

본 스크립트는 KERIS에서 운영하는 영어스크립트제작봉사단(OES)의 영어재능기부를 통해 제작되었습니다.

* 번역자 : 곽호인(서울특별시교육청), 공정훈(광운대), 유지윤(이화여대), 황경권(항공대)

SDF2014

*연사: 마크랜달 / Mark Randall

*소속/직함:

*연설: “빨간 상자 안에는 무엇이 들어 있을까?”
“What’s in the Red Box?”

김환 : 네. 이번 서울디지털포럼에서는 처음으로/ 컨퍼런스 뿐 아니라/ 16 개국 100 여명의 프로그램 기획자와 개발자, 디자이너들이 참여해서
In this Seoul Digital Forum, for the first time, we held not only conferences but also a global hackathon

선챗린지라는 주제 하에 /직접 ICT 기술과 공공데이터를 이용해서
with about a hundred programmers and developers, designers from 16 countries using ICT technology and public data

더 나은 세상을 위해 /저희가 글로벌 해커톤을 진행을 했습니다.
on the theme of good challenge for the better world.

잠시 후 이곳에서 수상자가 나오는데요.
There will be prize winners here in a moment.

이러한 대회를 개최하다보면 상을 받는 팀도 있습니다.
Having a contest like this, there are teams that win awards.

하지만 받지 못하는 아이디어, 팀도 생기겠죠.
But there will be ideas and teams that cannot get awards.

아이디어라는 것은 어느 하나 버릴 것이 없겠죠.
There’s no such idea that can be thrown away.

조금 더 면밀하게 뜯어본다면
So to say more specifically,

이 아이디어가 그 누구보다도 훌륭한 혁신의 씨앗이 될 수 있을 겁니다.
this idea can be the most excellent seed of innovation.

이 씨앗을 정확하게 보고 거름을 주고 물을 확실하게 준 하나의 회사가 있습니다.

There is a company that has seen the seed, and given a manure and water surely.

어도비의 수석 전략가이자 크리에이티브 부문 부사장 마크 랜달은 이런 직원들의 사소한 아이디어에 더 집중했습니다.

Mark Randall, the chief strategist of Adobe and the vice-president in the creative part, concentrated on these trivial ideas of employees.

과연 이 회사는 어떻게 되었을까요?

Do you know what this company has become of?

마크 랜달 부사장에게 여쭙겠습니다.

I will ask Mark Randall, the vice-president about it.

박수로 맞아주시죠.

Give him a big round of applause.

마크 랜달 :

Today, I'm excited to share with you the **?(31:44)** story of this red box.

오늘, 여러분께 이 빨간 상자의 이야기를 할 수 있어 기쁩니다

What's inside the red box?

빨간 상자 안에는 무엇이 들어 있을까요?

Why is it so powerful?

이것이 그토록 강력한 이유는 무엇일까요?

How was it changing?

빨간 상자는 어떻게 변해왔을까요?

How we are innovating inside Adobe?

어도비 안에서는 어떤 혁신들이 일어나고 있을까요?

Perhaps most importantly how you could use what we've learned from the red box to empower innovators in your own organizations.

**여러분의 조직에서 혁신을 이루는 데에 이 빨간 상자의 교훈을 어떻게 적용할 수 있을까요?
(32:10)**

I joined Adobe when they acquired the company that I founded.

제가 설립한 회사가 어도비에 팔리고 저도 어도비에서 일하게 되었습니다

Prior to that, I had been a serial entrepreneur for my whole career.

그 전에는 내내 앙트러프르너로 살아왔습니다

And that's probably the reason at 18 months ago I was asked to create a new innovation program for Adobe.

아마도 그 덕에 18 개월 전, 어도비 프로그램의 새로운 혁신이라는 과제가 제게 주어진 것 같습니다

However I was puzzled at this request

사실 처음에는 이 제안에 혼란스러웠습니다

because the first thing I thought was "Gee, isn't Adobe already pretty good at innovation?"

“어도비는 이미 꽤 혁신적이잖아?”라는 것이 초반 저의 생각이었기 때문입니다

mean we have alike zillions of world winning products.

이미 세계적인 제품들을 엄청나게 많이 가지고 있지 않습니까

So what is it exactly they were after?

그래서, 그들이 원하는 것을 정확히 알고 싶었습니다

I thought in my head about innovations that at one click could take this kind of shaky blurry picture which is the kind that I often take. And turn it into the kind of picture I wish could take.

저는, 제가 종종 찍는 흐릿한 사진들을 클릭 한 번으로 원하는대로 수정할 수 있는 것을 혁신이라고 생각했습니다

That's innovative?

혁신적인가요?

You see the guy in front of the squares doing a selfie.

광장에서 셀카를 찍는 사람 보이시지요

You can just draw a box around that guy.

여러분은 저 사람 주변에 박스를 그릴 수 있지요

Press one button and automatically he is gone.

그리고, 버튼 한 개를 누르면, 그가 자동으로 없어져요

We call this, goofy looking guy be gone.

우리는 이것을 이렇게 부릅니다 “멍청한 남자를 없어진다”

Works it remarkably well.

