

‘유니콘’ 넘어 ‘데카콘’ 잡아라... 그들의 성공 비결은?

글 최진홍 | 이코노미리뷰 기자 | rgdsz@econovill.com



‘데카콘’ 기업이란 기업 가치 10조 원 이상인 비상장 스타트업 기업을 말한다. 대표적으로 미국의 우버와 에어비엔비를 예시로 들 수 있다.

그들의 성공방정식

지금 이 순간에도 많은 스타트업이 탄생하고, 또 사라진다. 네이버에서 운영하는 비영리업체 ‘스타트업얼라이언스’와 모바일 리서치 플랫폼사인 ‘오픈서베이’가 발표한 ‘스타트업 트렌드 리포트 2018’에 따르면, 창업자들은 올해 창업 생태계 분위기에 68점을 주며 지난해 63.9점을 주었을 때와 비교하여 환경이 크게 좋아졌다고 보았다. 하지만 같은 조사 안에서 스타트업으로의 이직을 고민하는 대기업 재직자의 비율은 19.8%에 그쳐, 직장인들 사이에서 스타트업은 ‘미완의 대기’라는 인상이 여전하다는 점도 확인됐다. 스타트

업은 험난한 길이며, 적지 않은 용기가 필요하다. 때문에 현재 ‘유니콘(Unicorn)’을 넘어 ‘데카콘(Decacorn)’으로 뻗어나가고 있는 스타트업 회사들이 걸어온 길을 한 번 따라가 볼 필요가 있다. 스타트업 업계의 ‘데스밸리’를 뚫고 미래를 겨냥한 대형 스타트업은 어떻게 성공할 수 있었을까?

‘이런 것이 있으면 좋겠다’는 생각

요식배달 앱 ‘배달의 민족(이하 배민)’을 운영하는 우아한형제들은 말 그대로 장난처럼 태어났다. 처음에는 김봉진 대표와 지인들이 가볍게 시작한 토이 프로젝트였기 때문이다. 성호경 우아한형제들



숙박업 ‘아늘자’는 숙박과 여가의 본질에 집중한 전략을 펴고 있다.

팀장은 “우아한형제들이 탄생할 당시는 아이폰이 국내에 도입되고 앱스토어 붐이 일었던 시기”라면서 “김봉진 대표를 포함한 창업자들조차 ‘배민’을 만들 당시에는 현재처럼 비즈니스가 커질 것이라고 예상하지 못했다. 창업이라기보다는 ‘스마트폰이 더 많이 보급되었을 때 이런 앱이 있으면 좋겠다’고 생각해서 만든 앱이었다”고 말했다.

시장의 균열을 발견한 순간, 문제도 함께 포착된다. 성 팀장은 이를 다음과 같이 설명했다. “‘배민’은 당시 배달 시장에서 해결해야 할 문제로 두 가지를 짚었다. 첫 번째는 많은 사람들이 전단지 보고 주문하는데도 그에 대한 후기나 평가를 알 수 없다는 점이었다. 둘째는 전단지 자체가 지닌 비효율성이었다. 가령, 업주들은 수십만 원을 들여 찍은 수천 장 전단지를 뿌리고도 이를 통해 정확히 주문이 얼마만큼 발생하는지를 측정할 수 없었다. 그래서 초창기에 ‘배민’은 ‘정보기술을 활용하여 배달 산업을 발전시키자’는 비전으로 이와 같은 문제들을 해결해 나갔다.”

문제를 해결한 이후로는 살아남을 수 있는 생태계 구성이 관건이다. “초기에는 앱을 기획하고 만드는 것도 중요했지만 앱 이용자와 가맹업소 간의 선순환 구조를 만드는 데 집중했다”고 밝힌 성 팀장은 “이용자가 ‘배민’을 많이 쓰면 쓸수록 가맹

업소의 매출이 늘어나고, 그 매출로 가맹업주가 ‘배민’에 광고를 집행하면 그 비용으로 ‘배민’이 다시 서비스에 투자하는 구조를 만들었다. 이것이 지금의 ‘배민’을 만들었다.”고 강조했다.

