만들어진 기업 문화를 기반으로 회사를 혁신적으로 유지했으며 창의적인 사내 기업가정신 전략들을 수립할 수 있었다(Tedlow, 2006).

구글에서는, 업무의 20% 시간을 자신의 아이디어를 동료에게 소개하고 팀을 조직하고 컨셉을 개발하여 시제품을 만드는 데 쓸 수 있다. 이런 활동을 장려함으로써 구글은 기업 내에서 개별 구성원이 기업가처럼 활동할 수 있는 하나의 에코 시스템을 만들 수 있었다(Wolcott and Lippitz, 2007). 이 시스템은 자발적으로 만들어진 것으로 회사의 권위적인 통제로부터 자유롭게 운영되었으며 혁신 주체 또한 인텔처럼 분산적이었다. 하지만, 최근 구글이 공개한 ‘Area 120’은 회사가 주도하는 사내 벤처 프로그램으로서 과거와는 다르게 조직적으로 탐색적 기능을 강화하여 급진적 혁신을 이루고자 시도함으로써 혁신 주체 측면에서의 변화를 보이고 있다.

(그림 1)과 같이 기업 및 산업별 다양성에 더해서, 사내 기업가정신은 시대별로도 변화를 경험해 왔다(Kuratko et al., 2015). 1980년대에는, 새로운 가치 창출을 위한 다양한 혁신 방식을 개발할 목적으로, 가치 창출 성과에 따라서 조직별로 제재를 가하거나 자원 책정을 조절하는 것이 주요 관심사였다. 결과적으로 이 당시 사내 기업가정신은 조직개편을 주요 수단으로 했다(Sathe, 1989).

1990년대로 접어 들면서, 그 관심은, 혁신창출에 필수적인 스킬을 개발하기 위하여 어떻게 기업 역량을 회복시키고 고양시킬 것인가로 바뀌었다(Jennings and Young, 1990; Merrifield, 1993). 90년대 후반이 되면서, 사내 기업가정신은 기존 조직에서 개인 또는 집단이 새로운 조직을 만들거나 기존 조직 내에서 혁신을 일으키기 위하여 필요한 과정의 개발에 더 큰 관심을 두었다(Sharma and Chrisman, 1999).

2000년도에 들어오면서, 수익성을 동반한 성장을 지속시키기 위해서 어떻게 경쟁 우위를 확보할 것인지를 주요한 질문으로 하되 특히 기업별로 특화된 전략을 펼치기 위해서 어떠한 활동이 필요한지가 주요 관심사로 대두되었다(Hornsby et al., 2009).

최근 Kuratko et al.(2015)는 사내 벤처 활동이 사내 기업가정신을 실현하는 주요한 축이라고 주장했는데 이는 사내 벤처 활동이 1) 전사적으로 기업가정신을 확산시킬 수 있는 혁신 역량을 구축할 수 있고 2) 기존 경쟁력으로부터 더 큰 가치를 창출하여 회사의 활동영역을

확기적으로 확대시킬 수 있기 때문이다(Miles and Covin, 2002; Morris et al., 2011).

이런 주장은 학계의 주장에 머물지 않고 실제 산업계에서 관찰되고 있다. 앞서 언급한 구글의 ‘Area 120’, 보쉬의 ‘Startup Platform’, 소니의 ‘Seed Acceleration Program(SAP)’ 그리고 삼성의 ‘C-Lab’ 등이 공통적으로 사내 기업가정신을 추구하는 사내 벤처 프로그램들이다(Google, 2018; Weiblen and Chesbrough, 2015; Sony, 2018). 사내 기업가정신에 대한 학계의 진단이나 사내 기업가정신이 절실한 첨단 산업분야에서의 움직임을 종합해 보면, 사내 벤처 프로그램을 통한 사내 기업가정신 추구가 주요한 흐름임을 알 수 있다. 특히나 주목할 내용은 이들 사내 벤처 프로그램이 신제품을 출시하거나 단기적 이익을 목표로 하기 보다는 전사로 기업가정신을 전파하기 위한 Seed조직으로 활용되고 있다는 점이다.

## 2. 사내 기업가정신 주요 특성 고찰

소규모 Seed조직으로부터 전사적으로 기업가정신을 확산하기 위해서는 사내 기업가정신과 관련된 주요 특성들이 Seed조직을 통해서 어떻게 배양되고 전사로 확대되는지를 이해해야 한다. 이를 위해 우선, 이 절에서는 사내 기업가정신과 관련된 주요 특성들을 상세히 알아보고자 한다. 주요 특성들은 <표 1>에 종합 정리하였다.

<표 1> 사내 기업가정신 관련 주요 특성

주요 특성	요소	설명
기능적 특성	탐색적 기능	‘현재와 다른 가치’ 창출을 목적으로 급진적 혁신을 이루기 위한 접근 방식
핵심 특성	미래 지향성	미래의 요구를 미리 감지하고 기회를 탐색하여 남들보다 먼저 새로운 제품, 서비스 또는 기술을 도입하는 것
	위험 감수성	불확실한 상황에서도 필요한 자원을 투입하고 모험을 감수하는 것
	자율성	조직원들이 스스로의 판단에 의해 필요한 활동을 규정하고 실행해 가는 것
인사적 특성	수평적 조직 문화	지식과 정보의 흐름을 용이하게 하고 조직학습을 촉진시켜 혁신을 가속화하는 조직 문화
환경적 특성	전사적 지원	기업가정신 실현을 위해 다양한 자원을 아낌없이 전사적으로 지원
	재량권 보장	지원은 하되 간섭을 최소화하여 자율적으로 결정하고 스스로 책임질 수 있게 함
	보상 체계	성공한 경우는 물론 급진적 혁신을 위해 위험을 감수한 경우에도 보상이 이루어짐
	시간 보장	기존 업무에서 벗어나 혁신에 집중할 수 있는 시간을 보장함
	조직 경계	조직간 정보가 효과적으로 교류될 수 있도록 조직간 경계를 유연하게 구분하되 조직적 불확실성은 최소화함

### (1) 기능적 특성

Zimmerman(2010)은 사내 기업가정신의 기능적 특성을 명시하기 위해 우선 사내 기업가정신을 “기회를 인지하거나 창조한 후, 조직 내 자원을 재구성하고 활용하여 새로운 가치를 창출하는 과정”으로 정의하면서 추가적인 조건으로, 사내 기업가정신을 통해 “창출된 가치는 기성 조직이 현재 생산하고 있는 가치와는 차이가 나야한다”고 제안했다. 현재 아무리 좋은 성과를 이루더라도 현재 창출하는 가치와 차이나는 가치 창출활동이 없다면 진정한 사내 기업가정신이라고 할 수 없다는 주장이다. 추구하는 가치의 다양성에도 불구하고 ‘현재와 다른 가치’의 창출을 그 목적으로 하는 사내 기업가정신을 관통하는 한 가지 공통 주제는 ‘혁신’일 수밖에 없는데 이에는 두 가지가 있다(Covin and Miles, 1999).

하나는 현재 고객의 니즈를 만족시키기 위한 점진적 혁신으로서 활용적(Exploitative) 방식으로 접근한다. 다른 하나는 미래 새롭게 나타날 고객의 니즈를 만족시키기 위한 급진적 혁신으로서 접근 방식은 탐색적(Explorative)이다(Tushman and Smith, 2002). Raisch and Birkinshaw (2008)은, 기업은 활용적 방식의 점진적 혁신 위에 탐색적 방식의 급진적 혁신이 시간적 간격을 두고 더해져야 장기적 성장을 이룰 수 있다고 주장했다. Dunlap-hinkler et al.(2010)는 이런 ‘하이브리드 혁신’에 대한 주장을 글로벌 제약 산업 연구를 통해서 실증적으로 입증했다.

