

<저자님께 한글 원고 전달 시 기재 사항>

※ 디자인 작업으로 넘어가고 난 후에는 본문이 들어지므로 더 이상 내용 추가 및 삭제 등의 내용 수정이 불가능합니다. 단, 오타자 및 맞춤법에 어긋난 부분을 수정하시는 것은 가능합니다. 따라서 수정이 필요하다면 지금 한글 원고 교정 단계에서 검토해 주시길 바랍니다.

※ 다음은 저자님께서 꼭 확인하셔야 할 사항입니다. 이 사항이 잘 지켜져야 보다 완성도 있는 도서를 펴낼 수 있습니다. 이와 어긋난 교정을 진행하실 경우 추가 비용이 청구될 수 있으니 꼼꼼히 살펴봐 주시길 부탁드립니다.

1) 내용 수정

- 지금 보내드리는 원고는 아직 디자인되지 않은 교정본이므로 글자(내용, 맞춤법, 오타자)만 봐주시길 바랍니다. 내지 구성, 페이지 수, 글자 크기 및 폰트는 모두 디자인 과정에서 설정됩니다.

- Ctrl+F 눌러서 '확인필요' 검색 후 확인 및 수정 부탁드립니다.

- 글을 수정하실 때는 파란색으로 표시해 주시길 바랍니다. 첫 교정 진행 시 맞춤법 및 띄어쓰기를 포함한 원고의 전체적인 형식을 파악하고 단어의 통일 등 전반적인 교정 작업이 이루어집니다. 만약 수정한

부분을 표시해 주지 않으시면 처음부터 원고를 다시 보고, 형식부터 통일까지 다시 확인해야 하므로 추가 비용이 청구될 수 있습니다. 그러므로 수정하신 부분은 반드시 색깔을 칠하여 주시기 바랍니다. 단, 내용을 삭제하신 경우에는 따로 표시하지 않으셔도 됩니다.

- 띄어쓰기는 한 방식으로 통일한 것이므로 하나를 바꾸면 모두 바뀌야 합니다. 따라서 띄어쓰기를 변경하신 경우에도 반드시 초록색으로 표시해 주시기 바랍니다.

- ‘완전한 원고’를 받는다는 계약서상의 조항은 초기 출판 비용을 책정하기 위함입니다. 따라서 원고 내용을 약 2페이지 이상 변경(수정 혹은 추가)하실 경우 비용이 변경될 수 있습니다.

2) 원고 형식

- 한글 원고 1페이지는 디자인했을 때 1페이지가 아닙니다. 따라서 쪽 번호는 신경 쓰지 않으셔도 됩니다.

- 본 원고의 형식은 판형에 맞춰 조절해 놓은 것이므로 용지 크기 및 여백, 문단 모양 등을 절대 변경하지 말아 주시고, 요청 사항이 있다면 원고 첫 페이지에 기재하여 보내 주시길 바랍니다.

- 본문에 표시된 볼드, 기울임, 형광펜, 색깔은 디자이너가 알아보기 쉽게 한 것이므로 신경 쓰지 않으셔도 됩니다.

- 본문에 사용된 괄호는 본문 글자 크기보다 작게 표시됩니다. 이것은 디자이너가 원고와 어울리는 스타일로 설정하여 작업하는 것이므로

그중 일부만 글자 크기, 색, 괄호 추가 및 삭제 등을 변경하기는 어렵습니다.

방식 1: 괄호 표시(괄호) -> 괄호 표시 (괄호)

방식 2: 괄호 표시(괄호) -> 괄호 표시 괄호

3) 교정 방식

- 명사 띄어쓰기가 혼용되어 있으므로 대부분은 본문에서 사용 빈도가 높은 쪽으로 통일하였습니다. 단, 가독성을 위해 일부는 임의로 변경하였습니다.

- 외래어 및 영어의 한글 표기는 「외래어 표기법」과 일반적으로 쓰이는 표현 방식을 참고하여 수정하였습니다.

- 괄호 속 영어 단어의 대·소문자 표기는 편집자가 원고의 특성을 고려하여 한 가지 방식으로 통일하였습니다. 단, 고유명사는 무조건 대문자로 표기합니다.

방식 1: 매슬로우(Maslow)는 인간(Human)의 기초적인 욕구가 생리적 욕구(Physiological Needs)라고 주장했다.

방식 2: 매슬로우(Maslow)는 인간(human)의 기초적인 욕구가 생리적 욕구(Physiological Needs)라고 주장했다.

방식 3: 매슬로우(Maslow)는 인간(human)의 기초적인 욕구가 생리적 욕구(physiological needs)라고 주장했다.

스타트업의 중국진출·출구전략을 위한

엑시트맵

EXIT MAP

<표지그림>

최철만 지음

중국 진출을 통해 유니콘 기업을 꿈꾸는 스타트업이라면
꼭 알아야 할 엑시트 전략지도

<디자인팀 전달사항>

분홍색 글씨: 굵기 강조

주황색 글씨: 본문과 다른 디자인

<그림>과 그림설명 사이에 선 하나 그어야 함

서문

체스 세계 챔피언이자 쿠바의 외교관인 호세 라울 카파블랑카 José Raúl Capablanca는 성공 비결이 무엇인지에 대한 질문에 이렇게 대답했다.

“저는 가장 먼저 마지막 수를 연구합니다”

스타트업의 중국 사업, 이제는 진출 전략보다는 출구 전략을 먼저 고민해야 한다. 사전적으로 출구 전략은 경기 침체를 해결하기 위한 다양한 경기 부양 정책을 표현하는 경제 용어이다. 이 책에서 출구 전략은 스타트업이 중국 진출을 통해 기업 가치를 높인 후, 매각이나 기업 상장을 통해 자신의 사업을 현금화하는 ‘엑시트’를 위한 전략이라고 할 수 있다. 엑시트는 벤처캐피털리스트(Venture Capitalist, VC)로부터 투자를 받아 성장한 스타트업이 VC에게 보답하고, 창업 초기부터 동고동락한 팀과 창업자 자신에게는 경제적 보상을 주며, 사업 운영의 가시적인 성과를 볼 수 있기 때문에 VC와 팀 그리고 창업자 모두에게 가장 중요한 과정이다.

하지만 스타트업이 엑시트 할 확률은 상당히 낮다. 이는 미국 실리콘 밸리(Silicon Valley)나 중국 중관촌(中关村)의 창업자들에게 있어서도 마찬가지이다. 다만 이들의 엑시트 환경은 우리보다 훨씬 유리하다. 정부, 테크기업, VC, 성공한 기업가들이 물심양면으로 스타트업을 지원하고 인

수하는 창업 생태계를 갖추었기 때문이다. 바로 이것이 미국과 중국의 유니콘 숫자와 엑시트 건수가, 한국에 비해 압도적으로 높은 이유이다.

상대적으로 빈약한 스타트업 생태계와 낮은 엑시트 확률이라는 약점을 보완하기 위해서라도, 우리는 더더욱 중국 진출과 출구 전략에 관해 깊이 연구해야 한다. 정교함과 깊은 고민이 반영된 출구 전략은 중국 사업 성공 시 그 성공을 더욱 확대시키고, 설령 실패하더라도 해당 리스크를 최대한 줄이는 데 핵심 역할을 하게 될 것이다. 다시 말해, 출구 전략은 성공적인 중국 진출과 엑시트라는 두 마리 토끼를 모두 잡기 위한 획기적인 돌파구라고 할 수 있다.

중국은 매력적이면서도 사업하기에 어려운 시장이다. 그래서 시중에는 중국 사업 관련 책들이 많다. 하지만 필자가 보기에 스타트업의 중국 진출과 엑시트에 실질적으로 도움이 될 만한 책은 거의 없다. 특히 대부분 중국 진출에만 포커스를 맞춘 나머지, 정작 가장 중요한 중국의 실체와 출구 전략에 대해서는 간과하고 있는 점이 늘 아쉬웠다. 2007년부터 ‘중국에서 야반도주하는 한국 기업들이 늘어난다’라는 기사들이 나오기 시작했다. 우후죽순 중국에 진출한 한국 기업들이 인건비 상승과 세제 혜택 축소 등으로 인해 위기를 맞았고, 그런 위기에 준비가 되지 않았던 많은 기업들이 청산 절차도 밟지 않고 야반도주를 했다는 것이다. 이후 10년이 지난 2017년에는, 한국의 사드(THAAD) 배치에 대한 중국의 보복으로 많은 한국 기업들이 피해를 보았다. 대표적으로 롯데는 중국 전

역의 롯데마트 112개 매장을 정리해야만 했고, 삼성전자는 2013년 중국 스마트폰 시장점유율 21.6%에서 2018년 0.8%로 하락하면서 결국 중국 시장에서 철수하게 되었다.

이렇게 대기업이 속수무책으로 당하는 상황에서, 스타트업은 더욱 어려움을 겪었다. 실제로 필자가 당시 함께 일했던 대부분의 국내 스타트업들은 중국 파트너와의 계약이나 투자가 취소되는 등 직접적인 타격을 입었다. 문제는 제2의 사드 보복과 같은 정치적 리스크는 분명히 또 오기 마련이라는 것이다. 그뿐만이 아니다. 중국기업들의 비약적인 기술 발전은 국내 대기업은 물론 스타트업들의 진출을 더욱 어렵게 만들었다. 게다가 막대한 자본과 영향력을 갖춘 글로벌 포천(Fortune) 500대 기업 대부분이, 중국에서 새로운 먹을거리를 위해 사활을 걸고 있다는 점도 스타트업의 중국 사업을 위협하고 있다.

그렇다고 중국에 진출해서는 안 된다는 말이 아니다. 오히려 중국에 진출 안 하는 게 더 위험하다. 사실 사업을 하는 데 있어서, 리스크는 어디에나 존재한다. 특히 해외진출은 더욱 큰 리스크가 동반되기 마련이다. 다만 국가마다 지니고 있는 리스크 요인과 특징이 다를 뿐이고, 중국은 중국 특유의 리스크와 독특한 규제를 가지고 있을 뿐이다.(확인필요-서술어와의 호응을 위해 ‘리스크를 가지고 독특한 규제를 하고 있을 뿐이다.’로 수정하는 건 어떤가요? 오타가 난 것 같아 리크스크를 리스크로 수정했습니다.) 세계 최대 헤지펀드인 브리지워터(Bridgewater)를 이끄는 레이 달리오(Ray Dalio)는 중국 리스크에 대해 “중국에 투자를 하지

않는 것이 리스크가 더 크다”고 했다. 중국은 여러 리스크를 감안하더라도, 대체 불가능한 시장이라는 것이다.

특히 국내 스타트업이 유니콘으로 성장하기 위해서는 중국은 필수적으로 거쳐 가야 하는 시장이다. 월등한 창업 생태계를 갖추고 있을 뿐만 아니라, 우리에게 있어서 프로덕트-마켓 핏(Product-Market Fit-제품과 시장의 궁합)이 가장 잘 맞는 나라이기 때문이다. 다만 이제는 중국의 실체를 정확히 파악하고, 엑시트에 입각한 진출 전략을 먼저 세워야 한다. 이를 위해 필자는 중국 사업 경험과 지식을 기반으로 엑시트맵을 고안했다. 이는 스타트업이 각 성장 단계에 적합한 출구 전략 수립을 통해, 엑시트 할 확률을 높여주는 전략지도라고 할 수 있다. 또한, 필자는 중국의 대표적인 벤처 투자자, CEO, 스타트업, 전문가의 인터뷰와 저서를 분석하여 그들의 전략과 조언을 최대한 반영 시켰다.

하지만 인정해야 하는 중요한 한 가지가 있다. 이 책이 제시한 진출 및 출구 전략을 포함하여, 다른 어디에도 완벽한 전략과 해결책은 없다는 것이다. 중국의 정치적 리스크, 카피캣, 치열한 경쟁 등 중국 사업의 리스크는 지금보다 훨씬 강하고 새로운 형태로 언제든지 우리를 위협할 수 있기 때문이다.

우리에게는 상황에 맞는 최선의 전략만 있을 뿐이다. 이 책을 통해서 중국 비즈니스에 대한 전반적인 사고능력을 키우고, 이를 바탕으로 자신

에게 맞는 최선의 진출 및 출구 전략을 수립하기를 바란다.

목차

서문

엑시트맵, 그리고 중국

엑시트맵

중국의 실체

그럼에도 불구하고 중국이다

3·4·5선 도시

인재 확보

차이나 머니

시드 단계 - 현지화 전략

팀 구축 현지화

업무공간 현지화

제품·서비스 현지화

업무시스템 현지화

시리즈A·B 단계 - 판시 구축

원칙

스타트업 판시

벤처캐피털 판시

잠재적 인수자 판시

시리즈C·D 단계 - 중국 진출

중국 벤처캐피털 통한 진출

글로벌 경쟁자

중국 시장

창업자

비즈니스모델

밸류에이션

엑시트 전략

스토리텔링

BAT 통한 중국 진출

텐센트

알리바바

바이두

엑시트

기업 상장 IPO

국내 IPO

해외 IPO - 미국

해외 IPO - 홍콩

M&A

중국, 그리고 M&A

BAT·테크기업 M&A 전략

잠재적 인수자

홍보 전략

매각 시기

밸류에이션

청산을 통한 철수

맺으며

참고문헌 및 자료

엑시트맵, 그리고 중국

<그림1>

엑시트맵

서론에서 간단히 설명했듯 엑시트맵은 시드(Seed)에서 시리즈(Series)A·B·C·D·E 등으로 이어지는 스타트업 성장 단계에서, 각 단계에서의 적절한 출구 전략을 수립 및 실행하여 엑시트 확률을 높여가자는 것이 핵심이다. 다시 말해, 엑시트맵은 미래의 엑시트라는 목표 지점에 도달하기 위해 현재 무엇을 해야 하는지 사업 방향을 제시하는 전략적 지도라고 할 수 있다. 따라서 엑시트맵은 미래와 함께 현재의 문제를 해결하는데도 핵심 역할을 한다고 할 수 있다. 이는 미로 게임과 같은 원리라고 할 수 있다. 미로 게임의 시작점에서는 출구를 찾는 것이 어렵지만, 반대로 출구에서 시작한다면 출발점을 찾아가기가 훨씬 수월하다. 스타트업 운영에 있어서 큰 도전에 직면했을 때, 시작점이 아니라 종점에서부터 거슬러 생각해 본다면 오히려 쉽게 해결할 수도 있다는 의미다.

그렇다면 엑시트를 위한 출구 전략은 어떻게 수립할 수 있을까? 주체의 물꼬를 트기에 앞서, 스타트업이 어떻게 성장하는지에 대해 대략적으로 짚고 넘어가자. 창업 초기인 시드 단계에서는 주로 가족 혹은 지인을 통해 초기자금을 확보한다. 시장에서 높게 인정받으면, 애인절 투자를 통해 사업자금을 조달하기도 한다. 이를 기반으로 성장하면, VC로부터 시리즈A·B를 받아 회사를 점진적으로 키워 나아간다. 잘 키워서 시리즈C 이상을 받게 된다면, 그만큼 회사 가치도 커진다. 즉 시드-시리즈로 이어지는 과정은, 스타트업의 성장 사이클을 보여준다.

하지만 사업 성장이 자연스럽게 성공적인 엑시트로 이어지는 것은 아닙니다. 오히려 엑시트 문턱에 다 와서 무너진 스타트업도 많다. 시작은 좋았지만, 끝이 좋지 않아 문을 닫은 사례가 많다는 것이다. 여기에는 심지어 중국의 대표적인 유니콘 스타트업도 포함된다. 자전거 공유 스타트업인 오포(ofo)는 2014년 창업 이래, 단기간에 기하급수적으로 성장했다. 중국의 대표적인 벤처캐피털인 홍이투자(弘毅投資)는 물론 알리바바로(Alibaba)부터 투자를 유치하는 등, 지원자의 파워도 막강했다. 하지만 엑시트를 위한 출구 전략 부재로 인해, 결국 처참한 비극을 맞이하게 되었다. 현재의 성장 전략에만 포커스를 맞춘 나머지 무리한 확장에 막대한 자금을 투자했고, 그로 인해 결국 자금난을 겪게 된 것이다. 문제는 자금난을 겪는 과정에서 엑시트 할 기회가 왔음에도 불구하고, 이를 기회로 인지하지 못한 것이 결정적인 실패 요인이었다. 투자자들이 경쟁사인 모바이크(Mobike)와 합병할 것을 요구했지만, 오포의 창업자는 ‘투자가는 창업자 의사결정을 존중해야 한다’는 이유로 이를 반대했다.

만약 창업자와 오포가 엑시트를 위한 출구 전략에 대해 깊이 고민했다면, 오히려 엑시트 방법과 목표를 설정하고 이를 실현하기 위해 전략적으로 자금을 사용했을 것이다. 성장에 입각한 현재의 이슈에만 집중하기 보다는, 기업 가치를 높이기 위해 재무구조를 탄탄하게 다지는데 자금을 투자했어야 한다는 것이다. 최소한 경쟁사와의 인수 합병을 통해, 최악의 상황은 면했을 것이다.

중국에서 가장 유망했던 유니콘 기업이자 공유경제의 총아였던 오포의 실패 사례는, 엑시트를 위한 출구 전략이 얼마나 중요한지 잘 보여주는 교훈이라고 할 수 있다. 미래의 엑시트 목표를 설정하고 이를 실현하기 위해 역으로 내려와 각 단계에 적절한 출구 전략을 수립해야 하는 이유가 여기에 있다.

<그림2>

예컨대 몇 년 후 회사를 매각한다는 목표를 수립했다면, 성공적인 매각 혹은 IPO를 위해서는 결국 매출성장을 통해 회사 가치를 키워야 한다. 회사 규모를 키우기 위해서는 거대한 중국 시장에 진출해야 하고, 성공적인 중국 진출을 위해서는 현지에서의 판시 구축과 현지화 전략이 반드시 선행되어야 한다. 즉 시드 단계에서 현지화 전략을 실행하고, 시리즈 A·B 단계에서는 판시를 구축하고, 시리즈 C·D 단계에서 중국 진출을 해야 성공적인 엑시트를 할 수 있다는 것이 엑시트를 위한 핵심 가설이자 엑시트맵의 주요 내용이다. 이 세 가지는 엑시트맵을 구성하는 요소이며, 이들은 개별적으로 그리고 총체적으로 성공적인 엑시트로 이끌어줄 것이다. 따라서 이 책에서는 이 세 가지 요소를 성공적으로 수행하기 위한 팁을 구체적으로 설명할 것이다.

중국의 실체

1992년 한국과 중국이 수교한 후, 국내의 많은 기업들이 중국의 거대한 내수 시장을 공략하기 위해 중국에 진출했다. 중국은 기술이 필요했고, 우리는 기술에 있어서 경쟁 우위에 있었기 때문에 성공적이었다. 우리는 기술을 주고 대가로 시장을 얻었다. 저렴한 노동력을 통한 원가절감이 경쟁력으로 이어졌고, 이는 우리나라 기업들이 중국에서 성공하는데 상당한 디딤돌이 되었다. 하지만 중국 경제가 무섭게 성장하기 시작하면서 상황이 조금씩 바뀌기 시작했다. 서론에서 언급했듯이, 2007년부터 한국 기업들의 ‘야반도주’ 소식이 심상치 않게 들려왔고, 2017 한국의 사드 설치로 인해 중국으로부터 정치 보복을 받기 시작했다. 그 결과, 한국의 대기업과 중소기업들은 중국에서 쫓겨나다시피 중국에서 철수를 할 수밖에 없었던 것이다.

여기에 중국 자체 기술이 크게 발전하면서, 중국에서 사업을 한다는 것은 날이 갈수록 치열해지고 있다. 우리나라 기업을 포함한 글로벌 기업들에게 거대한 내수 시장이라는 기회를 주는 대가로, 기술을 이전 받는 중국의 맞교환 전략이 통하면서, 이제는 화웨이(华为) 한 기업이 미국을 포함한 전 세계 기술 업계에 막강한 영향을 주는 기술 강대국으로 성장했기 때문이다. 기술 경쟁 우위를 무기로 중국에서 성공했던 기업들도 이제는 경쟁에서 밀리거나 오히려 현지 기업으로부터 배워야 할 신세가 되었다.

결국 중국의 정치적 리스크, 인건비 상승, 기술 발전 등 세 가지 요소는 우리나라 기업들로 하여금 야반도주, 철수, 혈값 매각이라는 위기에 놓이게 하였다.

스타트업 입장에서 본다면 어떨까? 사실 더 험난하다.

앞에서 말한 인건비 상승, 정치적 리스크, 기술 발전 요소 외에도, 국내 스타트업이 중국 내부에서 넘어야 할 장벽이 더 있다. 바로 특유의 애국심을 갖춘 현지 소비자들이 이왕이면 중국 기업의 제품과 서비스를 선택한다는 것이고, 이를 중국 지도부도 비공개적으로 지지한다는 것이다. 다른 하나는 현지 경쟁자들이다.

2017년, 시진핑 국가주석은 2022년 동계 올림픽 준비 과정을 탐방하면서 안타(安踏) 로고가 새겨진 옷을 입었다. 이에 대해 많은 투자자와 전문가들은 중국 안타에 대한 암묵적인 지지로 해석했다. 현재 40조가 넘는 중국의 스포츠의류 시장에서 여전히 서방 기업들이 장악하고 있다. 나이키(Nike)는 시장점유율은 23% 정도이며, 아디다스(Adidas)는 20%, 그리고 안타가 15% 정도로 3위를 차지하고 있다. 하지만 중국의 최고지도자가 안타 로고가 새겨진 옷을 입음으로써, 중국 내에서 안타의 매출 성장과 경쟁력은 크게 상승할 것으로 예상되고 있다. 실제로 2022년 베이징올림픽 대회와 올림픽대표팀 스폰서를 안타가 독차지하게 되었으며, 안타는 이를 기반으로 중국의 No. 1 이 되는 것을 목표로 하고 있다. 그

렇게 될 가능성이 크다. 왜냐하면, 이들에게는 특유의 애국심을 지닌 강력한 14억의 소비자들이 있기 때문이다. 이는 중국 현지 기업이 막강한 경쟁력을 확보하는데 핵심 요소가 되었다. 실제로 중국의 많은 현지 기업들은 중국 내에서 브랜드와 기술을 갖춘 글로벌 기업들과 경쟁을 할 때, 이를 적극적으로 사용해왔고 또 많은 성공 경험을 가지고 있다.

물론 중국 소비자들의 이러한 특징과 중국 정부의 자국 기업에 대한 편애는 어제오늘의 일이 아니다. 중국에 진출한 우리나라 선배 기업들도 극복해야 하는 중요한 과제였다. 하지만 제한된 자본으로 처음부터 시작해야 하는 스타트업 입장에서는 상대적으로 더욱 큰 도전일 수밖에 없는 것이다.

또 다른 요소는 바로 경쟁자이다. 그들은 모방에 능숙한 최고의 전문가이자 무서운 노력가이다. 거기에 유연성까지 갖춘 전략가들이기도 하다. 이 세 가지가 중국 현지 경쟁사들의 주요 특성이며, 이를 하나씩 살펴보자.

중국 진출 과정에서도, 진출 후 사업을 하는 데 있어서도 가장 큰 위협이 될 수 있는 것이 바로 중국의 모방이다. 2019년 포브스(Forbes)가 선정한 세계 최고 벤처투자가인 선난펑(沈南鵬)은 중국의 카피캣 이슈에 대해 “중국에서 잘되는 사업은 반드시 카피캣이 생기기 마련이다. 이 자체가 중국이고, 이를 받아들이고 또 혁신적으로 해결할 수 있어야 한다.”고 했다. 중국 국가공상행정관리총국(中国工商行政管理总局) 통계에 따르

면, 중국에는 하루에 1만 6,000여 개의 법인이 생긴다. 그중에는 많은 창업자들이 참신하고 혁신적인 본인의 아이디어를 가지고 사업을 시작하지만, 이에 못지않게 많은 이들은 ‘모방’을 그들의 전략으로 삼고 창업에 뛰어들기도 한다. 미투상품(Me-too Products : 경쟁사의 상품을 모방한 유사상품)이슈가 비일비재하게 벌어지는 이유이다. 애플(Apple) 카피캣으로 알려져 있는 샤오미(小米)의 레이쥔(雷军)을 제외하고도 오늘날 중국의 대표적인 IT 회사로 성장한 메이투안(美团) 창업자인 왕싱(王兴)이 대표적인 사례이다. 세계적인 AI 전문가이자 투자가인 리카이푸(李开复)는, 그의 책 《AI 슈퍼파워》에서 왕싱을 연쇄 모방자라 불릴 만큼 카피에 능하다고 묘사했다. 메이투안 역시 그루폰(Groupon)을 베껴서 만든 중국식의 공동구매사이트이다. 이에 대해 미국은 물론 중국 내에서도 왕싱의 카피캣 전략이 도를 넘었다고 생각하는 사람이 많았다. 하지만 이에 대해 왕싱은 ‘모방은 아주 작은 일부분일 뿐이다’라고 하면서 카피캣에 대해 부정했다. 과정이 어찌 되었든, 결과적으로 메이투안은 중국을 대표하는 테크기업이 되었다. 메이투안은 홍콩에서 상장 후 시가총액이 무려 74조 원이 넘었으며, 중국의 3대 테크기업인 BAT(Baidu, Alibaba, Tencent: 바이두, 알리바바, 텐센트)에서 ATM(Alibaba, Tencent, Meituan: 알리바바, 텐센트, 메이투안)시대로 접어들었다는 기사가 나올 정도로 큰 성공을 거뒀다.

이런 이유 때문에 중국의 ‘모방’ 문제는 중국의 거대 기업들도 매일 같이 위협받고 걱정하는 이슈이다. 화웨이 창업자 런정페이(任正非)는 “나는 지난 10년간 모방으로 인한 위기와 실패에 대해서만 고민했다.”고 한

다. 이어서 그는 “그 위기에 대한 치열한 고민이 화웨이의 생존 전략이기도 하다.”고 했다. 2017년 기준으로 화웨이의 연구개발 인력은 무려 8만 명에 이르며, 이는 전체 인원에 45%나 되는 수치이다. 또 다른 대표적인 사례는 세계 1위 에어컨 거리전기(格力电器)다. 거리전기 하이얼(海尔)을 포함한 주요 경쟁사들이 매출액의 5~20%를 마케팅에 투자할 때, 1% 미만으로 마케팅에 투자하고 모든 자원과 역량을 연구개발에 집중했다. 그 결과 거리전기는 8,000건에 가까운 특허를 보유하게 되었으며, 이는 중국 가전 업계에서 가장 많은 특허이기도 하다. 이는 거리전기 CEO 동명주(董明珠)가 중국 모방 문제에 대한 ‘남다른 경계심’이 있었기 때문에 가능한 것이었다. 동명주는 자신을 ‘모방’보다는 ‘창조성 CEO’라고 공식적으로 표현한다. 따라서 남의 것을 그대로 베끼는 것에 대해 부끄럽게 생각하고, 스스로 연구개발을 통해 새로운 것을 만들어내는 것이야말로 자신과 거리전기의 가치라고 생각한다. 그는 샤오미 레이쥔에 대해 ‘도둑질했다’고 표현을 해서 중국 비즈니스계에 큰 이슈가 된 바 있다. 그는 한 임원회의에서 “매번 다른 사람이 우리의 것을 훔쳐가는 것을 용납해서는 안 된다. 우리는 매일매일 연구개발에 집중하면서도, 특허를 지키고 또 관련 소송에서 이기기 위해 변호사 임금을 최대한 높일 것입니다.”고 했다.

물론 과거에 비해 카피캣 이슈가 좋아진 것은 사실이다. 우선, 중국 정부가 적극적으로 대응하고 있다. 대표적인 사례가 2020년 1월 1일부터 시행되는 ‘외상투자법(外商投资法)’이다. 외상투자법이 가져오는 가장 중요한 요소는, 중국 정부가 외자 기업의 기술에 대한 강제 이전 요구를

금지하기로 했다는 것이다. 또한, 지식재산권 침해에 대한 벌금 확대와 관련 시스템을 확보해 중국 내부 외자 기업들의 지식재산권 보호를 한층 업그레이드시켰다는 것이다. 하지만 과거와 마찬가지로, 아무리 강력한 법을 수립한다고 하더라도 중국 현지에서 얼마나 잘 집행될지는 미지수이고, 카피캣을 무기로 접근하는 제2의 레이쑤, 왕싱 같은 창업자들이 있는 이상 중국의 카피캣 문제는 쉽게 해결되지 않을 것이다.

현지 경쟁사들의 두 번째 특징은, 이들은 뼈 깎는 노력을 하는 ‘무서운 노력가’들이라는 것이다. 나는 미국 MBA 과정에서 벤처투자 수업을 통해 실리콘밸리를 포함한 50명이 넘는 미국의 창업자들을 만났다. 그들과 깊은 대화를 나눌수록 얼마나 대단한 노력가들인지를 느낄 수 있었다. 짧지만 두 나라의 창업 생태계를 모두 경험해본 필자의 입장에서 보자면, 이들의 노력은 중국 창업자들을 따라오지 못한다는 생각이 들었다. 2015년, 나는 중국의 실리콘밸리로 여겨지는 중관촌(中关村)에서 30명이 넘는 스타트업 창업자들을 만났다. 그들은 새벽 3시가 넘은 시간까지도 두세 명이 모여서 끊임없이 상품·서비스개발에 임하고 전략에 관한 토론을 벌였다. 이들 중의 한 명인 해외여행 플랫폼 스타트업 대표 황옌(黄岩)은 나에게 “돈이 된다고 판단되면, 나는 잠도 쉬는 시간도 심지어 끼니도 포기할 수 있다. 내가 매일 4시간만 자고 여기 중관촌에서 모든 시간과 에너지를 쓰는 이유.”라고 했다. 마치 지칠 줄 모르는 생명력을 갖춘 사람처럼 무섭게 노력하는 그의 모습을 보니 정신이 번쩍 들 정도로 놀랍기도 하고, 한편으로는 중국에서 수많은 유니콘이 나오는 것은 당연하다는 생각도 들었다.

중국의 대부분의 창업자들은 어떤 위대한 이상을 가지고 창업을 하기 보다는, 큰돈을 만져보겠다는 야심이 강하다. 중국의 1978년 개혁개방을 이끈 덩샤오핑(邓小平)이 강조한 흑묘백묘론(黑猫白猫论)과 선부론(先富论)이 오늘날 중국의 창업 붐으로 연결되면서 많은 청년들이 창업에 도전하게 된 것이다. 여기서 흑묘백묘론은 ‘검은 고양이든 흰 고양이든 쥐만 잘 잡으면 된다’는 의미이며, 선부론은 ‘우선 부자가 돼야 한다’는 의미로 중국사람들이 돈에 대한 열망을 품는 계기가 되었다. 이는 돈을 벌어서 부자가 되는 데 있어서 자신의 노력과 에너지 투자는 기본이고, 돈이 되면 뭐든지 한다는 창업 생태계로 이어졌다. 어쩌면 이런 환경에서 다른 사람의 아이디어나 비즈니스모델을 베끼는 것은 어쩌면 당연한 것이 될 수도 있겠다는 생각이 들었다. 즉 우리가 마주치게 될 중국 창업자들은 돈이 된다면 모방 정도는 서슴없이 할 준비가 되어 있고, 그것도 아주 정교하게 복제하기 위해 무서운 노력을 하는 사람들이라는 것이다.

이러한 돈에 대한 확실한 야망과 엄청난 노력은 중국의 공룡 기업들도 경계할 정도이다. 바이두 창업자 리옌홍(李彦宏)은 구글이 중국에 다시 진출한다는 소식에 “우리는 다시 한번 싸워서 이길 자신 있다.”고 말할 정도로 자신감이 넘친다. 하지만 이런 리옌홍에게도 무서운 존재가 있다. 바로 충분한 역량과 힘을 갖출 때까지 자신을 드러내지 않는 도광양晦(韬光养晦) 전략을 택한 후, 갑자기 무섭게 시장에 나오는 스타트업이다. 그는 CCTV 인터뷰에서 “나는 지금까지 규모가 큰 경쟁자들과 경쟁을 해왔고, 이들과의 경쟁은 무섭지 않다. 하지만 생각하지 못했던 헤이마

(黑马: 다크호스)가 나타날까 봐 매우 무섭다. 그리고 그 다크호스는 우리보다 규모는 작지만 대단한 노력가들일 것이다.”고 말하면서 중국 현지 스타트업에 대한 경쟁력과 노력에 대해 평가했다.

자기 본인의 아이디어였던 배졌든, 그들은 끊임없이 노력하여 회사를 키워간다. 그리고 회사를 키워가는 과정에서 그야말로 피 터지게 싸운다. 하지만 치열하게 경쟁을 하다가, 생각보다 경쟁으로 인한 출혈이 심해지거나 이기기 힘들 수 없을 것 같은 경우에는 과감히 합치는 유연성을 갖추고 있다. 물론 이 과정이 창업자 판단이 될 수도 있고, 배후에 있는 투자자 의견일 수도 있다. 웨이잉(微影)과 마오옌(猫眼)의 인수 합병이 좋은 사례이다. 웨이잉은 텐센트와 레전드캐피털(联想投资)로부터 투자를 받은 스타트업이며, 위챗을 통해 영화 및 공연 티켓을 편리하게 살 수 있는 서비스를 판매한다. 경쟁사인 마오옌은 중국의 최대 영화 배급사 엔라이트(Enlight)로부터 투자를 받은 회사였다. 그리고 알리바바 계열사 타오피아오피아오(淘票票)는 또 다른 막강한 경쟁자였으며, 이렇게 든든한 지원군을 등에 업은 세 개의 회사는 신규고객을 발굴 및 확보하기 위해 그야말로 천문학적인 자금을 투자하고 있었다. 이 경쟁에서 이기기 위해 타오피아오피아오는 알리바바로부터 1,700억 원이 넘는 돈을 받아 마케팅이 투자하는 등 경쟁은 날이 갈수록 치열해지기 시작했다. 이에 대한 대안으로 웨이잉과 마오옌의 투자가들은 서로 합병하기로 의견을 모았고, 결국 ‘마오안웨이잉’이라는 회사로 합병했다. 이를 통해 두 개의 사는 타오피아오피아오와 비슷한 시장점유율인 40%를 확보했고, 3조에 달하는 거대 유니콘으로 재탄생 되었다.

그나마 중국 스타트업 간의 대결이고, 셋 다 든든한 지원자들이 있었으니까 합병으로 끝날 수 있었지만, 만약 경쟁 대상이 해외 기업이라면 얘기는 달라진다. 이들은 유연성을 무기로 활용하여 경쟁에 임할 것이다. 2016년 비즈니스계를 놀라게 했던, 디디추싱의 우버 차이나 인수가 좋은 예이다. 우버는 관련 분야에서는 세계 최대 업체이자, 그 당시 사우디 국부펀드로부터 4조 원 규모의 투자를 유치하는 등 세계적인 브랜드와 자원을 갖춘 상태였다. 여기에 바이두가 우버를 공식적인 협력 파트너로 자리 잡고 있어서 우버 차이나의 경쟁력은 강했다. 하지만 상대인 디디추싱은 텐센트의 디디다처와 알리바바의 콰이디다처가 전략적인 합병을 통해 만들어진 회사로, 시장점유율 80%에 달하는 기업이었다. 사실 이 두 회사가 합병하는 순간, 우버는 이길 수 없는 게임이었음을 인지했을 것이다. 이 두 회사 역시 출혈경쟁을 피하고 우버를 중국에서 쫓아내기 위해 합병했을 것이다. 결과적으로는 디디추싱이 우버 차이나를 인수하면서, 우버는 중국 시장에서 철수해야 했다. 물론 인수 합병 과정에서 우버가 디디추싱의 지분 20%를 보유하게 됨으로써, 우버는 우버 차이나를 포기하는 대신 디디추싱의 투자가가 되었다. 많은 전문가들은 ‘우버가 적절한 타이밍에 제 가격에 매각했다’고 분석하는 이유이다. 하지만 우버가 인수 합병에 동의하지 않고 끝까지 경쟁했다면 어떻게 되었을까? 멀지 않아 청산 절차를 밟거나 헐값에 매각했을 가능성이 크다.

