

읽을거리	앤드루 S. 그로브 『편집광만이 살아남는다』	
파트너	조민영 님	
발제자	이승준 님	
시간표	[1] 19:40 오프닝 & 독후감 토크	[2] 20:10 북 토크
	[3] 21:20 쉬는 시간	[4] 21:35 북 토크
	[5] 23:00 마무리 발언	[6] 23:20 모임 끝!
공지사항	하나. 우리의 다름을 배려하며. 나와 다른 관점을 존중하고, 다른 생각에 귀를 기울여요. 둘. 자기만의 생각을 공유하며. 생각은 나눌 때 비로소 학습과 성장이 됩니다. 셋. 꾸준히 연결된 상태로. 카카오톡 채널·뉴스레터·인스타그램으로 계속 이어져요.	
북토크		

Intro

지난달 『통섭의 식탁』에서는 서로 다른 분야를 오가며, 답을 넘나들며 생각하는 법을 이야기했습니다. 이번에는 앤드루 그로브가 쓴 『편집광만이 살아남는다』를 읽었습니다.

봄에 첫 모임을 열던 날 우리는 AI가 대체하지 못하는 것들을 한참 이야기했지요. 그래서 “기술이 그 해자의 폭을 나날이 좁히고 있다”(p.33)는 문장을 읽다가 출간 연도를 다시 봤습니다. 1996년입니다. 30년 전이지요.

국내판 서문은 시즌 7에서 읽었던 『실패를 통과하는 일』의 박소령 대표가 썼습니다. 반가운 이름이었습니다. 서문에 인용된 “그것은 점이 아니라 길고도 고통스러운 투쟁 과정이다”(p.16)라는 문장을 지나 본문으로 들어가면, 그로브가 말하는 ‘전략적 변곡점’이 왜 점이 아닌지 여러 사례가 이어집니다.

제목은 좀 부담스러웠습니다. 일을 잘하려면 계속 불안해하고 주변을 의심해야 한다는 뜻처럼 읽혔거든요. 책을 읽어 보니 그로브가 말하는 ‘편집광’은 제가 처음 생각했던 것과 조금 달랐습니다. 평소와 다른 일이 생겼을 때 그냥 넘기지 않고, 지금까지 알고 있던 게 여전히 맞는지 확인하는 태도에 가까웠습니다.

AI 생각도 많이 났습니다. 다만 1996년에 나온 책을 당시의 인터넷에 대한 이야기로만 읽을 필요는 없을 것 같습니다. 당시 인텔이 변화를 알아채고도 헤맸던 과정을 보면 지금 우리가 일하면서 겪는 문제와 겹치는 장면이 꽤 있습니다. 우리도 이미 AI를 의식하면서 일하고 있으니까요.

Book Talk 1

“먼저 무엇인가가 바뀌었다는, 막연하지만 불편한 느낌이 들게 된다. 모든 게 예전 같지 않다.”
(p.70)

변화는 왜 늘 뒤늦게 보일까?

저자는 변곡점이 정확히 언제 시작됐는지 지나고 나서도 짚기 어렵다고 씁니다(p.68). 그래서 조직의 가장자리에서 먼저 나타나는 징후를 중요하게 봅니다. “봄이 오면 눈도 가장자리부터 녹는다”라는 표현도 나옵니다(p.170).

1994년 펜티엄 사건이 대표적입니다. 인텔은 펜티엄 칩에서 발견된 나눗셈 오류가 평균적인 스프레드시트 사용자에게 2만 7000년에 한 번꼴로 나타날 일이라고 계산했습니다(p.43). 이 정도면 실제 사용에는 거의 문제가 없다고 판단했습니다.

하지만 고객들이 문제 삼은 건 오류가 얼마나 자주 발생하느냐만이 아니었습니다. 인텔은 ‘인텔 인사이드’ 광고를 몇 년간 내보내면서 일반 소비자에게 자기 이름을 알렸고, 소비자들은 컴퓨터 안에 어떤 회사의 칩이 들어가는지 알게 됐습니다. 컴퓨터에 문제가 생겼을 때 인텔에도 직접 책임을 묻기 시작했습니다.

그로브는 인텔이 브랜드를 키우는 동안 고객과의 관계도 달라지고 있었다는 사실을 충분히 이해하지 못했다고 돌아봅니다(p.113). 저는 이 사례에서 오류 발생 확률보다 이 부분이 더 재미있었습니다. 회사는 제품의 기술적인 문제를 보고 있었는데, 고객은 이미 인텔이라는 회사를 보고 있었으니까요.

