

# On-line과 Off-line의 결합, 과연 정답인가?\*

지도교수: 장세진  
고려대학교 경영학과  
이수범 · 강효요 · 양은주 · 김강세 · 신나영  
고려대학교 경영학과

## 1. 사례에 들어가며 ...

### 1) 이슈

본 팀의 주제는, 인터넷 벤처 기업에게 있어서의 “오프라인과 온라인의 결합”이라는 요즘의 트렌드에서부터 시작한다.

많은 인터넷 벤처 기업들이 수익 모델을 내고 있지 못하는 지금, 그들은 오프라인으로의 진출이 새로운 사업 기회의 모색일 뿐만 아니라, 인터넷이 갖고 있는 고유의 성질, 즉 소비자와 가까운 거리를 유지하는 CRM(Customer Relationship Marketing)을 이용한 진보된 경영 기법의 적용이라고 생각한다.

물론, 거대한 오프라인 기업이 대고객 서비스 측면에서, 혹은 미래에 대한 투자의 일환으로 온라인 사업부를 운영하기도 하지만, 본 팀의 논의는 인터넷 벤처 기업의 오프라인 사업체를 찾는 데에서부터 출발했다.

그러나, 본 팀이 “오프라인과 온라인의 결합”이라는 주제 하에 사례화 할 만한 대상 벤처 기업을 선정할 때까지는 상당히 오랜 시간이 걸렸다.

그 이유는 우선 수많은 인터넷 벤처기업 중 사례 대회에 명시되어 있는 바와 같이 ‘어느 정도의 규모’를 갖추었다고 보여지는 회사들이 대부분 오프라인과 온라인이 결합된 형태가 아닌 순수 온라인 기업들이었기 때문이다. 또한 많은 기업들이 오프

라인과 온라인의 결합”을 외치고는 있지만 실제로 오프라인-온라인을 결합한 형태로 운영하는 벤처 기업 자체의 수 또한 그다지 많지 않았다.

사례를 작성하기 전 애초에 본 팀이 세운 가정은 “온라인과 오프라인을 동시에 운영하여 시너지를 창출하는 것이 최근 인터넷 벤처기업들이 안고 있는 수익부채를 타파할 수 있는 방법이다”... 었었는데도 불구하고 마땅한 사례를 찾을 수 없던 것은 매우 곤혹스러운 일이었다.

따라서 우리는 다음 질문을 제기하였다.

“과연 오프라인과 온라인의 결합이 정답일까?”

정답이었다면, 분명 오프라인으로의 진출로 성공을 거두고 있는 벤처 기업이 존재할 것이며, 마땅한 대상 기업을 찾기가 힘든 이 시점에서 우리가 내린 다른 하나의 가정인 동시에 우리가 YES24와 인터넷 교보문고의 사례를 작성하며 스스로 답해 보고자 한 가장 큰 질문이었다.

본 팀이 대상 기업으로 YES24와 인터넷 교보문고를 선정한 이유는 첫째, YES24가 순수 온라인 기업인데 반하여 인터넷 교보문고는 거대한 오프라인 서점의 인터넷 사업부이고, 둘째, 온라인과 오프라인의 결합을 지향하는 벤처 기업들의 궁극적인 모습에 인터넷 교보문고가 잘 들어맞았으며, 셋째, 현 시점에서 YES24가 인터넷 교보문고보다

\*제2회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발경진대회 장려상 수상작

뛰어난 경영 성과를 거두고 있고, 넷째, 두 기업이 온라인서점 시장에서 직접적으로 경쟁하는 가장 성공적인 두 개체이기 때문이다.

현 시점에서 YES24는 일일 매출액이나 소비자의 평가에서 인터넷 교보문고를 능가한다. 2000년 상반기에 들어서면서부터 시작한 YES24의 급격한 매출 신장은 YES24를 가장 성공적인 온라인서점의 지위에 올려놓았고, 아직까지 그 성장률은 둔화될 조짐이 없다. 반면에, 인터넷 교보문고는 전체 온라인서점 시장의 크기가 증가함에도 불구하고 2000년 초를 기점으로 더 이상의 신장을 이루지 못하고 있다.

그렇다면 애초에 우리가 세웠던 가정의 반대 현상이 나타나고 있는 이유는 무엇일까?

다른 여러가지 이유가 있을 수 있겠지만, 본 팀은 그 해답을 우리의 질문에 스스로 답하면서 찾고 있다. 온라인과 오프라인의 결합이 인터넷에서 성공하기 위해 선택해야 하는 정답은 아니라는 것이다.

## 2) 우리의 질문에 내린 우리의 결론은

만약 상황에 맞추어 가장 적절한 대안을 찾는 것이 경영 전략의 핵심이라 한다면, 최소한 온라인서점 시장에 있어서 무분별한 온라인과 오프라인의 결합은 완벽한 정답이 될 수 없다고 판단된다. 앞으로 사례에 제시될 내용을 바탕으로 분석해 보았을 때 오프라인과 온라인 기업의 결합은 첫째, 무리한 온라인 분야의 투자로 기존의 오프라인이 손해를 입을 수 있으며 둘째, 온라인 기업은 오프라인 기업에게 발이 묶여 유연하고 신속한 경영을 저해 받음으로써 이 둘 간의 시너지 효과보다는 오히려 마이너스 효과를 가져올 수 있는 위험을 내포하고 있기 때문이다.

세부적으로 서점업을 살펴본다면 근본적으로 도서정가제를 쫓고 넘어가야 한다. 인터넷 교보문고가 YES24에게 추월 당한 가장 큰 이유는 인터넷 교보문고가 YES24처럼 가격 할인을 하지 못하기 때문이다. 이와 같은 상황에서 인터넷 교보문고가 도서정가제를 포기하지 못하고 있는 이유는 바로 인터넷 교보문고가 교보문고라는 거대한 오프라인

조직의 한 사업부로서 가격할인이 기존의 오프라인 조직에 미치는 영향을 고려하고 있기 때문인데 이는 앞에서 언급한 '유연하고 신속한 경영의 저해'의 대표적 사례라고 볼 수 있다.

조금 더 논의를 진전 시켜본다면, 온라인과 오프라인의 결합이라는 트렌드는 육도삼략이나 손자병법서 같은 '절대적'인 전략이 될 수 없으며, 시류를 따르는 경영 전략은 그 한계가 있다는, 조금은 비약적인 얘기를 조심스럽게 꺼내어 본다.

## 3) 전망 및 사례 탐험

앞으로 인터넷 교보문고가 가격 할인을 할 것인지 아닌지는 온라인서점계의 초미의 관심사이다. YES24 역시 인터넷 교보문고가 할인을 할 것인가에 대해 촉각을 곤두세우고 있다. 이러한 상황에서 본 팀이 고민했던 질문 및 그 원인 분석에 대한 판단, 그리고 YES24와 교보문고의 전략을 어떻게 도출해 낼 것인지는 각 독자의 판단에 맡기기로 한다. 그것이 본 사례의 목적이라고 할 수 있으므로.

나아가 미래에 어떤 기업이 어떤 전략으로 온라인서점 시장을 석권할 수 있을지도 독자 여러분의 분석과 판단에 맡긴다.

## 2. 서

최근에 들어 코스닥의 거품이 가시화되면서 인터넷 벤처 기업들은 더 이상 주식 시장의 단맛을 볼 수 없게 되었다. 투자자들은 이제 인터넷, 벤처, 닷컴 등등의 얘기에 환상을 갖지 않고 있으며 과거처럼 성장 가능성만으로는 투자를 하지 않는다. 이제, 인터넷 벤처 기업들에게 던져진 가장 큰 과제는 어떻게 하면 수익모델을 찾는가가 되었다.

수익모델을 찾는 인터넷 벤처 기업들에게, 하나의 커다란 답안으로 제시된 것은 온라인과 오프라인의 연계이다. 실제로 여러 인터넷 기업의 사업 전략을 살펴보면, 오프라인으로의 진출을 피하고 있다는 얘기를 많이 접할 수 있었다. 또, 여러 신문과 경제 관련 잡지에 올라오는 기고나 논설 등도, 인터넷 벤처 기업으로 하여금 오프라인과의 연

계가 필요하다고 하고 있다. 이미 온라인과 오프라인의 연계는 현재 인터넷 벤처 기업들에게 있어서 하나의 경영 트렌드로 자리 잡은 것이다.

이 사례는 순수 온라인 기업인 YES24와 거대한 오프라인 기업의 인터넷 사업부인 인터넷 교보문고를 비교 분석함으로써, 현재의 경영 트렌드인 온라인과 오프라인의 연계에 대해 논할 수 있도록 작성되었다. 특히, 서로 매우 다른 성격의 두 개체가 현재 가장 활발히 전자 상거래가 진행되고 있는 인터넷 책 시장에서 어떻게 경쟁하는가를 살펴보면, 과연 온라인과 오프라인의 결합이 얼마만큼이나 정답이 될 수 있는가에 대한 논의도 가능하리라고 본다.

그러나, 사례에 제시된 상황만으로 두 기업의 성공과 실패를 평가하기에는 무리가 있는데, 현재 인터넷 책 시장은 매우 빠르게 변화하고 있어 그 시장에 진입하고 있는 기업들의 성공과 실패를 현 시점에서 판단하는 것이 의미가 없기 때문이다. 실제로 사례를 분석하는 두 달의 기간에도 실감할 수 있을 정도의 변화가 있었고, 사례를 작성하는 데에도 지속적인 업데이트가 필요했다.

또 하나 언급하고 싶은 것은 미국에서도 이 사례와 비슷한 경우가 있다는 것이다. Amazon과 Barnes & Noble의 사례가 바로 그것이며, Amazon은 YES24와 Barnes & Noble은 인터넷 교보문고와 대응 된다고 볼 수 있다.

흥미롭게도, 미국과 한국에서의 사례는 현재 다른 결과를 보이고 있는데, 미국에서는 Amazon이 무리한 다각화와 재고 회전율의 저하로 재정적인 압박을 받고 있으며 거기에 더해 주식 시장에서의 닷컴 위기론은 Amazon에게 심각한 위기를 초래하였다. 초래한데 반하여 반대로 Barnes & Noble은 최근 지속적인 주식 신장세를 보이며 온라인과 오프라인의 연계를 착실히 성공시켜가고 있다.

반면에, 한국에서는 선발주자인 인터넷 교보문고가 성공을 먼저 거두었으나, 낮은 가격과 공격적인 마케팅을 앞세운 YES24에게 현재는 일일 매출액에서 거의 2배의 차이로 뒤떨어지고 있다.

비슷한 두 사례가 왜 다른 결과를 초래하였는지 알아보는 것도 이 사례에서 제기하는 다른 하나의 이슈이다.

### 3. On-line과 Off-line의 결합, 과연 정답인가?(A)

#### 1) 순수 온라인서점-YES24

“온라인서점에서 하루 매출액이 4천만원이 넘는다 ... 상상도 못해요. 저희는 지금 일일 매출액이 8천만원이 넘었거든요. 그렇죠, 경험한 것만 상상하는 거죠. (다른 기업의)사람들은.”

YES24의 마케팅 팀장 권승아 씨와의 인터뷰 중에서 ...

그리고, 이 글을 쓰는 지금 현재, YES24의 일일 매출액은 1억원이 넘어있었다.

최근 인터넷 사용인구의 급격한 증가에 따라 인터넷 상점들은 큰 성장을 할 수 있었다. 단순히 인터넷 사용인구의 증가 뿐만 아니라, 인터넷 상점을 이용하는 사용자들의 성향의 변화, 즉 인터넷으로 물건을 구매하는 것에 친숙해진 사회적인 분위기가 인터넷 상점들에게 큰 기회를 가져다 주었다. 그런 가운데 온라인 판매에 가장 적합한 상품중의 하나인 책이 인터넷 상점들의 큰 이슈가 된 것은 당연한 일이다.

현재 가장 성공적인 인터넷 서점으로는 YES24, 와우북, 알라딘, 영풍문고, 골드북닷컴, 교보문고의 6개를 꼽을 수 있다. 이 6개의 사이트 중, 전자상거래 부분 40%, 고객만족도 25%, 안정성과 보안성 15%, 내용의 전문성과 다양성 5%, 고객참여도 5%, 고객의 의문 및 불만사항 처리여부 5%, 디자인 5%를 기준으로 평가를 내렸을 때, 가장 성공적인 사이트로 인정 받은 것은 YES24이다.<sup>1)</sup>

1) 2000년 8월 21일 한국일보 '웹 사이트 평가

## 2) YES24의 모태 -웹폭스와 다빈치

YES24의 전신인 'TCP'는 1997년 서울대학교 학부에서 기계 공학을 전공하고 대학원에서 철학을 공부한 박지수 실장 (현재 YES24의 CTO)에 의해 설립되었다. TCP는 웹호스팅 서비스와 e북 서비스로 사업을 시작하였으나, 웹호스팅 서비스는 포기하고 일반도서 판매에 눈을 돌려 1998년 6월 웹폭스와 다빈치 두 가지 사이트를 운영하기 시작하였으며, 웹폭스는 e북 사업을, 그리고 다빈치는 지금의 YES24와 같은 온라인 도서판매 사업을 하였다.

웹폭스는 소설가 이우혁씨와 계약을 맺고 그의 소설, '퇴마록', '왜란 종결자' 등을 다운로드 할 수 있는 서비스를 하였으나 콘텐츠 확보가 여의치 않아 회사측에서 업데이트를 중단하게 되었다.

이에 비해 다빈치는 서비스 초기에는 일일 매출액 10만원 정도로 실적이 좋지 않았으나 1998년 12월 처음으로 활인을 시작하면서 매출의 성장과 함께 인터넷 할인 서점으로서의 노하우를 계속하여 쌓아갈 수 있었다.

