

Interview date: 21/June/2014 (Time: 09:00 – 10:00, the UK time; 1 hour)

Interview instrument: Skype

Interviewee: JC, Director at 'B' consultancy in Seoul (In Korean)

1. 제가 질문을 드리겠습니다. 현재 소위 말하는 혁신적인 전자 제품 회사들과 그 제품을 봤을때, 특히 아시아계 기업 – 한국의 삼성, 엘지-, 과연 그 제품들이 소위 말하는 혁신 제품이라고 말할 수 있을까요?

음...이것이 두가지 관점에서 말씀드릴수가 있는데, 그 제품의 사용자, 소비자 관점에서의 말씀인가요?

어느쪽이든 상관없습니다. 최위원님의 생각에서 봤을때...

그냥 제 생각에서 봤을때...음...한 5 년 10 년전 대비? 제품 자체가 이노베이션이 있었다 없었다를 고르라고 한다면 이노베이션이 있었다를 고르는게 맞는것 같아요. 그러니깐...예를 들어 제가 엘지 전자에 있을때, 그러니깐 10 년전이죠? 그때로부터...그때랑 비교를 해보면 확실히 제품에 이노베이션에 대한 노력이 있었다라는 것은 맞는데...그건 맞구요. 하지만 그 정도는 상당히 부족하다고 느끼구요. 그렇지만 소비자 말구,

Product system and design: Korean companies

From a consumer's view

Could be innovative products in terms of improved product quality etc.

consumer's perspectives resulting in explicit market performance

컨설턴트 관점에서 그것에 대한 답은...답변을 드리자면...여전히 멀었다라는 것이 제 답변입니다. 그것이 왜 그렇냐면, 요즘의 삼성의 연구소나 연구실이나 그런데서 온...오신분들의 말씀을 들어보면, 여전히...나이많은 임원들 주도의 개발이라서 그런것 같아요. 그러니깐 그분들은...제 생각엔...예전에 얼핏 이런 이야기를 했던것 같아요. 그분들은 어차피...임원들의 성과라는게...2 년 3 년...길어야 4 년? 마다 그 안에 성과를 내야 해서...뭐 진득히 연구를 해서 다른 회사들을 앞서가는 제품을 만들지 못하는...그래서 한계가 있는것 같아요.

Product system and design: Korean companies

Contrasting in a consultant's view point: encompassing organizational approaches to product system

Lack of innovativeness found in terms of managing new product strategy in the organizations :Samsung and LG

Resulted from organizational structure and managing product development roadmap

Mostly, projects in those companies are led by elderly or senior executives who have to show off their performance within their terms (max. 4 years)

A new product project from long –term perspectives is not easy to take place, due to the shown executives' performance at the organizations

Causing myopia on product and ecosystem trend

그런데 최근...그런데 10 년전 대비...최근에 이노베이션이 있었다라고 느끼는 건, 임원들 임기나 이런건 변화가 없는걸로 알고 있거든요. 그런데, 그럼에도 불구하고 변화가 있는거는...? 더 위에...오너 또는 사장 부사장 그 입장에서....경쟁사들 제품을 갖다다가 “너 왜 이렇게 못해?!” 그러니깐 그거에는(경쟁사 제품) 굉장히 가깝게 가는데, 그것을 뛰어넘을 수는 없을 것 같다는 것이 제 입장이죠.

Product system, design and organizational culture : Korean companies

In comparison to 10 years ago, despite same executives' terms the reason why the Korean firms look innovative is caused by strong ownership of executive members (superiors)

The ownership is not derived from genuine empathy towards users, but it is pushed by autocrat and tyranny style leaders' characteristics

The motives comes from actual competitor's one (product)

The environment forms real 'fear' amongst leaders and ownership coming from the tension, rather than from empathy

그러니깐... 요즘에...많이들 하는게...이런 이야기 많이 들으셨을것 같아요. 인터뷰 많이 하시니까. 요즘에 큰 이야기랍시고 많이 하는게 우리나라의 미래, 삼성의 미래, 이렇게 많이들 이야기 하는데...삼성은 지금까지 패스트 팔로워로 살아왔잖아요... 여담이지만, 요즘 애플이랑 서로 sue 하면서 이득을 본건 사실 삼성이구요. 그렇죠? 그런데 그 와중에...삼성이 애플같은 회사로 변했다기 보다는...삼성이 애플에게 긴장을 하고, 삼성이 애플이라는 새로운 목표가 생기면서 더 빨리 갈수 있었던게 아닐까...라고 많이들 이야기를 해요. 그러니깐, 이노베이터로서의 탈바꿈이 아니라, 여전히 패스트 팔로워고 여전히 애플이라는 굉장히 혁신하는 회사가 나타나서...개네들을 패스트 팔로워를 하는...그래서 왜 요즘...기준에 따라 약간은 다르지만, 판매 대수로 보면 삼성이 많잖아요? 그런 관점에서 더러는 삼성이 이겼다 삼성이...뭐 그렇기는 하지만...그것은 판매대수가 많은 것일뿐이고, 여전히 사람들의 마음속에는 애플은 영원한 일등이잖아요. 그런 관점에서 봤을때 삼성은 사람들 마음속의 일등은 전혀 아니다...여전히...네...네...그렇게들 이야기들을 하죠...

