



# 도시의 낙관주의자

미래의 도시에 대한  
다니엘 닥터로프와의 대화

저자 Scott Corwin  
포토그래피 Oliver Ludlow

사이드워크 랩스(Sidewalk Labs)의 이사회 의장이자 CEO인 다니엘 L. 닥터로프(Daniel Doctoroff)에게 도시는 사람들과 건물들의 집합 이상의 것이다. 도시는 시민, 정부, 기업 모두를 위해 생활의 질을 개선하는 기회를 제공한다. 알파벳(구글의 지주회사)의 자회사인 사이드워크 랩스는 기술, 데이터, 정책, 자본을 결합해 전 세계에 걸친 “대도시의 문제”를 해결하는 방안을 개발하고 있다. 이는 매우 야심 찬 목표지만, 댄은 대도시 문제 해결에 비전문가가 아니다. 사이드워크 랩스를 설립하기 전에, 그는 블룸버그(Bloomberg LP)의 회장이자 CEO였고 마이클 블룸버그가 뉴욕 시장이던 당시 뉴욕시의 경제개발과 재건을 위해 부시장으로 일했었다.

내가 댄과 만났을 때 사이드워크 랩스는 본사를 뉴욕시의 오랜 산업지구인 허드슨 야드(Hudson Yards)로 이전하는 중이었는데, 이 지역은 미국 최대의 복합 목적 개발단지로 변환 중이다. 허드슨 야드는 첨단 건물들이 100년이 넘는 철도 조차장의 터 위에 세워져 있는 지역이다. 댄은 뉴욕시 부시장으로서 이 프로젝트를 기획했었고, 이에 걸맞게 우리의 대화는 도시의 역사와 미래, 그리고 어떻게 기술이 도시 생활을 새롭게 재구성할 수 있는지에 대해 이뤄졌다.

**스콧 코윈(이하 SC):** 당신의 관점에서, 오늘날 도시는 어디쯤 위치한다고 보십니까?

**다니엘 닥터로프(이하 DD):** 한편으로, 만약 당신이 현재의 도시를 살펴보면 대부분의 도시들이 직면한 엄청난 도전과제들을 발견할 수 있을 겁니다. 대부분의 성공적인 도시들에는, 가격 적절성과 불평등에 대한 시민들의 불만을 야기하는 수요와 공급의 불일치가 존재하며, 동시에 도시들은 심각한 재정적 문제와 씨름하고 있습니다. 보다 덜 성공적인 도시들에서는, 인구 감소와 공공 서비스의 급격한 축소를 목격하게 되는데, 그러한 문제는 미시간주 플린트(Flint)시에서 발생한 것과 같은 위기로 이어집니다. 그래서 오늘날 도시들에 대해서는, 최고의 도시들은 상황이 험난하고, 고전 중인 도시들은 상황이 더 심각하다고 말할 수 있죠. 이것이 도시에 대한 걱정의 원인입니다.

반면에, 저는 낙관주의를 지지하는 매우 강력한 사례들이 있다고 믿습니다. 우리가 거의 모든 차원에 걸쳐 삶의 질을 근본적으로 바꿀 잠재력을 가진, 도시의 기술적 혁신 시대의 문턱에 있다고 생각합니다.

**SC:** 역사적인 맥락에서 이 기술적 혁신시대에 대해 말씀해 주실 수 있으신가요?

**DD:** 음, 지난 200년을 되돌아 본 뒤 현대 도시의 형성에 대해 생각해 보면, 지금 우리가 경험하기 시작하고 있는 것과 같은 종류의 영향력이 목격되었던 3번의 시기가 있습니다.

첫 번째는 증기엔진의 발명으로 장거리에 걸쳐 사람과 재화를 도시로 모아 과거에는 불가능했던 규모의 산업화를

“저는 낙관주의를 지지하는 매우 강력한 사례들이 있다고 믿습니다. 우리가 거의 모든 차원에 걸쳐 삶의 질을 근본적으로 바꿀 잠재력을 가진, 도시의 기술적 혁신 시대의 문턱에 있다고 생각합니다.”

가능하게 했습니다. 증기엔진은 또한 현대적 위생을 가능하게 만들었죠. 이는 1800년대 초반에 일어났으며 몇 세대에 걸쳐 전개되었습니다.