하지만, 급진적 혁신의 수준은 높고(Lassen et al., 2006), 빠르게 변화해 가는 첨단 산업분야에서는 급진적 혁신이 강조되지만 소수의 기업에게만 허락된다(Weiblen and Chesbrough, 2015). 이런 이유로 탐색적 기능을 강화하여 급진적 혁신 역량을 보유하는 것이 궁극적으로 장기적 성장을 위한 ‘현재와 다른 가치’ 창출을 위해 중요하다.

### (2) 사내 기업가정신 핵심 특성

사내 기업가정신의 수준을 결정하는 핵심특성과 관련된 탐구는, 기업 내부의 기업가 정신의 수준을 결정하는 주요 요소가 무엇인가에 대한 연구에서 시작되었다. Miller(1983)는 기업 내부의 기업가정신 수준을 규정 짓는 다양한 요소들을 검토한 후에, 그 요소들이 결국 기업이 지닌 특성과 밀접한 관련이 있다는 결론에 도달하고 기업가정신의 수준을 결정짓는 3가지 기업 특성을 제안했다. 그 특성은 개척성(Pioneering), 혁신성(Innovation) 및 위험 감수성(Risk-Taking)이다. 이후로, 사내 기업가정신의 핵심특성에 대한 다양한 연구가 이어졌다. Covin and Slevin(1991)은 ‘기업가적 자세’라는 개념을 도입하고 핵심특성으로서 혁신성, 미래 지향성 및 위험 감수성을 제시했다. 이에 Lumpkin and Dess(1996)은 ‘기업가정신 지향성’이라는 개념을 도입하여 기존 ‘기업가적 자세’를 대체하는 동시에 기존의 3가지 특성에 자율성 및 저돌성이라는 새로운 특성을 추가하여 총 5가지로 핵심특성의 범위를 확장시켰다.

최근 연구는 이렇게 확장된 핵심 특성들에 대한 실증적 검증을 통해서 핵심특성의 재규정을 시도하고 있다. Lassen et al.(2006)은, 다섯 회사의 사례 연구를 통해서, 기존 제안된 4가지 특성, 즉, 미래 지향성, 위험 감수성, 자율성 및 저돌성 중에서 저돌성은 핵심특성이 될 수 없다고 주장했다. Karimi and Walter(2016)은, 신문업계의 사업 모델에 대한 사례 연구를 통해서, 혁신성이 핵심특성이 될 수 없다는 사실을 발견했다. 두 연구는 사례 연구 대상, 산업 분야 및 연구 시기가 달랐음에도 불구하고 핵심특성이 미래 지향성, 위험 감수성 및 자율성 3가지로 수렴됨을 보여 주었다. 이에 따라, 본 논문에서는 이 세 가지를 사내 기업가정신 핵심특성으로 규정하고 연구를 진행하였다. 관련 연구 결과는 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 사내 기업가정신의 핵심특성 연구 현황

학자	주요 내용	핵심 특성
Miller(1983)	기업가정신을 결정짓는 주요 인자가 기업이 가지고 있는 특성에 기인한다고 판단하고 그 특성을 3가지로 규정함.	개척성 혁신성 위험 감수성
Covin and Slevin(1991)	‘기업가적 자세(Entrepreneurial Posture)’라는 개념을 도입하고 기업가 정신의 특성을 혁신성, 미래지향성, 위험감수성 세 가지로 분류	혁신성 미래지향성 위험 감수성
Lumpkin and Dess(1996)	‘기업가적 자세’를 ‘기업가정신 지향성(Entrepreneurial Orientation)’이라고 재명명하고 Colvin와 Slevin(1991)의 특성에 새롭게 2가지를 추가함.	혁신성 미래지향성 위험 감수성 자율성 저돌성
Lassen et al. (2006)	5개 회사에 대한 사례 연구를 통해서 급진적 혁신을 위해서 필요한 사내 기업가정신의 특성 제시. 기존 특성들 중, 저돌성은 주요 특성이 아니라고 주장.	미래지향성 위험 감수성 자율성
Karimi and Walter(2016)	파괴적 비즈니스 모델과 관련성이 높은 사내 기업가 정신의 특성을 신문 산업 사례를 통해서 제시. 기존 특성들 중, 혁신성은 주요 특성이 아니라고 주장.	미래지향성 위험 감수성 자율성

### (3) 인사적 특성

인사제도는 혁신과 창의적 발상을 유도하는 조직문화를 구축함으로써 결국 기업의 경쟁우위 확보에 기여할 수 있게 된다(Brockbank, 1999). 또한 조직 내부의 지식공유가 활발하여 조직 학습이 활성화될 수 있는 조직은 혁신과 창의적 발상이 활발하고 결과적으로 조직 내에서 기업가정신이 고양된다(Hayton, 2003). 그런데 지식과 정보의 흐름이 자유로운 조직은 상명하복식 조직구조가 아닌 수평적 조직체계에서 가능하며 이러한 체계에서는 조직 내 혁신이 가속화될 수 있다(Naldi et al., 2015).



수평적 조직과 사내 기업가정신의 관계에 대한 이러한 논의는 최근 혁신기업들에 대한 실증 사례를 통해서 입증되었다. 구글은 복잡하게 계층화된 상명하복식 경영구조가 아닌 수평적 조직을 통해 조직을 민주적으로 만들고 이를 통해 조직원 상호간의 자유로운 의사소통을 진작 시켰으며(Frinkle, 2012), 3M은 조직문화를 수평적으로 구축하여 조직원 상호간의 의사소통을 보다 효과적이고 열린 마음으로 임하도록 할 수 있었다(Edge and Shore, 2013). 두 연구는 공통적으로 수평적 조직문화가 결과적으로 사내 기업가정신 구축에 중요한 역할을 했음을 보였다.

이상의 논의를 종합해 보면, 수평적 조직을 지향하는 인사제도는 조직 내 소통을 원활하게 해 주며 지식과 정보의 흐름을 용이하게 하여 조직학습을 향상시킨다. 그 결과 조직은 보다 더 혁신적이 되고 사내 기업가정신이 조직 내 각인된다. 결국 사내 기업가정신 고취를 목표로 한다면 인사제도를 통한 수평적 조직문화를 만드는 것이 무엇보다 중요하다.

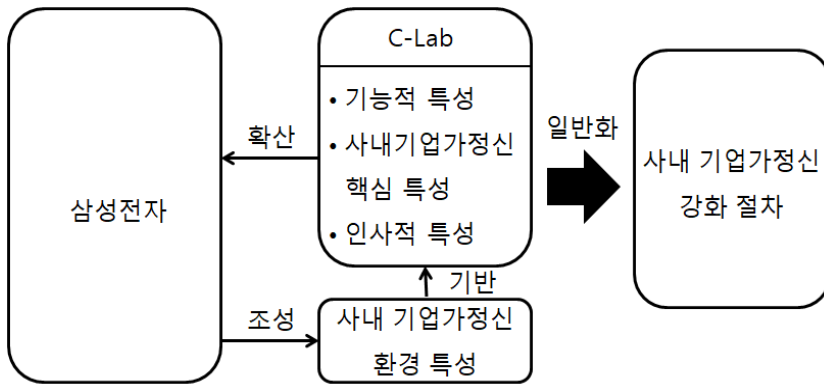
#### (4) 환경적 특성

사내 기업가정신의 고양을 위한 주요 환경요인에 대한 논의는 오랫동안 있어 왔다(Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2001; Kuratko et al., 1990). Kuratko et al.(2014)는 이런 논의를 종합하여 아래 5가지 요인을 사내 기업가정신에 직결되는 주요 환경적 특성으로 규정했다: (1) 전사적 지원 (2) 재량권 보장 (3) 보상 체계 (4) 시간 보장 (5) 조직 경계. 각 요소에 대한 설명은 <표 1>에서 제시하였다.

