

# 스타트업 첫걸음

엄마,  
애가 창업하고 싶대요~~~



서울대학교벤처경영기업가센터



## 읽기 전에 보시라

서울대학교는 2014년 벤처경영연합전공을 개설하면서, 복수전공과정으로 지원한 학부생들이 함께 공부하고 창업을 준비할 수 있는 장을 만들었다. 매 학기마다 20명을 선발하여, 2015년 말에는 80명의 학생들이 창업과 관련된 강의를 듣고 실습하고 있다. 벤처경영기업가센터는 중소기업청의 지원을 받아 서울대 학생들에게 다양한 창업 교육과 실습을 지원하고 있으며, 이 교재도 중소기업청과 창업진흥원의 도움으로 만들어진 것이다.

20년간 벤처캐피탈리스트로 일하면서 다양한 창업기업들을 만나 투자하고, 창업자들과 이야기하면서 창업도 교육이 필요하다는 생각을 하던 차에, 기회가 되어 2015년부터 서울대 벤처경영기업가센터에 합류하였고 벤처경영전공 학생들과 함께 1년을 보냈다.

창업을 하고 싶거나, 혹은 이미 작게라도 창업한 학생들은 궁금한 것도 많고 알아야 할 것도 많다. 당연한 말이지만 창업은 다른 어떤 일보다 어렵다. 강건한 마인드셋과 준비된 지식, 해당 분야의 경험이 필요하며, 변하는 환경에 적응할 수 있는 능력도 있어야 한다.

창업을 생각하는 학생들을 만나 이야기하면서 이들이 조금 더 쉽게 다가갈 수 있는 가이드가 필요하다는 생각을 했다. 좋은 창업서적과 자료가 많지만, 특히 직장 경험이 없는 청년들에게는 너무 무겁고 깊은 내용을 담고 있었다. 창업자라면 누구나 알고 있어야 할 것들에 대해 주요 이슈별로 정리하고, 더 깊이 알고 싶은 사람들을 위해 추천 볼거리를 제시하는 형태로 교재가 작성되었다. 사람마다 지식과 경험의 깊이가 다른 지라 창업에 관심있는 대학 학부생, 특히 경영에 대해 사전 지식이 부족한 학생들도 읽을 수 있도록 하였다.

이 책은 학생들에게 다시 피드백을 받아 계속 개선할 예정이다. 알고 싶은데 없거나 부족한 부분이 있으면 언제라도 알려주기 바란다. 창업에 왕도(王道)는 없다. 다만 몰라서 실패하는 일은 없어야 한다. 이 책이 준비된 창업을 위한 조그만 도움이 되길 바란다.

이영민

[ilmovc@snu.ac.kr](mailto:ilmovc@snu.ac.kr)

## <제목 차례>

<b>1부. 창업의 길 앞에서</b>	<b>8</b>
<b>1장. 창업, 선택인가 필수인가</b>	<b>8</b>
□ 세상은 바뀌고 있다	9
□ 패러다임이 바뀌고 있다	10
□ 새로운 기회의 탄생, 창업	13
□ 누구나 한 번 이상은 창업해야 하는 시대가 왔다	14
□ 설익은 창업을 말리는 이유	15
<b>2장. 창업과 기업가정신</b>	<b>18</b>
□ 기업가정신이 뭐야	19
□ 기업가정신의 세 가지 요소	19
□ 창업하기 적당한 나이는 없다, 적당한 때가 있을 뿐이다	22
□ 창업하기 위해 필요한 것들	23
□ 나는 창업하기에 적합한 사람인가, 창업에 재능이 있는가	26
<b>2부. 창업의 첫 걸음</b>	<b>31</b>
<b>3장. 회사의 설립과 구조</b>	<b>31</b>
□ 개인사업자 vs. 법인사업자, 무엇을 선택할 것인가	32
□ 스타트업, 정의가 뭐야?	34
□ 어떤 사업체를 지향할 것인가	34
□ 소박한 창업	37
□ 회사 설립 절차	38
□ 주식회사 이해하기	39
□ 정관은 무엇인가	42
□ 주주와 주주총회는 무엇을 하는가	43
□ 이사회는 무엇을 하는가	45
□ 대표이사과 이사는 무엇을 하는가	47
□ 스타트업에서 발생하는 임원의 급여 및 퇴직금 문제	49
<b>4장. 창업아이템의 선정</b>	<b>53</b>
□ 사업을 보는 기회의 창	54
□ 사업아이템을 찾는 접근법	55
□ 쿨러들어 오는 아이디어의 종류	56

<input type="checkbox"/> 좋은 사업아이디어의 조건 .....	58
<input type="checkbox"/> 아이디어에서 실행으로 .....	60

## 5장. 비즈니스모델 .....63

<input type="checkbox"/> 비즈니스모델이 뭐야? .....	64
<input type="checkbox"/> 패러다임의 변화와 함께 바뀌는 비즈니스모델 .....	67
<input type="checkbox"/> 사업의 두 가지 관점: B2B와 B2C .....	68
<input type="checkbox"/> 왜 고객이 중요한가 .....	71

## 6장. 사업계획서와 피칭 .....73

<input type="checkbox"/> 사업계획서가 필요한 이유 .....	74
<input type="checkbox"/> 누구를 위한 사업계획서인가 .....	74
<input type="checkbox"/> 투자자를 위한 사업계획서 .....	75
<input type="checkbox"/> 효과적인 피칭 방법 .....	77
<input type="checkbox"/> 창업경진대회의 허와 실 .....	83

## 7장. 팀구성과 지분구조 .....86

<input type="checkbox"/> 혼자 창업할 것인가, 같이 창업할 것인가 .....	87
<input type="checkbox"/> 공동창업자 여부를 판단하는 방법 .....	87
<input type="checkbox"/> 공동창업, 누가 대표이사를 맡을 것인가 .....	89
<input type="checkbox"/> 공동대표이사과 각자대표이사 .....	90
<input type="checkbox"/> 공동창업자, 지분을 어떻게 나눌 것인가 .....	91
<input type="checkbox"/> 대표이사가 아닌 공동창업자는 등기이사로 참여하라 .....	92
<input type="checkbox"/> 누구를 감사로 선임할 것인가 .....	92
<input type="checkbox"/> 권한과 책임의 줄다리기 .....	93
<input type="checkbox"/> 공동 창업 시 주주간 계약서를 작성하라 .....	94
<input type="checkbox"/> 공동 창업을 하는데 돈이 없는 사람은 어떻게 지분을 확보하나 .....	94
<input type="checkbox"/> 스톡옵션 .....	97
<input type="checkbox"/> 스톡옵션, 누구에게 어떻게 주는가 .....	99

## 3부. 스타트업 운영하기 .....103

## 8장. 스타트업의 주요 이슈 .....104

<input type="checkbox"/> 스타트업의 사업이 계획보다 지연되는 이유 .....	104
<input type="checkbox"/> 그로스해킹 .....	105
<input type="checkbox"/> 스타트업 조직관리 .....	106
<input type="checkbox"/> 피보팅, 이거 뭐야? .....	107

□ 스타트업, 어떤 사람을 뽑을 것인가 .....	109
□ 아웃소싱, 어디까지 해야 하나 .....	110
□ 멘토, 잘 알고 만나라 .....	112
□ 세상에 공짜는 없다 .....	113

## 9장. 자금조달 .....118

□ 스타트업의 자금, 자동차의 연료다 .....	119
□ 돈은 어디서 나오나 .....	120
□ 언제 투자받아야 하나 .....	120
□ 스타트업에게 투자 유치는 독이 될 수도 있다 .....	121
□ 투자자는 왜 우리 회사에 투자할까 .....	122
□ 투자자의 종류, 어떤 투자자를 만나야 되나 .....	123
□ 클라우드펀딩 .....	126

## 10장. 계약서 .....131

□ 계약이란 무엇인가 .....	132
□ 계약을 어기면 어떻게 되나 .....	133
□ 주주간 계약서 .....	134
□ 비밀유지계약서, 의향서 및 양해각서의 의미 .....	136
□ 투자계약서의 내용을 까보자 .....	137
□ 보통주와 상환전환우선주는 무엇이 다른가 .....	147
□ 투자자는 갑인가, 투자자의 투자금 회수조항 .....	149

## 11장. 스타트업의 회계 .....152

□ 스타트업 창업자가 회계를 알아야 하는 이유 .....	153
□ 스타트업에서 가장 중요한 것은 결국 돈이다 .....	154
□ 스타트업을 시작하면 어디에 돈이 나가는가? .....	154
□ 번 레이트와 존버정신 .....	156
□ 창업자가 알아야 할 재무제표: 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표 .....	157
□ 재무상태표 또는 대차대조표 .....	158
□ 손익계산서 .....	162
□ 현금흐름표 .....	164
□ 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표는 서로 연결되어 있다 .....	169
□ 창업자의 자금관리, 자금수지표 .....	171
□ 손익분기점과 공헌이익 .....	174
□ 손익계산서에 순이익이 났는데 돈이 없어 망하다, 흑자도산 .....	179

<b>12장. 출구 전략</b>	<b>182</b>
□ 출구 전략의 필요성	183
□ 출구방안으로서의 상장, IPO, M&A	184
□ 상장	184
□ IPO	186
□ M&A	187
□ 어쩔 수 없는 탈출, 망한 기업의 정리	187
□ 기업이 망할 때 창업자가 지는 위험	188
□ 기업이 망하는 단 하나의 이유	194

## 〈표 차례〉

〈표 1〉 창업자 성향 테스트	28
〈표 2〉 개인사업자와 법인사업자 비교	32
〈표 3〉 가나다주식회사의 지분구조	41
〈표 4〉 가나다(주)의 설립 시 지분구조	142
〈표 5〉 가나다(주)의 설립 시 지분구조	142
〈표 6〉 가나다(주)의 2차 투자 후 지분구조	143
〈표 7〉 가나다(주)의 희석방지 후 지분구조	145
〈표 8〉 일일 자금수지표	172
〈표 9〉 연간 자금수지표	173

## 〈그림 차례〉

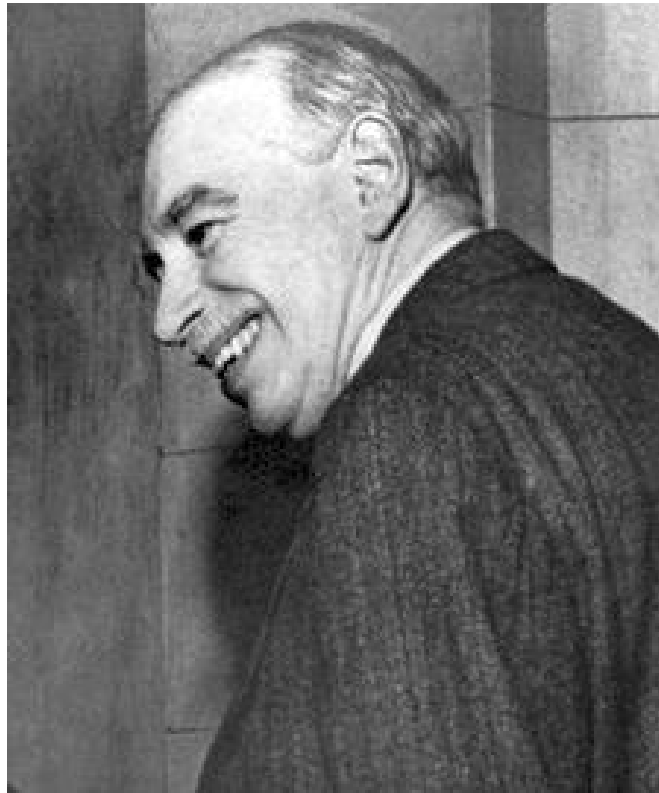
〈그림 1〉 하락하는 국내 30대 대기업그룹 영업이익	9
〈그림 2〉 한국인의 직업 선호도	10
〈그림 3〉 사회 패러다임의 변화	11
〈그림 4〉 세상이 바뀌는데 걸리는 시간	12
〈그림 5〉 창업의 3대 요소	23
〈그림 6〉 창업역량 자가진단키트	29
〈그림 7〉 온라인법인설립시스템 화면	39
〈그림 8〉 삼성전자전자주식회사의 주권	40
〈그림 9〉 주식회사의 지배구조	42
〈그림 10〉 주주총회 장면	43
〈그림 11〉 이사회 장면	43
〈그림 12〉 기회의 신 카이로스	54
〈그림 13〉 아이디어의 종류	58

<그림 14> 아이디어의 가치 .....	61
<그림 15> 인터넷기업의 비즈니스 슬로건 .....	64
<그림 16> 비즈니스모델의 정의 .....	65
<그림 17> 전통적인 비즈니스모델 1 .....	66
<그림 18> 전통적인 비즈니스모델 2 .....	66
<그림 19> 패러다임의 변화가 가져온 산업의 변화 .....	67
<그림 20> 세계 주요국 가계소비지출 현황 .....	70
<그림 21> 기술수용주기 .....	104
<그림 22> 클라우드펀딩 중개업체 오픈트레이드의 펀딩 초기화면 .....	127
<그림 23> (주)쉐어잡의 소개화면 .....	128
<그림 24> 기업의 지출 종류 .....	155
<그림 25> 뽕뽕이 삼촌의 재무상태표와 손익계산서 .....	158
<그림 26> 재무상태표의 구조 .....	159
<그림 27> 재무상태표 사례 .....	161
<그림 28> 손익계산서 사례 .....	164
<그림 29> 삼성전자의 현금흐름표 .....	167
<그림 30> 바람직한 현금흐름 .....	169
<그림 31> 재무상태표와 손익계산서의 관계 1 .....	169
<그림 32> 재무상태표와 손익계산서의 관계 2 .....	170
<그림 33> BEP 매출액 구조 .....	176
<그림 34> 사업의 수익성을 결정하는 요소, 한계이익률과 고정비 .....	177
<그림 35> 사업유형에 따른 BEP 매출액 구조 .....	178
<그림 36> LIG넥스원의 유가증권시장 신규상장 기념식 .....	185

## 1부. 창업의 길 앞에서

### 1장. 창업, 선택인가 필수인가

---



장기적으로 볼 때, 우리 모두는 죽는다

(In the long run, we are all dead)

- John Maynard Keynes -



## □ 세상은 바뀌고 있다

2008년 이후 세계 경제가 침체되면서 많은 변화가 나타나고 있다. 대기업의 실적 부진과 함께 경제 구조가 바뀌면서 고용의 문이 좁아졌다. 이러한 현상은 국내뿐만 아니라 거의 대부분의 나라에서 동시에 일어나고 있어, 각 국 정부는 새로운 경제 활로의 하나로 창업을 통한 스타트업의 육성과 지원에 힘을 쓰고 있다. 한국에서만 창업에 대한 관심이 뜨거워진 것이 아니다. 중국은 ‘大衆創業 萬衆革新’, 일본은 ‘앙트레 x IT’, 프랑스는 ‘La French Tech’이라는 슬로건 아래 범국가적으로 창업을 지원하고 있다.

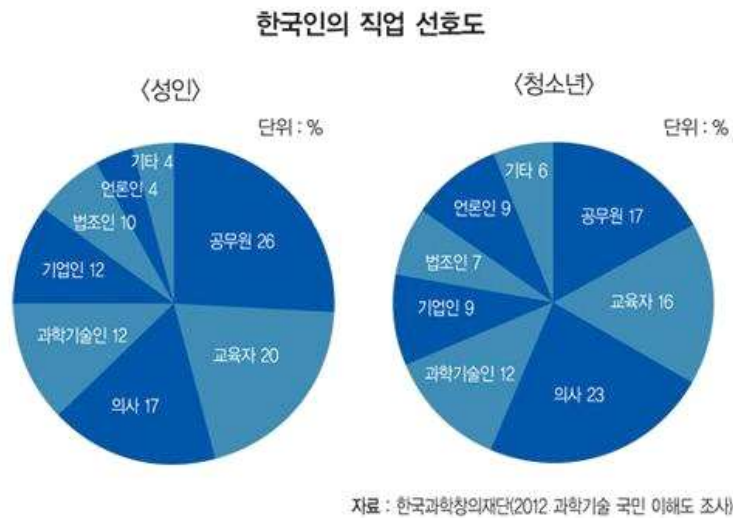


<그림 1> 하락하는 국내 30대 대기업그룹 영업이익

고용의 문이 좁아지면서 대학을 졸업하는 청년들의 취업 기회도 줄어들고 있다. 대학 졸업자를 거의 수용할 만큼 성장하던 대기업은 이제 더 이상 신규 인력을 채용할 여력이 없고 직장으로서의 안정성도 떨어져 취업 선호대상에서 멀어지고 있다 (<그림 1> 참고). 많은 청년들이 안전한 직장이라고 생각하는 공무원이나 공기업에 취직하기 위해서 몰리는 현상은 당분간 지속될 것으로 예상된다. 그러나 청년이 보장된다는 공무원과 공기업이 앞으로도 계속 안정적인 직장의 지위를 유지할 수 있을까? 인문계 학생들이 선호하는 로스쿨 진학은 미래를 안정적으로 담보할 수 있을까?

우리나라 사람들의 직업선호도를 보면 어른 아이 할 것 없이 비슷하다. 공무원, 교육자, 의사, 법조인이 과반수이다. 이 직업군의 공통점은 안전하다는 거다. 그리고

사회적으로도 모두 중요한 일이다. 하지만 이 중 어느 것도 직접적인 생산활동에 참여하는 가치를 창출하는 직업은 없다. 그럼 소는 누가 키우나?

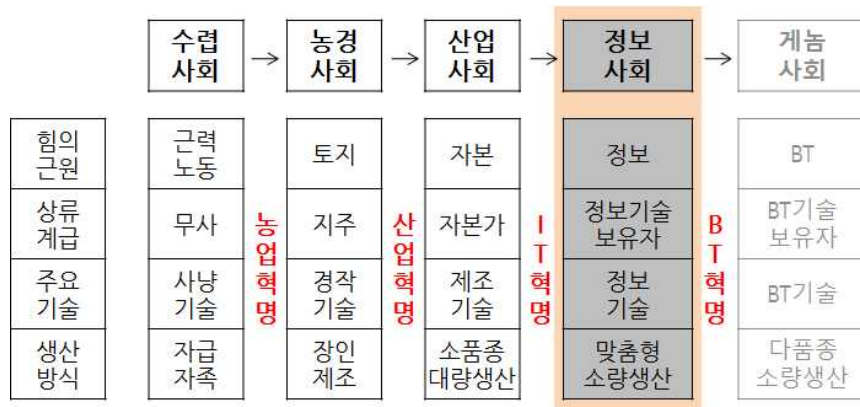


<그림 2> 한국인의 직업 선호도

지금은 불안한 직장인 대기업은 이삼십년 전에는 매우 안정적인 직장이었다. 그 당시 대기업에 입사하던 신입 직원들은 평생 거기서 일할 줄 알았다. 그러한 생각들이 허상으로 밝혀진 것은 십 수 년이 지나지 않았다. 1997년 국제 금융 위기로 인해 많은 대기업들이 무너지고 살아남은 회사들은 몸집 줄이기에 들어갔다. 더 이상 조직이 개인을 보호할 수 없는 시대가 온 것이다. 왜 이렇게 세상은 바뀌었을까? 바뀐 세상이 우리는 어떻게 적응해야 하는가?

## □ 패러다임이 바뀌고 있다

세상은 변하고 있다. 변하지 않는 것처럼 보여도 뒤로 물러나 긴 시간을 조망해 보면 변화가 보인다. 인간이 지구에 나타난 이후 오랜 시간이 지나면서 인간 사회는 다양한 형태로 변화해 왔다.



〈그림 3〉 사회 패러다임의 변화

수렵사회, 농경사회, 산업사회, 정보사회를 거치면서 인간 사회는 물적으로 발전해 왔다. 300~500만 년 전에 인류의 최초 조상이라고 할 수 있는 오스트랄로피테쿠스가 출현하고 수렵과 채집을 통해 생존한 구석기 시대가 시작되었다. 약 1만 년 전에 나타난 현생 인류의 직접적인 조상이라고 할 수 있는 호모 사피엔스 사피엔스는 떠돌이 생활을 끝내고 정착을 하면서 농경시대를 열었다. 우리는 이 시기를 신석기 시대라고 하는데 여기까지 오는데 무려 300만년 이상이 걸렸다.

또 한 번 인간의 삶이 산업혁명에 의해서 급격하게 변하게 되는데 약 200년 전이다. 자연을 이용하던 생활에서 본격적으로 자원을 이용하는 공장과 집단 생산의 시대가 열린 것이다. 인간의 삶을 제대로 확장시킨 것은 산업혁명 이후의 시간이라고 볼 수 있다. 빠르게 변화하던 인간의 생활이 또 한 번 변한 것은 1990년대 들어서면서 나타난 인터넷과 모바일 혁명 때문이다. 인간의 삶이 물질을 기반으로 한 아날로그에서 가상공간인 디지털로 확장되었다. 바야흐로 연결된 세상이 나타난 것이다. 이제는 물리적으로 고립된 사람도 디지털로는 세상 어디와도 연결될 수 있는 시대가 되었다.

인간 사회를 크게 수렵사회, 농경사회, 산업사회, 정보사회로 구분하고 각각의 특징을 여러 관점에서 볼 수 있다. 어디에서 생산력의 근원이 나오는 지, 누가 사회의 주력 세력인 지, 생산방식은 시대 별로 어떻게 달랐는지 파악할 수 있다. 우리는 조금 다른 관점에서 세상을 바라보자. “변화의 속도”라는 관점에서 말이다.

## 세상이 바뀌는 기간

3,000,000년



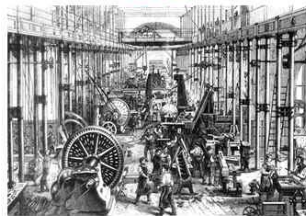
- 300만~500만년전
- 인류의 등장
- 오스트랄로피테쿠스
- 구석기 시대
- **수렵, 채집의 시대**

10,000년



- 1만년전
- 현생인류
- 호모 사피엔스 사피엔스
- 신석기시대
- **농경, 정착의 시대**

200년



- 18세기 말
- 산업혁명
- 재화의 생산에 무생물적 자원을 광범위하게 이용
- **공장, 집단 생산의 시대**

20년~



- 20세기 말 / 21세기 초
- 정보혁명: 인터넷, 모바일 혁명
- 물질에서 디지털까지 확장
- Connected world
- **디지털 연결의 시대**

### <그림 4> 세상이 바뀌는데 걸리는 시간

시대의 개별적인 특성을 무시하고 각 시대가 유지되었던 기간을 보면, 수렵사회는 약 300만년, 농경사회는 1만년, 산업사회는 약 200년 정도 유지되었고, 정보사회는 약 20여 년째 진행되고 있다. 점점 변화의 속도가 빨라지고 있다. 300만 년 전에 태어난 오스트랄로피테쿠스와 그로부터 100만년이 지난, 200만 년 전에 태어난 오스트랄로피테쿠스의 삶은 거의 똑같았을 것이다. 조선시대 초기에 태어난 사람과 중기에 태어난 사람의 삶도 비슷했을 것이다. 태어났을 때와 죽을 때의 외부 환경과 살아가는 양식이 달라질게 없었다는 말이다.

우리는 어떠한가? 정보사회에 들어오면서 급격하게 많은 것들이 바뀌고 있다. 20세기를 거쳐 21세기를 살고 있는 우리는 엄청나게 빠르게 변화하는 환경을 목격하고 적응하고 있다. 불과 10년 전만 하더라도 손 안의 작은 화면에서 모든 정보를 검색하고 처리하는 것을 누가 상상했겠는가.

그러니 내일이 오늘과 같으리라고 생각하는 것은 부질없는 것이다. 풍량이 이는 바다에서 무사히 육지에 상륙하려면 몰아치는 바람과 파도에 맞서기보다는 그 흐름을 타는 것이 좋다. 변화하는 세상에 살고 있다면 변화의 흐름에 몸을 맡겨라. 그래야 변화를 즐길 수 있다.

## □ 새로운 기회의 탄생, 창업

세계 경제가 저성장 기조에 들어서면서 기존 전통기업들의 지위가 흔들리고 있다. 세계 각 국 정부가 신생 기업의 창업을 지원하는 이유는 기존 산업 자체가 서서히 무너지고 있기 때문이다. 경제의 중심적인 역할을 해 온 대기업의 실적이 줄어들게 되면 그 빈 공간을 누가 채워야 하는가. 새롭게 태어나는 신생 기업이 아니면 대안이 없기 때문이다. 당분간 스타트업에 대한 지원과 관심은 어쩔 수 없이 지속될 것이다.

최근의 환경이 창업하기에 유리한 것이 단순히 정부의 지원 때문만은 아니다. 정보사회로 오면서 바뀐 여러 가지 창업 기반은 가벼운 창업을 가능하게 하고 있다. 토지, 자본, 노동은 고전 경제학에서 말하는 생산의 3요소이다. 각 요소의 비중은 시대에 따라 달라졌다. 농경사회에서는 토지가 가장 중요했으며, 산업사회에는 자본과 노동이 중요해졌다. 십 수 년 전까지 창업하기 위해서는 공장부지(토지)와 설비를 구매하기 위해 대규모 자본이 투입되었다. 따라서 사업을 시작하기 위해서 어느 정도 자기 자본을 축적하고 축적된 신용이 있어야 은행에서 대출을 받을 수 있었다. 오랜 전문적인 경험과 자금이 있어야 창업이 가능했다.

이런 창업 환경이 바뀌었다는 것이다. 지금은 토지와 자본이 적어도, 혹은 없어도 창업이 가능한 시대이다. 그래서 변화가 나쁜 것만이 아니라는 거다. 변화는 항상 신인들에게는 새로운 기회를 주는 열린 창문이다.

가벼운 창업의 가장 큰 특징은 적은 창업비용이다. 예전처럼 창업하기 위해 몇 억원을 모으거나 빌리지 않고도 창업할 수 있다. 하드웨어에서 소프트웨어로 창업 트렌드가 이동하면서 초기 투자자금이 상대적으로 매우 적어졌다. 소프트웨어 기반의 창업은 오픈소스의 사용, 클라우드 서비스 등으로 설비와 공간 투자를 최소화하면서 사업을 시작할 수 있도록 한다. 이런 작아진 초기 투자비와 고정비는 스타트업이 가볍게 출발하여 오래 버틸 수 있도록 하는 원동력이다.

또 하나 최근 창업의 장점은 고객 접점이 달라졌다는 것이다(비즈니스모델 참조). 오프라인 기반의 창업은 공간의 한계로 인하여 접할 수 있는 고객이 한정적이다. 식당을 개업한다고 가정해 보자. 가장 중요한 것 중의 하나가 위치이다. 잠재고객이 많이 지나가고 눈에 잘 띄는 곳에 식당을 열어야 잘 될 가능성이 높아진다. 아무리 음식의 질이 좋고 가격이 적절해도 사람들이 인지하지 못하면 망할 확률이 높아진다. 연결된 세상에서는 다르다. 식당도 SNS 등을 통해 소문이 나면 위치가 나빠도 사람들이 찾아온다.

온라인 사업이라면 고객 접점이 더욱 확대된다. 내가 접할 수 있는 고객은 전 세계에 있는 인터넷으로 연결 가능한 대상으로 확장된다. 우리가 미국에 있는 유명한 식당에는 못 가지만 구글이나 페이스북은 쉽게 사용하는 것처럼 말이다. 내 고객이 이제 직접 만날 수 있는 사람에 한정되는 게 아니라 거의 무한하게 확장될 수 있다. 한국에서 만든 제품과 서비스가 글로벌하게 판매될 수 있다. 내가 잘하기만 한다면 말이다.

소프트웨어 기반의 창업이나 디지털 제품의 창업은 성공한다면 높은 이익률을 보이는 것도 장점이다. 디지털 제품의 무한 복제라는 속성은 제조기업과는 다른 낮은 고정비와 변동비를 제공한다. 추가 제품이 판매되더라도 추가로 소요되는 비용은 매우 낮다. 모바일게임업체가 높은 영업이익률을 보이는 것은 이러한 무한 복제의 속성을 가지고 있기 때문이다.

## □ 누구나 한 번 이상은 창업해야 하는 시대가 왔다

극소수의 모험가나 탐험가를 제외하면, 누구나 평안하고 예측 가능한 삶을 누리고 싶어 한다. 학교를 졸업하고 직장에 들어가서 열심히 일하다 정년퇴직을 맞이하고, 남은 삶을 여유롭게 보내고 싶다. 한 가지 일을 하면서 평생을 사는 것. 꿈 깨라, 이미 그런 시대는 끝났다.

삼성, 현대, LG 등의 대기업 취직이 정년퇴직을 보장하지 않는다는 것은 여러분도 선배들에게 들어서 알고 있을 것이다. 의사, 로스쿨, 공무원에 젊은 친구들이 몰리고 있는 이유도 아직까지는 이 길은 들어서기만 하면 안전하다고 믿기 때문이다. 이것도 꿈이다. 의사, 변호사도 결국 자기 사업이다. 공무원의 안정성, 어떻게 바뀔지 모른다. 우리 또래들이 취직하던 1980년대 중후반에는 일반 기업에 입사할 때

평생 그 회사에서 일하는 줄 알았다. 그 생각이 깨지는 데는 10년이 채 걸리지 않았다. 여러분이 생각하는 것보다 훨씬 더 빠른 속도로 세상은 바뀌고 있다.

인간의 수명이 빠르게 늘어나는 것은 재앙으로 다가오고 있다. 살날이 많은데 한 가지 직업, 그 것도 내 인생을 남에게 맡기는 월급쟁이로 오래 일하기는 점점 힘들어 질 것이다. 평생 있겠다고 큰 조직에 들어가도 결국은 나와서 홀로 서야 한다. 누구나 한 번 이상은 창업하는 시대가 온 것이다. 그 것이 거창한 꿈을 가진 스타트업이든, 홀로 자기 일을 하는 프리랜스든. 창업은 내가 나를 책임지는 것이다. 나를 조직에 맡기고, 그 그늘 밑에 들어가 있는 게 아니라 스스로를 보살피는 거다.

창업은 작고 새로운 조직을 운영하는 것이다. 그 것도 내가 중심이 되어서 말이다. 그러니 기업의 한 부서에서 일을 하던, 로스쿨이나 의전을 나와 변호사, 의사로 개업하던 창업의 마인드가 있어야 한다. 스타트업을 하지 않더라도 창업 공부해 해야 한다. 결국 모든 일이 사람과 조직을 다루는 것이기 때문이다.

## □ 설익은 창업을 말리는 이유

창업하기 위한 환경이 좋다고 해서 무턱대고 창업 전선에 뛰어 드는 것은 화려한 불빛에 눈이 멀어 활활 타는 불 속으로 뛰어드는 나방과 같다. 당연히 창업은 취업보다 훨씬 더 어렵고 고난도의 스킬이 필요하다. 창업에 성공하면 얻을 수 있는 것이 큰 만큼 성공확률도 낮다.

많은 스타트업들이 생기지만 어떤 기업이 궤도에 올라 성장할지 아무도 알 수 없다. 사업은 나 혼자 하는 게임이 아니기 때문이다. 창업자가 잘해야 하지만, 나를 둘러싸고 있는 환경이 맞아야 한다. 고객이나 거래처, 경제 환경, 같이 일하는 멤버, 경쟁업체 등, 내가 통제하지 못하는 사업의 주요 변수들은 너무나 많다. 내가 잘하면 성공할 수 있다고 생각하면 큰 오산이다. 피해야 할 것은 주변 환경이 우호적임에도 불구하고 내가 어리석고 모자라서 실패하는 경우이다.

성공하는 기업이나 창업자의 공통 요소를 찾아보려는 노력은 예전부터 있어 왔으나 딱히 나온 결과가 없다. 있다면 다 그 길을 따라가면 되지 않겠나. 오히려 실패하는 요소를 피하는 것이 더 쉬운 일이다. 내가 못나서 실패하는 것은 배우고 노력하면 피할 수 있다. 회사를 설립하는 법, 운영하는 법, 팀멤버를 구성하고 관리하

는 법, 사업체를 운영하는 법을 몰라서 실패하는 창업자가 생각보다 많다. 창업자의 자질이 부족해서라기보다는 무식해서 그렇다. 사업을 하고 싶은 사람은 최소한 사업하는 법은 알고 시작해야한다. 그래야 몰라서 실패할 확률이 낮아진다.

---

### 〈참고할 만한 읽을거리〉

당신은 창업할 준비가 되었는가?<http://platum.kr/archives/21420>)

‘플래텀’ 손요한 기자님이 쓴 글로 창업하기 전 자신에게 물어보아야 할 리스트를 정리했다. ‘플래텀’은 대표적인 스타트업 전문매체로 예비창업자나 스타트업 종사자에게 유용한 정보가 엄청나게 많으니 반드시 북마킹하고 자주 들어가서 공부하도록 하시라.

‘세계는 창업 전쟁 중’, 조선일보 특집 시리즈기사, 2015년.

스타트업을 생각한다면 반드시 체크할 5가지 포인트들

<http://platum.tistory.com/2>)

‘플래텀’에 실린 최환진님의 칼럼이다. 개인적인 차원이 아닌 사업 측면에서 고려해야 할 부분을 정리한 글이다.

스타트업 창업가는 맥가이버여야 하나? 스타트업 창업자가 해야 할 10가지 일

<http://platum.kr/archives/12864>)

‘플래텀’에 실린 정현우님 칼럼이다. 창업을 하고 싶은 사람은 우선 이 글을 읽어보고 내가 할 수 있는 지, 내가 기꺼이 할 건지 생각해 보시라. 창업하고 싶은데 내가 이 정도까지 할 재목은 아니라고 생각되면 빨리 제대로 된 사람을 찾아서 그 사람에게 붙어서 같이 창업하길. 스타트업 창업자가 해야 할 일은 참 많다.



직장인의 창업 준비에는 최소 얼마의 시간이 필요할까?

(<http://www.venturesquare.net/3389>)

‘플래텀’에 실린 최환진님의 칼럼이다. 창업을 생각하는 직장인의 마인드셋에 대한 글이다. 직장인이 아닌 예비창업자도 일독을 권한다.

창업 준비를 하고 계시다면 반드시 답해야 할 질문 9가지

(<http://onlinebiz.kr/archives/5004>)

‘온비즈넷’에 실린 글로 창업하고자 하는 이의 마인드셋, 사업에 대한 점검을 그래픽으로 간단하게 정리하고 있다.

창업할 준비 돼 있으신가요?(<http://gongyuan1872.blog.me/10188815949>)

루나아빠님의 블로그 글이다. 예비창업자가 시장에 대해 고려해야 할 부분을 정리하였다.

## 2장. 창업과 기업가정신

---



무슨 일이든 확신 90%와 자신감 10%로 밀고 나가는 거야

- 정 주 영 -

## □ 기업가정신이 뭐야?

Entrepreneurship을 국내에서는 기업가정신으로 번역한다. 일부 사람들은 기업가정신으로 번역하면 뜻이 왜곡되기 때문에 그냥 앙트러프러너십이라고 그대로 쓰자고 주장하는데 나도 동감하는 바이다.

앙트러프러너십을 기업가정신이라고 쓰면 ‘기업가정신’이라는 단어 그 자체에서 나오는 느낌 때문에 의미가 제한된다. 마치 신병훈련소에서 듣던 군인정신처럼 기업가정신이라고 하면 기업가가 가져야 할 정신, 이 정도로 와 닿는다. 하면 된다, 나에게 불가능은 없다, 뭐 이런 류 말이다.

Entrepreneurship은 Entrepreneur + ship이 합쳐진 말이다. Entrepreneur는 사업하는 사람을 뜻한다. 기업가라고 할 수 있는데, businessman, enterpriser 등과 비슷한 말이다. Entrepreneur라는 용어는 18세기에 프랑스에서 위험 부담을 지고 자신의 사업을 하는 사람을 지칭하였기 때문에, 영어에서도 특히 모험적인 사업가를 의미할 때 주로 사용한다. 이런 점에서 스타트업 창업자를 지칭하는 단어로 businessman보다는 entrepreneur가 훨씬 더 적합하다.

‘ship’은 우리가 자주 보는 접미사인데, 여러 가지 의미를 가지고 있다. Friendship은 친구정신이 아니라 우정으로 번역한다. Friend이 관계나 특질을 의미하기 때문이다. Citizenship은 시민의 지위나 신분을 의미하는 시민권, Musicianship은 음악가로서의 능력이나 재능을 의미한다. 이처럼 다양한 ship의 의미를 고려하고, 실제로 entrepreneurship의 내용을 감안한다면, 기업가정신 + 기업가로서의 자질이나 능력, 스킬 등을 포괄하는 것으로 이해하는 게 맞을 것이다. 다만, 앙트러프러너십이라고 쓰면 길고 읽기도 힘들고 하니, 의미만 이해하고 여기서는 그냥 기업가정신으로 하자.

## □ 기업가정신의 세 가지 요소

기업가정신은 크게 세 가지의 범주로 구성되어 있다. 모험기업가로서의 성향과 태도(mindset), 기업가가 가져야 할 지식(knowledge) 그리고 기업가로서의 기량(skill)이다.

## ▷ Mindset

마인드셋은 성향과 태도를 의미한다. 모험을 무릅쓰고 사업을 하는 기업가는 아무나 선택할 수 있는 길은 아니다. 위험을 감수하는 성향, 자기 자신에 대한 확신, 스스로의 능력과 한계에 대한 인지력이 복합적으로 작용하여 기업가의 길을 선택한다. 아무리 능력이 뛰어나더라도 조용히 사는 게 좋은 사람은 기업가가 되면 안 된다. 이러한 기업가 마인드셋의 중심에는 특별한 삶에 대한 태도가 있다. 바로 주인정신이다.

창업하는 사람들의 공통적인 특징 중의 하나가 강한 주인정신이다. 창업하지 않고 직장을 다니는 사람들 중에서도 주인정신이 강한 사람들이 있다. 직장에서 성공하는 사람들은 대개 이런 사람들이다. 사람이 살아가는 데는 여러 가지 방법이 있다. 어떤 사람은 자기가 길을 뚫으면서 나아가고, 어떤 사람들은 뚫린 길을 따라간다.

불교에 수처작주(隨處作主)라는 말이 있다. 어디에 있더라도 주인이 되라는 말이다. 주인정신이 있는 사람은 직장에 가서도 자신이 주인이라고 생각하고 일한다. 비록 월급쟁이에 불과하지만 말이다. 주는 만큼만 일해야지라고 생각하는 월급쟁이 정신을 가진 사람과 주인정신을 가진 사람은 시간이 지날수록 차이가 난다. 누가 더 많이 일을 배울 것이며 누가 더 실력이 좋아질 것 인가. 남의 일을 돈 받고 해 주는 것과 남의 일을 내 일처럼 해주는 것은 다를 수밖에 없다.

인포뱅크는 뛰어난 창업자들을 많이 배출한 회사 중 하나이다. 컴투스나 VCNC 창업자 모두 인포뱅크에서 월급쟁이로 일하던 사람이었다. 회사에서 일하다가 나가서 창업해서 성공하는 사람들의 공통점은 회사에 있을 때 모두 일 잘하던 사람들이라고 인포뱅크의 박태형대표는 말한다. 회사 일을 내 일처럼 생각하며 좋은 아이디어를 내고 열심히 일하던 직원들은 창업해서 좋은 결과를 얻었고, 회사에서 나가주었으면 하는 직원들은 나가서 창업해도 결과가 좋지 않았다고 한다. 안에서 새는 바가지 밖에서도 샌다. 주인정신은 창업할 때만 필요한 것이 아니다. 살아가는 기본적인 자세에 해당한다. 무슨 일을 어디서 하더라도 내가 주인이라는 생각으로 살아가는 것, 그게 바로 기업가정신이다.

## ▷ Knowledge

자동차를 운전하려면 교통법규와 운전하는 법을 배워서 면허증을 따야 한다. 그런 다음에야 자동차를 운전할 수 있다. 가끔씩 뉴스에서 어린 학생들이 운전할 줄 제대로 운전할 줄 모르면서 차를 훔쳐 타고 가다가 큰 사고를 낸 소식을 접한다. 더 어려운 창업에도 면허증이 있으면 좋으련만 불행히도 면허 없이도 할 수 있다. 자동차 운전보다 더 복잡하고 어려운 기업 경영을 해야 하는 창업자가 사고내지 않으려면 반드시 갖추어야 할 지식이 있다.

창업자로서 또는 대표이사로서 회사를 경영하는 것은 직원으로 맡은 바 임무를 수행하는 것과는 차원이 다르다. 창업자를 오케스트라를 지휘하는 지휘자와 같다. 지휘자는 모든 악기 연주자들이 그들의 역할을 잘 하고 있는 지 파악해야 하고 누가 어느 시점에 연주를 시작하고 어떻게 해야 하는 지 지시해야 한다. 그러기 위해서는 각 파트의 연주 내용을 알고 조정해 줄 수 있어야 한다.

창업자가 조직을 원하는 방향으로 이끌기 위해서는 기업의 각 기능에 대한 지식이 있어야 한다. 조직과 인력을 어떻게 이끌어야 하는 지, 생산부서와 마케팅부서가 무슨 일을 어떻게 하는 지, 회사의 자금관리를 효율적으로 하고 있는 지를 창업자가 알아야 조직 전체를 지휘할 수 있다. 내가 사업 아이디어를 냈다고 창업자로서 회사를 이끌어갈 수 있는 것은 아니다.

이 책의 많은 부분은 창업자가 경영자로서 알아야 할 기초적인 내용을 다루고 있다. 1인 창업을 하더라도 직장인과는 다른 환경에 접하게 된다. 하물며 각기 다른 역할을 하고 있는 많은 직원들을 조화롭게 이끌려면 창업자가 무식하면 안 된다. 직원들의 업무를 대신할 정도로 해박한 지식을 가질 필요는 없지만 최소한 그들과 업무에 대해 이야기하고 회사 전체 차원에서 그 업무를 바라보고 조정해 줄 능력은 가지고 있어야 한다.

## ▷ Skill

지식과 달리 기량 또는 역량은 단순한 정보의 집합으로 가능한 것은 아니다. 창업자는 실질적인 사업 역량, 의사소통 및 발표 능력, 팀워크 능력 등을 가지고 있어야 하는데 이는 지식보다는 경험의 차원에 더 가깝다. 이러한 사업적인 기량은 실

제로 기업에서 근무하면서 축적되는 경향이 많아서 청년창업의 경우에는 이 부분이 상대적으로 취약하기 쉽다.

창업에 관심있는 학생들과 청년들에게 가벼운 창업을 많이 권하는데 이는 본격적인 사업 역량을 갖추기 전에 몇 차례의 작은 창업을 통해 이러한 사업 기량을 연마할 수 있다는 점에서 의미 있기 때문이다. 직접 사업을 하다 보면 예상하지 못한 많은 상황에 부딪히는데 가벼운 창업은 이를 사전에 경험하면서 대처할 수 있는 연습을 할 수 있도록 한다. 아주 현명한 사람은 연습을 하지 않고도 실전에 대처할 수 있지만 대부분의 사람들은 그렇지 않다. 경험은 언제나 좋은 스승이다. 창업에 관심이 있다면 가볍게라도 창업을 해보고, 스타트업에 인턴십 등을 통해 몸으로 익히는 것도 좋은 방법이다.

## □ 창업하기 적당한 나이는 없다, 적당한 때가 있을 뿐이다

20, 30대의 세련되고 깔끔한 창업자가 무대 위에서 자신의 사업계획을 발표하는 모습은 멋지다. 많은 대중 앞에서도 주눅 들지 않고 당당하게 자신의 생각을 이야기하는 청년 스타트업 창업자는 젊은이들에게 나도 창업하고 싶다는 욕망을 솟구치게 한다. 알리바바의 창업자 마윈은 35살까지 가난하다면 누구도 탓할 수 없고 바로 자신의 책임이라고 했다. 그 이전에 뭔가 이루어야 한다는 강박감이 들게 한다.

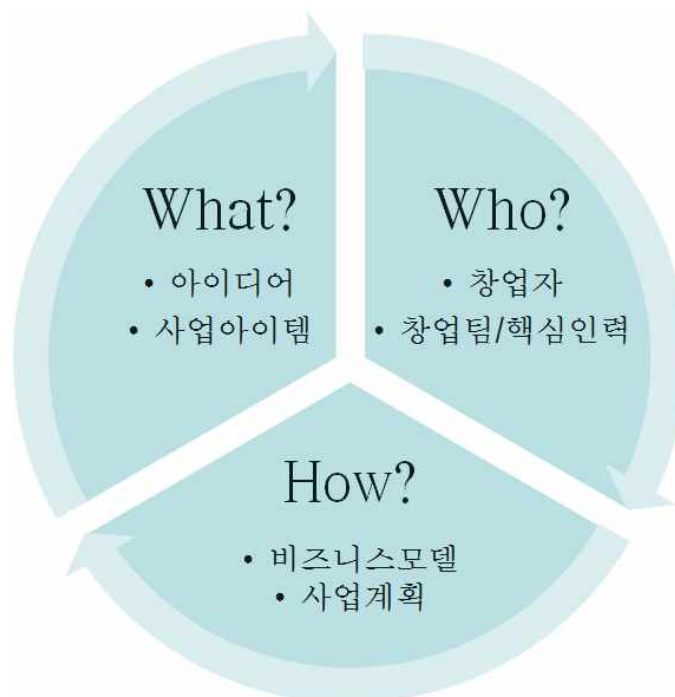
그런데 마윈도 35살에 알리바바를 창업했다. 그 때 가난했을 것이다. 다만 남 탓을 하지 않았을 뿐이다. 하루라도 빨리 창업해야 한다는 생각에 쫓길 필요는 없다. 샤오미의 레이쥔도 40대에 창업했고, KFC 창업자는 무려 60대에 치킨을 튀겨 파는 사업을 시작했다. 세계적인 인터넷 신문으로 자리 잡은 허핑턴포스트의 창업자도 55살에 창업했다. 창업에 대한 조바심을 가지지 마라. 나이는 숫자일 뿐이라는 말은 단지 광고 속에서만 통용되는 건 아니다. 기회가 왔을 때 도전할 수 있는 준비와 패기가 있다면 창업에 적당한 나이인 것이다.

창업하고 싶어 하는 청년들이 언제 창업하는 게 좋은지, 학생인데 창업해도 괜찮은지 묻는다. 특히, 열정 하나로 승부하려고 하는 젊은이들에게 나는 이렇게 대답한다. 창업하지 마세요……. 제대로 준비하고 하세요. 분위기에 휩쓸려 하는 창업은 백전백패이다. 젊은이는 도전해야 한다면서 창업을 권한다. 믿지 마라. 여러분이 창업하고 나면 아무도 도와주지 않는다. 혼자서 헤쳐 갈 능력과 자세가 되어 있지 않

으면 절대 창업하지 마라. 나의 내공이 어느 정도인 지 파악하고, 부족하다면 내공부터 쌓아야 한다. 창업에 필요한 것은 나이나 패기가 아니라 기회를 파악하고 잡을 수 있는 능력이다. 그 능력이 갖추어지면 창업할 때가 온 것이다.

## □ 창업하기 위해 필요한 것들

왜 학생창업이 바람직하지 않은가? 바람직하지 않다는 말이 적절하지 않을 수 있다. 왜 학생창업이 성공할 확률이 낮은가라고 하는 것이 좋겠다. 스타트업을 창업한다는 것은 백지에 그림을 그리는 것이다. 아무 것도 갖추어지지 않은 상태에서 기업을 설립하고 운영하고 키워야한다. 그러기 위해서는 무에서 유를 창조할 수 있는 기본이 마련되어야 한다. 어떤 스타트업이 제대로 성장할 수 있을 지를 보려면 복잡하게 생각할 필요 없이 누가, 무엇을, 어떻게 하는 지를 보면 된다. 이 세 가지가 창업과 사업의 핵심 3대 요소이다.



<그림 5> 창업의 3대 요소

## ▷ 무엇을 하는가?

창업을 결심하게 되는 시발점이다. 어떤 아이디어나 아이템이 생각나고 이 정도면 괜찮은 사업거리가 된다고 판단하는 순간부터 창업을 고려하게 된다. 사업아이디어가 창업을 생각하는 첫 단추 역할을 하기 때문에 사업에 있어서 가장 중요한 것이 사업아이디어나 아이템이라는 생각을 한다. 이 생각 때문에 대부분의 스타트업이 망하는 길로 들어서게 된다.

사업아이디어는 아이디어일 뿐이다. 그 것도 창업자가 좋다고 생각하는 것이지 고객이나 소비자가 좋다고 하는 것도 아니다. 더 큰 문제는 여러분이 멋지다고 생각하는 아이디어는 이미 다른 사람도 생각했거나, 생각하고 있거나, 이미 사업화하고 있다는 것이다. 세상에 유일하고 독창적인 아이디어는 없다. 만약 그런 게 있다면 말도 안 되는 쓰레기 같은 아이디어이기 때문에 다른 정상적인 사람은 생각조차 하고 있지 않기 때문이다. 또는 아이디어는 좋으나 그 길로는 밥 먹고 살기 어려워 안하고 있을 따름이다.

다만 괜찮은 사업아이디어와 시답지 않은 사업아이디어가 있을 뿐이다. 정말 사업아이템이 성공을 결정하는 요소라고 생각한다면 주위에서 성공했다고 하는 창업기업을 찾아보라. 스타트업으로 시작하여 성공한 대표적인 기업들은 코스닥시장에서 많이 볼 수 있다. 이들 기업 중 어느 회사가 사업아이템이 좋아서 성공했는지 찾아보라. 성공한 대부분의 기업들은 같거나 유사한 사업아이템을 제공하는 경쟁업체들과의 치열한 싸움을 통해 승리를 거두었다. 남다른 아이디어를 가지고 시작할 수 있으나 그 열매를 거두기는 쉽지 않다. 학생창업의 어려움은 바로 이 아이디어 하나로 승부 걸려고 하기 때문이다.

## ▷ 누가 하는가?

학생창업의 가장 큰 난제가 바로 이 부분이다. 같은 아이디어를 여러 스타트업이 한다고 해 보자. 여러 경쟁업체들간의 차이는 누가 하는가에 달려있다. 누가 하느냐에 따라서 어떻게 하느냐가 결정되고, 외부에서 자금이 들어오고, 사람들이 모이고, 사업에 추진력이 생긴다. 창업팀이 중요하다고 하는 게 바로 누가 하느냐의



문제이기 때문이다.

좋은 창업팀이 되기 위한 기본적인 조건은 무엇일까. 먼저 하고자 하는 사업에 대한 전문성을 가지는 것이다. 식당을 하려면 요리를 할 줄 아는 게 유리하다. 요리를 할 줄 알아야 식자재를 선별할 수 있고 음식의 맛을 좋게 할 수 있다. 요리사를 고용하더라도 주방의 프로세스를 알고 있기 때문에 관리가 용이하다. 요리를 할 줄 몰라도 좋은 식당을 운영할 수 있지만 요리를 할 줄 아는 사람에 비해서는 불리한 게 당연하다. 이처럼 수행하는 사업에 대한 지식과 경험은 창업팀의 가장 중요한 조건이다. 학생 또는 청년창업의 어려움은 여기서 기인한다. 좋은 아이디어가 있더라도 그 아이디어를 실현시키는 산업에 대한 경험이 부족하다. 똑같은 아이디어를 가지고 사업할 때 경험이 있는 팀과 경험이 없는 팀 중 어디가 유리할까.

인생의 어느 시점에 창업하는 것이 가장 좋은가에 대한 답은 없다. 일반적으로 성공적으로 사업을 일군 창업자의 창업 시기를 보면 대체로 수년간의 업무 경험을 가진 후 창업한 경우가 많다. 30대 중후반이 많은데, 자신이 창업하는 분야에 대한 경험, 지식 및 네트워크를 가지고 있고 초기 자금도 마련할 정도의 나이이다. 따라서 젊은 학생과 청년들은 창업에 너무 조급할 필요는 없다. 창업은 하고 싶으나 딱히 할 만한 사업거리도 없고 열정만 있다고 생각한다면 취업해서 일하는 것도 괜찮다. 일하다 보면 이거라면 창업해볼만하다는 아이템이 나올 것이고 그 때 독립해서 창업할 수 있도록 실력을 미리 쌓아놓으면 된다.

## ▷ 어떻게 하는가?

비슷한 사업아이템을 가지고 창업한 여러 팀들이 있다고 할 때, 누가 승자가 될 것인가? 팀멤버들의 능력이나 배경도 큰 차이가 없다면? 결국 사업은 어떻게 하느냐의 문제이다.

지금 성공한 벤처기업으로 알려진 회사를 보라. 그들만의 독특한, 아무도 따라하지 못한 아이템을 가지고 성공한 회사를 찾아보라. 찾기 쉽지 않다. 특출한 팀멤버를 가진 회사는? 다 고만고만하다. 어느 회사의 멤버가 다른 회사의 멤버보다 별나게 잘난 경우는 드물다. 설령 특출하다고 해도 성공이 보장되는 것은 아니다.

노벨경제학상을 받은 마이런 솔즈(Myron Scholes)와 로버트 머튼(Robert

Merton), 두 천재와 투자업계의 전설 중 하나인 존 메리웨더(John Meriwether)는 1994년 헤지펀드인 LTCM(Long Term Capital Management)를 설립했다. 정교한 이론을 바탕으로 경이적인 수익률을 보이며 승승장구 했다. 1997년 러시아 국채에 몰빵 투자를 했는데, 러시아가 금융위기로 모라토리움(moratorium, 일종의 국가부도)을 선언하자 국채는 휴지조각이 되고 파산했다. 천재도 망한다.

모든 사업에는 경쟁자가 존재하고, 경쟁 제품 그리고 대체재가 있다. 비슷한 상황에서 누가 이기느냐의 문제이다. 결국 차이는 어떻게 하느냐의 문제이다. 사업은 계획대로 되는 게 아니라 늘 변화무쌍하다. 변화하는 환경에 빠르게 대응해야 기업이 생존하고 성장할 수 있다.

그러나 어떻게 할 것인가를 예측할 수 없기 때문에 결국 사람으로 모든 것이 귀결된다. 투자자들이 왜 사람, 창업자와 창업팀을 가장 중요하게 본다고 할까. 어떻게 하는 지는 사람에게 달려 있기 때문이다. 사람을 본다는 것은 단순히 그 사람이 가진 경력이나 지능, 학력을 보는 게 아니다. 유연한 사고를 가지고 문제해결 능력이 뛰어난 사람, 포기하지 않고 끝까지 물고 늘어지는 사람, 막히면 빠르게 돌아갈 길을 찾는 사람, 이런 사람들이 How의 차이를 만드는 사람들이다.

## □ 나는 창업하기에 적합한 사람인가, 창업에 재능이 있는가

창업하기에 적합한 특성이 별도로 존재하는가, 즉 창업자는 타고 나는가 아니면 누구나 배우고 익히면 가능한가에 대한 논의는 오래 전부터 있어 왔다. 어차피 결론을 낼 수 없는 대부분의 논쟁거리가 그렇듯이 창업에 적합한 기질도 있으나 교육과 훈련을 통해서 가능하다고 두루뭉술하게 결론을 내린다. 그런데 그런 것 같지는 않다.

창업에 적합한 사람은 분명히 있다. 우리 주위에도 꽤 많을 것이다. 인간은 근대를 제외한다면 그다지 조직에 의존하지 않고 스스로 살아왔기 때문에 창업 유전자가 있는 사람들이 매우 많을 걸로 보인다. 다만 우리 스스로가 그런지 모를 뿐이다.

누구나 열심히 공을 차면 박지성과 손흥민이 될 수 있는가. 빙판 위에서 밤새도

록 연습하면 김연아가 될 수 있는가. 그렇지 않다는 것은 우리 모두가 알고 있다. 누구나 창업에 필요한 지식과 경험을 쌓으면 성공한 창업자가 될 수 있는가. 그렇지 않을 것이다.

박지성은 타고난 자질에 끊임없는 훈련과 도전하는 정신으로 정상의 자리에 올랐다. 만약 박지성이 네팔의 세르파 집안의 자식으로 태어났다면 지금의 자리까지 올 수 있었을까. 축구를 배울 기회 자체가 없는 네팔의 박지성에게 축구선수라는 길은 아예 존재하지 않을 것이다. 아마 타고난 체력으로 뛰어난 세르파는 되었을 것이다.

