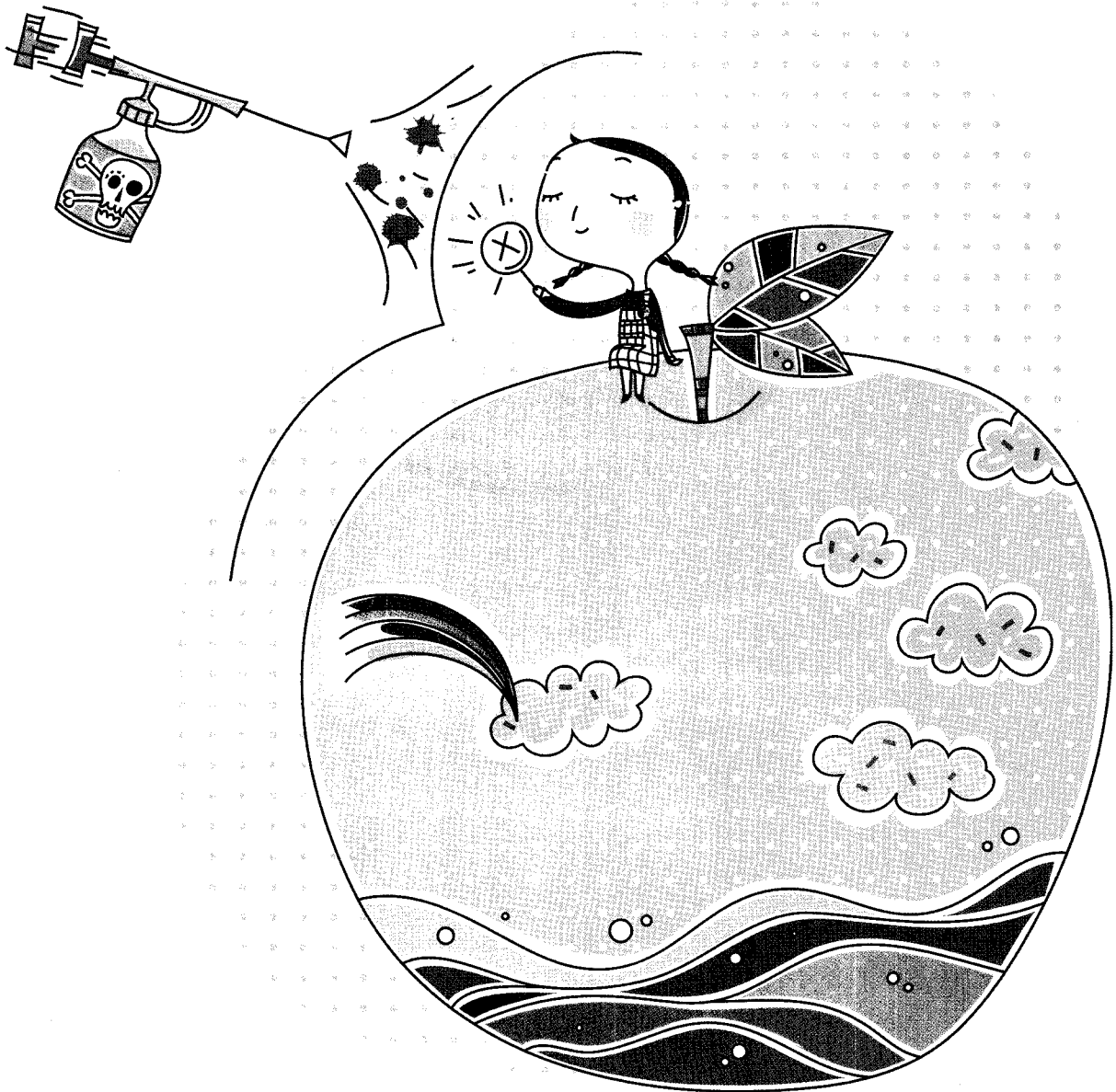


‘기적의 벤처’는 도전하는 자의 몫이다

최근 벤처 중흥에 대한 기대가 커지고 있지만, 그에 못지않게 한계수익에 허덕이거나 성장 통로를 찾지 못해 고민하는 벤처기업가들을 많이 만나게 된다. 그들에게 필자는 일본 아오로미 현에서 생산되는 ‘기적의 사과’ 스토리를 들려주곤 한다.