사내 기업가정신의 주요 특성을 중심으로 소규모 Seed조직을 강화시켜 궁극적으로 전사에 전파하기 위해서는 Seed조직이 원래 의도한 대로 성장해야 하는데, 많은 경우 환경적 미비로 조직이 중도에 와해될 수 있다(Bradley et al., 2011). 이런 이유로 Seed조직을 둘러싼 환경을 특성에 맞게 조성하는 것은 Seed조직 강화를 위한 선결조건이다.

### 3. 연구 분석의 틀

(그림 2)는 본 논문의 분석 틀을 제시한다. C-Lab은 삼성전자의 사내 벤처 프로그램으로서 사내 기업가정신 고양을 위한 Seed조직으로 삼성전자 내에서 독립적으로 운영되고 있다. 삼성전자는 C-Lab에서 사내 기업가정신의 주요 특성들이 강화되고 성과를 통해서 입증된 주요 특성들을 전사로 확대하여 전사에 기업가정신을 고취시키고자 프로그램을 운영하고 있다. C-Lab이 독립된 조직이기 때문에 C-Lab에서 주요 특성을 강화하기 위해서 삼성전자는 사내 기업가정신 고취에 적절한 환경을 우선 제공하고 C-Lab은 이런 환경에서 주요 특성을 강화하게 된다.



(그림 2) 연구 분석의 틀

본 논문에서는 삼성전자 C-Lab의 사례 연구를 통해서 우선 사내 기업가정신 환경 요소들이 제대로 구성되어 있는지를 살펴본다. 이후, 이러한 환경 속에서 C-Lab의 운영행태를 분석하여 C-Lab이 강화하고자 하는 특성들이 강화되고 있는지를 고찰한다. 이에 더해, 실제 특성이 강화되었는지를 정량 및 정성적 성과와 사례 등을 통해 다각도로 분석해서 검증하고 마지막으로, 강화된 특성들이 어떤 과정을 통해 삼성전자 전체로 확산되고 있는지를 알아보고 이를 기반으로 사내 기업가정신 강화를 위한 절차를 제시하여 기업들이 자신들에게 맞게 활용할 수 있도록 하고자 한다.

### III. 삼성전자 C-Lab 사례

#### 1. 자료 수집

본 논문에서는 ‘삼성전자 혁신의 역사’를 기술하기 위해서 1) 삼성전자 사보 「삼성전자 40년 도전과 창조의 역사 : 1969-2009」 및 「삼성전자 40년 도전과 창조의 유산 : 1969-2009」 2) 기타 공개된 자료 등을 참고하였다. C-Lab에 대한 심층 분석을 위해서 1) C-Lab을 관리하는 창의개발 센터장 및 관리자들과의 인터뷰 내용 2) C-Lab에서 과제 수행 이후, 스핀오프하였거나 사업부로 돌아간 인력들과의 인터뷰 내용 3) 미디어를 통해서 공개된 내용 등을 기반으로 재구성하였다.

#### 2. 삼성전자 혁신의 역사

〈표 3〉에서 보듯이 삼성전자의 역사는 6단계로 나눌 수 있다. 본격적인 혁신의 역사는 종합

〈표 3〉 삼성전자 혁신 역사

시기적 특징	내용	주요 사례
종합 디지털 회사로 변모 (1988-1992)	가전 사업 세계 진출 가속	- 세계 2위 컬러TV 수출 달성
	IT 산업 국내 정상 등극	- 컴퓨터 국내 정상 등극
	통신/OA기기사업으로 정보화 선도	- 교환기 세계 시장 개척 - 무선통신단말기 사업 진출
	메모리 세계 정복	- D램 세계 1위 달성
신경영을 통하여 총체적 질 혁신 매진 (1993-1997)	양에서 질로의 개혁	- 삼성 신경영 출범
	경영체제 혁신으로 사업기반 강화	- 연구개발 체제의 통합/전문화 - 생산의 글로벌화/복합화
	정보가전, 세계화 주도	- 세계 최고수준 영상/음향기기 - 세계 5대 브랜드 비전 발표
	애니콜 신화 창조	- CDMA 휴대폰 세계최초 상용화 - CDMA에서 GSM, PCS로 확장
위기를 넘어 21세기로 전환 (1998-2001)	반도체 신화 지속	- 256M/1G D램 세계 최초 개발 - 시스템 LSI 사업 강화
	선택과 집중으로 경쟁력 강화	- 미래 핵심 성장 동력(반도체, LCD, 휴대폰)에 집중 투자
	전자산업의 디지털시대를 개막	- 디지털 컨버전스 혁명 주도 - 디자인 경쟁력 제고 - 반도체경쟁력 디지털로 확장
디지털시대의 세계 일류기업 도약 (2002-2004)	고수익제품 전략	- 플래쉬메모리 양산체제 구비 - 초소형/초경량/퓨전 휴대폰 개발 - 세계 TFT-LCD 시장 1위
	디지털 e-Company 체제구축	- 인터넷 혁명에 대응한 디지털 컨버전스 혁명 - 미래 핵심인재 양성 계획 수립 - 글로벌 e-Process체제 구축
	세계 휴대폰/TV 강자로 등극	- 세계 3위 휴대폰업체로 부상 - 세계 최초 CDMA+GSM폰 공개 - 세계 최대 80인치 PDP TV - 미국 프리미엄 TV 1위
초일류 기업 지향 (2005-2007)	컨버전스와 프리미엄제품으로 시장 주도	- DVD 콤보, HD 콤보, HDD내장형 기기 출시 - 프리미엄 통합 브랜드 '하우젠'
	프리미엄제품으로 세계시장 공략	- 명품 휴대폰으로 시장 공략 - '보르도 TV'로 세계시장 제패 - LCD 시장 지배력 확대
세계 전자산업을 주도하는 리더 (2008-)	세계 3대 전자업체로 부상	- 매출 1000억 달러 달성
	현장 중심의 조직 강화로 도약	- 위기극복 위한 공격경영 전개 - '뉴삼성 시대' 천명
	'창조경영'을 통한 소프트경쟁력 확보	- 창조-혁신-도전기반 창조경영 - 감성/지식/문화/창의의 기반 소프트 경영

자료 : 「삼성전자 40년 도전과 창조의 역사 : 1969-2009」를 근거로 작성

디지털회사로 변모하기 시작한 1988년부터다. 이후 ‘양에서 질’로의 개혁에 매진하였으며 IMF 사태 이후 과감한 사업구조 혁신으로 위기를 기회로 만들었다. 2000년대 초부터 디지털시대의 세계 일류기업으로 도약했으며 글로벌 시장을 리드하는 일류기업으로 발돋움하였다. 삼성의 이러한 혁신은 <표 3>에 나와 있듯이 수많은 혁신적인 제품으로 이어져 현재는 자타가 공인하는 세계 최고의 혁신 기업 중 하나가 되었다. 이러한 혁신의 결과로 삼성전자 메모리는 1992년부터, 스마트폰은 2011년부터 그리고 TV는 2008년부터 세계시장 점유율 1위를 지키고 있다. 삼성의 혁신은 창업가의 강력한 리더십 아래 내부혁신 역량을 강화하고 필요 기술에 대한 외부 지식의 흡수 및 내재화 역량 강화를 토대로 만들어 졌다(송재용, 2013).

