

# 조직 역량을 흡수하는 인수합병, 애크하이어

박태준 · 하태훈

hjpark@lgbr.co.kr th@lgbr.co.kr

AI 분야를 중심으로 인재 확보 경쟁이 치열해지면서, 인재 영입을 목적으로 기업을 인수하는 '애크하이어(Acq-hire)'가 주목받고 있다. 미국 빅테크 기업들은 연평균 10건 이상의 애크하이어를 진행하며 필수 인재 선점에 나서고 있으며, 이 흐름은 국내에서도 확산되는 추세다.

애크하이어는 채용 시장에서 찾기 어려운 인재를 확보할 수 있을 뿐만 아니라 팀워크와 업무 프로세스 등 기존 조직의 역량을 한 번에 얻을 수 있는 장점을 지닌다. 특히 AI 산업에서는 다양한 역할 간 협업이 중요하기 때문에 애크하이어는 더 큰 의미를 가진다. 그러나 인수 후 인재의 조기 이탈이라는 위험이 있으며, 기업과 인재 모두에게 득이 되지 않는 선부른 결정이 될 수 있다.

이러한 위험을 줄이고 애크하이어의 성과를 극대화하기 위해서는 확보 인재의 잠재력과 전문성이 충분히 발휘될 수 있도록 전략적인 계획과 준비, 인재 통합 및 운영에 대한 세심한 관리가 필수적이다.

AI 주도권을 잡으려는 기업 간 치열한 경쟁으로 AI 인재 수요가 폭증하는 반면, 기업이 요구하는 역량을 갖춘 인재는 여전히 한정적이다. 이에 따라 기업들의 인재 확보 전략이 공격적으로 변할 수밖에 없어, 인재 영입을 목적으로 기업을 인수하는 ‘애크하이어(Acquire, Acquisition + Hire)’가 더욱 주목받고 있다. AI 산업을 선도하는 미국의 테크 기업이 애크하이어에 더 적극적이다. 미국 연방거래위원회에 따르면 5대 빅테크 기업(구글, 페이스북, 아마존, 애플, 마이크로소프트)은 애크하이어를 연평균 10건 이상 진행하고 있다. 국내 역시 IT 기업을 중심으로 스타트업 인수를 통한 애크하이어가 확산되는 추세다.

### 국내외 애크하이어 주요 사례

구글	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014년 영국의 AI 스타트업 딥마인드(DeepMind) 인수 후 ‘알파고’ 개발</li> <li>• 2018년 Google Assistant의 답변 능력을 개선하기 위해 슈퍼팟(Superpod) 인수</li> </ul>
애플	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012년 보안기술 업체 어센텍(Authentec) 인수 후 아이폰의 지문인식 개발</li> <li>• 2017년 수면 분석업체 베딧(Beddit)을 인수해 애플워치의 헬스케어 기능 개발에 활용</li> <li>• 2018년 디지털 매거진 플랫폼 텍스처(Texture)를 인수해 애플뉴스에 활용</li> </ul>
마이크로소프트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2024년 3월, AI 스타트업 인플렉션 AI(Inflexion AI)를 6억 5000만 달러에 인수, 해당 연구인력 70명이 MS의 시팀으로 합류하는 것을 조건으로 M&amp;A 추진</li> </ul>
오픈시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2024년 6월, 원격협업 플랫폼 업체 멀티(Multi) 인수. 멀티사의 모든 서비스를 종료 시키고, 해당 인력 5명은 오픈 시로 합류</li> </ul>
네이버	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017년 자체 AI기술 ‘클로바’ 기능 강화를 위해 ‘컴패니AI’ 인수</li> <li>• 2020년 ‘비닷두’ 인수 후, 네이버 웹툰 콘텐츠 제작에 자동 채색 등의 기능을 접목, 제작 환경을 개선하고 경쟁력 강화에 활용</li> </ul>
카카오모빌리티	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021년 고정밀지도(HD맵) 제작업체인 ‘스트리스’ 인수 후 카카오모빌리티 내 디지털트윈제작팀으로 변경</li> <li>• 2021년 디지털 사이니지 업체인 ‘플러스TV’를 흡수 후, AI 및 안면인식을 통한 승객 맞춤형 택시 광고 개발</li> </ul>
쏘카	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018년 커플 매칭앱 비트윈을 개발했던 VCNC를 인수, 타다 서비스 개발 및 운영 업무에 활용</li> </ul>