중요한 것은 내 안에서 잠자고 있는 창업 유전자가 있다면, 확인하고 깨우는 것이다. 학생들이 창업에 관심을 가지고, 창업에 필요한 공부를 하고, 가볍게 창업하면서 경험을 쌓는 것은 자신이 창업자로서의 자질과 욕구를 확인하는 좋은 방법이다. 기성세대의 많은 사람들은 이러한 기회를 접하지 못하여 충분히 뛰어난 창업자가 될 자질과 성향을 가지고 있음에도 불구하고 네팔의 박지성이 세르파로 살듯이 월급쟁이로서 조용하게 살아 왔다. 좋은 창업 기회가 찾아와도 이들에게는 남의 일로 여겨져 힐끗 한 번 쳐다보고는 묵묵히 하던 일을 계속해 왔다. 창업은 언제라도 할 수 있는 선택지이다. 너무 조급하게 창업을 해야 한다는 강박관념을 가질 필요 없다. 살아갈 날은 아직 많으니까 말이다.

창업자로서 적합한 성향은 한 마디로 규정하기 어렵다. 일반적으로 리더십이 뛰어나고 추진력이 있으며, 외향적인 사람은 창업자로 적합하다고 여긴다. 그러나 실제로 성공한 창업자들의 성향을 보면 무지개처럼 다양하다. 말도 없고 매우 소극적인 성격을 가졌음에도 창업기업을 성공시키는가 하면, 독선적이고 매우 이기적인 사람도 성공하기도 한다. 그럼에도 불구하고 그래도 공통적으로 가진 특성으로는 강한 도전의식, 끈질김, 목표 지향성 등이 있다.

<표 1>의 창업자 성향 테스트로 본인의 성향을 체크해 보자. 결과에 너무 실망할 필요는 없다. 이 표가 맞다는 보장이 있는 것도 아니니까. 다만 나의 성향은 어떤 지를 파악해 보고, 내가 부족한 부분은 공동창업자나 팀멤버에서 보완해 줄 수 있음을 인지하고 있으면 된다.

〈표 1〉 창업자 성향 테스트 (출처: 기술기반 벤처창업의 이해)

	약함				강함
결단력					
단호함	1	2	3	4	5
끈기	1	2	3	4	5
규율	1	2	3	4	5
문제해결에 대한 집중	1	2	3	4	5
희생정신	1	2	3	4	5
몰입	1	2	3	4	5
기획에 대한 집중					
소비자의 니즈에 대한 지식	1	2	3	4	5
시장지향적 태도	1	2	3	4	5
가치창출과 가치향상에 대한 관심	1	2	3	4	5
위험, 모호함, 불확실성을 감수하려는 태도					
계산을 하지만 위험을 감수하려는 태도	1	2	3	4	5
위험을 최소화하는 태도	1	2	3	4	5
위험을 공유하려는 태도	1	2	3	4	5
불확실성과 구조의 결핍을 수용하려는 태도	1	2	3	4	5
스트레스와 모순을 수용하려는 태도	1	2	3	4	5
문제를 해결하고 해결책을 종합하는 능력	1	2	3	4	5
창의력, 독립심, 적응능력					
관습에 얽매이지 않는 개방적인 사고	1	2	3	4	5
현상함을 참지 못함	1	2	3	4	5
적응능력	1	2	3	4	5
실패에 대한 두려움 없음	1	2	3	4	5
개념화 능력	1	2	3	4	5
우월하고자 하는 동기					
목표지향성	1	2	3	4	5
성취지향성	1	2	3	4	5
지위나 권력에 대한 욕구가 낮음	1	2	3	4	5
협력하는 능력	1	2	3	4	5
약점에 대한 인식	1	2	3	4	5
유머감각	1	2	3	4	5
통찰력	1	2	3	4	5
리더십					
스스로 시작할 수 있는 능력	1	2	3	4	5
자기통제능력	1	2	3	4	5
신의를 지키고 타인에게 신뢰를 줌	1	2	3	4	5
인내심	1	2	3	4	5
team-builder and hero maker	1	2	3	4	5

계획하고 있는 사업 또는 하고 있는 사업을 잘 할 수 있을지 판단하는 보조기구로 쓸 수 있는 것 중 하나가 K-Startup([www.k-startup.go.kr](http://www.k-startup.go.kr))에서 제공하고 있는 창업역량 자가진단키트이다.

**개인화페이지**

CHANGUPNET MYPAGE

이명민님  
소속 : 소속정보없음  
2015-02-03 22:35:22  
로그인 하셨습니다.

개인화페이지  
창업역량 자가진단키트  
관심사업등록  
증명서발급  
행사신청  
• 행사신청  
• 교육신청  
• 교육신청결과(일반인)  
• 교육신청결과  
공문서수발신  
• 공문서수발신  
• 공문서작성  
설문조사

(구)창업지원관리시스템 관리자홈

개인화페이지 멘토링 사업신청 사업관리 집행관리

> 개인화페이지 > **창업역량 자가진단키트** > 관심사업등록 > 증명서발급 > 행사신청 > 공문서수발신 > 설문조사 > 메도보고

## 창업역량 자가진단키트

고객님의 창업역량을 스스로 점검하고 이를 통해 부족한 역량을 진단하고 해결하기 위한 자가진단 키트입니다.

HOME > 개인화페이지 > 창업역량 자가진단키트

**성장단계의 분류 기준**

구분	예비창업단계	창업단계	성장단계	성숙단계
기간	사업자 등록전	사업자 등록후 1년미만	사업자 등록후 1년이상 ~ 5년미만	사업자 등록후 5년이상

**신규 자가진단**

☒ 생년월 1980년 6월 ☒ 지역 서울 ☒ 학력 학사 ☒ 직업 대학재학생 ☒ 성별 남

☒ 성장단계 예비 ☒ 지식/제조 지식 ☒ B2B/B2C B2C

**자가진단 내역**

1 완료되지 않은 자가진단은 '상세' 버튼을 눌러 계속 진행이 가능합니다.  
 2 3개월에 한번씩만 신규 자가진단이 가능합니다.

신규자가진단

**QUICK MENU**

초기창업  
국번없이  
1357

온라인  
상담하기

원격지원  
서비스

사업광고

사업신청  
매뉴얼

동영상  
매뉴얼

top

〈그림 6〉 창업역량 자가진단키트

창업자의 정보와 사업의 단계, 종류, 고객 유형을 입력하고 자가진단을 시작하면 먼저 창업자 역량에 대한 자기진단 평가 15개 항목이 나온다. 냉정하게 자신을 평가하고 다음 단계로 넘어가면 시장 기회, 아이템 분석, 비즈니스 모델, 전략에 대해 자기 평가를 한다. 이를 마치고 진단 결과를 제출하면 각 분야의 항목에 대한 채점표가 나오고 창업자와 사업에 대한 멘토링 의견이 나와서 어떤 부분에서 미흡하고 충분한지 알 수 있게 되어 있다.

이러한 진단으로 사업의 성패를 알 수는 없지만, 사업의 핵심역량을 중심으로 세부적으로 어떤 부분이 취약한지 검토할 수 있다는 점에서 특히 예비창업자에게 철저하게 사업을 준비하는 계기가 될 수 있다. 이런 사이트를 중소기업청, 창업진흥

원에서 제공하는 걸 보면 대한민국은 창업하기에 썩 괜찮은 나라인 것 같다.

---

### 〈강추 읽을거리〉

#### 기술기반 벤처창업의 이해, 한국연구재단(2011)

한국연구재단의 지원으로 서강대 기술경영전문대학원에서 신기술의 사업화를 위한 벤처창업교육을 위해 만든 교재이다. 기술사업화를 위한 폭 넓은 내용을 다루고 있으며, 한국연구재단에서 운영하는 성과마루 연구성과정보시스템([rnd.nrf.re.kr](http://rnd.nrf.re.kr))에 들어가서 회원 가입하고 검색하여 다운받을 수 있다. 하다가 잘 안되면 제 메일로 연락바람. 해당 PDF 자료를 보내 주겠음.

#### 창업역량자가진단키트([www.k-startup.go.kr](http://www.k-startup.go.kr))

K-startup은 중소기업청과 창업진흥원이 창업자를 위해 만든 포털 사이트다. 다양한 창업소식, 온라인/오프라인 교육, 창업 길라잡이 등 여러 정보가 있으니 예비 창업자나 초기창업자는 반드시 자주 들러야 할 사이트이다. 창업역량 자가진단키트는 사업역량과 사업아이템의 부족한 부분을 보완할 수 있다. 기업의 단계와 제조/서비스, 고객 유형에 따라 각기 맞추어 체크할 수 있다.

#### How to Start a Startup - Stanford(<https://educast.pro/>)

미국의 대표적인 스타트업 인큐베이팅회사인 Y-Combinator의 대표 Sam Altman 등이 YC 입주기업에서 제공하는 교육의 일부를 스타트업 창업자를 위해 동영상으로 만든 강의이다. 동영상 교육사이트 ‘에듀캐스트’를 운영하고 있는 (주)티엔티크라우드의 잘 생긴 박태영 대표님이 직접 자막을 번역해서 올렸다. 에듀캐스트에 가입만 하면 무료로 볼 수 있도록 하고 있으니 꼭 보기 바란다. 스타트업에 관한 A to Z라고 보면 된다.

## 2부. 창업의 첫 걸음

### 3장. 회사의 설립과 구조

---



오늘 누군가가 그늘에 앉아 쉴 수 있는 이유는  
오래 전에 누군가가 나무를 심었기 때문이다  
(Someone's sitting in the shade today  
because someone planted a tree a long time ago)

- Warren Edward Buffett -

## □ 개인사업자 vs. 법인사업자, 무엇을 선택할 것인가

사업을 하려면 사업의 주체가 되는 사업체를 만들어야 한다. 사업 주체는 크게 개인사업자와 법인사업자로 나눌 수 있으며, 사업의 내용이나 목적에 따라 선택하면 된다.

개인사업자는 창업자가 개인사업자 등록증을 가지고 사실상 혼자서 사업을 하는 경우이다. 우리가 흔히 보는 치킨집 사장님, 동네 구멍가게 등을 운영하는 사람들은 대부분 개인사업자라고 보면 된다.

이에 반해 법인 사업자는 창업자가 법인을 설립하고 그 법인이 사업주체가 된다. 법인의 형태는 주식회사, 유한회사, 합자회사 등 다양하지만 국내 대부분의 법인은 주식회사의 형태를 가지고 있다. 복잡하게 생각하지 말고 여기서 법인은 주식회사를 의미한다고 생각하면 된다.

〈표 2〉 개인사업자와 법인사업자 비교

항 목	개인사업자	법인사업자
사업의 주체	개인	법인
설립절차	간편함 관할세무서에 사업자등록 신청	복잡함 법원에 법인설립등기 신청 관할세무서에 사업자등록신청
설립비용	없음	자본금 등 설립비용 소요
세금	종합소득세로 세금 부과 세율: 6%~38%	법인에는 법인세로 부과 임직원 급여는 근로소득세로 부과 주주의 배당은 배당소득세로 부과 세금: 10~22%
이익 배분	개인에게 전부 귀속	주주의 지분율에 따라 배당 가능 (창업자는 일을 하는 경우, 이익과 무관하게 급여 수령 가능)
창업자의 책임	무한 책임	주주로서 출자금에 따른 유한 책임 대표이사일 경우 경영자로서 책임
선택의 기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장사를 하려면 개인사업자가, 사업을 하려면 법인사업자가 유리</li> <li>· 이익규모가 작으면 개인이, 크면 법인사업자가 유리</li> <li>· 장사와 사업의 가장 큰 차이는 확장성에 대한 창업자의 자세</li> </ul>	

창업자가 사업을 시작할 때 처음으로 선택해야 하는 것이 사업자의 형태이다. 개인사업자와 주식회사는 각기 장단점이 있기 때문에 하고자 하는 일의 성격에 따라서 선택하는 것이 좋다. 개인사업자로 시작하더라도 나중에 법인으로 전환이 가



능하기 때문에 무조건 주식회사를 설립할 필요는 없다. 주변에서 흔히 볼 수 있는 커피숍이나 식당을 창업하는 경우 규모가 작기 때문에 개인사업자 등록이 훨씬 유리하다. 식당 장사가 너무 잘 돼서 프랜차이즈 사업으로 확장하게 되는 경우 법인으로 전환하거나 신규 법인을 설립하여 사업을 확장하면 된다.

일반적으로 예상되는 연매출액이 1억원 이하이면 개인사업자로 시작하는 것이 운영이나 세금 측면에서 유리하다. 사후에 법인으로 바꿀 필요가 있을 경우에는 신설법인을 설립하고 개인사업체의 모든 사업시설과 사업에 관련된 일체의 권리 및 의무를 승계하는 포괄양수도계약을 통해 인수하면 된다. 포괄양수도계약을 통해 개인사업체에서 쌓은 실적이 그대로 법인으로 승계되어 사업을 중단 없이 진행할 수 있다.

지금은 대기업이 된 카카오는 수익이 없는 메신저서비스로 고객을 확보하고 카오게임을 통해서 본격적으로 수익을 만들었다. 초창기 애니팡 등과 함께 전 국민의 손가락을 아프게 했던 ‘드래곤 플라이트’라는 모바일게임을 기억하는가. ‘넥스트플로어’라는 회사는 이 게임 하나로 당시 게임업계 스타로 떠올랐다. 1세대 카오게임업체로 분류되는 애니팡의 선데이토즈, 아이러브커피의 파티게임즈, 쿠키런의 데브시스터즈는 이후 모두 코스닥에 상장하는 성과를 거두었다. 당시 넥스트플로어는 보기 드물게 주식회사가 아니 개인사업자였다. 김민규 대표의 1인 기업이었으며, 드래곤 플라이트가 그렇게 히트할 줄 전혀 모르고 게임을 출시했다.

개인사업자등록증 하나 달랑 가지고 사업을 했는데 회사가 급격하게 커지면 제일 먼저 문제가 되는 게 세금이다. 넥스트플로어는 2012년 10월 주식회사로 전환했다. 신설인지 전환인지는 확실하지 않으나 2012년 매출 408억원, 법인세차감전 순이익 131억원으로 법인세를 14억원 냈다. 대강 계산하면 이익의 11%를 세금으로 낸 것이다.

만약 개인사업자였으면 세금이 얼마 나왔을까. 개인사업자는 소득세를 내는데 최고세율이 38%까지 올라갈 수 있다. 세금은 손익계산서에 별도의 조정을 거치므로 정확하게 계산할 수는 없지만 이익이 1억원 이상이면 개인사업자보다 법인사업자가 유리하다. 그렇기 때문에 성장을 예상하는 사업체는 가능하면 처음부터 법인 형태로 설립하는 것이다. 참고로 넥스트플로어의 자본금은 5천만원이며, 김민규 대표이사과 특수관계자가 100%로 외부 주주는 없다.

## □ 스타트업, 정의가 뭐야?

어떤 회사를 스타트업이라고 하는가. 스타트업은 설립한 지 오래되지 않은 신생 벤처기업을 뜻하며 미국 실리콘밸리에서 생겨난 용어다. 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 설립된 지 얼마 되지 않은 창업기업으로, 대규모 자금을 조달하기 이전 단계라는 점에서 벤처와 차이가 있다. 1990년대 후반 닷컴버블로 창업 붐이 일어났을 때 생겨난 말로, 보통 고위험·고성장·고수익 가능성을 지닌 기술·인터넷 기반의 회사를 지칭한다(*한경 경제용어사전*). 위키피디아는 스타트업을 반복적이고 확장 가능한 비즈니스모델을 찾기 위해 만들어진, 위험성이 큰 신규 사업을 추진하는 기업이라고 정의하고 있다.

스타트업은 자기만의 비즈니스모델이 시장에 먹히는 지 실험 중인 초기 기업이다. 따라서 스타트업의 사업이 시장에서 받아들여져 수익이 창출되고 손익분기점을 넘기면 더 이상 스타트업이라고 하지는 않는다. 스타트업 딱지를 떼 거다. 모든 스타트업은 목표는 빨리 스타트업 딱지를 떼는 것이다.

스타트업은 자신만의 비즈니스모델을 찾아가는 단계에 있기 때문에 가능한 가볍게 움직여야 하고(lean startup), 사업이 풀리지 않을 때는 재빠르게 바꿀 수(pivoting) 있어야 한다. 스타트업의 기본적으로 혁신 지향적인 성향을 가질 수밖에 없으므로 보수적인 대기업에서는 신규 사업을 위해 사내 창업(internal startup) 제도를 도입하여 기존의 환경과는 다른 상태에서 사업을 시도하기도 한다.

스타트업은 기술 기반이라는 의미가 강하긴 하지만, 여기서는 일반적인 장사(e.g. 치킨집이나 호프집을 창업하는)를 제외한 창업 초기기업을 스타트업이라고 폭넓게 이야기하도록 하자.

## □ 어떤 사업체를 지향할 것인가

스타트업 창업을 꿈꾸는 사람은 가장 먼저 내가 어떤 형태의 사업을 할 것인지 결정해야 한다. 사업 아이템을 말하는 것이 아니다. 내가 바라는 사업체의 방향성을 의미하는 것이다.

직장에 소속되지 않고 내가 스스로 일을 찾아서 하는 창업은 다양한 형태로 존

재한다. 먼저 1인 창업이 있다. 흔히 말하는 프리랜서도 1인 창업의 일종이라고 할 수 있다. 개인사업자 등록을 하고 내가 사업체를 설립하지만 나 혼자서 일하는 것이다. 1인 창업은 나의 능력을 파는 것이기 때문에 어느 한 분야에 전문성을 가지고 있어야 고객이 생긴다. 1인 창업은 전문성과 경험이 필요하기 때문에 대부분 특정 분야의 일을 오랫동안 경험한 후에 시작해야 한다. 1인 창업이 아니라면 내가 주인이 되고 직원들을 고용하여 사업을 하게 된다. 이 때 내가 원하는 사업체의 방향성을 제대로 정하지 않으면 나중에 정체성을 잃고 헤매게 된다. 첫 단추를 잘 끼워야 나머지를 제대로 끼울 수 있다.

창업자는 시작은 미약하나 끝은 창대하기를 기대하고 스타트업을 시작한다. 끝을 어떻게 정할 것이냐에 따라 내가 만드는 스타트업의 방향성을 잡아야 한다. 우리가 흔히 이야기하는 스타트업의 경영이나 발전방향은 모두 그 끝이 창대하다는 전제를 가지고 있다. 나중에 카카오나 네이버 또는 페이스북 같은 회사가 될 거라고 가정하고 있다. 그렇지만 현실은 냉정하다. 대부분의 스타트업은 설립된 지 몇 년 안에 사라지고, 일부는 그래도 버티고 아주 극소수만 세상의 스포트라이트를 받는다. 스포트라이트를 받을 만큼 큰 회사로 성장하는 게 쉬운 일도 아니지만 능사도 아니다. 소박한 스타트업을 지향하는 것도 창업자가 고려할만한 선택지 중 하나이다.

스타트업을 생각하는 예비창업자가 시뮬레이션 하는 창업과정은 대개 이러하다. 씬박한 아이디어를 가지고 같이 일한 공동창업자를 모은다. 창업자를 포함하여 기획자, 개발자, 디자이너 등 필수적인 인력이 있으면 최고다. 그리고 회사를 설립하고 각자 지분율과 역할, 직책을 정한다. 나는 CEO, 너는 CTO 하면서 말이다. 이제 모든 게 갖추어졌으니 가속페달만 밟으면 된다.

그런데 돈이 없다. 연료탱크에 휘발유가 없는 것이다. 창업멤버들은 무급으로 일하더라도 회사를 만들고 사무실을 차렸으니 임대료 등 소소한 비용이 발생한다. 비용을 충당하려면 돈을 벌어야 하는데 우리가 하는 사업은 1~2년 정도의 개발기간과 마케팅이 필요하므로 돈을 벌려면 한참 기다려야 한다. 따라서 자금을 모아야 한다. 주위 사람들에게 소액 투자를 권하기도 하고 데모데이에 가서 투자자들을 만나기도 한다. 창업경진대회에도 나가서 상금을 받아 회사비용을 충당하기도 하고

정부에서 지원하는 자금도 신청한다.

이렇게 자금을 투자받거나 정부의 정책자금 지원을 받아 계획한 제품이나 서비스를 완성하고 출시하면 사용자들의 뜨거운 반응이 있다. 이를 바탕으로 다시 투자를 받아 사업을 확장시키고 글로벌 시장으로 진출하여 제2의 카카오나 페이스북이 된다. 이렇게 되면 얼마나 좋을까.

정신 차리자. 대부분의 스타트업은 이렇게 되지 않는다. 확률적으로 본다면 로또 1등에 당첨되기를 바라는 것이다. 그러면 창업하면서 이런 원대한 꿈조차 꾸지 말라는 건가. 그렇다. 꾸지 않을게 좋다. 원대한 꿈을 가지고 창업한 기업을 가고자 하는 방향이 결정되어 있기 때문에 거기에 맞는 전략, 인력, 자금이 필요하다. 사업의 프레임 자체가 방향에 따라 다르게 만들어진다. 그림을 크게 그리려면 도화지가 커야 한다. 큰 도화지는 작은 도화지보다 비싸고 무겁고 다루기 어렵다.

대부분의 스타트업에게 이런 거대한 프레임은 맞지 않다. 자신의 사업에 적합한 프레임을 짜야 실패할 확률이 줄어든다. 소박한 스타트업은 차별한 성장, 수익과 연동된 비용구조, 구성원을 위한 조직이라는 특징을 가진다. 대부분의 스타트업에게는 소박한 스타트업 프레임이 더 적절하다.

스페인에 ‘몬드라곤’이라는 기업집단이 있다. 2010년 기준으로 약 260개의 기업, 자산규모 53조원, 금융을 제외한 제조 및 유통업 매출 22조원, 8만 명의 임직원이 근무하는 대기업 집단이다. 이 회사는 일반 주식회사가 아니라 1940년대부터 한신부의 주도로 시작된 노동자생산협동조합이다. 몬드라곤의 일관된 기업 목표는 양질의 일자리를 많은 사람에게 만들겠다는 고용창출이다. 이러한 명확한 기업의 미션을 가지고 지금까지 성장해 온 것이다.

어떤 사업체를 지향할 것인가 하는 문제는 조직의 미션과 연결된다. 내가 하고자 하는 사업이 무엇을 위한 것인지 숙고해야 한다. 그래야 사람을 모으고 원하는 방향을 잡을 수 있다. 성장은 명확한 미션이 있어야 가속될 수 있다.

즐겁게 일하면서 먹고 살기, 특정 분야에서 최고의 서비스를 제공하는 기업, 사회적 약자를 도와주는 기업, 그 무엇이랄도 좋다. 명확한 지향점을 가져라. 그래야 지치지 않고 사람을 모아 원하는 일을 일굴 수 있다.

## □ 소박한 창업

창업의 성공신화를 많이 봐서 그런지, 젊은 창업자들은 꿈이 원대하다. 구글이나 페이스북까지는 아니더라도 네이버나 넥슨같은 거대 기업을 꿈꾼다. 좋은 일이다. 그렇게 된다면 말이다.

창업을 생각하는 이들은 거창한 스타트업이 아닌 소박한 스타트업도 고려해 보시라. 스타트업은 원래 소박할 수밖에 없다고? 맞다. 시작은 미약하지만 그 끝은 창대하려는 것이 스타트업 아닌가. 그런데 그 끝도 그다지 창대하지 않아도 된다는 이야기다. 이게 소박한 스타트업이다. 소박한 스타트업은 내가 만든 말인데 조만간 히트칠 것 같은 예감이 든다 ㅎㅎㅎ.

소박한 스타트업 이야기를 하는 건 요즘 창업자들이 걸어가고자 하는 길이 너무 천편일률적이기 때문이다. 모두가 거창한 꿈을 가진 스타트업이 가는 길을 따라가고자 한다. 싹박한 아이디어를 가지고 열정에 가득찬 멤버들이 뭉친다. 글로벌 시장을 우리 손아귀에 넣자고. 큰 꿈을 펼치려면 돈이 필요하니 처음부터 투자유치에 목을 맨다. 투자 받기 위해서는 사업도 자꾸 부풀려야 한다. 스케일도 커야하고 경쟁자를 기죽게 만드는 압도적인 제품과 마케팅을 해야 한다. 당연히 돈이 필요하다.

창업하는 동기는 천차만별이다. 보스가 되고 싶어서, 돈을 많이 벌고 싶어서, 내가 하고픈 일을 내 마음대로 하기 위해서, 내가 원하는 회사를 꾸려 나가고 싶어서. 창업자는 저마다의 꿈을 가지고 항해를 시작한다.

창업자와 창업자가 아닌 자의 차이는 무엇일까? 나의 주인이 누군가인가이다. 내가 나의 주인인지, 남이 나의 주인인지가 다르다. 창업은 내가 나를 고용하는 것이다. 나는 나를 위해서 일하지 남을 위해서 일하는 게 아니다. 나를 위해 일한다는 것은 내가 남으로부터 자유롭고 나의 모든 행위의 책임은 나에게 오롯이 있다는 거다. 누구를 원망할 필요도 없고 누구에게 기댈 이유도 없다.

소박한 창업은 위대한 기업을 만들기 위한 것이 아니라 내가 나를 위해 일하기 위해 선택하는 길이다. 내가 나를 위해 일하면서, 먹고 살 만큼만 벌고자 하는 게 소박한 창업이다. 같이 일하는 사람들이 밥 먹고 살면서 즐겁게 일하는 정도를 바라는 거다. 돈이 더 벌리면 조금 더 늘이고, 고객이 늘면 사업을 더 확장하는 식으로 말이다. 일단 조직구성원들이 생활할 정도의 수익만 달성한다면 창업한 보람이

있는 거다. 먹고 살다가 때를 만나면 회사는 폭발적으로 성장하는 거다. 사업은 키우고 싶다고 커지는 게 아니다.

에어비앤비의 세 창업자들은 창업하고 나서 신용카드 대출로 버티었다. 돈을 벌지 못해 사업을 포기하려다 마지막으로 한 번만 더 해보고 접자고 결심하고, Y-combinator의 프로그램에 합류해서 적게라도 수익을 내는 방법을 고민했다. 그들은 회사를 운영하고 국수(noodle soup)을 먹을 정도라도 벌자는 목표를 세웠고, 일주일에 1000달러만 벌면 임대료 등 회사비용을 내고 국수는 먹겠다고 생각했다. 그러고 나서 처음으로 수익이 난 일주일에 200달러를 벌었다. 지금은 유니콘(기업가치 10억달러 이상)을 넘어서 데카콘(기업가치 100억달러 이상)이 되었다.

소박한 창업의 가장 큰 장점은 외부 자본에 과다하게 의존하지 않는다는 것이다. 작게 시작하고, 시작하면서부터 수익을 고려하기 때문에 무리한 선투자가 발생하지 않는다. 쿼텀점프를 바라기보다는 계단을 하나씩 올라가는 전략을 택한다. 외부로부터 투자를 받지 않으면, 창업자가 생각한 회사의 정체성을 지킬 수 있다. 내가 꿈꾸던 회사를 내 마음대로 만들 수 있다. 일단 외부에서 투자를 받으면, 창업자는 회사를 마음대로 경영할 수도 없고 그래서도 안 된다. 창업을 하기 전에 내가 꿈꾸는 회사가 어떤 것인지 심사숙고할 일이다.

## □ 회사 설립 절차

법인을 설립하여 창업하기로 결정했다면 대부분 주식회사를 만들기로 했다는 뜻이다. 여기서는 간단하게 주식회사의 설립절차를 알아보자. 회사 설립은 쉬운 일이 아니기 때문에 몇 십만원의 비용을 들여 법무사를 통해 하기도 한다. 직접 하고 싶으면 중소기업청의 온라인법인설립시스템([www.startbiz.go.kr](http://www.startbiz.go.kr))을 사용해도 된다. 최근 창업하는 스타트업들은 설립비용도 아끼고 관련 서식도 제공하기 때문에 온라인 시스템으로 설립하는 경우가 많아지고 있다. 창업자가 법무사에게 설립에 관한 모든 절차를 맡기기보다 이러한 시스템을 이용하여 직접 설립하게 되면 사업운영주체인 회사에 대해 더 많이 이해할 수 있기 때문에 나중에 법적인 문제에 대한 실수를 방지하는 효과도 있다.

## 창업을 위한 첫걸음! 온라인 법인설립시스템

- 시간 절약 · 비용 절감!



<그림 7> 온라인법인설립시스템 화면

회사를 설립하려면 가장 먼저 해야 할 일이 참여자를 결정하고 참여자간의 자본금 출자비율을 정하는 것이다. 이것이 결정되면 그 이후에 상호 결정, 사업장의 임대차계약, 법인통장 개설 등 사무적인 절차를 따르면 된다. 힘들면 인터넷에서 법무사를 찾아 의뢰하면 모든 과정을 대행해 준다.

회사 설립 시 조심해야 할 것이 있는데 자본금 출자이다. 가끔 창업자들이 별 생각 없이 자기 돈 없이 자본금을 납입하는 가장납입(假裝納入)을 하곤 한다. 가장납입은 주식회사 설립이나 유상증자시 실제로 돈을 넣지 않고 넣은 것처럼 꾸미는 행위이다. 예를 들면 5천만원의 자본금으로 회사를 설립할 때, 자기 돈이 1천만원 밖에 없으면 4천만원을 며칠 빌려서 자본금으로 신고하고 설립 후 빼서 돌려주는 것이다. 법 위반일 뿐만 아니라 나중에 투자를 유치하고자 할 때 큰 장애가 될 수 있다. 요즘은 100만원으로도 주식회사 설립이 가능하니 차라리 자본금 규모를 줄이더라도 가장납입은 하지 말아야 한다.

## □ 주식회사 이해하기

우리가 주변에서 볼 수 있는 대부분의 영리 조직은 주식회사로 이루어져 있다. 변호사가 모인 법무법인이나 회계사들이 모인 회계법인 정도가 유한회사의 구조로 되어 있다. 따라서 우리가 회사라고 할 때는 주식회사라고 이해하면 되고, 스타트업이 설립하는 법인도 거의 모두 주식회사의 형태를 가지고 있다.

주식회사(株式會社)는 말 그대로 주식(stock)으로 구성된 회사이다. 회사를 설립할 때 주식을 취득하는 대가로 자본금의 일부를 출자하고 주주(株主, stockholder)가 된다. 주식회사를 설립하려면 자본금, 주식액면가의 개념을 알아야 한다.

주주가 자기 돈을 출자해서 주식회사를 설립하는데 이 주주의 출자돈을 자본금이라고 한다. 2009년 이전에는 상법상 회사의 최저자본금은 5천만원이었다. 지금은 최저자본금 규정이 없어졌다. 100만원을 자본금으로 해도 된다.

주식회사에 주주가 자본금을 출자하는 대가로 주식을 받게 되는데, 주식에는 1주당 가격이라는 액면금액(額面金額)이 적혀 있다. 미국의 스타트업은 무액면주식을 발행하는 경우가 많은데, 국내는 무액면주식도 가능하지만 거의 액면주식을 발행하고 있다. 주식액면가의 최저 금액은 1주당 100원으로 정해져 있다. 스타트업의 경우 대체로 주당액면가가 500원인 경우가 많고, 코스닥에 상장된 벤처기업의 주식액면가도 500원이 가장 많다.

<그림8>은 삼성전자(주)의 주권이다. 주권(株券)은 주주에게 자본금 출자에 한 증거로 교부하는 유가증권이다. 즉 주식을 보유하고 있다는 증서이다. <그림8>의 주권을 보면 삼성전자(주)의 주식은 1주당 5,000원의 액면가라는 것을 알 수 있다. 대부분의 스타트업은 이렇게 주권을 발행하여 주지 않고 주주에게 ‘주식보관증명서’, ‘주식보관증’ 등을 만들어 준다. 주주가 우리 회사 주식 몇 주를 소유하고 있고 따로 주권을 발행하지 않으므로 회사가 주주의 주식을 보관해 주고 있다는 증명서로 주주가 진짜 주주라는 것을 알려주는 것이다.



<그림 8> 삼성전자(주)의 주권



A, B, C 세 명이 자본금 1,000만원의 가나다주식회사를 설립하기로 하고 각각 지분율은 50%, 30%, 20%를 가지기로 하고, 이 때 한 주당 액면가는 500원이라고 하자. 한 주당 액면가 500원인 주식이므로, 회사는 1,000만원의 자본금에 대해 총 200,000주의 주식을 발행하여 주주들에게 나누어주면 된다. 이 회사의 지분구조는 다음과 같다. 앞으로 주식과 지분구조와 관련된 부분은 가나다(주)의 지분구조를 바탕으로 설명할 것이므로 잘 기억하도록 하자.

〈표 3〉 가나다주식회사의 지분구조

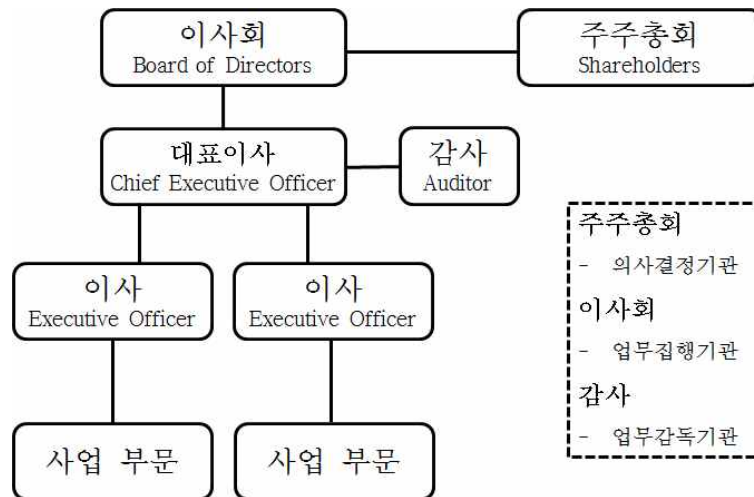
(단위: 원, 주)

주 주 명	주 식 수	금 액	지 분 율
A	10,000	5,000,000	50%
B	6,000	3,000,000	30%
C	4,000	2,000,000	20%
계	20,000	10,000,000	100%

가나다(주)라는 회사는 자본금 1,000만원으로 이렇게 설립되었다. 이 회사의 주인은 누구인가. 당연히 자본금을 출자한 A, B, C이다. 공동으로 돈을 내서 회사를 만들었기 때문에 자기가 낸 돈만큼의 몫만 가지게 된다. A는 가나다(주)의 50%의 소유주라고 할 수 있다. 만약 A가 1,000만원의 자본금을 자기 혼자 다 내고 가나다(주)를 설립하면 가나다(주)는 오롯이 A의 소유가 된다.

그렇다고 해서 가나다(주)의 재산을 A가 마음대로 처분할 수 있는 것은 아니다. 주식회사가 설립되는 순간 가나다(주)는 하나의 새로운 인격체, 즉 법인이 되므로 주주가 내 회사라고 법을 무시하고 자기 마음대로 회사의 재산을 사용하게 되면 감방에 가게 된다. 이렇게 하다가 걸리는 게 횡령(橫領)이다. 남(회사)의 돈을 불법으로 가로채는 것이다. 내가 100% 출자해서 만든 회사의 돈이라고 해서 내가 마음대로 할 수 있을게 아니다. 스타트업 창업자가 사고치는 유형 중 하나가 횡령이고, 많은 경우 고의보다는 무식해서 사고가 나는 것이다. 내 돈 내가 가져간다고 생각하면 안 된다.

주식회사는 개인이 마음대로 지배하는 것이 아니라 법적으로 권한을 부여받은 조직이나 사람이 지배한다. <그림 9>은 주식회사의 조직구조를 나타낸 것이다.



<그림 9> 주식회사의 지배구조

주식회사는 크게 3개의 기관이 있다. 주주가 모이는 주주총회는 의사결정기관이며, 주주총회에서 선임한 이사들이 모인 이사회는 업무집행기관이다. 그리고 감사는 회사의 업무를 감독하는 기관 또는 사람이다. 개별적인 사항은 뒤에 다시 알아보자.

## □ 정관은 무엇인가

회사를 설립하려면 정관(定款, article of association)이 있어야 한다. 국가마다 헌법이 있듯이 회사에는 정관이 있다. 정관은 회사의 헌법이라고 보면 된다. 회사의 조직이나 활동에 대한 기본적인 규칙을 적어 놓은 것이다. 표준정관(標準定款)이라는 양식이 있고, 각 회사는 자기 회사 실정에 맞게 세부사항을 고쳐서 정관을 작성한다. 정관의 내용에는 상법에서 정한 절대적 기재사항(상호, 사업목적, 발행주식 총수, 주식액면가, 본점 소재지 등), 상대적 기재사항(주식매수선택권, 주식발행, 전환사채발행 등), 임의적 기재사항(감사의 수 등)으로 구성되어 있다.

창업자는 정관의 구조와 내용을 이해하기 어렵기 때문에 표준정관을 바탕으로 주위 전문가와 상의해서 자기 회사의 정관을 만들어야 한다. 설립 이후 정관의 내용을 변경할 때는, 예를 들어 정관에 이사 수는 3인으로 한다고 되어 있는데 이사

수를 5인으로 바꾸고 싶다면, 주주총회를 개최하여 변경할 정관을 통과시켜야 한다.

정관에서는 회사가 ‘발행할 주식의 총수’를 표시해야 한다. 추가로 주식을 발행할 수 있는 한도를 의미한다. 가나다(주)는 설립할 때 20,000주의 주식을 발행했다. 만약에 가나다(주)의 정관에 발행할 주식의 총수를 20,000주라고 정해 놓으면 이후 추가 투자를 받아 자본금을 증자할 경우 여유가 전혀 없게 되어, 다시 정관을 개정하여 발행할 주식의 총수를 늘려야 한다. 따라서 처음 설립할 때 발행할 주식의 수에 향후 엔젤투자, 시리즈 A 투자 등을 고려하여 넉넉하게 발행할 주식의 총수를 만들어 놓는 것이 좋다. 발행할 주식의 총수는 법률상 제한이 없으므로 향후 자본금이 50억원까지 늘어난다고 보고 주당액면가를 나눈 주식의 수로 정해 놓으면 주식수 때문에 정관을 변경하는 불편함은 방지할 수 있다.

## □ 주주와 주주총회는 무엇을 하는가

주주(株主, stockholder)는 주식회사의 주식을 출자한 자로 실질적인 기업의 소유주이다. 주주의 가장 큰 권리는 주주총회(株主總會)에 참석하여 회사의 주요한 사항을 결정할 수 있는 것이다. 물론 회사가 이익이 많이 나면 덩으로 배당을 받을 수도 있다.

주주총회(株主總會)는 매년 정기적으로 개최하는 정기주주총회와 사안이 있을 때 소집해서 열리는 임시주주총회가 있다. 정기주총에서는 회사가 1년 동안 사업한 결과를 정리한 재무제표를 보고받고 승인하고 이익이 났을 경우 이익을 어떻게 처리할 것인지 주주들이 모여서 결정한다. 임시주총은 정기주총에서 처리할 수 있는 사안이 사업연도 중간에 발생하여 정기주총 때까지 기다릴 수 없을 때 개최한다.



〈그림 10〉 SBS 드라마에 나온 주주총회 장면, 주주들이 개회를 기다리고 있다

주총에서 주주들이 결정할 때 표결을 하는데 투표할 때처럼 1인 1표가 아니라 1주 1표로 계산한다. 주식이 표결에 참여하는 것이다. 그래서 주식회사라고 하는 것이다. 주주총회에서 결정하는 사항 중 회사의 경영과 관련된 가장 중요한 의사결정은 이사의 선임과 해임이다. 누가 주주를 대표하여 회사를 경영할 것인지를 결정하는 것이다. 즉 주주가 주식회사의 소유자이지만, 직접 회사를 경영하는 것이 아니고 주주를 대신해서 경영할 사람을 선출하는 것이다.

주주총회에서 주주들이 회사를 경영할 이사(理事, executive officer)를 선임하는데, 이들은 법적으로는 등기이사(登記理事) 또는 등기임원(登記任員)이라고 한다. 우리가 주민등록등본을 떼면 거기에 주소나 본인 및 가족구성원 등이 나와 있듯이, 회사는 법인등기부등본이 있다. 법인등기부등본에는 주주총회에서 선임한 이사들이 기록되어 있다. 이렇게 법인등기부등본에 올라간 이사를 뽑는 것이 주주총회에서 주주가 하는 중요한 역할이다.

2015년 말 기사에 의하면 국내 최대기업인 삼성전자주식회사(삼성전자가 주식회사인거 이제 알겠는가)에서 임원으로 승진하는 인원보다 퇴임하는 인원이 많아서 전체 임원수가 1187명에서 2016년에는 1030명 수준으로 감소한다고 한다(*파이낸셜 타임즈*, 2015년 12월 7일). 삼성전자의 임원(법인의 회사 회장, 사장, 전무, 이사, 감사 등을 통칭) 수가 천명 가까이 된다. 모두 등기이사일까. 2015년 6월말 기준으로 삼성전자 법인등기부등본에 등기이사로 올라간 사람은 겨우 9명뿐이다. 이재용부회장도 삼성전자의 등기이사가 아니다. 그러면 천명의 삼성전자 임원은 뭐란 말인가. 임원 맞다. 다만 등기임원이 아닐 뿐이다. 이런 사람들은 미등기이사라고 한다. 이들 간의 가장 큰 차이는 이사회에 참여할 권한 여부이다.

우리가 흔히 부르는 이사, 상무이사, 전무이사 등은 회사 내 직급을 나타내는 것이고 이들이 이사회에 참여하는 것은 아니다. 이 중 등기이사로 임명된 사람만 이사회에 참여하여 회사의 주요한 결정을 내릴 수 있다. 주주총회는 바로 이런 이사회의 구성원인 등기이사를 뽑는 기능을 한다. 그러면 등기이사를 선임하는 게 왜 중요한가. 등기이사들이 모인 이사회에서 주식회사의 주요 사항을 결정할 뿐만 아니라 등기이사 중 한명을 대표이사로 선임하기 때문이다. 대표이사가 주주에게 권한을 위임받아 회사를 경영하게 된다. 스타트업은 대주주인 창업자가 대표이사를 겸하는 게 일반적이다.

## □ 이사회는 무엇을 하는가

가나다(주)의 주주총회로 다시 가 보자. 주주인 A, B, C가 모였다. 이사를 3명 선임하기로 한다. A, B, C가 이사가 되었다. 자기들이 자기를 뽑은 거다. 그러면 가나다(주)의 이사회 구성은 이루어졌고, 이사회에서 이제 이사들을 대표해서 회사를 경영할 대표이사를 선임해야 한다. 이사회에 참여한 이사 중 가장 자본금을 많이 낸 A(지분율 50%)를 대표이사가 선임한다.

이사회(理事會, BOD, Board of Directors)는 주주총회에서 주주들이 선임한 이사로 구성되고, 회사의 주요한 경영사항을 이사회를 통해서 결정한다. 주요 신규 사업, 대규모 투자, 주요한 자산의 매각, 신주발행 등 대표이사가 단독으로 결정하기에는 회사의 경영에 영향이 큰 사안들은 이사회에 상정하여 결정하는 것이다. 이런 중요한 결정에 따른 문제가 발생하면 주주들이 나중에 이사회 멤버들을 대상으로 손해배상소송을 할 수 있다. 대표이사도 단독으로 결정하기 어려운 부분은 이사회에 넘겨 결정함으로써 개별적인 위험을 분산하기도 한다. 이사회의 의결은 총 이사의 과반수 참석하고 참석이사의 과반수가 찬성하면 된다.

이사의 가장 중요한 역할 중의 하나는 대표이사를 선임하고 해임하는 것이다 (정관에서 대표이사 선임과 해임을 주주총회 의결사항으로 정할 수 있으나 대부분 회사는 이사회에서 선임, 해임함). 주주가 이사회멤버인 등기이사를 선임하고, 등기이사들이 모여 대표이사를 선임하므로 결국 주주는 이사회를 통해 대표이사를 선임한다. 그런데 이사회라는 중간 기구를 통한 대표이사의 선임으로 인해 복잡한 일이 발생할 수 있다. 주주를 대리하여 실질적인 회사 경영을 책임지는 대표이사의 선임이 꼬이는 일이 발생할 수 있다.



<그림 11> 대표이사를 해임하려고 하는 어느 이사회 장면, 그 모습이 정겹다

스타트업이나 대기업(최근에 롯데그룹에서 경영권 분쟁이 일어났고, 대표이사 선임과 해임에 관한 뉴스가 지면을 뜨겁게 달구었으니 참고해 보자)에서 자주 일어나는 대표이사 해임에 관한 경영권 분쟁을 살펴보자.

가나다(주)는 공동창업자 3인이 A를 대표이사로 하기로 했다. 처음에는 이렇게 의기투합을 했으나, 시간이 지나자 B와 C는 A의 독단적인 의사결정방식으로 인해 회사가 제대로 굴러가지 않는다고 생각했다. A에게 몇 차례 서로 상의하여 결정하자고 했으나 A는 자본도 자기가 제일 많이 투자했고, 대표이사이므로 모든 결정권은 나에게 있다고 하며 B와 C를 무시했다.

이 경우 A에게 회사의 전권을 맡겼다가는 망할 수 있다고 생각한 B와 C가 할 수 있는 일은 무엇일까. 이사회를 열면 된다. 이사회를 열어서 대표이사 A를 해임하고, 새로운 대표이사를 선임할 수 있다. 3인 중 2인의 이사수를 가지고 있으므로 대표이사를 바꿀 수 있다. 다만 이사회에서 A의 대표이사직을 박탈할 수 있지만 A의 이사직은 유지된다. 이사의 선임과 해임은 주주총회의 권한이기 때문이다.

경영권 분쟁이 생겼을 때 최종적으로는 지분율이 결정하지만, 먼저 이사회 과반수를 장악하는 것이 가장 중요하다. 스타트업의 창업자는 자신의 경영권을 확실하게 지키고 싶으면 1차적으로는 이사수의 과반수를, 2차적으로는 충분한 지분율을 확보하여야 한다. 경영권 분쟁이 발생하면 결국 소송으로 가는데, 가장 많이 발생하는 것이 이사회나 주총 무효소송이다. 해임 등의 다툼이 일어날 경우, 이사회나 주주총회의 법적이 소집요건 및 의결요건을 지켰느냐하는 이슈가 중요해진다.

스타트업의 경우 외부에서 투자를 받으면서 투자자가 이사 1명을 추천하는 권한을 가지는 것을 조건으로 하는 경우가 많다. 엔젤투자자는 그런 경우가 드물지만, 벤처캐피탈의 경우 필수적으로 투자계약서에 이 조항을 삽입한다. 여러 번의 투자를 받더라도 국내에서는 외부투자자 측의 이사수가 과반수를 차지하는 경우가 적으나, 미국의 경우에는 투자자 측 이사가 과반수를 차지하는 경우가 많다.

스티브 잡스의 일대기를 다룬 영화 ‘잡스’를 보면, 상장까지 한 애플의 대표이사인 잡스를 이사회에서 해임하는 장면이 나온다. 그 자리에 모인 아저씨들이 바로 이사회 멤버들이다. 이사회를 열어 일방적으로 대표이사인 잡스를 해임한 것이다. 스타트업의 원산지인 미국에서는 외부투자자들이 이사회를 장악하여 대표이사가 제대로 못한다고 판단하면 창업자라도 가차 없이 해임하고 외부에서 유능한 사람을 데리고 와서 앉힌다. 국내에서는 아직까지 투자자들이 창업자의 의사에 반하여 대표이사직을 해임하는 경우는 거의 없으니 다행이라고 해야 할지, 제대로 주식회사의 취지를 살리지 못하고 있다고 해야 할지 모르겠다.

이사회는 회사의 최고 업무집행기관이지만, 실제 업무 집행은 대표이사가 행한다. 이사회에는 의장(議長, chairman of the BODs)이 있어 이사회를 소집하고 진행하는 역할을 한다. 보통 대표이사가 이사회의를 맡지만, 별도로 이사회의를 두기도 하는데 주로 큰 회사에서 이렇게 한다. 네이버의 이해진, 다음카카오의 김범수 모두 회사의 대표이사가 아니라 이사회의를 맡는다. 대주주가 대표이사가 아닌 이사회 의장으로 있는 것은 대표이사가 짊어져야 하는 법적인 책임은 피하고 막후 경영하기 좋기 때문이기도 하다. 물론 네이버나 다음카카오에는 다른 깊은 뜻이 있겠지만.

## □ 대표이사와 이사는 무엇을 하는가

회사를 설립하기로 하면, 먼저 누가 대표이사가 되고, 등기이사는 누가 하고, 감사는 누구를 할 것인가를 정해야 한다. 이를 위해서 각각의 의무와 역할, 권한에 대해서 이해해야 한다. 스타트업에서 법적인 권한에 대해 잘 몰라서 나중에 회사나 당사자가 불리한 경우가 자주 생기기 때문이다.

상법에서는 자본금의 규모에 따라서 회사 운영구조를 간단하게 할 수 있도록

하고 있다. 상법에서 주식회사의 이사는 3인 이상으로 정하도록 되어 있지만, 자본금 10억원 미만의 회사는 이사로 1인만 선임해도 되고 감사도 선임하지 않을 수 있다. 특히 단독으로 창업하는 경우에는 창업자 1인만 등기이사로 선임해도 법적으로 문제없다. 하지만 향후 투자를 유치할 것으로 예상하는 경우 투자자가 추가로 이사 선임을 요구하므로 정관의 이사 수는 넉넉하게 잡아 놓는 것이 좋다.

주식회사의 대표이사(代表理事, CEO, Chief Executive Officer)는 대부분의 일상 기업 업무에 대해서 결정하고 집행할 수 있는 권한을 가지고 있다. 대표이사는 일반적으로 이사회에서 이사 중에서 선임되고, 퇴임은 1) 임기 만료, 2) 임기 중 자진 사임, 3) 해임되는 경우가 있다.

이사의 멤버인 이사(등기이사)는 몇 가지로 나뉜다. 첫 번째가 사내이사이다. 사내이사는 이사회멤버이면서 동시에 회사에서 근무하고 있는 이사를 의미한다. 사장, 부사장, 전무이사(보통 전무라고 한다), 상무이사, 이사 등의 명함에 적힌 직책을 가진 동시에 법인등기부등본에 이사로 등재된 이사를 의미한다. 명함에 이런 직책이 있더라도 등기부등본에 없는 이사(집행임원이라고 한다)는 이사의 멤버인 등기이사가 아니다.

그 다음으로 사외이사가 있다. 사외이사는 대주주나 경영진으로부터 독립적이어야 하므로 대주주의 친인척 등에 해당하면 안 된다. 사외이사는 회사에 상근하지 않고 이사회에만 참여한다. 주식시장에 상장된 회사는 법적으로 이사수의 4분의 1 이상을 사외이사로 구성해야 하는데, 대주주의 독단적인 경영을 방지하기 위함이다.

그럼에도 불구하고 사외이사는 대주주의 친인척은 아니지만 대주주가 추천하는 사람이 되기 때문에 가끔씩 이사회 의결사항에 대한 거수기라는 비난을 받기도 한다. 비상장회사의 경우 사외이사는 법적으로 강제사항은 아니고, 괜히 유명한 사람을 앉히거나 투자를 받을 경우 투자회사의 담당자를 사외이사로 선임하기도 한다. 그리고 비상무이사도 있는데 이걸 스타트업에서는 알 필요 없으니 그런 게 있다는 정도로만 알고 넘어가자.

## □ 스타트업에서 발생하는 임원의 급여 및 퇴직금 문제



스타트업을 주식회사로 만들면 초기 창업멤버들은 영원히 회사에 있으면서 일할 거라는 착각을 한다. 하지만 어떠한 이유로든 그만두게 되는 멤버가 생긴다. 스타트업이 제대로 굴러가지 않다가 망하면 괜찮지만, 그래도 꾸역꾸역 사업을 꾸려나가면서 조금씩 성장을 하고 있는데, 창업멤버가 퇴직하면 생각하지도 않은 퇴직금 문제가 발생하게 된다.

직원으로 일한 경우에는, 근로기준법에 따른 퇴직금을 지급하면 된다. 대부분 문제는 창업멤버가 임원(대표이사, 이사, 감사 등)으로 일하다 퇴직하는 경우에 발생한다. 주식회사의 임원은 직원과 달라서 정관이나 주주총회의 결의를 거치지 않으면 퇴직금을 지급할 수 없다.

정관에 임원의 퇴직금을 지급하는 경우는 드물고, 대부분 주주총회에서 결정하고 있다. 정기주주총회에서 공통 안건으로 이사보수한도의 건과 감사보수한도의 건이 들어간다. 그리고 회사 설립 초기 주주총회에서 임원 퇴직금 규정을 마련하여 주주총회의 의결을 통과해야 한다.

만약, 주주총회에서 임원 퇴직금 규정을 만들지 않은 상태에서 임원의 퇴직금을 지급하게 되면, 주주가 퇴직금 반환청구 소송을 제기할 수 있다. 규정에 의하지 않고 퇴직금을 받아갈 수 없다는 이야기다. 그러니 주식회사를 설립하게 되면 반드시 임원퇴직금 규정을 만들고 설립 주주총회에서 승인받아야 한다.

임원퇴직금은 퇴직 직전 3개월 월평균 급여 × 근무년수 × 지급계수로 계산한다. 지급계수는, 예를 들면, 대표이사는 3, 부사장, 전무는 2, 상무, 이사는 1.5로 정할 수 있다. 대표이사의 퇴직 직전 3개월 월평균 급여가 500만원이고, 근무년수가 3.5년이라면 퇴직금은  $500\text{만원} \times 3.5 \times 3 = 5,250\text{만원}$ 이 된다. 만약 부사장 2년 하다가 대표이사 사장이 된 다음 3년 일하다 퇴직하게 되면 어떻게 계산할까? 근무년수는 5년이고, 지급계수는 최종적으로 적용되는 사장의 지급계수 3을 곱하면 된다.

스타트업의 주주총회 안건에 이사와 감사의 보수한도의 건을 상정하지 않는 경우도 많다. 지분 100%를 창업자들이 보유하고 있으면 별 문제가 없지만, 외부 주주가 있다면 문제가 발생할 수 있다. 주총에서 보수한도를 정하지 않고 임원의 보수를 지급했다가 외부 주주가 이의를 제기하면 동기이사들은 그 동안 받은 급여를 토해 낼 수도 있기 때문이다.

따라서 반드시 정기주주총회에서 한 해에 지급해야 할 이사와 감사의 보수한도 총액을 의안으로 올려 통과해야 한다. 이사 보수한도는 개별적으로 정하지 않고 등기이사 전원의 보수총액을 상정한다. 예를 들어 실제로 급여를 받는 등기이사가 3명이고 연봉의 합계가 2억원이라면 보수한도는 2억원 이상으로 해야 한다. 연말에 별도의 인센티브가 나올 수 있으므로 넉넉하게 3억~5억원 정도로 승인받기를 권한다.

등기이사가 아닌 집행이사는 대표이사와의 연봉계약에 의해 급여가 정해지고 주주총회에 올라오는 이사보수한도 총액에는 포함되지 않는다. 결정된 보수한도총액 내에서 대표이사가 개별 이사와의 연봉계약을 통해 지급액을 결정하면 된다. 대표이사의 연봉은 총 한도 내에서 자기가 알아서 결정하라. 그리고 나서 다음 정기주주총회에서 임원보수한도를 다시 승인받을 때 주주들에게 개별 연봉지급 상황을 보고하면 된다.

무조건 회사에서 근무하는 등기임원은 주주총회에서 이사보수한도와 퇴직금지규정을 주주총회에서 승인받아야 된다는 것을 기억하라. 그렇지 않으면 사이가 안 좋은 주주가 문제를 제기하면 개털이 될 수 있다. 회사를 창업하고 나서 여는 첫 주주총회에서 이사보수한도와 임원퇴직금규정을 통과시키는 것이 가장 좋다.

---

### 〈강추 읽을거리〉

개인사업자 법인사업자 선택의 기로에서(<http://platum.kr/archives/16795>)

‘플래텀’에 실린 이가은님의 칼럼이다. 처음 사업체를 설립해야 하는 창업자가 궁금해 하는 사항을 정리하고, 실제 개인사업자에서 법인사업자로 전환한 사례 기업과의 인터뷰를 실었다.

사업자등록 완전정복하기(<http://m.blog.naver.com/ntscafe/220071450545>)

국세청 블로그사이트이다. 개인사업자나 법인사업자가 알아야 할 내용들이 상세하고 쉽게 설명되어 있다. 전체 글로 들어가서 궁금한 내용을 검색하여 찾아볼 수

있다.

