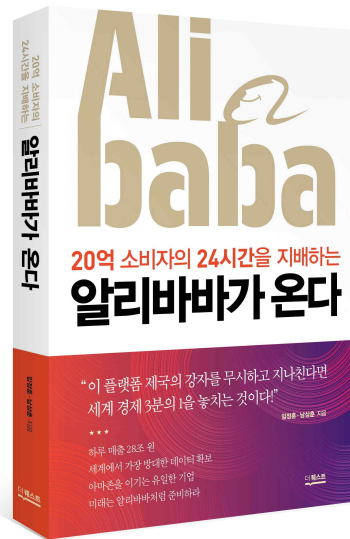


신·간·보·도·자·료

이 도서와 관련된 문의는 더퀘스트 편집부 조진희(02.330.9740)에게 부탁드립니다.



20억 소비자의 24시간을 지배하는
알리바바가 온다

임정훈, 남상춘 지음 / 더퀘스트

2019년 3월 14일 발행 / 152×210mm / 296쪽 / 16,000원

분야 경제경영 > 경영전략/경영혁신, 경제경영 > 해외기업

ISBN 979-11-6050-727-0 (03320)

| 책 소개 |

**‘알리바바 = 쇼핑몰’이라고
생각한다면 이미 늦은 것이다**

거대한 데이터 비즈니스로 이룩한 오픈 생태계
눈앞에 다가온 유통 · 제조 · 금융의 미래를 목도하라

가장 가까이에서 플랫폼 제국의 미래를 그려가고 있는 기업, 알리바바! 그들은 매달 5억 명을 통해 제공되는 세계에서 가장 방대한 데이터를 바탕으로 미국 아마존을 압도해 나가고 있다. 이 책은 신유통을 넘어서 신제조로 나아가는 알리바바의 플랫폼 비즈니스와 미중 무역전쟁에도 흔들리지 않을 미래 산업을 심층적으로 분석한다. 중국을 넘어 한국, 동남아, 인도, 유럽, 아프리카 시장까지 뻗어 나가는 기업, 이제 세계 경제의 미래는 알리바바라고 해도 과언이 아니다.

20억 소비자를 좌우할 플랫폼 제국의
강자에게서 배우는 창조적 비즈니스

왜 다시 중국인가?

왜 지금 알리바바인가?

이 질문에 가장 명쾌하게 답하는 책!

4일에 한 번씩 1조 원 규모의 유니콘 기업이 탄생하고, 3억 명 중산층을 바탕으로 한 거대 소비 시장을 가진 중국. 그 중심에는 유니콘 기업을 움직이고, 자신들의 생태계 안에서 소비자의 24시간을 지배하는 알리바바가 있다. 알리바바는 아마존과 비슷해 보이지만 전혀 다른 철학으로 운영된다. 통제하고 파괴해 몸집을 키우는 아마존과 달리 협력하며 공생하는 알리바바의 방식은 어떤 기업이 더 오래 지속 가능할 것인가를 생각해 보게 만든다. 알리바바는 이미 지급결제 시스템, 신선식품 유통 분야에서 아마존을 앞섰다. 그리고 20억 소비자를 생태계로 끌어들이기 위한 ‘신 비즈니스’를 이미 진행 중이다. 더 늦기 전에 알리바바에 주목할 때다.

중국에서 이미 시작된 ‘온라이프’,

온오프라인 통합을 넘어 ‘신제조’ 시대로

중국의 최대 쇼핑 명절이라 불리는 광군제 당일 알리바바 티몰의 매출액은 28조 원이다. 하루 배송 물량은 10억 개에 달한다. 상상이 가지 않는 이 수치를 가능케 하는 것이 바로 알리바바가 구축한 생태계다. 온라인 플랫폼과 오프라인 매장, 물류 인프라를 신기술로 통합한 신유통(New Retail)을 구현한 것이다. 이는 알리바바가 구축한 가상결제 플랫폼, 미디어 플랫폼, 인공지능, 물류 플랫폼 덕분이다. 알리바바는 전 세계에서 가장 방대한 데이터를 처리하는 기술을 보유하고 있고, 물류 혁명으로 무료 배송, 30분 배송, 1일 배송 등 배송의 고효율화를 이뤘다. 이를 바탕으로 중국인은 알리바바의 생태계 안에서 이미 온라인과 오프라인의 결합인 ‘온라이프’ 시대를 살고 있다. 가장 가까이에 플랫폼 제국의 미래가 펼쳐져 있는 것이다.

