

■ 참석자: 김현우, 박우철, 조영범

■ 발제

1. 요약: 플랫폼 비즈니스는 생산자와 소비자를 끌어모아 가치가 높은 교환이 이뤄지도록 한다. 플랫폼 비즈니스의 주된 자산은 정보와 상호작용이다.
2. 파이프라인 비즈니스(전통산업)과 플랫폼 비즈니스의 차이점
 - 파이프라인 비즈니스는 일직선으로 이어지는 일련의 활동을 통제함으로써 가치를 창출해내는 전형적인 가치사슬 모델이다. 사슬의 한쪽 끝에서 재료를 투입하면 일련의 단계를 거쳐 더 높은 가치를 지닌 결과물, 즉 완성품으로 바뀌놓는다.

	파이프라인	플랫폼
자원	통제 (부동산, 지적재산)	조화 (커뮤니티)
필수능력	내부 최적화	외부 상호작용
추구가치	고객 가치	생태계 가치
규모의 경제	공급 측면	수요 측면
주요지표	재고 회전율	상호작용 실패, 관여, 매칭품질, 부정적 네트워크 효과

[표] 파이프라인 비즈니스와 플랫폼 비즈니스의 비교

- 파이프라인 비즈니스 「기업들이 전반적으로 채택하고 있는 전통적인 시스템을 우리는 <파이프라인>이라고 말한다. 플랫폼과 달리 파이프라인은 가치의 창출과 이동이 단계적으로 일어나며, 이 때 파이프라인의 한쪽 끝에는 생산자가, 반대편 끝에는 소비자가 있다. 회사는 먼저 제품이나 서비스를 디자인한다. 그런 다음 제품을 제조해서 판매하거나 서비스를 제공하기 위한 시스템이 작동한다. 마지막으로 고객이 등장해서 제품이나 서비스를 구매한다. 이와 같은 간결한 단선적 형태로 인해 우리는 파이프라인 비즈니스를 '선형적 가치사슬'이라고 설명하기도 한다. 최근 몇 년간 점점 더 많은 기업들이 파이프라인 구조에서 플랫폼 구조로 전환하고 있다. 이 같은 변화 속에서 단순했던 파이프라인 방식이 생산자와 소비자 그리고 플랫폼이 변수로 개입되는 복합적인 관계로 변하고 있다(pp. 36-37).」
- 플랫폼 비즈니스 「인식창출만으로는 제품을 채택하고 사용하게 할 수 없으며, 고객들에게 무작정 상품과 서비스를 들이치는 것만이 성공의 열쇠가 될 수 없다. 이제는 상품과 서비스를 매력적으로 설계하여 고객들이 자연스럽게 그 주위로 끌려올 수 있게 해야만 한다. 나아가 플랫폼 비즈니스에서는 회원 가입이나 사용자 획득이 아닌, 사용자 관여와 활발한 이용이 고객 채택의 진정한 지표라 할 수 있다. 바로 그런 점에서 플랫폼은 참여하는 데 따른 인센티브를 구조화함