사업자등록은 언제 해야 할까?(<http://www.venturesquare.net/525408>)

‘벤처스퀘어’에 실린 심의준님의 칼럼이다. 이와 관련된 유세균님이 보충한 글(<http://germweapon.tistory.com/264>)도 있으니 같이 보시라.

온라인 법인설립시스템(<https://www.startbiz.go.kr>)

법인을 설립하기 위해서 대부분 법무사에게 비용을 지불하고 위임한다. 온라인 법인설립시스템은 개인사업자 등록과 주식회사 설립을 온라인으로 지원하고 있다. 법무사에 맡기는 것보다 직접 해보면 주식회사의 구조와 의미가 훨씬 더 빨리 이해할 수 있다.

처음 회사 설립할 때 흔히 범하는 실수들

(<http://liveandventure.com/2014/06/19/mistakes/>)

Big Basin Capital 윤필구 대표님의 블로그이다. BBC는 미국과 한국의 스타트업을 주로 투자하는 벤처캐피탈로, 이 글 이외에도 창업자에게 도움이 되는 다양한 읽을거리가 많으니 반드시 보도록 하자.

#### <참고할 만한 읽을거리>

‘몸 쓰는 기술’ 배워 창업 나서는 청년들

(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2016020966321>)

한국경제신문 기사다. 있어 보이는 IT 창업이 아닌 직접 몸을 쓰는 창업 사례에 대한 이야기다. 이런 게 소박한 창업에 해당한다. 내가 좋아하고 내가 남보다 잘 할 수 있을게 있다면 남들이 보기에 멋진 사업이 아니라도 창업할 만하다. 내가 좋아하고 내가 남들보다 잘 하는 사업 하는 거, 이런 게 내가 내 삶의 주인이 되는 거다. 창업은 남보라고 하는 게 아니다. 나를 위해 하는 거다.

법인사업자등록에서 법인통장 발급까지(<https://brunch.co.kr/@changsun/34>)

박창선님의 ‘브런치’에 실린 글이다. 실무 차원에서 유용한 팁을 잘 적어 놓았다.

법인정관 작성법, 주식회사 표준정관 알아봅시다

(<http://blog.naver.com/tripblog/220305631887>)

법인 컨설팅업체의 블로그이다. 정관의 의미와 구조에 대해 설명해 놓았다.

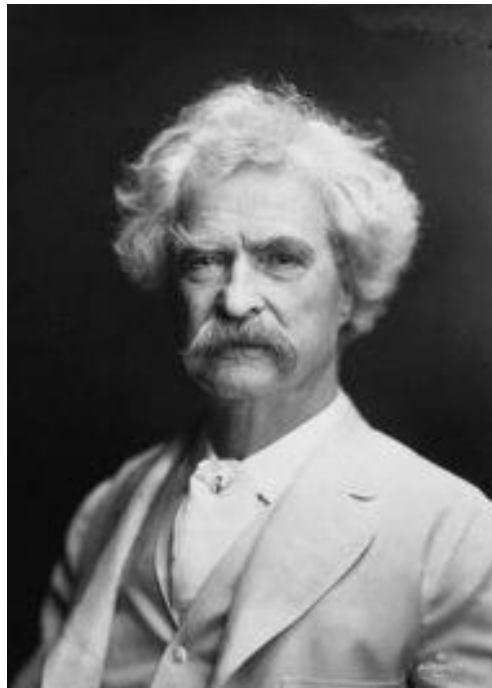
스타트업, 정관 작성때 체크포인트

(<http://thel.mt.co.kr/newsView.html?no=2016020315298288453>)

법률사이트 ‘더엘’에 선수지 변호사님이 올린 칼럼이다. 간략하게 정관의 필수사항과, 자본금 10억 미만 회사(대부분 스타트업이 이에 해당)의 특례 규정을 설명해 놓았다.

## 4장. 창업아이템의 선정

---



기회란 포착되어 활용하기 전에는  
기회인지 알 수 없는 것이다  
(I was seldom able to see an opportunity  
until it had ceased to be one)

- Mark Twain -

## □ 사업을 보는 기회의 창

창업을 생각하게 되는 첫 번째 동기는 무언가 반짝하고 떠오르는 사업거리이다. 이걸로 사업하면 대박나지 않을까하는 느낌이 스친다. 그러면 창업을 생각하게 된다. 길고 험한 길을 떠날 준비가 된 것이다.

하지만 대부분의 사업 아이디어는 며칠이 지나면 마음속에서 사라진다. 실제로 실행으로 옮겨지는 아이디어는 아주 극소수이다. 창업을 할 수 있는 다른 준비가 전혀 되어 있지 않기 때문에 아이디어는 한여름 밤의 꿈처럼 사라진다.

많은 성공한 창업자들을 보면 아이디어를 기반으로 사업을 시작한 사람이 의외로 적다는 것을 발견할 수 있다. 대부분의 창업자는 자신이 일하고 있던 분야에서 창업한다. 늘 다루고 있던 아이템, 혹은 그 아이템과 관련 있는 사업거리를 가지고 창업한다. 그들에게 창업은 하던 일을 가지고 나와 독립한다는 의미다. 아이템과 시장과 거래처 등 사업과 관련된 대부분의 일에 대해 익숙하다.

청년창업은 이런 창업과는 다르다. 사업거리로 시작하려는 아이템은 낯설다. 시장도 잘 몰라서 공부해야 하고 사업 거래에도 익숙지 않다. 그래서 청년창업은 더 조심스러워야 한다.

누구에게나 기회는 있다. 사업기회도 마찬가지다. 기회는 모두에게 공평하게 오지만 이를 사업거리로 인식하고 잡는 사람이 창업자이다.



〈그림 12〉 기회의 신 카이로스

그리스 신화에 나오는 기회의 신 카이로스는 다른 신과는 달리 독특한 모양을 하고 있다. 앞머리는 길고, 뒷머리는 매끈한 대머리이며, 발에는 날개가 있고 손에는 저울과 칼이 있다. 카이로스 동상에는 이런 글귀가 써져 있다고 한다. “나의 앞머리가 무성한 이유는 사람들이 나를 보았을 때 쉽게 붙잡을 수 있도록 함이고, 뒷머리가 대머리인 이유는 내가 지나가면 다시는 붙잡지 못하게 함이며, 내 발에 날개가 달린 이유는 최대한 빨리 사라지기 위함이다. 나의 이름은 기회이다” 카이로스가 들고 있는 저울과 칼은 기회에 대한 냉정한 판단과 빠른 결단을 의미한다.

기회는 온다고 모두 잡을 수 있을게 아니다. 기회가 왔을 때 망설임 없이 손을 뻗으려면 내가 충분히 잘 다룰 수 있다는 자신감과 실력이 있어야 한다. 그래서 기회는 준비하는 자의 몫이다.

학생을 포함한 예비창업자, 창업에 관심이 많은 청년들에게 최근 창업환경은 큰 도움이 된다. 대학교에서 창업교육이 열리고, 외부에서 다양한 창업스쿨이나 행사가 개최된다. 창업이란 단어가 먼 나라 이야기가 아닌 바로 나와 내 친구의 일이다. 창업에 필요한 여러 가지 준비를 할 수 있다. 여러분 선배들의 청년시절에 ‘창업’은 그저 사전에만 있는 단어였다. 어쩌면 훌륭한 창업자가 될 자질이 있는 많은 사람들이 평범한 직장생활을 하면서 살았다. 가끔 눈에 보이는 창업 기회가 있어도 헛웃 쳐다보고는 내 일이 아니려니 하고 넘어 갔다. 박지성이 축구공을 차보지도 못해서 잘하는지 모르고 산 것처럼 말이다. 그러니 지금의 청년들은 창업에 대해 관심을 가져보라. 창업에 대해 공부하고 연습해 보면 내가 정말 이 길을 가는 게 맞는 지 알 수 있다. 열심히 창업 준비를 하다가, 혹은 스타트업을 시작했는데 이 길이 아니구나하면 딱 길을 가면 된다. 딱 길을 가더라도 창업에 대한 미련은 없으므로 열심히 내 할 일을 할 수 있어 더 잘 된 일이다.

## □ 사업아이템을 찾는 접근법

창업을 하고 싶어서 할 만한 사업아이템을 찾는다는 일은 현실적으로 쉽지 않다. 책을 보면 사업기회를 찾기 위한 POCD 프레임워크(People, Opportunity, Context, Deal의 관점에서 사업기회를 평가하는 방법), PEST 분석기법(Political and regulatory changes, Economic forces, Social-cultural trends, Technological advances

를 활용하여 새로운 제품이나 서비스 기회를 발견) 등 여러 가지가 있는데 나는 이런 걸 가지고 사업 시작하는 스타트업을 본 적이 없다. 그러니 너무 어렵게 생각하지 말자.

사업아이템을 찾기 위해 우리는 두 가지 접근방법을 사용할 수 있다. Top-down 방식과 bottom-up 방식이라고 칭하자. Top-down 방식은 POCD, PEST 등 복잡한 이름이 붙은 방식처럼 큰 흐름을 본다. 마치 구글어스를 보듯이 말이다. 지구 전체를 보다가 서서히 줌인하면 우리가 원하는 지역이 세밀하게 보이듯이, 사회가 변하는 트렌드를 보다 점점 더 초점을 좁혀가면서 유망한 아이템을 선정하고 사업을 시작하는 것이다.

스타트업이 이렇게 사업 준비를 한다면 대개는 망하더라. 이렇게 할 시간도 사람도 능력도 안 되기 때문이다. 대기업에서 신규 사업을 추진할 때 보통 이렇게 한다. 프로젝트 팀이 만들어지고 커다란 렌즈로 세상을 훑어보면서 줌인해 간다. 최근 트렌드를 보니 이런 분야가 향후 성장할 것이고, 그 중 우리의 역량을 감안하면 이쪽 산업에 뛰어들어야 할 것이고, 산업 내에서는 어떤 포지션을 가져야 하는지, 시야를 크게 한 다음 점점 좁히면서 신규사업을 결정한다. 이렇게 해서 진출을 해도 망하기 일쑤다. 투자자금도 있고 사람도 있는데 말이다.

Bottom-up 방식은 일단 아이템을 정하는 것이다. 그렇다고 해서 주사위 던져서 정하는 건 아니고, 창업자가 ‘이거다’ 하는 아이템이 떠오르면 일은 시작된 거다. 아이템이 정해지면 밑에서 위로 올라가는 것이다. 될 가능성이 있는 지 검토하는 것이다. 대부분 스타트업은 이렇게 시작했다. 그나마 될 가능성이 있는 지 제대로 알아보지도 않고 냅다 지른 창업자들이 더 많다. 그래도 우리는 창업 교육을 받은 사람들이니 아이디어가 잡히면 될지 안 될지 사업성 검토는 좀 해야 된다. 그래야 배운 티가 난다.

## □ 굴러들어 오는 아이디어의 종류

사업을 위해 태어난 사람이 아니라면 아이디어가 샘솟지는 않는다. 매일 사업 아이디어가 떠오르는 사람은 미친놈이다. 아니, 정상이라도 계속 떠오르면 미치게 될 것이다. 그러니 아이디어가 떠오르지 않는다고 자책할 필요 없다. 정상이니 다행이



라 생각하자.

사업아이디어는 주로 창업자의 생활에서 나온다. 내가 겪은 일, 내가 하고 있는 것, 내가 불편한 것에서 사업거리가 나오는 경우가 많다. 직장을 다니는 사람들이 창업하는 경우에는 당연히 내가 하고 있는 일에서 사업거리가 나온다. 학생이나 직장을 다니지 않는 사람들은 내 생활 영역 안에서 사업거리가 눈에 보여야 한다. 그래야 사업하기에 유리하다. 내가 알고 있으니깐. 내가 그나마 전문가이고 내가 그래도 남들보다는 더 그 문제에 대해 고민을 했기 때문이다.

또 하나는 아이템을 잘 보다가 주워 먹는 거다. Copycat이라고 하는데, 잘 나가는 제품을 따라하는 me too 전략이다. 옥을 먹기는 하지만 이렇게 해서 성공한 스타트업들도 많다. 사람 사는 건 여기나 저기나 별 차이가 없기 때문에 우리나라 스타트업 중 외국의 사업을 카피해서 한국시장에 적용하는 경우가 많다. 지금 온라인 커머스를 흔들고 있는 소셜쇼핑의 선두주자들은 미국 그루폰의 비즈니스모델을 그대로 가지고 들어 왔다. 샤오미는 애플의 카피캣이고, 유명한 독일의 인터넷 벤처기업인 로켓인터넷은 기본 전략이 카피캣이다. 선진국에서 검증된 서비스를 골라서 신흥시장에 진출해서 선점하는 게 로켓인터넷의 비즈니스모델이다.

다른 시장에서 검증된 서비스는 실패 가능성이 적으므로 카피캣 전략은 스타트업이 사업 아이템을 선정하는 유용한 방법이다. 하지만 카피캣이 사업의 성공을 보장하지는 않는다. 그루폰의 사업을 베낀 국내 소셜쇼핑업체는 한 때 백여 개가 넘었다. 그 많은 업체들이 정리되는데 걸린 시간은 길지 않았다. 지금은 3개 선두업체들이 치열하게 경쟁 중이다.

사업에서 성공 여부를 좌우하는 것은 사업아이디어를 어떻게 실행하느냐에 달렸다. 아이디어는 단지 출발점에 지나지 않는다. 지금 성공한 벤처기업들 중에 나만의 독특한 아이디어를 가지고 나 홀로 성장한 회사는 없다. 시작할 때 비슷한 사업을 하는 많은 기업들과의 경쟁을 통해 살아남았다. 차이는 아이템이 아니라 누가, 어떻게 하느냐이다. 그러니 외국에서 잘 나가는 사업 중에 우리나라에서는 아직 없는 좋은 아이템이 있다면 잡아서 빨리 해보라. 내가, 잘 할 자신이 있다면 말이다. 먼저 치고 나갈수록 유리하다.

## □ 좋은 사업아이디어의 조건

수많은 사업아이디어가 있지만 일부만 시도되고, 또 그중의 아주 일부만이 시장에서 살아남는다. 아이디어가 실제 사업으로 자리 잡기 위한 조건은 무엇일까?

### ▷ 문제를 푸는 해결책을 제공하는가? 고객에게 가치를 제공

좋은 아이디어는 기본적으로 고객의 골치 아픈 문제를 해결해야 한다. 그래야 사업으로 전환 가능하다. 내가 좋아하고, 내가 즐거워서 하는 일은 취미이지 사업이 아니다. 나의 취미가 고객의 문제를 해결해 줄 때만 사업이 된다. 고객의 문제를 해결해 주는 것은 고객에게 없던 가치를 제공하는 것이다. 그 가치를 인정하여 고객은 나에게 돈을 지불하는 것이다. 우리 모두는 절대 가치없는 곳에 돈을 지불하지 않는다.



<그림 13> 아이디어의 종류

엔지니어 출신의 창업자들이 자주 실수하는 것 중 하나가 아이디어, 즉 사업아이템의 선정이다. 많은 경우 자기의 전문 분야에서 경험과 실력을 가지고 있는 사람이어서 자신의 사업 아이템에 대한 자신감이 대단하다. 이 정도 제품을 만든다면 누구라도 좋아할 것이라는 착각에 빠진다. 막상 창업해서 제품을 출시하면 대부분 고객의 반응은 시큰둥하다. 좋기는 한데 굳이 사야 하나... <그림 13>에 나온 비타민에 해당하기 때문이다.

사업아이디어는 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 먼저 고객의 입장에서는 있으나  
마나 한 사업이다. 죽 먹을 때 각종 칩들을 넣어서 먹는데, 그 칩들 중 하나이다.  
이런 사업은 청운의 꿈을 품고 있는 당신이 할 사업이 아니다.

그리고 비타민같은 사업이 있다. 주위 사람들에게 물어 보라. 비타민을 챙겨 먹  
고 다니는 지. 일부의 사람들만 비타민을 먹고 있을 것이다. 비타민이 몸에 나쁜가?  
아니다. 몸에 좋은 건 누구나 다 알고 있다. 하지만 안 먹는다고 무슨 큰 일 나는  
것도 아니고 매일 챙기는 것도 귀찮다. 거기다 공짜도 아니다. 많은 사업이 이런 비  
타민같은 사업이다. 좋긴 하지만 굳이 돈 주고 쓰고 싶지는 않다. 사업하는 내가 좋  
다고 주장해서 될 일이 아니다. 고객이 기꺼이 돈을 내고 싶어야 한다.

그렇기 때문에 모든 성공하는 사업은 진통제와 같아야 한다. 아픈 부분을 해결  
해 준다면 기꺼이 고객은 돈을 지불한다. 아쉽게도 이런 사업은 많지 않다. 고객의  
아픈 부분을 찾는 게 창업의 첫 걸음이다. 아무리 팀이 좋고 실력이 뛰어나더라도  
고객의 문제를 해결하는 답을 주지 못한다면 소용없다. 먼저 제대로 된 과녁을 찾  
아야 한다. 내가 하고 싶은 게 아닌, 고객이 원하는 사업을 해야 한다.

#### ▷ 많은 사람이 원하는 것인가? 시장규모

누군가의 문제를 해결해 줄 수 있다고 하여도 대상이 너무 적으면 사업으로서  
가치 있는 아이디어는 아니다. 아이디어가 사업이 되려면 많은 사람들이 불편해 하  
는 문제를 해결해야 한다. 많은 사람들이 해결을 원하는 문제는 시장 규모가 크다  
는 의미이다. 작은 시장에서 경쟁자가 생기기 시작하면 내가 가져갈 몫은 급격하게  
줄어든다.

시장규모에 따라 사업의 지향점도 달라질 수 있다. 작은 시장규모라도 그 안에  
서 경쟁력을 가지고 안정적인 사업을 전개할 수 있다면 창업해도 괜찮다. 다만 작  
은 시장을 대상으로 하는 사업은 외부 투자를 받기 어렵다는 점은 고려해야 한다.  
소박한 창업을 지향한다면 시장규모가 꼭 클 필요 없다. 내가 원하는 정도의 시장  
만으로도 충분할 것이다.

#### ▷ 시장이 성장할 수 있는가? 성장성

스타트업 사업은 지속가능성(sustainability)과 확장성(scalability)이 있어야 한다.

여기서 지속가능성은 고객의 반복적인 사용을 의미하고, 확장성은 고객층의 확산을 의미한다. 성장성 있는 시장을 가지고 있다는 것은 우리 회사의 매출이 계속 증가할 수 있는 기반을 갖고 있다는 말이다.

매출이 증가하기 위해서는 두 가지가 충족되어야 한다. 먼저 회사의 고객이 지속적으로 반복 구매를 하는 제품이나 서비스를 제공해야 한다. 확보된 고객이 자주 구매할수록 매출은 증가한다. 제품과 서비스의 지속가능성은 구매주기와도 관련된다. 아무리 좋은 제품도 십년에 한 번 구매하면 지속가능성이 있다고 말하기 어렵다. 특히 모바일 앱의 경우 매일 사용하는 것과 가끔 사용하는 것은 엄청난 차이가 있다.

매출이 증가하기 위한 두 번째 조건은 고객층의 확산가능성이다. 자주 구매하지 않더라도 고객층이 넓으면 매출이 늘어난다. 한 지역에서 다른 지역으로, 한 나라에서 여러 나라로 고객이 늘어날 수 있어야 확장성이 있는 사업이다.

#### ▷ 돈을 벌 수 있는가?

사업의 궁극적인 결과는 이익으로 나타난다. 이익이 남지 않는 사업은 지속할 수 없기 때문에 모든 사업은 이익이 날만큼 돈을 벌어야 한다.

사업에서 수익창출(요즘 monetization이라는 말을 많이 쓴다)은 지상 목표이다. 많은 서비스 스타트업이 수익모델을 생각하지 않고 사용자의 확보에만 몰두하는데 매우 위험한 일이다. 수익창출이 되지 않는 사업은 결국 남의 돈을 계속 가져다 써야 한다. 그게 창업자의 돈이건 투자자의 돈이건 그 돈이 떨어지면 사업이 끝난다.

아이디어가 사업이 되기 위해서는 반드시 돈을 벌 수 있는 지 확인해야 한다. 돈을 벌지 못하는 아이디어는 취미일 뿐 사업은 될 수 없다.

#### □ 아이디어에서 실행으로

아이디어 그 자체로는 아무 것도 아니다. 구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배라는 말이 괜히 있겠는가. 스타트업의 핵심은 실행이다. 아이디어가 있으면 최대한 빠른 시간 안에 할 만한지 검토하고 움직여야 한다. 시장을 위한 사전 조사는 대개 조사일 뿐이다. 특히 스타트업의 한정된 인력과 자금으로 제대로 된 시장조사는 불가능하다. 주위에 물어보는 ‘이거 어때’는 아무 의미가 없다. 사용자는 진짜 사용할

때만 소비자이다. 사전 조사에서 나오는 반응은 한결 같다. ‘괜찮네요, 나오면 써 볼 것 같아요, 그 정도 성능에 그 정도 가격이면 살 것 같아요.’ 절대 믿으면 안 된다. 소비자는 주머니에서 돈을 꺼낼 때만 소비자이다.



<그림 14> 아이디어의 가치

(출처: <http://dilbert.com/strip/2015-09-11>)

### <강추 읽을거리>

당신의 값싼 스타트업 아이디어를 빼앗길까봐 걱정하지 않아도 되는 이유

<http://soob.me/%EB%8B%B9%EC%8B%A0%EC%9D%98-%EA%B0%99%EC%9E%96%EC%9D%80-%EC%8A%A4%ED%83%80%ED%8A%B8%EC%97%85-%EC%95%84%EC%9D%B4%EB%94%94%EC%96%B4%EB%A5%BC-%EB%B9%BC%EC%95%97%EA%B8%B8%EA%B9%8C%EB%B4%90-%EA%B1%B1/>

Soob's Story라는 블로그의 글이다. ‘Why nobody will steal your shitty start-up idea “를 번역한 글로, 아이디어에 대해 냉정하게 바라본 시각이 짧은 문장으로 잘 정리되어 있다. 정말 맞는 말이다.

임원기의 인터넷 인사이드(<http://limwonki.com>)

한국경제신문 임원기 기자님의 사이트에 실린 한국의 스타트업 인터뷰 시리즈이다. 2010년부터 지금까지 218개의 회사가 나와 있다. 이 중 일부 회사는 대한민국

을 대표하는 벤처기업으로 성장하고 있고, 또 몇 몇 회사는 M&A 등을 통해 창업자가 exit하였다. 또 많은 회사는 소리 없이 사라지기도 했다.

이 많은 회사들이 어떠한 사업 아이템을 가지고 시장에 진입하려고 했는지, 나라면 그 사업에 참여했을지 생각하면서 일독하기 바란다. 참고로 시리즈는 계속 진행 중이므로 임기자님의 사이트, 북마킹하시라.

### <참고할 만한 읽을거리>

사업 아이디어 찾기(<http://www.mikook.info/2016/02/blog-post.html?spref=fb>)

‘Ernie의 미국 이야기’ 라는 블로그이다. 미국으로 이민간 어느 아저씨의 블로그인데 나름 재밌다. 창업에 관한 개인적인 단상을 체험을 섞어서 잘 풀어놓았다. 그런데 알고 보니 이 분은 다시 한국으로 와서 스타트업에서 일하고 계시다.

실패하기 쉬운 스타트업 사업 아이디어(<http://www.demoday.co.kr/mobile/blog/175>)

링크를 열면 무서운 여자가 슬프게 우는 사진이 나와 깜짝 놀란다. 미국 지식인에 해당하는 Quora에 올라온 ‘What are some startup ideas that frequently fail?’에 대한 답글을 정리해 놓았다. 참고하도록.

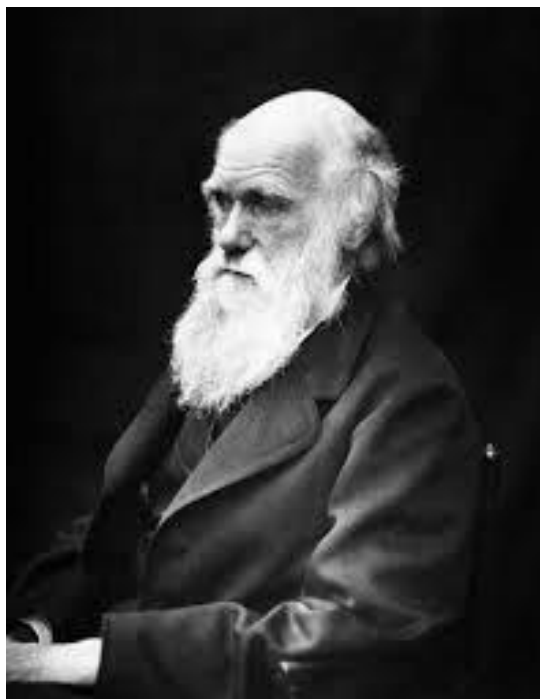
‘Me Too’ 경쟁에 멍드는 스타트업

(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=62770&year=2016>)

매일경제 신문기사다. 비슷한 사업하는 스타트업이 많아요라는 이야기다.

## 5장. 비즈니스모델

---



살아남는 것은 가장 강하거나 똑똑한 것이 아니라  
변화에 잘 적응하는 것이다

(It is not the strongest or the most intelligent who will  
survive but those who can best manage change)

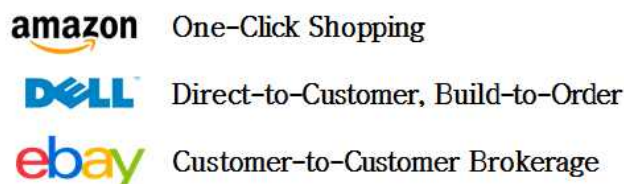
- Charles Robert Darwin -

스타트업을 준비하거나 시작하면 가장 많이 듣는 말 중 하나가 ‘비즈니스모델’이다. 특히 투자자를 만나면 바로 던지는 질문이 비즈니스모델에 관한 이야기이다. 창업자 중 사업계획서와 비즈니스모델을 혼동하는 경우가 있는데 사업계획서는 비즈니스모델을 자세하게 풀어 놓은 문서라고 보면 된다.

비즈니스모델은 기업이 하는 사업을 가장 압축적으로 표현한 것이다. 비즈니스모델은 사업계획서처럼 수십 장의 문서가 아닌 단 한 장에 정리할 수 있어야 하고, 상식을 가진 일반적인 사람이 들었을 때 무슨 사업을 하는 지 알 수 있어야 한다. 비즈니스모델을 이해한다는 것은 그 사업의 본질을 아는 것이므로 창업자는 자기 사업의 비즈니스모델을 정확히 이해하고 설명할 수 있어야 한다. 그렇지 않으면 오랜 시간을 사업에 대해 이야기했음에도 불구하고 상대방에게 이런 질문을 받을 수 있다. “그래서 비즈니스모델이 뭐예요?”

## □ 비즈니스모델이 뭐야?

비즈니스모델(business model)은 기업이 사업을 영위하고 이익을 창출하는 방식을 의미한다. 비즈니스모델이라는 용어가 제시된 것은 1950년대라고 한다. 사업이 수행되는 구조를 설명하기 위해 나온 것 같은데, 본격적으로 이 말을 쓰기 시작한 것은 1990년대 후반 인터넷 관련 사업이 성장하면서이다. 인터넷을 기반으로 사업을 전개하는 기업이 나오면서 비즈니스모델이 널리 사용되었다는 말은 그 이전의 모델로는 설명하기가 어려웠다는 뜻이고, 또 그 이전의 기업들은 비즈니스모델이 비슷해서 굳이 구분할 필요가 없었다는 의미이다. 90년대 말에 출현한 기업들의 비즈니스모델은 각 기업이 주장한 비즈니스모토(business motto) 또는 슬로건(slogan)에 함축되어 있다.

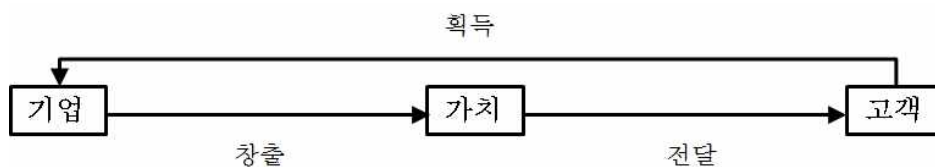


<그림 15> 인터넷기업의 비즈니스 슬로건



당시 인터넷이라는 새로운 환경을 기반으로 혜성처럼 나타난 기업들이 많았는데, 아마존, 델, 이베이 등이 있었다. 이들은 회사의 비즈니스모델의 핵심을 표현하는 슬로건을 사용했다. 아마존의 ‘One-Click Shopping’은 기존 소매기업들과는 소비자들이 접근하는 방법이 다르다는 것을 확연하게 보여주었다. 굳이 매장까지 가지 않더라도 마우스를 한 번 클릭하면 쇼핑이 끝난다는 메시지와 함께 아마존의 비즈니스모델이 다르다는 것을 표현하였다. 델이나 이베이 또한 그들의 비즈니스모델이 다르다는 것을 한 줄의 슬로건으로 보여주고 있다.

위낙 나온 지 오래된 개념이라 비즈니스모델에 대한 정의는 매우 다양하지만, 핵심적인 요소를 추출하면 다음과 같이 정의할 수 있다. “기업이 **고객**을 위해 **가치**를 **창출**하고 **전달**하고 **획득**하는 과정을 체계화한 것. 이것이 가장 간단한 비즈니스모델의 정의이다.

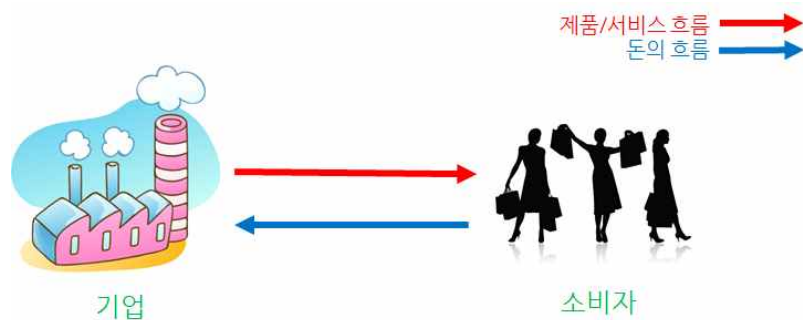


<그림 16> 비즈니스모델의 정의

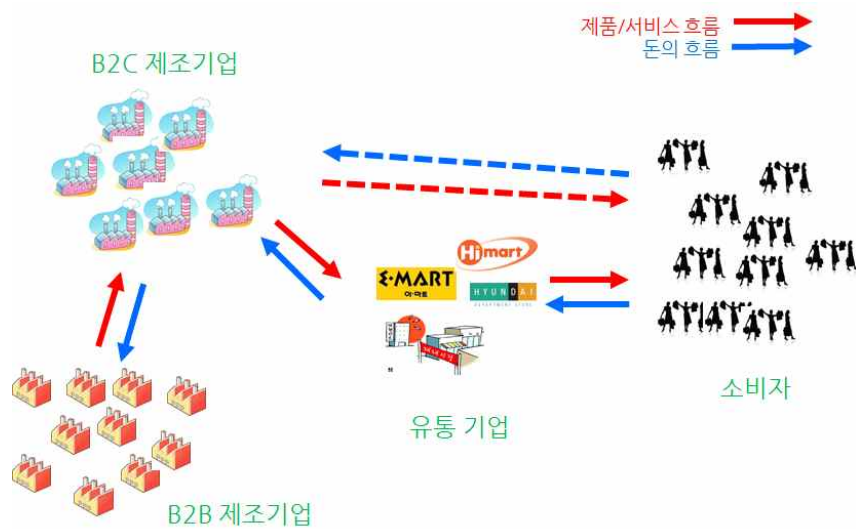
모든 사업은 고객이 원하는 무언가(가치)를 제공한다. 이를 위해 가치를 만들고 유통하고, 그 대가를 받는다. 가치를 획득하는 과정을 수익모델이라고 하는데 비즈니스모델의 가장 핵심적인 부분이기 때문에 수익모델을 비즈니스모델이라고 하는 경우도 있다. 제공한 가치의 대가를 받지 못하면 그 사업은 지속할 수 없기 때문이다.

제공하는 가치의 종류는 달라도 창출-전달-획득하는 과정이 비슷하면 동일한 비즈니스모델이라고 할 수 있다. 비즈니스모델이 인터넷을 이용한 사업들이 나타나면서 많이 사용되었다고 하였는데, 그 이전의 사업은 품목은 달라도 비즈니스 모델이 유사하였기 때문이다. 사회의 패러다임이 바뀌면서 새로운 형태의 비즈니스 모델이 탄생한 것이다.

전통적인 비즈니스모델은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 먼저 가장 간단한 B2C(Business to Consumer) 모델이 있다. 이 경우에는 생산자가 제품이나 서비스를 소비자에게 직접 제공하고 대가를 받는다(<그림 17>). 중세 시대 장인들의 비즈니스 모델이다. 사회가 복잡해지면서 B2B(Business to Business)와 B2C 등 여러 이해관계자들이 얹히게 되는데 대표적인 산업사회의 비즈니스모델이라고 할 수 있다(<그림 18>).



<그림 17> 전통적인 비즈니스모델 1

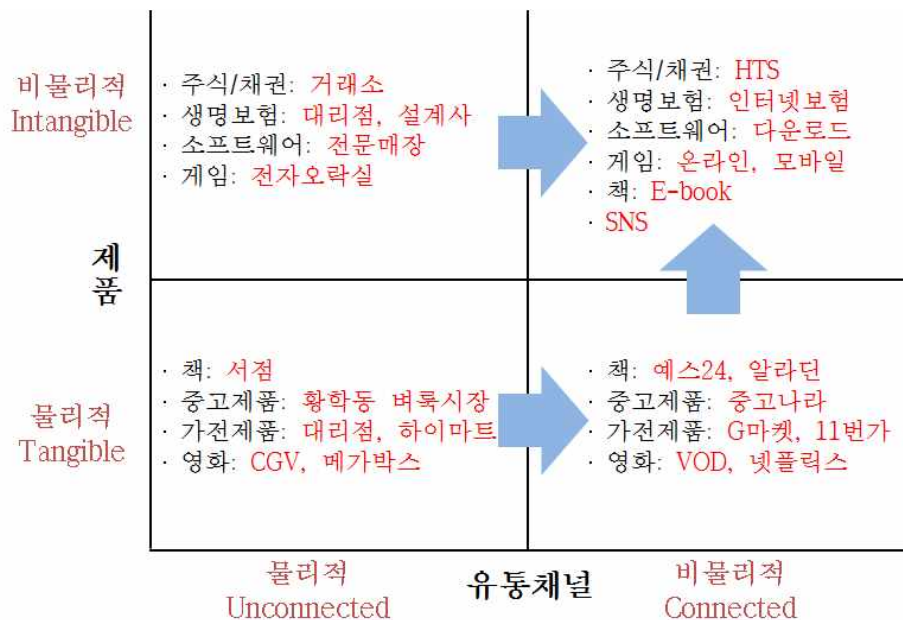


<그림 18> 전통적인 비즈니스모델 2

비즈니스모델에서 기업과 고객, 가치는 변치 않는 요소이다. 다만 시대가 변화하고 기술이 발전하면서 가치를 만들고, 전달하고, 획득하는 모델이 변할 뿐이다.

## □ 패러다임의 변화와 함께 바뀌는 비즈니스모델

산업사회 이후 1990년대에 시작된 정보화혁명은 기업의 비즈니스모델을 근본적으로 바꾸어 놓았다. 가치 창출의 방법, 가치 전달의 통로, 수익 획득의 유형이 이전과는 확연하게 달라지고 다양해졌기 때문이다.



〈그림 19〉 패러다임의 변화가 가져온 산업의 변화

패러다임의 변화가 어떻게 다양한 비즈니스모델을 탄생시켰는지 우리가 소비자라고 생각하고 살펴보자. 우리는 우리가 원하는 것을 얻기 위해 돈을 지불한다. 우리가 원하는 제품과 그 제품을 구매하는 (유통)경로를 중심으로 보자. 우리가 원하는 제품은 크게 물리적으로 확인할 수 있는 제품과 그렇지 않은 제품으로 구분할 수 있다.

책이나 가전제품, 눈으로 보는 영화 등은 물리적으로 느끼고 사용하는 제품에 속한다. 주식이나 보험증서, 소프트웨어 등은 반면에 비물리적인 제품이라고 할 수 있다. 또한 이런 제품을 구매하는 경로의 경우도 가게 등 물리적인 경로와 인터넷 쇼핑 같은 비물리적인 경로로 나눌 수 있다. 제품 구매 경로는 산업사회에서는 이렇게 나누어지지 않았다. 원하는 물건은 무조건 물리적인 유통채널을 통해서만 구

매할 수 있었다. 오프라인(off-line)이라고 하는 매장에서 원하는 것을 살 수 있었고, 심지어 비물리적인 제품인 주식도 거래소라는 물리적인 공간에서 사고팔았다.

유통채널의 변화는 인터넷으로 연결되는 디지털 세상의 등장으로 이루어졌다. 굳이 오프라인에 가지 않더라도 온라인(on-line)으로 연결된 모니터를 통해서 많은 물건을 사고 팔 수 있게 되었다. 연결된 세상(connected world)는 정보사회의 가장 큰 특징이다.

정보사회가 되면서 우리는 원하는 제품이 있으면 많은 경우 오프라인 매장이 아닌 온라인으로 구매한다. 비물리적 유통의 비중이 점점 더 높아지고 있다. 심지어 물리적인 제품 자체가 디지털화된 물리적인 제품으로 변화하고 있어 비물리적인 유통채널의 중요성이 더욱 높아지고 있다. 비물리적인 제품이 비물리적인 공간에서 거래되고 있는 것이다. 연결된 세상에서 우리는 페이스북, 전자책, 온라인 게임을 소비하고 있다. 컴퓨터나 스마트폰 하나 만으로 우리가 원하는 많은 것을 소비하는 세상이 된 것이다. 우리가 이런 변화된 소비를 할 수 있는 이유는 이를 가능하게 하는 기업들이 출현하였기 때문이다. 기존의 기업과는 다른 비즈니스모델을 가진 기업들이 이렇게 세상을 바꾸어 놓고 있다.

## □ 사업의 두 가지 관점: B2B와 B2C

고객의 특성을 기준으로 비즈니스모델을 보면 크게 기업고객과 개인고객으로 나눌 수 있다. 이 두 집단은 특성이 완전히 다르기 때문에 스타트업은 고객에 따라서 완전히 다른 접근 방법을 사용해야 한다.

B2B 모델은 수년 전까지 창업기업의 주된 비즈니스모델이었다. 성공한 창업기업의 대표적인 케이스인 코스닥 상장 벤처기업이 무슨 사업을 하는 지 살펴보자. 그들의 고객이 누구인가. 거의 대부분 기업이 고객이다. 일반 개인 소비자를 대상으로 영업하지 않는다. 특정 분야의 기술을 가지고 제품(엄밀하게 말하면 부품이 많다)을 만들어서 기업 고객에게 공급한다. 삼성전자에 공급하는 많은 벤처기업들이 있고 그 벤처기업은 또 다른 기업들에게서 부품이나 원재료를 공급받는다.

이런 B2B 모델의 장점은 고객 수가 한정되어 있기 때문에 제조나 영업에 있어 초점을 맞추기 쉽다. 소수의 고객만 만족할 수 있는 제품과 서비스를 제공하면 시

장이 열리는 것이다. 그래서 대기업에서 근무하다가 독립해서 대기업에 납품하는 형태의 창업이 많았다. B2B 모델로 창업하면, 사업의 성공가능성을 쉽게 예측할 수 있다. 사용자의 요구가 명확하기 때문에 고객 접근경로 확보와 만족할 수 있는 제품을 제공할 수 있는지가 핵심이다. 그 것이 가능하다고 판단하면 사업을 시작할 수 있다. B2B 모델의 치명적인 단점은 고객 위험관리가 어렵다는 것이다. 소수의 고객에게 의존하기 때문에 고객의 사업이 축소되거나 변심하는 경우에 납품업체는 치명타를 입는다.

B2C 모델은 최종 소비자를 대상으로 사업을 전개한다. 스타트업이라는 말이 유행한 시점과 소비자를 대상으로 하는 사업을 하는 창업기업들이 많이 나타난 시점이 비슷하다. 많은 스타트업이 개인 고객 소비자를 대상으로 사업하고 있다. B2B 기업의 창업자들이 30~40대가 주를 이루던 것과 달리 B2C 기업의 창업자들은 20~30대가 주를 이룬다.

B2C 기업은 소수 고객을 대상으로 사업을 하는 것이 아니라 일반 대중 또는 그 중의 특정 섹터의 대중을 대상으로 한다. 장점으로서는 소수 고객에 의존하지 않으므로 일단 사업이 궤도에 오르면 급격하게 망하는 일은 드물다. 서서히 가라앉을 뿐이다.

그러나 B2C 기업에는 치명적인 단점이 있다. 너무 많은 목표물이 있다. 저격수가 특정 목표물을 겨냥하여 조심스럽게 방아쇠를 당기는 게 아니라 목표가 있음직한 곳에 기관총과 대포로 무차별 사격을 가해야 한다. 당연히 비효율적이다. 투입되는 마케팅 비용과 노력에 비해서 얻는 게 적을 수밖에 없다. 그렇기 때문에 자금과 인력이 한정된 스타트업이 노리기 힘든 시장이다.

소비자를 대상으로 사업하는 기업의 이름을 떠올려 보자. 아니, 구체적으로 내가 최근 한 달 동안 지출한 돈을 가져간 기업들을 생각해 보자. 그리고 내가 스타트업이나 벤처기업에 지불한 게 뭐가 있는 지 찾아보자. 생각이 나지 않으면 <그룹>을 보면 어디에 돈을 썼는지 떠오를 것이다. 영국 경제주간지인 이코노미스트가 EU의 ‘세계 속 EU’ 보고서를 분석한 내용을 세계일보가 소개한 자료이다.



〈그림 20〉 세계 주요국 가계소비지출 현황, 세계일보 2015년 9월 25일

거의 모든 나라에서 주거비 비중이 가장 크다. 주거 관련 비용에는 당연히 스타트업이 끼어들 자리가 없다. 건설회사, 도시가스, 혹은 개인임대주 등에게 돈이 지불된다. 부동산중개수수료를 감안하면 ‘직방’ 정도 있다. 그런데 나는 직방을 이용해도 직방에 돈을 내지는 않았다. 부동산업자들이 직방에 광고비를 낸 거다. 여하튼 스타트업에 낸 돈이 없다. 기타를 제외하고 두 번째로 큰 항목인 식료품비를 스타트업에 지불했다. 농수산업에 종사하는 분들, 유통업체, 농심, 오뚜기, CJ, 풀무원 등이 떠오른다. 스타트업에 준 돈은 없는 것 같다. 그다음 교통비는 버스회사, 지하철공사, 택시회사 등으로 흘러갔다. 여가·문화, 에버랜드 한 번 갔던가. 보건·의료, 의복, 가구, 통신, 어디에서 내가 스타트업에 돈을 지불했다. 교육에 오면 조금 있는 것 같다. 메가스터디(지금은 대기업이 되었지만)나 스피킹맥스에 돈을 좀 쓴 것 같다. 외식할 때 배달의 민족이나 요기요를 이용한 것 같다. 대략 이 정도다. 이게 스타트업이 목표로 하는 B2C 시장이다.

소비자는 스타트업에 거의 돈을 쓰지 않는다. 소비자를 대상으로 사업하기 위해

서는 엄청난 자본과 지속적인 브랜딩 노력이 필요하다. 몇 명이서 쌈짓돈으로 뛰어들기에는 소비자들이 너무 냉정하다. 그런데 최근 창업트렌드를 보면 소비자를 대상으로 한 B2C 사업이 많다. 특히 청년 창업의 경우에는 더하다.

## □ 왜 고객이 중요한가

디지털 시대의 변화에 적응하지 못한 대표적인 기업으로 코닥을 꼽는다. 1880년 설립되어 130년의 역사를 가진 코닥은 디지털카메라를 최초로 개발하고도 필름시장을 고수하느라 2012년 미국 뉴욕법원에 파산보호를 신청했다. 단순히 시대의 흐름을 보지 못해서 그랬을까. 그 많은 연구원들과 경영진이 필름 시대의 종말이 오고 있다는 것을 몰랐을까.

문제는 고객이다. 코닥은 고객 자체가 바뀌고 있다는 것을 몰랐다. 코닥의 고객은 최종소비자가 아니라 필름을 팔고 인화하는 현상소였다. 현상소라는 고객에서 최종소비자로 바뀌는 흐름을 몰랐던 것이다. 현상소라는 고객을 지키기 위해서 개인이라는 새로운 고객으로 방향을 전환할 수 없었다.

반면, 애플은 달랐다. MP3 플레이어인 아이팟은 공전의 히트 상품 중 하나이다. 지금 아이팟을 볼 수 있는가. 누가 아이팟을 죽였을까. 바로 애플 자신이었다. 애플은 아이폰에 아이팟 기능을 포함시키면서 아이팟 고객을 버렸다. 휴대폰 고객을 새로운 고객으로 본 것이다. 만약 아이팟 고객을 지키느라 불확실한 휴대폰 시장에 진입하지 않았다면, 다른 휴대폰 메이커에서 아이팟 고객을 가져갔을 것이다. 아이팟 고객을 버리고 새로운 고객군을 겨냥함으로써 더 큰 시장에서 승리를 거두었다.

고객은 기업의 존재 이유이다. 모든 스타트업은 고객을 위한 제품을 만드는데 집중해야 한다. 내가 만든 제품을 고객이 써주기를 바라면 실패할 가능성이 크다. 스타트업이 고객을 중심으로 계속 제품과 서비스를 수정하고 피보팅하는 것이 생존의 제일법칙이다.

---

### 〈강추 읽을거리〉

스타트업에게 필요한 건 비즈니스모델 캔버스가 아니라 ‘서바이벌 캔버스’

(<http://www.venturesquare.net/519241>)

‘벤처스퀘어’에 실린 싸이월드 창업자인 나우프로필 이동형 대표님의 생생한 강의 내용을 정리해 놓았다.

中 최대 부호 완다그룹 王회장의 창업론

(<http://m.biz.chosun.com/svc/article.html?contid=2015120400564>)

요즘 유행하는 O2O 비즈니스를 까고 있는 왕아저씨의 인터뷰 기사다. 사람 괜 찮네.

### 〈참고할 만한 읽을거리〉

‘성공’만 보고 달리는 창업가들에게... “넌 망할거야”

(<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2015110608464623359>)

‘머니투데이’에 실린 재밌는 칼럼이다.

성공하는 스타트업을 위한 101가지 비즈니스모델 이야기, 남대일 등(2015), 한스미디어

남대일 교수님 등이 쓴 비즈니스모델을 사례에 따라 잘 정리한 책이다. 학자가 쓴 책이라고 믿기 힘들 정도로 눈에 쪽쪽 들어오게 특정 모형과 사례 기업, 핵심가치, 수익공식, 핵심자원, 핵심프로세스 별로 설명해 놓았다.

세상을 바꾼 비즈니스모델 70, 미타니 고지(2015), 더난

다양한 사례를 통해 기업의 흥망성쇠를 다룬 책이다. 위에 소개한 책보다 서술적으로 풀어쓴 책이니 느긋하게 읽어도 된다. 시간의 흐름에 따라 새롭게 나타나는 비즈니스모델을 읽기 쉽게 풀어쓰고 있다.



## 6장. 사업계획서와 피칭

---



성공하는 사람과 그렇지 않은 사람은 종이 한 장 차이다.  
그 차이는 열정이 아니라 끈기다.

- 이나모리 가즈오(교세라 회장) -

## □ 사업계획서가 필요한 이유

사업계획서(事業計劃書)는 창업자의 길로 들어서면 가장 많이 접하는 단어 중의 하나이다. 최근에 대학교에서 창업교육이 확산되면서 창업과 관련된 많은 수업에서 팀프로젝트로 하는 것 중 하나가 사업아이디어를 바탕으로 사업계획서를 작성하는 것이다.

사업계획서는 말 그대로 내가 하고자 하는 사업을 어떻게 전개할 것인가를 문서로 만든 것이다. 모든 일이 그렇듯이 사업을 시작하기 전에 예상하고 계획했던 모든 것을 틀어지기 마련이다. 그렇지 않다면 모든 사업은 성공해야 한다. 사업을 하다 보면 예상하지 못한 일들이 많이 발생하기 때문에 책상 앞에서 만들어 놓은 사업계획서는 필요 없다는 사람들도 있다. 그렇지만 시험에 나올 문제가 뭔지 어차피 모르기 때문에 아예 공부를 하지 않은 것이 현명한 일인가. 내가 공부한 문제가 나오지 않더라도 공부한 사람은 처음 보는 문제도 따라서 대처할 수 있는 능력이 커진다.

사업계획서는 사업에 대한 시뮬레이션이고 시뮬레이션과 다른 상황이 발생하더라도 준비한 사람은 빠르게 대처할 수 있다. 특히 외부의 도움을 받아야 하는 사업이라면, 사업계획서가 없이 제삼자가 내가 하는 사업을 판단할 길이 없다.

## □ 누구를 위한 사업계획서인가

사업계획서는 목적에 따라 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 내부용이고 또 다른 하나는 외부용이다.

내부용 사업계획서는 일종의 사업지침서(guideline)이자 표지석(milestone)으로 사용된다. 회사가 나아갈 목표를 정하고 그 목표를 달성하기 위한 운영 방침을 기술한다. 기업들은 매년 연말에 다음 해 사업계획을 수립한다. 내년 한 해 동안의 목표와 이를 달성하기 위한 각 부문 별 계획을 취합한다.

이러한 사업계획서는 회사 구성원들에게 목표를 제시하고 사업을 진행하는 동안 목표에 부합하게 가고 있는 지 체크하는 기능을 한다. 대기업의 경우에는 각 부문의 사업계획을 취합하여 회사 전체의 사업계획을 복잡하게 정리하지만, 스타트업

의 경우 핵심적인 목표지표만 설정하기도 한다. 내부용 사업계획서는 있으면 좋지만 없어도 큰 문제가 되지 않는다. 제대로 되지 않은 사업계획서는 직원들에게 혼선만 줄 수 있다. 오히려 큰 가이드라인만 던지는 게 나을 수도 있다.

외부용 사업계획서는 회사 내부의 구성원이 아닌 외부를 위해 만드는 것이다. 외부에서 회사의 사업계획서를 가지고 회사를 판단하는 것이므로 제대로 만들어야 한다. 외부용 사업계획서의 용도는 사업제휴용, 차입용, 투자유치용으로 나눌 수 있다. 사업제휴용은 기업 상호간의 거래에 있어 상대방을 파악하고 거래 내용을 담는 것이기 때문에 그리 복잡하지 않다. 회사 소개와 제시하는 제휴내용만 명확하게 적으면 된다.

어려운 것은 자금조달용 사업계획서이고 우리가 사업계획서라고 할 때는 대부분 자금조달용 사업계획서를 의미한다. 회사와 사업을 제대로 어필해서 돈을 받아 내야 되기 때문에 보다 설득력 있는 사업계획이 필요하다.

## □ 투자자를 위한 사업계획서

투자유치를 진행할 때 가장 먼저 준비해야 되는 것은 사업계획서이다. 투자자를 만나 내가 이런 사업을 하니 투자를 해 달라고 요청해야 하는데, 말로 하면 투자자는 지루해한다. 하루에도 몇 건의 사업을 봐야 하는 게 투자자이다. 투자자에게 내 사업을 가장 빠르고 강력하게 어필할 수 있는 무기가 사업계획서이다.

사업계획서는 투자자가 내 사업을 이해하고 투자하지 않으면 후회할거라는 생각이 들도록 만들어야 한다. 투자자가 잘 만들어진 사업계획서나 피칭을 선호하는 가장 큰 이유는 내용도 있지만, 그 자체가 영업능력이기 때문이다. 사업은 목표로 하는 소비자에게 내 제품을 쓰도록 만드는 것이다. 투자자에게 어필을 잘 하는 창업자는 결국 사용자에게도 먹히는 영업능력을 가지고 있는 것이다. 투자자에게 계속 거절당했으나 결국은 성공했다는 스토리를 믿지 말라. 아주 드문 케이스가 나에게 해당된다고 착각하는 것이다. 통계적으로는 투자자에게 인정받은 사업이 사용자에게도 먹힌다.

투자자가 창업자를 처음 접하게 되는 경로는 대부분 사업계획서라는 서류를 통

해서이다. 직접 연락하거나, 네트워크를 통해서 투자자와 연결되더라도 바로 얼굴을 맞대는 경우는 적다. 투자자는 자신의 흥미를 끄는 사업을 하는 창업자를 만나고 싶어 한다. 투자자를 소개 받아 통화하게 되면 투자자는 먼저 사업계획서를 보내달라고 한다. 보고 연락을 주겠다고 한다.

투자유치의 첫 관문이 바로 사업계획서이다. 투자자에게 전달할 사업계획서를 만들 때 생각해야 할 첫 관문은 끝까지 보도록 만드는 것이다. 투자자는 일 년에 몇 백 개의 사업계획서를 본다. 그 중에 반 이상은 끝까지 보지 않고 문서분쇄기로 가거나 컴퓨터의 휴지통으로 이동한다. 끝까지 보기도 힘들게 만들었기 때문이다. 끝까지 본 사업계획서 중 또 반 이상은 같은 운명에 처한다. 나머지 사업계획서는 창업자를 만나봐야 되겠다는 생각이 들게 한다.

#### ▷ 투자자가 원하는 사업계획서: 세쿼이어 캐피탈

Sequoia Capital은 Apple, Airbnb, Dropbox, Evernote, Google 등 수 많은 기업에 투자한, 명실공히 세계 최고 벤처캐피탈 중 하나이다. 세쿼이어 캐피탈의 홈페이지에는 자기들에게 보낼 사업계획서를 이렇게 만들라고 밝힌 내용이 있다. 많은 정보를 짧게 요약한 사업계획서를 원하며, 다음 사항이 포함된 15~20장 정도의 슬라이드면 충분하다고 이야기한다.

- 사업의 목적(Company purpose)

기업/사업을 한 문장으로 서술하여 정의하라.

- 문제(Problem)

고객의 어려워하는 문제를 서술하라. 고객이 어떻게 하고 있는지 서술하라.

- 해결책(Solution)

고객의 삶을 향상시키기 위한 회사의 가치 제안을 설명하라. 제품이 물리적으로 어떻게 해결할 수 있는 지 보여줘라. 사용 사례를 제시하라.

- 왜 지금인가(Why now)

해당 제품군의 발전 상황을 제시하라. 회사의 해결책이 최근의 트렌드와 맞는지를 설명하라.

- **시장 규모(Market size)**

만족시키고자 하는 고객군을 정의하고 프로파일링하라. TAM(Total Addressable Market), SAM(Served & Available Market), SOM(Serviceable & Obtainable Market) 방식으로 시장규모를 계산하라.

- **경쟁상황(Competition)**

경쟁자와 자사의 경쟁우위를 열거하라.

- **제품(Product)**

제품 라인업(물리적 구성, 기능, 모양, 구조, 지적재산권)과 개발 로드맵

- **비즈니스모델(Business model)**

수익모델, 가격정책, 평균 고객매출/생애가치, 판매 및 유통모델, 고객/파이프라인 리스트

- **핵심인력(Team)**

창업자와 경영진, 이사회멤버 및 자문단

- **재무정보(Financials)**

손익계산서, 대차대조표, 현금흐름표, 투자유치금액과 거래조건

십 수 장의 슬라이드에 이러한 내용을 함축적으로 담는 것은 생각보다 쉽지 않다. 많은 내용을 단순하게 표현해야 하기 때문에 실제로 뒤에 숨어 있는 정보를 모두 알고 이해해야 가능한 일이다.

## □ 효과적인 피칭 방법

피칭(pitching)은 기업이 자사 또는 제품/서비스를 투자자 등에 소개하는 짧은 발표를 의미한다. 마치 야구에서 투수가 피칭하듯이 주요한 사안을 던지는 것이다. 보통 투자자들이 투자유치를 원하는 기업의 사업내용을 듣는 발표를 IR(Investor Relationship)이라고 하는데, 피칭은 이와 유사하지만 대개는 창업경진대회에서 하는 5~10분 정도의 짧은 시간 안에 핵심적인 내용을 발표하는 것을 일컫는다. IR이든 피칭이든 기업이 목적을 가지고 청중을 대상으로 이야기 하는 것은 동일하기 때문에 여기서는 피칭이란 말로 통일하자.

