

1장 왜 스타트업인가

1.1 기술 스타트업의 시대

약 5억4천만 년 전 지구에 놀라운 일이 일어났다. 바로 '캄브리아기 폭발(Cambrian Explosion)'로 불리는 결과로 인해 생명체의 형태가 다양해졌다. 그때까지는 해면(海綿)이나 기타 단세포 생명체들이 지구에 널리 분포되어 있었는데, 몇 백만 년 안에 동물의 왕국이 훨씬 더 다양해진 것이다... 그리고 "기업의 폭발적인 증가"라는 비슷한 상황이 지금 세상에서 일어나고 있다. 이를 통해 디지털 스타트업이 서비스와 제품에서 놀라울 정도로 다양하게 늘어나고 있으며 경제의 모든 구석구석을 관통하고 있다. 디지털 스타트업은 전체 산업을 재편하고 있으며, 심지어 회사의 기본 개념도 변화시키고 있다.

[A CAMBRIAN MOMENT 2014], 이코노미스트

지금 이 순간 세상 어딘가에서, 두 명의 프로그래머가 차고에 앉아서, 한 번에 한 줄의 코드로 우리의 미래를 창조하고 있다. 우리는 첨단 기술 스타트업 시대에 살고 있다. 실리콘 벨리가 그 길을 선도하고 있지만, 볼더(Boulder)¹에서 런던, 텔아비브, 싱가포르에 이르는 모든 주요 도시에서는, 그들만의 스타트업 허브를 구축하려 하고 있다. 미국에만 1천여 개 이상의 벤처캐피탈 회사가 있고, 매년 전체적으로 젊은 기업에 500억 달러 이상을 투자하는 2백만 엔젤 투자자들이 있다[Hollas 2011]. 2010년 미국에서는 3만 여 개 이상의 새로운 첨단 기술 및 통신 기술회사가 설립됐고[Hathaway 2013, 7], 또 매일,

1 (울건이) 미국 콜로라도 주(州) 북동부에 있는 도시다.

매시간마다 거의 4개의 새로운 기술 스타트업이 생겨나고 있다.

스타트업 혁명이 여기 이 장에 있고, 주목하고 싶어질 이유를 설명할 것이다(이 책을 읽는 것은 좋은 시작이다). 스타트업을 훌륭하게 만들거나 스타트업에 입사하거나 자신의 스타트업을 시작하는 방법을 설명할 것이다. 정직하게 논의하기 위해, 스타트업에 실패했었던 것과 스타트업이 왜 모든 사람에게 유용한 것이 아님을 고백할 것이다. 그러나 우선, 스타트업이 다른 사람들에게는 다른 어떤 것을 의미하는 문구일 수도 있으므로 이 책의 시작은 기술 스타트업이 의미하는 것이 무엇인지부터 정의할 것이다.

1.2 기술 스타트업이란 무엇인가

이 책은 기본적으로 기술 스타트업에 초점을 맞추고 있다. 기술 부분을 설명하기는 쉽다. 만일, 당신의 회사 사업이 기본적으로 기술을 구축하는 것이라면(그 기술이 판매할 실제 제품이거나 다른 제품을 판매하는 데 사용되는 기술이라면) 기술회사다. 그렇지만 기본적으로 이미 존재하는 기술을 사용하는 경우라면 기술회사가 아니다. 예를 들어, 깃허브(GitHub)는 프로그래머들의 공동작업을 더 쉽게 해주는 기술을 개발하고 판매하기 때문에 기술회사다. 마찬가지로, 트립어드바이저(TripAdvisor)도 기술회사다. 왜냐하면 그들은 여행 상품(예: 호텔 객실, 휴가 패키지, 항공편)을 판매하지만, 대부분의 업무는 그런 것을 가능하게 하는 호텔 페이지, 사용자 계정, 리뷰 스토리지, 사진 저장공간 그리고 검색기능과 같은 기술을 구축하는 것이기 때문이다. 동네에 있는 레스토랑이 멋진 웹사이트를 가지고 있고, 해당 웹사이트가 플래시와 자동 재생 음악파일을 사용하였다라도 기술회사는 아니다. 레스토랑의 기본적인 사업 활동은 기술이 아니라 식사를 위한 음식과 좋은 분위기를 제공하는 것이기 때문이다.

따라서 '기술'이라는 말보다는 '스타트업'이라는 말에 신경을 쓰는 것이 어떨까? 전형적인 스타트업의 모습은 차고에 두 명의 개발자가 있고 일주일된 회사다. 그렇지만 스타트업이라는 말이 때때로 더 크고 오래된 회사들을 말할 때도 있다. 예를 들어, 월스트리트 저널[Philips 2014b]은 다음을 설명하는 데 스타트업을 사용한다.

- 스냅챗(Snapchat) : 100억 달러 가치, 설립한지 2년, 20명 이상의 직원
- 우버(Uber) : 420억 달러 가치, 설립한지 5년, 550명 이상의 직원
- 스페이스엑스(SpaceX) : 48억 달러 가치, 설립한지 12년, 3천여 명 이상의 직원

기업가치가 얼마인지(0달러에서 420억 달러), 얼마나 오래되었는지(일주일에서 12년), 또는 직원이 몇 명인지(3명에서 3,000명)에 따라 스타트업을 정의하는 것은 아니다. 그러면 “스타트업은 무엇인가?” 이 질문에 해답을 얻기 위해서, 잘 알려진 기업가를 통해 몇 가지 정의를 살펴보자. 에릭 리스(Eric Ries)로부터 시작한다.

스타트업은 지극히 불확실한 조건에서 새로운 제품이나 서비스를 창조하기 위해 계획된 사람들의 조직이다.

[RIES 2011A, 27], 에릭 리스, *린 스타트업*, 인사이트, 2012

제품과 서비스를 만든다는 면에서 스타트업은 많은 불확실성에 자주 직면하게 되지만, 대부분의 동네 레스토랑이 하는 것도 스타트업의 실패율과 비슷하다[Miller 2007]. 일반적으로 동네 피자 가게를 스타트업이라고 말하지 않는다. 뭔가 더 필요한 것이 있다. 폴 그레이엄(Paul Graham)이 말하고자 하는 것을 살펴보자.

스타트업은 빠르게 성장하도록 설계된 회사다. 새롭게 설립되는 것 자체만으로 스타트업 회사를 만드는 것은 아니다. 스타트업은 기술 작업이 필요하거나, 벤처자금이거나, 어떤 ‘출구’만이 필요한 것이 아니다. 제일 중요한 것은 성장이다. 스타트업이 갖추어야 하는 모든 것은 성장에서 나오는 것이다.

[GRAHAM 2012B], 폴 그레이엄, 와이 컴비네이터의 공동 창업자

불확실성뿐만 아니라, 대규모 성장이라는 스타트업에 대한 또 다른 필수 요소가 있다. 대개 동네 피자 가게의 목표는 대규모 성장이 아니다. 단지 매일 밤 적절한 수입을 올릴 수 있는 주문이면 충분하다. 반대로, 음식 배달 회사 스푼로켓(SpoonRocket)은 2013년부터 수익을 내게 됐지만 성장과 지속적인 수입, 새로운 도시로의 확장, 새로운 고객 획득을 위해 설계되었다[Sciacca 2013]. 스푼로켓은 스타트업이지만, 영원히 스타트업으로 남게 될 것인가, 아니면 어떤 측면에서 “자리를 잡은 기업”이 될 것인가? 이 질문에 대답하기 위해서, 스티브 블랭크(Steve Blank)와 밥 도프(Bob Dorf)에게 돌아가보자.

스타트업은 반복적이고 확장 가능한 비즈니스 모델을 찾기 위해 계획된 임시 조직이다. 이 정의에 따르면, 스타트업은 새로운 벤처회사가 될 수 있고 기존 회사의 새로운 부서나 사업 단위가 될 수 있다.

[BLANK AND DORF 2012, XVIII], 스티브 블랭크와 밥 도프, *기업 창업가 매뉴얼*, 에이콘, 2014

기존의 비즈니스는 시장에서 작동함이 입증된 제품을 가지고 있어서, 확장, 최적화, 효율적인 실행에 초점을 맞추고 있다. 스타트업은 제품이 시장에서 잘 작동할지 알지 못

한다. 그래서 회사는 주로 실험과 시행착오에 초점을 맞추며 반복과 확장 가능한 비즈니스 모델을 추구한다. 즉, 스타트업의 최종 요소는 검색 모드에서 작동하는 것이다. 이제 모든 구성요소를 갖추게 되었으니, 기술 스타트업을 시작해보자. 기술 스타트업은 다음의 특징을 가진 조직이다.

- 제품 : 기술
- 환경 : 매우 불확실함
- 목표 : 거대한 성장
- 작동 모드 : 검색

이 책의 목적에 따라, 나는 조직의 연혁이 얼마나 되었는지, 직원 수가 얼마인지, 어떤 산업인지, 얼마의 돈을 벌 수 있는지에 고심하지 않는다. 이 책의 내용은 새로운 브랜드와 3명의 직원이 있는 회사, 3천 명의 직원이 있는 기존 회사 내에서의 새로운 벤처, 또는 기술 개발을 하고 있는 사람들에게 적용될 것이고, 환경은 끊임없이 변할 것이고, 애초의 목표는 성장할 것이고, 작업 방식은 검색모드일 것이다. 이것은 대부분의 사람들이 스타트업이라는 말로 생각할 수 있는 것은 아니지만, 이런 아이디어를 더 잘 표현하는 단어나 문구를 모르겠다. 여기서 잠깐! 나는 이 책을 “헬로, 매우 불확실한 환경에서 반복적인 비즈니스 모델을 찾고 기술을 구축하여 거대한 성장을 계획하고 있는 조직”으로 하려고 했는데, 약간은 외설적으로 들릴, “헬로, 스타트업”이라고 스타트업이라는 말을 붙이기로 했다.

1.3 왜 스타트업에서 일해야 하는가

그렇다면 기술 스타트업이 무엇이고, 왜 이리 야단 법석인지 알고 있는가, 그들을 그렇게 위대하게 만드는 것이 무엇인가? 기술 스타트업에서 일을 하고 있거나, 이제 막 시작했거나, 이미 사업 중이든 간에, 고려해야 할 세 가지 주요 이유가 있다. 그것은 바로 “더 많은 기회”, “더 많은 주인의식”, “더 많은 즐거움”이다.

1.3.1 더 많은 기회

재미있는 사실이 있다. 당신은 사이보그라는 것이다. 시간이 지남에 따라, 몸과 마음

은 인공적인 요소 및 기술로 향상하게 된다. 너무 점진적으로 일어나기 때문에 알아차리지 못했을 것이지만, 당신과 충원된 모든 사람이 시간을 거슬러 몇천 년을 보낸 상황 이었고, 완전 기본으로 돌아가 그때와 비교하면 당신은 초능력을 가지게 된 것이다. 안경, 콘택트렌즈, 보청기, 치아 봉, 치아 교정기, 틀니, 심장 박동기, 심장 판막 치환술, 고관절 치환술, 인공 심장, 3D 프린팅된 귀, 모발 이식, 심장 이식, 피부 이식, 티타늄 뼈 및 의족과 같은 현대 의학의 힘으로 가능하게 된 실질적인 개선이 분명하다. 하지만 그 모든 것이 어떻게 기술과 엮여 있는지 겨우 겉만 보는 데 지나지 않는다.

예를 들어, 책이나 (더 일반적으로) 글쓰기는 마음의 능력을 증대시키는 기술인 것이다. 종이에 단어를 ‘저장’함으로써 기억을 확장할 수 있다. 화이트보드에 한 단계, 한 단계씩 수학 문제를 풀어가면서 연산 능력을 확장시킬 수 있다. 누군가에게 편지, 이메일 또는 문자 메시지를 보내는 것으로 의사 소통하는 능력을 확장시킬 수 있다. 다이어그램, 차트, 표, 타임라인 또는 청사진을 그릴 때마다, 문자 그대로 생각하는 능력을 향상시키기 위해 글쓰기를 이용하고 있는 것이다[Victor 2014].

