메디슨(MEDISION) 이야기

카이스트교수
KOHEA 이사장

이민화

메디슨 이야기

1. 창업
2. 국내 시장의 도전
3. 세계 시장의 도전
4. 디지털 병원 전략
5. 초생명 기업

도전 1: 메디슨 창업(85)

KAIST 초음파 연구실(82~85)

↓

사업화 설득에 실패

↓

내자식은 내가 키운다.

↓

7명의 카이스트 연구원들

벤처 창업의 효시

도전2: 국내 시장의 도전 (86~90)

환경

세계적 대기업들의 시장 선점-모든 면에서 열세

도전

모택동 전략
- 1단계 : 벽지침투(86)--여수, 진도, 해남
- 2단계 : 거점확보(87)--중소도시, 교육으로 시장창출
- 3단계 : 선두부상(90)

결과

GE, Toshiba 등 세계적 대기업들과의 경쟁에서 승리

선택

약자의 전략과 강자의 전략

도전 3: 세계시장의 도전 (제품) (88~89)

환경

-개도국의 국가 이미지
-5000$ 이하의 초음파 요구

판매수량 ⟷ 구매단가
악순환

도전

틈새시장 1위에 대한 도전
선투자, 구매약속

결과

한국 유일의 세계적 경쟁력이 있는 제품 탄생
메디슨 : 세계 제일의 Portable초음파 공급
여타회사 : 내수시장에 안주

선택

실패한다면? 선행투자로 회사 부도

도전 3-1 : 세계시장 도전 (영업) (90-95)

환경

대리점 위주의 시장 공급 체계

도전

주요 거점 지역에 현지법인 설립
M2유럽 ,미국 MAI 체제 정립
중국 상해 메디슨 본격 가동

결과

2천만$ 손실후 Global Management에 성공
전세계 의료기 영업의 기반을 구축

선택

위험과 기회 공존

도전3-2: 세계 최초 3D 초음파 도전

환경

병원시장의 두터운 진입장벽
개업의--가격 경쟁력 중요
병원--성능위주의 차별화 시장

도전

Kretz 3D 기술과 메디슨의 디지털 기술 접목
3D SCAN TIME 30분 → 0.05초

결과

메디슨 3D 로 세계 최고기술의 초음파회사로 급부상
전세계 3D 초음파 학회 결성. 논문 연구 주도

선택

HP, Toshiba등 도 주저한 Kretz인수

도전 4 : 디지털 병원 전략 (95~)

환경

전세계 판매 역량 확보

도전

종합의료생태계로 발전 (OPEN INNOVATION)

94 : **메디다스**, 메리디안, 바이오 메드랩, 프로소닉
95 : 태하, 코메드
96 : 메디캐피탈, 메디페이스, **바이오시스, 무한기투,** 인포피아, **KRETZ**
97 : 메디켐스, 비트, **ACOMA, MGB**
98 : **MGB 엔도스코피** ,한글과 컴퓨터
99 : 메디코아, 써텍, 엠투컴, 아이티벤처,, 이커뮤너티, e-COM
IMRI, JVM,뷰웍스, DRTECH
00 : 메디링스, 메디너스, 바이오넷, 코리아인터넷홀딩스, 바이로메드
메디시스,싸이젠하베스트, 싸이제닉

결과

의료분야의 생태계형성 (40여개 회사)

선택

사내 사업부인가? 별도기업인가?

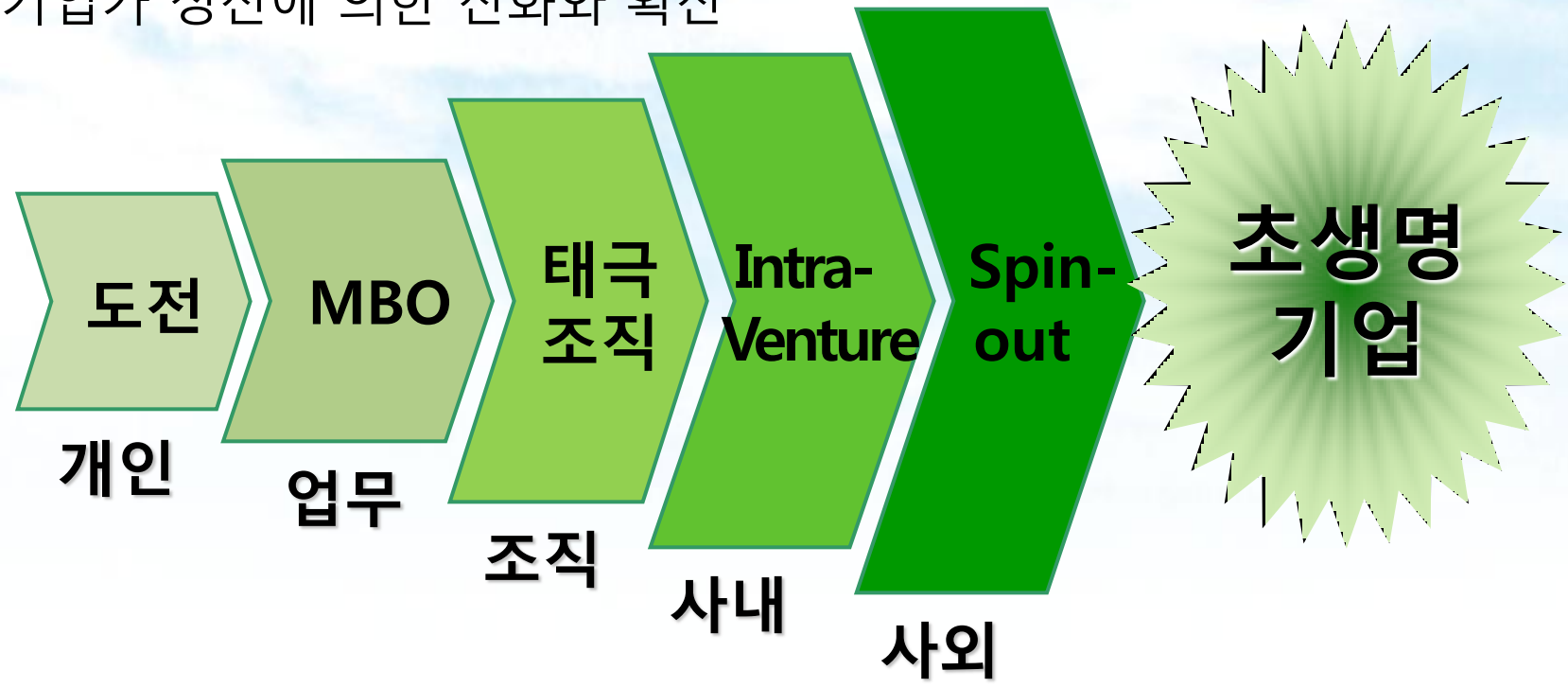
도전 5 : 초생명 기업(86~현재)

