

# 제2창업기, 한국적 기업가정신의 지향성과 일하고 싶은 중소기업정책제안: 사람중심기업과 황철주기업가정신의 시사점을 중심으로\*

김기찬\*\*

한국경제는 제1창업기를 거쳐 제2창업기를 향하고 있다. 본 연구는 제2창업기의 기업가정신과 중소벤처기업정책의 방향을 제안하는 것이다.

제1창업기의 기업가정신은 기업가 개인의 도전과 경제적 부에 초점을 두었다. 정주영, 이병철 등은 기업가 개인의 도전, 그리고 경제적 부를 키워가는 전략적 기업가정신이 중심이었다. 그러나 제2창업기는 직원들과 함께 사회적 가치 창출을 지향하는 사람기반의 기업가정신이 되어야 한다. 제2창업기의 한국적 기업가정신은 모방성장의 추격자가 아니라 선도경제를 위한 창의적인 선도자(first mover)를 지향해야 한다.

이러한 시대에 맞는 한국적 기업가정신이 재정립되어야 한다. 제2창업기의 기업가정신은 기업가개인의 도전을 넘어 직원들과 함께 혁신하고 사회적 가치를 추구해가는 확장된 개념으로 재정의 되어야 한다. 중소벤처기업정책도 국민창업 활성화를 넘어 사내기업가정신을 통한 스케일업과 혁신성장을 지향해야 한다.

이를 위해 한국의 기업가정신의 실태를 분석하고 주성엔지니어링의 황철주 기업가정신의 사례를 연구하여, 이를 바탕으로 제2창업기 중소벤처기업정책의 방향을 제안하였다.

주요한 결론은 다음과 같다.

첫째, 제2창업기 중소벤처기업정책은 스타트업의 양적확산에서 질적인 스케일업으로, 국민창업활성화정책에서 사내기업가정신강화정책으로 전환되어야 한다.

둘째, 제2창업기 한국적 기업가정신은 이제 CEO, 창업자, 기업가들만의 것이 아니라 직원, 협력업체, 사회, 나아가 국민의 것이 되어야 한다. 한국적 기업가정신은 주주들을 위한 돈벌이가 아니라 사회문제를 해결하고 더 좋은 사회를 위한 사회적 가치를 지향해야 한다.

셋째, 제2창업기에는 사람중심기업가정신과 직원들의 역량을 발휘할 수 있게 하는 기업문화구축이 시급하다. 이를 위해 기업의 성장과 직원의 성장이 선순환 할 수 있는 기업문화정책으로 '일하고 싶은 중소벤처기업'정책을 제안한다.

넷째, 기업가정신의 출발은 도전과 성공을 지향하지만, 끝은 나눔으로써 사회에 더 공헌하도록 해야 한다. 경영학의 학문의 방향과 철학도 이러한 나눔을 활성화하는 기업가의 사례를 개발하고 확산해가야 한다.

주제어: 한국적 기업가정신, 사내기업가정신, 일하고 싶은 중소벤처기업, 사람중심 기업가정신, 주성엔지니어링, 황철주

## 1. 문제의 제기

국경제는 AI와 플랫폼혁명을 주도하는 수많은 스타트업과 벤처기업들의 전성시대가 만들어지고 있다. 한국경제는 제2창업기를 맞이하고 있다.<sup>1)</sup> 스타트업은 기업가정신을 통한 혁신과 일자리의 화수분이다.

정주영, 이병철로 대표되는 제1창업기를 넘어 한

논문접수일: 2021. 08. 23. 1차 수정본 접수일: 2021. 09. 28. 2차 수정본 접수일: 2021. 10. 19. 3차 수정본 접수일: 2021. 10. 23. 게재확정일: 2021. 10. 26.

\* 본 연구는 2019년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음.

\*\* 가톨릭대 경영학부 교수(kckim@catholic.ac.kr)

1) 한국경영학회 2021 융합학술대회의 슬로건이 '글로벌 아시아시대의 제2창업'이다.

제2창업기가 만들어낸 벤처기업의 일자리수가 2020년 기준 약 67만명으로(박영선, 2020). 제1창업기 주역 4대 그룹 일자리수 69만명에 육박하고 있다. 다만 제2창업기의 창업과 기업가정신은 업의 본질과 기업가정신의 지향점이 달라져야 한다. 코로나이후 세상의 문제가 달라지고 있기 때문이다. 세상의 문제가 달라지면 시장도 달라지고 기업의 목적도 달라진다. 그래서 기업가정신의 방향도 달라져야 한다.

중소벤처기업정책도 제2창업기를 향해야 한다. 시대에 맞는 한국적 기업가정신의 재정립을 바탕으로 해야 한다. 제1창업기의 기업가정신은 기업가 개인의 도전과 경제적 부가 화두였다. 제1창업기의 정주영, 이병철 등은 기업가 개인의 도전, 그리고 개인의 부를 강조하는 전략적 기업가정신이 중심이었다. 그러나 제2창업기는 직원들과 함께 사회적 가치창출을 지향하는 사람기반의 기업가정신이 되어야 한다. 제2창업기의 기업가정신은 기업가개인의 도전을 넘어 직원들과 함께 혁신하고 사회적 가치를 추구해가는 확장된 개념으로 재정의 되어야 한다. 기업가는 업을 기획하는 사람이다. 기업가의 시대정신으로 또 하나 고려해야 할 것은 ESG(environment, social, governance)경영의 구현이다. 여기서 지배구조(governance)는 기업 의사결정의 구조와 의사결정이 지향하는 가치를 포함하고 있어, 기업가정신의 지향성과 밀접한 관련성을 가진다. 제2창업기 기업가정신에서는 지구와 사회를 살려내고 사람을 중시하는 ESG가치를 구현할 수 있어야 한다. 즉, 기업의 핵심 의사결정을 의미하는 지배구조에서는 비재무적 요소인 환경적 가치, 사회적 가치, 사람에 대한 배려(임영균, 이석규, 2019)를 지향하여야 한다.

사람중심기업가정신이 기업문화로 정착될 수 있어야 한다. 기업이란 어떤 곳인가? 종업원들이 하루 일과의 8시간이상을 보내는 곳이다. 모든 종업원들은 잠재력이 있다. 그렇다고 모두 잠재력을 발휘하고 있는 것은 아니다. 직원이 성과를 최대치로 낼 수 있

는 환경을 만들어 주어야 한다. 경영이란 평범한 사람들이 모여서 비범한 성과를 내는 곳이다(Drucker, 1993). 모든 직원들은 약점도 있지만 자신만의 강점을 가지고 있다. 경영의 리더들은 직원들이 강점을 발휘하도록 하여 약점이 문제가 되지 않도록 하는 리더쉽(Drucker, 1967)이 필요하다.

이처럼 기업에서 중요한 요소는 직원들이다. 기업가의 혁신은 직원들의 혁신참여에 의해 실천된다. 기업가 정신은 기업가가 기업을 보는 관점이다. 기업가정신을 직원의 관점에서 보고 이들을 혁신활동에 참여시키도록 하는 노력이 중요하다.

이런 점에서 우리나라의 많은 중소기업들은 직원들이 능력을 발휘(disabled)하지 못하는 조직문화적 특성을 가지고 있다. 지금까지 한국의 기업들은 장비의 투자에 의존하여 생산성을 강조하던 투자주도형 경제와 선진국을 추격하는 추격경제의 기업특성을 가지고 있었기 때문이다. 제2창업기, 이제 선도형 경제를 지향하기 위해서는 직원들의 적극적인 참여와 혁신역량을 발휘될 수 있는 기업문화를 만들어가야 한다.

이러한 배경에서 본 연구는 제2창업기 한국적 기업가정신의 지향성을 찾아보고, 제2벤처기에 필요한 한국 중소기업업을 위한 중소기업정책의 구체적 내용을 제안하고자 한다. 본 정책연구의 이론적 모형은 공감요소와 역량을 발휘할 수 있게 하는 기업문화요소로 구성되어 있는 사람중심기업가정신(Kim, et al, 2021, Parente, et al, 2021, 배종태 외, 2018, 김기찬, 2020)의 틀을 따르고자 한다. 이는 전통적 전략적 기업가정신이 혁신을 위한 기업가 지향성(EO: Entrepreneurial Orientation)을 중심으로 하고 있어, 사람들이 만들어 내는 기업문화요소에 대한 고려가 부족했기 때문이다(Kim, et al, 2018, Kim, et al, 2021). 사람중심 기업가정신모델은 전략적 기업가적 지향성(EO)의 관점뿐만 아니라 직원의 입장에서 일하고 싶은 기업문화의 틀

을 제시하는 사람지향성(Humane Orientation: HO)을 고려하고 있어 직원의 입장에서의 조직문화를 제안하는데 유용한 개념들을 가지고 있기 때문이다. 한국적 기업가정신의 특성분석을 위해서는 글로벌기업가정신의 지표인 GEM(2019)을 중심으로 분석하였고, 전략적 시사점을 발견하기 위한 사례로는 직원역량기반으로 혁신성장으로 지속성장하고 있는 주성엔지니어링의 황철주기업가정신을 활용하였다.

## II. 제2창업기 한국적 기업가정신 재정의의 필요성

GEM보고서(2019)에 보고된 기업가정신지수에 의하면 한국은 직원들이 신기술, 신사업, 신제품 등 창조적 역량을 발휘하게 하는 사내기업가정신지수(EEA)가 49개국 중 23위에 머무르고 있다. 직원들이 창조적 역량을 발휘하게 기업문화가 형성되지 못하고 있다. 중소벤처기업의 현장에는 직원들이 자신의 역량을 발휘할 수 없는 지시적 기업문화가 만연하여 있다. 희생해, 참아봐 하면 직원은 기죽기 시작하고 자신의 강점 역량을 발휘할 수 없다. 직원을 하찮게 여기면 직원의 능력이 하찮아 진다. 직원의 가슴에 쌓이면 직원은 떠날 준비를 한다. 이것이 한국의 벤처창업기업의 5년 생존율이 31%로 OECD평균보다 9%정도 낮은 원인의 하나로 지목할 수 있다. 2013년 갤럽 조사(Gallup, 2013)에 따르면, 한국 기업에서 직원들의 업무몰입비율은 조사대상 140여개국 평균에도 못 미치는 11% 수준에 머무르고 있다. 24%의 직원은 회사에 불평을 노골적으로 쏟아내면서 회사 일에는 부정적으로 관여하고 있는 것으로 나타났다. 이처럼 직원들이 역량을 발휘하기 어려운 회사, 일하고 싶지 않는 회사에서 혁신과 성장을 기대하기 어렵다. 제2창업기, 한국중소벤처기업의

핵심과제는 일하고 싶지 않은 조직문화를 바꿀 수 있어야 한다.

