

Start-up Culture, 대기업에 과연 필수적인가?

박준하 수석연구원, 경영연구센터 (stsjhpark@posri.re.kr)

목차

1. Start-up Culture란?
2. 대기업의 도입 가능성은?
3. 어떤 선택이 필요한가?

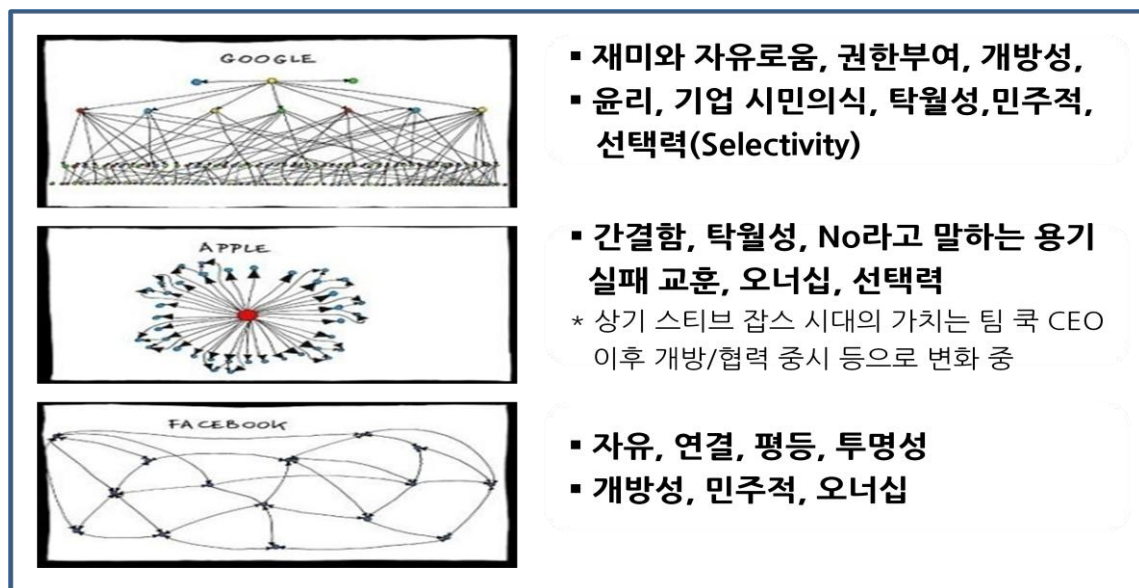
Executive Summary

- 실리콘밸리 신생 벤처기업(Start-up)의 기업문화(Culture)를 통칭하는 Start-up Culture는 최근 국내 대기업의 기존 문화를 변화시키기 위한 Key로 활용
 - 구글, 애플, 페이스북 등 Start-up의 대표적 성공기업은 각기 다른 문화를 갖고 있지만, 수평, 창의, 자율, 협력, 개방/공유 등이 공통된 특징
 - 시장의 불확실성과 고객의 빠른 변화에 보다 효과적으로 대응하기 위해 나타난 것으로, 디지털 다윈 시대에서 도태될 것이라는 두려움을 해소하기 위함
 - 최근 국내 대기업들은 기존의 권위주의 문화로는 향후 성장이 불가능하다는 절박함 속에서 Start-up Culture를 여러 형태로 도입하고자 노력 중
 - '10년 초부터 시작된 Smart Work 등으로 대표되는 ICT를 활용한 창의적 기업문화 조성과는 무엇이 다른지도 살펴볼 필요
- 대기업 도입의 성공 가능성에 대해서는 긍정과 부정 의견이 공존하며, 성공 사례는 많지 않음
 - 긍정 의견은 창업 당시의 기업가 정신을 부활시킬 수 있다는 점, 부정 의견은 특정 업종에서 가능하며 대기업 내 Start-up도 결국은 대기업이라는 점을 거론
 - 글로벌 시총 1위 기업인 구글은 지금까지도 Start-up 문화를 유지하고, 큰 틀에서 사고, 학습 능력 우선, 데이터 기반의 결정 등 일하는 방식도 특별
 - GE는 '12년부터 비전(디지털 산업 기업) - 사업구조(금융업 철수, S/W업으로 확장) - 업무 프로세스(Fast Works) - 운영(성과개발 등) 전반에 걸쳐 조성 중
 - 삼성은 '16년 '스타트업 삼성 컬처 혁신'을 선포, 직급/호칭/승진 등 주요 HR 제도의 변화와 회의보고 문화의 개선에 초점을 두어 변신 노력 중
- Start-up Culture 조성을 통해 근본적인 체질을 변화시킬 것인가 아니면 과거 다른 혁신 Initiative처럼 유행으로 넘겨버릴 것인가에 대한 선택에 직면
 - 대기업의 Start-up Culture는 잠들었던 임직원의 자율성을 깨우고 창업 당시의 기업가 정신을 부활시키는 것으로 조직 활력을 높이기 위한 다각적인 노력 필요
 - 대상 영역을 HR이나 일하는 방식에만 국한하기 보다는, GE와 같이 비즈니스 모델을 근본적으로 바꾸거나 Time to Market이 중요한 특정 비즈니스 영역에서 신속히 추진할 것을 고려
 - 권위주의 문화 속에서 능동적으로 대응하는 계기를 마련하고, 기존에 전개 중인 혁신 Initiative 중에서 유지할 것이 과연 무엇인지 면밀히 살펴보는 것도 중요