	갈등	도전
86	내부 가치의 갈등 -R&D or 관리?	메디슨 정신
87	경영노선 충돌	메디슨 방식
88~90	메디슨 정신 확산	메디슨 문화
96	열린 문화 지향	
99	초 생명 기업	

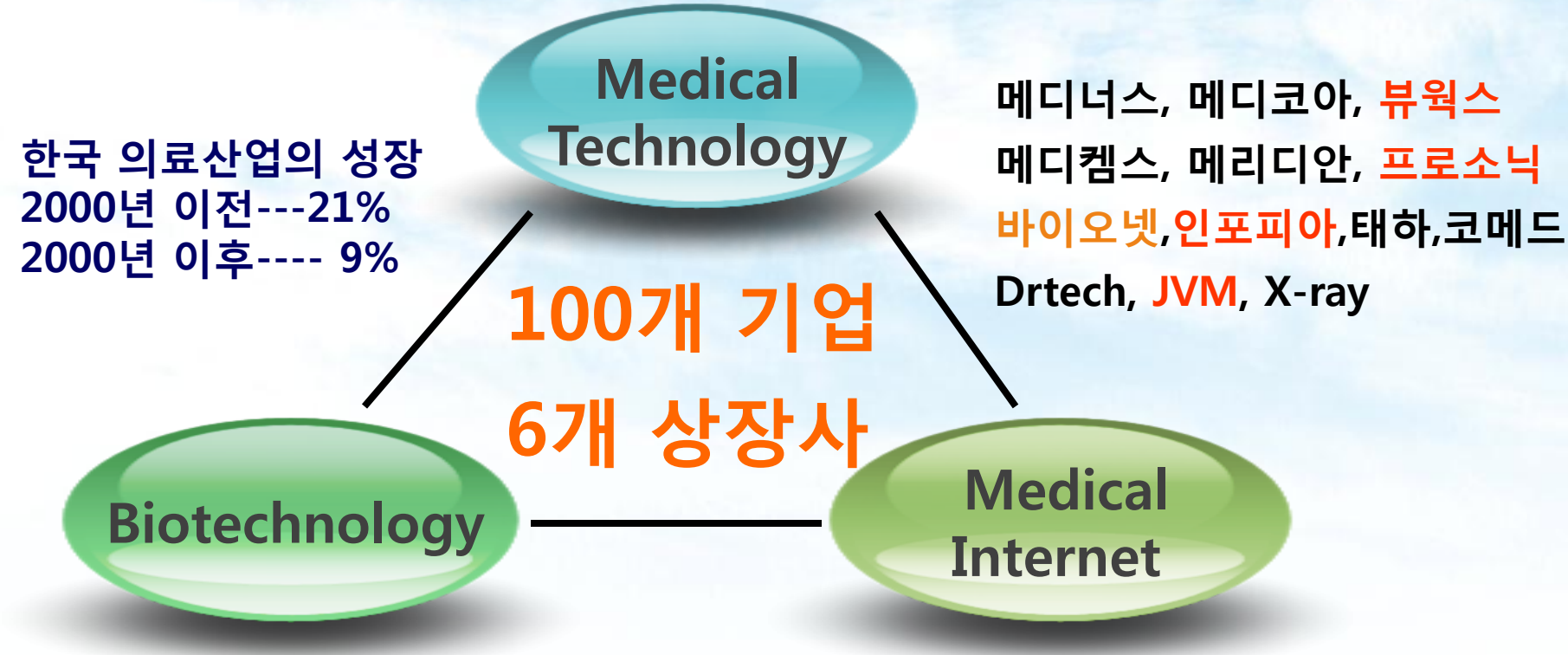
수많은 기업가 탄생

지속적 혁신 조직 (초생명기업)

