

# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

2022년 12월 07일(수) ㅣ 서울 신라호텔

넥스트 레벨로의 위대한 도약, 혁신을 위해 전진하라 Leap to The Next Level, Move Toward Innovation

PROGRAM BOOK

∰ 동아일보

CONTENTS	목차 
포럼 개요 Overview	003
초대의 글 Greetings	004
프로그램 Program	005
연사 소개 Speakers	006
기조강연 Keynote	007
강연 Lecture	033
History of Dong-A Business Forum	131



### LearNet 웹사이트 바로가기

포럼 주제에 대해 자유롭게 토론하고 다른 참가자들과 교류하고 싶다면? QR코드를 스캔하면 LearNet에서 자세한 내용을 확인하실 수 있습니다.

### **OVERVIEW**

포럼개요

### **Title**

동아비즈니스포럼 2022

Dong-A Business Forum 2022

### Theme

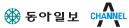
넥스트 레벨로의 위대한 도약, 혁신을 위해 전진하라 Leap to The Next Level, Move Toward Innovation

### **Date**

2022년 12월 7일(수)

December 7<sup>th</sup>, 2022

### **Hosted By**



**GREETINGS** 太대의 글

"위기를 넘어 '넥스트 레벨'로 가는 길을 제시합니다."

인플레이션, 자금시장 경색, 공급망 붕괴, 지정학적 긴장까지 실물경제의 위기가 세계를 덮치고 있습니다. 코로나19로 움츠러든 기업의 날개가 펴지기도 전에 또 다른 침체의 그림자가 다가왔습니다.

그러나 탁월한 전략을 가진 기업에게 위기는 또 다른 기회가 됩니다. 급변하는 시장 흐름을 읽고 한 발 앞서 대응하는 게 무엇보다 절실한 이유입니다. 불확실한 시대를 경영하는 기업들의 혁신과 도약을 돕기 위해 동아일보와 채널A가 '동아비즈니스포럼 2022'를 개최합니다. 주제는 '넥스트 레벨로의 위대한 도약, 혁신을 위해 전진하라' 입니다.

세계적인 경영 석학들과 비즈니스 리더들이 한국 기업의 미래를 위해 혁신과 성장, 위기 극복 전략을 제시합니다. 특히 디지털 기술을 스마트하게 활용하고 ESG 경영으로 글로벌 메가트렌드를 이끈 선진 기업 사례들을 보여드립니다.

기조강연은 경영 분야 베스트셀러 <리버스 이노베이션>의 저자인 비제이 고빈다라잔 다트머스대 경영대학원 교수가 나서 포스트 코로나 시대의 디지털 기반 혁신 전략을 제시해 드립니다. ESG 분야의 세계적 권위자이자 <넷 포지티브> 저자인 앤드루 윈스턴 에코스트래티지스 대표, 창의성이 극대화된 조직 문화를 연구하는 테리사 아마빌레 하버드대 경영대학원 교수의 강연도 기업들에게 미래를 읽는 혜안을 줄 것입니다.

2011년 시작한 동아비즈니스포럼은 시대를 선도하는 경영 석학들을 초청해 기업 현장에 실질적 도움이 되는 솔루션을 제공해왔습니다. 특히 올해는 코로나19로 2년간 멈췄던 대면 행사를 다시 갖게 돼 더 반갑습니다.

동아미디어그룹은 앞으로도 기업들이 영감을 얻고 소통할 장을 마련하는데 최선을 다하겠습니다. '동아비즈니스포럼 2022'에 비즈니스 리더와 전문가 여러분의 많은 관심과 참여 바랍니다.

감사합니다.

동아일보·채널A 사장

报机主

### PROGRAM **EZ** 그램

시간	프로그램	연사
09:00~09:20	개막식 Opening Ceremony	
09:20~10:20	기조강연 Keynote 쓰리 박스 솔루션: 혁신을 이끄는 탁월한 전략 Three-Box Solution: Strategy for Leading Innovation	비제이 고빈다라잔 Vijay Govindarajan 다트머스대 경영대학원 교수 Professor of Dartmouth College's Tuck School of Business
10:20~10:50	고빈다라잔과의 대화 A Conversation with Prof. Govindarajan	MODERATOR 김한얼 Hann Earl Kim 가천대 교수 Professor of Gachon University
10:50-11:00	Networking Break	
11:00~12:00	Lecture 1 ESG, 메가트렌드, 넷 포지티브: 글로벌 이슈에 대응하는 현명한 방법 ESG, Megatrends, and the Drive to Net Positive; How Courageous Companies Thrive by Solving the World's Challenges	앤드루 윈스턴 Andrew Winston 에코스트래티지스 창립자, <넷 포지티브> 저자 Founder of Eco-Strategies, Author of <net positive=""></net>
12:00~13:00	오찬 Luncheon	
ONLINE 13:00~14:00	Lecture 2 위기의 시대, 한국 비즈니스 리더에게 필요한 전진의 법칙; 작은 성공의 힘 The Progress Principle for Korean Business Leaders in Times of Crisis; The Power of Small Wins	<b>테리사 아마빌레</b> Teresa M. Amabile 하버드대 경영대학원(HBS) 교수 Professor of HBS
14:00~14:30	<b>아마빌레와의 대화</b> A Conversation with Prof. Amabile	MODERATOR 정동일 Dong Il Jung 연세대 교수 Professor of Yonsei University
14:30~14:40	Networking Break	
14:40~15:40	<b>Lecture 3</b> 기술 부흥 시대, 기업의 미래는? The Economics of Super-Abundance in Technology and Enterprise	조지 길더 George Gilder 디스커버리 인스티튜트 공동 창립자, <구글의 종말> 저자 Co-founder of Discovery Institute, Author of <life after="" google=""></life>
15:40~16:30	<b>Lecture 4</b> 진정한 기술 혁신을 위한 디지털 신뢰 구축의 필수 조건 Building Digital Trust Essential for Digital Transformation	올리비아 로드윅 Olivia Loadwick 맥킨지앤드컴퍼니 시드니 오피스 파트너 Partner of McKinsey's Sydney office
16:30~16:40	Networking Break	
ONLINE 16:40~17:30	<b>Lecture 5</b> 우리는 어디서 일하게 될까, 미래 업무 공간의 재해석 The Future of Collaboration and Communication	리키 카푸르 Ricky Kapur ZOOM 아태지역 총괄 Head of APAC, ZOOM

### SPEAKERS **연사소개**

#### 쓰리 박스 솔루션: 혁신을 이끄는 탁월한 전략

Three-Box Solution: Strategy for Leading Innovation

### 비제이 고빈다라잔

다트머스대 경영대학원 교수

### Vijay Govindarajan

Professor of Dartmouth College's Tuck School of Business



#### ESG, 메가트렌드, 넷 포지티브: 글로벌 이슈에 대응하는 현명한 방법

ESG, Megatrends, and the Drive to Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Solving the World's Challenges

### 앤드루 윈스턴

에코스트래티지스 창립자, <넷 포지티브> 저자

### **Andrew Winston**

Founder of Eco-Strategies, Author of <Net Positive>



#### 위기의 시대, 한국 비즈니스 리더에게 필요한 전진의 법칙; 작은 성공의 힘

The Progress Principle for Korean Business Leaders in Times of Crisis; The Power of Small Wins

#### 테리사 아마빌레

하버드대 경영대학원(HBS) 교수

### Teresa M. Amabile

Professor of HBS



#### 기술 부흥 시대, 기업의 미래는?

The Economics of Super-Abundance in Technology and Enterprise

### 조지 길더

디스커버리 인스티튜트 공동 창립자, <구글의 종말> 저자

#### George Gilder

Co-founder of Discovery Institute, Author of <Life After Google>



진정한 기술 혁신을 위한 디지털 신뢰 구축의 필수 조건 Building Digital Trust Essential for Digital Transformation

### 올리비아 로드윅

맥킨지앤드컴퍼니 시드니 오피스 파트너

### Olivia Loadwick

Partner of McKinsey's Sydney office



### 우리는 어디서 일하게 될까, 미래 업무 공간의 재해석

The Future of Collaboration and Communication

### 리키 카푸르

ZOOM 아태지역 총괄

### Ricky Kapur

Head of APAC, ZOOM



### 고빈다라잔과의 대화

A Conversation with Prof. Govindarajan

### 좌 장

### 김한얼

가천대 교수

### Hann Earl Kim

Professor of Gachon University



### 아마빌레와의 대화

A Conversation with Prof. Amabile

### 좌 장

### 정동일

연세대 교수

### Dong II Jung

Professor of Yonsei University



# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

### **KEYNOTE**

기조강연

쓰리 박스 솔루션: 혁신을 이끄는 탁월한 전략

Three-Box Solution: Strategy for Leading Innovation

### 비제이 고빈다라잔

다트머스대 경영대학원 교수

### Vijay Govindarajan

Professor of Dartmouth College's Tuck School of Business



### 기조강연

### 쓰리 박스 솔루션: 혁신을 이끄는 탁월한 전략

### 비제이 고빈다라잔

다트머스대 경영대학원 교수



미국 다트머스대 터크경영대학원(Tuck School of Business)의 국제 비즈니스 담당 교수이자 동 대학원의 글로벌 리더십 센터 설립이사다. 제너럴 일렉트릭(GE)에서 최고 혁신 컨설턴트를 지내며 GE 최초의 회사 소속 교수로 활동했다. 경영 사상 분야에서 최근 가장 주목받는 '스타'로 꼽히는 그는 GE의 자기 파괴 전략으로 잘 알려진 '리버스 이노베이션(Reverse Innovation · 역혁신)' 모델을 제시해 혁신에 관한 선진국 중심의 생각을 180도 바꿔놓은 업적을 세운 바 있다. 보잉, 브리티시 텔레콤, 코닝, 휴렛 팩커드, IBM, JP 모건, 존슨앤드존슨, 뉴욕타임스, 소니, UBS 등 <포천> 선정 500대 기업 가운데 25%에 달하는 글로벌 기업들을 대상으로 경영 자문을 진행했으며 혁신 컨설턴트로 활동하면서 조직이 혁신할 수 있는 방법을 정립, 소개해왔다. 2005년 세계적인 베스트셀러가 된 <늙은 코끼리를 구하는 10가지 방법>을 펴낸 데 이어 <퍼펙트 이노베이션>, <리버스 이노베이션> 등의 책을 동료인 크리스 트럼블 다트머스대 터크경영대학원 교수와 공동 집필했다.

### 경력

다트머스대 경영대학원 교수 GE 최고 혁신 컨설턴트

### 학력

하버드대 경영대학원(HBS) MBA/박사

### **KEYNOTE**

### **Three-Box Solution: Strategy for Leading Innovation**

### Vijay Govindarajan

Professor of Dartmouth College's Tuck School of Business

Vijay Govindarajan is the Coxe Distinguished Professor at Dartmouth College's Tuck School of Business and is a Faculty Partner in the Silicon Valley incubator Mach 49. He is widely regarded as one of the world's leading experts on strategy and innovation.

He is a NYT and WSJ Best Selling Author. His most recent best seller is Three Box Solution. He is a two-time winner of the prestigious McKinsey Award for the Best Article published in Harvard Business Review.

### **Work Experiences**

Professor at Dartmouth College's Tuck School of Business Chief Innovation Consultant, GE

### **Educational Background**

MBA Harvard Business School Doctorate Harvard Business School

### 기조강연

### 쓰리 박스 솔루션: 혁신을 이끄는 탁월한 전략

### 비제이 고빈다라잔

다트머스대 경영대학원 교수

'쓰리 박스 솔루션'을 간단하게 정리하면 아래와 같다.

Box 1: 현재의 핵심 비즈니스를 최고의 효율성으로 실행하기

Box 2: 과거 성공의 함정을 피하기 위한 조치를 취하기

Box 3: 혁신적인 아이디어를 기반으로 미래를 창조하기

쓰리 박스 솔루션은 위 세 가지 관점에서 비즈니스적 실천을 가능하게 할 프레임워크를 설명한다. 이번 강의에서는 각 박스(Box)가 요구하는 고유의 역량은 무엇인지, 각 박스가 어떻게 상호 연결돼 있는지, 박스 간 균형을 맞추려면 무엇이 필요한지를 보여준다. 기업이 어떻게 현재를 관리하면서(Box 1) 미래를 창조할 수 있는지(Box 2/3)를 다수의 글로벌 기업 사례를 활용해 설명할 것이다.

### 키워드

#쓰리 박스 밸런스 #세 번째 박스 원칙이 어려운 이유 #전략적 의도

### **KEYNOTE**

### **Three-Box Solution: Strategy for Leading Innovation**

### Vijay Govindarajan

Professor of Dartmouth College's Tuck School of Business

In a nutshell, the Three-Box Solution describes 'the framework for managing a business's responsibility to take action in three horizons at once:

Box 1; executing the present core business at peak efficiency

Box 2; taking steps to avoid the inhibiting traps of past success

Box 3; inventing a future built on breakthrough ideas

The presentation shows the distinctive skills each box requires, how the boxes interrelate, and what it takes to balance them. I will use a number of global company cases to explain how companies can create the future (Box 2/3) while managing the present (Box 1).

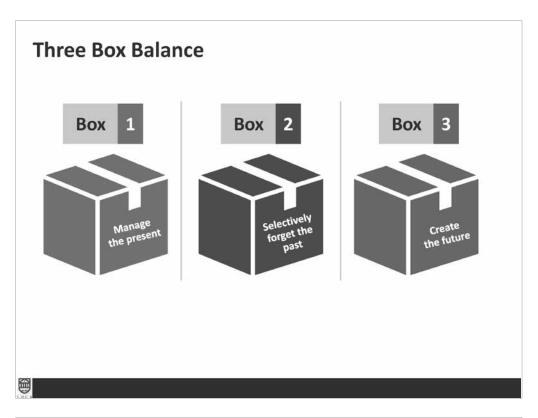
For organizations to endure, they must have balanced focus on all three boxes. Three Box Solution can be practiced by individuals just like corporations.

### Keywords

#Three Box Balance #Why Box 3 is so difficult? #Strategic Intent





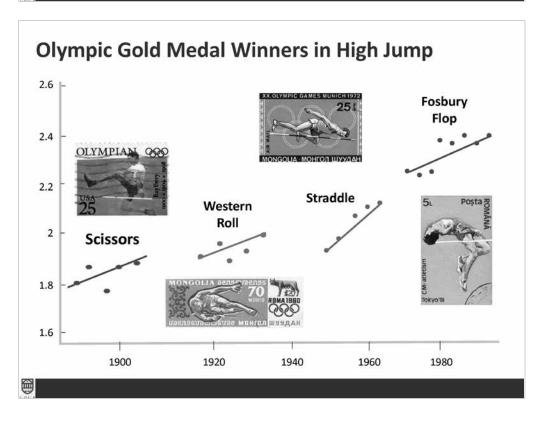


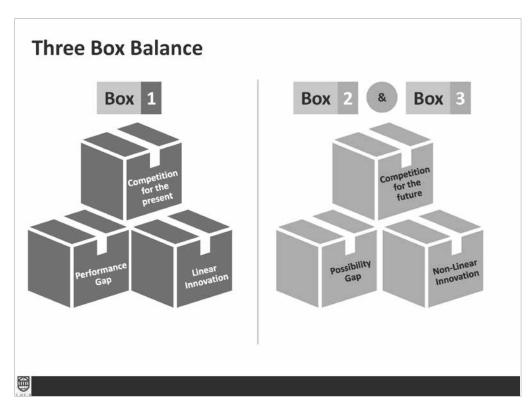


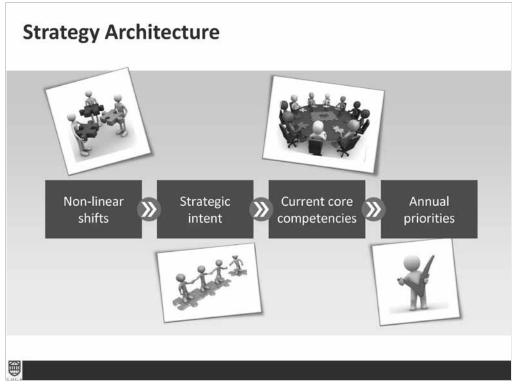
### **Ultra-Low Cost Electrocardiogram**

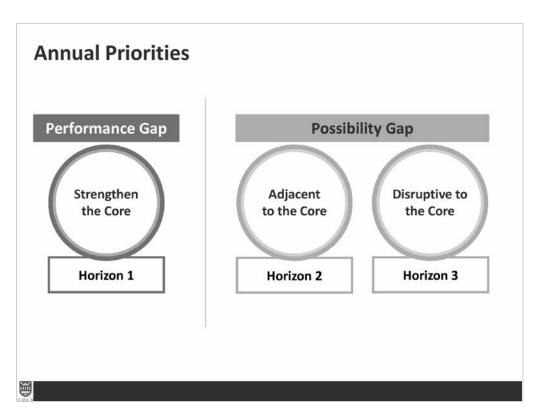


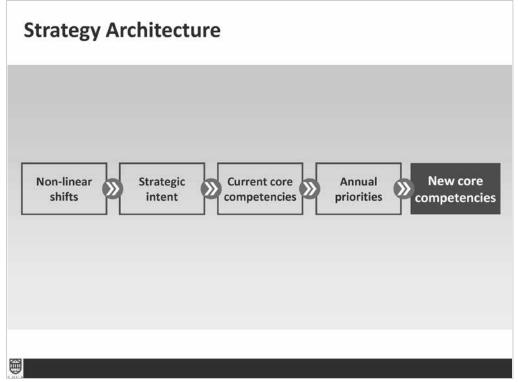












### **Mission Statement**



### Strategic Intent



### **Criteria for Strategic Intent**

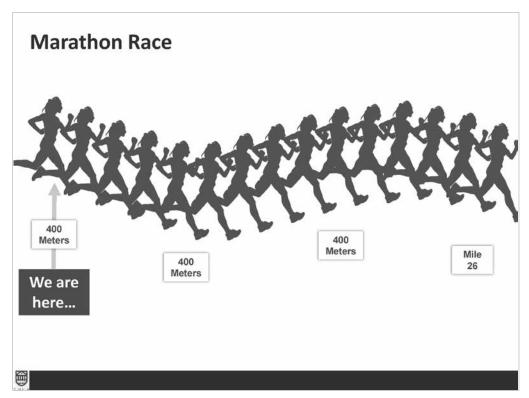


Source: C.K. Prahalad and Gary Hamel



### **Apollo Program**





### The Top 11 Things You Can Do With a Dead Horse

- Whip the horse a little harder.
- 10 Change the rider.
- Harness several dead horses together for increased speed.
- Emulate the best practices of companies riding dead horses.
- Proclaim that it's cheaper to feed a dead horse.
- Shorten the track.



### The Top 11 Things You Can Do With a Dead Horse

- Affirm that "This is the way we have always ridden this horse."
- Declare that "This horse is not dead."
- Have the lawyers bring suit against the horse manufacturer.
- Engage a consultant to study the dead horse.
- Promote the dead horse to a senior management position.



### 위기관리 & 전략

### 경기 침체기, 성장의 기회로 활용하라

비제이 고빈다라잔(Vijay Govindarajan),아눕 스리바스타바(Anup Srivastava)

디지털 2022. 7. 26.



최근 테크 기업의 주가 하락은 2000년대 초반 닷컴 버블 붕괴를 떠올리게 한다. 캐시 우드(Cathie Wood)의 액티브 ETF ARKK(ARK Innovation ETF)는 고점 대비 75퍼센트 하락했다. 이는 20 00년 3월부터 2002년 10월에 걸쳐 나스닥이 78퍼센트 하락률을 보였던 것과 유사한 상황이다.

테크주만 하락한 것도 아니다. 전반적인 경제 상황을 반영하는 리테일 업체들의 주가는 최근 고점 대 비 3분의 2로 주저앉았다. 경제학자들은 미국 경기 후퇴와 글로벌 경기 침체를 경고하고 있다.

더 큰 문제는 금리가 앞으로도 더 오를 것이란 점이다. 신용 가용성(credit availability)의 제약도 심화되고 있다. 중국의 제로 코로나 정책 및 러시아의 우크라이나 침공으로 인한 공급망 문제는 현재 진행형이다. 많은 이가 2022년에 코로나의 터널을 빠져나와 경제가 회복할 것이라고 전망했는데, 이 런 기대와 달리 우울한 상황이 계속되고 있다.

그렇다면 기업들은 어떻게 대응해야 할까? 많은 기업이 새로운 프로젝트를 연기하고 연구 및 개발(R &D), 마케팅, 직원 교육과 같은 임의적 지출(discretionary expenditures)을 줄이는 등 비용을 절감하고 있다. 신규 채용을 축소하거나 기존 인원을 감원하는 곳도 적지 않다. 일부 기업들은 테크주 가 폭락했으니 디지털 혁명이 이제 끝났다고 생각할 수도 있겠다.

하지만 필자들은 이런 대응이 최선의 전략이 아니라고 생각한다. 지금 전개되는 상황 속에서 미래를 위한 투자 기회를 찾을 수도 있다. 필자들은 관리자들에게 아래 세 가지 전략을 제안한다. 이를 통해 불확실성과 변동성이 지배하는 현 상황에서 이익을 취하고 성장을 꾀할 수 있을 것이다.

### 1. 성공 사례를 연구하라

우선 알아둬야 할 것은 경기 침체가 단기적 현상이라는 점이다. 침체 뒤에는 오랜 성장과 번영이 뒤따 른다. 제2차 세계대전 이후의 시기는 근현대 최대 규모의 경제 성장기로 여겨진다. 1차 오일 쇼크(19 73-1975), 에너지 위기로 인한 경기 침체(1981-1982), 걸프전으로 인한 경기 침체(1990-199 1), 닷컴 버블 붕괴(2000-2002), 2008년 금융위기(2008-2009) 이후의 시기들도 마찬가지로 설명된다. 각각의 경기 침체 이후에는 장기적인 경제 성장이 뒤따랐다.

하지만 더 중요한 것은 경기 침체기가 옥석을 가리는 시간이라는 점이다. 닷컴 버블 붕괴는 대규모의 기업 상장을 없었던 일로 돌린 것과 마찬가지였다. 당시 상장한 많은 기업 중 유망한 사업 아이디어 말고는 갖춘 게 없는 곳이 많았다. 펫츠닷컴(Pets.com), 이토이즈닷컴(eToys.com), 웬밴(Webv an) 등이 그 예다. 이들의 수익은 전무하다고 봐도 될 정도였다. 이런 기업들은 여러 사업 아이디어에 손대며 현금만 소진하고 있었다. 닷컴 버블 붕괴는 시장에 의존해 주가를 유지하고 있던 수많은 기업 의 파산과 상장 폐지로 이어졌다. 반면 페이스북, 애플, 아마존, 넷플릭스, 엔비디아, 구글, 마이크로소 프트 등 닷컴 버블 붕괴와 2008년 금융위기에서 살아남은 테크 기업들은 역사상 가장 빠른 속도로 성장했다.

지금 기업들이 직면하고 있는 어려움을 부정할 수는 없다. 하지만 필자들은 관리자들이 큰 꿈을 꾸고 대중과 거리를 두면서 다음 성장을 위한 계획을 짤 시기라고 조언하고 싶다. 우선, 과거 침체기 동안 살아남은 기업들의 차별점이 무엇이었는지 연구하자. 단순히 생존했을 뿐 아니라 시장에서 승자가 된 기업들의 사례를 연구하면 더욱 좋다.

삼성의 예를 보자. 2008년 금융위기 당시 삼성은 대부분의 다른 기업처럼 수익성과 효율에 초점을 맞춰 사업을 재편했다. 하지만 다른 기업들과 다른 전략도 짰다. 제품의 가짓수를 줄여 반도체, LCD, 휴대폰에 집중하고 그 품질을 높이기 위해 곱절의 노력을 기울인 것이다. 삼성은 한정적 규모의 제품 군에서 글로벌 리더로 발돋움하겠다는 목표를 세웠다. 품질 낮은 제품을 만드는 기업은 침체기에 오 래 버티지 못한다는 생각에 고품질 제품에 주목해야 한다고 생각한 것이다. 삼성은 R&D와 마케팅 관 련 지출을 늘리고 최고의 브랜드 관리자들을 영입했다. 결국 위 세 가지 제품 분야에서 누구도 함부로 대적할 수 없는 기업으로 부상했다.