## ▷ 시간을 지켜라

창업경진대회 발표를 보면 발표시간 5분, 질의응답 5분, 이런 식으로 정하고 발표자가 시간을 초과하면 마이크를 강제로 꺼버린다. 발표자는 하고 싶은 말을 못하고 발표를 마치면서 당황하는 사태가 종종 발생한다.

스타트업이 투자자를 만나서 IR을 하는 경우에도 마찬가지다. 주로 투자회사에 스타트업이 찾아 가서 회의실에서 투자회사 임직원이 모인 곳에서 발표하게 되는데 미리 가이드라인을 준다. 발표는 30분 내에 마치시고 1시간 정도 자유롭게 이야기 하자며, 대부분 스타트업 발표자는 하고 싶은 말이 넘쳐서 발표시간을 넘긴다. 본인 은 이야기 해 줄 것이 너무 많은데 시간이 초과되면 듣는 사람은 짜증난다. 발표시간도 못 지키는데 제대로 사업은 할 수 있을까 걱정이 된다. 발표자가 하고 싶은 말이 많아 역효과가 난 것이다. 말을 많이 하는 것보다 제대로 하는 게 중요하다.

피칭 때 시간제한이 있다면 무조건 지키는 것이 좋다. 그 시간에 맞추어 내가 던져야 할 내용을 깔끔하게 정리하는 것이 바로 그 회사의 능력이다. 길게 이야기 한다는 것은 자기도 무슨 말인지 모른다는 거다. 만약 피칭할 기회가 있고 100분 토론형태가 아니라면 주어진 시간 안에 마칠 수 있도록 연습하고 또 연습해야 한다.

## ▷ 누구를 위한 발표인지 생각하라

피칭은 대상이 정해져 있는 행위이다. 투자유치를 위한 피칭의 경우에는 예비 투자자가, 영업을 위한 피칭이면 거래하고 싶은 대상이 청중이다. 따라서 상대방이 누구냐에 따라서 피칭의 목적이 달라지고 내용도 달라진다. 피칭을 할 때 가장 명심해야 할 것이 누구를 위한 피칭인가 하는 것이다. 피칭은 상대방을 위한 것이다. 내가 하고 싶은 말을 하는 것이 아니라 상대방이 듣고 싶어 하는 말을 해야 목적을 달성하는 길에 한 걸음 더 가까이 다가갈 수 있다.

## ▷ 지루하면 끝이다

피칭은 시간이 정해진 행위이다. 이야기를 하는 입장에서는 가능하면 많은 정보

를 전달하고 싶겠지만 시간은 한정적이다. 짧은 시간 안에 듣는 사람의 호기심을 불러일으키고 더 알고 싶다는 욕망이 생기도록 해야 한다. 고작 5분의 피칭 시간마저 지겹도록 느끼게 만들면 실패한 것이다.

발표가 지루한 이유는 두서없이 정보가 나열되어 있기 때문이다. 발표내용은 논리적으로 정리되어야 한다. 상황-문제점-해결방법이라는 큰 흐름 속에서 진행되어야 한다. 순서는 중요하지 않다. 이 세 가지를 명확하게 제시하면 듣는 사람이 지루하지 않다.

### ▷ 슬라이드 없이 이야기할 수 있어야 한다.

나쁜 발표 습관 중 하나가 슬라이드를 띄우면서 그 내용을 하나하나 읽어 나가는 것이다. 슬라이드가 주인이 아니라 발표자의 말이 주인이어야 한다. 슬라이드를 만들고 내레이션을 적어보라. 슬라이드의 내용을 차례대로 이야기하면 말이 꼬일 것이다. 그러면 슬라이드가 잘못된 것이다. 내가 하고자 하는 말대로 슬라이드의 내용이 정리되어야 한다. 그러면 슬라이드를 보지 않고 이야기할 수 있다. 절대로 슬라이드를 차례대로 읽지마라. 듣는 사람의 눈은 슬라이드를 읽는 당신의 입보다 훨씬 빠르다.

슬라이드에 의존해서 발표하면 안 되는 또 다른 이유는 발표자의 시선이 청중으로부터 벗어나기 때문이다. 슬라이드를 보려고 몸을 돌린다고, 시선이 너무 오래 슬라이드에 가 있으면 청중들의 집중력은 급격하게 떨어진다. 청중을 보면서 이야기하라. 한 사람을 보면서 한 문장을 이야기하고 천천히 시선을 돌려야 한다. 특히 내가 공략한 사람이 있다면 그 사람과 눈길을 마주치며 이야기하라.

### ▷ 슬라이드의 내용을 많이 채우지 마라

발표의 종류에 따라 슬라이드의 내용이 많은 경우도 있다. 강의의 경우 슬라이드가 나중에 책의 역할도 하기 때문에 빡빡하게 만들어 질 수 있다. 피칭은 다르다. 피칭의 목적은 내 주장을 전달하는 것이다. 지식을 전달하는 게 아니다. 피칭용 슬라이드는 핵심 단어나 문장을 표시해야 명확하게 전달된다. 나머지는 말로 하라. 입 뇌됐다 뭐하나.

- 기능(function)이 아니라 해결책(solution)을 이야기하라
- 한 문장으로 내 사업을 설명할 수 있어야 한다.
- 하고 싶은 말이 아니라 듣고 싶어 하는 말을 하라

듣는 사람이 지겨워지는 가장 큰 이유는 발표자가 자기가 하고 싶은 이야기 하기 때문이다. 불행히도 청중은 발표자가 원하는 걸 듣고 싶은 게 아니다. 귀가 솔깃한 내용을 듣고 싶다. 같은 내용이라도 청중의 귀가 쫓긋할 수 있도록 포맷과 순서를 조정해야 한다. 피칭이 시작하고 1분 이내에 청중의 반응이 결정된다. 처음 시작할 때 청중의 관심을 끌 수 있도록 해야 한다.

## ▷ 피칭시 명심해야 할 것들

피칭을 위한 자료 작성에 정답은 없다. 다만 명심해야 할 것은 피칭을 듣는 상대방을 고려해서 자료를 만들고 발표해야 한다는 것이다.

### 1. 처음 시작 1분 안에 청중의 관심을 이끌어야 한다.

짧은 시간에 하는 피칭은 문서로 된 사업계획서처럼 회사의 개요, 팀멤버 등의 순서로 시작하면 실패한다. 청중이 듣고 싶은 것은 그 것이 아니다. 무슨 일을 하겠다는 게 궁금한 것이다. 따라서 처음의 시작은 하고자 하는 또는 하고 있는 사업에 대한 핵심적인 사항을 던져야 한다. 이러한 핵심사항을 던지고 나면 그 다음 순서로 이러한 사업을 누가 하는 지(팀 소개), 왜 우리가 잘 할 수밖에 없는 지, 어떻게 할 것인 지 따라 나오게 된다.

투자자에게 피칭을 하고 있다면, 처음으로 던지는 부분은 투자할 사업의 내용이다. 투자자에게 먼저 문제를 던져라. 그러면 투자자는 뒤에 나오는 말을 궁금해 할 것이다. 그 문제를 우리가 어떻게 해결하는 지 이야기하라. 투자자에게 우리의 사업이 충분히 매력적임을 알려야 한다. 그러면 투자자는 그 사업을 하기에 우리가 적합한 지 고민할 것이다.



## 2. 피칭에서 무엇을 강조해야 하는가

투자유치를 위해 투자자에게 피칭할 경우 두 가지 피칭 방법이 있다. 하나는 숫자, 즉 실적 데이터를 기반으로 전개하는 것이고 하나는 비즈니스모델을 가지고 개념적으로 접근하는 것이다.

기업공개를 위해 투자자에게 피칭해야 한다면 당연히 숫자를 기반으로 사업을 설명해야 할 것이다. 불행히도 스타트업은 투자자에게 자신 있게 던질만한 숫자를 가진 경우가 드물다.

대부분의 스타트업 피칭은 결국 개념을 바탕으로 한 비즈니스모델로 이야기를 풀어야 한다. 우리는 이러한 비즈니스모델을 가지고 사업을 하고 있고 향후 이러한 숫자가 예상된다는 이야기 밖에 할 수 없다. 물론 어느 정도 보유한 사업 숫자가 있다면 더욱 좋다. 여러분이 하고자 하는 사업의 미래를 보여줄 수 있는 숫자가 있다면 반드시 활용해야 한다.

### ▷ 피칭 후 예상 질문을 준비하라

피칭이 끝난 후 대부분 짧은 시간의 질의응답이 있다. 이 시간은 피칭 때 이야기하지 못했던 중요한 부분을 말할 수 있거나, 청중의 새로운 관심을 이끌 수 있는 기회이다. 많은 발표자들은 이 때 제대로 된 질문을 하지 못하거나 별 것 아닌 내용에 오래 답변하느라 시간을 낭비한다.

피칭을 준비할 때 발표 내용과 함께 예상되는 질문과 답변을 미리 만들어 준비해야 한다. 만약 2~3개의 질문이 주어지는 시간이 허락되는 피칭이라면, 최소한 20~30개의 예상 질문을 만들고 적절한 답변을 준비하라. 피칭 현장에서 질문을 받았을 때 당황해하면서 답변을 하는 것과 준비된 답변을 하는 것의 차이는 생각보다 크다. 내용의 차이뿐만 아니라 답변 태도의 차이도 만든다. 자신감을 가지고 정확하게 답변하려면 미리 준비가 필요하다.

## ▷ 가장 많이 나오는 질문

창업경진대회나 투자유치를 위한 피칭은 친구들에게 발표하는 것과 다르다. 심사위원이나 투자자는 발표자의 아픈 부분이나 약점을 찾기 위해 혈안이 되어 있다. 이 사람들은 당연히 여러분들이 답하기 어려운 질문을 할 것이다. 때로는 어이없는 질문을 해서 무슨 대답을 해야 할지 모르게 만든다든가, 가끔은 인신공격적인 질문을 함으로서 발표자의 인내심을 테스트하는 게 아닌가 하는 생각이 들게 만들기도 한다. 이런 질문들이 주로 나온다.

- 왜 그 사업을 하려고 하지요?
- 그 사업을 하기 위한 최적의 팀이라고 생각하나요?
- 그 사업은 어떤 위험요소가 있나요?
- 아무도 그거 쓸 것 같지 않는데요...
- 대기업이 그 사업에 들어오면 어떻게 하죠?
- 예전에 그 사업하다가 망한 회사가 많아요...
- 같은 사업을 하는 선발 회사가 있는데 어떻게 이길 수 있나요?

피칭에서 질문은 답을 바라고 하는 건 아니다. 내가 하고 싶은 말을 할 수 있도록 일부러 던져주는 질문이 있는가 하면, 도대체 무슨 답을 바라는 거냐는 생각이 드는 질문도 있다. 발표자가 원하는 혹은 예상한 질문이 나오면 깔끔하게 대답하면 된다. 모든 질문에 대한 답의 목적은 내가 발표한 사업이 괜찮고 잘 할 수 있다는 걸 보여주는 거다. 거기에 맞추어 대답하라.

황당한 질문이 나오면 일일이 그 질문 자체에 얽매일 필요 없다. 일단 질문자가 부정적인 말을 던지면 수긍하는 체 하라. 우리도 그런 고민을 많이 했는데 지적해 주시니 예리하다, 감사하다고 해라. 무슨 개 같은 소리를 하냐며 부글부글 속이 끓더라도 겉으로는 상큼한 감사의 미소를 지어 주라. 그리고 굳이 그 질문에 대한 정확한 답을 찾느라 애쓸 필요 없다. 그 황당한 질문에 대해 우리도 많이 생각했다고 하고, 구렁이 담 넘듯이 발표자가 하고 싶은 말로 슬그머니 넘어 가라.

피칭에서의 질의응답은 시간 때우기다. 정해진 시간 안에서 행해지는 퍼포먼스 이므로 너무 집착하지 마라. 여유로운 자세와 마음으로 당당하게 하고 싶은 말을

하면 짧은 시간이 금방 끝난다. 길게 말하려 하지 말고 변명하려 하지 마라. 단점을 커버하기 보다는 장점을 알려주는 시간으로 활용하라.

## □ 창업경진대회의 허와 실

대학교마다, 창업지원기관마다 경진대회가 경쟁적으로 열리고 있다. 스타트업의 입장에서는 반가운 일이다. 내가 하는 사업이 다른 사람들에게 인정받고, 입상하게 되면 주는 상금도 스타트업에게는 가뭄의 단비이다. 하지만 경진대회 입상은 사업의 성공과는 거의 무관하다고 보면 된다.

경진대회는 사업계획서를 제출하면 서류심사를 통해 발표자를 뽑고, 대개 아주 짧은 시간(5~7분)의 피칭과 두어 개의 질문과 답변으로 순위를 매긴다. 이 짧은 시간에 사업의 독창성과 가능성을 판단하는 것은 불가능하다. 사업의 매력의 핵심이 되는 것이 아니고 피칭이 거의 모든 것을 결정한다. 사업의 최종 성패는 시장이 결정한다. 시장에서 받아들이지 않는 모든 사업은 사라진다.

경진대회의 결과는 시장의 평가가 아니다. 경진대회는 자료를 잘 만들고 말 잘 하는 전문 헌터들에게 유리한 구조다. 정말 사업을 하고 싶으면 자료 만들고 발표 준비하느라 시간을 쏟아야 하는 창업경진대회는 잊고 일에 몰두하는 게 더 낫다. 사실 상금도 얼마 되지 않고 그다지 사업에 도움도 되지 않는다. 유일한 장점은 경진대회에 참가하면서 얻게 되는 다양한 네트워크 정도라고 보면 된다.

---

### <강추 읽을거리>

사업계획서 요약부터 투자조건까지

(<http://blog.naver.com/withcctown/220542899439>)

창조경제타운 공식 블로그. 사업계획서가 뭔지 잘 모르는 사람들은 들어가서 한번 쪽 훑어보라. 사업계획서에 이런 게 들어가는구나 하고 감 잡을 수 있다. 사업계획서의 전체적인 구성이나 내용은 좀 올드한 느낌이지만 가장 기본적인 내용을 잘

정리해 놓았으니 참고하시라. 이렇게 복잡하게 만들 수 있어야 간단하게도 만들 수 있다.

### <참고할 만한 읽을거리>

#### 5 Startup Pitch Decks That Helped To Create Billion Dollar Companies

<http://startupfundraising.com/startup-pitch-decks-that-helped-to-create-billion-dollar-companies/>

Facebook, AirBnB, Linkedin, Square, Wework, 지금은 엄청나게 잘 나가는 회사들의 스타트업 시절(회사마다 피칭시점은 다르지만) 피칭 자료다. 무엇을 가지고 투자자에게 어필했는지 분석해 보라.

#### 12 Ways to Hook an Audience in 30 Seconds

<https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/hook-presentation-audience-30-seconds/?extlink=ps-openf-disqustest>

피칭과 관련한 실용적인 조언이니 참고하시도록.

#### 시장규모 추정을 위한 가장 쉬운 방법: TAM-SAM-SOM Approach

<http://verticalplatform.kr/archives/5494>

ROA 컨설팅에서 스타트업을 위해 만든 사이트이다. 시장규모를 측정하는 방법 중 많이 쓰는 TAM-SAM-SOM Approach를 아주 간단하고 이해하기 쉽게 설명하고 있다.

#### 실리콘밸리에서 통하는 피칭하기(<http://www.venturesquare.net/578109>)

벤처스퀘어 칼럼이다. 우리나라와는 다소 다르지만 참고할만한 팁을 제공하고 있다.

#### [조성주의 스타트업 코칭] 진짜 할 수 있는 만큼 써라

(<http://economy.hankooki.com/lpage/opinion/201602/e20160216110558145310.htm>)

‘서울경제신문’에 실린 조성주님의 칼럼이다. 사업계획서에는 항상 예상 매출이 들어가는데 - 사실 이게 사업계획서의 최종 결론이다. 예상 순이익과 함께 - 얼마를 쓰는 게 적당할까 하는 문제는 모든 창업기업의 고민이다. 쓰는 사람도 모르는 답이니까. 함 읽어 보시라. 정답은 없지만.

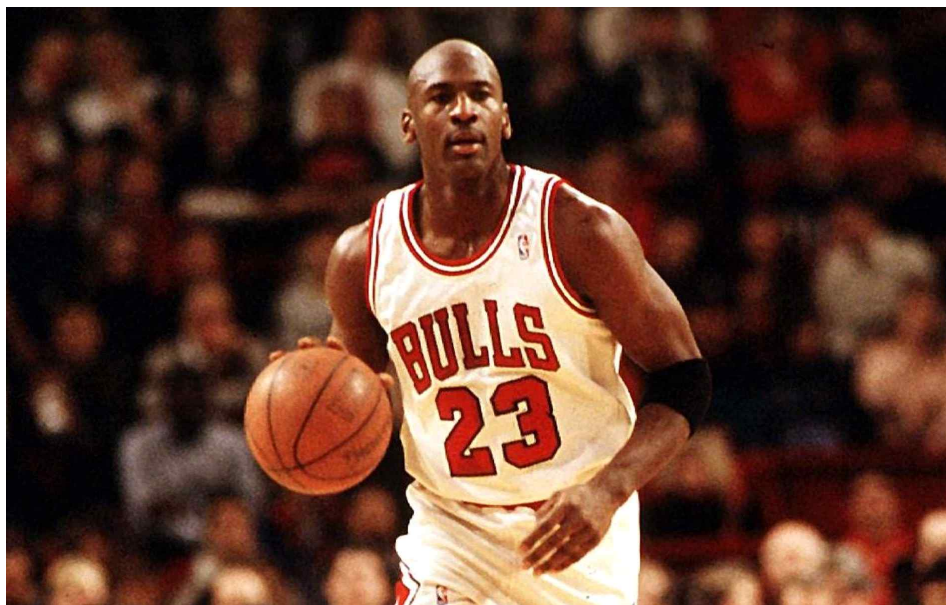
**프로강사에게 배우는 발표 잘하는 법 45가지**

(<http://blog.naver.com/joojaeduk/220482289329>)

주재덕님의 블로그의 글이다. 가볍게 읽어 보시라.

## 7장. 팀구성과 지분구조

---



재능은 승리를 선물한다

그러나 팀워크와 지혜는 챔피언을 만든다

(Talent wins games,

but teamwork and intelligence wins championships)

- Michael Jeffrey Jordan -

## □ 혼자 창업할 것인가, 같이 창업할 것인가

많은 선배 창업자나 멘토가 이야기한다. 창업은 외로운 길을 걷는 것이기 때문에 같이 길을 갈 사람을 찾으라고. 혼자 창업하는 것보다 공동창업을 택하는 것이 훨씬 더 낫다고 한다. 창업에 관한 모든 이슈에 해당하는 말이지만 남들이 하는 말을 믿지마라. 창업에 왕도(왕도)는 없다. 가장 좋은 것은 혼자 창업하는 것이다. 그럴만한 능력과 환경이 된다면.

혼자 창업하게 되면 모든 일을 혼자 결정하면 된다. 외롭고 두렵다고? 때로 물려다닌다고 외롭지 않고 무섭지 않은 건 아니다. 혼자 창업하면 내가 생각한대로 내가 하고픈 대로 일을 진행할 수 있다. 필요한 직원이 있으면 채용하면 된다. 스타트업은 하루에 결정할 일이 수백 가지가 생긴다. 여럿이 결정하기에는 너무 바쁘다. 할 수만 있다면 혼자 창업하는 게 더 낫다. 굳이, 일부러 공동창업자를 찾아다니지 마라. 그렇게 찾아다니며 구한 공동창업자는 결국 공동창업자가 아니게 된다. 시간이 지나면 당신의 맘이 바뀌기 때문이다. 내가 다 끌어 모았는데, 사실상 내가 만든 회사인 데라는 생각이 들게 되고 그들을 직원으로 대하게 된다.

공동으로 창업하는 가장 큰 이유는 두렵기 때문이다. 내가 그 모든 것을 할 수 있을까? 잘못될 경우 나 혼자 바가지 쓰는 건 아닐까? 같이 바가지 쓰면 좀 덜 아픈가.

## □ 공동창업자 여부를 판단하는 방법

친구나 지인들이 모여 사업을 이야기하다가 어찌하다보니 창업하게 되는 경우가 많다. 내가 공동창업자인지, 아니면 그저 같이 일하는 직원인지 애매할 때가 있다. 나는 공동창업자인가, 직원인가.

공동창업자의 가장 기본적인 조건은 스타트업 설립 시 자본금을 출자하고 일정한 역할을 가지는 것이다. 아무리 처음부터 관여해도 지분이 없다면 직원일 뿐이다. 설령 지분이 있더라도 의사결정에 무의미한 정도라면 공동창업자로서의 역할로 줄어든다.

가나다(주)의 공동창업자 A, B, C의 지분율은 각각 50%, 30%, 20%였다. 이 정도의 지분 분배방식이 공동창업의 전형적인 형태이다. 만약 A가 주도적으로 사업 아이디어를 내고 사업을 하는데 필요한 인력을 구하면서 B와 C에게 같이 일하자고 하는 형태의 공동창업이라면 B, C의 지분율은 이보다 더 낮아질 것이다. 약한 형태의 공동창업으로 볼 수 있다.

1인 창업을 한 스타트업에서 초기 개발에 필요한 경험 있는 인력을 영입하기 위해 공동창업의 형태를 제안하는 경우도 있다. 지분을 줄 테니 와서 같이 일하는 조건이다. 이러한 경우는 양자가 조심해야 한다. 경험 있는 개발자는 현재 충분한 급여를 받고 있는 경우가 많고, 스타트업에 합류할 경우 급여를 희생해야 한다. 그 대가로 지분을 받는다고 생각한다. 창업자는 당장 개발이 시급한데 급여를 맞추어 줄 수 없으니 지분으로 보상하고자 한다.

문제는 개발이 완료되면 서로 불만이 생길 여지가 크다는 것이다. 지분은 당장 돈이 안 되니 개발자는 개발성과를 감안하여 급여를 올려달라고 할 것이고, 창업자는 개발이라는 급한 불을 껐으니 개발자에게 많은 지분을 줄게 후회스럽다. 이런 임시방편식의 공동창업은 깨지기 쉽다. 특히 이런 개발자를 영입할 때, 합류는 하되 투자를 받아 회사에 충분한 자금이 있으면 오겠다는 사람은 조심해야 한다. 그 사람은 공동창업자가 아니다. 지분을 주면 안 되고 제공하는 기능에 대한 급여만 주는 것이 맞다. 물론 제대로 된 급여를 줄 수 없으니 지분을 주려는 게 함정이지만…….

공동창업자인지 판단하는 가장 쉬운 방법이 있다. 공동창업자와 초기 직원으로 이루어진 스타트업의 가장 큰 지출항목은 급여이다. 직원들에게는 최소한의 생활을 보장하는 급여를 지불해야 한다. 돈이 부족하면 공동창업자들은 급여를 제대로 가져갈 수 없다. 직원 급여, 회사 유지경비가 우선이기 때문이다. 없는 돈에서 내 급여를 가져가야겠다는 생각이 든다면 공동창업자가 아니다. 이런 사람은 월급을 못 가져가면 그만두기 십상이다. 최대주주는 아니더라도 공동창업자는 회사의 주인이라고 생각하는 사람이다. 내 월급 못 받으면서 직원들 월급 주는 사람이 진짜 창업자이다.



## □ 공동창업, 누가 대표이사를 맡을 것인가

친구들이 모여서 여러 명이 공동으로 창업하게 되면, 대표이사를 누가 해야 하는지 결정하기 힘들다. 어느 한 명이 주도적으로 창업팀을 이끈다면 문제가 없지만 하는 일과 나이가 비슷하면 대표이사를 고르기 어렵다.

대표이사는 학교에서 팀 프로젝트 할 때 내가 대장해라 하듯이 결정할 수 있는 것은 아니다. 그러면 안 된다. 회사의 대표이사는 법적으로 권한과 책임이 있기 때문에 이를 고려하여 가장 적합한 사람을 뽑아야 한다.

대표이사는 회사를 대표하고 회사의 업무를 총괄 집행할 수 있는 권한을 가지고 있다. 대표이사가 그 이름으로 행한 행위는 회사의 행위가 되기 때문에 대표이사가 사고 치면 회사는 그 날로 망할 수도 있다.

공동 창업의 경우 대부분 회사의 의사결정을 공동창업자들이 서로 합의하여 결정하기 때문에 내부적으로는 공동의사결정, 외부적으로는 대표이사가 회사를 대표하는 경우가 많다. 이럴 때는 공동창업자 중 가장 남 보기에 그럴듯한 사람으로 하는 경우가 많다. 발표도 잘 하고, 의사소통 능력이 좋은 사람을 대표이사로 하는 것이다. 그럴 수도 있지만 대표이사, 특히 스타트업 대표이사는 최소한의 자질이 필요한 자리이다. 공동창업자 중 대표이사를 뽑아야 한다면 다음과 같은 점을 고려해서 결정하기 바란다.

### ▷ 팀을 구성하고 아우를 수 있는 능력, 리더십

여러 사람이 모인 스타트업에는 별의별 종류의 인간이 있기 마련이다. 공동목표를 가지고 가장 효과적으로 일하기 위해서는 대표이사가 적절한 팀을 구성하고 이들을 이끌고 나갈 수 있어야 한다. 서로간의 이해 충돌이 있을 때 조율할 수 있고, 각자의 능력에 따른 배치를 하고, 일에 대한 합리적인 배분을 할 수 있어야 한다. 조용히 자기의 일에 몰두하는 것이 즐겁다면 대표이사로 적합하지 않다. 남의 일에 부드럽게 관여하면서 조직의 효율성을 극대화시킬 수 있는 사람이어야 한다.

### ▷ 원활한 대내외 의사소통 능력

회사를 대표하여 외부 사람을 만나는 것은 대표이사의 중요한 역할이다. 회사를

대표하기 때문에 ‘대표’라는 명칭이 붙는다. 외부 사람을 만나 이야기할 때 호감을 가지도록 만드는 능력이 있어야 한다. 정돈된 말솜씨, 적절한 예의, 우호적인 스타일, 강한 설득력을 가지면 좋다. 사람들은 대표이사를 보고 회사를 판단한다. 잠깐 이야기했는데 호감을 가지게 만드는 사람들이 있다. 대표이사가 이런 사람이면 더할 나위 없다.

#### ▷ 큰 그림을 보는 능력

모든 업무는 각자의 영역이 있다. 그 한도 내에서 최고의 성과를 내면 된다. 대표이사는 각 영역을 통합해서 볼 수 있어야 한다. 지금의 현황도 보아야 하고, 다가올 회사의 미래도 보아야 한다. 오늘 쓸 돈도 관리해야 하지만 앞으로 쓸 돈도 생각해야 한다. 세심함도 중요하지만 그것보다는 넓은 시야가 대표이사에게 더 필요하다.

#### □ 공동대표이사과 각자대표이사

스타트업 중 공동대표이사 체제를 취하는 경우도 있다. 공동대표이사는 대표이사를 2명 이상으로 두고, 공동으로 회사를 대표한다. 이 말은 외부와 계약을 맺을 때 공동대표이사들의 도장이 모두 찍혀야 유효하다는 것이며, 혼자서 독단적으로 일을 처리할 수 없도록 만들어 놓은 것이어서, 다른 대표의 동의가 없으면 나 홀로 대표로서 법적 행위를 할 수 없다. 우리가 부동산계약을 체결할 때 계약자의 신원을 알기 위해 주민등록등본 등의 서류를 첨부한다. 회사도 계약을 체결할 때 주민등록등본에 해당하는 법인등기부등본이나 법인인감증명서를 첨부하는데 여기에 공동대표이사 체제인지 나와 있다. 스타트업의 경우는 그다지 맞지 않는 시스템으로 추천하지 않는다. 공동대표이사는 이해관계가 다른 두 집단이 회사를 설립할 때 각자 대표이사를 보내 상호 견제할 때 사용하는 시스템으로, 조인트벤처(합작회사) 등에서 주로 쓴다.

공동대표이사과 비슷하지만 또 다른 제도가 ‘각자대표이사’이다. 각자대표이사는 부문별로 대표이사를 두어서 맡은 일에 대해서 대표이사 역할을 수행할 수 있도록 하는 것이다. 스타트업의 주요 업무가 영업이라면 영업을 담당하는 대표이사를 두고, 나머지 회사 일을 총괄하는 대표이사를 별도로 두는 각자대표이사 체제를

취할 수 있다. 각자대표이사는 단독으로 회사를 대표할 수 있다.

대표이사의 체제만 해도 여러 종류가 있지만, 스타트업은 복잡하게 하지 말고 1인 대표이사 형태를 취하는 게 좋다. 그리고 공동 창업을 하더라도, 서로 협의하여 결정하는 체제를 취하더라도 최종 결정권한은 대표이사에게 주는 것이 빠르게 변하는 환경에 대응하기 쉽다.

## □ 공동창업자, 지분을 어떻게 나눌 것인가

대표이사 결정 못지않게 공동창업시 걸끄러운 문제는 지분 분배이다. 대표이사는 주도적으로 사업을 이끌어 갈 수 있는 사람을 뽑으면 되지만, 지분 분배는 훨씬 더 복잡하고 미묘하다. 각자 얼마를 가지느냐의 문제이기 때문에 서로의 이해가 첨예하기 대립되고, 감정마저 개입한다. 공동창업 하기로 했다가 지분 분배에 이견이 생겨 깨지기도 한다.

공동창업 지분과 관련하여 주로 혼동하는 것이 핵심인력에 대한 지분이다. 공동창업은 말 그대로 같이 창업하는 것이며 다면 역할과 비중이 다를 뿐이다. 대개의 경우 공동창업은 어느 누가 빠지면 창업이 어렵게 된다. 그래서 창업 초기에 지분을 가지게 되는 것이다. 공동창업하기로 했는데 어느 누가 빠져도 그대로 밀고 나갈 수 있다면, 그 사람은 사실 공동창업자의 자격이 없는 것이다. 그런 사람에게 처음 같이 시작한다고 많은 지분을 준다는 것은 낭비이다.

핵심인력은 회사 창업 후, 혹은 설립하기 전이라도 직원으로 채용되는 것이다. 직함이 이사, 전무라고 하더라도 말이다. 창업자의 입장에서는 채용하는 것이고, 뛰어난 사람을 채용하기 위해서 지분을 줄 수도 있지만 공동창업자와는 다른 관점에서 지분을 주는 것이다.

공동창업자의 지분배분은 두 가지 측면을 고려해야 한다. 첫 번째는 창업하기까지의 공헌에 따른 배분이다. 그리고 두 번째는 창업한 이후 회사의 성장에 기여할 부분에 따른 배분이다. 대부분의 공동창업자의 지분 갈등은 두 번째 배분이 부적절해서 발생한다. 따라서 공동창업이라면 창업 초기에 지분을 완전히 고정시켜 놓으면 분란의 소지가 커진다. 다수가 공동창업하는 경우라면 중간에 일부가 이탈할 수도 있어 지분이 밖으로 새나가는 문제도 생긴다.

초기에 지분을 배분하되, 나중에 지분을 조정할 수 있는 여지를 남겨두는 방안을 마련하는 게 좋다. 특히 지분만 보유한 채 퇴사하는 공동창업자의 몫을 조정하기 위해 stock vesting 조항을 주주간 계약서에 넣도록 하라. 가진 지분을 일정한 기간 동안 근무해야 유효하게 인정하는 stock vesting은 회사 밖으로 지분 유출을 줄이고 기여해야 지분을 가지게 하는 효과가 있다.

공동창업할 때 가장 좋은 경우는 한 명이 최대 지분을 가지고 동시에 대표이사를 하는 것이다. 배에 선장은 하나인 게 좋다. 나머지는 항해사, 기관사의 역할을 하면 된다.

## □ 대표이사가 아닌 공동창업자는 등기이사로 참여하라

공동창업자 중 한 명이 대표이사가 되면, 나머지 사람들은 등기이사로 참여하는 것이 좋다. 대표이사가 독단적인 행위를 할 때, 이사회가 브레이크를 걸 수 있는데, 등기이사만이 이사회에 멤버이다. 이사회에 이사는 대표이사만큼은 아니지만 회사에 주요 업무에 대한 주요 권한과 책임을 가지고 있어 공동창업자로서 역할을 할 수 있다. 지분도 아주 적고 등기이사도 아닌 공동창업자는 시간이 지나면 단순한 임직원으로 전락하기 쉽다.

## □ 누구를 감사로 선임할 것인가

감사(監事, auditor)는 회사의 업무 수행을 감독하는 역할을 한다. 자본금 10억 이상의 주식회사는 법률로 감사를 두게 되어있다(예전에는 무조건 있어야 하는 데 법이 바뀌었다). 스타트업은 자본금이 10억원 미만인 경우가 대부분이므로, 감사를 두지 않아도 되고, 감사를 두지 않는 것을 권한다. 아직 필요 없기 때문이다. 굳이 감사를 두겠다면 창업자가 알고 있는 연배가 있고 사업 경험이 많은 분을 감사로 모시면 된다. 그리고 스타트업 감사는 대부분 회사에 근무하지 않고(非常勤) 등기부등본에만 등록하므로 급여를 지급하지 않아도 된다. 감사는 직책상으로는 대표이사 다음의 권한을 가진다. 회사 전체 업무가 제대로 굴러가는 지 감독해야 하기 때문이다. 그러나 스타트업에서는 감사가 해야 할 일이 없으므로 누구를 시킬지 그리 신경 쓰지 않아도 된다. 회사가 성장하고, 외부 투자를 받으면서 감사를 제대로 선

입하면 된다.

## □ 권한과 책임의 줄다리기

공동창업에 관련된 사례 하나. 공동창업해서 잘 나가는 벤처기업이 하나 있다. 이젠 스타트업이 아니다. 연매출액이 천억원대에 순이익이 백억원대이니 그야말로 성공한 기업이다.

삼성그룹 계열사 어느 곳에서 몇 년간 진행하던 프로젝트를 정리하기로 결정했다. 별로 돈도 안 되는데 굳이 인력과 자금을 계속 투입할 필요가 없다고 생각한 것이다. 이 프로젝트에서 일하던 인력들은 다른 사업부서로 흩어지게 된 것이다. 이런 상황에서 프로젝트에서 일하던 사람들 중 다섯 명이 모여서 고민했다. 몇 년을 개발하라 기획하라 고생했는데 우리가 이 사업 들고 나가자고 결정한다.

사업은 잘 되지만 회사의 장기 전략에 맞지 않는 사업을 분사할 때는 회사도 사업을 분사시키면서 그 대가로 일정 지분을 가진다. 그런데 이 사업은 그 정도도 아니어서 회사에서는 원하면 이 사업은 너희들이 그냥 가져가라 했다.

다섯 명이 회사를 만들면서 지분을 어떻게 나누고 대표는 누가 할 것인 지 토론했다. 일단 만들기로 했으나 잘 되리라는 보장은 없으니 누구도 내가 총대를 멜 테니 나를 따르라고 하지는 않았다. 그래서 그 중 제일 선임에 해당하는 A에게 대표하라고 하고, 다섯 명이 지분을 똑같이 나누고 사업을 시작했다. 권한은 대표이사 A에게 주고 책임(회사가 망하면 주식회사 주주로서 출자한 자금을 날리는 것)은 똑같이 나눈 것이다.

회사에서 버린 사업이니 처음부터 잘 될 리가 없다. 시간이 지나면 초기자금이 바닥난다. 문을 닫거나 돈을 구해야 한다. 대표이사가 은행에 대출받으러 가서 열심히 우리 사업 괜찮다고 설명하니 지점장이 큰 맘 먹고 대출을 결정한다. 그리고 대표이사에게 대출에 대한 연대보증이 필요하다고 한다.

대표이사는 회사로 돌아와 은행에서 대출을 해주기로 했다고 하니 공동창업자들이 박수 치고 분위기 좋아진다. 그리고 덧붙여 대출받으려면 연대보증이 필요하니 우리 다섯 명이 다 같이 연대보증하자고 한다. 그때부터 분위기가 싸해진다. 우리 모두의 연대보증이 필요한 거냐? 아니 그건 아닌데 우리가 공동 창업했으니 다 같이 해야 되지 않느냐. 무슨 소리냐 대표이사가 괜히 대표이사냐, 한 명만 연대보

증해도 되면 대표이사가 하면 되지 않느냐.

권한에는 책임이 따른다. 대표이사라는 권한을 가졌으나 책임은 다른 공동창업자와 똑같았다. 대표이사만 연대보증해서 대출 받게 되면 달라진다. 대표이사의 책임이 커지는 것이다. 책임에 따른 보상이 있어야 한다. 그래서 그 회사는 지분구조를 바꾸었다. 나머지 공동창업자들이 지분을 각출하여 대표이사에 주었고, 지금은 대주주이자 대표이사로 활동하고 있다.

무슨 일이든 대가가 있다. 더 많이 일하고, 더 많은 책임을 지는 사람은 더 많이 가져야 한다. 같이 시작하더라도 똑같이 책임지지는 않는다. 결국 모든 책임은 대표이사가 짊어져야 한다. 그래서 스타트업은 최대주주가 대표이사를 하는 게 맞다. 그리고 대표이사이면 최대주주가 되는 게 순리다.

## □ 공동 창업 시 주주간 계약서를 작성하라

공동 창업을 하거나 창업 초기에 합류한 주요 인력은 단순히 회사에서 고용한 직원 이상의 의미를 가진다. 대부분의 경우 일정 지분을 받고 회사에 합류하기 때문에 창업자와 다른 초기 합류자들간에는 지분과 업무가 복잡하게 얽힌다. 창업 초기에는 의기투합해서 일을 시작하기 때문에 별다른 문제가 없지만 시간이 지나면서 초기멤버들 간의 갈등이 발생한다. 이러한 갈등이 발생할 때 주주간 계약서는 매우 중요한 역할을 한다.

창업자 혼자 100%의 지분을 가진 회사가 아닌, 공동창업한 스타트업이라면 무조건 주주간 계약서를 작성해야 한다. 그리고 주주간 계약은 빠를수록 좋다. 회사를 설립하기 전에 하라. 설립한 뒤 하려면 정신없이 바빠져 유야무야되기 십상이고, 나중에 문제가 발생하고 나서 후회하게 된다.

## □ 공동 창업을 하는데 돈이 없는 사람은 어떻게 지분을 확보하나

뛰어난 기술을 가진 청년이 좋은 사업계획을 가지고 있으나 돈이 없는 경우가 있다. 최근에 예비창업자들이 창업경진대회나 데모데이 등에 나가서 자신의 사업 아이디어를 밝히면서 사업 준비를 하다가 소위 물주(物主)를 만나는 경우가 있다.

내가 돈을 대출테니 사업해보라는 제안과 함께 말이다. 예비창업자로는 자신의 아이디어를 사업화할 수 있는 좋은 기회이기도 하지만 잘못하면 함정에 빠질 수도 있다. 자신의 사업을 하면서 지분을 하나도 가지지 못하는 결과를 초래할 수 있다.

회사의 주인은 궁극적으로 주주이다. 주식을 하나도 가지지 못하면 사업을 내가 이끌더라도 주인이 아니다. 반드시 처음부터 주주로서 출발해야 한다. 사람은 모두 생각이 다르다. 자기를 중심으로 생각하는 것이 일반적이라고 보면 된다. 상대가 나의 입장을 온전히 이해하고 알아서 나중에 내가 생각하는 것처럼 해 줄 것이라고 기대하면 오산이다.

회사의 지분율은 자본금에 출자하는 비율에 따라 정해진다. 일의 양에 따라 정해지는 게 아니다. 문제는 스타트업에서 중요한 것은 돈이 아니라 사람이라는 점이다. 사업을 기획하고 실행하는 사람이 나인데 내가 돈이 없다는 이유로 지분이 하나도 없다면 불합리하지 않은가. 맞다, 불합리하다. 그렇기 때문에 처음 회사를 만들 때 내가 돈이 없고 몸으로 일을 하는 역할을 한다면 처음부터 그 것을 감안하여 지분율을 정하고 회사를 설립하여야 한다. 스타트업은 땀 흘린 대가로 받는 지분(sweat equity)을 인정해야 한다. 물주와 처음부터 협상을 제대로 해야 한다.

아이디어도 많고 실행력도 좋은 A는 평소 알고 지내던 선배 B로부터 제안을 받는다. 좋은 사업거리가 있는데 나는 바쁘니 네가 한 번 해보라는. 일단 회사로 만들 단계는 아니고 실제로 먹힐만한 사업인 지 한 번 해 보자고 한다.

A는 그 사업이 괜찮다고 생각하고 백지 상태에서 그 사업을 시작했다. 친구들도 끌어 들이고 대부분의 시간을 사업에 투자한 결과, 생각 외로 그 사업은 자리를 잡기 시작했다. 실제로 그 사업의 시작과 전개는 A와 A가 끌어들이 친구인 A'가 거의 대부분을 수행했다. B의 아이디어를 실제로 구현한 것이다. 사업을 하면서 A와 A'는 한 달에 50만원 정도씩의 밥값을 B에게서 받았고 사업을 위해 투자한 돈은 B가 전부 지원했다. 그래봤자 한 2,000만원 정도 썼다.

6개월 정도 지나자, B는 A에게 이제 사업이 자리를 잡아가니 본격적으로 일을 벌이기 위해 회사를 설립하자고 했다. 그리고 외부에서 투자도 받아오겠다고 하면서, A에게 어느 정도 지분을 가지겠냐고 물었다. 이 때 A와 A'는 회사 설립시 어느 정도의 지분을 요구해야 하는가?

여기서부터 A와 B의 시각은 달라진다. 처음 사업을 시작할 때는 같은 곳에서 같은 방향을 바라봤지만 이제는 서로 다른 자리에서 보고 있는 것이다. A는 내가 아니었으면 이 사업이 여기까지 올 수 없다고 생각하고, B는 내가 자금을 지원하지 않았으면 이 사업은 아예 시작도 할 수 없었다고 생각한다. 서 있는 곳이 다르면 보이는 것도 다르다.

결국 B와 A, A' 는 헤어졌다. B는 A에게 지분 10%, 5년 stock vesting(5년 동안 근무해야 10%를 다 가질 수 있다. 중도에 그만 두면 지분이 줄어든다)을 제안했고, A는 지분 20%는 받아야 그 동안의 일에 대한 적절한 보상이라고 생각했다. A는 사업을 전개해 본 경험, 이런 일을 겪은 경험이 그 동안 흘린 땀에 대한 보상이라고 생각하고 그 일에서 빠졌다.

A의 실수는 일을 시작하는 첫 단계에서 지분에 대한 계약 또는 합의서를 작성하지 않은 것이다. 우리나라 사람은 잘 아는 사이일수록 계약을 체결하자고 말하기 힘들다. 너무 야박하고 계산적으로 보이기 때문이다. 그렇지만 좋은 게 좋다고 해서 그냥 넘어가면 나중에 받게 되는 상처가 너무 크다.

A가 처음부터 계약을 체결하자고 했으면 B가 섭섭하다고 생각했을 것이다. 하지만 무조건 확실하게 해 놓고 시작해야 한다. 일에 뛰어들기 전에, A가 B는 돈을 대고 내가 사업을 만들 테니 나중에 회사를 설립할 때를 대비하여 지분율을 미리 정하자고 했으면 좋았을 것이다. B가 합리적이라면 오케이 했을 것이고, 욕심이 많은 사람이라면 처음부터 거절했을 것이다. 그러면 서로 조건이 맞지 않아서 일이 시작되지 않았을 것이고, 나중에 후회할 일은 생기지 않았을 것이다.

창업 초기에 기술과 노동 밖에 제공할 수 없다면 제공하기 전에 미리 협상을 해야 한다. 어떻게 해야 하는가. 다시 A, B로 이야기를 풀어 보자. A는 좋은 아이디어를 가지고 사업을 해 보고 싶다. 그런데 돈이 없다. 주위에 이야기해 봐도 반응은 냉랭하다. 이 때 B가 혜성과 같이 등장하여 A에게 이야기한다. 내가 돈을 댈 테니까 한 번 꿈을 펼쳐 보라. 일단 내가 1천만원으로 회사를 만들어 필요한 초기 자금을 지원할 테니 네가 대표를 맡아서 해 보라. 이 때 A가 나의 아이디어를 알아주는 현인(賢人)이 드디어 나타났구나하면서 덜컥 미끼를 물어버리면 안 된다. X되는 길이 열리는 거다.

그럼 어떻게 해야 하는가. 냉정을 찾고 미소를 지으면서 이렇게 이야기해야 한



다. 감사합니다, 그러면 설립하는 회사의 지분은 어떻게 나눌까요? B가 나쁜 놈이면 이렇게 이야기할 것이다. 야, 내가 돈을 다 대는데 무슨 소리냐, 내가 지분을 다 가지는 거지. 그러면 안녕히 가세요 하면 된다. 같이 일하지 않으면 된다. B가 거절을 오히려 다행으로 생각해야 한다. 나중에 뺨을 똥을 미리 없애버린 거다. 감사할 일이다. 이런 사람이랑 얹히면 피곤하다. 빨리 헤어지는 게 답이다. 만약 B가 합리적이라면 이렇게 이야기할 것이다. 넌 네 지분이 어느 정도가 적절하다고 생각해?

## □ 스톡옵션

스타트업 창업자는 스톡옵션(stock option, 주식매수선택권)에 대해 충분히 알고 있어야 한다. 돈이 부족한 스타트업은 같이 일할 사람을 구하면서 낮은 급여를 주지만 대신 꿈이 있는 미래를 제시한다. 회사가 성공할 경우 열매를 나누어 먹을 수 있는 꿈 말이다. 열매를 나누어 먹으려면 회사의 지분이 있어야 하는데 초기 스타트업은 지분을 마구 나누어줄 수 없다. 그래서 스톡옵션을 주게 된다.

스톡옵션은 미래에 주식을 살 수 있는 권리를 지금 부여하는 것이다. 그래서 주식매수선택권이라고 번역한 것이다. 스톡옵션을 받은 사람은 일정 시점(e.g. 옵션 부여 후 3년 이후)이 지나면 주식을 매수할 권리가 생긴다. 권리이므로 돈이 안 된다고 생각하면 나중에 포기해도 된다. 회사가 성장하게 되면 당연히 주식의 가치가 상승하게 되고, 선택권을 부여받은 사람은 스톡옵션을 행사하여 주식을 매입함으로써 성장의 과실을 분배받게 된다.

벤처기업은 발행 주식 총수의 50%까지 스톡옵션을 부여할 수 있다. 즉 현재 가나다(주)의 발행주식수가 20,000주라면 10,000주의 스톡옵션을 부여할 수 있다. 스톡옵션의 부여는 회사의 임직원과 근무하지 않지만 회사에 도움을 주는 외부전문가를 대상으로 한다. 가나다(주)에서 회사 설립 후 채용한 주요 인력 D, E에게 스톡옵션을 각각 1000주씩 부여하였다고 가정하자.

행사시점은 부여 후 3년부터 6년까지이며, 행사가격은 액면가인 500원, 부여방식은 신주발행으로, 행사조건은 행사시점까지 근무하여야 하며, 행사시점의 회사의 직전년도 영업이익이 10억원 이상인 것으로 하였다. 이후 회사가 성장하여 스톡옵션 행사시점의 회사 직전년도 영업이익이 10억원을 초과하였다. 벤처캐피탈이 가나

다(주)의 성장성을 믿고 기업가치를 100억원으로 산정하고 주당 50만원의 가격으로 10억원을 신주증자의 방식으로 투자하였다. 벤처캐피탈은 가나다(주)의 주식 2000주를 보유하게 된다.

그리고 D와 E는 행사기간이 도래하여 스톡옵션을 행사한다. 회사가 성장한 사실의 얼마를 D와 E가 얻었을까. 벤처캐피탈이 투자하는 시점에 가나다(주)의 주식 1주의 가치는 50만원이었다. D, E는 스톡옵션으로 행사가격이 액면가인 500원인 주식 1000주씩 받을 수 있으므로 각각 50만원을 회사에 납입하게 된다. 받은 주식의 1주의 가치는 50만원으로 일인당 50만원을 투자해서 5억원의 주식을 가지게 된다. 스톡옵션은 바로 D와 E가 회사를 성장시킨 것에 대한 대가이다. 그렇기 때문에 스톡옵션의 발행은 신중하고 적절해야 하며, 스톡옵션이 행사되면 기존 주주들의 지분율이 낮아지므로 특히 투자자들이 민감하게 된다.

스톡옵션의 발행은 신주발행에 해당되므로 정관에 그 내용이 명시되어야 발행 가능하고, 주주총회 결의를 거쳐야 한다. 발행가격은 액면가와 시가(거래되는 가격) 중 높은 가격 이상으로 해야 하기 때문에 실제로 주식이 거래되고 있는 상태에서 발행되는 것보다 회사 설립초기에 액면가로 부여되는 것이 받는 사람 입장에는 가장 유리하다.

스톡옵션을 발행하기 위해서 회사 설립 시 정관에 스톡옵션 부여에 대해 명기하고, 신중하게 발행해야 한다. 회사에서 무분별하게 임직원에게 스톡옵션을 발행하다 보면 기여도와 상관없이 지분이 넘어갈 수 있다. 이를 방지하기 위해서 조건부 스톡옵션을 발행하기도 한다. 회사의 근무기간, 스톡옵션 행사 시점의 회사 실적 등을 조건으로 하여 매수선택권이 가능하도록 정할 수 있다.

스톡옵션은 기존 주주의 입장에서는 주식희석의 효과가 있기 때문에 주주가 많을 때는 반대가 생길 수 있다. 회사 전체의 파이를 떼어주기 때문이다. 특히 외부투자자의 경우 투자계약서를 체결할 때 스톡옵션의 발행에 대한 조항을 정하는 경우가 많다. 회사에서는 스톡옵션 부여대상자가 회사의 성장에 기여할 수 있는 사람임을 주주에게 설득하여야 한다.

## □ 스톡옵션, 누구에게 어떻게 주는가

스톡옵션은 기업의 성장에 중요한 역할을 하는 사람에게 주는 보상이다. 스톡옵션은 역할이나 능력에 비해 현재 지급하는 급여라는 보상이 미흡하기 때문에 주식이라는 추가적인 보상을 제공하는 것이다.

모든 스타트업에게 스톡옵션이 의미 있는 건 아니다. 회사가 성장하여 성공하더라도 주식이 거래되지 않으면 스톡옵션은 무용지물이다. 기업을 주식시장에 상장할 경우에 가장 의미 있는 보상이 된다. 스타트업이 M&A를 통해서 창업자가 투자금을 회수하는 경우가 많아지고 있다. 이런 경우에도 매수자가 그 회사 주식 100%를 사지 않고 창업자(대주주)의 주식만 매수하여 경영권을 인수하게 되면, 나머지 주주는 주식을 현금화할 수 없다. 가끔 스톡옵션을 행사해서 주식으로 가지고 있다가 새되는 직원이 생기기도 하므로 주의해야 한다.

회사도 함부로 스톡옵션을 발행해서는 안 된다. 회사의 방향을 정하고 스톡옵션을 발행해야 한다. 회사에 기여한 임직원에게 주식을 주지 않고 급여나 복리후생 등의 방법으로 보상할 것인지, 주식으로 보상할 것인지 결정해야 한다. 주식으로 보상한다는 것은 회사의 주식에 유동성(사고 팔 수 있는 상태)을 부여한다는 것이므로 향후 코스닥 상장이나 M&A 등을 염두에 두고 있어야 한다.

한 개인에 대한 스톡옵션의 부여량을 획일적으로 결정하는 방법은 없다. 벤처기업은 스톡옵션을 50% 까지 부여할 수 있지만, 대체로 발행한 주식의 10%~20%까지 부여하도록 정관에 정한 기업이 많다. 부여비율이 20%라고 한다면, 20%를 한꺼번에 발행하는 것이 아니라 회사의 성장과정에 맞추어 몇 차례 나누어서 발행한다.

스톡옵션은 회사의 주식을 가지게 되는 것이므로, 회사 기업가치의 일부를 부여자가 가지는 것이다. 회사의 기업가치에 따라 스톡옵션의 가치가 결정되므로 가장 먼저 회사의 기업가치를 대략적이라도 생각할 수 있어야 한다. 가나다(주)의 스톡옵션 부여 사례처럼 지금 부여하는 주식을 행사하는 시점에서 평가했을 때의 가치를 추정한다.

회사는 여러 명에게 스톡옵션을 부여할 때 주식수를 다르게 부여하는데, 직급에 따라 부여하는 경우도 있고, 추가적으로 핵심역량을 고려하기도 한다. 현재 받고 있

는 연봉을 기준으로 일정한 비율을 곱하여 주식수를 산정하는 방법도 많이 쓰인다. 현재의 연봉은 회사에 대한 기여를 숫자화한 데이터이기 때문이다. 직급에 따라 1%, 0.5%, 0.1% 등 부여비율에 대한 기준을 세우면 연봉을 곱하여 주식수를 부여할 수 있다. 이렇게 부여한 총 스톡옵션이 현 주식수의 3%이고, 스톡옵션 부여가능비율이 10%라면 향후에 추가적으로 새로운 직원이 들어올 경우 7% 내에서 스톡옵션을 발행할 수 있다.

벤처기업의 스톡옵션은 외부전문가(e.g. 회계사, 자문역 등)로 회사의 성장에 도움을 주는 사람들에게도 부여할 수 있다. 주요 대상은 물론 열심히 일하고 있는 임직원이며, 외부에서 인재를 영입할 때 향후 스톡옵션을 부여할 것을 약속하고 데리고 오기도 한다. 스톡옵션을 공동창업자에 해당하는 사람에게 부여하는 경우도 있는데 이는 바람직하지 않다. 창업초기에 향후 지분구성을 할 때, 스톡옵션까지 고려하여 공동창업자의 지분을 분배하여야 한다.

---

### <강추 읽을거리>

공동창업자의 지분은 균등하게 나눌수록 좋다?!!!

(<https://brunch.co.kr/@mushman/4>)

‘브런치’에 실린 버섯돌이님의 칼럼으로 공동창업시 지분 배분에 관한 문제를 다각적인 차원에서 잘 설명하고 있다. 지분을 어떻게 나누느냐는 정답이 없다. 그래서 고민하고 또 고민해야 한다. 한 번 결정하면 돌리기 어려운 게 지분 배분이다.

스타트업의 지분제공비율, 어떻게 결정할 것인가

(<http://kr.besuccess.com/2014/09/employee-equity-for-startup/>)

‘비석세스’에 실린 이은세님의 칼럼이다. 공동창업자가 아니더라도 스타트업은 초기에 합류한 임직원에게 스톡옵션을 제공한다. 이 때 어떠한 지급방법을 사용할 지에 대한 개념을 정리한 글이다.

스타트업 지분은 어떻게 구성되어야 하는가?

<http://brokenwolf.tumblr.com/post/60643003101/%EC%8A%A4%ED%83%80%ED%8A%B8%EC%97%85-%EC%A7%80%EB%B6%84%EC%9D%80-%EC%96%B4%EB%96%BB%EA%B2%8C-%EA%B5%AC%EC%84%B1%EB%90%98%EC%96%B4%EC%95%BC-%ED%95%98%EB%8A%94%EA%B0%80>

이충엽님의 텀블러에 실린 글이다. 텀블러를 블로깅하는 사람은 참 오랜만에 보는 것 같다. 초기 기업의 지분구조에 대해 이야기하고 있는데, 상당히 현실적으로 접근하고 있다. 텀블러 전체에 스타트업과 관련된 주요 이슈들에 대한 경험과 의견이 다양하게 실려 있어 스타트업에 관심있는 사람들은 차근차근 읽어보기를 권한다.

## 스톡옵션 개론

<http://www.thestartupbible.com/2014/10/stock-option-101.html>

‘스타트업 바이블’의 저자이자 벤처투자자인 배기홍 대표님의 칼럼이다. 미국식 스톡옵션 부여방법과 vesting의 개념에 대해 잘 설명하고 있다. 최근 국내 스타트업도 스톡옵션 부여방식이 정교해지면서 미국식을 도입하고 있으므로 참고 바란다.

## ‘스톡옵션’ 주고 받을 때 꼭 챙겨야 할 6가지

<http://thel.mt.co.kr/newsView.html?no=2016010514518238630>

선수지 변호사님의 ‘더 엘’ 기고문이다. 스타트업에서 스톡옵션을 부여할 때 유의해야 할 사항을 정리해 놓았다.