- 열린 환경에 적응하는 기업 복합체
- 느슨한 연방(loosely coupled federation)
- 기업가 정신에 의한 진화와 확산



메디슨 연방의 예



한국 의료산업의 성장
2000년 이전---21%
2000년 이후---- 9%

메디너스, 메디코아, 뷰웍스
메디켐스, 메리디안, 프로소닉
바이오넷,인포피아,태하,코메드
Drtech, JVM, X-ray

바이오메드랩,바이로메드,
싸이제닉, 싸이젠하베스트

유비케어,인피니티,이지메드컴
바이오넷,M2, IT벤처, 써텍

창업 기업의 사례들

- **유비케어**
  - 최초의 사내 벤처, 서울대 의공학과 주축
  - 세계 최고의 개업의 EMR기업
- **인포피아**
  - 사외기업과의 협조, 화학 분석기 개발
  - 세계 수준의 혈당측정기, 체외 분석기
- **프로소닉**
  - 협력기업. 센서 프로젝트로 Open Innovation
- **뷰웍스**
  - 대기업 spin-out. 디지털 x ray

한국적 경영방식

MBO	가치추구	애매모호성	수단과 자율의 선택	경쟁의 원리
한국인	신바람 종교적 열성	애매한 Fuzzy 이론	독립 기업가 정신	경쟁심,신속한 원동력

자율관리	애매성의 관리	소사장제	중복 조직
종교의식 가미	사내 Venture		Time Based Management

신바람을 관리할 수 있는가?