1999년 4월 TCP는 웹폭스라는 이름으로 법인을 설립하고 도서 판매 사이트 다빈치는 계속해서 발전을 거듭하여 다음달, 제1회 조선일보 인터넷 대상 전자 상거래 부문 대상 및 인기상을 수상하게 된다.

## 3) YES24의 설립

1999년 4월 1일, 연대 정치외교학과를 졸업하고 NYU에서 경영학 석사 학위를 받은 이강인 사장이 취임하면서 이 회사는 새로운 전기를 맞이하게 된

다. 이강인 사장은 인터넷이 앞으로 새로운 패러다임이 될 것이라는 생각 하에 친구 2명(지금의 사외이사)과 함께 인터넷 사업에 투자하기로 하고, 다빈치에 10억원의 지분참여를 통해 (지분 투자 2억원, 프리미엄 8억원) 사장으로 취임하게 된다.

(주) 웹폭스는 1999년 6월 사이트의 이름과 URL을 모두 YES24와 YES24.com으로 바꾸며 새로운 브랜드 이미지 구축을 시작한다. YES24라는 이름은 24시간 "yes"라고 대답하겠다는 데에서 그 의미를 찾고 있다.

## 4) 현황

YES24는 2000년 상반기를 넘어서면서부터 급격한 성장을 거듭하는데, 2000년 1월 4억원, 2월에 5억원의 매출을 올리다가 2000년 5월에는 9억3천만원, 7월에는 15억원의 매출을 기록하여, 월 평균 25%의 성장률을 유지하였다. 현 시점에서는 일 매출이 1억원이 넘어 앞으로 연 매출 200억원 달성이 가능하리라고 보여진다. [Exhibit 1]

급격한 매출과 더불어 회원수 역시 빠른 증가를 하였는데, 2000년 1월에 90,000명이던 총 회원 수는 2000년 8월에 300,000을 돌파하였다. [Exhibit 2]

현재 YES24에서 일하고 있는 직원수는 약 100명, 50여명의 정규직 사원과 나머지는 아르바이트생이거나 계약직이다. (Exhibit 3. 조직도) YES24가 최근에 이룩한 급격한 성장은 많은 정 사원들을 서고에서 밤을 새도록 만들었다. 인터뷰를 했던 권송아 씨는 일일 매출액이 1억원을 넘었을 때 파티라도 열었냐는 질문에 "밤새워 서고에서 책 포장을 했다"고 대답하며 웃었다. 벤처 기업에서 근무하는 어려움을 이겨내는 힘 중의 하나가 회사를 직접 키

Exhibit 1. YES24의 매출 성장률

(단위: 만원)

월	2000년 1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월(예상)
월매출액	40,000	50,000	65,000	75,000	120,000	150,000	자료없음	
일매출액	1,300	1,600	2,100	2,500	3,100	4,500		7,500~8,000
전월대비 성장률		23%	30%	16%	26%	46%		

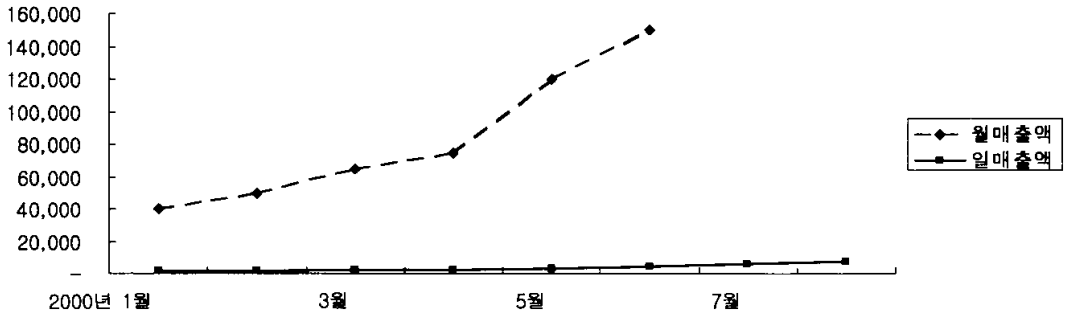
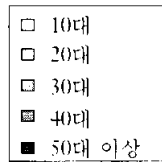
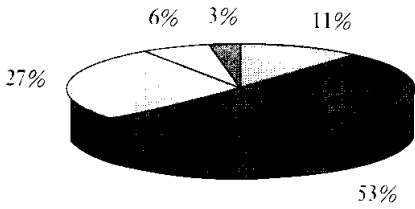


Exhibit 2-1. YES24의 회원 구성비율



연령대	남	녀
10대	65%	35%
20대	63%	37%
30대	81%	19%
40대	88%	12%
50대 이상	80%	20%

Exhibit 2-2. YES24의 회원 구성비율

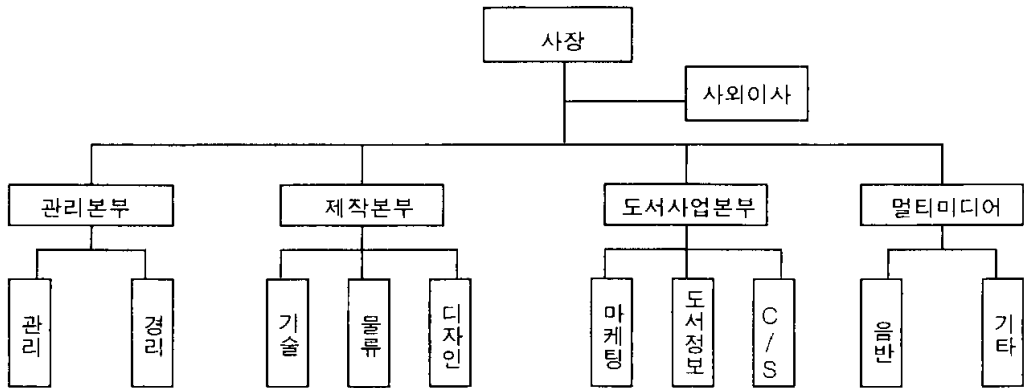
연령	회원수	비율	남자	비율	여자	비율
10대	3488	3.9%	2127	61%	1360	39%
30대	46304	43%	32412	70%	13891	30%
40대	6950	13%	5768	83%	1181	17%
50대	788	2%	724	92%	63	8%
60대	307	0.1%	288	94%	18	6%
기타	498	1%	283	57%	214	43%

Exhibit 2-3. YES24의 고객정보

(단위: 명)

날짜	2000년 1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월
총 회원수	90,000	105,000	120,000	140,000	180,000	210,000	250,000	300,000
일일 증가 회원수	500	500	700	900	1,000	1,300	1,700	2,000

Exhibit 3. YES24의 조직도



워나가는 재미라고 볼 때 YES24의 직원들은 그런 재미를 느끼며 일을 하고 있다는 인상을 주었다.

## 4. 유통

### 1) 거래유통

#### (1) www.YES24.com

온라인서점에 있어서 고객들이 책에 대한 정보를 접하고 주문을 하는, 우리가 기존의 서점에서 하던 일련의 행동들은 인터넷 사이트 안에서 일어난다. YES24의 마케팅 팀장 권승아 씨는 그들의 인터넷 사이트인 www.YES24.com에 대해 다음과 같이 얘기하고 있다.

“YES24가 처음 시작했을 때의 멤버들은 모두 전문적인 기술을 갖고 있던 사람들 이었죠. 원래의 사장님이셨던 박지수 실장님은 원래 이 방면에서 손꼽히는 실력자이세요. 이강인 사장님이 취임한 이후에도 CTO(Chief Technology Officer)로 남아계시면서 YES24의 사이트를 만들고 관리하시고 있죠.”

따라서, YES24는 자체적으로 서버를 운영하고, 사이트를 제작, 관리 하였으며, 그에 대한 노하우를 꾸준히 습득하여, 온라인서점 업계에서 가장 뛰어난 사이트를 운영하고 있다는 것이 YES24측의 설명이다.

### (2) Contents

현재 YES24가 보유하고 있는 도서의 Database는 국내 도서 30만종과 국외도서 50만종이다. 이 중에서 국외 도서에 대한 Database는 미국의 도매업체에게 일정한 금액을 지불하고 임대하고 있다.

YES24에서 판매하고 있는 도서 정보는 다양한 내용을 담고 있다. 독자는 자신이 원하는 도서의 제목이나 이미지를 클릭하면 각종 언론의 그 책에 관한 기사를 모은 '미디어 서평', 책의 목차, 직접 읽기, 독자들이 직접 올린 독자 서평 등의 정보를 볼 수 있다. 직접 책을 보면서 고르는 오프라인 서점의 몇 대신 책 한 권, 한 권에 대해 더욱 깊이 있는 정보를 제공하는 것이다.

### (3) 보안

YES24는 거래 유통상의 보안을 위해서, K4방화벽을 설치하고 있으며 다중 서버를 이용하여 더욱 고객들의 안전에 힘쓰고 있다. 여기서 K4란 Korea Level 4의 약어로, 국가정보원 등 국가기관이 인증한 최고 수준의 방화벽 시스템이라고 이강인 사장은 설명한다. 다중 서버를 이용한다는 의미는 회원의 정보를 11개의 서버에 분산하여 저장하는 방식으로 설령 한 두개의 서버가 해킹을 당하더라도 고객의 정보가 누출될 확률을 최소화하고 있다는 뜻이다.

또, 신용카드정보, 거래정보, 비밀번호 등 기밀성이 요구되는 내용은 전자상거래에서 널리 사용되고 있는 SSL(Secure Socket Layer) 암호화기술로

처리하여 YES24 자체에서는 이 정보를 보관하지 않는 것을 원칙으로 하고 있다.

이 외에도 2000년 7월 개인 정보, 신용카드 정보 유출로 인한 고객의 금전적 피해를 1인당 3백만원 까지 보상하는 현대해상화재보험(주)의 'e-Biz@배상책임보험'에 가입하였다. 이를 통해 고객들에게 개인 정보 유출의 위험이 거의 없으며 만일 그런 일이 있더라도 철저한 배상을 약속하겠다는 강한 의지를 보여주고 있다. 이런 내용을 홈페이지를 통해 꾸준히 홍보함으로써 고객에게 전자 상거래에 대한 신뢰를 심어주려는 노력을 하고있다.

## 2) 실물유통

### (1) 책의 조달

YES24는 크게 세 공급원으로부터 책을 구입하고 있다.

- 첫째, 출판사로부터의 직거래
- 둘째, 도매상으로부터의 공급
- 셋째, 소매상으로부터의 공급

YES24가 가장 크게 할인률을 적용하는 책들은 바로 첫번째 출판사로부터의 공급된 책이다. 가장 싼 가격에 많은 책을 공급 받으며, 그 가격은 대략 책 정가의 60% 정도다. YES24에서 30% 할인을 제공하는 책의 대부분이 이렇게 출판사로부터 공급 받은 책이다. 도매상으로부터 책을 공급 받을 때에는 정가의 약 70%정도의 가격으로 구매한다. 아주 드물게, 고객이 도매상이나 출판사로부터 구하기 힘든 책을 주문하는 경우가 있는데, 그런 경우에는 YES24측에서 직접 소매상으로 찾아가 책을 구매해 온다고 한다. 소매상으로부터 책을 구입하기 때문에, 이런 경우에는 책의 정가로 사야 한다.

50%의 세일을 하는 책들도 YES24의 사이트에서 눈에 띄는데, 이런 도서들은 이미 소비자들에게 잊혀져 폐기처분을 할 상황에 처한 책들이다. '담근다'는 표현을 사용하는 책들인데, 담근다는 말의 의미는, 책을 폐기 처분하여 다른 제품으로 만들어야 하기 때문에 책을 물속에 담구어 불린 후 다시 재생을 하게 되는 공정에서, 물에 '담그기' 때문이

다음은 YES24의 책 구매에 대한 자료이다.<sup>1)</sup>

구분 \ 공급원	출판사	도매상	소매상
책의 종류	20%	80%	0.1%
구입량	40%	60%	0.1%

1) 2000년 YES24 마케팅 팀 자체 조사

라고 한다. YES24의 도서 사업부에서는 담글 책들 중 내용이 괜찮은 책들을 선정하여 판매하고 있다.

YES24는 조금이라도 더 싸게 책을 공급 받기 위해서 여러 출판사와의 연계를 모색하고 있다. YES24측은 현금 결제, 도서 판매 데이터 제공 등의 매력적인 제안과 직거래가 유통마진을 줄여 출판사와 서점 양측에, 이익임을 설득을 통해 궁극적으로 더 많은 출판사와의 직거래를 위해 노력하고 있다.

### (2) 입고에서 포장까지

구매한 책들은 경기도 수원에 있는 YES24의 자체 물류 창고로 보내진다. 500평 규모의 이 서고에는 50만 권 규모의 책을 장서할 수 있다. 3달 전부터 1권이라도 판매된 적이 있는 책은 시물레이션 프로그램을 통해 안전 재고량만큼 확보되고 있으며, 책을 구매할 때에는 이 안전 재고량에 따라 어느 정도 살 것인가를 결정한다.

책이 물류 창고에 도착하면 입고를 하게 되는데, 책의 바코드를 확인하여 그 데이터를 컴퓨터에 저장한 후, 책을 종류에 따라 분류하여 정리한다. 주문이 들어오면 주문에 따른 영수증이 서고에서 일하는 사람들에게 전해지고, 그 영수증에 따라 책을 모은 후 포장하여 배송 전문 업체에게 맡기는 과정까지가 YES24가 하는 일이다.

### (3) 배송

배송문제에 관해서 YES24는 국내 제일을 자부한다. 온라인서점이 오프라인 서점에 비해 가장 불리한 점이라고 할 수 있는 배송의 문제에 있어서 YES24는 물류 부분에 대한 꾸준한 투자를 통해 고객이 책을 받는 시간을 상당히 줄여왔다. 이강인

사장은 고객들이 인터넷 쇼핑물을 이용하면서 가장 궁금하게 생각한다는 “언제쯤 도착하느냐?”에 대한 의문을 상당 부분 불식시켰다는 것이 YES24의 강점이라는 사실을 지적했다. 이강인 사장은 인터넷 이코노미와의 인터뷰에서 “소비자가 재구매를 하게 되는 것은 전에 그 물건이 얼마나 빨리 왔느냐에 초점이 맞추어지기 때문”이라며 배송 시스템에 기업 역량을 주력하는 이유를 밝혔다.