두 번째는 1880년대 후반으로 전력망이 확산된 시기입니다. 도시는 하루 24시간 언제나 불을 밝히게 되었고, 전차와 지하철을 통한 이동이 보다 편리해 졌습니다. 또한 엘리베이터를 통해 도시의 수직화가 이뤄졌고, 궁극적으로 현대적 통신이 가능해 졌습니다.

세 번째는 20세기 초반에 이뤄진 자동차의 발명입니다. 이는 도시 공간에 대해 완전히 다시 생각하도록 만들었습니다. 도시는 도로의 분리를 위한 공간과 주차를 위한 공간을 제공해야만 했죠. 그리고 분명하게도, 자동차는 도시에서 떠나는 것을 쉽게 만들었고, 그 결과 많은 경우 도심의 공동화로 이어졌습니다.

각각의 경우, 긍정적인 면도 있고 부정적인 면도 있었죠. 하지만 각각의 발명은 도시의 삶을 근본적으로 바꿨습니다. 1880년대의 도시를 보면, 가장 빠른 교통 수단은 마차였고 최고의 조명 수단은 등유 램프였습니다. 1940년대와 비교해 봅시다. 그 때는 도시 생활에 자동차가 완전히 통합되었고, 둘 간의 구분이 거의 불가능해졌지요.

흥미롭게도 1940년대와 오늘날을 비교해보면, 그 이후 도시에서 실질적인 혁명이 없었다는 점이 분명해집니다. 우리가 이동하는 방식, 에너지와 물을 얻는 방식, 그리고 심지어 아파트에서 우리가 생활하는 방식(TV와 인터넷을

제외하고)들 중 어떤 것도 근본적으로 바뀌지 않았습니다. 그렇다면 이제 무엇이 일어날 것인가?란 의문이 들죠. 저는 우리가 4차 기술 혁명의 목전에 있다고 생각합니다. 이는 디지털 네트워크 기술들을 조합한 결과가 될 것입니다.

**SC:** 이들 기술이 무엇이고, 이들이 이미 결합을 시작해 변화를 일으키고 있습니까?

**DD:** 첫째는 *유비쿼터스한 연결성*으로, 우리는 이를 빠르게 이루고 있습니다. 둘째는 *감지와 감지로 가능해진 것* 들입니다. 제가 의미하는 것은 위치 서비스, 특수 센서, 카메라 등과 같은 것들이 실시간으로 무엇이 진행 중인지를 측정하는 역량을 우리에게 부여한다는 점이지요. 셋째는 *소셜 네트워크*입니다. 소셜 네트워크가 중요한 이유는 넓고 넓은 사람들, 장소들, 사물들의 집단을 신뢰할 수 있는 우리의 역량을 확장시켜 주기 때문입니다. 이들에 관해 더 많은 정보를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 사람들이 이들의 등급을 매길 수 있게 되어 가능한 일이지요. 다음은 *연산 능력*으로, 평균적인 사람이 데이터의 시사점을 이해하는데 도움을 주고 인공지능과 머신러닝을 통해 새로운 방식으로 데이터를 이해할 수 있는 능력을 제공합니다. 그리고 다섯 번째는 3D 프린팅 및 로봇공학과 같은 *일련의 기술들의 집합*입니다. 이는 건물 및 공간의 설계와 구성에 대해 재고할 수 있게 해줄 것입니다. 이 다섯 가지 기술의 조합은 2050년 혹은 2060년 시점에서 오늘날의 도시를 다시 바라보았을 때 과거의 모습을 찾아볼 수 없도록 바꿔 놓을 겁니다.

이들 기술 중 4가지가 조합된 경우의 위력을 우버의 사례를 통해 볼 수 있습니다. 우버를 가능하게 만든 것이 무엇인지 생각해 봅시다. 유비쿼터스한 연결성은 모든 사람들이 스마트폰의 우버 앱을 통해 차량과 연결 가능하게 해줍니다. 감지를 통해, 운전자는 고객의 위치를 알고 고객은 운전자가 어디에 있는지 알게 되어, 서비스에 대한 신뢰가 생겨납니다. 또한 소셜 네트워크는 고객이 잘 모르는 운전자의 차량에 안심하고 탑승할 수 있게 해주는 신뢰를 생성합니다. 고객이 운전자의 평판을 확인할 수 있기 때문이죠. 만약 운전자의 평판이 나쁘면, 그 운전자가 선택받는 경우가 줄어들게 됩니다. 따라서 운전자는 더 낮게 행동하도록 동기부여를 받지요. 마지막은 연산 능력입니다. 우버는 고객 경험을 개선하기 위해 지속적으로 승객들에 관해 학습하고 있습니다. 이들 기술이 결합되어 5년 전만 해도 난공불락이라고 여겨졌던 기존 택시업계의 독점을 근본적으로 뒤흔들고 있습니다.

