

2023 봄학기 실패세미나 행사스케치 : 오늘의 실패에서 내일로 나아가는 법



Feature Story

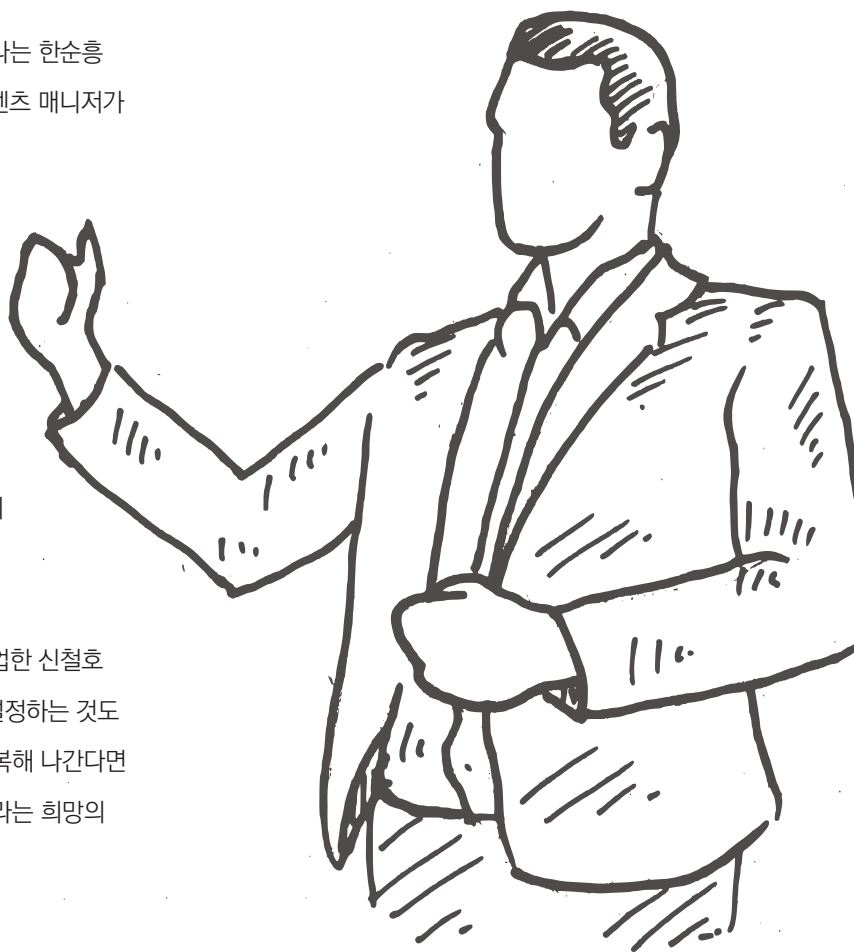
2023 봄학기 실패세미나 행사스케치 : 오늘의 실패에서 내일로 나아가는 법

지난 4월 26일 카이스트 양승택 오디토리움에서 실패연구소의 세 번째 실패세미나가 열렸다. '실패세미나'는 다양한 분야 리더들을 초청하여 그들의 실패 경험이나 실패에 대한 새로운 관점을 공유하는 것을 통해, 청중에게 도전할 수 있는 용기를 북돋우는 실패연구소의 강연 시리즈이다.

“매일의 실패를 대하는 자세”라는 주제로 열린 이번 세미나는 한순홍 카이스트 명예교수, 신철호 OGQ대표, 정경화 토스팀 콘텐츠 매니저가 강연의 연사로 나섰다.

카이스트 학생들을 지도하며 고민했던 한순홍 교수는 학생들이 실패를 두려워하지 않고 보다 작은 실패에 익숙해졌으면 하는 바람에서, '작은 실패를 즐기는 방법'이라는 강연을 준비했다. 의도적으로라도 작은 실패를 경험하면서 실패에 대처하거나 극복할 수 있는 마음의 근육을 키우는 것이 결국 그 사람이 감당할 수 있는 실패의 그릇을 키우는 길이라는 조언을 담았다.