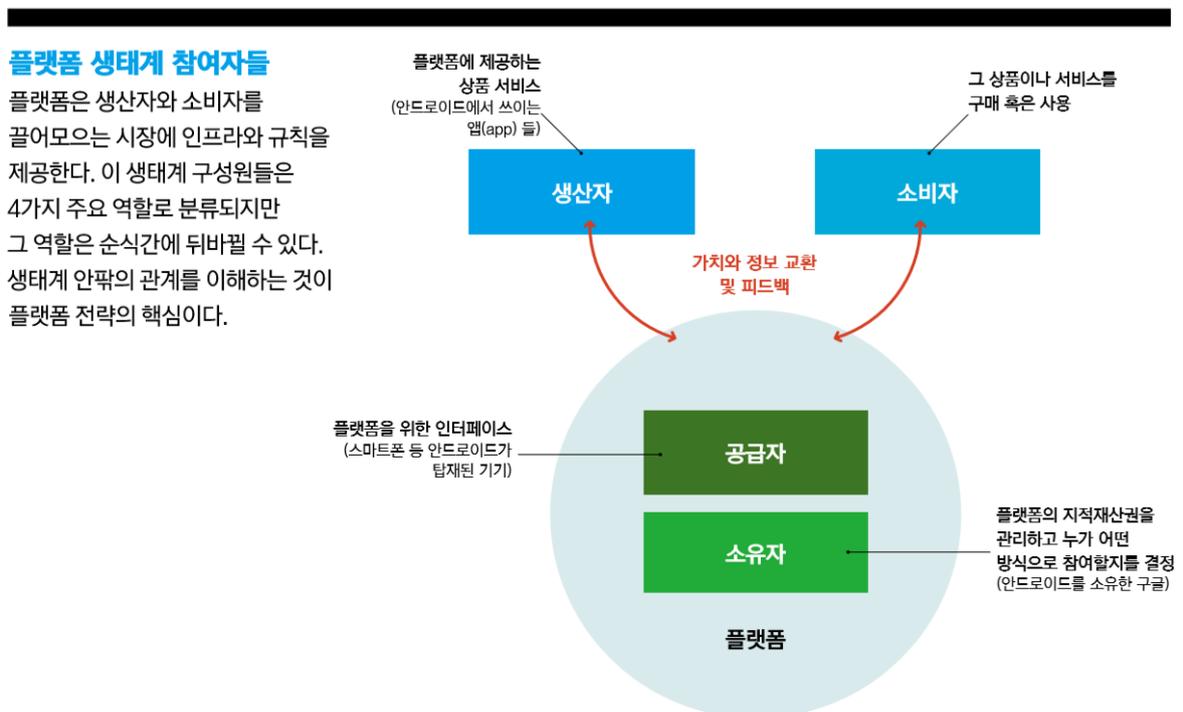
으로써 사용자들을 끌어 들어야 한다(p. 157).」

3. 양면시장과 네트워크 효과

- **양면시장**이란 두 가지 집단으로 구성된 각 시장을 연결시킴으로써 양쪽 집단 모두에게 가치를 창출하는 시장을 말한다.
- **네트워크 효과**: 「네트워크 효과란 여러 플랫폼 사용자들이 각 사용자를 위해 창출한 가치에 미치는 영향력이다. 그리고 긍정적인 네트워크 효과란 잘 관리되고 있는 대형 플랫폼 커뮤니티가 각 플랫폼 사용자를 위해 상당한 가치를 생산해 내는 능력이다. 반면 부정적인 네트워크 효과란 형편없이 관리되는 플랫폼 커뮤니티가 각 플랫폼 사용자를 위해 창출하는 가치를 떨어뜨릴 가능성을 말한다(p. 56).」