신바람의 특성

- 불확실, 애매 모호, Fuzzy
- 재현성,정량화어려움

→따라서 관리대상이 아니었음

MBO

- 인간과 업적의 통합
- 인간에 대한 관심과 업무에 대한 관심 공존
- 도전을 통한 자아완성

신바람을 관리할 수 있는 MBO

통합의 패러다임

변화의 시대

INNOVATION >> OPERATION

무형자산 >>유형자산

분 석

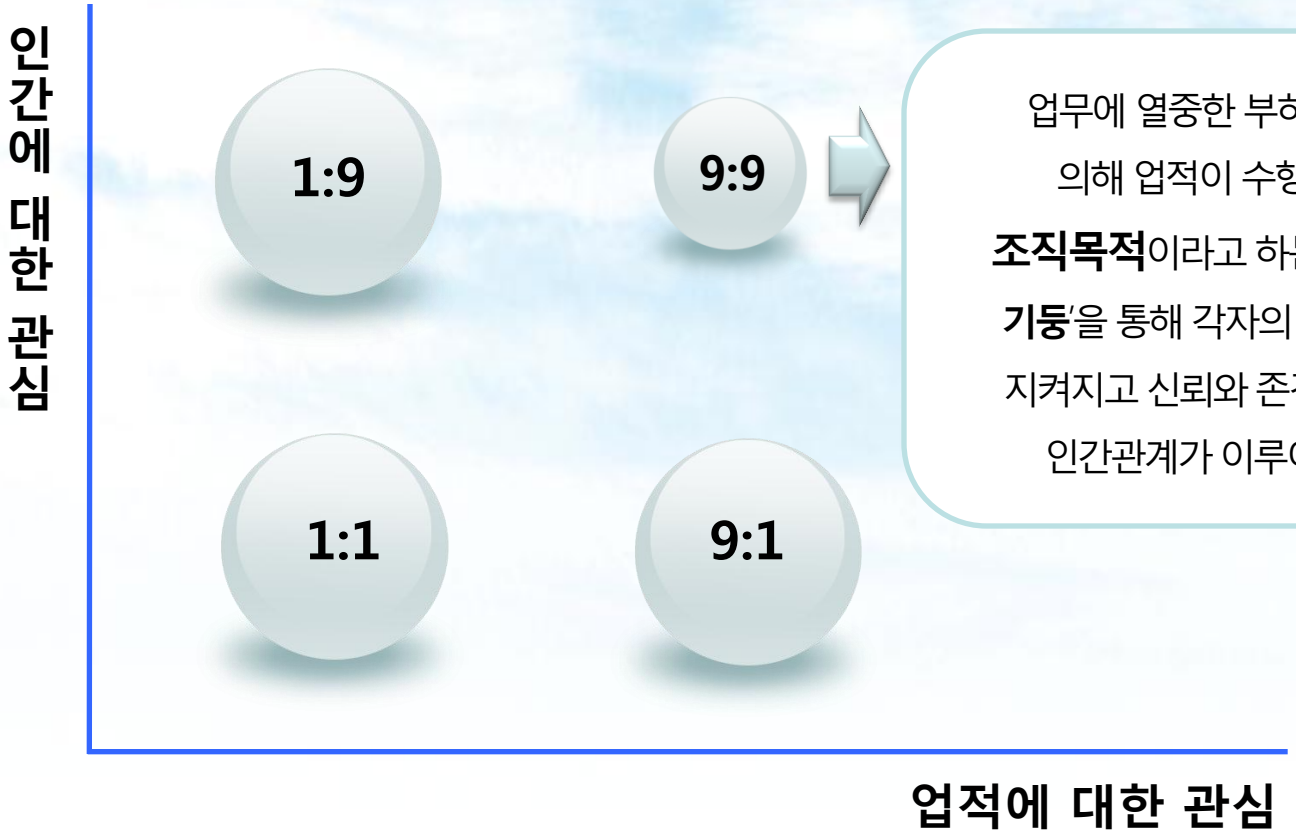
통 합

고객만족
부가가치 창출
주주이익
Operation
업적
교육

VS

사원만족
부가가치 분배
사원이익
Innovation
인간
업무

인간과 업적의 통합



< 블레이크의 Management Grid >

업적 — 인간

MBO

목표 관리의 요소

Plan: 목표의 설정 – 상하 합의

* 목표 ⇨
- 가치 - 정신
- 재미 – 애매모호성, game 120% 목표

Do: 수단의 선택 - 자율

See: 공정한 평가 - 자율과 경쟁

