

플랫폼 생태계 부상에 따른 새로운 전략의 규칙

Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy

Scale now trumps differentiation.

이제는 규모가 차별화를 능가한다.

BY MARSHALL W. VAN ALSTYNE, GEOFFREY G. PARKER,
AND SANGEET PAUL CHOUDARY

마셜 W. 반 앨스타인, 제프리 G. 파커, 산지트 폴 초더리





마셜W. 반 엘스타인은 보스턴대 정보시스템학과 교수이자 학과장이며 MIT의 디지털경제 연구 사업에도 참여하고 있다. **제프리 G. 파커**는 트레인대 경영과학 교수이며 MIT의 디지털비즈니스센터 연구원이다. 7월에

다트머스대 공학 교수로 부임할 예정이다. **산지트 폴 초더리**는 플랫폼사고연구소의 설립자이자 최고경영자이며 인시아드의 초빙기업가다. 세 사람은 함께 <플랫폼 혁명>(W.W. Norton & Company, 2016)을 펴냈다.



Back in 2007 the five major mobile-phone manufacturers—Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson, and LG—collectively controlled 90% of the industry’s global profits. That year, Apple’s iPhone burst onto the scene and began gobbling up market share.

2007년으로 돌아가 보면 당시 5대 주요 휴대전화 제조업체인 노키아와 삼성, 모토로라, 소니 에릭슨, 그리고 LG가 업계 글로벌 이익의 90%를 장악하고 있었다. 그런데 그해, 애플의 아이폰이 혜성처럼 등장했고 시장점유율을 빠르게 집어삼키기 시작했다.

By 2015 the iPhone *singlehandedly* generated 92% of global profits, while all but one of the former incumbents made no profit at all.

How can we explain the iPhone’s rapid domination of its industry? And how can we explain its competitors’ free fall? Nokia and the others had classic strategic advantages that should have protected them: strong product differentiation, trusted brands, leading operating systems, excellent logistics, protective regulation, huge R&D budgets, and massive scale. For the most part, those firms looked stable, profitable, and well entrenched.

Certainly the iPhone had an innovative design and novel capabilities. But in 2007, Apple was a weak, nonthreatening player surrounded by 800-pound gorillas. It had less than 4% of market share in desktop operating systems and none at all in mobile phones.

As we’ll explain, Apple (along with Google’s competing Android system) overran the incumbents by exploiting the power of platforms and leveraging the new rules of strategy they give rise to. Platform businesses bring together producers and consumers in high-value exchanges. Their chief assets are information and interactions, which together are also the source of the value they create and their competitive advantage.

2015년에 아이폰은 세계 스마트폰 시장의 이익 가운데 92%를 홀로 창출해냈으며, 기존 기업들은 1개 업체만 제외하고는 전혀 이익을 내지 못했다. 애플의 경쟁 업체들이 이렇듯 급락하게 된 이유를 어떻게 설명할 수 있을까? 노키아를 비롯한 다른 업체들은 그들을 성공적으로 보호해냈어야 할 전략적 이점의 전형을 갖추고 있었다. 강력한 제품 차별화와 신뢰받는 브랜드, 선도적인 운영 시스템과 탁월한 물류 관리, 보호 규제, 막대한 연구개발 예산과 엄청나게 큰 규모 등이 그것이다. 전반적으로 이 기업들은 안정적이고 수익성이 높으며 굳건히 자리를 잡은 듯 보였다.

확실히 아이폰은 혁신적 디자인과 더불어 전에 없던 여러 성능을 자랑했다. 그러나 2007년 당시만 해도 애플은 육중한 고릴라 같은 거대 기업들에 둘러싸여 있는, 조금도 위협적이지 않은 약한 상대에 지나지 않았다. 데스크톱 운영체제(OS) 시장에서의 점유율이 4% 미만이었으며 휴대전화 시장에서는 점유율이 제로였다.

앞으로 설명하겠지만, 애플은 (구글이 내세우는 경쟁품인 안드로이드 시스템과 어깨를 겨루며) 플랫폼의 힘을 최대한 활용하고 플랫폼에서 생겨난 새로운 전략의 원칙들을 이용함으로써 기존 업체들을 앞서나갔다. 플랫폼 비즈니스는 생산자와 소비자들을 끌어모아 가치가 높은 교환이 이뤄지도록 한다. 플랫폼 비즈니스의 주된 자산은 정보와 상호작용이며, 이 두 가지는 플랫폼 비즈니스가 창출하는 가치의 원천이자 그들의 경쟁 우위이기도 하다.

Idea in Brief

현저한 변화

우버와 에어비앤비처럼 생산자와 소비자를 끌어모으는 플랫폼 기업들이 시장점유율을 잠식하고 경쟁 자체를 변화시키고 있다. 플랫폼을 만들어 새로운 전략 원칙을 배우는 데 실패한 전통 기업들은 어려움을 겪게 될 것이다.

새로운 원칙

플랫폼에서 아주 중요한 자산은 커뮤니티와 그 커뮤니티 구성원들이 갖고 있는 자원들이다. 따라서 전략의 초점이 자원 통제에서 자원 조정으로 옮겨지고, 내부 프로세스 최적화에서 외부 상호작용을 촉진하는 것으로 바뀌며, 고객 가치 확대에서 생태계 가치 극대화로 전환된다.

결과

이 새로운 세계에서는 언뜻 관련이 없어 보이는 업계나 플랫폼 자체 내에서도 경쟁이 유발될 수 있다. 기업들은 플랫폼에 누구를 참여시키고, 그들이 무엇을 할 수 있도록 허용할 것인지에 관해 현명한 선택을 해야 한다. 또 플랫폼에서의 상호작용을 확인하고 장려할 수 있도록 고안된 새로운 지표들을 추적해야 한다.

Understanding this, Apple conceived the iPhone and its operating system as more than a product or a conduit for services. It imagined them as a way to connect participants in two-sided markets—app developers on one side and app users on the other—generating value for both groups. As the number of participants on each side grew, that value increased—a phenomenon called “network effects,” which is central to platform strategy. By January 2015 the company’s App Store offered 1.4 million apps and had cumulatively generated \$25 billion for developers.

Apple’s success in building a platform business within a conventional product firm holds critical lessons for companies across industries. Firms that fail to create platforms and don’t learn the new rules of strategy will be unable to compete for long.

Pipeline to Platform

Platforms have existed for years. Malls link consumers and merchants; newspapers connect subscribers and advertisers. What’s changed in this century is that information technology has profoundly reduced the need to own physical infrastructure and assets. IT makes building and scaling up platforms vastly simpler and cheaper, allows nearly frictionless participation that

이런 점을 이해한 애플은 아이폰과 아이폰 운영체제가 하나의 제품이나 서비스 매개체 그 이상이라고 여겼다. 한쪽은 앱 개발자, 다른 한쪽은 앱 사용자들로 이뤄진 양면시장에서 참여자들을 연결시킴으로써 양쪽 집단 모두에 가치를 창출하는 하나의 방식을 상상했던 것이다. 양쪽에 참여하는 사람의 수가 증가함에 따라 그 가치도 증가했다. ‘네트워크 효과’라고 부르는 이 현상이 바로 플랫폼 전략의 핵심이다. 2015년 1월까지 애플의 앱스토어는 140만 개 앱을 선보였으며 앱 개발자들이 거둔 누적 수익이 250억 달러를 기록했다.

미래의 제조기업 내에 플랫폼 비즈니스를 구축하는데 성공한 애플의 사례는 업계를 막론하고 기업들에 중요한 교훈을 시사한다. 이제 플랫폼을 창출하는 데 실패하고 새로운 전략의 원칙들을 배우지 않는 회사는 경쟁에서 오래 버티지 못할 것이다.