놀랍게도 잘 적용됩니다

I have no idea how Adobe accomplished it.

어도비가 이걸 어떻게 만들었는지 저는 전혀 몰라요

I think some of them graduated from the Hogwarts school of software and magic.

제 생각에 제작자 몇 명이 호그와트 학교의 소프트웨어, 마술학과를 졸업한 것 같은데요
분명히 그들은 강력한 마술과 소프트웨어를 가지고 있어요

So Why do we feel like we need to do more innovations?

그러면, 왜 우리는 더 많은 혁신이 필요한 것처럼 느껴질까요?

While we see it, the goes long way back the founders of Adobe have beliefs since they started the company that innovation can come from anywhere in the company from anyone in the company.

생각해보는 동안, 저 옛날 어도비의 창시자들은 처음부터 믿음이 있었습니다. 그 믿음은 혁신이란 것은 회사 내 어떤 곳에서도 나올 수 있고, 회사의 어떤 사람을 통해서든 나올 수 있다는 것입니다

But a lots of change since thirty years ago back then at John and Chuck could take the entire company to launch.

하지만, 존과 척이 있던 30 년전부터 많은 변화가 회사를 발전시켰죠

Today we have over 11 thousand employees spread around the world.

지금 우리는 세계 곳곳에 1 만 1 천명의 직원들이 있습니다

So little hard all to take them all to launch and bounce around cool ideas(34:33)

그래서 그들 모두가 멋진 아이디어를 만들어내거나 궁리하는 것은 좀 어려운 것이죠

And the vary things neighbor dust grow(34:40) into a successful company with these products

그리고, 많은 주변 회사들이 다음의 상품들을 통해 성공적인 기업으로 성장했는데요

all of the technology, all of the process and all of the systems that enable us to be good at being big making it increasingly harder.

그것은 우리가 커짐과 동시에 점차 강해진 기술, 절차, 시스템들입니다

For us to be nimble ? agile? and intuitive.(34:59) This is true at all company. It's the constant battle.

엄청난 날렵함과 직관력. 이는 모든 회사가 가지고 있는 것입니다 변화 없는 싸움이죠

You grow larger to still think small.

더 커졌지만 여전히 작은 것도 생각해야 합니다

That was really root of our challenge.(35:14)

그것이 우리가 직면한 도전의 근원이었습니다

I wanted to start by understanding what we are after (35:21).

우리가 추구하는 것이 무엇인지 이해하는 것부터 시작하고 싶었습니다

I wanted to survey likely innovators inside the company, few hundred employees so I asked them do you wanna innovate more?

저는 회사 내의 혁신가 같은 사람을 조사하고 싶었습니다

몇 백명의 직원을 조사하여 더 혁신하고 싶은지 물었습니다

And 94% of them said yes.

94%가 '그렇다'라고 대답했습니다

And I wondered why **aren't** you and I asked them.

그래서 저는 왜 그렇게 하지 않는지 궁금해서 물어보았습니다

And their reasons made **a lot of sense**(35:42).

그리고 그 이유는 정말 그럴 듯 했습니다

Well, we don't have the time from our day job **because we're shipping? all of those world winning and products**(35:48).

우리는 본업을 하느라 시간이 없습니다

왜냐하면 우리는 그 모든 제품과 **award winning???**을 배송하고 있기 때문입니다

Two, we have a lot of resources in the company but getting know resources even a small amount allocated some **speculative**(36:00) new crazy project idea I have takes a lot of meetings and paper work.

두번째로 회사 안에는 자원이 많습니다

하지만 자원의 극히 일부라도 추측에 근거한 새로운 말도 안되는 프로젝트 아이디어에 할당하려면 많은 회의와 문서작업을 거쳐야 합니다

And it's just too hard.

그리고 그렇게 하는 건 그냥 너무 힘들었습니다

And last, if they overcome those hurdles, there isn't really a simple process by which they would understand what they need to do with their idea and where they need to take it for to be successful.

마지막으로 그들이 이러한 장애물들을 극복하더라도 성공하기 위해서 아이디어로 무엇을 해야하는지, 어디서 그것을 가져올 필요가 있는지 이해하는 과정은 간단한 과정이 아닙니다

That's how we **ended up** with our new innovation program that we call Adobe KickBox.

이렇게 해서 결국 우리는 새로운 혁신 프로그램인 'Adobe KickBox'를 고안해 냈습니다

The idea was to take everything an innovator would need An Adobe innovator and put it inside one box

그 아이디어는 혁신가, 어도비의 혁신가가 필요로 하는 모든 것을 하나의 상자에 넣자는 것이었습니다

You see innovation is a fuzzy concept(36:38)

보시다시피 혁신은 애매모호한 개념입니다

We make it concrete because now you can hold it in your hands.

이제 여러분들은 상자를 손에 쥌 수 있기 때문에, 혁신을 구체화시킬 수 있습니다

And inside the boxes everything they need to execute on their innovative idea.

그리고 박스 안에는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요한 모든 것들이 들어있습니다

But here's the crazy promise.