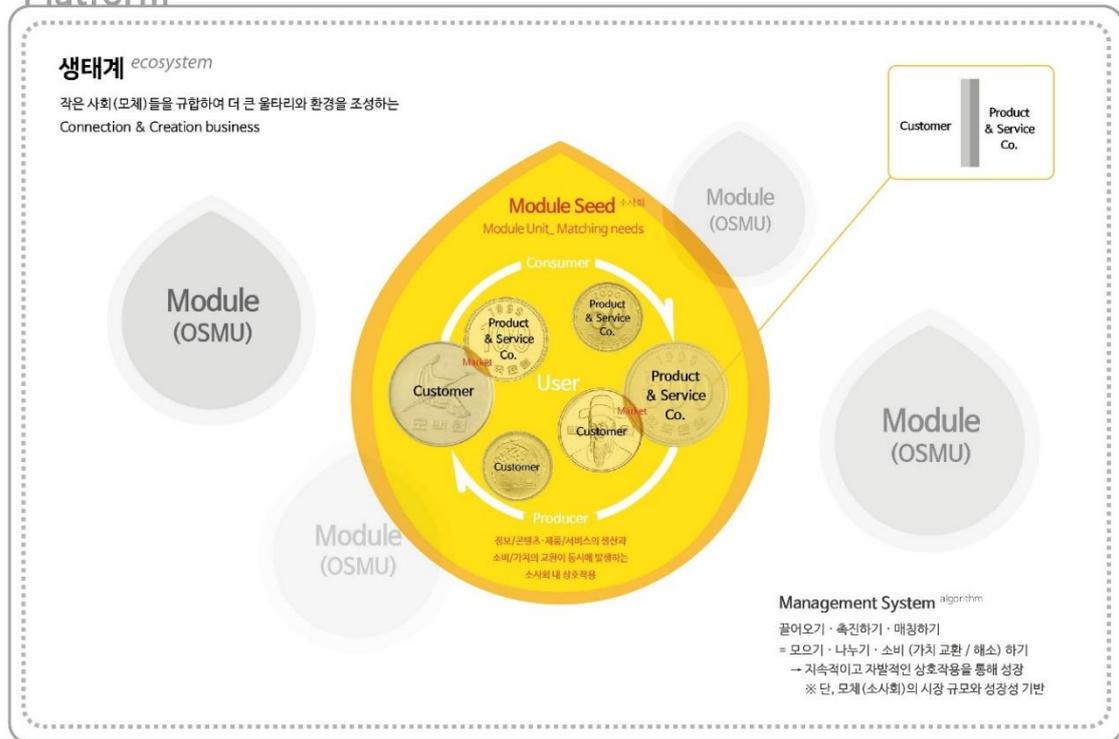
4. 플랫폼 생태계 참여자와 플랫폼의 가치

- **플랫폼 생태계 참여자**로 소비자, 생산자, 공급자, 소유자가 있다. **소비자**는 플랫폼에서 생성된 가치를 이용하고, **생산자**는 커뮤니티나 시장을 이용한다. **소비자**는 이용자가 많아짐에 따라 상호작용을 촉진하는 도구나 서비스를 이용할 수 있고, **생산자**는 이용자가 많아짐에 따라 상호작용의 품질을 향상시키는 큐레이션 체계를 이용할 수 있다.
- **플랫폼의 가치** 「제대로 설계된 플랫폼은 대부분 그것이 직접 담고 있는 것보다 훨씬 많은 가치를 생성한다. 그런 까닭에 엄청난 사용자들을 끌어들일 수 있으며, 사용자들은 플랫폼이 제공하는 모든 무료 가치를 즐겁게 누릴 수 있다. 먼저 네 가지 형태의 가치를 따져보는 것에서부터 시작해 네트워크 효과의 지속적인 증가에 방해가 되지 않는 방식으로 이용할 수 있는 초과 가치 공급원이 무엇인지 알아내는 것, 그것이 바로 똑똑한 수익 창출 전략이다(pp. 198-199).」



[그림 1] 플랫폼 생태계 참여자

Platform



[그림 2] 생태계와 생태계 운영 시스템(김석훈 님 작성)