이렇게 중국 창업자들은 중국 내에서 싸움에서는 분명히 자신이 이길 확률이 훨씬 높다는 것을 알고 있기 때문에, 끝까지 싸워서 헐값에 사거

나 모든 것을 빼앗아 갈 것이다. 이들에게 상대는 중요치 않다. 미국이든, 이스라엘이든, 한국이든, 또 얼마나 앞서 있든, 중국 안에서의 경쟁에서는 자신들이 반드시 이길 수 있다고 믿고 있으며 또 이에 해당하는 실력이 있다. 미국 이베이가 중국 시장을 석권하고 있을 때 마윈은 “이베이가 대양의 상어일지 몰라도 나는 장강의 악어이다. 바다가 아닌 강에서 붙으면 내가 이긴다.”고 말했으며, 실제로 이베이를 물리치고 중국 최대 전자상거래로 성장한 것은 의미가 크다.

그럼에도 불구하고 중국이다

앞에서 스타트업에 입각한 중국의 현실을 살펴보았다면, 여기서는 그럼에도 불구하고 왜 중국인지에 대해 앞에서 말한 프로덕트-마켓 핏과 중국의 창업 생태계를 중심으로 그 이유를 살펴보도록 하자. 프로덕트-마켓 핏은 미국의 저명한 벤처투자가 마크 앤드리스슨(Marc Andreessen)이 처음 사용한 용어로, 제품과 시장의 궁합이 얼마나 잘 맞는지에 대해 표현한다. 다시 말해, 한국 창업자들이 만든 상품·서비스에 대한 중국의 수요가 미국이나 다른 국가에 비해 월등히 높다는 것을 의미한다. 사실 시장 확대라는 측면에서 본다면, 미국도 거대한 시장과 훌륭한 창업 생태계를 가지고 있기 때문에 중국만이 답인 것은 아니다. 하지만 선택과 집중을 해야 하는 가장 중요한 시장 한 곳을 선택해야 한다면, 단연 중국이라고 할 수 있다. 그리고 해외시장 선택에 있어서, 미국과 중국을 현저하게 구분시키는 것이 바로 프로덕트-마켓 핏이다. 이를 보다 큰 틀에서 본다면, 중국이 우리나라의 최대 수출국인 이유도 결국은 프로덕트-마켓 핏이 잘 맞기 때문이라고 할 수 있다.

글로벌 시장조사기관인 CB 인사이트(CB Insight) 보고서 ‘스타트업이 실패하는 20가지 이유(The top 20 reasons startups fail)’에 따르면, 스타트업의 가장 큰 실패 요인은 수요가 없었기 때문이라고 한다.

<그림3>

자료: CB Insights

반대로 프로덕트-마켓 핏이 잘 맞는 시장을 고르는 것만으로도, 최소한 살아남을 수 있는 확률이 더 높고, 또 살아남아야 성장과 성공을 꿈꿀 수 있다. 중국 시장과의 제품·서비스 궁합이 잘 맞는 이유는, 우리가 잘하는 것에 대한 중국의 수요가 있기 때문이다. 스타트업 마다 특징이 있고 비즈니스모델이 다르기 때문에 우리가 잘 하는 것에 대한 정의를 내리기는 쉽지 않다. 그럼에도 일반적으로 국내 기업이 월등한 우위를 점하는 분야는 우리의 강점이 될 수 있다. 예를 들어 텐센트의 스타트업 투자를 견인하고 있는 텐센트 오픈 플랫폼(Tencent Open Platform)의 호우샤오난(侯晓楠)은 한국 스타트업에 대해 “한국은 엔터테인먼트, 미용, 바이오 등 산업에서 강점이 있다.”라고 말한 바 있다. 중국에서 한류 열풍을 일으킨 드라마 〈별에서 온 그대〉가 엔터테인먼트 관련 대표적인 성공사례라고 할 수 있다. 해당 드라마는 중국 정치를 대표하는 양회(两会)에서 ‘우리는 왜 이런 드라마를 만들지 못하냐’라는 얘기가 나오고, 중국 최고 지도부 중의 한 명인 상무위원 왕치산(王岐山)이 해당 드라마를 극찬했을 정도로 중국에서 선풍적인 인기를 누렸다.

물론 한 번 프로덕트 마켓 핏이(확인필요-어떤 것에 대한 ‘한 번’인지

설명이 필요할 것 같습니다. 예를 들어, '물론 한 번 먹힌/성공한 프로덕트 마켓 핏이'라고 하면 문장이 조금 더 자연스럽게 연결될 것 같습니다.) 지속적으로 성공할 수 있을 거라는(확인필요-지속적과 잘 어울리게 '좋은 결과를 낼 수 있을 거라는'으로 수정하는 건 어떠세요?) 착각을 해서는 안 된다. 많은 한국 기업들이 그래도 초반에는 잘 해내다가 결국 중국에서 실패하는 이유는, 초반에 중국 진출에 성공한 제품과 서비스를, 끊임 없이 중국 시장에 맞춰 혁신을 통한 현지화를 시켜야 하는데 그렇지 못했기 때문이다.

따라서 성공적인 프로덕트-마켓 핏을 갖춘 제품과 서비스라도, 급격히 변하는 중국 시장과 소비자에 맞추어 혁신적으로 움직여야만 중국에서 성공할 수 있다. 이에 대한 마음가짐이 준비되어 있다면, 거대한 내수 시장을 갖춘 중국은 그야말로 우리에게 있어서 축복이자 대체 불가능한 시장이다.

3·4·5선 도시

평범하게 들리겠지만, 중국은 여전히 거대한 시장이며, 우리에게 있어서 중국은 앞으로 더욱 중요해질 것이다. 그 첫 번째 이유는, 중국은 아직 개발하지 못한 내수 시장이 존재한다. 우리가 잘 알고 있는 베이징, 상하이, 광저우 같은 도시는 1선 도시이며, 칭다오와 청두 같은 도시가 2선 도시이다. 중국에는 아직 개발해야 할 수많은 3·4·5선 도시들이 있으며, 실제로 중국 현지 기업들은 이들 지역을 공략하기 위해 부단히 노

력하고 있다. 중국의 알리바바 CEO 장용(张勇)은 “알리바바는 계속해서 3·4선 도시에 투자해서 새로운 고객을 발굴할 계획이다.”라고 말한 바 있다. 이는 대기업에만 국한된 이야기가 아니다. 대기업뿐만 아니라 현지 스타트업들도 이 지역을 성장 타겟으로 삼고 적극적으로 공략하고 있다. 예를 들어 중국의 대표적인 유니콘 기업인 핀두어두어(拼多多)는 처음부터 중국의 3·4선 도시를 타겟으로 삼고, 저가 전략을 통해 시장점유율을 높여갔다. 이 회사를 통해 거래되는 금액은 1년간 95조가 넘고 있으며, 핀두어두어는 2018년 나스닥 상장을 통해 25조 규모의 기업으로 성장했다. 이는 중국의 3·4선 도시 시장 규모가 얼마나 큰지 가늠할 수 있는 사례이자, 이 지역만 공략해도 몇십조 규모의 회사로 성장할 수 있다는 증거이기도 하다. 또한, 현재 중국이 추진하려고 하고 있는 일대일로(一帶一路)¹같은 역사적인 대규모 프로젝트들이 성공한다면, 중국을 중심으로 한 시장은 더욱 커지게 될 것이고 이 과정에서 수많은 기회가 찾아올 것이다. 국가 차원에서 본다면 분명히 중국의 이런 움직임은 위기이다. 하지만 우리 창업자 입장에서는 기회이고, 우리는 그 기회를 놓치지 않기 위해서도 중국 시장에 발을 담가야 한다.

단기적으로 보아도, 중국 내수 시장과의 연결고리를 찾고 도전하는 것은 당장 도움이 된다. 그 이유는 세계적인 벤처캐피털인 세쿼이아캐피털(Sequoia Capital)을 포함하여, 글로벌 VC들이 스타트업 투자 여부 의사결정에 있어서, 시장의 규모를 상당히 중요하게 여기기 때문이다. 이유

¹ 중국이 주도하고 있는 ‘신 실크로드 전략’으로, 내륙과 해상의 실크로드경제 벨트를 지칭 함

는 간단하다. 대부분의 스타트업 투자가 실패로 끝나고, 살아남아 성공한 극소수의 스타트업이 벤처캐피털을 먹여 살리는데, 그 극소수의 스타트업이 크게 성공하기 위해서는 결국은 시장이 받쳐줘야 하기 때문이다. 아무리 세계 최고의 역량을 가진 창업자이고 훌륭한 제품과 서비스를 갖추고 있다고 하더라도, 먹을 수 있는 파이 자체가 작으면 당연히 큰 성공을 못한다. 유니콘 스타트업 혹은 세계적인 스타트업으로 성장하기 위해 이웃 중국 내수 시장과의 연결고리를 찾고 또 도전해야 하는 이유이다.

인재 확보

우리가 중국 시장에 진출해야 하는 또 다른 이유는, 세계 최고의 인재들과 함께 팀을 꾸리고 가치를 창출해내기 위해서이다. 전통적으로 창업을 통해 세계를 바꾸겠다는 야망과 실력을 가진 창업자들이 미국의 실리콘밸리로 모여들었다. 인재와 돈이 있기 때문이다. 하지만 중국이 G2 국가로 부상하고, 중국의 유니콘 기업 수가 미국을 추월하는 등 중국이 혁신적인 창업 국가로 성장하면서, 많은 글로벌 인재들이 이제는 실리콘밸리보다 중국을 택하고 있다. 스타트업 비즈니스의 핵심은 결국 사람인데, 중국은 인재가 넘쳐난다. 2013년 중국의 STEM(Science, Technology, Engineering and Mathematics) 전공 관련 졸업생이 전체의 40%를 차지한 후, 2016년에는 STEM 졸업생이 470만 명이 넘었다. 그리고 이 수치는, 2030년까지 300% 증가할 것으로 예상되는 등 중국의 STEM 졸업생 비중은 더욱 커질 것으로 예상되고 있다.(확인필요 예상되다가 같은

문장에 두 번 나옵니다. ‘것으로 보이고 있다.’로 수정하는 건 어떠세요?)

여기에 중국은 정부 차원에서 전 세계에 있는 인재들을 중국으로 끌어들이고 있다. 1994년에 수립한 백인계획(百人计划)을 통해 2018년까지 천명이 넘는 글로벌 인재를 유치한 이후, 2008년 천인계획(千人计划)과 2012년 만인계획(万人计划)을 통해 해외의 중국인 석·박사 인재를 대거 끌어들이었다. 이들은 대부분 인공지능과 바이오 등 STEM 관련 최고급 인재들이며, 중국 정부의 힘을 입어 창업 생태계와 각종 산업에 투입되었다.

이들 인재에 대한 수요는, 세계 최고의 품질을 지향하고 있는 애플도 마찬가지이다. 팀 쿡(Tim Cook)은 애플의 CEO이자 25년 넘게 중국에 대해 직·간접적으로 경험한 중국 전문가이기도 하다. 그는 애플의 제조가 중국에서 이뤄지는 이유에 대해, 중국에는 세계 최고의 스킬을 갖춘 인재들이 넘쳐나기 때문이라고 한다. 불량하나 없는 최고의 품질을 목표로 하는 애플에게 있어서, 중국 엔지니어들의 실력은 대체 불가능이라는 것이다.

세계 최고의 인재를 바로 이웃 나라에서 확보한다는 목표 하나만으로도, 우리가 중국에 진출해야 하는 충분한 이유가 된다. 그리고 인재가 전부인 스타트업 입장에서, 이 인재들을 적극적으로 활용해야만 유니콘 기업과 엑시트라는 목표를 이루어 낼 수 있다.

차이나 머니

마지막으로 차이나 머니 확보를 위해 우리는 중국에 진출해야 한다. 회사법인과 팀이 전부 한국에 있는 스타트업에 투자할 중국 VC는 아무도 없다. VC 사업은 기본적으로 돈을 제공하는 비즈니스인데, 정보 비대칭성이 상대적으로 높을 수밖에 없는 한국 스타트업에 투자하는 것은 쉽지 않기 때문이다. 실리콘밸리의 주요 VC들이 반경 100km 이내에 있는 스타트업에 집중 투자하고, 세계적인 투자가인 피터 틸(Peter Thiel)이 중국에 투자하지 않는 이유이다. 중국 VC들도 마찬가지이다. 중관촌 지역 이내에 있는 스타트업에만 투자하는 VC도 있고, 상하이나 선전 등 특정 지역 안에서만 투자하는 VC도 있다. 우리에게 알려진 소수의 VC들 제외하고는, 대부분의 VC들은 해외 스타트업에 대해서는 투자 자체를 고려하지 않는다.

따라서 중국 VC로부터 투자를 유치하기 위해서는, 특히 본격적인 성장 단계인 시리즈C·D에서, 대규모 투자를 유치하기 위해서는 현지 창업 생태계에 직접 들어가야 한다. 중국의 스타트업 생태계에는 큰돈이 흐른다. 여기서 큰돈은, VC가 스타트업에 투자하는 자금 규모를 의미한다. 유니콘 기업으로 성장하고 성공적인 엑시트를 위해서는, 그만큼 거대한 자금이 필요하다. 물론 앞에 오포 사례에서 보았듯이, 대규모 투자 유치가 성공적인 엑시트를 위한 충분조건은 아니다. 그러나 필요조건임에는 분명하다. 안타깝게도 국내에는 중국만큼 거대 벤처펀드를 운용하는 VC가 많지 않다. 있다고 하더라도 중국 VC만큼 대답하고 공격적으로 투자

할 수 있는 환경이 아니기 때문에, 사실상 국내 VC로부터 큰 규모의 투자를 유치하는 것은 불가능하다. 배달의 민족이 4조 8,000억 원의 기업 가치로 딜리버리히어로(Delivery Hero)에 매각되었을 때, ‘빅딜에도 큰 재미 못 본 국내 VC’라는 기사가 나온 것도 이런 이유 때문이라고 할 수 있다. 시드에서 시리즈C 단계까지는 국내 VC가 리드했지만, 대규모 투자가 절대적으로 필요한 시리즈C 이상에서부터는 미국과 중국 VC들이 집중적으로 투자했기 때문이다. 한국의 현역 VC 여섯 명이 함께 쓴 책 <뉴 머니(NEW MONEY)>에 따르면, 한국 스타트업계에는 빅 위너(Big Winner: 크게 성공한 스타트업)가 많지 않은데, 그 이유 중 하나는 국내 VC가 투자하는 금액 자체가 적기 때문이라고 한다. 이런 관점에서 볼 때 한국의 유니콘 기업 수가 적은 것은 어찌면 당연하다.

반면 중국의 유니콘 기업 수가 기하급수적으로 늘어나는 이유 중 하나는, 풍부한 벤처자금이 있기 때문이라고 할 수 있다. 중국판 포브스(Forbes)로 알려진 후룬바이푸(胡潤百富)의 <2019년 세계 유니콘 기업(2019胡潤全球独角兽榜)순위>에 따르면, 중국의 유니콘 기업 수는 206개로 미국의 203개보다 많다. 중국의 유니콘 기업 수가 미국을 초월한 것이다.

<그림4>

자료: 후룬바이푸, 필자 재구성

특히 글로벌 TOP 5에 해당하는 유니콘 중에 TOP 3가 알리바바의 앤트파이낸셜(蚂蚁金服), 바이트댄스(字节跳动), 디디추싱(滴滴出行)이 차지하는 등 기업 가치 측면에서도 중국 유니콘 기업의 성과는 독보적이라고 할 수 있다.

그런데 앤트파이낸셜의 자금 조달 과정을 보면 이는 전혀 놀랍지 않다. 앤트파이낸셜은 알리바바의 금융회사이며, 2014년 알리바바로부터 독립했다. 독립 후 성장 과정을 보면, ‘결국 큰돈이 세계 최대 유니콘을 만들었다’는 것을 쉽게 알 수 있다.

<그림5>

자료: 앤트파이낸셜, EO Intelligence

Pre-시리즈A 단계에서 하이얼캐피털(Haier Capital)로부터 무려 우리 돈 300억이 넘는 자금을 조달한 후, 시리즈A 단계에서는 마윈(马云)이끄는 윈펑캐피털(云锋基金)을 포함한 여러 투자가로부터 2조 넘는 거대

자금을 유치했다. 이후 상장 직전 단계인 Pre-IPO 단계에서는 세쿼이어 캐피털 차이나(Sequoia Capital China)와 칼라일아시아(Carlyle Asia) 등으로부터 14조 넘는 대규모 투자를 유치했다. 급기야 작년 말에는 기업 가치가 169조 원에 달했으며, 이는 우리나라 4대 금융 지주의 시가총액을 합친 것보다 무려 3배가 많은 가치이다.

물론 엔트파이낸셜은 알리페이(Alipay)라는 탄탄한 비즈니스모델을 갖춘 상태이고, 알리바바의 자회사라는 점에서 일반 스타트업 성장 과정과 비교하기에는 조금은 무리가 있다. 하지만 엔트파이낸셜을 포함한 바이트댄스 및 디디추싱 등 세계적인 유니콘으로 성장한 중국기업들의 공통점은 모두 대규모 투자를 받았다는 점에서, 거대 자금과 유니콘 스타트업은 떼려야 뗄 수 없는 관계라고 할 수 있다.

중국 VC나 투자가가 상대적으로 큰돈을 투자할 수 있는 이유는, 우선 펀드의 규모 자체가 커서이고, 또 다른 이유는 돈이 된다면 과감하게 투자하는 중국 VC 기질 때문이라고 할 수 있다. 심지어 중국 VC들은 필요하다면 창업자가 필요로 하는 금액을 역으로 산출하여 더 큰 투자를 하기도 한다. 징둥(京东)이 알리바바에 이어 중국의 대표적인 전자상거래 회사로 성장할 수 있었던 이유도, 결정적인 순간에 중국의 대표적인 VC인 힐하우스캐피털(高瓴资本)로부터 3억 달러라는 대규모 자금을 유치할 수 있었기 때문이다. 2010년 당시 징둥의 창업자인 류창둥(刘强东)은 사업확대를 위해 7,500만 달러가 필요한 상황이었다. 하지만 힐하우스캐피털이 보기에는 전자상거래를 위한 물류창고 건설 등 투자에 있어서,

7,500만 달러는 부족하다고 판단했다. 오히려 힐하우스캐피털 자체적으로 역산하여 징둥에 3억 달러를 투자할 것으로 제안했다. 이에 대해 힐하우스캐피털 창업자이자 CEO인 장레이(张磊)는 “당시 징둥이 요구한 7,500만 달러는 1·2선 도시 공약을 위해 필요한 정도였으며, 우리가 보기엔 진정으로 규모를 확대하기 위해서는 더 큰 자금이 필요하다고 판단했다.”고 했다. 이어서 그는 “징둥이 결국 IPO를 통해 더 많은 자금을 조달해야 하고, 성공적으로 IPO 하기 위해서는 더 큰 자금이 투자되어야 한다.”고 하면서 대규모 투자를 한 이유에 대해 설명했다. 그는 또한 “나는 많은 스타트업에 분산 투자를 한 후 그중에서 대박이 나오기를 바라는 도박심리보다는, 성장 가능성이 있는 기업에 큰돈을 투자해 크게 키우는 것이 나와 힐하우스캐피털의 투자철학이다.”라고 했다. 징둥에 대한 힐하우스캐피털의 투자는 중국 창업 생태계에서의 자금 흐름 면모를 보여주는 사례라고 할 수 있다.

물론 모든 VC가 장 레이 같은 투자철학을 가지고 있는 것은 아니며, VC마다 투자 전략 또한 다르다. 더군다나 우리는 외국 스타트업이기 때문에, 중국 현지 스타트업처럼 대규모 투자를 유치하기가 쉽지는 않다. 하지만 다음 장에서 논할 현지화 전략과 판시 구축이 잘 이뤄지면, 국내 스타트업도 대규모 투자 유치의 주인공이 충분히 될 수 있다.

앞에서 말한 프로덕트-마켓 핏, 시장, 인재와 함께 차이나 머니는 우리가 ‘넥스트 유니콘’이 되기 위한 핵심 성장 동력 요인이자, 우리가 반드시 중국에 진출해야 하는 이유이다.

시드 단계 - 현지화 전략

<그림6>

성공적인 엑시트 확률을 높이기 위한 일환으로, 시드 단계에서 출구 전략은 바로 중국 현지화 전략 수립 및 실행이다. 현지화 전략은, 중국 현지 법인이 현지의 경영이슈에 대해 독립적으로 의사결정을 내리는 전략이라고 할 수 있다. 이를 스타트업 관점에서 해석하면, 중국 현지 팀이 치밀한 시장조사를 기반으로 한 제품디자인, 영업 전략, 마케팅 등은 물론 현지업무시스템 구축 등에 대해 재량권과 유연성을 가지고 사업을 운영하는 전략이라고 할 수 있다.

현지화 전략을 통해 궁극적으로 이루어 내고자 하는 목표는, 한국의 법인개념이 아닌 현지 스타트업으로 변신하는 것이다. 이를 통해 현지 스타트업이 누리는 홈 어드밴티지를 우리도 최대한 활용하자는 것이다. 다시 말해, 유니콘이 되기 위한 핵심 동력인 대규모 투자, 거대한 내수 시장, 우수한 인재 등에 대해 현지 스타트업 수준의 수혜자가 되는 것이라고 할 수 있다. 이와 더불어 현지화 전략이 중요한 이유는, 현지 경쟁사가 공격할 틈을 내주지 않기 위해서이다. 어떤 강자도 중국에 진출하는 순간 약자가 된다. 현지 사정과 정서에 대한 이해력이 떨어질 수밖에 없기 때문이다. 이는 자연스럽게 현지 기업들의 경쟁 우위로 이어지고, 더 나아가 그들의 공격 기회가 된다. 알리바바와 디디추싱이 이베이와 우버를 중국에서 몰아낼 수 있었던 이유도, 이러한 상대방의 약점을 적극적으로 공략했기 때문이다.

그리고 진정한 현지화는 팀, 업무공간, 제품, 업무시스템 등 네 가지에 대해 현지화가 이루어졌을 때 가능하다. 이 네 가지 요소는 성공적인 현

지화를 위한 핵심 요소인 만큼 어느 하나 간과해서는 안 된다.

<그림7>

현지화 전략: 진정한 현지화는 팀, 업무공간, 제품, 업무시스템 등 4개 요소를 현지화했을 때 가능하다.

팀 구축 현지화

필자가 중국 사업 컨설팅을 하면서 한국의 60개 넘는 스타트업을 만나면서 안타까웠던 점은, 현지 팀을 구축한 스타트업을 거의 만나보지 못했다는 것이다. 대부분 단순 통번역과 중국 시장 조사를 위한, 즉 언어 장벽을 해결하기 위한 한두 명의 중국어 가능자를 보유한 것에 불과했다. 물론 중국어 가능자 한 명도 확보하지 못한 스타트업에 비해 이미 대단한 시작을 했고, 중국에 대한 이해를 하기 위한 첫 단추는 잘 끼웠다. 하지만 우리가 들어가야 하는 중국 시장에는 그 어떤 곳보다 경쟁이 치열한 곳이다. 성공적인 중국 진출과 엑시트를 위해, 현지점에 우선적으로 해야 하는 것은 중국 팀 구축이다.

텐센트 인큐베이팅 센터를 이끌고 있는 리밍(黎明) 또한 “중국 사업에 있어서, 가장 중요한 것은 중국 현지 팀을 구성하는 것이다.”라고 조언한 바 있다. 우리는 여기서 더 나아가 위대한 팀을 구성해야 한다. 앞으로 더 자세히 설명하겠지만, 이제는 좋은 팀만으로는 충분하지 않게 되었다. 세계적인 경영학자인 짐 콜린스(Jim Collins)는 그의 책 《좋은 기업에서 위대한 기업으로(Good To Great)》에서, 좋은 기업에서 위대한 기업으로 성장하기 위해서는 사람이 먼저이고, 그다음에 해야 할 일이라고 했다. 스타트업 에코 시스템에서는 더욱 위대한 팀이 필요하다. 특히 중국 진출을 원하는 스타트업은 단순히 좋은 팀으로 만족해서는 안 된다. 위대한 팀을 만들어야 한다. 우리가 중국 진출을 결정하는 순간, 우리의 경

쟁자는 야망과 실력을 갖춘 현지 최고의 인재들이기 때문이다.

중국의 창업자들도 최강팀을 구성하기 위해 온갖 노력을 다하고 있다. 중국판 인스타그램(Instagram)으로 알려지고 있는 콰이쇼우(快手)는 텐센트로부터 두 번의 투자를 받고 성장한 중국의 대표적인 유니콘 스타트업 중 하나다. 콰이쇼우 창업자 수화(宿华)는 성공 비결을 묻는 질문에 “저는 창업 초기부터 지금까지 우수한 인재를 모셔오는데 가장 많은 시간을 보냅니다.”고 했다. 그는 한 명의 핵심 인재를 회사에 데리고 오기 위해 6년을 기다린 것으로 현지 스타트업 업계에서 유명하다.

최고의 중국 팀 구성을 위한 최우선 조건은, 중국 시장을 위한 최전방 포지션에는 반드시 중국 현지인을 고용해야 한다는 것이다. 중국 시장 공략을 하는 데 있어서, 현지 인재만큼 뛰어난 인재는 어디에도 없기 때문이다. 이 리더 포지션에는 아무리 중국어가 능통하고 중국 전문가라고 하더라도, 한국인보다는 반드시 중국인을 선택해야 한다. 그리고 가교역할을 할 수 있는 한국인을 채용하여 현지인 리더와 함께 팀이 되어 움직일 수 있도록 해야 한다. 다만 현지인 리더 포지션에는, 대체 인력을 늘임두에 뒤야 한다. 최고의 인재인 만큼 이직 기회도 많기 때문에, 언제 떠날지 아무도 모른다. 특히 중국의 높은 이직률과 일종의 기회주의 문화를 고려했을 때, 대체 인력 육성은 필수라고 할 수 있다. 2006년에 설립된 더리프는 속옷 브랜드 분야에서 강점을 가진 의류 관련 회사이다. 한국에서 자리를 잡은 후 2007년, 중국의 의류 중심지라고 할 수 있는 광저우(广州)에 진출했다. 현지 인력을 채용하여 현지 법인을 운영하게

했으며, 알리바바의 티몰에 입점하는 등 빠른 시간 안에 가시적인 성과를 내고 있었다. 하지만 창업 초기부터 함께 했던 현지 직원이, 더프리의 비즈니스모델을 그대로 카피한 회사를 설립하면서 경영의 어려움을 겪게 되었다. 해당 현지인에 대한 대체 인력을 키우지 못한 것이, 치명적인 리스크로 다가온 것이다.

사실 핵심 인력 이탈은 중국에서 흔한 일 중의 하나이다. 특히 한국 기업에 몸을 담은 많은 현지인들은, 스스로 외자 기업의 지사 직원에 불과하다는 생각을 가지고 있기 때문에 기회가 오면 언제든지 떠난다. 따라서 회사가 커지게 되면, 제2의 현지 리더 채용 및 유지에 대해 선제적으로 대응해야 한다. 추가적으로, 전문가까지는 아니더라도 해당 분야에서 경력이 있어야 한다. 경력이 많고 전문성이 뛰어나면 뛰어난수록 좋겠지만, 최소한 2년 이상의 경력만 있어도 괜찮다. 여기에 기업가 정신을 갖춘 현지인이라면 금상첨화이다. 앞서 말한 대로 중국은 법적인 테두리 안에서, 이기기 위해 뛰든 한다. 이들과 경쟁하기 위해서는, 또 치밀하게 중국 사업을 이끌기 위해서는 중국 투자가가 투자하고 싶어 할 정도의 기업가 정신을 갖춘 인재 여야 한다. 위에 요구 조건에 부합하는 인재는 생각보다 많다. 중국에서 학부를 마치고 업계에서 몇 년간 일하다가 한국에 석사로 유학 온 학생일 수도 있고, 중관촌에서 창업을 준비하고 있는 전문가일 수도 있다. 분명한 점은 창업자가, 최전방 포지션에 적합한 인재를 찾기 위해 사활을 걸어야 한다는 것이다. 훌륭한 인재를 찾아서 중국 사업을 맡게 하는 것이 향후 중국 투자를 받기 위한 과정에서, 또 나중에 출구 전략을 위해서 가장 중요하기 때문이다.

필자가 처음 중국 사업 컨설팅 회사를 창업했을 때, 여느 비즈니스와 마찬가지로 많은 어려움이 있었다. 그중에서 가장 어려웠던 점은, 주요 고객인 스타트업 대표들이 만족할 만한 컨설팅을 제공해줄 수 있는 중국인 파트너와 팀원을 찾는 것이었다. 나는 중국의 실리콘밸리로 여겨지는 베이징 중관촌(확인필요-앞서 나오는 ‘중관촌’과는 다른 곳인가요?)으로 넘어가서 그 당시 가장 저렴했던 모텔 체인점 루자(如家)에 3주를 예약했다. 3주 안에 원하는 인재를 찾아서 한국에 돌아가겠다는 목표였다. 중국 칭화대학교(清华大学) 교환학생 시절 만났던 친구를 통해, 전략과 컨설팅에 관심 있는 친구를 소개받고 또 받았다. 최고의 인재를 찾는 만큼 그만큼 거절을 많이 당했다. 동시에 나는 중관촌에 위치한 여러 카페에 들어가, 구인 게시판에 나의 비전, 한중 컨설팅 사업의 성장 가능성, 파트너 직급 등에 대해 간략하게 종이에 적어서 붙여 놓았다. 가장 중요한 이슈인 지분 공유와 프로젝트별 수익금을 무조건 공동으로 나눈다는 내용을 크게 적었다. 그리고 2주가 되어갈 무렵, 드디어 내가 모시고 싶었던 그 이상의 인재가 나타났다. 리밍뿌어(李明博)는 칭화대학교 경제관리학원에서 학부를 마친 후 대기업 기획팀에서 4년 넘게 일했다. 이후 상하이에 위치한 중국유럽국제공상학원(CEIBS)에서 MBA를 수료한 인재였다. 나는 그를 잡기 위해 저녁 식사를 하자고 했고, 리밍뿌어도 흔쾌히 응해줬다. 저녁 식사를 하면서 알게 되었는데, 리밍뿌어는 당시 예비창업자 신분으로 창업 관련 정부 혜택을 알아보기 위해 중관촌 카페에 드나들다가 자신이 좋아하는 전략 컨설팅 글을 보고 연락했던 것이었다. 우리는 몇 시간 동안 함께 창업과 비전에 대해서 많은 얘기를 했으며, 결

국 나는 그를 파트너로 모실 수 있게 되었다. 내가 이렇게 ‘한 사람’을 찾기 위해 노력한 것은, 제대로 된 인재가 없으면 컨설팅 사업은 오래가지 못한다는 사실을 절실히 느꼈기 때문이었다. 결과는 적중했다. 창업자인 나보다는 리밍뿌어가 이끄는 두 명의 팀을 보고 많은 스타트업들이 중국 진출 관련 프로젝트를 주기 시작했으며, 나는 리밍뿌어와 함께 60건이 넘는 프로젝트를 수행할 수 있었다.

정리하자면, 속해 있는 산업과 비즈니스모델은 상관없다. 중국 진출을 원한다면, 최고의 중국 현지인을 모셔오는 데 노력을 기울여야 한다. 그리고 중국 사업과 관련해서는 현지 팀이 직접 계획하고 수행할 수 있도록 권한을 줘야 하며, 동시에 회사가 크는 만큼 보상이 명확하게 이루어지는 방법을 택해야 함께 오랫동안 할 수 있다. 앞에서 말한 대로 중국은 이직률이 높고, 특히 최고의 인재를 옵션도 많으므로, 보다 좋은 기회가 생기면 언제든지 떠나기 마련이다. 나와 리밍뿌어도 나중에는 함께 고생하면서 끈끈함이 생겨서 오랫동안 함께 했지만, 끈끈함으로 이끈 것은 바로 충분한 지분 공유와 프로젝트에서 수익 공동 분배 원칙이 있었기 때문이다.

업무공간 현지화

현지 팀을 구축했다면, 이제는 업무공간을 현지화해야 한다. 이 베이스 캠프를 기반으로 현지 팀이 시장조사를 하고, 전략을 수립하고, 업무시스템을 구축하는 등 주요 업무를 수행해야 한다. 국내의 많은 스타트업이 중국 진출에 실패하는 이유는, 마음과 몸이 따로 움직이기 때문이다. 거대한 중국 시장에 진출하고 싶은 마음은 절실하면서도, 정작 몸은 한국에 있다. 몇 주간 잠시 중국에 방문했다가 다시 한국으로 돌아오는 출장식의 방식으로 중국 시장에 접근하는 것이다. 심지어 단 몇 번의 중국 출장을 통해, 중국에 대한 확신을 가지거나 진출 여부를 결정짓기도 한다. 이런 모순적인 방식으로는 절대로 중국에 진출할 수 없고, 성공할 수도 없다.

중국의 워런 버핏(Warren Buffett)으로 불리는 푸싱그룹(复星)의 귀광창(郭广昌)은 해외기업의 중국 진출에 대해 이렇게 조언했다. “중국에 대해 수많은 신문을 읽고 책을 읽는 것보다, 현지에서 머물며 중국인들과 같은 공기를 마시면서 직접 체험하는 것이 가장 바람직하다.” 우리가 현지 업무공간을 갖추고 머물러야 하는 이유는, 현지에서의 직접 체험이 필요하기 때문이다. 현지에서의 체험은, 우리가 알고 있는 정보들이 피부에 와 닿게 해주는 역할을 하게 된다. 중국 현지에서 메이투안(美团) 앱을 사용해 식당도 예약해보고, 평안굿닥터(平安好医生) 앱을 이용해 의사로부터 원격진료도 받아보고, 위챗(微信)을 통해 업무도 처리해보고, 알리

페이(阿里支付)를 통해 물건도 구매해봐야 한다. 이론적인 정보와 중국 현지에서 얻은 체험이 결합이 되었을 때, 비로소 우리는 중국 시장과 소비자에 대해 최소한의 안목을 갖출 수 있기 때문이다. 그리고 이러한 안목이 기반이 되어야, 효과적인 전략이 나오고 진정으로 중국을 이해할 수 있게 된다.

더군다나 지금처럼 중국에서 최적의 업무공간을 찾기가 수월한 적도 없다. 중국이 국가 차원에서 스타트업 육성을 목표로 하면서, 스타트업을 위한 수많은 업무공간이 생겼기 때문이다. 그중에서도 현지 인큐베이팅이 최적의 업무공간이라고 할 수 있다. 인큐베이팅 센터는 중국의 13차 5개년 계획에 포함될 정도로, 스타트업 육성정책에서도 중요한 입지를 차지하고 있다. 그만큼 정부의 지원을 힘입어 중국 전 지역에서 인큐베이팅 서비스가 이뤄지고 있다. 구체적으로 17개가 넘는 지역, 7개 기업, 4개 대학 등 28개가 넘는 인큐베이팅 기지를 지원하고 있다. 현재 중국 현지에는 3,000개가 넘는 과학기술 관련 인큐베이팅 센터가 운영 중에 있으며, 7만 5천 개에 달하는 스타트업이 성공적으로 인큐베이팅 센터를 거쳐 갔다.

중국 현지 인큐베이터 외에도, 실리콘밸리를 포함한 많은 글로벌 인큐베이팅 기관들이 중국 현지에서 서비스를 제공하고 있다. 실리콘밸리 기반 파운더스 스페이스(Founders Space)는 아시아 본사를 상하이로 지정하고, 중국 여러 지역에서 인큐베이팅 사업을 하고 있다. 파운더스 스페이스의 가장 큰 장점은, 아시아의 탑 벤처캐피털과 강력한 네트워크 관

계를 맺고 있다는 것이다. 입주한 스타트업에 경영 교육은 물론 투자도 연결해준다는 점에서, 중국 현지 스타트업은 물론 중국 진출을 희망하는 미국 스타트업들도 이 기관 입주를 통해 중국 성공을 꿈꾸고 있다. 이들 중국 현지 및 글로벌 인큐베이팅 센터들은 스타트업에 경영 컨설팅 뿐만 아니라 직접 투자를 하거나 투자기관을 연결해주기도 하기 때문에, 중국 현지화 전략에 있어서 가장 중요한 도구 중의 하나이다. 특히 중국의 많은 인큐베이팅 관련 리더들은, 진정한 혁신은 글로벌 우수 창업팀이 함께 모였을 때 가능하다고 믿고 있다. 이에 따라 주도적으로 한국, 미국, 유럽 등 국가의 스타트업을 모집하고, 이들의 중국 진출을 돕는 기관이 상당히 많다. 이는 한국 스타트업에 있어서 엄청난 기회이다.