글_ 손동원(인하대학교 경영학부 교수, <기업 생로병사의 비밀>, <벤처 진화의 법칙> 저자)



– 실패를 딛고 태어난 ‘기적의 사과’

‘기적의 사과’란 농약을 일체 쓰지 않는 방법으로 재배해서 얻은 사과로서, 현대 문명의 발달 이후 인류가 먹어본 적이 없는 새로운 사과를 말한다. 이 무농약 사과 재배는 너무나 어려워서 누구도 시도하지 않던 방법이라고 한다. 무농약 사과 재배방법을 기적이라고 부르는 이유는 4천년 사과 재배의 역사에 도전한 성공스토리였기 때문이다. 아무도 할 수 없는 도전에서의 성공은 많은 사람들의 호응을 얻어낸다. 실제로 그 성공 스토리는 ‘기적의 사과’라는 책으로 베스트셀러가 되었다. 그 책의 저자인 이시카와 다쿠지 선생은 ‘기적의 사과’를 다음과 같이 칭송한다. “눈물 나게 맛있는 사과, 한 입 베어무는 순간 온몸의 세포가 환호하는 사과, 십까지 먹어 버리게 되는, 씹지 않는 기적의 사과”라고.

그 ‘기적의 사과’ 재배에 성공한 사람은 기무라 아키노리(木村秋則)이다. 그는 물론 단번에 성공한 사람은 아니다. 누구보다도 뼈아픈 좌절의 세월이 있었다. 기무라 아키노리 씨의 집념과 노력은 다음의 문장에서 잘 나타난다. “바다와 아주 멀리 떨어진 곳에서 한 남자가 배를 만들었다. 홍수가 날 리 없다. 세상 사람들은 그렇게 말하며 남자를 비웃었지만 남자는 자기가 믿는 바에 따라 묵묵히 배를 만들어 갔다.” 이 문장은 한 사람의 집념을 묘사하는 표현이지만, 곰곰이 씹어보면 벤처기업가들이 무엇을 해야 하는지를 말해주는 표현이 된다는 것이 놀랍기도 하다. 그가 꿈꾸었던 무농약 사과에 도전했던 대가는 혹독했다. 9년 동안 하루 종일 해충에 시달렸고 검게 썩어가는 사과나무를 그저 바라 보고만 있어야 했다. 가족들이 감당해야 할 시련도 엄청났다. 가족들 모두 9년 동안 가난한 세월을 보내야만 했다. 그러나 그는 결국 기사화되었고, 오늘의 ‘기적의 사과’를 탄생시켰다. 현재 그가 이룬 ‘기적의 사과’를 통해 누리는 성공의 열매는 달다. 인터넷으로 받는 사과주문은 판매 개시 3분 만에 품절이 되며, 심지어는 이 기적의 사과로 만든 수프는 1년을 예약하고 기다려야만 먹을 수 있을 정도가 되었다.

– 끊임없는 도전 정신으로 시행착오 극복해야

기업가라면 누구나 ‘기적의 사과’의 결과와 같은 도전 끝의 승리감을 맛보고 싶을 것이다. 그러나 이런 승리감을 얻기는 그리 쉽지 않다. 기업을 한다는 것은 어쩌면 세상과의 블랙잭 도박 게임에 도전하는 것과 같다. 그것도 이길 확률이 매우 낮은 도박게임이다. 세계기업들

의 평균수명이 13년이며, 30년이 지나면 80%의 기업이 사라진다는 통계수치를 보면, 창업 이후 살아남는다는 것이 만만한 일이 아니라는 것을 알 수 있다. 한창 잘나가던 기업들도 우리 주변에서 심심치 않게 몰락하는 것을 목격할 수 있다. 각 개인이 딜러와 승패를 겨루는 블랙잭 게임은 오래 하면 할수록 딜러에게 질 확률이 높다. 풍문 상 듣기에는 딜러의 승리 확률이 51%라고 한다. 물론 각 개인들도 짧은 기간 동안은 돈을 벌 수 있다. 간혹 듣게 되는 미국 라스베가스(Las Vegas)에 처음 가서 돈을 따온 영웅담과 같은 스토리들이 그것을 잘 말해준다. 초보자도 30분의 블랙잭 게임에서는 돈을 벌기도 한다. 그런데 이것이 2시간, 10시간, 24시간, 2일, 일주일 등으로 늘어나면 사정은 다르다. 게임에 참여하는 기간이 길면 길수록 돈을 벌 확률은 그만큼 떨어진다. 기업도 사업을 오래하면 할수록 위험이 가중되어 돈을 벌 확률이 떨어진다. 기업의 숙명은 이 라스베가스 블랙잭 테이블 위의 상황과 유사해서, 사업이 길어질수록 불리한 경기원칙 속에 놓여있다. 이처럼 길어질수록 불리한 경기원칙을 극복해 성장하고 장수하는 비결을 터득할 수만 있다면 얼마나 좋겠는가.