### 2. 경쟁사가 감축과 절감으로 대응할 때 확장을 꾀하라

경기 침체기는 성장을 위한 자원을 확보하기에 최적의 시기다. 이 과정에서 감축과 절감으로 대응하 는 경쟁 업체를 따돌릴 수도 있다. 기업의 최대. 최우선의 리소스는 바로 인재다. 이는 장래의 경제 성

장기보다 지금 확보하기 더 쉬운 요소다. 기업들이 인재 부족을 경험하고 있긴 하지만 벌써 테크 분야 에서 대규모 해고 사태가 발생하고 있다. 기업들은 새로운 프로젝트와 R&D를 줄이고 감원, 연봉 및 보너스 삭감에 돌입하고 있다. 주가 하락으로 스톡옵션의 매력도 빛이 바래고 있다. 스타트업과 핀테 크에 뛰어들어 상당한 보너스와 스톡옵션을 누리던 인재들이 이제는 보다 안정적인 일자리를 찾아 나 서고 있다.

또한 지금은 저가에 기업을 인수하거나 자산을 구매할 수 있는 시기다. 일부 바이오테크 기업들은 해 당 기업의 현금성 자산 규모의 절반 가격으로 인수가 가능한 상황이다. 현재 대형 제약 회사들은 앱이 나 웨어러블과 같은 디지털 헬스 기술 구매에 나서며 기술 보유 규모를 늘리고 있다. 2008~2010년 대형 테크 기업들은 수백 개 규모의 신생 기업과 특허를 사들였다. 기회는 직원과 자산 규모를 늘리는 것에 그치지 않는다. 고객 서비스 비용을 절감한 경쟁 업체에 만족하지 못하고 있는 고객을 유치해 시 장점유율을 확보하기에도 좋은 시기다.

### 3. 디지털 혁신을 가속하라

테크주의 하락은 디지털 혁명의 종말을 의미하지 않는다. 거의 모든 기업이 디지털 전략을 운용하고 있으며 이를 통해 코로나19 팬데믹 중에도 기업 운영을 최대한 평소처럼 유지할 수 있었다. 세심하게 마련된 디지털 전략이 주는 이점은 풍부한 증거로 뒷받침된다. 리소스의 시각적 파악 향상, 리소스 관 리 개선, 유연성 및 조직 애질리티(agility) 향상, 비용 절감, 원활한 공급망 관리, 고객 경험 개선, 제 품 개발 속도 증가, 뛰어난 인적 자원 계획(Human Resource Planning, HRP) 확충 등 셀 수 없 이 많다.

디지털 기업들의 주가가 꺼진다고 지금까지 쌓아온 이런 이점들까지 사라지는 건 아니다. 지금은 다 지털 혁신의 속도를 늦출 때가 아니다. 반대로 가속할 때다. 불확실성과 변동성이 지배하는 환경에서 기업이 직면하는 문제들의 해답을 디지털 혁신에서 찾을 수 있다. 이런 환경은 디지털 혁신을 실현할 수 있는 기회와 가능성도 제공한다. 복잡한 공급망 문제에 직면한 기존 리테일 기업들을 예로 들어보 자. 악화되는 환경 속에서 수익 달성은 어려워지고 비용은 증가하고 있다. 디지털 혁신이 이런 문제들 을 모두 해결할 순 없겠지만 완화할 수는 있다. 머신러닝을 통해 리테일 업체들은 고객의 구매 패턴과 행동을 파악하고 이해하며, 판촉 및 특가 행사를 개선하고, 개인 맞춤형 제품 추천을 제공할 수 있다. 또한 가격 책정 정책을 그때그때 조정하고, 급변하는 수요 및 고객 선호도와 공급망 사이의 균형을 유 지할 수도 있다.

이를 위해 기업들은 최근 테크 분야에서 해고된 후 안정성이 높은 기업을 찾고 있는 엔지니어들이나 I T 전문 인력을 채용할 수도 있을 것이다.

최근의 주가 폭락은 테크 기업들과 중산층(main street)에 어려움과 기회를 동시에 주고 있다. 현 상황이 어렵다는 점을 부인할 수는 없다. 단기간에 상황이 반전될 것으로 보이지도 않는다. 하지만 지 난 역사를 보면 경기 침체가 오래 지속되지는 않는다. 오히려 침체 이후에 오랜 기간의 성장과 번영이 뒤따른다. 이 과정에서 '승자'로 가려지면 적절한 자산, 고객, 인재, 역량을 확보할 수 있다. 또한 디지 털 혁신에 대한 필요성은 계속 높아지고 있으며 이를 위한 리소스는 지금 그 어느 때보다도 풍부하다. 따라서 지금의 침체기는 기업들에게 자사의 디지털 혁신을 가속할 기회 역시 안겨주고 있다.

원문 | How Companies Should Invest in a Downturn

# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

# A CONVERSATION WITH PROF. GOVINDARAJAN

고빈다라잔과의 대화

### 비제이 고빈다라잔

다트머스대 경영대학원 교수

### Vijay Govindarajan

Professor of Dartmouth College's Tuck School of Business

### [좌장]

### 김한얼

가천대 교수

### [MODERATOR]

### Hann Earl Kim

Professor of Gachon University



### 고빈다라잔과의 대화

### [좌장]

### 김한얼

가천대 교수

### 경력

前 호주 뉴사우스웨일스대학교 경영전문대학원 교수 前 KDI국제정책대학원 교수

### 학력

펜실베니아대학교 와튼스쿨 경영학 박사 고려대학교 경영학 학사 및 석사

### A Conversation with Prof. Govindarajan

### [Moderator]

### Hann Earl Kim

Professor of Gachon University

### **Work Experiences**

(Former) Australian Graduate School of Management, University of New South Wales, Sydney, Australia (Former) KDI School of Public Policy and Management, Korea

### **Educational Background**

B.B.A. and M.B.A. Korea University

Ph.D. Wharton School, University of Pennsylvania

## 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

### **LECTURE**

강연

ESG, 메가트렌드, 넷 포지티브: 글로벌 이슈에 대응하는 현명한 방법

ESG, Megatrends, and the Drive to Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Solving the World's Challenges

### 앤드루 윈스턴

에코스트래티지스 창립자, <넷 포지티브> 저자

### Andrew Winston

Founder of Eco-Strategies, Author of <Net Positive>



### 강연

### ESG, 메가트렌드, 넷 포지티브: 글로벌 이슈에 대응하는 현명한 방법

### 앤드루 윈스턴

에코스트래티지스 창립자, <넷 포지티브> 저자



기후 변화와 지속 가능한 비즈니스 전략 분야의 세계적 사상가이다. 사회 문제를 해결하고 세상을 더 나은 방향으로 만드는 활동을 적극 실천하는 기업을 구축하는 방법에 대한 자문과 기고, 연설 활동을 하고 있다. 폴 폴먼 전 유니레버 CEO와 공동 집필한 베스트셀러 '넷 포지티브'는 2021년 파이낸셜 타임스가 선정한 '올해 최고의 경영 도서' 중 하나로 꼽힌다. 3M, HP, 메리어트, 펩시코, PwC, 유니레버 등이 그의 철학을 자사 전략으로 도입하고 있다. 프린스턴대(경제학 학사), 컬럼비아대(경영학 석사, MBA)를 거쳐 예일대에서 환경 관리 전공으로 석사 학위를 받았으며 지속 가능기업 '에코스트래티지스'의 창립자이기도 하다. HBR(하버드비즈니스리뷰)에 '기후 행동의 시대를 이끄는 방법'(Leading a New Era of Climate Action) 등을 기고했으며 경영자들의 필독서로 꼽히는 <빅 피벗(The Big Pivot)>, <그린 투 골드(Green to Gold)> 등을 집필했다.

### 경력

기후변화, 지속가능 비즈니스 전문 연사 前 보스턴 컨설팅 그룹 기업전략 담당 前 타임워너, MTV 마케팅&전략 담당

### 학력

프린스턴대 경제학 학사 컬럼비아대 경영학 석사 예일대 환경관리 전공 석사

### **LECTURE**

### ESG, Megatrends, and the Drive to Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Solving the World's Challenges

### **Andrew Winston**

Founder of Eco-Strategies, Author of <Net Positive>

Andrew Winston is a globally-recognized expert on megatrends and how to build companies that thrive by serving the world. Named to Thinkers50 list of the top management thinkers in the world, he is the author of the bestsellers <Green to Gold>, <The Big Pivot>, and most recently, <Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More than They Take> (co-authored with renowned CEO Paul Polman). Net Positive was one of the Financial Times' Best Business Books of the Year. Andrew received degrees in economics, business, and environmental management from Princeton, Columbia, and Yale.

### **Work Experiences**

Speaker and lecturer

(Former) Corporate Strategy, Boston Consulting Group

(Former) Management Positions in Strategy and Marketing, Time Warner and MTV

### **Educational Background**

BA in Economics, Princeton University

MBA, Columbia University

Masters of Environmental Management, Yale University

### 강연

### ESG, 메가트렌드, 넷 포지티브: 글로벌 이슈에 대응하는 현명한 방법

### 앤드루 윈스턴

에코스트래티지스 창립자, <넷 포지티브> 저자

경제와 사회가 팬데믹으로부터 치유되고 있지만 기후변화와 불평등과 같은 극한의 도전과제들이 남아 있다. 비즈니스는 세계적인 문제를 만들어내는 것이 아니라 이를 해결함으로써 이익을 얻을 수 있는 방대한 기회와 도구 및 기술을 가지고 있다.

저명한 ESG 전략가인 앤드류 윈스턴의 이번 강연은 유니레버의 CEO였던 폴 폴만과 공동 집필한 그의 새 책 <넷 포지티브(Net Positive)>를 바탕으로 비즈니스 전반에 걸친 엄청난 변화를 헤쳐 나가는 데 도움을 줄 것이다. <넷 포지티브>는 비즈니스의 목적과 이것이 어떻게 발전하는지에 대한 50년간의 원리를 소개한다.

그의 강연은 대담한 비전과 설득력 있는 이야기로 세상이 절실히 필요로 하는 변화와 변혁의 변화의 규모를 전달할 원칙과 사례를 제시한다.

### 키워드

#지속 가능성 #전략 #혁신

### **LECTURE**

### ESG, Megatrends, and the Drive to Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Solving the World's Challenges

### **Andrew Winston**

Founder of Eco-Strategies, Author of <Net Positive>

Our economy and society are healing from the pandemic, but extreme challenges remain, such as climate change and inequality. Business has the vast opportunity - along with the tools and skills - to profit from solving the world's problems, not creating them.

Based on his new book <Net Positive> - co-authored with legendary CEO Paul Polman - this inspiring talk from renowned strategist Andrew Winston will help you navigate the seismic changes sweeping through business. Net Positive explodes 50 years of corporate dogma about the purpose of business and how it thrives.

With bold vision and compelling stories, Winston's talk sets out the principles and practices that will deliver the scale of change and transformation the world desperately needs.

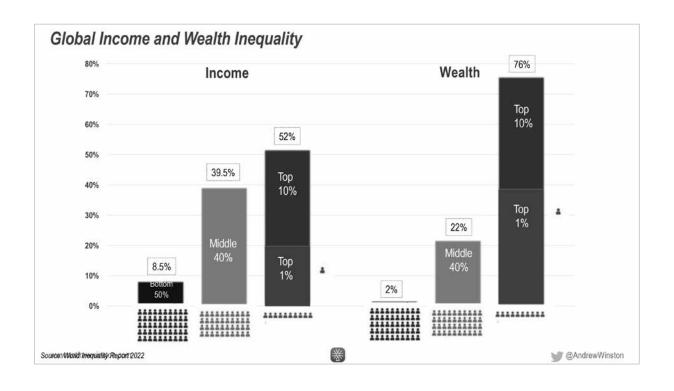
### Keywords

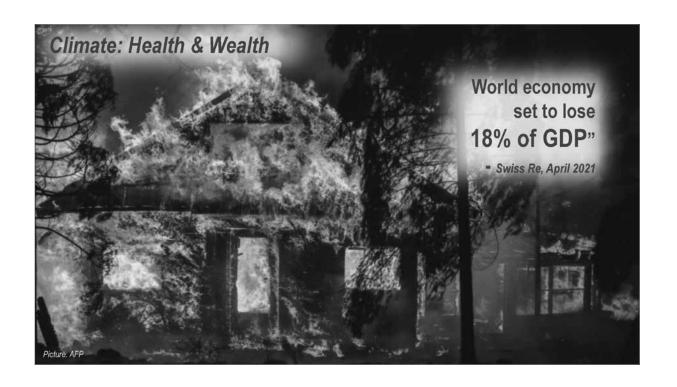
#sustainability #strategy #Innovation

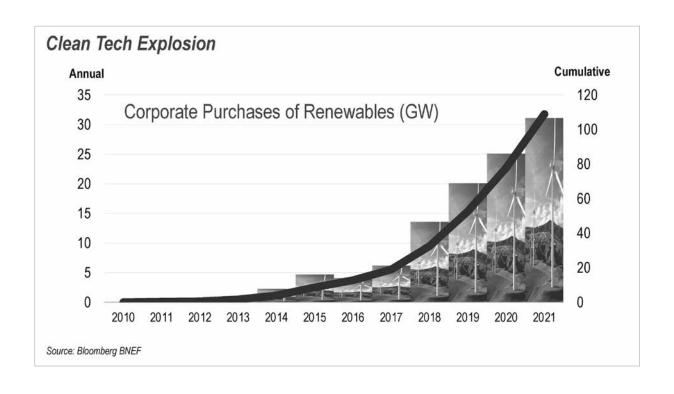


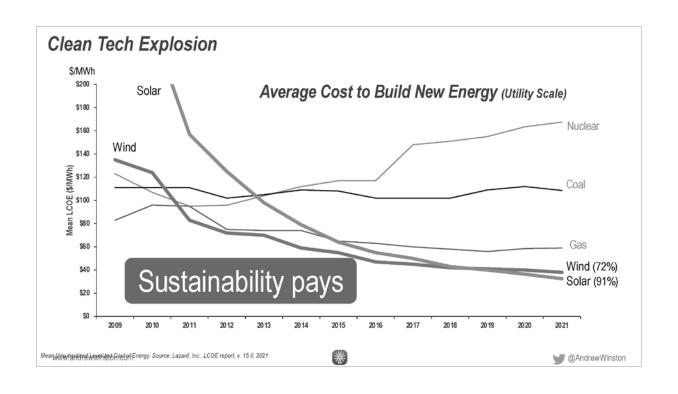
# What is the *primary* purpose of business?

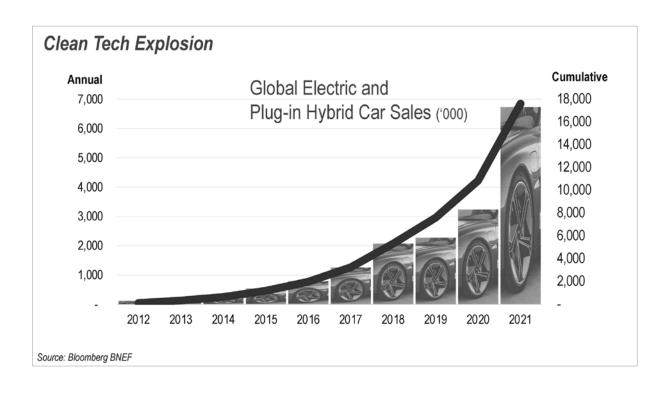


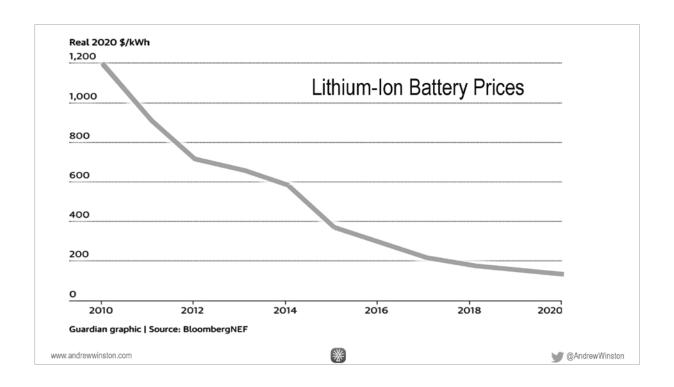


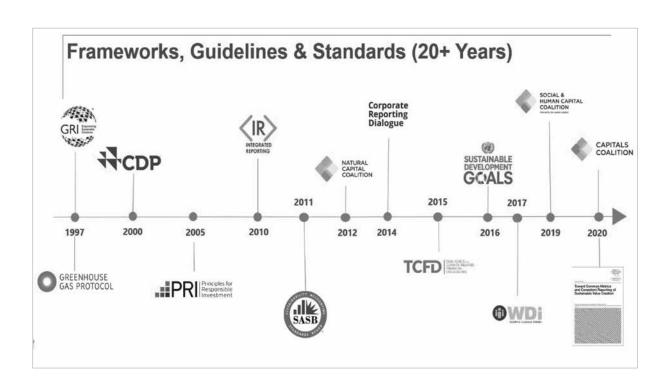


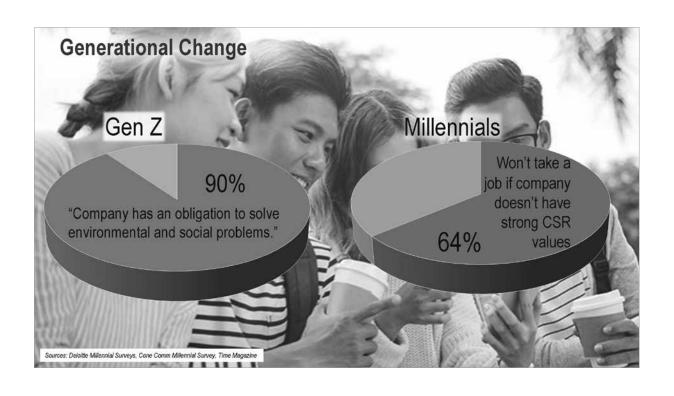


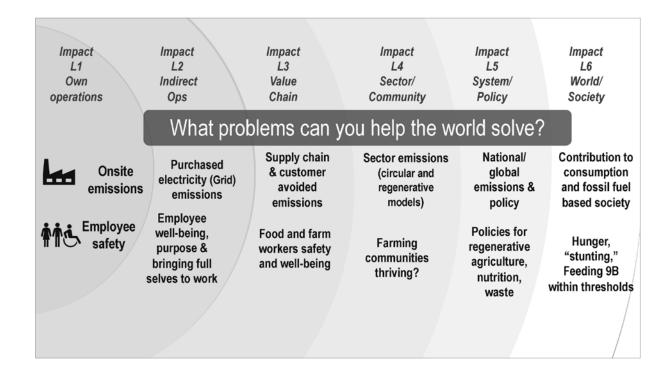










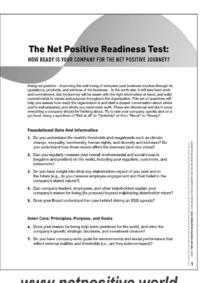


## Getting Started (Intermediate)

- 1. How do megatrends impact your business and vice versa?
- 2. What do your stakeholders expect of you now? And in the future?
- 3. What's your company's clear reason for being-its purpose? Does it drive growth, strategic decisions, and investment choices? Can execs, employees, and other stakeholders explain that purpose?
- 4. What systemic risks and opportunities do you share with peers? (i.e., what do you need partners to accomplish?)

www.andrewwinston.com

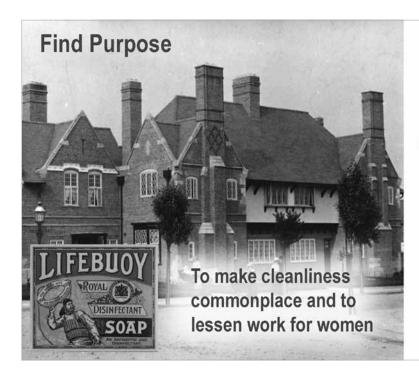




www.netpositive.world



@AndrewWinston





Health for all, hunger for none

Schneider Electric

Empower all to make the most of our energy and resources



Accelerate the world's transition to sustainable energy



Be the Lifetime Partner to customers



# **THRIVE**

How will you be net positive?

# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

## **LECTURE**

강연

위기의 시대, 한국 비즈니스 리더에게 필요한 전진의 법칙; 작은 성공의 힘

The Progress Principle for Korean Business Leaders in Times of Crisis; The Power of Small Wins

### 테리사 아마빌레

하버드대 경영대학원(HBS) 교수

### Teresa M. Amabile

Professor of HBS



### 강연

## 위기의 시대, 한국 비즈니스 리더에게 필요한 전진의 법칙; 작은 성공의 힘

# 테리사 아마빌레

하버드대 경영대학원(HBS) 교수



하버드경영대학원 베이커 재단 소속 교수이자 창의성 분야 대가다. 45년간 창의성과 혁신 분야에 대한 다양한 연구를 진행하면서 개인의 타고난 역량보다 개인의 잠재성을 끌어낼 수 있는 조직의 업무 환경과 문화가 훨씬 더 중요하다는 사실을 밝혀냈다. 2018년 미국 경영 학회(Academy of management) 조직 행동 부문 평생공로상을 수상했고 2017년에는 인격 사회심리 학회(The Society for Personality and Social Psychology) 우수학자상을 받았다. 2011년에는 2년마다 발표되는 '가장 영향력 있는 경영 대가 50인 (Thinker 50)'에서 18위에 오르기도 했다. 애플, 아이데오(IDEO), P&G, 화이자 등의 글로벌 기업과 미국 정부 기관 등을 대상으로 강의 및 컨설팅을 진행했으며 <전진의 법칙(The progress principle)>, <창조의 조건(Creativity in context)> 등의 책을 저술했다.

### 경력

하버드대 경영대학원(HBS) 교수 <전진의 법칙> 저자 창의성, 혁신, 리더십, 동기부여 분야 전문 강사

### 학력

스탠포드대 심리학 석/박사 캐니지우스대 화학 학사

### **LECTURE**

## The Progress Principle for Korean Business Leaders in Times of Crisis; The Power of Small Wins

### Teresa M. Amabile

Professor of HBS

For 45 years Teresa Amabile has researched, written about, and worked to establish, the social psychology of creativity - the study of how the social environment can influence creative behavior, primarily by influencing emotions and motivational state. This research led to Teresa's discovery of the progress principle and the power of small wins. She is considered a leading scholar of creativity and innovation.

### **Work Experiences**

Professor at Harvard Business School

Author of <The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work> Speaker specializing in Creativity & Innovation, Leadership & Motivation

### **Educational Background**

Ph.D. in psychology from Stanford University

M.A. in psychology from Stanford University

B.S. in chemistry from Canisius College



### 강연

## 위기의 시대, 한국 비즈니스 리더에게 필요한 전진의 법칙; 작은 성공의 힘

### 테리사 아마빌레

하버드대 경영대학원(HBS) 교수

직장에서 사람들을 행복하게 하고 동기 부여를 이끌어내는 요인은 무엇일까. 어떻게 하면 직원들을 생산적이고 창의적으로 일하게 할 수 있을까. 본 강연은 그 해답을 밝히기 위해 진행한 연구를 소개하고 위기 상황에서 사람들을 보다 효과적으로 관리하고 싶은 한국의 비즈니스 리더들에게 시사점을 제공한다.

직장에서 사람들을 행복하게 하고 동기를 부여하는 요인을 찾기 위해 진행한 공동 창작 프로젝트를 수행하는 팀원들의 기록 약 1만 2000개를 분석한 나의 연구는 몇 가지 놀라운 결과를 보여준다. 그중에서도 직장에서의 지속적인 감정, 인식 동기 부여의 흐름을 의미하는 '직장 생활의 내면 상태(Inner work life)'는 개인의 성과에 깊은 영향을 미친다.