카이스트 동문이자 콘텐츠크리에이터 플랫폼 OGQ를 창업한 신철호 대표는, 실패의 크기를 결정하는 것도, 자신의 임계점을 설정하는 것도 결국 자신의 몫이라며 가치있다고 믿는 일을 끈기있게 반복해 나간다면 매일 반복되는 실패 속에서도 행운과 기회가 찾아올 것이라는 희망의 메시지를 전했다.



Feature Story

토스팀의 성장기를 다룬 '유난한 도전'을 펴낸 토스팀의 정경화 매니저는 토스팀의 다양한 일화를 소개하며 실패를 경험한 개인과 조직의 변화과정에 주목했다. 실패가 실패로 끝나지 않고, 개인과 조직이 변화하고 성장하기 위해 필요한 개인과 조직의 태도가 무엇인지를 생생한 사례를 전해준 시간이었다.

이번 세미나에 초청된 세 개의 강의는 공통적으로 개인이 매일의 실패를 어떤 태도로 바라볼 필요가 있을지를 이야기한다는 점에서 청중들에게 주는 메시지가 컸다. 인생이라는 긴 시간의 프레임 속에서 오늘의 실패를 어떻게 바라봐야 하는지, 실패하더라도 그것이 결과적인 실패에 머무르지 않으려면 우리는 마음과 행동으로 다음 단계로 나갈 수 있을지에 대하여 세대도, 활동의 영역도, 경험도 다른 세 연사의 이야기를 이어지는 페이지에 담았다.



더불어 실패연구소 홈페이지 및 유튜브 채널을 통해 강연 하이라이트 영상을 볼 수 있다.

한순흥 <작은 실패를 즐기는 방법>

정경화 <토스팀이 실패로부터 배운 것>

* 일부 강연은 연사의 요청으로 공개되지 않습니다.

작은 실패를 즐기는 방법

한순흥, KAIST 명예교수

봄학기 실패세미나 첫 번째 연사는 한순흥 카이스트 명예교수다. 그가 은퇴하면서 펴낸 '우리는 어떤 연구를 해야 하는가?'라는 책에는 교육, 연구, 창업 경험을 거쳐 카이스트 산학협력단장을 지낸 그가 여러 신문에 기고한 칼럼들을 엮었는데 그중에는 '모범생이 성공하지 못하는 이유'라는 제목의 글도 포함되어 있다. 카이스트에서 여러 학생을 지도하는 동안 재능과 역량이 뛰어난 모범생 제자들이 오히려 크게 성공하지 못하는 역설을 관찰하며, 그 원인을 실패에 대한 두려움에서 찾았던 그는 실패를 용인하는 대학 교육이 필요하다는 제안도 책에 함께 담았다. 이번 강연을 준비하며 그 책에서 이야기한 진단 다음에는 우리에게 어떤 이야기가 필요할까를 고민했다는 그가 준비한 강연의 제목은 '작은 실패를 즐기는 방법'이다.

우리는 이미 작은 실패에 익숙하다.

한 교수는 '우리는 이미 작은 실패를 많이 해왔다'라는 이야기로 강연을 열었다. 태어나 처음 걸음마를 배울 때, 엄마, 아빠라는 단어를 배운 거나 자전거 타기를 배울 때도 우리는 여러 번의 실패를 거쳐 그것을 배웠다. 그는 걸음마를 배우는 손자가 철퍼덕 넘어지다가도 아무 일 없이 일어나 걷는 것을 보면서 시행착오가 배움의 기초임을, 그리고 우리 안에는 그만큼의 회복력이 있음을 생각했다. 많은 이들이 실패를 두려워하지만, 실상 우리가 지금껏 배우고 커 올 수 있었던 것은, 우리 삶에 이미 당연한 듯이 존재했던 실패들을 통해 배웠기 때문이다. 한 교수가 보기에 그러한 우리의 삶의 과정은 연구실에서 일어나는 연구에도 마찬가지로 일어난다. 모험 연구와 같이 새로운 것에 도전하는 연구들은 많은 시행착오를 거치는 것이 자연스럽다.