제2창업기에는 한국적 기업가정신의 지향성도 재정의되어야 한다. 제1창업기의 시대의 기업가정신은 기업가 개인의 도전과 경제적 부가 화두였다. 제1창업기의 정주영, 이병철 등은 기업가 개인의 도전과 경쟁, 그리고 개인의 부를 강조하는 전략적 기업가정신이 중심이었다. 한국경제는 1인당 국민소득이 3만달러 시대를 넘어서면서 추격경제에서 선도경제를 전환하고 있다. 제1창업기 추격형경제에서의 창업은 빠른 모방과 도전이 핵심요소였다면, 제2창업기 선도경제에서의 창업은 창조와 혁신이 핵심요소가 되어야 한다. 추격경제에서는 빠른 모방을 위해 장비투자가 시급했다면, 선도경제는 직원들의 창의적인 아이디어와 실행을 이끌어내는 사람투자가 더 시급하다. 그러므로 제2창업기의 기업가정신은 기업가 개인의 도전을 넘어 직원들과 함께 혁신하고 사회적 가치를 추구해가는 확장된 개념으로 재정의 되어야 한다. 제2창업기에는 직원들과 함께 협력으로 사회적 가치창출을 지향하는 사람기반의 기업가정신이 되어야 한다.

이를 위해서는 무엇보다도 직원의 입장에서 중소벤처기업을 살펴보아야 한다. 기술경영의 관점도 기술 그 자체보다는 기술개발을 담당하는 사람의 입장에서 접근하여야 한다. 직원들은 장비를 운영하는 생산주체를 넘어 상상하고 창조하는 혁신의 주체자가 되어야 한다.

또한 중소벤처기업은 일자리창출의 핵심이다. 중소벤처기업은 우리나라 기업 수의 99%, 고용의 88%를 차지하고 있다. 이 중소벤처기업이 일하고 싶은 일터가 되지 못한다면, 청년들을 위한 일자리정책은 만들어지기 어렵다. 한편 중소벤처기업의 입장에서 직원들을 혁신의 원천으로 만들어내지 못하면 선도경제에서 지속성장도 어렵다. 작금의 현실은 많은 중소기업들이 인력난으로 어려움을 겪고 있지만, 많

은 청년 구직자들은 일하고 싶은 일자리가 부족하다고 호소한다. 이러한 미스매치는 일하고 싶은 중소기업이 부족한 것과는 관련이 된다. 이는 지금까지의 정책이 종업원의 입장이었다기 보다는 기업의 입장에서 만들어진 것이 대부분이었기 때문이다.

그렇다면 어떻게 일하고 싶은 일터, 일하고 싶은 중소기업을 더 많이 키울 수 있을까? 제2창업기를 맞이하면서 창업과 기업가정신에 대한 정의를 시대정신에 맞게 새롭게 정의해가야 한다. 이 새로운 정의에 소홀한 최대 피해자는 중소벤처기업이고, 궁극적으로 최대피해자는 청년이고 국민들이다. 제2창업기를 맞이하여 시대정신에 맞는 기업가정신을 정의하고 이 정의에 기초한 창업정책을 수립해야 한다. 최근 기업은 노동자, 시민단체 뿐만 아니라 중고등 학생들로부터 많은 부정적인 평가를 받고 있다. 기업은 일자리를 만들고 세금공장으로 국가의 재원을 채워주고 있는데 이러한 긍정적 역할은 제대로 평가 받지 못하고 있다.

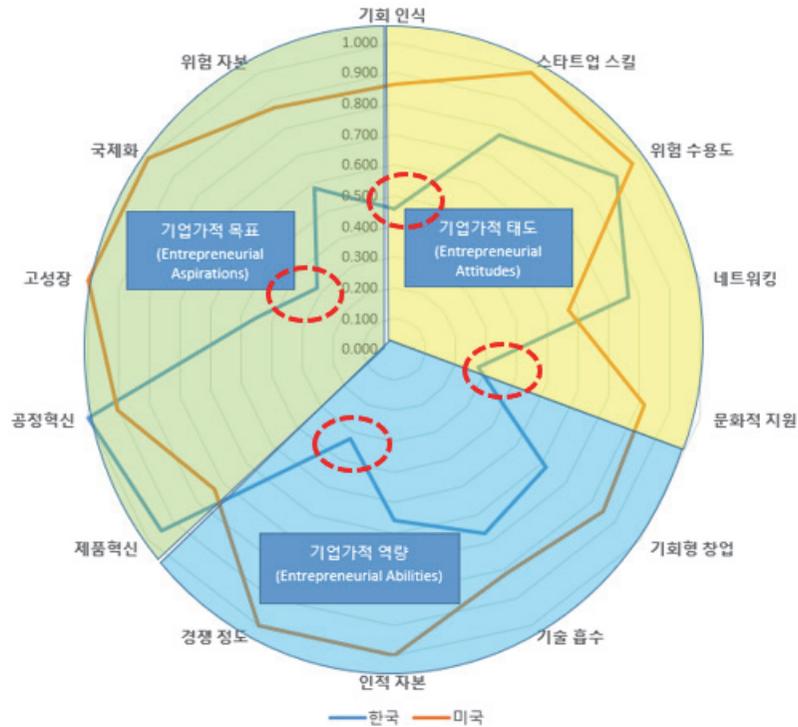
기업가정신은 달라진 시장과 사회를 이해하는데서 시작해야 한다. 새롭게 정의되는 기업가정신은 시민과 국민의 생각에서 시대정신을 읽으면서 세상의 변화를 바라다보아야 한다. 2019년 미국의 비즈니스 라운드테이블(Harrison, J. S. et al.2019)은 주주중심의 기업목적을 이해관계자중심으로 바꾸어야 한다고 선언했고, 2021년 미국마케팅학회(AMA)에서도 BMW 이니셔티브(BMW initiative)를 통해 더 좋은 세상을 위한 좋은 마케팅(BMW: Better Marketing for a Better World)의 필요성을 강조하고 있다. 마케팅도 '인간의 삶을 개선하고, 사회를 건강하게 하고, 양극화를 해소하고 더 나은 포용적 세계를 지향할 것을 다짐'하고 있다. 이를 실천하기 위한 아이디어를 모아 마케팅저널(JOM: Journal of Marketing) 2021년 5월 BMW특별호로 관련 논문들을 발표하였다(AMA, 2021). 이제 한국경영학계도 더 좋은 세상을 위한 기업의 도전을

지원하고 관련정책이 확대될 수 있도록 기업의 목적과 기업가정신에 대한 새로운 정의에 적극적으로 나서야 한다.

### III. 한국적 기업가정신에 대한 연구분석

#### 3.1 제1창업기, 한국적 기업가정신의 특성

제1창업기 한국적 기업가정신의 특성을 GEI지수를 통해 살펴보자. 매년 전 세계의 주요국가들을 대상으로 각 국가별 기업가정신특성을 조사하고 있는 글로벌 기업가정신지수(GEI, Global Entrepreneurship Index,2016)는 기업가적 태도(Entrepreneurial Attitudes), 기업가적 역량(Entrepreneurial Abilities), 기업가적 목표(Entrepreneurial Aspirations)의 3가지 차원에서 국가별 특성을 보여주고 있다. 기업가적 태도는 기회 인식, 스타트업 스킬, 위험 수용도, 네트워킹, 문화적 지원의 요소로 측정하고, 기업가적 역량은 기회형 창업, 기술 흡수, 인적 자본, 경쟁 정도의 요소로, 기업가적 목표는 제품혁신, 공정혁신, 고성장, 글로벌화, 위험자본요소로 측정하고 있다. GEI(2016)에 의하면 한국적 기업가정신은 기회인식, 문화적 지원, 경쟁정도, 글로벌화에서 낮은 평가로 우리나라의 기업가정신에서 137개국중 27위에 머물렀다. 기업가정신의 3차원의 정도로 분류하며 보면, 기업가적 목표 58.24, 기업가적 역량 48.23, 기업가적 태도 45.12로서, 한국의 기업가정신은 상대적으로 기업가적 태도부분에서 가장 취약한 수준을 나타내고 있다. 특히 청년인재들이 시장기회를 포착하고 도전하는 창업활동과 인재들이 벤처기업을 통해 역량을 발휘하고 경력관리의 장으로서 활용하기 미흡한 문화적 지원에서 취약성이 보여주고 있다.



자료: Global Entrepreneurship Index, 2016

〈그림 1〉 한국적 기업가정신의 특성: 기업가적 태도, 기업가적 역량, 기업가적 목표

GEI(2016)평가에서 137개국 중 27위에 머문 한국의 기업가정신과 1위를 기록한 미국을 비교하여 보면 〈그림 1〉과 같다. 기업가정신은 기업가적 태도, 기업가적 역량, 기업가적 목표의 3가지 차원에서 분석되고 있다. 이중 상대적으로 한국기업가정신에서 취약한 부분과 개선이 필요한 요소들을 중심으로 분석해보면 다음과 같다. 이들 요소들은 제1창업기에서 상대적으로 덜 중요했던 요소이지만 제2창업기에는 성장의 핵심요소로 개선이 정책적으로 고려되어야 한다.

### 3.1.1 기업가적 태도차원

기업가정신의 3차원중 기업가적 태도는 한국기업

가정신의 가장 큰 약점으로 지적되고 있다. 특히 기회인지와 활용이 미흡하고, 인재들이 벤처기업을 통해 역량을 발휘하고 경력을 관리하는 장으로서 활용하지 못하는 기업문화를 가지고 있다.

첫째, 기회 인지 및 도전의 취약성이다. 한국의 기업가정신특성은 기회를 포착하여 도전하는 창업에 소극적이다. 기회추구형 창업이 많지 않다. 창업실패의 두려움으로 새로운 기회에 도전하는 창업을 기피하는 경향이 있다. 이는 한국경제가 선도기업을 따라가는 추격경제의 특징으로서 기업은 모험과 도전보다 빠른 모방에 초점을 둔 경제의 특성에 기인한 것으로 분석된다. 추격경제하에서의 기업은 선도기업의 성공경로를 빠르게 따라가는 추격자(fast follower)의 역할이 중요하므로 새로운 기회포착에 소극적인 편이다.

제1창업기가 추격경제였다면, 앞으로의 제2창업기는 선도경제를 지향하고 있다. 그만큼 새로운 기회 인지와 도전(박기찬, 우기홍, 2021)의 기업가정신이 요구되고 있다.

둘째 인재활용에 부정적인 기업문화이다. 미국사회가 창업이야말로 인재들이 자신의 아이디어를 시장의 경험으로 바꾸는 경력관리의 핵심수단이지만, 한국사회는 개인의 창업경력과 창업이 대기업이나 공무원에 비해 상대적으로 부정적인 문화이다. 창업에 대한 사회문화적 지원이 미국에 비해 훨씬 낮다. 이러한 부정적 이미지가 많은 인재들을 기업가가 아닌 공무원이나 대기업의 역할을 선호하게 만드는 요인이 되고 있다.

