

사내 기업가정신을 높이기 위한 세 가지 수단

우정현 수석연구원, 경영연구센터 (jhwoo11@posri.re.kr)

목차

1. 벤처보다 기존 기업에 더 절실한 '기업가정신'
2. '사내 기업가정신' 구현에 쓰여 온 두 가지 수단
3. 또 하나의 필수 요소: 조율자(Orchestrator)
4. 사내 기업가정신 구현 사례: 구글 & 엔비디아
5. 종합 및 시사점

Executive Summary

- 기업가정신은 통상적으로 벤처창업과 동일시되나, 오히려 변화와 혁신을 지속해야 하는 기존 기업에게 더욱 절실한 과제
 - 오랜 업역과 경험에서 축적된 기업만의 사고방식과 행동방식은 조직 내 새로운 생각이 싹트는 것을 막는 관성으로 작용
 - 조직 내 새로운 아이디어 창출 및 적극적인 도전을 통해, 기존과 다른 방식으로 새로운 성장동력을 만들어 내는 '사내 기업정신' 육성이 필요
- 기업들은 사내 기업가정신 육성을 위해 사내벤처 및 CVC* 제도를 도입하거나, 기업가적 조직문화 구축을 위해 노력

* Corporate Venture Capital

 - 사내벤처 또는 CVC 같은 제도들은 기존의 조직 논리와 분리된 공간에서 다양한 아이디어가 시도될 수 있도록 하여 새로운 비즈니스 기회 포착을 추구
 - 이 외에도 아이디어 공모전, 해커톤, 스타트업의 업무 방식 도입 등 새로운 아이디어가 창발되는 창의적 조직문화 구축을 위해 여러 제도들이 존재
- 하지만 이러한 활동을 개별적으로 추진한 결과, 기존 조직 논리에 묻히거나 구성원들의 지지를 얻지 못해 실패하는 경우가 종종 발생
 - 예를 들어, 좋은 아이디어임에도 불구하고 실제 의사결정 과정에서 배제되거나, 동료들의 지지를 얻지 못해 고립되는 등 기업가정신 향상에 실패
- 이러한 문제를 극복하고 기업가정신을 향상하기 위해서는, 사내 관련 활동을 연계하여 성장비전으로 이어 나가는 조율자 역할이 필요
 - 이들은 아이디어 창출 장려 및 사업화를 넘어, 사내 기업가들의 아이디어가 장기적인 성장비전으로 연결되는 경로를 제시
 - * 구글-X는 구성원들의 아이디어를 경쟁력 있는 비즈니스로 발전시키고, 대규모 M&A 미래 핵심사업으로 성장할 수 있는 경로를 제시
 - * 엔비디아는 투자한 기업들이 획기적인 AI기술을 만들 수 있도록 지원, 이들을 백업하기 위해 다시 자사의 기술을 고도화하는 기술 리더십을 발휘
- 향후 기업들은 사내 기업가정신 강화를 위해 핵심자원인 조율자를 육성하고, 역량 강화에 주력 필요
 - 조율자는 아이디어 창출 장려에 그치지 않고, 사내 기업가들의 스토리 확산을 통해 기업가 지향적인 조직문화를 정착시키는 역할을 수행
 - 또한, 사내 기업가들의 아이디어를 미래비전과 연계할 포트폴리오를 구축하고, 경영전략, R&D 등 여러 부문들과 소통하는 적극적인 역할 필요

1. 벤처보다 기존 기업에 더 절실한 '기업가정신'

□ '기업가정신'¹ 이라고 하면 흔히 벤처나 창업을 떠올리지만, 오히려 설립된 지 오랜 시간이 경과한 기업들에게 더욱 중요한 과제

○ 기업가정신의 정의가 다양하나, 대체로 '기회를 포착하고 이를 실현하기 위해 위험을 감수하고 행동하는 성향'으로 종합

- 기업가(Entrepreneur)는 새로운 기회를 포착했을 때, 실현을 위하여 위험을 무릅쓰고 자본과 자원을 조달해 비즈니스로 만들어 내는 사람. 기업가정신은 이러한 기업가의 사고 및 행동양식으로 정의

