

## 기술 기반의 스타트업을 시작하기 위하여

북재 | 조한열

전설적인 개발자인 폴 그레이엄이 만든 Y콤비네이터라는 미국의 엔젤투자사는 창업팀에 개발자가 포함되어 있지 않으면 투자를 하지 않는 것으로 유명하다. 드롭박스나 에어비앤비 등 Y콤비네이터가 투자한 420개가 넘는 스타트업 모두가 기술 기반의 스타트업, 일명 테크스타트업으로서 이들 중에는 창업팀 모두가 개발자 출신인 경우도 허다 하다. 마치 서부 개척 시대의 골드러시처럼 스마트폰 열풍으로 시작된 모바일 시대에 기술로 무장한 개발자들에 의한 테크러시가 진행되고 있다. 바야흐로 테크스타트업의 전성시대가 펼쳐지고 있으며, 개발자들이 이들 테크스타트업을 이끌어가고 있다. Y콤비네이터는 이런 현상을 꿰뚫어보고 개발자가 중심인 창업팀에만 투자를 진행하고 있는 것이다.

얼마 전 폴 그레이엄은 자신의 블로그를 통해 미국 이외의 지역에서 우수한 개발자를 이민자로 받아들여야 한다는 주장을 펼쳤다. 미국 내에서 논란이 진행 중인 이민법 개정안에 대한 엔젤투자자로서의 입장을 밝힌 것이었다. 그가 이런 주장을 펼친 것은 미국의 IT기반 스타트업에 대한 투자자로서 우수한 개발자가 포함되어 있는 창업팀의 성공가능성이 높다는 점을 그간의 경험 속에서 깨달았기 때문이다. 모바일 시대가 열어 준 미국 신경계의 활성화를 위해서는 우수한 스타트업들이 성장을 해야 하는 데, 스타트업의 성장에 있어서의 결정적 요인이 우수한 프로그래머에 달려있다는 주장이다. 그는 미국 내의 이민 반대론자들이 우수한 프로그래머와 평범한 프로그래머 사이에 거대한 능력의 편차가 존재한다는 사실을 이해하지 못하고 있다고 지적한다.

여러 연구 결과에 의해 개발자 간 생산성의 차이가 매우 크다는 사실은 널리 알려져 있다. 어떤 연구에서는 최하의 프로그래머와 최상의 프로그래머 간의 생산성 차이가 무려 28배에 달한다는 결론을 보고하기도 한다.(Sackman) 평균적으로는 7배 이상의 차이가

난다는 주장이 널리 받아들여지고 있다. 이런 연구결과가 말해주는 사실은 뛰어난 개발자 한 사람이 창업한 스타트업은 하나의 의견으로 일치된 7명의 개발자가 창업한 것과 같은 효과가 생길 수 있다는 것이다. 이는 초기 기업일수록 엄청난 차이를 만들어내는데, 7배의 생산성이란 7배의 속도 차이를 만들어낸다고 할 수 있으며, 자금과 인력 리소스가 부족한 초기 기업에게 있어 속도란 성공과 실패를 가르는 중요한 요인임에는 틀림없기 때문이다.

하지만 기술 기반의 스타트업에게 있어 높은 생산성과 그로 인한 빠른 성장 속도보다 더 중요한 것이 기술적 성취를 가능하게 하는 능력이다. 기술 기반의 스타트업에서 뛰어난 개발자가 필요한 것은 7배의 속도를 위해서가 아니라 평범한 개발자는 성취할 수 없는 높은 장벽의 기술을 개발할 수 있는 능력이 있기 때문이다. 기술 기반의 스타트업이 성장하면서 수많은 기술적 어려움에 부딪히게 되는데, 이를 극복하기 위해서는 절대적인 경험치가 중요한 법이다. 이처럼 성공적인 기술 기반의 스타트업을 창업하려면 독보적인 기술을 개발할 능력이 있는 경험이 풍부한 개발자가 절대적으로 필요하다. 경험이 풍부한 개발자가 창업한 기술 기반의 스타트업일수록 성공 가능성이 높다는 것은 이미 검증된 사실이다. 굳이 1만 시간의 법칙 따위를 언급하지 않더라도 한 분야에서 10년 이상 경험을 쌓아야 의미있는 기술적 수준에 이르게 된다는 것은 개발자라면 쉽게 수긍할 수 있다. 미국에서 성공한 기술 기반의 스타트업 창업자의 평균 연령이 39살이라는 점이 결코 우연의 일치만은 아닐 것이다.

