

SERI 경영 노트

2009. 5. 28. (제8호)

e-book 新성장의 주역, 아마존

목차

1. 다시 주목받는 e-book	1
2. e-book을 둘러싼 시행착오	4
1) 1차 시행착오(1990년대 말)	4
2) 2차 시행착오(2000년대 중반)	5
3. 최초의 성공자, 아마존	6
1) '킨들'의 히트	6
2) '킨들' 4大 성공요인	7
4. 시사점	10

작성 : 이정호 수석연구원(3780-8121)
jungho7.lee@samsung.com

감수 : 이범일 연구위원(3780-8180)
bumil@samsung.com

1. 다시 주목받는 e-book

□ 1990년대 말 잠시 확산되는 듯하다 IT버블이 꺼지면서 함께 위축되었던 e-book¹⁾이 최근 다시 주목받기 시작

- e-book의 세계 시장규모는 2008년 18億달러에서 2013년 89億달러로 연평균 37.2% 성장할 것으로 전망(PwC 예측)

- '아날로그 미디어의 최후의 보루'로 일컬어지던 서적의 디지털화가 본격화되었다는 견해도 대두

· “오랫동안 e-book은 전망만 무성했을 뿐 실체가 없었지만, 마침내 종이책을 대신해 일반적인 대안으로 쓰일 시점에 도달”²⁾
(美 경제학자 폴 크루그먼)

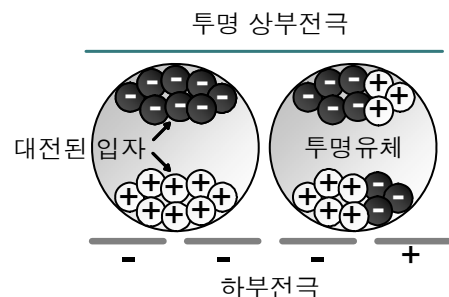
□ e-book의 大衆化에는 기술, 산업, 문화적 환경변화가 크게 기여

- 기술 : 단말기에 쓰이는 전자종이의 화면전환 속도나 밝기가 소비자의 기대치에 근접했으며, 6인치 전자종이의 가격도 60달러 이하로 하락

e-book 단말기 등장의 최대 공헌자 : '전자종이'

▷ 2000년 미국 E Ink社가 상용화

- 마이크로 캡슐 속 투명한 유체 속에 떠 있는 흑백의 입자가 전류 변화에 따라 이동하고, 수많은 캡슐들이 모여 흑백의 영상을 구현
- 전원을 끊어도 영상이 사라지지 않고 화면을 전환할 때 말고는 전기가 소모되지 않아 한 번 충전으로 수천 페이지를 볼 수 있음
- 백라이트가 필요 없어 일반 종이처럼 오래 들여다 봐도 눈이 피로하지 않다는 장점

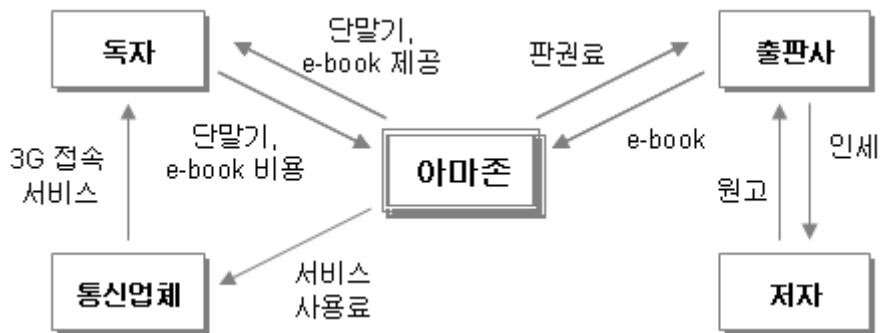


¹⁾ e-book : electronic book의 약자로서 도서, 신문 등을 디지털화해 전용 단말기나 휴대폰, PC를 통해 읽도록 한 전자책을 의미

²⁾ Krugman, Paul (2008.6.7). Bits, bands and books. *International Herald Tribune*.