하지만 저는 우버가 근본적으로 의미 있는 성장을 산출하지는 않았다고 주장하고 싶습니다. 우버는 대부분의 경우에 있어, 대체 역할을 수행합니다. 진짜 기회는 이들 기술이 물리적 환경에 통합될 때 생겨날 것입니다. 그때가 생산성의 실제 성장과 삶의 질의 의미 있는 변화를 보기 시작할 시점일겁니다.

그렇지만, 완전한 통합은 어렵습니다. 앞서 말한 3가지 기술 혁명 각각이 도시환경에 통합되는데 30에서 50년이 걸렸습니다. 그 당시는 또한 규제가 오늘날과 같이 복잡하지 않았던 단순한 시대였습니다.

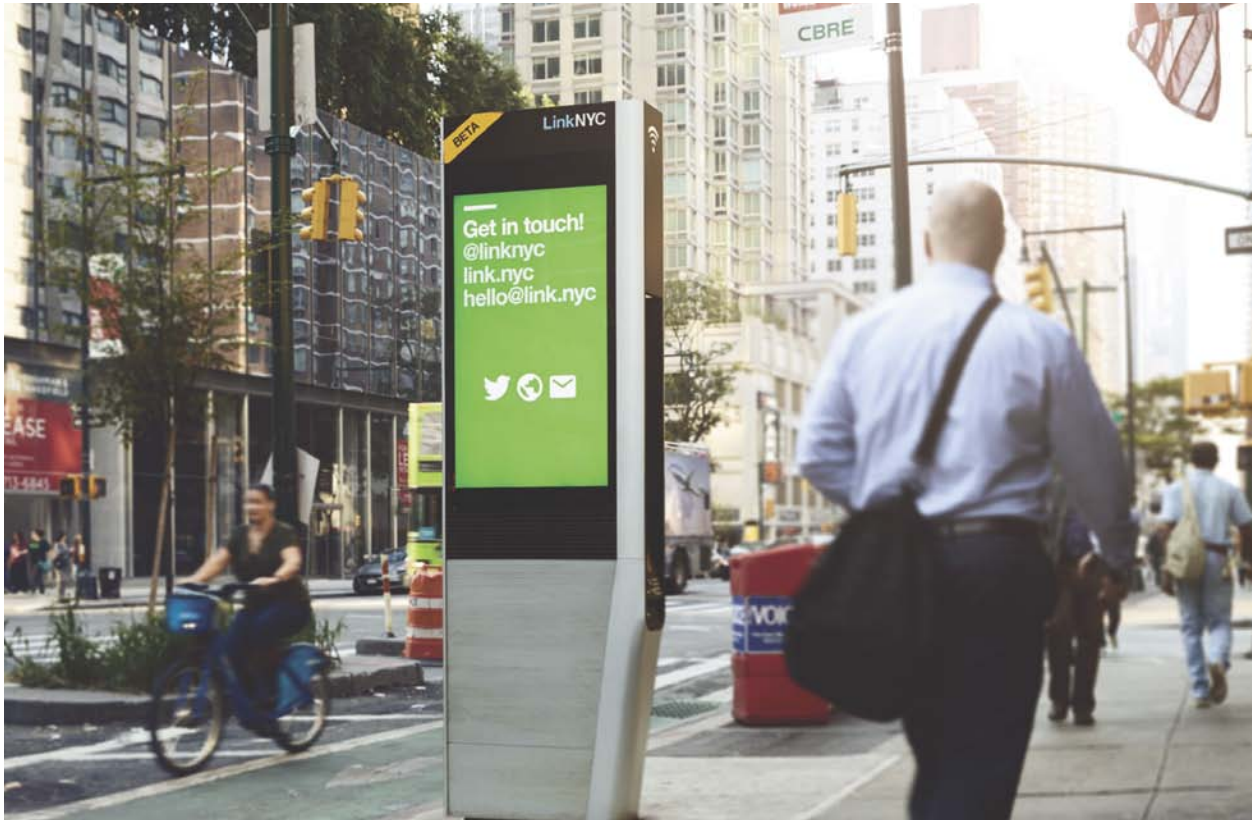
**SC:** 그럼 당신은 이들 기반 기술들의 집합이 일단 통합되면, 더 낮은 총 시스템 비용으로 동일한 삶의 질을 제공할 수 있다고 주장하시는 거군요. 즉 절감된 자본이 재투자에 사용되어, 더 높은 생산성과 삶의 질로 이어진다는 거지요. 맞습니까?