– 자신만이 가지는 색깔 찾기

벤처 비즈니스는 다른 기업보다 실패확률이 더 높다. 앞서 발생한 사례가 거의 없기 때문에 시행착오에 대한 학습 기회가 없다. 어떻게 보면 벤처기업의 성공의 길은 특별한 묘수를 찾는 것 자체가 모순일지도 모른다. 사전에 존재하는 모범답안이 없는 판에 들어서 있기 때문이다. 이런 판에서 살아남고 성장하려는 벤처기업가들에게 가장 필요한 다짐은 ‘자신의 길에 미쳐야 한다’는 말일 것이다. 자신의 길에서 묘수풀이를 하는 자들만이 성공할 수 있다는 교훈은 불변의 진리이다. 한번 실패했던 벤처기업가들에게도 마찬가지이다. 실패했던 과거의 경험을 성공의 자산으로 돌리는 것도 자신만의 길을 성공적으로 개척하는 것에 달려있는 것이다.

진정으로 자신만의 길을 아는 사람은 행복한 사람이다. 자신만의 길을 알게 되기까지는 헛손질도 있고 실패도 있고 시행착오도 겪어야 한다. 항상 알짜배기 경로만 선택해서 성공하는 사람은 없다. 실수와 실패를 각오하고 도전하는 자들만이 ‘자신의 길’을 알 수 있다. 그런데 일단 자신의 길을 알게 된 기업가라면, 그 길에서 성공하는 방법을 체계적으로 준비하는 것이 다음 순서일 것이다.

그런데 여기서 ‘준비’라는 단어에 주목할 필요가 있다. 벤처기업가



들에게 맡겨진 '준비'에는 무엇보다도 '자신만의 색깔을 갖는 것'이 특히 중요하다. 미국 샌프란시스코 남쪽 몬터레이(Monterey) 인근의 페블비치(Pebble Beach) 지역은 관광객이 몰리는 지역으로 유명하다. '17마일 드라이브'라는 바다를 끼고 도는 드라이브 코스가 일품이며, 또 바다사자와 물개 등이 바다 인근에서 쉽게 목격된다는 것도 관광객들이 모이는 이유이기도 하다. 페블비치를 이렇게 세계적인 브랜드로 만든 것은 다름 아닌 바닷물의 '색깔(color)'이다. 페블비치를 처음 마주하는 사람은 페블비치만의 독특한 색에 탄성을 짓지 않을 수 없는데, 그것은 세계 어느 바다에서도 볼 수 없는 독특한 '파'

랑'을 갖고 있기 때문이다. 바다 색깔의 차이에 아무리 둔감한 사람일지라도 페블비치의 이 독특한 '파랑'을 인상적으로 받아들이지 않을 수는 없다. 만약 이 페블비치의 색을 쉽게 모방할 수 있다면 어떻게 될까? 그 가치는 지금과는 비교할 수 없을 정도로 떨어질 것이 분명하다. 페블비치가 현재의 가치를 유지하는 이유는 어떤 지역도 쉽게 모방할 수 없기 때문일 것이다. 벤처기업이라면 이런 고유한 독특함을 갖추어야 하며, 자신의 승부처로 삼아야 한다. 독특한 자신만의 특징을 갖추는 것은 도전하는 자의 몫인데, 결국 도전하는 벤처가 '기적의 벤처'가 된다는 말과 같다.