## 팀 세우기(1편), 술한 거절(<http://www.venturesquare.net/541985>)

‘벤처스퀘어’에 실린 차경묵님의 글인데, 원 출처에 대한 링크가 열리지 않는다. 벤처스퀘어에서 ‘차경묵’으로 검색하면 팀 세우기에 관한 4편의 글 - 술한 거절, 결성, 호홉맞추기, 팀의 목적 -을 읽을 수 있다. 팀 구성에 고민하는 분들에게 도움이 되길.

## <참고할 만한 읽을거리>

린(Lean)하게 팀 빌딩 하는 법(1/2)(<http://platum.kr/archives/26184>)

얼마 전까지 IDG 벤처스 대표하면서 인터넷 방송 ‘쫄투’의 진행자인 이희우님의 ‘플래텀’ 칼럼이다. (1/2)라는 제목이 말하듯이 2편도 있으니 찾아보시라. 팀 구성을 하면서 창업자가 고려해야 할 부분을 조목조목 짚어주고 있다.

스타트업 대표는 ‘멘탈 갑’이 되어야 한다(<https://brunch.co.kr/@joohoonjake/19>)

다음카카오 임지훈 대표님의 본인 블로그에 실린 글이다. 스타트업 멤버들은 모두 멘탈 갑이어야 한다. 특히 대표는 멘탈 갑 of 갑이어야 한다. 내가 예상했던 모든 일들이 들어지는 게 사업이다. 세상은 절대 나를 중심으로 돌아가지 않는다. 그래서 스타트업 대표는 물처럼 유연하고 쓰러져도 일어나는 끈기가 있어야 한다. 성공한 모든 스타트업은 이런 힘든 과정을 견디고 일어났다. 두드릴수록 강해지는 쇠의 멘탈이 필요하다.

스타트업 대표를 하면서 배운 점

(<https://brunch.co.kr/@joohoonjake/19>)

‘브런치’에 실린 가사도우미 스타트업 홈클의 전주훈 대표님의 글이다. 줄 진술하니 대표하고 싶은 예비창업자는 읽어 보라.

스타트업 창업자는 어떻게 팀을 구성했을까?(<http://platum.kr/archives/32858>)

스타트업을 시작하면서 창업자가 가장 어려움을 겪는 부분이 팀 구성이다. 개발자, 디자이너, 기획자 등이 필요하지만 이를 갖추고 사업을 시작하는 스타트업은 거의 없다. ‘플래텀’ 손요한 기자님이 스타트업 팀 구성에 대한 다양한 사례를 정리하였다. 실제 사례를 참고하면서 팀 구성을 어떻게 할지 고민해 보기 바란다.

조건부의 공동창업 개발자

(<http://www.thestartupbible.com/2013/09/the-conditional-technical-cofounder.html>)

현실적으로 개발자를 공동창업자로 영입할 때의 문제를 투자자의 시각에서 바라볼 때 발생 가능한 문제점을 지적하고 있다.

## 3부. 스타트업 운영하기

### 8장. 스타트업의 주요 이슈

---

A large black rectangular area containing the text "JUST DO IT." in white, bold, sans-serif capital letters. The text is centered horizontally and vertically within the rectangle.

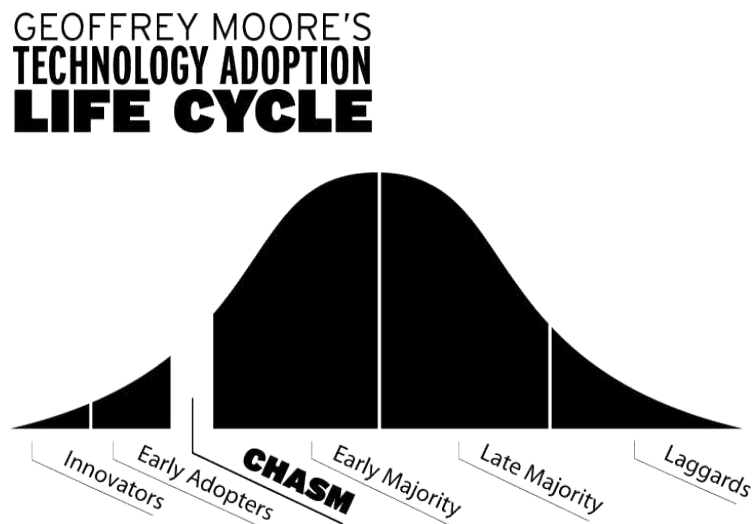
Just Do It

- Nike 광고 -

## □ 스타트업의 사업이 계획보다 지연되는 이유

모든 계획은 지연되기 마련이다. 스타트업을 창업하면서 1년 뒤, 2년 뒤에는 이럴 것이라고 생각했던 사업계획은 무조건 지연된다고 생각하라. 이런 계획의 지연은 여러 이유에 의해서 발생하지만, 여기서는 사용자의 수용이라는 측면에서 알아보자.

기술수용주기(Technology Adoption Life Cycle)은 첨단 제품이 소비자들에게 수용되는 단계를 개념화한 것으로, 기술적으로 혁신 제품이 아니더라도 새로운 접근 방법으로 시장에 진출하는 제품이나 서비스에도 적용할 수 있다. 새로운 시장을 만드는 과정에 대한 접근법이라고 보면 된다. 예를 들어 혁신 기술은 아니지만 ‘배달의 민족’은 소비자가 배달 음식을 주문하는 방법을 바꾼 경우이고, 이 때 소비자가 ‘배달의 민족’ 서비스를 사용하는 과정을 기술수용주기로 파악할 수 있다.



〈그림 21〉 기술수용주기

기술수용주기에서는 소비자를 5가지 유형으로 구분한다. 새로운 것이 나오면 무조건 써 보는 소비자로 혁신수용자(innovator)라고 한다. 신시장을 개척하는 스타트업의 입장에서는 매우 반가운 소비자이지만 애석하게도 숫자가 얼마 안돼서 별로 도움이 안 된다. 선각 수용자(early adopters)는 신제품 중 마음에 들면 구매하는 사



람들이다. 제품의 잠재력을 파악하는 지표가 되는 소비자이다. 선각 수용자에게 제품이나 서비스가 채택되면 시장이 열릴 가능성이 생긴 것이다. 전기 다수수용자(early majority)는 신제품에 대한 관심은 있으나 구매여부는 가성비에 따라 결정한다. 소비자의 다수를 차지하기 때문에 이들을 잡으면 제품은 시장에 무사히 진입했다고 보아도 된다. 후기 다수수용자(late majority)는 시장에서 이미 검증된 제품을 구매하는 스타일이다. 지각수용자(laggard)는 그냥 살던 대로 살린다는 소비자이기 때문에 새로운 제품이나 서비스 자체에 관심을 두지 않는, 기업 입장에서는 신경 쓸 가치가 없는 소비자들이다.

새로운 시장을 만들고자 하는 모든 제품과 서비스가 시간이 흐르면서 차례로 이들을 공략하면 좋겠지만, 대부분 그렇지 못하다. 여기서 지각변동으로 인해 지층 사이에 생긴 커다란 틈을 의미하는 캐즘(Chasm)이라는 용어가 등장한다. 캐즘은 제품이 아무리 좋아도 전기 다수수용자들이 사용할 때까지의 침체기를 의미한다.

<그림 21>에서 보듯이, 소비자의 비중이 높은 전기 다수수용자에게 제품이 받아들여야지 회사는 비로소 이익을 내는 단계가 된다. 선각수용자에서 전기 다수수용자로 넘어가는 단계에 캐즘이 있기 때문에 이 기간 동안 기업은 힘든 고비를 맞아야 한다. 소비자의 확산이 예상보다 늦어지고, 이를 촉진하기 위한 비용이 추가로 투입되고, 자금은 고갈된다. 사업을 준비하는 창업자는 이러한 캐즘은 미리 예상하지 않기 때문에, 생각보다 사업은 지연되고 준비했던 자금은 부족해진다. 어쩌면 이 캐즘이 자기의 사업에는 없을 것이라고 생각하기 때문에 시작할 수 있는 건지도 모르겠다.

## □ 그로스해킹

모든 조직은 성장해야 한다. 성장하지 않는 조직은 그 자리에 머무는 게 아니라 도태된다. 성장이 멈추면 모든 조직에서 그 동안 숨어 있던 문제점들이 한꺼번에 고개를 내민다. 포지티브섬(positive-sum)의 상황이 제로섬(zero-sum) 또는 네거티브섬(negative-sum)으로 바뀌기 때문에 내부 갈등과 다툼이 일어난다. 대한민국의 계층 간, 연령 간 갈등의 근원도 결국 성장 정체이다.

그로스해킹(growth hacking)은 최근에 나온 용어로 제품이나 서비스의 주요 지표를 분석하여 사용자 요구를 최적화하면서 고객을 확보하는 마케팅 기법이다. 기존의 마케팅 기법과 달리 제공하는 제품과 서비스에 대한 철저한 분석, 기술에 기반을 둔 개선을 통해 급격하게 성장하도록 하는 마케팅 활동이다.

그로스해킹은 시행착오를 반복하며 거의 비용을 들이지 않고 기업 및 서비스를 급성장시킬 수 있는 방법을 찾는 것이다. 서비스가 시장에 적합하다는 것이 판정되면, 제품이 확장 가능하고, 반복 가능하며, 지속 가능한 성장을 할 수 있도록 한다. 숫자로 측정할 수 있는 기반을 만들어 가설을 세우고 검증 가능한 실험을 통해 지속적인 피드백을 받는다.

그로스해킹의 대표적인 사례로 트위터를 언급한다. 트위터의 사용자를 늘이라는 미션을 받은 트위터의 그로스해킹팀은 회원 등록과정의 복잡함이 가입을 포기하게 하는 중요한 원인임을 발견했다. 회원 가입 시 이름, 이메일, 비밀번호를 입력하고 사용할 ID를 넣게 되는데, 이 때 이미 사용하는 ID를 입력한 경우 처음부터 다시 정보를 입력하게 되어 있어 아예 가입을 포기하는 사용자가 많았던 것이다. 그로스해킹팀은 입력한 이메일 주소를 기반으로 사용 가능한 ID 목록을 보여줌으로써 복잡한 재입력 절차를 줄였고 가입자 수를 대폭 늘일 수 있었다.

그로스해킹은 특정한 프로세스를 의미하는 것이 아니라 수많은 시행착오를 통해 사용자에게 가장 편리한 접근 방법을 제공함으로써 성장을 모색하는 방법론이라고 보아야 한다. 이러한 방법은 끊임없이 시장에 반응하면서 재적응하는 과정을 반복해야 하는 스타트업에게 특히 의미 있다.

## □ 스타트업 조직관리

창업자가 기업을 설립하고 사업을 시작하면서 사람들이 하나 둘 늘어나면 일단 성공한 거다. 대부분 사람 수 늘릴 필요가 없을 정도로 안 되다가 문을 닫는다. 스타트업은 소수의 인력으로 시작하기 때문에 공동창업자가 아닌 직원도 대기업과는 다른 분위기에서 일한다. 업무가 세분화되어 있지 않고 수시로 새로운 일이 발생하기 때문에 직원들 간의 협력이 매우 필요하다.

스타트업 창업자들은 대부분 직원관리에 대한 경험이 부족한 상태에서 사업을 시작한다. 청년창업은 말할 것도 없고 직장을 다니다가 창업한 사람도 관리자로서 경험을 가진 경우가 드물다. 스타트업 창업자는 회사의 대주주이자 대표이사를 맡게 되는데, 직원들이 하나 둘 늘어나면서 예상하지 못한 상황에 겪게 된다. 직원들이 요구하는 근무환경 개선, 개별적인 임금협상, 중요한 인력의 갑작스런 퇴사 통보 등 스타트업 창업자는 끊임없는 의사결정의 늪에 빠져 있다.

스타트업은 아주 작은 조직에서 시작해서 확장되는 특징이 있다. 처음부터 조직 문화가 확실하게 정립되어 있을 경우, 조직에 합류하는 인력은 기존 문화에 자연스럽게 동화될 수 있다. 따라서 창업자는 설립 초기에 회사의 비전을 확실하게 세우고 끊임없이 구성원의 조직문화에 스며들도록 해야 한다. 우리 회사가 무엇을 지향하고, 회사의 핵심가치는 무엇이고, 우리는 무엇을 위해 일하는 지 모든 구성원들이 인지하고 있으면 자연스럽게 같은 방향을 바라보게 된다.

이를 위해 창업자는 자신의 시간 일부를 이메일 등을 통해 모든 구성원에게 업무처리방식이나 토론 및 회의 방식 등을 주기적으로 전파하는데 할애해야 한다. 회사가 커져서 인원이 늘수록 오합지졸이 되는 건 시간문제다.

## □ 피보팅, 이거 뭐야?

생각대로 돌아가지 않기 때문에 세상사는 게 재미있다. 내가 바라는 대로 모든 일이 다 풀린다면 좋을까. 미래를 보는 눈이 있다면 살맛이 날까. 세상사 마음대로 안 되는 데는 다 이유가 있을 것이다. 생각한대로 사업이 풀려 가면 좋겠지만 당연히 그렇게 되지 않는다. 나와 상대방, 단 둘이서 하는 연애도 맘대로 안 되는데, 많은 사람들과 고객을 상대로 하는 사업은 더 내 맘대로 안 된다.

피보팅(pivoting)은 방향전환, 아이템변경, 사업변경 등을 의미하는 스타트업계에서 많이 쓰는 말이다. 스타트업은 아직 자리 잡히지 않은 초기기업을 의미하기 때문에 시도하는 사업이 시장에 제대로 먹힐지 모르는 상태이다. 일단 썰러 봤는데 철옹성처럼 단단하다면 빨리 다른 곳을 썰러야 한다. 이렇게 잼싸게 방향을 바꾸는 것이 피보팅이다.

피보팅하면 뭔가 대단한 것 같지만 사실 스타트업이 생존하기 위해 몸부림치는

행위일 뿐이다. 처음 생각했던 사업이 벽에 막히면 두 가지 길 중 하나를 선택해야 한다. 계속 벽을 두드리거나, 아니면 돌아서서 다른 길을 찾아가거나.

지금 성공한 대부분의 벤처기업은 여러 차례 피보팅을 하면서 살아남았다. 물론 당시에는 피보팅이라는 멋진 말은 없었지만, 살기 위해 방향전환을 시도하였다.

지금은 대표적인 벤처기업이 된 엑슨, 엔씨소프트, 다음(다음카카오)은 1990년대 후반에는 국내 최고의 웹 에이전시(web agency) 기업들이었다. 국내 최고라 해봐야 먹고 살 정도였지만, 1990년대 중반부터 인터넷이 확산되면서 많은 기업들이 홈페이지를 만들기 시작했는데, 기존 대기업의 전산실에서는 홈페이지 만드는 일이 익숙하지도 않을뿐더러 중요한 일도 아니어서 대부분 외주를 주었는데 이 세 회사가 대부분 수주하였다. 지금은 웹 에이전시라는 업종 자체가 존재하지 않지만 한 때 이 사업으로 코스닥에 상장한 회사도 있었다. 마치 모바일 초기 시대에 모바일 앱을 만들어 먹고 살았던 회사가 있었던 것처럼 말이다. 세 회사는 홈페이지 만들어 주면서 먹고 살다가 각자 게임이나 메일서비스 등을 신규 사업으로 폭발적으로 성장했다. 이처럼 대부분의 피보팅은 생존하기 위해 몸부림치는 과정에서 생기는 결과인 경우가 많다.

가끔 의도적인 피보팅으로 성공한 경우도 있다. 코스닥상장회사인 슈프리마는 세계 최고 수준의 지문인식기술을 보유한 회사이다. 삼성종합기술원 출신의 이재원 대표를 포함한 멤버들은 MEMS(Micro Electro Mechanical Systems, 미세전자기계시스템)라는 반도체 공정기술을 기반으로 이루어지는 초소형 정밀기계 제작기술로 시장에 진입하고자 스타트업을 창업하였다. 1년 정도 고생했으나 별 다른 결과가 나오지 않자 창업멤버들은 심각하게 고민하기 시작했다. MEMS 사업은 생각했던 것보다 쉽지 않으니 더 끌고 가기는 어렵다, 회사 문 닫고 각자도생할 것인가 아니면 한 번 더 기회를 찾아 볼 것인가.

난상토론 끝에 마지막으로 한 번 더 해보기로 하고 무엇을 할 것인지 찾아보았다. 그래서 선정된 것이 지문인식기술이었다. 창업멤버들이 가진 전문지식과 경험을 가장 빨리 이식하고 제품을 개발할 수 있으며, 향후 시장이 열릴 것이라고 보고 지문인식기술을 택한 것이다. 하지만 당시 지문인식에 대한 사회적인 평판은 거의 바닥에 떨어진 상태였다. ‘패스21’이라는 지문인식회사가 다양한 비리에 연루되

면서 지문인식회사는 거의 사기꾼으로 보는 분위기였다.

슈프리마 멤버들은 국내에서 승부를 걸기보다는 해외에서 승부를 보기로 했다. 기술개발과 함께 세계지문인식경연대회(FVC, Fingerprint Verification Competition)에서 수차례 1위를 차지하면서 나가면서 기술의 우수성을 입증했다. 이런 기술적인 우위를 가지고 국내 벤처캐피탈에서 투자를 유치하고 시장에 진입하였다. 지금은 생체인식분야의 최고 기업이 된 슈프리마는 치열한 고민 끝에 MEMS에서 지문인식이라는 새로운 분야로 피보팅한 사례이다.

## □ 스타트업, 어떤 사람을 뽑을 것인가

스타트업 창업자를 가장 괴롭히는 두 가지 문제는 돈과 사람이다. 사람 중에서 특히 내부 사람이다. 필요해서 사람을 뽑지만 출근하는 그 날부터 아니다 싶기도 하고, 처음에는 잘 뽑았다 싶다가 시간이 지나면 아니다 싶기도 하다. 뽀뽀하게 운영되는 스타트업에서 아니다 싶은 사람과 계속 같이 가기 어렵다. 결국 내보내야 하는데 이 역할은 창업자가 맡아야 한다. 명심할지니, 사람을 뽑는 것보다 내 보내는 것이 10배(혹자는 100배라고 하더라)는 더 어렵다.

스타트업의 특성을 고려할 때 필요한 최소한의 채용 기준에 대해 이야기해 보자. 스타트업은 사람이 전부이니 올바른 사람을 채용하는데 온 힘을 쏟으라.

### ▷ 마음에 든다고 바로 채용하지 마라.

직원을 채용할 때, 공고 후 들어온 입사지원서류를 보고 거른 후보자를 대상으로 회사 주요멤버들이 인터뷰하는 과정을 거친다. 스타트업은 규정화된 채용기준도 없고 경험이 없다. 이력서와 인터뷰가 판단 근거의 전부다. 사람을 짧은 시간 내에 파악하기는 불가능하다. 최선을 다해 선발하되, 같이 일해보고 최종 결정을 내려야 한다. 최소한 3개월 정도의 검증시간을 서로가 가져야 한다. 직원도 일하면서 이 회사가 정말 나에게 맞는 지 알아보아야 하고, 회사도 마찬가지다. 채용 시 3개월 정도의 상호 유예기간을 제시하라. 그 기간이 지나면 정식으로 채용하는 게 좋다.

### ▷ 꼭 뽑고 싶은 사람이 없으면 아예 뽑지 마라.

채용 인터뷰를 해보면 마음에 딱 드는 지원자가 없을 때가 많다. 그 중 나은 사

람을 뽑게 된다. 스타트업에서는 이렇게 하면 안 된다. 대기업의 한 명과 스타트업의 한 명은 비중이 다르다. 어중간한 사람일 경우에는 절대 뽑지 마라. 일이 많아 사람이 부족하다면 차라리 잠시 아웃소싱 하라. 일단 사람을 뽑고 나면 마음에 들지 않아도 내보내기 어렵다. 여러분이 생각하는 것보다 훨씬 더 어렵다. 설령 내보내더라도 그 사람은 우리 회사의 적이 되기 쉽다. 평판이 중요한 조그만 스타트업에서 적을 만든다는 것은 치명적이다.

#### ▷ 회사의 비전과 문화에 공감하는 사람을 뽑아라.

규모가 작은 스타트업에서 패거리가 생기거나 한두 명이 개인적인 불만을 가지게 되면 회사 분위기가 금세 엉망이 된다. 모든 스타트업 창업자는 나름대로의 비전을 가지고 회사를 설립한다. 그 비전이 무엇이든 간에 새로이 합류하는 사람은 이를 받아들이고 이해해야 한다. 스타트업은 작은 나룻배이다. 서로 같은 방향을 보고 가지 않으면 금방 침몰한다. 사람을 채용할 때 분명하게 회사의 비전을 알려줘야 한다. 그리고 회사의 비전에 동의하는지, 그 사람이 적절한지 세심하게 살펴보아야 한다.

#### ▷ 열정과 업무동기가 높은 사람을 뽑아라.

9 to 6는 스타트업에 어울리지 않는다. 일 자체를 사랑하고 즐기는 사람을 뽑아야 한다. 정시 출근하고 정시 퇴근을 원하는 사람은 스타트업에 오면 안 된다. 일에 대한 동기부여가 되고 일 욕심이 많고, 이루고 싶은 열정이 강한 사람이 스타트업에 와야 자기도 성장하고 회사도 성장할 수 있다. 월급쟁이 마인드가 강한 사람은 창업자는 물론이고 스타트업 직원으로도 어울리지 않는다. 창업자뿐만 아니라 스타트업의 직원은 일이 곧 취미여야 한다. 그래야 스타트업에서 벗어날 수 있다.

#### □ 아웃소싱, 어디까지 해야 하나

인력, 자금, 능력 등 모든 형태의 자원이 부족한 스타트업은 필요한 일은 자체적으로 해결할 수 없다. 외부의 도움을 빌려서 사업을 해야 하는 건 스타트업의 운명이다. 내부의 자원으로 일을 할 수 없어 외부의 자원을 빌려 쓰는 게 아웃소싱(아웃소싱)이다. 아웃소싱의 범위, 선별에 대해 의사결정을 해야 하는 건 창업자의 주

요한 임무이다.

먼저 우리 회사의 핵심 역량이 무엇인 지 파악하자. 그 이외의 것은 모두 아웃소싱이 가능하다.

최근 많이 창업하는 분야 중 하나가 O2O(Online to Offline) 사업이다. O2O는 오프라인에서 사용하고 있는 서비스를 웹이나 앱을 통해서 연결해주는 전자상거래(e-commerce) 서비스를 통칭하는데, 인터넷이 사업에 활용되기 시작하면서 시작된 오래된 사업이다. 아마존, 이베이 등이 전형적인 O2O 서비스인데, 스마트폰이 확산되고 모바일앱이 일반화되면서 떠오른 개념이다. 사실 인터넷이나 모바일의 연결(connection)이라는 속성을 감안한다면 대부분의 사업이 O2O와 관련된다는 건 당연한 거라 볼 수 있다.

O2O 서비스기업의 핵심 역량은 무엇일까? 웹이나 앱을 멋지게 만드는 것일까? O2O는 오프라인과 온라인을 연결하는 사업이라고 했다. 배달의 민족, 요기요, 배달통 등 가장 큰 시장을 형성하고 있는 배달 앱을 보자. 배달앱을 제공하는 기업들의 핵심역량은 멋진 앱을 만드는 게 아니다. 오프라인의 수많은 식당을 장악하는 능력이다. 아무리 좋은 앱이 있어도(물론 좋아본들 큰 차이는 없겠지만), 오프라인에서 영업하고 있는 식당들을 제대로 모집하지 못하면 아무 소용이 없다. 배달 앱의 경우 핵심역량은 온라인보다는 오프라인 네트워크라고 할 수 있는데, 대부분의 O2O 사업이 마찬가지다. 먼저 콜택시 서비스를 시작한 리모택시가 카카오택시에 밀려 사업을 포기한 이유는 오프라인의 장악력 때문이었다. 오프라인 네크워킹 능력이 콜택시 서비스의 핵심역량인 셈이다.

스타트업이 사업을 시작할 때 항상 자신만의 핵심역량을 충분히 파악하고 있어야 한다. 핵심역량을 회사 내부에서 가지고 있지 않다면 어떻게 해야 하나? 사업하지 말아야 한다. 포기하라는 말이다. 핵심역량을 제외한 부분은 아웃소싱하면 된다. 배달앱을 할 경우, 앱 프로그래밍은 외주로 돌려도 된다. 하지만 오프라인 식당을 엮는 부분은 그 회사만의 내부 역량이 있어야 한다. 바로 그 부분이 회사의 경쟁력이고, 다른 유사한 회사와의 차이점이기 때문이다. 경쟁사와 달라야 하는 부분은 절대 아웃소싱해서도 안되고 할 수도 없다. 나머지는 경영진의 판단에 따라 내부에서 처리하든, 아웃소싱하든 알아서 할 일이다.

## □ 멘토, 잘 알고 만나라

사회경험이 없는 창업자가 사업을 시작하면 막막한 일이 한 두 개가 아니다. 이런 저런 인연을 찾아가면서 여러 사람들에게 도움을 받기도 하고, 여러 네트워킹 파티에 참석하여 명함을 돌리면서 나를 도와줄 사람을 찾곤 한다.

사업은 가진 자원을 최대한 활용하는 게임이다. 똑같은 장기판의 말을 가지고 결과가 달라지듯이 자원의 절대량이 중요한 게 아니라 활용의 최적성이 사업의 성패를 가른다. 내가 가지고 있지 못한 자원은 외부에서 아웃소싱 해야 한다. 아웃소싱 하는 과정에서 창업자는 도와주겠다는 선의를 가진 외부 사람을 만나게 된다. 잘 쓰면 약이 되고 잘 못 쓰면 독이 되는 게 회사 밖의 사람들이다.

젊은 창업자의 단점 중 하나는 사람을 보는 눈이 시원찮다는 거다. 사람 보는 눈은 공부한다고 길러지는 것도 아니니, 결국 겪어 보면서 쓴 맛 단 맛 보면서 키울 수밖에 없다. 다만 조금 더 냉정하게 현실을 파악하고 외부의 도움을 판단하고 받아들여야 한다.

여기저기서 창업자를 도와주는 멘토 서비스가 넘친다. 본인이 어리바리하다고 생각하는 창업자는 멘토를 만나면 다음 두 가지 질문을 스스로에게 해 보기 바란다.

### ▷ 멘토로 삼을만한 사람인가?

도움을 줄 능력이 없으면서 전문가니 멘토니 하면서 활동하는 사람들이 생각보다 많다. 그냥 세월 보냈다고 멘토링할 수 있는 게 아니다. 나의 멘토로 삼으려면 그만한 능력과 가치가 있는 사람이어야 한다. 나보다 못한 사람을 멘토로 삼으면 아무 소용없다. 내가 보지 못한 것, 내가 알지 못하는 것, 내가 생각하지 못한 것을 주는 사람이 진짜 멘토다. 개나 소나 멘토로 삼지 마라. 나보다 나이 많고 경험이 있다고 그 사람이 나보다 똑똑한 건 아니다.

### ▷ 멘토로 활동하는 이유가 무엇일까?

왜 이 사람은 멘토로 활동할까? 누군가의 멘토가 되는 것은 쉽지 않은 일이다. 멘토링은 시간과 정성이 필요한 일이다. 스타트업 지원기관에 소속되어 멘토로



일하는 사람은 멘토링 자체가 업무이기 때문에 이유가 분명하다. 직업으로서 일하고 있는 거다. 그런데 다른 일을 하면서 나에게 친절하게 멘토링하는 사람은 왜 그러려고 하는지 생각해 봐야 한다. 남 도와주는 게 취미라면 이해가 되지만, 자기의 시간과 노력을 그냥 주기가 쉽지 않다. 정 궁금하면 물어봐라. 왜 절대 도와주려고 하세요? 그 이유를 알아야 여러분도 멘토에게 마음을 열 수 있다. 아니면 멘토링은 계속 곁돌게 된다.

## □ 세상에 공짜는 없다

사업을 하면 도와주겠다는 사람이 생긴다. 창업자가 부탁하기도 하고, 상대방이 먼저 제안하기도 한다. 이런 관계를 형성할 때, 제일 먼저 명심해야 할 것은 세상에 공짜가 없다는 사실이다. 조건 없이 도와주겠다고 하는 그 어느 누구도 믿지 말기 바란다. 차라리 도와줄 테니 이렇게 해 달라고 하는 게 솔직하고 정상적이다. 누군가를 도와준다는 것은 시간과 노력과 비용이 소요되는 일이다. 절대로 공짜로 할 수 있는 일이 아니다. 부모, 친한 선후배, 스승과 제자 등의 관계 중에서도 일부에서만 조건 없이 도와줄 수 있다. 누군가 조건 없이 도와주겠다고 제안하면 그 저의를 의심하라. 왜 저 사람이 나에게 저런 호의를 베푸는 건지 스스로 이해되지 않으면, 그 도움은 나중에 빛으로 돌아오게 될 것이다.

창업자 A는 사업을 준비하면서 회사 설립 전에 사업 가능성을 테스트하기 위해 지방자치단체에서 개최한 창업경진대회에 나갔고, 본선에 입상하면서 약간의 상금도 받았다. 이후 본선 과정에서 심사위원으로 참석한 창업컨설팅업체 B 대표로부터 만나자는 연락을 받았다. B는 A의 사업이 아직 부족하지만 가능성이 있다고 칭찬하면서 자기가 도와줄 테니 잘 해보라고 격려했다. B는 오랫동안 스타트업에 대한 컨설팅과 투자를 하면서 여러 회사를 성공적으로 키워다면서 자기를 통해 많은 도움을 받을 수 있을 거라고 했다. 그러면서 일단 회사를 설립하고, 초기에 사업을 안정화시키는데 필요한 일이 있으면 언제든지 연락하라고 했다. A는 이후 B를 멘토로 여기면서 창업 준비를 했다.

여기서 제삼자의 입장에서 A와 B의 머릿속으로 들어가 보자. A는 B를 어떻게 생각하고 있을까, 또 B는 A를 어떻게 생각하고 있을까? A는 B를 정말 고마운 멘토

로 생각하고 있을 가능성이 크다. 멘토(mentor)는 경험이 없는 사람에게 실력을 향상하고 잠재력이 발휘할 수 있도록 조언과 지도를 하는 전문적인 경험이 많은 사람을 말한다. A에게 B는 정말 가뭄에 단비 같은 존재이다. 그런데 그게 전부다. A는 B에게 고맙기만 할 거다. 왜 B가 자기에게 멘토링을 해주려고 하는 지 생각하지 않는다. B가 그냥 천사라고 생각하는 건가.

B는 A를 어떻게 생각할까? 아무 조건 없이 도와주어야 할 훌륭한 인재라고만 생각할까? B도 밥 먹고 살아야 하는 인간이고, 한 가정을 책임지는 가장이다. 가련한 중생을 구제하고자 시간과 노력을 아무 대가없이 제공하는 예수님과 부처님이 아니라는 말이다. 따라서 B가 A를 도와주겠다고 하는 것은 그에 대한 대가를 염두에 두고 있다는 거다. 그 대가가 설립하는 회사의 지분일 수도 있고, 자문에 대한 수수료일 수도 있고, 혹은 A의 좋은 사업에 대한 세부 내용을 빼앗아가서 다른 누구에게나 주는 것일 수도 있다.

멘토뿐만 아니다. 사업을 할 때 여러분이 누구에게나 도움을 요청하게 되는데 이 모든 것은 다 나중에 갚아야 할 빚이다. 대가를 바라지 않고 도와주는 사람도 여러분이 계속 생까면 시간이 지나면 도와줄 마음이 사라질 것이다. 하다못해 비타 500 한 박스라도 줘야 한다. 절대 공짜로 도움을 청하지 말기 바란다. 처음에는 정말 줄 것이 없어 고맙다는 말과 마음만 줄 수밖에 없을 것이다. 그러나 계속 그렇게 할 수 없다는 것은 알고 있어야 한다. 도와주겠다는 사람의 의도를 정확히 파악하고, 줄 것은 주고받을 것을 받아야 좋은 관계가 오래 간다.

---

### 〈강추 읽을거리〉

2015 대한민국 글로벌 창업백서(<https://www.born2global.com/>)

정부에서 운영하는 본투글로벌센터에서 발행한 창업백서로 공지사항에 들어가서 다운받을 수 있다. 국내외 창업정책 및 지원프로그램 소개, 스타트업 실태조사, 국내외 액셀러레이터 현황 등의 자료를 볼 수 있다.

2016년도 중소기업 지원시책(<http://www.bizinfo.go.kr/see/seec/selectSEEC100.do>)

중소기업청에서 운영하고 있는 기업마당 bizinfo의 자료실에서 다운받을 수 있다. 아이디어·기술창업 지원을 포함한, 2016년 중소기업청 및 지원기관의 지원시책에 대한 정보가 망라되어 있다. 예비창업자와 스타트업에게 도움이 되는 정책도 많이 있으니 참고하시라.

‘경쟁자가 아니라 협력자’ 국내 대표 민간창업지원센터 실무진이 말하다

(<http://platum.kr/archives/34053>)

‘플래텀’의 기획 대담기사다. 주요 창업지원센터의 실무진들이 자기들의 스타트업 지원프로그램을 말한다. 자원이 부족한 스타트업에게는 사막의 오아시스 같은 존재들이니 잘 활용하자.

스타트업 창업 생태계의 거의 모든 것(상)

<http://outstanding.kr/%EC%8A%A4%ED%83%80%ED%8A%B8%EC%97%85-%EC%B0%BD%EC%97%85-%EC%83%9D%ED%83%9C%EA%B3%84%EC%9D%98-%EA%B1%B0%EC%9D%98-%EB%AA%A8%EB%93%A0-%EA%B2%83%EC%83%81/>

스타트업과 벤처기업의 다양한 이슈를 다루고 있는 ‘아웃스탠딩’의 최준호 기자님이 갓 창업한 사람들을 위해 어디서 어떻게 도움을 받을 수 있는 지 읽기 쉽게 정리해 놓았다. 물론 (하)편도 있으니 찾아보시도록.

좀비멘토와 청년창업(<http://slownews.kr/45676>)

요새 유행하는 말이 된 좀비멘토에 대해서 잘 정리해 놓았으니, 세상 경험이 부족해서 사람 볼 줄 모르는 창업자들은 참고하시길. 항상 세상에 공짜 없음을 명심하고.

<참고할 만한 읽을거리>

구글의 9가지 채용 기준 - 구글이 뽑는 사람과 뽑지 않는 사람

(<http://ppss.kr/archives/34437>)

요즘 뜨는 미디어, ‘포포스스’에 곽숙철님이 올린 글이다. 구글에서는 어떤

사람을 채용하는 지 정리해 놓았으니 함 보자.

구성원 역량이 조직 성장의 속도를 따라가지 못한다면

(<https://brunch.co.kr/@robertlee/13>)

‘브런치’에 실린 와이엠컨설팅(HR컨설팅, HR은 Human Resource의 약자로 인적자원이란 뜻인데, 쉽게 말해 인사관리 부문을 의미한다) 이영민 대표님의 글이다. 스타트업 창업자들이 회사가 성장하면서 같이 창업한 멤버에 대해 고민하는 부분에 대한 내용을 진솔하게 이야기하고 있다. 이런 고민을 거의 모든 스타트업 창업자가 하고 있다. 어떻게 할 것인가는 그대들의 몫이다. 그런데, 이 글을 쓴 대표님의 이름이 참 좋네~~~

급방향전환, 코리안 스타트업을 위한 글로벌 여행 티켓

(<http://www.venturesquare.net/715239>)

Aviram Jenik이란 아저씨가 ‘벤처스퀘어’에 연재하는 칼럼 중 하나이다. 기업의 사업방향 전환, pivoting에 대해 이야기하고 있다.

남의 말 듣지 말고 믿는대로 해라!(<http://www.jimmyrim.com/223>)

벤처캐피탈 케이큐브벤처스의 대표하다가 다음카카오 대표이사로 간 임지훈 대표님의 블로그 글이다. 이 책부터 시작해서 스타트업 창업자에게 훈수 두는 글과 사람들이 흘러넘친다. 사업은 내 몫이다. 같은 사업, 같은 사람은 하나도 없다. 창업자에게 조언하는 사람, 전문가들도 그저 자기의 알팍한 경험과 지식을 던지는 거다. 거기에 너무 목매달지 마라. 아 저 사람은 저렇게 생각하는구나, 그 말도 어느 정도 일리가 있네, 딱 요만큼만 받아 들여라. 나의 생각과 판단으로 내 사업을 결정하라.

당신은 CEO, 어쩔 수 없이 구조조정을 해야 한다면?

<http://outstanding.kr/%EB%8B%B9%EC%8B%A0%EC%9D%80-ceo-%EC%96%B4%EC%A9%94-%EC%88%98-%EC%97%86%EC%9D%B4-%EA%B5%AC%EC%A1%B0%EC%A1%B0%EC%A0%95%EC%9D%84-%ED%95%B4%EC%95%BC-%ED%95%9C%EB%8B%A4%EB%A9%B4/>

‘아웃스탠딩’ 최용식 기자의 글이다. 실리콘밸리 벤처투자자 벤 호로위츠의

책 ‘하드씹’에서 해고 부분을 정리하였다.

#### 스타트업의 health check 지표 - 16 startup Metrics(<http://aliahn.tistory.com/14>)

딜로이트컨설팅 안종식님의 블로그 글이다. 스타트업의 운영지표를 어떻게 측정하고 관리하는 지에 대한 Andereeseen의 “16 startup metrics”를 정리해 놓았다. 회계지식이 없는 초짜가 보기에는 난해하고, 기업 운영경험이 있는 창업자는 읽어 보아야 한다. 보고도 잘 모르겠다 싶으면 반드시 공부해서 이해해야 한다. 아몰랑~ 할거면 다른 사람에게 경영을 맡기고 쉬어라.

#### “이런 직원은 너무 힘들어요” ..스타트업 CEO의 고백

(<http://m.blog.naver.com/startreport/220183062806>)

‘스타트업리포트’ 블로그 최기자님의 글이다. 애먹이는 개발자, 근무 분위기, 정치문제, 해고 등 스타트업 CEO라면 누구나 겪게 되는 직원관리의 어려움을 알기 쉽게 풀어 놓았다.

#### ‘잡상인, 창업멘토 출입금지’ ...급중한 멘토 부작용 속출

(<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2016011813525081396&type=1>)

‘머니투데이’의 ‘좀비멘토’ 시리즈다. 사실 좋은 멘토도 많다. 하지만 어쭙 짧은 멘토만나면 아니 만남만 못하다. 사업은 결국 내가 하는 것이다. 멘토는 그저 멘토일 뿐임을 명심하자.

#### ‘창업을 꿈꾼다면 이곳을 기억하라! 5개 창업지원센터

(<http://platum.kr/archives/21265>)

‘플래텀’ 손요한 기자님의 스타트업의 반드시 체크해야 할 국내 대표 창업지원센터에 대한 소개 기사다.

## 9장. 자금조달

---



사업상 만남은 어느 한 쪽에서 ‘닥치고 돈이나 줘’ 라며  
상대방에게 소리치고 싶은 걸 억누르며 공손한 척하는 거다

(Most business meetings involve one partly elaborately  
suppressing a wish to shout at the other :

‘just give us the money’ )

- Alain de Botton -

## □ 스타트업의 자금, 자동차의 연료다

부품 꿈을 가지고 창업하게 되면 가장 먼저 부딪히게 되는 것이 돈 문제이다. 회사는 세웠는데 돈이 없다면 자동차를 사 놓고 연료비가 없어 세워 놓는 것과 똑 같다. 세상에 내 놓을 멋진 제품과 서비스에 대한 아이디어에 취해서 일을 벌이고 보면 돈 문제가 창업자를 괴롭힌다. 대부분의 스타트업은 창업 후 꽤 오랜 기간을 돈을 벌지 못하고 돈을 쓰기만 하는 기간을 보내야 한다. 따라서 돈을 벌어서 스스로 먹고 살 수 있을 정도의 단계에 이를 때까지 버틸 수 있는 초기 자금은 스타트업이 꿈을 펼치기 위해 반드시 확보해야 할 부분이다.

창업 초기단계에서의 자금조달이 예전보다 더욱 중요해진 이유는 창업의 트렌드가 바뀌고 있기 때문이다. 과거 국내 창업기업의 주류는 B2B 사업모델을 가졌다. 대부분의 창업자들은 대기업에서 오랫동안 일하면서 전문성을 쌓은 후 사업 아이템을 가지고 독립했다. 주로 전자, 자동차, 제조 완제품의 부품을 생산하면서 사업을 시작했다. 부품을 만들어 대기업에 납품하는 사업모델을 가진 기업을 창업하기 위해서는 해당 분야의 전문성과 경험을 가지고 은행에서 대출을 받아 공장 부지를 매입하고 설비를 구축해야 했다. 창업자가 그 동안 모은 종자돈과 대출이 초기 사업 단계에서 필요한 자금원이었다.

공장과 설비투자가 크지 않은 아닌 IT 업계의 창업기업들은 은행으로부터 대출을 받기 어려웠기 때문에 창업자의 종자돈과 주위 친인척 및 친구들의 투자금으로 사업을 시작했다. 이러한 기업들은 초기 자금이 넉넉하지 않은 상태에서 제품과 서비스를 개발해야 했기 때문에 많은 경우에는 자신의 사업과 무관한 외부 용역을 통해서 운영비를 충당하였다.

최근 창업하는 스타트업의 주류는 B2B보다는 B2C 사업모델을 가진 기업들이다. B2B 기업은 대개 창업 준비단계에서 거래처와 사업에 관해 협의하고 개발과정을 같이 진행하기 때문에 창업 후 매출이 발생하는 시점을 예상하기 쉽다. 반면에 B2C 기업은 불특정 다수의 소비자를 대상으로 사업을 전개하기 때문에 언제 소비자가 반응을 보여 매출이 발생할지 예측하기 어렵다. B2C를 중심으로 사업을 전개하는 스타트업의 가장 큰 문제는 손익분기점이 도달하기 전까지 버틸 수 있는 자금을 확

보할 수 있는가 하는 것이다. 즉 창업을 준비하는 예비창업자는 조달할 수 있는 자금원과 금액, 사업 시작 후 매출이 발생하지 않더라도 버틸 수 있는 기간 등을 계산해야 한다.

## □ 돈은 어디서 나오나

사회 경험이 없는 창업자가 조달할 수 있는 자금은 매우 한정적이다. 창업자의 가장 중요한 자금원인 본인이 모아 놓은 돈이 없고, 부모나 친구에게 돈을 구해야 하는데 이것도 쉽지 않다. 사업을 한다고 하면 대부분 말리지 도와주지는 않는다. 달랑 사업계획서 하나만 가지고 엔젤투자자나 벤처캐피탈 등 외부에서 투자받기는 더 어렵다.

창업을 하게 되어 회사를 설립하거나 개인사업자로 등록하게 되면 사업을 위한 종자돈이 필요하다. 우선 내 주머니에서 얼마라도 나와야 하는데, 이것을 회계에서는 자본금이라고 한다. 먼저 자기 자본금을 가지고 사업을 시작하게 되고, 이후에 외부에서 투자를 받게 되면 그 돈이 자본금으로 들어가 자본금이 늘어나게 된다. 때로는 은행 등에서 대출을 받아서 남의 돈을 사용해야 하는데 이것을 부채라고 한다. 결국 사업을 하면서 필요한 돈은 자본 또는 부채라는 항목으로 충당된다고 보면 된다. 물론 이익이 나면 더 이상 자본금 투자나 부채 증가 없이 번 돈으로 다시 재투자하는 선순환 구조에 들어서지만, 이때까지 가야할 길은 멀고 험하다.

## □ 언제 투자받아야 하나

언제 투자를 받는 것이 가장 좋을까. 당연히 돈이 없을 때다. 그러나 돈 떨어지고 돈 구하기 시작하면 늦다. 일단 돈이 떨어지기 전에 받아야 한다. 많은 스타트업들이 돈이 다 떨어진 후에 자금조달에 나서는 데 이걸 삼가야 한다. 돈이 없으면 다급해진다. 다급해지면 돈이 들어오는 조건이 보이지 않고 돈 자체만 보인다. 돈을 받기도 어려울뿐더러 나중에 독이 되는 돈을 받을 수 있다. 그래서 자금조달 시 창업자도 여유를 가질 수 있어야 한다. 그러려면 돈이 떨어지기 최소 6개월 전에 투자자를 만나기 시작해야 한다. 내가 필요하다고 바로 돈이 들어오지 않는다는 걸 명심하라. 투자 미팅을 하면 빠르면 두어 달, 길면 몇 년이 걸린다.



참 이상한 게 하나 있다. 돈이 없는 기업은 투자를 갈망하는데, 투자자는 이런 데 투자하고 싶어 하지 않는다. 돈 받을 필요 없는 기업에 투자하고 싶어 한다. 투자의 역설이다. 기업이 외부 투자를 받는 경우는 크게 두 가지이다. 하나는 정말 돈이 없어서 곧 문 닫아야 다음 때문이다. 또 다른 하나는 돈은 부족하지 않는데 새로운 사업을 하고 싶는데 이거 하려면 가진 돈으로는 부족하다. 한 건하고 싶는데 밑천이 모자라는 경우다. 투자자는 기본적으로 두 번째 케이스에 투자하기를 원한다.

그런 고로 투자를 희망하는 기업은 절대 없는 티를 내서는 안 된다. 제발 투자해 달라고, 이번에 투자 못 받으면 우리는 망한다고 하면 안 된다. 그러면 투자자는 도망간다. 지금은 형편이 어렵지만, 우리에게 관심을 가지는 투자자가 많다. 당신도 그 중 하나라고 말할 수 있는 똥배짱이 필요하다. 절대 투자자에게 약하게 보이지 마라. 급해도 급하지 않은 척 해야 한다.

## □ 스타트업에게 투자 유치는 독이 될 수도 있다

돈이 부족한 스타트업에게 자금조달은 생존과 직결되는 요소이다. CB Insights가 101개의 실패한 스타트업을 조사한 보고서에 의하면 스타트업이 실패한 이유로 자금부족이 두 번째로 많았다.

그렇다면 스타트업에 돈이 많으면 무조건 좋은 것일까. 당연히 없는 것보다는 낫겠지. 그런데 가끔씩 돈이 너무 빨리, 너무 많이 들어와서 회사가 망하는 경우도 있다. 대부분 창업자가 자금 관리를 잘못해서 그렇게 된다.

스타트업이 외부 투자자, 특히 벤처캐피탈에서 투자를 받으면 성공한 것으로 착각하는 경우가 많다. 기업의 성공은 사업이 궤도에 진입하여 이익을 지속적으로 창출하는 단계에 도달하는 것을 의미한다. 버는 돈보다 쓰는 돈이 많으면 제 아무리 유명해지고 투자를 많이 받아도 성공한 기업이 아니다. 결국 골로 간다.

버는 돈보다 쓰는 돈이 많으면 가진 돈만큼만 버틸 수 있다. 그 돈이 떨어지면 회사는 끝난다. 월급을 주지 않는데 일할 직원이 없고 돈을 주지 않는데 재료와 용역을 공급할 업체는 없다. 그래서 돈을 제대로 벌지 못하는(아직 캐즘을 넘지 못한) 스타트업에게 가장 필요한 것은 ‘존버’ 정신이다. 존버해야 캐즘을 넘을 때까지 살아남을 수 있기 때문이다.

준비하고 있는데 갑자기 투자자로부터 큰돈이 들어오면 많은 회사는 흔들린다. 준비의 기간이 왕창 늘어나야 하는데 실상은 그렇지 않다. 조금 늘어날 뿐이다. 준비하기 않기 때문이다. 그동안 힘들게 버텨온 것에 대한 보답을 해주느라 창업자는 업무용으로 좋은 차를 타고, 직원들에게는 급여를 올려 준다. 하지만 회사의 상황은 바뀐 게 없다. 여전히 버는 돈보다 쓰는 돈이 많다. 투자로 인해 가진 돈이 더 많아져서 오히려 쓰는 돈이 더 늘어났다. 이 모든 것은 창업자의 책임이다. 제대로 되지 않은, 돈 관리할 줄 모르는 창업자는 투자금을 받는 순간 오히려 망하는 길로 들어선다. 투자받는 순간 창업자는 긴장해야 한다.

## □ 투자자는 왜 우리 회사에 투자할까

창업자가 느끼는 가장 큰 어려움은 자금 조달이다. 이재용이 아닌 다음에야 창업하면서 충분한 돈을 가지고 시작하기 어려우므로, 두 가지 방법 중 하나를 선택해야 한다. 아끼면서 준비하는 것과 필요한 돈을 외부에서 끌어 오는 것이다. 어차피 창업초기에는 돈 빌려줄 데는 없으므로 남의 돈을 투자라는 명목으로 끌어와야 하는데 이게 좀 어려운 일이 아니다.

스타트업이 투자 유치를 하려면 누가, 어떤 목적으로 투자하는 지 잘 파악해야 한다. 손자(孫子) 할아버지도 병법 책에 ‘지피지기(知彼知己)면 백전불태(百戰不殆)’라고 했다. 상대방과 나를 잘 알고 싸우면 위태롭지 않다는 거다. 백전 ‘백승(百勝)’이 아니라 백전 ‘불태(不殆)’다. 아무리 상대와 나 자신을 잘 알아도 내가 별 볼 일 없으면 승리할 수 없다. 내가 모자라면 싸우지 않거나 싸움을 걸어오면 껌싸게 도망가면 된다.

투자자를 만나기 전에 가장 먼저 해야 할 일은 나 자신을 아는 일이다. 나라면 정말 이 회사에 투자할 것인가 곰곰이 생각해 보라. 아닌 것 같은데 생판 남에게 투자하라고 한다면 먹히겠는가. 그냥 투자받는 거 포기하고 그냥 준비하는 게 낫다. 그나마 시간과 노력을 아끼는 길이다.

창업하면 투자받아야 할 이유가 100가지가 넘는다. 직원 월급이 모자라고, 거래처에 줄 돈이 없고, 새로운 투자를 해야 하고……. 내가 돈이 필요하다고 남이 돈을 주는 게 아니다. 투자자는 여러분의 회사가 돈이 필요한 이유는 개의치 않는다. 그

건 네 사정이기 때문이다. 투자자는 자기가 투자해야 할 이유가 있어야 움직인다. 그 이유는 하나로 귀결된다. 투자하면 나중에 몇 배로 돌아오는가. 이 질문에 대한 답을 얻으면 투자자가 움직인다.

그런 고로 투자를 받으려면 내 입장에서 생각하기 보다는 투자자의 입장에서 생각하라. 투자자가 투자하고 싶도록 회사를 만들고 꾸며야 한다. 지금 투자하지 않으면 후회할지 모른다는 생각이 들도록 하라. 그럴 수 없으면 투자 받을 생각하지 말고 그 시간과 노력으로 빨리 사업에 집중하라.

## □ 투자자의 종류, 어떤 투자자를 만나야 되나

투자자라고 해서 다 같은 투자자는 아니다. 투자자의 유형에 따라 목적도 조금씩 다르고 하는 행태도 다르다. 이번에는 어떤 투자자가 있고 투자자별 특성에 대해 이야기해 보자.

### ▷ 3 F

내가 창업하면 가장 먼저 투자하는 사람들이다. 3 F, 즉 Family, Friends, Fools 이다. 가족은 돈 벌려고 투자하는 게 아니고 그냥 투자해주는 거다. 어쩔 수 없이 말이다. 친구, 마찬가지다. 대부분의 친구는 소액을 그냥 투자해주는 거다. 사업은 한다고 하지, 종자돈이 부족하다고 하지, 거기다 내가 알아서 하겠다고는 않고 돈 좀 투자하라고 하지……. 이러면 친구 사이에 의리 상할까봐 날리는 셈치고 조금 투자해 준다. 그리고 나머지가 주위에 있는 바보들이다. 사업성과 상관없이 한 다리 걸쳐 있으니까 투자한다. 혹시라도 될까봐. 엔젤들 중 일부가 이런 바보다.

3F의 돈은 사업 초기에 투자받는 게 좋다. 이들은 사업에 큰 관여를 하지 않으면서 나를 보고 투자하기 때문이다. 망하더라도 아임쏘리하면 된다. 다만, 첫 단계에서 해 주겠다고 조금만 받아라. 사업을 진행하면서 계속 이들에게 매달리게 되면 서로가 늪에 빠진다.

창업자에게 투자하는 3F는 추가로 투자하게 되는 경우에는, 입장을 완전히 바꾸어서 생각하고 결정해야 한다. 계속 3F의 관점에서 투자하다가도 나도 같이 망할 수 있다. 투자하고 싶다면 진짜 투자자의 입장에서 냉정하게 판단하고 ‘투자’라는 관점에서 결정해야 한다. 사업하다 망하는 건 일상다반사이다. 자기가 한 일이니

망한 창업자가 자기의 책임이지만 끌려들어간 가족, 친구는 무엇이 되는가. 실제로 창업자가 가족, 친구 여럿을 망하게 하는 것 많이 봤다. 3F는 사업 초기에, 자발적으로 투자한다고 할 때만 받아라.

## ▷ 엔젤(Angel)

스타트업에게 엔젤은 말 그대로 천사다. 사업 초기에 돈이 없을 때 자금을 주는 주요한 원천이기 때문이다. 미국의 경우 엔젤투자의 규모가 매우 크지만(벤처캐피탈의 규모와 비슷하다), 국내는 엔젤투자의 규모가 아주 작은 편이다. 2000년 초반 닷컴버블 때 국내에서도 엔젤투자가 붐을 이루었다. 거의 모든 직장인들이 몇 백만원 정도 투자했다. 친구가 잘 나가는 벤처기업이 있는데 내가 이번에 투자하니 너도 좀 넣어라하면 뭘 하는 회사인지도 모르고 투자했다. 그리고는 대부분 깔끔하게 말아먹었다.

한동안 엔젤투자는 사라졌다가, 수 년 전부터 조금씩 되살아나기 시작했다. 정부에서도 엔젤투자매칭펀드라는 걸 만들어 스타트업에 엔젤투자가 활성화되도록 지원했다. 그래도 아직은 그 규모가 한 해 몇 백억원 수준이다.

엔젤은 기관투자자(투자를 전문으로 하는 회사로 벤처캐피탈, 투자전문회사 등)가 아닌 개인투자자이다. 어느 정도 자금여력이 있고 사업에 대해 전문성도 가진 사람들이 유망한 스타트업에 투자하는 거다. 개인으로서 하는 경우도 있고, 최근에는 이들이 모여 엔젤클럽을 결성하고 클럽 단위에서 IR을 개최하고 스타트업에 공동으로 투자한다.

스타트업이 엔젤투자를 받을 때 가장 걱정하는 것이 블랙엔젤(black angel)이 아닌가 하는 거다. 엔젤은 워낙 다양한 개인이라 하나로 규정하기 어렵다. 나쁜 놈도 있고 좋은 사람도 있다. 아주 나쁜 놈은 투자하고 갖가지 방법으로 창업자를 괴롭혀 높은 이자율로 원금을 회수하거나 회사를 홀랑 삼켜버리기도 한다. 요런 엔젤을 블랙엔젤이라고 하는데, 유감스럽게도 경험이 적은 창업자가 블랙엔젤을 구분하기 어렵다. 따라서 엔젤투자를 유치할 때는 지인을 통해서 소개받거나, 엔젤투자협회에 등록된 엔젤클럽이나 개인을 접촉하는 게 좋다.

엔젤이 원하는 것은 하나다. 투자수익이다. 망하면 엔젤은 투자금은 날린다. 이때 창업자와 엔젤사이에 문제가 발생할 수 있다. 투자받으면서 투자원금을 돌려준다는 각서를 쓴다든가, 이상한 계약을 체결해 놓으면 창업자는 두고두고 고생한다.

엔젤투자를 받을 때 보통주로 별다른 투자계약서 없이 받는 게 가장 좋고, 계약을 하더라도 내용을 잘 보고 해야 한다.

#### ▷ 인큐베이터(incubator) 또는 액셀러레이터(accelerator)

인큐베이터는 각 창업한 스타트업의 성장을 돕는 회사이다. 사업 방향이나 전략, 영업 등을 지원하면서 스타트업이 클 수 있도록 지원한다. 인큐베이터는 중소기업청의 지원을 받아 운영하는 창업보육센터 등 정부 및 지자체의 기관과 순수한 민간업체가 있다.

