

# 인터넷 기업의 글로벌 전략 사례 : Yahoo!

이 동 기

(서울대 경영대학 교수)

조 영 곤

(한국통신 경영연구소 전임 연구원)

한 유 진

(서울대학교 경영대학 석사과정)

‘백만장자를 만들어내는 알라딘의 요술 램프와 같은 회사’, 야후의 주식을 갖고 있는 주주는 모두 돈방석에 올라있다. 인터넷 비즈니스와 관련된 업체들의 주가가 미국 월스트리트에서 1년 이상 초강세를 보이고 있고 그 선두에는 야후가 있다. 야후는 인터넷과 함께 혜성처럼 나타난 세계 최대의 정보검색 서비스 제공업체이자 포털서비스 업체다.

## 1. Yahoo의 역사

야후는 93년 말 미국 Stanford 대학의 한 전기공학 연구실에서부터 출발했다. 박사과정에 있었던 제리 양과 데이비드 파일로는 지도교수가 안식년을 맞아 1년을 쉬게 되자 인터넷 검색 소프트웨어를 개발하기로 했다. 이들은 인터넷에서 학업정보를 쉽게 찾을 수 있도록 취미 삼아 개발한 인터넷 검색 서비스에 하루 수만 사람들이 몰려드는 등 인기를 끌자 창업을 결심하게 된 것이다.

4평 남짓한 낡은 트레일러를 빌려 작업하기를 3개월, 축적해 온 노하우 덕분에 쉽게 검색엔진을 개발할 수 있었다. 제리 양은 어릴 때 읽었던 걸리버 여행기에 등장하는 거칠고 미개한 종족이 문득 생각나 이름을 야후라고 정했다. 박사논문을 내버려둔 채 인터넷이라는 망망대해를 이리저리

헤매고 있는 자신들의 모습이 야후와 같다고 생각했기 때문이다. 그들은 시제품이 나오자 하버드 경영대학원생이었던 친구의 도움을 받아 5쪽 분량의 사업계획서를 작성하고 샌드힐 로드(실리콘 벨리 벤처 캐피탈의 중심지)의 벤처 캐피탈리스트들을 찾아 다녔다. 그들의 사업계획서는 투자자들의 관심을 끌기에 다소 영성했다고 한다. 이들에게 처음 투자해 성공을 거둔 세코이아사의 마이크 모리쓰는 그 때를 다음과 같이 회상했다.

“사업아이디어가 분명하지 않았다. 야후라는 회사 이름도 이상했다. 더구나 공짜로 서비스하는 사업에는 이익을 확보하는 방법도 명확하게 제시되지 않았다.”

우여곡절 끝에 야후는 95년 4월 세계 최초의 인터넷 기업으로 탄생했다. 그러나 경영이 문제였다. 기술에서는 자신이 있었지만 회사를 경영해 줄 인재가 필요했다. 제리 양은 당시 전문경영인으로 명성을 날리던 팀 쿨에게 접근해 그를 사장으로 영입했다. 야후를 성장시켜 과실을 함께 나누자는 제리 양의 제의를 팀 쿨이 받아들인 것이다.

야후는 설립 1년만에 96년 월 미국 뉴욕 장외 시장 (나스닥)에 등록함으로써 세계 최초로 상장된 인터넷 기업이 됐고 하루만에 1억 3천만 달러

이상을 벌어들이는 진기록을 세웠다. 14달러로 시작한 야후의 주가는 인터넷의 미래를 낙관한 투자자들의 믿음으로 연일 치솟았으며 언론의 주목을 받으면서 더욱 뛰어 올랐다. 이후 3차례 액면분할을 거치고도 99년 7월 14일 현재 1백59달러를 기록하고 있다. 현재 야후는 4백억 달러의 자산가치를 인정받고 있으며, 96년 나스닥 등록 시점에 비하면 기업가치가 1만 배 이상 증가한 것이다. 야후 주식의 10% 지분을 소유하고 있는 제리 양은 미국 내 몇 안 되는 억만장자중의 한 명이 됐다. 아울러 2000년 상반기 영업 순이익이 4천8백20만 달러에 달한다. 이 수치는 일년 전의 1백만 달러를 무려 48배나 초과한 금액으로 지오시티스와 같은 인터넷 회사들을 인수한 비용은 제외한 것이다.

야후를 이끄는 사람들은 제리 양과 데이비드 파일로, 그리고 전문 경영인인 팀 쿨글 회장과 제프 말렛 사장 등 4명이다. 야후 브랜드에서 묻어나는 자유스럽고 독특한 이미지는 경영진들의 직책 이름에서도 드러난다. 야후 창업자인 제리 양의 직책은 현재 Chief(추장)야후이고 또 한 명의 설립자인 데이비드 파일로는 Cheap(싸구려)야후이다. 모두 자신들이 붙여 부르는 것이다. 이는 글로벌 야후의 1천명 직원들의 평균 연령이 30대 초반이라는 사실과 더불어 야후만의 독특한 기업 문화를 드러내 보이고 있다.

## 2. 창립자 Jerry Yang

야후의 창립자 제리 양(31)은 젊은 벤처 기업가들의 꿈이다. 야후는 22개국에 지사를 둔 세계 최대 인터넷업체로 회원수 1억2천만명에 매일 1천만명 이상이 접속하는 세계 최고의 인기 사이트이다. 국내에도 97년 9월 세계에서 7번째로 야후코리아가 설립돼 한국을 대표하는 인터넷 미디어로 자리잡고 있다.

현재 야후의 자산가치는 약 1천억 달러이고, 이중 약 8%를 양이 소유하고 있는 것으로 알려졌다. 양은 중국계 미국인이며, 대만에서 태어나 2살 때 아버지를 여의고 10살 때 어머니와 함께

미국 실리콘 벨리 남부에 위치한 산호세로 이민을 왔다. 양은 어렸을 때의 자신을 게으르고 집중력 없는 아이로 기억하고 있지만 스탠퍼드대학 전자공학과에 입학한 지 4년만에 학사 및 석사과정을 모두 마칠 정도로 비상한 두뇌를 소유하고 있었다. 졸업 후 다른 친구들과 마찬가지로 취직할 곳을 알아보았지만 겨우 21살이었고 일찍부터 사회생활을 하는 것이 내키지 않아 박사과정에 입학하여, 이후 야후의 공동창업자가 되는 데이비드 파일로(33)를 만났다. 둘은 성격을 비롯해 모든 면에서 정반대였지만 죽이 잘 맞았다. 일본에서 조교생활을 같이 하기도 했던 두 사람은 94년 당시 대학과 연구소를 중심으로 번져가기 시작했던 인터넷에 심취, 자신들이 방문한 사이트에 대한 정보를 서로 주고 받았다. 모으기 시작한 사이트 주소가 점점 늘어나자 이것을 몇 개의 카테고리로 나눴다. 오늘날 야후의 기본 틀이 된 제리의 월드와이드웹 가이드는 이렇게 탄생됐다.

이 웹가이드는 인터넷 사용자들을 중심으로 급격히 알려졌고 양과 파일로는 걸리버 여행기에서 나오는 난장이를 뜻하는 야후를 새로운 사이트명으로 정했다. 야후는 말 그대로 폭발적인 인기를 끌었다. 두 사람은 집에도 가지 못하고 대학내 트레일러를 임시 숙소로 삼아 생활했다. 하지만 일은 밤을 새우며 해도 감당하지 못할 정도로 쌓였고 급기야는 대학으로부터 서버 용량 초과를 이유로 쫓겨나고 만다.

양은 동창의 도움을 받아 사업계획서를 작성, 벤처 캐피털업체와 마이크로소프트 등 정보통신업체를 찾아다니며 투자해줄기를 요청했다. 결국 이들은 세콰이어 캐피털로부터 받은 4백만 달러를 기초로 95년 4월 본격적으로 사업을 시작했다. 하지만 양은 사장자리를 맡지 않았고, 기술과 경영을 분리했다. 양은 중소 통신업체 사장 출신의 팀 쿨글(48)을 사장 겸 최고경영자(CEO)로 영입해 회사경영을 맡기는 한편 자신은 치프(Chief) 야후라는 독특한 직함으로 신규 프로젝트에만 주력하였다. 야후가 세계적인 인터넷 기업으로 성장하는 데는 쿨글의 탁월한 경영능력이 발휘됐음은 물론이다. 양은 쿨글이 없었다면 오늘의

야후는 존재하지 않았을 것 이라고 평가한다.