요즘 ‘뭔가 달라지고 있다’고 느끼는 게 있나요? 무엇을 보고 그렇게 느꼈나요?
주변 사람들은 별일 아니라고 하는데 나만 계속 신경 쓰이는 변화가 있나요?

발제자의 생각

그로브는 조직의 변방에 있는 사람들이 변화를 먼저 알아챌 수 있다고 봅니다(p.169). 그런데 뭔가 이상하다고 느끼는 것과 그 이야기를 실제 회의에서 꺼내는 건 다른 일입니다. 결정권이 없는 사람이라면 더 어렵습니다.

리서치를 할 때도 비슷합니다. 인터뷰에서 같은 이야기가 반복된다고 바로 제품 방향을 바꿀 수는 없습니다. 실제 행동에서도 나타나는지, 다른 데이터와도 맞는지 확인해야 합니다. 그렇게 근거를 모아도 최종 결정은 다른 사람이 할 때가 많습니다.

책에서는 변화를 먼저 알아채는 사람들의 이야기가 여러 번 나옵니다. 저는 그다음 과정도 궁금했습니다. 현장에서 이상 신호를 발견했는데 결정할 권한은 없다면, 어디까지 하는 게 실무자의 역할일까요

Book Talk 2

“그중에서 마지막 이유(새로운 세계가 야기할 고통을 회피하려 한 것)가 가장 핵심이었다고 본다.” (p.110)

언제 바뀌야 할까?

그로브는 기업이 변화를 알아차리고도 움직이지 못하는 이유를 몇 가지 이야기합니다. 그중에서도 새로운 환경에서 겪게 될 고통을 피하고 싶은 마음을 가장 크게 봅니다. 1985년 고든 무어와 나눈 대화가 대표적입니다.

“우리가 회사에서 쫓겨나고 새 CEO가 온다면 무엇을 할까? 메모리 사업을 접겠지. 그렇다면 우리가 문밖에 나갔다가 다시 들어와서 그 일을 하자.” (p.143)

그런데 인텔의 변화를 추적한 연구를 보면 이 장면만으로는 설명하기 어려운 부분도 있습니다. 그로브와 스탠퍼드에서 함께 강의했던 로버트 버겔만은 1994년 연구에서, 회사가 공식적으로 메모리 사업에서 물러나기 전부터 중간관리자들이 생산 자원을 메모리에서 마이크로프로세서 쪽으로 옮기고 있었다고 설명합니다.

그로브와 무어가 결심하기 전에도 회사 안에서는 이미 다른 선택이 이어지고 있었습니다. 그렇다면 인텔이 방향을 바꾼 시점은 언제였을까요. 두 사람이 결심한 날인지, 그보다 앞서 돈과 사람이 움직이기 시작한 때인지 딱 잘라 말하기 어렵습니다.

아이폰이 나오기 전에는 애플과 인텔이 아이폰에 들어갈 칩을 두고 이야기를 나눴습니다. 당시 CEO 폴 오텔리니는 퇴임 전 인터뷰에서 애플이 요구한 가격이 인텔이 계산한 원가보다 낮았고, 예상했던 아이폰 판매량도 실제보다 훨씬 적었다고 회고했습니다. 인텔은 제안을 받아들이지 않았고, 오텔리니는 나중에 자신의 판단이 틀렸다고 인정했습니다.

지금은 아이폰의 성공을 알고 있습니다. 당시에는 지금과 같은 정보를 가지고 있지 않았습니까. 그때의 숫자만 놓고 보면 제안을 거절할 이유도 있었습니다. 올해 인텔은 관리 단계를 크게 줄였습니다. 립부 탄 CEO는 현장의 안 좋은 소식이 경영진에게 빨리 올라오도록 조직 구조와 보고 체계를 손보고 있습니다.

지금 잘하고 있지만, 언젠가는 그만둬야 할 것 같은 일이 있나요?

지금 돌아보면 바뀔어야 하지만, 당시에는 그대로 두는 게 맞았던 일이 있나요?

북토크

발제자의 생각

저자는 변곡점을 건너는 일을 다른 나라로 이민을 가는 것에 비유합니다(p.286). 저는 새로 무엇을 배울지보다, 지금 잘하는 것 중 무엇을 그만둘 수 있을지가 더 어렵다고 생각했습니다. 새로운 기술은 배울 수 있습니다. 그런데 몇 년 동안 쌓아 온 경험이나 잘하던 방식이 이제는 별로 중요하지 않다고 인정하는 건 쉽지 않습니다.