국내 핀테크 업계를 대표하는 ‘토스(Toss)’의 비바리퍼블리카도 마찬가지다. 토스는 간편송금을 중심으로 계좌와 카드대금 조회 등 다양한 금융 서비스를 제공하고 있다. 2017년 글로벌 컨설팅 기업 KPMG와 핀테크 투자사 H2 Ventures가 선정한 세계 100대 핀테크 기업에 한국 기업 최초로 35위에 이름을 올리기도 했다. 지난 6월에는 세계적인 투자사 싱가포르투자청(GIC)과 세콰이어 차이나로부터 4천만 달러 투자를 유치하면서 누적 투자액 1300억 원을 기록했다. 최근에는 누적 다운로드가 2천만 건을 돌파하는 기업을 토하고 있다.

토스 또한 ‘이런 서비스가 있으면 좋겠다’는 생각에서 출발했다. 이승건 비바리퍼블리카 대표는 “고객의 불편함을 해결한다는 가치와 철학을 바탕으로 최고의 사용 경험을 제공하기 위해 다방면으로 노력하고 있다.”면서 “토스 앱 하나로 모든 금융생활을 쉽고 간편하게 해결할 수 있게 만드는 것이 목표”라고 말했다. 아직 핀테크란 용어도 생소



Toss

‘배민’은 ‘이런 것이 있으면 좋겠다’는 생각으로 장난처럼 시작된 앱이었다. ‘토스’ 또한 모두가 원하던 간편송금을 실현한 어플리케이션이다.

하던 시절, 토스는 ‘이런 것이 있었으면 좋겠다’는 마음으로 기회를 꿰뚫어본 스타트업 성공 신화의 전형이라고 할 수 있다.

부동산 O2O 시장의 강자, ‘다방’의 스테이션3 또한 이러한 성공 절차를 밟아나간 스타트업이다. 박성민 스테이션3 사업본부장은 “사람과 집을 연결하고 더 나은 삶의 방식을 만드는 것이 우리가 추구하는 핵심 가치”라고 말한다. 또한 그는 “다방은 단순히 부동산 매물 정보 전달을 넘어서서 월세 카드 결제 시스템, AI 부동산 권리분석 서비스, 전월세 임대 시세 리포트 등 부동산 거래 선진화에 기여하기 위해 다양한 시도를 하고 있다.”라고 밝혔다. 그 기저에 스테이션3이 추구하는 방향성이 엿보인다. 부동산 업계에 있는 문제를 해결하고픈 마음이 기회를 만들고, 실제 액션플랜으로 접어들어 궁극적으로는 생태계를 확장하는 것. 박 본부장은 “임차인을 위한 ‘다방’, 공인중개사를 위한 ‘다방프로’, 임대인을 위한 ‘방주인’ 등 부동산 거래의 각 주체들을 유기적으로 잇는 통합 주거 플랫폼을 구축하는 것이 우리의 목표”라고 말하며, “투명한 부동산 시장을 만들고 싶다는 마음이 성공의 시발점이었다.”고 강조했다.

서비스의 본질에 집중하라

모바일 혁명이 시작되면서 기존 시장의 문제를 해결할 수 있는 도구를 포착했고, 이를 거대한 생태계로 움직일 수 있는 자신감이 생겼다면 다음 플랜은 무엇일까. 당연히 쿼텀 점프가 필요한 가운데 그 수단으로 기존 사업과의 콜라보레이션을 노리는 것이다. 현존하는 모든 성공 스타트업이 공통적으로 보여주는 화두가 바로 ‘온라인과 오프라인의 결합’이다. 온라인만으로는 아무 것도 할 수 없기 때문이다.