○ 기회와 위험을 감수하는 행동이 강조되다 보니, 기업가정신이 벤처 창업 및 운영과 동일시되는 경향

- 새로운 기회 창출과 불확실성에 대한 도전은 벤처기업인들에게서 나타나는 개척정신, 혹은 도전의식과 잘 부합하기 때문

- 특히, 아마존, 페이스북 등 실리콘밸리에서 출발한 빅테크 창업자들의 아이디어와 획기적 사업모델은 기업가정신을 기술 벤처와 동일시하는 계기로 작용

○ 그러나 기존 기업에게도 기회를 포착하고 새롭게 성장해 가는 것은 생존에 필수 불가결한 요소

- 새로운 기회를 적극적으로 포착하고, 이를 실현시키기 위해 노력해야 기업도 변화하는 경영환경에서 지속적으로 생존할 수 있기 때문

- 기존 기업들은 해당 과정을 주로 혁신 영역에서 논의. 혁신은 기존 제품이나 기술, 비즈니스 모델을 획기적으로 변화시켜 더 나은 가치를 창출하기 위한 제반 노력을 의미

- 반면, 기업가정신은 '기회'에 집중. 기업가정신은 혁신에 앞서 기업이 새로운 기회를 포착하고 기존 역량을 활용할 수 있는 방향성을 마련

□ 기업이 성장해 오는 동안 자연스럽게 만들어진 관행이나 방식을 극복하는 측면에서 기업가정신은 기존 기업에게 반드시 필요

○ 기업이 설립되고 사업을 영위하면, 점차 일하는 방식과 절차가 자리를

¹ 기업가정신은 창조적 파괴를 주창했던 쉘퍼터(Schumpeter)에 의해 체계적으로 연구되기 시작했으며, 1990년대 신경제(New Economy) 이후 창업과 혁신에 대한 관심이 높아지며 학계를 중심으로 확산된 개념

잡는 공식화와 제도화의 과정을 거치게 됨

- 이는 다른 기업이 모방하기 어려운 경쟁우위가 되기도 하지만 시간이 지날수록 점차 고착화 하는 위험이 존재. 한번 정착된 제도나 방식을 통해 성과를 내면, 다시 그 방식이 강화되고 다른 방식들은 외면되기 때문
- 이러한 현상을 조직의 주된 논리(Dominant Logic)라 하며, 핵심 사업에서 축적된 경험이나 패턴에서 만들어진 신념이 유사한 방식으로 다른 의사결정에 적용되는 것을 말함(Prahalad & Bettis, 1986)
- 주된 논리가 강할수록 기업 혁신의 폭도 위축. 주된 논리를 극복하고 더 큰 성장 궤도로 나가기 위해서는 조직 내 기업가정신의 축적이 필요
 - 기술 패러다임, 지정학적 변화 등 기존 경쟁 방식의 대격변이 전개되는 현 시점에서 기업 내부에 기업가정신 발현 통한 주된 논리 극복이 중요하기 때문

2. '사내 기업가정신' 구현에 쓰여 온 두 가지 수단

- 이미 설립된 기업의 기업가정신을 벤처창업과 구분하기 위해 '사내 기업가정신'이라는 용어를 사용
 - 창업자, 벤처에 관계된 기업가정신을 '독립 기업가정신(Independent Entrepreneurship)'이라 하며, 기존 기업의 기업가정신을 '사내 기업가정신(Corporate Entrepreneurship)'으로 구분
 - 독립 기업가정신은 창업가 또는 초기 스타트업이 기회를 규명하고, 이를 달성하기 위해 창조적인 방식으로 자원을 조달해 비즈니스를 만들어 나가는 사고방식과 행동양식을 의미
 - 사내 기업가정신은 기존 기업 내에서 경쟁력을 높이기 위해 일어나는 과정, 또는 새로운 사업을 추진하는 데 관여하는 조직 구성원들의 기업가적 사고방식이나 행동양식을 의미
 - 사내 기업가정신은 '창업'과 달리 기업의 구성원들에게 내재되어 있는 기회 포착과 사업화를 위한 의지, 또는 모험과 실험 정신이 포함
 - 구성원들이 가지고 있는 기업가정신은 기업 입장에서는 미래를 위한 성장 잠재력이라고 볼 수 있으며, 사내 기업가정신에 대한 투자는 기업의 성장성을 높이는 활동에 해당

