

## 지식과 가치\*

강 우 란  
현대경제사회연구원  
객원연구원

이 책의 주제를 한마디로 요약하면, 오늘날 회사는 하나의 지식체계(knowledge system)로 되었고 또 그렇게 간주되어야 한다는 것이다. 즉 공장이란 것이 그저 투입 물질을 산출 물질로 변환시키는 시스템에서 머무는 것이 아니라, 소비자가 진정으로 원하고 필요로 하는 재화/서비스 제공에 결정적인 역할을 하는 지식의 시스템이라는 말이다. 여기서의 지식은 과거와 같이 생산자의 기술과 노하우만을 지칭하는 것이 아니라 소비자에 대한 지식, 특히 개별화된 소비자에 대한 총체적 지식, 그리고 이 지식을 소비자와의 관계 속에서 효율적으로 확대 생산해 내는 방식까지 가리킨다. 지식이 이렇게

중요한 만큼, 지식의 공정(process)에서 우위를 차지한 기업은 당연히 경쟁 기업에 대해 상대적 우위를 점하게 된다.

이 책의 주요 저자 두 명은 세계적으로 알려져 있는 스웨덴 경영학자들이다. 여기서 저자의 국적이 스웨덴이라는 점이 시사하는 바가 큰데, 그것은 스웨덴이란 나라의 특수성 때문이다. 많은 이들에 의해 모델 케이스로 여겨져 온 혼합경제 체제를 발전시킨 나라, 구조적 빈곤이 존재한다고 말하기 힘든 나라, 고도의 자본집중·집적과 노동자 파위가 공존하는 나라, 생산물의 절대량보다는 생산의 방식, 그리고 생산물의 질과 다변화가 훨씬 중요시되는 나라에서만 나올 수 있는 포스트모던(postmodern)한 조직 경영 철학에 기반을 두고, 그러면서도 현대 산업 조직의 내외적 변화를 새로운 시각으로

\* Solveig Wikström and Richard Normann.  
1994. *Knowledge and Value: a new perspective on corporate transformation*. London :  
Routledge.

분석함으로써 우리 모두에게 미래 기업을 전망하게끔 돕는 실용성 있는 메시지가 담겨 있는 책이 바로 이 책이다.

### 비즈니스가 변화하고 있다.

첫째, 오늘날의 비즈니스 세계에서는 경제 행위자들의 역할과 그들 간의 관계가 변하고 있는데, 무엇보다도 고객의 역할이 과거에 비해 훨씬 더 적극적으로 되어 간다. DIY가구 회사인 IKEA가 그 좋은 일례로, IKEA의 가구 생산공정은 완전히 협력업체에 의해 수행되며 최종 조립은 고객에 의해 수행된다. 회사들은 이런 식으로, 고객과 더욱 직접적이고 생산적으로 만날 수 있는 비즈니스 방식을 개발·채택하고 있다.

둘째, 경제 행위자들 간의 상호 작용이 강화되고 있으며, 따라서 비즈니스의 성공은 다양한 자원과 자원 보유자들 사이의 상호 작용을 어떻게 조직하고 조정하는가의 문제로 압축되고 있다. 전자식 예약 시스템을 도입해 항공사, 여행사, 고객의 3자 네트워크를 정착시킴으로써 경쟁우위를 확보한 아메리칸항공이 상호 작용의 중요성을 빠르게 감지한 케이스이다.

셋째, 더욱 새롭고 활동집약적인 對고

객 제공(customer offerings)의 결과, 한 가지 활동을 하고나서 다음 활동에 들어가는 순차적인 형태가 아닌, 동시에 여러 활동을 수행하는 스타일이 증가하고 있다. 끓이고, 튀기고, 굽고, 볶는 조리 활동을 동시에 진행시키는 것이 가능한 현대식 부엌, 여행 도중 협주곡을 감상할 수도 있고 팩스를 보낼 수도 있는 유럽의 1등 열차, 신용카드 하나로 호텔, 레스토랑, 상점과의 결제뿐 아니라 회원의 신원 보증까지를 책임지는 아메리칸 익스프레스社 등이, 다 동시적 활동의 예들이다.