요즘은 디지털 매체를 통해 많은 생각을 하고 있다. 아마 온라인 서점(예: 오라일리, 아마존, 아이튠즈)에서 책의 디지털 버전을 구입하여 태블릿이나 전자책 단말기로 읽을 수 있다. 트위터와 레드(Reddit)에서 뉴스를 읽고, 링크드인에 이력서를 쓰고, 터보텍스(TurboTax)를 이용해서 세금을 정리하고, 유튜브, 넷플릭스에서 엔터테인먼트를 얻고, 지메일이나 페이스북을 통해 친구나 가족과 연락을 주고받고 있다. 주머니나 지갑, 또는 책상 근처에는 아마도 스마트폰이 있을 것이다. 의사소통(예: 전화 통화, 문자 메시지)을 향상시키기 위해 그리고 기억(예: 일정, 알람, 사진), 방향 감각(예: GPS, 구글 맵), 엔터테인먼트(예: 음악, 동영상), 지식(예: 구글, 시리, 옐프, 주식, 날씨)을 얻기 위해 스마트폰을 사용한다. 휴대폰은 이제 당신의 일부다. 어디를 가든 가지고 다니고, 옆에 두고 잠자고, 하루에도 수십 번씩 확인하고, 끊임없이 의존하고 있다. 사실, 스마트폰이 없으면 불안하고 안정이 안 될 것이다.

밖으로 머리를 돌려보라. 자동차, 버스, 기차가 지나갔는가? 컴퓨터로 디자인되고 로봇으로 가득 찬 공장에서 만들어지는 이런 기술의 경이로움은, 짧은 시간에 먼 거리를 여행할 수 있는 능력을 향상시킬 수 있다. 자! 하늘을 보라. 어딘가에 머리 위로 제트 엔진, 무전기, 자동 조종 장치 등 하늘을 가로지르는 동력장치가 장착된 비행기가 지나갈 것이다. 또 그 위 어딘가에, 위성과 우주정거장이 지구 궤도를 돌고 있고, 사진을 찍

고, 날씨를 측정하고, 전화호출을 전송하고 있을 것이다.

그러나 이것은 시작에 불과하다. 곧 기술(예: 애플 시계, 구글 안경, 자본 업)을 착용하게 될 것이고, 휴대폰으로 문을 잠그게(예: 어거스트 스마트 잠금장치, 락키토론, 고지) 될 것이고, 질병을 모니터하고 진단하기 위해(예: 전화기로 혈압을 추적하고[Topol 2015, 6] 심전도를 전달받아 심장 발작을 조기에 발견하는) 휴대폰이 사용될 것이다. 다양한 일을 사람 대신에 로봇에 의존하게(예: 룸바 로봇 청소기가 청소 직원으로, 페덱스 대신 아마존의 드론 배달 서비스로 교체) 될 것이고, 물체를 만들어내기 위해 '복제기(예: 가정에서 DNA 프린팅[Lee 2014] 또는 우주공간으로 렌치)'를 이메일로 보내는[LeTrent 2014], 로봇 제어 차량으로 여행(예: 구글이나 테슬라의 자동운전 자동차)할 것이고, 우주공간을 여행하게(예: 버진 갈락티스 또는 스페이스엑스를 통해) 될 것이다.

이런 모든 기술의 공통점은 무엇일까? 그들 모두는 소프트웨어에 의존하고 있다는 것이다. 다시 말해 “소프트웨어가 세상을 점령할 것이다”라는 마크 안드레센(Marc Andreessen)이 말한 2011년의 예측이다[Andreessen 2011]. 기술이 점점 더 유비쿼터스해짐에 따라, 소프트웨어 회사들은 점점 더 많은 산업을 떠맡게 될 것이다. 예를 들어, 도서 산업을 주도하고 있는 아마존은, 모든 책 구매의 41%와 모든 온라인 책 구매의 65%를 지배하고 있다[Milliot 2014]. 미국 엔터테인먼트 산업에서, 50%의 가구가 현재 넷플릭스, 훌루(Hulu), 아마존 프라임(Amazon Prime)을 사용하고[Leichtman Research Group 2014], 유튜브는 다른 케이블 네트워크보다 18세에서 34세가 더 많이 조회한다[YouTube Statistics 2014]. 숙박 장소로, 세계에서 가장 큰 호텔그룹인 인터컨티넨탈 호텔 그룹(홀리데이 인과 인터컨티넨탈 체인을 소유)이 겨우 70만 개의 객실을 보유하고 있는 것에 비해, 에어비앤비는 1백만개 이상의 장소를 보유하고 있으며, 매 주마다 2만 개 이상이 추가되고 있다[Griswold 2014]. 전체 글로벌 통신 산업이 매년 7조5천억 통의 문자 메시지가 전달되는 것에 비해, 왓츠앱(WhatsApp, 스마트폰 전용 메신저 앱) 사용자는, 연간 7조2천억 통의 메시지를 보내고 있다[Evans 2014]. 스카이프 사용자가 연간 국제 전화 통화를 2천억 분 이상을 하고 글로벌 통신 산업에서 이미 40%를 차지하며, 50%이상 빠르게 성장하고 있다[Gara 2014]. 인력충원 산업에서 링크드인과 지불수단 산업에서 페이팔, 스퀘어, 스트라이프 그리고 교통수단 산업에서 우버와 리프트(Lyft, 미국 샌프란시스코에 위치한 교통네트워크 회사), 음악 산업에서 스포티 파이프와 판도라 등과 같은 소프트웨어 회사는 다른 많은 산업을 지배하고 있다.

가장 큰 변화는 모바일에서 오고 있다. 스마트폰은 당신이 사는 방식을 바꾸고, 빠른

CPU, 풍부한 저장 공간, 비교할 수 없는 연결력(3G, LTE, 와이파이, 블루투스, NFC, GPS), 내장된 확장 기술(마이크, 카메라, 가속도계, 지문 인식, 자이로스코프, 기압계, 근접각 센서), 터치 스크린, 스피커들과 같은 것을 포함하는 패키지로 모든 소프트웨어를 채택하고 있다. 이 패키지는 아주 작고 유용해서 언제 어디서나 항상 함께 있다. 그 결과, 모바일이 인간 역사상 가장 빠르게 성장하는 기술이 되었다(그림 1.1 참조).

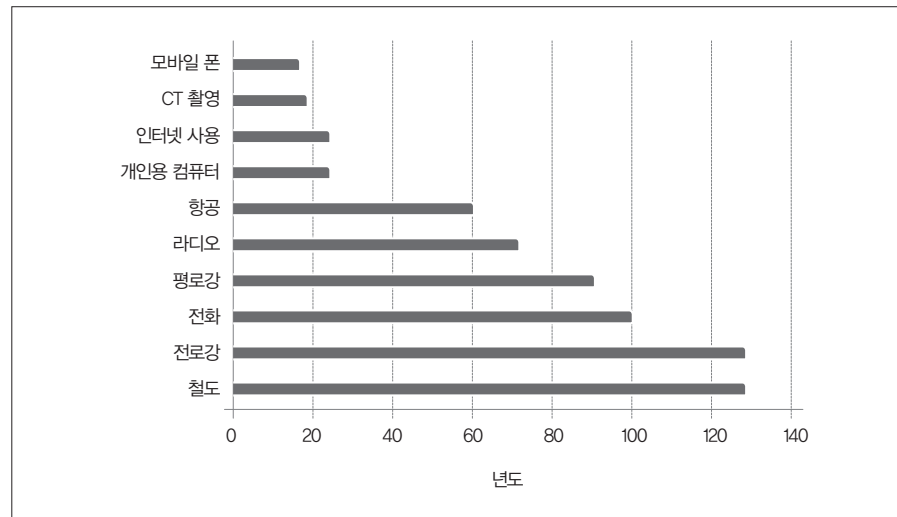


그림 1.1 선택 기술이 80% 적용 범위에 도달하기까지의 시간(세계 은행의 데이터를 기반으로 윌리엄 잭과 타브넷 스리가 차트를 제공했다[Jack and Suri 2010]).

모바일을 둘러싸고 있는 수치들은 충격적이다. 그림 1.2에 나타난 것처럼, 지구상의 사람들이 텔레비전, 은행계좌 그리고 안전한 식수와 칫솔보다 훨씬 많이 휴대폰을 사용한다[Hall 2011]. 2020년까지, 지구상의 성인 80%가 스마트폰을 사용하게 될 것이다. 즉, 모바일이 세계를 점령하게 될 것이다[Evans 2014].

기술 스타트업은 다량의 소프트웨어와 모바일 혁명의 선봉에 있다. 혁명이라는 것은 엄청난 변화를 의미하고, 변화는 스타트업이 대기업보다도 더 다루기에(시도하기에) 적절한 것이다. 일부 거대 기술은 스타트업처럼 조직을 개편하려고 하고 있다.² 그렇지만 많은 회사가 따라잡기 어려울 것이고 스타트업으로 대체될 것이다. 사실, 그림 1.3에서 볼 수 있는 것처럼, 스타트업의 모든 세대가 이전 세대보다 더 빠르게 성장하고 있

² 예를 들어, 구글 X는 웨어러블 기술, 자동 주행 자동차, 높은 고도 와이파이 풍선기구 그리고 포도당 모니터링 콘택트 렌즈와 같은 것을 영속적인 검색 모드에서 탐구하는 프로젝트로써, 구글의 비공식적인 브랜치다[Gartner 2014].

— 헬로, 스타트업

다. 페이스북, 구글, 그루폰, 징가와 같은 회사들은 전체 20세기 동안 대부분 기업들이 성장한 것 보다 최근 10년 내에 더 빠르게 성장했다[Blank and Dorf 2012, xxviii]. 1958년에, S&P 500 지수 회사의 평균 존속기간은 61년이였다. 현재는 겨우 18년으로 줄어들었다[Innosight 2012].

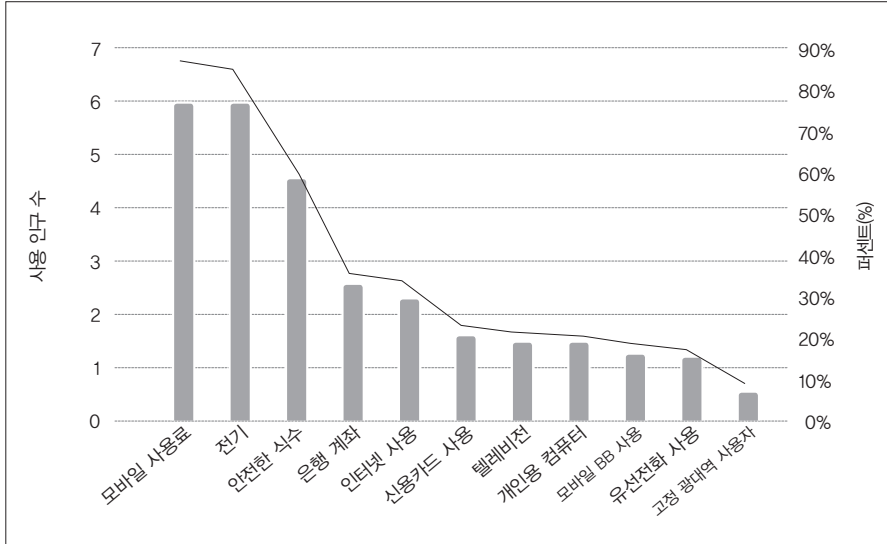


그림 1.2 글로벌 모바일의 점유율(chart courtesy of Chetan Sharma 2012[Sharma 2012])

