

# 목 차

---

## ■ 디지로그와 경영전략

Executive Summary ..... 1

1. 문화와 콘텐츠가 주도하는 시대 ..... 2

2. 디지로그의 중요성 ..... 12

3. 디지로그 경영전략 ..... 28

## ■ HRI 경제 지표 ..... 30

## 디지로그와 경영전략

### □ 문화와 콘텐츠가 주도하는 시대

- 이제는 정치와 군사가 문화와 사회를 이끌고 가는 게 아니라 문화와 사회가 정치와 군사를 이끌고 가는 시대임
- 무엇을 말하느냐는 것보다 어떤 이미지를 통해 말하느냐가 더 중요한 시대가 되었고 바로 이 이미지를 만들어내는 문화산업은 경쟁력의 핵심 원천이 되었음
- **티핑 포인트** : 물이 온도가 100도가 되면 갑자기 끓어오르는 것처럼 변화는 어떤 특정한 지점에서 갑작스레 나타난다는 것임. 따라서 거대한 트렌드의 변화를 촉발할 티핑 포인트를 제공하는 창조적 소수의 영감이 중요함
- **창조적 소수의 역할** : 마이크로소프트나 구글, 유튜브의 예에서 보듯이 거대한 기업을 일으키는 것은 창조적인 소수의 사람들인 것임
- 한국인들은 다른 사람이 자기보다 뛰어나다는 것을 인정하기 싫어하는 성향이 있어 창조적 엘리트의 리더십 발휘에 방해가 되고 있지만, 반면 이런 성향이 인터넷 기술과 접목되어 모두가 창조적인 리더로 나설 수 있는 저력이 있음

### □ 디지로그의 중요성

- **디지로그의 의미** : 디지털 기술은 단지 메시지를 전달할 수단 있을 뿐이며, 그것을 받아들여 서로 소통이 이뤄지는 것은 인간의 아날로그적 감성에 의한 것임. 이렇게 디지털 기술에 아날로그적 감성이 입혀지는 것이 바로 디지로그임
- **디지털과 아날로그의 조화** : 디지털과 아날로그 사이에서, 직관과 시스템 사이에서, 그리고 소수의 그룹의 직관과 집단적인 의견 수렴의 사이에서 양자를 잘 조화시켜 나가야 함
- **인상을 사로잡아야 성공한다** : 서울올림픽 개회식이 한국의 발전상과 역동적인 모습을 강한 인상을 주며 보여주었기 때문에 성공하였던 것처럼 기업 경영도 사람들의 마음을 사로잡는 기술이 있어야 성공할 수 있음

### □ 디지로그 경영전략

- 21세기의 새로운 트렌드를 맞아 우리 기업들이 디지털 정보에 생명정보와 사회문화정보를 통합하는 디지로그 경영전략으로 맞서 싸우면 디지털 정보만을 내세우는 미국이나 일본의 기업들을 이겨낼 수 있을 것임

# 디지로그와 경영전략

- 출처 : 현대그룹 월례동향보고회의
- 일시 : 2007년 4월 9일
- 연사 : 이어령 중앙일보 상임 고문

## 1. 문화와 콘텐츠가 주도하는 시대

반갑습니다. 제가 여기에서 처음 뵙는 분도 있으시겠지만 사실은 소를 몰고 고(故)정주영 회장님께서 북한에 가신 세계적인 뉴스가 있었던 바로 그 다음 해 현대그룹 정 회장을 비롯해서 정월 초하루 3일 후에 정초 강연을 한 적이 있습니다. 그리고 아마 임원들 뵙는 건 그 후 처음인데 그때 제가 금강산에 갈 때에 소 떼를 왜 그렇게 몰고 가느냐 영상이라는 게 얼마나 위대한 거냐. 가령 갈릴레오 같은 사람이 지동설을 주장했을 때 케플러나 다른 사람도 똑같이 숫자적으로 땅이 움직인다는 걸 여러 사람이 얘기를 했습니다. 그런데 왜 갈릴레오만 당했느냐 하면 망원경으로 직접 영상으로 달과 지구가 돈다는 것을 보여줬기 때문입니다. 숫자적으로 수학적으로 증명하는 건 두렵지 않지만 영상으로 보여주는 건 전혀 다르다는 것입니다. 같은 메시지, 같은 콘텐츠지만 시각 영상으로 느껴질 때와 숫자나 언어나 관념적 체계로 이루어지는 것은 전혀 임팩트가 다르다는 거지요. 그래서 세계적인 일, 말하자면 가장 폐쇄된 북한을 바늘귀만한 구멍을 뚫고 소 천마리가 갈 때 그 중요한 장면을 트럭의 소들이 코뚜레를 해서 서로 타액이 나오고 눈이 뒤집히고 하는 아주 고통스러운 영상을 보여줬다. 앞으로 21세기는 무엇이 문제가 아니라 어떻게, 영상으로 또는 여러 가지 미디어로 보여줄 게 아니냐. 그때는 한 식구 같은 느낌이었기 때문에 나 같으면 그 1,000마리라고 하는 숫자가 카우보이가 몰고 다니는 서양 사람들 잘 하지 않느냐 우리나라도 중요하지만 외국의 똑같은 사건인데 엄청난 사건인데, 그것을 방조제 위에 100여 마리 1,000마리 할 것도 없이 새벽녘에 소 떼들이 일렬로 가는 영상을 보여줬으면 특히 그 카우보이

들의 역사를 가지고 있는 미국이나 유럽에서 굉장히 놀랐을 것 아니냐. 까만 실루엣으로 소매를 물고 가 봤어봐라 그리고 그것이 붕괴된 경우에는 물론 사전 통제는 되지 않습니다마는 우리나라에서 만들어서라도 트럭들이 수백 대가 서 있는 그것을 보여줬을 때 한 대 한 대를 클로즈업으로 잡는 것과 아주 다른 효과를 준다. 가령 부시 정권이 이라크 수도 바그다드에 들어갔을 때 똑같은 텔레비전인데 폭스사가 보내준 것과 다른 방송국이 보여줬던 영상은 아주 다릅니다. 하나는 클로즈업으로 찍었기 때문에 사람들이 얼마나 많이 모였는지 모릅니다. 그런데 이것을 원경에서 찍으면 사람들이 극소수 아주 작은 사람들이 후세인 동상을 끌어내리고 있었지요. 우리가 그걸 원경으로 잡느냐 가까운 곳에서 잡느냐에 따라 전혀 정보가 왜곡한 것도 아니고 보도를 잘못 한 것도 아닌 데 수십만 수천만이 보는 영상은 전혀 다른 것입니다. 이라크 후세인 동상을 쓰러뜨리니까 전 시민이 나와서 부수고 있구나라고 생각하는 전달을 영상으로 줄 수도 있고 거꾸로 생각한 것 보다는 몇 사람이 가서 그러는구나 이렇게 원경으로 찍는 것과 클로즈업으로 찍는 게 다릅니다.

과거 현대그룹은 지금까지 주종을 이룬 게 건설업이었고 뭘 만드는 건데 이제는 소프트웨어 쪽을 강화해야 됩니다. 그때 제일 열심히 듣고 계신 분, 사실 저는 기업인들 잘 모릅니다. 그때는 더더구나 몰랐어요. 제가 최근에는 많은 CEO를 만났습니다. 그만큼 달라졌지요. 21세기라고 하는 환경이 문학 하는 사람한테 기업인들이 뭘 언짢다고 하는 건 경천동지할 일입니다. 기업인들이 예술을 하는 사람을 보면 속된 말로 자기 카테고리에 안 들어오는 쓰레기나 마찬가지로 마찬가지입니다. 세수도 제대로 안 하고 이상 같은 사람들 각설탕을 쥐면 각설탕이 흙 설탕이 됐다고 해요. 하도 세수를 안 해 가지고 커피 넣는 각설탕을 손에 집으면 새까맣다고 합니다. 사회적으로 하나도 쓸모가 없는 사람들입니다. 그런데 이 사람들이, 그러한 사람들이 세계 벤처기업이나 어디든지 그 사람들의 영감, 이매지네이션 이런 것들이 새로운 환경을 만들기 때문에 미국에는 아예 비저너리라고 해서 이런 사람들이 당당하게 사회일선이나 실제로 개발부 같은 곳에 투입이 됩니다. 문학자들 시인들이. 그 이야기를 할 때 제일 열심히 듣고 계셨어요, 그래서 나는 몰랐기 때문에 나는 거기 무슨 상무나 저분이 누구냐 그랬더니 돌아가신 정몽헌 회장님이셨어요. 제 자신이 지금 이런 얘기하는 건 굉장히 감수성이 예민하시고 그때 봐서 내 눈에 뜨일 정도로 그렇게 열심히 CEO의 가장 결정권의 자리에 계신 분인데도

학생처럼 해 오던 모습이 떠올라서 저로써는 오늘 이 자리가 상당히 의례적인 그런 자리가 아니고 아마 여러분들이 하시는 일에 그 후에 제가 좀 기회가 있었다라면 좀 더 가까워질 수 있었지 않았나하는 생각이 듭니다.

## ■ 티핑 포인트

더군다나 이런 현대그룹이 금강산 사업이 주종 사업을 이루고 있는데 이걸 완전히 소프트 콘텐츠 싸움이거든요 물론 정치적 변수가 있고 상대가 북한이기 때문에 정치적 비중이 굉장히 큼니다라는 이제는 군사력, 정치력이 문화, 사회를 끌고 가는 게 아니라 문화, 사회가 정치력 군사력을 끌고 가는 역전의 시대, 그걸 티핑 포인트라(Tipping Point)고 합니다라는 바로 그 티핑 포인트에 지나고 있는 것이지요. 그렇기 때문에 대단히 죄송한 얘기입니다라는 여러분들이 지금까지 성공하신 분들, 잘 나가신 분들 이게 티핑 포인트를 지나면 거꾸로 역효과가 나는 것입니다. 지금까지 잘 해 오신 분들 때문에 안 되는 일이 많은 것입니다. 그 정도로 사회가 바뀌고 환경이 바뀌었기 때문입니다.

오늘 제가 얘기하는 사람들이, 소수 그룹이나 몇몇 사람들이 전체를 바꾼다는 것이 소위 민주주의 사회에서는 엘리트주의라고 했던 것이, 이렇게 전혀 합리주의나 시스템 사고를 해 오던 것으로는 전 세계가 막혀서 더 이상 갈 수가 없기 때문에 당당하게 말콤 글래드웰(Malcolm Gladwell)의 티핑 포인트라든지 또는 블링크(Blink) 이론이라든지 하는 새로운 여러 가지 이론들로 나오고 있습니다. 사실은 나라도 회사도 지구 전체도 민주주의라고 해서 많은 사람들이 움직이는 게 아닙니다. 세계를 바꾼 것은 아주 극히 소수자, 대체로 그저 많아봐야 20명 안팎입니다. 소돔의 성에 10사람만 의인이 있으면 멸하지 않으리라고 했지 않습니까? 10사람 정도가 사회를 바꿉니다.