PLAN/목표의 설정

가치를 제공

- 목표는 동기 부여이며 자기 성취
- 목표에 가치가 있으면 도전
- 항상 WHY를 질문

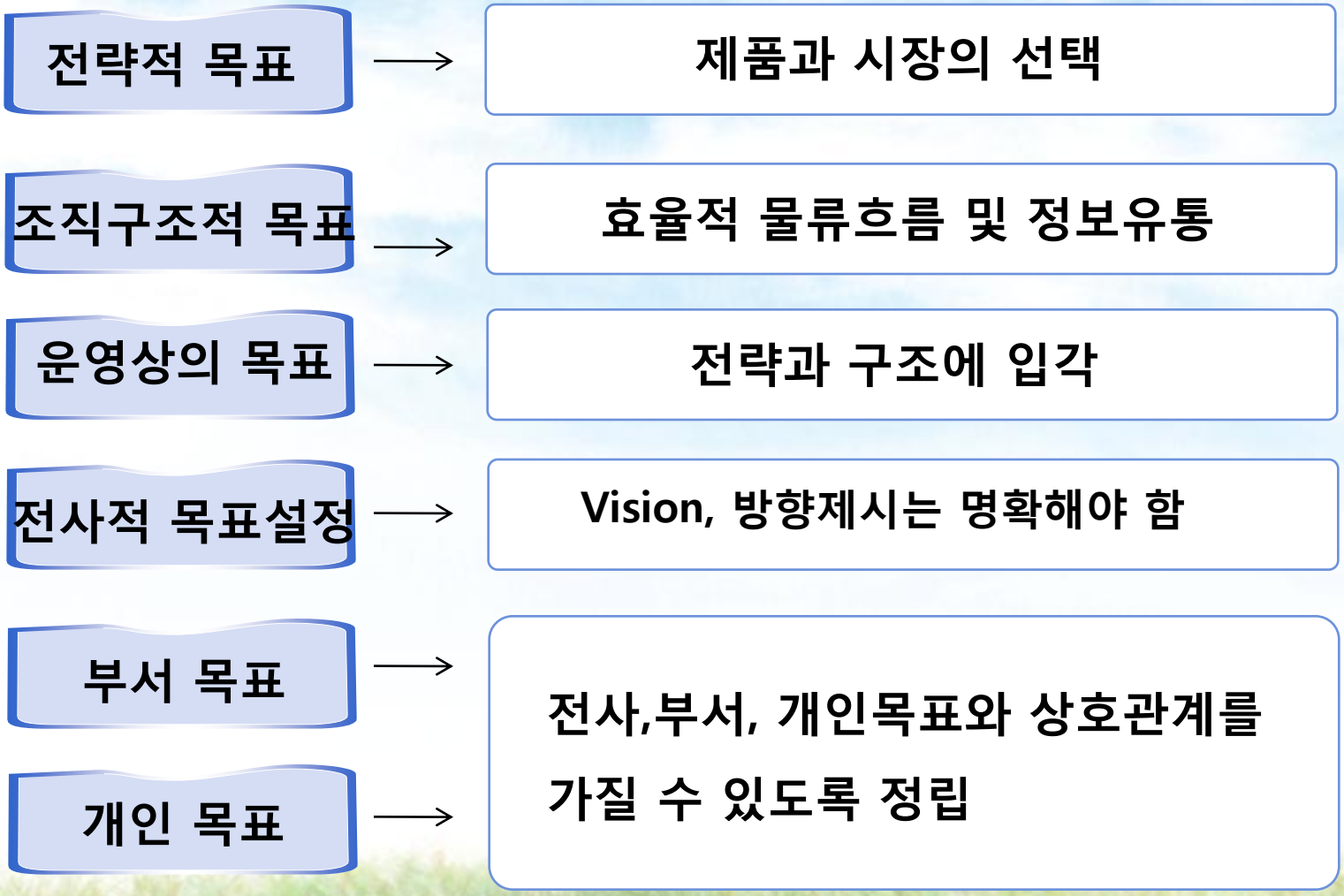
재미를 제공

- 불확실성이 재미의 요소
- 게임의 요소

상호 작용을 통한 도전적 목표 설정

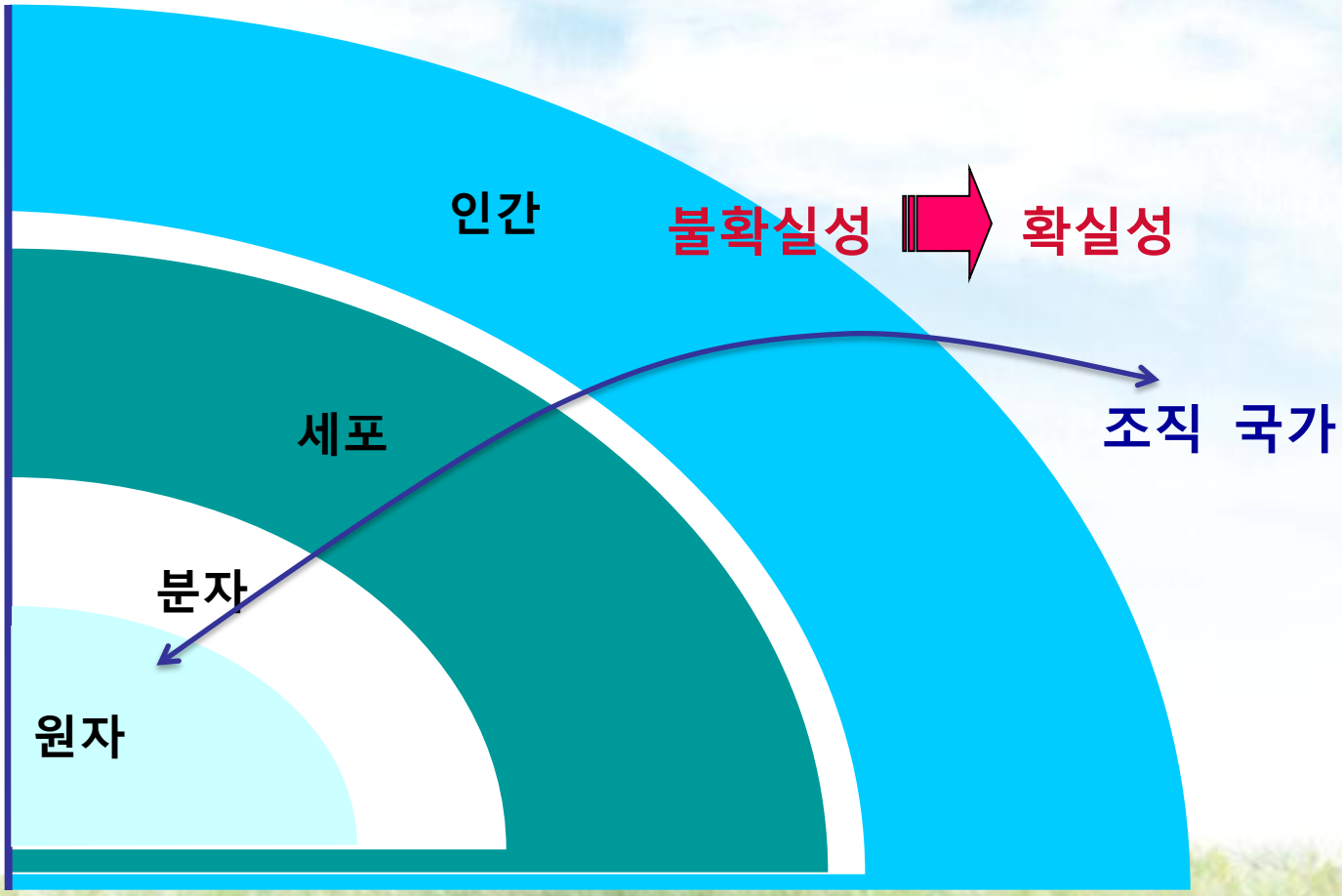
- 혁신 기업 조직의 핵심
- 120%의 목표, 20%가 도전이며 재미

목표설정 구조


전략적 목표
제품과 시장의 선택
조직구조적 목표
효율적 물류흐름 및 정보유통
운영상의 목표
전략과 구조에 입각
전사적 목표설정
Vision, 방향제시는 명확해야 함
부서 목표
개인 목표
전사,부서, 개인목표와 상호관계를
가질 수 있도록 정립

불확정성의 원리

"부분의 불확실성이 전체의 확실성을 뒷받침한다."



DO/목표의 실행

- 수단의 자율 선택

폭의 관리(CF. 선의 관리)