YES24가 현재 거래하고 있는 배송 전문 업체는 IM물류이다. 1998년 한진택배를 이용하던 YES24는 99년 초 현대택배, 99년 말 대한통운택배, 그리고 2000년 상반기에 들어와서는 IM물류만을 이용하고 있다. 원래 YES24는 오토바이 퀵서비스를 전문으로 하는 IM물류와 택배회사 양쪽으로 거래를 하였으나, 2000년 상반기가 되면서부터는 IM물류에게 배송전부를 위탁하였으며, IM물류는 서울 경기 지역은 자사의 오토바이 퀵서비스로 직접 배송을 하고, 그 외의 지방은 IM물류가 CJ GLS와 맺은 계약을 통해 CJ GLS가 배송을 하고있다.

YES24의 물류 창고에서는 하루 두 번 출고를 한다. 처음에는 하루에 한번 택배 회사에서 찾아왔으나, 배송건수가 증가함에 따라 하루에 두 번 출고를 할 수 있게 되었다. 앞의 경영전략 부분에서도 언급하였지만, 하루 두 번의 출고가 가능해짐에 따라 당일 배송이 가능한 비율이 60% 가까이 이르게 되었다.

서울 경기 지역은 당일 배송이 가능하다. 이 지역은 오토바이 퀵서비스를 이용하여 빠른 배송을 하며 구매자의 주문 시간에 따라 5시간 이내 배달이 가능하다. 그 외의 지역은 택배 회사를 이용하며 2~3일 정도의 시간이 걸린다. (Exhibit 4. YES24의 물류)

이러한 과정 속에서 YES24는 주문 후에 책이 어느 단계를 지나고 있음을 알리는 E-mail을 주문, 입금, 배송의 세 단계에 걸쳐 자동으로 발송하는 시스템을 이용해, 고객이 안심하고 서비스를 이용할 수 있도록 배려하고 있다. 이는 배송 과정 전체를 고객과 공유하여, 고객들에게 구매과정에서 예측가능성을 주어 궁극적으로 기업에 대한 신뢰를 얻는 것을 목표로 한다. 절판된 서적일 경우 출판

사 재고분까지라도 찾아내서 제공한다는 고객 질문에 대한 철저한 책임의식 역시 고객들의 신뢰를 얻는데 한 몫을 했다.

#### (4) 반송

YES24측에서 제시하는 반송 방법은 크게 두 가지로 나뉘고 있다.

먼저, 도서가 잘못 배송되었거나 파본일 경우, YES24측에서 반송비와 제반비용을 전부 지불하며 반송을 한다. 도서에는 문제가 없으나, 구매자가 책을 구입 후 책을 바꾸겠다고 하는 경우에는, 구입일 후 20일이 지나기 전까지만 반송이 가능하며, 책을 끝까지 다 읽었을 경우에는 반송이 불가능하다. 이 경우 반송비와 제반비용은 고객이 부담하도록 되어있다.

## 5. 마케팅

### 1) 가격 전략

對 오프라인 서점과의 경쟁에 있어서 YES24를 포함한 온라인서점들이 가장 근본적으로 해결해야 할 문제는, 어떤 방법으로 고객들이 친숙하게 이용해 왔던 오프라인 서점을 떠나 온라인에서 책을 구입할 수 있도록 할 것인가의 문제였다.

이 문제에 대한 해답은 최대 37%(기본적인 할인 30%와 적립금 2%, 인터넷 전자화폐인 i-cash로 구입할 경우의 5% 캐쉬백)가 적용되는 가격 할인 정책이었다. 도서정가제에 얽매이지 않고, 출판사와의 직거래를 통해 확보한 300종의 책을 기본적으로 30% 할인된 가격에 판매하는 300-30정 책은 소비자들을 온라인서점으로 끌어들이는 가장 큰 원동력이었다.

YES24가 이런 낮은 가격으로 판매를 할 수 있는 원인은 오프라인 서점에 비해 판매 관리비와 매장 운영비, 재고 비용 등을 획기적으로 절감할 수 있기 때문이다. 교보문고의 경우 인터넷 사업부에만 150여명의 정 사원이 근무하는 반면, YES24는 100여명의 사원이 근무하고 있고, 그 중 반 정도는 아르바이트로 일하고 있어 실제 정 사원의 수는 50여



명에 불과하다.

판매 관리비를 구성하는 가장 중요한 요소인 인건비의 이러한 차이 이외에도 실제 매장이 없는 YES24의 경우 매장을 유지하기 위해 드는 비용은 전무하다는 강점이 있다. 대개 실제 오프라인 매장을 운영하는 서점과는 달리 YES24는 배송할 책을 보관하는 서고만 있으면 되기 때문에 많은 비용을 절감할 수 있다. 또 팔렸던 책에 대한 데이터베이스를 통한 시물레이션으로 재고를 관리하기 때문에 재고에 대한 부담도 적은 편이다. 심지어 전화 상담원을 고용할 경우의 인건비를 절약하기 위해 고객들의 불만이나 의문 사항은 3명의 직원이 1:1계시판을 통해 처리하고 있다.

배송비용에 있어서 YES24는 IM물류를 통해 모든 거래를 함으로써, 한 건 당 2,400원 이하로 물류 비용을 획일화 할 수 있었다. (몇 십 권이 넘어가는 대량 주문일 경우에만 약간의 금액을 더 지불하나 그 비율은 미미하다.) 그 전까지 택배 회사와 커서비스 회사 두 군데와 각각 계약을 했던 YES24는 2000년 상반기부터는 택배 회사와는 직접적인 거래를 하지 않고, IM물류에게 택배 회사와의 계약부분을 맡기게 되었다. 이런 전략은 실제로 YES24측에게 많은 비용 절감 효과를 가져다 주었는데, 대한통운과 거래를 하였을 경우 한 건 당 3,100원까지 하던 물류 비용이 2,400원까지 내려감으로써, 약 700원 정도의 유통 비용을 절감할 수 있었다.

또한 컴퓨터 관련서적을 구입할 경우 2,000원의 배송비마저 무료로 한 정책은 일정액 이상 주문 시 배송비를 받지않는 교보문고 등의 타사와는 구별되는 방식으로 고객들의 구매를 촉진했다. 이런 할인정책은 즉시 책을 받을 수 없다는 인터넷 상거래의 단점을 상쇄시켜 현재의 높은 매출을 가능하게 했다.

## 2) 광고

YES24는 최초로 오프라인 광고를 한 온라인서점이다. 지금도 주요 일간지의 책소개 섹션에는 어김없이 YES24의 광고가 눈에 띈다. 특히, 업계 최

초의 TV광고는 YES24가 기존의 온라인서점 말고도 수많은 서점들이 새롭게 등장하는 상황에서 주도적인 위치를 고수하지 못하게 된다면 도태될지도 모른다는 위기감이 이런 공격적인 마케팅을 유도했다.

구체적으로 이야기하자면, 유명 여배우를 고용한 TV CF, 라디오, 신문 등 기존의 오프라인 매체를 활용한 광고와 야후, 네이버 등의 유명 검색엔진을 통한 온라인 광고를 병행하여 인지도를 높이기 위한 전략을 채택했다.

이런 노력은 온라인서점에 대한 최초 인지도 조사에서 YES24를 교보문고(22.5%)와 아마존(16.7%)에 이어 세 번째로 손꼽히는 사이트로 만들었다. YES24는 16.5%의 인지도로 다른 순수 온라인서점에 비해- 알라딘(5.9%), 인터파크의 북파크(5.7%) 등-상당히 높은 편이다.1 이런 높은 인지도는 실제 이용으로 연결되어 현재 순수 온라인서점에서 최고의 매출을 거두고 있다.

온라인에서의 광고뿐 아니라 다양한 파트너사와의 제휴를 통한 수익 창출 노력도 하고 있다. YES24는 검색엔진과, 언론, 전문가 사이트 130여개사와 배너나 검색창을 통한 공동운동을 하며 이를 파트너사와 포인트나 마일리지 제도를 공유하고 있다. 이는 제휴 대상 기업에서 주어지는 포인트나 마일리지를 YES24에서 사용 가능한 전자 도서 상품권으로 변환하여 편리한 정산방법을 제공해주는 방식이다.

또 네이버(www.naver.com), 엠파스(www.empas.com) 등의 검색엔진과 키워드 제휴를 맺어, 검색엔진에서 키워드 검색이 이루어지면 그 키워드에 관한 책을 YES24에서 구매하도록 추천하는 배너창이 뜨도록 하고있다. 이 배너를 클릭하게 되면 곧바로 YES24의 홈페이지에서 그 키워드에 관한 검색결과를 보여주는 창으로 이동하게 된다. 여기서 발생하는 수익은 판매수수료의 형식으로 제휴사에 주어지고, 이 과정에서 시너지 효과를 얻거나 공동 마케팅의 기회를 창출하기도 한다. 이외에도 주요 언론사 사이트의 도서정보 코너운영 계약을 체결하여 홍보 효과를 꾀하는 등 다방면의 제휴를 통한 공동 마케팅을 하고 있다.

## 5. 전망과 미래

### 1) Vision-Book Portal, Culture Portal

YES24가 현재 가장 유리한 위치를 선점하고 있는 온라인서점이라는 사실은 부인 할 수 없다. 현재 가장 많은 수익을 내고 있으며, 인지도 면에서도 타 기업을 앞서고 있고, 물류 부분에서는 확실한 경쟁 우위를 갖고 있다는 것이 이를 뒷받침 한다.

이러한 기반 위에 YES24는 단순한 도서 판매 사이트를 뛰어넘는 북 포털(BOOK PORTAL)사이트, 그리고 책이라는 범위에 한정되지 않는 문화 포털(CULTURE PORTAL)사이트를 추구하고 있다.

북포털을 향한 내면 심화 전략으로는 2000년 4월 15일에 창간된 격주간 도서웹진 북키앙을 통해 다양한 출판정보와 도서 콘텐츠를 제공하려는 노력을 들 수 있다. 이는 타 온라인서점과 차별화를 꾀하고 회원들에게 문화적 커뮤니티 구축의 기회를 주어 궁극적으로 book portal을 지향하려는 노력의 일환이다. 또, 출판 평론가가 정기적으로 전문 서평을 올리는 YES서원을 운영하고 있고, 독자들의 서평 중 우수작을 선정하여 사이버 도서 상품권을 증정하는 이벤트를 꾸준히 개최하여, 고객들이 직접 만드는 콘텐츠를 늘려나가고 있다.

또 미국 최대 도매상과의 계약을 기반으로 50만 종의 양질의 원서 DB를 확보하여, 아마존 보다 저렴한 가격으로 원서를 공급해 아마존에게 잠식된 국내 원서 시장을 탈환하는 계획도 가지고 있다.

이 외에 문화 포털로서 음반, 게임 등의 분야에도 꾸준히 투자하여 멀티 미디어를 통한 문화 전반에 대한 서비스 역시 제공하려는 노력도 계속되고 있다. 최근에는 기존의 회원들에게 멀티 미디어 소식지를 표방하는 "컬처클럽"이라는 이름의 뉴스레터를 통해 현재 판매하고 있는 음반, 게임 시디, VCD 등의 정보를 제공하기 시작했다.

#### 1) e북

마지막으로 출판계의 "혁명"이라는 논의가 있을 정도로 큰 각광을 받고 있는 전자책 분야의 진출이

이들의 또 다른 전략이다. 단순히 기존의 종이책을 전자책으로 바꾸는 것이 아니라 신작 장편 소설을 전자책으로 직접 출판하는 것을 목표로 국내의 유명작가 13명과 계약을 완료하고 2000년 8월 e북 메뉴를 전면 개편하여 한 달에 2명씩 기성 작가의 신작 소설을 낼 계획이다.

그 전의 e북 서비스가 이우혁을 비롯한 판타지 작가의 작품을 위주로 하여 독자층에 일정한 한계가 있었으나, 이번에는 구효서, 성석제, 윤대녕 등 상당한 수의 독자를 가진 베스트 셀러 작가들이 기존 소설이 아닌 신작 소설을 들고 참여한다는 점에서 YES24측에서는 e북을 활성화 시키는 계기가 될 것으로 기대하고 있다.

미국의 경우 온라인상에서만 다운 로드받을 수 있는 형태로 출간된 스티븐 킹(Stephen King)의 66 페이지짜리 중편 소설인 라이딩 더 블릿(Riding the Bullet)은 겨우 이틀 만에 500,000 만번의 다운로드를 기록했으며, 뉴욕타임스에 "다섯 군데 웹사이트에서 1초에 2.5건의 다운로드 주문이 들어왔을 정도로 성황"이라고 보도될 정도로 어느 정도 수익 가능성을 보여 줬다 그러나 국내에서 최초의 e북 소설 신작이라고 할 수 있는 "모델"의 경우 총 3000건 미만의 다운 로드 횟수를 보였고, 올 9월에 추가된 '정별'의 경우 9월 5일 현재 4368건에 그치고 있다.

YES24측에서도 e북을 통해 당장 수익을 얻으려는 기대를 가지고 있다기보다 그 장래성과 선도 기업으로서의 이미지 제고 차원에서 투자를 하고 있다. 현재 YES24는 전용 reader를 개발하였고, Fasoo DRM서비스로 보안문제를 해결하여 유명작가의 신작을 콘텐츠로 삼아 전자책 분야에서 국내 최초, 최대의 전자 서적, 전자 출판 기업이 되겠다는 의지를 보이고 있다.