1. Start-up Culture란?

- Start-up Culture는 실리콘밸리 신생 벤처기업의 기업문화를 가리키며, 늘 빠르게 변해야 하고 유연해야 한다는 점이 핵심
- 구글, 애플, 페이스북 등 대표적인 성공기업의 문화는 고유한 특징을 갖고 있음

〈그림 1〉 구글, 애플, 페이스북의 경영구조 및 핵심가치



자료: IT World(2015), Business Insider(2011) 등에서 발췌, 일부 수정

- 그럼에도 불구하고, 수평, 창의, 자율, 협력, 개방/공유 등 공통점도 보유하고 있고, 의사결정과 업무수행, 사업 추진 면에서 신속한 실행력을 보임
 - 수평: 상사간 수직적 위계 관계에 의존하기 보다 서로 도움 주는 관계로,
 - 창의: 생산성과 효율보다는 실패를 적극 감수하는 창의성에 중점을,
 - 자율: 상사 지시명령에 의하기 보다 자기책임 하에 자율적으로 업무를,
 - 협력: 내부경쟁에 몰두하기보다는 협력하여 지속적인 혁신 추구를,
 - 개방/공유: 자기부서나 Silo에 휩싸이지 않고 투명한 공개가 당연한 문화
- 이러한 기업문화는 시장/고객이 불확실하고 빠른 변화 속도에 보다 효과적으로 대응하기 위해 필연적으로 나타난 것으로 이해
 - '08년 글로벌 금융위기 이후 침체된 미국경제를 살리는 주역으로서 구글, 애플 등이 대표적으로 거론되었으며, 이들의 전략이나 사업은 물론 기업문화까지 배워보자는 붐이 전 세계적으로 조성

