

김익환이 만난 혁신 기업가(30)

남세동 보이저엑스 대표

1998년 네오위즈 인턴 신분으로 웹 기반 채팅 서비스 ‘세이클럽’을 만들고, 이후 검색회사에 창업 멤버로 합류한 뒤 네이버에 인수되어 다운로드 5억 건을 돌파한 카메라 앱 ‘B612’를 개발한 천재 개발자. 남세동 보이저엑스 대표를 소개할 때 항상 따라붙는 수식어다. 장병규 크래프톤 의장이 150억원을 개인 투자하며 공동대표를 맡은 것도 보이저엑스가 세간의 주목을 받는 이유 중 하나다. 올해로 창업 5년 차를 맞은 남 대표는 딥러닝 인공지능 기술로 우리 생활을 이롭게 할 수 있는 프로젝트에 끊임없이 도전하고 있다.

천재 개발자로 유명하신 분을 만나 영광이다. 세이클럽이라는 채팅 사이트를 만들어 대박이 났고 그 후에도 트렌디한 소프트웨어들을 계속 만들어오다가 갑자기 인공지능으로 노선을 바꿔 보이저엑스를 창업했다. 인공지능에 소위 ‘꽃힌’ 계기가 궁금하다.

2016년 3월 알파고가 이세돌 9단을 이기면서 세상을 뒤집어놓았을 때 ‘아 저게 바로 다음 아이폰이구나’라고 느꼈다. 그때부터 인공지능 기술을 깊게 들여다봤고 계속 공부를 하다 보니 ‘이건 창업을 안 할 수가 없겠다’는 생각으로 이어졌다. 보이저엑스 창업 전까지 어떤 커리어를 쌓아왔는지 간단히 짚고 가자. 20여 년간 개발자로 일하면서 업계에서 이미 유명해졌는데, 그동안 해왔던 걸 버리고 완전히 새로운 기술로 창업하기까지 파란만장한 과정이 있었다.

어렸을 때 이야기부터 하자면 초등학교 때 프로그래밍에 입문해 30년 가까이 컴퓨터만 만지면서 살았다. 1998년 스무 살 나이에 네오위즈에 인턴으로 들어가서 세이클럽을 만들었고, 2006년 ‘첫눈’이라는 검색회사에 창업 멤버로 합류한 뒤 네이버에 인수되자 그곳에서 카메라 앱 B612를 기획해 출시 1년여 만에 1억 다운로드라는 큰 성과도 냈다. 항상 개발이 게임처럼 너무 재미있었다. 그런데 시간이 지나면서 어느 순간부터는 더는 신기한 것도 없고 호기심이 사라지더라. 건축가가 수많은 건물을 설계하고 완공해서 관리도 해보고 나니 더는 새로운 건물을 짓고 싶다는 생각이 들지 않는 것처럼 말이다. 그러다가 우연히 구글이 인수한 딥마인드의 기술을 접하게 됐는데 이건 완전히 딴 세상이었다. 건축을 30여 년간 업으로 해왔는데 눈앞에서 갑자기 화장실이 부엌으로 바뀌는 것처럼 말도 안 되는 걸 본 느낌이랄까. 너무 신기해서 깊이 파고들기 시작했다.

다른 인공지능 기업들과 차별화되는 보이저엑스만의 특징은 무엇인가.

인공지능 분야에서 기술 자체에 집중하는 B2B 기업은 많은데 우리 같은 B2C 기업은 별로 없다. 20년 넘게 B2C 웹서비스를 개발하며 사용자 관점에서 다양한 경험을 했고, 보이저엑스의 서비스와 고객, 제품 개발에 고스란히 녹여내고 있다. 사용자 경험에 대한 노하우와 딥러닝에 대한 전문성을 모두 갖춘 것이 우리만의 경쟁력이다. 인공지능은 인터넷처럼 앞으로 우리 생활 곳곳에 쓰이게 될 것이므로 기술만 파고들어선 안 되고 제품화, 서비스화를 반드시 고려해야 한다. 우리처럼 기술과 사용자 경험, 두 가지 다 잡을 수 있는 회사는 드물다.

페이스북에 다양한 아이디어와 생각을 공유하며
오피니언 리더로 주목받고 있다. 그렇게
적극적으로 사업 아이디어를 모두 공개하는 이유는
무엇인가.

아이디어는 1%에 지나지 않는다. 나머지 99%는 기획, 디자인, 개발에서
결정된다. 내가 페이스북에 아무리 아이디어를 올려봐도 나머지 99%를
해결해서 현실로 만들 수 있는 사람은 거의 없다. 그래도 계속 올리는 이유는
페이스북으로 연결된 사람들이 온갖 비판을 해주기 때문이다. 내가
혼자서는 구할 수 없는 정보나 관점들을 알 수 있기 때문에 참고한다.
보이저엑스가 만든 3가지 서비스 모두 출시 전 페이스북에 올려서 여론을
체크하는 과정을 거쳤다.

다양한 아이디어 중에 어떻게 ‘선택과 집중’을
하는지 궁금하다.

우리 생활에 불편한 게 너무 많으니까 하루에도 수십 가지 아이디어가
떠오른다. 괜찮은 아이디어가 떠오르면 일단 적어놓고 일주일 정도 지나서
다시 펼쳐본다. 그러면 보통 10개 중 9개는 못 쓰는 생각이다. 살아남은
아이디어는 페이스북에 올리고 회사에서도 아이디어 평가를 거친다.
대다수가 잘될 것 같다고 하면 너무 뻔한 생각이기 때문에 진행하지 않는다.

현재 브이플랫(AI 모바일 스캐너), 브루(AI 영상 편집기), 온글잎(AI 폰트 디자이너) 등 3가지 서비스를 운영 중이다. 이 3개 서비스가 세상에 나오기까지 20여 개 앱을 내놓았다가 철수하는 과정을 거쳤다고 들었다. 아이디어를 서비스로 내놓기로 결정하는 기준이 있다면.

가장 큰 전제는 딥러닝 덕분에 가능해진 기술들만 한다는 것이다. 다시 말하자면 딥러닝 기술로 기존에 상상하지 못했던 제품을 만들 수 있게 됐기 때문에 이것을 적용할 수 있는 것만 시도한다. 그 다음으로는 △글로벌 시장에서 △10년 이상 성장할 수 있으면서 △6개월 이내에 론칭할 수 있는 서비스라야 한다.

영상편집 앱이 점점 많아지는 것 같다. 경쟁사들과 차별화되는 포인트가 있다면.

인공지능 기술 자체가 차별화 포인트다. ‘브루’는 인공지능이 영상 속 음성을 인식해 텍스트로 변환해주는 프로그램이다. 우리가 인터뷰로 3시간 정도 대화한 내용을 촬영해 30분짜리 영상으로 편집하려면 보통 3~4일 정도 걸린다. 사람이 영상을 일일이 수없이 돌려보며 편집해야 하기 때문이다. 이 과정을 브루에 넣으면 3시간짜리 영상에 대한 워드 스크립트가 한 번에 펼쳐진다. 이렇게 텍스트로 변환된 영상을 간단하게 자르고 붙이면 편집 시간을 대폭 줄일 수 있다. 토스와 카카오뱅크가 기존 은행들과 시작점부터 달랐듯이, 브루도 인공지능을 기반으로 하기 때문에 기존 영상편집기들과는 전혀 다른 문법을 갖고 있다. 초등학교에서 영상편집을 과제로 내고, 기업들도 채용에서 영상 자기 소개를 도입하고 있듯이 앞으로 누구나 영상편집을 하는 시대가 올 것이다.

모바일 스캐너 브이플렛의 제작 히스토리도 공유해달라.

앞서 말했듯이 우리는 글로벌 시장에서 10년 이상 성장 가능성을 염두에 두기 때문에 전 지구인이 쓰는 걸 목표로 한다. 스마트폰을 쓰는 사람이면 누구나 서류나 명함, 책, 메모 등을 촬영하게 된다. 일반 스캐너로 책을 촬영하면 그림자나 뒷면 텍스트가 비치거나 책이 휘어지고 손가락도 찍히는 등 텍스트만 깔끔하게 촬영할 수가 없는데, 브이플렛은 인공지능이 테두리와 커브를 자동으로 인식해 자르고 보정해준다. 촬영한 이미지를 텍스트로 바꿔 원하는 키워드를 검색하거나 복사할 수도 있다. 브이플렛의 ‘두 쪽 모드’로 책 한 권을 찍으면 10분 안에 PDF 파일도 만들 수 있다.