Product system, design and organizational culture: Korean companies

Market competitiveness and fears to competitive mood

Premised Samsung was a 'fast follower', Apple can be the best competitor that makes Samsung feel tense for making better quality products

The fear and tension help the company take an advantage of improving product quality, marketing strategy, and achieving sales volumes

But customers still seem to aspire to have Apple product

2. 현재 여기서(영국)에서 컨설팅 하는 분들을 만나보면 (삼성, 엘지등과) 그들의 말로는 제품이나 프로젝트 성향, 그리고 현재 상황을 봤을때, 상당히 그 회사들에 대해 긍정적으로 보고 있다. 하지만 약간 다른 입장이, 요즘 소위 말하는 혁신 제품이라함은 어떻게 플랫폼을 잘 세팅해놓고, 소위말하는 오픈플랫폼? 그리고 이것이 잘 생태계를 조성할수있는 제품으로 진화해나가는 제품이 혁신 제품이 아닌가한다. 그런 연장선에서 봤을때...과연...삼성, 엘지 제품들이 가능성이 있어보이나요? 어떻게 보이시나요?

아...제가 제대로 이 질문을 이해한것이라면...이 질문은 굉장히 어려운 질문인것 같습니다. 이견 어떤...저희 컨설턴트들 이렇게 한다를 뛰어넘은것 같구요...그렇게 어려운 주제로(우리들은) 이야기 안해요. 바로 이 답변을 드리면....아직 많은 경우가...삼성,엘지...의 소비자로서? 그쪽에 연구소에 있는 사람들의 말을 들어보면...여전히 산발적으로...개발이 이루어진다. “야! 이런거 좋지...?” 한번 쪽 갔다가 “어? 이 산이 아닌가봐?” 그럼 고쳐서 이쪽으로 쪽 갔다가...그런데 그 쪽 가는게 굉장히 마이너 한것들...마이너 한것들...그러니깐...예를 들어..티비...요즘 바젤이라고 하잖아요...유두리...요즘 광택 이쁘게 소비자들이 좋아한다...그러면...광택 어떻게 올리지? 하고 쪽 갔다가...그러니깐 한개 아이템? 쪽 가고...그러니깐 지금...인터뷰 하시는 분이 여쭙어보시는 것을 이야기하자면...티비 제품이라는 것을 놓고 봤을때..티비가 예를 들어 우아함을 준다...럭셔리함을 준다 이러면, 거기에 일부가 광택인거고....뭐 그거에 포함되는 다양한 수많은 것들이 있을텐데...그것을 큰그림을 가지고 “아, 그래서 광택이 좋구나 이것이 아니라, 어 광택 좋아? 그래 광택 해보자!” 아직까지 그러고 있는것 같아요. 연구실 사람들과 이야기 해보면...

Product system, design and evolutionary ecosystem in organizations

Most projects at Korean firms – e.g. Samsung and LG are sporadically placed with short-term planning, rather than drawing a big picture

e.g. In Korean firms, a premium positioned TV project means how to improve and develop the premium materials for glossy feeling of the product

consideration about an overall premium contexts – overall ecosystem – is little considered for a certain ecosystem of the product

3. 장기적인 큰 그림을 그린다는 것은 참 어려운것 같습니다. 그런데 왜 그들은 아직까지 산발적일까요? 예를들어 삼성이나 엘지같은 기업들은 이미 커질만큼 커져서 여유가 있을법도 한데(그래서 장기적으로 볼 능력이 있음에도 불구하고), 왜 그런 것들이 산발적으로 일어나고 있을까요?

저도 원인은 모르겠고...원인에 대한 가설도 별로 없지만...아...제가...이건 저의 경험 20% 나머지 40% 삼성 디스플레이 있는 친구...그리고 나머지 삼성 휴대폰에 있는 친구 40%...서로

신세한탄하고 그러니깐...임원이야기 이런거는 둘째치고...그런거는 확실히 있는거 같구요. 그런데 요즘 최근에 들리는 이야기들은...이제 본인들이 30 대 후반 40 대가 되니까 프로젝트 팀장들을 하거든요. 쪼그만 프로젝트 리더들을 하게 되는데...그렇게 되면 차장 부장급들이 되서 상무한테 보고를 하게 되요. 여전히 그 상무의 short term 그거에 얽매이게 되는 거구요...여전히 4 년짜리 5 년짜리 프로젝트는 못하게 되는거구요...이제 그...임원들의 그 이슈가 주가 되는거 같구요. 약간 새로운 느낌은 뭐냐면...이 사람들이 무슨 이유에서인지는 몰라도 굉장히 편하게 살고 싶어해요. (컴포트 존을 찾으려고 하는건가요? 뭐 어떤건가요?) 컴포트라고 하기 보다는 그냥 lazy 하고 싶은거죠 (좀더 나쁜 말이군요). 네...내가 정말 이걸 가지고 열정을 가지고 노력을 해서 이 프로젝트가 성공한들 나에게 돌아오는건 뭐지? 뭐 잘해야 부장 승진...1 년 특진...이런게 고작이거든요....그렇다고 그들이 이 삼성의 연구소에 들어오기 위해서 상당한 야망과...passion 을 가지고 온 사람들은 사실 아니거든요. 아시다시피 우리나라의(한국의) 삼성, 엘지의 차, 부장 정도까지 간 사람들은 사실 열정 하나로 살아온 사람들이 아니라 정치 플레이를 할줄 하고, 약간 조직의 일부로 굉장히 노련해진 사람들이거든요. 그런 관점에 봤을때 20 대의 크리에이티비티, 실리콘 벨리의 기업가 정신...이런거 없는거 같아요! ...아 뭐 약간 극단적 표현이긴 한데...아 조금 있겠쥬. 아 뭐 엔지니어들이니깐...하지만...보상이 없어도 좋아...이 프로젝트가 망해도 좋아. 그래도 이번 주말 밤세서 이 프로젝트 할거야...이런게 거의 없는거죠...그런 인센티브가 없는...

Organization structure and personnel in charge

In senior level, noted short executive members' terms who are in charge of projects

In middle level (project leaders), noted lack of passion and politic driven organization: mostly, shown too lazy to lead innovative projects as a professionals due to politic-led organizational characteristics

To promote, somehow, middle level managers should show respects to the organizations, rather than project performances: this can cause lack of passion towards new and innovative ideas

Hardly shown entrepreneur and innovator like professional mind in the middle level: Professional engineers should show mastership mind-sets, but this is hardly shown at the Korean firms

그렇지만 우리나라 조직 특성을 보면 해야 하지 않습니까? 밤세서 해야하지 않습니까? 하라고 하면 해야하고...?