파이프라인에서 플랫폼으로

플랫폼은 오랫동안 존재해 왔다. 쇼핑몰은 소비자와 상인을 연결시키고, 신문은 구독자와 광고주를 연결시킨다. 21세기에 달라진 것은 정보기술 덕분에 소유해야 할 물리적 기반과 자산이 대폭 줄어들었다는 점이다. 정보기술은 플랫폼을 구축하고 크게 확장하는 작업을 한층 단순하고 저렴하게 만들며, 모든 참여가 거의 마찰 없이 이뤄져 네트워크 효과를 강화시킨다. 또 엄청난 양의 데이터를 수집, 분석, 교환하는 능력을 향상시

strengthens network effects, and enhances the ability to capture, analyze, and exchange huge amounts of data that increase the platform's value to all. You don't need to look far to see examples of platform businesses, from Uber to Alibaba to Airbnb, whose spectacular growth abruptly up-ended their industries.

Though they come in many varieties, platforms all have an ecosystem with the same basic structure, comprising four types of players. The *owners* of platforms control their intellectual property and governance. *Providers* serve as the platforms' interface with users. *Producers* create their offerings, and *consumers* use those offerings. (See the exhibit "The Players in a Platform Ecosystem.")

To understand how the rise of platforms is transforming competition, we need to examine how platforms differ from the conventional "pipeline" businesses that have dominated industry for decades. Pipeline businesses create value by controlling a linear series of activities—the classic value-chain model. Inputs at one end of the chain (say, materials from suppliers) undergo a series of steps that transform them into an output that's worth more: the finished product. Apple's handset business is essentially a pipeline. But combine it with the App Store, the marketplace that connects app developers and iPhone owners, and you've got a platform.

As Apple demonstrates, firms needn't be only a pipeline or a platform; they can be both. While

김으로써 모두에게 플랫폼의 가치를 높여준다. 플랫폼 비즈니스의 사례를 멀리서 찾을 필요는 없다. 우버에서부터 알리바바, 에어비앤비에 이르는 기업들의 눈부신 성장은 그들이 속한 업계를 발각 뒤집어놓았다.

비록 각기 다른 형태를 띠고 있지만 플랫폼은 전부 동일한 기본구조를 갖춘 생태계를 거느리고 있으며, 여기에는 네 가지 유형의 참여자들이 있다. 먼저 플랫폼 소유자는 플랫폼의 지적재산권과 관리방식을 제어한다. 공급자는 플랫폼과 사용자를 연결시키는 인터페이스 역할을 한다. 생산자는 플랫폼에서 제공하는 상품이나 서비스를 만들고, 소비자는 그것들을 이용한다. (도표 '플랫폼 생태계 참여자들' 참조)

플랫폼의 부상이 어떻게 경쟁 자체를 변화시키고 있는지 이해하려면 플랫폼 사업이 지난 수십 년에 걸쳐 산업을 지배해온 전통적인 '파이프라인' 비즈니스와 어떻게 다른지를 살펴볼 필요가 있다. 파이프라인 비즈니스는 일직선으로 이어지는 일련의 활동들을 통제함으로써 가치를 창출해내는 전형적인 가치-사슬 모델이다. 사슬의 한쪽 끝에서 (예를 들어 공급업자로부터 받은 재료를) 투입하면 일련의 단계를 거쳐 더 높은 가치를 지닌 결과물, 즉 완성품으로 바뀌는 것이다. 애플의 단말기 사업은 본질적으로 파이프라인 비즈니스다. 하지만 거기에 앱스토어를 결합해 보라. 앱스토어는 앱 개발자와 아이폰 소유자를 연결시키는 마켓플레이스(시장)가 아닌가. 그렇게 플랫폼이 생겨나는 것이다.

애플의 사례가 보여주듯 기업의 형태가 반드시 파이프라인과 플랫폼 중 어느 한 가지여야 하는 것은 아니

순수하게 파이프라인 형태를 고수해 온 기업들의 시장에, 플랫폼 기업이 진입하면 집중팔구 플랫폼이 승리한다.

plenty of pure pipeline businesses are still highly competitive, when platforms enter the same marketplace, the platforms virtually always win. That's why pipeline giants such as Walmart, Nike, John Deere, and GE are all scrambling to incorporate platforms into their models.

The move from pipeline to platform involves three key shifts:

1. From resource control to resource orchestration. The resource-based view of competition holds that firms gain advantage by controlling scarce and valuable—ideally, inimitable—assets. In a pipeline world, those include tangible assets such as mines and real estate and intangible assets like intellectual property. With platforms, the assets that are hard to copy are the community and the resources its members own and contribute, be they rooms or cars or ideas and information. In other words, the network of producers and consumers is the chief asset.

2. From internal optimization to external interaction. Pipeline firms organize their internal labor and resources to create value by optimizing an entire chain of product activities, from materials sourcing to sales and service. Platforms create value by facilitating interactions between external producers and consumers. Because of this external orientation, they often shed even variable costs of production. The emphasis shifts from dictating processes to persuading participants, and ecosystem governance becomes an essential skill.

3. From a focus on customer value to a focus on ecosystem value. Pipelines seek to maximize the lifetime value of individual customers of products and services, who, in effect, sit at the end of a linear process. By contrast, platforms seek to maximize the total value of an expanding ecosystem in a circular, iterative, feedback-

다. 둘 다 될 수 있다. 순수하게 파이프라인 형태를 띤 많은 기업이 여전히 강한 경쟁력을 발휘하고 있기는 하지만 동일한 마켓플레이스에 플랫폼이 진입하면 플랫폼이 거의 항상 승리한다. 바로 이런 이유 때문에 월마트와 나이키, 존 디어리, GE 같은 파이프라인 거대 기업들이 앞다퉀 플랫폼을 비즈니스 모델에 포함시키고 있다.

파이프라인에서 플랫폼으로 이동하는 과정에는 다음의 세 가지 핵심적 변화가 포함된다.

1. 자원 통제에서 자원 조정으로. 자원을 토대로 경쟁을 바라보는 관점에서는 기업들이 희귀한, 이상적으로 말하면 도저히 흉내 낼 수 없는 자산을 통제함으로써 유리한 입장에 선다고 여긴다. 파이프라인 세계에서는 광산, 부동산 같은 유형자산과 지적재산권 같은 무형자산이 여기에 포함된다. 반면 플랫폼 세계에서 모방하기 힘든 자산은 커뮤니티와 그 구성원들이 소유하고 기여하는 자원들이다. 방이나 자동차, 아이디어나 정보 등이 될 수 있다. 다시 말해, 생산자와 소비자로 엮인 네트워크야말로 주요한 자산인 것이다.

2. 내부 최적화에서 외부 상호작용으로. 파이프라인 기업들은 재료 구매에서 판매와 서비스에 이르기까지 생산 활동을 아우르는 전체 사슬을 최적화함으로써 가치를 창출할 수 있도록 내부 노동인력과 자원을 조직화한다. 반면에 플랫폼은 외부 생산자와 소비자간 상호작용을 촉진함으로써 가치를 창출한다. 이런 외부 지향성 덕분에 플랫폼은 대개 변동이 심한 생산비 부담마저 떨쳐버린다. 주안점이 프로세스 제어에서 참여자 설득으로 옮겨지고, 생태계를 관리하는 것이 필수적인 능력이 된다.

