

읽을거리	박소령『실패를 통과하는 일』	
파트너	조민영 님	
발제자	이승준 님	
시간표	[1] 19:40 트레바리&자기 소개	[2] 20:40 쉬는 시간
	[3] 20:50 북 토크	[4] 21:50 쉬는 시간
	[5] 22:00 북 토크	[6] 23:00 마무리 발언
	[7] 23:20 모임 끝!	

공지사항	
------	--

북토크	Partner's Opening 민영 님이 추가하는 소개멘트 + 시즌을 시작하는 4가지 질문 - 첫째, 트레바리 클럽 중에서, 이번 시즌 <리서치 하는데요>를 선택하게 된 이유는 무엇인가요? - 둘째, 바쁜 시간을 쪼개어 이곳에 오신 만큼, 이번 시즌 활동을 통해 꼭 해소하고 싶은 고민이나 기대하는 점은 무엇인가요? - 셋째, 4개월 뒤 마지막 모임을 마쳤을 때, 무엇 하나를 얻어간다면 '이번 시즌, 참 괜찮았다'고 평가할 수 있을까요? - 넷째, 이번 시즌에서 가장 기대되는 책과 그 이유는 무엇인가요?
-----	--

북토크

Special Feature | 저자의 사적인 말

박소령 님 (전 퍼블리 CEO, 『실패를 통과하는 일』 저자)

안녕하세요, 박소령입니다. 한국에서 한해에 새롭게 출간되는 단행본은 약 5만 종이라 합니다. 시간의 힘을 이기고 에버그린으로 팔리는 책들까지 합치면 훨씬 더 많을 테고요. 개인이 가지는 가장 소중한 자원은 '시간'이라고 생각하는데, 그 귀한 시간을 사용해서 다른 책도 아닌 <실패를 통과하는 일>을 읽어주시고, 또 트레바리에서 함께 대화를 나눠주셔서 감사드립니다.

<실패를 통과하는 일>은 2025년 9월 5일에 세상에 나왔습니다. 그날부터 독자 분들을 직접 뵙고 말씀을 나누는 자리들을 세어보니 40번이더라고요. 40번 중에서 절반 정도가 넘어갈 즈음, 이런 생각이 들었습니다. 마치 제가 창업자로서 보냈던 10년이라는 시간이 시신 해부대에 올라가 있다는 생각. 그리고 이 책을 읽어주시는 독자는, 각자의 손에 메스를 들고 해부를 하는 것 같다는 생각.

시신 해부를 하는 목적은, 이 과정을 통해 다음에는 '좀 더 나아지고자 하는 마음'이 담겨있다고 생각합니다. 각자의 이유에 따라 어떤 장면을 어떻게 해부할지, 그로부터 어떤 것을 교훈과 반면교사로 삼을지는 철저하게 읽으시는 분의 자유라고 생각합니다.

프롤로그에 썼듯, 이 책은 '읽는 사람에게 도움이 되자'라는 단 하나의 목적을 가지고 쓰인 책입니다. 프롤로그부터 에필로그까지, 이 책의 그 어떤 곳에서든지 여러분께서 무언가 얻으시는 것이 있다면, 그 자체로서 이 책은 충분히 쓰임을 다 한 것이라고 믿습니다.

트레바리 <리서치 하는데요> 새로운 시즌에서 만난 멤버 분들과 함께 '복기'하는 유익한 대화 시간 되시기를 기원합니다. 마지막으로 한 가지 부탁드립니다. #실패를통과하는일 제목의 해시태그로 온라인 어디든 리뷰를 남겨주시면 꼭 읽고 하트를 남기도록 하겠습니다. :)
고맙습니다.

북토크

Intro | 생존을 위한 전투 기록, 그리고 맑은 물이 차오를 때까지 나를 마주하는 시간

안녕하세요, <리서치 하는데요> 시즌 7의 첫 번째 모임에 오신 것을 환영합니다.

