
사업계획서부터 쓰지 마세요

코드를 짜는 것부터 지식노동까지 이제 AI가 더 잘하게 될겁니다. 서비스는 일주일이면 나옵니다. 그래서 창업에서 어려운 건 만드는 일이 아니라 **어떤 회사를 만들 것인지 답하는 일**입니다.

창업하기 전 스스로 답을 찾아볼 질문 열 개를 적어보았습니다. 정답이 있는 질문은 하나도 없습니다. 답이 매번 달라질 수도 있습니다. 다만 답을 적어두면, 다음 선택은 조금 더 분명해질 겁니다.

01	존재 이유와 지향점	03
	존재 이유 · 성공의 정의	
02	고객과 문제 정의	04
	진짜 문제 · 타깃 고객	
03	비즈니스 모델과 생존	05
	생존 전략 · 수익 구조	
04	경쟁 우위와 방어막	06
	대체재 · 우리의 무기	
05	인재상과 신뢰의 수준	07
	탁월함의 기준 · 신뢰의 기본값	
06	조직문화와 일하는 방식	08
	실패를 다루는 방식 · 소통의 투명성	
07	의사결정과 권한 위임	09
	충돌 해결 원칙 · 위임의 범위	
08	성과 정의와 보상 철학	10
	기여의 측정 · 파이 나누기	
09	회사와 개인의 관계	11
	성장의 연동 · 헌신과 균형	
10	창업자의 멘탈리티와 데드라인	12
	갈등 해결 · 나의 한계선	

순서에는 뜻이 있습니다. 회사의 바깥(존재 이유)에서 시작해 안(조직·보상)을 지나 마지막이 창업자 자신(한계선)입니다. 앞에서 막히면 건너뛰고 뒤부터 적으셔도 됩니다.

01 존재 이유와 지향점

존재 이유 — 매출이나 규모 확장 말고, 이 회사가 세상에 존재해야 하는 진짜 이유는 무엇인가?

“우리가 내일 문을 닫으면 누가, 왜 아쉬워하는가”에 고객의 이름으로 답할 수 있으면 이유가 있는 것입니다.

성공의 정의 — 우리가 그리는 성공은 대규모 IPO·M&A인가, 작지만 단단한 강소기업인가, 문제 하나를 완벽히 푸는 것인가?

연 매출 30억의 흑자 회사가 됐다고 해봅시다. 축배인가, 정체인가 — 공동창업자와 답이 다르면 회사는 언젠가 그 자리에서 갈립니다.

02 고객과 문제 정의

진짜 문제 — 우리가 풀려는 문제는 고객이 기꺼이 지갑을 여는 진통제인가, 있으면 좋은 비타민인가?

고객이 이미 엑셀·단독방·외주로 어설픈게라도 풀고 있으면 진통제 쪽입니다. 아무 대안도 안 쓰고 있다면, 사실 안 아픈 것일 수 있습니다.

타깃 고객 — 가장 먼저 우리 제품에 열광해 줄 100명은 구체적으로 누구인가?

“2030 직장인”은 답이 못 됩니다. “팀원 30명을 처음 맡은 시리즈 A의 첫 인사담당자”처럼, 찾아갈 수 있는 이름이어야 합니다.

03 비즈니스 모델과 생존

생존 전략 — 제품이 시장의 선택을 받는 순간까지, 자금은 어떻게 확보하고 버틸 것인가?

월 고정비 500만 원에 통장 6,000만 원이면 런웨이는 12개월입니다. 그 안에 무엇이 검증돼 있어야 하는지를 거꾸로 세어봅니다.

수익 구조 — 사용자를 모으는 것 너머, 실제로 돈이 들어오는 논리와 계획이 있는가?

“일단 모으고 수익화는 나중에”는 계획이 아닙니다. 첫 결제가 언제, 누구에게서, 왜 일어나는지 한 문장으로 적어봅니다.

04 경쟁 우위와 방어막

대체재 — 고객이 지금 당장 이 문제를 해결하려고 임시방편으로 쓰는 대안은 무엇인가?

경쟁자는 옆 스타트업이 아니라 엑셀, 단톡방, 그리고 “그냥 참기”인 경우가 대부분입니다. 이겨야 할 상대는 그쪽입니다.

우리의 무기 — 자본 많은 대기업이나 발 빠른 경쟁자가 그대로 카피했을 때, 우리를 지켜줄 해자는 무엇인가?