그러나 한 가지 우스운 전제조건이 있습니다

What if we let any employee in the company come up with an idea and we just approved it without even looking at it.

만약 회사 직원들로 하여금 아이디어를 생각해내고 우리가 검토하지 않고 곧장 승인해준다면 어떻게 될까요?

We just said go ahead go talk?(37:10) to the customer, start developing it, just do it.

일단 고객들과 얘기하세요, 개발을 시작하세요, 그냥 하세요

don't tell any executive, don't tell marketing, don't tell legal?(37:17). Just do it.

임원들에게 말하지 마세요

마케팅팀에게 말하지 마세요

법무팀에도 말하지 마세요

그냥 하세요.

What will happen? I wondered.

어떻게 될까요? 전 궁금했습니다

And my peers being cautious in global headed executives unlike me (37:30) never gonna work I mean it's beautiful dream but it's never gonna work.

저와는 달리 경영진들의 눈치를 보던 제 동료들은 '그것은 아름다운 꿈일 뿐이다. 절대 불가능하다.' 라고 얘기를 해주었습니다

And I asked why. Why?

그리고 저는 왜인지 물었습니다

왜?

What I heard back was Adobe too many ideas some of them are gonna suck?(37:45).

제가 들었던 말은 Adobe 가 너무나 많은 아이디어가 있을 것이고, 일부는 너무나 이상한 것들도 있을 수 있다는 것이었습니다

We have ideas but suck?(37:48) right?

우리는 지금도 이상한 아이디어들이 많습니다

안 그렇습니까?

I mean we have a lot of ideas.

우리는 많은 아이디어들이 있습니다

But there is the general sense that we just have way too many I (37:58)

하지만 우리들은 너무나 많은 아이디어들이 있다는 일반적인 통념이 있습니다

because maybe the employees that you are worried about pushing too many ideas up would behave differently

너무 많은 아이디어들이 내놓아지는 것을 염려하여, 아마 직원들이 생각과는 다르게 행동할 것이기 때문입니다

if they knew no one else was going to look at their idea.

만약 아무도 그들의 아이디어를 신경쓰지 않을 것이라는 사실을 알고 있다면요

You see? today mom and dad will overview your ideas so you can go pitch crazy stuff and call more level-head minds will assess and evaluated.

오늘날에는 부모님들이 여러분의 아이디어를 검토해서 이상한 생각들은 집어치우고 공정하고도 냉정한 평가를 해 주고 계시지요

But what if they were in the driver's seat?

만약 그들이 운전석에 있었다면 어땠을까요?

what if they knew they had to make right decision and they were bearing that responsibility,

만약 그들이 올바른 결정을 해야 할 책임이 있다고 생각했다면 어땠을까요?

would it change their behavior?(38:11~38:33)

그들의 행동은 달랐을까요?

Let's do an experiment and find out.

실험을 해서 알아보시다

so we did, we took sixty likely innovator from within the company

그래서 저희는 각 회사에서 그럴듯한 혁신가들 60 명을 모았습니다

and we intentionally or --- removed limitations that innovators said were stopping them.

그리고는, **의도적으로 또는 ...** 혁신가들이 제약이라고 여기는 것들을 제거했습니다

those limitations(38:42) were money, time, a process to know what they are doing

돈, 시간, 그들의 작업을 보고하는 과정,

and even list of things an areas the company would like innovation to occur in

그리고 심지어는 회사에서 혁신을 바라는 분야들의 목록들도 있었습니다

and we handed out these red boxes

그리고는 이 빨간 상자를 나누어주었습니다

and they took them and they started doing amazing things.

이 상자를 받아들이고, 그들은 놀라운 일을 하기 시작했습니다

So if you had to make a desert island kit for your innovators that would contain everything they need what would you put inside it?

여러분이 혁신가들을 위해 무인도 키트를 만들고 있고, 무엇이든 넣을 수 있다고 생각해 봅시다.

어떤 것들을 넣으시겠습니까?

What's inside the red box?

빨간 상자 안에는 무엇이 있을까요?

Well if you really serious about doing innovation not just talking about it, really doing it, the first thing you will gonna put in your red box is sugar and caffeine.

만약 여러분이 혁신에 대해 이야기하는 것만이 아니라 실행하는 것에 대해 진지하다면, 가장 먼저 넣어야 할 것은 설탕과 카페인입니다

And we have sugar and caffeine in the box because these are two of the four major food groups of all innovators. 우리가 설탕과 카페인을 박스에 넣은 이유가 있는데요, 그것은 모든 혁신가들의 4 가지 주요음식군중 두 가지이기 때문입니다

The next thing our innovators finally opened their box is a shiny plastic card. 그 다음으로 우리 혁신가들이 박스를 열었을 때 반짝이는 플라스틱 카드가 있습니다

It's a prepaid credit card with one thousand dollars on it. 바로 1,000 달러가 들어있는 선불 신용카드예요

Now one maybe clear. 여기서 한가지 분명한 것이 있습니다

It's prepaid for a reason. 선불인 것에는 이유가 있다는 것이죠

Adobe has never distributed prepaid cards to employees before. 어도비는 이전에 직원들에게 선불 카드를 지급해주어 본적이 없었습니다

In fact when I went to our producing group, and I said I wanna give a thousand dollars to these employees and I wanna remove all friction.