모범생이 크게 성공하지 못하는 이유

한순흥 교수는 카이스트에서 지켜봐 온 많은 모범생이 왜 크게 성공하지 못할까, 혹은 크게 성공한 사람들의 이야기에는 왜 어린 시절부터 좋은 환경에서 좋은 성적을 낸 사람들의 이야기보다

고난과 역경의 서사가 더 많이 등장하는지에 관한 의문을 가진 적이 있다. 쉽게 생각하기엔 모범생으로 자라왔던 사람들이 성공하는 것이 자연스러워 보이지만 실제 사례들은 그렇지 않더라는 것.

이 의문을 파고들던 한 교수는 그 원인 중 하나로 모범생들의 완벽주의를 들었다. 처음부터 잘한다는 평가를 받는 사람들은 어떤 일을 하든 성공해야 해야 한다는 생각을 가지기 쉽다. 그 생각은 다시 실패에 대한 불안감으로 이어져 새로운 시도를 하는 것을 방해한다. 기업이든 연구든 전에 없던 새로운 일에 도전하는 것은 성공보다는 실패의 가능성이 높기 마련인데, 모범생으로 살아온 똑똑한 친구들은 그런 일에 잘 나서지 않는다. 결국 불확실성과 리스크가 크더라도 새로운 것에 도전했던 사람들이, 그것에 성공했을 때 얻는 성과도 큰 법인데, 리스크를 감수하지 않으려 하면 작은 성공은 가능하지만 큰 성공을 하기는 힘들다는 것이 그의 생각이다.

그는 잠재력을 가진 모범생들에 대한 독려 또한 잊지 않았다. '추락하는 것은 날개가 있다'라는 말의 의미를 나이가 들어서야 제대로 깨달았다는 그는, 하늘을 날 수 있는 존재만이 추락할 수도 있다는 것 즉 능력과 잠재력이 있는 사람들이 실패도 할 수 있다는 역설을 이야기했다.

일부러 작은 실패를 시도해보기

한 교수는 학생들이 여러 작은 실패를 시도해보기를 바라는 마음에서 몇 가지 작은 실패를 즐기는 방법을 제안했다. 수업이나 강연 등에서 황당한 질문으로 웃음거리가 되어 보기, 강도 높은 운동 후에 찾아오는 근육통을 즐기기, 직접 요리해보기, 맛집 찾기 등에서 익숙한 선택지가 아닌 새로운 선택지를 모험해보기, 퇴짜 맞기 등 일상에서 시도할 수 있는 다양한 작은 실패들을 소개했다. 한 교수는 많은 사람이 실패를 피하는 이유는 그 실체에 대해 잘 모르기 때문에 두려워서인데, 이렇게 작은 실패들을 통해서 그 실체를 조금씩 밝혀 본다면 자연스럽게 그 두려움이 감소할 것이라고 봤다. 그는 다른 사람을 쓰러뜨리는 기술 보다 넘어지는 기술을 먼저 가르치는 유도 낙법 교육을 소개하며, 우리가 이런 작은 실패들과 그 실패들에 대응하는 일에 익숙해질 때 더 큰 실패에도 대응할 수 있는 마음 근육이 단단해질 수 있다고 말했다.



스스로 감당할 수 있는 실패의 크기를 키우는 법

강연에 이어 진행된 질의응답 세션에서는 큰 실패와 작은 실패를 어떻게 구분할 수 있을지에 대한 질문이 나왔다. 실패의 크기는 그로부터 발생하는 다양한 부정적인 결과로부터 가늠할 수 있지만 그것이 건강, 경제, 관계 등 다양한 차원에서 나타날 수 있다. 그렇기에 한 교수는 객관적으로 큰 실패와 작은 실패를 나누기보다 본인이 감당할 수 있는지 아닌지의 여부로 보는 것이 더 타당할 것 같다고 답했다. 이어 우리가 일상에서 작은 실패를 조금씩 경험해보는 것이 본인이 감당할 수 있는 실패의 크기를 더 크게 만들 수 있는 원동력이 될 수 있다는 말로 강의를 마무리했다.

"자전거를 타다 넘어졌는데 평소 운동을 잘 안 하는 사람이면 똑같이 쓰러져도 많이 다쳐요. 회복도 느리고요, 그렇지만 평소에 운동하고 근육도 어느 정도 있는 사람이라면 똑같이 넘어져도 툭툭 털고 일어날 수 있죠. 마찬가지로 일단 작은 실패를 조금씩 계속해서 그것이 마음의 근육이든 진짜 근육이든, 시간이나 경제적 여유의 범위를 좀 넓혀 놓으면 똑같이 예상치 못한 실패를 겪어도 충격이 덜 할 수 있다는 말씀을 드리고 싶습니다."