하지만, 삼성전자는 외부 기술에 대해서 선택적 흡수에 강한 반면, 포괄적 탐색 활동에 있어서는 한계를 보여 왔다. 아이러니하게도 삼성전자가 최고 실적을 올린 2013년, 송재용(2013)의 진단에 따르면 삼성은 아직 창조적 혁신 혹은 와해적 혁신 단계까지는 이르지 못했으며 ‘창조적 혁신’을 선도하는 초일류 기업으로 도약하기 위해서 ‘양손잡이형 기업’ 구현을 해법으로 제시했다.

이런 외부 진단과 더불어 지속가능한 장기적 성장을 위한 또 다른 도약을 고심하던 삼성전자는 2013년에 기존 점진적 혁신 위에 탐색적 접근을 통한 급진적 혁신을 병행하여 회사 전체적으로 ‘하이브리드 혁신’을 구현함으로써 ‘양손잡이형 기업’으로 거듭나기 위해서 사내 벤처 프로그램인 Creative-Lab(C-Lab)을 출범시킨다. 삼성전자는 내부 기술의 외부 유출을 극히 꺼리는 관계로 전통적으로 Inside-Out 방식을 취하는 사내 벤처 프로그램의 전례가 없었지만 변화에 대한 절박함은 삼성전자를 새로운 시도로 이끌었다.

### 3. C-Lab 설립 배경 및 취지

2011년 5명의 직원이 개인 시간을 활용하여 개발하던 eyeCan 프로젝트가 C-Lab의 태동이였다. 이후 추가적으로 사회 공헌성 과제들을 발굴함으로써 초기 사회 공헌의 일환으로 진행되던 프로그램은, 직원들의 자발적 참여 결과들이 예상을 뛰어 넘는 성과로 이어질 뿐만 아니라 임직원의 자발적 참여가 의미 있는 아이디어로 이어질 수 있다는 것을 인지하고 C-Lab을 관리하는 창의개발센터라는 조직을 2013년 공식 출범하였다. 창의개발센터 김형린 프로는 “모두에게 창의의 씨앗이 있습니다. 이것을 조직적인 차원으로 발현시키는 것이 C-Lab의 존재 이유입니다”라고 C-Lab의 역할을 설명했다. 추가적으로 “C-Lab은 임직원의 사업 아이디어 발굴 및 지원을 위해 도입된 사내 벤처 프로그램으로서 기존 조직의 집중력과 강력한 리더십에 기반하여 신속한 실행력, 실패 장려 및 도전 정신이 추가된 ‘하이브리드 혁신’ 구조를 통해서 시장

판도를 바꿀 혁신을 추구한다.”라고 역할을 구체화했다.

이에 더해, 창의개발센터장인 이재일 상무는 “기존 인사 운영의 한계를 뛰어 넘는 파괴적 인사실험을 단행하기 위해 소규모 혁신조직으로 C-Lab이 탄생했다”고 말했다. 결국, C-Lab은 혁신적인 아이디어로 혁신적인 제품 및 서비스를 제시하여 ‘하이브리드 혁신’을 추구할 뿐만 아니라 삼성전자가 이전에 경험하지 않았지만 꼭 필요하다고 판단되는 주요 특성들을 실험해보는 소규모 Seed조직으로서 그 역할이 크다고 할 수 있다.

#### 4. C-Lab 환경 조성 현황

C-Lab은 사내 기업가정신을 삼성전자 전체에 확산하기 위한 Seed조직으로서 Seed조직이 사내 기업가정신 핵심특성을 효과적으로 강화할 수 있도록 환경이 조성되어야 한다. Kuratko et al.(2014)가 제시한 주요 환경 요소들을 기준으로 어떻게 구현되어 있는지를 살펴보자.

##### (1) 전사적 지원

인력 지원을 보면, 초기 아이디어 발굴 단계에서 전체 임직원이 적극적으로 참여할 것을 권고하는 동시에 C-Lab 팀빌딩을 위한 인력을 지원하며 개발 진행 중 필요한 추가 인력에 대해서도 사내 리크루팅을 통해서 지속적으로 지원한다. C-Lab에서 과제를 진행하는 팀은 신속한 전개를 위해서 보통 소규모(4-5 명)로 구성되기 때문에 개발 진행 중 기술적 어려움에 직면할 수 있다. 기술적 어려움에 대해서 삼성전자는 전문가 멘토링 및 사업부와의 협업을 통해서 도움을 주고 있다. 사업부에서 보유하고 있는 다양한 정보(시장, 제품) 또한 필요 시 요청할 수 있도록 하고 있다. 마지막으로, 외부 자문 및 개발을 위한 다양한 지출을 지원하기 위해서 팀별로 예산 지원도 병행된다.

##### (2) 업무 재량권

C-Lab에서 진행되는 일련의 활동에 대해서는 C-Lab에서 자체적으로 결정할 수 있도록 업무 재량권을 보장한다. C-Lab은 특정 사업부에 속한 조직이 아닌 전사조직이기 때문에 사업부 내 특정 요구와 무관하게 자체 재량으로 운영된다.

##### (3) 보상 체계

마지막 출구단계에서 사업부 이관 과제에 대해서는, 과제 구성원들에게 적절한 인센티브와

함께 사업부 내에서 개발 작업에 주도적으로 참여할 수 있도록 한다. 스핀오프시에도 인센티브가 주어지며 삼성전자 포함 삼성그룹 내 투자조직의 투자를 받는 것은 물론 외부 투자기관과 연계도 추진하여 스핀오프 이후 성공적으로 성장할 수 있도록 지원해 준다.

#### (4) 시간 보장

C-Lab은 현업부서와 완전히 독립된 프로그램으로서 주어진 시간(보통 1년)동안 구성원들은 오직 C-Lab 과제에만 전념할 수 있도록 철저하게 시간을 보장한다.

#### (5) 조직 경계

C-Lab은 인사 및 관리적 의미에서 사업부와 완전히 분리되어 있지만 다양한 정보와 자원이 흐를 수 있는 통로가 마련되어 있다. 프로그램 진행 절차 중, 초기 단계에서는 주로 사업부 자원 및 노하우를 전수받게 되고 마지막 출구 단계에서는 그 결과에 따라 사업부로 과제나 인력이 이동하여 사업부의 기업가정신을 고취시키게 된다. 경계는 명확하되 소통은 단계별로 유연하게 이루어지도록 설계되었다.

이 절에서는, 삼성전자가 C-Lab을 위해 제공하는 환경을 통해서 일반적으로 제시되었던 환경적 특성들이 구체적으로 어떻게 구현되고 있는지를 확인할 수 있다. 주요 특성을 언급하자면, 1) Seed조직의 독립성을 보장하되 전사적으로 폭넓은 지원을 하고 있다. 2) 지원 기간을 정함으로써 도덕적 해이에 빠지는 것을 방지하고 있다. 3) 삼성전자와 C-Lab이 단계적이고 선택적으로 교류함으로써 경계는 명확히 하되 조직간 교류는 효과적으로 이루어지고 있다. 4) 적절한 보상을 통해 Seed조직의 목적이 효과적으로 달성될 수 있도록 하고 있다.

### 5. C-Lab 주요 특성 강화 현황

C-Lab의 운영행태를 분석하여 C-Lab에서 강화하고자 하는 사내 기업가정신과 관련된 주요 특성들이 실제 어떻게 강화되고 있는지를 살펴본다.