또한 한국의 기업문화는 위계적 문화로 지시중심이고 권한위양이 부족하다. 공감미 부족하고 자율성이 부족한 만큼 직원들이 스스로의 역량을 활성화하기 어려운 작업공간(Disenabled Workplace)에서 일하고 있다. 혁신과 창조가 요구되는 제2창업기에는 기업문화와 창업에 대한 사회의 인식을 바꾸어야 한다.

1인당 국민소득이 3만 달러이상으로 선진국 경제를 가진 한국기업들은 이제 투자에 의한 효율주도에서 혁신주도로 지향점이 바뀌어야 한다. 이때 가장 중요한 요소가 사람이다. 사람이 창조성을 발휘할 수 있는 기업문화를 만들어야 한다. 효율성은 직급과 위계에서 만들어지지만, 아이디어와 혁신은 자율성과 영감을 주는 공감문화에서 나온다. 공감성이 높은 문화를 만들어야 한다. 그래야 직원들이 더 참여하고, 상상하고, 역량을 발휘하게 하는 문화가 만들어진다. 상상하고 참여하는 직원이 아이디어를 만들고 혁신을 실행할 것이다.

### 3.1.2 기업가적 역량차원

기업가적 역량차원에서는 기업가적 경쟁역량보다는

정부정책에 의존하는 경향이 강하고 공정경쟁의 여건이 미흡하다. 공정한 경쟁은 자원을 효율적으로 배분하고 생산성향상에 공헌한다. 제2창업기에는 창업기업의 경쟁역량이 더 강조되는 정책이 필요하다.

공정한 시장경쟁은 혁신적 경제활동의 전제와 중심원리이며, 경쟁과 협력은 혁신성장의 양대축이다. 그러나 우리나라는 대기업의 시장 지배력이 높고, 정부에 의한 규제장벽이 높아 시장진입장벽이 높다. OECD상품규제지수를 살펴보면, 글로벌 상위 100대 스타트업이 한국에서 창업한다면 아예 31개는 불가능하거나 많은 제약이 있다(김동연, 2021). 그래서 벤처기업은 정책의존적인 경향이 있다. 미국기업이 시장에서의 기업가적 역량을 키우는데 노력하고 있다면, 한국기업은 정부의 규제정책에 대한 대응에 많은 노력을 쏟고 있으며, 중소기업을 위한 공정경쟁의 여건도 부족한 편이다.

그 결과 한국의 벤처기업의 5년 생존율은 OECD 국가에 비해 9%정도 낮다. OECD국가의 스타트업 5년 생존율이 40%인데 비해 한국기업의 스타트업 생존율은 31%정도에 머무르고 있다(중소벤처기업부, 2021).

### 3.1.3 기업가적 목표차원

기업가적 목표차원에서는 글로벌지향성의 부족하다. 우리나라의 대다수의 스타트업이 내수시장을 겨냥하고 있고 글로벌 시장을 염두에 둔 창업이 별로 없다. 포화된 내수시장과 제로섬게임을 지향함으로써 도전과 모험을 통한 고성장추구보다 생계형 스타트업이 많다. 최근에는 아시아경제가 급성장하고 세계 경제의 성장동력으로 부상하고 있다. 제2창업기에는 이러한 글로벌 시장에서의 기회를 통해 성장잠재력을 키워가야 한다.

### 3.2 제1창업기, 국민 창업활성화 정도 및 사내기업가 정신

국민창업활성화정도는 국민들 중 창업에 참여한 비율인 국민창업활성화지수를 말하며, 사내기업가정신(intrapreneurship)은 기업내에서 직원들이 신사업, 신제품 등 혁신활동에 참여하는 정도를 말한다. WEF(World Economic Forum, 세계경제포럼)와 GEM(Global Entrepreneurship Monitor, 글로벌기업가정신 조사)에서는 이를 위한 측정지표로 국민들중 창업에 참여한 인구비율지수인 TEA(Total Early-stage entrepreneurial Activity, 성인 창업인구비율)와 사내기업가정신지수로서 EEA(Entrepreneurial Employee Activity, 기업가적 직원의 활동비율)을 제시하고 있다(World Economic Forum, GEM, 2016).

GEM(2016)에 의하면, 창업인구비율인 TEA는 '18세-64세 성인 인구 중 설립한지 3.5년 이내 창업기업을 운영하거나 신사업을 시작하려고 하는 인력비율'로 측정하고 있으며, 사내기업가정신인 EEA는 '기업내 18세에서 64세 사이의 직원들 중 신사업 부문/자회사개발, 신제품개발 및 출시, 신사업기획과 같은 아이디어를 제안하고 실행하는 활동에 적극적으로 참여하고 있는 인력의 비율'로 측정하고 있다.

이들 지표에 대한 GEM연구(2016)의 분석에 의하면, 국민창업활성화정도인 TEA와 사내기업가정신지수인 EEA의 패턴은 경제 발전 단계에 따라 반대 방향으로 움직이는 경향을 보여준다. GEM의 주요한 발견은 EEA가 높은 국가일수록 국가경쟁력이 비례하여 높아지고 있었다. 즉, 경제개발 초기단계에는 국민창업활성화정도를 나타내는 TEA가 EEA보다 상대적으로 높은 수치를 보이지만, 경제가 발전함에 따라 선진국경제에서는 사내기업가정신지수인 EEA가 TEA보다 높아지는 경향을 보인다. 즉 요소 주도 및 효율 주도 경제에서는 국민창업활성화지수가 사내기

업가정신지수보다 높고, 선진국의 혁신주도경제에서는 사내기업가정신지수가 높은 경향이 있다. 벨기에, 덴마크, 스웨덴과 같은 선도경제국가에서는 EEA가 TEA보다 훨씬 높다. GEM(Amorós, Bosma, 2014)의 국가별 지표분석에 의하면, 개발도상국들이라 할 수 있는 효율주도 경제국가들은 사내기업가정신지수 EEA가 1.8%에 머물러 있는 반면, 선진국이라 할 수 있는 혁신 중심 경제국가들은 4.6%에 이르고 있다. 후진국인 요소주도 경제에서는 EEA가 0.3%에 불과했다.

EU국가들의 EEA를 살펴보면, 스웨덴과 덴마크 등이 1,2위를 차지했고, 유럽국가 가운데 심각한 재정적자를 겪고 있는 포르투갈, 스페인, 그리스, 이탈리아 등 PIGS국가들은 EEA지수가 매우 낮은 것으로 나타났다.

GEM(2019)에서 한국의 TEA와 EEA를 살펴보면, TEA는 48개국중 14위를 차지한 반면, EEA는 49개국중 23위에 머무르고 있다. 한국의 TEA는 2016년 65개국중 53등에서 많이 개선되었다. 생계형창업과 기회형 창업의 비율에 있어서도 아직 낮은 편이지만 많은 개선이 이루어지고 있다. 이처럼 우리나라의 국민창업활성화정도는 정부의 적극적인 관심과 지원으로 상당히 진전되고 있다. 이에 비해 직원들이 창조적 역량을 발휘하고 혁신에 참여하는 정도인 사내기업가정신지수는 매우 저조한 것으로 나타났다.

2013년 글로벌기업가정신조사(Amorós, Bosma, 2014) 연구에 의하면, 한국의 TEA지수는 18세-64세 성인의 2.4%, EEA지수는 전체 직원의 6.7% 수준에 머무르고 있다. 한국의 사내기업가정신지수는 포르투갈, 스페인 정도의 수준으로 유럽 조사국가 28개국과 비교하여 보면 24위정도의 낮은 수준이었다. 우리나라 직원들은 혁신활동보다는 일상적인 업무에 종사하고 있다.

이것이 제1창업기 한국기업가정신의 특성이다. 즉

국민 창업을 활성화되고 있지만, 사내기업가정신지수는 낮다. 이것이 벤처기업의 5년생존율이 OECD보다 9%정도 낮은 이유일 것이다.

선진국경제로 진입할수록 사내기업가정신지수가 더 중요해진다. 이제 국가정책적으로 중소벤처기업의 사내기업가정신을 지원할 필요가 있다. 특히 창업기업이 청년들에게 매력적인 일자리가 되지 못하고 있다. 그러나 우리나라의 경제정책에서 아직도 창업활성화에 많은 관심과 예산이 투입되고 있다. 제2창업기 한국경제에서는 국민 창업활성화보다, 기업내 직원의 혁신참여율을 높이고, 사내기업가정신지수를 키워가는 정책이 필요하다.

이제 정부의 정책을 창업활성화정책에서 일하고 싶은 중소벤처기업정책으로 전환하여 직원들이 사내기업가정신을 가지도록 해야 한다. 그래야 스타트업의 스케일업이 가능해지고 한국의 청년들이 일하고 성공할 수 있는 일자리로 바뀌어 갈수 있다.

### 3.3 기업가정신의 역할

기업가가 혁신만 강조한 나머지 조직구성원들에 의한 동참과 혁신을 이끌어내는데 실패하면 연속적 혁신이 일어나지 못한다. 이것을 기업가정신의 역설(Paradox of Entrepreneurship)이라 한다. 스타트업이 처음 시장에 진입할 때는 신기술, 신제품을 투입하지만 진입 후에 새로운 신기술, 신제품로 연결되지 못하는 경우이다. 마치 가수가 무대에서 한 곡만 부르고 사라지는 것처럼 많은 스타트업이 한번 신제품을 만들고 후속 혁신이 일어나지 않아 사라지는 한곡갑증후군(One Hit Wonder Syndrome)에 빠지고 있다. 스타트업은 많은데 스케일업이 잘 안되는 이유이다. 중소벤처기업들이 성장하지 못하는 핵심이유이다.

기업의 혁신은 직원들에 의해서 일어난다. 기업의 혁신을 직원의 입장에서 생각해보자. 지시하고 공감

이 없는 조직에서 직원들의 상상과 아이디어가 만들어지고 혁신의 원동력이 만들어질 수 있겠는가? 공감은 직원행동의 문을 여는 출발점이다. 공감이 없는 직원에게서 아이디어제안이나 행동실천을 기대하기 어렵다. 기업가정신의 역할은 히트곡 하나뿐인 포말가수처럼 벤처기업이 별뿔별처럼 반짝 빛을 보다가 사라지게 한다. 우리나라의 벤처기업의 5년생존율이 31%이다. 69%가 창업 5년내 사라지고 있다.