저는 '퍼블리'를 참 좋아했습니다. 정확히는 그 사업의 비전에 일하는 사람으로서 공감했고, 창업자의 발표와 메일을 기다렸습니다. 첫 회사에서 나름의 성과를 인정받으며 어깨에 힘이 들어갔던 시기, 저는 퍼블리를 통해 제가 얼마나 작은 세계에 갇혀 있었는지 깨달았습니다. 슬프기보다 기뻐했습니다. 잠실로 출근하기 전 테헤란로에서 창업자들의 이야기를 듣고, 동기들에게 뉴스레터를 보내며 '지적 사치'를 누리던 그 시절, 퍼블리는 제 지적 갈증을 해소 주는 로켓 연료였습니다.

저는 퍼블리의 펀딩 참여자였고, 이후에는 저자로 참여해 디지털 리포트를 발행했으며, 커리어리 서비스의 초기 인터뷰이이자 헤비 유저였습니다. 이 서비스가 시작될 때부터 끝날 때까지, 구성원과 주주 다음으로 가장 가까운 거리에서 이 기업의 공전 궤도를 돌았던 것 같습니다.

많은 독자가 이 책을 삶에 대한 회고의 계기로 삼는 것 같습니다. 저는 '상처가 아물어도 남는 흉을 바라보며 담담히 읽는 이 기록은 실패를 극복하는 유일한 방법'이라고 생각합니다. 우리는 흔히 성공한 사람들의 빛나는 결과만을 소비하곤 합니다. 하지만 이 책은 성공 신화가 아닌, 10년이라는 시간 동안 온몸으로 파도를 맞으며 써 내려간 처절한 '전투 기록'에 가깝습니다. 성공이 무엇이고 실패가 무엇인지 다시 생각하게 만듭니다.

멤버분들의 독후감을 읽으며 느낀 것은, 우리가 이 책을 비즈니스 서적을 넘어 '삶과 태도에 관한 책'으로 읽고 있다는 점이었습니다. 누군가는 이 책에서 자신의 지난 상처를 위로받았고, 누군가는 지금 겪고 있는 고민의 해답을 얻었으며, 누군가는 앞으로 다가올 실패를 미리 연습하는 기분으로 읽어주셨습니다.

비록 우리가 모두 창업가는 아니지만, 치열하게 '나'를 증명하며 일한다는 점에서는 같습니다. '결국 창업은 나는 누구인가라는 질문을 회피하지 않고 매일 답을 내야 하는 일'이라는 책 속의 문장처럼 말이죠. 오늘날만큼 UX 리서치 케이스와 방법론을 잠시 내려두고, 실패를 피하지 않고 온몸으로 통과한 한 사람의 기록을 빌려 삶을 대하는 태도에 대해 이야기 나눠 볼까요?

#실패를통과하는일 해시태그 옆에 #리서치하는데요 해시태그까지 달아주시면 참 좋겠습니다. 스토리나 포스팅에 레드버스백맨(@redbusbagman)을 태그해주시면 더 좋겠습니다

북토크

Book Talk 1 | 사용자를 '계몽'하려 했는가, '구원'하려 했는가

1_7가지 죄악과 '계몽'의 함정

많은 멤버분이 독후감에서 "고객을 계몽하려 했다"는 대목에 깊이 공감해 주셨습니다. 우리는 종종 우리가 만든 제품의 뛰어난에 취해, 고객이 그것을 알아주길 강요하곤 합니다.

- Q. 내가(혹은 우리 팀이) 사용자를 가르치려 들거나, "이 좋은 걸 왜 안 쓰지?" 하며 답답해했던 순간이 있나요?
- Q. 우리가 사랑하는, 혹은 우리가 만들고 있는 서비스는 인간의 본성 중 어떤 것들을 건드리고 있을까요? 리드 호프먼의 예시에 동의하시나요?
- Q. 본성을 자극하는 서비스와 사용자를 '계몽'하려는 서비스 사이에서, 우리가 지향해야 할 곳은 어디일까요?