그렇죠...그래서 밤세서 하긴하는데...그래서 저도 원인은 잘 모르겠어요. 그렇지만...현상들이 이런 현상도 또 이렇게 있어요. R&D 에 있는데...자기 팀이든 다른 팀이든 위에서 원하는 것만 딱해요. 그렇지만 장인정신을 가지고 하는 경우가 없어요. 뭐 있긴 있겠쥬...장인 정신을 하는 경우가 없어서 프로젝트는 어떻게 마무리 되요. 하지만 R&D 프로젝트가 다 그렇듯 그렇게 되서 양산으로 넘어가면... R&D 프로젝트를 장인정신을 가지고 안했기 때문에 또는 뭐 예산이 작았기 때문에 문제가 또 터지쥬. 그러면...문제 잡느라고 밤세고...그래서 또 피곤하고...그래서 자기 기술 프로젝트는 대충하고...그런 사이클이 있는거 같아요.

Organization structure and personnel in charge in organizational cultures in development project

Project is approached in linear and reductionist manner

Personnel is little dedicated to the project

But it is more likely to be agent alike jobs : professionals but rather skillful operator alike approach to projects

Problematic situations are varyingly addressed in projects, but the cycle is negatively rolling over

Lack of budget; lack of empathy towards the project causes other minor problems

The problems causes another track of problem- seeking cycle: actual development can be neglected during the cycle

4. 말씀하신것 중에 인상 깊은것이, 다른 분들이하신 말씀 중에 pre-risk management 나 post risk management 나 이런 말씀을 하시는 분이 있습니다. 이를 보면 우리나라 조직은 일단 일을 터트려 놓고 그 뒤에 문제를 잡는다는 식으로 보시는 분도 있는데...?

그렇죠! 그렇죠!

네, 그런데 그런 건 꼭 우리나라 조직이 아닐수도 있는거 같아요. 문득 생각이 드는게, 개인 입장에서 보면 post 가 net risk 가 조금더 적게 다가오잖아요. 그냥 넘어가는 것들도 있기 때문에...그래서 그런 것들이 그렇게 될수 있다는 생각은 드네요.

그렇다면, politic 이 강해지는 조직이라면 그런것들이 상관이 있을것도 같아요. 왜냐하면 일단...뭐 잘 보여놓으면 프로젝트 초반에...위에다가 잘 보여놓으면, 자 이제 진행하자...그런데 뭔가 터졌어요...그렇게 하곤 그렇게 계속 politic 으로 입막음 해야한다고 할까요? 그렇게 될수도 있는것 같습니다. 어떤 사람은 그런 말씀도 하더라구요. 이것이 언제 터질지 모르는 고름과도 같다...뭐...모 전자에 계신 분에 말씀에 따르면...

그렇죠...그렇죠...제가 연구원일때도 그런 프로젝트들이 있었고 그러다가 안터지면 해피하고...안터지는 경우도 있어요. 그러면 해피하고...

complicated post risk management can cause incremental uncertain risks

individuals tend to be indulgence from incremental risks

incremental uncertain problems tend to neglected in the event of not visibly happening in deployment stages

5. 그런데 이렇게...이런 것을(정치적인 것)을 완화하고자...해외에다가도 연구소를 두고...또 해외 고급 인력도 수혈해다가 쓰고 그러잖아요. 그런데도 왜 아직도 그렇게 버벅버벅 거리는걸까요? 여기 예를 들어 영국에 계신 현지 채용된 모 전자 회사에 계신 분에 말씀을 빌려서도 봤을때도...여기서도 많이 그렇게 시간을 촉박하게 해서 프로젝트를 진행하고

그렇다고 합니다...그런 점에서 봤을때 해외 연구소가...가지는 역할이라던가...이런것들이
상관이 있을까요?

이건...분명...의사결정은 다르게 이루어져야하고...(해외 연구소에서 따로)...하는데도
불구하고...왜 이런 현상들이 (국내 HQ) 와 비슷한 모습으로 나타날까요?

참 이것도 재미있는 부분인것 같은데...사실 해외 연구소는...제 엘지전자때...연구소하고 상품기획
경험으로 비추면...해외 연구소는 별 소용이 없다...아니 그러니깐...해외의 디자인
연구소...그런건 소용이 있는것 같아요! 외관 디자인!!! 그런데 제품의 성능? 그런것들은 해외가 별
도움이 된적이 없어요.

Overseas R&D centres are either meaningless or just references in engineering areas, but design
research centre for external appearances seems to be understandable

이게...제품이란것은 모든것이 integrated 된 것이라서...어느 한군데에서 이 하나만 프로젝트가
성공하면 되는게 아니거든요. 이 모든 자잘한 trade off 들을 조율해나가면서 하나의 제품이
만들어지는 것인데 이게 한분야가 동떨어져있으면...개네만 아웃사이드 되는거지...개네가 아무리
잘해도 별 소용이 없어요. 그래서 해외 연구소들은 그래서 대부분 그런 느낌이었어요. 아
저런데서도 아이디어가 있으니깐 참조해. 이 정도였어요. 그쵸...제 스킵은 그렇고...이것을 굉장히
이상적으로 생각을 해보자면...뭐 굉장히 이상적으로 코업을 한 사람들도 있을것도 같은데 저는
그런적은 없는 것 같습니다. UNLIKELY!! 힘들거다... 사실 그럴려면 계속 같이 있어야 하고 같은
시간대에 있어야 하고 그래야 하는데, 그게 없는데...그게 될까? 그런 의심이 되는데요.