- 산업 : 기존사업의 잠식을 우려해 e-book에 대해 수비적이던 신문·출판업계가 원자재가 급등 및 성장정체에 직면하자 돌파구를 모색
 - 신문업계의 경우, 광고수입 급감으로 2008년 12월 LA타임스(발행부수 4위)와 시카고 트리뷴(발행부수 8위)이 파산했고, 뉴욕타임스는 본사 건물을 담보로 2억 2,500만달러를 대출 받는 등 위기에 봉착
 - 문화 : 인터넷신문, 블로그 등 디지털 문자콘텐츠가 10년 전에 비해 크게 늘었고 독자층도 디지털 텍스트에 이미 익숙해진 상태
 - 아마존의 e-book 단말기 '킨들' 사용자 중 40세 이상 비중이 70%로 가장 높음(2009년 4월 자체 설문조사)
- 10여년간 정체된 시장성장의 캐즘(chasm)을 돌파해 e-book 大衆化의 디딤돌을 놓은 것은 2007년 '킨들'로 시장에 진출한 아마존
- 당시까지 제조사가 주도했던 비즈니스 모델과 달리 아마존은 온라인 유통사가 중심이 되는 플랫폼 비즈니스를 시도
 - 고객, 저작권자, 유통사 및 통신업체 모두가 이득을 보는 'win-win 수익구조'는 애플의 '아이팟 + 아이튠스' 수익 모델과 유사
 - 독자는 저렴한 가격에 다양한 콘텐츠를 구입하고, 저자와 출판사는 도서판매 확대로 인세 및 판권 수입이 증가
 - 아마존은 당장은 기기판매로 수익을 거두지만, 콘텐츠의 박리다매로 시장이 커질 경우 유통수수료 수익도 획득 가능
 - 음성통화시장의 포화로 실적악화를 고민하던 통신업체 스프린트는 e-book이라는 고성장 신규 수익원을 확보

아마존의 e-book 비즈니스 모델



□ 아마존의 성공에 자극받은 전자업체, 출판사, 통신사 등은 시장진출을 위한 행보를 가속화하면서 합종연횡식 경쟁구도가 전개

- 전자업체(소니, 애플 등), 출판·유통업체(아마존, 반스앤노블 등) 및 이동통신·인터넷 포털업체(at&t, 버라이즌, 구글 등) 등이 제각기 자신을 中心軸으로 한 비즈니스 모델을 모색

e-book 관련 이종업체 간 협력사례

- ▷ 구글(콘텐츠)+소니(단말기)
 - 구글이 전 세계 도서관에서 디지털화한 자유이용저작물 50만 권을 소니에 제공
 - 구글은 소니 외 e-book 단말기, 스마트폰 업체와도 콘텐츠 협력 예정
- ▷ 애플(단말기)+버라이즌(통신)+사이먼앤슈스터 등(콘텐츠)
 - 아이폰으로 e-book을 읽을 수 있는 소프트웨어를 앱스토어에서 제공
 - 버라이즌은 애플이 개발 중인 e-book 대응 신제품에 대한 협력 검토
 - 사이먼앤슈스터 등 출판사들은 10만편 이상의 콘텐츠를 애플에 제공
- ▷ 반스앤노블(콘텐츠)+림(단말기)
 - 반스앤노블은 블랙베리에서 사용 가능한 무료 e-book 리더 애플리케이션을 출시
 - 블랙베리 이용자는 이를 통해 6만편의 유료 e-book 구독 가능
 - 림은 e-book 가독성을 높인 대화면 블랙베리 스마트폰을 출시 예정
- ▷ 허스트(콘텐츠)+플라스틱로직(단말기)
 - 허스트는 신문·잡지에 최적화되고 광고도 넣을 수 있는 단말기를 물색 중
 - 10.7인치 대화면에 터치스크린을 채용한 '플라스틱로직 리더'가 유력한 후보

2. e-book을 둘러싼 시행착오

1) 1차 시행착오(1990년대 말): 공조 미흡과 기술표준 난립

□ 1990년대부터 日·美 전자업체들은 e-book의 가능성을 타진

- 일본에서는 소니가 1991년에 휴대용 독서단말기 '북맨'을, NEC가 1993년에 플로피디스크와 5.6인치 화면을 장착한 '디지털북'을 발표
- 미국에서는 벤처기업인 누보미디어가 '로켓e북'(1998년)을 최초로 출시한 이래 '소프트북', '밀레니엄 리더' 등 LCD디스플레이를 채용한 전용단말기들이 등장했으며, 포켓PC, PDA 등도 한때 유력한 e-book 단말기로 거론

□ 출판사, 소프트웨어 업체들도 e-book 콘텐츠사업을 야심차게 전개

- 2000년 반스앤노블을 필두로 타임워너, 랜덤하우스, 사이먼앤슈스터 등 대형출판사들이 앞다퉀 e-book 유통시장에 진출
- 어도비, 매크로미디어, 마이크로소프트는 e-book의 파일 포맷으로서 PDF, 플래시, XML을 각기 제안

