

창업대전

공략집 — 판을 잘 하는 법

2026년 8월 22일

젠 판 \$2246 · 0822-1349

이 책의 숫자는 전부 판에서 직접 꺼낸 것입니다.

업종 표·수단 값·진출비·직급 문턱·단계 조건 — 짐작으로 적은 것이 하나도 없습니다.

△ 다만 판은 거의 매일 바뀝니다. 숫자가 화면과 다르면 화면이 맞습니다.

△ 그리고 여기 없는 것은 「없는 것」이 아니라 「제가 못 켜 것」입니다. 못 켜 것은 끝에 적어 두었습니다.

1 이 판에서 「잘한다」는 무엇입니까

이 판에는 끝이 없습니다. 몇 달을 채우면 이기는 것이 아닙니다. 그러니 「잘한다」는 이기는 것이 아니라 안 죽고 다음 단계로 넘어가는 것입니다.

회사가 커지는 길은 아홉 칸이고, 넘어가는 조건이 정해져 있습니다. 공략이란 결국 이 조건을 빨리, 그리고 안 죽고 밟는 법입니다.

단계	넘어가는 조건
개업 준비	개업 준비 5건을 마치면
흑자 추진	흑자 한 달이 나오면 「자리 잡기」로
데스밸리	흑자 한 달이면 계곡을 빠져나옵니다
자리 잡기	연속 흑자 6개월
키우기	진출 5곳 또는 인재 8명
넓히기	기업가치가 상장 기준 900억을 넘으면
강소기업	직원 1,000명 + 자산 3,000억
중견기업	남은 것은 해외 진출과 전국 제패
대기업	자산이 두 배면 상호출자제한이 하나 더

판 §2246 · STAGES

▶ 이것만 외우십시오. 초반 목표는 「**흑자 한 달**」 하나입니다. 그것이 데스밸리를 빠져나오는 유일한 문입니다. 그다음에 「**연속 흑자 6개월**」. 이 둘만 넘기면 판이 완전히 달라집니다.

2 업종 고르기 — 여기서 절반이 갈립니다

업종은 되돌릴 수 없습니다. 그리고 업종마다 돈이 도는 속도가 다릅니다. 화면에는 생존율이 적혀 있지만, 실제로 목을 죄는 것은 원가율과 대금 회수 둘입니다.

업종	진입비	단가	원가율	대금 회수	제품:인지
돌봄·실버	8,800만	8,600만	7%	1.4달	58:42
교육	8,000만	9,500만	9%	0.4달	55:45
콘텐츠·게임	11,000만	15,200만	18%	1.9달	76:24
테크	14,000만	13,000만	20%	2.4달	70:30
헬스케어	15,500만	14,500만	21%	2.8달	68:32
뷰티	9,500만	10,500만	29%	1.3달	45:55
펫	7,600만	9,200만	31%	0.5달	50:50
외식	7,000만	8,000만	33%	0.2달	60:40
패션	10,000만	10,000만	37%	1.1달	40:60
여행·레저	9,200만	11,500만	39%	0.6달	42:58
친환경·에너지	17,000만	11,000만	43%	3.2달	66:34
물류·커머스	12,800만	7,200만	53%	1.6달	60:40
건설·인테리어	14,500만	13,500만	55%	2.9달	72:28
제조	16,200만	8,800만	57%	2.9달	70:30
농식품·가공	7,200만	9,000만	58%	1.2달	52:48

판 §2246 · FIELDS — 진입비는 첫 자리 기준, 실제 값은 동네마다 다릅니다

이 표를 읽는 법

- **원가율** — 100만원어치 팔면 몇 만원이 원가로 나가는가. **낮을수록** 남습니다.
- **대금 회수** — 팔고 나서 **돈이 실제로 들어오기까지** 몇 달. **짧을수록** 안 죽습니다.
- **제품:인지** — 매출이 무엇으로 갈리는가. **76:24**면 물건을 잘 만드는 게 거의 전부입니다.

△ **제일 위험한 조합은 「원가율 높음 + 대금 회수 느림」**입니다. **제조**(57% · 2.9달) · **건설·인테리어**(55% · 2.9달) · **친환경·에너지**(43% · **3.2달**). 남는 것도 적은데 그 적은 것마저 **석 달** 뒤에 들어옵니다. 그 사이 월급날이 세 번 옵니다.