그러나 아쉽게도 국내의 현실은 미국과는 확연한 차이가 있다. 우선 국내에서는 기술 기반의 창업팀이 투자를 받는다는 것 자체가 매우 힘들다. 이에 대해서는 몇 가지 이유가 있는데, 그 중 가장 큰 원인은 개발자 출신의 벤처투자자가 극히 드물다는 점에 있다. 기술 기반의 스타트업에 투자하기 위해서는 기술에

대한 식견이 꼭 필요한 법이나 이런 기술적 식견을 갖추고 있는 벤처투자자가 별로 없다는 점은 기술 기반의 창업을 어렵게 하는 요인으로 작용한다. 기술 중심의 스타트업이 성장을 하고 벤처캐피탈에 수익을 안겨주기 위해서는 많은 시간이 소요된다. 서비스 중심의 스타트업이 반짝이는 아이디어를 통해 단기간에 사용자를 늘려 폭발적인 성장을 하는데 반해, 기술 중심의 스타트업은 기반 기술을 개발하여 상업화하는데까지 상대적으로 긴 시간이 소요된다는 점은 익히 알려진 사실이다. 그럼에도 불구하고 기술 기반의 스타트업은 기술 진입장벽을 통해 더 큰 경쟁력을 갖추게 되고 장기적으로 큰 성공의 가능성이 열려 있기 때문에 매력적인 투자처일 수 있다. 하지만 이들 기술 기반의 스타트업 중에서 옥석을 가려내기 위한 작업이 비개발자 출신의 벤처투자자에게는 쉽지 않은 일이기 때문에 이들이 기술 기반의 스타트업보다는 서비스 중심의 스타트업을 더욱 선호한다는 점은 어찌 보면 당연한 일이다.

정부의 창업 정책이 청년실업 해소를 위한 청년 창업 중심으로 진행되고 있다는 점도 경험이 풍부한 개발자가 기술 기반의 스타트업을 시작하는 것을 방해하는 요인이다. 창업 초기 기업에게 투자하는 엔젤투자가 활성화되어 있지 않은 국내 현실에서 정부의 창업 지원책은 기술 기반의 스타트업이 기댈 수 있는 효과적인 지원임에는 틀림이 없다. 하지만 경험이 풍부한 40대의 개발자가 기술 기반의 스타트업을 창업 하면서 정부의 창업 자금을 지원받기란 어려운 게 현실이다. 이런 현실 때문에 기술 기반의 스타트업들이 자기 기술을 개발하기 보다는 운영 자금 확보를 위한 개발 용역으로 시간을 허비하는 경우가 많은데, 이는 기술 기반의 스타트업의 성장을 가로막는 전형적인 실패 패턴이다.

그렇다면 어떻게 해야 할 것인가. 미국을 중심으로 진행되고 있는 기술 스타트업의 전성기를 넘기고 바라보고 있을 것인가. 창업의 뜨거운 열정으로 몸달아 있는 풍부한 경험의 국내 개발자들에게 아직은 때가 아니니 그저 열정을 식히라고 해야 할 것인가. 주변 환경이 좋아질 때까지 기다리라는 것은 창업가 정신과는 동떨어진 얘기다. 이런 어려움에도 불구하고 모바일 시대의 격랑 속으로 뛰어들어 기술 기반의 스타트업을 창업하는 데 주저하지 않을 개발자들을 위한 현실적인 조언이 필요한 상황이다. 2008년도부터 두 번의 회사를 연속으로 창업한 개발자로서의 개인적 경험을 토대로 기술 기반의 스타트업을 창업하여 성장

시키는 데 필요한 몇가지 조언을 해보려고 한다.

우선 창업을 위한 자금 확보는 필수적이다. 앞서도 말했듯이 기술 기반의 스타트업은 기술 개발에 절대적인 시간이 소요된다. 이런 기술 개발 없이는 수익화가 불가능하므로 기술을 개발할 기간동안 생존이 가능할 정도의 자금 확보가 필요하다. 1년 정도의 운영 자금을 확보하는 것이 바람직하지만, 적어도 6개월 이상의 운영자금은 확보한 후 창업을 해야 한다. 창업팀이 급여를 받지 않거나 매우 적게 받으면서 운영자금의 필요액을 낮추는 방법은 권하지 않는다. 기술 기반의 창업팀에 필요한 풍부한 경험이 있는 개발자는 부양할 가족이 있는 경우가 대다수이기 때문에 가족의 부양에 필요한 최소한의 급여가 꾸준히 확보되지 않는다면 현실적인 어려움에 처할 수 밖에 없다. 그렇기 때문에 적절한 수준의 급여 지급을 가능할 정도의 운영 자금을 마련해야 한다.