"어느 날 프로그램 진행자인 리드 호프먼이 말하길, 자신은 어떤 사업을 판단할 때 이 사업이 인간의 본성 중 어떤 것을 건드리는지 혹은 인간의 본성에 반하는 것인지를 중요하게 본다고 했다. 예를 들어 성경에 나오는 7가지 죄악과 크게 성공한 서비스들을 매칭해 보면 이렇다. 교만(인스타그램), 시기(페이스북), 분노(엑스), 나태(넷플릭스), 탐욕(링크드인), 탐식(엘프), 색욕(틴더). (...) 큰 성공을 거두는 사업일수록 인간의 본성에 기반해야 한다. 그전까지 우리가 해온 사업은 인간의 본성에 반하는, 즉 우리의 콘텐츠로 고객을 '계몽'하려는 것에 가까웠기 때문이었다." — p.50, Scene #1 창업자가 그만둘 때

2_비타민과 진통제, 그리고 3만 피트의 시선

저자는 주니어 직장인을 타깃으로 '실무 노하우'를 팔기 시작하면서 비로소 '비타민'이 아닌 '진통제'를 팔고 있음을 깨달았다고 합니다.

- Q. 새로운 고객군을 발견하려면 어떻게 해야 할까요? 여러분이 현재 담당하고 있거나 관심 있는 서비스는 고객에게 '없어도 그만인 비타민'인가요, 아니면 '없으면 견딜 수 없는 진통제'인가요?
- Q. 현업(무도회장)에 매몰되다 보면 객관적인 판단(발코니에서의 시선)이 흐려질 때가 많습니다. 여러분은 '무도회장'에서 잠시 빠져나와 '발코니'에 서기 위해 어떤 의식적인 노력을 하고 계신가요?

"이 고객들을 만나면서 알게 되었음. 유료 고객 5000명에 머물렀던 시절, 우리는 '비타민'을 팔고 있었다는 것을. '진통제'를 팔기 시작하면서 '아, 이게 바로 진통제구나'를 바로 깨달았음. 고객의 반응에서 현격한 차이가 나기 때문에." — p.131, Scene #5 CEO로 산다는 것 "시스템을 진단하기 위해서는 지금 일어나고 있는 일에서 거리를 두는 능력이 필요하다. 무도회장 안에서 계속 춤을 추고 있으면 주변 사람만 보인다. 하지만 발코니에 올라가면 사뭇 다른 광경이 보이기 시작할 것이다." — 로널드 하이페츠, 『어댑티브 리더십 1: 발코니에 올라 (변화를 이해하라)』 - p173, Scene#6, 자원배분의 문제

북토크

Book Talk 2 | 창업자의 마음으로: '나'라는 질문과 마주하기

1. 일은 결국 '나는 누구인가'를 묻는 과정

저자는 10년의 창업 생활을 통해 결국 '나 자신'을 얻었다고 말합니다. 비즈니스의 성공과 실패를 떠나, 일을 한다는 것은 나의 기질, 한계, 욕망을 확인하는 과정이기도 합니다.

- Q. 이 책을 읽으며 새롭게 발견한, 혹은 재확인한 '나의 직업관'이나 '태도'가 있나요? (예: 나는 어떤 고통은 수용하고, 어떤 고통에는 저항하는 사람인가?)
- Q. "나다운 길을 걷기 위해" 우리는 지금 어떤 질문을 품고 일하고 있나요? 현재의 일이 '나'를 설명하는 데 도움이 되고 있나요?

"지금은 이런 생각이 든다. 결국 창업은 '나는 누구인가'라는 질문을 회피하지 않고 정직하게 매일매일 답을 내야 하는 일이라고. 그렇기에 지난 10년을 보내며 내가 얻은 가장 소중한 것은, 이 시간을 온몸으로 통과해낸 나 자신이다. 그리고 이것은 그 누구도 가져갈 수 없는 흉내 낼 수도 없는, 오롯이 나만의 것이기도 하다." — p.76, Scene #2 창업자가 시작할 때

2. 멈춰야 할 때를 아는 용기

크라프톤 장병규 의장은 "창업자는 능동적이고 주기적으로 폐업을 고민해야 한다"고 말합니다. 저자 또한 커리어를 적절한 시점에 정리하지 못한 것을 후회하며 '기한과 목표 설정의 부재'를 탓합니다.

- Q. 회사의 창업자가 아니더라도, 내가 기획한 기능이나 프로젝트의 '창업자'로서 폐기(Sunset)를 능동적으로 고민해 본 적이 있나요?
- Q. '이만하면 괜찮다' 혹은 '지금까지 쓴 리소스가 아깝다(매몰 비용)'는 생각 때문에 붙잡고 있었던, 이제는 놓아주어야 할 것들은 무엇인가요?