3. 고객 가치 중심에서 생태계 가치 중심으로. 파이프라인 기업들은 사실상 선형 프로세스의 맨 끝에서 상품이나 서비스를 구매하는 개인 고객의 평생 가치 극대화를 추구한다. 반면에 플랫폼은 순환적이고 반복적인 피드백 기반 프로세스를 통해 점차 확대돼 가는 생태계의 전체 가치를 극대화하려고 한다. 이 방식은 때때로 어떤 특정한 유형의 소비자에게 보조금을 지원해 또 다른 유

driven process. Sometimes that requires subsidizing one type of consumer in order to attract another type.

These three shifts make clear that competition is more complicated and dynamic in a platform world. The competitive forces described by Michael Porter (the threat of new entrants and substitute products or services, the bargaining power of customers and suppliers, and the intensity of competitive rivalry) still apply. But on platforms these forces behave differently, and new factors come into play. To manage them, executives must pay close attention to the interactions on the platform, participants' access, and new performance metrics.

We'll examine each of these in turn. But first let's look more closely at network effects—the driving force behind every successful platform.

The Power of Network Effects

The engine of the industrial economy was, and remains, supply-side economies of scale. Massive fixed costs and low marginal costs mean that firms achieving higher sales volume than their competitors have a lower average cost of doing business. That allows them to reduce prices, which increases volume further, which permits more price cuts—a virtuous feedback loop that produces monopolies. Supply economics gave us Carnegie Steel, Edison Electric (which became GE), Rockefeller's Standard Oil, and many other industrial era giants.

In supply-side economies, firms achieve market power by controlling resources, ruthlessly increasing efficiency, and fending off challenges from any of the five forces. The goal of strategy in this world is to build a moat around the business that protects it from competition and channels competition toward other firms.

The driving force behind the internet economy,

형의 소비자를 유인하도록 만든다.

이 같은 세 가지 변화는 플랫폼 세계에서의 경쟁이 한층 복잡하고 역동적임을 분명하게 보여준다. 마이클 포터가 제안했던 경쟁 요인(신규 진입자의 위협, 대체 가능한 제품이나 서비스, 고객의 협상력과 공급업자의 협상력, 기존 업체들과의 경쟁 강도)은 여전히 적용된다. 그러나 플랫폼 모델에서는 이 요인들이 다르게 나타나고 새로운 요인들이 개입하기도 한다. 이를 관리하기 위해 경영자들은 플랫폼에서 벌어지는 상호작용과 참여자들의 접근, 그리고 새로운 성과 지표에 세심한 주의를 기울여야 한다.

이에 대해서는 앞으로 하나씩 살펴볼 것이다. 하지만 그 전에 성공을 거둔 모든 플랫폼들의 원동력인 네트워크 효과를 좀 더 자세히 들여다보자.

네트워크 효과의 힘

산업경제를 이끈 엔진은 과거에는 물론이고 지금도 여전히 공급자 측면의 '규모의 경제'다. 막대한 고정비용과 낮은 한계비용이 뜻하는 바는 경쟁업체들에 비해 높은 판매고를 올리는 기업일수록 사업하는 데 소요되는 평균 비용이 낮아진다는 것이다. 이렇게 되면 가격을 내릴 수 있고, 그 덕분에 판매량이 더욱 증가하면, 가격을 더 낮추는 것도 가능해진다. 이런 피드백의 선순환으로 갖가지 독점상품이 만들어진다. 공급경제 덕분에 우리에게 카네기 철강회사와 에디슨 전기(GE의 전신), 록펠러의 스탠더드 오일, 그리고 다른 산업시대의 '공룡' 기업들이 많이 생겼다.

공급자 중심의 경제에서는 기업들이 자원을 통제하고, 무자비하게 효율성을 끌어올리며, 5가지 경쟁요인 중 그 어떤 것에서 비롯된 도전도 모두 막아냄으로써 시장 지배력을 확보한다. 이 세계에서 전략 목표는 주변에 해자를 둘러 경쟁으로부터 기업을 보호할 뿐만 아니라 경쟁이 다른 기업들로 향하도록 방향을 돌리는 데 있다.

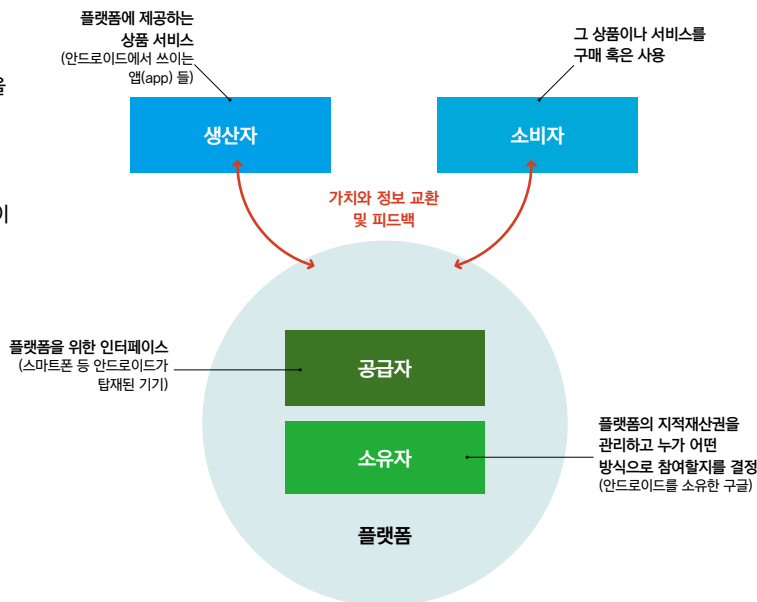
이와 반대로, 인터넷경제의 원동력은 수요자 중심

conversely, is demand-side economies of scale, also known as network effects. These are enhanced by technologies that create efficiencies in social networking, demand aggregation, app development, and other phenomena that help networks expand. In the internet economy, firms that achieve higher “volume” than competitors (that is, attract more platform participants) offer a higher average value per transaction. That’s because the larger the network, the better the matches between supply and demand and the richer the data that can be used to find matches. Greater scale generates more value, which attracts more participants, which creates more value—another virtuous feedback loop that produces monopolies. Network effects gave us Alibaba, which accounts for over 75% of Chinese e-commerce transactions; Google, which accounts for 82% of mobile operating systems and 94% of mobile search; and Facebook, the world’s dominant social platform.

의 규모의 경제이며, 네트워크 효과라고도 알려져 있다. 네트워크 효과는 소셜 네트워킹과 수요 집적, 앱 개발, 그리고 네트워크를 확장시키는 다른 현상들에 효율성을 부여하는 기술들로 인해 강화된다. 인터넷경제에서는 경쟁업체보다 더 큰 ‘용량(volume)’을 달성한(다시 말해, 더 많은 플랫폼 참여자를 끌어들이는) 기업이 제공하는 거래당 평균 가치가 더 높아진다. 그 이유는 네트워크가 넓을수록 공급과 수요의 연결이 더 잘 이뤄지고, 연결 대상을 찾는 데 활용 가능한 데이터도 더 풍부해지기 때문이다. 규모가 클수록 더 많은 가치가 발생되며, 그것으로 더 많은 참여자를 유인해 더욱 더 많은 가치를 창출한다. 독점을 만드는 또 하나의 선순환적인 피드백의 고리다. 네트워크 효과가 탄생시킨 기업으로는 중국 전자상거래의 75% 이상을 차지하는 알리바바와 모바일 운영체제의 82%, 모바일 검색의 94%를 차지하는 구글, 세계 최대 소셜 플랫폼 페이스북이 있다.