여러분들이 이런 엉터리없는 소리하지 마라 할 것입니다. 전염병은 처음 몇 사람으로부터 시작했습니까? 사스(SARS)는 몇 사람으로부터 시작했습니까? 불과 대 여섯 사람 농촌 한 두 사람이 전 세계를 사스로 몰아넣었습니다. 이런 전염병 이론을 다른 기업이나 문화 트렌드에 대면 몇 사람의 사스가 10사람으로 중국에 그 후진 폐쇄적인 사회에서 일어난 그 몇 사람의 축산 가옥에서 일어난 일이 전

세계 시스템이나 전 세계를 마비시킵니다. 이 전염병 이론을 알면 어떻게 소수자가 전체를 움직이는가 하는 것을 알게 됩니다. 여러분들은 인구 10억이 넘는 거대한 중국이 오늘과 같은 변화를 일으킨 것이 전체의 변화에서 시작되었다고 생각하십니까? 중국 안희성이라고 하는 작은 성에 한 50여 가구도 안 되는 집에서 처음으로 인민공사를 벗어나서 우리끼리 속이고 우리에게 준 땅을 각자 사유하자. 그래서 거기 난 건 자기 것으로 하자 그리고 공출하는 건 같이 하면 될 것 아니냐. 그 몇 사람이 모여 가지고 했더니 인민공사는 자기가 만들어도 자기 게 아니고 제 땅이 아니니까 그냥 적당히 했는데 네가 나와서 나누면 네가 가져라 밤 새워가며 비가 오면 우산 받고 하고 이렇게 해서 어마어마한 소출을 내니까 공출 다 하고 남는 것 엄청난 생산성을 가지니까 다른 동네는 다 굶주리는데 이 동네만 땡땡거리고 사는 것입니다. 그래서 당에서 조사 나왔습니다. 그게 등소평입니다. 그 모델을 보고 이게 살길이구나. 불과 몇 십 호 안 되는 그것이 10억 명을 넘는 오늘의 중국의 소위 사회주의를 하면서도 자본주의 경제를 들여올 수 있는 티핑 포인트가 되었다.

여러분들이 많은 키워드를 가지고 있지만 특히 현대그룹은 티핑 포인트라는 말을 잘 아셔야 됩니다. 티핑 포인트라는 말은 우리가 라면을 끓일 때 포화 상태 99.99도에서도 안 끓습니다. 여기에 라면 끓여보신 분들이 계신지 몰라도 저는 외국에서 혼자 좀 살아봐서 연구실에서 라면 많이 끓여봤어요. 바쁘니까 컴퓨터 치고 책 읽다가 라면 올려놓고 들여다봐도 전혀 끓을 기색이 없습니다. 안심하고 돌아오니까 갑자기 끓습니다. 갑작스럽게 끓지 예비하고 끓지 않습니다. 그게 티핑 포인트입니다. 99.99도에서도 안 끓다가 0.01도 차이로 확 끓어버립니다. 여러분들이 고생 많이 하시고 어려움 많이 겪지만 티핑 포인트가 여러분들에게 있습니다. 그게 어느 순간에 폭발하는 것이다 그걸 읽을 줄 알고 그걸 위해서 전략을 하는 건 절대 시스템이 아니다. 시스템을 하지 말라는 얘기가 아닙니다. 시스템만 의존하고 디지털에만 의존하면은, 디지털이라고 해서 반드시 디지털 기계를 쓰는 걸 의미하는 건 아닙니다. 숫자적인 것 계산 가능한 것 증명 가능한 것 이것 가지고는 회사가 절대 움직여지지 않습니다.

여러분이 만약 티핑 포인트가 없고 시스템이나 추리력이나 논리만 가지고 가능하다면 어떻게 IBM 같은 큰 회사가 일개 OS를 납품하던 26세짜리 빌게이츠한테 그렇게 당했겠습니까? IBM이라면 엄청난 연구 시설이 있고 엄청난 시스템을

갖추고 있고 세계 거인 기업으로 메인 프레임 시장을 거의 80~90%를 점했던 독점 기업이 아닙니까? 어떻게 PC가 되고 어떻게 OS소프트웨어 시대가 오고 이제는 PC조차 사라졌고 그래서 IBM은 컴퓨터 없는 컴퓨터 회사라고 합니다. 전부 시스템 바꿔 가지고 솔루션 쪽으로 나가서 제일 특허를 많이 가지고 있는 데가 IBM입니다. 하드웨어 쪽이 아닙니다. 여러분들도 잘 아시다시피 미국이 약 10년 동안의 변화 중 가장 큰 변화가 무엇이겠습니까? 탠저블한(tangible) 동산, 부동산에서 자산이 IT 인프라스트럭처처럼 눈에 보이지 않는 재산과 역전했다는 것입니다. 20대 80인데 지금은 거꾸로 눈에 보이지 않는 IT쪽이 80이고 눈에 보이는 건물이나 땅이나 제품들이 20% 밖에 안 됩니다. 이렇게 극적인 변화를 하고 있는 데도 우리는 아직도 눈에 보이는 탠저블한 것에 얽매어 있다는 것입니다.

그렇기 때문에 다 디지털이나 IT 쪽으로 갑니다. 그때 제가 경고한 것이 디지로그입니다. 저는 1990년 후반 인터넷 막 생길 때 기억하시는지 몰라도 조선일보 동아일보 합동까지 해 가지고 그때 구호가 우리가 산업화는 뒤졌지만 정보화는 앞서가자 그 구호를 여러 군데 나옵니다마는 제 자신이 만든 것입니다. 그때는 정보화라는 말 그런 이야기를 CEO들이 하면 듣지도 않았을 때입니다. 그때 처음으로 조선일보와 동아일보와 캠페인을 했고 라이브 신문인데도 불구하고 이걸 우리 민족이 살길이다 어디 조선일보가 있고 동아일보가 있느냐 두 신문을 끌어다 사설을 함께 쓰고 그리고 그때 구호를 만들고 한 게 산업화는 뒤졌지만 정보화는 앞서 가자. 우리가 산업화 뒤늦어 가지고 얼마나 고생 하나. 우리 자식들이나 우리 손자들이 얼마나 고생했냐. 또 고생시킬거냐. IT 쪽은 똑같이 스타트 라인에서 있기 때문에 비약할 수 있다. 마지막 티핑 포인트가 있다 정보화로 우리는 될 수 있다. 이렇게 해서 브로드 밴드다 뭐다 해서 제가 그 구호 만들 때도 사실은 제가 문학하는 사람이니까 이미지로 그렇게 한 거지 정말 정보화 앞서 간다는 건 꿈에도 못 꿰는데 말이 씨가 된다고 진짜로 IT 쪽이 일본보다 앞서고 전 세계에 앞서 버렸단 말입니다.

이런 게 티핑 포인트이고 아까 이야기한 소수자가 세계를 바꾼다는 것입니다. 제가 올림픽 때 벽을 넘어서라는 구호를 할 때 사람들이 다 웃었습니다. 대학교수들이 자문단이었는데 내가 우리 개폐회식은 진보와 조화라고 하는 것을 올림픽 때 내건 구호인데 이걸 가지고 어떻게 세계 올림픽을 치루냐 이걸 일본에 줘도

되고 스위스에 쥐도 좋고 진보와 조화 안 내세우는 올림픽이 어디에 있느냐 우리의 분단국가에서 치루는 올림픽을 차별화해야지 좋은 말만 갖다 진보와 조화라고 이런 말. 앞으로 얘기가 되겠지만 현대 그룹도 구호 하나 만드는 것 그게 바로 소프트 파워이고 여러분들이 하셔야 할 CEO들이 해야 할 건데 그까짓 말인데 말장난 가지고? 이런 사람이 있으면 그 회사는 어렵다는 말입니다. 그 당시에 제가 벽을 넘어서라고 했습니다. 우리 분단국가니까 이념의 벽부터 넘어야 되지 않느냐 우리가 가난한 나라니까 빈부의 벽 넘어야 되지 않느냐 우리가 유난히 여자를 차별한 가부장 제도가 심했던 나라니까 특히 유교국가에서 남녀 벽 넘어야 될 것 아니냐 크게는 동서 문명 넘어야 되지 않느냐. 여러분들 농담 삼아서 얘기하는데 한번 뒤를 보십시오. 문 앞에 세계적인 아이콘인데 비상구라고 써 놓고 사람이 나가는 모양이 있습니다. 그것 남자로 보이지요? 여자 아닙니다. 우리도 모르는 사이 불나면 남자만 도망잡니다. 여자는 어떻게 하라는 것입니까? 보도에 가 보면 서, 가, 고, 스톱 거기도 치마 입는 사람 없고 전부 다 바지만 입었습니다. 사람들이 그럴 것입니다. 치마 그리기가 복잡하지만 남자로 하면 남자 되는데 뭘 그것까지 따지냐 점 두 개 찍으면 하는 것입니다. 그러면 치마되는 것입니다. 스페인에서는 벌써 안 된다 어렸을 때부터 애들이 길을 건너가는데 전부 남자 모습으로 하면 되느냐. 말도 맨 하면 사람이고 남자를 뜻하지 않느냐. 우맨하면 거기에 맨이 또 들어있지 않느냐 심지어 히스토리(History) 하면 히스(His) + 스토리(Story)가 되니까 남자들 얘기 아니냐. 그래서 요즘에 개화한 사람들은 허스토리(Herstory)라고 하고 그 여자의 이야기라고 하고 이런 것들이 사소하지만 관념적으로 보지만 아이콘 하나 그럴 때도 남녀 했을 때는 남자를 택하고 여자를 제하고. 포함하는 게 아니고 남녀를 구별하는 것입니다.

그래서 ‘벽을 넘어서’ 를 하자 그때 많은 사람들이 반대를 했습니다. 첫째는 도둑놈도 아닌데 왜 벽을 넘느냐. 우습다 그리고 두 번째는 우리가 분단국가인데 너무 앞 ‘가는 것 아니냐 벽을 넘다니. 그 벽을 인정하는 것 아니냐 하고 반대를 했는데 ‘벽을 넘어서’ 라고 할 때만 해도 다 꿈같은 얘기라고 했는데 바로 그 다음에 베를린 장벽이 무너졌습니다. 놀라운 사실 아닙니까? 잠실벌에서 ‘벽을 넘어서’ 라고 했을 때 누가 이 작은 변두리 나라에서 냉전이 종식한다고 특히 분단한 상황에서 냉전이 분단되는 트리거 역할을 한국인이 했다고 누가 생각했습니까?

그런데 실제로 그렇게 됐거든요. 그렇기 때문에 여러분들도 이미 그 현장에서 보셨겠지만 우선 소련에서 왔고 그때는 중공이라고 했는데 중공에서 왔고 로스앤젤레스 또 모스크바, 올림픽에 있어서는 전부 사회주의 진영과 동서 진영이 갈려서 두 군데 다 반쪽 올림픽을 했는데 분단국가인 첨예한 냉전의 최전선이었던 한국에서 150여 개국이 처음으로 모였습니다. 이런 것들이 역사의 티핑 포인트라는 것입니다. 그걸 어느 역사가학자가 어떤 사람이 예언한 것 보셨습니까? 아니 그 거대한 소련이 미사일 한방 안 쏘고 붕괴한다고 예언한 것 들어보셨습니까? 프랜시스 후쿠야마(Francis Fukuyam)가 논문 쓴 곳에 조금 비칩니다. 그것도 헤겔 철학 인용해 가지고 확실한 얘기는 아니지만 결국 소련은 붕괴한다는 얘기이지 그게 실제로 다음 해에 무너진다고 누구도 상상 못했습니다. 여러분의 거대한 역사를 슈퍼컴퓨터가 예견해 주었습니까? IBM사가 앞으로 빌게이츠가 나오리라는 것 IBM이 가르쳐 주었습니까? 그러니까 제가 디지로그로 썼다는 것은 너무나 당연한 것입니다. 동적으로 했다는 것입니다. 그런데 이걸 당연하게 받아주지 않는 사람들은 무엇이냐? 잘못 생각하고 있는 거지요. 시스템 갖추고 모든 외적 정비만 하면 가능하다고 역사라는 건 항상 합리적으로 움직이고 원인과 결과는 항상 같은 걸 가지고 온다는 숫자적 사고, 논리적 사고만이 있을 수 있다는 게 농경 사회에서 산업 사회로 넘어올 때 우리들이 배웠던 근대 서양 지식입니다. 그런데 열심히 뒤쫓아 오다 보니까 어느새 세상이 바뀌었다 이것입니다. 디지털, 디지털 하는데 엉뚱하게 디지로그라고 하고 거기다 버린 아날로그를 더 붙여서 디지로그라는 말까지 만드냐. 실제로 그런 사람이 있습니다. 전화 걸어서 디지털도 어려운데 디지로그가 뭐요? 라고 시비조로 말하는 사람이 있습니다.