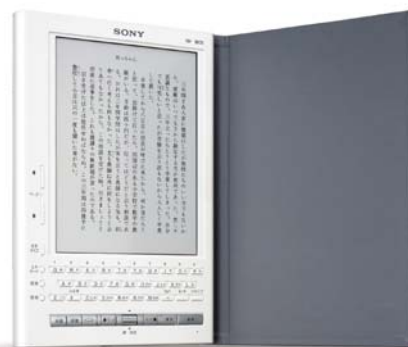
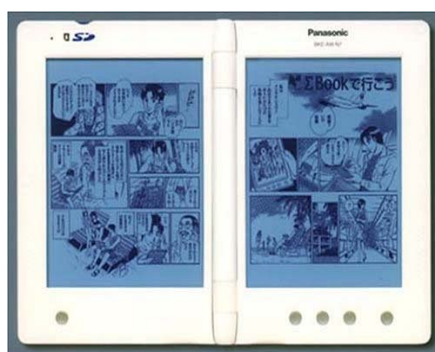
□ 혁신적 뉴미디어로서 얼리어답터들의 관심은 끝였으나, 제조사와 출판사 간 공조 미흡과 기술표준 난립으로 대중소비자들의 마음을 사로잡기에는 역부족

- 결국 시장수요를 촉발하지 못한 채 IT버블 붕괴로 업계 전체가 위축
 - 2000년 누보미디어와 소프트북은 경영난을 이기지 못해 매각되었으며, 반스앤노블, 랜덤하우스, 타임워너도 2001년 이후에 e-book 사업을 축소하거나 중단

2) 2차 시행착오(2000년대 중반): 충분한 콘텐츠 확보에 실패

- 독서문화가 발달한 일본시장을 겨냥해 단말기와 콘텐츠 판매가 결합된 사업 모델이 본격적으로 도입(단말기 제조사가 주도)
 - 파나소닉은 2003년 4월 전자종이를 채택한 흑백단말기 '시그마북'을, 2006년 9월에는 컬러단말기 '워즈기어'를 출시
 - 파나소닉, 도시바 등 제조사와 일본 대형출판사 72個社가 참여하는 컨소시엄 'e-book 이니셔티브 재팬'이 주체가 되어 전자서적 판매 사이트 'ΣBook.jp', '最強☆讀書生活'을 운영
 - 소니는 2004년 4월 E Ink, 필립스, 토판인쇄와 함께 개발한 문고판 사이즈의 e-book 전용단말기 'LIBRIe'를 출시
 - '하드웨어와 소프트웨어, 인터넷을 융합해 세계적으로 앞선 제품을 만든다'는 것이 당시 소니의 전략
 - 이미 2003년 11월 소니의 주도로 고단샤·신초샤(출판), 다이닛뽀 인쇄(인쇄) 등 관련 15個社가 '퍼블리싱 링크'를 설립해 'LIBRIe' 출시와 함께 月定額 회원제 도서 서비스를 개시
 - PC로 다운받은 도서를 메모리스틱이나 USB로 단말기에 옮기는 방식

파나소닉의 '시그마북'(左)과 소니의 'LIBRIe'(右)



- 기술적 우수성에도 불구하고, 충분한 콘텐츠를 확보하지 못했던 탓에 까다로운 일본 독자들을 끌어들이는 데에는 실패
 - 파나소닉, 소니 兩社 모두 1만대 미만의 저조한 판매실적을 남기고 2007년 이후 일본시장에서 철수
 - 소니는 실패원인을 'e-book에 대한 시장조사가 불충분해 소비자에게 종이책과의 차이를 명확하게 보여주지 못했기 때문'이라고 분석
 - 단말기(약 4만엔)가 비싼데다 콘텐츠 가격(400~700엔)도 종이책과 비슷
 - 콘텐츠의 종류도 출시할 당시 1천여권에 불과해 '집 근처 책방에도 못미치는 구색이라 읽고 싶은 책이 없다'는 것이 소비자들의 반응