넷째, 비즈니스 개발이 더 이상 생산품과 생산 공장에 한정되는 것이 아니라, 고객을 중심으로 하는 다양한 공정들로 집중되고 있다. 그렇다고 해서 생산과 생산 개발이 이제 중요하지 않다는 것이 아니라, 누구나 자동생산 기술을 도입할 수 있는 오늘날, 생산의 측면만 갖고는 지속적인 경쟁 우위가 어렵기 때문이다. 세계 최대의 보험 중개사인 Marsh & Mclennan의 경우, 1970년대에 들어서 대기업들이 중개인을 거치지 않고 직접 보험 약정을 체결하려고 하자, 한편으론 고객과의 관계를 더욱 공고히 하고 고객의 요구에 더 충실히 하면서, 다른 한편으로 자사의 강점인 위험 관리(risk management)와 투자 관리 부문을 강화

함으로써 고객의 이탈을 방지하는 데 성공했다. 이런 경우를 들어, 생산품보다는 고객중심의 전략이라고 할 수 있겠다.

마지막으로, 산업사회는 전문화(specialization)를 통해 소비자의 특정 활동을 경감해 주는 것을 성장의 핵심으로 간주했던데 반해, 오늘날의 경향은 오히려 고객으로 하여금 그들 스스로 활동을 수행할 수 있게끔 하는 것이 비즈니스의 성장과 가치 창조로 되고 있다. 그러므로, 성장을 원하는 회사는 매뉴얼의 기능을 하는 對고객 제공을 개발함으로써 고객 스스로의 가치 창출을 자극해야만 할 것이다.

위와 같은 변화 추이에 따라 비즈니스 세계에서는 패러다임의 전환이 요구될 만한 두 개의 근원적인 초점 이동이 감지된다. 먼저, 기업은 일차적으로 고객을 비즈니스의 원천으로 삼는다. 즉, 회사는 고객 스스로의 가치 창조에 복무하는 것을 주요 사업으로 한다. 두번째 초점 이동은 첫번째와 밀접하게 연관되는 것으로, 생산자와 소비자라는 전통적인 二分法이 점진적으로 와해되고 있다는 점이다. 다시 말해, 생산자가 무엇인가를 생산하여 사용자에게 인도하는 것이 아니라, 고객이 이미 보유하고 있는 자원과 지식을 보완해 주는, 어떤 것을 회사가

제공하는 방향으로 나아가고 있다. 이러한 혁명적 변화 속에서 회사는 지식의 체계로 개념화되고 있는 것이다.

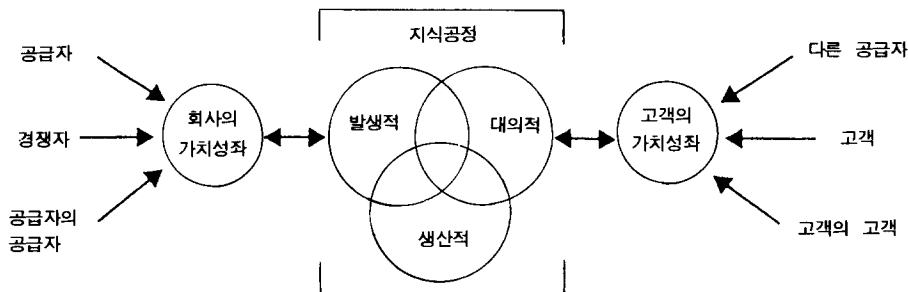
### 지식(knowledge)이란?

그렇다면 지식이란 무엇인가? 지식에는 네 가지 유형이 있다. 첫번째는 정보(information)로서, 언제, 몇 개나, 어디서, 누가, 얼마나 크게, 무엇을 등과 같은 질문에 대해 해답을 제공하는 간단하고 파편적이면서도 객관적인 지식이다. 두번째는 숙련(skill)이나 노하우(know-how)인데, 이것은 특정 작업을 어떻게 수행할 것인가에 대한 해답을 제공하는 지식유형으로, 개인에 의해 습득 저장된다. 세번째인 해석(explanation)은 인과관계와 규칙성을 다루는 실증주의적 과학으로서, 일단 초기 단계를 지나면 개인에 기반을 두지 않는다. 마지막 유형이자 가장 심오한 유형이기도 한 이해(understanding)는 원리와 연결성을 깨달을 때 얻어지며, 개인에 의해 학습된다. 우리는 현대 사회의 가장 핵심적인 사회간접자본이 정보라는 데 동의하고 따라서 현대 사회를 정보 사회로 특징지운다. 그러나 우리가 흔히 정보라고 부르는 것은 지식의 한 유형일 뿐이며 이해를 돕는 수단으로

취급되어야 한다는 점을 간과한다면 한 사물이나 사건에 대한 총체적이고 유의미한 이해는 어려울 것이다. 따라서 회사를 지식 시스템으로 규정할 때, 지식이 정보

사의 능력이 사업 성공의 관건이 되며, 지식 관리(knowledge management)에 있어서의 효율성이 결정적으로 중요한 요소가 된다. 그리고 회사의 對고객 제공

〈그림 1〉 가치창조를 위한 지식시스템으로서의 회사



의 단순 총합을 지칭하는 것이 아니라는 데 유의해야 할 것이다.

