

# 모순의 설계자

피터 틸, 경쟁을 미워한 사람이 세운 제국

김경진 변호사

김경진 변호사 출판사





피터 툴 (Peter Thiel)



# 서문

2009년 봄, 한 자유지상주의자가 글 한 편을 발표했습니다. 제목은 '어느 자유지상주의자의 교육'이었습니다. 그 글에서 그는 자유와 민주주의가 더는 양립하지 않는다고 적었습니다. 여성에게 투표권이 주어진 1920년 이후로 미국에서 자유의 정치를 펼치는 일이 사실상 불가능해졌다는 문장도 있었습니다. 글쓴이는 페이스북을 만들어 억만장자가 된 사람, 페이스북에 처음으로 외부 자금을 댄 사람, 그리고 미국 정보기관에 데이터 분석 도구를 파는 회사를 세운 사람이었습니다.

같은 사람입니다. 정부의 감시를 혐오한다고 말하면서 정부가 사람을 추적하는 도구를 설계한 사람. 경쟁을 미워한다면서 독점을 찬양한 사람. 죽음을 운명이 아니라 풀어야 할 문제라고 부른 사람. 워싱턴의 권력을 새로 짜겠다고 대통령 후보 무대에 올랐다가, 8년 뒤 어느 정치인에게도 한 푼도 주지 않겠다고 돌아선 사람.

피터 틸의 이야기를 따라가다 보면 자꾸 발이 걸립니다. 한 장에서 훑아 보였던 그가 다음 장에서는 위태로워 보입니다. 천재의 안목으로 칭송할 만한 베팅이 한 꺼풀 벗기면 권력의 냄새를 풍깁니다. 이 책은 그 걸림돌을 치우지 않았습니다. 틸을 좋은 사람으로도, 나쁜 사람으로도 정리하지 않았습니다. 그렇게 한 줄로 달는 순간 이 인물의 진짜 모습이 빠져나가기 때문입니다.

대신 이 책은 그가 어디서 와서 어떻게 이렇게 되었는지를 따라갑니다. 프랑크푸르트에서 태어나 한 살에 미국으로 건너가고, 아버지를 따라 아파트헤이트의 광산 마을을 떠돌며 일곱 번 학교를 옮긴 아이. 여섯 살에 체스를 배워 전국 순위에 오르고, 톨킨의 반지의 제왕을 열 번 넘게 읽으며 권력이 사람을 어떻게 망가뜨리는지를 먼저 배운 소년. 스탠퍼드에서 르네 지라르를 만나 모방 욕망이라는 한 가지 생각에 평생 붙들린 청년. 그 생각이 페이스북의 조직 문화가 되고, 투자 철학이 되고, 끝내 정치까지 밀고 들어가는 과정을 봅니다.

숫자도 그대로 두었습니다. 페이스북이 이베이에 팔린 15억 달러, 페이스북에 건 50만 달러가 받아온 10.2퍼센트 지분, 고커를 무너뜨린 세 개의 숫자. 1천만 달러를 비밀리에 대고, 1억 4천만 달러의 평결을 받아내고, 3,100만 달러에 합의한 그 사건. 큰돈은 큰돈대로, 모순은 모순대로 보여드리려 했습니다.

세 작가의 손을 빌렸습니다. 인물의 일생과 시대를 두껍게 엮어 차분히 쌓는 대목은 론 처노의 평전을 떠올리며 썼습니다. 머스크를 끌어내리는 이사회야 밤, 고커를 향한 복수극, 정치에 다가갔다 물러서는 장면은 데이비드 렘닉의 저널리즘처럼 장면으로 열고 판단을 독자에게 넘겼습니다. 모방 욕망과 0에서 1, 팔란티어의 데이터 분석처럼 머리로는 굴러가는 개념은 마이클 루이스를 떠올리며 눈에 보이게 풀었습니다. 다만 그 개념이 낳은 그늘도 함께 적었습니다.

읽다가 답이 나오지 않아도 좋습니다. 이 책의 목적은 답을 쥐여 드리는 것이 아니라, 한 사람의 모순을 단지 않고 끝까지 바라보게 하는 것입니다. 그래서 이 사람은 좋은 사람입니까, 나쁜 사람입니까. 그 질문을 손쉽게 단지 못한 채 마지막 장을 덮으셨다면, 이 책은 제 몫을 한 것입니다.

김경진



# 목차

서문

## 제1부 광산의 아이 (1967~1989)

**1장 일곱 번 옮긴 학교**  
프랑크푸르트에서 포스터시티까지, 일곱 번 학교를 옮긴 아이

**2장 체스판 위의 세계**  
체스와 돌킨이 심은 권력과 타락의 씨앗

**3장 다양성이라는 신화**  
스탠퍼드 리뷰와 르네 지라르, 모방 욕망과의 만남

## 제2부 경쟁이라는 감옥 (1989~1998)

**4장 알카트라즈의 안과 밖**  
설리번 앤 크롬웰을 7개월 3일 만에 떠나다

**5장 경쟁은 루저들의 것이다**  
경쟁하는 삶을 의심하고 틸 캐피털을 세우다

## 제3부 화폐와 마피아 (1998~2002)

**6장 콘피니티**  
팜파일럿 송금에서페이팔로, 콘피니티의 시작

**7장 머스크를 끌어내리다**  
신혼여행을 떠난 머스크, 이사회외 밤

**8장페이팔 마피아**  
흔어진페이팔 사람들이 이룬 기술 권력

## 제4부 0에서 1로 (2002~현재)

**9장 페이스북에 건 50만 달러**  
50만 달러가 10.2퍼센트가 되고, 0에서 1의 철학

**10장 반지의 제왕과 감시 제국**  
팔란티어, 자유지상주의자가 만든 감시 도구

**11장 죽음에 맞서는 사람**  
틸 펠로우십과 시스테딩, 죽음을 문제로 보는 시선

**12장 고커, 완벽한 복수**  
벨리웨그의 아웃팅과 고커를 무너뜨린 복수

**13장 권력에 다가갔다 물러서다**  
트럼프와 벤스, 권력에 다가갔다 물러서다



제 1 부

## 광산의 아이 (1967~1989)



## 제1장 일곱 번 옮긴 학교

자가 손등을 내리쳤습니다. 한 번, 그리고 또 한 번. 나미비아 해안 도시 스바코프문트의 독일어 학교 교실에서, 일곱 살이나 여덟 살쯤 된 한 소년이 손등을 펴고 매를 맞았습니다. 책상 위에는 줄이 그어진 공책이 있었고, 창밖으로는 대서양에서 밀려온 안개가 깔려 있었습니다. 교사가 무엇을 잘못으로 보았는지는 기록에 남아 있지 않습니다. 틀린 답이었을 수도 있고, 비뚤어진 줄이었을 수도 있습니다. 남은 것은 도구뿐입니다. 자. 나무로 된 곧은 막대 하나가 규칙을 가르치는 방식이었습니다.

이 학교에서는 학생이 실수를 하면 자로 손등을 때렸습니다. 제복을 입어야 했고, 줄을 맞춰 썼고, 정해진 노래를 불렀습니다. 피터 안드레아스 티ل(Peter Andreas Thiel)은 이곳에서 2년을 다녔습니다. 그가 평생에 걸쳐 권위와 순응을 어떻게 대했는지를 알고 싶다면, 화려한 강연장이나 실리콘밸리의 사무실이 아니라 이 교실에서 시작하는 편이 정직합니다. 자에 맞은 손등의 감각은 이론이 아니었습니다. 그것은 몸에 먼저 새겨졌습니다.

뒷날 그는 억만장자가 되어 수십억 달러를 굴리고, 대통령을 만들겠다는 사람들에게 돈을 대고, 실리콘밸리에서 손꼽히는 권력자가 됩니다. 그러나 그 모든 것의 출발점에는 이 사막 도시의 작은 교실이 있었습니다. 한 사람을 이해하려면 그가 무엇을 가졌는지가 아니라 무엇을 견디며 자랐는지를 보아야 합니다. 자유를 신봉하게 된 사람의 시작에 자유가 없는 교실이 있었고, 권력을 손에 쥐게 된 사람의 시작에 매를 맞는 아이가 있었습니다. 이 어긋남이 그를 만들었습니다.

틸은 1967년 10월 11일, 서독 헤센주의 프랑크푸르트 암 마인(Frankfurt am Main)에서 태어났습니다. 아버지 클라우스 프리드리히 티ل(Klaus Friedrich Thiel)은 화학 공학자였고, 어머니는 수잔 티ل(Susanne Thiel)이었습니다.

1967년의 서독을 잠시 떠올려 볼 필요가 있습니다. 전쟁이 끝난 지 스물두 해가 지나 있었습니다. 폭격으로 무너졌던 도시들은 다시 일어섰고, 사람들은 그것을 경제 기적이라 불렀습니다. 프랑크푸르트는 그 기적의 한복판이었습니다. 강을 낀 금융의 도시였고, 화학과 제약 산업이 인근 라인마인 일대에 뻗뻗이 들어차 있었습니다. 클라우스 같은 화학 기술자에게는 일자리가 곳곳에 열려 있었습니다. 동시에 그 세대의 독일 가정에는 입에 올리지 않는 과거가 있었습니다. 누가 무엇을 했는지, 누가 무엇을 보고도 침묵했는지. 그 침묵은 다음 세대로 조용히 넘겨졌습니다. 피터 티일이 훗날 평생에 걸쳐 권력과 폭력의 문제를 붙들게 된 데에는, 자신도 모르는 사이에 이 출생지의 무게가 깔려 있었습니다.

그러나 틸 가족은 그 도시에 오래 머물지 않았습니다. 피터가 태어난 지 1년쯤 되었을 때, 가족은 대서양을 건넜습니다. 첫 정착지는 오하이오주의 클리블랜드였습니다. 당시 클리블랜드는 미국 중서부의 철강과 제조업 도시였습니다. 이리호 남쪽 기슭에서 용광로가 밤낮으로 돌아가던 곳입니다. 갓난아기였던 피터는 자신이 독일에서 태어났다는 사실을 기억으로 가질 수 없었습니다. 그의 첫 언어는 독일어였지만, 그의 첫 세계는 미국 중서부의 공장 도시였습니다. 태어난 곳과 자라는 곳이 처음부터 어긋나 있었던 셈입니다. 이 어긋남은 그 뒤로도 계속되었습니다.

여권에는 독일이 찍혀 있었고, 집에서는 독일어를 썼고, 거리에서는 영어가 들렸습니다. 어디 출신이냐는 물음에 한마디로 답할 수 없는 아이. 그 물음은 평생 그를 따라다녔습니다. 미국에서는 독일에서 온 아이였고, 훗날 독일계라는 배경은 그에게 늘 어딘가 바깥에 선자의 표식이었습니다. 소속을 묻는 질문 앞에서 그는 처음부터 매끄러운 답을 갖지 못했습니다.

클라우스 틸은 광업과 관련된 일을 했습니다. 광산은 땅이 있는 곳에 있고, 땅은 사람이 정한 국경을 따라 친절하게 놓여 있지 않습니다. 그래서 광산 회사의 기술자와 관리자는 광맥을 따라 옮겨 다닙니다. 한 광산의 개발이 끝나거나 새 사업이 시작되면, 가족 전체가 짐을 싣습니다. 이런 직업의 특성은 어린 피터와 남동생 패트릭 마이클 틸(Patrick Michael Thiel)에게 떠돌이의 유년을 안겼습니다. 집은 머무는 곳이 아니라 잠시 빌리는 곳이었습니다.

이 점이 틸이라는 인물을 이해하는 첫 번째 열쇠입니다. 대부분의 아이는 한곳에서 자랍니다. 같은 골목, 같은 친구, 같은 학교를 거치며 자기가 어디에 속한 사람인지를 자연스럽게 익힙니다. 어디 출신이냐고 물으면 한 단어로 답합니다. 틸에게는 그 한 단어가 없었습니다. 그는 한 도시의 아이로 자란 적이 없습니다. 그는 여러 도시를 스쳐 간 아이로 자랐습니다. 뿌리를 내릴 자리를 찾기도 전에 화분이 옮겨졌습니다. 이런 아이에게 세상은 정해진 질서가 아니라 매번 새로 익혀야 할 규칙의 묶음으로 다가옵니다.

1971년, 가족은 미국을 떠나 남아프리카공화국으로 향했습니다. 이어 지금의 나미비아인 남서아프리카(South West Africa)로 다시 거처를 옮겼습니다. 클리블랜드의 용광로에서 남반구의 사막으로. 네 살 무렵의 아이가 두 번째로 대륙을 건넌 셈입니다.

이 지역은 당시 남아프리카공화국의 통치 아래 있었습니다. 본래 독일의 식민지였다가 제1차 세계대전 뒤 남아프리카로 넘어간 땅이었고, 국제연합은 그 통치를 인정하지 않았지만 남아프리카는 손에서 놓지 않았습니다. 그 사회의 뼈대를 이룬 것이 아파르트헤이트(Apartheid)라는 인종 분리 제도였습니다. 아프리카언어로 분리를 뜻하는 말입니다. 백인과 흑인은 사는 곳이 달랐고, 다니는 학교가 달랐고, 받는 임금이 달랐고, 죽는 나이가 달랐습니다.

이 제도는 추상적인 차별이 아니었습니다. 그것은 법으로 짜인 일상이었습니다. 흑인은 통행증을 지녀야 했고, 정해진 구역 밖으로 나가려면 허가가 필요했습니다. 어떤 일자리는 피부색에 따라 처음부터 막혀 있었습니다. 어떤 벤치, 어떤 해변, 어떤 출입구는 인종이 정해져 있었습니다. 네 살에서 열 살 사이의 한 백인 소년이 그 한가운데서 자랐습니다. 그는 이 모든 분리가 정상이라고 배웠을 것입니다. 아이에게 세상이란 처음 본 그대로의 모습이기 때문입니다.

당시 그곳에 살던 백인 가정의 풍경을 떠올려 보면 그 일상이 어떠했는지 짐작됩니다. 집안일을 하는 흑인 일꾼이 있었고, 정원을 가꾸는 흑인 노동자가 있었습니다. 백인 아이는 자기보다 나이 많은 흑인 어른에게 이름을 부르며 명령하는 것을 자연스럽게 익혔습니다. 누가 시키지 않아도, 사회 전체가 그렇게 돌아갔기 때문입니다. 이 위계는 책에 적힌 규칙이 아니라 공기였습니다. 숨 쉬듯 들이마시는 것이었습니다. 그것이 잘못이라는 생각은 그 공기 안에서는 떠오르기 어려웠습니다. 잘못을 알아채려면 다른 공기를 마셔 본 적이 있어야 합니다. 틸은 그런 점에서 운이 있었습니다. 그는 그곳을 떠났고, 다른 곳에서 자랐고, 훗날 그 시절을 멀리서 돌아볼 수 있었습니다. 평생 그곳에 머문 사람에게는 주어지지 않은 거리였습니다.

아버지 클라우스가 일한 곳은 우라늄을 캐는 광산이었습니다. 나미브 사막 한가운데 있는 뢰싱(Rössing) 우라늄 광산으로, 스바코프문트에서 동쪽으로 65킬로미터쯤 떨어진 곳에 있었습니다. 당시 세계에서 손꼽히는 규모의 노천 우라늄 광산이었습니다. 클라우스가 뢰싱에서 일한 기간은 대략 1975년부터 1977년 무렵으로 전해집니다.

뢰싱 광산의 소유 구조 자체가 그 시대를 압축합니다. 지분이 제일 컸던 곳은 영국과 남아프리카에 뿌리를 둔 광산 대기업 리오 틴토(Rio Tinto)였습니다. 거기에 남아프리카 정부 산하 기관이 끼어 있었고, 당시 팔레비 왕조 치하의 이란 정부도 지분을 가지고

있었습니다. 사막 한가운데의 구덩이 하나에 여러 나라의 이해가 얽혀 있었습니다. 우라늄이 그만큼 값진 물건이었기 때문입니다.

우라늄은 보통의 광물이 아닙니다. 그것은 원자폭탄의 원료가 됩니다. 1970년대 남아프리카공화국 정권은 핵무기를 손에 넣으려 하고 있었습니다. 소련과 그 동맹이 남부 아프리카로 밀고 들어올지 모른다는 두려움이 있었고, 백인 소수 정권은 자신들의 체제를 끝까지 지킬 마지막 무기를 원했습니다. 뢰싱에서 캐낸 우라늄이 그 계획의 어디까지 흘러 들어갔는지를 두고는 오랫동안 국제적인 논란이 있었습니다. 국제법은 남아프리카공화국이 나미비아의 자원을 채굴할 권리를 인정하지 않았습니다. 그런데도 광산은 돌아갔습니다. 법이 안 된다고 말하는 곳에서 사업이 굴러가는 광경을, 어린 톨은 일상으로 보았습니다.

광산 하나에 두 개의 세계가 있었습니다. 갱도 아래에는 흑인 노동자들이 있었습니다. 그들은 방사능에 노출된 채 방사성 물질을 캐냈고, 간신히 먹고살 만큼의 임금을 받았습니다. 라돈 가스를 들이마셨고, 폐가 망가졌고, 빠르게 죽었습니다. 방사성 폐기물 더미에서 몇 킬로미터 떨어진 곳에 그들의 거처가 있었습니다. 위험은 그들의 집 가까이에 쌓여 있었습니다.

광산 위쪽, 안개가 잘 닿지 않는 자리에는 백인 관리자들의 집이 있었습니다. 그들은 좋은 병원을 썼고, 컨트리클럽 회원증을 가졌고, 자녀를 사립학교에 보냈습니다. 방사능으로부터 멀리 떨어진 산꼭대기의 안전한 저택에 살며, 아래쪽 갱을 멀찍이 내려다보았습니다. 같은 우라늄을 두고 한쪽은 죽음에 가까이 있었고, 다른 한쪽은 위험으로부터 멀찍이 떨어져 있었습니다. 거리가 곧 생명이었습니다. 위험에서 얼마나 떨어져 사느냐가 피부색으로 정해졌습니다. 이것이 어린 톨이 매일 본 풍경이었습니다. 그는 위에서 아래를 내려다보는 자리에 있었습니다.

피터 톨은 그 위쪽 세계의 아이였습니다. 그는 소수가 다수를 희생시켜 이익을 거두는 구조의 혜택을 받으며 자랐습니다. 일곱 살, 여덟 살의 아이가 이 구조를 머리로 이해했을까는 없습니다. 그러나 아이는 자신이 무엇을 누리는지 모르는 채로도 그것을 누립니다. 깨끗한 물, 안전한 집, 줄이 그어진 공책. 그 모든 것이 누군가의 폐로 지불되고 있었다는 사실은, 그가 그곳을 떠난 뒤에야, 그리고 다른 사람들의 글을 통해서야 또렷해졌습니다.

이 대목에서 한 가지를 분명히 해 둘 필요가 있습니다. 어린 톨이 이 체제를 만들지 않았고, 선택하지도 않았습니다. 그는 아버지의 직장을 따라 그 땅에 간 아이였을 뿐입니다. 그러나 그가 받은 혜택은 실재했습니다. 산 위의 집, 좋은 병원, 사립학교. 이 사실을 지우면 그의 출발점을 미화하게 되고, 이 사실을 죄로만 읽으면 아이에게 어른의 짐을 지우게 됩니다. 둘 다 정확하지 않습니다. 한 아이가 자기 의지와 무관하게, 부당한 구조의 양지에서 자랐다는 것. 그 사실만 그대로 둡니다. 그가 이 경험을 어떻게 받아들였고 무엇으로 바꾸었는지는, 그가 어른이 된 다음의 이야기에 속합니다.

남서아프리카에서 톨 가족이 머문 도시가 스바코프문트(Swakopmund)였습니다. 대서양과 나미브 사막이 맞닿은 자리에 있는 작은 항구 도시입니다. 한쪽에는 차가운 바다가 있고, 다른 쪽에는 끝없는 모래언덕이 있었습니다. 아침이면 바다에서 안개가 밀려와 도시를 덮었습니다. 풍경만 보면 기묘하게 아름다운 곳이었습니다. 그러나 그 아름다움 아래에는 다른 것이 깔려 있었습니다.

스바코프문트는 한때 독일의 식민지였고, 1970년대에도 독일의 흔적을 단단히 붙들고 있었습니다. 거리 이름이 독일어였고, 빵집이 독일식이었고, 사람들이 독일어로 인사했습니다. 그 인사 가운데 일부는 보통의 인사가 아니었습니다. 제2차 세계대전이 끝나고 한참이 지난 뒤에도, 이 도시는 공개적으로 "하일 히틀러(Heil Hitler)"라는 나치식 경례를 주고받고 아돌프 히틀러의 생일을 기념하는 곳으로 악명이 높았습니다. 패전국 독일에서조차 금기가 된 말이, 사막 끝의 이 도시에서는 살아 있었습니다.

피터가 다닌 독일어 학교는 그 도시의 정신을 그대로 담고 있었습니다. 교육 과정은 기독교 민족주의 세계관을 가르쳤습니다. 역사 수업은 백인 남아프리카인이야말로 이 땅의 진짜 피해자라고 가르쳤습니다. 흑인 다수가 빼앗긴 것은 수업에서 다루지지 않았습니다. 아프리카너 민족주의의 이데올로기가 교과서의 행간에 깔려 있었습니다. 아이들은 그것을 의심하라고 배우지 않았습니다. 외우라고 배웠습니다.

그리고 자가 있었습니다. 학교는 엄격하고 권위적이었습니다. 제복은 의무였고, 규율은 몸으로 집행되었습니다. 손등을 펴라. 자가 내려온다. 다시. 이런 방식의 교육이 어떤 아이에게는 순응을 가르치고, 어떤 아이에게는 그 반대를 가르칩니다. 톨은 뒤쪽이었습니다.

체벌이 가르치는 것을 잠깐 들여다볼 필요가 있습니다. 자로 손등을 때리는 교육은 답을 가르치는 것이 아닙니다. 그것은 권위를 가르칩니다. 틀리면 아프다, 그러니 시키는 대로 하라. 거기에는 왜라는 질문이 들어설 자리가 없습니다. 규칙은 설명되지 않고 집행됩니다. 머리 좋은 아이일수록 이런 교육을 견디기 어렵습니다. 왜 그래야 하는지 묻고 싶은데, 학교가 돌려주는 답은 자였기 때문입니다. 순응을 강요받을수록 그 아이 안에서는 반대의 것이 자랍니다. 시키는 대로 하지 않겠다는 마음. 권위가 정한 답을 그대로 받지 않겠다는 마음. 그것이 자라기 좋은 토양이 바로 이런 교실이었습니다.

훗날 그는 이 시기를 돌아보며 획일성과 통제, 순응에 대한 강한 거부감이 이때 자기 안에 자리 잡았다고 말했습니다. 줄을 맞춰 서야 하는 학교, 같은 노래를 부르게 하는 학교, 다른 답을 허락하지 않는 학교. 거기서 자란 아이가 자유지상주의(Libertarianism)라는 사상에 끌리게 된 것은 이상한 일이 아닙니다. 정부의 통제를 최소로 줄이고 개인의 자유를 끝까지 밀어붙여야 한다는 생각. 그 생각의 씨앗은 정치 이론서가 아니라 사막의 교실에서 뿌려졌습니다. 자유를 신봉하게 된 사람의 출발점에, 자에 맞은 손등이 있었습니다.

여기에 비틀림이 하나 숨어 있습니다. 통제에 대한 그의 거부감은 진짜였지만, 그가 자란 곳은 인류 역사를 통틀어 손꼽히게 촘촘한 통제 체제였습니다. 아파르트헤이트는 어디서 자고 누구와 결혼하고 어느 화장실을 쓸지까지 인종으로 정했습니다. 털이 거부한 통제는 학교의 자였고, 그가 누린 특권은 그 거대한 통제 체제가 백인에게 베푼 몫이었습니다. 같은 시기, 같은 장소에서, 한 아이는 통제에 대한 평생의 반감을 얻었고 동시에 통제가 만든 안전 위에서 자랐습니다. 이 두 가지는 깔끔하게 화해하지 않습니다. 그대로 두는 편이 정직합니다.

남아프리카와 남서아프리카에서 보낸 시간이 그의 유년에서 차지하는 무게는 헛수만으로는 가늠하기 어렵습니다. 1971년부터 1977년 무렵까지, 곧 네 살에서 열 살에 이르는 시기. 사람의 세계관이 처음 잡히는 나이입니다. 무엇이 정상이고 무엇이 이상한지, 누가 위에 있고 누가 아래에 있는지에 관한 첫 그림이 이때 그려집니다. 털의 첫 그림에는 인종으로 갈린 두 세계가 있었습니다. 산 위의 안전한 집과 갭도 아래의 죽음. 줄을 맞춰 외우게 하는 학교와 자. 히틀러를 기념하는 거리. 이 모든 것이 그에게는 어린 시절의 배경 풍경이었습니다.

아버지의 직장이 바뀔 때마다 학교가 바뀌었습니다. 피터 킬은 초등학교만 일곱 번을 옮겨 다녔습니다. 미국에서, 남아프리카에서, 남서아프리카에서. 도시가 바뀌고 나라가 바뀌고 대륙이 바뀌었습니다.

전학은 주소를 바꾸는 일이 아니었습니다. 그것은 매년 새로운 무리 한가운데로 던져지는 일이었습니다. 새 학교의 아이들은 이미 친구가 있었습니다. 그들끼리만 아는 농담이 있었고, 작년에 누가 무엇을 했는지에 관한 이야기가 있었습니다. 새로 온 아이는 그 모든 것의 바깥에 있었습니다. 규칙을 익힐 때쯤이면 다시 떠날 시간이 다가왔습니다.

게다가 그 전학은 보통의 전학이 아니었습니다. 옆 동네로 옮기는 것이 아니라, 대륙을 건너고 언어가 바뀌는 이동이었습니다. 미국에서는 영어를 썼고, 남서아프리카의 독일어 학교에서는 독일어를 썼습니다. 한 학교에서는 야구를 했고, 다른 학교에서는 줄을 맞춰 행진했습니다. 한 곳에서 통하던 행동이 다른 곳에서는 비웃음을 샀습니다. 옷차림도, 말투도, 인사하는 방식도 매년 새로 배워야 했습니다. 같은 또래라도 사는 세계가 전혀 달랐습니다. 이렇게 자란 아이는 한 가지를 일찍 깨닫습니다. 사람들이 당연하게 여기는 규칙이라는 것이 사실은 그 동네에서만 통하는 약속에 지나지 않는다는 것. 한 곳의 상식이 다른 곳에서는 통하지 않는다는 것. 이 깨달음은 그를 어느 한 곳의 상식에도 완전히 매이지 않는 사람으로 키웠습니다.

게다가 다른 아이들은 알고 있었습니다. 킬 가족은 머지않아 또 다른 광산 마을로 떠날 거라는 사실을. 떠날 아이와 깊이 사귀어 봐야 손해라는 계산은 어린아이도 합니다. 그래서 아이들은 그와 적당한 거리를 두었습니다. 피터는 머리가 좋았지만 외로웠고, 안으로 파고드는 성격이었습니다.

전학을 자주 다닌 아이에게 우정이 어떤 모양인지 떠올려 보면 그의 십 대를 짐작하기 쉽습니다. 친구를 사귀려면 시간이 듭니다. 함께 보낸 시간이 쌓여야 농담이 통하고, 농담이 통해야 비밀을 말할 수 있습니다. 그런데 그 시간이 늘 끊겼습니다. 막 가까워질 무렵 짐을 싣고, 새 학교에서 다시 바닥부터 시작했습니다. 이런 일이 일곱 번 반복되면 아이는 한 가지 결론에 이릅니다. 깊이 정 붙이지 말 것. 떠날 때 덜 아프려면 처음부터 덜 들어가는 편이 낫다는 것. 이 방어는 외로움을 줄여 주지만, 동시에 사람과 사람 사이에 늘 한 겹의 유리를 끼웁니다. 그 유리는 쉽게 깨지지 않았습니다.

훗날 톨은 강연에서 이렇게 말하곤 했습니다. 초등학교를 일곱 번 옮긴 것이 자기 어린 시절을 잘 드러내는 한 가지일 거라고. 한 사람이 자기 유년을 한마디로 줄일 때 무엇을 고르는지는 그 사람을 들여다보는 창입니다. 그는 성적도, 상도, 가족 여행도 아닌 전학의 횟수를 골랐습니다. 일곱이라는 숫자를. 어디에도 속하지 못했다는 감각이 그 숫자 안에 담겨 있었습니다.

이방인으로 사는 법을 그는 일찍 배웠습니다. 안에 들어가려 애쓰는 대신, 바깥에 서 있는 자기 자리를 받아들이는 법을. 훗날 그가 스스로를 부른 이름이 그것을 압축합니다. 이단아(contrarian). 다수가 가는 길을 의심하고, 모두가 옳다고 하는 것을 한 번 더 뒤집어 보는 사람. 이 기질이 사상이 되기 전에, 그것은 먼저 생존의 방식이었습니다. 어차피 무리에 끼지 못한다면, 무리 바깥에서 보는 눈을 키우는 편이 나았습니다.

훗날 어른이 된 톨은 사람을 채용할 때 한 가지 질문을 즐겨 던졌습니다. 거의 모두가 틀렸다고 믿는데 당신은 옳다고 믿는 것이 무엇이냐는 질문입니다. 그 질문은 어디서 왔을까요. 다수가 옳다고 믿는 것을 의심하는 버릇은 책에서 배운 것이 아니었습니다. 그것은 일곱 번의 전학에서, 늘 무리 바깥에 서 있던 자리에서 몸으로 익힌 것이었습니다. 안에 들지 못한 자는 안의 사람들이 무엇을 당연하게 여기는지를 본의 아니게 보게 됩니다. 그 당연함이 당연하지 않을 수도 있다는 의심이, 바깥에 선 자의 특권입니다. 외로움이 준 선물이라면 선물이었습니다.

떠돌이의 시간은 1977년에 끝났습니다. 피터가 열 살이 되던 해, 가족은 미국으로 돌아왔습니다. 그동안 그가 거쳐 온 학교는 일곱 곳이 되어 있었습니다.

마지막으로 정착한 곳은 캘리포니아주 포스터시티(Foster City)였습니다. 샌프란시스코만에 면한 이 도시는 1960년대 초에 설계된 계획도시였습니다. 만의 갯벌을 메워 만든 땅 위에 바둑판처럼 길을 내고, 운하를 파고, 똑같이 생긴 집들을 줄지어 세운 곳이었습니다. 도시의 모든 것이 도면에서 시작되었습니다. 어디에 학교를 둘지, 어디에 공원을 둘지, 물길을 어떻게 낼지가 미리 정해져 있었습니다. 스탠퍼드 대학교는 만 건너 멀지 않은 곳에 있었습니다.

여기에는 묘한 대조가 있습니다. 사막의 광산 마을은 자원이 있는 자리에 사람이 모여 자연스럽게 생긴 곳이었습니다. 반면 포스터시티는 사람이 백지 위에 그려 넣은 도시였습니다. 무질서한 우라늄 마을에서 설계된 미국 교외로. 톨은 두 종류의 세계를 모두

살아 본 셈입니다. 우연히 자라난 곳과, 처음부터 의도해서 만든 곳. 무언가를 설계해서 세운다는 발상, 백지에서 시작해 자기 뜻대로 질서를 짠다는 발상은 그가 훗날 회사를 세우고 미래를 말할 때마다 돌아온 주제였습니다. 그가 처음 살아 본 설계된 세계가 이 도시였습니다.

당시에는 아직 실리콘밸리라는 말이 널리 쓰이지 않았습니다. 그러나 그 땅은 이미 무언가가 되어 가고 있었습니다. 군사 연구와 연방 정부의 보조금이 흘러든 자리에 휴렛팩커드(Hewlett-Packard)가 있었고, 인텔(Intel)이 있었고, 페어차일드 반도체(Fairchild Semiconductor)가 있었습니다. 애플(Apple)은 막 시작하던 참이었습니다. 차고에서 회사가 생겨나고, 손바닥만 한 칩이 방 하나만 한 컴퓨터를 대체하던 시절이었습니다. 사막의 우라늄 광산에서 캘리포니아의 반도체 단지로. 피터 틸의 유년기는 한 시대의 끝과 다른 시대의 시작 사이를 가로질렀습니다.

그 무렵 그 일대에서 무슨 일이 벌어지고 있었는지를 알면, 틸의 운이 어디에 닿았는지가 보입니다. 1976년에 애플은 첫 컴퓨터를 내놓았습니다. 1977년에는 누구나 살 수 있는 완성형 개인용 컴퓨터들이 시장에 나왔습니다. 그가 포스터시티에 도착한 바로 그해입니다. 손바닥만 한 반도체 칩이 방 하나를 채우던 컴퓨터를 책상 위로 끌어내리던 시절이었습니다. 차고에서 시작한 회사가 거대 기업으로 자라던 시절이었습니다. 한 시대가 그 만(灣) 주변에서 막 깨어나고 있었고, 열 살의 틸은 그 깨어남의 한가운데로 걸어 들어갔습니다. 그가 이 자리에 닿은 것은 그의 선택이 아니라 아버지의 직장이 데려다 놓은 우연이었습니다. 그러나 우연이든 아니든, 그는 미래가 만들어지는 현장의 가까이에 있게 되었습니다.

땅은 바뀌었지만 소속감은 따라오지 않았습니다. 1970년대 말과 1980년대의 미국 학교에서 너드(nerd)는 멋진 존재가 아니었습니다. 머리가 좋고 운동에 서툴고 책을 좋아하는 아이는 놀림의 대상이었습니다. 컴퓨터와 수학을 좋아한다는 것이 자랑이 아니라 흠으로 여겨지던 시절입니다. 피터는 전형적인 너드였고, 정기적으로 괴롭힘을 당했습니다. 일곱 번의 전학 끝에 도착한 곳에서도, 그는 다시 바깥에 있었습니다. 사막의 학교에서는 떠날 아이라서 걸돌았고, 캘리포니아의 학교에서는 너드라서 걸돌았습니다. 자리만 바뀌었을 뿐, 바깥에 선 위치는 그대로였습니다.

현실에서 자리를 찾지 못한 아이는 다른 세계로 들어갔습니다.

하나는 체스였습니다. 체스판 위에서는 규칙이 분명했습니다. 누가 새로 왔는지, 어느 나라 말을 쓰는지, 작년에 무슨 일이 있었는지는 중요하지 않았습니다. 말을 어떻게 움직이느냐만 중요했습니다. 체스는 떠돌이 아이에게 알맞은 게임이었습니다. 어느 도시로 가든 규칙이 같았기 때문입니다. 새 학교의 농담은 매번 새로 익혀야 했지만, 체스의 말은 어디서나 같은 방식으로 움직였습니다. 낯선 곳에서도 변하지 않는 단 하나의 세계를 그는 체스판에서 찾았습니다.

피터는 빠르게 강해졌습니다. 십 대 초반에 그는 미국 전체에서 손꼽히는 청소년 기사가 되었습니다. 그가 끼고 다니던 체스판에는 스티커가 하나 붙어 있었습니다. "승리하기 위해 태어났다(born to win)." 친구를 사귀지 못하고 괴롭힘을 당하던 아이가, 흑백의 판 위에서만큼은 이기기 위해 존재했습니다. 진다는 것을 그는 견디지 못했습니다. 함께 체스를 둔 사람들의 기억에 따르면, 그는 지면 말을 쓸어 버리거나 자리를 박차고 일어나기도 했습니다. 이기는 것이 그에게는 놀이가 아니라 자기 존재를 증명하는 일이었기 때문입니다. 모든 것을 잃어도 이 판만큼은 이겨야 했습니다.

체스에 얼마나 진지했는지는 숫자로 남아 있습니다. 그의 미국체스연맹(USCF) 점수는 한때 2342에 이르렀고, 라이프 마스터(Life Master)라는 칭호를 얻었습니다. 미국의 경쟁 체스 인구 가운데 극소수만 닿는 자리입니다. 열 살 무렵의 외로운 너드가 십 대 후반에 전국 상위권 기사가 되기까지, 그 사이에는 수천 판의 대국과 수없이 외운 정석이 있었습니다. 이기기 위해 그는 정말로 노력했습니다. 스티커의 문구는 빈말이 아니었습니다.

또 하나는 수학이었습니다. 포스터시티의 보우디치 중학교(Bowditch Middle School)에 다니던 시절, 그는 캘리포니아 전체를 대상으로 한 수학 경시대회에서 1등을 차지했습니다. 숫자와 증명의 세계에도 사람의 번덕이 없었습니다. 답은 맞거나 틀렸고, 그 판정에는 인종도 출신도 끼어들지 않았습니다. 자로 손등을 때리며 답을 강요하던 학교와는 정반대의 질서가 거기 있었습니다. 체스판과 수학 문제는 그에게 공정한 세계였습니다. 출신을 묻지 않고 실력만 묻는 세계. 어디에도 속하지 못한 아이가 자기 자리를 증명할 수 있는, 몇 안 되는 무대였습니다.

세 번째 세계는 책이었습니다. 그는 아이작 아시모프(Isaac Asimov)와 로버트 하인라인(Robert A. Heinlein)의 과학소설을 빨아들였습니다.

이 작가들의 책이 어떤 세계를 그렸는지 알면 그 소년이 무엇에 끌렸는지 보입니다. 아시모프는 수백 년 뒤의 미래를 통계와 수학으로 내다보는 이야기를 썼습니다. 한 사람의 머리로 문명 전체의 흐름을 예측하는 학자의 이야기입니다. 하인라인은 자기 힘으로 일어서는 개인, 국가의 간섭을 거부하는 자유로운 인간을 즐겨 그렸습니다. 두 작가 모두 미래는 정해진 것이 아니라 만들어 가는 것이라고 보았습니다. 그리고 그 미래를 만드는 것은 군중이 아니라 앞을 내다본 소수라고 보았습니다. 현실에서 자리를 찾지 못한 똑똑한 아이에게, 이런 이야기는 강력한 약속이었습니다. 지금 여기서 외면당하더라도, 미래를 보는 자가 끝내 이긴다는 약속.

그리고 J.R.R. 톨킨(J.R.R. Tolkien)의 판타지를 읽었습니다. 그가 제일 깊이 빠진 작가는 톨킨이었습니다. 어른이 된 뒤에도 그는 반지의 제왕(The Lord of the Rings)을 열 번 넘게 읽었다고 털어놓았습니다. 그 책의 세계관은 그의 머릿속에만 머물지 않았습니다. 훗날 그가 세운 회사들 가운데 여럿이 그 소설에서 이름을 가져왔습니다. 그중 하나가 팔란티어(Palantir)입니다. 톨킨의 이야기에서 팔란티어는 멀리 떨어진 곳을 들여다보는 돌, 곧 감시의 수정구입니다.

반지의 제왕에는 권력에 관한 한 가지 핵심 장치가 있습니다. 절대 반지입니다. 그 반지는 누구의 손에 들어가든 그를 타락시킵니다. 선한 사람도 그것을 쥐면 변합니다. 이야기의 결론은 반지를 쓰는 것이 아니라 없애는 것입니다. 힘을 손에 넣어 좋게 쓰겠다는 유혹 자체가 함정이라는 것. 어린 톨이 이 이야기를 열 번 넘게 읽으며 무엇을 새겼는지는 그 자신만 알 것입니다. 다만 권력의 타락이라는 주제가 그의 머릿속에 일찍부터 들어와 있었다는 것은 분명합니다.

톨킨의 이야기는 거대한 힘에 맞서는 작은 개인들의 이야기였습니다. 거역할 수 없어 보이는 어둠 앞에서 평범한 존재들이 자기 몫을 하는 이야기. 권력이 어떻게 사람을 타락시키는가에 관한 이야기. 어디에도 속하지 못한 채 자기 안으로 침잠하던 소년에게, 이런 이야기는 위로이자 지도였습니다. 집단의 힘은 개인을 짓밟을 수 있다는 것. 그러나 개인은 그 힘에 맞설 수 있다는 것. 사막의 학교에서 몸으로 배운 것을, 그는 책에서 다시 만났습니다.

여기에 훗날을 비추는 비틀림이 또 하나 있습니다. 권력의 타락을 경계하는 이야기에서 이름을 빌려, 그는 정부에 감시 도구를 파는 회사를 세우게 됩니다. 멀리 보는 돌의 이름을

단 그 회사가 들여다보는 것은 사우론의 군대가 아니라 사람들의 데이터였습니다. 어둠에 맞서는 자들의 이야기에서 따온 이름이, 어둠을 보는 도구의 이름이 된 셈입니다. 그가 이 모순을 의식했는지 아닌지는 분명하지 않습니다. 그러나 이름은 남았고, 이름이 가리키는 두 방향도 함께 남았습니다.

열 살 무렵부터 피터 틸의 머릿속에는 그만의 세계가 점점 두꺼워졌습니다. 던전 앤 드래곤(Dungeons & Dragons) 같은 역할 놀이에 빠져들었고, 체스 토너먼트를 쫓아다녔고, 소설 속 세계를 자기 것처럼 익혔습니다. 바깥 세계가 그에게 자리를 내주지 않을수록, 안쪽 세계는 더 넓어졌습니다.

이 안쪽 세계들에는 공통점이 하나 있었습니다. 모두 규칙으로 짜인 세계라는 점입니다. 던전 앤 드래곤에는 주사위와 규칙서가 있었고, 체스에는 정해진 수가 있었고, 톨킨의 세계에는 일관된 역사와 지도가 있었습니다. 현실은 그렇지 않았습니다. 현실에서는 누구와 친해질지가 변덕스러웠고, 어느 도시로 갈지가 아버지의 직장에 달려 있었고, 누가 괴롭힘을 당할지에 분명한 이유가 없었습니다. 규칙이 분명한 세계는 외로운 아이에게 안식처였습니다. 거기서는 노력하면 강해질 수 있었고, 강해지면 인정받을 수 있었습니다. 현실에서 작동하지 않던 그 공식이, 규칙의 세계에서는 정확히 작동했습니다. 어쩌면 그가 평생 추구한 것은, 현실을 그 규칙의 세계처럼 자기 손으로 설계해 보는 일이었는지도 모릅니다.

샌메테이오 고등학교(San Mateo High School)에 진학한 뒤로 그는 학업에 매달렸습니다. 1985년, 그는 졸업생을 대표해 고별사를 하는 학생(valedictorian)이 되었습니다. 학교를 으뜸 성적으로 마쳤다는 뜻입니다. 일곱 번 옮긴 학교의 끝에서, 그는 마침내 한 곳에 오래 머물렀고 그곳을 최고 성적으로 졸업했습니다.

이 성취의 모양을 보면 그가 어떤 길을 택했는지 보입니다. 무리에 끼어 인기를 얻는 길도 있었습니다. 운동이든 사교든, 또래의 인정을 받는 흔한 통로들. 그는 그 길로 가지 않았습니다. 갈 수 없었기 때문이기도 하고, 가지 않기로 했기 때문이기도 합니다. 대신 그는 측정 가능한 성취로 자기를 증명했습니다. 시험 점수, 경시대회 등수, 체스 점수, 졸업 석차. 사람의 호감은 변덕스럽지만 숫자는 거짓말하지 않습니다. 인기로 자리를 얻지 못한 아이가 성적으로 자리를 얻는 법을 배운 것입니다. 무엇이든 일등이 되는 것. 그것이 바깥에 선 자가 안으로 들어가지 않고도 인정받는 방식이었습니다.

이 무렵 그의 정치적 색채가 잡히기 시작했습니다. 그는 아인 랜드(Ayn Rand)의 책을 읽었습니다. 개인의 이기심을 미덕으로 보고 집단주의를 악으로 보는 그 철학은, 순응을 거부하며 자란 소년에게 잘 맞는 옷이었습니다. 1980년대 초의 미국은 로널드 레이건의 시대로 들어서고 있었습니다. 작은 정부와 자유 시장이 시대의 구호였고, 개인의 성공이 곧 미덕으로 떠받들어졌습니다. 부모의 영향으로 그는 리처드 닉슨과 로널드 레이건의 보수 정치에 마음을 두었습니다. 사막의 학교에서 시작된 통제에 대한 반감은, 이제 책과 정치를 통해 하나의 입장으로 굳어 가고 있었습니다.

랜드의 소설 속 주인공들은 한결같이 군중과 맞서는 고독한 개인이었습니다. 세상이 알아주지 않아도 자기 길을 가는 발명가, 건축가, 사업가. 다수의 평범함에 굴복하지 않는 천재. 일곱 번의 전학으로 늘 바깥에 서 있던 소년에게 이 이야기는 자기 처지를 다르게 보게 해 주었습니다. 무리에 끼지 못하는 것은 약점이 아니라 표식일 수 있다는 것. 바깥에 선 자가 오히려 진실을 본다는 것. 외로움이 우월함의 증거로 뒤집히는 이 논리는, 그 뒤로 그의 사고에 깊이 박혔습니다. 그것이 통찰이었는지 자기 위안이었는지는 그 자신도 끝까지 가르지 못했을 것입니다.

일곱 번의 전학을 한 줄로 이어 보면 한 사람의 윤곽이 보입니다.

클리블랜드의 산업 도시에서 출발해, 인종으로 사람을 가르던 남아프리카의 광산 마을을 거쳐, 자로 손등을 때리던 사막의 독일어 학교를 지나, 반도체가 태어나던 캘리포니아의 계획도시에 도착하기까지. 피터 틸의 유년은 극단과 극단 사이를 오갔습니다. 우라늄을 캐다 죽어 가는 노동자들과 산 위의 안전한 저택. 히틀러를 기념하는 거리와 차고에서 시작된 컴퓨터 회사. 그는 그 양 끝을 다 보았습니다.

여기서 한 가지가 또렷해집니다. 그는 어디에도 속하지 않았기에 어디에도 빚지지 않은 눈을 가졌습니다. 무리에 낄 수 없었던 아이는 무리를 바깥에서 보는 법을 배웠고, 다수가 옳다고 믿는 것을 한 번 더 의심하는 버릇을 들였습니다. 이 버릇은 훗날 그를 부자로 만들고, 동시에 그를 위험한 인물로 만들 것이었습니다. 다수의 군중과 국가의 통제가 개인을 얼마나 무자비하게 짓밟을 수 있는지를 그는 일찍 보았습니다. 그리고 같은 눈으로, 소수가 다수를 어떻게 지배하는지도 보았습니다. 뤼싱의 산 위에서.

이 두 가지 시선은 평생 그의 안에서 함께 살았습니다. 한쪽 눈은 통제를 미워했습니다. 자에 맞은 손등이 그렇게 가르쳤습니다. 다른 한쪽 눈은 소수가 다수 위에 서는 광경을 당연한

풍경으로 익혔습니다. 산 위의 집이 그렇게 가르쳤습니다. 통제를 미워하면서 통제의 양지에서 자란 아이. 자유를 갈망하면서 위계의 뒷자리를 자연스러운 것으로 받아들인 아이. 이 둘이 한 사람 안에서 어떻게 공존했는지를 따지는 일은, 이 책 전체가 매달릴 질문입니다. 유년의 풍경은 그 질문의 답을 주지 않습니다. 질문의 모양을 보여줄 뿐입니다.

그의 어린 시절을 미덕으로 포장하는 것도, 죄로 단죄하는 것도 정확하지 않습니다. 한 아이가 극단과 극단 사이를 오가며 자랐고, 그 과정에서 통제에 대한 반감과 위계에 대한 익숙함을 동시에 몸에 새겼습니다. 어디에도 속하지 못한 채 바깥에서 세상을 보는 법을 배웠습니다. 이것이 그를 천재로 만들었는지 위험한 인물로 만들었는지는, 아직 판단할 자리가 아닙니다. 그 판단은 그가 무엇을 세우고 무엇을 무너뜨렸는지를 다 본 다음에야 가능합니다.

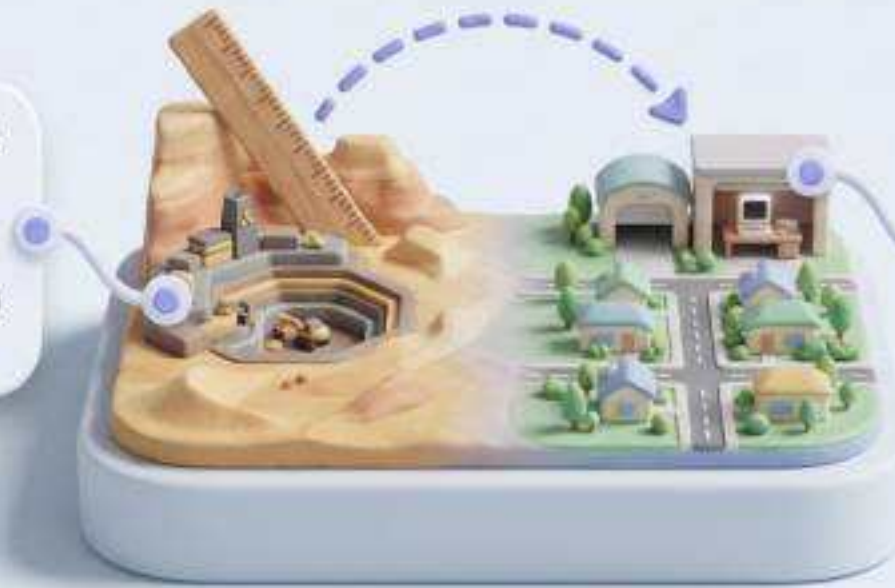
열일곱 살의 톨은 1985년 여름, 졸업 가운을 입고 단상에 섰습니다. 일곱 번 옮긴 학교의 끝에서 동급생들을 대표해 작별의 말을 하는 자리였습니다. 그 앞에는 만 건너의 스탠퍼드가 있었고, 막 깨어나던 실리콘밸리가 있었고, 그가 아직 알지 못하는 긴 이야기가 있었습니다. 단상 위의 그는 우등생이었지만, 여전히 어딘가 바깥에 선 사람이었습니다. 그 위치는 끝내 바뀌지 않았습니다. 그는 평생 무리의 한가운데로 들어가는 대신, 무리를 바깥에서 보며 자기만의 자리를 지었습니다.

자에 맞은 손등을 찢던 그 소년은, 자라서 멀리 보는 돌의 이름을 딴 회사를 세웠습니다. 톨킨의 이야기에서 그 돌은 적을 감시하다 끝내 보는 자를 사로잡는 물건이었습니다. 통제를 미워하며 자란 사람이 무엇을 만들게 되는지. 그 이야기는 아직 시작도 하지 않았습니다.

## 경계에 선 이방인, 통제와 자유의 양극단을 경험하다

일곱 번의 전학으로 무리 밖의 시선을 체득하며, 아파트헤이트의 위계와 실리콘밸리의 태동이라는 상반된 세계를 흡수했습니다.

1967년 프랑크푸르트 출생 후, 1971년부터 1977년 1977년 무렵까지 나미비아 뢰싱(Rössing) 우라늄 광산(리오 틴토 지분) 일대에서 거주했습니다.



스바코프문트 독일어 학교의 자율 이용한 체벌에서 통제에 대한 반감을, 1977년 이주한 캘리포니아 포스터시티에서 무에서 유를 창조하는 기술 산업의 싹을 목격했습니다.

© NotebookLM



## 제2장 체스판 위의 세계

여섯 살 아이가 예순네 칸의 판을 들여다보고 있습니다. 손에는 폰 하나가 쥐여 있고, 그 손은 한참 동안 움직이지 않습니다. 어른이라면 답답해할 침묵입니다. 아이는 자기 차례를 끝내려는 것이 아니라, 상대의 다음 수와 그다음 수, 그리고 그 너머까지 보려고 멈춰 있습니다. 이름은 피터 안드레아스 틸. 캘리포니아의 어느 집 식탁에서 시작된 이 장면은, 곧 토너먼트 회관의 긴 줄과 큰 시계, 손을 떼면 무를 수 없는 규칙의 세계로 옮겨 가게 됩니다.

체스를 배운 나이가 여섯이었다는 사실은 이 아이를 이해하는 첫 단추입니다. 또래가 술래잡기와 자전거를 익히는 동안, 그는 한 판이 끝날 때까지 자리에 붙어 앉아 있는 법을 먼저 익혔습니다. 진다는 것이 무엇인지, 자기 실수가 어디서 시작됐는지를 판 위에서 또렷이 되짚는 훈련을 어린 나이에 시작한 셈입니다. 체스에는 운이 끼어들 자리가 거의 없습니다. 주사위도 없고, 가려진 패도 없습니다. 진 사람은 상대가 운이 좋았다고 말할 수 없습니다. 자기가 더 못 봤기 때문에 졌습니다. 여섯 살 아이가 매주 그 사실과 마주했다는 것, 거기서부터 틸이라는 사람이 빛어지기 시작합니다.

주말의 토너먼트 회관은 어린 선수에게 가혹한 곳입니다. 어른들 사이에 섞여 앉아, 자기보다 머리 하나가 더 큰 상대와 마주합니다. 옆에서는 시계가 짹짹거리고, 한 수를 둘 때마다 버튼을 눌러 시계를 넘깁니다. 시간이 떨어지면 아무리 좋은 자리에 있어도 그 자리에서 집니다. 무를 수 없습니다. 손을 떼는 순간 그 수는 끝난 것이고, 다음은 온전히 그 결과를 안고 두어야 합니다. 어린 틸은 이 규칙들 속에서 자랐습니다. 책임이라는 단어를 누가 가르쳐 주기 전에, 그는 시계와 판으로 그것을 먼저 익혔습니다. 자기 수의 결과는 누구도 대신 져 주지 않는다는 것을.

재능은 곧 숫자로 드러났습니다. 1980년, 그는 미국 체스연맹(USCF)의 13세 미만 부문에서 전국 7위에 올랐습니다. 당시 그의 레이팅은 1791이었습니다. 열두 살 무렵의 아이가 같은 또래 수만 명 가운데 일곱 번째라는 뜻입니다. 훗날 그는 USCF의 라이프 마스터(Life Master)와 내셔널 마스터(National Master) 타이틀을 보유하게 됩니다. 2005년에 마지막으로 공시된 그의 USCF 레이팅은 2287이었습니다. 7위라는 등수와 2287이라는 점수, 두 숫자 사이에는 그가 평생 손에서 완전히 놓지 못한 게임이 들어 있습니다.

그가 쓰던 체스판에는 "승리하기 위해 태어났다(born to win)"라고 적힌 스티커가 붙어 있었다고 합니다. 사실이라면 그 한 줄은 어린 시절의 그를 압축한 문장입니다. 이기기 위해

둔다. 즐기기 위해서가 아니라. 체스를 두는 아이들 대부분은 어느 순간 게임 자체의 아름다움에, 수의 흐름과 모양에 빠집니다. 톨의 회고에서 두드러지는 것은 그런 심미적 감탄이 아니라 결과를 향한 집요함입니다. 그는 어른이 되어서도 자신이 체스에 너무 깊이 들어가는 것을 경계했다고 말합니다. 일정 수준에 이른 뒤로는 실력을 더 끌어올리려 애쓰지 않았다는 것입니다. 이유가 흥미롭습니다. 체스가 일종의 '대체 현실(alternate reality)'이 될 수 있다고 보았기 때문입니다. 판 위의 세계에 너무 능숙해지면, 판 밖의 삶에서 정말 중요한 것을 놓치는 거대한 맞교환(massive tradeoffs)을 치르게 된다는 것입니다.