특정한 사업 영역에 국한되지 않은 개발 방식이
독특하다. 이런 사업 모델은 상당한 리스크가
있다고 보는데 어떻게 생각하나.

오히려 한 가지만 하는 게 리스크가 더 크지 않을까. 한 회사가 여러 가지
서비스를 운영하는 데서 오는 장점도 많다. 회사가 플랫폼화된다고 할까.
기술적으로나 조직 문화적으로 시너지가 생긴다.

보이저엑스가 서비스를 통해 궁극적으로 전하고자
하는 가치는 무엇인가.

인공지능으로 우리의 삶을 더욱 편하고 즐겁게 해주는 회사가 되는 게 가장
큰 목표이고, 두 번째 목표는 인재 육성이다. 즉, 인공지능 서비스를 잘
만드는 팀을 많이 육성하는 걸 중요한 미션으로 생각하고 있다.

인재 육성을 미션으로 하는 스타트업이라니... 처음
들어보는 것 같다.

이 시대에 가장 필요한 일이라 생각하기 때문이다. 인공지능이 필요한 곳은
많은데 잘 아는 사람이 많지 않아서 전문가 집단을 배출하는 게 정말
중요하다. 일반 소프트웨어 개발의 경우 이미 학교에서 인재가 많이
배출되고 있고 게임도 전문가가 많은데 인공지능 서비스는 아직 **B2C**로

돈을 버는 회사가 없고 기술도 어렵기 때문에 이 일을 계속 해나가는 것만으로도 회사의 가치가 올라갈 수 있다.

인공지능 전문가들이 적은 이유는 무엇인가.

기술 발전 속도가 너무 빨라서 내가 알고 있는 딥러닝 지식이 3년도 채 안 돼 가치가 사라지기 때문이다. 그래서 끊임없이 배우는 사람만 살아남을 수 있다. 내가 이미 습득한 기술과 지식으로 회사에 들어와서 활용할 수 있는 기간이 1년 정도밖에 안 되기 때문에 회사에서 일하면서 계속 배워야 한다. 이런 산업의 특성 때문에 우리가 인재 채용 시 가장 중요하게 생각하는 능력은 ‘언러닝(unlearning)’이다. 자기가 이미 알고 있는 기술과 지식에 집착하지 않고 계속 업그레이드할 수 있는 사람들만 함께하고 있다.

넷플릭스의 ‘규칙 없음(No Rules Rules)’처럼 룰은 최소화하고 끊임없이 바꾼다는 원칙을 세우고, 무제한 휴가 제도를 운영하고 있는 점이 인상 깊었다. 이 외에 보이저엑스만의 독특한 문화가 있다면.

나는 어떻게 하면 직원들에게 일을 시키지 않을까 고민한다. 바꿔 말하면 어떻게 하면 직원들이 스스로 하고 싶어서 하게 할까 고민하는 게 내 일이다. 경험상 내 말이 맞을 확률이 높더라도 직원들이 원하는 아이디어를 내고

시도하도록 내버려둔다. 안 되는 아이디어라도 하고 싶은 걸 해야 책임지고 성공시킬 확률이 높아지기 때문이다. 직원들이 원하지 않는데 내가 끌고 가는 순간, 성공률이 높은 아이디어라도 실패할 확률이 커진다. 그래서 난 내 선택이 틀려도 즐겁다. 보이저엑스의 아이디어는 사용자, 팀워크, 성장이라는 3대 가치를 충족해야 한다. 이 3가지 가치가 다른 것과 충돌할 때는 다른 걸 버린다.

최근 알토스벤처스 등에서 300억원 규모의 시리즈A 투자를 유치했다. 어떤 분야에 중점적으로 투자하고자 하는가.

사람의 머리와 손이 가장 중요한 회사이기 때문에 대부분 인건비에 들어간다. 소프트웨어 서비스 회사들은 거의 비슷한 구조다. 장기적인 계획보다는 여러 가지를 시도해보는 게 먼저라고 생각한다. 지금까지 진행한 20개 프로젝트 중에 17개는 실패했는데, 실패하면 빨리 접는 게 우리의 장점이라고 어필한다.

최근 크래프톤과 대규모 프로젝트를 진행 중이다.
게임 분야에 AI를 어떻게 적용할 계획인지
궁금하다.

앞으로 초거대 인공지능은 게임을 비롯해 어떤 산업에서든 필요해질 것이기
때문에 크래프톤과 인공지능 전문회사인 우리가 함께 1년간 같이
개발해오고 있다. 연구개발을 위한 장비에 들어가는 비용만 최소
수십억이기 때문에 독자적으로는 하기 힘든 프로젝트다. 아직은 시작
단계고 점점 발전시켜나갈 계획이다.

보이저엑스가 이루고자 하는 최종 목표가 있다면
무엇일까.

간단히 말하면 위대한 회사를 만들고 싶다. 숫자로 이야기하자면 고객 10억
명에게 사랑받는 회사이자 직원 10만 명이 애정을 갖고 즐겁게 일하는
회사라고 하겠다. 이런 회사로 성장하게 되면 주주들은 돈을 벌고 사회는
세금을 거두어들이면서 윈윈할 수 있다.

창업을 꿈꾸는 이들에게 해주고 싶은 조언이
있다면.

실패할 거라는 생각과 성공하겠다는 마음, 둘 다 필요하다. 창업하면 90%는 실패한다. 창업은 내 돈과 시간, 명예를 다 걸어야 하는 일인데 실패 가능성을 전혀 고려하지 않다가 나락으로 떨어지는 사람이 너무 많다. 내가 얼마까지 잃어도 되는지 미리 계산해놓고 시작하길 바란다. 근데 또 누가 실패할 거라고 생각하고 창업을 하겠나. 그리고 실패하더라도 거기서 배울게 많다. 특히 지금은 창업하기 너무 좋은 시대다. 그래서 응원한다

AI 서비스 기업 ‘보이저엑스’, **300**억원 규모 시리즈**A** 투자 유치

브이플렛, 브루 등 인공지능(AI) 기반의 서비스를 운영하고 있는 보이저엑스가 300억원 규모 투자유치를 했다. 이번 라운드에는 소프트뱅크벤처스, 알토스벤처스, 옐로우독이 참여했으며 세 기관은 각각 100억원을 공동 투자했다.

보이저엑스는 세이클럽 (네오위즈), B612 (네이버) 등을 성공시키며 ‘천재 개발자’로 인정받은 남세동 대표가 AI 기술을 활용한 서비스 제작 및 AI 인재육성을 목표로 2017년 설립했다. 그동안 AI 기반의 영상 편집기 브루(Vrew), 모바일 스캐너 브이플랫(vFlat)등 사용자들에게 친숙한 AI 서비스를 출시하여 빠른 속도로 글로벌 시장에서 사용자를 확대, 서비스 운영 면에서도 역량을 인정받았다.

소프트뱅크벤처스는 보이저엑스가 인공지능(AI) 분야 최고의 개발자로 팀이 꾸려져 있고, 기술 뿐 아니라 제품 개발과 서비스 역량이 뛰어나다는 점에 주목했다. 보이저엑스는 2주 이내로 프로토타입을 완성하고 6개월 이내 서비스를 출시할 수 있는 개발 역량을 바탕으로 향후 확산되는 AI 분야를 주도해 나갈 것으로 기대하고 있다.

이번 투자를 계기로 보이저엑스는 AI 인재 채용에 집중하여 향후 100명까지 AI개발자를 채용하고, 글로벌 경쟁력을 갖춘 국내 대표 AI스타트업으로 정진할 계획이다.

AI 영상편집기 브루(Vrew)는 타임라인 기반의 영상편집 개념에서 벗어나 워드로 문서 편집하듯 쉽고 빠르게 영상을 편집할 수 있는 소프트웨어로 출시 초기부터 사용자들의 주목을 받은 서비스다. 사용자들은 AI가 영상의 음성을 분석하여 만들어 준 자동 자막을 활용하여 손쉽게 자막 작업을 할 수 있으며, 다국어 번역 기능도 간편하게 사용할 수 있다.

브이플랫(vFlat)은 AI 모바일 스캐너 앱으로 AI가 문서나 책의 곡면을 분석하여 문서를 평평하게 스캔해준다. 브이플랫은 현재 한국은 물론 인도, 미국 등 전세계에서 매월 100만명 이상이 사용하고 있다.