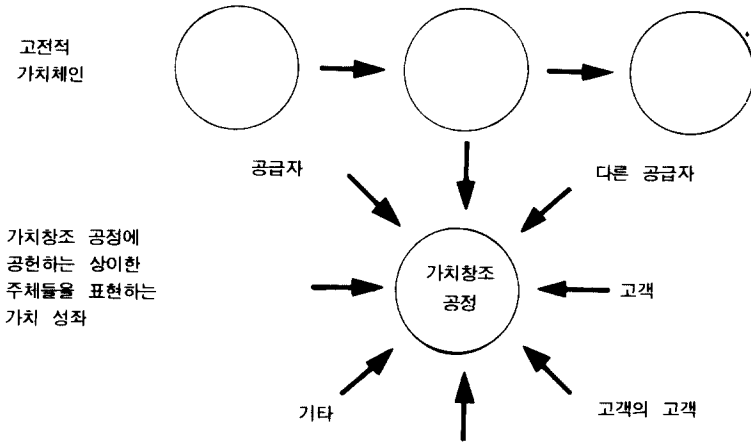
### 지식체계로서의 회사

우리는 회사를 재화나 서비스의 생산자로, 이윤의 발생처로, 혹은 고용의 창출자로 이해한다. 회사에 어떤 방식으로 접근할 것인가 하는 것은 우리 자신의 가치관, 기대, 그리고 관심의 초점에 달려 있을 것이다. 만약 우리가 회사를 지식의 생산자로 간주한다면, 새로운 지식을 신속하게 흡수, 발전, 적용시키는 개개 회

은, 그것이 TV세트이건 법률 조언이건 간에, 고객에게 공급하는 회사의 정보, 숙련, 그리고 이론적 지식의 표명이라고 할 수 있을 것이다. 〈그림 1〉은 회사가 가치의 창출을 목적으로 하는 지식 시스템임을 잘 보여주고 있다.

〈그림 1〉에서 가치 성좌(value star)는, 투입물이 생산 공정을 거쳐 산출물로 되는 순차적 과정을 나타내는 가치 사슬(value chain)의 개념이 점점 타당성을 잃어간다고 보고, 상이한 행위자들이 가치 창조 공정에 공동으로 공헌하는 모습을 그리고 있다. 가치성좌는 가치창조의

〈그림 2〉 가치체인에서 가치성좌로



동시성과 복합성, 그리고 주체적 참여를 전면에 부각시킨다는 점에서 이 책의 주장을 형성하는 데 핵심적이므로, 〈그림 2〉로 떼내어 보면 이해가 더 쉽겠다. 그렇게 볼 때, 회사의 가치 성과나 고객의 가치 성과나, 기본 개념에 있어서는 같다고 할 수 있을 것이다. 〈그림 1〉로 다시돌아가, 이 그림의 중간 부분을 차지하고 있는 지식 공정(knowledge process)을 보면, 새로운 지식을 쌓아올리는 발생 공정(generative process), 지식을 재화나 서비스 생산에 사용하는 생산 공정(productive process), 그리고 지식이 고객에 의해 이용되는 대의 공정(representative process)으로 변환되어 가는 과정이 동시적으로, 또 각각의 지식 공정 간에 상호 작용하면서, 일어나

는 모습이 표현된다.

저자들은 책의 말미에서, 회사를 지식 시스템으로 이해했다면 회사의 경계를 반드시 뛰어넘어야 한다고 충고한다. 경계 내에 한정지워져 있는 지식보유자는 아이디어 생산에 있어서 치명적으로 불리하기 때문이다. 자연계의 授粉으로 비유하면, 자기수분을 하는 꽃의 열매는 점차 작아지고, 주위의 유사한 꽃과 수분하는 꽃은 즉각 개량되나 그 개량의 정도는 그리 크지 않다. 그러나 만일 전혀 다른 꽃과 수분한다면, 그 결과는 획기적인 성공이거나 획기적인 실패, 둘 중 하나일 것이다. 경쟁에서 생존하기 위해서는 실패를 두려워해서는 안된다. 단, 실패했을 경우 신속한 원상 복구는 필수적이다. ♣