다만 자신의 제품과 서비스에 가장 적합한 시장을 선택한 후, 그 시장 안에 있는 인큐베이팅 센터 입주를 시도하는 것이 전략적으로 바람직하다. 예를 들어, 자신의 회사가 하드웨어 관련 제품을 생산하는 스타트업이라면, 선전이 가장 좋은 타겟이 될 수 있다. 선전은 글로벌 회사인 화웨이, ZTE, 텐센트 등 글로벌 대기업을 포함하여, 최근 유니콘계 새로운 강자로 성장한 DJI와 같은 글로벌 제조 스타트업을 키워낸 곳이다. 앞에 예에서 더리프는 의류 관련 회사였기 때문에, 전략적으로 중국 광저우를 택했다고 할 수 있다.

한국 스타트업 중국 진출을 적극적으로 돕는 액셀러레이터인 따공팡(大公坊)이 좋은 사례이다. 따공팡은 하드웨어 공급 사슬 부문에서 자체 생태계를 구축한 선전기반 액셀러레이터이다. 2018년 기준 5,000명이

넘는 한국 스타트업이 따공팡에 방문했을 정도로, 한국 스타트업 중국 진출을 활발하게 돕고 있다. 한국 스타트업 입장에서, 심천은 R&D 비용이 한국에 비해 3~5배 정도가 저렴하고, 둘째, 선전은 하드웨어 관련 모든 공급 사슬과 관련 투자자가 모여 있고, 셋째 자연스럽게 심천을 기반으로 한 중국 진출이 이뤄질 수 있다. 따라서 따공팡에 입주한 많은 한국 스타트업은 초기 아이디어와 디자인은 한국에서 구축한 후, 최종 생산과 원료는 심천에서 만들어내고, 동시에 투자 활동을 추진하는 것이 하나의 전략이다.

제품·서비스 현지화

팀과 업무공간을 현지화시켰다면, 이제는 상품·서비스를 현지화시키는 작업을 해야 한다. 앞에서 잠깐 설명한 대로 현지화 부재는 현지 경쟁사들의 공격 기회로 이어진다. 그중에서도 제품과 서비스에 대한 현지화는 우리가 반드시 해결해야 하는 가장 중요한 요소이다. 많은 한국 기업들이 중국 시장에서 실패한 원인 중의 하나는, 제품과 서비스에 대한 현지화가 철저히 이루어지지 않았기 때문이다. 이는 글로벌 경쟁력을 갖춘 실리콘밸리 기업들도 마찬가지이다. 리카푸와 선난핑은 이에 대해 ‘많은 실리콘밸리 기업들이 중국에서 결국 실패하는 이유는, 한 번 개발한 제품·서비스를 그대로 중국 시장에 적용하려고 하기 때문’이라고 입을 모은다. 특히 리카푸는 구글 차이나(Google China)와 마이크로소프트 차이나(Microsoft China)를 중국 현지에서 이끌었던 경험이 있는 등 대표적인 중국 시장 전문가이고, 선난핑은 중국의 대표적인 벤처투자가라는 점에서 이들의 주장에 대해 다시 한번 생각해 볼 필요가 있다.

따라서 중국에 법인을 세우는 등 본격적으로 진출하기 전에, 제품 현지화가 선제적으로 이루어져야 한다. 이때 참고해볼 만한 방식이 <린 스타트업(Lean Startup)> 전략이다. 린 스타트업은 미국의 벤처기업가 에릭 리스(Eric Ries)가 처음 제안했으며, 최소한의 기능의 제품을 최대한 빨리 만들어내서, 시장의 피드백을 받고 이를 통해 리스크를 줄이자는

데에 있다. 최소 기능 제품인 MVP(Minimum Viable Product)가 바로 그 핵심인데, 고객의 반응을 측정하고, 이를 기반으로 확보한 데이터를 통해 학습하고 이를 다시 MVP에 반영하는 식으로 하면 실패 확률을 낮출 수 있다는 것이다. 이는 실리콘밸리를 포함한 미국의 많은 벤처 기업들이 사용하는 방식이기도 하지만, 특히 초기 중국 시장 접근에 있어서 제품 현지화를 시키는데 최고의 전략이기도 하다.

최소한의 기능 제품을 만든 후, 중국 현지 전문가, 투자가, 잠재 고객들로부터 피드백을 받고 다시 수정하는 등의 작업이 이루어져야 한다는 것이다. 우리가 중국에 머물러야 하고, 특히 현지 인큐베이팅 센터를 업무공간으로 활용해야 하는 이유가 여기에 있다. 대부분의 인큐베이팅 센터는 제품과 서비스를 테스트하고 수정할 수 있는 인프라를 잘 갖추고 있기 때문이다. 이 과정을 거친 후 최종적으로 나온 제품을 알리바바나 징둥(京东) 등 전자상거래를 통해, 중국 각 지역에 있는 잠재적 소비자로부터 피드백을 받을 수 있다면 그야말로 금상첨화이다. 전자상거래의 가장 큰 장점 중의 하나는, 중국 전 지역을 커버할 수 있다는 것이다. 이를 통해 지역제한 없이, 다양한 소비자들로부터 피드백을 받을 수 있다.

일차적으로 특정 지역에서 최소 기능 제품을 기반으로 테스트 및 수정 작업 한 후, 현지 전자상거래 플랫폼을 통해 중국 전 지역 소비자들의 의견을 수집하고 개선한다면 더욱 성공적인 제품 현지화를 이룰 수 있다고 할 수 있다. 중요한 점은 우리는 현지화 전략을 통해, 중국 소비자들의 독특한 취향과 습관 등에 대해 깊이 분석하여 그들의 니즈에 맞는 획기적인 상품과 비즈니스모델을 개발할 수 있어야 한다. 이는 현지 경쟁

사에 대한 최고의 수비 전략이기도 하다.

업무시스템 현지화

업무시스템 현지화는 현지 회계·상법 관련 업무 매뉴얼을 구축하는 작업이라고 할 수 있다. 초기 단계에서부터 철저한 업무시스템을 갖춰야 하는 이유는, 회계와 상법은 사업성장은 물론 향후 엑시트에 있어서 결정적인 역할을 하기 때문이다. 한국의 많은 기업가들이 중국에서 성공적으로 사업을 키웠지만, 매각하거나 현금화하는데 실패한 이유 중의 하나가 바로 회계와 상법 준수에 문제가 있었기 때문이다. 예를 들어 중국 정부가 특정 산업과 비즈니스에 있어서, 외자 기업 중국 진출이나 사업 운영에 제한을 뒀는데 이를 피하기 위해 현지 지인의 명의를 빌려 시작하는 등 편법이 여기에 해당한다. 이 경우 공식적인 사업자 명의를 현지 지인으로 되어 있기 때문에, **충분히 사기를 당할 수 있고(확인필요-충분히를 조금 더 자연스럽게 쓰기 위해 ‘사기를 당할 가능성이 충분히 있으며’로 수정하는 건 어떤가요?)** 사실상 엑시트는 불가능하다고 할 수 있다.

이런 이유로 현금화에 실패한 사례가 늘어나면서, 세간에는 ‘중국에서는 사업을 성공시켜도 현금화하는 것이 불가능하다’ 또는 ‘법적으로 외자 스타트업은 중국 내에서 매각이 어렵다’는 등 갖가지 설이 난무하고 있다. 실제로 창업자들로부터 많이 받는 질문 중의 하나가, 어떻게 하면 중국에서 안전하게 현금화할 수 있는지에 대해서다. 답은 간단하다. 비정상적 절차를 통한 중국 진출을 피해야 하고, 진출 후에도 현지 법을 준수하면 된다. 물론 현금화하거나 엑시트를 하는 과정이 까다롭고 복잡한

것은 사실이다. 하지만 이는 중국 현지 기업에도 해당된다. 해외 송금이나 해외 기업 매수를 위해 지불할 때, 일정 금액 이상에 대해서는 당국으로부터 허가를 받아야 하는 것도 이런 이유 때문이다.

비정상 절차를 통해 사업을 할 경우, 당장 현지 우수 기업과의 파트너십이 불가능해지고, 향후 사업실패로 인해 청산을 해야 할 때도 큰 문제가 된다. 당연하지만 중국의 우수 기업들은 법률 관련 문제가 있는 회사와는 이유를 불문하고 협력 관계를 맺지 않는다. 그리고 현지의 우수한 기업과의 협력 관계가 없으면 중국 시장에서의 성공은 힘들다. 청산할 때에도, 합법적으로 사업을 시작하고 법을 준수한 경우라면 경영을 못한 부분에 대해서만 책임을 지면 된다. 하지만 법을 어긴 경우에는, 다시는 중국 땅을 밟지 못할 수도 있다.

법 준수와 투명한 회계 처리가 당연하면서도 지키기 어려운 이유는, 현지에서 관련 유혹이 많기 때문이다. 이는 사업을 키우기 위해 의도적으로 분식 회계를 시도하는 경우도 있겠지만, 중국인의 특유의 차부뚜어(差不多) 문화 때문일 수도 있다. 여기서 차부뚜어는 ‘적당주의, 대충주의’를 나타내는데, 완벽과 투명함을 지켜야 하는 회계에서도, 차부뚜어 시각으로 접근하기 때문이다. 이런 이유 때문에 중국 스타트업 업계에서는 수많은 분식 회계 이슈가 생기고 있다.

최근 중국의 대표적인 유니콘 기업이자 중국판 스타벅스로 여겨졌던 루이싱(瑞幸) 커피의 분식 회계 사례가, 중국의 실체를 잘 보여준다고 할

수 있다. 이 회사는 2017년에 설립된 후 짧은 시간 안에 중국 내 4,900이 넘는 매장을 보유했으며, 2019년에 미국 나스닥에 상장하는 등 승승장구하고 있었다. 하지만 매출을 부풀리는 등 분식 회계에 연루되면서 주식거래 증지는 물론 상장폐지 위기에 놓였다. 문제는 현재 상장되어 있거나 상장 준비를 하는 많은 중국 기업들이, 분식 회계 의혹을 받고 있다는 것이다. 이유를 불문하고, 부정회계 관련 유혹은 중국 비즈니스 환경에서 떼어 놓을 수 없는 하나의 축이다. 우리가 여기에 대해 철저하게 준비하고 대응하지 않으면, 자연스럽게 비정상 절차를 밟을 수 있다는 것이다.

따라서 초반부터 중국 상법에 관해 공부하고, 이를 기반으로 한 업무 매뉴얼 등을 자체적으로 만들어 준수할 필요가 있다. 특히 회계는 하룻밤에 바꿀 수 있는 구조가 아니기 때문에, 적절한 회계 업무 시스템을 구축하여 평상시에 잘 준수하고 관리해야 한다.

시리즈A·B 단계 - 판시 구축

<그림8>

시리즈A·B 단계에서 필요한 출구 전략은 판시(關係) 구축이다. 판시는 사전적으로 ‘관계’를 나타내는 용어인데, ‘중국식의 인맥’ 정도로 해석하면 된다. 이 단계에서 누구와 얼마나 깊은 판시를 구축했는가, 향후 성공적인 시리즈C·D 유치와 엑시트가 결정이 난다고 해도 과언이 아니다.

중국은 판시 사회라는 것은 이미 우리에게 익숙하다. 시진핑 정권이 들어서, 법치주의가 강해지면서 더 이상 판시가 통하지 않는다는 얘기도 많지만, 중국은 여전히 판시가 존재하고 또 막강한 파워를 가졌다고 할 수 있다. 다만 판시의 형태가 사회 패러다임에 따라 조금 변형이 된 것은 사실이다. 과거에는 판시 하나로 모든 게 해결되었다. 극단적인 표현으로 범죄를 저질러도 판시가 좋으면 풀려날 수 있었고, 불가능한 비즈니스 기회도 판시를 통해 가능했었다. 하지만 잘못된 판시가 사회에 악영향을 미치고, 정부 차원에서 판시와 관계없이 강력한 법이 부상하자 중국인들은 비정상적인 판시에 대해 스스로 멀리하기 시작했다.

그리고 비즈니스계에서 이 판시는 새로운 모습으로 등장하고 있다. 법과 윤리를 준수하는 선에서, 끈끈한 판시를 통해 서로 협력하면서 함께 사업을 키워 나아가는 것이다. 나는 이를 신판시(新關係) 시대라고 표현한다. 신판시 시대에서는 스타트업, 파트너, VC, 잠재적 인수자 등이 깊은 판시 관계를 통해 서로 도와주고 협력하여 가치를 창출한다.

<그림 9>

출처: 바이두

나는 이 사진 한 장이 중국의 판시 시대를 완벽하게 보여준다고 생각한다. 중앙의 텐센트의 마화텅(马化腾)을 중심으로 왼쪽부터 보면, 메이투안 창업자 왕싱, 샤오미의 레이쥔, 진르토타오(今日头条)의 장이밍(张一鸣), 세콰이어캐피털 차이나 선난펑이 나란히 앉아 있다. 마화텅을 중심으로 오른쪽으로 보면, 징둥의 류창둥, 힐하우스캐피털 창업자 장레이, 디디추싱의 청웨이(程维), 콰이쇼우의 수화가 나란히 앉아 있다. 중국의 대표적인 테크기업, 벤처캐피털, 유니콘 기업이 한자리에 모여 있는 것이다. 이들은 건설적인 판시 구축을 통해 함께 신규사업 및 스타트업을 발굴하고, 팀이 되어 투자를 한다. 전체 중국의 인터넷 생태계와 스타트업 에코 시스템을 움직인다고 해도 과언이 아닐 정도로, 막강한 판시 구축이라고 할 수 있다.

여기에 알리바바와 바이두 또한 또 다른 막강한 판시를 구축하고 있을 것이다. 비록 슈퍼 파워 판시는 아니겠지만, 중국은 각자 포지션에 맞는 판시를 형성하고 서로 끌어주는 문화가 자리를 잡고 있다.

핵심은 우리도 이 판시 안으로 들어가야 한다. 물론 처음부터 위에 사진 속에 거물들과 판시를 구축하기는 어렵다. 당장 현지에서 만나는 사람들과 판시를 구축해 나아가자는 것이다.

<그림 10>

판시 구축: 원칙을 기반으로 우리가 전략적으로 판시를 구축해야 하는 대상은 현지 스타트업, 벤처캐피털, 잠재적 인수자 등이다.

원칙

우리가 전략적으로 판시를 구축해야 하는 대상은 현지 스타트업, VC, 잠재적 인수자이다. 그리고 이들과의 성공적인 판시 구축을 위해, 우리는 중요한 원칙 두 가지를 세워야 한다. 하나는 향후 만나게 될 모든 스타트업, VC, 등 비즈니스 관계자들을 ‘잠재적 인수자’로 인식하는 것이다. 다른 하나는 경청과 솔직한 태도를 갖추는 것이다.

평범하게 들릴 수도 있겠지만, 이 원칙에는 생각보다 대단한 결과를 가져올 수 있는 힘이 있다. 이 원칙을 세우게 되면, 투자를 거절한 VC와도 성숙한 자세로 건설적인 관계를 맺어 나아갈 수 있는 동기가 생기게 된다. 함께 일했던 한 창업자는, 들뜬 마음에 만난 중국 VC로부터 부정적인 피드백을 받고 투자 거절을 당하자 자존심이 상한 나머지 자리를 박차고 나와 버렸다. 그리고 나서도 화가 풀리지 않자, 해당 투자자에게 ‘비즈니스모델을 잘 알지도 못하면서, 내 사업을 과소평가하는 것은 바람직하지 않다’라는 식의 불평하는 영어 메일을 보냈다.

물론 VC라고 해서 모든 비즈니스모델을 아는 것은 아니기 때문에, 실수로 잘못 판단했을 수도 있다. 실제로 잘못된 판단으로 대박을 놓친 VC들도 많다. 특히 중국 VC가 한국 스타트업을 이해하기에는, 장벽이 높을 수밖에 없다. 창업자의 이런 행동은, 당장 눈앞의 투자 그 자체에만 포커스가 맞춰져 있기 때문에 나온 잘못된 결과이다. 이런 근시안적인

행동은 향후 엑시트는 물론, 단기적으로 투자를 유치하는 데 절대 도움이 되지 않을 뿐만 아니라 스스로를 곤경에 빠뜨리는 행동이다.

지금 만나는 투자가가, 당장 투자를 하지 않더라도 장기적으로는 잠재 인수자가 될 수도 있다고 인식하거나, 혹은 잠재적 인수자를 연결해주는 지원자가 될 수도 있다는 생각을 했더라면 태도는 완전히 달라질 것이다. 투자자의 의견을 오히려 좋은 피드백으로 받아들여, 사업 계획서를 수정하고 사업 방향에 적용하기에 바쁠 것이다. 실제로 중국 VC들은 투자 방향에 맞지 않아 투자를 하지 못하더라도, 다른 VC를 소개해주는 것이 너무나 자연스럽다. 실제로 대부분의 중국 스타트업들은, VC의 소개로 만난 VC로부터 투자를 유치하는 경우가 상당히 많다. 오늘날 대표적인 글로벌 유니콘 스타트업으로 성장한 진르토타오의 창업자 장이밍도, 투자 거절을 한 VC로부터 소개받은 다른 VC로부터 연이어 투자를 유치했다.

관시 구축에 있어서 중요한 또 다른 원칙은 ‘경청과 솔직함’을 갖추는 것이다. 예컨대 중국 VC가 투자 여부 의사결정을 내리는 데 있어, 중요시하는 또 다른 부분은 바로 창업자가 향후 투자가의 의견을 받아들일 수 있는 자세이다. 따라서 중국 VC와의 만남에 있어서 가장 중요한 것은 기꺼이 배우려는 경청하는 자세가 중요하다. 사실 이는 어느 국가 VC든 어떤 영역에 집중 투자를 하든지, 어떤 VC나 원하는 창업자의 자세이다. 랜상리지진(联想乐基金) 이사장인 허즈창(贺志强)은 “나는 지금까지 수많은 스타트업에 투자를 했고, 그중 많은 스타트업이 IPO를 하는

등 성공했다.”고 했다. 이어서 그는 “하지만 몇 명의 창업자는 투자자의 의견과 경험을 받아들이려는 경청 자세가 전혀 되어 있지 않아 안타까운 경우도 많았다.”고 했다. 그는 “사업이 아무리 순조롭게 진행되고 있다고 하더라도, 창업자는 투자자의 의견에 대해 기꺼이 듣고 받아들이려는 자세가 필요하다. 나중에 IPO하고 나서도 투자자의 그 당시 의견을 듣지 않아 결국은 실패로 이어진 케이스도 많다.”고 했다. 그는 추가로 “창업자들을 만나다 보면, 어떤 분들은 회사의 밸류에이션을 과장해서 얘기하는데, 그냥 솔직하게 얘기하는 것이 투자 받는 데도 유리하고, 향후 다음 라운드 투자를 받을 때도 큰 문제가 생기지 않는다.”고 하면서 솔직한 태도의 중요성을 강조했다. 사실 VC 비즈니스 자체가 돈을 조달해주는 것이기 때문에, 신뢰를 할 수 없는 창업자에게 돈을 줄 수가 없다는 것은 당연한 논리이다. 중국 벤처캐피털 업계의 여왕으로 불리는 투데이캐피털(今日資本)의 서신은 인터뷰에서 “당연한 얘기이지만 신뢰가 없는 회사에는 절대 투자를 하지 않는다는 원칙이 있다.”고 한다. 따라서 창업자와의 만남에서 그들이 과연 정말 다른 눈으로 기회를 발굴하고 사업을 키워 나아갈 수 있는 역량이 있는지를 파악하면서도, 대화를 통해 신뢰할 수 있는 사람인지를 판단하기 위해 노력한다는 것이다. 사실 경청과 솔직함을 중국 VC뿐만 아니라 전 세계 VC들이 요구하는 태도이다. 모든 VC를 만날 때 이 두 가지에 대해서 다시 한번 생각하면서 임하기를 바란다.

나중에 제3장 중국 진출 파트에서 자세히 다루겠지만, 중국 투자자가 스타트업 평가에 있어서 가장 중요시하는 것이 창업자 자체이다. 창업자

평판 하락이 곧 투자 거절로 이어지는 것이 스타트업 생태계라는 점에서, 창업자는 시작점에서부터 바람직한 ‘원칙’을 세워 자신의 브랜드를 쌓아갈 필요가 있다.

스타트업 판시

원칙을 기반으로 가장 먼저 판시 구축을 해야 하는 대상은 바로 중국 현지 창업자들이다. 이는 현지 VC 혹은 잠재적 인수자보다 상대적으로 접근성이 수월해서이기도 하지만, 이들에게는 생각보다 훨씬 큰 파위가 있기 때문이다. 예컨대 현지 스타트업과 깊은 판시를 구축하게 되면, 현지 VC와 잠재 고객과의 접근성이 훨씬 수월해진다.

필자가 창업하고 나서 가장 우선적으로 했던 노력은, 앞서서 말한 대로 팀을 구축하는 것이었다. 그다음으로 했던 노력은 현지의 여러 VC와 협력 관계를 구축하는 것이었다. 고객의 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는, 현지 전문가들의 조언과 협력은 필수였기 때문이다. 하지만 특별한 판시가 없는 상태에서 이들과 접촉하기가 쉽지가 않았다. 더군다나 나는 그들이 찾고 있는 투자 대상도 아니었기 때문에, 바쁜 일정에 나를 만나줄 이유가 없었던 것이다.

하지만 앞서 말한 중관촌에서 만난 스타트업들과 친구가 되기 시작하면서, 현지 VC들을 만나 협력 관계를 구축하는 데 며칠 걸리지 않았다. 처쿠카페(车库咖啡)에서 비즈니스에 대해 새벽까지 함께 얘기를 나눴던 장다린(张大琳)이, 자신의 판시 라인을 통해 현지 벤처투자가인 왕린(王琳)을 소개해주면서 일이 순조롭게 풀렸기 때문이다. 이 과정을 통해 만나게 되면 접근성이 훨씬 수월할 뿐만 아니라, 장다린의 친구로 만났기

때문에 내가 원하는 목표도 상대적으로 쉽게 이룰 수 있다. 중국에서는 체면에 해당하는 미엔즈(面子) 문화가 뿌리 깊이 자리 잡고 있는데, 체면을 위해 웬만해서는 기꺼이 허용하는 태도라고 할 수 있다. 여기서는 장다윈의 미엔즈를 고려한 왕린이, 아무런 판시가 없었던 나의 협력 요구를 기꺼이 받아들인 것이다. 그리고 나는 왕린을 통해 추가적으로 4곳이 넘는 중국 현지 VC와 공식적인 협력 관계를 구축할 수 있게 되었다. 스타트업과의 판시가 결국 VC와의 판시로 이어졌고, 나는 기대 이상의 VC와 며칠 안에 원하는 목표를 이룰 수 있었다.

드문 경우이지만, 중국의 스타트업은 우리의 잠재적 투자자·인수자가 될 수 있다. BAT처럼 자신의 사업에 전략적으로 도움이 되거나 자신의 경쟁사에 대응하는데 필요한 역량을 가진 스타트업이라면 적극적으로 투자하기 때문이다. 디디추싱 사례로 다시 돌아와서 보자면, 디디추싱은 글로벌 시장에서의 입지를 구축하기 위해 해외 동종업계 스타트업에 투자하는 전략을 택했다. 싱가포르의 그랩(Grab), 중동지역의 카림(Careem), 브라질의 99택시(99Taxi) 등에 전략적으로 투자함으로써, 강력한 경쟁사인 우버(Uber)를 견제하는 등 글로벌 공유 차량 시장에서의 경쟁력을 확보할 수 있게 되었다. 국내에서는 스타트업이 스타트업을 인수하는 사례가 많지 않지만, 중국의 스타트업 생태계에서는 스타트업간 M&A 거래가 활발한 편이다. 우리가 초기부터 중국 현지 스타트업과 판시를 구축해야 하는 또 다른 이유라고 할 수 있다.

다만 중국에서는 ‘먼저 친구가 된 후 사업을 논하라(先做朋友, 再谈生

意)’는 문화가 있기 때문에, 빠른 시간 안에 원하는 것을 얻겠다는 식으로 접근해서는 안 된다. 시간이 걸리더라도 우선 친구가 되고 판시를 구축하는데 모든 에너지와 시간을 투입할 필요가 있다. 이들 또한 외로운 창업자들이다. 국가와 비즈니스모델을 불문하고, ‘창업자’라는 동질감을 가지고 있기 때문에 오히려 ‘함께 사업을 키워 나아가자’라는 무의식적 가치관을 지니고 있다. 그렇기 때문에 판시만 구축이 되면 이들은 도움을 요청하지 않아도 잠재적 VC와의 만남을 주선해주고, 업무 협력과 투자에 대해서도 자연스럽게 접근할 수 있게 된다. 고마움을 표현하는 나에게 장다린은 이런 얘기를 했다. “사실 너의 비즈니스모델과 네가 중국에 온 이유를 들었을 때, 내 도움이 필요할 수 있겠다는 생각이 들었다.” 그는 이어서 “우리가 꼭 성공해서 멋진 모습으로 만나야 하는 건 아니다. 가장 힘든 창업 초기 시기에 서로 돕고 함께 키워가는 것 또한 굉장히 보람찬 일이라고 생각한다.”고 했다.

벤처캐피털 판시

이 단계에서 중국 VC와 판시 구축을 시도하는 이유는, 당장 시리즈 A·B 투자를 유치하기 위해서가 아니다. 향후 시리즈C·D 이상 단계에서 대규모 투자를 받는 것이 목표이고, 중국 VC들도 이 단계에 있는 한국 스타트업 투자에 관심이 없다. 선진기반 투자기관인 리거엑스(LeaguerX)의 투자가 산루(Shan Lu)는 “한국에서 검증되지 않은 스타트업에 중국 VC가 투자한다는 것은 현실적으로 거의 불가능하다.”고 했다. 중국 VC가 원하는 잠재 투자 대상은, 한국에서 비즈니스모델 검증을 받은 후 글로벌 시장 진출 전 단계에 있는 스타트업이라는 것이다.

실제로 중국 VC로부터 투자를 받은 스타트업들은, 대부분 시리즈A 이후 단계였다. 유니콘 기업을 코앞에 둔 마켓컬리는 시리즈C·D 단계에서, 세콰이어캐피털 차이나와 힐하우스캐피털로부터 투자를 유치했다. 배달의 민족 역시 시드에서 시리즈C 단계까지는 주로 국내 VC 투자를 통해 성장했으며, 시리즈E 단계에 와서야 힐하우스캐피털로부터 투자를 유치할 수 있었다. 중국 VC는 국내 VC와 다른 글로벌 투자자들이 들어간 후, 어느 정도 안전하다고 판단되면 대규모 투자를 집행하는 경향을 보이고 있다. 조금 비싸게 지분을 사더라도, IPO 직전 단계에 있는 스타트업에 거대자금을 투자하여 크게 회수하겠다는 전략이라고 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 이 단계에서 중국 VC와의 판시 구축을 시도해야

하는 이유는, 중국 VC가 한국 스타트업에 대한 정보 비대칭성을 최대한 줄일 수 있도록 충분한 시간을 주기 위함이라고 할 수 있다. 돈을 투자하는 중국투자가 입장에서 한두 번 만난 외국인 스타트업에 투자한다는 것은 거의 제로에 가깝기 때문이다. 당연한 얘기이지만, 그들이 창업자와 많은 대화를 나누고 친분 관계가 쌓인 후, 창업자에 대한 확신이 서야 투자를 하게 된다. 바이두 전 부사장이자 현재 듀오 캐피털(Duo Capital)의 회장인 제임스 루(James Lu) 회장은 한 인터뷰에서 “창업자의 성장잠재력을 파악하기 위해 최소 1~2년간 창업자에 대해서 안 후 투자를 결정한다.”고 했다. 이어서 그는 “경험상 시간만이 창업자가 진정으로 어떤 사람인지를 알 수 있다.”라고 했다. GGV 캐피털(GGV Capital) 파트너 푸지쑤(符绩勋) 역시 “성공적인 투자는 결국 투자자와 창업자가 서로에 대한 이해가 충분할 때 가능하다.”고 한다. 시리즈A·B 단계에서 선제적으로 움직여, 이러한 부정적 요인을 사전에 줄이고, 더 나아가 큰 투자금을 유치하기 위한 전략이 바로 중국 VC와의 판시 구축이라고 할 수 있다.

그리고 판시 구축을 위한 첫 출발점은 네트워킹, 또 네트워킹이다. 즉 최대한 많은 중국 투자가를 만나야 한다. 반드시 데모데이나 특정 행사에서 공식적으로 PT를 해야 하는 것은 아니다. 그냥 잡담이라도 좋으니 만나서 커피 한 잔 마시고, 기회가 되면 술 한잔 마셔도 좋다. 오늘날 글로벌 바이오 업체로 성장한 제넨테크(Genentech)도, 벤처캐피털리스트 밥 스완슨(Bob Swanson)과 허버트 보이어(Hervert Boyer) 교수의 맥주 잡담에서 시작되었다. 물론 처음에는 스완슨이 보이어 교수의 연구

를 사업화하기 위해 만남이 이뤄졌지만, 이후 이들은 연애했듯 자주 만나 서로에 관해 얘기하고 비즈니스 플랜을 구체화시켰다. 투자 의향이 없었던 VC도, 창업자와의 잡담을 통해 진정한 가치를 알아보고 투자를 할 수도 있고, 또 다른 제네테크 같은 세상을 바꾸는 아이디어가 나올 수도 있는 것이다. 따라서 많이 만나면 만날수록 좋다. 엔트파이낸셜에 이어 세계 두 번째로 유니콘으로 성장한 바이트댄스 창업자 장이밍도 사업 초기에는 한 달에 30명 넘는 투자가를 만났다. 그는 당장 투자를 받는 것이 가장 큰 목표이긴 하지만, 투자가를 만나가면서 자신의 비즈니스모델과 IR에 대해 피드백을 받는 것 자체로 큰 의미를 둔 것이다.

아쉬운 점은, 대부분의 국내 창업자들은 VC와의 만남에 대해 만나 ‘아직 준비되어 있지 않다’거나 ‘나중에 더 완벽하게 준비되면 그때부터 투자가를 만나겠다’는 생각을 하고 있었다. 괜히 덜 준비된 상태에서 투자가를 만났다가, 오히려 자신과 비즈니스의 단점을 노출시킴으로써 나중의 기회를 놓칠 수 있다는 것이 큰 이유였다. 이는 충분히 이해되지만, 바람직한 태도는 아니다. 앞서 말한 대로 중국의 대표적인 투자가들도 투자 결정 여부에 있어서 많은 실수를 하고 후회를 한다. 가끔은 너무 깊은 분석을 해서 오히려 오판을 내리기도 한다. 포인트는 투자가들이 당장 주는 피드백이나 의견에 대해 기죽을 필요도 없고, 이 부분에 대해서 담대함과 자신감을 갖춰야 한다는 것이다. 이는 VC와의 판시 구축을 위해 창업자가 기본적으로 갖춰야 할 자세이다. 오히려 투자가들이 부정적인 의견을 준다면, 나중에 몇 개월, 몇 년이 지나서 그들의 생각이 틀렸음을 증명할 수 있을 정도로 회사를 더욱 키워 나아가면 되는 것이다.

진르토크타오 초기 단계에서 투자를 하지 않은 선난평은 이에 대해 “제가 진르토크타오 시리즈A에서 투자를 안 하기로 한 것은 심각한 실수였습니다.”라고 했다. 그는 진르토크타오의 성공 가능성 여부를 판단하기 위해, 해당 회사의 많은 경쟁자를 만났다고 한다. 그 당시 진르토크타오의 경쟁사인 신랑(新浪), 텐센트(腾讯), 소호(搜狐), 샤오미 등 업계 대기업들이 동일한 사업을 추진하고 있었기 때문에, 진르토크타오 같은 작은 스타트업이 이런 치열한 경쟁에서 기회가 없다고 판단한 것이다. 중국 벤처 투자계의 대부인 쉰샤오핑(徐小平)역시 진르토크타오 초기 예인절 투자 단계에 투자를 안 한 것에 대해 영원히 후회가 남을 것 같다고 한 바 있다.

이렇게 중국 최고의 투자가들도 실수를 저지르고 업계에 대해 잘 모를 수 있기 때문에, 우리는 더더욱 그들의 부정적 의견에 대해 지레 겁먹을 필요 없다. 따라서 완벽하게 준비되면 본격적으로 투자가를 만나겠다는 마음가짐보다, 언제든지 기회가 있을 때마다 만나겠다는 태도가 중요하다.

실제로 중국 현지 스타트업들은 그렇게 하고 있다. 중관촌에서 만난 대부분의 창업가들은 공통점이 있었는데, 이들은 기회만 되면 데모데이에 나가고, VC와 만날 수 있는 프로그램에는 빠지지 않고 참가한다. 소위 판시의 출발점이자, 자신의 사업에 대한 객관적인 피드백을 받을 수 있는 기회인데 이를 거절할 이유가 없기 때문이라고 한다. 우리보다 중국을 더 깊이 아는 중국 스타트업들도 이런 자세인데, 하물며 우리는 어

떻게 해야 할까? 중국 VC를 만나고 전문가를 만나는데 있어서는 우리가 절대 지지 말아야 한다. 더군다나 요즘 정부 차원에서도 그렇고 중국 투자자들과 만날 수 있는 기회가 상당히 많아졌기 때문에 이런 프로그램은 놓치지 않기를 바란다.

잠재적 인수자 판시

잠재적 인수자와 판시를 구축하는 것만큼, 엑시트 확률을 높이는 방법은 없다고 해도 과언이 아니다. 물론 시리즈A·B 단계이기 때문에 비즈니스모델이 완벽하게 검증이 된 것도 아니고, 매각하기에는 사이즈도 작다. 하지만 이 단계에서 나와 회사를 알리고 판시를 구축하게 되면, 크게 세 가지의 가능성을 가지게 된다.

우선 잠재적 인수자의 타겟 리스트에 올라갈 수 있게 된다. 그리고 타겟이 되면, 매각을 통한 엑시트 기회가 시리즈C·D 단계에서도 충분히 올 수 있다. 2016년 트위터가 런던 기반의 매직 포니(Magic Pony)를 1억5,000만 달러에 인수한 것이 좋은 사례이다. 매직 포니는 영상 프로세싱 관련 머신러닝 스타트업이었다. 놀라운 점은 그 당시 매직 포니는 그릴듯한 고객도 매출도 없었다는 것이다. 다만 창업자는 잠재 인수자 주변에서 맴돌고 또 맴돌았기 때문에, 자연스럽게 트위터의 타겟이 될 수 있었다. 창업자는 모든 IR 기회에 참여하여 발표를 했고, MIT 테크놀로지 리뷰(MIT Technology Review)에 자신들의 스토리를 게재하는 등 회사를 알리는데 사활을 걸었다. 그런 노력 끝에 결국 실리콘밸리 거물들 앞에서 발표할 수 있는 기회를 얻었고, 회사를 트위터에 성공적으로 매각할 수 있었다.

잠재적 인수자와의 판시 구축을 통해 얻을 수 있는 두 번째 가능성은,

투자를 유치하는 것이다. 잠재적 인수자 입장에서는, 인수하기 전에 투자를 통해 팀과 비즈니스모델에 대해 검증할 수 있기 때문에 충분히 가능성 있는 시나리오라고 할 수 있다. 당장 인수를 검토하기에는 리스크가 크기 때문에, 투자를 통해 성장 과정을 지켜보는 등 검증이 끝난 후 인수한다는 전략이라고 할 수 있다.

알리바바가 2017년 이스라엘 스타트업 비주얼리드(Visualead)를 인수한 것이 대표적인 사례이다. 비주얼리드는 큐알 코드(QR code) 관련 솔루션을 중심으로, 가상현실(Virtual reality)과 증강 현실(Augmented reality) 관련 핵심 기술을 보유한 회사이다. 알리바바는 큐알 코드를 기반으로 한 알리페이 결제시스템을 중국 내에서 독보적인 시스템으로 구축한다는 목표가 있었기 때문에, 비주얼리드의 기술은 상당히 매력적이었다. 여기에 비주얼리드가 보유한 증강 현실 또한 알리바바 전자상거래 비즈니스에 필요한 기술이었다. 예를 들면 소비자들이 알리바바의 타오바오(淘宝) 플랫폼을 통해 옷을 구매할 때, 증강 현실을 통해 실제로 해당 옷을 입은 자신의 모습을 볼 수 있기 때문이다. 이는 온라인 소비자들에게 편의성을 제공한다는 점에서, 알리바바의 플랫폼을 업그레이드시킬 수 있는 중요한 기술이다. 하지만 알리바바가 바로 인수하기보다는, 초기에 비주얼리드에 투자를 하여 창업자와 팀의 역량을 지켜본 후 인수 결정을 내렸다. 투자금을 통해 비주얼리드가 개발한 큐알 코드와 증강 현실 관련 기술을 알리페이와 전자상거래에 적용도 해 보고, 창업자와 팀의 문제 해결 능력에 확신이 생긴 후 거금을 들여 인수를 한 것이다.