플랫폼 생태계 참여자들

플랫폼은 생산자와 소비자를 끌어모으는 시장에 인프라와 규칙을 제공한다. 이 생태계 구성원들은 4가지 주요 역할로 분류되지만 그 역할은 순식간에 뒤바뀔 수 있다. 생태계 안팎의 관계를 이해하는 것이 플랫폼 전략의 핵심이다.



The five forces model doesn't factor in network effects and the value they create. It regards external forces as "depletive," or extracting value from a firm, and so argues for building barriers against them. In demand-side economies, however, external forces can be "accretive"—adding value to the platform business. Thus the power of suppliers and customers, which is threatening in a supply-side world, may be viewed as an asset on platforms. Understanding when external forces may either add or extract value in an ecosystem is central to platform strategy.

How Platforms Change Strategy

In pipeline businesses, the five forces are relatively defined and stable. If you're a cement manufacturer or an airline, your customers and competitive set are fairly well understood, and the boundaries separating your suppliers, customers, and competitors are reasonably clear. In platform businesses, those boundaries can shift rapidly, as we'll discuss.

Forces within the ecosystem. Platform participants—consumers, producers, and providers—typically create value for a business. But they may defect if they believe their needs can be met better elsewhere. More worrisome, they may turn on the platform and compete directly with it. Zynga began as a games producer on Facebook but then sought to migrate players onto its own platform. Amazon and Samsung, providers of devices for the Android platform, tried to create their own versions of the operating system and take consumers with them.

The new roles that players assume can be either accretive or depletive. For example, consumers and producers can swap roles in ways that generate value for the platform. Users can ride with Uber today and drive for it tomorrow;

5가지 경쟁요인 모델은 네트워크 효과와 그것으로 창출되는 가치를 고려하지 않는다. 이 모델에서는 외부 요인을 '고갈시키는 것', 또는 기업으로부터 가치를 뜯어내는 것으로 간주한다. 그래서 외부 요인을 막기 위한 장벽을 구축해야 한다고 주장한다. 하지만 수요자 중심의 경제에서는 외부 요인이 플랫폼 비즈니스에 가치를 더해 '보탬이 되는 것'일 수 있다. 그러므로 공급자와 소비자의 영향력이 공급자 중심의 세계에서는 위협적인 요소이지만 플랫폼에서는 하나의 자산으로 여겨질지도 모른다. 외부 요인들이 언제 생태계에서 가치를 더하거나 감소시킬지 파악하는 것이 플랫폼 전략의 핵심이다.

플랫폼은 어떻게 전략을 바꾸는가

파이프라인 비즈니스에서는 5가지 경쟁요인이 비교적 명확하고 잘 변하지 않는다. 만약에 당신 회사가 시멘트 제조업체나 항공사라면, 고객과 경쟁 집단을 상당히 잘 이해할 수 있다. 이뿐만 아니라 공급업자와 고객, 그리고 경쟁업체를 구분 짓는 경계도 꽤 뚜렷하다. 플랫폼 비즈니스에서는, 곧 살펴보겠지만, 이런 경계가 순식간에 바뀔 수 있다.

생태계 내 요인들. 소비자와 생산자, 공급자 등의 플랫폼 참여자들은 보통 하나의 비즈니스를 위한 가치를 창출한다. 하지만 자신들의 요구가 다른 곳에서 더 잘 충족될 수 있다는 생각이 들면 그들은 떠나버릴지 모른다. 더욱 우려되는 바는 그들이 그 플랫폼에 달려들어 직접 경쟁에 나설 수도 있다는 점이다. 징가는 당초 페이스북을 기반으로 한 게임 개발사로 시작했다. 하지만 나중에는 게임 이용자들을 징가 고유의 플랫폼으로 이동시키려고 했다. 안드로이드 플랫폼에 기기를 공급하는 아마존과 삼성은 각각 독자적인 운영체제를 만들어 소비자들을 끌어가려고 애를 썼다.

참여자들이 맡는 새로운 역할은 가치에 보탬이 되는 것일 수도 있고, 아니면 가치를 고갈시키는 것일 수도 있다. 예를 들어 소비자와 생산자는 플랫폼에 이로운 가치를 창출하는 방식으로 서로의 역할을 바꿀 수 있다. 오늘 승객으로 우버를 이용한 사람이 내일은 운전자가 되고, 에어비앤비 숙소에 하룻밤 묵은 여행자

네트워크, 회사 업무를 뒤바꿔놓는다

파이프라인 기업들은 오래 전부터 고객 서비스 같은 내부 업무의 여러 가지 측면을 외부에 위탁해 왔다. 그러나 오늘날 기업들은 이런 변화에서 한층 더 나아가 한때 내부 기능에 속했던 여러 활동들을 보완하거나 완전히 대체할 수 있는 외부 네트워크를 조정하는 방향으로 움직이고 있다.

인버전inversion은 아웃소싱을 더 확장한 개념이다. 예전 같으면 이르면 공급업체에 설계 사양을 제공했을 기업들이 지금은 알지도 못하는 제3자 업체들로부터 상상조차 못했던 아이디어를 얻어서 활용한다. 이처럼 가치 창출 활동이 그들의 직접적인 통제와 조직의 테두리를 벗어남에 따라 기업들은 완전히 뒤집어질 정도로 대대적인 변화를 겪고 있다.

마케팅은 이제 내부에서 관리해 외부로 내보내는 메시지 개발만을 의미하지 않는다. 소비자들 스스로 메시지를 만들어 홍보하는 방식까지도 포함된다. 여행지 마케터들은 고객들로 하여금 소셜 미디어에 직접 촬영한 여행 동영상 올리고 홍보하도록 권유한다. 온라인 안경 판매업체인 와비 파커는 소비자들이 다양한 스타일의 안경을 착용해 본 사진을 올리고 친구들로부터 선택에 도움을 받도록 부추긴다. 이로써 소비자들은 자신을 더욱 돋보이게 하는 안경을 선택하고, 와비 파커는 입소문에 노출된다.

정보기술은 과거 기업의 내부 시스템 관리에 초점을 맞췄지만 갈수록 외부 소셜 네트워크와 커뮤니티를 지원하는 일이 많아지고 있다. 스투드리스라는 티셔츠 생산업체는 고객과 주고받는 의사소통뿐만 아니라 고객들 간 의사소통까지도 조율한다. 고객들이 최고의 제품 디자인을 개발하기 위해 협력하기 때문이다.

기업의 인력관리 부서들은 갈수록 네트워크에서 얻은 지혜를 활용해 내부 인재를 늘려가고 있다. 기업용 소프트웨어 거물인 SAP는 개발자들이 외부 생태계의 문제와 해결책을 주고받는 내부 시스템을 거처와 거래처의 고객사에 속한 개발자들에게까지 개방했다. 이 네트워크를 통해 정보를 공유하자 제품 개발과 생산성이 개선되고 지원 비용은 줄어들었다.

금융 분야에서는 전통적으로 모든 거래 내역을 내부 전용 회계장부에 기록해 왔으나 요즘은 일부 거래를 공개된 혹은 '분산된' 회계장부를 통해 외부에 기록한다. IBM, 인텔, JP모건 같은

기업들도 회계장부가 안전하게 공유되고 허가받은 사람이라면 자유롭게 점검하도록 하는 블록체인 기술을 도입하고 있다. 이 플랫폼 참여자들은 전체 계좌에서부터 개별 거래에 이르기까지 모든 것을 살펴볼 수 있다. 이런 방식을 통해 기업들은, 예를 들어 여러 사람의 도움을 받아 회계 원칙을 따르거나 회사 밖의 폭넓은 네트워크로부터 재무관리에 관한 조언을 구할 수 있게 된다. 이런 식으로 장부를 공개하면 집단 지성을 활용하게 되며, 신뢰할 수 있다는 표시가 된다.