〈표 1〉 독립 기업가정신과 사내 기업가정신의 비교

구분	독립 기업가정신	사내 기업가정신
개념	·○ 기회를 포착하고 자원을 조달해 새로운 비즈니스를 만드는 사고 및 행동방식	·○ 기존 기업 내 나타나는 기업가적 사고 및 행동방식
발현 영역	·○ 창업가, 스타트업	·○ 기업 구성원
작동 메커니즘	·○ 무한대의 위험감수 ·○ (성공 시) 막대한 보상	·○ 아이디어 창출/도전, 모험심 ·○ 기존 관행과 방식에 대한 의구심
핵심 장애물	·○ 평판, 인지도 부족(liability of newness)	·○ 조직 내 저항, 무관심
의미	·○ 경제/사회 차원의 성장동력 (사회적 자본)	·○ 기업의 성장 잠재력

□ 사내 기업가정신을 높이기 위해 기업들은 ①조직 내에 독립된 아이디어 창출 공간을 마련하거나, ② 구성원들이 사내 기업가정신을 높일 수 있는 프로세스 및 제도를 운영

① 조직 내에 독립된 아이디어 창출 공간을 마련

- 기존의 성공 경험은 새로운 기회 포착의 장애 요소가 될 수 있기 때문에, 기업들은 기존 사업과 분리된 별도의 공간을 만들어 사내 기업가정신이 태동하고 자랄 수 있도록 장려
- 이 공간을 통해 내부에서 새로운 기회를 읽은 구성원이 벤처기업 형태로 도전할 수 있고(사내벤처), 자금을 외부의 벤처기업에 투자하여 새로운 성장기회를 모색(CVC: Corporate Venture Capital)
- 기존 성공 경험의 극복 관점에서 보면, 새로운 시각을 기업 내부로 들여오기 위한 제휴나 인수합병, 개방형 혁신(Open Innovation)도 사내 기업가정신 발현 수단
 - 단, 제휴나 합병 등은 외부 협력을 통한 리스크의 분산, 외부 기술을 활용한 내부 문제해결이라는 측면에서 ‘기회’의 관점보다는 ‘혁신’에 가깝기 때문에 사내벤처나 CVC만을 사내 기업가정신 활동으로 한정하기도 함

〈대표적 사례〉

삼성 C-Lab: 2012년부터 시작된 삼성전자의 사외벤처 육성 프로그램. 온라인 공모를 통해 선정된 아이디어를 실현할 수 있도록 1년간 독립된 업무공간과

자율권 부여. 성공 시 스피노프를 통해 별도의 스타트업으로 독립할 수 있는 기회를 제공. 2018년 C-LAB outside(사외벤처)를 별도로 출범하여, 사외 유망기업에 대한 투자와 연계 운영 중

Nestle Ingenius: 2014년부터 운영되고 있는 네슬레의 임직원 혁신(Accelerator) 프로그램. 전 세계 네슬레 직원들로부터 아이디어를 공모 받고, 선발된 아이디어를 신속하게 제품/서비스로 연결하여 투자. 그 결과, 네슬레 커피캡슐 배송-수거 모니터링 시스템 등 다양한 성과 창출에 성공

