

## V. 『정보의 법칙을 알면 .com이 보인다』

Carl Shapiro and Hal R. Varian 共著, 1999

임세윤 譯

### 1. 서

경제 원리는 급속히 변하는 기업 환경에서도 지속적인 나침반 역할을 하고 있다. 기술은 바뀌었지만 경제 법칙은 바뀌지 않는다는 것이다. 오늘날의 기업 세계는 100년 전과 다방면으로 큰 차이가 있다. 그러나 현재의 기업 경영자는 기술 변화라는 나무에 집착한 나머지, 승패를 좌우하는 저변의 경제적 힘의 숲을 보지 못하는 잘못을 저지르기 쉽다. 이 책은 현대 기업이 **네트워크 경제**를 성공적으로 향해 탐색하기 위해 필요한 개념과 전략을 체계적으로 소개하고 설명하고 있다.

### 2. 주요 내용

#### ○ 개인화된 가격과 맞춤형 제품

브리태니커 백과사전은 지난 2백년간 고전적인 백과사전으로 간주되었고 몇 년전만 해도 1질에 1,600 달러를 호가하였다. 1992년 마이크로소프트社가 백과사전 업체인 펑크 앤 웨그널(Funk & Wagnalls)社를 인수하면서 소비자 가격 49.95달러의 엔카르타(Encarta)라는 CD제품을 내놓았다. 이후 브리태니커의 시장점유율과 수입은 전자 방식을 동원한 경쟁사인 마이크로소프트社에게 계속 잠식되어 이 회사의 '96년 매출액은 '90년의 절반인 3억 2,500만 달러로 추락하였다.

위의 예는 정보재의 가격을 설정하는 예를 보여 주고 있다. **정보재**는 다음과 같은 특징을 갖는다. ▷생산하기까지의 비용은 고가이지만 복제비는 저렴하다. ▷정보재의 최초 사본이 생산되면 비용 대부분은 매몰되고 회수할 수 없다. ▷복수 사본이 거의 일정한 단위 원가로 생산될 수 있다. ▷사본 추가시 생산 능력 한계는 없다.

만약 비슷한 정보를 판매하는 경쟁 회사가 많다면 시장점유율을 높이고 규모의 경제를 적극 활용하는 저가격 제작사로 변신해야 한다. 전통 산업에서 평균 생산비 절감은 생산의 단위원가 절감에 초점을 맞추었다. 그러나 정보재

의 생산 단위원가는 미미하며 평균 비용을 줄이는 방법은 판매량 증대에 있다. 또한 제품을 차별화하여 경쟁사와 구분하도록 해야 한다. 인터넷의 독특한 특색을 활용하면 정보 상품 또한 성공적인 차별화가 가능하다.

기업들은 **제품 차별화**를 추구하기 이전에 우선적으로 제품 라인을 어떻게 설계함으로써 정보 판매로부터 최대 수익을 올릴 수 있는지 살펴볼 수 있다. 정보재의 제품 라인을 설계하는 원리는 다음과 같다. 서로 다른 고객의 니즈에 부응하는 버전을 공급한다. 버전을 구분할 수 있는 것으로는 출하 지연, 사용자 인터페이스, 편리성, 이미지 해상도, 운용 속도, 사용의 융통성, 성능, 사양, 포괄성, 번거로움, 기술 지원 등이다. 음성인식용 단어 검색 소프트웨어 회사인 쿠즈 웨일社의 경우는 위의 버전 분류중에 성능에 기초하여 제품 라인을 설계하였다. 이 회사는 특정 전문직에 알맞는 용어를 고급 버전으로 두고 초보자용 소프트웨어보다 100배 이상의 가격 차이를 두고 있다.

#### ○ 지식재산 활용은 실속있고 조용하게

정보재를 탄생시킨 디지털 기술은 두가지 주요 비용인 복제비와 유통비를 현저히 떨어뜨리고 있다. 기업들은 디지털 기술(특히 인터넷)을 통해 샘플을 무료로 나누어주어 콘텐츠를 판매할 수 있다. 인터넷은 정보 콘텐츠의 무료 샘플을 제공하는 놀라운 방법이지만 **지식재산권 관리**라는 어려운 문제를 야기할 수 있다.

지식재산을 관리하면서 샘플을 무료로 제공하는 전략은 버전의 차별화에 있다. 즉 저급 버전은 무료이지만 범위, 편리성 등은 제한적으로 부과하는 것이다. 컴퓨터 바이러스를 검출하고 삭제하는 제품을 만드는 맥아피 어소시에이츠社는 다수 제품을 무료로 웹에 공급하며 업그레이드와 고객 서비스를 통해 수입을 올린다. 또 다른 방법은 저작권 정보를 무호화하는 방식이다. 플레이보이社는 웹에 올리는 인물 사진에다 '디지털 워터마크'를 추가한다. 워터마크 기술은 이미지를 구성하는 저작권 정보를 무호화하는 것이다. 플레이보이社는 이를 통해 자사의 이미지를 불법으로 이용하는 고객들을 검색할 수 있다.