그의 꿈은 여기서 그치지 않는다. 야후는 과거의 정보검색엔진에 머물지 않고 인터넷 미디어 회사로 변신을 꾀하고 있다. 미디어, 상거래, 커뮤니케이션이 통합된 서비스 제공 전략에 따라 지난 98년 12월 인터넷 마케팅 전문 회사인 요요다인을 인수했고, 99년 1월 세계 최대의 홈페이지 제작 업체인 지오시티즈를 인수했다. 그리고 99년 4월 인터넷 방송국 브로드캐스트 닷컴을 인수했다.

제리 양은 이렇게 말한다.

“나는 아직 젊다. 인터넷이 빠르게 변하는 것처럼 벤처 비즈니스에서 계속 승자의 자리를 지키려면 남들보다 더욱 빠르게 시장을 예측해야 하고 변신해 갈 수 있어야 한다. 그리고 창의적이어야 한다”

### 〈Jerry Yang과의 인터뷰〉

‘Do You Yahoo?’

독특한 이름과 캐치프레이즈로 인터넷 포털 서비스의 선두업체로 우뚝 선 야후 (www.yahoo.com). 야후의 성공에는 언제나 제리 양의 창업신화가 따라다닌다. 26세의 젊은 나이에 사업을 시작해 지금의 야후를 일궈낸 제리 양은 지금도 걸리버 여행기에 나오는 야만인 ‘야후’처럼 격의 없는 생활을 즐긴다. 하지만 인터넷의 미래에 대한 눈만큼은 정확한 것으로 알려져 있다. 야후의 설립자로 ‘치프 야후’란 독특한 직함으로 활동하고 있는 제리 양과 〈디지털 타임즈〉에서 인터넷을 통해 이야기를 나누는 내용이다.

Q: 한국에는 아파트 LAN, ADSL 등의 서비스가 급속히 보급되면서 브로드밴드 시대가 본격 개막할 것으로 점쳐지고 있다. 지난번 한국에 방문했을 때 리치미디어의 중요성을 강조한 바 있는데, 리치미디어를 포함해 야후의 브로드밴드 시대에 대비한 방침을 이야기해달라.

A: 소비자들이 보다 큰 대역 폭에 접속할 수 있게 됨에 따라 서로 다른 대역 폭을 위한 인터넷 장비의 중요성이 점점 더 부각되고 있는 것은 사실이다. 야후는 호출기, 전화기,

PDA와 같이 PC 이외의 장치들을 통해 서비스를 제공하는 기회를 만들기 위해 수많은 분야에서 작업하고 있다. 보다 많은 사람들이 더 큰 대역 폭을 통해 인터넷에 접속할 수 있게 됨에 따라 비디오 스트리밍, 웹 캐스트 프로그래밍 등에 대한 요구가 증가할 것이기 때문이다. 그렇다고 텍스트 정보의 중요성이 줄어드는 것은 아니다. 야후는 텍스트와 음성 및 영상정보를 연동할 수 있는 좋은 위치에 있다. 이미 많은 텍스트 정보를 보유하고 있고 브로드캐스트 닷컴 인수로 다양한 멀티미디어 정보를 쉽게 제공할 수 있게 됐다. 야후는 최근 야후 스튜디오에서 직접 제작하는 생중계 Interactive 금융 프로그램, ‘파이낸스 비전’을 선보였다. 이것은 리치미디어 콘텐츠와 웹기반 방송에 대한 야후의 지속적인 노력을 보여주는 것이다.

Q: 올해 전자상거래 시장의 급성장이 점쳐지고 있다. 야후 플랫폼은 전자상거래 시장에서 어떠한 역할을 할 것이며, 이를 위해 어떻게 준비하고 있다.

A: 전자상거래 시장은 B2C(기업대 소비자)는 물론 B2B(기업대 기업) 마켓플레이스 두 분야 모두 더욱 커지고 글로벌화 될 것이다. 전자상거래 시장은 야후가 주력하고 있는 분야 중 하나다. 야후는 소비자들을 위해 인터넷 쇼핑과 경매, 안내 광고는 물론 중소기업을 위한 B2B 마켓플레이스까지 지원하는 선두 인터넷 업체 중의 하나이다. 야후의 목표는 사용자들이 온라인상에서 원하는 어떤 것이라도 살 수 있는 유일한 장소가 되는 것이다.

Q: 야후는 해외시장에도 주력하는 것으로 알고 있다. 한국을 포함해 빠른 속도로 성장하는 아시아 시장에 대한 전망은 어떠한가. 이 시장들에 대한 야후의 사업전략에 대해 설명해 달라.

A: 야후에 접속해 메일이나 채팅을 이용하는 사람을 보면 미국 이외의 이용자가 전체 이용자의 3분의 1에 달한다. 아시아는 분

명 빠른 속도로 성장하는 중요한 시장이다. 하지만 같은 아시아 지역 내 국가들 사이에서도 국가별로 매우 다른 양상을 보이고 있다. 우리 사업 전략은 각각 독특한 시장의 이용자들에게 맞는 콘텐츠와 서비스를 제공한다는 것이다. 이를 위해 해외 지사의 직원과 경영진으로 해당 국가 국민을 채용하고 있다.

Q: 올 초 AOL과 타임워너가 합병해 화제가 됐다. 경쟁업체인 이들의 합병에 대해서 어떻게 평가하며, 이에 대해 야후는 어떤 조치를 취할 것인가.

A: AOL과 타임워너의 합병을 평가하기는 아직 이르다. 늘 다양한 콘텐츠와 서비스를 제공하기 위해 노력해왔다. 야후는 직접 콘텐츠를 확보하기보다 콘텐츠 사업자와 손을 잡는 전략을 택하고 있다. 우리는 기존 미디어를 소유하거나 관리하고자 하는 게 아니다. 현재 전 세계 야후 이용자들에게 원하는 정보와 서비스를 제공할 수 있도록 300개 이상의 콘텐츠와 미디어 파트너를 확보하고 있다. 우리는 사용자들의 필요와 요구를 바탕으로 계속해서 통합적이고 사용하기 쉬운 방식으로, 웹에 근간을 둔 서비스 제공에 주력할 것이다.

Q: 지난 2월 해킹으로 인해 야후 서비스가 중단된 적이 있었다. 보안에 대한 야후의 대책은 무엇인가.

A: 야후는 보안문제를 매우 심각하게 받아들이고 있다. 자세하게 설명해줄 수 없는 게 안타깝지만, 현재 백 엔드 시스템은 물론 네트워크 전반에 걸쳐, 광범위한 보안시스템을 설치하고 있다.

Q: 야후는 설립 이후 눈부신 성장을 이루어왔는데, 성공비결은 무엇이라고 생각하는가. 또 5년 후의 야후에 어떤 변화가 있을지 예상해보는다면?

A: 어떤 일에 성공하기 위해서는, 열심히 일하고 현재 하는 일을 즐기고, 승부 근성을 가지는 것이 중요하다고 생각한다. 이것들이

내가 추구하는 원칙들이다. 5년 후 야후의 모습에 대해서는 예상하기 어렵다. 5년이면 지금으로부터 먼 훗날이다. 하지만 사람들이 커뮤니케이션하고, 비즈니스를 하고 정보를 찾고, 쇼핑을 하는 방식에 영향을 끼칠 보다 많은 기회와 기술들이 계속해서 생겨날 것만은 분명하다.

### 3. 진출 국가 및 서비스 현황

야후는 현재 노르웨이, 덴마크, 독일, 스웨덴, 스페인, 영국&아일랜드, 이탈리아, 프랑스 등 유럽 9개국, 대만, 싱가포르, 인도, 일본, 중국, 홍콩, 대한민국, 호주&뉴질랜드 등 아시아 8개국, 미국, 멕시코, 아르헨티나, 브라질, 캐나다 등 미주 5개국, 전 세계적으로 22개국에 진출해 있다.

각 나라의 야후는 전체적으로 동일한 구조와 디자인을 바탕으로 각 나라 언어와 실정에 맞는 정보를 제공하고 있어 그 나라의 언어를 아는 사람이면 누구나 야후 사이트 안에 존재하는 정보를 검색할 수 있다. 그러나 각 나라의 사이트마다 영어 사이트는 존재하지 않고 있어 그 나라의 언어를 모르면 그 국가에 대한 정보를 많이 얻을 수 없다는 단점이 존재한다.