## 인재와 조직 역량, 두 마리 토끼를 잡는 애크하이어

애크하이어는 채용 시장에 나와 있지 않은 인재를 확보할 수 있다는 장점이 있다. 이에 더해 인재들을 조직 단위로 일거에 확보할 수 있다는 것도 큰 강점이다. 조직의 일하는 방식, 잘 정비된 업무 프로세스, 팀워크 등 집단이 지닌 노하우까지 한 번에 획득할 수 있는 것이다. 조직 역량을 인수한다는 강점은 AI 산업에서 더욱 빛을 발한다. AI 영역에서는 영상, 음성, 엔진, 모델링 등 다양한 기능·역할이 협력하여 성과를 창출하는데, 애크하이어를 통해 이미 잘 짜인 협업 체계를 갖춘 팀을 통째로 영입할 수 있기 때문이다. 애크하이어가 주목받는 핵심적인 이유다.

애크하이어의 또 다른 특징은 인수 대상의 폭이 넓다는 점이다. 인재 확보가 목적인 만큼, 뚜렷한 경영 성과가 없더라도 인수 대상이 될 수 있다. 2013년 미국 실리콘밸리의 애크하이

어 현황을 보면, 시드(Seed) 단계의 스타트업을 대상으로 한 인수가 43%에 달했다.<sup>1</sup>

미국 실리콘밸리에서 만난, 다수의 애크하이어를 주도했던 I사 관계자는 “인수의 용이성과 투자 기회비용 최소화를 고려하여 이해관계자가 적은 시리즈 A 이전 단계의 스타트업을 인수 대상으로 선호한다”고 밝혔다.

## 일반 채용, 애크하이어, 인수합병 비교

	일반 채용	애크하이어	인수합병
목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>이직 가능성 있는 인재를 개별 검토 및 협상을 통해 영입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인이 아닌 팀/조직 단위 역량 확보 목적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품·서비스·시설 인수가 주 목적이며, 인재 확보는 부수적</li> </ul>
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>자발적 지원에 따른 입사 후 상대적으로 높은 로열티 기대</li> <li>개인 역량에 대한 면밀한 검증 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인 뿐 아니라 조직 단위의 역량, DB 등 지적 자산을 합법적으로 확보 가능</li> <li>이직 시장에서 오픈 되지 않은 우수 인재 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인재 수준/역량/팀워크보다는 해당 사업의 경쟁력, 시장지배력, 시설의 감가상각 여부, 재무건전성, 현금흐름 등을 중점적으로 검토 (이에 로펌, 회계법인, 투자은행 등이 주로 참여)</li> </ul>
이슈	<ul style="list-style-type: none"> <li>핵심 인재가 이직 시장에 나오지 않거나 이직 금지 조항 등 제한이 많을 가능성</li> <li>동일 회사 내 다수의 인원을 채용 할 경우 인재 빼돌리기 등 소송에 휘말릴 가능성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영권 프리미엄 클 경우 개별 채용 대비 인재 확보 비용 증가</li> <li>기성 조직과 신규 조직 간 조직문화 상충 우려</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>불필요한 기존 시설, 서비스까지 가치를 산정하여 인수 시 과도한 인수합병 비용 발생 가능성</li> </ul>

## 애크하이어 성공 방정식

조직 역량 확보와 폭넓은 인수 대상이라는 강점에도 불구하고, 애크하이어는 세심한 주의가 필요하다. 가장 빈번히 발생하는 문제점 중의 하나는 기껏 확보해 놓은 인재의 조기 이탈이다. 애크하이어로 확보한 구성원의 평균 재직기간을 연구한 결과, 일반 채용을 통해 입사한 구성원의 3.1년에 비해 짧은 1.8년으로 나타났다.<sup>2</sup> 애크하이어는 인재 확보를 위해 진행했기에 구성원의 조기 이탈은 애크하이어의 실패로 직결된다.

야후의 지난 10여 년의 사례를 보자. 야후는 모바일 사업 모델 전환을 목적으로 공격적으로 애크하이어를 진행, 2012년부터 2년 간 약 28억 달러를 들여 41개 기업을 인수했다. 그러나 인수 후 구성원 유지 및 성과 관리에 소홀했고, 목표했던 사업 모델 전환에 실패했다. 결국 구글, 페이스북 등 경쟁사와의 격차를 만회하지 못한 야후는 2017년 버라이즌(Verizon)으로 매각되며 명맥만 유지하게 됐는데, 이는 실리콘밸리 전반에 애크하이어에 대한 부정적 인식을 확산시키는 계기가 됐다.

