

# 융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진

## 우리 시대가 뚫어야 할 국가난제

환경 인구 복지

Regional Polarization

Economy Jobs

Diplomacy and Defense

에너지 재난안전 지역 양극화

경제 일자리 외교관광

Disaster Safety

Environment Population Well-being



초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 이제 4차 산업혁명이 생활 속에서 시작되고 있으며 새로운 패러다임이 형성되고 있습니다. 기술혁신은 필연적으로 기업경영에도 역시 커다란 변화의 물결을 일으킬 것입니다. 융합경영 리뷰는 이러한 시대적 요구에 부응하여 경영학과 이외 관련된 제 분야의 융복합 연구를 통하여 4차 산업혁명 시대에 요구되는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 발간되었습니다.

## contents

### 에디터 컬럼

1 우리 시대가 풀어야 할 국가난제

### 주제 컬럼

- 3 올바른 인식과 충분한 소통이야말로 난제를 풀어내는 방법 \_ 박정완
- 7 앞으로의 세계는 어떻게 될까? \_ 김강희
- 10 디지털(Digital)에 대한 융합적 통찰 \_ 황재일

### 기업가정신

15 '싸돌아다님'의 미학: 융합시대의 기업가정신에 부처 \_ 박병태

### 플랫폼경영

21 플랫폼의 비선형적 성장(non-linear growth)을 이루는 기술 \_ 권중덕

### 휴먼경영

- 30 행복한 이기주의자가 되면 다양성이 보인다 \_ 이종구
- 32 자폐성장애인의 disorder가 드러나는 대화의 양상 \_ 강은희

### 경영에세이

38 세계일주기행: 유럽 편-파리 \_ 이규형



융합경영 리뷰\_2023년 5월호(No.47)

발행일 2023년 5월 11일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 임재근

편집 그라비아스

디자인 이승민

주소 서울특별시 구로구 경인로 662 디큐브시티 15층 1512호

이메일 bookplatform@naver.com

팩스 02-6499-4370

광고 문의 '융합경영 리뷰'에 광고 게재를 원하시면  
아래의 연락처로 문의주시기 바랍니다.

융합경영 리뷰 편집위원장

bookplatform@naver.com / 010-6839-4970



## 우리 시대가 풀어야 할 국가난제

지난 3년 정도 한국과학정책연구원(STEPI)의 '국가난제'라는 주제로 프로젝트에 참여한 적이 있다. 새삼 국가난제가 많다는 생각이 들었다. 다가올 미래에 이러한 국가난제는 하나씩 풀어가야 할 우리 시대의 숙제일 것이다.

국가난제는 '대다수의 국민이 체감하고 있으나 개인 혹은 단체 차원에서 해결할 수 없어 정부의 대응을 기대하는 문제'를 뜻한다. 즉, 갈등이 심화되어 오랫동안 고착화된 경제·사회 시스템적 이슈 중 혁신적 접근을 포함하는 문제를 말한다.

우리가 직면하고 있는 국가난제는 무엇일까? STEPI에서는 10대 분야 39개 국가난제 이슈로 나누었다. 우선 경제, 일자리, 외교와 국방, 환경, 인구, 복지, 에너지, 재난 안전, 지역, 양극화를 10대 분야로 정하였다. 분야마다 국가난제의 이슈는 심각할 수밖에 없다.

기존 경제 패러다임과 변화하는 성장산업의 규제환경 간의 갈등을 극복할 수 있는가?

AI 등장에 대응한 인간노동과 일자리 창출은 가능한가?

우리나라 정치·경제 관점에서 실리외교 정책을 어떻게 해결할 것인가?

지속가능 생태계 조성을 위한 환경 분야의 산업화의 현황 및 정책적 대안은 있는가?

AI시대의 적정인구 추산 및 경제사회적 적응은 준비되고 있는가?

유병장수사회의 공공의료 복지체계 준비는 어떻게 할 것인가?

국가존립의 필수인 에너지 안보, 자립을 어떻게 확보할 것인가?

비도시지역(농, 산, 어촌)의 불편함을 어떻게 해결할 것인가?

소득의 양극화로 발생하는 악순환(부의 승계 등), 부작용 문제를 어떻게 해결할 것인가?

사후 복구 및 재발방지를 통한 안전한 삶을 달성할 수 있는가?

국가난제는 시간적 지속성, 행위자 복잡성, 사실관계 불확실성이라는 특성



에디터 컬럼

을 가지고 있다. 시간적 지속성은 '문제의 고착, 반복, 변화 정도 혹은 현재 문제가 미래까지 지속될 정도'를 말한다. 또, 행위자 복잡성은 '관계된 문제, 이해관계자의 수와 얽힘 정도, 가치 및 이해관계의 분산 정도'를 말한다. 그리고 사실관계의 불확실성은 '사실확인, 원인규명, 환경변화, 해결방법 효과 예측의 어려움'을 말한다.

이러한 국가난제를 해결하기 위해 각 난제가 가지고 있는 내외부의 문제인식 확산과 체제의 포괄적 혁신이 이루어져야 한다. 이해관계 조정을 위한 미주적 합의와 합리적 권위를 갖고, 실효적 정책 시행을 위한 법과 제도 강화 및 정비, 사실관계 파악 및 대응책 마련을 위한 다양한 전문성 활용과 미래 위험관리에 따른 정책 대안을 세워야 한다.

국가난제의 상당한 부분은 미래 기술과 정책으로 해결될 수 있을 것으로 보인다. 하지만 쉽게 해결되지 못하는 영역이 양극화라는 영역이다. 역사적으로 인류의 양극화 문제는 해결되지 못하고 시대의 속제로 남아왔다. STEPI에서는 양극화를 다음과 같이 정리하였다.

*모든 계층이 수용가능한 소득분배 방식은 무엇인가?*

*지역 양극화 해소가 가능한가?*

*소득의 양극화로 발생하는 악순환(부의 승계 등), 부작용 문제를 어떻게 해결할 것인가?*

*양성 간의 차이로 발생하는 현상이 성대결, 혐오로 번지는 문제를 어떻게 해결할 것인가?*

*소수자(성적 취향, 장애인 등)에 대한 차별, 혐오 문제를 어떻게 해결할 것인가?*

경제와 기술의 발전이 우리 시대를 더욱 행복하고 풍요롭게 만들 것이라는 믿음이 있어도 국가난제 해결의 어려움과 양극화의 심화로 인한 사람들의 갈등과 불만, 부족함은 더욱 가중될 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 우리 모두가 지속적으로 논의하고 방법을 찾아야 할 것이다.

융합경영 리뷰 편집위원장

# 올바른 인식과 충분한 소통이야말로 난제를 풀어내는 방법

박정완



## 대상을 올바르게 인식할 수 있는 자세

학교, 회사, 그리고 다른 단체에서 인간관계를 하다 보면 자주 '자세' 혹은 '태도'에 대한 이야기를 듣는 경우가 있습니다. 어떠한 현상이나 결핍점에 대해 우리는 있는 그대로 투영하거나 자신의 습관, 혹은 의도에 따라 해석하고 이를 타인에게 말과 행동으로 내뱉곤 합니다.

근원을 파고들기보다는, 내가 보는 세상을 기준으

로 프레임을 씌워서 바라보는 것이죠. 이런 상황들을 마주하며 간혹 당황스러울 때가 있습니다. 자신도 모르게 상황을 잘못 해석하거나, 맥락에 맞지 않는 언행들을 하고 있는 스스로를 보게 됩니다.

지금의 대한민국은 어떤 상황을 맞이하고 있을까요? 그리고 여러 사람들이 어울려 살아가는 동안, 나는 한세상 동일한 시점으로 얼마나 올바르게 대상을 인식하며 시간을 보내는 걸까요?

인문, 사회학적인 관점에서 세대 간 갈등, 빈부격차

의 심화, 심각한 사회문제의 발생, 경제불황 같은 여러 문제가 복합적으로 대두되는 가운데, 우리가 가장 먼저 갖춰야 할 것은 바로 내가 바라보거나 마주하는 대상을 올바르게 인식하는 자세가 아닐까 싶습니다.

이것은 곧 우리가 풀어야 할 문제라고도 볼 수 있겠습니다. 붉은 실타래가 얽히고설켜서 더 이상 풀 수 없는 지경에 이르렀으면, 우리는 어떻게 그 매듭을 풀어 나갈 수 있을까요?

### 합의적 맥락을 알아가는 것

사람의 말은 날카로운 창과 같아서, 잘못하면 타인에게 깊숙한 상처만 남기는 결과를 초래하곤 합니다. 어떤 대상을 대하는 측면에서도 그렇고 사회적 문제를 해결하는 측면에서도 그 이면에 숨겨진 맥락을 알아차리는 것이 중요합니다.

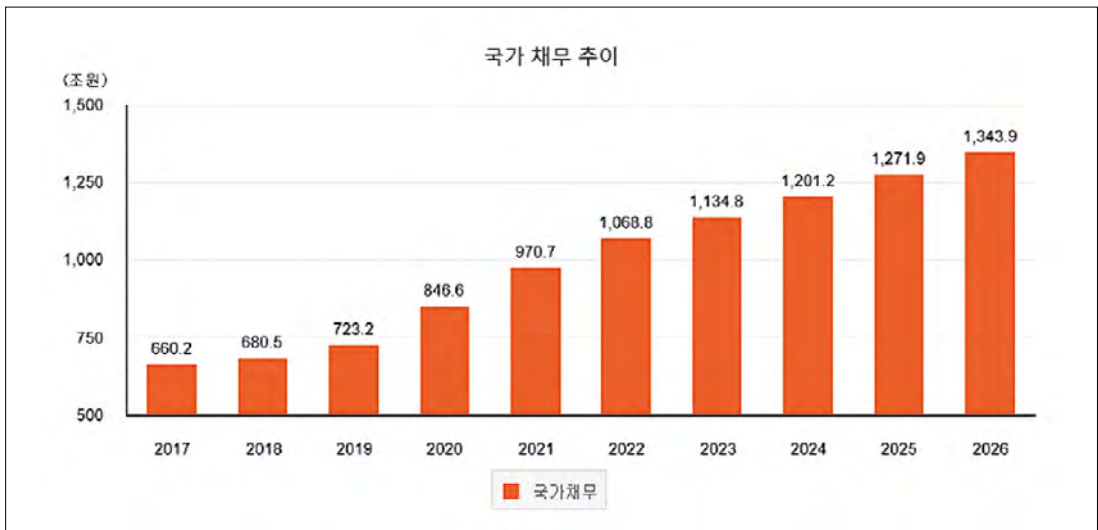
오늘은 우리나라가 처한 상황에 대해서 한번 이야기해보려 합니다. 2023년 4월 『한겨레』 기사 내용에 따르면, 국가부채비율 상승 속도는 빠른 편에 속하며,

코로나19 기간 증가된 재정 지출의 영향으로 국내총생산 대비 재정지출 비율은 2018년 20.4%에서 2022년 27.9%까지 상승했고, 오는 2027년 말에는 국가부채비율이 57.8%까지 늘어날 것이라고 합니다. 이는 세수가 줄어든 영향도 있다고 합니다.<sup>1</sup>

이 결과를 보면, 계속 빛이 늘기만 하는 상황이다 보니 결국 더 이상 버틸 수 없는 한계상황에 이르지 않도록 국가적인 차원에서 선제적 조치를 취할 수밖에 없는 날이 멀지 않겠다는 생각이 듭니다. 선제적 조치의 가장 손쉬운 방법은 일반 국민에게 세금을 더 부담시키는 것입니다. 그렇게 되면 결국 악순환만 되풀이될 겁니다. 그렇다고 하루아침에 대기업 집단이나 부자들을 대상으로 세금을 많이 거두겠다는 자세를 취할 수도 없겠지요.

그렇다면 어떤 방법들이 있을까요? 앞서 언급한 세금 인상 외에도, 지출 절감, 경제성장, 부동산시장 조정, 외국인 투자유치를 들 수 있으며, 그중에서도 단시간에 가장 효과적인 방법은 경제성장을 장려하는 것

1 IMF “한국 국가부채 상승 속도 가팔라져”...‘건전재정’도 비껴



국가 채무 추이 (출처: e-나라지표)

입니다. 하지만 경제성장이 힘들거나 지연되는 상황에서는 다른 방법들을 고려해야 하는데, 이런 다른 방법들도 모두 기존 방법들과 연계되어 있어서 해법이 쉽지 않습니다.

종합적인 관점에서 보자면, 세계 개혁으로 소득세율과 법인 세율 등을 조정하고 공공기관 인력 감축, 정부부처 병합 등의 지출 절감, 부동산 대출 규제 등에 따른 부동산시장 조정, 디지털 경제 육성, 취업지원금, 고용보험 혜택 확대 등의 일자리 창출이 중요하며, 실제로 이를 위해 노력하고 있으나 이것이 얼마나 효과적일지는 알 수 없습니다.

확실성을 담보할 수 없는 문제는 사회적 문제로 대두되는 이슈들을 살펴봄으로써 그 실마리를 찾을 수 있습니다. 저출산과 고령화, 불균등 경제성장, 고용문제, 환경문제, 사이버 범죄, 인터넷 중독, 개인정보 유출 같은 사회적 문제를 살펴보면, 결국 인구와 시대적 변화에서 기인된 문제임을 알 수 있습니다. 결국 시대 변화에 대한민국 사회가 재빠르게 적응하지 못했고, 적응력도 많이 저하되어 있음을 알 수 있습니다.

## 적응력 향상과 사회의 발전

그렇다면 우리가 처한 현실 속에서 사회적 적응력을 향상시킬 수 있는 방법은 무엇일까요?

우선 '교육'적인 부분으로 초·중·고등, 대학생들을 대상으로 하는 기존의 교육방식과 콘텐츠가 달라져야 할 것입니다. 이제는 어느 특정 도메인에서의 지식만으로는 시시각각 발생하는 문제들을 해결할 수 없습니다. 때문에 여러 학문들을 두루 익히고, 때로는 융합된 형태의 학문이나 교육체제를 만들어서 학생들에게 제공하고, 교사나 교수는 학습지도사 혹은 안내자로서의 역할을 수행하고, 학생들은 스스로 자신들의 호기심을 충족시키는 방향으로 교육이 이루어져야 할 것입니다.

다음으로는 '산업', '기술'적인 측면에서는 이미 다수 언급한 바와 같이, '협쟁'의 관점에서 상호 간 공생하는 생태계를 만들어야 합니다. 산업이나 기업 간에 서로의 공통 분모적인 부분들을 공유함으로써, 경쟁보다는 경쟁을 통해 상호발전하는 형태로 나아가야 할 것입니다. 이는 독점하는 기업은 외면당하고 협력하는 기업들만이 살아남을 수밖에 없기 때문입니다. '기술'적인 측면에서도 서로가 가지지 못한 기술들을 나누고 공유함으로써, 새로운 제품과 서비스를 탄생시키고 그 속에서 공유가치를 실현하는 형태로 수익 구조를 변화시켜야 합니다.

마지막으로 가장 중요한 것은 커뮤니케이션 방법과 활성화입니다. 사람이든 기업이든, 자신의 방식대로만 상대방에게 의사를 전달하면 여러 가지 오해나 이견이 발생합니다. 이를 해결하기 위해서는 충분한 시간을 두고 소통하는 노력이 필요합니다. 일방적으로 설득하고 강요하거나 단번에 결론짓는 것이 아니라, 시간을 두고 되새기며 그 내용들을 살펴보는 모습이 필요합니다. 그리고 이런 모습이야말로, 대한민국 사회의 구성원들에게 있어 사회적 적응력을 높이면서도 사회의 발전을 이룰 수 있는 가장 기초적이고 근원적인 방법일 것입니다.



박 정 완

현) DAMA Korea 이사

전) 이니텍(KT그룹) 금융전략팀

넥서스앤코드 전략컨설팅, STX조선해양 사업기획팀

한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA

저서: 『우리는 즐거운 회사 인간입니다』, 『Premium 브랜드 마케팅』

『컨설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근』



DAMA International Local Chapter  
데이터 매니지먼트 코리아

# DAMA KOREA CHAPTER

The Data Management Association (DAMA), DAMA Korea is a not-for-profit, vendor-independent, global association of technical and business professionals dedicated to advancing the concepts and practices of information and data management.



## The Global Data Management Community

## DAMA International Active Chapter 56 | Forming Chapter 7

### Canada

DAMA Calgary  
DAMA Edmonton  
DAMA Montréal  
DAMA Vancouver BC  
IRMAC

### US

DAMA Central Ohio  
DAMA Central Virginia  
DAMA Chicago  
DAMA Georgia  
DAMA Houston  
DAMA Indiana  
DAMA Iowa  
DAMA Kansas City  
DAMA Midsouth  
DAMA Minnesota  
DAMA National Capital Region  
DAMA New England  
DAMA New York Capital Region  
DAMA New York City  
DAMA Philadelphia  
DAMA Phoenix  
DAMA Portland  
DAMA Puget Sound  
DAMA Rocky Mountain  
DAMA Southwest Ohio  
DAMA Wisconsin

### Netherlands

DAMA Netherlands

### France

DAMA France

### Belgium

DAMA BeLux

### Switzerland

DAMA DACH

### UK

DAMA United Kingdom

### Denmark

DAMA Denmark

### Germany

DAMA Germany

### Finland

DAMA Finland

### Italy

DAMA Italy

### China

DAMA Beijing  
DAMA China - located in Hong Kong  
DAMA Shanghai

### Korea

DAMA Korea

### Japan

DAMA Japan

### Thailand

DAMA Thailand  
Bangkok

### Australia

DAMA Australia

DAMA International - Data Management Body of Knowledge (the DMBok)  
Certified Data Management Professional - CDMP™ certification

## Purpose DAMA KOREA

DAMA Korea's primary purpose is to promote the understanding, development and practice of managing data and information as key enterprise assets to support the organization.