### 4. 사세확장

Yahoo! Inc. 공동 창업자 제리 양은 "지속적인 사세확장으로 성장을 지속하는 데 가장 큰 비중을 두고 있다"고 밝혔다. 그는 Las Vegas에서 열린 'National Association of Broadcasters (NAB) 99'에서 이같이 밝히고 "지금 당장 회사의 주가나 시장 가치와는 상관없이 성장을 지속해야 한다"며 "다른 회사의 인수나 합병을 회사 성장의 한 방식으로 보고 있다"고 말했다. 또한 NBC 케이블 TV 부문의 톰 로저스 사장은 이날 토론에서 인터넷과 TV의 접목은 앞으로 지역 특성에 맞는 콘텐츠에서 빛을 보게 될 것이라는 데 의견을 같이 하였다. 로저스 사장은 지역 TV 방송국이 콘텐츠를 보다 지역화·개인화 하는데 중요한 역할

을 하게 될 것이라고 예견했다. 또한 홍콩 Smar ToneMobile Communications Ltd.와의 제휴를 최근 발표한 자리에서 아시아 지역 기업들과는 앞으로 제휴를 강화시킬 방침이라고 말했다. Yahoo의 해외사업 담당 부사장 히더 킬런(Heather Killen)은 또한 아시아 지역 시장에 진출하기 위해 현지 기업을 매입하는 일은 없을 것이며, 아시아 기업들과의 전략적 제휴를 통한 유기적 성장을 도모할 것이라고 강조했다.

야후 이사회는 2000년 1월11일 자사 주식 1주를 2주로 분할기로 승인했다. 야후사의 발행주식은 2억6천320만 주로, 이번 주식 분할 안은 2월 14일부터 발효되었다. 한편 야후는 광고료 수입 및 전자상거래 증가에 힘입어 월가의 당초 예상을 뒤엎고 지난해 1999년 4분기 순익이 전년 동기의 380만 달러에서 4,470만 달러(주당15센트)로 올랐다고 발표했다. 부채 상환 등의 경비를 제외하면 야후의 4분기 순익은 5,760만 달러(주당 19센트)에 달한다.

#### 〈한국에의 투자〉

세계 최대의 포털 서비스 업체인 미국 야후가 한국 인터넷시장에 6천만달러(약 7백억원)를 투자했다.

야후의 창립자인 제리 양은 2000년 2월29일 오전 서울 조선포털에서 열린 방한 기자간담회에서 "야후 코리아에 6천만달러의 자본을 투자하기로 했다"며 "이 자금은 인터넷 방송사 등 야후 코리아가 앞으로 인터넷 비즈니스를 강화해 나가는데 필요한 인터넷 업체를 인수하거나 전략적으로 제휴하는데 사용될 것"이라고 말했다. 제리 양은 "한국 인터넷 산업이 빠른 속도로 성장하고 있어 대규모 투자가 필요한 시점으로 판단했다"며 "야후 코리아가 한국 인터넷 시장을 주도하고 발전시킬 수 있도록 지원을 아끼지 않겠다"고 덧붙였다. 야후의 투자금에 대한 구체적인 용도는 아직 결정되지 않았으나 신주발행 등을 통한 유상증자의 가능성이 높아 야후 코리아의 자본금 규모나 지분구조에 상당한 변화가 있을 것으로 업계 관계자들을 보고 있다.

제리 양은 최근 관심이 집중되고 있는 야후 코리아의 기업공개(IPO)문제에 대해 "구체적인 상장계획은 아직 없다"며 "이번 투자로 야후 코리아가 사업을 확대하는 데 충분한 재원을 확보한 만큼 기업공개를 서두르지 않겠다"고 밝혔다. 제리 양은 이날 오후 삼성전자 본사를 방문, 윤종용 삼성전자 부회장과 인터넷 공동마케팅과 전자상거래 협력 등을 골자로 한 양해각서(MOU)를 교환했다. 제휴내용은 삼성전자가 오는 10일부터 야후의 쇼핑몰에서 상품을 판매하고 전세계 21개국에 지사를 두고 있는 야후의 네트워크를 통해 유럽과 북 아프리카, 라틴 아메리카 등 세계시장에 진출하는데 포괄적으로 협력해 나간다는 것이다. 또한 두 회사는 인터넷 솔루션 제품 사업에 적극 협력키로 했다. 특히 웹폰과 인터넷 모빌폰 등을 통해 야후 포털 사이트에 직접 접속할 수 있는 인터넷 솔루션 제품을 공동 개발할 계획이다.

## 5. Yahoo Japan

### (1) 현황

한국에서 도쿄를 가는 경우 사람들은 대부분 나리타 공항에서 내린 후 도쿄 시내로 들어가는 리무진버스를 이용해서 하코자키(箱崎)공항터미널로 이동하여 지하철을 타거나 택시로 최종 목적지로 향한다. 하코자키는 지하철 한조몬(半藏門)선의 종점이기도 하다. 도심에서는 벗어난 지역에 있는 공항터미널 옆에 위치한 니혼바시 하코자키(日本橋箱崎)빌딩을 임대해 데이터 방크 계열기업이 입주해있다. 일본에서는 그냥 '야후 주식회사'이지만 미국의 야후와 구분하기 위해 통칭 야후 재팬으로 불리는 이 회사는 데이터 방크의 자회사로서 이 빌딩 10층의 일부분을 사용하고 있다. 사무실에서 일하고 있는 사람들은 청바지와 티셔츠 차림 등 자유스런 복장을 걸친 젊은이들이 대부분이다. '종업원 평균연령 30.0세'라는 설명에 어울리는 분위기이다. 사무실 여기저기 입던 옷을 벗어놓거나 걸어놓고 있다. 사장실 공보담당 이치카와 코이치(市川公一)씨는 "언제든지 필요에 따라 옷을 입는 것이 가

장 효율적일 테니까"라고 말한다. 그래도 외부로 다니는 영업부서는 정장을 한다.

다른 부서와의 업무 협조가 많지만 거의 사내 전자우편으로 업무를 처리하므로 평소에 얼굴을 마주하고 이야기하는 일은 별로 없다. 공보담당이면서 상품개발업무를 담당하는 이치카와씨는 "하루에 주고받는 전자우편이 360통정도 된다. 외부에서 들어오는 것도 있지만 사내의 업무를 거의 전자우편으로 처리하기 때문"이라고 한다. 한쪽에서 파티가 벌어져도 바쁜 사람은 피자조각을 들고 자기자리로 돌아가 소리없이 자기 일을 한다. 365일, 24시간 돌아가는 네트워크를 유지해야 하므로 각자가 알아서 자기업무를 하는 것이다.

보수는 대부분이 연봉제이므로 옆에서 열심히 해라 말아라 할 것도 없다. 누가 얼마를 받는지도 모른다. 다만 평균임금이 38만6,197엔(98년 9월 기준)이라는 자료만을 밝힌다. 결코 높지 않다. '스톡 옵션제를 채택하고 있는데 주가가 폭등했으니 월급에 연연할 필요도 없는 것은 물론이고, 사내의 분위기가 좋겠다'는 질문에는 "사내에서 전혀 이야기하지 않는다"고 한다. 아마도 해당자들끼리만 사적으로 이야기하지 않겠느냐고 반응이 시큰둥하다. 96년 1월 설립돼 97년 7월 장외시장에 주식을 공개해 일본에서는 최단 기간 내에 장외시장 상장기록을 세운 야후는 공개시점에 맞춰 97년 8월까지 입사한 직원에 대해 스톡 옵션 제도를 실시했다. 2년 뒤인 99년 8월까지 근무하는 사원에 대해서는 발행가(5만엔)로 직급에 따라 주식을 구입할 권리를 부여했다. 그런데 주가가 갑자기 폭등해 4천만 엔에서 6천만 엔을 오가는 주식을 5만 엔에 사서 시장에 매각할 수 있는 막대한 권리를 가지게 된 것이다. 하지만 기준일 이후 입사자는 스톡 옵션을 부여받지 못하고 있다. 이치카와씨도 "기준일 직후에 입사해 권리가 없다"고 한다. "일본은 상장회사가 스톡 옵션을 채택하기가 어렵게 돼있다"면서 다시 스톡 옵션 제도가 실시되지 않는 것을 아쉬워한다. 스톡 옵션의 대상이 되는 사람은 40여명으로 절반 정도다. 수천만 엔에서 수억 엔이 오가는 것이므로 자칫 위화감이 생길 수도 있는 만큼 사내에서는 전혀 거론

하지 않는다는 것이다. 실제로 스톡 옵션에 민감해진 것도 최근이다.