후속혁신은 창업가보다 직원들에 의해 이루어진다. 기업가정신을 직원의 관점에서 잘 살펴봐야 하는 이유이다. 기업가는 미래를 위한 비전과 꿈을 쥐야 하지만, 그만큼 이 꿈을 직원들과 공감하도록 노력해야 한다. 실천은 직원들에 의해 일어난다. 공감하지 않는 직원들은 실천하지 않는다. 그러니 중소기업이나 스타트업에서 연속혁신이 나오기 어렵다.

우리나라 중소기업의 최대 약점은 지시형이다. 기업의 방향에 공감은 없고 지시만 있다. 그러면 시스템은 만들어지겠지만 일하는 문화는 만들어지기 어렵다. 이런 조직에서는 기업가정신의 역설이 작동하고 만다. 공감이 없는 지시의 문화에서는 직원들의 업무 몰입도는 현저히 떨어진다. 중소기업은 작은 직원에 몰입도가 낮으면 조직의 혁신은 일어나지 못한다.

## IV. 주성엔지니어링과 황철주기업가정신의 사례

한국경제는 빠른 모방의 추격형경제에서 창조와 혁신을 필요로 하는 선도형경제로 이행하고 있다. 제1창업기에서 제2창업기로 넘어가는 변곡점에서(한국경영학회 2021) 창업의 정책과 한국적 기업가정신의 재정의가 필요하다. 지금까지 살펴본 제1창업기 한국 기업가정신은 기회도전의 소극성, 직원의 역할을 활성화하는 기업문화의 부족, 사내기업가정신의

미흡, 혁신역량의 약점, 낮은 글로벌 지향이 취약점으로 지적되고 있다. 정부의 스타트업활성화정책으로 인해 국민 창업활성화지수가 많이 개선되었으나, 스케일업이나 벤처생존율이 낮은 편이다. 직원혁신역량의 부족으로 지속적 시장창출을 실패시키는 기업가정신의 역설이 나타나고 이것이 벤처기업의 낮은 생존율의 원인이다.

제2창업기에는 이러한 약점을 보완해가는 기업가정신과 벤처기업정책이 필요하다. 창업기업들의 스케일업이나 지속가능한 성장을 위해서는 직원들의 역량을 활성화하는 기업문화와 사내기업가정신 활성화노력이 필요하다. 기업가의 지향성도 달라져야 한다. 제1창업기에서는 기업가 개인의 부에 초점을 두고 경제적 가치를 지향하는 기업가정신이었던다면, 제2창업기에는 직원들과 함께 혁신을 만들어내는 기업문화를 만들어내야 하고, 사회적 가치를 지향하도록 해야 한다.

제2창업기 한국적 기업가정신의 방향모색을 위해 벤처기업들중 18개 세계 최첨기술을 보유하고 있고, 전체 직원 중 67%가 연구개발인력으로 혁신역량을 구축하고 있는 주성엔지니어링의 황철주 기업가정신의 사례를 분석하여 시사점을 얻고자 한다. 창의적인 선도자전략으로 혁신성장을 지속하고 있는 주성엔지니어링은 고객기반으로 창업하여 세계적인 특허로 시장창조를 지속하고 있으며, 이러한 혁신역량으로 지속성장을 계속하고 있는 회사이다. 본 사례분석은 황철주이사장과의 인터뷰와 회사의 방문조사를 통해 이루어졌다.

#### 4.1 직원능력 활성화의 기업문화

기업의 핵심자원은 직원이다. 주성엔지니어링 황철주창업자가 가장 강조하는 말이다. '대한민국은 전 세계 면적의 0.07%에 불과하고, 천연지하자원도 거의 없는 나라에서 사람만이 유일한 희망입니다.' '기

업이 자신을 이만큼 키워준 것도, 자신이 앞으로 키워나가야 할 것도 인재'라는 신념을 갖고 있다.

황철주는 기업을 운영하는 동안 그가 중요하게 생각하게 생각하는 것은 인재이다. 기업의 핵심자원은 직원이며, 이들이 세계 최고의 인재가 되는 것이 기업성장에서 가장 중요하다고 믿고 있다. 그래서 주성엔지니어링은 직원인력개발을 특히 강조하고 있으며, 황철주회장은 직원들이 역량이 발휘될 수 있는 기업문화를 만들고자 노력하고 있다.

"기업의 대표자로서 개인적인 꿈은 앞으로 주성의 성장을 함께할 모든 직원들이 자신의 역량을 마음껏 발휘할 수 있는 기업조직과 복지수준을 갖추는 것입니다(전자신문, 2007).

기업은 직원들이 자신의 강점을 발휘할 수 있는 기업문화를 만들어야 한다. 강점을 활용하면 약점을 문제가 안되기 때문이다. 모든 직원들은 잠재력(Potential)을 가지고 있다. 그러나 모든 직원이 성과를 내는 것은 아니다. 직원이 성과를 최대치로 낼 수 있는 환경과 기업문화가 만들어져 있지 못하기 때문이다.

이를 위해 전문적이고 체계적인 교육 프로그램을 도입하고 있으며, 각 분야에서 직원 개개인의 강점을 발휘할 수 있는 전략적으로 인력을 배치하고 스톱옵션과 성과급제도, 최고승진연한 실행 등의 시스템을 구축하고 있다.

황철주회장은 인력관리에 있어서 직원을 만족시키기 보다 직원을 올바른 정신으로 이끌어가기 위해 혁신과 도전의 기업가정신을 강조하고 있다. CEO가 직원들을 다 만족시킨다고 하는 것은 불가능하다. 인력관리에서 직원만족보다는 그들이 리스크를 감당하고 혁신의 주체가 되고 그 성과를 공유하는 정신을 가진 리더를 육성하도록 노력하고 있다. 이를 위해 CEO 스스로가 모범을 보이고 연구개발과 혁신에 매진하고 있으며, 앞장서서 실천할 때 직원들이 따라 올 것이라 믿고 있다.

한편 이공계인재육성을 강조해온 황철주는 청년 인재육성을 위해 2005년 50억 원의 사재를 출연해 일운(一云)장학기술재단을 설립했다. 일운(一云)이란 ‘한 사람을 맡아 정성을 다해 키운다’는 의미이다. 이 재단을 통해, 이공계 인재들이 자신의 능력을 개발하고 역량을 발휘할 수 있는 환경 조성에 노력하고 있다.

#### 4.2 모방기술이 아닌 세계 최초의 혁신추구

기업가 정신이란 “현재 가지고 있는 자원에 관계없이 기회를 현실로 만들고자 하는 정신”이다(Stevenson, 1983). 기업가란 무엇보다도 기회와 싸우는 사람이고, 기업가는 없는 시장을 만드는 사람이어야 한다(황철주 인터뷰).

황철주회장의 혁신목표는 ‘남들보다 앞선 최초 유일의 혁신적인 기술로 시장을 선점하는 것’이다. ‘차별화된 기술력 확보’를 통해 고객창출하는 것이다. 주성엔지니어링은 ‘세계 최초 기술, 세계에 오직 하나’(World’s 1st Technology, Only 1 in the World)를 지향하고 있다. 18개 세계 최초기술을 보유하고 있고, 전체 직원 중 67%가 연구개발인력으로 창의적인 선도자전력을 지향하고 있다.

“과거 후진국에서 개발도상국으로 성장하는 시대에는 정보가 공유되지 않고 상품도 부족한 시장이었기 때문에 열심히만 하면 1등과 꼴찌가 함께 성장할 수 있었다. 그러나 지식과 기술, 정보가 빛의 속도로 공유되는 지금은 1등이 독식하는 시대가 됐다. 새로운 혁신으로 자신만의 차별화로 자신만의 분야에서 1등에 도전할 수 있어야 한다(이춘우, 2019).”

그는 세계적인 특허를 통해서 발명된 반도체 장비를 통해 시장을 창조했다. 당시만 하더라도 반도체와 같은 첨단분야에서는 국산장비는 아무도 사용하지 않고 조차 하지 않았다. 1995년 황철주회장이 세계 최초로 반도체 전공정 증착장비(Warm Wall Type

UHV-CVD)를 개발했고, 1996년 한국 최초의 반도체 생산 장비인 ‘유레카 2000’를 개발했다. 이 장비를 처음 인정해준 곳은 미국 장치회사 지너스였고, 그 이후 가격 대비 성능이 우수한 주성의 제품을 국내 대기업들도 사용하기 시작했다. 주성엔지니어링의 기술이 인정받으면서 4년 만에 1999년에 코스닥에 입성했다. 당시 공모가는 사상 최고인 34만원이었다. 1999년 말 벤처 열풍 때 시가총액 2조원이 넘는 황제주로 등극했다.

2002년 국내 최초로 TFT LCD용 PECVD의 개발 및 양산에 성공하였으며, 2005년에는 세계 최초로 TFT LCD용 8세대 장비를 개발하면서 핵심공정 제품의 국산화하였다. 2010년에는 주성엔지니어링이 반도체 장비 부문에서 세계 1위의 시장점유율을 차지하는 SDCVD를 포함하여 HDPCVD, Dry Etcher 등 다양한 제품을 시장에 공급하게 되었다.

황철주회장은 기업가정신에 대한 혼돈을 피하기 위해 기업가와 경영자, 사업가의 구분을 매우 강조한다. 전문 경영인, 사업가, 기업가의 구분이 안된 결과 기업의 혁신은 소홀해지고, 기업가정신의 정부정책은 효과를 만들기 어렵게 하였다. 창업과 개업이 혼돈된 정책의 최대 피해자는 진정한 기업가이다.

“기업가는 새로운 것으로 기회에 도전하는 사람이다. 새로운 것으로 하면 기업가이고, 기존 방식으로 더 많은 이익을 얻고자 하면 관리자이다. 기업가는 새로운 시장을 만들어 내는 사람인 반면 사업가는 새로운 것보다 사업의 매출을 올리고자 하는 사람이다”.

“기업가는 창업, 혁신, 신시장 개척으로 인프라를 만드는 역할이다. 사업가는 기업가들이 만든 인프라 위에서 기술·시장·노동력을 융합해 회사를 이끌고, 이익을 추구한다. 기업가·사업가가 만든 회사를 효율적으로 운영해서 이익을 창출하는 게 경영인이다(김영배, 2019)”

### 4.3 사내기업가정신 강조

직원들은 생산보다 고객들이 원하는 신제품, 신기술의 아이디어를 만들어내고 엔지니어링으로 구현하는 개발자가 되어야 한다. 신제품 없이는 미래가 없다. 우리는 매출액의 약 18%~20%를 기술개발에 투입하고 있다. 전체 직원 500명 가운데 350명이 연구개발 담당자이다. 연구개발을 통해 미래에 다가오는 새로운 시대를 위한 신제품혁신을 지향해야 한다. 그래야 우리도 우리분야의 1등기업, 1등 제품을 만들 수 있다. 이런 시대에는 속도전이다. 빨리 하면 혁신이지만 늦게 하면 모방에 그친다.”