잠재적 인수자와의 판시 구축을 통해 확보할 수 있는 세 번째 가능성은, 잠재적 인수자와의 파트너십 관계를 통해 엑시트하는 것이다. 페이스북과 인스타그램 인수 합병을 예로 들어보자. 마크 저커버그가 인스타그램 인수를 공식적으로 발표할 때, 인스타그램은 창업한 지 16개월 된 스타트업이었으며 매출도 없었다. 직원 13명밖에 되지 않던 스타트업을 1조를 들여 사들인 것에 대해 전문가들은 과도한 인수라고 생각했다. 하지만 결과적으로 페이스북의 인스타그램 인수는 신의 한 수가 되었다. 인수 후인 2014년 월간 유저가 경쟁사 트위터를 넘어섰으며, 마크 저커버그는 자신의 플랫폼에 인스타그램의 핵심 역량인 사진을 추가함으로써 더 막강한 플랫폼을 갖출 수 있었다. 마크 저커버그가 인스타그램과의 시너지를 확신하고, 거대한 금액을 들여서라도 인스타그램을 인수한 이유는 시너지 효과에 대한 확신이 있었기 때문이었다. 그리고 그 확신은 페이스북과 인스타그램이 콘텐츠 공유하는 등 파트너로서 함께 일하면서 생긴 것이다. 예를 들면 인스타그램이 페이스북 커넥트 플랫폼을 통해 콘텐츠를 공유하게 되었고, 페이스북은 인스타그램 사용자에게 대해 분석할 수 있었다. 이를 통해 마크 저커버그는 인스타그램의 성장 가능성과 차별화된 가치를 발견할 수 있었던 것이다. 다른 말로 마크 저커버그는 인스타그램과 할 수 있는 일이 많다는 것을 **발견했다.**(확인필요-앞 문장에서도 발견했다가 나오는데 ‘알아냈다.’로 수정하는 건 어떠세요?) 하지만 각 자회사를 유지하는 상태에서 일의 진행 속도가 느리고 효율성이 떨어졌다. 이에 페이스북이 자연스럽게 인수 합병 얘기를 꺼냈고 그렇게 해서 성공적인 인수가 나온 것이다. 사실 이렇게 페이스북과 인스타그램의 사례가 바람직한 이유는, 인수자인 페이스북 입장에서든 타겟

에 대해 충분히 검증할 수 있었다는 것이다. 대부분의 M&A가 실패하는 이유가, 인수 후 생각보다 시너지가 크지 않았거나 성공적으로 통합을 하지 못했기 때문인데, 이 두 가지를 페이스북은 인스타그램과 함께 일을 하면서 미리 검증했기 때문이다.

시리즈C·D 단계 - 중국 진출

<그림11>

중국 벤처캐피털 통한 진출

현지화 전략과 판시를 구축했다면 이제 본격적으로 중국 시장에 진출해야 한다. 현지화 전략 실행을 통해 갖춘 시스템을 기반으로 중국에 법인을 설립하고, 판시 구축 **과정을 통해(확인필요-‘통해’가 반복되어 가독성이 떨어집니다. ‘과정으로’로 수정하는 건 어떠세요?)** 확보한 현지 파트너와의 협력을 통해 중국 시장을 공략해야 한다. 즉 이 단계에서의 출구 전략은 중국에 공식적으로 진출하여 매출 성장과 기업 가치를 올리는 것이다.

중국에 진출하기 위한 포석으로 바람직한 전략은, 중국 VC의 투자를 받는 것이다. 현지 투자자와의 협력을 통해 우리는 크게 아래 세 가지에 대한 이점을 얻을 수 있다.

① 대규모 투자 유치

② 현지 VC 네트워크를 통한 파트너 확보

③ VC를 통한 잠재적 인수자 만남 기회 확보

차이나 머니 파트너에서 다루었듯이, 시리즈C·D 단계는 중국 VC의 국내 스타트업 투자 고려 시기이자, 우리가 유니콘이 되기 위해 거대한 자

금을 유치해야 하는 단계이다.

<그림12>

자료: VC(An American History) Investment Rounds 기반으로 필자 재구성

특히 중국 진출을 통해 시장을 확보하고 현지 경쟁사와 경쟁하기 위해서는 큰돈이 있어야 한다. 그리고 중국 VC에게는 그럴 만한 큰돈이 있다. 또한 중국 VC를 통해 우리는 현지 파트너를 확보할 수 있다. 여기서 현지 파트너는 해당 VC의 포트폴리오 스타트업이 될 수도 있고, 파트너 관계를 구축한 산업계 리더가 될 수 있다. 분명한 점은 VC는 우리에게 투자를 하는 순간, 우리 회사의 가치를 올리기 위한 밸류업(Value-Up)의 일환으로 적절한 파트너와의 만남을 주선하고 도와준다는 것이다. 이는 우리가 자연스럽게 현지 파트너를 만날 수 있는 기회로 이어진다. 마지막으로 중국 VC를 통해 우리는 엑시트 확률을 크게 높일 수 있게 된다. 앞에서 간단히 살펴본 대로 이들은 시리즈C·D 단계에서 투자를 하는 만큼, 엑시트를 통한 투자금 회수가 창업자만큼 절실하다고

할 수 있다. 이에 따라 이미 구축한 네트워크를 통해 잠재적 인수자 찾기 위해 노력한다. 그 네트워크가 BAT를 포함한 테크기업 일수도 있고, 사모펀드가 될 수도 있다. 예컨대 원평캐피털과 알리바바, 세콰이어캐피털 차이나와 텐센트, 순웨이캐피털(顺为资本) 과 샤오미, 레전드캐피털과 레노버 등은 테크기업이 직접 사재를 털어 만든 VC이거나 긴밀한 협력 관계를 통해 함께 투자·인수를 한다.

얻을 수 있는 이점이 큰 만큼, 투자 유치는 쉽지 않다. 중국 VC로부터 투자를 유치하기 위해서는 우리는 글로벌 경쟁자, 창업자, 비즈니스모델, 시장, 밸류에이션, 엑시트 전략 등 다섯 가지에 대한 스토리텔링을 갖추어야 한다. 이 다섯 가지 요소는 중국 VC들이 가장 듣고 싶어 하는 내용이자, 이들을 설득시키기 위한 IR 발표 자료의 핵심 뼈대이기도 하다. 따라서 이 다섯 가지 내용에 대해 하나씩 구체적으로 살펴보려고 한다.

글로벌 경쟁자

사실 판시 관계가 전혀 없는 중국 VC 입장에서는, 기본적으로 작은 시장에서 시작하는 한국 스타트업에 크게 관심을 가질 이유가 없다. 그렇다고 한국 스타트업이 중국에 와서 눈부신 발전을 할 거라고 생각하기에는, 너무나 장애물이 많다. 언어와 문화가 통하고, 거대한 시장을 기반으로 시작한 중국 현지 스타트업이 넘쳐나기 때문이다. 만약 해외 스타트업에 투자하기로 결정했다고 하더라도, 중국 VC들 입장에서는 기술

우위와 중국만큼 거대한 시장을 보유한 실리콘의 스타트업과 혁신적인 아이템으로 처음부터 글로벌 시장 진출을 목표로 하는 이스라엘 스타트업이 있다. 중국 현지 스타트업 투자보다 더 큰 리스크를 짊어져야 하는 상황에서, 이왕이면 실리콘밸리에 있는 스타트업에 투자하려 할 것이다. 따라서 우리는 중국 투자를 받기 위해, 실리콘밸리와 이스라엘 경쟁자들을 이기거나 어깨를 나란히 할 수 있어야 하며, 동시에 중국 현지 경쟁사들과의 경쟁에서도 차별화된 전략과 스토리가 필요하다. 그러기 위해서는 그들을 알아야 한다.

미국 스타트업

중국 벤처캐피탈의 해외 스타트업 1순위 투자 대상은 실리콘밸리를 중심으로 한 미국 스타트업이다. 미국의 스타트업은 최첨단 기술과 함께 중국 내수 시장 못지않은 거대한 시장을 가지고 있기 때문이다.

<그림13>

자료: 로덤그룹

실제로 중국 벤처캐피탈은 2009년부터 꾸준히 미국 스타트업에 투자

를 해왔으며, 2018년 기준 투자 규모는 23억 달러에 도달했다. 중국 VC들은 아예 중국 본토 펀드와 미국 투자 펀드를 따로 설립하여 본격적으로 투자하고 있다. 최근에 미국과 중국 무역 전쟁으로 인해 중국의 대미 투자가 전반적으로 줄어든 것은 사실이지만, 중국 VC의 미국 스타트업 투자는 꾸준히 상승세로 이어질 것으로 많은 전문가들이 예상하고 있다. 중국 VC들이 미국 스타트업에 투자를 하는 가장 큰 이유 중의 하나는, 미국은 다른 어떤 나라보다 IPO나 M&A 등 엑시트가 활발하기 때문이다. 앞에서 말한 대로 투자자들 입장에서는 엑시트가 되어야만 투자금을 회수하기 때문에, 이는 투자자들의 의사결정에 가장 중요한 요소이다. 기술력과 거대한 시장, 그리고 원활한 엑시트 환경이 중국 벤처투자자들이 미국 스타트업을 찾는 이유이다.

이스라엘 스타트업

2017년 기준으로 이스라엘에는 6,000개가 넘는 기술 스타트업이 있으며, 매년 1,500개가 넘는 스타트업이 생겨나고 있다. 중국 벤처캐피털이 이스라엘 스타트업에 투자하는 이유는, 이스라엘 스타트업만의 혁신과 기술을 기반으로 한 제품·서비스를 만들어, 궁극적으로는 중국 시장에 판매 및 확대하기 위한 것이다. 이스라엘에서 훌륭한 아이템을 발굴 및 개발한 후 거대한 내수 시장을 공략하겠다는 것이 핵심 전략이다.

중국 벤처캐피털인 글로리벤처스(Glory Ventures)는 이스라엘에 집중적으로 투자하는 펀드를 만든 후, 이스라엘이 잘하고 있는 인공지능, 빅

데이터, 사물인터넷 관련 스타트업에 수천만 달러를 투자했다. 이에 대해 창업자 제리 바이(Jerry Bai)는 “이스라엘 첨단기술에 투자해서, 첨단기술 제품을 만든 후 중국에서 판매하는 것이 목표”라고 한다. 이러한 첨단기술과 외에도, 중국 투자자들이 이스라엘 스타트업 매력에 빠지는 또 다른 이유는 바로 ‘창업자’ 그 자체이다. 중국 최고의 벤처캐피털리스트 중의 한 명인 옌옌(阎焱)은, 알리바바가 창업 초기 재정적으로 어려움에 처했을 때 마윈의 기업과 정신과 열정을 높이 평가해 알리바바에 투자한 것으로 유명하다. 그는 이스라엘 스타트업에 대해 “이스라엘 창업자와 중국 창업자들의 가장 큰 차이점은, 이스라엘의 대부분 창업자들은 개인 이익보다는 유대인 전체 사회를 위해 창업을 한다.”고 말한다. 그는 이어서 “크고 강한 기업으로 키우기 위해서는 창업자에게 탁월한 정신적 힘(超越的精神力量)과 사명이 있어야 하는데, 이스라엘 창업자들은 바로 이러한 정신 있다.”고 극찬했다.

또 다른 이스라엘 스타트업의 차별점은, 이들은 아주 작은 내수 시장을 극복하기 위해 처음부터 글로벌 진출을 목표로 한다는 것이다. 대부분 스타트업이 내수 시장에서 어느 정도 자리를 잡은 후 해외로 진출하는 것과 대조적이다. 처음부터 글로벌 시장 진출을 목표로 했기 때문에, 해당 제품과 서비스도 글로벌화 될 수 있었으며, 이는 글로벌 시장에서 인정받을 수 있게 되었다. 실제로 미국 나스닥 시장에는, 미국과 중국 기업 다음으로 많이 상장된 기업이 바로 이스라엘 기업이다. 이러한 요인들이 중국 투자자들의 투자 매력도를 높였으며, 이들의 대 이스라엘 투자 규모와 건수는 날이 갈수록 늘고 있다.

결국은 중국 진출을 위해 우리는 글로벌 스타트업들과의 경쟁에서 이기거나 어깨를 나란히 해야, 중국 투자자들 입장에서도 투자를 해 볼 만하다고 판단할 것이다. 따라서 현지화 전략 실행 단계에서 제품·서비스를 디자인할 때도, 이들 실리콘밸리나 이스라엘 등 글로벌 경쟁자들의 움직임을 예의주시하고 분석해 볼 필요가 있다. 중국 현지화에 포커스를 맞추면서도, 글로벌 경쟁사 대비 차별화할 수 있다면 그야말로 대체 불가능한 제품·서비스가 될 수 있기 때문이다. 그리고 중국 VC는 이런 스타트업에 투자를 한다.

리처드 코치(Richard Koch)와 그레그 록우드(Greg Lockwood)는 <무조건 심플(Simplify)>에서 “에어비엔비(Airbnb), 이케아(IKEA), 우버 등 글로벌 기업들은 단순화 전략을 통해서 크게 성공했다.”고 강조한다. 상품 혹은 가격 차별화를 통해 전략적으로 포지션을 잡아야 성공할 수 있다는 것이다.

<그림14>

자료: 무조건 심플, 필자 재구성

중국 진출에 있어서도 마찬가지이다. 위에 실리콘밸리, 이스라엘, 중국 등 경쟁사에 대해 분석을 했다면, 우리만의 차별화 전략을 수립해야 한다. 상품 차별화를 통해 중국의 고급 시장을 잡을 것인지, 가격 단수화를 통해 저가 전략으로 중국의 대중 시장을 잡을 것인지에 대해 포지션을 잡아야 한다는 것이다. 글로벌 스타트업에 대비해서 저렴한 가격 차별화로 승부를 걸고, 중국 현지 스타트업과의 경쟁에서는 상품 차별화를 택하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다.

중국 시장

중국 오프라인 시장

타겟 시장 정의와 시장 규모는 중국 VC가 듣고 싶어 하는 핵심 요소 중의 하나이다. 아직도 많은 창업자들이 중국 전체를 하나의 시장으로 여기고 이에 해당하는 전략이 무엇인지 묻곤 한다. 하지만 이는 중국 시장에 대한 고민이 이뤄지지 않은 상태에서 나온 것이다. 우선 우리의 제품·서비스에 해당하는 ‘시장 규모’에 대한 정의가 필요하다. 중국 인구가 14억이라고 해서, 우리가 14억 소비자를 다 얻을 수 있는 것 아닌 것처럼, 중국 내에서 우리 제품과 서비스를 필요로 하는 시장 규모를 찾아내는 것이 우선이다. 그리고 나서 어떻게 접근할 것인지에 대해 설득력 있는 방법을 중국 VC에게 제시할 수 있어야 한다.

중국 최대의 음료수 회사인 와하하(哇哈哈)의 사례는 중국 전통시장인 오프라인 시장 타겟팅에 참고하기 좋다. 창업자인 종칭허우(宗慶後)가 와하하를 창업할 당시 중국 내에는 이미 수많은 경쟁사가 있었다. 따라서 종칭허우의 가장 큰 고민은 타겟이 누구인지, 즉 와하하 고객이 누구인지에 대한 것이었다. 당시 대부분의 경쟁사 음료 회사들은 명확한 타겟이 없이 누구에게나 다 좋다는 식의 마케팅을 했다. 하지만 종칭허우는 타겟 시장을 명확히 잡아야 효과적으로 경쟁할 수 있고, 살아남을 수 있다고 판단했다. 오랜 고민 끝에 그가 내린 결론은 바로 3억 명이 넘는

어린이가 주요 타겟이라고 생각했다. 당시 ‘한 가구 한 자녀 정책’으로 인해 많은 경쟁사들이 어린이 시장은 결국 줄어들 것이라고 판단했지만, 종칭허우는 오히려 어린이에 대한 소비는 더 커질 거라고 판단한 것이다.

타겟 마켓을 명확하게 잡은 후, 본격적으로 마케팅을 하 기전에 실제로 어린이 음료수를 구매하는 부모들의 의견과 피드백을 받기로 한다. 부모들을 대상으로 설문조사를 했다. 그 결과 어린이를 둔 대부분의 부모들이 아이들이 밥을 잘 먹지 않는 것이 큰 고민이라는 사실을 알게 되었다. 이에 종칭허우는 ‘어린이 영양 음료’라는 컨셉으로 차별화한 마케팅을 시도했고, 이는 큰 인기를 끌기 시작했다. 전국에 있는 대부분의 부모들은 와하하를 사서 아이들에게 먹이기 시작했다. 와하하가 오늘날 최대의 음료 회사로 성장할 수 있었던 이유는 결국 타겟 시장을 명확히 잡고 접근했기 때문에 가능했던 것이다. 반면 처음부터 14억 전체 인구를 타겟으로 접근한 대부분의 음료 경쟁사들은 이미 역사 속으로 사라지고 말았다.

한국 스타트업 중국 진출에 있어서, 가장 중요한 것 역시 와하하처럼 타겟 시장을 명확히 잡는 것이 우선이다. 이를 효과적으로 하기 위해 실리콘밸리 스타트업 들이 많이 사용하는 TAM(Total Addressable Market), SAM(Serviceable Addressable Market), SOM(Serviceable Obtainable Market) 프레임워크를 사용하는 것이 좋다. 여기서 TAM은 총 유효한 시장이고, SAM은 유효시장이다. 그리고 마지막 SOM은 실질적으로 우리가 잡을 수 있는 수익시장이라고 보면 된다. 우리가 중국 시

장에 진출하려는 이유 중의 하나는, 국내보다 큰 SOM을 찾기 위함이라고 할 수 있다.

<그림15>

TAM, SAM, SOM은 실리콘밸리의 벤처 투자자와 창업자들이 시장 규모를 표현할 때 주로 사용해 음

앞의 와하하 사례를 보면 TAM은 전체 음료 유효시장이 되고, SAM은 건강음료 유효시장이 된다. 그리고 SOM이 바로 3억 명의 어린이라는 수익시장이 되는 것이다. 전체 중국 시장을 세분화하고 또 한 것이 SOM이라고 보면 된다. VC를 만날 때에도, 이 프레임워크를 기반으로 전체 시장은 어느 정도이고, 그중에서 우리가 실질적으로 타겟으로 하는 시장은 얼마이다 정도로 설명하면 된다. 실제로 세콰이어캐피털은 TAM, SAM, SOM은 사업 계획에 있어서 사용해야 할 훌륭한 프레임워크라고 공식적으로 밝힌 바 있다.

중국 내에서 우리 제품과 서비스를 필요로 하는 시장 규모에 대해 파악했다면, 이제 초기 진입 지역을 선택해야 한다. 중국을 하나의 전체 시장으로 생각하기보다는, 34개 시장으로 간주하고, 우리에게 가장 적합한 지역을 고르자. 예를 들면, 하드웨어 기반 스타트업 혹은 중소기업이라면, 제조업 메카인 심천을 1차 타겟으로 잡을 수도 있고, 소프트웨어 기반이

라면 베이징이 적절한 시장이 될 수도 있을 것이다. 만약 핀테크 등 금융 관련이라면 상하이가 될 수도 있다

더 나아가 우리의 제품과 서비스가 1·2선 도시에 적합하지 않다고 판단되면, 바로 3·4선 도시로 진출하는 것도 고려해볼 필요 있다. 포인트는 중국을 세분화하여, 우리 제품과 서비스에 가장 적합한 무대를 찾아야 한다는 것이다. 실제로 글로벌 컨설팅회사 맥킨지는 2009년부터 클러스터맵(ClusterMap) 기법을 통해 중국 939개의 도시 중 729개를 22개 도시 클러스터로 분류했다. 각 클러스터는 적게는 인근의 2개 도시부터 많게는 84개의 도시로 구성돼 있다. 22개의 도시 클러스터는 정부 규제, 경제적 연관성, 그리고 소비자 선호도라는 중국의 도시 특징을 결정짓는 3개 속성을 기준으로 만들어졌다. 이런 식으로 중국 시장을 최대한 세분화하여 이를 기반으로 전략을 수립하는 것이 성공 확률이 높기 때문이다.

특히 스타트업이라면 더더욱 심도 있는 시장 분석을 통해 선택과 집중을 해야만 제한된 자본을 효과적으로 사용할 수 있게 된다. 다만 주의할 점은 아무리 프로덕트-마켓 핏이 맞는 최적의 시장을 찾았다고 판단되더라도, 한 번에 올인하는 자세보다는 최대한 몸집을 줄여서 진출하는 것이 좋다. 본격적으로 중국에 진출하기 전에, 현지화 전략을 수립하고 실행해야 하는 이유가 바로 이 때문이다. 이는 스타트업이 아닌 중소기업 혹은 대기업의 신규사업이라고 하더라도 마찬가지이다. 글로벌 기업 GE와 월마트도 새로운 먹을거리를 찾아내기 위해, 혹은 혁신을 불러일으키

기 위해 실리콘밸리에 랩(Lab) 설치하고 작은 팀을 구성하는 등의 노력을 우선적으로 했다. 위에 와하하 사례에서도 볼 수 있듯이, 타겟 시장이 명확히 졌다고 하더라도 본격적으로 생산과 마케팅 등에 대해 투자를 하기 전에 부모들의 피드백을 받고, 또 받은 후 투자를 집행했다.

중국 모바일 시장

앞서 말한 전통적 시장 접근 방식은, 하드웨어나 전통 제조업 관련 스타트업이 중국 진출에 있어서, 시장을 찾는데 통찰력을 제공해준다. 하지만 중국의 인터넷과 모바일 사용자 수가 기하급수적으로 늘어나면서, 소위 모바일 시장이 형성된 것이다. 매리미커(Mary Meeker)의 2019년 인터넷 트렌드 보고서에 따르면, 2018년 기준 중국의 모바일 인터넷 사용자 수는 8억 명에 달한다.

<그림16>

자료: 高瓴资本, Mary Meeker

따라서 특정 제품과 서비스는 여전히 전통적 시장 방식으로 접근하는 것이 바람직하겠지만, 모바일 시장에 맞는 전략을 구사할 수 있어야 한

다. 인터넷 기반 제품·서비스를 기반으로 한 비즈니스모델을 구축하여야만, 8억 명이 넘는 모바일 유저들을 대상으로 비즈니스를 할 수 있게 되는 것이다. 예를 들면 메이투안은 모바일과 인터넷 사용자들 증가에 발맞춰, 소위 슈퍼 앱을 통해 서비스를 제공하고 있다. 슈퍼 앱이란, 메이투안 앱 하나로 음식점 예약 및 배달, 영화 티켓, 여행 티켓 예매 등 일상에 필요한 모든 서비스를 제공하는 토털 솔루션 앱이라고 볼 수 있다. 이렇게 슈퍼 앱으로 거듭날 수 있는 이유는, 5백만이 넘는 상점이 이 앱 안에 입점 되어 있기 때문이다. 현재 메이투안 앱 사용자 수는 4억 명이 넘는다. 스마트폰에 메이투안 앱만 있다면, 거의 중국 전 지역에서 생활하는데 아무런 지장이 없다고 할 수 있다.

이러한 모바일 시장을 잡기 위해서, 중국 최고의 마케터들의 전략을 살펴보자. 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)에 따르면, 중국의 최고 마케터들은 내수 시장 접근에 있어서 과거의 SWOT 분석이라던가 마이클 포터(Michael Porter)의 5포스 모델(5 Force Model) 등 전통적인 전략적 틀을 사용하기보다는, 처음부터 BAT와 연관 지어 모든 마케팅 전략을 수립하려고 하는 것이 첫 번째 노력이라고 한다. 그 이유는 이들이 모바일 시장에 대한 데이터를 가장 많이 보유하고 있기 때문이다. 예를 들면 텐센트는 세계 최대의 게임 플랫폼을 보유함과 동시에 위챗 페이와 QQ 등 텐센트만의 에코 시스템을 형성했다. 이들 BAT가 보유하고 있는 데이터를 활용할 수만 있다면, 그들과의 협력을 통한 비즈니스모델을 만들 수만 있다면, 성공 가능성이 굉장히 높기 때문이다.

미국에 블랙프라이데이(Black Friday)와 사이버먼데이(Cyber Monday)가 있다면, 중국에는 11월 11일인 광군제(光棍节)가 있다. 광군제는 중국에서 가장 큰 매출이 발생하는 날로, 작년에는 이날 하루에 44조 원 규모의 쇼핑이 이뤄졌다. 이는 미국의 블랙프라이데이와 사이버먼데이에 비해 합친 규모보다 큰 수치이다. 흥미로운 점은 44조 중의 90%는 핸드폰으로 구매가 이뤄진다는 것이다. 그리고 모바일 결제 시스템 역시 알리바바와 텐센트가 독점하고 있다.

그러므로 전통적인 전략적 사고에 쫓겨서 중국 시장을 생각하기보다는, 중국을 하나의 모바일 시장으로 묶은 후 BAT를 포함한 테크기업과의 협력 방법을 찾는 것이 가장 효과적일 수 있다. BAT와의 연결고리를 찾는 방법에 대해서는 다음 파트에서 자세히 다루겠지만, 이들 기업과의 연결고리를 찾는 것만으로도 중국 VC로부터 상당한 호평을 받을 수 있게 된다.

창업자

실리콘밸리에 ‘클레이너의 법칙(Kleiner’s Law)’ 라는 용어가 있다. 사업가 클레이너가 자신의 경험담을 투자가와 기업가에게 조언을 했는데, 이 조언들이 비즈니스계에 영향을 미치기 시작하면서 ‘클레이너의 법칙’ 라는 명칭이 붙게 되었다. 클레이너의 법칙 중에서 가장 중요한 것은 ‘제품도 중요하지만, 사람을 보고 투자하라’는 것이다. 실제로 실리콘밸리 투자자들은 ‘말이 아닌 기수를 보고 베팅한다’는 투자철학으로 ‘사람’에 대한 평가를 우선시한다.

중국의 VC들도 마찬가지이다. 투자 여부 결정에 있어서 가장 중요하게 여기는 것이 바로 창업자와 팀이다. 우리는 현지화 전략을 통해 이미 현지 팀을 구축했기 때문에, 여기서는 창업자에 대해 집중적으로 알아보자. 가장 좋은 것은 창업자가 해당 업계에서 최고의 전문 실력을 갖추고, 이를 기반으로 재무와 마케팅 등 경영 지식을 갖추는 것이다. 하지만 이보다 중요한 것은 창업자의 배우려고 하는 태도이다. 창업자는 끊임없는 해당 분야에 관해 연구를 해야 하며, 동시에 자신의 브랜드와 평판을 업그레이드시키기 위해 노력해야 한다.

벤처캐피털의 전설적인 인물로 알려져 있는 팀 드레이퍼(Tim Draper)는, 그의 책 《Startup Hero》에서, 스타트업이 성공하기 위해서는 ‘창업자 자체의 브랜드’가 가장 중요하다고 했다. 그는 일반적으로 로고를 우리는 ‘브랜드’로 인식하고 있지만, 스타트업에 있어서 브랜드는 ‘창업자

그 자체'라는 것이다. 물론 자신의 브랜드를 정의하고 이를 마케팅하는 것은 사람마다 다르다. 예컨대 팀 드레이퍼는 자신만의 브랜드를 갖추기 위해 항상 짙은 색 정장을 입고 화려한 붉은색 넥타이를 매고 다닌다.

그렇다면 중국을 지렛대 삼아 유니콘을 목표로 하는 창업자로서, 자신의 브랜드를 업그레이드시키고 중국 VC에게 매력적으로 다가갈 수 있는 전략은 무엇일까?

중국어 능력

중국 사업을 위해서는 반드시 중국어 학습을 시작할 것을 권한다. 기업가 정신을 발휘해서 없는 시간을 쪼개고 잠을 줄이더라도 중국어를 시작해야 하는 이유는, 중국어만큼 창업자의 브랜드를 업그레이드시킬 수 있는 확실한 전략은 없기 때문이다. 특히 중국에서는 중국인과 문화에 대한 이해 부족으로는 결코 성공할 수 없다.

과거나 현재나 중국인들의 바뀌지 않는 특징이 있다면, 앞에서 언급한 중국인들 특유의 애국심이다. 중국인들은 어렸을 때부터 중국 지도부들과 공산당이 중국을 어떻게 성장시켰는지 등에 대해 체계적으로 공부하고 있으며, 지도자와 공산당을 믿고 나아갈 때 더 좋은 사회가 될 것이라는 신념이 있다. 이런 과정을 통해 성장한 중국 VC에게 몇 마디 중국어를 구사할 수 있다면, 이 자체가 투자 유치를 위한 평가 과정에서 강력한 무기가 될 수 있다.

실제로 중국 VC들은 상대 문화와 언어의 중요성을 누구보다 높게 평가하고, 이에 대한 끊임없는 노력을 통해 크게 성공한 사람들이다. 예를 들어 2019년 포브스가 선정한 최고의 벤처캐피털리스트인 선나핑, 중국의 대표적인 투자가인 IDG캐피털의 송샤오꺼, 그리고 힐하우스캐피털의 장레이의 공통점이 있다면, 이들은 중국에서 학부를 마치고 어려운 상황에서도 미국에서 석사과정을 하는 등 자기계발을 통해 중국 최고의 투자가가 된 사람들이다. 이들은 이 과정을 통해 영어가 능통하다는 공통점이 있다. 특히 송샤오꺼는 영어 실력을 쌓기 위해, 친구들과 영어책 외우기 경쟁을 통해, 진 사람이 밥 내기로 영어 실력을 쌓은 것은 유명한 일화로 알려져 있다. 이런 투자자들 입장에서 보았을 때, 창업자 평가에 있어서 자기 계발을 통해 중국어나 영어 수준을 어느 정도 갖추고 대화를 할 수 있다면 아무래도 매력이 있을 수밖에 없을 것이다.

많은 창업자들이 언어는 도구에 불과하다고 생각한다. 물론 맞는 말이기도 하다. 하지만 비즈니스는 결국 사람이 하는 것이고, 외국어는 그 사람을 이해할 수 있는 발판을 마련해준다. 이는 향후 잠재적 파트너와의 관계 구축에 있어서도 상당히 중요하다. 마윈은 모스크바대학교에서 강연 중, 중국 비즈니스와 중국어 능력 관계에 대한 질문에 “비즈니스에 있어서 외국어는 굉장히 중요하다.”고 말했다. 실제로 본인이 사업을 키우는 과정에서 외국어를 통해 훌륭한 파트너들을 만날 수 있었다고 한다. 그래서 그는 많은 사람들이 인공지능이 있기 때문에 더 이상 외국어를 배우지 않아도 된다고 얘기하는데, 이는 잘못된 생각이라고 한다. 그는

“외국어는 단순히 언어가 아니라, 문화이다. 외국어는 다른 문화를 알아가게 해주고, 이를 통해 다른 문화를 존중해줄 수 있게 해준다”고 했다. 다른 문화를 이해하고 존중할 줄 알게 된다면 나 또한 다른 문화와 생각을 가진 사람들과 인정을 받고 존중을 받을 수 있다는 것이다. 그렇게 되어야 진정으로 함께 비즈니스를 할 수 있다는 것이다. 스타트업 창업자로서, 기업이 정신을 발휘해서 없는 시간을 쪼개서라도 중국어를 해야 하는 이유가 여기에 있다. 완벽하게 중국어를 구사할 필요는 없다. 다만 중국 파트너를 만났을 때 중국 VC를 만났을 때, 호감을 줄 수 있을 정도로 중국어로 안부를 묻고 자기소개를 할 정도로만 해도 좋은 인상을 심어줄 것이다.

마크 저커버그는 중국 진출을 위한 첫 번째 노력으로, 바로 중국어를 시작했다. 세계에서 가장 바쁘기로 유명한 마크 저커버그이지만, 중국계 미국인 프리실라 첸과 결혼하면서 2년간 중국어 배우기를 목표로 잡았다. 그리고 끊임없이 중국어 공부를 한 결과 2014년 중국 칭화대학교 방문 시, 30분 정도 중국 현지 학생들과 대담을 할 수 있었다. 물론 마크 저커버그가 중국어를 할 줄 안다고 해서, **중국어를 능통하게 사용한다고 해서(확인필요-앞과 내용이 중복됩니다. 이 문장은 삭제하는 게 좋을 것 같습니다.)** 중국 진출이 가능할 것이라는 보장은 없다. 하지만 중국 진출의 가능성을 조금이라도 높이기 위한 노력과 전략으로 중국어를 시작한 것은 굉장히 큰 의미가 있다고 할 수 있다.

나의 경험으로 보았을 때도 중국어 능력은 생각보다 큰 힘을 가지고

있다. 해외 영업 사원으로서 중국 전 지역에 위치한 회사들을 방문해서 제품 및 회사 소개를 하는 등 중국에서 영업 활동을 하던 당시, 중국어를 구사할 줄 안다는 이유만으로 비즈니스미팅 본격적으로 시작하기도 전에 좋은 이미지를 심어주고 화기애애한 환경을 만들 수 있었다. 중국어는 어디서 배웠냐, 어렵지 않느냐는 등의 질문을 자동으로 받았으며, 이는 그들에게 내가 중국 문화에 얼마나 관심이 많은지에 대한 어필을 할 수 있는 기회로 이어졌다. 이러한 분위기를 만들어 놓고 본격적으로 비즈니스미팅을 시작한다면, 그 차이와 효과는 완전히 다르다.

이런 이유 때문에 미국, 이스라엘, 중국의 창업자들은 경쟁력을 키우기 위한 일의 일환으로 외국어 공부를 택했다. MBA 동기 중 잭슨(Jacson)이라는 친구는 중국 비즈니스를 위해 3년 전부터 중국어 공부를 시작했다. 그리고 이제는 어느 정도 회화가 가능할 정도의 실력을 갖추었다. 그 과정에서 다른 미국인들과 달리 중국 문화와 스타트업 환경에 대해 많은 이해력을 갖추었으며, 중국에서 온 동기들과 거의 매일 붙어 다닐 정도로 중국에 대해서 이해하기 위해 노력했다. 그의 중국어 실력은 완벽하지 않지만, 졸업 후 그는 중국에서 온 동기 한 명과 함께 중국에서 창업을 꿈꾼다. 중관촌에서 만난 왕타오(汪涛)라는 창업자는, 매일 오전 1시간은 무조건 영어 실력을 쌓는 데 시간을 보낸다. 그는 사천성 아주 작은 시골에서 태어나서 다른 대도시 친구들 비해 영어에 대한 노출이 적었다. 하지만 그의 목표는 언젠간 글로벌 기업가가 되겠다는 목표가 있었기에 중관촌으로 왔고, 어느 정도의 영어 회화 실력을 갖추는 것이 필수라고 생각하고 끊임없이 영어 실력을 쌓기 위해 노력했다. 그 결과 이

제는 영어 회화 실력을 갖추었고, 미국 비즈니스 출장을 두려움 없이 혼자 다닌다. 2017년 한국에 방문했을 당시 나와 함께 서울창조경제센터에서 센터장을 만났을 때, 자유자재로 대화하는 모습이 인상이 깊었다.

중국의 대표적인 VC들과 세계적인 기업가인 마윈과 마크 저커버그, 그리고 우리의 잠재적 경쟁자인 미국과 중국 창업자들의 외국어에 대한 가치관은 우리에게 많은 점을 시사한다. 중국 VC로부터 긍정적인 평가를 받기 위해, 현지 잠재적 파트너와의 끈끈한 관계를 구축하기 위해, 잠재적 글로벌 경쟁자들 비해 경쟁 우위를 갖추기 위한 전략으로 중국어를 반드시 시작하기를 바란다. 당장 다음에 만나게 될 중국 VC에게 중국어 몇 마디를 표현하는 것을 목표로 시작하는 것도 하나의 전략이 될 수 있다는 점을 명심하자.