야후 주가가 움직이기 시작한 것은 2000년에 들어서부터이기 때문이다. 97년 7월 상장당시 80만 엔을 기준으로 해서 공개했는데 당일 200만 엔을 기록했지만 이후 시세는 안정적이었다. 그러던 것이 지난 1월부터 움직이기 시작해 1월에 1천만 엔을 돌파하고 가파르게 오르더니 지난 4월 8일 하루에 1천만이나 올라 4,200만 엔에 달하고 9일에는 폭발적으로 1,800만 엔이나 올라 6천만 엔을 기록한 것이다. 이로 인해 과거에 입사해 스톡 옵션 권리를 가지고 있지만 이를 중간에 포기하고 회사를 그만둔 사람도 몇 명 있다고 한다. 폭발적인 주가상승은 사내에서도 예상치 못한 것이었다. 현재 야후의 가치는 쉽게 환산하기 어려울 정도로 커져 버렸다. 3월말 현재 발행된 주식은 6,910주로 주당 6천만 엔씩 환산하면 시가 총액은 4천억 엔을 훌쩍 넘어간다. 지난 9일 6천만 엔으로 폭등했다가 다시 떨어져 4천만 엔을 좀 넘어서는 수준에서 등락하고 있으므로 4천만 엔을 기준으로 하면 2,800억엔 정도가 된다. 손정의 소프트뱅크 사장의 비서실장을 역임한 이노우에 마사히로(井上雅博) 소프트뱅크의 이사가 사장을 겸직하면서 10명도 안 되는 직원으로 출범시킨 전형적인 벤처 기업이 불과 3년만에 큰 일을 내고만 것이다.

지금도 직원 82명에 임원 9명의 자그마한 회사지만 인터넷 시대에 갖는 이 회사의 무한한 잠재력은 쉽게 짐작이 가지 않는 것이다. 야후가 여러 가지 강점을 안고 있는 것은 틀림없다. 일본에서 인터넷 정보 검색사업에 제일 먼저 진출해 대표 브랜드로 위치를 구축했을 뿐만 아니라 인터넷 초보자에게 편리한 디렉토리 방식으로 홈페이지를 구축하고 있다. 홈페이지에 주요 목차 형식과 같은 방식으로 웹 사이트를 세분화해가면서 교통정리를 해주고 있는 것이다. 이 디렉토리에 올릴 만한 웹 사이트를 10여명의 전문가(surfer)가 인터넷의 바다를 누비고 다니면서 찾아내 등록시키는 작업을 계속해서 홈페이지를 심심하게 유지하고 있다. 6개월마다 이용자에 대한 광범한 앙케이트

를 실시해서 이용자의 수요를 충족시키도록 노력한다. 그러나 이 정도의 고객만족노력은 우량 기업이라면 그다지 새로운 것은 아니다. 한마디로 폭발적인 주가상승은 쉽게 납득이 가지 않는다. 눈을 씻고 찾아봐도 회사 자체에서는 폭발적인 요소가 보이지 않는다.

야후 재팬의 주가폭등 신화는 역시 성장이 보장된 인터넷의 장래성에 있는 것이다. 일본의 빌게이츠 손정의 사장이 선견지명을 가지고 인터넷의 바다에 띄운 보물선 야후 재팬이 선주에게 어마어마한 부를 안겨준 것으로밖에 설명이 안 된다. 그래서 손정의 사장의 일거수 일투족에 이목이 집중되고 있는 것이다.

## (2) 가치

도쿄증시의 황제주인 야후 재팬 주가가 2000년 5월18일 1억5,000만 엔을 가볍게 넘어 섰다. 「야후 재팬 주식은 무조건 오른다」는 신화가 굳어지고 있는 가운데 2억엔 돌파까지도 점쳐지기 시작했다. 액면가 5만 엔인 야후 재팬 주식은 이날 제한 폭인 700만 엔이 올라 1억5,600만 엔의 종가를 기록했다. 지난달 27일 1억 엔을 돌파한 이래 거래일로는 불과 15일만에 5,500만 엔이나 주가가 올랐다. 주가 1억엔 돌파 당시만 해도 투자자들의 전망은 크게 엇갈렸다. 그러나 이후 제한 폭까지 치솟는 놀라운 상승세에 투자자들은 벌린 입을 다물지 못한 채 막연히 「사자」로 치닫고 있다. 이날도 매수 주문은 잇따랐으나 「팔자」 주문은 7주에 머물러 그 이상의 거래는 이뤄지지 않았다. 1억엔 돌파 이후 연일 제한 폭인 200만 엔씩 상승한 야후 재팬 주가는 이번 주 들어 연5일 새로운 제한 폭인 700만 엔씩 올랐다. 이대로라면 단순 계산으로는 29일 2억 엔을 넘어 2억500만 엔에 이른다. 주가수익률(PER)은 벌써 5,763배에 달해 더 이상 어떤 이유로도 상승력을 설명하기 어렵다. 단지 언제까지 계속 오를 것이냐는 궁금증만 무성하다.

## (3) 야후 재팬의 성공비결

일본에서 인터넷 관련 기업으로 독보적인 위치를 굳히고 있는 '야후 재팬'의 성공비결은 무얼까.

미국 '야후'를 필두로 한 야후 패밀리의 독특한 영업전략 뿐만 아니라 일본 내부의 특수한 사정이 '야후 재팬'의 성공을 뒷받침한다. 공통적인 특징을 살펴보면 파격적인 이름, 타이밍, 사용자중심의 서비스, 독특한 경영철학, 철저한 상표관리로 요약된다.

우선 기분 좋을 때 소리지르는 '야후!'라는 의성어를 상호로 채택함으로써 성공의 50%를 예약했다. 누구나 기억하기 쉽고 친근감이 드는 기업 이름은 사소한 것 같지만 사업의 성패를 좌우하는 결정적인 변수다. 또 시장의 흐름을 예견하고 한 발 먼저 시장을 리드해 가는 경영전략, 즉 타이밍이 세계 최초의 검색엔진으로서 업계 선두를 유지하는 비결로 평가된다. 야후는 지난해 후반부터 '인터넷 미디어 & 쇼핑 포털'이라는 슬로건을 내세우며 환경 변화를 주도하고 있다. 세 번째 성공요인은 인터넷의 이용자의 수요를 정확히 파악하고 항상 이용자의 입장에서 서비스를 만들고 사업을 운영해 왔다는 점이다. 야후는 사용자들이 원하는 뉴스 등 각종 새로운 정보를 확충하는 등 차원 높은 서비스 개발에 주력해 왔다. 그 다음 인터넷을 정보통신이나 기술이 아닌 일상생활로 파악하고 그에 맞는 환경을 만들었다. 최고의 두뇌 집단인 야후의 경영철학은 쉽고, 편리하고, 재미있으면서 유용한 서비스를 제공하는 데 있다. 철저한 상표관리 역시 가상공간에서 가장 신뢰받는 사이트로서의 명성을 구축하는 성공 비결이었다. 특히 소수정예의 인력이지만 상표가치를 극대화하기 위해 치밀한 관리기법을 도입함으로써 확고한 입지를 굳힐 수 있었다.

일본 산업의 특수성 또한 '야후 재팬'이 독점적인 지위를 누리는데 적지 않은 영향을 미쳤다. 선발 업체인 '야후 재팬'을 추격하고 있는 미국계 인터넷 업체들은 현재로서는 위협적인 상대가 되지 못한다. 일본의 전자상거래는 미국에 비하면 아직 걸음마 수준이다. 인터넷을 사용하는 인구는 8명

당 1명 꼴인 1500만 명으로 미국(3명당 1명)에 비해서는 적은 편이다. 많은 업체가 이익을 내면서 난립할 만한 시장 규모라 할 수 없다. 일본에서는 또 재무 관리 면에서의 성패를 좌우하는 주식상장에 대한 절차도 대단히 까다롭다. 이에 따라 '글로벌 온라인 재팬' 등 많은 미국계 후발 인터넷 업체들은 일본보다는 미국증시에 상장을 추진하겠다는 구상을 갖고 있다. 일본 통산성은 98년 650억엔 규모의 전자상거래 규모가 2003년에는 3조1600억 엔으로 50배 가까이 늘어날 것으로 추정하고 있다.

어떻게 보면 승부는 이제부터가 시작이며 앞으로 전개될 시장경쟁에서 진정한 승자가 판가를 날 것이다.

