

중국기업의 사내벤처 운영과정과 성공요인: 하이얼(Haier) 중심으로

호우위로
경북대학교 경영학부 석사과정

김원경
경북대학교 경영학부 박사과정

허문구
경북대학교 경영학부 교수

Operational Process and Success Factors of Corporate Venture in a Chinese Company: A Case Study of Haier

Yu-Rou Hou^a, Yuan-Jing Jin^b, Moon-Gu Huh^c

^aDepartment of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

^bDepartment of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

^cDepartment of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

Received 30 November 2023, Revised 15 December 2023, Accepted 22 December 2023

Abstract

Purpose - Focusing on Haier, a successful corporate venture in China, we analyse the operating mechanism and success factors of corporate venture, and reveal the necessary factors for the successful implementation of corporate venture.

Design/methodology/approach - This study is a single case study centred on Haier, a successful corporate venture in China.

Findings - The operational process of Haier's corporate venture includes six key aspects: project selection, team building, resource allocation and support, project implementation, risk control measures, performance evaluation and rewards. In terms of success factors, the support of top management with leadership capability of value creation and sharing is very important for the success of corporate venture. Secondly, a multi reward mechanism can be introduced to motivate employees and improve performance. Thirdly, it is important to integrate corporate culture into the operating mechanism of an corporate venture. Fourthly, flexible operations that break down rigid organisational boundaries and transform the organisation into a more open platform for entrepreneurship can increase the likelihood of success. Finally, empowering employees with operational discretion can also have a positive impact on the success of an Corporate Venture.

Research implications or Originality - This study contributes to theory and practice by analysing the success conditions of corporate venture, providing new understanding and drawing new perspectives, especially from the experience of Haier. The results suggest strategies and flexibility for successfully pursuing corporate venture, and provide important experience for international companies to help them gain competitive advantage in global competition. It also helps corporate leaders to promote new directions and innovations and improve their strategies to respond to dynamic environments.

Keywords: Case Study, Chinese Company, Corporate Venture, Startup, Success Factors

JEL Classifications: L26, M13, N25, O31

이 논문(저서)은 2022학년도 경북대학교 연구년 교수 연구비에 의하여 연구되었음.

^a First Author, E-mail: houyurou3@naver.com

^b Co-Author, E-mail: jinyuanjing1997@hotmail.com

^c Corresponding Author, E-mail: moongoo@knu.ac.kr

© 2023 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

I. 서론

인터넷과 세계 경제의 급격한 성장으로 기업은 혁신적인 변화를 추구하며 대기업의 전략적 목표로 삼고 있다. 그러나 기업 규모가 계속 확장되면서 혁신 능력이 따라가지 못해 시장 경쟁력을 상실하는 경우가 늘어나고 있다. 특히 중국 전통 대기업은 규모가 크고 조직이 복잡해져 기업 자원을 효과적으로 활용하지 못하며 혁신 능력이 부족한 문제가 있다(왕징저우, 2019). 따라서 많은 중국 기업은 Huawei, Haier 등을 포함하여 사내벤처를 통해 이러한 문제를 극복하고 지속적인 발전을 촉진하려고 노력하고 있다. 전통 기업의 사내벤처는 기업 내부에서 기업가적 활동이 발생하도록 하여 기업의 혁신 내부 동기를 지속적으로 자극하고 지속적인 시장 경쟁력을 확보하며 기업의 새로운 발전 기회가 되었다(진명인, 2021). 따라서 사내벤처는 기업 내부에서 기업의 혁신과 경쟁력을 지원하며 불확실한 환경에서 경쟁 우위를 확보하는 중요한 전략으로 인정받고 있다.

인터넷과 디지털 시대의 도래, 특히 코로나19로 인해 기업은 경쟁이 치열한 시장에서 발전을 추구하기 위해 신속하고 유연한 전략 조정이 필수적이다. 사내벤처는 이러한 환경에서 가장 효과적인 조직성능을 달성하는 전략 중 하나로 여겨진다. 사내벤처는 기업 직원의 혁신적인 사고와 창의성을 자극하고 기업의 기술 및 비즈니스 혁신을 촉진하며 기업의 적응성과 경쟁력을 향상시킬 수 있다(Augusto et al., 2012). 따라서 기업이 사내벤처 활동을 육성하고 전략을 수립하기 위해서는 기업 사내벤처의 전체 프로세스와 운영과정을 이해하는 것이 매우 중요하다. 기업 성장의 중요한 전략으로 연구자들도 사내벤처를 계속 연구하고 있지만(장홍봉 외, 2018). 현재의 연구는 사내벤처 행동과 기업 성과 간의 관계에 주로 초점을 맞추고 있다. 기업의 사내벤처가 어떻게 시작되고 어떤 과정을 거치며 사내벤처의 성공을 위해 필요한 요인 관련하여 상대적으로 연구가 부족하다. 더욱이, 사내벤처에 대한 중국 특정 기업을 대상으로 한 연구는 아직도 미흡한 수준에 머물고 있다.

이에 본 연구는 사내벤처에 관련된 선행연구를 기반으로하여 사내벤처 활동 제도의 구성, 운영과정, 그리고 성공 요인을 심층적으로 분석하는 것을 목적으로 하며, 또한 중국에서 대표적으로 상업적 성과를 거둔 기업인 하이얼(Haier)을 중심으로 연구를 진행하였다. 이를 통해 해당 기업의 사내벤처 추진 과정과 성공 요인에 대해 탐구함으로써 사내벤처를 성공적으로 도입하고 실행하기 위해서는 어떤 필수 조건이 필요한지를 규명한다. 따라서, 본 연구를 통해 다양한 기업들은 보다 체계적으로 사내벤처를 계획, 구축, 및 운영할 수 있으며, 이는 기업의 경쟁력 유지 및 개선에 큰 기여를 할 수 있고, 또한 기업이 전략 전환을 통해 핵심 경쟁력을 유지하기 위한 새로운 아이디어를 제공할 수 있다. 즉, 본 연구는 기업이 사내벤처를 실행하거나 활성화하기 위해 필요한 기본 정보를 제공하며, 기업이 보다 효과적인 사내벤처 활동을 수행할 수 있도록 지원하는 목적으로 다음과 같은 연구 과제를 설정한다.

연구과제1: 하이얼(Haier)의 사내벤처는 어떻게 운영되고 있는가?

연구과제2: 사내벤처를 성공적으로 실행할 수 있는 요인은 무엇인가?

본 연구의 전반적인 구조는 다음과 같다. 제II장에서 사내벤처에 관한 선행연구와 구체적인 사내벤처 운영방식과 성공요인에 대해 살펴보고 제III장에서 연구방법의 선택과 자료 수집, 대상 사례 소개 등을 제시한 뒤 제IV장에서는 선정된 사례를 단계별로 분석하고 연구 결과 및 명제를 도출하였다. 마지막 장에서는 본 연구의 전반적인 결론을 도출하고 이론적, 실무적 시사점 및 연구의 한계점, 향후 연구 방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 사내 기업가정신과 사내벤처의 정의

1) 사내 기업가정신의 정의

‘사내 기업가정신(Intrapreneurship)’라는 용어는 1978년 Gifford에 의해 처음 도입되었다. Miller (1983)는 기업 수준에서 기업가정신의 개념을 강조하여 혁신, 위험 감수, 그리고 능동적인 경쟁 능력 측면에서 고려될 수 있는 기업 수준의 기업가정신을 제안하며, 이는 사내 기업가정신 연구 분야에 새로운 통찰력을 제공했다. 이후 Pinchot (1985), Rule and Irwin (1988), Guth and Ginsberg (1990), Zahra (1995), Antonic and Hisrich (2001/2003), 그리고 Ping et al. (2010)과 같은 학자들은 조직 내에서 이러한 기업가적 역할을 탐구하고 사내 기업가정신을 개념화하였다(Baruah and Ward, 2015).

(Table 1)은 사내 기업가정신의 발전 과정에서 각 학자의 사내 기업가정신에 대한 정의를 제시하였다.

Table 1. Definition of Intrapreneurship

연구	정의
Covin and Slevin (1991)	기존 기업 조직 내에서 창업 활동을 수행하여 신제품, 새로운 서비스, 새로운 프로세스 또는 새로운 비즈니스 모델을 만드는 과정
Zahra (1996)	기존 기업 조직 내에서 창업 활동을 전개하여 자원 통합과 혁신을 통해 새로운 제품, 서비스, 프로세스 또는 비즈니스 모델을 창출하고 이를 비즈니스 기회로 전환하여 비즈니스 수익을 창출하는 과정
Kuratko et al. (1997)	자원을 조직하고 위험을 감수하며 조직에 경제적 또는 시장적 이익을 가져올 수 있는 기회를 추구함으로써 조직 내에서 혁신 활동을 수행하는 과정으로 정의
Sharma and Chrisman (1999)	기업에 소속된 구성원들이 기존 기업 내에서 새로운 조직이나 업무를 만들거나 조직 전체를 혁신적으로 변화시키는 과정에서 보이는 태도
Antonic and Hisrich (2003)	규모에 관계없이 새로운 비즈니스 모험을 일으키고 다른 혁신적인 활동과 기업의 새로운 전략적 방향을 이끄는 과정
배종태, 차민석 (2009)	기업 내 기업가가 기존 기업 내에서 새로운 비즈니스를 개발하거나 조직 변화를 수행하는 과정에서 나타나는 기업가적 사고방식과 행동 패턴
Kuratko and Audretsch (2013)	사내 기업가정신은 조직 내에서 새로운 비즈니스 개발을 통해 기업의 시장 점유율, 이익 및 경쟁 우위를 증가시키는 것을 목표로 하는 기업가정신으로 정의
Revelo (2017)	혁신의 초기 단계에서 지속 가능한 비즈니스 가치 제안을 제시하고 조직하는 새로운 비즈니스 사업부문
Neessen et al. (2019)	혁신, 적극성 및 위험 부담을 통해 직원이 기회를 식별하고 활용하여 조직이 신제품, 프로세스 및 서비스를 만들고 자체 업데이트 또는 새로운 비즈니스를 시작하여 조직의 경쟁력과 성과를 향상시킬 수 있는 프로세스

사내 기업가정신에 대한 연구는 점점 더 많아지고 있지만 아직까지는 통일된 개념이 없다. 사내 기업가정신의 개념은 기업가정신에서 비롯되지만 기업가정신과는 다르다(장홍봉 외, 2018).

Morris and Kuratko (2002)와 같은 저자들은 이 두 개념 사이의 주요 차이점을 강조했다. 예를 들어, 창업 기업가는 독립적인 위험과 책임을 져야 하는 반면, 사내 기업가정신은 기업이 기업 내 기업가를 대신하여 위험을 감수한다. Aina and Solikin (2020)은 사내 기업가정신과 기업가정신은 모두 혁신과 가치 창출의 과정이지만 발생하는 환경과 동기가 다르다고 제시하였다. 또한, 기업가정신은 주로 창업자가 이끄는 스타트업에서 발생하며, 유연한 조직 구조와 문화를 갖추어 빠른 의사결정과 시장 변화에 대응할 수 있다. 반면에 사내 기업가정신은 기존 회사의 구조와 문화 안에서 이루어져야 하며, 직원들이 기업의

다른 부서와 협업하고 소통해야 한다. 위험과 보상 측면에서 사내 기업가정신은 기업 리소스와 브랜드의 지원을 받는 기존 기업 내에서 발생하기 때문에 일반적으로 상대적으로 낮은 위험과 보상을 갖는다. 반면에 기업가정신은 경쟁 시장에서 자금과 자원을 조달하기 위해 스스로 노력해야 하기 때문에 더 높은 위험과 수익에 직면한다(Aina and Solikin, 2020).

전반적으로 사내 기업가정신과 기업가정신은 모두 조직 혁신과 성장을 위한 행위이다. 사내 기업가정신은 조직 내 창업 활동을 의미하며, 기업가정신은 독립적인 창업 활동을 뜻한다. 두 유형의 창업 활동에서 혁신과 위험 부담은 필수적인 조건이다. 또한, 두 가지 모두 창업정신, 리더십, 창의력이 필요하지만, 사내 기업가정신은 조직 내 협력과 자원 공유에 중점을 두고 있으며, 기업가정신은 개인의 독립적인 행동과 자원 획득에 중점을 둔다.

〈Table 2〉는 사내 기업가정신과 기업가정신의 비교에 대한 정리를 제시하였다.

Table 2. Comparison of Intrapreneurship and Entrepreneurship

차이	Intrapreneurship	Entrepreneurship
환경과 동기	기존 회사에서 발생한 내부 혁신은 직원들이 추진하여 회사의 성과와 경쟁력을 향상시킴	독립적인 스타트업에서 발생하여 신제품 또는 서비스 개발, 새로운 시장 진입 또는 비즈니스 모델 혁신을 통해 수익 창출하는 것을 목표로 함
위험 및 수익	회사 리소스 및 브랜드 지원을 받을 수 있는 기존 사내에서 수행되기 때문에 위험 및 수익은 상대적으로 낮음	자체 자금 및 리소스를 조달해야 하므로 더 높은 위험과 수익에 직면함
조직 구조와 문화	기존 회사의 조직 구조와 문화 내에서 진행되므로 타 부서와의 협업과 소통이 필요함	보다 유연한 조직 구조와 문화를 갖추어 더 빠른 의사결정과 시장 변화에 대응할 수 있음
특징	조직 내 협업과 자원 공유에 초점을 둠	개인의 독립적인 행동과 자원 획득에 중점을 둠

사내 기업가정신은 조직이 지속적으로 발전하는 원동력이지만, ‘사내벤처(Corporate Venture)’는 기업이 보다 다양한 혁신 원천과 전략적 성장을 추구한다는 것을 의미한다. 사내벤처는 내부 혁신의 보충뿐만 아니라 기업에게 전략적인 행동의 한 형태로서 제공되며, 세계적으로 혁신 기회를 찾기 위한 수단을 제공한다. 따라서 사내벤처는 두 가지 측면에서 이해될 수 있다. 첫째, 기업 사내벤처는 기업 내에서 기업가적인 성향을 가진 사람들이 신속하게 혁신을 이끌어낼 수 있도록 전적으로 인정하는 효과적인 비즈니스 관행이다. 이는 소비자/고객의 이익을 위한 효율적인 조직 전략이기도 하다. 둘째, 기업 사내벤처는 공식적인 지원이 있든 없든 개인 또는 팀이 기업가적인 방식으로 행동하여 대기업과 공급망의 이익을 위해 노력하는 것을 포함한다(Pinchot, 2010).

넓은 의미에서, 사내벤처는 기업 내에서의 기업가정신을 의미한다. 이는 조직 내 개인이 현재 통제하고 있는 자원과는 관계없이 기회를 추구하는 과정으로 설명된다(Stevenson and Jarillo, 1990). 이러한 개념은 관행을 벗어나 새로운 일을 시도하고 기회를 찾는 행위로도 해석할 수 있다. 긴급한 행동 의도나 행동으로서, 이는 전통적인 비즈니스 방식에서 벗어나는 것으로도 이해될 수 있다. 또는 간단히 말해, 이는 기존 조직 내의 기업가정신으로도 정의할 수 있다.