3. 최초의 성공자, 아마존

1) '킨들'의 히트

- 2007년 11월 전자상거래 업체인 아마존이 전용단말기 '킨들'을 출시해 히트시킴으로써 침체된 e-book 비즈니스에 新성장의 계기를 마련
 - 2005년 '모든 언어로 된 서적과 인쇄물을 60초 內에 구해볼 수 있게 한다'는 장기비전으로부터 '킨들' 프로젝트가 시작
 - 지금까지 하드웨어를 제조한 적은 없었으나, 비전을 바꾸기보다는 역량을 보강하는 편이 낫다고 생각한 CEO 제프 베조스는 애플과 팜 출신 엔지니어들을 불러 모아 子會社인 Lab126을 설립
 - 3년간의 개발과정을 거쳐 탄생한 '킨들'은 판매개시 다섯시간 반 만에 매진되었고, 연말연시에는 공급부족에 시달렸을 정도로 인기

e-book 시장에 불을 지핀 '킨들'

- ▷ 킨들(Kindle)은 '불을 켜다', '타오르게 하다'는 의미
- ▷ 6인치(600x800 픽셀)의 흑백 전자종이 디스플레이 장착
- ▷ 단행본 크기(두께 1.8cm)에 무게는 290g
- ▷ e-book 200권을 저장할 수 있는 256MB 메모리를 사용하며 메모리 카드를 통한 확장도 가능
- ▷ 배터리는 1주일 이상 사용(무선 접속 시에는 이틀)
- ▷ 신간 및 베스트셀러는 9.99달러, 구간은 1.99달러에 판매
- ▷ 월간 구독료: 신문은 5.99~14.99달러, 잡지는 1.25~3.49달러, 블로그는 0.99달러
- ▷ 단말기 가격: 399달러 → 349달러(2008년 5월)



- 디자인과 인터페이스에 대한 개선요청을 반영해 2009년 2월 출시한 '킨들 2'는 2달 만에 30만대 이상 판매

- '킨들 2' 출시 후 2달 동안 e-book 콘텐츠 판매량은 같은 내용의 종이책 판매량의 13%에서 35% 수준으로 급증

2) '킨들' 4大 성공요인

① CEO의 리더십 : 미래에 대한 비전을 끊임없이 소통

□ 독서광이자 부인이 소설가인 제프 베조스(아마존 CEO)는 e-book을 책의 대체품이 아닌 '전혀 새로운 정보전달 수단'으로 만들고 싶다는 의지를 수차 피력

- "'킨들'이 책을 넘어서는 일은 없을 것이다. 그러나 우리는 기술을 이용해 책이 할 수 없는 일을 가능하게 만들었다"

(2007년 11월 『파이낸셜 타임스』와의 인터뷰)

- "'킨들'은 결코 책과 같은 향기를 낼 수도 없고, 책과 같은 촉감을 제공하지 못할 것이다. 그러나 책과 똑같이 독자들을 이야기 속으로 빠져들게 만들 것이다"(2009년 5월 BBC TV와의 인터뷰)

□ 이를 위해 제품이나 서비스에 대한 고정관념에서 과감하게 탈피

- 베조스는 '킨들'이 '단말기가 아닌 서비스'라고 이야기하는가 하면, 아마존 웹사이트를 온라인 서점이 아닌 애플의 '아이튠스'와 같은 플랫폼이라고 재정의

② 기술적 단순성 : 전문지식 없이 쉽게 사용할 수 있도록 배려

□ 美 이동통신업체 스프린트와 제휴해 '위스퍼넷'이라고 불리는 무료 3G 서비스를 제공함으로써, PC 없이는 e-book 구입이 불가능했던 과거의 사업방식을 혁신

□ 문서 포맷이나 다운로드 방법 등에 대한 고민 없이 즉시 독서삼매경에 빠질 수 있도록 구입 및 조작 방법을 단순화·직관화

- '킨들' 개발자들이 가장 역점을 둔 것은 '어떻게 하면 독자들이 책을 읽을 때 전통적인 도서와 마찬가지로 이야기만 남고 '킨들' 자체는 사라지게 할 것인가?' 였다는 後聞

③ 다양한 콘텐츠 : 단말기의 활용가치를 극대화

□ 2000년대 초의 e-book 유통사업 경험과 세계 최대의 인터넷 서점이라는 이점을 활용해 '킨들' 출시 당시 이미 8만 8,000여종의 e-book을 확보

- 2006년 소니가 e-book 단말기 소니리더를 앞세워 미국시장에 진출 시 스트링거 회장이 "콘텐츠 확보를 최우선시하라"는 지시가 있었음에도 고작 1만여권이 확보되었던 것과 비교하면 압도적인 동원력