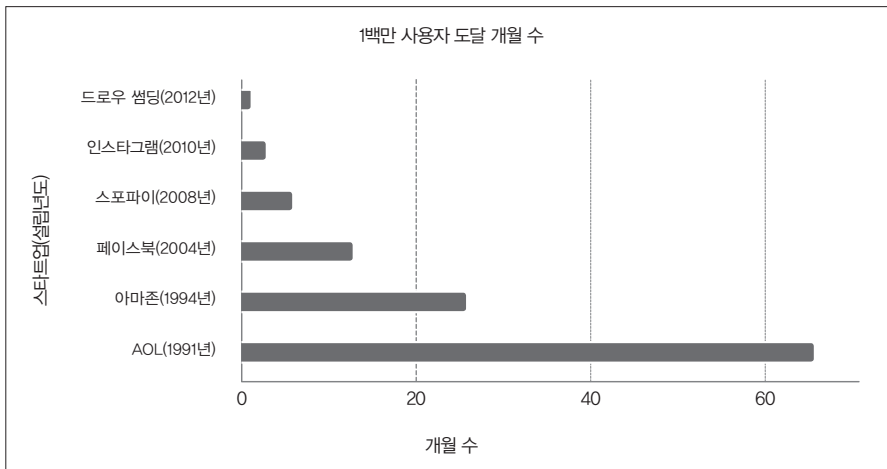


그림 1.3 [Fralic 2012] 자료를 바탕으로한 1백만 사용자 도달 개월 수

스타트업은 2000년에 이뤘던 것보다 두 배나 빠르게 10억 달러 가치에 도달했는데[Van Grove 2014], 그것은 거품이 아니라 어느 때보다도 회사를 설립하고 발전시키기 쉽기 때문이다. 다음은 스타트업 진입을 위해 장벽을 낮춘 내용들이다.³

오픈소스

아무 준비 없이 모든 것을 글로 쓰는 대신에, 현대의 스타트업은 1천만 개 이상의 오픈소스 저장소에 있는 코드를 활용할 수 있다[Doi 2013]. 많은 저장소가 대규모 개발자 커뮤니티에서 개발되고, 실험되고, 문서화된다. 오픈소스를 사용하면, 시간도 절약되고 자체적으로 개발할 수 있는 어떤 것보다도 규모가 크고 질이 높은 프로젝트에 접근할 수도 있다는 것이다. 오픈소스와 테크 스택 선택 방법에 대한 자세한 내용은 제5장을 참조하라.

서비스

스타트업은 아주 쉽고, 빠르게 설치하고, 실행 가능하게 해주는 수많은 서비스를 활용할 수 있다. 예를 들어, 자신의 데이터 센터를 구축하는 대신, AWS(아마존 웹 서비스), 디지털오션(DigitalOcean), 또는 랙스페이스(Rackspace)를 사용할 수 있다. 자체적인 모니터링 소프트웨어를 구축하는 대신, 뉴레릭(New Relic), 키스메트릭스(KISSMetrics), 믹스패널(MixPanel)을 사용할 수 있다. 자체적인 이메일 서비스를 구축할 필요 없이, 아마존 SES, 메일침프(MailChimp), 또는 샌드그리드(SendGrid)를 사용하면 된다. 로고가 필요하면, 디자인크라우드(DesignCrowd)를 사용할 수 있다. 법률 서비스가 필요하면 로켓로이어(RocketLawyer)를 이용할 수 있다. 지불 동의를 해야하면 스트라이프(Stripe)를 사용할 수 있다. 고객 데이터를 관리해야 하면, 세일즈포스(SalesForce)를 사용할 수 있고, 고객지원이 필요하면 젠데스크(Zendesk)를 사용할 수 있다.

유통

제품에 대한 마케팅 측면과 전 세계로 직원들이 분산해서 운영할 수 있다는 점에서 이전보다 유통이 더 쉬워졌다. 마케팅을 위해서 기술, 인터넷, 휴대폰의 활용성, 검색엔진, 모바일 앱스토어, 광고, 이메일과 트위터, 페이스북, 링크드인, 레

3 스타트업을 위한 서비스 공급자, 도구, 상품에 대한 종합적인 목록인 <http://www.hello-startup.net/resources>를 참조하라.

— 헬로, 스타트업

덧, 해커 뉴스, 유튜브 같은 소셜 미디어 채널을 통해 이전보다 더 많은 사람과 빠르게 접근할 수 있다(155쪽 '유통' 참조). 분산된 회사를 구축하려면, 깃허브, 스카이프, 구글 행아웃, 지라(JIRA), 슬랙(Slack), 힙챗(HipChat), 베이스캠프(Basecamp), 아사나(Asana), 트렐로(Trello) 등 그의 무수히 많은 다른 협업 도구에 접속하면 된다.

정보

요즘, 성공적인 스타트업을 구축하는 데 유용한 많은 정보가 있다. (이 책과 같은) 책, 교육 과정(무료 온라인 스탠퍼드 코스, 스타트업 시작하기 2014 등은 이 책의 내용을 보완하기에 좋다), 블로그(특히 폴 그레이엄의 에세이), 밋업 그룹, 학회, 액셀러레이터, 인큐베이터 등에 대한 내용을 이 책에서는 담고 있다.

자금

오픈소스, 서비스, 편리한 유통과 많은 정보 덕에, 스타트업은 이전보다 자금이 덜 든다. 자금이 필요하게 되면, 전통적인 벤처캐피탈 회사를 포함해서, (엔젤리스트 같은) 엔젤투자자, (크스타트 같은) 클라우드 펀딩, 인디에고고(Indiegogo), 렌긴드 클럽(Lengind Club), 캅페이지(Kabbage), 정부의 자금 지원 및 스타트업을 위한 인센티브(스타트업 뉴욕 2014와 싱가포르 스타트업 정부 기금 및 지원 계획 등)와 같은 많은 옵션이 있다.

이 모든 것은 우리가 역사상 놀라운 시간에 있음을 의미한다. 소프트웨어가 모든 산업을 장악하고, 스마트폰이 우리 삶의 방식을 변화시키고, 스타트업은 이전보다 더 짧은 시간에 더 많은 사람에게 도달할 수 있다. 즉, 소프트웨어가 세상을 지배하고, 모바일이 세상을 지배하여, 마침내는 스타트업이 세상을 지배하게 될 것이다. 프로그래머로서의 당신은, 이런 축제에 참여하고 스타트업에 함께하여 코드 몇 개를 작성하는 것으로 수백만 명의 사람과 접촉할 수 있는 전례 없는 기회를 얻게 될 것이다.

1.3.2 더 많은 주인의식

그렇다면 왜 대기업이나 기존 회사에서는 코드를 만들지 않는 것인가, 마이크로소프트, 시스코, IBM과 같은 기술 거인보다 스타트업에서 일하는 것에는 어떤 이점이 있는 것인가, 수천 명의 직원이 있고, 설립된 지 오래 됐고, 고용보장을 해주는 더 '안정된' 회사에서 일하는 게 낫지 않는가?

글쎄, 고용 보장을 얘기해보자. 아마 당신의 부모나 조부모는 50년 동안 같은 회사에서 근무했고, 경력 사다리를 올라, 금시계를 받고 은퇴했을 것이다. 그러나 그와 같은 형태의 직업은 사라진 지 오래됐고, 그런 고급스러움은 없다. 1960년대 초 미국에서 태어난 보통 사람은, 18세에서 46세 사이에 11.3년 동안 직업을 가졌고[BLS 2012] 이 숫자는 점점 늘어나서, 1980년대 초에 태어난 보통사람은 26살까지 6.2개의 직업을 가졌다[BLS 2014]. 즉, 평균 근속 기간은 3년 미만이라는 것을 의미한다.

그리고 대기업이 소규모 기업보다 더 안전해 보이지 않는다. 예를 들어, 2014년에만, 시스코는 6,000명의 직원을 감원했다. 그리고 IBM은 13,000명을, 마이크로소프트는 18,000명을, HP는 27,000명의 직원을 감원했다[Tolentino 2014]. 고용보장이 사라진 것이다.

대학 졸업 후 갈 곳을 결정하려고 할 때 받은 한 마디 충고는 실리콘 밸리를 페이스북 부서, 구글 부서와 같이 작은 스타트업 부서가 많은 대기업처럼 생각해야 한다는 것이었다. 때론 부서가 재편되고 더 이상 독립 부서는 아니지만, 모든 사람이 곧 다른 그룹에 들어가게 된다. 나는 이것이 아주 적절한 비유라고 생각한다. 사람들은 이곳의 다른 회사 사이를 꽤 자주 이동한다.

당신이 약간 덜 능숙한 소프트웨어 엔지니어일지라도, 스타트업에 합류하는 위험을 걱정할 필요가 없다. 아마 대기업처럼 그렇게 많지는 않지만 합리적인 급여를 지급받게 되고 청구서나 대출금을 지불하고 지낼 만한 정도는 되기 때문이다. 스타트업이 주저앉게 되면, 곧바로 다른 일을 찾게 됐다. 결국 스타트업은 그렇게 위험하지 않다.

[CHOU 2014], 트레이시 추, 퀴라와 핀터레스트의 소프트웨어 엔지니어

규모가 작은 스타트업에 들어갔기 때문에 직업을 잃을 수 있다는 것은 진짜 위험한 것이 아니다(무엇보다도, 대기업에서 일자리를 잃지 않을 것이라는 보장이 없다). 일자리를 잃을 수 있다는 것은 오히려 기회가 된다. 한 회사에서의 일을 선택하면, 다른 많은 회사에서 일하지 않는 것을 선택했음을 의미한다. 그점에 있어서, 고용보장이 사라지는 것은 그렇게 나쁜 일이 아닌 것이다. 오랫동안 같은 일을 하고 있다면, 아마 다른 곳에서의 더 좋은 기회를 놓치고 있는 것이다.

대기업에서는, 일반적으로 ‘정체’가 문제다. 같은 업무를 반복하면, 결국 더 이상 도전하지 않고, 배우는 것을 멈춘 것 같고, 지루하게 느끼게 된다. 무엇보다도, 당신이 무엇을 하고 있는지 잘 말하지 않고, 대개 당신의 기여가 작고 중요하지 않은 느낌을 받게 된다. 대기업에서 일하는 것은 큰 꺾리선 배에서 노를 젓는 수천 명 중 한 명에 지나지

않는다. 반복해서 일하고, 생고생을 하지만, 당신의 꿈은 다른 사람이 조정하고 있기에 완전히 손실된다. 다른 누군가에게서 신용을 얻는다면, 멋진 모자를 쓴 것에 지나지 않는다. 결국 키는 다른 사람이 쥐게 된다.

배가 어디를 향하고 있는지 거의 알지 못할 지라도, 더 뛰어나 보이려고 노력해도, 큰 배를 되돌리는 것은 매우 어렵다는 것을 발견하게 된다.⁴

대기업에서의 내 경험으로 보면, 전략적으로 그룹의 방향에 맞게 업무를 진행하여, 돈 버는 것이 시간 문제라고 여기는 것과 같이, 결국 어떤 그룹에 있는가에 달려 있다. 그와 같은 것도 중요하지만, 성공과 실패의 운명은 시장이 원하는 것을 실행하고 구축하는 것에 달려 있는 것 같다.

[GRACE 2014], 줄리아 그레이스, 웨딩러블리의 공동 창업자, 틴디의 CTO

소규모 회사가 일반적으로 더 자율적이다. 어떤 업무를 하고, 언제 업무를 하고, 어떻게 업무할 지에 대해서 더 많은 이야기를 하게 된다. 또한 불필요한 형식, 관료주의 그리고 정치적인 것을 덜 가지게 된다. 가장 중요한 것은, 스타트업의 창업자나 또는 초기 직원으로서, 회사 문화를 규정할 수 있다(제9장 참조). 예를 들어, 회사의 사명이 무엇이며, 그 가치는 무엇인지, 통신수단을 공개로 할 것인지 비공개로 할 것인지, 개방식 구조로 할 것인지 또는 개인 사무실을 가질 것인지, 직원이 재택근무를 할 수 있는지, 관리 계층구조에 따라 회사조직을 만들거나 평면 회사조직을 유지할 것인지, 업무와 휴가 시간을 추적하거나 아니면 성과위주로 할 것인지 등을 규정할 수 있다. 대기업에서는, 대부분의 이런 결정은 이미 되어 있고, 당신은 그대로 따르기만 하면 된다. 스타트업에서는, 이런 결정의 대부분이 당신에게 달려있다.