- ☞ 하지만 사내 기업가정신 공간 창출만으로는 기업가정신의 축적 한계. 기존 사업과 분리되어 운영되는 만큼 직원들의 지지를 받기 어려움. 초기부터 가시적 성과 창출을 요구 받으며, 그렇지 못해 투자가 중단되면 사내 기업가들이 고립됨

② 기업가정신 육성을 위한 프로세스 및 제도 운영

- 스타트업 창업자 혹은 창업팀은 자신의 아이디어를 직접 사업화하고 성공해야만 하는 상황에 놓여 있기 때문에 고도의 위험감수성과 혁신성을 발휘하지만, 기존 기업 내에서는 기업가적 동기가 부족할 수밖에 없는 상황
- 이에, 기업들은 조직 내에서 기회를 추구하고 도전할 수 있는 행사들을 기획하거나, 기업가적 사고방식과 행동양식을 동기부여하기 위한 제도를 운영
 - 구성원들로부터 다양한 사업 아이디어를 제안 받고, 선별하여 강화해 나가는 프로세스를 구비
 - 스타트업의 일하는 방식을 도입하거나 자유분방한 조직문화 구축을 통해 기업가정신을 육성

<대표적 사례>

지멘스 PLM(Product-Lifecycle Management) 해커톤: 제품개발 주기의 효율성 향상과 디지털화 등을 목표로 글로벌 지멘스 차원에서 개최된 대규모 해커톤. 전 세계 지멘스 직원들이 로봇, 디지털 트윈 등의 분야에 참여하여, 다양한 성과를 창출

어도비(Adobe) Kick-Box: 어도비는 직원이 요청하면 아이디어를 제품/서비스로 전환할 수 있는 6단계 프로세스가 담긴 혁신 툴킷을 제공. 특히, U\$1,000이 예치된 현금카드를 함께 지급하여, 아이디어 발굴과 사업화를 위해 자유롭게 사용하도록 지원

- ☞ 하지만 기업가정신을 높이기 위한 제도/장치가 단기 행사나 단순한 스타트업 따라하기에 그칠 경우, 기업가정신 축적에 도움되지 않을뿐더러, 실험적 아이디어들이 배제되면서 오히려 직원들의 관심이 축소

3. 또 하나의 필수요소: 조율자(Orchestrator)

□ 앞서 제시한 두 활동의 성공을 위해서는 포착된 기회와 아이디어를 조직의 성장 잠재력으로 연결하는 노력이 필요

- 사내 기업가정신을 높이기 위한 활동들이 체계적 연계 없이 개별적으로 추진될 경우, 좋은 아이디어일지라도 구성원들의 지지를 얻지 못하고 결국 조직의 주된 논리를 극복하지 못한 채 사멸
 - 이러한 제도들이 성공하려면 도전에 나서는 구성원들을 장려하는 한편, 동시에 일반 구성원들에게 새로운 도전과 시도가 조직의 성장에 어떻게 기여하는지 맥락 전달이 필요
 - 새로운 아이디어가 구성원들로부터 인정을 받아 사내 기업가들이 지지를 받을 때, 주된 논리를 극복하고 새로운 아이디어가 탄력을 받을 수 있기 때문
- 기업은 사내 기업가들로부터 얻은 아이디어를 기업의 경쟁우위와 미래 성장 잠재력으로 엮고, 조직 내부에서 설득력을 얻는 노력이 필요
 - 기업 내에서 포착된 기회를 기업 경쟁우위로 연결해 나가는 기능이 필요
 - 조율자는 기업 경쟁력 관점에서 아이디어 창출을 장려하고, 도출된 아이디어와 사업기회를 활용해 기존 문제 해결을 지원하거나, 새로운 사업영역으로 진입할 수 있는 기회 제공이 필수

□ 결론적으로 기업은 구성원들의 도전적 아이디어와 기업가적 문화를 경쟁우위로 엮어낼 수 있는 조율자(Orchestrator) 육성이 필요

- 기업 내 사내벤처 프로그램 운영자, CVC 담당 부서 또는 기업가적 조직문화 담당자는 단순한 제도운영자를 넘어, 조율자로서 확장된 역할을 수행
- 사내외에서 창출된 아이디어들이 제품/서비스 또는 새로운 경쟁전략과 신사업 진출로 이어지는 경로를 만들고, 성공사례를 조직 내에 확산하여