소프트뱅크벤처스 이준표 대표는 “소프트뱅크벤처스는 AI 기술을 기반으로 혁신할 수 있는 분야인가, 시장성이 있고 글로벌을 대상으로 하는가를 중요한 투자요건으로 생각한다”며 “보이저엑스는 이러한 조건을 모두 충족하는 곳으로 향후 국가 경쟁력과 직결될 AI 기술 시장에서 글로벌 기업으로 성장할 것으로 기대하며, 그 여정에서 적극적인 지원을 아끼지 않을 것 ”이라고 밝혔다.

보이저엑스 남세동 대표는 “소프트뱅크벤처스, 알토스벤처스, 옐로우독과 같은 훌륭한 VC들과 앞으로의 도전을 함께 할 수 있게 되어 대단히 기쁘다”며, “보이저엑스는 앞으로 AI로 사용자들을 더욱 행복하게 해 준 회사, AI 인재를 가장 많이 키워낸 회사로 발전하겠다”고 말했다.

깨져야 열린다, 새로운 세계가

이토록 달콤쌉싸름한 업(業)생

‘천재 개발자’라 불린 이가 있습니다.

18세, 대한민국 국민 중 절반이 쓰게 될 채팅 프로그램(세이클럽)을 한 달 만에 만들었습니다. **27**세엔 구글의 대항마로 만든 검색 엔진(첫눈)을 **350**억 원에 매각했습니다. **34**세, 전 세계 **5**억 명이 쓰는 셀카앱(**B612**)을 내놔 모바일 세상으로 갈아타더니, 이듬해 돌연 **10**년 다닌 회사(네이버)를 때려치웠습니다.

방구석 은둔자로 코딩만 하며 살아보니, 세상에 컴퓨터와 나 이렇게 딱 둘만 남아도 살 수 있을 것 같더군요. 그 길로, 모바일과는 완전히 다른 세계 ‘인공지능(**AI**)’과 ‘딥러닝’에 투신합니다. 그런데 웬걸, 이번엔 창업과 동시에 **100**억 원짜리 투자 사기를 당합니다. ‘아뿔싸, 인생이란 거 참 마음대로 안 되는구나’ 머리 깎고 산에나 들어가려 했다죠. 인공지능 스타트업 ‘보이저엑스’ 대표 남세동씨의 이야기입니다. 영화로 만들기라도 하면 ‘설정 과다’라 손가락질받을 법한, 기막히게 파란만장한 커리어입니다.

그의 달콤 쌉싸름한 업(業)생사를 그래프 위에 그려달라 했더니, 고점은 하늘을 뚫고 저점은 바닥을 뚫는 엄청난 낙차의 파도가 넘실거렸습니다. 매일 **1**억 원을 현금으로 쓸어 모으던 시절을 거쳐, 하루아침에 **100**억 원의 투자금을 날린 날 사이에 놓인 시간은 **15**년. 천재개발자로만 세간에 알려진 그의 커리어 인생에 어떤 곡절과 기복이, 또 어떤 도전과 모험이 놓여 있었는지 궁금해졌습니다. 자신만의 궤도를 맨땅에 헤딩하며 개척한 퍼스트 펍권의 커리어 이야기, ‘맨땅 브레이커’의 **1**호 인터뷰이는 보이저엑스의 남세동(**44**) 대표입니다.

2017년 출발한 보이저엑스는 인공지능 기술을 활용한 모바일 스캐너 앱 ‘브이플랫’(vFlat), 자동으로 영상 자막을 달아주는 서비스 ‘브루’(vrew), 저렴한 가격에 손글씨를 폰트로 만들어주는 ‘온글읽’을 서비스하고 있다. 브이플랫의 월간활성이용자수(MAU)는 200만 명 이상이며, 온글읽의 폰트 제작 건수는 3만 건에 달한다.

1986, 잊을 수 없는 처음

누구에게든 잊을 수 없는 처음의 순간이 있다. 남세동의 인생에서 가장 강렬한 ‘처음’이 발생한 때는 1986년, 주인집 거실 한편에 놓여 있는 ‘그것’을 봤을 때였다. 평생을 사랑하고 증오하며 지독하게 역일 운명의 상대, 컴퓨터를 만난 순간.

열을 내뿜는 모니터를 뚫어져라 바라보며, 일곱 살 꼬마의 손은 키보드를 팡팡 눌러댔다. 누를 때마다 숫자가 올라갔다. Enter(엔터)키 위에 지우개를 올려놓고 녀를 잃었다. 까만 모니터 위에 초록색 숫자들이 변화무쌍하게 나타났다가 사라지는, 올라가는 광경을 하염없이 바라봤다.

그게 남세동이 컴퓨터란 광막한 세계의 문을 연, 첫 순간이었다.

1988년, 다시 만난 세계

야, 텔레비전 같은 게 여러 대 생겼는데, 거기에 우리 이름이 나와.”

도대체 ‘텔레비전 같은 게’ 원지, 거기에 ‘내 이름’이 나온다는 건 무슨 말인지. 흥분해서 목소리가 잔뜩 커진 친구들을 따라가본 끝에 만난 건, 다시 컴퓨터. 짧았던 첫 만남으로부터 **2**년이 흐른 **1988**년이었다.

그해 당시 세동이 다니던 초등학교는 국내 최초 ‘컴퓨터 시범 학교’로 지정됐다. 종일 컴퓨터만 하는 컴퓨터반에 들어갔다. 처음엔 까만 화면에 동그라미와 네모를 그려 넣는 것으로 시작했다. 초등학교를 졸업할 때쯤엔 주사위를 굴려 말을 이동하는 윷놀이 게임을 자기 손으로 만들었다.

‘세동이는 컴퓨터만 끼고 산다’는 소문이 돌더니, 큰 맘 먹은 외삼촌이 집에 컴퓨터를 놔 줬다. 밥 먹고, 자는 시간만 빼면 오직 컴퓨터뿐이었다.

컴퓨터의 세계 가장 깊은 곳에 가라앉아 보냈던 **10**대의 끝자락에서, 그는 ‘웹**web**’이라는 커다란 파도에 올라타게 된다. 그 파도가 남은 인생의 전부를 지배할 정도로 거대하고, 또 지나치게 조속했던 성공을 그에게 안겨 줄 것이란 걸, 그때 몰랐다.

컴퓨터, 컴퓨터, 오직 컴퓨터. 머릿속에 컴퓨터밖에 없었던 열여섯 살 남세동의 장래희망은 새삼스럽게도 물리학자였다고 합니다. ‘개발자’라는 단어가 널리 쓰이기 전이었을 뿐 아니라, 업의 개념조차 희미했던 시절이었죠. 물리학자를 꿈꿨던 이유는 순진했습니다.

“나는 과학 성적이 제일 좋으니까 = 나는 과학을 잘하니까.”그 빼어난 성적을 앞세워 17살에 과학고를 조기졸업하고 한국과학기술원(KAIST, 이하 ‘카이스트’)에 입학하는 순간, 그 꿈은 금세 휘발돼버리고 말았죠. ‘내가 제일 천재인 줄 알았는데, 여긴 나 빼고 다 천재잖아!’날고 기는 애들이 많아도 너무 많았어요. 그렇게 공부는 사뿐히 놔 버렸습니다. 이유는 두 가지였죠. 첫째, ‘나 생각보다 못하네?’ 둘째, ‘못하니까 하기 싫어!’ 강의실에선 금세 주눅이 들었습니다. 모두가 미친 듯이 공부만 하는 학교에서 그래서 뭘 했냐고요?“그냥 하루 종일 놀아버렸어요. 어떻게 놀았냐? 뭐가 따로 있겠어요. 컴퓨터죠. 술 퍼 마시면서 논 게 아니라, 종일 코딩하고, 게임하다 게임 만들고, 그러다가 전자게시판(BBS) 같은 것도 만들어보고. 그거의 연속, 또 연속이었죠. 그도 그럴 게 카이스트는 정말 그걸 하기 좋은 환경이었거든요.”세동씨가 대학에 입학한 1996년, 카이스트엔 국내 최초로 강의실 건물, 기숙사 전체에 고속통신과 근거리통신망(LAN)이 일제히 깔렸습니다. 전국 최초였던 건 물론, 전 세계 인터넷 역사상 다섯 손가락 안에 드는 파격적 설비였죠.당시 카이스트 전산학과 교수이자, 한국 인터넷의 아버지라 불렸던 전길남* 박사의 영향이었습니다. 세동씨 같은 ‘컴퓨터 깃(computer geek)’들에겐 말 그대로 밥만 먹고 밤새 인터넷만 할 수 있는 천국이 열린 셈이었습니다.“자원이 풍부한 환경에 있다 보면 전 세계에서 처음으로 ‘자기만’ 보는 것들이 생겨요. 이때 카이스트를 다녔던 사람들이 2000년대 대한민국 인터넷과 게임 역사를 많이 이끌었거든요.이를테면 네이버 창업자 이해진, 넥슨 창업자 김정주, 네오위즈 창업자 나성준 같은 사람들이요. 빌 게이츠가 처음 컴퓨터를 만진 게 1966년이에요. 그러니까 딱 열한 살일 때. 저보다 20년 넘게 앞선 거예요. 그 어린 나이에 컴퓨터 귀신이 된 그가 고등학생 때 폴 앨런을 만나 같이 창업한 게 마이크로소프트고요.아아, 고기 맛을 본 사람이 고기를 먹을 줄도

