



SK ASSET ANALYSIS

아마존 해설서

기하급수와 롱테일로 아마존 완전 정복

Analyst. 김효진 | 3773-9956, hyokim@sk.com

R.A. 김수정 | 3773-8893, soojungkim@sk.com

SK Asset Analysis



Analyst
김효진
hyokim@sk.com
02-3773-9956



R.A
김수정
soojungkim@sk.com
02-3773-8893

Contents

2017-10-24

Summary 2

Intro. 기업이 주인공이다

- FOMC가 왜 이렇게 재미가 없지? 3
- 주연이 바뀌었다

Part I. Giants의 탄생. 다음 스텝을 추적하자

- 1. 왜 하필 아마존인가? 5
- 2. Giants vs non-Giants에서 Giants vs Giants로

Part II. Amazon 해설서의 핵심 키워드

- 1. 기업구조만으로는 아마존을 이해할 수 없다
- 2. 아마존 핵심 키워드 10
- ① Keyword 1. 기하급수
- ② Keyword 2. 롱테일 이론(범위의 경제학)

Part III. Risks& Conclusion

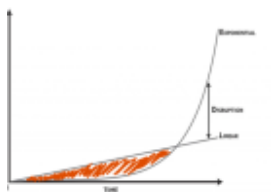

- 1. Risks 26
- 2. 요약 및 결론 : 가장 비싼 주식을 위한 항변
- 3. [참고] 아마존의 비전

Compliance Notice

- 작성자(김효진)는 본 조사분석자료에 게재된 내용들이 본인의 의견을 정확하게 반영하고 있으며, 외부의 부당한 압력이나 간섭없이 신의성실하게 작성되었음을 확인합니다.
- 본 보고서에 언급된 종목의 경우 당사 조사분석담당자는 본인의 담당종목을 보유하고 있지 않습니다.
- 본 보고서는 기관투자가 또는 제 3자에게 사전 제공된 사실이 없습니다.

Summary

왜 기업을 분석하는가 가계/정부(+중앙은행), 기업 중 이제 글로벌 경제와 금융시장을 이끄는 주인공은 기업이다. 그 말은 선두 기업들의 전략과 방향성을 이해하지 못한다면 세계 경제도, 금융시장도 제대로 읽어내지 못하는 말과 같다.

	<p>기하급수</p> 	<p>짧은 시간 안에 기하급수적인 성장을 이룬 기업들이 나타났고, 지금 금융시장은 기하급수 기업에 많은 가치를 주고 있다.</p> <p>아마존이 기하급수적인 성장을 이어나갈 수 있는 이유는 클라우드 시장 자체가 아직 성장의 초기 단계에 머물러 있기 때문이다. Goldman Sachs는 클라우드 시장이 2020년까지 4.6배 성장할 것을 전망했다.</p>
<p>핵심 키워드</p>	<p>롱테일</p> 	<p>온라인의 등장으로 그동안 비즈니스의 주 대상에서 제외되었던 '긴 꼬리'가 돈이 되기 시작했다. 아마존은 홀푸드 인수를 통해 식품으로 영역을 확장했고, 의류 쪽으로도 폭을 넓히고 있다. 지역적으로는 중국과 인도로 어려운 싸움을 지속 중이다. 수익의 문제 보다는 꼬리 길이의 문제이다. 아마존의 꼬리는 앞으로도 더욱 길어지고 통통해질 수 있다. 뉴스플로우만 보면 월마트가 쇠락하는 것처럼 보이지만 월마트는 여전히 미국 소매판매의 10%를 차지하고 있다. 이는 아마존의 2.5배이다. 롱테일 이론을 생각하면 아마존이 월마트에 뒤질 이유는 없어 보인다.</p>

결론

기하급수 기업은 사실 지금 별안간 나타난 것이 아니다. DELL, CISCO, MS도 기하급수적인 성장을 보여주었고, 기세가 예전만하지는 못하더라도 여전히 글로벌 기업으로 자리를 지키고 있다. AWS만 떼어놓고 보더라도 아마존은 지금까지 가장 빠른 성장을 보여줬던 CISCO와 비슷한 수준이다. 미국 리테일에서도 아직 성장 여력이 남아있다. 아마존이 보여준 성장세는 놀랍지만, 앞으로 갈 길도 한참 남아있다는 점, 그리고 아마존 어떤 기업보다도 다양한 분야에서 수익을 올리고 있고 투자하고 있다. 무엇보다 수익을 신경쓰지 않는다고 당당하게 말하는 아마존을 상대할 수 있는 기업은 많지 않다.

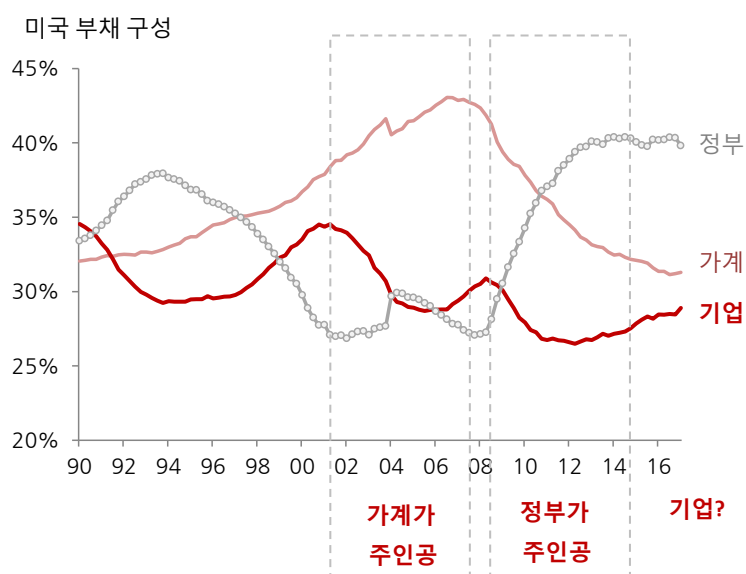
Intro. 기업이 주인공이다.

FOMC가 왜 이렇게 재미가 없지? 나의 질문은 여기서 시작되었다. 버냉키, 옐런, 그린스펀의 논문을 뒤적거리는 게 너무나도 재미있던 때가 있었다. 하지만 요즘 FOMC는 재미가 없다. 사실 무덤하다. 이렇게도 중요하고 어려운 결정들을 하고 있는데, 재미가 없다라니...고민을 더 해보면 경제를, 또 금융시장에 영향을 가장 많이 주는 주인공이 바뀐 것이다.

경제는 이렇게 분해된다. 경제라는 큰 덩어리는 여러 항목으로 나뉘서 볼 수 있다. 부문 별로 소비, 투자, 수출, 정부지출로 나뉘서 분해할 수 있고, 주체 별로는 가계, 기업, 정부로 나뉜다.

주연이 바뀌었다. 어떤 분류가 더 중요한 건 아니지만, 어떤 부문이 더 영향력을 많이 발휘하는 시기는 분명 있다. 돌아놓고 보면 미국을 기준으로 00년대에는 가계 부문이 레버리지를 일으키며 소비를 주도했던 시기였고, 08년 경제 위기 이후에는 정부(+중앙은행)이 금융시장을 움직이는 주인공이었다. 정부에서 기업으로 주연자리가 바뀌고 있음을, 어쩌면 이미 옮겨갔다는 생각을 지을 수 없다. 최근 신기술들이 '혁명' 인지는 사후판결을 받겠지만, 크고 작은 기업들이 만들어내는 기술은 생각보다 많은 것을 바꾸고 있기 때문이다.

그림 1. 기업이 주인공이다.



어떤 부문이 더 영향력을 많이 발휘하는 시기가 분명 있다.

돌아놓고 보면 미국을 기준으로 00년대에는 가계 부문이 레버리지를 일으키며 소비를 주도했던 시기였고, 08년 경제 위기 이후에는 정부(+중앙은행)이 금융시장의 주인공이었다.

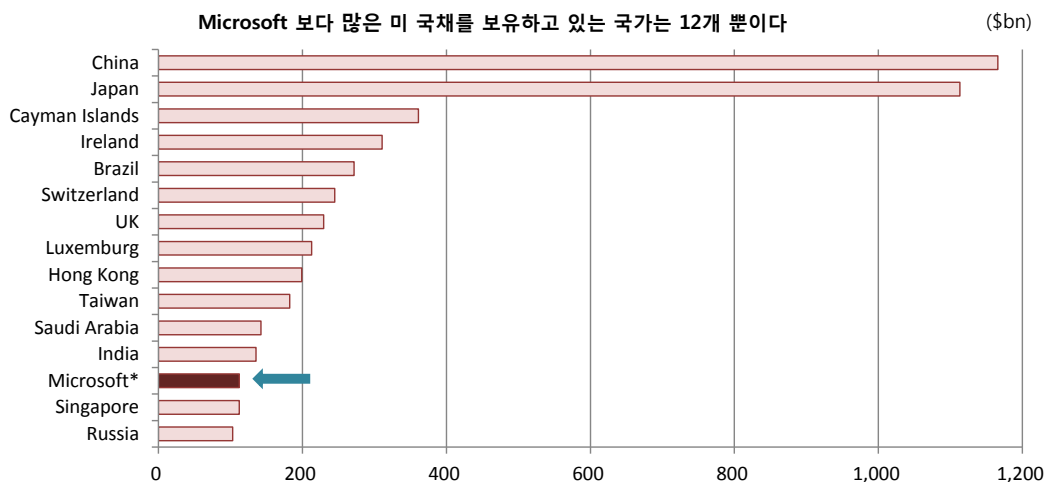
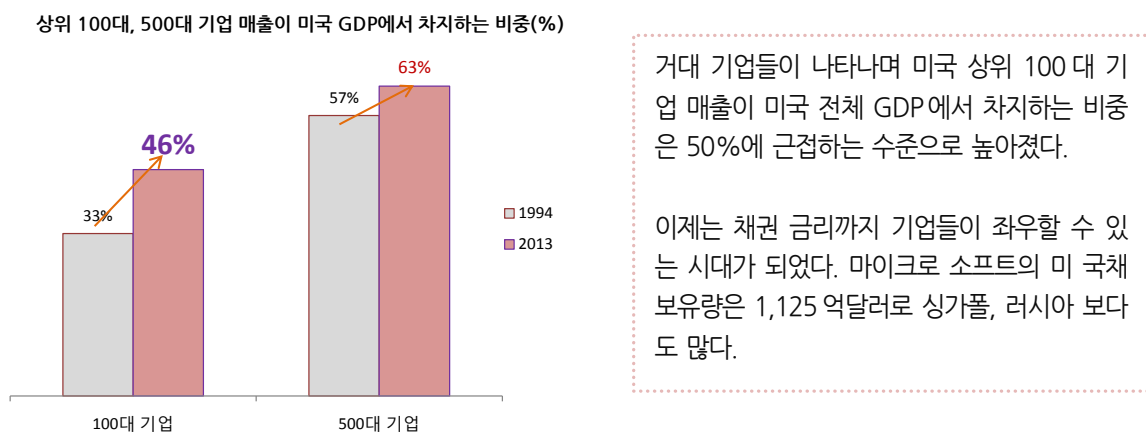
정부로, 기업으로 주연 자리가 바뀌고 있다.

자료: Bloomberg, SK 증권

기업들이 대형화되며 경제에서 차지하는 중요성이 높아졌다는 사실은 여러 곳에서 확인된다. 미국 상위 100 대 기업의 매출이 전체 미국 GDP 에서 차지하는 비중은 50%에 육박하는 수준으로 높아졌다. 상위 500 대 기업 매출의 GDP 비중이 크게 높아지지 않을 것을 감안하면, 상위 100 대 기업이 훨씬 더 많은 파이를 가져가고 있다는 얘기가 된다.

기업들이 미국 국채 금리도 좌우할 수 있는 시대가 되었다. 이제 금리를 전망하려면 각 기업들의 채권 자산 보유잔액 및 자금운용 전략까지 점검해야 하는 시대가 되어가고 있다. 마이크로소프트는 미 국채를 1,125 억달러나 가지고 있다. 이는 미 국채 1 위 보유국인 중국에 비해서는 1/10 수준 이지만 러시아, 싱가포르 등 ‘국가’보다 많으며, 인도와 비슷한 규모이다.

그림 2. 미국 상위 100 대 기업 매출이 미국 GDP에서 차지하는 비중은 절반에 육박하는 수준으로 높아졌다.



자료: Bloomberg, SK 증권

Part 1. Giants의 탄생. 다음 스텝을 추적하자

지난 번 자료(Giants, SK 증권 김영우·김효진 외, 2017.8)를 통해 FANG으로 대변되는 거대 기업, 즉 Giants들이 한 때의 유행이 아니고, 영속 가능한 중요한 존재가 되었음을 주장했다. 많은 분들이 공감해주었고, 중요한 질문을 던져왔다.

이번 자료는 Giants Episode 2인 셈이다. 글로벌 거대기업들을 하나하나 분석해 가며 누가 자이언트 중에 승자가 될 지, 세계 경제와 금융시장, 산업과 기업은 어떻게 변화해 가는지를 추적하고 조금이나마 미래 그림을 그려 보는 것이 본 시리즈의 궁극적인 목표이다.

FANG 중에서 첫 번째로 꼭 한번 깊게 들여다봐야겠다고 생각한 기업은 바로 'Amazon'이다.

그림 3. Giants, SK 증권 김영우·김효진 외, 2017.8



Giants

A.Chandler는 미국 경영사를 '10년의 경쟁, 90년의 과점'이라 요약했다.
우리는 압축적인 경쟁 10년의 후반부를 보고 있고,
FANG으로 대표되는 Giants가 산업의 헤게모니를 상당기간 '과점'할 것이다.
Giants는 사람을 적게 쓰며 이익을 극대화해 갈 것이며,
기술의 고도화 및 제도적 장벽은 신규 도전자들의 진입을 가로막는 허들이 될 것이다.



이번에도 같다

주식전망에
부동산을
활용하자

미국 부동산 가격은 2006년에 peak-out 하며 주가 하락에 시그널을 주었다.
이번에도 부동산은 주식시장에 중요한 시그널 역할을 해줄 것이다.
국가별 부동산 가격은 상당한 수준으로 올랐지만, 미국 및 유럽 등 주요국가 부동산 가격은 2000년대 중반 대비해서는 부담이 낮은 수준에 머물러 있다.

실질금리,
경기소비재,
IPO에서
얻은 단서

- ① 실질금리 : 00,07년 실질금리 상승 → 경기 부담 → 부담에도 주가 재상승 → 주가 하락의 패턴이 반복
최근 미국 금리 실질금리 상승. 경험적으로 부담에도 주가 재상승 패턴이 나타날 가능성
- ② 경기소비재 : 경기소비재 주가는 전체 종합주가지수 고점 1~2개 분기 전에 먼저 Peak-Out.
보조 지표로 충분히 활용 가능
- ③ IPO : 1999년과 2000년에는 닷컴 열풍에 편승해 IPO 금액이 기존 대비 2배 이상 확대.
주식도 시장인 만큼 수요-공급 법칙에 예외는 아니었던 셈. 최근 IPO는 오히려 주춤

왜 하필 아마존인가?