- ➢폭은 직급과 성과에 따라 조정

교육과 업무의 통합

- ➢OJT가 교육의 핵심
- ➢작은 실패를 통한 전체의 성공

정보와 가치

- ➢자율 선택을 위한 기업 전체 정보 IT INFRA
- ➢의사 결정을 위한 공유된 기업 가치 형성

폭의 관리와 실패에 대한 지원

선의 관리

-교육과 업무의 분리

-규정에 의한 관리,철저한 교육,세심한 통제

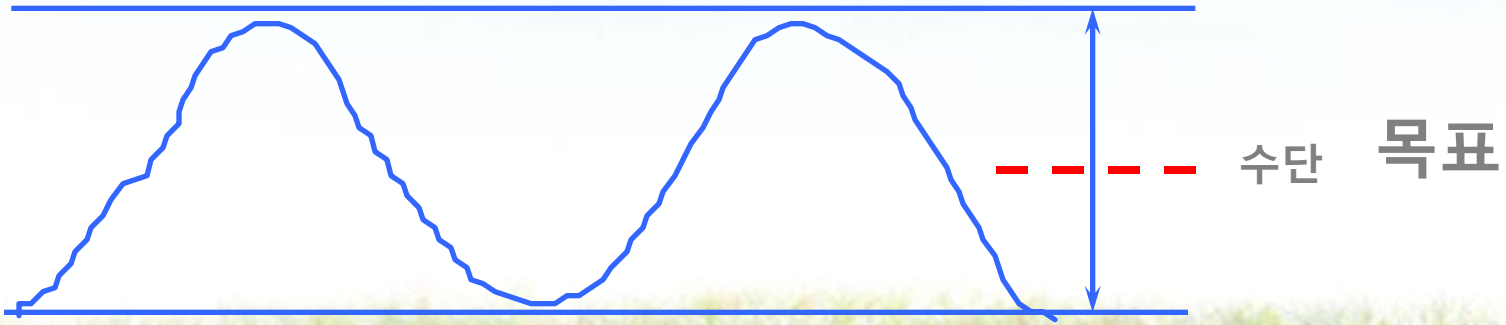
폭의 관리

-교육과 업무의 통함

-목표에 의한 관리

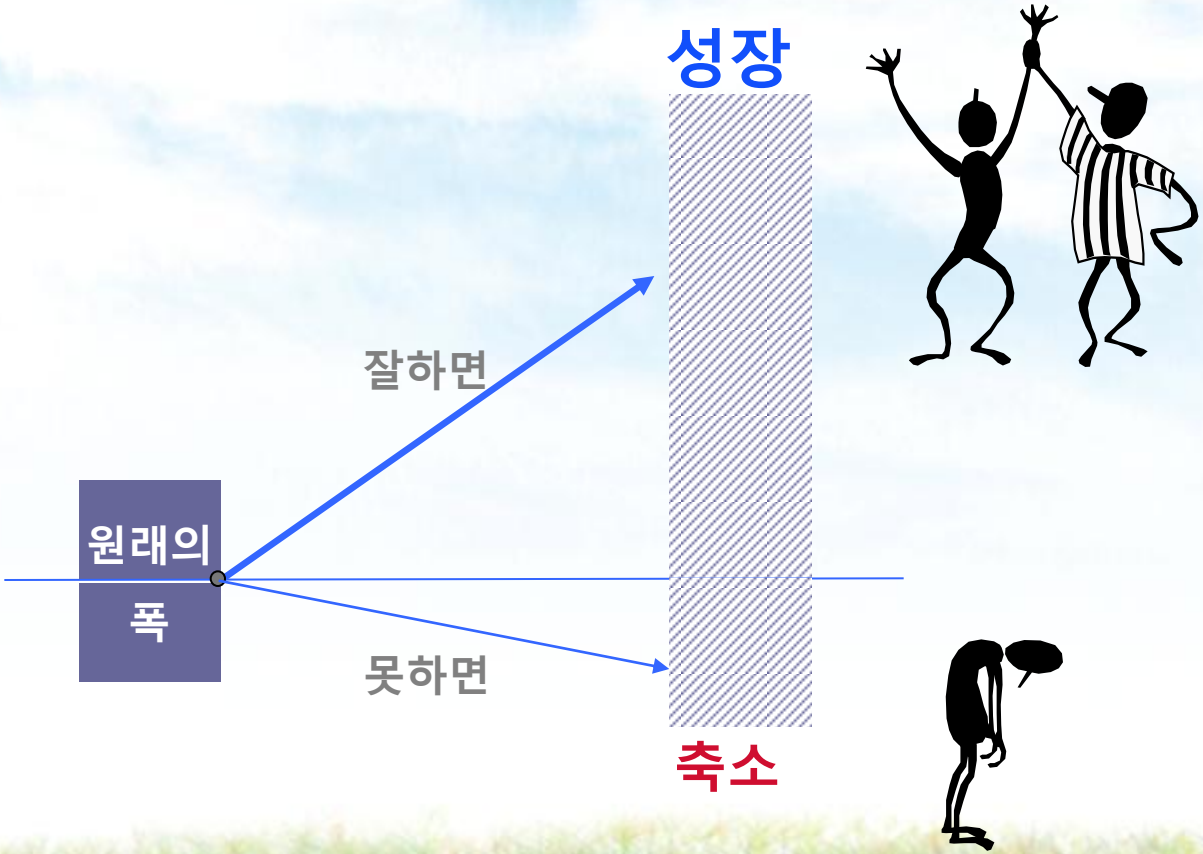
-직급과 능력에 따라 폭은 달라짐

- 자기의 한계를 넓히는 경우 폭은 넓어짐



폭의 관리

폭의 한계=직급과 능력+ 사후평가



• SEE/공정한 평가, 경쟁

사전 통제에서 사후 평가로

- 계획 경제와 시장 경제
- 통제와 보호에서 자율과 경쟁으로

평가는 상호 주의

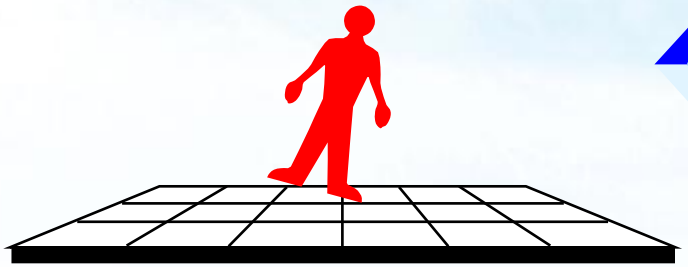
- 목표의 설정 – 상호 합의
- 상호 작용은 복잡계로 정보의 수용력

주관의 객관화

- 혁신 기업 조직의 핵심
- 다면 평가

경쟁과 통제

사람을 움직이는 힘



방임관리가 아닌 자율관리
Norma관리가 아닌 경쟁에 의한 관리

단순계와 복잡계

단순계(통제와 보호)