알고, 나중엔 팔 줄도 아는 거구나. 지나고 나서야 알았어요. 앞선 걸 먼저 보면, 거기서 앞선 생각을 할 수 있고, 앞선 일을 할 수 있다는 걸요.”자원이 풍부한 곳에 나를 가져다 놓는 경험은 무척이나 중요합니다. 많이 누리고, 맛보고, 즐기고, 무아지경으로 폭 빠져보기까지 했다면, 그 분야에서만큼은 시야의 질이 달라지거든요. 해상도 144p로 보는 세상과 2,160p 4K로 보는 세상은 완전히 다릅니다. 남들과는 비교할 수 없는 선명한 시야를 갖게 되는 겁니다. 선명히 보는 사람일수록, 그 너머를 상상할 수 있는 폭이 넓어지게 되죠. 더 광활한 그들만의 세계에서 더 구체적으로 상상하며 놀 수 있게 되는 거고요.

1998년, 열아홉에 어쩌다 취업, 어쩌다 메가히트

“세동아. 당장 코딩할 사람이 필요한데, 너 좀 하는 거 같다. 일단 와서 일부터 해봐라.”

카이스트 컴퓨터 동아리 ‘스팍스’의 동방엔, 언제나 그 선배가 있었다. 장병규. 베틀그라운드 신화를 쓴 ‘크래프톤’의 창업자이자, 아직까지도 현역에 있는 1세대 벤처기업인인 바로 그 장병규.

어찌어찌 전산학과에 들어가긴 했지만, 과연 컴퓨터학자가 되는 게 진짜 내 길인지, 스스로도 의심스러울 때였다. 당시만 해도 카이스트 출신은 못 가는

사람 빼고 거의 전원이 ‘응당 그래야 한다는 듯’ 대학원에 갔다. 이상했다. 스스로에게 물었다. ‘공부 아님 뭐 할래?’

선배의 제안에 덩석 ‘저 해볼래요’ 했다. 세동은 자신이 있었다. 이미 **18세** 때부터 코딩으로 돈을 벌었으니까. (어쩐지 과외는 하기 싫었던다. 좋아하고 잘하는 일로 돈을 벌 수 있는데, 왜?) 카이스트 연구소 홈페이지를 만들며 첫 돈을 벌었고, 장병규의 연구실에서 코딩을 하다가, 열결에 그가 만든 회사에 취직까지 했다. 그게 네오위즈다. 거기서 그는 훗날 **2,000만** 명이 사용하고 매일 현금으로만 **1억 원** 이상을 벌어들이던 채팅 프로그램 ‘세이클럽’을 만들게 되는데.

당시 네오위즈는 인터넷 접속 간편화 프로그램 ‘원클릭’으로 한창 주가를 올리던 인터넷 벤처였습니다. 출시 첫해에만 **5억 원**, 이듬해 **85억 원**의 매출을 올릴 정도로 잘 나가는 회사였죠.

여기서 한 걸음 더 나아가야 했어요. 이용자들이 인터넷에 오래 머물러야, 돈을 더 버는 비즈니스 구조상, 유저들을 웹에 잡아 둘 수 있는 방법을 궁리해야 했습니다.

사실 큰 고민의 여지는 없었다고 해요. 당시 사람들은 대개 두 가지 이유로 인터넷을 했거든요. 음란물을 보거나, 채팅을 하거나. 그래서 ‘채팅 프로그램’을 만들기로 한 겁니다. 개발 입장에서 처리할 용량은 적는데, 사용 시간은 하염없이 많이 쓰게 할 테니까.

서울 서초구 서초동의 한 고층빌딩에 위치한 보이저엑스의 본사 입구는 '우주선(Spaceship)'을 똑 닮았습니다. 뜨거운 조명이 태양 빛처럼 작렬하는 입구에 들어서면, 일순간 온몸이 압도되는 듯하죠. 거대한 모형에 동참하는 듯한 벅찬 느낌을 자아냅니다.

사람과 기술을 함께 길러내는 이 역동적인 항해선에, 함께 걸어 들어가 볼 준비 되셨나요?

보이저엑스의 사무실을 꾸밀 때 그는 세상의 좋은 것들을 가장 먼저 써볼 수 있는 최전선의 환경을 만들고 싶었다고 합니다. 그가 **10**살이었을 때, 전국의 초등학생들 중 가장 먼저 컴퓨터를 만져볼 수 있었던 것처럼요.

"빵을 먹어본 사람이 빵을 만들 수 있다. 스마트폰을 써본 사람이 앱을 만들 수 있다. 좋은 호텔에 많이 가봐야 좋은 호텔을 만들 수 있고, 좋은 글을 많이 읽어봐야 좋은 글이 나온다. 오컬러스 퀘스트**2**, **M1** 맥북 같은 거 나오면 써 봐야 한다. **32:9** 모니터, 블루투스 턴테이블도. 좋은 소파, 좋은 커피 머신도. 보이저엑스에 오컬러스 퀘스트**2**는 물론이고 닌텐도 스위치, 삼성 스마트사이니지 **6x2**, 커즈와일 피아노, 카처 진공 청소기, **MAX** 스테이플러, **Jula** 커피 머신, **LG** 오브제 스타일러 등등이 있는 이유다."(남세동 페이스북) 보이저엑스의 아이디어는 **#사용자 #팀워크 #성장**이라는 **3**가지 가치를 충족해야 합니다. 훌륭한 코드를 짜겠다는 개발자는 많지만

사용자에게 사랑받는 서비스를 만들겠다는 개발자는 많지 않죠. 어떤 일이든 ‘자기 만족’의 폐쇄성을 넘어야 한다는 게 세동씨의 이론. 그래서 보이저엑스의 제1가치는 다름 아닌 ‘사용자’입니다. 위대한 일은 절대 혼자 할 수 없어요. 서비스를 만드는 개발자에겐 기획자와 디자이너, 마케터가 필요하고요. 음식을 만드는 셰프에겐 수많은 보조 요리사와, 홀 매니저, 잘 훈련된 서버들이 필요합니다. 같은 목표를 위해 서로 다른 일을 하는 동료들 건강하고 존중하다 보면, 어느새 달랐던 템포가 맞춰지고, 더 멋진 일을 해내게 됩니다. 그렇게 어느새 모두 훌쩍 성장하게 마련이죠.

보이저엑스가 ‘팀워크’와 ‘성장’ 가치를 최우선에 둔 이유입니다. #사용자 #팀워크 #성장, 이 세 가지의 가치를 사수하기 위해 보이저엑스는 어떤 조직문화를 만들었을까요? ‘제품만큼 사람 역시 좋은 일터’를 위한 그들만의 문화 3가지를 분석해볼게요.

Chapter4.

틀리는 게 기본, 맞는 게 아웃라이어

사용자란 무엇인가. 뜻 그대로 ‘쓰는 사람’이다. 작가의 사용자는 ‘독자’고, 영화감독은 ‘관객’, 자영업자는 ‘손님’, 서비스의 사용자는 ‘고객’이다. 남세동은 말한다. 대한민국에서 어느 업계를 가도, 사용자를 생각하며 일하는 이들은 드물다고.