사내 기업가정신이 향상되도록 리더십 발휘가 필요

- 학문적으로 이러한 역할을 전략적 기업가정신(Strategic Entrepreneurship)이라 하며, 사내에서 창안된 기업가적 아이디어를 선별하고 제품/서비스 혁신, 신사업 개발, 전략 리뉴얼 또는 새로운 도메인 창출로 연결하는 역할을 수행

〈표 2〉 전략적 기업가정신의 세부 구분과 적용 사례

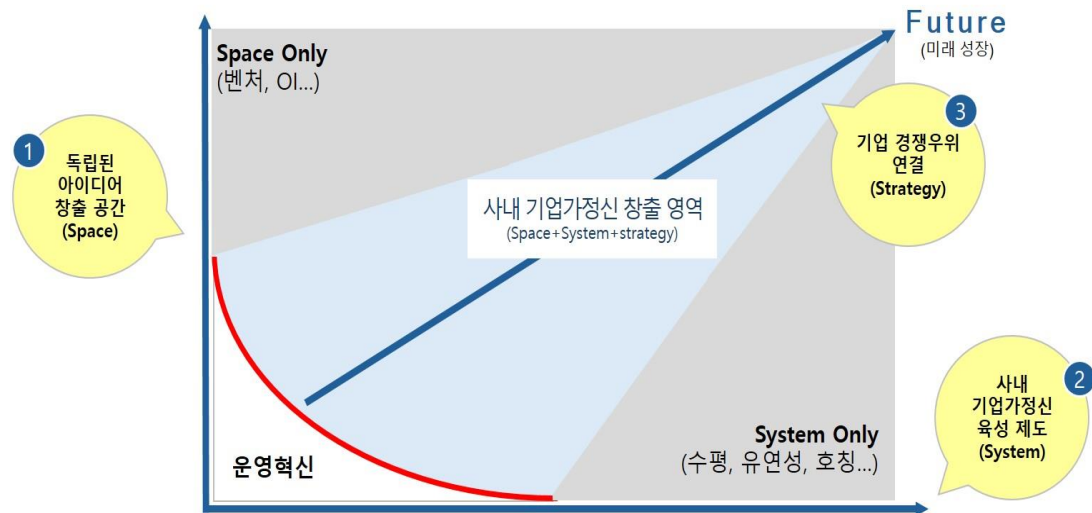
구분	개념	적용 사례
신사업 개발	사내외 아이디어들을 활용해 지속적인 신제품/서비스 개발	[LG전자] CIC 운영으로 신제품 출시(예: 홈브류잉 머신)
시스템 개선	사내외 아이디어들을 활용한 프로세스와 밸류체인 개선	[지멘스] 글로벌 공급망 문제해결을 위한 해커톤 개최
전략 리뉴얼	사내 기업가정신을 활용한 경쟁전략 수립	[인텔] 내부 기업가들이 포착한 중앙처리장치 시장을 핵심제품화
도메인 재정의	기업가정신을 바탕으로 신규산업 또는 새로운 제품-시장 영역 개척	[아마존] 사내 기업가의 아이디어를 토대로 전자상거래에서 클라우드 기업으로 전환

