

## Back to The Venture

(주)키스톤테크놀로지 최성호

### 스티브 잡스의 사과

오늘날의 PC 산업이 있게 한 애플 사는 컴퓨터의 자원들을 마치 책상(Desktop Metaphor) 위에서 (마우스를 이용해서) 손으로 물건을 다루듯이 손 쉽게 다룰 수 있게 하여 컴퓨터를 손쉬운 퍼스널 도구화 시켜 대중화 시킴으로써 큰 상업적인 성공을 거두었었다.

그래서 애플사의 한 입 베어 먹은 사과 심벌을 보면 연구실에서 만들어진 마우스와 데스크 탑 개념을 연구소 밖으로 가져 와서 사람들에게 그 달콤한 맛을 처음 한 입 맛 보게 한 스티브 잡스의 손에 들려 있었던 그 사과가 아니었겠는가 싶다.

그러나 애플 사는 나중에 나온 IBM PC에 수년 정도는 족히 앞선 기술로 처음의 성공을 발판으로 계속 기술적인 리더십을 향유하면서도 교육시장과 출판 시장에 머물다가 결국 대중화에는 실패, 대중화를 먼저 이룬 윈텔PC에 덤미를 잡혔고 시장에서 사라질 뻔 한 위기를 맞았었다.

스티브 잡스가 애플을 내 놓은 지 십년 뒤인 1995년에 세계 사람들은 마이크로소프트사의 윈도우95를 사기 위해 출시 전날부터 밤샘까지 하며 줄을 섰던 것을 우리는 기억한다. 사람들은 스티브 잡스가 10년 전에 연구실에서 꼬집어 내었던 그 그래픽컬 유저 인터페이스를 빌 게이츠로부터 그렇게 열광적으로 사 들였고, 결국 이론을 상업화 하는데 천재였던 스티브 잡스의 손에 들고 있던 한입 베어 먹다 남은 사과는 기존의 아이디어를 모방하고 더 우월하게 창조 하는 데에 (Embed & Extend - MS 전략의 핵심이다) 천재였던 빌 게이츠의 손에 넘어 가서 그의 뱃속에 그렇게 들어가고 만 것이다.

그래서 우리는 마이크로소프트사를 마케팅 회사

라고 부르는데 서슴지 않는다. 마이크로소프트사의 성공은 기술의 리더십에 있었던 것이 아니라 마케팅의 리더십에서 비롯된 것이기 때문이다. 마이크로소프트사에게는 최고의 기술이 필요한 것이 아니라 시장이 원하는 제품을 만드는 데 충분한 기술만 있으면 되기 때문이다.

벤처의 성공은 이렇듯 조프리 무어가 그의 책 "Crossing the Chasm"에서 언급한 Chasm, '즉 애플이 넘지 못 한 그 Chasm을 어떻게 넘는가에 달려 있다. 제품을 시장에 내어 놓고, 회사 이름을 알리고, Niche 시장에서 이익은 남지 않더라도 (공짜라도!) 초기 고객을 어렵사리 확보하고 (잘 나가는 안정적인 회사는 좀체 벤처 제품을 사 주지 않는다), Success Story를 만들고, Success Story를 기반으로 몇몇 중요 고객을 확보하고, 이렇게 초기 시장에서 성공한 다음에 Mass Market 점령을 위해 건너야 할 큰 Chasm을 또 넘어야 비로소 부와 명성을 거머질 수 있다. 초기 시장 진입에 어렵사리 성공한 벤처는 대부분 이 단계에서 좌절한다. 그 끝의 최악은 회사 청산이고 최선은 인수 합병이다.

### Chasm을 넘어서

이렇듯 벤처의 성공을 향해 나아가야 할 길은 멀고 험하기만 하다. 제품의 포지셔닝과 무결성, 기능성을 갖추는 것은 당연한 필요 조건이고 그 과정에는 사람의 문제, 각 단계로 나아가는데 필요한 자금의 문제 등 경영적인 요소가 더욱 중요하다. 실험실이나 창고에서 출발 한 벤처들 중에는 초기에 제품의 개발에만 집중하다가 시장의 다이내믹스에 빠져 들어 간 후에야 비로소 경영과 마케팅의 필요성을 깨닫는 경우를 많이 보았다.

필자는 한글과컴퓨터의 아래한글이 왜 성공했는 가라는 질문을 스스로에게도 해 보았고 또 간혹 같은 질문을 다른 사람들에게도 해 보았었다.