음식 장사를 예로 들어보자. 요식업자 백종원씨가 멘토로 등장하는 프로그램을 보면, 자기가 먹고 싶은 음식을 자기 입맛대로 만들어 파는 식당 주인이 부지기수다. 백씨는 당연한 말을 반복한다. “본인 입맛이 아니라,

손님 입맛을 생각해야 하는 거예요. 그래야 장사가 되죠.” 이 지적을 곧이곧대로 듣는 이는 손에 꼽는다. “내가 먹으면 맛있는데요?” 충고는 이미 소용이 없다.

내 사용자가 원하는 것은 무엇인가?’ 이 당연한 사실만 알아도, 당신이 하는 일의 곁값은 현저히 좋아진다. 대부분은 사용자가 아니라, 당신의 상사나 조직을 위해서 일한다. 사용자를 아예 모르기도 한다. 사용자를 만나본 적이 없으니까. 머릿속에 가상으로 존재할 뿐이다.

내가 만든 상품이나 서비스를 누가 어디서 왜 어떻게 쓰는지 모르는 채로 일한다는 건, 눈을 감고 귀를 막은 채 나누는 대화, 즉 독백이다. 하고 싶은 말만 하듯 대부분의 사람들은 사용자를 만족시킬 생각이 없다.

남세동은 힘주어 말한다. ‘사용자를 알고 나면 일의 재미가 달라진다’고. 독백보단 대화가 늘 재밌는 법이다. 사용자를 알고 하는 일은 자기 안이 아닌 바깥을 향한다. 나를 넘어 뻗어나갈 수 있기에 타인과 닿는 게 묘미다.

남세동은 아직도 스타트업 창업가들을 만나면, 이 질문부터 한다.

“애플리케이션 첫 화면에 본인 전화번호 써 뒀어요? 그거부터 할 수 있어요?” 본인 휴대폰 번호로 걸려올 전화를 받을 만큼 진짜 사용자의 목소리를 들을 준비가 됐냐는 뜻이다. 셀카 애플리케이션 **B612**를 기획할 당시, 세동씨의 팀원들이 가장 먼저 한 일은 여고생들이 인산인해를 이루는 분당 퍼스트타워 백화점 앞에 나가 진짜 사용자를 만나는 일이었습니다. 지나가는 **10~20**대 여성들을 무작위로 섭외해 ‘셀카 습관’을 분석했습니다. **B612**의 프로토타입을 먼저 보여주고, 직접 사용토록 했습니다. 당시 개발 인력 전원이 남자였고, 리더 세동씨도 평생 셀카 한 장 제 손으로 찍은 적 없던 아저씨였죠. 셀카 찍는 사람의 마음과 욕망,

심리부터 공부해야만 했습니다.**2013**년, 셀카를 뜻하는 ‘**Selfie**(셀피)’는 옥스퍼드 선정 올해의 단어로도 선정됐는데요. 당시 셀카 행위에 내포된 문화적 코드는 다양했습니다. 자기표현 수단이자 놀이문화, 커뮤니티 활동이자 사적 관계망을 시각화하는 수단이기도 했죠. 그 동기와 패턴을 알려면, 일단 셀카를 많이 찍는 사용자의 행동 패턴을 제대로 알아야 했습니다.“여고생들에게 물어봤어요. ‘필터를 먹이면 피부는 밝아져도 코가 사라지잖아, 그래도 괜찮아요?’ 하나같이 이렇게 대답하더군요. ‘코요? 그건 아무도 신경 안 써요. 코가 사라지든 말든 피부색이 밝아지는 게 훨씬 중요하니까.’아니 이게 무슨 말인가 싶었죠. 코가 안 보이면 외계인이 되는데. 저 같은 삼십대 아저씨는 죽었다 깨어나도 이해할 수 없는 영역인 거죠.**B612**는 글로벌 시장 타깃이라 외국인 여성도 사용자 테스트를 했어요. 가장 중요한 건 금발이었어요. 어떤 색감의 필터를 먹여도 금발은 꼭 금발로 보여야 하는 거죠. 이들에게 금발은 곧 자신의 외모적 정체성 그 자체니까. 금발을 가진 분들은 자부심이 대단하더라고요.”말하자면 ‘셀카 문화 향유 집단’을 인류학적으로 탐구한 결과죠. 세필화처럼 섬세하게 표현한 디테일들은, 전 세계 **5**억 명 셀카 유저들을 열광시킨 퀄리티 높은 서비스로 완성됐습니다. 세동씨는 이때부터 ‘전지적 사용자 시점’이 되는 것에 진심이었죠.그래서 그는 보이저엑스를 창업할 때부터, 오직 사용자만을 연구하는 팀을 따로 만들었어요. 약 **8**명의 팀원들이 매주 **40**명 이상의 사용자를 온라인과 오프라인에서 만나 대화를 나눕니다.브루(영상 편집 앱), 브이플렛(모바일 스캐너 앱)의 오픈 메신저방에 속해 있는 유저들은 각각 **700**여 명, **400**여 명에 달할 정도입니다. 유저이자 열성팬인 이들이 쉬지 않고 피드백을 쏟아내죠.보이저엑스엔 사용자를 섬기기 위한 일종의 제의 의식이 있습니다. 이른바 ‘반성 프로세스’. 선조들이 하늘의 뜻을 점치기 위해 제사장을 뵈었듯, 이 의식 역시 사용자의 행동을 예측하기 위해 모두가

‘예언자’가 되는 과정입니다.과정은 이렇습니다. 새로운 서비스 기능이 추가될 때마다, 팀의 모든 구성원들이 ‘숫자 짚기’에 뛰어듭니다.

Step1 : 기능을 추가할 때마다 기존 사용자가 이 기능을 얼마나 많이 사용할지 숫자로 예측한다.

Step2 : 실제 결괏값이 나오면 예측치와 대조한다.

Step3 : 다시 이 과정을 반복한다.

예를 들면, 추가된 기능은 춤연습 애플리케이션 내 회전 버튼입니다. 질문은 **DAU(일일 사용자)** 기준 과연 사용자의 몇 %가 이 기능을 쓸 것인가입니다.

그럼 시퀀스팀 모든 구성원들이 무당처럼 예측 숫자를 냅니다. 팀원 **A**는 **20%** 이상, 팀원 **B**는 **10%** 이상, 팀원 **C**는 **3%**를 짚어요. 약 한 달간의 추이를

합산해 나온 결과는 **4.6%**. 이 중 사용자의 행동을 가장 잘 예측한 사람은 팀원 **C**. 그러면 팀원 **C**가 자랑스러운 ‘ 명예 무당 ’이 되는 겁니다.

직원들이 이 프로세스에 ‘ 무당 뽑기 ’, ‘ 노스트라다무스 ’라는 별명을 붙였습니다. 무당이 된다고 해서 별다른 보상이 있는 건 아닙니다. 하지만 이 사용자 작두에 여러 번 올라타 보면 저절로 압니다. 자신이 얼마나, 실제와는 다른 주관적인 예상을 하고 있는지를요. 한편, 팀원들 사이에선 자연스럽게 ‘ 단골 무당 ’이 되는 이에 대한 ‘ 리스펙 ’이 생깁니다. ‘ 저 사람의 말이 대개 맞는다 ’는 걸 알게 되니, 저절로 그의 의견에 힘이 실리죠.

신입이건, **10**년 차 넘는 팀장이건 무당 뽑기 앞에선 동등합니다. 그래서 반성을 하게 됩니다. 결과 앞에선 모두 평등하니까요. 그리고 자연스럽게 ‘ 가장 예측을 잘한 사람 ’의 의견에 따르게 되는 것이죠. 이 기록은 회사 전체 직원들이 함께 사용하는 협업 툴인 '노션' 데이터베이스에 차곡차곡 쌓입니다. 다른 팀의 반성 프로세스 결괏값도 모두 살펴볼 수 있어요. 클릭 몇 번이면, 모 팀장이 참여한 모든 반성 프로세스에서의 적중률을 확인할 수 있죠.

이런 환경에서는 리더들도 긴장할 수밖에 없습니다. 계급이나 직위에 관계없이 스스로 과신하는 사람이 사라지죠. 의사결정의 권한이 오직

부서장에게만 있는, 사실상 책임자의 독재체제와 다를 것 없는 기업의 방식과는 판판입니다.