전문성

중국어와 능력과 함께 창업자는 해당 분야에서 반드시 최고의 전문가가 되기 위해 노력을 할 수 있어야 하며, 이를 전략적으로 중국 VC에게 어필할 수 있어야 한다. 해당 산업에 대한 깊은 지식과 이해력은 결국 자신만의 안목을 갖출 수 있게 해주며, 이는 투자를 받는 시점에서도 향후 출구 전략에 있어서도 굉장히 중요하다. 오늘날 전 세계에서 가장 가치 있는 유니콘 스타트업인 진르토크우타오의 투자사례를 보자. 전 세콰이어캐피털 차이나 부총재이자 현 소스코드캐피털(源码资本)의 공동창업자인 차오이(曹毅)는, 진르토크우타오에 투자한 이유에 대해 “처음에는 비즈니스모델이 그렇게 마음에 들지는 않았어요, 하지만 창업자 장이밍의 산업에 대한 깊은 통찰력이 굉장히 인상 깊었어요.”라고 말했다. 이어서 그는 “VC로서, 장이밍은 가능하다면 있는 모든 자본을 투자하고 싶었던 창업자.”라고 했다. 실제로 그는 기회가 있을 때마다 연이어 진르토크우타오에 투자를 했으며, 소스코드캐피털은 진르토크우타오의 성공과 함께 단 시간 안에 중국 최고의 벤처캐피털로 성장할 수 있었다.

미국에서 만난 중국 VC들도 창업자의 전문성에 대해 상당히 높은 비중을 두고 평가한다.

<그림17>

중국 VC가 해외 스타트업 투자를 위해 사용하는 평가항목이며, 주로 데모데이나 사업 계획 발표 시 1차 필터링을 위해 사용하고 있음

위의 도표는 실제 미국에서 만난 중국 투자가 헝하이둥(哼海东)이 1차 필터링을 위해 사용하고 있는 평가 항목으로, 기본적인 비즈니스모델에 대한 이해를 기반으로 이들이 가장 중요시 여기는 것은 창업자의 전문성과 중국에서의 성장 가능성이다. 평가 방식은 창업자 전문성, 중국에서의 잠재력, 허용 가능한 손해 등 항목별로 1점에서 5점까지 점수를 매긴 후 평균을 내서 만약 3.5 이상이라면 추가적으로 회사에 대해 분석을 하고 해당 스타트업과의 추가적인 미팅을 잡는다. 여기서 특히 주목해야 할 점은, 창업자 전문성 항목에서 3 이하가 나오면, 다른 항목 점수 상관없이 내부적으로 투자 리스트에서 제외해 버린다는 것이다. 다시 말해, 비즈니스모델과 중국에서의 성장 가능성 등에서 높은 점수를 받아도, 창업자의 전문성이 떨어진다면 아예 투자를 고려하지 않는다는 것이다. 만약 한국 스타트업을 평가하게 된다면 동일한 기준으로 평가할 것이냐는 필자 질문에 헝하이둥은 “당연하다. 1차 필터링에 있어서 이 방법은 경험상 효과적이고 훌륭하다.”고 했다. 1차 필터링을 마친 후에도 창업자 전문성에 대한 평가는 계속 이어진다. 그는 창업자를 평가하는 것에 대해 이렇게 얘기했다. “저는 1차 필터링을 통과한 창업자와 2시간 동안 앉아서 함께 얘기를 해요. 그러면 창업자가 해당 산업과 해결하려는 문제에 대해 얼마나 깊이 이해하고 또 고민을 했는지 알 수 있어요.” 짧은 몇 분은 투자가를 설득시킬 수 있을지 모르지만, 결국 오랜 시간의 대화를 하게 되면 창업자의 진정한 전문성을 알아볼 수 있다는 것이다. 뒤에서 더

자세히 다르겠지만, 전문성이 중요한 이유는 향후 엑시트할 때 창업자의 전문성 유무는 회사의 가치를 산정해 버리기 때문이다. 전문성이 성공적인 엑시트를 결정하는 부분에 대해서는 뒤에 밸류에이션 파트에서 자세히 알아보도록 하자. 창업자는 중국어 학습과 전문성을 확보하기 위해 노력하기를 바란다.

비즈니스모델

그 다음은 비즈니스모델에 대해 보자. 앞에 형하이둥의 해외 스타트업 평가 항목에서도 알 수 있듯이, 중국 VC들도 해외 스타트업 평가를 위한 첫 번째 노력으로, 무엇을 팔고, 누가 사고, 왜 사는지에 대해 이해하는 것이다. 중국 사업 진출을 돕기 위해 많은 창업자들을 만나면서 아쉬웠던 점은, 많은 분들이 자신들의 제품 혹은 서비스를 누구에게 판매하는지, 그들은 왜 사는지에 대해 **명확하지 않을 때가 많았다.**(확인필요-어떤 행위/마음이 명확하지 않은지에 대한 자세한 설명이 필요할 것 같습니다. '명확하게 생각하지 않을 때가 많았다.'로 수정하는 건 어떠세요?) 그들의 중국 사업에 대한 전략을 수립하기 위해서는 일차적으로 나와 컨설턴트가 그들의 비즈니스를 그 누구보다 잘 이해해야 하기 때문에, 첫 미팅에서 비즈니스모델과 고객에 대해 명확히 알기 위해 상당히 노력을 해왔다. 하지만 몇 명의 창업자들은 대단한 엔지니어임과 전문가이지만, 실제로 매출을 만들어줄 고객에 대해서는 **명확하지 않을 때가 많았다.**(확인필요-위와 비슷합니다. '명확하게 알지 못할 때가 많았다.'로 바꾸는 건 어떠세요?) 결국 몇 번 사무실에 찾아가서 더 깊은 대화를 했을 때 비로

소 그 회사의 고객이 누구인지를 알 수 있었다. 이는 제한된 짧은 시간 안에 사업 계획서를 발표해야 하는 상황을 고려했을 때, 더더욱 비즈니스모델을 쉽고 간단하면서도 명확하게 설명할 수 있어야 한다.(확인필요-문장 서술이 자연스럽지 않습니다. '있어야 한다는 사례이다' 또는 문장의 맨 앞의 '이는'을 '이처럼'으로 수정하는 게 좋을 것 같습니다.)

미국에 샤크 탱크(Shark Tank)가 있다면, 중국에는 허취중귀런(合伙中国人) 프로그램이 있다. 허취중귀런은 미국의 샤크 탱크를 모방해서 만든 프로그램으로서, 창업자들이 나와서 피치를 하고 그 자리에서 지분과 투자를 교환하기도 한다. 이 프로그램에 참가하는 사람들은 중국에서 이미 큰 성공을 거둔 기업가 혹은 중국에서 내놓으라 하는 벤처투자자들이다. 이들이 회사를 이해하는 데 있어서 제일 먼저 알고 싶어 하는 것은, 해당 창업자가 무슨 제품을 만들고 누구에게 파는지에 등 비즈니스모델에 대한 것이다. 하지만 생각보다 많은 참가 창업자들이 이를 쉽고 간단하게 전달하지 못해서 부정적 피드백 받는 것을 많이 볼 수 있다. 이에 대해 58통칭(58同城) 창업자 야오진보(姚劲波)는 “비즈니스모델만큼은 굉장히 쉽고 명료하게 전달할 수 있어야 한다.”고 했다.

비즈니스모델을 보다 명확하고 쉽게 설명하고 논리적으로 만들기 위한 훈련으로, 비즈니스모델 캔버스를 팀 몇 명이 모여서 함께 작성해보기를 추천한다. 비즈니스모델 캔버스는 알렉산더 어스터왈더(Alexander Osterwalder)과 예스 피그누어(Yves Pigneur) 교수가 개발한 비즈니스 모델 도구인데, 미국 비즈니스계에서 많이 사용한다. 다만 유의해야 할

점은, 비즈니스모델 구성에 필요한 9지 요소를 전부 중국화 시켜야 한다는 것이다. 처음부터 마지막까지 중국화된 비즈니스모델이 필요하다. 즉 중국 사업을 위해 핵심 활동은 무엇이며, 파트너는 누구이며, 가치 제안은 무엇인지 등에 대한 모든 내용을 중국화 시켜야 한다. 팀원들과 함께 작성하고 연습해보는 것만으로도 중국 VC와 고객을 만날 때, 더욱 쉽게 비즈니스모델에 관해 설명할 수 있을 것이다.

밸류에이션

밸류에이션은 중국 VC와의 첫 만남에서 효과적으로 대화를 하기 위한 핵심 요소이다. 하지만 초기 투자 유치를 위한 밸류에이션은 그야말로 밑도 끝도 없고, 정확도도 떨어지기 때문에 창업자는 많은 준비를 해야 한다.

특히 최근에는 스타트업 밸류에이션 이슈에 대해서는 실리콘밸리와 중국 투자자들 입장에서 상당히 중요한 이슈가 되었다. 그 이유는 우버와 리프트(Lyft) 등 글로벌 스타트업이 IPO 후, 주가가 공모가보다 낮아지는 등 주식이 하락하면서 스타트업 밸류에이션에 대한 의문이 커지고 있기 때문이다. 또한, 상장을 준비하던 위워크(Wework)의 기업 가치가 470억 달러에서 80억 달러 수준으로 떨어지고, 상장 실패하면서 밸류에이션에 대한 신뢰가 무너지고 있는 상태이다.

저자가 상당히 많은 중국 벤처투자자와 전문가의 인터뷰를 분석한 결

과, 스타트업 밸류에이션은 ‘창업자와 투자가의 협상 결과물에 불과하다’는 것이다. 현재 업계에서 통상적으로 사용되는 여러 방법은, 협상을 하기 위한 최소한의 논리적인 기준점에 불과하다. 그럼에도 불구하고 창업자가 업계에서 자주 사용하는 밸류에이션 방법을 이해하고 적용해야 하는 이유는, 바로 협상에 필요한 기준점과 이를 뒷받침하는 논리를 확보하기 위함이라고 할 수 있다. 이 기준점을 적절히 잡고 협상에 임해야, 헐값에 지분을 파는 것을 피할 수 있다. 물론 높은 밸류에이션을 받는다고 해서 반드시 좋은 것도 아니다.

시리즈A 전문 투자 기관인 상하이레이리(上海镗历)창업자 장쥔(张军)은 “대부분 창업자들은 높은 밸류에이션이 항상 최고인 줄 하는데, 시리즈A에서 높게 평가되는 만큼 뒤에 들어오는 투자자에게 부담이 생기는 법이다.”라고 했다. 그는 이어서 “이는 자칫하면 후속 투자 실패로 이어질 수도 있기 때문에, 창업자는 자기 상황에 맞게 적절하게 산정하는 것이 바람직하다.”고 조언했다.

밸류에이션에 있어서 기준점을 적절히 잡아야 하는 또 다른 이유는, 창업자가 투자자에게 자신의 회사 가치에 대해 논리적으로 설득할 수 있어야 하기 때문이다. 예를 들면 한 VC가 와서 5억에 지분 20%를 제시하고, 이를 받아들인다면 해당 회사의 밸류에이션은 25억으로 바로 결정난다. 이때 창업자는 이 25억이 과연 적절한지, 아니면 헐값인지 등 여부에 대해 나름 자신만의 통찰력과 논리로 측정할 수 있어야 한다. 만약 해당 밸류에이션이 자신이 생각한 기준과 다르다면, 이를 투자자에게 논

리적으로 설득할 수 있는 근거를 제시할 수 있어야 한다.

최근에 중국에서 창업자와 투자가를 이어주는 중귀하오상무(中国好项目)라는 TV 프로그램에서, 한 창업자가 450만 위안에 지분 10%를 제시한다. 앞서 말한 대로 이를 역산하면, 이 회사의 밸류에이션은 4,500만 위안이 된다. 이에 대해 투자자가 “이제 제품을 개발하려고 하는 상황이고, 재무적인 수치 또한 없는데, 밸류에이션 근거는 무엇인지 궁금하다.”고 묻는다. 창업자는 당황한 표정을 짓다가 답을 하지 못한다. 결국, 해당 IR은 실패로 끝났고, 창업자는 씁쓸히 무대 밖으로 퇴장하고 만다. 여기서 문제는 해당 회사가 완벽한 제품이 없어서도 아니고, 매출이 없어서도 아니다. 대부분의 스타트업이 비슷한 상황이다. 창업자가 나름 자신만의 논리와 기준으로 회사 가치에 대해 투자가를 설득할 수 있어야 하는데, 이에 대한 스토리텔링과 전략이 전혀 준비되지 않았다는 것이다.

따라서 창업자는 하기 여러 밸류에이션 방법을 참고해서, 자신의 회사의(확인필요- 조사 ‘의’가 반복되어 어색합니다. ‘와’로 바꾸어도 비슷한 의미가 되지 않을까요?) 가장 적합한 방법을 통해 대략적인 회사 가치를 파악하는 것이 바람직하다.

사업 초기 단계

이때는 밸류에이션 자체가 의미가 없다. 평가를 할 것이 있어야 가치가 매겨지는데, 이 단계에서는 팀과 아이디어가 전부이다. 이 단계에 있

는 창업자는, 아직 나오지도 않은 매출액을 산정하여 VC를 설득하기보다는, 창업자 본인 자체와 팀 그리고 시장에 입각한 어필하는 것이 더 효과가 크다. VC들은 수많은 경험과 데이터를 가지고 있다. 현재 매출이 없는 상태인데, 향후 5년 후 매출 계획을 기반으로 회사 가치를 논한다면 그 논리를 믿는 투자가는 없을 것이다. 앞에서 말 한대로 사실 창업자와 팀, 그리고 시장 규모는 스타트업 초기, 시리즈 등 단계를 떠나서 가장 중요한 요소이다. 다만, 시드 단계에서는 조금 더 전략적으로 어필해야 한다.

회계사이자 스타트업 밸류에이션 분야 전문가인 황시우메이(黃秀梅)는 “에인절 투자 단계에서 가장 중요한 것은 팀의 역량과 시장이다. 특히 대단한 팀을 갖춘 스타트업이라면, 다른 약점(제품, 매출 등)을 충분히 커버가 가능하고, 따라서 밸류에이션도 높게 받을 수 있다.”고 말했다. 결국은 이 단계에서의 밸류에이션은 오로지 협상으로 결정 날 확률이 높다. 그리고 협상에서 좋은 결과를 얻어 내기 위해서는, VC를 설득시킬 만한 ‘핵심 논리’가 있어야 한다. 그리고 그 핵심 논리는 팀의 압도적인 우수성과 큰 시장 규모에서 나온다. 예를 들면, 창업자와 팀이 얼마나 대단한 경험과 전문성을 갖췄는지에 대해 집중적으로 어필해야 하며, 동시에 이 팀이 성공했을 때 먹을 수 있는 파이가 크다는 점을 포인트로 잡아야 한다. 투자가가 느끼기에 ‘이 팀은 진짜 뭔가를 해낼 것 같다, 거기에 시장도 받쳐주고’ 정도로만 인식이 되어도 나름 적절하게 회사 가치를 평가받을 수 있다.

다만 이 단계에서 대부분의 중국 투자자들은 500만 위안 이상 투자하지 않는다는 원칙이 있다. 초기 투자전문가인 중국신삼판투자연맹(中国新三板投资联盟)의 창업자 쉬샤오형(许小恒)은 “팀과 아이디어가 전부인 스타트업 밸류에이션은, 200만 위안~500만 위안이 가장 적합하다.”고 한다. 중국인들의 심리상 만약 200만 위안 이하로 평가되면, 회사 잠재력이 굉장히 낮게 보는 것이고, 만약 500만 위안 이상이면 투자가 입장에서 이치가 맞지 않다는 것이 그 이유이다. 이 단계에서 창업자와 투자가 모두의 입장을 고려했을 때 적절한 선이라는 것이다.

주가 매출 비율(Price Sales Ratio)

매출이 있다면 위에 초창기 단계보다는 보다 논리적인 밸류에이션을 산정할 수 있다. 대표적인 방법이 상장된 동종업계 주가 매출 비율에 매출을 곱해주는 방식이다. 업계에서는 매출 배수(Revenue Multiple)이라고도 한다. 이는 지금의 매출액에 몇 배를 곱해주는 식으로 회사 가치를 평가하는 방식이다. 예를 들어 현재 매출액이 5억이고, 해당 업계에서 통상적으로 3배를 쳐준다면 해당 회사의 가치는 15억이 되는 것이다. 여기서 가장 중요한 것은 배수인데, 이 또한 위에 초창기 단계에서의 밸류에이션과 마찬가지로 창업자와 투자가가 협상해서 정해진다. 만약 창업자가 여러 엑시트 경험을 갖추었거나 관련 업계에서 최고의 전문가라면, 창업자에게 유리한 협상이 될 것이다. 반대로 상대가 세계적인 VC이고 투자금 외에도 다양한 가치를 제공할 것으로 예상되면, 보다 낮은 배수로 회사 가치를 산정하게 될 것이다.

유저 배수(User Multiple)

매출액은 없지만 사용자 수가 있는 경우라면, 이를 기반으로 회사 가치를 평가할 수 있다. 이는 VC들이 많이 사용하고 있는 밸류에이션 방법 중의 하나이다. 논리는 위에 매출 배수와 유사하다. 예를 들면 A 스타트업 월간 유저가 10만 명이고, 한 명당 1만 원의 가치를 지니고 있다면, 유저 10만에 일인당 가치인 1만을 곱해서 10억이라는 가치를 얻는 것이다. 물론 여기서도 매출 배수와 마찬가지로, 핵심은 ‘일인당 유저 가치를 얼마로 정할 것인가’이다.

일반적으로 중국 VC들은, 특정 상장한 동종업계 시가총액과 사용자 수를 통해 객관적인 기준을 삼는다. 예를 들어 텐센트와 유사한 사업모델을 갖춘 스타트업 기업 가치를 평가한다고 치자. 텐센트 시가총액이 4천억 달러이고, 월 이용자 수가 10억 명이라면 텐센트의 유저 배수는 \$400불이다. 하지만 이쯤에서 감을 잡았겠지만, A 스타트업에 텐센트의 유저 배수를 적용하는 VC는 없을 것이다. 즉 중국 투자자들은 유저 배수를 참고해서 회사를 평가하되, 최대선을 정해 놓는다. 통상적으로 인터넷 관련 스타트업 밸류에이션은 200만 위안에서 1,000만 위안 수준에서 정해진다. 이는 그나마 중국에서 인터넷 기반 스타트업에 대한 밸류에이션을 높게 평가하는 경향이 있기 때문에 1,000만 위안까지 가능한 것이다. 성장성이 다른 업종에 비해 굉장히 빠르고, 실제로 큰 성공을 거둔 기업들이 대부분 인터넷 관련 기업이라는 점이 밸류에이션에서 긍정적인

영향을 미친 것이다.

주당 수익 비율(Price Earning Ratio)

드문 경우지만 순이익이 있는 스타트업이라면, 동종업계에 있는 유사한 상장회사의 주당 수익 비율을 적용해서 밸류에이션을 산정할 수 있다. 예를 들면, A 스타트업의 이익이 5억이고, 최근 상장한 유사 회사 주당 수익 비율이 10이라면, A 스타트업의 밸류에이션이 50억이 되는 것이다. 이익을 냈다면, 위에 방법 대비 그나마 적절한 가치를 매길 수 있다. 실제로 세계적인 기업가이자 벤처투자가인 피터 틸 또한 기업 평가에 있어서 이 방법을 가장 많이 사용하는 것으로 알려져 있다.

보다 객관적이고 정확도를 높이기 위해서는, 상장한 유사 회사 몇 개의 주당 수익 비율을 확보한 후 이의 평균값을 곱해주는 것이 좋은 방법이 될 수 있다. 또는 해당 산업의 평균 주당 수익 비율에 A 회사의 이익을 곱해주는 것도 또 다른 설득력 있는 논리가 될 수 있다. 주당 수익 비율을 포함하여 위에 4가지 방법 상관없이, 최근 투자를 받은 동종업계 스타트업 밸류에이션을 참고해서 회사 가치를 평가하기도 한다. 이는 중국 투자자들이 많이 사용하고 있는 방법 중의 하나이다. 만약 동종업계 사례가 없다면, 비슷한 상장회사 초기 투자사례를 참고하여 밸류에이션을 정하기도 한다. 특히 중국 VC들은 서로 경쟁하면서도, 친밀한 관계를 유지하기 때문에 밸류에이션 관련 정보를 충분히 공유한다. 각 투자사 포트폴리오 스타트업 밸류에이션 데이터를 통해, 적절한 기업 가치를 매

기기 위해 서로 도움을 주고받는 것이다. 따라서 위에 방법을 통한 밸류에이션 산출이 불가능할 때, 자신의 비즈니스와 유사한 기업의 밸류에이션을 참조하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다.

엑시트 전략

앞에서 말한대로 투자가는 엑시트를 통해 투자금을 회수한다. 이에 따라 대부분의 중국 VC들은 엑시트에 대한 방법과 가설에 대해 중요시 여긴다. 엑시트 전략에 대해 설명하기 위해, 미국 MBA 과정에서 벤처투자 수업을 통해 경험하게 된 내용을 먼저 소개하려고 한다. 이 수업은 학교에서 투자금을 지원해서 실제로 잠재적인 스타트업을 발굴하고 투자하는 수업이다. 저자는 다른 학생 한 명과 한 팀이 되어 **키레츠포럼 (KEIRETSU FORUM)²**에 정기적으로 참가하여 포틀랜드 챕터에 참가하여(확인필요-‘참가하여’가 반복되어 문장이 어색합니다. ‘키레츠포럼 (KEIRETSU FORUM) 포틀랜드 챕터에 정기적으로 참가하여’는 어떠세요?) 50개 넘는 스타트업의 프레젠테이션을 보았다.

이들의 경우 대부분 시드와 시리즈A 이상 투자를 받은 스타트업이기에, 그 과정에서 사업 계획과 PT에 대해 수많은 수정을 하고 또 검증을 받았다는 점에서 눈여겨볼 만하다. PT 내용을 요약해보면 문제점 또는

²키레츠포럼 KEIRETSU FORUM은 투자자를 연결해주거나 직접 투자를 하는 프로그램이며, 20년간 약 3만5,000개 스타트업에 대해 검토를 함

기획, 해결 방법, 비즈니스모델, 시장 규모, 경쟁사, 엑시트 전략, 팀 소개로 구성되어 있다. 대부분 내용은 일반적인 내용이겠지만, 주목할 만한 부분은 어떻게 엑시트할 것인지 즉 출구 전략에 대한 깊은 고민과 구체적인 방법이 담겨 있다는 것이다. 이를 통해 투자자들은, 투자를 했을 때 향후 이런 식으로 회수할 수 있겠다는 생각을 할 수 있게 된다.

예를 들면, A 회사의 경우 자신들의 엑시트 전략을 최근 동종 업체의 매각사례를 예로 든다. 자신의 회사와 비슷한 산업과 비즈니스를 했던 회사들이 얼마의 가치에 사모펀드와 해당 산업 대기업에(확인필요-사모펀드와 대기업이 인수한 건가요? 만약 그런 의미라면 조사 '에서'라고 하는 게 자연스러울 것 같습니다.) 인수한 사례를 얘기하며, A 회사도 몇 년 후에는 사모펀드나 산업 리더 회사에 매각할 수 있다는 점을 논리적으로 설명한다. 또 다른 B사의 경우는 유사기업의 최근 IPO 사례를 보여줌으로써 자신들의 비즈니스가 높은 투자율로 회수할 수 있음을 투자자들에게 보여준다.

앞에서 말한 대로 한국의 많은 스타트업들의 PT를 보면, 출구 전략에 대한 청사진이 거의 보이지 않는다. 몇 년까지 우리는 매출을 얼마나 올리고, 그리고 몇 년 후에는 엑시트를 하겠다는 추상적인 내용은 담겨 있어도 구체적으로 누가 우리의 잠재 인수자인지, 왜 그들이 잠재적으로 우리 비즈니스를 인수하려고 하는지, 관련 사례는 있는지 등에 대해서 알아보고 이를 반영해서 어필할 필요가 있다. 특히 중국투자가 입장에서 보자면, 한국 스타트업이 중국 시장에서의 엑시트를 M&A로 정하고, 관

런 잠재 인수자와 인수 이유 등에 관해 사례를 통해 보여준다면, 이 자체가 해당 창업자가 중국에 대해서 얼마나 잘 이해하고 있는지를 보여주고, 투자가 입장에서는(확인필요-한 문장이 너무 긴 것 같습니다. '있는지를 보여 주는 것이다. 또한, 투자가 입장에서는'으로 끊어 보는 것은 어떤가요?) 회수 방법에 대한 아이디어를 얻고 더 깊은 내용에 대해 얘기를 해보려고 할 것이다.

학교 애인절 투자를 가르치는 교수는 투자가이자 창업자이기도 한데, 저자를 포함한 학생들이 팀별로 스타트업 딜을 테이블로 가지고 오면, 제일 많은 시간을 할애하는 곳이 바로 우리가 이 스타트업에 투자했을 때 어떻게 회수할 수 있을 것인가이다.

따라서 이 책의 핵심인 자신만의 출구 전략을 짠 후, 이를 '한 슬라이드 요약본' PT를 통해 보여주는 것이 바람직하다. 출구 전략은 향후 중국에서 성공을 극대화시키고, 최소한의 손해를 보기 위해 필요한 도구이기도 하지만, 동시에 처음 중국에 들어가기 위해서 관련 투자가와 파트너를 설득시키는 과정에서 가장 핵심이기도 하다는 점을 다시 한번 생각해 볼 필요가 있다.

스토리텔링

이렇게 IR에 필요한 내용이 준비되었다면, 이제 이 요소들을 보다 설득력 있게 전달할 수 있는 자신만의 '스토리텔링'을 갖추어야 한다. 앞서

말한 케이스 포럼을 통해 필자가 만난 50명 넘는 미국의 창업자들의 공통점은 ‘이들 모두 스토리텔링에 매우 강하다’는 것을 느낄 수 있었다. 단순히 자신의 제품과 서비스 및 성장 가능성에 대해 발표를 하는 것이 아니라, 투자자들의 감성을 건드리는 데 필요하다면 재미있는 짧은 스토리도 IR 자료 속에 섞어서 발표를 한다. 또한, 자신이 왜 이 사업을 시작하게 되었고, 왜 본인 인지에 대한 ‘가정사’에 대해서도 기꺼이 어필해서 투자자들의 집중도를 끌어내기 위해 노력한다. 이는 단순히 미국 스타트업과 투자자들의 얘기가 아니다.

중국 투자가들도 창업자의 발표를 통해 감동을 받고, 그 감동 때문에 투자를 하기도 한다. 오늘날 글로벌 기업 알리바바도 한때 재무적으로 어려움을 겪고 있었다. 하지만 이 위기를 마윈은 ‘스토리텔링이 담긴 IR 발표를 통해’ 위기를 피할 수 있었다. 그 당시 마윈의 발표를 듣고 투자를 한 중국의 대표적인 투자자 중 한 명인 옌옌은 “당장 직원 월급 줄 돈이 없는 마윈이었지만, 그의 발표는 나의 마음을 흔들었다. 투자할 수 밖에 없었다.”고 했다.

발표에 들어가야 할 시장 규모, 창업자, 경쟁 현황, 전략 등의 주요 내용은 정말 기본 콘텐츠에 불과하다. 어떤 스타트업도 이런 요소들을 다 갖추고 있다. 하지만 이를 표현하는 방식과 전략에는 분명히 큰 차이가 있고, 이 차이가 투자 결정에 큰 영향을 미친다. 바이두의 벤처캐피털인 바이두벤처스의 부총재인 팡신(方鑫)은 포브스 인터뷰에서, 스타트업 투자평가 방식에 대해 “우리는 다른 VC와 마찬가지로 시장의 규모, 비즈

니스모델 등에 대해서 주의 깊게 보고 있지만, 창업자의 스토리텔링(讲故事) 과 창업 열정을 중요시하게 여깁니다.”고 했다. 여기서 스토리텔링은 창업자 개인 스토리가 될 수도 있고, 제품에 대한 스토리일 수도 있다. 뭐든 상관없다. 누구에게나 자신만의 스토리텔링이 있기 때문에, 이에 대해 고민해서 반드시 IR 발표나 투자가와의 만남에서 스토리텔링에 강한 창업자가 되기를 바란다.

정리하자면 글로벌 경쟁자, 중국 시장, 창업자, 비즈니스\ 모델, 밸류에이션, 엑시트 전략, 그리고 스토리텔링은 중국 VC로부터 투자를 유치하기 위한 핵심 요소이다. 이 요소들은 다음 장에서 다룰 BAT를 통한 중국 진출 과정에서도 가장 중요하다. 다만 BAT를 포함한 테크기업들의 접근방법에 있어서 약간의 차이가 있을 뿐이다.

BAT 통한 중국 진출

중국 VC를 통한 중국 진출 외에 우리가 택할 수 있는 진출 전략은, BAT와 함께 하는 것이다. 사실 BAT 자체가 벤처캐피털 이상으로 투자를 하고, 중국의 스타트업 에코 시스템을 장악하고 있기 때문에 이보다 완벽한 파트너는 없다고 할 수 있다. 다만 VC와 차이가 있다면, BAT는 당장 투자금 회수보다는 자체 생태계에 전략적으로 도움이 되는 스타트업과 팀에 투자를 한다고 할 수 있다. 따라서 VC와는 다르게, 우리는 BAT에 대해 심도 있게 공부하고 분석해야 한다. 애널리스트 수준으로 이들 회사를 분석하여, 나와의 ‘연결고리’를 찾는 것이 핵심이라고 할 수 있다.

2017년에 출간된 《더포(The Four)》라는 책은 아마존, 애플, 페이스북, 구글 등 4개의 회사에 대해서 심도 있게 다루고 있다. 이 책에서 저자는 시가총액 1~4위 회사가 어떻게 기존 사업 생태계를 무너뜨리고 새로운 강자로 성장했는지, 세계적으로 얼마나 우리 일상생활에 침투되어 있는지에 대해 다루고 있다. 이 책의 핵심은 한 개인이든 조직이든 ‘더포’ 없이는 생존이 불가능하다는 것이다. 중국에서 BAT가 미치는 영향은 미국에서의 더포의 임팩트보다 훨씬 크다고 볼 수 있다. 혁신과 창업 붐이 늘고, 디지털 사회로 급변하고, 인터넷 사용자 수만 9억이 넘는 중국에서 BAT의 영향력은 독보적이라고 할 수 있다. 특히 주목할 점은 현지 스타트업들은 BAT 생태계에 진입하기 위해 뼈를 깎는 심정으로 노력한

다. 텐센트로부터 시리즈A 투자를 유치한 베이징대학교(北京大学) 출신 장하오밍(张浩明)은 “텐센트로부터 투자를 받았을 때의 기쁨은, 5년 전 베이징대학에 합격했을 때보다도 훨씬 컸다.”고 했다.

이들의 핵심 전략은 ‘이기겠다는 야심’보다는, 처음부터 BAT와의 협력 방안을 모색하거나 매각할 수 있는 방법에 포커스를 맞춘 후 본인의 사업모델을 수정해 나아간다. 이는 투자가들도 마찬가지이다. 애초에 BAT로부터 협력 가능성이 있고, 향후 BAT에 매각 가능성 있는 스타트업을 찾아서 투자를 하기도 한다.

성다오캐피탈(晟道投资)의 CEO 쉰위닝(薛宇宁)은 “스타트업은 현재의 업무는 물론 미래의 업무 중에서 BAT와 협력할 수 있는 요소가 있는지 반드시 찾아봐야 한다. 동시에 BAT로부터 투자를 받았을 때 얻을 수 있는 가장 큰 자원은 무엇인지에 대해서도 고민을 해봐야 한다.”고 밝혔다. 이어서 그는 “투자가로서 향후 BAT가 인수할 가능성 있는지를 엑시트 측면에서 고민해본다.”고 한다. 베이징과 선전을 기반으로 IT 스타트업에 집중투자하는 왕린(王琳) 또한 “우리는 스타트업을 평가하는 과정에서, 어떤 회사에 투자를 하지 말아야 할지에 대해 먼저 고민한다. 그 1순위로 텐센트나 바이두로부터 투자를 받은 스타트업과 잠재적으로 경쟁을 해야 하는 스타트업은 애초에 투자를 고려하지 않는다.”고 했다. 그는 “힘들게 벤처투자금을 확보했는데, 딱 봐도 이길 수 없는 게임에 투자를 할 수는 없다.”고 잘라서 말했다. 투자한 돈이 결국은 경쟁에서 실패해서 잃을 수 밖에 없다는 사실을 잘 알고 있기 때문이다. 반대로, BAT로부터 투자를

받은 스타트업들은 상대적으로 미래가 보장되어 있다고 해도 과언이 아니다. BAT의 투자심사를 통과했다는 사실 자체가 강력한 홍보 효과로 이어지고, 이는 추가 투자 유치와 엑시트에 결정적인 영향을 주기 때문이다.

중국 진출을 목표로 하고 있는 국내 스타트업은 BAT를 어떻게 바라봐야 할까? 더더욱 절실하다. 중국에서 BAT는 우리가 어떤 식으로든 이용해야 하고 또 사업을 하는데 가장 큰 장벽이 될 수도 있는 존재이다. 반대로, 이들의 지원을 받을 수만 있다면 이만큼 강력한 지지자도 없다.

중국 VC와의 접근법과 가장 큰 차이점은, 중국 VC로부터는 투자를 받는 것이 목표이고, BAT는 어떻게든 협력 관계를 만드는 것이 목표이다. 자신의 상품과 서비스가 BAT가 구축한 플랫폼에 조금이라도 가치를 제공할 수 있다면, 책상에 앉아서 전략을 구상하는데 시간과 에너지를 소비하기보다는 다양한 채널을 가동해 BAT와의 협력을 도모해야 한다.

각 테크기업들에 대해서 구체적인 접근을 알아보기 전에, 큰 틀에서 어떻게 하면 이들과 협력할 수 있을지에 대해 알아보자. 우선 우리도 중국 스타트업과 같은 태도로 BAT를 바라봐야 한다. 당장 투자를 받겠다는 생각보다는, 협력 가능 방법을 모색하는 데 우선순위를 뒤야 한다. BAT도 중국 VC와 마찬가지로, 어느 정도 검증이 끝난 단계인 시리즈 C·D에서 투자를 할 가능성이 크다. 한국 여러 스타트업에 투자한 텐센트를 보더라도, 대부분 시리즈C 혹은 D에서 투자를 집행했다.

그럼에도 불구하고 우리가 협력 포인트를 찾아서, BAT와 협력 관계를 맺어야 하는 이유는, 단기적으로 이들이 시리즈C·D에서 투자를 해 줄 수 있는 잠재적 투자가라는 것이다. 미리 나와 회사를 알리는 단계라고 보면 될 것 같다. 또 다른 하나는 이들 BAT와 협력 관계를 가지는 순간, 이들은 자연스럽게 우리의 잠재 인수자가 될 수 있다는 것이다.

그렇다면 어떻게 접근을 해야 할까?

깊은 고민 없이 어설피게 접근하면, BAT 입장에서는 그야말로 별 볼 일 없는 수많은 스타트업 중의 하나가 될 수 있다. 이들에 대해 깊은 분석을 한 후 전략적으로 접근해야 한다. 우선 크게 두 가지를 생각해 봐야 한다. 첫째, 우리 팀과 회사가 BAT에 어떤 가치 제안을 제공할 수 있는지 고민해 봐야 한다. 이를 위해서는 당연히 BAT에 대해 깊은 분석이 들어가야 한다. BAT 각 회사가 지금 어떤 모습이고, 미래의 어떤 모습을 그리고 있는지 봐야 한다.

요즘은 BAT 관련 자료는 넘쳐 흐른다. 그런 정보를 주기적으로 잘 취합하고 분석해도 충분하다. 이들이 생각하고 있는 현재와 미래 모습에, 우리가 조금만이라도 도움이 될 만한 것을 찾으면 된다. 두 번째는, 우리 회사가 BAT로부터 얻고 싶은 것은 무엇인지를 명확히 알아야 한다. 우리의 주요 타겟 고객에 대한 데이터를 얻고 싶은 것인지, 아니면 유저를 확보하고 싶은 것인지 등에 대해 분명히 알아야 한다. 이 두 가지에 대

해서 명확해지면, 이를 기반으로 한 IR 자료를 만들어야 한다. 중국 VC 투자를 받기 위한 IR 자료와 큰 차이는 없겠지만, BAT를 대상으로는 ‘우리 팀과 회사가 BAT에 어떤 가치를 제공할 수 있는지, 그리고 그 가치가 BAT의 전반적인 전략에 어떻게 도움이 되는지’가 주요 포인트로 들어가야 한다.

물론 말처럼 쉽지는 않다. 하지만 이들 BAT도 매일 같이 혁신이 필요하고 가치 창출이 필요하다. 최근에 다크호스로 나타난 진르토타오나 메이투안 같은 스타트업이 언제든지 자신들의 영역을 빠르게 침범할 수 있다는 사실을 알고 있기 때문이다. 그래서 이들도 혁신적인 스타트업에 대해서는 늘 열려 있다. 대기업과 중소기업의 갑과 을의 관계가 아니라는 것이다. 특히 텐센트 같은 경우에는, 한국에 지사가 있고 스타트업 발굴 및 투자에도 관심이 많기 때문에 담당자를 찾아가서 만나는 것이 어렵지 않다.