## Contact Us

서울 강남구 테헤란로 406 상재리제센터 A동 1604호 DAMA Korea  
<https://dama-korea.org> | 02-562-0763 | [president@damakorea.org](mailto:president@damakorea.org)





## 앞으로의 세계는 어떻게 될까?

김강희



작년 초, 인도네시아 정부는 국내 가격이 너무 올랐다는 이유로 팜유 수출을 금지했다. 야자나무 열매에서 짜낸 팜유는 인도네시아에서 절대 없어서는 안 될 식재료이다. 우리도 잘 아는 인도네시아식 볶음밥 나시고랭이나, 세계에서 가장 많이 팔리는 라면 중 하나인 비고랭 등 인도네시아 음식의 대부분이 팜유로 볶거나 튀긴 요리이다. 때문에 휘발유 가격이 오르는 건 참아도 식용유타값이 오르는 건 참을 수 없다는 중국처럼, 인도네시아의 팜유 가격 인상은 국가적인 소요 사태를 불러올 수 있는 아주 심각한 문제이다.

사실 인도네시아는 압도적인 세계 최대 팜유 생산국으로, 세계 사용량의 80% 이상이 인도네시아와 말레이시아에서 생산된다. 그런 나라에서 팜유 가격이 작년 한 해 무려 50%나 인상되었다. 왜 이런 가격 급등이 일어난 것일까?

1차 원인은 우크라이나 전쟁 때문이다. 인도네시아가 팜유 생산 1위 국가라면 우크라이나는 해바라기씨유 생산 1위 국가이다. 2위 국가는 또 다른 전쟁 당사국인 러시아다. 이 두 나라를 합치면 해바라기씨유의 전 세계 생산량은 75%에 달한다. 그런 두 나라가 전쟁

을 벌이는 바람에 해바라기씨유 수출이 딱 막혀버린 것이다. 당연히 세계적으로 식용유 대란이 일어나고 해바라기씨유 가격이 상승했다. 이에 인도네시아 팜유 회사들이 해바라기씨유의 대체제인 팜유를 해외에 수출하면서, 최대 팜유 생산국인 인도네시아에서 팜유 가격 폭등이 일어난 것이다.

인도 역시 큰일이다. 인도는 세계 최대 식용유 수입국으로, 우크라이나와 러시아에서 해바라기씨유를 수입하고 인도네시아에서 팜유를 조달해왔다. 그런데 저 멀리 떨어진 러시아와 우크라이나 전쟁의 직격탄을 인도의 서민들이 맞고 있는 것이다. 인도 정부는 폭동이 일어날까 봐 지금 전전긍긍하고 있는 중이다.

우크라이나에서 7,000km나 떨어진 한국이라고 해서 이런 사태를 피할 수는 없다. 우리가 수입하는 해바라기씨유의 57%가 우크라이나산이다. 작년 2월, 러시아가 우크라이나를 침공한 뒤 전체 식용유 가격이 이미 20%나 올랐고, 치킨, 짜장면, 파전, 튀김 등 기름을 많이 쓰는 음식값도 덩달아 오르고 있다. 그런데 이런 식용유 사태는 식량난에 비하면 애교나 다름이 없다.

러시아는 세계 1위 밀 수출국이고, 우크라이나는 5위이다. 이 두 나라가 전 세계 밀 생산의 30%를 책임지고, 옥수수 생산량도 19%나 차지한다. 유엔 식량농업기구에 따르면 세계 식량 가격은 전쟁 이후 연일 사상 최고치를 찍고 있다. 오랜 내전으로 시달리고 있는 시리아는 러시아의 밀 지원이 끊기게 되면 1,000만 명이상이 당장 굶주릴 상황이라고 한다.

밀 공급의 80%를 러시아와 우크라이나에 의존해온 이집트 역시 발등에 불이 떨어졌지만, 뾰족한 해결책은 아직 없다. 코로나19 시국으로 관광산업이 무너지면서 인구의 80%가 빈곤층인 레바논은 이 두 나라의 밀 의존율이 무려 95%나 되었다. 이렇듯 러시아와 우크라이나 전쟁은 단순히 두 나라만의 전쟁이 아니다.

정말 지구상의 거의 모든 나라가 어떤 형태로든 이 전쟁의 영향을 받고 있다. 식용유와 밀의 예만 들었을 뿐, 석유, 가스, 반도체, 핸드폰, 자동차 등 거의 전 분

야가 이 전쟁으로 들썩이고 있다. 이는 우리가 지금 나라별로 철저히 분업화된 세계에 살고 있기 때문이다. 게다가 자원에 대한 상호의존도가 사상 유례없이 높아, 이제 지구상에 작은 국지전조차 세계 경제에 큰 타격을 줄 수 있다. 그래서 지금 세계는 우크라이나에서 벌어지고 있는 큰 희생이나 전쟁의 승패 따위엔 사실 큰 관심이 없다고 본다.

그보단 과연 이 전쟁으로 30년 이상 지탱해온 세계화라는 경제질서가 정말 끝장날 것인가에 관심이 쏠려 있다. 세계화를 단순화시키면 '가장 값싼 곳에서 물건을 만들어 전 세계에 수출해 이익을 극대화하는 것'이다. 그럴 수만 있다면 크게 적국이나 아군이나 상관없이, 효율성만을 최고로 치는 자본의 논리에 충실한 질서가 바로 세계화이다.

세계화는 18세기 영국의 경제학자인 데이비드 리카도의 비교우위론에서 시작되었다. 나라별로 생산비가 상대적으로 더 적게 드는 제품에 특화하여 교역하면 서로 이익이 극대화된다는 논리이다. 이 100년도 넘은 이론은 1991년 소련이 붕괴하면서 현실화되었다. 냉전시대가 끝나면서 러시아가 자본주의를 받아들이고 자신들의 비교우위인 에너지와 원자재 생산을 맡으면서, 세계 경제 시스템의 한 축이 된 것이다.

세계화를 상징하듯, 미국의 맥도널드가 러시아에서 문을 연 것도 이때쯤이다. 여기에 2001년 중국이 세계 무역기구에 가입하면서 세계화는 날개를 달았다. 중국이 자신들의 비교우위인 값싼 노동력을 앞세워 세계의 공장 역할을 맡은 것이다.

이렇게 세계는 연구개발은 선진국이, 생산은 개발도상국이 맡는 지금의 글로벌 분업 체제를 만들어냈다. 기업들은 인건비가 싸다면 세계 어디든 공장을 세워 이익을 늘렸고, 세계는 인플레이션 없는 장기 성장을 누렸다. 사실 한국을 포함해 홍콩, 대만, 싱가포르 등 아시아의 네 마리 용도 이 덕을 많이 보았다.

그런데 문제는 미국의 입장에서 봤을 때, 중국이 예상보다 너무 빨리 커졌다는 것이다. 중국은 세계무역

기구에 가입한 지 단 10년 만에 미국을 제치고 세계 최대의 제조업 국가가 되었다. 그리고 지금은 세계 제조업의 30% 가까이 차지하고 있다. 중국은 2008년 미국의 리먼 사태가 촉발한 글로벌 금융위기를 사실상 후원하면서 명실상부한 G2 중 하나가 되었다.

그리고 이제 중국은 세계의 공장에 만족하지 못하고 세계의 경제 설계자가 되려고 한다. 이걸 용납할 수 없는 미국은 미국우선주의를 내세웠고, 이때마다 중국은 경제보복으로 맞대응하면서 2010년부터 세계화는 금이 가기 시작한다. 그러다 세계는 코로나19 시대를 맞았다. 중국을 포함해 세계의 공장 역할을 하던 나라들이 대거 봉쇄되었고, 이로써 대규모의 공급 차질이 빚어졌다. 코로나 팬데믹 위기는 글로벌 공급망이 전혀 작동되지 않을 수 있음을 깨닫게 해주었다. 싼 것만큼이나 안정된 공급이 얼마나 중요한지 알게 되었다.

그리고 러시아-우크라이나 전쟁은 세계화 붕괴의 결정타로 작용하고 있다. 러시아는 턱밑까지 다가온 나토 확장에 대한 경고라고 하고, 서구는 세계화의 바탕인 상호신뢰 위반이라고 한다. 이에 러시아는 유럽의 아킬레스건인 에너지로 협박하고 있고, 서구는 경제제재로 맞대응하고 있다. 그러는 사이 러시아와 우크라이나가 세계화에서 맡은 역할, 즉 에너지, 곡물, 원자재 등을 공급하는 기능은 완전히 정지되었다.

## 앞으로의 세계는 어떻게 될까?

공급망의 불안정성은 다른 나라에 대한 의존도를 축소하는 방향으로 이끌었다. 비용절감을 위해 해외로 진출했던 기업을 하나둘씩 자국으로 다시 돌아갔다. 하지만 한 나라에서 모든 걸 생산하는 건 불가능하다. 그래서 장기적으로는 믿을 만한 동맹국들이 뭉쳐, 경제 블록을 만들 것이란 예측이 가장 우세하다. 미국은 무엇보다 중국을 자꾸만 강하게 만드는 지금의 경

제체제를 해체하고 싶어 한다. 중국도 스스로를 중심으로 하는 또 다른 블록을 만들고 있다. 여기에 서구 세계로부터 미운털이 박힌 러시아가 당연히 합류할 것이고, 이는 신냉전시대의 모습을 보이고 있다. 냉전시대의 해체를 상징하던 러시아의 맥도날드는 공교롭게도 작년에 모두 문을 닫았다.

미국과 러시아. 이 두 나라만 해도 세계경제의 20%를 차지하는 규모이다. 그리고 미국의 독주를 늘 못마땅하게 여기는 인도와 브라질의 선택에 따라, 이 두 나라가 연합하여 상당한 규모의 경제 블록이 될 가능성도 있다. 중국을 최대 교역국으로 둔 64개국 중에서도 중국 측에 합류할 나라들은 분명히 있을 것이다. 세계화에서 가장 큰 이득을 얻은 중국이 이 황금알을 낳는 거위를 과연 버리게 될지는 알 수 없다. 미국은 분명 중국에게 엄청나게 큰 양보를 요구할 것이다. 과연 중국이 그 굴욕을 받아들일 것인지는 알 수 없다.

미래의 경제체제가 무엇이 되건 세계화의 위기는 곧 우리의 위기이다. 새로운 경제질서가 자리 잡힐 때까지 무역의 위축은 분명하다. 두 개의 블록으로 나뉘는 것도 우리나라처럼 무역의존도가 높은 나라에겐 좋은 게 없다. 경제가 재편되는 과정에서 필연적으로 발생할 장기적인 물가상승과 인플레이션도 풀기 쉽지 않은 난제이다.

우리나라의 위정자들이 이를 잘 풀어갈 실력이 있는지 모르겠다. 걱정이다.



**김강희** 경영학박사

현) LG화학 생명과학사업본부  
경영혁신팀 수석부장  
한국인공지능협회 전문위원  
Master Black Belt

IPS산업정책연구원 산업교수, 한국보건복지인력개발원 자문위원  
전)서울과학종합대학원대학교 겸임교수

# 디지털(Digital)에 대한 융합적 통찰

황재일



## 국가난제에 대한 기발한 해결책

이번 달 내게 전달된 화두는 ‘우리 시대가 풀어야 할 국가난제’란다. 와우~ 나로선 주눅이 들 만한 무거운 주제가 아닌가! 하지만 나는 요즘 생성형 AI와 글쓰기 중 누가 더 잘하나 은근히 경쟁심리가 발동하고 있는 중이다. 저 녀석에게 먼저 주어진 화두를 던져 보았더니 역시 원론적이고 상투적 이야기만 늘어놓더라. 그

러니 ‘존엄한 인간 존재’로서 내가 한 번 나서볼 만하지 않겠는가.

나의 전략은 무거운 이야기를 가볍게 다루는 ‘허허실실’ 전법이기도 하다. 즉, 내가 오늘 저 엄숙한 주제에 대해 풀어놓을 ‘쩨’는 정말이지 저 인공지능 녀석으로선 감히 상상하기 어려울 기발한 발상이 되리라는 자부심을 가지고 도전해보겠다.

우선, 우리나라가 오늘날 당면한 ‘난제’라면 무엇을

꼭야 할까? 나로선 단연코 '이념갈등'을 지적하고 싶다. 구태여 구구절절 사례들을 열거할 필요조차 느끼지 않는다. 작년 초부터 매스컴에는 우리나라 이념갈등이 '사실상 내전 상태'라는 표현까지 등장하고 있다. 그 때문에 세계에서 유일하게 남북으로 갈려서 적대시하며 살아온 지가 70년이나 흘렀건만, 남한은 다시 또 극명하게 두 진영으로 나뉘어서 사실상 내전 상태가 되어 있다니! 어찌 통탄할 일이 아니란 말인가!

자, 그러니 이 현상이 국가적 난제인가 아닌가를 입증하려는 더 이상의 시도는 과감히 생략하고, 곧장 그 해결책에 대한 나의 주장을 펼쳐보려 한다. 사실 본 칼럼의 제목만으로는 독자분들이 전혀 오늘 내가 무슨 썰을 풀려고 하는지 짐작하기 어려울 것이다. 조금만 참고 남은 이야기에 귀를 기울여 주시기를 요청한다.

나는 본지의 앞선 칼럼들에서 이미 여러 차례 밝힌 바 있지만 1980년대부터 대한민국의 정보통신기술을 선도하다시피 해온 기업에 입사하여 지금까지 반세기가 가까운 세월 동안의 그 발전사와 변천사를 온몸으로 경험하며 살아왔다. 그런 나에게 '디지털'이란 용어는 정녕 우주가 탄생하던 순간의 '빅뱅'이란 용어가 갖는 무게만큼이나 경외감을 일으키는 의미를 담고 있다. 처음 이 단어를 사람들이 사용하던 무렵, 나이 든 형님이 나에게 "그게 도대체 무엇이나? 돼지털하고 비슷한 것이냐?"라고 물었던 잊지 못할 에피소드도 기억에 남아있지만 말이다.

내가 제목에 내걸고 이야기를 시작하기 위한 화두로 '디지털'이란 용어를 꺼낸 것은 이 용어 안에 내포된 '0'과 '1'이란 숫자가 가진 상징성이 앞에서 언급한 우리의 난제인 이념갈등을 완화시킬 수 있는 솔루션을 내포하고 있기 때문이다. 무슨 이야기를 하려는지 짐작이 가는가?

물론 코로나 팬데믹과 제4차 산업혁명 시대 등을 겪으면서 입증되었듯이, 우리 국가가 변영해 나아갈 수 단으로서 이 디지털 혹은 정보통신기술의 중요성이야 두말할 나위도 없고 이미 본지를 통해서도 수많은 담

론들이 이어졌다. 나는 십수 년 전에 출간한 *즐거<sup>1</sup>* 속에서 디지털은 인간에게 있어서 게임의 페로몬과 같은 역할을 하는 수단이 될 것이라고 주장한 바도 있다. 즉, '만인은 1인을 위하고 1인은 만인을 위하는' 완벽한 협동사회를 구현해 낸 게임 사회의 소통 기술을, 우리 인류는 디지털을 통해서 이룩하게 될 것이라는 비전을 말이다.

그러나 오늘 풀어낼 이야기 속에서의 디지털은 전혀 다른 차원에서의 의미를 지니고 있다. 그래서 제목에 '융합적'이란 용어를 내걸기도 했다. 혹시 본지에 실린 나의 이전 칼럼들을 몇 개라도 읽어본 독자라면 짐작하겠지만, 이번에도 나는 디지털이 내포하는 그 두 개의 숫자가 갖는 '영적' 상징에 대해 '설(說)'을 풀어볼 작정이다. 그 상징들이야말로 우리가 - 사실상 우리나라뿐만 아니라 거의 모든 인류가 - 봉착한 난제인 이념갈등에 대한 유력한 해결책을 제시해줄 것이란 믿음을 가지고...

## '1' 즉 일원론에 대해서

이 대목에서는 나도 ChatGPT의 도움을 받아보기로 하자. '일원론적 세계관'을 검색하니 다음과 같은 답변이 제시되었다. (몇 가지 확장 앱을 구글에 심어 놓으면, 구글에서 검색어를 입력할 때 화면 오른쪽에 ChatGPT의 답변을 별도로 보여준다.)

*"일원론적 세계관은 모든 존재들이 하나의 본질, 에너지, 또는 신으로부터 유래된다는 철학적인 입장을 말합니다. 이러한 철학은 다양한 종교와 철학적 전통에서 발견됩니다.*

*일원론적 세계관은 모든 것이 서로 연결되어 있으며, 모든 존재들이 하나의 존재로부터 나왔다*

1 『골드칼라의 신 연금술, 지식사회에서 성공하는 비법 30가지』, 황재일, 명인문화사, 2007년

는 개념을 강조합니다. 이는 세계의 모든 것이 하나의 더 큰 현상의 일부이라는 것을 의미합니다. 이처럼 모든 존재들이 연결되어 있기 때문에 일원론적 세계관은 상호 의존적인 삶을 지지하며, 자연과 환경, 다른 삶의 형태를 존중하고 존재의 균형을 유지하는 것을 강조합니다. 이러한 철학적 입장은 종교, 철학, 과학 등에서 영향력을 끼쳤습니다. 예를 들어, 동양 철학에서는 유교, 불교, 태극도 등에서 일원론적 세계관이 중요한 역할을 합니다. 또한, 현대 과학에서도 일원론적 세계관은 중요한 철학적 입장으로 간주됩니다. 예를 들어, 양자역학에서는 에너지와 물질이 상호 변환 가능하다는 개념이 일원론적 세계관과 유사합니다.”

역시 제법 깔끔하게 정리된 문장임을 인정해야 하겠다. 그리고 사실 일원론은 이원론과 상대 비교할 때 좀 더 강한 통찰력을 우리에게 제시해준다. 이원론을 대표하는 과학적 패러다임은 뉴턴 물리학으로, 그리고 일원론은 양자 물리학으로 설명하면 신비주의를 꺼리고 배격하는 ‘이성을 중시하는’ 지성인들도 쉽게 납득할 수 있지 않을까 싶다.

‘나’라는 주체가 여기 독립적으로 존재하고 그 외의 모든 만물은 거기 ‘객체’로서 존재한다고 믿는 패러다임으로부터 뉴턴 물리학이 발전해왔다고 말할 수 있다면, 눈에 보이지 않는 양자 차원의 ‘존재’를 다루는 양자 물리학에 의하면 저러한 ‘주체’와 ‘객체’의 경계선이 가차 없이 허물어지고 만다. 만물과 우주는 오로지 하나뿐인 근원 의식의 다양한 현현(顯現)일 뿐이다. 그리고 그 근원 의식은 종교적 차원으로 들어가면 ‘신’ 혹은 ‘참자아’ 등으로 불리기도 하는데 어쨌든 모든 인간과 신 그리고 만물과 우주는 하나로 연결되어 있음을 깨닫는 것이 매우 중요하다.