1 The Rise of the Acqui-hire: Breaking Down Talent Acquisitions, CBINSIGHTS (2014)

2 Acquired: Retained or Turned Over?, Weiji NgE, StuartToby (2019)

따라서 성공적인 애크하이어를 위해서는 지속적으로 성과를 창출할 수 있게끔 동기를 부여하고 몰입하여 근무할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 이를 위해선 전략적 계획 수립과 체계적인 준비, 나아가 인재의 통합 및 운영에 대한 세심한 관리가 필수적인데, 다음 다섯 가지를 성공의 핵심 요인으로 정리할 수 있다.

### 1. 명확한 목적과 기대 역할

기술 업계는 다양한 전문 분야가 있으며, 구성원들의 경험과 역량도 상이하다. 따라서 인수 대상 인재들의 강점이 우리 기업의 부족한 역량을 보완할 수 있는지 면밀히 검토해야 한다. 더불어, 피인수 인력의 핵심 역할을 명확히 전달함으로써 양측의 기대를 조율하고 원활하게 통합해야 한다.

애플은 이 전략을 성공적으로 실행했다. 팀 쿡 CEO는 “기술적 어려움을 겪는 분야를 정확히 파악하고, 이를 해결하는 방식으로 기업 인수를 활용한다”고 강조해 왔다. 애플은 2012년 보안 기술 업체 어센텍(Authentec) 인수 후 아이폰의 지문 인식 기술을 개발했고, 2017년 수면 분석 업체 베딧(Beddit) 인수 후 해당 인력을 애플워치의 헬스케어 기능 개발에 투입했다.

반면 야후는 업계에서 실력 있다고 평가받는 회사를 일단 인수해, 모바일 부서에 합류시켰다. 그러나 그들이 어떤 분야의 이슈를 해결해야 할지 명확히 제시하지 못했고, 합류한 인재들은 방황하거나 조기에 퇴사하였다. 구글도 위치기반 서비스 업체 닷지볼(Dodgeball) 인수 시 유사한 실패를 경험했다. 닷지볼의 창업자는 서비스 지속을 기대했으나, 구글은 서비스 종료 후 구글맵 위치 공유 서비스 개발을 요구했고, 이러한 갈등은 창업자의 조기 퇴사와 조직 와해로 이어졌다.

### 2. HR과 현업 엔지니어의 사전 검토

일반적인 인수합병은 재무제표와 같은 객관적 수치를 통한 검증이 이루어지며 전문적인 외부 기관을 많이 활용한다. 그러나 애크하이어는 핵심 인력 확보가 목적이므로, 구성원의 역량, 팀워크, 조직문화 등 암묵적 요소가 더 중요하다. 따라서 대상 기업의 검토 및 실사(Due Diligence) 과정에 HR과 현업 엔지니어가 적극 참여하여 보이지 않는 요소까지 면밀히 검토해야 한다.

따라서 평소 협업을 통해 내부 사정과 역량을 잘 파악하고 있는 기업을 애크하이어의 대상

으로 삼는 것도 성공률을 높이는 방안이 될 수 있다. 네이버의 사례가 참고할 만하다. 네이버는 자회사 D2SF를 통해 지속적으로 스타트업을 발굴, 지원하며 이를 애크하이어의 통로로 활용한다. 컴퓨터 비전 분야 스타트업 비닷두(V.DO)는 D2SF의 투자를 받아 네이버와 협업했던 기업으로, 네이버는 이들의 역량과 일하는 방식, 조직문화를 잘 알고 있었다. 이러한 배경 덕분에 네이버는 2020년 비닷두를 인수한 후 빠르게 협력할 수 있었으며, 이들의 기술을 네이버 웹툰 서비스 개선에 효과적으로 활용할 수 있었다.

### 3. 성과 창출 기간을 고려한 인센티브

잘 짜인 계획과 준비로 인수를 마무리했다고 해도 구성원의 조기 이탈을 막고, 몰입도를 높이는 숙제는 여전히 남는다. 애크하이어를 진행했던 담당자들은 “해당 인재들은 용병과 같아서 특정 임무를 해결하면 떠날 수 있다는 걸 생각해야 한다”고 공통적으로 지적하고 있다.