한편, 일부 연구자들은 사내벤처를 더 좁은 의미로 새로운 벤처 형성이나 대기업에 초점을 맞추어 해석하기도 했다(Antoncic, 2007). 이와 관련하여, 사내벤처는 Schumpeterian의 혁신 개념을 기반으로 하여 회사가 직면한 과제에 대응하기 위해 창조적이거나 새로운 솔루션을 찾는 행위로 정의될 수 있다. 이는 기존 및 신규 제품 및 서비스, 시장, 관리 기술 및 조직 기능 수행을 위한 기술의 개발 또는 향상, 전략 변경, 조직화 및 경쟁자와의 거래 등을 통한 혁신적인 활동을 포함한다(Antoncic, 2007).

이상 선행연구에 따르면 국내외 학자들은 사내벤처와 기업 창업이라는 두 가지 개념을 서로 연결시키고 있다. 이 두 개념은 기본적으로 동일한 의미를 나타내며, 그러나 학자마다 이 활동에 대한 관심과 이해도가 상이할 수 있다. 사내벤처에 대한 이해는 초기에는 기업 내에서 새로운 비즈니스를 확장하고 구축하는

활동으로 제한되었던 것에서 현재는 기업의 모든 수준에서 이루어지는 혁신 활동으로 진화하였다. 따라서 사내벤처의 본질은 내부 직원과 기업이 위험을 감수하는 조건에서 수행하는 혁신적인 활동에 있다고 볼 수 있다.

결론적으로 사내벤처 연구 분야는 급속한 발전을 거듭하며 그 개념이 계속해서 진화하고 있다. 최근 몇 년 동안 중국에서 사내벤처 분야의 연구는 활발한 발전 추세를 보이며 중국 학자들은 사내벤처의 여러 측면에 대한 탐구에 적극적으로 참여해왔다. 이들의 연구는 사내벤처 과정에 대한 심층적인 이해, 다양한 창업 환경에서의 기회 식별 및 의사결정, 내부 창업 환경이 조직성과에 미치는 잠재적인 영향(장위리, 리간원, 2009) 등에 중점을 두었다. 한편, 최근 몇 년 동안 이우, 마정원(2020)과 같은 학자들은 기업 사내벤처의 효과적인 모델을 탐색하고 사내벤처 과정을 설명하는 데 이론과 실천의 중심이 되고 있다고 강조했다. 이들의 연구는 사내벤처가 조직의 혁신과 발전을 주도하는 핵심 요소로 나타났으며, 이 분야에서 강력한 연구 동력을 형성하고 있다는 점을 보여주고 있다. 조아리, 광창위(2021)는 중국 사내벤처 연구에서 동력과 진화 모델을 탐구하며 깊은 이론적 영감을 제공하는 몇 가지 인사이트와 판단을 제시했다.

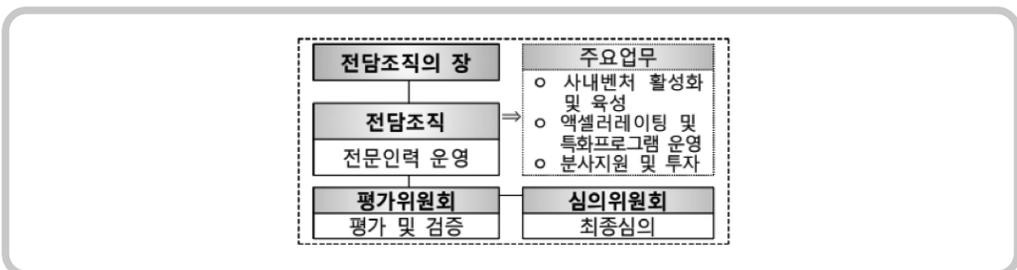
2. 사내벤처의 구성

1) 전담 조직 설치

사내벤처의 구성요소 중에서 가장 먼저 필요한 것은 사내벤처 육성을 돕기 위한 전담 조직을 설치하는 것이다. 이 전담 조직은 기업 내의 다양한 부서 및 협력 체계를 조정하고, 사내벤처 팀의 사업화 및 분사 창업 이후의 협력 등을 효율적으로 운영하기 위해 설치된다. 사내벤처 제도를 효과적이고 안정적으로 운영하기 위해 기업 내에 전담 조직을 설치하고 운영하는 것은 사내벤처의 구성에 필수적이다. 전담 조직의 주요 업무는 <Fig 1>과 같다.

사내벤처를 효과적으로 운영하기 위해 설립된 전담 조직은 전문 인력을 채용하고 관리하는데 초점을 둔다. 또한, 이 조직은 지속적으로 지원과 컨설팅을 제공하며, 사내벤처 평가 및 심의 위원회를 운영한다. 더불어 액셀러레이팅 프로그램과 특화된 교육 및 멘토링 프로그램을 체계적으로 운영하여 창업자들의 전문성 향상과 사업 모델의 지속적인 개선을 촉진한다. 이러한 노력들은 사내벤처의 성장과 발전에 기여하는 중요한 요소로 작용한다. 또한, 전담 조직은 분사(스핀오프)를 지원하고 외부 투자 유치를 위한 다양한 활동을 적극적으로 수행하여 사내벤처가 독립적인 기업으로 성장할 수 있도록 지원한다. 특히, 프레젠테이션 준비 및 투자자와의 협상 등에 대한 전문적인 지원을 통해 투자 유치를 적극 지원하며, 사내벤처의 평가 및 검증 과정을 체계적으로 진행하여 아이디어, 비즈니스 모델, 시장 잠재력 등을 정밀히 평가하고 최종 심의를 통해 선정된 사내벤처를 결정한다. 이처럼 전담 조직은 사내벤처의 성장과 발전을 위해 다양하고 체계적인 활동을 효과적으로 수행하여 조직 전체의 혁신과 발전에 기여하고 있다.

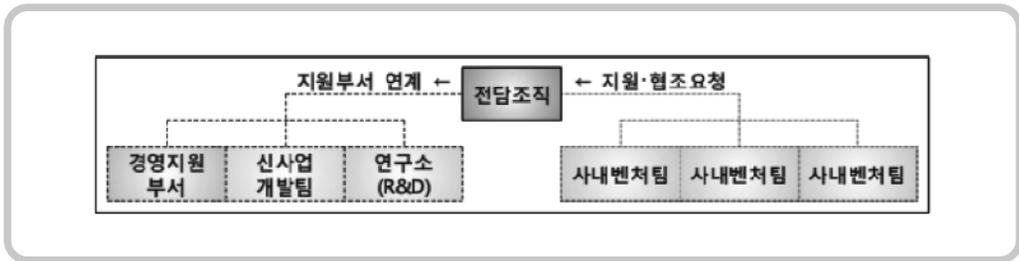
Fig. 1. Main Responsibilities of the Dedicated Organization



Source: 중소벤처기업부(2018, 6), '사내벤처 운영 매뉴얼'

전담 조직의 핵심 역할 중 하나는 기업 내부에서 협력적이고 효과적인 네트워크를 구축하고 활용하는 것이다. <Fig 2>에서 제시된 듯이, 전담 조직은 기업 내 다양한 조직과 협력 네트워크를 조성하여 사내벤처의 사업화를 효율적으로 지원한다. 이를 위해, 전담 조직은 인사, 회계 등 경영지원 부서와의 강력한 협력을 구축하고, 더불어 신사업 개발 및 연구개발(R&D) 부서와의 유기적인 연계, 그리고 해외 진출을 위한 다양한 협력을 촉진한다. 이러한 다양한 협력과 조화로운 네트워크 구축은 전담 조직이 사내벤처의 성공적인 사업화를 지원하는 핵심적인 역할을 수행하고 있음을 나타낸다.

Fig. 2. The Core Role of the Dedicated Organization



Source: 중소벤처기업부(2018, 6), ‘사내벤처 운영 매뉴얼’

2) 사내벤처 팀의 구성

사내벤처 팀을 구성하기 위해서는 창업 의지와 창업 능력을 갖춘 개인을 찾는 것이 기본 요구사항이다. 이외에도 사내벤처 팀의 특수성을 고려하여 다음 3가지 규정을 준수해야 한다.

첫째, 초기 벤처팀의 구성원은 3~8명으로 적당하다. 각 사내벤처 프로젝트의 핵심은 이러한 소규모 그룹으로 형성되어야 하며, 이는 그룹 구성원 간의 효율적인 소통과 높은 참여도를 보장한다.

둘째, 핵심 구성원은 가능한 기업 내부에서 선발하는 것이 가장 바람직하다. 사내벤처 초기의 인큐베이션 단계에서 핵심 인력, 특히 파트너는 주로 기업 내부 구성원으로 선발되는 것이 이상적이다. 이는 기업 내부 구성원이 기업과의 협업을 더 원활하게 이끌어내며, 동시에 모기업은 사내벤처의 발전 방향을 더 효과적으로 조절할 수 있는 장점을 가지고 있다.

셋째, 부서 및 기업 간의 다양한 인원 조합이 최적이다. 사내벤처 팀은 다기능적인 팀으로, 기술, 관리, 비즈니스 모델과 관련된 특기 또는 핵심 정보를 보유한 인원으로 다양하게 구성된다. 부서 및 기업 경계를 넘나드는 인원으로 자유롭게 조합하는 것이 일반적으로 가장 효과적인 선택이다. 단일 부서 구성원 또는 기업 내부 구성원만으로 팀을 구성하는 경우 기능의 단일화, 자원의 동질성, 인간관계의 적절한 처리 등의 문제가 발생할 수 있다.

3. 사내벤처의 운영과정

신규 사업을 전개하는 차원에서 보면, 사내벤처 활동은 본질적으로 기업 내에서의 인큐베이션 및 성장을 의미하며, 일련의 진화 과정을 포함한다. 모기업 자원을 활용하여 창업 인큐베이션은 장점이 있지만, 대기업 내에서 창업하는 과정은 쉽지 않다. 창업 프로젝트는 본질적으로 결과를 알 수 없는 실험이기 때문에 결과는 많은 불확실성을 가지고 있다. 이로 인해 발생하는 중요한 문제는 기업의 기존 시스템 내에서 사내벤처의 운영과정이 어떠한지, 모기업이 사내벤처의 프로세스를 어떻게 효과적으로 추진할 수 있는지이다.

사내벤처 운영과정에 관한 Dollinger (1995)의 연구는 사내 기업가정신을 중심으로 문제정의(Problem

Definition), 연합 구축(Coalition Building), 자원동원(Resource Mobilization), 프로젝트 실행(Project Execution), 벤처 완료(Venture Completion) 이 5가지 단계로 나누어 제시하였다. 백현기, 배종태(1998)는 Dollinger의 연구를 보완하고 정리하여, 사내벤처의 5단계 주요 활동을 아래 <Table 3>에서 정의하였다.

이후 배종태(2008)는 사내벤처의 운영과정을 구체화하여 다음 <Table 4>와 같은 7가지의 단계로 구분하여 제시하였다.

최근의 연구를 종합하면, 사내벤처는 일반적으로 아이디어, 인큐베이팅, 성장 및 통합 4단계를 포함한다. 먼저, 아이디어 단계는 일반적으로 개인 수준에서 완료되며, 중요한 창업 활동은 가치 있는 비즈니스 기회를 식별하고 해당하는 창업 계획을 제시하는 것입니다. 그 후에는 회사의 최고 경영진에 의해 평가되거나 기존 규칙을 우회하여 창의적인 아이디어를 사전에 인큐베이팅을 시킬 수 있다(Belousova and Gailly, 2013). 비즈니스 개념과 자원 요구사항이 확정된 후, 신규 사업은 인큐베이팅 단계로 진입하며, 이 단계의 주요 목표는 비즈니스 모델의 유효성과 자원을 검증하는 것이다. 이 단계에서 사내벤처 기업은 내부 관리 지원을 얻기 위해 (왕성희, 장옥신, 예명, 2017) 내부 검증뿐만 아니라 새로운 시장 이해 관계자들로부터의 유효성을 얻어야 한다(Souitaris et al., 2012). 비즈니스 모델이 검증되면, 사내벤처 기업은 성장 단계로 진입한다. 이 시점에서 사내벤처 기업은 독립적인 기업 개체로서 시장에서 운영되며, 이 단계의 주요 목표는 사내벤처 기업의 규모를 확장하여 신흥 시장 점유율을 확보하는 것이다(O'Reilly and Binns, 2019). 마지막으로, 사내벤처 기업은 모기업과 통합되어 조직 전체의 전략적 업데이트를 실행한다(Friesl et al., 2019).

Table 3. The Operation Process of Corporate Venture

단계	주요 활동
1 단계 문제 제기 (아이디어 발굴 및 평가)	<ul style="list-style-type: none"> 아이디어 발굴: 산업 및 기술 변화에 민감하게 대응하고 고객 요구를 파악하여 아이디어를 발굴하는 과정. (성공 시 신사업을 창출할 수 있는 기회를 확보) 벤처 아이디어의 원천: 벤처 아이디어는 사내벤처의 원천이며, 기회의 파악이 매우 중요함 벤처 추진 전략 결정: 사내벤처를 위해 벤처 추진 전략과 방법을 결정해야 함
2 단계 연합 구축 (벤처팀 구성)	<ul style="list-style-type: none"> 사업 파트너 및 후원자 찾기: 사내 기업가는 벤처 프로젝트를 공동으로 개발할 사업 파트너를 찾아야 하며, 이를 위해 후원을 제공해 줄 후원자들을 모집해야 함 벤처 조직의 위치 결정: 벤처 조직을 사내 어디에 위치시킬 것인가에 대한 문제와 벤처 조직과 기존 조직 간의 연계 활동과 분리는 어떻게 할 것인가에 대한 문제가 제기됨(기존 부서의 배타성으로 팀의 위치와 자원 조달에 어려움을 겪을 수 있음)
3 단계 자원 동원 (사업계획 수립)	<ul style="list-style-type: none"> 자원 조달: 사내 기업가는 프로젝트를 위해 필요한 설비, 인력, 자금 등을 사내에서 조달해야 함 프로젝트 기획 및 관리: 새로운 벤처의 계획과 성공은 프로젝트의 마일스톤을 세우고, 주요 가정을 파악하고 시험하며, 새로운 정보를 지속적으로 수용하는 프로젝트 기획 및 관리를 통해 크게 개선될 수 있음
4 단계 프로젝트 실행 (벤처 활동)	<ul style="list-style-type: none"> 활동 전략과 조직 내 연계 활동: 프로젝트를 효과적으로 추진하기 위해 활동의 초점과 조직 내의 연계 활동을 결정해야 함 산업 환경의 변화에 대한 대응: 활동 전략(활동의 초점 및 조직 내 연계 활동)과 활동하는데 방해될 수 있는 요소들을 파악하고, 프로젝트를 진행하면서 산업 환경의 변화에 따라 적절한 대응 전략도 마련해야 함 외부 자원 및 인력 활용: 사내벤처 팀은 외부 자원과 외부 인력, 파트너들의 기술을 활용할 수 있도록 지원해야 함
5 단계 벤처 완성 (성과평가 및 보상)	<ul style="list-style-type: none"> 성과평가 및 결실 수확: 벤처의 성과를 평가하고 결실을 수확하는 단계 자원 투입 및 흡수 혹은 별도 법인화: 벤처가 성공적으로 운영되었다면, 사내에서 추가적인 자원을 투입하여 흡수할 수 있거나, 독립적인 별도 법인으로 분리할 수 있음 실패 시 해체 및 흡수: 만약 벤처가 실패한 경우, 해당 팀은 해체되고 기존 조직 내로 흡수됨

Source: 백현기,배종태 (1998).