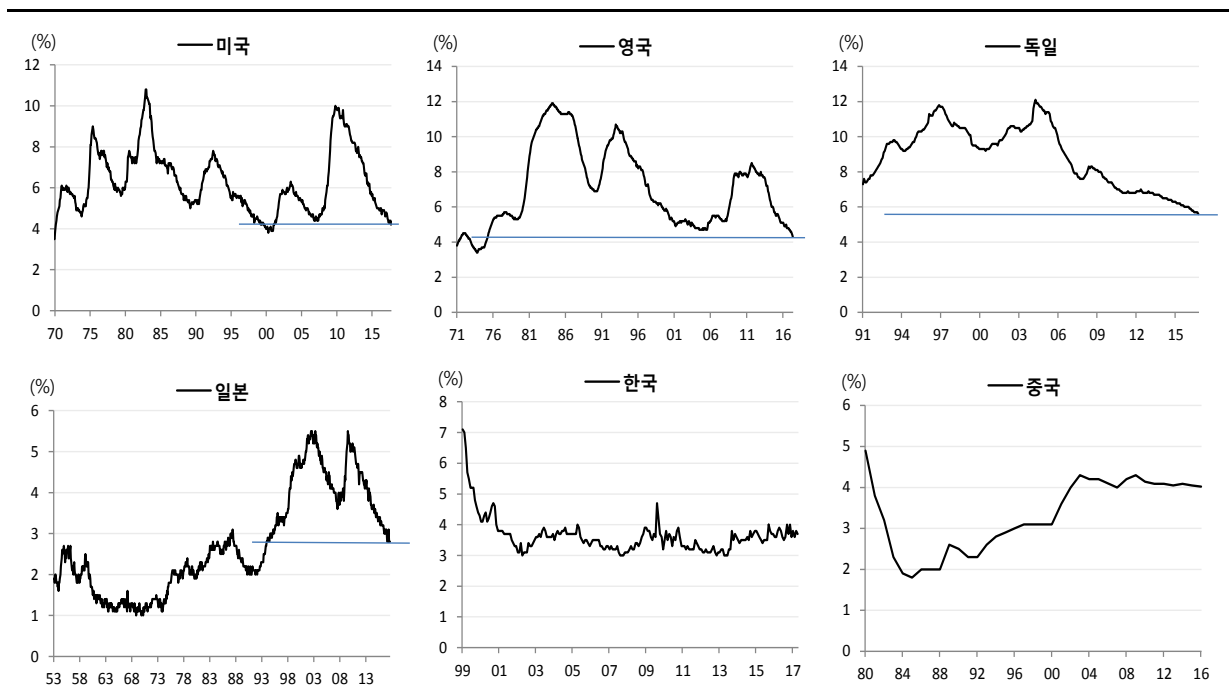
아마존이 4 차 산업혁명으로 대표되는 현재의 변화를 가장 잘 이해했다고 단언하기는 어렵다. 그 누가 알 수 있을까. 다만, 아마존이 자꾸 눈에 들어왔던 이유는 AWS 같은 IT 분야부터, 패션, 콘텐츠 서적까지 다양한 분야에서 선전하고 있기 때문이다.

아울러 기업의 존재는 사람들에게 무언가를 판매하는 존재이다. 책, 자동차 같은 유형의 물건부터 관심(광고)까지 결국은 무언가를 ‘판다’. 아마존은 소매에서부터 IT 분야에 이르기까지 다양한 분야를 ‘판매’ 중이다. 글로벌 경제를 잘 이해하기 위해, 금융시장을 잘 이해하기 위해 아마존은 바로미터 역할을 해줄 수 있는 대상이다. **세상을 이해하는 데 중요한 단서 중 하나인 셈이다.**

전세계 실업률이 짧게는 10 년, 길게는 40 년래 최저치 수준으로 낮아졌다.

양극화와 고령화의 영향력이 여전하나, 내년의 소비는 올해보다 좋을 가능성이 매우 높아졌다. FANG 중에서도 다수 평범한 사람들의 소비를 가장 잘 설명해주는 기업은 아마존으로 볼 수 있다. 아마존이라는 기업의 전략과 주가는 앞으로도 우리에게 많은 단서를 줄 것이다.

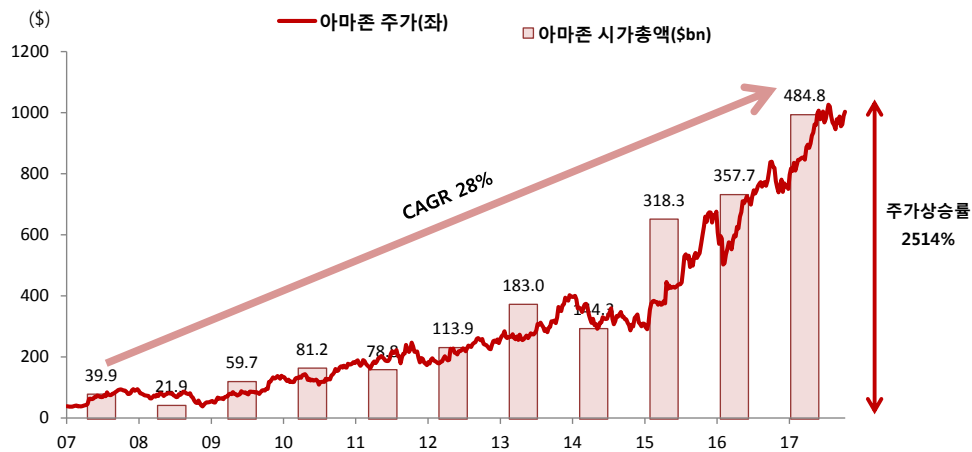
그림 4. 주가만 최고치가 아니다. 다수 국가의 실업률이 최저치를 기록 중이다.



자료: Blommborg, SK 증권

더 멋진 제목을 붙이지 못한 이유는 아마존을 이해하는 것도 사실은 쉽지 않은 작업이기 때문이다. Amazon 이 유통에 가져온 영향, 클라우드 시장에서의 아마존의 부상 등에 대한 분석은 많지만, 아마존을 통째로 들여다 본 자료는 생각보다 매우 적다. 개인적으로 매우 신뢰하는 Economist 誌에도 Amazon 이 너무 커지고 있는 것에 대한 걱정과 주가 급등에 대한 우려, 베조스의 개인 역량에 대한 글들이 있을 뿐이다. 그만큼 제대로 이해하기 어려울 정도로 빠르게 성장하기 때문이 아닐까. 엄청난 속도로 성장하고 빠르게 혁신하고, 주변을 파괴 중인 Amazon 에 경외심을 담아 『Amazon 해설서』라는 제목을 붙여보았다.

그림 5. Amazon 의 기업개요, 주가 및 시가총액 추이



아마존(Amazon, AMZN US)

◎ 개요: 아마존닷컴(Amazon. com, AMZN US Equity)은 광범위한 제품을 판매하는 온라인 소매업체. 동사가 판매하는 제품에는 책, 음반, 비디오테이프, 컴퓨터, 전자제품, 가정 및 원예용 제품과 그외의 기타 수많은 제품들이 포함되어 있다. 동사는 고객들에게 맞춤형 쇼핑 서비스, 웹기반 신용카드 결제 및 직접 운송 서비스를 제공하고 있다.

- ◎ 시총 : 약 \$484.7 billion
- ◎ 매출 : 약 \$135.9 billion (2016 기준)
- ◎ 대표 : 제프 베조스(Jeff Bezos)
- ◎ 분야 : 전자상거래 자유소비재

자료: Bloomberg, SK 증권

Giants vs. non-Giants 에서 Giants vs. Giants 로

지금까지는 Giants 와 기존 기업들간의 전쟁이었다고 보는 게 맞을 것이다. 아마존은 수많은 유통 기업의 경영을 악화, 혹은 파괴시켰다.

다음 단계는 Giants 간의 전쟁이다. 몇몇 분야에서 경쟁적 M&A, 시장을 선점하기 위한 R&D 확대 등을 통해 Giants 간의 경쟁이 있었지만, 전면전이라고 보기는 어려웠다. 첫번째 기업으로 아마존을 선택한 이유 역시 Giants 간의 전쟁과 연결되어 있다. 바로 아마존이 다른 Giants 를 겨냥해 적극적인 선제 공격에 나서고 있기 때문이다.

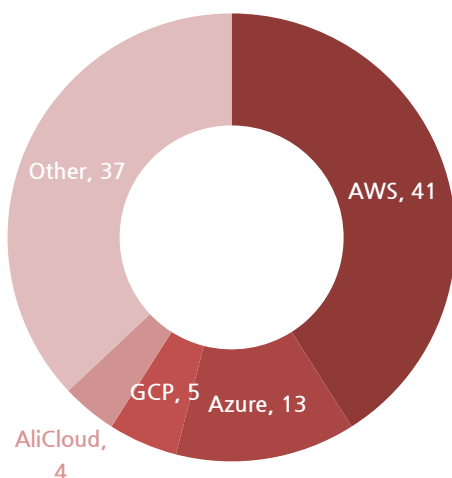
선제 공격 1. AWS(Amazon Web Service) 과금체계 변경

선제 공격 2. 중국에서 대규모 구인 공고

AWS 의 가격 기준은 이제부터 '초'단위로 바뀐다. 기존에는 시간 단위로 요금이 부과되었지만, 최고 1 분 이상 아마존의 EC2(Amazon Elastic Compute Cloud)를 사용하는 이용자들은 자신이 쓴 만큼만 비용을 지불하면 된다. 아마존의 과금방식이 세분화돼 이용자 입장에서는 비용 부담이 줄어드는 셈이다. 가격 인하는 아마존이 경쟁사를 따돌리기 위해 써온 전략이다. 가격 인하 경쟁이 촉발돼 기업이익이 훼손될 것이라는 우려가 제기되며 주가가 하락하기도 했다. 이익이 하락할 수도 있다는 것은 일견 타당한 지적이다. 다만, Amazon 은 결국 기업간 경쟁에서 승자는 1 명이라는 것을 잘 이해한 것으로도 볼 수 있다.

그림 6. 선제 공격 1. AWS(Amazon Web Service) 과금체계 변경

Global Cloud Market Share by Company(%)



AWS 의 가격 기준은 이제부터 '초'단위로 바뀐다. 가격 인하는 아마존이 경쟁사를 따돌리기 위해 써온 전략이다.

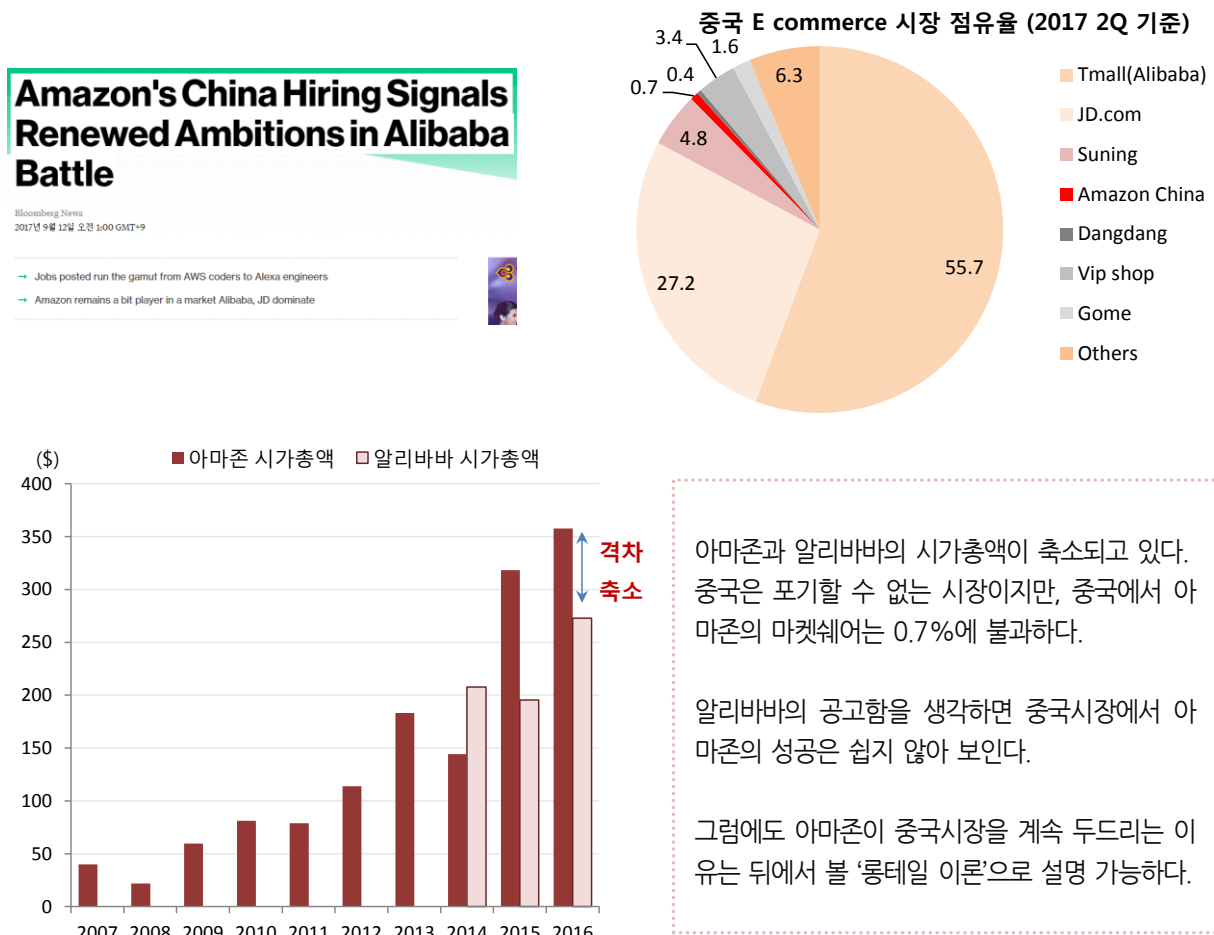
가격 인하 경쟁이 촉발돼 기업이익이 훼손될 것이라는 우려가 제기되며 주가가 하락하기도 했다. 다만, Amazon 은 결국 기업간 경쟁에서 승자는 1 명이라는 것을 잘 이해한 것으로도 볼 수 있다.

압도적 높은 시장 점유율을 가진 Amazon 만이 내릴 수 있는 결정이기도 하다.

자료: Bloomberg, SK 증권

아마존은 중국에 900 여명의 구인광고를 게시했다. 아마존은 해외 직구 형태로 중국 소비자들에게 접근하고 있으나 중국의 전자상거래 시장은 제대로 파고들지 못하고 있다. 아마존이 2015 년 중국의 온라인 거래 총액에서 차지하는 비중은 1.1% 였으나 올 해에는 그 비중이 0.7%로 줄어들었다¹. 외국기업에 대한 중국 정부의 견제, 현지 업체들과의 경쟁이 낳은 결과이다. 중국에서의 대규모 구인광고는 세계 최대의 인구를 가진 중국 시장, 특히 아마존의 성장 경로를 그대로 중국에 옮기고 있는 Alibaba 에 대해 견제구를 던지고 있는 셈이다.

그림 7. 중국에서 고전 중이지만, 아마존은 중국으로의 노력을 계속 중이다.



자료: Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-11/amazon-china-hiring-signals-renewed-ambitions-in-alibaba-battle>, SK 증권

¹ 2004.8 월 아마존은 중국내 최대 온라인 유통회사인 조요닷컴(joyo.com)을 7,500 만달러에 인수하면서 진출했지만, 잘 안됨. 2011.11 월 중국 시장 도메인을 아마존 차이나라로 교체하고 점유율 강화를 위해 노력 중이나 여전히 미미

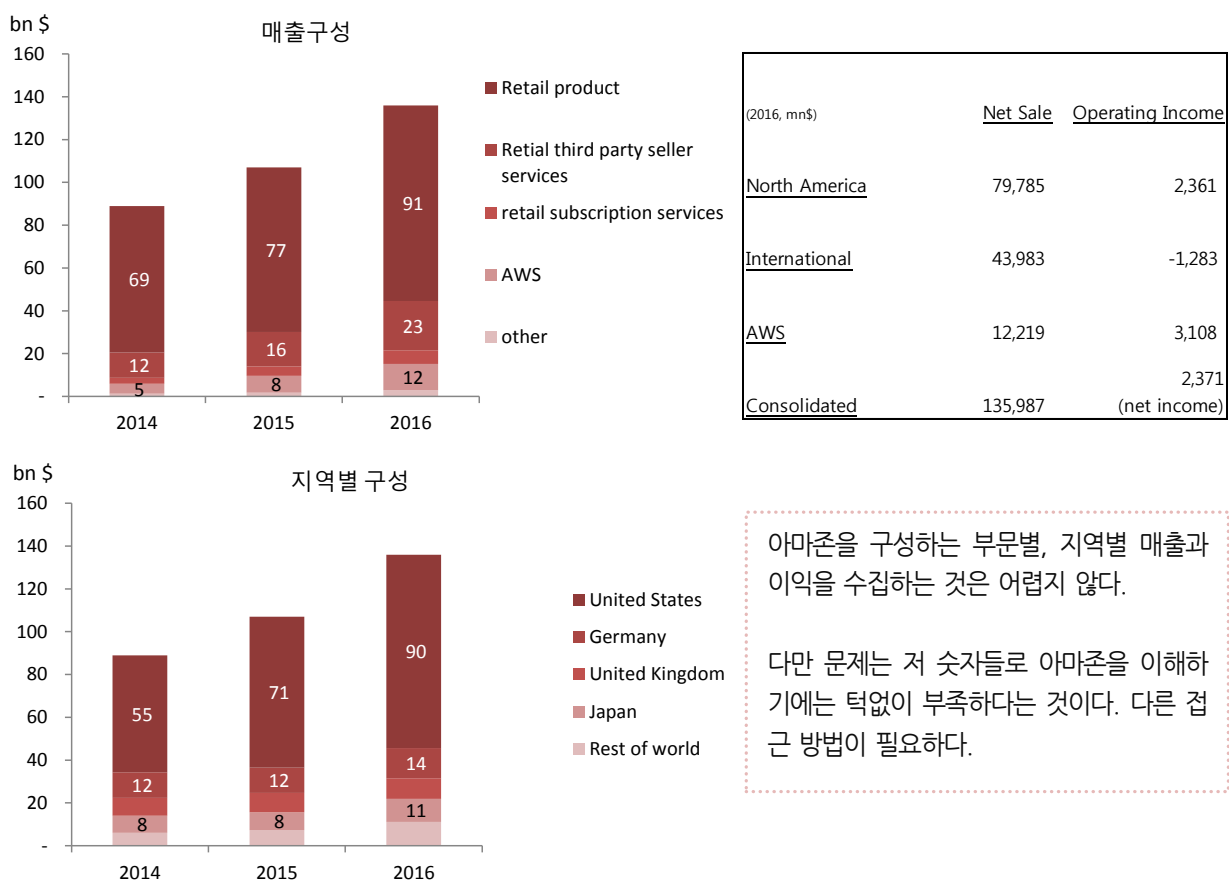
Part II. Amazon 해설의 핵심 키워드

기업 구조만으로는 아마존을 이해할 수 없다.