출처: Covin & Miles(1999)의 프레임을 활용해 연구자 보완

□ 조율자의 역할을 통해 아이디어 창출 공간, 사내 기업가정신 육성제도가 경쟁우위와 연결되는 지점에서 사내 기업가정신이 창출

- 하단 그림의 세로축은 새로운 아이디어가 창출되거나 유입되는 공간을 의미하며, 가로축은 사내 기업가정신 육성을 위한 제도를 의미
 - 개별 축들이 분리된 채 이행될 경우, 창출된 아이디어가 조직의 주된 논리에 묻혀 사장되거나, 직원들의 지지를 얻지 못한 채 구체화된 사업모델로 발전하지 못하고 정체(회색 영역)
 - 각 활동들이 기업 경쟁우위와 이어질 수 있도록 조율되어야 사내 기업가정신이 창출되고, 조직 내 지지를 확보해 사업모델로 발전, 기업 경쟁우위 창출에 기여(파란색 영역)
- 아이디어 창출 공간(System)+제도·문화(System)+전략(Strategy)이 함께 공존해야 사내 기업가정신이 발현

<그림 1> 사내 기업가정신 창출 개념



출처: Covin & Miles(1999) 참고 후 연구자 구조화

- 그래프의 파란색 영역은 사내벤처 및 기업가정신 육성 프로그램들이 구성원의 지지를 토대로 신뢰를 받고, 장기적으로 기경쟁우위로 연계되는 영역을 의미
 - 독립된 공간에서 창출되고 유입되는 아이디어들이 구체적인 비즈니스 전략과 미래 성장동력으로 연결
 - 이는 다시 구성원들의 기업가정신을 자극하여 새로운 아이디어 창출과 도전으로 이어지게 되며, 구성원들에게도 인정받는 기회 제공
- 그래프 좌측 하단의 빨간색 곡선은 기존 비즈니스에서 구축된 주된 논리의 영역
 - 사내 기업가정신은 기업의 주된 논리를 극복해 새로운 성장 경로로 발전해 나갈 수 있는 잠재력을 제공한다는 점에서 기존의 혁신과 구분
 - 한편으로는 아이디어 창출, 기업가정신 육성 등의 활동이 '주된 논리' 수준을 극복할 수 있는 정도의 임계치 이상으로 추진되어야 한다는 점을 의미
 - 경영자들은 양 축의 활동과 결과물을 전사전략 차원의 명확한 전략방향에 맞춰 선별함으로써, 기업 내에서 정당성을 확보하려는 노력이 필요
 - 즉, 구성원들에게 개별 활동이 현실성 없는 아이디어에 그치지 않고, 기존의 방식을 넘어 더 나은 미래성장의 가능성이 있다는 인식을 줘야 구성원들의 지지를 얻어 사내 기업가정신 축적이 가능

4. 사내 기업가정신 구현 사례: Google & Nvidia

1) Google

- Google은 전 임직원이 업무시간의 20%를 창의적 활동에 투자하는 ‘20% Rule’과 창안한 아이디어를 인큐베이팅하는 ‘Area 120’을 주축으로 사내 기업가정신 프로세스를 구축 → **아이디어 창출 공간(space)**
 - 개개인이 창안한 기술 및 사업 아이디어는 ‘Google Area 120’에서 자유롭게 공개하고, 추가적인 발전을 위해 협업기회 창출
 - 120은 개인에게 주어진 20% project에 100% 집중한다는 의미를 형상화
- Area 120을 통해 Gmail, Google News 등 주요 서비스가 탄생
- Google Cemetery(공동묘지), 실패 보상 제도를 통해 20%룰과 Area 120에서 창출되는 아이디어가 새로운 서비스로 이어질 수 있도록 동기부여 → **기업가정신 육성 제도(system)**
 - 실패를 기록·공유하여, 학습이 자산이 되도록 운영. 특히, Post Mortem(해부)이라는 이름의 실패 상세 분석 프로그램을 통해 실패의 교훈을 극대화함으로써 차기 도전의 성공가능성을 향상
 - Google-X(알파벳의 자회사)는 합당한 이유가 있는 실패 경험을 CEO가 직접 격려하고, 성과급 및 휴가를 부여하는 제도를 운영
- Google-X를 통해 구글 내부의 아이디어를 미래 기회와 연결하고, 사업화 선점을 위한 장기전략을 실행 → **경쟁우위 연결(strategy)**
 - Google-X는 내부 제안 아이디어, 외부 스타트업의 아이디어 등 다양한 소스를 통해 인류사회가 직면한 중대한 문제에 솔루션을 제시해줄 수 있는 아이디어를 선별하고, 가능성을 실험하는 역할을 수행(이러한 의미에서 X를 ‘The Moon Shot Factory’로 칭하기도 함)
 - *현재 진행 중인 프로젝트는 Bellweather(인공지능을 활용한 자연재해 예측기술), Moonshot for Circularity(플라스틱 등 재활용이 어려운 소재의 분자수준 규명 및 재활용 기술개발) 등이 있으며, 자율주행차 웨이모, 구글 글래스 등의 프로젝트가 종료
 - Google-X의 성과는 테스트에서 끝나지 않고 가능한 선에서 실제 기업전략에 반영되어, 사내 기업가정신의 창출과 동기부여로 연결