#### (1) 기능적 특성

C-Lab은 급진적 혁신을 위한 탐색적 기능이 강조된 조직이다. 이런 특성은 C-Lab 프로그램 운영 절차를 통해 잘 드러난다. 절차는 총 4단계인데, 구체적으로 발굴단계 → 개발단계 → 컨셉 증명단계 → 출구단계로 이루어진다. 발굴단계에서는, 임직원들의 자발적인 아이디어 제

안과 미래 실제 사용자가 될 수 있는 다수의 임직원들에 의한 평가가 그 특징이다. 제안된 아이디어에 대해서, 임직원들은 1차 온라인 평가 → 데모 데이 → 피칭 데이 등을 통해 미래 실제 사용자들이 아이디어를 온라인 및 오프라인으로 단계적으로 평가하여 최종 선발한다. 좋아 보이는 아이디어가 아니라 실제 미래 시장에서 인정받을 수 있는 혁신적인 아이디어를 선발하기 위한 과정이다. 컨셉 증명단계에서는, C-Lab Fair에 전사 임직원을 초대하여 미래 사용자 관점에서 각 시제품의 성공 가능성을 평가한다. 사업부 고위 관리자도 함께 참여하여 향후 사업부 이관을 통해 시너지를 창출할 수 있는 과제가 있는지도 함께 검토한다. 이 두 단계를 통해 다양한 아이디어가 제안되는 동시에 미래 사용자 관점에서 제안된 아이디어들을 평가함으로써 급진적 혁신으로 이어질 수 있는 혁신적인 아이디어들을 효과적으로 탐색할 수 있다.

(2) 사내 기업가정신 핵심특성

1) 미래 지향성

〈표 4〉는 ‘17년 5월 현재 C-Lab 과제 현황을 보여 준다. 현재 삼성전자가 생산하고 있는 제품과의 연계정도에 따라 ‘기존제품 연계 높은 과제’, ‘기존제품 연계 가능 과제’ 및 ‘기존제품 연계 낮은 과제’ 등으로 구분하였다. 이 구분에 의하면, 연계가 낮은 과제가 총 76개로 46.6%를 차지하며 연계가 가능한 과제가 60개 과제로 36.8%를 차지하며 연계가 높은 과제는 27개 과제로 16.6%에 불과하다. 위 분류를 시간적으로 보면 먼 미래의 장기적인 과제가 가장 많고 현재

〈표 4〉 C-Lab 과제 현황

분류	분야	개수	분류	분야	개수
기존제품 연계 높은 과제	프린터	2	기존제품 연계 낮은 과제	퀀테크	4
	가전제품	7		S/W 서비스	20
	모바일	7		신개념 디바이스	10
	네트워크 솔루션	2		교육	3
	TV	9		아동	7
소계	27 (16.6%)			교통	4
기존제품 연계 가능 과제	데이터 인텔리전스	11		사회공헌	7
	사물인터넷	8		활성화 기술	9
	헬스케어	10		뷰티/웰니스	6
	보안	2		상거래	6
	VR/AR	20	소계	76 (46.6%)	
	S/W 알고리즘	9	총계	163 (100%)	
소계	60 (36.8%)		‘17년 5월 기준		

사업의 연속선상에 있는 단기과제가 가장 적은 것을 알 수 있다. 이와 같이 C-Lab의 과제 선발 과정에서 미래 기회를 탐색하는 미래 지향성이 높은 과제가 높은 비율로 선발된다.

## 2) 위험 감수성

C-Lab을 관할하는 창의개발센터장은 “C-Lab의 내부 목표는 실패율 90%에 도전한다. 10명이 도전해서 9명이 실패할 만한 획기적이고 어려운 과제를 발굴하고 진행한다.” C-Lab에서는 ‘실패율 90% 룰’을 내부 원칙으로 삼고 있다.

## 3) 자율성

C-Lab에서의 모든 과제는 ‘Holacracy’를 원칙으로 자율적으로 진행되고 있다 (Robertson, 2007). 자율성과 관련해서, 창의개발센터장은 “철저하게 자율을 기반으로 진행하되, 필요한 부분에 대해서는 적극적으로 지원하는 방식으로 운영하고 있다”고 설명했다.

### (3) 인사적 특성

삼성은 전통적으로 상명하복의 경직된 인사 시스템을 취하는 것으로 알려져 있다(Khanna et al., 2011). 이런 인사 시스템의 문제점을 인식하고 미래 지향적 인사 시스템을 도입하기 위해, C-Lab에서는 기존 직급대신 ‘~님’ 또는 ‘~프로’라는 호칭을 사용하고 무직급 체계를 주요 원칙으로 삼아 운영하고 있다. 직급 체계에 따른 상하관계로 인하여 위축될 수 있는 의사소통을 수평적 관계를 통해 보다 자유롭게 만들었으며 이를 통해 팀원들의 조직학습 향상을 도모하고 있다.

이 절에서는 사내 기업가정신의 주요 특성들이 C-Lab 운영행태를 통해서 어떻게 구체화되고 있는지를 고찰했다. 탐색적 기능 및 미래 지향성은, 높은 임직원 참여율과 참여 인력들의 자발적인 과제 선발과정을 포함하는 과제 운영 프로세스를 통해 자연스럽게 강화되고 있다. 이에 반해 위험 감수성, 자율성 및 수평적 문화는 ‘실패율 90% 룰’, ‘Holacracy’ 및 ‘무직급/평등호칭’ 등을 원칙으로 삼아 철저히 지키도록 운영하고 있는데 이는 삼성전자의 강점 및 약점과 관련이 있다(Khanna et al., 2011; 김영수·고종남, 2009).

## 6. C-Lab 주요 특성별 성과

### (1) 기능적 특성

2018년 해외 전시회 참석 현황을 보면, CES(Consumer Electronics Show)에 스핀오프된



7개 팀을 포함해서 총 10개 팀이 참가했다. 추가적으로 MWC(Mobile World Congress)에 3개 팀, SXSW(South by SouthWest)에도 3개 팀이 참석하였다. '17년 스피노프한 망고슬래브는 CES에서 최고 혁신상을 수상했으며 '17년 스피노프 첫해에 100억 원의 매출을 달성했다. C-Lab의 또 다른 과제였던 틱톡은 5만 불을 목표로 진행된 킥스타트에서 150만 불을 최종 모금했다. 2018년 CES에서는 '링크플로우'와 '핏360'이 혁신상을 수상했을 뿐 아니라 C-Lab출신의 스피노프 업체들에 대해서 펀딩과 현지 업체들의 투자 및 납품 문의가 잇따른 것으로 알려졌다.

이상과 같이 C-Lab을 통해 생산된 제품들은 기존 삼성전자가 생산해 왔던 제품과는 차이가 있다. 즉, '현재와 다른 가치'들이 C-Lab을 통해서 창출되고 있다. 이는 사내 기업가정신의 기능적 특성인 탐색적 기능이 더욱 강화되었음을 보여준다.

## (2) 핵심 특성

### 1) 세리프 TV : 미래 지향성

세리프 TV는 기존의 화질/두께/크기에서의 혁신에 얽매이지 않고 소비자의 라이프스타일 변화를 제시하는 방향으로 C-Lab을 통해서 TV 시장의 변화를 예측하고 개념을 검증한 후 사업부로 이관하여 출시한 제품이다. 삼성전자 강윤제 전무는 “세리프 TV는 TV에 대한 재해석을 통해 소비자의 숨은 니즈를 발굴해내고자 했던 삼성의 새로운 시도이며 혁신의 결과”라고 말했다. 이와 같이 기존의 점진적 혁신 방향을 벗어나 미래 새로운 니즈를 발굴하여 미래 지향성은 C-Lab의 중요한 특성이다.

### 2) RINK : 위험 감수성

RINK는 VR 컨트롤러로서 영상인식을 이용하여 모션감지 방식으로 구현한다면 보다 쉽게 개발할 수 있었으나 카메라 사용에 따라 비용이 증가하고 소비자가 카메라 화각에 따라 영상범위에 신경을 써야하기 때문에 불편함을 느낄 수밖에 없다. RINK는 자기장의 거리에 따른 세기 변화를 감지함으로써 이런 문제를 극복했다(김인식, 2016). 컨트롤러 솔루션이 부재한 상황에서 구현 가능성이 검증되지 않은 자기장 방식을 선택하고 1년 만에 구현을 완료하여 2016년 CES에 전시하여 많은 관심을 받았고 이후 사업부로 이관되었다. '실패율 90% 룰'을 원칙으로 하는 C-Lab과제에서는 위험 감수를 당연한 것으로 받아들인 결과다.