아마존은 미디어, 전자 및 일방상품의 온라인 판매 업체이며, 외부 벤더와 공급자로부터 구매한 상품과 콘텐츠를 소비자에게 재판매 함으로써 얻는 수익과 제 3 판매자의 제품 판매 수수료를 주요 수익원으로 하고 있다. 이외에도 클라우드 서비스를 확대 중이다. 숫자를 보면, 아마존의 이익구성은 지역별로는 북미가 거의 60%를 구성하고 있으며, 대부분 수익을 북미의 소매유통에서 내고 있는 가운데 AWS 도 전체 매출의 9% 수준까지 높아졌다.

문제는 이런 숫자 만으로는 아마존의 현재를 이해하고 미래를 그려볼 수 없다는 것이다. 이렇게 빨리 성장한 회사를 어떻게 해석해야 할까. 다른 기준을 고민해보았다.

그림 8. 숫자 만으로는 아마존의 현재를 이해하고 미래를 그려볼 수 없다



자료: Amazon, SK 증권

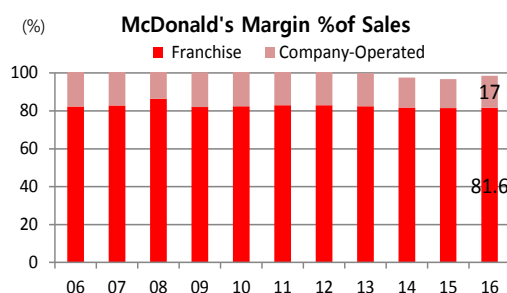
회사마다 이해하는 세상이 다르다.

유니클로와 루이뷔통이 동시에 존재한다. 아주 다른 컨셉이지만 사람들의 취향과 관심 역시 다양하기 때문이다. 어떻게 세상을 이해 하느냐도 문제이지만, 그에 맞는 전략을 잘 세워서 실천하는 것이 더 중요하다. 맥도날드는 요식업을 부동산업으로, 코스트코는 유통업을 멤버십으로 이해하여 성공한 사례들이다.

◎ **맥도날드는** 햄버거 판매 보다 부동산 사업자로서 수익을 내는 기업이다. CFO를 역임한 해리 J 소네본(Harry J Sonneborn)은 “정확하게 말하면 맥도날드는 식품 사업이 아니라 부동산 사업자”라며 “50 센트짜리 햄버거를 파는 세업자가 임대료를 지불하는 게 이익을 낳는 원동력이 되고 있기 때문”이라고 말하기도 했다. 맥도날드는 프랜차이즈에 재료를 도매하거나 로열티 거액을 청구해 이익을 올리는 방법이 아니라 프랜차이즈 매장의 집주인이 되는 방법을 선택했다. 맥도날드 본부는 매장 물건을 직접 소유하고 총판권을 가진 사람을 대상으로 임대료를 받아 이익 대부분을 벌었다. 이런 점을 보면 맥도날드는 본인들의 전략을 꾸준히 잘 진행하면서 성장을 일궈낸 것이다.

◎ **코스트코의 특징은** 상품 마진이 거의 없는 사업 모델을 사용한다는 점이다. 코스트코는 상품 마진을 낮추는 대신 멤버십 가입을 확대하는 전략을 선택했다. 전통적인 유통회사는 매출과 상품마진을 늘리는 것을 목표로 하기 때문에 높은 상품마진을 확보하기 위해 소비자들과 눈치싸움 끝에 각종 할인과 가격을 결정한다. 이와 달리 코스트코의 수익은 연회비에서 창출되기 때문에 안정적인 수익 창출이 가능해졌다.

그림 9. 맥도날드는 요식업을 부동산업으로, 코스트코는 유통업을 멤버십으로 이해했다.

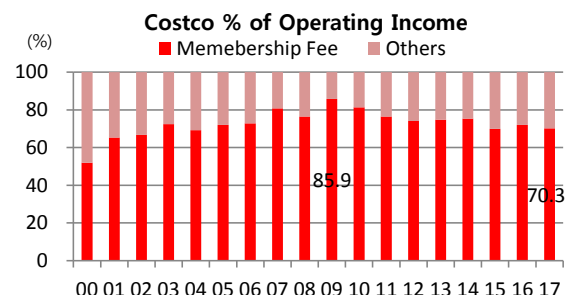


코스트코 대부분의 영업이익이 연회비에서 창출된다.

다른 유통회사들처럼 상품마진을 늘리는 것을 목표로 하지 않는다. 코스트코가 이해한 유통업은 유통마진이 아니고 멤버십이었다.

맥도날드는 요식업을 부동산업으로 이해해서 성공한 사례이다.

맥도날드는 프랜차이즈에 재료를 도매하거나 로열티 거액을 청구해 이익을 올리는 방법이 아니라 프랜차이즈 매장의 집주인이 되는 방법을 선택했다.



자료: 각 회사 Annual Report, SEC, Bloomberg, SK 증권

아마존 핵심 키워드

아마존, 제프 베조스, 최근 성공한 기업들의 전략을 다룬 다수의 서적과 논문, 아티클을 읽었다. 고민을 거듭한 끝에 뽑아낸 두 가지의 핵심 키워드는 바로 '기하급수'와 '롱테일 이론(범위의 경제)'이다.

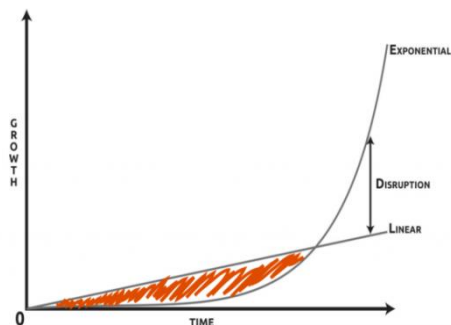
Key Word 1. 기하급수

Key Word 2. 롱테일 이론(범위의 경제)

Key Word 1. 기하급수²

기하급수(Exponential Organization) 기업을 이해하지 못한다면, 기하급수 기업에 대비하지 않는다면 그리고 중국에 가서는 '스스로' 기하급수 기업이 되지 못한다면, 여러분이 파괴적 혁신의 제물이 될 것이다. 아마존, 구글, 애플 모두 아주 작은 회사였다. 어떻게 이렇게 급속도로 커질 수가 있을까. 많은 사람들이 반신 반의했고, 의구심을 제기했지만 실제 아마존 등 다수 기업들은 예상치 못한 규모로 커졌다.

그림 10. 산술급수의 시대에서 기하급수의 시대로 이미 전환되었다.



기하 급수 기업이란 새로운 조직 구성기법을 이용해 점점 더 빠르게 발전하는 기술들을 적극 활용함으로써 기업의 영향력(또는 실적)이 동종업계의 다른 기업에 비해 현저히 큰(적어도 10 배 이상) 기업이다.

	에어비앤비 호텔	직원당 사이트 등록 숙소수 90배 ↑
	깃허브 소프트웨어	직원당 리포지터리(데이터 베이스) 109배 ↑
	로컬모터스 자동차	신차제작비 1000배 저렴, 차량 1대 제조 기간을 5~22배 단축 (차종에 따라)
	구글벤처스 투자	초창기 스타트업에 2.5배 많은 투자, 설계 프로세스를 10배 단축
	밸브 게이밍	직원 1인당 시가총액 30배 ↑
	테슬라 자동차	직원 1인당 시가총액 30배 ↑
	탠저린 은행	직원당 고객수 7배 ↑, 고객당 예탁금 4배 ↑

자료: 기하급수 시대가 온다』(살림 이스마일·마이클 말론·유리 반 헤이스트, 청림출판), SK 증권

² 『기하급수 시대가 온다』(살림 이스마일·마이클 말론·유리 반 헤이스트, 청림출판)를 참고

기하급수 기업이라는 개념이 처음 출현한 곳은 싱귤래리티 대학(Singularity University)이다³.

“기하 급수 기업이란 새로운 조직 구성기법을 이용해 점점 더 빠르게 발전하는 기술들을 적극 활용함으로써 기업의 영향력(또는 실적)이 동종업계의 다른 기업에 비해 현저히 큰(적어도 10 배 이상) 기업이다.

기하급수적 성장의 초기에는 아주 작은 숫자를 계속 두배씩 키워봤자 (0.01, 0.02, 0.04, 0.08...) 그냥 다 '0'처럼 보인다. 하지만 기하급수 곡선이 일단 무릎 지점을 지나고 나면, 그 때부터는 두 배씩 10 번만 하면 1000 배가 된다. 이런 **급격한 성장을 나타내는 말이 바로 '파괴적 혁신'**이다.

기하급수 기업은 대규모 인력이나 거대한 물리적 공장을 이용하지 않는다. 기하급수 기업은 한 때는 물리적 속성이 있던 것도 주문형 디지털 세상 속으로 소멸화 해버리는 IT 기술 위에 세워진다.

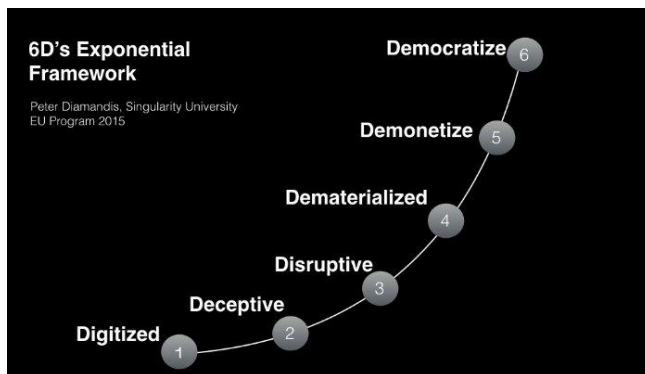
불가능해 보이는 발전 속도가 꾸준히 유지되자, 이 현상을 30 년간 연구한 미래학자 레이 커즈와일은 네 가지 관측 결과를 내놓았다.

- ① 고든 무어가 집적회로와 관련해 확인한 배가 법칙은 모든 정부 기술에 적용된다. 커즈와일은 이것을 '수확 가속의 법칙'이라고 불렀다.
- ② 이 현상을 추진하는 원동력은 정보다. 그 어떤 영역이든, 분야든, 기술이든, 사업이든 일단 정보화되어 그 힘을 받기 시작하면 가격 대비 성능비가 대략 1 년마다 배가되기 시작한다.
- ③ 일단 배가 법칙이 성립하기 시작하면 멈추지 않는다. 지금의 컴퓨터를 이용해 더 빠른 컴퓨터를 설계하고, 다시 그 컴퓨터로 더 빠른 컴퓨터를 설계하기 때문이다.
- ④ 오늘날 핵심 기술 몇 가지는 이제 정보화되어 위와 같은 궤적을 따르고 있다. 인공지능, 로봇공학, 생명공학 및 생물 정보학, 의학, 신경과학, 데이터과학, 3D 프린팅, 나노기술 등이 그것이다.

³ 싱귤래리티 대학은 저명한 미래학자이자, 유명한 저자이며 구글의 인공지능 책임자이기도 한 레이 커즈와일과 피터 디아만스가 2008 년 공동으로 설립한 학교이다. 우리는 완전히 새로운 대학, 즉 커리큘럼이 끊임없이 업데이트 되는 대학을 만들어보고 싶었다. 그래서 싱귤래리티 대학은 한번도 인가를 받은 적이 없다. 받고 싶지 않아서가 아니라 커리큘럼이 너무 급방 바뀌어서 인가 신청을 할 수 없었기 때문이다. 싱귤래리티 대학은 무어의 법칙을 따라 기하급수적으로 성장 중이거나 기술 발달을 가속화하고 있는 요소들에 초점을 맞춘다. 바로 무한 컴퓨팅, 센서, 네트워크, 인공지능, 로봇공학, 디지털 제조, 합성 생물학, 디지털 의학, 나노 물질 같은 분야이다. (『기하급수 시대가 온다』, 살림 이스마일·마이클 말론·유리 반 헤이스트, 청림출판)

10 년 전에 인터넷에 연결된 장치는 5 억개 정도가 있었다. 2014 년 기준으로 80 억개가 있고, 2020 년이 되면 500 억개, 앞으로 10 년 후면 1 조개의 장치가 인터넷에 연결되어 있을 것이다. 말 그대로 세상의 모든 측면이 사물인터넷을 통해 정보화되는 것이다. 인터넷은 이제 세상의 신경체계가 되었고, 우리가 가진 모바일 기기들은 그 네트워크의 꼭짓점 내지는 노드(node)가 되고 있다. 이런 기준에서 보면 **우리는 이제 겨우 1% 지점에 왔을 뿐이다**. 아직도 성장 가능성이 많은 정도를 넘어, 성장은 이제 겨우 시작된 것이다.

그림 11. 6D 를 통해 기하급수 기업들은 기존 산업의 룰을 바꾸고 있다.



피터 디아만디스는 이를 '6D'라 일컬었다. 6D란 각각 디지털화(Digitized), 잠복기(Deceptive), 파괴적 혁신(Disruptive), 소멸화(Dematerialize), 무료화(Demonetized), 대중화(Democratize)를 말한다.

자료: 기하급수 시대가 온다』(살림 이스마일·마이클 말론·유리 반 헤이스트, 청림출판), SK 증권

기하급수 기업의 전체적인 개념을 아이작 뉴턴의 제2 법칙만큼 정확히 요약한 것도 없다. 'F=MA'라는 뉴턴의 제2 법칙은 힘이 작용하면 가속도가 생기고, 이때 가속도는 질량에 반비례 한다는 것이다. 이 말은 곧 질량이 작으면 극적으로 큰 가속도를 얻을 수 있고 빠르게 방향을 바꿀 수 있다는 뜻이다. 내부의 관성(즉, 직원수, 자산 또는 조직구조)이 거의 없는 기하급수 기업들은 엄청난 유연성을 발휘한다. 오늘날처럼 종잡을 수 없는 세상에서는 정말로 중요한 자질이다.⁴

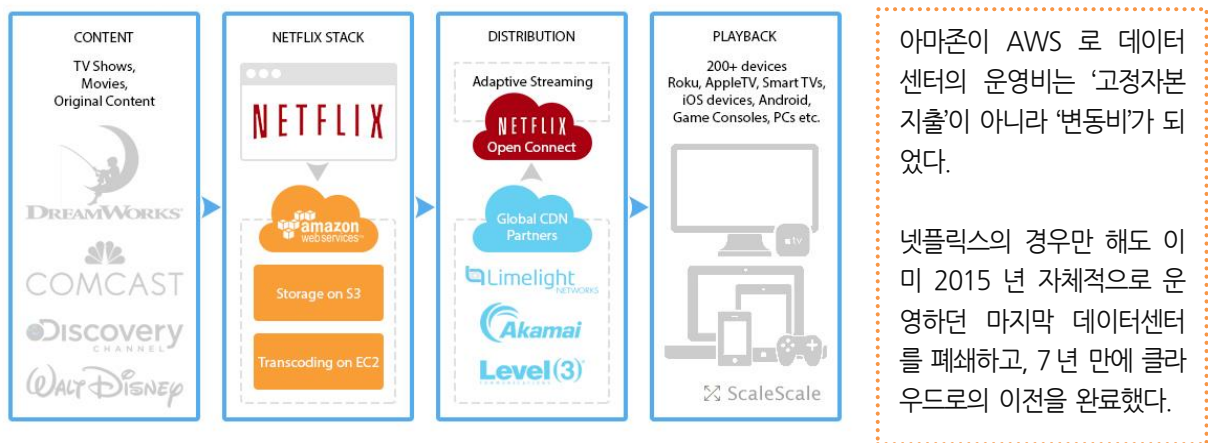
⁴ 『기하급수 시대가 온다』(살림 이스마일·마이클 말론·유리 반 헤이스트, 청림출판) 참고

아마존은 얼마나 더 기하급수적일 수 있나?