9월 5일 현재 야후 코리아(www.kr.yahoo.com)에 등록되어 있는 온라인서점의 숫자는 269개로, 외국 서적을 전문으로 다루는 25개까지 합산한다면 그 수는 무려 294개에 이른다. 1960년대의 영화대본을 비롯한 고서(古書)만을 다룬다는 사이트에서 시, 명상 등을 '들려주는' 책인 오디오북을 제공하는 사이트까지 엄청나게 다양한 사이트가 존재한다.

## 2) 自信感

이 중에서 YES24가 그 매출액이나, 인지도, 회원수 등에서 업계를 선도하고 있는 기업 중의 하나라는 사실을 부인할 수는 없다. 국내 최저가를 자랑하는 낮은 가격과 당일배송을 목표로 하는 탄탄한 물류망, 공격적인 마케팅, 1:1 서비스로 대표되는 고객 관리 등이 YES24의 성공을 불러온 강점이라고 볼 수 있다.

그러나 기존의 거대 오프라인 서점들이 할인 공세를 펼칠 경우 오프라인의 기반이 없는 YES24가 그 도전을 이겨내고, 지금의 지위를 지킬 수 있을지에 대해 확답은 내릴 수 없다.

YES24측은 그들의 최대 강점인 할인 정책을 점

차 축소할 것이라고 한다. 즉, 현재의 30~300 정책(300권의 책을 30%할인가로 제공)에서 할인율을 낮추고, 그 종(種) 수도 축소할 계획임을 밝혔다. 그럼으로써, YES24는 2000년도에 수익을 내어 그들의 수익구조를 검증 받은 후 내년에 코스닥에 상장할 예정이라고 밝혔다. [Exhibit 5. 요약 재무제표]

그들은 교보문고를 비롯한 오프라인의 대형 서점들이 할인공세를 펼친다 해도 기존의 가격 정책에서 물러나지는 않으리라고 한다. 이미 많은 소비자들이 온라인을 통한 구매의 장점을 경험했고 그 저렴함과 편리함을 체감한 YES24의 고객들이 계속 YES24의 고객으로 남으리라는 데 상당한 자신감을 표시하고 있다.

Exhibit 4. YES24의 물류

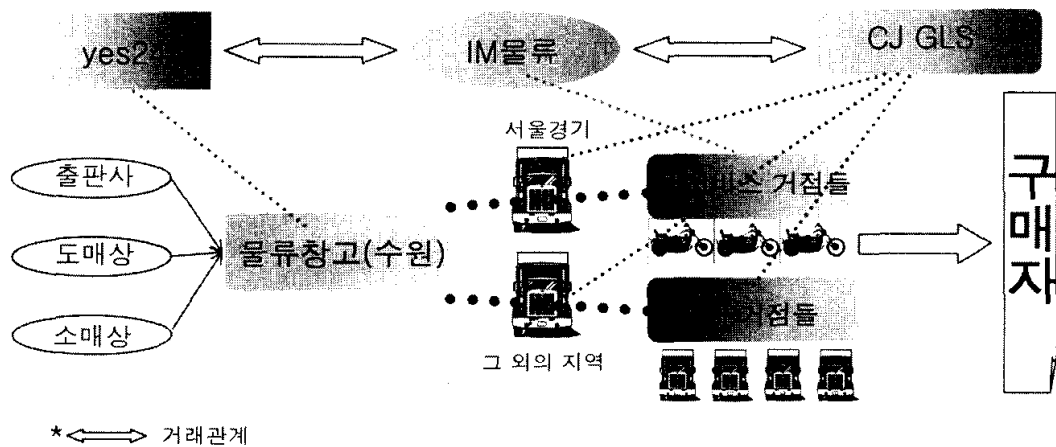


Exhibit 5. YES24의 요약 재무제표

년도	1999년	2000년(예상)	2001(예상)
매출액	1,228,375,530	20,900,000,000	98,100,000,000
매출원가	1,009,549,743	12,640,000,000	78,280,000,000
매출총이익	218,915,797	816,000,000	19,820,000,000
판매관리비	537,969,900	2,780,000,000	11,470,000,000
영업이익	-319,151,031	5,380,000,000	8,350,000,000

## 5. On-line과 Off-line의 결합, 과연 정답인가?(B)

### 1) 오프라인 서점의 온라인 사업부-인터넷 교보문고

“인터넷 교보문고의 사업취지는 수익을 얻기 위해서가 아니라 현실 세계에서 불가능했던 다양한 정보 서비스를 고객에 제공한다는 의미가 더욱 큽니다. 즉, 도서 구매와 도서에 대한 정보에 대해 소외되어왔던 고객과, 인터넷이란 열린 의사소통 수단을 통해 그 정보를 공유하자는 것이죠. 또 인터넷 상에서는 고객과의 상호 의사소통도 가능하기 때문에, 오프라인의 보조적 수단으로 인터넷 사업부를 설립하게 된 것이죠.”

-교보문고 인터넷 사업부 남성호씨의 인터뷰 내용 중

인터넷 교보문고는 1999. 10. 27일 한국전자상거래대상 전문쇼핑몰 부문 최우수상을 차지하였고, 2000년 현재 연 매출액 150억 원을 무난히 달성할 것으로 예상하고 있다.

### 2) 오프라인의 교보문고-“교보북클럽”

교보문고는 1980년 교보생명의 100%출자로 설립된 기업이다. 기업이념 [Exhibit 6]에서도 알 수 있듯이 교보문고는 설립 시부터 교보생명에 의한 공공성의 목적- 전국민에게 질 높은 독서서비스를 공급한다는을 가지고 출발했다.

휴일이나 공휴일에 교보문고에 다녀본 사람들은

Exhibit 6. 교보문고의 기업이념

- ◆ 국민교육 진흥의 실천적 구현
- ◆ 독서인구저변확대를 통한 국민정신문화 향상
- ◆ 사회교육적 기능을 살린 문화공간 창출

교보문고의 광대한 장서량과 많은 도서관매량에 한번쯤은 놀라게 된다. 실제로 현재까지 교보문고의 영업성과는 다음과 같다. 판매된 도서는 오래전에 1억부를 넘은 상황이며, 방문객 수도 2억명에 이르고 있다. 또한 1일 평균 매출액이 2억원에 달하고 있는데, 이는 경쟁사인 영풍문고(6,000여 만원/일)나 종로서적(5,000여 만원/일)의3배에 달하는 수준이다.<sup>1)</sup> 이와 더불어 교보문고는 국내 최고의 수준인 50만 여종 230여만 권의 장서를 보유하고 있으며, 우리나라 서적유통업계의 리더로서 사회에 미치는 영향도 지대하다.

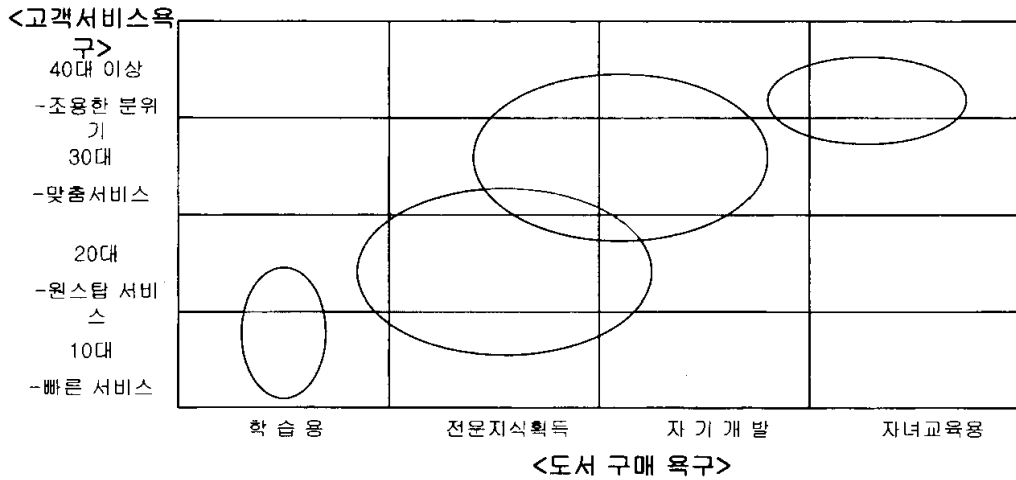
1993년 2월에 교보문고는 지리적으로 직접 방문하지 못하는 고객들과 도서에 대한 정보를 필요로 하는 회원들을 상대로 회원제 통신판매 서비스인 ‘교보북클럽’을 실시하게 되었으나 당시에는 단순한 배달이나 신간 안내 정보지 배포의 차원을 벗어 나지 못하였다. 1997년에 외환 위기를 비롯하여, 그 이후 인터넷 시장의 고속 성장과 외국계 대형 서점인 반디앤 루니즈의 진출, 또 삼성쇼핑몰과 제휴한 아마존의 국내 진출 등의 급격한 경영환경의 변화는 교보문고의 경영진에게 위기의식을 느끼게 하기 충분했다. 이의 대안으로 교보문고는 데이터베이스마케팅을 도입하기 위해 노력했고, 결국 벡스트웨이브(주)라는 컨설팅업체에 용역을 주어 통합 고객 관리시스템을 구축하였다.

데이터베이스마케팅의 개념이 없던 때에는 어느 고객이건 모두 똑같은 신간정보를 받아보아야 했고, 전화로 도서문의를 할 경우에는 매번 처음부터 다시 이야기해야만 했지만 데이터베이스 마케팅의 도입 이후에는 고객의 구매성향과 관심분야에 따라 전해지는 정보가 달라졌다. 즉, 고객 상담 시에 상담원에게 그 즉시 고객에 대한 자세한 정보가 제공되어 고객의 요구에 신속히 대응할 수 있게 된 것이다. 또한 고객의 서비스 욕구와 도서구매 욕구를 파악하여 각 고객에 맞춘 적극적인 서비스의 제공이 가능해졌다. [Exhibit 7]

이러한 데이터 베이스 마케팅의 도입은 기존에 실시해오던 ‘교보북클럽’을 보다 효율적으로 운영

1) 2000. 7. 24일자, 인터넷 ECONOMY

Exhibit 7. 고객서비스욕구와 도서구매욕구 세분화



자료: 한국 마케팅 연구회, 1999.3. 신영석

하는데 큰 도움이 되었으며, 여기서 습득한 노하우와 운영시스템은 이후 교보문고가 인터넷 가상서점 시장 진출에 있어 큰 도움이 될 수 있었다.

## 2) 이제 온라인으로도 간다. - 인터넷 교보문고의 설립

1997년 9월 9일, 교보문고는 새롭게 등장한 거래 수단인 인터넷을 활용한 가상 서점인 인터넷 교보문고를 창립하였다. 이것은 인터넷을 통한 상거래 활동이 점차 활황을 맞자, 미국에서의 사례를 보고 초기의 높은 브랜드 이미지 구축이 온라인서점시장에서 성공하기 위한 중요한 요소라는 판단에 의한 것이었다. 이 온라인서점은 기존의 교보북클럽을 확대 개편하는 형식으로 시작되었으나, 곧 양적·질적 한계에 부딪혔다. 먼저 97년 이후, 인터넷 사용자의 수가 기하급수적으로 증가하면서 사이트 서버의 용량 부족 사태가 빚어졌고, 이와 함께 온라인 상에서 신용카드 사용자에 대한 신상정보 보안의 필요성이 대두되었다. 또한 교보문고의 프로그래머들에 의해 디자인된 웹사이트가 타 온라인서점들보다 사용자 인터페이스가 불편하고 미흡하다는 고객들의 지적에 따라 [s1][YEJ2]교보

문고는 개점 2주년인 99년 9월 9일, '인터넷 교보문고'의 시스템을 전면 개편하기에 이른다. 이때 교보문고는 지금까지 나뉘어 있던 전산부와 북클럽운영팀, 첨단정보팀을 통합하여 인터넷 사업부를 발족하게 되었다. [Exhibit 8]

이와 같이 인터넷 교보문고는 전신인 교보북클럽이 여러 가지 형태로 개선된 끝에 만들어진 소산물이다. 따라서 인터넷 교보문고는 교보문고 내 하나의 사업부로서 서고도 교보문고와 공동으로 사용하고 있다. 사업부내 인력들도 교보문고 소속의 사원들이다. 현재 사업부내 인력은 정직원만으로 150여 명에 이르며 인터넷 사업부의 중요성이 커짐에 따라 앞으로도 계속 인력을 충원할 계획이다.<sup>22)</sup>

인터넷 교보문고의 출범 당시만 해도 일 매출이 몇 십만원 대에서 머무는 경우가 빈번할 정도로 온라인 상의 서적 거래는 오프라인의 그것에 비해 극히 일부에 지나지 않았다. 하지만 폭발적인 인터넷 인구수의 증가와 라이프 스타일 상의 변화에 힘입어, 그 후 인터넷 교보문고는 폭발적인 매출액 증가를 경험하게 된다. 오픈 후 2년이 지난 현재에 이르러서는 지난 4월을 기준으로 일 매출이 5,000 만원을 넘어섰다. 또한 작년 2,000만원의 적자를