오늘 짝막한 시간이지만 서두가 결론입니다. 이미 저는 결론 다 얘기한 것입니다. 오늘날 왜 우리가 디지로그를 먼저 해야 되느냐. 디지털하면 왜 아날로그의 가치를 인정해야 하는 건 특히 여러분들께서 서비스업, 지적 서비스 이건 다른 서비스이건 뭘 만들고 짓고 농사를 짓 건, 집을 짓 건, 짓는 산업에서 커뮤니케이션화, 마음을 주고받는 감동 산업, 마음을 움직이는 인간과 인간이 하는 서비스업 특히 지적인 지식 자본, 문화자본이 이루어지는 시대에 있어서는 우리가 지금까지 논리대로는 절대로 안 될 뿐만 아니라 그런 논리를 가진 사람은 다 처진다는 것입니다.

## ■ 창조적 소수의 역할

마이크로소프트는 여러분들 아시다시피 천하를 평정한 디지털 시대의 영웅인데 이게 IBM이 26세짜리 청년한테 미래 읽기에서 뒤진 것처럼 구글이나 스티브 잡스의 애플사가 우습게 봤던 구글이 엄청난 압박을 가해온다 이거지요 아시다시피 빌게이츠는 천재적인 CEO이고 동시에 디지털에 대한 누구보다 앞서 있는, 원래 그 사람이 랭귀지 전문입니다. OS전문이 아닌 사람이 미래는 OS가 움직인다. 그런데 큰 슈퍼컴퓨터를 움직이는 OS가지고는 안 된다 앞으로는 작은 게 뜬다. 그래서 마이크로소프트라고 한 것입니다. 사람들이 다 큰 걸 좋아하고 소프트한 걸 좋아한 게 아니고 하드웨어를 좋아할 때 당시로써는 거들떠보지 않는 마이크로와 소프트웨어를 때려 준 것입니다. 그 힌트는 어디에서 받았느냐 아주 작은 것에서 미래의 큰 걸 본 것입니다. 오동나무 잎 하나 떨어지는 데서 천하가 바뀐다는 걸 읽은 것입니다. 그게 뭐냐 하면 우연히 잡지에서 인공위성 쏘는 기사를 본 것입니다. 야구공만한 걸 띄운 것입니다. 미국이 급하니까 러시아와의 경주에서 쏜 것입니다. 쏜 것에 컴퓨터가 들어가야 되지 않느냐 그 슈퍼컴퓨터를 실고 어떻게 달나라에 가느냐. 앞으로는 인공위성이라고 하는 작은 스페이스를 움직이는 소위 정보화 기계화 컴퓨터 그 걸 움직이려면 작은 컴퓨터를 움직이는 소프트웨어가 있어야 된다. 순전히 그 착안에서 앞으로는 작은 게 큰 걸 제압할 것이라는 영감을 얻었던 것입니다.

그러던 빌게이츠도 뭘 몰랐느냐, HTML이라고 하는 하이퍼 텍스트, HTML이라고 하는 보통 우리가 오프라인에서 쓰는 컴퓨터의 포맷과 인터넷상에서 정성으로 오고 가는 전연 기계, 기계 접변적 사이버스페이스에서 그 환경에서 쓰이는 플랫폼에서 가장 텍스트로 쓸 수 있는 HTML이라는 것은 말도 몰랐어요. 이미 군에서는 다 HTML을 표준 용어로 쓰고 있었을 때입니다. 그리고 넷스케이프 같은 것이 브라우저 만들어 가지고 네트워킹 시켜주는 월드와이드웹(www) 여기에 대해 전혀 이 사람이 몰랐습니다. 그걸 뒤늦게 알아가지고 모자이크 넷스케이프 그 다음에 소위 마이크로소프트 익스플로러(explore)를 만들어 가지고 팝니다. 뒤늦게

한 거지요 이래서 독과점금지법에 걸리고 그래서 그 거대한 왕국이 지금도 잘하고는 있습니다마는 어딘지 금이 가기 시작하고 구글(Google)이니 유튜브(U-tube)가 뜹니다.

그런데 놀랍게도 유튜브나 구글이나 전부 두 사람이 한 것입니다. 빌게이츠가 두 사람이 한 거지요 자기의 1년인가 2년 선배와. 구글도 두 사람이 한 것입니다. 유튜브라고 쓰지 않습니까? 그건 대만계와 또 다른 외국사람 둘이 합니다. 왜 2인 기업이 뜨느냐? 이런 것들이 작은 그룹, 작은 것이 큰 걸 일으키는 작은 조직, 몇 사람들이 큰 걸 움직인다. 이게 엘리트 이론이고 옛날에는 전혀 안 맞는 이론인데 그런 몇몇 사람들이 큰 것, 가정 조직 모든 걸 움직여 가는데 오늘날의 산업주의적 체제, 오늘날의 기업 체제는 이러한 유능한 개인별 소수 그룹을 철저하게 죽이게 되어 있다는 것입니다. 이 관련 체제가 이게 바로 디지로그를 쓰게 되는 저의 하나의 결심이 섰던 것입니다. 지금처럼 우리가 평등한 것, 너 별거나 하는 것. 사실 한국에서는 별것 절대 용서 안 합니다.

작은 애들도 전 세계 애들이 온라인에서는 우주인과 싸우고 그 캐릭터들이 그대로 나와 가지고 땅에는 땅에서 캐릭터로 해서 전쟁놀이는 하는데 우리만 그렇게 게임을 하는데 지상에서는 절대 게임 안 합니다. 왜? 하려면 대장도 있어야 되고 밑에 쫓아다니는 놈도 있어야 하는데 네가 뭘데 대장하느냐 그러니까 안 하는 것입니다. 전쟁놀이가 안 되는 것입니다. 이 정도로 강해요 한국 사람들이 너 별거나? 하는 것. 제가 여러 군데에서 이야기해서 들으셨겠지만 제가 외국에서 CEO들 강의를 하고 나면 대체로 형편없는 얘기를 해도 자기가 필요한 것만 얻었기 때문에 눈에서 비늘이 떨어졌습시다라고 합니다. 직접 나보고도 그렇게 이야기를 하고 화장실 같은 곳에서 나오면 멋쩍으니까 숨어있으면 자기들끼리 얘기합니다. 그 사람 오늘 얘기 듣고 눈에서 비늘이 떨어졌다 새로운 세계가 보인다고 합니다. 물론 나한테 칭찬해 주는 얘기인줄 알았더니 강연하는 사람마다 그러더라고요 들으면 눈에서 비늘 떨어졌습니다. 그래도 같은 얘기라도 듣지 좋지요 하나의 눈에서 비늘이 떨어질 만큼 독창적이고 창조적인 얘기를 했다 그러면 기분이 좋아요. 그런

데 한국에서 강연하면 꼭 두 가지 얘기가 있는데 첫 번째가 칭찬해 주는 말이 근력 좋다고 해요 연세가 있으신데 물 한 모금 안마시고 하신다고. 내가 역도 선수여서 힘자랑하려고 온 것입니까? 내가 얘기하는 콘텐츠에 대해서 빈 말이라도 그 얘기 듣고 의문이 풀렸습니다. 그 얘기를 들으니까 우리 회사에서 할 일이 많습시다. 이렇게 얘기를 해야 나도 값어치가 있는데 그건 그래도 괜찮습니다. 대부분 숨어서 얘기하는 것 보면 눈에서 비늘이 떨어지는 게 아니고 99% 같은 반응인데 오늘 이 아무개 디지로그 강연했다며! 뭐래? 별것 아니야. 그냥 왜 별것 아닌지도 얘기 안 해요 그냥 별것 아니래요. 왜? 별 것이면 자기가 별것 아닌 것이 되기 때문에 그런 것입니다. 남을 별것으로 생각했을 때 비참해 지는 것입니다.

나는 제일 먼저 상당히 오해를 했지만 이 점이 한국이 좋은 것입니다. 각자가 제왕이고 각자가 별것이라고 생각하는 사람들이 아까 얘기한 티핑 포인트를 만들어 내고 이 사람들이 새로운 블링크 이론을 만들어서 뭔가 대중사회, 큰 매스가 움직인다고 생각하는데 사실은 한 개인의 목소리가 여전히 21세기와 같은 이 엄청난 그 많은 정보가 쏟아지는 데 있어서도 특출난 사람들이 이 세계를 바꿀 수 있다 또 그런 기회가 많아졌다 우선 블로그들을 하니까. 옛날에는 출판사에서 출판을 해 줘야 그 사람이 재능이 있지만 지금은 모든 사람이 자기 신문사 사장이다 이것입니다. 모든 사람이 방송국 사장이다 이것입니다. 그러니까 남이 인정해 주지 않는 사람은 사고술이 부족한 사람도 전 세계를 향해서 쓸 수가 있다. 예를 들면 아주 시골 동물원에 한 사육사가 자기 블로그에 심심하니까 세상에 코끼리 아는 사람은 많아도 코끼리들이 어떻게 임신하고 짝짓기를 하고 어떻게 새끼를 낳았는지 동물학자들도 잘 모를 것입니다. 그래서 짝짓는 장면부터 블로그에 올리기 시작한 것입니다. 오늘 우리 동물원에서 코끼리가 짝짓기를 한다. 엄청나게 큰 것들이 사랑을 한다는 장면을 올려놓은 것입니다. 사실 유튜브에 엄청난 가격에 팔리고 천만 가까운 사람이 접속합니다. 마는 처음에 만든 대만계 20대 그 사람이 유튜브에서 동영상 올렸을 때는 올릴 게 없어서 자기 고양이를 올렸는데 고양이가 하도 귀엽다고 해서 사람들이 보기 시작해서 그렇게 된 것입니다. 아주 작은 게 움직입니다.