### 3) 튜스토리 : 자율성

C-Lab에서 만들어진 '튜스토리'의 주된 기능은 문자를 입력하면 인공지능이 감정과 동작을

분석한 후, 만화로 만들어 주는 것이다. 톤스토리는, 2018년, 대표적 SNS인 트위터가 세상에 이름을 알렸던 SXSW에 초대되었는데 최광성 톤스토리 팀원은 C-Lab의 최대 장점을 ‘자율성’으로 규정했다. “C-Lab에선 누구나 하고 싶은 걸 할 수 있어요. 출퇴근 시간도, 업무 시간도 따로 정해져 있지 않죠. 내 성과를 남이 평가하지 않고 스스로 만족스러울 때까지 자발적으로 일하는 점이 좋았어요.”

### (3) 인사적 특성

아그와트는 ‘플랜트박스’라는 냉장고형 식물재배기로 2018년 스펀오프했다. 팀리더였던 최선목 프로는 “S/W, H/W 및 UI 등 다양한 배경을 지닌 엔지니어들이 힘을 합쳐 단기간 내에 플랜트박스와 같은 복잡한 제품을 만드는 것은 쉬운 일이 아니었어요. 시행착오를 줄이고 주어진 시간 내에 완성도 있는 제품을 만들기 위해서는 장벽 없는 원활한 소통이 무엇보다 중요했어요.”라고 했는데 서로 다른 배경의 팀원들이 소통을 통해 지식을 공유함으로써 혁신 제품이 나올 수 있음을 강조했다. 이는 C-Lab이 원칙으로 삼은 수평적 조직문화가 원활한 소통으로 이어지고 결국 제품 혁신으로 이어졌음을 보여주는 전형적인 사례이다.

C-Lab을 통해 개발된 제품들이 세계적인 전시회에서 그 혁신성을 인정받았을 뿐만 아니라 일부 스펀오프 기업들이 초기부터 보인 놀라운 경영성과는 C-Lab 출신 인력들의 충만한 기업가정신을 잘 보여 주고 있다. 이를 통해 우리는 C-Lab이 사내 기업가정신의 기능적 특성 및 핵심 특성 그리고 수평적 문화를 요소로 하는 인사적 특성들을 고루 강화시켜 주고 있음을 유추해 볼 수 있다.

## 7. 기업가정신 확산

사내 기업가정신 주요 특성 확산은 3개의 단위에서 이루어지고 있다. 첫째는 전사 단위인데 주로 인사제도 개선과 전사조직을 통해 이루어지고 있다. 두 번째는 사업부 단위인데 C-Lab 유사 조직을 다양하게 신설하는 동시에 사업부로 돌아간 C-Lab 출신 인력들을 중심으로 전파되고 있다. 마지막은 C-Lab을 관리하는 창의개발센터 단위로서 C-Lab과 전사 직원들 간의 접촉면을 넓히는 동시에 C-Lab의 경험을 공유함으로써 기업가정신에 대한 동기를 유발시키고 C-Lab 참여율을 제고 시킴으로써 이루어지고 있다.

### (1) 전사 단위

우선, 전사적으로 인사제도 및 인력 재배치를 통해서 기업가정신 확산에 노력하고 있다.

인사제도 측면에서는, 자율성을 높이기 위해서 출퇴근이 자유로운 자율 출근제를 2015년 도입했다. 최근 자율 출퇴근제의 유연성을 더욱더 확장하기 위해서 주단위로 관리하던 근무시간을 월단위로 확대하는 선택적 근로시간제뿐만 아니라 업무수행 수단이나 근로시간 관리에 대해 직원에게 완전한 자율성을 부여하는 재량근무제를 도입했다. 또한 수평적 조직문화를 만들기 위해서 기존 6단계의 직급체계를 개인의 '발전단계'라는 개념으로 4단계로 줄였다. 궁극적으로는 무직급 체계를 지향하며 직급대신 '~님' 또는 '~프로'라는 호칭을 사용한다. 명함에도 직급이 따로 표시되지 않으며 개인의 발전단계만 표시하게 되어 있다. 사내 소통시스템에서도 상대가 어떤 직급인지를 알 수 있는 어떤 정보도 표시되어 있지 않고 서로 관심을 둘 필요도 없도록 만들었다.

인력 재배치 측면에서는, C-Lab의 스펀오프와 사업부 이관 비율을 2:8로 유지함으로써 다수의 C-Lab 출신 인력들이 사업부로 돌아가서 각 사업부내 기업가정신 확산에 이바지할 수 있도록 했다. 그리고 사업부 이전시나 스펀오프이후 재입사한 인력들에 대해서는 본인의 의사에 더해 사업부별 기업가정신 필요 정도에 따라 차별적으로 인력배치를 함으로써 전사 사내 기업가정신을 고루 신장시킬 수 있도록 하고 있다.

또한 중앙 연구소와 같이 전사에 영향을 줄 수 있는 전사조직에서는 큰 목표를 세웠으나 달성하지 못했을 때, '실패 장려상'을 수여하여 '위험 감수성'을 신장시키고 있다. 전통적으로 삼성전자는 '위험 감수성'이 약한 기업으로 알려져 있으나(김영수·고종남, 2009) 이런 활동을 통해서 전사적으로 '위험 감수성'을 고양하고 있다.

## (2) 사업부 단위

사업부 단위 C-Lab을 만들어서 전사 C-Lab과 유사한 방식으로 운영되며 사업부 단위 C-Lab에서 우수한 아이디어는 전사 C-Lab에 참여할 수 있는 새로운 통로도 마련했다. 이를 통해서 사업부는 '기존 제품 연계 높은 과제' 및 '기존 제품 연계 가능 과제'들을 발굴하여 사업부 혁신에 이바지할 수 있을 뿐만 아니라 사업부 임직원들은 C-Lab에 참여할 수 있는 추가적인 경로를 확보함으로써 많은 임직원들의 참여를 이끌어 내고 있다. 이에 더하여 사업부는 일부 신사업 발굴팀을 C-Lab처럼 운영하고 신사업 대상도 한계를 두지 않는 파격적인 실험들을 진행하고 있다. 이런 활동들을 통해서 C-Lab 주요특성을 사업부 단위에서 강화하고 있다.

이에 더해 사업부로 돌아간 인력들을 중심으로 C-Lab의 일하는 방식을 도입하여 스타트업과 같은 신속성을 추구하고 있다. C-Lab을 마치고 사업부로 돌아간 조용진 프로는 "신속한 판단과 구현 중심 접근 방식 등 C-Lab에서 익힌 노하우를 일상 업무에 적용하고 있다"고 하여 C-Lab의 일하는 방식이 전사로 전파되고 있음을 명확히 했다.

### (3) 창의개발센터 단위

창의개발센터는 C-Lab과 전사 임직원과의 접촉면을 넓히기 위해서 C-Lab 과제 선발단계부터 출구단계에 이르는 전 과정을 모든 임직원에게 공지한다. C-Lab 커뮤니티를 통해서 관심 있는 임직원들은 어떤 과제가 선발되었는지 각 과제가 현재 어떤 상태인지를 자세히 알 수 있다. Coin이라는 개념을 도입하여 과제 선발단계에서 관심과제에 투자하고 투자한 과제의 진행 상태를 확인할 수 있으며 C-Lab Fair를 통해서 실제 어떻게 구현되었는지를 눈으로 직접 확인할 수 있다. C-Lab 참여 인력은 매년 늘어서 '16년 2000명을 돌파했으며 C-Lab Fair에는 총 6800여명이 참여했고 이 숫자는 매년 늘어 가고 있다. 창의개발센터 오혜정 프로는 하나의 아이디어에 100명이 넘게 댓글로 활발히 토론하는 것을 예로 들며 “기업 문화가 바뀌는 것이 느껴진다.”라고 할 정도로 임직원의 C-Lab 참여율이 상승하고 있다.