민간 인큐베이터는 액셀러레이터라는 이름으로 많이 부르는데, 미국에는 500 startups 등이 있고, 국내에는 프라이머, 스파크랩, 퓨처플레이 등이 있다. 액셀러레이터는 업무공간 제공, 마케팅이나 홍보 등 비핵심업무 지원, 육성 후 투자유치 지원 등 적극적인 인큐베이팅을 한다.

자, 여기서 한번 생각해보자. 정부 기관을 제외한 인큐베이터나 액셀러레이터는 일반 기업이다. 여러분의 스타트업처럼 영리법인, 즉 돈을 버는 회사라는 말이다. 이렇게 스타트업을 도와주고 자기들은 뭐먹고 살까. 돈을 벌어야 회사를 운영할거 아닌가. 착한 마음으로 스타트업을 도와주기만 해서는 먹고 살 수 없다. 그래서 인큐베이터나 액셀러레이터는 초기 지분투자를 한다. 될 만한 스타트업을 골라 초기에 싼 값으로 지분 투자하고 잘 키워서 기업가치를 올리는 것이다. 스타트업은 사업이 클 수 있도록 지원받고, 액셀러레이터는 스타트업이 크면 투자한 지분의 가치가 올라간다. 그래서 액셀러레이터는 아무 스타트업이나 키우지 않는다. 될 놈을 찾고 집중적으로 키운다. 여러분의 스타트업이 괜찮다면 좋은 액셀러레이터를 만나는 것이 가장 현명한 방법이다.

#### ▷ 벤처캐피탈(venture capital)

국내에서 대표적인 창업기업에 투자하는 기관투자자(institutional investor)이다. 창업투자회사, 신기술금융회사 등이 있고 중소기업청이나 금융위원회에 등록해서 라이선스를 가지고 투자하는 회사이다. 정부의 감독을 받고 있기 때문에 나쁜 짓하기 힘들고 정해진 규칙에 따라서 투자한다. 창업자의 입장에서는 가장 안전한 투자자이다. 벤처캐피탈은 투자자의 속성을 가장 강하게 가지고 있으므로 창업자는 이를 미리 숙지하고 준비해야 한다.

## □ 크라우드펀딩

특정한 개인 엔젤이 아닌 다수의 개인으로부터 자금을 모으는 또 다른 방법은 크라우드펀딩(crowd funding)이다. 최근 이슈가 되고 있는 크라우드펀딩은 다수의 일반 대중(crowd)으로부터 스타트업이 필요한 자금을 조달(funding)하는 방법이다.

크라우드펀딩은 유형 별로 대출형, 투자형, 기부형 등으로 나눌 수 있다. 킥스타트([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)) 등 해외 크라우드펀딩업체에서 주로 이루어지고 있는 형태는 기부형이다. 스타트업이 만들고자 하는 제품이나 서비스를 제시하면, 관심있는 사람들이 돈을 주는 것이다. 이 때 돈을 주는 대가로 기업은 초기 제품을 준다든가, 기념품을 기부자에게 준다. 대출형은 8퍼센트같은 P2P 대출업체를 통해서 다수의 개인이 돈을 모아 사업자에게 집단 대출을 하고 각자 이자와 원금을 돌려받는 형태이다. A라는 기업이 자금이 필요하면 P2P 대출업체에 신청하고 P2P 대출업체는 여러 개인들로부터 자금을 모아 A 기업에 대출하고 원리금을 받아 개인들에게 돌려준다.

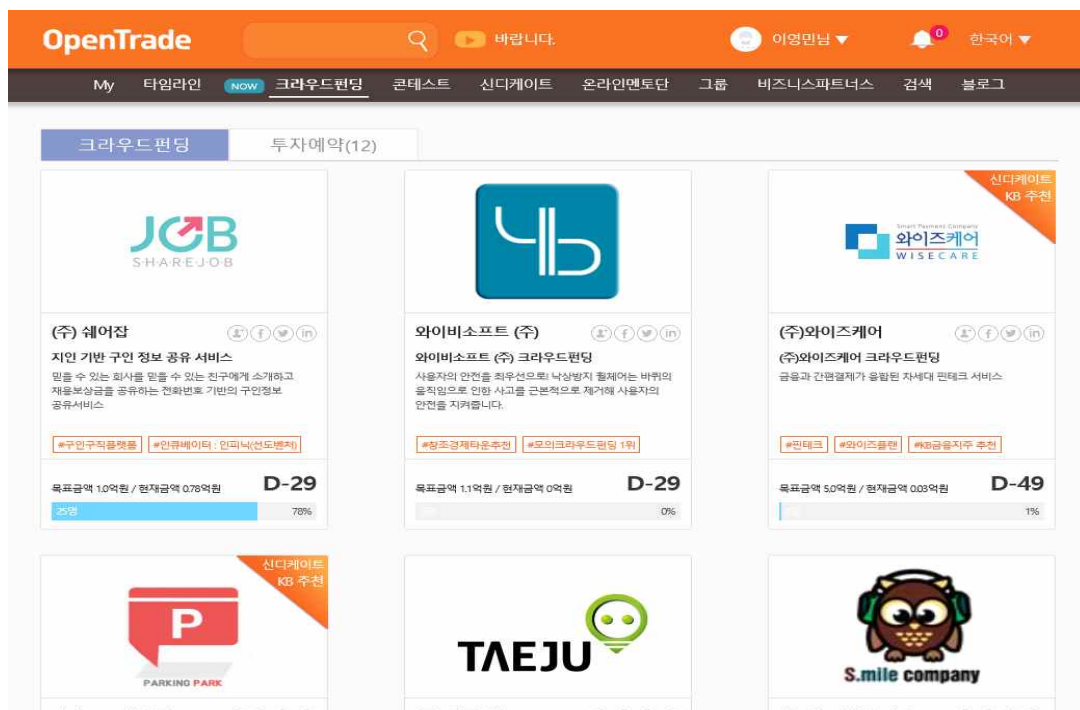
투자형 크라우드펀딩은 최근 관련법이 통과되면서 유망 창업기업에 여러 사람들이 십시일반으로 소액을 투자하는 것이 가능해졌다. 와디즈, 유캔스타트, 오픈트레이드, 인크, 신화웰스펀딩 등 5개 크라우드펀딩 중개업체가 등록을 완료했고 이들을 통해 2015년 1월 25일에 18개 업체가 투자자를 모으고 있다. 크라우드펀딩을 할 수 있게 되었다. 크라우드펀딩 제도와 중개업체에 대한 정보는 정부 안내사이트인 크라우드넷([www.crowdnet.or.kr](http://www.crowdnet.or.kr))에서 확인할 수 있으니 자금 조달을 계획 중인 회사는 참고할 수 있다.

크라우드펀딩은 투자자 일인당 동일 기업에는 최대 200만원(금융소득종합과세 대상자는 최대 1000만원) 밖에 투자할 수 없으므로 자금 조달 기업 입장에는 원하는 자금의 규모가 클 경우 다수의 투자자를 모집해야 하는 약점이 있다. 크라우드펀딩을 통해 자금을 조달할 수 있는 기업은 설립 7년 이내의 비상장 창업 중소기업으로 제한되고, 조달할 수 있는 최대 금액은 7억원으로 한정된다.

기업이 크라우드펀딩을 통해 자금을 조달(신주증자)하려면 등록한 중개업체의 심사를 통과해야 한다. 심사를 통과한 기업은 중개업체의 공고를 통해 투자자가 자료를 열람하고 투자 신청을 받는다. 투자신청 마감일까지 목표한 투자유치금액의

80% 이상을 투자받아야 투자가 확정된다. 만약 미달될 경우 대중이 투자하기 위험한 업체라고 판단했다고 보고, 투자가 취소되고 투자한 개인투자자의 자금도 전액 환불된다. 기업의 입장에서는 먼저 중개업체를 잘 선정해야 하고, 투자자들이 판단할 수 있는 자료를 이해하기 쉽도록 작성해야 한다.

<그림 22>은 오픈트레이드에서 투자자를 모집하고 있는 기업들인데, 1억원~5억원 정도 투자 유치를 계획하고 있다. (주)쉐어잡의 경우 목표금액 1억원이고, 27명의 투자자가 8200만원을 투자하기로 약정하여 펀딩에 성공하였다. 여기서 더 이상 투자자가 모이지 않더라도 8200만원 증자할 수 있는 것이다. 만약 초과 신청되면, 미리 정한 바에 따라서 선착순으로 끊거나 비율대로 주식을 배정하게 된다.



<그림 22> 크라우드펀딩 중개업체 오픈트레이드의 펀딩 초기화면



〈그림 23〉 (주)쉐어잡의 소개화면

클라우드펀딩으로 투자 유치가 가능하게 되면서 스타트업의 자금조달이 한결 용이하게 되었다. 누구나 쉽게 필요한 자금을 조달할 수 있을까? 물론 아니다. 스타트업 대부분은 거의 해당 사항 없다고 보면 된다. 클라우드펀딩은 불특정 다수로부터 투자받을 수 있는 방법이지만, 실제로 투자받기는 매우 어렵다.

거꾸로 생각해 보면 된다. 만약 내가 클라우드펀딩을 통해서 스타트업에 투자하려는 개인 투자자라고 생각하면, 그리 쉽게 투자 의사결정을 내릴 수 있을까. 내가 볼 수 있는 것은 중개기관에 올라온 몇 개의 정보뿐이다. 회사의 사업계획서, 재무제표, 소개 동영상 등을 보고 내 생돈을 넣어야 한다. 창업자를 만나서 이야기할 수 있는 것도 아니다. 궁금한 게 있어도 제대로 알 수 없다. 이렇게 제대로 판단하기 어려운 상태에서 결정할 수 있는 투자자는 제대로 된 투자자이기 힘들다. 훌륭한 투자자는 클라우드펀딩처럼 기업의 속살을 볼 수 없는 상태로 투자하지 않는 법이다.

클라우드펀딩을 통해 자금을 받는 스타트업의 입장에서든 벤처캐피탈 등이 투자전문기관에 비해 복잡한 사후관리문제가 발생하는 단점이 있다. 일반투자자는 한 기업에 200만원이 최대 투자한도이기 때문에 1억원을 모으려면 최소 50명의 투자자



가 필요하게 된다. 주주가 50명 이상 더 늘어나게 된다. 주주는 회사의 주인이다. 스타트업이 응대하고 관리하고 간섭을 받아야 하는 주주의 수가 대폭 늘어나는 것이다. 이러한 많은 수의 개인주주는 회사의 실적이 저조한 경우 창업자에게 큰 부담이 될 수 있다. 투자의 개념을 정확하게 알고 손실이 발생할 수 있다는 것을 인지하는 개인투자자도 있지만, 내 돈 돌려내라는 막무가내 식의 투자자도 있다

크라우드펀딩은 필요한 자금을 조달한다는 측면에서는 가장 나중에 생각해야 하는 수단이다. 특별히 다수의 대중에게 회사와 제품을 알리는 마케팅 관점에서 접근하지 않는다면 말이다.

---

### <참고할 만한 읽을거리>

Valuation Methods 101(<http://blog.gust.com/valuation-methods-101/>)

미국에서 엔젤투자자로 활동하고 있는 Bill Payne의 스타트업 밸류에이션 방법에 대한 글이다. 엔젤투자자들이 주로 사용하는 방법을 간략하게 정리해 놓았는데, 각 방법에 대한 상세한 내용은 해당 블로그 등에서 찾아볼 수 있다. 초기 기업에 대한 기업가치평가를 어떤 식으로 하는 지 살펴볼 수 있다.

VC로부터 투자를 거절 받은 CEO님들께(<http://blog.softbank.co.kr/?p=8302>)

국내 스타트업 주요 투자사인 벤처캐피탈 소프트뱅크벤처스의 블로그에 실린 투자심사역 Cindy Jin(한글 이름은 모르겠다)님의 글이다. 제목부터 엄청 공손한데 글 맨 밑에 있는 사진도 이쁘다. 근데 클릭해도 큰 사진이 안 뜨네... 제목과 달리 투자자가 무얼 보고 투자를 하는지 정성스럽게 정리하고 있다.

**밸류에이션, 모리오 아키라(2014), 이콘**

기업가치 산정은 정형화된 산출 방식이 없어 정답이 없다. 기업가치를 객관적으로 볼 수 있는 주식시장에서도 주가는 매초마다 바뀌고 국내에서는 하루에  $\pm 30\%$ 의 변동폭을 주고 있다. 어제 기업가치가 100억원인 상장회사가 오늘 70억원에서

130억원까지 왔다 갔다 할 수 있다는 의미이다. 이 책은 기업의 가치에 대한 기본적인 내용을 알차게 담고 있어, 기업에 투자하는 사람들이 보아야 할 책이다. 스타트업 창업자가 볼 필요는 없으나 스타트업의 CFO나 투자유치를 담당하는 사람들은 읽어볼 만하다. 특히 엔젤투자자, 벤처캐피탈 투자자는 꼭 읽어 보기를 권한다.

#### **스타트업이 VC를 만나기 전에 알고 있으면 좋을 것들**

(<https://brunch.co.kr/@promise4u/62>)

‘브런치’에 양준철님이 올린 글이다. 벤처캐피탈 투자를 원하는 기업들에게 VC의 접근 방법을 깔끔하게 정리해 놓았다.

#### **크라우드넷(<https://www.crowdnet.or.kr>)**

정부에서 운영하고 있는 크라우드펀딩 전용 홈페이지이다. 크라우드펀딩 제도 소개와 함께 중개업체를 소개하고 있다. 크라우드펀딩을 원하는 기업이나 투자자가 참고할만한 사이트이다.

#### **한국엔젤투자협회(<http://home.kban.or.kr>)**

국내 엔젤클럽들의 연합체이다. 엔젤투자를 위한 투자마트 등 엔젤투자와 관련된 내용들이 모여 있다. 엔젤투자를 희망하는 스타트업들은 들어가 보기 바란다.

## 10장. 계약서

---



맹세와 계란은 금방 깨진다  
(An oath and egg are soon broken)

- 서양 속담 -

스타트업을 시작하면 여러 가지 계약서를 접하게 된다. 투자계약서, 거래 상대방과 체결하는 공급계약서, 주주간에 체결하는 주주간 계약서 등 다양한 계약들이 튀어 나오는데 법률에 대해 공부하지 않은 창업자로서는 가장 당혹스러운 부분 중 하나이다. 법이라고 모르는 창업자가 계약에 관한 기본적인 사항을 익혀서 계약 잘못 맺어서 나중에 황당한 일을 당하는 일이 없도록 하는 게 이 장의 목적이다. 창업하지 않더라도 하다못해 부동산계약서라도 체결할 일이 생기니 정신 차리고 공부해보자.

## □ 계약이란 무엇인가

사람들이 만나 무언가를 같이 할 때는 대부분 계약이 따른다. 일의 중요성이 커질수록 계약의 중요성이 커진다. 계약(契約, contract)은 당사자 간 서로 의사합치를 하는 것으로 구두, 문서, 녹화 등으로 성립한다.

그렇다면 왜 계약서를 작성해서 사인하거나 도장을 찍을까. 복잡한 법률 용어를 써가면서 계약서를 만드는 이유가 무엇일까. 서로 합의하면서 계약서를 작성하지 않을게 가장 편하다. 서로 말로써, 혹은 마음으로써 약속한 것을 지킨다면 계약서는 필요 없다. 계약서는 서로 약속한 것을 지키지 않을 때를 대비해서 맺는 것이다. 계약서가 없으면 상호간의 약속이 지켜지지 않았을 때 어찌할 방법이 없다. 우리가 서로 이런 약속을 했고, 어길 경우는 이렇게 하기로 한다고 합의한 내용을 문서로 적어 놓은 것이 계약서이다. 기억하라. 계약서는 약속을 지키지 않았을 경우를 대비하기 위해 만드는 거다.

계약서에서 중요한 것은 계약서의 제목이나 명칭이 아니라 실제로 들어가 있는 개별 조항의 내용이다. 명칭에 홀려서 내용은 제대로 보지 않고 서명해서 나중에 후회하는 경우가 많으니 조심할 일이다.

계약은 크게 두 가지 부분으로 나뉘어진다. 계약서에 서명하는 당사자들이 지켜야 할 약속과 지키지 않았을 경우에 치러야 할 대가다. 스타트업 창업자들이 계약서에 도장을 찍을 때 간과하는 것이 계약서에 적힌 의무의 무거움이다. 간단한 요식행위로 생각하고 의무의 내용을 제대로 보지 않는다. 당연히 의무 위반에 따른 대가에 대해서도 대충 넘어간다. 그러다가 일이 발생하면 이런 부당한 게 어디 있냐

고 항변하지만 이미 물 건너갔다.

법적인 지식이 없어서 계약을 체결할 때 모른다면, 외부의 도움을 청해야 한다. 다행히 주위에 계약에 해박한 사람이나 변호사가 있으면 좋지만 그렇지 않다면 돈을 쓰더라도 법률 자문을 받아야 한다. 외부의 도움을 받더라도 내가 뭘 알아야 제대로 도움을 받을 수 있다. 손가락 뭉치가 무엇 하나. 손가락은 코딱지만 파라고 있을게 아니다. 키보드 두드려봐라. 인터넷에 스타트업 계약이나 법률과 관련된 정보가 넘치고 넘친다. 내가 알아야 도움도 받을 수 있다. 최소한 기업과 관련된 법에 대해서는 공부를 해야 내가 만든 스타트업을 구렁에 빠트리지 않는다. 아무리 수영 잘해도 수영빤스도 안 입고 대회 나갈 수는 없다.

## □ 계약을 어기면 어떻게 되나

계약서는 상호간의 약속을 어겼을 경우를 대비하기 위한 것이라 했다. 약속을 어기면 대가를 치러야 하는데 계약서에는 주로 손해배상, 위약금, 위약벌 등이 있다.

손해배상은 상대방이 약속을 어겼을 때 입은 손해를 보상하는 것이다. 내가 빵장사인데 손님이 와서 이 빵 내가 사갈 테니 다른 사람에게 팔지마라. 지금 돈이 없으니 내일 와서 사가겠다고 한다. 나는 그 약속을 믿고 빵을 팔지 않고 기다렸는데 손님은 오지 않고 빵은 상해서 버릴 수밖에 없다. 나는 손해를 입었다. 내가 팔지 못하고 버린 빵값을 손님에게 달라고 하는 게 손해배상 청구이다. 손님에게 손해 본 빵값을 달라고 했더니 손님은 내가 언제 꼭 사간다고 했냐? 그냥 사고 싶다고 했지라며 오리발을 내민다.

손해배상의 어려움은 내가 입은 손해를 내가 구체적으로 입증해야 한다는 거다. 빵장사가 손님과 계약을 맺고 빵을 사가지 않으면 빵값을 물어야 한다고 계약서를 체결했으면 이런 일이 발생했을 때 법원에 소송을 걸고 승소하기 쉬웠을 것이다. 그런데 모든 계약이 이런 빵값 문제처럼 명확하지는 않다. 피해를 입은 사람이 피해 입은 액수를 구체적으로 증명하기는 매우 힘들기 때문에 손해배상을 현실적으로 받기 어렵다.

계약서에 모호하게 ‘계약을 위반한 경우 위반 당사자는 상대방이 입은 손해를

배상하기로 한다.’ 라고 넣기 보다는 손해배상액의 예정이나 위약금을 명기한다. 아예 금액을 계약서에 넣어 버리는 것이다. 이는 피해자가 상대방이 계약을 위반했다는 것만 증명하면 되지 내가 입은 손해의 정도까지 증명할 필요가 없으므로 훨씬 더 현실적이다. 또한 손해배상액보다 큰 금액을 위약금으로 넣는다면 계약위반의 가능성도 줄이는 효과가 있다.

위약벌은 위약금보다 더 강력한 조항으로 계약 위반 자체에 대해 금전적으로 제재하는 것이다. 일종의 벌금이다. 위약벌이 있는 경우 계약위반의 대가로 돈을 받고, 계약위반으로 인해 손해배상을 별도로 받기 때문에 위반 당사자에게는 치명적인 조항이다. 스타트업의 계약서에 이런 게 들어 있으면 정신 바짝 차려야 한다.

스타트업은 계약 당사자에서 갑보다는 을의 위치에 있는 경우가 많다. 계약서를 체결하기 전에 손해배상, 위약금, 위약벌 등 제재조항에 대해서 신경 써서 검토해야 한다. 계약서 내용을 잘 알아야 당하지 않는다.

## □ 주주간 계약서

스타트업이 가장 간과하는 계약서가 주주간 계약서이다. 주주간 계약서는 공동투자자들이 회사의 운영 등과 관한 상호 간의 합의사항을 정한 계약인데, 스타트업의 공동창업자들은 반드시 주주간 계약서를 체결해야 한다.

공동창업자간의 계약을 founders' agreement 라고 하고 일반적인 주주간 계약서를 shareholders' agreement라고 하는데, 후자의 경우 공동창업자간의 계약을 의미하기도 하지만 투자자가 투자하면서 기존의 주요 주주와 체결하는 주주간 계약서도 포함한다.

공동창업을 하게 되면 구두로 역할이나 지분을 등을 정하지만, 시간이 지나면 서로 약속한 것이 어긋나게 될 가능성이 커진다. 주주간 계약서가 없다면 이런 갈등을 해결할 방법이 없다. 주주간 계약서를 통해 향후 발생 가능한 갈등을 해결하는 방법을 미리 정해야 한다.

사업을 같이 하기로 하고 주주간 계약서를 만들면서 갈등이 불거져서 사업 자체가 무산되기도 한다. 미리 깨져서 참 다행이라고 보면 된다. 이런 팀들이 주주간 계약서 없이 사업을 같이 시작하면 나중엔 난리난다. 인간관계 파탄 나고 재산 상

손해도 견잡을 수 없이 커지기 때문이다.

주주간 계약서의 가장 중요한 부분은 지분 문제이다. 처음 설립하면서 누가 얼마의 지분을 가지고 시작할 것인가를 정해야 한다. 또한 누군가 중도에 그만 두거나 주식을 처분할 때 어떻게 할 것인지 정해야 한다. 사업 같이 시작한다고 평생 같이 하는 건 아니다. 평생 같이 살자고 하는 결혼도 중간에 깨지기 십상인데 하물며 짧은 혈기에 뭉친 사업이야 말 할 나위도 없다. 창업 초기에 나눈 지분은 설립 시 기여한 역할을 중심으로 하기 마련이다. 사업을 진행하다 보면 이 역할의 비중이 바뀌고 서로의 지분율에 대해 불만이 생긴다. 특히, 사업 중간에 멤버가 지분을 보유한 상태로 회사만 그만 두는 경우가 되면 창업자 간의 형평성 문제가 생긴다.

최근 창업 초기에 지분을 정하면서 stock vesting의 개념을 도입하는 사례가 늘고 있다. Stock vesting은 주식에 관한 효력이 발생하는 시기를 정하는 것으로, 가나다(주)를 예로 들면 다음과 같다.

설립할 때 A(50%), B(30%), C(20%)의 지분을 가지는 것으로 하였다. 공동창업자들은 회사의 성공여부를 3년 정도가 지나면 알 수 있을 것이라 보고 최소 3년간은 회사에 전념하기로 하였다. Stock vesting 기간을 3년으로 잡으면 창업초기에 배분한 지분은 3년간 회사에 재직하였을 경우에 온전히 자기 것으로 하는 것이다. 만약 B가 회사 설립 1년 후에 개인 사정으로 인하여 회사를 퇴직할 경우 3년의 3분의 1 기간을 일한 것이므로 보유 지분 30%의 3분의 1만 자기 것이 된다. B는 지분 10%만 남기고 20%는 원래 취득가를 기준으로 A와 C에게 각각의 지분비율대로 팔아야 하는 것이다. 이 때 A와 C는 무조건 B의 주식을 사는 게 아니고 살 권리(option right)를 가진다. 만약 1년 뒤 A와 C는 회사의 주식가치가 액면가보다 낮다고 생각되면 사지 않을 수도 있다.

이런 내용을 주주간 계약서에 집어넣으면 나중에 누가 퇴직하더라도 합리적인 방법에 의해서 주식을 다시 배분할 수 있다. 공동창업자는 창업 시 기여율, 창업 후 기여율에 따라 주식을 가지는 것이 가장 좋은데 시간이 지나면 처음 생각했던 것과 기여율이 달라질 수 있으므로 조정할 수 있는 방안을 마련해 놓는 것이 좋다.

그리고 회사의 구조와 운영방법을 결정해야 한다. 창업멤버들의 역할, 예를 들

어 누가 대표이사를 하고 이사회 구성은 어떻게 할 것인지 정해야 한다. 모든 계약과 마찬가지로 약속이 지켜지지 않을 경우 어떻게 할 것인지에 대해서 주주간 계약서에 써놓아야 한다.

향후 외부 투자자가 주주로 참여할 경우 국내에서는 주식인수계약서(또는 투자계약서)에 주주간(기존 주주와 신규투자자간) 계약서의 내용을 포함하기도 하지만, 둘을 따로 작성하는 경우도 있다. 투자계약서는 투자를 유치하는 기업과 투자자간의 계약이기 때문에 주주간의 계약서는 따로 작성하는 것이 맞으며, 미국의 경우는 대부분 따로 작성한다. 이렇게 주주간 계약서를 따로 작성하는 경우에는 기존 대주주와 투자자가 향후 주식의 처분, 회사 운영 시 주주간의 의사결정 등에 대해서 합의하는 계약을 맺는다.

## □ 비밀유지계약서, 의향서 및 양해각서의 의미

사업하다 보면 비밀유지계약서(NDA, Non Disclosal Agreement, Confidentiality Agreement)나 의향서(LOI, Letter of Intent), 양해각서(MOU, Memorandum of Understanding)를 맺자는 이야기를 듣게 된다.

NDA는 주로 기업 간 거래를 협의하면서 본 계약을 체결하기 전에 상호 거래협의 내용을 외부로 유출하지 않기 위해 작성한다. 투자, M&A, 기업 간 주요 계약 등에 사용되고, 본 거래에 앞선 의례적인 과정이나 위반 시 불이익이 발생할 수 있으므로 꼼꼼히 살펴보고 체결해야 한다. 위반 시 손해배상조항이 있는 경우 주의가 필요하다.

최근 스타트업이 투자유치를 하는 과정에 투자자에게 NDA를 요구하는 경우도 있다. 투자자의 경우 경쟁업체를 동시에 투자 검토할 수도 있으므로 내 회사를 검토하던 투자자가 경쟁업체에 투자하는 결정을 내릴 수 있다. 이런 관점에서 투자자에게 NDA를 요구하는 것은 타당한 점도 있으나, 투자자에게 NDA 요구 자체가 좋지 않은 인상을 심어줄 수도 있다.

스타트업 투자자의 경우 비즈니스모델도 중요하지만 결국 창업팀을 보고 투자하는 경우가 많기 때문에 무턱대고 첫 만남에서 NDA를 들이미는 것은 신중하게 고려해야 한다. 명성이 있고 해당 분야에 대해 잘 알고 있는 투자자라면 굳이 NDA를



요구하지 않는 것이 좋다. 믿지 못할 투자자라면 NDA를 요구하는 게 맞으나, 이런 투자자의 돈을 받으면 나중에 골치 아플 일이 생길 수 있다. 제대로 된 벤처캐피탈 투자를 받을 경우에는 NDA는 별로 필요 없으나, M&A 또는 기업 간 중요한 거래 시에는 반드시 체결하라.

LOI는 어떤 계약이 최종적으로 이루어지 전에 당사자 간에 계약과 관련된 대략적인 사항을 문서로 남기는 것이다. 거래, 투자, 합병, 인수 등에서 많이 사용되는데 당사자가 그 계약을 체결할 의향이 있다는 의미이다. 다른 계약과 달리 정형화된 형식은 없으며 대부분 구속력도 없다. 다만, 내용에 법적구속력이 있는 경우 일반 계약과 동일하므로 체결 전 자세히 검토해야 한다. LOI는 본 계약 전까지 유효한 문서이므로 유효기간을 명시하여, 계약이 체결되지 않더라도 LOI가 종료되도록 한다.

MOU 또한 정식계약 체결 전에 합의 내용을 담은 문서이며 일반적으로 법적인 구속력은 가지지 않는다. 제목은 MOU이지만 실제 문서의 내용은 일반 계약과 동일하다면 제목과 상관없이 구속력을 가지므로 MOU도 내용을 자세히 봐야 한다. MOU는 당사자 간 논의하고 있는 내용을 포괄적으로 적고 이를 상호 확인하는 취지의 문서로 이해하면 된다.

LOI와 MOU는 비슷한 내용을 담는데, LOI는 일방 당사자가 해당 내용에 대한 입장을 상대방에게 전달할 때 주로 사용한다. A와 B가 거래를 추진하고 있는데 A는 B의 재정상황이 거래를 지속하는데 문제가 될 수 있다고 생각하고 있다. 이때 B는 C의 투자를 받아 자금을 조달하고자 협상 중이라면, B는 C에게 투자에 대한 LOI를 받아서 A에게 자금 조달에 대해 설득하는 자료로 사용할 수 있다. 이에 반해 MOU는 A와 B가 거래계약을 체결하기 전에 기초적인 합의사항에 대해 규정한다.

## □ 투자계약서의 내용을 까보자

스타트업의 속성상 빨리 성장하기 위한 투자가 필요하고 회사는 늘 자금이 부족하다. 스타트업에서 가장 중요한 계약은 투자계약이다. 투자계약서에서 창업자가 유의해야 할 점은 창업자는 투자계약에 대해서 익숙하지 않지만 투자자는 매우 익숙하다는 것이다. 투자계약서는 투자자가 만든 계약서를 투자 유치를 원하는 기업

이 받아서 검토한다.

이 때 계약서의 내용을 제대로 모른 상태에서 체결하면 나중에 땅을 치고 통곡하는 일이 발생할 수 있다. 투자자가 기업을 속이기 때문이 아니라 기업 측에서 몰라서 문제가 발생하기 때문이다. 투자계약서를 체결할 일이 있으면 반드시 내용을 숙지하고 관련 전문가에게 도움을 받아야 한다. 도장 찍고 나면 되돌릴 수 없는 게 계약이다.

#### ▷ 텀시트(Term sheet)란 무엇인가

스타트업이 외부 투자자를 만나 투자하기까지 여러 단계를 거친다. 사업에 대한 소개를 하는 첫 미팅에서 이후에 이어지는 추가 미팅, IR, 실사 등을 통해 투자계약을 체결하고 투자금을 입금해야 스타트업의 자금 유치는 완결된다.

이 과정 중에 등장하는 텀시트는 투자 조건에 대한 합의서로 투자자와 기업이 만나서 일단 서로가 맘에 들었을 때 작성하는 일종의 조건표이다. 남녀가 만나서 간보다가 ‘우리 한번 사귀어볼래요’ 하는 것과 비슷하다. 사귀어 보다 맞으면 같이 사는 거고 아니면 헤어지는 것처럼. 투자자는 기업이 투자매력이 있다고 판단될 때 텀시트를 제시한다. 이러한 조건으로 투자하고자 하니 네 생각은 어떠하냐고 묻는 것이다. 투자유치 협상의 첫 단계가 시작된 거다.

투자자와 투자를 유치하는 기업은 오묘한 관계에 있다. 투자한다는 것은 한 기업의 주주가 되는 것이고, 주주가 될 때 기업의 주식을 몇 주를 얼마에 취득하느냐를 결정하게 된다. 투자하는 순간까지 투자자와 기업은 제로섬게임(zero-sum game)의 상태에 있다. 기업의 적정 가치가 있다고 가정하면, 비싸게 투자하면 투자자가 손해보고 싸게 투자하면 기업의 기존 주주가 손해 본다. 물론 투자한 다음에는 한 배에 탄 운명이 된다. 그때부터는 망하든 흥하든 같은 길을 가게 된다.

투자자가 텀시트를 가지고 기업과 협의하는 것은 쓸데없는 시간을 낭비하지 않기 위함이다. 투자유치는 기업뿐만 아니라 투자자도 시간과 비용을 사용해야 하는 과정이다. 투자유치는 기업의 통장에 투자자의 돈이 꽂혀야 종료된다. 돈이 꽂히기 전에 깨지는 경우가 허다하다. 심지어 계약서 내용에 다 합의하고 도장 찍는 자리에서 거래가 깨지는 경우도 있다.

만약 투자자가 투자하겠다고면서 검토하면서 텀시트를 제시하지 않는다면 기업에서 요구해야 한다. 텀시트에는 계약서의 주요 조항이 들어가 있기 때문에 기업에서 투자협상을 진행해야 할지 미리 결정할 수 있다. 텀시트 없이 투자협상으로 기업의 진을 빼고 막바지 단계에서 불리한 계약서를 들이밀면 황당하게 된다. 굳이 텀시트라는 양식이 아니더라도 투자조건, 특히 가격에 대해 말하지 않고 투자검토만 하는 투자자가 있다면 피하라. 일을 제대로 못 하거나 음흉한 투자자이기 때문이다.

텀시트는 투자에 이를 경우 계약서로 옮겨 적을 중요한 항목들이 들어가 있으므로, 텀시트를 받는 순간 계약서를 검토하는 것과 같은 생각으로 꼼꼼하게 봐야 한다. 많은 투자 건들이 텀시트에 대한 합의에 도달하지 못하고 무산된다. 텀시트의 가장 핵심적인 내용은 투자하는 기업의 기업가치고 숫자로는 1주당 가격이다. 그리고 투자자와 기업 간의 다른 부대조건들이 들어간다. 텀시트의 내용은 양자가 합의하면 투자계약서에 그대로 반영되며, 주요한 내용은 다음과 같다.

## ▷ 텀시트 및 투자계약서의 주요 내용

### • 투자금과 투자자가 받을 지분을

- 투자금액, 주당 가격, 투자의 종류(보통주, 전환상환우선주, 전환사채 등)

투자자가 기업이 발행하는 신주를 인수하면서 1주당 금액, 총 투자금액, 투자 방법을 표시한다. 액면가액이 500원인 주식을 1주당 인수가 5000원에, 5억원을 투자한다면 투자자는 신주 10만주를 인수하게 되는 것이다.

### • 기업의 의무사항

- 정기적 보고

투자계약서에는 돈을 받는 기업이 준수해야 할 의무사항들이 나열된다. 투자자에게 회사의 주요 사항(인력변동사항, 재무제표, 영업 중요사항, 사업 주요지표 등)을 서면으로 정리하여 보고하도록 하는데, 주로 분기별(3개월마다)로 보고하도록 한다.

- 주요사항에 대한 투자자 사전 동의

또한, 회사의 주요사항인 자본금의 증자, 외부로부터의 차입, 핵심인력(투자

계약서에 별도로 표기한)의 변동, 이사회 및 주주총회의 개최 등에 대해서 사전에 투자자의 동의를 받아야 한다. 그리고 투자 당시 투자자가 지정한 중요한 창업멤버의 주식의 매각을 금지하는 조항을 넣는다.

창업자들이 별 생각 없이 계약서의 의무사항을 어겨서 나중에 곤란한 일이 종종 발생한다. 이러한 의무조항의 위반은 계약서의 뒷부분에 나오는 계약해지가 자동적으로 이루어지는 조건이 된다.

조항을 위반하더라도 회사가 별 문제 없이 잘 나갈 때는 별 다른 일이 없지만, 회사가 어려워 투자자가 투자금을 회수할 생각이 있을 때는 회사에 치명적으로 불리한 상태가 된다. 계약을 체결할 때 회사와 창업자가 지켜야 할 의무사항이 무엇인지 잘 살펴보고 무리한 부분이 있다면 협상하여 조정하도록 해야 한다. 일단 의무조항으로 들어간 부분은 투자 받은 후에 철저히 지키도록 신경 써야 한다. 투자자는 여러분과 같은 배에 타고 있지만, 언제라도 내릴 준비를 하고 있는 승객임을 잊지 마라.

#### - 주요주주의 주식매각 금지

주요주주는 계약서에 ‘이해관계인’으로 표시하고, 계약당사자로서 도장을 찍는 계약 주체이다. 투자자가 생각할 때 회사의 주요한 의사결정을 담당하고 회사와 운명을 같이 할 사람을 이해관계인으로 정한다. 주로 최대주주이자 대표이사를 이해관계인으로 정하지만, 공동창업자들의 지분이나 업무 비중이 높은 경우에는 이들도 포함된다. 이 조항은 투자자가 투자한 이후에는 단 한 주도 주식을 팔지말라는 거다. 만약 일부라도 팔아야 하는 사유가 발생시 투자자의 사전동의가 있어야 한다는 거다. 너를 믿고 내가 투자했는데 니가 주식 팔면 어떻하냐, 이 말이다. 따라서 이 조항은 모든 투자 계약서에 반드시 들어간다.

### • 투자자의 권리

#### - 이사회 이사선임

투자자가 주주로서 행사하는 권리는 주식의 보유에 따른 의결권을 제외하고는 별로 없다고 보면 된다. 투자금액이 많더라도 프리미엄을 주고 투자한 상태이므로 지분율로 보면 소액주주인 경우가 많다. 그래서 투자자는, 특히 벤처캐피탈, 투자하면서 이사회에 한 자리를 요구한다. 등기이사를 요구하

되, 회사에서 상시로 근무하는 이사가 아닌 사외이사를 원한다. 주로 벤처캐피탈에서 투자를 담당한 투자심사역을 이사로 선임하도록 한다.

이 조항은 투자자에게는 필수적이므로 받아들이면 된다. 다만, 여러 투자자들이 동시에 투자하는 경우에는 모든 투자자가 이사회 한 자리씩 차지하는 게 아니고 자기들끼리 협의하여 주로 투자를 이끈 대표 투자자 측에서 한 명을 선임하는 형태를 취한다. 투자금이 크면 가끔 복수의 이사를 선임하도록 하는데, 창업자 측의 이사수가 반드시 투자자 측 이사수보다 많도록 유의해야 한다.

투자 받기 전에 이사회 이사 수가 1인으로 된 경우에, 투자자가 1명의 이사를 선임하라고 하면 창업자 측에서 추가로 1명을 더 선임하여 2:1의 비율을 맞추어 이사회 과반수는 확보해야 한다.

#### • 투자금 보호방안

##### - 주식희석 방지조항

투자자가 투자하는 이유는 투자로 인한 수익을 얻기 위함이다. 투자수익은 투자한 금액보다 더 많이 회수하면 된다. 주당 5000원에 투자했다면, 5000원보다 더 비싼 가격에 주식을 팔면 된다(물론 투자기간에 따른 이자비용이나 기회비용을 감안하지만). 따라서 투자자는 투자할 때 기업의 가치를 매겨서 주당 가격을 정하는데, 이 가격보다 주식 가치가 낮아지는 것을 극도로 싫어한다. 투자금 보호와 관련된 계약 조항은 이를 방지하기 위함이다. 처음 투자받는 창업자들이 이해하기 힘든 조항 중 하나이다.

주식희석(dilution)은 투자한 가격보다 주식 가격이 낮아지는 경우를 말한다. 투자자가 1주당 5000원에 투자했는데, 나중에 이 주식 가격이 3000원이 되면 앞서 2000원이 날아가는 것이다. 10만주를 가지고 있다면 2억원이 날아간 것이다. 투자자로서는 그야말로 개 같은 경우가 발생한 것이다.

가나다(주)에 투자자가 투자하는 경우를 보기로 하자. 가나다(주)의 설립 시 주주명부는 다음과 같다.

〈표 4〉 가나다(주)의 설립 시 지분구조

(단위: 원, 주)

주 주 명	주 식 수	금 액	지 분 율
A	10,000	5,000,000	50%
B	6,000	3,000,000	30%
C	4,000	2,000,000	20%
계	20,000	10,000,000	100%

가나다(주)가 설립 이후 계획했던 사업이 성공적으로 진행되었고, 투자자 D를 만나 투자를 받기로 했다. 가나다(주)는 투자자에게 5억원의 투자하고 지분 10%를 주기로 했다. 그러면 투자자는 1주당 227,273원의 투자단가로 2,200주를 받는다.

가나다(주)의 지분구조는 다음과 같이 바뀌게 된다. 투자자가 투자한 후 가나다(주)의 기업가치는 50억원이 된다(5억원으로 10%를 가졌으니 100%의 가치는 50억원이다). 투자전 기업가치는 45억원으로 평가한 것이다(투자전 기업가치 45억원 + 투자자가 넣은 돈 5억원 = 투자후 기업가치 50억원).

〈표 5〉 가나다(주)의 1차 투자 후 지분구조

(단위: 원, 주)

주 주 명	주 식 수	금 액	지 분 율
A	10,000	5,000,000	45%
B	6,000	3,000,000	27%
C	4,000	2,000,000	18%
투자자 D	2,200	1,100,000	10%
계	22,200	10,000,000	90%

회사를 설립할 때 액면가 500원, 500만원을 자본금을 냈던 A는 50억원 회사의 지분 45%(22.5억원)를 가지게 된 것이다. 500원짜리 주식의 227,273원으로 평가받았다. 한 마디로 봉 잡은거다.

그러나 인생이 그렇게 쉬우랴. 끝날 때까지 끝난 게 아니라고 미국 메이저

리그 스타, 요기 베라는 말했다. 투자 받고 나서 가나다(주)가 계속 승승장구했으면 좋으련만, 생각처럼 일이 잘 풀리지 않았다. 아주 안 되는 것도 아니고, 될 듯 말 듯 한 상태가 지속되면서 투자받은 돈 5억원이 거의 바닥이 났다. 그냥 접기는 아쉽고 해서 또 다시 투자자를 만나 한 번 더 패를 보기로 했다.

이번에 만난 투자자 E도 다행히 가나다(주)의 가능성을 보고 5억원을 투자하겠다고 한다. 그런데 현재 기업가치를 20억원으로 보고 5억원을 투자하겠다고 한다. 그러면 5억원 투자하면서 지분 20%를 가져가는 거다(투자전 기업가치 20억원 + 투자금 5억원 = 투자후 기업가치 25억원, 25억원에 5억원이니 20%이다). 기업가치가 50억원에서 20억원으로 낮아졌으니 기분이 나빠 받고 싶지 않지만, 안 받으면 회사 문을 닫아야 한다. 어쩔 수 없이 받기로 하면 이제 지분구조는 다음과 같이 바뀌게 된다. 투자자 E는 5억원을 투자해서 가나다(주)의 주식 20%를 받았고, 주당 투자가격은 90,909원이다.

〈표 6〉 가나다(주)의 2차 투자 후 지분구조  
(단위: 원, 주)

주 주 명	주 식 수	금 액	지 분 율
A	10,000	5,000,000	36%
B	6,000	3,000,000	22%
C	4,000	2,000,000	14%
투자자 D	2,200	1,100,000	8%
투자자 E	5,500	2,750,000	20%
계	27,700	13,850,000	100%

기존주주인 A, B, C, 투자자 D는 주식수는 그대로지만 투자자 E가 신주를 받아서 총 주식수가 늘어나고 지분율이 줄어들었다. 그리고 1주당 가격은 227,273원에서 90,909원으로 낮아졌다. 즉 보유주식의 가치가 떨어진 것이다. A, B, C는 자기들이 회사를 잘못 경영해서 보유주식 가치가 떨어졌으니 할 말이 없다. 문제는 투자자 D다. 더 잘 할 것 같아서, 더 잘 할 수 있다고 해서 생돈을 넣었는데 이제 5억원이 2억원(주식수 2,200주 × 90,909원)이

돼버렸다.

이런 게 같은 경우가 가끔 있나? 아니 자주 있다. 이게 바로 주식희석(柱式稀釋, dilution)이다. 내가 가진 주식의 농도가 묽어진다는 거다. 지분율이 낮아진다는 의미로 생각하지만, 그건 아니고 내가 가진 주식의 총가치가 낮아진다. 위에서 본 것처럼 말이다. 물론 투자자 D는 자기보다 낮은 가격에 투자자 E가 투자하는 것을 막을 수 있다. 투자계약서에 자본금 증자에 대해 사전 동의를 받도록 하는 조항을 넣어 놓기 때문이다. 하지만 투자를 받지 않으면 돈이 떨어져 회사 문을 닫아야 한다면 낮은 가격에라도 투자를 받을 수밖에 없다. 그래서 주식희석 방지조항이 있는 거다.

주식희석 방지조항의 작동방식은 다음과 같다. 투자자 D는 투자할 때 보통주가 아닌 상환전환우선주로 투자한다. 상환전환우선주는 보통주로 전환할 때 1:1(우선주 1주에 대해 보통주 1주를 교환해 준다)의 비율로 하는데, 전환비율을 조정하는 조항을 넣는 것이다. 어떻게 냅냐고? 나보다 뒤에 투자하는 투자자가 내가 투자한 주당가격보다 더 비싸게 투자하면 오케이다. 교환비율 1:1이 유지된다. 기업가치가 투자한 후에 더 올라갔으므로.

그런데 앞의 사례처럼 늦게 투자한 E가 먼저 투자한 D보다 더 낮은 주당 투자가격으로 투자하게 되면, D의 주당 투자가격을 E의 투자가격으로 조정하는 것이다. 주당 227,273원을 90,909원으로 조정(refixing)하는 것이다. 우선주 1주를 보통주 2.5주로 바꾼다는 뜻이다. 투자자 E도 상환전환우선주로 투자했다면 보통주 전환비율이 다시 조정된다. 결국 투자자 D와 E는 5억원 투자금에 대해 20%의 지분율을 유지하게 된다. 이러고 나면 지분구조는 다음과 같이 바뀌게 된다. 투자자 D와 E가 모두 20%의 지분율을 가지게 되고, 투자자 D의 지분율이 8%에서 20%로 올라간 부분인 14%는 A, B, C의 줄어든 지분율이다.

투자자 D와 E는 투자하는 1주당 가격(76,923원으로 조정됨) 기준으로 6,500주로 주식수가 늘어나기 때문에 D와 E의 보유주식의 가치는 5억원으로 유지되는 것이다. 이러한 주가 refixing은 보통주는 불가능하고, 상환전환우선주에서 주가 재조정 조항이 있는 경우에만 가능하다. 기업가치의 예측이 어렵고 변동이 심한 스타트업 투자일수록 투자자는 상환전환우선주로 투자하



는 것을 선호한다.

〈표 7〉 가나다(주)의 희석방지 후 지분구조  
(단위: 원, 주)

주 주 명	주 식 수	금 액	지 분 율
A	10,000	5,000,000	30%
B	6,000	3,000,000	18%
C	4,000	2,000,000	12%
투자자 D	6,500	3,250,000	20%
투자자 E	6,500	3,250,000	20%
계	33,000	16,500,000	100%

#### - 기간 경과 후 자금회수 방안

투자자가 투자한 돈은 무한정 회사에 머무를 수 있는 돈이 아니다. 일정한 시간이 지나면 현금으로 회수되어야 할 돈이다. 투자 협상을 할 때, 투자자와 기업은 투자금이 일정 기간이 지나면 회수될 것으로 협의한다. 그 기간은 기업에 따라 다르지만 대개 3년에서 5년 정도로 예상한다. 그 기간 내에 상장하거나 M&A 등을 통해 투자금이 현금화될 것으로 가정한다. 그 기간이 지나면 어떻게 하나?

그 기간이 지난 다음의 일을 미리 계약에 명기하지 않으면 투자자와 기업은 서로 곤혹스러워진다. 주식은 채권과 달리 빠져나갈 방법이 많지 않기 때문이다. 그래서 기간 경과후 자금회수 방안을 미리 계약에 넣는 것이다.

기간이 지난 다음 투자자가 회수하는 방법으로 계약서에 넣는 조항은 강제 매각권(forced sales)이 대표적이다. 투자자는 우선적으로 제삼자에게 투자한 주식을 매각하려고 하겠지만, 가격이 낮거나 매수자를 찾지 못한 경우 강제 매각권을 발동한다. 강제매각권은 투자자가 창업자의 지분을 함께 묶어서 기업의 경영권을 매각하는 방법이다. 투자자가 투자한 가격보다 기업가치가 떨어져 매각대금이 투자자의 원금에 미치지 못하는 경우에는, 창업자의 지분 매각대금에서 충당하고 나머지를 창업자가 가지게 된다. 투자받고 경영을 잘못된 대가인 셈이다.

- 이해관계인 연대보증

투자계약서에는 ‘이해관계인(利害關係人)’이라고 하여 계약을 체결하는 주체가 있다. 계약당사자로 투자자, 투자받는 기업 그리고 이해관계인이 있는 것이다. 이해관계인은 투자받는 기업의 대주주 또는 대표이사(스타트업의 경우, 대부분 이 둘은 동일인이다)로 계약서 상 회사가 이행해야 하는 의무를 연대보증한다.

회사가 열심히 노력했으나 외부 환경의 문제로 사업이 실패하는 경우, 이해관계인은 어떠한 부담도 지지 않는다. 다만 의무사항을 위반하거나 고의로 횡령 또는 배임을 하는 경우 투자자는 회사에 대해 손해배상을 청구하는데, 이해관계인의 이에 대한 연대보증의 의무를 지게 된다. 따라서 이해관계인의 무조건적인 손해배상이나 투자금에 대한 채무의 성격이 없는지만 살펴보면 된다.

• 기타

- 실사 비용 분담

실사(實査, Due Diligence)는 투자자가 회사에서 주장하는 내용이 사실에 부합하는 지 체크하기 위해서 행하는 일종의 조사이다. 크게 회계실사와 기업실사로 나눌 수 있다. 투자전에 행하는 실사와 투자 후 실사가 있다. 회계실사는 회계사를 고용하여 실시하기 때문에 비용이 수반된다. 투자 전 실사는 투자가 이루어지면 회사의 비용으로, 투자가 이루어지지 않으면 투자자의 비용으로 부담하는 게 일반적이다.

회계실사는 회사의 재무제표를 투자자가 다시 재점검하여 회사의 재무상태를 정확히 파악하기 위해 시행한다. 투자자가 외부회계사와 함께 회사의 장부를 검토하고 향후 재무 예측치를 검토한다.

기업실사는 회계를 제외한 전반적인 기업의 상황, 생산, 영업, 인사 등에 대해 문제의 소지가 없는 지, 회사가 주장한 바가 맞는 지 체크하는 과정이다.

- 독점권 또는 배타적 협상권

해외나 국내 PEF 투자 시에는 투자자의 독점권이 많이 사용된다. 우리가

투자 검토하는 동안 다른 투자자를 만나지 말라는 거다. 이런 배타적 협상권은 투자계약서가 아닌 별도의 투자의향서 등에서 사용된다. 국내 벤처기업 투자에서는 거의 사용하지 않는다. 이런 걸 요구하는 투자자가 있다면 만나지 않는 게 좋다. 몇 달을 투자한다고 묶어 놓았다가 나중에 투자 못하겠다고 하면 회사만 곤란을 겪기 때문이다.

#### - 계약해지 조항

계약해지는 투자계약서를 없던 일로 하자는 거다. 그러면 무슨 일이 발생할까? 넣은 돈을 돌려줘야 한다. 투자금뿐만 아니라 이자까지 더해서 돌려줘야 한다. 계약해지는 주로 계약서에 적힌 기업의 의무사항을 위반할 때 발생한다. 그래서 의무사항을 숙지하고 절대 어기지 말라는 거다. 의무사항만 잘 지키면 계약해지로 인해 돈을 물어주는 일이 없다.

계약해지로 돈을 물어줘야 하는데 회사에 돈이 없으면 어떡하나? 이해관계인으로 계약서에 사인한 창업자가 개인적으로 물어줘야 한다. 일단 맺은 계약은 철저히 지켜야 회사는 망하더라도 창업자가 산다.

### □ 보통주와 상환전환우선주는 무엇이 다른가

#### ▷ 보통주

보통주(普通株, common stock)는 말 그대로 보통 주식이다. 우선주처럼 특별한 주식이 아닌 일반적인 주식이란 말이다. 주식의 대부분은 보통주이다. 그래서 보통주라는 말은 하지 않고 그냥 주식이라고 한다. 보통주는 주주총회에서 주주가 행사할 수 있는 의결권을 행사할 권리가 있다. 주식시장에서 거래되는 거의 모든 주식은 보통주라고 보면 된다.

#### ▷ 상환전환우선주

우선주(優先株, preferred stock)는 회사가 이익이 나거나 청산을 할 때 보통주보다 우선권을 가지고 있다. 보통주 배당률이 1%이면, 우선주는 2%를 받을 수 있는

채권의 성격이 더 강한 주식이다. 대신 주주총회에서 의사결정을 할 수 있는 의결권이 없는 단점이 있다. 주식시장에서 가끔 찾아볼 수 있으나, 스타트업에서 우선주를 발행하는 경우는 거의 없다. 대신 우선주의 특수형태인 상환전환우선주(償還轉換優先株, RCPS, Redeemable Convertible Preferred Stock)를 발행한다. 특히 투자자에게 자금을 조달할 때는 보통주보다 상환전환우선주가 더 비중이 높다.

벤처캐피탈협회에 따르면 2015년 국내 벤처캐피탈의 전체 투자금 2조 858억원 중 42.1%가 우선주 형태로, 20.3%가 보통주로 투자되었다. 나머지는 전환사채, 프로젝트성 투자 등이었다. 벤처기업이 투자받을 때 우선주 형태로 받는 경우가 가장 많으며, 이 때 투자하는 우선주는 그냥 우선주가 아니라 전환상환우선주이다. 벤처캐피탈이 사용하는 상환전환우선주는 일명 슈퍼우선주라고 하는데, 우선주의 장점과 보통주의 장점을 모두 가진 주식이다. 이름을 하나씩 뜯어보면 그 특징이 보인다.

상환(償還, redeemable)은 주식의 소유자가 일정한 조건에 해당될 경우 회사가 그 주식을 매입하여 현금으로 돌려준다는 뜻이다. 예를 들어 주식 발행 3년 후부터 상환 청구가 가능하다고 계약된 경우, 주식의 소유자는 3년이 지나고 회사의 이익잉여금이 쌓인 범위 내에서 주식을 현금으로 돌려받을 수 있다. 만약 회사가 계속 적자가 나서 이익잉여금이 없는 경우에는 상환할 의무가 없다.

전환(轉換, convertible)은 우선주를 보통주로 바꿀 수 있다는 의미이다. 벤처캐피탈은 투자한 주식을 매각하게 되는데, 시장에서 거래되는 주식은 대부분 보통주이다. 따라서 투자자는 주식시장에서 주식을 원활하게 팔기 위해 우선주를 보통주로 바꾸게 된다. 이러한 전환권리가 있는 우선주이다. 일반적으로 우선주가 보통주로 전환되는 비율은 1:1로 우선주 1주가 보통주 1주로 바뀌는 것이다. 이러한 전환 비율은 계약에 따라 달라질 수 있는데 이는 전환가격 조정(refixing)이라고 한다.

일반적인 우선주는 의결권이 없는데, 상환전환우선주를 보유한 주주는 사실상 보통주처럼 의결권이 있다고 보아야 한다. 투자계약서상에 주주총회의 주요한 의결사항에 대해 사전 동의를 받아야 하는 조항 등을 사용하여 실질적인 의사결정에 참여하게 된다. 그래서 슈퍼우선주라고 하는 것이다.

## □ 투자자는 갑인가, 투자자의 투자금 회수조항

벤처캐피탈을 만난 많은 기업 창업자들이 하소연하는 것 중 하나가 투자자의 불공정한 회수조항이다. 대표이사 연대보증, 일정 기간 후 회수하지 못할 경우 강제 상환, 보통주가 아닌 상환전환우선주 투자 등 벤처기업에 일방적으로 불리한 조항을 강제한다는 것이다.

투자는 철저하게 상호호혜적인 행위이다. 양 당사자가 대등한 관계에서 서로 이익을 주고받는 협상을 통해서 이루어진다. 만약 어느 일방에게 유리하다면 투자는 이루어지지 않는다. 한 쪽이 원한다고 해서 이루어지는 행위가 아니기 때문이다. 어느 누구도 투자계약서에 강제로 서명하지 않는다. 필요에 의해 서명할 뿐이다.

왜 투자를 받는 쪽이 불공정하다는 생각을 많이 할까. 투자받는 기업의 다수가 불리한 위치에 서 있기 때문이다. 누가 봐도 잘 될 기업에는 투자자들이 줄을 선다. 서로 투자하고 싶어 한다. 이런 투자에는 투자자가 까다로운 조건을 걸 수 없다. 바로 아웃되기 때문이다. 기업은 자신에게 가장 유리한 조건을 내건 투자자를 느긋하게 고를 수 있다. 비굴하게 아첨을 하면서도 투자자는 감사한 마음으로 투자한다. 왜? 돈을 벌 수 있으니까.