조금 더 많은 우리 인류가 이런 깨달음의 자리에 나아갈 수 있다면 이념 간 갈등은 자연스럽게 완화되지

않을까 싶다. 제발 우리는 모두 본질상 하나로 연결되어 있음을 자각하자! 상대방을 비난하고 공격하는 것은 결국 자기 얼굴에 침 뱉기라는 진실에 눈을 뜨자!

## ‘0’과 ‘공(空)’에 대하여

0이란 숫자가 상징하는 의미는 앞의 일원론에서 한 걸음 더 나아간다. 사실 나는 이미 본지 칼럼에서 여러 차례에 걸쳐 ‘공(空)’의 물리적이면서 동시에 철학적인 함의에 대해 정리한 바 있다. “내가 같은 말을 반복하는 것이 내게는 수고로움이 없고 네게는 유익하다.”라는 기독교 사도 바울의 말에 용기를 내서 여기 다시 한번 간략하게 살펴해보기로 하자.

이번에도 ‘과학적’ 관점의 주장부터 살펴보자.

“물리학자들에 의하면 우리 인간 몸의 99.999%는 텅 빈 공간으로 이루어져 있다고 한다. 그리고 물질로 보이는 나머지 0.0001%도 텅 빈 공간이라고 한다(Stanley, 1898; Nesbitt & Shanor, 2001). 그것은 단지 외견상 견고해 보일 뿐이다. 모든 것이 원자로 이루어져 있다는 말이고 원자는 텅 빈 공간이라는 뜻인데, 따라서 우주를 이루는 공간은 바로 나노 공간이며 텅 빈 공간이다.”<sup>2</sup>

이번에는 종교적인 혹은 영적인 관점에서의 ‘공(空)’을 살펴보자. 아마도 불교가 이 면에서 가장 관심을 기울여왔을 것이다. 언젠가 소개했듯이 “공즉시색(空卽是色), 색즉시공(色卽是空)”과 같은 반야심경의 문구들이 그 대표적 예가 되겠다. 오늘은 추가로 『아잔 차스님의 오두막』<sup>3</sup>이란 책 속의 몇 구절을 더 인용해보겠다. 이 인용문 속에는 ‘0’과 ‘1’ 즉 디지털의 철학적 함

2 본지 2021년 6월호, 「지구는 없다」, 황재일

3 책 콘필드·폴 브라이트 글, 김윤 번역, 침묵의향기, 2010년

의가 모두 다루어지고 있다.

“마음이 세 번째로 안으로 들어갔을 때, 온 세상이 부서져 버렸다. 땅, 풀, 나무, 산, 사람, 모두가 빈 공간이었다. 남은 것은 아무것도 없었다. 마음은 안으로 들어가서 원하는 만큼 머물고, 할 수 있는 만큼 오래 머문 뒤 다시 나와서 평소 상태로 돌아왔다. 나는 마음이 어떻게 머물렀는지 모른다. 그런 일은 알기도 어렵고, 말하기도 어렵다. 비교하여 설명할 수 있는 것이 아무것도 없다.

진정으로 수행을 한다면 모든 의심이 끝날 것이

다. 더 이상 의문이 없는 곳, 침묵의 자리, 부처와 법과 우주와 하나인 자리로 오기 바란다. 오직 그대만이 그렇게 할 수 있다.”

이번에는 과학과 종교의 구분을 없애고 함께 고찰하는 통찰이 뛰어난 우리나라 책과 그 저자를 좀 소개 하련다. 필명이 '천시아'라는 여성인데, 그의 책 『제로』를 소개하는 홍보 자료에 의하면 “무일푼에서 시작해서 11년간 존버정신으로 힐링 1도 관심이 없던 황무지 같던 대한민국에서 싱잉볼 문화를 만들어낸 힐링업계의 살아있는 전설”이라 소개된 인물이다. 여기서 그가 블로그에 남긴 짧은 글 하나를 인용해볼까



뒤늦은 나이에 인생의 역전을 꿈꾸며  
금융 트레이딩에 뛰어든  
아마추어 FX 트레이더의 7년간의 기록!

황재일 박사의 「바보 연금술사의 투자 성공기」 이북 출시

‘바보 연금술사’라는 별명을 가진 저자가  
롤러코스터와 같은 금융시장에서  
험난한 모험을 통해 시행착오 끝에 찾아낸  
자신만의 성배!

바보 연금술사의 투자성공기  
그 이야기속으로 초대합니다!



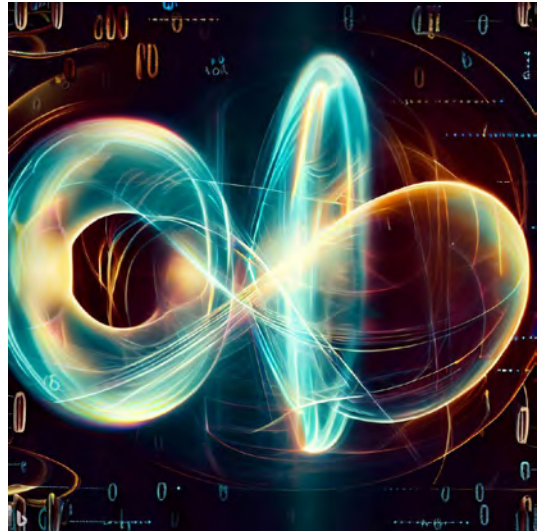
한다.

“이 우주가 제로시스템으로 돌아간다는 것은 실로 놀랍습니다. 우리가 그동안 마음공부를 해 온 이유도, 그토록 오래전 선인들께서 비우라를 강조하신 이유도 그 때문일 것입니다. 우리의 본래 상태는 제로존재 상태였습니다. 하지만 물질화된 형태를 띠게 되면서 우리는 자기 자신을 개체화시키기 시작했습니다. 그것을 자신의 고유한 속성이라 말하며, 이 물질화된 세계를 체험하기 시작했습니다. 하지만, 우리가 잃어버린 기억, 우리는 본래 아무것도 없는, 하지만 모든 것과 연결된 ‘그것’이었다는 것입니다. 우리가 본래 하나였다는 것. 그리고 모든 것들을 창조하는 신성이 있었다는 것을 잃어버렸습니다. 그리고 조금씩 우리의 본래의 모습을 찾아가기 위해 노력해왔습니다. 우리의 옛 모습을 기억하기 위해 제로의 속성을 기억해내는 것. 그리고 체험하는 것은 아주 중요한 일입니다. 그것은 저 멀리 ‘신’만이 가지고 있는 것도 아닙니다만, 우리는 너무 그것을 멀게만 느껴왔습니다. 그리고 제로란 이름을 잊어버렸습니다.”<sup>4</sup>

이제 칼럼을 마무리하자. 1과 0으로 이루어진 디지털이란 개념이 등장하여 온 세상을 뒤집은 지 한 세기가 채 안 되었을 것이다. 그리고 오늘 나는 이 두 숫자가 지닌 영적이고 철학적이며 동시에 ‘양자물리학적’인 함의를 요약해보았다.

보수와 진보 양쪽 진영에 속해서 상대방을 향해 판단과 비난을 넘어서서 ‘웬수’처럼 지내며 내전이라도 일으키고 싶어 하는, 지구별 위에 동시대를 살아가는 신성한 존재들이여! 제발 우리는 하나로 연결되어 있

으며, 더 깊은 본질의 차원으로 들어가면 결국 텅 빈 공간 속에서 찰나적으로 명멸하는 에고가 만든 환영의 세계 속에서 잠시 거쳐가는 여행자임을 자각함으로써 덧없는 갈등을 벗어던지기를 간곡히 호소해 마지 않는다.”



Bing의 Image Creator가 그려준 디지털 우주

**황재일** 경영학박사  
현) 유튜버, 컬럼니스트  
현) (주)나도주개 경영고문  
전) 엘살바도르 교육부 자문관  
(정보통신산업진흥회/NIPA 파견)  
전) 성신여대/aSSIST 겸임교수  
전) 베스트러닝 대표  
전) 한국IBM 컨설팅 전문위원



4 <https://m.blog.naver.com/PostView.naver?isHttpsRedirect=true&blogId=keverei1&logNo=30142646770>



# ‘싸돌아다님’의 미학: 융합시대의 기업가정신에 부쳐

박 병 태



‘싸돌아다니다’의 사전적 정의는 ‘여기저기를 마구 돌아다니다’이다. ‘싸돌아다님’에 목적이나 목표가 없으면 ‘배회’ 또는 ‘방황’이지만, 목표와 목적이 있는 ‘싸돌아다님’은 ‘비즈니스’이고 ‘열정’이다.

존경하는 윤은기 회장(전 aSIST 총장)이 자주 쓰는 말이 ‘싸돌아다닌다’는 말이다. 그는 지식을 전달하는 강의를 위하여, 생각 정리를 위하여, 새로운 것을 보고 느끼기 위하여 ‘싸돌아다니는 것’이 매우 중요하다고 강조한다.

이 글에서는 기업가정신이 무엇이고 새로운 시대에

는 어떻게 변해야 하는지, 특히 융합시대에는 왜 ‘싸돌아다님’이 중요한지 살펴보고자 한다.

## 변화의 속도

최근 모 일간지에서 「“졸면 죽는다”…AI기술 진화도 ‘속도전’」이라는 기사가 게재되었다. 그만큼 정보기술의 빠른 변화와 발전 속도가 진행됨을 보여준다. 개

1 서울경제, 2023. 3. 26일자



**“본질을 파악하고 하나로 꿰뚫어야 한다!  
불확실성 시대에는 통찰한 것만 살아남는다!”**

★★★★★

본질을 파악하고 하나로 꿰뚫는 것의 중요성을 말하는 공자의 일관지(一以貫之)처럼 저자가 터득한 다양한 경험과 직관을 토대로 6가지의 통찰 습관을 제시한다.

- 박형주(아주대 수학과 석좌교수, 아주대 16대 총장)

★★★★★

이 책은 복잡한 세상을 연구하고 강의하는 나에게도 정신이 번쩍 드는 매력적인 책이다.

- 윤은기(한국협업진흥협회 회장, 전 중앙공무원교육원장)

★★★★★

4차산업혁명의 정보화 시대를 살아갈 우리는 이 책을 통하여 통찰에 이르는 방법론을 터득하고 혁신의 무기를 장착하게 될 것이다.

- 구정원(가톨릭대학교 보건교과경영대학원장)

★★★★★

차별화된 고객경험 관리의 기업 운영의 기본이 되었다. 박병태 박사는 통찰을 통해 고객 경험의 새로운 실천방법을 제시해 주고 있다.

- 장익환(LG전자 부사장)

인용 컴퓨터가 책상 위에 보급되기 시작한 것이 1994년부터이고, 스마트폰을 손에 들고 다니기 시작한 것은 2007년 아이폰이 출시되면서부터이다. 역산해보면 불과 30년, 15년 전의 일이다. 변화의 속도가 너무 빨라 깜빡 ‘졸면 죽는다’는 말이 나올 법도 하다.

이와 같은 변화의 중심에 2023년 초부터 등장한 ChatGPT가 있다. 2023년 1월 라스베이거스에서 열린 CES 2023<sup>2</sup>의 화려함과 변화 양상에 놀란 것도 잠시, ChatGPT가 등장하자 CES 2023에서 발표된 모든 기술이나 변화들이 한꺼번에 묻혀버렸다.

전 세계 모든 사람들의 이목을 집중시킨 ChatGPT는 과거에도 있었고, 근간이 되는 Chatbot 기술은 1966년 조셉 웨이젠바움(Joseph Weizenbaum)이 만든 ELIZA에서부터 시작되었으니 최근에 갑자기 나타난 것도 아니다. 문제는 속도이다. Open AI가 발표한 ChatGPT는 2017년 구글이 발표한 트랜스포머(Transformer) 기술을 기반으로 12층의 트랜스포머를 쌓아올린 ChatGPT를 2018년에 발표했다. 그리고 2019년에 ChatGPT-2, 2020년에 ChatGPT-3, 2022년에 ChatGPT 3.5에 이어, 2023년 3월에 ChatGPT 4.0까지 발표하는 등 무섭게 빠른 발전 속도를 보이고 있다.

여기서 주목할 것은 ChatGPT 기술의 기반은 구글의 ‘트랜스포머’라는 점이다. 2022년 7월 “인공지능이 영혼을 갖고 있다.”고 주장한 구글 직원의 해고를 통해 알게 된 것처럼, 인공지능의 발전과 변화의 정점에 있는 기술은 구글이 가지고 있다.<sup>3</sup> 그런데 ChatGPT를 통해 초거대 인공지능을 세상에 알리고 주목받은 것은 Open AI라는 회사이다. 이처럼, 누가 먼저 가능성을 알고 어느 시점에 무엇을 시작해야 기회를 잡을 수 있는지 알 수 있는 것이 기업가정신이다.

이제 코로나가 종식되면서, 제4차 산업혁명 시대를

2 CES: Consumer Electronics Show(소비자가전전시회). CES is the world's gathering place for all who thrive on the business of consumer technologies.

3 조선일보, 2023. 7. 23일자

넘어 제5차 산업혁명 시대로의 서막이 그 모습을 드러내고 있다. 지구 최강 슈퍼컴퓨터보다 1,000배 빠른 구글의 양자컴퓨터가 30년 이내 출시 될 것이라는 전망<sup>4</sup>과, 30년 후에는 AI의 IQ가 10,000이 된다고 주장한 손정의 회장의 예언<sup>5</sup>이 ChatGPT를 통해 우리 곁에 바짝 다가와 있다.

이와 같은 변화와 복잡계의 시대, 융합의 시대에 우리는 어떤 기업가정신을 지향하고 추구해야 하는가?

## 기업가정신의 발전

기업가정신은 새로운 아이디어나 기회를 발견하고 이를 추구하며 성공적인 비즈니스를 구축하기 위한 태도와 행동 패턴이다. 그동안 기업가정신은 다양한 학자에 의하여 정의되어왔다.

막스 베버(Max Weber)로부터 시작된 기업가정신은 초기 '프로테스탄트 윤리'의 영향을 받아 신앙과 경제 활동 사이의 상관관계를 강조했다. 이때, 프로테스탄트 윤리는 개인적인 부의 추구하고 동시에 적극적인 경제 활동을 촉진한다고 강조했다. 조셉 슈페터(Joseph Schumpeter)는 기업가정신을 '창조적 파괴력'으로 설명하였다. 그는 새로운 아이디어와 혁신적인 기술의 도입으로 기존 시장을 파괴하고 새로운 시장을 창출하는 것이 기업가정신의 핵심이라고 주장하였고, 이는 오늘날 기업가정신의 효시로 꼽힌다.

이후 리처드 코크스(Richard Cocks)는 기업가정신을 '사회적 창조주의'로, 필립 듀르커(Philip Ducker)는 기업가정신을 '창의성'으로, 존 배틀리(John Battelle)는 기업가정신을 '디지털 혁신'으로 설명했다.

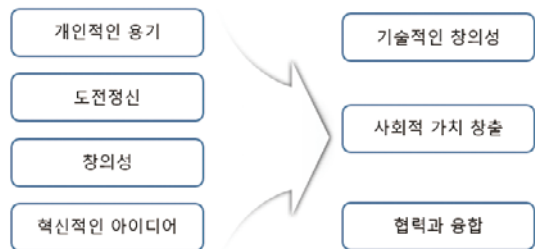
그리고 기업가정신에 대하여 빼놓을 수 없는 것이 피터 드러커(Peter Durcker)의 주장이다. 그는 『기업

가정신의 혁명』을 통하여 기업가정신이란, 기업의 창조적인 역량을 발휘하여 새로운 비즈니스 모델이나 제품, 서비스를 만들어내는 능력이라고 하였다. 기업가정신은 단순히 기술적인 혁신뿐 아니라 조직 내에서 새로운 아이디어를 시도하고 실패를 두려워하지 않는 문화를 구축하는 것이라고 말이다.

그런데 지금까지 주장한 위대한 학자들의 기업가정신이 최근에 일어나고 있는 복잡계 현상 속에서도 그대로 적용될 것인가? 우리는 빠르게 변화하고 있는 현 시대에 맞춰 기업가정신을 새롭게 모색해볼 필요가 있다.

## 기업가정신의 변화

지금까지 살펴본 바와 같이 과거의 기업가정신은 대부분 독자적인 사업을 창출하고자 하는 개인의 의지와 노력에서 비롯되었다. 이들은 자신의 열정과 노력으로 스스로 사업 아이디어를 발굴하고, 비즈니스 모델을 구상하며, 자금을 조달하고, 제품을 만들어 시장에 출시하는 등 모든 과정을 스스로 수행했다. 이러한 과정에서 기업가는 개인적인 용기와 도전정신, 창의성, 혁신적인 아이디어를 중요하게 여겼다.



[그림 1] 기업가정신의 변화

그러나 최근의 기업가정신은 기술적인 창의성, 사회적 가치 창출, 협력과 융합 등 다양한 측면에서 요구

4 조선일보, 2021. 5. 15일자

5 사우디아라비아 리야드에서 있었던 미래투자이니셔티브 회동(2017. 10. 26)에서 손정의 회장이 주장한 예측이다.

된다. 다양한 혁신적인 비즈니스 모델을 발굴하고 적용함으로써 새로운 시장을 개척하고 성장하는 것이 중요하다. 또한 현재의 기업가들은 사회적 책임을 다하고 사회적 가치를 창출해야 한다는 요구에 부응해야 한다. 이를 위해 기업가에게는 사회적 문제를 인식하고 그에 대한 해결책을 찾아내는 능력과 책임감이 요구된다. 다른 산업 분야와 협력하여 새로운 제품과 서비스를 개발하거나 기존의 제품과 서비스를 개선하는 등의 협력과 융합이 필요하다.