사실 제가 생산그룹에 가서 이렇게 말했어요 "이 직원들한테 1000 달러를 주고 싶습니다. 그리고, 그에 대한 모든 제약도 없애고 싶고요"

I wanna find out what they will gonna do they had no limitations, no paper work, no receipts, no thought other than just do the right thing, innovate.

"한번 알아보고 싶어요. 서류작업, 영수증처리, 생각 등 아무런 제약없이 그들이 무엇을 할지 말이에요. 단지 옳은 것, 혁신적인 것을 하도록 말이죠."

you can't do that. 그가 말했어요. "말도 안됩니다"

I mean we are public corporation that regulations named after ??(40:37) that prevent you from doing that sort of thing.

"제 말은, 우리는 제약이 있는 공공법인이고, 임원들의 동의가 있어야 돼요. 이런 종류의 것들이 당신을 막을겁니다."

I said yeah, but you know what it's really important that we empower them and take them out of the normal system where we distribute your resources

제가 말했죠. "그렇지만요, 가장 중요한 것은 우리가 그들에게 기회를 주고, 당신의 자원을 제공한 그 평범한 체계에서 벗어나게 하는 겁니다"

because we wanna trust of them to make the right decisions with this small amount of money
 “왜냐하면 우리는 이 작은 돈으로 그들이 옳은 결정을 하도록 믿고 싶으니까요”

And they said
 그러곤 그들이 말했어요

well **?(41:03)** can't something terrible could happen.
 “안돼요, 무슨 끔찍한 일이 벌어질지도 모르잖아요”

Then I said "like what?" and they said "Well, we don't know".
 그래서 제가 “예를 들어서요?”라고 물었고, 그들은 “음 우리도 모르겠어요”라고 대답했습니다

So I tried to imagine for them what's the worst thing that could happen.
 그래서 일어날 수 있는 최악의 상황을 상상해보았습니다

So I said OK. well Let's just say **?(41:14)** somebody takes a thousand dollars, runs to Las vegas and blows it on
 boos and blackjack?**?(41:19)**
 그리고 말했습니다. “그래요. 어떤 사람이 천달러를 가지고 라스베가스에 가서 도박을 하고
 마리화나를 하는데 날렸다고 합시다.”

Is that the worst thing that could happen?
 그게 일어날 수 있는 최악의 상황인가요?

?(41:24) pretty bad, yeah that's bad.
 꽤 좋지 않죠. 네 그건 안 좋아요

And I said OK. So you know **in any population there's 2% idiot?(41:32)**
 그래서 저는 이렇게 말했습니다. “좋아요. 아시다시피 어떤 집단에는 2%의 멍청이가 있습니다.”

I'm pretty sure with the Adobe hiring process would at least cut that in half without maybe **less ?(41:38)** than
 one percent. All right?
 어도비사 채용 과정에서 적어도 반으로 줄여서 아마도 1% 이하일 것이라고 꽤나 확신합니다.
 그렇지요?

So it just gonna be one guy. He's gonna go do something stupid
 그러면 그냥 한명일 뿐입니다. 한명은 멍청한 짓을 할 것입니다

and to stop him from doing that bad thing we'll gonna stop a thousand other people from having latitude
 and **?(41:52)** freedom to innovate with no friction.
 그리고 그 한 명이 나쁜 짓을 하는 것을 막기 위해서 우리는 다른 천명의 사람들이 마찰없이
 혁신할 자유를 제한할 것입니다

And you know what? I thought I gonna big fight.

그리고 그거 아세요? 저는 크게 싸워야 할 것이라고 생각했습니다

and our finance team got it. They said you are right. Let's see what happens.

그리고 우리회사 재무팀이 이해했습니다. "당신이 옳다. 무슨 일이 일어나는지 한번 보자."라고 말했습니다

And they worked their magic and they made **the card** happen in the box

그리고 그들이 마법을 부려서 박스 안에 카드를 만들었습니다

with no receipts no expense reporting no **accountability** what so ever.

영수증도 지출내역서도 책임도 아무 것도 필요 없는 카드 말입니다

You wanna know the impact of that when we handed the box out and I told the employees that.

여러분은 우리가 박스를 건네고 직원들에게 그렇게 말했을 때의 영향을 알고 싶을 것입니다

They understood more than the CEOs standing up and saying? innovation is life blood?

그것들은 CEO 가 단순히 서서 '혁신은 기업생명의 핵이다.' 라고 말하는 것보다 더 의미 있었습니다

more than the founders standing up? saying innovation is what this company is built on.(42:25~42:33)

또한 창립자가 '혁신은 기업의 근본이다.' 라고 말하는 것보다 더요

When we broke our own rules to empower them to innovate they told me for the first time.

직원들에게 권한을 부여해서 그들 스스로 혁신할 수 있도록 우리가 룰을 깬 때, 그들이 처음으로 제게 말할 수 있었습니다

We knew you meant it really do it, it's not just talk, we'll gonna really do it.