- ▶ **처음이라면 교육 또는 돌봄·실버**. 교육은 원가율 9%에 대금이 **보름** 만에 들어오고 진입비도 쌉니다 — 세 가지가 다 편한 쪽입니다. 돌봄·실버는 원가율이 **7%로 제일 낮습니다**.
- ▶ **매운맛을 원하시면 농식품·가공**. 진입비는 제일 싼데(7,200만) 원가율이 **58%**입니다.

- ▶ **「단가가 높다」에 속지 마십시오**. 콘텐츠·게임은 단가 15,200만으로 제일 높지만, **제조**는 8,800만입니다. 그런데 진짜 차이는 원가율입니다 — 콘텐츠는 18%, 제조는 57%. **같은 매출로 남기는 돈이 두 배 넘게 갈립니다**.

3 출신 고르기 — 시작 돈이 2.3배 갈립니다

출신은 38가지이고 시작 돈이 **1.08억부터 2.53억까지** 갈립니다. 가운데가 1.46억입니다.

적게 쥐고 시작	시작 돈	많이 쥐고 시작	시작 돈
청소년 창업가	1.08억	재벌 2세	2.53억
고등학교 자퇴생	1.15억	엔젤 투자 받고 시작	2.12억
세 번째 창업	1.20억	은퇴자	2.02억
소년가장	1.21억	중견기업 퇴사자	1.87억
간병하며 창업	1.24억	빚내서 시작	1.84억

△ 돈이 많다고 쉬운 것이 아닙니다. 「빚내서 시작」은 1.84억을 쥐지만 **값을 것이 따라옵니다**. 「엔젤 투자 받고 시작」은 **지분이 이미 나가 있습니다**. 출신은 돈만 주는 것이 아니라 **팔린 것도** 같이 줍니다 — 고르실 때 설명을 읽으십시오.

▶ **처음하시면 돈이 많은 쪽을 고르십시오**. 초반에 죽는 이유는 거의 전부 「현금이 먼저 말라서」입니다. 1.08억과 2.53억은 버티는 달 수가 두 배 넘게 차이 납니다.

4 첫 해 — 손이 제일 귀할 때

첫 1년은 대표가 **한 달에 네 번** 움직입니다. 1년이 지나면 **두 번**으로 줄고, 그때부터는 뽑아 둔 사람이 대신 움직입니다 — **한 명당 한 달에 두 번**.

손 계산 — 첫해 대표 4회 · 사람 1명 뽑으면 **+2회** · 2명이면 **+4회**
⇒ 사람 둘만 뽑아도 손이 **두 배**가 됩니다. 초반 최고의 투자는 **사람**입니다.

개업 준비는 차례가 있습니다

주사무소 계약 → 사업자등록 → 사업용 통장 → 4대보험 신고 (사옥을 산 뒤에는 「부동산임대업 업종 추가」가 하나 더)

△ **이걸 미루면 매출이 아예 안 잡힙니다**. 등록증 없이는 통장이 안 열리고, 통장 없이는 4대보험이 안 되고, 4대보험 없이는 사람을 못 씁니다. **서류마다 며칠씩 걸립니다** — 신청해 두고 그 사이에 다른 일을 하십시오.

사람 뽑는 값 — 넷 중에 고르기

수단	한 번 값	이럴 때
단기 계약직	3,500만	제일 싼니다. △ 오래 못 붙잡습니다
신입 공채	7,000만	초반 기본값. 값 대비 손이 제일 많이 듭니다
경력 공채	17,000만	당장 쓸 사람이 필요할 때
헤드헌터	24,000만	특정한 사람을 노릴 때

판 §2246 · `taclist("hire")`

▶ 첫 해에는 **신입 공채로 머릿수부터**. 능력치보다 **손 횟수**가 급합니다. 능력은 나중에 교육과 사수로 올릴 수 있지만, **안 뽑으면 손 자체가 없습니다**.