이를 위해 다양한 분야의 전문성과 지식을 결합하여 혁신적인 아이디어를 발굴하고, 이를 적극적으로 실행할 수 있는 능력과 인재가 필요하다. 그렇다면 어떻게 기업가정신을 키울 것인가?

## 기업가에게 필요한 역량과 태도

기업가에게 필요한 역량과 태도는 다양하다. 특히 창의성과 독창성, 대인관계, 공감능력, 결단력, 추진력, 리더십 등은 기업가정신의 기본 요소라고 할 수 있다.

창의성과 독창성은 문제를 해결하는 데 있어서 필수적인 요인이다. 이를 통해 기존에 없던 새로운 가치를 창출하며, 새로운 시장을 개척할 수 있기 때문이다.

기업가정신을 발휘하기 위해서는 굳은 의지와 대인관계가 필요하다. 실패에 대한 두려움을 극복하고 지속적인 시도와 인내력을 가지고 있어야 한다. 다른 사람들과의 대인관계 능력이 뛰어나며, 이를 통해 파트너십과 협력을 통한 성장을 이룰 수 있다.

기업가는 공감능력이 필요하다. 이를 통해 기업가는 소비자나 시장의 니즈를 파악하고 이를 충족시키는 제품이나 서비스를 개발할 수 있다. 기업가들은 항상 소비자의 니즈를 파악하고, 소비자가 원하는 제품이나 서비스를 개발해야 한다.

기업가에게는 어려운 상황에서도 빠르고 효과적인 결정을 내리는 결단 능력이 필요하다. 특히, 변화하는

시장에서 경쟁에 이기기 위해서는 빠른 판단과 행동이 필요하다. 결단력을 가진 기업가들은 문제를 빠르게 파악하고 해결책을 찾아내며 그에 따른 전략을 수립하여 경쟁에서 우위를 차지한다.

추진력은 결심하고 진행하고자 하는 목표를 이루기 위한 지속적인 노력과 끈기를 의미한다. 그러나 기업가에게 있어 지나치게 강한 추진력은 자칫 방향성을 유지하기 위한 고집이 될 수 있다. 환경은 늘 변하기 때문에, 본질은 유지하되 지속적인 유연성을 갖지 않으면 환경변화에 적응할 수 없다.

기업가들은 성공적인 비즈니스를 구축하는 데 매우 중요한 역할을 하는 사람들이다. 그러므로 기업가에게는 리더십이 매우 중요하다. 리더십은 비전과 전략을 제시하고 우수한 인재를 모집하며, 조직 구성과 운영, 리스크관리 등을 적절히 수행하는 능력을 의미한다. 따라서 리더십을 통해 조직의 성과를 높이고, 성공적인 비즈니스를 구축하는 능력이 필요하다.

지금까지 기업가들은 위에서 살펴본 능력과 태도로 비즈니스를 일으키고 유지하고 발전시켜왔다. 그런데 요즘처럼 빠르게 변하는 복잡계 시대에도 이것만으로 충분할까?

## 융합시대의 기업가정신

앞서 제시한 기업가정신은 10년 전까지만 해도 유용할 수 있었다. 그러나 지금처럼 빠른 기술 변화 속에서 과거의 기업가정신과 태도만을 고집해서는 안 된다.

최근 ChatGPT의 등장과 MZ세대와의 괴리 및 갈등 등으로 인하여 기성세대들이 자조적으로 내뱉는 말이 있다. “아, 이제 우리는 무엇으로 먹고살아야 하는가?”, “일찍 태어나길 잘했다.”는 말이다. 그런데 이와 같은 말은 기업가정신에 정면으로 위배되는 말이다. 기업가정신에 기반한다면 지금이 기회인 것이다. 기회는 변화, 변화 중에서도 ‘위기’가 없으면 기회를 잡



[그림 2] 위기란

을 수 없다. 위기는 위험(Crisis)과 기회(Chance)의 합성어이기 때문이다.

위기에서 어떻게 기회를 찾아내고 비즈니스를 일으킬 수 있을까? 융합시대이며 동시에 복잡계 시대인 지금, 기업가에게 필요한 정신은 다음과 같은 것들이다.

먼저, '다양한 경험'이다. 일명 '싸돌아다니기'이다. 다양한 경험을 위해서는 지금까지 보지 못했거나 알지 못하는 것에 나를 노출시켜야 한다. 이미 알고 있거나 모두가 동의하는 곳에는 더 이상 기회가 없거나 기회가 있다 하더라도 이미 성숙기 또는 조만간 쇠퇴기에 들어갈 수 있는 아이디어들이다. 나도 알고 있고 동시에 상대방도 알고 있기 때문이다. 그러므로 내가 지금 알고 있는 것과 관계가 적은 곳에서 새로움을 찾아야 한다. 관계가 적은 곳, 그동안 몰랐던 것을 알기 위한 것이 바로 '싸돌아다니기'이다.

둘째는 '버리기'이다. 예를 들어 ChatGPT를 이루는 거대 인공지능에 맞먹는 새로운 기술을 개발하는 것

을 목표로 세우고 도전하는 것은 무모하다. 지금 시작하면 늦을 수도 있다. 앞서가고 있는 것을 지나치게 따라가려는 것은 이미 늦은 출발점에서 시작하여 상대를 앞질러보겠다는 전략이다. 나의 약점을 극복하고 상대의 강점까지 뛰어넘겠다는 무모한(?) 전략이다. 나의 약점은 버려야 한다. 내가 가진 강점을 찾고, 그 강점을 더 키워서 따라간다고 해도 벽처럼 사회는 급변하고 있다. 그러므로 상대의 강점을 활용하고 나의 강점을 얻는 자세가 필요하다. 예를 들어 ChatGPT의 기술을 지금 시작해서 뛰어넘기는 힘들다. 버리고 응용할 줄 아는 것이 필요하다. 아이폰에서 활용되는 어플이라고 전부 애플이 만든 것이 아니고, 갤럭시에서 운용되는 어플이라고 모두 삼성에서 만든 것이 아니다. 그들의 기술에 나의 장점을 더하여 만든 어플들이 더 많다는 것을 상기해볼 필요가 있다.

셋째는 '섞기'이다. 가장 간단하면서도 강력한 차별화 방법이 섞는 것이다. 누구나 다 아는 것으로는 백전

백패이거나 어려운 싸움을 할 수밖에 없다. 전혀 새로운 것이거나 한 번도 만나지 않은 것을 섞을 때 새로운 기회가 만들어진다. 즉, '싸돌아다닌' 다양한 경험을 섞어서 제3의 융합적인 아이디어를 만들어내는 것이다. 세계 최고의 하버드대학보다도 더 경쟁력 있는 대학으로 급부상한 마네르바 스쿨의 운영 방식이 '섞기를 지향하고 미래를 도모하는 도전'인 점을 생각해봐야 한다.

넷째 '이익 만들기'이다. 기업가의 최종 목표는 이익이다. 소비자든, 주주든, 기성세대든, MZ세대든 공정이든, 형평이든 결국 비즈니스는 돌고 돌아 그것이 나에게 이익이 되는 것이어야 한다. 이익의 형태가 물질적인 것이든, 정신적인 만족감이나 보람이든 상관없다. 넓게 보면 모두 이익이다. 그러므로 기업가는 끝없이 이익을 추구하는 자세를 지향해야 한다.

끝으로 '선한 영향력'이다. 기업가는 리더이다. 리더에게는 일반인보다 더 큰 영향력이 있다. 그 영향력이 이 사회에 긍정적인 영향을 미쳐야 한다. 그것이 이 사

회에 대한 보답이고 미래를 향한 바람직한 인재상이기 때문이다. 선한 영향력이 클수록 지속 가능성은 더욱 커질 수 있다.



박병태

경영학 박사, 시인, 칼럼니스트. 32년차 병원경영전략 전문가 (現) 가톨릭대학교 보건의료경영대학원 교수, 학교법인 가톨릭학원 보건정책실 국장, 가톨릭대학교 서울성모병원 거주씨키움센터 부센터장, 사단법인 대한병원행정관리자협회 대학병원회 회장, 한국병원경영학회 대외협력회장 (前) 가톨릭대학교 은평성모병원 개원 준비 사무국장, 가톨릭대학교 서울성모병원 개원 준비 사무국장 저서로는 「문화가 성과다」(공동 번역), 「인사이트 좀 있는 사람, 「통찰의 도구들」 등이 있다.

“살아남는 것은 가장 강한 종이거나 가장 똑똑한 종들이 아니라, 변화에 가장 잘 적응하는 종들이다.”  
-찰스 다윈-



지속가능한 경영을 이루기 위해 빠르게 변해가는 지금의 사회 속에서 오늘의 경영을 일선에서 책임지고 있는 CEO와 리더들은 어떤 고민을 하고 계시나요?

디지털이라는 단어 자체를 품고 자라온 세대들이 하나, 둘 회사에서 머리를 채워 나갈수록 기업의 문화와 산업의 생태계는 전혀 다른 양상으로 굴러가게 될 것입니다.

디지털 전환 시대에 조직이 생존하는 노하우를 배워야 합니다.

# 플랫폼의 비선형적 성장(non-linear growth)을 이루는 기술

권 중 덕



디지털 세상에서 플랫폼 기업은 전통적인 속도와 방식으로 성장하지 않는다. 기존의 방식으로는 상상할 수 없을 만큼 폭발적으로 증가하는 현상을 관용적인 표현으로 '기하급수적 성장'이라고 말한다. 시가총액 10억 달러의 기업이 되기까지 전통기업은 20년이라는 세월이 걸리는데, 최근에는 2~3년이라는 짧은 기간에 10억 달러를 돌파하는 신생기업, 즉 유니콘 기업(unicorn company)들이 여기저기에서 나타나고 있다. 산업혁명 시기의 혁신적인 발명과 신제품들이

19세기, 20세기에 걸쳐 선형적 성장의 형태로 산업 발전을 이끌었다면, 최근에 와서는 전통적인 성장 속도와 방식과는 차원이 다른 새로운 혁신 성장의 패러다임이 시작되었다. 최근의 혁신 기술들은 배수의 법칙을 따르는 선형적 성장이나 산술급수적 성장이 아니라, 등비수열이나 지수함수와 같은 거듭제곱의 법칙을 따르는 기하급수적 성장 패턴을 보이고 있다. 이런 엄청난 속도의 기술 발전은 단순히 혁신이 빨라진다는 차원에서 끝나지 않고 세상 곳곳을 뒤흔들고 있으

며, 전통적 산업사회 시스템에서 머물고 있는 기업, 정부, 사회에 거대한 변혁을 일으키고 있다.

## 1. 플랫폼 성장을 위한 세 요소의 교집합(intersection)을 공략한다

플랫폼 기업이 성장을 시작하는 기본적인 전략은 참여자들의 상호작용(Interaction과 오픈(Open)의 장, 그리고 네트워크효과(Network Effect)가 공통적으로 일어나는 세 요소의 교집합을 찾아 공략하는 것이다. 플랫폼이 성공하는 방법 중에서 중복하여 언급되는 세 가지 요소는 국내외의 모든 플랫폼에서 보여줬던 요소라고 할 수 있다. 그러나 처음부터 세 가지 요소를 모두 찾고 왕성하게 작동하도록 하는 것은 어렵다. 따라서 세 가지 중 한두 가지를 추진하여 나머지에 좋은 영향을 줄 것으로 예상되면 성공적인 시작이라고 할 수 있다.

### 오픈 전략(open strategy)을 편다

플랫폼은 공급자, 구매자, 파트너 등 참여자가 많아야 성장한다. 이를 위해선 플랫폼에 참여할 문을 활짝 오픈해야 한다. 복잡한 절차를 없애고 최대한 플랫폼 참여의 문턱을 낮추어 더 많은 참여자를 끌어모아야 한다. 오픈 전략은 참여자를 더 많이 끌어당겨 상호작용을 활성화함으로써, 비즈니스를 더욱 확장시키기 때문이다.

페이스북은 외부 개발 파트너가 자유롭게 서비스를 개발하고 수익모델을 만들 수 있도록 응용프로그램 인터페이스(API, application programming interface)를 오픈했다. 그러자 페이스북을 더 재미있게 해주는 붕붕게임(bgbgame.com), 팜빌(FarmVille, 농업 시뮬레이션 SNS 게임)과 같은 게임서비스가 개발되어 세계적인 인기를 끌었다. 오픈 정책이 페이스북의 성장에 크게 기여한 것이다.

이에 반해 싸이월드는 미니 홈페이지를 무료로 제공하면서, 수익구조가 되는 디지털 아이템 개발을 외부에서 만들고 수익을 나누어 가지는 구조로 파트너를 활용했다. 일단 오픈 구조였지만, 사실 싸이월드의 심사를 거쳐야 했고, 참여하는 파트너 수도 한정시키는 폐쇄적인 정책이었다. 게다가 수익 비율도 파트너가 15~30%만 가져가고, 70% 이상은 싸이월드의 몫이었다. 애플이나 구글의 모바일 스토어에서 파트너가 70%의 수익을 가져가는 것에 비하면, 싸이월드 파트너의 수익비율은 터무니없이 낮은 비율이었다. 이는 싸이월드의 성장을 가로막는 정책이자 오픈 정책을 결정적으로 잘못 이해한 실책이었다.

### 상호작용(Interaction)을 촉진한다

모든 상호작용은 가치단위의 정보교환에서 시작된다. 교환할 정보가 참여자들에게 가치가 없다면 상호작용은 일어나지 않는다. 플랫폼 비즈니스에서 상품 정보는 판매자가 만든 가치단위이며, 구매자에게 설명이 되어 유의미한 반응이 있을 때 가치는 비로소 그 기능을 발휘한다. 플랫폼 기업은 참여자가 생산한 가치단위를 매력적으로 상호작용하도록 제반 역할을 하는 것이 본원적인 일이다. 플랫폼 기업은 가치단위의 생산과정을 직접 통제하지 않지만 비즈니스 모델과 사회 환경에 따른 각각의 규칙을 만든다. 즉, 알고리즘을 통하여 사용자들에게 노출되는 가치단위가 조정되고 삭제되는 등 참여자들의 상호작용이 더 효율적으로 이루어지도록 지속적으로 필터링 작업을 한다.

플랫폼 시장에서는 가치단위의 상호작용 강화가 성장의 비결이다. 따라서 사용자 간의 상호작용을 어떻게 더 활발하게 만들 것인가가 플랫폼 성공의 키워드가 된다. 틱톡(TikTok), 인스타그램(Instagram) 같은 SNS는 댓글달기, 친구초대 등 개인화된 활동소식을 화면 상단에 붉은색 알림 숫자로 표시하여 시각적으로 드러나게 함으로써 상호작용 강화에 도움을 주도록 하고 있다. 페이스북은 첫 화면에서 사용자 간의 새



로운 만남을 만들기 위한 징검다리 역할로 친구추천을 표시한다. 이 모든 것이 상호작용 활성화를 위한 마케팅의 일환이다.

### 네트워크(Network)에 올라탄다

비즈니스 플랫폼에서 네트워크 효과는 특정 상품이나 서비스에 대한 어떤 사람의 수요가 다른 사람들의 수요에 의해 영향을 받는 효과를 말한다. 사람들이 네트워크를 형성해 다른 사람의 수요에 영향을 준다는 뜻에서 붙여진 경제현상으로, 네트워크 외부성이라고도 하며 밴드왜건효과(bandwagon effect)라고도 한다.

플랫폼의 성장과정에서 사용자가 늘어나는 것은 광고나 마케팅 효과도 있지만, 네트워크 효과로 사용자들 스스로가 사용자를 초대하고 추천하여 연쇄반응을 일으키는 선순환이 만들어지기 때문이다.

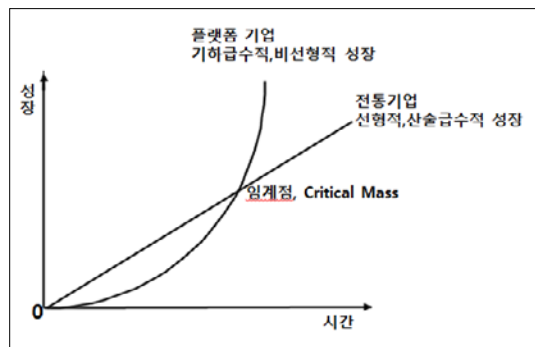
일례로, 카카오톡 메신저에 가입만 하면 이미 가입한 수많은 사람들을 바로 만날 수 있는 네트워크 효과를 경험할 수 있다. 구글의 검색 네트워크 효과구조를 보면, 검색데이터가 누적되면 누적된 데이터는 자동 시스템으로 알고리즘 업데이트에 사용되고, 알고리즘 업데이트로 참여자가 더 많아져서 데이터가 누적되면, 누적된 데이터는 또한 알고리즘 업데이트를 위해 사용되는 선순환 구조로 네트워크 효과가 연속적으로 일어난다. 아마존은 수많은 다양한 물건을 구매할 수 있기 때문에 많은 구매자들이 몰려들고, 구매자가 계속 늘어나기 때문에 더 많은 판매자가 입점하는 구조로 네트워크 효과가 창출된다.

또한 네트워크 효과는 자체 플랫폼 안에서만 이루어지는 것이 아니라 외부의 플랫폼을 활용하여 외부의 플랫폼에서 매출을 일으키는 성장전략을 구사하기도 한다.

플랫폼 비즈니스의 성장을 위해 세 가지 요소인 상호작용, 오픈, 네트워크효과가 공통적으로 작용할 때 플랫폼은 날개를 달고 고속성장하게 된다. 그러나 플

랫폼이 출발부터 세 가지 요소가 모두 공유되는 것이 아니므로 플랫폼 사업을 진행하면서 세 가지 중 어느 한두 가지 요소를 먼저 성시시킴으로써 점차 세 가지 요소가 공유될 수 있도록 경영전략을 운용할 필요가 있다.