그렇다면 사람들의 직장 내에서의 내면 상태를 향상시키는 것은 무엇인가? 대부분의 관리자들의 믿음과는 달리, 가장 중요한 것은 의미 있는 일에 진전을 이루는 것이다. 비록 그 진전이 작은 진전일지라도 말이다. 이는 '전진의 원칙'으로, 코로나19 팬데믹과 같은 위기 상황에서 한국 기업인들에게 시사하는 바가 분명하다.

스트레스가 많은 시기에 지속적으로 높은 성과와 직원들의 웰빙을 달성하는 것은 정교한 인센티브 시스템이나 성과 관리 프로세스보다는 일상적인 업무 진행을 구성하는 작은 성과를 촉진하는 기법에 달려있다.

본 강연에서, 한국의 비즈니스 리더들은 어떻게 일상적인 행동을 통해 MZ세대를 포함한 재능 있고 동기 부여된 직원들을 조직에 끌어들이고 유지할 수 있는지 배울 수 있다. 특히 리더들이 친근함, 유연성, 새로운 아이디어에 대한 개방성을 갖추기를 바라는 젊은 직원들을 위한 소통, 협업, 상호 지원의 문화 구축 및 유지 방법에 대해 생각해 볼 기회를 얻을 수 있다.

### 키워드

#직장생활의 내면 상태 #팬데믹 기간 동안의 전진의 법칙 #리더십 테크닉

### **LECTURE**

### The Progress Principle for Korean Business Leaders in Times of Crisis; The Power of Small Wins

### Teresa M. Amabile

Professor of HBS

What really makes people happy, motivated, productive, and creative at work? In this talk, I will describe the research that reveals the answers, as well as the implications for Korean business leaders eager to manage people more effectively in times of crisis.

What really makes people happy, motivated, productive, and creative at work? My research, based on analyzing nearly 12,000 daily diaries of team members working on collaborative creative projects, reveals some surprising answers. Inner work life - the continuous stream of emotions, perceptions and motivations at work - has a profound effect on a person's performance.

So what boosts people's inner work lives? Contrary to what most managers believe, the single most important thing is simply making progress on meaningful work - even if that progress is a small step forward. This is the Progress Principle, and it holds clear implications for Korean business leaders in times of crisis such as the current COVID-19 pandemic.

Sustained high performance and employee well-being in stressful times depend less on elaborate incentive systems or performance-management processes than on techniques for facilitating the small wins that constitute daily work progress.

In this lecture, Korean business leaders will learn how their everyday actions can build and sustain the cultures of communication, collaboration, and mutual support that attract and retain talented, self-motivated employees - including those in the MZ generation who expect their leaders to exemplify friendliness, flexibility, and openness to new ideas.

#### Keywords

#Inner work life #The progress principle during the pandemic #Techniques for leaders



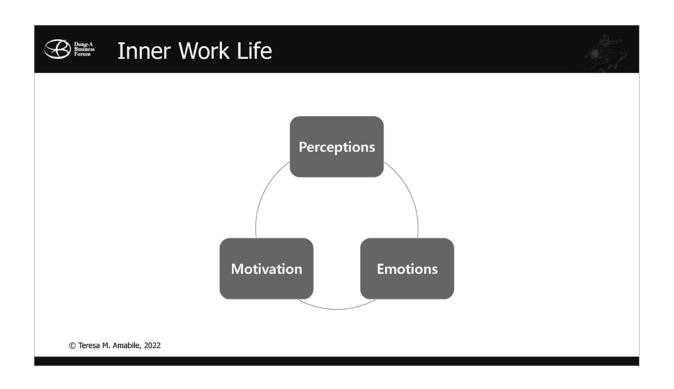


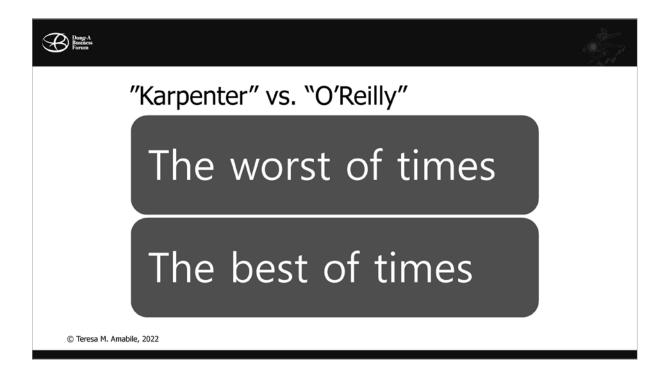
## The Research Question

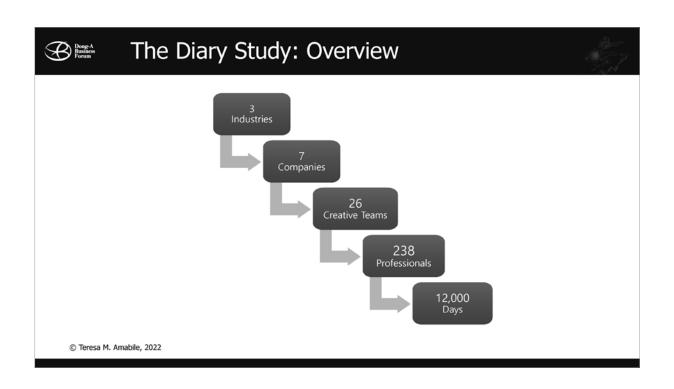
What makes people happy, motivated, productive,

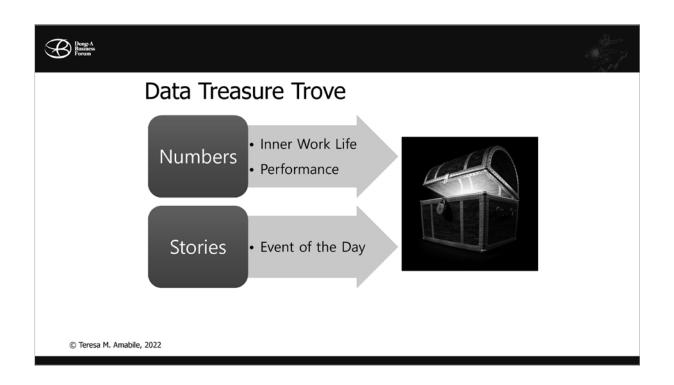
and creative at work?













# Takeaway #1

## The Inner Work Life Effect: Inner work life drives performance

Positive Perceptions Pleasant Emotions Intrinsic Motivation



Creativity Productivity Commitment Collegiality

© Teresa M. Amabile, 2022



## Takeaway #2

# The Progress Principle

The #1 driver of inner work life is progress in meaningful work.









# Meaningful Work



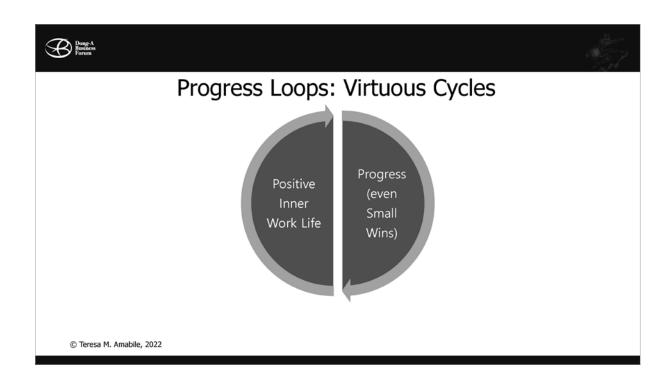




© Teresa M. Amabile, 2022

## **See Making Small (and Big) Wins Happen**

- Be careful about the SMALL things, every day
  - Pay attention to supporting progress, in yourself AND your colleagues
  - Pay special attention to the obstacles, even small ones, that get in the way
- Break the BIG goals down into manageable chunks
  - Interim, more easily achievable, goals in the right direction



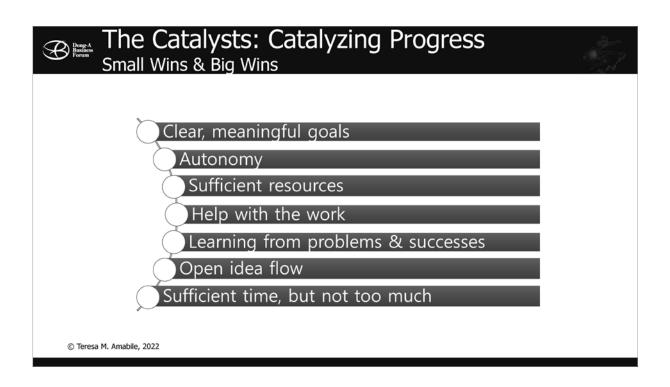


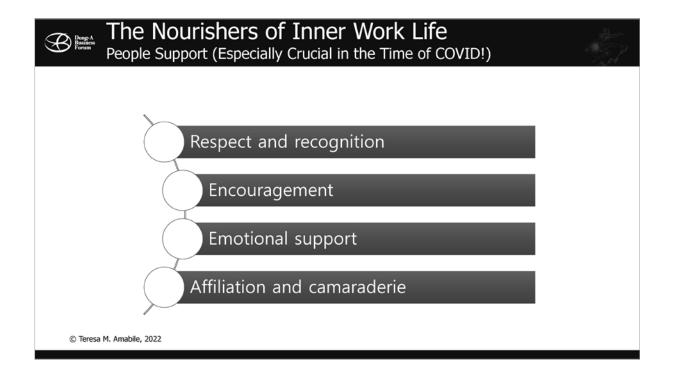


The 7 Catalysts: **Catalyzing Progress** 



The 4 Nourishers: Nourishing People





Special Report 테레사 애머빌 하버드경영대학원석좌교수 인터뷰

## "직원이 일하는 방법을 스스로 정하게" 업무 환경만 바꿔도 창의성이 폭발

### Article at a Glance

회사가 업무 환경만 바꿔도 조직원들이 잠재된 역량을 끌어올려 창의적인 인 재로 거듭날 수 있다. 조직 혁신의 대가인 테레사 애머빌 하버드경영대학원 석좌교수의조언은 다음과 같다.

- 1. 회사가 조직원들과 목표를 명확히 세우고, 조직원 스스로 목표를 달성하 기 위해 일하는 방법을 정할 수 있도록 자유와 권한을 줘야 한다.
- 2. 조직원들이 만들어 낸 작은 개선과 성공도 성과다. 이들이 팀 내에서 어떻 게 도움을 주고 있는지, 과거에 해결하지 못한 어떤 과제를 해결해 나가고 있는지 잘 파악하고 이를 격려하고 칭찬하는 문화가 필요하다.
- 3. 팀원들이 서로 부족한 부분을 채우고 신뢰할 수 있는 조직 분위기를 조성 해야한다. 투명한정보공유, 개인이아닌 팀의미래와성장을 최우선시하 는 팀 리더(중간관리자)가 필요하다.

편집자주

이 기사의 제작에는 동아일보 미래전략연구소 인턴연구원 신정위(고려대 경영학과 3한 년) 씨가 참여했습니다.

조직 혁신 전문가인 테레사 애머빌 하버드경 영대학원 석좌교수는 회사가 조직원을 통제하 고 관리하는 정책이 더 이상 효과를 발휘하지 않 는다고 주장한다. 시장 변화에 대응하고 까다로 운 고객들의 입맛을 사로잡기 위해서는 회사가 시키는 대로만하는 말잘 듣고 똑똑한 모범생 인 재만으로 부족하기 때문이다. 도전을 두려워하 지 않고 스스로 발전해 나가고자 하는 창의적이 면서 진취적인 인재가 필요하다.

그렇다면 창의적인 인재는 어떻게 확보할 수 있을까. 애머빌 교수는 조직의 업무 환경을 변화 시키는 것만으로 기존 구성원을 얼마든지 창의 적인 인재로 바꿀 수 있다고 말한다. 가장 중요 한 것은 '내재적 동기 부여'다. 이들이 잠재된 역 량과 열정을 끌어내 스스로 발전하고 성과를 내 고싶다는생각을할수있게끔업무환경을조성 해야 한다. 그렇게 되면 상사나 경영진의 감시와 압박이 없어도 열심히 일하고, 궁극적으로 회사 성장을 달성할 수 있다는 것이다.

하지만 '내재적 동기부여'는 매우 추상적인 개 념이다. 많은 경영진이 그 필요성에는 공감하지 만 조직 내에서 이를 실천하려고 할 때에는 답답 함과 막막함을 느낀다. 애머빌 교수는 실제 기업 에서 일하는 직원들이 하루 일과를 마치고 e메



테레사 애머빌(Teresa M. Amabile) 하버드경영대학원 석좌교수는 스탠퍼 드대, 브랜다이스대, 하버드대 등에서 40년 가까이 사회적 환경이 개인의 창 의성 발휘에 미치는 영향을 연구한조 직 혁신 분야의 대가이다. 그는 다양 한 연구를 통해 개인의 타고난 역량이 아니라 개인의 잠재성을 끌어낼 수 있 는 조직의 업무 환경과 문화가 훨씬 더 중요하다는 사실을 밝혀냈다. 그의 대 표 저서로는 『전진의 법칙』 『창조의 조건」 등이 있으며 100여 편의 논문을 발표하기도했다.





1. 테레사 애머빌 교수와 그의 연구진 은 3개 산업에 거쳐 있는 7개 기업의 26개 신사업팀 직원(실무진 중심) 238명이 하루 일과가 끝난 후 회사 생활에 대해서 느끼는 감정, 느낌 등 을 매일 e메일로 전송한 짧은 일기를 심층 분석했다. 응답률은 약 75%였 으며 총 1만2000여 건의 일기가 자 료로 모였다. 애머빌 교수는 이 연구 를 통해 업무 환경과 조직문화가 개 인의 역량에 얼마나 큰 영향을 미치 는지알아낼수 있었다. 이연구 내용 은 2011년 『전진의 법칙』이라는 책 으로 발간됐다. 이번 인터뷰에는 저 자의 허락하에 책에 언급된 사례도 함께 요약해 소개했다.

일로 전송한 생생한 일기를 심층 분석해 왜 업무 환경의 변화가 중요한지, 어떻게 업무 환경을 변 화시켜야 조직원들의 내재적 동기부여를 할 수 있는지 구체적인 대안을 제시했다. ● DBR은 그 와 인터뷰를 갖고 조직의 미래를 어떻게 설계해 야하는지 물었다.

### 자신의 일에서 행복이나 성취감을 느끼는 사람들이 점점 줄어들고 있다.

한국뿐만 아니라 미국에서도 발견되는 공통된 현상이다. 실제로 조사해 보면 직원들의 업무 만 족도나 몰입도가 계속해서 낮아지는 추세를 보 인다. 문제는 이러한 개인의 상황이 기업 전반에 악영향을 끼칠 수 있다는 것이다. 직원들이 의욕 없이 일하게 되면 업무 생산성이 낮아진다. 이런 직원들이 하나둘 쌓이면 기업의 성과도 떨어질 수밖에 없다. 기업이 좋은 성과를 내지 못하면 다시 직원들에게 부정적인 신호가 간다. 악순환 의 고리가 형성되는 것이다.

#### 왜 이러한 현상이 나타나고 있다고 보는가?

이유는 간단하다. 직원들이 일을 '재미없다'고 느끼기 때문이다. 내가 왜 이 일을 해야 하는지, 이 일이 자신에게 어떤 의미인지 답을 알지 못하 는 경우가 많다. 이 일을 통해서 내가 어떻게 성 장하고, 어떻게 회사에 기여할 수 있는지도 도통 알수없기 때문이다.

### 회사는 성과를 내는 곳이다.

#### 일이 재미없는 것은 어쩌면 당연한 일 아닐까?

이 생각부터 잘못된 것이라 생각한다. 기업들 은 머리 좋고 일 잘하는 인재를 채용해 이들에게 적절한 보상을 해주면 열심히 일할 것이라고 생 각한다. 글로벌 기업 임원들을 대상으로 물어봐 도 비슷한 대답이 나온다. 회사는 최고 인재를 뽑아 적절한 급여와 인센티브를 제공하기 때문 에 직원이 좋은 성과를 내는 것은 당연한 의무라 고 말한다.

과연 그럴까, 많은 기업이 뛰어난 인재를 선발 해놓고도 좋은 성과를 얻지 못해 고민한다. 잘 나가던 기업이 한순간에 무너지는 경우도 허다 하다. 분명 같은 직원들이 일을 하고 있던 똑같 은 회사인데도 말이다. 회사는 소수의 천재가 이 끄는 것이 아니다. 회사 구성원들 하나하나가 열 심히 일하고, 성과를 내고, 이것이 축적하면서 성장하는 것이다. 이것이 곧 기업의 조직문화가 된다.

## 목표를 달성하기 위해 직원들에게 스트레스를 주고, 직원들을 압박해야 성과가 잘 나온다고 생각하는 기업도

경영학자뿐만 아니라 많은 심리학자, 철학자 들이 이러한 생각에 기반을 두고 있다. 불만족, 불편함, 불안이 성과를 높인다는 것이다. 철학 자 토마스 칼라일도 '압박이 없으면 다이아몬드 와 같은 결실을 맺을 수 없다(No Pressure, No Diamond)'라고 하지 않았나. GE의 잭 웰치도 '냉혹한 사람이 승리한다'는 정책을 표방함으로 써 사람들을 모질게 대하고 타인의 감정을 무시 할 수 있는 면죄부를 제공하기도 했다.

하지만 이는 일부의 주장에 불과할 뿐이다. 스 티븐 크레이머와 내가 조사한 이번 연구에 따르 면 경영진이나 상사의 간섭이나 압력을 많이 받 는 직원들은 결코 좋은 성과를 내지 못했다. 회 사나 일에 대한 부정적인 반응이 컸고, 결국은 일에 대한 흥미도 잃게 됐다.

한 직원의 예를 들어보자. 이 직원은 신사업 프 로젝트를 이끌고 있었다. 임원진은 이 직원에게 빨리 프로젝트를 마칠 것을 종용했다. 압박감을 느끼 팀원들은 좋은 아이디어를 통해 프로젝트 를 성공적으로 마치기보다 그저 빨리 끝내야겠 다는 생각을 먼저 하게 됐다. 결국 스스로도 불 만족스러운 결과물을 제출하고 프로젝트를 마 쳤다. 이러한 상황은 그와 그의 팀원들 일기장에 고스란히 드러났다.

일회성 프로젝트나 단기적인 업무에서는 직원 들이 스트레스를 받는 환경이 효과를 발휘할 수 있을지도 모른다. 하지만 회사생활은 장기전이 다. 직원들은 여러 가지 프로젝트를 계속해서 수 행해야 한다. 스트레스를 받는 상황, 항상 평가 를 받고 있다고 느끼는 압박감은 결코 도움이 되 지 않는다.

### 그렇다면 어떻게 해야 직원들이 성과를 낼수 있을까?

직원들이 자발적으로 일을 하고 싶은 마음이 들도록 유도해야 한다. 즉, 직원들이 어떠한 대 가가 주어지지 않아도 스스로 일을 잘하고 싶다 거나 재미있다고 느낄 수 있어야 한다는 것이다. 이를 '내재적 동기'라고 한다. 직원들이 내재적 동기가 있는 업무 환경을 만들 때 창의적인 사고 를할수있고, 이를통해성과를 낼수있다.

실제로 많은 심리학자가 내재적 동기의 효과 를 실험을 통해 증명했다. 그중 창작 활동을 주 로 하는 작가 72명을 대상으로 한 실험을 소개하 겠다. 실험 참가자들에게 '눈(雪)'을 주제로 하는 짧은 시를 쓰게 했다. 이후 72명을 세 팀으로 나 는 후 각 팀에게 '글을 쓰는 이유'에 대한 설문 조 사를 진행했다. A팀의 설문 조사에는 '성공한 소 설가나 시인이 누리는 금전적인 혜택'과 유사한 선택지를 가득 채웠다. B팀 설문 조사에는 '내가 좋아하는 일이기 때문'과 비슷한 선택지를 제시 했다. C팀은 글을 쓰는 것과 상관없는 내용의 설 문지를 줬다. 선택지를 통해 B그룹에만 내재적 동기를 끌어올린 것이다.

설문 조사가 끝난 이후 작가들에게 '웃음'으로 짧은 시를 짓게 하고, 이전 글과 비교해 창의성 을 측정했다. 이전에는 작가들 사이에 창의성의 정도가 크게 차이나지 않았지만 설문 조사 이후 에는 A팀보다 B팀의 창의성이 훨씬 높게 나타 났다. C팀은 별 변화가 감지되지 않았다. 스스로 깨닫고 실천하는 동기부여가 얼마나 큰 위력을 발휘하는지를 보여준다.

일각에선 소수의 머리 좋은 사람만이 창의성 을 발휘할 수 있기 때문에 조직원 모두에게 창의 성을 기대할 수 없다고 말한다. 이 역시도 잘못 된 가설이라고 생각한다. 사회적인 환경이나 요 인이 개인의 창의성과 능력에 큰 영향을 끼칠 수 있기 때문이다. 물리학 천재라 불리는 아인슈타 인은 수학과 과학을 정말 좋아해 어릴 적부터 스 스로 공부하고 탐구했다. 그런데 고등학교 시절 그의 수학과 과학 성적은 엉망진창이었다. 주입

식 교육을 하는 선생님을 만난 이후 두 과목을 싫어하기 시작하면서 책을 손에서 놨기 때문이 다. 천재든, 천재가 아니든 환경을 어떻게 조성 하느냐에 따라 개인이 의욕 있게 일에 임할 수 있 고 능력을 발휘할 수 있다는 것을 보여주는 대목

### 내재적 동기부여를 할 수 있는 기업의 업무 환경은 어떻게 만들 수 있을까?

자율적인 업무 환경에서 시작한다. 일을 할 때 직원들에게 더 많은 권한과 자유를 주는 것이다. 이로써 자신이 하는 일의 의미를 파악할 수 있고 어떻게 자신의 결과물이 회사에 기여할 수 있는 지 알 수 있기 때문이다.

롯트 베일린(Lotte Bailyn) MIT 경영대학원 교수에 따르면 자율성은 크게 두 가지로 나뉜다. 첫 번째는 전략적 자율성(strategic autonomy) 으로 일의 목표를 분명히 설정할 수 있는 권한이 다. 주로 팀 리더나 경영진에게 필요하다. 두 번 째는 운영적 자율성(operational autonomy)으 로 직원들이 일을 하는 방식을 결정할 자유를 말 한다. 직원들이 자율적으로 택한 업무 방식은 자 율적으로 정한 조직의 목표와 잘 부합해야 한다. 그래서 팀 리더나 경영진과 실제 일을 진행하는 숙련된 직원들이 함께 논의해 목표를 설정하는 것이 가장 이상적이다.

한 가지 짚고 넘어가야 할 문제가 있다. 앞서 설명했듯 '자율성'은 직원들이 업무를 할 때 어 떻게 의사결정 권한을 배분하고, 누가 주체가 돼 서 일하는 방식을 정할 것인가의 문제다. 그런데 일각에선 자율적으로 일하는 것의 의미를 직원

들이 일을 덜 하거나 업무 부담을 덜 갖는 것으로 오해한다. 더 심각한 것은 자율성을 일에 대한 책임이 줄어들거나 일에 대한 자유도만 증가하 면 되는 것이라고 이해하는 것이다. 일부 기업에 서 근무 시간을 제한하거나, 원격근무를 도입하 는 등 일하는 제도나 시스템을 우선 바꾸고 보는 경우가 대표적인 예다. 하지만 이러한 제도는 직 원들이 일을 할 때 실질적으로 필요한 자율성이 확보되지 않는다면 아무런 소용이 없다. 근무 제 도는 자율성을 효과적으로 달성하기 위한 수단 이 돼야지 목표가 돼선 안 된다.