## 6. 야후 코리아

### (1) 역사

국내 최대 조회 수를 기록하고 있는 야후 코리아는 글로벌 인터넷 네트워크인 야후(yahoo)의 한글 서비스를 하는 인터넷 정보 검색 사이트이다. 네티즌에게 재미있고 유익한 정보를 전하는 야후 코리아는 한글 서비스를 시작한 지 얼마 안 돼 갖가지 신기록을 세우며 단숨에 국내 최고의 포털 사이트로 떠올랐다. 국내 최대 조회 수를 기록하고 있는 야후 코리아는 글로벌 인터넷 네트워크인 야후(yahoo)의 한글 서비스를 해주는 곳으로 User & Fun을 기업 이념으로 모든 이용자들에게 재미있고 유익한 정보, 필요한 정보, 인터넷 쇼핑, 금융정보 등을 제공하는 인터넷 정보 검색 사이트다.

#### 1997년 9월 1일 야후 코리아 탄생

각 나라마다 자국어로 정보를 손쉽게 얻게 해주는 야후가 나오기 시작했고, 1997년 9월1일 한국의 야후 코리아가 세계에서 일곱 번째로 탄생했다. 야후 코리아는 인터넷의 최고 성공 사례로 꼽히는 야후의 명성을 입증이라도 하듯 갖가지 신

기록을 기록하며 단숨에 국내 최고의 포털 사이트로 떠올랐다.

야후 코리아의 성공 비결을 굳이 꼽으려면 이름이 좋다는 것을 들 수 있다. 어딘지 장난기가 묻어있는 느낌이 드는 야후는 한번 들으면 누구나 쉽게 기억한다. 어렵게만 느껴지는 인터넷도 웬지 야후와 함께 라면 속속 풀릴 것처럼 느껴진다. 또 야후 코리아의 모든 것을 한국적으로 꾸민 노력도 빼놓을 수 없다. 검색 엔진까지 국내 벤처 기업의 제품을 쓴 치밀함이 그대로 적중한 것이다.

첫날 5만 페이지 뷰(Page View)를 시작으로 출발한 야후 코리아는 불과 몇 개월만에 1백만 페이지 뷰를 돌파했고, 6월에는 하루 페이지 뷰 실적이 1천2백만을 넘어섰다. 페이지 뷰는 네티즌들이 인터넷 사이트의 정보를 검색한 화면 수를 뜻하는 것으로 네티즌들이 보통 한 사이트에 방문해 평균 7~8페이지를 열었다고 계산하면 매일 1백30만 명이 야후 코리아를 찾는 셈이다. 더군다나 요즘에는 1주일에 약 1백만 페이지 뷰씩 늘어나는 추세를 보이고 있어 오는 6월말쯤이면 하루 1천5백만 페이지 뷰 돌파도 무난할 것으로 보인다. 그 동안 일본이 갖고 있던 100만, 200만, 300만, 400만 돌파 기록까지 깬 이 기록은 국내 인터넷 인구가 일본의 20% 수준임을 고려하면 엄청난 기록임에 틀림없다. 염사장은 "이러한 페이지 뷰 증가는 세계 어느 나라에서도 찾아볼 수 없는 놀라운 속도다. 한국에서 인터넷 이용자가 하루가 다르게 늘어나고 있음을 보여주는 현상이다"라고 말하며 환하게 웃는다.

#### 인터넷 광고 수주 1위 고수

야후 코리아의 인터넷 매출 규모도 엄청나다. 매달 2억 이상은 거뜬하다. 국내 200대 기업에 끼는 기업들은 모두 광고를 내고 있고, 야후 코리아 사이트 가운데 눈에 잘 띄는 이른바 목 좋은 곳의 배너 광고는 이미 한 달 전에 예약이 끝나 있는 상태다. 이처럼 대기업의 광고 신청이 잇따르면서 중소 기업들은 야후 코리아에 광고를 낼 엄두조차 못 내고 있다.



야후 코리아가 처음부터 광고매출이 높았던 것은 아니다. 사람들이 야후 코리아란 이름을 모르면 시절, 광고주들을 만나는 데만 상당히 많은 시간이 걸렸다. 처음에는 제대로 만나는 것조차 어려웠던 광고주들을 붙잡고 인터넷 광고의 효과에 대해 알려주는 작업을 집중적으로 했다. 야후 코리아가 초창기 광고 매출에서 고전했던 또 다른 이유는 광고 시장이 아무리 열악해도 덩핑은 절대 하지 않는다는 원칙을 철저히 지켰기 때문이다. 인터넷 광고의 효과를 미심쩍어한 광고주들은 다른 곳보다 훨씬 비싸다는 것을 핑계 삼아 광고 내기를 꺼려했다. 하지만 직원들 모두 뚝뚝 뭉쳐 광고 효과에 비해 값이 비싸지 않다는 점을 알리는데 주력했고, 그 결과 현재 당당하게 인터넷 광고 수주 1위의 자리를 지키고 있다.

브랜드 마케팅 팀의 권혁준 대리는 "인터넷 인구가 늘어나면서 광고주인 기업들이 인터넷 광고의 효과에 대해 점차 중요성을 인식하기 시작했다. 올 들어 광고 매출이 급증하고 있는 것은 사실이지만 야후 19개 나라 가운데 세계 3위의 방문 기록을 갖고 있는 데 비해 광고 매출 액수는 터무니없이 낮다. 아직도 국내 기업들이 인터넷 광고에 인색한 편이다"라고 밝혔다.

4명의 적은 인원으로 출발한 야후 코리아의 식구는 23명으로 불어났다. 이들은 산더미같이 쌓인 일 때문에 밤샘하거나 새벽까지 일하는 날도 많지만 누구 하나 얼굴 찡그린 사람이 없다. 이곳에서는 A부터 Z까지가 몸에 배어있다. 자기가 기획한 일은 처음부터 끝마무리까지 책임져야 한다는 뜻이다. 언젠가 한번은 피로가 쌓인 직원들이 모두 돌아가면서 입원하는 웃지 못할 일도 겪었다. 자기가 좋아서 하는 일이라 일이 많다고 불평하는 사람도 없다. 대부분 대기업에서 일하다가 자진해서 입사한 인재들로 야후 코리아에서 일하고 있다는 자부심이 대단하다. 지난 2월 사원공개 모집 때는 10명 모집에 자그마치 5천명이나 몰려 야후 코리아의 높은 인기를 실감케 했다. 야후 코리아는 보다 나은 서비스를 위해 인력을 60명까지 충원할 계획이다.

## 인터넷 생활화 점차 가시화

지금 인터넷 검색 서비스 시장은 춘추전국시대다. 알타비스타가 지난해부터 한글서비스를 시작한 데 이어 미국 라이코스도 6월부터 한글검색엔진과 전자상거래 등 종합서비스를 시작했고, 삼성 SDS의 네이버도 외국 검색 서비스가 취약한 부분인 맞춤형정보검색서비스로 야후를 맹렬히 추격하고 있다.

선두를 지키기 위한 야후의 노력도 만만찮다. 국내 최고의 전자상거래 서비스를 목표로 '야후 쇼핑가이드' 서비스를 시작했고, 부족한 서비스를 보완해 곧 이를 미국의 야후 스토어 수준으로 끌어올릴 계획이다. 이 밖에 인터넷 벼룩시장, 채팅, 게시판 서비스 등 갖가지 서비스를 준비하고 있다. 전세계 어디서나 이용할 수 있는 무료 E메일 서비스를 6월부터 시작한다. 야후 E메일을 이용하는 네티즌들이 원하는 서비스만 골라 받을 수 있는 맞춤 서비스를 제공하기 위해 야후에 등록된 네티즌들에게 일일이 어떤 서비스를 원하는지를 조사하는 작업을 진행중이다.

또 올해 안에 국내 네티즌들이 원하는 모든 서비스하기 위해 새로운 콘텐츠 개발에 박차를 가하고 있다. 야후!검색, 영어사전, 금융정보(실시간 증권시황, 증권뉴스), 스포츠, 날씨, 대입정보, 취업정보, 자동차, 지도, 쇼핑가이드 등 갖가지 정보와 서비스를 바로 얻을 수 있는 야후!링크특급 서비스를 실시하고 있다. 국내 프로야구에 대한 모든 정보와 이미지 파일을 전하는 프로야구 실시간 중계 서비스(<http://sports.yahoo.co.kr/pbb>)와 중고차 조회 서비스 업체 오토마트로부터 자료를 받아 중고차에 대한 모든 정보를 담은 야후! 자동차 서비스(<http://autos.yahoo.co.kr>)도 야후 코리아의 색다른 서비스 중 하나다.

권 대리는 "앞으로 야후 코리아는 인터넷의 생활화를 위해 노력할 것이다. PC를 떠나서도 키 버튼 하나만 누르면 언제 어디서나 야후 서비스를 받을 수 있도록 준비중이다. 무선인터넷정보 서비스 제공을 위해 휴대폰 업체인 SK텔레콤과 한솔 엠닷컴과 제휴를 통해 인터넷 이용자들이 때와 장

소를 가리지 않고, 야후를 만나볼 수 있는 야후! 애니웨어 (yahoo! Anywhere)를 실현하고, 이를 더욱 강화해 나가겠다"라고 말했다.