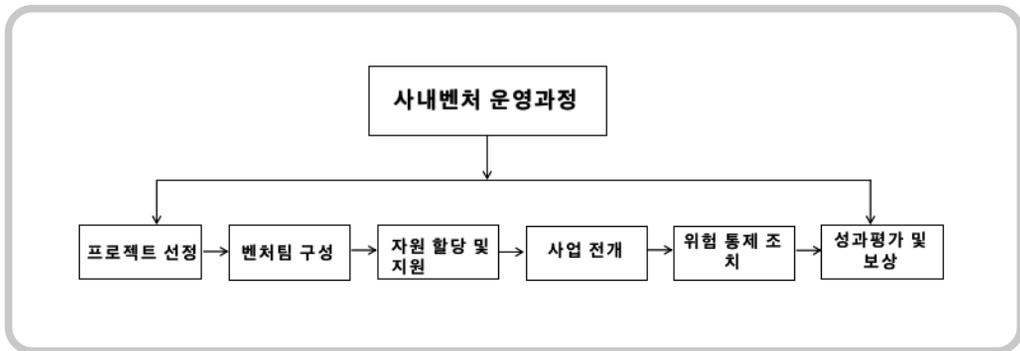
Table 4. The Operation Process of Corporate Venture

단계	주요 활동
1 단계 경영자의 인식과 분위기의 확산	사내벤처 도입의 목적을 명확히 하고, 사내벤처에 대한 협력 분위기를 조성함
2 단계 사내벤처 시스템의 설계와 구축	사내벤처 추진 프로세스 및 의사결정 기준, 성과평가 시스템, 성과 배분 방식 등을 설정함
3 단계 사내벤처의 선택과 사업영역의 구축	기업 내 기업가의 선정 및 훈련은 매우 중요하며 기업 내 영역의 건설을 통해 새로운 프로젝트의 구체적인 방향을 명확히 함
4 단계 운영 자원 분석	기존 경영 자원을 충분히 활용할 경우, 새로운 프로젝트의 성공률이 높음
5 단계 새로운 사업계획 및 자원 계획	신규 프로젝트 선정을 위한 기본 틀을 설정하고, 프로젝트 비전/개념을 구축하고, 프로젝트 전략과 계획을 수립함
6 단계 사업 전개	자율 운영, 개성 존중 운영, 적극적인 지원 및 성과 분배, 비즈니스 활동의 통제 및 보고 메커니즘을 구축함
7 단계 벤처 완료 및 성과 분배, 지속적인 발전	성과 분배를 통해 기업은 팀에게 인센티브를 부여하고, 그들의 노력과 창의성 인정을 통해 기업은 지속적인 발전을 위한 동기부여를 제공하고 성공적인 벤처 문화를 구축할 수 있음

Source: 배중태 (2008).

현재까지 사내벤처에 관한 모든 운영과정에 대한 연구는 대체로 비슷한 내용을 다루고 있다. 이전 연구를 기반으로 하여, 본 연구는 이전 과정을 개선하고 재정리함으로써 사내벤처의 운영과정을 <Fig 3>과 같이 6단계로 통합하여 제시하였다.

Fig. 3. The Operation Process of Corporate Venture



첫째, 프로젝트 선발 메커니즘을 구축하는 것이다. 사내벤처를 시작하려면 엄격한 프로젝트 선발 절차를 확립하여 우수한 인재와 혁신적인 아이디어를 선택해야 한다. 둘째, 사내벤처 팀을 구성한다. 선발된 프로젝트는 인큐베이션 단계로 진입하며, 프로젝트 팀이 형성되어 프로젝트를 개발하고 실행한다. 셋째, 자원 할당 및 지원 메커니즘을 구축하는 것이다. 사내벤처 팀은 기업 내부 자원을 얻어야 하며, 경영진은 필요한 지원을 제공하여 프로젝트의 원활한 진행을 지원해야 한다. 넷째, 사업 전개한다. 운영 가능한 조건이 갖추어지면 프로젝트 팀은 비즈니스 계획을 실행하고 지속적으로 개선한다. 다섯째, 위험 통제 조치를 구축한다. 지속적인 발전과 위험 관리를 위해 완전한 위험 평가와 통제 조치가 필요하며, 책임과 권한 시스템을 명확히 해야 한다. 여섯째, 성과평가 및 보상이다. 프로젝트는 기준과 목표에 따라 평가되며, 성공한 프로젝트는 확장하거나 독립적인 기업으로 발전하고, 실패한 프로젝트는 종료되거나 다른 형태로 전환될 수 있으며, 참가자들에게 적절한 인센티브를 제공해야 한다.

4. 사내벤처의 성공요인

사내벤처를 성공적으로 지원할 수 있는 요인을 확인하기 위해 수많은 연구가 수행되어왔다(Kuratko et al., 2014). Morris et al. (2002)는 사내벤처에서 성공하기 위해서는 기업가 활동이 조직 전체의 전략 계획에 신중하게 통합되어야 한다고 주장하였다. 이를 실현하기 위해서는 조직 내 환경, 특히 관리자의 영향을 받을 수 있는 부분이 혁신 전략의 시작과 유지에 적응해야 한다. 즉, 사내벤처의 성공적인 실현을 위해서는 혁신적인 기업 활동과 전체 전략을 결합하고 조직의 내부 환경이 이 혁신으로 인한 전략의 수립 및 지속 가능한 개발에 도움이 되도록 해야 한다. 또한 연구에 따르면 외부 환경의 일부 통제 불가능한 요인이 조직 내부의 행위와도 관련이 있다(Kuratko et al., 2014). 따라서 사내벤처에 대한 연구가 발전함에 따라, 많은 연구자들은 혁신을 위한 환경을 촉진하고 지원하기 위해 내부 조직 차원의 중요성을 확인했다(Hornsby et al., 2009). 다양한 연구를 토대로(Hornsby et al., 2002/2013), 사내벤처의 성공에 영향을 미치는 요인은 다음과 같다. (1) 최고 경영진 지원(Top Management Support); (2) 업무 재량(Work Discretion); (3) 보상 및 승진(Rewards and Reinforcement); (4) 시간 가용성(Time Availability); (5) 조직적 경계(Organizational Boundaries)

- (1) 최고 경영진 지원(Top Management Support): 최고 경영자들은 사내벤처 프로젝트를 지원하고 혁신적인 아이디어를 촉진하며 필요한 자원을 제공하는 것이 프로젝트 성공에 긍정적인 영향을 미친다.
- (2) 업무 재량(Work Discretion): 실패 허용, 의사결정 자유, 권한 위임은 사내벤처 활동을 촉진할 수 있으며 자율적인 작업 방식과 실험을 장려한다.
- (3) 보상 및 승진(Rewards and Reinforcement): 사내벤처 활동과 성공을 기반으로 한 보상 시스템은 개인들의 행동에 강력한 영향을 미친다.
- (4) 시간 가용성(Time Availability): 혁신을 추구하기 위해 추가 시간을 가지는 것이 중요하며, 유연한 업무 일정은 혁신과 새로운 기회 탐색에 도움을 준다.
- (5) 조직적 경계(Organizational Boundaries): 유연한 조직 경계는 사내벤처 활동을 촉진하며, 외부 환경과 내부 부서 간의 정보 흐름을 강화하여 혁신을 더 효과적으로 관리하고 예측 가능하게 만든다. <Table 5>는 사내벤처 성공에 영향을 미치는 요인을 정리하면 <Table 5>와 같다.

Table 5. Success Factors of Corporate Venture

성공 요인	설명
최고 경영진 지원 (Top Management Support)	최고 관리자들은 사내 구성원들에게 사내벤처를 추진하기 위해 필요한 자원을 제공하며, 혁신적인 아이디어에 도전적으로 대응하여 사내벤처 활동을 조성하고 촉진
업무 재량 (Work Discretion)	실패를 허용하고 의사결정의 자유, 그리고 감독의 과도한 간섭으로부터 자유롭게 하위 관리자와 직원에게 권한과 책임을 위임
보상 및 승진 (Rewards and Reinforcement)	긍정적인 보상 체계는 도전적인 업무를 촉진하고 중요한 성과를 강조하기 위해 공정한 성과평가를 실시
시간 가용성 (Time Availability)	조직 내에서 혁신을 추구하기 위해 개인 또는 그룹이 소요하는 추가적인 시간을 의미하며, 창업 활동을 위한 필요한 공간과 기회를 제공하여 직원들이 새로운 아이디어를 고민하고 실천할 수 있는 시간을 확보
조직적 경계 (Organizational Boundaries)	사내벤처 활동을 촉진하고, 평가하며 선택하고 전개하기 위해 조직 내외부적인 정보 흐름을 향상시켜 조직 간 경계를 유연하게 운영하고 불확실성을 효과적으로 관리하여 조직의 업무와 구조를 전개

Source: Hornsby et al. (2002/2013).

Ⅲ. 연구방법

1. 연구방법의 선택

연구방법의 선택과 설계에서 기존 연구는 주로 기업의 사내벤처 행동과 기업 성과 간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 그러나 기업 내부에서의 사내벤처가 어떻게 시작되고 어떤 과정을 거쳐 성공을 이루는지, 그리고 사내벤처의 성공에 영향을 미치는 요인에 대한 체계적인 연구는 여전히 미흡한 상태이다. 특히 중국 내 특정 기업을 대상으로 한 사내벤처에 대한 연구는 아직 부족한 편이다. 따라서 구체적인 사례를 통해 사내벤처의 전반적인 운영 프로세스와 성공 요인을 철저히 분석하는 것이 필수적이다. 더불어, 현재 단계에서는 변수 간의 관계를 검증하는 것보다 현상을 더 정확하게 기술하는 사례연구가 더 필요하기에 본 연구는 본 연구는 첫째, 기업 사내벤처의 전체 운영과정과 성공 요인들을 실제 사례에서 정확하게 분석할 필요성이 존재하며 둘째, 향후 연구를 위한 방향, 개념 및 명제를 개발하기 위해(Noda and Bower, 1996) 양적 연구보다 질적 연구를 통해 접근하는 것이 더 많은 장점이 있다고 판단하였다(Yin, 2021; 허문구, 2004). 따라서 본 연구는 중국에서 성공한 사내벤처 기업을 하나의 사례로 선택하여, 그 기업의 탄생 배경과 성장 과정을 상세히 분석하는 단일 사례연구를 수행함으로써, 사내벤처의 운영 및 성공 요인에 초점을 맞추고, 해당 현상을 더 잘 이해하고 향후 연구의 이론 발전에 기여한다.

2. 사례기업의 선택과 특징

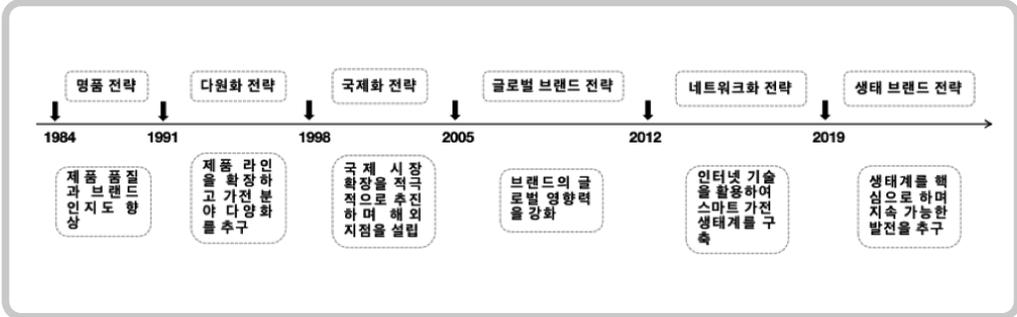
사례연구의 전형적인 사례 선정 원칙에 따라, 본 연구에서는 기업 사내벤처의 운영과정과 성공 요인을 심층적으로 연구하기 위해 중국 하이얼을 단일 사례연구 대상으로 선택하였다. 하이얼은 중국에서 가장 유명하고 전형적이며 성공적인 사내벤처 사례 중 하나로 인정받고 있으며, 해당 기업의 사내벤처 모델과 효과적인 실행은 전 세계적으로 널리 알려져 있다. 또한, 많은 기업들이 하이얼의 경험을 참고하여 자체적인 사내벤처 활동을 계획하고 추진하는 데에 도움이 되고 있다.

1984년에 설립된 하이얼은 파산 위기에 처한 냉장고 공장에서 시작하여 현재는 세계적으로 유명한 가전 제조업체로 성장했다. 'Fortune' 공식 웹사이트에 공개된 2023년 세계 500강 명단에 따르면, 하이얼은 다시 한번 명단에 포함되었다. 글로벌화된 기업으로서, 하이얼은 6년 연속으로 'Fortune' 세계 500강에 이름을 올리고 있으며, 동시에 14년 연속으로 전 세계 대형 가전 브랜드의 소매량 1위의 지위를 유지하고 있다(Fortune China, 2023). Google와 Kantar가 연속으로 7년째 발표한 '중국 글로벌 브랜드 50강' 보고서는 미국, 영국, 프랑스, 독일, 호주, 일본, 인도 등 11개 해외 시장의 사용자에 대한 심층 조사를 실시했다. 해당 명단에 따르면, 중국 글로벌 브랜드 50강은 가전제품, 소비자 전자제품, 자동차, 스마트 기기, 콘텐츠 엔터테인먼트 앱 등 15개의 업종을 아우르는 지속적인 확장을 보여주고 있다. 이 가운데 가전 제품 업종에는 총 4개의 브랜드가 선정되었으며, 그 중 하이얼은 해당 업종에서 1위를 차지하고 있다(Kantar, 2023). 이로써 하이얼은 중국의 스마트 제조 발전을 촉진하고 중국 전통 기업의 모범사례로 인정받고 있다.

하이얼의 발전 과정을 돌이켜보면, 끊임없는 개혁과 혁신을 거쳐 하이얼은 명품 전략(1984-1991), 다원화 전략(1991-1998), 국제화 전략(1998-2005), 글로벌 브랜드 전략(2005-2012), 네트워크화 전략(2012-2019), 생태 브랜드 전략(2019)의 6가지 주요 전략적 진화 과정을 거쳤다.

(Fig 4)는 하이얼의 단계별 전략의 주요 내용을 제시하였다.