- 플랫폼에서 중요하게 생각해야 할 가치로, ① 신뢰, ② 유동성, ③ 매칭품질이 있다.
 - **신뢰** 「신뢰는 플랫폼 사용자가 상호작용에 참여하는 것과 관련해서 편하게 느끼는 리스크 수준이다. 신뢰는 플랫폼 참여자들을 제대로 걸러 내고 관리할 수 있을 때 생긴다. 플랫폼에서는 신뢰 구축이 핵심이다. 특히 상호작용에 일정 정도의 리스크가 있는 곳에서는 신뢰가 더욱 중요하다. 게다가 온라인 플랫폼 세계에서는 처음에 사용자들끼리 맺는 관계를 비롯하여 대다수의 상호작용이 전적으로 사이버 공간에서 벌어진다. 따라서 리스크에 대한 인지도가 더욱 크다 (pp. 317-318).」
 - **유동성** 「플랫폼 시장에서 유동성이란 최소한의 생산자와 소비자가 존재하고 성공적인 상호작용 비율이 높은 상태를 의미한다. 유동성에 도달하면 상호작용이 실패하는 경우가 최소화되고, 원하는 사용자들이 적정 시간 안에 일관되게 상호작용할 수 있다(p. 314).」
 - **매칭품질** 「매칭품질은 검색 알고리즘의 정확성과 탐색 도구의 직관성을 가리킨다. 이런 도구들은 사용자들이 가치가 창출되는 상호작용에 함께 참여할 다른 사용자를 찾는 데에 도움을 준다. 매칭품질은 가치를 실현하고 장기적으로 플랫폼이 성공적으로 성장하는 데 있어서 매우 중요하다. 매칭품질은 우수한 제품이나 서비스 큐레이션을 통해 확보할 수 있다(pp. 315-316).」
5. 플랫폼 비즈니스의 혁신적 요소
- **가치로부터 자산분리** 「물리적 자산의 소유권을 그 자산이 생성하는 가치로부터 분리하면 된다. 그러면 자산이 독립적으로 거래되도록 쓸 수 있고 해당 자산을 소유자에게만 한정하지 않고 최대한 활용할 수 있게 된다. 결국 효율과 가치가 극적으로 올라간다(p. 133).」

- **재중개화** 「인터넷에 의한 지각 변동이 일던 초창기에 대다수의 경제 평론가들은 새로운 정보통신기술이 탈중개화의 확산에 큰 영향을 끼칠 거라고 예측했다. 산업에서 중개인 또는 중간층이 사라지고 생산자와 소비자가 직접 연결될 거라고 내다본 것이다. (중략) 현실은 예상과 다르게 전개되었다. 상당수의 산업에서 플랫폼은 계속해서 시장을 재중개하고 있었던 것이다. 단순히 시장 참여자 가운데 특정 층을 제거하는 것이 아니라 오히려 새로운 유형의 중개인을 끌어들이었다(p. 136).」
- **시장통합** 「플랫폼은 조직화되어 있지 않은 시장을 통합하여 효율성을 높인다. 시장통합이란 플랫폼이 폭넓게 분산되어 있는 개인과 조직에게 도움이 되는 중앙 집중식 시장을 제공하는 과정을 말한다. 시장통합은 예전까지 시장에 대한 신뢰할 만한 최신 데이터 없이 되는대로 상호 작용에 참여했던 플랫폼 사용자들에게 정보와 힘을 제공한다(pp. 138-139).」

■ 토론

1. 플랫폼으로서 게임의 특성

- **플랫폼으로서의 생명력이 짧음** <플랫폼으로서 게임은 생명력이 강한 플랫폼이라고 보기는 어렵다고 본다. 길게 가도 2년 정도 가면 길게 갔다는 입장이고, 전작 게임에서 얻은 수익을 통해 차기작 게임에 투자하는 형태이다. 플레이스테이션, Xbox가 플랫폼이라고 볼 수 있는데, 현재 근무하는 회사에서는 이런 콘솔 플랫폼에 많이 진출하고 있지는 않는데, 아무래도 국내의 경우에는 온라인 게임이 강세이기 때문에, 콘솔 플랫폼에도 온라인 게임 형태로 진출하고자 여러 게임이 개발되고 있는 것 같다.>
- **인디게임의 부상** <게임이 플랫폼화 되었다는 것을 느끼는 점은, 인디게임이 최근 부상하고 있다는 현상에서 느끼는 편이다. 예전에 파이프라인 비즈니스 형태일 때에는 게임 기기를 가진 회사가, 어떤 게임 소프트웨어를 제공해줄 수 있는 서드파티를 구성하느냐가 무엇보다 중요한 형태였는데, 최근에는 소비자가 판매자가 될 수 있는 형태, 예컨대 구글 앱스토어나, 애플 스토어에서 앱을 만들어 팔 수 있었던 것처럼, 게임에도 영향을 미쳤다고 본다.>