- 구글-X는 사이버보안과 관련해 2018년 Chronicle project를 추진한 바 있으며, 이는 클라우드 보안에서 AI기반 실시간 탐지기술 사업으로 분사해 구글 클라우드에 포함
- 최근 구글은 멀티 클라우드 보안기술이 강점인 이스라엘 사이버 보안 스타트업 위즈(Wiz)를 U\$320억(46조 원) 달러에 인수하는 계약을 체결하였으며('25.3.19.), 이를 통해 사내 아이디어가 거대 비즈니스로 성장해 나가는 사례를 구축

☞ Google-X는 내부에서 창출된 아이디어가 성장동력으로 이어지는 경로를 제시하여, 사내에서 지속적으로 창출되도록 동기부여하는 조율자 역할을 수행

2) Nvidia

- 엔비디아는 엔벤처스(N-Ventures: 벤처 캐피탈)와 인셉션(Inception: 벤처 인큐베이터)을 설립하고 AI 스타트업을 육성 → **아이디어 창출 공간(Space)**
 - 엔벤처스의 주요 투자대상은 게임체인저 또는 시장개척자로 분류되는 스타트업
 - * 대표적으로 Open AI(샘 알트만), x-AI(일론 머스크), 퍼플렉시티(아라빈드) 등에 투자
 - 인셉션은 초기 스타트업이 성장할 수 있도록 엔비디아에서 기술지원, 자금제공, 공동 마케팅 등을 지원하는 육성 프로그램
 - * 지금까지 이 프로그램을 통해 전 세계에서 약 15,000여 개의 스타트업이 엔비디아의 생태계 기업으로 성장
 - 이와 같은 프로그램을 통해, 엔비디아의 AI 반도체 기술과 활용기술을 공유하는 엔비디아 생태계를 구축
 - 즉, 사내에서 기업가정신을 육성하기보다는 외부에서 자사의 기술과 플랫폼을 활용하는 사외 기업가들을 활용해 자사 경쟁력을 강화
- 또한, 외부 사외 기업가들에게 CUDA(Compute Unified Device Architecture)로 대표되는 자사 개발 아키텍처를 제공해 엔비디아 생태계 벤처기업의 기술력을 향상 → **기업가정신 육성 제도(system)**
 - 엔비디아 생태계의 스타트업들은 CUDA를 활용해, 엔비디아의 GPU연산을 최적화하고 AI가 최고의 성능을 낼 수 있도록 개발이 가능
 - 휴머노이드 개발 스타트업 또한 엔비디아의 'Isaac Groot-N' 파운데이션 모델을