또한 메이커샵을 운영하여 3D 프린터, 레이저컷팅 및 SW 교육을 통해서 자신의 아이디어를 직접 구현해 볼 수 있으며 이를 기반으로 향후 C-Lab과제에 참여 할 수 있고 C-Lab과제원이 운영하는 단기교육을 통해서 C-Lab에서 진행되고 있는 과제를 본인이 직접 체험하고 구현해 볼 수도 있다. 이런 스킬을 기반으로 본인이 C-Lab과제 초기 멤버가 아니라도 리크루팅을 통해서 다양한 C-Lab과제에 참여가 가능하다. 스핀오프를 통해서 기업가가 되는 꿈을 꾸거나 사업 부로 돌아가서 개발을 주도하여 회사 내에서의 성장을 계획할 수도 있기 때문에 전사 직원들은 C-Lab과의 직간접 접촉을 통하여 기업가정신을 배양하고 있다.

## IV. 결론과 시사점

지금까지, C-Lab을 중심으로 사내 기업가정신 관련 기능적 특성, 핵심 특성, 인사적 특성 및 환경적 특성들이 어떻게 구현되었는지를 구체적으로 살펴보았다. 기능적 특성 요소인 ‘탐색적 기능’은 삼성전자의 뿌리 깊은 ‘탐색정신’으로 인하여 C-Lab 이전에도 강점을 보였던 요소이다. 1990년 도입된 ‘지역전문가’제도는 ‘미지의 지역’에 대한 탐색 프로그램으로서 삼성의 글로벌 성공을 이루게 만든 가장 중요한 프로그램으로 소개되었다(Khanna et al., 2011). 또한 ‘미래 지향성’은 이미 높은 수준에 있음이 실증적으로 입증되었다(김영수·고종남, 2009). 이와 같이 C-Lab 이전부터 강점이었던 요소에 대해서는 C-Lab 내 과제 운영 프로세스에 의해서 결과적으로 자연스럽게 더욱 강화되고 있으며 전파에 있어서도 개별 사업부들이 C-Lab의 운영 행태를 그대로 도입함으로써 쉽게 전파될 수 있었다.

하지만, 삼성의 경직된 인사체제로 인하여 ‘자율성’ 및 ‘수평적 조직문화’는 취약한 요소로 인식

되어 왔다. 이런 약점을 잘 알기 때문에 C-Lab에서는 ‘Holacracy’에 대해 ‘무직급 및 평등호칭’을 C-Lab의 주요 원칙으로 제도화하여 특성 요소 강화에 주력했다. 이에 더해, 전통적으로 신중한 사업 운영으로 인하여 상대적으로 취약했던 ‘위험 감수성’에 대해서는 앞서 언급한 바와 같이 ‘실패율 90% 룰’을 원칙으로 정하여 추진했다. 전파과정에서도 전사 인사제도를 통해서 제도화하여 모든 조직이 반드시 준수하도록 했으며 전사적으로 영향을 끼칠 수 있는 중앙 연구소와 같은 전사 조직에서 모범을 보여 확대될 수 있도록 했다. 이와 같이 취약한 특성 요소에 대해서는 C-Lab의 운영 행태 도입만으로는 부족하기 때문에 전사 주도의 강력한 드라이브가 반드시 필요했다.

정리해 보면, Seed조직을 만들되, 기업의 강점과 약점을 분석해서 강점에 대해서는 프로세스적으로 강화하고 운영 행태 도입만으로 전파가 가능했지만 약점에 대해서는 주요 원칙을 통해 강화함은 물론 전사적으로도 제도화하여 강력하게 드라이브해야만 전파가 가능함을 알 수 있다 (<표 5> 참조).

<표 5> 주요 특성 요소 강화 및 전파 방식

주요 특성	요소	C-Lab 이전 수준	C-Lab 내 강화 방식	전파 방식
기능적 특성	탐색적 기능	높음	과제 Process	C-Lab 운영방식 도입
	미래 지향성	높음	과제 Process	C-Lab 운영방식 도입
핵심 특성	위험 감수성	낮음	‘실패율 90%’ 원칙	전사적 드라이브
	자율성	낮음	‘Holacracy’ 원칙	전사적 드라이브
인사적 특성	수평적 조직문화	낮음	‘무직급/평등호칭’ 원칙	전사적 드라이브

이상의 논의를 종합하여 사내 기업가정신 주요 특성 강화를 통해 경쟁 우위를 유지하여 장기적으로 의미 있는 성장을 이루고자 하는 회사가 밟아야 할 절차를 (그림 3)과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 전사 임직원이 참여가능하고 사내 기업가정신 주요 특성을 집중 육성할 수 있는 Seed 조직을 신설해야 한다. 사내 기업가정신 고취를 목적으로 기업 전체를 대상으로 시행착오를 반복하는 것은 너무나 큰 비용이며 자칫 실패했을 때는 기업의 존망에 영향을 줄 수 있다. 이에 더해, C-Lab과 같은 Seed조직에서는 기업의 강점과 약점들에 대해서 다양한 운영 행태를 실험해 볼 수도 있다. 구조적 측면에서는, Seed조직에서 강화된 특성들은 전사로 전파되어야 하므로 조직 신설 초기부터 전사 임직원들이 자발적으로 참여할 수 있는 장치를 많이 만들어 향후 임직원들의 수용을 용이하게 해야 한다. C-Lab의 아이디어 제안 및 평가단계에서 전사 임직원의 참여에 대한 제한을 두지 않고 누구나 손쉽게 접근할 수 있게 한다든지 C-Lab Fair에 전사 임직원을 초청하여 제품 평가를 하게 하는 등이 그 예가 될 수 있다.

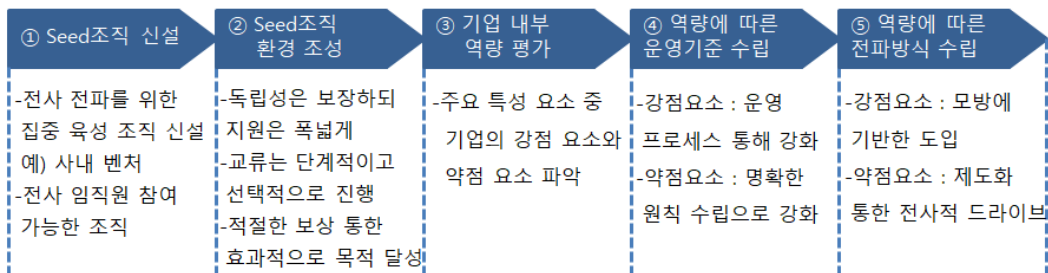
둘째, Seed조직 육성을 위한 적절한 환경이 조성되어야 한다. 조직의 독립성은 보장하되 폭

넓은 지원을 하지만 지원 기간을 정해서 도덕적 해이에 빠지는 것은 경계해야 한다. 기업과 Seed조직 간에는 단계적이고 선택적으로 교류함으로써 경계는 명확히 하되 교류는 효과적이어야 하며 적절한 보상을 통해 목적이 효과적으로 달성될 수 있도록 해야 한다.