## 2. 디지로그의 중요성

### ■ 디지로그의 의미

성급한 얘기를 하자면 현대그룹 여러 가지 골치 아픈 게 많을 것입니다. 특히 북한과의 관계에서. 여러분들이 될 수 있는 가능한 것 아주 작은 것 고쳐 보세요. 저도 오늘 여기에 들어와서 여러분들이 만든 금강산 닷컴 들어가 봤습니다. 구글 쳐보면 몇 개 나오는지 쳐보셨습니까? 얼마나 나오니까? CEO들 고상하고 높은 일 하느라고 애들이 하는 걸 몰라요. 구글이 백십 몇 만 뜬니다. 대체로 그것 보면 관심이 있다 없다가 나타납니다. 그리고 설악산 쳐보고 한라산 쳐보세요. 오늘 제가 말하려고 하는 게 그것입니다. 디지로그라고 하는 게 바로 그것입니다. 인터넷하고, 뭐하고 다 추상화되고 시스템화 하니까 임원들처럼 이렇게 모이는 이렇게 하는게 사실상 디지로그입니다. 지금 다 정보 시스템화 다 되어 있는데 뭐 하러 아침에 이렇게 앉아있습니까? 디지털적 커뮤니케이션이 아니고 아날로그입니다. 제 파워포인트 씁니까? 여러분들이 파워포인트 많이 씁니다. 디지로그도 같이 하라는 것입니다. 사람이 모처럼 모여서 제가 파워포인트 썼으면 여러분들이 내 얼굴 안 보고, 나는 여러분들 얼굴 안 보고 뭘 봅니까? 파워포인트 화면, 안면이 아니고 화면 보고 앉아 있습니다. 중요한 건 안면입니다. 여러분들이 내 얘기에 기뻐하는지, 거부반응을 갖는 건지, 꼬덕이는지 그걸 전혀 모르고 여기에다가 파워포인트 쏘면 사람은 어디에 가고 화면만 남느냐 이것입니다. 이게 어떻게 회사를 움직이는 중요한 정보가 되느냐 이것입니다. 회장 얼굴도 보고 전무 얼굴도 보고 신입사원 얼굴도 보고 이 보는 게 아날로그이고 화면 쏘는 건 디지털계인데 실제로 이 디지털계의 왕자들이 빌게이츠나 스티브 잡스가 자기네 제품 설명할 때 파워포인트 쓰는 것 보십시오. 약 15분짜리가 인터넷에 돌아다닙니다. 옷통 벗고 침 튀기면서 말로하지, 물론 뒤에 영상 자료 몇 개가 있기는 있습니다. 아주 텍스트 파일이라는 게 두 줄 내지 한 줄, 우리는 파워포인트 쓰면 위부터 끝까지 별표 찍어가지고 그걸 들어보면 그럴 듯하고 문제 다 해결한 것 같지요? 파워포인트로 설명

못하는 데 현대그룹에 문제가 있는 거지 파워포인트로 정리되는 데는 트러블이 없는 것입니다. 큰일 났다 이렇게 하면 풀린다. 이 얼굴 속에 있는 것입니다.

그래서 지금 뭐라고 하는 지 아십니까? 디지털 시대에 의사들이 제일 먼저 하는 얘기가 있습니다. 차트 보지 마라. 환자 얼굴부터 봐라 이게 미국 의사들의 구호입니다. 그게 디지로그입니다. MRI 기계들이 찍은 사진을 마지막으로 판독하는 건 의사입니다. 환자 얼굴입니다. 차트 아닙니다. 슈퍼컴퓨터 100대를 놓아 보세요. 미국이 전쟁할 때는 슈퍼컴퓨터로 했습니다. 스마트 탄으로 했습니다. 우리가 아프가니스탄에 전쟁 나고 그랬을 때 남들이 10년 걸린다고 하는 전쟁을 1주일 만에 해 치울 정도로 이 스마트 판이라는 게 아주 무서운 것입니다. 월남전 때는 TNT 약 100배라면 100분의 1, 1000분의 1만을 가지고 교량을 때리거든요. 착 하고 때려 주니까. TNT로는 용단 폭격해야 작은 다리 하나 끊습니다. 그 디지털이 얼마나 무서운 것입니까? 지금 후세인이 제거됐지만 후세인 궁전에서 잤어요. 그 궁전에서 사는 정보를 다 첩보를 해 왔어요. 그래서 후세인을 죽여야 겠다 해서 한번 폭격한 적이 있습니다. 그게 정확하게 후세인 궁을 때리는 것만이 아니고 2층 침실을 때려주는 것입니다. 그것도 침대 있는 쪽을 때려 주는 것입니다. 폭탄으로. 그게 정확하게 부수었어요. 상상해도 끔찍한 일 아닙니까? 사람이 가서 권총 쏘듯이 먼 밖에서 쏜 것입니다. 그런데 후세인이 안 죽었어요. 그 다음날 나와서 남의 침대 부수었다고 야단하고 고함치고 어디에 있었느냐 대개 이슬람교도들은 어려운 일이 있으면 집안에서 자지 않고 텐트 쳐 놓고 기도를 합니다. 그러니까 이 문화를 몰랐던 것입니다. 자는 장소는 알았는데 소프트웨어를 몰랐습니다. 이런 게 다 디지로그라는 얘기입니다.

여러분 캐드(CAD) 하면 컴퓨터, 에이디드(aided) 컴퓨터가 도와주는 그래픽이지 컴퓨터가 어떻게 그래픽을 합니다. 결국 인간인 거지요 DNA를 가지고 있고 아버지 어머니가 있고 수 만년 동안 진화해 온 인간, 인간의 몸, 또 나와 다른 사람, 한 사람의 다른 마음 가진 사람들이 있다 이걸 디지털 시대에 잊지 말자 디지로그라고 하는 건 아주 평범한 얘기입니다. 그렇게 해서 어린애들이 전화하는

것 보면 모바일이라고 해서 문자로 쓰고 영상으로 보내고 전화로 합니다. 대체로 친한 친구라는 게 서너 명인데 요즘 애들은 보통 100명이라고 합니다. 문자 통보 하는 게 100명이니까 이 애들이 대학교 올라갈 때까지 어디를 가든 같이 올라옵니다. 놀라운 일입니다. 다른 사람과 사귀면서 커지면 자꾸 다른 사람을 사귀어야 하는데 유치원 애들 그 수준에서 사귀는 애들이라 바깥에 못 나가는 것입니다. 여러분들도 이 안에서 섞여야 하는데 인터넷이니 뭐니 해 가지고 바로 옆자리에 있는 데도 인터넷하면 다른 곳에 가잖아요. 이렇게 인간끼리 하는 교통은 줄어들었다는 얘기입니다. 그래서 애들이 전화하는 것 옆에서 들어보세요. 문자 쓰고 다 해 놓고 마지막 끊을 때 하는 얘기가 자세한 건 만나서 말하자고 합니다. 지금까지 말한 것은 무엇입니까? 만나서 말하는 것과 문자 쓰고 전화로 얘기하는 커뮤니케이션은 전혀 다르다는 것입니다. 디지털 정보와 만나서 얘기하는 정보는 전혀 다르다는 것입니다. 만나서 하는 건 무엇입니까? 그걸 생명 정보라고 합니다. 바이오 인포메이션 생명 정보입니다. 디지털은 무엇이나 그건 기계를 통한 미디어 정보니까 그걸 미디어 정보라고 하고 그 다음에 그걸 판단하는 건 무엇이나 사회 문화 정보입니다. 정보가 세 가지가 있습니다. 생명 정보, 사회 문화 정보, 기계 정보, 이 세 가지 정보가 오늘날 정보 시대라고 하는 건 디지털 정보를 얘기하는 것이지 미디어 정보를 얘기하는 것이지 페이스, 페이스 커뮤니케이션에서는 생명 정보는 훨씬 어두워졌다 이것입니다.

정철의 유명한 사미인곡을 보면, '나를 반기시는 님의 낮빛이. 나를 반기시는, 나를 반가워 해 주시는 님의 낮빛이 어이 예와 다르신고'. 어찌 옛날과 다르니까? 놀라운 얘기 아닙니다. 똑같이 반겨주었고 똑같이 웃었는데 어제와는 다르더라 이것입니다. 컴퓨터로 절대 슈퍼컴퓨터로 잡아내지 못합니다. '어이 예와 다르신가 반기시는 낮빛이'. 자기를 내 쫓아서 나를 미워한다는 걸 알았을 때는 늦은 거예요 어제와 똑같이 이리와 해 주는 데 뭔가 이상하다 이것입니다. 이것을 블링크 이론이라고 합니다.

## ■ 디지털과 아날로그의 조화

이것이 말콤 그래드웰이라는 사람이 있는데 뉴욕의 유명한 칼럼 리스트이고 이 사람이 티핑 포인트라는 것도 있고 블링크라는 것도 있습니다. 여러분들 아시다시피 블링크라고 하는 건 눈 깜박깜박 하는 것입니다. 이걸 2초 이론이라고 합니다. 2초 동안에 결정이 되는 것입니다. 여러분들께서 앞으로 많은 일을 하시지만 이 현대 그룹에 내가 오늘 얘기하는 것, 지금 계속 강연하고 있고 앞으로 결론까지 다 들어보고 여러분들이 오늘 이 모임을 판단하는 게 아닙니다. 실제 한번 응용을 해 보세요 내가 저기에 앉아있고 인사하고 어찌고 하는 2초 동안에 오늘 강연은 여러분들 마음속에서 이미 끝난 것입니다. 들어볼만하다, 호기심이 있다 이런 사람이 있고 마음을 닫아버리는 것입니다. 무슨 뽀족한 말하겠어? 2초에 여러분들이 결정하고 내 얘기를 듣는 것입니다. 지금 편견을 가지고 문학 한 다는 사람이 지질하고, 요즘 보니까 상만 계속 타고 앉아있고 밥맛이야 틀림없이 있습니다. 없다면 거짓말입니다. 이 사람은 절대 내 얘기를 안 듣습니다. 그래서 내가 강연 자리에 가 보면 처음부터 우스워도 웃지 않고 가만히 있는 사람이 있습니다.

여러분들처럼 할 수 없이 나와 있는 사람은 할 수 없지만 그냥 나왔는데도 꼭 그런 사람이 있습니다. 이 사람은 왜 왔습니까? 꼭 그런 사람이 있는데 그게 반드시 파레토 법칙의 20대 80이라든지 가령 회사라면 우수한 사람이 있는데 진짜 이 회사를 끌고 가는 소수의 15% 라는 것입니다. 나머지는 절대 이걸 무슨 소리를 해도 안 듣는 사람이 15% 타는 사람이 15% 절대 안 타는 사람이 15% 이 30%를 제외한 70%는 타는 쪽에 붙을까 안타는 쪽에 붙을까를 보고 있는 게 70%입니다. 그래서 여러분들 청솔가지 태워 보셨지요? 청솔가지 태우면 절대 안 탑니다. 연기만 나고 맵고 어느 직장이든 그런 사람이 있습니다. 그래서 여러분들이 그 사람 퇴직시키고 새로 하면 또 15% 그런 사람이 나옵니다. 거꾸로 우수한 15% 다 내 보내보세요 그러면 또 15%의 우수한 사람이 나오게 되어 있습니다. 이게 파레토의 법칙에 20% 대 80%, 80% 대 20%의 법칙입니다. 물건도 베스트 되는 것은 100개 중 20개입니다. 나머지 80개는 안 나가는 것입니다.