반대로 어느 투자자도 가능성이 낮다고 생각하는 기업을 보자. 기업은 투자를 받기 위해 읍소를 한다. 우리도 가능성이 있으니 우리에게 투자를 해 달라고. 투자자는 냉정하다. 왜? 돈을 날릴 수 있으니까. 그나마 아주 낮은 가능성이라도 보고 투자를 하겠다고 생각하면 온갖 조건을 건다. 위험이 큰 투자이므로 가능하면 그 위험을 낮출 방법을 생각하는 것이다. 그런 조건이 없다면? 당연히 투자하지 않는다.

투자계약이 기업과 창업자에게 더 유리한 지 불리한 지는 결국 기업의 미래 전망에 달려있다. 투자계약은 시소게임과 같다. 내 회사가 좋으면(투자자들이 좋아하면) 좋은 조건에 투자받고 그렇지 않으면 불리한 조건에 투자받거나 투자를 아예 받지 못한다.

---

## 〈강추 읽을거리〉

스타트업 편당, 더멋 버커리(이정석 옮김), e비즈북스, 2015.

내가 본 국내 벤처캐피탈 관련 서적 중 투자유치와 관련된 내용이 가장 잘 정리된 책이다. 특히 VC에서 투자를 받아야 하는 단계의 벤처기업 창업자는 반드시 읽기를 권한다. 이 책의 내용을 숙지하면 막힘없이 VC와 협상할 수 있다. 몰라서 끌려갈 일은 없게 될 것이다.

정호석의 스타트업 법률가이드

[http://biz.mk.co.kr/mk\\_column\\_list.php?type=law&user\\_id=hoseok2](http://biz.mk.co.kr/mk_column_list.php?type=law&user_id=hoseok2)

정호석변호사의 MK비즈&에 기고한 칼럼으로, 스타트업의 창업과 운영에 관한 법률적인 이슈가 잘 정리되어있다. 법률에 대한 지식이 없는 창업자가 이해할 수 있도록 쉬운 용어와 설명으로 구성되어 있으니 꼭 읽어보시라.

투자계약 문제? 계약서만 이해해도 80~90% 해결된다(<http://platum.kr/archives/35995>)

‘플래텀’ 손요한기자님이 세미나에서 ‘K Partners & Global’의 양경준 대표님의 강연 주요 내용을 정리한 글이다. 투자 유치하는 기업들이 가장 궁금해하는 사항을 중심으로 요약해 놓았다.

투자계약서를 쓰기 전 반드시 알아야 할 8가지(<http://platum.kr/archives/33600>)

‘플래텀’에 인크 커뮤니케이션 이가은팀장님이 기고한 글이다. 미국 투자 계약서를 기반으로 설명해서 국내 계약과 다소 다른 점은 있으나 기본 골격은 같으니 영어 공부도 할 겸 함 보자.

## 〈참고할 만한 읽을거리〉

벤처투자 계약 ‘갑의 횡포?’, 연대보증·조기회수 요구까지(아시아경제, 14.02.15.)  
(<http://view.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2014021411545094453>)

별로 말 안 되는 기사지만 한번 봐주자. 투자와 관련된 기사이므로...

비밀유지계약서: <http://blog.naver.com/sean1012/220209601030>

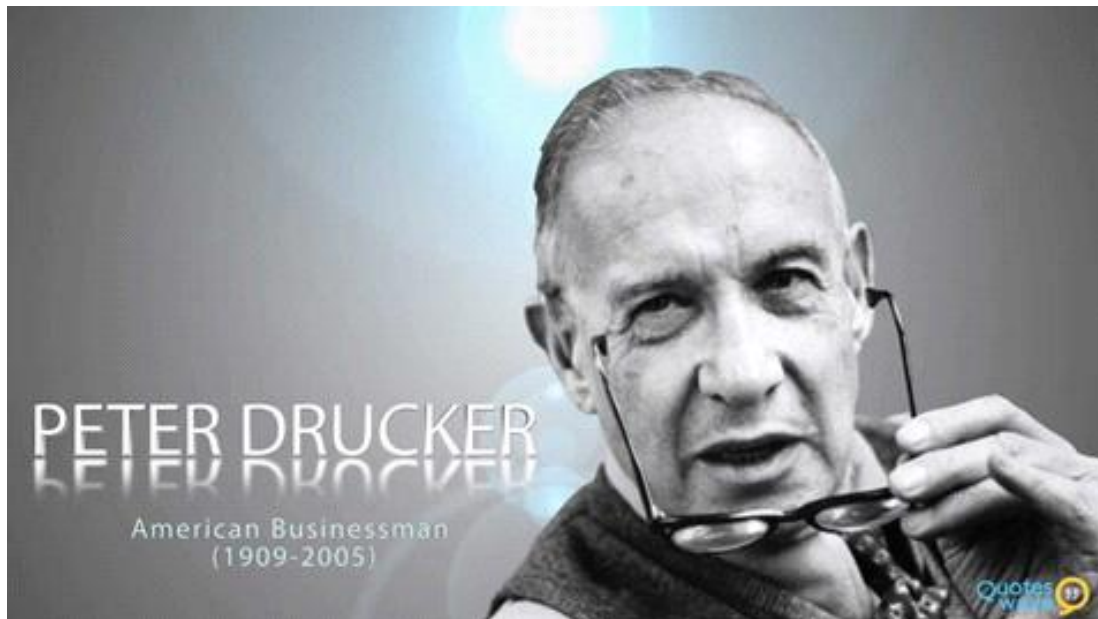
에스엠베스트라는 컨설팅회사의 블로그에 실린 글이다.

투자유치시 지분희석 계산방법(<https://brunch.co.kr/@promise4u/59>)

‘브런치’에 양준석님이 올린 글이다. 회사가치가 투자금이 들어옴에 따라 어떻게 변하고 지분이 어떻게 달라지는 지 차분하게 설명하고 있으니, 궁금한 사람은 정독하기 바란다. 계산기 옆에 놔두고…….

## 11장. 스타트업의 회계

---



측정되지 않는 것은 관리할 수 없다

(If you can't measure it, you can't manage it)

- Peter Ferdinand Drucker -



## □ 스타트업 창업자가 회계를 알아야 하는 이유

재무와 회계는 직접 현장에서 겪어보지 않으면 알기 어려운 분야이다. 현장에서 전공 관련자가 아니면 또 그 일을 할 기회가 적다. 여러분이 창업을 생각하고 있다면, 창업자라면 반드시 회계공부를 해야 한다. 회계원리, 재무회계, 관리회계 등을 학교에서 배운 사람이라면 그럴 필요가 없다. 아니다. 다시 해야 한다. 여러분이 배운 회계는 스타트업을 경영하면 별로 소용없다. 디테일한 내용이 필요한 게 아니라 회계의 원리를 알아야 한다. 창업자가 회계를 공부해야 하는 이유는 회사가 돌아가는 내용과 꼴이 회계를 통해 볼 수 있기 때문이다. 회계 속에 숫자로 회사가 움직이는 내용을 파악한다. 자동차의 속도를 알기 위해 속도계를 보고, 엔진오일 등 차에 문제가 없는지 알기 위해 계기판 경고등을 살피듯이 회계는 회사를 보는 창이다.

스타트업을 만나서 이야기하다 보면 가장 취약한 부분 중 하나가 창업자의 재무적인 지식이다. 스타트업은 특성상 소수의 인력으로 구성되어 있고, 제품이나 서비스 개발을 위해 전력을 기울여야 하므로 재무나 회계 같은 관리적인 부분에 대해서는 소홀할 수밖에 없다. 스타트업이 성장하면서 인력이 늘어나면 관리부문의 인력이 충원되면서 조직의 재무 및 회계를 담당하는 구성원이 생기게 된다. 창업 초기에는 주로 외부 회계법인이나 세무사에게 기장(記帳)업무를 맡기다가 내부 인력이 처리하게 된다.

문제는 창업자의 재무와 회계에 대한 무지가 계속 된다는 것이다. 창업 초기에는 워낙 할 일이 많아서 외부에서 재무 및 회계업무를 처리하고, 기업이 커지면 내부 전문인력들이 처리하게 되면서 창업자는 내용도 모르면서 서류를 결재하는 일이 발생한다. 창업자가 재무와 회계를 몰라도 회사는 그럭저럭 돌아가기 때문이다.

예상과는 달리, 스타트업이 자리를 잡는 듯 하다가 망가지는 큰 이유 중의 하나가 창업자의 재무와 회계에 대한 무지 때문이다. 이는 성장한 기업이라고 해서 다르지 않다. 코스닥에 상장한 다수의 성공한 벤처기업들이 무모한 투자, 자금의 유용 등으로 사라졌다. 잘못된 신규 사업, 주력 사업의 침체 등 여러 가지 이유와 함께 최고경영자인 창업자의 재무와 회계에 대한 무지도 큰 역할을 했다.

스타트업 창업자는 회사의 경영자이다. 경영자는 제품 개발에도 관여하고, 영업

도 해야 하지만 가장 중요한 역할은 회사라는 배를 목적지를 향해 운항하는 것이다. 이를 위해서 재무와 회계에 대한 기초적인 지식을 익혀야 한다. 복잡한 전자제품을 제대로 활용하기 위해서 사용설명서를 꼼꼼히 읽어야 하듯이, 재무와 회계를 통해 나타나는 숫자는 회사의 상태를 읽기 위한 가장 기초적인 자료이다. 경영학의 대가인 피터 드러커는 “측정되지 않는 것은 관리되지 않는다.” 라고 했다. 기업의 방향키를 쥔 경영자는 재무와 회계지표를 보고 이해할 수 있어야 방향을 제대로 잡을 수 있다.

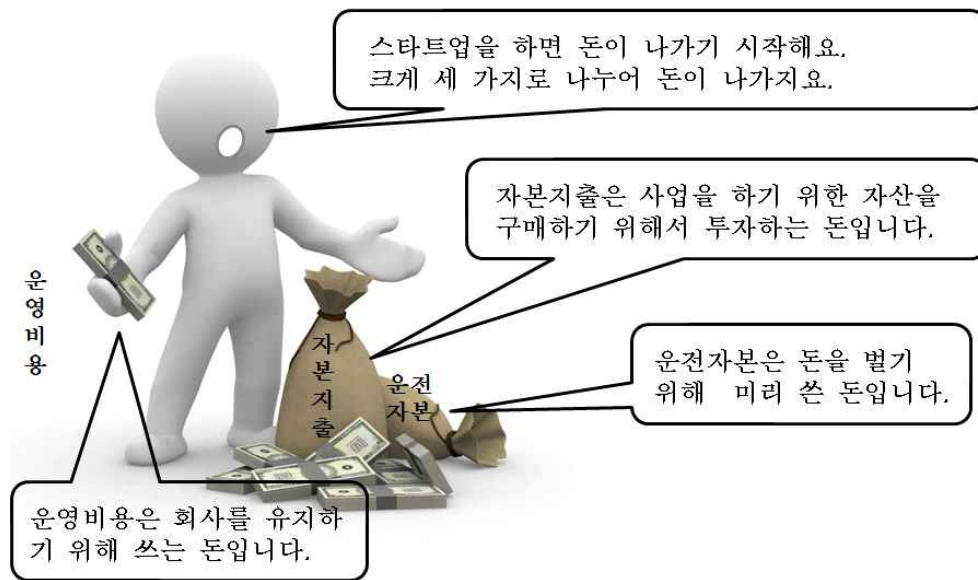
## □ 스타트업에서 가장 중요한 것은 결국 돈이다

스타트업을 준비하고 있거나 갓 시작한 스타트업 멤버들에게 이 질문을 던지면 대개는 “창업 아이템”이라고 답을 한다. 창업 아이템은 사업을 시작하기 위한 첫 단추이다. 어느 정도 구체적인 사업거리가 있어야 사람들도 모으고 계획을 세울 수 있기 때문이다. 창업 아이템과 함께 창업팀, 창업자금 등도 흔히 나오는 대답 중 하나이다. 창업아이템과 창업팀, 그리고 창업자금은 스타트업이 시동을 걸기 위해 필요한 핵심 요소이다. 이 세 가지 중 하나라도 부족하면 스타트업이 제대로 사업을 시작할 수 없다.

세 가지 중요한 요소 중 가장 다루기 어려운 것이 무엇일까? 가장 근본적으로 필요한 것은 무엇일까? 자금이다. 돈이 없으면 창업팀과 창업아이디어를 유지할 수 없다. 설령 돈이 있더라도 스타트업의 돈은 손아귀에 쥔 모래와 같아서 언제 어떻게 빠져나갔는지 알기 어렵다. 스타트업 창업자들은 무조건 돈을 철저하게 관리할 줄 알아야 한다. 사업을 위한 자금을 모으는 것보다 사업을 하면서 나가는 자금을 제대로 관리할 줄 알아야 스타트업은 버틸 수 있다. 버틸 수 있는 자가 결국 살아 남는다.

## □ 스타트업을 시작하면 어디에 돈이 나가는가?

회사를 만들고 직원을 고용하여 사업을 시작하는 순간부터 돈이 필요해 진다. 스타트업의 지출은 크게 세 가지로 나눌 수 있다.



〈그림 24〉 기업의 지출 종류

#### ▷ 자본지출(Capital Expenditure)

사업을 하려면 기본적인 자산을 구매하여야 한다. 공장을 위한 토지 및 설비, 컴퓨터, 책상 등 원하는 사업하기 위한 자산을 구입하는 비용이 나간다. 창업하면 초기에 왕창 들어가는 돈이라 생각하면 된다.

#### ▷ 운전자본(Working Capital)

돈을 벌기 위해 미리 사용하는 돈이다. 유통업을 한다고 가정해 보자. 무언가를 팔기 위해서는 내가 구매를 해서 창고에 쌓아두게 된다. 팔기 위해 미리 구매를 했지만 아직까지 팔지 않아서 현금이 아닌 물건으로 쌓인 돈을 운전자본이라고 한다. 물건을 구매하고 아직 돈을 지급하지 않은 매입채무, 물건을 팔았으나 아직 돈을 받지 않은 매출채권, 팔기 위해 미리 구매하거나 만들어 놓은 재고자산 등이 운전자본의 항목에 포함된다. 간단하게 운전자본의 규모는 매출채권+재고-매입채무이다. 즉 받을 돈을 빨리 받고 줄 돈을 늦게 주게 되면 운전자본에 잠겨 있는 돈의 규모를 줄일 수 있다. 스타트업에서는 운전자본의 규모가 크지 않으나, 사업의 규모가 커지게 되면 운전자본의 규모를 절절하게 관리하는 일이 매우 중요하게 된다.

## ▷ 운영비용(Operating expense)

회사를 유지하기 위한 돈이다. 사무실 임차료, 직원 월급 등 회사가 굴러 가는 동안 당연히 쓰게 되는 돈이다. 자본지출과 운전자본은 사용한 돈이 외부로 나가지 않고 기업의 내부에 현금인 자산으로 남게 되지만, 운영비용은 돈이 실제로 회사에서 빠져나가는 것이다. 그렇기 때문에 회사가 어려울 때 직원을 해고 하는 등 운영비용을 우선적으로 줄이게 된다. 따라서 스타트업은 처음부터 운영비용을 방만하게 사용하지 않도록 구조를 마련해야 한다.

## □ 번 레이트와 존버정신

번 레이트(burn rate)는 스타트업의 자금지출 속도를 말하는데, 원래는 스타트업이 자본금을 얼마나 빨리 소진하느냐를 측정하는 수단으로 사용되었다. 자본금을 다 사용하게 되면 스타트업은 돈을 벌어서 생존하거나 추가적으로 펀딩하거나 문을 닫게 된다. 창업자에게는 가장 중요한 용어 중 하나이다.

번 레이트는 일반적으로 월 기준 지출되는 비용으로 나타낸다. 만약 자본금이 1억원인 스타트업이 사업 시작 후 매달 쓰는 돈이 월 1천만원(월 1천만원의 번 레이트)이면 10달 후면 돈이 떨어진다. 10달 후 이 기업은 이익이 나거나 추가로 투자를 받아 자본금을 늘리거나 문을 닫던가 해야 한다.

스타트업은 시작하면서부터 매출이 발생하기 힘들기 때문에 번 레이트에 대한 정확한 계산과 타이팅한 관리가 필수적이다. 설령 매출이 발생하더라도 손익분기점에 도달하기까지는 시간이 걸리기 때문에 자금이 떨어지게 된다.

스타트업의 투자자가 투자할만하다고 생각할 때 가장 먼저 체크하는 것 중 하나가 번 레이트이다. 매월 지출되는 돈의 규모를 알아야 내가 투자한 금액으로 이 회사가 얼마나 버틸 수 있을지 파악할 수 있다. 만약 월 번 레이트가 1천만원이고, 투자금액이 2억원이라면 매출이 없다고 가정하면 20개월을 버틸 수 있다. 투자자는 20개월 이내에 회사의 사업이 진척되어 이익이 나거나 또 다른 투자자가 투자매력을 느껴 추가 투자를 할 수 있을까를 고민한다. 그 둘이 어렵다고 생각되면 투자를 포기한다. 20개월 후에 문을 닫을 확률이 크다고 판단한 것이다.

돈이 떨어지기 전에 이익을 내던가, 또 다른 돈을 구해야 한다. 번 레이트 관리가 중요한 이유는 이 기간이 달라지기 때문이다. 스타트업의 사업은 절대로 계획대로 되지 않는다. 반드시 늘어진다. 그리고 기회는 버틴 놈에게 찾아온다. 기회가 오기 전에 돈이 떨어져 문을 닫으면 딴 놈이 쟁싸게 채어갈 것이다. 따라서 창업자는 투자받을 때 가능하다면 필요하다고 생각한 돈 보다 더 받아라. 20개월을 버티면 답이 나올 것 같으면 그 보다 더 긴 기간을 버틸 돈을 받아야 한다. 현명한 투자자라면 창업자가 생각하는 손익분기점 기간보다 더 넉넉하게 버틸 자금을 투자하든가 아니면 포기할 것이다.

스타트업 창업자는 돈을 벌기 전까지는 무조건 번 레이트를 낮추어 버텨야 한다. 물론 아낀다고 농사는 아니고 화끈하게 돈을 써야지 답이 나오는 사업도 있기는 하지만 대부분의 경우는 여기에 해당하지 않는다. 버티는 스타트업이 열매를 따먹을 기회를 가진다. 준비정신이 중요한 이유가 여기 있다. 고지가 바로 저기인데 에너지가 고갈되어 쓰러진다면 이보다 안타까운 일이 없다. 준비하라. 번 레이트를 철저하게 관리하라. 그래야 기회를 잡을 수 있다.

## □ 창업자가 알아야 할 재무제표: 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표

창업자가 회계에 대해서 전문가가 될 필요는 없다. 다만, 기본적인 회계 지식과 용어를 알고 있어야 회사가 어떻게 돌아가는 지 계량적으로 파악할 수 있다. 겉으로 멀쩡하지만 속은 썩어 가는 기업은 어느 한 순간에 쓰러진다. 겉이 아닌 기업의 속내를 회계를 통해서 파악할 수 있어야 창업자가 변화하는 상황에 대처할 수 있다.

- 재무제표(財務諸表)가 무엇인지 알아야 한다.
- 손익분기점(損益分岐點)을 계산할 줄 알아야 한다.
- 자금흐름을 볼 수 있어야 한다.

재무제표(財務諸表)는 회사의 재무상태를 나타내는 여러 가지 표라는 뜻이다. 재무제표는 회사의 회계팀에서 작성하고 외부 감사가 필요한 경우 회계법인에서 그 적정성을 확인하여 최종적으로 확정된다. 경영자는 재무제표를 작성할 필요는 없지만 회사의 내용을 재무제표를 통해서 파악할 수 있어야 한다. 재무제표를 볼 수 없으면 눈을 뜨고도 보지 못하는 것과 같다.

재무제표의 대표적인 것이 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표이다. 회계 담당자가 아니면 나머지는 알 필요 없다. 창업자라면 이 세 가지가 무엇을 나타내는 지, 그리고 보고 이해할 수 있어야한다.

## □ 재무상태표 또는 대차대조표

재무제표 중 회사의 재산 상태를 나타내는 표가 대차대조표(貸借對照表, Balance Sheet) 또는 재무상태표(財務狀態表, Statement of Financial Position)이다. 기업은 1년 단위로 사업을 결산하여 정리하는데, 이를 사업연도 또는 회계연도라고 한다. 대부분의 기업은 매년 1월 1일을 시작으로 하고 12월 31일을 사업종료일로 한다. 금융기관의 경우에는 사업시작일을 3월 1일로 하고 다음 해 2월 말을 사업종료일로 하기도 한다. 재무상태표는 사업연도말을 기준으로 작성한 기업의 재산 상태를 표시한다.

기업처럼 가정도 개인도 재무상태표가 있다. 뽀빠이가 아직 장가를 못간 삼촌에게 묻는다. “삼촌, 내가 회계를 배우고 있는데 재무상태표와 손익계산서가 있더라. 삼촌의 재무상태표와 손익계산서는 어떻게 되는 거야?” 다행히도 삼촌은 재무제표를 아는 지라 어떻게 설명할까 하다가 뽀빠이에게 자신의 재무상태표와 손익계산서를 그려준다.



<그림 25> 뽀빠이 삼촌의 재무상태표와 손익계산서

똥똥이 삼촌의 총 재산은 5억원인데, 예쁜 집과 봉봉카, 냉장고, 텔레비전, 은행 예금으로 구성되어 있다. 그런데 이런 재산을 만든 돈의 출처가 두 가지로 나누어 진다. 하나는 은행에서 받은 대출금 4억원이고, 또 하나는 그 동안 모은 돈 1억원이다. 이것이 똥똥이 삼촌의 재무상태표이다. 손익계산서는 한 해 동안 똥똥이 삼촌이 번 돈과 나간 돈을 정리한 것이다. 직장인은 똥똥이 삼촌은 버는 돈은 월급이 전부이다. 월급 받아 생활비와 은행 대출금 이자를 내고 남은 돈이 2천만원이다. 이 돈을 은행에 저금해 놓았는데 이게 바로 재무상태표의 은행예금에 해당한다. 기업의 재무상태표와 손익계산서도 이와 크게 다르지 않다. 기업의 재산(이를 회계에서는 자산이라고 한다)이 얼마나 되고, 그 재산의 원천이 내 돈(자본)인지 남의 돈(부채)인지 표시한 것이 재무상태표이다.

기업의 재무상태표는 <그림 26>와 같이 표를 좌우로 나누어서 재산 상태를 표시하는데, 왼쪽은 회사의 재산을, 오른쪽은 회사의 재산을 형성한 자금이 어디서 왔는지를 표시한다.



<그림 26> 재무상태표의 구성

스타트업의 경우에는 재무상태표가 그다지 중요하지 않다. 어차피 자산이 별로 없으니까. 하지만 사업을 진행하고 시간이 흐르면 그동안의 활동이 재무상태표로 나타나게 된다. 자산은 기업이 보유한 재산을 쭉 나열한 것이다. 나열한 순서는 유동성(현금화할 수 있는 정도)이 큰 것부터 나열하게 된다. 먼저 자산항목의 주요한 세부항목을 알아보자.

▷ **유동자산(流動資産)**: 1년 이내에 현금으로 바꿀 수 있는 자산을 의미한다. 현금이나 수시입출이 가능한 은행 예금, 매출채권, 재고자산 등이 이에 속한다. 기업의 자산구조상 유동자산이 많을수록 재무적인 안정성이 뛰어나다고 할 수 있다. 하지만 현금이 아닌 매출채권이나 재고자산의 경우 부실 가능성이 있으므로 건전한 지 잘 살펴보아야 한다.

▷ **비유동자산(非流動資産)**: 1년 안에 현금화할 수 없는 자산이다. 3년 만기 정기예금, 토지 및 건물, 사용 중인 설비, 특허권 등이 이에 해당한다. 비유동자산은 회사의 수익 창출의 근원이지만 당장 현금으로 바꾸기는 힘들기 때문에 비유동자산에 대한 투자는 기업에서 매우 신중하게 하고 있다.

부채와 자본은 자산을 형성한 돈의 원천을 나타낸다. 부채는 외부에서 가져온 돈이다. 자산처럼 부채도 유동성을 기준으로 나누고 있다.

▷ **유동부채(流動負債)**: 1년 안에 갚아야 할 부채이다. 원재료를 구입하면서 현금을 주지 않고 외상으로 가져온 매입채무, 은행에서 빌린 차입금 중 1년 이내에 상환기일이 도래하는 차입금 등이 이에 해당한다. 유동부채가 회사의 유동자산보다 많으면 문제가 발생할 소지가 크다. 유동부채를 갚아야 할 시점에 회사에 돈이 없어 갚지 못하는 게 부도(不到)이고 지급불능(支給不能)이고 디폴트(default)다.

▷ **비유동부채(非流動負債)**: 지급기일이 1년 이후에 돌아오는 부채이다. 은행의 장기 차입금이나 직원이 퇴직할 때 지급하기 위해 설정한 퇴직급여충당금 등이 이에 속한다.



경영진과 투자자들이 재무상태표를 볼 때 중요하게 보는 항목이 있는데, 매출채권, 재고자산, 매입채무이다. 세 가지 항목은 현금흐름과 관련 있기 때문에 스타트업 창업자라면 정확하게 이해하고 관리할 줄 알아야 한다.

## 재무상태표

제10기 : 2012년 12월 31일 현재

주식회사 휴메딕스			(단위: 원)		
과목	금액		과목	금액	
<b>자 산</b>			<b>부 채</b>		
I. 유 동 자 산		9,009,255,705	I. 유 동 부 채		5,172,021,833
1. 현금및현금성자산	5,262,608,674		1. 매 입 채 무	949,917,130	
2. 매 출 채 권	1,660,988,565		2. 기 타 채 무	468,778,235	
3. 기 타 수 취 채 권	808,500		3. 차 입 금	3,504,212,127	
4. 당기법인세자산	4,016,970		4. 기 타 유 동 부 채	169,114,341	
5. 재 고 자 산	1,033,778,830		II. 비 유 동 부 채		6,649,397,965
6. 기 타 자 산	137,964,166		1. 이 자 부 차 입 금	6,502,935,056	
II. 비 유 동 자 산		8,316,357,022	2. 확 정 금 여 부 채	82,508,859	
1. 장 기 금 융 자 산			3. 기 타 비 유 동 부 채	63,864,050	
2. 매도가능금융자산	1,073,104,500		<b>부 채 총 계</b>		11,821,419,798
3. 유 형 자 산	6,210,427,400		<b>자 본</b>		
4. 무 형 자 산	422,718,773		I. 자 본 금	2,042,936,000	
5. 기 타 비 유 동 자 산	42,840,000		II. 주식발행초과금	7,907,100,798	
6. 이연법인세자산	567,266,349		III. 기타자본구성요소	99,070,243	
<b>자 산 총 계</b>		17,325,612,727	IV. 이월결손금	(4,544,923,112)	
			<b>자 본 총 계</b>		5,504,192,929
			<b>부 채 와 자 본 총 계</b>		17,325,612,727

〈그림 27〉 재무상태표 사례

실제 재무상태표를 살펴보자. 〈그림 27〉의 재무상태표를 보면 맨 아래에 표시된 자금의 사용처(자산총계)와 자금의 원천(부채와 자본총계)가 동일함을 알 수 있다. 자산 173억원은 유동자산과 비유동자산으로 구성되어 있으며, 이러한 자산은 부채 118억원과 자본 55억원으로 형성된 것이다. 자본의 항목을 보면 이 회사는 자본금 20억원의 회사이며, 주식발행초과금이 79억원이 있다. 이는 회사가 자본을 증자할 때 액면가로 증자하지 않고 그보다 높은 가격으로 신주를 발행했다는 이야기로, 액면가 부분은 자본금으로 들어가고 나머지 부분이 주식발행초과금으로 들어간다.

예를 들어 자본금 1000원인 회사가 액면가 500원인 주식 1주를 신주로 발행하면 자본금이 1500원으로 늘어난다. 이때 발행가격이 액면가와 동일한 500원이라면 새로운 주주가 납입한 추가자본금 500원은 그대로 자본금으로 들어가고, 주식발행

초과금은 생기지 않는다. 그런데 회사가 앞으로 잘 될 것 같아서 신주 발행가격을 1주당 2000원으로 발행하면 1000원에서 액면가에 해당하는 500원은 자본금으로 들어가서 자본금이 1500원이 되고, 액면가를 초과하는 금액인 1500원(보통 프리미엄이라고 한다)은 회사의 주식발행초과금으로 들어간다. 회사에는 신주 발행금액 2000원이 들어오고, 회계적으로 구분할 때는 자본금 500 증가, 주식발행초과금 1500원 증가로 표시하는 것이다.

## □ 손익계산서

재무상태표가 사업연도말을 기준으로 한 일정 시점의 재산 상태를 정리한 것이라면, 손익계산서(損益計算書, income statement, profit and loss statement)는 1년간 사업한 결과를 정리한 것이다. 즉 한 해 동안 얼마나 벌었고 얼마의 비용을 지출했는지를 정리하여 이익이 났는지 손실이 발생했는지를 정리한 것이다. 손익계산서를 보면 그 동안 일한 결과를 알 수 있다. 손익계산서의 주요 항목을 살펴보자.

▷ **매출:** 제품이나 서비스를 제공하고 받은(또는 받을) 돈의 총액. 제조업이라면 만든 제품을 판매한 총액, 유통업이라면 판매한 상품의 총액, 서비스업이라면 용역을 제공하고 받은 용역대금의 총액이다. 매출은 거래처에게 제품, 상품, 서비스 등을 제공하고 받은 돈의 총액이다.

▷ **매출원가:** 제품이나 서비스를 제공하기 위해 들어간 비용으로 재료비, 제품의 경우 생산 공장의 인건비, 전기세 등이 포함된다. 매출에 직접적으로 관련된 비용의 합계이다. 볼펜을 만드는 회사라면, 볼펜을 만들기 위한 원재료(볼펜 껍데기, 볼펜 심, 잉크 등)와 볼펜을 조립하는 공장에 들어가는 비용(공장 직원 인건비, 공장 전기세 등) 등이 제조원가에 해당한다. 제조업이나 유통업의 경우 매출원가는 매출액에 비례하지만, 최근 인터넷이나 모바일업체의 경우 매출액이 늘어나도 매출원가는 아주 조금만 늘어나는 경우가 많다. 특히 게임업체의 경우 매출과 매출원가의 비례성이 아주 낮기 때문에 높은 이익률을 보이곤 한다.

▷ **매출총이익:** 매출액에서 매출원가를 뺀 이익으로 별로 중요한 개념은 아니다. 아

주 가끔 매출총이익이 마이너스(적자)인 회사가 있는데, 거의 망해가는 회사로 보면 된다. 매출총이익은 당연히 플러스(흑자)여야 하나, 그 뒤에 또 다른 비용을 고려해야 하므로 매출총이익을 보고 회사의 상태를 판단하기 힘들다.

▷ **판매비와 일반관리비**: 제품이나 서비스를 제공하기 위해 직접적으로 사용된 비용(매출원가)을 제외한 잡다한 회사의 비용이다. 물건을 팔기 위한 운송비, 직접 매출에 관여하지 않는 본사 직원의 인건비 등 항목이 잡다하게 많다. 매출원가에 해당하지 않는, 회사의 사업과 관련된 비용이라고 생각하면 된다.

▷ **영업이익**: 기업의 매출에서 비용(매출원가 + 판매비와 일반관리비)을 뺀 것으로 사업 그 자체에서 난 이익을 의미한다. 영업이익이 흑자라는 것은 남는 장사했다는 이야기다. 영업이익은 해당 기업의 사업성을 판단할 수 있는 주요 지표이다. 영업이익이 마이너스(적자)이면 한 해 장사 실컷 하고 나서 손해 봤다는 뜻이다. 스타트업은 사업 초기에는 영업이익이 적자인 경우가 많다. 우선적으로 해야 할 일은 영업이익을 흑자로 만드는 것이다. 영업이익 흑자는 사업이 제 궤도에 올랐다는 의미이고, 회사가 생존의 기반을 마련했다는 이야기다.

▷ **영업외수익**: 영업과는 상관없는 곳에서 이익이 나는 경우가 있다. 오래된 자산을 판다든가, 토지를 매각한다든가, 여유자금으로 주식투자를 했는데 수익이 발생한다든가 하는 경우이다. 회사의 본업과 상관없이 발생한 이익이다.

▷ **영업외비용**: 영업과 상관없이 발생한 비용이다. 은행 차입금에 대한 이자비용이나 여유자금으로 주식투자를 했는데 손해가 난 경우이다.

▷ **법인세차감전 순이익**: 영업이익에서 영업외수익을 더하고 영업외비용을 뺀 이익이다. 번 돈에 대해서 아직까지 나라에 세금을 내지 않았으므로 법인세차감전 순이익이라고 한다. 만약 순이익이 (-)이면 법인세는 내지 않아도 된다.

▷ **당기순이익**: 회사가 내는 세금인 법인세를 뺀 진짜, 최종적으로 남은 회사의 이익이다. 당연히 플러스인 것이 좋다. 손익계산서의 당기순이익은 다음 해 만들어

지는 재무상태표의 자본금항목의 이익잉여금에 더해진다. 순이익이 나면 회사의 자본금이 증가하여 회사의 재무구조가 튼튼해진다.

#### 손익계산서

제39기 : 2007년 1월 1일부터 2007년 12월 31일까지

제38기 : 2006년 1월 1일부터 2006년 12월 31일까지

삼성전자주식회사

(단위 : 백만원)

과 목	제 39기	제 38기
I . 매 출 액	63,175,968	58,972,765
II . 매 출 원 가	46,846,546	42,359,753
III . 매 출 총 이 익	16,329,422	16,613,012
(매출총이익율)	26%	28%
IV . 판매비와관리비	10,386,567	9,679,079
V . 영 업 이 익	5,942,855	6,933,933
(영업이익율)	9%	12%
VI . 영 업 외 수 익	4,162,084	3,409,422
VII . 영 업 외 비 용	1,474,935	1,127,158
VIII . 법인세비용차감전순이익	8,630,004	9,216,197
IX . 법 인 세 비 용	1,204,988	1,299,706
X . 당 기 순 이 익	7,425,016	7,916,491
(당기순이익율)	12%	13%

<그림 28> 손익계산서 사례

실제 손익계산서를 살펴보자. <그림 28> 삼성전자의 손익계산서를 보면 주요 항목과 금액이 표시되어 있다. 삼성전자는 2007년 한 해 동안 매출액이 63조 1760억원이고 당기순이익은 7425억원임을 알 수 있다. 총 매출액에 들어간 매출원가나 판매비와 관리비 등의 규모도 알 수 있어 한 해 동안 얼마나 벌고 얼마나 비용을 지출했는지 손익계산서만 보면 판단할 수 있다.

#### □ 현금흐름표

재무상태표와 손익계산서만 보면 회사의 재산 상태나 영업상황을 파악할 수 있

다. 그런데 두 가지만 볼 경우 엄청나게 큰 허점이 생긴다. 기업이 현금에 대한 정확한 정보가 없기 때문이다. 현금은 기업의 혈액과 같은 존재이다. 아무리 사업이 잘 되더라도 현금이 부족하면 망할 수 있다. 흑자도산이라는 것이 바로 그런 경우이다. 그래서 기업은 현금흐름표를 작성하여 현금이 어떻게 들어오고 나가는 지 파악한다.

현금흐름표(statement of cash flow)는 일정 기간 동안의 기업의 현금흐름을 나타내는 것이다. 현금이 어디에서 들어왔고 어디에 사용되었는지 현금흐름표를 보면 알 수 있다. 현금흐름표는 돈의 흐름을 영업활동, 투자활동, 재무활동으로 구분하여 작성한다. 즉 기업에서 돈이 들어오고 나가는 것은 이 세 가지 활동으로 나눌 수 있다는 의미이다.

#### ▷ 영업활동 현금흐름

현금은 사업 활동을 바탕으로 들어오고 나간다. 이 게 영업활동으로 인한 현금흐름이다. 다른 활동이 아닌 사업활동을 해서 번 현금으로, 무조건 (+)로 큰 것이 좋다. 사업을 해서 돈이 (-)가 되면 죽 쏜 거다. 영업활동 현금흐름이 손익계산서의 영업이익과 같으면 깔끔해서 좋을 텐데 불행히도 다르다.

한 해 동안 사업을 한 결과를 정리한 것이 손익계산서이다. 매출 등 들어온 회사의 총수익과 매출원가 등 지출한 총비용을 빼면 당기순이익이 나온다. 손익계산서의 당기순이익이 100원이면, 회사는 한 해 동안 사업을 해서 100원을 벌었다는 이야기다. 회사 금고를 열어보면 100원이 있어야 하는데, 막상 보니 그렇지 않다. 왜 그럴까?

손익계산서의 숫자는 실제 현금이 들어오고 나간 숫자를 의미하지 않는다. 매출이 100만원 발생했다고 해서 100만원을 받은 건 아니다. 50만원은 현금을 받고 팔았지만, 50만원은 3개월 뒤에 받기로 하고 외상으로 팔수도 있다. 만약 11월에 50만원의 3개월짜리 외상 매출을 했다면(매출채권이 생긴다), 그 해 12월 31일자로 정리하는 손익계산서에는 매출 50만원이 올라가지만 회사에는 아직 돈이 들어오지 않았다. 그 다음에 2월에 돈이 들어올 것이다. 이처럼 매출과 비용은 발생했지만 돈의 흐름은 달리 생기는 경우가 있기 때문에 손익계산서의 실제 기업의 현금흐름을 그대로 반영하지 않는다.

당기순이익과 영업활동 현금흐름의 차이를 크게 만드는 요소로는 매출채권, 매입채무, 재고자산, 감가상각비 등이 있다. 매출채권의 반대가 매입채무이다. 회사가 물건을 구매하면 돈을 줘야 하는데 3개월 뒤에 돈을 주기로 할거다(매입채무가 생긴다). 그러면 우리 회사에서는 3개월간 현금 지출을 미룬 효과가 생기는 거다.

재고자산은 손익계산서의 항목은 아니지만 현금에 영향을 미친다. 판매가 15000원, 제조원가 1만원인 제품이 있다고 하자. 한 해 100개 정도 팔릴 것으로 예상하고 물건을 100개 만들었다. 제조원가가 100만원 든 것이다. 그런데 50개 밖에 못 팔아서 매출액이 75만원이 발생했다. 손익계산서의 제조원가는 팔린 제품에 해당하는 원가를 적기 때문에 50개의 제조원가 50만원이다. 25만원의 이익이 난 것이다. 그런데 회사가 지출한 돈은 100만원이다. 75만원 벌고 100만원 쓴 것이다. 안 팔린 제품 50만원(제조원가)은 손익계산서에 반영되는 것이 아니고 재무상태표의 자산항목에 재고자산 50만원이 늘어나는 것으로 반영된다. 재고자산이 많다는 것은 회사의 돈이 현금에서 물건으로 변해서 현금이 줄어들었다는 의미이다.

또 하나의 변수는 감가상각비(감가상각비)이다. 감가상각비는 회사의 자산을 매년 비용으로 처리하는 항목이다. 볼펜 만드는 회사에서 볼펜 조립기계를 하나 구입한다고 가정하자. 기계 값은 100만원이다. 100만원의 가치가 있어 기계를 구입하지만 시간이 지나면 가치가 떨어진다. 낡기도 하고 고장도 나고 더 좋은 기계도 나오기 때문에 수명이 있다고 봐야 할 것이다. 보통 기계나 설비 등 수명을 회계적으로는 5년으로 보는 경우가 많다. 즉 5년이 지나면 이 기계 값은 0원이 된다는 말이다. 그 때가면 새 기계를 산다고 예상하는 것이다. 100만원을 주고 자산을 구입했지만, 5년이면 수명을 다하므로, 매년 이 기계 값으로 지출하는 비용은 20만원으로 산정하는 것이다. 구입할 때 비용 100만원을 지출하는 것이 아니고, 자산 100만원을 사는 것으로 하고 5년간 매년 20만원씩 비용을 나누어 지출하는 형태를 취하는 것이다. 이렇게 되면 손익계산서에는 20만원의 비용이 기계의 감가상각비로 지출이 되지만 실제로 돈을 지출한 것은 아니다. 감가상각비는 현금이 나가지 않았는데 손익계산서에만 비용이 지출된 것으로 계산한다.

## ▷ 투자활동 현금흐름

투자활동 현금흐름의 예로, 볼펜기계 구입을 다시 보자. 100만원의 기계를 구입하면 투자활동에서 현금을 지출한 것으로 계산한다. 회사의 영업을 위해 투자하는

모든 지출이 여기에 반영된다. 만약 불펜기계를 중고가 50만원에 팔게 되면, 투자활동 현금흐름에 플러스(현금유입)가 되는 것이다.

투자활동 현금흐름은 (+)가 좋은지 (-)가 좋은지 정답이 없다. 대개 시설투자가 많은 업종에서는 (-)가 많게 되는데, 영업활동이나 재무활동에서 조달한 자금으로 이를 메꿀 수 있어야 한다.

## ▷ 재무활동 현금흐름

재무활동 현금흐름은 회사의 자금조달 활동과 관련된 현금흐름이다. 은행에서 차입하거나, 투자받아 자본금을 증자하는 등의 재무활동이 있으면 회사에 현금이 유입된다. 반대로 차입금을 상환하거나 이익을 배당하는 경우에는 돈이 유출된다.

재무활동 현금흐름은 영업활동 현금흐름과 투자활동 현금흐름을 고려하여 경영진의 자금관리 의사판단에 따라 가장 나중에 결정된다. 영업활동 현금흐름으로 인한 현금의 보유량이 커서 투자활동을 하고도 남는다면, 재무활동을 통해 추가적인 자금을 조달할 필요가 없게 된다. 부족할 경우 차입이나 증자 등을 통해 자금을 유입해야 한다. 실제 현금흐름표를 보면서 이해해 보자.

현금흐름표  
제39기: 2007년 1월 1일부터 2007년 12월 31일까지

삼성전자주식회사		(단위:백만원)	
과	목	제 39 (당) 기	
I. 영업활동으로 인한 현금흐름			13,264,315
1.	당기순이익	7,425,016	
2.	현금의 유출이 없는 비용등의 가산	8,519,427	
3.	현금의 유입이 없는 수익등의 차감	-2,173,385	
4.	영업활동으로 인한 자산부채의 변동	-506,743	
II. 투자활동으로 인한 현금흐름			-9,688,355
1.	투자활동으로 인한 현금유입액	4,029,562	
2.	투자활동으로 인한 현금유출액	-13,717,917	
III. 재무활동으로 인한 현금흐름			-2,527,158
1.	재무활동으로 인한 현금유입액	117,347	
2.	재무활동으로 인한 현금유출액	-2,644,505	
IV. 현금의 증가(감소)(I+II+III)			1,048,802
V. 기초의 현금			977,989
VI. 기말의 현금			2,026,791

〈그림 29〉 삼성전자의 현금흐름표

삼성전자의 영업활동 현금흐름은 손익계산서의 당기순이익을 기반으로 계산한다. 당기순이익은 기업이 한 해 동안 사업을 해서 최종적으로 남은(번) 돈이다. 그런데 이 돈에는 실제 호주머니에 들어 온 돈도 있고, 들어올 돈도 있고, 나가야 할 돈도 있다. 당기순이익의 숫자를 실제 호주머니에 들어온 돈으로 조정한 것이 영업활동 현금흐름이다.

앞에서 이야기했듯이, 손익계산서의 비용을 적을 때 실제로 나가지 않은 돈이 있다. 대표적인 것이 자산에 대한 감가상각비이다. 손익계산서에 감가상각비용이 1억원이 발생되었더라도, 실제 이 돈은 호주머니에서 지출한 돈이 아니다. 따라서 영업활동 현금흐름에 이런 비용을 더해 준다. 같은 원리도 빼야할 수익도 있다. 매출액이 100억원인데, 당장 돈을 받지 않고 몇 달 뒤에 받기로 했는데 이중 30억원이 연말까지 받지 않은 돈이라면, 이것은 손익계산서에는 반영되었으나 호주머니에는 실제로 들어오지 않은 돈이다. 따라서 영업활동 현금흐름에서 빼고 계산해야 한다.

삼성전자의 경우 당기순이익이 7조 4250억원인데 영업활동 현금흐름은 13조 2643억원이다. 삼성전자 같은 대규모 설비가 필요한 업종은 매년 기투자한 설비에 대해 큰 규모의 감가상각비가 발생하기 때문에 이를 현금흐름에 가산하게 된다. 따라서 당기순이익보다 더 큰 영업활동 현금흐름이 나오게 되는 것이다.

또한 이런 대규모 설비투자라는 업종의 특성으로 인해 투자활동 현금흐름은 일반적으로 (-)가 나온다. 자산을 처분하는 것보다 새로운 설비를 구매하는 비중이 높으므로 한 해 동안 (-) 9조 6884억원의 투자활동 현금유출이 생긴 것이다.

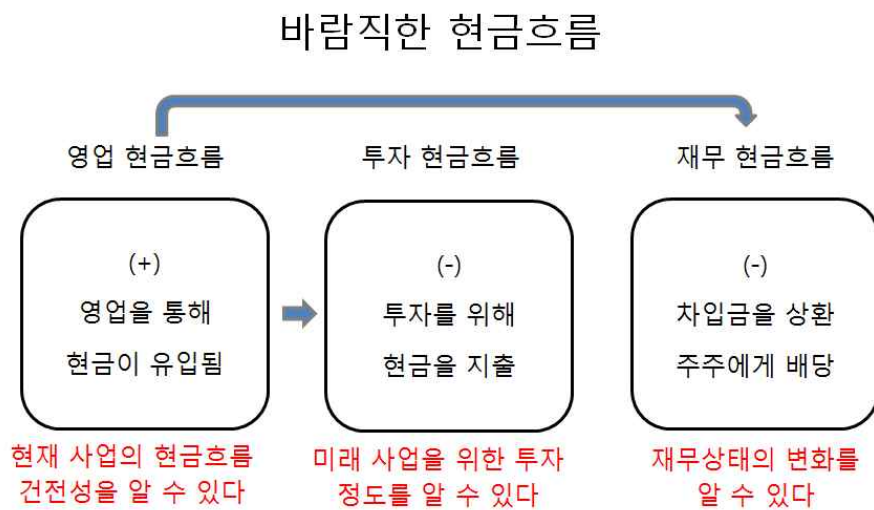
영업활동으로 인한 현금유입이 투자활동 현금유출보다 크기 때문에 삼성전자는 재무활동으로 자금을 조달할 필요성이 낮다. 따라서 재무활동 현금흐름은 (-) 2조 5271억원으로, 주로 주주에 대한 배당이나 차입금 상환 등에 사용되었을 것이다.

기업의 상황에 따라 현금흐름의 형태는 다양하게 나타날 수 있으나, 가장 바람직한 현금흐름은 <그림 30>과 같은 구조이다. 영업활동을 통해 유입된 현금이 투자활동으로 인해 유출된 현금흐름과 재무활동으로 유출되는 현금흐름을 커버할 수 있으면 최고다. 내부 유보이익으로 재투자를 하고, 차입금을 상환하고 주주에게 배당할 수 있으면 기업으로서는 최적의 상태에 있다고 볼 수 있다.

스타트업의 전형적인 형태는 아직까지 사업으로 돈을 벌 수 없으니까 영업활동



현금흐름은 (-), 미래를 위한 투자가 이루어져야 하므로 투자활동으로 인한 현금흐름(-), 이 두 가지로 인한 현금부족을 메꾸기 위해 차입이나 증자를 통해 돈을 조달해야 하므로 재무활동으로 인한 현금흐름 (+)인 구조이다. 만약 재무활동에서 현금유입이 (+)가 되지 못하면, 회사는 결국 문 닫게 되는 것이다.



〈그림 30〉 바람직한 현금흐름

□ 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표는 서로 연결되어 있다



〈그림 31〉 재무상태표와 손익계산서의 관계 1

2015년 초의 재무상태표가 있다. 회사가 가진 것의 목록을 모아 놓은 것이 자산이다. 부채와 자본은 자산의 원천을 구분한 것뿐이다. 2015년 한 해 동안 회사는 자산을 가지고 사업을 한다. 이 자산으로 한 해 동안 사업한 결과가 손익계산서에 나타나는 것이다. 2015년 말 손익계산서는 핑크빛의 수익(회사가 벌어들인 돈의 총액)과 잿빛의 비용(회사가 지출한 돈의 총액)으로 구분할 수 있다. 만약 회사의 수익이 비용을 초과한다면 그 초과분이 바로 순이익이 된다. 한 해 동안 회사의 자산을 가지고 사업한 결과가 순이익이다. 이익이 (+)이면 사업을 잘 한 것이고, (-)이면 사업을 잘 못한 것이다. 연말의 손익계산서는 연초의 재무상태표의 자산을 운영한 결과이다. 한 해 동안 사업한 결과인 순이익은 다시 재무상태표에 영향을 미친다.



〈그림 32〉 재무상태표와 손익계산서의 관계 2

〈그림 32〉를 보자. 2015년 말 손익계산서에서 나온 순이익은 그해 말 재무상태표의 항목으로 들어가게 된다. 순이익은 회사에서 벌어들인 돈이므로 자기 자본이 증가하는 것으로 표시되고, 재무상태표 항목에는 자본계정의 이익잉여금으로 들어가게 된다. 순이익만큼 자본계정이 증가한 것이다. 자본계정은 회사가 가진 자산의 원천을 표시하는 것이므로, 이 돈은 재무상태표 자산계정에도 똑 같이 반영된다. 만약 순이익이 1억원이라면 이익잉여금이 1억원 증가하게 되고, 자산도 1억원 증가하게 되는 것이다. 다만, 자산의 증가에서 현금 1억원이 될 수도 있고, 기계장치를 샀

다면 기계장치가 1억원 증가할 것이다. 순이익이 1억원 났다고 해서 현금이 꼭 1억원 늘어나는 것은 아님을 기억하라.

현금흐름표는 영업활동, 투자활동, 재무활동에 관한 현금흐름을 종합한 것이다. 영업활동 현금흐름을 알기 위해서는 손익계산서의 당기순이익과 실제로 현금흐름이 수반되지 않는 비용과 수익항목을 가감하여야 한다. 투자활동과 재무활동의 현금흐름을 파악하기 위해서 손익계산서와 재무상태표의 항목들이 사용된다.

이처럼 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표는 별개의 재무에 관련된 양식이지만, 서로 긴밀하게 연결되어 있다. 창업자가 이러한 재무제표를 작성할 필요는 없지만 보고 이해할 수 있어야 회사가 어떻게 돌아가는 지 제대로 파악할 수 있다. 스타트업처럼 작은 조직의 재무제표는 간단해서 이해하기 쉽다. 그러나 회사의 규모가 커지면 이들을 제대로 이해하지 못하면 회사가 산으로 가는지 바다로 가는지 알지 못한 채 항로를 결정하게 된다. 사업의 본질에 충실하느라 재무제표를 공부할 시간이 없는 창업자는 빨리 사업을 접고 공부부터 하라. 그리고 나서 다시 사업을 시작하는 게 훨씬 경제적이다. 실패는 성공의 어머니라고 하지만, 그래도 실패는 피하는 게 좋기 때문이다.

## □ 창업자의 자금관리, 자금수지표

주요 재무제표인 재무상태표와 손익계산서는 긴 기간 동안의 내용을 정리한 것이다. 길게는 1년, 짧으면 매월 재무상태표와 손익계산서를 회사 내부에서 작성하여 경영진에게 보고한다. 외부 투자자가 있는 스타트업의 경우, 대개 분기별로 재무상태표와 손익계산서를 간단하게 만들어 투자자에게 보고한다.

매일 매일 회사를 관리하고 의사결정을 내려야 하는 창업자가 1달 또는 분기별 보고서를 가지고 판단하기에는 정보가 너무 부족하다. 계기판이 없이 자동차를 운전하는 것처럼 지금 회사가 달려가는 속도, 앞으로 남은 자금 등에 관한 정보를 모르는 것이다. 그래서 기업에서 최고경영자는 매일 자금수지표를 보고 운전할 방향과 속도를 정한다.

자금수지표는 일정 기간에 발생하거나 발생할 것으로 예상되는 자금의 수입과 지출을 항목별로 분류, 집계하여 회사의 자금흐름을 체계적으로 파악할 수 있도록 요약한 표이다. 모든 기업은 일일, 주간, 월간, 연간 단위의 자금수지표를 작성하여 관리하고 있다. 스타트업 창업자들 - 특히 직장 경험이 없는 - 이 놓치기 쉬운 것이 바로 자금수지표이다. 자금수지표를 작성하고 관리할 줄 알면 매일 돌아가는 회사 일을 한 눈에 파악할 수 있다. 자금수지표의 양식은 회사마다 다르므로, 인터넷에서 검색하여 여러 양식을 찾아보고 각자 자기 회사에 적합한 양식을 엑셀로 만들어 사용하면 된다.

〈표 8〉 일일 자금수지표

	항 목	전일실적	금일계획	내 용
가용자금	현금 및 예금	100	110	
출금	급여	30	-	임직원 급여
	재료비 지급	-	40	XXX 구매
	...	-	-	
	...	-	-	
	...	-	-	
입금	매출채권 회수	40	-	A사 매출채권
	현금 판매	-	10	매장 판매
	...	-	-	
	...	-	-	
	...	-	-	
이월자금		110	80	

〈표 8〉의 자금수지표는 회사에 따라 자금현황표라고도 하는데, 하루의 쓸 돈과 들어올 돈에 대해 정리한다. 매일 아침 대표의 책상에는 자금수지표가 올라오는데 전날의 회사 지출과 수입, 회사의 가용자금이 정리되고 오늘 나갈 돈과 들어올 돈이 적혀 있다. 한 눈에 회사의 자금을 파악할 수 있도록 정리되어야 한다.

자금수지표는 일일 자금수지표뿐만 아니라, 주간, 월간, 분기별, 연별로 작성하여 최고경영자가 회사의 자금상황을 파악할 수 있도록 한다. 자금수지표에는 단순히 자금의 입출금뿐만 아니라 별도로 회사의 예금, 대출금, 매출채권 등 중요한 자금사항을 첨부하여 대표이사가 자금 운용에 대한 정확한 판단을 내릴 수 있도록 한다.

〈표 9〉 연간 자금수지표

(단위: 백만원)

		1월	2월	3월	4월	...	12월	계
기초현금		100	30	70	-91			
자금 유입	현금 매출	150	160	180	170			
	매출채권 회수		150	160	185			
	자본금 증자			?				
	은행 대출			?				
	기타							
	계	150	310	340	355			
소요 자금	급여	100	100	120	120			
	임대료	50	50	50	50			
	원재료 구매	70	75	75	80			
	매입채무 지급		45	56	60			
	장비 구입			200				
	차입금 상환							
	세금							
	기타							
	계	220	270	501	310			
기말자금		30	70	-91	-46			

〈표 9〉은 연간 자금수지표이다. 여러분이 대표이사인데 이런 자금수지표가 올라왔다고 가정해 보라. 담배에 회사의 현금보유량은 1억원이고, 매월 들어오는 돈과 나가야할 돈이 적혀 있다. 예상대로라면 2월말까지는 돈이 있고, 3월이면 돈이 (-)가 된다. 회사 자금이 (-)라는 것은 줄 돈을 못 주고 쓸 돈을 쓸 수 없다는 이야기다. 대표이사는 이런 상황이 되기 전에 준비해야 한다. 부족한 돈을 메꾸기 위해 3월이 지나가기 전에 자본금을 증자하거나 대출을 받아야 한다.

위기가 코앞에 닥쳐서 돈을 구하려면 거의 불가능하므로, 최소한 반 년 전부터 자금을 조달하기 위해 뛰어야 한다. 또한 3월이라는 자금부족 시점을 최대한 늦추기 위해 자금유입항목과 자금유출항목을 다시 재점검해야 한다. 받아야 할 돈은 최대한 빨리 받고, 나갈 돈은 늦게 주어야 한다. 급여의 경우 최우선적으로 지급해야 하는 항목인데 이를 줄이기 위해 심할 경우 정리해고까지 가야할 수 있다.

자금수지표를 잘 활용하면 어디에 중점을 두고 회사를 운영해야 하는지, 언제 자금조달이 필요한지 파악할 수 있다. 어느 날 갑자기 ‘어, 왜 회사에 돈이 없

지?’ 하는 바보 같은 소리를 하는 창업자가 되지 않으려면 자금흐름에 대해 항상 파악하고 있어야 한다.

