

# SERI 경영 노트

2013. 10. 4. (제195호)

## 우연을 성공으로 만드는 힘: 세렌디피티(Serendipity)

### 목차

1. 우연한 성공을 만든 기업의 특성	1
2. 세렌디피티의 조직환경 만들기	3
① 익숙한 일상에서 벗어나라	3
② 우연한 소통을 늘려라	5
③ 발견을 실행으로 연결하라	7
3. 시사점	9

작성 : 김동철 수석연구원 (3780-8397)  
akimaski@samsung.com



삼성경제연구소

## 《 요약 》

'세렌디피티(Serendipity)'란 '뜻밖의 발견이나 발명'이라는 의미다. 세렌디피티를 통해 수많은 발견과 발명품이 탄생했는데, 최근에는 경영환경이 급변하면서 뜻밖의 아이디어로 성공한 기업이 다수 출현했다. 세렌디피티는 우연이지만 준비된 기업만이 누릴 수 있는 특권이다. 뜻밖의 발견에 성공한 기업들은 공통적으로 세렌디피티가 발생하기 쉬운 경영환경을 갖추고 있었다.

세렌디피티가 발생하는 조직환경을 만들기 위해서는 아래와 같은 3가지 조건이 필요하다. ① **익숙한 일상에서 벗어나라(Contemplation, 사색)**. 업무에서 벗어나서 혼자 생각을 정리할 수 있는 환경이 필요하다. 특히 규칙적인 일상에서 벗어나 한 번씩 일탈해보는 것이 중요하다. 기업은 직원들이 업무 이외의 관심 활동을 할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 예를 들어, 고어는 직원들이 업무시간의 10%를 자유롭게 활용할 수 있는 장난시간을 운영한다. ② **우연한 소통을 늘려라(Crossover, 교차)**. 조직 내에 우연한 소통이 발생할 수 있는 개방된 공간을 마련하고, 이러한 소통 공간에 직원들이 자연스럽게 모일 수 있도록 다양한 아이টে를 제공해야 한다. 또한 우연한 소통이 활성화되는 프로그램이나 제도를 적극 활용할 수도 있다. 미시간대 오웬 스미스 교수는 "직장 내 동선이 30m 겹칠 때마다 협업이 최대 20%까지 증가한다"고 했다. 구글은 2015년 입주 예정인 신사옥 설계 시 임직원들이 2분 30초 이내에 다른 사람에게 다가갈 수 있도록 설계하고, 픽사는 편의시설(회의실, 식당, 카페 등)을 중앙홀에 배치해 직원들의 우연한 소통이 가능하도록 하였다. ③ **발견을 실행으로 연결하라(Connection, 연결)**. 끊임없는 시도와 실행을 통해 세렌디피티의 성공확률을 높여야 한다. 이를 위해 우연히 발생하는 결정적 기회를 포착하는 능력을 확보하고, 혁신적인 아이디어를 과감하게 실행할 수 있는 문화를 구축해야 한다. 7억 회의 다운로드 수를 기록한 앵그리버드는 로비오가 52번의 도전 끝에 만든 게임이다. 시스코는 설립 초기에 IT 변화의 트렌드를 예측하고 핵심역량인 소프트웨어와 판매서비스에 집중해 글로벌 기업으로 급성장하였다.

세렌디피티를 꿈꾸는 기업의 직원들은 다양한 분야의 적극적인 교류를 통해 소통역량을 개발하고, 리더는 세렌디피티가 지속 발생할 수 있는 조직환경을 조성해야 한다. 기업은 세렌디피티를 통한 성공 경험을 지속적으로 축적해 신제품, 신규 시장으로 연결할 때 미래 혁신기업으로 거듭날 수 있을 것이다.