영업과 물류는 전통적으로 적시공급 재고 관리를 강조한다. 그런데 갈수록 이 업무가 '내 것이 아니어도' 재고를 관리하는 형태로 바뀌고 있다. 그것이 빈 방이든 애플이든, 아니면 네트워크 참여자들이 갖고 있는 또 다른 자산이든 간에 상관없이 말이다. 사실 매리엇나 엘로캠, NBC가 그들의 파이프라인 가치 사슬에 플랫폼을 추가했다라면 에어비엔비나 우버, 유튜브는 결코 생겨나지 못했을 것이다.

travelers can stay with Airbnb one night and serve as hosts for other customers the next. In contrast, providers on a platform may become depletive, especially if they decide to compete with the owner. Netflix, a provider on the platforms of telecommunication firms, has control of consumers' interactions with the content it offers, so it can extract value from the platform owners while continuing to rely on their infrastructure.

As a consequence, platform firms must constantly encourage accretive activity within their ecosystems while monitoring participants' activity that may prove depletive. This is a delicate governance challenge that we'll discuss further.

Forces exerted by ecosystems. Managers of pipeline businesses can fail to anticipate platform competition from seemingly unrelated industries. Yet successful platform businesses tend to move aggressively into new terrain and into what were once considered separate industries with little warning. Google has moved from web search

가 다음엔 다른 고객을 위해 숙소를 제공할 수 있는 식이다. 반대로 플랫폼 공급자들이 가치를 축내는 존재가 될 수도 있는 일이다. 특히나 플랫폼 소유자와 경쟁하기로 결정한다면 더욱 그렇다. 통신회사들의 플랫폼 위에서 콘텐츠를 공급하는 기업인 넷플릭스는 자신이 제공하는 콘텐츠와 소비자 간 상호작용을 직접 제어한다. 따라서 넷플릭스가 플랫폼 소유자들의 인프라에 계속 의존을 해나가면서 그들로부터 가치를 뺏아낼 수 있다.

따라서 플랫폼 기업들은 그들의 생태계 안에서 가치를 높이는 활동을 꾸준히 장려하는 동시에 결과적으로 가치를 뺏아가는 것일 수 있는 참여자들의 활동을 감시해야 한다. 이는 관리 방식에 관한 민감한 사안이므로 좀 더 깊이 논의할 것이다.

생태계 자체에서 발생하는 요인. 파이프라인 비즈니스의 관리자들은 전혀 무관해 보이는 산업 분야와의 플랫폼 경쟁을 예상하지 못할 수 있다. 그러나 성공한 플랫폼 기업들은 거의 예고도 없이 새로운 영역은 물론이고, 아무런 관련이 없다고 여겨졌던 산업 분야로도 적극 진출하는 경향을 보인다. 구글은 웹 검색으로 시작해 지도 제작과 모바일 운영체제, 홈오토메이션, 자율

into mapping, mobile operating systems, home automation, driverless cars, and voice recognition. As a result of such shape-shifting, a platform can abruptly transform an incumbent's set of competitors. Swatch knows how to compete with Timex on watches but now must also compete with Apple. Siemens knows how to compete with Honeywell in thermostats but now is being challenged by Google's Nest.

Competitive threats tend to follow one of three patterns. First, they may come from an established platform with superior network effects that uses its relationships with customers to enter your industry. Products have features; platforms have communities, and those communities can be leveraged. Given Google's relationship with consumers, the value its network provides them, and its interest in the internet of things, Siemens might have predicted the tech giant's entry into the home-automation market (though not necessarily into thermostats). Second, a competitor may target an overlapping customer base with a distinctive new offering that leverages network effects. Airbnb's and Uber's challenges to the hotel and taxi industries fall into this category. The final pattern, in which platforms that collect the same type of data that your firm does suddenly go after your market, is still emerging. When a data set is valuable, but different parties control different chunks of it, competition between unlikely camps may ensue. This is happening in health care, where traditional providers, producers of wearables like Fitbit, and retail pharmacies like Walgreens are all launching platforms based on the health data they own. They can be expected to compete for control of a broader data set—and the consumer relationships that come with it.

Focus. Managers of pipeline businesses focus on growing sales. For them, goods and services

주행차, 음성 인식 등으로 사업 영역을 옮겨갔다. 이 같은 구도의 변화로 인해 하나의 플랫폼이 기존 업체들이 상대하는 경쟁기업 집단을 순식간에 바꿔놓는 것도 가능하다. 스와치는 시계에 관한 한 타이멕스와 경쟁하는 법을 안다. 하지만 이제는 애플과도 경쟁해야 한다. 지멘스는 자동온도조절기를 두고 허니웰과 어떻게 경쟁을 벌일지 알지만 지금은 구글이 거느린 스마트홈 전문 업체 네스트로부터 도전을 받고 있다.

경쟁을 유발하는 위협은 다음의 세 가지 중 한 가지 패턴을 따르는 경향이 있다. 첫째, 그런 위협은 우세한 네트워크 효과를 가진 안정된 플랫폼에서 비롯될 수 있다. 이들은 고객과의 관계를 이용해 당신 회사가 속한 산업 분야로 진입한다. 제품에 여러 기능이 있듯이 플랫폼에는 여러 커뮤니티가 있어서 이 커뮤니티가 지렛대로 활용될 수 있다. 구글이 소비자들과 맺고 있는 관계나 구글 네트워크가 그들에게 제공하는 가치, 그리고 사물인터넷을 향한 구글의 관심을 고려할 때, 지멘스는 이 거대한 기술 기업의 홈오토메이션 시장 진출을 어느 정도 예상했는지 모른다(콕 집어 온도조절기 시장은 아니라고 말이다). 둘째, 어떤 경쟁업체는 네트워크 효과를 활용하는 독특하고 새로운 제안을 앞세워 서로 겹치는 고객층을 겨냥할 수도 있다. 기존 호텔과 택시 업계를 향한 에어비앤비와 우버의 도전이 이 카테고리에 해당된다. 마지막으로, 당신 회사와 동일한 유형의 데이터를 수집하는 플랫폼이 돌연 당신의 시장을 차지하려고 하는 경향이 나타나는데, 이런 패턴은 이제 막 생겨나고 있는 단계다. 어떤 데이터 세트⁽¹⁾의 가치가 높는데, 여러 이해당사자들이 각기 그 데이터 세트의 다른 부분들을 통제하는 상황이라면, 예상치 못했던 진영 사이에도 경쟁이 일어날 수 있다. 실제로 이런 현상이 헬스케어 업계에서 벌어지고 있다. 전통적인 공급업체와 핏빗 같은 웨어러블 기기 생산업체, 그리고 월그린 같은 의약품 판매회사들까지 전부 각자 소유한 건강 데이터를 바탕으로 한 플랫폼을 선보이고 있다. 이 업체들은 더욱 폭넓은 범위의 데이터 세트는 물론이고 그것과 연계된 소비자 관계를 장악하기 위해 경쟁을 벌일 것으로 예상된다.

초점. 파이프라인 비즈니스의 관리자들은 매출 증대에 초점을 맞춘다. 그들에게 소비자에게 제공된 상품과

delivered (and the revenues and profits from them) are the units of analysis. For platforms, the focus shifts to interactions—exchanges of value between producers and consumers on the platform. The unit of exchange (say, a view of a video or a thumbs-up on a post) can be so small that little or no money changes hands. Nevertheless, the number of interactions and the associated network effects are the ultimate source of competitive advantage.