정말 좋은 지적 해주셨는데요...integrated ...사실 이런 전자제품들은...어느 레이어 하나가
실수가 생기면 안되는데...만약...

아 이걸 좀 달리 표현해보면 그 키워드는...integrated 도 키워드구요...trade off 도 키워드 인거
같아요...예를 들어...아...이런거죠...이런거죠...그냥 하나의 예인데...서로의 이해를 돕기
위해...예를들어 휴대폰의 화질이 굉장히 좋을수록 좋은거잖아요. 그런데 같은 가격에 화질이
2 배가 된다고 가정했을때, 굉장히 좋은거잖아요. 만약 이런걸 연구하는 사람들이 있어요. 어느
동네가 있어요. 그런데 또 반대로...батери...батери 성능이 2 배가 되면 굉장히 좋은거잖아요.
그래서 이런것을 연구하는 또 다른 동네가 있어요. 그런데 이 개네들 프로젝트가 따로 성공은 할수
있어요. 그런데 이 둘을 붙여놓으면 제품화가 안되는 프로젝트들이 굉장히 많아요. 그러니까
한쪽은 배터리를 막...했는데 너무 뜨거워져요. 예를 들면...그런데 이쪽에서 디스플레이 연구하는
사람들은, 배터리가 디스플레이 바로 뒤에 붙는데...너무 뜨거워지면 디스플레이가 성능이
안나와요.그러니깐...개네들은 굉장히 시원한 공간에 에서 해상도 두배로 제품을 같은 가격에
만든거죠.그래서 어! 좋다하고 있는데, 두개를 합쳐놓으면 그 어느 성능도 안나오는거죠. 그런

trade off 가 보통 있거든요. 너무 무식한 예이긴 하지만...그러니깐 배터리 하는 사람 디스플레이 하는 사람 서로 같은 건물에서 뭐 커피도 마시고 서로 잡담도 해가면서 서로 그것을 알아가는 것도 굉장히 중요한데 그런데 그 커뮤니케이션이 실시간 이루어지지 않으면 굉장히...낭비...

Noted a nature of digital electronics product

Electronics product projects somehow show two characteristics: an integrated one; trade - off relation in a product architecture

e.g. a relationship among battery size, the degree of heat and display resolution at a product system: if each project are separately carried out at separate places the product project is hardly accomplished due to the nature of the complex electronic product system

6. 굉장히 중요한 이야기인데요. 그러니깐 우리가 아무리 이러한 physical 한 제품을 만들기 위해 rational idea 와 thinking 을 가지고 접근하더라도 human intimacy, interaction 이랄까...서로의 understanding 이 굉장히 중요하다는 말씀같은데...

그렇죠...그렇죠...그리고 이렇게도 말할수 있을거 같아요. 사실 engineer 들이라고 하면 자기 분야에 대한 전문가들인데 자기 분야를 벗어나면 사실 잘 모르거든요. 그러니깐...전기하는 사람들은 전기를 잘 알지...기계를 잘 모르고...그런데 이제 제품들은 그것을 다 합쳐서 그걸 다 아는 사람들이 있어야 하는데 전기 ...박사...기계박사..화학 박사...물리 박사...박사학위를 열댓개를 가진 사람들은 없잖아요! 그러니까 서로 모르는것을 다 알면 그게 완벽한데...그게 아니라서...내가 모르것을 우연히 알든...정기적으로 회의를 하든... 그것을 알아나가야 하는 것 같아요...

Since an electronics product is the integrated one, overseas R&D center is unlikely to help to come up with new product ideas, unless all relevant human resources communicate very well at a common domain

Noted human interaction between different professions are vital: e.g. a professional engineer can be regarded as the one who is just specialized in one area only: electronic engineers are good at electronics mechanism only: i.e. reductionists

7. 그래서...우리 왜...그런것 잘하라고...시스템 잘 깔아놓잖아요...knowledge sharing

이니...idea sharing 이니 ...그래서 많은 소프트웨어 업체들이 효율적이고 투명한 의사 결정을 위해서 그런 사업과 영업에도 많은 투자를 하고 있는데...그런점에서 이 문제를 어떻게 생각하세요? 그런게 있으면 이런 문제들이...잘 되어야 하지 않습니까?

어...어우...가이드를 굉장히 잘해주고 계신데...그 두가지인거 같아요. 두가지 레벨이 있는거 같아요. 첫번째 레벨은 귀찮아서 잘 안본다! 아까 이야기 했던...장인정신이나 이렇게 없어서...귀찮아서 잘 안봐요. 그리고 두번째는 ...접속을 하더라도 뭘 봐야할지가 애매해요. 그러니깐...내가 어떤...내가 아는 전문분야에 대한 해결책을 찾기 위해서는 뭐 그런데도 들어가고

인터넷도 찾아보고...교수님들도 찾아다니고 그렇게 잘하는데...내가 모르는 것에 대해서는 뭘 찾아야할지를 모르는거예요. 그래서 뭐...역지로 보라...그걸 가지고...조직의 KPI 같은것을 하나 걸어놓으면 사람들은 그걸 아침 신문읽듯이 그걸 클릭 클릭 하면서 봐요. 이런게 있구나...봤다 끝! 이렇게 돼지...어떻게 이야기해야하나... 음...리서치 도구로는 잘 활용이 안되는것 같아요. 아침 신문? 시간 보내기? 뭐 이런 느낌으로 쓰이지만...왜 거기가면 뭐가 있을거야라고 체계적으로 찾아들어가고 그런진 않는게...뭘 모르는지 몰라서 그런것 같아요.