체스를 향한 그의 끈은 어른이 되어서도 완전히 끊기지 않았습니다. 그는 2003년 이후로는 공식 대회에 출전하지 않았습니다. 그러나 2016년 11월 30일, 그는 다시 한번 판 앞에 섰습니다. 세계 체스 선수권 결승, 세르게이 카랴킨(Sergey Karjakin)과 망누스 칼센(Magnus Carlsen)이 맞붙은 타이브레이크 첫 경기였습니다. 야구의 시구처럼, 그가 첫 수를 두는 영예를 안았습니다. 여섯 살에 폰을 쥐던 아이가, 손을 앞두고 세계 정상급의 두 선수 앞에서 첫 수를 놓았습니다. 그 사이 그는 페이스북을 팔았고, 팔란티어를 세웠고, 페이스북의 첫 외부 투자자가 되어 있었습니다. 판은 그를 떠났지만, 그는 판을 떠나지 않았습니다.

이 경계심은 나중에 그의 사업 철학으로 그대로 번역됩니다. 다만 그 번역이 일어나기까지는 이십 년이 더 필요했고, 어린 피터 톨은 아직 그것을 말로 정리하지 못했습니다. 다만 몸으로 먼저 배웠습니다. 체스에서 이기려면 끝을 먼저 봐야 한다는 것을. 그는 훗날 강연에서 옛 세계 챔피언 호세 라울 카파블랑카(José Raúl Capablanca)의 말을 즐겨 인용했습니다. 체스를 제대로 배우려면 엔드게임(endgame)부터 공부해야 한다는 말입니다. 초반의 화려한 공격이 아니라, 말이 거의 다 사라진 판의 마지막 국면. 거기서 누가 이기는지를 먼저 알아야 그 앞의 모든 수를 거꾸로 설계할 수 있다는 뜻입니다.

훗날 톨은 이 발상을 회사에 그대로 적용합니다. 그는 사업가들에게 묻곤 했습니다. 10년 뒤, 15년 뒤, 20년 뒤에도 이 회사가 시장을 이끄는 자리에 남아 있을 근거가 무엇이냐고. 먼저 시작한 회사(first mover)가 아니라 마지막까지 남는 회사(last mover)가 이긴다는 것이 그의 주장이었습니다. 그는 이것도 체스에 빚졌습니다. 백을 잡고 먼저 두는 쪽이 유리하긴 하지만, 그 유리함은 폰 3분의 1개 정도의 작은 우위에 불과하다고. 먼저 두는 것 자체로는 게임이 끝나지 않습니다. 마지막에 외통을 거는 쪽이 모든 것을 가져갑니다.

강연에서 그는 체스 비유를 너무 많이 쓰지 않으려 스스로 조심했다고 합니다. 그 조심하는 태도 자체가, 그가 얼마나 자주 그 비유로 돌아가고 싶어 했는지를 보여줍니다.

카파블랑카의 가르침이 어린 머릿속에 어떻게 자리 잡았는지는 한 번 더 풀어 둘 값어치가 있습니다. 보통의 초보는 첫 수부터 생각합니다. 어떤 오프닝으로 시작할지, 첫 공격을 어디로 보낼지. 카파블랑카는 거꾸로 가라 했습니다. 폰 몇 개와 킹만 남은 끝판, 그 단조로워 보이는 국면에서 누가 한 칸 차이로 이기는지를 먼저 몸에 새기라는 것입니다. 그 끝의 그림을 알면, 중반의 어지러운 교환에서 무엇을 지키고 무엇을 버릴지가 보입니다. 끝을 모르면 중간에서 헤맬니다. 이 사고법은 한 사람의 머리에 박히면 체스판 밖으로 새어 나옵니다. 어떤 일을 시작할 때 그 일이 어떻게 끝나는지부터 묻는 버릇. 틸은 이 버릇을 여섯 살부터 길렀습니다. 훗날 그가 투자자로서 거듭 던진 질문이 "이 회사가 10년, 20년 뒤에 어떤 모습이냐"였다는 것은 우연이 아닙니다. 그는 회사를 볼 때도 끝판부터 보았습니다.

체스가 틸에게 가르친 또 하나는 경쟁의 본질이었습니다. 판 위에서 두 사람은 같은 자원을 두고 정확히 대칭으로 맞붙습니다. 한쪽이 한 칸을 얻으면 다른 쪽이 그만큼 잃습니다. 더할 것도 뺄 것도 없는 제로섬입니다. 어린 틸은 이 구조 안에서 수천 판을 두었습니다. 그러면서 점점 또렷해진 생각이 있었습니다. 경쟁은 사람을 어떤 좁은 영역에서 더 잘하게 만들지만, 그 대가로 정작 무엇이 가치 있는지를 보는 눈을 빼앗아 간다는 것입니다. SAT 점수를 한 단계 더 올리는 일, 수영 대회에서 한 명을 더 제치는 일에 매달리다 보면, 왜 그것을 하고 있는지조차 잊게 된다는 깨달음입니다. 이 생각은 고등학교의 입시 경쟁 속에서 굳어졌습니다. 다만 그것을 "경쟁은 루저들의 것"이라는 칼날 같은 문장으로 버려 세상에 내놓은 것은 한참 뒤, 2014년의 일입니다. 1980년대의 소년은 아직 그 문장을 갖고 있지 않았습니다. 느낌만 갖고 있었습니다.

그 느낌의 정체를 한번 들여다볼 값어치가 있습니다. 체스 토너먼트에 깊이 들어가 본 사람은 한 가지를 알게 됩니다. 레이팅을 올리는 일은 끝이 없다는 것입니다. 1791에서 1800으로, 다시 1900으로. 한 단계를 오르면 그만큼 강한 상대가 기다리고, 그 상대를 이기려면 다시 몇 달을 오프닝 책에 묻혀야 합니다. 그렇게 올라간 점수가 판 밖에서 무엇을 바꾸는가. 어린 틸은 어느 순간 이 질문 앞에 섰던 것으로 보입니다. 그가 일정 수준에서 실력 향상을 멈춘 이유, 체스를 '대체 현실'이라 부른 이유가 여기 있습니다. 그는 한 게임의 사다리를 끝까지 오르는 일이, 그 사다리가 어디에 걸쳐 있는지를 묻는 일보다 사람을 더

바쁘게 만든다는 것을 보았습니다. 사다리를 오르는 데 몰두하면 사다리를 옮길 생각을 못합니다. 이 통찰은 훗날 그의 책에서 다른 모습으로 돌아옵니다. 명문대를 향한 입시, 대형 로펌의 승진 경쟁, 월스트리트의 자리다툼. 그는 이것들을 같은 종류의 사다리로 보았습니다. 모두가 오르려는 좁은 사다리. 그 위에서 한 칸 더 오르는 일에 인생을 거는 사람들. 그는 거기서 내려와 아무도 오르지 않는 다른 곳을 짓는 편이 낫다고 판단하게 됩니다. 그 판단의 씨앗이 예순네 칸의 판에서 뿌려졌습니다.

판이 가르쳐 준 것이 경쟁의 논리였다면, 책은 정반대 방향으로 그의 세계를 넓혔습니다. 체스가 닫힌 예순네 칸이었다면, 그가 읽은 책들은 끝이 없었습니다. 또래 아이들이 운동장과 미식축구에 몰려 있을 때, 어린 톨은 던전 앤 드래곤(Dungeons & Dragons)의 주사위를 굴리고 있었습니다. 던전 마스터가 종이 위에 그린 지하 미궁을 머릿속에서 입체로 세우고, 규칙을 외우고, 가상의 군대를 움직였습니다. 운동이 몸으로 하는 경쟁이라면, 이쪽은 머리로 짓는 세계였습니다.

던전 앤 드래곤에서 게임을 이끄는 사람을 던전 마스터라 부릅니다. 그는 세계를 만들고, 규칙을 정하고, 그 안에서 벌어질 일을 설계합니다. 다른 플레이어들이 그 세계 안에서 모험을 하는 동안, 던전 마스터는 세계 자체를 손에 쥐고 있습니다. 체스가 정해진 판 위에서 두는 게임이라면, 이쪽은 판 자체를 만드는 자리였습니다. 어린 톨이 어느 역할을 맡았는지를 두고 훗날 여러 글이 그를 던전 마스터라 불렀습니다. 사실 여부와 무관하게 그 이미지는 그를 따라다녔습니다. 남이 만든 규칙을 따르는 사람보다, 규칙을 만드는 자리에 끌리는 사람. 그는 정해진 게임에서 이기는 것을 넘어, 게임 자체를 설계하고 싶어 했습니다. 이 충동이 어디로 갔는지는 이 책의 뒷부분이 답합니다. 그는 회사의 규칙을 짜고, 시장의 판을 다시 그리고, 끝내 정치의 판까지 손대려 들게 됩니다.

그가 좋아하는 작가로 거듭 꼽은 사람은 아이작 아시모프(Isaac Asimov)와 로버트 A. 하인라인(Robert A. Heinlein)이었습니다. 두 사람의 공상과학(SF)은 어린 독자에게 한 가지 전제를 심어 줍니다. 미래는 정해져 있지 않고, 기술이 그 미래를 다른 모양으로 바꿀 수 있다는 전제입니다. 아시모프의 소설 속 인물들은 수천 년 뒤의 문명을 수학으로 예측하고 설계하려 들고, 하인라인의 주인공들은 국가와 군중에 맞서 제 신념대로 움직입니다. 한쪽에서는 미래를 계산할 수 있다는 믿음을, 다른 쪽에서는 개인이 집단보다 옳을 수 있다는 믿음을 읽은 셈입니다. 훗날 톨이 던지게 되는 질문, 우리는 왜 더 담대한 미래를 상상하지 못하게 되었느냐는 물음의 씨앗이 여기 있습니다.

아시모프와 하인라인을 읽던 1970년대 말과 1980년대 초는 미국이 한때 품었던 미래에 대한 자신감이 식어 가던 무렵이었습니다. 1969년에 사람이 달을 밟았지만, 그 뒤로 우주는 더 멀리 나아가지 못했습니다. 초음속 여객기는 비싸기만 하다는 이유로 접혔습니다. 어른들의 세계가 점점 미래를 의심하던 그 시기에, 어린 톨은 수천 년 뒤의 은하 문명을 그리는 소설들을 읽고 있었습니다. 아시모프의 『파운데이션』 연작은 한 수학자가 미래의 흐름을 통계로 예측하고, 문명의 붕괴를 막을 작은 집단을 설계하는 이야기입니다. 미래는 안갯속이 아니라 계산해 설계할 수 있는 무엇이라는 발상. 하인라인의 소설들은 거기에 다른 색을 더했습니다. 그의 주인공들은 정부와 다수의 통념을 의심하고, 제 머리로 판단해 움직이는 개인들이었습니다. 한쪽은 미래를 설계하라 했고, 다른 쪽은 군중을 따르지 말라 했습니다. 두 메시지가 한 독자 안에 포개졌습니다. 미래는 설계할 수 있고, 그 설계는 군중이 아니라 한 개인의 머리에서 나온다는 믿음으로.

그러나 그를 누구보다 깊이 사로잡은 것은 따로 있었습니다. 존 로널드 루엘 톨킨(J. R. R. Tolkien)이 지은 가운데땅이었습니다. 톨은 『반지의 제왕(The Lord of the Rings)』을 열 번도 넘게 읽었다고 고백했습니다. 어린 시절에 읽고, 자라서 또 읽고, 어른이 되어 다시 읽었습니다. 한 권의 책을 열 번 넘게 읽는 사람은 그 책에서 즐거움을 구하는 것이 아닙니다. 즐거움은 두 번째 독서에서 이미 다 압니다. 그가 거듭 돌아간 것은 그 세계의 구조였고, 그 안에 박힌 질문이었습니다.

『반지의 제왕』의 한가운데에는 절대 반지가 있습니다. 끼는 사람에게 거대한 힘을 주지만, 그 힘이 끼는 사람을 안에서부터 쪼먹는 물건입니다. 이야기 속 인물들은 그 반지를 차지하려 다투는 대신, 아무도 쓸 수 없는 불 속에 던져 없애기로 합니다. 권력은 잡는 순간 사람을 타락시킨다는 것, 그래서 제일 현명한 선택은 그 권력 자체를 거부하는 것이라는 주제(corruption through power)입니다. 어린 톨은 이 주제를 뺏속까지 새겼습니다. 그리고 그 옆에 또 하나의 그림이 있었습니다. 키 작은 호빗 몇이, 모르도르라는 거대한 기계 같은 제국에 맞서는 그림입니다. 거대하고 비인격적인 집단의 힘(mechanistic, collective forces) 앞에 선 한 개인. 그 개인이 결국 역사의 방향을 바꾸는 이야기. 군중이나 국가보다 개인의 자유와 자율이 먼저라는 그의 평생의 출발점이 이 페이지들 사이에서 만들어졌습니다.

톨킨의 권력관은 표면보다 깊습니다. 절대 반지는 악당의 손에 들어가서만 위험한 물건이 아닙니다. 더없이 선한 인물이 그것을 쥐어도 끝내 타락합니다. 이야기 속 현자는 그 반지를

받아 좋은 일에 쓰겠다는 제안을 받지만, 떨리는 목소리로 거절합니다. 자기가 쓰면 처음엔 자비를 베풀겠지만 끝내 폭군이 되리라는 것을 알기 때문입니다. 권력은 나쁜 사람을 더 나쁘게 만드는 것이 아니라, 좋은 사람조차 망가뜨린다는 것. 그래서 유일하게 안전한 길은 그 힘을 쓰는 것이 아니라 없애는 것이라는 것. 열 번 넘게 이 이야기를 읽은 소년의 머리에 이 명제가 박혔습니다. 권력은 그것을 진 자를 좀먹는다. 이 명제를 진심으로 믿은 사람이, 어떻게 거대한 데이터 권력을 진 회사를 세우게 되었는가. 이 질문은 쉽게 답할 수 없습니다. 어쩌면 그는 자기만은 그 돌에 홀리지 않으리라 여겼는지도 모릅니다. 어쩌면 도구는 쓰는 사람에 달렸다고 믿었는지도 모릅니다. 답은 그의 일생을 따라가며 천천히 찾을 일입니다.

여기서 한 가지가 분명해집니다. 톨킨을 읽은 어린 톨은 권력의 타락을 경계하라는 가르침과, 개인이 거대 집단을 이길 수 있다는 믿음을 함께 받아 안았습니다. 두 가르침이 한 사람 안에 나란히 들어왔습니다. 훗날의 톨을 아는 독자라면 여기서 멈칫하게 됩니다. 권력의 타락을 경계하러던 그 독자가, 자라서 국가 정보기관에 데이터 분석 도구를 파는 회사를 세우게 되기 때문입니다. 거대한 집단의 힘을 미워하던 소년이, 자라서 그 힘의 한복판에 자기 회사를 밀어 넣게 되기 때문입니다. 책은 그에게 한 방향의 신념을 주었지만, 그의 삶은 그 신념을 곧이곧대로 따라가지 않았습니다. 이 어긋남은 이 책 전체에 걸쳐 거듭 되돌아올 매듭입니다. 지금은 다만, 그 씨앗이 톨킨의 페이지에서 뿌려졌다는 사실만 기록해 둡니다.

톨킨을 향한 그의 애정이 어느 정도였는지는, 그가 어른이 되어 지은 회사들의 이름에 고스란히 남았습니다. 그가 세우거나 투자한 회사와 펀드 가운데 발라 벤처스(Valar Ventures), 미스릴 캐피털(Mithril Capital)을 포함해 최소 다섯 곳 이상이 가운데땅의 사물에서 이름을 따왔습니다. 발라는 톨킨 신화의 신적 존재들이고, 미스릴은 가볍고도 단단한 전설의 금속입니다. 그중 널리 알려진 사례가 데이터 분석 기업 팔란티어(Palantir)입니다. 소설 속 팔란티어(Palantíri)는 멀리 떨어진 곳을 보고, 지난 일과 올 일의 환영을 비추는 마법의 천리안 돌입니다. 적을 염탐하고 동맹과 음모를 꾸미는데 쓰이는 물건입니다. 9·11 이후 흩어진 데이터의 패턴을 읽어 테러를 막겠다는 회사의 출발 비전과, 멀리까지 꿰뚫어 보는 그 돌의 이미지가 정확히 포개졌습니다. 그가 개인 투자를 조용히 굴리려고 세운 여러 법인의 이름도 마찬가지로였습니다. 리벤델 원유한책임회사(Rivendell One LLC), 리벤델 7, 리벤델 25. 리벤델은 소설 속 요정들의 피난처이자, 반지의 운명을 결정하는 회의가 열린 곳입니다. 그는 리벤델

트러스트(Rivendell Trust)를 통해 막대한 로스 IRA(Roth IRA) 계좌를 굴리기도 했습니다. 한 가지는 분명합니다. 그가 지은 현실의 제국은, 어린 시절 열 번 넘게 걸었던 그 상상의 지도 위에 세워졌습니다.

회사 이름을 신화에서 따오는 사업가는 적지 않습니다. 그러나 다섯 개가 넘는 이름을 한 작가의 세계에서, 그것도 수십 년에 걸쳐 꾸준히 걸어 올린 사람은 드뭅니다. 이름은 그저 간판이 아닙니다. 자기가 짓는 것을 무엇이라 부르느냐는, 자기가 그것을 어떻게 보느냐를 드러냅니다. 그가 데이터 분석 회사를 천리안 돌이라 불렀을 때, 그는 그 회사를 멀리까지 꿰뚫어 보는 마법의 도구로 상상하고 있었습니다. 자기 투자 법인을 요정들의 피난처라 불렀을 때, 그는 그곳을 세상의 소란에서 비켜선 안전한 곳으로 그리고 있었습니다. 어른이 된 그가 현실의 돈과 권력을 다루면서도, 머릿속 한쪽에는 여전히 가운데땅의 지도가 펼쳐져 있었던 셈입니다. 다만 소설 속 팔란티어는 그것을 들여다보는 자를 속이고 홀리는, 위험한 돌이기도 했습니다. 멀리 보려다 도리어 적의 환영에 사로잡히는 도구. 그 회사가 훗날 사생활 침해 논란의 한복판에 서게 된 것을 떠올리면, 그가 고른 이름은 비전과 그늘을 함께 품고 있었던 셈입니다. 그가 그 양면을 알고 골랐는지, 아니면 비전만 보고 골랐는지는 알 수 없습니다.

여기에 또 한 권의 책이 합류합니다. 아인 랜드(Ayn Rand)입니다. 샌머테이오 고등학교에 다니던 십 대의 틸은 랜드의 소설에 빠졌습니다. 『파운틴헤드(The Fountainhead)』(1943)와 『아틀라스(Atlas Shrugged)』(1957)였습니다. 톨킨이 신화의 언어로 개인과 집단의 대립을 그렸다면, 랜드는 그것을 정치와 경제의 언어로 직설했습니다. 랜드의 세계에서 영웅은 자기 능력 하나로 우뚝 선 개인이고, 악은 그 개인의 성취에 빨대를 꽂으려는 정부와 군중입니다. 톨킨이 권력의 타락을 경계하라 했다면, 랜드는 정부의 간섭 자체를 악으로 규정했습니다. 두 책이 한 청년 안에서 만나, 정부의 손길을 최소화하고 개인의 능력을 최대로 긍정하는 자유지상주의자(libertarian)의 골격을 세웠습니다. 톨킨이 정서적 토대였다면, 랜드는 그 정서에 정치적 문법을 입혔습니다.

랜드의 두 소설이 무엇을 말하는지는 십 대의 틸이 무엇에 끌렸는지를 알려 줍니다. 『파운틴헤드』의 주인공은 건축가입니다. 세상이 원하는 양식을 거부하고 자기 설계를 끝까지 고집하다, 끝내 자기 손으로 지은 건물이 변형되자 그것을 폭파해 버립니다. 타협하느니 부수는 쪽을 택하는 인물입니다. 『아틀라스』에서는 세상을 떠받치던 발명가와 사업가들이 어느 날 일손을 놓고 사라집니다. 자기 능력의 대가를 사회가 빼앗아

간다고 보았기 때문입니다. 그들이 사라지자 세상이 무너집니다. 두 이야기의 메시지는 한쪽으로 또렷합니다. 뛰어난 개인이 세상을 움직이고, 그 개인의 의지를 꺾으려는 집단과 정부는 악이라는 것. 또래의 인정에 무관심하던 우등생, 끝내기를 먼저 보던 체스 선수에게 이 메시지가 어떻게 들렸을지는 그려 볼 만합니다. 그는 자기를 그 소설 속 개인의 자리에 놓았을 것입니다(추측). 다만 랜드의 철학에는 톨킨에게 없던 날이 있었습니다. 톨킨의 영웅은 권력을 거부하는 자였지만, 랜드의 영웅은 자기 능력으로 세상을 지배할 자격이 있다고 믿는 자였습니다. 거부와 지배. 십 대의 톨은 이 두 충동을 한꺼번에 받아 안았고, 그들은 평생 그의 안에서 다투게 됩니다.

랜드를 읽는 십 대는 혼합니다. 자기가 남다르다고 느끼는 청소년에게 랜드의 영웅은 거울처럼 다가옵니다. 세상이 나를 알아주지 못한다는 마음, 평범한 다수에 섞이고 싶지 않다는 마음에 랜드의 소설은 정교한 논리를 입혀 줍니다. 많은 이들이 그 시기를 거쳐 어른이 되며 그 영향에서 빠져나옵니다. 톨은 빠져나오지 않았습니다. 그는 자라서도 정부의 간섭을 경계하고 개인의 능력을 떠받드는 자유지상주의를 버리지 않았습니다. 스무 살에 품은 신념을 쉰이 되어서도 같은 강도로 밀고 나가는 사람은 드뭅니다. 대부분은 세상과 부딪히며 신념을 깎아 둥글게 만듭니다. 톨은 깎지 않았습니다. 그 고집이 그를 남다른 사람으로 만들었고, 동시에 그를 둘러싼 논쟁의 불씨가 되었습니다. 십 대에 새긴 것을 평생 지웠다 다시 새기지 않는 사람. 그 단단함이 그의 힘이자 그의 한계였습니다.

이 청년이 자란 곳을 보면 그 신념이 어디서 양분을 얻었는지가 보입니다. 그의 가족이 자리 잡은 캘리포니아 포스터시티(Foster City)는 샌프란시스코 만의 매립지 위에 새로 설계된 계획도시였습니다. 스탠퍼드 대학교에서 멀지 않은 그 일대에는 휴렛팩커드(Hewlett-Packard), 페어차일드 반도체, 인텔, 애플이 모여들고 있었습니다. 실리콘밸리가 아직 그 이름으로 굳어지기 전, 그 형태를 갖춰 가던 시기였습니다. 차고에서 시작한 회사가 거대 기업을 무너뜨리는 이야기가 동네의 공기였습니다. 작은 개인이 거대한 판을 뒤집는다는 톨킨과 랜드의 서사가, 창밖에서 실제로 벌어지고 있었던 셈입니다.

포스터시티라는 도시 자체도 한 사람의 발상에서 시작된 곳이었습니다. 그곳은 원래 만의 진흙 갯벌이었습니다. 1960년대에 한 개발업자가 그 갯벌을 메워 섬을 만들고, 운하를 파고, 격자로 길을 그어 도시를 세웠습니다. 자연이 준 땅이 아니라 사람이 설계해 만든 땅이었습니다. 아무것도 없던 자리에 도시를 그려 넣는 일. 그런 곳에서 자란 아이가 세상은 주어진 대로 두는 것이 아니라 다시 그릴 수 있다고 여기게 되는 것은 이상한 일이 아닙니다.

매립지 위의 계획도시, 차고에서 일어난 반도체 회사들, 정부의 손을 거부하러던 책들. 이 셋이 한 소년을 둘러싸고 같은 말을 하고 있었습니다. 판은 다시 짤 수 있다는 말이었습니다.

집 안의 공기는 보수였습니다. 톨은 부모의 정치 성향을 그대로 물려받아 리처드 닉슨(Richard Nixon)과 로널드 레이건(Ronald Reagan)을 깊이 존경하는 학생으로 자랐습니다. 그가 고등학교를 다니던 1980년대 초반은 레이건의 시대였습니다. 정부의 몸집을 줄이고, 세금을 깎고, 개인과 기업의 자유를 앞세우는 목소리가 워싱턴을 채우던 때였습니다. 집에서 들은 정치와 책에서 읽은 철학이 같은 방향을 가리켰습니다. 정부는 작을수록 좋고, 개인은 클수록 좋다는 방향이었습니다. 부모에게서 받은 보수의 정서에, 랜드에게서 받은 자유지상주의의 논리가 엮혔습니다. 닉슨과 레이건을 존경하는 마음과 아인 랜드를 탐독하는 머리가 한 학생 안에서 어긋나지 않고 맞물렸습니다.

학교에서 그는 전 과목 A를 받았고, 수학 경시팀의 주장을 맡아 지역 대회 우승을 노렸습니다. 판 위에서 끝내기를 내다보던 그 눈이, 이번엔 입시라는 또 다른 판을 향했습니다. 그는 우등생이었습니다. 그러나 우등생이라는 말로는 다 담기지 않는 무엇이 그 시기의 그에게 있었습니다.

그는 자신을 책벌레 너드(nerd)라 부르든 말든 개의치 않았습니다. 또래의 인정을 구하는데 에너지를 쓰지 않았습니다. 그의 신경은 오직 한 곳을 향했습니다. 자기가 뛰어난 게임에서 규칙을 손에 쥐고 이기는 것. 그리고 이 시기에, 규칙을 진다는 말의 뜻이 어디까지 갔는지를 보여 주는 사건이 하나 있습니다.

고등학교 시절 톨은 후배들의 SAT 시험을 대신 쳐 주는 일을 벌였습니다. 한 건에 500달러를 받았습니다. 1980년대의 SAT 시험장은 신분 확인이 지금처럼 뻑뻑하지 않았습니다. 사진이 박힌 신분증을 일일이 대조하는 절차가 험악했고, 그 틈을 아는 학생은 남의 이름으로 책상에 앉을 수 있었습니다. 톨은 그 허점을 보았고, 그것을 돈으로 바꿨습니다. 후배의 점수를 올려 주는 대가로 500달러. 1980년대 중반의 고등학생에게 한 건 500달러는 적은 돈이 아니었습니다. 대리 시험은 명백한 부정행위였고, 발각되면 그가 그토록 원하던 스탠퍼드 진학은 그 자리에서 끝날 일이었습니다. 그는 그 위험을 정확히 알고 있었습니다. 알면서도 했습니다. 이 일화를 어떻게 읽을지는 독자의 몫으로 남겨둡니다. 영리한 소년의 위험한 장난으로 볼 수도 있고, 시스템의 허점을 계산해 파고드는 기질의 첫 신호로 볼 수도 있습니다. 분명한 것은 하나입니다. 그가 규칙을 신성하게 여기지

않았다는 것. 규칙은 이기기 위한 판의 조건이었지, 그 자체로 지켜야 할 무엇은 아니었습니다. 목적을 이룰 수 있다면 규칙을 구부리거나 깨는 일도 그 안에서 정당화될 수 있다고 그는 여겼던 것으로 보입니다(추측). 권력의 타락을 경계하라던 톨킨의 독자와, 시험장에 가짜 이름으로 앉은 열일곱 살은 같은 사람이었습니다.

이 모순을 너무 빨리 봉합하지 않는 것이 중요합니다. 한쪽에서 그는 절대 반지를 불 속에 던지는 이야기에 열 번 넘게 돌아간 소년이었습니다. 권력은 사람을 좀먹으니 거부하라는 가르침을 뼈에 새겼다는 소년입니다. 다른 한쪽에서 그는 500달러를 받고 남의 시험을 대신 친 소년입니다. 규칙을 어기는 일에 별다른 거리낌이 없었던 소년입니다. 둘은 모순처럼 보입니다. 그러나 한 가지 실로 이어지기도 합니다. 두 소년 모두 주어진 규칙을 신성하게 보지 않았다는 점입니다. 톨킨의 독자가 거부한 것이 권력의 규칙이었다면, 시험장의 소년이 깬 것은 학교의 규칙이었습니다. 거부와 위반은 다른 일입니다. 하지만 둘 다 "규칙은 그 자체로 따라야 할 무엇이 아니다"라는 같은 전제 위에서 있습니다. 어느 규칙을 따르고 어느 규칙을 깬지는 목적이 정한다. 이 위험한 전제가 십 대의 그에게 이미 자리 잡고 있었습니다. 훗날 그가 정부와 손잡으면서도 자유지상주의자를 자처하고, 경쟁을 미워하면서도 누구보다 치열하게 이기려 든 것을 두고 사람들은 모순이라 불렀습니다. 그 모순의 뿌리 하나가 여기, 산머테이오의 시험장에 있습니다.

1985년, 피터 톨은 산머테이오 고등학교를 졸업했습니다. 그는 졸업생 대표로 고별사를 한 발레딕토리언(valedictorian)이었습니다. 같은 해 그는 스탠퍼드 대학교에 입학했습니다. 전공은 컴퓨터 과학이 아니라 철학이었습니다. 당시 스탠퍼드에서 학생이 제일 많이 몰리던 전공은 경제학이었고, 기술 분야는 아직 학내에서 변두리로 여겨지던 때였습니다. 훗날 실리콘밸리의 설계자가 될 사람이 철학을 택했다는 것은 그 자체로 한 장면입니다. 그는 코드를 짜는 법이 아니라, 세상이 어떻게 굴러가야 하는가를 묻는 언어를 먼저 배우기로 했습니다.

발레딕토리언은 졸업식에서 동기 전체를 대표해 단상에 섭니다. 전 과목 A를 받은 학생, 수학 경시팀을 이끌던 주장, 전국 체스 랭킹에 오른 선수. 학교가 그에게 줄 수 있는 인정의 꼭대기 자리였습니다. 그날 단상에 선 열일곱 살이 무슨 말을 했는지는 기록으로 남지 않았습니다. 그러나 그 자리에 서기까지 그가 무엇을 했는지는 우리가 압니다. 그는 학교가 정한 게임의 규칙을 누구보다 잘 지켜 정상에 올랐습니다. 그리고 동시에, 그 규칙을 몰래 깨고 남의 시험을 대신 쳤습니다. 같은 학교, 같은 시기, 같은 사람이 두 가지를 다 했습니다.

규칙을 완벽히 지켜 1등이 되는 일과, 규칙을 어겨 돈을 버는 일. 그에게는 둘 다 같은 게임이었던 것으로 보입니다. 이기는 게임. 졸업식 단상의 모범생과 시험장의 위반자는 한 몸이었습니다.

여기서 잠시 멈춰, 이 소년이 어디서 출발했는지를 떠올려 봅시다. 앞 장에서 보았듯, 그는 여덟 살 무렵까지 초등학교만 일곱 번을 옮겨 다녔습니다. 머무는 법보다 떠나는 법을 먼저 배운 아이였습니다. 그런 아이에게 예순네 칸의 체스판은 어디서든 똑같이 펼쳐지는, 변하지 않는 유일한 세계였습니다. 도시가 바뀌고 학교가 바뀌고 친구가 바뀌어도, 폰의 움직임과 엔드게임의 논리는 그대로였습니다. 떠돌이 소년이 붙잡을 수 있었던 고정점이 바로 그 판이었습니다.

전학을 일곱 번 다닌 아이가 어떤 마음으로 자라나는지를 생각해 봅시다. 친구를 사귀어도 곧 헤어집니다. 어느 무리에 어렵게 끼어들어도 다음 학기엔 또 낯선 교실입니다. 그런 아이는 사람과의 관계에 깊이 기대는 법을 배우기 어렵습니다. 대신 어디서든 똑같이 작동하는 무엇에 마음을 붙입니다. 틸에게 그것이 체스판이었고, 책이었습니다. 체스의 규칙은 캘리포니아에서나 어디에서나 같았습니다. 톨킨의 가운데땅은 이사를 가도 그대로 그 자리에 있었습니다. 사람은 떠나도 판과 책은 떠나지 않았습니다. 그가 평생 사람보다 사상에, 관계보다 논리에 더 단단히 발을 디딘 이유의 한 자락이 여기 있는지도 모릅니다(추측). 그는 변하는 것을 믿지 않는 법을, 변하지 않는 것에 마음을 거는 법을 어린 나이에 배웠습니다.

1985년의 그는 더 이상 떠도는 아이가 아니었습니다. 체스판에서 끝내기를 먼저 보는 눈을 얻었고, 아시모프와 하인라인에게서 미래를 다시 설계할 수 있다는 믿음을 얻었고, 톨킨에게서 개인과 권력과 타락이라는 평생의 화두를 얻었고, 랜드에게서 그것을 정치의 언어로 옮기는 문법을 얻었습니다. 거대한 집단과 국가의 권력 독점을 경계하라던 두 작가의 지독한 독자였던 그는, 그러나 사업의 세계에서만큼은 정반대의 길을 걷게 됩니다. 경쟁자를 미워하고, 경쟁 자체를 패자의 몫이라 부르며, 누구도 넘볼 수 없는 독점(Monopoly)의 제국을 짓는 사람이 됩니다. 자유를 신봉하던 독자가, 국가의 감시 도구를 설계하게 됩니다.

그 어긋남이 어떻게 가능했는지를, 이 책은 앞으로 천천히 따라갑니다. 다만 지금 분명한 것은, 그가 가지고 갈 도구들이 이미 다 갖춰졌다는 사실입니다. 끝을 먼저 보는 눈. 규칙을

신성시하지 않는 손. 개인을 떠받치고 집단을 의심하는 마음. 그리고 현실을 한 판의 게임으로 보는 시선. 열일곱 살의 그는 스탠퍼드로 향하는 차에 이 네 가지를 싣고 떠났습니다. 그가 앞으로 두게 될 판은 예순네 칸보다 훨씬 넓었습니다. 실리콘밸리가 한쪽 끝에 있었고, 워싱턴이 다른 쪽 끝에 있었습니다.

다만 그 도구들이 어디로 향할지는, 1985년의 누구도 알 수 없었습니다. 끝을 먼저 보는 눈은 위대한 회사를 짓는 데 쓰일 수도, 사람들을 감시하는 도구를 설계하는 데 쓰일 수도 있었습니다. 규칙을 신성시하지 않는 손은 낡은 산업을 무너뜨리는 데 쓰일 수도, 시험장에서 남의 이름으로 답안을 채우는 데 쓰일 수도 있었습니다. 개인을 떠받치는 마음은 자유를 지키는 쪽으로도, 한 개인이 다수를 내려다보는 쪽으로도 흐를 수 있었습니다. 같은 도구가 두 방향을 다 향할 수 있습니다. 어린 시절의 체스와 책은 그에게 강력한 연장을 쥐여 주었지만, 그 연장이 무엇을 깎을지는 정해 주지 않았습니다.

권력의 타락을 경계하라던 톨킨의 가르침을 그는 평생 기억했습니다. 그러면서도 그는 권력의 한복판으로 걸어 들어갔습니다. 경쟁은 사람의 눈을 멀게 한다던 깨달음을 그는 책으로까지 펴냈습니다. 그러면서도 그는 누구보다 이기는 일에 매달렸습니다. 이 어긋남을 두고 어떤 이는 위선이라 부르고, 어떤 이는 일관된 전략이라 부릅니다. 어느 쪽이 맞는지 이 책은 지금 정하지 않습니다. 다만 그 어긋남이 어른이 되어 갑자기 생긴 것이 아니라는 사실만은 분명히 해 둡니다. 그것은 여섯 살에 폰을 진 손에서, 열 번 넘게 읽은 반지 이야기에서, 500달러를 받고 남의 시험을 친 책상에서, 이미 자라고 있었습니다. 그 판의 끝이 어떤 모양일지를, 그는 어느 때처럼 먼저 그려 보려 했을 것입니다. 카파블랑카의 가르침대로, 끝부터 보는 사람이었으니까요. 산머테이오를 떠난 열일곱 살은 그 모든 것을 안에 품은 채, 자기가 두게 될 더 넓은 판을 향해 갔습니다.

## 체스와 판타지가 빚어낸 '규칙의 설계자'

현실에서 걸돌던 소년은 체스의 엔드게임 논리와 권력의 타락을 경계하는 문학을 통해 자신만의 이기는 법칙을 확립했습니다.

1980년 미국 체스연맹(USCF) 13세 미만 7위(레이팅 1791)에 올랐으며, J.R.R. 톨킨의 세계관에 심취해 훗날 팔란티어(Palantir) 등 최소 5개 회사의 이름을 지었습니다.



1985년 샌머테이오 고등학교를 졸업생 대표로 마치는 동시에, 500달러를 받고 후배의 SAT 대리 시험을 치르며 기존 시스템의 규칙을 파괴하는 양면성을 보였습니다.

© NotebookLM



## 제3장 다양성이라는 신화

1985년 가을, 스탠퍼드 캠퍼스의 어느 잔디밭에는 판자로 지은 가건물 한 채가 서 있었습니다. 학생들이 손으로 못질해 세운 것입니다. 그들은 그것을 '판잣집'이라고 불렀습니다. 남아프리카공화국 흑인들이 사는 빈민가를 본떴다는 뜻이었습니다. 스탠퍼드가 남아공 아파트헤이트 정권과 거래하는 기업에 투자한 돈을 빼라는 시위였습니다. 학생들은 그 앞에서 구호를 외치고, 연좌하고, 며칠씩 밤을 새웠습니다.

그 무렵 같은 캠퍼스를 걷던 신입생 하나가 있었습니다. 키가 크고 말수가 적은 열일곱 살. 샌머테이오 고등학교를 수석으로 졸업하고 들어온 피터 톨입니다. 그는 판잣집 앞을 지나며 무슨 생각을 했을까요. 분명한 것은 그가 그 구호에 동참하지 않았다는 사실입니다. 톨은 닉슨을 존경했고 레이건을 지지했으며 아인 랜드를 읽었습니다. 그리고 자신이 다닌 학교에서, 자신과 같은 생각을 가진 사람이 거의 없다는 사실을 곧 알게 되었습니다.

스탠퍼드는 이 무렵 묘한 자리에 놓여 있었습니다. 캠퍼스 동쪽 담장 너머로는 실리콘밸리라는 새 세계가 폭발하듯 자라고 있었습니다. 애플이 매킨토시를 막 세상에 내놓았고, 차고에서 시작한 회사들이 몇 해 만에 수천 명을 고용하는 기업으로 부풀어 올랐습니다. 미래를 만든다는 흥분이 그 일대에 가득했습니다. 그런데 같은 시각, 그 미래를 떠받칠 인재들을 길러내는 대학 안에서는 과거를 두고 싸움이 한창이었습니다. 무엇을 읽힐 것인가, 누구의 이름을 강의실에 남길 것인가. 한쪽 담장 밖에서는 내일을 짓고, 안쪽에서는 어제를 두고 다투는 풍경. 톨이 대학에서 본 첫 장면이 이것이었습니다.

그가 자란 배경을 알면 그가 왜 그 자리에 끼지 못했는지 짐작이 갑니다. 톨은 독일에서 태어나 어린 시절을 남아프리카와 나미비아에서도 보냈고, 광산 기술자였던 아버지를 따라 여러 나라를 옮겨 다녔습니다. 한 학교에 오래 붙어 있지 못한 아이였습니다. 그가 기댄 것은 또래가 아니라 책과 게임과 숫자였습니다. 체스에 빠졌고 수학에 능했으며, 무리에 섞이기보다 혼자 옳다고 믿는 쪽이 편한 사람으로 자랐습니다. 그런 아이가 좌파 성향이 짙은 캠퍼스에 떨어졌으니, 어울리지 못한 것은 어쩌면 예정된 일이었습니다.

소수파가 된다는 것은 두 가지 중 하나로 사람을 몰아갑니다. 입을 다물거나, 더 크게 떠들거나. 톨은 후자를 택했습니다. 다만 그 선택이 어떤 모양을 갖추기까지는 시간이 걸렸고, 그 과정에서 그는 평생을 따라다닐 한 가지 생각의 도구를 손에 넣습니다. 사람은 왜 같은 것을 두고 다투는가. 이 장은 그 도구가 어떻게 그의 손에 들어왔는지, 그리고 그것이 그에게 무엇을 보여주고 무엇을 가려버렸는지에 대한 이야기입니다.

## 서구 문화라는 이름의 전쟁터

1980년대 후반 스탠퍼드에서 제일 뜨거웠던 싸움은 의외로 강의 시간표를 둘러싸고 벌어졌습니다. 신입생이라면 누구나 들어야 하는 필수 교양 과목이 하나 있었습니다. 이름은 '서구 문화(Western Culture)'. 플라톤부터 시작해 서양 고전을 한 학년 동안 읽는 과정이었습니다. 문제는 그 독서 목록이었습니다. 거기 이름을 올린 저자들은 거의 전부 백인이었고, 거의 전부 남자였으며, 거의 전부 이미 죽은 사람이었습니다.

진보 성향의 학생들과 일부 교수들은 이것을 문제 삼았습니다. 1987년에는 흑인학생연합을 비롯한 단체들이 행진을 벌였습니다. 그들이 외친 구호 가운데 하나가 두고두고 인용됩니다. "헤이 헤이, 호 호, 웨스턴 컬처는 물러가라(Hey hey, ho ho, Western Culture's got to go)." 시인이자 사회운동가였던 제시 잭슨 목사가 그 행진의 앞줄에 섰다고 전해집니다. 백인 남성의 책만 읽히는 것은 다양성이 아니라고, 세상의 절반도 담지 못한 목록이라고 그들은 주장했습니다.

대학은 위원회를 꾸려 이 문제를 들여다봤고, 결국 손을 들었습니다. 1988년 봄, 스탠퍼드 평의회는 '서구 문화'를 폐지하기로 의결했습니다. 그 자리에는 새 과목이 들어섰습니다. 이름은 '문화, 이념, 가치(Culture, Ideas and Values)'. 1988-1989학년도부터 시행되었습니다. 새 목록에는 여성과 비백인, 비서구권 저자들의 글이 들어갔습니다.

틸은 이 결정에 반발했습니다. 그가 보기에 이것은 책 몇 권을 더 넣고 빼는 문제가 아니었습니다. 새 교과 과정에는 과테말라 원주민 여성 리고베르타 멘추의 증언록이 포함되어 있었습니다. 가난한 인디오 가정에서 태어나 군부의 폭력 속에서 가족을 잃은 한 여성의 자서전입니다. 틸은 이 책이 강의실에 들어온 방식이 못마땅했습니다. 그가 보기에 그것은 비서구 문화를 배우려는 학문적 호기심이 아니라, 서구 문명 자체를 죄인석에 앉히려는 정치 행위였습니다. 그는 이 흐름 전체를 두고 "좌파 심리극(left-wing psychodrama)"이라는 표현을 씁니다. 사실을 가르치는 자리가 아니라 죄책감을 연출하는 무대라는 뜻이었습니다.

여기서 한 가지는 분명히 해 둘 필요가 있습니다. 틸의 진단이 옳았는지 그른지는 이 책이 답할 문제가 아닙니다. 멘추의 증언록은 훗날 일부 사실관계의 정확성을 두고 논쟁에 휩싸이기도 했습니다. 하지만 그 책을 강의실에서 읽는 것이 곧 서구 문명의 쇠퇴를 뜻하는가, 이것은 별개의 질문입니다. 틸은 그 둘을 하나로 묶어서 보았습니다.

다양성이라는 말이 실제로는 한 가지 생각만 허용하는 위장막이라고 그는 확신했습니다. 겉모습은 제각각이어도 머릿속은 똑같은 사람들을 모아놓고 다양성이라 부른다는 것입니다.

## 열한 명과 한 부의 신문

확신만으로는 아무것도 바뀌지 않습니다. 팀은 매체를 만들기로 합니다. 1987년, 그는 노먼 북(Norman Book)을 비롯한 동료들과 함께 학생 신문을 창간했습니다. 이름은 '스탠퍼드 리뷰(The Stanford Review)'. 보수와 자유지상주의 성향을 분명히 내건 신문이었습니다. 팀은 1989년 졸업할 때까지 초대 편집장을 맡았고, 노먼 북은 공동 창간인 겸 편집국장격으로 함께했습니다. (창간에 참여한 인원이 정확히 몇 명이었는지는 자료마다 다릅니다.)

신문에는 돈과 조언이 필요했습니다. 둘 다 외부에서 왔습니다. 신보수주의의 대부로 불리던 어빙 크리스톨(Irving Kristol)이 재정과 지적 지도를 댔다고 전해집니다. 워싱턴의 보수 진영이 대학 캠퍼스 안에 거점을 심으려던 큰 흐름의 일부였습니다. 그 거점 가운데 하나가 스탠퍼드의 한 신입생 손에 쥐어진 셈입니다.

스탠퍼드 리뷰가 어떤 신문이었는지는 그 지면이 말해 줍니다. 점잖은 학술지가 아니었습니다. 도발이 무기였습니다. 한 칼럼니스트는 동성애자 남성들의 성행위를 두고 부자연스럽다고 비난했습니다. 다른 기사는 '서구 문화' 과정에 비백인 작가들의 책을 넣는 것을 두고 서구의 몰락을 알리는 신호라고 썼습니다. 한 호는 통째로, 미성년자 성폭행 혐의로 기소된 학생을 변호하는 데 바쳐졌습니다. 그 학생은 나중에 유죄 판결을 받았습니다.

이런 지면을 만든 청년을 어떻게 봐야 할까요. 시대의 위선에 맞선 외로운 반골으로 볼 수도 있고, 약자를 향한 조롱을 신념으로 포장한 청년으로 볼 수도 있습니다. 두 시선은 같은 지면을 보고 있습니다. 팀 자신은 전자로 자신을 보았습니다. 캠퍼스를 점령한 한 가지 생각에 맞서는 이단아라고 말입니다. 그가 도발을 통해 얻은 것은 분명했습니다. 이름이었습니다. 스탠퍼드 캠퍼스에서 피터 팀이라는 세 글자는, 좋든 싫든, 사람들이 아는 이름이 되었습니다.

이 싸움에는 동지가 있었습니다. 데이비드 섹스(David O. Sacks)입니다. 두 사람은 묘한 공통점으로 묶였습니다. 둘 다 어린 시절을 아파트헤이트 치하의 남아공에서 보낸 적이

있다는 점입니다. 인종으로 사람을 가르는 체제를 직접 보고 자란 두 사람이, 미국 대학의 다양성 정책을 누구보다 격렬하게 반대하는 자리에 나란히 섰습니다. 이 대목은 봉합하지 않고 그대로 두는 편이 낫겠습니다. 같은 경험이 같은 결론으로 이어지지 않는다는 것, 그것이 사람의 일입니다.

틸이 1989년 철학 학사 학위를 받고 떠난 뒤, 색스가 편집장 자리를 이어받았습니다. 두 사람의 싸움은 신문 한 부로 끝나지 않았습니다. 1995년, 둘은 책을 함께 냈습니다. 제목이 이 장의 제목과 같습니다. '다양성이라는 신화: 스탠퍼드에서의 다문화주의와 불관용의 정치(The Diversity Myth)'. 인디펜던트 인스티튜트라는 보수 성향 연구소를 통해 나왔고, 에모리 대학교의 엘리자베스 폭스-제노비스 교수가 서문을 썼습니다.

책의 주장은 거칠고 단정적이었습니다. 미국에서 진짜 인종차별은 이제 거의 사라졌다고 두 사람은 썼습니다. 대학은 다양성을 키우는 곳이 아니라 좌파적 사고의 획일성을 길러내는 온상이라고도 했습니다. 책에서 두고두고 인용되는 문장은 다양성의 정의를 비튼 대목입니다. 외모는 다르지만 말하고 생각하는 방식은 똑같은 사람들을 모아놓는 것, 그것은 다양성이 아니라는 것입니다.

후폭풍은 컸습니다. 당시 스탠퍼드 교무처장은 콘돌리자 라이스였습니다. 훗날 미국 국무장관이 되는 그 사람입니다. 총장은 게르하르트 캐스퍼였습니다. 두 사람은 틸과 색스의 책을 공개적으로 비난했습니다. 신입생 교육과정을 악의적으로 왜곡한 "만화"라고 했고, "순전한 선동"이라고 했습니다. 대학 권력의 최상층이 졸업생 두 명의 책 한 권을 향해 직접 화살을 쏜 것입니다.

이야기에는 시간을 한참 건너뛴 뒷이야기가 붙습니다. 2016년, 틸은 이 책에서 강간 위기 운동과 데이트 강간을 다룬 두 군데 논란의 서술에 대해 공식적으로 사과했습니다. 책이 나온 지 스무 해가 넘은 뒤였습니다. 사과의 시점이 공교로웠습니다. 그해 틸은 미국 정치 무대의 한복판으로 걸어 들어가던 참이었습니다. 사과가 진심이었는지 계산이었는지, 그것은 독자가 판단할 몫입니다.

## 경쟁을 미워한 사람의 스승

스탠퍼드에서 틸이 얻은 제일 중요한 것은 신문도 책도 아니었습니다. 한 사람의 강의였습니다.

르네 지라르(René Girard). 프랑스에서 건너온 문학 비평가이자 철학자로, 당시 스탠퍼드에 재직 중이었습니다. 학생들 사이에서 지라르는 유행하는 학풍과 어긋나는, 결이 다른 교수로 통했습니다. 톨은 그의 강의실에 앉았고, 그 자리에서 그의 사고를 평생 떠받칠 한 가지 생각을 만났습니다. 두 사람의 인연은 강의실에서 끝나지 않고 평생의 우정으로 이어졌습니다.

지라르의 생각은 한 문장으로 줄이면 이렇습니다. 사람은 자기가 원하는 것을 스스로 정하지 못합니다. 남이 원하는 것을 보고, 그것을 따라 원합니다.

이 말이 와닿지 않는다면, 강의실을 떠나 한 장면을 떠올려 보시기 바랍니다. 아이 둘이 있는 방을 생각해 봅시다. 방 안에는 장난감이 백 개쯤 굴러다닙니다. 첫째 아이가 그중 하나, 낡은 빨간 자동차를 집어 듭니다. 그 순간까지 둘째 아이는 그 자동차에 눈길 한 번 주지 않았습니다. 그런데 첫째가 그것을 쥐는 순간, 둘째도 갑자기 그 빨간 자동차를 원합니다. 나머지 아흔아홉 개는 보이지 않습니다. 둘은 그 하나를 두고 울고 다투기 시작합니다.

둘째 아이는 왜 하필 그 자동차를 원하게 되었을까요. 자동차가 갑자기 더 좋아졌기 때문이 아닙니다. 첫째가 그것을 원했기 때문입니다. 욕망의 진짜 출발점은 물건이 아니라 옆 사람입니다. 지라르는 이것을 모방 욕망(mimetic desire)이라 불렀습니다. 우리가 무언가를 원할 때, 그 욕망은 대상에서 곧장 솟아나는 것이 아니라, 그것을 원하는 다른 누군가를 거쳐서 온다는 것입니다. 욕망에는 언제나 본보기가 있습니다. 우리는 그 본보기가 가리키는 곳을 따라 손을 뻗습니다.

어른의 세계도 다르지 않습니다. 아무도 거들떠보지 않던 식당이 어느 날 줄이 길어지면, 그 줄을 보고 사람이 더 몰립니다. 음식 맛을 확인하기도 전에 줄부터 서는 것입니다. 누군가 사고 싶어 하는 집의 가격은 올라가고, 아무도 원하지 않는 집은 값이 내려갑니다. 명문 대학의 한 자리, 잘나가는 회사의 한 직책, 다들 가지고 싶어 하는 그 한 가지. 그 한 가지가 귀한 이유는 그것이 본래 귀해서가 아니라, 많은 사람이 동시에 그것을 원하기 때문일 때가 많습니다.

지라르가 이 생각을 끌어낸 곳은 경제학 강의실이 아니라 소설책이었습니다. 그는 본래 문학을 연구하던 사람이었습니다. 세르반테스의 돈키호테, 스탕달, 플로베르, 도스토옙스키, 프루스트. 위대한 소설들을 거듭 읽으면서 그는 한 가지 공통된 무늬를 발견했습니다. 등장인물들의 욕망이 한 번도 곧장 솟아나지 않는다는 것입니다. 돈키호테는

기사 소설 속 영웅 아마디스를 흉내 내려고 기사가 되기를 원합니다. 자기 안에서 솟은 꿈이 아니라, 책 속 본보기를 베낀 꿈입니다. 욕망에는 늘 세 꼭짓점이 있다고 지라르는 보았습니다. 나, 내가 원하는 대상, 그리고 그 대상을 먼저 원한 본보기. 우리는 본보기를 거치지 않고는 무엇도 원하지 못한다는 것입니다. 그는 이 발견을 자신의 첫 책 '낭만적 거짓과 소설적 진실'에 담았습니다. 광고가 작동하는 원리도 정확히 이 무늬 위에 서 있습니다. 광고는 상품의 성능을 설명하지 않습니다. 그 상품을 가진 사람이 얼마나 부러운 존재인지를 보여줄 뿐입니다. 우리는 시계가 아니라 그 시계를 찬 사람을 원하도록 길들여집니다.

지라르의 통찰에서 무서운 대목은 그다음입니다. 같은 것을 원하는 사람이 늘어날수록 경쟁은 격해집니다. 그리고 경쟁이 격해지면, 사람들은 원래 무엇을 원했는지를 잊어버립니다. 처음에는 빨간 자동차가 목적이었습니다. 그런데 다툼이 길어지면 자동차는 어느새 뒷전이 되고, 상대를 이기는 것 자체가 목적이 됩니다. 지라르는 이렇게 경고했습니다. 경쟁자들은 갈등을 일으킨 본래의 대상을 잊은 채, 오직 상대를 이기는 데만 매달리게 된다고 말합니다. 욕망의 본보기였던 사람이 이제 넘어야 할 장애물이 되고, 끝내 적이 됩니다.

틸은 이 생각을 강의실 밖으로 들고 나왔습니다. 그리고 자기 인생을 그 잣대로 다시 읽었습니다.

스탠퍼드 로스쿨을 졸업한 뒤, 그는 연방 대법원 재판연구원 자리를 두고 동기들과 경쟁했습니다. 미국 법조계에서 그 자리는 제일 높은 사다리의 마지막 한 칸으로 통합니다. 그 한 칸을 차지하기 위해 똑똑한 젊은이들이 몇 해 동안 자신을 갈아 넣습니다. 틸도 그중 하나였습니다. 그리고 그는 그 자리를 얻지 못했습니다. (그 시절 틸이 어느 대법관 자리를 두고 다투었는지, 최종 면접까지 갔는지에 대한 구체적 사실관계는 자료마다 다릅니다.) 뒷날 그는 그 탈락을 두고 묘한 말을 남깁니다. 그때는 인생이 끝난 줄 알았지만, 만약 그 자리를 얻었다더라면 자신은 평생 그 사다리 위에 머물렀을 것이라고 말합니다. 떨어진 덕분에 사다리에서 내려올 수 있었다는 것입니다.

로스쿨 졸업 후 그가 걸어간 길은 평탄한 엘리트의 길이었습니다. 먼저 제11연방항소법원 에드먼슨 판사의 재판연구원으로 일했고, 그다음 뉴욕의 대형 로펌 설리번 앤 크롬웰에 들어갔습니다. 누구나 들어가고 싶어 하는 곳이었습니다. 그런데 틸이 그곳에서 본 풍경은

기이했습니다. 문밖의 사람들은 모두 그 안으로 들어오고 싶어 했고, 문안의 사람들은 모두 그곳을 빠져나가고 싶어 했습니다. 그는 훗날 그곳을 두고 알카트라즈 감옥에 빗댁니다. 안에서는 모두가 탈출을 꿈꾸는데, 밖에서는 모두가 들어오려고 줄을 서는 곳. 그가 그곳에 머문 시간은 길지 않았습니다. (설리번 앤 크롬웰 재직 기간이 7개월 남짓이었다는 이야기가 널리 인용됩니다.)