## □ 손익분기점과 공헌이익

손익분기점(損益分岐點, BEP, Break-Even Point)은 스타트업 창업자에게 가장 중요한 재무관리 지표이다. 창업자가 첫 번째로 도달해야 할 고지가 손익분기점이다. 창업하면 회사가 번 돈보다 쓰는 돈이 더 많다. 차츰 사업이 궤도를 찾아가면서 버는 돈이 늘어나서 마침내 버는 돈과 쓰는 돈이 같아지는 지점에 도착하는데, 여기가 창업자의 첫 번째 꿈인 손익분기점 고지인 것이다.

손익분기점이 중요한 이유는 더 이상 돈이 없어 남의 돈을 빌리기 위해 손을 벌리지 않아도 되기 때문이고, 내가 시작한 사업이 시장에서 검증받았다는 확실한 증명서이기 때문이다. 손익분기점에 도달하지 못하고 많은 기업이 사라진다는 것을 고려한다면 창업자에게 손익분기점은 사실상 사업의 첫 번째 성공을 알리는 지표이다. 손익분기점은 손실과 이익이 나누어지는 포인트로 회사이익이 뚝뚝되는, 0이 되는 지점이다. 여기서 조금만 더 잘하면 이익이 나기 시작하는 것이다. 이익 나는 출발선이 바로 손익분기점이다. 따라서 모든 스타트업은 창업 후 빠르게 손익분기점에 도달하는 것을 목표로 해야 한다.

문제는 손익분기점이 뭔지 모르거나, 알고는 있지만 제대로 몰라서 지금 회사가 제대로 손익분기점에 왔는지 안 왔는지 모르는 창업자가 많다는 거다. 추구하면서 상대방 골대가 어디 있는지 모르고 슈팅하는 거랑 똑같다.

손익분기점은 쉽게 말하면 물건 팔아 본전이 되는 시점의 매출액을 말한다. 매출액이 손익분기점을 돌파하면 이익이고, 그 밑이면 손해보고 있다는 말이다. 손익분기점을 알기 위해서는 이익구조에 영향을 미치는 두 가지 원가요소를 먼저 알아야 한다. 바로 매출하기 위해 들어가는 비용으로, 고정비와 변동비이다.

고정비(固定費, fixed cost)는 물건의 생산수량과 상관없이 항상 필요한 비용이다. 그래서 고정비라고 하는 거다. 대표적인 고정비는 인건비, 사무실이나 공장 임대료, 시설 감가상각비 등이 있다. 물론 긴 시간을 놓고 보면 고정비도 바뀔 수 있다. 대부분의 사업에서 이걸 무조건 고정비다, 라고 정하기는 힘들지만 그래도 손익

분기점을 계산하기 위해서는 분류할 수 있어야 한다.

변동비(變動費, variable cost)는 물건의 생산수량에 비례하여 변하는 비용이다. 대표적인 것으로 재료비, 판매수수료(카카오에 입점한 게임업체가 수익을 일부를 카카오에 주는 것도 판매수수료이다)가 있다.

우리가 궁금한 것은 도대체 얼마를 팔아야 푼푼이 되느냐 하는 것이다. 바로 BEP 매출액이다. BEP 매출액은 간단한 공식으로 표시된다.

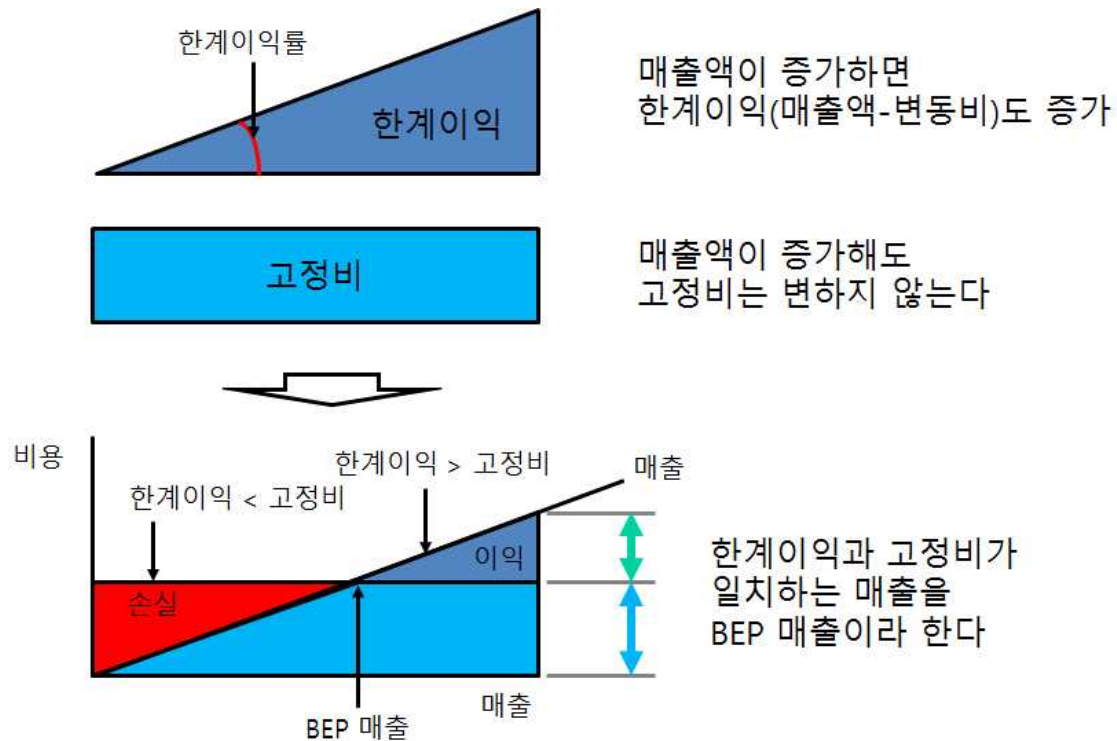
$$\text{BEP 매출액} = \text{고정비} / \text{한계이익률} = \text{고정비} / (1 - \text{변동비} / \text{매출액})$$

꽃미남 라면가게의 BEP 매출액은 어떻게 알 수 있을까. 먼저 고정비는 가게세 100만원과 인건비 500만원으로 총 600만원이다. 라면 한 그릇도 못 팔아도 이 돈은 내야 한다. 변동비는 라면 한 그릇 만드는데 재료비가 2667원 들어간다. 판매가격은 한 그릇에 6000원(완전 고급라면임)이다. 대략 이 정도 알면 몇 그릇 팔아야 푼푼이 되는 지 알 수 있다.

먼저 한계이익률을 보자. 한계이익률은 물건 하나 팔면 변동비를 빼고 이익이 남는 비율이다. 여기서는 (1-변동비 2667원/판매가 6000원)이니 한계이익률이 55.56%가 나온다. 판매가격의 44.44%가 변동비라는 이야기다. 한 달 고정비가 600만원이라고 했으니 한 달 기준 BEP 매출액은 6백만원/한계이익률 55.56%를 하면 1080만원으로 나온다. 한 달 1080만원을 팔아야 본전이라는 말이다. 하루에 60그릇 팔아서 일매출 36만원하면 가게세, 인건비, 재료비 다 주고 나면 딱 맞는다는 이야기다. 이게 BEP 매출액이다. 여기서부터 더 팔기 시작하면 그 때부터 남는 거다.

BEP 매출액은 사업을 하면서도 점검해야 하지만, 사업타당성을 검토할 때 많이 사용한다. 꽃미남 라면가게를 열 것인가 하는 선택의 기로에서 한 그릇 6000원짜리 라면을 하루에 60그릇 이상 팔 수 있을 것인가? 몇 그릇을 팔 수 있을까? 에 대한 답을 스스로 해야 한다. 하루 60그릇을 팔 수 없다고 판단하면 아예 사업을 시작하지 말아야 한다. 몇 그릇을 팔 수 있을 지에 대한 아무런 생각도 없이 라면가게를 열었다가 망하는 사람 많다. 스타트업도 마찬가지다.

BEP 매출액을 구하는 공식은 간단하지만 기본적인 개념을 조금 더 알고 나면 각자 자신의 사업에도 적용해 볼 수 있다. 이제 그림으로 이해해 보자.

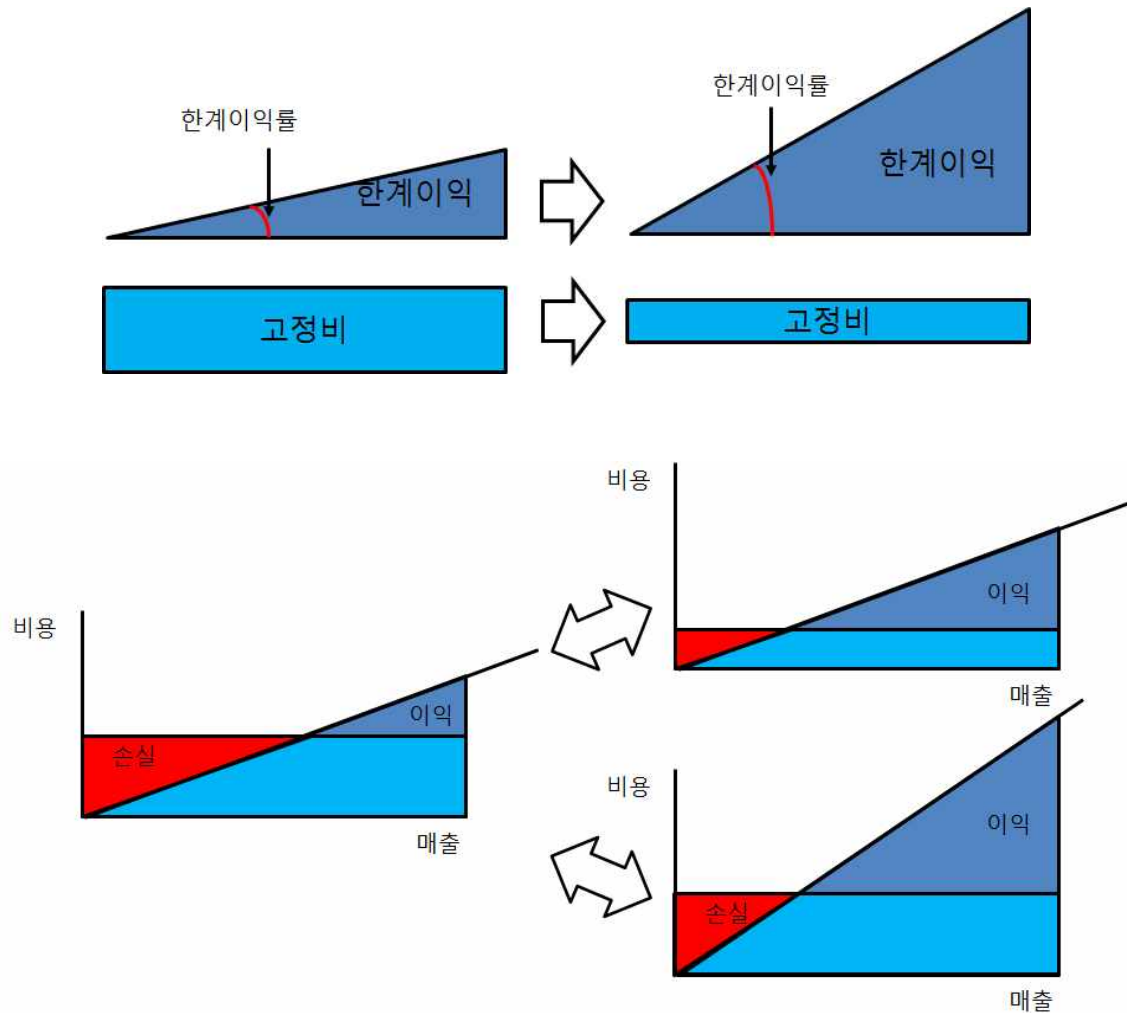


<그림 33> BEP 매출액 구조

고정비는 매출액과 상관없이 일정한 비용이다. 한계이익은 매출액이 증가하면 따라서 증가한다. <그림 33>의 상단에 있는 한계이익과 고정비를 합하면 하단의 그림이 된다. 한계이익이 고정비보다 작으면 당연히 손실이 발생한다. 매출이 증가하면서 한계이익도 증가하게 되고, 한계이익과 고정비가 같아지는 시점이 있는데 이때의 매출액을 BEP 매출액이라고 한다. 손해와 이익이 갈라지는 분기점, 손익분기점에 도달한 것이다. 매출액이 더 증가하면 한계이익이 고정비를 초과하게 되고 이익이 발생하게 된다.

손익분기점 매출액을 구하는 구조는 <그림 33>과 같이 모든 사업이 동일하나, 사업의 종류에 따라 그림이 달라지고, 이에 따라 사업의 수익성도 달라진다. 고정비가 크고 한계이익률이 낮은 사업과 고정비가 작고 한계이익률이 높은 사업의 차이는 무엇일까?





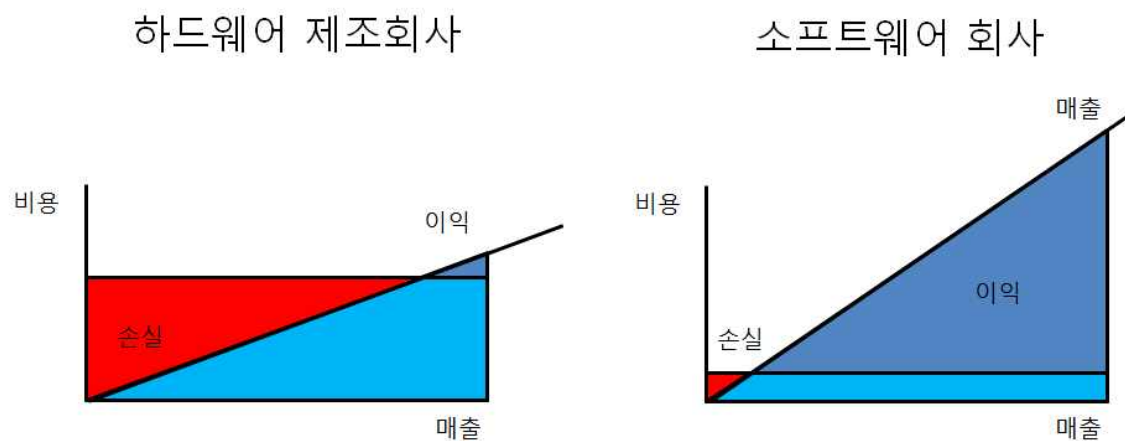
〈그림 34〉 사업의 수익성을 결정하는 요소, 한계이익률과 고정비

손익분기점 구조에서 한계이익률이 그대로인 상태에서 고정비가 낮아진다면 BEP 매출액은 더 낮아지고 동일한 매출액에서 이익규모가 증가한다. 또한 고정비가 그대로이더라도 한계이익률이 높아지면 같은 효과가 발생한다. 빨리 BEP 매출액에 도달하고 이익을 증가폭은 더욱 커진다. 이를 바탕으로 내가 하는 사업이 어떤 형태의 고정비와 한계이익구조를 가지고 있는 지 파악해야 한다. 내사업의 고정비 수준과 한계이익률 수준을 알면 사업의 수익성이 좋은 지 판단할 수 있는 것이다.

2015년 결산자료에 의하면 삼성전자는 매출액 200조 6535억원에 영업이익 26조 4134억원으로 영업이익률 13.2%였다. 하드웨어 제조업체로서는 엄청난 이익률이다.

물론 애플은 예외지만. 네이버는 매출액 3조 2512억원에 영업이익 7622억원으로 영업이익률은 23.4%, 게임업체 컴투스도 매출액 4335억원, 영업이익 1659억원, 영업이익률은 38.3%였다. 삼성전자의 친구였던 LG전자 함 볼까? 매출액 56조 5090억원, 영업이익 1192억원, 영업이익률 2.1%이다.

이게 바로 사업의 종류에 따른 차이다. 하드웨어 제조업체는 기본적으로 공장, 설비 등 고정비 투자가 많다. 그리고 치열한 경쟁으로 인해 한계이익률도 높지 않다. 반면에 소프트웨어 회사는 고정비가 낮다. 직원들 근무할 공간과 컴퓨터 등만 있으면 된다. 게다가 단위 매출당 변동비가 매우 낮기 때문에 한계이익률이 높다.



<그림 35> 사업유형에 따른 BEP 매출액 구조

최근 소프트웨어 중심의 창업이 활발한 이유가 바로 BEP 그래프에 다 나와 있다. 작은 고정비는 큰 자본 없이 가볍게 창업을 가능하게 하고, 높은 한계이익률은 대박을 기대할 수 있게 한다. 그래서 개나 소나 창업에 뛰어들게 만든다. 하지만 기억하자. 개나 소나 뛰어들기 때문에 소프트웨어류의 창업은 엄청난 경쟁을 만난다. 너와 내가 별 차이가 없기 때문이다. 그렇기 때문에 반드시 차이를 만들어야 한다. 확실한 차이가 있다면 소프트웨어 창업은 그 대가를 돌려준다. 제대로 준비된 창업을 해야 하는 이유다.

## □ 손익계산서에 순이익이 났는데 돈이 없어 망하다, 흑자도산

흑자도산(黑字倒産, insolvency by paper profits)은 말 그대로 손익계산서에는 이익(흑자)이 남에도 불구하고 줘야 될 돈을 지급하지 못하여 부도가 나는 것을 말한다. 일반적으로 영업실적도 좋고 이익은 나는데 단기부채를 변제하지 못하여 발생하게 된다. 사업이 잘 되는데 왜 돈이 없는 걸까?

스타트업을 포함한 벤처기업이 망하는 경우는 대개 세 가지로 나눌 수 있다. 첫 번째는 사업이 안 되어서 망하는 것으로 가장 흔히 볼 수 있는 경우이다. 적자도산(赤字倒産)으로 버는 것보다 쓰는 게 많아 적자가 나니까 당연히 망할 수밖에 없다. 두 번째는 드물기는 하지만 계획적으로 망하는 경우도 있다. 사기에 해당하는데 앞으로 회사가 성장할 비전은 안 보이고 돈은 있는 경우 창업자가 자기 욕심을 차리기 위해 회사 재산을 빼돌리거나 외국으로 날아버리는 케이스다. 거의 뒷일은 생각하지 않고 당장 살 길을 찾아 사기 치는 것이다. 세 번째 케이스가 흑자도산이다. 창업자가 재무나 회계에 대한 지식이 없고 참모들도 그다지 숫자에 대해서 생각하지 않는 회사에서 많이 발생한다. 벤처기업의 경영진은 주로 손익계산서의 매출이나 비용, 이익 항목에 관심을 가진다. 재무부서에서 작성한 월간 손익계산서를 보면서 이익이 나면 사업을 잘하고 있다고 생각하기 쉽다. 구멍은 재무상태표에서 주로 발생한다.

흑자도산의 원인은 과도한 고정자산 투자, 재고자산의 부실화, 매출채권 과다 및 부실화 등에서 발생하는데 이 모든 것이 회사의 현금을 마르게 하는 요소이다. 아무리 장사가 잘 되어도 현금이 마르면 끝장이다. 스타트업 창업자의 가장 중요한 역할이 현금을 꼭 잡고 있는 것이다.

---

### 〈강추 읽을거리〉

만화로 보는 회계학 콘서트(2009), 하야시 아츠무, 멘토르.

창업은 하고 싶는데 회계는 전혀 모른다고? 어려운 회계책 붙들고 씨름하지 말고 우선 이 책을 권한다. 제목처럼 만화여서 우선 술술 읽힌다. 스토리를 가진 기업 만화를 통해 회계가 어떻게 기업에서 사용되는 지 쉽게 풀어 놓았다. 두 권으로 구성되어 있으니 만화책 사는데 돈 쓰기가 아깝다면 도서관에서 빌려서라도 보기 바란다. 이 책 보고 나서 그 다음 책에 도전해보자.

### 〈참고할 만한 읽을거리〉

실패 확률을 높이는 스타트업의 잘못된 행동 10가지

(<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2015070522591442195&type=1&MLA>)

‘머니투데이’ 방운영 기자님이 두 쿠션 쳐서 정리한 글인데, 적당한 위치가 없어서 여기에 넣었으니 시간 나는 사람은 보시도록.

자금수지표([http://blog.naver.com/crom\\_hm/60181258441](http://blog.naver.com/crom_hm/60181258441))

알프스소년님의 블로그다. 자금수지표에 대한 간략한 설명이 있으니 보시도록. 구글에서 ‘자금수지표 xls’로 검색해 보면 다양한 형태의 엑셀로 만든 자금수지표가 있다. 회사마다 양식이 다르므로 참고해서 자기만의 자금수지표를 만들면 된다.

지금 당장 회계공부 시작하라, 강대준·신홍철(2012), 한빛비즈

신홍철 교수님과 강대준 회계사님의 공저로 회계가 뭘 지는 감이 온 사람이 읽으면 된다. 회계 자료로 어떻게 회사의 경영 현황을 파악할 수 있는 지 다소 상세하게 나와 있으니, 별도로 회계공부를 하지 않은 사람에게 추천한다.

회계 공부는 엑셀로 하자(<http://m.blog.naver.com/pretty119/220134695010>)

과란마왕님의 블로그다. 뭐하는 분인지는 모르지만 요 글은 어중간하게 회계공부를 한 경영학도가 읽고 뉘우쳐야 한다. 참고로 나도 읽고 반성했다.

#### **회계학 리스타트, 유관희(2014), 비즈니스맵**

고려대 유관희 교수님이 일반인을 대상으로 이야기 형식을 빌어 회계에 차분하게 설명한 책이다. 회계학을 배운 사람은 굳이 읽을 필요 없고, 회계에 대해 모르는 사람이 보면 좋은 책이다. 책을 읽다 보면 회계가 나와 상관없는 게 아니구나하고 느끼게 된다.

## 12장. 출구 전략

---



끝날 때까지는 끝난 게 아니다

(It ain' t over till it' s over)

- Lawrence peter “Yogi” Berra -

## □ 출구 전략의 필요성

사업은 의사결정의 연속이다. 창업자는 기업설립부터 채용, 생산, 판매 등 하루에도 몇 번씩 의사결정을 해야 한다. 창업의 문을 열고 기업이라는 공간으로 들어갔으면 언젠가는 문을 열고 나와야 한다. 창업과 관련된 마지막 의사결정은 언제, 어떻게 내가 만든 기업에서 빠져 나올 것인가(exit)에 대한 것이다.

창업자가 세운 기업은 창업자의 것이 아니다. 법인(法人)이라는 말이 있듯이 기업은 그 자체로 하나의 인격체로 간주된다. 창업자는 자기가 설립한 기업의 주주 또는 임직원으로 역할을 할 뿐이다. 따라서 기업이 지속적으로 성장하더라도 창업자는 언젠가는 그 기업에서 손을 떼야 한다. 기업이 망해서 어쩔 수 없이 손을 떼야 하는 경우도 있을 거고, 기업이 성장하고 창업자가 계속 경영하다가 수명이 다해 죽으면서 손을 댈 수도 있다. 그리고 성장 과정에서 전문경영인을 영입하면서 경영에는 관여하지 않을 수도 있고, 보유 지분을 매각하여 주주로서 손을 떼기도 한다.

창업자가 기업을 설립할 때부터 출구전략을 마련해야 하는 이유는 기업의 운영 형태나 방법이 출구전략에 따라 달라지기 때문이다(2장, 어떤 사업체를 지향할 것인가 참고). ‘창업자 = 기업’이라고 생각하면, 달리 출구전략을 생각할 필요 없다. 회사를 설립하고 죽을 때까지 경영하면 된다. 죽으면? 자식들이 상속받아서 하겠지 뭐. 이런 생각을 가지고 창업하는 경우에는 주식회사를 설립하더라도 본인이 지분을 100%(또는 일부는 가족이 가지거나) 가져야 한다. 이런 회사는 외부 투자를 받아서도 안 되고, 투자자도 절대로 투자하면 안 된다. 투자하는 순간 투자금은 복극 빙하 속에 들어가 있게 된다. 회수할 방법이 없다.

십수년 전만 해도, 많은 창업자들은 내 회사를 세운다는 개념이 강했다. 내가 원하는, 내가 하고 싶은 일을 하기 위해 창업했다. 이런 생각으로 만든 회사이므로 대개는 회사가 망할 때까지 내가 경영하는 게 일반적이었고, 우리나라에 M&A가 제대로 되지 않은 이유였다. 내가 만든, 내 자식 같은 회사인데 어찌 팔 수 있겠는가.

최근 창업자들은 ‘창업자 ≠ 기업’이라고 생각하는 경향이 많아지고 있다. 내가 창업하고 경영하지만, 외부에서 투자한 주주들이 있기 때문에 나만의 회사라는

생각을 하지 않는다. 그렇다면 나도 언젠가는 이 회사에서 빠져 나올 것이므로 출구전략에 대해서도 염두에 두게 된다. 회사는 유구하더라도 주주나 경영진은 바뀔 수 있는 것이다.

출구전략을 가지고 있지 않다가 갑자기 지분을 매각하거나 경영진에서 물러나게 되면 심리적으로나 금전적으로 큰 손해를 보게 된다. 창업자는 처음부터 하고 있는 사업과 회사에 적합한 출구전략을 세우고, 사업 중간 중간마다 최적의 출구전략이 무엇인 지 가끔씩이라도 되돌아보아야 한다. 제대로 된 탈출은 창업자 본인뿐만 아니라 회사에도 큰 도움이 되기 때문이다.

## □ 출구방안으로서의 상장, IPO, M&A

창업자는 설립한 기업의 주식을 보유함(최대주주로서)으로서 회사의 지배적인 경영권을 가진다. 창업자가 exit한다는 의미는 보유한 지분을 처분하는 것이다. 지분을 넘김으로서 설립한 기업에서 빠져나오게 된다. 창업이 여러 단계를 거쳐 최종 마무리 되는 것은 창업자의 주식매각이 완료될 때이다.

Exit과 관련되어 사용되는 용어인 상장, IPO, M&A 중 실제 exit은 M&A 밖에 없다. 상장이나 IPO는 창업자의 exit과 직접적으로 관련된 것은 아니라 해당기업의 주식이 유동성을 가진 상태, 즉 주식시장에서 사고팔 수 있는 상태가 된 것이다. 여전히 창업자는 주식을 가지고 있다. 다만 상장이 되면, M&A를 통해 최대주주의 지분을 매각할 수 있고, 상장 프리미엄(실제 기업가치보다 더 높은 가격으로 거래됨)을 받을 수 있는 장점이 있다.

## □ 상장

주식회사의 주식은 물건처럼 사고 팔 수 있다. 허니버터칩을 슈퍼마켓에서 살 수 있듯이 주식도 거래하는 시장이 있는데, 이를 주식시장(株式市場)이라고 한다. 미국에는 뉴욕증권거래소(NYSE), 나스닥(NASDAQ) 등의 주식거래시장이 있으며 국내에는 유가증권시장(KOSPI)와 코스닥(Kosdaq)이 있다. 주식시장에 상장(上場, listing)되면 그 회사의 주식은 일반인들도 증권회사의 주식계좌를 통해 매매할 수 있게 된다. 즉 기업의 주주는 주식을 팔 수 있는 방법이 별로 없는데, 기업이 상장하게 되



면 주식시장을 통해 주식을 팔 수 있게 되기 때문에 주식에 투자한 자금을 회수할 수 있게 된다.



〈그림 36〉 LIG넥스원의 유가증권시장 신규상장 기념식, 출처: 뉴시스 2015.10.06

상장(上場)은 기업의 주식을 시장에 올린다는 의미이며, 영어로 이를 listing이라고 하는데 〈그림26〉에서 보듯이, 한국거래소의 시세판에는 많은 기업들의 이름과 주가가 표기되어 있는데, 이 시세표에 자기 회사의 이름을 올린다(list)는 뜻이다.

상장은 주식이 일반인에게도 거래할 수 있도록 하는 것이기 때문에 자기가 상장하고 싶다고 해서 할 수 있는 것이 아니다. 주식시장을 관할하는 거래소에서는 상장할 수 있는 자격요건을 엄격하게 정하고 기업이 상장을 신청하면 상장 여부를 심사하여 결정한다. 따라서 상장하는 회사는 회사로서의 시스템이 갖추어져 있고 수익력이나 성장성이 확인된 회사라고 보면 된다. 벤처기업들이 주로 상장하는 코스닥시장에 상장하게 되면 그 회사는 일단 성공적으로 성장한 회사라고 보는 것도 그런 이유 때문이다.

상장한 회사도 상장 이후 적자가 계속 발생하거나 회사에 문제가 생길 경우 거래소는 상장을 취소하게 되는데 이를 상장폐지(上場廢止)라고 한다. 상장 폐지된 기업의 주식은 주식시장에서 거래할 수 없기 때문에 주주들은 현금성에 제약을 받게 된다.

상장은 창업자가 직접적으로 exit하는 방법은 아니다. 다만, exit할 수 있는 기회

가 확대된다. 상장 후 창업자의 지분을 부분적으로 시장에서 팔수도 있으며, 지분 전체를 매각하여 exit할 수 있다. 상장하지 않은 회사보다 상장한 회사가 유리한 점이 많기 때문에 상장회사의 창업자는 높은 프리미엄을 붙여서 지분을 매각할 수 있다.

## □ IPO

기업이 필요한 자금을 조달하는 방법으로 대출과 증자(增資)가 있는데, 주식을 발행하여 자본금을 늘리는 것을 증자라고 한다. 증자의 경우 엔젤이나 벤처캐피탈에서 투자를 받을 수 있는데, 이때는 투자하는 측과 기업이 1:1로 조건을 협상하여 증자할 주식의 가격이나 주식수를 결정하게 된다. 이를 사모증자(私募增資, private offering)라고 한다.

2015년 유통업체인 홈플러스가 MBK파트너스라는 회사에 매각이 되었다. 홈플러스 대주주의 주식을 매입한 MBK파트너스 같은 회사를 PEF(Private Equity Fund)라고 하는데 주식을 공개시장에서 매입하지 않고 개별적으로(private) 협상을 통해서 인수하는 펀드를 운영하는 회사라는 뜻이다.

반면에 일반 대중에게 알리고 투자신청을 받아 증자하는 경우를 공모증자(public offering)이라고 한다. IPO(Initial Public Offering)는 기업이 최초로 하는 공모증자라는 의미이다. 주식시장에 상장하기 전에 이러한 공모증자를 할 수 있지만, 대다수의 기업들은 상장 이전에 증자할 경우 사모증자를 통해 자금을 조달하고 IPO는 주식시장에 상장할 때 대규모로 실시한다. IPO가 상장과 동시에 이루어지기 때문에 흔히 기업공개 또는 상장의 의미로도 쓰인다.

IPO도 창업자의 지분을 매각할 수 있는 기회는 아니다. 상장하더라도 창업자의 지분을 팔기 어렵다. 다만, 상장을 위한 IPO를 할 때 대부분의 경우는 신주증자(新株增資)를 하지만, 일부 대주주가 구주매출(舊株賣出)을 하는 경우가 있다. 대주주가 보유한 주식을 일반인들에게 매각하는 기회가 되기 때문에 대주주로는 자신이 보유한 주식의 일부를 exit하는 기회가 된다.

## □ M&A

M&A(Merger & Aquisition)는 두 기업이 합하여 하나가 되는 합병(merger)과 한 기업이 다른 기업의 주식을 인수(aquisition)하여 자회사로 만드는 것이다. 우리말로 인수합병(영어와는 단어가 거꾸로 인데, 올 나라 사람들은 인수를 더 좋아하는 모양이다)이라고 한다. 2015년 세계의 뜨거운 뉴스 중의 하나가 삼성물산과 제일모직의 합병 소식이었다. 제일모직은 삼성물산에 합병되면서 사라졌다. 다만, 삼성에버랜드가 제일모직의 패션사업부를 인수하면서 회사 이름을 제일모직으로 바꾸었다. 합병을 하면 두 회사 중 하나만 남고 하나는 사라지는 흡수합병에 해당하는 사례이다. 다음카카오가 김기사의 대주주 지분을 매입하여 자회사로 만든 경우가 인수에 해당한다.

실제로 스타트업의 가장 많은 exit 기회는 인수(스타트업 입장에서는 인수당하는 거)에서 발생한다. 기업을 창업하여 주식시장에 상장하는 기간이 점점 더 늘어나고 있기 때문이다. 2005년의 경우 코스닥시장에 상장한 기업의 평균 창업 후 상장까지 소요된 기간이 9년이었는데, 2014년에는 14.2년으로 늘어났다. 14년 전에 창업한 수많은 기업들 중에서 그래도 가장 성공적으로 성장한 수십 개의 회사도 이 정도의 시간이 지나야 상장할 수 있었다는 의미이다.

기업이 인수 당한다는 것은 경영권을 행사할 수 있는 주식이 매각된다는 것이다. 따라서 창업자로서는 자신의 지분을 인수자에게 매도할 수 있어 exit할 수 있다. 이 때 대주주인 창업자뿐만 아니라 공동창업자나 초창기 창업멤버의 소수 지분에 대한 매각도 같이 고려되어야 한다. 가끔 소수 지분을 제외한 대주주의 경영권만 매각되어 주주간 분쟁이 발생하는 경우가 생긴다. 이런 문제를 미연에 방지하기 위해서 초창기 창업멤버들 간의 주주간 계약서가 필요하다.

## □ 어쩔 수 없는 탈출, 망한 기업의 정리

Exit 유형 중 가장 많이 발생하면서 창업자가 가장 두려워하는 것이 실패한 기업을 정리하는 것이다. 스타트업을 시작할 때 어느 창업자가 실패할 것을 예상하겠는가. 성공에 대한 확신 없이 스타트업이라는 거친 배를 타기 어렵다. 그렇지만 현실은 그렇지 않다. 창업기업의 대부분은 향해 도중 여러 가지 이유로 침몰한다. 침

물하는 배에서 어떻게 탈출할 것인가.

#### ▷ 부도(不渡) 또는 도산(倒産)

기업이 망했다는 것은 법적인 의미로는 부도 또는 도산의 상태가 되었다는 것이다. 부도는 기업이 원재료 등을 구매하면서 향후 지급일을 정하고 어음이나 수표를 발행했는데, 그 지급기일이 왔음에도 불구하고 현금을 지급하지 못하는 것이다. 도산은 기업이 수익성 저하, 부채 지급불능, 법정 파산 등을 총괄하는 개념이다.

#### ▷ 청산과 파산

기업이 더 이상 경쟁력을 가질 수 없어 유지할 수 없을 때, 창업자는 기업을 정리하는 수순에 들어가야 한다. 청산(清算, liquidation)은 자발적으로 기업을 없애는 것으로, 자산을 정리하여 기업이 가지고 있는 채무를 변제하고, 남은 것은 주주에게 분배하여 기업의 법인격(法人格)을 소멸하는 것이다. 기업은 주주총회의 특별결의에 의해서 기업의 해산결의를 할 수 있고 청산절차를 진행한다. 청산은 망한 회사뿐만 아니라 이익이 나는 회사도 할 수 있다. 지금까지는 괜찮았지만 회사의 미래 상황이 악화될 것으로 예상되면, 자발적으로 회사의 재산을 정리하여 채권자와 주주에게 나누어 주기도 한다.

반면에 파산(破産, bankruptcy)은 주주에게 돌려줄 것도 없을뿐더러 채무자에게도 변제할 수 없는 지급불능의 상태에서 발생한다. 청산은 자발적이지만, 파산은 채권자로부터 빌린 빚을 갚을 수 없는 상태로 더 이상 기업의 영업을 할 수 없어 법원에 파산신청을 해야 한다. 법원은 정해진 절차에 따라 채무관계를 정리하고 법인을 소멸시킨다.

#### □ 기업이 망할 때 창업자가 지는 위험

창업한 기업이 파산하는 경우 기업과 관련된 모든 이해관계자들(주주, 채권자, 거래처, 종업원 등)이 피해를 보지만, 창업자는 대주주 또는 대표이사로서 가장 큰 피해를 입을 수 있다. 사업이 계획대로 진행되지 않아서 폐업을 하는 경우에 창업자가 제대로 정리해야지 피해를 최소화할 수 있다. 망하는 경우 창업자를 힘들게 하는 주요한 사항들을 살펴보자.

## ▷ 연대보증

보증(保證)은 타인의 신분이나 행동을 책임지는 일이다. 기업에 입사할 경우에도 회사가 신입사원에게 보증을 요구하는 경우가 있다. 직원이 회사에 고의적인 피해를 입힌다든가 회사의 돈을 들고 잠적하는 경우를 대비해서이다. 이 때 보증보험으로 가능하지만 보증인을 내세우기도 한다. 돈거래에 있어서의 보증은 개인이나 기업이 금융기관에서 돈을 빌릴 때 빌린 사람이 갚지 못할 경우 이 채무를 대신 갚아야 하는 제3자를 미리 정하는 것이다.

일반 보증과 달리 연대보증(連帶保證)의 경우 채권자가 돈을 빌린 사람이 아닌 연대보증인에게 바로 돈을 갚으라고 할 수 있다. 보증은 돈을 빌린 사람에게 먼저 청구하고 갚지 못하면 보증인에게 돈을 청구하는데, 연대보증은 채권자가 연대보증인이 바로 갚을 능력이 있을 것 같으면 돈 빌린 사람에게 청구하지 않고 연대보증인에게 바로 돈을 갚으라고 요구할 수 있다. 기업이 금융권에서 대출할 때 대표이사에게 보증을 요구하는데 대부분 연대보증을 말하는 것이다. 만약 기업이 갚지 못할 경우에 대표이사 개인에게서 대출금을 대신 갚도록 하기 위해서이다. 창업자가 기업의 채무에 연대보증하고, 기업이 채무를 갚지 못한 상태에서 망하게 되면 창업자는 그 동안 투자한 자금과 시간을 날리는 것은 물론이고, 회사와 관련 없는 개인적인 재산까지 날리게 된다.

2009년부터 금융권의 개인 채무에 대한 연대보증제도는 폐지되었다. 창업자의 회사 대출에 대한 연대보증은 여전히 남아 있다. 최근 금융위원회는 2016년 2월부터 창업 5년 이내 기업이 신용보증기금과 기술신용보증기금의 보증서 발급을 통해 대출을 받는 과정에서 창업자에 대한 연대보증을 면제한다고 밝혔다. 지금까지는 창업 3년 이내 기업이면서 보증기관이 평가한 기술등급이 BBB 이상인 경우에만 연대보증을 면제하였는데 대상을 확대하였다. 일반 금융기관인 은행에서 대출을 받을 경우 여전히 대표이사가 연대보증을 해야 한다.

창업해서 사업하면서 남의 돈을 안 쓰는 게 최고지만, 현실적으로 그러기에는 쉽지 않다. 창업자가 어쩔 수 없이 회사 부채에 대한 연대보증을 하더라도 그 피해를 최소화하여야 한다. 연대보증이 문제가 되는 것은 회사가 부채를 갚을 능력이

되지 않아 파산할 때 발생하기 때문에 창업자는 회사의 자금흐름에 대해 완벽하게 인지하고 관리해야 한다. 망한 창업자 대부분은 갈 때까지 간 다음에야 두 손을 든다. 제3자가 보면 도저히 더 이상 사업을 하면 안 되고 정리하는 게 바람직한데, 창업자는 끝까지 포기하지 않는다. 적절한 시점에 사업을 접는 것도 창업자가 가져야 할 자질이다. 회사가 망하더라도 나까지 망하면 다시 일어나기 어렵다. 제일 좋은 것은 남의 돈 빌리지 않고 사업하는 것이고, 빌리더라도 갚을 수 있는 범위 내에서 써야 한다.

내가 벤처캐피탈업계에 입문하여 아무 것도 모르고 어리바리하던 때, 처음 맡은 업무가 경매였다. 뭐가 뭔지도 모르는 나는 경매 책을 사서 열심히 공부해서 담보로 맡은 집을 경매에 넘겼다. 지금은 창업투자회사가 대출을 할 수 없고 투자만 하도록 되어 있지만, 90년대 중반까지만 하더라도 투자해서는 먹고 살 수 없으니까 중소기업에 대한 투자와 함께 대출도 할 수 있었다. 쉽게 말하면 일부 은행의 역할도 있었다는 거다.

내가 맡은 첫 임무인 경매전은 알고 보니 선배들이 예전에 투자한 기업의 자금사정이 어려워지자 대출해주면서 담보로 맡아 놓은 집이었다. 창업자의 집이었으면 괜찮았을 텐데 그 집은 창업자의 삼촌 소유였다. 조카가 삼촌 집을 담보로 대출받았던 것이다. 애먼 삼촌은 조카 하나 때문에 멸절한 자기 집을 잃어 버렸다. 그 일과 함께 투자 업무를 하면서 연대보증을 선 엉뚱한 사람들이 피해를 입는 것을 하도 많이 본 지라 자식들에게 보증서지 마라는 유언을 남겼다는 어느 아버지의 이야기가 가슴에 와 닿는다. 경매 사건을 겪으면서 보증의 위험을 알았음에도 불구하고 그 후 직원들끼리 돌아가면서 서로 마이너스통장 개설하면서 보증 섰다가 내가 보증선 선배분이 병으로 돌아가시는 바람에 은행에서 통지서를 받고 천만원 가량을 갚아 준 일도 있다.

내 사업을 하면서 내가 보증서는 것은 내가 알아서 할 일이다. 그러나 내 사업하면서 주위 사람들 보증까지 필요한 단계가 오면 사업을 정리하는 게 맞는 것 같다. 혹시나 마지막까지 버티지만 역시나인 경우가 대부분이었다.

## ▷ 세금 문제

회사가 망하면서 창업자에게 튀는 불똥 중 하나가 세금이다. 대개 망하는 회사는 돈이라고는 찾아 볼 길이 없어서 당연히 내야 할 세금이 연체되어 있기 십상이다.

대표이사가 과점주주(본인과 친족 등 특수관계자의 소유 주식의 지분을 합계가 51% 이상)일 경우 대표이사는 세금에 대한 일종의 보증인이 된다. 회사는 납부해야 하는 국세와 지방세가 있는데 회사가 지급하지 못하는 경우 2차 납세의무를 과점주주에게 부과된다. 회사가 망할 지경이 되면 세금은 당연히 체납된 상태이다.

대표적인 세금이 법인세와 부가가치세(附加價値稅, VAT, Value Added Tax, 이하 부가세)인데 망하는 회사는 지난 몇 년 동안 적자가 났을 가능성이 크므로 내야 할 법인세가 대부분 없다. 적자가 나더라도 매출은 조금이라도 있기 마련인데 매출에 붙는 부가세는 발생한다. 회사에 당장 돈이 없더라도 매출에서 발생한 부가세를 납부하기 보다는 급한 비용에 사용하기 되므로 부가세 체납이 가장 큰 문제가 된다. 기업이 부가세를 납부하지 않고 문을 닫게 되면 과점주주일 확률이 큰 창업자는 고스란히 개인의 채무로 떠안아야 한다.

회사가 망하는 것은 결국 버는 돈보다 쓰는 돈이 많기 때문이다. 1년에 10억원의 비용을 쓰는 회사가 있다고 가정해 보자. 재료비, 인건비, 보험료, 간식비 등 회사에서 나가는 돈의 총액이 10억원이라는 말이다. 이 회사가 매출액이 10억원이면 본전이다. 11억원이면 1억원이 남는 거다.

이런 상태에서는 별로 문제가 없는데 만약 매출액이 5억원이 되면 어떻게 되는가? 그냥 5억원 적자가 아니다. 손익계산서에서는 단순히 숫자로 당기순손실이 5억원이지만, 실제 회사에서는 난리가 난다. 줄 돈은 10억원인데 줄 수 있는 돈은 5억원 밖에 없으니 말이다.

이 상황에서 회사는 줄 돈의 우선순위를 생각한다. 돈을 주지 않으면 바로 문제가 될 곳이 어디인가. 재료를 납품하는 거래처인가? 공장에서 기계를 돌리는 종업원의 임금인가? 은행 이자인가? 어디 한 군데도 나중에 돈을 받겠다는 곳은 없다. 벌어들인 5억원을 주고 나면 남은 5억원이 난리를 친다. 나는 왜 돈을 안 주냐고…….

이때 회사에 있는 5천만원이란 돈이 보인다. 매출액이 5억원이고 그 5억원을 다 써버렸는데 회사에 5천만원이 현금이 남아 있는 것이다. 이 돈이 어디서 생긴 걸까? 바로 부가가치세로 받은 돈이다.

면세사업자가 아닌 대부분의 기업은 부가세를 내야 한다. 부가가치세는 물품이나 용역이 유통되는 모든 단계에서 추가로 증가된 금액에 대해서 납부하는 세금이다. 내가 물건을 만들어 파는 사업을 하고 있다. 5천원짜리 물건을 파는데 재료비로 3천원이 들었다면 나는 2천원의 부가가치를 창출한 셈이다. 내가 만든 2천원의 가치에 대해 10%의 세금이 붙는데 이것이 부가가치세이다. 다만 내가 물건을 팔 때는 5천원의 10%인 5백원을 붙여서 5,500원을 받는다. 대신 내가 3천원의 재료비 지급할 때 부가세를 붙여서 3,300원을 지급했는데, 이 300원은 세무서에서 다시 되돌려주게 된다. 결론적으로 나는 500원을 세무서에 내고 300원을 되돌려 받으니까 결국 부가가치를 창조한 2천원에 대한 200원을 납부한 셈이 된다.

우리가 식당에서 5천원짜리 김치찌개를 먹으면 그 5천원에는 부가세가 포함되어 있다. 부가세는 판매금액의 10%인데 구매자가 내는 세금이다. 다만, 그 세금을 식당주인이 받아서 구매자를 대신해서 국세청에 나중에 낸다. 가끔씩 식당 메뉴판을 보면 부가세 별도라고 써져있다. 음식값이 9천원에 부가세 별도이면 나중에 계산할 때 음식값 9천원 + 부가세로 음식값의 10%인 9백원인 9,900원을 낸다. 음식점 주인 입장에는 매출액은 9천원이고 대신 납부해야 하는 세금인 부가세를 9백원 받은 것이다. 이 9백원의 부가세를 모아서 1년에 두 번 세무서에 납부한다. 납부기간 중에 모인 부가세는 판매자가 가지고 있는데 판매자 돈이 아니고 세무서에 낼 돈을 보관하는 것이다.

앞에 이야기한 5억원을 벌고 10억원을 쥐야 하는 기업 이야기로 돌아가 보자. 이 회사도 쥐야 할 돈 10억원을 벌어들인 5억원으로 일단 급한 불을 껐다. 나머지 5억원을 받을 사람들은 난리를 치고 있다. 내 돈 달라고. 줄 돈이 있어야 주지...라며 한숨을 쉬고 있는데 금고를 보니 5천만원이 딱하니 있다. 바로 부가가치세이다. 몇 달 뒤에 쥐야 하는 부가가치세말이다. 당장 줄 돈이 급한데, 돈을 주지 않으면 물건 만들 재료를 주지 않겠다는데 별 수 있나. 부가가치세고 나발이고 생각할 겨를이 없다. 그러다가 망하면 부가세 5천만원에 대한 책임이 창업자에게 돌아간다.



끝까지 물고 늘어지는 게 세금이다. 망하더라도 세금은 내고 망해야 뒤탈이 적다. 세금에 대해 모르는 창업자는 망하면 두고두고 고생한다.

## ▷ 체불임금

세금만큼 무서운 게 또 하나 있는데 바로 종업원의 급여이다. 스타트업의 특성 중 하나가 가족 같은 분위기이다. 창업자는 사업이 확장되면서 직원을 채용하는데 아직까지 회사가 규모가 작아서 오순도순 가족 같은 분위기이다.

그럭저럭 먹고 살아가는데 갑자기 찬바람이 불면서 매출이 급격하게 줄어든다. 이렇게 되면 창업자는 나가는 돈을 줄여야 되는데 이 것 저 것 줄이다 안 되면 직원들에게 사정한다. 회사 사정이 어려워 급여를 주기 어려우니까 몇 달만 참아줘라. 조금만 더 노력하면 매출이 오를 거고 그 때 못 다준 급여도 줄 것이고 보너스도 주겠노라 하면서 직원을 달랜다. 직원들도 몇 달 정도는 우리도 견뎌보겠습니다 사장님, 하면서 창업자를 위로해준다. 시간이 지나도 회사 상황은 나아지지 않는다. 그러다 문 닫으면 체불임금의 문제가 칼날이 되어 창업자의 목을 겨눈다.

근로기준법에 의하면 정해진 날짜로부터 하루라도 직원에 대한 급여가 늦어지면 임금체불로 간주된다. 임금을 체불하면 사업주, 즉 대표이사가 민형사적으로 처벌을 받게 된다. 채무를 갚지 않았다고 해서 형사처벌을 하지 않지만(은행 대출금을 받았다고 감옥에 처넣지는 않는다는 말이다. 갚지 못하면 신용불량자가 될 뿐이다), 임금은 노동자의 생존권과 직결되는 문제이므로 임금이나 퇴직금을 제때 주지 못하면 형사처벌 대상이 된다. 감방에 간다는 이야기다.

급여를 받지 못한 직원은 밀린 급여와 퇴직금을 받기 위해 고용노동부의 근로감독관에게 대표이사를 형사 고소한다. 감옥에 갈 수 있다는 협박이 돈 받는 데는 최고이기 때문이다. 따라서 임금을 체불하면 교도소에 갈 수 있으므로 쥐야할 돈은 많고 줄 돈은 적을 때 최우선순위는 직원의 급여이다.

스타트업의 경우 끈끈한 동지애로 고락을 같이 한다. 그렇기 때문에 창업자는 이렇게 생각한다. 거래처나 은행은 내 회사의 어려운 사정을 이해하지 못하겠지만, 우리 직원들만은 이해할 것이라고. 세상에서 가장 큰 착각을 하고 있는 것이다.

20년간 벤처캐피탈에서 일하면서 많은 기업과 창업자들을 만났다. 소수의 기업이 원하는 대로 성공했고, 많은 기업들은 원하는 만큼 성공하지는 않았지만 그래도 직원들 월급은 줄 정도로 사업을 꾸려갔다. 그보다 더 많은 기업들과 창업자들은 망했다. 망한 창업자 중 많은 사람들이 나에게 이런 말을 했다. 직원들은 나처럼 참을 줄 알았다고, 나를 이해할 줄 알았다고, 인간적으로 직원들에게 배신감을 느낀다고. 회사가 어려울 때 스타트업 창업자는 가장 먼저 직원의 월급에 손을 댈다. 이번 달만 참아 줘라, 거래처에 돈을 못주면 회사 문을 바로 닫아야 한다면서.

창업자가 손댄 직원의 월급은 가족들의 식비이자 학비이다. 몇 달은 참아 줄 수 있지만 오래 가지 않는다. 회사가 망하면 직원들은 당장 가족의 생계를 걱정해야 한다. 그동안 같이 일했던 창업자를 생각할 겨를이 없다. 여기저기에 밀린 급여와 못 받은 퇴직금을 어떻게 받을 수 있냐고 물어 보면 돌아오는 대답은 한결 같다. 대표이사를 임금채불로 형사고발하라고 한다.

회사가 어렵더라도 절대 직원들 월급을 미루지마라. 차라리 내보내라. 회사 사정이 좋아지면 그 때 다시 부르겠다고 해라. 직원들을 희생해 가면서 몇 달 더 버티다가 망하면 그 결과는 정말 비참해진다. 직원들의 창이 창업자를 겨누게 된다. 절대로 직원들이 비정한 것이 아니다. 창업자가 어리석은 것이다. 직원 월급을 줄 수 없으면 바로 내 보내라. 그들에게 새로운 직장을 찾을 기회를 주고, 회사가 좋아지면 다시 부르겠다고 하라. 조금만 더 참아보라며 직원들을 붙잡고 있지 마라. 혼자서 버티며 다시 살 길을 찾아야 한다.

## □ 기업이 망하는 단 하나의 이유

창업했다 말아먹은 창업자의 이야기를 듣다 보면 기업이 망하는 이유는 백 가지도 넘는다. 동업자가 배신해서, 거래처가 변심해서, 돈이 부족해서, 직원들이 제대로 하지 못해서 등 무수한 이유가 있다. 다 맞는 말이다. 수만 가지의 부품이 조립되어 완성되는 자동차도 볼트 하나가 문제 되어 사람이 죽기도 한다. 아주 사소한 이유로 기업이 망하기도 하는 것이다.

그러나 모든 망하는 이유에도 불구하고 딱 한 가지를 꼽으라면 기업의 본질에 미달했기 때문이다. 기업은 살아 있는 생물이다. 배고프면 죽는다. 일단 먹어야 한다. 기업에게 매출은 먹거리다. 그런데 먹는 것보다 더 많이 신진대사를 하게 되면

죽는다. 내 몸의 기본 신진대사는 비용이다. 매출보다 비용이 크니 적자가 나고 배고파서 죽는다. 누가 먹이를 주나. 고객이 기업에게 먹이를 준다. 그런데 고객은 자기가 지불하는 가격(기업에게는 판매가격이다)보다 더 큰 효용을 줄 때만 돈을 꺼낸다. 고객에게 돈을 지불하는 가치를 느끼게 해야 한다.

따라서 기업이 생존은 하나의 공식으로 축약된다. 자주 보았을 것이다.

$$\text{가치(value)} > \text{가격(price)} > \text{비용(cost)}$$

고객에게 판매하는 가격은 무조건 제품을 만드는 비용보다 커야 한다. 그렇지 않으면 적자다. 고객에게 팔려면 고객이 느끼는 가치는 가격보다 무조건 커야 한다. 그렇지 않으면 팔리지 않는다. 이 공식은 기업에게 적용되는 불멸의 진리라고 보편된다. 이 걸 어기고도 살아가는 기업이 가끔씩 보인다. 쓰는 돈이 버는 것보다 훨씬 많은데도 살아가고 있는 기업들 말이다. 돈은 벌지 못하지만 미래의 가능성을 인정받아 투자받은 돈으로 먹고 살아가고 있다. 불행히도 오래갈 수 없다. 이걸 한시적인 거다. 돈이 떨어지기 전에 위의 공식을 충족시키지 못하는 기업은 죽을 수밖에 없다. 그 시간 안에 공식을 만족시키면 계속 살아갈 자격을 얻게 되는 것이다.

그러니 창업자는 꼭 기억해야 한다. 내가 쓰는 것보다 더 많은 걸 벌어야 하고, 내가 버는 것보다 더 큰 가치를 고객에게 주어야 한다는 것을.

---

### <참고할 만한 읽을거리>

스타트업 자금 투자, 출구(exit)가 안 보인다, 전자신문, 2013년 2월 18일

(<http://www.etnews.com/201302180172>)

전자신문 ‘스타트업 2.0’ 시리즈의 김준배 기자님 기사이다. 스타트업에 대한 투자금이 회수되지 않음으로 인해 투자가 저조해지는 문제를 다루고 있다. 투자유치를 고민하는 스타트업 창업자들은 이 기사를 보면서 투자자의 입장에서 한 번 생

각해보기 바란다.

#### 연속 기업가정신(Serial Entrepreneurship)

(<http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=1287547>)

최근 창업한 기업에서 exit한 이후에도 또 다시 창업에 도전하는 연쇄 창업자들이 많아지고 있다. 이민화 벤처기업협회 명예회장이 ‘이투데이’에 기고한 관련 칼럼이다. 창업자의 exit이 단순한 먹튀가 아님을 기억하자.

#### 入廣出窄(입광출착)... 청년벤처의 딜레마, 매일경제신문, 2015년 5월 28일자

(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2015&no=509648>)

맥킨지의 ‘한국 벤처 보고서’를 서찬동 기자님 등이 요약한 기사이다. 들어가는 문은 넓으나 나오는 문은 좁다는 제목에서 알 수 있듯이, 한국 벤처 생태계의 출구 문제를 이야기하고 있다.

#### 파산, 이견범(2014), 피어나

지금 20대는 유치원 또는 초등학교 때 PC에 CD-ROM을 넣고 멀티미디어 동화책이나 학습을 해 본 기억이 있을 것이다. 저자인 이견범님은 아리수미디어라는 국내 최대의 멀티미디어 콘텐츠업체를 창업하여 운영하다 사업 12년 만에 쫓닥 망했다. 보통 망한 사람은 말이 없기 때문에 우리는 속사정을 알기 어렵다. 어떻게 망했고 왜 망했는 지에 대해 차분하게 정리한 보기 드문 책이다. 어떻게 창업했으며 어떻게 회사가 성장했고 또 어떻게 나락으로 떨어졌는지, 특히 스타트업 초기 창업자라면 한 번 읽어보기를 권한다.