그렇다면 뜯어보아야 하는 것은 아마존이 얼마나 더 기하급수적일 수 있느냐 일 것이다. **AWS** 야 말로 **아마존에게는 기하급수적**인 부분이다. 아마존이 아마존 웹 서비스를 출시해 중소 업체를 위한 저비용의 ‘클라우드’를 만든 2006 년 3 월을 기하급수 기업의 기원으로 보는 시각이 많다. 이 때부터 데이터 센터의 운영비는 ‘**고정자본 지출**’이 아니라 ‘**변동비**’가 되었다. 이제는 아마존 웹서비스를 사용하지 않는 스타트업은 거의 찾아보기가 힘들다.

최근 가입자수 증가가 예상치를 계속 뛰어넘고 있는 넷플릭스의 경우만 해도 이미 2015 년 자체적으로 운영하던 마지막 데이터센터를 폐쇄하고, 7 년 만에 클라우드로의 이전을 완료했다. 과거 데이터 센터를 이용하던 때에는 서비스 중단이 종종 발생했지만, 전세계의 AWS 로 클라우드로 분산한 이후에는 원활한 스트리밍이 가능해졌다는 것이 넷플릭스의 입장이다. 넷플릭스가 클라우드 네이티브 기업으로 변신하는 데는 많은 시간과 노력이 필요했지만, 클라우드 이전을 통해 세계적인 인터넷 기반 TV 서비스 기업으로서 지속적인 성장을 이뤄나갈 토대를 마련할 수 있다고 밝혔다.⁶

그림 12. Netflix runs 100% on AWS now



자료: <http://vizteck.com/blog/top-5-billion-dollar-companies-using-aws-cloud>, SK 증권

⁵ 아마존은 당초 비즈니스 네트워크 확장을 통해 기존 유통사업 강화를 목적으로 클라우드 컴퓨팅 서비스를 시작했다. 2002 년 AWS 의 초기 모델은 리셀러가 API 를 통해 아마존의 상품 데이터베이스를 활용할 수 있게 함으로써 상품 판매채널 확장을 목표로 시작했다. 인프라 확보를 위해 막대한 자본 투자 없이 IT 자산 보유를 희망하는 기업의 니즈를 파악해 자사의 IT 자산을 개방하는 방향으로 사업은 본격화되었다. 2006 년부터는 플랫폼 기업으로 도약하기 위해 유통 분야에서 플랫폼 분야로 사업 영역을 본격적으로 확장했다.

⁶ 넷플릭스, 7 년만에 클라우드 이전 작업 완료, 100% AWS 에서...(디지털데일리, 2016.2.16)

<http://www.ddaily.co.kr/news/article.html?no=140318>

이 말을 아마존의 입장에서 바꿔서 말하면 지속적인 수익이 발생하는 구조가 갖춰졌다는 말이 될 것이다. 우리는 일본 부동산이 폭락하고 어려운 시기를 오랫동안 겪었지만, 종합 임대 사업을 하고 있는 미쓰이 부동산의 경우 안정적인 수익을 올리며 오히려 성장한 사례를 알고 있다. AWS를 사용하는 업체들의 경영성과가 악화될 경우에도 아마존은 경기 둔화기에도 안정적인 수익을 올릴 가능성이 그만큼 높아졌다.

그림 13. 고정자본지출을 변동비로 바꾸는 밸류체인에 있었던 기업들은 저성장에도 지속 성장을 보여주었다.



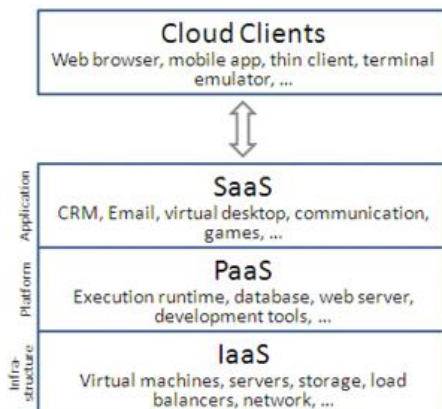
일본 버블 붕괴 이후 건설업에 치중한 건설사들은 도산하거나 크게 위축되었으며, 3대 건설사였던 카지마, 다이세이, 시미즈 역시 매출 감소를 겪었다.

이에 반해, 임대 및 관리 등으로 사업을 다각화하며 종합부동산회사로 탈바꿈한 회사들은 상대적으로 건조한 경영성과를 올렸으며, '00년대 중반 이후 임대업의 성장과 함께 주가도 이전 호황기 수준을 넘어섰다.

자료: Bloomberg, SK 증권

주 : 3대 건설사는 카지마, 다이세이, 시미즈이며, 3대 종합부동산회사는 미쓰이부동산, 미쓰비시부동산, 스미토모부동산임

[참고] 클라우드 서비스의 종류



클라우드 서비스는 컴퓨팅 자원의 종류에 따라 세가지로 분류

1. SaaS, Software as a Service

고비용의 소프트웨어 패키지 구매 대신 사용자들이 이용한 만큼의 비용을 지불하게 하는 소프트웨어 서비스

2. PaaS, Platform as a Service

플랫폼 보유사가 자사의 플랫폼 사업 영역을 강화할 목적으로 무료 또는 저렴한 가격으로 플랫폼 환경을 대여해주는 서비스인 플랫폼 서비스

3. IaaS, Infrastructure as a Service

컴퓨팅 자원의 기본이 되는 저장매체와 하드웨어 시스템, 서버 등의 기본 인프라 자원을 클라우드 형태로 제공하는 서비스

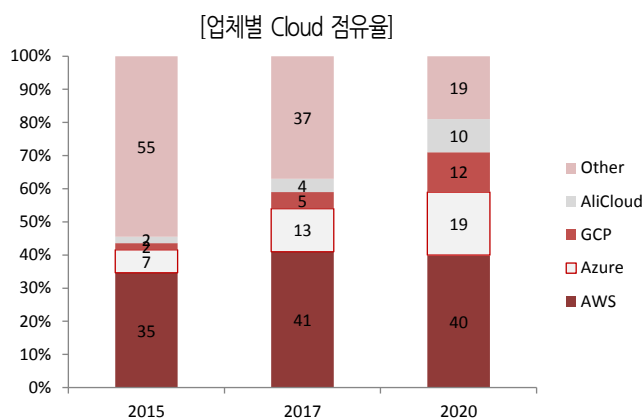
자료: https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing, 아마존닷컴 경제학(류영호, 2013), SK 증권

AWS의 마켓셰어가 더 이상 올라가지 않아도 된다.

AWS는 이미 클라우드 시장의 41%를 점유하고 있는 단연 1위 업체이다. 안정적인 서비스의 제공이 핵심인 만큼 대형기업으로 수요가 몰리고 있는데, AWS는 2위인 MS Azure의 3배 이상 점유율을 보유 중이다.

AWS가 과금체계를 변경하며 추가적인 MS 확대를 위한 공격적 전략을 내놓았지만, 정작 AWS의 마켓셰어가 현 수준에서 크게 높아지기는 쉽지 않다. 다수의 기업들이 여러 업체로 데이터 및 관련 서비스를 분산시켜놓고 싶어 하기 때문이다. Goldman Sachs 등 투자은행 역시 AWS의 마켓셰어는 현 수준에서 유지되는 가운데, Azure(MS), GCP(Google), AliCloud(Alibaba) 등의 점유율이 높아질 것을 예상했다.

그림 14. AWS가 과금체계를 변경하며 공격적 전략을 내놓았지만, 정작 AWS의 마켓셰어가 크게 높아지기는 쉽지 않다.



AWS가 과금체계를 변경하며 추가적인 MS 확대를 위한 공격적 전략을 내놓았지만, 정작 AWS의 마켓셰어가 현 수준에서 크게 높아지기는 쉽지 않다. 다수의 기업들이 여러 업체로 데이터 및 관련 서비스를 분산시켜놓고 싶어 하기 때문이다.

GE 역시 최우선 Cloud로 AWS를 선택했지만, Azure로도 분산, 자체 Cloud 센터도 건립 중이다.

Amazon Web Services Boasts It Is GE's Cloud of Choice

'Preferred' cloud? It's complicated.

By Barb Darrow October 6, 2017

Late Thursday, Amazon issued a [press release](#) announcing that Amazon Web Services is the "preferred cloud" for industrial giant General Electric.

There does not appear to be any GE press release about this, although Amazon ([AMZN, -1.20%](#)) includes a quote from Chris Drumgoole, GE's chief technology officer and corporate vice president.

"We chose AWS as the preferred cloud provider for GE because AWS's industry leading cloud services have allowed us to push the boundaries, think big, and deliver better outcomes for GE," Drumgoole said.

That GE ([GE, -0.32%](#)) uses AWS is not new. It's been doing so for years, even while building its own AWS-like cloud data centers. That plan has [since fizzled](#) with GE acknowledging it will use third-party cloud computing resources to run its industrial software for itself and for customers.

But GE also plans to use AWS rival Microsoft Azure. Microsoft ([MSFT, +0.05%](#)) [announced that news in July](#).

GE is a massive company with nearly 300,000 employees. Its products run airplanes, trains, and power plants, and its medical equipment helps doctors diagnose patients. And while GE's power, aviation, healthcare, transportation, and digital divisions will run applications on AWS, it is likely they will use other providers as well. [Fear of lock-in](#)—industry jargon for relying too much on a single provider—is pervasive in the tech market.

자료: Goldman Sachs, <http://fortune.com/2017/10/06/ge-amazon-web-services/>, SK 증권

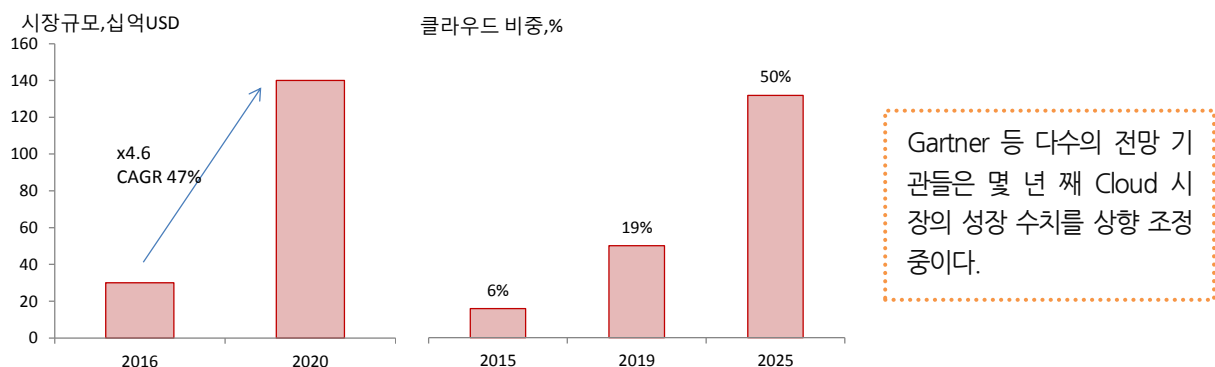
핵심은 기하급수적으로 성장하는 시장에서 1위를 하고 있는 데 있다.

핵심은 AWS 의 마켓쉐어가 여기서 더 높아지는 것이 아니고, 클라우드 시장 자체가 크게 성장할 것이라는 데 있다. Cloud 시장이 폭발적으로 성장할 것이라는, 그리고 지금은 초기 국면에 지나지 않는다는 것이 다수의 의견이다. Goldman Sachs 는 2016 년 300 억 달러에서 2020 년에는 140 억 달러로 클라우드 시장 규모가 커질 것을 예상했다. 4 년 만에 4.7 배 성장하는 셈이다. 이 전망이 물론 빗나갈 수 있다. 다만 Gartner 등 다수의 전망 기관들은 몇 년 째 Cloud 시장의 성장 수치를 상향 조정 중이다. 앞서 말한 대로 넷플릭스는 스트리밍 서비스와 관련된 관리 체계를 AWS 에 맡기고 콘텐츠에 집중하기로 결정했고, 최근 가입자 증가 속도는 예상치를 계속 상회하고 있다. AWS 가 아니더라도 Cloud 서비스 이용이 기업에게도 이익이라는 인식은 더욱 확대될 가능성이 높다.

많은 기업들의 CTO 들의 인터뷰들을 보면, 클라우드 서비스로의 이동은 앞으로도 계속될 것으로 보인다. **CTO 들은 이제 클라우드로 갈 것이냐 아니냐가 아니라, 어느 부문부터 차례로 옮길 것이냐를 논의 중**이다. 넷플릭스도 7 년 동안 클라우드로의 이전 작업을 지속했다. 클라우드로의 이동은 앞으로도 상당기간 이어질 것이다.

Goldman Sachs 의 전망대로라면 2020 년 아마존은 클라우드 부문에서 560 억 달러의 매출을 올리게 된다. 2016 년 기준으로 아마존이 리테일 부문에서 벌어들이는 수익이 914 억인 것과, 2016 년 AWS 의 매출이 122 억 달러였던 것과 비교하면 상당한 수익인 셈이다.

그림 15. 핵심은 기하급수적으로 성장하는 시장에서 1위를 하고 있는 데 있다.



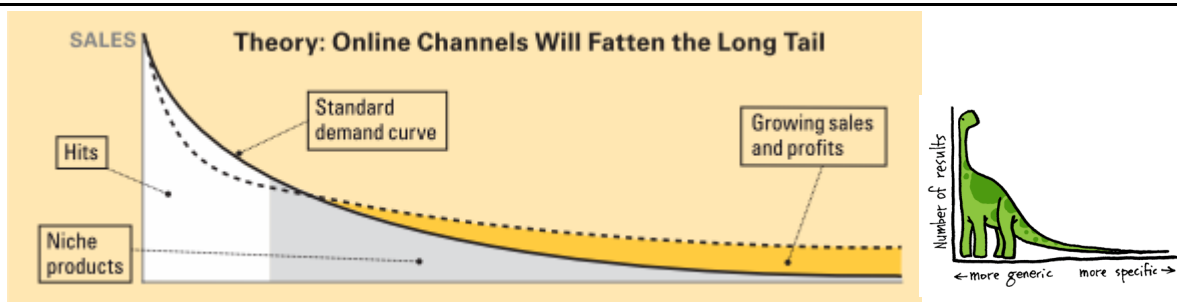
자료: Goldman Sachs, SK 증권

Key Word 2. 롱테일 이론 (범위의 경제학)⁷

아마존을 이해하기 위해 두 번째 키워드는 ‘롱테일 이론’이다. 지금까지 많은 기업들이 블록버스터 전략⁸을 사용해왔다. 하지만 사람들은 다양하다. 정보통신 기술이 발달하며 어디에서나 상품에 접근할 수 있게 되었고, 기업들의 전략 역시 다양해지고 있다. 대부분 마케팅, 컨설팅과 관련된 글들을 보아도 결론은 대부분 ‘다품종 소량생산’이기 때문이다.

크리스 앤더슨은 저서 『롱테일 경제학(The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More)』에서 별개의 것처럼 보이지만 상관성이 있는 두 가지 주장을 했다. 상품을 매장 선반에 진열할 필요가 없어졌고, 선택에 따르는 물리적·비용적 제약이 사라졌기 때문에 상품의 가짓수가 늘어난다는 것이다. 검색 및 추천 도구들은 소비자들이 지나치게 방대한 선택의 폭에 압도당하는 걸 막아준다. 평가 및 추천 시스템의 도입은 아마존이 둔 신의 한 수였던 셈이다.

그림 16. 롱테일 이론의 이해와 평가/추천 시스템의 도입. 아마존이 둔 신의 한 수



긴 꼬리는 이전에는 활용하지 못했던 수요였다.