틸은 자기 환멸의 정체를 지라르의 언어로 설명할 수 있게 되었습니다. 자신이 그토록 원했던 그 자리들, 대법원 재판연구원이든 명문 로펌이든, 그것을 원한 이유는 그것이 정말로 자기에게 맞아서가 아니었다는 것입니다. 다들 원했기 때문에 원했던 것입니다. 그는 빨간 자동차를 두고 다투던 둘째 아이였던 셈입니다. 다른 점이 있다면, 그는 자기가 둘째 아이라는 사실을 깨달았다는 것입니다.

여기서 훗날 그를 규정하게 될 한 문장이 싹틔습니다. "경쟁은 루저들의 것이다(Competition is for losers)." 다만 이 문장이 세상에 나온 것은 한참 뒤, 2014년의 일입니다. 1990년대 초의 청년 틸이 이 말을 입에 달고 있었던 것은 아닙니다. 그때 그가 가진 것은 다 자란 신념이 아니라, 막 손에 쥐 생각의 도구였습니다. 남들이 몰려드는 좁은 문으로는 들어가지 않겠다는 마음, 다들 원하는 것을 함께 원하는 일이 곧 함정이라는 직감. 훗날 그가 사업가가 되어 "경쟁하지 말고 독점하라"고 외칠 때, 그 외침의 뿌리는 바로 이 강의실에 있었습니다. 경쟁을 미워하는 법을, 그는 한 프랑스 철학자에게서 배웠습니다.

그늘 하나

여기서 잠시 멈춰 서야 할 것 같습니다. 모방 욕망이라는 생각은 분명히 날카롭습니다. 사람이 왜 같은 것을 두고 부질없이 다투는지를 환하게 비춰 줍니다. 하지만 모든 강한 도구가 그렇듯, 이 도구에도 그늘이 있습니다.

만약 모든 욕망이 모방에 불과하다면, 모든 경쟁은 어리석은 것이 되어버립니다. 누군가 무언가를 진지하게 원할 때, 그 욕망을 "너는 그냥 남을 따라 하는 거야"라고 일축할 수 있는 칼이 손에 쥐어지는 것입니다. 사회운동도, 권리를 향한 요구도, 더 나은 처지를 향한 갈망도, 이 칼 앞에서는 한낱 군중 심리로 깎여 내려갈 수 있습니다. 캠퍼스에서 아파트헤이트에 항의하던 그 판잣집 앞의 학생들을, 틸은 빨간 자동차를 두고 다투는 아이들처럼 볼 수 있게 되었습니다. 그들의 분노에 담긴 내용이 무엇이든, 그것을 따라 하는 무리의 광기로 환원해버릴 수 있는 것입니다.

또 하나의 그들은 더 깊은 곳에 있습니다. 지라르 본인은 모방을 빠져나오는 길을 종교에서 찾았습니다. 자기 욕망이 남에게서 빌려 온 것임을 깨닫고, 군중의 폭력에 가담하기를 멈추는 것. 그것이 그가 말한 회심이었습니다. 그런데 톨이 같은 이론에서 끌어낸 처방은 결이 달랐습니다. 군중에서 빠져나오는 길을, 그는 더 영리하게 이기는 법으로 바꾸어 읽었습니다. 남들이 다투는 시장을 피해 아무도 없는 시장을 차지하라. 모방의 함정을 피하라는 가르침이, 경쟁자가 없는 곳에서 홀로 모든 것을 갖는 전략으로 옮겨 간 것입니다. 같은 책을 읽고도 사람은 자기가 가진 그릇만큼만 담습니다. 한 비평가는 훗날 톨이 지라르에게서 복음만 빼고 다 가져갔다고 꼬집기도 했습니다. 평가는 독자의 몫이지만, 스승과 제자가 같은 자리에서 출발해 다른 곳에 닿았다는 사실만은 적어 둘 만합니다.

이것이 모방 욕망 이론이 톨의 손에서 띠게 된 모양입니다. 그 이론은 그에게 자기 욕망을 의심하는 겸손을 줄 수도 있었습니다. 실제로 어떤 대목에서는 그렇게 작동했습니다. 그러나 동시에 그것은 남의 욕망을 깔보는 자신감으로도 작동했습니다. 모두가 휩쓸리는 무리에서 나만은 빠져나왔다는 자신감, 군중은 모방하지만 나는 그 메커니즘을 꿰뚫어 본다는 자신감 말입니다. 같은 이론이 한쪽에는 자기 성찰의 거울이 되고, 다른 한쪽에는 타인을 내려다보는 망루가 됩니다. 톨 안에서 이 둘은 끝내 분리되지 않았습니다.

### 십자가 위의 희생양

지라르가 톨에게 준 것은 비즈니스 철학만이 아니었습니다. 신앙도 다시 세워 주었습니다.

톨은 보수적인 복음주의 가정에서 자랐습니다. 부모는 독실했습니다. 그러나 톨은 부모 세대의 근본주의 신앙을 그대로 물려받지 못했습니다. 그것은 그에게 너무 단단하고 너무 닫혀 있었습니다. 똑똑한 청년이 자기 머리로 받아들이기 어려운 형태의 믿음이었습니다. 그는 신앙과 지성 사이에서 어정쩡하게 서 있었습니다.

지라르가 그 틈을 메웠습니다. 독실한 가톨릭 신자였던 그는 모방 이론을 인류의 역사 전체와 종교에까지 밀고 나갔습니다. 그 핵심에 희생양 메커니즘(scapegoat mechanism)이라는 생각이 있습니다.

지라르의 설명은 이렇게 이어집니다. 모방 욕망 때문에 사람들이 같은 것을 두고 다투기 시작하면, 갈등은 한 사람과 한 사람 사이에 머물지 않습니다. 옆 사람의 다툼을 본 또 다른 사람이 그 다툼을 따라 하고, 적개심이 적개심을 모방하면서, 공동체 전체가 폭력의

소용돌이에 빠집니다. 모두가 모두의 적이 되는 상태입니다. 이 상태가 극에 달하면 공동체는 무너지기 직전에 이릅니다.

그때 고대의 인류가 우연히 발견한 출구가 있었습니다. 모두의 적개심을 한 사람에게로 몰아주는 것입니다. 공동체에서 제일 약하고 제일 다르고 제일 만만한 한 명. 그 한 명에게 모든 책임을 뒤집어씌우고, 모두가 한마음으로 그를 내쫓거나 죽입니다. 그러면 신기하게도 평화가 돌아옵니다. 서로를 향하던 폭력이 한 사람을 향해 쏟아지고 나면, 남은 사람들 사이에는 잠시 고요가 찾아옵니다. 그 한 사람의 희생으로 모두가 화해하는 것입니다. 지라르는 이것이 인류의 오래된 종교와 제의의 숨은 뿌리라고 보았습니다. 제단 위에 바쳐진 제물은, 따지고 보면 공동체의 폭력을 대신 받아낸 희생양이었다는 것입니다.

여기까지는 종교를 차갑게 해부하는 이야기처럼 들립니다. 그런데 지라르는 정반대 방향으로 돌아섭니다. 기독교는 이 희생양 메커니즘을 정당화하는 종교가 아니라, 그것을 폭로하고 부수는 종교라는 것입니다.

지라르의 해석에 따르면 복음서의 이야기는 다른 어떤 신화와도 시점이 다릅니다. 옛 신화들은 언제나 군중의 편에서, 희생양을 죽인 자들의 눈으로 이야기됩니다. 희생양은 마땅히 죄가 있었고 그의 죽음으로 질서가 회복되었다는 식입니다. 그런데 예수의 이야기는 희생양 자신의 편에서, 그가 무고하다는 사실을 또렷이 드러내며 이야기됩니다. 무리는 그를 죄인으로 몰아 십자가에 매달았지만, 복음서는 그가 죄가 없음을 처음부터 보여줍니다. 군중이 한 사람에게 폭력을 몰아주고 그것을 정의라 부르는 그 오래된 속임수를, 이 이야기는 백일하에 드러냅니다. 지라르가 보기에 예수의 죽음은 그 속임수를 영원히 무력화한 사건이었습니다. 한 번의 무고한 희생이, 다시는 그 누구도 희생양 삼지 못하도록 그 장치 자체를 폭로해버린 것입니다.

틸은 이 해석을 깊이 받아들였습니다. 그것은 그가 찾던 형태의 믿음이었습니다. 부모의 근본주의를 그대로 따르지 않으면서도, 기독교가 진리라는 주장을 지적으로 떠받칠 수 있는 길이었기 때문입니다. 그는 자신의 신앙을 두고 "다소 이단적"이라고 표현합니다. 그는 기독교가 진리라고 단언하면서도, 그 진리를 남에게 억지로 전하거나 설득할 필요는 느끼지 않는다는 독특한 자리에 섭니다. 믿되 전도하지 않는 믿음입니다. 진리를 가졌다고 확신하면서도 그것을 남에게 들이밀지 않는 태도, 이것도 그의 모순 목록에 한 줄로 적힐 만합니다.

## 무리 속의 이단아

여기서 한 가지 선을 잇고 가야겠습니다. 1985년 캠퍼스의 좌파 시위와, 십자가 위의 희생양과, 훗날 미국 사회를 흔든 정치적 올바름. 톨의 머릿속에서 이 셋은 한 줄로 꿩입니다.

톨의 진단은 이렇습니다. 교회의 힘이 약해진 사회에서는 사람들의 마음에 빈자리가 생깁니다. 종교가 차지하던 그 자리를 비워둘 수는 없었습니다. 그래서 새로운 세속의 종교가 그 빈자리로 밀고 들어왔다는 것입니다. 그가 워크주의(wokeism)라 부르는 것입니다.

그가 보기에 이 새 종교는 기묘한 모순을 안고 있습니다. 반기독교적이면서 동시에 지나치게 기독교적입니다. 워크주의는 기독교의 원죄 개념을 빌려 옵니다. 사람은 태어날 때부터 죄가 있고, 끊임없이 고백하고 회개해야 한다는 구조입니다. 약자와 피해자를 위해 충분히 헌신하지 않는 자는 가차 없이 단죄됩니다. 여기까지는 기독교의 문법을 그대로 가져온 듯 보입니다. 하지만 결정적인 것이 빠졌다고 톨은 말합니다. 구원과 용서가 없다는 것입니다. 진짜 기독교에는 한 번의 희생으로 모두가 용서받는 길이 있었습니다. 그런데 워크주의에는 그 길이 없습니다. 죄를 고백해도 용서는 오지 않고, 끝없이 새로운 희생양을 찾아 단죄하는 일만 반복됩니다. 화해 없는 처벌, 구원 없는 죄책감. 톨이 본 워크 문화의 정체는 그것이었습니다.

그리고 그는 이 진단을 자신의 출발점으로 되돌립니다. 1980년대 스탠퍼드에서 그가 맞서 싸웠던 그 풍경, 멘추를 이상으로 떠받들고 서구 문화 과목을 죄인석에 앉히던 그 좌파 심리극. 그것이 워크주의의 어린 모습이었다고 그는 봅니다. 끝없이 희생양을 찾는 군중, 한 가지 생각을 다양성이라 부르는 무리. 그가 열일곱 살에 처음 본 그 풍경의 본질이, 수십 년 뒤 미국 사회 전체로 번졌다는 것입니다.

이 진단이 정확한지는 따져볼 여지가 많습니다. 캠퍼스의 다양성 정책과 거대한 사회 현상을 한 줄로 잇는 것이 과연 타당한지, 워크주의라는 말 자체가 너무 많은 것을 한 자루에 욱여넣은 것은 아닌지, 비판은 얼마든지 가능합니다. 그러나 톨 자신에게 이 그림은 일관됩니다. 그의 머릿속에서 모방 욕망과 희생양과 워크 문화는 따로 떨어진 조각이 아니라, 하나의 풍경입니다.

그러니 1985년 가을, 판잣집 앞을 말없이 지나던 그 열일곱 살을 다시 떠올려 봅시다. 그는 소수파였습니다. 무리에 끼지 못한 사람이었습니다. 그런데 르네 지라르의 강의실을 거치면서, 그 처지는 묘하게 뒤집힙니다. 무리에 끼지 못한 것이 아니라, 무리의 속임수를 꿰뚫어 본 사람. 휩쓸리는 군중이 아니라 군중을 내려다보는 사람. 그가 평생 입게 되는 옷, 모두가 한쪽으로 달려갈 때 홀로 반대편을 가리키는 반골(contrarian)의 옷이 이 무렵 재단되기 시작합니다.

그 옷이 그를 어디로 데려갔는가. 그것은 다음 이야기입니다. 다만 한 가지는 미리 적어 둘 만합니다. 군중의 모방을 경멸하며 시작한 이 청년이, 훗날 자기 둘레에 더없이 충성스러운 무리를 모아 세웠다는 사실입니다.페이팔 마피아라 불리게 될 그 무리 말입니다. 경쟁을 미워한 사람이 독점을 세웠듯, 모방하는 무리를 경멸한 사람이 자기만의 무리를 길렀습니다. 그 모순의 씨앗 역시, 이 스탠퍼드 시절에 이미 뿌려져 있었습니다.





제 2 부

**경쟁이라는 감옥 (1989~1998)**



## 제4장 알카트라즈의 안과 밖

7개월 3일째 되던 날, 피터 킬은 자기 책상을 정리했습니다.

뉴욕 맨해튼, 설리번 앤 크롬웰(Sullivan & Cromwell)의 사무실이었습니다. 미국에서 손꼽히게 오래되고 콧대 높기로도 첫손에 꼽히는 로펌 가운데 하나입니다. 증권 변호사의 책상이라는 것이 대단할 것은 없습니다. 계약서 초안이 쌓이고, 색인 탭이 붙은 두꺼운 바인더가 줄지어 서 있고, 한쪽에는 미처 검토하지 못한 발행 명세서가 놓여 있었을 것입니다. 그는 그것들을 하나씩 치웠습니다.

복도 저편에서 함께 일하던 한 동료가 다가왔습니다. 떠나는 사람에게 으레 건네는 작별 인사를 기대했다면 빛나간 인사였습니다. 동료는 이렇게 말했습니다. "피터, 네가 여길 떠나는 걸 보니 정말 안심이 된다. 나는 알카트라즈에서 탈출하는 게 가능할 줄은 상상도 못 했어."

알카트라즈(Alcatraz)는 샌프란시스코 만 한가운데 떠 있는 섬 감옥입니다. 차가운 물살과 거센 조류가 섬을 둘러싸고 있어, 한 번 갇히면 살아서는 못 나간다는 말이 따라다니던 곳입니다. 동료의 농담에는 가시가 있었습니다. 미국에서 둘째가라면 서러운 똑똑한 젊은이들이 모인 그 로펌을, 그는 빠져나올 수 없는 감옥에 빚땀했습니다. 그러면서도 정작 자신은 빠져나오지 못하고 있었습니다.

킬은 나중에 이 장면을 회고하며 한 가지를 덧붙였습니다. "물론 그 감옥에서 탈출하는 데 필요한 일이라곤 그저 정문 밖으로 걸어 나가서 다시 돌아오지 않는 것뿐이었습니다." 철창은 없었습니다. 정문은 늘 열려 있었습니다. 누구도 그를 책상에 묶어두지 않았습니다. 그런데도 그 안의 사람들은 나갈 수 없었습니다. 나가는 일을 상상조차 하지 못했기 때문입니다.

이 장면을 제대로 이해하려면, 그가 어쩌다 그 책상 앞까지 오게 되었는지를 먼저 따라가야 합니다. 그가 떠난 것이 무엇이었는지 알려면, 그가 그것을 얻기 위해 무엇을 했는지를 봐야 하기 때문입니다.

킬의 청년기는 잘 짜인 엘리트 코스의 전형이었습니다. 어찌나 일찍부터 궤도가 정해져 있었던지, 중학교 8학년 때 한 친구가 그의 졸업 앨범에 이렇게 적었습니다. "네가 4년 뒤에 스탠퍼드 대학교에 2학년으로 진학할 것을 안다." 농담 같지만 절반쯤은 예언이었습니다. 킬은 샌머테이오 고등학교를 수석으로 졸업했고, 친구의 말 그대로 스탠퍼드

대학교(Stanford University)에 들어갔습니다.

1989년, 그는 스탠퍼드에서 철학 학사(Philosophy BA) 학위를 받았습니다. 철학이었습니다. 변호사가 되겠다는 사람이 학부에서 고른 전공치고는 의외입니다. 그러나 당시의 그는 변호사가 되겠다는 분명한 결심으로 움직이지 않았습니다.

학사 학위를 받은 뒤 그는 곧바로 스탠퍼드 로스쿨(Stanford Law School)에 진학했습니다. 그리고 1992년, 법무박사(J.D.) 학위를 받고 졸업했습니다. 철학 학사 1989년, 로스쿨 졸업 1992년입니다. 이 두 시점 사이에는 3년이라는 시간이 있습니다. 학부와 로스쿨은 같은 한 덩어리가 아니었습니다. 다만 그 시기 내내 그가 따른 논리는 하나로 이어져 있었습니다. 다음 계단으로 올라가는 것, 그것이 전부였습니다.

훗날 톨은 이 시절을 돌아보며 묘한 고백을 했습니다. 자신을 포함한 엘리트 학생들에게 교육이란 일종의 대체재(substitute)였다는 것입니다. 무엇을 대체했을까요. 자신의 미래를 진지하게 고민하는 일을 대체했습니다. 다음에 무엇을 할 것인지, 인생을 어디에 쓸 것인지를 정면으로 마주하는 대신, 그들은 시험을 치고 학점을 받고 학위를 모았습니다. 공부하는 동안에는 그 무거운 질문을 미뤄둘 수 있었습니다.

그가 법학을 고른 이유도 그 연장선에 있었습니다. 법에 대한 어떤 소명이 있어서가 아니었습니다. 이력서에 남들보다 화려한 줄을 하나 더 긋기 위해서였습니다. 그리고 훗날의 선택지를 되도록 넓게 열어두기 위해서였습니다. 지금 무엇 하나를 분명히 정해 거기에 인생을 거는 것보다, 모든 문을 조금씩 열어둔 채 제일 안전해 보이는 길로 한 발씩 나아가는 편이 똑똑한 처신으로 보였습니다.

이런 선택이 그만의 것은 아니었습니다. 그와 함께 우수한 성적으로 학교를 다니던 동기들 대부분이 같은 길로 흘러갔습니다. 성적이 좋은 학생은 의대나 로스쿨로 갔고, 그것이 누가 봐도 안전하고 두루 인정받는 선택이었습니다. 무엇을 만들고 싶은지, 어떤 문제를 풀고 싶은지 묻는 사람은 드물었습니다. 다들 점수를 따고 자격을 갖추는 일에 매달렸습니다. 그 흐름 안에 있으면 길을 잃을 일이 없어 보였습니다. 모두가 같은 방향으로 걷고 있었으니까요.

이런 식의 처신을, 톨은 나중에 불확실한 낙관주의(indefinite optimism)라고 불렀습니다. 미래가 좋아질 것이라고는 막연히 믿습니다. 그러나 그 미래가 구체적으로

어떤 모습일지, 자신이 무엇을 만들어 그 미래에 닿을지는 그리지 않습니다. 그저 지금 짚 수 있는 제일 좋은 카드를 쥐고, 선택은 최대한 미룹니다. 옵션을 열어둔다는 말은 듣기에는 현명하지만, 실은 아무것도 결정하지 않겠다는 말이기도 합니다.

1992년의 톨은 그 논리의 한가운데 있었습니다. 그리고 그 논리에 따르면 다음 계단은 정해져 있었습니다. 재판연구원입니다.

법조계의 엘리트 사다리에는 누구나 아는 순서가 있습니다. 명문 로스쿨을 우수한 성적으로 마칩니다. 그다음 연방 항소법원의 재판연구원(law clerk)으로 들어갑니다. 그리고 거기서 한 걸음 더 올라가 연방 대법원 재판연구원이 됩니다. 그 자리를 거치면 평생의 길이 사실상 닦였다고 여겨졌습니다.

톨은 그 사다리를 차근차근 밟았습니다. 1992년 로스쿨을 졸업한 직후, 그는 제11연방항소법원(U.S. Court of Appeals for the Eleventh Circuit)의 제임스 래리에드먼슨(James Larry Edmondson) 판사 밑에서 재판연구원으로 일했습니다. 1992년부터 1993년까지였습니다. 근무지는 앨라배마주 몽고메리였습니다. 항소법원 판사를 보좌하는 재판연구원 자리는, 그 자체로 이미 동기들 가운데 극소수만 차지하는 성취였습니다.

하지만 항소법원은 정거장이었지 종착지가 아니었습니다. 그가 진정으로 열망한 것은 그다음이었습니다. 미국 연방 대법원 재판연구원입니다.

이 자리가 어떤 자리인지를 가늠하려면 숫자를 봐야 합니다. 매년 미국 전역의 로스쿨에서 수만 명이 졸업합니다. 그 가운데 대법원 재판연구원이 되는 사람은 한 해 수십 명뿐입니다. 법학을 공부한 사람들의 세계에서 이보다 더 또렷한 트로피는 없었습니다. 무엇이 성공인지를 두고 다툴 필요조차 없는, 누가 봐도 명백한 정상이었습니다. 톨처럼 평생 다음 계단만 바라보며 올라온 사람에게, 이 자리는 사다리의 맨 꼭대기이자 마지막 칸이었습니다.

당시 그는 스물다섯 살이었습니다. 그리고 마지막 관문 앞까지 다가갔습니다. 대법관을 보좌할 자리는 네 개였고, 그 네 자리를 두고 후보 여덟 명이 최종 면접을 치렀습니다. 둘 중 하나의 확률입니다. 거의 다 온 셈이었습니다.

면접 상대는 두 명의 연방 대법관이었습니다. 앤서니 케네디(Anthony Kennedy) 대법관, 그리고 안토닌 스칼리아(Antonin Scalia) 대법관입니다. 두 사람의 결은 서로 달랐습니다. 케네디는 사건마다 진보와 보수 사이에서 균형추 노릇을 하던, 결과를 예측하기 어려운 대법관이었습니다. 스칼리아는 헌법을 만들어진 당시의 문언 그대로 읽어야 한다고 고집한, 보수 법리의 대표적 논객이었습니다. 두 사람 모두에게 선택받는다든 것은, 서로 다른 두 잣대를 동시에 통과한다는 뜻이기도 했습니다.

그는 두 사람과 각각 마주 앉아 면접을 치렀습니다. 분위기는 좋았습니다. 적어도 그가 느끼기에는 그랬습니다. 면접관과 후보가 법리를 두고 주고받는 대화가 막힘없이 흘렀고, 그는 자신이 잘하고 있다고 느꼈습니다. 이 마지막 한 칸만 오르면, 남은 평생의 성공이 완벽하게 보장될 것이라고 그는 믿어 의심치 않았습니다. 그때까지 그가 밟아온 계단은 한 번도 그를 배신한 적이 없었기 때문입니다.

결과는 탈락이었습니다. 두 대법관 모두 다른 사람을 택했습니다.

평생을 경쟁에서 이기는 데 익숙했던 사람에게, 이 패배는 그저 한 번의 낙방이 아니었습니다. 그가 쌓아 올린 모든 것이 한 점을 향하고 있었기 때문입니다. 수석 졸업, 철학 학위, 로스쿨, 항소법원 재판연구원, 이 모든 계단이 결국 대법원이라는 마지막 칸을 위한 준비 과정이었습니다. 그 한 칸을 놓치자, 사다리 전체가 무엇을 위한 것이었는지가 흔들렸습니다.

그를 더 깊이 흔든 것은, 그의 정체성이 어디에 묶여 있었는가 하는 점입니다. 그는 자신이 누구인지를, 다음 경쟁에서 이기고 다음 배지를 따내는 것으로 규정해왔습니다. 이긴다, 따라서 나는 가치 있다. 이 등식 위에 그의 자아가 서 있었습니다. 그런데 그 등식을 떠받치던 으뜸 향이 무너졌습니다. 이기지 못했다면, 나는 무엇인가. 이 물음이 그를 놓아주지 않았습니다.

틸 자신은 이 시기를 두고 끝나지 않는 20대 중반의 위기(rolling quarter-life crisis)라고 표현했습니다. 보통의 정체성 위기는 한 번 닳혔다가 지나갑니다. 그의 위기는 굴러가며 계속되었습니다. 한 번의 탈락으로 끝난 것이 아니라, 자신이 무엇을 위해 살아왔는가라는 질문이 그 뒤로도 오래 그를 따라다녔기 때문입니다.

여기에는 그가 평생 따라온 방식의 약점이 그대로 드러나 있습니다. 다음 계단만 보고 오르는 사람은, 계단이 끝나는 곳에서 길을 잃습니다. 그는 한 번도 자신이 진짜로 무엇을 원하는지 묻지 않았습니다. 시험에서 이기고 자리를 얻는 것이 곧 목표였고, 그 목표가 또 다음 목표로 이어졌습니다. 그런 사람에게 사다리의 끝은 도착이 아니라 추락입니다. 더 오를 칸이 사라지자, 그는 자신이 무엇을 위해 그토록 올라왔는지 설명할 말을 갖고 있지 않았습니다. 이긴다는 것 말고는 아무 답이 없었습니다. 그리고 그 한 번을 졌습니다.

이 장면에는 후일담이 있습니다. 시간을 잠깐 앞으로 돌려야 합니다. 탈락하고 근 10년이 지난 2004년, 팀은페이팔(PayPal)을 창업해 키운 뒤 억만장자가 되어 있었습니다. 그 무렵 그는 옛 친구 한 명과 우연히 마주쳤습니다. 로스쿨 시절, 대법원 재판연구원 면접을 준비하던 팀을 도와주었던 친구였습니다. 10년 만의 재회였습니다.

친구는 "어떻게 지내느냐"고 묻지 않았습니다. 대신 활짝 웃으며 이렇게 물었습니다. "피터, 그때 대법원 재판연구원에 떨어져서 정말 다행이라고 생각하지 않아?"

팀을 그제야 친구의 말이 옳다는 것을 알았습니다. 만약 그가 그 마지막 경쟁에서 이겨 대법원에 들어갔더라면, 그의 인생은 어떻게 흘렀을까요. 그는 평생을 새로운 것을 만드는 대신, 증인 신문 기록을 정리하거나 남의 계약서를 손보는 서류 작업에 바쳤을 것입니다. 그 길은 명예로웠겠지만, 그가 훗날 걷게 될 길과는 전혀 달랐습니다. 누구보다 뼈아팠던 패배가, 돌아보니 그의 인생을 다른 방향으로 틀어놓은 더없이 큰 행운이었습니다.

다만 이 깨달음은 어디까지나 나중의 것입니다. 패배의 순간에는 그런 위안이 없었습니다. 2004년의 친구가 던진 농담을, 1993년의 팀은 알 길이 없었습니다. 1993년의 그는 그저, 자신이 평생 올라온 사다리의 맨 윗칸에서 떨어진 사람이었습니다.

떨어진 사람이 다음으로 한 일은, 다시 사다리를 찾는 것이었습니다.

연방 대법원에 들어가지 못했으니, 법조계에서 인정받는 또 다른 정상을 노렸습니다. 그래서 그는 뉴욕으로 갔습니다. 그리고 설리번 앤 크롬웰에 증권 변호사로 입사했습니다. 1993년의 일입니다.

설리번 앤 크롬웰은 밖에서 보면 흠잡을 데 없는 직장이었습니다. 월스트리트의 거대한 거래들을 다루는 곳이었고, 명문 로스쿨 졸업생이라면 누구나 한 번쯤 이름을 올리고 싶어

하는 회사였습니다. 들어가기 어렵기로 유명했고, 들어가면 화려한 경력의 출발점이 되었습니다. 대법원 재판연구원이 못 되었다면, 일류 로펌의 증권 변호사는 충분히 명예로운 차선이었습니다.

그런데 그 안에서 틸이 본 것은 밖에서 상상하던 것과 달랐습니다.

그곳은 기이한 곳이었습니다. 밖에서는 모두가 어떻게든 들어가고 싶어 안달했습니다. 그런데 막상 안에서는 모두가 어떻게든 나가고 싶어 했습니다. 들어가려고 그토록 애쓰는 사람들이, 들어가자마자 나갈 궁리를 했습니다. 이 모순이 그 로펌의 공기를 채우고 있었습니다.

이 장면 앞에서 틸이 떠올린 것은 스탠퍼드 시절의 한 스승이었습니다. 르네 지라르(René Girard) 교수입니다. 지라르는 모방 욕망(mimetic desire)이라는 이론을 평생에 걸쳐 다듬은 사람이었고, 학부 시절의 틸은 그 강의에 깊이 빠져들었습니다. 지라르의 생각은 이렇습니다. 사람은 무엇을 원할지를 스스로 정하지 못합니다. 옆 사람이 원하는 것을 보고, 그것을 따라 원합니다. 욕망은 내 안에서 솟아나는 것이 아니라, 남에게서 빌려오는 것입니다.

지라르는 이것을 어린아이의 방에 빗대 설명하곤 했습니다. 장난감이 가득한 방에 두 아이를 들여보냅니다. 한 아이가 아무 장난감이나 하나를 집어 듭니다. 그 순간 다른 아이는, 방 안의 다른 모든 장난감을 제쳐두고 바로 그 장난감을 갖고 싶어 합니다. 그 장난감이 특별히 좋아서가 아닙니다. 옆 아이가 그것을 원했기 때문입니다. 어른의 세계도 다르지 않다는 것이 지라르의 주장이었습니다. 우리는 우리가 무엇을 원하는지 스스로 안다고 믿지만, 실은 남이 원하는 것을 보고 그것을 따라 원할 뿐입니다. 그리고 같은 것을 원하는 사람이 많아질수록, 그것을 둘러싼 다툼은 거세집니다.

설리번 앤 크롬웰의 풍경이 바로 그 이론의 살아 있는 표본이었습니다. 사람들은 그 자리를 자기가 진짜로 원해서 좇은 것이 아니었습니다. 남들이 다 그곳을 원했기 때문에, 그 욕망을 따라 함께 몰려든 것이었습니다. 정작 그 자리에 앉아 매일을 보내는 일이 자신에게 어떤 의미인지, 그것이 자기 인생을 어디로 데려가는지는 아무도 진지하게 묻지 않았습니다. 묻지 않았으니, 막상 들어와 보면 공허했습니다. 그래서 안에서는 모두가 나가고 싶어 했습니다.

동료들은 파트너 변호사로 승진하기 위해 서로를 이기려 다투었습니다. 그 다툼은 치열했습니다. 그리고 그 치열함 속에서 사람들은 자기 자신을 조금씩 갉아먹고 있었습니다. 무엇을 위해 이기려는지는 분명하지 않았습니다. 이긴다는 사실 자체가 목적이 되어 있었기 때문입니다.

증권 변호사의 하루를 떠올려 보면 그 공허함의 정체가 보입니다. 그의 일은 새로운 무언가를 만드는 일이 아니었습니다. 주식이나 채권을 발행하려는 기업을 위해, 법이 요구하는 서류를 빠짐없이 갖추는 일이었습니다. 발행 명세서의 문장을 다듬고, 규제 조항을 점검하고, 위험 요소를 빠뜨리지 않고 적는 일입니다. 정확해야 했고, 꼼꼼해야 했습니다. 그러나 그 정확함이 닿는 곳은 늘 남이 벌이는 거래였습니다. 자신의 것은 없었습니다. 절차를 다듬는 일, 곧 절차적 최적화(procedural optimization)에 가까웠습니다. 정해진 틀 안에서 일을 더 매끄럽게 굴러가게 만드는 것이지, 틀 자체를 새로 짜는 것은 아니었습니다.

이 풍경을, 틸은 견디지 못했습니다.

7개월 3일이었습니다.

틸은 설리번 앤 크롬웰에 들어간 지 7개월 3일 만에 그곳을 떠났습니다. 그가 이 기간을 며칠 단위까지 또렷이 기억해 두고두고 입에 올린 데에는 이유가 있습니다. 그 시간이 그에게 짧지만 결정적이었기 때문입니다.

그리고 그가 짐을 챙기던 그 순간에, 복도의 동료가 다가와 알카트라즈 이야기를 꺼냈습니다. 이 장의 첫머리에 적은 바로 그 장면입니다.

동료가 옳았습니다. 그곳은 알카트라즈였습니다. 다만 그 감옥의 철창은 쇠로 된 것이 아니었습니다. 정문은 누구에게나 열려 있었습니다. 나가는 데 필요한 것은 그저 걸어 나가서 돌아오지 않는 것뿐이었습니다. 그런데도 그 안의 똑똑한 사람들은 나가지 못했습니다.

왜 못 나갔을까요. 그들의 자아가 그 안에 있었기 때문입니다. 그들은 이곳에 들어오기 위해 경쟁에서 이겨왔고, 그 승리가 곧 자신이라고 믿었습니다. 여기서 걸어 나간다는 것은 그 승리를 스스로 버린다는 뜻이었습니다. 그것은 패배처럼 느껴졌습니다. 그래서 그들은

머물렀습니다. 떠나는 것을 상상조차 하지 못한 채, 매일 나가고 싶어 하면서도 매일 책상으로 돌아왔습니다.

틸은 걸어 나갔습니다. 그리고 돌아오지 않았습니다.

이 7개월 3일을 그쳐 한 청년의 짧은 직장 경험으로 읽으면, 정작 핵심을 놓치게 됩니다. 이 시간은 틸이 경쟁(competition)이라는 것을 바라보는 방식을 통째로 다시 짜는 토대가 되었습니다.

그가 도달한 생각은 이렇습니다. 사람이 무언가를 두고 남과 경쟁할 때, 시선은 자연스럽게 옆 사람에게 고정됩니다. 어떻게 저 사람을 이길 것인가. 이 물음에 매달리는 동안, 그 좁은 분야에서는 분명 실력이 늙니다. 경쟁은 사람을 더 날카롭게 만듭니다. 그것은 사실입니다.

문제는 그 대가에 있었습니다. 옆 사람을 이기는 데 온 신경을 쏟는 동안, 정작 인생에서 진짜로 중요한 것이 무엇인지를 보는 눈을 잃습니다. 내가 왜 이 경기에 들어왔는지, 이 경기에서 이기는 것이 내 인생에 무슨 의미인지, 그런 큰 물음은 시야에서 사라집니다. 경쟁의 진짜 비극은 지는 것이 아니라, 무엇이 중요한지를 보는 시야 자체를 영영 잃는 것이라고, 틸은 확신하게 되었습니다.

그는 여기에 헨리 키신저(Henry Kissinger)의 말을 즐겨 갖다 붙였습니다. 키신저는 학자로 살다 외교의 한복판으로 들어간 사람입니다. 그는 대학이라는 세계를 안에서 겪어봤고, 그 안의 다툼이 얼마나 사납던지를 기억하고 있었습니다. 키신저는 하버드 교수들의 사내 정치를 두고 이렇게 꼬집은 적이 있습니다. 그토록 작은 파이를 두고 싸우기 때문에, 전투가 그토록 맹렬해진다. 학계의 다툼은 세상을 바꾸는 거대한 권력을 두고 벌어지는 것이 아닙니다. 연구실 하나, 직함 하나, 종신 재직권 한 자리를 두고 벌어집니다. 걸린 것이 작은데도, 아니 작기 때문에 싸움은 더 독해진다는 것이 키신저의 관찰이었습니다. 차이가 작을수록, 보상이 미미할수록 싸움은 더 잔인해집니다. 사람들은 자신의 보잘것없는 차별성을 지키기 위해, 오히려 더 광기 어린 투쟁에 빠져듭니다.

틸은 이 통찰을 더 밀고 나갔습니다. 사람들은 경쟁이 치열할수록 그 승리가 더 값지다고 믿습니다. 그러나 그것은 착각일 때가 많습니다. 군중이 한곳에 몰려드는 것을 사람들은 군중의 지혜(wisdom of crowds)라고 부르며, 거기에 답이 있을 것이라 여깁니다. 틸이 보기에 그 뒤에 숨은 것은 지혜가 아니라 군중의 광기(madness of crowds)였습니다.

남들과 똑같아지려는, 무리에서 떨어지지 않으려는 본능이었습니다.

경쟁자들은 서로 너무 닮아서 싸웁니다. 로미오와 줄리엣을 갈라놓은 몬터규 가문과 캐플렛 가문처럼 말입니다. 두 가문은 무엇이 그토록 달랐을까요. 거의 다르지 않았습니다. 닮았기 때문에 부딪혔고, 부딪히다 보니 처음에 왜 싸우기 시작했는지조차 잊었습니다. 경쟁은 종종 이런 식으로 흘러갑니다. 똑같은 것을 두고, 똑같은 사람들이, 이유를 잊은 채 서로를 향해 달려듭니다.

틸이 청년기를 보낸 1980년대 후반과 1990년대 초의 엘리트 코스는, 미국 사회의 한 단면을 압축해 보여줍니다. 이력서를 가꾸는 일, 눈앞의 경쟁에서 이기는 일, 그래서 중장기적인 선택지를 넓게 열어두는 일. 이 세 가지가 똑똑한 젊은이가 마땅히 할 일로 통했습니다.

그 코스를 밟는 사람들은 미래를 불확실한 것으로 여겼습니다. 그래서 분명한 비전을 세우거나 구체적인 계획에 인생을 거는 대신, 당장의 입시와 취업이라는 경쟁에 강박적으로 매달렸습니다. 다음 계단만 보고 올랐습니다. 그 계단들이 결국 어디로 이어지는지는 묻지 않았습니다.

틸이 날카롭게 짚은 역설이 여기에 있습니다. 뉴욕의 법률가들과 금융인들은 자신이 안전한 길(low-risk track)을 걷고 있다고 믿었습니다. 위험을 피해 가는, 분별 있는 선택이라고 여겼습니다. 그러나 틸이 보기에 그 길이야말로 어느 길보다 위험한 길이었습니다. 인생에서 진짜로 의미 있는 일을 끝내 하지 못하게 될 확률이 누구보다 높은, 초고위험(high-risk) 트랙이었습니다. 망할 확률은 낮지만, 아무것도 만들지 못한 채 끝날 확률은 어느 길보다 높은 길입니다.

밖에서는 들어가고 싶어 하고 안에서는 나가고 싶어 하는 곳. 설리번 앤 크롬웰에서의 7개월 3일은 그에게 하나의 방향을 일러주었습니다. 남들이 다투어 몰려드는 비좁은 문을 억지로 통과하려 애쓰지 말 것. 그 문 앞의 줄에서 빠져나와, 모퉁이를 돌 것. 그리고 아무도 발견하지 못한 다른 문, 비밀스러운 문(secret gate)을 찾을 것. 사람들이 몰려 있지 않은 곳에 길이 있을지 모른다는 생각이었습니다.

여기서 한 가지를 분명히 해두어야 합니다. 이 시기의 틸은 아직 자신의 철학을 완성한 사람이 아니었습니다. "경쟁은 루저들의 것(Competition is for losers)"이라는 그의

유명한 선언은 한참 뒤, 2014년에 나온 말입니다. 1993년 뉴욕의 책상을 떠나던 톨은 그 문장을 입에 올린 적이 없습니다. 그가 그때 가진 것은 완성된 이론이 아니라, 설명할 수 없는 불편함과 어떤 직감뿐이었습니다. 이 길은 아니다, 라는 직감이었습니다.

이론은 경험보다 늦게 옵니다. 7개월 3일의 환멸은 먼저 왔고, 그것을 깔끔하게 정리한 문장은 20년쯤 뒤에 왔습니다. 우리는 결말을 알기에 이 둘을 한 줄로 잇고 싶어집니다. 그러나 톨 자신에게는, 1993년의 그 경험과 2014년의 그 문장 사이에 긴 시간과 많은 시행착오가 놓여 있었습니다.

비밀스러운 문이라는 생각에도 그늘이 있습니다. 남들이 줄 서지 않는 곳에 길이 있다는 말은, 거꾸로 읽으면 남들이 보지 못하는 곳으로 가겠다는 말이기도 합니다. 사람들의 눈이 닿지 않는 문을 찾는다는 것은, 사람들이 따지지 않는 곳으로 들어간다는 뜻이 될 수도 있습니다. 훗날 톨이 세운 회사들 가운데 어떤 것은, 바로 그 보이지 않는 곳에서 일했습니다. 비좁은 문을 거부한 그의 선택이 늘 더 밝은 곳으로 이어진 것은 아니었습니다. 다만 1993년의 톨에게 그 문은 아직 추상적인 방향에 가까웠습니다. 어디로 난 문인지, 그 너머에 무엇이 있는지는 그도 알지 못했습니다.

로펌을 떠난 톨이 곧장 실리콘밸리로 달려간 것도 아니었습니다.

1993년 설리번 앤 크롬웰을 나온 뒤, 그는 크레디트 스위스(Credit Suisse)에서 파생상품(derivatives) 트레이더로 일했습니다. 법률의 세계에서 금융의 세계로 자리를 옮긴 것입니다. 파생상품은 다른 자산의 가격 변동에 가치가 매여 있는 금융 계약을 말합니다. 환율이나 금리의 움직임에 돈을 거는 일이라고 보면 크게 틀리지 않습니다. 예를 들어 석 달 뒤 달러가 오를지 내릴지에 미리 값을 매겨 계약을 사고팝니다. 그 예측이 맞으면 돈을 벌고, 틀리면 잃습니다. 로펌의 일이 남의 거래를 종이 위에서 점검하는 것이었다면, 트레이딩은 시장의 움직임에 자기 판단을 직접 거는 일이었습니다. 그만큼 결과가 빠르고 분명하게 돌아왔습니다. 로펌을 빠져나온 그가, 또 다른 도시의 또 다른 책상에서 이번에는 시장의 숫자와 씨름한 셈입니다.

그렇게 금융 시장을 몇 해 겪은 뒤, 1996년에 그는 캘리포니아로 돌아왔습니다. 실리콘밸리가 있는 곳입니다. 법조계의 사다리, 월스트리트의 트레이딩 데스크를 거쳐, 그는 비로소 무언가를 만드는 세계로 방향을 틀었습니다.

이 방향 전환의 밑바닥에는 7개월 3일의 경험이 깔려 있었습니다. 훗날 그는 톨스토이의 소설 『안나 카레니나』의 첫 문장을 비틀어 자신의 생각을 이렇게 요약했습니다. 톨스토이는 행복한 가정은 모두 비슷하고, 불행한 가정은 저마다의 이유로 불행하다고 썼습니다. 톨은 이것을 정반대로 뒤집었습니다. 행복한 기업은 저마다 다르다, 아무도 풀지 않은 고유한 문제를 풀어 독점을 만들어내기 때문이다. 불행한 기업은 모두 똑같다, 경쟁이라는 필수적인 동일성의 덫에서 끝내 빠져나오지 못했기 때문이다.

이 문장의 씨앗이 어디서 왔는지는 분명합니다. 밖에서는 들어가고 싶고 안에서는 나가고 싶은 곳, 모두가 똑같이 닳아 똑같이 불행하던 그 로펌의 복도에서 왔습니다.

다만 그 깨달음을 영웅의 각성으로 읽는 것은 성급합니다. 톨이 경쟁의 덫을 본 것은 사실입니다. 그러나 그가 경쟁을 떠나 향한 곳이 어디였는지는, 아직 이 장에서 다 말할 수 없습니다. 그는 경쟁을 미워하면서, 훗날 누구보다 독점을 찬양하게 됩니다. 비좁은 문을 거부하면서, 자신만 아는 비밀스러운 문을 통해 더 큰 권력에 닿게 됩니다. 7개월 3일 만에 알카트라즈를 걸어 나온 그가, 무엇을 향해 걸어갔는지는 그다음 이야기입니다.

지금으로서 분명한 것은 하나입니다. 그는 정문을 열고 나갔고, 돌아오지 않았습니다. 그 안에 남은 똑똑한 사람들은, 오늘도 나가고 싶어 하면서 책상으로 돌아왔을 것입니다.





## 제5장 경쟁은 루저들의 것이다

1993년 어느 날, 뉴욕 맨해튼의 한 트레이딩 룸에서 피터 톨은 통화 옵션 가격을 들여다보고 있었습니다. 크레디트 스위스(Credit Suisse)의 파생상품 트레이더로서, 그의 일은 환율이 어느 방향으로 얼마나 움직일지를 사고파는 것이었습니다. 엔화와 달러, 마르크와 달러. 숫자가 화면 위를 빠르게 지나갔고, 옆자리 동료들은 수화기를 어깨에 끼운 채 고함을 질렀습니다. 몇 달 전까지 그는 변호사였습니다. 그 몇 달 전까지는 로스쿨 학생이었습니다. 그리고 지금, 그는 환율 파생상품을 거래하고 있었습니다.

직장은 바뀌었습니다. 자리도 바뀌었고, 명함의 직함도 바뀌었습니다. 그런데 바뀌지 않은 것이 하나 있었습니다. 둘러보면 모두가 같은 것을 원하고 있었습니다.

설리번 앤 크롬웰(Sullivan & Cromwell)을 7개월 3일 만에 떠났을 때, 톨은 자신이 무언가에서 빠져나왔다고 믿었습니다. 그 로펌은 밖에서는 들어가려고 안달하지만 안에서는 모두가 나가고 싶어 하는 곳이었습니다. 그가 직접 그렇게 표현했습니다. 알카트라즈 같았다고. 변호사들은 같은 학교를 나와, 같은 시험을 통과해, 같은 사무실에 모여, 같은 파트너 자리를 놓고 다투고 있었습니다. 그는 그 좁은 문을 통과했고, 그다음에는 그 문 안쪽이 또 다른 좁은 문들로 가득 차 있다는 사실을 알게 되었습니다.

법조계를 떠나 그가 향한 곳은 금융이었습니다. 1993년, 그는 크레디트 스위스에 들어가 통화 옵션을 다루는 파생상품 트레이더가 되었습니다.

통화 옵션이란 정해진 날짜에 정해진 환율로 한 통화를 다른 통화와 바꿀 수 있는 권리입니다. 의무가 아니라 권리입니다. 엔화가 오를 것 같으면 살 권리를 사두고, 떨어질 것 같으면 팔 권리를 사둡니다. 예측이 맞으면 권리를 행사해 차익을 얻고, 틀리면 권리를 버리고 처음에 낸 값만 잃습니다. 환율이 얼마나 흔들릴지, 그 흔들림의 폭을 사고파는 일이 통화 옵션 거래의 핵심이었습니다. 변동성 그 자체가 상품이었습니다. 톨이 다룬 것은 미래의 불확실성에 매기는 값이었습니다. 머리가 빠르고 수학에 강한 사람에게 어울리는 일이었고, 톨은 둘 다였습니다.

낮에 환율을 거래하는 동안, 그는 다른 일도 하나 맡고 있었습니다. 전 미국 교육부 장관 윌리엄 베넷(William Bennett)의 연설문을 쓰는 일이었습니다. 베넷은 로널드 레이건 정부에서 교육부 장관을 지낸 보수 진영의 논객이었습니다. 도덕과 교양, 미덕을 강조하는 글을 쓰고 강연을 다니는 사람이었습니다. 톨은 그의 입에서 나올 문장을 다듬었습니다. 한쪽 손으로는 환율 파생상품의 변동성을 계산하고, 다른 손으로는 한 정치인의 연설에 쓸

도덕적 문장을 골랐습니다.

두 일은 겉으로 보면 아무 상관이 없어 보입니다. 하나는 숫자의 세계였고, 하나는 말의 세계였습니다. 그러나 두 세계 모두 같은 부류의 사람들로 채워져 있었습니다. 명문대를 나오고, 옳은 줄을 서고, 다음 단계로 올라가는 데 모든 에너지를 쏟는 사람들. 워싱턴의 정치판도, 맨해튼의 금융가도, 사람들이 서로를 흘끔거리며 같은 자리를 노린다는 점에서는 똑같았습니다. 털이 보기에 월스트리트의 금융가는 로펌과 본질에서 다르지 않았습니다. 더 많은 돈이 오갈 뿐, 그 안에서 사람들이 하고 있는 행동은 똑같았습니다. 옆 사람을 보고, 옆 사람이 가진 것을 원하고, 옆 사람을 이기려 했습니다.

이 무렵 털의 머릿속에는 한 사람의 목소리가 자주 떠올랐습니다. 스탠퍼드 학부 시절 만났던 르네 지라르(René Girard)였습니다.

지라르는 프랑스 출신의 문학·인류학 교수였습니다. 털이 그를 만난 것은 스탠퍼드 학부 시절이었습니다. 철학을 공부하던 학생 털은 지라르의 강의실에 앉아, 한 문학 비평 이론이 인간 본성 전체를 설명하려 드는 광경을 보았습니다. 지라르는 소설을 읽는 방식으로 사람을 읽었습니다. 세르반테스의 돈키호테에서, 스탕달의 인물들에서, 도스토옙스키의 비극에서, 그는 똑같은 한 가지 구조를 거듭 끄집어냈습니다. 이 만남이 털에게 남긴 자국은 깊었습니다. 그는 훗날 자신이 받은 교육 가운데 지라르의 이론에서 어느 것보다 깊은 영향을 받았다고 여러 차례 밝힙니다.

지라르가 평생에 걸쳐 다듬은 생각의 핵심은 한 문장으로 줄일 수 있습니다. 인간은 스스로 무엇을 원하는지 모른다는 것입니다. 우리는 욕망을 타고나지 않습니다. 우리는 욕망을 베끼니다. 어떤 물건이 갖고 싶어지는 것은 그 물건 자체가 빛나기 때문이 아니라, 다른 누군가가 그것을 원하기 때문입니다. 지라르는 이것을 모방 욕망(mimetic desire)이라고 불렀습니다. 우리는 모델을 보고, 그 모델이 손을 뻗는 곳으로 함께 손을 뻗습니다. 그런데 모델과 내가 같은 것을 원하는 순간, 모델은 곧바로 경쟁자가 됩니다. 처음에는 닮고 싶었던 사람이, 어느새 반드시 이겨야 할 적이 됩니다.

지라르의 분석에서 정말 날카로운 대목은 그다음입니다. 경쟁이 깊어질수록, 사람들은 처음에 무엇을 두고 싸우기 시작했는지를 잊습니다. 욕망의 대상은 흐려지고, 오직 상대가 남습니다. 두 사람은 서로를 노려보며, 상대가 가진 것을 빼앗으려는 것이 아니라 상대를 이기는 것 자체에 매달립니다. 싸움의 원인은 사라지고, 싸움만 남습니다.

틸은 크레디트 스위스의 트레이딩 룸에서 이 이론이 살아 움직이는 것을 보았다고 느꼈습니다. 제일 똑똑하다는 사람들이, 제일 좋은 학교를 나온 사람들이, 가속 떼처럼 같은 곳으로 몰려가고 있었습니다. 같은 보너스를 원하고, 같은 승진을 원하고, 같은 자리를 원했습니다. 누구도 자신이 정말로 그것을 원하는지 묻지 않았습니다. 옆 사람이 원하니깐 원했습니다. 옆 사람이 가지니깐 가지려 했습니다.

틸이 즐겨 인용한 두 가지 이야기가 있습니다. 하나는 단어 하나에 관한 것이었습니다. 셰익스피어 시대의 영어에서 유인원을 뜻하는 'ape'라는 단어는 동시에 '흉내 내다'라는 뜻도 가졌다는 것입니다. 인간은 흉내 내는 동물입니다. 흉내는 학습의 출발점이지만, 동시에 광기의 출발점이기도 합니다. 다른 하나는 헨리 키신저(Henry Kissinger)가 하버드 교수들을 두고 했다는 촌평이었습니다. 학계의 싸움이 그토록 사나운 것은 걸린 판돈이 너무나 작기 때문이라는 말이었습니다. 틸은 이 역설을 좋아했습니다. 차이가 클 때 사람들은 싸우지 않습니다. 차이가 거의 없을 때, 그 미세한 차이를 지키려고 사람들은 더없이 사납게 싸웁니다. 옆자리 트레이더와 나 사이의 거리가 가까울수록, 그 작은 거리는 더 절박해집니다.

키신저의 촌평은 틸에게 하나의 법칙처럼 들렸습니다. 사람들은 흔히 큰 차이가 큰 싸움을 부른다고 생각합니다. 틸과 지라르가 본 것은 반대였습니다. 두 학자가 같은 분야에서, 거의 같은 결론에 도달했을 때, 두 사람은 그 좁은 틈을 두고 평생을 다룹니다. 누가 먼저 그 생각을 했는가, 누구의 각주가 더 정확한가, 누구의 이름이 교과서에 남는가. 바깥에서 보면 둘은 거의 똑같은 사람입니다. 그러나 바로 그 닮음 때문에, 둘은 서로를 견딜 수 없어 합니다. 틸은 이 광경을 트레이딩 룸에서도 보았고, 학계에서도 보았고, 로펌에서도 보았습니다. 닮은 사람들이 모인 곳일수록 공기는 더 사나웠습니다.

여기서 틸은 카를 마르크스(Karl Marx)와 갈라섭니다. 마르크스는 사람들이 서로 다르기 때문에 싸운다고 보았습니다. 가진 자와 못 가진 자, 자본가와 노동자, 출신과 처지가 다른 계급들이 그 차이 때문에 충돌한다는 것입니다. 지라르의 생각은 정반대였습니다. 사람들은 서로 닮았기 때문에 싸웁니다. 똑같은 것을 원하는 두 사람이, 똑같이 그것을 가질 수 없기에 충돌합니다. 셰익스피어의 비극에 나오는 인물들처럼, 거의 구별되지 않는 두 사람이 아무런 실질적 이유 없이 끝까지 서로를 파괴합니다. 틸은 트레이딩 룸의 경쟁이 마르크스가 말한 종류가 아니라 지라르가 말한 종류라고 보았습니다. 모두가 너무 비슷했기에, 모두가 서로를 견딜 수 없어 했습니다.

이 깨달음은 틸에게 한가한 학문적 관찰로 그치지 않았습니다. 그는 자신의 지난 삶 전체를 이 렌즈로 다시 보기 시작했습니다. 우등생으로 시작해 명문대에 가고, 로스쿨에 가고, 좋은 판사 밑에서 재판연구원을 하고, 일류 로펌에 들어가는 그 길. 그 길의 각 단계마다 그는 남들이 원하는 것을 원했고, 남들이 통과하려는 문을 함께 통과하려 했습니다. 그는 한 번도 멈춰서 자신이 정말 그것을 원하는지 묻지 않았습니다. 그저 다음 좁은 문이 거기 있었기 때문에 뛰어들었습니다. 그리고 매번 문을 통과할 때마다, 안쪽에는 더 좁고 더 사나운 문이 기다리고 있었습니다.

틸은 이 시기에 한 가지 생각을 품기 시작했습니다. 경쟁이라는 것 자체가 함정이 아닐까 하는 생각이었습니다. 사람들은 경쟁이 우리를 더 낫게 만든다고 믿습니다. 더 빠르게, 더 강하게, 더 효율적으로 만든다고 믿습니다. 어느 정도는 맞는 말입니다. 옆 사람과 다룰 때, 나는 그 좁은 영역에서 조금 더 잘하게 됩니다. 그러나 틸의 의심은 그 너머에 있었습니다. 경쟁은 시야를 좁힌다는 것입니다. 옆 사람만 보고 있으면, 옆 사람만 보입니다. 정말로 중요한 것, 아직 아무도 손대지 않은 것, 세상을 바꿀 만한 것은 시야 밖으로 사라집니다. 경쟁에서 이기는 데 모든 에너지를 쓰는 사람은, 애초에 무엇을 위해 그렇게 애썼는지를 잃어버립니다.