한국경제는 모방경제에서 선도경제로 전환하고 있다. 이 시점에서 한국적 기업가정신에 대한 새로운 정의가 필요하다. 과거의 추격형 경제에서는 선도기업들이 만든 기존제품과 기존시장에서 빠른 모방과 효율성으로 성장할 수 있었다. 그러므로 과거의 기업가정신은 새로운 혁신보다 도전과 빠른 실천에 초점을 둘 수밖에 없었다. 기존의 시장에서 기존의 제품과 기술로 효율적으로 성과를 추구하는 관리자로서의 역할도 컸었다.

그러나 선도경제에서는 자신만의 차별화된 경쟁력으로 승부해야 한다. 새로움에 도전하는 기업가정신의 역할이 필요하다. 코로나이후 대전환기는 몇 세기 만에 한번 올까 말까 한 놀라운 기회와 혁신의 시대가 예상되고 있다.

디지털대전환기(차경진, 강주영, 양성병, 2020)에는 업그레이드가 아니라 새로운 방법을 창조해야 한다. 기존의 제품을 더 좋게 개선하는 것도 기존 시장일 뿐이다. 업그레이드는 1에서 n으로 기존시장에 기존제품을 하나 더 늘어날 뿐이다. 시대가 바뀌면 생활이 바뀌고, 생활이 바뀌면 시장이 바뀐다(김철민, 2021). 이미 시장이 바뀌고 있다. 전환기에는 새로운 것을 창조하는 회사를 만들어야 성공할 수 있다. 피터틸의 제로투원(Zero to One)전략이다(Thiel,

Masters, 2014). 이때 필요한 것이 기존제품의 개선보다 발명(invention)적 사고가 필요하다. 이때의 기업가정신에서는 무엇보다도 제로투원과 같은 발명과 파괴적 혁신이 있어야 한다. 미래의 기업은 같은 제품을 더 잘 만들어 파는 것이 아니라 완전히 새로운 상품을 만들어야 한다. 새로운 사회에는 기존 기술, 기존 제품, 기존 시장이 아니라 지금까지 생각하지 못한 곳에서 새로운 방법으로 도전해야 한다.

미래에 대비하는 한국적 기업가정신은 새로운 고객을 만드는 마인드셋(mindset)이 필요하다. 시장창조는 오직 혁신을 통해서만 이룰 수 있다. 그러므로 미래의 한국적 기업가정신은 '새로움' 즉 신기술, 신시장, 신비즈니스 모델 등 새로움의 혁신을 강조해야 한다. 전환기는 업의 본질도 0에 놓고 새로 고침(Bedi, 2017)을 통해 1이라는 전환에 도전해야 한다.

### 4.4 고객기반 혁신성장

기업은 기술만 있다고 성공하는 것은 아니다. 실리콘밸리의 혁신성공사례를 살펴보면, 기업의 기술과 제품 그 자체보다 그 기술과 제품이 고객을 위한 것인지 하는 것에 따라 성공기업과 실패기업으로 나누는 기준이 되었다(Gerber, 2004). 자칫 혁신과 기술이 고객이 아니라 제품을 만드는 기술자를 만족시키는 것이 되어버리면 시장에서 선택을 받기가 어렵다.

황철주는 기회와 혁신을 유달리 강조하지만 반드시 신제품 개발은 목표고객을 염두에 두고 해야 함을 강조한다. 기술개발보다 더 어려운 것이 고객요구를 맞추어 가는 것이라는 점을 잊지 않고 있다.

'시장없는 혁신은 비용일 뿐이다. 벤처 창업자들이 실패하는 이유가 기술은 보고 시장을 못 보기 때문이다. 기술보다 시장이 더 중요하다. 기술개발보다는 시장개척이 한 10배는 힘들다. 그래서 혁신은 목표시장을 염두에 두고 해야지 기술개발만을 가지고

하면 남 좋은 일만 시키는 일이 생길 수 있다(황철주 인터뷰).

실리콘밸리에도 기업가와 기술자의 유형이 있다. 기업가는 고객을 타겟으로 하고 기술자는 기술 그 자체를 타겟으로 한다. 이중 시장에서 살아남은 기업은 기업가유형이었다(Gerber, 2004). 고객을 모르고 창업에 성공하기가 어렵다.

황철주는 해외 시장을 개척하며 제품력의 중요성을 체감하지만 개발은 고객이 있어야 한다. 많은 스타트업 벤처기업들은 신기술 개발을 하여 특허를 받는 것이 기업경쟁력의 핵심이라고 생각하는 경우가 많다. 그렇지 않다. 오히려 이것이 비용이 될 수도 있다. 그리고 선진기업들이나 앞선 기술들을 보고 따라잡기 위해 개발하는 것은 이제 위험하다. 추격경제에서는 가능하지만 선도경제에서는 이러한 모델로는 경쟁력이 없다. 이제까지 우리 기업들은 다른 나라의 선진기술을 타겟으로 놓고 있었다. 이제 기술이 아니라 시장을 타겟으로 놓고 창업을 해야 한다.

기업가가 성공한다는 것은 새로운 시장을 만드는 데 성공한 것이 핵심이다. 그래서 기업의 목적은 고객창출이듯(Drucker, 1954), 연구개발은 철저히 고객중심으로 해야 한다. 황철주회장의 이러한 철저한 고객중심생각은 그의 영업사원에서 창업한 배경에 기인하고 있기도 한다. 황철주는 어려운 시절을 거쳐 전자공학과를 졸업하고 반도체 장비를 파는 유럽계 ASM한국법인에 1986년 입사했다. 내성적인 그에게 주어진 업무는 영업사원이었다. 삼성전자에 반도체 장비를 파는 일이었다. 말주변도 없고 내성적인 그였지만, 매일 오전 6시 기흥으로 가는 출근버스에 몸을 싣고 삼성전자 반도체공장에서 저녁 10시까지 7년 동안 살다시피 하면서 삼성전자 직원처럼 근무했다(이춘우, 2019). 고객의 욕구를 파악하기 위해서였다. 7년간 주말도 없이 매일 삼성에 찾아가 도움 될 일이 없는지 묻고 다녔다. 이러한 철저한 고객중심사고가 그의 혁신의 출발이었다. 당시 한국은 반

도체 생산국이었지만 반도체 제조장비의 최대 수입국이었다.

영업사원 시절에는 외국인 기술자를 뒷바라지하는 보좌업무를 하면서도 어깨너머로 틈틈이 장비에 대해 공부하였다. 그러던 어느 날 한 반도체 장비가 고장 나서 아무도 해결하지 못하고 있을 때 그가 나서서 문제를 해결했다. 이때부터 그는 고객의 요구를 아는 반도체장비의 엔지니어가 되었다.

영업과 기술을 아는 황철주에게 장비관리의 기회는 많아졌고, 이러한 경험의 창업의 큰 힘이 되었다.

1993년 ASM이 한국에서 철수하면서 그에게 창업기회가 주어졌다. 석촌호수 근처에서 오피상을 하던 대학 친구 사무실을 같이 얻어 주성엔지니어링이라는 이름의 개인회사를 차렸다. 혼자 반도체 장비를 업그레이드하는 일이었다. 주성이란 본인의 이름 끝자인 두루 주(周)에 별 성(星)을 붙여 '세상을 두루 비추겠다'라는 의미이다(이춘우, 2019). 이후 1995년에 정식 법인으로 전환하여 수원 아파트형공장으로 이전한 후 1997년도에 현재의 경기도 광주 오포읍에 자리 잡았다.

#### 4.5 생태계와의 동반성장

시장의 변화속도가 빠르고 기술의 복잡도가 높아질수록 기업은 기업생태계내 다양한 기업들과 상호 유기적 협력과 상생이 더욱 필요하다(김기찬외, 2006). 하나의 제품은 다수의 부품과 기술이 결합된 시스템 상품이며, 이제 제품개발과 생산에서 어떤 기업도 고독한 섬이 될 수는 없다. 이때 생태계내에서 신뢰 기반의 협력과 동반성장을 가능케 하는 것은 개별기업의 역량이다.

'진짜 동반성장은 협력업체가 신기술 개발이 있어야 가능하다. 그래서 협력업체들이 각 분야에서 세계 최고의 기술력을 보유한 기업으로 성장해야 한다(황철주 인터뷰).'

협력업체들과의 진정한 상생과 동반성장을 위해서 세계 최고의 기술회사로 함께 성장하도록 만드는 것이다. 창업초기 황철주회장은 매일같이 협력업체를 찾아다니며 품질을 높여 달라고 매달렸다. 이들 협력업체들과는 지금까지도 관계가 계속되고 있다. 주성의 협력업체들은 주성과 함께 반도체 장비의 각 분야에서 세계 최고 기술력을 보유한 기업으로 성장했다. 황철주는 진짜 동반성장은 신기술개발이 있어야 가능하다고 강조한다(이춘우, 2019).

“주성이 신기술이 없이 경쟁제품을 모방하면 경쟁업체들과 원가경쟁을 할 수밖에 없다. 그러면 협력업체에게는 더 낮은 단가로 부품을 납품해달라고 요구할 수밖에 없다. 결국 협력업체에게 비용을 전가하는 구조가 되어 지속적인 동반성장이 어렵다. 그러나 새로운 기술로 신제품을 개발하면 원가경쟁이 아닌 기술경쟁이 가능하여 협력업체와 주성이 함께 동반성장할 수 있다.”

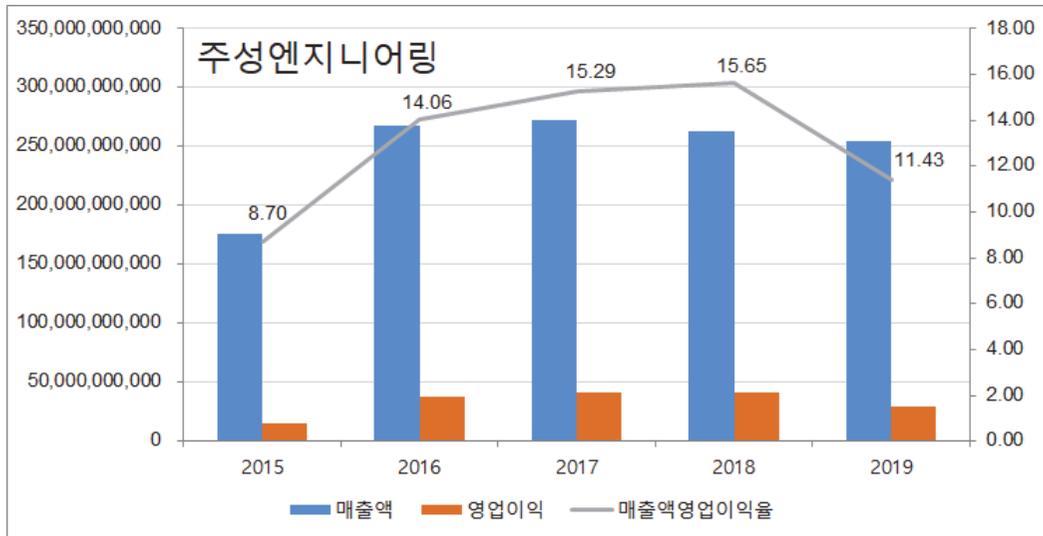
그림 2는 선도전략을 통해서 주성엔지니어링이 보여준 기업혁신성과이다. 2015년부터 2019년까지

주성엔지니어링의 5개년 평균 영업이익률(영업이익/매출액)은 약 13.03% 수준이며, 이 수치는 산업연구원에서 조사한 국내 제조업 5개년(2015~2019년) 평균 영업이익률인 6.7%를 훨씬 상회하는 기업혁신성과이다.