일상 생활에 필요한 모든 정보를 가장 손쉽게 빠르게 얻을 수 있는 곳으로 거듭나기 위해 야후 코리아의 가족들은 오늘도 열심히 자기 일에 몰두하고 있다.

## (2) 염진섭 사장

만46세. 20, 30대 심지어는 10대들이 판치는 국내 벤처업계 풍토에서 염진섭 야후 코리아 사장은 거의 할아버지 세대다. 이른바 인터넷 신 세대가 인터넷 기업 중에서도 선두주자 중 하나인 야후 코리아를 이끌며 국내 벤처 업계를 선도하는 비결은 무엇일까. 후자가 말하는 것처럼 이미 메가 브랜드가 된 야후!(Yahoo!)의 이름값으로 힘안 들이고 회사를 키운 것일까. 지난 주말 그를 만나러 가는 기자의 머릿속에는 여러 가지 의문이 오갔다.

보통 관료나 CEO들을 인터뷰를 할 때 으레 옆에서 자료 등을 챙겨주며 보좌하는 홍보 담당자나 비서는 보이지 않았다. 그만큼 인터뷰에, 또 자신에 대해 자신 있다는 의미다. 염 사장이 따라준 물 한 잔을 마시고 자리에 앉은 기자의 눈에는 그때서야 서너 평 남짓에 간단한 사무기구가 있는 야후 코리아의 사장실이 눈에 들어왔다.

야후 본사에서는 그를 '미스터리 맨'이라 부른다. 1996년 독일과 프랑스 쪽 진출을 추진하던 야후 본사는 야후 코리아의 필요성과 잠재력을 주장하는 염 사장의 말에 별로 귀를 기울이지 않았다. 결국 싸우다시피 어렵게 계약을 맺고 직원 5명으로 시작했다. 수년이 흐른 지금 야후 코리아는 야후의 21개국 사이트 중 미국, 일본에 이어 접속 건수 3위를 자랑하고 있다. 후자를 내는 곳도 이 세 나라뿐이다. 개시 3개월만에 당시 국내 검색엔진 페이지 뷰에서 1위였던 심마니를 따라잡은 야후 코리아는 가파른 상승곡선을 그리며 이 달 15일 현재 2천6백만 페이지 뷰를 기록하고 있다.

그는 영어를 잘 못해 본사 회의에서 조용히 있

다 보니 미스터리 맨이라 불린다고 농담처럼 말하지만 이런 결과들이 본사에서 보기에는 그야말로 신비한 모양이다. 지난 해 말 처음으로 생긴 야후의 각 대륙 대표 사장단 모임에 미국, 아시아, 라틴 아메리카, 유럽, 일본 그리고 한국의 염 사장도 참석했다. 야후에서 한국의 중요도를 여실히 드러내는 대목이다(염사장은 무척 자랑스러워 했다. 멋지지 않습니까 라고). 그런 야후 코리아의 성공 비결은 무엇일까. 핵심 비결을 좀 더 집요하게 물었다.

22개국 야후 중 CEO가 소프트뱅크 출신인 곳은 한국과 일본 단 두 곳입니다. 소프트뱅크의 불사(不死)와 정신과 야후의 벤처 정신, 철학이 어우러져 시너지 효과를 낸 것이지요. 다른 나라 야후 사장들을 보면 약간 단견(短見)이라는 생각이 들어요. 개인적이랄까 아니면 이기적이랄까 탐욕이나 장기적인 이익을 덜 중요시하는 것 같아요. 그리고 한 가지 덧붙인다면 직원들의 자세지요.

우리 직원들은 정말 열심히 일합니다. 물론 스톡 옵션도 받지만 그게 돈이 안 되도 좋아요. 여기서 제대로 일하면 스카우트되어 나가거나 개인 사업을 하더라도 대단한 자산이 될 겁니다. 또 매우 적극적이지요. A라는 방법이 안 되면 B, C로 바꾸어 새로 시도하려 하지 결코 포기하는 법이 없어요. 미국에서 소스 코드(source code)를 공개하지 않으려고 하자 우리 직원이 훔쳐와 사용한 다음에 신고한 적도 있어요. 이제는 본사에서도 아시아 쪽의 비중이 높아지고 우리 엔지니어들을 인정해주는 분위기입니다.

얼마전 서울대 신입생 오리엔테이션에 초빙돼 까마득한 후배들에게 강의를 했다고 한다. 그 동안 연사들은 장관 아니면 박사들이었는데 저 같은 불량학사를 서울대가 선택한 것도 디지털 시대니까 가능했던 거겠죠. 학교측에서는 좋은 이야기를 많이 할 것으로 기대했겠지만 저는 다소 '엉뚱한 얘기를 하고 왔습니다.

여러분들은 엉망인 초·중·고 시스템에서 부모 기대, 선생님 기대를 뿌리치지 못하고 자기가 하고 싶은 일을 못한 용기 없는 사람들이고 희생자다.

대학에 입학하면 이제 자유일 줄 알았지만 서울대는 더 웃기는 시스템이다. 디지털로 판이 바뀐 지금 여러분에게 해법을 줄 사람은 여기 서울대에 아무도 없다. 4년 동안에 자기가 무엇을 하고 싶은지 찾은 것이 급선무다. 하고 싶은 일을 하며 돈도 되면 좋고 안되도 행복하다 하고 말이죠.

집안 사정이 어려워 대학 내내 입주 과외를 해 대학 교재보다는 고교생들이 보는 <정통 종합 영어> <00수학>을 더 많이 봤다는 그는 스스로 불량학사라고 부른다. 초등학교에 들어가기 전 일어난 아버지의 교통사고로 생계를 책임지게 된 어머니는 그가 고등학교를 다닐 때까지 찌뽕과 우동을 팔았다. 팔다 남아 툭툭 붙어버린 찌뽕과 우동을 먹어야 했던 그는 지금도 이 두 가지를 먹지 않는다. 어머니의 고생을 보다 못한 그는 초등학교 시절 대구역 앞에서 껌팔이도 했다.

집사람이 밖에 나가서 이런 이야기 그만 좀 하겠는데 심각한 이야기의 끝은 항상 농담이다. 엄청난 야후 코리아의 성공으로 스톡 옵션을 많이 받았다는 염 사장. 지난해 그 일부를 수익 실현한 것이 수십 억대의 세금을 제하고도 1백억원 정도라는 소문이 맞느냐는 물음에 자신이 받은 스톡 옵션량을 밝히면 취소되므로 말해줄 수는 없지만 1백억 원만 되겠습니까 라고 웃으며 반문했다.

하나님이 저를 놀리시는 것 같아요. 어렸을 때는 그렇게 가난했는데 지금은 필요이상 부자입니다. 현명하게 안 쓰면 혼날 것 같아요. 부담이 됩니다.

가장 기뻐던 기억은 재수해서 서울대에 합격했을 때라고 한다. 너무 가난했기 때문에 서울대에 들어가면 신분상승을 할 수 있다고 생각했기 때문이다. 가장 슬펐던 기억은 고 2인 딸이 아팠을 때라고 했다. 딸은 지금도 아프다고 한다.

지난달만 해도 12곳에서 강의를 했다는 그는 인터넷, 디지털 기업이 따로 떨어진 그 무엇이 아니라고 강조한다. 정보기술(IT)로 변화해 가는 연장선상에 있다는 것이다. 얼마 전 컨설팅을 하는 후배가 찾아와 그에게 디지털로 패러다임이 바뀌니까 컨설팅 방법도 바뀌어야 할 텐데 어찌할 바를 모르겠다고 하소연을 한 적이 있다. 그는 후배

가 잘하고 있는데 지레 겁을 먹은 것이라며 기존 기업들의 디지털 시대에서의 적응법을 다음과 같이 제시했다.

먼저 제대로 된 CEO가 있어야지요. 그 CEO는 그 회사가 무엇을 하는 회사인지, 강점·약점은 무엇인지 완전히 해부해 냉정하게 파악해야 합니다. 그리고 단편적인 기술이 아니라 사용자들의 성향이 어떻게 변하는지 흐름을 읽어야 합니다. 그 흐름의 속도와 폭이 워낙 크기는 하지만 그동안 정공법으로 비즈니스를 했던 사람이라면 다 가능한 일이지요. 그러면 내일 무엇을 할 지가 나오지요. 저는 컴퓨터에 윈도우를 설치하는 법도 잘 모릅니다. 제가하는 일은 흐름의 변화를 읽고 비전을 제시하는 한편 회사 직원들에게 자부심을 넣어 주는 것입니다. (다음은 사장과의 대담내용이다).