#### ○ 고객의 혼을 사로잡는 게임

정보 경제 시대에서는 한 상표에서 다른 상표로 전환하는 전환 비용 (switching cost)과 동일 상품에 계속 머무르는 고착(lock-in)에 직면하게 된다. 정보 경제에서 고객 고착 상태는 규범이다. 왜냐하면 하드웨어와 소프트웨

어 부품으로 구성되는 ‘시스템’을 사용해서 정보의 저장, 수정, 전달이 이루어지며 특정한 시스템을 사용하려면 특별 훈련이 필요하기 때문이다. 전환 비용은 개별 산업마다 많은 유형이 있다. 이들 패턴을 이해하면 고착상태를 식별하고 전환 비용을 추정하고 그에 상응하는 계획을 세우는 데 도움이 될 수 있다.

정보 시대에는 고착된 고객의 설치 베이스를 성공적으로 확립한 기업에 거대한 부가 집중된다. 모든 정보 기술 사용자는 전환 비용에 부닥친다. 구매자가 전환 비용에 대응하는 전략은 다음과 같다. ▷고착 상태에 빠지기 전에 고착 사이클의 첫단계로부터 장기적 보호 수단을 제공하도록 협상력을 발휘해야 한다. ▷고착 사이클 전기간을 통해 전환 비용을 최소화하는 조치를 실시해야 한다.

정보 시스템 공급업체로서 고착을 다루는 기본 전략은 다음 세가지로 압축될 수 있다. ▷투자 활동: 고객 설치 베이스를 구축하도록 투자 준비를 완료해야 한다. ▷정착 활동: 고객이 제품이나 시스템에 지속적인 충직도를 함양할 수 있도록 제품과 판촉 활동을 기획한다. ▷부양 노력: 충직한 고객에게 보완재를 판매하는 방식으로 설치 베이스의 가치를 극대화한다.

### ○ 네트워크 효과와 긍정 피드백의 선취

정보 경제는 굴뚝의 경제가 아니라 네트워크 경제위에 구축된다. 과거의 산업 경제를 규모의 경제로 대표한다면 새로운 정보 경제는 네트워크 경제로 대표할 수 있다. 네트워크 경제의 핵심 논리는 **긍정 피드백**이다. 긍정 피드백은 공급자측 긍정 피드백과 수요자측 긍정 피드백으로 분류할 수 있다. 닌텐도社는 공급자측 긍정 피드백을 바탕으로 막대한 가치를 창출한 좋은 예이다. 수요자측 긍정 피드백의 예는 마이크로소프트社로 설명될 수 있다. 고객은 마이크로소프트社의 운용 체제가 사실상 업계 표준으로 널리 사용되기 때문에 그 가치를 널리 평가하는 것이다.

앞에서 언급하였던 네트워크 경제와 긍정 피드백은 그 어느때보다 협력의 중요성을 요망한다. 대부분의 기업은 다른 기업과의 협력으로 표준을 확립하고 호환 사용자의 단일 네트워크를 창설할 필요가 있다. 그러나 표준에 합의한다는 서명이 마르기 전에 같은 기업들이 기수를 돌려 네트워크의 점유율을 놓고 자웅을 겨룬다. 협력과 경쟁을 조합한 코피티션(coopetition)이라는 용어는 네트워크 산업에 만연된 두 현상사이의 긴장 관계에 주목한다.

정보 시대에는 **표준 전쟁**이라고 할만큼 표준 확보에 대한 관심이 높다. 이에 대한 두가지 전략으로는 **선점**과 **기대 관리**이다. **선점 논리**는 처음부터 선두로 나서 긍정 피드백이 경쟁사에게 불리하면서도 자신에게는 유리하게 작용하도록 시키는 것이다. 넷스케이프社는 네비게이터의 사용을 증가시키도록 네비게이터를 무료로 공급하거나 심지어 OEM 업체가 새 기종에 탑재하도록 비용을 지불하였다. 두번째는 **기대 관리**로 신기술 구매 여부의 핵심 요인은 소비자 기대에 있으므로 기대 관리에 만전을 기해야 한다는 것이다.

만약 표준 경쟁에 밀린다면 대규모 네트워크로 가교 기술을 추가하거나 상호접속 방도를 제공하여 만회할 수 있다. 한 예로 스프레드셴트(spread sheet) 프로그램 싸움에서 볼랜드社는 예전에 지배적인 로터스 1-2-3의 대안으로 파일을 변환시킬 뿐만 아니라 로터스가 사용하는 메뉴 구조 일부를 유사하게 만드는 전략을 사용하였다.

### ○ 경쟁 정책은 쓴 약과 같다

산업 경제에서 정보 경제로 옮겨간다고 해서 정부의 역할이 감축될 것이라고 예상하면 안된다. 정보 기술은 수요와 공급 양면에서 규모의 수익 증가가 상당하다. 그런 산업의 시장 성과는 불가피하게 다소 집중되는 경향이 있고 정부의 조정이 필요하게 될 것이다.

## 3. 시사점

현재 경제 및 경영의 환경은 급속히 변하고 있다. 과거 산업 시대에서 벗어나 현재 정보 경제로 이행해 가는 추세에 있다. 이에 따라 구경제, 신경제라는 용어도 나타나고 있는 실정이다. 신경제 아래에서 새로 출현한 기업들은 정보재를 바탕으로 활발한 활동을 진행하고 있다.

구경제에서 신경제로 이행해 가거나 또는 이미 진입해 있는 현 상황에서 기업들은 신경제의 핵심인 정보재의 특성을 이해하는 것이 필요하다. 또한 이러한 바탕위에 기업의 전략을 설계하고 집행하는 것이 보다 현명할 것이다.

(김대홍 : dhkim@hri.co.kr ☎724-4098)