작은 스타트업에서는 각 의사결정이 회사에 큰 영향을 미친다. 무엇보다도, 중소기업은 일반적으로 대기업보다 빠른 피드백 고리를 가지고 있기 때문에 더 빨리 당신의 영향력을 확인할 수 있다. 당신이 작성한 코드의 모든 라인과 당신이 구축한 모든 결과물은 눈에 띄는 차이를 만들 것이다. 당신은 더 이상 큰 기계의 작은 톱니가 아니라, 전체 조직에 큰 영향을 주는 사람이다. 결론은 생각보다 회사의 사명과 관련이 깊고, 목적 의식이 더 높아졌음을 느끼게 된다는 것이다. 큰 회사의 이윤을 증대하기 위한 노력은 어렵지만, 생존을 책임지고 있는 작은 스타트업에서는, 쉽게 고무되거나 서로 밀접하

4 분명히, 짐을 완전히 싣고 보통의 속도로 운항하는 초대형 유조선이라면, 항로에서 빙산을 만날 수도 있다. 그렇다면 이미 너무 늦은 것이다[Vella 2013].

다고 느끼게 된다.

스타트업은 또한 지배할 기회가 더 많다. 매우 다양한 업무에 직면하게 될 것이고, 그곳에 있는 한 항상 새로운 것을 배워야 할 것이다. 어느 날은 데이터베이스 쿼리를 작성하고, 다음날은 유저 인터페이스(UI, User Interface)를 디자인하고, 그 다음날은 고객 서비스 이메일에 답장을 쓰고, 그 사이에 투자자에게 발표할 자료를 함께 만들게 될 것이다. 경력과는 상관없는 기술을 개발하게 될 것이고, 압박이나 스트레스 그리고 위험에 대처하는 법을 배우게 될 것이다. 안락한 곳과는 거리가 먼 그곳이 바로 진정한 배움이 일어나는 곳이다. 이것이 바로 많은 사람이 대기업에서의 3년보다 스타트업에서의 3개월에서 더 많이 배우게 되는 이유다.

[이전 회사에서] 바꾸기 위해서 여러 해 동안 엄청난 노력을 해온 것이 모두 구조학적으로 형편없는 결과처럼 느껴졌지만, 그것을 진행하는 사람들과 논쟁을 벌일 위치는 아니었다. 그래서 이전 사람들이 옳다고 여기는 대로 한 결정 때문에 그렇게 됐다고 느꼈다.

포스퀘어에서는 소수의 엔지니어가 있었고, 대부분의 의사결정은 아직 되지 않았고, 내가 결정하면, 훨씬 더 좋을 것 같았다. 그리고 그렇게 됐다. 나는 많은 결정을 했다. 모두가 반드시 좋은 결정이었던 것은 아니었다. 3년반 후에, 좋았다. 너무 미안하고 미안하게도, 내가 3년 전에 했던 이 끔찍한 선택 때문에 멈출 수 없게 되었다. 그러나 좋은 걸 배우는 경험이었다. 정말로 많은 것을 배웠다.

[ORTIZ 2014], 호르헤 오티즈, 링크드인, 포스퀘어, 스프라이프의 소프트웨어 엔지니어

자율성(autonomy), 지배력(mastery), 목적의식(purpose)은 인간에게 동기를 부여하는 가장 강력한 세 요소다(409쪽 '동기부여' 참조). 세 가지 모두를 제안하는 일을 발견한다면, 당신이 좋아하게 될 일을 찾은 것이고 자랑스럽게 일할 수 있는 곳을 발견한 것이다.

1.3.3 더 많은 즐거움

스타트업은 더 즐거울 수 있다. 대기업에서는 이미 시장에서 작동하는 제품을 가지고 있으므로, 당신의 기본 업무는 그것을 최적화하는 것이다. 스타트업에서는 진행되는 모든 것이 시장에서 작동하게 될지 모를 많은 가설이어서 검증에 중점을 둔다. 검증하는 것이 매우 흥미로운 일이라는 것을 알게 된다.

검증은 세상과 벌이는 전투처럼 느낄 수 있다. 생존을 위해 싸우는 것은 이윤 2%를 증가시키려고 노력하는 것보다 더 강력한 유대를 만들어 낸다. 그리고 세상에 새로운 무언가를 만들어 내려고 고심하는 것은 이미 존재하는 무언가를 최적화하는 것보다 더

— 헬로, 스타트업

흥미로운 것이다. 예를 들어, 당신의 첫 공개 출시를 기념하고, 수익을 만들어내고, 또는 기업공개를 진행하는 것은 연례 크리스마스 파티나 가장 최근의 성과 검토보다 더 기억에 남는 일이다.

아시겠지만, 실리콘 밸리에서는 대우뿐만 아니라 모든 것이 좋았다. 하지만 내 인생에서 가장 멋진 하루와 나에게 가장 큰 기쁨이 되었던 것은 한밤 중에, 나의 공동 창업자 중 한 명이 “누군가가 우리에게 50달러를 지불했어!”라고 전했던 전화통화였다.페이팔을 통해 우리 소프트웨어에 얼마를 청구했고 돈은 그저 우리 계정에 있었다. 내가 생각할 수 있는 전부는 우리가 이 소프트웨어를 만들었다는 것이고, 온라인에 올린 것이며, 지금 누군가가 진짜 돈을 지불했다는 것이다. 물론, 지불된 돈이 철회될까 두려웠다. 우리 소프트웨어가 충돌이 발생하고 고객이 다시 와서 50달러를 돌려 달라고 할까봐 두려웠다. 그래서 그 돈을 건드리지 말자고 했다.

[RANGNEKAR 2014], 비크람 랭너카, 보이سرائ우터 및 소셜워크의 공동 창업자

스타트업에서는 ‘형편없는’ 날조차도 재미있을 수 있다. 빈민 지역에 위치한 사무실, 뼈대 없는 예산, 진행하고 있는 것에 아이디어가 없다는 끊임없는 생각 모두가 공포가 될 수도 있지만 흥미진진하다. 이런 것들은 오히려 승진 또는 정치적 성향에 집착하는 것보다 인생에서 작은 승리에 감사하게 가르친다.

링크드인에 있을 때 내가 좋아하는 몇 가지 기억은 처음 입사했을 때부터였고, 첫 2년 동안 동부 엠바카데로 사무실에서 일할 때였다. 혜택은 그렇게 많지 않았지만 우리는 여전히 거기에서 일하는 것을 좋아했다. 점심은 대개 냉동 부리토이거나 음식 트럭은 띄엄띄엄 나타나거나 그렇지 않은 경우도 있었다. 요즘 실리콘 밸리에서 엔지니어에게 해주는 후한 대우와는 상당히 대조적이었다. 그래도 정말 좋은 대우를 받았었다. 내가 좋아하는 기억 중 하나는 리드 호프만이 어느 여름날 회사를 위해 사무실까지 사비로 아이스크림 트럭을 불렀던 것이다.

말이 안 되는 사무실이었다. 임시 저장소, 공항, 골프 코스, 이스트 팰로앨토(East Palo Alto) 사이에 위치했다. 욕실은 항상 범람했다. 절도도 여러 번 당했다. 그러나 매우 재미있는 일이었다. 사무실 주위에서 스쿠터 레이스, 기타 히어로 대회 그리고 시 낭송 대회를 열었다. 이안 맥니쉬는 거대한 장난감 바주카포를 가지고 있고, 그 꼭대기 뒤에 매달리면, 거의 뇌진탕을 일으킬 것 같았다.

내가 정말 좋아했던 것은 주마다 열리는 전체 제품회의였다. 모든 제품 매니저와 엔지니어들이 회의실에 들어가 실적을 검토했다. 2005년 가을 경에 사람을 채용하는 제품을 출시했고, 그것이 꽤 괜찮았고, 돈을 벌기를 원했고, 기다렸다. 사람들이 실제로 돈을 지불할까? 이후 우리는 1백만 달러를 벌기 시작했고, 세상에, 오 마이 갓, 엄청난 돈을 벌고 있었다.

[DELLAMAGGIORE 2014], 닉 델라마조레, 링크드인과 코세라의 소프트웨어 엔지니어

스타트업은 본질적으로 변화에 관한 것이므로, 매우 자주 다르게 진행하고 있다. 이

것이 가장 재미있는 회사 문화를 거대 기업이 아니라 스타트업에서 찾아 볼 수 있는 이유다. 대부분의 기술회사에서도 아마 캐주얼 드레스코드, 무료 스낵, 음료, 식사 등 기본적인 것은 가능하다고 들었을 것이지만, 사실 그 이상이다. 예를 들어, 허브스팟(HubSpot)은 정기적으로, 선구자적인 사상가를 초청해 좌담회를 진행하고, 직원들에게 책을 무제한으로 지급해주며, 3개월마다 일부 무작위로 ‘좌석 셔플’을 시행하고, 무제한 휴가정책을 쓰고 있다[HubSpot 2013]. 에버노트도 무제한 휴가정책을 시행하지만 그들은 한 단계 더 나아가서, 실제로 휴가를 갈 때 직원들에게 1,000달러를 보너스로 준다[Bryant 2012]. 아사나(Asana)에서는 직원들이 자신의 사무실 가구를 주문 제작할 때 10,000불을 받게 되고, 사내 요가나 마사지를 받을 수 있고, 직원들의 맞춤형 식사를 위해 풀 타임으로 현장 요리사가 상주하고 있다[Drell 2011](제9장에서 더 많은 스타트업 문화를 확인할 수 있다).

이 중 일부는 바보 같은 특전처럼 들릴 수도 있지만, 무언가를 더 제공해서 ‘단지 다른 일자리’에 지나지 않다는 것을 바꾸고 있는 것이다. (매우 성공적이고, 급성장하는 스타트업 같은) 우주선을 잡아 탈 수 있을 정도로 운이 좋다면 당신의 삶도 바꿔줄 수 있다. 나에게 링크드인은 놀랄 만한 혼돈의 순간이었다. 수백만 명의 회원들을 처리하려 사이트를 확장하고, 마운틴 뷰, 뉴욕, 베를린, 암스테르담, 토론토에서 해커 대회를 하던 순간, 세릴 샌드버그, 마크 안드레센, 아리아나 허핑턴, 토마스 프리드먼, 코리 부커, 브라이언 스티븐슨, 심지어 버락 오바마 대통령과 대화하는 인데이 스피커 시리즈(InDay Speaker Series)의 기억, 뉴욕에서의 기업 공개 순간, 페리 빌딩, 스포츠 자동차 클럽 및 자이언츠 스타디움에서의 휴일 파티, “모든 제품과 서비스 출시를 기념하는 티셔츠(<http://bit.ly/yb-shirts>)”⁵와 그 이상의 것들 등과 같은 순간을 꼽을 수 있다. 매번, 이런 모든 것을 나를 위해 누군가가 돈을 지불한다는 것이 믿기지 않았다.

스타트업은 어떤 새로운 것을 시도함으로써, 일하기에 놀라운 장소로 만들어주어 안전한 경로로부터 멀어지게 하는 용기를 가지고 있다는 사실이다. 그리고 그림 1.4에서 보여주는 것처럼, 안전한 경로에서 벗어나는 용기를 가지는 것은 또한 놀라운 삶을 살게 되는 열쇠가 되기도 한다[Newport 2012, chap. 6].

5 이 책의 다른 대안이 되는 제목은 “다시는 돈 주고 티셔츠를 사지 않는 방법”이었다(<http://bit.ly/shirt-matter>).