Fig. 4. Key Contents of Haier's Various Stage Strategies

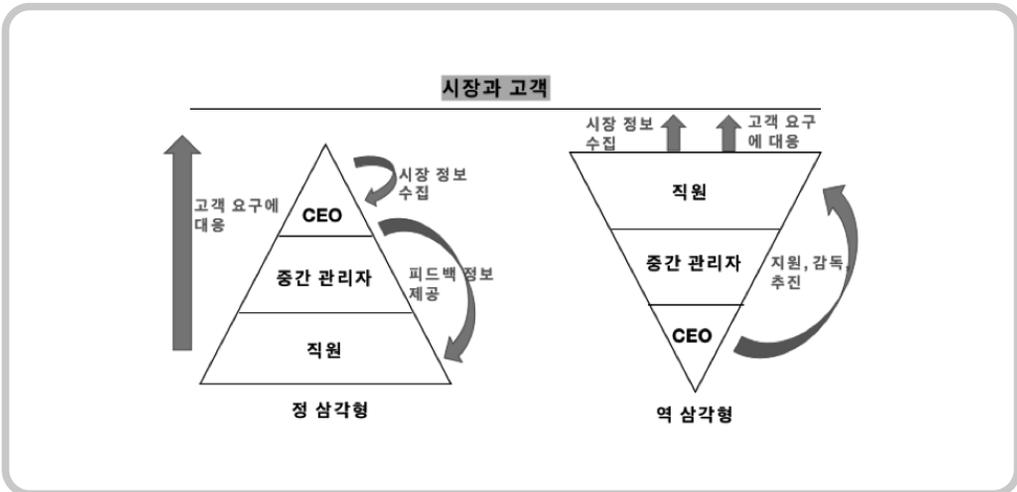


Source: Haier official website.

2005년에 하이얼의 창업자 장루이민(Zhang RuiMin)은 하이얼의 글로벌 매니저 연례 회의에서 처음으로 'RenDanHeYi(人单合一)' 모델을 제안했다. 'RenDanHeYi 윈윈 모델'에서 'Ren'은 하이얼 내에서 하이얼의 혁신 문화와 창업 이념을 공유하는 모든 직원을 의미하며, 'Dan'은 단순한 프로젝트가 아니라 고객의 요구를 의미한다. 'HeYi'는 직원들을 고객 요구와 결합시켜 직원들이 혁신적인 제품(서비스)을 통해 고객의 요구를 충족시키는 것을 의미하며, '윈윈'은 직원이 고객에게 가치를 창출함으로써 자신의 가치를 실현하고, 이로 인해 기업 가치를 실현하는 것을 나타낸다. 하이얼의 'RenDanHeYi' 관리 모델은 전통적인 산업 기업을 근본적으로 바꿀 혁명적인 변화로, 국내외 많은 기업이 적극적으로 실천하고 있다.

하이얼의 사내벤처 모델은 직원들의 창의적인 능동성을 중요시하며, 조직 구조를 '역 삼각형' 형태로 변화시켜 기존의 계층적인 '정 삼각형' 구조를 대체했다. '정 삼각형' 조직 구조에서는 관리자가 상단에 위치하고 직원은 하단에 있어 명령이 계층적으로 전달되어 직원들이 수동적으로 명령을 받고 능동성이 부족하다. 이로 인해 의사소통 부족으로 정보 왜곡과 지연이 발생하며, 시장 대응과 고객 요구 전달이 어려워진다. 따라서 <Fig 5> 하이얼 '역 삼각형' 구조에서 직원이 중심에 있고 리더는 지원 역할을 하며, 이는 직원들이 고객과 더 활발하게 상호작용하고 고객 요구를 충족시키는 데 도움이 되며, 직원들의 창의성과 혁신성을 높이는 데 촉진한다.

Fig. 5. Haier's 'Forward Triangle' and 'Reverse Triangle' Organizational Structures



하이얼의 공식 웹사이트 정보에 따르면, 2023년 기준으로 하이얼계열의 상장 회사는 현재 4개로, Haier Smart Home, Yingkang Life, Haier Biomedical, THUNDEROBOT 가 있다. 이 중 THUNDEROBOT 는 하이얼의 '사내벤처' 모델에 따라 투자 및 육성된 주목받는 기업으로, 하이얼 사내벤처를 통해 성공적으로 상장되었다. 뿐만 아니라 하이얼은 사내벤처를 통해 7개의 유니콘 기업과 102개의 가젤 기업을 성공적으로 육성했다(China Financial Services, 2023). 이로써 하이얼은 국내외 기업들에게 영감을 주며, 사내벤처와 혁신의 중요성을 강조하고 있다. 상장 기업과 유니콘 기업의 성공은 기업의 성장과 글로벌 시장에서의 경쟁력 강화에 기여하였으며, 가젤 기업과 소규모 기업의 성공은 지역 경제와 고용 창출에 긍정적인 영향을 미쳤다. 따라서 하이얼은 특별한 특성을 가지며 중국 전통 기업이 성공적으로 전환하는 전형적인 대표 사례다. 하이얼의 사내벤처 경험을 심층적으로 연구함으로써 더 구체적이고 실용적인 통찰력을 얻을 수 있으며 사내벤처의 성공 요인에 대한 깊은 이해를 촉진할 것으로 기대된다.

3. 자료 수집 및 분석

자료 수집 측면에서 본 연구는 사례연구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 최대한 자료를 다양화하려고 노력했다(Yin, 2021). 사례 기업의 자료 수집은 해당 기업의 내부 자료, 홈페이지 자료, 언론 및 미디어 자료, 그리고 직원 인터뷰 자료 등을 활용하였다. 특히 인터뷰 자료 수집 측면에서는 하이얼에 관련된 다양한 자료를 수집하였는데, 기업의 공식 웹사이트와 여러 비즈니스 매거진에 발표된 인터뷰 내용을 참조하여 창업자 장루이민과 최고 경영진의 의견을 종합적으로 수집, 분석하였다. 또한 리더십 포럼에서 발표된 인터뷰 내용과 기업 경영진 및 직원들의 발언을 분석하여 하이얼의 내부 구조에 대한 통찰력을 제공했다. 이상 자료들을 통해 기업의 다양한 시각을 반영하여 보다 포괄적이고 입체적으로 하이얼의 사내벤처 운영과정과 성공요인을 규명하려 노력하였다.

자료 분석은 이론적 배경에서 도출한 운영과정의 분석 틀을 활용하여 6가지 단계 운영과정 분석 틀을 통해 사내벤처의 성공에 영향을 미치는 요인을 도출했다. 연구과정에서는 분석과 자료 수집이 계속 상호작용하며, 기존 이론을 새로운 관점에서 다듬고 연구 분석의 프레임워크를 재정의하여 최종적으로 연구 과제를 설명했다. 여러 자료원에서 수집된 자료를 체계적으로 분류하고 분석하여 관련 이론과 연구를 결합하여 새로운 이론적 해석을 제시하였으며, 기존 수집된 자료와의 비교하는 반복적인 과정을 통해 사내벤처의 성공에 영향을 미치는 주요 요인을 확인하고 도출하여 분석 결과의 타당성을 검증했다. 이로써 연구는 사내벤처의 성공과 관련된 풍부한 데이터를 획득하고 이를 분석함으로써 기존 이론에 새로운 시각을 더했다. 이론적 프레임워크와 실제 자료 간의 일관성을 유지하면서도 새로운 통찰을 얻기 위해 노력하였으며, 여러 자료원에서 얻은 풍부한 정보를 정밀하게 체계화하고, 관련 이론과 기존 연구를 연결시켜 사내벤처의 성공에 미치는 주요 요인을 보다 명확하게 도출하였고 기존 자료와의 비교 분석을 통해 결과의 타당성을 더욱 강화하였다. 이러한 과정을 통해 본 연구는 사내벤처의 성공에 대한 심층적이고 종합적인 이해를 제공하며, 향후 연구 및 실무에 적용 가능한 유의미한 인사이트를 도출하였다.

IV. 분석 결과

1. 하이얼 사내벤처의 운영과정

1) 프로젝트 선정 메커니즘 구축

하이얼의 사내벤처 프로젝트는 엄격한 선정과정을 거쳐 다양한 아이디어를 한다. 아이디어는 기업 내부 및 외부에서 발생하며, 외부 아이디어를 수집하기 위해 전담 기관을 설립했다. 이 기관은 네트워크 플랫폼을 활용하여 정보와 아이디어를 수집한다. 네트워크 플랫폼은 과학 연구 기관, 대학, 공급업체와의

기술 정보 교류, 아이디어 발굴을 위한 세미나, 전문 인력 파견을 통해 활동하며, 가상 네트워크 플랫폼을 인터넷 포럼을 통해 기술 정보와 아이디어 교환을 촉진한다. 또한, 하이얼은 직원들이 적극적으로 아이디어를 제기하도록 장려하며, 때로는 강제적으로 아이디어를 내도록 강요한다. 이는 기업 문화에 기업가정신과 혁신을 통합하고 직원들이 자발적으로 혁신을 추구하도록 하는 목적이다. 이를 통해 하이얼은 다양한 아이디어의 원천을 확보하고 사내벤처 프로젝트에 광범위한 자원을 제공한다. 수집된 아이디어는 최고 경영진 및 비즈니스 전문가로 구성된 심사위원회를 통해 검토된다. 이 심사위원회는 제안의 품질과 타당성을 평가하며, 혁신성, 시장 잠재력, 타당성, 위험 분석 및 기업 전략과의 일관성을 고려한다. 예비 심사는 가장 유망한 제안을 선별하고, 통과한 제안에 대해 면접이나 추가 정보 요청을 할 수 있다. 최종적으로 심사위원회는 모든 제안을 종합적으로 평가하여 잠재력과 가치가 가장 큰 프로젝트를 선정하며, 선택된 프로젝트는 자금과 자원 지원을 받아 구현된다. 이 과정을 통해 하이얼은 유망한 혁신 프로젝트를 찾고 지원하며, 전략적 목표를 달성하기 위한 자원을 효과적으로 활용한다.

2) 사내벤처 팀 구성

하이얼의 사내벤처 팀은 ‘프로젝트에 따라 모임 형성, 프로젝트를 뺏어서 팀에 참여(按单聚散, 抢单进入)’라는 과정을 통해 구성된다. ‘프로젝트’가 결정되면 하이얼의 사내벤처 구성원은 입찰 방식으로 프로젝트에 참여하게 된다. 이 입찰 과정에는 모든 직원이 참여할 수 있으며, 각자의 실제 상황과 능력에 기반하여 적합한 사내벤처 프로젝트를 선택할 수 있다. 동시에 프로젝트 발기인은 프로젝트의 필요에 따라 참가 신청자의 이력서와 자격을 검토하고, 잠재적 참가자와 소통한다. 상세한 토론과 양측의 합의를 통해 양측의 목표와 이념이 일치하면 최종 사내벤처 팀, 즉 독립적인 운영 능력을 갖춘 팀이 형성된다. 이 과정은 다음과 같은 4가지 단계로 이뤄진다. 첫째, 사내벤처 팀의 규모와 책임을 결정하고 사내벤처 프로젝트를 전문으로 하는 인적 자원, 재정 및 전략 담당자가 조직하고 시행한다. 둘째, ‘관병호선(官兵互选)’ 제도를 통해 사내벤처 팀의 팀장을 선출하는 것이다. 셋째, 프로젝트를 뺏어서 하는 방식으로 팀 구성원을 결정한다. 마지막으로, 사내벤처 팀의 목표를 담은 계약 서약서를 체결하는 것이다.

구체적으로, 첫 번째 단계는 인사 전문 인력이 사내벤처 프로젝트의 특정 책임을 결정하는 것이다. 이는 해당 프로젝트의 핵심 임무를 명확히 하여 기획, 연구, 및 개발에 중점을 둔다는 것을 의미한다. 그 다음, 하이얼은 프로젝트의 특정 규모를 결정하기 위해 ‘직위 및 직책(定岗定编)’ 원칙을 사용한다. 이 원칙에 따라 그들은 먼저 직책을 구분하고 각 직책의 책임 경계를 명확히 한다. 이 과정을 통해 자원의 합리적인 분배, 권한과 책임의 균형, 그리고 각 책임의 명확한 정의를 보장하여 제한된 자원 하에서 핵심 임무에 집중할 수 있도록 한다. 두 번째로, ‘관병호선’을 통해 팀 내에서 팀장을 선출한다. 이 제도는 단순한 상사의 임명이 아닌 직원 간 상호 선택과 경쟁을 통해 팀의 리더와 정책 결정자를 선출하는 것이다. 직원들은 자발적으로 팀장 자격에 지원할 수 있으며, 기본 직원과 중간 관리자 모두가 동등한 기회를 갖는다. 선거 참여를 위해서는 특정 직책에 지원하고 경쟁 활동을 펼치며, 선거 과정에는 연설, 후보자 토론, 그리고 직원 투표가 포함된다. 직원들은 가장 적절한 후보자를 투표로 선택하며, 팀장의 지위는 유동적이고 임기 제한이 없으며, 팀원 2/3 이상의 찬성으로 언제든지 해임하거나 재임용할 수 있다. 이는 직원 참여를 촉진하며 팀장 선출을 민주적으로 이루어지게 하는 프로세스이다.

‘하이얼에서 리더 되는데 스트레스가 매우 크다. 하이얼에서 우리는 직원들의 평가를 받아야 하고, 서비스를 잘 해야 한다. 그렇지 않으면 직원들이 우리를 도태시킬 것이다.’

— 하이얼 창다오 지사의 한 사내벤처 팀 팀장인 자오펑(Zhao Feng)

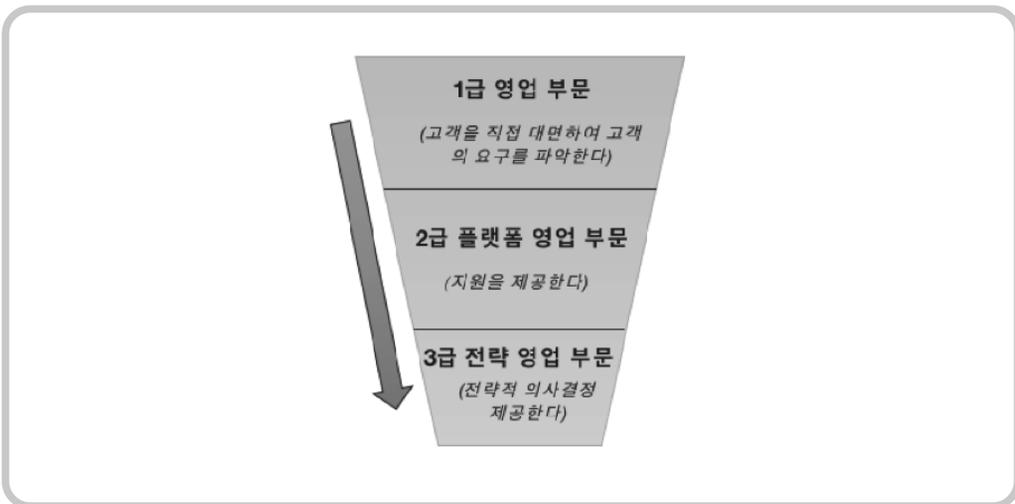
세 번째 단계로, ‘프로젝트 참여를 뺏는(抢单)’ 방식을 통해 팀 구성원을 선정한다. 직원들은 자신의 흥미와 능력에 따라 자발적으로 프로젝트에 참여할 수 있다. 직원들이 프로젝트에 강제로 배치되는 것이 아니라 스스로 선택하여 참여하게 된다. 이 방법은 직원의 능력과 프로젝트 요구를 보다 잘 충족시켜 작업 효율성과 프로젝트의 성공률을 향상시킬 수 있다. 마지막으로, 사내벤처 팀은 목표 계약 서약서를 체결한다. 이 계약은 팀의 목표, 일정, 자원 할당, 그리고 구성원의 책임과 의무를 명확히 정의한다. 이로써

사내벤처 팀은 하이얼의 플랫폼에서 합법적인 지위를 갖게 되며 원활한 운영이 가능하다.