필자가 생각해 본 답변 버전 1.0은 '이찬진 사장이 Power User였기 때문이다'였다. 당시에 세계를 주름 잡던 워드프로세서도 있었고 국내 대기업이 만든 잘 나가는 워드프로세서도 있었다. 그러나 아래한글처럼 어떤 컴퓨터에서도 돌아 가고, 어떤 프린터도 지원하면서 사용하기 간편하고 빠른 워드프로세서는 없었다. 서울대 컴퓨터 동아리의 멤버였던 이찬진 사장이 파워 유저였기 때문에 누구보다도 워드프로세서에 대한 사용자 요구 사항을 잘 파악하고 있었기 때문이다.

그러나 답변 버전 2.0은 좀 관점이 다르다. 그것은 '이찬진 사장이 훌륭한 마케터였기 때문이다'이다. 벌써 10여년 전 이야기이긴 하지만 그 당시 한글과컴퓨터는 소프트웨어를 처음부터 돈 받고 팔지 않았다. 대신 매뉴얼을 팔고 소프트웨어는 '끼어' 팔았다. 소프트웨어를 사는 인식이 절대 부족한 당시로서는 대신 저작물로 인정 받는 책을 매개체로 소프트웨어를 유형화시킨 기발한 아이디어였다. 물론 불법 복제가 대부분이었지만 소프트웨어 가격이 '꽤값'이었던 것만큼 한글과컴퓨터가 충분히 먹고 살면서 개발까지 계속 할 수 있는 정도 이상의 유료사용자는 확보되었다. 한글과컴퓨터의 시장 지배는 이러한 저가 정책과 불법 복제로 인해 아래한글의 사용자가 급속히 늘어나면서 네트워크 효과와 함께 단시간 내에 Critical Mass를 이룸으로써 달성된 것이었다.

## 한국에서 소프트웨어 벤처하기

이렇듯 정보통신 분야 중에서도 특히 소프트웨어 산업은 마케팅이 성공을 좌우 한다고 해도 과언이 아니다. 그런데 한국에서 이 마케팅이란 것이 참 어렵다. 아니 마케팅이란 것이 어렵다라기 보다 마케팅다운 마케팅을 할 수 있는 규모의 시장을 특히 소프트웨어 분야에서는 찾기가 쉽지 않다. 유전을 발견하면 흔히 '경제성'이라는 것을 이야기 하듯이 우리나라에서는 소프트웨어 시장에 관한 한 큰 나라에서는 되는 분야라 하더라도 한국에서는 경제성을 꼼꼼히 따져 보아야 한다. 시장이 어느 규모 이상은 되어야 건너야 할 Chasm도 있는 것인데

그런 Mass Market을 형성하는 분야를 찾기가 쉽지 않기 때문이다.

이렇듯 근본적으로 10명 이상의 엔지니어를 계속적으로 투자해서 제품을 만들 수 있는 경제성 있는 Local 시장이 존재 하기가 어려운 이 땅에서 한국의 소프트웨어 벤처가 가질 수 있는 비전은 무엇인가. 어떤 사람들은 인도의 경우를 이야기하기도 하고 어떤 사람들은 이스라엘의 경우도 이야기한다. 두 경우의 공통점은 미국이 목표가 되고 있다는 것이고 다른 점은 인도의 경우는 소프트웨어 엔지니어 또는 소프트웨어 제작 대행 회사의 R&D 서비스 자체가 비즈니스가 되고 있고 이스라엘의 경우는 미국의 자본과 마케팅이 이스라엘의 R&D와 결합된 벤처 형태로 비즈니스가 전개되고 있다는 점이다.

우리나라가 두 나라를 벤처마킹하는 것은 인적 자원이 우수하다는 점에서 두 나라와 공통점을 가지고 있기 때문에 당연한 것이라고 생각된다. 그러나 인도는 영어 구사 능력과 그동안 미국 회사들과 태평양을 건너 이루어진 협업을 통해서 구축된 협업 시스템의 경쟁력이라는 측면에서 이스라엘은 미국에 구축되어 있는 숨어 있는 손으로서의 영향력과 자금력 측면에서 우리나라가 쉽게 따를 수 없는 모델들이다.

필자는 개인적으로 한국의 소프트웨어 벤처들이 지향해야 할 쪽은 이스라엘의 모델이라고 생각한다. 그런데 우리는 이스라엘이 가진 자금과 비즈니스 네트워크를 가지고 있지 못하다. 우리가 직접 자금을 대고 비즈니스 네트워크를 구축하기 힘들다면 아이디어를 가진 한국의 회사나 창업자는 Founder로서의 지분(Founder's Fee)을 가지고 미국의 '벤처 전문가'들에게 회사를 키우도록 하는 전형적인 미국 벤처 방식을 택하는 것도 한 방법일 수 있다. 한국에서 만든 시제품이나 한국 시장을 Test Bed로 해서 검증된 제품을 미국 VC의 자본과 결합해서 미국 회사를 만들자는 것이다. M&A라는 출구를 택하긴 했지만 마사이사몬은 그 한 예라고 하겠다. 미국 다이얼패드처럼 한국의 모회사가 돈이 있다면 Seeding은 한국 모회사가 하더라도 이후의 편당이나 회사 운영은 미국 자본과 인력으로 된 미국 회사를 만드는 것도 같은 맥락의 방법일 것이다.