5 돈 — 안 죽는 법

△ **흑자인데 통장이 빡니다**. 물건은 나갔는데 대금은 **업종이 정한 달수**만큼 뒤에 들어옵니다(2장 표의 「대금 회수」). 그 사이에 월급날이 옵니다. **이익과 현금**은 다른 것입니다.

매달 보셔야 하는 것 넷

런웨이	지금 통장으로 몇 달 버티는가. 화면 맨 위
판관비	매출이 0이어도 나가는 돈 — 임차료·급여·4대보험·관리비
매출채권	받을 돈. 거래처가 무너지면 날아갑니다
부가세예수금	받아 둔 남의 돈 입니다. 석 달마다 나갑니다

세금 — 미리 알고 계셔야 할 세 가지

이름	율	언제
부가가치세	10%	석 달마다. 내 돈이 아닙니다
법인세	22%	결산 뒤. 이월결손금이 먼저 빠집니다
원천징수	3.5%	급여를 줄 때 떼어 뒀다가 냅니다

판 §2246 · VAT_RATE · TAX_RATE · WHT_RATE

▶ 초반 적자는 나중에 세금을 깎아 줍니다. 쌓인 적자(**이월결손금**)가 과세표준에서 먼저 빠집니다. 그러니 **흑자 첫해에 세금이 안 나오는 것**이 정상입니다 — 놀라지 마십시오.

급할 때 돈 만드는 법과 그 값

수단	값
받을 돈 미리 당기기	할인료 를 줍니다. 자주 쓰면 남는 게 없어집니다
마이너스 통장	기본 월 1.1% — 연 13%가 넘습니다
대출(연대보증 없이)	이자가 1.55배 로 붙습니다
신용보증	보증료 0.13% — 대신 이자가 내려갑니다
투자 유치	안 값습니다. 대신 지분이 나갑니다

판 §2246 · OD_RATE_BASE · NOGUAR_RATE · GUAR_FEE_RATE

⚠ 연대보증을 안 서면 이자가 **1.55배**입니다. 싸게 빌리려면 대표가 개인으로 책임을 집니다 — **회사가 무너지면 개인도 같이** 갑니다. 법이 그렇게 되어 있고, 이 판도 그대로 따릅니다.

6 알리기 — 한 점당 값이 8배 갑니다

수단	한 번 값	효과	한 점당 쓰는 능력
전단지 배포	800만	0.50	1,600만 실행
SNS·인플루언서	5,500만	0.90	6,111만 기획
체험단·입소문	4,500만	0.65	6,923만 실행
언론 노출·PR	9,500만	0.95	10,000만 기획
TV·옥외 광고	2억 3,000만	1.75	13,143만 실행

판 §2246 · tacList("mkt") — 「효과」는 표의 값이며 화면 눈금과 다를 수 있습니다. 순서는 믿으시고 절대값은 화면에서 다시 보십시오.

▶ 초반에는 전단지만 돌리셔도 됩니다. 한 점당 값이 TV의 **8분의 1**입니다. 돈이 없을 때 인지도를 올리는 유일하게 싼 길입니다.

△ 그런데 전단지는 오래 못 씁니다. 거점이 늘수록 발품의 효과가 빠르게 줄어듭니다. 한 동네에서는 잘 먹히지만 다섯 동네에 퍼지면 같은 돈으로 훨씬 덜 오릅니다. 그때가 TV로 갈아탈 때입니다.

△ 체험단은 제품력이 낮으면 **거꾸로** 깎습니다. 판의 설명 그대로입니다 — 「제품력이 낮으면 나쁜 말이 먼저 옵니다. 물건이 좋을 때만 쓰십시오. 그때는 효과가 배가 됩니다.

▶ 「쓰는 능력」을 맞추십시오. TV·체험단·전단지는 **실행**, SNS·PR은 **기획**을 씁니다. 기획 90짜리 인재에게 전단지를 시키면 그 사람의 강점이 안 쓰입니다. **사람과 수단을 짝지어** 주십시오.