지라르는 모방 욕망이 끝까지 치달으면 폭력으로 번진다고 보았습니다. 모두가 같은 것을 원하는 사회는 서로를 향한 적개심으로 끓어오릅니다. 그 끓어오름을 가라앉히려고, 옛 공동체들은 한 사람을 골라 모두의 분노를 그에게 몰아주었습니다. 희생양입니다. 희생양 하나를 제물로 바치면, 흩어져 있던 적개심이 잠시 가라앉고 공동체에 평화가 돌아옵니다. 지라르는 인류의 신화와 종교가 바로 이 희생양 구조 위에 세워졌다고 주장했습니다. 틸은 이 대목까지 따라갔습니다. 그가 평생 군중의 광기와 다수의 합의를 의심하게 된 뿌리가 여기에 있습니다. 다수가 한목소리로 옳다고 외치는 순간, 틸은 그 안에서 희생양을 찾는 군중을 보았습니다. 이 의심은 훗날 그의 투자 철학으로도, 정치 행보로도 번져 나갑니다. 모두가 동의하는 곳에는 진실이 없다는 생각, 정말 중요한 진실은 거의 아무도 동의하지 않는 곳에 숨어 있다는 생각이었습니다.

다만 이 생각이 이 무렵 어떤 또렷한 구호로 굳어 있었던 것은 아닙니다. 1990년대 중반의 틸은 아직 트레이더였고, 한 정치인의 연설문 작성자였고, 자기 삶의 다음 장을 어디에 둘지 정하지 못한 사람이었습니다. 그의 머릿속에서 자라던 것은 완성된 이론이 아니라 하나의 의심이었습니다. 경쟁하는 삶에 대한 의심. 모두가 들어가려는 좁은 문 대신, 아무도

발견하지 못한 다른 문을 찾아야 하는 것이 아닐까 하는 의심. 훗날 그가 이 생각을 날카로운 한 문장으로 버려내기까지는 거의 스무 해가 더 걸립니다. 그러나 그 시앗은 맨해튼의 트레이딩 룸에서, 모방 욕망에 사로잡힌 군중을 옆에서 지켜보며 이미 심어지고 있었습니다.

뉴욕 생활이 그에게 남긴 것은 한 가지 결심이었습니다. 떠나야겠다는 것이었습니다.

1996년, 톨은 뉴욕을 떠나 캘리포니아로 돌아왔습니다. 샌프란시스코 베이 에어리어(Bay Area), 그가 자란 곳이자 스탠퍼드가 있는 곳이었습니다. 동부 해안의 엘리트 코스, 그 끝없이 이어지던 좁은 문들의 행렬에서 그는 발을 뺐습니다. 그리고 정반대편으로 갔습니다. 그가 도착했을 때, 베이 에어리어는 끓어오르고 있었습니다.

1996년의 실리콘밸리는 닷컴 붐(dot-com boom)이 막 본격적으로 타오르기 시작한 곳이었습니다. 한 해 전인 1995년, 넷스케이프(Netscape)라는 작은 회사가 상장하자마자 주가가 첫날에 두 배 넘게 뛰었습니다. 매출도 거의 없고 이익도 없는 회사였는데, 시장은 미래를 보고 돈을 쏟아부었습니다. 그 사건이 신호탄이 되었습니다. 개인용 컴퓨터가 집집마다 들어왔고, 인터넷이 막 일상으로 퍼지고 있었습니다. 차고에서 시작한 회사가 몇 년 만에 상장하고, 스물몇 살의 창업자가 부자가 되는 이야기가 신문 1면을 채웠습니다. 동부의 변호사들과 트레이더들이 정해진 사다리를 한 칸씩 올라가는 동안, 서부의 젊은이들은 아예 사다리 자체를 새로 만들고 있었습니다. 톨이 보기에 이곳은 좁은 문의 세계가 아니었습니다. 아직 문이 그려지지 않은 빈 벽의 세계였습니다.

베이 에어리어는 톨에게 낯선 땅이 아니었습니다. 그는 어린 시절 이 근처에서 자랐고, 스탠퍼드에서 학부와 로스쿨을 모두 마쳤습니다. 지라르를 만난 곳도, 보수 성향의 학내 신문 스탠퍼드 리뷰를 만든 곳도 여기였습니다. 그가 동부로 떠났다가 돌아온 것은, 어떤 의미에서는 자신을 만든 땅으로의 귀환이었습니다. 다만 그 땅은 그가 떠나 있던 사이에 통째로 바뀌어 있었습니다. 그가 학생이던 시절의 실리콘밸리는 반도체와 컴퓨터 하드웨어의 동네였습니다. 돌아왔을 때 그곳은 인터넷의 동네가 되어 있었습니다.

톨은 이 흐름에 자본을 대기로 했습니다. 변호사도 트레이더도 아닌, 투자자가 되기로 한 것입니다. 그러나 그에게는 투자할 돈이 없었습니다. 대형 펀드의 후원도, 월스트리트 큰손의 자금도 없었습니다. 그래서 그는 제일 가까운 곳에서 시작했습니다. 가족과 친구들에게 손을 내밀었습니다. 그렇게 모은 돈이 100만 달러였습니다.

1996년, 톨은 이 100만 달러를 종잣돈 삼아 멘로파크(Menlo Park)에 자신의 첫 투자사를 세웠습니다. 이름은 톨 캐피털 매니지먼트(Thiel Capital Management)였습니다. 헤지펀드의 형태였습니다. 가족과 친구의 돈 100만 달러. 거대한 출발은 아니었습니다. 같은 시기 베이 에어리어에는 수억 달러를 굴리는 벤처 캐피털 회사들이 이미 즐비했습니다. 톨의 펀드는 그 사이에서 보잘것없는 규모였습니다. 그러나 그것은 그의 돈이었고, 그의 판단이었고, 누구의 좁은 문도 통과할 필요가 없는 그의 자리였습니다.

톨 캐피털의 초기 운용은 그가 뉴욕에서 익힌 기술 위에 서 있었습니다. 크레디트 스위스에서 그는 시장의 변동성을 거래했습니다. 멘로파크에서도 그는 비슷한 일을 했습니다. 거시 흐름을 읽고, 환율과 금리와 자산 가격이 어디로 움직일지에 베팅하는 방식이었습니다. 벤처 투자라기보다 헤지펀드 운용에 가까웠습니다. 그러나 그가 밟 디딘 땅은 헤지펀드의 땅이 아니라 창업의 땅이었습니다. 주변에서는 사람들이 회사를 세우고 있었습니다. 톨은 곧 자기 펀드의 돈을 그 회사들 쪽으로 돌리기 시작합니다.

출발은 매끄럽지 않았습니다. 톨이 처음 손댄 투자 가운데 하나는 친구 루크 노섹(Luke Nosek)이 추진하던 사업이었습니다. 노섹은 웹에서 쓰는 캘린더 서비스를 만들고 있었습니다. 톨은 펀드에서 10만 달러를 떼어 그 회사에 넣었습니다. 회사는 실패했습니다. 100만 달러로 시작한 펀드에서 10만 달러는 작지 않은 몫이었습니다. 종잣돈의 10분의 1이 첫 시도에서 사라진 셈입니다. 경쟁을 미워한 사람이 처음 한 벤처 투자가, 정작 시장이 외면한 실패였다는 사실은 곱씹어 볼 만합니다. 독점을 세우라는 그의 철학은 책상 위 이론으로 먼저 온 것이 아니라, 잃어 본 사람의 경험으로 다져졌습니다.

그 실패가 다음 일로 이어졌습니다. 노섹에게는 친구가 있었습니다. 일리노이 대학교에서 온 암호학 천재, 맥스 레브친(Max Levchin)이었습니다. 두 사람이 처음 만난 자리에 관한 이야기가 전해집니다. 레브친이 스탠퍼드에서 열린 톨의 강연을 들으러 갔는데, 여름 아침이라 청중이 거의 없었다고 합니다. 강연이 끝난 뒤 둘은 이야기를 나누게 되었고, 곧 함께 일할 길을 찾았습니다.

레브친은 자신이 구상하던 회사를 톨에게 가져왔습니다. 처음 구상은 휴대용 기기에 암호 기술을 담는 것이었습니다. 손바닥만 한 기기에 안전하게 정보를 주고받는 보안 기술을 엮는다는 발상이었습니다. 톨은 그 구상이 마음에 들었습니다. 단지 투자자로 돈만 대는 것이 아니라, 공동 창업자로 함께 뛰기로 했습니다. 1998년, 두 사람은 회사를 세웁니다.

이름은 콘피니티(Confinity)였습니다. 회사는 방향을 몇 번 틀었습니다. 휴대용 기기의 보안에서 출발해, 기기에서 기기로 돈을 보내는 기능으로 옮겨 갔고, 다시 이메일 주소만으로 돈을 주고받는 서비스로 모양을 바꿨습니다. 이름도 몇 번 바뀌었습니다. 그 변신의 끝에 도달한 곳이 바로 페이팔(PayPal)이었습니다. 가족과 친구에게 빌린 100만 달러로 시작한 작은 펀드가, 전자 결제의 역사를 바꿀 회사의 첫 문을 연 것입니다.

콘피니티를 세운 1998년의 팀은 서른 한 살이었습니다. 변호사로 7개월, 트레이더와 연설문 작성자로 몇 해, 투자자로 두 해를 보낸 뒤였습니다. 그 모든 길은 한 방향을 가리키고 있었습니다. 남이 만든 게임에서 이기는 자리가 아니라, 자기 게임을 새로 만드는 자리. 그러나 그가 만든 첫 게임조차 곧 더없이 치열한 경쟁의 한복판으로 그를 데려갑니다. 페이팔은 일론 머스크(Elon Musk)의 회사와 정면으로 부딪히게 되고, 경쟁을 미워한 사람은 자신의 인생에서 손꼽히게 격렬한 경쟁 속으로 끌려 들어갑니다. 그 이야기는 다음 장의 몫입니다.

여기까지가 1990년대의 이야기입니다. 그리고 이 대목에서 시간을 정확히 짚어둘 필요가 있습니다.

경쟁을 부정하고 독점(monopoly)을 추구하라는 팀의 사업 철학은, 크레디트 스위스 시절과 지라르의 이론을 곱씹던 1990년대에 그의 내면에서 뿌리를 내리기 시작했습니다. 그러나 그것이 대중을 향한 하나의 문장으로 정식화되고 활자가 된 것은 1990년대가 아니었습니다. 훨씬 뒤, 2014년의 일입니다.

2012년 봄, 팀은 스탠퍼드 대학교에서 강의를 하나 맡았습니다. 'CS 183: 스타트업'이라는 컴퓨터 과학 수업이었습니다. 그 수업을 듣던 학생 가운데 블레이크 마스터스(Blake Masters)가 강의 내용을 꼼꼼하게 받아 적어 인터넷에 올렸고, 그 노트가 폭발적으로 퍼졌습니다. 팀은 이 노트를 마스터스와 함께 다듬어 한 권의 책으로 묶었습니다. 2014년에 나온 『제로 투 원(Zero to One)』입니다.

이 책에서 팀은 자본주의(capitalism)와 경쟁(competition)이 같은 말이 아니라 정반대의 말이라고 주장했습니다. 자본주의자는 자본을 쌓는 사람입니다. 그런데 완전 경쟁(perfect competition)의 세계에서는 모든 이윤이 경쟁을 거치며 사라집니다. 너도 나도 똑같은 것을 똑같이 팔면, 값은 바닥까지 내려가고 남는 것은 없습니다. 쌓일 자본이 없습니다. 그러니 진짜로 가치를 만들고 그것을 손에 쥐려는 기업은, 아무나 따라 할 수 있는

흔한 장사가 아니라 아무도 경쟁하지 않는 독점을 세워야 한다는 것이 그의 논리였습니다.

이 논리에는 한 가지 불편한 진실이 숨어 있습니다. 학교에서 우리는 경쟁이 좋은 것이라고 배웁니다. 경쟁이 값을 낮추고, 품질을 높이고, 게으른 자를 도태시킨다고 배웁니다. 경제학 교과서는 완전 경쟁을 이상적인 상태로 그립니다. 그런데 톨은 그 이상적인 상태가 기업의 입장에서는 지옥이라고 말했습니다. 완전 경쟁의 세계에서 기업은 한 푼의 초과 이윤도 남기지 못합니다. 모두가 똑같은 것을 똑같은 값에 팔기 때문입니다. 소비자에게 천국인 것이 생산자에게 지옥인 셈입니다. 그래서 톨의 조언은 듣는 이를 머뭇거리게 만듭니다. 그는 창업자에게 소비자를 위한 경쟁의 천국이 아니라, 경쟁이 없는 독점의 성을 쌓으라고 권한 것입니다.

그는 두 회사를 나란히 놓아 이 차이를 보였습니다. 미국의 항공사들과 구글(Google)이었습니다. 항공사들은 해마다 수천억 달러어치의 표를 팔았습니다. 그런데 서로 값을 깎아 내리는 경쟁 탓에, 손에 쥐는 이윤은 거의 없거나 때로는 파산 직전까지 몰렸습니다. 반면 구글은 2002년 이후 검색 시장에서 사실상 맞수 없는 자리를 지키며, 항공사들을 다 합친 것보다 몇 배 높은 기업 가치를 누렸습니다. 같은 시장 경제 안에서, 한쪽은 죽도록 경쟁하며 돈을 못 벌고, 다른 한쪽은 경쟁이 없어 돈을 쓸어 담았습니다. 톨은 세상에 두 종류의 기업만 있다고 했습니다. 경쟁하느라 돈을 못 버는 기업과, 새로운 것을 만들어 독점을 누리며 큰돈을 버는 기업.

그가 덧붙인 통찰 하나가 이 그림을 비틀었습니다. 독점 기업과 경쟁 기업은 둘 다 거짓말을 한다는 것입니다. 방향만 정반대로. 진짜 독점 기업은 자신이 독점이라는 사실을 숨깁니다. 정부의 규제와 감시가 두렵기 때문입니다. 그래서 구글은 자신을 검색 회사가 아니라 자동차와 소셜 미디어와 온갖 분야에서 수많은 회사와 다투는 거대한 기술 기업이라고 포장합니다. 시장을 일부러 넓게 그려, 자기 몫을 작아 보이게 만듭니다. 반대로 진짜 경쟁 기업은 자신이 독점인 척합니다. 투자자를 끌어와야 하기 때문입니다. 팔로알토에 식당을 하나 여는 사람은 사실 더없이 치열한 경쟁 속에 뛰어드는 것입니다. 그런데 그는 투자 설명서에 자신이 '이 동네 유일의 영국-네팔 퓨전 요리 전문점'이라고 적습니다. 시장을 좁디좁게 그려, 자기가 그 안에서 유일한 존재인 척합니다. 한쪽은 시장을 넓혀 독점을 숨기고, 다른 한쪽은 시장을 좁혀 독점을 꾸며냅니다.

이 모든 내용을 담은 장에 틸이 처음 붙인 제목은 따로 있었습니다. 톨스토이의 소설 『안나 카레니나』의 첫 문장을 비튼 것이었습니다. 원래 문장은 모든 행복한 가정은 서로 닮았고 불행한 가정은 저마다 다르게 불행하다는 말입니다. 틸은 이것을 뒤집었습니다. 모든 행복한 기업은 서로 다르다(All happy companies are different). 행복한 기업은 저마다 남들이 풀지 못한 고유한 문제를 풀어 독점을 세운 기업이고, 불행한 기업은 경쟁이라는 동일성의 덫에서 빠져나오지 못한 채 서로 똑같아진 기업이라는 뜻이었습니다.

그런데 책이 나오기 직전, 월스트리트저널(The Wall Street Journal)이 이 장의 일부를 발췌해 지면에 실었습니다. 신문 편집진은 틸이 붙인 차분한 제목을 떼어내고, 훨씬 도발적인 제목을 새로 달았습니다. "경쟁은 루저들의 것이다(Competition is for losers)."

이 제목은 틸이 쓴 것이 아닙니다. 신문사가 붙인 것입니다. 그러나 일단 활자가 되자, 그 문장은 틸의 것이 되었습니다. 그가 평생 다듬어 온 생각을 다섯 단어로 꿰뚫었기 때문입니다. 사람들은 이 제목 하나로 틸을 기억하게 됩니다.

여기에 그 시대 특유의 도발이 들어 있습니다. 보통 '루저'라는 말은 경쟁에서 진 사람을 가리킵니다. 학교 수영팀에서 제일 느린 아이, 성적이 바닥인 학생, 옆 사람을 이기지 못한 사람. 사람들은 경쟁을 충분히 치열하게 하지 못한 자를 루저라고 부릅니다. 틸은 이 통념을 정반대로 뒤집었습니다. 그가 말하는 루저는 경쟁에서 진 사람이 아니라, 경쟁이라는 게임 자체에 갇힌 사람입니다. 남들이 원하는 것을 똑같이 원하며, 무의미한 싸움에 자기 정체성과 에너지를 다 써버리는 사람. 경쟁의 덫에 갇혀, 정말로 가치 있고 새로운 것을 만들 눈을 잃어버린 사람. 그가 보기에 진짜 패배는 경쟁에서 지는 것이 아니라, 애초에 경쟁할 필요가 없는 곳을 끝내 찾지 못하는 것이었습니다.

이 자리에서 잠시 멈춰, 이 철학이 거느린 그늘을 함께 보아야 합니다. 경쟁을 피하고 독점을 세우라는 말은, 듣는 위치에 따라 전혀 다르게 울립니다. 창업자에게 그것은 혼한 시장을 피해 새 시장을 만들라는 조언입니다. 그러나 이미 독점을 쥔 거대 기업에게 그것은 자신의 지위를 정당화하는 논리가 됩니다. 경쟁을 견뎌야 할 소비자에게, 독점은 더 비싼 값과 더 적은 선택을 뜻하기도 합니다. 틸은 독점이 혁신의 보상이라고 보았지만, 독점이 혁신을 가로막는 장벽이 되는 경우도 세상에는 적지 않습니다. 같은 한 문장이 누구에게는 해방이고 누구에게는 족쇄입니다. 틸 자신은 이 양면을 봉합하지 않았습니다. 그는 독점을

옹호하면서, 독점 기업이 거짓말을 한다는 사실 역시 같은 입으로 말했습니다.

다시 1996년으로 돌아가 봅시다. 그해의 틸은 이 모든 것을 알지 못했습니다. 가족과 친구의 돈 100만 달러를 들고 멘로파크의 작은 사무실에 앉아 있던 서른 무렵의 그는, 아직 『제로 투 원』도, 페이팔도, 팔란티어도, 그 어느 것도 모르는 사람이었습니다. 그가 가진 것은 한 가지 의심뿐이었습니다. 모두가 들어가려는 좁은 문이 어찌면 함정일지 모른다는 의심. 맨해튼의 트레이딩 룸에서, 가축 떼처럼 같은 곳으로 몰려가는 엘리트들을 옆에서 지켜보며 자라난 그 의심.

크레디트 스위스에서 모방 욕망에 사로잡힌 군중을 보며 느낀 환멸이 있었습니다. 그 환멸은 1996년 100만 달러로 틸 캐피털을 세우며 시작된 투자자의 길로 이어졌습니다. 그리고 그 길을 한참 걸은 끝에, 2014년에 이르러 "경쟁은 루저들의 것"이라는 한 문장으로 버려졌습니다. 그러나 그 문장은 아직 쓰이지 않았습니다. 그것을 신문 1면에 박아 넣을 편집자는 아직 그 자리에 없었고, 그 책을 받아 적을 학생도 아직 태어나 어린아이였습니다. 1996년의 틸이 가진 것은 의심 하나와, 빌린 돈 100만 달러와, 아직 그려지지 않은 빈 벽뿐이었습니다.

그는 그 벽 앞에 섰습니다.

## 모방 욕망을 넘어, 아무도 없는 빈 벽으로

경쟁은 비슷한 사람들끼리 무의미한 다툼에 갇히게 만드는 게임이며, 진정한 가치는 고유한 영역을 구축할 때 탄생한다.



1993년 크레디트 스위스 파생상품 트레이더로 일하며, 똑똑한 엘리트들이 르네 지라르의 '모방 욕망' 이론처럼 똑같은 목표를 두고 다투는 군중의 광기를 목격했다.



1996년 실리콘밸리로 돌아와 지인들에게 모은 100만 달러로 펀드를 세웠고, 1998년 31세에 맥스 레브친과 콘피티(페이팔)를 창업하여 독점의 풀을 새로 썼다.

© NotebookLM



제 3 부

## 화폐와 마피아 (1998~2002)



## 제6장 콘퍼넨티



디지털 화폐를 꿈꾼 페이팔의 시대

강연이 끝난 직후였습니다. 스탠퍼드 대학교 강당, 금융 시장을 주제로 한 피터 틸의 강연이 막 끝나고, 사람들이 하나둘 자리를 뜨던 그 어수선한 순간에, 틸은 어색한 자금 조달 피칭 한가운데에 붙들려 있었습니다. 누군가 그에게 투자를 권하고 있었고, 틸은 빠져나갈 틈을 찾지 못한 채 곤란한 얼굴로 서 있었습니다. 그때 한 청년이 불쑥 끼어들었습니다. 스물세 살, 마른 체격, 동유럽 억양이 묻어나는 영어였습니다.

"안녕하세요 피터, 저는 맥스입니다. 루크의 친구죠."

맥스 레브친(Max Levchin)이었습니다. 그는 틸의 강연을 들으러 온 것도 아니었습니다. 그저 일자리도 거처도 정하지 못한 채 팔로알토(Palo Alto)를 떠돌다, 에어컨이 시원하다는 이유 하나로 강당에 들어와 앉아 있었을 뿐입니다. 두 사람은 이튿날 아침, 동네 식당에서 스무디를 앞에 두고 다시 만났습니다. 이 아침 식사가 페이팔(PayPal)의 출발점이었습니다. 그러나 그날 두 사람의 머릿속에 페이팔 같은 것은 없었습니다. 그들이 이야기한 것은 손바닥만 한 기계, 팜파일럿(PalmPilot)이었습니다.

틸이 어떻게 이 자리까지 왔는지부터 짚어야 합니다. 1996년, 그는 뉴욕의 대형 로펌 설리번 앤 크롬웰(Sullivan & Cromwell)과 크레디트 스위스(Credit Suisse)의 파생상품 책상을 차례로 떠나, 자신이 자란 캘리포니아 베이에어리어(Bay Area)로 돌아왔습니다. 가족과 친구들에게서 100만 달러를 끌어모아 멘로파크(Menlo Park)에 틸 캐피털

매니지먼트(Thiel Capital Management)라는 작은 펀드를 차렸습니다. 헤지펀드이자 벤처 투자 창구를 겸한 곳이었습니니다. 법조계와 월스트리트에서 정해진 사다리를 오르던 청년이, 스스로 사다리를 걷어차고 아무것도 정해지지 않은 서부로 돌아온 것입니다.

벤처 투자자로서의 첫걸음은 비틀거렸습니다. 톨은 대학 시절부터 알고 지내던 친구 루크 노섹(Luke Nosek)이 구상하던 웹 기반 캘린더 사업에 10만 달러를 넣었습니다. 그 돈은 한 푼도 돌아오지 않았습니다. 사업은 무너졌고 투자금은 사라졌습니다. 그런데 이 실패가, 톨의 인생 궤적을 통째로 바꿔놓을 만남을 데려왔습니다. 노섹이 자신의 일리노이 대학교 어바나샴페인(University of Illinois at Urbana-Champaign) 시절 룸메이트를 소개한 것입니다. 바로 레브친이었습니다. 무너진 캘린더 사업이 없었다면 그 소개도 없었을지 모릅니다.

레브친의 출발점은 우크라이나 키이우(Kyiv)였습니다. 1975년, 소련 치하에서 태어났습니다. 1986년 체르노빌(Chernobyl) 원자력 발전소가 폭발했을 때 그는 열한 살이었습니다. 물리학자였던 부모는 공식 발표보다 먼저 방사능 누출의 규모를 가늠했고, 어린 아들을 한동안 도시 밖으로 피신시켰습니다. 국가가 거짓을 말하고 시민이 스스로 진실을 계산해야 하는 체제, 레브친은 그 안에서 자랐습니다. 권위를 의심하고 시스템의 허점을 먼저 보는 그의 기질은 이 시절에 자리를 잡았다고 보는 편이 자연스럽습니다.

소련은 무너지기 직전이었습니다. 1991년, 레브친의 가족은 미국으로 망명해 시카고에 정착했습니다. 그의 나이 열여섯이었습니다. 영어는 서툴렀고, 가진 돈은 거의 없었습니다. 그러나 그에게는 코드가 있었습니다. 그는 컴퓨터 과학으로 이름난 일리노이 대학교에 진학했고, 1997년 컴퓨터 과학 학사 학위를 받았습니다. 대학에서 그는 노섹과 만났고, 또 다른 학생 스콧 배니스터(Scott Banister)와 함께 1995년 여름 스폰서넷 뉴미디어(SponsorNet New Media)라는 작은 회사를 차렸습니다. 온라인 광고를 다루는 회사였습니다. 졸업 무렵 그는 다시 이메일 리스트를 관리하는 소프트웨어를 만드는 작은 컨설팅 회사를 세웠고, 1998년 이를 정리한 뒤 실리콘밸리로 넘어왔습니다. 손에 쥘 것은 암호학(cryptography) 실력 하나였습니다.

암호학은 그의 전공이자 무기였습니다. 데이터를 어떻게 잠그고, 어떻게 안전하게 주고받을 것인가. 보통의 프로그래머가 기능을 짜는 동안, 레브친은 그 기능이 어떻게 뚫리는지를 먼저 생각했습니다. 공격자의 눈으로 시스템을 보는 사람이었습니다. 훗날 페이팔이

사기와와의 전면전을 치르게 될 때, 회사의 명운이 바로 이 시선에 달려 있게 됩니다. 그러나 1998년 그 아침, 식당에 앉은 두 사람은 아직 그것을 몰랐습니다.

틸의 머릿속 풍경도 짙어두어야 합니다. 그는 스탠퍼드에서 철학을 공부했고, 르네 지라르(René Girard)에게서 모방 욕망(mimetic desire)이라는 개념을 배웠습니다. 사람은 자기가 원하는 것을 스스로 정하지 못하고, 남이 원하는 것을 따라 원한다는 생각이었습니다. 욕망이 베껴지는 곳에서는 모두가 같은 것을 두고 다투게 되고, 경쟁은 점점 격렬해집니다. 틸은 이 경쟁이 사람을 닭은꼴로 만들어 가치를 깎아낸다고 보았습니다. 그가 훗날 독점을 옹호하게 되는 사고의 뿌리가 여기에 있습니다. 다만 콘피니티 시절의 그는 아직 그 생각을 책으로 펴내기 전이었습니다. "경쟁은 루저들의 것이다"라는, 그를 대표하는 그 말은 한참 뒤인 2014년에 나옵니다. 1998년의 틸은 그 결론에 이르는 길 위에 있었을 뿐, 아직 그 말을 입에 담지 않았습니다. 그러나 경쟁을 피해 새 시장을 통째로 차지하려는 본능은, 콘피니티의 사업 방식 곳곳에 이미 배어 있었습니다.

그날 레브친이 틸에게 꺼낸 아이디어는 팜파일럿을 위한 보안 소프트웨어였습니다. 당시 팜파일럿은 실리콘밸리의 거의 모든 책상 위에 놓여 있던 개인 정보 단말기(PDA)였습니다. 기업의 보안 시스템에 로그인하려면 사람들은 무겁고 거추장스러운 물리적 보안 토큰을 따로 들고 다녀야 했습니다. 레브친의 생각은 이랬습니다. 그 토큰을 없애고, 팜파일럿 안에 암호화 소프트웨어를 심자. 그러면 손바닥 위의 기계 하나로 안전하게 로그인할 수 있다. 손에 든 기계가 곧 열쇠가 되는 구상이었습니다.

대화가 길어질수록 두 사람은 서로의 머리에 빨려 들어갔습니다. 틸은 레브친의 지적 능력에, 레브친은 틸의 명료함에 끌렸습니다. 그 동질감을 확인한 장면이 하나 전해집니다. 레브친이 고전적인 두뇌 퍼즐을 냈습니다. 타는 속도가 일정하지 않은 60분짜리 밧줄 두 개가 있을 때, 어떻게 정확히 45분을 잴 수 있는가. 한쪽 밧줄은 양 끝에 동시에 불을 붙이고 다른 쪽은 한 끝에만 붙이면 됩니다. 틸은 거의 망설이지 않고 답을 내놓았습니다. 두 사람에게 이 순간은 일종의 악수였습니다. 말이 통하는 머리를 만났다는 신호였습니다. 그날 자리에서 틸은 새 회사에 10만 달러를 넣기로 했습니다. 캘린더 사업에서 날린 액수와 같은 금액이었습니다.

1998년 겨울, 틸과 레브친과 노색은 이 암호화 기술을 들고 회사를 세웠습니다. 처음 붙인 이름은 필드링크(Fieldlink)였습니다. 곧 회사 이름을 콘피니티(Confinity)로 바꿨습니다.

신뢰를 뜻하는 confidence와 무한을 뜻하는 infinity를 붙인 합성어였습니다. 두 단어가 회사가 팔려는 것을 그대로 담고 있었습니다. 안전과 끝없는 확장. 공동 창업자는 셋만이 아니었습니다. 틸과 레브친의 동료였던 켄 하워리(Ken Howery)와, 레브친이 일리노이에서 데려온 엔지니어 위 판(Yu Pan)도 초기 창업 멤버로 이름을 올렸습니다. 다섯 사람이 콘피니티의 출발선에 섰습니다.

회사의 채용은 두 갈래의 인맥에서 흘러나왔습니다. 한 갈래는 틸이 스탠퍼드 재학 시절 창간한 보수 성향의 학내 신문 스탠퍼드 리뷰(The Stanford Review)의 옛 동지들이었습니다. 켄 하워리, 데이비드 섹스(David Sacks) 같은 인물들이 이 줄기에서 들어왔습니다. 다른 갈래는 레브친이 일리노이에서 끌어온 엔지니어들이었습니다. 미국 중서부 출신의, 화면 앞에서 밤을 새우는 데 익숙한 사람들이었습니다. 두 갈래는 성향이 달랐지만 한 가지에서 통했습니다. 경쟁심이었습니다. 훗날 이 무리는페이팔 마피아(PayPal Mafia)라는 이름으로 불리게 됩니다. 일론 머스크(Elon Musk), 리드 호프먼(Reid Hoffman), 데이비드 섹스, 채드 헐리(Chad Hurley) 같은 이름들이 이 한 회사에서 흘러나와 실리콘밸리의 지형을 다시 그리게 됩니다. 그러나 그것은 한참 뒤의 일입니다.

콘피니티의 분위기는 처음부터 별났습니다. 틸은 채용 기준을 자기 식으로 세웠습니다. 농구를 좋아한다고 말하는 지원자는 꺼렸다고 전해집니다. 운동에 시간을 쓰는 사람은 회사에 미친 듯이 몰두하지 못한다고 본 것입니다. 그가 원하는 것은 숫자에 미친 괴짜들이었습니다. 사무실 문화는 극도로 경쟁적이고 남성 중심적이었습니다. 틸은 의미 없는 회의를 견디지 못했습니다. 사무실에서 목적 없는 회의가 열리는 것을 보면 끼어들어 그 자리에서 해산시켰습니다. 동시에 그는 투명성을 강제했습니다. 모든 직원이 회사의 트래픽, 수익, 현금이 빠져나가는 속도(burn rate)를 들여다볼 수 있게 했습니다. 정보를 위에서 틀어쥐는 회사가 아니라, 모두가 같은 숫자를 보는 회사를 만들려 한 것입니다.

틸의 경영 철학에는 두 가지 신념이 깔려 있었습니다. 하나, 회사가 망하더라도 우정은 살아남아야 한다. 그래서 그는 진짜 친구가 될 수 있는 사람만 뽑으려 했습니다. 둘, 한 사람에게서 한 가지 임무만 준다. 직원 각자에게 단 하나의 책임을 부여하고 오직 그 기준으로만 평가했습니다. 일을 잘게 쪼개고 책임을 또렷이 하는 방식이었습니다. 독단적이었지만 흐릿하지 않았습니다.

이런 채용 기준이 만든 회사의 색깔은 분명했습니다. 비슷한 사람들이 모였습니다. 비슷한 학교, 비슷한 사고방식, 비슷한 야망. 톨은 진짜 친구만 뽑겠다고 했지만, 그 말은 곧 자기와 닮은 사람만 뽑겠다는 뜻이기도 했습니다. 다양성은 끼어들 틈이 없었습니다. 여성 엔지니어는 드물었고, 회사 바깥의 관심사를 가진 사람은 헌신이 부족하다는 의심을 받았습니다. 이 동질성이 회사를 빠르게 움직이게 한 힘이었다는 것도 사실입니다. 같은 언어를 쓰는 사람들은 회의 없이도 손발이 맞았습니다. 그러나 같은 동질성이, 훗날 페이팔 마피아라는 이름이 풍기는 폐쇄성의 씨앗이기도 했습니다. 강한 결속과 좁은 입구는 같은 동전의 양면이었습니다.

문제는 정작 팔려던 물건이 안 팔린다는 것이었습니다. 팜파일럿용 보안 소프트웨어는 시장에서 반응이 없었습니다. 톨큰을 없앤다는 발상은 똑똑했지만, 그 똑똑함에 돈을 낼 사람이 보이지 않았습니다. 톨과 레브친은 사업의 뼈대를 다시 짜기로 했습니다. 그들이 가진 것은 암호화 기술이었습니다. 데이터를 안전하게 잠그고 옮기는 기술. 그렇다면 옮기는 것이 데이터가 아니라 돈이라면 어떨까. 팜파일럿과 팜파일럿 사이에 돈을 직접 쏘아 보낼 수 있다면.

1990년대 말의 결제 풍경을 떠올려야 이 발상의 무게가 잡힙니다. 신용카드와 현금자동입출금기(ATM) 망은 빠르게 퍼지고 있었지만, 모든 상인이 카드 결제 단말기를 갖춘 것은 아니었습니다. 사람들은 여전히 딱 맞는 현금이나 수표를 들고 다녀야 했습니다. 인터넷에서는 더 답답했습니다. 낯선 사람에게 물건값을 보내는 일이 마땅치 않았습니다. 한쪽에서는 데이비드 차움(David Chaum)이 디지캐시(DigiCash)라는 회사를 통해 이캐시(eCash)라는 익명 디지털 화폐를 밀고 있었지만, 그 회사는 1998년 무렵 이미 파산 절차에 들어간 뒤였습니다. 디지털 돈에 대한 꿈은 여럿 있었으나 어느 것도 사람들의 손에 자리잡지 못했습니다. 닷컴 광풍은 한창이었습니다. 매출 없는 회사가 수억 달러의 가치를 인정받고, 인터넷이라는 단어만 붙으면 돈이 몰리던 시절이었습니다. 그 열기 속에서 콘피니티는 디지털 지갑(digital wallet)을 만들기로 했습니다. 기기 안에 돈에 관한 데이터를 암호화해 담고, 그것을 안전하게 주고받게 하는 것이었습니다.

디지털 화폐를 향한 꿈은 콘피니티만의 것이 아니었습니다. 1990년대 내내, 사이버펑크(cyberpunk)라 불리던 한 무리의 프로그래머와 자유지상주의자들은 인터넷에서 정부와 은행을 거치지 않고 돈을 주고받을 길을 찾고 있었습니다. 암호 기술로 익명성과 자유를 지키자는 운동이었습니다. 차움의 이캐시가 그 한 갈래였습니다.

발행자도, 거래 내역도 추적되지 않는 전자 현금. 이상은 높았으나 현실의 벽은 더 높았습니다. 은행과 상인이 받아주지 않는 화폐는 화폐가 아니었습니다. 사람들은 굳이 새 돈을 배우려 하지 않았습니다. 디지캐시는 가게를 펴기도 전에 문을 닫았습니다. 콘피니티가 출발한 자리는 그 무덤들 위였습니다. 앞서 같은 꿈을 꾀 이들이 줄줄이 쓰러진 곳에서, 톨과 레브친은 한 가지를 다르게 했습니다. 이상부터 팔지 않고 편리부터 팔았습니다. 사람들에게 새 화폐를 쓰라고 설득하는 대신, 기존의 달러를 더 빠르고 쉽게 보내게 해주었습니다. 혁명은 뒷주머니에 넣어두고, 일단 손에 잡히는 쓸모를 앞세운 것입니다.

톨에게 이 사업은 송금 도구 이상이었습니다. 그는 강경한 자유지상주의자(libertarian)였습니다. 정부가 화폐를 찍어내고 그 가치를 인플레이션으로 갹아먹는 구조를, 그는 시민에 대한 조용한 약탈로 보았습니다. 국경을 넘나드는 새로운 인터넷 통화(new internet currency)가 있다면, 사람들은 정부의 통제를 우회해 자기 돈의 가치를 스스로 지킬 수 있다고 믿었습니다. 콘피니티가 만들려던 것은 그러니까 정치적 비전이기도 했습니다. 화폐 발행이라는, 국가의 밑바닥에 자리한 권력에 코드로 구멍을 내겠다는 구상이었습니다. 1999년, 콘피니티는 이 전자 결제 서비스에 이름을 붙였습니다. 페이팔(PayPal)이었습니다.

여기에 이 책이 끝까지 붙들 모순의 첫 씨앗이 있습니다. 페이팔은 국가 화폐를 우회하는 자유의 도구로 잉태되었습니다. 그러나 뒤에서 보게 되듯, 페이팔은 결국 이베이(eBay) 경매에서 중고 물건을 사고파는 사람들의 결제 도구로 자리잡습니다. 정부를 무력화하려던 통화 혁명의 꿈이, 누군가의 빈티지 카메라 값을 치르는 버튼으로 내려앉은 것입니다. 자유지상주의의 화폐 유토피아와, 수수료로 돌아가는 결제 회사. 이 둘은 같은 회사 안에서 끝내 화해하지 못합니다. 톨 자신도 이 간극을 알았습니다. 다만 그는 살아남는 쪽을 택했습니다.

팜파일럿 결제 기술은 벤처 자본의 눈을 끄는 데에는 성공했습니다. 1999년, 페이팔을 세상에 선보이는 자리에서 콘피니티는 잊히지 않을 장면을 연출했습니다. 노키아 벤처스(Nokia Ventures)와 도이체뱅크(Deutsche Bank)의 대표들이, 자기 팜파일럿에 깔린 페이팔로 그 자리에서 톨에게 투자금을 쏟아 보낸 것입니다. 적외선 포트를 마주 대고 송금 버튼을 누르자, 손바닥 위 기계에서 다른 기계로 돈이 건너갔습니다. 이 시연으로 건너간 금액과 그날 마무리된 투자 규모는 자료마다 갈립니다. 한쪽 자료는 노키아

벤처스가 그 자리에서 300만 달러를 쏘아 보냈다고 적고, 다른 자료는 시연 자리에서 입력된 금액 자체가 450만 달러였다고 적습니다. 노키아 벤처스와 도이체방크가 주도한 그해 라운드의 총액을 450만 달러로 적는 기록도 있어, 시연 금액과 라운드 총액이 뒤섞여 전해지는 면이 있습니다. 분명한 것은, 콘피니티가 1999년 2월 무렵 킬의 부모가 보탠 3만 5천 달러를 포함해 50만 달러를 먼저 모았고, 그해 중반 노키아 벤처스와 도이체방크가 들어온 라운드를 통해 자금줄을 크게 키웠다는 사실입니다. 50만 달러에서 시작한 돈이, 몇 달 만에 수백만 달러로 불었습니다.

투자자들의 박수와 시장의 반응은 완전히 따로 놀았습니다. 팜파일럿 송금은 두 기기의 적외선 포트를 마주 대고 쏘는 방식이었습니다. 세상에 팜파일럿 사용자는 수백만 명 있었지만, 이들은 한곳에 모여 있지 않았고, 서로 공통점도 거의 없었으며, 기기를 어쩌다 한 번씩만 켜습니다. 결정적인 벽이 있었습니다. 돈을 보내는 사람과 받는 사람이 둘 다 팜파일럿을 손에 들고 있어야 한다는 것입니다. 한 명만 있어서는 거래가 성립하지 않았습니다. 두 대의 기계를 마주 대야 비로소 1달러가 건너갔습니다. 현실에서 이런 상황은 거의 오지 않았습니다. 1999년, 몇몇 언론은 이 아이디어를 그해 최악의 사업 아이디어 열 가지 가운데 하나로 꼽으며 비웃었습니다.

싸늘한 반응을 뒤집어 보려고 콘피니티는 기상천외한 행사를 기획했습니다. 1999년 12월, 그들은 고전 공상과학 드라마 스타트렉(Star Trek)에서 기관장 스코티(Scotty)를 연기한 노배우 제임스 두한(James Doohan)을 대변인으로 고용했습니다. 여든을 바라보는 나이의, 몸집이 큰 배우였습니다. 콘피니티 사람들의 논리는 이랬습니다. 자기들은 모두 너드(nerd)다. 그러니 이국적인 행성에서 으스스대다 사고를 치고 뒷정리를 기관실에 떠넘기는 커크 선장보다, 묵묵히 기관실을 지키는 스코티가 기술적 신뢰를 줄 것이다. 행사장에서 두한은 준비된 대사를 읊었습니다. 평생 사람을 전송해 왔지만, 돈을 전송하는 건 이번이 처음이라고. 스타트렉에서 사람을 순간이동시키던 그 전송(beaming)이라는 말과, 팜파일럿으로 돈을 쏘는 행위를 겹쳐놓은 말장난이었습니다. 결과는 처참했습니다. 샌프란시스코의 교통 체증 탓에 도착한 기자는 손에 꼽을 정도였고, 그나마 온 사람들도 이 기괴한 행사에 별 감흥을 느끼지 못했습니다.

여기서 콘피니티는 회사의 운명을 가른 결단을 내립니다. 방향 전환(pivot)이었습니다. 두 사람 모두 팜파일럿을 들고 있어야 한다는 그 벽을, 킬의 친구 리드 호프먼이 날카롭게 짚었습니다. 받는 사람이 팜파일럿이 없으면 어쩔 거냐는 물음이었습니다. 레브친의

엔지니어 팀은 일종의 보조 기능으로, 이메일 주소로도 돈을 보낼 수 있는 길을 슬그머니 만들어 붙였습니다. 받는 사람이 팜파일럿을 안 가졌으면 이메일로 보내자는, 임시방편처럼 보이던 기능이었습니다. 그런데 그 임시방편이 본체를 잡아먹었습니다. 1999년 가을, 이메일 기반 결제가 제대로 돌아가기 시작하자, 팜파일럿은 부차적인 것이 되었습니다.

이메일 결제로의 전환이 왜 그토록 컸는지는 숫자 하나로 보입니다. 당시 이메일은 전 세계에서 3억 명 넘는 사람이 매일 쓰고 있었습니다. 팜파일럿 사용자 수백만 명과는 비교가 되지 않는 바다였습니다. 방식도 직관적이었습니다. 두 사람이 미리페이팔에 가입해 있을 필요가 없었습니다. 보내는 사람이 웹사이트에 로그인해 상대의 이메일 주소로 돈을 보내면, 받는 사람에게 돈이 도착했다는 이메일이 갑니다. 받는 사람은 그 안의 링크를 눌러 가입하고 돈을 찾으면 그만이었습니다. 돈 자체가 새 사용자를 데려오는 구조였습니다. 누군가에게 돈을 보낸다는 행위가 곧 그 사람을 페이팔로 끌어들이는 초대장이 된 것입니다.

길이 열렸다고 회사가 자동으로 큰 것은 아닙니다. 이메일 결제를 내놓은 시점에도 페이팔을 쓰는 사람은 사무실에서 일하는 직원 스물네 명이 사실상 전부였습니다. 배너 광고로 고객을 모으자니 한 명 데려오는 값이 너무 비쌌습니다. 큰 은행과 손잡으려던 협상은 번번이 깨졌습니다. 여기서 콘피니티는 실리콘밸리에서 두고두고 회자될 도박을 감행합니다. 사람들에게 진짜 현금을 쥐여주고 가입시키는 바이럴 마케팅(viral marketing)이었습니다. 새로 가입하면 10달러를 줍니다. 친구를 데려와 그 친구가 가입하면 다시 10달러를 더 줍니다. 고객 한 명을 데려오는 데 회사 돈 20달러가 빠져나갔습니다. 돈을 태워 사람을 사는 전략이었습니다.

틸의 계산은 분명했습니다. 닷컴 시절 실리콘밸리에서는 이런 출혈이 흔했지만, 대개는 사람만 모으고 돈 벌 길은 흐릿했습니다. 틸은 달랐습니다. 일단 거대한 사용자 기반을 깔아두면, 나중에 그들이 주고받는 거래에 작은 수수료를 붙여 돈을 벌 수 있다고 보았습니다. 사람을 먼저 사고, 수익은 그 위에서 거둔다는 순서였습니다.

그 뒤에는 망 효과(network effect)라는 논리가 있었습니다. 결제 도구는 쓰는 사람이 많을수록 한 명에게 더 쓸모가 커집니다. 내 친구가, 내 거래 상대가, 내가 물건을 파는 사람이 모두 페이팔을 쓰면, 나도 페이팔을 안 쓸 수 없습니다. 일단 한 시장에서 누구보다 많은 사람이 쓰는 도구가 되면, 뒤따라오는 경쟁자는 그 격차를 좁히기가 점점

어려워집니다. 사용자가 사용자를 부르고, 그 쓸림이 스스로를 굳힙니다. 틸은 이 쓸림의 끝에 사실상의 독점이 있다고 보았습니다. 돈을 태워 사람을 사는 도박은, 그러니까 시장 하나를 통째로 차지하려는 베팅이었습니다. 절반의 승리는 그의 계산에 없었습니다.

도박은 연쇄 반응을 일으켰습니다. 신규 가입자가 매일 7퍼센트에서 10퍼센트씩 복리로 늘었습니다. 열흘마다 사용자가 거의 두 배가 되는 속도였습니다. 그 폭발의 뒤에는 아무나 끌어모은 게 아니라는 계산이 있었습니다. 콘피니티는 돈이 빠르게, 자주 도는 틈새를 찾고 있었습니다. 처음에는 이민자들이 고향으로 돈을 부치는 시장, 웨스턴 유니온(Western Union)을 노렸습니다. 그러나 그들이 송금하는 횟수가 너무 드물다는 것을 곧 알았습니다. 진짜 노다지는 다른 곳에 있었습니다. 마침 사용자 1천만 명을 넘기며 폭발하던 경매 사이트 이베이, 그중에서도 물건을 끊임없이 사고파는 파워 셀러(Power Seller) 2만 명이었습니다.

당시 이베이 판매자의 처지를 보면 페이팔이 왜 혁명이었는지가 드러납니다. 경매가 끝나면 판매자는 구매자에게서 우편으로 수표나 우편환을 받았습니다. 그걸 들고 은행에 가서, 수표가 부도나지 않고 결제되기까지 이레에서 열흘을 줄이며 기다렸습니다. 페이팔은 그 기다림을 없앴습니다. 경매가 끝나자마자 결제 대금이 확인되고, 돈의 안전도 보장됐습니다. 콘피니티의 엔지니어들은 판매자가 자기 경매 페이지에 페이팔 결제 버튼을 손쉽게 붙일 수 있도록, 로고를 끼워 넣는 HTML 도구를 만들어 뿌렸습니다. 파워 셀러들은 10달러 추천 보너스를 받으려고 앞다투어 자기 경매에 페이팔 로고를 달았습니다. 그 로고를 본 구매자가 또 가입했습니다. 경매 시장의 결제가 페이팔로 빨려 들어갔습니다.

여기에 한 가지 묘한 사실이 숨어 있습니다. 콘피니티는 이베이를 노리고 페이팔을 만든 것이 아니었습니다. 이베이라는 시장은 페이팔이 스스로 흘러 들어간 곳이었습니다. 판매자들이 회사의 허락도 없이 자기 경매에 페이팔 로고를 달기 시작했고, 회사는 그제야 자기 제품이 어디서 쓰이는지를 알아했습니다. 정부의 통제를 벗어난 새 인터넷 통화를 꿈꾸던 회사가, 정작 사람들이 발견한 쓸모는 중고 카메라와 야구 카드와 빈티지 인형의 결제 도구였던 것입니다. 처음에 콘피니티 사람들은 이 흐름을 달가워하지 않았다고 전해집니다. 자신들이 세우려던 것은 그렇게 자잘한 거래의 뒤치다꺼리가 아니었으니까요. 그러나 시장은 회사의 이상이 아니라 회사의 쓸모를 보고 움직였습니다. 틸은 결국 이상을 접고 쓸모를 좇았습니다. 자유의 화폐가 경매의 계산대가 되는 순간이었습니다.

숫자는 계단처럼 올라갔습니다. 1999년 11월 중순 1천 명이던 가입자가, 그해 12월 말 1만 2천 명이 되었습니다. 2000년 2월 초에는 10만 명을 넘겼습니다. 같은 해 4월 중순, 100만 명을 돌파했습니다. 다섯 달 만에 천 배였습니다.

이 성장에는 또 다른 그늘이 함께 자랐습니다. 사기였습니다. 돈을 다루는 곳에는 반드시 돈을 훔치려는 자가 따라붙습니다.페이팔이 커질수록 도둑도 늘었습니다. 누군가는 훔친 신용카드 번호로 계정을 만들어 돈을 빼냈습니다. 누군가는 가짜 거래를 꾸며 신규 가입 보너스만 챙기고 사라졌습니다. 자동화된 프로그램이 사람인 척 수천 개의 계정을 만들어 10달러씩 긁어 가기도 했습니다. 돈으로 사람을 사는 회사에서, 가짜 사람을 만들어 그 돈을 가로채는 것보다 빠른 돈벌이는 없었습니다. 사기 손실은 회사의 목을 죄어 왔습니다. 바로 이 지점에서 레브친의 그 시선이 빛을 발하기 시작합니다. 공격자의 눈으로 시스템을 보던 사람. 그의 팀은 사람과 기계를 가려내는 방법을 고민했고, 비뚤어진 글자를 사람만 읽어내게 하는 장치를 결제 흐름에 끼워 넣었습니다. 오늘날 우리가 로그인할 때 마주치는, 일그러진 문자를 입력하는 그 관문의 초기 형태였습니다. 사기와와의 싸움은 이 장에서 막 시작되었을 뿐, 회사의 남은 역사 내내 끝나지 않습니다.

성장의 또 한 겹 그늘은 돈 자체였습니다. 사람을 살 때마다 회사 돈이 타들어 갔습니다. 현금 소진율은 무섭게 치솟아, 한때 매달 1천만 달러에 육박했습니다. 회사 통장이 비어가는 속도가 가입자 늘어나는 속도만큼 빨랐습니다. 게다가 2000년 초, 실리콘밸리 하늘에 닷컴 버블(dot-com bubble) 붕괴의 그림자가 드리우기 시작했습니다. 매출 없이 가치만 부풀던 회사들이 흔들렸습니다. 돈으로 사람을 사들이던 페이팔은 그 흐름에 누구보다 취약한 회사 중 하나였습니다. 팀은 극도로 불안해했습니다. 음악이 멈추기 전에 의자를 차지해야 한다는 것을, 그는 알고 있었습니다.

기회는 한 줄의 기사에서 왔습니다. 2000년 2월 16일, 월스트리트저널(The Wall Street Journal)이 페이팔의 바이럴 성장을 추켜세우며 회사 가치를 5억 달러로 어림했습니다. 매출은 아직 변변치 않은 회사였습니다. 팀은 이 추정치를 그대로 협상 카드로 들고 나갔습니다. 그달 3월, 콘피니티는 1억 달러를 끌어모았습니다. 닷컴 광기가 얼마나 극에 달했는지를 보여주는 일화가 이 라운드에 남아 있습니다. 한 한국계 벤처 투자사가, 계약 협상도 서류 서명도 없이 콘피니티 계좌로 500만 달러를 그냥 쏘아 보냈습니다. 팀이 돈을 돌려주려 했지만, 그쪽은 돈을 받을 계좌 번호조차 알려주지 않았다고 전해집니다. 돈이 회사를 쫓아다니던 시절이었습니다.

이 1억 달러가 결정적이었습니다. 자금을 채워 넣은 지 얼마 지나지 않아 닷컴 버블은 본격적으로 꺼지기 시작했고, 시장에서 돈줄이 마르기 시작했습니다. 콘피니티는 음악이 멈추기 직전에 의자에 앉은 셈이었습니다. 이 자금이 회사의 영민한 위기관리 능력을 보여준다고 보는 시각도 있지만, 운과 타이밍이 맞물린 결과로 읽는 편이 정직합니다. 분명한 것은 결과입니다. 콘피니티는 곧 닷쳐올 전자결제 시장의 전면전에서 살아남을 실패를 겪었습니다.

그 전쟁의 상대는 둘이었습니다. 하나는 이베이가 직접 키우던 결제 도구 빌포인트(Billpoint)였습니다. 자기 마당에서 남의 회사가 결제를 장악하는 것을, 이베이가 가만히 두고 볼 리 없었습니다. 다른 하나는 엑스닷컴(X.com)이었습니다. 남아프리카공화국 출신의 젊은 창업자가 이끌던 인터넷 금융 회사로, 그 창업자의 이름은 일론 머스크였습니다. 같은 거리, 같은 시장을 두고 두 회사가 서로의 돈을 태우며 정면으로 부딪치게 됩니다. 그러나 그 피 말리는 충돌은 다음 장의 몫입니다. 1998년 그 식당의 아침 식사에서 시작된 회사는, 이제 막 자기 운명을 건 도박판의 한가운데로 걸어 들어가고 있었습니다.

## 팜파일럿 송금에서 이메일 결제로의 전환

이메일 기반 바이럴 마케팅으로 폭발적 성장을 이루고 닷컴 버블 붕괴 직전 자금을 확보해 생존하다.

1999년 신규 가입자와 추천인에게 10달러씩 지급하는 바이럴 마케팅으로 5개월 만에 100만 명의 가입자 돌파.

사기 거래로 인한 자금 고갈 위기를 맥스 레브친이 개발한 초기 형태의 캡차(CAPTCHA) 시스템 이고르(Igor)로 방어.

2000년 3월, 기업 가치 5억 달러를 앞세워 1억 달러의 투자를 유치하며 닷컴 버블 붕괴 위기 모면.

© NotebookLM



## 제7장 마스크를 끌어내리다

2000년 9월 어느 날, 일론 머스크는 시드니로 향하는 비행기에 올랐습니다. 첫 아내 저스틴 윌슨과 함께였습니다. 올림픽을 보고, 늦은 신혼여행을 즐길 참이었습니다. 그는 막 합병한 회사의 최고경영자였고, 회사의 최대 주주였고, 서른을 코앞에 둔 사업가였습니다. 비행기가 태평양 상공으로 올라가는 동안, 팰로앨토의 사무실에서는 그를 자리에서 끌어내리는 작업이 시작되고 있었습니다. 머스크는 그것을 몰랐습니다.

이 장면을 이해하려면 1년쯤 시간을 거슬러 올라가야 합니다. 그리고 그 1년을 이해하려면, 같은 거리 위에 어떻게 두 회사가 나란히 서게 되었는지부터 보아야 합니다.