이를 위한 다양한 방법 중 하나가 효과적인 보상 방식의 활용이다. 대표적으로 많이 활용되는 수단으로는 RSU(Restricted Stock Unit)나 스톡옵션 등 주식형 보상이 있다. 주식형 보상은 지급 이연 효과가 있어 핵심 인재들의 근속 기간을 안정적으로 확보하는 데 효과적이다. 이를 잘 활용하는 회사로 애플이 유명하다. 애플은 핵심 개발자에 대해 필수 근속 기간을 산정하고 기간만료 시 막대한 자사주를 지급하는데, 조기 이탈을 방지하는 강력한 효과 때문에 ‘황금수갑’ 패키지로 불린다.

최종 성과 달성에 맞추어 인센티브를 지급하는 것도 대안이 될 수 있다. 네이버는 예상 개발기간에 따라 실제 성과가 나오는 프로젝트 후반부에 RSU를 많이 받도록 설계하여 근속을 유도하며, 연봉보다도 많은 Target Incentive를 설정하여 목표 달성을 독려하는 것으로 알려져 있다.

### 4. 적절한 거버넌스와 자율권 부여

애크하이어로 영입한 인력 중 특히 CEO, CTO 역할을 수행하던 경영진 인력은 핵심 역량을 보유하고 있고 조직 내 다른 인력에게 미치는 영향도 크다. 따라서 이들이 성과 창출 및 구성원 유지의 키맨으로서 기능할 수 있도록 합당한 직책 부여 및 리더십을 유지하는 것이 중요하다. 만약 핵심 리더에게 낮은 지위와 업무 재량을 부여한다면 조기 퇴직으로 이어질 수 있다. 2005년에서 2015년 사이 진행된 미국 실리콘밸리 애크하이어 사례

중 피인수 기업 설립자가 1년 이내 퇴사한 케이스의 90%는 이들 설립자에 팀원급 등 기대 이하의 직위가 부여된 경우였다.<sup>3</sup>

야후의 실패 사례도 되짚어 볼 만하다. 야후는 애크하이어를 통해 인수한 대다수 조직을 와해시키고, 한때 개별 기업의 CEO, CTO였던 사람들을 각 개발 부서에 편입시켰다. 이들은 제대로 된 권한과 자율권을 부여 받지 못한 상황에서 자신이 갖고 있던 강점과 리더십을 잃었다 생각했고 결국 조기 퇴사를 선택했다.

이와 같은 부작용을 최소화하기 위해서는 인수 기업 및 인력의 특성에 맞춰 ‘별도 조직 운영’ 또는 ‘기존 조직으로 흡수’ 방식을 유연하게 적용하는 것도 필요하다. 미국 실리콘밸리 애크하이어 사례 250건을 분석한 결과, 혁신기술 보유 기업을 인수한 경우 상당 수는 별도 조직으로 분리해 자율성을 보장했다. 반면 기존 기능 강화 목적의 인수는 기존 조직과 통합해 시너지를 높이는 경향이 드러났다.<sup>3</sup>

구글의 아가위(Agawi)와 밀크(Milk) 인수는 유연한 조직 운영의 대표적인 사례이다. 앱을 다운받지 않아도 서비스를 체험할 수 있는 In-app 광고 기술을 보유한 스타트업 아가위는 기술의 혁신성을 고려하여 구글 인수 후에도 별도의 조직으로 운영됐다. 반면 UX 디자인 기능 강화를 위해 인수된 밀크의 구성원은 기존의 구글 UX 조직으로 흡수, 재편됐다.

### 5. 채용 브랜드에 대한 관심과 투자

마지막으로 채용 브랜딩 관점에서 ‘함께 일하고 싶은 조직문화’ 이미지를 구축해야 한다. 우수 인재의 유치와 성과 창출을 위해 기업은 양질의 업무환경과 문화를 제공해야 하며, 이러한 긍정적 이미지가 외부에도 알려져야 한다. 예를 들어 머신러닝 스타트업 튜플 점프(Tuplejump)의 창립자 중 1명인 로히라이(Rohit Rai)는 다른 기업의 인수 제안은 거절한 반면 2016년 애플의 인수 제안을 수락했는데, 그 배경에 대해 “기술 분야에서 가장 혁신적인 회사에 합류한다는 사실이 중요했다”고 털어놓았다. 이는 애플이 평소 ‘혁신’이라는 브랜드 가치를 꾸준히 강조하고 실천한 결과, 구직자와 외부 기업들에게 매력적인 파트너로 인식된 덕분이다.