“스타트업에서 흔히 하는 단순한 **AB**테스트와 달라요. 반성 프로세스의 핵심은 실제 기능이 돌기 전에 예상한 수치와 근거를 모두가 볼 수 있는 아카이브에 기록한다는 거예요. 왜 그렇게 하나고요? 사람에게 ‘자기 합리화 기제’가 있거든요. 일단 결과만 나오면 다들 ‘내가 그럴 줄 알았다’고 해요. 사람은 누구나 자신 없는 부분을 흐릿하게 기억하거든요. 잘 돼도 내 말이 맞고, 틀려도 내 말이 맞는 거죠.” 일단 이 프로세스를 돌리다 보면, 대표고 리더고 신입이고 할 것 없이 우리 모두가 매일 틀린다는 사실을 알게 돼요. ‘틀릴 수도 있지’ 정도가 아니라 ‘틀리는 게 당연해’ 수준이 되는 거죠.” 말하자면, 직원 모두가 스스로의 기억을 미화하지 않도록, 모든 판단의 궤적을 기록해두는 셈입니다. 수많은 오답들 사이에서 길이 뚫리는 답을 찾길 원한다면, 반드시 이 과정을 거쳐야 합니다. 숫자를 던지는 과정을 반복하다 보면 감각이 생기는 사람이 있고, ‘아, 나는 안 되겠구나’ 하고 스스로 인정하는 사람이 생기는데요. 적어도 ‘내가 감각이 좋다’고 착각하며 근거 없는 고집을 피우는 사람은 없어진다고 해요. 딱 6개월만 지나도 그렇게 됩니다. 반대로 고집 있는 실력자들은 주변의 인정을 받게 되죠. 자기 말이 ‘맞다’고 증명되고, 결과가 좋으면 굳이 고집을 피울 필요도 없어지는 거죠. “사실 고집은 스타트업의 인재들에게 필수적인 자질과도 같아요. 특별한 일, 뾰족한 일은 고집이 없으면 할 수가 없거든요. 그러니까 반성 프로세스는 고집과 아집을 구분하고, 그 고집을 강하게 표출하지 않아도 되는 문화를 만드는 장치인 거죠.” 여기까지 듣고 보니 스타트업의 도전이란,

움직이는 과녁에 화살을 맞추는 것과는 비슷하다는 생각이 들었습니다.
처음부터 적중할 확률은 **0%**에 수렴하죠.

과녁에 맞았다면 그건 실력이 아니라 얻어걸린 것이나 마찬가지일 수 있습니다. 다시 수십 번은, 아니 수백 번 빗나갈 겁니다. 그럼에도 계속 과녁을 따라다니며 던지다 보면, 그 과녁이 어느 방향으로, 얼마큼의 속도로 움직이는지, 또 나는 어떤 속도로 맞춰 던져야 도달할지 알게 되지 않을까요? 그리고 사용자라는 날 선 작두를 타야 하는 **IT** 무당들이 오늘도 계급장 떼고 반성 프로세스 위에 선 이유이지 않을까요?

Chapter5. 일하는 모든 자여 면접관의 무게를 견뎌라

웅장한 성과는 대개 팀워크의 결과물이다. 그렇다면 팀워크란 무엇인가.
여러 인간이 상호 간 연대로 협동하는 것이다. 방점은 연대에 찍힌다. 사람 사이의 매끄러운 연대가 가능하려면, 추구하는 가치와 비전이 같아야 한다.

날카롭게, 때로는 맹렬하게 도전해야 하는 스타트업계, 특히
인공지능(**AI**)이라는 미지의 분야를 탐사하는 보이저엑스가 바라는 인재상은
‘자기 동력’이다. 일에서 주도권을 스스로 쥔 줄 아는 사람, 일에서 자기를

실현할 수 있다고 믿는 사람. 그런 사람만을 골라 뽑는다. 남세동은 그것이야말로 제대로 된 ‘팀워크’를 만드는 저력이라 믿는다.

일의 고삐를 쥔 사람들이 바라는 건 언제나 일이 ‘되게’ 하는 것. 그런 유전자를 가진 인재를 뽑기 위해, 남세동은 첫째도 채용, 둘째도 채용, 셋째도 채용을 강조한다. 채용 관련 페이지의 모든 안내문과, 모든 직군의 직무 정보(Job Description)를 모두 손수 직접 썼을 만큼 그는 진심이다.

현재 보이저엑스의 구성원은 **60명**. 당초 **2022년** 목표치였던 **100명**을 아직도 넘기지 못했다. 지원자가 적어서는 아니다. 분기당 **500명~1,000명** 정도가 지원하는데 고작 **5명** 정도가 뽑힌다. **1/100~1/200**의 경쟁률이다.

그럼에도 불구하고 남세동의 기조는 ‘절대로 채용 기준을 낮추지 않겠다’다. 아무리 일손이 급해도, 양적 성장이 절박해도 말이다. 직원들도 그 기조에 공감한다. 스타트업에서 사람을 들인다는 것은, 제조업에 비유하자면 공장 하나를 짓는 것과 유사하다. 인재가 재산이요, 설비요, 기능이다. 그래서 인재 한 명은 모든 것이다. 보이저엑스의 모든 직원들은 매주 면접관이 됩니다. **6개월** 차든, **20년** 차든 동일합니다. 채용 지원자와 마주 앉아 면접관의 책임을 견뎌내야 하죠. 이들에게 ‘같이 일할 사람을 직접 뽑는다’는 건 너무나 당연한 일입니다. 국내 일터에선 좀처럼 보기 드문 특권이나 책임입니다. 채용과 인사는 대개 대표와 경영진이 독점하는 권한이니깐요. 모두가 면접관이 되는 이 시스템은, 곧 ‘보이저엑스다운 인재란 무엇인가’라는 질문 앞에 직원 모두가 나란히 서서 함께 답을 찾는 과정입니다. 그러면서 조직문화가 자연스레 형성됩니다. 각자가 면접관이라면 “내 옆자리에 저 사람은 대체 어떻게 뽑힌 거야”, “설마 낙하산인가”, “그냥 대표가 맘에 들어 뽑았나” 따위의 의심은 저절로

사라집니다. 모든 선택은 구성원이 직접 합의해 만든 근거 위에 서 있어요. 물을 필요도 따질 필요도 없습니다. 면접관조는 총 **4명**으로 구성됩니다. 직군 면접관 **2명**, 비직군 면접관 **1명**, 참관인 **1명**으로 총 **4명**이죠. 참관인은 입사 **6개월** 이하의 신규 입사자입니다. **10번**의 면접 참관 수련을 거쳐야지만 어엿한 **1인**분의 면접관으로 데뷔할 수 있어요. 비직군 면접관을 반드시 넣는 이유는, 스타트업의 모든 일의 기본문법이 팀워크기 때문입니다. 이를테면, 개발자를 뽑는 면접에 현직 디자이너를 넣는 식이죠. 다른 언어를 쓰는 서로가, 같은 그림을 그려 나갈 수 있는지를 점쳐 봅니다. 협업 유전자는 보이저엑스가 사람을 뽑을 때 가장 중요하게 여기는 요소이기 때문이죠.

면접관 **4명**은 면접이 끝나자마자 바로 랩업(**Wrap-up**)을 합니다. 회사 구성원 전체가 함께 사용하는 노션 아카이브에 문서를 만들고, 각자가 느낀 인상을 모두 피드백으로 남기죠. “**40대** 시니어 경력직을 뽑는 경우, **1차** 면접엔 일부러 주니어들을 들여보내요. 딱 봐도 **3~4년** 차 정도로 보이는 직원들을요. 지원자가 자신보다 한참 어린 직원들이 면접관으로 나온 것을 보고, 은근히 하대하거나 언짢은 티를 낸다? 랩업 문서에 바로 ‘이 지원자는 다양한 연령대의 동료와 어울려 일할 의지가 없어 보인다’는 피드백이 올라와요. 즉각 아웃이죠.” 채용 단계는 **(1)** 서류 → **(2)** 사전과제 → **(3)** 1차 전문성 면접 → **(4)** 2차 핏(**fit**) 면접 → **(5)** 대표면담과 처우 협의로 마무리됩니다. 여기서 가장 특이한 건 핏 면접인데요. 다른 회사들이 이 단계를 가벼운 통과의례 정도로 여긴다면, 보이저엑스는 이전까지의 모든 결과를 뒤집고 당락을 결정할 정도로 가장 단호하고 엄격한 단계입니다. 이 면접을 거치고 나면, ‘인생이 탈탈 털렸다’고 느끼는 지원자가 대다수일

정도로요.돌아오는 대답이 시원찮을 경우 ‘제대로 대답해달라’고 되묻는 경우도 많습니다. 자주 묻는 질문은 있지만 템플릿이 정해져 있지는 않아요. “주로 어떤 일에 몰입해봤나?”, “규칙 없는 상황에 스트레스를 느끼나?”, “다른 사람에겐 어려운 그것이 당신에겐 어째서 어렵지 않은가?” 같은 질문이 오고 갑니다.여기서 질문의 원칙은 두 가지입니다. 첫 번째, 납득되지 않는 대답은 캐물어야 합니다. 이야기의 구체성이 진짜를 가려내는 법이죠. 질문에 따라오는 답변에서 꼬리를 잡아 계속해서 파고드는 게 핵심입니다.어떤 지원자는 탈락하면서도 ‘감동했다’는 감사를 남기고 떠나기도 합니다. 인생에서 단 한 번도, 그토록 정성껏 집요한 질문을 받아 본 적은 없었다고요. 열띤 면접 속에 불꽃 씨앗처럼 툭툭 떨어진 어떤 질문들은 예상치 못하게 지원자의 삶에 불을 지피기도 합니다.