- 모바일, S/W 디지털, ICT 분야의 기업들은 디지털 다윈주의의 두려움, 즉 디지털 혁신에서 뒤쳐져 도태될 것에 대한 공포가 가장 큰 위험요소이며, 지속적 혁신을 추구할 수 밖에 없음
 - 젊은 세대의 의식변화도 한 몫: 최근 PWC 조사에 따르면 10~15년 前 직원들은 보수와 안정을 중시한 반면, 요즘은 유연성/자율/독립성을 보다 중시
- 최근 국내 대기업들은 기존의 권위주의 문화로는 향후 성장이 불가능하다는 절박함 속에서 Start-up Culture를 여러 형태로 도입하고자 노력 중
- '16년 초 대한상의-맥킨지 조사에 따르면, 한국 기업문화 진단을 통해 눈치 보기 야근, 리더만 말하는 회의, 불분명한 업무지시 등 권위주의적 리더십이 가장 큰 문제이며, 이에 대한 조속한 해결이 필요한 것으로 지적
 - 삼성, LG, 현대차, GS그룹 등은 수직적 위계질서를 중시하는 기존의 문화를 창의/유연/소통이 잘 되는 문화로 바꾸기 위한 다양한 시도를 전개
 - 삼성: 창의력 제고 및 젊고 역동적인 문화를 만들기 위해 직급/호칭/회의보고/제안방식/야근 및 휴가 관행 등을 개선하는 중
 - LG: 직책/역할 중심과 절대평가 기반의 HR 구축, 야근 및 휴가/근무여건 개선 등을 통해 권위주의 해소 및 자유롭게 일하는 문화를 이루고자 노력
 - 현대차: 빠른 대응, 업무 효율성 및 직원 만족도 향상을 위해 문서관리/회의보고 개선, 정시퇴근/야근지양/업무집중시간 등의 워크 스마트 추진
 - GS: 개방/유연/창의적 문화를 조성하기 위해 온/오프라인 소통공간 마련, 집중근무/휴가/사무공간 개선 시행
- 4~5년 前부터 시작된 대기업 중심의 Smart Work 등으로 대표되는 ICT를 활용한 창의적 기업문화 조성과는 무엇이 다른지도 살펴볼 필요
- Smart Work는 시간, 공간 및 자원을 보다 유연하게 활용하여 업무 생산성을 높이려는 목적으로, ICT 기반의 근무공간 및 업무방식 개선으로 GWP(Great Work Place) 구현에 기여하고자 하는 취지로 운영
 - 포스코는 소통/융합/협업 등을 통해 집단 지성을 신속히 발휘한다는 목적에서, '12년 SWP 도입을 통해 결재/회의/문서관리/아이디어 제안 등을 개선하였고, '14년 프로젝트 일하는 방식(PWS)으로 발전 중
 - 현대자동차도 '16년 스마트리더 10계명을 공유 - 소통 중시, Silo 마인드 탈피, 비효율적 업무관행 지양, 협업, 칭찬/격려, 자기계발 권장 등으로 구성
 - Smart Work는 야근 없애기/휴가 권장 등의 근무 조건, 원격/유연근무/모바일 오피스 등의 하드웨어 개선과 같은 '눈에 보이는 것에 치중'한 한계를 보임

2. 대기업의 도입 가능성은?

□ 성공 가능성에 대해서는 긍정 의견과 부정 의견이 공존하는 편

- ‘창업 당시 초심으로 돌아가 기업가 정신을 부활시킬 것’이라는 긍정 의견과 ‘ICT와 같은 특정 업종에서 가능하며 대기업 內 Start-up도 결국은 대기업일 뿐’이라는 부정 의견이 공존
 - 도입 목적 중 하나인 수평적 문화로의 변화는 구성원의 전문역량 수준이 높아야 한다는 게 전제
 - Start-up 기업이라도 규모가 커졌는데 계속해서 수평적인 문화를 고수한다면, 업무방향 혼란 및 조율 곤란 등으로 업무속도가 느려질 수 있음. 실패로부터 학습하지 못하고 일상화될 경우, 오히려 패배주의에 빠질 위험성도 충분
 - 수평적인 문화를 유지한다고 해서, 모든 사람과 컨센서스를 이루어 가면서 의사결정 하는 것은 오히려 대기업의 효율적인 운영을 저해할 수도 있음
 - 수평적인 문화는 전문역량이 높은 구성원 상호간 파트너로 인정한다는 것이며, 이 상황에서 실질적인 권한위임도 가능
 - 대기업 도입 시 초창기 모습으로 돌아가 보는 게 무엇보다 중요한데, Start-up Culture가 지금까지의 성공을 부정할 수 밖에 없는 어려움에 빠질 수 있음
 - 지금까지의 성공 방정식은 면밀한 계획과 예측에 기반하여 이루어진 바, VUCA(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) 경영환경에서 계속 적합할 수 있는가부터 고민할 필요
 - 그간 잘 운영해 온 내부 프로세스, 실제 투입할 자원의 제약, 기존 사업이나 업무와 관련된 여러 이해관계자들과의 갈등과 조정 문제 등 한계에 부딪힐 수 있어, 백지에 새로운 것을 그려내야 하는 상황으로 몰아갈 수도 있음
 - 도입에 대한 부정적인 의견은 아직은 특정한 업종이나 상황, 즉 시장 상황에 보다 민감하고 기술진화 속도가 매우 빠르며 신시장 개척이 중요한 ICT 관련 Biz에서만 입증된 게 아닌가 하는 것임
 - 오랫동안 성공적으로 축적되어 온 Output의 가치가 더 효과적이고 PLC(Product Life Cycle, 제품수명주기)가 긴 바이오나 환경 등의 Biz에는 맞지 않을 수 있음
 - 대규모 투자가 필요한 Biz의 경우에도 Start-up Culture가 적합할지는 의문이며, 오히려 일반적인 제조업은 수직적인 경영체제를 유능한 경영진이 잘 운영하여 생산성을 극대화하는 방식이 아직까지 유효하다는 견해도 존재