기계적 사 고

사전계획

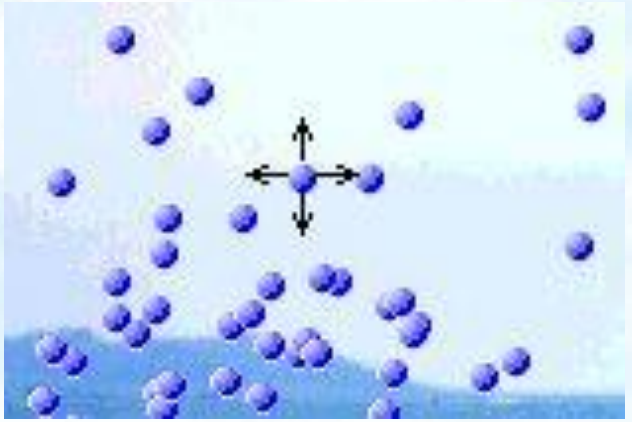
Feedforward
cf:계획경제

모든 것이 확실

폐쇄

창발적 특성이 내재

복잡계(자율과경쟁)



유기적 사고

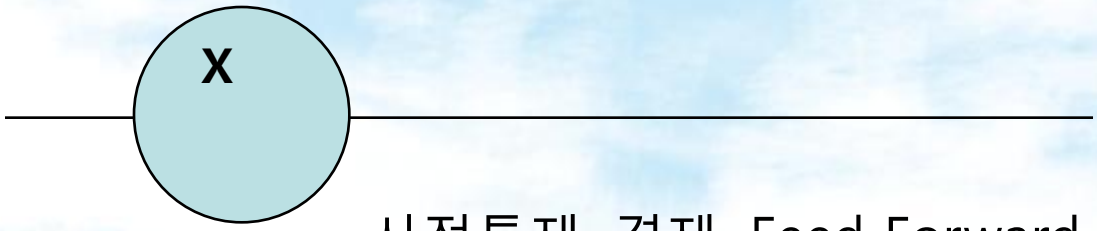
사후평가

Feedback
cf:시장경제

보이지 않는 관리

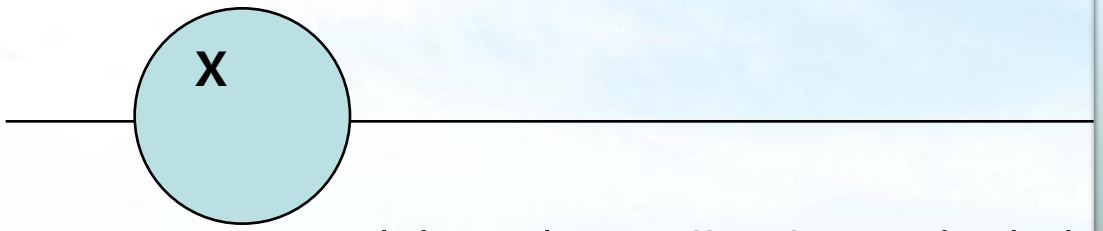
개방

보이지 않는 관리 보여주는 관리



과정관리
실 천

사전통제, 결제, Feed Forward

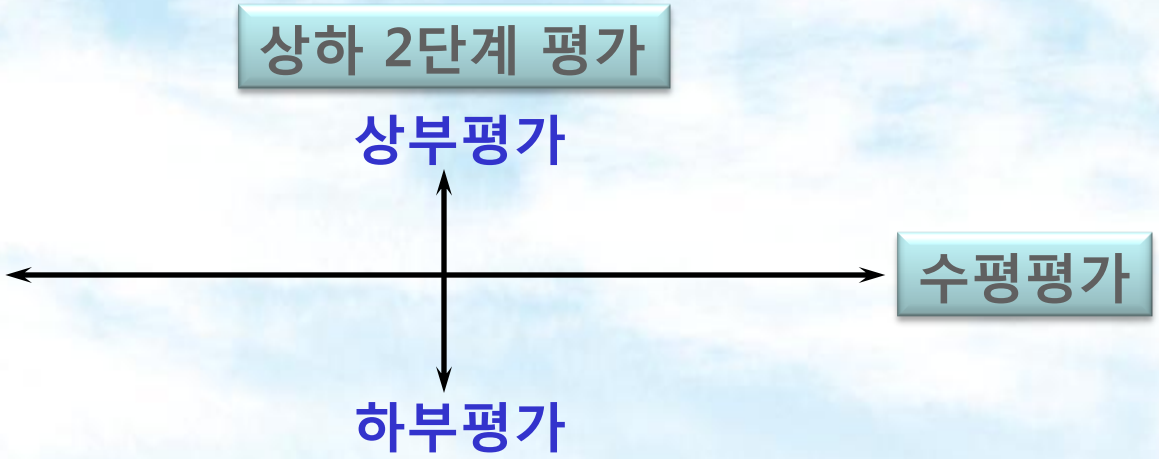


보이지 않는 관리
(수단선택)
+
보여주는 관리
(자율결정의 지표)