IT system is meaningless unless mastership is premised in organizations

Even if it is related to KPI knowledge and information shared through IT system are rarely used as significant assets

그러면...약간 어려우실도 있는데...사실 현재 계신 컨설팅 업체도 글로벌 회사이지 않습니까?
그럼 어떻게 보면 같은 맥락일 수도 있는데...프로젝트를 진행하기 위해서 이런 부분들을 극복하기 위해서 어떤식으로 접근하고 있는지...?

그렇죠! 맞아요! 컨설팅업체들을 그러니깐...이렇게 많이 해요. 아까도 말씀드렸듯이...10 개 박사 학위를 가지고 있으면 되잖아요! 그런데 컨설팅 업체들은 특이해서...공학이랑 은 약간 다른것 같아요...이 매니지먼트는...그래서...공학이나 그런것 만큼...deep dive 를 안해도 된다? 약간 알아도 된다? 그래서 어떻게 컨설팅 펌들은 하나면, 무슨 프로젝트가 만약 났다!
그러면...만약에 저희가 포스코때 했던 브랜드다. 만약 브랜드라고 치면 한국에 있는 브랜드 했던 파트너들이 모여요 일단. 그러고나선 브랜드라는 키워드로 DB 에서 찾아요. 그것은 브랜드라는 키워드로 자기자신이 검색이 되게끔 해외 파트너들이 자기자신이 올려놓은거죠. 그러구선 브랜드 치면 그거 했던 파트너 이름들이 쭉 떠오. 그럼 그 중에 몇명을 골라서 컨퍼런스콜을 하자. 그래서 소위 브랜드 프로젝트를 했던 파트너들이 적게는 10 명 많게는 15 명 정도가 이 컨퍼런스콜로 모여요. 그러면서...이파트너가 p 모사에 이런 이런 브랜드 프로젝트가 있다. 회사 이름은 이야기 안하죠. P 사라고 하고...주제는 이거고, industry 는 이거다. 그냥 input 좀 달라. 그냥 뜬금없이 물어봐요. 상황은 이런데...뭘 밑도 끝도 없이 물어봐요. 상황은 이런데 해줄 이야기 없냐? 그러면 그쪽에서는...귀찮으니깐 아무이야기 안해도 되지만 컨설턴트들은 자기가 프로젝트에 손가락하나라도 걸쳐있으면 돈을 받거든요. 그래서 그 상황에서 해외 파트너들은 굉장히 자기 자신을 어필을 해요...그러면서 이 프로젝트에 10%로라도 올릴려고...그러면 그게 자기 billing rate 에 반영이 되고 그게 자기 보너스랑 연결이 되거든요...그러면서 자기가 브랜드 했던 프로젝트들을 막...주저리 주저리... 이야기해요. 그러면 서울에서는 '스톱', 어! 그거 좀 더 이야기해달라! 아 그럼 더 이야기하고...그러면서 파트너들끼리 knowledge sharing 이 되요. 그러면서 자기들이 몰랐던거에 대해서 알게되요. 그러면서 그 사람이 deeply 필요하다 그러면 따로 이야기해서 billing 을 하겠다 그런식으로 가요. 그러니까 일종의 working solution 이긴 한데...그게

공학관점에서는 이게 어려운게 공학은 워낙 deep dive 를 해야하니까...level up 지수가 좀 달라서 그런것 같아요.

Noted a nature of engineering in electronics

Most knowledge related to electronics engineering are asked deep-dive knowledge, rather than general information

Comparing to management consulting's knowledge sharing, management knowledge do not need to deeply understand all unknown subjects in a project: IT tools or conference call can be only useful for general knowledge sharing

But engineering should be more required of deep-dive knowledge and much frequent contacts between different professions to solve complicated problems

Knowledge addressed in management consulting firms is based on some expert's ideas that have been experienced before,

그러면 이게...처음으로 다시 돌아가서 이야기하자면, 이런 제품 관련 프로젝트들은 그런 잘 구축된시스템을 통한 ...(지식 공유) 그런것들이 어려울 수도 있다는 이야기군요.

그런것 같아요. 그런게 그게 차이가...브랜드라는 주제다...그러면 한국의 p 사가 고민했다라고 하면...유럽의 유사업종의 회사에서도 많이 고민을 해요. 네...그 주제는 굉장히 비슷해요. 만약에 financial crisis 가 왔다. 그러면 이 세상의 모든 회사들은 cost 절감에 대해서 고민하기 시작하죠. 그런데 예를 들어...삼성 경우에는...추측이지만, 지금 휴대폰의...해상도...걸의 유리 진짜 많이 깨지죠? 그거 어떻게 강화하나 그런거 고민하고 있을거예요. 아마도...그런데 그거 고민하는 회사가...또 어디있을까요? 애플 엘지 정도가 아닐까요? 그러니깐 그거 고민하는 다른 회사들을 찾는것도...사례들을 찾는 것도 어려울거 같기도...하다는 생각도 드네요.

specific expertise and profession are hardly addressed in open and collaborative methods/tools for co creation

Range of bodies that have specific professions and depth of prior accumulative knowledge used

Organizational capacity ot absorb extents of and depth of knowledge

E.g. Giant tech giants that can consider about product systems details and design are rarely found in the world -LG,Samsung, Sony..

General ideas and knowleges that can be commonly shared amongst organizations- e.g. Global financial issues- could be placed in collaborative knowledge sharing place such as open design

그렇다라면, 그 정도의 레벨이 되는 회사들이라면, 자기가 자기 스스로 wise 해져야 하는거겠군요.