인텔의 사례를 작은 회사나 개인에게 그대로 적용할 수 있을지도 잘 모르겠습니다. 인텔은 메모리에서 마이크로프로세서로 방향을 바꾸는 동안 시행착오를 버틸 돈과 사람이 있었습니다. 작은 회사라면 여러 방향을 시험하다가 먼저 돈이 떨어질 수도 있고, 개인이라면 생계가 걸릴 수도 있습니다.

빨리 움직이는 게 늘 옳다면, 한 가지를 오래 밀어붙여 이긴 사람들은 어떻게 설명해야 할지 저는 아직 모르겠습니다. 책을 다 읽고도 언제 바뀌어야 하고 언제 버텨야 하는지는 잘 모르겠습니다.

북토크

Closing

“슬픈 이야기지만 아무도 당신의 커리어를 보장하지 않는다. 당신의 커리어는 말 그대로 ‘당신의 비즈니스’다.” (p.35)

그로브는 기업의 변화만 이야기하지 않습니다. 개인의 커리어도 마찬가지라고 말합니다. 지금 잘하는 일이 계속 필요할지, 회사가 앞으로도 같은 일을 맡길지는 누구도 보장해 주지 않습니다.

책에는 소방서 이야기도 나옵니다. 다음 불이 어디서 날지는 모르지만, 불이 났을 때 움직일 수 있도록 평소에 준비한다는 내용입니다(p.34). 이 부분에서는 요즘 AI를 쓰는 일이 생각났습니다. 새 도구를 배우는 건 필요합니다. 다만 AI에 계속 맡기다 보면 나중에는 제가 직접 할 줄 모르게 되는 일도 생길 수 있겠다는 생각을 합니다.

봄에 첫 모임에서는 AI가 무엇을 대체하지 못할지 이야기했습니다. 지금은 질문을 조금 바꿔 보고 싶습니다.

AI가 할 수 있더라도, 내가 계속 직접 해야 하는 일은 무엇일까요?

시즌 8에서 네 권을 같이 읽었습니다. 처음 모였던 봄과 지금을 비교하면 하는 일도 달라졌고, AI를 쓰는 방식도 꽤 달라졌을 겁니다. 마지막 책까지 읽고 나니 앞에서 읽었던 책들과 잘 이어지는 부분도 있었고, 잘 맞지 않는 부분도 있었습니다.

마지막에는 다시 제목을 생각하게 됐습니다. 계속 주변을 경계하면서 일하는 것과 불안한 상태로 일하는 건 같은 걸까요. 저는 둘은 좀 다르다고 생각합니다. 다만 실제로 일할 때 어디서부터 달라지는지는 잘 모르겠습니다.

고궁이 보이는 안국 아지트에서 시즌 8을 함께해 주셔서 고맙습니다. (다음 시즌도 함께 해요!!)

북토크

문장록

“당신이 어디에 사느냐는 이제 중요하지 않다.” (p.33)

“바람이 태풍이 되고 파도가 해일이 되듯이, 하나의 힘이 ‘슈퍼 파워’가 된다.” (p.65)

“당시 잡스가 놓친 것은 자신이 경멸한 바로 그 ‘쓰레기스러움’이 PC 산업의 힘이 낳은 결과라는 점이었다.” (p.103)

“사실 이것은 우리가 고무시킨 태도의 변화였지만 우리는 그 영향을 충분히 이해하지 못했다.” (p.113)

“전략적 변곡점에서 ‘점’이라는 말은 사실 정확한 표현이 아니다. 그것은 점이 아니라 길고도 고통스러운 투쟁 과정이다.” (p.150)

“기업가란 생산성이 낮은 분야에서 생산성이 높은 분야로 자원을 이동시키는 사람이다.” (p.171)

“데이터는 과거에 관한 것이고 전략적 변곡점은 미래에 관한 것이다.” (p.179)

“해결은 실험을 통해 이루어진다. 과거의 관습에서 탈피해야 새로운 통찰이 생긴다.” (p.188)

마무리 토크

시즌 8의 네 권 가운데 지금 가장 기억에 남는 책은 무엇인가요?

오늘 이야기 중 다시 생각해 보고 싶은 대목은 무엇인가요?

다음 주에 하나만 다르게 해 본다면 무엇을 해 보시겠어요?

📸 우리 다같이 단체 사진 찍어볼까요? 사진은 @redbusbagman 태그와 함께 올려 주세요.