2) 교보문고 내부자료

Exhibit 8. 교보문고의 조직도

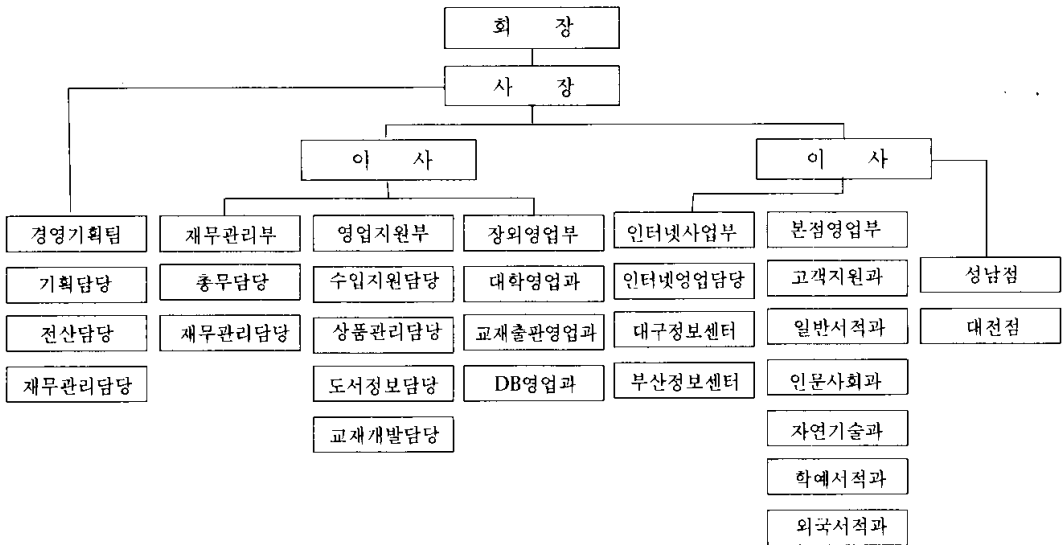
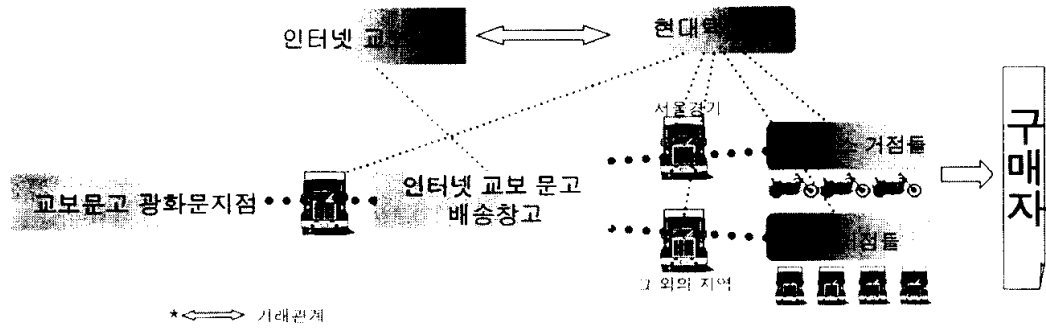


Exhibit 9. 인터넷 교보문고의 물류



끝으로, 금년부터는 흑자로 들어설 것으로 예상되고 있다. 이것은 오랜 경쟁자였던 종로서적과 영풍문고에 비해 인터넷 교보문고의 설립이 늦어지긴 했지만 오프라인상에서의 강력한 브랜드 이미지와 빠른 배송력으로 인하여 가능한 결과였다.

작년 1999년 10월 인터넷 교보문고는 회원 수가 35만명, 일일 매출액이 사천만원을 넘었고 '99' 한국전자상거래대상 전문쇼핑몰 부문 최우수상을 수상하였다. 또 올해인 2000년 8월에는 교보북클럽의 회원수가 60만명을 돌파했으며, 일일 매출액 또한 오천만원에 이르고 있다. [Exhibit 10]

### 3) 왜 인터넷 교보문고를 선호할까?

“인터넷 교보문고는 다른 온라인서점에 없는 것이 두 가지 있습니다. 그것은 비교가 불가능한 50만 여종, 230만 권의 국내 최고 도서 장서량과 오랫동안 쌓아온 '교보' 라는 브랜드 이미지입니다. 이것은 과거 인터넷 교보가 인터넷 서점시장에서 우위를 점할 수 있던 요인이었으며, 또한 미래의 발전 가능성이기도 합니다.”

인터넷 교보문고의 경쟁력이라고 한다면 타 인터넷 전문서점에 비해 많은 장서량을 첫 순위로 꼽을 수가 있다. 현실 매장의 교보문고는 우리나라 최대의 장서를 가진 서점이고, 사업부인 인터넷 교

Xxhibit 10. 교보문고 및 인터넷 교보문고 매출 신장률

Exhibit 10-1. 교보문고 매출액 변화 추이

(단위: 백만원)

구분	1998년	1999년	2000 상반기	2000 예상
회원수	15만명	38만명	65만명	100만명
매출액	28억	73억4천만	65억	150억
영업이익	-8,100만	-4,500만	?	?

Exhibit 10-2. 인터넷 교보문고 연간 매출액 변화 추이

구분	1995년	1996년	1997년	1998년	1999년	2000(예상)
매출액	63,306	77,347	90,553	91,943	108,409	130,000
전년대비 신장률	15.4%	22.2%	17.1%	1.5%	17.6%	19.9%
인터넷 매출 비율	-	-	-	3.0%	6.8%	10.2%

보문고는 동일한 서고를 공유하고 있으므로 교보문고의 장서량은 곧 인터넷 교보문고의 장서량이라 할 수 있다. 인터넷 교보문고의 장서 수준은 50여만종 230만권 수준으로, 대개의 온라인 서점들의 보유수준-매출의 40-50%를 차지하는 1000여종 내외의 베스트 셀러 위주인 약 2만여종 10-20만 권의 장서 보유량-과는 비교가 되지 않는다. 때문에 학술서적 및 희귀서적 관련 구매자들은 교보문고를 선호하며, 인터넷 교보문고에서 고객 자신이 필요한 모든 책을 구매하게 된다.

오프라인 상의 교보문고 브랜드 이미지에 의해 자연스럽게 형성된 인지도와 신뢰감은 인터넷 교보문고의 커다란 경쟁력이 되고 있다. 왜냐하면 소비자가 인터넷으로 책을 주문하려 할 때, 특별하게 선호하는 사이트가 없는 한 인터넷 교보문고에 먼저 들어와 보게 되고 주문하는 경우가 많기 때문이다. 그리고 순수 인터넷기반 할인 서점의 경우, 99년 말까지 복잡한 유통구조와 빈약한 물류 시스템 등의 문제를 안고 있었기 때문에 오프라인에서 쌓은 노하우를 가진 교보문고가 가상공간에서 쉽게 우위를 획득할 수 있었다. 이는 많은 기업들이 난립하고 있어서 오히려 시장이 독과점화 되어 가고

있는 현재의 전자 상거래 시장의 트렌드에 힘입은 바이기도 하다.

그러나 2000년 상반기에 들어서면서 가격할인을 경쟁우위로 삼는 인터넷 전문 할인점의 약진으로 인하여 일일 매출액이 오천만원에서 고정되고 성장세가 둔화되게 되었다. [Exhibit 10] 인터넷 사업부 수준에서 대응 전략을 구사하는 것이 아니라 교보문고 전체에서 의사결정이 이루어지기 때문에 인터넷 사업부가 신속한 대응을 펴지 못하였다. 그래서 2000년 초 200 억원으로 예상하였던 일년 매출액을 150 억원으로 하향조정하고 뒤늦게 2000년 11월 6일에 웹사이트를 개편할 예정이다.<sup>3)</sup>

## 7. 유 통

### 1) 실물유통

“고객들은 책을 인터넷에서 구입한 이후 빨리 받아보기를 원합니다. 특히 우리나라 고객들의 정서 상 더욱 이러한 점은 고객만족도에 많은 영향을 미치게 됩니다. 따라서 저희 인터넷 교보는 전문 택배 회사에게 물류부문을 아웃소싱을 하

3) 교보문고 내부자료 및 인터넷 사업부 유재성씨 인터뷰 내용 중

여 가장 빠른 시간 안에 가장 정확하게 책이 독자들에게 도착되도록 노력하였습니다. 이것이 고객만족도를 높여 주었고 인터넷 교보문고를 제1의 온라인서점으로 만들 수 있었지요.”

인터넷 교보문고의 경우, 주문된 책을 교보문고 광화문 지점에서 본사 건물에서 이송한 후, 본사 건물 1.2층에서 포장 및 발송을 한다. 따라서 교보문고의 책 구입경로와 인터넷 교보문고의 책 구입경로는 같다. 인터넷 교보문고는 출판사와의 직거래가 대부분을 차지하고 있으므로 마진율을 높일 수 있어서 안정적인 수익을 기대할 수 있으며, 교보문고의 경우 가격할인을 하고 있지 않기에 매출액 대비 매출 이익률이 평균 27.4%여서 매출액에서 대략 10~12%를 차지하는 물류 비용을 제하고도 기타 영업비용을 충당할 수 있어 영업수익성이 높다는 것을 알 수 있다.

인터넷 교보문고의 사무실은 서울 광화문에 위치하고 있다. 실제 교보문고의 본사는 교보문고 서울 광화문지점에서 걸어서 15분 정도의 거리에 위치하고 있으며, 교보문고의 인터넷 사업부 역시 본사 빌딩의 6층에 위치하고 있다. 실제 책을 포장하여 발송하는 곳은 같은 건물 1.2층이다. 교보문고의 오프라인매장에서 인터넷 교보문고의 배송장소까지는 같은 광화문 내라고는 하지만 분명 물류에서 한단계가 존재한다. 인터넷 사업부에서 자체의 사무실에 책을 구비해 놓기도 하지만, 창고가 아니기 때문에 소비자들이 찾는 모든 책들을 구비해 놓을 수는 없다. 따라서, 소비자에게 주문이 들어오

면 교보문고 광화문 지점에서부터 인터넷 사업부의 배송창고까지 책을 가져오고 책을 소비자의 주문대로 구비하여 포장해야 한다. 이는 주문에서 배송까지 한 장소에서 바로 이루어지지 못하여서 당일 배송의 비율을 높이는 데 한계가 되고 있다.

인터넷 교보문고는 효시였던 북클럽 회원제도 당시부터 배송에 많은 신경을 써왔다. 그때는 지방에 있는 독자들에게 책을 제공한다는 차원에서 자체적으로 배송을 하였으나 인터넷 사업부로 개편된 이후 고객 만족도는 빠른 배송과 정확한 배달에 좌우된다는 판단 하에 전문 물류업체와 제휴를하기로 결정하였다.

이에 현대택배와의 업무 제휴를 통해 인터넷 교보에서 포장 및 분류를 하고 실제 배송은 현대택배가 대행하기로 하였다. 주문이 들어온 책은 광화문 지점(물류 창고 역할)에서 배송장소로 가져온 후, 서울·분당·일산 지역은 현대택배에 의해 오토바이 배달을 하고 기타 지방은 지방 현대택배 물류거점으로 일차 배송된 후 다시 소비자의 집 앞까지 배달되는 시스템을 갖추게 되었다. 이를 통해 오프라인의 광화문 지점을 물류창고로 활용하여 물류창고의 유지 비용을 절감하는 이점을 가지게 한 것이다. 교보문고의 오프라인 매장에서부터 인터넷 사업부까지의 배송도 현대택배가 담당하고 있는데, 현대택배에서 교보문고의 인터넷 사업부가 주문하는 물량이 많기 때문에 무료로 서비스를 제공하고 있다. 배송을 위해 인터넷 교보문고 물류창고에 들어오는 현대택배 차량이 광화문 지점에 들러서 주문된 책 중 인터넷 사업부 본사 물류 창고에 있지 않는 서적을 가지고 들어온 후 하역하고 발송할 책을 가지고 가는 시스템을 가지고 있다. (Exhibit 9) 이는 당일 배송의 비율을 높이는 데 걸림돌이 되고 있지만 파주에 인터넷 사업부 전용 물류 창고를 사용하게 되는 2000년 말에는 이 문제가 해결될 것으로 인터넷 교보문고 측은 예상하고 있다.

현재 주문 한 건 당 물류비용은 3,000원으로 전체 매출액에서 대략 10~15%를 차지하고 있고, 하루 한차례 배송하던 것을 올해 초 하루 오전 11시

표 11. 책공급원에 대한 비율<sup>4)</sup>

	출판사 (직거래)	도매상 도매상	외국제휴 업체
책의 종류 (종별)	90%	9%	1%
구입량 (액수)	90%	9%	1%

4) 교보문고 내부 자료



와 오후 6시 두 차례 배송하여 서울, 분당, 일산은 당일 배송, 그 외 지역은 익일 배송이 가능해졌다.<sup>5)</sup>

인터넷 교보문고에게 있어 가장 취약한 점의 하나로 꼽히는 것은 바로 이 거래유통 부분이다. 한국일보의 웹사이트 비교 평가팀의 분석에 따르면, kyobo-book.co.kr의 사이트를 여는데 최대 로딩 속도가 54초에 이르며,<sup>6)</sup> 인터넷 사업부 자체분석으로도 사이트 구조 및 디자인에 대한 소비자의 불만이 높다고 한다. 즉 웹사이트 상에서 주문에서 결제에 이르기까지가 순서가 복잡하고 시간이 걸린다는 단점이 고객들에게 불편을 주고 있다고 분석하고 있다.

## 8. 마케팅

인터넷 교보문고는 교보문고 내의 사업부들 중 하나로 운영되고 있다. 즉, 전체 기업 중 인터넷 전담반인 것이다. 따라서 전체 교보문고의 운영은 오프라인에서 활동하는 현실 매장인 교보문고와 온라인에서 활동하는 가상 서점인 인터넷 교보문고로 분화될 수 있다. 따라서 인터넷 교보문고의 마케팅 활동은 오프라인에서의 교보문고 보조를 맞추어 진행되어 나가고 있으며 서로의 시너지 효과를 기대하고 있다.

교보문고는 그 규모와 역할에 있어서 사회적으로나 산업내적으로 중요한 위치를 점하고 있기 때문에, 교보문고의 경영전략은 업계 및 사회적인 상황을 고려하여 이루어진다. 특히 교보문고는 우리나라 전 계층을 포괄하는 광범한 독자층을 가지고 있고, 그들로부터 높은 인지도를 이미 확보하고 있기 때문에 교보문고의 마케팅 활동은 대 고객 서비스 전략과 여러 계층이 두루 즐길 수 있는 행사나 이벤트 위주의 판촉전략으로 간단하게 나누어 볼 수 있다.