작은 실패가 삶의 실패가 되지 않게

신철호, OGQ대표

실패세미나의 두 번째 연사는 소셜크리에이터 플랫폼 OGQ의 신철호 대표다. 실패라는 주제에 자신만큼 어울리는 사람이 없을 것 같다는 말로 강연을 시작한 그는 2000년대 초반 포스닥이라는 회사를 창업했다. 실패한 경험이 있다. 22억의 빚, 하루 30통의 빚 독촉 전화, 찜질방에서 출퇴근해야 하는 생경한 삶을 마주하는 시간이었다고 한다. 그러나 그 시간을 지나며 그는 실패에서 다시 일어서는 법에 대해 누구보다 치열하게 고민했다. 이날의 강연은 그 시간 속에서 그가 가졌던 인생의 질문들에 대해, 큰 실패를 경험했지만, 실패하지 않은 삶을 일궈온 그가 찾은 자신만의 답안지를 청중들과 공유하는 시간이었다.

가치가 있다고 진심으로 믿는 일, 그리고 절실함

실패로부터 재기할 기회가 주어졌을 때 인생 선배들은 '가치 있다고 진심으로 믿는 일을 하라'고 조언했다. 그렇지만 당시의 그는 의문이었다. 그런 일을 하면 성공이 보장되는 것인지, 다른 사람들도 내가 믿는 것을 가치가 있다고 공감해줄지가 궁금했다.

그렇지만 그가 실패로부터 재기하고 자신의 회사 OGQ를 성장시켜 온 과정에서 가치 있다고 믿는 일을 꾸준히 하는 것의 중요성을 스스로 체감할 수 있는 일들이 많이 일어났다. 26살의 젊은 중국 직원의 제안으로 일면식도, 아무런 연결고리도 없는 채로 소프트뱅크 손정의 회장에 투자 제안 메일을 보낸 일, 콘텐츠를 다루는 글로벌 기업과의 제휴를 위해 무작정 미국의 회사로 찾아가 책임자와의 미팅을 요청한 일화 등에서 실제 이루어질 것이라고 상상하기 힘든, 처음에 의도했던 것보다 훨씬 더 큰 성과를 얻었다. 신 대표는 그가 이러한 행운을 얻을 수 있었던 것은, 그 일이 가치 있는 일이라고 스스로가 믿었고, 그의 절실함을 상대가 알아봐 주었기 때문이라고 이야기한다. 그는 '절실함'을 표현하는 것의 중요성을 강조했다.

"제가 가치 있다고 진심으로 믿는 일이지만, 다른 사람은 제가 그것을 말로만 설명한다고 얼마나 가치 있는 일인지 잘 인지하지 못합니다. 제 경험에 의하면 어느 정도의 합당한 이유와 근거만 갖추진다면 사람들은 '상대가 지금 얼마나 그것을 표현하는가?'로 제 메시지의 중요성을 이해하더라고요. 그렇게 사람들이 제 절실함을 알아봐 준 것이 제가 경영하는 회사와 제가 믿는 가치가 더 성장할 수 있는 시작이 되었음을 부인할 수 없습니다."



끈기 : 시간, 실험, 그리고 임계점을 넘어보는 경험

인생 선배로부터 받은 두 번째 조언은 '무엇이든 끈기가 있게 하라'였다. 신 대표는 그 역시도 어려웠다. 끈기가 있다는 말이 포기하지 않는다는 것과 같은 말인지, 큰 실패의 굴레에 빠져있는 상황에서 포기하지 않은 것이 과연 끈기 있다고 칭찬받을만한 일인지가 모호했다. 그래서 그는 끈기 있다는 것의 정의를 찾고 싶었다고 한다. 이번 강연에서 그는 '시간', '실험', '속도'의 세 가지 키워드를 통해 그가 정의한 끈기에 관한 이야기를 들을 수 있었다.