**DD:** 네, 저는 이들 핵심 기술의 통합이 도시 환경에 5가지 핵심적 영향을 미칠 거라고 생각합니다.

첫째는 *자산 공유를 통한 더 큰 효율성입니다.* 공간, 인프라뿐만 아니라 지식과 시간 같은 덜 실체적인 자산의 공유까지 포함하죠. 둘째는 *보다 개인화된 세상입니다.* 우리가 살아가는 환경은 우리에게 대해 알게 될 것이며, 우리는 여러 다른 방식을 통해 환경에 대해 알게 될 것입니다. 셋째는 *공동체에 대한 더 광범위한 인식입니다.* 우리가 공동체의 자원을 모아 공유하게 됨에 따라, 공동체에 대한 소속감이 더 강해집니다. 네 번째는 *실시간 모니터링의 사용으로 무엇이 일어나는지를 더 잘 알게 되고* 사람들이 이를 책임지게 만들어, 외부성의 진정한 비용을 잠재적으로 이해할 수 있게 될 것입니다. 마지막으로, *더 높아진 적응성입니다.* 도시의 융통성이 보다 높아져 도시는 주민의 니즈에 맞춰 적응할 수 있습니다.

토지이용규제법의 적응성에 대한 사례를 들어보죠. 토지이용규제법이 있는 이유가 뭘까요? 건물의 다른 사용목적과 어울리지 않는 일부 사용목적이 있기 때문입니다. 예를 들어, 우리는 일반적으로 학교 옆에 공장을 두지 않습니다. 그리고 대부분의 경우, 거주지역 바로 옆에 상업용 건물을 두지 않습니다. 이들 건물 내부에서 무슨 일이 벌어지는 지에 대한 투명성이 크지 않기 때문에, 건물을 조약하게 분류할 수 밖에 없지요. 도시 건축규정에 있어서도 비슷합니다. 시간의 흐름에 따른 건물의 변화를 실질적으로 모니터링할 수 없기 때문에 건물을 과도하게 튼튼히 만듭니다.

그럼 이제 센서와 소셜 네트워크와 같은 기술이 도시에서 무슨 일이 벌어지고 있는지 더 잘 이해하도록 도와주는 디지털 네트워크 시대를 상상해 봅시다. 이제 도시는 “소음 수준이 X 데시벨을 초과하지 않는 한, 당신은 그 건물 내에서 무슨 일이든 할 수 있습니다. 그리고 우리는 이를



모니터링할 것입니다.”라고 말할 수 있습니다. 건물의 사용 목적과 공간을 빠르게 변경하는 능력이 확보되어, 모니터링이 가능한 유연성 높은 건물들을 중심으로 일련의 새로운 산업의 전체 집합이 등장해 비용 절감과 경제적 성장을 추진할 것입니다.

디지털 네트워크 시대의 가장 큰 변화는 모빌리티를 중심으로 이뤄질 겁니다. 딜로이트는 자율주행차량의 공유경제에 대해 몇 가지 뛰어난 연구를 수행한 바 있지요.<sup>1</sup> 평균적인 차량의 활용 비율은 하루 중 3에서 4%에 불과합니다. 그런데 차량 관련 비용은 1년에 55,000달러를 버는 평균적인 미국인 가정에서 2번째로 높은 비중을 차지하죠. 이제 자율주행차량밖에 없는 경우를 상상해 봅시다. 사이드워크 랩스에서는 실제로 완전히 자동화된 환경을

모델링하고 있는데, 이 경우 평균적인 미국 가정의 교통비 지출이 현재의 절반 가량으로 줄어드리라 예상합니다. 그렇게 해서 5,000달러를 가정에서 절약하게 되면, 수입 지출을 맞추느라 고생하는 것과 지금 형편엔 손에 닿을 수 없어 보이는 물건을 구입할 수 있게 되는 것만큼의 차이가 생기겠지요.