2. 플랫폼 비즈니스의 생태계 가치(Ecosystem Value) 추구의 중요성

- **생태계 가치** <플랫폼 비즈니스는 소비자가 처음에 신뢰하기 어려운 비즈니스라고 본다. 책에서 언급한 **우버나, 에어비앤비 사례**를 생각해보면, 전통적인 산업인 택시 산업, 호텔 산업이 소비자에게 더 신뢰를 주고, 믿고 이용할 수 있는 모델이라고 봤다. 그런데 이러한 비즈니스 모델이 생존할 수 있었던 것은 **최소한의 퀄리티 컨트롤**이 되었기 때문에 살아남고, 또 확장될 수 있었다고 생각한다. 그러한 측면에서 플랫폼을 건강하게 만드는, 생태계 가치를 추구하는 것이 무엇보다도 중요하다고 생각한다.>
- **디지털 트랜스포메이션** <그러한 측면에서 **파이프라인 비즈니스 기업의 플랫폼화가 전문성 확보의 한 방법**이라고 본다. 플랫폼 비즈니스를 하기 위해서는 퀄리티 컨트롤을 위해 최소한의 전문성이 담보되어야 하므로, 파이프라인 비즈니스 기업이 충분한 기술력과 지식, 정보를 가지고 플랫폼화하는 것이 소비자에게 주는 효용(benefit)이 많을 것 같다.>
- **[CASE] '화해'** <안드로이드 어플리케이션 중에 화해라는 앱이 있는데, 많은 사람들이 사용하는 앱이지만, 화학 전공자들의 입장에서는 전문성이 너무 부족한 앱이고, 또는 소비자를 위험에

빠뜨릴 수도 있다고 우려를 한다. 미국의 EWG¹ 기준을 그대로 가져와서 소비자에게 화장품에 대한 기준을 제시하는 데, 연구가 진행이 되어야만 성분의 평가가 가능한 것인데 사실 비영리 단체의 왜곡된 기준일 수 있는데도, 이를 그대로 가져다 쓰고 있으므로, 전문가들은 조금 문제가 될 수 있다고 보고 있다. 결국 플랫폼 비즈니스에 있어 전문성이 필요하다는 생각을 한다.>

3. 플랫폼 설계자의 거버넌스 구축의 중요성

- 플랫폼 거버넌스 구축 「시장 설계자이자 노벨 경제학상 수상자 앨빈 로스는 시장 실패 해결을 위해 4가지 포괄적인 지렛대를 사용하는 거버넌스 모델²에 대해 설명했다. 로스에 따르면, 잘 설계된 시장은 ① 투명성이나 품질, 또는 보험을 통해 시장의 안전을 향상시킴으로써 선한 상호작용을 일으킨다. 그리고 잘 설계된 시장은 ② 두꺼운 층을 제공하는데, 이런 층은 다면 시장의 각 면에 있는 참여자들이 서로에게 맞는 상대를 쉽게 찾을 수 있게 해 준다. 또한 잘 설계된 시장은 ③ 적체 현상을 최소화한다. 적체 현상은 너무 많은 사람들이 참여하거나 저급 콘텐츠가 고급 콘텐츠를 몰아내어 성공적인 검색을 방해하게 되는 것을 말한다. 마지막으로 잘 설계된 시장은 ④ 혐오감을 일으키는 행동을 최소화한다. 이는 왜 플랫폼 설계자들이 아이튠스에서는 포르노를, 알리바바에서는 장기 매매를, 업워크에서는 아동 노동을 금지하는지를 설명해 준다. 로스에 따르면, 훌륭한 거버넌스는 시장 관리자가 이러한 지렛대를 이용하여 시장 실패를 해결하면서 형성된다(pp. 275-276).」
- 플랫폼 비즈니스에 대한 규제 <인터넷에서 법적 통제가 이루어지고 있다고 보여지지는 않는데, 민감한 사안이지만 이런 문제들을 정부에서 해결할 수 있는지도 의문스럽다. 플랫폼에서 많은 기회가 주어지는 것은 좋지만, 과거의 파이프라인 비즈니스처럼 필터링하거나, 규제하는 형태가 없어졌기 때문에 플랫폼 설계자에게 책임이 있어야 하지 않겠나 하는 생각을 해보게 됐다. 이런 부분에서 플랫폼 거버넌스에 대한 부분이 중요하다는 생각이 든다.>