## 2. 산술급수적 성장과 기하급수적 성장



전통기업과 플랫폼 기업의 성장 패턴

선형적 성장이라고도 하는 산술급수적 성장(算術級數, arithmetic progression)은 시간대마다 동일한 양만큼 성장하는 패턴을 의미한다. 1년에 하나씩 그어지는 나이테처럼, 경우에 따라 느리고 빠른 속도의 차이는 있을 수 있으나 성장률은 일관성 있게 단조로운 증가세를 보인다. 산술급수적 성장을 수식으로 표현하면 서로 이웃하는 항의 차가 일정한 급수로 커지는 등차수열(等差數列)로 나타낼 수 있는데, 이는  $1+3+5+7+9+\dots+N$ , 또는  $2, 4, 6, 8, 10, \dots-N$  패턴으로 나타난다. 이러한 성장 패턴은 대부분의 전통적 기업에서 나타나는 일차 함수적 성장유형( $y=ax, a>0$ )이라고 할 수 있다.

전통적 기업은 마이클 포터의 가치사슬(Value Chain)을 기본적 시스템으로 삼는다고 볼 수 있다. 이는 기업의 여러 활동을 단계적으로 사슬처럼 엮어서 고객에게 가치를 창출하여 제공하는 것인데, 그 직접

적인 가치 활동을 수행하는 것이 본원적 활동이다. 즉, 원재료 투입 및 설계, 생산, 마케팅, 유통, 서비스 등의 활동이 연속적으로 이루어진다. 또한 전통적 기업은 기업전반관리, 인적자원관리, 연구개발, 조달 등 기업의 본원적 활동을 지원하는 시스템을 갖추고 있다.

전통적 기업은 자신이 속한 제조나 서비스 분야에서 차별화된 기술과 노하우를 경쟁력으로 가지고 있다. 개발부터 판매에 이르기까지 여러 단계의 내부 프로세스와 시스템이 존재하여 운영과정이 복잡하고 사람 중심으로 운영되는 것이 특징이다. 이렇듯 전통적 기업들은 제품이나 서비스가 창출되어 시장에 출시될 때까지 경영과정이 길고 복잡하며, 성장형태 또한 디지털 시대의 비선형적 성장과는 현저히 다른 선형적 성장 패턴을 그린다.

반면, 오늘날 디지털 혁명에 의한 산업의 성장 속도는 산업혁명 시기의 성장 속도와 비교가 안 될 정도로 빠르다. 산업혁명이 산술급수라면 디지털 혁명은 기하급수적 속도(幾何級數, exponential growth)이며, 이는 디지털 혁명의 가장 큰 특징 중의 하나이다. 기하급수적 성장은 또한 비선형적 성장이라고도 하는데, 이는 수학의 등비수열(等比數列)에도 비유된다. 등비수열은 초항부터 차례로 일정한 수를 곱하여 이루어진 수열을 말한다. 예를 들어 1, 2, 4, 8, 16, 32, ---n의 급수로 증가하는 식이다. 등비수열은 일정한 수를 더하여 나타내는 등차수열과는 비교할 수 없을 정도의 큰 차이로 벌어지는 결과를 낳는다. 기하급수적 성장은 이차함수( $y=ax^2$ ,  $a \neq 0$ 인 양수)나 지수함수( $a > 1$ )의 증가 패턴으로 급격히 상승하는 모양새를 그리게 된다.

기하급수적 성장의 위력을 처음 주장한 사람은 『인구론(人口論, An Essay on the Principle of Population, 1798)』을 저술한 영국의 경제학자인 토머스 맬더스(Thomas Robert Malthus, 1766. 2. 14~1834. 12. 23.)이다. 그의 저서에서 인구는 기하급수적으로 증가하나 식량은 산술급수적으로 증가하므로 시간이 지

남에 따라 인구와 식량 사이의 불균형이 엄청나게 발생할 수밖에 없다. 즉, 25년마다 인구가 2배로 늘 경우, 1세기 뒤 인구와 식량 비율은 16 대 5가 될 것이고, 2세기 뒤에는 256 대 9가 될 것이다. 3세기 뒤에는 4,096 대 13으로 인구가 기하급수로 늘어 다른 변수가 없다면, 기근·빈곤·악덕이 필연적으로 발생하여 파국을 맞게 될 것이라고 말이다.

또 기하급수적 증가를 예시하는 체스 이야기도 있다. 인도의 한 수학자가 체스를 만들어 왕에게 진상하면서, 체스판 64칸에 쌀을 채우되 첫 칸은 쌀 두 톨, 둘째 칸은 쌀 4톨, 셋째 칸은 여덟 톨 등 이어지는 칸마다 2배씩 쌀을 채워 달라고 제안했다. 처음에 왕은 소박한 제안이라 생각하고 쌀을 상으로 내리겠다고 치하했지만, 그 속에 엄청난 비밀이 숨겨져 있다는 것을 알고 그 수학자를 처형하고 말았다는 일화가 있다. 그 수학자의 제안대로 칸마다 쌀을 2배씩 채워 나가면 64번째 칸에 채워지는 쌀의 수량은 무려 184경 6,744조 737억 톨에 이르게 되며, 이것을 톤으로 환산하면 약 184억 톤이라는 천문학적인 양이 되는 것이다. 이것이 바로 기하급수적 방식의 위력이다.

만일 그 수학자가 왕에게 산술급수 방식으로 제안해서 첫 칸은 쌀 두 톨, 그 다음은 칸마다 두 톨씩을 더 채워 달라고 했다면, 마지막 칸인 64번째 칸에는 겨우 쌀 128톨이 채워졌을 뿐이다. 이것이 산술급수와 기하급수의 차이이다.

오늘날 세계는 디지털 혁명으로 기하급수적 변화의 물결 속에 있다. 디지털 기술의 혁명과 인공지능의 발전에 힘입어 반도체뿐만 아니라 유전자 편집, 증강현실(AR), 가상현실(VR), 블록체인, 온라인 비즈니스, 농업뿐만 아니라, 전쟁 분야 등에서도 급속한 변화의 소용돌이가 휘몰아치고 있다.

네트워크의 경제적 가치는 네트워크가 확장되어 갈수록, 생산량이 증가할수록 한계비용은 거의 제로 수준에 접근하는 데 반해, 그 가치는 기존의 규모의 경제(economy of scale)를 월등히 넘어 기하급수적으로

급격하게 증가하게 된다.

### 3. 플랫폼 기업을 성장하게 하는 조건들

디지털 플랫폼의 성장을 위한 핵심 지표는 한마디로 플랫폼에 참여하는 사용자들의 활동성이다. 즉 플랫폼의 성공은 임계점(Critical Mass)을 돌파하기 위하여 사용자들의 참여를 유도하고, 사용자들의 상호작용에 의하여 네트워크 효과를 극대화하는 것이다. 이를 위하여 플랫폼 운영자가 새겨야 할 운영의 지표들이 있다.

#### 상호작용(interaction) 시스템을 디자인한다

플랫폼의 핵심은 양면 시장으로 참여자(participants)는 공급자(생산자, 판매자)와 사용자(소비자, 구매자)로 구성된다. 모든 상호작용은 차별화된 가치단위(value unit)가 존재해야 하며, 교환할 만한 가치가 있어야 상호작용이 일어난다. 비즈니스 플랫폼에서 구매자에게 설명되는 상품정보는 플랫폼 참여자로 하여금 가치단위를 생산하고 이를 매력적으로 상호작용하도록 하는 것이 플랫폼 기업의 일이다. 플랫폼 기업은 가치단위의 생산과정을 직접 통제하지 않지만, 알고리즘(algorithm)을 통하여 상호작용이 활성화될 수 있도록 노력한다. 알고리즘은 플랫폼 내에서 노출되는 가치단위를 기준에 따라서 조정하고 불필요한 부분을 삭제하는 등 상호작용이 원활히 이루어질 수 있도록 필터작업을 수행한다. 실시간 검색어, 음악서비스의 랭킹, 정렬기준, 오늘의 추천, 가격 비교 같은 필터작업은 모두 알고리즘에 의해 이루어진다. 이 알고리즘을 어떻게 조정하는가가 플랫폼 기업에서는 상호작용 활성화할 수 있는가 여부에 커다란 영향을 미친다.

플랫폼 전략은 양방향 소통을 지향하는 것이 핵심이다. 때문에 한 방향으로의 소통, 즉 관련 제품을 모 집해서 소비자에게 판매하는 파이프(pipe)형 비즈니스

를 플랫폼의 역할로 잘못 이해하여 실패를 초래하는 일은 없어야 한다.

플랫폼이 죽고 사는 것은 사용자들의 상호작용에 의해서 결정된다고 해도 과언이 아니다. 그래서 더 많은 참여를 유도해야 하며, 사용자가 플랫폼에서 지속적으로 머물고, 만족감을 얻을 수 있도록 유지관리를 잘해야 한다. 이를 위해 필요한 것이 바로 상호작용 디자인이다.

#### 스스로 참여하게 한다

플랫폼 비즈니스에서 외부 사용자의 적극적인 참여 전략은 공급과잉 시대의 생존과 성장의 중요한 해법이다. 지금과 같은 공급과잉 시대에는 제품과 서비스를 만든다고 해서 사용자들이 자발적으로 참여하지 않는다. 결국 플랫폼 기업은 사용자의 적극적인 참여를 이끌어내는 기술이 무엇보다 중요한 경쟁력이 된다.

플랫폼 기업은 처음부터 외부의 참여자를 위해 만들어진 것이기에 성장도 외부의 참여자에 의해 이루어진다. 외부의 파트너, 그리고 공급자와 구매자 같은 조직과 사람을 참여시켜 성장을 추구하는 것이 플랫폼 기업의 본원적 활동이다. 플랫폼의 외부 사용자의 참여를 이끄는 기술을 몇 가지 소개하고자 한다.

먼저, 외부 사용자 끌어오기(Pull)는 사용자들의 자발적인 관심을 이끌도록 하여 플랫폼으로 들어오게 하는 방법이다. 끌어오기의 강력한 도구 중 하나는 개인화된 서비스이다. 이는 플랫폼에서 일어나는 다른 참여자와의 관계를 개인화하여 사용자에게 피드백을 제공하는 방법이다. 즉, 다른 사용자의 관심 표시, 선호도 등으로부터 소구점(appealing point)을 찾아 사용편의나 만족감 등 구매욕구를 일으키는 제품이나 서비스 또는 사용자들이 새로운 가치가 있다고 여길 만한 대상을 추천해주는 것이다. 친구의 친구라든가, 비슷한 속성을 지닌 그룹이나 콘텐츠, 상품의 업데이트 소식, 새로운 상품의 입고 소식 등이 그 예에 속한다.

카카오톡은 선물하기, 조르기, 생일알림 등의 기능

을 활용하여 사용자들의 참여를 유도한다. 사용자들 이 서로 메시지를 많이 보내야 성장하는 카카오톡 같은 메신저는 이를 장려하기 위해 발렌타인데이, 빼빼로데이를 맞아 선물하기, 조르기과 연결하여 활동을 촉진한다. 이러한 참여 방식은 사용자들의 호응을 얻는 데 매우 효과적이며, 이벤트가 불쏘시개 역할을 하면서 관련된 대화, 구매, 단톡방 개설 같은 참여활동도 늘어난다.

둘째, 촉진하기(Facilitate)는 플랫폼 기업은 플랫폼 내의 콘텐츠 창출과정을 통제하지 않는다. 기업은 콘텐츠가 만들어지고 교환이 잘 이루어지게 할 수 있는 시스템을 만들고, 알고리즘을 만들어 관리원칙들과 규범을 정할 뿐이다. 전통기업이 제품과 서비스를 직접 생산해서 상품가치를 스스로 창출하는 데 반해, 플랫폼은 공급자와 구매자 사이에서 중재하는 것에 중점을 둔다. 즉, 생산자가 가치 있는 상품과 서비스를 만들어 교환하는 일을 최대한 쉽고 편리하게 할 수 있도록 상호작용의 장을 조성하는 것이다. 인스타그램이 상호작용을 촉진하기 위해 실시간 사진 공유 카메라 앱을 제공하고, 동영상 편집 프로그램을 무료로 제공하는 것 등이 그런 이유에서이다.

셋째, 공급자와 소비자 매칭하기(matching)이다. 플랫폼은 플랫폼이라는 거래의 장에서 공급자와 소비자 등 참여자들을 제대로 매칭해주는 역할을 해야 한다. 최적의 거래자를 만나게 하고, 교환을 원하는 사용자들을 쉽게 찾도록 서비스를 구분하여 제공하는 것이다. 최적의 매칭을 위한 도구는 플랫폼 참여자들로부터 수집한 데이터이다. 이를 위해 사용자 데이터 수집에 적극적으로 동의하도록 인센티브를 제공하기도 하며, 게임의 요소를 이용하여 고객 데이터를 수집하기도 한다. 구인구직 SNS 플랫폼 기업인 링크드인(Linked in)은 참여자 자신의 정보를 더 많이 제공하도록 유도하여, 개인 프로필의 완성도를 높이면 개인은 더 많은 헤드헌터(headhunter)와 매칭이 가능하도록 하는 시스템이다.

### 스스로 일하게 한다

플랫폼 기업은 외부의 파트너들이 스스로 일하게 하는 방식으로 성장한다. 아마존 사업은 바로 셀러(Seller)들이 스스로를 위하여 일함으로써 성장한다. 배달의 민족은 전국의 소상공인과 배민 라이더들이 자기들의 이익을 위하여 스스로 일한다. 카카오 사업을 성장시키는 이는 바로 외부의 카카오 채널 가입자들과 알림 독을 사용하는 마케터들이다.

비디오 미팅, 팀 채팅, 웹 세미나 등을 연결하는 플랫폼 줌(Zoom)은 화상회의로 세계적인 인지도를 얻은 후, 줌 플랫폼에서 타사 애플리케이션을 직접 구동할 수 있도록 하는 줌 앱스(Zoom Apps)를 출시함으로써, 외부 개발자들이 게임과 같은 다양한 애플리케이션 개발이 가능하도록 외부의 힘을 활용하기 시작하였다. 플랫폼 내부에서는 외부와 연결할 인터페이스를 개발하고 외부의 앱 개발자들에게 수익을 나누어주는 구조를 만든 후, 외부의 힘으로 플랫폼이 성장하도록 한 것이다. 마치 애플이 아이폰에서 필요한 애플리케이션을 위해 개발 프로그램을 외부에 오픈한 것처럼 말이다. 이처럼 플랫폼 기업은 외부와 협업하기 위한 디지털 접점인 인터페이스를 만들어 파트너들이 스스로 일할 수 있도록 하는 방식으로 폭발 성장을 추구한다.

국내외를 막론하고 지난 수십 년 동안 플랫폼 기업은 성장을 위해 인터페이스를 구축하여 외부의 고객이나 파트너 업체가 스스로 일하도록 하여, 윈-윈하는 협업방식의 경영전략을 추구해왔다. 플랫폼으로의 협업방식의 변화는 이제 기업이 성장하느냐 몰락하느냐를 구분하는 중요한 기준이 되고 있다고 해도 과언이 아니다.

### 임계점에 도달한다

플랫폼의 성장은 변곡점인 임계점을 넘어서면 기하급수적으로 성장한다. 그래서 모두 고성과의 플랫폼 기업이 되는 것을 기대하며 출범하지만, 바라던 성

과를 얻는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 성공보다 실패할 확률이 더 높고, 그 과정이 힘들고 지루하기 때문이다. 더 이상 아무것도 할 수 없을 것 같았던 때에 조금씩 시도한 아주 작은 일들이 삶을 바꿨다는 이야기가 있다. 『아주 작은 습관의 힘』의 저자 제임스 클리어(James Clear)는 “성공을 가로막는 가장 큰 적은 실패가 아니라 지루함이다.”라고 말한다. 플랫폼의 성장은 마라톤과 같은 장거리 경주를 해야 하기 때문에 그야말로 지루하고 어려운 과정이지만, 참아내고 임계점(Critical Mass)을 넘어야 한다. 임계점을 넘어야 괄목할 성장의 열매가 기다리고 있기 때문이다.

플랫폼 기업이 임계점에 도달하기까지 경험하게 되는 인고의 과정은 어떤 것들이 있을까? 기업이 성장하기까지 수많은 변수가 있기에 그것을 정확히 예측하기는 어렵지만, 직접 또는 간접경험을 통해서 지속적으로 반복적으로 일어나는 일들을 추려보는 것은 가능하다.

첫째, 플랫폼 기업은 처음부터 뜻대로 성장하지는 않는다. 초기에는 성장이 너무나 느리고 미약하여 성장패턴인 S형의 초창기 커브를 타고 있는지 확신이 없다. 아무리 노력해도 성장하지 않고 오히려 뒷걸음치기도 한다. 성장을 예측할 수 있는 S커브의 초창기라면 인내하며 견딜 수 있을 것이지만, 초창기 플랫폼에서는 이 미약한 성장이 기하급수적 성장을 위한 초석인지 아무도 확신할 수 없다. 구성원들은 향후 성장을 위한 기술적 기반이나 외부 파트너를 위한 여러 가지 툴(tool)을 열심히 만들지만, 이것이 당장의 성과로 연결되지 않는다. 투자만 진행되고 성장의 결과를 보기가 어렵기 때문에 그 과정의 결과물들이 구성원들을 실망시키고 지치게 만든다.

둘째, 성장의 변곡점인 임계점을 언제 넘을지 알 수가 없다. 플랫폼은 인고의 터널을 통과해야만 비로소 혁신적 성장을 기대할 수 있다. 그런데 언제까지 인고의 터널 속에 머물러야 하는지, 언제 임계점을 넘을 수 있는지 아무도 알 수가 없어서 그 임계점을 기다

리는 것도 무척 고통스럽고 지루할 수 있다. 예를 들면, 2000년대 초반 온라인 소통공간인 싸이월드(Cyworld)가 출범하여 조금씩 성장하고 있었으나 수익성이 부족하여 투자금도 줄어들었다. 지지부진한 정체가 오래 되자, 대주주들은 더 이상 버티지 않고 갑자기 SK컴즈에 매각을 단행했다. 그런데 얼마 지나지 않아 놀라운 일이 벌어졌다. SK컴즈가 싸이월드를 인수한 지 불과 몇 개월 만에 참여자가 급격하게 몰리며 고속 성장을 하게 된다. 30명이 안 되던 직원 규모는 1,000명이 넘는 규모로 성장하기에 이르렀다. 싸이월드가 혁신적인 성장을 시작하는 변곡점인 임계점이 언제인지 알 수 있었다면 주주들은 그렇게 험값에 싸이월드를 매각하지 않았을 것이다.