“먼저 시작했다”는 해자가 아닙니다. 쓸수록 쌓이는 것 — 데이터, 갈아타는 비용, 커뮤니티 — 중 하나는 있어야 합니다.

05 인재상과 신뢰의 수준

탁월함의 기준 — 함께 일하고 싶은 동료의 최우선 조건은 뛰어난 직무 스킬인가, 문제 정의와 회고 능력인가?

손은 빠르는데 회고가 없는 사람과, 손은 느린데 왜 틀렸는지 적어두는 사람. 다섯 명뿐인 팀이라면 누구를 뽑을 것인가로 바꿔 물으면 답이 나옵니다.

신뢰의 기본값 — 구성원을 스스로 움직이는 존재로 믿고 맡길 것인가, 통제와 관리가 필요한 존재로 볼 것인가?

출퇴근 기록, 지출 승인, 주간보고 — 처음 만드는 제도 셋을 보면, 이 질문에는 이미 답해버린 뒤입니다.

06 조직문화와 일하는 방식

실패를 다루는 방식 — 가설이 틀렸을 때 누군가에게 책임을 묻는가, 투명하게 공유하고 배움의 자산으로 기록하는가?

실패한 실험의 회고가 전사에 공개되는 회사와 조용히 묻히는 회사 — 같은 실수를 두 번 하는 쪽은 늘 후자입니다.

소통의 투명성 — 재무 상태, 런웨이, 인사 이슈 같은 민감한 정보는 어디까지, 누구에게 공유되어야 하는가?

런웨이가 6개월 남았다는 사실을 전원이 아는 회사와 대표만 아는 회사는, 위기 앞에서 완전히 다르게 움직입니다.

07 의사결정과 권한 위임

충돌 해결 원칙 — 동등한 위치에서 의견이 팽팽히 맞설 때, 최종 결정의 기준은 리더의 직관인가, 데이터인가, 구성원 합의인가?

기준을 미리 정해두지 않아도 기준은 생깁니다 — 목소리가 큰 사람입니다.

위임의 범위 — 예산, 채용, 제품 방향의 자율권을 어디까지 주고, 책임은 어디까지 지게 할 것인가?

100만 원 지출에 대표 승인이 필요한 회사인가, 담당자가 쓰고 나중에 공유하는 회사인가. 숫자 하나가 문화를 말해줍니다.

08 성과 정의와 보상 철학

기여의 측정 — 기여를 눈에 보이는 단기 결과물로만 잴 것인가, 팀에 만든 시너지와 과정까지 볼 것인가?

동료들의 질문을 받아주느라 자기 결과물이 적은 사람이 평가에서 몇 점을 받는지 — 그 답이 곧 우리 회사의 기준입니다.

파이 나누기 — 보상을 정하는 가장 큰 기준은 초기 합류의 리스크인가, 개인의 역량인가, 실제로 만든 성과인가?

첫 달에 합류한 평범한 사람과 3년 차에 온 뛰어난 사람의 지분 차이를, 두 사람 앞에서 설명할 수 있어야 합니다.

09 회사와 개인의 관계

성장의 연동 — 회사의 성장은 구성원 개인의 커리어, 그리고 삶의 성장과 어떻게 이어지는가?

“이 회사에서 2년 일하면 이력서에 어떤 줄이 생기는가”에 답할 수 있어야 합니다.

헌신과 균형 — 초기 특유의 압도적 몰입을 요구할 것인가, 지속 가능한 일과 삶의 균형을 전제로 설계할 것인가?

어느 쪽이어도 됩니다. 최악은 하나 — 채용할 때는 균형을 말하고 입사한 뒤에 몰입을 요구하는 것입니다.

10 창업자의 멘탈리티와 데드라인

갈등 해결 — 공동창업자 사이에 최악의 위기가 왔을 때, 갈등은 어떻게 풀고 지분은 어떻게 정리할 것인가?

베스팅(예: 4년에 1년 클리프)은 사이가 좋을 때 계약서로 만들어두는 것입니다. 나빠진 뒤에는 이미 늦었습니다.

나의 한계선 — 성과가 나지 않는다면 어디까지 빚지고, 언제까지 버티다, 어떻게 접을 것인가?

“통장에 얼마, 몇 년 몇 월까지”처럼 숫자로 적힌 한계선이 있어야 합니다. 없으면 접을 때를 반드시 놓칩니다.