소비자들은 대중을 공략하기 위해 만들어진 제품보다 소수의 요구를 충족시키는 틈새 상품을 더 높이 평가하기 때문에 온라인 유통 방식으로 인해 수요곡선 모양이 실제로 바뀌었다는 것이다. 인터넷 소매 방식으로 인해 소비자들이 더 많은 틈새 상품을 발견할 수 있게 된 만큼 소비자의 구매 행동도 달라질 것이다. 다시 말해서 묻혀 있는 상품들을 판매할 수 있게 돼 꼬리가 계속해서 길어지는 동시에 소비자들이 자신의 입맛에 맞는 제품을 발견하게 되면서 꼬리가 더욱 통통해 질 거라는 전망이다.

자료: http://www.hbrkorea.com/magazine/article/view/3_1/article_no/15 HBR(롱테일은 환상이다), SK 증권

⁷ http://www.hbrkorea.com/magazine/article/view/3_1/article_no/15 HBR(롱테일은 환상이다) 참조

⁸ 이 방식은 특히 미디어 및 엔터테인먼트 분야에서 많이 사용된다. 매장 진열대나 전통적인 유통 방식에는 공간의 제약이 있고, 소매 업체나 유통 업체들은 수익 극대화를 추구하다보니 베스트셀러가 될 가능성이 높은 몇 가지 제품에 마케팅 재원을 집중적으로 투자해 왔다. 이런 접근 방식에는 상당한 위험이 따르긴 하지만 성공하면 수많은 실패로 인한 손실을 모두 보상받을 수 있다. 사실 몇 안 되는 히트 상품이 수익과 이익의 대부분을 차지한다.

음악·비디오·정보 등 디지털화할 수 있는 제품의 경우 유통 비용이 전혀 들지 않기 때문에 꼬리가 아주 길어질 수 있다. 애플에서 운영하는 온라인 콘텐츠 매장 아이튠스(iTunes)는 수백 만 개의 앨범과 노래를 보유하고 있으며, 아마존은 25 만 개의 앨범을 판매한다. 반면에 아무리 규모가 크다 하더라도 오프라인 매장의 경우 최대 1 만 5000 여 개의 앨범을 진열할 수 있을 뿐이다.

하지만 각 틈새 상품의 매출을 모두 모으면 그 금액이 매우 커질 수도 있다. 사실 앤더슨은 전통적인 소매 및 유통 방식을 통해 개별적으로 잘 팔리지 않던 제품이 형성하는 수많은 조그만 시장들을 모두 모으면, 경제적으로 훌륭한 성과를 내고 있는 제품으로 구성된 기존 시장의 크기를 능가할 것이라는 대담한 예측을 내놓았다. 즉 앤더슨은 시간이 지날수록 곡선 아래에 색이 칠해진 부분의 면적이 히트 상품이 차지하는 하얀 부분의 면적을 능가할 것이라고 믿었다.

아마존의 꼬리는 얼마나 길어질 수 있나

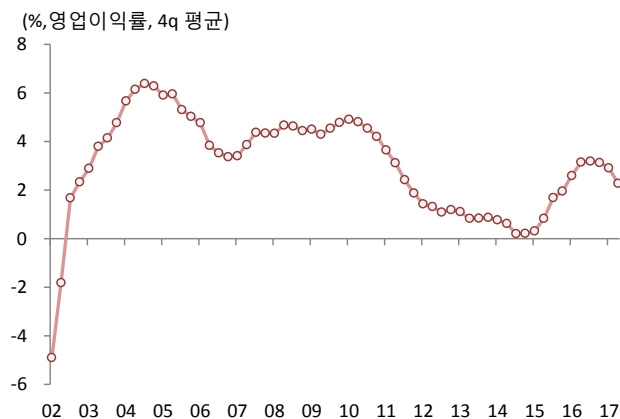
베조스가 회사명을 고민하며 ① 뭔가 A 로 시작했으면 좋겠고, ②생태계가 모두 들어 있는 제일 긴 강이라는 의미에서 아마존으로 지었다고 알려져 있다. 생태계가 모두 들어 있는 제일 긴 강이야 말로 롱테일 이론에 걸맞는 회사명이 아닌가 하는 생각이 든다. 이름 뿐이 아니라, 아마존은 연례보고서를 통해 이익보다는 제품의 범위를 넓히고 Cash Flow 에 집중하겠다는 철학을 거듭 반복하고 있다.

2016 년 연례 보고서 중 초반에 나오는 향후 계획은 다음과 같다.

Our primary source of revenue is the sale of a wide range of products and services to customers.

Our financial focus is on long-term, sustainable growth in free cash flows.

그림 17. 아마존의 이익률은 회사의 성장 속도에 비해서는 초라하다. 이익은 신경쓰지 않기 때문이다.



아마존의 이익률은 성장하는 회사규모에 비하면 초라하다. 2014~15년에는 '0'에 근접한 수준까지 낮아진 적도 있었다. 롱테일로 매출을 극대화하려면 이익 저하는 일정 부분 감수해야 할 부분일지도 모른다.

아마존 리테일 부문의 낮은 이익률을 보고 주가가 너무 비싸다고 보는 시각도 많다. 하지만 한편에서는 **이익을 신경쓰지 않는 회사를 이길 수는 없다**고 평가하는 시각도 있음을 함께 보아야 할 것이다.

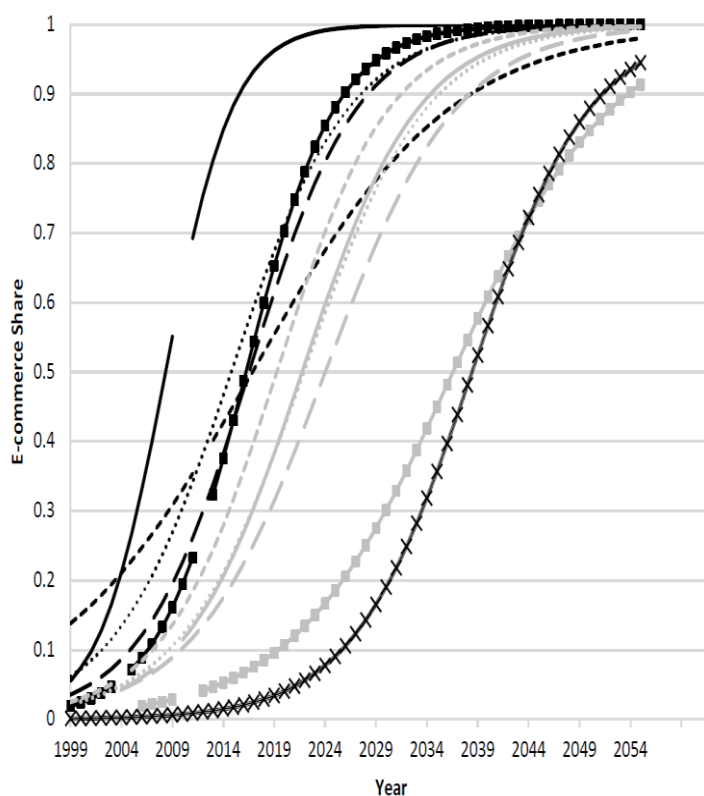
자료: Bloomberg, SK 증권

다양한 상품 군을 위해서 아마존이 가장 적극적으로 한 행동은 홀푸드 인수일 것이다. Ali Hortaçsu 와 Chad Syverson 는 비디오, 가구, 의류, 식료품 등 11 개 품목군의 E-Commerce 점유율을 조사하고, 향후 침투율을 추정했다. 음식료는 시장 규모가 가장 크면서도 오프라인 거래가 가장 늦게까지 영향력을 행사하는 항목이다.

홀푸드 인수로 아마존은 더욱 많은 제품 라인을 구비한 셈이 되었으며, 최근 의류사업으로의 확대 역시 롱테일 이론의 적용으로 이해해야 할 것이다.

그림 18. 온라인 거래 점유율 전망. 음식료는 시장 규모가 가장 크면서도 오프라인이 가장 늦게까지 영향력을 행사하는 분야

Product Category	E-commerce share of retail sales, 2013	Total retail sales (e-commerce and not), 2013	Projected year that the product's e-commerce share will be (italics mean reached in the data already):			
			25 percent	50 percent	75 percent	90 percent
Music and videos	79.5 percent	\$11.8 B	2005	2009	2012	2016
Books and magazines	44.1	23.9	2009	2015	2021	2028
Computer hardware and software	32.9	62.3	2006	2017	2028	2038
Toys, hobbies, and games*	28.8	25.5	2011	2017	2023	2028
Electronics and appliances	18.2	102.6	2013	2017	2021	2026
Furniture	17.5	118.0	2016	2022	2028	2035
Sporting Goods	16.9	54.1	2016	2022	2029	2035
Office equipment and supplies*	16.9	24.6	2014	2020	2026	2032
Clothing, accessories, and footwear	14.9	291.1	2017	2024	2031	2038
Drugs, health, and beauty	4.7	374.5	2028	2037	2045	2054
Food and beverages	0.9	650.9	2032	2039	2045	2051



Ali Hortaçsu 와 Chad Syverson 는 11 개 품목군의 E-Commerce 점유율을 조사하고 향후 침투율을 추정한 연구결과를 발표했다.

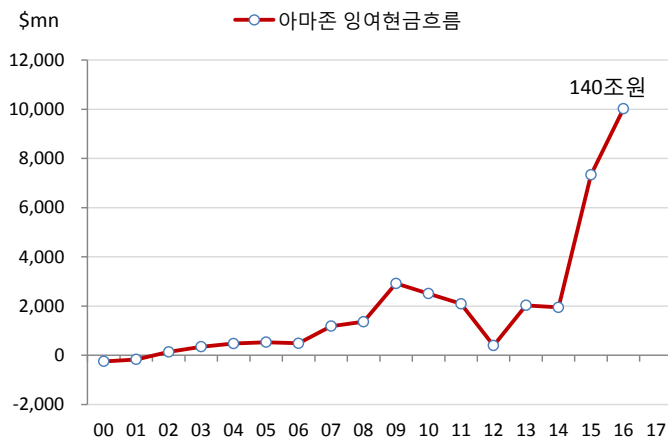
음악과 비디오는 이미 90% 이상이 온라인에서 거래 중이며, 컴퓨터 기기가구는 2017년 50%, 의류는 2024년에 전체 거래의 50%가 온라인에서 이루어질 것으로 추정했다.

품목 중 현재 온라인 거래 점유율이 가장 낮은 것은 바로 음식료이다. 전체 거래의 1%만이 온라인에서 거래 중이다. 온라인 침투 속도도 다른 품목에 비해 매우 느린데, 2032년에 가서야 전체 거래의 25%가 온라인이 점유할 것으로 전망했다. 대부분 품목이 2030년대에는 90% 이상을 온라인 거래가 차지할 것으로 전망한 데 반해, 음식료와 의약&뷰티헬스는 2050년대에 가서야 온라인 거래가 90% 이상을 차지하게 된다. 음식료는 기존 오프라인 업체들이 가장 주력해야 할 분야인 동시에 E-Commerce 업체들에게는 집중 공략해야 할 대상인 셈이다.

자료: The Ongoing Evolution of US Retail: A Format Tug-of-War(2015), SK 증권

실제 이익을 포기한 것처럼 보이지만 제품군 확대, 즉 꼬리를 두껍게 만듦으로써 아마존은 더욱 더 많은 현금흐름을 창출하고 있다. 지난 해 아마존의 현금흐름은 140조원이다.

그림 19. 아마존은 이익보다는 지속 가능한 Cash Flow 를 추구하고 있다.



아마존은 연례보고서를 통해 이익보다는 제품의 범위를 넓히고 Cash Flow 에 집중하겠다는 철학을 거듭 반복하고 있다.

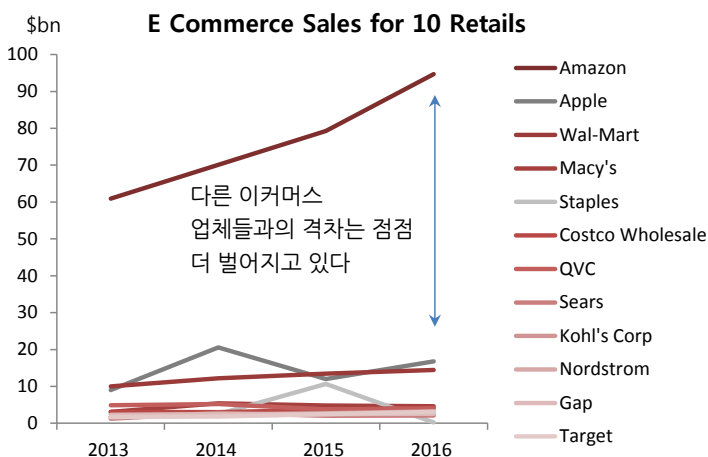
실제로 아마존은 두꺼워진 '꼬리'로 지난해 140 조원의 현금흐름을 창출했다.

자료: Bloomberg, SK 증권

아마존이 월마트보다 커질 순 없을까

리테일 부문에서 아마존은 얼마나 더 성장할 수 있을까. 아마존과 다른 이커머스 업체들간의 격차는 점점 벌어지고 있다. 애플과 월마트가 각각 2,3 위 업체이지만 아마존과의 매출 격차는 다섯 배에 달한다. 플랫폼이 가진 네트워크 효과를 감안할 때 다른 이커머스 업체가 아마존을 추월할 가능성은 현재로선 낮아 보인다.

그림 20. 아마존과 다른 이커머스 업체들과의 격차는 점점 더 벌어지고 있다.



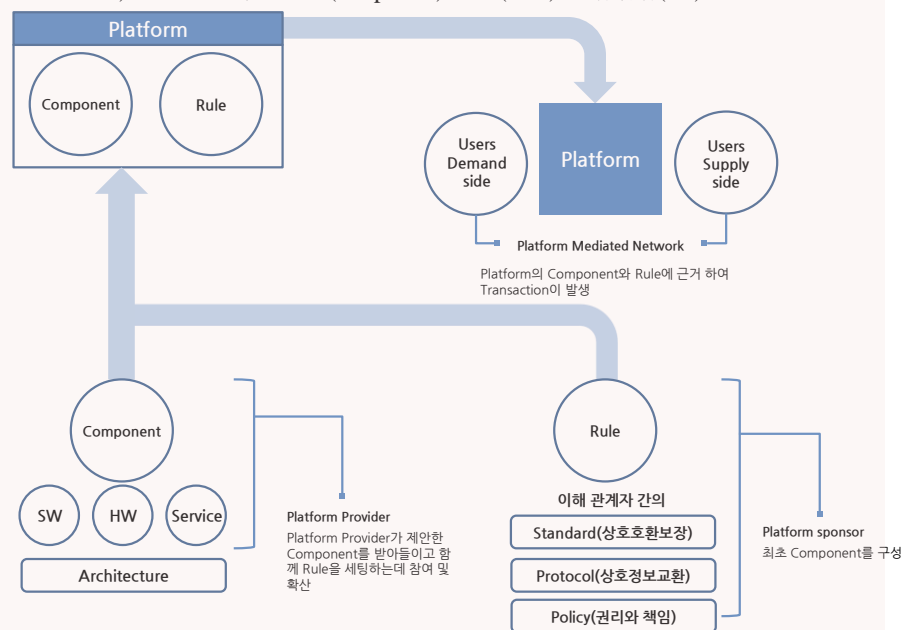
애플과 월마트가 각각 2,3 위 업체이지만 아마존과의 매출 격차는 다섯 배에 달한다.

플랫폼이 가진 네트워크 효과를 감안할 때 다른 이커머스 업체가 아마존을 추월할 가능성은 현재로선 낮아보인다.

자료: Emarketer, SK 증권

[참고] 플랫폼, 그 중에서도 매개 플랫폼이 갖는 힘⁹

플랫폼에 대한 이론적 정의와 토대를 가장 설득력 있게 업계와 시장을 향해 뽐낸 학자로 3 명을 꼽을 수 있다. 바로 토마스 아인스만, 제프리 파커, 마셜 반 알슈타인 등 3 명의 교수가 바로 그들이다. 이들 3 명은 근 10 년 동안 다양한 형태로 협업하면서 공동의 논문을 다수 발표해 왔는데, 그 중에서도 플랫폼에 대해 가장 심도 있게 처음으로 다룬 논문이 2008 년 공동 발표한 ‘Opening Platforms : How, When, and Why?’이다. 이들의 주장에 따르면 플랫폼은 사용자 간 트랜잭션(User Transaction)에 필요한 컴포넌트(Component)와 룰(Rule)의 합집합(Set)으로 규정된다.