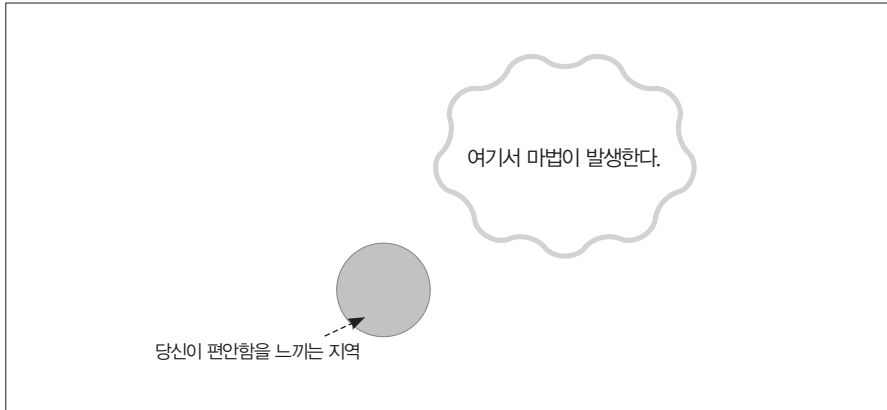


그림 1.4 마법이 일어나는 장소

1.4 왜 스타트업에서 일하지 말아야 하는가

지금까지, 스타트업이 여러 가지 면에서 기존 기업보다 좋아 보이는 것처럼 만들었다. 그렇지는 않다. 스타트업은 자체적인 문제가 있고 그 문제들은 대기업보다 더 심각하다. 사실, 스타트업은 더 극단적으로 좋으면 더 좋고 나쁘면 더욱 나쁘다.

스타트업에 입사하는 것이 모든 사람에게 해당되는 것은 아니다. 스타트업을 설립하는 것도 일부 사람들의 얘기다. 이제, 스타트업 세상의 몇 가지 문제점을 설명할 것이다. 그렇게 화려한 것이 아니고, 많은 것을 희생해야 하며, 부자가 되지 못할 것이다. 스타트업에 취업하거나 스타트업을 설립하는 사람들 사이의 상호보완이 되는 것도 논의해 볼 것이다.

1.4.1 화려하지 않다

스티브 잡스가 타임지의 표지를 장식했고, 엘론 머스크가 포춘지 표지에 등장했으며, 트위터는 지속적으로 TV에서 언급되고, 페이스북에 관한 영화도 있다. 기술 기업은 새로운 록스타가 되었고 몇몇의 프로그래머들은 에이전트까지 있다[Widdicombe 2014]. 대부분은 진짜 좋다. 아이들이 기술에 흥미를 갖는 것은 어떤 면에서 좋은 일이다. 그리고 기업가나 프로그래머들은 록스타나 운동선수보다 틀림없이 더 나은 롤모델이 되고 있다. 그러나 종종 미디어에서는 스타트업 세상이 정말 좋은 것처럼 왜곡된 이미지를

만들어 낸다.

모든 잡지의 표지에서 보여지는 기업가들은 놀라운 전략, 모든 장애를 극복하고, 모든 경쟁자를 패배시키고, 세상을 변화시키는 것을 단독으로 해냈고 그 과정에서 부자가 되었다는 기업가 영웅신화를 만들어 낸다. “소셜 네트워크(The Social Network)” 같은 영화는 끊임없이 파티와 성공으로 이어가는 스타트업 삶을 묘사한다. 실제로, 어떤 기업이나 어떤 스타트업도 그와 같지는 않다. 스타트업은 대부분 실패한다. 소수의 스타트업만이 성공하고, 한 사람만의 영웅이 있는 것이 아니라, 제품과 회사를 끊임없이 반복하여 발전시켜 마침내 “유레카!” 순간을 함께하고 연일 연마하는 사람들의 한 팀이 있었던 것이다. 모든 스타트업의 진정한 뒷이야기에는 수많은 실수, 실패, 피로, 논쟁 그리고 싸움이 있다. 때로는 배신 또는 중도 포기자들이 있다. 공포, 스트레스, 고통은 항상 있다. 그리고 결국, 우승자는 사전에 완벽한 계획을 했던 화려한 전략가가 아니라, 계획한대로 잘 되지 않아도 포기하지 않은 약간의 어정쩡한 팀이다.

다시 말해, 스타트업의 99.9%는 힘들고 매력적이지 않다. 목요일 오후 11시에, 사랑하는 사람과 집에서 TV를 보며 휴식을 취하는 대신, 당신은 새로운 코드를 배포하고 있을 것이다. 금요일 오전 2시에, 친구들이 모두 파티에 나가있는 동안, 당신은 전날 밤부터 출시했던 제품의 버그를 해결하려고 미친 듯이 코딩하고 있을 것이다. 주말 내내, 일반 직업의 사람들은 하이킹이나 도보 여행을 하는 것으로 업무에서 멀어지는 시간을 보내는 반면, 웹사이트는 일주일 내내 24시간 실행되어야 하고 이번 주에는 당신이 대기 조이기 때문에, 컴퓨터에서 2미터 이상 멀어지는 것을 두려워하게 될 것이다.

대기업은 이런 종류의 업무를 담당하는 전문가를 고용하는 고급스러움을 갖추고 있지만, 작은 스타트업에서는, 거의 모두가 체너럴리스트가 되어야 하고, 모든 것을 조금씩은 해내야 한다. 별도의 공간을 만들어야 할 지도 모르고, 얼마만큼의 화장지를 화장실에 구비해야 할지를 예측해내야 할지도 모른다. 영업 부사장은 어떻게 고용하고, 급여는 어떻게 산정하고, 모든 종류의 법과 세금 관련 양식을 기입하고, 투자자들을 위한 발표 자료를 만들고, 로고를 디자인하는 등 더 많은 것을 배워야 할지도 모른다. 어떤 프로그래머들은 새로운 많은 스킬을 배울 수 있기 때문에 이런 것을 좋아하지만, 어떤 프로그래머들은 코딩하는 것이 더 낫다고 생각할 것이다.

사업을 구축하는 것과 흥미로운 엔지니어링 문제를 해결하는 것 사이에는 큰 차이가 있다. 스타트업이 가지고 있는 흥미로운 엔지니어링 문제는 매우 자주, 그런 엔지니어링 문제를 얼마나 잘 해결하느냐에 따라

— 헬로, 스타트업

비즈니스의 성패가 달리게 된다는 것이다. 이에 예외가 되는 것은 어려운 과학적 문제 중심의 스타트업의 경우다. 예를 들어, 배터리 회사를 운영하는 친구가 있는데, 그의 비즈니스는 그들이 이뤄낸 과학적 돌파구와 얼마나 잘 운영을 하느냐에 성패가 결정나게 될 것이다. 이런 어려운 과학적 구성요소는 웹 기반 스타트업에는 99%가 해당되지 않는다. 오히려 대부분의 웹 기반 스타트업은 거의 전적으로 실행, 유의미한 마케팅, 판매, 제품, 엔지니어링에 성패가 달려있다. 엔지니어로서 만일 우리가 훌륭한 코드를 만들고 수백만 명의 사람들에게 확장 가능한 것을 구축할 수 있다면, 성공적인 것이 되고 전체 팀이 크게 기뻐하며 “오, 당신 너무 놀랍네요”라고 말하며, 수백만 달러에 우리를 인재영업용으로 인수(acqui-hire)하기를 원할 것이다. 이것은 테크크런치에서 읽었던 것이고 밋업에서 들었던 것인데, 현실과는 매우 먼 얘기다.

[GRACE 2014], 줄리아 그레이스, 웨딩러블리의 공동 창업자, 틴디의 CTO

대기업에서 경력을 쌓은 개발자들은, 종종 스타트업에서 하는 많은 일이 엔지니어링과는 관련없다는 것에 놀란다. 대기업에서는 당신이 코딩만 하는 것에서 벗어나 무의미한 회의나 어려운 과정과 방법 같은 그들만의 방해 방식이 있다(437쪽 ‘업무 과정’ 참고). 그러나 스타트업에서는 비엔지니어링 업무도 종종 그들의 일에서 필수적인 부분이다. 그런 업무도 회사를 발전시키는 데 가치 있는 것이지만 일상적인 일일 수 있다. 스타트업이 업무를 하기에 ‘매력적인’ 장소가 될 수 있다는 평판에도 불구하고, 분명히 그렇게 매력적이지 않은, 실제로는 힘들고 단조로운 업무와 작업을 하는 많은 시간으로 가득하다. 조직에서 더 높은 위치가 될수록, 당신이 좋아하는 엔지니어링 업무에 보낼 시간이 더 줄어들게 된다.

코드를 쳐내고, 한밤 중에, 방금 멋진 것을 구축해냈다는 것을 깨닫게 되는 그런 순간에 있게 되는 것을 좋아한다. 비즈니스를 확장해 나갈 때마다 리더의 자격으로, 다른 사람들이 해내는 만큼 할 수 없다는 것을 깨닫는다. 서서히 그렇게 깨닫게 된다. 즉각적으로 알아차리지는 못한다.

5명만 있는 경우에는, 경력 개발에 대해 서로 얘기하거나, 자신들의 승진 사이클과 임금 상승률에 생각해 보는 시간이 거의 없다. 50명이 있는 곳에 있게 되면, 갑자기 당신의 시간의 10% 정도는 그런 얘기를 하고 있음을 발견하게 된다. 100명이 있는 지금은, 4명~5명은 20명의 사람들이 가진 것을 알려주고, 당신의 50%~75%의 시간을 이 일에 보낸다.

더 큰 곳으로 가게 되면, 갑자기 비즈니스의 대중성에 직면하기 시작한다. 지속적으로 코딩하는 시간이 거의 없어지게 된다. 투자자들에게 얘기하고, 발표하고, 얘기하러 거리로 직접 나가야 하며, 남은 시간을 빨아들이게 된다. 일정이 너무 다양해져서 단순히 엔지니어링 작업만 하는 집중된 시간을 갖기 어렵게 된다. 진화는 어느 날 당신이 깨어나서 “오, 와우, 4개월 동안 코딩을 하나도 못했군” 하고 깨달을 만큼 천천히 일어난다.

[CONINE 2014], 스티븐 코닌, 웨이페어의 창업자

많은 개발자가 코딩을 하는 역할에서 최고경영자, 최고기술자, 또는 부사장과 같은 리더 역할로 전환하는 데 어려움을 겪고 있다. 그런 역할을 해본 적이 없다면, 실행팀의 일부가 되는 것이 더 중요하고, 존경받고, 강력하게 느껴지게 할 것이라고 기대할 것이다. 당신은 5성 장군처럼 전략을 기획하고, 명령을 내리고, 체스판에서 체스 말을 움직이고 있는 자신을 상상한다. 실제로, 오히려 정신과 의사를 능가하는 영업사원이 될 것이다. 누구든, 어디서든, 당신 회사에 관심을 두는 한 사람을 찾으려고 많은 시간을 보낼 것이다. 직원들의 소리를 들으려고, 그들의 필요한 것을 파악해내고, 그들의 불만사항을 처리하고, 그들에게 동기부여하는 방법을 고심하는 데 많은 시간을 보낼 것이다. 의사결정을 하겠지만, 그 중 많은 것은 고통스럽고, 위협하고, 일반적이지 않을 것이다. 얼마나 노력하든, 그런 결정들의 일부는 잘못된 결정이 된다. 어떤 사람은 이런 환경을 즐기지만, 당신이 그런 사람이 아니라면, 리더십 역할은 당신 일이 아닌 것이다.

사람들은 자신들이 창업한 회사의 CEO가 되고 피라미드의 꼭대기에 오르는 비전이 있다. 어떤 사람은 그런 것으로 동기부여가 되지만 모두에게 그런 것은 아니다. 정말 좋은 것은 모두가 당신의 보스가 되는 것이다. 모든 직원, 고객, 파트너, 사용자, 미디어가 당신의 보스가 되는 것이다(나에게는 더 이상 상사가 없었고 지금도 더 많은 사람이 필요하지 않았다. 대부분의 CEO의 삶이 모든 사람에게 알려진다). 최소한 내가 그렇게 느끼고 내가 알고 있는 대부분의 CEO도 그렇게 느낀다. 사람들에게 힘과 권력을 행사하고 싶다면, 군대나 정치계로 입문하고 기업가는 되지 말라.