1999년의 유니버시티 애비뉴는 실리콘밸리에서도 좁은 거리였습니다. 스탠퍼드 캠퍼스에서 걸어 나오면 곧장 닿는 이 길에, 미래의 결제 권력을 두고 싸우게 될 두 회사가 네 블록을 사이에 두고 마주 보고 있었습니다. 한쪽은 피터 틸과 맥스 레브친, 루크 노섹이 세운 콘피니티였습니다. 다른 한쪽은 남아프리카공화국 출신의 스물여덟 살 청년 일론 머스크가 세운 엑스닷컴이었습니다.

머스크는 빈손이 아니었습니다. 1999년 2월, 그는 자신의 첫 회사 집투를 컴팩에 3억 700만 달러에 팔았습니다. 그 거래에서 그가 손에 쥘 돈은 2,200만 달러였습니다. 스물여덟 살의 청년에게 그 돈은 무엇이든 시작할 수 있는 실탄이었습니다. 그는 그 돈으로 은행과 신용, 투자와 보험까지, 금융의 모든 것을 한 화면 안에 담는 온라인 은행을 짓겠다고 했습니다. 회사 이름은 엑스닷컴이었습니다. 그는 그 이름을 사랑했습니다.

틸의 콘피니티는 출발점이 달랐습니다. 처음에는 팜파일럿이라는 손바닥만 한 기기 사이로 돈을 쏘아 보내는 아이디어였습니다. 적외선으로 돈을 주고받는다라는 발상이었습니다. 기기를 맞대면 돈이 건너간다는 그림은 멋졌지만, 팜파일럿을 들고 다니는 사람은 많지 않았습니다. 시장은 작았습니다. 회사는 곧 방향을 틀어, 이메일 주소만 알면 돈을 보낼 수 있는 서비스로 옮겨 갔습니다. 그 서비스의 이름이페이팔이었습니다.

두 회사의 출발점은 정반대였습니다. 머스크는 큰 그림에서 시작해 결제라는 작은 기능으로 좁혀 갔습니다. 금융 전체를 담는 은행을 그리고, 그 안의 한 칸으로 송금을 넣었습니다. 틸 쪽은 작은 기능에서 시작해 거기에 모든 것을 걸었습니다. 송금 하나를 제대로 만드는 데 회사 전체를 던졌습니다. 큰 우산을 펼치려는 사람과, 한 점을 깊이 파는 사람. 두 사람의 성향이 회사의 모양에 그대로 새겨져 있었습니다.

문제는 엑스닷컴도 같은 기능을 부가 서비스로 달고 있었다는 점입니다. 두 회사는 이베이라는 거대한 온라인 경매장에서 정면으로 부딪혔습니다. 경매에서 낙찰을 받은 사람이 돈을 보내야 했고, 그 송금 창구를 누가 차지하느냐가 곧 결제 시장 전체의 주도권이었습니다. 같은 거리, 같은 시장, 같은 고객. 두 회사는 피할 수 없는 자리에서 만났습니다.

그다음은 출혈전이었습니다.

두 회사는 신규 가입자에게 10달러를 그냥 주었습니다. 친구를 한 명 데려오면 또 10달러를 주었습니다. 돈을 뿌려 사람을 모으는 경쟁이었습니다. 가입자는 폭발적으로 늘었습니다. 그리고 현금은 그만큼 빠르게 사라졌습니다. 한때 콘피니티는 하루에 10만 달러를 썼습니다. 엑스닷컴은 한 달에 1,000만 달러를 태웠습니다. 두 회사 모두 바닥이 보이는 통을 들고 물을 붓고 있었습니다.

이런 출혈전에는 끝이 정해져 있습니다. 먼저 현금이 떨어지는 쪽이 집니다. 그런데 닷컴 시대에는 둘 다 끝까지 갈 위험이 있었습니다. 투자자들이 손쉽게 돈을 대 주던 시절이었기 때문입니다. 한쪽이 돈을 더 끌어오면, 다른 쪽도 질세라 더 끌어왔습니다. 그러는 동안 두 회사의 통장은 함께 말라 갔습니다.

머스크는 물러설 생각이 없었습니다. 그는 직원 전체에게 메일을 보냈습니다. 콘피니티를 쳐죽이라고, 죽으라고, 죽으라고, 죽으라고 적었습니다. 같은 단어를 세 번 반복한 그 메일은, 당시 두 회사 사이의 공기를 그대로 보여 줍니다. 훗날 그는 그때를 이렇게 돌아봤습니다. 우리는 서로를 죽이려고 거의 미쳐가고 있었다고, 누가 먼저 돈이 바닥나는지 겨루는 경주였다고 말합니다.

피터 틸은 이 싸움을 다른 눈으로 보고 있었습니다. 그는 스탠퍼드에서 르네 지라르의 모방 욕망(mimetic desire) 이론을 배운 사람이었습니다. 사람은 남이 원하는 것을 원하게 되고, 그 닮은 욕망이 두 사람을 똑같이 만들고, 똑같아진 두 사람은 서로를 파괴할 때까지 싸운다는 이론이었습니다. 가까운 적일수록 더 미워진다는 것이 그 이론의 핵심이었습니다. 멀리 있는 사람은 욕망의 대상이 다르니 부딪힐 일이 없습니다. 바로 옆에서 같은 것을 노리는 사람만이 진짜 적이 됩니다.

틸의 눈에 엑스닷컴과 콘피니티는 그 이론의 교과서였습니다. 같은 거리, 같은 시장, 같은 마케팅 수법. 두 회사는 거울에 비친 서로처럼 닮아 갔습니다. 닮아 갈수록 서로를 견딜 수 없었습니다. 그리고 그 싸움의 끝에는 승자가 없었습니다. 누가 이기든, 이긴 쪽도 현금을 다 태운 빈껍데기일 것이었습니다. 둘 다 죽는 싸움이었습니다.

여기에 시간이 끼어들었습니다. 2000년 2월, 실리콘밸리에는 닷컴 버블이 곧 터질지 모른다는 불안이 퍼지고 있었습니다. 주가가 끝없이 오르던 시절이 끝나가고 있었습니다. 만약 폭락장이 오는데 두 회사가 여전히 서로의 현금을 태우는 중이라면, 둘 다 살아남지 못할 것이 분명했습니다. 폭락이 오기 전에 싸움을 끝내야 했습니다.

2000년 3월 초, 틸과 머스크는 한 카페에 마주 앉았습니다. 두 회사 사무실에서 정확히 같은 거리에 있는, 어느 쪽 편도 아닌 자리였습니다. 거기서 그들은 합병에 합의했습니다. 지분은 50대 50으로 나눈다는 조건이었습니다. 서로를 죽이려던 두 사람이, 서로를 똑같이 절반씩 갖기로 한 것입니다. 경쟁을 끝내고 하나가 되는 것, 그것이 틸이 원하던 그림이었습니다. 적을 이기는 것이 아니라 적을 없애는 것, 더 정확히는 적을 동업자로 바꾸어 경쟁 자체를 지워 버리는 것이 그의 방식이었습니다.

타이밍은 절묘했습니다. 2000년 2월 16일, 월스트리트저널이 페이스북의 기업가치를 5억 달러로 추정하는 기사를 냈습니다. 권위 있는 신문이 매긴 숫자는 그 자체로 무기가 되었습니다. 합병한 회사는 그 숫자를 들고 투자자들을 찾아갔고, 3월에 1억 달러를 끌어모았습니다.

이 모금에는 우스운 장면도 있었습니다. 한 한국계 투자사는 서류에 서명하기도, 협상을 하기도 전에 먼저 500만 달러를 송금해 버렸습니다. 돈부터 보내고 절차를 나중에 챙긴 것입니다. 닷컴 시대의 분위기를 그대로 보여 주는 장면이었습니다. 좋은 회사에 돈을 넣지 못할까 봐, 투자자들이 줄을 서서 기다리던 시절이었습니다.

그 분위기는 곧 끝났습니다. 돈이 회사로 들어온 직후, 그러니까 2000년 4월, 닷컴 버블이 무너졌습니다. 줄을 서서 돈을 넣던 투자자들이 하루아침에 사라졌습니다. 만약 그 1억 달러가 한 달만 늦었더라도, 합병 회사는 역사 속으로 사라졌을 것입니다. 같은 한 달 사이에 어떤 회사는 살았고 수많은 회사는 죽었습니다. 페이스북은 마지막 문이 닫히기 직전에 빠져나온 셈이었습니다.

합병은 회사를 살렸습니다. 그리고 곧바로 새로운 전쟁을 열었습니다.

합병한 회사의 이름은 엑스닷컴이었습니다. 머스크가 사랑하던 그 이름이었습니다. 처음에 최고경영자는 인튜이트 출신의 빌 해리스였고, 머스크가 회장, 톨이 재무 담당 부사장을 맡았습니다. 두 창업자가 직접 키를 잡지 않고, 경험 많은 전문 경영인을 앉힌 구도였습니다. 합병한 두 무리 가운데 어느 쪽도 다른 쪽의 머리 위에 서지 않게 하려는 절충이기도 했습니다.

해리스는 규제 당국의 눈치를 보며 천천히 가자는 쪽이었습니다. 은행처럼 굴어야 한다고 믿는 사람이었습니다. 머스크도 톨도 그 속도를 견디지 못했습니다. 닷컴 시계는 빠르게 돌아가는데, 회사는 제자리에서 서류만 만지는 것처럼 보였습니다. 두 창업자가 합병 뒤 처음으로 같은 편에 선 순간이, 바로 해리스를 끌어내리는 일이었습니다. 결국 머스크가 앞장서 해리스를 밀어냈고, 그 자리에 자신이 올랐습니다. 톨은 머스크의 권유로 회장이 되어 경영 일선에서 한발 물러났습니다.

그렇게 한 회사 안에 두 개의 회사가 있었고, 그 위에 한 사람이 앉았습니다. 그 한 사람은 콘피니티가 아니라 엑스닷컴 쪽 사람이었습니다.

합병은 두 회사를 하나의 건물에 넣었을 뿐, 두 무리의 사람을 하나로 만들지는 못했습니다. 50대 50이라는 숫자는 종이 위에서만 깔끔했습니다. 실제 사무실에서는 어느 쪽 출신이냐가 모든 대화의 밑바닥에 깔려 있었습니다.

머스크가 최고경영자가 되자, 봉합되지 않은 균열이 다시 벌어졌습니다. 콘피니티 출신과 엑스닷컴 출신은 거의 모든 것에서 부딪혔습니다. 누군가는 그것을 지적 자존심 싸움(intellectual pissing contest)이라고 불렀습니다. 누가 더 똑똑한가, 누구의 방식이 옳은가를 두고 매일 부딪혔습니다.

싸움은 두 곳에서 거세게 타올랐습니다. 하나는 기술이었습니다. 맥스 레브친을 비롯한 콘피니티 엔지니어들은 리눅스와 오라클로 짜인 시스템을 신뢰했습니다. 자신들이 직접 만든 토대였습니다. 머스크는 회사 전체를 마이크로소프트의 윈도우 NT로 다시 짓겠다고 했습니다. 자신이 익숙한 기술이었습니다. 엔지니어들에게 그 지시는 자신들이 쌓은 것을 허물고 처음부터 다시 시작하라는 말로 들렸습니다.

다른 하나는 이름이었습니다. 머스크는페이팔이라는 이름을 버리려 했습니다. 이베이 사용자들이페이팔에 열광하고 있었는데도, 그는 모든 것을 엑스닷컴이라는 하나의 이름으로 통일하고 싶어 했습니다.페이팔 쪽 사람들은 펄쩍 뛰었습니다. 엑스닷컴이라는 이름은 어딘가 포르노 사이트를 떠올리게 한다고 했습니다. 사용자들이 막 정을 붙인 이름을 왜 버리느냐고 했습니다.

겉으로는 기술과 이름을 둘러싼 다툼이었지만, 그 밑에는 더 큰 질문이 깔려 있었습니다. 이 회사는 누구의 회사인가. 머스크의 방식대로 가면 콘피니티가 쌓은 모든 것이 지워졌습니다. 시스템도, 이름도, 일하는 방식도 엑스닷컴의 것으로 바뀌었습니다. 합병으로 절반의 지분을 받았던 콘피니티 사람들은, 정작 회사 안에서 자신들의 흔적이 사라지는 것을 지켜봐야 했습니다.

기술과 이름. 회사의 뼈대와 얼굴. 그 두 가지가 동시에 흔들리는 동안, 콘피니티 출신 임원들의 인내심은 바닥나고 있었습니다. 회사의 2인자 격이던 데이비드 색스와, 사기 방지 시스템을 책임지던 맥스 레브친이 그 중심에 있었습니다. 두 사람 모두페이팔이라는 회사를 실제로 돌아가게 하는 핵심이었습니다.

그리고 머스크가 비행기에 올랐습니다.

신혼여행을 떠난다는 것은, 그가 며칠 동안 회사에서 손을 떼는 뜻이었습니다. 회사를 손에 쥐고 있던 사람이, 잠시 그 손을 놓는 시간이었습니다. 색스와 레브친을 비롯한 콘피니티 충성파 임원들은 그 며칠을 놓치지 않았습니다.

쿠데타에는 타이밍이 전부입니다. 머스크가 사무실에 있었다면, 임원들이 한 사람씩 이사회를 찾아가는 동안 그가 먼저 알아채고 반격했을 것입니다. 그가 자리에 있는 한, 그를 끌어내리자는 말은 그의 귀에 들어갈 위험을 안고 있었습니다. 비행기는 그 위험을 없앴습니다. 태평양 위의 머스크는 누구에게도 전화를 걸 수 없었고, 누구의 보고도 받을 수 없었습니다.

그들은 이사회를 찾아가했습니다. 그리고 최후통첩을 던졌습니다. 일론 머스크를 지금 당장 최고경영자 자리에서 내리지 않으면, 우리 모두가 회사를 그만두겠다고 했습니다. 회사를 굴리는 핵심 엔지니어와 임원이 한꺼번에 빠지겠다는 위협이었습니다. 이사회로서는 최고경영자 한 사람과, 회사를 실제로 돌아가게 하는 사람들 전부 가운데 하나를 골라야

했습니다.

이사회는 이미 머스크의 경영 방식에 회의를 품고 있었습니다. 윈도우 NT로의 전면 재구축, 페이팔이라는 이름의 폐기, 그리고 핵심 엔지니어들의 집단 반발. 이사회는 임원들의 요구를 받아들였습니다. 머스크를 즉시 끌어내렸습니다. 그리고 그 자리에 피터 틸을 임시 최고경영자로 앉혔습니다. 임시는 곧 정식이 되었습니다.

태평양 상공의 머스크는 아무것도 모르고 있었습니다. 시드니에서 올림픽을 보던 그에게 소식이 닿았을 때, 회사는 이미 그의 손을 떠나 있었습니다. 그는 신혼여행을 접고 황급히 미국으로 돌아왔습니다. 돌아오는 비행기 안에서 그가 어떤 생각을 했을지는 기록에 없습니다. 분명한 것은, 그가 도착했을 때 할 수 있는 일이 거의 남아 있지 않았다는 점입니다.

그는 이사회를 설득하려 했습니다. 자신이 왜 옳았는지, 회사를 어디로 끌고 가려 했는지 말했을 것입니다. 그러나 버스는 이미 떠난 뒤였습니다. 표결은 끝났고, 자리에는 다른 사람이 앉아 있었습니다. 핵심 임원들이 떠나겠다고 한 마당에, 이사회가 결정을 되돌릴 이유는 없었습니다.

머스크는 그 배신감을 숨기지 않았습니다. 훗날 그는 그때 암살 충동(thoughts of assassination)을 느낄 정도였다고 말했습니다. 격한 말이었습니다. 같은 회사를 함께 키운 사람들이, 자신이 자리를 비운 며칠 사이에 자신을 잘라낸 것이었습니다.

그런데 그는 거기서 멈췄습니다. 자신을 끌어낸 사람들과 진흙탕 싸움을 벌이는 길도 있었습니다. 소송을 걸고, 표 대결을 끌고, 회사를 흔드는 길이었습니다. 머스크는 그 길을 가지 않았습니다.

이유는 그가 엑스닷컴의 최대 주주였기 때문입니다. 자신을 끌어내린 회사가 망가지면, 누구보다 큰 손해를 보는 사람도 자신이었습니다. 그는 이렇게 말했습니다. 이 회사는 내 아기 같은 것이고, 자기 아기를 쓰레기통에 처박을 수는 없는 일이라고 했습니다. 경영권은 빼앗겼지만, 회사가 잘되면 그의 지분은 그대로 값이 올랐습니다. 그는 경영권을 잃은 채로, 최대 주주의 자리는 굳게 지켰습니다. 분노와 계산이 한 사람 안에 함께 있었습니다. 회사를 무너뜨리고 싶은 마음과, 회사가 잘되기를 바라는 마음이 같은 사람의 것이었습니다.

피터 틸이 키를 잡은 회사는 빠르게 정리되었습니다. 2001년 6월, 회사는 이름을페이팔로 바꿨습니다. 머스크가 사랑했고 끝까지 지키려 했던 엑스닷컴이라는 이름은 그렇게 지워졌습니다. 페이팔이라는 이름은, 그를 끌어내린 사람들이 끝까지 지킨 이름이었습니다.

틸 앞에 놓인 진짜 적은 사람이 아니라 사기였습니다. 페이팔은 누구나 이메일 주소만 있으면 돈을 보내고 받을 수 있게 만든 서비스였습니다. 그 편리함이 곧 약점이었습니다. 러시아와 나이지리아의 사기 조직들이 훔친 신용카드 번호로 페이팔을 두들기고 있었습니다. 가짜 거래로 돈을 빼내면, 그 손실은 고스란히 회사가 떠안았습니다. 한때 사기로 새는 돈이 한 달에 1,000만 달러를 넘었다고 전해집니다. 가입자를 늘리는 데 돈을 태우던 회사가, 이번에는 사기꾼에게 돈을 빨리고 있었습니다.

레브친이 만든 사기 방지 시스템 이고르(Igor)가 그 구멍을 메웠습니다. 이고르라는 이름은 회사를 괴롭히던 러시아 사기꾼 한 명의 이름에서 따왔다고 합니다. 사람이 한 건씩 들여다봐서는 도저히 따라잡을 수 없는 속도였습니다. 기계가 거래의 패턴을 읽어, 정상적인 흐름에서 벗어나는 거래를 골라냈습니다. 사람과 사람이 싸우는 대신, 알고리즘이 사기 조직과 싸웠습니다. 새어 나가던 돈이 막혔습니다. 적자가 흑자로 돌아섰습니다.

그리고 9.11이 왔습니다. 2001년 가을, 미국 경제는 얼어붙었습니다. 닷컴 버블이 꺼지면서 기술주는 이미 외면받고 있었는데, 테러까지 겹쳤습니다. 새로 주식을 공개하는 회사가 거의 없던 시기였습니다. 투자자들은 위험한 기술 기업을 멀리했고, 적자를 내던 닷컴 회사의 기억은 아직 생생했습니다.

틸은 그 얼음판 위에서 상장을 밀어붙였습니다. 모두가 멈춰 선 자리에서, 그는 거꾸로 갔습니다. 시장이 비어 있을 때 들어가면, 경쟁자 없이 주목을 받을 수 있다는 계산이었을 것입니다. 2002년 2월 15일, 페이팔은 주당 13달러로 나스닥에 올랐습니다. 그날 종가는 20.09달러였습니다. 13달러로 시작해 하루 만에 20달러를 넘겼습니다. 닷컴 버블이 꺼진 뒤 처음으로 성공한 기술 기업 상장이라는 평가가 따라붙었습니다. 죽은 시장에서 살아 나온 첫 회사였습니다.

상장한 지 몇 달 뒤, 이베이가 찾아왔습니다. 이베이는 오랫동안 자기 손으로 결제 서비스를 만들려 했지만, 정작 자기 경매장 안에서 사용자들은 페이팔을 쓰고 있었습니다. 이베이가 미는 빌포인트(Billpoint)라는 서비스를 두고도, 사람들은 페이팔로 돈을 보냈습니다. 자기 집 안방을 남의 회사가 차지하고 있는 셈이었습니다. 페이팔의 송금 창구가 자기 경매장의

심장을 쥐고 있다는 사실을, 이베이도 알고 있었습니다.

2002년 7월, 이베이는페이팔을 15억 달러에 사겠다고 제안했습니다. 이기지 못할 상대라면 사들이는 쪽이 낫다는 판단이었습니다. 거래는 그해 10월 3일에 마무리되었습니다. 이베이 주식으로페이팔 주식을 바꿔 주는, 세금이 붙지 않는 방식이었습니다.페이팔 한 주에 이베이 0.39주를 주는 비율이었습니다.틸은 매각과 함께 최고경영자 자리에서 물러났습니다. 그는 회사를 흑자로 돌려세웠고, 상장시켰고, 팔았습니다. 그리고 떠났습니다.

15억 달러는 숫자 하나로 끝나지 않았습니다. 그 돈이 누구에게 얼마씩 흘러갔는지가, 이후 20년의 실리콘밸리를 결정했습니다.

매각 당시 지분을 누구보다 많이 쥐고 있던 사람은 여전히 일론 머스크였습니다. 회사에서 쫓겨난 사람이, 회사가 팔릴 때 누구보다 큰 돈을 받았습니다. 그가 들고 있던 지분은 약 11.7퍼센트였고, 세금을 떼기 전 그의 몫은 1억 7,500만 달러가 넘었습니다. 세금을 낸 뒤에도 1억 6,000만 달러에서 1억 8,000만 달러 사이가 그의 손에 남았습니다. 피터 틸이 받은 돈은 약 5,500만 달러였습니다.

이 사건의 깊은 모순이 여기 있습니다. 머스크를 끌어내린 쿠데타는, 그를 가난하게 만들지 않았습니다. 오히려 그를 역사상 손꼽히는 부자로 만드는 첫걸음이 되었습니다. 만약 그가 최고경영자 자리를 지킨 채 회사를 끌고 갔다면, 매각이 그렇게 빨리, 그렇게 좋은 값에 이루어졌을지는 아무도 모릅니다. 그를 자리에서 밀어낸 사람들이 회사를 정리하고 흑자로 돌려 15억 달러에 팔았고, 그 돈의 큰 몫이 쫓겨난 사람에게 돌아갔습니다.

머스크는 그 돈으로 원자의 세계(world of atoms)로 갔습니다. 화면 속 숫자가 아니라, 쇠와 불로 만드는 것들이었습니다. 2002년, 그는 민간 우주 기업 스페이스X를 세웠습니다. 그 뒤 전기차 회사 테슬라의 최대 주주이자 최고경영자가 되었습니다.페이팔에서 쫓겨난 돈이 로켓과 자동차의 종잣돈이 되었습니다. 한 회사에서 밀려난 자리가, 두 개의 새 회사를 여는 문이 되었습니다.

틸의 5,500만 달러도 가만히 있지 않았습니다. 그는 클라리움 캐피탈이라는 헤지펀드를 세웠습니다. 자기 돈과 남의 돈을 모아 거시 경제의 흐름에 거는 회사였습니다. 그는 데이터를 분석하는 회사 팔란티어를 세웠습니다.페이팔에서 사기를 잡아내던 방식을,

이번에는 더 큰 무대에 옮기는 시도였습니다. 거래의 패턴을 읽어 사기꾼을 골라내던 기술이, 훗날 정부와 정보기관의 데이터를 다루는 회사로 자라났습니다.

그리고 그는 파운더스 펀드라는 투자사를 세웠습니다. 2004년, 그 자리에서 한 어린 회사의 최초 외부 투자자가 되었습니다. 50만 달러를 넣고 지분 10.2퍼센트를 받았습니다. 그 회사가 페이스북이었습니다.페이팔에서 번 돈이 페이스북으로 흘러갔고, 그 작은 지분은 훗날 수십억 달러가 되었습니다.

같은 회사를 거쳐 간 사람들이 사방으로 흩어져 각자의 제국을 세웠습니다. 유튜브를 만든 사람, 링크드인을 만든 사람, 옐프를 만든 사람이 모두 그 명단에 있었습니다. 사람들은 이들을 페이팔 마피아(PayPal Mafia)라고 불렀습니다. 한 번 같은 배를 탔던 사람들이, 흩어진 뒤에도 서로를 끌어 주고 서로의 회사에 돈을 냈습니다. 한 사람이 회사를 세우면 다른 사람이 투자했고, 또 다른 사람이 임원으로 합류했습니다. 페이팔이라는 한 회사에서 갈고닦은 손발이, 수십 개의 회사로 퍼져 나갔습니다.

그런데 이 마피아를 만든 것은 화목이 아니었습니다. 윈도우 NT와 리눅스를 두고 싸우고, 이름을 두고 싸우고, 한 사람을 끌어내리며 갈라섰던 사람들이었습니다. 격렬하게 부딪힌 만큼 서로를 깊이 알게 되었습니다. 누가 어떤 일에 강한지, 누가 위기에서 무엇을 하는지를 그들은 전쟁터에서 배웠습니다. 마피아의 끈끈함은 그 전쟁의 산물이었습니다.

그 마피아의 신화에 도무지 어울리지 않는 두 사람이, 더없이 극적으로 다시 만났습니다. 털과 머스크였습니다. 한 사람이 다른 사람을 자리에서 끌어내렸던 두 사람이었습니다.

2008년, 스페이스X는 벼랑 끝에 있었습니다. 로켓을 세 번 쏘았고, 세 번 다 떨어졌습니다. 한 번 발사에 드는 돈은 작지 않았고, 세 번의 실패는 회사의 통장을 거의 비웠습니다. 같은 해 테슬라도 자금난에 빠져 있었습니다. 머스크는 두 회사를 한꺼번에 살려야 하는 처지였습니다. 네 번째 발사에 실패하면 스페이스X는 끝이었습니다.

그 순간 머스크에게 손을 내민 사람 가운데 피터 털이 있었습니다. 8년 전 머스크를 끌어내린 자리에 앉았던 바로 그 사람이었습니다. 처음에 털이 제안한 금액은 500만 달러였다고 전해집니다. 머스크의 기술을 온전히 믿어서라기보다, 페이팔 시절의 앙금을 푸는 쪽에 가까운 액수였습니다. 그 액수를 끌어올린 사람은 루크 노섹이었습니다. 콘피니티를 함께 세운 창업자이자, 이제는 파운더스 펀드의 파트너였습니다. 노섹은

스페이스X에 더 크게 걸어야 한다고 밀어붙였습니다.

틸의 파운더스 펀드는 2008년 7월 스페이스X에 2,000만 달러를 넣었습니다. 그때까지 파운더스 펀드가 한 투자 가운데 어느 것보다 큰 금액이었습니다. 그 돈으로 스페이스X는 네 번째 로켓을 쏘아 올렸고, 이번에는 떨어지지 않았습니다. 그 성공으로 회사는 미국 항공우주국과 16억 달러 규모의 계약을 따냈습니다. 죽기 직전의 회사가 살아났습니다.

극단의 위험을 즐기는 머스크와, 차갑게 계산하는 틸. 두 사람은 경영 철학에서 끝까지 부딪혔습니다. 머스크는 불가능해 보이는 목표에 회사를 통째로 거는 사람이었고, 틸은 위험을 잘게 나누어 재는 사람이었습니다. 그런 두 사람이 한 회사에서 충돌했던 것은 어쩌면 당연한 일이었습니다.

그러나 위기의 순간에 한쪽이 다른 쪽을 살렸습니다. 8년 전 한 사람을 끌어내린 자리에 앉았던 사람이, 8년 뒤 그 사람의 회사에 돈을 넣었습니다. 끌어내림과 살림이 같은 두 사람 사이에서 일어났습니다. 화해라고 부를 수도 있고, 계산이라고 부를 수도 있습니다. 틸의 파운더스 펀드 입장에서 스페이스X는 결국 막대한 이익을 안긴 투자가 되었기 때문입니다. 마음과 셈이 어디서 갈리는지, 두 사람 사이에서는 늘 흐릿했습니다.

경쟁은 루저들의 것이라는 말을, 틸은 한참 뒤인 2014년에야 입 밖에 냈습니다. 그러나 그 생각의 뿌리는 유니버시티 애비뉴의 출혈전에 있었습니다. 같은 거리에서 서로의 현금을 태우던 두 회사를 그는 합병으로 멈춰 세웠습니다. 회사 안에 남은 경쟁자를 그는 쿠데타로 끌어내렸습니다. 둘로 갈라진 대오를 하나로 만든 뒤, 회사는 흑자가 되었고, 상장했고, 15억 달러에 팔렸습니다.

여기서 질문 하나가 남습니다. 경쟁을 미워한 사람이 회사를 구한 것일까요, 아니면 경쟁을 미워한 사람이 동료를 잘라낸 것일까요. 머스크를 끌어내린 며칠 동안 틸은 그 자리에 없었습니다. 칼을 든 사람은 섹스와 레브친이었고, 표를 던진 것은 이사회였습니다. 틸은 빈자리에 앉았을 뿐입니다. 그러나 그 빈자리는 머스크가 비운 자리였고, 틸이 줄곧 바라보던 자리이기도 했습니다. 자신이 손에 피를 묻히지 않고도 원하던 자리에 앉은 사람을, 결백하다고 부를 수 있을까요. 그 답은 보는 사람마다 다를 것입니다.

틸은 경쟁이 사람을 망친다고 믿었습니다. 그 믿음대로라면, 그가 한 일은 두 회사의 자멸을 막고 한 회사 안의 내전을 끝낸 일입니다. 그러나 같은 일을 다른 각도에서 보면, 그는

경쟁이라는 이름으로 경쟁자를 제거한 사람이기도 합니다. 합병으로 바깥의 적을 동업자로 바꾸고, 쿠데타로 안의 동업자를 끌어내렸습니다. 경쟁을 없애는 확실한 방법은, 경쟁자를 없애는 것이었습니다.

판단은 독자의 몫입니다. 분명한 것은 숫자뿐입니다. 그 며칠 사이에 한 회사의 키가 바뀌었고, 그 키를 잡은 사람이 회사를 15억 달러에 팔았고, 그 돈이 로켓과 헤지펀드와 감시 기업과 페이스북으로 흩어졌습니다. 21세기 미국의 기술과 정치 권력을 재편하게 될 씨앗들이, 2000년 가을의 그 며칠에서 자라났습니다.

## 실리콘밸리를 재편한 마피아 네트워크

모방 욕망 이론을 바탕으로 뭉친 동질적 인재들이 흩어진 뒤에도 서로를 구원하며 기술 제국을 건설하다.



# NotebookLM



## 제8장페이팔 마피아

2007년 어느 날, 캘리포니아의 한 사진 스튜디오에 열세 명의 남자가 모였습니다. 그들은 정장을 입고 손에 시가를 쥐었습니다. 몇몇은 가죽 의자에 비스듬히 기대앉았고, 몇몇은 팔짱을 낀 채 카메라를 노려보았습니다. 운동복 차림에 자세를 흐뜨린 사람이 한 명 있었는데, 그가 일론 머스크였습니다. 사진 속 분위기는 마피아 영화의 가족 초상화 그대로였습니다. 미국 경제지 포춘(Fortune)이 기획한 촬영이었고, 기사 제목에 '페이팔 마피아(PayPal Mafia)'라는 말이 붙었습니다. 그날부터 이 별명은 떨어지지 않았습니다.

사진 속에 정작 피터 틸은 없었습니다. 무리의 우두머리로 불리는 사람이, 무리의 초상화에는 빠져 있었던 것입니다. 이 작은 사실이 이 장 전체의 모순을 미리 보여줍니다. 모방을 경멸하고 무리 짓기를 의심하던 사람이, 실리콘밸리 역사를 통틀어 둘도 없이 끈끈한 무리를 길러냈습니다.

매각이 먼저였습니다. 2002년 7월, 온라인 경매 회사 이베이(eBay)가 페이팔(PayPal)을 15억 달러에 사겠다고 제안했고, 같은 해 10월 거래가 끝났습니다. 페이팔의 최대 주주였던 일론 머스크는 세전 기준으로 2억 달러가 넘는 돈을 손에 쥐었습니다. 피터 틸이 받은 몫은 5,500만 달러였습니다. 최고기술책임자였던 맥스 레브친(Max Levchin)은 3,400만 달러를 받았습니다. 스물몇 살, 서른 즈음의 청년들이 하루아침에 수천만 달러를 쥔 부자가 되었습니다.

매각에 이르기까지의 길은 결코 평탄하지 않았습니다. 페이팔은 일론 머스크가 세운 엑스닷컴(X.com)과 맥스 레브친, 피터 틸이 세운 콘피니티(Confinity)가 합쳐져 만들어진 회사였습니다. 두 회사는 같은 건물에서 같은 시장을 두고 싸우다 2000년에 합병했습니다. 합병 이후에도 회사 안에서는 노선을 두고 다툼이 끊이지 않았고, 한때 머스크가 최고경영자 자리에서 밀려나는 일까지 있었습니다. 그 자리에 피터 틸이 앉았습니다. 이 격렬한 권력 다툼의 자세한 장면은 앞의 장에서 따로 다뤘습니다. 여기서 짚어둘 것은 매각 직전의 페이팔이 이미 산전수전을 다 겪은 회사였다는 점입니다. 사기범과 싸웠고, 규제 당국과 싸웠고, 자기들끼리도 싸웠습니다. 그 모든 싸움을 통과한 사람들이 한꺼번에 큰돈을 손에 쥐었습니다.

돈은 자유를 주었지만, 동시에 흠어짐을 불렀습니다. 이베이는 거대한 회사였습니다. 페이팔 사람들은 그 큰 조직의 결재 문화에 적응하지 못했습니다. 페이팔에서는 코드 한 줄을 고치고 싶으면 그냥 고쳤습니다. 이베이에서는 코드 한 줄을 바꾸려 해도 여러 사람의

승인을 받고 며칠을 기다려야 했습니다. 빠른 결정을 미덕으로 알던 사람들에게 그 속도는 견디기 힘들었습니다. 회의가 길어졌고, 결정은 느려졌으며, 자기 손으로 무언가를 빠르게 만들던 감각이 무뎠습니다. 인수된 지 몇 년 지나지 않아, 초기 직원 가운데 다수가 회사를 떠났습니다. 한 시절 함께 밤을 새우던 사람들이 각자의 길로 걸어 나갔습니다. 떠나는 데는 큰 결심도 필요 없었습니다. 통장에 든 돈이 다음 도전을 떠받쳐 주었기 때문입니다.

흩어진 사람들은 흩어진 채로 끝나지 않았습니다. 이 점이페이팔 마피아 이야기의 핵심입니다. 보통 회사가 팔리고 사람들이 떠나면 관계도 함께 식습니다. 페이팔은 반대였습니다. 떠난 사람들은 서로의 새 회사에 돈을 댔습니다. 서로 직원을 추천했습니다. 누군가 망할 위기에 몰리면 다른 누군가가 수표를 끊었습니다. 매각은 이들을 지리적으로 흩어놓았지만, 관계는 더 촘촘해졌습니다. 흩어진 자리마다 새 회사가 섰고, 그 회사들이 이후 이십 년 실리콘밸리의 지도를 다시 그렸습니다.

맨 먼저 눈에 띈 것은 동영상이었습니다. 페이팔에서 일했던 채드 헐리(Chad Hurley), 스티브 첸(Steve Chen), 자베드 카림(Jawed Karim) 세 사람이 2005년 2월 유튜브(YouTube)를 세웠습니다. 헐리는 디자인을 맡았던 사람으로, 페이팔의 초기 로고를 그린 인물이기도 합니다. 첸은 엔지니어였습니다. 카림 역시 엔지니어였고, 유튜브에 올라온 첫 영상에 직접 등장한 사람입니다. 동물원 코끼리 앞에서 찍은 19초짜리 영상이었습니다.

유튜브는 페이팔에서 배운 성장의 방법을 그대로 옮겨 왔습니다. 페이팔은 한때 이베이 경매 페이지에 자기네 결제 버튼을 손쉽게 붙일 수 있는 도구를 만들어 빠르게 퍼졌습니다. 물건을 파는 사람이 자기 경매 페이지에 페이팔 버튼을 달면, 그 물건을 사는 사람이 페이팔을 알게 되고, 그 사람이 다시 다른 거래에서 페이팔을 씁니다. 사용자가 늘면 또 다른 사용자를 불러오는 구조였습니다. 유튜브는 같은 원리를 동영상에 적용했습니다. 누구나 자기 블로그나 마이스페이스(MySpace) 같은 다른 웹사이트에 유튜브 영상 재생 화면을 붙여 넣을 수 있게 했습니다. 어떤 사람이 자기 블로그에 좋아하는 영상을 붙이면, 그 블로그를 본 사람이 영상을 보고, 그 사람이 다시 자기 자리에 영상을 붙입니다. 영상이 퍼지면 유튜브 주소가 함께 퍼집니다. 결제 버튼이 동영상으로 바뀌었을 뿐, 퍼져 나가는 원리는 같았습니다. 페이팔 출신으로 벤처캐피털 세쿼이아 캐피털(Sequoia Capital)에 합류해 있던 로로프 보타(Roelof Botha)가 유튜브의 초기 투자를 이끌었습니다. 페이팔에서 그는 최고재무책임자를 지낸 사람입니다. 옛 동료가 만든 회사에, 옛 동료가

돈을 낸 것입니다. 회사가 선 지 약 1년 8개월 만에, 구글(Google)이 유튜브를 16억 달러에 샀습니다. 직원 몇 명으로 시작한 회사가, 두 해도 되기 전에 16억 달러가 된 것입니다.

다음은 사람과 사람을 잇는 일이었습니다.페이팔에서 임원을 지낸 리드 호프먼(Reid Hoffman)이 비즈니스 인맥 사이트 링크드인(LinkedIn)을 세웠습니다. 호프먼은 피터 톨의 오랜 친구였습니다. 두 사람은 스탠퍼드 시절부터 알던 사이였고, 사상은 자주 부딪혔지만 신뢰는 두터웠습니다. 호프먼은 톨과 동료들에게서 초기 투자를 받아 링크드인을 키웠고, 이 회사는 훗날 마이크로소프트(Microsoft)에 팔렸습니다.

호프먼은 한 번 더 결정적인 다리를 놓았습니다. 2004년, 그가 피터 톨에게 마크 저커버그(Mark Zuckerberg)라는 스무 살 청년을 소개했습니다. 저커버그는 그해 여름, 하버드를 막 떠나 캘리포니아로 온 대학생이었습니다. 그가 만든 작은 인맥 사이트가 대학가에서 빠르게 번지고 있었습니다. 그 만남에서 톨은 페이스북(Facebook)에 50만 달러를 넣었습니다. 회사 밖에서 들어온 최초의 투자였고, 톨은 지분 10.2퍼센트를 받았습니다. 50만 달러가 10.2퍼센트가 되었고, 그 지분은 훗날 상상하기 어려운 금액으로 불어났습니다.페이팔 매각으로 톨이 쥘 돈이 5,500만 달러였는데, 그 가운데 50만 달러를 떼어 넣은 한 번의 투자가 그 모든 돈을 합친 것보다 훨씬 큰 결과를 낳았습니다. 이 거래의 자세한 이야기는 뒤의 장에서 따로 다룹니다. 여기서 기억할 것은 하나입니다. 그 만남을 주선한 사람이 페이팔 동료였다는 사실입니다.페이팔이라는 회사가 사라진 뒤에도,페이팔이 맺어준 사람들의 관계는 계속해서 새로운 회사를 낳고 있었습니다.

지역 정보 쪽에서는 옐프(Yelp)가 나왔습니다.페이팔에서 엔지니어링 부사장을 지낸 제레미 스토폴먼(Jeremy Stoppelman)이 동료 러셀 시몬스(Russell Simmons)와 함께 2004년에 세운 회사입니다. 두 사람은 맥스 레브친이 만든 창업 인큐베이터에서 다시 만나 옐프를 시작했습니다.레브친의 조언과 초기 투자가 있었고, 피터 톨의 돈도 들어갔습니다.옐프는 동네 식당과 가게에 대한 손님들의 평가를 모아 보여주는 사이트로, 지역 정보를 찾는 방식을 바꿔 놓았습니다.

머스크는 전혀 다른 곳으로 갔습니다. 인터넷 회사를 떠나 우주와 자동차로 갔습니다.페이팔 매각으로 쥘 돈을 종잣돈 삼아 우주 회사 스페이스X(SpaceX)와 전기차 회사 테슬라(Tesla)를 세웠습니다. 둘 다 그때까지 실리콘밸리 사람들이 잘 손대지 않던 분야였습니다.소프트웨어는 한번 만들면 복제 비용이 거의 들지 않지만, 로켓과 자동차는

쇠를 꺾고 부품을 조립해야 합니다. 돈이 많이 들고, 실패하면 그대로 날아갑니다. 두 회사 모두 한동안 망하기 직전까지 갔습니다. 스페이스X는 로켓 발사에 세 번 연속 실패했습니다. 발사 한 번에 들어가는 돈은 막대했고, 세 번 연속 잃자 회사 금고가 비어 갔습니다. 네 번째 발사가 또 실패하면 회사는 끝이었습니니다. 그때 피터 킬의 파운더스 펀드(Founders Fund)와 옛 페이스북 동료들이 돈을 보탤했습니다. 투입된 금액은 자료에 따라 2천만 달러에서 3천만 달러 사이로 엇갈립니다. 액수가 얼마였든, 그 돈이 머스크를 벼랑 끝에서 끌어올렸습니다. 다른 투자자라면 세 번 실패한 회사에서 손을 뺐을 것입니다. 옛 동료들은 손을 내밀었습니다. 페이스북 마피아의 결속을 말할 때 사람들이 곧잘 떠올리는 장면이 바로 이 구원입니다.

나머지 사람들도 각자 회사를 세웠습니다. 데이비드 섉스(David Sacks)는 회사 안에서 쓰는 소셜 네트워크 야머(Yammer)를 만들어 마이크로소프트에 팔았습니다. 맥스 레브친은 슬라이드(Slide)를 세웠다가 구글에 판 뒤, 다시 후불 결제 회사 어펌(Affirm)을 세웠습니다. 피터 킬 자신은 캘리포니아 팰로앨토에 헤지펀드 클라리움 캐피털(Clarium Capital)과 벤처캐피털 파운더스 펀드를 세웠습니다. 그리고 2004년, 알렉스 카프(Alex Karp)와 함께 데이터 분석 회사 팔란티어(Palantir Technologies)를 차렸습니다. 팔란티어가 무엇을 하는 회사인지는 뒤의 장에서 자세히 풀어냅니다.

이 회사들을 한자리에 늘어놓고 보면 그림이 분명해집니다. 동영상, 인맥, 지역 정보, 우주, 전기차, 후불 결제, 데이터 분석. 서로 닿을 데 없어 보이는 분야들이지만, 그 뿌리에는 같은 회사의 직원 명단이 있습니다. 명단에 오른 사람의 수는 많지 않았습니니다. 초기 페이스북의 핵심 인원은 수십 명 단위였습니니다. 그 수십 명에서 시작해, 한 시대의 기술 지형이 갈라져 나왔습니니다. 이들이 세우거나 투자한 회사들의 가치를 모두 더하면 수조 달러에 이릅니다. 사람들이 매일 쓰는 서비스의 상당수, 그리고 미국 정부가 의지하는 기술의 일부가 이 한 무리의 손에서 나왔습니니다. 한 회사에서 흩어진 사람들이 한 시대의 기술 권력을 이뤘다는 말은 과장이 아닙니다. 어떤 사람들은 이 그물을 부러워했고, 어떤 사람들은 두려워했습니니다. 몇몇 회사가 한 무리의 손에 묶여 있다는 사실이, 보는 사람에 따라 든든해 보이기도 하고 위태로워 보이기도 했습니니다.

여기서 한 가지 의문이 남습니니다. 왜 하필 페이스북이었을까요. 같은 시기에 망한 닷컴 회사는 셀 수 없이 많습니니다. 그 회사들에서 나온 사람들이 이렇게 한 시대를 통째로 가져가지는 못했습니니다. 페이스북에는 무엇이 있었을까요.

답의 절반은 한 프랑스 사람에게서 나옵니다. 르네 지라르(René Girard)는 프랑스 출신의 문학 비평가이자 철학자로, 스탠퍼드 대학교에서 가르쳤습니다. 학부 시절 피터 틸이 그의 강의를 들었습니다. 틸은 훗날 여러 자리에서, 자기 삶을 누구보다 깊이 흔든 사람으로 지라르를 꼽았습니다. 두 사람의 인연은 강의실에서 끝나지 않고 오래 이어졌습니다. 지라르의 생각은 한 문장으로 줄일 수 있습니다. 사람은 자기가 원하는 것을 스스로 정하지 못한다는 것입니다.

이 말이 처음에는 이상하게 들립니다. 우리는 내가 무엇을 원하는지 내가 안다고 믿습니다. 지라르는 그 믿음을 의심했습니다. 어린아이를 보면 쉽게 이해됩니다. 장난감이 가득한 방에 아이 둘을 두면, 한 아이가 어떤 장난감을 집는 순간 다른 아이도 똑같은 장난감을 원합니다. 방에 똑같은 장난감이 여럿 있어도 소용없습니다. 다른 아이가 쥘 바로 그것을 원합니다. 아이가 그 장난감을 원하는 이유는 그것이 좋아서가 아니라, 다른 아이가 그것을 원하기 때문입니다.

지라르는 이 모습이 어른에게서도 똑같이 나타난다고 봤습니다. 우리는 무엇을 원할지 다른 사람을 보고 정합니다. 옆 사람이 어떤 물건을 원하면, 그 물건이 갑자기 좋아 보입니다. 욕망은 대상에서 직접 솟지 않고, 옆 사람을 거쳐서 옵니다. 이것이 모방 욕망(mimetic desire)입니다. 문제는 그다음입니다. 두 사람이 같은 것을 원하면 둘은 경쟁자가 됩니다. 그런데 경쟁이 길어지면 이상한 일이 벌어집니다. 원래 무엇을 원했는지는 잊히고, 상대를 이기는 것 자체가 목적이 됩니다. 욕망의 대상이 사라지고, 경쟁자만 남습니다. 장난감을 두고 싸우던 두 아이가, 나중에는 장난감은 잊고 누가 이기나만 따지는 것과 같습니다. 지라르는 인간의 갈등이 서로 너무 달라서가 아니라 서로 너무 닮아서 생긴다고 봤습니다. 두 사람이 다른 것을 원하면 싸움 일이 없습니다. 똑같은 것을 똑같이 원할 때, 싸움이 시작됩니다. 닮을수록 가까워지는 게 아니라, 닮을수록 부딪힙니다.

피터 틸은 이 생각을 책장에 꽂아두지 않았습니다. 회사 운영에 그대로 옮겼습니다. 지라르의 이론이 옳다면, 회사 안의 다툼은 직원들이 서로 미워해서 생기는 게 아닙니다. 직원들이 같은 것을 두고 경쟁할 때 생깁니다. 그렇다면 해법은 분명합니다. 두 사람이 같은 것을 두고 다투지 못하게 만들면 됩니다.

이 생각에서페이팔 특유의 원칙 하나가 나왔습니다. 한 사람에게 한 가지 일만 맡기는 것이었습니다.페이팔의 모든 직원은 자기만의 임무 하나를 받았습니다. 그리고 그 임무

하나를 얼마나 잘 해냈는가, 오직 그것 하나로만 평가받았습니다. 보통 회사에서는 직원 한 사람을 여러 잣대로 잹니다. 일도 잘해야 하고, 사람들과 잘 지내야 하고, 회의에서도 한몫해야 합니다. 잣대가 많으면 직원들은 어느 잣대가 더 중요한지를 두고 다시 눈치를 봅니다. 옆 사람보다 어느 항목에서 앞서야 할지를 계산하게 됩니다. 그 계산이 곧 경쟁이고, 그 경쟁이 곧 갈등입니다. 기준을 하나로 못 박으면 그럴 여지가 없습니다. 네가 맡은 그 일, 그것 하나만 잘하면 됩니다. 다른 사람과 비교할 필요가 없습니다. 비교할 일이 없으니 모방할 일도 없습니다.

틸은 이 원칙을 간간하게 지켰습니다. 어떤 직원이 자기 임무가 아닌 다른 이야기를 꺼내려고 다가오면, 틸은 그 대화를 거절했습니다. 네 일이 아니니 네 일이나 하라는 뜻이었습니다. 냉정하게 들리지만, 그 안에는 계산이 있었습니다. 직원이 남의 영역을 기웃거리는 순간, 그 영역의 담당자와 경쟁이 시작되기 때문입니다.

틸 자신은 이 원칙을 처음 들여올 때 거창한 철학을 떠올린 건 아니라고 말했습니다. 사람 관리를 쉽게 하려던 것이었습니다. 그런데 해보니 뜻밖의 효과가 있었습니다. 사내 다툼이 눈에 띄게 줄었습니다. 틸은 이를 두고 거친 농담을 남겼습니다. 아무 이유 없이 직원들을 싸우게 만들고 싶은 못된 상사가 있다면, 두 사람에게 똑같은 일을 시키면 된다는 것이었습니다. 같은 일을 맡은 두 사람은 자연히 누가 더 잘하나를 두고 다투게 됩니다. 페이팔은 그 반대로 갔습니다. 일을 겹치지 않게 잘라 나눠, 다툼 거리 자체를 없앴습니다.

스타트업은 빠르게 자랍니다. 어제 맡은 일이 오늘 사라지고, 오늘 없던 일이 내일 생깁니다. 한 사람의 역할을 한 번 정해 놓고 그대로 둘 수 없습니다. 그래서 페이팔은 직원들의 임무가 서로 겹치지 않는지 자주 들여다보고, 역할을 계속 다시 짰던 것으로 보입니다. 분기마다 조직도를 갈아엎었다는 이야기가 전해집니다. 자라는 회사에서 경계를 다시 긋는 일은 끝이 없었을 것입니다.

이렇게 다툼 거리를 없애자, 직원들은 남은 힘을 한 곳에 쏟을 수 있었습니다. 옆자리 동료로 이기는 데가 아니라, 진짜 적과 싸우는 데였습니다. 사람의 에너지는 정해져 있습니다. 그 에너지를 옆 사람과의 신경전에 쓰면, 바깥의 적과 싸울 힘이 남지 않습니다. 페이팔은 안에서 쓸 힘을 아껴 밖으로 돌렸습니다. 그 무렵 페이팔의 적은 안이 아니라 밖에 있었습니다. 이베이가 직접 만든 경쟁 결제 서비스 빌포인트(Billpoint)가 있었습니다. 같은 경매 시장에서 손님을 두고 다투는 상대였습니다. 페이팔 계정을 노려 돈을 빼가려는 사기

조직이 있었고, 그중에는 동유럽에서 활동하는 무리도 있었습니다. 이들은 훗날 신용카드로 가짜 거래를 만들어 돈을 빼냈고, 페이팔은 매달 막대한 손실을 봤습니다. 사기를 잡아내는 기술을 만들지 못하면 회사가 망할 판이었습니다. 거기에 규제를 들고나오는 금융 당국까지 상대해야 했습니다. 새로 생긴 인터넷 결제 회사를 어떤 법으로 다스릴지 당국도 갈피를 못 잡던 시절이었습니다. 적이 사방에 있었습니다. 안에서 싸우지 않은 덕분에, 회사는 이 바깥의 적들을 향해 한 덩어리로 움직일 수 있었습니다. 내분은 회사를 안에서 갉아먹는 병과 같습니다. 몸이 자기 세포를 공격하는 병처럼, 회사가 자기 사람끼리 싸우면 바깥과 싸우기도 전에 무너집니다. 페이팔은 그 병을 피했습니다.

여기까지만 보면 깔끔한 경영 우화처럼 들립니다. 모방 욕망을 다스려 평화를 얻은 회사. 하지만 페이팔 문화에는 다른 얼굴이 있었습니다. 그 얼굴은 그리 평화롭지 않았습니다.

틸은 페이팔을 보통 직장으로 만들 생각이 없었습니다. 그는 컬트, 곧 광신 집단에 가까운 회사를 원한다고 거리낌 없이 말했습니다. 보통 사람에게 컬트는 무서운 말입니다. 한 사람을 떠받들고, 바깥 세상과 담을 쌓고, 의심 없이 한 방향으로 움직이는 집단을 떠올리게 합니다. 틸은 그 말을 피하지 않았습니다. 회사가 그 정도로 한마음이어서야 한다고 본 것입니다. 그가 경멸한 것은 컨설팅 회사였습니다. 액센추어(Accenture) 같은 곳을 그는 용병들의 집합이라 봤습니다. 용병은 돈을 받고 싸우는 사람입니다. 싸움이 끝나면, 또는 더 많이 주는 쪽이 나타나면 떠납니다. 그런 사람들로 끝까지 갈 수 없다고 틸은 생각했습니다. 틸이 원한 것은 떠나지 않을 사람들이었습니다. 회사가 흔들려도, 월급이 밀려도, 함께 남을 사람들이었습니다.

그래서 페이팔은 흔한 방식으로 사람을 끌지 않았습니다. 당시 실리콘밸리 회사들은 좋은 사람을 데려오려고 복지를 두고 경쟁했습니다. 세탁비를 대주고, 회사에 반려동물을 데려오게 하고, 공짜 밥을 차렸습니다. 페이팔은 그 경쟁에 끼지 않았습니다. 틸이 원한 미끼는 복지가 아니라 사명이었습니다. 정부의 손이 닿지 않는 새로운 인터넷 화폐를 만든다는 거대한 목표, 그 목표에 미친 듯이 빠져들 사람들만 모으려 했습니다.

채용도 그 원칙을 따랐습니다. 화려한 이력서를 보지 않았습니다. 좋은 대학을 나왔는지, 큰 회사를 다녔는지는 중요하지 않았습니다. 대신 자기들과 똑 닮은 사람을 찾았습니다. 피터 틸은 스탠퍼드에서 보수 성향의 학내 신문 스탠퍼드 리뷰(The Stanford Review)를 만들며 같은 편에 섰던 사람들을 불러들였습니다. 틸이 직접 창간한 신문이었고, 그 신문을

함께 만든다는 것은 같은 생각을 두고 함께 싸웠다는 뜻이었습니다. 맥스 레브친은 일리노이 대학교에서 알던, 숫자에 미친 괴짜 프로그래머들을 데려왔습니다. 레브친 자신이 그런 사람이었고, 그는 자기와 닮은 사람을 알아봤습니다. 어느 쪽이든 기준은 같았습니다. 우리와 비슷한 사람인가. 같은 책을 읽고 같은 농담에 웃는 사람인가.

여기서 모순이 한층 또렷해집니다. 모방을 경계한 사람이, 서로 닮은 사람들로만 회사를 채웠습니다. 지라르의 이론은 사람들이 서로 닮을수록 같등하다고 가르쳤습니다. 킬은 그 가르침의 절반만 가져왔습니다. 일을 겹치지 않게 잘라 같등의 불씨를 없애되, 사람은 닮은 사람만 모았습니다. 닮은 사람들의 집단은 결속이 강합니다. 동시에 바깥을 향해서는 닫혀 있습니다.