### V. 전략적 시사점: 한국적 기업가정신의 재정의 및 일하고 싶은 기업정책제안

제2창업기 한국적 기업가정신은 이제 모방성장의 추격자가 아니라 선도경제를 위한 창의적인 선도자(first mover)를 지향해야 한다. 청년들이 일하고 싶은 기업문화를 만들어야 하고, 직원들에 의해 혁신이 일어나도록 강조해야 한다. 기술경영도 기술 그 자체도 중요하지만 기술을 만들어내는 사람을 육성하고 그들의 역량을 발휘할 수 있도록 해야 한다.

이를 위해서는 정부의 중소벤처기업정책도 제1창



자료원: 주성엔지니어링 내부자료

〈그림 2〉 주성엔지니어링의 혁신성과와 영업이익률 추이

업기의 양적확산을 위한 국민창업활성화정책에서 제2창업기의 질적인 창업과 스케일업을 위한 사내기업가정신강화정책으로 바뀌어야 한다. 제2창업기 기업가정신의 지향성도 기업이 개인의 경제적 가치에서 직원과 이해관계자를 포함하는 사회적 가치를 지향해야 한다. 그 핵심정책은 직원들이 일하고 싶은 중소벤처기업정책으로 전환하여 직원들이 자신의 역할을 발휘할 수 있는 기업문화를 만들어주고, 사내기업가정신을 키워야 한다. 그래야 중소벤처기업이 혁신성장할 수 있고, 청년들이 취업하고 싶은 일자리가 될 수 있을 것이다. 지금의 중소벤처기업은 청년들을 찾고 있고, 청년들은 중소벤처기업에의 취업을 기피하고 있는 실정이다. 제2창업기에는 중소벤처기업이 청년들을 위한 질 좋은 일자리창출의 역할을 담당하도록 해야 하고 스케일업으로 벤처기업의 생존율도 높여야 한다.

창업 2기의 기업가정신에는 새로운 시대정신도 반영되어야 한다. 주주자본주의를 넘어 이해관계자 자본주의를 지향해야 하고, 환경, 사회, 지배구조를 강조하는 ESG라는 시대정신을 통해 환경적 가치와 사회적 가치를 추구해야 한다. 기업가는 재무적 가치만 추구할 것이 아니라 환경, 사회, 사람 등 비재무적 요소를 지향하여야 한다. 제 1기 한국적 기업가정신분석과 황철주기업가정신에 대한 분석을 통해 기업가 정신의 지향성과 중소벤처기업에 대한 정책적 제안을 이슈별로 정리해보면 다음과 같다.

### 5.1 제2창업기, 한국적 기업가정신의 재정의 및 중소벤처기업정책 전환의 필요성

제1창업기, 기업가는 모방경제상황에서 경제적 가치를 위해 기업이 개인이 도전과 혁신을 주도하던 시대였다면, 제2창업기에는 선도경제를 위해 직원들과 함께 혁신하고, 경제적 가치를 넘어 사회적 가치를 지향해야 한다. 직원들의 사내기업가정신을 일으

키지 못한다면 선도경제에서는 중소벤처기업의 혁신성과 스케일업을 이끌어내기 어렵다. 제2창업기의 기업가정신에서는 스타트업만큼 스케일업이 중요하게 다루어져야 한다.

이를 위해 한국적 기업가정신 지향성의 변화와 중소벤처기업정책의 전환이 필요하다.

첫째, 제1창업기 빠른 추격자(fast follower)전략에서의 기업가정신과 제2창업기, 선도자(first mover)전략에서의 기업가정신의 지향성은 달라야 한다. 추격자전략에서는 장비의 효율성이 핵심이었다면, 선도자전략에서는 사람의 창의성이 핵심이 된다.

이를 위해 기업가정신의 핵심요소로서 기업이 개인의 위험감수와 혁신뿐만 아니라 이를 감당할 기업 내 인재양성과 직원능력활성화 문화를 포함해야 한다. 혁신은 직원들의 혁신참여를 통해 만들어질 수 있기 때문이다. 직원들의 사내기업가정신을 통해 혁신하는 기업문화를 만들어야 한다. 이러한 기업문화를 위해 기업가적 지향성과 사람지향성에 대한 선순환의 가이드라인이 만들어져야 한다. 기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)은 혁신을 강조하고, 혁신의 방향을 지향하는 것이라면, 사람지향성(Humane Orientation)은 혁신의 방향에 공감하고 혁신에 참여하는 동기부여의 지향성이 된다. 그래야 기업의 성장과 직원의 성장과 이 선순환 할 수 있다.

둘째, 시대가 바뀌면 사회가 바뀌고 사회가 바뀌면 시장이 바뀐다. 소비자의 또 다른 이름은 시민/국민이고 사회이다. 국민들의 생각이 바뀌면 시장의 소비자들도 바뀐 것이다. 국민들은 공정과 환경적 가치와 같은 거대담론에 민감하게 반응하고 있다. 뜨거워진 지구, 양극화의 경제, 기회의 불공정 등에 예민해있다. 기업가는 이러한 불공정, 양극화, 환경문제 개선에 적극적이어야 하고, 경제적 가치추구를 넘어 사회적 가치를 지향해야 한다.

기업의 목적은 이윤창출이 아니라, 사람과 지구상의 문제를 가장 생산적으로 해결하는 것이다. 무엇보다도

기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)에서 사회적 가치가 강조되어야 한다. 특히 MZ세대는 환경, 공정과 같은 사회적 가치, 환경적 가치에 관한 거대 담론에 관심이 많다. 이러한 사회의 변화를 기업의 지향성과 기업목적에서 담아낼수 있어야 한다.

기업이 사회적 가치를 지향할수록 오히려 기업의 경제적 가치는 더 커지고 있다. 수익성을 중시하는 노스페이스보다 환경중시의 파타고니아가 영업이익율이 훨씬 높은 사례를 보라. 이제 기업은 큰 수익(big profit)보다 착한 수익(good profit)을 지향해야 한다. 사회문제해결에 대한 의지가 충만하고 이러한 미션에 충실한 기업을 우리는 높은 길로 가는 기업, 하이로드기업(high road firm)이라 부른다. 하이로드 기업은 기업의 목적과 미션을 중시하며 공적이익과 사회공동체를 만들기 위해 애쓰는 기업이다. 이들은 사람을 존중하며, 사회와 약속한 미션을 다하고, 혁신에 많이 투자하고, 좋은 제품의 생산을 위해 고용안정을 추구한다. 하이로드 기업은 운영하는 데 비용이 많이 들 것 같지만, 반드시 그렇지 않다. 이에 비해 로로드기업(low road firm)은 주주 가치 극대화를 목표로 하며 비용절감을 위해 고용 불안정을 낳고, 사람을 그저 기계의 나사로 여긴다. 이러한 기업의 직원들은 소속감과 충성심이 낮고 양질의 제품을 생산하지 못해 소비자들의 불신을 받는 경우가 많다. 로로드 기업은 반대로 비용이 절감될 것처럼 보이지만 갈등비용, 품질비용, 리콜비용 등이 많이 들게 된다(Henderson, 2020).

셋째, 이해관계자자본주의하에서 기업가는 기업의 성공을 넘어 사회에의 공헌을 통해 더 좋은 세상을 만들어 가고자 하는 꿈이 있어야 한다. 한국경영학계나 사회는 미국의 빌게이츠 재단이나 록펠러 재단처럼 성공한 부를 가지고 사회적 가치를 추구할 수 있는 환경을 만들어야 한다. 기업가적 자선(Entrepreneurial philanthropy)을 지향해야 한다. 록펠러처럼 성공한 부를 가지고 자선가로서 박

수를 받으며 공헌할 수 있는 기회가 주어져야 한다(배준형, 김상균, 한국경영학회 2021). 제1창업기에는 부와 성공에 초점을 두었다면, 제2창업기에는 나눔과 동반성장을 더 강조해야 한다. 기업가정신의 정점은 나눔과 기부이다. 한국에서도 유한 창업자처럼 기업의 이익은 사회에 환원되어야 한다는 기업가정신이 이어져 오고 있다. '관정이중환교육재단'은 1조원을 투입하여 인재육성 장학 사업으로 이익의 사회환원이 이루어지고 있다. 2021년에 들어 10억 달러가 넘는 부자들이 재산의 절반 이상을 사회에 환원하는 약속을 하는 자발적 기부자들의 모임인 더 기빙 플레지(The Giving Pledge)에 배민의 창업자 김봉진과 카카오창업자 김범수가 이름을 올리고 있다.

미국마케팅학회의 저널인 JOM(Journal of Marketing)의 2021년 특별주제가 BMBW(Better Marketing for Better World)이다(AMA(2021)). 마케팅이 더 좋은 세상을 만들기 위한 의지를 담고 실천해야 한다는 내용을 담고 있다. 제2창업기 한국적 기업가정신의 지향성은 더 좋은 사회를 만들기 위한 의지와 가이드라인을 담아야 한다. 기업가정신의 출발은 도전과 성공이었다면, 그 끝은 나눔과 상생이어야 한다.

## 5.2 제2창업기 한국적 기업가정신의 지향성

기업의 미션이 무엇인가? 기업가는 기업존재의 이유인 미션을 제안하고 실천하고자 하는 사람이다. 이것을 꿈으로 미래의 비전(envisioning)으로 만들어가는 정신이 기업가정신이다. 제2창업기는 주주중심 자본주의에서 이해관계자중심 자본주의로 이행되고 있다. 이 시점에서 기업가정신은 주주만을 위한 돈벌기가 아니라 사회문제를 가장 생산적으로 해결하고자 하고, 이를 직원과 이해관계자들과 함께 상생하면서 미션을 지향해야 한다. 특히 청년들을 위한 질 좋은 일자리와 인재양성에도 관심을 가져야 한다.