그들이 말하고자 하는 바를 우리는 알고 있었죠. 그것은 단순히 말만이 아닙니다. 우리는 정말로 할 것입니다

They open up the box and they find the card that says start here.

그들은 박스를 열고 '여기서부터 시작하라' 라고 쓰여진 카드를 발견합니다

You see it's a process. there are six levels in the process.

보시다시피 그것은 프로세스입니다. 6 단계의 프로세스가 있죠

Each level has a set of actions that you must complete to move on to next level.

각 단계는 다음 단계로 넘어가기 위해 취해야 할 일련의 행동들을 제시하고 있습니다

What happens if you beat the last level?

만약 모든 단계를 완료하면 어떤 일이 일어날까요?

You get a fabulous prize, a blue box.

멋진 상을 받을 겁니다, 파란 상자요

What's in the blue box? I can't tell you, but I can tell you it's delivered by leprechaun?(43:38) riding on unicorns.

파란 상자 안에는 무엇이 있을까요? 그건 말해줄 수 없습니다. 그러나 유니콘을 타고 있는 레프리콘(요정)에 의해 배달될 것이라는 점은 말씀드릴 수 있겠네요

Actually what's in the blue box is more resources, more (43:44) more time, more money, more attention, more help (43:48)

사실 파란 상자 안에 있는 것은 (전 단계보다) 더 많은 자원, 더 많은 시간, 돈 그리고 더 많은 관심과 도움입니다

So taken it from just (43:53) paper idea based on nothing trying to put reality behind the idea.

현실성이 부여되지 않은 단순한 종이 아이디어로부터 그 아이디어를 거두는 거죠

So what are the six levels and how to they work. Level 1,

그럼 6 개 단계와 방식을 보시겠습니다. 먼저 첫 번째 단계입니다

It's called inception and it is all about motivation.

그것은 '생성'이라 불리며, 동기부여와 직결됩니다

To begin anything without understanding, why you are doing it, without having an intrinsic motivation is to set yourself up to fail.

무엇이든 내재적인 이유를 알지 못한 채 시작하면 실패하기 마련입니다

So we start by talking about why do our innovators want innovate, why do you wanna innovate, why would you take this red box and do this?

그래서 저희는 혁신가들이 이 빨간 상자를 가지고 혁신하고자 하는지부터 다룹니다

People had a lot of different reasons and they write it down. Level 1 (44:32) share with anybody else because I don't care why they wanna innovate.

사람들은 다양한 이유를 가지고 있고, 그것들을 적어 내려갑니다. 사실 구체적인 이유는 중요하지 않기 때문에 누구나와 이것을 공유할 수 있습니다

It might be because they wanna raise.

그들이 임금 인상을 원해서 일수도 있습니다

It might be because they wanna promotion. It might be because they wanna fix a problem may see in the world or approve something to someone else or maybe they just wanna approve something to themselves.

승진, 문제 해결, 다른 사람들에게 무언가 보여주기, 혹은 스스로에게 무언가 증명해 보이기

It doesn't matter.

어떻든 상관 없습니다

I don't care why they wanna innovate but they have to care because if they don't, no one else can't.

저는 상관이 없지만, 그들은 알아야만 합니다. 그들만이 알 수 있기 때문입니다

It has to start with them.

반드시 이렇게 시작해야 합니다

It's the No.1 indicator of success.

이것이 성공의 가장 중요한 지표입니다

When people take level 1 seriously and they have outlined their motivations it's powerful stuff.

사람들이 1 단계에 진지하게 임하여 그들의 동기를 나타내고 나면, 그 동기는 매우 강력해집니다

I believe if we can align the personal passions of our employees with the purpose behind our organization together we can change the world.

저는, 만약 노동자들의 개인적 열정을 조정하여 조직의 목적 아래에 둔다면, 다함께 세상을 바꿀 수 있다고 생각합니다

How many of you have kids?

여러분 중에 몇 명이나 자녀가 있나요?

And those ? how many of you have ??(45:29)

그리고 자녀가 있는 사람들 중에서, 몇 명이나 당신 자녀를 사랑하나요?

Almost all of you.

대부분, 모든 사람들이네요

That is great. Me too.

좋습니다. 저도 마찬가지예요

It is mine.

이 아이는 제 아이예요

Fortunately she takes after her mother in the looks department.

다행히도 이 아이는 엄마의 외모를 닮았어요

She is almost five.

그녀는 거의 다섯살입니다

Last week, she said something amazing.

지난주, 그녀가 놀라운 것을 말하더군요

We were talking and she said.

우리는 대화하고 있을때, 그녀가 말했어요

"Dad, when I grow up, I wanna do work just like you."

"아빠, 제가 나중에 크면요. 바로, 아빠처럼 일하고 싶어요."

I felt so awesome.

제 기분은 정말 끝내줬어요

Until she said

그녀가 이렇게 말하기 전까지는요

"Yeah, I wanna do meetings and be on conference calls and ride on airplanes."

"진짜예요. 회의도 하고 싶고, 회의전화도 하고싶고, 비행기도 타고 싶단 말이에요."