"설령 운 좋게 사업이 잘되었다 할지라도, i) 시도에 기한과 목표 설정이 부재했고 ii) 눈이 멀 때 빠르게 빠져나오기 위한 장치가 부재했고 iii) '남들이 하니깐 나도 해야지'라는 무분별한 경쟁심으로 자원배분의 의사결정을 내린 것. 이 세 가지는 결과에 관계없이 나의 잘못이다." — p.171, Scene #6 자원배분의 문제

북토크

Book Talk 3 | 실패를 통과하는 태도: 회고와 복기

1. 전시(Wartime)의 리더십과 나의 태도

저자는 '좋은 사람'이 되고 싶은 마음과 '전시 CEO'로서의 역할 사이에서 갈등했습니다.

- Q. 지금 여러분은 업무적으로 편안한 상태인가요, 불안한 상태인가요? 혹시 그 불안이 '좋은 동료'가 되어야 한다'는 압박이나 눈치 때문은 아닌가요?
- Q. 가차 없이 우선순위를 쫓아야 할 때(전시)와 맑은 물이 떠오를 때까지 기다려야 할 때(평시)를 어떻게 구분하고 계신가요?

"마지막 이유는 좀 더 복잡한 내면의 갈등 때문이다. 평시 CEO의 특성은 소위 '좋은 사람이자 좋은 리더'의 전형적 모습이다. 반대로 전시 CEO의 특성은 가까이하고 싶지 않은 인물 유형이고, 특히 한국 사회의 기준에서 비판받기 쉬운 점들도 다수 포함되어 있다. 그렇기에 전시 CEO로 일하려면 어릴 때부터 학습된 '좋은 사회인'에서 벗어날 뻔뻔함이 필요한데, 나는 그러지 못했다." — p.147, Scene #5 전시 CEO로 산다는 것 "지금 상태는 흙탕물 같은 거다. 그런데 시간이 좀 지나면 돌과 흙은 바닥으로 가라앉고 맑은 물이 올라올 거다. 맑은 물이 위로 올라올 때까지 좀만 버텨라. 다들 똑같은 과정을 거쳤고, 너도 그중 하나니까 그냥 내 말을 믿어봐." — p.211, Scene #7 레이오프

2. 지속 가능한 성장을 위한 동료와 자원

저자는 레이오프를 겪으며 불확실성이 높은 상황에서는 '유능한 제너럴리스트'가 필요함을 깨닫습니다. 또한 태도의 영역에서 겸손함, 성실함, 책임감을 강조합니다.

- Q. 여러분에게 '좋은 동료'란 어떤 사람인가요? (책에서 말한 것처럼 결이 맞고, 태도가 좋으며, 함께 성장하는 사람인가요?)
- Q. 2026년, 허겁지겁 살지 않고 주도적으로 공을 쳐내기 위해 우리는 시간과 에너지를 어디에 가장 많이 배분해야 할까요?

"따라서 사업모델에 여전히 불확실성이 높은 상태에서는 유능한 스페셜리스트가 아니라 유능한 제너럴리스트를 뽑아야 함. 그래야 변화가 생겨도 얼라인먼트만 되어 있다면 개인도 조직도 함께 움직일 수 있으니까." — p.193, Scene #7 레이오프

북토크

Appendix | 기억하고 싶은 문장

이나모리 가즈오, 『왜 리더인가』

"나는 느슨하고 험거운 마음가짐으로 문제의 뒤로 물러나 좋은 사람인 척하는 리더보다 가끔은 미치광이 소리를 듣더라도 무소처럼 일의 정면으로 달려들어 일을 완벽하게 장악하는 리더를 훨씬 신뢰한다. (...) 리더라면 반드시 그래야만 한다. 당신의 일을 당신 대신 해결해 줄 사람은 어디에도 없기 때문이다. 경영자는 더 이상 물러날 곳이 없는 위치에 선 사람이다." — p.147, Scene #5 전시 CEO로 산다는 것 재인용

피터 틸, 『제로 투 원 Zero to One』

"첫째, 네트워크 효과를 누리려면 초기 사용자에게 가치 있는 제품이어야 한다. 둘째, 그렇기에 네트워크 효과가 필요한 사업은 아주 작은 시장에서 시작해야 한다. (...) 넷째, 틈새시장을 지배했다면 관련한 인접 시장으로 서서히 사업을 확장한다." — p.159, Scene #6 자원배분의 문제 재인용