플랫폼의 정의로부터 우리는 중요한 파생 용어를 확인할 수 있다. 바로 플랫폼 공급자와 플랫폼 후원자이다. 플랫폼의 정의에서 중요한 것은 플랫폼 그 자체보다는 플랫폼 공급자와 플랫폼 후원자가 만들어내는 매개된 플랫폼 네트워크(Platform-mediated Network)라고 할 수 있다. 즉, 플랫폼이 성공하기 위해서는 진화를 해야 하는데 그 진화의 방향이 매개된 플랫폼 네트워크로 진화했을 때 진정한 가치가 발현된다는 것이다.

(중략)

아마존, 페이스북, 구글 같은 플랫폼 사업자는 ‘플랫폼’인가? ‘매개 플랫폼 네트워크’인가? 답은 플랫폼 이면서 매개 플랫폼 네트워크 이다. 결론 적으로 IT 시장을 지배하는 플랫폼 사업자들은 모두 자신들만의 컴포넌트와 룰에 기반을 두어 ‘매개 플랫폼 네트워크’로 진화한 사업자 들이다. 매개 플랫폼 네트워크로 진화한 사업자들의 공통점을 그 네트워크 때문에 발생하는 트랜잭션의 규모가 어마어마해서 규모와 범위의 경제규모를 달성하고 있다는 것이다. 이런바 네트워크 효과에 의해 발생하는 공급자와 수요자 간의 거래규모가 시간이 흐를수록 커지고 있는 것이다. 성공한 플랫폼이란 바로 이렇게 규모와 범위의 경제를 달성할 수 있는 정도의 공급 측면과 수요측면의 사용자가 임계점 이상으로 형성되어 있어야 한다.

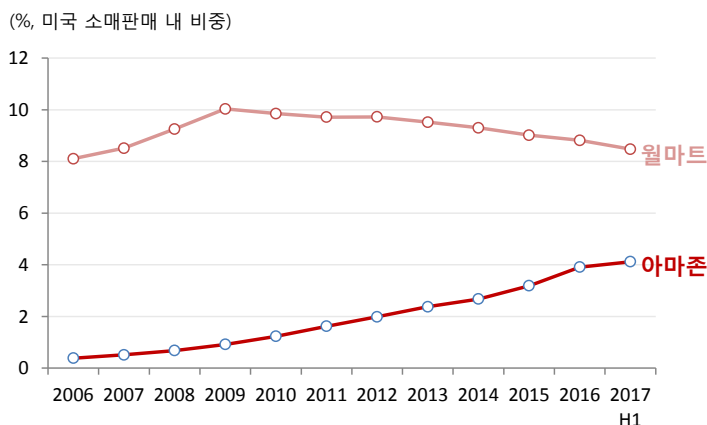
⁹ 버티컬 플랫폼 혁명, 김진영, 임하늬, 김소연, 클라우드 북스

아마존은 '아직' 미국 소비의 4%에 불과하다.

전체 미국 소비로 범위를 넓혀 보면 어떨까. 코카콜라 前회장이었던 로베르토 고이쥬에타(Roberto Goizueta)는 “코카콜라의 경쟁상대는 다른 음료가 아니라 물이다. 우리의 시장 점유율은 40%가 아니라 3%밖에 되지 않는다. 우리는 한참 멀었다.”라는 언급을 한 바 있다. “미국을 모르는 사람은 있어도 코카콜라를 모르는 사람은 없어야 한다”라는 말도 남겼다.

이커머스 시장에서 아마존은 이미 독보적 1 위이다. 뉴스 플로우를 보면 월마트는 쇠락하고 있는 것처럼 보이지만, **월마트는 여전히 미국 전체 소매판매의 10%**를 차지하고 있다. 로이쥬에타의 시각에서 보자면 아마존은 한참 멀었다. 즉, 향후 성장 가능성 역시 남아있다는 말이다.

그림 21. 미국만 하더라도 아마존이 갈 길은 아직 '한참' 남았다.



뉴스 플로우를 보면 월마트는 쇠락하고 있는 것처럼 보이지만, 월마트는 여전히 미국 전체 소매판매의 10%를 차지하고 있다.

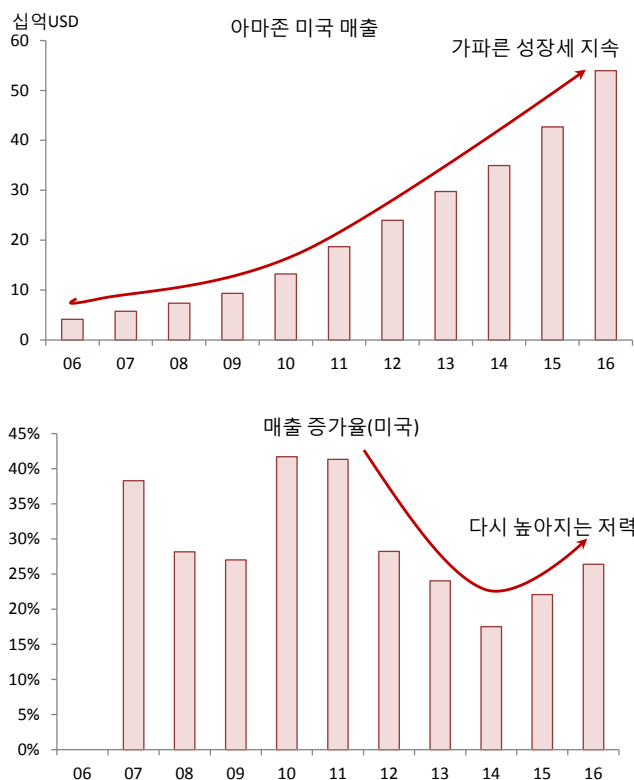
코카콜라 前회장이었던 로베르토 고이쥬에타(Roberto Goizueta)는 “코카콜라의 경쟁상대는 다른 음료가 아니라 물이다. 우리의 시장 점유율은 40%가 아니라 3%밖에 되지 않는다. 우리는 한참 멀었다.”라고 말했다

자료: Bloomberg, SK 증권

롱테일 이론에서도 보았듯이, 이커머스가 가지는 다양성의 힘은 무시할 수 없다. 일부 재고를 가지고 있어야 하는 유통의 부담감은 여전히나, 당장 진열대에 재고가 없어도 되는 점은 무시하지 못할 차이이다. 아마존이 월마트 보다 전체 소비에서의 마켓쉐어가 낮아야 할 이유는 무엇일까. 찾기 어렵다. 베조스 스타일이라면, 미국 전체 소매판매가 아마존에서 이루어지는 그림을 그리고 있는지도 모른다.

실제로 미국에서만 하더라도 리테일 매출은 가파른 성장세를 지속 중이다. 한때 40%를 웃돌았던 매출증가율은 2012년 이후 10% 수준까지 낮아졌지만, 최근 다시 25% 위로 매출 증가율이 높아지는 저력을 보여주고 있다. **롱테일 전략과 네트워크 효과가 유효함을 확인시켜주는 대목**이라는 판단이다.

그림 22. 최근 아마존은 미국 리테일 부문에서 매출 증가율이 높아지는 저력을 보여주었다.



실제로 미국에서만 하더라도 리테일 매출은 가파른 성장세를 지속 중이다.

한때 40%를 웃돌았던 매출증가율은 2012년 이후 10% 수준까지 낮아졌지만, 최근 다시 25% 위로 매출 증가율이 높아지는 저력을 보여주고 있다.

자료: Bloomberg, SK 증권

Part III. Risks & Conclusion

아마존은 기하급수적으로 성장하는 분야를 갖고 있다는 점에서, 롱테일 이론을 잘 실천하고 있다는 점에서 향후 성장 가능성이 충분한 기업이다. 다만 그림에도 좋은 기업인 것과, 주가가 지속 상승하는 것은 다른 문제이다. 마지막으로 아마존의 리스크 포인트를 짚어보자.

Risk 1. 주주서한에 적힌, 스스로 인식하고 있는 리스크

아마존이 본인들의 문제점을 파악한 것을 요약해보면

“아마존은 현재 ①강도가 높은 경쟁 시장에 있다. 공격적인 확장은 재무, 영업, 경영 및 여러 가지 측면에서 큰 부담을 작용한다. 새로운 서비스, 기술, 제품, 지역으로 확장하는 것은 우리에게 추가적인 법적, 재무적, 회사운영적인 측면에서 새로운 경쟁에 뛰어들게 한다.

특히 ②다국적 기업이라는 사실이 다방면의 위험요소에 아마존을 노출시킨다. 환율 리스크가 그에 관한 대표적이라고 볼 수 있다. 사업의 특성상 아마존은 영업이익과 성장률에 있어서 큰 폭의 변동성에 노출되며

③계절적인 요소들이 큰 부담으로 작용한다. 전자상거래 기업인 만큼 데이터 센터와 네트워크를 최적의 상태로 운영하지 않으면 큰 손해를 입을 수 있고

④판매세와 다른 간접세에 대상이 될 수 있으며

⑤재고관리에 큰 리스크를 직면하고 있다.

⑥투자하고, M&A 를 성사시키고, 통합하고, 유지하는데 실패한다면 아마존은 난항을 겪을 수 있다. 또한 현재 아마존이 보유하고 있는

⑦지적재산권을 제대로 지키지 못할 수 도 있고, 제 3 자의 지적재산권을 침해한 혐의를 받을 수도 있다. 시대가 급변하면서

⑧정부의 규제가 진화하고 있는 국면에서 아마존에게 호의적이지 않은 변화들은 해를 끼칠 수 있다.”¹⁰

Risk 2. 정부 당국의 규제가 강해질 위험

주주서한에도 드러나 있듯이, 아마존이 여러 가지 세금에 노출될 가능성 및 반독점 규제의 대상이 될 수 있는 위험 등이 제기되고 있다. 미국은 완전 경쟁을 추구하고 독점을 견제함으로써 국가를 성장시켜왔다. 과연 아마존의 성장세가 규제 강화로 인해 약해질 것인가

¹⁰ 2016 Letter to Shareholder, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>

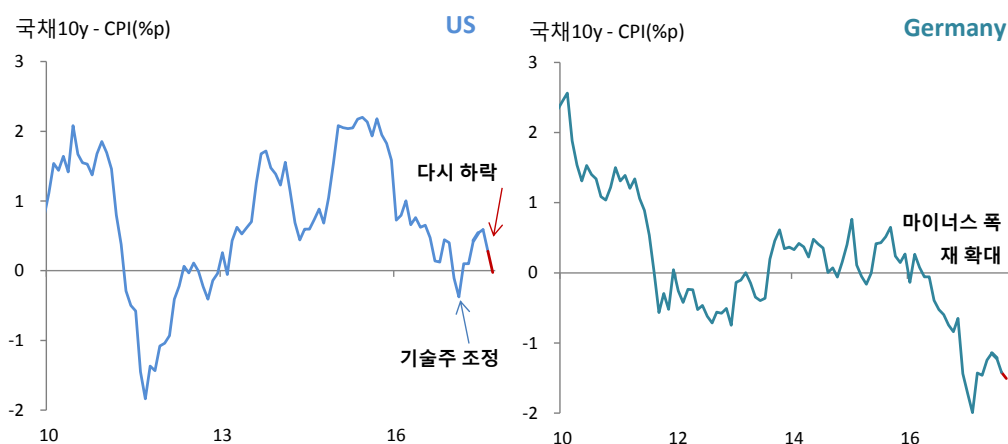
정부 규제 부문이 리스크 요인 중에 가장 주의 깊게 볼 부분은 확실하나, 두가지 이유에서 규제를 너무 두렵게만 보지는 말자는 판단이다.

- ① 첫번째는, 아마존 리테일과 AWS 가 다른 기업들이 성장하도록 도와주는 역할을 하고 있다는 데 있다. 매개플랫폼으로써의 아마존의 역할, 즉 많은 상점들이 입점하고, 많은 소비자들이 서로 거래하게 도와주는 역할을 아마존이 하고 있다는 점에서, 이는 어찌 보면 더 효율적인 경쟁을 촉진하고 있는 셈이다. 아울러 많은 전문가들은 기하급수 기업들의 원년을 AWS의 탄생으로 꼽고 있다. AWS로 IT 관련 초기 비용을 크게 줄이며 많은 스타트업들이 탄생했음은 부인하기 어렵다.
- ② 규제가 복잡해지면, 타격을 더 많이 받는 것은 선두 업체보다는 신생업체이다. 도드프랭크 법은 2,319 페이지이며, '변호사 및 컨설턴트 완전 고용법'이라는 비난을 받았다. 규제의 복잡성은 선두 기업을 꺾는 결과보다는 신생업체가 진입을 하지 못하게 하는 허들 역할을 할 가능성이 훨씬 높다.

Risk 3. 주주들이 아마존을 과신하고 있다?

Economist誌 등 다수 저널에서 아마존의 주가가 급등한 것에 대한 우려감을 표하고 있다. 혁신적인 기업인 것은 분명하나, 최근의 주가 급등세는 부담스럽다는 톤이다. 다른 기업들은 더 뜯어봐야 하겠지만 기술에 투자하고, 기하급수적으로 성장하고 있는 기업은 소수이다. 유동성이 풍부한 상황에서 소수 혁신 기업에 돈이 몰리는 상황은 비정상적으로는 느껴지지 않는다. 아마존 자체의 성장성 보다는 글로벌 유동성 측면에서 주가를 판단하는 것이 더 맞겠다는 생각도 든다. 글로벌 실질금리로 유동성을 추적하고 있는데, 실질금리로 본 글로벌 유동성은 여전히 풍부한 상황이다.

그림 23. 실질금리로 본 글로벌 유동성은 여전히 풍부하다.



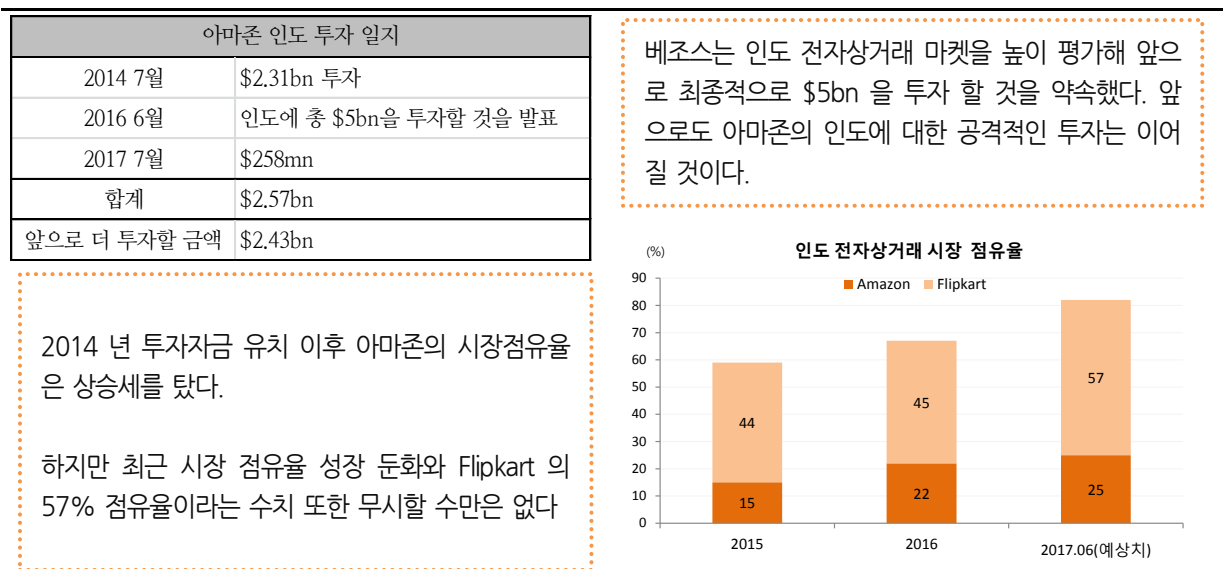
자료: Bloomberg, SK 증권

Risk 4. Struggle in India

지역별로는 중국과 함께 인도에서 고전하고 있다는 점도 아마존이 해결해야 할 문제 중 하나이다. 아마존이 인도에서 처한 상황은 긍정적이지만은 않다. 특히 초기투자 금액을 너무 높게 잡았고 최근 경쟁사들 역시 인도 시장을 위해 투자금을 대거로 유입하고 있다. 아마존 인도는 2013 년부터 시작되었다. 사업을 런칭 한 이후 베조스는 인도의 전자상거래 시장에 대한 긍정적인 전망을 바탕으로 2014 년 7 월 \$2.31bn 을 아마존 인도에 투자했다. 그 이후 아마존이 인도시장에서 급격한 성장을 이룬 것은 사실이다. 하지만 중요한 것은 아마존 인도가 투자자금 유치 이후로 상승장구 하고 있는 모습을 원래 인도 전자상거래 시장 1 등 점유율을 자랑하던 Flipkart 와 중국 시장에서 해외 진출로 기회를 노리고 있는 알리바바가 가만히 보고 있지 않는다는 점이다.