7 사람 — 뽑고, 키우고, 올리기

승진에는 능력치 문턱이 있습니다

직급	필요	직급	필요
사원	—	이사	79
대리	48	상무	84
과장	58	전무	88
차장	66	부사장	92
부장	73	사장	95

판 §2246 · RANKS

▶ 사람들 대부분은 차장에서 막힙니다. 인재 능력치 합의 **가운데가 250**입니다 — 축 평균 62.5. 차장 문턱이 66이니 절반 넘는 사람이 차장을 못 넘습니다. 부장(73) 위는 애초에 **키워야** 올라갑니다.

△ 인사권은 대표이사의 것입니다 — **상법 제389조**. 임원 누구에게도 없습니다. **의장으로 물러나** 계시면 대표님도 못 하십니다.

CHRO 에게 맡기실 수 있습니다 — 임무 「올릴 사람을 올린다」. **한 달에 한 명씩, 차장까지**. 그 위는 대표님이 직접 내셔야 합니다.

△ **파격 인사**는 값을 치릅니다. 두 직급 이상 건너뛰면 본인 몰입도는 **+8 에 똬 칸수×9** 만큼 오르지만 —
· 원래 같거나 위였던 **선임들이 반발**합니다 (두 칸 이상 -6 · 제 값보다 높이 -5 · 추월당하면 -5, **겁칩니다**)
· 역량이 문턱에 못 미치면 **팀 사기가 매월** 깎입니다. 한 번이 아니라 **계속**입니다

임원 — 앉히는 조건과 값

자리 여섯	CFO · CMO · CTO · COO · CRO · CHRO
최소 직급	부장 이상이어야 앉힐 수 있습니다
값	일반 직원의 1.35배
관리 범위	임원 한 명이 직원 100명 까지

판 §2246 · EXEC_MIN_RANK · EXEC_PAY_MUL · EXEC_STAFF_PER_OFFICER

▶ 임원은 「일을 대신 하는 사람」입니다. 앉히면 **임무**를 줄 수 있고, 그 임무를 매달 알아서 돌립니다. **자리가 비어 있으면 아무 일도 안 일어납니다** — 시키기 전에 앉히셔야 합니다.

사람을 지키는 값

복지 수단	한 번 값
타운홀·간담회	2,500만
워크숍·회식	8,000만
근무환경 개선	15,000만
성과급 지급	19,000만

판 §2246 · `taclist("care")`

▶ 돈이 없을 때는 타운홀입니다. 2,500만원이면 사기를 올릴 수 있습니다 — 성과급의 7분의 1 값입니다.

△ 사수가 나가면 후배도 따라 나갑니다. 경쟁사가 우리 인재에게 제안을 넣습니다. 막을 수 있지만 돈이 듭니다. 직원이 20명을 넘으면 노조가 생길 수 있습니다 — 사기가 낮고 복지가 없으면 빨리 생깁니다.

▶ 천재는 아주 드뭅니다. 인재 514명 중 능력치 합 꼭대기가 357이고, 천재 문턱(합 352 넘거나 한 축 97 이상)을 넘는 사람은 3명뿐입니다. 만나시면 값을 아끼지 마십시오.

8 넓히기 — 진출비가 4.8배 갑니다

동네	진출비
춘천 · 강릉 · 속초 · 홍천 · 횡성	5,410만
가운데값	9,510만
홍대 · 여의도 · 종로 · 잠실	2억 2,180만
강남	2억 6,060만

판 §2246 · `entryCost(동네, 회사)` · 테크 업종 첫 달 기준

▶ 처음 나가실 때는 싼 동네부터. 시작 현금 1.21억이면 50곳 중 35곳에 갈 수 있습니다. 강남 한 곳 값이면 강원권 네 곳에 들어갑니다.

△ 다만 「진출 5곳」이 단계 조건입니다. 싼 곳으로 다섯을 채우는 것이 강남 하나보다 단계를 빨리 넘깁니다. 대신 거점이 늘면 전단지 효과가 줄어듭니다(6장) — 넓힐수록 알리는 값이 비싸집니다.

9 큰 판 — 인수 · 합병 · 상장

남의 회사 사기 — 셋이 다 맞아야 합니다

- ① 같은 동네에서 부딪쳐 본 회사여야 합니다 — 모르는 회사는 못 삽니다
- ② 우리 체급이 상대의 1.5배
- ③ 값을 낼 현금

△ 돈만 모으면 되는 것이 아닙니다. 셋 중 둘은 돈으로 못 풀립니다. 사고 싶은 회사가 있으면 먼저 그 동네에 들어가 부딪쳐야 하고, 덩치를 1.5배로 키워야 합니다.