With platforms, a critical strategic aim is strong up-front design that will attract the desired participants, enable the right interactions (so-called core interactions), and encourage ever-more-powerful network effects. In our experience, managers often fumble here by focusing too much on the wrong type of interaction. And the perhaps counterintuitive bottom line, given how much we stress the importance of network effects, is that it's usually wise to ensure the value of interactions for participants before focusing on volume.

Most successful platforms launch with a single type of interaction that generates high value even if, at first, low volume. They then move into adjacent markets or adjacent types of interactions, increasing both value and volume. Facebook, for example, launched with a narrow focus (connecting Harvard students to other Harvard students) and then opened the platform to college students broadly and ultimately to everyone. LinkedIn launched as a professional networking site and later entered new markets with recruitment, publishing, and other offerings.

Access and governance. In a pipeline world, strategy revolves around erecting barriers. With platforms, while guarding against threats remains critical, the focus of strategy shifts to eliminating barriers to production and consumption in order to maximize value creation. To that end, platform

서비스가 (그리고 거기서 발생한 매출과 이익이) 분석 단위다. 플랫폼 비즈니스에서는 초점이 상호작용, 즉 생산자와 소비자가 플랫폼에서 가치를 교환하는 행위로 옮겨진다. 여기에서는 주고받는 단위가 (예를 들어 어떤 동영상 1회를 시청하거나 게시물에 ‘좋아요’를 한 번 클릭하는 것처럼) 너무 작아서 오가는 금액은 아주 적거나 아예 없을 수도 있다. 그럼에도 불구하고 상호작용의 횟수와 그와 관련된 네트워크 효과는 경쟁 우위의 궁극적인 원천이 된다.

플랫폼 비즈니스에서 아주 중요한 전략적 목표는 겉으로 보여지는 부분을 강력하게 디자인하는 것이다. 바란던 참여자들을 끌어들이 (이른바 핵심 상호작용이라고 부르는) 적절한 상호작용이 일어날 수 있게 하고 한층 더 강력한 네트워크 효과를 장려할 그런 설계를 말하는 것이다. 우리의 경험에 비추면 관리자들은 바로 이 지점에서 자주 헛발질을 한다. 그릇된 유형의 상호작용에 과도한 초점을 맞추는 것이다. 우리가 네트워크 효과의 중요성을 얼마나 많이 강조하는지를 고려하면 언뜻 납득이 되지 않았지만 결론은 다음과 같다. 규모에 초점을 맞추기 전에 참여자들에게 상호작용의 가치를 보장해주는 편이 대체로 현명한 방법이라는 것이다.

대부분의 성공적인 플랫폼은 비록 규모는 작지만 높은 가치를 창출하는 단 한 가지 유형의 상호작용으로 사업을 시작한다. 그런 다음에 인접 시장에 진출하거나 비슷한 유형의 다른 상호작용에 참여해 가치와 규모를 함께 확대해 나간다. 예를 들어 페이스북은 당초 (하버드대 학생들을 서로 연결시키는) 제한된 범위에 초점을 맞춰 시작했다가 대학생들에게 폭넓게 플랫폼을 개방한 데 이어 궁극적으로는 모든 사람들로 확대했다. 링크드인은 직업과 관련된 인맥을 쌓는 웹사이트로 출발했지만 나중에는 채용과 출판을 비롯한 다른 여러 제안을 내밀면서 신규 시장에 진출했다.

접근과 지배구조. 파이프라인 세계에서는 장벽을 세우는 것 위주로 전략이 돌아간다. 플랫폼 세계에서는 여러 위협을 경계하는 작업이 여전히 중요하지만, 가치 창출을 극대화하기 위해 생산과 소비에 대한 장벽을

파급효과의 활용

긍정적인 파급효과(spillover effect)는 플랫폼에서 상호작용의 규모가 빠르게 확대되도록 돕는다. 예를 들어 한 플랫폼에서 책을 구매하면, 추천 도서 목록이 만들어져 그 플랫폼을 이용하는 다른 참여자들에게 유용한 가치를 창출하고, 그러면 참여자들은 더 많은 책을 구매한다. 이런 역학은 네트워크 효과가 대개 (태스크라잇이 증개한 각기 다른 도시에서의 택배 수령 아르바이트와 정원 일처럼) 서로 무관한 상호작용보다는 (책 판매처럼) 동일한 유형의 상호작용들 사이에서 가장 강력하다는 사실에 근거한다. 차량 공유를 생각해보자. 개인의 우버 탑승은 그 자체로 탑승자와 운전자 모두에게 가치가 높다. 바람직한 핵심 상호작용인 것이다. 플랫폼 참여자 수가 증가하면 우버가 시장의 양면에 전달하는 가치도 커진다. 소비자 입장에서는 탑승이 쉬워지고, 운전자로서는 승객을 구하기가 쉬워지는 것이다. 파급효과는 참여자들에게 우버의 가치를 더욱 높여준다. 운전자와 승객이 매긴 평가점수처럼 승객과 운전자의 상호작용에서 얻은 데이터가 다른 사용자들에게도 이 플랫폼의 가치를 높여주는 것이다. 또한 제공된 차량이 탑승자의 요구에 얼마나 부합했는지에 관한 데이터는 플랫폼 전반에 최적의 가격을 책정하는데 도움이 된다. 또 하나의 중요한 파급효과다.

[1] 컴퓨터 상의 데이터 처리에서 한 개의 단위로 취급하는 데이터의 집합 - 편집자 주

executives must make smart choices about access (whom to let onto the platform) and governance (or “control”—what consumers, producers, providers, and even competitors are allowed to do there).

Platforms consist of rules and architecture. Their owners need to decide how open both should be. An *open architecture* allows players to access platform resources, such as app developer tools, and create new sources of value. *Open governance* allows players other than the owner to shape the rules of trade and reward sharing on the platform. Regardless of who sets the rules, a fair reward system is key. If managers open the architecture but do not share the rewards, potential platform participants (such as app developers) have the ability to engage but no incentives. If managers open the rules and rewards but keep the architecture relatively closed, potential participants have incentives to engage but not the ability.

These choices aren’t fixed. Platforms often launch with a fairly closed architecture and governance and then open up as they introduce new types of interactions and sources of value. But every platform must induce producers and consumers to interact and share their ideas and resources. Effective governance will inspire outsiders to bring valuable intellectual property to the platform, as Zynga did in bringing FarmVille to Facebook. That won’t happen if prospective partners fear exploitation.

Some platforms encourage producers to create high-value offerings on them by establishing a policy of “permissionless innovation.” They let producers invent things for the platform without approval but guarantee the producers will share in the value created. Rovio, for example, didn’t need permission to create the Angry Birds game

없애는 쪽으로 전략의 초점이 바뀐다. 이런 목적을 위해 플랫폼 운영진은 (누구에게 플랫폼을 개방할 것인가 하는) 접근과 (소비자와 생산자, 공급자, 심지어 경쟁자들까지도 플랫폼에서 무엇을 하도록 허용할 것인가 하는) 지배구조(혹은 ‘통제’)에 관한 현명한 선택을 내려야 한다.