# 1. 우연한 성공을 만든 기업의 특성

## 우연한 성공, 세렌디피티(Serendipity)

□ 경영환경이 급변하면서 뜻밖의 아이디어로 성공하는 기업이 다수 출현

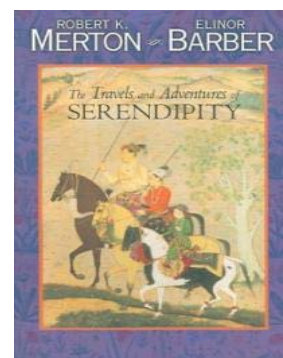
- 과거의 경험과 논리, 치밀한 분석 등 전통적인 전략뿐 아니라 뜻밖의 만남, 우연한 통찰력, 운 좋은 모험을 통해 성공하는 기업들이 탄생
- 구글 창업자 세르게이 브린은 "구글이 어떻게 성공했느냐?"는 질문에 "성공의 제1 요인은 행운"이라고 대답<sup>1)</sup>
- 페이스북 창업자 마크 주커버그는 "페이스북에는 뜻밖의 행운인 세렌디피티의 개념이 담겨 있다"고 언급<sup>2)</sup>

□ 뜻밖의 아이디어들은 '세렌디피티'를 통해 재탄생

- '세렌디피티'란 "뜻밖의 발견이나 발명"을 의미하며, 과학계에서도 세렌디피티를 통해 수많은 발견과 발명품이 탄생
- 만유인력, 다이어마이트, X선, 페니실린, 비아그라 등

### 세렌디피티의 어원

- ▷ 세렌디피티(Serendipity)라는 단어는 18세기 영국 소설가 호레이스 월폴(1717~1797)이 처음 사용
- 페르시아 동화인 『세렌디프의 세 왕자들(The Three Princes of Serendip)』을 읽고 만든 단어
- 동화 속의 세 왕자가 여행을 하면서 다양한 경험과 연이은 우연으로 지혜와 용기를 얻게 된다는 이야기



(자료: 스티븐 존슨 (2012). 『탁월한 아이디어는 어디서 오는가』 (서영조 역). 한국경제신문.; Merton, R. K. & Barber, E. G. (2006). *The Travels and Adventures of Serendipity*. Princeton Univ Pr.)

<sup>1)</sup> 소어 플러, 레인 베커 (2013). 『행운을 잡는 8가지 기술』 (김고명 역). 유아이북스.

<sup>2)</sup> 마사 아미든 루스티드 (2012). 『마크 주커버그』 (조순익 역). 해피스토리.

## 세렌디피티도 성공조건이 존재

□ 세렌디피티는 우연히 발생하지만 준비된 기업만이 누릴 수 있는 특권

- 기업이 끊임없는 시도와 실행을 할 때 세렌디피티를 만날 가능성이 높아진다는 의미

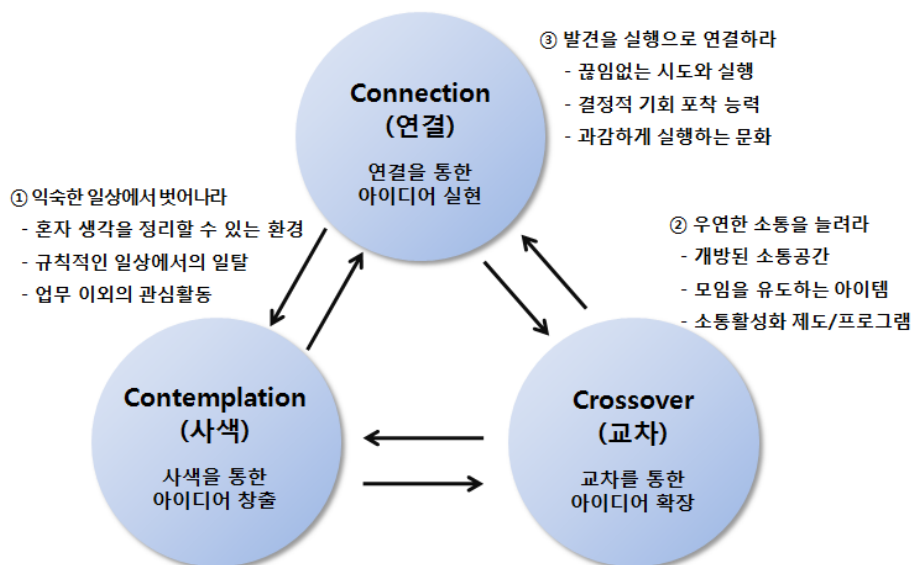
· 세계 최대 화장품 기업 에스티로더는 설립 초기 100번 넘게 시도한 후에야 최고급 백화점 입점에 성공해 글로벌 기업으로 성장<sup>3)</sup>