성공하려면 어느 정도의 시간을 쏟아야 할까. 인재와 자본이 몰리는 실리콘밸리에서 투자받아 창업한 사례 중 거대 신생 기업으로 성장하는 사례는 3%에 불과한데, 그 기업들이 성공을 달성하는 데 걸리는 시간은 평균 7년에서 10년이다. 그마저도 초기 창업팀에 성공 경험을 가진 동료가 포함된 경우가 대부분이었다. 이런 데이터를 보며 신철호 대표는 어떤 일을 하든 10년에서 15년은 해 봐야 한다는 생각을 얻게 되었다고 한다.

한편 신 대표는 데이터를 통한 수정 실험의 가치에 대해서도 강조했다. 어떤 성과와 결과에 도달하는데 단순히 시간을 투자하는 것은 더 이상 의미가 없고, 여러 가정과 변수를 넣어 반복해 실험한 결과를 비교하고 그 과정에서 얻어진 데이터를 바탕으로 점진적으로 수행의 과정, 서비스의 내용과 질을 개선하는 것이 중요하다는 것. 구글, 넷플릭스, 페이스북 등 오늘날 이름이 알려진 많은 기업에서는 이미 이 방식을 적용해 하루에도 수십, 수백 건의 반복 실험이 진행되고 있다.

반복 실험을 통해 데이터를 모은다는 것은, 가장 성공적인 퍼포먼스가 나올 때까지 실패를 계속한다는 의미이기도 하다. 사업가 마이클 시먼스는 "수많은 기업의 프로젝트를 트래킹 해보니, 많은 실패의 반복 속에서도 단 한 번의 큰 성공 기회(one big win