알리바바는 이제 신제조 시대를 준비하고 있다. 신제조는 제조업과 서비스업을 결합해 대량 표준화 제조 방식에서 고객 맞춤형 제조 방식으로 거듭나는 것을 말한다. 알리바바는 여기에 빅데이터, 인공지능, 사물인터넷을 활용해 고객 만족을 높이고, 속도를 높이기 위해 기계와 생산 라인에 데이터 서비스를 연동해 제조업 패러다임의 전환을 꿈꾸고 있다.

데이터가 곧 부의 척도,

플랫폼 제국의 강자 알리바바

알리바바는 ‘데이터’가 부의 척도가 될 것이라 말한다. 데이터를 장악하기 위해 알리바바는 인수합병과 기술 투자에 힘을 쏟고 있다. 온라인 전자상거래, 디지털화된 오프라인 매장, 생활 서비스, 가상 결제, 물류 플랫폼에서 최근에는 엔터테인먼트, 운영체제, 마케팅 인프라까지 영역을 확장했다. 그리고 인공지능, 클라우드, 자율주행, 사물인터넷 기술 연구와 혁신에 엄청난 비용을 투자하고 있다. 각 산업 플랫폼에서 데이터를 모으고, 취합한 데이터를 클라우드에 모은 뒤, 인공지능 알고리즘을 적용해 데이터를 장악하겠다는 의도다. 알리바바는 지급 결제 시스템과 신유통 혁명으로 신선식품 분야에서는 아마존을 현저히 앞섰고, 동남아 전자상거래 분야의 우위를 차지한 데다 클라우드, 인공지능 스피커 분야에서는 아마존을 맹추격 중이다. 2016년부터는 빅데이터에 자율주행, 인공지능, 사물인터넷 기술을 더해 중국 항저우에 스마트시티 프로젝트를 시작했다. 시작은 교통관제부터지만 사물인터넷으로 연결된 도시의 모든 데이터를 알리바바클라우드에 저장해 분석할 예정이다. 도시 전체를 ‘알리바바화’하겠다는 것이다.

‘카카오’의 전략적 파트너,

전 세계로 뻗어 나가는 알리바바

알리바바는 2015년 티몰 한국판 오픈을, 2016년 SM엔터테인먼트 355억 원 투자를, 2017년 카카오페이에는 2,200억 원을 투자했다. 특히 매장마다 놓인 카카오페이 QR코드 인쇄 패널은 중국에서 보편화한 방식으로 카카오페이와 알리바바의 협업으로 이뤄진 것이다. 향후 카카오페이와 알리페이가 같은 QR코드를 사용하게 되면

전자상거래 시장에 일대 변혁이 예상된다. 알리바바는 이미 한국 시장에 깊숙이 들어와 있는 ‘전략적’ 파트너인 셈이다. 한국 시장에 조금씩 발을 들여놓듯 알리바바는 성장 잠재성이 풍부한 동남아를 상대로 사업 모델을 안착시키려 하고 있다. 그들은 2016년과 2017년 동남아 최대 전자상거래 플랫폼인 라자다와 인도네시아 전자상거래 플랫폼 토코피디아를 인수했다. 10년 이내에 동남아 지급 결제 생태계를 구축하고, 다른 서비스와 융합시켜 시너지를 내겠다는 계획이다. 알리바바가 준비하고 있는 전자세계무역플랫폼(eWTP)은 아예 전 세계를 대상으로 나선다. 알리바바는 무역 운영 인프라인 전자세계무역플랫폼을 통해 전 세계 중소기업을 육성하고 글로벌 시장으로 뻗어 나갈 수 있도록 지원할 예정이다. 미중 무역전쟁의 돌파구로 미국 대신 그 외 국가로 전자상거래 사업을 확장하려는 복안인 셈이다. 이를 위해 아시아(말레이시아), 유럽(벨기에), 아프리카(르완다)에 스마트 허브를 가동을 앞두고 있다. 전자세계무역플랫폼이 새로운 국제 무역의 표준으로 자리를 잡는다면 알리바바는 이 플랫폼에 기존의 알리바바 플랫폼을 접목해 한층 어마어마한 규모의 생태계를 구축하게 될 것이다.