우선 현실매장에서 고객과의 면대면 서비스를

통해 습득한 노하우와 자체적인 개선 노력들에 힘입어, 단순한 서점공간이 아니라 젊은이들과 전문 학습자들을 위한 문화, 학술공간으로 그 위상을 높이고 있다. 예를 들어 고객의 불만을 '0' (ZU: Zero Unkindness)으로 만드는 ZU100운동, 그리고 장외영업사원을 대상으로 하는 CU (Clean Unkindness) 100 운동 등을 통해 서비스 질의 향상시키기 위한 지속적인 노력을 하고 있다. 또한 최근에는 독서에 컨설팅이란 개념을 도입한 북마스터 제도를 시행하고 있는데, 이 북마스터들은 고객과의 직접적인 커뮤니케이션을 통해 고객의 도서선택에 도움을 주고 있다.<sup>7)</sup>

판촉 활동에 있어서는, 사회의 일원으로 기여를 해야 한다는 기업문화의 일환으로 공익성이 많이 가미된 행사를 주최하고 있다. 한 예로 '도서를 모아 모교에 보내자'와 같은 교보문고의 <책 사랑 운동>이나 <전국 중(고교 순회 문학 강좌)> 등의 이벤트를 통해 독자들에게 다가감으로써 자사의 인지도 증가와 함께 독서인구의 저변확대를 동시에 도모하고 있다.

인터넷 교보문고의 경우 오프라인의 판촉 캠페인과 동시에 회원만의 특별한 서비스를 제공하고 있다. 독자 구매성향 분석시스템을 통하여 성별, 연령대별, 직업별, 학력별 등 특정계층 별 회원의 구매성향과 도서분야별 구매성향을 분석하고 이를 통하여 독자 개인별 맞춤 서비스를 제공해준다. 또한 구매실적에 따라 회원에게 구매액의 3~5%를 적립시키고 우수회원 선정 및 책자 무료 우송 등의 서비스도 제공하고 있으며 웹사이트 내에서 독자 서평 등을 게시할 수 있게 하고 도서정보를 제공해주고 있다. 또한 서적을 32개 대분류, 192개 중분류, 384개 소분류로 구성하여 방대한 인터넷 교보문고의 도서를 회원이 쉽게 검색하고 구매할 수 있게 하였고 외국도서도 28개의 대분류로 나누어서 쇼핑의 편리성을 높여 주고 있다.

또한 온라인서점의 비즈니스 모델인 B2C만이

5) 교보문고 내부 자료

6) 한국일보 2000. 8. 21 <웹사이트 평가> 중

7) 교보문고 홍보자료 및 기획홍보과 남성호씨 인터뷰 내용 중

아닌 출판사에 대한 B2B 사업도 검토 중이며 실제로 출판사 사이트 포럼을 운영중이다. D/B화 된 교보문고의 방대한 서적에 대한 데이터와 특정도서에 대한 구매 동향 분석 등, 출판 환경에 영향을 끼치는 각종 판매자료 체계화하고, 이 분석된 자료를 출판사에 제공함으로써 출판 기획단계에 도움을 준다는 것이다.[s3] 또 이에 그치지 않고 이것은 바로 소비자들에게 reaction이 되어, 한 단계 높은 수준의 고객 서비스를 제공하게 된다. 즉, 인터넷 교보문고가 소비자와 출판사를 중계함으로써 소비자들에게는 읽고 싶은 책을, 또 출판사 입장에서는 팔리는 책을 쉽게 만들어 낼 수 있는 환경을 창출하는 것이다.<sup>8)</sup>

### 1) 시너지 효과의 발현(User4)

온라인서점의 활황은 새로운 구매층 형성이라는 점에서 교보문고의 온라인 사업부와 오프라인 영업부 간의 시너지 창출 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 인터넷을 통해 도서에 대한 정보를 획득하고 구입은 오프라인 또는 온라인을 통해 구매하는 소비형태를 보이고 있다.

“외환 위기였던 97년에도 교보문고는 비록 신장률이 떨어지기는 했어도 매출액은 분명히 늘었지요. 이는 인터넷 교보문고를 통해 정보를 얻은 고객이 실제 매장에 와서 구매를 했다는 데 원인이 있고 98년 이후 매출신장률이 급격히 높아지고 있습니다. 아직 데이터 소팅이 안되어서 구체적인 수치를 제시할 수는 없지만 자체 분석으로 온라인에서 도서정보를 얻고 오프라인 영업점에서 구매하는 회원이 많다고 파악하고 있습니다.”

—인터넷 사업부의 유재성씨 인터뷰 내용 중

즉 오프라인에서의 도서구매 이전에 온라인을 통해 도서정보를 획득하고 오는 고객들이 많아졌으며 온라인에서의 편리한 도서 검색으로 이전보

다 더 쉽게 교보문고에 다가서는 고객들이 늘게 되었다는 것이다. 인터넷 교보문고의 설립취지처럼 누구나 쉽게 시간과 장소의 제약을 받지 않고 도서 정보를 얻을 수 있고, 얻게 된 정보를 통해 실제로 오프라인에서의 구매로 이어지게 되었다.

### 2) 가격정책

인터넷 교보문고가 지난 2000년 4월, YES24에 매출 1위 자리를 넘겨주고 또 매출액의 증가추세가 둔화되는 모습을 보이고있다. 이것의 주된 원인은 서비스의 차원보다는 가격할인에 인한, 책의 일상 재화적 특징에 기인한 것으로 풀이된다. 즉, 책은 품질이 균일한 상품이기 때문에 가격탄력성이 매우 높아서 가격할인을 실시하는 인터넷 할인 서점들의 시장점유율과 매출액이 급격히 높아지고 있다.

그러나 현재 교보문고 등 기존 오프라인의 대형서점과 인터넷 교보문고는 도서정가제를 유지하고, 이러한 가격경쟁에 맞대응 하지 않는다는 것이 기본 원칙이다. 도서정가제가 무너질 경우 출판사나 서점들은 당장의 매출액을 늘리기 위해 출혈적인 할인 경쟁에 돌입하게 되고, 이것은 열악한 우리나라의 출판/유통체제를 위협할 수 있기 때문이다. 따라서 출판사는 수익을 유지하기 위해 적정한 가격보다 높은 표시 가격을 판매가격으로 내세울 수 밖에 없고, 결국 인상된 판매가격은 다시 고스란히 소비자가 떠안게 되는 것이다. 이와 같은 상황에 대해 기획 홍보과의 남성호씨는 다음과 같이 이야기한다.

“현재 할인판매를 하는 일부 대형 할인점의 서적 코너나 인터넷 전문서점이 소비자들의 부담을 덜어줌으로써 금전적 이득을 주는 측면은 분명히 있지만, 우리나라의 출판/유통 구조상 도서유통의 중심 축이 될 수는 없습니다. 인터넷 전문서점의 경우 적자를 감수하면서 전자상거래 활성화라는 시류를 타고 시장을 선점하고, 회원수를 늘려 자사의 기업가치를 높이기 위한 수단

8) 교보문고 인터넷 사업부 유재성씨 인터뷰 내용중

으로 책을 사용하고 있는 현상이 나타나고 있습니다.”

위와 같은 이유 외에도 인터넷 교보문고가 할인 정책을 기피하는 이유는, 실제의 교보문고와 보조를 맞추기 어렵게 되기 때문이다. 현재 인터넷 교보문고가 전체 매출액 중 차지하고 있는 비율은 7% (Exhibit 10)<sup>9)</sup> 내외 수준이다. 따라서 기업 전체로 볼 때, 정가제 파괴에 의한 이득은 손실에 비해 미미한 수준에 그치게 될 것이 분명한 것이다.

이렇게 도서정가제를 고수하고 있는 가격정책 때문에 인터넷 교보문고는 타 인터넷 할인서점과의 경쟁에 있어서 불리한 입장일 수 밖에 없다. 그러나 이에 대해 기획홍보과의 남성호씨는 다음과 같이 말하면서 서비스에 대한 차별화에 대해서 자신감을 보이고 있다.

“적어도 현재까지는 고객들이 서점의 품질을 평가하는 것은 가격보다 원하는 책을 원하는 시간에 구입할 수 있는가의 여부가 더 중요한 요인입니다. 할인되는 책을 온라인서점에서 구입하고 목록에 없는 책을 다른 온라인서점이나 오프라인 서점에서 구매하기 보다는 한 곳의 서점에서 원하는 책을 한꺼번에 구매하고자 하는 것이 고객의 욕구입니다.”

## 9 전망과 미래

전 세계에서 가장 오래된 서점인 영국 글래스고의 '존 스미스 앤드 선'이 2백 49년 만에 문을 닫았다고 한다. 그 이유는 단 한 가지, 최근 우후죽순처럼 생기기 시작한 온라인 서점들의 가격할인 경쟁을 견디지 못한 탓이었다. 세계적인 문호들이 즐겨 찾았던 최고(最古)의 서점, 하지만 이런 풍경이 외국의 일만은 아닌 듯하다. 이미 국내에도 온라인서점이 우후죽순처럼 생겨나고 있으며, 그 규모도 급속히 늘어나고 있는 실정이기 때문이다.

따라서 현재 도서정가제의 고수로 인해 인터넷 시장에서 고전하고 있는 교보문고가 지금의 정책을 계속 고수할 수 있을 지의 여부가 서적시장의 초미의 관심사일 수 밖에 없는데, 이에 대해 기획 홍보과의 남성호 씨는 이렇게 말한다.

“현재 경쟁논리를 앞세워 부차별한 도서 할인을 하고있는 YFS24나 ALLADIN 등의 인터넷 전문 할인서점은 지난 해부터 급격한 신장률을 보이고 있습니다. 그러나 이러한 추세가 지속된다면 각 업체가 생존하기위해 가격 할인정책으로 바뀌게 되고, 결국 자금력 있는 소수의 업체만이 살아 남아 서적시장이 크게 재편될 것으로 보입니다.”

또한 인터넷 교보문고는 대내외적인 평가에서 타 경쟁업체에 비해 소비자 인터페이스의 디자인이나 구조가 떨어진다는 지적이 많음에 따라, 웹사이트에 대한 문제점을 해결하는데 적극적인 모습을 보이고 있다. 이의 일환으로 인터넷 교보문고는 올 11월 6일 새롭게 개장할 예정으로 웹사이트에 대한 전면적인 개편을 추진하고 있다. 종래에 교보문고 자체 인력이 맡아오던 사이트 개편에 대한 프로젝트를 i-commerce라는 전문업체에 외주를 주어 개발하고 있는 중이며,<sup>10)</sup> 이로써 타 인터넷 전문서점에 비해 열악한 웹 사이트를 만회할 수 있을 것으로 보인다.

또한 기존의 시스템 하에서는 가능하지 않았던 윈-클릭 구매를 실현시키고, 도서검색 기능을 강화함으로써 개선된 1:1 고객 서비스를 제공하려 하고 있다. 특히 고객들 간의 가상 공동체를 구성할 수 있는 공간을 개설함으로써 고객들이 인터넷 교보문고를 더욱 친밀하게 느낄 수 있도록 한다는 계획이다.

최근에 화제가 되고 있는 e북에 대해서 인터넷 교보문고는 원론적인 입장에서 관망하는 입장이다. 정보의 전달도구로서 e북의 유효성을 인정하고

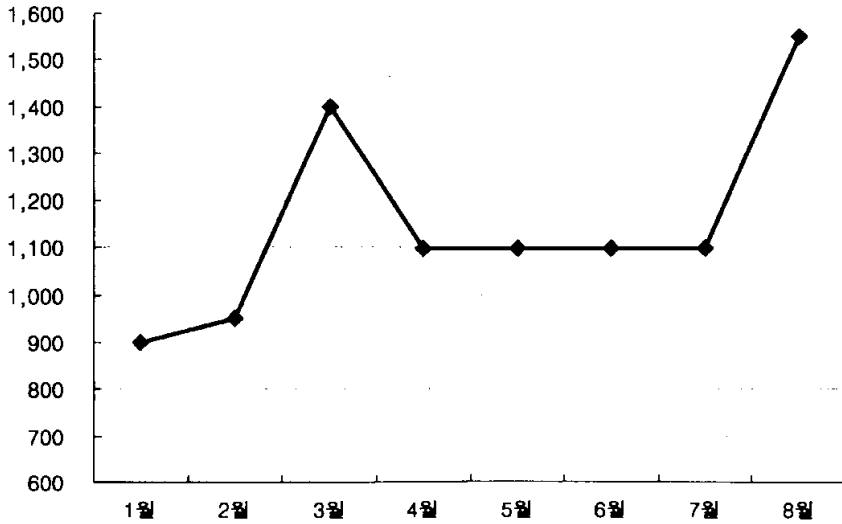
9) 교보문고 내부자료

10) 인터넷 사업 유재성씨 인터뷰 내용중

Exhibit 10-3. 인터넷 교보문고 2000년 월별매출액

(단위: 백만원)

1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월
900	950	1,400	1,100	1,100	1,100	1,100	1,550



있지만, 우리나라에서는 아직 시기상조라는 생각이다. 또한 종이책이 주는 유용성 또한 간과 할 수 없다는 입장이다. 결국 인터넷 교보문고는 미래의 서적시장에 대해 종이책과 e북의 공존을 점치고 있으며, 아직까지 적극적인 대응을 준비하지는 않고 있는 실정이다.