만약 모든 노력을 했는데, 결국 BAT로부터 협력 관계를 맺지 못했다고 하더라도 이들과의 접촉은 무조건 남는 투자이다. 한두 번의 이들과의 만남을 통해서도 충분히 중국 사업에 대한 피드백을 받을 수 있기 때문이다. 이를 반영하여 수정하고 또 수정한다면, 다음 중국 VC 및 협력 파트너와의 만남에서 더 정교하고 매력적인 IR 자료를 사용할 수 있게 된다. 이는 중국 사업 성공 가능성을 조금이라도 높여준다는 점에서, BAT와의 접촉 자체가 큰 의미가 있다. BAT와의 협력관계를 찾는데 사활을 걸어야 하는 이유이다. 그렇다면 이제부터 BAT 각 회사에 대해서

조금 더 깊이 있게 보자.

텐센트

텐센트는 1999년 이스라엘의 메신저 서비스를 모방해서 만든 채팅앱을 기반으로 사업을 시작했으며 현재는 게임, 엔터테인먼트 등 다양한 사업을 하고 있으며, 글로벌 1위 게임회사이자 중국의 최대 콘텐츠 기업이다. 텐센트의 성장 전략을 보면, 우선 메신저를 통해 사용자 수를 먼저 확보한 후 이를 기반으로 다양한 비즈니스를 시작함으로써 성장할 수 있었다. 이후 인터넷·모바일 시대로 접어들면서, 텐센트는 더 많은 사용자 수를 확보할 수 있었으며 2019년 기준으로 위챗 사용자 수는 11억 명을 넘어섰다. 텐센트는 이들에 대한 데이터를 수집 및 분석하여 이들이 원하는 서비스를 제공함으로써 거대한 가치를 만들어 내고 있다. 그리고 이 가치를 텐센트 자체적으로 만들어 내는 것이 아니라, 스타트업의 투자를 적극적으로 활용하고 있다.

<그림18>

자료: 바이두

실제로 텐센트는 2014년부터 적극적으로 투자를 하기 시작했으며, 투자 분야 또한 다양했다. 문화·엔터테인먼트, 게임, 전자상거래 분야에 집

중투자했으며, 더불어 기업 서비스, 의료·헬스, 소프트웨어, 교육 등 다양한 분야에도 관심을 가지고 투자를 하고 있다는 것을 볼 수 있다.

<그림19>

자료: 텐센트

매출액 트렌드를 보아도, 2017년까지 온라인게임과 소셜 네트워크가 대부분을 차지하고 있으며 일정하게 비율을 유지하고 있다. 하지만 2018년부터 핀테크 사업 매출액이 급성장하는 모습을 볼 수 있다. 2018년 1분기부터 전체 매출액의 21%를 차지하던 핀테크 사업이, 2019년 1분기에는 25%로 급성장하기 시작했다. 온라인게임과 소셜 네트워크를 통한 성장이 주춤해지면서, 핀테크를 차세대 성장 동력으로 삼은 것으로 해석할 수 있다. 따라서 기존의 콘텐츠, 온라인 게임, 소셜 네트워크 등과 함께, 핀테크를 통한 금융업 또한 텐센트의 중요한 미래 먹거리라고 볼 수 있다.

텐센트의 투자 트렌드와 매출 구조를 통해 우리가 얻어야 하는 것은 결국 텐센트가 어떻게 지금까지 돈을 벌었고, 미래에는 어떻게 벌려고 하는지에 대한 인사이트를 얻기 위한 것이다. 이는 우리에게 텐센트와의

연결고리를 찾는 데 도움을 주며, 이를 기반으로 한 IR 자료를 만들어 텐센트의 문을 적극적으로 두드려야 한다. 궁극적으로는 텐센트와의 협력 포인트를 찾아내, 텐센트가 만들어 놓은 생태계에 들어가야 한다.

텐센트 생태계로 들어가는 접근 방식에서는, 스타트업마다 속해 있는 산업과 비즈니스모델이 다르기 때문에 완벽한 공식은 없다. 다만 여기서는 크게 세 가지 방법을 소개하려고 한다.

미니 프로그램(Mini Program)

한국 스타트업이 텐센트와의 협력 포인트를 찾기 위한 과정에서 가장 눈여겨봐야 할 플랫폼이 바로 미니 프로그램이다. 미니 프로그램은 11억 명의 사용자 수를 보유하고 있는 위챗 안에 있는 앱이다. 실제로 중국의 많은 스타트업들은 텐센트의 미니 프로그램 안에 들어가기 위해 사활을 걸고 있으며, 대표적으로 성공한 스타트업이 바로 핀뚱어뚜어이다. 핀뚱어뚜어의 핵심 비즈니스는 알리바바와 같은 전자상거래이며, 창업자 황정(黃曄)은 한 인터뷰에서 “우리 회사는 미국의 코스트코(Costco)와 디즈니랜드(Disney Land)를 합쳐 놓은 회사다.”라고 소개한 바 있다. 물건 구매도 즐겁게 하자는 것이 핵심 마케팅 전략인 것이다.

앞에서 말한 대로 핀뚱어뚜어 창업 당시 전략은, BAT를 대상으로 경쟁하겠다는 계획보다는 이들을 통해 사업을 일궈 내겠다는 것이었다. 따라서 핀뚱어뚜어는 처음부터 자신들의 ‘앱’을 만들기보다는, 텐센트 미니

프로그램에 들어가는 전략을 세웠다. 위챗 유저가 위챗 앱에 들어가면, 그 안에서 핀뚱어뚱어 앱을 통해 물건을 구매할 수 있게 된다. 핀뚱어뚱어는 이를 통해 텐센트의 데이터와 유저 등을 적극 활용할 수 있었으며, 이는 핀뚱어뚱어가 나스닥 상장과 함께 중국에서 가장 성공한 유니콘 스타트업으로 성장하게 된 배경이다.

핀뚱어뚱어가 텐센트 플랫폼 안에 들어갈 수 있었던 가장 큰 이유 중의 하나는, 텐센트의 전반적인 전략에 적합한 비즈니스였다. 텐센트의 과제 중의 하나가 알리바바의 전자상거래를 견제하고 전자상거래를 통해 데이터를 확보하는 것인데, 이를 직접 하기보다는 잠재력 있는 스타트업에 대한 투자를 통해 대응하고 있다. 핀뚱어뚱어가 그 대표적인 케이스였으며, 핀뚱어뚱어 전에는 징둥(京东)이 같은 이유로 텐센트로부터 투자를 받았다. 현재 징둥의 최대 주주는 텐센트이다. 즉 알리바바를 공격할 만한 잠재력 있는 스타트업을 적극적으로 텐센트 플랫폼에 끌어들이고 후자금, 위챗 유저, 데이터 등 물심양면으로 지원을 아끼지 않는다. 더불어 핀뚱어뚱어를 통해 미래의 가장 중요한 자산인 ‘데이터’를 확보할 수 있게 되었다. 더군다나 전자상거래를 통해 얻은 데이터의 질은 기존의 게임과 위챗으로부터 얻는 데이터보다 가치가 높다. 결국, 진정한 데이터는 소비자의 구매 과정을 통해 얻을 수 있는데, 전자상거래가 바로 ‘소비자에 대한 풍부한 데이터’를 확보하고 있기 때문이다. 지금까지는 웨이신이 텐센트가 더 높은 곳을 향해 비상할 수 있도록 프로펠러 역할을 했다면, 미래에는 데이터가 그 자리를 차지하게 될 것이다. 실제로 텐센트는 데이터를 통해 새로운 가치를 창출해낼 수 있게 되었다. 예컨대 전자상거

래를 통해 얻은 데이터와 게임이 만나 왕자영요(王者荣耀)라는 게임이 탄생했으며, 이는 중국에서 최고의 인기게임이 되었다.

핀뛰어뛰어 사례를 우리는 주요 교훈으로 삼아, 창업자는 본인 나름의 시각으로 텐센트와의 협력 방안을 구상할 수 있어야 한다.

텐센트 인큐베이팅 센터(腾讯众创空间)

텐센트는 2011년부터 텐센트 오픈 플랫폼을 통해서 본격적으로 스타트업을 육성하고 있으며, 현지 25개 도시에서 36개가 넘는 인큐베이터 센터를 직간접으로 운영하고 있다. 다른 인큐베이팅 센터와 마찬가지로, 이곳에 입주하게 되면 창업 자금, 인력, 비즈니스 운영 등에 필요한 지원을 받을 수 있다. 텐센트는 자체 보유한 인프라와 협력 기업을 통해 회사 설립과 세무 자문 등 전반적으로 도움을 주고 있다. 가장 차별화되는 특징은, 텐센트 인큐베이팅 센터는 쌍백계획(双百计划) 프로그램을 통해 투자 경험을 보유하고 있다는 것이다.

텐센트 쌍백계획은 텐센트 인큐베이팅 센터가 주도한 투자 프로그램으로, 유니콘 스타트업을 육성을 목표로 100개가 넘는 스타트업에 투자했다. 다만 최근에 텐센트가 텐센트 투자(腾讯投资)를 공식적으로 출범하면서, 기존 쌍백계획을 포함한 텐센트의 기존 투자 포트폴리오가 통합되었다. 중국의 현지 스타트업들이 텐센트 인큐베이팅 센터를 찾는 이유도, 이러한 컨설팅과 투자 경험을 모두 갖추었기 때문이라고 할 수 있다.

실제로 텐센트 인큐베이팅 센터를 통해 1억 위안 이상 누적수익을 창출한 스타트업이 24곳이며, 100개 넘는 스타트업은 1,000만 위안 이상의 수익을 창출했다. 또한, 텐센트 인큐베이팅 센터를 통해 100개 스타트업이 1억 위안 이상 투자를 유치했으며, 20개 넘는 회사가 현재 상장 또는 상장 준비 중에 있다.

이런 이유로 중국의 스타트업들도 텐센트 인큐베이팅 센터에 입주하여, 사업을 키워 나가는 것을 가장 중요한 전략으로 삼고 있다. 텐센트 상하이 인큐베이팅 센터에 입주한 타오타오(跳跳) 창업자 옌옌(严炎)은 “텐센트 인큐베이팅 센터가 주는 가장 큰 강점은, 각 분야에서 최고의 지식과 경험을 갖춘 전문가들이 와서 컨설팅을 제공해준다는 것이다.”라고 했다. 베이징센터에 입주하고 있는 스타트업 화싱런취러부렌허(火星人类俱乐部联合)는 아예 본사를 베이징센터로 옮기고 여기서 등지를 틀어 버렸다. 이렇게 중국 내에서도 유망한 스타트업들이 텐센트 인큐베이팅 센터를 적극적으로 활용하고 있으며, 다행히 우리에게도 열려 있다. 현재 여러 한국 스타트업도 텐센트 인큐베이팅 센터에 입주해 있는 것으로 알려져 있으며, 기회가 되면 반드시 지원해 보기를 바란다.

인큐베이팅 센터 입주 관련해서는, 텐센트 오픈 플랫폼이 전반적으로 운영하고 있다. 따라서 인큐베이팅 시설에 입주하기 위해서는 오픈 플랫폼 웹사이트에서 가능하다.

<그림20>

자료: 텐센트

온라인으로 입주 신청 서류를 제출하면, 1차 심사가 이어지고 여기서 합격하면 전문가 그룹의 평가를 받게 된다. 신청 서류를 기반으로 해당 팀과 회사가, 텐센트 인큐베이팅 센터 입주 자격이 있는지를 파악하는 것이다. 한국 텐센트 지사에도 적극적으로 문을 두드리 보고, 중국 인큐베이팅 센터도 신청했지만(확인필요-뒤와 연결이 자연스럽지 못합니다. '신청하되'로 수정하는 건 어떤가요?) 실패했다고 하더라도 너무 낙심할 필요는 없다. 아주 확실한 방법이 하나 있기 때문이다. 텐센트 담당자가 있는 행사라면 중국어 IR 자료를 준비하여 모두 참가하면 된다. 단순히 명함을 주고받으면서, 팀과 회사를 간략히 소개하는 것만으로도 다음 만남을 만들 수 있다. 그리고 그다음 만남이 인큐베이팅 센터 입주로 연결될 수도 있고 투자로 이어질 수도 있다. 앞에서 말한 대로 향후 잠재적 인수자로 연결될 수도 있다.

텐센트 투자(腾讯投资)

텐센트 투자는 텐센트의 벤처캐피털이다. 10여 년 동안 800개가 넘는

스타트업에 투자했으며, 20개 이상의 국가 기업에 투자할 정도로 해외 스타트업 투자에도 적극적이다. 100개가 넘는 회사가 상장하였거나 상장 준비 단계에 있으며, 투자 분야는 크게 엔터테인먼트, 전자상거래, 교육, 금융 과학, 기업 서비스이다. 텐센트 투자로부터 투자를 유치한 대표적인 유니콘 기업은 동영상 서비스 플랫폼 회사인 콰이쇼우(快手), 전자상거래 회사 핀두어핀두어와 징둥, 중국판 디디추싱, 어린이 온라인 영어 교육 회사인 VIPkid, 중국의 검색 엔진으로 알려진 소우고우, 미국과 홍콩 상장 업무 서비스를 제공하는 푸투증권(富途証券) 등이다. 다만 해외 기업 투자에 있어서는 주로 게임, 음악, 콘텐츠 분야 기업에 투자를 했다.

<그림21>

자료: 텐센트투자

위에 17개 회사는 텐센트 투자 홈페이지 나와 있는 대표적인 해외 기업 투자사례라고 할 수 있다. 17개 중에 국내의 넷마블을 포함하여 7개 회사가 게임 관련 회사로 전체의 40%를 차지한다. 그리고 나머지 60%가 음악 및 콘텐츠 관련 기업이다.

텐센트의 투자 성과가 뛰어난 이유는 처음부터 훌륭한 스타트업에 투

자해서이기도 하지만, 투자 후 제공하는 컨설팅 서비스의 질이 굉장히 높기 때문이라고 할 수 있다. 텐센트는 투자회사 가치를 끌어 올리기 위해, CEO 성장 학습(CEO学习成长), 업무 전략(业务战略), 조직 능력 향상(组织能力), 인재 배양(人才培养), 브랜드 구축(品牌打造), 정부 관계(政府关系) 등 6개 분야에 집중적으로 컨설팅을 제공한다. 이 중에서 가장 관심 있게 봐야 하는 부분은 업무 전략과 정부 관계이다. 업무 전략 자문을 통해 스타트업이 받을 수 있는 가장 큰 혜택은, 텐센트 내 전문가들로 구성된 컨설턴트들이 포트폴리오 스타트업이 텐센트와의 협력 방안을 찾을 수 있도록 적극적으로 도와준다는 것이다. 투자한 회사에 텐센트의 전반적인 업무 시스템, 부서, 팀에 대해 소개해주고, 이를 통해 필요한 부서의 담당자를 직접 만날 수 있도록 도와준다. 이는 투자를 유치한 스타트업이, 직접적으로 텐센트 내의 자원을 이용할 수 있다는 점에서 당장 회사를 키워가는데 필요한 컨설팅 서비스라고 할 수 있다. 여기에 정부 관계 서비스는 투자회사 성장에 있어서 결정적인 역할을 할 수 있다. 특히 텐센트와 중국 정부의 밀접한 관계를 고려했을 때, 정부 관계 컨설팅 서비스는 특히 해외 스타트업에 있어서 대체 불가능한 자문 서비스가 될 수 있다. 해외 기업이 중국 내에서 사업을 운영하는 데 있어서, 상법과 법률 등에 대해 실질적으로 도움이 되는 자문을 할 수 있기 때문이다.

텐센트 투자는 우리가 공식적으로 지원할 수 있는 채널이자, 중국 진출 단계에서 반드시 도전해야 하는 벤처캐피탈이라고 할 수 있다. 투자 신청은 텐센트 투자 홈페이지에서 안내한 메일 주소로 사업 계획서를 보

내면 된다.

알리바바

알리바바는 중국의 대표적인 전자상거래 기업이자 기술기반 혁신기업이다. 2019년 기준으로, 전자상거래가 전체 매출의 65%를 차지하고 있으며, 전년 대비 성장률 또한 40%를 넘고 있다. 하지만 2위 경쟁사인 징둥(京东)과 차별화된 저가 전략을 통해 급성장한 핀뚱어뚱어로 인해, 안심할 수 있는 상황은 아니다. 더군다나 징둥의 최대 주주는 텐센트이고, 핀뚱어뚱어는 텐센트 투자를 받아 성장한 회사이다.

이를 극복하고, 더 나아가 독보적인 우위를 지키기 위해 알리바바는 크게 두 가지 전략을 취하고 있다. 하나는 티몰 글로벌을 통해 전체 아시아 시장에서의 영향력을 확대하는 것이며, 다른 하나는 뉴리테일(New Retail) 사업을 확대하는 것이다. 예를 들어 허마셴성(盒马鲜生)은 알리바바의 미래 성장 동력이자 뉴리테일 사업의 대표적인 사례라고 할 수 있다. 허마셴성은 온라인과 오프라인이 통합된 플랫폼으로, 신선한 채소, 과일, 생선 등을 제공하고 있다. 신선함을 유지하기 위한 방법으로 허마셴성의 전략은 재고의 ‘제로화(Zero化)’이다. 그리고 이를 가능하게 해주는 것이 바로 데이터이다. 기존의 전자상거래를 통해 확보한 데이터를 통해 허마셴성이라는 오프라인 마트를 만들어내고, 이를 통해 다시 데이터를 확보하여 소비자를 만족시키는 선순환 모델을 갖추게 된 것이다. 앞서 텐센트가 결국은 ‘진정한 데이터’를 확보하기 위해 핀뚱어뚱어나 징둥 같은 전자상거래에 투자를 했듯이, 알리바바는 허마셴성이라는 플랫폼을 통해 가치 높은 데이터를 확보하고 있는 것이다.

그렇다고 모든 사업을 알리바바가 직접 다 할 수는 없다. 텐센트와 마찬가지로 필요한 영역에 있는 스타트업 투자를 통해 단점을 최소화하거나 장점을 최대화한다.

<그림22>

자료: 알리바바

2008년부터 2017년까지 알리바바의 투자 트렌드를 보면, 본업에 도움이 되는 전자상거래 분야가 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 더불어 문화·엔터테인먼트와 차세대 기술 관련 투자도 꾸준히 늘려왔으며, 2017년부터는 알리바바 데모 아카데미를 통해 차세대 기술 확보를 위한 투자를 집중적으로 집행하고 있다. 즉 본업인 전자상거래뿐만 아니라, 기술, 문화, 엔터테인먼트 등 투자 분야가 텐센트와 마찬가지로 다양하다는 것을 알 수 있다.

알리바바 국제 창업 대회(Alibaba Cloud Startup Contest)

알리바바는 2015년부터 글로벌 창업자들을 대상으로 창업 대회를 개

최하고 있다. 이 대회 ‘글로벌 챔피언’이 되면, 알리바바 이노베이션 센터 멤버가 될 수 있다. 이를 통해 전 세계 43개 알리바바 글로벌 이노베이션 센터 중에 원하는 곳에 입주할 수 있는 자격을 얻게 된다. 우선 글로벌 챔피언에 도전하기 위해서는, 한국에서 우승을 해야 한다. 사실 한국에서 우승하는 것만으로도 알리바바 내부 투자 담당자들과 만날 수 있는 기회가 주어지기 때문에, 알리바바 국제 창업 대회는 반드시 참여해보기를 바란다.

그 이유는 알리바바 국제 창업 대회는 알리바바 내부 투자 그룹 외에도, 30개 넘는 중국 내외 투자 그룹과 협력을 맺고 있기 때문이다. 이 대회에서 우수한 성적을 거둔 팀은 자연스럽게 이들 투자자와 만날 수 있는 기회를 가지게 된다. 즉 이 대회를 통해서 이루고자 하는 궁극적인 목표는 알리바바 혹은 알리바바 협력 투자 파트너들로부터 투자를 받는 것이며, 최소한 알리바바 이노베이션 센터에 입주하는 것이다.

이렇게 직접 알리바바 창업 대회를 통해 도전하는 방법 외에도, 정부 차원의 도움을 통해 알리바바 지원을 받는 방법이 있다. 예를 들어 최근에는 정부 차원에서 알리바바와 공동으로 다양한 프로그램을 운영하고 있는 것으로 알려져 있다. 중국의 한국혁신센터와 알리바바 공동 인큐베이션이 바로 좋은 예이다. 2017년에는 ‘K-데모데이 차이나 @알리바바 행사’를 통해 선발된 10개 스타트업이 알리바바 본사에서 12주간 컨설팅을 받은 것으로 알려져 있다.

알리바바 티몰

제조업 관련 스타트업이라면 알리바바의 티몰은 전략적으로 훌륭한 판매 채널이 될 수 있다. 티몰은 중국 현지 소비자들이 해외 제품을 구매할 수 있는 글로벌 쇼핑 플랫폼이다. 앞서 말한 대로 티몰 글로벌은 알리바바의 핵심 전략이기 때문에, 우리가 적극적으로 문을 두드릴 필요가 있다. 국내 스타트업에 있어서 티몰이 주는 가장 큰 장점은, 중국 현지 법인 없이도 중국 대륙에 판매할 수 있다는 것이다. 물론 티몰 입점이 까다롭다는 점에서 쉽지도 않지만, 창업자는 티몰을 통한 중국 진출을 적극적으로 도전해야 한다. 중국 소비자들의 한국 제품에 대한 수요가 여전히 높은 상황이기 때문에, 알리바바의 입장에서든 한국의 다양한 제품을 티몰을 통해 중국에서 판매하기를 바란다.

이치옌(Yi Qian) 티몰 글로벌 부대표는 “고품질을 갖춘 한국의 제품에 대한 중국의 관심과 수요가 매우 높기 때문에, 앞으로 더 많은 한국 브랜드를 중국에 소개하겠다.”고 말한 바 있다. 실제로 이를 위해 알리바바는 ‘알리바바 코리아 데이’를 통해, 중국 진출을 희망하는 다양한 한국 제조업에 알리바바의 전략과 파트너십에 대해 소개하기도 한다. 이런 행사에는 창업자와 주요 팀 멤버는 반드시 참가하여 중요한 정보를 놓치지 않기를 바란다. 티몰을 통해 중국에 판매하는 것 외에 우리가 얻을 수 있는 또 다른 혜택은, 티몰을 우리의 ‘중국 진출 전 테스트 마켓(Test market)’으로 활용할 수 있다는 것이다. 본격적으로 중국 진출 하기 전에, 우리 제품에 대한 소비자들의 피드백을 받아 볼 수 있는 것이다. 앞

에 현지화 전략 실행 과정에서, 최소 기능 제품을 통해 현지에서 테스트 하는 과정과 비슷한 개념이라고 할 수 있다.

원평캐피털

원평캐피털은 마윈 전 알리바바 이끌고 있는 투자 회사이자 알리바바의 신규사업 투자 자회사로, 우리가 알리바바 공략에 있어서 반드시 알아야 할 투자 회사이다. 비록 마윈 회장이 공식적으로 알리바바를 떠났지만, 바로 원평캐피털과 엔트파이낸셜을 통해 알리바바에 대한 지배력을 행사하고 있다.

실제로 원평캐피털은 엔트파이낸셜은 물론, 차이나오왕루어(菜鸟网络), 알리건강(阿里健康)등에 투자를 했는데, 이들 기업은 알리바바 그룹의 신성장 동력이라는 공통점을 가지고 있다. 특히 알리건강은 알리바바 그룹의 헬스케어 플랫폼으로, 소비자들이 전자상거래를 통해 약을 쉽게 구매할 수 있도록 편의를 제공한다. 이를 가속화하기 위해 2018년에는 ‘24시간 고속 배송(24-hour express delivery) 서비스’를 항저우(杭州)에서 첫 출시 하였다. 이를 통해 항저우에서는, ‘낮에는 30분, 밤에는 한 시간’ 안으로 주문한 약을 받을 수 있게 되었다. 알리바바는 궁극적으로 이 서비스를 중국 전 지역으로 확대하는 것을 목표로 하고 있으며, 이를 위해서는 제약회사 및 약국과의 협력은 필수이다. 그리고 원평캐피털은 이를 해결하기 위해 적극적으로 투자를 한다. 제약회사인 야오밍건강(药明健康)과 리주제약(丽珠医药)에 투자하여 제약 자체에 대한 역량을 강화

하고, 아이캉(爱康)과 메이넨대건강(美年达健康) 등 헬스 케어 관련 기업 투자를 통해서도 건강관리와 배달 관련 서비스 기능을 강화하는데 핵심 역할을 하고 있는 것이다.

원평캐피탈은 알리바바 그룹 차원에서의 미래성장 동력을 확보하는데 핵심 역할을 하는 투자사이자, 우리가 공식적으로 접근할 수 있는 또 다른 채널이기도 하다. 특히 원평캐피탈은 초기 스타트업 투자를 위한 벤처펀드와 성장기업 투자를 위한 사모펀드도 함께 운영하고 있기 때문에, 우리에게 있어서 잠재적 인수자이기도 하다. 알리바바 그룹의 현재와 미래사업에 가치를 제공할 수 있는 스타트업이라면, 원평캐피탈 문을 적극적으로 두드리기를 바란다. 특히 마윈 전 회장은 “알리바바가 생각하는 방향으로 도움이 되는 한국 스타트업에는 투자할 의향 있다.”고 공식적으로 얘기할 만큼 국내 스타트업에 관심이 있다.

알리바바에 특화된 사업 계획서가 준비되면, 원평캐피탈 홈페이지에 안내된 메일 주소를 통해 제출하면 되기 때문에 신청 방법도 간편하다. 중국 진출 단계에 있는 스타트업이라면, 원평캐피탈은 반드시 도전해보기를 바란다.

바이두

바이두는 중국의 최대 검색 엔진 기업이자, 알리바바 텐센트와 함께 중국의 대표적인 투자회사라고 할 수 있다. 스타트업을 위한 펀드인 바이두 캐피털을 설립하여 사모펀드 등 투자 그룹과 협력하여 스타트업에 투자하고 있으며, 2008년부터 꾸준히 스타트업에 투자하고 있다.

<그림23>

자료: 바이두

과거에는 텐센트와 알리바바와 마찬가지로 다양한 영역에 투자를 해왔지만, 최근 들어서는 AI 기반 기술에 집중적으로 투자하는 경향을 보이고 있다. 텐센트 및 알리바바 분석과 마찬가지로, 바이두와의 연결고리를 찾기 위해서는 바이두의 성장 트렌드를 봐야 한다. 바이두의 매출 구조를 보면, 전통적인 광고수입모델인 P4P 서비스가 주요사업임을 알 수 있다. 다만 최근에는 AI 기반 피드 온라인 마케팅(Feed online marketing) 부분 매출이 급성장하고 있다. 이는 바이두 기업들에게 AI 기술을 활용하여 잠재 고객을 연결해 주는 마케팅 플랫폼이다.

광고 수입을 기반으로 한 바이두 온라인 마케팅 서비스는 2017년 기준 전체 매출액의 86%를 차지할 정도로, 바이두 성장을 견인하는 가장 중요한 비즈니스모델이다. 하지만 2019에는 이 비율이 73%로 떨어지고, 반대로 AI와 바이두 클라우드(百度云) 등 신규 비즈니스 매출액 비중은 2017년과 2019년 사이 150% 성장했다. 즉 전통 비즈니스모델인 광고 수입이 줄어들고, AI를 기반으로 한 매출 비중이 늘고 있는 것이다.

전통수입모델인 광고 수익이 줄어들고 있는 상황에서, 이를 극복하기 위한 바이두의 전략은 AI 기반 비즈니스를 성장시키는 것이다. 실제로 바이두는 AI 기술 기반 비즈니스를 차세대 동력으로 삼고, 다양한 AI 기반 서비스를 출시했고 또 지속적으로 투자해 나아가고 있다. 인공지능 비서인 듀얼오에쓰(DuerOS), 자율주행 플랫폼 아폴로(Autonomous driving platform Apollo) 등이 대표적인 AI 비즈니스라고 할 수 있다.

듀얼오에쓰는 AI 운영 시스템(Operating system)으로, 사용자들이 목소리를 통해 다양한 장비를 컨트롤할 수 있도록 돕는다. 바이두 스피커, 네비게이션 등이 여기에 해당한다. 이는 중국이 꿈꾸고 있는 ‘스마트홈’ 시대를 실현하는데 가장 중요한 도구 중에 하나로써, 향후 성장 가능성이 굉장히 큰 기술이라고 할 수 있다.

바이두벤처스(百度风投)

바이두벤처스는 2017년 바이두가 신설한 벤처캐피털이다. 바이두벤처스는 ‘결국 인공지능이 세계를 변화시킨다’는 신념으로 주로 인공지능 관련 스타트업에 집중 투자하고 있으며, 설립 후 100개 넘는 AI 기업에 투자했다. 실제로 바이두벤처스로부터 투자를 유치한 41개 해외 스타트업 모두 인공지능과 데이터 관련 회사들이다.

텐센트 투자와 마찬가지로 바이두벤처스도 포트폴리오 스타트업에 다양한 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. ‘투자금뿐만 아니라, 공동창업자 역할’을 하겠다는 목표로 크게 전략, 기술, 산업 세 가지에 분야에 대해 집중적으로 **자문을 제공한다.(확인필요-‘자문’은 ‘의견을 물음’을 의미하므로 ‘제공하다’와 맞지 않는 부분이 있습니다. ‘자문에 대한 답변을 제공하다.’로 수정하는 건 어떨까요?)**

텐센트 투자와 마찬가지로, 바이두 내부의 전문가들이 투자 회사와 팀이 되어 전략을 수립하고 실행해 나아가고 있다. 특히 바이두가 가지고 있는 인공지능 기술과 데이터를 기반으로 전략수립에 도움을 주기 때문에, 미국과 중국의 AI 관련 우수 기업들에게 있어서 바이두벤처스는 투자 받고 싶은 1순위 기업이라고 할 수 있다.

여기에 바이두는 의료, 제조업, 공업 등 중국 내 다양한 산업 기관과 협력 관계를 구축하고 있기 때문에, 바이두벤처스 포트폴리오 스타트업은 자신이 속해 있는 산업의 기관과 사업을 할 수 있는 기회를 얻게 된다. 또한, 바이두벤처스는 이들 협력 기관들과 공동으로 인공지능 실험실

을 설립하여, 투자한 스타트업들도 이를 언제든지 사용할 수 있도록 편의를 제공하고 있다.

바이두벤처스는 자체적으로 바이두 AI 학원(百度风投AI学院)을 설립하여, AI 관련 창업자들에게 AI에 관해 깊은 연구를 할 수 있도록 다양한 수업과 전문가의 강연을 제공하고 있다. 이곳에서 많은 현지 AI 기반 창업자들은 경쟁에서 밀리지 않기 위해, 끊임없이 AI 관련 학습을 하고 비즈니스모델을 수정해 나아간다.

이렇게 바이두벤처스는 포트폴리오 스타트업의 기업 가치를 끌어 올리기 위해, 스스로 공동 창업자로 자칭하여 최고의 자문을 제공하고 있다. 따라서 인공지능 기술에 특화된 스타트업이라면, 바이두벤처스에 전략적으로 도전하기를 바란다.

아이치이(爱奇艺)

아이치이는 2010년에 설립된 중국판 넷플릭스로서, 바이두의 계열사이다. 바이두의 콘텐츠 계열사로서, 콘텐츠 기반 스타트업이라면 아이치이에 대해 관심을 가질 필요 있다. 아이치이는 2019년 말 기준으로 1억 500만 명이 넘는 유료 이용자 수를 확보하고 있으며, 무료 사용자까지 합치면 전체 가입자 수는 5억 명이 넘는 중국 1위 온라인 동영상 플랫폼 회사이다. 아이치이는 텐센트의 텐센트 비디오(腾讯视频)와 알리바바 요우쿠(优酷)와 치열한 경쟁을 하고 있으며, 이를 극복하기 위한 방안으로 콘텐츠 확대를 전략으로 삼고 있다. 특히 한국의 콘텐츠를 적극적으로 중국에 유통하려고 하고 있으며, 실제로 여러 성공 경험을 가지고 있다. 별에서 온 그대와 태양의 후예 등 한국 콘텐츠에 대해 판권을 확보한 후 중국에 유통하여 큰 수익을 얻은 것이 대표적인 사례이다. 특히 태양의 후예 대한 판권을 48억에 확보한 후 중국에 유통하여 350억 원이 넘는 수익을 얻은 것으로 알려져 있다. 주로 동영상 기반 콘텐츠가 주요사업이지만, 앞서 말한 대로 콘텐츠 양으로 성장을 꾀하고 있는 상황이기 때문에 한국 콘텐츠 스타트업에게는 기회가 될 수 있다. 실제로 최근에는 글로벌 인재 인수 팀(Global Talent Acquisition)을 앞세워 아이치이 안에 ‘한국 팀’ 구축을 시도하고 있는 것으로 알려지고 있을 정도로, 한국 콘텐츠에 대한 기대가 상당히 크다고 할 수 있다. 과거에 유능한 국내의 콘텐츠 제작 인력을 대거 영입한 것도 이런 이유 때문이라고 할 수 있다.

더군다나 최근에는 아이치이가 동남아 시장 진출을 준비하고 있는 상황이기 때문에, 콘텐츠 기획·제작 능력을 갖춘 우수한 한국 스타트업에 대한 수요는 어느 때보다 높다고 할 수 있다. 한국 스타트업의 콘텐츠를 무기로 삼는다면, 보다 효과적으로 동남아 시장을 공략할 수 있기 때문이다.

바이두 혁신 센터(百度创新中心)

텐센트나 알리바바와 마찬가지로 바이두 역시 스타트업 인큐베이터 역할을 하는 바이두 혁신 센터가 있다. 바이두 혁신 센터는 정부와 운영기관과의 협력으로 설립되었으며, 현재 중국 전 지역에 10개 넘는 센터를 운영하고 있다.

앞에서 본 것처럼, 바이두는 AI 기반 비즈니스를 차세대 성장 동력으로 삼고, 투자도 AI에 집중적으로 하고 있다. 다만 바이두 혁신센터는 AI뿐만 아니라, 다양한 산업과 비즈니스 영역의 스타트업에 관심을 가지고 이들을 육성하려는 노력을 하고 있다. 다행히 한국 스타트업에도 특별히 관심을 가지고, 다양한 채널을 통해 한국의 잠재 스타트업의 중국 진출을 도우려고 하고 있다. 바이두 혁신 센터 프라임데이 행사를 통해, 중국 진출에 관심 있는 한국 스타트업에 중국 진출 관련 정보를 공유하는 것이 대표적인 사례이다.

궁극적인 목표는 바이두로부터 투자를 받아 중국에 진출하는 것이지만,

아이치이와의 협력 및 바이두 혁신 센터 입주 등을 통해 중국 진출 방안을 모색하는 것도 최고의 전략 중에 하나라고 할 수 있다.

엑시트

<그림24>

기업 상장 IPO

중국 베이징에서 데모데이(Demo day)를 앞둔 한 창업자는, 자신의 목표는 5년 안에 중국 최대거래소인 상하이 증권 거래소(上海証券交易所)를 통해 IPO를 하는 것이라고 했다. 그리고 IR 자료에 보면, 어떻게 하면 9년 안에 IPO를 할 수 있는지에 대해 나름 자신의 논리로 계획을 짰 것을 확인할 수 있었다. IPO를 하겠다는 목표와 중국에서 매출액을 10배로 키우겠다는 것에 대해서는, 창업자로서 충분히 가질 수 있는 야망이다. 하지만 상하이이나 선전 증권 거래소(深圳証券交易所)를 통해 IPO를 하겠다는 것은, 중국 시장과 창업 시스템에 대한 고민이 전혀 되지 않았기 때문에 나온 발상이다.

중국은 IPO에 있어서 정부가 산업 및 비즈니스별로 어떤 기업이 기업 공개를 해야 할지에 대해 가이드 라인이 주어진다. 여기에 상장 조건까지 까다롭기 때문에, 많은 잠재력이 큰 중국 현지 스타트업들도 IPO를 통한 엑시트를 엄두 내지 못하고 있다. 예를 들면 상하이·선전 거래소에 상장하기 위해서는, 최소 2~3년 동안 흑자를 유지해야 한다. 상대적으로 오랜 시간 동안 적자를 기록해야 하는 테크기업에게 있어서 쉽지 않은 조건이다. 이런 이유로 알리바바를 포함한 많은 중국의 테크기업들이 중국이 아닌 미국이나 홍콩을 통해서 상장한다. 특히 미국은 성장 가능성만 있다면, IPO 문턱이 상대적으로 낮기 때문이다.