□ 뜻밖의 발견으로 성공한 기업들은 공통적으로 세렌디피티가 발생하기 쉬운 조직환경을 조성

- 이러한 기업들은 우연한 발견이 가능한 조건을 갖추고 있으며, 발견한 것에 대해서는 성공확률을 높이는 데 탁월

□ 세렌디피티는 사색(Contemplation), 교차(Crossover), 연결(Connection)의 상호작용을 통해 현실화

### 세렌디피티를 만드는 환경



<sup>3)</sup> 삼성경제연구소 (2012). 『그들의 성공엔 특별한 스토리가 있다』 .

## 2. 세렌디피티의 조직환경 만들기

### 【조건 1】 익숙한 일상에서 벗어나라

□ 업무에서 벗어나 혼자만의 생각을 정리할 수 있는 환경이 필요

- 혼자 사색을 하면 잠재된 다양한 생각과 기억의 조각들이 결합해 창조적 아이디어가 창출

· 마이크로소프트 창업자 빌 게이츠는 1년에 두 차례 업무에서 벗어나 외딴 별장에서 'Think Week(생각주간)'를 보내며 아이디어 발굴에 몰두<sup>4)</sup>

- 일상에서 벗어나면 고정관념에 갇혀 있던 것들이 자유로워지면서 미처 생각하지 못했던 아이디어가 떠오를 가능성이 증가

· 프랑스 수학자이자 물리학자인 앙리 푸앵카레는 "일상을 벗어난 산책이 창조적 아이디어의 도구"라고 강조<sup>5)</sup>

□ 규칙적인 일상에서 벗어나 한 번씩 '일탈'해보는 것이 중요

- 고정된 현상만 주시하면 뜻밖의 기회를 인식하는 능력이 현저히 저하

· 미국의 대형 서점 체인 보더스는 강점인 오프라인 매장 판매에만 집착한 결과, 고객들이 온라인 서점과 전자책으로 눈을 돌리면서 결국 파산<sup>6)</sup>

- 일탈은 낯선 길을 가보게 함으로써 새로운 아이디어를 만나는 기회를 제공

<sup>4)</sup> 대니얼 패트릭 포레스터(2012). 『빌 게이츠는 왜 생각주간을 만들었을까』 (이민주 역). 토네이도.

<sup>5)</sup> 스티븐 존슨 (2012). 『탁월한 아이디어는 어디서 오는가』. (서영조 역). 한국경제신문.

<sup>6)</sup> 이재호 (2013). "Digital Book World Conference". 『출판이슈』, 2월호.

- 스타벅스 CEO 하워드 솔츠는 마케팅 담당시절 이탈리아의 주방용품 컨벤션에 참석했다가 우연히 이탈리아의 자유로운 커피문화를 경험하고 영감을 얻은 결과, 스타벅스가 원두유통업체에서 커피전문점으로 전환<sup>7)</sup>

□ 기업은 직원들이 업무 이외의 관심활동을 할 수 있는 기회를 제공할 필요

- 말로만 '창의성'과 '새로운 아이디어'를 요구할 것이 아니라 그에 맞는 자율성과 여유를 제공
- 최근 직원들에게 업무 외에 자신의 관심사나 취미활동을 하도록 권장하는 기업들이 증가하는 추세
  - 마이크로소프트의 핵심제품 윈도 3.0은 포기한 프로젝트를 직원 3명이 비공식적으로 지속 개발해 성공한 사례<sup>8)</sup>