이런 것들이 아까 얘기한 블링크 이론이나 그레드웰이 얘기하고 오늘의 키워드인 티핑 포인트, 이 두 책을 썼는데 블링크 이론을 2초 이론이라고 합니다. 이게 감으로 한다는 뜻이 아니고 합리적인 우리의 아주 정확한 판단이 2초 동안에 대개 이루어진다는 것입니다. 이게 골만 같은 사람이 이렇게 설명합니다. 우리가 원시 시대 때 숲에서 짐승을 보면 잡아먹거나 잡거나 자기보다 센 놈이 있으면 도망가거나 둘 중에 하나를 해야 살아남는 다는 것입니다. 먹느냐 먹히느냐의 숲 속에서 호랑이가 나타날 때 시스템으로 그 크기가 얼마이고 내 크기는 얼마이다 호랑이 속도는 얼마이고 내 속도는 얼마이다 이것 계산하다가 먹지 않으면 놓칩니다. 그놈이 도망가거나. 그러니까 모든 숲에는 2초 이론을 했다는 것입니다. 짐승 들끼리 만나면 도망가거나 달려들어서 먹거나 그건 시스템으로 따지고 이론으로 따질게 없다는 것입니다. 그게 생명정보입니다. 이 사람은 그런 얘기를 하고 있지 않지만 그게 2초 이론이라는 것입니다. 그래서 대부분 우리가 남녀를 사귄 때 인터넷에 들어가서 뒷조사하고 친구들한테 여론 물어서 연애하시는 분이 있습니까? 그런 사람이 있다면 대단한 변태 중에 변태이고 보통 사람 같으면 2초에 결정하는 것입니다. 미팅 할 때 여성들 있는데 어? 하고 그리 딱 꽂히는 것이 2초 이론입니다. 2초 이론 때문에 결혼해서 고생하는 사람도 있지만 대부분 맞습니다. 우리는 궁합이 맞는 다고 합니다. 2초 동안에 맞는 것입니다.

그런 식으로 회사에서 중요한 결정은 회의를 하고 별것 다 합니다. 그래도 처음 된다 안 된다 하는 건 이미 마음속에 다 가지고 있다는 것입니다. 이게 중요한데 중요하지 않다고 생각을 했고 이것이 회사나 역사를 움직이는 데 그런 걸 했다가 큰일 나고 그런데 실제로는 일상생활에 전부 그런 것에 의존한다는 것입니다. 여러분들이 길이 두 갈래가 있을 때 정보를 안 따집니다. 딱 가서 웬지 모르게 그 쪽으로 가고 싶은 길로 갑니다. 우리들이 일일이 시스템에 따라서 해 보십시오 못 삽니다. 일일이 논리적으로 따져 보십시오. 대부분 2초 이론에 의해서 우리가 그 사람을 만났고 거부했고 가까워졌고 친구가 됐고 전부 2초 이론이라는 게 거기에 대한 아무런 이론이나 그런 걸 심리학자들이 한 게 없다는 것입니다. 그걸 해 보자. 디지털 아무 소용없다 이게 없으면 아무 소용이 없다 왜? 그걸 토대로 결정하는 것은 사람이기 때문에. 그렇기 때문에 디지털을 하지 말라는 얘기가 아닙니다.

디지털로 얻어진 결과를 판단하는 아날로그 감각이 없으면 안 된다는 것입니다. 똑같은 디지털 정보를 놓고서도 예스와 노우는 판단하는 건 인간이고 그것도 소수입니다. 그렇게 해서 두 가지 설이 있는데 같은 건데 한쪽은 컬렉티브 인텔리전스 사람들이 많이 모여서 토론하고 현대그룹 전체 사원이 결정한 것이 몇몇 임원과 전문가가 결정한 것 보다 항상 옳다 하는 이론이 컬렉티브 인텔리전스(Collective Intelligence)입니다. 이걸 한 곳이 IBM 같은 곳은 중요한 회사의 디지털을 놓고 2만 명이 24시간 열어놓고 토론을 합니다. 그게 바로 컬렉티브 말하자면 인텔리전스에 해당하는 것이다. 그러면 2초 이론이라는 것은 작은 그룹에 결정한다고 하는 다른 얘기가 아니냐? 팽팽하게 맞섭니다. 그런데 둘 다 아날로그 이론이라는 점에서는 똑같다는 것입니다. 하나는 버즈(buzz) 마케팅이라고 해서 인터넷 상에서 얻는 정보는 20~30%입니다. 그걸 본 사람이 말로 페이스 투 페이스(face to face) 커뮤니케이션으로 입소문으로 가는 것이 70%입니다. 인터넷에 도는 게 아닙니다. 인터넷에 나왔다더라 하는 게 마우스 마케팅. 현대 그룹에서 마우스 마케팅이 안 되는 것입니다. 정치적인 문제가 있고 이념적인 문제가 있고, 그걸 뭘 보고 아느냐 하면 여러분들이 인터넷에 들어가서 거기에 보면 고마운 사람들, 거기에 간 독후감을 모집하고 있는데 놀랍게도 100만 명 가까운 사람이 다녀갔는데 떠나보세요. 50, 80 그나마 댓글은 하나도 안 붙었어요. 그 흔한 댓글이, 마우스 마케팅이 안 되고 있다는 것입니다.

몇몇 시스템으로 하고 있고 정치적 이해관계라든지 그런 걸 하고 있고 정말 즐기고 몸살나고 그런 식으로 마우스 마케팅이 안 되고 있다는 것입니다. 이런 것들이 내가 디지로그 이론에서 아무리 훌륭한 그룹을 만들고 골프장을 만들고 별짓을 다 해도 이 마지막 라이브가 안 되면 안 되는 것입니다. 이걸 셸(SHELL) 이론이라고 합니다. 셸 이론을 언급하기 이전에 하인리히(Heinrich)의 법칙이라는 것이 있습니다. 무슨 사고가 나면 그 원인을 따져보면 1대 29대 300이라는 것이 하인리히의 법칙인데 사고 한 건을 조사해 보면 사건 발생 이전에 29건이 유사한 원인으로 발생하고, 300건이 유사한 원인으로 거의 발생 직전까지 가게 된다는 것입니다. 즉 사고 한 건이 발생하기 이전에 그와 비슷한 사건이 약 330번이 있었다는 이야기이고, 뒤집어 보면 이전에 330건 중 한 번만 주의를 기울여 미리 예방하는

데 노력했더라면 사고가 발생하지 않을 수 있다는 것입니다. 다음으로 셸(SHELL) 법칙은 소프트웨어(Software), 하드웨어(Hardware) 점검해 보고, 상황(Environment) 점검해보고, 라이브웨어(Liveware) 즉 사람의 그 자신의 능력과 사람과의 인과 관계, 이게 라이브웨어에 2라고 해서 비행기의 기장들이 앉고 부기장이 앉았을 때 라이브웨어 1, 라이브웨어 2, 비행기를 모는 소프트웨어, 하드웨어 그리고 조종 기술에 속하고 라이브웨어 부기장과 기장과의 인간관계가 라이브웨어라는 것입니다. 이것을 현대그룹에 실제로 배에다가 이용이 되고 그 배를 움직이는 여러 가지 기초, 여러 가지 갑판에서 하는 소프트웨어가 있을 것이고 그룹 배 자체가 어디가 결함이 있는지 스크루가 어떤지 여러 가지를 해야 되고 셸 인원이게 남북 상황이라든가 전체의 남북한 관계 정치 관계 경제 관계가 있고 실제 하는 그룹원들과 관객들과 고객들과의 관계, 이렇게 셸을 체크해 보고 여기에서 그레드웰이 얘기하는 식으로 이런 블링크나 티핑 포인트를 이용하면 디지로그의 하나의 새로운 전략들이 나올 것이다. 원래 셸 이론은 KLM 아직 첫 권에는 이 얘기가 안 나옵니다. 실제로는 2편 전략 편에 나오는 얘기인데 제가 연재할 때는 그 말이 나옵니다. 이 셸의 KLM 네덜란드 비행기인데 이 비행기가 큰 사고를 냈습니다. 한 500명 가까이 죽었습니다. 작은 섬 활주로에서 일어난 건데 그 활주로에서 비행기가 이륙하려면 관제탑과 얘기를 해야 합니다. 그래서 이륙해라 그러니까 여기에서 좋다 그러고 뜨려고 하는데 부기장이 안개가 많이 낀 날이라 아까 이 앞에 비행기 한 대가 지나갔다는 것입니다. 그런데 지금 이륙 하겠냐 아직도 활주로에 있을 것이다. 그래? 그러면 다시 한 번 관제탑에 얘기해 보자 그랬으면 사고 안 났어요. 그런데 이 기장이 권위주의적이라고 해요 그리고 대체로 부기장과 기장 사이가 좋은 사이가 아닙니다. 콕크핏이라고 비행실 안에는 아주 좁습니다. 닭장이라고 하는 곳에 두 사람 가두어 놓으면 부부지간이라고 해도 싸움 납니다. 작은 것 하나 있어도 종기 하나만 나고 밍고 그러니까 이 기장과의 관계들이 잘 안되면 이런 일이 벌어지는 건데, 아까 갔습니다 그러면 그러냐? 했으면 간단한데 자기 권위가 있잖아요. 그런데 내가 기장한 게 몇 년인 줄 아느냐 30년 했다 해서 누르는 것입니다. 한두 번 해 봤냐? 지금 다 해서 뜨라고 하는 데 네가 뭘 안다고 하느냐 네 할 일이나 해라 하고 뚫습니다. 그래서 들이받아서 500명이 죽었습니다. 그때 생겨난 모델이 셸 모델입니다. 소프트웨어 체크하고 하드웨어 체크하고 인바이런먼트(Environment) 체크하고 최종적으로 인간관계를 체크해라 인간의 능력 체크해라

이 사람이 정신병자라면 어떻게 할 거예요? 그런데 이게 보통 어려운 얘기가 아닙니다. 비행기가 뺏는데 저쪽에서 뇌운이 오는데 이 기관 하나는 고장이 나서 한쪽으로 날고 있다 이 중차대할 때 민주적으로 해 보세요 위기는 몇 초 동안에 결정해야 하는데 부기장 얘기 들어보고 항법사 얘기 들어보고 그건 추락하기로 되어 있어요. 그때는 이관사관 기장이 해야 되요. 뚫고 들어간다고 하면 잔소리하지 말아야 해요. 기장은 절대적인 권위가 있어야 됩니다. 회사와 똑같습니다.

그런데 너무 그렇게 해 버리면 정보가 없어요. 아무리 베테랑이라고 해도. 그래서 엘리트 이론과 아까 얘기한 컬렉티브 인텔리전스나 소수자의 뛰어난 사람들한테 의존해야 되느냐 이 두 가지가 항상 문제가 되는데 사실은 그 둘 다 아닐로그 정보이다 기계는 그런 게 없다 인간이기 때문에 그런 게 있다. 그래서 이걸 결론 삼아서 얘기를 하자면 티핑 이론 블링크 이론, 디지로그 이론을 실제로 여러분들께서 전략적으로 어떻게 쓰겠느냐 이런 것들이 여러분들이 다 알고 있겠지만 무의식적으로 알고 있었던 것에 대한 자신감, 또는 지금까지 반대로 생각했다면 한번쯤 체크해 볼 수 있는 기회가 될 것이다 라는 것입니다. 디지털 이론이라는 건 간단합니다. 연을 생각해 보면 압니다. 연을 돌리면 바람이 불니다. 실이 있고 연이 날려면 바람을 한껏 받아서 날아갑니다. 바람을 받아서 자유를 향해서 시간과 공간의 경계를 넘어서 지상에서 하늘로 한껏 날아갑니다. 이것이 연입니다. 인간은 이렇게 자유로워지기를 원한다. 지상의 중력에서부터 벗어나고 싶어 한다. 경계로부터 벗어나고 싶어 한다 이게 오늘로 디지털로 이루어진 인터넷이 다 연처럼 하늘에 떠 있는 것입니다. 그런데 연이 떠 있으려면 놀랍게도 정반대로 지상과의 끈으로 잡아당겨야 된다. 이 실이 없으면 날기는 하지만 곧바로 추락하거나 전선줄에 걸리고 만다. 그렇기 때문에 이 실과 바람이 이는 데를 보면 아름다운 포물선이 그려집니다. 이 포물선의 역할이 무엇이나 땅에서 잡아당기고 하늘에서 끌어올리는 팽팽한 조화와 균형 속에 하나의 포물선이 그려진다. 이것이 제 디지로그 이론입니다. 연실 끊으면 죽입니다. 바람 안 불면 연실 아무리 있어도 추락합니다. 이것만 알면 되는 것입니다. 구속과 자유, 질서와 어떤 우연, 권위와 권위 파괴 이런 것들을 조정역할을 하는 게 여러분들이고 그 안에서 연을 끝없이 띄우는 양쪽에 바람이 많을수록 좋고 실이 튼튼할수록 좋다 이 말입니다.