■ 기사 코멘트

1. [비디오 저널리즘과 플랫폼 페이스북](#)

- 플랫폼에서의 '생태계 가치'에 대해서 논의해 보기 위해서 공유한 기사이다. 토론을 하면서 페이스북의 광고 부풀리기 행위는 ① 플랫폼에서의 수익 창출에 있어 신중하지 못했다는 점, ②

¹ [The Environmental Working Group](#). 소비자의 건강과 환경을 보호하기 위한 비영리, 비당파 기구를 말하며, 즉 미국의 비영리 환경운동 단체이다.

² Alvin E. Roth, "[The Art of Designing Markets](#)", Harvard Business Review 85, no. 10. (2007): 118.
Market design turns out to be about details, such as the nature of the transactions in question, the opportunities to conduct transactions outside the market, and the distribution of information. But it also provides some general lessons. For example, information is of particular importance when the value of some transactions depends on what other transactions are taking place. (...) Laws and regulations have a role to play in this kind of design, and there is room for exchanges of views among economists, lawyers, and regulators.

시장설계는 거래의 성격, 시장 밖에서의 거래 기회, 정보의 분배와 같은 세부사항에 따라 다릅니다. 다만, 일반적인 교훈은 있습니다. 예컨대, 일부의 거래 가치가 다른 거래가 발생하는 위치에 따라 달라지는 경우에는 정보가 특히 중요한 요소가 됩니다. (...) 법률과 규정은 시장 설계에 있어서 중요한 역할을 하며, 경제학자, 변호사, 규제 당국이 이 문제를 풀기 위해 생산적으로 노력할 필요가 있습니다.

기술적으로도 광고 때문에 앱이 무거워지는 측면이 있어 이용자들을 떠나게 만들었다는 점, ③ 플랫폼으로서의 신뢰를 잃어버리게 했다는 점이 문제가 된다고 논의하였다.

2. 미디어 기업과 유통기업 간 융합

- 미디어 및 콘텐츠와 유통의 결합이라는 점이 흥미롭다고 생각하여 공유한 기사이다. 토론을 하면서 ① 유튜브 인플루언서와 상품 광고에 대한 결합도 상당히 많이 일어나고 있다는 점, ② 각 기업을 합병 및 인수한 케이스인데, 두 기업의 장점을 살리기 위해서는 PMI가 중요할 것이라는 점을 논의하였다.

■ 운영방법

1. '유게인 제1회 독서모임'에서 진행한 것과 같이 도서 하나를 선정해서 진행하기로 한다.
2. 유통, 게임, 인터넷과 관련된 트렌드를 알 수 있는 기사는 공유한다. 공유한 기사는 도서의 성격에 맞추어 2개 이상의 기사를 함께 논의해본다.
3. 위 1~2항의 내용을 통해서, 조금 더 깊이 있게 볼 만한 주제를 발굴한다.
4. 도서 선정은 각 산업에 속한 구성원들이 함께 이야기 해 볼 수 있는 도서를 선정하는 것을 우선으로 하고, (가르치는 입장이 될 수 있으니 조심스럽지만) 전문 도서도 가급적 피하지는 않도록 한다.

■ 진행 도서 현황

순서	분야	제목	발제자	진행날짜
1	인터넷	플랫폼 레볼루션	박우철	2018-11-03
2	인터넷	매치메이커스	김현우	2018-12-01

■ 진행 구성원 현황

순서	이름	산업군	회사	부서
1	김현우	게임	네오위즈	콘솔개발본부
2	박우철	인터넷	네이버	정책연구실
3	조영범	-		
-	김석훈	유통		
-	김창우	유통		
-	손형규	-		

- 산업군은 어떻게 기재하는 게 적절할지 몰라, 추후 논의해보고 기재하도록 하겠습니다.

끝.