### 고어의 장난시간 (Dabble Time)

▷ 고어는 직원들이 업무시간의 10%를 자유롭게 활용할 수 있는 '장난시간' 제도를 운영

- 1969년 창업자 아들이 합성수지 실험 중 합성수지를 잡아당기다가 우연히 물 대신 공기만 통과시키는 고어텍스 섬유를 발견해 회사의 주력상품으로 발전
- 이를 계기로 다양한 시도와 실패의 가치를 공식적으로 인정하는 '장난시간'을 운영해, 생각지도 못한 신사업이 다수 탄생
- 의료사업부에서 심장조직을 연구하던 직원이 기타를 즐겨 치는 동료와 함께 장난시간에 '음색을 세 배나 유지하는 기타줄'을 개발, 이를 제품화하여 성공



(자료: 이병주 (2012). 『촉』. 가디언.; 고어텍스 홈페이지 <www.gore-tex.com>)

<sup>7)</sup> 하워드 솔츠 (2005). 『스타벅스, 커피 한잔에 담긴 성공신화』 (홍순명 역). 김영사.  
 그 당시 이탈리아의 커피바들은 정서적 공감대를 형성할 수 있는 교류와 휴식의 장(場)을 제공  
<sup>8)</sup> 프란스 요한슨 (2013). 『클릭 모먼트』 (신예경 역). 알키.

## 【조건 2】 유연한 소통을 늘려라

□ 조직 내 유연한 소통이 발생할 수 있는 개방적 공간이 필요

- 구성원들이 대화하다가 미처 생각하지 못한 아이디어와 영감을 이끌어낼 수 있도록 개방된 공간을 조성
  - 온라인 쇼핑몰 자포스는 1층 로비를 벽과 기둥 없이 넓게 만들어 직원들이 자유롭게 공동작업을 할 수 있는 공간으로 활용
  - 트위터 CEO 딕 코스톨로는 조직 내의 끊임없는 변화에 대처하기 위해 벽을 없애고 개인사무실이 없는 개방된 공간을 조성<sup>9)</sup>
- 구성원들의 소통과 협업은 물리적 거리나 공간과 밀접한 관계
  - 미시간대 오웬 스미스 교수는 "직장에서 동료와의 동선이 30m 겹칠 때마다 협업이 최대 20%까지 증가한다"고 주장<sup>10)</sup>
  - MIT 앨런 교수는 "엔지니어 간의 거리가 멀어질수록 의사소통 빈도가 급격히 줄어든다"고 설명<sup>11)</sup>

### 구글의 신사옥 공간설계

- ▷ 2015년 입주 예정인 구글 신사옥은 직원들의 소통을 강화하는 공간설계에 중점
- 직원들의 일상적인 대화 속에서 지메일, 스트리트뷰 등의 혁신제품이 탄생
  - 리모델링 공사를 맡은 NBBJ는 사람들의 걸음 속도를 관찰하고 여러 각도에서 공간의 직경을 측정하는 등 데이터를 분석해 설계에 반영
  - 10만m<sup>2</sup> 건물 안에 있는 직원이 2분 30초 이내에 다른 사람에게 다가갈 수 있도록 공간을 설계하고, 나선형 통로를 만들어 직원 간 접촉 기회를 확대
- (자료: "직원끼리 유연한 소통 늘리려는 기업들". (2013.5.6.). *Wall Street Journal*.)

<sup>9)</sup> 소어 플러, 레인 베커 (2013). 『행운을 잡는 8가지 기술』 (김고명 역). 유아이북스.

<sup>10)</sup> Owen-Smith, J. et al. (2012). *A Tale of Two Buildings: Socio-Spatial Significance in Innovation*. University of Michigan.