Flipkart 는 올해 4 월 China Tencent, Holdings, eBay and Microsoft 를 주요 투자자로 삼아 \$1.4bn 의 투자자금을 유치했다. 투자자금을 발판 삼아 인도 전자 상거래 시장 점유율 57%로 1 위를 다시 탈환했다는 기사들이 나왔다. 물론 아마존은 이러한 기사를 반박했지만 Flipkart 의 매출이 상승세를 탄 것은 사실이다. 이러한 환경 속에서 Flipkart 는 시장 점유율 4 등인 Snapdeal 과의 합병을 준비하고 있다. 아마존 인도에게 좋은 소식일 수가 없다. 최근 알리바바 역시 인도 전자상거래 기업인 Paytm 에 투자를 했다는 소식까지 전해진다. 전세계 전자 상거래 기업들이 인도시장에 투자자 형태로 들어오면서 경쟁이 격화되어 가고 있는 가운데 아마존의 시장 점유율 성장률은 둔화되고 있다.

그림 24. 인도에서 아마존의 공격적인 투자는 이어질 것이나, 최근 점유율 성장세는 둔화되고 있다.



자료: Morgan Stanley, Financial Express, Industry Sources, Amazon Website, Economic Times, Nasper, SK 증권

Risk 5. 커진 조직을 어떻게 관리할 것인가

조직의 유연성은 기하급수적 성장을 위해 꼭 필요한 부분임을 강조하는 사람들이 많다. 아마존의 규모가 급격하게 커진 지금, 아마존은 계속 기하급수적으로 성장할 수 있을까. 거대한 규모의 조직을 어떻게 관리할 지가 앞으로도 아마존을 계속 괴롭힐 가능성이 높아진 것은 사실이다. 베조스의 피자 두 판 물이 그냥 재미삼아 읽고 지나갈 글 보다는 무게를 가지는 대목이다.

[Two Pizza Rule] 회원들이 두 피자를 먹을 수 있을 만큼 팀을 작게 유지하라.

베조스 역시 피자 같은 면을 많이 가지고 있으며, 그 중 피자 두 판 물 역시 유명하다. 두 개의 큰 피자를 먹일 수 있는 것보다 큰 팀은 없어야 한다는 것이 그의 원칙 중 하나이다. 즉, 태스크 포스 팀은 불과 5 명에서 7 명으로 제한되어 있으므로 팀원들은 너무 많은 구경꾼 없이 자신의 아이디어를 테스트 할 수 있다.¹¹

주주서한에도 빠른 의사 결정은 강조되어 있다. 빠른 의사 결정을 위한 조직을 상시 가동하고 있음이 드러난다.

High-Velocity Decision Making

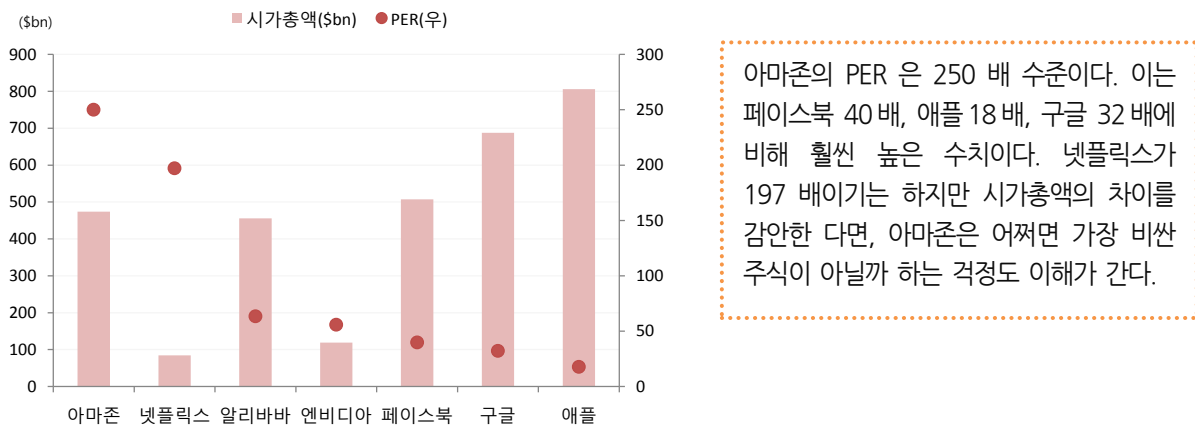
Day 2 companies make high-quality decisions, but they make high-quality decisions slowly. To keep the energy and dynamism of Day 1, you have to somehow make high-quality, high-velocity decisions. Easy for start-ups and very challenging for large organizations. The senior team at Amazon is determined to keep our decision-making velocity high. Speed matters in business – plus a high-velocity decision making environment is more fun too. We don't know all the answers, but here are some thoughts.

¹¹ <http://www.businessinsider.com/amazon-ceo-jeff-bezos-two-pizza-rule-productive-meetings-2017-6>

요약 및 결론 : 가장 비싼 주식을 위한 항변

아마존의 PER 은 250 배 수준이다. 이는 페이스북 40 배, 애플 18 배, 구글 32 배에 비해 훨씬 높은 수치이다. 넷플릭스가 197 배이기는 하지만 시가총액의 차이를 감안한 다면, 아마존은 어쩌면 가장 비싼 주식이 아닐까 하는 걱정도 이해가 간다.

그림 25. 아마존, 가장 비싼 주식을 위한 변명은 아닐까



자료: Bloomberg, SK 증권

앞에서 말한 대로 가계/정부(+중앙은행), 기업 중 이제 글로벌 경제와 금융시장을 이끄는 주인공은 기업이 되었다. 그 말은 선두 기업들의 전략과 방향성을 이해하지 못한다면 세계 경제도, 금융시장도 제대로 읽어내지 못한다는 말과 같다.

실적이나 PER 같은 숫자로 아마존을 이해할 수는 없다. 기업마다 세상을 이해하는 방법이 있고, 어떤 이해 방법이 맞는 지를 따지는 것 보다는 제대로 실천하고 있는지가 관건이다. 맥도날드는 요식업을 부동산업으로 이해해 글로벌 기업으로 성장했고, 코스트코 역시 유통업을 멤버십으로 이해해서 지금도 성장 중이기 때문이다. 아마존은 '세계에서 가장 고객 중심적인 회사라 되자'라는 모토 아래 이익은 신경쓰지 않겠다는 과감한 말을 주주서한에 매해 적어내고 있다.

아마존을 이해하는 키워드로 ① 기하급수와 ②롱테일 이론을 꼽았고, 이를 잘 실천하고 있는지 짚어보았다.

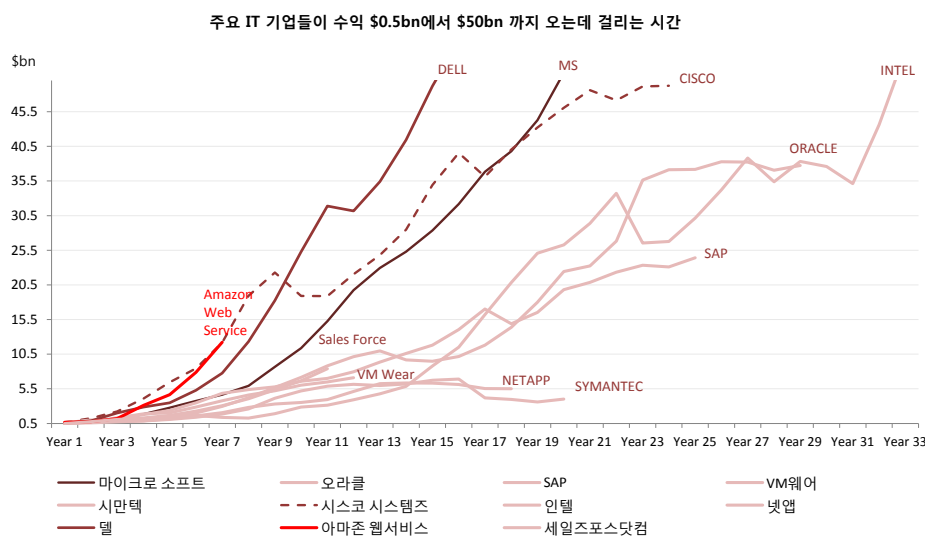
① 짧은 시간 안에 기하급수적인 성장을 이룬 기업들이 나타났고, 지금 금융시장은 기하급수 기업에 많은 가치를 주고 있다. 아마존의 AWS는 클라우드 시장에서 1위를 하고 있으며, 최근 과금 기준을 '초'로 바꾸며 다른 클라우드 업체들에 선전포고를 했다. AWS의 마켓웨어는 더 이상 올라가기 힘들다. 기업들이 안정성을 위해 여러 클라우드로의 분산을 원하기 때문이다. 아마존이 기하급수적인 성장을 이어나갈

수 있는 이유는 AWS의 마켓쉐어 상승보다, 클라우드 시장 자체가 아직 성장의 초기 단계에 머물러 있기 때문이다. Goldman Sachs는 클라우드 시장이 2020년까지 4.6배 성장할 것을 전망했다.

- ② 온라인의 등장으로 그동안 비즈니스의 주 대상에서 제외되었던 '긴 꼬리'가 돈이 되기 시작했다. 선택에 따르는 물리적·비용적 제약이 사라졌기 때문에 상품의 가짓수가 늘어났고, 아마존은 평가 및 추천을 통해 선택의 어려움을 반감시켜줬다. 아마존은 상품별로는 홀푸드 인수를 통해 식품으로 영역을 확장했고, 의료 쪽으로도 폭을 넓히고 있다. 지역적으로는 중국과 인도로 어려운 싸움을 지속 중이다. 수익의 문제 보다는 꼬리 길이의 문제이다. 아마존의 꼬리는 앞으로도 더욱 길어지고 통통해질 수 있다. 뉴스플로우만 보면 월마트가 쇠락하는 것처럼 보이지만 월마트는 여전히 미국 소매판매의 10%를 차지하고 있다. 이는 아마존의 4%에 2.5배이다. 롱테일 이론을 생각할 때 아마존이 월마트에 뒤질 이유는 없어 보인다.

불 때마다 놀라운 그림으로 나의 결론을 대신하고자 한다. 주요 IT 기업들이 수익 5억 달러를 올린 이후 500억 달러에 이르기까지 걸리는 시간을 하나의 차트로 나타낸 것이다. 기하급수는 사실 지금 별안간 나타난 것이 아니다. DELL, CISCO, MS도 기하급수적인 성장을 보여주었고, 기세가 예전만하지는 못하더라도 여전히 글로벌 기업으로 자리를 지키고 있다. AWS만 떼어놓고 보더라도 아마존은 지금까지 가장 빠른 성장을 보여줬던 CISCO와 비슷한 수준이다. 아마존이 보여준 성장세는 놀랍지만, 앞으로 갈 길도 한참 남아있다는 점, 그리고 아마존 어떤 기업보다도 다양한 분야에서 수익을 올리고 있고 투자하고 있다는 점으로 결론을 대신한다

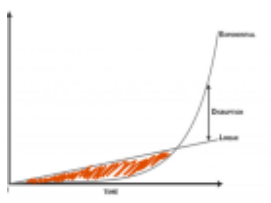
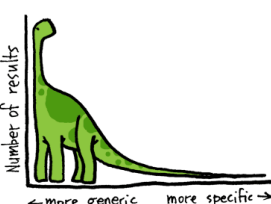
그림 26. 수익 5억 달러 이후 500억 달러가 되는 데 까지 주요 IT 기업들의 경로



자료: Bloomberg, SK 증권

Summary

왜 가계/정부(+중앙은행), 기업 중 이제 글로벌 경제와 금융시장을 이끄는 주인공은 기업이다. 그 말은
기업을 선두 기업들의 전략과 방향성을 이해하지 못한다면 세계 경제도, 금융시장도 제대로 읽어내지 못한
분석하는가 다는 말과 같다.







	<p>기하급수</p> 	<p>짧은 시간 안에 기하급수적인 성장을 이룬 기업들이 나타났고, 지금 금융시장은 기하급수 기업에 많은 가치를 주고 있다.</p> <p>아마존이 기하급수적인 성장을 이어나갈 수 있는 이유는 클라우드 시장 자체가 아직 성장의 초기 단계에 머물러 있기 때문이다. Goldman Sachs는 클라우드 시장이 2020년까지 4.6배 성장할 것을 전망했다.</p>
<p>핵심 키워드</p>	<p>롱테일</p> 	<p>온라인의 등장으로 그동안 비즈니스의 주 대상에서 제외되었던 '긴 꼬리'가 돈이 되기 시작했다. 아마존은 홀푸드 인수를 통해 식품으로 영역을 확장했고, 의류 쪽으로도 폭을 넓히고 있다. 지역적으로는 중국과 인도로 어려운 싸움을 지속 중이다. 수익의 문제 보다는 꼬리 길이의 문제이다. 아마존의 꼬리는 앞으로도 더욱 길어지고 통통해질 수 있다. 뉴스플로우만 보면 월마트가 쇠락하는 것처럼 보이지만 월마트는 여전히 미국 소매판매의 10%를 차지하고 있다. 이는 아마존의 2.5배이다. 롱테일 이론을 생각하면 아마존이 월마트에 뒤질 이유는 없어 보인다.</p>






결론

기하급수 기업은 사실 지금 별안간 나타난 것이 아니다. DELL, CISCO, MS도 기하급수적인 성장을 보여 주었고, 기세가 예전만하지는 못하더라도 여전히 글로벌 기업으로 자리를 지키고 있다. AWS만 떼어놓고 보더라도 아마존은 지금까지 가장 빠른 성장을 보여줬던 CISCO와 비슷한 수준이다. 미국 리테일에서도 아직 성장 여력이 남아있다. 아마존이 보여준 성장세는 놀랍지만, 앞으로 갈 길도 한참 남아있다는 점, 그리고 아마존 어떤 기업보다도 다양한 분야에서 수익을 올리고 있고 투자하고 있다. 무엇보다 수익을 신경쓰지 않는다고 당당하게 말하는 아마존을 상대할 수 있는 기업은 많지 않다.