이런 상황에서, 한국 스타트업이 중국 VC들 앞에서 상하이·선전 거래소를 통한 IPO를 얘기한다면 과연 그들은 어떻게 생각할까. IR 자료와 발표에 대한 신뢰도가 한 방에 무너질 것이다. 그나마 2018년 11월에 개설된 커창판(科创版)이 외국계 기업에게 가능성이 열려 있다. 기존 거래소와 달리 외국인의 주식 보유 비율이 높다고 하더라도, 중국 내륙에서 사업을 운영하고 있다면 상장 문의가 열려 있기 때문이다. 또한, 중국 정부 차원에서 추진하려고 하는 사업과 연관된 산업이라면, 적자 기업도 상장할 수 있다.

하지만 문은 열려 있지만, 실제로 한국을 포함한 외자 기업이 통과할 수 있을지는 미지수이다. 기본적으로 중국 정부는, 외국 기업은 자신의 나라에서 자금을 조달해서 중국에서 사업을 하기를 바란다. 따라서 외국 기업에게 커창판 IPO를 허용하여, 자금조달을 도울 가능성은 매우 낮다고 볼 수 있다. 현실적으로 고려했을 때, 중국에서 성장을 한 후 이를 기반으로 한국에서 상장하는 것이 가장 바람직한 출구 전략이라고 할 수 있다. 이 파트에서, 중국 본토에서의 IPO를 제외하고 어떤 방법이 있는지에 대해서 알아보자. 지역별 IPO 조건과 특이 사항을 이해한 후, 궁극적으로는 자신의 회사 비전과 정체성에 가장 적합한 곳을 택한 후, IPO 상장 목표를 수립하는 것이 이 파트의 목표이다.(확인필요-같은 문장에서 ‘목표’라는 단어가 반복됩니다. ‘이 파트가 지향하는 바이다.’로 수정하는 건 어떠세요?)

이에 대해 혹자는 허황된 계획이라고 생각할 수도 있다. 스타트업 특

정상 온갖 사업 운영의 문제 때문에 당장 눈앞의 일에 대처하는 데 여력이 없고, 당장 살아남기조차 힘들다는 이유 때문이다. 이런 논리는 충분히 이해되지만, 바람직한 태도는 아니다. 그렇다고 엑시트가 현실과 완전히 동떨어진 몇십 년 후의 목표가 아니다. 우리가 VC로부터 투자를 받는 순간, 우리는 회사를 키우고 엑시트를 해야 할 의무가 생긴다. 예컨대 펀드 운영 기간이 8년인 VC가 투자했다면, 해당 VC는 그 기간 안에 IPO나 M&A를 통해 회수하기를 바란다.

창업자는 이 일을 시작한 사람이고, 자신이 만든 회사의 주인공이 본인이라는 사실을 잊어서는 안 된다. 엑시트 관련해 ‘VC가 알아서 하겠지’라는 자세로 두 손 놓고 있으면 절대 성공적인 마무리를 할 수 없다. 실제로 IPO에서 성공한 많은 중국의 창업자들은, IPO라는 이상적인 목표를 설정하고 이를 현실화하기 위한 구체적인 계획을 수립했다. 이들은 크게 두 가지 목표에 집중했는데, 하나는 IPO 조건을 확인하고 이를 충족시키기 위한 자세한 계획을 수립했다는 것이다. 다른 하나는 어느 정도 상장 조건을 충족시켰을 때부터는, 언제 상장할 것인지에 대한 자세한 계획을 수립했다는 것이다. 상장이라는 뚜렷한 목표를 수립한 결과, 창업자와 주요 팀 멤버들은 상장이라는 목표를 위해 현재 어디까지 왔고, 남은 과제를 어떻게 수행해야 하는지 등에 대해서 심사숙고할 수 있었다. 상장이라는 뚜렷한 목표와 이를 실행하기 위한 가설은, 핵심 인재를 채용하고 지키는 데도 큰 도움이 되었다. 이직률이 높은 중국이지만, 상장되었을 때 큰 성공을 거둘 수 있다는 희망 때문에 어떻게든 회사를 키워 가겠다는 강력한 의지가 생겼기 때문이다.

물론 이들 창업자는 창업의 궁극적 목표가 IPO가 아니라는 점은 인식하고 있었다. 다만 IPO가 다음 단계로 성장하는데 가장 중요한 목표라는 점을 인지하고 있었기 때문에 이를 창업하고 나서 가장 중요한 목표로 삼았다는 것이다. IPO를 통한 엑시트 자체가 쉽지는 않지만, 그럼에도 한국 스타트업에게 열려 있는 채널은 국내, 미국, 홍콩이다. 이들 기업공개 시장에 대한 상장 조건과 특징에 대해서 알아본 후, 자신에게 가장 적합한 국가를 선택하는 것만으로도 성공적인 IPO에 한 걸음 다가섰다고 할 수 있다.

국내 IPO

위에서 살펴본 것과 같이 중국에서 IPO를 한다는 것은 거의 불가능한 수준이다. 중국 시장에서 매출 성장을 이루고, 회사 가치를 높인 후 국내에서 IPO를 하는 것이 최선의 출구 전략이고 또 우리가 충분히 해낼 수 있는 방법이다. 한국에서 IPO를 하기 위해서는 여러 요건이 있지만, 경영 성과가 가장 중요한 지표이다. 예를 들면 매출 및 자기자본 등 일정 수준 요건을 갖춰야 국내 증시에 상장할 수 있다. 이러한 여러 경영지표는, 중국에서의 성장이 조금만 받쳐준다면 충분히 가능하다.

<그림25>

자료: 신한금융투자

코스닥시장에서 상장이 현실적으로 실현 가능성이 큰 또 다른 이유는, 정부 차원에서 적극적으로 지원해주기 때문이다. 물론 아직도 여러 규제가 스타트업의 성장과 혁신을 막고 있지만, 정부도 유니콘 기업 개수가 곧 국가의 경쟁력이라는 사실을 인지하고 있기 때문에 자금과 노력을 투입하고 있다. 예를 들면, 2017년에 만든 ‘테슬라 요건 상장’ 제도이다. 정부 차원에서 미국의 테슬라 같은 우수 기업을 발굴하고 키우겠다는 목표

에서 나온 제도이다. 이런 상황에서 실력과 기반을 갖춘 한국 스타트업 코스닥 시장에서의 IPO를 방해해야 할 이유가 없고, 보다 더 적극적으로 지지할 것으로 예상되고 있기 때문이다. 실제로 국내 증시 시장에서는, 성장 가능성만 있다면 적자 기업도 과거에 비해 쉽게 상장할 수 있다.

하지만 IPO 문턱이 낮다고 해서, 국내 기업공개 시장이 최고의 IPO 방법인 것은 아니다. 앞에서 말한 대로, 엑시트에 있어서는 최대한 기업 가치를 높게 받아내는 것이 우리의 목표이다. 국내 증시 시장의 가장 큰 단점 중의 하나가 바로, 높은 기업 가치를 인정받기가 상대적으로 쉽지 않다는 것이다. 이는 미국과 중국을 포함한 글로벌 시장에 비해 시장 규모 자체가 작고, 지수 상승률 또한 저조하기 때문이다. 국내의 대표적인 유니콘 스타트업이었던 배달의 민족이 DH에 매각하고, 상장을 고려하고 있는 쿠팡이 국내가 아닌 미국 나스닥을 목표로 하고 있는 것도 결국은 이러한 구조적 제한 때문이라고 해석하는 이유이다.

해외 IPO - 미국

코스닥시장에서의 IPO를 하는 경우를 제외하고 또 다른 방법은 미국 뉴욕증권거래소(NYSE)서 상장하는 것이다. 물론 코스닥 시장에서의 상장 가능성보다는 훨씬 작고, 그만큼 보다 담대하고 큰 야망이다. 삼일 PwC에 의하면, 1994년부터 2018년까지 우리나라 기업이 미국에서 상장한 기업은 11개로 불과하며 대부분 우리나라를 대표하는 대기업과 중견기업이다.

<사진26>

자료: Samil PwC Capital Markets Group

하지만 해외에서의 상장을 고려했을 때 그래도 가능성이 열려 있는 것이 미국에서의 IPO이다. 실제로 앞에서 말한 쿠팡을 포함하여, 국내의 대표적인 유니콘 기업들은 국내보다는 나스닥 상장을 목표로 하고 있다. 특히 미국은 자본조달에 있어서 최대의 시장 규모를 갖추고 있기 때문에, 국내 기업공개 시장대비 높은 기업 가치를 인정받을 수 있다. 더 나아가 미국은 엄격한 상장 요건을 갖추고 있기 때문에, 미국에서의 상장은 글로벌 시장에서 브랜드를 알리고 상승시킬 수 있는 최고의 기회라고 할

수 있다.

최근 상장한 핀뽀이뚜이, 진르토크타오 등 160개가 넘는 중국의 대표적인 기업들이 미국 나스닥에 상장한 것도 결국은 이런 이유 때문이다. 동시에 미국 기업공개 시장이 중국 스타트업에 호의적인 이유는, 중국 스타트업이 나스닥에서의 자금조달과 인지도 향상을 통해 거대한 중국의 내륙 시장에서 더욱 성장할 것으로 기대하기 때문이다. 이는 우리에게 있어서도 기회 요소이다. 비록 한국 스타트업이지만, 중국 내수 시장을 통해 성장하고 있는 상황이라면, 우리도 분명히 전체 아시아 시장에서의 성장 가능성이라는 스토리텔링을 갖추고 있기 때문이다. 우리의 중국 시장 진출이 향후 기업공개 시장에서도 가장 중요한 역할을 하게 되는 셈이다. 따라서 미국과 중국을 포함한 글로벌 무대에서 성장을 꿈꾸는 스타트업이라면, 국내에서의 IPO보다는 나스닥을 통해 상장하는 것이 일 순위가 될 수 있다.

해외 IPO - 홍콩

홍콩 또한 IPO에 있어서 엄격한 요구 기준을 갖추고 있다. 하지만 미국과 중국 거래소와 경쟁하기 위해, 점차적으로 상장 규제를 완화시키고 있는 추세이다. 이로 인해 중국의 유니콘 기업들도 미국과 함께 홍콩에서 상장을 적극적으로 추진하고 있는 상황이다. 2018년 샤오미가 상장되었고, 최근에는 메이투안이 홍콩 거래소에서 상장했다.

<그림27>

자료: HKEx, Samil PwC Capital Markets Group

현재까지 홍콩에서 상장한 한국 기업은 3곳이다. 완구 제조 업체인 드림인터내셔널이 2002년 한국 기업으로서는 처음으로 홍콩에 상장했으며, 이후 카메라 모듈 생산 업체인 코웰이홀딩스가 진출했으며, 가장 최근에는 정보 기술 솔루션 전문 회사인 글로벌 텔레콤의 퓨처데이터가 홍콩에서 상장했다. 만약 엑시트 이후에도 중화권에서의 지속적인 성장을 고려한다면, 홍콩에서의 IPO는 출구 전략이자 또 다른 중국 진출 전략이 될 수 있다.

한국을 포함한 많은 해외 기업들이 중국 진출을 위해 홍콩을 교두보로 두는 이유이다. 홍콩 거래소 해외 주식 상장 담당 부장인 레베카 스미스는 한국을 포함한 세계 각국의 기업들이 홍콩 거래소에서 상장하는 이유는, 홍콩 시장에서 상장했다는 이유만으로도 중국 본토와 아시아권에서 엄청난 홍보 효과를 가져오기 때문이라고 한다. 또 다른 이유는 홍콩을 통해 중국 비즈니스를 하는 것이 혜택이 많기 때문이다. 예를 들면, 정부와 기업에 IT 솔루션을 제공하는 퓨처데이터는 중국과 동남아 시장에서의 확장을 위해 홍콩에서 상장했다. 홍콩에서의 상장과 함께 홍콩을 통해서 서비스와 제품을 중국에 가지고 들어가면, 세금을 포함하여 중국 현지 회사들이 누리는 이점을 거의 동일한 수준으로 누릴 수 있을 것으로 판단했기 때문이다. 이는 중국에서 비즈니스를 하는 데 있어서 브랜드 상승효과는 물론 전반적으로 중국에서 사업을 하는데 수월하기 때문이다.

퓨처데이터처럼 상장까지 한 회사는 아니지만, 중국 진출을 하기 위해 홍콩에 아예 본사를 차리고, 홍콩 본사를 기반으로 중국에 지사를 설립한 후 중국에서 활동하는 한국의 스타트업도 꽤 많은 것으로 알려져 있다. 로보어드바이저 서비스와 개인 투자용 분석 서비스를 제공하고 있는 뉴지스탁은 중국 시장 진출을 위해 홍콩 투자청과 협력을 통해 홍콩에 진출한 핀테크 스타트업이다. 뉴스탁의 고객인 개인투자자를 시장으로 보았을 때, 한국은 500만 명 정도에 불과하지만, 중국은 이 수치가 3억이 넘는 것으로 예상되고 있기 때문에 중국 진출은 성장을 위한 필수과정이다.

IPO라는 출구 전략에 있어서 홍콩은 보다 매력적인 곳이며, 더 나아가 중국 진출과 확장에 있어서도 상당한 혜택을 받을 수 있는 곳이라는 점에서 홍콩에서 IPO는 또 다른 최고의 출구 전략 중의 하나이다. 특히 홍콩 IPO 시장이 **원하고 분야에 해당하는(확인필요-꾸미는 말이 많아 가독성이 떨어집니다. '원하는'으로 수정하는 건 어떠세요?)** 제품과 서비스를 기반으로 하는 스타트업이라면 홍콩에서의 상장 가능성은 더욱 높고, 이는 중국 본토 진출이 용이해지는 전략이기도 하다.

M&A

IPO 외에 우리가 엑시트할 수 있는 방법은 바로 매각하는 것이다. 사실 우리나라 대기업에 매각을 하는 것이 상대적으로 미국이나 중국 등 글로벌 기업에 매각하는 것보다는 수월하다. 하지만 우리나라 기업들은 중국이나 글로벌 기업에 비해 스타트업 인수에 대해 소극적이다. 공정거래법에 의하면, 대기업은 스타트업 지분 40% 이상을 보유하는 식으로 자회사로 편입시키거나 5% 미만 지분만 투자를 허가하는 등 규제하고 있다. 이러한 규제가 결국 대기업이 스타트업에 대한 투자를 조심스럽게 만들고, 우리나라 M&A 시장이 활발하지 못한 이유 중의 하나이다.

여기에 우리나라 ‘대기업의 자신감’ 또한 M&A 시장 활성화를 저지시키는 요인 중의 하나이다. 대기업이 잠재적인 스타트업에 투자해서 가치를 창출해내기보다는, 사내 신규 프로젝트 및 신사업을 통해 직접 특정 사업에 진출해서 오히려 관련 스타트업과 경쟁을 하는 경우도 있다. 아무래도 국내 대기업 입장에서는, 훌륭한 인력과 자본이 있는데 굳이 여론과 공정거래법 눈치를 보면서 스타트업을 인수할 필요를 느끼지 못하는 것이다.

예를 들면 대부분 대기업은, 잠재적인 사업 아이템이 생기면 자체적으로 TFT나 신규사업팀을 구성해 이를 파고든다. 최근에는 대기업 자체적으로 스타트업 육성프로그램을 만들어, 사내 우수 직원들의 창업을 유도

하고 관련 투자와 컨설팅을 해주기도 한다. 삼성전자의 C-LAB이 대표적인 예이다. 지금까지 145명의 삼성전자 직원이 이 프로그램을 통해 40개 기업을 창업했다.

2018년 기준으로 한국 스타트업 엑시트는 주로 장외 매각을 통해서 이루어졌으며, 그리고 IPO 및 M&A 순이다. 문제는 M&A를 통해 엑시트한 비율이 2.5%에 불과하다는 것이다. 이는 미국이나 중국에 비해 현저히 낮은 비율이다. 미국은 2018년 기준 총 900건이 넘는 엑시트가 이루어졌는데, 그중에 M&A를 통한 엑시트가 90%를 차지한다.

<그림28>

자료: CB Insights

같은 기간 동안 중국의 IPO와 M&A 비율은 50%에 달했다. 중국은 비록 미국만큼의 M&A 거래 수가 많지는 않았지만, 엑시트 건수 성장률이 연평균 21%에 이르는 만큼 매각을 통한 엑시트가 점차적으로 높은 비율을 차지하게 될 것으로 예상되고 있다.

<그림29>

자료: CB Insights

미국의 구글·애플·페이스북·아마존과 중국의 BAT를 포함한 샤오미, 징둥 등의 테크기업들은 꾸준히 자국 내 스타트업 M&A를 추진하고 있으며, 이는 스타트업에 있어서 엄청난 동기부여이자 미국과 중국에 많은 유니콘 스타트업이 탄생하는 이유이다. 반면 국내 스타트업은, 앞서 말한 이유 때문에 대기업으로부터 선택을 받기가 쉽지가 않다. 미국과 중국의 대기업은 당연히 한국 기업보다는 자국 내 기업 인수를 우선시하기 때문에, 국내 스타트업은 엑시트에 있어서 초라한 현실을 맞이하고 있다.

한국 스타트업 창업자들이 각 성장 단계에서 엑시트를 위한 출구 전략에 대해 보다 깊이 고민하고, 동시에 글로벌한 관점을 가져야 하는 이유가 바로 여기에 있다. 따라서 창업자는, 우리 회사 인수에 관심을 가질 만한 ‘잠재적 인수자’에 대해 글로벌하게 바라보고 준비해야 한다. 그 잠재 인수자는 미국의 구글일 수도 있고, 중국의 텐센트 일 수도 있다. 누구든 우리 회사의 가치를 높게 평가해 주고 인수해 줄 의향 있다면, 국적은 상관없다. 다만 인수되기까지는 많은 시간이 걸리기 때문에, 매각을 통한 출구 전략에 대해 창업자는 엑시트맵을 통해 미리 고민하고 준비해야 한다는 것이다. 특히 미국과 중국의 잠재적 인수자들은, 한국 스타트

업 인수 관련 정보 비대칭성을 최대한 줄이고, 인수 대상에 대해 깊이 이해하기 위해 많은 시간을 들인다.

중국 스타트업 인수 합병 자문 전문가인 차이젠(柴建)은 해외 스타트업 M&A에 대해 “M&A는 갑자기 성사되거나, 어쩔 수 없이 해야 할 때 해야 하는 것이 아니다. 특히 중국에서는 아주 천천히 진행되는 과정이기 때문에, 반드시 오랜 시간 전부터 준비를 시작해야 한다.”고 했다.

이 책에서는 ‘중국 인수자’에 대해 중점적으로 다룰 것이다. 국내의 빈약한 인수 합병 현실에 대응하기 위해서라도, 창업자는 중국을 활용하여 돌파구를 찾을 수 있어야 한다. 이에 대해 자세히 들어가기 전에, 우리는 중국 정부와 테크기업들이 왜 M&A를 하는지에 대해 간략히 짚고 넘어갈 필요가 있다.

중국, 그리고 M&A

2018년 기준으로, 포천 글로벌 500대 기업 중에 중국 기업은 111개나 되었다. 1995년에 3개밖에 되지 않았던 것에 비하면, 그야말로 기하급수적인 성장이다. 심지어 톱 10에 들어가는 회사가 3곳이나 되었다. 그렇다고 이들 기업이 중국 내수 시장에만 의존해서 성장한 것은 아니고, 해외 시장에서 상당한 매출을 발생시키고 있다. 예를 들어 화웨이는 50%의 매출이 해외 시장에서 발생했으며, 레노버는 해외 시장에서의 매출이 74%를 차지한다. 그리고 중국 기업들의 해외 진출에 대한 절실함은 우리가 생각하는 것보다 크다. 이는 우리가 큰 시장을 바라보고 미국이나 중국을 진출을 원하듯이, 중국에서도 수많은 기업들이 보다 큰 시장을 얻기 위해서이다. 또 다른 이유는 향후 중국 경제성장률이 떨어지고 침체가 되었을 때 이를 상쇄하기 위한 전략으로 해외 진출을 선택한다. 하버드 비즈니스 리뷰에 따르면, 중국의 경제활동 인구수(15~64세)는 1997년에서 2017년 사이 13.4%로 하락했다. 그리고 이 수치는 2015년에서 2035년까지 9% 정도 감소하고 2050년에는 20%가 하락할 것으로 예상되고 있다. 이는 결국 전반적인 GDP 하락을 야기할 것으로 예상된다. 대표적인 이유가 중국이 1979년도에 시행한 한 자녀 정책이다. 경제활동 인구수가 가장 중요한 소비자라는 점에서, 이 인구수 감소는 결국 회사의 매출 감소로 이어질 수밖에 없다. 일본이 대표적인 사례이다. 일본의 경제활동 인구수가 급락하면서, 내수 시장을 기반으로 성장했던 일본의 대기업들이 포천 글로벌 500대 기업에서 서서히 사라지기 시작했다. 결국, 중국도 언젠가는 일본의 이런 절차를 밟게 될 것으로 많은 경

제학자들이 예상하고 있는 이유가 여기에 있다.

오늘날 중국이 G2 국가로 성장하기까지는 결국 저렴한 노동력과 해외에서 전수한 기술, 그리고 저렴한 생산원가 등이었는데 이러한 중국의 강점이 약해지면서 중국도 결국 일본처럼 경제성장률이 떨어질 수밖에 없다는 것이다. 중국 기업들 입장에서 이러한 상황에서 대처할 수 있는 해결점이 바로 해외로의 수출 확대와 해외에서의 매출 비율을 높이는 것이다.

해외 진출을 위해 가장 많이 사용하는 방식이 바로 M&A인데, 중국 정부도 이를 주도적으로 지지하고 있다. 과거에는 ‘해외로 나아가자(走出去)’ 정책으로 중국 기업들의 해외 투자를 유도했다면, 최근에는 중국 정부가 추진하고 있는 대규모 프로젝트인 일대일로와 중국제조 2025 등의 방향에 도움이 된다면 해외 투자를 기꺼이 장려해 주고 있는 상황이다. 예를 들면 2014년 중국 상무부는 중국 기업의 해외 M&A의 심사 절차를 간소화하고, 정부 승인이 필요한 거래 규모를 기존 1억 달러에서 10억 달러로 상향 조정했다. 이러한 요소들이 글로벌 M&A 시장에서 중국 기업들의 입지가 굉장히 높아지는 결과로 이어졌다.

한국의 낮은 엑시트 비율 등 한국의 여러 단점을 복합적으로 고려했을 때, 중국의 이러한 추세는 우리에게 분명히 기회가 될 수 있다.

BAT·테크기업 M&A 전략

앞장에서 중국 정부와 기업들의 해외 M&A를 추진하는 배경에 대해 알아보았다면, 이 파트에서는 중국 내 M&A 트렌드와 BAT와 샤오미 등 현지 테크기업들의 M&A 전략에 대해서 살펴보도록 하자. 중국은 정부와 테크기업, 그리고 VC가 물심양면으로 지원하고 있기 때문에, 중국 내에서의 M&A 건수와 거래 규모는 날이 갈수록 커지고 있다. 이에 따라 M&A는 창업 생태계에서 가장 중요한 한 축이 되었다.

중국의 인수 합병 분야 대부로 알려진 왕웨이(王巍)는 중국 내 인수 합병 트렌드에 대해 “중국에 있는 민영기업, 국영기업, 외자 기업, 스타트업 등 기업 형태와 상관없이, 그들이 원하든 원하지 않든, 그들은 인수 합병의 세계적 대세를 피할 수 없다.”고 했다. 업종과 기업 크기 불문하고 어떤 기업이든 인수 대상이 될 수 있다는 것이다. 이어서 그는 “이런 인수 합병 대세에 주도적으로 대응하지 않으면, 초라한 결과를 가져오게 된다.”고 했다.

중국 내 M&A 시장에서 텐센트, 알리바바, 바이두, 샤오미 등 테크기업들이 주요 플레이어로 자리매김하고 있으며, 이들 기업을 중심으로 한 M&A 산업은 더욱 커질 것으로 예상되고 있다. 그리고 이들 기업들의 인수 전략을 크게 아래의 네 가지로 분류할 수 있다. 즉 이들 기업의 타겟이 되기 위해서는 이 네 가지 중에 하나를 만족해야 한다고 볼 수 있다.

① 인재 인수(Talent Acquisition) 및 잠재 경쟁자 죽이기

② 글로벌 확장(Global Expansion)

③ 시너지 확보

④ 이용자 인수(User Acquisition)

인재 인수 및 잠재 경쟁자 죽이기

이는 탁월한 창업자와 팀을 끌어들이거나, 사전에 잠재적인 경쟁자를 제거하기 위함이다. 앞에서 말했듯이, 바이두의 리옌훙은 구글이 다시 중국에 진출한다고 하더라도 무섭지 않다고 공식적으로 밝혔다. 큰 기업들과 수많은 경쟁을 하고 또 이겨왔기 때문에, 바이두 입장에서는 오히려 큰 기업은 경쟁하기 상대적으로 수월하다는 것이다. 다만 탁월한 창업자와 팀이 이끌고 있는 스타트업은 여전히 바이두에 있어서 잠재적 위협 대상이거나 욕심나는 대상이다.

바이두의 두야커지(渡鸦科技) 인수 사례를 보자. 두야커지는 90년생 뤼청(吕骋)이 창업한 인공지능 스피커 회사이다. 바이두가 AI 기반 비즈니스를 집중적으로 육성하기로 결정한 후 가장 먼저 시도한 노력이 바로 인재 인수 전략인데, 뤼청과 그의 팀이 바로 타겟 대상이 된 것이다. 인

수 후 바이두는 뤼청을 인공지능 기반 스마트 가구 하드웨어 부문 최고 경영자로 임명했다. 이에 대해 뤼청이 대단한 인재임은 맞지만, 핵심 부문 최고 경영자 자리에 90년생을 임명하는 것은 부적절하다는 의견도 많았다. 하지만 바이두가 나아가려고 하는 방향에 있어서 핵심 인재라면, 다른 요소는 중요하지 않다는 것이 리옌홍의 결정이었다. 주로 중국 내 우수한 창업자와 팀이 해당되겠지만, 잠재적으로 자신의 영역에 경쟁자가 될 수 있는 스타트업이라면, 또는 월등한 전문성을 갖춘 창업자라면 국적은 상관없다.

사실 앞에서 언급한 알리바바의 비주얼리드 인수는, 인재를 확보하기 위한 M&A 사례이기도 하다. 알리바바는 비주얼리드를 인수한 후, 비주얼리드의 창업자와 팀을 전부 알리바바 데모 아카데미(Alibaba DAMO academy)로 보냈다. 알리바바 데모 아카데미는 알리바바 그룹의 차세대 기술력을 확보하기 위해, 15조 넘는 자본을 투입하여 신설한 연구 기관이다. 해외 인재를 인수를 통해 확보한 후, 차세대 기술을 확보하는 데 활용하겠다는 전략인 것이다.

글로벌 확장

2017년 6월, 블룸버그는 “텐센트는 중국을 장악하고 있으며, 남은 세계를 장악하는 것이 다음 도전이다.”라는 내용의 기사를 냈다. 텐센트의 성장 속도를 높이거나 유지하기 위해서는, 해외 진출을 통한 매출 증대가 불가피하다는 것이다. 실제로 2013년부터 2018년 5년 동안 텐센트

의 해외 기업 M&A 건수는 알리바바를 포함한 중국 내 테크기업들 보다 압도적으로 많다. 앞서 텐센트 투자 부문에서 말한 대로, 십여 년 동안 텐센트가 투자한 회사는 800개가 넘는데, 이 중에 해외 투자가 무려 30~40%를 차지하고 있다. 이 중에 검증된 회사에 대해서는 필요하다면 적극적으로 인수도 한다. 예를 들어 텐센트는 2008년에 미국의 라이엇 게임즈(Riot Games)에 투자했으며, 이후 2015년에는 라이엇게임즈의 지분 100%를 인수했다.

이렇게 지분 투자를 통해 검증이 완료된 회사에 대해서는 자연스럽게 인수 합병으로도 이어질 수 있기 때문에, 텐센트의 해외기업 M&A는 앞으로도 꾸준히 이어질 것으로 예상되고 있다. 라이엇게임즈를 제외하고 현재까지 텐센트가 인수한 대표적인 회사는 미국의 줌(ZAM), 태국의 사눅(Sanook), 유럽의 미니클립(Miniclip)과 슈퍼셀(Supercell)이다. 이 중에 태국의 사눅 인수는 동남아 시장 진출을 위한 대표적인 사례라고 할 수 있다. 사눅은 태국의 최대 포털 사이트로, ‘태국의 바이두’로 알려진 기업이다. 이를 통해 텐센트는 6억 명이 넘는 동남아 시장에 자연스럽게 진출할 수 있게 되었으며, M&A를 통한 글로벌 확장은 텐센트의 주요 성장 전략이 되었다.

글로벌 확장을 위한 인수 합병은 텐센트뿐만 아니라 알리바바에 있어서도 핵심 전략이다. 알리바바는 동남아 및 인도 시장을 잡기 위해 ‘동남아판 아마존’으로 알려진 라자다(LAZADA)와 인도의 대표적인 티켓팅 플랫폼 스타트업 티켓뉴(TicketNew)를 인수했다.

텐센트와 알리바바가 적극적으로 해외 기업을 인수하는 또 다른 이유는, 글로벌 경쟁사인 페이스북과 아마존에 핵심 기업을 뺏기지 않기 위해서이기도 하다. 텐센트와 페이스북이 글로벌 무대에서 투자 경쟁을 벌이고, 알리바바와 아마존이 인도에서 주요 스타트업 인수를 위해 치열한 경쟁을 펼치는 이유이다. 중국의 침체 시장을 돌파하기 위해, 글로벌 무대에서의 입지를 구축하기 위해 텐센트와 알리바바를 중심으로 한 중국 테크기업들은 앞으로도 해외 M&A를 적극적으로 하게 될 것이다.

시너지 효과

BAT와 샤오미 등 중국의 테크기업들이 스타트업을 인수하는 이유는, 당장 인수를 통해 돈을 벌기 위한 목적이 아니다. 그들에게는 이미 현금이 쌓여 있다. 오로지 이들의 인수 목적은, 현재 그리고 있는 큰 그림에 시너지를 내는 데 도움이 되는 조각을 찾는 것이다. 자신들이 만들어 놓은 생태계와 기술에 전략적으로 도움이 된다면, 천문학적인 자금을 바로 지불하고서라도 사들이고 만다.

인수와 투자를 통해 시너지 효과를 톡톡히 누리는 기업은 샤오미이다. 샤오미는 사물인터넷과 인공지능 기반으로 한 다양한 홈 디바이스를 생산하고 있는데, 이를 자체적으로 제작하기보다는 샤오미가 인수 및 투자를 한 스타트업이 하나씩 맡아서 한다. 100개 넘는 스타트업이 1,000개가 넘는 제품을 개발하고 있으며, 이렇게 개발된 제품들이 하나가 되면

서 거대한 시너지를 창출하게 된다. 이는 샤오미와 스타트업의 윈윈 전략(win-win strategy)이자, 샤오미의 중요한 성장 동력이 되었다.

샤오미는 이를 ‘샤오미 생태계’로 공식적으로 표현하고 있으며, 이 생태계를 통해 4개의 유니콘 기업이 탄생했다. 스타트업 인수와 투자를 통해 확보한 기술과 자원에 대한 획기적인 시너지 효과를 경험한 만큼, 샤오미의 스타트업 인수와 투자에 대한 추세는 앞으로도 더욱 늘어날 것이다.

유저 인수

중국 테크기업들이 인수 합병을 하는 또 다른 이유는, 사용자 수를 확보하기 위함이다. 유저 인수에 있어서 가장 대표적인 기업이 알리바바라고 할 수 있다. 오늘날 알리바바가 중국의 최대 전자상거래 플랫폼으로 성장할 수 있었던 이유는, 유저 인수를 위한 M&A를 적극적으로 했기 때문이다. 2015년 알리바바는 ‘중국판 유튜브’로 알려진 요우쿠(优酷)를 44억 달러에 인수했다. 이 인수를 통해 알리바바는 5억 명이 넘는 요우쿠 이용자들을 확보할 수 있게 되었다. 이는 알리바바가 중국 최대 전자상거래 플랫폼을 구축하고 유지하는데 중요한 발판이 되었다.

모바일 브라우저 회사인 UC 웹(UC Web) 인수 또한 유저 확보를 위한 알리바바의 전략적 M&A 사례이다. 인수 당시 UC 웹의 월간 활성 이용자 수(Monthly Active User, MAU)는 무려 1억6천 명이 넘었으며,

이들 이용자 수는 자연스럽게 알리바바 생태계로 들어가게 되었다.

잠재적 인수자

잠재적 인수자를 찾는 데 있어서 완벽한 공식과 전략은 없다. 그럼에도 불구하고, 주요 테크기업들의 인수 전략을 역으로 접근하여, 잠재적인 인수자에 대해 창업자 나름대로 정의를 내리고 리스트업 할 수 있어야 한다. 아래의 몇 개 질문은 잠재적 인수자를 정의하는 데 도움이 될 수 있다.

① 우리 팀이 가지고 있는 역량 및 전문성을 가장 필요로 하고, 또 높게 평가해 줄 수 있는 대상은 누구인가?

② 한국 진출 및 글로벌 확장 차원에서 우리 회사를 필요로 하는 대상은 누구인가?

③ 우리 회사의 핵심 기술과 비즈니스모델을 적용했을 때 가치를 창출해낼 수 있는 대상은 누구인가?

④ 우리 회사가 보유한 유저 및 데이터에 대해 관심을 가질 만한 대상은 누구인가?

시리즈A·B 단계에서 잠재적 인수자와의 판시 구축과는 다르게, 여기서는 최대한 많은 잠재적 인수자를 리스트업 하는 것이 좋다. 테크기업들이 인수하는 4가지 요소별로, 최소 3개 이상의 잠재적 인수자를 찾으면

충분하다. 다만 이들 인수자의 M&A 사례를 최대한 깊이 있게 리서치해야 한다. 예를 들어 알리바바가 우리 회사의 이용자 확보를 위한 잠재적 인수자라면, 알리바바가 우리와 유사한 기업에 투자한 사례를 찾아봐야 한다.

홍보 전략

잠재적 인수자에 대해 정의하고 리스트업 하였다면 이제부터는 본격적으로 나를 알려야 한다. 물론 대부분의 인수 합병은, 우리에게 투자한 VC나 투자은행 등의 네트워크를 통해 이루어진다. 실제로 대부분의 VC는 포트폴리오 스타트업의 다음 단계 투자자 혹은 인수자를 찾기 위해 자체적으로 네트워크를 한다. 하지만 다시금 반복하자면, 창업자는 가만히 뒷짐만 지고 있어서는 안 된다.

창업자가 할 수 있는 노력은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 하나는 앞에 잠재적 인수자와의 판시 구축 연장선에서 네트워크를 지속적으로 하는 것이고, 다른 하나는 잠재적 인수회사가 관심을 가지고 보는 매체를 통해 적극적으로 홍보하는 것이다. 앞에서 말한 매직 포니 사례가 여기에 해당된다. 매직 포니는 MIT 테크놀로지 리뷰 매거진에 자신들의 스토리를 전략적으로 홍보함으로써 잠재적 인수자들 시야에 들어가기 위해 노력했다. 이러한 전략적 노력이 결국 성공적인 매각으로 이어졌다.

우리가 관심을 가져야 하고 전략적으로 접근해야 하는 주요 글로벌 매체는 MIT 테크놀로지 리뷰, CB 인사이트(CB Insights), 메리 미커(Mary Meeker), 블룸버그 테크놀로지(Bloomberg Technology), GEN 등이 있다. 미국과 중국을 포함한 글로벌 기업의 신규사업 및 투자 관련 담당자들은 이들 매거진을 통해 기술 산업에 대한 인사이트를 얻고 잠재적 스타트업 관련 정보도 얻는다. 예를 들어 마이크로소프트는 기술 트렌드와

흥미로운 스타트업을 찾기 위해 CB 인사이트를 적극적으로 이용하고 있으며, 세쿼이어캐피탈을 포함한 실리콘밸리의 VC들은 메리 미커를 통해 인터넷산업과 스타트업에 대한 정보를 얻는다. 해외기업 인수에 적극적인 텐센트와 알리바바도, 아웃바운드 M&A(Outbound M&A-중국기업의 해외투자)전략 차원에서 이들 글로벌 매거진을 적극적으로 활용하고 있다. 바이오 관련 VC나 대기업들은 GEN을 통해 바이오 산업과 관련 기업에 대한 정보를 얻는다.