I had to tell her

저는 그녀에게 설명해야 했어요

"honey, ok, you see those things, the meetings, the conference calls, the airplanes, those are the like the chores that we have to do so though we can do the things what really want to do.

"애야, 보렴. 이런 회의, 회의전화, 비행기, 이러한 것들은 우리가 하고 싶은 일을 하기위해 어쩔수 없이 하는 일 일뿐이야."

those are what we love to do. "

"이 원하는 것이 우리가 정말 하고 싶은 거란다"

She asked me, "What is it dad that you love to do?"

그녀가 물었어요. "그럼 아빠, 아빠가 정말 하고 싶어하는게 뭔데요?"

Oh now I had to think and tried to explain it to find **?(46:55)**

오, 그때부터 전 생각해야 했고, 답을 찾아 설명하려 했습니다

You know what? it wasn't that hard.

그거 알아요? 그걸 설명하는데 별로 어렵지 않았어요

What I told her was what I love,

제가 아이에게 말한 제가 좋아하는 것은

it's when I get a group of my friends together who are smarter talented in better looking than me and together we come up with an idea that we are so excited about that through **sheer force of will??(47:18)**

제가 저보다 더 우수한 자질과 더 잘생긴 친구들과 모임을 만들었고, 우리는 함께 아이디어를 모았어요. 그리고 우리는 순전한 정신력??? 에 대해 너무 기뻐합니다

we can bring it from pure imagination into existence.
우리는 순수한 상상을 실제로 가져올 수 있었어요

When it exists, it can change people's lives, it can solve the problem for somebody.
It could **delight** a customer.

상상이 실재가 되면 그것은 사람들의 삶을 바꾸고, 누군가를 위해 문제를 해결하고, 고객을
기쁘게 할 수 있습니다

Maybe just make them smile.

그들을 그저 미소짓게 할 수도 있죠

But when those products change people's lives they get happy and excited and they show us what they create
with them.

그러나 그런 제품들이 사람들의 삶을 바꾸고, 기쁘고 즐겁게 만들면 그 사람들은 그 제품들을
가지고 만든 것을 우리에게 보여줍니다

And that comes back to us and? we get excited and we make better version send? back to them

그리고 그것은 우리에게 돌아오고 우리는 신이 나서 더 좋은 버전을 만들어 다시 사람들에게
보냅니다

and they get excited and make cool stuff and send it to us we get ? better version back to them

그리고 사람들은 신이 나서 멋진 것을 만들어서 우리에게 보내고 우리는 더 좋은 버전을 만들어
다시 사람들에게 보냅니다

there's virtuous circle? that happens

선순환이 일어나는 것입니다

and that best feeling?(47:47~48:02) you will ever have at work.

그리고 이것은 당신이 일에서 느낄 수 있는 최고의 기분입니다

That's why we do the meetings and the plane trips.

그래서 우리가 회의를 하고 출장을 다니는 것입니다

That's why having a red box is important.

그래서 빨간 상자가 중요한 것입니다

Level 2, once you know your motivation, it's time to ideate.

레벨 2, 일단 동기를 알았으면 이제 관념화할 단계입니다

So we get frame works about how to diverge of thinking and how to observe the world around you, How to question what you see.

그래서 우리는 어떻게 생각을 분화시킬 것인지, 어떻게 주변 세계를 관찰할 것인지, 어떻게 관찰한 것에 대해 질문할 것인지에 대해 틀을 연습니다

Does it have to be that way or can it be a different way? Teach questioning.

그런 식으로 밖에 안 되나요? 다른 방식으로도 될 수 있을까요? (이렇게) 질문하는 것을 가르쳐야 합니다

Once they have some ideas that they like it perceive with,
일단 그들이 생각하고 있는 아이디어들이 있다면,

we have to write them down on a book that we give them which labeled the bad ideas book.
우리는 'Bad ideas'라고 적힌 책을 주는데, 그 책에 아이디어들을 적어야 합니다

Then why we label a book, bad ideas?

왜 'Bad ideas' 라고 적혀 있을까요?

The reason why we would do that is because all new ideas look like bad ideas even the good ones.

왜냐하면, 모든 새로운 아이디어들은 아무리 좋은 것이라 할지라도 나쁜 아이디어처럼 보이기 때문입니다

The key is to keep working with the idea and making it better.

핵심은 계속 노력을 해서 그 아이디어를 개선해 나가는 것입니다

Once you have some idea that you wanna play with level 3 they can approach tools to go through and improve their idea.

일단 3 단계에 접어든 아이디어들이 있다면, 그 아이디어를 검토하고 개선하기 위해 보조수단들(tools)을 이용할 수 있습니다

Here's a score card that teaches them how to look at their idea through different lenses

여기 다른 시각에서 그들의 아이디어를 조명하는 방법을 알려주는 'score card'가 있습니다

and they can score their ideas themselves to understand and more importantly they can give the score cards to their peers and say score my idea.