2001년 상반기에는 경기도 파주에 대규모 출판 유통단지가 개설됨에 따라서 국내 대부분의 출판 및 유통에 관련된 모든 것들이 파주를 중심으로 이루어지게 될 것으로 전망되고 있다.<sup>11)</sup> 이에 따라 인터넷 교보문고는 파주에 있던 외서 창고를 확대 개편하여, 대지 천 평에 건평 이천 평의 인터넷 교보문고 전용의 물류창고로 사용할 계획이다. 이는 현재 두 차례의 과정을 밟아 이루어지던 배송체계를 개편하여 한 장소에서 입고와 출고, 배송까지 연결되는 시스템을 구축하고자 하는 것이다. 이를 통해 현재 중복된 배송체계를 일원화하고, 전산화된 입고고 시스템으로 정확하고 신속한 재고관리

를 할 수 있을 것으로 예상하고 있다.

## 10. 結

이제 온라인서점 시장은 기존의 오프라인 서점들도 방관할 수 없을 만큼 커져 버렸다. 동시에, 온라인서점들은 2000년 상반기를 기점으로 시작된 급격한 매출 신장으로 앞으로 우리나라 서점 시장의 판도는 바뀔 것이라고 호언장담을 하게 되었다.

이미, 서점 연합에서는 하루에 문을 닫는 오프라인 서점의 수가 15개를 넘는다는 통계자료를 뽑았고, 이런 추세로 나가게 되면, 곧 전문 대형 서점과 온라인서점만 남을 것이라고 예측하기도 하였다.

YES24나 인터넷 교보문고, 둘 다 분명 현 온라인서점 시장을 선도해나가는 기업임에 틀림없다. 두 개체는 각기 다른 방법과 다른 마케팅 전략으로 시장에 뛰어들었으며, 온라인서점 시장의 강자 자리를 놓고 치열하게 다투고 있다.

11) 인터넷 사업부 유재성대리 인터뷰 중

Exhibit 11. 교보문고 연혁(1)

1980. 12. 24	주식회사 교보문고 창립
1981. 1. 21	외국서적 수입업 등록
1981. 6. 1	매장 영업개시
1981. 10. 1	사보<교보문고> 창간
1981. 11. 12	출판사 등록
1982. 1. 1	정부간행물 총판 서점으로 지정
1982. 3. 30	외국 정기간행물 수입업 허가 취득
1983. 10. 10	일본의 '야에스북센터'와 자매결연
1986. 11. 20	OECD 간행물 국내총판 서점으로 지정
1989. 8. 3	국내 서점업계 최초로 온라인 정보 시스템(천리안)을 이용한 통신판매제도 도입
1989. 12. 15	해외 석·박사 학위논문, IIS, 산업정보등을 CD-ROM으로 제공하는 '침단정보실' 개설
1991. 6. 1	매장 개보수를 위하여 국내 서적 매장 영업 중단
1992. 5. 30	만 1년간의 개보수공사를 마치고 새롭게 탄생
1993. 2. 20	회원제 통신판매제도인 '교보북클럽' 발족
1993. 4. 1	신간안내지 월간<지구촌 책정보> 발간
1994. 4. 16	대전지점 개설
1994. 9~12	천만 독서인구 저변확대를 위하여 제1회 '책사랑 운동' 실시

Exhibit 12. 교보문고의 대차대조표

구 분	1997.12.31	1998.12.31	1999.12.31
당좌자산	8,451	7,370	
재고자산	13,756	15,229	
유동자산(계)	22,208	22,599	23,941
투자자산	7,176	8,578	
유형자산	9,952	10,733	
무형자산	2	2	
고정자산(계)	17,130	19,313	16,816
자산총계	39,338	41,913	40,757
유동부채	29,491	29,816	32,626
고정부채	7,197	7,836	1,047
부채총계	36,689	37,652	33,673
자본금	1,000	1,000	1,000
이익잉여금	1,650	3,261	6,084
자본총계	2,650	4,261	7,084
부채와 자본총계	39,338	41,913	40,757

한국 기업 총람, 한국 신용 평가 주식회사, 1999

Exhibit 11. 교보문고 연혁(2)

1994. 12. 3	성남 지점 개설
1995. 4~12	광복 50주년을 기념하여 제2회 '책사랑운동' 실시
1995. 11. 13	외국서적에 대해 ISBN에 의한 판매 실시
1996. 4~12	문학의 해를 기념하여 제3회 '책사랑운동' 실시
1996. 5. 27	모든 국내의 도서에 대해 ISBN에 의한 판매 실시
1997. 4~12	제4회 '책사랑 운동' 실시
1997. 9. 9	인터넷 서점 '교보북네트' 오픈
1997. 10. 21	한국능률협회컨설팅 조사 서점부문 '고객 만족도 1위' 기업 선정
1998. 4~12	제5회 '책사랑 운동' 실시
1998. 10. 27	한국능률협회컨설팅 조사 서점부문 '고객 만족도 2년 연속 1위기업 선정'
1999. 4~12	제6회 '책사랑 운동' 실시
1999. 9. 9	인터넷 서점 '인터넷 교보문고' 재오픈
1999. 10. 25	1999 한국전자상거래대상 전문쇼핑몰 부문 최우수상 수상
1999. 10. 27	한국능률협회컨설팅 조사 서점부문 '고객만족도 3년 연속 1위 기업 선정'
1999. 12. 17	제2회 우수사이버몰 대상 전문몰 부문 우수몰 수상
2000. 2. 9	교보문고 정보센터 대구점 개점
2000. 2. 10	교보문고 정보센터 부산점 개

Exhibit 13. 교보문고의 대차대조표

구 분	1997.12.31	1998.12.31	1999.12.31
매출액	90,553	91,943	108,409
매출원가	67,436	68,253	81,776
매출총이익	23,116	23,690	26,663
관관비	20,111	20,460	23,774
(인건비)	12,981		
(접대비)	254		
(광고선전비)	435		
영업이익	3,005	3,230	2,859
영업외수익	1,243	1,708	1,294
영업외비용	2,955	2,412	700
금융비용	853		
경상이익	1,294	2,526	3,453
특별손익	-55	-56	
법인세차감			
전순이익	1,238	2,470	3,453
법인세등	385	759	1,055
당기순이익	853	1,711	2,398

한국 기업 총람, 한국 신용 평가 주식회사, 1999

Exhibit 14-1. 이용자 성별분포

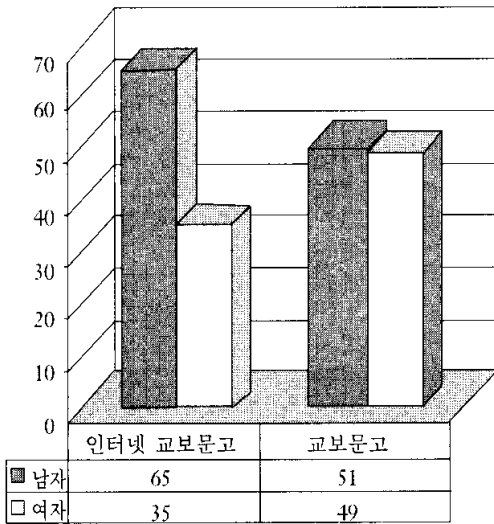


Exhibit 14-2. 인터넷 교보문고구입자 성별분포

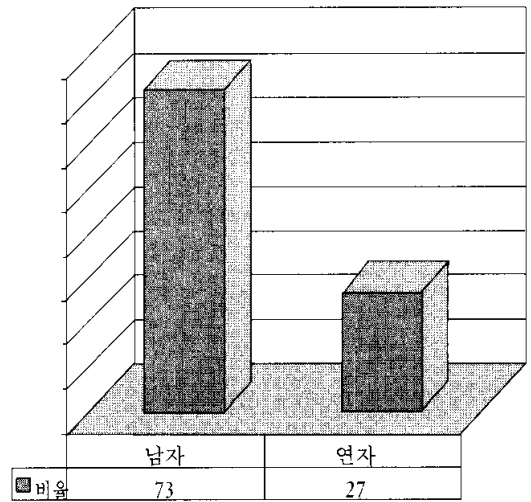
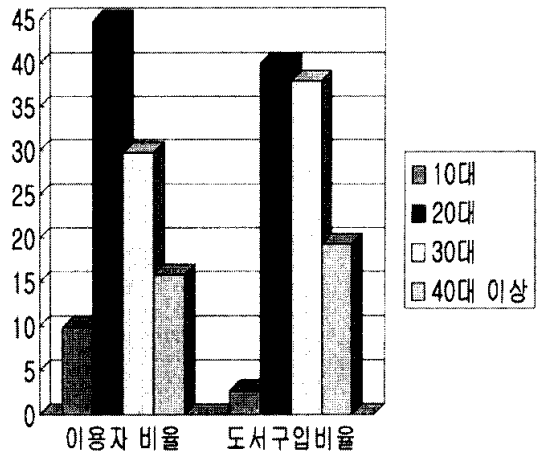


Exhibit 14-3. 이용자 및 도서 구입자 연령별분포

구분		10대	20대	30대	40대
인터넷 교보문고	이용자	9.8	44.7	29.7	15.8
	도서 구입	2.7	40	38	19.3
오프라인 교보문고		23.9	34.6	28.7	12.9



# Appendix

## 1. 우리나라 출판시장 현황

### 1) 출판통계

'2000년도 한국출판연감'에 따르면 우리나라의 1999년도 전체 출판시장의 규모는 3조 3000억 원 정도로 추정 집계되었다. 이 중 잡지, 학습지 등 정기간행물을 제외한 낱본 신간 발행만을 기준으로 산출한 시장 출판 규모는 1조 801억 원이다. 만화를 포함한 총 발행종수는 3만 5044종, 발행부수는 1억 1250만 6184부로 지난해에 비해 종수는 5.1%, 부수는 40.9%가 감소된 것으로 나타났다. 책의 평균 정가 역시 9,601원으로 전년 대비 3.1%가 싸진 것으로 나타났는데, 이는 종이값, 필름, 인쇄관, 잉크, 인건비 등의 인상요인에도 불구하고 하락한 수치이다.

이러한 출판계의 불황 속에서도 출판사의 수는 오히려 늘어났다. 1999년 말 현재 우리나라의 출판사 수는 1만 5385개로, 이는 98년 말 대비 13.7%

표 1. 최근 9년간 출판시장 규모<sup>1)</sup>

구분	총 발행부수	평균정가	시장규모
1991	134,616,495	6,902원	9,291억 원
1992	136,752,198	7,191원	9,833억 원
1993	139,221,724	7,591원	1조 568억 원
1994	152,326,103	8,185원	1조 2,467억 원
1995	144,183,607	9,507원	1조 3,707억 원
1996	158,136,723	10,332원	1조 6,338억 원
1997	212,313,339	9,607원	2조 396억 원
1998	190,535,987	9,910원	1조 8,882억 원
1999	112,506,184	9,601원	1조 801억 원

주: 1) 낱본 신간 총 발행부수(중판제외) × (평균정가를 기준으로 산출

2) 잡지 등 정기 간행물 제외

나 늘어난 수치이다. 그러나 이 중에는 작년에 단 한 종의 책도 새로 발행하지 않은 '무실적' 출판사가 87%나 된다.

주목할 것은 최근 5년간 생산자인 출판사는 늘어난 반면, 판매자인 서점 수는 줄어들고 있다는 점이다. 한국서점조합연합회의 집계에 의하면 1999년 말 현재 전국 서점의 숫자는 4595개점으로, 출판사 수의 3분의 1밖에 되지 않는 극심한 기형적 구조를 드러내고 있다. 이와 대조적으로 이웃 일본의 경우는 서점수가 출판사 수의 3배에 달하는 것으로 알려져 있다.

### 2) 출판물 유통

국내 출판물 유통 과정은 매우 복잡하고 원칙이 없다. 한국출판연구소가 발행한 '도서유통실태조사연구'에서는 우리나라 전체 도서유통체계를 '생산단계-도매단계-소매단계-소비단계'의 4단계로 나누어 제시하고 있다. 그러나 국내에서 출판된 대부분의 도서는 이러한 통상 루트를 따르는 것이 아니기 때문에 복잡한 유통과정을 거치게 된다.

생산단계인 출판사에서 출고되는 경로는 다음의 세 가지로 나뉘어진다.

첫째, 도매기능을 담당하는 곳으로 출고되는 경우.

둘째, 도매단계를 거치지 않고 소매기능을 담당하는 곳으로 출고되는 경우.

셋째, 바로 소비자(단체, 도서관)에게 출고되는 경우.

첫번째 경우는 전체 출고량의 65.8%를 차지하고, 두번째 경우는 전체의 27.8%를 차지한다. 마지막인 바로 소비자에게 출고되는 경우도 전체의 6.4%나 차지한다.

도매단계에서도 소매단계를 거치는 경우와 바로

1) 한국출판연감 2000, 대한출판문화협회

표 2. <유통단계별 도서유통경로><sup>2)</sup>

	생산공급단계	도매단계	소매단계	소비단계	비율
①	출판사	총 도매기능서점	소매서점	일반독자	35.0%
②	출판사		소매서점	일반독자	22.7%
③	출판사	총 도매기능서점		일반독자	19.3%
④	출판사	총 도매기능서점	직관·월부·행상	일반독자	6.0%
⑤	출판사		직관·월부·행상	일반독자	4.3%
⑥	출판사			단체·도서관	6.4%
⑦	출판사	총 도매기능서점		단체·도서관	3.6%
⑧	출판사	총 도매기능서점	청계합인서점	일반독자	1.9%
⑨	출판사		청계합인서점	일반독자	0.8%

소비자에게 유통되는 경우가 있는데, 전자는 42.9%, 후자는 22.9%를 차지한다.

‘도서유통실태조사연구’는 유통단계별 도서유통경로를 크게 9가지로 분류하고 있는데, 최종소비자를 중심으로 비중이 높은 순으로 정리하면 다음 표 2와 같다.