<sup>11)</sup> Wikipedia "Allen Curve"

□ 직원들이 자연스럽게 모일 수 있도록 다양한 소통 아이템을 제공

- 휴식이 가능한 재충전 공간이나 다양한 서비스 공간 등을 설계
  - 마이크로소프트는 워싱턴의 빌딩99 설계 시 개방형 휴게실을 만들고, 그것을 중심으로 사무실을 설계해 개발자들의 자연스러운 만남 유도<sup>12)</sup>
  - 픽사는 편의시설(회의실, 식당, 카페, 우편함, 선물가게)을 중앙홀에 배치해 직원 간 우연한 소통을 유도<sup>13)</sup>
- 직원의 관심을 끄는 조형물 설치, 전시회 등을 기획하여 접촉 기회를 많이 제공
  - MIT미디어랩은 공통의 관심사를 가진 직원들의 점심식사 자리를 즉석에서 주선해주는 터치스크린 형태의 '런치버튼'을 설계<sup>14)</sup>

□ 우연한 소통이 활성화되는 프로그램이나 제도를 적극 활용

- 형식에 구애받지 않고 자유로운 소통이 가능한 프로그램들을 운영
  - 페이스북은 '헥가톤'이라는 자발적인 프로그램을 통해 직원들이 파티하듯 자유로운 분위기에서 토론하면서 아이디어를 교환<sup>15)</sup>
- 소통의 결과물을 전체 직원이 공유할 수 있는 제도를 구축
  - P&G는 전 세계에 흩어져 있는 개발자 7,500여 명이 전문지식과 일상 생활의 아이디어를 내부 웹사이트에 공유하는 아이디어 뱅크 운영<sup>16)</sup>
  - IBM은 하나의 주제를 놓고 직원, 직원가족, 고객, 협력사가 벌이는 세계 최대 온라인 토론인 '이노베이션 잼'을 개최

<sup>12)</sup> 스티븐 존슨 (2012). 『탁월한 아이디어는 어디서 오는가』 (서영조 역). 한국경제신문.

<sup>13)</sup> 윌리엄 C. 데일러, 폴리 라바르 (2008). 『창조형 리더는 원칙을 배반한다』 (안진환 역). 뜨인돌출판사.

<sup>14)</sup> "직원끼리 우연한 소통 늘리려는 기업들". (2013.5.6.). *Wall Street Journal*.

<sup>15)</sup> 류지성 (2011). 『마음으로 리드하라』. 삼성경제연구소.

<sup>16)</sup> 패트릭 해리스 (2010). 『아이디어가 일어나오는 순간』 (고은옥 역). 샘앤파커스.



### 【조건 3】 발견을 실행으로 연결하라

□ 우연을 성공으로 만드는 힘은 끊임없는 시도와 실행

- 무수한 시도와 시행 끝에 행운을 만나는 것은 우연이라기보다 필연

• 퀴리부부는 4년 동안 5,677단계의 농축과정을 거쳐 피치블랜드 광석으로부터 라듐을 분리하는 데 성공<sup>17)</sup>

• 피카소는 활동하면서 유화, 판화, 삽화 등 다양한 분야에서 10만 점 이상의 작품을 창조<sup>18)</sup>

- 직원들의 끊임없는 시행착오를 용인하는 조직분위기 조성

• 유니클로는 '1승 9패'의 경영철학에서 직원들이 끊임없이 도전하는 벤처정신을 강조<sup>19)</sup>

• BMW는 '이 달의 가장 창의적 실수상'을 선정해 창의적이고 새로운 발상을 독려<sup>20)</sup>

#### 로비오의 앵그리버드

▷ 로비오의 앵그리버드는 8년 동안 52번의 도전 끝에 나온 게임

- 앵그리버드는 7억 회 이상의 다운로드 수를 기록하면서 역대 최고 판매를 기록(중독성이 강한 게임으로 평가)

- 파생게임과 캐릭터를 활용한 관련 상품을 개발해 한 달에 200만 점의 티셔츠, 완구, 배낭 등이 판매



(자료: 프란스 요한슨 (2013). 『클릭 모먼트』 (신예경 역). 알키.; 로비오 홈페이지<[www.rovio.com](http://www.rovio.com)>)

<sup>17)</sup> 구건서 (2010). 『석세스 내비게이터십』. 시그마북스.