그 닫힌 분위기가 일상에서도 드러났습니다.페이팔 사람들은 야구나 농구처럼 많은 사람이 즐기는 운동을 좋아하는 지원자를 미덥지 않게 봤다고 합니다. 모두가 좋아하는 것을 좋아하는 사람은, 모두를 따라 하는 사람이라고 여긴 듯합니다. 대신 탁구를 치고, 체스를 두고, 퍼즐에 몰두하는 사람을 반겼습니다. 혼자 깊이 파고드는 놀이, 머리를 쓰는 놀이를 좋아하는 사람을 골랐습니다. 회사 안에는 머리 좋은 괴짜들 특유의, 거칠고 경쟁적인 공기가 흘렀습니다. 이들은 닐 스티븐슨(Neal Stephenson)의 공상과학 소설 크립토노미콘(Cryptonomicon)을 함께 읽었습니다. 암호와 디지털 화폐를 다룬 두꺼운 소설로, 정부의 통제를 벗어난 돈이라는 페이팔의 꿈과 맞닿아 있었습니다. 영화 취향도 같렸습니다. 모두가 한 배를 탄 공동체를 그린 스타트렉보다, 한 사람의 영웅과 개인의 선택을 앞세운 스타워즈를 좋아했습니다. 정부가 모든 것을 정해주는 세계보다, 개인이 스스로 길을 여는 세계를 좋아한 것입니다. 무엇을 읽고 무엇을 보는지까지 닮은 사람들이었습니다.

킬이 노린 것이 바로 그것이었습니다. 그는 프로젝트가 끝나면 흩어지는 관계를 원하지 않았습다. 회사가 망하더라도 우정은 남는, 그런 사람들로 회사를 채우려 했습니다. 회사를 평생 친구를 사귀는 자리로 본 것입니다. 이 생각은 따뜻하게 들립니다. 그러나 그 따뜻함의 대가는 배타성이었습니다. 안에 있는 사람에게 페이팔은 가족이었습니다. 밖에 있는 사람에게는 들어갈 틈이 없는 벽이었습니다.

비판이 따랐습니다. 이런 회사는 비슷한 사람만 모으니 다양성이 떨어진다는 지적이 있었습니다. 닮은 사람들끼리 똑같이 생각하면 똑같은 실수를 한다는 우려도 있었습니다.

사진 속 열세 명이 모두 남자였다는 사실 하나만으로도 이 회사가 어떤 사람을 들이고 어떤 사람을 들이지 않았는지가 드러납니다. 페이스북 마피아는 능력의 집단이었지만, 동시에 닳은 사람들의 집단이었습니다.

그럼에도 이 닫힌 문화가 페이스북을 살린 것은 사실입니다. 2000년 전후, 인터넷 회사들의 거품이 꺼지면서 수많은 회사가 무너졌습니다. 결제 시장에서도 출혈 경쟁이 벌어졌습니다. 그 한가운데서 페이스북은 살아남았습니다. 한 덩어리로 뭉친 사람들이, 흔들리지 않고 같은 곳을 향한 덕분이었습니다. 결속이 강했기에 버텼고, 버텼기에 팔렸습니다.

한 가지 더 짚어야 할 것이 있습니다. 페이스북의 결속은 회사가 팔린 뒤에 오히려 빛났습니다. 보통의 동료 관계는 회사를 떠나면 끊깁니다. 명절에 안부 문자를 주고받다 그마저 뜸해집니다. 페이스북 사람들은 달랐습니다. 회사가 사라진 뒤에도 서로를 챙겼습니다. 한 사람이 새 회사를 세우면 다른 사람이 첫 수표를 끊었고, 사람이 필요하면 옛 동료에게 전화를 걸었습니다. 스페이스X가 망하기 직전, 머스크를 구한 돈도 그 관계에서 나왔습니다. 회사라는 울타리가 사라졌는데도 관계가 더 단단해진 것입니다. 틸이 노린 것이 바로 그것이었습니다. 회사는 언젠가 끝나지만 사람은 남는다는 것. 페이스북이라는 회사보다, 페이스북이 길러낸 사람들의 그물이 훨씬 오래갔습니다.

이제 처음의 모순으로 돌아옵니다. 피터 틸은 모방을 인간의 병으로 보는 사람이었습니다. 남을 따라 욕망하고, 따라 경쟁하다 자기를 잃는 것, 그것이 그가 진단한 인간의 약점이었습니다. 그런 사람이 '마피아'라 불리는 무리를 길러냈습니다. 마피아라는 말 자체가 끈끈하게 뭉친 패거리를 가리킵니다. 서로 똑같이 입고, 똑같이 생각하고, 한 사람을 위해 다 같이 움직이는 집단입니다. 모방을 경멸한 사람이, 그런 무리의 우두머리가 된 것입니다.

이 모순을 어떻게 봐야 할까요. 한쪽으로는, 틸이 모방의 작동 원리를 누구보다 잘 알았기에 그것을 거꾸로 쓸 수 있었다고 볼 수 있습니다. 갈등을 낳는 모방은 일을 잘라 막고, 결속을 낳는 닳음은 사람을 골라 키웠습니다. 모방이라는 힘을 끄지 않고 방향만 돌린 셈입니다. 다른 쪽으로는, 모방을 누구보다 경계한 사람조차 결국 닳은 사람들의 무리에 기댔다고 볼 수도 있습니다. 모방에서 자유로운 인간은 없다는 지라르의 말이, 그 말을 누구보다 깊이 이해한 사람에게서 증명된 것일지도 모릅니다.

어느 쪽이 맞는지는 단정하기 어렵습니다. 두 해석 모두 같은 사실을 가리키되, 그 사실을 정반대로 읽습니다. 한쪽은 틸을 모방을 길들인 사람으로 보고, 다른 쪽은 틸조차 모방에서 벗어나지 못한 사람으로 봅니다. 같은 인물, 같은 회사를 두고 두 읽기가 모두 성립합니다. 이 책이 틸을 두고 자주 마주치게 될 자리가 바로 이런 자리입니다. 답이 하나로 떨어지지 않는 자리.

분명한 것은 결과입니다. 2002년 이베이가 흠어놓은 사람들은, 흠어진 자리마다 회사를 세웠고, 그 회사들이 한 시대의 기술 권력을 나눠 가졌습니다. 그들을 묶은 것은 회사도 계약도 아니었습니다. 한 강의실에서 시작된 한 철학자의 생각과, 그 생각을 회사에 새겨 넣은 한 사람의 고집이었습니다. 모방을 의심한 사람이 모방으로 뭉친 무리를 길렀고, 그 무리는 자기들의 우두머리가 빠진 사진 한 장으로 세상에 알려졌습니다. 사진 속에 정작 그 한 사람은 빠져 있었지만 말입니다.

## 생존을 위한 합병과 엑스닷컴 쿠데타

출혈 경쟁을 50대 50 합병으로 멈췄으나, 내부 권력 투쟁 끝에 일론 머스크를 밀어내고 이베이에 매각되다.

2000년 3월 콘피티와 엑스닷컴 합병 후, 운영체제(리눅스 대 윈도우 NT)와 사명(페이팔 대 엑스닷컴)을 두고 심각한 내분 발생.



2000년 9월 일론 머스크의 시드니 비행 중, 핵심 임원들의 이사회 이탈 위협을 무기로 피터 틸 진영이 경영권 장악.



2002년 2월 주당 13달러로 상장 후 10월 이베이에 15억 달러로 매각 (머스크 1억 7,500만 달러, 틸 5,500만 달러 보상).

© NotebookLM



제 4 부

## 0에서 1로 (2002~현재)



## 제9장 페이스북에 건 50만 달러

2004년 여름의 어느 오후, 팰러앨토의 한 회의실에서 열아홉 살짜리 청년이 서른여섯 살의 투자자 앞에 앉았습니다. 청년은 후드티를 입고 있었고, 자기 회사가 무엇을 하는 회사인지 길게 설명하지 않았습니다. 하버드 기숙사 방 세 칸에서 시작한 웹사이트 하나가 전부였습니다. 이름은 더페이스북(thefacebook)이었습니다. 그 방에 들어오기 전, 이 사업은 이미 여러 투자자에게 거절당한 상태였습니다. 마이클 그릴리도, 스콧 토빈도 고개를 저었습니다. 창업자가 너무 어리고, 사업이 너무 위험하다는 것이었습니다. 청년을 데려온 사람은 리드 호프먼(Reid Hoffman)이었습니다.페이팔 시절의 동료이자 링크드인(LinkedIn)의 공동 창업자였던 그는 자기 회사와 이해가 부딪힐까 봐 직접 투자하기를 꺼렸습니다. 그래서 다른 사람을 찾았습니다.

그 다른 사람이 피터 틸이었습니다. 틸은 이야기를 듣고 50만 달러를 넣기로 했습니다. 회사 가치를 490만 달러로 매긴 계약이었습니다. 그 대가로 그는 지분 10.2퍼센트를 받았고, 이사회에 들어갔으며, 페이스북 역사상 최초의 외부 투자자가 되었습니다. 8년 뒤, 이 50만 달러는 10억 달러가 넘는 현금으로 돌아옵니다. 이 장은 그 8년 사이에 무슨 일이 있었는지, 그리고 틸이 그 베팅을 하면서 머릿속에 무엇을 그리고 있었는지에 관한 이야기입니다. 결론부터 말하면, 그가 본 것은 마크 저커버그라는 사람이 아니라 하나의 구조였습니다. 남이 따라 할 수 없는 자리를 차지한 회사. 틸은 그것을 독점이라고 불렀고, 그 단어를 욕이 아니라 칭찬으로 썼습니다.

그 베팅을 이해하려면, 틸이 그 회의실에 어떻게 도착했는지부터 보아야 합니다. 2002년, 이베이(eBay)가 페이팔을 15억 달러에 사들였습니다. 틸은 이 매각으로 약 5,500만 달러를 손에 쥐었습니다. 서른네 살에 평생 일하지 않아도 될 돈이 생긴 셈이었습니다. 보통 사람이라면 거기서 멈췄을 겁니다. 틸은 멈추지 않았습니다. 매각 대금 가운데 1,000만 달러를 떼어, 같은 해 샌프란시스코에 클라리움 캐피털 매니지먼트(Clarium Capital Management)라는 헤지펀드를 세우고 사장 자리에 앉았습니다.

클라리움은 통화와 금리, 원자재와 주식처럼 방향이 뚜렷하고 사고팔기 쉬운 자산에 크게 베팅하는 펀드였습니다. 틸이 펀드의 중심 생각으로 삼은 것은 피크 오일(peak oil) 이론이었습니다. 전 세계의 석유가 정점을 찍고 줄어들기 시작했으며 마땅한 대체재가 없다는 가설입니다. 이 생각을 붙들고 그는 큰 판돈을 걸었습니다. 2003년에는 미국 달러가 약해지는 쪽에 베팅해 맞혔습니다. 2004년에는 닷컴 거품이 금융 쪽으로 옮겨 갔다며 제너럴 일렉트릭(General Electric)과 월마트(Walmart)가 위태롭다고 경고했습니다.

2005년에는 달러가 다시 오르는 쪽을 짚어 57.1퍼센트라는 수익률을 냈습니다. 2006년에는 7.8퍼센트를 잃었지만, 2007년에 다시 40.3퍼센트를 올렸습니다. 2008년 1분기에 클라리움의 굴리는 돈은 70억 달러를 넘었습니다.

여기까지만 보면 톨은 시장을 읽는 천재처럼 보입니다. 하지만 같은 펀드의 뒷부분이 다른 이야기를 합니다. 2008년 금융 위기로 시장이 무너졌고, 클라리움은 그 붕괴는 어느 정도 맞혔으나 2009년의 반등을 놓쳤습니다. 위기를 예상하던 펀드가 위기 다음의 회복을 따라가지 못한 것입니다. 돈을 맡긴 큰손들이 빠져나갔습니다. 2011년 무렵 클라리움의 굴리는 돈은 3억 5,000만 달러로 쪼그라들었고, 그중 3분의 2는 톨 자신의 돈이었습니다. 한때 외부 자본 수십억 달러를 끌어모았던 펀드가, 사실상 창업자 혼자 남은 펀드가 된 것입니다. 큰 그림 하나에 모든 것을 거는 방식은 그 그림이 맞을 때는 눈부신 수익을 내지만, 틀리거나 타이밍이 어긋나면 그만큼 깊이 무너집니다. 톨의 거시 베팅은 그 양면을 다 보여 주었습니다. 피크 오일은 끝내 그가 그린 대로 오지 않았습니다. 셰일 가스가 나오고 채굴 기술이 바뀌면서, 석유가 곧 정점을 찍고 줄어든다는 가설은 한참 빛나갔습니다. 한 가지 큰 생각에 펀드 전체를 묶어 둔 대가였습니다. 옳을 때는 그 집중이 57.1퍼센트의 수익으로 돌아왔지만, 틀릴 때는 같은 집중이 출구를 막았습니다.

흥미로운 것은 헤지펀드에서 톨의 성적이 들쭉날쭉하던 바로 그 시기에, 벤처 투자에서는 그를 전설로 만든 한 건이 조용히 자라고 있었다는 사실입니다. 다시 2004년 8월, 그 회의실로 돌아갑니다.

50만 달러 계약에는 조건이 하나 붙어 있었습니다. 이 돈은 곧바로 주식이 되는 게 아니라 전환사채(convertible note) 형태였습니다. 2004년 말까지 페이스북 가입자가 150만 명에 이르면 빌려준 돈이 주식으로 바뀐다는 약속이었습니다. 일종의 시험이었습니다. 그런데 페이스북은 그 목표를 아슬아슬하게 채우지 못했습니다. 계약서대로라면 톨은 주식 전환을 거부하고 돈만 돌려받을 수도 있었습니다. 그는 그렇게 하지 않았습니다. 저커버그가 원래 그리던 그림을 흔들림 없이 밀고 나가는 모습이 마음에 들었다는 것이 이유였습니다. 톨은 전환을 허락했고, 청년에게 자동차까지 한 대 사 주었습니다. 저커버그는 그 50만 달러로 서버 컴퓨터를 대거 사들였습니다. 사람들이 몰려들수록 서버가 버티 줘야 했기 때문입니다. 돈은 그렇게 회사의 등뼈로 들어갔습니다.

이사회에 들어간 팀은 저커버그에게 회사를 어떻게 끌고 갈지 잔소리하는 어른은 아니었습니다. 그는 청년이 그리는 그림을 흔들지 않았습니다. 50만 달러를 묶어 둔 조건이 빛나갔을 때도 그대로 주식으로 바꿔 준 것이 그 증거입니다. 계약서는 팀의 편이었지만, 그는 계약서를 휘두르는 대신 사람을 믿는 쪽을 택했습니다. 투자자가 창업자를 길들이지 않고 그대로 둔 이 거리감이, 뒷날 둘 사이를 오래 가게 만든 한 가지 이유였습니다.

2년 뒤인 2006년, 야후(Yahoo!)가 페이스북을 10억 달러에 사겠다고 제안했습니다. 팀은 진지하게 검토해 보라고 권했습니다. 갓 스물두 살이 된 창업자에게 10억 달러는 거절하기 어려운 숫자였습니다. 저커버그는 이사회를 열었습니다. 회의는 10분 만에 끝났습니다. 저커버그는 이걸 그냥 형식적인 절차이고 우리는 회사를 팔지 않는다고 말했습니다. 그게 다였습니다. 팀이 권했고, 저커버그가 듣지 않았고, 그 거절이 옳았던 순간이었습니다. 투자자가 늘 창업자보다 멀리 보는 것은 아닙니다.

페이스북은 계속 자랐습니다. 2012년 5월, 회사는 주당 38달러로 기업을 공개했습니다. 시가총액은 약 1,000억 달러였습니다. 팀은 상장 직후 1,680만 주를 팔아 6억 3,800만 달러를 현금으로 바꿨습니다. 그해 8월, 초기 투자자가 주식을 팔지 못하도록 묶어 둔 기간(lock-up period)이 풀리자, 그는 남은 지분의 대부분을 주당 19.27달러에서 20.69달러 사이에 팔아 3억 9,580만 달러를 더 거뒀습니다. 2016년과 2017년에 소량을 더 팔았습니다. 처음에 넣은 50만 달러가, 10.2퍼센트의 지분을 거쳐, 10억 달러가 넘는 현금이 되었습니다. 벤처 투자 역사에서 손에 꼽히는 거래였습니다.

여기에는 함께 적어 둘 그늘이 있습니다. 팀은 상장 몇 달 만에 거의 다 팔았습니다. 만약 그대로 들고 있었다면 그 지분의 가치는 그 뒤로 훨씬 더 불어났을 것이라는 계산이 나옵니다. 맨 먼저 알아본 사람이, 큰 몫을 끝까지 쥐고 있던 사람은 아니었다는 뜻입니다. 그는 17년 동안 페이스북, 나중에 메타로 이름을 바꾼 이 회사의 이사회에 남아 영향력을 행사했습니다. 그러다 2022년, 도널드 트럼프를 비롯한 보수 정치 후보들을 본격적으로 후원하기 위해 이사회에서 물러났습니다. 평생에 걸친 투자 성공이 정치라는 다음 무대를 위한 자금이 되어 간 셈인데, 그 이야기는 뒷장의 몫입니다.

팀이 그 청년의 가능성을 다른 투자자보다 빨리 알아본 데에는 우연이 아닌 배경이 있었습니다. 그를 저커버그에게 데려온 리드 호프먼은페이팔 시절의 동료였습니다.페이팔이 이베이에 팔린 뒤, 그 회사를 거쳐 간 사람들은 뿔뿔이 흩어진 게 아니라 서로 돈을

대고 회사를 소개하는 그물이 되었습니다. 뒷날 사람들은 이 무리를페이팔 마피아(PayPal Mafia)라고 불렀습니다. 호프먼은 링크드인을 세웠고, 일론 머스크는 스페이스X와 테슬라로 갔으며, 다른 동료들은 유튜브와 옐프를 만들었습니다. 톨은 그 그물의 한가운데에 있었습니다. 그래서 하버드 기숙사에서 막 시작한 사이트의 소문이 다른 어떤 투자자보다 먼저, 믿을 만한 사람의 입을 거쳐 그에게 닿았습니다. 남보다 멀리 본 능력만큼이나, 남보다 먼저 들을 수 있는 자리가 그 베팅을 만들었습니다.

페이스북에서 거둔 성공은 톨에게 종잣돈만 준 것이 아니었습니다. 자기가 본 것이 옳았다는 증거를 주었습니다. 그는 그 증거를 바탕으로 투자 영토를 넓혀 갔습니다. 2005년, 페이팔 시절의 동지 켄 하워리(Ken Howery)와 루크 노섹(Luke Nosek)과 함께 샌프란시스코에 파운더스 펀드(Founders Fund)를 세웠습니다. 이 펀드의 목표는 남달랐습니다. 광고를 붙여 빨리 돈을 버는 유행성 서비스보다, 인류 문명을 한 단계 끌어올릴 만한 방위 산업과 하드 테크(hard tech) 쪽에 돈을 걸겠다는 것이었습니다. 파운더스 펀드는 일론 머스크의 스페이스X(SpaceX)에 들어갔고, 에어비앤비(Airbnb), 스포티파이(Spotify), 스트라이프(Stripe), 영국의 인공지능 연구소 딥마인드(DeepMind)에도 초기 자금을 댔습니다.

스페이스X 투자는 그 자체로 한 편의 다툼이었습니다. 2008년, 파운더스 펀드가 외부 투자자로서는 처음으로 스페이스X에 돈을 넣으려 했을 때, 펀드 안에서 거센 반대가 있었습니다(enormous push back). 로켓 회사에 벤처 자금을 넣는다는 것은 그때만 해도 무모하게 보였습니다. 그 반대를 뚫고 투자를 밀어붙인 사람이 루크 노섹이었습니다. 펀드 안에서는 파운더스 펀드를 두고 마이 프레셔스(the Precious)라는 별명을 몰래 썼습니다. 톨킨(Tolkien)의 절대 반지를 가리키는 말입니다. 톨의 톨킨 사랑이 회사 문화에 그대로 묻어 있었습니다.

영토는 더 넓어졌습니다. 2010년에는 앤드류 맥코맥(Andrew McCormack), 제임스 피츠제럴드(James Fitzgerald)와 함께 발라 벤처스(Valar Ventures)를 세우고 의장을 맡았습니다. 미국 바깥의 유망한 스타트업을 찾기 위한 펀드였습니다. 2012년 6월에는 짐 오닐(Jim O'Neill), 아자이 로얀(Ajay Royan)과 함께 4억 200만 달러 규모로 미스릴 캐피털 매니지먼트(Mithril Capital Management)를 출범시켰습니다. 미스릴 역시 반지의 제왕에 나오는 이름입니다. 부서지지 않는 가공의 금속이지요. 이 펀드는 갓 시작한 스타트업이 아니라, 이미 자리를 잡고 규모를 키우려는 성장기 기업에 집중했습니다.

클라리움, 파운더스 펀드, 발라, 미스릴. 팀은 서로 다른 단계의 회사를 잡는 그물을 여러 겹으로 쳐 두었습니다.

파운더스 펀드에는 다른 벤처 회사와 구별되는 투자 철학이 있었습니다. 보통의 벤처 회사는 위험을 줄이려고 한 회사에 조금씩 여러 번 나눠 넣고, 일이 잘 풀리는지 지켜보며 단계마다 경영진에게 이래라저래라 합니다. 파운더스 펀드는 반대로 갔습니다. 정말 좋다고 판단한 회사에는 크게 넣고, 창업자에게 회사를 맡겨 두는 쪽을 택했습니다. 우리는 날아다니는 자동차를 원했는데 손에 쥘 것은 140자짜리 글이다. 팀이 즐겨 쓴 이 말에는 그의 불만이 담겨 있습니다. 트위터처럼 사람들의 시간을 잘게 쪼개는 회사보다, 로켓과 결제망과 인공지능처럼 물리적 세계를 바꾸는 회사에 돈이 가야 한다는 것입니다. 페이스북으로 큰돈을 번 사람이, 정작 페이스북 같은 소셜 서비스를 그리 높이 치지 않았다는 점은 그의 모순 가운데 하나입니다.

이쯤에서 한 가지 질문이 생깁니다. 팀은 어떻게 스페이스X와 에어비앤비와 페이스북을, 남들이 다 거절할 때 알아보았을까요. 운이었을까요. 그는 운이 아니라 잣대였다고 말합니다. 그 잣대를 한 권의 책으로 묶은 것이 제로 투 원(Zero to One)입니다.

책의 씨앗은 강의실이었습니다. 2012년 봄, 팀은 스탠퍼드 대학교에서 CS 183이라는 컴퓨터 과학 수업의 강연자로 나섰습니다. 제목은 스타트업이었습니다. 그 수업을 듣던 스탠퍼드 로스쿨 학생 블레이크 마스터스(Blake Masters)가 강의를 꼼꼼히 받아 적어 인터넷에 올렸습니다. 그 노트가 240만 건이 넘는 조회수를 기록하며 퍼졌습니다. 팀과 마스터스는 그 노트를 다듬어 2014년 9월 제로 투 원을 펴냈습니다.

이 책의 한가운데에 단어 두 개가 있습니다. 모방과 창조입니다. 팀은 세상이 나아가는 방식을 두 갈래로 나눕니다. 하나는 이미 있는 것을 베껴 더 많이 만드는 일입니다. 이것을 그는 1에서 n으로(from 1 to n) 가는 길이라고 부릅니다. 수평적 진보(horizontal progress), 곧 세계화입니다. 타자기 한 대를 보고 똑같은 타자기 100대를 찍어 내는 일이 여기에 해당합니다. 다른 하나는 세상에 없던 것을 처음으로 만드는 일입니다. 이것이 0에서 1로(from 0 to 1) 가는 길입니다. 수직적 진보(vertical progress)이며, 팀이 보기에 이것이야말로 기술의 본질입니다. 타자기를 보고 워드프로세서라는 전혀 다른 물건을 발명해 내는 일이 0에서 1입니다.

이 구분이 왜 중요한가. 톨은 이렇게 말합니다. 비즈니스의 역사에서 중요한 순간은 단 한번만 옵니다. 다음 빌 게이츠(Bill Gates)는 운영 체제를 만들지 않을 것입니다. 다음 래리 페이지(Larry Page)나 세르게이 브린(Sergey Brin)은 검색 엔진을 만들지 않을 것입니다. 다음 마크 저커버그는 소셜 네트워크를 만들지 않을 것입니다. 누군가 이들의 사업 모델을 그대로 베껴 1에서 n으로 가는 싸움에 뛰어들고 있다면, 그는 이 창업자들에게서 아무것도 배우지 못한 것입니다. 진짜로 배워야 할 것은 그들이 만든 물건이 아니라, 아무도 가지 않은 길을 처음 갔다는 사실 자체이기 때문입니다.

여기서 톨은 경제학 교과서를 정면으로 들이받습니다. 그는 자본주의(capitalism)와 경쟁(competition)이 같은 말이 아니라 정반대 말이라고 적습니다. 경제학 첫 수업에서 이상으로 떠받드는 완전 경쟁(perfect competition) 시장을 떠올려 봅시다. 모두가 같은 물건을 팔고, 누구도 값을 마음대로 정하지 못하고, 새 회사가 끝없이 들어오는 시장입니다. 그런 시장에서는 경쟁이 이윤을 깎고 또 깎아, 결국 누구의 손에도 이윤이 남지 않습니다. 그런데 자본주의자란 자본을 쌓는 사람입니다. 이윤이 남지 않는 곳에서는 자본을 쌓을 수 없습니다. 그러니 완전 경쟁과 자본주의는 한 자리에 설 수 없다는 것이 톨의 주장입니다.

말로만 들으면 머릿속이 복잡해집니다. 톨은 이 추상을 두 회사로 끌어내립니다. 미국 항공사들과 구글(Google)입니다. 2012년, 미국 항공사들은 한 해에 1,600억 달러어치를 실어 날랐습니다. 엄청난 매출입니다. 그런데 그 치열한 경쟁 속에서 한 명을 편도로 태우고 받는 178달러짜리 표에서 항공사가 남긴 이익은 37센트였습니다. 손님 한 명을 비행기에 태우고 동전 몇 닢을 챙긴 셈입니다. 같은 해 구글의 매출은 500억 달러였습니다. 항공사 전체보다 한참 적습니다. 그런데 구글은 검색 시장을 사실상 혼자 쥔 덕에 매출의 21퍼센트를 이익으로 남겼습니다. 항공 산업 전체의 이익률보다 100배 높은 숫자였습니다. 회사 가치로 따지면 구글 하나가 모든 항공사를 합친 것의 세 배가 넘었습니다. 같은 미국, 같은 해, 다른 자리. 한쪽은 다 같이 싸우다 동전을 나눠 갖고, 다른 한쪽은 혼자 서서 공간을 채웠습니다.

톨은 여기서 멈추지 않고, 사람들이 자기 처지를 어떻게 거짓말로 포장하는지 짚습니다. 독점한 회사일수록 자기가 독점한다는 사실을 감춥니다. 구글은 자기가 검색의 독점자라고 말하지 않습니다. 정부의 규제와 감시가 무섭기 때문입니다. 그래서 자기를 애플, 페이스북, 자동차 회사들과 다 같이 거루는 거대한 기술 회사라고 소개합니다. 시장을 일부러 넓게 그려, 자기 몫이 작아 보이게 만드는 것입니다. 반대로 아무 차별성 없는 회사는 자기를

독점자인 척 부풀립니다. 팰러앨토에 수많은 식당 중 하나를 또 여는 사람은, 투자자의 돈을 끌어내려고 자기 가게가 팰러앨토에 하나뿐인 영국 음식 전문점(British food restaurant)이라고 시장을 좁게 그립니다. 한쪽은 시장을 넓혀 독점을 숨기고, 다른 한쪽은 시장을 좁혀 독점을 꾸며 냅니다. 거짓말의 방향만 정반대입니다.

독점이 진짜 독점인지 알아보는 방법도 틸은 책에 적어 두었습니다. 그는 오래가는 독점에 네 가지 표시가 있다고 보았습니다. 첫째는 남이 따라 하기 어려운 기술입니다. 어설프게 비슷한 정도가 아니라, 적어도 열 배는 나아야 한다고 그는 말합니다. 둘째는 네트워크 효과(network effect)입니다. 쓰는 사람이 많아질수록 더 쓸모가 커지는 성질입니다. 페이스북이 바로 이것입니다. 친구가 한 명도 없는 소셜 네트워크는 쓸 이유가 없고, 친구가 다 있는 소셜 네트워크는 떠날 이유가 없습니다. 셋째는 규모의 경제(economies of scale)입니다. 회사가 커질수록 한 사람을 더 받는 비용이 줄어드는 구조입니다. 넷째는 브랜드입니다. 이 네 가지가 겹칠수록 그 자리는 남이 빼앗기 어려워집니다. 틸이 2004년에 페이스북에서 본 것은 두 번째 표시, 곧 한번 사람이 모이면 그 모임 자체가 울타리가 되는 네트워크 효과였습니다.

틸은 이 대목에서 자기 회사를 끌어옵니다. 2001년의페이팔입니다. 마운틴뷰 카스트로 거리(Castro Street)에서 점심을 먹을 때, 그 거리의 식당들은 손님 한 명을 두고 피 터지게 싸우고 있었습니다. 같은 시각 페이팔은 전 세계에서 하나뿐인 이메일 기반 결제 회사였습니다. 그 식당들의 종업원을 다 합친 것보다 적은 사람으로, 그 식당들을 다 합친 것보다 훨씬 큰 가치를 지닌 회사가 될 수 있었습니다. 같은 거리에서, 한쪽은 똑같은 일을 하느라 가난했고 다른 한쪽은 남들이 안 하는 일을 하느라 부유했다는 이야기입니다.

그는 톨스토이의 안나 카레이나 첫 문장을 뒤집어 자기 식으로 다시 씁니다. 원래 문장은 행복한 가정은 모두 비슷하고 불행한 가정은 저마다 다르다는 것이었습니다. 틸은 이것을 거꾸로 돌립니다. 행복한 기업은 저마다 다르다. 아무도 풀지 못한 고유한 문제를 풀어 독점을 세웠기 때문이다. 불행한 기업은 다 똑같다. 경쟁이라는 똑같은 덫에서 빠져나오지 못했기 때문이다. 행복의 모양은 제각각이고, 불행의 모양은 하나라는 것입니다.

그렇다면 창업가는 무엇을 해야 하는가. 틸은 책 전체를 관통하는 질문 하나를 던집니다. 정말로 중요한 진실인데, 다른 사람들은 거의 동의하지 않는 것은 무엇인가(What important truth do very few people agree with you on?). 이 질문을 사업의 말로

바꾸면 이렇습니다. 가치가 있는데, 아직 아무도 세우지 않은 회사는 무엇인가(What valuable company is nobody building?). 답이 쉽게 나오는 질문이라면 이미 누군가 했을 것입니다. 남들이 다 아는 답은 0에서 1이 아니라 1에서 n입니다. 진짜 답은 거의 모두가 틀렸다고 여기는 곳에 숨어 있습니다.

틸은 이 질문 뒤에 숨은 믿음 하나를 비밀(secret)이라고 불렀습니다. 세상에는 아직 풀리지 않았지만 풀 수 있는 어려운 진실이 남아 있다는 믿음입니다. 그는 많은 사람이 이 믿음을 잃었다고 보았습니다. 중요한 것은 이미 다 발견되었거나, 아니면 영영 알 수 없다고 여기는 태도입니다. 틸이 보기에 둘 다 틀렸습니다. 풀리지 않은 비밀은 여전히 많고, 위대한 회사는 그 비밀 하나를 먼저 알아챈 사람들이 세웁니다. 페이스북도, 스페이스X도 그에게는 남들이 비밀이 아니라고 지나친 자리에서 시작한 회사였습니다. 로켓 발사 비용을 열 배로 낮출 수 있다는 것은 2008년의 항공우주 업계 대부분에게 비밀이 아니라 헛소리였습니다. 파운더스 펀드 안에서 스페이스X 투자에 거센 반대가 나온 것도 같은 이유였습니다. 틸과 노섹은 그 헛소리가 사실은 비밀일 수 있다는 쪽에 걸었습니다.

이 잣대로 2004년의 회의실을 다시 보면, 틸이 무엇을 본 것인지 또렷해집니다. 그릴리도 토빈도 호프먼도, 그 청년이 너무 어리고 그 사업이 너무 위험하다고 보았습니다. 다들 같은 답을 냈습니다. 틸은 다른 답을 냈습니다. 하버드 기숙사에서 시작한 소셜 네트워크가 아직 아무도 제대로 세우지 못한 회사라고 본 것입니다. 거의 모두가 동의하지 않는 진실, 그것이 그의 잣대가 찾던 바로 그것이었습니다. 그가 페이스북에서 본 것은 귀여운 대학 사이트가 아니라, 한번 사람들이 모이면 다른 회사가 따라 들어올 수 없는 자리, 독점이 될 자리였습니다.

여기서 책을 덮고 한 발 물러서면, 매끈한 이야기 안에 잘 들어맞지 않는 조각들이 보입니다. 틸은 0에서 1을, 즉 세상에 없던 것을 만드는 창조를 떠받칩니다. 그런데 그에게 제일 큰돈을 안긴 페이스북은 세상에 없던 물건이 아니었습니다. 그보다 앞선 프렌드스터와 마이스페이스가 이미 비슷한 일을 하고 있었습니다. 페이스북은 0에서 1을 만든 회사라기보다, 이미 있던 것을 더 잘 만들어 자리를 빼앗은 회사에 가깝습니다. 틸의 이론대로라면 1에서 n에 더 가까운 셈입니다. 그가 칭송한 것이 순수한 창조였는지, 아니면 결국 누가 그 자리를 독점하느냐의 싸움이었는지는 분명하지 않습니다. 어쩌면 틸이 정말로 사랑한 것은 창조가 아니라 독점이었는지도 모릅니다. 0에서 1이라는 말은 그 독점에 입힌 아름다운 옷이었을 수도 있습니다.

틸의 논리에는 한 가지 빠진 칸도 있습니다. 그는 위대한 회사가 좋은 비밀 하나를 먼저 알아챈 사람들의 작품이라고 말합니다. 그 말은 맞을 때가 많습니다. 그러나 좋은 비밀을 알아본 사람도 큰돈이 있어야 그 비밀에 베팅할 수 있습니다. 50만 달러를 한 청년에게 걸어 보고, 그게 사라져도 흔들리지 않을 사람만이 그 베팅을 합니다. 틸은페이팔을 판 돈으로 그 자리에 섰습니다. 비밀을 알아보는 눈과, 그 눈을 실행에 옮길 자본은 다른 것입니다. 제로 투 원은 눈에 대해서는 길게 말하지만, 자본에 대해서는 길게 말하지 않습니다. 누구나 비밀을 알아볼 수는 있어도, 누구나 거기에 50만 달러를 걸 수는 없습니다. 독점은 만드는 것이기도 하지만, 만들 밑천을 이미 진 사람들 사이에서 더 자주 만들어집니다.

독점을 좋게 그리는 논리에는 또 다른 그늘이 있습니다. 틸은 독점이 새 물건을 만들고 그 대가로 이윤을 누리는 좋은 일이라고 말합니다. 경쟁은 모두를 가난하게 만들 뿐이라고 말합니다. 이 말은 만드는 사람의 자리에서 보면 매력적입니다. 쓰는 사람의 자리에서 보면 다릅니다. 독점 기업이 값을 정하고, 규칙을 정하고, 데이터를 쥐는 세상은, 그 회사에 줄을 선 모두에게 좋은 세상이 아닐 수 있습니다. 틸 자신이 책에서 인정한 대목이기도 합니다. 독점 기업은 규제를 피하려고 자기가 독점한다는 사실을 숨긴다고 그는 적었습니다. 숨겨야 할 만큼 독점에는 누군가 불편해할 면이 있다는 뜻입니다. 그 면이 무엇인지, 틸은 깊이 파고들지 않습니다. 만드는 사람의 자유와, 그 만든 것을 쓸 수밖에 없는 사람들의 처지. 이 둘 사이의 긴장을 책은 봉합하지 않은 채 남겨 둡니다.

같은 사람이 헤지펀드에서는 큰 그림 하나에 모든 것을 걸어 무너졌고, 벤처에서는 한 청년에게 50만 달러를 걸어 10억 달러를 거두었습니다. 두 베팅의 성질은 닮았습니다. 남들이 안 보는 곳에 크게 거는 것입니다. 다른 것은 결과뿐이었습니다. 피크 오일은 틀렸고, 페이스북은 맞았습니다. 틸은 제로 투 원에서 위대한 회사를 알아보는 잣대를 자신만만하게 풀어냈지만, 같은 잣대로 굴린 클라리움은 결국 창업자 혼자 남은 펀드가 되었습니다. 잣대가 늘 맞는 것은 아니었습니다.

그래서 이 장이 남기는 그림은 영웅의 초상이 아닙니다. 한 사람이 남들과 다르게 보는 능력을 가졌다는 것, 그 능력이 어떤 판에서는 빛나고 어떤 판에서는 무너졌다는 것, 그리고 그가 자기 능력에 0에서 1이라는 이름을 붙여 한 권의 베스트셀러로 만들었다는 것. 그 책이 가르치는 독점은 만드는 사람에게는 자유이고 쓰는 사람에게는 다른 무엇일 수 있다는 것. 50만 달러는 10억 달러가 되었지만, 그 숫자가 답해 주지 않는 질문은 그대로 남습니다. 틸이 미워한 것은 정말 경쟁이었을까요, 아니면 지는 것이었을까요.

## 0에서 1로, 독점이라는 이름의 베팅

2004년 페이스북에 넣은 50만 달러는 창조가 아닌 독점적 구조를 향한 투자였습니다.



150만 명 가입자 목표 미달에도 전환사채를 주식으로 바꾼 이유는  
남이 빼앗기 어려운 네트워크 효과를 보았기 때문입니다.

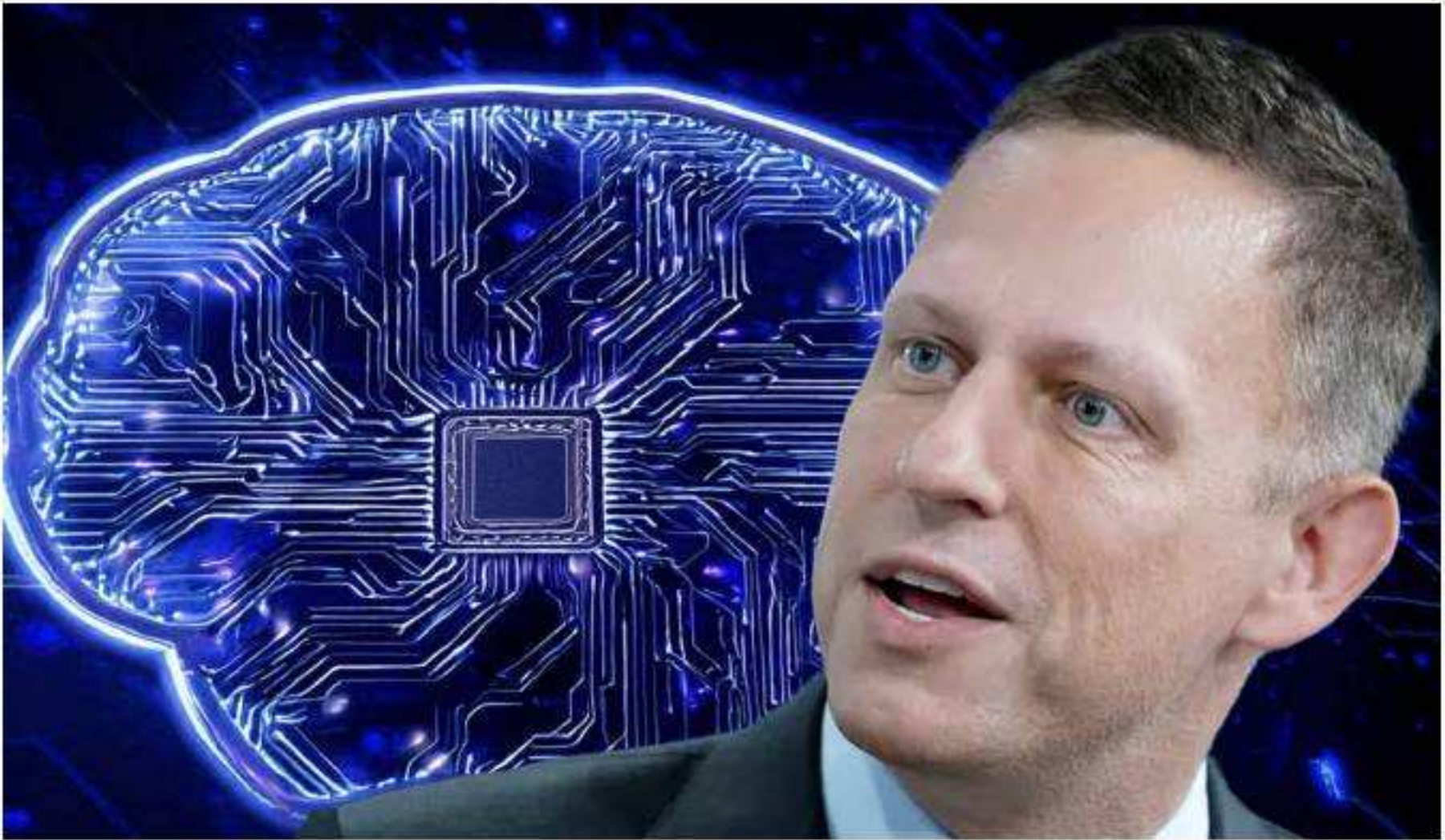


8년 뒤 10억 달러로 돌아온 이 성공은, 닷컴 거품 붕괴를 맞히고도  
무너진 클라리움 펀드의 거시 베팅과 뚜렷한 대조를 이룹니다.

© NotebookLM



## 제10장 반지의 제왕과 감시 제국



데이터로 세계를 읽는 팔란티어

2001년 9월 11일 아침, 페이팔(PayPal) 사무실의 텔레비전 화면 앞에 직원들이 모여 있었습니다. 뉴욕 세계무역센터의 두 탑이 차례로 무너지던 그날, 실리콘밸리의 한 결제 회사가 무엇을 할 수 있었겠습니까. 그러나 페이팔 사람들은 이미 한 가지를 알고 있었습니다. 보이지 않는 적이 거대한 데이터 더미 속에 숨어 있을 때, 그 적을 잡아내는 방법일요.

페이팔은 그 무렵 사기와의 전쟁에서 막 살아남은 참이었습니다. 러시아 마피아와 동유럽의 사기 조직이 훔친 신용카드 번호로 계좌를 만들고 돈을 빼돌렸습니다. 회사는 한때 매달 수백만 달러를 사기로 잃었습니다. 공동 창업자 맥스 레브친(Max Levchin)과 엔지니어들은 사람이 일일이 들여다보는 방식으로는 도저히 따라잡을 수 없다는 사실을 받아들였습니다. 그들이 만든 것은 '이고르(Igor)'라는 이름의 사기 탐지 시스템이었습니다. 러시아 사기범 한 명의 별명에서 이름을 따왔다고 전해집니다. 이고르의 발상은 이런 것이었습니다. 컴퓨터가 모든 거래를 들여다보되, 최종 판단은 사람이 내린다. 컴퓨터가 의심스러운 거래에 표시를 달아 사람 앞에 올려놓으면, 분석가가 그 패턴을 읽고 사기인지 아닌지를 가린다.

이고르가 성공한 비결은 기술 자체보다 그 기술이 사람을 대하는 방식에 있었습니다. 당시 사기 탐지에는 두 갈래 길이 있었습니다. 한쪽은 컴퓨터에게 모든 판단을 맡기는 길입니다. 통계 모델이 의심스럽다고 판정하면 거래를 자동으로 막습니다. 이 방식은 빠르지만, 컴퓨터가 놓치는 새로운 수법 앞에서 무너집니다. 사기범은 사람이고, 사람은 기계의 규칙을 곧 알아챈 뒤 그 규칙을 비껴갑니다. 다른 한쪽은 사람이 일일이 보는 길입니다. 정확하지만 느립니다.페이팔처럼 거래가 폭발적으로 늘어나는 회사에서는 도저히 감당할 수 없습니다. 이고르는 두 길의 가운데를 갔습니다. 기계가 수상한 거래를 먼저 골라 사람 앞에 줄 세우고, 사람은 그 줄에서 진짜와 가짜를 가립니다. 기계가 사람의 시간을 아껴 주고, 사람이 기계의 빈틈을 메웁니다. 이 인간과 기계의 분업이, 훗날 팔란티어가 정부에 팔게 될 상품의 핵심 사상이 되었습니다.

피터 툴(Peter Thiel)은 이 구조를 다른 곳에 옮길 수 있다고 보았습니다. 카드 도둑을 잡아내던 눈을, 테러리스트를 찾아내는 눈으로 바꾸는 것입니다. 거래 데이터 대신 통화 기록, 출입국 기록, 금융 송금 기록을 넣으면 됩니다. 사기범이 훔친 카드로 여러 계좌를 돌리며 돈을 옮기는 패턴과, 테러 조직이 자금과 사람을 여러 나라로 흩어 움직이는 패턴은 데이터의 모양에서 닮은 데가 있었습니다. 한 점이 여러 점과 비정상적으로 이어질 때, 그 연결의 그물을 그려 내는 일. 카드 사기를 잡던 발상이 그대로 옮겨 갈 수 있는 자리였습니다.

여기에 툴의 깊은 모순이 처음으로 드러납니다. 툴은 자유지상주의자(libertarian)였습니다. 정부가 시민의 삶에 손을 뻗는 것을 평생 경계해 온 사람입니다. 그런 그가 9·11 이후 정부에게 감시의 도구를 만들어 팔겠다고 나선 것입니다. 툴 자신은 이것을 모순으로 보지 않았습니다. 그의 논리는 이랬습니다. 9·11 같은 대규모 테러가 다시 일어나면, 겁에 질린 미국 시민들은 자유를 통째로 내줄 것이다. 공항에서 신발을 벗고, 전화가 도청되고, 모든 이메일이 정부 서버에 복사되는 세상을 받아들일 것이다. 그러니 그런 전면적 감시가 오기 전에, 표적을 좁혀서 추적하는 정교한 기술을 먼저 만들어야 한다. 자유를 지키기 위해 감시 도구를 만든다는 역설이었습니다. 이 논리가 옳은지는 독자가 판단할 몫으로 남겨둡니다. 분명한 사실은 하나입니다. 자유를 신봉하던 청년이, 정부의 감시 도구를 설계했습니다.

회사는 2003년 캘리포니아 팰로앨토(Palo Alto)에서 세워졌습니다. 이름은 팔란티어 테크놀로지스(Palantir Technologies)였습니다. 창업자는 다섯 사람이었습니다. 툴과,

스탠퍼드 로스쿨 동창 알렉스 카프(Alex Karp), 그리고 스탠퍼드 출신의 조 론스데일(Joe Lonsdale)과 스티븐 코언(Stephen Cohen), 페이스북 엔지니어였던 네이션 게팅스(Nathan Gettings)입니다. 흔히 틸과 카프 두 사람의 회사로 이야기되지만, 실제로 프로토타입을 만든 손은 젊은 엔지니어들의 것이었습니다. 페이스북이 2002년 이베이(eBay)에 15억 달러로 팔린 직후였습니다. 틸은 그 매각으로 손에 쥔 돈과, 페이스북에서 데이터를 다루던 사람들과 함께 다음 회사로 넘어갔습니다.

창업 첫해의 팔란티어는 팔 물건이 없는 회사였습니다. 정부에 들어가려면 정부가 무엇을 필요로 하는지를 알아야 했고, 정보기관의 데이터는 바깥 사람에게 보여 주는 물건이 아니었습니다. 회사는 한동안 가짜 데이터로 시연을 만들었습니다. 실제 사건을 본뜬 모의 자료를 넣고, 흩어진 단서가 어떻게 한 인물로 모이는지를 화면으로 보여 주는 식이었습니다. 정보기관 사람을 한 명이라도 그 화면 앞에 앉히는 것이 초기의 제일 큰 숙제였습니다.

팔란티어라는 이름은 톨킨(J.R.R. Tolkien)의 『반지의 제왕(The Lord of the Rings)』에서 왔습니다. 틸은 어린 시절 이 소설을 거듭 읽었습니다. 소설 속에서 팔란티어(palantíri)는 천리안 구슬입니다. 수백 마일 떨어진 곳을 들여다보고, 멀리 있는 사람과 말을 나눌 수 있는 마법의 수정구입니다. 본래는 중간계를 지키기 위해 만들어진 물건이었습니다.

그런데 틸이 회사 이름으로 고른 이 물건에는 어두운 내력이 있습니다. 소설 속 절대 악 사우론(Sauron)이 이 구슬 하나를 손에 넣어 세상을 염탐하는 데 썼습니다. 선한 인물 사루만은 구슬을 들여다보다가 사우론의 정신에 사로잡혀 타락합니다. 천리안의 구슬은 보는 자에게 거대한 시야를 주지만, 그 시야가 보는 자를 삼킵니다. 회사 측이 이름에 붙인 공식 설명은 다릅니다. 팔란티어는 적의 손에서는 무기가 되지만, 옳은 자가 옳게 쓰면 세상을 지키는 도구가 된다는 것입니다. 같은 구슬이 사우론의 손에 가면 감시 도구가 되고, 곤도르의 왕 손에 가면 방어 도구가 됩니다. 회사는 자기네가 옳은 손이라고 말합니다. 비판자들은 옳은 손과 그른 손을 누가 정하느냐고 되물습니다. 정보기관에 사우론의 눈을 소프트웨어로 만들어 팔겠다는 회사가, 그 위험을 모르고 이름을 붙였다고 보기는 어렵습니다. 위험을 알면서도, 자기는 그 위험의 반대편에 서 있다고 믿었습니다.

상징은 이름에서 그치지 않았습니다. 톨의 투자사 파운더스 펀드(Founders Fund) 내부에서는 팔란티어 지분을 두고 소셜 속 절대 반지를 뜻하는 "마이 프레셔스(my precious)"라는 별명을 썼다고 전해집니다. 반지를 손에 쥔 자가 반지에 먹히는 이야기를, 그들은 농담처럼 입에 올렸습니다. 톨킨 세계관은 톨의 사업 곳곳에 이름을 남겼습니다. 그가 손댄 여러 회사와 펀드의 이름이 그 소셜에서 왔습니다. 어린 시절 읽은 한 권의 책이, 어른이 된 뒤 세운 제국의 이름표가 되었습니다. 그 책이 처음부터 끝까지 경고하는 것이 거대한 힘의 유혹이라는 사실은, 묘한 그늘로 남습니다.

이 감시 제국을 실제로 이끈 사람은 톨이 아니라 알렉스 카프였습니다. 카프는 톨과 정반대 자리에 서 있는 사람이었습니다. 스스로를 사회주의자라 부르고, 진보적 전사를 자처했습니다. 독일 프랑크푸르트로 건너가 비판이론(Frankfurt School)의 본거지에서 사회이론으로 박사 학위를 받았습니다. 이론적으로 따지면, 카프는 톨이 만들려는 종류의 기업을 비판하는 쪽에 더 가까운 학문을 한 사람입니다. 그런 그가 그 기업의 최고경영자가 되었습니다.

카프를 CEO로 앉힌 것은 톨의 안목이었습니다. 카프에게는 두 가지 능력이 있었습니다. 정부 관료와 정보기관 사람들 앞에서 신뢰를 얻어내는 친화력, 그리고 팔리지 않는 물건을 팔아내는 끈기입니다. 초기 팔란티어에 이 두 가지가 절실했습니다. 기술을 만드는 일은 젊은 엔지니어들이 했지만, 그 기술을 워싱턴의 닫힌 방 안으로 들여보내는 일은 사람을 다루는 기술이었습니다. 정보기관은 낯선 실리콘밸리 회사를 쉽게 믿지 않습니다. 카프는 그 불신의 벽을 한 사람 한 사람 만나며 허물었습니다.

톨과 카프의 동거는 그 자체로 기이한 그림입니다. 한 사람은 자유지상주의 우파, 다른 사람은 사회주의자를 자처하는 좌파입니다. 한 사람은 큰 정부를 경계하고, 다른 사람은 그 정부에 물건을 파는 일을 진두지휘합니다. 두 사람이 한 회사를 이끌 수 있었던 것은, 정치적 신념이 같아서가 아니라 서로의 역할이 달랐기 때문입니다. 톨은 돈과 방향을 댔고, 카프는 회사를 매일 굴렸습니다. 카프는 뒷날 자신과 톨의 정치가 다르다는 점을 여러 번 공개적으로 밝혔습니다. 한 회사 안에 두 개의 정치가 공존한 셈이고, 이것은 이 장 전체가 다루는 모순의 작은 판본이기도 합니다.

회사는 오래도록 돈을 벌지 못했습니다. 팔란티어는 정부 시장에서 자리를 잡은 뒤, 그 기술을 은행과 기업에도 팔려고 했습니다. 상업용 데이터 분석 플랫폼

메트로폴리스(Metropolis)가 그것입니다. 정부 일은 잘 풀리는데 민간 일은 풀리지 않았습니다. 은행은 자기 데이터를 외부 소프트웨어에 통째로 여는 것을 꺼렸고, 팔란티어의 방식은 고객사마다 엔지니어가 오래 붙어 시스템을 맞춰 줘야 하는 손이 많이 가는 일이었습니다. 계약이 줄줄이 끊겼습니다. 회사 내부에서 그 시기를 "암흑기(dark times)"라 불렀다고 합니다. 카프는 메트로폴리스를 접고, 민간 고객을 위한 새 플랫폼 파운드리(Foundry)를 다시 만들도록 했습니다. 한 회사가 자기 주력 제품을 스스로 버리는 결정이었습니다.

그 시기 동안 회사가 무너지지 않은 것은 톰과 파운더스 펀드가 자기 돈을 계속 부어 넣었기 때문입니다. 톰이 초기에 투입한 돈은 3,000만 달러를 넘는 것으로 알려져 있습니다. 벤처캐피털 대부분이 국가 안보라는 좁고 비밀스러운 시장을 외면하던 시절, 팔란티어를 떠받친 외부 자금은 거의 두 곳뿐이었습니다. 톰 자신, 그리고 CIA였습니다. 실리콘밸리의 유명한 벤처 회사들이 줄줄이 투자를 거절했습니다. 정부를 상대로 비밀스러운 일을 하는 회사, 언제 매출이 날지 알 수 없는 회사에 큰돈을 넣을 곳은 많지 않았습니다. 거절의 줄이 길었다는 사실은 훗날 회사의 신화가 되었습니다. 아무도 안 믿을 때 우리만 믿었다는 이야기로요.

팔란티어가 워싱턴의 문턱을 넘은 결정적 계기는 인큐텔(In-Q-Tel)의 투자였습니다. 인큐텔은 CIA가 1999년에 세운 벤처캐피털 회사입니다. CIA가 직접 주식 투자를 한다는 사실 자체가 낯선 일이지만, 실리콘밸리의 신기술을 정보기관에 빨리 끌어오려고 만든 조직입니다. 인큐텔은 2004년 무렵부터 팔란티어에 투자를 시작했고, 여러 차례에 걸쳐 200만 달러가 넘는 돈을 넣은 것으로 알려져 있습니다. 액수만 보면 큰돈이 아닙니다. 그러나 이 투자의 진짜 값어치는 액수에 있지 않았습니다. CIA가 이 회사의 기술을 신뢰한다는 보증서였습니다. 인큐텔이 들어온 뒤로 정보기관의 다른 문들이 차례로 열렸습니다.

팔란티어 창업 무렵, 톰과 동료들은 전직 해군 제독 존 포인덱스터(John Poindexter)를 만났습니다. 포인덱스터는 국방부 방위고등연구계획국(DARPA)에서 '총체적 정보 인식(Total Information Awareness, TIA)'이라는 프로그램을 이끈 사람입니다. TIA는 모든 미국 시민의 전화, 이메일, 신용카드 기록을 하나의 거대한 데이터베이스에 모아 테러리스트를 사전에 가려내겠다는 계획이었습니다. 조지 오웰의 소설을 그대로 옮긴 듯한 이 발상은 거센 반발을 샀고, 2003년 미국 의회가 예산을 끊으며 공식적으로는

폐기되었습니다.