기업가정신은 이제 CEO, 창업자, 기업가들만의 것이 아니라 직원, 협력업체, 사회, 나아가 국민의 것이 되어야 한다(이형희, 2021). 제2창업기 한국적 기업가정신은 이렇게 재정의 되어야 한다. 기업과 기업가정신을 다루는 경영학의 지향점도 이제 주주 중심에서 이해관계자중심으로 대전환이 필요하다. 이런 전환에 소홀할수록 경영학은 사회로 부터 비판받고 소외받을 수밖에 없다.

기업이 경제적 가치와 사회적 가치를 두고 대치하고 있다. 업을 기획하는 정신인 기업가정신은 어느 편을 들어야 하는가? 기업은 돈을 벌고 싶어 경제적 가치를 택하지만, 소비자들의 또 다른 이름인 국민은 이를 허용하지 않는다. 이것이 기업실패이다.

2010년도 이동통신 3사의 유료문자 메시지 시장이 약 2조 정도였다. 이 경제적 가치를 지키려다 무료문자가 가능한 카카오톡에 모든 것을 내주고 말았다. 경제적 가치는 사회적 가치를 이기지 못한다. 기업의 목적은 돈버는 것이 아니라 세상의 문제를 효율적으로 해결하는 것이어야 한다. 문제해결의 임팩트만큼 부수적으로 기업가치는 올라가는 것이다. 2021년 8월 현재 카카오톡 시가총액이 65조원으로 통신 3사 전체 시가총액의 2배가 되었다. 기업들은 방어적으로 경제적 가치를 지키려 하지만 방어가 안된다(이형희, 2021). 이제 경제적 가치의 시대에서 사회적 가치의 시대로 넘어가고 있다. 이는 주주관점에서만 본 기업실패(Business Failure)의 사례이다.

기업가 정신은 기업가가 세상의 변화를 바라보는 관점이다. 이해관계자 자본주의 관점에서 본 기업가정신은 직원을 포함한 생태계와 함께 지구와 사람의 문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하는 지향성을 가져야 한다. 이해관계자와 상생적 정신이 필요하다. 제2창업기 기업가는 돈추구이상의 더 좋은 사회에 대한 소명 의식이 있어야 한다. 이러한 사회적 가치에 대한 소명 의식 없이는 직원이나 생태계의 협력을 얻기 어려울 것이다. 이러한 기업가 정신의 지향성이

충족될 때 기업가정신은 서로 다른 이해관계자들을 기업이 원하는 혁신의 한 방향으로 가게 하는 힘이 될 수 있다.

### 5.3 사내기업가정신의 제고와 '일하고 싶은 중소기업'정책제안

개발도상국일수록 국민들의 창업활성화가 중요하고, 선진국일수록 사내기업가정신이 더 중요하다. 제1창업기에는 국민들의 창업활성화에 많은 관심과 예산이 투입되었고, 그 결과 우리나라의 국민창업은 많이 활성화되었다. 이에 비해 사내기업가정신지수는 선진국에 비해 열악한 수준이다. 직원들의 혁신 동기가 낮고 그들의 역량을 발휘할 수 있는 기업문화가 구축되지 못하고 있는 것이다. 제2창업기 선도 경제를 위해서는 사내기업가정신을 제고하고, 직원들의 역량을 발휘할 수 있게 하는 기업문화구축이 필요하다.

#### 5.3.1 사내기업가정신 제고와 직원역량을 발휘할 수 있는 기업문화조성

우리나라 중소기업들은 사내기업가정신이 낮고, 직원들이 자신들의 역량을 발휘하기 어려운 기업문화를 가지고 있다. 고용의 88%를 차지하고 있는 중소기업이지만, 청년들은 중소기업에서 일하고 싶어하지 않는다. 한국의 중소기업들은 사람을 찾고 있지만 청년들은 중소기업을 기피하는 미스매치가 심각하다. 정부는 중소기업을 통해서 청년들의 일자리를 만들고 싶어하지만, 중소기업에서는 사람을 뽑을 수가 없다.

이것은 중소기업이 직원들로 하여금 자율적으로 자신들의 능력을 발휘하게 하는 작업현장을 만들고 있지 못하기 때문이다. 이런바 역량이 활성화되지 못하는 작업현장(disabled workplace)문제

이다. 그러니 사내혁신의 원천이 되는 사내기업가정신은 낮고, 청년인재들은 중소벤처기업을 기피하고 있다.

제2창업기 벤처기업정책의 최고의 목표는 청년들에게 질 좋은 일자리를 창출하고, 이것으로 벤처기업의 생존율도 높이고 중소기업의 혁신성장의 잠재력을 키워가는 것이어야 한다. 이를 위해서는 중소기업의 혁신지원정책에서 무엇보다도 중소벤처기업의 인력양성과 사내기업가정신을 지원하는 정책을 획기적으로 강화해가야 한다. 정부정책에서 평생교육차원에서 적극적으로 중소벤처기업 직원의 육성과 개발을 지원하여야 한다.

### 5.3.2 일하고 싶은 기업문화만들기와 '일하고 싶은 중소벤처기업'정책의 제안

제1창업기, 중소벤처기업의 정책은 직원보다는 기업관점 정책이 중심이었고 사람보다는 장비투자에 더 관심이 많았다. 월드뱅크의 자료에 의하면(The World Bank, 2017) 선진국일수록 인적자원의 중요성은 더 커진다. 제2창업기에는 직원중심정책으로 바뀌어야 한다. 이를 획기적으로 개선하기 위해 '일하고 싶은 중소벤처기업'정책을 제안한다. 일하고 싶은 중소벤처기업은 청년들에게 양질의 일자리가 되고, 중소기업에게는 혁신의 원천이 된다. 일하고 싶은 기업이 많아지면, 청년들은 취업하고 싶은 괜찮은 일자리가 많아진다. 그러면 청년고용도 늘어나고 중소기업의 혁신역량도 높아질 것이다.

그런데 일하고 싶은 기업을 만들기 위해서는 무엇보다도 중소벤처기업의 조직문화가 바뀌어야 한다. 문화는 지시나 명령이 아니라 공감과 소통에 의해 만들어진다. 직원들이 일하고 싶은 좋은 기업문화란 어떤 곳인가? 청년들은 어떤 회사에 다니고 싶어 할까? 배달의 민족 김봉진회장이 면접 보러 온 2천여명의 청년들의 생각을 분석한 키워드에 의하면(박용후,

2021), '성장, 비전, 소통, 존중'의 문화를 가진 기업으로 정리하고 있다. 즉, '성장하는 회사에 다니고 싶다. 비전있는 회사에 다니고 싶다. 소통이 되는 회사에 다니고 싶다. 나의 역할을 존중해주는 회사에 다니고 싶다'이다.

이러한 기업문화를 어떻게 만들 것인가? 일하고 싶은 기업문화를 사람중심기업가정신의 모형(Kim et al, 2021)에서 중소벤처기업이 강조해야 할 지향요소를 찾아보자.

우선 종업원들은 비전이 있는 직장에서 일하고 싶어한다. 일하고 싶은 중소벤처기업을 만들기 위한 첫 번째 요소가 직원들에게 기업의 미래인 비전과 꿈을 주는 것이다. 비전제시(envisioning)이다. 이것은 기업가정신의 핵심인 기회를 찾고 혁신을 하도록 하는 원동력이다.

둘째, 기업이 제시한 비전과 방향을 직원과 파트너들과 공유하고 공감(empathy)하는 문화가 필요하다. 기업이란 서로 다른 사람들이 같은 일을 해야 한다. 직원들이 함께 하도록 하는 것이 중요하다. 그래서 기업가는 직원들과 공감(empathy)하려는 의지와 노력이 중요하다. 기업가가 직원들이 그 방향이 맞다고 공감할 때 까지 설득하고 소통하는 문화일수록 구성원들의 업무몰입도는 높아진다.

일하고 싶은 기업문화에서는 공감과 비전제시가 양대축으로 중요한 역할을 한다. 비전제시(envisioning)는 조직의 방향이 되며, 공감(empathy)은 방향을 실천하게 하는 힘이 된다. 공감은 직원들의 행동의 문을 여는 출발이다.

셋째, 직원들이 공감한 방향과 비전을 위해 직원들이 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 자율과 권한 위양(empowerment)의 조직문화가 있어야 한다.

넷째, 직원들이 업무를 수행함에 있어 필요한 역량과 기술에 대한 교육훈련과 학습기회가 제공되어야 한다. 그래서 그들의 아이디어와 능력을 활용할 수 있도록 하는 조직문화가 필요하다. 특히 코로나이후

의 기업환경은 디지털대전환, 그린대전환의 변환기에 있다. 중소벤처기업들의 직원들은 디지털화와 그린화에 필요한 교육의 기회가 상대적으로 미흡하다. 업스킬링, 리스킬링, 평생학습제도 도입과 같은 획기적인 인적역량 지원계획이 시급하다. 이것이 역량활성화(enablement)요소이다.

이상의 비전제시, 공감, 권한위양, 역량활성화가 사람중심 기업가정신의 사람지향성(Humane Orientation)의 핵심요소이다(Kim, et al, (2018), 김기찬(2020). 이러한 사람중심 기업가정신지향의 기업은 직원들이 일하고 싶은 기업문화를 만들고, 직원들의 참여와 몰입이 기업의 성장을 이끄는 원천이 된다(Kim, et al, 2021, Parente & Kim, 2021).

## VI. 결론

본 연구는 제1창업기 한국적 기업가정신의 특성을 분석하고, 제2창업기에 요구되는 한국적 기업가정신을 재정의하고, 중소벤처기업정책의 전환방향을 모색하였다. 그 결과 도출된 결론은 다음과 같다.

첫째, 제 2창업기 중소벤처기업정책은 양적인 창업확산을 위한 국민창업활성화에서 질적인 창업과 스케일업을 위한 사내기업가정신강화정책으로 전환되어야 한다. 제2창업기는 생산성이 높은 것을 넘어 혁신성과 창조성이 높아야 한다. 이를 위해서는 기업가정신과 직원들의 사내기업가정신도 높여야 한다. 낮은 벤처생존율을 극복해야 하고, 중소벤처기업의 혁신역량강화에 초점을 두어야 한다.

둘째, 제2창업기의 한국적 기업가정신은 직원들과 함께 만들어가는 혁신과 사회적 가치창출이 중심이 되어야 한다. 기업가정신은 이제 CEO, 창업자, 기업가들만의 것이 아니라 직원, 협력업체, 사회, 나아가 국민의 것이 되어야 한다. 또한 제2창업기에는 추격

성장이 아닌 선도자 전략이 필요하다. 이를 위해서는 기업의 혁신이 모방이나 업그레이드 수준이 아니라 세계최초와 같은 제로투원 수준의 파괴적 발명을 필요로 한다. 제2창업기 한국적 기업가정신에서는 발명적 수준의 신기술에 도전하도록 하는 제로투원과 같은 혁신도전정신이 필요하다.