## Back to The Venture

지난 수년 동안 투자 자금의 활성화로 많은 실험실 벤처와 대기업 출신 벤처들이 생겨났다. 그리고 지금은 그 버블이 후퇴 하는 한 가운데 우리 모두가 서 있다. 무엇이 잘 못 되었고 무엇이 거품이었는지 논하는 것은 의미가 없다. 시장 현상이기 때문이다. 비록 짧지만 지난 그 몇 년 동안 많은 사람들이 환상 열차를 타고 '벤처 강국', '성공 신화'의 달콤한 미래로의 시간 여행을 다녀 왔다. 이제 그 황홀 했던 시간 여행을 마치고 다시 현재로 돌아온 우리가 처한 이 어려운 상황을 극복하려면 우리는 어떻게 해야 할 것인가.

보다 나은 미래로 'Back to The Future' 하는 길은 다시 'Back to The Venture' 하는 것이라고 생각한다. 풍성했던 투자로 인해 더 잘 되어서 일취월장 날아가는 곳도 분명 있을 것이고 버블의 긍정 효과로 인해 투자가 없었으면 얻지 못했을 실험적인 성과를 건지는 곳도 있을 것이다. 비록 실패한 투자였을 지언정 그렇게 비싼 대가를 치르고 얻은 유 무형적 자산을 우리는 잘 이용하지 않으면 안된다. 그럼에도 불구하고 안타까운 사실은 그런 많은 값진 경험을 한 벤처인들이 대기업과 연구소로 다시 돌아가고 있다는 점이다.

우리나라가 과거 수년 동안만큼 Entrepreneurship을 그렇게 높이 찬양하던 때가 있었던가. 그런 귀한 경험과 자산까지도 거품으로 치부하고 날려버려서는 안된다. 예전에는 햇빛과 영양을 충분히 공급받던 온실에만 있던 정규군들만 있었지만 지난 몇년 동안에는 척박한 시장에서 치열한 전쟁을 치를 수 많은 야전 게릴라군들이 생겨났다. 지금의 어려운 세계 경제 가운데에서 생존의 돌파구를 만

들어야 하는 우리나라로서는 그런 산 경험과 의지와 전투력으로 뚝뚝 뭉친 Entrepreneur들이 절대적으로 필요하다.

실험실 벤처의 경험을 통해서 학교나 연구소의 역할과 회사의 역할이 좀 더 적극적이고 본격적일 수 있을 것이고 대기업의 인재들이 벤처라는 어려운 환경에서 얻은 비즈니스 경험을 통해서 좀 더 주도면밀하게 리스크 관리를 하며 비즈니스 계획을 짜고 대기업과 업계 간의 비즈니스 네트워킹의 시너지의 묘를 더욱 더 잘 살릴 수 있을 것이다. 이전의 대기업과 정부라는 거목들만 있던 생태계가 아니라 기업 간의 자유 경쟁으로 경쟁력 있는 회사가 더욱 더 번성하고 망한 회사에 있던 회사들의 인재들이 다시 새로운 회사를 만들거나 인재를 필요로 하는 다른 회사에서 더욱 경쟁력 있는 제품을 만들어 내는.. 이런 생태계를 우리는 가지고 있어야 한다. 햇빛과 비와 바람과 같은 환경적 요소가 어우러진 '잘 순환되는' 생태계가 먼저 있어야 숲이 무성해도 무성해지지 않겠는가.

### 최 성 호



- 1984. 2 서울대학교 공과대학 컴퓨터 공학과 학사
- 1986. 2 한국과학기술원 대학원 전산학과 석사
- 1986~1989 현대전자 소프트웨어사업부
- 1989~1995 (주)휴먼컴퓨터 전자출판 소프트웨어 개발부 이사
- 1993. 2 한국과학기술원 대학원 전산학과 연구원박사 과정
- 1996~현재 (주)키스톤테크놀로지 대표이사 사장

1999. 10 스탠포드 경영대학원 최고경영자 프로그램 SEIT  
E-mail:shchoi@keystone.co.kr