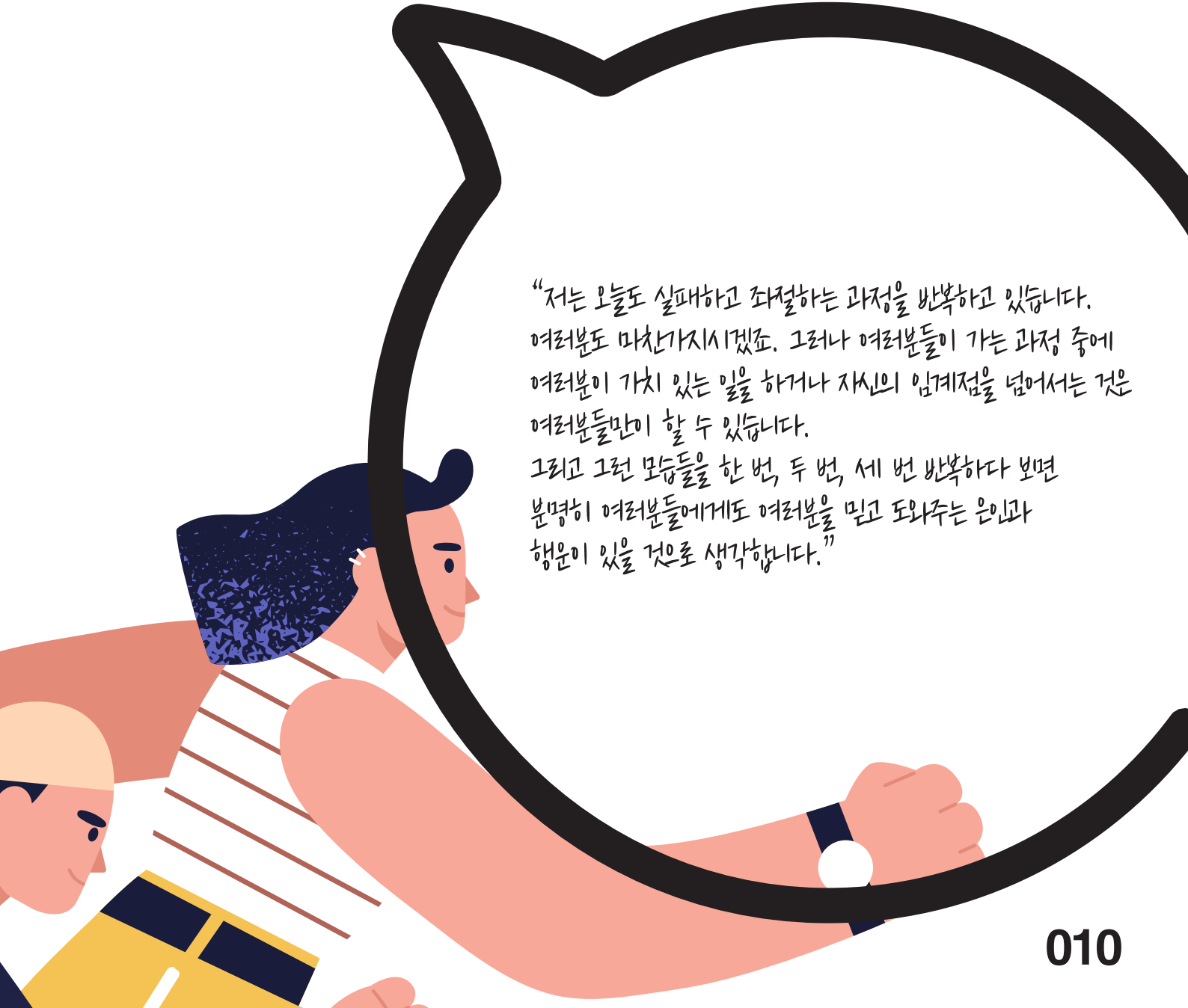
Feature Story

chance)가 있고 반복 실험을 통해 개선되어온 한 번의 그 큰 기회가 이전의 모든 실패를 상쇄하고도 남을 만큼 크다"라는 말을 남겼다. 그만큼 실패하더라도 계속 시도해서 그 안에서 배움을 찾는 것이 중요하다는 의미다. 신 대표가 생각하기에 언제 올지 모르는 한 번의 큰 기회가 있을 때까지 언제까지 지속할 것인가는 결국 또 끈기와 관련된 문제이다.

"제가 가치 있다고 진심으로 믿는 일이지만, 다른 사람은 제가 그것을 말로만 설명한다고 얼마나 가치 있는 일인지 잘 인지하지 못합니다. 제 경험에 의하면, 어느 정도의 합당한 이유와 근거만 갖추었다면 사람들은 '상대가 지금 얼마나 그것을 표현하는가?'로 제 메시지의 중요성을 이해하더라고요. 그렇게 사람들이 제 절실함을 알아봐 준 것이 제가 경영하는 회사와 제가 믿는 가치가 더 성장할 수 있는 시작이 되었음을 부인할 수 없습니다."

앞서 OGQ가 극적으로 투자와 사업제휴를 성사한 경험을 이야기했지만, 그의 파일 목록에는 그보다 훨씬 많은 실패의 기록들이 있다. OGQ는 지금까지 11곳의 벤처캐피털을 통해 약 900억 원을 투자받았는데, 그에게 투자하지 않겠다고 거절한 곳은 무려 71곳이었다. 투자 거절의 상처에는 좀처럼 익숙해지지 않는다고 말하는 그는 71번의 거절이 있을 때마다 '우리 회사는 안되는구나!', '나는 창업가로 자질이 없구나'라는 생각에 사로잡히는 좌절의 고통을 겪었다고 한다. 신 대표는 청중들에게 다시 물었다. "만약 자신이 69번째 투자 거절에서 제안하기를 멈추었다면, 결과는 어땠을까요?"라고.

강연을 마무리하며 신 대표는 임계점을 넘어보는 것의 중요성에 관해 이야기했다. 100미터 달리기의 역사를 살펴보면, 인간 역사에서 10초의 벽이 깨진 것은 1960년이다. 이전에는 한 번도 없던 그 기록이 한번 깨지고 난 후에는 수도 없이 깨졌다. 누군가 임계점을 넘어, 할 수 있다는 믿음을 심어준 것이다. 그만큼 한번 임계점을 넘어서는 경험은 중요하다. 더불어 신 대표는 우리가 어떤 일을 하든 자신의 임계점은 자신만이 정할 수 있다는 점을 강조했다. 그리고 자신이 정한 임계점을 넘으려 절실하고 끈기 있는 노력을 보일 때, 매일의 실패 속에서도 예기치 못한 행운과 은인이 나타날 수 있다는 말로 강연을 마무리했다.