[Amazon Innovations]

Prime		<ul style="list-style-type: none"> • 2005년 일상생활에 빠른 배송이라는 모토로 출시 • 4~6일을 생각하는 배송을 2일로 단축 • Prime 회원은 누구나 받을 수 있는 서비스 • 빠른 무료 배송, TV 프로그램, 음악 등 다양한 콘텐츠로 차별화된 서비스 확장
Amazon Web Services(AWS)		<ul style="list-style-type: none"> • 2006년 시작해 다양한 기술을 접목한 웹서비스 • 광범위한 컴퓨터 파워와 저장공간, 데이터베이스, 분석 기술 등으로 구성된 클라우드에서 인프라 플랫폼 제공 역할 • 사용자가 원하는 만큼 공간 조절이 가능하며, 사용한 용량 만큼 비용을 지불
Marketplace		<ul style="list-style-type: none"> • 2003년 판매자가 별도의 비용 없이 제품 등록 • 등록된 물품은 관계 물품들과 함께 자동 진열 • 거래 규모에 관계없이 판매자·소비자를 연결시키는 시장을 형성
Echo		<ul style="list-style-type: none"> • 2015년 출시된 아마존 스마트 스피커 • 각종 정보, 음악, 뉴스, 날씨 등에 대해 즉각 정보를 들을 수 있음 • 음성으로 제어 가능하며, Alexa라는 AI를 탑재
Prime Now		<ul style="list-style-type: none"> • 2016년 시작된 1시간 내로 수만 가지 제품 배송 서비스 • 맨해튼에서 시작해 미국 전역, 영국까지 서비스 • 최신 기술을 접목한 센터의 네트워크 지속 성장 중
Launchpad		<ul style="list-style-type: none"> • 2015년 스타트업의 물품을 판매하기 시작 • 론칭, 시장 도입, 유통을 아마존을 이용해 거래 • 아마존의 인프라를 이용해 수억 명의 고객과 연결되며, 스타트업 시장진출에 용이
Prime Air		<ul style="list-style-type: none"> • 2016년 무인항공기로 30분 이내로 배송하는 서비스 개발 착수 • 미국, 영국, 이스라엘에 연구 센터가 있으며, 세계 각지에서 테스트 진행 중 • 10마일 정도 범위로 운영 계획

Career choice		<ul style="list-style-type: none"> 1년 이상 아마존에 종사한 직원들을 대상 선호하는 직장을 위한 자격증, 학위 과정의 95%를 선불로 결제 만 명 넘는 직원들이 이수했으며, 첫 기는 지역사회 간호사로 활동 중
Customer Reviews		<ul style="list-style-type: none"> 1995년에 이루어진 사업 초창기의 혁신 이미지, 다른 소비자의 질문에 답변, 리뷰에 별점을 매기는 등으로 발전해옴. 누구나 상품에 대한 리뷰를 작성 가능
Fulfillment by Amazon(FBA)		<ul style="list-style-type: none"> 판매자가 물품을 아마존 인프라를 활용해 적재, 포장, 배송까지 하는 시스템 2006년 시작되었으며 수백만의 판매자가 활용 중 100여 국가에서 시행 중이며, 판매자가 사업에 더 집중할 수 있도록 지원하는 역할
Frustration-Free Packaging		<ul style="list-style-type: none"> 포장에 불필요한 요소를 제거하고 간단한 포장 새로운 포장은 추가적인 포장 없이 재활용 자재를 활용해 작업 물품에 대한 연구를 통해 최소한의 포장으로 잘 보호될 수 있도록 인증된 방법을 활용
Dash Button		<ul style="list-style-type: none"> 자주 사용하는 가정용품 재구매를 쉽게 하는 버튼 기초 설정과 주소를 등록 후 버튼을 누르면 배송 주문 완료 가정에서 물품 주문을 놓쳤을 때 쉽게 쓸 수 있는 아이템
Fire TV		<ul style="list-style-type: none"> 2014년 출시된 스트리밍 TV 서비스 제품 TV와 연동돼 Netflix, Prime Instant Video, HBO GO 등 다양한 제휴사의 서비스 제공 사진, 음악, 게임 등 가정에서 활용되는 서비스 제공
Wind and Solar Farm		<ul style="list-style-type: none"> 2016년 계획된 친환경 전기 발전 시스템 생산된 전기는 AWS 클라우드 데이터 센터서 사용 장기간 계획으로 세계 인프라의 전기 사용을 100% 신재생에너지로 전환 예정 텍사스의 발전소가 가장 큰 센터

AmazonFresh		<ul style="list-style-type: none"> • 2007년 시작한 식료품 배달 서비스 • 시애틀, 캘리포니아, 뉴욕, 필라델피아에서 서비스 • 당일배송, 아침배송 선택 가능하며 신선 식재료와 가정용품들을 판매함.
Recycling Energy		<ul style="list-style-type: none"> • 아마존 시애틀 본사가 재활용 열을 이용해 난방 • 타 건물서 나는 열을 포착해 지하수 파이프를 열을 재활용 • 3백만 평방 제곱 피트의 사무실 난방 가능 • 아마존, 시애틀 도시, McKinstry 등이 공동 연구
1-Click		<ul style="list-style-type: none"> • 사업 초창기의 혁신으로 1997년 시작 • 소비자가 저장된 개인정보를 통해 원클릭 결제 • 초기 결제시에 정보를 저장하며, 특허청 등록 기술
Fire Tablets		<ul style="list-style-type: none"> • 2011, 아마존이 출시한 테블릿 PC. 가격은 \$100 • 영화, TV shows, 노래, 책, 잡지, 게임 등 다양한 기능을 활용하는 테블릿 PC • Mayday button이라는 소비자의 물음에 전문가가 즉각 답변하는 또 다른 혁신 탑재
The Mayday Button		<ul style="list-style-type: none"> • 전문가가 원격으로 화면에 등장해 기술 조언 역할 • 나만의 개인 기술 조언자라는 컨셉으로 집에서도 편하게 문제점 질문 가능 • 버튼만 클릭하면 즉각적인 연결
Kindle		<ul style="list-style-type: none"> • 책을 찾아보고 살 수 있는 독서 전용 기기. 첫 판매는 5.5시간 안에 매진 • 모든 책, 모든 문서를 어떤 언어로도 표현 가능하며 60초 이내에 기능 사용 가능 • 종이와 같은 작고, 가벼운 그리고 빠른 기능을 강조
Amazon Fulfillment Network		<ul style="list-style-type: none"> • 미국 전역에 70개의 작업 센터, 9만 명의 풀타임 고용자들을 거느린 아마존 • 향후 4만 명의 일자리를 더 양산할 전망이며, 타 유통업체 보다 30% 더 높은 임금을 지급 • 2014년은 최첨단 기술과 로봇 공학을 접목한 8번째 센터 건립

[참고] 아마존의 비전 - 지구에서 가장 고객 중심적인 회사가 되는 것

왜 아마존은 자포스를 최고가에 인수했나¹²

수십개가 넘는 인수 합병 케이스 중 가장 이슈가 되었던 것은 ZAPPOS 인수였다. 09.7 월 아마존은 12 억 달러라는 거금을 주고 자포스를 인수했다. 자포스는 99 년 15 만 달러의 창업 자금으로 시작한 온라인 신발 쇼핑물로 08 년 글로벌 금융위기 속에서도 1,300 퍼센트라는 놀라운 성장률을 달성한 기업이다. 포춘이 선정한 일하기 좋은 100 대 기업 중 상위권에 랭크 되는 등 자포스의 구성원들은 단지 신발을 파는 쇼핑몰이 아닌 고객에게 최상의 서비스를 파는 서비스 기업이라는 자부심을 갖고 있다. 고객 감동일화가 있는데, 어떤 고객이 병든 어머니를 위해 신발을 구입했는데, 얼마 후 어머니가 돌아가셨다. 장례식을 치른 뒤 반품 여부를 문의하자 곧바로 자포스에서 답장을 보내왔다. 택배직원을 집으로 보내 반품을 처리해 주겠다는 응답이었다. 반품 회수 전에 택배 직원을 집으로 보내 위로의 꽃다발과 카드도 먼저 보냈다. 반품을 원한 고객이지만 슬픔을 나누기 위한 마음을 전한 것이다. 자포스가 아마존의 고객 최우선주의라는 기업 철학과 동일한 DNA 를 보유하고 있음을 보여준다. 아마존이 자포스 인수를 선언했을 때 미국 유명 마케팅 전문가들은 '아마존이 드디어 물건 판매상에서 서비스회사로 도약하기 위해 자포스의 탁월한 통찰력과 예지력을 갖게 되었다' 라는 논평을 내면서 베조스의 경영능력을 높게 평가했다.

아울러 고객 중심 문화를 독려하기 위해 채용 첫해에는 무조건 일정 시간을 고객 주문 처리센터에서 실제 업무 경험을 갖도록 하며, 직원들은 2 년 마다 2 일간 콜센터에서 근무를 하게 한다. 아마존은 정기회의가 열리면 회의 테이블에 빈 의자를 하나 두고 진행한다. 그 자리는 바로 가상의 고객이 자리하고 있다고 가정하기 때문이다.

¹² 아마존은 왜? 최고가에 자포스를 인수했나, 이시즈카 시노부 지음(2010 년)

Amazon 연혁

연도	주요 내용
1994	7 월 : 회사 법인 설립
1995	7 월 : 아마존이 첫 번째 판매한 책 - 『Fluid Concepts & Creative Analogies : Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought』
1996	7 월 : 아마존 제휴 프로그램 오픈
1997	5 월 : IPO 선언, 나스닥 상장 AMZN 9 월 : 원클릭 쇼핑 오픈 11 월 : 델라웨어 뉴캐슬에 물류센터 오픈
1998	2 월 : Advantage Program 오픈 4 월 : Internet Movie Database 취득 6 월 : 뮤직스토어 오픈 10 월 : 첫 번째 인터넷서널 사이트 오픈 (영국, 독일) 11 월 : DVD/Video 스토어 오픈
1999	1 월 : Fernley, Nevada 에 물류센터 오픈 3 월 : 아마존 옥션 오픈 4 월 : Coffeyville, Kansas 물류센터 오픈 5 월 : Campbellsville, Lexington, Kentucky 물류센터 오픈 6 월 : '알렉사 인터넷' 인수 7 월 : Consumer Electronics, Toys & Games Stores 오픈 9 월 : zShops 오픈 10 월 : 워싱턴 타코마에 고객센터센터 오픈, Tool Crib of the North's Online 과 Catalog Sales Division 인수 11 월 : Home Improvement, Software, Video Games, Gift Ideas Stores 오픈 12 월 : 『타임』지 '올해의 인물'로 '제프 베조스' 선정
2000	1 월 : 웨스트버지니아의 헌팅턴에 고객센터센터 오픈 5 월 : 키친스토어 오픈 8 월 : '토이저러스' 제휴, 아마존 프랑스 오픈 10 월 : 카메라&포토 스토어 오픈 11 월 : 아마존재팬 오픈
2001	4 월 : '보더그룹'과의 제휴 발표 8 월 : 인스토어 픽업 발표 9 월 : '타겟스토어'와의 제휴 발표 10 월 : Inside The book 발표
2002	6 월 : 아마존 캐나다 오픈 7 월 : 아마존웹서비스(AWS) 오픈 8 월 : Free Super Saver Shipping Threshold to \$25 정책 발표 9 월 : Office Products Store 오픈 11 월 : Apparel & Accessories Store 오픈

2003	<p>4 월 : National Basketball Association 제휴 발표</p> <p>6 월 : Amazon Services, Inc. Subsidiary 설립</p> <p>8 월 : Sports & Outdoor Store 오픈 / Introduces Search Inside The Book 발표 / A9.com, Inc. 오픈</p> <p>11 월 : Gourmet Food Store 오픈</p> <p>12 월 : Health & Personal Care Store 오픈</p>
2004	<p>4 월 : 주얼리 스토어 오픈</p> <p>5 월 : The Bombay Company 제휴 발표</p> <p>6 월 : 스코틀랜드에 소프트웨어 개발 센터 오픈</p> <p>9 월 : Joyo.com Limited 인수</p> <p>10 월 : 알렉사닷컴 인터넷에 데이터 접근법 허용 / 뷰티샵 오픈</p> <p>11 월 : 아마존 극장 오픈</p> <p>12 월 : 미국 적십자 기부 채널 개설</p>
2005	<p>1 월 : Diane Von Furstenberg Alliance 발표</p> <p>2 월 : 아마존 프라임 회원 발표</p> <p>4 월 : BookSurge LLC 인수</p> <p>5 월 : Amazon Wedding 발표</p> <p>6 월 : 아마존 창립 10 주년</p> <p>7 월 : CustomeFlix Labs, Inc. 인수</p> <p>8 월 : Amazon Shorts 오픈</p> <p>9 월 : Hollywood Prescription 오픈</p> <p>11 월 : New Gifting Experience 오픈</p>
2006	<p>1 월 : 중국에서 조요닷컴 오픈</p> <p>2 월 : '아마존 커넥트' 오픈 / shopbop.com 인수</p> <p>3 월 : Amazon Simple Storage Service (S3) 론칭</p> <p>4 월 : Timex and Amazon Services 제휴 발표</p> <p>5 월 : Print - on - Demand Program for Book Publishers 발표</p> <p>7 월 : Grocery Store 오픈</p> <p>9 월 : Amazon Unbox 오픈</p> <p>10 월 : New Automotive Parts and Accessories Store 오픈</p>
2007	<p>1 월 : Endless.com 오픈</p> <p>3 월 : Classical Music Blowout Store 오픈</p> <p>9 월 : Public Beta of Amazon MP3 오픈</p> <p>11 월 : Amazon Kindle 오픈 / Askville.com 오픈</p>
2008	<p>2 월 : Amazon Currency Converter 오픈</p> <p>3 월 : Facebook® Platform-Amaon Giver 와 Amazon Grapevine 오픈</p> <p>4 월 : Amazon TextBuyIt 오픈</p> <p>6 월 : Fabric.com 인수</p> <p>8 월 : Abebooks 인수</p>

2009	<p>2 월 : Amazon Kindle 2 출시</p> <p>3 월 : Kindle Application for iPhone and iPod Touch 소개</p> <p>5 월 : Kindle DX 출시 / AmazonEncore 소개</p> <p>10 월 : 자포스닷컴 인수</p> <p>12 월 : the Bestsellers Archive 오픈</p>
2010	<p>1 월 : Kindle DX with global wireless 오픈</p> <p>6 월 : Wheels Store 오픈</p> <p>10 월 : BuyVIP.com 인수 / Amazon Studios 오픈</p>
2011	<p>1 월 : LOVEFILM International Limited 인수</p> <p>2 월 : The Domino Project Announces : 'Poke the Box'추진</p> <p>4 월 : Author Interview Series : Author Interviews@Amazon 오픈/ Amazon to Launch Library Lending for Kindle Books 오픈</p> <p>5 월 : Amazon.com Now Selling More Kindle Books Than Print Books (종이책 보다 전자책 판매가 더 많아짐)</p> <p>7 월 : 아마존 클라우드 드라이브를 위한 스토리지 계획 발표 (무제한 음원 MP3 파일 저장공간 제공)</p> <p>8 월 : Amazon Introduces New York City Residents to AmazonLocal (아마존 로컬 서비스 뉴욕에 시작)</p> <p>9 월 : Kindle Books Now Available at over 11,000 Local Libraries (킨들 도서관 서비스 지원 가능) / 킨들파이어, 킨들 4 론칭</p> <p>10 월 : 아마존 퍼블리싱에서 공상과학, 판타지, 호러 저능 임프린드로 <47North> 설립</p> <p>11 월 : The Kindle Owners' Lending Library 오픈</p> <p>12 월 : KDP Select 오픈 - A \$6 Million Fund for Kindle Direct Publishing Authors and Publishers</p>
2012	<p>1 월 : 아마존 AWS 다이아모 DB 오픈 - A New NoSQL Database Service Designed for the Scale of the Internet 2011</p> <p>3 월 : 로봇물류전문기업 키바시스템즈(Kiva Systems, Inc.) 인수</p> <p>4 월 : 아마존 AWS 는 클라우드서치(CloudSearch) 오픈</p> <p>6 월 : 아발론북스(Avalon Books) 인수</p> <p>7 월 : 게임 개발자를 위한 게임서클(Game Circle) 오픈</p> <p>8 월 : 대학교재(Textbook) 대여 서비스 오픈</p> <p>9 월 : 킨들 페이퍼화이트, 킨들파이어 HD 출시</p> <p>10 월 : 아마존재팬, 킨들 스토어 오픈</p> <p>11 월 : '아마존 앱스토어', 일본 오픈</p>
2013	<p>1 월 : 아마존 오토립 서비스 오픈</p> <p>2 월 : 아마존 코인 서비스 오픈</p> <p>3 월 : 굿리즈 투자 인수</p> <p>5 월 : 아마존 인도 진출</p> <p>7 월 : Jet City Comics 출판사 신설</p> <p>9 월 : Kindle MatchBook 서비스 오픈 / Kindle Fire HDX 공개</p> <p>10 월 : TenMarks 투자 인수</p> <p>11 월 : 오스트레일리아에서 킨들 스토어 오픈</p>

2014	4월 : Amazon Fire TV 출시 / comiXology 투자 인수 6월 : 프라임 뮤직(Prime Music) 출시 7월 : 킨들 언리미티드(전자책 정액제형 무제한 서비스) 출시 8월 : 아마존 로컬 레지스터 출시 / 트위치 투자 인수 10월 : 킨들 스카우트 오픈
2015	2월 : 아마존 프라임 회원 10주년 3월 : 아마존 클라우드 드라이브(Amazon Cloud Drive) 무제한 서비스 출시 4월 : 아마존 비즈니스(Amazon Business) 출시 8월 : 프라임 나우(1시간 내 배송 서비스) 시애틀 출시 10월 : 아마존웹서비스, 'AWS IoT'발표
2016	1월 : 아마존웹서비스, 한국 내 데이터센터 오픈 3월 : Alexa-Enabled Devices(Echo Dot, Amazon Tap) 출시 4월 : Amazon Payments 글로벌 파트너 프로그램 출시 6월 : 아마존 인스파이어(디지털 교육 자원 무료 공유 서비스) 발표 12월 : 아마존 프라임 에어(드론을 사용한 아마존의 배달 시스템) 첫 배달 완료
2017	3월: 아마존 Souq.com(중동 지방 가장 큰 전자상거래 기업) 인수 6월: 아마존 홀푸드 인수 10월: 아마존 본격 스포츠 웨어 브랜드 런칭 준비

출처 : 『아마존닷컴 경제학』 SK 증권