그렇죠. 그렇죠. 그래서...예전에 이거 한번 말씀드렸나? 예전에 스티븐 잡스 인터뷰를 한번 봤었는데 개가 인터뷰 도중에...애플의 핵심역량이 뭐예요? 라고 물었을때...핵심역량이 진짜 많은데 그 중 하나가 앞으로 무슨 기술이 뜰지 아는거다라고 했거든요. 언뜻 그러니까 그게 말이 되거든요. 수많은 r&d, 삼성...엘지도...아이폰의 그것을 못만들어서가 아니라...아이폰의 그 정전식 터치나 그런거 다 만들수 있죠. 그게 뜰거라고 베팅을 못하는거죠. 수많은 기술중에...이게 뜰거다라고 베팅을 못하는거죠. 예를 들어 이런 사례도 있어요. 굉장히 좀 마이너 한데, 아이폰 보면 볼륨 올리기 버튼이...눌혀놓고...그게 셔터 단추가 되잖아요. 근데 그게...아이폰 원인가 투 시절에는 그게 그 기능이 없었어요. 그런데 그 당시에 삼성 햅틱 폰에다가 그 기능을 넣겠다라고 그랬었어요. 아 이걸...어디까지 이야기 해도 될지 모르겠네요. 사외비라고 얼핏 이야기한것으로 알고 있는데...그래서...그 아이디어 가진 차장이...삼성전자의 상무한테 가서 그 이야기를 했어요. 이 기능을 넣자. 라고 했더니, 상무가 하는말이 “ 뭐 그딴 연구하고 있어!? 더 큰 연구를 하란 말이야!” 그래서 접었어요. 그래서 그리곤 아이폰 3 인가에서부터가 그 기능이 들어가기 시작했어요. 그러니까 그 상무가 “ 따라 할수 있는거 다 따라해봐!, 특허에 걸리지 않으면...” 그러면서 옆의 셔터도 그제서야 포함이된거죠. 그러니까 많은 경우에 있어서 삼성도 다 할수 있는건데, 그거에 삼성이 베팅을...않하는거 같아요. Safe play 라고 해야하나? 그 원인은 저도 잘 모르겠네요...

But use of high technology knowledge for new product is not the case, because it is the key to catch new opportunity with agile and wise decision making based on existing technology: i.e. an organization should be much wiser to catch the new opportunity

E.g. decision making on a volume-up function in an early Samsung smartphone product project: the failed decision made by an executive member

8. 네, 제가 그 부분에 대해서 생각을 해보면, 제 가정인데...우리나라 조직은 그런점에서 보면 아까도 말씀하신바와 같이 조직 구조 자체나 의사결정구조의 계층이 좀더 자잘자잘하게 나누어져있는거 같아요. 그리고 그 방금 표현하신 것처럼 무언가 제안을 할때 베팅을 해야한다는 마인드로 그 구성원들도 그 아이디어를 제안하는 것 같아요. 뭐 그런것도 연관이 있을 수 있을까요?

있는것 같아요! 확실히 있는것 같아요! 그런데 한국의 연구 조직도...굉장히 덜 복잡해진것 같아요. 제가 연구소에 있을때는...제가 아이디어를 내면, 예를 들면 바로 위에...pl 있고...바로 바로 위에 상무가 있고, 아니! 아! pl 위에 그룹장이 있고, 연구소장이 있고...상무가 있고...뭐 그랬는데 요즘엔 아닐때가 있다고 하더라구요. 요즘엔 연구원, pl, 임원그리고 끝! 그래서 그런 경우가 있다고 하더라구요. 그래서 그게 굉장히 단순화된...그래서 그게 좋은거다.....아 그런데 이제...그게 제 생각에..여전히 한계점있게 하나가...이건 한국회사에 굉장히 부정적인것중에 하나인데, 영향이 군대일수도 있고...상무가 하지말라고 했던걸 했다가는 짤리는거...그리고 그래서

상무가 안된다고 했는데 그 밑에 pi 이건 연구원이건 '다시 한번 생각해보시죠' 라고 했다가는... 짝히는 문화? 짝히죠! 재는 반항하는애!!

The multiple layers in R&D centers are now getting dilute and reduced in terms of the structure: currently, it shows a researcher, PL and an executive in decision making process

Autocrat organizational culture that should respect senior level pervades followed by blaming, under a stronger single hierarchy of organization structure

아...그러니깐 아무리 조직구조를 수평으로 만들어봐도...

그래서...임원은 임원...너무나 강한 위계질서...그런게 마이너스로 작용하고 있는거 같아요. 그런데 외국회사들도 분명히 위계 질서가 있는 것으로 알고 있는데, 한가지 차이가...제가 어릴때 외국에 여기저기 왔다갔다 여기저기 왔다갔다 하면서 느낀거는 차이점은...미국 경우에는...틀린말을 하더라도 그 말의 신념을 가지고 주장을 하는 모습을 좋아하거든요. 서양에서는...그럼 그 사람이 멋있어 보인다. 그 사람은 멋있는 놈이야. 아이디어가 틀렸지만 그때 그거에 대한 신념을 가지고 주변의 모든 사람을 설득하려고 했어...라고 하는 반면, 만약 한국에서 그랬다라고 하면, 그냥 '재는 바보야!' 지 재 왜 틀린 아이디어 가지고 저래? 그렇게 되어버려요. 그래서 그게 신념을 가지고 주장을 하는 모습이 멋있는게 아니라, 그냥 그게 좋은 아이디어냐 아니야로 그냥 끝나버리는거 같아요.

9. 그럼 최위원님은 어린 시절부터 외국에서 오랫동안 살아보셔서, 그런 경험을 개인적으로도 많이 해보셨을것 같은데, 또한 그런것들을 잘 contrast 하실것도 같은데...개인적으로도 그런 유사한 경험들을 하신 적이 있으신지...아니면, 현재 조직생활을 하시면서나...그런게 아니면, 주위에서 그런 유사한 경험을 하신적이 있으신지...