상대가 안 받아주면 적대적 인수가 있습니다 — 값이 대략 두 배입니다. 대신 동의가 필요 없습니다.

합병은 다릅니다. 돈이 아니라 주주의 표를 받습니다. 합치면 상대 주주가 우리 주주로 넘어오고 — 대표님 지분이 그만큼 묶어집니다.

△ 대표 지분이 과반이 아닌데 회사가 잘되면, 그것이 노력지는 조건입니다. 누군가 우리 지분을 모읍니다. 투자를 받을 때마다 지금 내 지분이 몇 %인지 보십시오.

상장은 기업가치 900억이 기준이고, 그 앞에 연속 흑자가 걸립니다. 「기업은 큰데 상장이 안 된다」면 그건 대개 흑자가 끊겨서입니다.

10 죽는 길 다섯 — 미리 아시면 안 났습니다

죽는 길	미리 막는 법
① 개업 준비를 미룸	매출이 아예 안 잡힙니다. 다른 것보다 먼저 넷을 끝내십시오
② 흑자인데 현금이 마름	대금 회수가 느린 업종일수록 심합니다. 런웨이를 매달 보십시오
③ 부가세를 써 버림	받아 둔 납의 돈입니다. 석 달마다 나갑니다 — 통장에 있다고 내 돈이 아닙니다
④ 사람을 안 뽑음	손이 안 늘어 아무것도 못 합니다. 신입 공채 7,000만이 초반 최고의 투자입니다
⑤ 사기를 방지	20명 넘으면 노조가 생기고, 파업하면 그 달 매출이 빠집니다. 타운홀 2,500만으로 미리 막으십시오

△ 그리고 대표가 쓰러집니다. 체력이 있습니다. 손을 쓸 때마다 닳고, 바닥이면 병원에 실려 갑니다. 쉬는 것도 손 하나입니다 — 아깝다고 미루지 마십시오.

△ 법이 발목을 잡습니다. 해고는 30일 전 예고, 성희롱 예방교육은 연 1회. 안 지키면 과태료가 나오고, 조문까지 화면에 나옵니다.

11 막히면 — 총무실에 물어보십시오

화면의 총무에게 그냥 말로 물으시면 됩니다. 다섯 갈래를 답합니다.

갈래	이렇게 물으시면 됩니다
날말 뜻	「판관비가 뭐야」·「리스부채는 뭐야」
막힌 까닭	「왜 상장을 못 해」
어디서 하나	「승진 어디서 해」·「대출 어디서 받아」
누르면 어떻게	「TV광고 하면 얼마나 늘어」
지금 형편	「지금 얼마나 버틸 수 있어」·「언제쯤 흑자 나?」

▶ 물음이 어설퍼도 됩니다. 못 알아들으면 되묻습니다. 창이 마흔 곳이 넘습니다 — 찾아 해매지 마시고 그냥 물으십시오.

12 ⚠ 이 책이 못詹 것

공략집에서 제일 위험한 것은 **안詹고 적은 줄입니다**. 그래서 못詹 것을 적어 둡니다 — **여기 없는 것은 「없는 것」이 아닙니다**.

- **업종별 5년 생존율** — 화면에는 적혀 있는데 제가 그 값을 못詹냈습니다. **업종 고르는 화면에서 직접 보십시오**.
- **체력이 한 번에 얼마나 닳는가** — 이름을 못詹찾았습니다.
- **인재 샅** — 사람마다 다른데 표로 못詹뽑았습니다. 화면의 인재 카드에 나옵니다.
- **손 하나하나의 효과 크기** — 무엇이 오르고 내리는지는 표로 확인했지만, **얼마나** 오르는지는 판마다 달라 못詹적었습니다.
- **부서·조직도** — 최근에 생긴 것이라 이 책에 안詹들어갔습니다.

⚠ 그리고 판은 거의 매일 바뀝니다. 이 책은 \$2246을 보고詹적었습니다. 숫자가 화면과 다르면 **화면이 맞습니다**.