운영자금을 마련하는 방법에는 여러가지가 있다. 다행히도 요사이 스타트업의 붐을 타고 예비 창업자들이 참여할 수 있는 각종 창업 경진대회가 많이 열리고 있다. 창업팀이 해결하려고 하는 문제를 일반인이 이해하기 쉽게 표현한 뒤, 어떤 기술로 문제를 해결할 것인가를 잘 설득할 수 있다면 기술 기반의 창업팀에게도 창업 경진대회 수상을 통한 자금 확보가 가능할 수 있다. 하지만 서비스 중심의 스타트업에 비해 기술 중심의 스타트업이 경진대회에서 부각되기란 쉽지 않기 때문에 절대적인 자금확보 방안은 아니라 할 수 있다. 기술 기반의 초기 스타트업에 투자를 진행하는 본엔젤스나 K큐브 벤처스와 같은 엔젤 투자자에게 투자를 받는 것도 방법이다. 그러나 개발하려고 하는 기술의 프로토타입이 없는 한 사업계획서만으로 투자를 받을 수는 없으므로 프로토타입을 개발할 때까지는 자력으로 운영을 해야 한다.

기술 기반의 스타트업이 자력으로 자금을 확보할 수 있는 유력한 방안은 개발 용역이다. 앞서 실패의 패턴이라고 얘기했지만 독약도 잘 조절하여 쓰면 명약이 될 수 있듯이 개발 용역도 원칙을 정해 진행한다면 매우 중요한 자금 확보 수단으로 활용할 수 있다. 이 때의 원칙이란 매우 간단하다. 창업팀이 개발하려고 하는 기술에 도움이 되는 용역만을 수행하면 된다. 혹은 당장에 도움이 되는 기술은 아니지만 기술적 도전 가치가 있는 용역이라면 수행을 하되 창업팀의 핵심 개발자는 해당 용역에 참여해서는 안된다. 이런 원칙 하에 개발 용역을 수행한다면 적절한 자금 확보 수단이 될 수 있다.

우리의 창업팀 역시 개발 용역이 유력한 자금 조달 방안이었다. 창업 초기, 회사 내에서 우스개 소리처럼 떠들던 얘기가 있었는데, 남의 돈으로 기술을 개발하는 말이였다. 다소 나쁘게 들릴 수 있는 말일지는 모르나, 기술 기반의 스타트업이 개발 용역을 대하는 자세를 표현한 말로서는 적절하다. 우리는 2명의 개발자가 공동 창업을 했는데, 창업하기 전에 다른 회사의 기술을 1년 동안 개발해주는 계약을 성사시킨 뒤 창업을 했다. 2명의 창업자 중 1명이 개발 용역을 수행하여 자금을 확보하고, 다른 1명이 회사의 핵심 기술을 개발하자는 생각이였다. 1년 동안 회사를 운영할 수 있는 자금을 확보할 수 있었다는 점에서 매우 현실적인 선택이였다. 물론 이런 계획이 말처럼 쉽지 않은 않았다. 실제로 우리는 1년을 못채운 10개월 만에 계약을 종료할 수 밖에 없었는데, 그 이유는 해당 개발 용역을 수행하던 공동 창업자가 아이를 낳고 육아를 해야 했기 때문이였다. 개발의 어려움이 아니라 개인적인 생활의 문제로 프로젝트가 중단될 수 있음을 깨닫게 된 좋은 계기였다. 이 프로젝트는 개인적인 이유로 중단되었지만 우리에게 필요한 기술에 대한 용역만을 수행하자는 원칙을 지킨 까닭에 이 프로젝트의 결과물이 훗날 우리가 연속으로 창업한 북잼이라는 전자책 기술 기반 스타트업의 핵심 기술이 될 수 있었다.

앞서 언급했듯이 기술 기반의 스타트업이 본격적인 매출을 일으킬 때까지 걸리는 시간이 대체로 길다는 점에서 투자 유치를 염두해두지 않으면 안된다. 창업 초기의 운영자금은 개발 용역 등으로 충당할 수 있겠지만, 초기 자금은 제품 프로토타입을 만들어 낼 때쯤에는 소진되는 것이 일반적이다. 따라서 제품의 프로토타입을 만든 후 본격적인 투자 유치를 진행해야 한다. 투자 유치를 진행하기 위해서는 창업 회사의 지분 구조에 신경을 써야 하는데, 투자 유치를 위한 적절한 지분 구성은 창업자가 대다수 지분을 소유하고 있는 것이다. 가장 최악의 지분 구조는 창업팀 모두가 골고루 지분을 나눠 갖는 것으로서 이는 투자 유치를 가로막는 장애물로 작용한다. 개발자 출신 창업가가 가장 어려워하는 것 중 하나가 돈 문제를 언급하는 것이라서 좋은 게 좋다는 식으로 지분을 구성하는 경우가 있는데, 이럴 경우 이후에 반드시 문제가 발생한다는 점을 염두에 두어야 한다.