- 전 세계 기업 중 시총 1위, 직원 수 7만 명에 이르는 초대형 기업인 구글 (Google)은 창업 당시 Start-up Culture를 지금까지도 성공적으로 유지
 - 에릭 슈미트(구글 前회장, 알파벳 現이사회 의장)에 따르면, 구글의 일하는 방식은 ‘전문성과 창의력을 가진 직원에게 통제권을 주면 스스로 최선의 결정을 내린다’는 것임
 - 주요 특징은 ‘긍정의 문화를 세우라, 개방은 늘 기본, 배움을 멈추지 않는다, 큰 틀에서 생각, 데이터로 의사결정, 실행 후 개선’ 등으로 요약
- 이러한 문화를 정착시키기 위해, 조직운영, 성과평가, 채용, 근무여건 등에 있어 독특함을 보유
 - 소규모 프로젝트 중심의 조직 구성(6~7명)과 신속한 의사결정(3단계: 담당자 → VP → 경영진)은 지금까지도 운영
 - 성과평가는 강력한 Peer Pressure에 기반한 냉정한 문화를 갖고 있으며 개인별 OKR(Objectives & Key Results)을 통해 목표/성과관리를 수행하고, 70% 이상 달성이 ‘기대 이상’으로 평가되어 몇 분기 연속으로 받아야 승진 가능
 - HR 업무의 대부분인 채용은 10회 이상에서 최근 4~9회 인터뷰로 간소화 되었으나, ‘정말 필요한 사람을 제대로 뽑겠다’는 창업 당시의 원칙은 불변
 - 근무여건은 기본적으로 장소와 시간에 자유로우나 ’15년 건립된 신사옥에서는 협업/소통을 위해 걸어서 2.5분內 타 부서 사람을 만날 수 있게 설계
- Start-up Culture를 유지할 수 있는 비결은 ‘창업자의 지속적인 역할’과 제도와 시스템 개선에만 머물지 않고 ‘지배구조까지도 혁신한’ 것으로 보임
 - ’98~’00년까지 창업자 ‘래리 페이지와 세르게이 브린’이 직접 경영을 했고, ’01~’11년까지 직원 수가 1만여 명이 되면서 ‘에릭 슈미트’를 영입하여 대기업 운영을 위한 시스템을 구축했으며, ’11년 이후 2만 명을 넘으면서 ‘래리 페이지’가 다시 맡아 창업정신을 재정착
 - 에릭 슈미트 CEO 시절에도 창업자는 매주 금요 자유토론에 반드시 참석
 - ’15년 8월에는 지주회사 알파벳을 설립, 산하에 구글 및 6개 회사를 귀속시켜, 구글의 Core Biz를 유지하면서 나머지 자회사를 통해 미래 사업과 기술 투자에 집중하여 새로운 Start-up을 운영
 - 알파벳 설립 사유인 ‘더 도전적인 일, 장기적 안목, 기업가 육성, 투명성 개선, 더 많은 사람들의 삶을 개선하기 등’으로 Start-up Culture를 재확립