### 자율성이 실제 직원들의 일상에 어떤 영향을 끼치나.

미국의 가정용품 제조기업의 사례를 들어 설 명해 보겠다. 이 회사는 명확한 목표를 설정하지 못하고, 직원들에게 의사결정 권한을 제대로 부 여하지 않았을 경우 어떠한 결과가 나타나는지 잘 보여준다. ❷이 회사는 각종 혁신적인 가정용 품을 개발해 오랜 기간 소비자들의 지지를 얻었 다. 이 회사는 스스로 성공 비결을 자율적인 근 무환경이라고 꼽았다. 실제로 각 신제품개발팀 이 하나의 작은 기업처럼 움직였다. 제품 기획, 개발, 사업성 평가 등이 모두 팀 내에서 이뤄졌 다. 경영진은 팀에 대한 개입을 최소화하면서도 충분한 재정을 지원해 개발팀을 도왔다. 그만큼 각 팀은 명확한 목표를 세울 수 있었고, 목표를 달성하기 위한 의사결정을 스스로 내릴 수 있었 다. 그런데 CEO가 바뀌면서 이 선순환 정책이 모두 망가졌다.

이 회사의 한 팀은 수개월이 걸려 바닥이 잘 닦 이는 대걸레를 개발했다. 언제나 그랬듯이 팀 내 에서 제품 컨셉과 디자인을 정했다. 문제는 경영 진이 참여하는 제품 리뷰회의에서 터졌다. 새로 온 CEO가 개발팀의 의견을 무시하고 재무, 인 사, 연구개발팀의 의견을 들은 후 신제품 컨셉을 전면 수정했다.

이때 이 제품개발팀에서 재무를 분석했던 팀원 의 일기를 한번 살펴보자. 그는 일기에 경영진이 타당한 이유를 설명하지 않고 목표를 바꾼 것에 대해 몹시 짜증이 난다고 적었다. 그리고 팀의 방 향을 설정할 자유를 빼앗고 경영진이 명령으로 일관한 것에 대해 좌절감을 느꼈다고 고백했다.

더 큰 문제는 이러한 일을 다른 팀도 유사하 게 겪었다는 것이다. 직원들은 점점 우왕좌왕하 게 됐다. 경영진에 대한 신뢰가 사라졌고, 일을 잘해야겠다는 의욕도 사라졌다. 이 회사는 결국 4년 만에 파산했다. 물론 이 회사가 실패한 데는 경영진의 전략 실패, 시장 상황 악화 등 여러 가 지 이유가 있을 수 있다. 하지만 이 회사는 오랫 동안 시장에서 잘나갔던 회사였고 유능한 직원 도 많았다. 그럼에도 단기간에 회사의 상황이 역 전됐다. 여기에는 분명히 조직의 내부 문제가 크 게 작용했다고 생각한다.

### 자율성만 확보하면 개인이 성과를 내고 더 나아가 회사가 성장할 수 있는 것인가?

명확한 목표 설정, 의사결정 권한 위임 등 자율 성을 보장하는 것은 조직이 기본적으로 갖춰야 할 요소다. 직원들이 즐겁게 일할 수 있는 업무 환경을 만드는 것도 매우 중요하다. 사람들이 긍 정적인 마인드를 가지고 일을 할 수 있도록 하는 것이다.



2 사례에 소개된 기업과 등장인물은 모두 익명으로 처리됨.

90 dbr.donga.com

나는 직원들이 긍정적인 감정을 가지고 업무 추진을 위한 강력한 동기를 가지며 동료를 우호 적으로 인식하는 상황, 즉 '직장생활의 내면 상 태(inner work life)'를 만족스럽게 유지하는 것이 매우 중요하다고 주장해왔다.

많은 사람이 인간은 이성만 있으면 최상의 선 택을 내리고, 최고의 결과물을 낼 수 있을 것이 라 믿는다. 그런데 이는 사실이 아니다. 감정이 없이는 어떠한 선택도 내리기 어렵다는 것을 실 험을 통해서 증명할 수 있다. 뇌 중 감정 영역이 손상되고 인지능력 영역이 정상인 환자들에게 택시를 탈지, 버스를 탈지 물어보면 어떤 대답 이 나올까? 정상적이라면 자신의 금전적인 상 황, 거리, 자신의 상태 등을 고려해 선택을 할 것 이다. 그런데 이 환자들은 어떠한 결정도 내릴 수가 없었다. 감정이 배제된 상태에서는 결정 장 애가 발생한다. 그만큼 감정은 인간을 지배하는 요소다. 감정이 자신이 추구하는 가치를 결정하 고, 그 가치에 기반해 의사결정을 하기 때문이 다. 회사 생활에 대입해보면 직원들이 느끼는 감 정이 자발적인 동기를 부여하고, 개인의 성과로 이어진다는 말과도 일맥상통한다.

이러한 측면에서 성과를 재정의하는 것이 매 우 중요하다. 스스로 일을 잘하고 있고, 발전하 고 있다고 느끼고, 이를 즐거움으로 받아들일 수 있어야 한다. 나는 성과를 직원들이 내는 참신하 고 유용한 아이디어라고 생각한다. 그 아이디어 가 결국 회사의 성장을 이끌어내는 신제품이나 서비스로 이어지기 때문이다. 그렇다면 이 창의 적인 아이디어는 어떻게 나올까? 꾸준히 업무 를 완수하고, 자신의 업무의 높은 완성도를 유지 (생산성)해야 한다. 일의 어려움을 극복하고 프 로젝트를 잘 마무리하기 위해 헌신하고, 팀원들 이 같은 목표를 위해 협업하는 유대감(팀워크)도 필요하다. 이 모든 것이 모두 직원의 성과인 셈 이다. 영업실적, 시장점유율 등과 같이 숫자로 나타나는 실적만이 직원의 성과가 아니다.

성과에 대한 정의가 바뀌면 직원들을 평가 할 수 있는 기준과 방법도 달라진다. 개인의 작 은 변화나 조직의 기여에 모두가 함께 기뻐할 수 있다. 이를 나는 전진의 법칙(The Progress Principle)이라고 이름붙였다.

아주 작은 개선 사항(small wins)이 여기에 포함된다. 예를 들어, 소프트웨어 프로그래머 가 복잡한 코드를 만든 후 테스트를 수행하는데 여기서 오류를 발견했다고 하자. 이 또한 전진 에 포함된다. 오류를 제거해 프로그램의 완성도 를 높일 수 있기 때문이다. 인류를 구하거나, 세 상에 없는 제품이나 기술을 개발하지 않아도 괜 찮다. 전진은 신제품 개발, 혁신적인 서비스 개 발과 같이 거창한 것만을 이야기하는 게 아니다. 자신이 한 일이 팀에, 조직에 어떻게 기여하고 있는지 그 의미를 잘 알고 있는 것이 중요하다.

많은 사람이 게임에 빠지는 이유를 잘 생각해 보면 쉽게 이해할 수 있다. 대규모 멀티플레이어 온라인게임(MMOG)에 많은 젊은이가 시간과 돈을 바친다. 이들은 왜 게임에 이렇게 열광할 까. 자신의 경험치를 보여주는 진도표와 자신이 달성한 업적을 시각화해서 보여주기 때문이다. 진도표를 보면 자신이 다음 레벨로 올라가기 위 해 얼마나 더 노력해야 하는지 알 수 있다. 특정 과제를 달성한 후 받은 '아이템'은 자신의 성과 를 칭찬하는 일종의 트로피인 셈이다. 게임을 하 는 사람들은 자신이 한 단계씩 전진을 이루고 있 다는 느낌을 받게 된다. 전진의 법칙은 이와 유 사하다고볼수 있다.

### 직장의 내면 상태를 긍정적으로 만들기 위해 회사는 어떠한 노력을 기울여야하는가?

프로젝트를 성공적으로 수행하는 것은 매우 어려운 일이다. 분명히 중간에 어려움이나 난관 을 만날 수도 있고, 팀원들 사이에서 의견이 충 돌할 수도 있다. 이 걸림돌들을 미연에 방지하거 나 발생했더라도 잘 해결해나갈 수 있는 팀 내 분 위기를 만드는 것이 중요하다. 우선, 업무를 수 행하기 위한 충분한 자원을 제공해야 한다. 제품 이나 서비스를 개발하기 위해 들어가는 예산을 적시에 제공받지 못할 경우 팀 분위기가 크게 역 전될 수 있다. 팀원들의 아이디어나 생각이 존중 받지 못한다는 생각을 할 수 있고, 현재 하고 있 는 프로젝트를 회사(경영진)가 무시하고 있다고 생각할 수 있기 때문이다.

실패에 관대해져야 한다. 누구든 실패할 수 있 고, 그 과정을 통해 성장한다. 그런데 실패한 결 과물을 두고 담당자를 질책하거나 즉각적으로 안 좋은 평가를 내리게 되면 직원들은 더 이상 성 장하지 못한다. 실제로 한 직원은 '자신이 이 문 제를 해결하지 못하면 회사에서 무능력한 직원 으로 찍히는 게 두렵다'고 고백하며 괴로워했다. 결국 과제를 수행하지 못했고, 질책이 두려워 변 명을 수도 없이 늘어놨다. 반면 다른 회사의 직 원은 실패한 결과물에 대해 직속 상사가 '이 과 정을 통해 무엇이 잘못됐는지 파악하고 공유하 면 된다'는 말에 안도하고 평정심을 찾았다. 물 론 계속해서 노력해 좋은 결과물도 냈다.

투명한 의사소통도 매우 중요하다. 구성원들 이 어떠한 일을 해야 하는지 숙지하고 있으며, 서로 도와야만 프로젝트를 성사시킬 수 있다는 확신을 가져야 한다. 그러기 위해선 팀원들이 서 로 감정적으로 지원하고 서로 존중하는 문화가 필요하다.

#### 구체적인 사례를 들어 설명해 달라.

한 호텔 계열사의 데이터 관리 부서에서 일하 는 헬렌을 예로 들어보자. 헬렌은 다니던 회사 가 다른 회사로 인수·합병되면서 엄청난 스트레 스를 받았다. 자신이 이전에 받았던 복지 혜택이 줄어들었고, 무엇보다 자신이 자부심을 가지고 다녔던 회사의 이름이 없어진다는 사실에 크게 상심했다. 더 큰 충격은 회사가 최근 직원 30명 을 사전 통보도 없이 해고한 것이다. 헬렌은 회 사에 크게 배신감을 느꼈고 열심히 일할 의욕도 느끼지 못했다.

사건은 그가 휴가를 떠났을 때 벌어졌다. 회사 가 법정 소송에 휘말려 급히 소송을 대비하기 위 한 자료 수집을 요청한 것이다. 헬렌은 휴가 도중 회사로 복귀해야만 했다. 물론 당연히 화가 난 상 태였다. 나는 헬렌이 과연 회사에서 열심히 일할 수 있을까 걱정이 됐다. 이는 기우에 불과했다.

그는 첫날 일과를 마친 후 우리에게 전송한 일 기에 회사에 대한 불평을 늘어놓기보다 '회사와 팀에 도움이 돼서 기분이 좋았다'고 썼다. 헬렌 을 포함한 팀원들도 마찬가지였다. 이러한 분위 기는 프로젝트가 끝날 때가지 이어졌다. 9명의 팀원들 모두 국경일인 메모리얼데이 휴가도 반 납하고 일했다. 5일 동안 무려 70시간을 일했다. 하지만 누구도 지치지 않았다. 오히려 이들은 하 루하루 목표치에 도달하고 있다는 사실에 기뻐 했다.

어떻게 가능했을까? 첫째, 명확한 목표가 있 었기 때문이다. 경영진은 이 팀이 절실히 필요한 그 이유를 자세하고 간곡하게 설명했다. 회사가 1450만 달러짜리 소송에 휘말렸는데 이 소송에 서 이기기 위해선 호텔 데이터를 제대로 수집하 는 게 중요하다고 명확히 밝혔다. 헬레을 포함한 팀원들은 자신의 일이 얼마나 중요한지 제대로 이해했다. 둘째, 경영진은 이 팀원들이 제대로 일을 할 수 있게끔 모든 장애물을 제거해줬다. 이 프로젝트를 하는 동안 다른 업무에서 배제했 다. 셋째, 아낌없는 응원 덕분이다. 사실 데이터 관리부서는 그동안 크게 주목받지 못했다. 그런 데 이번 프로젝트를 시작한 후부터 임원들이 음 료수와 피자 등 간식을 손수 구입해 방문하는 등 정성을 보였다. 프로젝트 진척 상황을 물어보거 나 감시하는 대신 필요한 지원이나 어려움을 듣 고 해결해주는 쪽을 택했다. 헬렌과 팀원들은 이 런 임원들의 노력에 감동했고, 더욱 열심히 일해 야겠고 생각했다. 실제로 헬렌의 팀 동료인 테레 사는 구조 조정 당시 자신을 '학대당하는 아내' 에 비유했었다. 그런데 이 당시에는 누구보다의 욕적으로 일했다. 회사가 그를 인정하고 지지해 준다는 사실 때문이었다.

마지막으로 팀원들 간 신뢰와 존중이 밑바탕 이 됐다. 5명의 팀원은 각자의 역할을 충실히 해 내면서 서로의 버팀목이 돼줬다. 프로젝트를 수 행하는 중간에 문제가 발생하면 서로 머리를 맞 대 해결책을 모색했다. 일손이 달리면 재빠르게 상황을 공유하고 서로 도왔다. 모두가 피곤한 상 황이었지만 팀원들의 건강과 상황을 체크하며 함께 나아가는 상황을 만들었다. 완벽한 팀이 된 이들은 기한 내에 모든 일을 완수했고 능력 있는 팀이자 직원이라는 사실도 증명해냈다.

### 신뢰와 존중은 좋은 말이긴 하지만 다소 추상적이다. 팀워크를 강화하기 위한 구체적인 방안은 무엇인가.

구성원들에게 자율성을 부여하라는 것은 결코 개인이 혼자 일하도록 하거나 개인의 업무를 방 관하라는 것이 아니다. 직원들이 좋은 결과물을 낼 수 있도록 서로를 계속해서 도와주고 지원해 야 한다. 서로가 부족한 부분을 채워주면서 함께 창의적인 결과물을 만들어 낼 수 있도록 팀워크 도 장려해야 한다. 이 중요한 역할을 하는 사람 이 바로 팀 리더, 즉 중간관리자들이다.

중간관리자들은 메신저다. 이들은 팀원들에 게 경영진이 제시한 명확한 목표를 이해시킨 후 함께 의논해 회사의 목표에 잘 부합하는 팀의 구 체적인 목표를 세워야 한다. 또한 팀 내에 윤활 유 같은 역할을 해야 한다. 팀원들의 특성을 잘 이해하고 파악해 이들이 잘할 수 있는 업무를 배 분하는 것도 팀 리더의 몫이다. 연차나 경력에 상관없이 팀원들의 의사를 존중해 업무를 배분 하고 잘 조율해 나가는 과정이 필요하다. 이 과 정에서 팀 내 분위기가 만들어지고, 이 분위기가 직원들 개개인에게 영향을 미친다.

이들의 역할이 중요하다는 사실은 우리의 연 구로도 증명됐다. 직장 내에서 일어나는 아주 사 소한 사건들이 구성원들에게 엄청난 영향을 끼 친다는 것을 밝혀냈다. 연구 결과, 이렇게 팀 내 에서 발생하는 사소한 사건 중 28%가 그날의 업 무 환경을 크게 좌우했다. 부정적인 사건이 조직 에 미치는 영향력은 긍정적인 사건보다 훨씬 막 강했다. 부정적인 사건의 파급력은 긍정적인 사 건의 3~4배에 달했다. 팀 리더들이 팀 상황을 잘 관찰하고 긍정적인 요소들이 선순환할 수 있 도록잘살펴야한다.

#### 자율성이 강화된 팀을 만들기 위해서

팀 리더(중간관리자)가 갖춰야 할 덕목은 무엇인가?

능력 있는 중간관리자가 되기 위해선 크게 두 가지 조건을 잘 갖춰야 한다. 첫째, 팀원들이 옳 은 방향으로 가기 위해서 때론 맞서 싸울 줄 아는 용기가 필요하다. 자신이 하는 프로젝트 개발에 확신이 있다면 자원을 확보하기 위해, 의견을 관 철하기 위해 노력해야 한다. 팀원들은 팀 리더의 모습을 보며 자신이 옳은 방향으로 가고 있다는 확신을 가질 수 있다. 반대의 경우, 팀원들은 팀 리더에게 실망할 뿐만 아니라 일에 대한 의욕도 잃게 된다.

두 번째, 정보를 공유하는 것이다. 팀 리더는 팀원들에게 회사가 돌아가는 사정이나 상황을 잘 알려줄 필요가 있다. 이로써 불필요한 오해를 제거하고 서로 믿을 수 있는 환경을 만드는 것이 다. 중간관리자급이기 때문에 들을 수 있는 사내 고급 정보를 공유해 향후 대책을 함께 모색하는 것을 예로들 수 있다. 그런데 이렇게 하는 팀 리 더는 상당히 드물다. 오히려 자신이 정보를 차단 하고 그 정보를 가지고 팀원들을 조정하겠다는

생각을 하는 경우도 있다. 가끔씩 각 팀원들에게 불균형한 정보를 제공함으로써 서로 견제하는 상황을 만들기도 한다. 이 경우 팀 리더와 팀원 과의 간극이 증가하는 것은 물론 팀원들 간에도 신뢰하는 분위기를 형성하기 어렵다. 자신이 알 고 있는 것, 팀원들이 알아야 하는 정보를 언제 나 공개해 구성원이 모두 한 팀이며 함께 목표를 향해 달려간다는 의식을 심어줘야 한다.

### 좋은 팀 리더를 확보하기 위해서 회사는 어떠한 노력을 기울여야하나?

앞서 언급했던 헬렌 팀의 사례로 다시 돌아가 야할거같다. 이팀은 후에 어떻게 됐을까. 아쉽 게도 이 팀은 곧 해체됐다. 팀원들 모두 능력 있 는 인재라고 인정도 받았고, 경영진도 이들의 성 과에 크게 만족했다. 하지만 그게 끝이었다. 경 영진은 프로젝트가 끝난 뒤 이들을 지원하거나 격려하는 작업을 중단했다. 팀이 수행해야 하는 일의 목표가 수없이 바뀌었고, 일을 추진하기 위 해 필요한 자원도 제때 공급받지 못했다. 팀은 서서히 잊혀 갔다. 결국 팀원들은 1년 뒤 모두 퇴 사하고 다른 회사로 이직하고 말았다.

팀 리더나 중간관리자가 프로젝트팀에 일시적 인 오아시스를 마련해줄 수는 있다. 하지만 경영 진이 모든 책임을 이들에게 떠넘길 수 있는 것은 아니다. 경영진은 계속해서 구성원들이 자유롭 게 의견을 낼 수 있고, 자율적으로 업무를 수행 하는 직원을 적극적으로 돕는 기업문화를 유지 하기 위해 노력해야 한다. D

# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

# A CONVERSATION WITH PROF. AMABILE

아마빌레와의 대화

### 테리사 아마빌레

하버드대 경영대학원(HBS) 교수

### Teresa M. Amabile

Professor of HBS

### [좌장]

### 정동일

연세대 교수

### [MODERATOR]

### Dong Il Jung

Professor of Yonsei University



### 아마빌레와의 대화

### [좌장]

### 정동일

연세대 교수



연세대 경영대학 교수 前 캘리포니아대학교 샌디에이고캠퍼스 객원교수 前 샌디에이고주립대 교수

### 학력

빙엄턴 뉴욕주립대 경영학 박사 볼링그린 주립대학 경영학 석사 고려대학교 사학 학사



### A Conversation with Prof. Amabile

### [Moderator]

### Dong Il Jung

Professor of Yonsei University

### **Work Experiences**

Professor, School of Business, Yonsei University (Former) Visiting Professor, University of California at San Dieg (Former) Assistant, Associate, and Professor, San Diego State University

### **Educational Background**

Ph.D. State University of New York at Binghamton MBA Bowling Green State University B.A. Korea University, History

# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

## **LECTURE**

강연

## 기술 부흥 시대, 기업의 미래는?

The Economics of Super-Abundance in Technology and Enterprise

### 조지 길더

디스커버리 인스티튜트 공동 창립자, <구글의 종말> 저자

### George Gilder

Co-founder of Discovery Institute, Author of <Life After Google>



### 강연

## 기술 부흥 시대, 기업의 미래는?

### 조지 길더

디스커버리 인스티튜트 공동 창립자, <구글의 종말> 저자



세계 3대 디지털 사상가이자 블록체인 시대를 예견한 책 <구글의 종말(Life After Google)>의 저자다. 비영리 공공정책 싱크탱크인 '디스커버리 인스티튜트(Discovery Institute)'의 공동 창립자이며 <이코노미스트>, <와이어드>, <월스트리트저널>의 주요 기고자이다. 하버드대 정치학과를 졸업하고 리처드 닉슨 전(前) 미국 대통령의 연설문 작성자로 사회에 첫 발을 내디딘 그는 1981년 레이건 행정부의 감세정책에 결정적 영향을 끼친 책 <부와 빈곤(Wealth and Poverty)>을 통해 세상에 이름을 알렸다. 이후 사회와 정치 분야의 책을 저술했고, 1990년대부터 기술 혁신에 대한 연구를 시작했다. 양자 혁명이 어떻게 정보화 시대를 열었는지 탐구하며 그 결실로 출간된 책 <마이크로코즘(Microcosm)>과 <텔레코즘(Telecosm)>은 지난 25년 간 발간된 '최고의 테크놀로지 도서' 10권 중 하나로 선정됐다. 이외에도 <텔레비전 이후의 삶(Life After Television)>, <이스라엘 테스트(The Israel Test)> 등 다양한 책을 출간했다.

### 경력

경제와 기술에 관한 22권의 책을 저술했으며, 전 세계에서 약 1000회에 달하는 연설을 했다. 길더 퍼블리싱과 길더 펀드 매니지먼트의 회장이며, 길더 먼슬리 리포트, 길더 프로페시 등 기타 투자 뉴스레터의 편집자이다. Otoy, ASOCS, Luminar 등 1517 펀드 산하의 기술 회사들의 공동 설립하고 자금을 제공했다.

### 학력

하버드 케네디 연구소 교직원 (1970) 하버드대 학사 (1962)

### **LECTURE**

## The Economics of Super-Abundance in Technology and Enterprise

### George Gilder

Co-founder of Discovery Institute, Author of <Life After Google>

George Gilder is author of 22 books on economics and technology, most recently Life After Google: The Fall of Big Data and the Rise of the Blockchain Economy, winner of 2019 Cloud Rider Award as the best foreign social science book published in China. A founding venture investor in Otoy (NFT world leader), ASOCS (5G, Israel) and Luminar (LAZR), he has served as director of several public firms. In September, he won the over-80 road-running national championship (USATF).

### **Work Experiences**

Author, 22 books on economics and technology, who has given nearly 1000 speeches around the world. Editor: Gilder Monthly Report, Gilder Prophecy, and several other investment newsletters. Chairman of Gilder Publishing, and Gilder Fund Management. Co-Founder, funder for Otoy, ASOCS, Luminar, and other tech companies under 1517 Fund

### **Educational Background**

Faculty Fellow, Kennedy Institute (Harvard, 1970) AB Harvard University (1962)



### 강연

### 기술 부흥 시대, 기업의 미래는?

### 조지 길더

디스커버리 인스티튜트 공동 창립자, <구글의 종말> 저자

인터넷은 국가와 일부 세력에 의해 통제되는 다공성 피라미드가 됐다. 이제 인터넷은 더 이상 사용자나 세계 경제의 이익에 기여하지 않는다. 경제학의 '정보 이론(Information Theory)'은 새로운 분산형 모델이 어떻게 현재의 하향식 시스템을 대체해 개인들의 신원과 보안을 복원할 것인지를 설명한다. 인터넷 세상에서 세계 화폐와 보안을 위한 모델의 새로운 근간이 떠오르고 있다. 이는 자동화와 로봇틱스 등의 기업과 개척자들을 위한 모델의 탄생을 이끌고 올 것이다.