팔란티어가 TIA의 후신이라는 평가가 따라다니는 이유가 여기에 있습니다. 정부가 직접 만들려다 의회에 의해 가로막힌 감시 시스템이, 민간 기업의 외피를 쓰고 다시 등장했다는 것입니다. 다만 두 시스템에는 차이가 있습니다. TIA는 정부가 모든 데이터를 한곳에 직접 빨아들이는 중앙 집중식이었습니다. 팔란티어는 데이터를 직접 소유하지 않습니다. 흩어진 정부 기관들이 각자 쥐고 있는 데이터를 서로 연결해 보여주는 분석 도구입니다. 이 차이가 자유의 보호막인지, 책임을 흐리는 장치인지는 갈라지는 지점입니다. 팔란티어는 CIA, FBI, 국가안보국(NSA), 국방부, 국토안보부 사이에 칸칸이 막혀 있던 데이터의 벽을 허물고, 그것들을 한 화면에서 함께 보게 만들어 주는 회사로 자리 잡았습니다.

팔란티어의 소프트웨어가 실제로 무엇을 하는지, 한 장면으로 그려 보겠습니다.

이라크의 한 미군 정보 분석관이 책상 앞에 앉아 있다고 해봅시다. 그의 손에는 서로 따로 노는 정보 더미가 있습니다. 도로변에서 발견된 급조폭발물(IED)의 잔해 분석 보고서가 하나. 그 도로를 지나간 차량 번호판 사진이 하나. 어느 휴대전화가 어느 시각에 어느 기지국에 잡혔는지를 적은 통신 기록이 하나. 현지 정보원의 진술이 하나. 과거 폭발 사건들의 위치와 시각을 적은 표가 하나. 종이로 따로따로 있을 때, 이 다섯 더미는 서로 아무 말도 하지 않습니다.

팔란티어의 군사 정보용 플랫폼 고담(Gotham)이 하는 일은 이 다섯 더미를 한 화면 위에 올려놓는 것입니다. 폭발물 잔해에서 나온 특정 부품이, 석 달 전 다른 마을의 폭발에서도 나왔다는 사실이 연결됩니다. 그 두 현장 근처에서 같은 휴대전화 번호가 잡혔다는 사실이 이어집니다. 그 번호의 주인이, 정보원이 진술한 인물과 같은 사람이라는 점이 드러납니다. 분석관 한 사람이 며칠을 들여다봐도 못 찾을 연결을, 소프트웨어가 점과 선으로 그려 보여줍니다. 이렇게 그려진 그림이 반군의 폭탄 제조망을 짚어내고, 다음 폭발물이 묻힐 만한 길목을 예측합니다.

팔란티어가 하는 일은 사람을 대신해 판단을 내리는 것이 아닙니다. 흩어진 데이터를 한자리에 모아, 사람이 연결을 볼 수 있게 펼쳐 놓는 것입니다. 회사가 줄곧 강조한 표현이 이것이었습니다. 우리는 답을 주는 회사가 아니라 질문을 잘하게 돕는 회사다.페이팔 시절 이고르가 그랬듯이, 최종 판단의 자리에는 사람을 둡니다. 이 설계는 두 얼굴을 가집니다. 한 얼굴은 책임의 소재가 사람에게 남는다는 점입니다. 기계가 멋대로 사람을 표적으로 찍지

않습니다. 다른 얼굴은, 그렇게 사람의 손을 한 번 거친다는 사실이 감시의 규모를 가린다는 점입니다. 화면 앞 분석관 한 명이 누른 클릭 한 번 뒤에, 수백만 명의 데이터가 이미 연결될 준비를 마치고 깔려 있습니다.

이 기술이 전장에서 미군의 목숨을 구했다는 증언이 많습니다. 묻혀 있던 폭탄을 피한 병사, 매복을 미리 알고 길을 돌린 부대의 이야기들입니다. 이것은 분명한 사실의 한쪽 면입니다. 그리고 같은 기술이 무엇을 더 할 수 있는지는, 데이터에 무엇을 넣느냐에 달려 있습니다. 전장의 통신 기록 자리에 한 도시 시민들의 휴대전화 위치 기록을 넣으면, 같은 소프트웨어가 시민들의 하루 동선을 점과 선으로 그립니다. 도구는 같습니다. 바뀌는 것은 들여다보는 대상뿐입니다. 군용 플랫폼 고담과 같은 뿌리에서, 민간과 정부 기관을 위한 파운드리가 자라난 것도 같은 이유에서입니다. 한쪽은 반군의 그물을 그리고, 다른 쪽은 공장의 부품 흐름이나 병원의 환자 기록을 그립니다. 데이터를 연결하는 엔진은 하나입니다.

2011년, 팔란티어를 둘러싼 신비주의가 절정에 올랐습니다. 그해 미군은 파키스탄 아보타바드(Abbottabad)의 한 은신처에서 알카에다 수괴 오사마 빈 라덴을 사살했습니다. 넵툰 스피어 작전(Operation Neptune Spear)입니다. 빈 라덴 추적에 팔란티어 기술이 쓰였다는 소문이 돌았습니다. 회사는 긍정도 부정도 하지 않았습니다. 알렉스 카프는 언론의 질문에 이렇게 답했다고 전해집니다. 어떤 나라가 관련되었는지에 따라, 자기 회사가 관여했을 확률은 3분의 2쯤 될 것이다. 답이 되지 않는 답입니다. 그리고 바로 그 모호함이 회사의 가치를 끌어올렸습니다. 비밀을 진 회사라는 인상만큼 정보기관 시장에서 값나가는 평판은 없습니다. 빈 라덴 작전에 팔란티어가 실제로 어떤 역할을 했는지는 확인되지 않은 채로 남아 있습니다.

국방부와의 유착은 시간이 갈수록 단단해졌습니다. 2017년 미 국방부는 군용 인공지능 표적 분석 시스템을 만드는 프로젝트 메이븐(Project Maven)을 출범시켰습니다. 처음 이 일을 맡은 회사는 구글(Google)이었습니다. 그런데 2018년, 구글 직원들이 들고일어났습니다. 자기들이 만든 인공지능이 사람을 죽이는 무기 체계에 쓰인다는 사실에 수천 명이 항의 서명을 했고, 일부는 회사를 떠났습니다. 구글 경영진은 결국 메이븐 계약을 연장하지 않고 발을 뺐습니다. 그 빈자리를 곧바로 메운 회사가 팔란티어였습니다. 한 회사의 직원들이 양심을 이유로 거부한 일을, 다른 회사가 망설임 없이 받아 안았습니다.

팔란티어의 무대는 미국 밖으로 넓어졌습니다. 우크라이나 전장에서 러시아군 표적을 분석하는 인공지능 플랫폼을 제공하고 있습니다. 2023년 10월 하마스의 이스라엘 공격 직후에는 이스라엘 국방부와 협력 관계를 맺었습니다. 21세기의 주요한 분쟁 거의 모든 곳에, 이 캘리포니아 회사의 소프트웨어가 들어가 있습니다.

안보라는 명분의 반대편에서, 비판은 처음부터 거셌습니다.

제일 날카로운 장면은 트럼프(Donald Trump) 행정부 시기에 나왔습니다. 팔란티어는 미국 이민세관집행국(ICE)과 큰 계약을 맺었습니다. 회사의 소프트웨어는 국세청(IRS), 보건복지부, 사회보장국(SSA) 같은 연방 기관이 따로 쥐고 있던 기록들을 한데 모아 불법 체류자를 찾아내는 데 쓰였습니다. 흩어진 데이터를 연결한다는 바로 그 능력이, 이번에는 사람을 추적하는 데 향했습니다. 여기에 안면 인식 회사 클리어뷰 AI(Clearview AI)의 데이터가 연동되었다는 보도가 따랐습니다. 클리어뷰 AI는 인터넷에 올라온 수십억 장의 얼굴 사진을 긁어모아 신원을 식별하는 회사이고, 톨은 이 회사의 초기 투자자였습니다. 이 감시망이 작동하는 동안, 국경에서 부모와 아이들이 강제로 떼어져 따로 수용되는 일이 벌어졌습니다.

이민 단속에서 팔란티어의 도구가 한 일을 조금 더 구체적으로 그려 보겠습니다. 한 사람을 찾으려 할 때, 그 사람의 흔적은 여러 정부 기관에 흩어져 있습니다. 세금 신고 기록은 국세청에, 사회보장 번호는 사회보장국에, 의료 지원 기록은 보건복지부에 있습니다. 각각의 기관은 본래 다른 목적으로 그 데이터를 모았습니다. 세금을 걷고, 연금을 주고, 병원비를 대기 위해서입니다. 팔란티어의 소프트웨어는 이 칸막이를 넘어 한 사람의 흩어진 기록을 하나로 모읍니다. 세금을 내려고 적어 낸 주소가, 이민 단속의 출동 지점이 됩니다. 시민이 한 가지 일을 위해 정부에 맡긴 정보가, 전혀 다른 일에 쓰이는 것입니다. 비판자들이 깊이 두려워한 지점이 바로 이것이었습니다.

샌프란시스코의 팔란티어 본사 앞에 사람들이 모였습니다. 손에 든 팻말에는 이렇게 적혀 있었습니다. "우리는 사람들의 불행으로 이익을 얻는 기업에 반대한다." "약탈적 기술(predatory tech)." 그리고 "오늘은 안 돼, 사탄아(Not today, Satan)." 회사 안에서도 균열이 있었습니다. 일부 직원은 이민 단속 계약에 반대하는 목소리를 냈습니다. 양심을 이유로 구글 직원들이 메이븐을 거부했던 것과 닮은 흐름이, 이번에는 팔란티어 안에서 일어났습니다. 그러나 회사의 방향은 바뀌지 않았습니다.

하버드의 소샤나 주보프(Shoshana Zuboff) 교수가 '감시 자본주의(surveillance capitalism)'라는 말로 경고한 흐름의 맨 앞에, 비판자들은 팔란티어를 세웁니다. 회사의 기술은 범죄가 일어날 장소를 미리 짚는 예측 치안(predictive policing) 알고리즘으로도 쓰입니다. 어디서 범죄가 일어날지를 데이터로 예측해 경찰을 미리 보내는 방식입니다. 영국에서는 국민보건서비스(NHS)와 계약을 맺어 방대한 국민 의료 데이터를 다루게 되었습니다. 군대에서 시작한 데이터 분석이 경찰로, 이민 단속으로, 병원 기록으로 번져 갔습니다. 민간과 공공의 경계가 흐려졌습니다.

이 모든 비난 속에서 틸과 카프는 한 발짝도 물러서지 않았습니다.

틸의 방어 논리는 두 갈래였습니다. 첫째, 교과서에 적힌 민주주의의 견제와 균형(checks and balances)만으로는 치밀한 테러 조직이나 적대국을 막을 수 없다는 것입니다. 더 많은 안보를 원한다면 더 적은 자유를 감수해야 한다는, 차가운 교환의 논리를 그는 숨기지 않았습니다. 둘째, 팔란티어식 감시가 오히려 자유를 덜 침해한다는 주장입니다. NSA처럼 모든 통신을 무차별로 빨아들이는 방식과 달리, 팔란티어는 사람 분석가가 좁혀 들어가는 표적만 들여다보게 한다는 것입니다. 적은 양을 정밀하게 보는 편이, 모든 것을 멍텅이로 긁어 가는 것보다 낫다는 변론입니다. 이 변론이 설득력이 있는지, 아니면 같은 감시를 더 효율적으로 만든 것에 지나지 않는지는 갈리는 지점입니다.

틸은 구글을 향해서도 날을 세웠습니다. 메이븐에서 발을 뺀 구글이 정작 중국의 군부와 연결된 기관과는 협력을 이어 간다며, 겉으로는 세계시민을 표방하면서 실제로는 미국의 국익을 배신하는 반역(treasonous)이라고 비난했습니다. 미국 회사가 미국 군대를 거부하면서 중국에는 협력한다는 비판이었습니다.

이 시기에 미국 국방의 풍경 자체가 바뀌고 있었습니다. 한 국방부 관계자는 록히드 마틴, 보잉, 레이시온 같은 전통 방산 대기업의 시대가 저물고 있으며, 이제 실리콘밸리 기업들이 국방의 미래를 정한다고 말했습니다. 틸의 통찰은 바로 그 변화의 길목을 짚었습니다. 팔란티어, 일론 머스크의 스페이스X(SpaceX), 틸이 투자한 안두릴(Anduril) 같은 회사들이, 한때 국가가 독점하던 전쟁과 치안의 영역으로 들어왔습니다. 무기와 감시가 민간 자본의 사업이 되었습니다.

2009년, 틸은 자유지상주의 잡지 카토 언바운드(Cato Unbound)에 '어느 자유지상주의자의 교육(The Education of a Libertarian)'이라는 글을 실었습니다. 그

글에서 그는 이렇게 썼습니다. "나는 더 이상 자유와 민주주의가 양립할 수 있다고 믿지 않는다." 다수결의 정치로는 자유를 지킬 수 없으니, 바다 위나 우주처럼 기존 정부의 손이 닿지 않는 새 영역을 찾아야 한다는 것이 그 글의 결론이었습니다. 민주주의의 견제에서 벗어난 자리에서 자유를 찾겠다는 선언이었습니다. 그리고 그가 같은 시기에 키운 회사는, 민주주의의 견제를 우회해 시민을 들여다보는 도구였습니다.

최근 톨은 강연에서 신학을 꺼내 듭니다. 적그리스도(Antichrist)와 종말론에 관한 그의 견해입니다.

그의 논지는 이렇습니다. 사람들은 기후 변화, 인공지능, 핵전쟁 같은 종말(Armageddon)의 공포에 사로잡혀 있다. 그 공포를 피하려고, 혁신을 멈추고 평화와 안전을 명분으로 모든 것을 통제하는 단일 세계 국가(one-world state)를 기꺼이 받아들하려 한다. 톨은 바로 그 전체주의적 단일 국가야말로 성경이 경고한 적그리스도라고 말합니다. 우리가 두려워해야 할 것은 종말 그 자체가 아니라, 종말을 막겠다며 세상을 한 손에 쥐는 권력이라는 것입니다.

여기서 비판자들은 톨이 보지 못하는, 혹은 보고도 말하지 않는 모순을 짚습니다. 평화와 안전이라는 명분으로 인간의 모든 데이터를 모으고, 적그리스도가 탐낼 법한 완벽한 감시 기반을 전 세계에 깔고 있는 회사가 다름 아닌 톨의 팔란티어이기 때문입니다. 사우론의 눈을 경계하라고 말하는 사람이, 사우론의 눈을 만들어 정부에 팔았습니다. 천리안의 구슬을 들여다보다 사로잡힌 사루만의 이야기를 알면서, 그 구슬을 제 사업으로 삼았습니다.

이 모순은 봉합되지 않습니다. 톨을 위선자로 모는 것도, 자유의 수호자로 떠받드는 것도 이장의 일이 아닙니다. 한 사람 안에 두 개의 진심이 함께 있을 수 있습니다. 거대 권력의 통제를 진심으로 두려워하면서, 동시에 그 통제의 도구를 만드는 일에 진심으로 매달리는 것. 그 두 진심이 어떻게 한 사람 안에 머무는지를, 팔란티어라는 회사가 보여줍니다.

선출되지 않은 억만장자 몇 사람이, 민주적 절차의 바깥에서 한 나라의 안보와 시민의 일상을 들여다보는 도구를 쥐었습니다. 이것을 기술 엘리트의 지배라 부를지, 시대가 요구한 새로운 방패라 부를지는 아직 정해지지 않았습니다. 톨이 어린 시절 열 번도 넘게 읽었다는 그 소설에서, 절대 반지는 끝내 불 속에 던져집니다. 손에 쥘 자를 타락시키는 힘이었기 때문입니다. 톨은 그 결말을 누구보다 잘 알고 있을 것입니다. 그가 만든 구슬은,

아직 아무도 불 속에 던지지 않았습니다.

## 감시와 자유의 모순, 팔란티어

자유지상주의자가 국가 안보를 명분으로  
거대한 데이터 감시망을 세웠습니다.

2003년 창업한 팔란티어는 페이스북의  
사기 탐지 기술을 테러리스트 추적으로 바꾸어  
CIA 산하 인큐텔의 투자를 받았습니다.

흩어진 데이터를 한 화면에 연결하는  
이 소프트웨어는 이라크 전장부터  
미국 이민세관집행국(ICE)의 불법 체류자  
단속까지 쓰였습니다.



© NotebookLM



## 제11장 죽음에 맞서는 사람

페이팔 사무실 한쪽에 사람들이 모여 있었습니다. 1999년 무렵의 어느 저녁, 캘리포니아의 한 창업 회사에서 직원들이 일을 마치고 둘러앉은 자리였습니다. 보통 그런 자리라면 맥주나 피자가 놓였을 것입니다. 그날 책상 위에 놓인 것은 보험 증권이었습니다. 머리만 얼리는 값싼 쪽과 몸 전체를 얼리는 비싼 쪽, 두 가지 가운데 하나를 고르는 계약서였습니다.

행사를 이끈 사람은 페이팔의 공동 창업자 루크 노섹(Luke Nosek)이었습니다. 그는 애리조나주 스코츠데일에 있는 알코어 생명연장재단(Alcor Life Extension Foundation)의 인체 냉동 보존술(cryonics)에 빠져 있었습니다. 사람이 법적으로 사망하면 시신을 액체 질소로 얼려 두었다가, 먼 훗날 의학이 충분히 발전했을 때 다시 깨운다는 발상이었습니다. 노섹은 동료들에게도 같은 선택을 권했고, 그날의 모임은 한 가정용품 회사가 주부들을 불러 그릇을 팔던 타파웨어 파티(Tupperware party)를 본떠 꾸며졌습니다. 다만 파는 물건이 냉동 보존 계약이었을 뿐입니다.

행사는 우스꽝스럽게 끝났습니다. 계약서를 출력해야 할 도트 매트릭스 프린터가 말을 듣지 않았습니다. 죽음을 이기겠다는 사람들이 모인 자리에서 프린터 한 대가 종이를 토해 내지 못했습니다. 증권은 끝내 나오지 않았습니다.

그 자리에 있던 피터 킬은 농담으로 흘려보내지 않았습니다. 그는 훗날 자신도 알코어 재단에 인체 냉동 보존을 정식으로 등록해 두었다고 밝혔습니다. 법적으로 사망에 이르면 몸을 얼려, 미래의 의학이 자신을 되살려 주기를 기다리겠다는 계약이었습니다. 죽음을 받아들이는 대신, 죽음을 잠시 미뤄 두는 쪽을 택한 셈입니다.

이 장에서 다룰 킬의 세 가지 실험은 모두 이 한 장면에서 출발합니다. 죽음을 운명으로 받아들이지 않는 사람, 그것이 킬이었습니다.

### 죽음을 문제로 보는 시선

대부분의 사람에게 죽음은 받아들여야 할 무엇입니다. 종교는 그것을 다음 세계로 가는 문으로 설명했고, 철학은 그것을 삶의 조건으로 받아들이라 가르쳤습니다. 킬은 그 가르침을 거부합니다. 그에게 죽음은 받아들일 운명이 아니라, 풀어야 할 문제입니다. 몸이라는 기계에 생긴 고장이고, 고장이라면 고칠 수 있다는 것입니다.

이런 생각이 틸 한 사람의 별난 취향은 아니었습니다. 16세기 탐험가 폰세 데 레온(Ponce de León)은 늙지 않게 해 준다는 샘을 찾아 항해에 나섰다고 전해집니다. 르네상스 시대의 학자들은 사람을 영원히 살게 해 줄 영약을 진지하게 연구했습니다. 죽음을 물리쳐야 할 적으로 본 시대가 분명히 있었습니다.

그 시선을 바꾼 것은 19세기의 보험업자와 통계학자들이었습니다. 그들은 사람이 몇 살에 얼마나 죽는지를 표로 만들었습니다. 생명표(life tables)라고 부르는 이 표 위에서, 한 사람의 죽음은 더 이상 싸워야 할 대상이 아니라 계산해야 할 확률이 되었습니다. 마흔다섯 살 남성이 한 해 안에 죽을 가능성이 몇 퍼센트인지, 그 숫자에 따라 보험료가 정해졌습니다. 죽음은 그렇게 수학 안으로 들어왔습니다. 피할 수 없고, 누구에게 닥칠지 알 수 없는 것. 그러니 받아들이라는 것.

틸은 이 체념을 거부합니다. 그는 죽음을 확률로 환원하는 태도가 인류를 길들였다고 봅니다. 어차피 닥칠 일이니 맞서지 말라는 가르침이, 사람들로 하여금 노화 연구에 돈을 쓰지 않게 만들고 죽음을 당연한 배경으로 여기게 했다는 것입니다. 그래서 그는 트랜스휴머니즘(Transhumanism)의 편에 섰습니다. 기술로 인간의 몸과 수명의 한계를 넘어서자는 운동입니다. 죽음을 미루고, 늙음을 멈추고, 끝내 그 둘을 정복하자는 것입니다.

이 생각의 뿌리는 그가 자란 신앙과 책에 닿아 있습니다. 틸은 복음주의 기독교 가정에서 자랐고, 죽음 너머의 부활을 약속하는 신앙 안에서 컸습니다. 동시에 그는 스탠퍼드 시절 르네 지라르(René Girard)의 사상에 깊이 빠졌습니다. 지라르는 인간이 남의 욕망을 베껴 욕망하고, 그 베낌이 결국 폭력과 희생으로 이어진다고 보았습니다. 죽음을 향한 인류의 체념도 틸에게는 같은 종류의 베낌으로 보였습니다. 모두가 죽으니 나도 죽는 것이 당연하다는 생각, 그것이야말로 의심 없이 베껴 온 통념 가운데 뿌리가 깊은 것이라는 말입니다. 아무도 묻지 않는 통념, 누구도 깨려 들지 않는 합의. 틸이 평생 의심해 온 것이 바로 그런 것이었습니다. 신앙이 약속한 영생과 기술이 약속하는 수명 연장은, 그의 머릿속에서 서로 멀지 않았습니다. 부활을 믿는 마음과, 몸을 열려 부활을 기다리는 계약은 한 줄기에서 나온 샘입니다.

말로만 그치지 않았습니다. 그는 돈을 댔습니다.

쥐와 피, 그리고 돈

2006년 9월, 톨은 므두셀라 마우스 상(Methuselah Mouse Prize) 재단에 350만 달러를 기부하겠다고 발표했습니다. 성경에서 969년을 살았다는 인물 므두셀라의 이름을 딴 이 상은, 실험용 쥐를 누구보다 오래 살게 만든 연구자에게 돈을 주는 방식으로 노화 연구를 부추기는 단체였습니다. 사람의 수명을 늘리는 일은 멀고 어렵지만, 쥐로 먼저 증명해보이자는 발상이었습니다.

톨은 기부 이유를 이렇게 밝혔습니다. 생물학이 빠르게 발전하면서 금세기에 거대한 발견들이 쏟아질 것이고, 그 안에는 살아 있는 모든 사람의 건강과 수명을 크게 늘리는 일이 들어 있다는 것이었습니다. 그가 기댄 인물은 오브리 드 그레이(Aubrey de Grey)였습니다. 긴 수명을 기른 이 영국인 연구자는 노화를 일곱 가지 손상의 누적으로 보고, 그 손상을 하나씩 고치면 사람이 수백 년, 어쩌면 무한히 살 수 있다고 주장했습니다. 드 그레이는 자신의 접근을 노화로 인한 손상의 공학적 무시(SENS, Strategies for Engineered Negligible Senescence)라고 불렀습니다. 노화를 늦추는 것이 아니라, 이미 쌓인 손상을 고쳐 없애 노화 자체를 무시할 수 있게 만들겠다는 발상이었습니다. 주류 노화학계는 그를 회의의 눈으로 보았습니다. 검증되지 않은 낙관이라는 비판이 따라붙었습니다. 그런데 톨은 바로 그 점에 끌렸습니다. 다수가 비웃는 곳에 진짜 기회가 있다는 것이 그의 오랜 신념이었기 때문입니다. 학계 전체가 동의하는 연구라면 이미 누군가 돈을 댔을 것입니다. 아무도 손대지 않는 연구, 다수가 틀렸다고 보는 연구. 거기가 그가 베팅하는 자리였습니다. 톨이 므두셀라 재단에 쏟아부은 돈은 2017년 2월 기준으로 700만 달러를 넘어섰습니다.

그가 관심을 보인 또 다른 분야는 더 기괴했습니다. 파라바이오시스(Parabiosis), 젊은 개체와 늙은 개체의 피를 섞는 실험이었습니다. 늙은 쥐와 젊은 쥐의 혈관을 수술로 이어 붙여 피가 서로 흐르게 하면, 늙은 쥐의 몸이 젊어진다는 1950년대 실험 결과가 있었습니다. 그 뒤로 연구는 거의 끊겼습니다. 2016년 인(Inc.) 매거진과의 인터뷰에서 톨은 그 점을 아쉬워했습니다. 효과가 쥐에서 확인되었는데도 수십 년간 방치되었다는 것이었습니다.

파라바이오시스가 사람들의 상상을 자극한 데에는 까닭이 있습니다. 젊음을 피로 산다는 그림은 새것이 아닙니다. 옛이야기 속 흡혈귀는 사람의 피를 빨아 늙지 않았고, 전설 속 한 백작 부인은 젊음을 지키려 처녀의 피로 목욕했다고 전해집니다. 늙은 자가 젊은 자의 생명을 빼앗아 자기 수명을 늘린다는 이야기는, 인류가 오래도록 두려워해 온

그림이었습니다. 톨의 관심이 이 오래된 두려움과 겹쳐지자, 사람들은 과학 실험이 아니라 흡혈귀 이야기를 읽듯 그를 바라보았습니다.

젊은 피를 향한 그의 관심은 곧 섬뜩한 소문으로 번졌습니다. 톨 캐피탈(Thiel Capital)의 의료 책임자 제이슨 캠(Jason Camm)이 젊은이의 피를 노인에게 수혈하는 스타트업 암브로시아(Ambrosia)와 접촉했다는 보도가 나왔습니다. 늙은 부자가 젊은이의 피를 빨아들여 젊음을 산다는 그림은, 흡혈귀 이야기와 너무 닮아서 언론과 대중의 상상을 단숨에 사로잡았습니다. 다만 사실관계는 분명히 갈렸습니다. 암브로시아의 창업자 제시 카르마진(Jesse Karmazin)은 2017년 테크크런치(TechCrunch) 인터뷰에서, 톨이나 톨 캐피탈로부터 어떤 연락도 받은 적이 없다고 전면 부인했습니다. 소문은 소문으로 남았습니다.

그런데도 톨은 그 소문을 굳이 떨쳐내려 하지 않았습니다. 흡혈귀 같다는 조롱이 따라붙는데도 그는 젊은 피 실험을 옹호하는 발언을 거두지 않았습니다. 통념에 맞서는 사람, 다수가 꺼리는 것을 기꺼이 입에 올리는 이단아. 그 이미지는 그의 일관된 자기 규정과 맞아떨어졌습니다. 자신을 악역으로 세우는 일을 그는 두려워하지 않았습니다.

## 규제라는 벽

톨이 보기에 죽음과의 싸움을 가로막는 적은 자연만이 아니었습니다. 더 큰 적은 사람이 만든 제도, 곧 규제였습니다.

그는 현대 바이오테크 산업이 병들어 있다고 진단합니다. 신약을 찾는 방식부터 틀렸다는 것입니다. 수많은 화합물을 마구잡이로 조합해 보다가 우연히 듣는 약을 건지는 방식, 톨은 이것을 불확실한 낙관주의(indefinite optimism)라고 불렀습니다. 잘될 거라 믿기는 하는데, 무엇이 어떻게 잘될지는 모르는 태도입니다. 목표 없이 운에 기대는 연구라는 것입니다.

그 위에 미 식품의약국(FDA)의 규제가 얹혀 있습니다. 새 약이 사람에게 쓰이려면 몇 단계의 임상 시험을 거쳐야 하고, 여기에 수년에서 십수 년이 걸립니다. 톨은 이 절차가 인간의 잠재력을 억누른다고 봅니다. 1970년 닉슨 대통령이 암과의 전쟁을 선포한 지 반세기가 지났는데도, 알츠하이머나 대사 질환 앞에서 의학은 여전히 분명한 답을 내놓지 못합니다. 톨은 이 정체를 규제 탓으로 돌립니다. 치매 병동에 누워 죽음을 기다릴 것이

아니라, 인간이 스스로 지능적 설계자(intelligent designer)가 되어 노화를 다스려야 한다는 것입니다.

이 믿음을 자금으로 옮긴 것이 2011년 출범한 톨 재단(Thiel Foundation)의 브레이크아웃 랩스(Breakout Labs)였습니다. 그의 벤처 투자 회사 파운더스 펀드(Founders Fund)와 함께, 브레이크아웃 랩스는 보통의 투자자나 정부 기관이 거들떠보지 않는 초기 단계의 급진적 과학에 돈을 냈습니다. 사람의 DNA 전체를 읽어 내려는 회사, 몸 밖에서 조직을 길러 내려는 조직 공학(tissue engineering) 연구가 그런 대상이었습니다. 너무 일러서, 너무 위험해서, 너무 별나서 외면받는 곳. 거기가 톨이 돈을 넣는 자리였습니다.

여기서 한 가지 모순이 드러납니다. 톨은 규제 없는 자유를 외치면서, 동시에 죽음이라는 자연의 질서를 설계자의 손으로 다시 짜려 했습니다. 자연에 대한 통제와 국가로부터의 자유. 그 둘이 그의 머릿속에서는 하나로 이어져 있었습니다. 자연이 정한 한계든 정부가 정한 한계든, 그에게는 똑같이 넘어서야 할 벽이었던 것입니다.

규제를 향한 그의 적개심에는 짙어 둘 다른 면이 있습니다. FDA의 임상 시험은 더디고 답답하지만, 그 절차가 생긴 데에는 이유가 있었습니다. 20세기 중반 한 입덧 치료제가 충분한 검증 없이 팔리면서, 수많은 신생아가 팔다리가 온전치 못한 채 태어난 일이 있었습니다. 검증 없이 약을 풀었을 때 누가 그 대가를 치르는지, 역사는 이미 보여 준 적이 있습니다. 규제가 인간의 잠재력을 가둔다는 톨의 말과, 규제가 약한 사람을 지켜 왔다는 또 다른 진실은 같은 동전의 양면입니다. 톨은 한쪽 면만 들여다보았습니다.

그렇다면 규제 자체가 닿지 못하는 곳으로 가면 어떨까. 그의 다음 실험은 바다 위에 있었습니다.

## 바다 위의 나라

2008년 4월 15일, 톨은 시스테딩 연구소(The Seasteading Institute)에 50만 달러의 초기 자금을 냈습니다. 이 단체를 세운 사람은 패트리 프리드먼(Patri Friedman)과 웨인 그램리치(Wayne Gramlich)였습니다. 패트리 프리드먼이라는 이름에는 내력이 있습니다. 그의 할아버지는 정부의 역할을 최소로 줄여야 한다고 평생 주장한 경제학자 밀턴 프리드먼(Milton Friedman)이었습니다. 손자는 할아버지보다 한 걸음 더 나아갔습니다.

그는 스스로를 무정부 자본주의자(anarcho-capitalist)라 불렀습니다. 정부가 아예 없는 자본주의를 꿈꾸는 사람이었습니다.

시스테딩의 발상은 이름 그대로였습니다. 미국 서부 개척 시대에 빈 땅에 정착해 농장을 일구는 일을 홈스테딩(homesteading)이라 불렀습니다. 시스테딩(seasteading)은 그 단어의 땅을 바다로 바꾼 것입니다. 어느 나라의 영토에도 속하지 않는 공해(international waters) 위에 떠 있는 도시를 짓겠다는 계획이었습니다. 그곳에는 세금이 없고, 연방 규제가 없고, 마음에 들지 않으면 도시째 떼어 내 다른 곳으로 옮겨 갈 자유가 있었습니다.

이 발상의 밑바탕에는 한 가지 정치 이론이 깔려 있었습니다. 경제학자 앨버트 허시먼(Albert Hirschman)은 사람이 마음에 들지 않는 조직에 대응하는 길을 둘로 나눴습니다. 목소리를 내어 바꾸려 하거나(voice), 떠나 버리거나(exit). 패트리 프리드먼은 목소리를 포기했습니다. 투표로 정부를 바꾸는 일은 너무 느리고 너무 자주 실패한다고 본 것입니다. 그가 택한 것은 떠나는 쪽이었습니다. 마음에 들지 않는 나라를 고치려 애쓰는 대신, 그냥 그 나라를 떠나 새 나라로 가면 된다. 바다 위라면 떠날 곳이 무한히 있다. 시스테딩은 떠남의 자유를 끝까지 밀어붙인 실험이었습니다.

시스테딩의 창립 문서는 이 인공 도시가 다양한 사회, 정치, 법 제도를 실험하고 혁신하는 공간이 될 것이라고 선언했습니다. 마음에 드는 규칙을 가진 도시로 사람들이 모여들고, 마음에 들지 않으면 떠나는 곳. 정부가 시민을 고르는 것이 아니라 시민이 정부를 고르는 곳. 운영 방식은 한 나라라기보다 한 회사에 가까웠습니다. 주주들이 다스리는 작은 국가, 곧 마이크로스테이트(microstate)였습니다.

틸은 완전히 매료되었습니다. 그는 시스테딩을 두고 인간의 자유를 위한 새로운 공간을 만들어 낼 가능성이 있는 몇 안 되는 기술적 변경(frontier) 가운데 하나라고 극찬했습니다. 민주주의의 간섭 없이, 백지에서 새로운 정부 형태를 시험해 본다는 발상. 그것은 그의 자유지상주의와 한 치의 어긋남도 없이 맞물렸습니다.

2011년, 틸은 시스테딩 연구소에 125만 달러를 더 보탤했습니다. 그런데 같은 해, 그는 이사회에서 돌연 물러났습니다. 누구보다 많은 돈을 낸 후원자가, 누구보다 크게 꿈을 함께 꾸는 사람이, 발을 뺀 것입니다. 그는 프리드먼에게 이제는 당신들 스스로 서야 할 때라고 말했다고 전해집니다. 따뜻한 작별이라기보다 냉정한 손 떼기에 가까웠습니다.

물러선 이유는 시간이 지나면서 드러났습니다. 2017년 뉴욕 타임스(The New York Times) 인터뷰에서 틸은 바다 위 도시 건설이 공학적으로 아직 완전히 가능한 일이 아니며, 여전히 한참 먼 미래의 일이라고 평가했습니다. 한때 자유의 변경이라 부르며 극찬했던 일을, 그는 차갑게 거리를 두고 바라보았습니다. 꿈이 현실의 공학 앞에서 좌초한 것입니다. 파도와 폭풍을 견디는 구조물을 짓는 비용, 그 위에서 사람이 먹고살 방법, 어느 나라도 책임지지 않는 바다에서 벌어질 분쟁. 이상은 선명했지만 바다는 그 이상을 받아 주지 않았습니다.

시스테인이라는 발상에는 비판도 따라붙었습니다. 세금도 규제도 없는 바다 위 도시를 맨 먼저 누릴 사람은 누구이겠습니까. 그곳까지 갈 배와 돈을 가진 부자들입니다. 한 비판자는 시스테인을 두고, 부자들이 가난한 이웃과 공동의 의무에서 도망치려는 발상이라고 꼬집었습니다. 노동자가 일하다 다쳐도 보상해 줄 규제가 없는 바다, 환경을 오염시켜도 막을 정부가 없는 바다. 자유라는 이름 아래, 약한 사람을 보호하던 모든 장치가 함께 사라지는 것입니다. 누군가에게 시스테인은 해방이었지만, 다른 누군가에게는 책임으로부터의 도주로 보였습니다. 이 두 시선 가운데 어느 쪽이 옳은지는 바다 위 도시가 실제로 지어지기 전까지 판가름 날 수 없습니다. 그리고 그 도시는 끝내 지어지지 않았습니다.

그렇다고 야심이 사라진 것은 아니었습니다. 바다가 막히자 그의 시선은 다시 육지로, 그러나 규제가 닿지 않는 특별한 육지로 향했습니다. 기업이 정부의 승인 없이 과학 실험이든 정치 실험이든 자유롭게 할 수 있는 자유 도시(freedom cities)라는 구상이 그것이었습니다. 무대만 바뀌었을 뿐, 규제 없는 공간을 만들겠다는 충동은 그대로였습니다.

시스테인은 틸이라는 사람을 한 장면에 압축해 보여 줍니다. 맨 먼저 돈을 대고, 누구보다 크게 꿈을 말하고, 그러다 현실이 보이면 누구보다 빨리 빠져나가는 사람. 발을 들일 때의 뜨거움과 발을 뺄 때의 차가움이 한 인물 안에 있었습니다.

## 대학이라는 거품

틸의 다음 표적은 바다 건너 멀리 있지 않았습니다. 미국 사회에서 누구도 의심하지 않는 성역, 명문 대학이었습니다.

틸의 논리는 이렇게 흘러갑니다. 미국의 똑똑한 청년들은 모두 같은 길을 걷습니다. 좋은 고등학교를 나와 좋은 대학에 들어가고, 졸업하면 금융이나 경영 컨설팅 같은 직종으로 몰려갑니다. 그 일이 무엇을 만들어 내는지, 자신이 진짜로 무엇을 하고 싶은지는 묻지 않습니다. 그저 어느 쪽으로도 갈 수 있게 선택지를 열어 두는 일에만 매달립니다. 틸은 이런 사람들을 불확실한 낙관주의자(indefinite optimists)라고 불렀습니다. 미래가 좋아질 거라 믿기는 하지만, 그 미래를 어떻게 만들지는 모르는 사람들입니다.

대학은 그런 사람을 길러 내는 공장이라는 것이 틸의 진단입니다. 학생들에게 천문학적인 학자금 빚(student debt)을 안기고, 그 대가로 가르치는 것은 한 가지를 깊이 파는 능력이 아니라 이것저것 두루 갖춘 평범함입니다. 틸은 이를 다재다능한 평범함(many-sided mediocrity)이라 표현했습니다. 무엇이든 조금씩 할 줄 알지만, 어느 것도 새롭게 만들어 내지 못하는 상태입니다.

여기서 그의 핵심 개념이 등장합니다. 0에서 1과 1에서 n의 구별입니다. 세상에 없던 것을 처음으로 만들어 내는 일이 0에서 1입니다. 이미 있는 것을 베껴 늘리는 일이 1에서 n입니다. 틸이 보기에 대학은 학생들에게 0에서 1을 가르치지 않습니다. 이미 닳도록 경쟁이 치열해진 낡은 길에, 한 사람을 더 밀어 넣는 1에서 n의 기계일 뿐입니다. 남들이 다 가는 길로 한 명을 더 보내는 일. 그것이 대학이 하는 일이라는 것입니다.

틸은 이 상황을 거품(bubble)이라는 말로 진단했습니다. 1990년대 후반, 인터넷 회사라면 무엇이든 값이 치솟던 닷컴 거품을 그는 가까이서 겪었습니다. 사람들이 가치를 따지지 않고 믿음만으로 돈을 쏟아붓다가, 거품이 터지자 모든 것이 무너졌습니다. 틸은 대학 교육이 바로 그 닷컴 거품을 닳았다고 보았습니다. 대학 졸업장이 인생을 보장해 준다는 믿음, 빚을 내서라도 그것을 사야 한다는 믿음. 그 믿음 위에 학비가 끝없이 올라갔습니다. 거품이라면 언젠가 터질 것이라고 그는 경고했습니다.

## 10만 달러와 중퇴

2010년 9월, 틸은 그 거품을 향해 돌을 던졌습니다. 틸 펠로우십(Thiel Fellowship)이었습니다. 처음 발표될 때의 이름은 스무 살 미만 스무 명, 곧 20 언더 20(20 Under 20)이었습니다. 첫 회 선발된 펠로들은 이듬해인 2011년에 발표되었습니다.

내용은 실리콘밸리를 충격에 빠뜨렸습니다. 20세 미만의 청년 스무 명을 뽑아, 2년 동안 한 사람에게 10만 달러를 줍니다. 조건은 하나뿐이었습니다. 대학을 그만두는 것. 다니던 학교를 중퇴(drop out)하거나 잠시 멈추고(stop out), 그 돈으로 자기 회사나 연구를 시작하는 것이었습니다. 대학 졸업장이라는 안전망을 제 손으로 내려놓는 대가로, 펠로들은 톰 재단이 연결해 주는 창업자, 투자자, 과학자들의 인맥과 멘토링을 받았습니다. 회사를 만들면 지분은 100퍼센트 자기 것이었습니다. 톰은 돈을 주되 회사의 지분을 가져가지 않았습니다.

반발은 거셴습니다. 교육의 기회를 빼앗아 어린 학생들을 사업판으로 내몬다는 비난이 쏟아졌습니다. 대학에 막 발을 들인 청년에게 학교를 그만두라고 돈으로 꾀는 일을 두고, 비판자들은 똑똑한 학생들을 망치는 짓이라고 분노했습니다. 미국에서 손꼽히는 교육 평론가 한 사람은, 톰 펠로우십이 젊은이를 부추겨 학교를 버리게 만드는 비뚤어진 자선이라고 공개적으로 비판하기도 했습니다. 주류 학계는 톰의 도발을 불쾌하게 받아들였습니다. 대학이 평생 쌓아 온 권위에 한 부자가 돈을 던져 흠집을 내려 한다는 것이었습니다.

그런데 청년들의 반응은 정반대였습니다. 지원자가 몰렸습니다. 2015년에는 한 해 지원자가 2,800명을 넘어섰습니다. 톰 재단은 규모를 키웠습니다. 매년 30명을 뽑는 것으로 늘렸고, 나이 상한을 22세로 올렸습니다. 2025년부터는 지급액을 두 배로 올려, 한 사람에게 20만 달러를 주기로 했습니다. 10만 달러로 시작한 도발이, 20만 달러의 제도로 자리 잡았습니다.

성과도 따라왔습니다. 2012년에 뽑힌 댄 프리드먼(Dan Friedman)은 온라인으로 코딩을 가르치는 회사 킵풀(Thinkful)을 세웠고, 2019년 교육 기업 체그(Chegg)에 1억 달러에 팔았습니다. 2014년에 뽑힌 비탈릭 부테린(Vitalik Buterin)은 더 멀리 갔습니다. 비트코인 잡지를 만들던 이 청년은 펠로우십의 지원을 받아 2015년 이더리움(Ethereum)을 세상에 내놓았습니다. 이더리움은 비트코인 다음가는 거대한 블록체인으로 자랐고, 2023년 기준 그 시가총액은 1,870억 달러에 이르렀습니다. 초기 네 기수 83명만 따져도, 이들은 7,200만 달러의 투자를 끌어모으고 2,900만 달러의 수익을 냈으며, 일부는 회사를 합쳐 1,700만 달러에 팔았습니다.

틸이 펠로우십에 담은 생각은 종교 개혁(Reformation)에 빗댈 만합니다. 16세기 유럽의 교회는 안에서 조금씩 고쳐 바뀌지 않았습니다. 마르틴 루터가 밖에서 못을 박아 비판문을 내걸고, 그 충격으로 비로소 흔들렸습니다. 틸은 미국의 대학도 그렇다고 보았습니다. 안에서의 타협으로는 바뀌지 않고, 밖에서 가하는 강한 충격이 있어야 흔들린다는 것이었습니다. 펠로우십은 그 충격을 노린 실험이었습니다. 틸이 손댄 여러 실험을 통틀어, 제도를 정면으로 두들긴 점에서도 결과를 낸 점에서도 이만한 것이 없었습니다.

다만 이 성공에는 그들이 질게 깔려 있습니다. 펠로우십이 손을 내민 대상은 누구였습니까. 명문 대학에 합격할 만큼 이미 뛰어난 청년들이었습니다. 좋은 가정, 좋은 환경, 좋은 교육을 거쳐 온 소수였습니다. 대학을 그만두어도 잃을 것이 적고, 실패해도 돌아갈 곳이 있는 사람들. 틸은 모두에게 대학을 그만두라고 한 적이 없습니다. 그가 돈을 쥐여 준 것은 이미 충분히 가진 자들 가운데서도 빛나는 소수였습니다. 대학이라는 사다리가 무너지면, 그 사다리에 막 첫발을 디딘 가난한 집 아이들이 맨 먼저 떨어진다는 사실은 펠로우십의 화려한 성공 신화 뒤에 가려져 있습니다. 거품을 비판하는 일과, 그 거품을 떠받쳐 온 사다리를 치우는 일은 같지 않았습니다.

#### 하나의 궤적

죽음을 미루려는 냉동 보존, 노화를 멈추려는 쥐와 피의 실험, 바다 위에 나라를 세우려는 시스테딩, 청년에게 10만 달러를 쥐여 주는 펠로우십. 얼핏 따로 노는 듯한 이 실험들은 한 지점에서 만납니다.

2009년의 한 에세이에서 틸은 이렇게 썼습니다. 자신은 더 이상 자유와 민주주의가 함께 갈 수 있다고 믿지 않는다고. 자유를 신봉하던 사람의 입에서 나온, 민주주의를 향한 의심이었습니다. 그가 보기에 진보를 가로막는 적은 다름 아닌 군중이었습니다. 다수가 옳다고 믿는 것에 모두가 따라가는 순응, 그것이 새로운 것을 만들어 내는 힘을 짓누른다는 것입니다. 군중이 같은 것을 욕망하며 좁은 파이를 두고 피 터지게 다툰 때, 진짜 창조는 그 다툼 밖에서 일어난다고 그는 보았습니다.

그래서 틸의 모든 실험은 같은 질문을 변주합니다. 그가 입사 면접에서 즐겨 던졌다는 질문입니다. 사람들이 동의하지 않는, 그러나 중요한 진실은 무엇입니까. 다수가 진리라 믿는 것을 의심하고, 아무도 묻지 않는 것을 묻고, 거기서 0에서 1을 만들어 내는 일. 그것이 그의 일관된 방식이었습니다.

죽음은 운명이 아니라 고쳐야 할 고장이고, 바다는 규제 없이 개척을 기다리는 새 국경이며, 대학은 청년의 창조력을 갉아먹는 거품이다. 세상이 정해 준 피할 수 없는 운명이란 그에게 애초에 없었습니다. 다수가 받아들이는 한계를, 그는 하나도 받아들이지 않았습니다.

여기에 툴이라는 인물의 모순이 그대로 놓여 있습니다. 그는 죽음 앞에서 더없이 인간적인 두려움을 품은 사람이면서, 동시에 그 두려움을 기술과 자본으로 정복하려는 차갑도록 비인간적인 야심을 가진 사람입니다. 그는 자유를 외치면서 민주주의를 의심하고, 모두를 위한 새 세상을 말하면서 그 세상에 초대할 것은 소수였습니다. 바다 위의 나라를 누구보다 크게 꿈꾸고 누구보다 빨리 떠난 사람도 그였습니다.

냉동 보존 계약서가 끝내 프린터에서 나오지 못했던 그 저녁의 장면은, 어쩌면 툴의 실험 전체를 미리 보여 준 셈입니다. 죽음을 이기겠다는 의지는 뜨거웠지만, 현실의 기계는 종이 한 장을 토해 내지 못했습니다. 의지와 현실 사이의 그 간극을, 툴은 평생 다른 무대 위에서 되풀이했습니다.

## 죽음과 규제를 거부한 실험

인간의 노화, 영토의 한계, 대학 교육이라는 정해진 운명과 규칙을 자본으로 뛰어넘으려 했습니다.



므두셀라 마우스 재단에 700만 달러를 기부하고 알코어 재단에 인체 냉동 보존을 등록하며 죽음을 고칠 수 있는 기계적 고장으로 대했습니다.



2008년 규제 없는 바다 위 도시 시스템딩에 50만 달러를 냈습니다.



2010년 대학 중퇴를 조건으로 청년들에게 10만 달러를 주는 펠로우십을 만들었습니다.

© NotebookLM



## 제12장 고커, 완벽한 복수

2007년 어느 날, 피터 톨은 중동에 있었습니다. 새 헤지펀드에 댈 돈을 모으러 사우디아라비아를 돌던 길이었다고 전해집니다. 그가 자리를 비운 사이, 샌프란시스코의 한 작은 가십 블로그가 제목 하나를 띄웠습니다. "피터 톨은 완전히 동성애자입니다, 여러분(Peter Thiel is totally gay, people)." 글을 쓴 사람은 오언 토머스(Owen Thomas), 실리콘밸리 가십 사이트 밸리왜그(Valleywag)의 새 편집장이었습니다. 밸리왜그는 고커 미디어(Gawker Media)가 거느린 자회사였습니다. 아웃팅을 한 곳은 고커 본체가 아니라 그 자회사였고, 시점은 2007년이었습니다. 이 구분은 나중에 중요해집니다.

톨은 그때 페이팔(PayPal)을 15억 달러에 이베이(eBay)에 판 사람이었고, 페이스북(Facebook)에 50만 달러를 처음 넣은 외부 투자자였습니다. 돈도 있고 이름도 있었습니다. 그러나 한 가지는 가지고 있지 않았습니다. 자기 사생활을 자기가 정할 권리였습니다.

토머스는 훗날 자기 글이 진짜 아웃팅이었는지를 두고 입장을 밝혔습니다. 톨의 성 정체성은 가까운 사람들 사이에서 이미 알려져 있었고, 그가 벽장 안에 숨어 살던 것도 아니었다는 것입니다. 톨 본인도 측근에게는 숨기지 않았습니다. 다만 그는 그것을 공개적으로 떠벌릴 생각이 전혀 없었습니다. 보수적인 중동에서 돈을 모으는 일과 부모님을 향한 배려가 그를 조용하게 만들었습니다. 누가 알고 있느냐와 누가 그것을 1면에 거느냐는 다른 문제였습니다. 톨에게 그 차이는 컸습니다.

아웃팅을 당한 사람을 이해하려면, 아웃팅을 한 매체를 먼저 알아야 합니다. 고커 미디어는 닉 덴튼(Nick Denton)이 만든 회사였습니다. 덴튼은 영국 출신의 전직 파이낸셜타임스 기자였고, 2002년 뉴욕에서 고커닷컴(Gawker.com)을 시작했습니다. 그가 세운 것은 하나의 사이트가 아니라 사이트들의 묶음이었습니다. 미디어 가십을 다루는 고커, 스포츠를 다루는 데드스핀(Deadspin), 기술과 과학을 다루는 기즈모도(Gizmodo)와 io9, 여성 독자를 겨냥한 제저벨(Jezebel), 그리고 실리콘밸리의 속살을 들추는 밸리왜그였습니다. 이들의 공통된 무기는 같았습니다. 다른 매체가 점잖아서 쓰지 않는 것을 쓴다는 것이었습니다.

덴튼의 편집 철학은 노골적이었습니다. 그는 사람들이 실제로 무엇을 클릭하는지를 숨기지 않았습니다. 위선을 들추고, 권력자의 뒷면을 까고, 그 과정에서 누군가가 다치더라도

진실에 가깝다면 낸다는 것이 그의 방침이었습니다. 그 방침은 빌 코스비를 둘러싼 폭로처럼 나중에 옳았다고 평가받는 보도를 낳기도 했고, 한 사람의 침실 영상을 올리는 일까지 같은 논리로 정당화하기도 했습니다. 고커 안에서 추적 보도와 가십은 같은 문 안에 살았습니다. 바로 그 점이 고커를 강하게 만들었고, 동시에 그 회사의 약한 곳이 되었습니다.

2007년의 실리콘밸리는 지금과 분위기가 달랐습니다. 페이스북은 아직 상장 전이었고, 트위터는 막 걸음마를 뺏으며, 창업자들은 신문 1면보다 블로그의 한 줄에 더 민감했습니다. 벨리왜그는 그 좁은 세계의 험담을 모아 파는 곳이었습니다. 누가 누구와 잤는지, 누가 해고됐는지, 어떤 펀드가 망해 가는지를 실명으로 올렸습니다. 톨의 아웃팅 기사도 그 흐름 위에 있었습니다. 한 사람의 깊은 사적 영역이, 클릭을 부르는 제목 하나로 바뀐 것입니다.

분노는 곧바로 폭발하지 않았습니다. 처음 몇 해 동안 톨은 웅크렸습니다. 매를 맞으면서, 저들이 다른 먹잇감을 찾아 떠나기만을 기다리는 쪽을 택했습니다. 그러다 2009년, 그는 한 인터뷰에서 벨리왜그를 이렇게 불렀습니다. "실리콘밸리의 알카에다(Al Qaeda)." 그들은 기자가 아니라 테러리스트로 분류되어야 한다고 했습니다. 건물을 폭파하고 평생을 분노 속에 사는 사람들의 심리를 자신은 이해할 수 없다고 했습니다. 가십 블로그를 향해 쓰기에는 무거운 단어였습니다. 그러나 그것은 아직 말일 뿐이었습니다. 행동은 없었습니다.

생각이 바뀐 것은 2011년 무렵입니다. 한 지인의 조언이 계기가 되었다고 전해집니다. 톨의 논리는 이렇게 정리됩니다. 고커 같은 미디어가 이런 식의 괴롭힘을 계속 반복하도록 내버려 둔다면, 그것은 끝없이 다른 사람들의 삶을 부수는 일이 된다는 것이었습니다. 그는 이것을 공유지의 비극에 빗대었습니다. 누구도 막지 않으면 모두가 짓밟힌다는 생각이었습니다. 그래서 그는 방어를 넘어서기로 합니다. 자기처럼 당했지만 거대 미디어와 맞붙을 돈이 없는 사람들의 소송을, 뒤에서 조용히 대주기로 한 것입니다. 고커를 한 방에 무너뜨리는 것이 아니라, 소송을 거듭 붙여 천천히 말려 죽이는 쪽이었습니다.

이 계획을 실제로 굴린 사람은 따로 있었습니다. 호주 출신의 젊은 변호사 아론 드수자(Aron D'Souza)였습니다. 드수자는 톨을 위해 고커 사건을 진두지휘했고, 톨의 측근이자 이 복수의 법률적 설계자가 되었습니다. 작전은 비밀이었습니다. 누가 돈을 대는지, 어떤 사건을 고르는지, 바깥에서는 알 수 없게 만들어졌습니다.

드수자가 짠 구조를 알면 이 복수가 왜 효과를 냈는지 보입니다. 그는 소송 하나에 모든 것을 걸지 않았습니다. 고커에 당한 사람들을 찾아, 승산이 있는 사건들을 골라 동시에 여러 건을 진행할 수 있게 준비했습니다. 변호인단을 따로 꾸리고, 비용은 팀 쪽에서 조용히 충당했습니다. 원고들은 자기 소송에 누가 돈을 대는지 알 필요가 없었고, 고커는 더더욱 알 수 없었습니다. 이 방식은 한 가지 비대칭을 뒤집었습니다. 원래는 고커가 시간과 돈에서 우위에 있었습니다. 소송이 길어지면 돈 없는 원고가 먼저 지치기 마련이었습니다. 그런데 원고 쪽 주머니가 사실상 바닥나지 않게 되자, 이번에는 고커가 시간에 쫓기는 쪽이 되었습니다. 한 건만 크게 터져도 회사 전체가 흔들릴 수 있는 구조였습니다.