- GE는 2010년대를 이끄는 문화적 변혁을 ‘간소화(Simplification)’로 통칭하여, 모든 경영의 전제조건으로 활용
 - 금융업 매각, 디지털 제조로의 사업 재편, 의사결정의 간소화는 물론 30만 명 직원의 업무 방식까지 더 간소하게 바꾸는 게 목표이며, GE Beliefs, FastWorks 및 Performance Development가 핵심내용 (구체 사항은 첨부 참조)
- 최근 새로운 비전을 ‘디지털 산업(Digital Industrial)’ 기업으로 정했고, 사업구조도 제조업 중심으로 재편하여 ‘S/W 및 Data’ Biz의 가치를 추가
 - 미디어, 금융(자산규모 220조원) 등 비제조업 분야에서 철수하고 에너지, 인프라, 헬스케어 등 미래형 제조업으로 사업구조를 변신
 - ’15년을 혁신의 원년(A Pivotal Year)으로 선포, S/W 분야에 U\$10억 투자 및 관련 엔지니어 1만4,000여 명을 확보하여 S/W Biz 관련 매출이 현재 6조원에서 ’20년 17조원 이상에 이를 것으로 예측
- FastWorks는 새로운 아이디어에 고객의 소리를 반영하여 빠르게 사업화하는 것에 초점, 실패를 통한 학습으로 기업이 정신과 고객 대응력 제고를 실현 중
 - ’15년 4만여 명 넘게 참여하고 500여 개의 PJT 운영 중. 500여 명의 전문 마스터들이 교육과 코칭을 맡고 있으며, 4~5명의 경영진으로 구성된 ‘Growth Committee’에서 아이디어 평가 및 단계별 자원 지원 등 결정
 - 특히, PJT팀 구성은 10여명 내외로 마케팅/엔지니어/디자이너 부서에서 오지만 역할 구분이 없고 팀원 각각이 오너인 ‘Mission based team’으로 운영 중
 - ‘FirstBuild’라는 Start-up 자회사를 설립, 개방형 협업 형태로 아이디어를 상품화하는 등 실패 시 GE 브랜드 하락에 대한 부담 없이 자유로운 시도 중
- 직원 성과평가를 Performance Development로 전환, 연말 상대평가에서 App을 활용한 연중 수시 절대평가/코칭으로 변화
 - 성과관리의 취지를 직원의 발전을 돕는 것으로 정의하여, 신속성/유연성/피드백을 강조하는 새로운 가치를 통해 함께 성장할 수 있다는 믿음을 공유
 - 절대평가는 관리자의 임의평가가 아니며, 도전적 목표 달성의 압박, 관리자의 평가 및 커뮤니케이션 역량, 업무수행 과정에 대한 꼼꼼한 관찰 및 기술, 부서별 HR Budget 관리 등이 전제되어야 함
 - 평가 등급을 9에서 3단계로 축소, 등급별 역량 개발에 초점: Extraordinary (직무별 전문가/리더로 육성), Meaningful(전문역량 개발, 협력 촉진), Limited (저성과자는 보상 차등, 수시 코칭 등을 통해 스스로 결정 유도)

○ 삼성은 '16년 '스타트업 삼성 컬처 혁신'을 선포, 직급/호칭/승진 등 주요 HR 제도의 변화와 회의보고 문화의 개선에 초점을 두어 변신 노력 중