현대그룹은 바람이 센지 실이 센지, 실이 없어서 날다 떨어지는지 이걸 여러분들이 진단해 보시면 됩니다. 각 과에서 생각을 해 보면 압니다. 회장님한테 보고할 때 여러 가지 숫자 보고해 봐야 필요 없이 정도 되면 시스템이 쿨러가는 거지 그것 소용없는 것입니다. 제 얘기 좀 듣고 앞으로 그렇게 하세요. 실이 너무 약해서 끊어지려고 하네요. 그래? 아날로그 쪽 좀 강화해 가서 술 좀 더 먹어 끈끈한 인간관계 좀 더 해. 실이 너무 무겁고 열레를 잡아당겨서 연이 자꾸 들고 떨어지려고 하네요. 그래? 실 연 감개를 풀어주라고 해, 날게 해. 이 밸런스가 바로 디지털 정보만 가지고는 밸런스를 할 수 없습니다. 아날로그와 디지털 정보를 하기 때문에 사실, 디지로그라는 말을 제가 중앙일보에 썼기 때문에 다른 신문에서 잘 안 써요. 써도 인색하게 써요 디지털과 다른 뭐 이런 식으로 쓰는데 중앙일보 그저께 날짜를 보세요 디지로그라고 나옵니다. 이제는 기상 예보도 디지로그로. 그렇게 되어 있습니다. 온갖 위성에서 오는 데이터 슈퍼컴퓨터로 옛날처럼 주먹구구 아닙니다. 옛날 기상예보는 완전 아날로그인데 신경통 앓는 사람보고 어디 아프냐. 쭈시는 데요 아이고 날 곳을 것 같다. 이게 아날로그 생명 정보입니다. 지금은 디지털이라 완전히 그런 것 가지고 어디 쭈신다고 비 오는 것 아닙니다. 그런데도 데이터를 받아보면 비가 오느냐 안 오느냐 집중 호우냐 하는 건 슈퍼컴퓨터 가지고는 안 됩니다. 판독하는 사람에 의해서 그때는 감과 경험과 지금까지의 자료에 대한 몇 번 속았는지에 대한 걸 다 해 봐야 비로소 정확하게 나옵니다. 그래서 소위 아주 낡은 방식인 아날로그적인 세계, 블링크 이론 같은 것과 최고의 데이터들이 모여서 마지막에는 결국은 인간이 판단하는 게 통보관이 기계에만 의존했다라면, 의사가 차트로만 이용했다라면 이 세상에 죽는 사람 없고 100% 특히 우연성이 많은 기상정보가 100% 맞을 텐데 안 맞지 않느냐 이것입니다. 슈퍼컴퓨터라고 어마어마한 정보 시대인데 기상 예보 하나를 뭐로 잡느냐 이 말입니다.

회사도 마찬가지입니다. 그게 되면 지금 다 왜 회사가 어려워지겠습니까? 그걸 하는 것이 블링크 이론 티핑 이론이고 연실과 감의 조화를 만드는 그것을 이제 가능하면 감으로만 하는 게 아니라 합리적으로 모든 것을 해 나갈 수가 없느냐 그러면 여러분들께서 이 쉘 이론과 여기에 티핑 포인트, 블링크 이론에서 라이브 웨어라고 하는 인간과 인간의 관계 실의 구속력 그러나 도망가려는 것을 보면 역

시 뜨다와 날다가 다르다는 것을 아셔야 됩니다. 뜨다라는 건 자기 의지가 없습니다. 물에 띄거나 구름처럼 빛에 더 있기 때문에 내가 동쪽으로 가고 싶어도 못갑니다. 한국이 지금 떠 있는 것입니다. 국가, 회사 개인 가정이고 전부 떠 있습니다. 뜨기는 떠 있습니다. 세계 10위권으로 쪼들었습니다. 현대도 세계적인 기업으로 안 띄웁니까? 그런데 날지를 못하고 있습니다. 이게 끈이 있고 바람이 부니까 뜨기는 띄는데 이게 어디로 마음대로 못 떠나는 것입니다. 이 디지로그 전략에서는 자유롭게 날려면 끌어박습니다. 떠 있는 상태가 이것입니다. 솔루션이 무엇이겠습니까? 뜨다와 날다. 놀라운 것은 여러분들이 라이트 형제 모델을 쓰면 이게 풀립니다. 라이트 형제가 제일 먼저 만든 비행기 이름이 뭔지 아시나요? 그것 모르시는 분 없지요? 제일 먼저 만든 비행기가 플라이어호 1호. 지금 아무것도 아닌 것 같지요? 비행기에 플라이어가 붙은 게. 혁명적인 것이었습니다. 그전에는 무엇이었습니다? 글라이더, 글라이더는 나는 게 아니고 떠 있는 것입니다. 비행선 떠다니는 것. 그런데 처음으로 라이트형제가 발동기 추진력을 달고 자기가 가고 싶은 곳을 15초라도 달렸습니다. 그게 바로 글라이더와 플라이어가 다른 것입니다. 여러분들 그룹이 여러분들 조직이 글라이더가 되면 아무리 잘 날아도 지속가능하지 않고 언젠가는 떨어지고 만다는 것입니다. 그러면 회사 사원들 다 잘 날아도 불안해하고 단결이 안 되고, 어떻게 되는 거야? 이렇게 되니까 빨리 글라이더를 플라이어로 추진 장치를 만들어 주고 내가 가고 싶은 곳에 가야 된다 글라이더보다 못 날아도 가고 싶은 곳에 가야 된다는 것입니다. 그룹의 어려움은 관계론, 라이브웨어의 관계가 한국적 상황 하에서 한국인들만 하는 것이 아니라 북한 사람과의 관계가 있기 때문에, 정치가와의 관계가 있기 때문에 라이브웨어 두 라이브웨어 이 관계가 상당히 힘이 드는 것입니다. 슈퍼컴퓨터로는 안 됩니다. 그러니까 셀에서 H는 아마도 성공하고 있을 것입니다. 환경 이것은 나중에 분석해 봅시다. ELL이라고 하드웨어 소프트웨어는 어떻게 해요 이건 디지털로 됩니다. 이게 아날로그 부분이다 ELL. 그런데 그 가장 큰 문제는 무엇이나 띄는데 날지 못한다. 내가 가고 싶은 대로 못간다. 그러면 컨트롤이 안 되는데 무슨 비행이나 이거지요 글라이더이고 비행선이고 연이지.

한국인이 굉장히 머리가 좋은 사람들이라 날개 하기 위해서 구멍을 뚫었어요. 전 세계에 연에 카이트에 구멍 뚫린 연은 지구상에 딱 하나 한국 연 뿐입니다. 그런데 사람들이 한국 연이 무엇인지 모르는 것입니다. 그래서 보면 비행장이고 어디고 외국 사람이 모이는 곳에 연을 많이 달아놓았는데 설명하라면 우리의 연이지 그렇게 하지 이게 뭔지를 모릅니다. 우선 말도 몰라요. 이걸 방패연이라고 하지요? 방패에 구멍 뚫리면 그게 방패입니까? 방패연은 구멍 안 뚫린 게 방패이고 우리는 구멍 뚫린 연을 아무 이름 붙이지 않고 그냥 연이라고 합니다. 그게 스탠더드에는 이름이 안 붙어요. 기호학에서는 부표학 아무것도 안 붙어 있다 진짜 할아버지는 그냥 할아버지 할머니 합니다. 그런데 외할아버지 외할머니 동네 할머니 아무개 할머니 붙으면 이걸 말이 나지요 연 하면 이게 우리의 정상적인 연인데 네모난 건 땅이고 구멍 뚫린 건 하늘이다 해서 엽전은 또 다릅니다. 반대로 되어 있는데 동그란 것에 구멍이 뚫려 있습니다. 동그란 게 하늘이고 네모난 게 지방, 천원지방이라고 합니다. 하늘은 둥글고 땅은 네모나다 알고 뚫었는지 상징적으로 뚫었는지 모르지만 바람을 맞이하는 것과 바람을 흘려보내는 이 두 가지의 균형으로 되어 있기 때문에 이 연은 바람만 전부 막았다라면 안 될 텐데 바람을 막고 한 쪽은 뚫어져 있어요. 뚫고 막았어요. 여기까지 하면 여러분들은 경영의 귀신들이니까 좋아 뚫고 막자. 막아도 안 되고 뚫어도 안 됩니다. 뚫고 막아야 됩니다. 그래야 밸런스가 나오고 무빙이 되는 것입니다. 그래서 연 가지고 연 싸움하는 애들은 한국 애들 밖에 없습니다. 그래서 일본은 연을 띄운다고 하지 연을 날린다는 말을 전혀 못 씁니다. 그런데 한국 애들은 연을 날린다고 합니다. 이게 나는 것입니다. 이런 실로 되어 있지만 바람이 있고 구멍이 뚫렸기 때문에 제트 분사처럼 추력과 양력이 동시에 있으니까 잡아당기던지 옆으로 하면 꼬라박기도 하고 좌로 우로 가고 손에 무빙이 가능하다 그래서 연 싸움을 하는 것입니다. 어떻게 연 싸움이 됩니까? 내 의지로 좌로 보내고 싶으면 좌로 위로 아래로 업 앤 다운이 자유자재로 된다 이것입니다.

주제넘은 얘기지만 현대그룹이 이미 그렇게 되어 있는 줄 알겠습니다. 모든 시스템이나 현대가 구멍이 하나 안 뚫렸으면 뚫어라 그리고 실과 튼튼하게 밸런스를 잘 잡아서 밸런스가 한쪽으로 기울거든 사금과리 같은 것 달아주고 한쪽으로 기울면 콩지 같은 것 하나 달아주고 처음부터 밸런스 잡혀 있는 게 없어요. 그런데 가오리연은 밸런스 안 잡히면 절대 못 날아요. 그냥 떨어집니다. 그런데 연은

뜯습니다. 삐딱해도 가운데에 구멍이 있어서 뜯습니다. 이는 연 전략이 디지로그 전략입니다. 디지털이 세면 아날로그로 막아주고 아날로그가 세면 디지털로 막아주고 이렇게 해서 디지털 아날로그를 반대로 보지 마시고 저건 옛날식이나 새 것이야 CRM처럼 웃기는 게 없습니다. 데이터 상으로 그 사람이 됐다고 차 한 잔 마시는 게 낫습니다. 가방 끈 길다고 공부 잘 하냐 그런 식으로 CRM 속에 수천만 고객 넣어놔야 어떻게 자기 고객이 됩니까? 한 사람씩 커뮤니케이션하고 그래야 평생 고객이 되어서 라이프 타임 밸류가 나오는 거지 거기에 다 썼다고 됩니까. 그런데 그것조차 못하니까 큰일이 나지요.