“저는 오늘도 실패하고 좌절하는 과정을 반복하고 있습니다. 여러분도 마찬가지시겠죠. 그러나 여러분들이 가는 과정 중에 여러분이 가치 있는 일을 하거나 자신의 임계점을 넘어서는 것은 여러분들만이 할 수 있습니다. 그리고 그런 모습들을 한 번, 두 번, 세 번 반복하다 보면 분명히 여러분들에게도 여러분을 믿고 도와주는 은인과 행운이 있을 것으로 생각합니다.”

토스팀이 실패로부터 배운 것

정경화, 토스팀 매니저,
'유난한 도전' 저자

봄학기 실패세미나의 세 번째 연사는 토스팀의 이야기를 내부자의 시선에서 엮어 '유난한 도전'이라는 책을 펴낸 정경화 토스팀 매니저이다. 밖에서 보기에 토스는 성공한 스타트업의 전형이지만, 거대해 보이는 성공의 획을 하나씩 뜯어 그 안의 이야기를 자세히 들여다본 그녀는 토스라는 기업이 성장하는 과정을 한 마디로 '대체로 실패하고 가끔 성공하는 이야기'라 말한다. 실패가 있어서 마지막의 성공이 빛날 수 있다는 것이 그녀의 생각이다. 이번 강연에서 유난한 도전에 소개된 이야기 중 그녀가 특히 함께 나누고 싶은 사례들을 소개했다.

실패를 바라보는 태도의 전환

많이 알려지지 않았지만, '토스'를 창업한 비바리퍼블리카는 토스를 창업하기 전 몇 가지 다른 사업 아이템으로 창업했고, 실패했다. 세상을 변화시킬 좋은 서비스를 만들면 당연히 사람들도 반응해 줄 것이라 기대하며 그들이 가진 아이디어를 구현하는 데 갖은 노력과 에너지를 쏟았지만 좀처럼 사람들은 반응하지 않았다. 오프라인 친구 인증 앱 올라블라, 온라인 투표 앱 다보트를 포함해 여덟 번의 창업이 그렇게 완전하고 처절한 실패의 기억으로 남았다. 정경화 작가는 앞선 여덟 번의 실패가 '창업자가 생각하는 이상과 세상 사람이 원하는 것의 간극에서 발생한 것'으로 보았는데, 이승건을 비롯한 초기 창업팀은 그 실패를 인정하고 나서야 사람들이 원하는 것을 찾는 것이 필요하다는 결론에 이르렀다고 한다.

그 후 토스팀이 '간편송금'이라는 서비스 아이디어를 발견하고 이를 사업화하는 과정은 이전의 여덟 번의 창업과는 완전히 달랐다. 본인들의 아이디어를 완벽한 서비스로 구현하는 대신, 덜 완벽하더라도 아이디어를 빠르게 시장에 내어 사람들의 반응을 확인하고, 반응이 있으면 만드는 식으로 에너지를 아껴 쓰는 전략을 썼다. 이번 강연에서 정경화 작가는 이전의 실패를 인정하기 전과 후 토스팀이 실패를 바라보는 태도 자체가 바뀌었다는 점에 주목할 필요가 있다고 말했다.

"그전에는 내 아이템을 알리면 누군가 먼저 만들지 않을까, 지금 내놓으면 불완전하다고 생각하지 않을까 하는 마음이 컸던 것 같아요. 사실은 실패하고 싶지 않아서 전전공공한 거죠. 그런데 토스를 창업하는 시점에 이르러서는 어차피 또 실패할 텐데 뭐 하러 기능을 개발해. 일단 광고 띄워보고 반응이 있으면 만들자. 에너지를 좀 아껴놓자. 이런 식으로 실패를 당연하고 가벼운 것으로 생각하게 되는 심리상태에 이르렀던 것 같아요."



실패를 겪은 개인의 다음 선택

정 작가는 또 하나의 의미 있는 실패 사례로 토스 대부를 폐업한 일화를 소개했다. 청년들에게 소액 대출의 수요의 가능성을 발견하고 시작한 이 사업은 시작한 지 일 년이 채 안 되어 위기에 봉착한다. 발단은 '토스가 대부업을 한다. 청년들을 소액 대출로 꼬드겨 악의 세계로 데려간다.'라는 한 트윗이 올라오면서다. 사실과는 다른 이야기였지만 해당 트윗은 급속도로 확산하였고 온라인상의 웃음거리로 끝날 줄 알았던 이 사건은 회원들의 탈퇴 러시가 이어져 결국 폐업이라는 패배 선언을 하기에 이른다.