플랫폼은 원칙과 구조로 이뤄진다. 플랫폼 소유자는 이 두 가지가 얼마나 개방적이어야 할지를 결정해야 한다. 개방형 구조는 참여자들이 앱 개발 프로그램 같은 플랫폼의 자원에 접근해 새로운 가치의 원천을 창조하도록 허용한다. 개방형 관리방식은 플랫폼 소유자가 아닌 참여자들에게도 플랫폼에서의 거래 원칙과 보상 분배 방식을 고안하도록 허용한다. 누가 원칙을 정하느냐와 관계없이 공정한 보상 체계가 가장 중요한 열쇠다. 관리자들이 구조를 개방해놓은 다음 보상을 나누지 않는다면 (앱 개발자 같은) 잠재적인 플랫폼 참여자들은 가입할 능력이 있더라도 매력을 느끼지 못한다. 관리자들이 원칙과 보상에는 개방적인데 상대적으로 폐쇄적인 구조를 유지한다면 가능성 있는 참여자들이 관여하고 싶은 의욕을 느껴도 그럴 능력을 갖추지 못한다.

이런 선택들이 영원히 고정된 것은 아니다. 흔히 플랫폼들은 상당히 폐쇄적인 구조와 관리 방식으로 시작한 다음 새로운 유형의 상호작용과 가치의 원천을 도입하면서 개방적으로 바뀐다. 그러나 모든 플랫폼은 반드시 생산자와 소비자의 상호작용을 유도하고 아이디어와 자원을 공유하도록 장려해야 한다. 효과적인 관리방식은 외부인들로 하여금 유용한 지적 재산을 플랫폼으로 가져오도록 자극할 것이다. 징가가 팜빌 게임을 페이스북에 선보였던 것처럼 말이다.

일부 플랫폼은 ‘승인이 필요 없는 혁신’ 정책을 세움으로써 생산자들이 플랫폼에서 가치가 높은 상품이나 서비스를 개발하도록 장려한다. 이런 플랫폼은 생산자들이 아무런 승인 없이도 해당 플랫폼에 적합한 여러 가지를 만들어내도록 허용하되 그렇게 해서 창출된 가치는 반드시 생산자와 공유할 것임을 보장한다. 예를 들어 로비오는 애플의 운영체제에서 앵그리버드 게임

on the Apple operating system and could be confident that Apple wouldn't steal its IP. The result was a hit that generated enormous value for all participants on the platform. However, Google's Android platform has allowed even more innovation to flourish by being more open at the provider layer. That decision is one reason Google's market capitalization surpassed Apple's in early 2016 (just as Microsoft's did in the 1980s).

However, unfettered access can destroy value by creating "noise"—misbehavior or excess or low-quality content that inhibits interaction. One company that ran into this problem was Chatroulette, which paired random people from around the world for webchats. It grew exponentially until noise caused its abrupt collapse. Initially utterly open—it had no access rules at all—it soon encountered the "naked hairy man" problem, which is exactly what it sounds like. Clothed users abandoned the platform in droves. Chatroulette responded by reducing its openness with a variety of user filters.

Most successful platforms similarly manage openness to maximize positive network effects. Airbnb and Uber rate and insure hosts and drivers, Twitter and Facebook provide users with tools to prevent stalking, and Apple's App Store and the Google Play store both filter out low-quality applications.

Metrics. Leaders of pipeline enterprises have long focused on a narrow set of metrics that capture the health of their businesses. For example, pipelines grow by optimizing processes and opening bottlenecks; one standard metric, inventory turnover, tracks the flow of goods and services through them. Push enough goods through and get margins high enough, and you'll see a reasonable rate of return.

As pipelines launch platforms, however, the

을 개발할 때 사전에 허락을 받을 필요가 없었다. 게다가 애플이 자신들의 지적재산권을 훔쳐가지 않을 것이라고 확신할 수 있었다. 결과는 플랫폼의 모든 참여자들을 위해 엄청난 가치를 창출해 냈을 정도로 대성공이었다. 그러나 구글의 안드로이드 플랫폼은 공급자 층에 이보다 더 개방적인 정책을 취함으로써 더 많은 혁신이 꽃을 피우도록 만들었다. 이 결정이 바로 2016년 초에 구글의 시가총액이 애플을 뛰어넘은 한 가지 이유다 (1980년대에 마이크로소프트가 그랬던 것처럼).

하지만 규제를 받지 않는 접근이나 접속은 부적절한 행동이나 과장, 또는 질 낮은 내용물 등 소비자와의 상호작용에 걸림돌이 되는 '잡음'을 일으켜 가치를 훼손시킬 수 있다. 이런 문제에 부딪친 회사가 바로 전 세계 사람들과 무작위로 채팅을 할 수 있도록 연결시켜주는 채트룰렛이었다. 이 회사는 기하급수적으로 성장하다 잡음이 일자 순식간에 무너졌다. 처음부터 완전히 개방적이어서 접근에 대한 원칙이 전혀 없었던 채트룰렛은 얼마 못 가서 말 그대로 '벌거벗은 털복숭이 남자'가 출현해 버리는 문제를 만났다. 이 때문에 옷을 제대로 갖추 입은 이용자들이 무더기로 플랫폼을 이탈했다. 채트룰렛은 다양한 이용자 필터를 마련해 개방성을 축소하는 방식으로 대응했다.

대부분의 성공한 플랫폼들이 이와 유사하게 개방성을 관리함으로써 긍정적인 네트워크 효과를 극대화한다. 에어비앤비와 우버는 집주인과 운전자를 평가하고 보험에 가입한다. 트위터와 페이스북은 사용자들에게 스토킹을 예방할 수 있는 프로그램을 제공하고, 애플의 앱스토어와 구글 플레이스토어는 둘 다 질 낮은 애플리케이션을 걸러낸다.

지표. 파이프라인 기업의 경영진은 사업의 건전성을 보여주는 한정된 몇 가지 지표들에 오랫동안 집중해왔다. 예를 들어 파이프라인 기업들은 프로세스를 최적화하고 딱 막힌 병목구간이 트이게 함으로써 성장한다. 그래서 한 가지 표준 지표인 재고회전율로 제품과 서비스의 흐름을 추적한다. 제품을 충분히 내보내고 적당히 높은 이윤을 남기면 합리적인 수익률을 거두게 된다는 원리다.

그러나 파이프라인 기업들이 플랫폼을 선보일 경우

numbers to watch change. Monitoring and boosting the performance of core interactions becomes critical. Here are new metrics managers need to track:

Interaction failure. If a traveler opens the Lyft app and sees “no cars available,” the platform has failed to match an intent to consume with supply. Failures like these directly diminish network effects. Passengers who see this message too often will stop using Lyft, leading to higher driver downtimes, which can cause drivers to quit Lyft, resulting in even lower ride availability. Feedback loops can strengthen or weaken a platform.

Engagement. Healthy platforms track the participation of ecosystem members that enhances network effects—activities such as content sharing and repeat visits. Facebook, for example, watches the ratio of daily to monthly users to gauge the effectiveness of its efforts to increase engagement.

Match quality. Poor matches between the needs of users and producers weaken network effects. Google constantly monitors users’ clicking and reading to refine how its search results fill their requests.

Negative network effects. Badly managed platforms often suffer from other kinds of problems that create negative feedback loops and reduce value. For example, congestion caused by unconstrained network growth can discourage participation. So can misbehavior, as Chatroulette found. Managers must watch for negative network effects and use governance tools to stem them by, for example, withholding privileges or banishing troublemakers.

Finally, platforms must understand the financial value of their communities and their network effects. Consider that in 2016, private equity markets placed the value of Uber, a demand economy

에는 살펴봐야 할 숫자들이 달라진다. 핵심 상호작용의 성과를 유심히 지켜보고 끌어올리는 일이 대단히 중요해진다. 다음은 관리자들이 추적 관찰해야 할 새로운 지표들이다.