인공지능(AI)은 컴퓨터 기술의 다음 단계이며, 노동자들의 생산성과 고용 가능성을 높여 전 세계의 번영을 향상시킬 것이다. 인간 한 명의 뇌는 제타바이트(10 해) 단위로 측정된 시냅스 커넥톰(뇌 신경세포의 연결망)을 갖고 있다. 이는 전 세계의 인터넷만큼 복잡하다. 전 세계의 번영은 필연적으로 그들의 계획을 세상에 하향식으로 떠넘기는 당국에 맡겨야 할 게 아니다. 인간 개개인의 정신을 개방하는 데서 온다. 창의성은 새로운 정보이고, 이는 항상 놀라움으로 다가온다. 양자 AI는 아날로그 컴퓨팅의 다음 단계일 뿐이며, 컴퓨터가 가진 어려움을 입출력 시스템으로 대체한다.

블록체인은 지난 50년간 삼성, 마이크론 등의 메모리 밀도가 수십억 배 증가한 결과물이다. 비트코인과 이더리움에서 솔라나와 디피니티에이르기까지 하드웨어적 성과라 할 수 있겠다. 마이크로칩의 발전은 전 세계의 모든 글로벌 거래 원장과 기타 기록을 해시드 (hashed, 완전히 부서져서 회복하기 어려울 정도로 암호화된 상태) 처리해 개별 노드에 안전하게 저장할 수 있게 함으로써 세계 경제에서 보다 빠른 탈중앙화를 가능하게 한다. 사용자들의 신원과 데이터는 신뢰할 수 있는 제3자에 의해 부여된 권리가 아니라 개인의 증명된 소유가 된다.

전자 게임에서 시작된 메타버스는 이 땅을 하나의 행성이 아닌 여러 개의 행성으로 만들 것이다. 서울 등 한국의 인구 밀도가 높은 도시에서 탄생한 크래프톤의 PUBG 등이 메타버스를 시대를 개척하고 있다. 이는 현실 세계의 삶을 확장하는 데 성공할 것이다. 광대역 저지연율 통신이 다양한 3D 엔진(유니티, 언리얼), 플랫폼(로블록스, 에픽, 오토이, 디스코드), 하드웨어(삼성, TSMC, 애플, 폭스콘)과 결합돼 수많은 메타버스가 나타나게 될 것이다.

부는 지식이고, 성장은 배움이고, 돈은 시간이다. 이는 경제학의 새로운 '정보 이론'의 주제들이다. 모든 물리적인 원자와 유기적인 시스템은 항상 정보로 조직된다. 이는 우리에게 늘 놀라움을 선사하며, 그렇지 않으면 이를 필요로 하지 않을 것이다. 계획의 전제적인 시스템은 효과가 있고 만연할 것이다. 마이크로칩, 전력망, 에너지 발전기, 로봇 시스템은 모두 정보와 물질이 인간의 장악력과 창의성을 높이는 방식으로 결합된다. 풍요가 넘치는 시대이다. 이 시대에는 시간이 돈으로 측정된다. (일반적인 근로자가 원하는 상품과 서비스를 위한 돈을 벌기 위해 일해야 하는 시간은 지난 40년 동안 75% 감소한 반면, 세계 인구는 75% 증가해 거의 80억 명에 이른다.) 새로운 경제학은 희소성이 아닌 풍요의 경제학이다. 다른 모든 것들이 풍요로워질 때 유일하게 부족한 것은 시간이다.

### 키워드

#에너지 및 전력 산업과 융합하는 블록체인 #AI(인공지능) #메타버스(Metaverse)

### **LECTURE**

### The Economics of Super-Abundance in Technology and Enterprise

### George Gilder

Co-founder of Discovery Institute, Author of <Life After Google>

The Internet has become a porous pyramid controlled by national governments and factions that no longer serve the interests of its users or the world economy. The Information Theory of Economics explains how new decentralized models will displace the current top-down systems, restoring identity and security. Emerging is a new foundation for world money and a new security model for the Internet that will unleash new models of enterprise and frontiers for automation and robotics.

Al is the next phase of computer technology and will enhance world prosperity by making workers more productive and thus more employable. But a single human brain has a synaptic connectome measured in zettabytes (10 to the 21), as complex as the entire global internet. Prosperity necessarily comes from unleashing individual human minds rather than from subjecting them to top-down planning authorities. Creativity is new information, and always comes as a surprise. Quantum AI is just the next phase in analog computing and displaces the computational burden to its input-output systems.

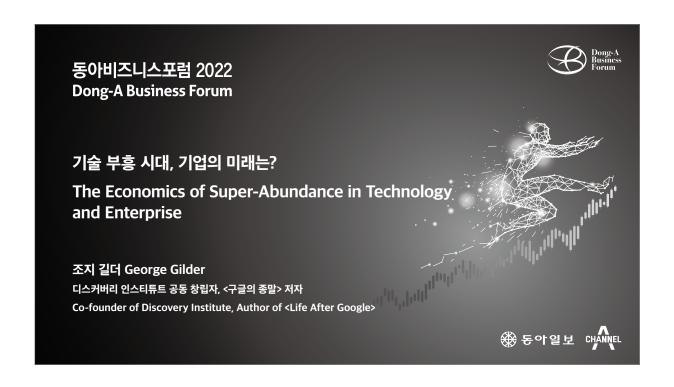
The blockchain is an an effect of the billionfold rise in memory densities over the last 50 years (Samsung, Micron). From Bitcoin and Ethereum to Solana and Dfinity, it is chiefly a hardware accomplishment. Microchip advances enable secure storage of hashed versions of entire global transactions ledgers or other records in individual nodes, thus allowing an efflorescence of decentralization in the world economy. Identity and data become an attested endowment of individuals rather than a right conferred by trusted third parties.

Springing originally from electronic games, often pioneered in Korea's densely populated cities (eg Krafton's PUBG), metaverses will inexorably be plural rather than planetary. They will succeed to the extent that they enhance real world life. There will be many metaverses that combine broadband, low latency communications with a vast variety of 3D engines (Unity, Unreal; platforms, Roblox, Epic, Otoy, Discord; hardware, Samsung, TSMC, Apple, Foxconn.

Wealth is knowledge, growth is learning, and money is time. These are the themes of the new Information Theory of Economics. All physical atoms and organic systems are organized by information, which always comes as a surprise to us, or we wouldn't need it, and despotic systems of planning would work and prevail. Microchips, power grids, energy generators, robotic systems all combine information and matter in ways that increase human mastery and creativity. This is an age of Superabundance, measured by money as time (the time a typical worker has to work to earn the money for desired goods and services has declined 75 percent over the last 40 years while world population rose 75 percent to nearly 8 billion). The new economics is an economics of abundance, not scarcity. The only thing that remains scarce when all else grows abundant is time.

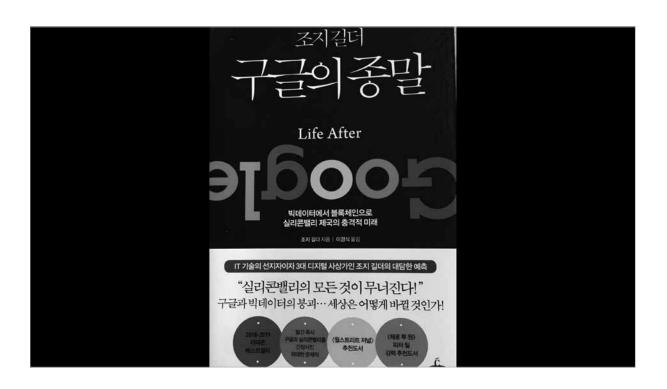
### Keywords

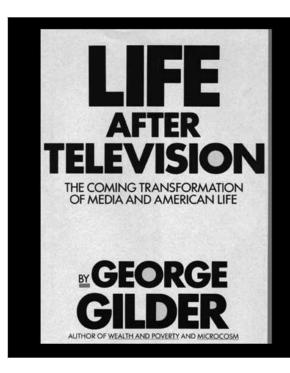
#Blockchain, #AI and #Metaverses Converge with Energy and Power Industries











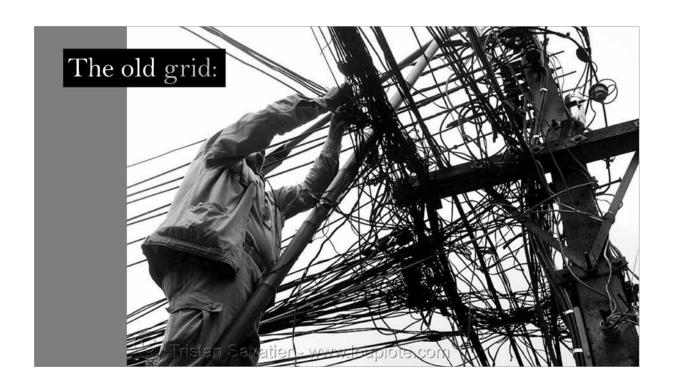
"The computer of the next era will be as portable as your watch and as personal as your wallet; it will recognize speech; it will navigate streets; it will collect your mail and your news...It just may not do Windows. But it will do doors—open doors to your future."

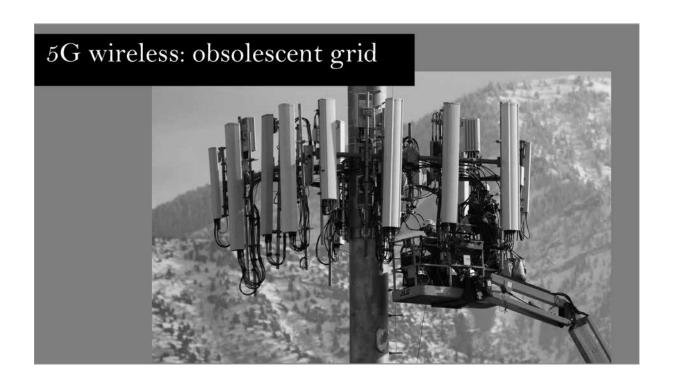
George Gilder 1993

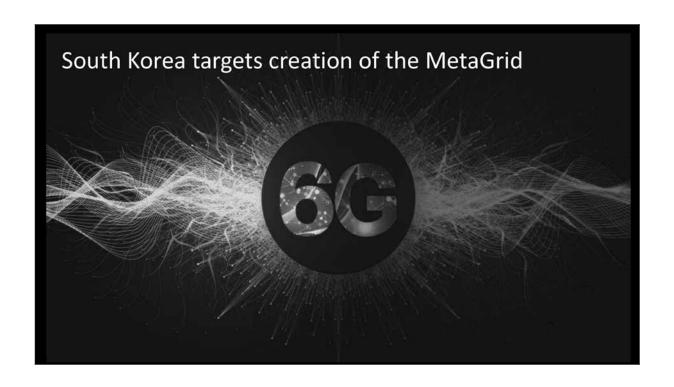
The Future of the Post Pandemic, Post-War Economy

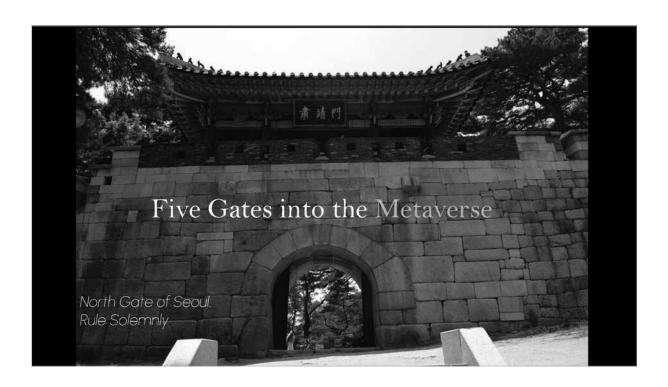
6G Wireless? Metaverse! Artificial Minds? Quantum Computing? Web3? Internet-of -Things? Electric Cars?

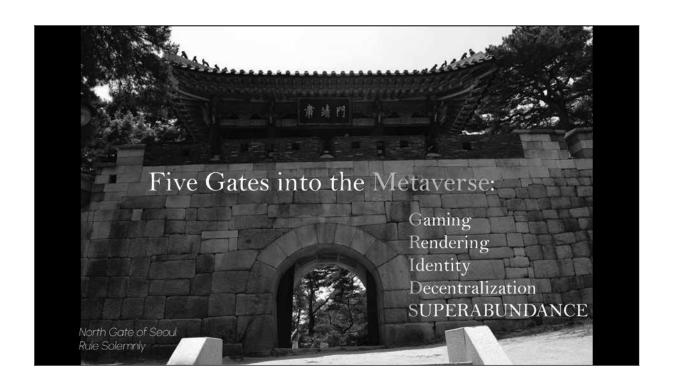
What is it? Scarcity or Creativity, Planning or Surprise?



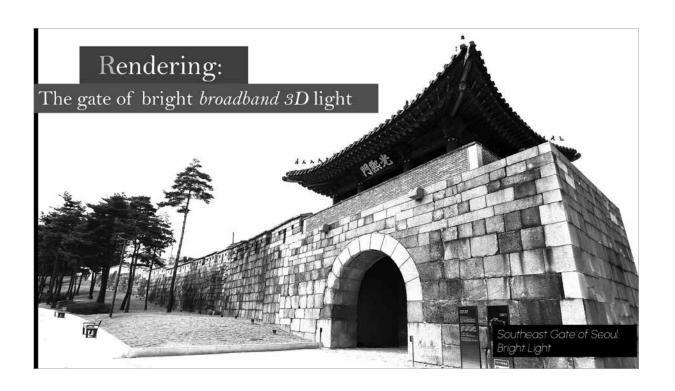


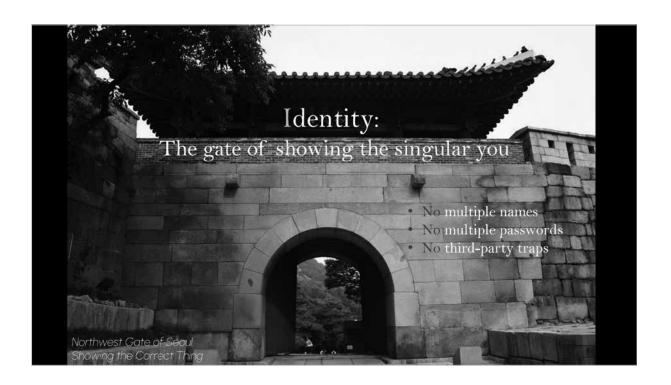


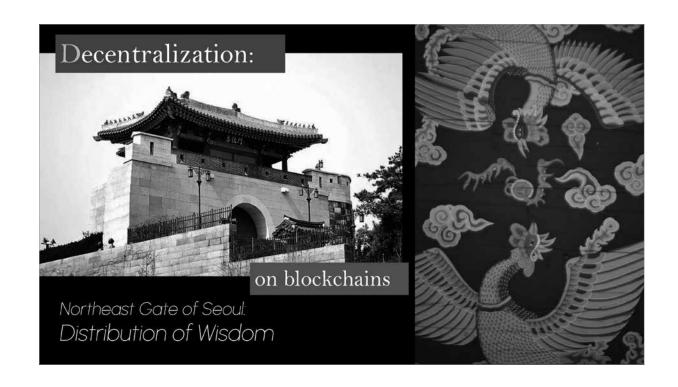














# SYSTEM OF THE WORLD

A set of ideas that inform a society's technology, institutions, and culture.

Investors and entrepreneurs should always be conscious of the prevailing "system of the world."

Google's System of the World

- Search & Satisfy
- Big data
- Cloud Computing
- Machine Minds

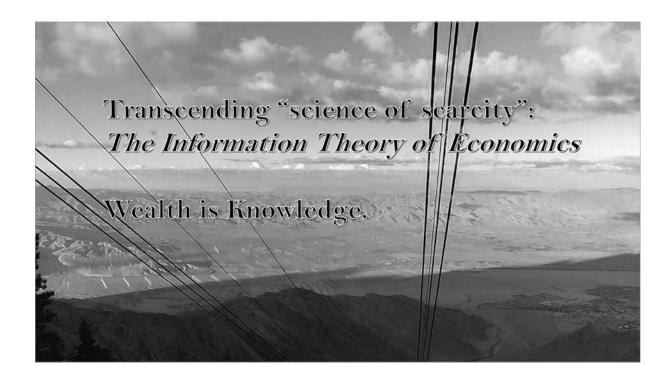


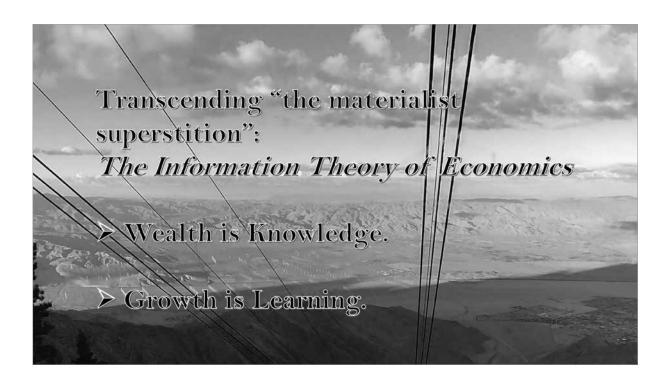
# "Satoshi Nakamoto" on January 10, 2009:

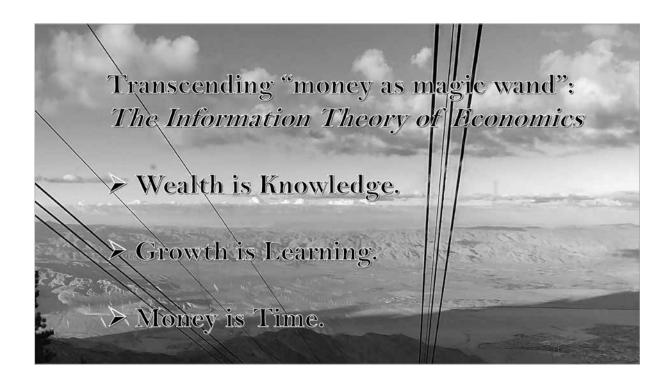
Bitcoin program launched.

A new system of the world: Satoshi declared Bitcoin an alternative to the money manipulation in the 2008 Crash and new form of IP.







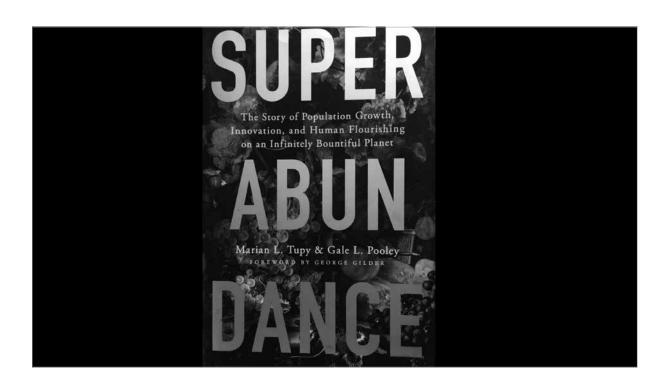


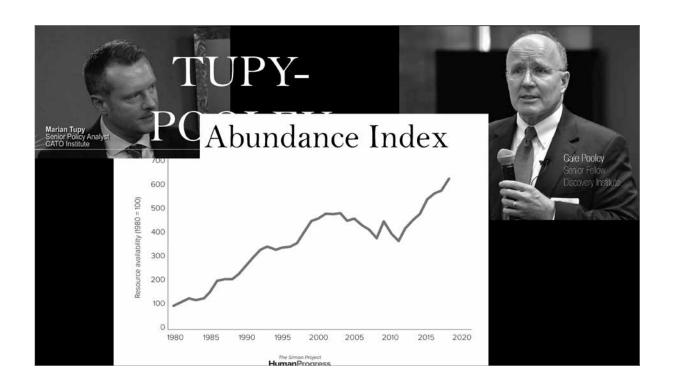
### Scarcities:

- measurable
- limited by material resources and old expertise
- justify economic planning
- end in zero availability
- = the realm of politics

### Abundances:

- + incalculable
- + limited by time and imagination
- + become **externalities** (like air, water, silicon)
- + end in a near zero price
- = the realm of creativity





# THE TIME PRICE REVOLUTION

True Prices measured by hours and minutes it takes an average worker to earn the money to buy goods and services.

What remains scarce when all else grows abundant?

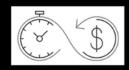
TIME, crucial to all economic decisions, is the basis for the value of money.

# THE LAW OF ABUNDANCE

Humans are Minds, Not just Mouths.

Since 1980, world Population UP: 75.8%. 50 Key Commodity Prices: DOWN 75.2% Per capita Time-Price Abundance Rise: 303%

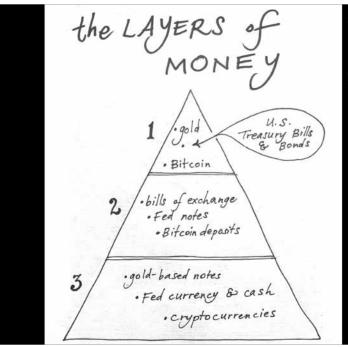
# THE TIME PRICE REVOLUTION



- Gone: Consumer Price Indices. GDP Deflators. Purchasing Power Parities. "Negative Interest Rates".
- *Eclipsed*: \$6.7 Trillion per day of floating currency trades, 25X global GDP.
- Instead: Tokenized Time prices measured in universal hours & minutes needed to earn goods and services.





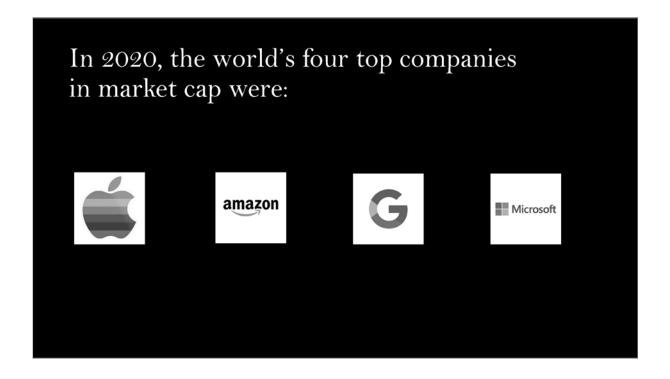


"BTC will stand as the first layer of money, eclipsing gold and the dollar." —Nik Bhatia, University of Southern California -TO BITCOIN AND CENTRAL BANK NIK BHATIA

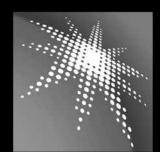
# MONEY'S LAYER ZERO? TIME

- Interest rates measure time—the time value of money
- Time prices measure time—the time cost of labor
- Discount rates measure the latency of exchanges.
- BITCOIN IS TIME STAMPED AND GAUGED.





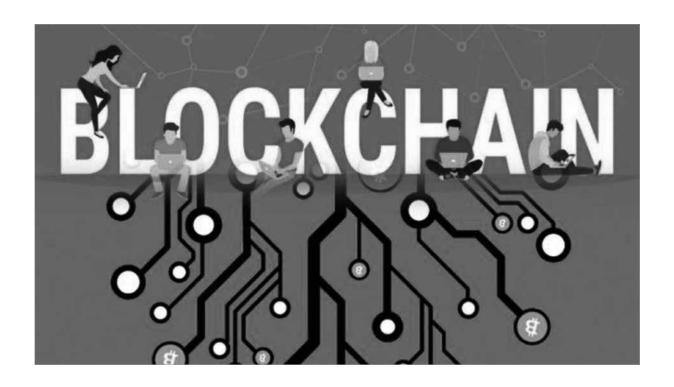
In 2022, a new arrival among the worlds top five:



How did it happen?

In an information age, economies can change as fast as minds can change.

The politicians decided to run the grid on solar and wind!





The Google system of the world is broken in 10 different ways.

The Cryptocosm disperses the clouds and remedies the Google system of the world with Blockchain identity and security.





# End of economics of Scarcity

Nearly everything most economists believe

refuted by the Time Price Paradigm of a Cornucopian Universe

# The Paradox of Capitalism: No HODL!

You can only keep what you give away.

Savings are only valuable when invested.

Humans are creative, in the image of their Creator.

All knowledge is hierarchical.



# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

### **LECTURE**

강연

진정한 기술 혁신을 위한 디지털 신뢰 구축의 필수 조건

**Building Digital Trust Essential for Digital Transformation** 

올리비아 로드윅

맥킨지앤드컴퍼니 시드니 오피스 파트너

Olivia Loadwick

Partner of McKinsey's Sydney office



### 강연

### 진정한 기술 혁신을 위한 디지털 신뢰 구축의 필수 조건

### 올리비아 로드윅

맥킨지앤드컴퍼니 시드니 오피스 파트너

지난 15년간 기업과 공공기관 등을 대상으로 전략, M&A, 리스크 관리, 비즈니스 트랜스포메이션 등을 자문했다. 현재 호주와 뉴질랜드에서 금융 서비스 및 리스크 & 리질리언스 부문을 총괄하는 리더이자, 맥킨지의 아시아 태평양 지속가능성 리더십 그룹의 멤버이다. 호주의 주요 재계 리더들과 함께 컨설팅 조직인 '더 나은 목적을 위한 투자 은행'을 설립하고, 활동을 통한 수익금을 개발도상국의 보건과 교육 프로젝트에 지원했다. 특히 개발도상국 여성의 인권 신장을 위해 활동한 공을 인정받아 호주의 파이낸셜 리뷰와 웨스트팩이 선정하는 '가장 영향력 있는 여성 100인'에 포함되기도 했다. 호주 그리피스대에서 국제 경영을 전공하고 고려대에서 경영학 석사(MBA) 과정을 졸업했다. 삼성전자를 포함, 한국, 중국 등 아시아 지역과 중동, 유럽 등에서 수학 또는 경력을 쌓았다.

### 경력

맥킨지앤드컴퍼니 파트너 前 Adara Partner 기업 자문 이사 前 Pottinger 전무

### 학력

응용금융학 석사 국제무역학 석사 국제관계학 학사

국제경영 학사

### **LECTURE**

### **Building Digital Trust Essential for Digital Transformation**

### Olivia Loadwick

Partner of McKinsey's Sydney office

Olivia Loadwick is a Partner at McKinsey & Company's Sydney office. She is a leader in McKinsey's Financial Services and Risk & Resilience Practices. Olivia serves organizations across a range of topics across transformational change, growth, strategy, risk and resilience. She leads McKinsey's work in Asia on digital risk management, focused on Digital Trust. Prior to her current role she advised public sector and private sector organizations on capital management, mergers and acquisitions and divestments.

Olivia has significant experience in international markets having lived and worked in China, South Korea, North America, the Middle East, Europe, New Zealand and Australia.

Olivia has been awarded in the Westpac/Australian Financial Review 100 Women of Influence Awards. She has also served as a representative to the B20 Leaders' Summit.

She is a University medal awardee and valedictorian for both her undergraduate and postgraduate degrees.

### **Work Experiences**

Partner, McKinsey & Company (Former) Corporate Advisory Director, Adara Partners (Former) Executive Director, Pottinger

### **Educational Background**

Masters of Applied Finance Masters of International Commerce Bachelors of International Relations Bachelors of International Business

### 강연

### 진정한 기술 혁신을 위한 디지털 신뢰 구축의 필수 조건

### 올리비아 로드윅

맥킨지앤드컴퍼니 시드니 오피스 파트너

디지털 신뢰(Digital Trust)는 기업이 점점 디지털화되는 환경에서 리스크이자 기회가 되는 다양한 요소를 통합하는 과정에서 발전해 왔다. 최근 몇 년간 디지털화가 빠르게 진행되는 과정에서 엄청난 기회가 발생했지만 다른 한편으로 다음의 세 가지 리스크 영역에서 도전 과제가 증가하고 있다.

- 1. AI/ML 모델 등과 관련된 모델 리스크
- 2. 기술, 클라우드 및 사이버 리스크
- 3. 데이터 및 개인정보보호 리스크

신뢰 아키텍처는 기술 및 데이터 리스크를 관리하고, 혁신의 속도를 높이며, 기업의 가치 엔진을 보호하는 전체적 환경을 조성한다. 데이터 및 기술 거버넌스로 신뢰를 "설계" 하면 운영 성과를 향상하고, 고객 관계를 개선하며, 기술 혁신에 대한 투자를 보호할 수 있다. 이는 조직이 디지털 및 DnA 전환을 시작할 때부터 고려해야 하는 중요한 요소이다.

### 키워드

#AI(인공지능) #데이터 리스크(Data Risk) #사이버 리스크(Cyber Risk) #신뢰 #회복탄력성 #디지털화

### **LECTURE**

### **Building Digital Trust Essential for Digital Transformation**

### Olivia Loadwick

Partner of McKinsey's Sydney office

Digital Trust has evolved out of a need by organizations to bring together, in an integrated way, the various elements driving both risk and opportunity in an increasingly digitized environment. The rapid acceleration of digitization efforts over recent years has presented huge opportunities but has also increased challenges across three risk areas in particular namely:

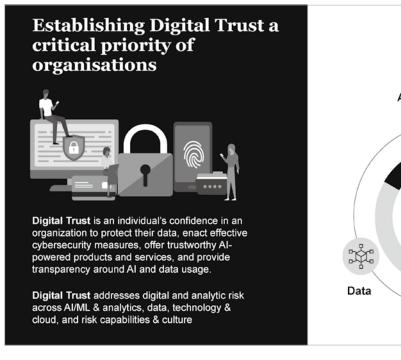
- 1. Model risk, including specific risks related to AI/ML models
- 2. Tech, cloud and cyber risk
- 3. Data and privacy risk

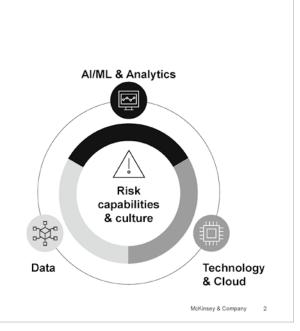
Trust architectures create a holistic environment to manage technology and data risks, promote speed of innovation, and protect the value engines of the enterprise. Building trust "by design" into data and technology governance can enhance operational performance, improve customer relationships, and protect investments in technology innovation - and it's becoming a critical part of how organizations think about digital and DnA transformations from the start.

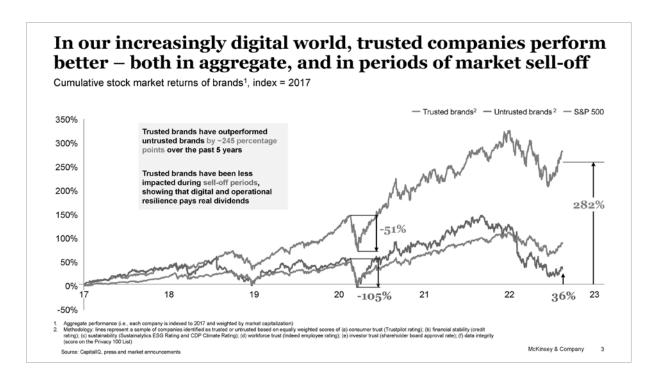
### Keywords

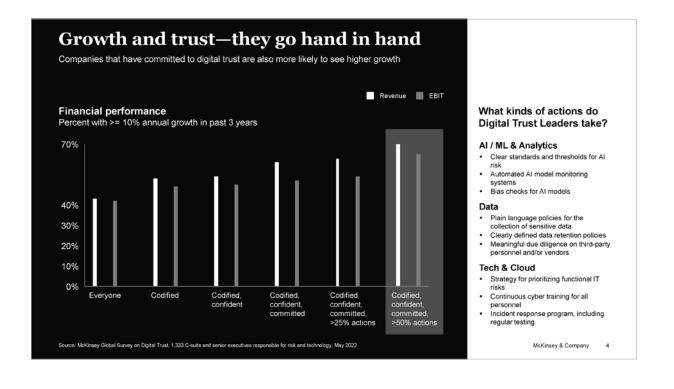
#AI #Data Risk #Cyber Risk #Trust #Resilience #Digitization

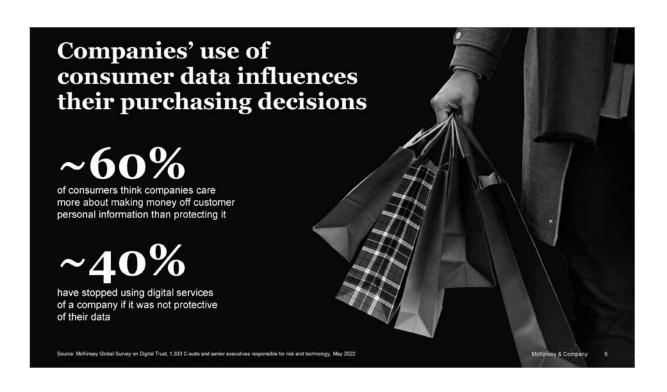




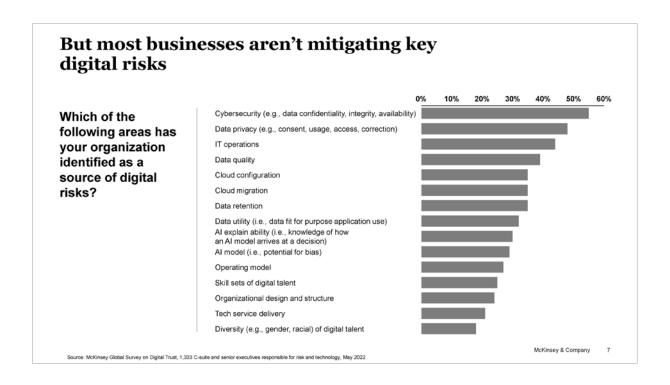


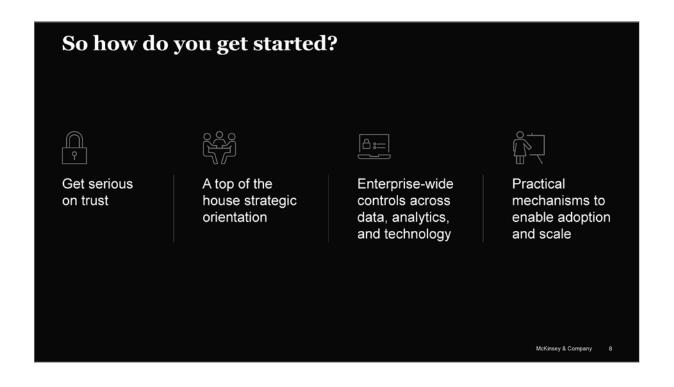




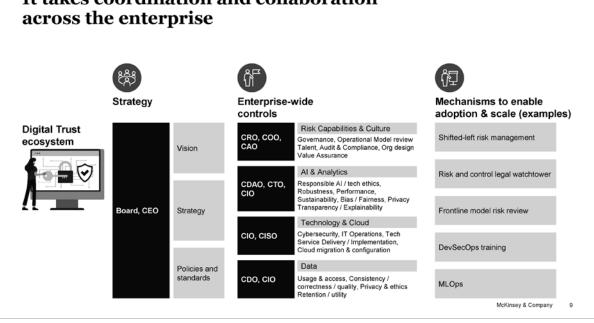








# It takes coordination and collaboration



# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

# 

### **LECTURE**

강연

우리는 어디서 일하게 될까, 미래 업무 공간의 재해석

The Future of Collaboration and Communication

리키 카푸르

ZOOM 아태지역 총괄

Ricky Kapur

Head of APAC, ZOOM

### 강연

### 우리는 어디서 일하게 될까, 미래 업무 공간의 재해석

### 리키 카푸르

ZOOM 아태지역 총괄



2021년 6월 줌에 합류하기 전, 마이크로소프트에서 아태지역 세일즈 마케팅 운영 사업부 부사장을 지냈다. 이전에는 구글 매니징 디렉터로 아태지역에서의 구글 클라우드 플랫폼 성장을 주도했고, 오라클의 아세안 기술 세일즈 팀에서 부사장으로 근무했다. 이 밖에 시벨 시스템즈(Siebel Systems), 유니카 코퍼레이션(Unica Corporation), 코디언트 소프트웨어(Chordiant Software)에서 일하며 25 년 이상의 경력을 쌓았다. 인도 공인회계사 협회(ICAI) 소속 공인회계사이며, 호주 멜버른대에서 MBA를 취득했다.

### 경력

前 마이크로소프트 아태지역 세일즈 마케팅 운영 사업부 부사장 前 마이크로소프트 기업 및 파트너 그룹 아태지역 총괄 관리자 前 구글 클라우드 플랫폼 아태지역 매니징 디렉터

### 학력

호주 멜버른대 경영학 석사 인도 공인회계사 자격 취득

### Lectrue

### The Future of Collaboration and Communication

### Ricky Kapur

Head of APAC, ZOOM

Ricky Kapur is Head of APAC for Zoom, bringing over 25 years of experience to his role. Prior to joining Zoom, Kapur was Vice President of Sales and Marketing Operations at Microsoft APAC. In his role, he managed all segments, from SMB and Majors up to Enterprise and led a cross-functional team of Sales, Marketing, Partner and Customer Success and Operations professionals. Before joining Microsoft, Kapur served as Managing Director at Google where he was responsible for overseeing growth of Google Cloud Platform across APJ. Prior to that, Kapur held the position of Vice President, ASEAN Technology Sales at Oracle. Kapur is a chartered accountant from the Institute of Chartered Accountants in India and holds an MBA from the University of Melbourne.

### **Work Experiences**

(Former) Vice President of Sales Marketing Operations, Microsoft (Former) General Manager, Asia Pacific, Enterprise and Partners Group, Microsoft (Former) Managing Director, Asia Pacific and Japan, Google Cloud Platform, Google

### **Educational Background**

Melbourne Business School, MBA Institute of Chartered Accountants, India

### 강연

### 우리는 어디서 일하게 될까, 미래 업무 공간의 재해석

### 리키 카푸르

ZOOM 아태지역 총괄

일의 미래는 하이브리드다. 팬데믹과 그에 따른 하이브리드 작업 모델로의 전환은 기업의 협업 환경을 영구적으로 변화시켰다. 그 결과, 점점 더 많은 기업이 클라우드 솔루션의 유연성과 단순성, 낮은 간접비용을 인식하면서 클라우드 소통 및 협업에 관심을 갖고 있다. 그리고 분명한 것은, 이것이 더 이상 직장인들에게만 국한된 것이 아니라는 점이다.

민첩한 인력을 만드는 데 있어 중요한 부분은 일선 근로자에게 자율권을 주는 것이다. 최전방 또는 '현장' 근로자는 전 세계 근로자의 약 75%를 차지한다. 그들은 팬데믹 시대에 잊힌 노동력이며, 원격 모델에서 효율적으로 일하기 위해 고군분투하고 있다. 이들은 성공을 위해 다른 방식의 디지털 도구를 요구한다. 언제 어디서든 소통할 때마다 필요한 정보를 더하고 사용하길 원한다.

고객들의 기대도 달라졌다. 고객은 이제 당신의 조직이 고객이 있는 곳에서 그들을 만나길 원한다. 이들은 특정 선호, 상황 및 사용 사례에 가장 적합한 방법으로 당신과 연결될 수 있는 선택권을 원한다. 집에서 혹은 이동 중에, 채팅, 비디오, 전화 등을 통해 말이다.

하이브리드 세계로의 도약을 위해 비디오를 받아들이기 가장 좋은 시기다. 목적지에 도착하는 가장 빠른 방법은 여정을 시작하는 것이다. 팬데믹이 닥쳤을 때, 우리에게는 선택의 여지가 없었지만 지금은 있다! 이제 우리는 더 나은 일의 미래를 만들도록 결정할 수 있다.

### 키워드

#하이브리드 작업 #유연성 #직원 경험 #고객 경험 #직원 역량 강화 #일의 미래

### Lectrue

### The Future of Collaboration and Communication

### Ricky Kapur

Head of APAC, ZOOM

The future of work is hybrid. The pandemic and subsequent shift to hybrid-work models have permanently changed the enterprise collaboration landscape. As a result, an increasing number of businesses are turning to cloud communications and collaboration as they recognize the flexibility, simplicity, and lower overhead cost associated with a cloud solution. And obviously, this is no longer just limited to office workers.

An important part of creating an agile workforce is empowering frontline workers. Frontline or "deskless" workers make up around 75% of the global workforce. They are the forgotten workforce of the pandemic era, struggling to work efficiently in a remote model. They require a different set of digital tools to be successful. They require information to be overlaid or available on demand, whenever and wherever they are interacting.

Customers' expectations have also changed. They want your organization to meet them where they are. They want options for how they connect with you -- from home, on the go, on chat, over the video, on the phone, and so forth -as best suited to their particular preferences, situation, and use case.

There's never been a better time to embrace video to make the leap to a hybrid world. The fast way to reach your destination is to start your journey. When the pandemic hit, we didn't have a choice. Now we do! We can decide to build a better future of work.

### Keywords

#Hybrid #Flexibility #Employee Experience #Customer Experience #Empowering Frontline Workers #Future of Work









# **History of Dong-A Business Forum**

	2022	텍스트 레벨로의 위대한 노약, 혁신을 위해 전진하라 (Leap to The Next Level, Move Toward Innovation)
	2021	도전의 시대, 최고의 기회 창출을 위한 비즈니스 리셋 전략 (Reset your business, Create golden opportunities)
	2020	포스트 코로나 시대, 향후 100년을 위한 비즈니스 전략 재설계 (Post COVID-19 Era - Rebuilding Your Business Strategies for Next 100 Years)
	2019	디지털 트랜스포메이션 시대, 당신의 전략을 재창조하라 (Rebuild Your Strategy for Digital Transformation)
	2018	파괴적 혁신 시대의 애자일 전략 (Agile Strategy In the Era of Disruptive Innovation)
	2017	4차 산업혁명 시대의 성장 전략 (Growth Strategy of the Fourth Industrial Revolution Era)
	2016	파괴 시대의 창조적 혁신 (Creative Innovation in Disruption Era)
	2015	저성장 시대의 혁신 전략 (Innovation Strategy in Low Growth Economy)
	2014	어떻게 차별화할 것인가 (How to Be Different)
	2013	당신의 전략을 파괴하라 (Break Your Strategy)
linili, sinini	2012	마케팅 3.0을 넘어 (Beyond Marketing 3.0)
	2011	기업의 공유가치 창조 (CSV; Creating Shared Value)

### **Dong-A Business Forum 2022**

# 넥스트 레벨로의 위대한 도약, 혁신을 위해 전진하라

(Leap to The Next Level, Move Toward Innovation)

일 자 2022년 12월 7일(수)

장 소 서울 장충동 신라호텔(본관 - 다이너스티, 영빈관 - 에메랄드, 루비)

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학회 관계자 등 660여명

주요연사 비제이 고빈다라잔, 앤드루 윈스턴, 테리사 아마빌레, 조지 길더,

올리비아 로드윅, 리키 카푸르

쓰리 박스 솔루션: 혁신을 이끄는 탁월한 전략 Three-Box Solution: Strategy for Leading Innovation



비제이 고빈다라잔 Vijay Govindarajan

다트머스대 경영대학원 교수 Professor of Dartmouth College's Tuck School of Business

위기의 시대, 한국 비즈니스 리더에게 필요한 전진의 법칙; 작은 성공의 힘 The Progress Principle for Korean Business Leaders in Times of Crisis; The Power of Small Wins



테리사 아마빌레 Teresa M. Amabile

하버드대 경영대학원(HBS) 교수 Professor of HBS

진정한 기술 혁신을 위한 디지털 신뢰 구축의 필수 조건 **Building Digital Trust Essential for Digital Transformation** 



올리비아 로드윅 Olivia Loadwick

맥킨지앤드컴퍼니 시드니 오피스 파트너 Partner of McKinsey's Sydney office

ESG, 메가트렌드, 넷 포지티브: 글로벌 이슈에 대응하는 현명한 방법 ESG, Megatrends, and the Drive to Net Positive; How Courageous Companies Thrive by Solving the World's Challenges



앤드루 윈스턴 **Andrew Winston** 

에코스트래티지스 창립자, <넷 포지티브> 저자 Founder of Eco-Strategies, Author of <Net Positive>

기술 부흥 시대, 기업의 미래는? The Economics of Super-Abundance in Technology and Enterprise



조지 길더 George Gilder

디스커버리 인스티튜트 공동 창립자. <구글의 종말> 저자 Co-founder of Discovery Institute, Author of <Life After Google>

우리는 어디서 일하게 될까, 미래 업무 공간의 재해석 The Future of Collaboration and Communication



리키 카푸르 Ricky Kapur

ZOOM 아태지역 총괄 Head of APAC, ZOOM

		동아비즈니스포럼 - 넥스트 레벨로의 위대한 도약,	혁신을 위해 전진하라
09:00~09:20	개막식		
09:20~10:20	기조강연	쓰리 박스 솔루션: 혁신을 이끄는 탁월한 전략	<b>비제이 고빈다라잔</b> 다트머스대 경영대학원 교수
10:20~10:50		고빈다라잔과의 대화	[좌장] <b>김한얼</b> 가천대 교수
10:50-11:00	Networkin	g Break	
11:00~12:00	강연 1	ESG, 메가트렌드, 넷 포지티브: 글로벌 이슈에 대응하는 현명한 방법	<b>앤드루 윈스턴</b> 에코스트래티지스 창립자, <넷 포지티브> 저자
12:00~13:00	오찬		
13:00~14:00	강연 2	위기의 시대, 한국 비즈니스 리더에게 필요한 전진의 법칙; 작은 성공의 힘	테리사 아마빌레 하버드대 경영대학원(HBS) 교수
14:00~14:30		아마빌레와의 대화	[좌장] <b>정동일</b> 연세대 교수
14:30~14:40	Networkin	g Break	
14:40~15:40	강연 3	기술 부흥 시대, 기업의 미래는?	조지 길더 디스커버리 인스티튜트 공동 창립자, <구글의 종말> 저자
15:40~16:30	강연 4	진정한 기술 혁신을 위한 디지털 신뢰 구축의 필수 조건	<b>올리비아 로드윅</b> 맥킨지앤드컴퍼니 시드니 오피스 파트너
16:30~16:40	Networkin	g Break	
16:40~17:30	강연 5	우리는 어디서 일하게 될까, 미래 업무 공간의 재해석	<b>리키 카푸르</b> ZOOM 아태지역 총괄

동아럭셔리포럼 - 다시 보는 럭셔리, 브랜드 경험 재설계 전략				
13:30-14:30	강연 1	글로벌 럭셔리 트렌드 및 한국 시장에의 시사점	<b>강영훈</b> 맥킨지 한국사무소 파트너	
14:30-15:10	강연 2	커머스 3.0, 럭셔리 브랜드의 메타버스 및 NFT 전략	<b>구준회</b> 알타바그룹 대표 (LVMH 등 럭셔리 브랜드 메타버스 설계)	
15:10-15:50	강연 3	세계관을 활용한 럭셔리 옴니채널 브랜딩 전략	이정민 트렌드랩506 대표(트렌드 전략 컨설팅 그룹)	
15:50-16:10	Networkir	ng Break		
16:10-16:50	강연 4	죽은 상권도 살리는 공간 기획의 비밀	유정수 글로우서울 대표 ('청수당', '온천집' 등 다수의 상업 공간 브랜딩)	
16:50-17:30	강연 5	2023 소비자 트렌드에 맞춘 럭셔리 경험 설계 전략	최지혜 서울대 소비자트렌드분석센터 연구위원 (트렌드코리아 시리즈 공저자)	

AI 빅데이터 포럼			
15:00-15:30	강연 1	기업 성장의 핵심: 데이터 리터러시	강양석 딥스킬 대표
15:30-16:00	강연 2	비즈니스 현장의 AI기술 적용 방법과 사례	<b>이치훈</b> CJ그룹 AI센터장
16:00-16:30	강연 3	빠르게 성장하는 기업의 조건: 데이터 중심 조직 만들기 (마이리얼트립의 코로나19 위기 극복 사례)	양승화 마이리얼트립 데이터&인사이트 실장
16:30-17:00	강연 4	데이터 중심 비즈니스를 위한 데이터 역량 강화 방안 및 사례	<b>손진호</b> 알고리즘랩스 대표
17:00-17:30	패널 토론	토론 및 질의응답	[좌장] <b>강양석</b> 딥스킬 대표 [패널] <b>이치훈</b> CJ그룹 AI센터장 <b>양승화</b> 마이리얼트립 데이터&인사이트 실장 <b>손진호</b> 알고리즘랩스 대표

**Dong-A Business Forum 2021** 

# 도전의 시대, 최고의 기회 창출을 위한 비즈니스 리셋 전략

(Reset Your Business, Create Golden Opportunities)

자 2021년 12월 1일(수) 오전 9시 - 오후 5시 일

소 서울 장충동 신라호텔(본관 - 다이너스티, 영빈관 - 에메랄드, 루비) 장

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학회 관계자 등 660여명

주요연사 사피 바칼, 안드레이 하지우, 마크 존슨, 스티브 블랭크, 앵커 퓨리



황금 기회를 찾기 위한 괴짜 아이디어, 룬샷 LOONSHOTS-Crazy Ideas for golden business opportunity



사피 바칼 Safi Bahcall

'룬샷' 저자 Author of 'Loonshot'

미래로부터 이끌기: 혁신적 성장을 위한 비전 적용법 Lead from the Future: How to apply visionary thinking to drive disruptive growth



마크 존슨 **Mark Johnson** 

이노사이트 수석 파트너 Senior Partner of Innosight

'넥스트 노멀', AI로 조직 성장을 가속화하라 Propelling your organization into the next normal with AI



앵커 퓨리 **Ankur Puri** 

맥킨지앤드컴퍼니 파트너, AI 전문가 Partner of McKinsey Company)

데이터, 플랫폼 비즈니스 모델의 부상에 대응하는 법 Strategies for Coping with the Rising Power of Data and Platform Business Models



안드레이 하지우 Andrei Hagiu

보스턴대 교수 Professor of Boston Univ.