그들 스스로 아이디어에 점수를 매길 수 있고 더 중요한 건, 그들이 동료들에게 'score card'를 주어서 동료들로 하여금 자신들의 아이디어에 점수를 매길 수 있도록 할 수 있죠

Why do we do that?

왜 이렇게 할까요?

because so often employees go out and they say hey give me some feedback on this idea to one of their coworkers.

대체로 사람들은 그들의 동료에게 '내 아이디어 어때?'하고 물어봅니다

And their coworkers listens the idea and says "Oh, yeah, that's really great. You should do it."

그러면 동료들은 대체로 "좋은 생각이야."하고 답합니다

This is the single most useless feedback.

이건 전혀 쓸모 없는 피드백입니다

You could possibly get its better if they hate the idea but they constructively hate it.

사람들이 그 아이디어에 질색할 때, 발전할 수 있습니다. 건설적으로 질색할 때 가능합니다

And the score card gets them to constructively hate your idea

그리고 이 스코어 카드(score card)가 그들이 건설적으로 여러분의 아이디어를 싫어할 수 있도록 해 줍니다

and that helps you make it stronger and better.

더 강하고, 좋은 아이디어로 거듭날 수 있도록 말입니다

And after level 3, people say how to I know which idea I should emerge from level 3 to level 4?

3 단계가 끝난 뒤 사람들은 어떤 아이디어를 4 단계로 가지고 가야할 지 고민합니다

It's very simple.

굉장히 간단한 문제입니다

Whatever idea other people want to help you with

다른 사람들이 도와주고 싶어하는 아이디어를 선택하세요

so share clue

그러면, 문제 해결의 실마리를 함께 고민할 수 있습니다

other people can't stop and call you back and say that

다른 사람들이 여러분에게 전화를 해서,

you were talking about ? I couldn't stop thinking about it this weekend.

"네가 이야기했던 것들이 주말에 계속 생각났어."라고 말합니다

That's a big clue if they wanna take their time to help you.

만일 그들이 시간을 할애해서 당신을 도와주려 한다면, 그게 바로 중요한 단서예요

Level 4, they could naturally know engage with real customers in the real world.

4 단계, 그들은 이제 자연스럽게 진짜 세상에서 진짜 소비자와 맞물리게 될 것입니다

Actually yes. We lead engineers talk to customers with no other supervision present what so ever.
사실, 맞아요. 우리는 지휘 발표 같은 것들 없이 공학자들이 소비자들과 대화하도록 합니다

And it works? Great.
그러면 효과가 있을까요? 굉장해요

So they validate the problem and validate the solution.
그러면 그들은 문제를 입증하고, 해결책을 모색합니다

But actually launching a web site.
그런데 사실 웹사이트 시작했는데요

here's an example one of our teams great at site there was a market place for people
이 사이트를 잘하는 우리 팀 중 하나를 예로 들어봅시다. 이곳은 시장입니다

where we can do to demand side validation of their idea.
그들의 아이디어를 검증해 볼 수 있는 곳이에요

Do people want to help other people, do things like a photoshop maybe somebody wants a picture motified but they don't know how to do it.
사람들은 다른사람을 도와주고 싶어하는가? 만일 누군가 사진을 변화주고 싶은데 사용법을 모를 때 쓰는 포토샵 같은 건가?

Could we get another user to help these people and maybe even have them exchange money?
이런 사람들을 돕기 위해 우린 다른 사용자를 받아야 하나요? 아니면, 그들에게 돈을 바꿔줘야 할까요?

Less then a week, they directed a website just using a template (50:55)
1 주일이 되게도 전에 그들은 템플릿을 이용하여 웹사이트를 만들었습니다

They got 4 thousand visitors and 9% of them uploaded photos
4 천명이 방문했고, 그 중 9%가 사진을 업로드했습니다

and said it's gonna cost 2 dollars. So we're testing price.
그리고 비용이 2 달러가 들 것이라고 말했습니다. 우리는 가격을 테스트하고 있었습니다

That conversion rate dropped? (51:02) 2.7%
그 변환된 데이터는 2.7%로 떨어졌습니다

But you still pretty good.

그러나 여전히 꽤 괜찮은 수치였습니다

They are in the first week after having an idea they haven't share it with any executives they haven't checked it with anybody else. They are getting conversion data on the idea.

아이디어를 떠올린 첫 주 만이었습니다. 다른 경영진과 아이디어를 공유하지도 않았고 다른 사람과 함께 검토해보지도 않았지만 그들은 아이디어에 대해 변환된 데이터를 얻었습니다

This is a powerful stuff.

이것은 강력한 것입니다

And they went out and **validate with supply side? would other users help these users do things?(51:24)**

그리고 그들은 나아가 공급측을 입증했습니다

유저들이 다른 유저들을 도와줄까?

and the answer is yes, yes they will.

그리고 답은 '네'입니다. 네 유저들이 도와줄 것입니다

22% showed an intent and 25% completed a task like this.

22%가 그럴 의향을 보였고 25%는 비슷한 일을 완성했습니다

They got real world data which took them to level 5.

그들은 실제 데이터를 얻었고, 이것이 5 단계로 이끌어줍니다

What they do at level 5 is that they show that they know how to move their level and they know which directions is up **so you get one more data point (51:46)** that shows that you can move your number up.