셋째, 플랫폼에 참여한 사람들이 이탈한다. 플랫폼의 성장의 변곡점인 임계점에 이르기 전까지는 일반 기업보다 성장이 더 느리거나 성과가 지지부진한 고통의 상태가 지속되는 것이 일반적이다. 플랫폼의 초기 과정에 참여하는 사람들은 성장을 기대하면서 누구보다 열정적으로 일하지만, 기대했던 성장이 시간이 흘러도 지지부진하고 일어나지 않으니 힘이 빠진다. 성과가 없으니 보상도 없고, 심지어 내외부로부터 실적을 위한 압박까지 받는 상황까지 초래된다. 더구나 비슷한 실력의 동거나 경력자들이 다른 기업에서 더 좋은 조건으로 일하며 휴가와 보너스 등을 받으며 혜택을 누리는 것을 볼 때, 본인의 선택을 후회하기도 하며 이때부터 이탈자가 하나둘씩 생기기 시작한다. 전통기업에서 플랫폼 사업을 시작하는 조직도 마찬가지로 지이다. 현재 수익이 나고 있는 부서의 구성원들과는 달리 새로 시작하는 플랫폼 사업의 팀원들은 성과가 없는 현실을 고민할 수밖에 없으며 결국 다른 부서로 이탈하는 현상이 생긴다. 이때가 바로 플랫폼 사업이 깨지는 순간이다.

넷째, 실적 없는 투자가 오랫동안 지속된다. 플랫폼 기업을 시작할 때, 구성원 모두가 초기에는 성장이 더딜 것이라고 각오한다. 임계점을 넘어서면 혁신성장

시기가 올 것이라는 기대 아래, 현재의 실적 생각은 크게 않고 미래 성장을 위해 꾸준히 준비한다. 하지만 실적 없는 투자가 오랫동안 이어지면서 실적에 대한 압박이 들어오고 구성원에 대한 보상도 인색해지는 등 결국 모두에게 힘든 상황이 벌어진다. 미래의 약속은 언제 이루어질지 아득히 멀고, 현재의 고통은 현실이 되어 플랫폼의 지속 여부가 중요한 이슈로 떠오른다.

모든 비즈니스에서 성장을 위한 인내와 시간이 필요한 것은 사실이지만, 플랫폼 사업에서 다시 지루함을 강조하는 이유는 플랫폼 비즈니스는 전통 비즈니스에 비해 번복점을 알기 어려우며, 제대로 하고 있는 것 같으나 성과가 나지 않는 고통들이 존재하기 때문이다. 최근 구독경제(subscription economy)의 확산으로 사업 초기부터 수익이 나는 사례들이 생기고 있어 성과를 볼 수 있는 기간이 단축되는 현상들이 있다. 구독경제란 플랫폼에 일정 금액을 내고 정기적으로 제품이나 서비스를 받는 것을 말한다. 플랫폼과 구독경제의 결합은 성공 가능성이 높은 조합으로, 플랫폼을 직접적이면서도 단기간에 성장의 사이클로 들어갈 수 있게 하는 수익모델의 하나로 평가받는다. 그러나 플랫폼 비즈니스는 기본적으로 지루함을 견디는 능력이 새로운 경쟁력이다. 이 점을 이해해서 혁신적인 성공을 경험하기 직전에 포기하는 일은 없어야 할 것이다.

#### 4. 맺으며

세계는 지금 디지털 기술의 발전으로 인공지능을 활용하는 것을 넘어 가상현실, 증강현실 기술과 함께 아바타로 가상세계와 현실세계를 넘나드는 메타버스 활용까지 발전하고 있다. 그리고 이에 힘입어 글로벌 스타 플랫폼 기업들이 속속 등장하고 있다. 플랫폼 기업은 본원적 사업모델이 외부의 참여자들이 활동할 수 있도록 만들어진 것이기에, 성장도 외부 참여자 활동에 의해 이루어진다. 외부의 파트너, 공급자와 구매

자 같은 조직과 사람을 참여시켜 상호작용을 촉진함으로써, 네트워크 효과의 번복점인 임계점을 넘어서면 기하급수적으로 성장하는 기업 유형이다.

지금의 비즈니스 세계는 단계적 가치사슬에 의한 전통적 사업방식이 아니라, 성장방식의 획기적인 변화, 즉 디지털 트랜스포메이션으로 성장방식을 획기적으로 변화시키는 것이 목표가 되어야 한다. 1차 방정식이 지수함수로 변하는 비선형적 성장을 기대하는 것이다. 플랫폼을 성장시키기 위해서 외부자원을 활용하여 스스로 일하게 하는 네트워크 관점을 가져야 하는 이유이다. 디지털 플랫폼의 변화와 혁신은 이제 겨우 1~2%인 초창기 지점에 와 있다. 플랫폼 비즈니스의 혁신을 넘어 국가 공공기관, 사회 각 분야의 영역과 융합되어 비선형적 혁신이 일어나는 거대한 변화의 물결을 이끌어야 한다.

#### 참고문헌

신병휘(2022), '플랫폼 성장 패턴에 올라타라' 굿인포메이션 두산백과 두피디아, <http://www.doopedia.co.kr>, '네트워크 효과,' '무어의 법칙,'  
최 연구 과학문화칼럼니스트(2021), '디지털혁명시대, 기하급수라는 유령,' 머니 투데이  
아시아 경제(2022), '강명구 AWS 이그제큐티브 테크놀로지 파트너'  
James Clear(2019), '아주 작은 습관의 힘(Atomic Habits),' 번역 이한이, 비즈니스북스



**권중택**  
경영학 박사  
현) 대한산업닷컴 대표  
현) 산업정책연구원(IPS) 연구교수  
전) 눈높이 대교 국장

초연결, 초지능, 초디지털이 핵심인  
글로벌 대전환 시대,

# “누가 주도할 것인가?”



## “글로벌 대전환 시대, 한국 기업가정신으로 융합하라”

*K-Entrepreneurship*

조규연, 탁진규, 임재근 지음

코로나19가 만든 팬데믹, 글로벌 위기의 시기 K-방역, K-컬처, K-푸드, K-바이오 등 세계가 한국을 주목하고 있다.

한국 기업가정신은 전쟁의 폐허 속에서 한강의 기적을 이루었다. 또한, 전 세계 5천만 이상의 인구를 가진 국가 중 유일하게 후진국에서 선진국으로 성장했으며, 21세기 IT 최강국이다.

많은 학자는 기업가정신은 혁신적 창업의 근간 이고, 경제발전의 핵심으로 중요한 역할을 해왔다고 설명하고 있다.

포스트 코로나는 사회 전반에 새로운 패러다임을 요구하고 있다.

K-앙트프리너십(한국 기업가정신)으로 새로운 시대의 기회를 주도해야 한다.

# 행복한 이기주의자가 되면 다양성이 보인다

이종구

우리가 학교나 가정에서 여태껏 배운 것들은 주로 공동체 생활, 즉 사회생활에 필요한 기술이었다. 나 자신보다는 남과 어울려야 하고, 눈치를 보면서 관계를 잘 형성해야 성공할 수 있다고 믿어왔다. 항상 과거의 꼬리표를 달고 살아야 하고, 더 나은 미래를 위해 현재를 희생하도록 강요받았다. 반면 자신의 가치를 최우선시하고, 현재를 최고의 행복으로 누리고자 하는 노력은 이기적이고 속물근성이라고 치부되었다.

하지만 『행복한 이기주의자(Your Erroneous Zones)』의 작가 웨인 다이어(Wayne Walter Dyer)는 “자신을 소중하게 여기지 않는 사람이 다른 사람에게 사랑을 베푸는 것은 가짜”라고 말한다. 다양성도 자기 사랑이 전제되지 않으면 그것은 공염불이다. 즉, 다른 사람의 다양한 가치를 발견하고 인정하기 위해서는 웨인이 말처럼 먼저 행복한 이기주의자가 되어서 자신의 인생을 지휘할 줄 알아야 한다. 사실상 행복한 이기주의자들은 너무 열심히 살기 때문에 주위 사람들이 무엇을 하고 있는지 알아차릴 여유조차 없기도 하다. 그러면 행복한 이기주의자는 어떻게 살아가는 사람인가? 웨인이 말한 몇 가지 특징을 살펴보자.<sup>1</sup>

첫째는 과거와 미래가 아닌 현재를 살아가는 사람이다. 사실 우리는 무의식중에 현재를 깎아내리는 문화 속에 살고 있다. “미래를 대비하라.”, “뒷일을 먼저



출처: 21세기북스

생각하라.”, “쾌락주의자가 되지 말라.”, “은퇴를 준비하라.” 등등 어디선가 자주 듣던 말들이 아닌가? 현재를 회피하는 것은 우리 문화의 병폐다. 우리는 끝도 없이 미래를 위해 현재를 희생하도록 강요한다. 결국 이것은 현재의 즐거움뿐 아니라 영원히 행복을 피해 다니는 태도다. 미래가 다가와 현재가 될 때, 우리는 그 현재를 또다시 미래를 위한 준비로 삼아야 하기 때문이다. 하지만 행복한 이기주의자는 “지금, 이 순간을 소중히 여기고 힘껏 마시는 사람”이라고 웨인은 말한

1 웨인 다이어, 『행복한 이기주의자(Your Erroneous Zones)』, 21세기북스



다. 소설가 헨리 제임스는 이렇게 말했다.

“있는 힘껏 살아라. 자신의 인생을 가졌거늘 도대체 무엇을 더 가지려 하는가? 잃게 되어 있는 것은 잃는 법이다. 이 점을 명심하라. 아직 운이 좋아 인생을 더 살아갈 수 있다면 모든 순간이 기회다. 살아라!”

둘째는 미지의 세계를 즐길 줄 아는 사람이다. 인생에서 가장 기억에 남는 때를 떠올려 보라. 어떤 때인가? 어렸을 때 들판을 뛰어다니며 시간 가는 줄 모르고 놀았을 때, 사랑하는 사람을 만나 신비로운 감정으로 가슴이 설렘 때... 바로 그런 순간에 정말 자신이 살아있다는 것을 느낀다. 그런데 불행히도 그런 순간들은 잠깐이고 가정이나 학교에서는 이런 소리를 한다. “길이 아닌 곳은 쳐다보지도 말아라.”, “딱 맞는 답은 하나다. 그것만 찾아라.”, “이런 친구들과만 어울려야 한다.” 등등. 대체로 미지의 것은 가까이해서는 안 된다고 가르친다. 웨인은 말한다.

“당신이 일만 일을 살았다면 그날들을 진정으로 살아왔는가? 혹시 똑같은 하루를 일만 번 재탕해 살아온 것은 아닌가?”

우리가 잘 아는 토머스 에디슨이나 콜럼버스 그리고 우리의 세종대왕과 같은 분들이 미지의 것을 두려워했다면 그런 위대한 업적을 이루었을까?

마지막으로 ‘정의’라는 뜻을 피하는 사람이다. 여러분은 이 세상이 공평하다고 생각하는가? 아니면 공평해야 한다고 생각하는가? “세상이 너무도 질서 정연하고 모든 것이 공평무사해야 한다면 어떤 생물도 살아남지 못한다. 새가 벌레를 잡아먹는 것조차도 할 수 없다.”고 웨인은 말한다. 인간 사회도 마찬가지다. 정의를 추구하되 실제로는 정의롭지 못한 것이 세상살이다. 그런데 우리는 때때로 정의가 보이지 않는데도

부질없이 요구하며 부정적인 감정으로 자신을 몰아세운다. 행복한 이기주의자는 정의를 외부 지향적인 개념으로 본다. 정의가 아니라고 불만을 품는 그 시간에 그는 자신이 진실로 원하는 것이 무엇인지 결정하고, 그것을 달성하기 위해 전략을 짠다.

결론적으로 다른 사람의 다양한 모든 것들을 소중히 여기려면 자신이 먼저 행복한 이기주의자가 되어야 한다. 스스로를 중심에 세우는 법을 잘 알고, 감정을 선택할 줄도 알면서 행복을 누리는 사람 말이다. 웨인은 이렇게 말한다.

“행복한 이기주의자는 과거나 미래가 아닌 현재를 산다. 미지의 것을 두려워하지 않고 색다르고 낯선 경험을 찾아 나선다. 그는 때로는 애매모호함도 즐기고 늘 현재를 음미하면서, 평범한 일상에서도 갖가지 즐거움을 얻는 놀라운 능력도 갖추고 있다.”

즉, 행복한 이기주의자가 다양성의 전제 조건인 것이다.



이종구 경영학박사

전자공학도로 삼성전자와 LG전자를 거쳐 노키아, 오라클 등 글로벌 기업에서 비즈니스 경력을 쌓았다. 이어서 글로벌 IT 기업인 'NICE'와 '체네시스 코리아'에서 한국 지사장을 역임한 IT 전문가이다. 한편 경영학을 수학하면서 '다양성(Diversity)'을 처음 접하고 다양성을 기업 경영에 접목시킬 수 있는 전략을 찾아 여러 논문을 발표했다. 2015년에 기업 전략서인 『다양성 전략(Diversity Strategy)』을 발간하고 2019년에는 다양성 칼럼집인 『다양성 시대(Diversity Era)』를 발간하면서 다양성 설파에 나서고 있다. 현재는 고려대학교 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.

# 자폐성장장애인의 disorder가 드러나는 대화의 양상

강은희



자폐성장장애인의 일상생활 적응과 교육적 성취를 방해하는 것은 반복적이고 제한적인 관심과 활동에 집중한 의사소통과 사회적 상호작용에 어려움이 있기 때문이다. 자폐성장장애인과 원활한 의사소통과 사회적 상호작용의 어려움의 정도를 확인할 수 있는 것은 대화를 시도할 때이다. 자폐성장장애인과 대화를 하는 일은 쉽지 않다. 하나의 통합된 과정으로서의 원활한 의사소통과 사회적 상호작용은 자기 자신의 생각을 분명하게 표현하는 것이고 상대방의 생각을 아는 것

으로, 그렇게 표현된 의사를 교환하고 합의를 이뤄내는 일련의 과정이라고 할 수 있다.

자폐성장장애 아동과의 원활한 의사소통과 사회적 상호작용은 화자의 이야기를 듣는 것에서부터 시작된다. 그런데 자폐성장장애인들은 반복적이고 제한적인 관심과 활동으로 인해 자기 생각으로 가득 차 있고 자기 생각에 몰두하기 때문에 다른 사람의 이야기를 듣는 것은 매우 부족하다. 따라서 자폐성장장애인과 대화에서는 동문서답, 스무고개 등의 모습을 흔히 볼 수

있는데 이것은 자폐성장장애인과 대화에서 그들의 disorder를 분명하게 확인할 수 있는 대화법이다.

다음은 현재 초등학교 5학년에 재학 중인 자폐성장장애 아동 지호(가명)와의 대화 중에서, 그들의 disorder를 확인할 수 있는 일화를 소개하고자 한다. 지면에 소개되는 일화들은 상대방의 말을 듣지 않고 답을 유보하면서 대화가 길게 늘어지므로, 자폐성장장애인과 대화의 어려움을 절감하게 한다. 이 대화를 끝까지 끌고 가서 아동과 대화를 할 수 있었던 것은 이 아동이 다 알고 있을 것이라는, 아동에 대한 믿음이 있었기 때문이다.

### 에피소드 1

지난 토요일에는 스스로 준비했어. (2018년 11월 27일의 일화)

선생님 : 토요일에는 뭐 했어요?  
아 동 : 스스로 준비했어, 현관에서 기다렸어.  
선생님 : 왜 현관에서 기다렸어요?  
아 동 : 눈사람 만들었어.  
선생님 : 아는데, 왜 현관에서 기다렸어요?  
아 동 : 엄마보다 빨리 준비했어.  
선생님 : 토요일에 무슨 일이 있었어요?  
아 동 : 한 체대에서 줄넘기.  
선생님 : 토요일에 무슨 일이 있었어요?  
아 동 : 눈이 왔어요.  
선생님 : 지호는 눈이 올 때 어디 있었어요?  
아 동 : 한 체대.  
선생님 : 한 체대에는 몇 시까지 가는데?  
아 동 : 11시까지.  
선생님 : 11시 전에는 어디 있었어요?  
아 동 : (한참 걸려서) 집에.  
선생님 : 집에서 눈 오는 것 봤어요?  
아 동 : 봤어요.

선생님 : 눈이 어떻게 왔어요?  
아 동 : .....  
선생님 : 펼~ 펼 눈이 옵니다(노래 가사 흥얼흥얼).  
아 동 : 펼~ 펼.  
선생님 : 다시, 지난 토요일에 첫눈이 왔어요(문장으로 말하기 모델링).  
아 동 : 눈은 차가워.  
선생님 : 기분은?  
아 동 : 안 좋았어. 똑바로 하고 있어?  
선생님 : 왜 물어볼까?(×2)  
아 동 : .....  
선생님 : 왜 안 좋았어요?  
아 동 : 날씨가 흐려서.  
선생님 : 날씨가 왜 흐렸지?  
아 동 : 눈이 내려서.  
선생님 : 눈이 쌓여서 하얗게 되면 기분이 어때요?  
아 동 : 나빠. 앞이 안 보여서.  
선생님 : 지난 토요일에 왜 지호가 먼저 준비했는데?  
아 동 : 빨리 가고 싶어서(한 체대), 엄마는 준비 안 했어.  
선생님 : 왜 일찍 가고 싶었어요?  
아 동 : 공부를 끝났으면 좋겠어.  
선생님 : 왜?  
아 동 : 빨리 가고 싶어.  
선생님 : 지금 잘하고 있어요?  
아 동 : 아니오.  
선생님 : 잘하려면?  
아 동 : 생각해서 대답해요.  
  
질문을 하면 동문서답하면서 빙빙 돌리기 때문에 같은 질문을 반복해서 했다.  
  
선생님 : 다시, 왜 일찍 가고 싶었어요?  
아 동 : 일찍 가는 게 좋아서.

선생님 : 지호 생각은 뭐예요?

아 동 : 눈 만지러.

선생님 : 눈을 언제 만져요?

아 동 : 눈을 때. 눈 왔어요.

선생님 : 눈이 오니까 어땀어요?