통해 다양한 환경과 여건에서 작동하는 물리적 AI 개발이 가능

- 엔비디아의 아키텍처와 파운데이션 모델을 활용하는 스타트업의 기술이 고도화될수록, 이를 백업하는 엔비디아의 AI반도체와 아키텍처 모델도 동시에 발전하는 선순환구조가 엔비디아 생태계의 경쟁력
- 엔비디아는 엔비디아 생태계 벤처기업들이 만들어내는 기술을 인류의 생존과 번영을 위한 솔루션으로 발전 → **경쟁우위 연결(strategy)**
 - 지난 CES 2025에서 젠슨 황은 AI기술이 아니라 AI가 응용되어 나타날 수 있는 미래비전을 제시하는 데 주력
 - 예를 들어, 지구 시뮬레이터 Earth-2를 통해 지구를 AI기반 디지털 트윈으로 만들고 기후변화를 예측하는 플랫폼을 개발
 - 그 외에, AI 기반의 신약개발, 우주탐사 기술개발, 스마트 그리드 최적화 기술, 탄소포집 등 인류가 직면한 중요한 영역에서 AI를 활용한 기술진보를 도모

☞ Nvidia는 자사 기술과 스타트업의 솔루션을 연계해, AI가 주도하는 미래비전을 실현해 나가는 산업 차원의 조율자

5. 종합 및 시사점

- 사내 기업가정신은 단순한 사내벤처의 육성, 조직 내 기업가정신 육성 제도로만 보아서는 안되며, 전략적으로 조율하여 기업의 미래경쟁력을 창출하는 종합적 프레임으로 인식 필요
- 기업은 기존 사업과 독립된 아이디어 창출 공간과 조직 내 기업가정신을 육성하는 제도 마련뿐 아니라 장기적인 전략관점에서 개별 활동을 통합하는 시야 확보가 중요
- 이를 위해 무엇보다 개별 활동을 연계하고, 장기적 비전과 연결할 수 있는 조율자(Orchestrator) 육성이 시급
- 단순한 제도 운영 관리자가 아닌, 장기적 비전 제시자로서 사내 기업가정신 제도와 체계를 설계·운영해 나갈 수 있도록 전문역량 육성이 필요

- 사내 기업가들이 ‘외로운 기업가’가 되지 않도록 지원하고, 이들의 아이디어나 비즈니스 모델이 기업 경쟁력으로 연계되는 기회를 마련
- 성공 스토리 발굴과 소통/확산을 통해 조직 내 기업가적 분위기를 형성하여, 일반 직원들도 도전에 나설 수 있도록 동기부여
- 사내외에서 유입된 아이디어와 비즈니스모델 관리를 위한 포트폴리오 구축 및 기업의 장기적 성장방향을 고려한 운영 관리
- 경영전략, 미래기술 관련한 기능 간의 긴밀한 소통을 통해, 사내 기업가정신 제도/체계 및 운영성과가 경영/기술전략 수립에 활용될 수 있도록 지원

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

기사

전자신문, “LG신가전 사내벤처가 말한다”, 2023.12. 7

중앙일보, “46조원 역대급 인수…구글, 보안기업 위즈 품었다”, 2025.3.19

CIO, “구글, 위즈 인수로 멀티 클라우드 보안에 승부수 던지다”, 2025.3.26

Siemens Blog Network, “Siemens PLM Global Hackathon”, 2017.7.10

(<https://blogs.sw.siemens.com/tecnomatix/siemens-plm-global-hackathon-2017/>)

보고서/논문

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 47-63.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.

인터넷 페이지

브런치([NVIDIA의 현재와 미래 전략 \(brunch.co.kr\)](https://brunch.co.kr))

브런치([엔비디아의 진짜 경쟁력, CUDA의 비밀 \(brunch.co.kr\)](https://brunch.co.kr))

Google-X ([Home - Google X](https://www.google.com/x/))

Google AREA120([Area 120 by Google](https://area120.google.com/))

엔비디아 Earth-2 ([기후 변화 모델링을 위한 Earth-2 플랫폼 | NVIDIA](https://www.nvidia.com/en-us/earth-2/))

[혁신과 기업가 정신의 차이점 \(ranktracker.com\)](https://ranktracker.com)

[킵박스\(Kickbox\)와 체크인\(Check-in\) 발명가, 어도비\(Adobe\) > Insight | HCG \(e-hcg.com\)](https://e-hcg.com)