상호작용 실패. 한 여행자가 차량 공유 서비스를 제공하는 리프트 앱을 열었는데 ‘이용 가능 차량 없음’이라는 문구가 나온다면, 그 플랫폼은 한 사람의 소비의 향을 공급과 연결시키는 데 실패한 것이다. 이러한 실패는 곧바로 네트워크 효과를 축소시킨다. 이런 메시지를 본 승객들은 아주 많은 경우 리프트 앱 사용을 중단하기 때문에 결과적으로 운전자가 손님을 태우지 못하는 시간이 많아진다. 이는 운전자들이 리프트를 떠나는 원인이 될 수 있으며, 그로 인해 승차 가능성은 더 낮아진다. 이처럼 꼬리에 꼬리를 무는 피드백의 순환고리는 플랫폼을 강화시킬 수도, 약화시킬 수도 있다.

참여. 건강한 플랫폼이라면 콘텐츠 공유와 재방문처럼 네트워크 효과를 높이는 생태계 구성원의 참여를 추적 관찰하기 마련이다. 예를 들어 페이스북은 참여를 늘리기 위한 자체적인 노력의 효과성을 가능하기 위해 월간 사용자 대비 일간 사용자 비율을 눈여겨본다.

연결의 질. 사용자 요구와 생산자의 연결이 적절하게 이뤄지지 않으면 네트워크 효과가 약해진다. 구글은 검색 결과가 사용자의 요구에 부합하는 방식을 개선하기 위해 사용자가 ‘클릭’을 하고 읽는 내용을 지속적으로 확인한다.

부정적인 네트워크 효과. 제대로 관리가 되지 않는 플랫폼은 피드백의 악순환을 일으켜 가치를 떨어뜨리는 다른 문제들로 어려움을 겪을 때가 많다. 예를 들어 무절제한 네트워크 성장에서 비롯된 혼잡한 상황이 참여 의욕을 떨어뜨릴 수 있다. 채트롤렛이 경험한 것처럼 부적절한 행동이 문제가 될 수도 있다. 관리자들은 부정적인 네트워크 효과를 주의 깊게 살피고 관리 프로그램을 사용해 피해를 막아야 한다. 예를 들면 문제를 일으킨 사람에게는 특혜를 보류하거나 아예 추방하는 식이 될 수 있다.

마지막으로 플랫폼은 커뮤니티의 금전적 가치와 그들이 발휘하는 네트워크 효과를 이해해야 한다. 올해 프라이빗 에쿼티 시장이 2009년에 설립된 ‘수요경제’ 분야의 기업인 우버의 가치를 1908년에 설립된 ‘공급경제’

2016년에 프라이빗 에쿼티 시장은 GM보다 우버의 기업 가치를 높게 평가했다.

firm founded in 2009, above that of GM, a supply economy firm founded in 1908. Clearly Uber's investors were looking beyond the traditional financials and metrics when calculating the firm's worth and potential. This is a clear indication that the rules have changed.

BECAUSE PLATFORMS require new approaches to strategy, they also demand new leadership styles. The skills it takes to tightly control internal resources just don't apply to the job of nurturing external ecosystems.

While pure platforms naturally launch with an external orientation, traditional pipeline firms must develop new core competencies—and a new mindset—to design, govern, and nimbly expand platforms on top of their existing businesses. The inability to make this leap explains why some traditional business leaders with impressive track records falter in platforms. Media mogul Rupert Murdoch bought the social network Myspace and managed it the way he might have run a newspaper—from the top down, bureaucratically, and with a focus more on controlling the internal operation than on fostering the ecosystem and creating value for participants. In time the Myspace community dissipated and the platform withered.

The failure to transition to a new approach explains the precarious situation that traditional businesses—from hotels to health care providers to taxis—find themselves in. For pipeline firms, the writing is on the wall: Learn the new rules of strategy for a platform world, or begin planning your exit. ♥

진영의 기업 GM보다 높게 평가한 것을 생각해보자. 분명히 우버의 투자자들은 이 회사의 가치와 잠재력을 계산할 때 전통적인 재무지표와 수치 그 이상을 눈여겨보고 있었다. 이는 룰이 바뀌었다는 확실한 증거다.

플랫폼은 전략에 대한 새로운 접근방식을 필요로 한다. 때문에 참신한 리더십 유형 역시 요구된다. 내부 자원을 엄격하게 통제하는 데 필요한 능력은 외부 생태계를 육성하는 일에는 전혀 적합하지 않다.

순수 플랫폼 기업들은 자연스럽게 외부 지향적으로 출발하는 데 반해, 전통적인 파이프라인 기업들은 반드시 새로운 핵심 역량과 새로운 사고방식을 개발해야 한다. 기존 사업을 토대로 플랫폼을 설계, 관리하고, 빠르게 확장시키기 위해서 말이다. 이런 도약을 해내지 못하는 것은 인상적인 실적을 자랑하는 일부 전통 기업들의 경영자들이 플랫폼 사업에서 흔들리는 이유를 설명해준다. 미디어 거물 루퍼트 머독은 소셜네트워크 마이스페이스를 인수해 신문사를 경영하듯이 톱-다운 방식으로, 그리고 관료주의적으로 운영했다. 게다가 생태계를 육성해 모든 참여자들을 위한 가치를 창출하기보다는 내부 움직임을 통제하는 일에 더 집중했다. 그러자 결국 마이스페이스 커뮤니티는 뿔뿔이 흩어졌고 플랫폼도 시들해졌다.

이처럼 새로운 접근방식으로 전환하지 못하는 모습은 호텔에서부터 의료 서비스 제공업체와 택시에 이르기까지 전통적인 비즈니스가 처한 위태로운 상황을 설명해 준다. 파이프라인 기업들의 미래에는 불길한 조짐이 엿보이지만 선택의 여지는 없어 보인다. 이 말을 명심할지이다. 플랫폼 세계에 적합한 새로운 전략 원칙을 익혀라. 아니면 출구전략을 세우기 시작하든지. ♥

대한민국 1%의 리더가 보는 하버드비즈니스리뷰 코리아!

HBR과 동시에 출판되는 하버드비즈니스리뷰 코리아

1년에 10회, HBR의 발행과 동일한 시기에 동일한 콘텐츠로 발행함으로써 HBR의 가치를 생생하게 전달합니다.

경영 전문가가 함께 만든 번역본

전문 번역가의 번역 후 경영 전문가들이 번역을 검수해 HBR 본문의 의미를 보다 정확하고 쉽게 전달합니다.

한영 병기로 표시되는 Spotlight

HBR 콘텐츠의 핵심인 Spotlight 섹션은 한영 병기로 표기함으로써 원문의 깊이와 번역본의 편리함을 함께 누릴 수 있습니다.

한국적 맥락에서 제안되는 시사점

한국의 경영상황에 맞게 재해석한 시사점을 추가적으로 제시합니다. 서구 경영관점의 한계를 벗어날 수 있습니다.

온라인·모바일로 만나는 멀티미디어 콘텐츠

하버드비즈니스리뷰 코리아의 전체 아티클과 동영상을 비롯한 모든 콘텐츠를 언제 어디서나 손쉽게 이용할 수 있습니다.

HBRKOREA.COM Harvard Business Review

KOREA

하버드비즈니스리뷰 코리아, 이렇게 신청하세요.

- 발행정보 | 월 1회 발행, 연 10회 발행(1·2월, 7·8월 합본호)
- 가격 | 날권 17,000원
- 1년 정기구독료 | 150,000원
- 1년 매거진 + 디지털 패키지 | 210,000원
- 인터넷구독 신청 | www.hbrkorea.com
- 구독 문의 | 02-2020-0580, 070-4040-5300 / help@hbrkorea.com