

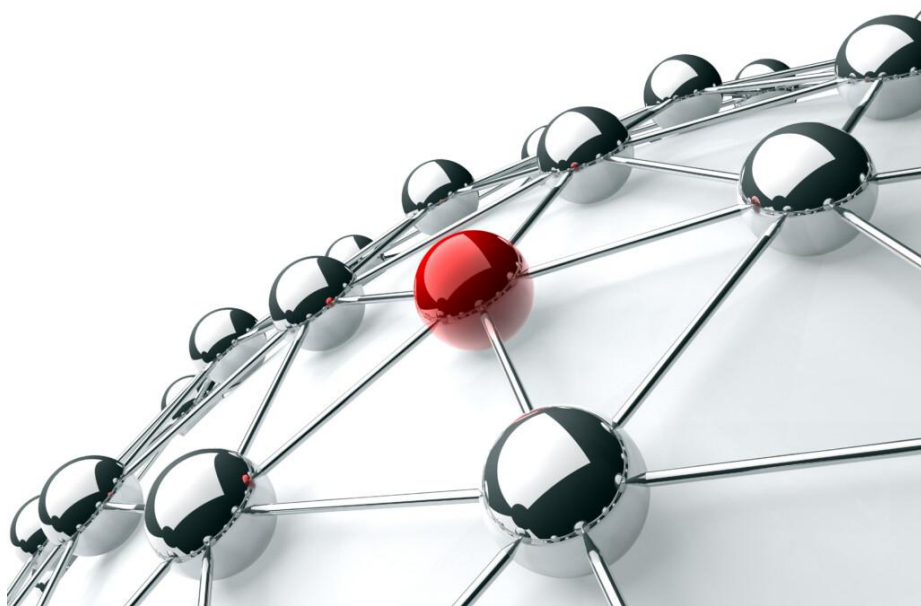
## WEF Issue & Insight

2025년 3월 26일, WEF 4차산업혁명센터, 경기도 대한민국  
센터 웹사이트 : [koreago.net](http://koreago.net)

### 최고의 기업들은 단순한 혁신을 넘어 경영 방식까지 재창조한다

**(Why the best companies don't just innovate – they reinvent how  
they manage)**

\* 본 자료는 세계경제포럼이 분석하여 2025년 3월 14일 세계경제포럼 홈페이지에  
게재한 내용을 옮긴 것입니다.



## < 핵심 메시지 >

- 오늘날의 경쟁 우위는 단순한 혁신에 그치지 않고, 조직의 구조와 리더십을 근본적으로 재고하는 데 달려 있다.
- 혁신적인 기업들은 빠르게 변화하는 시대 속에서 조직의 회복력과 지속 가능성을 높이기 위해 의사 결정 방식, 리더십, 거버넌스를 혁신하고 있다.
- 경영진은 점진적 개선에 머물러서는 안되며, 경영 방식의 혁신을 핵심 전략으로 삼아야 경쟁력을 유지할 수 있다

## < 주요 내용 >

### 변화하는 환경, 경영 방식의 혁신이 필수다

기업을 둘러싼 경영 환경은 급속도로 변화하고 있다. 디지털 혁신, 글로벌 경쟁 심화, 산업 경계의 붕괴는 기존의 경영 방식을 무력화하고 있다. 과거에는 운영 효율화, 신제품 출시, 신기술 도입과 같은 점진적 개선이 기업 성장의 핵심 동력이었지만, 이제는 그것만으로는 부족하다. 기업의 생존과 성장은 경영 방식의 근본적인 혁신에 달려 있다.

업계를 선도하는 기업들은 운영 방식을 재창조하며 변화에 대응하고 있다. 중국의 가전업체 '하이얼(Haier)', 미국의 신용카드사 '마스터카드', 네덜란드의 의료 서비스 기업 '뷔르트조르흐(Buurtzorg)', 일본의 다국적 기업 '교세라(Kyocera)', 독일의 화학기업 '바이어(Bayer)' 등이 대표적인 사례로, 이들 기업들은 리더십과 조직의 구조와 의사결정 프로세스 등 경영 방식을 근본적으로 재설계하여 경쟁 우위를 확보하고 경쟁력을 유지하고 있다.

### 경영 혁신의 핵심 요소

경영 방식의 획기적인 변화는 우연히 일어나지 않는다. 기업의 리더들이 기존 조직 구조의 한계를 인식하고 새로운 업무 방식이 자리 잡고 발전할 수 있는 환경을 조성해야한다. 이를

위해서는 유연한 조직 구조, 혁신 경로 구축, 문화적 기반 등 세 가지 핵심 요소가 필요하다.