Q: 야후 코리아가 성공한 것은 미국 야후 본사의 후광이 결정적이지 않나.

A: 야후 본사가 야후 코리아의 성장에 큰 도움을 준 것은 사실이다. 하지만 인터넷 서비스는 단순히 다른 업체와 연결만 시켜주는 것이 아니라 이용자의 입맛에 맞는 서비스를 제공해야 성공한다. 야후는 우리 나라 특성에 맞는 고유한 콘텐츠를 서비스하고 있다. 급변하는 인터넷 시대에 본사 후광만 업고 서비스했다면 금방 도태됐을 것이다.

Q: 서비스 개발 등을 미국 본사에 너무 의존한다는 지적이 있다.

A: 야후는 '글로벌'한 서비스를 하고 있다. 모든 서비스가 야후 각 지사와 호환돼야 하기 때문에 서비스가 늦어지는 경우가 많다. 요즘엔 '한국 특성에 맞는 서비스는 한국에서 먼저 해야 한다'고 주장해 야후 코리아가 가장 먼저 하는 서비스가 두 개나 될 정도로 시의 적절한 서비스를 하려고 노력하고 있다.

Q: 야후 코리아가 시장지배력 면에서 야후 USA나 야후재팬보다 떨어지는데.

A: 맞는 말이다. 야후 재팬은 워낙 일찍 시작했기 때문에 2, 3위와 큰 차이가 난다. 하

지만 우리 나라 시장은 독특하다. 수많은 사람들이 인터넷 산업에 뛰어들어 요동치는 흐름 속에서 1위를 유지하는 것만도 대단한 일이다.

Q: 인터넷 광고의 효과를 회의적으로 보는 시각도 있다. 수익모델은.

A: '인터넷 비즈니스 = 광고' 라는 등식에는 거부감을 갖고 있다. 인터넷 비즈니스란 없다고 본다. 기존의 서비스가 인터넷 시대에 맞게 적용해 나가는 과정이 흔히 말하는 '인터넷 시대' 라고 보면 된다. 물론 인터넷 광고도 야후가 처음 시작한 것이다. 하지만 이는 초기 인터넷 시대에 어떤 것을 해 볼까 궁리하는 과정에서 나온 것이지 이를 전부라고 보면 안 된다. 야후 코리아도 98년 매출(15억 원)의 1백%, 99년 매출(70억)의 90%가 광고 수입이었다. 하지만 올해는 전자상거래 등을 강화해 이를 60%이하로 낮출 계획이다.

Q: 인터넷 업체간의 경쟁이 치열한데 대책은.

A: 야후는 검색서비스로 시작했지만 현재 검색서비스가 차지하는 비중은 20%에 불과하다. 야후는 미디어, 전자상거래, 커뮤니티 서비스가 결합된 디지털 미디어 업체가 될 것이다. 장기적으로 볼 때 야후는 구체적인 콘텐츠나 서비스를 제공하는 업체가 아니라 이들을 유기적으로 연결하는 공간개념으로 자리잡을 것이다.

Q: 지난달 제리 양이 방한해 6천만달러를 투자하겠다고 밝혔는데 구체적인 용도는.

A: 대부분 야후의 콘텐츠, 기술 개발 또는 사업과 관련 있는 회사에 투자하거나 이들을 인수하는 데 쓸 것이다. 투자 수익만 얻는 '벤처 캐피탈' 방식은 취하지 않을 것이다.

### (3) 현황

야후 코리아(대표 염진섭)와 미디어리서치(대표 정구호)는 1999년 9월10일 서울 하얏트 호텔에서 세미나를 열고 제3회 인터넷 이용자 시장

조사(YES KIUS) 결과를 발표했다. 여기서 야후 코리아는 최초 상기율 63%로 1위를 차지했다.

지난 98년 상반기와 하반기의 1, 2회 조사에 이어 이번으로 3회를 맞는 YES KIUS는 6개월 단위의 정기적인 조사를 통해 각 조사 시점에서의 인터넷 환경 및 네티즌의 성향을 비교, 분석할 수 있는 국내 최초의 tracking 조사이다. 제3회 YES KIUS는 지난 7월 7일부터 18일까지 12일간 야후 코리아와 미디어 리서치가 공동으로 2만여명의 네티즌을 대상으로 실시하였다.

인터넷 사이트에 대한 인지도를 나타내는 최초 상기율에서 야후 코리아가 63.1%로 2위(다음, 5.3%)와 큰 격차를 보이며 1위로 나타났고, 뒤를 이어 yahoo.com(4.1%), 네띠앙(2.4%), 네이버(2.1%)의 순으로 나타났다. 시작 페이지 점유율에서도 야후! 코리아가 39%로 1위에 올랐고, 다음 4.5%, 네띠앙 2.7%, 골드뱅크 2.4%의 순으로 나타났다. 주로 방문하는 사이트는 야후 코리아 57.6%, 다음 25.1%, 네띠앙 11.4%의 순이었다. 한편, 전자 상거래 사이트에 대한 최초 상기율은 아마존(10.3%)을 2배 차로 따돌리며 골드뱅크(20.6%)와 한솔CS Club(20.5%)가 1, 2위로 나타났다. 그러나, 최근 6개월간 실제 구매한 적이 있는 사이트를 묻는 질문에서는 교보문고(14.0%)가 골드뱅크(11.6%)와 한솔CS Club(10.6%)를 앞지른 것으로 조사됐다.

### (4) 경쟁

국내 인터넷 업체의 양대 산맥을 이루며 수백만의 회원 확보에 성공한 다음 커뮤니케이션(대표 이재웅)과 야후 코리아(대표 염진섭)는 최근 각기 다른 방향의 행보를 보이고 있다.

다음커뮤니케이션은 회원들에게 무료 e메일을 제공하는 마케팅을 국내 최초로 도입하면서 무서운 속도로 성장해, 현재는 1000만 명이 이용하는 거대 사이트가 되었다. 다음커뮤니케이션이 내놓은 전략은 커뮤니티의 강화다. 최근에는 동호회, 채팅 등의 커뮤니티 기능을 보강해 「e 메일을 확인하는 곳」에서 「오래 머물러 즐기는 사이트」로의

변신을 시도하고 있다. 이를 위해 「인터넷 메신저 프로그램」과 동호회 간에 채팅을 즐길 수 있는 「카페 채팅」 등 커뮤니티 기능을 지원하는 새로운 메뉴를 잇따라 내놓았다. 또한 가장 붐비는 사이트로 자리잡은 만큼 전자상거래를 시작하겠다는 목표 아래 1999년 10월 신세계, 39쇼핑 등 4개 업체와 제휴한데 이어 12월에는 LG유통, 서울음반 등 14개 업체와 제휴를 맺고 대규모 쇼핑몰을 운영하고 있다.

반면 야후 코리아는 최근 본격적인 전자상거래 진출을 선언하고 국내 최대의 사이버 시장 건설을 목표로 전력을 기울이는 중이다. 야후의 전략은 직접 물건을 파는 것보다 시장을 만들어 놓고 판매자와 구매자를 연결하겠다는 속셈이다. 하루 2,000만 페이지 뷰를 돌파하는 등 국내에서 가장 붐비는 사이트로서의 강점을 최대한 활용하겠다는 계획이다. 국내 랭킹 사이트인 100핫(www.100hot.co.kr)의 최근 조사결과에 따르면 검색·포털 사이트 부문에서 야후 코리아가 7주 내내 부동의 1위를 차지했다. 홈 페이지 방문 수를 의미하는 지표인 하루 페이지 뷰는 2천7백 만개이다.

이에 대해 전문가들은 「모든 사이트들이 최종 목표로 전자상거래를 꿈꾸고 있는 것은 사실」이라고 전제하고 「수익성 있는 사이트로 변신하기 위한 노력이 본격적으로 나타나기 시작했다」고 분석했다. 한편 업계 일각에서는 「결국 당장 돈을 벌 것인가 아니면 조금 있다가 벌 것인가의 차이일 뿐」이라며 「수백만 회원을 가진 밀리언 클럽의 행복한 고민일 뿐」이라는 반응이다.