여러분들 아시겠지만 명함을 봤습니다. 아주 죄송한 얘기지만 명함 어떻게 관리하시나요? 쌓아둡니까? 컴퓨터에 옮기니까? 그냥 버립니까? 여기에 명함 관독기 사용하시는 분? 명함으로 데이터베이스 만드시는 분? 없으시지요? 그러니까 디지로그를 하시라는 것입니다. 명함을 받았을 때 그 사람이 누구인지 모릅니다. 그런데 기억하고 있으면 저는 그런 걸 못하니까 악수할 때 그때 금강산 집에서 만나신 분이지요? 한마디로 하면 요즘 애들처럼 뿡 전략, 그냥 2초에 가 버리는 것입니다. 그게 블링크 이론입니다. 그때 동창생 아무개와 만나셨지요? 하면서 악수를 해요 그게 어떻게 가능하냐? 요즘에 보면 디지털로 명함 나옵니다. 이게 모바일이어도 되고 PC에 넣으면 1초 동안에 다 읽어서 팩스번호까지 다 나옵니다. 그러면 아웃룩에도 들어갈 수 있고 데이터베이스에도 들어갈 수 있어서 사람 쳐보면 어디에서 언제 만났다는 것만 체크해 주면 그 사람을 다시 만나게 될 때 장소 시간 다 알 수 있습니다. 그러면 만나서 대화가 아주 풍부해 지는 것입니다. 메모를 넣어놓는 것 이게 바로 인간을 관리하는 라이브웨어와 라이브의 소위 아날로그방법이고 그냥 데이터베이스 해서 생일날 보내는 것 그것은 완전히 디지털입니다. 죄송한 얘기지만 1934년 1월 15일 생인데 나한테 1월 15일만 되면 내 생일도 아닌데 생신을 축하합니다. 그런 게 들어옵니다. 전혀 날 모르는 사람들이 주민등록보고 1월 15일에 보내오는 것입니다. 그건 역효과입니다. 아예 형식적으로 다 했구나. 결국 여기에서 블링크 이론과 티핑 포인트, 2초 이론 이런 것들이 인간관계에 있어서 연 실에서 실 관계 같은 것을 하고 있는 데 블링크라는 건 소수자 이론, 집합하는 거니까 여러분들이 엘리트를 어떻게 안 죽이나 한국 사회는 엘리트는 놓아두고 지금 현대 그룹에 정말 뛰어난 사람이 수십 명 있습니다. 그런데 틀림없이 이 사람들은 튀는 사람들이기 때문에 이상한 곳에 가 있을 수 있습니다.

## ■ 인상을 사로잡아야 성공한다

내 얘기입니다. 내가 대학 교수라고 해서 뜬 줄 알지요? 나는 줄 알지요. 나는 대한민국에 태어나서 날지 못하는 사람입니다. 그 증거를 대 볼까요? 내 베스트셀러 나오고 지금까지 떠든 게 일본이지 한국이 아닙니다. 일본에는 10개 학교의 국어 시험에 내가 쓴 가위바위보 문명론이 내로라하는 우리나라에 번역된 안 된 가위 바위 보 문명론이 내노라하는 10개 대학의 국어시험에서 나옵니다. 그런데 놀랍게도 한국에서는 논술 시험에 내가 절대 못 나옵니다. 이게 우리들의 앞으로 해 나가야 할 일입니다. 저 사람들은 나와 이해관계가 없으니까 날 봐 줍니다. 봐 준다는 게 있는 대로 봅니다. 그런데 우리는 사람을 평가하는 기준이 여러 개 있기 때문에 고향사람인가? 동창생인가, 지연인가, 인연인가, 복잡합니다. 복잡하니까 내 문제 내려고 해도 내지 마. 그 사람 보기 싫어 그런 게 있을 수도 있고 나는 그런 리스크를 알기 때문에 그런 건데 그게 문제가 아니라 내가 몸담고 있는 신문이라든지 내가 새천년 준비 위원장을 하고 문화부 장관을 해서 내가 홀로 떠서 날았느냐. 날지 못했다 이것입니다. 어떨 때는 밤에 자다 생각하면 가슴을 칠 때가 한 두 번이 아닙니다. 이렇게 하면 틀림없는 되는 건데 이걸 안 합니다. 아이디어가 있는 데도 안 합니다. 가장 가까운 우리 집에서 안 먹힙니다. 우리 마누라도 내 말 안 듣습니다. 저는 미치겠지요. 팔팔 땀입니다. 네가 옳으냐? 옳지요. 왜 내가 그냥 헛소리만 하고 다니는 사람이 아니고 올림픽때 용을 여섯 마리 만들어 놓았는데 결론적으로 얘기하면 용을 6, 7마리 만들었어요. 왜냐하면 중국, 일본 동양하면 용이 아닙니까? 그 해가 용의 해이고 우리 마스코트는 호돌이입니다. 용호상박이니까 틀림없습니다. 그러나 88올림픽이니까 모든 걸 다 88개 누가 그걸 세고 다닙니까? 자기들이나 88개가 심별이지 외국 사람이 와서 선이 88개다 그렇습니까? 이런 것이 아주 범석한 사람들이 하는 얘기입니다. 용해니까 용, 내가 한 일이 무엇입니까? 가자마자 용쓰지 마라 그건 내 구호입니다. 서울 올림픽이 완전 성공한 건 용쓰지 마라 용 쓰면 죽는다. 왜? 이소룡 중국집에 가면 드래곤볼, 중국사람치고 용 안 쓰는 사람이 어디에 있습니까? 차이나타운에 가면 용 없습니까? 홍콩 반환할 때 용 수천마리가 있고 북경 올림픽 쓴다고 수백 미터 용 만들고 있는데 그걸 우리가 쓰는 날에는 사람들이 블링크 연, 2초 동안에 녹습니다. 저것들! 중국 속국 하던 애들 잘 논다. 저것 중국 것이지 중국을 보지 왜 한국을 보느냐, 그 다

음에 우산 쓰지 말고 부채 춤 쓰지 마라 우리는 뭘 하면 부채를 사용하잖아요. 절대 부채 쓰지 마라 부채와 우산 두 개를 안 했기 때문에 뜬 것입니다. 한국이 야! 다르다 중국과 다르고 일본과 다르다, 몇 천 년 동안 중국과 일본 사이에서 중국도 아니고 일본도 아닌 문화가 있다는 것을 모르는 우리가 얼마나 바보들이었느냐. 그걸 하나의 은둔의 나라로 봤던 우리가 얼마나 바보들이었나. 저런 문화가 있구나 이게 뜬 것입니다. 완전히 우리 올림픽 개폐식에서 뜬 것입니다. 우선 한강을 보여줬고 남산을 보여줬고 모든 게 메인 스타디움 안에서 했는데 나는 바깥에서부터 시작한 것입니다. 왜냐하면 벽을 넘으니까 안 밖이라는 걸 없애버리자 왜 안에 있는 사람만 보냐. 그리고 100만 명을 둔치에 앉혀 가지고 배가 들어오는 것 구경 시키고 하늘에서 떨어지는 패러슈트 구경을 시킨 것입니다. 그러니까 개폐식은 다 보는데 딱 봤을 때 지금까지는 메인 스타디움에 앉아있는 사람만 보여줬는데 이젠 한강 둔치에 메인 스타디움 말고 바깥에 100만 명의 시민이 앉아 있는 걸 보여줬어요. 굽주리고, 짱통 줍고 다니고 이런 한국인들을 까부순 거지요. 한강의 기적이라고 하는 걸 말로 해 봐야 아무 소용이 없습니다. 보여주니까 도도하게 흐르는 테임즈강, 라인강 어떤 강보다도 넓고 유유히 흐르는 강에 100만 명의 시민들을 배가 들어오면서 입장하면서 보여준 것입니다. 사람들이 밝고 화려한 옷을 제복이 아닌 개성이 있는 옷을 입고 그 백만 명이 환호하는 것 그게 러시아 사람들에게 충격이 된 거고 동구라파 사람들에게 충격을 준 것입니다.

한국이라면 가난한 나라, 군사 독재의 나라, 군복을 입은 나라 카키색의 나라인데 휘황찬란하게 모든 사람이 사복, 개성 있는 것, 얼굴 헤어스타일 전부 다릅니다. 다 훑어주는 2초 이론, 블링크 이론을 사용하자 그리고 벽을 넘어서 이 사람들이 들어왔을 때 용을 한 마디로 쓰지 않았습시다. 부채 춤 절대 안 보였다 외국 사람한테 밤낮 부채 춤 추고 우산 가지고 돌리고 그걸 안 썼다. 그러면 이 아무개는 거기에서 굴렁쇠 굴렀다 전 세계가 올림픽 개폐식 하려면 1초에 돈 100만원씩 걸립니다. 어마어마하게 들어가는 것입니다. 그것도 하늘을 날아서 아무것도 안 남아요. 필름밖에 안 남아요. 그런 것 할 때 1, 2초하는 건데 가장 히트한 것은 사람들이 굴렁쇠 굴리는 것만 내가 하는 줄 아는데 여러 가지 다 시나리오다 썼는데 그게 뜨니까 이 아무개가 한다 그게 아닙니다. 그래서 굴렁쇠 장관이라고 하는데 그게 아닙니다. 갯길장관도 있고 별 소리 다 있습니다. 갯길도 내가 고쳐놓아서 눈에 띄는 게 갯길인데 옛날 노견입니다.

그건 내가 하고 싶은 일의 저 밑의 가장 밑의 아무것도 아닌 일입니다. 정말 하고 싶었던 일은 하나도 못했습니다. 돈이 안 드는 일인데도, 이런 것들이 가슴 아픕니다. 한국에서 튀면 뱉혀요. 안 되는 것입니다. 내가 여기다가 천년의 문 만들자. 할아버지가 하던 일 아들이 하고 아들이 하는 일 손자가 하는 것 보고 싶다. 우리는 정권이 바뀌고 시대만 바뀌면 전부 때려 부수지 않냐 할아버지가 하던 일 아들이 하고 아들이 하는 일 손자가 하는 3대가 하는 일을 해 보자 그래서 100만평 얻어 놓고 10만평 내가 개발 위원장이니까 그것 내가 하는 일이니까 땅을 10만평 놓고 만평씩 10만평에 10개의 문을 세우겠다 말이 문이지 한쪽은 문화 산업 쪽을 넣고 한쪽은 산업 쪽을 넣어서 가령 현대가 처음으로 금강산에 갔던 날 티켓, 그 때 갔던 장비 2002년 대한민국 했을 때 썼던 아이들 빨간 옷, 그때 치던 빵과리 그때 누가 입었던 유니폼 그걸 다 집어넣자 그러면 100년 후 사람들이 2천년 월드컵을 천년의 문 첫째 문에 오면 100년 전의 모습이 다 보일 것 아니냐 반도체 새로 만든 것 다 집어넣고 그리고 우리가 4장에 들어갔던 것 다 보여주고. 그런데 한꺼번에 우리 돈이 없다. 그러니까 10년 단위로 지으면 세계에서 최고의 현대 뮤지엄이 생기는 거다 10개 놓는 것이다 100년 걸려서 그걸 못 짓겠느냐. 이게 완전히 무산됐습니다. 예산까지 다 세웠는데. 그런 걸 보면 가슴이 참 아픕니다. 세계 어느 나라에 박물관은 다 과거 것을 집어넣는데 100년 앞의 것을 넣어주자는 아이디어가 그렇게 무참하게 사라지는 구나 그러니까 나는 이제 퍼블릭 서비스 안 한다. 새천년 준비 위원장직 안 한다 그 후에 나는 어떤 위원장직 안 한다 그런 사람이 어찌 나 뿐이겠습니까? 수두룩합니다.