사후수정, Feedback, 폭의 관리

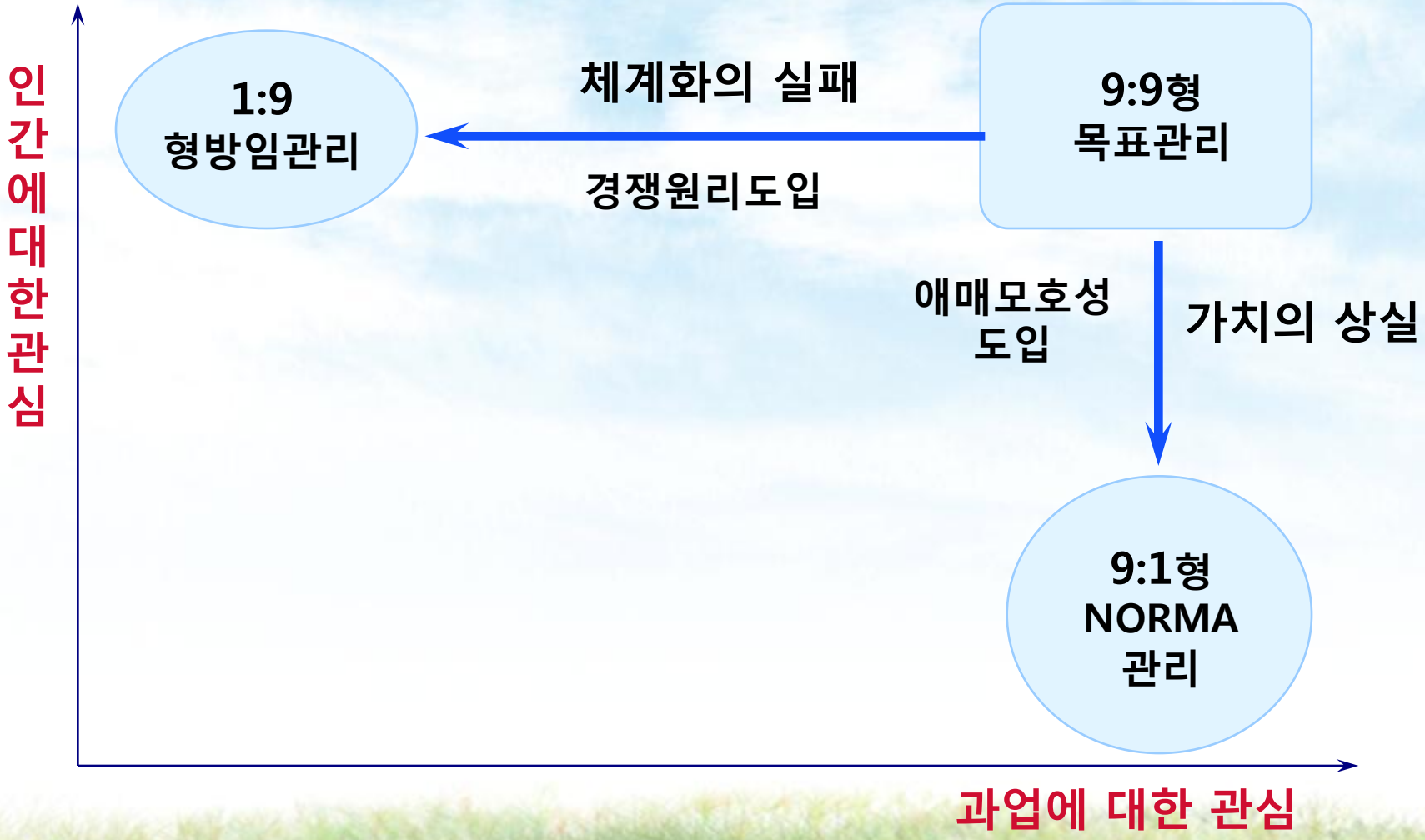
단, 외부업무의 경우 사전 통제 ex) 공문,고객

다면 평가 (주관의 객관화)



- 상호평가 상호작용을 뒷받침
- 상부평가 업적을 반영
- 하부평가 인간과 조직 역량반영
- 수평평가 협력평가
- 초기에는 하부와 수평을 적게, 점진적 증가

목표관리의 추락


인간에 대한 관심
1:9
형방임관리
체계화의 실패
경쟁원리도입
9:9형
목표관리
애매모호성
도입
가치의 상실
9:1형
NORMA
관리
과업에 대한 관심

생명기업 = 태극조직=MBO

국부창출

소비자가치(V-P)

업적

Operation

업무

인간존중

기업가치(P-C)

인간

Innovation

교육

감 사 합 니 다

카이스트 교수
벤처협회 명예회장

이민화

E- mail mhleesr@gmail.com

Blog minhwalee.co.kr

facebook minhwalee

twitter minhwalee