중국에도 스타트업, 기술, VC, M&A, IPO 등 창업 생태계를 전문적으로 다루는 주요 매거진이 있으며, 우리는 중국 현지의 잠재적 인수자와 투자자들에게 시그널을 주기 위해 이들 매거진을 전략적으로 활용할 수 있어야 한다. 중국에는 수많은 매거진이 있었지만, 주요 매거진 몇 개를 뽑자면 톈중왕(投中网), 즈벤방(资本邦), 창예자(创业家)등이 있다.

중국의 대표적인 벤처캐피털인 IDG캐피털과 세쿼이어캐피털 차이나와 사모펀드 투자회사 천싱캐피털(晨兴资本)등이 톈중왕을 통해 관심 있는 스타트업에 대한 정보를 얻는다. 즈벤방은 어떤 스타트업이 누구로부터 에인절 투자를 받았는지, 누가 누구를 얼마에 인수했는지 등에 대한 동향을 제공함으로써 투자자들에게 투자 관련 시그널을 준다. 창업자(创业家)는 창업다크호스(创业黑马)라는 인큐베이팅 회사가 운영하는 매거진으로, 다양한 창업자들의 스토리를 투자자들에게 제공한다. 이를 통해 창업자들이 투자를 유치할 수 있도록 돕는다. 10,000개가 넘는 스타트업이 해당 인큐베이팅과 매거진을 통해 크고 작은 혜택을 받았으며, 이 중에

11개 회사가 IPO를 통해 엑시트하고 35개 넘는 스타트업이 매각을 통해 엑시트를 하는데 성공했다.

우리는 글로벌 매거진과 중국 현지 매거진 둘 다에 대비해야 한다. 다만 대부분의 중국 VC나 투자가들의 글로벌 매거진 접근성이 떨어지기 때문에, 우리가 이들 시야에 들어가기 위해서는 현지 매거진에 더욱 집중할 필요가 있다. 시드에서 시리즈A·B 단계에서는 현지 매거진에 전략적으로 노출시키고, 시리즈C 이상 단계에서부터는 글로벌 매거진에 접근하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다.

매각 시기

성공적인 엑시트를 결정짓는 가장 중요한 요소는, 최적의 매각 타이밍을 찾는 것이다. 세계적인 컨설팅 회사인 EY한영은, 900명이 넘는 CEO에게 사업을 매각한 경험이 있는지에 대해 설문조사를 했다. 응답자의 70%가 CEO가 매각한 적이 있다고 답했다. 하지만 제값을 받고 매각했는지에 대한 질문에는 65%가 넘는 CEO가 그러지 못했다고 한다. 매각 타이밍은 글로벌 CEO들에게 있어서도, 하나의 도전적인 과제인 것이다.

최적의 매각 타이밍을 알기 위해서는, 창업자는 그 누구보다 해당 산업과 비즈니스에 대해 깊이 이해해야 한다. 미국의 베스트셀러 작가인 리처드 모우레이(Richard Mowrey)는 그의 책 《비즈니스를 매각할 가장 좋은 시점은 언제인가(When is the right time to sell my business)

»에서 회사 매각 시점에 대해 이렇게 말했다.

“사업이 준비되었을 때, 창업자가 준비되었을 때, 그리고 시장이 준비되었을 때가 바로 가장 적절한 시점이다.”

오늘날 중국의 대표적인 기업가이자 투자가인 리궈칭(李国庆)이 바로 좋은 사례이다. 2014년 1월 아마존 전략 투자 담당자 따커(达克)가 당시 중국 온라인 서점에서 1위인 당당(当当)에 방문했다. 그리고 1.5억 달러에 70%~90% 지분 인수를 제안했다. 그 당시 대부분 주주와 투자은행 전문가들은 팬찮은 제안으로 판단했고, 아마존의 전략적 인수를 환영했다. 추가로 아마존은 인수 금액에 대해서는 1억 달러에서 10억 달러 사이로 협상이 가능하다고 덧붙였다. 다만 70% 이상의 지분은 반드시 획득해야 한다는 조건이었다. 그런데 2004년 3월부터 7월까지 아마존과 당당은 합의를 하지 못했고, 8월 당당은 아마존과의 인수 합병을 중지하기로 공식적으로 발표했다.

그 당시 창업자 리궈칭은 관련 주주와 투자자에게 “지금 1.5억 달러에 매각할 수 있다는 것은 굉장히 매력적이다. 하지만 산업의 성장 가능성과 우리 회사의 성장 속도를 보았을 때, 우리 회사는 매년 더 크게 성장할 수 있고, 내 계획대로 된다면 지금 1.5억 달러가 아닌 100억 달러에 팔 수 있다. 그러니까 나에게 5년의 시간만 더 달라.”고 부탁했다.

그 당시 리궈칭이 아마존의 인수를 거절한 이유 중에 또 다른 하나는,

창업자로서 자신이 꿈꿨던 ‘도서 왕국’을 이루지 못한 상태이고, 아마존에 인수될 경우 그 꿈은 사라지기 때문이다. 그리고 그의 생각은 제대로 맞아떨어졌다. 2009년 당당히 나스닥에 상장하면서, 당당의 회사 가치는 24억 달러로 꺾충 뛰었다. 그는 당시 현명한 결정을 내릴 수 있었던 이유에 대해 “나는 그 누구보다 해당 산업에 대해 깊게 이해하고 있었으며 통찰력이 있었다. 그렇기 때문에 언제 얼마에 회사를 매각하거나 IPO를 해야 하는지에 대해 치밀한 계획이 있었다.”고 밝혔다.

창업자가 산업에 대한 깊은 이해는 물론이고, 출구 전략에 대해 깊은 고민을 해야 하는 이유이다. 그 당시 많은 지인과 투자자들 그리고 주주들이 아마존의 인수제안을 받아들이기를 바랐지만, 이를 과감히 거절하고 회사를 더 키워 나아갈 수 있었던 것은, 결국 리귀칭의 뛰어난 안목과 깊은 출구 전략이 있었기 때문이다.

물론 창업자의 자신감과 통찰력이 오히려 잘못된 판단을 하게 만들어 엑시트에 실패하는 경우도 많다. 이 부분이 많은 벤처투자자들이 염려하는 부분이기도 하다. 하지만 분명한 점은, IPO와 마찬가지로 창업자가 주체성을 가지고 언제 얼마에 누구에게 매각할지에 대한 뚜렷한 가설을 세우고 있어야 한다는 것이다.

배달의 민족과 딜리버리히어로 인수 합병 또한 좋은 사례이다. 2018년 기준 국내 배달 앱 시장점유율을 보면, ‘배달의 민족’이 55.7%이고 2위 ‘요기요’가 33.5%, 3위인 ‘배달통’이 10.8%이다. 배달의 민족이 1위이긴

하지만, 요기요와 배달통이 전략적으로 인수 합병을 하게 된다면 배달의 민족을 위협하기에 충분한 시장점유율을 확보하게 된다. 여기에 쿠팡이 배달 앱 ‘쿠팡이츠’를 론칭하는 등 해당 시장에 거대 잠재 경쟁사로 떠오르는 상황에서, 김봉진 대표와 관련 이해관계자들은 ‘지금의 매각을 위한 최적의 타이밍’이라고 판단했을 것이다. 만약 실제로 요기요와 배달통이 인수 합병을 추진하고 쿠팡까지 가세한다면, 치열한 경쟁으로 인해 배달의 민족의 기업 가치가 결국 하락하게 되고, 4조 7,500억이라는 거액에 매각하기가 어려웠을 것이다. 물론 비즈니스계에서 미래에 대해서는 아무도 알 수 없지만, 치열한 경쟁과 작은 한국 시장을 생각해 보면 배달의 민족의 기업 가치가 오를 확률보다는 떨어질 확률이 더 높다.

여기서 포인트는, 창업자인 김봉진 대표의 ‘아시아에서 더 크게 키워 보겠다’는 의지가 해당 인수 합병을 성사시키는 데 또 다른 중요한 요소이다. 딜리버리히어로는 홍콩과 싱가포르 등 대부분의 아시아권 시장에 진출한 상태이다. 배달의 민족 입장에서는, 이번 매각을 통해 다른 아시아 시장에 진출할 수 있는 발판을 마련하게 되는 것이다. 실제로 김봉진 대표가 조인트벤처인 우아 DH 아시아에서 아시아 시장 총괄을 맡게 되며, 이는 김봉진 대표가 목표해왔던 일을 하게 되는 것이며, 딜리버리히어로 측에서도 김봉진 대표의 아시아 지역 경영에 대해 적극적으로 지원해줄 것으로 알려져 있다.

이 모든 과정에서 VC들과 이해관계자들의 의견도 중요했겠지만, 창업자 김봉진 대표의 노력이 없었다면 불가능했을 것이다. 실제로 배달의

민족이 코스닥 상장을 고려했던 것으로 알려져 있다. 이에 대해 전문가들은 한국의 IPO 시장에서는 배달의 민족의 가치를 딜리버리히어로 만큼 쳐주지 않기 때문에 M&A를 선택했다고 본다. 어찌 되었든 M&A나 IPO를 통해 엑시트를 해야 하는 상황에서, IPO보다는 M&A가 보다 매력적이었고, 인수 합병 후에도 지속적으로 경영에 참여하여 아시아 지역에서 회사를 키워 갈 수 있다는 요소들이 결국 해당 인수 합병을 성공적으로 이끌었을 것이다.

앞에 리귀칭과 김봉진 대표의 공통점은, 창업자 스스로 성공적인 엑시트를 위해 정교한 출구 전략을 수립했다는 것이다. 결국, 가장 중요한 점은 이 두 창업자가 유례없는 성공을 거둔 데에는 해당 산업과 비즈니스에 대한 깊은 통찰력을 바탕으로 한 결정이 한몫했다는 사실이다. 이는 투자자와 이해관계자들에게 성공적인 매각이라는 큰 선물을 안겨주면서도, 창업자가 자신이 꿈꿨던 목표를 매각 후에도 추진할 수 있게 되었다.

밸류에이션

초기 투자 유치 단계에서 밸류에이션과 다르게, 엑시트 과정에서는 많은 공식적인 밸류에이션 방법이 있다. 특히 이 단계에서는 투자은행 전문가들이 자체 보유 데이터와 경험을 통해 보다 논리적이고 정확한 가치를 산정한다. 하지만 앞에서 말한 대로 우버를 포함한 많은 기업들이 투자은행을 통해 IPO하고 또 M&A하여도, 그 가치가 상당히 하락하는 등 기업 가치 변동 폭이 너무 심해지고 있기 때문에 완벽한 밸류에이션은

어디에도 없다고 할 수 있다. 비록 투자 유치 단계 밸류에이션 대비 정확도가 높은 것은 사실이지만, 이 단계에서도 중요한 것이 결국 협상이다. 투자은행과 업계에서 사용하는 밸류에이션 방법을 통해 자신 회사에 대한 정량적 기준을 만든 후, 이를 기반으로 한 정성적 협상을 통해 가치를 끌어 올려야 한다. 당연한 얘기지만 엑시트에 있어서는 밸류에이션이 높으면 높을수록 좋다. 만약 창업자가 생각한 밸류에이션과 투자은행 등 시장에서 형성된 밸류에이션 갭이 크다면, 창업자는 이를 협상을 통해서 끌어 올려야 한다. 이에 대한 성공 여부는 창업자 스스로 회사와 제품에 대한 확신이 얼마나 큰지에 달려있다.

징가(Zynga)와 뉴토이(Newtoy) 인수 합병을 통해 보자. 뉴토이는 형제인 폴(Paul)과 데이브 베티너(David Bettner)가 창업한 게임 회사이다. 주요 게임은 워즈 위드 프렌즈(Words, with Friends)라는 게임이었는데, 하루에 160만이 넘는 사람들이 이 게임을 즐겼다. 인기가 많아지면서, 자연스럽게 업계 큰 기업들의 타겟이 되었다. 그중에 한 곳이 월간 이용자 수 2억5,000명에 달하는 게임 개발 회사인 징가였다.

인수 협상에 있어서, 징가는 2,000만 달러를 제시했다. 이에 대해 베티너 형제는 ‘제시한 금액은 모욕적’이라고 표현하면서 거절했다. 이쯤 되면 베티너 형제는 2,000만 달러를 대수롭지 않게 생각할 만큼 큰 부자라고 생각이 들 수도 있다. 하지만 베티너 형제에게는 돌봐야 하는 가족도 있었기에 엑시트가 절실한 상황이기도 했다.

오히려 베트너 형제는 징가에 인수 금액으로 2억 달러를 제시한다. 당연히 징가 쪽은 놀란 나머지 말을 잃고 만다. 하지만 징가 쪽은 놀랍게도 2억 달러에 가까운 1억 8,000만 달러를 제시했으며, 베트너 형제는 그야말로 천문학적인 돈을 만지게 되었다. 자신이 만든 게임과 창업자 스스로에 대한 확신이 결국 2,000만 달러 회사를 1억 8,000만 달러 가치를 지닌 회사로 만들어 낸 것이다.

앞에서 말한 리귀칭은 산업에 대한 깊은 통찰력을 기반으로 한 확신으로 인해 회사의 가치를 높였다면, 베트너 형제는 자신들이 만들어 놓은 게임에 대한 확신이 있었기 때문에 회사의 가치를 최대화하여 매각할 수 있었다.

청산을 통한 철수

쿠광과 배달의 민족에 투자한 알토스벤처스(Altos Ventures)의 김한준 대표는 실패에 가까워진 한국 스타트업에 대해 이렇게 얘기했다. “한국의 창업자들은 미국과 비교하면, ‘조금 더 버텨보자’라는 마인드를 가지고 있어서 과감히 포기해야 하는 시점에서 포기를 못 해 대가를 치르는 경우가 많다.”라고 했다.

실패를 용인하지 않는 대한민국 사회에서 어쩌면 당연할 수도 있다. 특히 창업자라면 어떤 시련 속에서도 기업가 정신을 발휘해서 버텨야 한다는 마음가짐을 가지고 있기 마련이다. 하지만 이길 수 없는 게임에서는 과감히 포기하고 다음 게임을 준비하는 것도 하나의 현명한 선택이 될 수도 있다. 세계적으로 성공한 기업가들도 여러 번의 실패의 맛을 보고 결국 성공을 이뤄낸 사람들이다.

세계적으로 유명한 저자 세스 고딘은 그의 책 《더딥The Deep》에서, “성공하기 위해서는 포기도 할 수 있어야 한다.”고 말했다. 그는 어떤 일에 있어서 어려운 과정과 도전에 부딪히게 되는데, 이때 그 과정을 극복해내서 성공으로 이어질 수 있다면 견뎌내야 한다고 한다. 하지만 상황이 생각보다 더욱 빠른 속도로 **악화되고 나빠질 경우(확인필요-의미가 중복됩니다. ‘악화될 경우’로 수정하는 건 어떠세요?)**과감히 포기할 수 있는 결단력도 기업가로서 갖춰야 할 자질이라는 것이다.

이 파트에서는 향후 비즈니스를 어느 정도 키워서, 중국에 법인도 설립하고 실질적으로 중국에서 투자가 이뤄진 후, 이유 불문하고 상황이 악화되어 막다른 길에 직면했을 때 과감히 ‘철수’라는(확인필요-한 문장이 너무 길어 가독성이 떨어질 염려가 있습니다. ‘직면했을 때를 가정한 다. 이때 과감히 ‘철수’라는’으로 고치는 건 어떠세요?) 출구 전략을 택함으로써 피해를 최대한 줄임과 동시에 ‘다음 기회’에 대비하자는 내용을 다루려고 한다.

앞에서 언급한 IPO와 M&A를 통한 출구 전략은 성공 케이스다. 하지만 IPO와 M&A를 통해 성공적으로 자금을 조달하고 스케일업에 성공했다고 하더라도, 치열한 비즈니스 전쟁에서는 언제 어떻게 될지 아무도 모른다. 특히 돈만 되면 뭐든지 하겠다는 각오로 물불을 가리지 않는 중국의 창업자들과 경쟁해야 하는 상황은, 다른 비즈니스 환경과 비교해 더욱 치열하고 예측하지 못했던 최악의 상황이 더욱 많이 생길 것이다.

포인트는 어쩔 수 없이 중국 시장에서 철수를 해야 할 상황이 왔을 때, 서론에서 언급한 제2의 ‘야반도주’ 주인공이 되지 말자는 것이다. 창업 자체가 성공보다는 실패 가능성이 훨씬 큰 게임이고, 특히 한국 기업으로서 중국에서의 비즈니스 게임은 더더욱 실패할 가능성이 높다. 그럼에도 불구하고 중국 시장에 도전했다면, 실패를 받아들일 수 있는 마음가짐도 동시에 겸비해야 한다. 이 파트에서 출구 전략은 ‘실패를 받아들이고 리스크를 최대한 줄이자’라는 목표도 있지만, 더 나아가 최대한 ‘깎

끔하게 매듭짓자’는 것이 목표이다. 이를 실현하기 위해서는 결국 창업자는 사업이 위기에 직면했을 때 어떻게 철수할 것인가에 대한 출구 전략에 대해 상당히 많은 고민을 해야 한다.

우리나라 대표기업이자 글로벌 기업인 삼성전자는 중국 휴대폰 시장에서 철수하기로 결정했다. 삼성은 중국 스마트폰 시장 진출 이래 2013년에는 중국 내에서 시장점유율 21.6%를 달성할 정도로 중국 내에서의 입지는 도적이었다. 위에 도표를 보면, 같은 기간 동안 화웨이 점유율은 7.9% 정도였으며, 심지어 오늘날 중국 내 시장점유율 2위를 차지한 오포 같은 경우 2013년에는 시장에 존재하지도 않았다. 하지만 2018년 기준 삼성전자의 중국 스마트폰 시장점유율은 0.8%로 하락했으며, 중국 내에서 스마트폰 공장을 완전히 철수하는 등 결국 탈중국을 하게 되었다

<자료30>

자료: Statista, IDC

삼성의 중국 내 스마트폰 사업 철수는 두 가지 시사점을 제시한다. 하나는 세계에서 인정받는 삼성도 이유 불문하고 실패를 맛볼 수 있는 것이 중국이라는 것이고, 다른 하나는 삼성이 글로벌 브랜드답게 아름답

게 철수했다는 것이다. 이는 삼성이 자체적으로 오랫동안 준비한 출구 전략이 있었기 때문에 가능했을 것이다.

베트남으로의 공장 이동이 바로 그 대표적인 사례이다. 베트남은 곧 삼성의 배트나(BATNA)가 되었고, 결국 중국을 떠나지 못할 거라고 생각했던 중국의 생각을 뒤집은 것이다. 협상에 있어서 배트나 유무 차이는 그야말로 엄청난 결과를 가져오는데, 삼성은 중국과의 협상에 있어서 베트남이라는 강력한 배트나가 있었기 때문에 탈중국이라는 출구 전략을 선택할 수 있었을 것이다. 하지만 우리가 관심을 가져봐야 할 부분은, 삼성이 강력한 배트나가 있다고 하더라도 중국에서 철수를 잘 매듭지었다. 삼성은 철수하면서 현지 직원들의 일자리를 찾는 데 힘을 보태고, 충분한 퇴직금 지급을 하는 등 직원들은 물론 중국 네티즌들로부터 존경을 받으면서 떠났다는 것이 그 예이다. 실제로 중국 언론은 삼성의 철수를 ‘품위 있는 철수’라고 묘사했다.

물론 삼성 입장에서는, 중국이 스마트폰 사업 외에도 반도체라든가 다른 사업들이 남아 있고 또 키워 나가야 하기 때문이기도 하고, 주머니 사정도 좋기 때문에 가능했겠지만, 이렇게 **출수(확인필요-‘철수’의 오타인가요?)**에 있어서 신경을 쓰는 이유는, 기회가 된다면 언제든지 다시 중국에 진출해서 사업을 했을 때를 대비해서 아닐까 하는 생각이 든다. 글로벌 기업이 중국에서의 출구 전략이 필요한 이유가 바로 여기에 있다.

출구 전략은 당장은 중국에서 나가야 하는 상황이지만, 언젠간 다시

돌아와서 사업을 할 수 있게 해줄 수 있는 ‘다음’을 마련해주는 도구이다. 결국은 삼성이 철수하면서 직원들에게 막대한 돈과 노력을 기울이는 것 역시 삼성의 출구 전략의 일환인 셈이고, 이는 향후 삼성이 어떤 식으로든 거쳐 가야 하는 중국에서 비즈니스를 하는데 ‘다음 기회’의 문을 열어주거나, 혹은 이번 철수가 최소한 발목을 잡지 않도록 도와줄 것이다.

막대한 자본과 브랜드를 갖춘 삼성과 롯데도 경쟁과 정치적인 리스크로 인해 철수를 택해야 하는 것이 **중국이라는 점에서, (확인필요-한 문장이 너무 길게 느껴질 수 있을 것 같습니다. ‘중국이다. 이러한 점에서’로 고치는 건 어떠세요?)** 스타트업과 중소기업은 청산을 통한 출구 전략에 대해 더욱 깊은 고민을 해야 한다.

그 시작으로 우선 중국을 바라보는 관점을 ‘언젠가는 포기를 해야 할 수도 있다. 그렇다면 언제 어떻게 철수를 하는 것이 최대한 잘 매듭짓는 방법일까’ 하고 고민해보는 것이 바람직하다.

과거 한국 기업들의 중국 철수 사례를 보았을 때, 철수 방법으로 해산 청산 방법을 택한다.

<그림31>

자료: 중국 철수 전략(이택곤, BKC컨설팅)

해산 청산은 결국 현지에서의 생산과 서비스를 중지하고, 현지 직원들에 대한 노동계약을 해지하는 것이다. 동시에 현재 보유하고 있는 자산들을 현금화하여 부채를 갚거나 철수 과정에 필요한데 사용하면 된다. 위에 과정을 거쳐서 중국에서 청산하는 데, 지역마다 다를 수 있지만, 보통 4개월~1년 걸린다고 한다. 따라서 출구 전략 차원에서 청산을 택해야 한다면, 사전에 준비 작업을 상당히 많이 해야 한다.

그중에서 가장 중요한 것 중의 하나가 바로 청산을 위해 비용이 얼마나 들어가는지에 대해 계산해보고, 이에 필요한 자금에 대한 계획수립 및 확보해 하는 것이다. 물론 위에서 언급한 삼성처럼 혹은 주머니 사정이 좋은 모기업이 한국에 있다면, 크게 걱정할 필요가 없지만, 그렇지 않은 경우라면 이에 대한 대비책을 치밀하게 준비해야 향후 중국에서의 사무리를 잘할 수 있고, 그래야만 ‘다음 게임’을 기대해 볼 수 있게 된다. 따라서 사전에 우리가 가지고 있는 자산을 현금화했을 때 얼마 정도이고, 청산을 위해 필요한 자금은 얼마인지 등에 대해서 고민해 봐야 한다.

다음으로는 사소하지만 굉장히 중요한 서류 보관이다. 청산을 하기 위해서는 중국의 여러 기관에 필요한 자료를 제출해야 한다. 이때 필요한 서류가 준비되어 있지 않으면 정상적인 청산 절차 자체를 밟을 수 없게 된다. 특히 회계 관련 서류는 평상시에 잘 정리하고 보관하는 습관을 들

이고, 관련 부서와 직원들이 체계적으로 잘하고 있는지에 대해 창업자로서 늘 관심을 가지고 주의를 기울여야 한다. 초기 현지화 전략 실행을 통해, 회계와 상법 등에 대한 업무 시스템을 구축한 기업이라면 보다 수월하게 청산 작업을 할 수 있을 것이다.

청산을 통한 출구 전략으로서 가장 힘든 난관 중의 하나는 현지 직원들을 정리하는 과정이다. 앞에서 말한 대로 삼성은 스마트폰 생산 공장을 철수하면서, 관련 직원들의 피해를 줄이기 위해 경제적 보상과 함께 일자리를 찾는 데 도움을 주었다. 삼성만큼은 아니더라도 큰 파장이 없이 철수를 하기 위해서는, 적절한 보상이 필요하다.

특히 기업가로서 이 과정이 중요한 이유는, 미래에 다시 중국 관련 비즈니스를 할 때 결국 함께했던 직원 중의 우수한 인력은 다시 필요할 수 있기 때문이다. 특히 이직률이 높고 늘 더 좋은 기회를 추구하는 현지인들의 특성을 고려했을 때, 바람직한 보상을 통해 함께 일할 '다음'을 기대해 보는 것도 다음 게임에서 이기기 위한 전략 중의 하나가 될 수 있다. 앞에서 언급한 것처럼 적절한 시점에서 청산을 통한 출구 전략을 선택하는 것도 중요하지만, 중국에서 청산을 하는 것 자체가 상당히 복잡한 과정을 거쳐야 한다. 이를 보다 잘 해결하기 위해서는 평상시 출구 전략에 대한 고민과 함께, 실제 위기가 발생했을 때 어떤 인력이 최전방에서 일 처리를 하게 될지 미리 고민해보고, 해당 인력 자원에 대해 사전에 교육과 보상을 통해 믿을 수 있는 진정한 내 사람으로 만들어야 한다.

결국은 현지화 전략 단계에서 구축한 현지 팀과 업무 시스템이, 청산에 있어서도 가장 중요한 역할을 하게 된다. 미래의 성공적 엑시트 및 청산이라는 시나리오를 기반으로, 현지의 전략과 우선순위를 구축하고 실행해야 하는 이유이다.

맺으며

이 책에서 나는 성공적으로 중국에 진출하고, 또 엑시트 하기 위해서는 중국 VC와 BAT 등으로부터 투자를 받거나 협력을 해야 한다고 강조했다. 이는 사실이고, 실제로 중국 창업 생태계는 이들 위주로 돌아간다. 그리고 이 사실은 가까운 미래에도 변함없을 것이다. 특히 BAT를 포함한 테크기업들은 자신들이 구축한 플랫폼을 통해 더 많은 데이터를 확보할 것이며, 이는 이들이 더 강력한 거물이 되는데 핵심 자산이 될 것이다. 하지만 현지의 스타트업과의 경쟁 또한 지금보다 더욱 치열해질 것이다. 또한, 중국 VC나 BAT로부터 외면을 당하거나, 심지어 이들 거인들과 불가피하게 경쟁을 해야 하는 큰 도전에 직면할 수도 있다. 우리가 취할 수 있는 최선의 전략과 상관없이, 피할 수도 없다면 싸워야 한다.

세계적인 베스트셀러 작가인 말콤 글래드웰(Malcolm Gladwell)은 “약자는 생각보다 약하지 않고 강자 또한 생각보다 강하지는 않다.”고 했다. 이어서 그는 “약자가 강자의 물을 따르지 않고 경쟁에 임할 때 이길 수 있다.”라고 했다.

영상 미팅 소프트웨어 솔루션 기업인 줌(Zoom) 창업자 에릭 위안의 스토리를 보자. 2019년 4월 18일 줌이 나스닥에 화려하게 상장했다. IPO 후 이 회사는 159억 달러의 가치를 지닌 회사가 됐다. 덕분에 창업자인 에릭 위안은 억만장자가 되었다. 에릭 위안의 이런 성공은, 절대 포기하지 않는 집념 때문에 가능했다. 당시 위안이 줌을 창업할 때, 대부분

의 벤처캐피털들은 위안의 비즈니스 아이디어를 거의 자살행위로 생각했다. 줌이 경쟁해야 하는 상대가 바로 마이크로소프트의 스카이프(Skype), 구글의 행아웃(Hangouts), 그리고 시스코(Cisco)등 글로벌 탑 기업들이 있기 때문이다. 심지어 블루진네트워크(BlueJeans Network)를 포함한 막강한 여러 스타트업이 이미 있었다. 하지만 위안은 글로벌 기업들과 충분히 차별화할 수 있다는 확신이 있었고, 결국 큰 성공을 거두었다.

마이크로소프트, 구글, 시스코와 같은 거물들과 경쟁에서도 기죽지 않고 싸울 수 있는 위안의 이러한 용기가 진정한 기업가 정신이라고 생각한다. 이 책에 나오는 중국 진출·출구 전략을 기반으로, 필요하다면 BAT와도 당당히 싸우겠다는 기업가 정신을 가지고 중국에서 사업을 한다면, 성공적인 엑시트와 함께 유니콘 기업이 될 수 있을 거라고 생각한다.

참고문헌 및 자료

1. M&A 에센스(최신개정판), 삼일회계법인 중소벤처기업 M&A 지원센터, 2017.
2. AI 슈퍼파워, 리카이푸 (박세정, 조성숙 옮김), 이콘, 2018.
3. WHEN IS THE RIGHT TIME TO SELL MY BUSINESS, Richard Mowrey, 2016.
4. 2019 해외 IPO안내, Samil PwC Capital Markets Group, 2019.
5. START-UP NATION, Dan Senor and Saul Singer, 2009.
6. CAN CHINA AVOID A GROWTH CRISIS, J. Stewart Black & Allen J. Morrison, 2019.
7. Land of giants, Mara Hvistendahl, 2019.
8. HOW TO SURVIVE A RECESSION & THRIVE AFTERWARD, Walter Frick (Harvard Business Review) 2019.
9. Navigating Talent Hot Spots, Harvard Business Review, 2019.
10. Can the Nike of China Go Global, Bloomberg Businessweek, 2019
11. What Western Marketers Can Learn from China, Kimberly A. Whitler (Harvard Business Review) 2019.
12. 遇见大咖, 中央电视台 CCTV, 2018.
13. 제로 투 원, 피터 틸(이지연 옮김), 한국경제신문, 2014.
14. Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves

Pigneur, 2010.

15. 熊晓鸽点评创业, 熊晓鸽, 2008.
16. 더딤, 세스 고딘(안진환 옮김), 재인, 2010.
17. 중국철수전략, 이택곤, BKC컨설팅, 2017.
18. 무엇이 강자를 만드는가, 정희석, kmac , 2018.
19. 中国国有企业跨国并购战略研究, 张欣著(清华大学出版社), 2017.
20. The Four, Scott Galloway, 2017.
21. 从优秀到卓越, 吉姆·柯林斯, 2001.
22. 무엇이 중국을 1등으로 만드는가, MBN 중국보고서팀, 매일경제신문사, 2018.
23. 2017~2018년 중국 스타트업 8대 트렌드, 동아비즈니스리뷰, 2018.
24. 遇见大咖(董明珠), 中央电视台 CCTV, 2018.
25. 只有偏执狂才能生存, 安迪·格鲁夫, 2002.
26. 린 스타트업, 에릭 리스, 인사이트(insight), 2012.
27. 실리콘밸리 스토리, 황장석, 어크로스, 2017.
28. 如何理解并购, 王巍, 2013.
29. 스타트업 히어로, 팀 드레이퍼(문경록 옮김), 미래의 창, 2019.
30. 中华人民共和国外商投法, 中华人民共和国商务部, 2019
31. 要什么样的投资人, 符绩勋, 2017.
32. 바이두前부사장 “열정보다 성장잠재력이 성공키워드”, 조선일보, 2019.
33. BAT자본格局下创业企业该如何站队, 卓泳(新浪科技), 2018.

34. 顶级人物李国庆, 艾问, 2017.
35. Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities, Donald M. Depamphilis, 2019.
36. How To Attract Potential Acquirers for your Startup, Dave Bailey, 2019.
37. 3 Ways to Get Big Spenders to Acquire Your Startup, Steve Little, 2015.
38. 新 중국 플랫폼 전쟁(배달음식), 이베스트투자증권, 2019.
39. Internet Trends, Mary Meeker, 2019.
40. China Luxury Report 2019, McKinsey & Company, 2019.
41. How to Value a Company by Analyzing Its Customers, Harvard Business Review, 2020
42. An Investor's View of Customer Value
43. The Start-UP of you, Reid Hoffman and Ben Casnocha, 2011.
44. 从创业到上市：企业上市操作实务与全流程解析, 杨焱, 2018
45. 刚正面, 张一鸣, 2018.
46. 源码资本
47. The Global Unicorn Club, CB insight, 2020
48. 怎样规划创业公司的未来, 上市公司并购协会, 2018.
49. 全球最佳投资人, CCTV财经, 2018.
50. 초격차, 권오현, 쌤앤파커스, 2018.
51. 생존경영, 런정페이, 2019(확인필요-국내 출간된 도서가 맞나요?
맞다면 출처 표기를 '생존 경영, 지우셴량(이용빈 옮김), 시크릿하우스,

2019'로 해야될 것 같습니다.)

52. 비커밍페이스북, 마이크 회플링거(정태영 옮김), 부키, 2018.
53. 娃哈哈攻略, 鸿敏, 2011.
54. 아하 차이나!, 취평하, 아이지엠세계경영연구원, 2012.
55. 초대형 中 로펌 한국상륙, 한국경제, 2019.
56. 스타트업 밸류에이션은 어떻게 하는가, 윤필구, 2013.
57. 初创企业八种估值方法, 腾讯视频(许小恒), 2018.
58. 初创企业应如何正确估值, 中国好项目, 2018
59. 管理会计大师课主题系列微课《师说》, 黄秀梅, 2017.
60. 자본론, 张军, 2015
61. How David Beats Goliath, Malcolm Gladwell, 2009
62. 무조건 심플, 리처드 코치&그래그 록우드(오수원 옮김), 부키, 2018
63. 더 히스토리 오브 더 퓨처, 블레이크J. 헤리스(정미진 옮김), 커넥팅(Connecting), 2019.
64. Genentech, Sally Smith Hughes, 2011.
65. 人物访谈 《拼多多创始人黄峥》, 腾讯新闻出品, 2018.
66. 2019 Third Quarter Corporate Overview, Tencent, 2019
67. 알리바바 “韓브랜드 中 진출 도울 것”, 뉴스시, 2019.
68. 중국 스타트업 유니콘의 비밀, 글로벌 인재포럼, 2018.
69. 科技部办公厅关于印发(十三五)的通知, 科技部, 2017.
70. Top 10 Global Accelerators for Overseas Startups, Entrepreneur, 2017.

71. ‘바이두혁신센터 프라임데이’ 열려.. 국내 기업 중국 진출 돕는다, 서울경제, 2019
72. Baidu Corporate Social Responsibility Report, 2018, 百度
73. Baidu Financial Reports, SEC, 2019
74. 배민도 코스닥 대신 해외로...국내 IPO 꺼리는 유니콘 기업, 중앙일보, 2019
75. 중국 유니콘 기업들의 현황 및 그 시사점, 박준성, 2019
76. 科创板新闻动态, 上海证券交易所, 2019
77. 혁신 없이 부풀려졌던 中스타트업 ‘몰락의 시작’, 머니투데이, 2019
78. 离开百度后, 原渡鸦科技创始人吕骋“投奔”陆奇, 苏建勋, 2019
79. Alibaba buys Israeli startup Visualead, Globes, 2017
80. The Countries With The Most STEM Graduates, Forbes, 2017
81. China opens a new university every week, BBC, 2016
82. 중동의 실리콘밸리 이스라엘로 몰려가는 차이나머니, 한국경제, 2017
83. 중국진출기업 경영사례, 코트라, 진한엠앤비, 2015
84. 阿里健康2019年财务报, 阿里健康, 2019
85. 不仅是投资人 而是你的合伙人, 百度风投, 2018
86. 增值服务, 腾讯投资, 2020
87. 중국판 넷플릭스 한국팀 만든다, 중앙일보, 2020
88. Didi joins Grab in Oyo's \$1b funding round, Tech in Asia, 2019

89. 피터 틸, 토마스 라폴트(강민경 옮김), 앵글북스, 2017(확인필요-예스24에서는 2019년에 출간되었다고 나오는데 혹시 원서로 읽어셨나요?)
90. 국내 스타트업 中텐센트 투자 유치 온라인 로드쇼 연다, 파이낸셜뉴스, 2020
91. 《遇见大咖》高瓴资本创始人兼CEO张磊, CCTV财经, 2018
92. NEW MONEY (스타트업에 투자하는 사람들, 한국 VC이야기), 러닝메이트, 2018
93. 2019胡润全球独角兽榜, 胡润, 2019
94. ‘배민’ 5조 빅딜에도 큰 재미 못 본 국내 VC, 이데일리, 2019
95. Ant Financial Case Study, EO Intelligence, 2019
96. Ray Dalio Discusses the Impact of China’s Growth on the World Economy, Bridgewater Associates, 2019
97. China’s Internet Giants Go Global, CB Insights, 2018
98. Strategic M&A and Investment, Alibaba, 2016
99. 1등의 전략, 히라이 다카시, 2010