정 작가는 이것이 대부업에 대한 세간의 인식이 얼마나 부정적인지 모를 정도로 토스팀이 얼마나 금융에 무지했는지를 보여주는 사례이기도 하지만, 토스라는 조직의 입장에서 위기에 대응하는 하나의 기준을 정립하는 계기가 되었다는 점에서 중요한 사례라고 평가했다. 그러나 정 작가는 그보다도 실패를 겪은 개인이 어떻게 그 사람의 다음 단계로 넘어가는가에 더 주목하고 싶었다며 사업 담당자의 일화를 소개했다. 토스 대부를 담당했던 김유리 PM은 토스 대부의 폐업 후 실패를 책임지고 퇴사하기로 결심한다. 그 말들은 이승건 대표는 그녀에게 이렇게 말했다고 한다. '어려움에 빠졌을 때 도망가면 실패자가 되는 거고, 털고 일어나면 어려움 끝에 승리한 사람이 되는 거예요. 어떤 사람으로 남고 싶으세요?'

결국 그녀는 토스팀에 다시 남았다. 그리고 토스가 1천만 명 넘는 사람들이 이용하는 서비스로 성장하는데 결정적인 역할을 한 '신용조회 서비스'를 만들어낸다. 결국 승리한 사람으로 남게 된 것이다. 사실 이 아이디어가 나올 수 있었던 것은 그녀가 토스 대부를 만드는 과정에서 청년들이 신용에 생각보다 무지하다는 것을 발견했기 때문이다. 결과적으로 토스 대부라는 사업은 실패했지만, 그 과정에서 배운 것이 성공한 서비스의 밑거름이 된 것이다.

실패를 대하는 조직의 태도, 그리고 동료의 존재

토스팀은 지금도 어김없이, 매일 실패하고 있다. 토스뱅크를 출범하며 약속했던 2% 통장은 반쪽짜리 약속이 되었고, 보험시장을 혁신하겠다는 꿈을 꾸며 만들었던 토스인슈어런스는 초기에 구상했던 사업의 모델을 포기하는 결정을 내렸다. 조직 문화의 측면에서도 실패가 계속되었다. 스타트업으로 속도와 몰입을 강조하다 보니 번아웃이 오거나, 회사를 떠나거나, 건강상의 이슈가 있는 팀원들이 생기기 시작했다. 쉼이 너무 부족하다는 문제의식으로부터 금요일 오후 2시 퇴근제, 겨울방학과 같은 제도가 도입되었다. 정경화 작가는 토스가 새로운 제도를 만들었다는 사실 그 자체보다, 문제를 감지하거나 변화의 필요성이 있다고 생각하면, 이전의 실패를 인정하고 새로운 제도가 필요하다고 말하는 것에 열려있다는 것이 토스라는 조직이 가지고 있는 큰 가치라는 견해를 밝혔다.

"토스팀이 말하는 핵심 가치는 이런 거라고 정했다고 하더라도 시간이 지나면서 새로운 사람이 들어오고 조직이 커지는 과정에서 과감하게 지금까지 했던 것은 실패라는 것을 인정하고, 그다음으로 넘어가는 새로운 제도를 만드는 등 변화를 두려워하지 않는다는 것이 상당히 큰 가치라고 생각합니다"

마지막으로 정경화 작가는 유난한 도전이라는 책을 통해 성공이나 실패보다는 토스 팀원들 그 자체를 조명하고 싶었다고 말했다. 회사라는 공간에서 만났지만, 각자 인생의 어느 시기에 남다른 목표를 향해 경주하는 사람들, 반짝이는 몰입의 순간들을 살아가는 동료들의 존재가 있기에 어떤 실패를 맞이하더라도 그 다음으로 한 발짝 더 가볼 수 있는 용기가 날 수 있다는 말로 강연을 마무리했다.