여기 현대그룹에서도 엄청난 수가 있다 그걸 빼내는 것입니다. 그 사람들을 빼 내는 것이 바로 블링크 이론이고 티핑 포인트 이론인데 지금 여러분들이 육로 관광 이제 됩니다. 폼습니다. 그게 아닙니다. 육로 관광은 지금 세계 어디든지 잘 안 됩니다. 해상 관광의 워터 크루즈는 굉장한 성장을 합니다. 왜냐하면 지금까지 워터크루스는 젊은 애들이 했는데 노인들은 비행기 못 타지요 자동차 못 타지요 전부 휠체어 있고 환자들이지요. 이 사람들을 해상 생활에서 고급 호텔, 그러니

까 오늘날의 유람선이라고 하는 것은 고급 호텔에 스크루 달고 엔진 달았다는 것 아십니까? 일본에도 이걸 발달 안 했어요. 그런데 우리는 다도해가 있고 중국만이 있고 일본이 있으니까 앞으로 워터 크루스는 날이 갈수록 되는 거다 지금까지 배는 군함 싸우는 배로 시작했습니다. 클레오파트라라는 싸우는 배를 무엇으로 이겼습니까? 기가 막히게 아름다운 배를 만들고 춤도 추고 이걸 사람 죽이는 배지만 사람 마음을 사로잡는 배를 만들어서 워터 크루스의 시조는 클레오파트라입니다. 여러분들 심심하면 클레오파트라 전기 읽어보세요. 나폴레옹 읽어봐야 별것 아니고 클레오파트라라 읽어야 해요 시저는 누구한테 망합니까? 클레오파트라한테 망합니다. 매력한테. 군사력 경제력이 매력한테 집니다. 군선과 그룹이 유람선한테 집니다. 한국 조선 사업 한국이 최고지만 유람선 못 만듭니다. 그건 사람 마음을 알아야 만듭니다. 아주 하이테크입니다. 아직도 이걸 외국에서 하고 있습니다. 그래서 여러분들께서 시간이 다 됐지요? 그래서 내가 여기에서 끝내는 할 것 같은데 그룹 다음에 유람선이잖아요 유람선은 사람의 마음을 끄는 거니까 클레오파트라라는 군선을 매력의 그룹으로 이긴 것입니다. 사람의 마음을 사로잡은 것입니다.

그러니까 여러분들이 지금까지의 패러다임을 바꿔서 사람 마음 사로잡는 기술은 물건 제조하는 기술과는 다르다. 여러분들이 그룹을 유람선으로 만들면 그룹과 유람선의 차이를 잘 알아야 합니다. 돌아가신 정주영 회장을 내가 문화부에 있었을 때 1시간 얘기하니까 놀랍게 알아들으세요. 내가 할 것입니다. 그렇게 말씀하셨어요. 그리고 전경련 전 CEO 모인 데에서 저한테 한 얘기 똑같이 하십시오. 우리 직원들이지만 내 마음대로 못합니다. CEO전부 모여 놓고 좀 하십시오 그때 이명박씨가 전체 사장단의 헤드였어요. 그래서 내가 올림피아드 호텔에서 거의 하루 종일 문화에 대한 얘기를 했습니다. 왜 문화냐 하는 얘기. 놀랍지요? 정주영 회장께서 1시간이면 이해하세요. 그래서 문화일보 만들고 문화 전략을 하는 것입니다. 지금 그 분이 누구냐 하면 문화일보 사장으로 계신 분이 바로 그 밑에서 저와 관련을 맺었던 사람입니다.

### 3. 디지로그 경영전략

끝에서 제가 이런 얘기를 하는 것은 제가 얼마 되지 않은 제 힘을 얼마나 되는지 모르겠지만 그걸 현실화 하는 건 정주영 회장님과 같이 일할 때, 특히 짧은 몇 년 동안이고 또 내가 문화부에 있었을 때 내 권한으로 몇 개 했던 일이고, 그리고 새천년 때 많은 실패를 거듭했지만 얼마간 했던 일입니다. 제 자신이 하나도 뛰어나지 않은 사람이 자기 능력을 다 하지 못한 아쉬움이 있다면 정말 뛰어난 사람은 정말 어떻겠느냐 그것이 나는 못하지만 앞으로 디지로그적 발상으로 이 밸런스를 하고, 블링크, 티핑 포인트, 등 이밖에도 많습니다. 웹 2.0이라든지 새로운 트렌드들을 여러분이 아시면 그 방향은 생명 정보, 사회문화 정보, 기계 정보를 어떻게 통합적으로 응용하느냐에 따라서 그 회사는 디지털 정보만 가지고 하는 미국 일본 이런 사람들을 이겨낼 수 있는 가능성이 있을 것이다 그게 디지로그 경영이다 이게 제 결론입니다.

제가 시간을 잘 맞추지 못한 것 같은데 여러분들께서 앞으로 제 전력이 나오게 되고 또 때때로 개인적으로도 저는 개방 되어 있기 때문에 아무 때고 여러분들께서 저를 찾아주시면 개인적으로 토론도 할 수 있고 오늘 질문 못 받은 것들도 토의가 됩니다. 그리고 지금 여러분들께서 하시는 이 금강산 이런 건 정말 패러다임을 바꾸어서 북한이 북한과의 관계가 나빠져서 아닌 말로 거기에 못 들어가도 뒤에 룡테일 법칙처럼 그것이 메인이라 할지라도 그 메인에 무너져도 버틸 수 있는 크로스 전략을 빨리 쓰셔야 된다. 그 안에서 이빨도 고치고 그 안에서 염색도 하고 그 안에서 술까지는 못한다 하더라도 노인들이 그걸 한번 타고 나오면 완전히 20년 젊어져서 나오는 한약방도 있고 이런 소위 웰빙은 바슬러가 얘기하는 식으로 단계가 있기 때문에 5단계 설이 있습니다. 그 5단계 설에서 우리나라가 어느 단계에 와 있고 어떤 사람들이 우리의 고객인가 하는 것을 보면 이미 해상 관광의 노하우를 익힌 유일한 기업이기 때문에 크루스를 앞으로 하게 되면 중국 일본 한국 나가서는 유럽 전체까지도 모터크루스라고 하는 미래의 새로운 매력, 그룹이

아닌 유람선 산업이 이제는 다른 면에서 사람을 운반하는 게 아니라 마음을 운반하는 새로운 뱃길이 열린다. 그리고 그건 에누리 없이 노인들 실버산업에서 가장 좋은 것이기 때문에 고령화 사회가 되면 될수록 아이들한테 유산 상속을 안 하면 안 할수록 부는 노인들에게 편중이 된다. 앞으로, 역모기지가 바로 그렇다. 그러니까 이제는 실버라고 하는 건 보호받는 의미가 아니라 우리가 투자해야 되고 가장 돈이 많은 실버 마켓은 나날이 늘어간다. 그걸 노리는 가장 큰 산업이 워터 크루스다 그 워터 크루스는 느낄수록 좋다. 빠른 유람선은 필요 없다 이렇게 여러 가지 패러다임을 바꾸어서 느리기 때문에 비행기한테 졌던 배가 느리기 때문에 비행기를 이기는 시대가 온다. 이런 것들이 21세기 패러다임일 텐데 그걸 잘 아시면 세계에서 가장 고급한, 거기만 가면 즐거운, 또 하나의 사이버 세계와 맞먹는 디지로그 공간을 만들어 놓으면 그 안에서 모든 인터넷 하이테크를 전부 사용하고 그러면서도 간호사들, 아리따운 여성들이 노인들 전부 다 보살펴주고 그리고 즐겁고 하루하루가 매일 이벤트이고 이러한 노인들의 마지막 어디에 가고 싶느냐? 현대 유람선 타고 싶다 며칠 탈래? 1년 동안 해상 생활하다가 죽으면 바다에 띄워라. 이런 사람들이 나타나는 시대가 절대로 먼 옛날이 아니라는 것을 말씀드리면서 여러분들이 해 오시던 가운데 지금까지 너무 바쁘셔서 미처 못 보셨을 수도 있는 점을 제가 아웃사이드로 오늘 말씀드린 것입니다. 오늘 디지로그 강의에 대해서 아까 얘기한 구멍 뚫으라고 했는데 다 듣지 마시고 구멍 하나 뚫어놓고 내 얘기 또 이렇게 그냥 흘려보내세요. 맞는 바람과 흘려보내는 바람이 있어야 여러분의 개성 있는 비행이 시작된다고 생각하면서 끝맺습니다. 대단히 감사합니다. HRI

---

#### 정리 및 교열

주 원 연구위원 (juwon@hri.co.kr) ☎ 02-3669-4030

남충현 연구원 (netch30@hri.co.kr) ☎ 02-3669-4142

---

## HRI 經濟 指標

---

### ➤ 主要 經濟 指標 推移와 展望

---

|                                      |                 | 주요 경제 지표 추이와 전망 |       |        |        |         |         |         |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-------|--------|--------|---------|---------|---------|
|                                      |                 | 2001            | 2002  | 2003   | 2004   | 2005(P) | 2006(E) | 2007(E) |
| 국<br>민<br>계<br>정                     | 경제성장률 (%)       | 3.8             | 7.0   | 3.1    | 4.7    | 4.2     | 5.0     | 4.2     |
|                                      | 최종소비지출 (%)      | 4.9             | 7.6   | -0.3   | 0.4    | 3.9     | 4.5     | 3.7     |
|                                      | 민간소비 (%)        | 4.9             | 7.9   | -1.2   | -0.3   | 3.6     | 4.2     | 3.5     |
|                                      | 총고정자본형성 (%)     | -0.2            | 6.6   | 4.0    | 2.1    | 2.4     | 3.2     | 2.5     |
|                                      | 건설투자 (%)        | 6.0             | 5.3   | 7.9    | 1.1    | -0.2    | -0.4    | 1.5     |
|                                      | 설비투자 (%)        | -9.0            | 7.5   | -1.2   | 3.8    | 5.7     | 7.6     | 4.5     |
| 대<br>외<br>거<br>래<br>통<br>관<br>기<br>준 | 경상수지 (억 \$)     | 80              | 54    | 119    | 282    | 166     | 61      | -30     |
|                                      | 무역수지 (억 \$)     | 93              | 103   | 150    | 294    | 232     | 167     | 100     |
|                                      | 수출 (억 \$)       | 1,504           | 1,625 | 1,938  | 2,538  | 2,844   | 3,260   | 3,560   |
|                                      | 증가율 (%)         | (-12.7)         | (8.0) | (19.3) | (31.0) | (12.0)  | (14.6)  | (9.2)   |
|                                      | 수입 (억 \$)       | 1,411           | 1,521 | 1,788  | 2,245  | 2,612   | 3,093   | 3,460   |
|                                      | 증가율 (%)         | (-12.1)         | (7.8) | (17.6) | (25.5) | (16.4)  | (18.4)  | (11.9)  |
| 기<br>타                               | 소비자물가 (평균, %)   | 4.1             | 2.7   | 3.6    | 3.6    | 2.8     | 2.2     | 2.8     |
|                                      | 실업률 (%)         | 3.8             | 3.1   | 3.4    | 3.7    | 3.7     | 3.5     | 3.7     |
| 금<br>융                               | 원/\$ 환율 (평균, 원) | 1,291           | 1,253 | 1,192  | 1,145  | 1,024   | 955     | 925     |
|                                      | 국고채금리 (평균, %)   | 5.7             | 5.8   | 4.6    | 4.1    | 4.3     | 4.6     | 4.4     |