시장 크기에 대한 고민

"큰 시장에서 우리의 점유율을 늘려나가는 싸움이 아니라, 우리가 성장하려면 시장도 같이 키워야 했음. 소비자가 다른 곳에 쓰던 돈과 시간을 우리에게 쓰도록 만들어야 했기에, 돈과 시간에 물줄기를 트는 작업이 때로는 계란으로 바위 치기 같다는 생각도 들었음." — p.161, Scene #6 자원배분의 문제

모건 하우절, <게으른 일, 좋은 일 Lazy work, Good work>

"록펠러는 역사상 가장 성공한 사업가였습니다. 그는 또한 은둔자로 대부분의 시간을 혼자 보냈습니다. (중략) 록펠러의 일은 유정을 뿜거나 기차에 원유를 싣거나 옮기는 것이 아니었습니다. 올바른 결정을 내리는 것이었습니다. 그리고 결정을 내리기 위해서는 무엇보다도 혼자서 조용히 문제를 생각할 수 있는 시간이 필요합니다." — p.220, Scene #7 레이오프 재인용

Closing | 2026년의 시작

오늘 우리는 잠시 숨 가쁜 현업이라는 '무도회장'을 떠나, 서로의 마음을 들여다보는 '발코니'에 서보았습니다. Intro에서 나누었듯, 우리는 모두 각자의 자리에서 '나'를 증명하기 위해 고군분투하는 시간을 보내고 있으니까요.

"흙탕물이 가라앉고 맑은 물이 떠오를 때까지 조금만 버티라"는 위로의 대화를 기억하시나요? 내일부터 다시 마주할 하루는 때때로 뿌연 흙탕물처럼 막막할지도 모릅니다. 그럼에도 오늘 우리가 나눈 이 솔직한 대화들이, 어쩌면 맑은 물이 차오를 때까지 그 시간을 잠깐씩 견디게 하는 발코니가 되었기를 바랍니다. 한달에 한번 그 발코니에 나가는 습관은 나를 건강한 방법 같아요.

책을 덮고 가만히 실패는 피해야 할 함정이 아니라, 단단한 내가 되기 위해 '통과해야 하는 문'이라는 생각을 해봅니다. 상처받지 않는 삶은 없겠지만, 적어도 <리서치 하는데요> 모임만큼은 각자의 흉터를 드러내는 일이 자연스럽기를 바랍니다.

북토크

번추위 선정

한 달에 한 번만 모이는 게 아쉬울 것 같다면 번개로 모여보는 것은 어떨까요? (번개는 필수가 아니니, 멤버들끼리 충분히 상의해보시고 자율적으로 진행해보세요.)

두구두구, 이번 달 번개 추진 위원회를 맡을 멤버 1명을 선정해 보세요.

혹시 이번 달 번추위에 지원하실 멤버가 계실까요? 또는 함께 논의하여 멤버 1명을 선정해 보세요.

번개 추진 위원회로 선정된 멤버는 다음 모임 전까지, 오늘 멤버들과 함께 번개를 진행해 보세요. 맛집 투어, 미술관, 각종 액티비티 등 평소 해보고 싶었던 것을 나누고 함께 즐겨요.

마무리 토크

마무리 토크를 통해 오늘 대화를 되돌아 보아요.

1. 오늘 모임은 즐거웠나요?
2. 오늘 모임에서 머리가 땡! 했던 순간이 있다면?
3. 다음 모임에 바라는 점이 있다면?

'마무리 질문카드'를 사용하셔도 돼요!

- '마무리 질문카드'는 파트너 님(또는 진행자) 자리에 놓여있어요!
- '마무리 질문카드'를 한 장 뽑은 다음, 질문에 답해보아요.
- 답변이 끝나면 카드를 섞어서 오른쪽에 앉은 멤버에게 전달해주세요.

우리 다같이 단체 사진 찍어볼까요?

- 사진 촬영에 도움이 필요하신가요? 모임방에 있는 삼각대로 다 함께 오늘을 기억할 사진 한 장 찍어보세요.



알림톡을 못 받았다면?
위 QR을 스캔해
접속해주세요!