### 1) 유연한 조직 구조

경직된 위계 구조에서 벗어나 변화에 빠르게 대응할 수 있는 조직 구조가 필요하다. 중국의 가전업체 '하이얼(Haier)'은 이러한 접근 방식을 가장 성공적으로 구현한 사례다. 기존의 전통적인 기업 구조를 해체하고, 수천 개의 마이크로기업이 독립적으로 운영되면서도 디지털 플랫폼을 통해 연결되는 방식으로 변화를 주도했다. 이를 통해 조직 내부의 관료적 장애물을 제거하고, 시장 변화에 신속한 대응이 가능해졌다.

### 2) 혁신 경로 구축

새로운 경영 방식이 정착할 수 있도록 체계를 마련하는 것이 중요하다. 일본의 다국적 기업 '교세라(Kyocera)'의 '아메바 경영(Amoeba Management)' 시스템은 조직을 작은 단위로 나누고, 각 단위가 독립적으로 운영될 수 있도록 하는 모델이다. 이는 내부적으로 기업가적 사고를 장려하는 체계적인 프레임워크를 제시한다. 미국의 '마스터카드(Mastercard)'도 '내부 혁신 허브' 조직을 운영하며 새로운 경영 방식을 연구하고 있다.

### 3) 문화적 기반

문화적 기반조직 구조만 변화시킨다고 혁신이 지속되지는 않는다. 혁신적인 경영 방식이 정착하려면 이를 뒷받침하는 기업 문화가 필요하다. 바이어(Bayer)은 최근 관료적 계층을 제거하는 이니셔티브를 추진하며, 조직 문화 자체를 변화시키는 데 집중했다. 이를 통해 기업 내 의사 결정이 더욱 신속하게 이루어지고, 조직 구성원들이 더욱 주도적으로 변화에 대응할 수 있도록 했다.

### 외부 협력을 통한 혁신 촉진

진정한 경영 방식의 혁신을 이루기 위해서는 기업의 내부적 노력뿐만 아니라 외부 생태계와의 적극적인 협력도 필수적이다. 다른 업종과의 협업이나 디지털 플랫폼을 활용한 네트워크 확장은 새로운 경영 모델 창출 가능성을 높인다.

네덜란드의 의료 서비스 기업 뷔르트조르흐(Buurtzorg)의 경영 혁신이 네덜란드 산업계에 미친 영향은 이를 잘 보여주는 대표적인 사례다. 뷔르트조르흐(Buurtzorg)는 경직된 위계 구

조를 없애고, 자율적인 간호팀을 도입해 운영 효율성과 환자 치료 성과를 동시에 향상시켰다. 이 모델은 내부적으로 도입한 혁신적인 시도로 출발했으나, 외부 생태계와 연결되면서 다른 조직과 산업에서도 전통적인 위계 구조를 재고하고 경영 혁신을 촉진하는 계기가 되었다.

## 경영 혁신의 미래

기술 변화가 가속화되고 산업 간 경계가 흐려지는 시대에서, 조직 운영 방식을 끊임없이 재 창조하는 능력이 장기적인 성공을 결정지을 것이다. 경영 혁신을 단발적인 프로젝트가 아닌 핵심 역량으로 받아들이는 기업은 불확실성을 효과적으로 헤쳐나가고, 경쟁자를 앞서며, 새로운 기회를 선점할 수 있다.

이는 단순한 프로세스 개선이나 리더십 교육만으로 이루어지지 않는다. 조직 구조를 근본적으로 재설계하고, 새로운 시도를 적극 장려하는 문화를 조성하며, 더 넓은 비즈니스 생태계와 적극적으로 협력하는 근본적인 변화가 필요하다. 이미 중국, 일본, 유럽, 미국의 여러 기업들이 이를 증명하고 있다. 각자의 접근 방식은 다르지만, 조직의 적응력을 강화하는 원칙은 보편적이다.

경영진이 직면한 과제는 명확하다. 오늘날 성공을 결정짓는 요소가 민첩성, 생태계, 적응력이라면, '무엇을 생산하는가'가 아니라 '어떻게 운영하는가'가 기업이 시장을 주도할 것이다. 변화는 이미 진행 중이며, 이제 기업의 대응이 그 미래를 결정할 순간이다.

끝.