아 동 : 좋았어요(답하는 데 땀을 들이고 있어서).

토요일 아침에 눈이 왔다. 그래서 지호는 눈을 보고 싶고 만지고 싶어서 일찍 서둘러서 나가고 싶었기 때문에 일찍 준비를 마치고 현관에서 엄마를 기다렸다. 그런데 지호의 말은 엄마가 준비를 빨리 못해서 자기가 하고 싶은 것을 못 한 것 같은 느낌으로 말했다. 마치 엄마가 늦장을 부린 것처럼 핑계를 대며, 눈이 와서 좋은 자기의 기분을 감추었고 솔직하게 말하기를 꺼리면서 대답을 회피하였다. 한편으로는 그런 자기가 잘하고 있는지를 선생님에게 확인하면서 불안한 모습으로 보이기도 하였다. 그러나 계속 말을 하면서 아등은 솔직하게 자기의 생각을 표현할 수 있었다.

## 에피소드 2

지호는 선생님 말씀을 안 들었어요. (2019년 4월 20일 일의 일화)

선생님 : 지호는 학생이에요?

아 동 : 네.

선생님 : 왜?

아 동 : 8살, 키가 커서, 멋지니까, 학교에 다니니까.

선생님 : 학교에 다니는 사람이 하는 일은?

아 동 : 공부하는 일, 선생님 말씀 잘 듣는다.

같은 질문을 반복하는 것은 아동의 생각을 알기 위해서이다.

선생님 : 다시, 지호는 학생인가요?

아 동 : 네, 학교에 다니니까.

선생님 : 지호는 선생님 말 안 듣는데 학생이 아니네요.

아 동 : 아니에요. 학생이에요.

선생님 : 지호는 선생님 말씀을 안 들었어요. 계속 학생을 하고 싶으면 어떻게 하면 될까요?

아 동 : 앞으로 선생님 말씀 잘 들어야 해요. 교실 밖에 나가고 싶어도 공부가 끝날 때까지 참아요.

선생님 : 왜?

아 동 : …….

선생님 : 지호는 학교에 왜 갈까요?

아 동 : 친구들이 다 가니까, 엄마가 가자고 해서, 공부를 잘하려고, 취직해서 돈 벌려고.

선생님 : 학교에 가서 공부 잘 못했는데, 지호는 학생이니?

아 동 : 학생이에요.

초등학교 입학 후 아동의 자기정체성에 대해 확인하기 위해 학생은 어떤 사람인지를 물었고 아동은 스스로 학생이라는 것을 말하였고 앞으로 선생님 말씀을 잘 듣겠노라고 하였다. 학교에 다니는 것이 엄청 좋은가보다. 왜? 앞으로 대화를 끌어가며 아동의 생각을 확실하게 알 수 있는 기회를 만들어야겠다.

## 에피소드 3

일부러 안 들었어. (2019년 11월 19일 일화)

선생님 : 지호가 잘한 것 얘기해보세요.

아 동 : 사람들이 싫어하는 것 안 했어.

선생님 : 엄마 말 잘 들어야 하는데 몰라서 안 들었어요?

아 동 : 일부러 안 들었어.

선생님 : 왜?

아 동 : 생각하기 싫어서.

선생님 : 그럼 뭐가 하고 싶은데?

아 동 : 알려주면서 말해야 되는데 알려주지 않고 말하고 해서.

선생님 : 난 안 알려줄 거야.

아 동 : 말을 조심해야 돼요.

선생님 : 지호는 왜 엄마 말을 안 들을까요?

아 동 : 지호가 말을 안 듣는 거는 생각하기 싫어서.

선생님 : 생각 안 하는 사람은 지호, 생각하는 사람은 엄마, 엄마는?

아 동 : 생각하는 사람이 좋을 것 같아.

선생님 : 선생님은?

아 동 : 생각하는 사람이 좋아.

선생님 : 지호는?

아 동 : 생각하는 사람이 좋아요.

선생님 : 지호는 생각을 하고 싶어요, 안 하고 싶어요?

아 동 : 안 하고 싶어요.

선생님 : 지호는 엄마 말 안 듣고, 엄마는 엄마 말 안 듣는 지호 말 들어야 해요?

아 동 : 지호가 엄마 말 안 들으면 엄마도 지호 말 안 들어요.

평상시에 아동은 엄마 말을 안 듣는데 그 이유가 ‘일부러’라는 것이다. 8살밖에 안 된 아동이 한 말치고는 자기의 생각에 매우 충실한 말이다. 지금까지 이 아동의 가정에서의 일상 모습을 상상해볼 수 있는 말이다. 아동은 엄마의 말을 들을 수도 안 들을 수도 있으며, 엄마의 말을 들어야 하는 것을 다 알면서 ‘일부러’ 안 듣고 있었다는 것이다. 아동은 스스로 대화 중에 서로 상반된 답을 하면서 상대방으로 하여금 아동의 능력을 의심하게 만들고 있었다. 생각하는 사람이 좋은데 정작 본인은 생각하기 싫다고 답하는 모습에서, 어

떤 것이 아동의 참모습인지 의심하게 되는 상황을 아동 스스로 연출하고 있었다.

## 에피소드 4

쓸데없는 말을 안 하려면? (2020년 2월 11일 일화)

선생님 : 쓸데없는 말을 안 하려면?

아 동 : 생각해서 대답해야 돼요.

선생님 : 그냥 생각만 잘하면 안 되는데 어떻게 해야 할까요?

아 동 : 생각만 하면 안 돼요. 잘 대답해야 돼.

선생님 : 잘 대답하려면 어떻게?

아 동 : 똑바로 대답해야 돼.

선생님 : 아닌데.

아 동 : 머릿속으로 생각을 잘해야 돼. 맞아?

선생님 : 아니, 선생님이 하시는 말씀, 엄마가 하시는 말씀을 잘 들어야 해. 잘 들어야 대답을 잘할 수 있는 거야. 대답을 잘하고 싶어?

아 동 : 네, 원장님이 무슨 얘기를 하나, 무슨 얘기를 물어보시나 잘 들어야 해.

선생님 : 지호가 지금까지 “잘못했어요, 용서해주세요.” 한 것은 뭐야? 뭘 안 했어?

아 동 : 생각을 안 했기 때문에.

선생님 : 아닌데.

아 동 : 미안해요.

아동이 쓸데없는 말을 하는 것은 자기가 생각을 안 했기 때문이라고 엉뚱한 소리를 늘어놓았다. 대답을 잘하고 싶으면 선생님, 엄마가 하시는 말씀을 잘 들어야 대답을 잘할 수 있다고 하였더니, 아동은 말로는 동의하면서도 실제로 다른 사람의 말을 듣기를 거부하고 자기 생각에 집중하면서 자기 말이 수용되기를 기다리는 모습을 보였다.

## 에피소드 5

‘삼년고개’ 이야기 제대로 안 듣고, 듣고 싶은 것만 들었어. (2020년 11월 4일 일화)

선생님 : 왜 똑바로 얘기 안 했어?

아 동 : 아는데 모르는 척하는 거예요.

선생님 : 아는데 모르는 척하는 것이 좋아?

아 동 : 싫어요.

선생님 : 그런데 왜 모르는 척했어?

아 동 : 그 얘기가 하기 싫어서 척했는데 그런데도 했어요.

선생님 : 삼년고개 얘기해 줘.

아 동 : ..... 제대로 안 들어서 몰라요.

선생님 : 왜 제대로 안 들을까?

아 동 : 어려워서.

선생님 : 하기 싫어서 어려운 거네?

아 동 : .....

똑같은 질문 반복하기

선생님 : 다시, 왜 제대로 안 들을까?

아 동 : 듣고 싶은 것만 들었어.

선생님 : 듣고 싶은 것 들은 것 얘기하세요.

아 동 : .....

삼년고개 이야기를 들려주고 나서

선생님 : 들려주는 동안에 지호는 무슨 생각 했니?

아 동 : 판생각.

선생님 : 무슨?

아 동 : 생각나야 한다는 생각만 했어.

선생님 : 그래서, 제대로 안 들은 거 맞네. 어떻게 할 거야?

아 동 : 처음부터 제대로 들을 거야.

아동은 다른 사람의 이야기를 듣지 않기 때문에 제대로 대답할 수 없다고 하면서 그 이유는 자기가 듣고 싶은 이야기만 듣기 때문이라고 하였다. 아동은 확실한 자기주장과 자기결정권을 가지고 있다는 것을 알 수 있는 대목이다. 이 아동이 다른 사람의 말을 듣지 않고 판생각을 하고 있었는데 그것도 아동의 자기 생각에 집중하는 다른 모습인 것이었다.

결론적으로 자폐성장애 아동은 언제나 자기중심성을 가지고 모든 상황을 주도하려고 하는 말을 많이 하고 있었다. 실제로 아동과의 대화에서는 주어, 목적어가 생략된 경우를 계속 만나게 되는데, 이것은 해석하기에 따라 뜻이 달라질 수 있다는 것을 의미한다. 이 아동은 이러한 화법을 통해 이 아동의 disorder를 확실히 드러내고 있었다. 예를 들어 “아는데 모르는 척하는 거예요.”라는 말은 ‘앞으로는 모르는 척을 하지 않겠다.’, ‘아는데 모르는 척해서 미안해요.’, ‘나는 앞으로 계속 모르는 척을 하면서 제대로 듣지 않겠다.’ 등등 많은 뜻으로 해석할 수 있는 모호한 말이다. 아동의 확실한 생각을 알기 위해 재차 같은 질문을 하는데 그것은 한 번 더 생각해보라는 sign이다. 재차 같은 질문을 받은 후에 아동은 비교적 정확하게 자기 생각을 표현하는 것을 알 수 있다. 따라서 자폐성장애 아동과의 대화가 시작되었다면 그 대화를 이어가기 어렵고 시간이 많이 걸리더라도 마무리를 하고 끝내는 것이 선생님과 아동 그 외 관련자 모두에게 유익이 있다.



강은희 사회복지학 박사  
호호알멘토 원장  
강은희 사회성발달연구소 운영  
사회적협동조합 모두가 이사  
강남장애인가족지원센터 운영위원장

경기도장애인근로지원센터 자문위원  
한독교육문화연구원 연구위원

# 아직도 논문때문에 고민하세요?

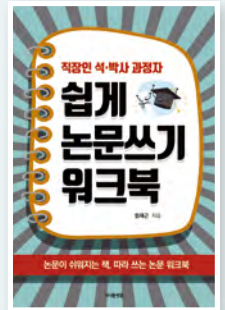
직장인 석·박사 과정자 쉽게 논문쓰기 워크북

논문이 쉬워지는 책,  
따라 쓰는 논문 워크북



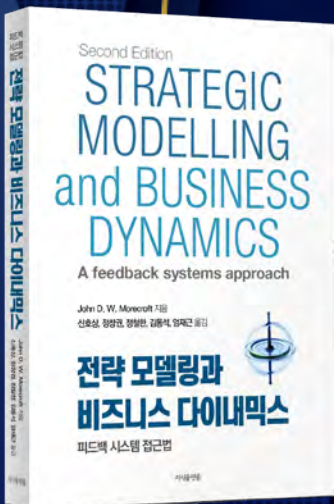
- ★ 논문이 뭐지?라고 남들에게 묻지도 못하고 있는 분
- ★ 논문은 써야 하는데 무엇부터 시작해야 하는지 모르는 분
- ★ 교수님께 설명을 들어도 논문이 도통 이해가 안가는 분
- ★ 읽어야 할 논문은 쌓여 있는데 읽어도 답이 없는 분
- ★ 논문에 막혀서 졸업을 포기하고자 하는 분
- ★ 제목도 정하지 못해 몇 달 동안 교수님께 연락도 못하는 분
- ★ 투고도 못하고 논문만 몇 년 동안 만지작거리고 있는 분
- ★ 논문에 대해서 학생에게 추천해주고 싶은 책을 찾는 분
- ★ 인생에서 논문을 최초로 써보고자 결심해본 분
- ★ 논문쓰기 스테디를 만들고 무엇부터 시작할지 모르는 분

논문에 관해 설명하는 책들은 시중에 많이 있지만, 구체적으로 쓰기 연습을 하도록 돕는 책은 없다. 이 책은 쓰기 연습이 부족한 직장인 석·박사 과정자에게 도움이 되도록 기획되었고, 시간이 부족한 연구자에게 맞춘 전략으로 최적화되어 있다. 논문의 기본 개념 이해부터 논문 제목 정하기, 목차 잡기, 논문쓰기, 학술지 선정과 투고, 심사결과 통보 및 대응, 게재되기 까지 논문의 전 과정을 쉽게 이해할 수 있게 담고 있다.



## 전략 모델링과 비즈니스 다이내믹스

★★★ 피드백 시스템 접근법 ★★★



시스템 다이내믹스는 피드백 시스템 사고를 기반으로 한 시뮬레이션 예측 분석법으로 이미 세계적으로 기업, 정치, 군사, 학술 등 다양한 분야에서 활용되고 있다. 반면 국내에서 시스템 다이내믹스는 대중적으로 알려지지 않았으나, 최근 다양한 정부 프로젝트에서 활용하고자 하는 시도가 늘어나고 있다. 시스템 다이내믹스는 환경, 사회, 산업 전반에 걸쳐진 다양하고 복잡한 현상을 과학적으로 분석한 시나리오 모델링은 현상을 예측 가능하게 하며 전략적 사고를 갖게 한다.

저자 John Morecroft는 런던 경영대학원에서 다양한 시스템사고 및 전략 모델링 수업을 진행하였고, 이 책이 해당 수업에서 교과서로 사용되고 있다. 이 책은 이미 전 세계적으로 시스템다이내믹스 분야의 교과서로 명성이 높은 만큼 한국에서도 꼭 필요한 책이다. 영어 원문으로 일부 대학원에서 사용되고 있지만, 한국 번역본이 나와서 시스템 다이내믹스 모델링을 공부하고자 하는 국내 독자들에게 쉽게 시스템 다이내믹스를 활용한 전략 모델링 교재로 이용될 것으로 기대된다.

John D. W. Morecroft 지음 | 신호상, 정창권, 정철한, 김동석, 임재근 옮김

# 세계일주기행: 유럽 편-파리

이 규 형

## 나폴레옹과 샤를 드골, 누가 프랑스의 영웅일까?

한국인에게 프랑스 하면 어떤 인물이 먼저 떠오를까?

아마 대개는 나폴레옹(Napoleon)을 첫 순위로 떠올릴 것 같다. 프랑스가 낳은 세계 위인 중 한 사람으로 한국에서 발간된 세계위인전집 대부분에 나폴레옹이 반드시 포함되니 그럴 만도 하다. 백마를 타고 알프스산맥에 올라 “나에게 불가능은 없다.”고 외치는 나



알프스 산맥을 넘는 나폴레옹, 자크 루이 다비드 (출처: 위키미디어)

폴레옹의 모습은 우리 기억 속에 인상 깊게 자리하고 있다.

그런데 정작 프랑스에서는 나폴레옹에 대한 평가와 기억이 우리와 다른 것 같은 느낌이다.

## 파리의 샤를 드골 국제공항

파리에 도착했다. 프랑스의 관문 공항 이름이 샤를 드골 국제공항(Charles de Gaulle International Airport)이다. 프랑스의 수도 공항이 나폴레옹 공항이 아니라 사실에 새삼스럽게 놀란다. 한 나라의 수도 공항에는 대개 그 나라에서 역사상 가장 뛰어난 업적을 이룬 인물 이름을 붙인다. 그런데 프랑스의 파리 공항이 나폴레옹 공항이 아니라 샤를 드골 국제공항이다. 이것 하나만 보아도 프랑스인들에게 샤를 드골(Charles de Gaulle)이 프랑스 역사상 가장 위대한 업적을 이룬 인물로 평가받고 있는 것으로 보인다.

다른 나라 사람들에게도 잘 알려진 나폴레옹이 아니라 샤를드골이라니 왜일까?

## 샤를 드골 광장에서 있는 파리 개선문

샤를 드골이란 이름이 공항에만 쓰인 것이 아니다. 샹젤리제 거리의 서쪽 끝에 서 있는 개선문(Arc de triomphe de l'Étoile)은 에펠탑과 더불어 파리를 상징하는 대표적인 건물로 파리를 여행하거나 기념할 때 빼놓을 수 없는 곳이다.

개선문은 나폴레옹이 1805년 전쟁의 승리를 기념



하여 건축을 하도록 명한 승전 기념탑이다. 개선문 어딘가에 나폴레옹의 이름이 붙어 있을 만하다. 그런데 개선문 주변 어디에도 나폴레옹을 기념하는 명판이나 상징이 없다. 개선문을 둘러싼 광장의 이름은 놀랍게도 나폴레옹 광장이 아니라, 샤를 드골 광장이다. 나폴레옹의 개선문이 샤를 드골 광장에서 있는 것이다.

### 샤를 드골 함선, 프랑스 유일의 항공모함

그뿐만이 아니다. 프랑스 해군이 보유한 유일한 원자력추진함의 이름도 샤를 드골 함선이다. 프랑스 최강의 전력을 자랑하는 항모에 역시 샤를 드골의 이름이 붙어 있다.

이쯤 되면 프랑스인들에게 프랑스를 대표하는 상징적 인물은 나폴레옹이 아니라 샤를 드골임이 분명해 보인다. 마치 미국의 존 F. 케네디처럼 말이다.

### 샤를 드골은 누구인가?

샤를 드골(Charles de Gaulle)은 2차 대전 때 독일군에 의해 파리가 함락된 후 프랑스인들이 런던에 세운 망명정부의 주석으로 프랑스 해방을 위해 노력한 인물이다. 연합군에 의해 파리가 수복될 때 승전국 일원으로 파리의 땅을 밟은 드골은 나치로부터 프랑스 해방을 이끈 지도자로 국민들에게 강한 인상을 심었다. 덕분에 그는 1959년부터 68년까지 프랑스 대통령을 지냈다. 그러나 장기 집권으로 소위 민주화 세대인 6·8세대에 의해 권위적인 독재자로 지목되어 낙마한다.

이렇게 보면 샤를 드골은 공도 크지만, 독재자라는 오명이 있는 것으로 보인다.