하지만, 이는 단지 돈에 관한 것만은 아닙니다. 자율주행 차량만이 존재하는 세상은 더 안전해져서, 시간이 부족한 부모가 자녀들이 학교에서 집으로 안전하게 귀가함을 확신하게 되어 귀중한 시간을 절약할 수 있게 됩니다. 또한 공간도 절약할 수 있게 될 겁니다. 주차장 및 분리된 도로는 도시 가용 토지의 30%를 차지하고 있습니다. 우리는 이를 획기적으로 줄일 수 있으리라 생각합니다. 더 많은



“궁극적으로, 혜택은  
기술에 관한 것이  
아니라 더 나은 삶의  
질에 관한 것임을  
기억하는 것이  
중요합니다.”

열린 공간을 창출해 궁극적으로 시민들의 건강을 개선하게 될 겁니다.

단지 이 2가지 사례만으로도, 도시의 생활이 얼마나 근본적으로 바뀔 수 있는지 분명해 집니다.

**SC:** 이들 모든 기반 기술과 영향이 시간의 흐름에 따라 어떻게 수렴될 것으로 보십니까? 이 새로운 시대의 변화를 위한 촉매는 무엇일까요? 분명한 것은 모든 도시마다 동일하지는 않을 것입니다.

**DD:** 저는 처음부터 모든 도시에서 성공할 수 있는 아이디어가 꼭 필요한 것은 아님이 알려지리라 생각합니다. 그리고 사이드워크 랩스는 그러한 접근법을 취하고 있고요. 대신에, 한 도시에서 뭔가를 성공시킬 필요가 있습니다. 일단 어떤 아이디어가 그곳에서 성공적임이 입증되면, 다른 도시들 또한 이를 채택할 가능성이 훨씬 커지겠지요.

제가 뉴욕의 부시장으로 일할 당시에 이러한 상황이 전개되는 것을 하이라인(High Line) 공원의 사례를 통해 목격했습니다. 하이라인 공원은 2009년 초에 개장됐는데, 그 후 1년 만에 전 세계에서 비슷한 공원 36곳의 개발이 시작되었습니다.<sup>2</sup> 그리고 2007년 파리에서 시작된 자전거 공유는, 제가 알기에 전 세계 800곳 이상의 도시에서 유사한 프로그램이 실행 중이죠. 무언가를 모든 곳에서 채택시킬 필요는 없습니다. 좋은 아이디어는 스스로 도입을 이끌어 낼 것입니다. 중요한 것은 도시, 모험 사업가, 그리고 아이디어를 시험하고자 하는 사람들을 우리가 확보하고 있다는 점입니다.

예를 들어 보죠. 우리는 뉴욕에서 PlaNYC 계획을 시작했습니다. 이는 127건의 세부 계획을 가진 지속가능성 추진 계획으로 다음에 2가지 질문에 대한 해답의 도출을 목표로 합니다. 다음 25~30년 동안 뉴욕의 1백만 명 인구증가에 어떻게 대응할 수 있을까? 동시에 어떻게 하면 도시

에서 배출되는 탄소를 획기적으로 줄일 수 있을까? 127건의 세부 추진계획은 교통, 토지 사용, 에너지, 수질, 공기질, 물공급 안정성, 재개발, 공원, 주택공급 등 도시의 물리적 환경에 관해 사실상 거의 모든 측면을 다룹니다. 127건 중 단지 소수의 아이디어만이 완전히 독창적인 것입니다. 대부분은 전 세계 다른 도시들에서 실행 중인 사업들 중에서 선택된 것입니다.

중요한 점은 도시의 리더들과 시민들이 그들 도시의 삶의 질을 개선하기 위해 애쓰고 있다는 것이고, 좋은 아이디어를 위해서 어디든지 살펴보고자 한다는 것입니다. 만약 시정부와 민간부문의 협력을 통해 충분한 실험이 이뤄진다면, 전 세계에서 혁신이 꽃피우고 확산되는 것을 보게 되겠죠.