숙박 앱 ‘여기어때’를 운영하는 위드이노베이션의 문지형 최고커뮤니케이션총괄(이사)은 “우리는 본질에 집중한 확장 전략이 우리의 성공 노하우라고 생각한다.”면서 “사용자가 묵묵히 감수하는 불편을 파악하고 이를 해결했으며, 이 문제가 온전히 해결된 뒤에 유관 사업을 하나씩 붙여가는 확장 전략을 취했다”고 말했다. 중요한 대목이다. 문 이사는 “초기에 숙소 제휴지점 계약을 무료로 진행해 양질의 제휴업소를 다량 확보하였고, 업계에서 처음으로 임팩트 있는 매스 캠페인을 선보여 앱 사용을 활성화했다”고 말했다. 또한 그는 “숙박정보를 고도화하는 브랜드 장점을 살려 액티비티, 아웃바운드 등 새로운 시장을 공략하는 동시에 사회적 가치를 실현한 ‘배리어프리



‘다방’을 서비스하는 스테이션3의 운영 방침에서는 부동산 업계의 문제를 해결하려는 의지가 엿보인다.

캠페인’으로 사회 문제 해결에도 적극 나섰다”고 설명했다. 모바일 앱 서비스를 추구하면서도 업의 본질인 오프라인을 포기하지 않고 끊임없이 시너지를 일으킬 수 있도록 연계 방법을 타진하는 전략이다.

여가 플랫폼 기업 아놀자의 전략도 비슷한 맥락을 지닌다. 송민규 아놀자 팀장은 “아놀자가 현재와 같은 여가 플랫폼의 청사진을 제시한 것은 지난 3월”이라면서 “글로벌 진출 기자 간담회에서 일본 라쿠텐과 독점 제휴를 맺은 사실을 알리고 숙박을 비롯하여 여행, 액티비티 등 여가문화 전반을 담는 개념으로 글로벌 R.E.S.T. 플랫폼 비전을 제시했다”고 말했다. 여기서도 오프라인 환경을 강화하는 전략이 눈길을 끈다. 송 팀장은 “글로벌 R.E.S.T. 플랫폼을 구체화하기 위해 ‘아놀자’는 레저 액티비티 사업을 본격화하는 동시에 글로벌 시장을 겨냥한 호텔 브랜드 ‘헤이(hey)’를 열었다. 1호점인 헤이 춘천에서는 키오스크 등 무인 시스템을 통해 숙소 인근 여행 및 레저 상품 검색과 예약이 가능할 뿐 아니라 여행자와 지역민에게 커뮤니티 공간을 개방하여 원데이 클래스 등 사교 모임이 활발히 열리도록 만들었다”고 했다. 꾸준한 서비스를 확장하며 통합 여가 플랫폼을 구축하고 오프라인 호텔 프랜차이즈 사업까지 강화하는 방향은 결국 글로벌 전략과도 연결된다. 송 팀장은 “국

내 스타트업이 가진 독자적인 O2O 비즈니스 모델을 아시아를 비롯한 세계 시장에 전파하겠다는 도전의식이 있다”면서 “동남아 숙박 및 여가 시장에 한국형 사업 모델과 성공 노하우를 접목하는 것이 ‘아놀자’의 계획”이라고 밝혔다.

지금까지 다룬 이들 스타트업의 성공전략을 살펴보면 공통적으로 일상생활에서 만난 불편을 해결하려는 노력, 이에 따른 철학, 자연스럽게 강조되는 생태계 전략과 온·오프라인 융합, 글로벌 진출 전략이라는 키워드를 확인할 수 있다. 여기서 가장 중요한 것은 스타트업의 출발점이다. 즉, ‘이런 문제가 있고, 이 문제를 해결하겠다.’는 신선한 관점과 의지다. 위에서 언급한 다섯 가지 키워드가 바로 국내를 넘어 글로벌 무대에 도전하는 대형 스타트업의 성공 방정식이다. ①