이런 방식에는 이름이 있습니다. 소송 펀딩(litigation finance)입니다. 제3자가 소송 비용을 대고, 이기면 배상금의 일부를 가져가는 사업입니다. 미국에서는 합법이고, 하나의 산업으로 자리 잡았습니다. 다만 보통의 소송 펀딩은 돈을 벌려고 들어갑니다. 투자한 만큼 수익을 회수하는 것이 목적입니다. 팀의 돈은 그 점에서 결이 달랐습니다. 그는 배상금에서 한 푼도 가져가지 않는 구조로 들어갔다고 전해집니다. 돈을 벌기 위한 펀딩이 아니라, 한 회사를 끝장내기 위한 펀딩이었습니다. 같은 도구가 전혀 다른 목적에 쓰인 것입니다.

기다림에는 조건이 있었습니다. 고커 스스로 빈틈을 보여야 했습니다. 그리고 고커는 그 빈틈을 직접 만들어 냈습니다.

2012년 10월, 고커는 동영상 하나를 올렸습니다. 은퇴한 프로레슬러 헐크 호건(Hulk Hogan), 본명 테리 볼리아(Terry Bollea)가 등장하는 영상이었습니다. 상대는 친구인 라디오 진행자 버바 더 러브 스폰지(Bubba the Love Sponge)의 아내 헤더 클렘(Heather Clem)이었습니다. 둘의 성관계 장면이 몰래 찍혀 있었고, 호건은 자신이 촬영되고 있다는 사실조차 몰랐습니다. 고커는 그 일부를 잘라 웹사이트에 그대로 올렸습니다.

호건이라는 인물을 잠깐 짚을 필요가 있습니다. 테리 볼리아는 1980년대 미국 프로레슬링의 얼굴이었습니다. 노란 콧수염, 찢어진 셔츠, 우렁찬 목소리. 그는 무대 위에서 만들어진 캐릭터였습니다. 헐크 호건은 사람이라기보다 상품에 가까웠습니다. 바로 그 점이 재판의 미묘한 쟁점이 되었습니다. 고커는 호건이 평소 라디오에서 자기 성생활을 자랑스럽게 떠들었다는 점을 들었습니다. 그렇게 떠든 사람이 이제 와서 무엇을 사생활이라 주장하느냐는 것이었습니다. 그러나 호건 측의 반박은 명확했습니다. 무대 위의 헐크

호건과 침실의 테리 볼리아는 다른 사람이라는 것이었습니다. 카메라 앞에서 떠드는 것과, 모르는 사이에 찍혀 동의 없이 인터넷에 올라가는 것은 전혀 다른 일이라는 주장이었습니다.

호건은 곧바로 변호사를 통해 영상을 내려 달라고 요구했습니다. 고커는 거절했습니다. 거절의 논리가 이 사건의 성격을 정합니다. 고커는 호건이 과거 라디오에서 자기 성생활을 공개적으로 떠든 적이 있으니, 이제 와서 사생활을 지켜 달라고 할 수 없다고 했습니다. 그러면서 그 영상이 수정헌법 제1조(First Amendment)가 보장하는 언론의 자유로 보호받는, 뉴스 가치가 있는(newsworthy) 콘텐츠라고 주장했습니다. 몰래 찍힌 침실 영상을 두고 언론의 자유를 든 것입니다. 삭제 요청은 한마디로 거부되었습니다.

고커의 태도는 법정에서 더 분명하게 드러났습니다. 재판을 앞두고 진행된 녹화 증언(deposition)에서, 고커의 전 편집장 A. J. 달레리오(A. J. Daulerio)는 질문 하나를 받았습니다. 유명인의 성관계 동영상을 올리는 데 안 되는 선이 있느냐는 질문이었습니다. 달레리오는 농담조로 답했습니다. 대상이 네 살 이하의 아동(under the age of four)일 때만 올리지 않겠다고 한 것입니다. 법정 기록에 남을 자리에서 나온 말이었습니다.

고커의 창립자 닉 덴튼(Nick Denton)도 물려서지 않았습니다. 그는 성관계 영상을 올린 것이 오히려 호건을 인간적으로 만들어 주는(humanizing) 일이었다고 변명했습니다. 일종의 칭찬이라는 식이었습니다. 재판 도중에는 이런 장면도 있었습니다. 호건의 변호사가 덴튼에게, 고커 기사에 실린 성행위 묘사 구절을 법정에서 더없이 인간적인 어조로 읽어 보라고 했습니다. 의무적인 구강성교(dutiful blowjob)라는 표현이 들어간 대목이었습니다. 덴튼은 그 지시를 따랐습니다. 배심원들이 보기에 이것은 언론의 자유가 아니었습니다. 조회수를 위한 장사였습니다.

이 모든 소송을 물밑에서 굴린 사람이 톨이라는 사실을, 법정의 누구도 몰랐습니다. 톨은 호건이 로스앤젤레스의 변호사 찰스 하더(Charles Harder)를 선임해 고커를 상대로 사생활 침해, 고의에 의한 정신적 고통, 퍼블리시티권 침해 등을 걸어 소송할 수 있도록 돈을 냈습니다. 그가 비밀리에 낸 소송 자금은 1천만 달러였습니다. 여러 사건에 나눠 들어간 돈이었고, 호건 소송도 그 안에 있었습니다.

톨이 자신을 숨긴 데에는 분명한 계산이 있었습니다. 재판 도중에 자기가 돈을 낸다는 사실이 알려지면, 사건의 성격이 통째로 바뀐다고 본 것입니다. 그렇게 되면 이야기는 더

이상 몰래 찍힌 영상과 사생활 침해가 아니게 됩니다. 수정헌법 제1조를 짓밟으려는 억만장자의 횡포로 바뀝니다. 그 내러티브는 호건의 재판을 망칠 것이라고 틸은 판단했습니다.

틸이 본 진짜 문제는 돈의 비대칭이었습니다. 호건은 한 자릿수 백만 달러를 가진 유명인(single-digit millionaire)이었습니다. 적은 돈은 아닙니다. 그러나 미국의 법률 시스템에서 거대 언론사를 상대로 끝까지 싸우는 데 드는 비용 앞에서는 턱없이 모자랐습니다. 틸은 이 점을 자기 일로 겪어 알고 있었습니다. 그리고 바로 그 비대칭이 고커가 돈을 벌어 온 방식이라고 보았습니다. 반격할 힘이 없는 사람을 골라 짓밟는 것. 그것이 고커의 영업 방식(modus operandi)이라는 것이 틸의 진단이었습니다.

2016년 3월, 플로리다주 세인트피터즈버그(St. Petersburg)의 법정에 배심원단이 앉았습니다. 그들은 고커가 호건의 사생활을 심각하게 침해했다고 판단했습니다. 2016년 3월 18일, 평결이 나왔습니다. 배상금은 1억 4천만 달러였습니다. 그 안을 들여다보면 경제적 손해와 정신적 고통에 대한 배상이 1억 1,500만 달러, 징벌적 손해배상이 2,500만 달러였습니다. 두 숫자를 더하면 1억 4천만 달러가 됩니다.

이 금액은 고커가 감당할 수 있는 선을 한참 넘어선 것이었습니다. 미국의 민사 소송에서, 1심에서 큰 배상 평결이 나와도 보통은 곧장 돈을 내지 않습니다. 항소를 하면서, 항소가 끝날 때까지 집행을 멈춰 달라고 신청하는 길이 있기 때문입니다. 다만 그 길에는 조건이 따릅니다. 평결 금액에 해당하는 보증금(bond)을 걸어야 하는 경우가 많습니다. 1억 4천만 달러짜리 평결 앞에서, 고커가 그만한 보증금을 마련하는 것은 현실적으로 불가능했습니다.

같은 해 6월, 판사는 평결 집행을 멈춰 달라는 고커의 신청을 받아들이지 않았습니다. 항소심으로 가서 다룰 시간을 벌려던 마지막 방패가 사라진 것입니다. 배상 책임은 곧바로 고커의 어깨에 얹혔습니다. 버틸 수 없었습니다. 2016년 6월 10일, 고커 미디어는 연방 파산법 제11장(Chapter 11)에 따른 파산 보호를 신청했습니다. 창립자 닉 덴튼도 개인 배상 책임을 지게 되어 따로 개인 파산을 신청했습니다. 회사를 세운 사람과 회사가 함께 무너진 것입니다.

비밀이 깨진 것은 평결 직후였습니다. 2016년 5월, 포브스(Forbes)가 틸의 1천만 달러 비밀 자금 지원을 처음 폭로했습니다. 보도가 나오기까지 소문은 한동안 떠돌았습니다. 호건의 변호인단이 합의를 통해 끝낼 수 있는 청구 하나를 일부러 빼고 재판을 끝까지 끌고

간 점, 호건 측이 보험금 협상이나 빠른 합의에 관심이 없어 보였던 점 등이 관찰자들에게 의문을 남겼습니다. 돈 없는 원고가 보일 행동이 아니었기 때문입니다. 포브스의 보도는 그 빈칸을 채웠습니다. 뒤에 누가 있었는지가 드러난 것입니다. 막후의 인물이 드러나자 싸움의 모양이 달라졌습니다. 길고 고통스러운 항소심으로 가는 대신, 양측은 합의를 택했습니다. 2016년 11월 2일, 고커와 호건 측은 3,100만 달러에 소송을 끝내기로 합의했습니다.

여기서 세 숫자를 한 줄로 세워 둘 필요가 있습니다. 틸이 비밀리에 낸 소송 자금은 1천만 달러였습니다. 배심원이 내린 평결은 1억 4천만 달러였습니다. 최종 합의는 3,100만 달러였습니다. 이 셋은 서로 다른 단계의 돈이고, 서로 다른 의미를 가집니다.

세 숫자가 왜 이렇게 벌어졌는지를 보면 사건의 구조가 보입니다. 1천만 달러는 싸움을 시작하고 끝까지 끌고 가는 데 든 비용입니다. 변호사 선임료, 전문가 증언, 수년에 걸친 소송 진행에 들어간 돈입니다. 1억 4천만 달러는 배심원이 고커의 잘못에 매긴 값입니다. 실제 피해와, 다시는 그러지 말라는 징벌이 함께 담긴 숫자입니다. 3,100만 달러는 그 평결이 현실에서 정산된 금액입니다. 파산한 회사에서 1억 4천만 달러를 다 받아 내는 것은 불가능했고, 항소로 끌면 결과가 뒤집힐 위험도 있었습니다. 그래서 양측은 그 사이 어딘가에서 손을 잡았습니다. 평결의 숫자와 통장에 찍히는 숫자는 다르다는 것을, 이 사건이 보여 줍니다.

제국은 부서졌습니다. 고커의 얼굴이었던 메인 사이트 Gawker.com은 2016년 8월을 끝으로 영구히 문을 닫았습니다. 살아남은 자매 사이트들, 데드스핀(Deadspin), 기즈모도(Gizmodo), 제저벨(Jezebel), io9 등은 2016년 8월 16일 파산 경매에서 유니비전(Univision)에 1억 3,500만 달러에 넘어갔습니다. 회사를 통째로 산 것이 아니라, 쓸 만한 부분만 골라 가져간 것입니다. 가십의 본산이었던 고커닷컴은 그 거래에서 빠졌고, 그대로 사라졌습니다. 2007년 벨리웨그의 제목 하나에서 시작된 분노는, 9년 만에 하나의 미디어 제국을 해체하는 것으로 끝났습니다.

여기서 한 가지 무게를 가늠해 볼 만합니다. 틸이 들인 돈은 1천만 달러였습니다. 그가페이팔을 판 돈, 페이스북에서 거둔 돈에 비하면 큰 액수가 아니었습니다. 그 1천만 달러가 만들어 낸 결과는 1억 3,500만 달러짜리 회사의 소멸이었습니다. 투입한 돈보다 부순 값이 훨씬 컸습니다. 이 비율은 한 가지를 드러냅니다. 충분히 깊은 주머니를 가진 사람에게, 한

언론사를 끝내는 일은 생각보다 적은 돈으로 가능하다는 것입니다.

틸은 자신의 행동에 이름을 붙였습니다. 복수가 아니라 억제라는 것이었습니다. 그는 뉴욕타임스(The New York Times)와의 인터뷰에서 이를 특정적 억제(specific deterrence)라고 불렀습니다. 고커 같은 미디어의 사이코패스적 괴롭힘을 멈춰 세우기 위한 일이었다는 것입니다. 그는 언론의 자유가 곧 무제한의 사생활 침해를 뜻한다고 믿지 않는다고 했습니다. 오히려 고커의 행태야말로 진짜 저널리스트들에 대한 모욕이라고 했습니다. 더 나아가 그는 이 소송 지원을 자신이 평생 한 일 가운데 손꼽히게 자선적인 일(greater philanthropic things) 중 하나라고 표현했습니다. 무방비한 사람들을 언론 보호라는 이름 아래 짓밟는 일을 멈춰 세웠다는 것입니다. 보통의 소송 펀딩(litigation finance)이 돈을 벌려고 들어가는 것과 달리, 그의 돈은 단 한 푼의 수익도 노리지 않았다는 점이 이 주장을 받치는 근거로 쓰이기도 했습니다. 다만 수익을 한 푼도 기대하지 않았다는 부분은 그의 진술과 측근의 설명에 기댄 것으로, 외부에서 회계로 검증된 사실은 아닙니다.

틸의 이 논리에는 일관된 세계관이 깔려 있습니다. 그는 오래전부터 경쟁을 싫어하고 독점을 옹호한 사람이었습니다. 시장에서 여럿이 피 흘리며 싸우는 것보다, 한 곳이 압도적으로 이겨 판을 정하는 편이 낫다고 보았습니다. 고커 사건에서도 비슷한 사고의 그림자가 보입니다. 그는 여론이라는 시장에서 고커와 말로 다투지 않았습니다. 대신 압도적인 자본으로 판 자체를 끝냈습니다. 토론으로 이기는 대신, 상대를 사라지게 했습니다. 자유를 신봉하던 사람이, 한 매체의 입을 영구히 닫는 도구를 진 것입니다. 틸 자신은 이것을 자유의 침해가 아니라 회복이라고 보았습니다. 보는 쪽에 따라 정반대였습니다.

언론계의 시선은 정반대였습니다. 국경 없는 기자회(Reporters Without Borders) 같은 단체는 틸의 비밀 자금 지원을 언론의 자유에 대한 심각한 위협(serious threat)으로 규정하고 규탄했습니다. 파산의 벼랑에 선 닉 덴튼은 틸을 향해 이렇게 받아쳤습니다. 피터 틸이 실리콘밸리의 억만장자라는 사실 하나만으로, 그의 의견이 고커를 지지하는 수백만 독자보다 앞설 수는 없다는 것이었습니다. 덴튼은 고커가 그동안 파헤친 것들을 함께 들었습니다. 힐러리 클린턴의 비밀 이메일 계정, 빌 코스비를 둘러싼 여성들의 폭로, 톰 크루즈와 사이언톨로지의 관계 같은 기사들이었습니다. 가십과 추적 보도가 같은 지붕 아래 있었다는 항변이었습니다.

이 사건이 남긴 두려움은 한 단어로 모입니다. 슬랩(SLAPP), 전략적 봉쇄 소송입니다. 원래 슬랩은 비판을 막으려고 거는 위협용 소송을 뜻합니다. 그런데 이번 사건은 그것의 극단적인 확장판을 보여 주었습니다. 무한한 자본을 가진 억만장자가, 자기 마음에 들지 않는 언론사를 상대로, 제3자의 소송 비용을 끝없이 대신 내준다면 어떻게 될까요. 어떤 언론사도 그 소모전을 견디지 못합니다. 이기든 지든 비용으로 무너집니다. 고커의 파산이 바로 그 증거였습니다.

그 결과로 남는 것이 위축 효과(chilling effect)입니다. 언론사와 편집자가 비판적인 기사를 쓰기 전에 한 번 더 망설이게 되는 것입니다. 이 기사를 썼다가 누군가의 돈이 우리를 파산시키지 않을까. 그 질문이 머릿속에 한 번 들어오면, 쓰지 않는 쪽이 안전해집니다. 틸은 그 망설임을 미디어 업계 전체에 새겨 넣었습니다.

이 두려움이 단지 가능성에 그치지 않는다는 점도 짚어 둘 만합니다. 미국 여러 주에는 슬랩을 막기 위한 반(反)슬랩 법(anti-SLAPP law)이 있습니다. 근거 없는 위협용 소송을 빨리 각하하고, 소송을 건 쪽에 비용을 물리는 장치입니다. 그러나 이런 법은 근거가 약한 소송을 겨냥합니다. 고커 사건의 무서운 점은 따로 있었습니다. 호건의 소송은 근거가 약하지 않았습니다. 배심원이 1억 4천만 달러를 인정할 만큼 실제 피해가 있었습니다. 정당한 소송에 무한한 자본이 결합되었을 때, 기존의 방어 장치는 잘 듣지 않았습니다. 그것이 이 선례를 다루기 어렵게 만드는 지점입니다.

그래서 질문은 닫히지 않습니다. 고커의 파산은 저질 가십을 향한 통쾌한 단죄였습니까. 아니면 선출되지 않은 사적 자본이, 민주주의의 한 기둥인 언론을, 합법적인 재판 시스템의 외양을 빌려 부술 수 있다는 것을 보여 준 위험한 시연이었습니까. 둘 다일 수도 있습니다.

패한 쪽 사람들의 그 뒤는 조용했습니다. 닉 덴튼은 회사를 잃고 개인 파산까지 신청한 뒤, 미디어의 전면에서 물러났습니다. 그가 키운 사이트들 중 일부는 새 주인 밑에서 한동안 명맥을 이었습니다. 데드스핀은 몇 차례 주인이 바뀌었고, 한때는 편집진이 통째로 그만두는 사태를 겪기도 했습니다. 제저벨도 매각과 폐쇄, 재개를 오갔습니다. 고커라는 이름 자체는 몇 년 뒤 다른 회사가 되살리려 시도했으나, 옛 시절의 영향력을 되찾지는 못했습니다. 한 시대를 휘젓던 매체의 흔적은 그렇게 흩어졌습니다.

이긴 쪽의 그 뒤는 더 조용했습니다. 틸은 이 사건으로 받아 갈 돈이 없었습니다. 그가 들인 1천만 달러는 회수되지 않았습니다. 호건이 받은 합의금에서도 틸의 몫은 없었던 것으로

전해집니다. 손익만 따지면 그는 1천만 달러를 잃은 사람입니다. 그러나 그가 얻은 것은 돈으로 환산되지 않습니다. 그는 자신을 1면에 끌어낸 매체가 사라지는 것을 보았고, 그 일을 자기 손으로 해냈습니다. 그리고 그 사실이 세상에 알려지는 것을 굳이 막지 않았습니다.

여기서 이 책 전체를 관통하는 모순이 다시 떠오릅니다. 톨은 자기 사생활을 침해당한 사람이었습니다. 동의 없이 1면에 끌려 나온 피해자였습니다. 그런 그가, 자신의 사적인 돈으로, 한 언론사를 통째로 무너뜨렸습니다. 프라이버시를 빼앗긴 자가 프라이버시의 이름으로 권력을 휘둘렀습니다. 피해자가 가해의 능력을 손에 쥐었을 때 그것이 정의인지 횡포인지를, 이 사건은 한쪽으로 정리해 주지 않습니다.

복수의 정당성도 살아 있습니다. 몰래 찍힌 침실 영상을 올린 매체가, 네 살 이하만 빼고 다 올린다고 농담하는 편집장을 두고, 삭제 요청을 비웃으며 거절했습니다. 그런 매체가 법의 심판을 받은 것을 두고 누구도 함부로 부당하다고 말하기 어렵습니다. 동시에 그 심판을 가능하게 한 것이 한 억만장자의 비밀 자금이었다는 사실도 지워지지 않습니다. 다음에 그 돈을 쓰는 사람이 톨처럼 명분 있는 상대를 고르리라는 보장은 어디에도 없습니다.

이 긴장은 사건 이후 언론계 안에서 그대로 갈라졌습니다. 어떤 기자들은 고커가 자초한 결과라고 보았습니다. 고커가 그동안 다른 이들에게 한 짓을 생각하면, 같은 칼에 베인 것뿐이라는 시각이었습니다. 다른 기자들은 정반대로 보았습니다. 오늘은 고커였지만, 내일은 권력자의 비리를 캐는 진지한 매체가 같은 방식으로 무너질 수 있다는 것이었습니다. 고커를 미워하는 마음과, 고커가 사라진 방식을 두려워하는 마음은 한 사람 안에서도 충돌했습니다. 그 충돌이야말로 이 사건이 깔끔하게 정리되지 않는 이유입니다.

시점도 한뫼합니다. 톨의 정체가 드러난 2016년은, 그가 공개적으로 도널드 트럼프(Donald Trump)를 지지하고 나선 해이기도 했습니다. 그해 여름 공화당 전당대회 무대에 올라 트럼프를 지지하는 연설을 한 사람이 바로 톨이었습니다. 한쪽에서는 한 언론사를 조용히 무너뜨린 사람으로, 다른 한쪽에서는 대통령 후보의 편에 선 실리콘밸리의 거물로, 그의 이름이 같은 시기에 떠올랐습니다. 두 사건은 별개였지만, 사람들의 머릿속에서는 하나의 인상으로 합쳐졌습니다. 권력에 가까이 가면서, 동시에 자신을 비판한 매체를 손봤다는 인상이었습니다. 톨이 의도했든 아니든, 이 동시성은 그를 향한 두려움을 키워줍니다.

그 두려움은 실리콘밸리 안에서도 메아리쳤습니다. 한 억만장자 투자자가 마음만 먹으면 매체 하나를 지울 수 있다면, 누가 그를 자유롭게 비판할 수 있겠습니까. 고커는 결코 모두가 아끼던 매체가 아니었습니다. 많은 사람이 고커의 잔인함에 진저리를 쳤습니다. 그러나 고커가 사라지는 방식은 또 다른 불안을 남겼습니다. 다음 차례가 누구일지는 그 돈을 전 사람만이 정한다는 불안이었습니다.

틸은 1천만 달러로 수정헌법 제1조라는 거대한 장벽을 정면으로 부수지 않았습니다. 그는 그 장벽을 우회했습니다. 합법적인 소송이라는 정문을 통해서였습니다. 그가 세상에 남긴 것은 한 미디어 제국의 잔해만이 아니었습니다. 충분한 돈이 있다면 자신에게 반기를 든 자를 합법적으로 무너뜨릴 수 있다는, 하나의 작동하는 방법이었습니다. 그 방법이 누구의 손에 들어갈지는, 2007년의 제목을 띄운 사람도, 2016년의 평결을 내린 배심원도 정할 수 없습니다.

## 1천만 달러로 무너뜨린 미디어 제국

2007년 자신의 성 정체성을 폭로한 매체를 합법적 소송 편딩을 통해 철저히 파괴했습니다.

헐크 호건의 사생활 침해 소송에 비밀리에 1천만 달러를 지원해, 고커 미디어에 1억 4,000만 달러의 배상 평결을 안겼습니다.

이 압도적인 자본의 비대칭은 1억 3,500만 달러 가치의 언론사를 파산시키며 미디어 업계 전체에 전략적 봉쇄 소송의 두려움을 남겼습니다.



© NotebookLM



## 제13장 권력에 다가갔다 물러서다



권력의 가장자리에 선 피터 톨

2016년 7월 21일 밤, 오하이오주 클리블랜드의 공화당 전당대회장. 무대 뒤편의 대형 화면에 한 남자의 이름이 떴습니다. 피터 톨. 실리콘밸리에서 온 억만장자. 그가 연단으로 걸어 나오자 객석이 잠시 술렁였습니다. 이 자리에 어울리지 않는 사람이 올라왔다는 분위기였습니다.

톨은 연설을 길게 끌지 않았습니다. 미국의 임금이 10년 전보다 낮아졌다는 이야기로 시작했습니다. 미국이 쇠퇴하고 있다는 사실을 인정할 용기를 가진 후보는 도널드 트럼프뿐이라고 말했습니다. 그리고 한 문장을 던졌습니다. "나는 동성애자임이 자랑스럽고, 공화당원임이 자랑스러우며, 무엇보다 미국인임이 자랑스럽습니다." 보수 정당의 전당대회 무대에서 자신이 동성애자임을 공개적으로 선언한 사람은 그가 세 번째였습니다. 객석이 일어섰습니다. 박수가 쏟아졌습니다.

그날 밤 실리콘밸리의 반응은 정반대였습니다. 당시 미국 주요 기술 기업의 최고경영자 가운데 트럼프 캠페인에 돈을 낸 사람은 한 명도 없었습니다. 그 업계에서 트럼프 지지는 거의 금기에 가까웠습니다. 톨은 그 금기를 혼자 깬습니다. 동료들은 그를 멀리하기

시작했습니다. 그는 개의치 않는 것처럼 보였습니다. 남들이 가지 않는 쪽으로 가는 일, 그것은 그가 평생 해온 일이었습니다.

그가 무대에 오르기까지의 길도 곧지 않았습니다. 2016년 공화당 경선 초기에 틸이 먼저 지지한 사람은 트럼프가 아니라 칼리 피오리나였습니다. 휴렛패커드를 이끌었던 기업인 출신 후보였습니다. 기술 업계 사람이 기술 업계 출신 후보를 미는 것은 자연스러운 선택이었습니다. 피오리나가 경선에서 일찍 떨어지자, 틸은 트럼프 쪽으로 갈아탔습니다. 그리고 캘리포니아주 대의원 자격으로 전당대회 명단에 이름을 올렸습니다. 차선을 고르는 식의 행보가 아니었습니다. 일단 방향을 정하자 그는 누구보다 앞으로 나갔습니다.

틸이 트럼프에게서 본 것은 정책의 목록이 아니었습니다. 그는 트럼프를 미국이 정체에 빠졌다는 사실을 입 밖에 낼 수 있는 유일한 후보로 봤습니다. 다른 후보들이 미국은 여전히 위대하다고 말할 때, 트럼프는 미국이 무너지고 있다고 말했습니다. 틸은 오래전부터 같은 진단을 해왔습니다. 비행기는 1970년대보다 빨라지지 않았고, 약속받았던 미래는 오지 않았다는 진단입니다. 그가 보기에 트럼프는 그 정체를 깨뜨릴 망치였습니다. 망치가 무엇을 부술지까지는, 그때 깊이 따지지 않은 듯합니다.

돈은 말보다 늦게, 그러나 더 결정적인 순간에 움직였습니다. 2016년 10월 중순, 트럼프가 여성을 성적으로 모욕하는 발언이 담긴 액세스 할리우드 녹음이 공개되었습니다. 캠페인은 무너지기 직전이었습니다. 공화당 인사들이 줄지어 트럼프와 거리를 두던 그 시점에, 틸은 125만 달러를 내놓겠다고 발표했습니다. 슈퍼팩과 캠페인에 나눠 들어간 돈이었습니다. 다른 사람들이 발을 빼는 순간에 그는 돈을 넣었습니다.

그 돈이 어디에 쓰였는지를 보면 틸이라는 사람의 방식이 드러납니다. 트럼프 캠프는 힐러리 클린턴 지지자들의 투표 의욕을 꺾기 위한 표적 광고를 페이스북에 집중적으로 뿌렸습니다. 데이터로 사람을 분류하고, 분류한 집단을 골라 메시지를 쓰는 방식. 틸이 페이스북의 첫 외부 투자자였다는 사실, 그가 데이터로 사람의 행동을 읽는 회사 팔란티어를 세운 사람이라는 사실을 떠올리면, 그가 댄 돈이 하필 그런 방식의 광고에 쓰였다는 점은 우연으로 보이지 않습니다.

선거 며칠 전, 틸은 워싱턴의 내셔널 프레스 클럽에서 연설을 했습니다. 그곳에서 그는 트럼프의 거친 말들을 글자 그대로 받아들이지 말라고 했습니다. 언론은 트럼프를 문자 그대로 읽되 진지하게는 듣지 않고, 지지자들은 진지하게 듣되 문자 그대로는 읽지

않는다는 취지의 말이었습니다. 이 한마디는 두고두고 인용되었습니다. 틸은 트럼프라는 인물의 거친 표면 아래에서 자기가 원하는 도구를 봤습니다. 그 도구가 자기 손에 잡힐 것이라고 믿었습니다.

트럼프가 이겼습니다. 선거 직후 스티브 배넌은 틸을 두고, 캠페인에 지적인 무게와 진지함을 불어넣은 진짜 영웅이라고 추켜세웠습니다. 보상은 빠르게 왔습니다. 틸은 마이크 펜스 부통령 당선인이 이끄는 정권 인수위원회의 집행위원회에 들어갔습니다. 트럼프 타워에 사무실을 받았습니. 자유를 신봉하던 청년이, 이제 권력의 한복판에 책상을 놓았습니다.

틸이 인수위에서 한 일은 명단을 만드는 일이었습니다. 그는 규제 기관을 안에서부터 해체할 사람들을 찾았습니다. 극단적 자유지상주의자와 강경 우파를 중심으로, 150명 안팎의 임명 후보 명단을 작성해 트럼프 쪽에 올렸습니다. 정부를 줄이려는 사람을 정부 요직에 앉히겠다는 구상이었습니다. 워싱턴이라는 기계를 자기 손으로 다시 짜겠다는 야심이었습니다.

명단은 거의 통과되지 못했습니다. 트럼프의 딸 이방카와 사위 재러드 쿠슈너가 더 전통적이고 주류에 가까운 인사를 원했습니다. 그들이 틸의 안을 가로막았습니다. 틸이 추천한 인물 가운데 임명까지 간 사람은 손에 꼽을 정도였습니다. 워싱턴을 설계하려던 첫 시도는, 정작 트럼프 가족의 식탁에서 막혔습니다.

여기서 틸은 정부라는 기계의 성질을 처음으로 몸으로 배웠습니다. 그는 회사를 세우고 키워 온 사람이었습니다. 스타트업에서는 창업자가 결정하면 그대로 됩니다. 사람을 뽑고, 자르고, 방향을 바꾸는 일이 빠릅니다. 정부는 그렇지 않았습니다. 대통령의 측근이라 해도, 대통령 가족의 반대 한 번이면 명단은 휴지가 되었습니다. 권력은 한곳에 모여 있지 않고 여러 사람의 이해관계 사이에 흩어져 있었습니다. 틸이 평생 미워해 온 것, 곧 느리고 절차가 많고 합의를 요구하는 체제의 본질을, 그는 그 체제의 안쪽에서 다시 확인했습니다.

이 경험은 그가 한참 전에 글로 적어 둔 생각과 정확히 겹쳤습니다. 정치란 자유로운 사람이 원하는 미래를 만드는 길이 아니라는 생각입니다. 트럼프 타워의 사무실은 그 생각을 시험하는 실험실이었고, 실험의 결과는 그의 예상을 벗어나지 않았습니다.

틸은 야심을 접지 않았습니다. 다만 방법을 바꿨습니다. 정부 안에 사람을 쫓는 일이 막히자, 그는 사람 하나를 정부로 키워 보내는 쪽으로 방향을 틀었습니다. 그 사람이 JD 밴스입니다.

밴스와의 관계는 한 번에 만들어진 것이 아니라 여러 해에 걸쳐, 단계마다 다른 모습으로 쌓였습니다. 그 단계를 뭉뚱그리면 이 관계의 성격을 놓치게 됩니다.

두 사람의 인연은 사실 그보다 몇 해 전, 한 강연장에서 시작되었습니다. 밴스가 예일 로스쿨 학생이던 시절, 틸이 학교에 와서 강연을 했습니다. 밴스는 그 자리에서 들은 이야기가 자기 인생을 통틀어 어떤 강연보다 크게 자신을 바꿔 놓았다고 훗날 말했습니다. 시골 백인 노동계급 가정에서 자라 해병대를 거쳐 명문 로스쿨에 들어온 청년에게, 경쟁에서 이기는 것이 아니라 경쟁 자체를 피하라는 틸의 이야기는 낯설고 강렬했습니다.

본격적인 결합은 2017년이었습니다. 밴스는 예일 로스쿨을 나온 뒤 회고록 힐빌리의 노래(Hillbilly Elegy)로 막 전국적인 이름을 얻은 참이었습니다. 쇠락한 공업지대의 가난과 분노를 그린 이 책은, 트럼프를 뽑은 사람들의 마음을 설명해 주는 안내서처럼 읽혔습니다. 틸은 그를 자신의 투자 회사 미스릴 캐피털(Mithril Capital)에 들였습니다. 정치가 아니라 투자가 먼저였습니다. 밴스는 그곳에서 돈이 어떻게 회사를 고르고 키우는지를 배웠습니다. 틸은 그의 멘토가 되었습니다.

다음 단계는 2021년이었습니다. 그해 2월, 틸은 밴스를 플로리다 마러라고로 데려가 트럼프에게 직접 소개했습니다. 밴스가 정치에 발을 들이려면 트럼프의 승인이 필요했습니다. 그런데 첫 만남은 매끄럽지 않았습니다. 트럼프의 책상에는 종이 뭉치가 쌓여 있었고, 그중에는 밴스가 과거에 트럼프를 비판하며 쓴 글도 있었습니다. 한때 트럼프를 가리켜 미국의 히틀러가 될지도 모른다고까지 적었던 사람이, 이제 그 앞에 서서 손을 내밀고 있었습니다. 틸이 그 자리를 주선했습니다.

마러라고의 첫 만남에는 상징이 담겨 있었습니다. 밴스는 한때 트럼프를 누구보다 날카롭게 비판한 지식인 가운데 하나였습니다. 미국의 히틀러가 될지 모른다는 말까지 했던 사람입니다. 그런 사람이 트럼프의 진영으로 들어가려면 누군가의 보증이 필요했습니다. 틸이 그 보증을 섰습니다. 자기가 데려온 사람이니 믿어도 된다는 신호를 트럼프에게 보낸 것입니다. 틸은 두 사람 사이에 다리를 놓았고, 그 다리 위로 밴스가 건너갔습니다. 정치에서 이런 소개는 돈만큼이나 값집니다. 돈은 누구나 낼 수 있지만, 보증은 신뢰를 쌓은 사람만 설 수 있기 때문입니다.

세 번째 단계가 돈이었습니다. 2022년 오하이오주 연방 상원 선거에서, 틸은 밴스를 미는 슈퍼팩 프로젝트 오하이오 벨류스(Protect Ohio Values)에 1,500만 달러를 넣었습니다. 한 사람이 한 상원 선거에 낸 돈으로는 보기 드문 규모였습니다. 그해 틸이 여러 공화당 상원 후보에게 낸 돈을 다 합치면 3,500만 달러쯤 되었는데, 그 절반에 가까운 액수가 밴스 한 명에게 갔습니다. 같은 시기, 틸은 애리조나주 상원에 도전한 블레이크 마스터스에게도 큰돈을 넣었습니다. 마스터스는 틸과 함께 제로 투 원(Zero to One)이라는 책을 쓴 사람이었습니다. 틸은 자기와 생각이 가까운 사람, 자기 곁에서 일했던 사람을 골라 정치로 밀어 올렸습니다. 마스터스는 떨어졌습니다. 밴스는 붙었습니다. 틸의 돈과 트럼프의 지지가 합쳐지자, 밴스는 경선을 뚫고 본선까지 이겨 상원에 들어갔습니다.

채용은 2017년, 트럼프 소개는 2021년, 상원 후원은 2022년. 세 해에 걸친 세 가지 행동이었습니다. 틸은 벤처 투자자가 스타트업을 고르듯 사람을 골랐습니다. 위험을 감수하고 초기에 베팅한 뒤, 그 사람이 자라 권력의 자리에 닿기를 기다렸습니다. 그것은 정치를 벤처 투자처럼 다루는 방식이었습니다.

이 방식을 더 들여다보면 틸의 사업 철학이 정치로 옮겨 온 것을 알 수 있습니다. 그는 작은 시장을 통째로 장악하는 회사를 좋아했습니다. 경쟁자가 여럿인 시장에 끼어드는 대신, 아무도 없는 곳에 처음으로 들어가 그 안에서 독점을 쥐는 회사 말입니다. 밴스에 대한 베팅도 그랬습니다. 이미 자리 잡은 거물 정치인 여럿에게 조금씩 돈을 나눠 주는 대신, 그는 아직 검증되지 않은 한 사람에게 다른 누구도 흉내 내기 어려운 액수를 몰아주었습니다. 한 명에게 1,500만 달러를 거는 것은 분산이 아니라 집중입니다. 위험하지만, 적중하면 그 사람의 정치 인생 전체에 대한 지분을 갖게 됩니다. 밴스가 상원에 들어가고 다시 부통령 후보가 되는 동안, 틸은 그 지분의 가치가 불어나는 것을 지켜봤습니다.

물론 사람은 회사가 아닙니다. 회사는 지분만큼 권리를 줍니다. 사람은 그렇지 않습니다. 밴스가 부통령이 된 뒤에도 틸의 뜻대로 움직일지, 아니면 자기 길을 갈지는 누구도 미리 알 수 없었습니다. 정치를 벤처 투자처럼 다룬다는 비유에는, 이 비유가 끝내 맞지 않는 지점이 함께 들어 있었습니다.

베팅은 적중했습니다. 2024년, 밴스는 트럼프의 부통령 후보가 되었습니다. 틸이 미스릴의 책상에 앉았던 사람이, 7년 만에 백악관의 문턱에 섰습니다.

밴스의 길을 거슬러 올라가 보면 곳곳에 틸의 손자국이 남아 있습니다. 예일 시절의 강연이 밴스의 생각을 바꿨고, 졸업 뒤의 일자리가 그를 투자의 세계로 데려갔으며, 마러라고의 소개가 그를 트럼프 진영으로 들여보냈고, 1,500만 달러가 그를 상원으로 밀어 올렸습니다. 한 사람의 정치 인생에 다른 한 사람이 이렇게 깊이 새겨진 경우는 드뭅니다. 그래서 밴스가 부통령이 되었을 때, 사람들은 틸이 부통령을 하나 만들어 냈다고 말했습니다. 그 말이 과장인지 아닌지는 보는 사람에 따라 다릅니다. 다만 밴스가 걸어온 자리마다 틸이 먼저 와 있었다는 사실은, 누구도 부정하기 어렵습니다.

바로 이 대목에서, 사람들이 좀처럼 이해하기 어려워하는 일이 벌어졌습니다.

자신이 키운 밴스가 부통령 후보가 되어 영향력이 정점에 이른 것처럼 보이던 2024년, 틸은 정반대의 결정을 내놓았습니다. 그는 기자들과 대중 앞에서, 2024년 선거에서는 트럼프를 포함해 그 누구에게도 정치 자금을 대지 않겠다고 선언했습니다. 자신은 여전히 트럼프 편이고 밴스 편이라고 말하면서도, 지갑은 열지 않겠다고 분명히 선을 그었습니다.

트럼프가 직접 전화를 걸었습니다. 2024년 4월의 일이었습니다. 트럼프는 1천만 달러를 부탁했습니다. 틸은 거절했습니다. 트럼프는 그 소식을 듣고 무척 서운하다고 말했다고, 틸 본인이 전했습니다. 8년 전 캠페인이 무너지던 순간에 먼저 돈을 내밀던 사람이, 이번에는 대통령 후보가 직접 건 부탁마저 돌려보냈습니다.

장면을 떠올려 보면 묘합니다. 한쪽에는 백악관을 다시 노리며 돈이 급한 트럼프가 있고, 다른 쪽에는 그 트럼프를 처음으로 공개 지지했던 억만장자가 있습니다. 트럼프는 부탁하는 처지가 되었고, 틸은 거절하는 처지가 되었습니다. 8년 사이에 두 사람의 자리가 그렇게 바뀌었습니다. 그사이 밴스는 자신의 후원자이자 스승에게 트럼프를 도와 달라고 졸랐습니다. 틸이 상원에 꽂아 넣은 사람이, 이제 틸에게 돈을 부탁하는 쪽이 된 것입니다. 틸은 움직이지 않았습니다. 그의 침묵은 그 자체로 하나의 입장이었습니다.

틸이 댄 표면적인 이유는 환멸이었습니다. 그는 공화당이 낙태나 트랜스젠더 같은 문화 전쟁에 매달린다고 비판했습니다. 그가 보기에 미국의 진짜 위기는 따로 있었습니다. 경제의 쇠퇴, 천문학적인 재정 적자, 멈춰 선 기술 혁신, 그리고 중국이 좁혀 오는 격차. 워싱턴의 정치인들은 정작 이 문제들을 외면한다는 것이 그의 불만이었습니다.

그는 한 팟캐스트에서 더 차가운 논리를 내놓았습니다. 2024년 선거가 박빙이라면 민주당이 부정한 방법으로 결과를 가져갈 테니 자기가 끼어들어 봐야 소용없고, 트럼프가 크게 이길 선거라면 자기 돈이 필요 없으니 끼어들 까닭이 없다는 것이었습니다. 어느 쪽이든 돈을 낼 이유가 없다는 계산이었습니다. 후원이란 결과를 바꿀 수 있을 때만 가치가 있다는 투자자의 셈법이었습니다. 결과가 이미 정해져 있다면, 거기에 돈을 넣는 것은 손해입니다.

그리고 그는 트럼프의 첫 임기가 자기가 정한 최소한의 기준에도 못 미쳤다고 잘라 말했습니다. 2016년에 그가 트럼프에게 건 것은 정체된 미국을 흔들어 깨우라는 기대였습니다. 그런데 첫 임기가 끝났을 때, 그가 보기에 미국은 흔들리지 않았습니다. 행정부는 여전히 같은 사람들로 굴러갔고, 규제 기관은 그대로 살아남았으며, 기술의 정체도 풀리지 않았습니다. 인수위 명단이 막혔던 그 첫 좌절이, 임기 전체로 늘어난 셈이었습니다. 2024년에 트럼프가 다시 이기더라도, 유권자들은 결국 산 물건을 후회하듯 거대한 실망만 떠안게 될 것이라고 그는 내다봤습니다. 자기가 한 번 산 물건을, 그는 두 번 사지 않으려 했습니다.

여기까지 보면 이야기는 단정합니다. 한 사람이 정치에 깊이 들어갔다, 실망한 끝에 발을 뺐다. 그러나 같은 시기에 그의 회사들이 어디에 있었는지를 나란히 놓으면, 그 단정함이 흔들립니다.

틸이 후원을 끊겠다고 선언하던 그 무렵, 그의 사업 제국은 미국 연방 정부와 어느 때보다 깊이 얽혀 있었습니다. 그가 세운 데이터 분석 기업 팔란티어, 그의 파운더스 펀드가 큰돈을 넣은 방산 기업 안두릴, 그리고 일론 머스크의 스페이스X. 이 회사들은 국방부와 정보기관, 연방 부처들과 계약을 맺고 있었습니다. 국가의 안보망과 정보 인프라의 핵심에 그의 자본이 깔려 있었습니다. 정치 후원을 끊는다고 해서, 정부와의 거래가 끊긴 것은 아니었습니다.

이 점이 그의 후원 중단을 보통의 정치 후원자와 다르게 만듭니다. 평범한 후원자는 자기가 미는 후보가 당선되면 정책의 방향에서 보상을 기대합니다. 세금이든 규제든, 자기에게 유리한 결정을 바랍니다. 틸은 그 단계를 건너뛰었습니다. 그의 회사들은 정치인이 누구든 정부가 사야 하는 것을 팔고 있었습니다. 군대는 정찰 드론이 필요하고, 정보기관은 흩어진 데이터를 꿰는 도구가 필요하며, 국가는 우주로 물건을 올릴 로켓이 필요합니다. 이 수요는

선거 결과에 따라 사라지지 않습니다. 누가 이기든 국방부는 팔란티어의 소프트웨어를 쓰고 안두릴의 무기를 검토합니다. 후원은 베틱이지만, 정부 계약은 베틱이 아니라 수입이었습니다.

2024년 트럼프가 다시 이긴 뒤 출범한 행정부의 명단은 또 다른 그림을 보여줍니다. 머스크가 정부효율부(DOGE)의 수장으로 전면에 나섰습니다. 밴스가 부통령으로 취임했습니다. 정부 요직 곳곳에 짐 오닐, 트레이 스티븐스, 데이비드 섹스처럼페이팔 시절의 동료들과 틸의 사람들이 들어갔습니다. 짐 오닐은 보건복지부의 부장관 자리에 올랐습니다. 섹스는 인공지능과 가상자산 정책을 맡았습니다. 2016년에 틸이 트럼프 타워에서 직접 만들려다 가족의 반대에 막혔던 그 명단을, 8년 뒤에는 그의 사람들이 다른 방식으로 채워 넣은 셈이었습니다.

이 인맥의 뿌리는 20여 년 전페이팔에 있습니다. 틸이 세우고 이끌었던 그 결제 회사에서 일하던 젊은이들은 회사가 이베이에 팔린 뒤 흩어져 각자의 제국을 세웠습니다. 머스크는 테슬라와 스페이스X를, 리드 호프먼은 링크트인을, 다른 이들은 유튜브와 옐프를 만들었습니다. 사람들은 이 무리를페이팔 마피아라고 불렀습니다. 그 마피아가 2024년에는 실리콘밸리를 넘어 워싱턴으로 진출했습니다. 한 회사에서 시작된 인맥이 한 나라의 정부 안으로 흘러들어 간 것입니다. 그 흐름의 맨 위쪽에 틸이 있었습니다.

그러니 2016년과 2024년의 차이는 후퇴가 아니라 위치의 변화에 가깝습니다. 2016년의 틸은 트럼프 타워에 사무실을 두고 진흙탕에 직접 발을 담갔습니다. 2024년의 틸은 그럴 까닭이 없어졌습니다.

머스크와 틸을 나란히 놓으면 그 차이가 또렷해집니다. 두 사람은 20여 년 전페이팔에서 한 회사를 두고 다투던 사이였습니다. 머스크가 회사를 비운 사이 이사회가 그를 끌어내리고 틸을 다시 앉힌 일도 있었습니다. 한때 서로의 자리를 빼앗던 두 사람이, 이제는 같은 정부 안에서 각자의 방식으로 움직이고 있었습니다. 머스크는 2024년 선거에 자기 돈 수천만 달러를 직접 쏟아부었습니다. 트럼프 옆에 서서 무대에 올랐고, 정부효율부를 맡아 연방 기관을 자르는 일에 자기 이름을 걸었습니다. 잘릴 사람들의 분노와 언론의 공격이 그에게로 쏟아졌습니다.

틸은 정반대 자리에 섰습니다. 후원을 끊었다는 선언으로 역풍의 표적에서 비켜났습니다. 무대에 오르는 대신 무대 뒤에 남았습니다. 같은 목표를 향해, 한 사람은 빛 속에서 욕을

먹고 다른 사람은 그림자 속에서 조용했습니다. 머스크의 방식은 요란했고 톨의 방식은 조용했습니다. 그러나 조용한 쪽이 덜 강한 것은 아니었습니다. 머스크는 정부효율부에서 오래 버티지 못하고 결국 트럼프와 틀어졌습니다. 빛 속에 선 사람은 빛 속에서 무너졌습니다. 그림자 속의 톨은 그 충돌에 휘말리지 않았습니다. 누군가는 그를 무대 뒤의 조종자라고 불렀습니다. 그 표현이 정확한지는 아무도 증명할 수 없습니다. 증명할 수 없다는 점이야말로, 그 자리가 가진 으뜸가는 이점이었습니다.

이 모든 것을 한 줄로 꿰는 문장이, 한참 전에 이미 쓰여 있었습니다.

2009년, 톨은 케이트 언바운드에 실은 글 자유지상주의자의 교육(The Education of a Libertarian)에서 이렇게 적었습니다. "나는 더 이상 자유와 민주주의가 양립할 수 있다고 믿지 않는다." 그는 자유를 지키려는 사람의 진짜 과제는 정치를 바꾸는 것이 아니라 정치에서 벗어날 길을 찾는 것이라고 썼습니다. 투표와 다수결로 굴러가는 체제로는 자기가 원하는 미래에 닿을 수 없다고 본 것입니다.

그 글에는 톨이 왜 그렇게 생각하게 되었는지도 적혀 있습니다. 그는 1920년대 이후 복지국가가 커지고 여성에게 투표권이 주어지면서, 자유지상주의가 다수의 표를 얻기 어려운 처지가 되었다고 봤습니다. 다수가 정부의 보호와 분배를 원하는 한, 작은 정부를 바라는 사람은 늘 표에서 진다는 진단이었습니다. 그래서 그는 정치를 설득하는 대신 정치 바깥으로 빠져나갈 길을 찾자고 했습니다. 그가 바다 위 도시나 우주, 인터넷 같은 새로운 공간에 관심을 가진 까닭이 여기 있습니다. 기존의 다수가 손댈 수 없는 곳에서 새로 시작하자는 생각이었습니다. 이 글은 그가 트럼프를 만나기 7년 전에 쓰였습니다. 그가 정치에 뛰어들기도 전에, 이미 정치를 믿지 않는다고 적어 둔 셈입니다.

이 문장 앞에 서면 그의 행보가 다르게 읽힙니다. 인수위 명단도, 밴스라는 사람에 견베팅도, 2024년의 후원 중단도, 결이 다른 사건들이 아니라 한 가지 생각의 다른 표현일 수 있습니다. 그는 규제를 우회한 자유 도시(freedom cities)를 이야기해 왔습니다. 기업이 통제하는 공간, 정치인의 간섭이 닿지 않는 영역을 꿈꿔 왔습니다. 바다 위에 떠 있는 도시 국가를 만들려는 구상에 돈을 낸 적도 있었습니다. 그 모든 시도의 바탕에는 같은 전제가 깔려 있었습니다. 다수가 투표로 정하는 세상에서는 소수의 천재가 원하는 미래가 막힌다는 전제입니다. 그렇게 보면 그가 권력에 다가갔다가 물러선 일은 정치를 포기한 것이 아니라, 정치라는 번거로운 절차를 건너뛰는 다른 길을 찾아간 것으로도 보입니다.

자유를 신봉하던 청년이, 자유를 지키려면 민주주의를 넘어서야 한다고 말하는 사람이 되었습니다. 자유와 민주주의는 흔히 한 묶음으로 불립니다. 틸은 그 둘을 떼어 냈습니다. 그에게 자유는 개인이 원하는 것을 만들 수 있는 힘이고, 민주주의는 그 힘을 다수의 손에 묶어 두는 족쇄였습니다. 이 분리가 그의 정치 행보 전체를 떠받치는 기둥입니다. 그리고 이 기둥은 위험한 곳을 향합니다. 민주주의의 견제를 거치지 않는 권력은, 견제를 거치지 않기 때문에 더 빠르고 더 멀리 갈 수 있습니다. 더 좋은 쪽으로든, 더 나쁜 쪽으로든.

다만 이것은 한 가지 해석입니다. 다른 해석도 가능합니다. 트럼프의 첫 임기에 진짜로 데인 사람이, 두 번째 베팅 앞에서 발을 뺀 것일 수도 있습니다. 명단이 막히고 기대가 어긋난 끝에, 그가 워싱턴이라는 게임 자체에 흥미를 잃은 것일 수도 있습니다. 환멸이 진심이었을 수도 있고, 환멸이 더없이 영리한 위장이었을 수도 있습니다.

이 책이 그리는 틸의 다른 모습들도 여기서 다시 떠오릅니다. 경쟁을 미워한다면서 누구보다 치열하게 경쟁했던 사람, 독점이 좋다고 가르치면서 자기 회사를 독점으로 키운 사람, 자유를 외치면서 정부에 감시 도구를 판 사람. 정치에서도 같은 일이 반복됩니다. 권력을 설계하려 했던 사람이, 권력에서 발을 뺐다고 선언하면서, 그 어느 때보다 권력에 가까이 있었습니다. 모순은 그의 흠이 아니라 그의 방법인지도 모릅니다. 한쪽을 말하면서 다른 쪽을 하는 일, 그것이 그를 읽기 어렵게 만들고, 읽기 어려운 사람은 견제하기도 어렵습니다.

확실한 것은 사실들뿐입니다. 2016년에 그는 무대에 올라 트럼프를 지지하고 125만 달러를 냈습니다. 2017년에 밴스를 채용했고, 2021년에 트럼프에게 소개했으며, 2022년에 그의 상원 선거에 1,500만 달러를 넣었습니다. 2024년에는 누구에게도 후원하지 않겠다고 선언하고, 트럼프가 직접 건 1천만 달러 요청을 거절했습니다. 같은 해, 그의 회사들은 정부와 수십억 달러어치 계약을 맺고 있었고, 그의 사람들은 행정부 요직에 들어갔습니다.

이 책은 한 가지를 끝내 묻지 않은 채로 남겨 두었습니다. 피터 틸은 좋은 사람인가, 나쁜 사람인가. 천재인가, 위험인가. 자유의 수호자인가, 민주주의의 적인가. 그를 한쪽으로 밀어 넣으면 글은 깔끔해지지만, 그 깔끔함은 거짓입니다. 그는 어느 한쪽에 들어맞지 않습니다. 그래서 이 책은 그를 칭찬하지도 단죄하지도 않았습니다. 사실을 놓고, 그 사실들이 서로 부딪치게 두었습니다.

권력에 다가갔다가 물러섰다는 말도 그렇습니다. 그것은 그가 권력에서 멀어졌다는 뜻일까요. 아니면 직접 손대지 않고도 권력을 쥐는 법을 알아냈다는 뜻일까요. 무대 위에서 박수를 받던 사람과, 무대 뒤에서 명단을 채우는 사람. 클리블랜드의 연단에 올라 자기가 동성애자임을 자랑스럽게 외치던 사람과, 2009년에 다수의 투표가 자유를 막는다고 적어둔 사람. 이 모습들은 한 사람 안에 모두 들어 있습니다.

그가 워싱턴에서 발을 뺀 것인지, 아니면 워싱턴 그 자체가 되어 버린 것인지. 그 답을 이 책은 내리지 않겠습니다. 답을 내리는 순간 모순이 봉합되고, 봉합된 모순은 더 이상 우리에게 질문을 던지지 못하기 때문입니다. 여기까지 읽어 온 당신이, 그 질문을 던지 않은 채로 책을 덮기를 바랍니다.

## 권력의 바깥에서 쥐어 낸 통제력

민주주의의 절차를 우회하여 자본과 인맥으로 국가의 핵심 권력에 다가갔습니다.

2016년 트럼프 캠프에 125만 달러를 후원하고, 2022년 JD 밴스의 상원 선거에 1,500만 달러를 집중 베팅하여 정치적 지분을 확보했습니다.

2024년 선거 자금 지원은 끊었으나, 스페이스X와 팔란티어 등 그의 기업들은 이미 정부 인프라의 중심을 차지하며 흔들림 없는 계약을 맺고 있습니다.



# NotebookLM

## 모순의 설계자: 피터 틸, 경쟁을 미워한 사람이 세운 제국

ISBN

저자 | 김경진

펴낸이 | 김경진

펴낸곳 | 김경진 변호사 출판사

출판사등록 | 2025. 3. 10. (제2025-000015호)

주소 | 서울특별시 동대문구 전농로 91, 백일빌딩 304호

전화 | 02-6338-1905

이메일 | kimkj008@gmail.com

가격 : 20,000원

© 김경진 2026

본 책은 저작자의 지적 재산으로서 무단 전재와 복제를 금합니다.

참고) 이 책 속의 사진 이미지 그래프는 인공지능으로 생성되었습니다. 글의 내용 중 일부도 인공지능의 도움을 받아 작성되었습니다.

이 책을 잘 읽으셨으면 그리고 새로운 가치있는 지식을 얻으셨다고 판단되시면  
농협 302-1096-0948-81 (예금주 김경진) 에 자발적 후원 부탁드립니다.