**SC:** 지금으로부터 50년 후를 내다볼 때 성공의 특징은 무엇일까요? 발전을 어떻게 측정할 수 있겠습니까?

**DD:** 사이드워크 랩스가 많은 시간을 골몰했던 질문 중 하나는, “어떻게 하면 발전을 가속할 수 있을까?”입니다. 우리는 상세한 사고 실험을 수행했는데, 이를 통해 “인터넷을 기반으로” 새로운 도시 혹은 지역을 건설한다면 어떤 일이 일어날까를 자문해봤죠. 모빌리티, 인프라, 거버넌스, 그리고 소셜 및 공동체 정책에 관한 혁신을 살펴보고, 이들 혁신이 통합적으로 어떤 결과를 산출할 것인지를 탐색했습니다. 실제로, 도시는 개별 하부 시스템의 단순집합이 아닌 모든 것들이 서로 영향을 미치는 활동들의 통합적 집합체입니다. 줄 한 가닥을 잡아당기면 다른 줄들과 어떤 식으로든 상호 연관되어 있다는 것을 알게 되죠.

궁극적으로, 혜택은 기술에 관한 것이 아니라 더 나은 삶의 질에 관한 것임을 기억하는 것이 중요합니다. 기술은 이를 가능하게 해주죠. 점점 더, 우리는 모든 영역에서의

혁신을 가속해 통합할 수 있는 장소를 창조하려는 시도가 매우 큰 가치가 있다는 관점에 도달하게 됐습니다. 아마도 이 장소는 “미래를 향해 나아가는” 방식으로서 새로운 대규모 개발 지역의 형태를 취하게 되겠죠.

**SC:** 방금 얘기한 사고실험과 관련해, 사이드워크 랩스는 지금 어떤 일을 하고 있습니까?

**DD:** 간단히 말해, 우리의 사명은 도시 생활을 개선하기 위해 유비쿼터스한 연결성을 포용하는 것입니다. 우리는 도시의 삶의 질을 개선하는 상품과 서비스의 전체 집합을 개발해 이를 실행하려 합니다. 그리고 유비쿼터스한 연결성의 혜택과 문제가 무엇인지 진정으로 이해하는 것이 중요하죠. 우리가 참여하고 있는 2가지 프로젝트인 링크 NYC(LinkNYC)와 플로우(Flow)는 이 분야에 있어 우리의 초기 실험입니다.

민기 힘들겠지만, 아직도 뉴욕시에는 7,000개의 공중전화기와 있고, 그 중 4,000개는 맨하튼 96번가 남쪽에 있습니다. 링크NYC의 아이디어는 뉴욕시 5개 자치구에서 모든 공중전화를 초고속 무료 Wi-Fi 허브로 교체하는 겁니다. 이를 실행하는 데는 많은 돈이 필요한데, 대형 디스플레이에 디지털 광고를 게시해 비용을 충당할 계획입니다. 우리는 이 사업을 뉴욕시가 훌륭한 공공 서비스를 제공하고 도시의 디지털 간극을 줄일 수 있는 흥미로운 사업 제안이라고 봅니다.

두 번째 사업인 플로우는 모빌리티의 개선을 위해 우리가 만든 데이터 및 애널리틱스 플랫폼입니다. 모든 도시에서 교통 혼잡은 큰 문제고, 일반적으로 더 심해지고 있죠. 점점 더, 공동체에서 가장 가난한 사람들이 뒤로 밀려나고 있고 기회에 접근하기가 어려워지고 있는데, 이는 그들에게 모빌리티가 부족하기 때문입니다. 플로우는 모든 종류의 데이터(구글 맵스, 카메라, 센서, 도시의 자체 데이터)



를 소화해 거리의 실시간 교통상황에 대해 완전한 그림을 가능한 한 제공할 겁니다. 이를 기반으로 애플리케이션을 만들어 모바일리티를 의미 있게 개선할 수 있기를 희망하고 있지요. 우리의 목표는 언제나 삶의 질의 개선인데, 이 경우에는 사람들이 원하는 곳으로 더 저렴하고 빠르게 갈 수 있게 지원하는 것입니다.