- 사내 집단지성망인 '모자이크'를 활용, '15년 2월 2주간의 쏘직원 대상 온라인 토크콘서트에서 비전2020 수정에 대한 의견수렴을 하여, 現 조직문화에 대한 문제점과 개선 아이디어를 공유
- 같은 해 7월에도 글로벌 인사제도 혁신 관련 토론회를 통해, '과감한 도전 장려와 실패 용인 필요, S/W 강화를 위한 운영 미흡' 등의 의견이 나옴
- '16년 3월 '스타트업 삼성 컬처 혁신'을 선포하여, 수평적 조직문화 구축, 업무 생산성 제고 및 자발적 몰입 강화 등의 목표를 추구
- 직급체계 단순화, 직무/역할 중심의 HR제도 개편, 1시간 내 회의/e메일 동시 보고 등의 회의보고 문화 개선, 휴가제/정시퇴근 등의 직원 독려가 주 내용
- 특히, '16년 6월에는 구체적인 실행방안을 발표하여, 직급체계를 7→ 4단계로 단순화, '님/프로' 등의 호칭 도입, 반바지 근무 등의 여건 개선까지 포함
- '당연한 내용으로 그 정도 밖에 못하냐'는 냉소 반과 '삼성이 하면 성공하고 다른 기업까지 영향력이 클 것'이라는 기대 반의 외부 시각이 나타남
- 다만, 삼성이 글로벌 기업으로 자리매김하려면 한국기업의 수직적 문화를 벗어버려야 하는 과제를 안고 있다는데 대해서는 충분한 공감대가 형성
- 사업전개에 있어서도, 기존사업의 신속한 경쟁력 확보를 위해 자체개발이나 순혈주의에만 의존하지 않고 해외 Start-up 기업을 대상으로 한 M&A 추구
- 클라우드, IoT, 결제 등 필요 기술분야에 집중하여 인수하는 방식으로 '13년 이후 지금까지 15건 달성, 실리콘밸리에 있는 삼성전자의 글로벌이노베이션 센터(GIC)가 주역할 담당

<그림 2> 삼성의 스타트업 컬처 선포식



자료: 한국경제(2016.7), 중앙일보(2016.6)

3. 어떤 선택이 필요한가?

- Start-up Culture 조성을 통해 근본적인 체질을 변화시킬 것인가 아니면 과거 다른 혁신 Initiative처럼 유행으로 넘겨버릴 것인가에 대한 선택에 직면
- 대기업의 Start-up Culture는 임직원의 자율성을 깨우고 창업 당시의 기업가 정신을 부활시키는 것으로 조직 활력을 높이기 위한 다각적인 노력 필요
 - 기존의 수직적/권위주의적 문화가 규정/절차 준수, 위계질서 중시, 위험/실패 회피, 명확한 업무분장 등에서 비롯된 것임에 반해, Start-up Culture는 문제/기회 포착, 실험과 시행착오, 도전적 행동과 실천력 등을 중시
 - 앞서 본 구글 사례는 이미 대기업임에도 창업 시의 Start-up Culture를 유지하는 본보기이며, GE는 Start-up Culture를 지속적으로 이식시키기 위한 다방면의 노력을 보여주는 대표 사례
- 대상 영역을 HR이나 일하는 방식에만 국한하기 보다는, GE와 같이 비즈니스 모델을 근본적으로 바꾸거나 Time to Market이 중요한 특정 비즈니스 영역에서 신속한 추진을 고려
 - 창의적 기업문화 조성 활동이나 스마트하게 일하는 방식 등은 특정 영역이나 운영 차원에서 진행되었고 형식적인 변화에만 머물렀다는 한계를 보임
 - 제조업 중의 성공 사례로 알려진 GE처럼 회사 비전, 사업 구조 및 비즈니스 모델을 디지털화 할 것인지 심각히 고민하여, 사업수행 프로세스는 물론 조직 구성/성과관리 운영부터 Align하는 것으로 시작할 필요
 - 생산성/효율/원가 중시의 기존 제조업보다는 Time to Market이 중요한 주요 서비스업이나 제조업 內 디지털 Biz 영역에서부터 신속히 추진 고려
- 권위주의 문화 속에서 능동적으로 대응하는 계기를 마련하고, 진행 중인 혁신 Initiative 중에서 유지할 것은 과연 무엇인지 면밀히 살펴보는 것도 중요
 - 혁신의 성공을 위해서는 지속성 및 일관성을 고려하여 직원들이 느낄 수 있는 혁신의 피로도를 줄여나가야 하며, 다양한 Initiative 중에서 과연 유지할 것은 무엇인지 검토하여 유지하는 것도 필요
 - 대기업에 생소한 Start-up Culture로의 변화는 처음에는 작게 시작하여 성공사례를 신속히 공유하고, 본사 위주가 아닌 사업부서 단위의 성공 Case를 역으로 본사로 확대시키는 접근법을 채택할 수 있는 기회로 활용