[LIBIN 2012], 필 리빈, 에버노트의 CEO

1.4.2 희생의 길이다

성공적인 스타트업을 구축하는 것은 매우 어렵다. 대기업들과 경쟁해서 훌륭한 사람을 고용하는 것이 어렵다. 떠나기로 결정한 사람을 설득하여 고용하는 것이 어렵다. 성과를 내지 못하는 사람을 해고하기가 어렵다. 사람들에게 동기부여를 하기가 어렵다. 아무것도 작동하지 않고 돈이 떨어지고 있을 때 스스로에게 동기부여를 하기가 어렵다. 돈을 모으기가 어렵다. 투자한 이후에 당신 비즈니스에서 이탈하는 투자자들을 지키는 것이 어렵다. 단기생존을 걱정해야 하는 때 회사의 장기 방향에 집중하기가 어렵다. 끊임없이 변하고 있는 시장에서 신제품을 만들어내는 것이 어렵다. 무언가를 구축하고, 판매하고, 마케팅을 해내는 데 많은 시간을 들이기가 어렵다. 경고를 알아차리는 사람이 아직 없다. 불쑥 등장하는 경쟁자들을 막아내기가 어렵다. 많은 돈과 시간, 많

은 경력을 들인 것에 충분한 정보 없이 매일 같이 많은 결정을 하는 게 어렵다. 실수를 하게 되면(많은 실수를 하게 된다) 자신 밖에 비난할 사람이 없기 때문에 어렵다.

이 모든 것은 스타트업에서 일하는 것은 많은 희생이 따른다는 것을 의미한다. 어떤 사람들은 다른 사람보다 그런 것을 더 잘 관리할 수 있지만, 신생 스타트업에서 일하는 것은 종종 당신이 원하는 만큼 친구들이나 가족들을 못 본다는 것을 의미한다. 게다가, 건강에도 고통이 있을 것이다. 스타트업은 정신적, 육체적 건강에 문제가 생길 수 있기 때문에 결혼생활을 파괴하고, 심지어는 자살하는 창업자들도 있다[Feld 2014]. 그런 나쁜 경우는 아주 드물지만, 오랜 시간 너무 많은 스트레스는 일상적인 문제다.

26살 때 의사한테 갔었다. 나에게 단기 기억 문제가 발생했다. 의사는 몇 가지 혈액 검사를 하고는 “60세의 수치가 나타난 것이 문제입니다”라고 말했다. 나는 더 이상 그렇게 되고 싶지 않았고, 그후 상사에게 “자, 저는 떠납니다. 내 삶을 즐기고 있지 않습니다. 8개월~9개월 동안 일주일에 90시간을 일해왔습니다.” 그러자 그 상사가 말하기를 “그래, 나도 내 심장에 문제가 있어서 병원에 다녀왔지. 아마 나도 떠날 거야”라고 했다. 스타트업에서는 자신의 삶에 보조를 맞추어야 한다는 것을 배웠다. 열심히 일해야 하지만, 또한 지속 가능한 상황에서 일할 수 있는 길을 찾아야 한다.

[JACOB 2014], 필립 제이콥, 스타일피더의 창업자, 스택드라이버와 구글의 소프트웨어 엔지니어

스타트업은 정서적 롤러코스터다. 극단적인 최고와 극단적인 최저가 존재한다. 어떤 사람한테는 매력적인 부분이다. 어떤 사람에게는 조절할 수 없는 스트레스가 된다. 창업자들은 특히 스트레스가 심하다. 만일 실패한 스타트업의 직원이라면, 실망스럽지만, 떨쳐내고 다른 직업을 찾아가면 된다. 그렇지만 만일 당신이 실패한 스타트업의 창업자라면, 모든 사람의 기대를 저버린 것처럼 느끼게 될 것이다. 직원들은 여러 해를 함께 했고, 고객들은 돈과 신뢰를 주었으며, 투자자들은 자금을 지원했고, 가족들은 당신을 지원했는데, 결국 이뤄내지 못했다. 당신의 꿈은 사라지고 파괴될 수 있다.

1.4.3 부자가 되지 못할 것이다

대부분의 스타트업은 실패한다. 어떻게 ‘스타트업’과 ‘실패’를 정의하느냐에 따라 그 수치가 다르지만, 일반적인 실패율은 대략 75% 정도다[Gage 2012]. 많은 고통과 희생에도 불구하고, 4개 중 3개의 스타트업은 아무런 성과도 얻을 수 없다. 그리고 만일 드물게 성공한 행운아 중 한 명일지라도, 아직 부자가 될 가능성은 낮다. 스타트업 세상에서는, 수익이 힘의 분포 법칙에 따라 분배되는 곳이고, 소수의 승자가 막대한 부를 갖게

되는 곳이기 때문이다. 2000년 이후 60만 개의 스타트업을 분석한 결과를 보면, 34개의 회사(페이스북, 트위터, 링크드인 그리고 우버 같이 잘 알려진 거인)가 전체 시장 비중의 76%를 차지했다[VanGrove 2014]. 만일 이런 거대 기업 중 하나라면 부자가 될 수 있지만, 그와 같은 회사에서 역경이 끝나는 확률은 매우 낮다. 대신 다른 스타트업에서 결말을 맺게 되고, 성공적일지라도, 보상은 작고 그 보상은 대부분 투자자의 몫이 된다(자세한 내용은 468쪽 '해택' 참조).

급여로 부자가 될 기대는 하지도 말아야 한다. 대부분의 초기 스타트업들은 시장보다 낮은 급여를 주었고, 어떤 경우에는 스타트업에서 일하게 된다는 이유로 돈을 적게 벌게 된다는 위험을 감수해야 한다. 회사가 성공하고 성장하는 경우, 급여도 같이 오르지만, 여러 해 동안 급여를 적게 받은 것의 보상이 될 만큼 충분치는 않다. 그리고 단지 초기 직원이라서 상위 역할(CTO, 부사장 같은)로 승진하게 되어 보상이 될 것이라고 가정하지 말라. 초기에는, 높은 품질의 소프트웨어를 생산하는 것이 거의 불가능했기 때문에 긴 시간과 급격히 변하는 자격요건, 뻘뻘한 마감에 직면하게 될 것이기 때문이다. 회사가 성장함에 따라 당신이 구축한 애드혹(ad-hoc), 해커, 레거시 시스템은 자체의 한계에 부딪쳐, 더 “경험 많은 사람”을 고용하는 것이 “깨끗이 해결”하게 되는 것이다. 그 시스템을 구축하기 위해 영웅적으로 일하고 새로 고용된 사람이 이전에 그런 일을 했던 사람일지라도, 높은 수준의 지위에서는 그 일은 큰 문제가 되지 않는다[Church 2012].

즉, 부자가 되려고 스타트업에 들어가는 것은 좋지 않은 생각이다. 그런 일이 쉽게 일어날 것 같지 않을뿐더러 동기부여도 약하다. 돈에 대한 욕망은 회사를 창업하는 무지하게 힘든 일을 하는 것으로 충분하지는 않을 것이다. 오히려 할 수 있다면, 409쪽의 ‘동기부여’에서 논의하고 있는 것처럼 실제로, 동기를 줄이면 된다.

재정적인 성공이 유일한 목표이거나 성공의 유일한 척도가 아님을 기억하기 바란다. 돈을 버는 황홀한 울림에 휘말리기 쉽다. 돈 그 자체를 목표로 삼지 말고, 진정으로 원하는 것을 해내기 위한 연료로 생각해야 한다. 돈은 주의를 기울여야 하거나 길의 어느 한 쪽 끝까지 가는 데 필요한 자동차의 가스다. 그러나 좋은 삶은 주유소를 찾아 다니지 않아도 된다.

[O'REILLY 2009], 팀 오라일리, 오라일리 미디어 창업자

1.4.4 스타트업에 입사하는 것 vs. 스타트업을 창업하는 것

이번 장에서 몇 번 언급한대로, 당신의 스타트업 경험은 창업자인지 초기 직원인지에

따라 다를 것이다. 기본이 되는 트레이드 오프는 창업자로서, 10배가 되는 보상 기회에 대한 대가로 10배의 희생을 해야 한다는 것이다. 여기서 ‘희생’이라 함은, 10배나 되는 스트레스, 위험 그리고 오랜 시간을 투자해야 함을 말하는 것이고, ‘보상’이라 함은, 이런 고통의 대가로, 10배나 더 되는 돈과 성공했을 때의 평판을 얻을 수 있다는 것의 미한다. 회사를 창업하는 것은 고위험과 고보상(High-Risk, High-Return) 게임이고, 대부분의 사람들이 함께 해야 할 많은 위험과 스트레스를 다룰 준비가 갖추어지지 않은 한, 그들이 가지고 있는 아이디어가 얼마나 훌륭하든, 대부분의 사람들은 기업가가 되지 말아야 한다.

그런 스트레스를 이겨낼 수 있을지라도, 또 다른 고려사항이 있다. 이 책을 쓰면서 우연히 알게 되었는데, 회사를 창업하는 것에 관한 내 생각을 완전히 바꿔놓은 것이다. 창업가로서, 만일 성공적인 스타트업(그런 경우는 대략 1/4이라는 것을 기억하라)을 구축할 만큼 운이 좋다면, 성공적으로 출구(즉, 인수 또는 기업공개)에 도달하는 데 7년에서 8년이 걸릴 것이다[Lennon 2013].⁶ 물론, 투자자들에게는 진정으로 오직 하나의 ‘출구’다(창업자는 대개 최소한 몇 년 더 남아 있을 것이다).⁷ 따라서 내 경험으로, 이런 것에서 벗어나기 위해서는 그 일을 하면서 기꺼이 당신 인생의 10년을 보낼 각오를 가지고 회사를 시작해야 한다.

만일 스무 살이라면, 서른 살이 될 때까지 그 회사에서 일하게 될 것이다. 서른 살이라면, 마흔 살이 될 때까지 다들 바 없이 일할 것이다. 이런 통계를 접했을 때, 나는 내 스타트업 아이디어 목록을 다시 보고 그 중 반을 없애버렸다. 그 중 여러 개는 단지 “빠르게 부자게 되는 것”이 핵심이고, 그것들로 피땀 흘려 앞으로 10년을 보낼 방법은 없다는 것을 깨달았다.

성공적인 출구는 단지 회사를 창업한(이전에 언급했던 것 같이, 스타트업과 관련된 것 중 최악의 이유 중 하나다) 이유가 되는 것이 아니라, 많은 사람이 “빠르게 부자 되는” 계획으로 인정하는 것이다. 이번 장에서 아무것도 제거하지 않았다면 “스타트업을 구축하는 것은 아마 부자가 되지 못하는 못한다”라는 문장을 기억하기 바란다. 그리고 부자가 된다 하더라도,

6 예를 들어, 기업 공개나 인수 시점에서 최근 10년에 걸친 몇몇의 가장 성공적인 스타트업의 나이를 생각해보라. 페이스북은 8년[facebook 2014], 구글은 6년[Google 2014], 트위터는 7년[Twitter 2014], 링크드인은 8년[LinkedIn 2014], 왓츠앱은 5년[Hoff 2014] 그리고 자포스는 10년[Zappos 2014]이었다.

7 사실, 창업자가 기업 공개 이후 곧바로 떠나려 한다면, 창업자와 회사의 평판과 주가를 해칠 것이고, 그러므로 대부분의 창업자는 최소한 몇 년은 더 머물게 된다. 합병을 위한 대부분의 계약에는 절벽이나 회사가 이행되는 것을 돕기 위해 1년-2년의 기간을 부여하는 것을 포함시킨다. 창업자들은 이런 기간이 지난 후에만 합병에 대한 재정적인 보상을 받게 되므로, 이런 종류의 계약을 대개 ‘황금수갑’이라고 부르고 있다.