지금 당장 우리에게 필요한 자세, ‘엽공호룡’을 피하라

알리바바의 행보는 거침이 없다. 새로운 사업을 벌일 때마다 일어나는 저항에도 꺾이지 않고, 산업마다 빠짐없이 플랫폼 영역 확장을 위한 인수합병을 진행한다. 2018년 마윈이 12억 아프리카 시장을 협력 파트너로 선택하겠다고 밝힌 것도 이러한 맥락이다. 새로운 기술 적용에 보수적인 선진국 대신 유연한 시장으로 진출하겠다는 것이다. 한국에도 이와 같은 자세가 필요하다. 과거 기업의 혁신은 업무 프로세스를 정비해 ‘원가를 절감’하는 것이었다. 기존의 시스템을 정비하는 것에만 그친 것이다. 이제 그런 혁신으로는 경쟁에서 뒤처질 수밖에 없다. 마윈은 변화를 진정으로 받아들이기 위해서는 ‘엽공호룡’의 자세를 버려야 한다고 말한다. 엽공호룡(葉公好龍)은 용을 좋아한다며 온 집안을 용으로 꾸민 엽공이라는 이가 정작 용이 나타나자 무서워 도망쳤다는 뜻을 담은 사자성어다. 이 말은 4차 산업 혁명이 가져온 변화에 주춤하거나, 거부하고 있는 개인과 기업에게 지금 어떤 정신이 필요한지를 시사한다. 상상치 못했던 크기의 미래를 그려가고 있는 이 거대한 ‘용’을 더는 모른 척하거나 무시할 수만은 없다. 이제 하루라도 바빠 용의 등에 올라타야 한다.

| 목차 |

프롤로그 세계 경제의 미래, 알리바바

Chapter 1 왜 지금 알리바바인가?

변화가 일어나는 곳에 부가 있다
청년 마윈의 창업 스토리
기업은 무엇을 위해 존재하는가
중국의 사업자만 가능한 또 한 가지 역량

Chapter 3 알리바바의 미래

글로벌 기술혁신의 주체, 중국 그리고 알리바바
인공지능과 사물인터넷으로 미래를 선점한다

Chapter 2 알리바바의 4차 산업

중국인의 자부심, 알리바바
알리바바의 경제 생태계
신유통으로 혁신을 일으키는 유통 플랫폼
데이터의 가치를 키우는 물류 플랫폼
모바일 시대에 최적화된 금융 플랫폼
소비자의 삶으로 파고드는 엔터테인먼트 플랫폼

Chapter 4 알리바바의 M&A 전략 및 확장

큰 그림을 그리고 전략적으로 인수한다
가장 매력적인 차세대 시장, 인도
동남아에 제2의 알리바바 생태계를 구축한다
알리바바와 한국

에필로그 지금 우리에게 필요한 정신
부록

임정훈

한중 수교를 갖 시작한 1994년 중국 교환 학생을 계기로 중국과 인연을 맺기 시작했다. 서강대 졸업 후 약 10년간 한국컨테이너부두공단, 한국무역협회, 페스토(Festo) 등에서 해외 사업 개발 및 마케팅, 수출입 업무를 담당했다. 그리고 2009년 인시아드 MBA 졸업 후 중국 CJ대한통운에서 9년간 사업 개발, 운영, 인수합병 업무를 맡았다. 현재는 상하이에서 글로벌 물류 회사인 DSV의 커머셜 디렉터(이사)로 아시아 태평양 지역의 사업 개발을 담당하고 있다. 오랜 기간 중국에서 근무하며 중국인을 가까이에서 이해해왔고, 중국의 급변하는 비즈니스를 현장에서 관찰하고 체험하며 남다른 안목을 키웠다. 전통 산업의 디지털 전환(Digital Transformation)에 지대한 관심이 있으며 최근에는 해외 블록체인 프로젝트의 어드바이저로 참여했다.