두 번째 질문 원칙은 미래를 묻지 않고 과거를 묻는다는 겁니다.“미래는 누구나 좋게 이야기할 수 있어요. 땡 잘 치는 사람이 더 번드르르하게 말하죠. 과거는 그렇지 않아요. 거짓말이란 게요? 한두 번은 둘러대도, 거기서 세 번째, 네 번째, 다섯 번째 질문이 계속 이어진다? 결국 털리거든요. 이를테면 이런 거죠. ‘네가 뭔가에 가장 성실했던 기억을 말해봐’라고 하는데, 어떤 지원자가 대학교 **3**학년 때 봉사활동을 다녀온 경험을 이야기해요. 다시 한번 물어 보니 고작 **3**일 다녀온 거예요. ‘더 오랜 시간을 투자해본 경험은 없냐’고 반문하는데, 답이 마땅히 안 돌아와요. 그럼

이제 아는 거죠. 아, 이 사람은 어떤 일을 딱 **3일** 해본 게 인생 최고의 몰입이구나. 그게 이 사람이 생각하는 성실의 수준이구나.”신입사원들은 면접 참관 **10**번의 횟수를 채우는 동안 관점도, 태도도, 시야도 바뀝니다. 면접 랩업의 데이터가 쌓이며, 자연스럽게 알게 되죠. “이런 사람은 동료들로부터 거부를 당하는구나”, “어? 저런 태도와 말투로 협업에 나서선 안 되겠구나” 하고요.이들이 ‘면접 참관’을 통해 배우는 가장 중요한 사실은 다음과 같습니다. 인간에겐 누구나 단점이 있고 누구나 실패할 수 있지만, 그걸 얼마나 수정할 수 있는가에 따라 다른 경로를 걷게 된다는 것ですよ.보이저엑스의 인턴 제도는 월 **320**만 원의 높은 급여를 지급하는 것으로 이름이 나 있는데요. **2017**년 창업 이래 **5**년 동안 **80**여 명의 인턴이 이곳을 거쳐갔습니다.그중 정직원이 된 수가 **20**명이니, 인턴은 좋은 채용 톨입니다. 최고의 인재를 뽑기 위해 얼마나 많은 공수를 들이는지를 고려하면, 또 한 사람을 잘못 들였을 때 감수해야 할 비용까지 점치면 인턴 제도는 회사 차원에서도 꽤나 이득인 ‘채용 보험’인 셈인데요. 단지 그것 때문만은 아닙니다.“제가 네오위즈의 인턴일 때 세이클럽을 만들었잖아요? 저는 인턴만이 만들 수 있는 놀라운 일들이 따로 있다고 생각해요. 실제로 보이저엑스의 인턴 중에 약 **20%**는 기대 이상의 성과를 내요. ‘대단한데?’ 싶은 정도의 성과도 내죠.그걸 보고 진짜 좋은 자극을 받는 건 보이저엑스의 직원들이에요. ‘주니어들도 저런 성과를 내는구나’ 영감을 받는 거죠. 저는 그게 ‘흐르는 물의 효과’라고 봐요. 사람은 가만히 두면 초심을 잃게 돼 있어요. 자극이 없으면 고인물이 되어 썩게 돼 있고요. 계속해서 새로운 물이 부어지면, 오래 몸담고 있던 사람들 역시 스스로 초심을 일깨울 수 있죠.”

Chapter6. 회사는 반드시 ‘왕정체제’여야만 할까?

그 통념을 깨고 싶었다

회사는 왕정이다. 선출되지 않은 소수의 권력자가 조직의 모든 일을 지휘하고 관할하는 중세적 세계관. 왕정은 현대 사회에도 유효하다. 회사의 일은 대개 숫자로 환산된다. 숫자는 쉽고 빠르다. 숫자를 내놓는데 왕정은 편리하다. 왕정의 질서 안에서 회사는 고용된 개인에게 복무를 요구한다. 이 과정에서 개인이 꿈꾸는 성장이란 가치는 쉽게 지워진다. 사람들은 말한다. “회사라는 곳은 하기 싫은 일 하라고 월급을 주는 곳이야.”

남세동은 말한다. 회사만 중시하는 건 불행하고, 개인만 중시하는 건 유치하다고. 보이저엑스가 추구하는 성장에서 중요한 본질은 회사와 개인이 동반의 개념이라는 사실이다.

구성원이 바라는 성장과 회사가 바라는 성장 사이의 조화와 밸런스를 맞춰야 한다. ‘동기화(**synchronization**)’를 뜻하는 게 아니다. 대부분의 회사는 조화를 요구하지 않는다. 지시에 따르기를, 맹목적으로 움직여주기를 바란다. 보이저엑스는 “회사에 헌신하지 말라”고 한다. 회사의 지시에 따를 줄만 아는 사람은 정말로 뾰족한 문제를 찾아낼 수도 풀어낼 수도 없다고 믿기 때문이다.

그래서 이곳에선 “이거 하고 싶은 사람 있어요?”라는 질문이 디폴트다. ‘하고 싶은 일’을 할 때, 예상치 못하게 좋은 것들이 나온다 믿는다.

“어떤 일이 하고 싶어요?”

보이저엑스에서 일을 시작하는 신입사원들이 입사하자마자 듣는 질문입니다. 일단 모든 신입사원은 세 개의 팀(브루, 브이플랫, 온글잎)에 대한 설명을 꼼꼼하게 들은 다음, 스스로 자신이 일할 팀을 선택합니다. 1순위 팀으로 배정받는 경우가 **80%**로 거의 대부분입니다. 그리고 원한다면, 언제든지 이유를 따지지 않고 **100%** 팀을 떠날 수 있습니다. ‘이 팀이 저하고 안 맞는 것 같습니다’라는 말 한마디면 묻고 따지지 않고, 모든 게 **OK**입니다. 보통의 회사에선 팀에서 '인력이 빠진다'는 건 무척 예민한 이슈죠. 특히 부서장들은 자신의 팀원들을 ‘넌 내 자원이야’라고 여기기 십상인데요. 보이저엑스에선 팀 리더들 중 누구도 감히 그런 생각을 할 수 없다고 해요. ‘내 동료는 언제든지 우리 팀을 떠날 수 있다’는 가능성이 긴장감을 자아내기 때문이죠. 사람을 기능이나, 수단, 자원으로 대하지 않는 보호막이 갖춰져 있는 셈입니다. 이 감각은 리더뿐 아니라 팀 멤버들 역시 상시적으로 공유하는 감각입니다. 멤버고 인턴이고 최소 반년을 주기로 자주 들어오고 나가니 ‘고인 물’ 효과가 자연스레 사라지기도 합니다.

자발적으로 ‘내가 하겠다’고 나서는 직원이 늘 존재한다는 사실. 믿기 어렵지만, 실제로 그렇습니다. 이게 가능한 이유는 첫 번째, 자기 동력으로 움직일 수 있는 인재만을 공들여 채용하기 때문이고요. 두 번째, 구성원 모두가 건강한 피어 프레셔(**peer pressure**, 동료 압박)를 유지하기 때문입니다. 여기에 하나 더. 철저한 ‘시장 논리’입니다. 예를 들어 볼게요.