5 단계에서는 어떻게 다음 단계로 넘어가는지, 어떤 방향이 상향인지 안다는 것을 보여주어야 합니다. 그래서 다음 단계로 넘어갈 수 있다는 데이터 포인트를 1 점 더 얻었습니다

Customer engagement can go up.

고객의 참여율이 높아질 수 있습니다

You **already for what we call the boss level??(51:54)** Level 6, the end of the red box.

이미 임원단 단계인 6 단계까지 왔습니다. 빨간 박스의 마지막 단계죠

This is where you take your idea back back **into the company and pitch it??(52:00)** to executives

이 단계는 아이디어들의 방향을 다시금 회사로 돌려서 임원들 앞에서 발표하는 것입니다

but now we are not playing a game with HIPPO **?(52:06)** highest paid person's opinion.

하지만 지금 우리는 가장 높은 직위의 사람이 내는 의견에 따르는 게임을 하는 것이 아닙니다

This is not a constructive game.

이것은 건설적인 게임이 아닙니다

We wanna stop playing that game because we want real data.

우리는 현실적인 데이터를 원하기 때문에, 그 게임을 멈추고 싶은 것이죠

I don't have to guess if your vague? idea is good bring me some small amount of??(52:17) real customer data and do it quickly and expensively.

그 애매모호한 아이디어가 실제 고객들의 데이터를 우리에게 가져다 줄 수 있다면, 그리고 그것이 비용을 들여서 신속하게 할 수 있다면, 우린 더이상 추측할 필요가 없습니다

And they do. How was this working?

그것들은 그렇게 하죠. 어떻게 이룰 수 있을까요?

In a typical year, we might take a dozen self products from prototype to report ??(52:34) customer just play with that prototype to see how they engage with them.

평년에, 고객들이 어떻게 그 아이디어들과 맞물리는 지를 알아보기 위해 프로토타입을 제공하는데, 우리들은 그런 프로토타입으로부터 십여개의 제품을 취하죠

Using the red box process, last year we did hundreds instead of a dozen for less? money.

작년에 이 빨간 상자 프로세스를 사용하여, 저희는 저렴한 비용으로 10 여개가 아닌 100 여개의 아이디어를 했습니다

Many of those?(52:45) for projects we failed but twenty of them had moved on to the blue box.

많은 프로젝트들은 실패했지만, 20 개는 파란 박스로 넘어갔습니다

Those with fail, those innovators still learn how to conceive an idea and articulate that idea,

실패한 사람들은 여전히 아이디어를 상상하는 방법, 구체화하는 방법,

engage with other employees

동료들을 참여시키는 방법,

and then engage ?(53:02) getting real data from actual customers

실제 구매자들의 정보를 고려하는 방법,

and then come back and talk to management about how that idea tested.

그리고 그 아이디어의 시험 과정을 경영진에게 보고하는 방법들을 배우고 있습니다

Those are incredibly valuable skills.

그런 기술들은 엄청나게 귀중하지요

Our goal is to create failed innovators first.

저희는 실패한 혁신가들을 만드는 것을 우선 목표로 하고 있습니다

And prove to them to **?(53:15)** you can fail and it's okay because failed innovators **?(53:22)** turn to successful innovators.

그리고는 그들에게 실패에서 성공으로 가는 방법을 알려주고, 증명해보이려 합니다

Many of our blue boxes or red boxes on there second then third red box. **?(they came up the ?.(53:29)**

파란 상자와 빨간 상자의 대부분에는 ...

So the red box, it connects people with their passions and purpose.

그래서 이 빨간 박스는 말이죠, 사람들에게 그들의 열정과 목적을 연결시킵니다

We've decide it.

우리는 결심했어요

We will gonna do something cool announcing here today that Adobe is going to open source entire contents of the red box.

오늘 멋진걸 해보려 합니다. 바로, 이 빨간박스의 모든 내용물을 개방하기로 했습니다

It's gonna be free to download and if you want to like get the link. all you need to do is email kickbox@adobe.com

무료로 다운로드 받으실 수 있으시고, 링크를 원하신다면 여러분은 kickbox@adobe.com 으로 메일만 보내시면 됩니다

and we will send you the link where you can download it and use it for free under creative common's license that change it make it better give it back to us.

그러면, 우리가 여러분께 다운로드를 받으실 수 있는 링크를 보내드릴 텐데, 여러분은 저작권에 규제 없이 마음대로 바꾸고 개선하신 다음 우리에게 되돌려 주세요

Why we would do this?

우리가 왜 이렇게까지 할까요?

Why would we give a way of process?

왜 우리가 프로세스를 무료로 제공할까요?

One reason.

한가지 이유입니다

Because we are building products with **?(54:23)**

우리가 정말 정성껏 만들고 있기 때문이에요

and we want you to build products that you love too because you would like to buy them.

그리고, 당신 역시 사랑하는 제품을 만들어 보시기 바랍니다.그러면, 당신이 그것을 사고싶어 할테니까요

Thank you.

감사합니다