셋째, 기업 내부 역량 평가다. 이를 통해서 사내 기업가정신 주요 특성 요소들 중, 강점 요소와 약점 요소를 파악해야 한다. 이 평가 작업에 근거하여 이후 Seed조직 운영 기준 및 주요 특성 전파 방식이 결정된다.

넷째, 역량에 따른 Seed조직 운영 기준 수립이다. 강점 특성 요소들에 대해서는 프로세스에 의해 자연스럽게 강화할 수 있지만 약점 특성 요소에 대해서는 명확한 원칙을 수립하여 강화해야 한다.

다섯째, 역량에 따른 전파 방식 수립이다. 강점 요소에 대해서는 Seed조직의 운영 행태를 모방하여 사업부 단위별로 도입함으로써 전파가 가능하지만 약점 요소에 대해서는 제도화를 통해서 전사적으로 드라이브할 필요가 있다.



(그림 3) 사내 기업가정신 강화 절차

본 논문은 Seed조직을 통해 기업가정신을 전사로 전파하고자 하는 기업을 위해 Seed조직의 환경 조성부터 전파 방식에 이르기까지 전 과정을 삼성전자 C-Lab사례 분석을 통해서 명확히 하였으며 이를 기반으로 사내 기업가정신 강화 절차를 제시하였다. 각 기업은 제시된 절차와 C-Lab사례를 참고하여 자신에 맞게 절차를 구체화하여 사용함으로써 사내 기업가정신을 강화시킬 수 있을 것으로 본다.

## 참고문헌

김영수·고종남 (2009), “사내기업가정신이 기업의 급진적 혁신에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 「상업교육연구」, 23(3): 489-519.

- 김인식 (2016), “CES 2016 - 주목받는 대기업 사내 스타트업”, 「전자공학회지」, 43(1): 47-62.
- 삼성전자 (2010a), 「삼성전자 40년 도전과 창조의 역사 : 1969-2009」, 수원 : 삼성전자 주식회사.
- 삼성전자 (2010b), 「삼성전자 40년 도전과 창조의 유산 : 1969-2009」, 수원 : 삼성전자 주식회사.
- 송재용 (2013), “강한 삼성의 토대는 ‘진화적 혁신 역량’”, 「동아비즈니스 리뷰」, 141(2).
- Bradley, S. W., Aldrich, H., Shepherd, D. and Wiklund, J. (2011), “Resources, Environmental Change, and Survival: Asymmetric Paths of Young Independent and Subsidiary Organizations”, *Strategic Management Journal*, 32(5): 486-509.
- Brockbank, W. (1999), “If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 38(4): 337-352.
- Covin, J. G. and Miles, M. P. (1999), “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-64.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991), “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7-24.
- Dunlap-hinkler, D., Kotabe, M. and Mudambi, R. (2010), “A Story of Breakthrough versus Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global Pharmaceutical Industry”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 106-127
- Edge, A. J. and Shore, G. (2013), “Corporate Entrepreneurship: Four Cases”, Entrepreneurship for Small Business, Walden University, Minneapolis, USA.
- Finkle, T. A. (2012), “Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. Entrepreneurship”, *Theory and Practice*, 36(4): 863-887.
- Freeman, J. and Engel, J. S. (2007), “Models of Innovation: STARTUPS AND MATURE CORPORATIONS”, *California Management Review*, 50(1): 94-119.
- Google (2018), “Area 120 is a Workshop for Google's experimental Products”, <https://area120.google.com/>, (9 June 2018).
- Hayton, J. C. (2003), “Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance”, *Human Resource Management*, 42(4): 375-391.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. and Zahra, S. A. (2002), “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, 17(3): 253-273
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. and Bott, J. P. (2009), “Managers’

- corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position.”, *Journal of Business Venturing*, 24(3): 236-247.
- Jennings, D. F. and Young, D. M. (1990), “An Empirical Comparison between Objective and Subjective Measures of the Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1): 53-66.
- Karimi, J. and Walter, Z. (2016), “Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry”, *Long Range Planning*, 49(3): 342-360.
- Khanna, T., Song, J. and Lee, K. (2011), “The Globe: The Paradox of Samsung's Rise”, *Harvard Business Review*, 89: 142-147.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. and Hornsby, J. S. (1990), “Developing an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment”, *Strategic Management Journal*, 11: 49-58.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. and Hornsby, J. S. (2001), “Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy”, *Academy of Management Executive*, 15(4): 60-71.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. and Covin, J. G. (2014), “Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship”, *Business Horizons*, 57(1): 37-47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. and Hayton, J. (2015), “Corporate Entrepreneurship: the Innovative Challenge for a New Global Economic Reality”, *Small Business Economics*, 45(2): 245-53.
- Lassen, A. H., Gertsen, F. and Riis, J. O. (2006), “The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation”, *Creativity & Innovation Management*, 15(4): 359-372.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, *Academy of Management Review*, 21(3): 135-72.
- Merrifield, D. B. (1993), “Intrapreneurial Corporate Renewal”, *Journal of Business Venturing*, 8: 383-389.
- Miles, M. P. and Covin, J. G. (2002), “Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications”, *Entrepreneurship*



- Theory and Practice*, 26(3): 21-40.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29(7): 770-91.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. and Covin, J. G. (2011), *Corporate Entrepreneurship and Innovation* (3rd Ed.), Boston: Cengage Learning.
- Naldi, L., Achtenhagen, L. and Davidsson, P. (2015), "International Corporate Entrepreneurship among SMEs: A Test of Stevenson's Notion of Entrepreneurial Management", *Journal of Small Business Management*, 53(3): 780-800.
- Raisch S. and Birkinshaw J. (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
- Robertson, B. (2007), "Evolving Organization", *Integral Leadership Review*, 7(3).
- Sathe, V. (1989), "Fostering Entrepreneurship in Large Diversified Firm", *Organizational Dynamics*, 18(1): 20-32.
- Sharma, P. and Chrisman, J. J. (1999), "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-28.
- Sony (2018), "Seed Acceleration Program (SAP) Promotes Innovation", [https://www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/about/sap.html](https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/about/sap.html), (9 June 2018).
- Tedlow, R. S. (2006), *Andy Grove: The Life and Times of an American*, NY: Penguin Group.
- Tushman, M. L. and Smith, W. K. (2002), *Organizational Technology*, In J. Baum (Ed.), *Companion to Organization*, Malden, MA: Blackwell, 386-414.
- Weiblen, T. and Chesbrough, H. (2015), "Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation", *California Management Review*, 57(2): 66-90.
- Wolcott, R. C. and Lippitz, M. J. (2007), "The Four Models of Corporate Entrepreneurship", *MIT Sloan Management Review*, 49(1): 75-82.
- Zimmerman, J. (2010), "Corporate Entrepreneurship At GE And Intel", *Journal of Business Case Studies*, 6(5): 77-82.

### 황선호

---

서울대학교 물리학과 학사를 취득하였다. 미국 플로리다 대학교(University of Florida)에서 전자공학 석사를 취득하고 박사를 수료하였다. 현재는 성균관대학교 기술경영대학원에서 박사과정에 재학 중이다. 관심분야는 대기업 사내 기업가 정신 구현, 신경망 회로 기반 최신 기술 변화 추출, 신제품 개발 방법론 등이다.

### 신준석

---

서울대학교 공과대학 산업공학과에서 기술경영 전공으로 학사, 석사, 박사학위를 받았다. 삼성경제연구소 기술산업실 연구원으로 중장기 전략수립 및 신사업 발굴에 참여했다. 2008년부터 성균관대학교 시스템 경영공학과와 기술경영 전문대학원에 재직 중이다. 국내외 대기업과 기업 포사이트(corporate foresight), 기술전략, 비즈니스 모델, R&D 시스템 디자인 관련 연구, 자문 및 컨설팅을 수행했다.