그렇게 빨리되지는 않을 것이다. 성공은 매우 드물다. 그리고 성공을 하려면 10년 이상은 걸리게 된다.

그런 10년이라는 세월 동안, 정말로 열심히 일해야 한다. 당신의 인생에서 다른 어떤 때보다도 더 열심히 일해야 한다. 회사를 시작하는 것은 어느 때보다 쉬울 수 있지만, 성공시키는 것은 그 어느 때만큼이나 어렵다. 모든 창업자가 시장에 신제품을 내놓고, 사용자들의 습관을 바꾸고, 직면하는 모든 문제를 해결할 수 있는 적합한 사람을 고용하는 것은 당신 인생에서 겪게 되는 가장 어려운 일이 될 것이다.

가장 어려운 점은 성공 가능성이 매우 불연속적인 것이라는 것이다. 예를 들어, 사용자 증가를 촉진하는 방법을 찾아내기 위해 수 개월 동안 노력하고 있다. 성공의 방향으로 가는 측정 기준을 만드는 데 도움이 될 것이라고 생각하는 몇 가지 특징을 소개하려 한다. 그러나 아무것도 작동하지 않는다. 몇 년 동안 아무것도 되는 게 없다. 그 후 갑자기, 완전히 예기치 않게 매우 성공적인 것이 발생한다.

이전에는 어느 부분에서 이런 불연속성이 발생할지 몰랐기 때문에, 할 수 있는 합리적인 행동은 정말 열심히 일하는 것이라고 여겼다. 길이가 제한된 활주로만이 있기 때문에 할 수 있는 것을 최대한으로 할 수 있다면, 당신이 죽기 전에 다음에 오는 불연속성을 타격할 기회를 극대화할 수 있다. 그리고 그 다음 불연속이 도달하기 전에 당신이 죽게 된다면, 너무 열심히 일했기 때문에 더 빨리 이뤄내기 위해 아마 아무것도 할 수 없었을 것이라는 것을 알고 있다.

[KLEPPMANN 2014], 마틴 클렘프만, 고 테스트 및과 레포트티브의 공동 창업자

성공함수는 매우 불연속적이기 때문에, 스타트업에서 일하는 것은, 특히 창업자로서, 어느 정도는 눈가리개를 하고 마라톤을 하는 것과 같다. 장거리 경주라는 것은 알지만, 주행거리 표식이나 시계를 볼 수 없어, 얼마나 달렸는지 인식을 못하고, 심지어는 맞는 방향으로 달리고 있는지도조차 알아차리지 못한다(그렇다고 속도를 줄이고 휴식을 취할 수도 없다). 그렇지 않으면 누군가가 분명히 제치고 갈 것이다. 그러므로 할 수 있는 한 빨리 따라 달려, 다음 불연속성을 추격하는 것이다.

스타트업에 입사하는 것이 문제점을 훨씬 덜어준다는 이점이 있다고 대부분의 프로그래머들은 생각한다. 사실, 많은 스타트업에 주사위를 굴리는 것은 프로그래머로서 재미와 성공적인 경력을 갖게 되는 가장 좋은 방법 중 하나다. 만일 당신이 회사를 하나 설립한다면, 또 다른 구글이나 페이스북이 될 가능성은 매우 낮지만, 창업자로서 헌신적이라면, 거기에서 결론을 얻기까지 5년~10년을 고수해야 할 것이다. 직원이라면 같은 기간 동안 서너 개의 다른 스타트업에 입사할 수 있고 분명히 성공적인 회사를 만나게 될 기회가 증가하게 된다.

— 헬로, 스타트업

페이스북의 100번째 엔지니어는 실리콘 밸리 기업의 99%보다 훨씬 더 많은 돈을 벌었다. 거대한 파이의 작은 조각도 역시 거대하다.

[MOSKOVITZ 2013], 더스틴 모스코비츠, 페이스북과 아사나의 공동 창업자

구급차를 추격하는 변호사들이 있는 것처럼, 실리콘 밸리에는 기업공개나 합병을 좇는 엔지니어들이 있다. 이런 것이 나쁜 것은 아니다. 이런 엔지니어들이 사전기업공개 회사에서 사전기업공개 회사로 옮겨 다니면서 제품을 구축하고 조직을 확장하는 데 도움을 주는 것으로 각각의 가치에 기여하게 된다. 대신에, 그들은 방대하고 다양한 기술을 개발하고, 각 회사만의 독특한 문화를 즐기고, 몇 년 후에는 주머니에 꽤 많은 돈을 모을 수 있게 된다.

관심이 가는 엔지니어를 알았다면, 어떤 회사가 곧 대규모 기업공개나 합병을 할지 예측하기 매우 좋은 기회를 얻을 수 있다. 예를 들어, 지난 몇 년 동안, 내 친구들 여러 명이 기업공개를 하기 전에 링크드인, 페이스북 그리고 트위터 사이를 돌아다니는 것을 보았다. 그들이 어떻게 알았을까? 거기에는 세 가지 기본 징조가 있다. 첫째, 당신이 나 대부분의 사람들이 이미 사용하고 있는 제품을 보게 된다. 대부분의 개발자들은 얼리어답터들이다. 그러므로 많은 엔지니어가 특정 기술에 몰려들고, 나머지 세상 사람들이 그것을 따라하게 되는 좋은 기회가 된다. 둘째, 여러 라운드를 거치는 자금 조달을 통해 많은 돈을 확보하는 회사를 보게 된다. 돈을 더 많이 투자할수록, 더 많은 투자자들이 큰 성공을 기대하고 있는 것이고, 그렇게 될 수 있는 가장 일반적인 방법은 그 회사가 공개되거나 합병되는 것이다. 셋째, 놀라운 속도로 성장하고 이익을 내기까지 그 성장세를 유지하기 위해 더 많은 돈이 필요하게 될 회사를 보게 된다.⁸

누군가의 스타트업에 들어가는 것이 돈을 더 많이 벌 것 같고 더 흥미 있을 것 같다면, 좋은 아이디어라 생각되지 않는가? 단순히 아니라고 할 수 없는 경우라면 맞다 [Moskovitz 2014]. 다시 말해, 스타트업을 시작하는 가장 큰 이유는 세상에 그 어떤 아이디어를 알리고자 하는 열정이 넘치기 때문이다. 어떤 명성이나 재산이 아니라 그런 아이디어를 실현하기 위해 모든 고통, 위험, 희생을 기꺼이 이겨낼 수 있을 만큼 중요한 것이기 때문에 그렇게 하고 있는 것이다.

8 최소한 그들의 자금 조달, 성장 그리고 최근 개발자 영입 패턴에 따라 2015년과 2016년에 주목할 만한 몇몇 회사는 우버, 에어비앤비, 스케어, 스트라이프, 드롭박스, 쿠팡, 페이저듀티(Pagerduty), 슬랙(Slack), 제네핏츠(Zenefits) 그리고 깃허브다.

특정한 임무를 달성하는 꿈과 스타트업을 구축하는 꿈을 혼동하지는 말라. 때때로 스타트업은 당신의 꿈을 실현하는 가장 좋은 길이지만, 많은 경우에 라이프스타일 비즈니스(즉 계약 컨설턴트)나, 다른 사람의 스타트업에 합류하거나, 대학에서 연구를 하는 것이 더 나을 수 있다[Payne 2013b].

1.5 요약

가장 좋은 스타트업이 무엇인지 알고 있는가? '희열'과 '공포'라는 겨우 두 가지 감정만 경험했을 것이다. 그리고 그들을 향상시키는 것은 수면 부족이라는 것을 알게 됐다.

[HOROWITZ 2014, 21], 마크 앤더센, 넷스케이프, 리우드클라우드, 오픈스퀘어 그리고 너의 공동 창업자

스타트업 삶의 빛과 어둠이라는 양면을 모두 보았다. 스타트업은 더 즐거운 일이 될 수 있다. 그렇지만 오히려 더 자율적이지만 동시에 더 스트레스가 된다. 동시에 힘들고 단조로운 일을 오랫동안 해야 한다. 세상과 본인 경력에 큰 영향을 미칠 수 있지만, 동시에 실패 가능성도 매우 높게 된다. 문제는 스타트업이 당신에게 맞는 일인가 하는 것이다.

이런 의문에 결론을 내릴 수 있는 단 하나의 방법은 “해보는 것”뿐이다. 모든 사람이 나가서 회사를 시작해야 한다는 것을 의미하는 것은 아니지만, 최소한 당신 생애에 한 번 정도는, 모든 사람이 스타트업에서 일을 해봐야 한다는 것이다. 즉 모두가 큰 기업에서 일해야 하고 모두가 회사를 설립해봐야 하는 것이다. 스타트업이 모든 사람을 위한 것이 아니고 대기업이 모든 사람을 위한 것이 아니므로, 어떤 것이 당신에게 맞는지 둘 다 시도해보는 아이디어가 좋을 것이다.

나는 큰 회사에서 일해본 적이 있고 소규모 회사에서 근무한 적도 있다. 당신에게 필요한 서로 다른 기술이 있기 때문에 둘다 다녀보는 것이 가치있다고 생각된다. 스타트업에는 사람들로 가득하고, 그들이 소통하고 여행하는 방법을 바꾸는 등 무슨 일이든 새로운 것들을 하게 되는 에너지 감각이 있다. 대기업에서 일하게 되면, 다른 사람이 가지고 있는 관점에 소통하고 생각하는 능력이 필요하다. 그러나 때때로, 어떤 것인가를 이뤄내고 싶다면, 3백만 달러의 통장 잔고와 당신을 방해하는 사람이 아무도 없는 것이 가장 좋다고 생각한다.

[JACOB 2014], 필립 제이콥, 스타일러피디의 창업자, 스택드라이버와 구글의 소프트웨어 엔지니어

아마도 그런 것을 모두 해보면, 스타트업의 삶이 당신에게 맞다는 것을 알게 되거

나, 기업가가 될 것 같다는 영감을 받게 될지도 모른다. 어떤 의미에서, 모든 사람이 이미 기업가다. 아담 스미스는 모든 사람이 “어느 정도는 상인이다”라고 썼다[Smith 2003, Chap. IV]. 다른 사람의 회사나 자신 회사의 고객에게 시간, 지식 그리고 다른 자원을 팔고 있는 것이다. 같은 직장에서 죽 근무하여 여러 해 동안 경력 사다리를 올라가는 시대는 끝났다. 자영업은 기록적인 수준[Monaghan 2014]이고 우버, 사이드카, 리프트(Lyft), 에어비앤비, 타스크레빗(TaskRabbit), 홈조이(Homejoy) 및 애트시(Etsy)와 같은 스타트업의 영향으로 주변 관련 경제가 상승세다.

물론, 당신 집의 방을 하나 임대하고 또는 컨설팅 일을 하는 것이 스타트업을 구축하는 것은 아니지만, 자영업이 더욱 보편화됨에 따라, 사람들이 스타트업을 더 많이 수용하게 되길 기대하고 대기업의 직업 보장이라는 잘못된 생각을 작게 해주길 기대한다. ‘직업’에 대한 현대적인 개념은 주변에 만연하는 어떤 실체이고 대학 졸업이 곧 자격이라는 생각이 통하지 않음을 깨닫게 될 것이다. 직업은 존재하지 않는다. 누군가(직원이나 고객)가 어떤 것에 대가를 지불할 만한 가치가 있는 것은 할 수 있는 것에만 존재한다.

나이를 먹으면 “세상이 그렇지...” 하는 말을 하게 된다. 너무 많은 벽을 허물려고 하지 마라. 좋은 가족을 가지도록, 즐거움과 약간의 돈을 가지도록 노력하라.

삶은 매우 제한적이다. 삶은 하나의 단순한 사실을 발견해냈을 때보다도 더 광범위해질 수 있다. 당신을 둘러싸고 있는 모든 것이 당신보다 더 똑똑하지 않은 사람들이 만들어 놓은 것이고 당신이 그것을 바꿀 수 있고 영향을 줄 수 있고, 다른 사람들이 사용할 수 있는 당신 자신만의 것을 구축할 수도 있다.