팀원 **A**가 ‘저와 함께 **B** 프로젝트를 만들어 보실 분 있나요?’라고 제안합니다. 첫 번째 제안에 누구도 자원하지 않는다고 가정해볼게요.**A**는 동료들의 구미를 좀 더 자극할 수 있도록, 더 설득력 있는 근거를 가져와 두 번째 제안에 나섭니다. 그래도 자원하는 사람이 없다면 **A**가 제안한 **B** 프로젝트는 저절로 ‘킬(kill)’이 됩니다. 선택을 받지 못한 사람 스스로도 ‘이건 사람들이 느끼기에 중요하지 않은 일인가 보다’라고 수긍합니다.**Chapter4**에서 마르고 닳도록 강조했던 ‘반성 프로세스’에 익숙해지면, 이런 과정 역시 당연해지죠. 반대의 경우도 많아요. 누가 봐도 이상한 일, 괴짜 같은 일이라도 그 일을 해보겠다고 나서는 자원자가 모이면, 대표도 리더도 막지 않습니다. “하고 싶어 하는 사람이 이렇게 많아? 그럼 해봐”라고 말합니다.“작년에 브루(영상 편집 앱)팀에서 파(派)가 두 갈래로 나뉘었어요. **A**파는 브루의 강점인 ‘자막 생성 툴’의 기능을 지금보다 더 강화하자는 주장을 펼쳤고, **B**파는 무료 라이브러리나 **TTS**(텍스트 투 스피치) 음성 합성 기능 등 새로운 기능을 추가해 이전과는 차별화된 모습을 보여주자고 했죠. 아무리 의견을 나뉘어도 **A**파와 **B**파 사이의 격차가 좁혀지지 않는 거예요. 그래서 결론은? (하하) 그냥 둘 다 하라고 했어요.”**A**파도 **B**파도 필사적이었습니다. 각자 자신이 원하는, 확신하는, 되리라고 생각하는 바를 입증해내기 위해 올인(all-in)을 했죠.웬걸, 1년 후 결과를 보니 두 쪽 모두가 나란히 성공했습니다. 숫자로 따지면 10배 이상 성장했죠. 만약 한쪽을 좌절시키고 다른 한쪽에만 힘을 실어줬다면 어떻게 됐을까요? 선택된 쪽은 부쩍 커진 부담감 때문에, 다른 한쪽은 의견이 묵살됐다는 열패감 때문에 끊임없이 서로 탓을 했을 겁니다.“거봐, 너네 우리가 안 될 거라고 했지?” “너네가 자꾸 안 된다 그러면서 발목 잡으니까 이렇게 됐지” 같은 말이 오고 갔겠죠.“이게 의지 경영의 효과예요. 하고 싶은 사람이 하면, 그걸 잘 되게 만들기 위해 스스로 움직여 많은 걸 할 수밖에

없어요. 그냥 내버려둬도 됩니다. 메커니즘이 단순해요. **1**번 ‘나 이거 하고 싶어’, **2**번 ‘얼마 찍을 거라 생각해’, **3**번 ‘이렇게 추진할게’ 이렇게 던져 놓고 마음이 맞는 사람들과 합을 이뤄 일하면 그게 성공을 하든, 실패를 하든 깔끔하게 자신의 주소를 인정하게 돼요. 설사 안 좋은 결과가 나오더라도 서로 힐난하는 법이 없어요. 왜냐? 예상치가 빗나가는 건 모두가 겪어 본 일이고, 그게 얼마나 마음 아픈 일인지 모두가 너무 잘 아니까. 굳이 꼬치꼬치 따질 일이 아닌 거예요.”그러니까 실패가 디폴트인 의지 경영 체제에선, 서로의 성과를 들먹이며 비난하는 일이 좀처럼 없습니다. ‘반드시 **000**을 이뤄내겠다’는 독기 가득한 각오를 가지고 일하지 않거든요. 그런 각오는 대개 ‘불가능이란 없다’, 즉 실패 가능성을 원천 차단하기 위한 결의만 가득한 경우가 많거든요. 그것보단 ‘나는 실패한다, 그럼에도 불구하고 **000** 할 것이다’라는 반작용의 힘에서 성공 사례가 나와요. **99%**의 확률로 실패한다면, 그것을 거스르기 위한 반대의 움직임이 단단하게 축적되는 거죠. ‘아, 나는 이렇게 모르는구나. 아, 나는 대개 실패하는구나. 아, 내 주소는 고작 여기구나. 그러면 이런 부분을 배우고, 보완하고, 고쳐서 일을 추진하면 되겠구나. 그 결과 역시 내가 받아들이고 수용해야 하는구나.’ 이렇게 생각이 흐르는 과정 속에서, 구성원은 저절로 자신을 있는 그대로 인지하고, 자신의 주제를 객관적으로 파악하게 됩니다. 스스로 알고 있었던 것들이 ‘틀렸다’는 사실을 받아들이는 ‘언러닝(Unlearning)’을 체화하게 되는 거죠.

Epilogue. 당신이 깬 맨땅은 무엇인가요?

올해로 세동씨의 커리어는 **25년** 차가 됐습니다. 웹에서 시작해 모바일로, 그다음엔 인공지능으로, 그는 끊임없이 자신의 콤포트존(**comfort Zone**)을 벗어나왔죠. **10억** 명이 쓰는 서비스, **10만** 명이 일하는 회사를 만들겠다는 창업 당시의 포부로 맨땅을 갠 이후, 줄곧 그만의 방점이 찍혀 있는 건, ‘사람이 모여, 자아를 실현하는 일터’를 만들겠다는 다짐입니다.“저에게 있어 ‘일’은 평생 가장 중요한 단어였어요. 백수 생활을 해보면서 제대로 알았죠. 돈이라는 요소를 빼고도 기꺼이 할 것 같은 일은 무엇인가?

저한테는 그게 개발이고 코딩이었어요. 그래서 평생 그 일을 하기로 결심했고요. 사람이 일을 안 하면 뭘 할까. 할 게 없어요. 게임을 아무리 좋아해도 **3년** 내내 게임만 해봐요. 그게 재미있나.그렇게 ‘일’이라는 주제를 파고들다 보니, 결국 회사가 필요하겠단 생각이 들었어요. 혼자서는 할 수 없는 일들이 분명히 존재하니까. 내가 좋아하는 일을 영향력 있게 하기 위해선 회사에 가야 하는 거예요. 근데 지금까지 내가 다녀본 회사들이 다 영 별로야. 그럼 앞으로의 회사 형태는 어떤 모습이 되어야 할까. 그 고민을 하기 시작했고 여기까지 온 거죠.”사람이 모여 자아를 실현하며, 공동의 목적을 추구하는 안전지대. 세동씨가 만들고 싶은 회사는 그런 곳이었습니니다. 말하자면, 남세동이 갠 진짜 맨땅은 모두가 당연하게 여기는 조직문화의 관습이었던 거죠.“평생 ‘이거 안 하면 뭐하지’ 그 생각을 제일 많이 했어요. 저는 생각도 많고 걱정도 많아요. 뭘 하나 붙잡고 하면서도 자꾸 다른 게 보인단 말이죠. 그렇게 고민하고 숙고하다가도 일단 한번 결정하면 절대 도망가지 않아요.**1998**년에 네오위즈 들어가자마자 퇴사를 하려고 했었어요. 사람 사이에서 마음 상하는 일이 있었죠. 세이클럽을 만들기도 전이었어요. 제가 그만두겠다니까 바로 위의 선배가 술 사주겠다고 저희 집 앞까지 찾아온 거예요.그때 그 선배가 해준 말이 아직도 안 잊혀요. ‘세동아, 너 지금 이 정도 일로 도망가잖아? 그럼 평생 도망만

다닐 거야.’ 제가 생각해도 너무 맞는 이야기인 거예요. 그 후 **25**년 동안 줄곧 도망은 안 갔더라고요. 때로는 미련하다 싶을 정도로요.”말하자면, 배수의 진을 치고 버틴 겁니다. 맞서지 않으면 넘어설 수 없다는 결기로요. 지금도 보이저엑스는 버티기 중입니다. 지난해 스타트업 흑한기가 불어닥치며 투자금이 말랐고, 서비스는 성장 중이지만 비즈니스적으로 봤을 때 여전히 적자죠.그가 맨땅을 깨는 과정은 여전히 ‘현재진행형’인 셈입니다.

마지막으로 그에게 물었습니다. 지금까지의 맨땅을 깬, 그가 가진 강한 힘은 무엇이었냐고. 의외의 대답이 돌아왔어요.