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[첨부] GE Beliefs, FastWorks and Performance Development

- GE Beliefs는 목표 방향과 기대 행동을 정의하는 기업철학 (5가지로 구성)
 - ①고객이 우리 성공을 결정한다 (Customers Determine Our Success), ②속도를 내려면 군살을 빼라 (Stay Lean to Go Fast), ③이기려면 배우고 적응하라 (Learn and Adapt to Win), ④서로 힘을 실어주고 격려하라 (Empower and Inspire Each Other), ⑤불확실한 세상에서 성과를 올려라 (Deliver Results in an Uncertain World)
- FastWorks는 6 Sigma 이후의 새로운 혁신 기법으로써, 고객 관점에서 직원의 사고 및 업무방식을 바꾸기 위한 실행 도구
 - 5 단계의 프로세스를 거쳐 실행되며, 이를 통해 PET/CT 스캐너 개발팀의 경우 2~4 년 개발기간을 1/2 이하로 단축하는 등 다수 성공사례를 보유했다



자료: GE Reports

- Performance Development는 목표 달성을 향한 새로운 행동이나 접근법을 지원하는 성장 촉진 프로세스 ('16년부터 쏘 부문 시작)
 - PD@GE 앱을 통해 노트/사진/음성 등 기능을 활용, “계속하세요” 또는 “조금 바꾸는 것도 괜찮아요” 등의 긍정적인 피드백으로 의견 제시



자료: Deloitte, “The new digital world of work”

[참고자료]

[보고서/논문]

- 포스코경영연구원, “왜곡된 유교문화, 기업혁신의 발목은 잡다”, 2016.5
- LG경제연구원, “거대 기업안에 스타트업 키우려면”, 2016.5
- LG경제연구원, “대기업, 스타트업에서 혁신 배우다”, 2015.10
- LG경제연구원, “거대 기업도 스타트업처럼 먼저 쏘고 나서 겨누어라”, 2015.3
- LG경제연구원, “린 스타트업, 벤처기업만의 전유물은 아니다”, 2013.11
- LG경제연구원, “실리콘밸리 스타트업의 사업스타일”, 2012.10
- 동아비즈니스리뷰, “빠르고 유연한 린 스타트업 경영, 대기업의 창의적 혁신에도 유용하다”, 2016.1
- 동아비즈니스리뷰, “슈퍼셀의 조직은 셀 단위, 작고 빠른 톨로 혁신가가 뛰게 하라”, 2016.1
- 동아비즈니스리뷰, “최고직장 구글이 부럽다고? CEO의 의사결정이 곧 조직문화다”, 2014.11
- 동아비즈니스리뷰, “도요타의 린 방식, 새 사업에 적용하다”, 2012.3
- SK텔레콤 웹진, “구글이 SK텔레콤을 운영한다면 어떻게 할까?”, 2015.6

[홈페이지]

GE Reports(www.gereports.kr), 비즈니스 인사이드(businessinsider.com) 등

[언론]

- 한국경제, “삼성발 기업문화 혁신…대한민국 기업이 바뀐다 외”, 2016.7
- 아주경제, “현대차의 실험, 스마트 리더 통해 조직체질 개선”, 2016.7
- 매일경제, “美GE의 인재론…과거의 지식 버리고 미래의 지식 갖춰라”, 2016.6
- 중앙일보, “삼성의 반바지, 홍길동님 실험”, 2016.6
- 중앙일보, “부장 과장 떼고 홍길동님, 홍프로…삼성, 연공서열 깬다”, 2016.6
- 조선일보, “대기업내 스타트업은 그냥 대기업…”, 2016.4
- 중앙일보, “삼성전자, 열린소통 지향 스타트업 컬처혁신 선언”, 2016.5
- 한국경제, “구글식 스마트워크 도입, 포스코엔 세가지가 없다”, 2013.4
- IT World, “애플, 구글, 아마존, MS 등 IT 공룡들의 '핵심 가치'는..”, 2015.11