<sup>18)</sup> 이시하라 쇼이치 (2009). 『뇌 새로고침』 (박재현 역). 열음사.

<sup>19)</sup> 김성호 (2010). 『1승 9패 유니클로처럼』. 위즈덤하우스.

<sup>20)</sup> 김영한 (2009). 『닌텐도 이야기』. 한국경제신문사.

□ 유연히 접하게 되는 결정적인 기회를 포착하는 능력을 확보

- 성공한 기업들은 실행가능성과 뜻밖의 행운이 만나는 결정적인 기회를 놓치지 않는 역량이 탁월
  - 유튜브는 처음에 단순한 데이트 사이트로 시작했으나 재미있는 동영상을 힘들게 찾는 고객들을 발견한 순간, 이를 놓치지 않고 사업으로 연결해 성공<sup>21)</sup>
- 결정적인 기회의 순간에 성공적으로 실행할 수 있는 핵심역량을 평소에 구축
  - 네트워크 장비업체 시스코는 설립 초기에 '소프트웨어 부상, 인터넷 보편화'라는 IT 변화의 트렌드를 예측하고 핵심역량인 소프트웨어와 판매서비스에 집중해 급성장<sup>22)</sup>

□ 혁신적인 아이디어를 과감하게 실행할 수 있는 문화를 구축

- 혁신은 아이디어로 시작하지만 실행이 뒷받침되어야 비로소 완성
  - 제록스가 아이디어 상태에서 멈춘 레이저프린터 기술은 휴렛패커드로 넘어갔고, 데스크톱 출판기술은 어도비가 활용<sup>23)</sup>
- 아이디어의 실행력 제고를 위해서는 과감한 의사결정 문화를 조성할 필요
  - 유통업체 세븐일레븐 재팬의 직원들은 자신의 제안이 기업의 정책 변화로 이어진다는 믿음이 강해 제안활동에 적극적<sup>24)</sup>

<sup>21)</sup> 고찬숙 (2008). 『쇼피디의 미래방송 이야기』. 오즈출판사.

<sup>22)</sup> 리처드 루멜트 (2011). 『전략의 적은 전략이다』 (김태훈 역). 생각연구소.

<sup>23)</sup> 리처드 파슨 (2004). 『실패의 성공학』 (김정우 역). 휘슬러.

<sup>24)</sup> 엔도 이사오 (2008). 『끈질긴 경영』 (손애심 역). 국일증권경제연구소.

### 3. 시사점

- 직원들은 다양한 분야의 인재들과 적극적으로 교류할 수 있도록 노력
  - 본인의 아이디어를 다른 사람의 아이디어와 연결할 수 있도록 소통역량을 개발
  - 의도적으로 낯선 곳에 도전하듯 찾아가고, 세렌디피티가 모습을 드러냈을 때 주저하지 않고 받아들이는 용기가 필요
    - 한 달에 한 번은 전혀 관심없었던 전시회나 모임에 참여해보는 등 새로운 경험을 시도
  
- 리더는 세렌디피티가 지속 발생할 수 있는 조직환경을 조성
  - 실패를 용인하는 수준을 넘어 촉진, 격려해주고 직원들의 다양한 시도와 도전이 지속될 수 있도록 방패막이 역할
  - 직원이 우연과 가능성의 교차점을 발견하는 민감성을 지속적으로 개발할 수 있도록 적극적으로 지원
  
- 기업은 세렌디피티를 신제품, 신규 시장 탐색의 기회로 활용
  - 기업은 세렌디피티의 3가지 조건(사색, 교차, 연결)이 동시에 필요하다는 점을 인지하고 어느 것 하나도 소홀히 하지 않도록 주의
  - 세렌디피티를 실현할 수 있는 작은 시도를 하고, 여기서 얻은 성공 경험을 지속적으로 축적
  - 세렌디피티를 신규 시장 개척과 신제품 개발에 적극 활용하되, 기존 시장과 제품을 견실하게 유지하는 균형감각도 필요 **SERI**