각 단계별로 출판사의 출고가를 살펴보면, 출판사에서 도매서점으로의 출고가는 정가의 65~75%로서 평균 70%정도이고, 출판사에서 소매서점으로의 출고가는 72~80%로 평균 78%정도이다.(표 3 참조)

유통경로에 따른 유통단계별 마진을 살펴보면, 도매서점 마진의 경우 출판물의 종류와 분야에 따

표 3. <한국 출판사의 도서출고가 실태표><sup>3)</sup>

단위: (정가의) %

분야별	공급처별	
	도매점	소매점
전문도서	72.2	80.8
교양도서	66.2	77.4
학습참고서	67.0	72.5
외판도서	48.8	50.0
잡지	70.0	80.0
평균	68.85	77.68

2) 교보문고 내부자료

3) 출판물유통본·윤형두·범우사, 1994.

4) 출판물유통본·윤형두·범우사, 1994.

표 4. <유통단계별 마진율><sup>4)</sup>

분야별	유통단계별	
	도매마진율	소매마진율
전문도서	5.1	15.2
교양도서	7.5	21.3
학습참고서	7.9	21.1
외판도서	14.0	30.8
잡지	6.9	18.1
평균	6.85	18.93

라 다르지만 일반적으로 평균 정가의 7~8%정도 수준이다. 그러나 출판사의 출고가에 따라 15%마진을 취하는 경우도 있어 원칙이 없는 실정이라 할 수 있다. 소매서점 마진은 출판사로부터 직접 사입한 경우와 도매서점으로부터 사입한 경우에 따라 달라진다. 전자는 30%내외, 후자는 15~25%정도이다.(표 4 참조)

### 3) 인터넷서점

출판계의 불황과 서점 수의 감소 속에서도 ‘인터넷서점’의 등장은 출판계의 판도를 바꿀 듯이 슈로 떠올랐다. 마우스 클릭만으로 집까지 배달해 줄 뿐 아니라 일부 서점은 가격할인까지 하고 있어 인터넷서점 이용률은 폭발적으로 증가하고 있다.



97년 처음 선보인 이래 2년 남짓한 짧은 역사지만 울들어 판매곡선이 가파르게 상승하며 몇몇 서점은 대형 오프라인 서점과 맞먹는 매출을 보이고 있다. 영세한 오프라인 서점들이 하루 평균 15개씩 쓰러지는 것과는 대조적이다.

#### 4) 전체 전자상거래 규모

인터넷서점에 앞서, 우선 국내 전자상거래 시장 규모를 보면 조사기관에 따라 그 수치에 차이가 있기는 하나 일반적으로 2000년 현재 1000억원에 육박하는 규모로 추정하고 있다. 통계청에서 최근 8월에 실시한 조사에 의하면 2000년 현재 국내 전자상거래 규모는 1411억원으로 산출되었다.

이 중 상품군 별 구성비를 보면 '컴퓨터 및 주변기기(S/W포함)' (46%), '가전, 전자, 통신기기' (24.2%), '서적, 음반, 문구' (8.2%), '티켓, 여행 예약서비스' (2.5%) 등의 순으로 나타났다.

#### 5) 인터넷서점의 규모와 종류

교보문고는 인터넷 서점 시장 규모를 99년 269억에서 2000년 457억, 2002년에 가면 1410억원이 될 것이라고 추정한다.(표 5 참조)

인터넷서점의 수는 2000년 들어 급증하여, 어느 정도 규모를 갖춘 기업은 2000년 3월말 현재 확인된 것만 해도 48개에 이르고, 그 외의 크고 작은 서점을 합치면 290여 개에 이른다. 이 중에는 교보문고, 종로서적, 영풍문고와 같이 대형 오프라인 서점과 동시에 운영되는 인터넷서점도 있고, 알라딘, YES24, 바로북, 와우북 등 인터넷을 통해서만 책을 판매하는 순수 온라인서점도 있다. 또한 삼성아마존과 같이 세계최대의 사이버 서점과 제휴하여 국내 시장을 공략하는 쇼핑몰도 있다.(표 6. 참조)인터넷 교보문고와 종로서적, 영풍문고는 인터넷판매가 매장 판매의 10%에 이를 정도로 급성장하고 있다. 인터넷상에서도 가장 높은 인지도를 가지고 있는 교보문고는 2000년 7월 현재 온라인상

표 5. <국내 인터넷서점 시장 추정><sup>5)</sup>

(단위: 원)

구분	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년
매출규모	5억	32억	269억	457억	731억	1,410억

자료: 교보문고

표 6. <주요 인터넷서점><sup>6)</sup>

서점명	사이트 주소	개장일	운영의 특징
종로서적	<a href="http://book.shopping.co.kr">http://book.shopping.co.kr</a>	1997년 5월	국내 최초의 인터넷서점
교보문고	<a href="http://www.kyobobook.co.kr">www.kyobobook.co.kr</a>	1997년 9월	국내 최고 규모의 장서보유
YES24	<a href="http://www.YES24.com">www.YES24.com</a>	1998년 6월	일반서적 할인판매
와우북	<a href="http://www.wowbook.com">www.wowbook.com</a>	1998년 8월	컴퓨터도서 전문
삼성아마존	<a href="http://www.samsungmall.co.kr">www.samsungmall.co.kr</a>	1999년 3월	아마존과 전략적 제휴
알라딘	<a href="http://www.aladdin.co.kr">www.aladdin.co.kr</a>	99년 7월	세계최대의 인터넷서점과 제휴
북파크	<a href="http://www.bookpark.com">www.bookpark.com</a>	1999년 9월	국내 서적 베스트셀러 중심
북스포유	<a href="http://www.books4u.co.kr">www.books4u.co.kr</a>	1999년 10월	인터넷과크네 서적전문
골드북	<a href="http://www.goldbook.com">www.goldbook.com</a>	1999년 12월	구간도서전문
			오프라인서점 동시운영

5) 한국출판연감 2000, 대한출판문화협회

6) 전자신문 기사 참고

에서만 월평균 12억, 하루 매출 4천만원을 보이고 있으며, 종로서적도 온라인상에서 월평균 2억 5천만원의 매출을 올리고 있다. 영풍문고 역시 99년 상반기에 3억9천만원, 하반기에 6억4천만원의 매출을 올렸으며, 2000년 상반기에는 매출액이 9억 2천만원에 이를 것으로 예상하고 있다. 교보문고나 종로서적처럼 원칙적으로 할인을 하지 않는 서점은 택배료 부담 등 다른 형태로 각종 혜택을 준다. 99년 7월 개장한 알라딘은 짧은 기간에도 불구하고 올해 2.4분기에만 20억원의 매출을 올렸다. 최고 37%까지 할인혜택을 제공하는 YES24는 수직 상승에 가까운 매출신장을 보이며 2000년 7월 현재 하루 매출 7500만원을 넘어서었다. 바로복은 2000년 6월에만 매출액 12억을 달성했다.<sup>7)</sup>

국내의 인터넷서점을 통해 판매되고 있는 도서의 카테고리별 분포를 보면 대학교재(22%), 컴퓨터(14%), 경제·경영(10%) 등이 높은 매출을 보이

고 있다.(표 7 참조)

또한 베스트셀러에 있어서도 인터넷서점은 정보통신 관련 서적이거나 인문과학 서적이 순위에 오르는 경향이 높다. 문학류가 절대 다수의 베스트셀러가 되는 일반 서점 시장과 분명히 차별된다. 대표적인 인터넷 서점인 알라딘의 99년 베스트 순위에는 '성공적인 웹사이트의 10가지 비결', '지식의 지배', '몰입의 즐거움' 등이 올랐으며, 시집과 소설 중에서는 '철도원'이 유일하게 순위에 올랐을 뿐이다

회원 연령 분포를 보면, 매출점유율과 회원점유율에 따라 다음과 같은 분포를 보여 인터넷서점의 주요고객은 주로 20~30대인 것을 알 수 있다.

또한 인터넷 서점을 통해 책을 구입한 후 대금을 지불하는 방식은 인터넷 종합 쇼핑몰과는 달리 온라인 입금방식이 신용카드를 이용하는 경우보다 다소 높게 나타났는데, 이는 종합쇼핑몰에 비해 10~20대 연령층의 이용비율이 다소 높은 데 따른 것으로 분석된다.

표 7. <인터넷서점 매출도서 분야별 분포><sup>7)</sup>

분야	비율(%)	분야	비율(%)
사건	0.56	인물	10.17
문학	9.95	외국어	4.64
학습	0.07	정부간행물	0.75
아동	1.48	컴퓨터	13.71
취미·실용	2.90	공학	6.57
예술·체육	2.32	자연	6.00
종교	1.45	수험서	1.56
잡지	0.79	외국서적	2.14
정치·법률	2.23	대학교재	21.61
경제·경영	10.11	기타	0.93
합계			100

표 8. <인터넷 서점 연령별 회원 점유율 및 매출 점유율><sup>8)</sup>

구분	매출점유율(%)	회원점유율(%)
10대	2.3	9.8
20대	33.6	44.7
30대	33.8	29.7
40대	15.3	10.2
50대	2.9	2.0
60대	1.7	1.1
기타	2.5	5.4
계	100	100

표 9. <인터넷서점의 거래유통 현황><sup>9)</sup>

지불방식	온라인 입금	신용카드	사이버머니	기타
비율	50.2%	45.6%	3.6%	0.6%

7) 한국경제신문 2000년 7월 18일

8) 한국출판연감 2000. 대한출판문화협회

9) 한국출판연감 2000. 대한출판문화협회

## 6) 도서정가제

1999년 한해 출판 서점계의 최대 관심사는 도서정가제 문제였다. 이 제도는 출판사와 서점들의 출혈 할인 경쟁을 막기 위해 오랜 관행으로 지켜져 왔다. 공정거래에 관한 법률은 아직 이를 인정하고 있으나, 일부 출판사와 도매상의 비협조로 인해 지켜지지 않고 있는 것이 오늘의 현실이다.

도서정가제를 무너뜨리고 있는 주범은 이른바 대형할인점과 일부 인터넷서점들이다. YES24와 알라딘으로 대표되는 인터넷 서점들은 현재 20~30%의 할인혜택을 주고 있다. 사실 도서정가제는 시장경제원리에 배치되는 독과점 행위이다. 또한 소비자 입장에서 책을 싸게 살 수 있으니 나쁠 게 없다. 이들 서점에 책을 공급하는 도매상과 출판사들 역시 점점 늘어나고 있는데, 이들은 도서정가제가 가져올 부메랑 효과를 알면서도 '논이 급해' 우선 온라인서점으로 달려간다. 기존 서점들이 1~3개월 짜리 어음을 주는 것과 달리 온라인서점은 현금 결제를 해주기 때문이다.<sup>10)</sup>

반면 도서의 할인판매는 출판유통의 싹틔줄인 중소서점과 중소 전문출판사의 존립을 위협한다. 또한 출판사와 서점들이 줄어든 영업마진을 확보하기 위해 거품가격을 책정한 뒤 눈속임 할인을 할 가능성도 있다.

이에 따라 출판계는 도서정가제 문제에 대해 법적으로 정면 대응했다. 한국서점조합연합회가 주동이 되어 '저작물의 정가유지에 관한 법률(안)'을 99년 11월 민주당 길승홍 의원을 비롯한 여야 의원 28명의 서명을 받아 국회에 정식으로 제출하였다. 제출된 법률안의 골자는 출판사 및 잡지사의 정가표시 의무규정, 실제 매장 및 인터넷서점에서의 할인판매 금지 등이었다. 그러나 현재 할인중인 인터넷서점들과 네티즌들 사이에서는 '시대의 흐름을 역행하는 법률'이라는 비난이 거세게 일었고, 공정거래 위원회에서도 이를 반대하였

다. 이에 따라 이 법안의 제안자인 길승홍 의원은 인터넷과 통신판매의 도서 할인판매 행위에 대해서는 대상에서 제외하는 예외조항 신설을 요청했다. 현재 문화관광위는 법안소위를 재구성, 이 문제를 재검토하기로 함으로써 도서정가제 문제는 법안 성립에 난항이 예상되고 있다. (전자신문 99년 12월 2일)

## 7) 전자책(e북)

인터넷서점의 등장과 함께 대두된 또 다른 이슈는 바로 전자책(e북)이다. 전자책은 종이가 아닌 컴퓨터 모니터와 휴대용 단말기를 통해 책을 읽는 것을 말한다. 전문가들은 전자책의 등장을 파피루스 두루마리 종이와 인쇄기계의 발명 다음으로 책의 역사에서 세 번째 혁명이라고 부를 정도다. 마이크로소프트의 기술담당 부사장 덕 브래스는 전자책의 미래에 대해 다음과 같이 호언 장담했다.

"앞으로 8년 후, 즉 2008년이 되면 전자책이 종이책 판매를 앞지르고, 2015년이면 책 시장을 완전히 석권할 것입니다."<sup>11)</sup>

한국에서는 전자책이 아직 초보단계에 놓여있다. 현재 전자책 시장에 발을 들여놓은 업체로는 전자책 제작, 판매 회사인 와이즈북닷컴과 인터넷서점 YES24, 서적 관문 사이트인 북토피아 등이 있다. 많은 기업들이 전자책 출간을 서두르고 있지만 아직은 전자책 만으로 수익을 얻을 수 있는 단계는 아니다. YES24의 한 관계자는 전자책에 대해 다음과 같이 말했다.

"전자책 출간은 그 자체로 흑자를 염두에 두었다기보다는 새로운 시장 개척과 사이트 홍보라는 점에서 의미가 큼니다."<sup>12)</sup>

따라서 대부분의 기업들은 장기적인 안목으로 전자책 시장을 선점하기 위한 경쟁을 하고 있다.

10) 전자신문 2000년 6월 23일, 비즈아이닷컴과 인터넷비즈니스연구소 '산업별 인터넷 이용자 실태조사'

11) 조선일보 8월 11일

12) 출판문화 2000년 7월호 '전자출판과 e북' 이기성

전자책은 여전히 단말기의 보급문제와 표준화문제 크게 작용하고 있는 것이 현실이다.  
등을 안고 있으며, 전자책에 대한 거부감이 아직