사이드워크 랩스에서 우리는 제가 “도시주의자-기술주의자 간극”이라 칭하는 간극을 넘나드는 팀을 구성하기 위해 매우 고생했습니다. 도시의 미래에 대해 얘기할 때, 제가 대화하는 사람들은 대충 2가지 부류로 나뉘지는데, 도시주의자와 기술주의자가 그 구분이죠. 놀랍게도 그들은 같은 언어로 얘기하지 않습니다. 기술주의자들은 일반적으로 도시의 복잡성에 대해 무관심하고, 도시주의자들은 기술을 이해하지 못합니다. 보다 많은 도시들이 최고 디지털 및 기술 책임자를 채용함에 따라, 상황은 나아지고 있지만 진정으로 이 2가지 기술을 결합해 갖춘 사람은 매우 적습니다. 사이드워크 랩스는 양쪽의 언어를 모두 말하는 사람을 채용하려 노력하고 있죠.

**SC:** 그러면 도시에서의 생활이 어떠해야 하는지에 대한 비전을 보존하고자 하는 도시주의자와 기술이 무엇을 이룰 수 있는가를 찾고자 하는 기술주의자 간의 마찰이 어떻게 전개될 것으로 보시나요? 그들은 어디서 만나게 될까요?

**DD:** 도시의 변환을 가로막는 가장 큰 위험은 데이터와 사생활 보호 문제입니다. 이 기회의 중심에는 유비쿼터스한 연결성이 자리하는데, 왜냐하면 사람들의 사생활을 보호하면서 어떻게 데이터를 모을 수 있는가가 궁극적으로 시스템의 핵심이기 때문이죠, 그렇지 않나요?

현재 우리는 이 문제의 관리를 위한 일련의 합의된 원칙 혹은 규약을 가지고 있지 않습니다. 우리 모두는 우리의 개인적인 삶에서 서비스의 대가로 많은 데이터를 제공하고 있음을 인식하고 있지요. 가끔은 이를 의식적으로 행하고, 어떤 때는 암묵적으로 행합니다. 일부 장소는 이를 쉽게 만들고, 또 다른 장소는 이를 더 어렵게 만들지요, 하지만 우리는 공공장소에서의 데이터 사생활 보호 문제에 진정으로 맞서기 시작하지 않았습니다. 그래서 이런 기초 데이터에 기반한 물리적 및 디지털 통합은 논란을 낳을 수 있지만, 그것은 사실 좋은 일이지요. 우리는 한 사회로서 이에 관한 대화를 나눌 수 있게 될 겁니다.<sup>3</sup>

**SC:** 도시의 미래에 대한 당신의 낙관적인 관점은 디지털 네트워크 시대를 창조하는 기술의 통합에 달려 있습니다. 정말로 그것이 이뤄질 거라 보시나요?

**DD:** 네, 저는 도시의 미래에 대해 진정으로 낙관적입니다. 통합된 데이터를 가지고 완전히 연결된 도시에 관해 생각할 때, 저는 헬스케어, 교육, 공공안전 그리고 도시생활의 다른 많은 부분에 대한 시사점을 생각하기 시작하죠. 또한 우리가 혁명적인 변화를 목격하게 되리라 생각합니다. 왜냐하면 도시가 주변에서 무엇이 일어나는지 더 잘 이해하게 되고, 그에 따라 그러한 인사이트를 오늘날 심지어 볼 수도 없는 문제를 더 잘 예상하고 방지하는데 적용할 수 있게 되기 때문입니다.**DR**

스콧 코윈(Scott Corwin)은 딜로이트 컨설팅 LLP의 매니징 디렉터로서 딜로이트의 모빌리티의 미래 추진계획을 이끌고 있다.

도시의 미래에 대한 통찰력 있는 토론에 참여해준 댄 닥터로프와 사이드워크 랩스에 특별한 감사의 뜻을 전한다. 또한 본고의 작성과 출판에 도움을 준 디렉 팬크라츠(Derek Pankratz), 토마스 킨레이드(Thomas Kinrade), 아디티 라오(Aditi Rao)에게도 깊은 감사를 보낸다.

### Endnotes

1. For deeper insight into Deloitte's perspectives on the future of mobility, see our complete collection of research at <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/future-of-mobility.html>.
2. Owned by the City of New York, the High Line is a public park on the site of an old railway line. <http://www.thehighline.org/about>.
3. For more on the relationship between companies and customers in an increasingly connected age, see Michael E. Raynor and Brenna Sniderman, "Power struggle: Customers, companies, and the Internet of Things," *Deloitte Review* 17, July 27, 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-17/internet-of-things-customers-companies.html>.