3) 자원 할당 및 지원 메커니즘을 구축

사내벤처 팀이 형성된 후, 사용자에게 가치를 창출하고 기업 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 팀들이 적절한 자원 할당과 지원을 신속하게 얻을 수 있어야 한다. 하이얼의 사내벤처 프로젝트 운영과정에서, 첫 번째로 1급 영업 부문은 고객 요구를 충족하기 위해 특정 자원이 필요하며, 이로 인해 자원 수요가 발생한다. 즉, 1급 영업 부문은 2급 플랫폼 영업 부문에 자원을 요청하며, 이후 2급 플랫폼 영업 부문은 1급 영업 부문의 자원 요구에 따라 3급 전략 영업 부문에 자원 수요를 발생시킨다. 3급 전략 영업 부문은 전략적 시각에서 기업의 자원을 종합 조정하고, 기업 자원을 2급 플랫폼 영업 부문에 할당한 다음, 2급 플랫폼 영업 부문이 1급 영업 부문에 자원을 제공한다. 1급 영업 부문은 자원을 활용하여 고객 요구를 충족시키고 고객 가치를 창출한다. (Fig 6)과 같이 각 주요 경영체 사이에 자원 전달 시스템이 형성되어 고객의 요구를 충족시키기 위해 시장 사슬 전달 메커니즘에 따라 자원을 구성한다.

Fig. 6. Resource Delivery System



Source: 조양봉 (2017).

하이얼의 사내벤처 프로젝트가 기업 자원을 효과적으로 공유하려면 건전하고 신속한 정보화 플랫폼이 필요하다. 하이얼은 ERP를 핵심으로 삼아 기업에 실시간 시각화 데이터를 제공하는 시스템을 통합했다. ERP 시스템은 모든 제품 라인을 포괄하며 프로젝트 흐름, 정보 흐름, 물류, 및 제품 흐름의 4가지 통합을 실현한다. 정보화 플랫폼은 제품의 연구 및 개발, 생산, 제조, 판매, 물류 주기를 단축하는 데 뿐만 아니라 각 경영 부문 간의 조정 및 의사소통 효율을 크게 향상시켰으며, 직원의 자기 관리와 경영을 위한 강력한 배경 지원을 제공한다. 기업 목표를 달성하기 위해서는 관리자가 직원에게 시장 요구를 충족시키기 위해 필요한 자원을 제공할 뿐만 아니라 공급망의 업스트림 및 다운스트림의 지원과 같은 외부 환경 시스템의 지원이 필요하다. 이러한 정보 플랫폼을 통해 공급업체 및 소매업자와 정보 및 자원을 공유함으로써 협상 및 계약 등 거래 비용을 줄이고 공급망을 전체적으로 경쟁력을 향상시키는 뿐만 아니라 외부 자원의 가용성을 보장할 수 있다.

또한, 하이얼은 전문 자원 플랫폼을 구축하여 글로벌 창업 자원의 효율적인 통합을 지원하여 사내벤처 프로젝트의 원활한 진행을 지원하고 있다. 이 중 주요 투자 및 인큐베이팅에 중점을 둔 HCH Ventures와

글로벌 혁신 자원 교류를 주도하는 HOPE 플랫폼이 있다. HCH Ventures는 하이얼이 만든 스타트업 인큐베이팅 플랫폼으로, 오픈 세어링 스타트업 플랫폼이다. 이는 초기에 하이얼의 내부 직원을 대상으로 하였으며, 이후 자원 통합 및 서비스 확장을 계속 진행해왔다. HCH는 개방형 창업 플랫폼으로서 하이얼의 업스트림 및 다운스트림 이점을 활용하여 하이얼의 개방형 산업 자원을 지원받아 내부 창업자에게 혁신, 산업, 마케팅, 사용자 등 다양한 자원을 개방하고 창업자에게 투자, 자금 조달, 교육, 산업 가속 등의 원스톱 서비스를 제공한다. 또한 HCH는 R&D, 설계, 생산, 공급망, 채널, 벤처 캐피탈 등을 포괄하는 창업 서비스를 제공할 수 있다. 특히, HCH는 기업의 다양한 창업 단계에 따라 플랫폼, 자본, 인재, 기술, 산업 등 5가지 측면에서 역량을 부여하여 스타트업이 IPO까지 성장되도록 지원한다.

‘HCH는 자체의 강점과 리소스를 충분히 활용하여 다양한 문제와 도전에 대응하며 고유한 해결책을 창조하기 위해 다양한 자원을 통합할 것이다’

— HCH 회장 유장문(Liu ChangWen)

HOPE(Haier Open Partnership Ecosystem)는 하이얼의 연구 및 개발(R&D) 혁신 플랫폼으로, 주요 기능은 R&D 요구 사항과 R&D 자원을 매칭하는 것이다. HOPE 플랫폼을 통해 연구 및 개발 인력은 수익을 확대하고 비용을 줄일 수 있다. 이 플랫폼은 10개국 이상의 자원을 연결하고 자원 서비스를 제공하며 대외 개방형 혁신 모델에 대한 컨설팅도 제공할 수 있으며 사용자와 자원 간의 제로 거리 상호 작용을 실현할 수 있다. 하이얼의 사내벤처 프로젝트도 HOPE을 통해 필요한 자원을 얻을 수 있다. 하이얼의 첨단 기술도 개방형 혁신 연구 플랫폼인 HOPE에서 나왔으며, 오픈 메커니즘을 통해 자원을 공유하며 전세계의 최고 역량을 연구 및 개발에 참여시키는 열린 형태의 플랫폼이다.

‘HOPE는 하이얼이 구축한 개방형 R&D 혁신 플랫폼으로, 현재 100만 개 이상의 자원을 연결하고 100 개 이상의 핵심 기술 분야를 포괄하며 기술 연구 개발 주기를 효과적으로 단축하고 기술 산업화 프로세스를 가속화하며 창업 기업에 기술 지원과 자원을 제공한다.’

— 하이얼 현 CEO 저우원제(Zhou Yunjie) ‘중화망 산동채널 2023년 단독 인터뷰’

4) 사업 전개

하이얼의 사내벤처 프로젝트가 성공적으로 실행되기 위해서는 주로 ‘사용자 주도 메커니즘(用戶驱动机制)’에 의존한다. 각 사내벤처 팀은 사용자의 요구를 파악해야 하며, 이를 위해 거대한 레이다 네트워크를 형성하여 사용자를 확보한다. 하이얼의 사내벤처는 사용자가 조직의 핵심 위치에 있을 뿐만 아니라 ‘사용자 우선’ 원칙에 따라 독특한 ‘사용자 주도 메커니즘’을 설계했으며, 이 메커니즘은 사내벤처 팀의 건전한 발전을 보장하는 핵심 메커니즘이다.

‘사용자 주도 메커니즘’의 핵심은 사용자의 개인화된 요구를 신속하게 식별하고 사용자에게 ‘권한을 부여하는’ 것이다. 이를 위해 하이얼은 사용자의 개인화된 요구에 기반하여 도전적인 목표를 설정하고 이를 내부 독립 운영 시스템의 평가 기준으로 활용한다. 사용자의 평가는 상위 업체에 전달되며, 이러한 평가와 권한 부여는 계층적으로 전파된다.

‘사용자를 위한 가치 창출은 모든 사내벤처 프로젝트의 공통 목표이며, 이 목표를 기준으로 모든 직원이 협력하여 사용자의 가치를 충족시켜야 한다.’

— 하이얼의 창업자 장루이민(Zhang RuiMin)

30년간의 발전을 통해 하이얼은 사용자 중심 문화를 확립하고 사용자를 리더로 삼고 권한을 고객에게 부여하여 ‘고객 주도’로 변화했다. 사용자의 요구와 가치가 모든 사내벤처 팀의 목표 설정의 중심이 되며, 권한 부여는 사용자의 요구를 중심으로 이루어진다. ‘사용자 주도 메커니즘’의 핵심 목표는 사용자와의 거리를 줄이고 ‘고객과의 제로 거리’를 실현하는 것이다. 기업의 핵심 경쟁력은 사용자와의 통합 수준에서 비롯되며, 사용자는 제품의 소비자뿐만 아니라 제품 디자인과 자원 제공자 역할을 한다. 역 전달 메커니즘

을 통해 하이얼은 사용자를 '접착'시키고 '사용자 접착력(User Viscosity)'을 높인다. 그들은 사용자와의 상호 작용을 통해 사용자의 요구를 깊이 이해하고 사용자를 의사결정자로 만들어 조직의 혁신을 촉진한다. '사용자 주도 메커니즘'은 하이얼의 사내벤처 프로젝트가 효과적으로 수행되고 원활하게 진행되도록 도와 주며, "영원히 사용자 중심"이 하이얼의 핵심 이념이 되었다.

5) 위험 통제 조치를 구축

각 사내벤처 팀이 원활하게 운영될 수 있고 개인의 이익만 추구하지 않고 기업 이익을 손상시키지 않도록 하기 위해 하이얼은 '모든 직원 계약 체제(全员契约)'를 제안했다. 즉, 직원들 간에 계약을 체결하여 협력 관계를 형성하는 것을 의미한다. 이 메커니즘에서는 직원들이 서로 다른 직책, 프로젝트 또는 팀을 선택하고 다른 직원들과 계약을 체결하여 각자의 책임과 권리를 명확히하여 보다 효율적이고 유연한 협업을 이룰 수 있다. 각 경영체 부문을 연결하는 것은 전통적인 의미의 보고 관계나 리더십 관계가 아닌 계약 관계이다. 계약 체제의 핵심 원칙은 가치의 시장화이다. 각 사내벤처 팀에는 자체 목표를 가지며, 이러한 목표는 측정 가능한 가치로 변환될 수 있으며 가치의 높낮이는 시장에 따라 결정된다. '모든 직원 계약 체제'에서 각 사내벤처 프로젝트 팀 및 구성원은 가치 창출 과정의 일부이다. 그들의 존재의 기초는 '주문'이며 각 팀은 가치 있는 '주문'을 식별하고 완료해야 한다. 하이얼은 계약 체제를 통해 상사와 부하 간의 명령 메커니즘을 제거하고 기업의 각 경영체에 의사결정 권한, 고용권 등 권리를 충분히 부여하는 것을 목표로 하고 있다. 권력을 하위로 부여함으로써 조직 경직화를 효과적으로 억제할 수 있다.

계약 체제 외에도 하이얼은 '일일 정리 체제(日清体系)'를 독자적으로 만들었다. 이는 모든 사람이 일상 업무를 종합적으로 정리하고 개선하는 것을 의미한다. 이에 업무 성과, 문제 원인, 관리 모델, 전략 방향, 인재 이념 정리 등이 포함된다. '일일 정리 관리법'의 핵심은 문제를 개선하고 숨겨진 진짜 원인을 찾아내며, 이를 통해 사내벤처 프로젝트의 진행 중 위험을 효과적으로 통제하며 성과를 향상시키고 전략 달성을 실현하는 것이다. 즉, 하이얼의 '일일 정리 체제'는 업무 일상적인 개선에 그치지 않고, 전체 사내벤처 프로젝트의 관리 전략과 리더십 문제를 다루며, 계층적인 방식으로 프로젝트 운영을 종합적으로 통제하여 불필요한 리스크를 방지한다.

'일상 업무 보고는 부하 직원이 상사에게만 보고할 것이 아니라 상사가 주도적으로 수행해야 한다. 관리자가 정보를 명확하게 표현하지 못하면 직원이 이해하고 전달하기가 더 어렵다.'

— 하이얼 집행 CEO 양해산(Liang HaiShan)

하이얼은 또한 '삼예(三预) 메커니즘'을 강조하여 직원들이 '일일 정리 체제'의 진행 중에 문제를 즉시 발견할 수 있도록 하고 일일 정리 체제의 구현에 근거가 있는지 확인할 수 있도록 한다. 구체적으로, '삼예 메커니즘'은 예비 계획, 예산 및 예비 봉급 세 가지 측면을 포함한다.

예비 계획은 목표 달성을 위한 계획으로, 구체적인 조치와 행동 계획 등을 포함한다. 하이얼에서 예비 계획을 수립하기 위한 전제 조건으로, 사내벤처 팀을 구성할 때 리더는 시장, 고객, 경쟁 상황 등 여러 요소를 종합적으로 고려하여 '제1경쟁력'의 목표를 설정하고 이와 일치하는 계획을 수립해야 한다. 그 다음으로 예산은 예비 계획을 구체화하는 것이다. 예산을 통해 목표와 작업을 특정 실행자와 특정 시간으로 분할한다. 하이얼의 예산 메커니즘의 독특한 특징은 '161' 예산 프로세스를 설계하는 것이다. 이는 하이얼이 사내벤처를 위해 만든 운영 통제 시스템이다. '161' 시스템에서 시간 단위는 주, 월, 년 등으로 설정될 수 있으며, 이는 실행자와 계획 주기에 따라 결정될 수 있다. '161' 예산 시스템은 '일일 정리 체제'를 실행하기 위한 전제 조건이며, 목표와 작업을 수립하고 "일일 정리 체제"를 통해 실제 상황과 예산 간의 차이를 파악할 수 있다.

마지막으로, 하이얼이 처음 도입한 '예비 보상'은 미리 보상을 계산하는 것을 의미한다. '예비 보상' 메커니즘을 구축하면 직원의 업무 열정을 자극하는 데 도움이 된다. '예비 보상'은 직원이 실제 보상과 목표 보상의 차이를 찾을 수 있도록 미리 계획하여 직원이 업무 내용과 방법을 반성하고 개선하도록 도와준다.

예비 계획, 예산, 예비 보상은 하나의 폐쇄된 순환 과정으로, 주요 목표는 프로젝트의 안전한 진행을 실현하고 위험을 통제하며 ‘제1경쟁력’의 목표를 달성하는 것이다. 이것은 하이얼의 사내벤처 프로젝트가 원활하게 진행되도록 보장하는 것이다.

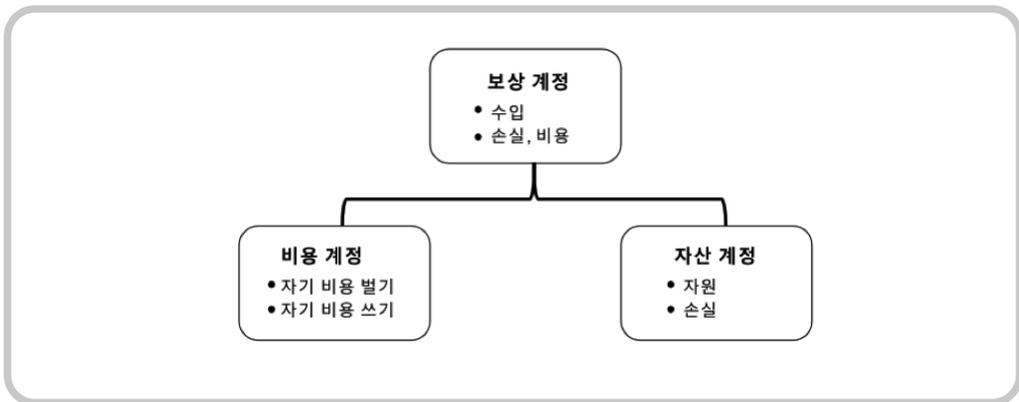
6) 성과평가 및 보상

하이얼의 성과평가 및 보상 체계를 ‘개인 주문 보상(人单酬)’이라고 한다. 이는 ‘주문’에 기반한 보상 체계로, 즉 ‘프로젝트’가 보상을 계산하는 핵심 근거이다. 하이얼의 사내벤처는 본질적으로 직원과 사용자를 결합한 것이며, 주문 보상은 직원이 사용자에게 창출한 가치를 측정한다.