## (5) 마케팅전략

### 1) Permission marketing

대량생산, 대량소비, 매스마케팅의 산업사회가 디지털 경제로 바뀌고 있다. 비즈니스의 중심축이 사용자, 고객으로 이동하고 있는 것이다. 기존 미디어를 이용한 매스마케팅은 그 동안 기업에 있어 가장 많은 이익을 창출해내는 부분이었다. 디지털 경제에서 승자가 되기 위해서도 여전히 중심

축인 고객의 실체를 붙잡아야만 가능할 것이다.

야후 (Yahoo!)의 마케팅 담당 부사장이자 마케팅 전문가인 세스 고딘이 지은 이 책은 새로운 디지털 경제에서 기업들이 살아 남을 수 있는 새로운 마케팅 전략인 permission marketing (허락 받은 마케팅)에 대해서 딱딱하지 않으면서도 설득력 있게 쓰고 있다. 유명한 야후(Yahoo!)사 마케팅 전략의 뼈대가 된 이론이기도 하다는 점에서 흥미를 끈다.

저자는 엄청난 광고 시장의 혼잡과 지나치게 낭비적인 기존 마케팅 기법들이 더 이상 대안이 될 수 없다고 주장한다. 소비자가 1년에 접하게 되는 마케팅 메시지는 약 100만개, 즉 하루에 3,000개씩이나 된다고 한다. 중요한 것은 고객이 기대한 것이고 관심 있는 메시지만 광고의 홍수 속에서 고객에게 분명히 전달 될 것이라는 점이다.

강력한 다이렉트 마케팅 매체인 인터넷을 이용한 퍼미션 마케팅은 1대1 마케팅 개념에서 한발 더 나간 것으로 낯선 사람을 친구로, 고객으로 만드는 마케팅을 말한다. 고객으로부터 더 좋은 퍼미션을 받을수록 더 많은 이익을 창출할 수 있으며, 확보한 퍼미션의 단계와 숫자 자체가 기업이 생존할 수 있는 큰 자산이라는 이론이다. 기존 마케팅의 개념이 시장점유율 증가에 있었다면 퍼미션 마케팅은 고객점유율 증가에 더 비중을 두고 있다.

인터넷 사용이 보편화됨에 따라 고객정보 유출과 프라이버시 문제 또한 심각하게 대두되고 있다. 과거 마케팅에서는 고객 데이터의 판매, 유통이 공공연한 비밀이었지만 디지털 경제에서는 절대 그러해서는 안 된다고 강조하고 있는 것은 시사하는 바가 크다. 소비자로부터 얻은 퍼미션을 유통시킬 경우 결국 퍼미션을 잃어버리는 것과 다름없기 때문이다. 회원 수 늘리기에 급급하거나 확보한 회원을 상대로 무차별적인 광고를 하거나 회원정보를 공유하는 많은 사이트들에게는 좋은 경종이 될 것이다.

## 2) Fusion marketing

오프라인 업체와 온라인 업체가 손을 맞잡고 인터넷 공동마케팅을 펼치는 퓨전 마케팅 온라인(FMO)이 최근 주목받고 있다.

FMO란 오프라인 기업이 직접 온라인에 들어가 마케팅 활동을 하지 않고 온라인 업체에게 대행업무를 맡겨 인터넷 기반의 브랜드 이미지를 다시 구축하는 것을 말한다. 즉 온라인 업체가 오프라인 업체를 대신해 고객확보를 위한 광고 프로모션 판매 고객서비스 등 일련의 마케팅 활동을 기획하고 집행하는 것이다. 오프라인 업체는 지명도가 높은 온라인 업체의 회원을 한꺼번에 끌어들이므로써 직접 온라인상의 이미지를 쌓는 데 드는 비용을 줄일 수 있고 온라인업체는 이를 통해 수익을 다각화할 수 있는 장점이 있다.

포털 사이트 야후 코리아는 24일 삼성화재와 전략적 제휴를 하고 야후 홈페이지(kr.yahoo.com)에 삼성화재의 기업정보가 담긴 페이지를 따로 만들어 야후 회원에게 제공키로 했다. 야후 회원이 삼성화재 기업페이지에 회원등록을 하면 자신에게 필요한 삼성화재의 보험 정보를 얻고 보험에 가입할 수도 있다. 삼성화재는 우수고객을 확보해 1대1 마케팅으로 맞춤형 서비스를 제공하고 야후는 삼성화재의 온라인광고를 안정적으로 지원 받아 재정상태를 탄탄하게 할 수 있다. 야후 코리아 염진섭 사장은 FMO는 오프라인에서 이루어지던 판매와 프로모션, 고객서비스의 통합마케팅을 온라인으로 격상시킨 것이라며 이번 제휴는 온라인과 오프라인 업체가 공존할 수 있는 또 하나의 모델이 될 것이라고 말했다.

경품정보 사이트 기찬닷컴도 회원을 대상으로 한 달간 오프라인 업체의 설문조사를 대행, 마케팅자료로 제공하고 있다. 오프라인 업체는 기찬닷컴 홈페이지(www.gichan.com)에 광고 설문 창을 설치, 회원이 설문에 응하면 경품을 제공한다. 지난해 10월부터 70여 업체가 설문조사를 통해 소득수준 주거형태 직업 등으로 세분화된 회원정보를 이용, 세분화된 마케팅 자료를 얻을 수 있었다. 컨설팅업체 인터넷이즈 기상서 이사는 오프라

인의 마케팅 과정을 온라인에서 재구축함으로써 고객에게 얼마나 편한 서비스를 제공할 수 있는냐에 따라 FMO의 성공여부가 결정될 것이라고 밝혔다

## (6) 향후전망

모건 스탠리 디 워터 증권사는 아시아 인터넷 시장이 오는 2004년까지 활발한 합병을 거듭한 뒤 4-5개 인터넷 포털 사이트만이 경쟁력을 갖춘 유망한 사이트로 남게 될 것이 전망했다.

모건 스탠리 증권사의 아시아 인터넷 리서치 팀장인 선일 굽타씨는 "아시아 포털 사이트는 오는 2004년까지 시장 규모가 최소한 170억 달러가 될 것"이라며 "성공적인 포털 사이트의 조건은 브랜드, 규모, 집적도, 기술, 특히 콘텐츠의 질(질)"이라고 설명했다. 그는 전 세계 포털 사이트의 광고수입이 99년 8천700만 달러에서 해마다 평균 85퍼센트씩 증가, 오는 2004년에는 19억 달러에 이를 것이라는 최근의 한 보고서 내용을 인용, 광고수입이 여전히 인터넷 포털 사이트의 주 수입원이 되고 전자상거래에 의한 수입은 20~30퍼센트 미만이 될 것이라고 내다봤다. 굽타씨는 아시아 지역에서 다수의 고객을 연결시켜주고 요구되는 콘텐츠를 대량으로 제공해 줄 수 있는 능력을 가진 업체로 시나닷컴, 다음, 라이코스 코리아, 야후 코리아, 키모닷컴, 넷이즈 등을 꼽았다.

야후 코리아는 최근 금융정보 서비스를 대대적으로 업그레이드한다고 밝혔다. 또 야후 금융정보는 우선, 바라(BARRA: www.barra.com)사와 제휴, 국내 500 여개의 상장회사에 대한 투자의견과 수익전망을 제공한다. 이로써 야후 코리아는 기존의 주가, 차트, 뉴스, 기업일정, 및 기업분석 자료 이외에 세계 유수의 리서치 센터 전문가들이 제공하는 수익 전망치와 투자의견을 제공케 된다.

또 야후는 금융정보에 2만여 경제 경영 시사 금융 산업 용어에 대해 알기 쉬운 설명을 담고 있는 경제용어사전을 추가, 주식투자 초보자들을 위한 금융정보 기초자료를 대폭 보강했다. 증권 전

문 사이트의 씽크풀(www.thinkpool.com)과 제휴, 씽크풀의 주식투자전략과 해외증시전망 등의 분석자료를 제공한다. 이로써 팍스넷, 대신경제연구소, LG투자증권의 분석자료 외에 씽크풀의 분석자료가 추가돼 증권 전문가들의 분석자료를 한 곳에서 볼 수 있게 했다. 광고와 홍보 활동을 위해서는 유니세프, 언론사 등과 다각적인 마케팅

제휴를 벌이고 있다. 세일즈 담당자들의 활동 자체도 브랜드의 인지도를 높이는 요인. 보라와 노란색을 함께 노출시키는 야후만의 색상과 단순하고 재미있고 독특하며 귀짜스런 이미지, 자유로우면서도 질서가 있는 기업 문화를 마케팅에 중점적으로 적용하고 있다. 그러면서도 통합된 브랜드 이미지를 관리하고 있다.