어, 이런 경험있는거 같아요. 그런데 약간 컨텍스트는 다르기는 하죠...약간 다르기는 하죠...그러니깐 예를 들면, 한국에서 대학교, 학회, 그리고 회사, LG 전자 다닐때, 학회 같은데 가면, 우리나라 학회나 한국 교수님들이 계실때는 뭔가 질문을 똑똑한 질문을 해야하고, 그리고 질문이 컨텍스트 발표자의 모든 것을 이해하고 하지 않으면, 굉장히 바보 만드는 그런 경향이 있는데, 그런데 외국 학회나, 제가 미국에서 MBA 를 할때나...수업시간같은데...예를 들어 질문이 컨텍스트를 잘 이해못하고 질문을 한다. 그러면 그것은 질문자의 잘못이 아니라 발표자의 잘못이에요. 저런 질문이 나오는 것은 발표자가 이해를 못하고 발표를 하는거다. 그래서 그런 질문이 나오면, 외국사람들은 "아 이부분이 조금 이해를 덜한것일수도 있는데, 그런것은 내가 clarify 해주고 가겠다." 그리고 설명을 다시해주고"이해했니?" 하고, 그런식으로 가는데 반해, 한국에서는 그게 아니라, 발표를 잘 이해 못하시는 것 같은데, 그럼 다음 질문으로 가죠. 뭐 이렇게 가는거죠. 물론 한국에서도 외국에서 오래 공부하신 교수님들이 있으시면 다르게 가는데...그런데 분위기가... 그런식으로 가는거죠. 그런데 그게 똑같이 회사들에서 일어나는거 같아요.

그런것 같습니다.

그럼, 외국에서는 “바보같은 질문이지만...” 하는 식으로 질문을 시작하면, 굉장히 많은 경우에 “이세상에는 바보같은 질문은 존재하지 않는다...” 라고 하고 많이 답변을 하잖아요. 예를 들어, 학생이 “ maybe ,there is a dumb question” 하고 질문을 하면, 그러면 대부분의 교수들은 “ there isn’t such a dumb question” 하고 질문을 받잖아요. 그러니깐 그게...우리나라의 기업들에서도 똑같이 일어나는것 같아요. 만약에 과장 차장급들이 임원에게 가서 굉장히 소극적으로 이야기하면, “이 자신없는놈! 생각 더 하고와!”, 그런식이 되고, 아니면 임원이랑 생각이 틀리면, 그건 부하직원이 틀린거고...그런게 굉장히 그런 bias 가 굉장히 있는거 같아요.

According to his experience from a MBA school in the USA and conference participations in his university and industry, giving a silly question in a meeting or presentation

In Korean culture: other could blame the questioner, and this makes the questioner feel embarrassed: all questions delivered should be 'smart' with understanding of all contexts of the presentation

다르다가 아니라 다르게 틀리게 되는게 되는거네요.

그렇죠. 그렇죠. 그런데 그렇게 될수밖에 없는 이유가 있는거 같아요. 왜냐하면, 모든것은 맞다 틀리다가 없이 확률이잖아요. 이 세상에 정답은 없으니까... 그러니까 예를 들면, 차장 부장이 임원한테 가서, “이 프로젝트가 굉장히 좋은거 같습니다. 저 프로젝트 보다...” 예를 들면...그렇게 이야기하면, 가능성은...가능성을 봤을때...가능성만을 봤을때...상무가 맞을 확률이 높잖아요. 그 회사에 오래있었으니까...그런데 경우에 따라서는 차장이 맞을수도 있는데, 그걸 상무가 그냥 묵사발할 시킨다는...그렇죠...상무가 “너가 틀렸어” 라고 말하는게 틀린거 아닐거거든요. 확률적으로 그 사람이 경험도 더 많고 맞을 확률이 더 높으니까, 아닌 경우에 대한 respect 가 좀 적은거 같아요.

In Korean culture: other could blame the questioner, and this makes the questioner feel embarrassed: all questions delivered should be 'smart' with understanding of all contexts of the presentation

In USA culture: The questioner are respected even if the question is ridicule, and the presenter that makes come up the question can be blamed due to lack of delivering appropriate logics; challenges to a senior can be rather respectable, if the logic to argue is acceptable

Difference can be wrong in Korean culture, all probabilities weighted in decision-making process somehow come from seniors' experience because most seniors have more experience in an organization

10. 요즘 제조업의 혁명이라고 할만큼, 많은 오픈 이노베이션에 관한 논의들, 3D 프린팅의

출현이라던가...오픈 소스라던가...이런 것들이 많이 논의되고 있는데...현재 한국의

제조환경을 봤을때 이런것들이 어떻게 매치 될 수 있다고 생각하시는지...가령,예전의

수직적인 환경에서 하나의 기업이 제조 공장을 가지고 제품을 찍어내는 것과 달리 현재, 오픈

이노베이션은 많은 톨과 많은 논의들, 오픈 플랫폼...오픈 소스...등이 오픈 이노베이션이란 것으로 다양하게 논의 되고 있는데, 이러한 부분들이 현재의 한국의 기업 환경과 어떻게 다시 논의 될수 있는지, 혹시 생각이 있으신가요?

약간 극단적으로 표현하자면, 약간 그 오픈 이노베이션이란 그 가정으로 돌아가면, 제가 알고 있는거랑 같다면, 제가 알고 있는 오픈 이노베이션이란 정의는...자기 회사 안에서만 하는 것이 아니라...뭐 예를 들어 휴대폰이다...그러면, 저기 그 실리콘 벨리에 있는 대학생들의 창고에도 한번 찾아가보고, 그런 학계...다른 회사...온갖것을 다 동원해서 새로운 것을 찾겠다라고 하는것이 ...그게 오픈 이노베이션이면...제 생각에는...한국회사들이...제가 연구소에 있을때만 해도...그 팀원 레벨에서는 막 해요! 온갖 술수를 다써서라도 할려고 해요. 예를 들어 자기 연구 주제가 주어졌다 그러면, 미국에 아는 친구가 있는 있으면, “야, 이거 뭐 아는거 없냐?” “기술적으로 가능하냐?” 뭐 이라고 그러는데, 그게 제도적으로...그러니까...회사 전체 차원에서 보면...그때 당시에도 굉장히 어려움이 있었고...왜냐하면...사실 그...특히..tech...쪽...tech 가 있고...그게 죽 양산화 되면 그게 제조가 되는건데,