‘개인 주문 보상’체제를 구체적으로 시행할 때 하이얼은 ‘개인 주문 보상 계정(人单酬账户)’과 ‘관차(关差)’라는 두 가지 도구를 혁신적으로 개발했다.

개인 주문 보상 계정은 모든 사내벤처 팀에게 자체 개인 주문 보상 계정이 할당되며, 이 계정에는 일반적으로 <Fig 7> 자산 계정, 비용 계정, 그리고 보상 계정의 세 가지 하위 계정이 포함된다.

Fig. 7. Personal Order Reward Account(人单酬账户)



자산 계정은 자원과 손실을 포함하며, 사용자는 자원으로 간주된다. 사내벤처 팀은 주요 경쟁 우위를 확보하기 위해 고객 유치와 유지에 중점을 두어야 한다. 그러나 모든 팀이 이러한 가치를 제공하지는 않으며, 이로 인해 발생하는 차이를 ‘손실’이라고 한다. 이러한 손실은 인적, 배송, 품질, 재고, 자재 손실과 같은 여러 유형을 포함하며, 이러한 손실은 기록되고 관리되어야 하며 보상 계정에 반영된다.

비용 계정은 자기 비용 벌고 자기 비용 쓰기로 구성되며, 사내벤처 프로젝트는 제품 판매, 생산 또는 개발에 따라 비용을 받는다. 비용은 프로젝트 팀이 먼저 비용을 벌어야 한다는 것을 의미하며, 비용 초과 시 그 차액은 ‘손실’로 보상 계정에 기록된다. 흑자인 경우, 흑자 비용은 보상 계정으로 이체될 수 있다.

보상 계정은 수입, 손실 및 비용 세 가지 주요 부분으로 구성되며, 수입은 다양한 자금을 나타내며, 이 자금은 다양한 출처에서 올 수 있다. 손실과 비용은 자산 계정과 비용 계정에서 비롯되며, 비용은 지출에 사용되고, 손실은 비용 초과로 인해 발생한다. 프로젝트에서 얻은 보상은 수입에서 손실과 비용의 차액을 나타낸다. 비용 계정에 여유 자금이 있는 경우, 이 부분은 수입으로 이체될 수 있으며, 목표를 달성한 프로젝트 팀은 부가가치 공유 메커니즘을 활용할 수 있다.

요약하면, ‘개인 주문 보상 계정’은 기업 내에서의 무임승차 현상을 효과적으로 방지하고 고용하는 사람이 더 많은 보상을 받을 수 있도록 하는 데 도움이 되는 매우 투명한 급여 관리 시스템이다.

다음 중요한 도구는 ‘관차’이다. ‘관차’의 주요 목표는 직원들이 목표 보상과 실제 보상 사이의 차이를 인식하고 이를 개선하도록 장려하는 것이다. 목표 보상은 ‘제1경쟁력’의 목표에 기반하며, ‘관차’를 줄이는

것은 성과와 ‘제1경쟁력’ 목표 사이의 차이를 감소시키는 것을 의미한다. ‘관차’의 주요 목표는 사내벤처 팀이 ‘제1경쟁력’을 확보하고 기업과 직원 간의 상호이익을 실현하기 위해 폐쇄 루프 최적화와 지속적인 개선을 촉진하는 것이다. 하이얼의 ‘개인 주문 보상’ 메커니즘의 핵심 목표는 고효율, 고부가가치, 및 고보상을 추구한다. 이 목표를 달성하기 위해 최고 경영자는 중요한 역할을 수행하며 ‘제1경쟁력’ 목표를 추구해야 하며 예산 목표를 임의로 변경해서는 안 된다. 최고 경영자의 ‘주문’은 ‘관차’이며 ‘관차’를 통해 팀과 메커니즘의 문제를 찾아내고 우수한 팀을 통합하여 직원과 사용자의 부가가치를 실현한다. 최고 경영자의 지원 없이는 사내벤처의 팀과 메커니즘에 존재하는 문제점을 찾아내기 어렵다.

‘최고 경영자가 관리하는 사내벤처 프로젝트가 기대한 만큼의 수익과 가치 공유를 달성하지 못하면 직 무상 과실이 있음을 의미한다. 이 경우 팀원만 변경하거나 작업 메커니즘을 조정할 수 있다. 인력과 메커 니즘은 목표를 달성하기 위해 존재하며 목표는 변하지 않아야 한다.’

— 하이얼의 창업자 장루이민(Zhang RuiMin)

‘개인 주문 보상’ 체계는 직원의 보상을 사용자에게 제공된 가치에 기반으로 계산하며, 높은 가치 창출은 높은 보상을 의미한다. 이 시스템은 직원이 창의적으로 기여하고 이를 직접적으로 보상받을 수 있는 방법을 제공하여 직원의 열정을 자극하고 사내벤처를 촉진한다.

하이얼은 ‘개인 주문 보상’라는 보상 시스템에 의존할 뿐만 아니라 직원들이 사내벤처에서 기술 발명 및 혁신 활동에 적극적으로 참여하도록 장려하기 위해 일련의 특별 정신적 보상 조치를 구현했다. 이를 위해 하이얼은 ‘하이얼상’, ‘하이얼 희망상’, ‘합리화 제안상(合理化建议奖)’과 같은 일련의 정신적 보상을 포함하는 ‘근로자 발명 보상 조치(职工发明奖励措施)’를 제정했다. 이러한 정신상의 보상은 직원의 전반적인 발전과 사회적 책임에 대한 하이얼의 중요성을 반영하며 직원의 기여를 인정할 뿐만 아니라 직원이 사내벤처 프로젝트에 더 적극적으로 참여하도록 자극하여 회사의 장기적인 성공과 지속 가능한 발전에 더 큰 기여를 했다.

2. Haier 사내벤처의 성공 요인

위의 하이얼의 사내벤처 운영과정 분석을 통해 본 연구는 하이얼 사내벤처의 성공을 실현하는 5가지 주요 요인을 도출하였다. 최고 경영진의 지원, 직원 재량권 부여, 기업 문화와 사내벤처 프로젝트의 융합, 유연한 조직 경계 설정 및 복합적인 보상 메커니즘의 도입이 포함된다. 구체적으로 다음과 같이 정리하였다.

1) 최고 경영진 지원

하이얼 사내벤처의 성공은 최고 경영진의 지원(Top Management Support) 없이는 이루어질 수 없으며, 이러한 지원은 단순한 형식이 아니라 기업의 발전에 대한 전략적 약속이다. 최고 경영진은 사내벤처에 여러 가지 측면에서 영향을 미치며, 기업의 장기적인 성공과 경쟁력에 중요한 역할을 한다(Hornsby, et. al 2002, 2013).

하이얼의 창업자 장루이민(Zhang RuiMin)이 제안한 ‘RenDanHeYi(人单合一)’ 관리 모델은 기업 내 모든 구성원이 창업을 할 수 있는 플랫폼을 구축해야 한다는 것을 강조한다. 그의 최종 목표는 ‘모든 구성원의 활기를 끌어올리고, 모든 구성원의 혁신 능력을 극대화’하는 것이다. 따라서 하이얼의 최고 경영진으로서 장루이민은 직원들이 리더의 가치를 실현하는 것이 아니라 자신의 가치를 실현하는 것을 강조했다. 또한 장루이민은 최고 경영진의 책임을 ‘자원 인터페이스 사람(资源接口人)’으로 정의하고 직원의 성과를 모니터링하는 데 집중하기보다는 직원이 가치 있는 자원을 인식하고 통합하도록 돕는 것에 중점을 두었다. 장루이민은 리더의 개인적 특성이나 행동을 사용하여 직원에게 영향을 미치는 것을 강조하기보다는 ‘메커니즘’을 설계하여 직원이 스스로 창업하고 가치를 실현할 수 있는 플랫폼을 만드는 데 전념했다. 이것은 하이얼 사내벤처의 성공적인 발전에 매우 중요하다. 또한 하이얼은 리더의 역할을 가치 창출에

기반하여 유동적으로 조정하며, 기업 내에서 최고 경영진이 자원과 가치를 창출할 수 있는 리더로 적극 구성함으로써, 이러한 최고 경영진의 지원만이 하이얼의 사내벤처 프로젝트를 효과적으로 촉진할 수 있다.

‘모든 사람은 자신의 노력과 창조적인 일을 통해 개인의 가치와 성취감을 실현하기를 원하며, 올바른 지원과 지도는 혁신의 동기를 자극하여 더 많은 혁신 성과를 창출할 수 있다.’

— 하이얼의 창업자 장루이민(Zhang RuiMin) ‘제5회 RenDanHeYi 모델 리더십 포럼’

많은 최고 경영진은 전통적인 부서 시스템에서 기업 내 구조 및 권력 중심적인 특성을 강조하여 자기 중심적인 행태를 유발하는 경향이 있다. 이는 종종 직원들의 창의성과 혁신적 사고를 억제하는 결과를 낳을 수 있다. 그러나 하이얼의 최고 경영진은 다르게 ‘가치형 리더십’을 수행하여 권력과 자기 중심적 확장보다는 가치 창조와 공유에 중점을 둔다. 이러한 혁신적인 리더십 접근은 전 CEO 장루이민을 통해 부각되었으며, 전통적인 리더십과 대조적이다.

가치형 리더십은 직원들이 가치를 실현할 수 있는 플랫폼을 제공함으로써 기업에 가치를 창출하며, 리더와 직원 간의 관계가 가치에 기반한 특징을 갖는다. 하이얼에서의 가치형 리더십은 사내벤처 프로젝트의 성공을 촉진하기 위해 중요한 역할을 한다. 이러한 리더십은 직원들의 창의성을 자극하고 필요한 자원과 서비스를 제공하여 기업의 핵심 가치를 실현한다.

결론적으로, 전통적인 최고 경영진의 지원만으로는 부족하며, 대신 가치 획득과 동시에 가치 창출 활동을 수행하는 리더십 특성을 가진 최고 경영진의 지원이 사내벤처 프로젝트의 성공에 필수적이다. 하이얼의 사례를 통해, 가치형 리더는 직원의 혁신 정신을 고무시키고 기업 목표를 달성하기 위해 사내벤처 프로젝트의 발전을 촉진하는 역할을 한다. 이를 바탕으로 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

성공요인 1: 사내벤처를 성공적으로 실행하기 위해서는 가치 획득과 가치 창출 능력을 갖춘 최고 경영진의 지원이 중요하다.

2) 업무 재량권 부여

하이얼에서는 사내벤처와 업무 재량 간에 밀접한 관련이 있으며, 업무 재량 부여(Delegation of Work Discretion)는 사내벤처 성공의 핵심이다. 직원들이 작업 방식을 결정하고 아이디어를 시도할 수 있는 자유를 갖게 되면, 창업 기회를 찾고 개발하는 데 중요한 역할을 한다. 업무 재량은 직원들에게 아이디어를 실행하고 결정을 내릴 권한을 주며, 창업 아이디어를 적극적으로 추구하도록 격려한다. 더불어, 직원들의 자유로운 작업 방식은 새로운 아이디어를 제안하고 시도하기를 촉진하며, 문제 해결을 촉발하여 사내벤처에 유리한 조건을 조성한다. 또한, 업무 재량은 직원들에게 더 큰 유연성을 부여하여 창업 기회를 추구하고 개발하기 위해 자원을 할당할 수 있도록 도운다. 이러한 요소들은 사내벤처의 성공을 촉진하는 중요한 역할을 한다.

대기업은 규모가 커짐에 따라 중앙 집중식 관리의 한계가 드러나며, 일선 직원이 독립적으로 결정을 내리기 어려워진다. 하이얼은 이 문제를 해결하기 위해 ‘의사결정, 인사권, 분배권’의 ‘3권(三權)’ 분권화를 도입했고, 이를 통해 사내벤처 활동을 성공적으로 이뤘다. 하이얼의 창업자는 기업 리더가 권한을 부여하는 것이 중요하다고 강조하며, 관리는 부하 직원을 통제하는 것이 아니라 그들에게 권한을 부여하는 것이라 주장했다.

‘하이얼의 사내벤처를 지원하는 것은 권한 부여다. CEO가 갖고 있는 의사결정권, 인사권, 분배권 모두 내려보야 하고 CEO가 해야 할 일은 이 시스템에 지원을 제공하는 것이다.’

— 하이얼의 창업자 장루이민(Zhang RuiMin) “제11회 동적 경쟁 국제 포럼”

하이얼은 ‘의사결정권’ 부여로 경영체와 사내벤처 팀은 직접적인 결정 권한을 획득하며 직원들의 참여와 책임감을 높였다. 직원들은 의견을 존중받고 인정받아 사내벤처 프로젝트에 더 참여하고 새로운 아이디어

를 제안하게 되었다. '인사권' 부여로 직원들은 더 자유롭게 자원을 활용할 수 있고 팀 구성 방식을 선택할 수 있으며, 이는 사내벤처의 성공을 촉진하였다. '분배권'도 사용자가 직접 결정하며, 직원이 사용자에게 창출한 가치에 따라 급여를 지급한다. 그리고 '분배권'은 성과 지향성을 강조하고 직원이 고객의 요구를 충족시키기 위해 자신의 업무 품질과 혁신 능력을 지속적으로 향상하도록 장려한다.

하이얼의 사내벤처는 '3권'의 부여가 없으면 성공할 수 없었으며, 이러한 권한 분권화는 직원들을 의사결정권을 갖는 기업가로 바꾸었다. 이로써 관리자는 자원 공급자와 인큐베이터 역할을 하며 프로젝트에 지속적인 지원을 제공한다. 이 모델은 직원들의 창의성과 기업가정신을 자극하며 내부 창업을 성공적으로 촉진한다. 결국, 권한 부여를 통해 직원들이 자유로운 환경에서 작업할 수 있도록 만들어야 내부 창업이 성공할 수 있으며, 이는 혁신과 기업가정신을 장려하고 직원들의 사내벤처 참여를 높인다. 이에 따라 다음 명제를 도출할 수 있다.

성공요인 2: 사내벤처를 성공적으로 실행하기 위해서는 직원에게 업무 재량권을 부여하는 것이 중요하다.

3) 복합적인 보상 메커니즘

보상 메커니즘은 사내벤처의 발전에 중요한 역할을 한다(Ahmad et al., 2012). 하이얼은 직원들을 가치 창출에 적극적으로 격려하며, 복합적인 보상 메커니즘(Multi Reward Mechanism)을 통해 열정과 창의성을 자극하여 사내벤처의 성공을 보장한다. 이러한 보상은 직원들의 열정과 창의성을 종합적으로 자극하며 내부 창업 목표를 달성하는 데 도움이 된다. 동시에 조직은 다양한 보상 방식을 활용하여 직원의 다양한 요구를 충족시키고 열린 작업 환경을 조성하여 직원들의 업무 열정을 자극하고 조직 내 응집력을 향상시키며 사내벤처를 지속적으로 발전시킨다.