이러한 채용 브랜드 구축은 근본적인 변화와 장기적 노력이 필요해 쉽지 않은 과제임에 틀림없지만, 인재 유치와 유지에 결정적 영향을 미치는 요소인 만큼 지속적인 관심과 관리가 필요하다.

<sup>3</sup> Acqui-hires: Redeployment and retention, Beril BoyaciogluN. ÖzdemirMahmut (2020)

## 늘어나는 애크하이어의 기회, 확보보다 중요한 것은 활용

아직도 애크하이어를 실리콘밸리에서나 일어나는 남의 일로 여기는 국내 기업들이 적지 않다. 그러나 국내에 활동 중인 기술 기반 기업이 약 22만 개에<sup>4</sup> 달한다는 사실은 애크하이어가 인재 확보의 실질적인 대안이 될 수 있음을 보여준다. 특히 경기 위축으로 인한 벤처 캐피탈의 투자 감소로 스타트업들이 운영난을 겪고 있는 현 시점에서, 애크하이어는 Exit를 고려하는 스타트업과 인재를 찾는 기성 기업 모두를 만족시킬 수 있는 새로운 기회가 될 수 있다.

애크하이어를 위한 판은 이미 펼쳐졌다. 그러나 선부른 기업 인수 및 인재 영입은 기업과 인재 모두에게 득이 되지 않는다. 관건은 영입 이후의 활용에 있다. 확보된 인재들의 잠재력과 전문성이 충분히 발휘할 수 있는 기반을 갖추는 때, 비로소 애크하이어는 의미 있는 기업 혁신 전략으로 자리매김할 수 있을 것이다. LG경영연구원

### 애크하이어 실무진 인터뷰 요약\*

인수 전 이슈	<p>“통상적인 M&amp;A는 인수 가능 후보 리스트를 만들고 재무적 관점에서 대상을 좁혀 나가지만, 이와 달리 애크하이어는 현업이 주도하여 필요한 기술을 보유한 대상 기업을 탐색”</p> <p>“기존 인수기업이 처한 어려움을 해결해 줄 인력, 조직이 우선 대상... 그 업종, 분야에서 이미 비즈니스를 해봤거나 유사 경험이 있는 회사를 타겟”</p> <p>“우수인재 선점 측면에서 진행하기도... 보통 텐엑스(10x) 라고 부르는, 일반 직원 대비 10배의 몫을 하는 핵심 인재를 타겟으로 진행함. 일반 채용 대비 많은 비용이 드나, 인재 및 시장 선점과 투자 대비 효과성을 기대하며 애크하이어를 추진”</p> <p>“후보 기업의 보유 기술이 우리 회사의 사업 전략과 서비스에 어떤 이점을 가져 올 수 있을지 검토하는 것이 중요... 역량 있는 인재를 데려오면 무슨 사업이라도 하겠지라는 관점의 영입은 지양 필요”</p>
인수 후 이슈	<p>“이직의 가능성을 열어 놓고 조기 이탈 최소화 필요... 기대하는 성과 창출 시점을 계산하여 이에 맞는 성공보수 지급 방식·규모를 책정”</p> <p>“장기 근속을 위해 RSU는 근속 기간에 비례하여 지급률이 늘어나도록 설정... 단, 모든 직원에게 지급하는 것은 아니며 핵심 인재를 선별하여 지급”</p> <p>“RSU 외에 Target incentive를 통해 성과 달성 시 연봉의 100%~150%까지 지급”</p> <p>“피인수 기업의 주요 불만으로는 거버넌스 한계, 리더십 한계, 업무 자율성이 있음. 따라서 조직 특성을 잘 파악하고 구성원 보이스 청취가 중요하며, 세심한 케어를 전혀 못한다면 애크하이어 구성원은 쉽사리 이탈”</p>

\* 야후, 네이버 등 국내외 애크하이어 실무 경험 인력 인터뷰 결과 중 발췌 (2024.10 실시)

4 창업기업동향, 중소벤처기업부 (2023)