포스트 코로나시대, 리셋 전략을 통해 변화에 도전하는 법 Resetting your business and confronting change in the post-pandemic era



스티브 블랭크 **Steve Blank** 

스탠퍼드대 교수 Professor of Stanford Univ.

		동아비즈니스포럼 - 도전의 시대, 최고의 기회 창출을	위한 비즈니스 리셋 전략
09:00 - 09:30	개막식		
09:30 - 10:30	기조강연	황금 기회를 찾기 위한 괴짜 아이디어, 룬샷	<b>사피 바칼</b> '룬샷' 저자
10:30 - 11:00		[사피 바칼과의 대화]	[좌장] 김경준 (전)딜로이트 컨설팅 부회장
11:00 - 11:10	브레이크타	임	
11:10 -12:10	강연 1	데이터, 플랫폼 비즈니스 모델의 부상에 대응하는 법	<b>안드레이 하지우</b> 보스턴대 교수
12:10 -12:30		[안드레이 하지우 교수와의 대화]	[좌장] <b>임 일</b> 연세대 교수
12:30 -13:30	브레이크타	임	
13:30 -14:30	강연 2	미래로부터 이끌기: 혁신적 성장을 위한 비전 적용법	<b>마크 존슨</b> 이노사이트 수석 파트너
14:30 -16:00		포스트 코로나시대, 리셋 전략을 통해 변화에 도전하는 법	스티브 블랭크 스탠퍼드대 교수 [좌장] <b>주재우</b> 국민대 교수
16:00 -17:00	강연 3	언스케일: 탈규모화 시대	<b>케빈 메이니</b> <언스케일> 저자 겸 카테고리 디자인 어드바이저 파트너
		동아럭셔리포럼 - 럭셔리의 미래, 새로운 기술·달리	라진 소비자를 만나다
09:50 - 10:50	강연 1	팬데믹시대, 럭셔리 마켓이 성장하는 이유와 전략적 제언	<b>홍윤기</b> 한국 딜로이트 그룹 유통소비재혁신그룹 시니어 매니저
10:50 - 11:40	강연 2	럭셔리&하이엔드 브랜드의 국내 진출 동향 및 럭셔리 상권 분석	<b>김성순</b> 쿠시먼앤드웨이크필드 전무
11:40 -12:30	강연 3	럭셔리 브랜드의 NFT 활용과 무한 가능성	<b>김원상</b> 그라운드 X 팀장
12:30 -13:30	점심식사		
13:30 -14:20	강연 4	MZ세대 놀이터 메타버스: 럭셔리 세계로의 확장	김범주 유니티코리아 본부장
14:20 -15:10	강연 5	글로벌 뷰티 브랜드의 ESG의 진정한 의미	박원정 LUSH코리아 에틱스(Ethics) 디렉터
15:10 -16:00	강연 6	럭셔리 브랜드에서의 숏폼 플랫폼 활용 전략	김이라 틱톡코리아 매니저 (Brand Strategist)
16:00 - 16:40	강연 7	팬데믹 속에서도 승승장구하는 글로벌 럭셔리 브랜드의 프레시니스 전략	조엘 킴벡 스튜디오핸섬 대표, 크리에이티브 디렉터
		AI 빅데이터 포럼	
15:00 - 15:40	강연 1	데이터 공유와 협업 생태계 구축 전략: 코로나19 이후 데이터 플랫폼 비즈니스는 어떻게 전개될 것인가?	Alice Yu 팔란티어 테크리드
15:40 - 16:20	강연 2	인공지능 프로젝트 성공을 위한 데이터 구축 방법: 국내 기업 인공지능 프로젝트의 경험과 시사점	<b>손진호</b> 알고리즘랩스 대표
16:20 -16:50	패널 토론	내부 인력 양성을 통한 AI 혁신 전략	[모더레이터] 김경준 딜로이트 컨설팅 부회장 [패널] 김주호 KAIST 전산학부 교수 손진호 알고리즘랩스 대표
16:50 -17:30	네트워킹	오프라인 네트워킹	with 팔란티어 with 알고리즘랩스

**Dong-A Business Forum 2020** 

# 포스트 코로나 시대, 향후 100년을 위한 비즈니스 전략 재설계

(Post COVID-19 Era -

Rebuilding your Business Strategies for Next 100 Years)

자 2020년 12월 2일(수) 오전 9시 - 오후 4시 일

장 소 서울 장충동 신라호텔(본관 - 다이너스티, 영빈관 - 에메랄드, 루비)

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학계 관계자 등 1,000여명

주요연사 에이미 에드먼슨, 대럴 릭비, 탈레스 테이셰이라, 케인 메이니



혁신을 약속하는 두려움 없는 조직

Want to Vastly Improve Your Organization? Make It Fearless



에이미 에드먼슨 **Amy Edmondson** 

하버드대 경영대학원 교수 Novartis Professor of Leadership and Management at Harvard Business School

#### 예측불허의 세계, 애자일 방법론으로 성공하기

Agile Approaches to Thriving in an Unpredictable World



대럴 릭비 **Darrell Rigby** 

베인앤드컴퍼니 글로벌 이노베이션 부문 총괄 대표 Partner & Head of Global Innovation. Bain & Company

포스트 코로나 시대 디커플링 전략

Strategies for Decoupling in the Post-Corona Era



탈레스 테이셰이라 **Thales Teixeira** 

<디커플링> 저자, 전 하버드대 교수 The author of <Decoupling>

언스케일: 탈규모화 시대 The Era of Unscaling



케빈 메이니 **Kevin Maney** 

<언스케일> 저자 겸 카테고리 디자인 어드바이저

The author of <Unscaled>, Category Design Advisors / Partner

	동	당아비즈니스포럼 - 포스트 코로나시대, 향후 100년	을 위한 비즈니스 전략 재설계
09:00 - 09:10	개막식		
09:10 - 10:10	[기조강연]	혁신을 약속하는 두려움 없는 조직	<b>에이미 에드먼슨</b> 하버드대 경영대학원 교수, <두려움 없는 조직> 저자
10:10 - 10:50		[에드먼슨 교수와의 대화]	[좌장] <b>김경준</b> 딜로이트 컨설팅 부회장
10:50 - 11:00	브레이크타	임	
11:00 -12:00	[강연 1]	예측불허의 세계, 애자일 방법론으로 성공하기	대럴 릭비 베인앤드컴퍼니 글로벌 이노베이션 부문 총괄 대표
12:00 -13:00	브레이크타	임	
13:00 -14:00	[강연 2]	포스트 코로나 시대 디커플링 전략	<b>탈레스 테이셰이라</b> <디커플링>저자, 전 하버드대 교수
14:00 -14:40		[테이셰이라 박사와의 대화]	[좌장] <b>김동재</b> 연세대 국제학대학원 교수
14:40 -14:50	브레이크타	임	
14:50 -15:50	[강연 3]	언스케일: 탈규모화 시대	<b>케빈 메이니</b> <언스케일> 저자 겸 카테고리 디자인 어드바이저 파트너
		동아럭셔리포럼 - 언택트 시대의 도전, '	럭셔리의 미래는?
12:30 - 13:20	[강연 1]	뉴노멀 시대 생존을 위한 럭셔리 관광, 호텔, 서비스 산업의 마케팅 재설계	<b>백기준</b> 美휴스턴대 힐튼 칼리지 호텔경영학과 부학장 및 에릭힐튼 석좌교수
13:20 - 14:10	[강연 2]	비대면 시대의 마케팅, 럭셔리 브랜드는 구글을 어떻게 활용하는가	조용민 구글(Google) 부장
14:10 -15:00	[강연 3]	포스트 코로나 시대, 럭셔리 산업이 만날 새로운 진실 (New Reality)은?	송지연 보스턴 컨설팅 그룹 서울 사무소 유통/소비재 분과 파트너
15:00 -15:20	브레이크타	임	
15:20 -16:10	[강연 4]	위기를 기회로, 중국 럭셔리 비즈니스와 소비자 대변혁	<b>레나 양</b> WWD CHINA 대표
16:10 -16:50	[강연 5]	럭셔리 브랜드와 플랫폼, 동반 성장을 위한 온라인 비즈니스 설계	최형록 명품 온라인 플랫폼 (주)발란 대표
16:50 -17:30	[강연 6]	럭셔리 브랜드와 MZ세대 소비자, 그사이의 '인플루언서'	최인석 뷰티 인플루언서 그룹 (주)레페리 대표
		Tech For Good	
13:00 - 13:30	[강연 1]	어떻게 AI가 지속가능한 미래를 가능하게 할까	<b>루카스 조파</b> 마이크로소프트 최고환경책임자
13:30 - 14:00	[강연 2]	포스트 코로나19 시대, 기후변화 대응과 재건을 위한 AI의 역할	<b>니콜라 샤파도</b> 엘리먼트 최고과학책임자
14:00 -14:25	[강연 3]	빅데이터, AI를 활용한 글로벌 헬스 증진	변형균 KT 미래가치 TF 디지털&바이오헬스 총괄 상무
14:25 -14:50	[강연 4]	포스트 코로나 시대의 AI, 조화와 지속가능성을 견인하다	김 윤 SK텔레콤 CTO
14:50 - 15:00	브레이크타	임	
15:00 -16:00	패널 토론	지속가능한 사회를 만들기 위한 기술의 역할	[모더레이터] <b>윤석원</b> 테스트웍스 대표 [패널] <b>신용녀</b> 한국 마이크로소프트 상무(최고기술임원) 음병찬 Element AI 한국/동북아시아 총괄 김김윤 SK텔레콤 CTO 변형균 KT 미래가치 TF 디지털&바이오헬스 총괄 상무
16:00 -	Closing		
		Al for Business	
16:30 - 17:00	[강연 1]	인공지능이 이끄는 비즈니스 혁신	<b>김경준</b> 딜로이트 컨설팅 부회장
17:00 - 17:30	[강연 2]	비즈니스 영역에서의 Human-Al Collaboration	<b>니콜라 샤파도</b> 엘리먼트 최고과학책임자
17:30 -18:00	[강연 3]	내부 인력 양성을 통한 AI 혁신 전략	변형균 KT 미래가치 TF 디지털&바이오헬스 총괄 상무
18:00 -18:30	패널 토론	우리 조직의 성공적인 인공지능 도입을 위한 조건	[모더레이터] <b>김경준</b> 딜로이트 컨설팅 부회장 [패널] <b>김주호</b> KAIST 전산학부 교수 <b>손진호</b> 알고리즘랩스 대표
18:30 -	Closing		

**Dong-A Business Forum 2019** 

# 디지털 트랜스포메이션 시대, 당신의 전략을 재창조하라

(Rebuild Your Strategy for Digital Transformation)

일 자 2019년 12월 4일(수) 9:30 - 17:00

장 소 서울 신라호텔

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학계 관계자 등 1,000여명

주요연사 로자베스 모스 켄터, 수닐 굽타, 윌리엄 바넷, 네이선 퍼



조직을 벗어나 생각하기: 디지털 시대를 이끄는 혁신이란?

Think Outside the Building: Leading for Innovation in the Digital Age



'조직 혁신과 리더십 분야의 세계적인 석학'

로자베스 모스 캔터

하버드대 경영대학원 교수

Rosabeth M. Kanter sor at Harvard Business School 혁신은 파괴적이다? 디지털 트랜스포메이션의 5가지 신화





'디지털 전환 전략과 파괴적 혁신 분야의 전문가'

네이선 퍼

인시아드 경영대학원 교수

Nathan Furr Professor at INSEAD

디지털 전략의 본격적 가동: 당신의 비즈니스에 상상 엔진을 달아라 Driving Digital Strategy: How to Reimagine aYour Business



'디지털 전략 분야의 세계적인 권위자'

수닐 굽타

하버드대 경영대학원 교수

Sunil Gupta Harvard Business School '붉은 여왕 경쟁 이론'과 디지털 트랜스포메이션 Red Queen Competition and Digital Transformation



'<붉은 여왕 경쟁 전략> 이론의 창시자'

윌리엄 바넷

스탠퍼드대 경영대학원 교수

William Barnett r of the Graduate School of Business at Stanford University

	동(	아비즈니스포럼 - 디지털 트랜스포메이션 시대, 등	<b>상신의 전략을 재창조하라</b>
09:30 - 09:50	개막식		
09:50 - 10:50	[기조강연]	조직을 벗어나 생각하기: 디지털 시대를 이끄는 혁신이란?	<b>로자베스 모스 캔터</b> 하버드대 경영대학원 교수
10:50 - 11:50		캔터 교수와의 대화	[좌장] <b>이성용</b> 신한금융지주 미래전략연구소 대표
11:50 - 13:00	오찬		
13:00 - 14:00	[강연 1]	디지털 전략의 본격적 가동: 당신의 비즈니스에 상상 엔진을 달아라	수닐 굽타 하버드대 경영대학원 교수
14:00 - 15:00	[강연 2]	'붉은 여왕 경쟁 이론'과 디지털 트랜스포메이션	<b>윌리엄 바넷</b> 스탠퍼드대 경영대학원 교수
15:00 - 15:20	네트워킹 브레0	la la	
15:20 - 16:20	[강연 3]	혁신은 파괴적이다? 디지털 트랜스포메이션의 5가지 신화	<b>네이선 퍼</b> 인시아드 경영대학원 교수
16:20 - 17:00		글로벌 토론	[좌장] <b>김동재</b> 연세대 국제학대학원 교수 [패널] <b>수닐 굽타, 윌리엄 바넷, 네이선 퍼</b>

		동아럭셔리포럼 - '코드명 Z': 럭셔리 브랜딩을	위한 디지털 마케팅
11:50 - 13:00	오찬		
13:00 - 14:00	[강연 1]	뉴노멀시대, Z세대 중심으로 부상한 신럭셔리 시장: 그들이 갖고 싶은 '그것'?	김혜경 베인앤드컴퍼니 코리아 파트너
14:00 - 15:00	[강연 2]	#인스타그램, 럭셔리 신소비자와 '코드' 맞추기	<b>손현호</b> 페이스북코리아 글로벌세일즈 상무
15:00 - 15:20	네트워킹 브레이크	1	
15:20 - 16:00	[강연 3]	루이뷔통도 넷플릭스처럼: 럭셔리 비즈니스의 재설계	<b>수닐 굽타</b> 하버드대 경영대학원 교수
16:00-17:00	[강연 4]	구찌의 역발상 리테일 전략 : 디지털의 도전을 뛰어넘는 오프라인의 힘	이태은 구찌 동북아 리테일 퍼포먼스 디렉터

	D'SCO - 스타트업으로부터 배우는 B.T.S (Business, Technology, Spirit)				
17:30-18:00	칵테일 타임				
18:00-19:40	[강연]	스타트업으로부터 배우는 B.T.S. (Business, Technology, Spirit)	눔 <b>김영인</b> 한국대표 드라마앤컴퍼니 <b>최재호</b> 대표 모바일닥터 <b>신재원</b> 대표 로우로우 <b>이의현</b> 대표 스타일쉐어 <b>윤자영</b> 대표 지그재그 <b>서정훈</b> 대표		
19:40-20:00	테이블 토크 wi	th networking food			
20:00-20:40 청중과의 대화					

**Dong-A Business Forum 2018** 

# 파괴적 혁신 시대의 애자일 전략

(Agile Strategy in the Era of Disruptive Innovation)

일 자 2018년 12월 5일(수) 9:30 - 18:00

장 소 서울 신라호텔

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학계 관계자 등 1,000여명

주요연사 클레이튼 크리스텐슨, 마이클 레이너, 앤 크리스텐슨, 피터 카펠리,

대럴 릭비, 데이비드 티스, 스콧 심





**클레이튼 크리스텐슨** 하버드대 경영대학원 석좌교수



마이클 레이너 딜로이트컨설팅 미국, 이노베이션 센터 리더



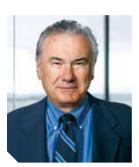
**앤 크리스텐슨** 파괴적혁신연구소 소장



**피터 카펠리** 펜실베니아대 와튼스쿨 교수



대럴 릭비 베인 글로벌 이노베이션 부문 총괄 대표 베인앤드컴퍼니 보스턴오피스 파트너



**데이비드 티스** UC버클리 하스 경영대학원 교수



**스콧 심** 노터데임대 산업디자인과 교수

		동아비즈니스포럼 - 파괴적 혁	신 시대의 애자일 전략
09:00 - 09:30	등록 및 입장		
09:30 - 09:50	개막식		
09:50 - 10:40	[기조강연]	파괴적 혁신을 통한 비즈니스 창출 및 유지 전략	<b>클레이튼 크리스텐슨</b> 하버드대 경영대학원 석좌교수
10:40 - 11:20	[강연]	애자일의 세가지 태극	마이클 레이너 딜로이트컨설팅 미국, 이노베이션 센터 리더
11:20 - 11:40	[강연]	고객의 해결 과제에 당신의 전략을 맞추라	<b>앤 크리스텐슨</b> 파괴적혁신연구소 소장
11:40 - 12:40	[토론]	연사와의 대담	클레이튼 크리스텐슨 하버드대 경영대학원 석좌교수 마이클 레이너 딜로이트컨설팅 미국, 이노베이션 센터 리더 앤 크리스텐슨 파괴적혁신연구소 소장
12:40 - 13:30	오찬		
13:30 - 14:50	[강연]	애자일 혁명	<b>피터 카펠리</b> 펜실베니아대 와튼스쿨 교수
14:50 - 15:50	[강연]	애자일 조직, 어떻게 조성할까	대럴 릭비 베인 글로벌 이노베이션 부문 총괄 대표 / 베인앤드컴퍼니 보스 턴오피스 파트너
15:50 - 16:10	네트워킹 브레이크	3	
16:10 - 17:10	[강연]	불확실성 시대에 동태적 역량으로 승리하기	데이비드 티스 UC버클리 하스 경영대학원 교수
17:10 - 18:00	[강연]	디자인 싱킹을 통한 애자일 전략	<b>스콧 심</b> 노터데임대 산업디자인과 교수

	동아럭셔리포럼 - 럭셔리 4.0 시대, 빅데이터와 뉴 컨슈머				
12:00	등록 및 입장				
12:30 - 13:00	오찬				
13:30 - 14:20	뉴 럭셔리가 온다: 한국시장에 미칠 새로운 기회	<b>배정희</b> 딜로이트컨설팅 한국, 전략컨설팅 리더			
14:20 - 15:10	디지털 시대, 럭셔리가 추구해야 할 고객 중심 전략	<b>써니 입</b> 딜로이트컨설팅 홍콩, 디지털 리더			
15:10 - 15:40	연사와의 대담	배정희, 써니 입			
15:40 - 16:20	럭셔리 디자인 커뮤니케이션 전략	<b>스콧 심</b> 노터데임대 산업디자인과 교수			
16:20 - 16:40	네트워킹 브레이크				
16:40 - 17:20	의사결정은 데이터로 하라! - 럭셔리 마케팅을 위한 데이터 활용법	이진형 데이터마케팅코리아 대표			
17:20 - 18:00	럭셔리 고객의 소비동선 패턴분석: 빅데이터와 딥데이터의 교차로	<b>송규봉</b> 연세대 생활환경대학원 겸임교수			

**Dong-A Business Forum 2017** 

# 4차 산업혁명 시대의 성장 전략

(Growth Strategy of the Fourth Industrial Revolution Era)

일 자 2017년 12월 6일 (수) 9:30~17:50

장 소 서울 신라호텔

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학계 관계자 등 1,000여명

주요연사 필립 코틀러, 알렉산서 오스터왈더, 마셜 밴 엘스타인, 앤디 하인스





#### 필립 코틀러 (Philip Kotler)

- 노스웨스턴대 켈로그경영대학원 석좌교수
- '마케팅의 아버지'라 불리는 세계적인 마케팅의 대가
- IBM, GE, AT&T, 뱅크오브아메리카 등 글로벌 기업의 전문컨설턴트로 활동
- <하버드 비즈니스 리뷰>'가장 영향력 있는 비즈니스 거장 50명' 선정
- <마케팅 원리>, <마케팅 관리론>, <마켓3.0> 등 150여 편의 다양한 마케팅 서적 저술



## 알렉산더 오스터왈더 (Alexander Osterwalder)

- 경영 혁신가
- 세계적 베스트셀러 <비즈니스 모델의 탄생> 저자
- 경영 전략 및 혁신에 관한 도구와 콘텐츠를 제공하는 스트래터자이저(Strategyzer) 공동 설립자
- '경영사상가 50인(Thinkers 50)' 15위 선정 (2015년)



<mark>마셜 밴 앨스타인</mark> (Marshall Van Alstyne)

- 보스턴대 교수
- 플랫폼 비즈니스 전문가, 정보경제학 전문가
- 네트워크 비즈니스 모델의 선도적인 전문가



<mark>앤디 하인스</mark> (Andy Hines)

- 휴스턴대 교수
- 미래학자
- 휴스턴대학교 미래예측 프로그램 코디네이터

	동아비즈니스포럼 - 4차 산업혁명 시대의 성장 전략				
09:30-09:40	개막식				
09:40-10:40	기조강연	<b>필립 코틀러</b> 노스웨스턴대 켈로그 경영대학	원 석좌 교수 <b>파괴 시대의 마케팅 전략</b>		
10:40-11:30	대 담	필립 코틀러와의 대담	좌장: <b>하영원</b> 서강대 경영대학 교수		
11:30-12:30	강 연	<b>알렉산더 오스터왈더</b> 경영 혁신가	강력한 기업 설계하기		
12:30-13:30	오찬				
13:30-14:30	대 담	알렉산더 오스터왈더와의 대담	좌장: <b>김한얼</b> 가천대 경영대학 글로벌경영학트랙 교수		
14:30-15:30	강 연	<b>마셜 밴 앨스타인</b> 보스턴대 교수	플랫폼 생태계: 네트웍스는 산업을 어떻게 변화시키나		
15:30-15:50	네트워킹 트	브레이크			
15:50-16:50	대 담	마셜 밴 앨스타인과의 대담	좌장: <b>홍범식</b> 베인앤드컴퍼니 아태지역 정보통신 부문 대표		
16:50-17:50	강 연	<b>앤디 하인스</b> 휴스턴대 교수	4차 산업혁명 시대 비즈니스를 위한 전략적 통찰		

동아럭셔리포럼 - 4차 산업혁명 시대, 럭셔리 산업의 도전과 미래			
12:00-	등록 및 입장		
12:00-13:00	오찬		
13:00-13:30	조영준 페이스북코리아 상무	리테일 산업의 새로운 성장 전략을 찾아서	
13:30-14:20	<b>필립 코틀러</b> 노스웨스턴대 켈로그 경영대학원 석좌 교수	4차 산업혁명 시대, 럭셔리 마케팅 전략	
14:20-15:10	<b>앤디 하인스</b> 휴스턴대 교수	소비자 가치 변화, 럭셔리 시장 어떻게 재편시키나	
15:10-15:30	네트워킹 브레이크		
15:30-16:20	<b>이장혁</b> 고려대 교수	디지털로 럭셔리 고객과 절친 맺기	
16:20-17:10	<b>송지혜</b> 베인앤드컴퍼니 파트너	4차 산업혁명 시대, 럭셔리 산업의 "Mega Shift"	

**Dong-A Business Forum 2016** 

# 파괴 시대의 창조적 혁신

(Creative Innovation in Disruption Era)

일 자 2016년 12월 7일(수) - 8일(목) 낮 12시 종료

장 소 서울 신라호텔

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학계 관계자 등 1,000여명

주요연사 톰 피터스, 이타마르 시몬슨, 로베르토 베르간티, 네이선 퍼



#### 주요연사 소개



#### 톰 피터스 | 톰피터스컴퍼니 대표

톰 피터스는 세계의 비즈니스 방식을 바꿨으며 최고의 경영 서적으로 종종 꼽히는 <초 우량기업의 조건>의 공동 저자이다. 30년간 16권에 달하는 저서를 집필한 경력을 바탕으로 현재까지도 '경영계 최고의 구루' 자리를 지키고 있다. 경영 혁신을 시작한 지 30년 가까이 흘렀지만, 경영계의 우상으로서 톰 피터스는 강력한 목소리로 경영계의 판도를 바꾸며 사람들에게 영향을 주고 있다.