셋째, 제2창업기에는 사람중심기업가정신과 직원들의 역량을 발휘할 수 있게 하는 기업문화구축이 시급하다. 경제가 선진화될수록 인적자원의 중요성은 더 커진다. 제2창업기에는 기업의 성장과 직원의 성장이 선순환할 수 있는 기업문화정책으로 '일하고 싶은 중소벤처기업'정책을 제안한다. 지금 중소벤처기업에서 가장 심각한 문제는 기업은 사람을 찾고 있고, 청년들은 중소기업에서 일하기를 기피하고 있다. 일하고 싶은 중소벤처기업이 될 때, 그래야 중소벤처기업이 청년들을 위한 질 좋은 일자리를 창출할 수 있고, 청년들은 혁신에 적극적으로 참여하여 중소벤처기업의 혁신성장을 이끌수 있다.

이와 아울러 중소벤처기업계 스스로도 '일하고 싶은 기업문화'만들기 노력이 필요하다. 직원들의 혁신과 참여는 지시가 아니라 공감으로 만들어진다. 공감할 수 있는 기업문화가 만들어질때 직원들은 혁신에 적극적으로 참여하고 기업의 혁신이 일어날 수 있다.

넷째, 기업가가 추구해야 할 가치도 지구와 사회를 살리기 위한 혁신을 지향해야 한다. 기업가정신에서 기업의 핵심 의사결정을 의미하는 지배구조(Governance)를 통해 지구와 사회를 살려내고 사람을 중시하는 ESG가치를 구현할 수 있어야 한다. 코로나이후 사회는 디지털대전환, 그린대전환이 진행되고 있고, 국민들은 지구를 지키고 사회를 지켜야 한다는 가치에 주목하고 있다. 기업의 목적은 세상의 문제를 생산적으로 해결하는 것이다. 기업의 방향은 ESG로 향할 수밖에 없다.

다섯째, 기업가정신의 출발은 도전과 성공을 지향하지만, 끝은 나눔으로써 사회에 더 공헌하도록 해

야 한다. 경영학의 학문의 방향과 철학도 이러한 나뭇잎을 활성화하는 기업가의 사례를 개발하고 확산해야 한다. 기업가는 더 좋은 세상을 만들어 가고자 하는 꿈을 가진 사람이다. 경영학계는 기업가의 성공한 부를 가지고 사회적 가치를 추구할수 기업가적 자선(Entrepreneurial philanthropy)환경을 만들어 가야 한다. 성공한 기업가가 자선가로서 박수를 받으며 사회에 공헌할 수 있는 기회가 주어질수록 기업은 더 건강하게 성장할 수 있다.

본 연구의 한계점이다. 본 연구는 한국적 기업가정신의 특성분석과 사례연구를 통해 시사점과 정책대안을 제시하고 있다. 이러한 한계는 향후 보다 광범위한 데이터수집을 통해 엄밀한 실증분석을 통해 보완될 필요가 있다.

## REFERENCES

- Chandy, R. K., G. V. Johar., C. Moorman., and J. H. Roberts(2021), Special Issue: Better Marketing for Better World, *Journal of Marketing*, 84(1).
- Amorós, José Ernesto, Niels Bosma(2014), *2013 Global Report, Global, Entrepreneurship Monitor*.
- Drucker, PeterF.(1954), *The Practice of Management*, Harper and Row: New York.
- Drucker, PeterF.(1967), *The Effective Executive*, Harpercollins.
- Drucker, PeterF.(1993), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperBusiness.
- Electronic Newspaper(2007), "Daehan Mingug Ikkeuneun Igong-gye Salamdeul: Hwang CheolJu Juseong Enjinieoling Sajang," <https://www.etnews.com/200711210079>
- Gallup(2013), "State of the Global Workplace-Gallup survey in 142 countries," <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- GEM(2019), "Global Entrepreneurship Monitor 2018 Global Report," <https://www.gemconsortium.org/report>
- Gerber, M. E.(2004), *The E-Myth Revisited*, HarperAudio.
- Henderson, R.(2020), Reimagining Capitalism in a World on Fire, *Public Affairs*.
- Harrison, J. S., R. A. Phillips., and R. E. Freeman (2020), On the 2019 business roundtable "statement on the purpose of a corporation," *Journal of Management*, 46(7), 1223-1237.
- Kim, K. C., A. ElTarabishy., and Z. T. Bae(2018), "Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World," *Journal of Small Business Management*, 56, 10-29.
- Kim, K. C., J. S. Hornsby., J. L. Enriquez., Z. T. Bae., and A. El Tarabishy(2021), "Humane Entrepreneurial Framework: A model for effective corporate entrepreneurship," *Journal of Small Business Management*, 59(3), 397-416.
- Lee, C. W.(2019), *Hangug-yeong Gieobgajeongsin Gyoyug-yong Salye Gaebal Yeongu*, Youth Entrepreneurship Foundation.
- Ministry of SMEs and Startups(2021), '2021~2023 Nyeon Jungso Gieob Chang-Eob Jiwon Gyehoeg, *Ministry of SMEs and Startups*, 2021.8.
- Bedi, P.(2018), "Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone," *FIIB Business Review*, 7(1), 24-25.
- Park, Y. S.(2020), 'K-Yunikon Peulojegteu Seonjeong-gieob Gandamhoe', *Ministry of SMEs and*

- Startups*, August 10, 2020.
- Parente, R. and K. C. Kim(2021), "Contemporary Perspectives on Social and Humane Entrepreneurship," *Journal of Small Business Management*. 59(3), 371-372.
- Stevenson, H. H.(1983), *Perspective on Entrepreneurship*, (13), Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Masters, B., and P. Thiel(2014), *Zero to one: notes on start ups, or how to build the future*. Random House.
- Lange, G. M., Q. Wodon., and K. Carey(Eds.)(2018), *The changing wealth of nations 2018: Building a sustainable future*. World Bank Publications.
- World Economic Forum, GEM(2016), *Europe's Hidden Entrepreneurs: Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe*, World Economic Forum.
- 박기찬, 우기홍(2021), "위기를 기회로 만든 대한항공의 철학이 있는 경영-조양호 회장의 [SAFER] 경영을 중심으로," *Korea Business Review*, 25(신년 특별호), 91-116.
- 박용후(2021), *관점을 디자인하라, 쌤앤파크스*.
- 배종태, 송창석, 김용진, 강명수, 박지훈, 김기찬(2018), *사람중심 기업가정신. 더메이커*.
- 이형희(2021), "제2창업 시대에 필요한 새로운 기업가정신," 한국경영학회 융합학술대회.
- 임영균, 이석규(2019), "배려가 있는 따뜻한 자본주의의 실천: 미래에셋대우의 사회책임투자(SRI) 사례," *Korea Business Review*, 23(3), 23-48.
- 차경진, 강주영, 양성병(2020), "KBR 특별호: 디지털 트랜스포메이션과 지속가능경영," *Korea Business Review*, 24(신년 특별호), 1-5.

## 국내참고문헌

- 김기찬, 김수옥, 박지윤, 송창석, 임일, 이종욱, 한정화, 박건수, 박성택, 강호영(2006), "대·중소기업 상생협력의 이론적 모형 설계 - 건강하고 지속가능한 기업 생태계 구축," *중소기업연구*, 28(3), 381-410.
- 김기찬(2019), "사람중심 기업가정신모델의 혁신효과: 혁신성장 중소기업 정책예의 시사," *경영학연구*, 48(4), 1123-1149.
- 김기찬(2020), "비전과 공감의 혁신성과모형과 실증연구," *창조와 혁신*, 13, 1-27.
- 김동연(2021), 대한민국 금기깨기, *쌤앤파크스*.
- 김영배(2019), "일본 도발이 국내 대-중소기업협력 촉진... 우리에게겐 국운인셈, 한겨레, [https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/918588.html](https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/918588.html)
- 김철민(2021), 네가쿠베경제학, *Page2*.

## Redefining the Korean Entrepreneurship and Proposing Policies for SMEs that Want to Work: Focusing on Implications of Hwang Chul-Joo's Entrepreneurship and Humane Entrepreneurship

Ki Chan Kim\*

### Abstract

This study is to redefine Korean entrepreneurship and corporate purpose, in line with the second era of startups. To this end, case analysis and the actual situation of Korean entrepreneurship are analyzed. Based on the case analysis of Chul-Joo Hwang entrepreneurship and humane entrepreneurship, the direction of future SME policy is proposed. SMEs & Startup policies should be directed towards the second era of startups. The key elements of entrepreneurship in the first era of startups were individual entrepreneurship and economic wealth.

However, the core element of entrepreneurship in the second era of startups should emphasize the participation and innovation of employees as well as the challenge by individual entrepreneurs. It should aim for social value creation and be humane entrepreneurship. The Korean economy in the second startup period should pursue a first mover, not a fast follower. Entrepreneur Hwang Chul-Ju of Jusung Engineering is well-practicing this innovative growth direction. Jusung Engineering developed 18 world-first technologies, and 67% of all employees are R&D personnel. They are pursuing innovative growth with a creative leadership strategy. Jusung Engineering is characterized by a corporate culture that enables employee competency, the world's first innovation pursuit rather than imitation technology, reinforcement of intra-entrepreneurship, and win-win growth with the ecosystem.

Based on these cases, this study redefines the Korean entrepreneurship of the second startup period and proposes policies for SMEs that Want to Work. The main conclusions are as follows.

---

\* Professor of Business School, The Catholic University of Korea

First, the SMEs & Startup policy in the second startup period should be changed from quantitative expansion of startups to qualitative scale-up, and from a policy promoting TEA (Total Early-stage Entrepreneurial Activity) to a policy strengthening EEA(Entrepreneurial Employee Activity) and intrapreneurship.

Second, the Korean entrepreneurship of the second startup period should no longer belong only to the CEO, founders, and entrepreneurs, but to belong to the employees, business partners, society, and even the people. Korean entrepreneurship is not about making money for shareholders, but about solving social problems and aiming for social values for a better society.

Third, in the second startup period, it is urgent to establish a corporate culture that enables humane entrepreneurship and employees to enable their capabilities. To this end, we propose a 'SMEs & Startup that wants to work' as a corporate culture policy that can create a virtuous cycle between corporate growth and employee growth.

Fourth, the start of entrepreneurship aims for challenge and success, but the end should be shared to contribute more to society. The direction and philosophy of business administration should also develop and spread examples of entrepreneurs who activate this sharing.

Key Words: Korean Entrepreneurship, Intrapreneurship, Humane Entrepreneurship, Jusung Engineering, Chul-Joo Hwang