Team and group level prioritize open communication with passionate self - empathic motivation

The motivation can move beyond physical distances to overcome technical limitation to accomplish project viability

Knowledge for feasibility and viability often required of implicit and tacit human networking elements

Development, deployment and manufacturing for feasible projects

그렇게 보면...굉장히 specific 한 지식은...젊은 박사님들이 제일 잘 알지...그 회사에서 20-30 년 계신 상무님들은 잘 모르시거든요? State of the art...그렇게 보면...아까 그것으로 넘어가서 보면, 가령 젊은 박사가...”이게 답이에요.” 라고 하면 그 상무는 그것을 믿어주던가, 그 박사가 끝내주는 설득력을 가지고 있어야 해요. 모든건 양방향이니깐...그게 ...그...하나의 큰 걸림돌이 될것 같고...오픈 이노베이션이 될려면...그게 하나예요. 예를 들면, 젊은 박사가 온갖 자기의 그것을 동원해서...해외에서 박사를 했다고 하면, 거기 친구도 있고...그러면...그걸 회사 차원에서 프로젝트화 해주고...financing 해주고 그렇게 해야하는데...커뮤니케이션 이슈가 좀 있다...

Organizational cultures: state of the art tech is usually understood by young and passionate professionals, but in case of Korean organizational culture, senior members' idea should be respected – i.e. executive members' experienced idea

그리고 그게 더 크게 보면, 문화적인것도 있는것 같아요. 이걸 저의 개인적인 관심사이기도 하고...요즘 저의 개인적인 관심사이기도 한데...해외 회사들이...multinational consultancy 란 일을 하다보니까...한국 지사? 그리고 해외 본사?랑 커뮤니케이션도 정말 어려운것 같아요. 같은 회사의 같은 직급이어도...(예를 들자면요?)

그 동양과 서양의 그 주제에 대해서 예전에 자주 이야기 한것 같은데...그게 여전히 있는거 같아요. 그러니까...한국 임원과...외국임원들하고...외국...서양 사람들하고 커뮤니케이션 상에서 차이가 있는거 같아요. 그게 한쪽은 귀납적이고 한쪽은 연역적이다...라고 그렇게 이야기도 하구요...의사 결정이나 논리를 전개하는 방식에 있어서...그런게 조직 전체의 관점에서 어떻게 꼭 짚어서 이야기 하기에는 그렇지만, 거기에도 분명히 뭔가 있는것 같습니다.

(2) Found different communication styles at executives level in organizations between the East and the West

Noted in his observation as a senior member, the Eastern executive members' communication style is obviously different from the Western members: Inductive vs. deductive logic in decision-making process

네..저도 그런것을 많이 느끼는게 우리나라 분들이 약간은 그런 성향이 있는거 같은게...철학적 개념에서 봤을때, **positivist and constructionist**...

네! 네...!

우리나라사람들은...약간 연역적인 전개방법을 좋아하는 것 같습니다. 정답이 어느정도 있어야하고, 그것을 어느정도 확실한 **reference** 와 함께... **reasoning** 해주는...

그렇죠! 그렇죠!

그리고...risk 관점에서도 볼수 있잖아요... 동양사람들은 상대적으로 risk averse 하잖아요. 그러니까...성고가 작더라도...risk 가 적은데 더...예를 들어 start-up 이런 경우를 보면, 한국에는 진정한 start-up 이 없잖아요. 그런데 외국의 그런 start up 경우만 보더라도, angel 투자 이런것도 있고 그런데, 그런 것만 보더라도 가능성만 보고도...미는 ...한국에서는 그런경우가 없죠. 아직도 없죠.

그러니까, 최근에 저희가 대학교...들이 ...대학에서도 좋은 연구를 많이 하니까, 그것을 싹힐수는 없으니까, 상업화할 수 없는가 하는 그런 프로젝트를 짧게 한적있었는데...그때 그런...저희가 결론을 내린것은...한국에는 그런 벤처를 육성할수 있는 문화가...서양에 그런 실리콘 밸리...한국에서는 가능성만 보고 투자를 할수 있는 문화나 정부차원의 시스템이 없다!

11. 요즘 정부 차원에서 창조 경제니 이런 논의 많이 하는데...

그렇죠. 그런데 아직까지 그런데도 없죠. 한집을 한것은 없다...

(3) Different attitudes towards risks between the East and the West in systems: The Easterners tend to avoid to take risks, so good start-up businesses rarely take place in comparison with the USA: silicon valley

Reluctant to take risks in governmental systems and financial investment: In the USA it tends to invest new ideas as the idea has possibilities –e.g. Angel investment in financial funding

But those systems are hardly found in Korea, despite governmental efforts in new policy making

그런 말씀을 종합해보면, 물론 깊고 좁게 아는 사람도 중요하지만, 이런 디지털 환경 에서 누군가는
얕고 넓게 아는...그런것들을 크게 볼수 있는 사람도 가장 필요한것 할 것 같습니다.

그렇죠! 그렇죠!

그리고 문화쪽으로 더 간다면, 외교관들도 만나보고 그러세요.

아! 네! 그런점에서 최위원님을 선택하게 된이유가 어린시절부터 다양한 경험과 문화, 예술, 공학에
이르는 다양한 DNA 를 가진 분이어서 섭외하게 되었습니다.

그렇죠.. 그렇죠...(웃음)

그런 DNA 를 가진 분들을 찾는다는 것이 어디에서건 쉬운일은 아닌것 같습니다.

그렇습니다.