### 다니엘 핑크 | 미래학자

세계적인 경영학 사상가 다니엘 핑크의 선도적인 사고와 블록버스터급 저서는 혁신, 동기, 재능에 대한 조직의 접근 방식을 변화시키고 있다. 다니엘 핑크는 변화하는 직업 세계에 대해 인상 깊은 질문을 던지는 5권의 저서를 집필했다. 그의 저서로는 뉴욕 타임즈 장기 베스트셀러인 <새로운 세상이 온다>, 뉴욕 타임즈 베스트셀러 1위를 기록한 <드라이브>가 있다. 그의 저서는 33개 언어로 번역돼 출판됐다. 그는 이밖에도 뉴욕 타임즈와 하버드 비즈니스 리뷰, 와이어드에 기고하고 있다.





### 12월 7일(수)<sub>-</sub>첫째날

	동아비	즈니스포럼 (다이너스티 홀)		'특별세션' 럭셔리 포럼 (토파즈 홀)
09:30-09:40	개막식		09:00-09:40	등록
09:40-11:00	[기조]	파괴 시대의 비즈니스 역량 톰 피터스 대표	09:40-10:20	[기조] 리서치 결과로 보는 한국인의 명품 소비 의식변화 윤덕환 마크로밀엠브레인이사
11:00-11:20	Break		10:20-11:00	[강연] 럭셔리 업계 '퍼펙트 스톰의 시대', 대응 방안은? 송지혜 베인앤드컴퍼니코리아 파트너
11:20-12:30	[토론]	톰 피터스 대표 조동성 인천대 총장 김동재 연세대 교수	11:00-11:20	Break
12:30-13:30	오찬		11:20-12:10	[토론] <b>이타마르 시몬슨</b> 스탠퍼드 경영대학원 교수 <b>박정근</b> 한양대 경영학부 교수
	동아비	즈니스포럼 (다이너스티 홀)		3 <sup>rd</sup> CSV 포터상 시상식 (토파즈홀)
13:30-14:30	[강연]	거의 완벽한 정보 속에 사는 소비자 시대에 성장 재점화 전략 이타마르 시몬슨 스탠퍼드 경영대학원 교수	13:00-13:40	등록
14:30-15:30	[강연]	혁신가의 방식 <b>네이선 퍼</b> 인시아드 교수	13:40-13:45	개최사
15:30-15:50	Break		13:45-13:50	축하 메세지
15:50-16:50	[강연]	과밀집-아이디어가 넘치는 세상에서 의미 있는 제품 디자인하기 로베르토 베르간티 밀라노 폴리테크니코 교수	13:50-14:20	시상식 & 명예의 전당 헌액식
16:50-17:30	[토론]	네이선 퍼 인시아드 교수 로베르토 베르간티 밀라노 폴리테크니코 교수 김태영 성균관대(SKK GSB) 교수	14:20-14:50	수상 기업 우수사례 발표 1
			14:50-15:20	수상 기업 우수사례 발표 2
			15:20-15:50	수상 기업 우수사례 발표 3
		2016 한・중 中・韓	非 CEO Forun	n (루비 홀)
11:50-12:00	등록			
12:00-13:00	오찬 (	오프닝공연)		
13:00-13:10	[개회시	ł, 환영사] 황호택 동아일보 논설주간 · 전무		
13:10-13:20	Pre-se	ession: CKGSB-DBR Collaboration		
13:20-13:30	초청 인	면사 소개		
13:30-14:00		낭연] '창조적 파괴와 혁신 시대, 한ㆍ중 中ㆍ韩 공동 성	장 전략' / 샹빙 장	강경영대학원(CKGSB) 총장
14:00-14:15		면설] '세계 경제 흐름과 한중 공동 성장 방안' 공적자금관리위원회 민간위원장		
14:15-14:30		발표] '한·중 IT, 콘텐츠 분야 발전 방안 - 빅데이터를 통 다음소프트 부사장	통한 시장 분석과 전	전망을 중심으로'
14:30-14:40	Coffee	e Break		
14:40-15:20	정유신	Discussion 1 - ICT, 핀테크와 인공지능] (서강대학교 교수), 송홍리(Fmart 로봇기술회사 창립기 (선양영주과기유한공사 창립자, CEO)	자, CEO), 정원식(일	알리페이 코리아 대표), 송길영(다음소프트 부사장),
15:20-16:00	장웨이	Discussion 2 - 문화ㆍ콘텐츠 비즈니스] 닝(장강경영대학원(CKGSB) 교수), 천샹위(iDreamsk: (동아일보ㆍ채널A 디지털통합뉴스센터 센터장)	/ 창립자, CEO), 조	린(IShare Culture 창립자, CEO), 박종술(팬엔터테인먼트 사장),
16:00-16:05	폐회식			
				12월 8일(목)_둘째날

	,	` _ ` ` '
	동아비즈니스포럼 (다이너스티 홀)	
09:30-10:45	[기조] 스마트한 조직이 혁신을 보는 새로운 시각 <b>다니엘 핑크</b> 미래학자	
10:45-11:00	Break	
11:00-12:00	[토론] <b>다니엘 핑크</b> 미래학자, <b>홍범식</b> 베인앤드컴퍼니코리아 대표	

**Dong-A Business Forum 2015** 

## 저성장 시대의 혁신 전략

(Innovation Strategy in Low Growth Economy)

자 2015년 12월 2일(수) - 3일(목) 12시 종료

소 쉐라톤그랜드워커힐호텔 장

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학계 관계자 등 800여명

주요연사 르네 마보안, 크리스 앤더슨, 세스 고딘 등



#### 주요연사 소개



#### 르네 마보안

세계 2위 경영대학원으로 꼽히는 인시아드(INSEAD) 경영대학원의 교수이자 인시아드 블루오션 전략 연구소의 공동책임자로 그녀의 저서 '블루오션 전략(Blue Ocean Strategy)'은 350만부 이상 팔린 세계적인 베스트 셀러이다. 전세계 경영사상가들의 순위를 평가하는 'Thinkers50'에서 2위로 선정되면서 여성 최초로 최고의 자리에 이름을 올렸다.



#### 크리스 앤더슨

'롱테일' 이론의 창시자로 디지털 시대의 본질을 꿰뚫는 세계적인 경영 구루다. 그의 저서『롱테일 법칙(Long Tail)』은 뉴욕 타임즈가 선정한 베스트 셀러이며 전 세계 기업인들의 필독서로 자리잡았다. 이 외 『프리(Free)』 『메이커스(the new Makers: The New Industrial Revolution)』를 통해 새로운 개념을 제시하면서 세간의 이목을 끌고 있다.



#### 세스 고딘

전세계인 베스트 셀러가 된 18권의 책을 저술하였으며 이 책들은 35개 이상의 언어로 번역된 바 있다. 그는 산업사회 이후의 혁명에 대하여 저술하면서 이 시대에 아이디어가 퍼져 나가는 방법, 마케팅, 리더십 등과 변화를 일으키는 모든 것에 대하여 논하고 있다. 저서로는 보라빛 소가온다(Purple Cow), 린치핀(Linchpin), 더딥(The Dip) 등이 있다.

### 1<mark>2월 2일(수)</mark>\_첫째날

시간	프로그램	주제	발표 및 사회
09:30-09:40	개회식	개회사	개회사 및 인사말
09:40-10:30	기조	블루오션과 창조, 미래의 성과	르네 마보안 (인시아드 교수)
10:30-11:15	강연	개방형 혁신: 비트의 세계에서 원자의 세계로	크리스 앤더슨 (3D 로보틱스 CEO)
11:15-11:25	휴식	10분	시상 및 명예의 전당 헌액식
11:25-12:30	글로벌 토론	마이클 레비 (시티즌M 창업자 겸 COO), 패트릭 스노볼 (선코프 금융그룹 전(前) 최고경영자)	르네 마보안 (인시아드 교수)
12:30-13:40	오찬	70분	
13:40-15:20	세션 A	크리스 앤더슨 (3D 로보틱스 CEO)과의 토론	홍범식 (베인앤드컴퍼니코리아 대표)
15:40-16:30		창조의 탄생	케빈 애슈턴 (사물인터넷 창시자)
16:30-17:30		글로벌 시장을 통한 성장 가속화	린다 커즐라우스키 (에버노트 최고운영책임자)
13:40-15:20	u kulu	저성장 시대의 경쟁우위 창출	제이 바니 (유타대학교 최고석좌교수)
15:40-17:00	세션 B	제이 바니 (유타대학교 최고석좌교수)와의 토론	김태영 (성균관대 SKK GSB 교수)
13:40-15:20	CSV 포터상 시상식	시상식 & 수상 기업 사례발표 Part I	홍범식 (베인앤드컴퍼니 대표)
15:40-16:30		지속적인 성공을 위한 비즈니스와 사회 변화의 통합	칩 피츠 (스탠퍼드대학교 로스쿨 교수)
16:30-17:30		수상기업 사례발표 Part II	

### 1<mark>2월 3일(목)</mark>\_둘째날

시간	프로그램	주제	발표 및 사회
09:30-09:40	기조 강연	혁명의 첨단에 서서: 사라질 것인가 아니면 앞서갈 것인가	세스 고딘 (작가 겸 기업가)
10:45-11:00	휴식	15분	
11:00-12:00	토론	세스 고딘(작가 겸 기업가)과의 토론	주재우 (국민대학교 교수)





**Dong-A Business Forum 2014** 

## 어떻게 차별화할 것인가

(How to Be Different)

창조경제 시대 가치 창출을 위한 대안

Alternative approach for value creation in creativity-driven economy

자 2014년 12월 3일(수) - 4일(목)

장 소 쉐라톤그랜드워커힐호텔

참 석 자 정부기관, 기업 및 기관 임직원, 학계 관계자 등 800여명

주요연사 마이클 포터, 마이클 샌델, 리타 맥그리스, 돈 탭스콧, 매트 킹돈



#### 주요연사 소개



마이클 포터(Michael Porter) | 하버드대 경영대학원 교수

마이클 포터는 경제학자이자 연구가, 작가, 자문가, 연설가로 활동하고 있다. 그는 시장경쟁과 기업전략, 경제발전, 환경 및 의료보건 등 기업과 경제 및 사회가 직면한 가장 어려운 문제점 중 상당 부분에 대한 경제 이론 및 전략 개념을 도입하였다. 그의 포괄적인 연구물은 전세계 유수의 정부 기관과 법인, 비영리 단체 및 학계에서 널리 인정받고 있으며 수많은 상을 수상하였다. 오늘 날 경제학 및 경영학 부문에서 가장 많이 인용되는 학자로 손꼽히고 있다.



마이클 샌델(Michael Sandel) | 하버드대 정치 철학과 교수

마이클 샌델은 하버드 대학에서 정치 철학을 가르치고 있으며, 그의 전설적인 강연 '정의란 무엇인가 (Justice)'는 동명의 책으로 37개국에서 번역 출간 되었다. 그는 오늘날 '가장 연관성 높은 살아있는 철학가'이자 '록스타 윤리학자'(Newsweek), 그리고 '세계에서 가장 유명한 철학 교수'(New Republic) 로 알려져 있다.

## **12월 3일(수)\_**첫째날

시간	프로그램	주제	발표 및 사회
09:30-09:35	개막식	개회사	김재호 <b>동아일보ㆍ채널A 사장</b>
09:35-09:40		축사	초청인사
09:40-10:20	기조 강연 1	새로운 경쟁우위와 CSV	<b>마이클 포터</b> 하버드대 교수
10:20-11:00	기조 강연 2	위키노믹스와 차별화 전략	<b>돈 탭스콧</b> 탭스콧 그룹 최고경영자
11:00-11:15	휴식	15분	
11:15-12:30	세기의 토론	자본주의의 문제점을 치유할 대안은 무엇인가?	<b>마이클 포터 &amp; 마이클 샌델</b> 사회: <b>조동성</b> 서울대 명예교수
12:30-13:30	오찬	60분	
	A 세션 Indepth Study 1	디지털 혁신 전략과 차별화 솔루션 및 사례	<b>돈 탭스콧</b> 탭스콧 그룹 최고경영자 <b>이경전</b> 경희대 교수
		휴식 20분	
		디자인 혁신과 차별화 솔루션 및 사례	<b>맷 킹돈</b> 대표 <b>주재우</b> 국민대 교수
13:30-16:30	B 세션 CSV 특별세션	제 1회 CSV 포터상 시상식 1부 · 환영사 & 축사 · 시상 · 수상기업 사례발표	
		휴식 20분	
		제1회 CSV 포터상 시상식 2부 · ASK Prof. Porter · 한국 CSV의 도전과 기회	<b>마이클 포터</b> 하버드대 교수 <b>조동성</b> 서울대 명예교수 (심사위원장)

### 12월 4일(목)\_둘째날

시간	프로그램	주제	
09:30-10:50	기조강연 3	전략 혁신과 차별화 방안	<b>리타 맥그래스</b> 컬럼비아대 교수
10:50-11:10	휴식	20분	
11:10-12:30	Panel & Floor 디스커션	일시적 경쟁우위와 발견주도 기획	<b>리타 맥그래스</b> 컬럼비아대 교수 <b>강진구</b> 고려대 교수





**Dong-A Business Forum 2013** 

# 격변기 기업 전략의 새 패러다임을 제시합니다. 당신의 전략을 파괴하라

(Break Your Strategy)

일 자 2013년 9월11일(수) - 12일(목)

소 쉐라톤그랜드워커힐호텔 장

참 석 자 기업 고위 경영진, 정부관계자, 교수, 학생 등 1,000여명

주요연사 게리 하멜, 신시아 몽고메리, 리처드 루멜트, 리처드 다베니, 오마에 겐이치, 도미니크 <mark>바튼</mark>



#### 주요연사 소개



#### 게리 하멜(Gary Hamel) | 런던비즈니스스쿨 객원교수

게리 하멜(Gary Hamel)은 2008년 <월스트리트 저널>이 선정한 세계 경영대가 20인 중 1위에 오른, 현존하는 세계 최고의 경영전략가이자 경영사상가입니다.

<이코노미스트>와 <포천> 역시 그를 '세계를 선도하는 경영전략가'로 꼽고 있습니다.

지난 20년간 <하버드비즈니스 리뷰>에서 가장 많이 이름이 거론된 저자로 '핵심역량', '경영 혁신' 등 용어를 창시하며 현대 경영학의 틀을 새로 짠 인물입니다.



## 신시아 몽고메리(Cynthia A. Montgomery) | 하버드대 교수

현재 몽고메리 교수가 운영하는 EOP(Entrepreneur, Owner, President) 프로그램은 전 세계 0.1% 리더들에게만 허용되는 최고의 전략 강의로 유명합니다. 3년에 걸쳐 진행되는 장기 프로그램인데도 수많은 리더들이 그녀의 강의를 듣기 위해 하버드로 모여들고 있습니다. 최근 한국에서 번역된 <당신은 전략가입니까(The Strategist)>는 장기간 베스트셀러 자리를 유지하고 있습니다.

### 9월 11일(수)<sub>-</sub>첫째날

시간	프로그램	주제	발표 및 사회
09:30-09:40	개막식	개회사	개회사 및 인사말
09:40-11:10	A세션 기조 연설(비스타홀)	전략적 리더의 판단: 기업이 재고 해야 할 변화하는 전략의 핵심요소는?	<b>신시아 몽고메리</b> 하버드대 교수
	B세션 기조 연설(그랜드홀)	세계 질서 재편기 한국기업의 전략적 방향	<b>오마에 겐이치</b> 비즈니스브레이크스루대 대학원 총장
11:10-11:20	휴식	10분	
11:20-12:30 -	A세션 Discussion	신시아 몽고메리 교수와의 토론	토론 및 사회: <b>김태영</b> 성균관대 경영전문대학원 교수
11.20-12.30	B세션 Discussion	오마에 겐이치 총장과의 토론	토론 및 사회: 이승주 KDI 국제정책대학원 교수
12:30-13:30	오찬	60분	
13:30-15:00 -	A세션 기조 연설(비스타홀)	지속성장을 위한 장·단기 경쟁우위의 조화	<b>리처드 다베니</b> 다트머스대 교수
13:30-15:00 -	B세션 기조 연설(그랜드홀)	'나쁜 전략'부터 걸러내라	리처드 루멜트 UCLA교수
15:00-15:20	휴식	20분	
15:20-17:00	A세션 Discussion	리차드 다베니 교수와의 토론	토론 및 사회: <b>문휘창</b> 서울대 국제대학원 교수
	B세션 Discussion	리차드 다베니 교수와의 토론	토론 및 사회: <b>류주한</b> 한양대 국제학부 교수

### 9월 12일(목)\_둘째날

시간	프로그램	주제	 발표 및 사회
09:40-11:10	A세션 기조 연설(비스타홀)	격변기 성장전략: 변화하는 환경만큼 빠르게 변화하라	<b>게리 하멜</b> 런던비즈니스스쿨 객원교수
10:00-10:40	B세션 기조 연설(그랜드홀)	중국, 그리고 아시아기업들이 만드는 패러다임의 변화	<b>도미니크 바튼</b> 맥킨지앤컴퍼니 총괄회장
10:40-11:00	휴식	20분	
11:20-12:30	A세션 Discussion	게리 하멜 교수와의 토론	토론 및 사회: <b>조동성</b> 서울대 경영대 교수
11.20-12.30	B세션 Discussion	도미니크 바튼 회장과의 토론	토론 및 사회: <b>박상용</b> 연세대 경영대 교수





**Dong-A Business Forum 2012** 

# 마케팅 3.0을 넘어

(Beyond Marketing 3.0)

일 자 2012년 11월 19일(월)

소 신라호텔 장

참 석 자 기업 고위 경영진, 정부관계자, 교수, 학생 등 800여명

주요연사 필립 코틀러(Philip Kotler), 허마완 카타자야(Hermawan Kartajaya)



#### 주요연사 소개



#### 필립 코틀러(Philip Kotler) | 미국 노스웨스턴대 켈로그경영대학원 석좌교수

- '마케팅의 아버지'라 불리는 세계적인 마케팅의 대가
- IBM, GE, AT&T, 뱅크오브아메리카 등 글로벌 기업의 전문컨설턴트로 활동
- 미국마케팅 학회(AMA) 선정 '마케팅 사장 지도자상' 수상
- <하버드 비즈니스 리뷰> '가장 영향력 있는 비즈니스 거장 50명' 선정
- <마케팅 원리>, <마케팅 관리론>, <마켓3.0> 등 150여편의 다양한 마케팅 서적 저술





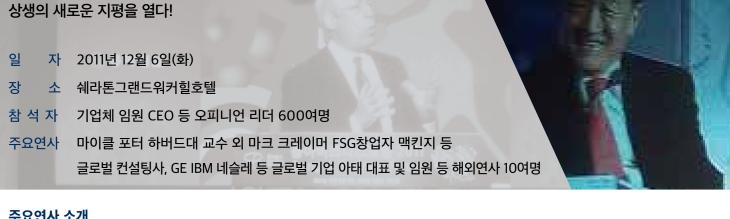


시간	프로그램	주제	발표 및 사회
10:00-10:05	개회사	개회사	주최 기관 대표
10:05-11:35	개막식	마케팅 3.0을 넘어: 미래 성장을 위한 8가지 성공 전략	<b>필립 코틀러</b> 교수 노스웨스턴대 교수
11:35-11:40	휴식	5분	
11:40-12:30	패널 토론	'마케팅 3.0과 성장'에 대한 토론	<ul> <li>필립 코틀러 교수</li> <li>사회: 유창조 한국마케팅학회 회장(동국대 교수)</li> <li>문종훈 SK 마케팅&amp;컴퍼니 대표</li> <li>이유재 서울대 교수</li> <li>이성용 베인&amp;컴퍼니 대표</li> </ul>
12:30-13:30	오찬	60분	
13:30-13:50		노블 마케팅	<b>허마완 카타자야</b> 세계마케팅학회 회장
13:50-14:10	비교 관점 및	한국적 특수성	<b>한민희</b> KAIST 교수
14:10-14:30		진정성	<b>최규복</b> 유한킴벌리 대표
14:30-14:50		커뮤니타이제이션(Communitization)	<b>조원홍</b> 현대자동차 전무
14:50-15:10	사례 발표	문화	<b>지동현</b> 국민카드 부사장
15:10-15:30		사례 관련 토론	<b>허마완 카타자야</b> 세계마케팅학회 회장 <b>한민희</b> KAIST 교수 사회: <b>오명열</b> 홍익대 교수
15:30-15:50	휴식	20분	
15:50-16:30	토크	코틀러 교수와의 대화	<b>필립 코틀러</b> 교수
16:30-17:30	콘서트	청중 질문	사회: <b>하영원</b> 서강대 교수

**Dong-A Business Forum 2011** 

# 기업의 공유가치 창조

(CSV; Creating Shared Value)



#### 주요연사 소개



#### 마이클 포터(Michael Porter) | 하버드대 비즈니스스쿨 교수

- 현대경영전략의 창시자로 인정받는 경쟁과 기업전략 전문가
- 1960년대 산업구조 분석, 1990년대 국가 경쟁우위 분석, 2000년대 CSR 개념 제시하며 경영학계 흐름을 선도한 사상가
- 최근 자본주의 개선하기 위해 기업 공유가치 창조(CSV)의 개념을 제시



## 마크R. 크레이머(Mark R. Kramer)

- 마이클 포터와 함께 사회 책임 경영 분야의 컨설팅 회사인 FSG를 창업
- 마이클 포터와 함께 하버드비즈니스리뷰(HBR)를 통해 Creating Value(1999), The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (2006), Creating Shared Value(2011)등 이 분야를 오랫동안 연구



시간	주요내용
09:30-09:40	개막식
09:40-11:00	기조연설 : 공유가치 창출 - 자본주의의 새로운 대안, 상생의 새 지평을 열다. (마이클 포터 하버드대 교수)
11:10-12:00	마이클 포터 교수와 패널 토론
12:00-13:00	오찬
13:00-14:00	CSV 실행 방법론 프레젠테이션 (마크 크레이머 FSG 대표)
14:10-15:00	마크 크레이머 대표와 패널 토론
15:00-16:40	마이클 포터 교수와의 토크 콘서트
16:40-17:00	Coffee Break & Snippet Talk
17:00-18:00	글로벌 기업의 CSV 사례 및 방법론 발표





# 동아비즈니스포럼 2022 Dong-A Business Forum

넥스트 레벨로의 위대한 도약, 혁신을 위해 전진하라

동아비즈니스포럼 2022 사무국 www.dongaforum.com E-mail: dongaforum@donga.com

Tel: 02-361-1532