모든 기업은 자체 특성에 따라 독특한 보상 메커니즘을 설계하고 기업 전략과 일치시켜야 한다. 하이얼은 '개인 주문 보상(人单酬)' 시스템을 도입하여 직원의 창의성과 개인화 요구를 중요시하고, 보상을 직원이 창조한 가치와 일치시켰다. 이 시스템은 직원이 스스로 창업하고 성취감과 열정을 자극하며, 사용자, 직원, 기업의 이익을 통합하여 조직의 효율성을 증진시키고 사내벤처를 촉진한다. '개인 주문 보상'은 '제1 경쟁력'과 '관차'를 설립함으로써 개인 성과의 최대화를 보장하며 사내벤처의 원활한 발전에 중요한 역할을 한다.

하이얼은 '개인 주문 보상'라는 보상 체계뿐만 아니라 직원들이 사내벤처에서 기술 발명 및 혁신 활동에 적극적으로 참여하도록 하기 위해 특별한 정신적 보상을 제공한다. 하이얼은 '하이얼상', '하이얼 희망상', '합리화 제안상' 등의 다양한 정신적 보상을 포함한 '근로자 발명 보상 조치'를 도입하여 직원의 종합적인 발전과 사회적 책임을 강조한다. 이러한 정신적 보상은 직원의 기여를 인정할 뿐만 아니라 직원이 사내벤처 프로젝트에 적극적으로 참여하고 회사의 장기적인 성공과 지속 가능한 발전에 기여할 수 있도록 자극한다.

'물질적 보상은 영원히 지속될 수 없으며, 아무리 물질적 보상이 크더라도 인간 자신의 주관적인 능동성은 멈출 것이며, 모든 사람의 자아실현과 자기관리의 본능적 욕구를 파악해야 한다.'

— 하이얼 기업 문화센터 디렉터 가오 웨이(Gao Wei)

따라서 기업은 다양한 보상 방법을 조합하여 직원의 가치와 기여를 적절히 인정하고, 조직 내 변화에 대응할 수 있는 강력한 도구를 마련해야 한다. 이러한 종합적인 보상 전략은 직원들 간의 긍정적인 상호작용을 유도하며, 직원들의 주도성을 자극하여 사내벤처를 성공적으로 이끌 수 있다. 이에 따라 다음 명제를 도출할 수 있다.

성공요인 3: 사내벤처를 성공적으로 실행하기 위해서는 금전적 보상과 비금전적 보상을 동시에 활용하는 보상 메커니즘을 도입해야 한다.

4) 조직 경계 유연한 경영

조직적 경계는 사내벤처에 미치는 중요한 영향을 갖는 요소 중 하나로 인식되고 있다(Kuratko et al., 2014). 과도한 조직 경계는 전통적 계층 구조와 중앙 집중화를 강조하며 의사결정 권한을 상위 관리층에 집중시키는 경향이 있어 직원들에게 적은 자유와 혁신 기회를 제한할 수 있다. 반면, 유연한 조직 경계는 의사결정 권한을 분산시키며 직원들에게 더 많은 자율성과 혁신 기회를 제공하며, 새로운 아이디어를 쉽게 실행할 수 있도록 도와준다. 이러한 유연성은 조직의 혁신과 직원 참여를 촉진하며, 새로운 기회를 제공한다. 조직적 경계 유연한 경영(Organizational Boundary Flexibility)은 보다 혁신적이고 적응적인 작업 환경을 조성하고 직원이 내부 기업가정신 활동에 참여하도록 장려하여 조직에 새로운 기회와 경쟁 우위를 제공할 수 있다.

하이얼의 사내벤처의 중요한 성공 요인 중 하나는 기업의 경직된 조직 경계를 허물고 개방적인 창업 플랫폼으로 전환한 것이다. 이를 실현하기 위한 구체적인 조치는 '모든 직원 계약(全员契约)' 메커니즘이다. 이러한 메커니즘은 각 경영체가 서로 고객 관계를 맺고 계약을 체결하며 전통적인 명령 체계와 부서 간 경계를 허무는 평등한 계약 관계를 구축한다. 또한 '일청회(日清会)'라는 모든 직원이 참여할 수 있는 회의를 통해 계층적 차이를 제거하고 정보 공유를 촉진하며 사내벤처 프로젝트의 실행력을 향상시켰다. 하이얼의 또 다른 중요한 조치는 내부 정보화 혁명으로, ERP 시스템을 핵심 시스템으로 도입했다. ERP 시스템은 부서 간 프로세스를 통합하고 정보를 공유하여 프로젝트 정보를 실시간으로 상업, 물류 및 자금 부문에 전달함으로써 기업 내 조직 경계를 극복하고 시장 대응 속도를 높이며 사내벤처 프로젝트의 성공을 가속화했다. 하이얼의 중요한 조치 중 하나는 엄격한 조직 경계를 개방적이고 혁신적인 조직 모델로 바꾸는 것이다. 이를 위해 'HOPE'라는 개방형 혁신 플랫폼을 구축했다. 이 플랫폼은 전 세계의 기술 전문가와 기관을 연결하여 복잡한 문제를 해결하고 개방형 혁신을 지원한다. HOPE 플랫폼은 외부 R&D 및 자원을 효과적으로 통합하여 사용자에게 가치를 제공하며, 조직 내 자원의 최적화 및 활용을 효과적으로 촉진할 뿐만 아니라 원래 고착화된 조직 경계로 인한 한계를 깨뜨렸다. 이러한 변화는 사내벤처의 성공을 더욱 촉진하고 하이얼이 시장의 도전과 혁신을 대비하며 더 많은 기회를 제공한다.

종합적으로, 사내벤처의 성공적인 발전을 위해 기업은 전통적인 조직 경계를 무너뜨리고 개방적인 접근을 취해야 한다. 유연한 조직 경계 아래에서 자원과 정보를 향상시키고 효율적으로 할당함으로써 사내벤처의 성공을 가속화할 수 있다. 이러한 개방적이고 유연한 접근은 조직의 혁신과 직원 참여를 촉진하며, 새로운 기회에 대한 민감성을 키우고 경쟁 우위를 확보하는 데 도움이 된다.

'미래 지향적인 조직은 인간의 가치 우선을 기반으로 내부 조직 구조의 제약을 깨고 외부 기업의 경계를 넘어서야 한다. 이는 기업, 사용자 및 직원의 상호이익을 실현하고 사내벤처의 성공을 촉진할 수 있다'
 -- 하이얼의 창업자 장루이민(Zhang RuiMin) "하버드 비즈니스 리뷰 인터뷰"

이에 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

성공요인 4: 사내벤처를 성공적으로 실행하기 위해서는 경직된 조직 경계를 깨고 조직을 개방적인 창업 플랫폼으로 변화시키는 유연한 경영이 중요하다.

5) 기업 문화-사내벤처 운영 메커니즘의 융합

이론적 배경 연구에서는 사내벤처 성공의 주요 요인으로 기업 문화를 명확하게 언급하지 않았지만, 하이얼 사례에 대한 심층 분석을 통해 기업 문화가 사내벤처의 성공에 핵심적인 역할을 한다는 결론을 도출했다. 이러한 결론은 이전 연구에 의해 뒷받침되고 있다. 몇몇 연구는 기업 문화가 조직 내 기업가적 행동을 효과적으로 창출하고 통제할 수 있는 유일한 변수라고 주장하고 있다(Chung et al., 1997). 뿐만 아니라, 문화는 관리 가능한 변수로서 뿐만 아니라 경쟁 우위를 위한 전략적 자원으로서 사내벤처를 촉진하는 데 중요한 역할을 한다는 연구도 있다(Christopher et al., 2017). 기업 문화는 조직 내에서 기업가적

행동을 유도하고 통제하는 역할을 하며, 직원들에게 이념과 비전을 제공하여 혁신과 업무 참여를 촉진한다. 결론적으로, 기업 문화는 사내벤처 과정에서 무시할 수 없는 핵심 요소로서, 혁신과 조직 변화를 추진한다.

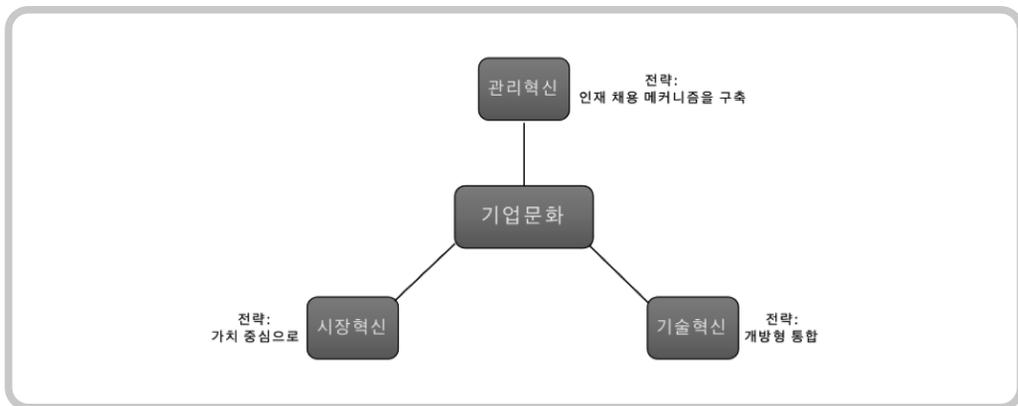
하이얼의 창업자 장루이민은 기업 간 경쟁이 결국 기업 문화의 경쟁이라고 강조했다. 그는 하이얼에서 기업 문화의 중요성을 강조하고 이를 체계적으로 구축했다. 이를 통해 조직 내의 내부 창업과 기업 문화가 서로에게 영향을 미치는 상호작용이 가능해졌다. 이러한 기업 문화는 하이얼이 어려운 과제를 극복하고 성공적으로 진행하는 데 주요한 역할을 하였다. 전체 직원들은 공통된 목표와 비전에 집중하며, 이러한 문화는 열정과 헌신을 자극하여 모두가 협력하는 힘을 발휘했다.

‘하이얼의 사내벤처의 과정에서 직원들은 설정한 목표가 너무 높아 달성하기 어렵다고 느끼는 경우가 많았다. 그러나 이러한 혁신의 방향에 모두가 인정하기 때문에 여러 문제와 어려움을 해결하기 위해 최선을 다하고 있다. 결국 노력을 통해 불가능해 보이는 작업을 가능으로 바꾸는 데 성공했다. 우리가 변혁의 길을 견지해 나갈 수 있도록 지원하는 것은 바로 우리의 기업 문화이다.’

— 하이얼 집행 CEO 양해산(Liang HaiShan)

하이얼의 기업 문화는 ‘양창 문화(两创文化)’, 즉 혁신과 창업에 중점을 둔다. 구체적으로, 기업 내 창업 문화를 육성하고 다양한 기회와 행사를 통해 하이얼의 창업 정신을 알리며, 모든 직원의 창업 열정을 고취시키기를 희망한다는 것이다. 더불어 하이얼은 직원들의 자율적인 창업을 지원하기 위한 특별한 창업 플랫폼인 HCH를 구축했다. 또한, 하이얼의 관리, 시장, 및 기술 세 가지 측면의 혁신은 <Fig 8>에서 확인할 수 있는 하이얼의 혁신 문화 ‘삼각형’을 형성한다.

Fig. 8. Haier's Innovation Culture ‘Triangle’



Source: 조양봉 (2017).

하이얼은 관리 혁신의 핵심 문화로 ‘인재 채용’을 중시하며, 일류의 인재를 육성하고 직원들의 창업 열정을 촉진하는 데 주력하고 있다. 관리 혁신 전략의 일환으로, ‘관병호선(官兵互选)’ 과 같은 플랫폼과 메커니즘을 통해 일류 인재를 양성하는 노력을 기울이고 있다. 또한, 시장 혁신 문화는 사용자 중심 전략을 채택하며, 가치를 강조한다. 이는 다양한 사용자 가치 중심 메커니즘을 도입하여 사용자 중심의 서비스를 제공하고 있다. 장루이민은 기술 혁신 문화의 핵심으로 사용자를 위한 서비스 제공을 강조하고, 사용자 자원을 기반으로 한 기술 통합을 중시한다. 이에 따라 하이얼은 개방형 혁신 플랫폼인 HOPE를 구축하여 다양한 사용자들과의 협력을 통해 더욱 혁신적인 서비스를 제공하고 있다.

하이얼의 ‘양창 문화(两创文化)’는 기업 문화와 사내벤처를 강력하게 통합한 것으로 나타났다. 이 기업 문화는 슬로건이나 가치관 이상으로 더 나아가, 사내벤처의 운영방식과 정체성에 깊이 영향을 미치며, 사내벤처의 모든 측면을 철저히 관통하고 있다. 이러한 통합은 내부 창업자와 기업의 핵심 가치 간의

일관성을 유지하고, 직원들의 믿음과 지원을 통해 기업 문화를 혁신과 성공의 주요 요소로 만들어 사내벤처의 발전을 촉진하고 있다.

‘물리적인 것은 무형의 것에 의해 지배되며, 기업 내에서 이 무형의 것은 기업 문화이다. 기업이 원활하게 발전할 수 있는지 여부는 그 기업이 자체 기업 문화를 가지고 있는지 여부에 달려 있다.’

— 하이얼의 창업자 장루이민(Zhang RuiMin)

따라서 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

성공요인 5: 사내벤처를 성공적으로 실행하기 위해서는 기업 문화와 사내벤처 운영 메커니즘이 서로 결합하는 것이 중요하다.

V. 결론

1. 연구 결과 및 연구의의

하이얼의 사내벤처 전체 프로세스에 대한 자세한 연구를 통해 다음과 같은 결론을 도출할 수 있다. 우선 하이얼의 사내벤처 운영과정은 일반적으로 6가지 주요 단계를 포함하는 이전 이론적 배경에서 분석된 것과 일치한다. 프로젝트 선정에서는 엄격한 아이디어 검토를 통해 최적의 아이디어를 선택한다. 그런 다음, 팀 구성은 프로젝트에 따라 이뤄지며 팀원은 자율적으로 참여하여 다양한 관점과 역량을 통합시킨다. 자원 할당 및 지원은 자원의 흐름을 효과적으로 조정하고 관리하는 단계로, 기업은 ERP 및 정보화 플랫폼을 활용하여 내부와 외부 환경을 통합하며 창업 자원을 효율적으로 관리한다. 사업 전개는 사용자 중심 메커니즘을 강조하며 사용자의 요구를 빠르게 파악하고 이를 신속히 이행한다. 위험 통제 조치는 ‘모든 직원 계약 체제’를 통해 진행된다. 이 계약은 계약 및 가치 교환을 중심으로 하며 팀은 목표를 달성하기 위해 자원을 조합하고 가치를 교환한다. 마지막으로, 성과평가 및 보상은 ‘개인 주문 보상’ 시스템을 통해 이뤄지며 가치 기반 보상으로 직원의 성과와 창의성을 자극한다.