어떤 것을 배우게 된다면, 더 이상 이전의 당신이 아니다.

[JOBS 2011], 스티브 잡스

2장 스타트업 아이디어

모든 스타트업은 아이디어로부터 시작한다. 구글은 학술논문에서의 인용구와 비슷한 웹 페이지 간의 하이퍼링크라는 아이디어로 시작했는데, 이와 같은 방식으로 인해 웹 페이지의 순위를 매길 수 있다. 링크드인은 인터넷에서 전문가들이 다른 전문가들을 찾는 가장 좋은 방법은 자신들이 신뢰하는 네트워크를 통해서 이루어진다는 아이디어에서 시작했다. 드롭박스도 컴퓨터 간에 파일을 공유하는 데 있어 USB를 들고 다니는 것보다 더 나은 방법을 찾고자 하는 아이디어로부터 시작되었다.

이 책을 쓰기 시작했을 때, 주변의 지인들에게 스타트업과 관련된 주제에 대해 어떤 것을 더 알고 싶은지 물어보았다. 그 질문 중 가장 흔한 하나는 “어떻게 사업가가 기발한 스타트업 아이디어를 떠올리게 되는가?”였다. 많은 사람이 스티브 잡스, 리드 호프만, 헨리 포드, 래리 페이지와 같은 사람을 강력한 창의성을 가진 대표적인 사람들로 떠올린다. 대부분의 강력한 능력처럼, 사람들은 창의성을 가지고 있거나, 가지고 있지 못하더라도 창의성을 이진법 속성을 가진 강력한 능력으로 여긴다.

이 장에서 창의성은 학습으로 얻을 수 있는 능력이라는 점을 확인시키고자 한다. 다른 능력처럼, 어떤 사람들은 다른 사람보다 창의성이 더 뛰어날 수도 있겠지만, 누구나 좋은 아이디어를 떠올릴 수 있다는 것이다. 어떻게 그것이 가능한지 설명하기 위해 이 장의 전반부에서는 아이디어가 어디에서 오는지 살펴볼 것이다. 그리고 후반부에서는 제품화할 가치가 있는 아이디어를 입증하는 방법을 설명할 것이다.

2.1 아이디어는 어디에서 오는가

아이디어에 관한 가장 큰 오해는 아이디어가 자발적으로 마음속에서 완전한 형태로 난데없이 튀어나온다고 생각하는 것이다. 훌륭한 아이디어가 도출되는 과정을 생각해보면, 아마 토마스 에디슨의 연구실에서 최초로 전구에 불이 켜지는 순간이나 아이작 뉴턴의 머리에 사과가 떨어지는 순간, 또는 욕조 속에 몸을 담그고 있던 아르키메데스가 “유레카!”라고 소리치는 순간을 생각할 것이다. 이런 ‘유레카’의 순간이 훗날 스토리텔링을 하는 데 있어 편리하고 기억에 잘 남는 방식일 수는 있다. 하지만 대부분의 아이디어가 실제 세상으로 나오는 모습과는 거리가 있다.

사실, 아르키메데스는 그의 책에서 ‘유레카’라는 단어를 언급조차 하지 않았다. 이 이야기는 아르키메데스가 세상을 뜬 뒤 거의 200년 이후에 로마에서 활동한 작가 비트루비우스(Vitruvius)로부터 나온 것이고, 대부분의 과학자들은 이 모든 이야기를 비트루비우스가 지어낸 것이 아닌지를 의심하고 있다[Biello 2006]. 비슷하게, 뉴턴의 머리 위에 사과가 떨어졌다는 이야기도 절대 사실이 될 수 없다. 중력의 원리를 발견하게 된 것은 한 순간이 아니라 20년 이상의 연구에 따른 것이었다[Berkun 2010, Chap. 1]. 그리고 토마스 에디슨도 전구(에디슨이 전구에 대한 연구를 시작하기 70년 전부터 전구는 존재했었다)를 발명한 것이 아니라, 필라멘트를 발명하여 전구가 상업적으로 사용할 수 있도록 만든 것이었다. 이는 한 순간의 통찰로부터 이루어진 것이 아니라, 서로 다른 필라멘트 재료로 6,000번 이상의 실험 끝에 이루어낸 것이었다[Alfred 2009].

아이디어는 그저 마법처럼 나타나는 것이 아니다. 아이디어는 발전되고 진화한다(아마 이 책의 전반에 걸쳐 자주 접하게 되는 주제일 것이다). 아이디어는 무(無)에서 발전하고 진화하지 않는다. 물리학에 생성되거나 파괴되지 않고 그저 다른 형태로 전환되는 에너지 보존법칙이 있는 것처럼, 아이디어도 이런 보존법칙이 성립한다. 모든 새로운 아이디어는 그저 기존에 존재하던 아이디어들을 결합한 결과이기 때문이다. 머릿속에 별개의 데이터 포인트로 존재하고 있는 수많은 정보를 생각해보자. 새로운 아이디어를 만들기 위해 난데없이 새로운 데이터 포인트를 끌어내는 것이 아니라 이미 존재하고 있는 데이터 포인트를 연결하기만 하는 것이다. 새로운 아이디어를 머리에 갑자기 떠오르는 전구 같은 것으로 생각하는 대신, 이미 존재하는 어떤 것을 비추기 위해 전구를 켜는 것으로 비유하는 것이 새로운 아이디어에 대한 더 적절한 비유다.

매번 접하게 되는 새롭고, 창의적인 모든 것은 그것이 표면으로 드러나기 이전에는

아이디어의 혼합물에 불과하다. 이런 과정이 커비 피거슨(Kirby Ferguson)의 “모든 것은 리믹스다(Everything is a Remix)”라고 불리는 비디오 시리즈에 잘 나타나 있다[Ferguson 2010]. 예를 들어, 마이크로소프트의 윈도우즈는 애플의 매킨토시로부터 다양한 기능들을 모방하였다. 매킨토시는 제록스 PARC의 알토 컴퓨터로부터 대부분의 초기 아이디어를 얻었다. 알토 컴퓨터는 스탠퍼드 리서치 연구소의 NLS 컴퓨터로부터 많은 영감을 받았다. 지난 40년간 비틀즈의 “Let it Be”부터, 저니의 “Don’t Stop Believing”, 밥 말리의 “No Woman No Cry”, 레드 핫 칠리 페퍼스의 “Under the Bridge”, 레이디 가가의 “Poker Face”까지 거의 모든 인기 음악은 모두 코드 네 개로 구성되어 있다(만기 지 않는다면, 매우 즐겁고 놀라운 방식으로 이를 설명하고 있는 ‘엑시스오브어썸’이라는 그룹의 “The 4 Chords Song(<http://bit.ly/4-chord>)”을 참고하라). 지난 10년간 가장 인기 있었던 100편의 영화 중 74편이 책, 만화, 또는 만화책의 속편이고, 리메이크였다. 현재 영화 ‘스타트렉’은 11개 편이, 영화 ‘13일의 금요일’은 12개 편이, 제임스 본드의 ‘007 영화’는 23편이나 존재한다. 그리고 ‘트랜스포머’와 같은 류의 영화들도 있다. 영화 ‘다크 문’은 일본의 완구제품을 바탕으로 한 하스브로(Hasbro) 완구제품을 바탕으로 한 만화, 그 만화를 바탕으로 한 영화다. 계속 듣고 있는가?

이 장의 앞부분에서 언급한 모든 훌륭한 스타트업 아이디어들도 리믹스다. 구글은 최초의 검색엔진이 아니었다(야후! 익사이트, 알타비스타와 같은 검색엔진이 10년 전부터 존재해왔다). 그리고 구글의 핵심 아이디어였던 페이지랭크 알고리즘은 인용분석 및 출판물의 통계분석 분야에 기반을 두고 있었으며, 이는 모두 1960년대 초반부터 존재해왔던 것들이다. 링크드인도 최초의 소셜 네트워크가 아니었고(SixDegrees.com에서 강렬한 영감을 받았고, 심지어 식스 디그리즈의 특허를 획득했다[Six Degrees Patent 2013]), 전문가를 위한 최초의 온라인 네트워크도 아니고(2000년대 초반에 라이즈, 싱, 스포크가 모두 설립됐다), 최초의 온라인 구직계시판도 아니었고(1990년대 후반 몬스터와 핫잡스가 설립됐다) 그리고 심지어 링크드인은 소셜 부문에서 리드 호프만의 첫 번째 도전이 아니었다(1997년에 소셜 데이팅 네트워크인 소셜네트를 설립했다).

심지어 여러분이 읽고 있는 이 책도 그저 참고문헌과 다른 스타트업 프로그래머로부터의 인터뷰에서 가져온 수천 개 소스의 리믹스일 뿐이다. “모든 것이 리믹스다(Everything is a Remix)” 비디오 시리즈와 『아티스트처럼(Steal Like an Artist)』이라는 책에서 많은 것을 모방한 것들의 리믹스다. 이는 마치 리믹스의 자기참조(Self-Referential)이자,

메타 혼합물(Meta-Mashup)이다.

이런 혼합과 모방은 옳지 못한 것으로 비취질 수 있으나, 그렇지 않다. 현대사회는 이를 표절, 사기, 위조와 같이 부르며 악질적인 것으로 만들고자 하며, 특허와 저작권 같은 것 따위를 통해서 그러한 시도를 저해하려고 한다. 하지만 사실은 “우리는 모두 같은 재료를 사용하고 있다는 것”[Ferguson 2010]이며, 혼합물과 리믹스는 새로운 아이디어를 발전시키는 지극히 정상적인 방식일 뿐이다.¹ 창의성이란 모든 리믹스 형태가 다 음처럼 세 단계로 압축되는 것이기 때문이다[Ferguson 2010].

1. 모방
2. 변형
3. 결합

‘모방’은 새로운 창의적인 시도를 배울 때 항상 첫 번째로 해야 하는 일이다. 아기들은 어른들을 따라 하면서 배우고, 예술가들은 대가들을 따라 하면서 배우며, 프로그래머들은 복사와 붙여넣기를 통해 배운다. ‘변형’은 모방과 비슷하나, 토마스 에디슨이 전구에 새로운 필라멘트를 개발한 것처럼 기존의 아이디어를 개선하는 것이다. ‘결합’은 여러 개의 기존 아이디어를 이용하여 따로따로 두는 것보다 더 나아 보이도록 그것들을 한데 모아놓는 것을 의미한다. 예를 들어, 구텐버그는 스크루 프레스(screw press), 가동 활자(movable type), 잉크, 종이를 발명하지는 않았으나, 이 모든 것을 인쇄기 하나에 집어 넣을 수 있었고, 이는 각각 부분으로 존재하는 것을 결합해서 기존과는 꽤 다른 무언가를 만들어 낸 것이다.

모방, 변형, 결합은 모든 유기체에도 깊숙하게 내재해있다. 여러분이 어떻게 생명체가 되었는지를 생각해보자. 세포들이 스스로를 복제하고(체세포분열), 변형하고(무작위 돌연변이), 결합하여(번식) 생명체가 되었다. 우리들은 각자의 어머니와 아버지 그리고 모든 조상의 혼합물인 것이다. 이는 다른 사람의 작업을 그저 맹목적으로 훔쳐서 새로운 아이디어를 도출하기를 권하는 것이 아니라 창조를 위한 최고의 방법은 연구하고 신뢰하고 리믹스하고 혼합하고 변형하는 것임을 의미하는 것이다[Kleon 2012, Chap. 1]

그러므로 여러분이 좋은 스타트업 아이디어를 도출하려고 한다면, 연구하고 신뢰하

1 사실, 특허와 모방은 원래 새로운 아이디어의 확산을 장려하기 위해 만들어진 것이지만, 지금의 특허법과 저작권법은 ‘지적 재산권법’으로 알아 보기 어려운 정도로 변형되었고, 새로운 아이디어에 도움을 주기보다 혁신을 억누르는 꼴이 되었다.