자금 문제와 더불어 기술 기반의 스타트업이 직면하는 현실적인 문제는 시장 개척에 대한 문제이다. 좋은 기술만을 개발하면 사용자는 저절로 따라올 것이

라고 생각하는 것이 개발자들의 전형적인 오류인데, 시장은 그렇게 만만치가 않다. 서비스 기반의 스타트업은 이미 사용자 중심의 성장을 추구해왔기 때문에 시장 개척에서 유리한 위치에 있다. 하지만 기술 기반의 스타트업은 사용자들이 해당 기술의 장점을 깨닫게 되는데 상대적으로 더욱 많은 시간이 소요된다는 점에서 어려움이 있다. 게다가 초기의 기술은 사용자들 모두를 만족시킬만큼 기술적으로 충분히 성숙하지 않은 것이 일반적이다. 이럴 때의 올바른 접근 방식은 특정 분야나 좁은 영역의 시장에서 소수의 사용자들을 만족시키는 것을 목표로 기술에 대한 시장 테스트를 진행하는 것이다. 전체 사용자를 만족시키는 것을 포기하고, 소수의 특정 사용자 집단을 만족시키는 것을 목표로 시장 진입을 한다면, 후속 투자 유치 등의 의미있는 성과를 거둘 수 있다.

우리가 북잼이라는 전자책 기술 스타트업을 창업하면서 풀고 싶었던 첫번째 문제는 전자책을 예쁘게 만드는 것이였다. 기존에 나와있는 전자책 포맷의 한계로 인해 예쁜 레이아웃의 전자책이 표현될 수 없다는 기술적 사실을 알게 된 우리는 예쁜 레이아웃이 가능한 자체적인 전자책 포맷을 개발했다. 초기에 개발한 전자책 포맷에 BXP(Bookjam eXtensible Publication Format)라는 이름을 붙인 우리는 BXP를 이용하여 전자책 시장에 혜성같이 진출하고 싶었다. 하지만 자체 포맷 기술을 개발한 까닭에 전자책 시장 전체로 진입하는 게 매우 어렵다는 사실을 깨닫게 되었다. 일단 다른 전자책 서점들은 출판사에서 제공한 일반적인 전자책 상품을 판매할 수 있었기 때문에 단시간에 수만종의 상품을 확보할 수 있었지만, 우리는 BXP라는 자체 포맷을 사용했기 때문에 출판사 대신 우리가 직접 전자책을 제작해야 했다. 볼품없는 일반적인 전자책에 비해 우수한 품질의 전자책을 만들 수는 있었지만, 그 반대급부로 많은 종류의 상품을 확보할 수는 없었던 것이다. 그래서 택한 방식이 소수의 전자책만을 모아 소수에게만 통하는 전자책 앱을 만들어서 시장 테스트를 진행하는 것이였다. 이렇게 해서 시장에 내보낸 앱 중에서 가장 큰 히트작이 열린책들이라는 출판사의 세계문학 작품만을 모아놓은 작은 규모의 앱이였다. 출시 당시 30권에서 출발한 작은 앱이었지만, 일반적인 전자책에 비해 미려한 레이아웃이 구현될 수 있었고, 이에 대한 사용자의 반응은 폭발적이였다. 전체 전자책 사용자 중에서 세계문학을 즐겨읽는 소수의 사용자들만을 타겟한 앱이었지만, 사용자의 만족도가 높았던 까닭에 BXP 기술을 출판계에 널리

알릴 수 있었으며, 이후 추가 투자 유치에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있었다.

이상으로 기술을 기반으로 하는 스타트업이기 때문에 처하게 될 문제에 대해서 간략하게 짚어보았다. 이렇게 산적한 어려움에 처하게 되는게宿命일 수 밖에 없는 기술 기반의 스타트업이 그래도 매력적인 이유는 세상에 존재하지 않던 새로운 기술을 선보인다는 자부심 때문이다. 개발자는 자신만의 세계를 구축하는 일에 희열을 느끼기 마련이다. 창업가는 실제로 세상을 변화시키는 일에 희열을 느끼는 사람들이다. 그렇기 때문에 창업가 정신으로 무장한 개발자가 변화시킬 수 있는 세상의 폭은 매우 넓고도 깊다. 다른 사

람이 마련해 놓는 미래가 아니라 자기 스스로 만드는 미래에 인생을 걸어보겠다는 개발자들이 많아지고, 그런 개발자들이 성공할 수 있는 토대와 환경이 국내에 마련되기를 간절히 바라면서 글을 마칠까 한다.

## 약력



### 조한열

2000 서울대학교 컴퓨터공학과 졸업 (학사)

2008~2010 (주)인터큐비트 대표이사

2011~현재 (주)북잼 대표이사

관심분야: 콘텐츠 포맷 기술, Platform as a Service (PaaS)

E-mail: hanyeol@bookjam.co.kr