그런데 프랑스 국민들은 그의 과오보다 공을 조명하고 있다. 프랑스를 나치 전체주의에서 해방시키고 자유민주주의 국가를 세운 샤를 드골의 공을 그 어느 것보다 높이 평가한다. 그래서 오늘날 민주공화국의 관점에서 보자면, 공화정을 왕정으로 복귀시킨 나폴레옹보다는 프랑스의 자유와 독립을 위해 노력한 샤



파리 개선문



샤를 드골 동상

를 드골을 더욱 위대한 인물로 기념하고 있는 것이 아닌가 생각한다.

### 영웅은 국민이 만든다

한국의 역사에서는 과거 인물들에 대해 공보다 과오를 들추어 평가절하하기 일쑤다. 당파가 다르면 공을 과로 만들고, 노론 소론, 좌우로 나뉘어 정치적 득실에 따라 영웅을 역적으로 만든다. 그러다 보니 역사에서 영웅적 인물이 지워지고 사라진다.

오천 년 왕정에서 벗어나 노예나 다름없었던 백성이 주인 되는 민주 공화정의 나라를 세운 이승만, 산업화로 세계 10대 선진국의 기틀을 세운 박정희, 기업을 일으켜 국부를 창출하고 세계적인 기업을 일군 이병철, 정주영, 구본무... 이들에 대해 공을 선양하기보다 과오를 들추기에 열을 올린다. 이들이 바르게 평가받고 대접을 받는 날에 한국이 진정한 강국 대열에 서게 되지 않을까.

위대한 인물이 많은 나라는 그들 국민이 영웅을 만들어 경배하고 기념하기 때문이라는 생각을 하며 파리를 걷는다.

### Paris의 혐오시설(?)

프랑스 파리는 전 세계인들이 가보고 싶어 하는 곳 중 1순위로 꼽히는 곳이다. 파리에서도 에펠탑은 관광의 중심이기도 하고 모든 여행객이 꼭 한 번은 들르는 곳이다. 에펠탑 남쪽 상드 마르스 광장 앞에는 잔디공원이 펼쳐져 있다. 길고 넓게 펼쳐진 잔디공원 양옆에는 키 큰 나무들이 줄 맞추어 도열하여 마치 사열하는 군대처럼 질서정연하다.

길게 뻗은 잔디공원이 끝나는 곳 길 건너편에 관광객들이 관심을 두지 않는 건물이 자리하고 있다. 화려하지 않지만 크기가 웅장하고 오래된 역사의 흔적이 묻어나는 건물이다. 건물은 한 블록을 모두 차지할 정

도로 규모가 크지만, 주변에 보행객은 많지 않다. 분위기를 보아하니, 상업용이나 일반 관광객을 위한 건물은 아님이 분명하다.

### 에콜 밀리테(Ecole Militaire) 프랑스 고등군사학교

이곳이 바로 에콜 밀리테(Ecole Militaire) 프랑스 고등군사학교다.

대부분의 파리 관광객이 에펠탑 주변에 몰려들지만, 이 곳에 군사시설인 고등군사학교가 있다는 사실을 아는 관광객은 많지 않다. 알고 있다 하더라도 에펠탑에서 멀리 떨어져 있고 내부 관람이 허용되지 않는 군사용 건물을 일부러 찾는 관광객은 별로 없다.

### 나폴레옹이 다닌 육군사관학교

에콜 밀리테는 현재 고등군사학교로 이용되지만 1750년에 루이 15세가 군 장교를 양성하기 위해 프랑스 육군사관학교로 설립한 곳이다. 1784년에 나폴레옹이 사관학교 생도시절 이곳에서 군사교육을 받아 포병장교가 된다. 바로 프랑스 제1제국을 건설한 나폴레옹 1세가 배출된 유서 깊은 곳이다.

에콜 밀리테 건물은 전면이 하나의 블록을 차지하는 규모이고, 뒤로는 두세 블록에 펼쳐진 크기이다. 군사시설이라 하지만 파리의 다른 건물들처럼 겉모습은 박물관이 아닌가 할 정도로 품위가 있어 보이는 외관이다.

군사학교의 건물의 위용과 아름다움을 부러움 가득한 눈으로 바라보았다. 아니, 건물을 본 것이 아니라 프랑스를 유럽의 강국이 될 수 있게 만든 그들의 상무정신이 보였다. 파리의 북적거리는 관광지를 벗어나고 싶다면 한산한 에콜 밀리테 주변을 거닐며 나폴레옹을 회상해보기를 추천한다.

### 파리와 서울의 군사시설을 비교하며

관광객들의 관심 밖에 있지만 에펠탑 가까운 곳에 군사시설이 있다. 에펠탑 앞에 군사시설이라니, 처음



에콜 밀리떼(Ecole Militaire) 프랑스 고등군사학교

에는 의아했다. 그렇다. 한국인의 시각으로는 군사시설이 시내 한복판에 있는 것이 이상하게 보이는 것이다. 시내 속 군사시설을 이상하게 보는 시각을 가진 사람은 나 혼자일지도 모르겠지만 말이다.

파리의 에콜 밀리떼를 보니 서울에 있던 군사시설에 대한 시선과 대우가 대비된다. 서울의 군사시설은 대부분 혐오시설로 낙인 찍혀 지방으로 유배 가듯 옮겨졌다. 서울 신대방동에 있던 공군사관학교는 지방으로 이전한 후 그 자리에 아파트를 지어 흔적을 지워 버렸다. 서울 태릉의 육군사관학교도 지방으로 이전시키고 그 터에 아파트를 짓자고 논쟁을 벌인다. 미군으로부터 돌려받은 용산의 녹지를 두고 각종 개발 논쟁이 여전하다. 지금은 공원 개발로 일단락되었지만, 정부 각 기관까지 나서서 부지를 잘라 확보하려 했던 것을 잊을 수 없다.

### 군인과 명예- 찬스 일병의 나라

아침 일찍 에콜 밀리떼 앞에 가보니 군사학교에서

나온 군인들이 대오를 맞추어 에펠탑 앞의 잔디공원 주변으로 구보를 한 후 다시 학교로 뛰어간다. 그들의 힘찬 구보행진을 보며 나라는 군인들에 의해 지켜진다는 당연한 사실을 새삼 떠올린다. 군인들의 목숨과 바꿀 수 있는 것은 명예밖에 없다. 돈으로 군인의 목숨을 내놓으라고 할 수 없다. 사관학교에서 명예를 제일의 가치로 가르치는 이유다. 세상의 강국들 중에 군인의 명예를 높이 받들지 않는 나라가 없다.

군인의 명예를 지키는 강국의 모습을 아주 잘 보여주는 영화가 떠오른다. 케빈 베이컨이 주연을 맡은 『찬스 일병의 귀환(Taking Chance)』은 미국이란 나라가 어떻게 군인의 명예를 높이고 지키는지를 감동적으로 그려내고 있다.

강국이 된 나라들의 도시에는 군사시설과 군부대가 100년 아니 수백 년 동안 같은 자리에 현역으로 주둔하고, 또는 유적지로 보존되고 있다. 또, 강국의 도시에 널려 있는 대부분의 동상들은 전쟁을 승리로 이끈 군인들을 기리고 있다.

## 여행에서 만난 사람

### 몽마르트르의 새몬(Salmon)

파리에는 많은 여행 성지가 있다. 그중 언덕에 자리한 몽마르트르는 낮은 평원에 조성된 파리를 한눈에 볼 수 있을 뿐 아니라 화가들과 관광객들이 만들어 내는 활자하고 독특한 분위기를 즐기는 곳이다. 몽마르트르 언덕을 걸어 오르니 땀이 난다.

생 미셸 성당 아래 파리 시가지가 한눈에 내려다보이는 벤치에 앉았다. 잠시 후 지팡이를 든 키 작은 노인이 다가와 벤치에 함께 앉아도 되는지 묻는다. 벤치에 나 혼자 앉았으니 열린 옆으로 비켜 앉기를 권했다.

자리가 인연이 되어 대화가 시작되었다. 노인은 자신의 이름이 생선 이름인 연어와 같은 새몬(Salmon)이라고 소개하며 미소를 짓는다. 웃는 얼굴이 선하고 귀여워 보인다. 몽마르트르 아래 동네에 사는 그의 나이는 75세. 젊어서 파이프 오르간 연주자였던 그는 중풍으로 지팡이에 의지하여 걷는 신세가 된 지 몇 년이



몽마르트르에서 만난 새몬(Salmon)씨

되었단다. 재활과 운동을 위해 몽마르트르를 오르는 것이 그의 일상이다. 아쉬운 노년이다.

그는 파이프 오르간 연주자로 1990년에 서울을 방문한 적이 있다고 했다. 서울을 여행한 기억을 아직도 생생하게 간직하고 한국 여행의 추억담을 들려준다. 새몬 씨는 서울에서 연주를 마치고 한국의 이곳저곳을 여행했다. 경주를 여행했고, 울릉도에도 다녀왔다고 했다. 한국 여행 시절을 회상하는 그의 눈에 젊은 날이 살짝 비치는 듯했다.

그는 명동의 롯데백화점을 기억하고 있었다. 롯데백화점에서 산 지갑이라며 다 헤진 검정 지갑을 보여준다. 세월이 무심하게 묻어 있는 지갑은 그의 인생만큼 산 듯 보였다.

### 금빛 샌들을 신은 파리지앵 할머니

몰랑루즈에서 개선문 부근으로 가려고 버스를 탔다. 앞 좌석에 마주 앉은 할머니가 책을 보고 있다. 아, 책을 읽고 있다고 해야 맞다. 그림이 별로 없는 책이고, 두께가 5cm는 넘어 보이는 벽돌 같은 책이다.

버스가 방향을 바꾸어 움직일 때마다 버스 창으로 들어오는 햇빛에 눈이 부셔서 책을 읽기가 어려워 보인다. 가끔 인상을 찡그려서 책을 읽으려는 모습이 안스럽지만, 돋보기안경도 쓰지 않고 책을 읽는 것이 대단한 시력 건강의 소유자다.

저분의 나이가 어떻게 될까 하는 궁금증이 들었다. 얼굴과 목에는 잔주름이 자글자글하다. 목주름이 늘어지고 얼굴 피부에 윤기가 없어서 더욱 늙어 보인다. 그런데도 정강이 중간쯤 내려오는 스커트를 입었고, 금빛 샌들을 신고 있는 모습이 파리지앵다운 멋쟁이다.

버스 안 옆에서 있던 남자가 버스 창 밖에 지나가는 공원 이름이 궁금하다고 영어로 이야기한다. 그러자 할머니가 열린 공원 이름을 영어로 알려준다. 귀가 밝다. 프랑스 노인이 영어를 쓰는 게 흔한 일은 아니라고 하는데 할머니의 영어가 유창하다.

내가 말을 건넸다.



“돋보기를 안 쓰고 책을 읽으시는 게 놀라운데요.”  
 “그늘에서는 읽기 어렵지만 밝은 데서는 안경이 필요 없어요.”

읽고 있는 책은 백과사전이란다. 관심 있는 것을 찾아 읽고 있다고 했다. 그녀는 올해 80살이라고 했다. 햇볕을 많이 받는 생활습관으로 주름이 많아 보였지만, 80 나이에 책을 읽는 아날로그 감성과 열정이 놀랍다. 끊임없이 새로운 것을 받아들이는 감수성과 유연함이 느껴지는 분이였다.

내가 버스를 내려야 하는 개선문 부근에 도착하자 할머니는 이곳에서 내리라고 내게 안내해준다.

“Merci Beaucoup(메씨 보꾸, 대단히 감사합니다),” 하면서 내릴 채비를 하자,

“De Rien(드 히엥, 천만에요).” 할머니는 얇은 미소를 지으며 답했다.

## 세계일주여행의 팁! 항공권 구입

### 650만 원으로 세계일주

세계일주를 계획한다면 ‘세계일주 항공권(Round The World Ticket)’을 이용할 것을 권하고 싶다. ‘세계일주 항공권’은 지구를 한 바퀴 도는 여행객을 위한 항공권이다. 세계일주 여행 조건과 잘 맞아떨어진다면 좋은 가격에 항공권을 구입할 수 있다. 유럽, 아프리카, 남미, 북미를 따로 다녀오는 것에 비해 저렴하게 여행할 수 있다.

현재 세계일주 항공권의 가격을 아시아나 항공사가 가입해 있는 스타 얼라이언스(Star Alliance)에서 조사해보았다. 대한항공이 속한 스카이팀 동맹은 아직 웹사이트가 따로 없어서, 여정과 가격을 인터넷으로 시뮬레이션할 수가 없다. 직접 대한항공의 세계일주 담당 직원과 통화하며 여정을 짜야 하는 불편이 있다. 확인한 바로는 양 항공동맹의 세계일주 티켓 가격은 크게 차이가 나지 않았다. 다음 시뮬레이션은 인터넷으로 일정과 가격 확인이 가능한 스타 얼라이언스 티켓을 기준으로 조사한 것이다.

- ① Star Alliance 항공동맹 이용 시(Asiana 가입 항공동맹)
- ② 조건(출발일, 체류 도시)
  - 2023년 3월 말 예약 기준
  - 5대륙 8개 도시에 기착 체류(Stop over)를 계획
  - 2023년 6월 출발, 기착지마다 일주일 체류 기준(체류는 자신의 여행 계획에 따라 체류지마다 1~4주 또는 1~2달까지도 임의로 늘이거나 줄일 수 있다.)
- ③ 이코노미 클래스 항공권의 가격(위 ①과 ②)의 조건에 맞는 경우)
  - Economy ticket : 6,474,265원

650만 원 정도면 세계일주를 할 수 있다는 사실을 알 수 있다. 서울 도시 근로자 생활비 두 달치 정도의 가격이다. 꿈은 그렇게 멀리 있는 것이 아님을 알 수 있다.

### 반값에 Business Class 항공권 구입하기

위의 여행과 같은 조건으로 비즈니스 클래스 티켓을 구입할 경우의 가격

- Business Ticket: 11,534,565원

일반적으로 1개의 구간을 왕복할 때의 비즈니스 클래스의 항공권 가격은 이코노미 티켓의 3~4배 정도이다. 그런데 세계일주 티켓으로 구입할 경우, 이코노미 가격의 채 2배가 되지 않으니 매우 경제적인 선택이 될 수 있다. 좀 더 여유가 있고 건강을 위해 편안한 비행을 원한다면 비즈니스 티켓도 고려해볼 만하다.

내 여행의 경우 대한항공이 속한 스카이팀의 비즈니스 클래스 세계일주 항공권을 987만 원에 구입했다. 8개 도시에서 체류(stop over)하고, 4개월 만에 서울로 돌아오는 스케줄이었다. 2022년 5월 초에 구입했는데, 코로나19로 여행객이 많지 않았던 시절이어서 비교적 저렴했던 것으로 보인다.

### 세계일주 항공권의 조건

SkyTeam(대한항공) 및 스타 얼라이언스(아시아나항공) 세계일주 항공권은 다음의 조건으로 구입이 가능하다(기타 자세한 조건은 각 항공동맹의 웹사이트를 참고하기 바란다).

① 하나의 티켓으로 동맹 항공사 이용(Single ticket valid on all Star Alliance/sky team

members)

- ② 여정은 같은 나라에서 시작하여 같은 나라에서 끝마칠 것(Journey must start and end in the same country)
- ③ 지구의 한 방향으로 비행할 것(Follow one global direction(East or West))
- ④ 태평양과 대서양을 한 번씩 횡단할 것(대양을 횡단하면 세 개의 대륙을 거치게 된다.)
- ⑤ 최대 15번의 체류기항 Stop over를 허용한다. 즉, 최소 2개~최대 15개 도시를 연결하여 지구를 돌 것
- ⑥ 출발일 기준, 10일 이상 1년 안에 여정을 마칠 것



**이규형** 경영학박사  
조직경영연구소 대표  
기업조직경영 자문,  
융합경영학회 감사

# 맞춤형 혁신 솔루션을 제공함으로써 기업의 성공을 돕는 튼튼한 파트너가 되겠습니다.



## Consulting

비즈니스 솔루션 도출과 현장 적용을 위한 전문 컨설팅 및 상생협력 파트너십



## Solution

R&D를 통해 도출한 최적의 솔루션을 적용, 안정적이고 효율적인 시스템 구축



## Education

비즈니스 모델 실현을 위한 서비스 및 기업 성장을 위한 맞춤형 교육 제공

## MatchBox

다양한 형태의  
비즈니스 원천 데이터를  
> 실시간 시각화하여  
비즈니스 인사이트 제공



## Green Nest

건물에서 사용되는 에너지의  
효율적 관리를 위한 에너지  
> 정보 분산처리 솔루션



### 스타트레일 매거진

스타트업에게 꼭 필요한  
정보와 유익한 교육 콘텐츠를  
담고 있는 웹진



# “조직의 미래 비즈니스 성품이 좌우한다”

“말할 것도 없이 성품은  
모든 진정한 리더십의 기초이다.”

-John C. Maxwell -

“훌륭한 조직에는 훌륭한 사람과  
훌륭한 문화가 있다.”

-Ray Dalio, 브릿지워터 CEO-

“우리는 지성만으로는 불충분함을,  
지성에 성품을 더해야 함을  
명심해야 할 것입니다.  
그것이 진정한 교육의 목표입니다.”

- Dr, Martin Luther King-

☎ ESG성품경영시스템 인증 및 교육 문의 : 02-2242-2012



Good Character, Good Company  
한국성품경영협회

“한국성품경영협회는 성품경영과 관련되는 융·복합 연구와 활동, 학술지 발간 및 인증제도 운영을 통하여 사회 속 다양한 조직에서 친환경, 사회가치 실현, 투명한 지배구조의 ESG 경영을 이룰 수 있도록 함께 하겠습니다.”

한국연구재단 기관 등록번호 8B4727 주소 서울 구로구 디지털로 34길 55, 코오롱사이언스밸리 2차 B101-218  
카페 <https://cafe.naver.com/charactermanagement> 블로그 [https://blog.naver.com/character\\_management](https://blog.naver.com/character_management)  
홈페이지 <http://kaocm.or.kr/> 이메일 [character\\_management@naver.com](mailto:character_management@naver.com) 모바일 010-6839-4970