□ 서적뿐만 아니라 잡지·신문·블로그까지 '킨들'로 볼 수 있게 하는 등 취급하는 콘텐츠의 범위를 디지털 텍스트 전반으로 확장

④ Win-Win 전략 : 장기적 이익을 위해 당장의 손해도 감수

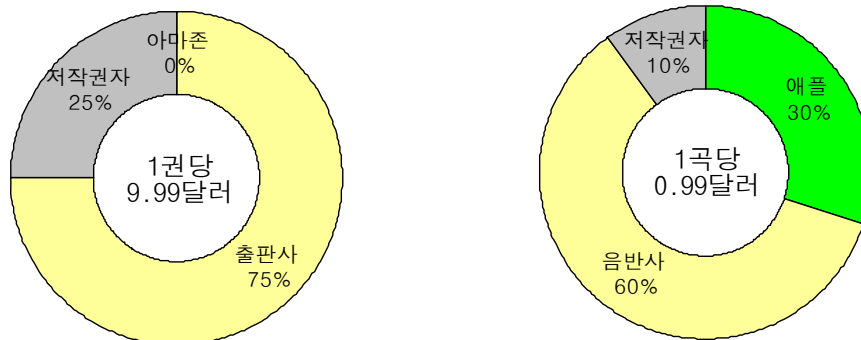
□ 아마존은 자사 플랫폼의 경쟁력 강화를 위해 잠재적 경쟁자와의 제휴나 출혈을 감수한 파트너십까지도 불사

- 아마존은 2009년 3월 '킨들'용으로 제공되던 e-book 콘텐츠를 잠재 경쟁사인 애플의 아이폰과 아이패드 터치를 통해서도 공급하기 시작
 - 자사 e-book 콘텐츠의 저변을 확대시켜 영향력을 확대한다는 복안
- 2009년 5월 신문·잡지·대학교재 시장을 겨냥한 대형 화면의 '킨들 DX' 발매를 예고하면서 신문·잡지사(뉴욕타임스·워싱턴포스트 등) 및 대학교재 출판사(피어슨, 와일리 등)와 협력계약을 체결

□ 한편 아마존은 시장잠식에 대한 출판사들의 우려를 불식시키고 신간서적 부문에서의 우위를 확보하기 위해 파격적인 인센티브를 제공

- 9.99달러로 팔리는 e-book에 대해서도 종이책과 같은 10달러 이상의 판권을 보장함으로써, 취급 e-book 수를 2007년말 8만 8,000권에서 2009년초 27만 5,000권으로 3배 이상 증가시킴

아마존(左)과 애플(右)의 수익 배분 구조 비교(현재)



※ 현재 음반사·저작권자에 70% 수익을 배분하는 애플 역시 아이튠스 사업 초기에는 판매수익 전액을 음반사·저작권자에 양보한 바 있음

4. 시사점

□ 사업의 장기적인 변화를 꿰뚫어볼 수 있는 CEO의 통찰력이 중요

- 기존 사업영역이나 고객, 경쟁방식의 고정관념에 사로잡히지 않고 새로운 業을 개척하는 기업이 주도권을 선점
- 제프 베조스는 기존 역량의 연장선상에서 '무엇을 할까?'를 생각하는 'Skills-forward'보다 고객 니즈로부터 출발해 '무엇이 필요한가?'를 고민하는 'Working backwards'에 입각해 e-book 사업 진출을 결정

□ 자신뿐 아니라 경쟁자들의 실패까지도 反面教師로 資産化

- 거듭된 실패에 낙담하기보다는 시행착오의 원인을 면밀히 분석하고 개선하는 것이야말로 불확실한 시장에서 성공하기 위한 최선의 保險
 - "우리는 경쟁자들을 관찰한다. 그들의 성공과 실패로부터 배우고, 고객을 위해 그들이 무엇을 해왔는지를 살펴본 다음 최선을 다해 모방한다" (제프 베조스, 아마존 CEO)

□ 불확실하나 잠재성장성이 높은 사업으로서 초기 시장형성이 더딘 경우, '敵을 최소화하고 友軍을 늘리는 것'이 사업규모(파이)를 키우는 지름길

- e-book처럼 기기, 콘텐츠, 통신 등 다양한 영역이 중첩된 사업일수록 고객들은 기기의 품질이나 서비스 모두 완벽한 제품을 찾게 되므로 제휴를 통한 동반 업그레이드 전략이 캐즘 돌파에 효과적
 - 최근의 e-book 비즈니스가 각개약진식 시장개척보다 異業종 기업간 합종연횡 방식으로 전개되고 있는 것이 이를 뒷받침

<以 上>