성장에 대한 변화를 두려워하지 않아야

한편, 여기서 벤처기업가들의 취약점 하나를 짚고 넘어갈 필요가 있다. 벤처기업가들은 성장과정에서 스케일링(scaling)에 취약한 편이다. 기업의 성장 과정에서 창업자가 그 성장에 맞추어 변화하는 것을 '스케일링'이라고 한다. 벤처기업가들은 대체로 창업에는 능하지만 성장에는 익숙하지 못하다. 실제로 벤처기업은 하나의 패러독스를 갖고 있는데, 그것은 창업에 통했던 전략들이 이후 성장에 오히려 장애가 되는 경우가 많다는 역설(逆說)이다. 여기에 벤처기업가 자신이 기업의 성장에 적응하지 못하는 현상이 겹쳐진다. 기업가가 한번 선택한 자신의 경영 모드를 바꾸는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 창업 전략으로서 유효했던 경영 모드가 기업이 성장하면서 등장하는 새로운 요구를 따라가지 못하지만, 그것을 위험신호로 받아들이는 창업자는 많지 않다. 실제로 창업했을 때부터 성공적이었던 스킬, 습관 등을 하루아침에 바꾼다는 것은 쉽지 않은 결정인 것이다. 그렇지만 그 변화를 잘 진행시켜야 한다. 그것이 바로 성장통(成長痛)을 극복하는 지름길인 것이다. 창업을 넘어서 실패위험을 극복하는데 효용가치가 다한 스킬과 습관을 빨리 버리고, 성장을 위한 습관을 새롭게 구축해야 하는 것이 중요한 것이다.

벤처 고유의 경영 습관에서 탈피하자

왜 벤처기업가들은 성장에 따른 스케일링을 쉽게 하지 못할까? 미국의 컨설턴트인 햄(Hamm) 박사에 의하면 벤처기업가들에게 다음의 4가지 경향이 있다고 한다.

첫째, 소수 정예에 대한 충성심이다. 창업할 때 소수의 정예부대가 있었다. 이들은 어려운 시절부터 힘들게 일해 준 사람들이며 죽음의 사신을 넘나들던 전우이다. 그 전쟁에서 나와 전우가 같이 피를 흘렸다. 그리고 살아남았다. 그래서 그 사람들에게 충성심을 갖게 된다. 그런데 이러한 충성심은 기업이 커지면서 혹은 새로운 시장에 진출하면서 하나의 부채가 되곤 한다. 과거의 전투경험과 사신을 넘던 그 당시 시절에 너무나 큰 가치를 주고 있기 때문이다. 이것 때문에 새로운 것을 보지 못하는 경우도 많다.

둘째, 지나친 일 중심적 사고이다. 창업이후 일을 한시도 잊었던 날이 없을 것이다. 특히 제품을 시장에 출시하는 작업과 같은 엄청난 과정을 거치면서 일에서 빠져나온 적이 없는 편이다. 눈앞에 언제나 산적한 일이 몰려들었다. 그런데 이러한 일 중심의 사고는 기업이 커지면

서 기업의 미래 비전을 잊게 만들기도 한다. 일에 파묻히기 보다는 빠져나와 전체를 조망하는 지혜가 필요하다.

셋째, 한 가지에 집착하는 단편적인 편견이다. 사실 한 가지에 집착하는 것은 혁신적인 제품을 세상에 내어놓은 벤처기업가의 중요 자질이다. 그런데 이것이 기업이 커지면 그대로 부담이 된다. 기업이 커질수록 다양한 세상을 보아야 하고 그것을 조합할 수 있어야 한다.

넷째, 혼자서 일하는 경향이다. 이것 역시 천재적인 기술자로서 훌륭한 자질이다. 그러나 성장하는 벤처기업은 고객을 이해해야 하고, 시장을 예측해야 하며, 경쟁자를 분석해야 한다. 혼자서 일하는 것은 이것들과 잘 어울리지 않는다. 다른 사람의 의견을 잘 들어야 하고, 다른 사람들 속에서 자신의 견해를 다듬을 준비가 되어 있어야 한다. 벤처창업자가 이런 요인들을 제대로 인식하고 대처한다면 이 스케일링 문제를 극복하는 데 도움이 될 것이다.

중국의 문장가 루신은 "희망이란 땅위의 길과 같다"고 했다. 땅에 본래 길은 없었다. 걷는 곳에 길이 난다. 현재 몽골의 넓은 초원이 그렇다. 거기에는 차도(車道)가 따로 없다. 차가 다니는 곳이 바로 도로가 된다. 희망도 이러한 길과 같다. 꿈을 이루려는 하나하나의 노력이 모여서 희망의 도로가 펼쳐진다. 희망은 주어지는 것이 결코 아니다. 자신의 길을 믿고 분투하며 도전하는 자에게 희망의 도로가 열릴 것이다. '기적의 벤처'는 다름 아닌 그들의 몫이다.