이상 하이얼 사내벤처 운영과정 분석을 통해 다음과 같은 성공요인을 도출할 수 있다. 먼저, 최고 경영진의 지원이 핵심적이며 업무 재량권 부여도 성공과 연관이 있다. 보상 및 승진 메커니즘도 중요한 역할을 한다. 조직 경계도 핵심적인 요소 중 하나이다. 그러나 분석을 통해, 시간 가용성이 하이얼의 사내벤처 성공의 중요한 요소로 간주되지 않았음을 이전 연구 결과와 일부 차이가 있음을 발견했다. 반면에 기업 문화는 이전 연구에서 다뤄지지 않았던 요인 중 하나지만, 하이얼 사내벤처에 대한 분석을 통해 기업 문화는 사내벤처 성공에 중요한 요인으로 간주되고 있다는 것이다. 이 발견은 이전 연구 결론이 모든 기업에 적용되지 않을 수 있음을 나타낸다. 기업 문화는 특정 상황에서 사내벤처 성공의 결정적인 요인으로 작용할 수 있다.

구체적으로 하이얼의 사내벤처 성공은 여러 요인에 의해 촉진되고 있다. 최고 경영진은 전통적인 지배적인 역할 대신 가치 중심의 리더십을 채택하여 직원의 혁신을 촉진하고 가치 창출 플랫폼을 제공한다. 이것은 사내벤처 프로젝트의 성공과 연결되어 있고 중요한 역할을 한다. 또한, 하이얼의 보상 및 승진 메커니즘은 직원들을 활성화하는 데 중요하다. 하이얼은 다양한 보상 방식을 채택하여 직원의 참여와 혁신을 촉진한다. 가장 중요한 것은 ‘개인 주문 보상’과 같은 급여 시스템인데, 이것은 직원의 성과를 사용자 가치에 맞게 결정한다. 기업 문화도 하이얼의 성공에 핵심적인 역할을 한다. 하이얼의 ‘양창 문화’는 사내벤처 메커니즘을 깊이 융합하고 있으며 기업 문화를 기반으로 여러 메커니즘이 성공적으로 운영되고 있다. 이러한 융합은 내부 창업자와 기업의 핵심 가치관을 일치시키고 기업 문화를 창업의 길에 있는 직원의 신념과 지지로 전환한다. 마지막으로, 하이얼의 사내벤처의 성공은 업무 재량권 부여와 유연한

조직 경계에 의해 뒷받침된다. 직원에게 자유를 부여하고 계층 구조를 유연하게 만들어 사내벤처 프로젝트를 장려하며, 혁신과 창업을 촉진한다. 이러한 변화는 현재의 경쟁적인 비즈니스 환경에서 사내벤처의 성공을 달성하고 기업의 경쟁력을 강화하는 데 필수적이다. 이러한 성공 요인은 다른 기업에서도 참고하고 적용할 수 있다. 이는 전통적인 대기업이 전환 과정에서 직면하는 딜레마가 기본적으로 유사하고 기업 내부 조직 구조가 유사하기 때문이다. 따라서 하이얼 사내벤처의 성공 요인은 일반적이며 다른 기업이 전환의 도전에 직면할 때 참고 자료가 될 수 있다.

이전 연구에서는 대부분의 사내벤처와 관련된 연구가 주로 조직 성과 지표에 중점을 두고 있음을 나타냈다. 그러나 이러한 연구들은 종종 기존 조직을 관리하고 새로운 모험적 활동을 수행하는 데 필요한 정보를 관리자나 내부 기업가에게 제공할 때 다양성, 유연성 및 완전성이 부족한 문제가 있다(Ağca et al., 2012). 따라서 본 연구의 이론적 시사점으로는 사내벤처의 성공 조건을 분석하여 현존 이론에 새로운 시각과 이해를 제공함으로써 이론적 영역에 기여하는 것이다. 특히 하이얼의 사내벤처 사례연구를 통해 새로운 관점을 도출할 수 있으며, 이로써 사내벤처에 관한 이론의 발전을 촉진할 것이다. 연구 결과를 통해 사내벤처의 운영, 성공에 필요한 요인에 관한 기존 이론과 프레임워크를 확장하여 보다 풍부한 관점을 제공한다.

본 연구의 결과는 이론적인 부분뿐만 아니라 실무에도 중요한 시사점을 제공한다. 먼저, 하이얼의 경험은 다른 기업들이 사내벤처를 시도할 때 실무적인 지침을 제공하며, 내부 창업을 성공적으로 추진하기 위한 전략을 제안한다. 또한, 중국의 기업 환경과 사회 제도가 다르더라도 하이얼의 경험은 국제 기업들에게 중요한 참고 자료가 될 수 있으며, 글로벌 경쟁에서 경쟁 우위를 확보하는 전략을 배울 수 있다. 뿐만 아니라 본 연구는 기업 리더에게 유연성을 유지하고 전략을 조정하여 비즈니스 환경의 변화에 대응하는 데 도움을 줄 것이다. 마지막으로, 이 연구는 사내벤처에 대한 새로운 방향과 가능성을 제시하며, 기업 리더들에게 개방적인 사고와 혁신을 촉진하고 새로운 아이디어와 방법을 적극적으로 받아들이도록 도움을 줄 것이다. 사내벤처는 계속해서 발전하고 진화하고 있으며, 이 연구 결과는 기업이 동적인 환경에 대응하는 방법을 지속적으로 개선하고 발전시키는 데 기여할 것으로 기대된다.

이와 별도로, 사내벤처에 대한 사례 연구는 다양한 문헌이 존재하며, 황선호와 신준석(2018)의 삼성전자의 C-Lab에 관한 논문도 이 중 일부다. 본 연구는 기존 연구들과 비교하여 독특한 접근을 취하고 있다. C-Lab 연구는 주로 내부 기업이 정신을 강화하기 위한 구체적인 절차에 중점을 두고 있으며, 삼성전자의 내부 환경과 특성에 맞춤화된 방법을 제시하고 있다. 그에 반해, 본 연구는 하이얼 사내벤처의 구체적인 운영에 중점을 두고 심층 분석을 통해 전반적인 운영 메커니즘과 성공 요인을 도출하였다. 이는 사내벤처가 시작되어 끝날 때까지의 과정을 종합적으로 이해함으로써 성공적인 실행을 위한 핵심 성공 요인을 도출하고, 기업에 현실적인 지침을 제공하고자 함을 나타낸다.

2. 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째로, 단일 기업에 대한 탐색적 연구를 수행했기 때문에 결과의 일반화 가능성에 제한이 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다중 사례 분석 방법을 활용하여 다양한 기업에서의 사례를 조사하고 일반적인 결론을 도출할 필요가 있다.

둘째로, 이 연구는 데이터 세트를 사용하여 실증 연구를 수행하지 않았기 때문에 변수 간의 인과 관계는 여전히 명확하지 않을 수 있다. 향후 연구에서는 제안된 성공 요인의 효과를 확인하기 위해 실증 연구를 수행하고 변수 간의 원인과 결과를 명확히 구분할 필요가 있다. 이로써 비즈니스 환경에서의 성과에 대한 심층적인 이해를 제공할 수 있을 것이다.

또한, 본 연구에서 사용된 데이터는 주로 2차 자료에서 수집되었으며, 자료의 완전성과 정확성에 한계가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 직접 인터뷰를 통해 1차 자료를 수집하여 연구 결과의 신뢰성을 높이고 타당성을 강화할 필요가 있다. 다양한 자료 수집 방법을 통해 문제에 다양한 관점에서 접근하고 연구 결과를 다각적으로 해석할 것이고 이를 통해 보다 심층적이고 폭넓은 연구 결과를 얻을 수 있을 것으로 예상된다.

References

- 배종태, 차민석 (2009), “기업가정신의 확장화 활성화”, *한국중소기업학회*, 31(1), 111-128.
- 백현기, 배종태 (1998), “국내기업에서의 효과적인 사내벤처 구축방안에 관한 사례연구”, *벤처경영연구*, 1(1), 71-99.
- 배종태 (2008), “스핀오프 기술사업화 과정과 성공전략”, (사)한국벤처산업연구원세미나 자료.
- 왕성희, 장옥신, 예명 (2017), “기업 내부 창업 경로연구: 린 창업을 통해 ‘전쟁 안개’를 헤쳐 나가는 것”, *연구경영*, 3, 144-152.
- 이우, 마정원 (2020), “대기업 내부 창업의 분열식과 창생식 전략 경로-하이얼 및 시스코를 기반으로 한 이중 사례연구”, *중국산업경제*, 11, 99-117.
- 왕징저우 (2019), “혁신 자원의 관점에서 본 사내벤처 혁신 인센티브 연구”, 강소대학교경영대학, 강소진강.
- 진명인 (2021), “Timmons 모델 기반 HS 기업 사내벤처 연구”.
- 중소벤처기업부 (2018), “사내벤처 운영 매뉴얼”.
- 조아리, 박창위 (2021), “기업가정신이 곧 모험이다: 다중 관점을 기반으로 한 내부 기업가 연구의 비평”, *외국경제와 경영*, 2, 123-139.
- 장위리, 리간원 (2009), “기업 창업지도, 이중능력 및 조직성과”, *경영과학 저널*, 2009(1), 137-152.
- 조양봉 (2017), “하이얼 트랜스포메이션”, 중신 출판사.
- 장홍봉, 김종관, 왕환환, 이윤경 (2018), “사내 기업가정신이 조직성과에 미치는 영향: 개방형 혁신의 매개효과를 중심으로-부산지역 중소기업 중심으로”, *디지털융복합연구*, 16(3), 101-111.
- 허문구 (2004), “본사의 자회사 통제: 차별화 vs. 동질화”, *경영학연구*, 33(3), 809-837.
- 황선호, 신준석 (2018), “탐색적 사내 기업가정신: 삼성전자 C-Lab 사례 연구”, *기술혁신학회지*, 21(3), 1101-1126.
- Antoncic, B. and R. D. Hisrich (2001), “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, B. and R. D. Hisrich (2003), “Clarifying the Intrapreneurship Concept”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Augusto Felício, J., R. Rodrigues and V. R. Caldeirinha (2012), “The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance”, *Management Decision*, 50(10), 1717-1738.
- Antoncic, B. (2007), “Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study”, *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Aina, Q. and I. Solikin (2020), “Entrepreneurship and Intrapreneurship: How Supporting Corporate Performance”, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 288-297.
- Ağca, V., Y. Topal and H. Kaya (2012), “Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional Firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 15-33.
- Arz, C. (2017), “Mechanisms of Organizational Culture for Fostering Corporate Entrepreneurship: a Systematic Review and Research Agenda”, *Journal of Enterprising Culture*, 25(04), 361-409.
<https://doi.org/10.1142/S0218495817500145>
- Ahmad, N. H., A. M. Nasuridin and S. R. M. Zainal (2012), “Nurturing Intrapreneurship to Enhance Job Performance: The Role of Pro-Intrapreneurship Organizational Architecture”, *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, 2012, 1.
DOI: 10.5171/2012.868880
- Baruah, B. and A. Ward (2015), “Metamorphosis of Intrapreneurship as an Effective Organizational Strategy”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 811-822.
- Belousova, O. and B. Gailly (2013), “Corporate Entrepreneurship in a Dispersed Setting: Actors, Behaviors, and Process”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 361-377.

- Cameron, K. S., R. E. Quinn, J. DeGraff and A. V. Thakor (2022), "Competing Values Leadership", *Edward Elgar Publishing*.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
<https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- China Financial Services (2023), "Understated Haier: 4 IPOs Worth \$250 Billion", Available from <https://new.qq.com/rain/a/20230623A02LWT00>
- Chung, L. H. and P. T. Gibbons (1997), "Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital", *Group & Organization Management*, 22(1), 10-30.
<https://doi.org/10.1177/1059601197221004>
- Dollinger, M. J. (1995), "Entrepreneurship Strategies and Resources", *Illinois: Irwin*.
- Friessl, M., L. Garreau and L. Heracleous (2019), "When the Parent Imitates the Child: Strategic Renewal Through Separation and Reintegration of Subsidiaries", *Strategic Organization*, 17(1), 62-94
<https://doi.org/10.1177/1476127018794850>
- Fortune China (2023), "The World's Top 500 List 2023", Available from https://www.fortunechina.com/fortune500/node_65.htm
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, and S. A. Zahra (2002), "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T. and W. J. Wales (2013), "Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship", *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12038>
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, D. A. Shepherd and J. P. Bott (2009), "Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position", *Journal of Business Venturing*, 3(3), 236–247.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.03.002>
- Kantar (2023), "Top 50 Chinese Globalized Brands", Available from <https://www.kantar.com/zh-cn>
- Kuratko, D. F. and R. M. Hodgetts (1997), "Entrepreneurship", Harcourt College.
- Kuratko, D. F. and D. B. Audretsch (2013), "Clarifying the Domains of Corporate Entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- Kuratko, D. F., J. S. Hornsby and J. G. Covin (2014), "Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship", *Business Horizons*, 57(1), 37–47.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29(7), 770-791.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Morris, M. H. and D. F. Kuratko (2002), "Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations", *South-Western Pub*.
- Guth, W. D. and A. Ginsberg (1990), "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.
- Goodale, J. C., D. F. Kuratko, J. S. Hornsby and J. G. Covin (2011), "Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance", *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 116-127.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.005>
- Neessen, P. C., M. C. Caniëls, B. Vos and J. P. De Jong (2019), "The Intrapreneurial Employee: Toward

- an Integrated Model of Intrapreneurship and Research Agenda”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545-571.
- Noda, T. and J. L. Bower (1996), “Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation”, *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171011>
- O'Reilly, C. and A. J. Binns (2019), “The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling”, *California Management Review*, 61(3), 49-71.
<https://doi.org/10.1177/0008125619841878>
- Pinchot, G. (2010), “*The Pinchot Perspective*”, Search of a Future Worth Living.
- Pinchot III, G. (1985), “Intrapreneuring: Why You Don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur”, *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Ping, W. L., L. Naiqiu, J. Jie, and X. Zhengzhong (2010), “A Review and Prospects of Research on Human Resource Management of Intrapreneurship”, *Advanced Management Science (ICAMS)*, IEEE. (03), 456-460.
- Revelo, A. P. (2017), “Fostering Sustainable Business Models Through Internal Corporate Venturing: The Case of the Energy Sector”.
- Rule, E. G. and D. W. Irwin (1988), “Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge”, *The Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Sharma, P. and J. J. Chrisman (1999), “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues In the Field of Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
<https://doi.org/10.1177/104225879902300302>
- Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo (1990), “A Paradigm of Entrepreneurship: entrepreneurial”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 17-27
- Souitaris, V., S. Zerbinati and G. Liu (2012), “Which iron Cage? Endo-and Exoisomorphism in Corporate Venture Capital Programs”, *Academy of Management Journal*, 55(2), 477-505.
- Yin, R. K. (2021), “*Case Study Research: Design and Methods (5th ed.)*”, Sage, CA.
- Zahra, S. A. (1995), “Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts”, *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00024-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00024-0)
- Zahra, S. A. (1996), “Technology Strategy and New Venture Performance: A Study of Corporate-sponsored and Independent Biotechnology Ventures”, *Journal of Business Venturing*, 11(4), 289-321.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00128-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00128-X)