남상춘

건국대 산업공학과 졸업 후 MBI테크놀로지, LG디스플레이, 액센츄어에서 15년간 SCM 컨설팅을 해왔다. 2014년 알리바바가 뉴욕 증시에 상장하는 것을 보고 국내 시장이 좁다고 느껴 중국으로 건너가 CJ대한통운에서 물류 컨설팅을 했다. 손정의 회장과 같은 투자가이자 마윈 회장과 같은 창업가가 되기를 꿈꿔오다가 틈새시장을 발견, 2018년 말 중국 내 외국인들을 위한 개인 간(C2C) 중고거래 플랫폼 회사를 창업했다. 현재 상하이에서 한국인의 중국 창업을 돕는 창업 카페 '미래소년'의 첫 멤버로 더 많은 창업자가 도전하고 성공할 수 있도록 후배들을 이끌고 있다.

알리바바는 유통·제조·금융업 등 모든 산업에 영향을 미치는, 정말 차원이 다른 회사다. 사람들은 마윈을 통해서 알리바바를 알고 있지만 그들이 어떤 큰 그림을 그리고 있는지, 그 그림이 구체적으로 어떻게 실행되고 있는지는 잘 모른다. p 10

마윈은 2018년 9월 알리바바클라우드 개발자 대회인 윈치(云栖)대회 연설에서 신유통에 이어 신제조가 알리바바가 나아가는 방향임을 밝히며, 신제조가 산업을 재정의할 것이라고 말했다. 신유통이 온라인과 오프라인의 결합이었다면 신제조는 DT(Data Technology)를 활용해 제조업과 서비스업을 결합하는 개념이다. 이는 기존의 대량 표준화 형태의 제조 방식이 IoT, 인공지능, 빅데이터를 활용해 고객 맞춤형으로 바뀌는 것을 의미한다. p 11

중국 시장의 규모와 잠재성을 고려할 때 향후 글로벌 시장에서 미국의 아마존과 경쟁해서 이길 수 있는 잠재력을 가진 유일한 기업은 단연 중국의 알리바바다. p 14

4차 산업의 도래로 변화하는 세상의 속도가 너무 빨라서 따라잡을 수가 없을 정도다. 그럼에도 용기와 비전을 갖고 글로벌 시장 진출이나 투자를 계획하고 있다면 알리바바에 주목하기를 적극 권한다. 중국을 넘어 아마존과 경쟁하고, 인도와 동남아, 아프리카 시장까지 노리고 있는 그들의 파격적인 행보는 분명 글로벌 비즈니스의 변화를 예측할 가장 좋은 지표가 될 것이다. p 18

10년 전과 현재의 시가총액 상위권을 비교해보면, 미국뿐만 아니라 중국에서도 부의 중심이 에너지·금융·통신 기업에서 플랫폼 기업으로 변해가고 있음을 알 수 있다. 즉, 이제는 데이터에서 부의 기회를 찾아야 한다는 뜻이다. p 28

알리바바가 여타 기업과 다른 점은 승자독식의 이윤 추구보다는 협업과 상생의 열린 비즈니스 생태계를 지향한다는 것이다. 그래서 마윈은 알리바바가 전자상거래 회사가 아니라 중소기업들이 전자상

거래를 할 수 있도록 도와주는 회사라고 공공연히 이야기한다. p 41

알리바바는 다른 기업들에게 데이터이즘을 전파하면서 알리바바의 세계관 내에서 깨달음을 얻어 사업 성공을 일궈내도록 돕고자 한다. 일단 기회는 주었고 깨달음을 얻는 것은 각자의 몫이지만, 알리바바는 많은 기업이 데이터이즘을 통해 깨달음을 얻기를 바라고 있다. 알리바바는 홈페이지에서도 자사가 비즈니스 생태계를 구축하여 사람들이 이 생태계 안에서 만나고, 일하고, 생활할 수 있게 하는 것이 비전임을 명확히 밝히고 있다. 데이터를 기반으로 초(超)연결을 통한 제후 생태계를 구축하고 싶어 하는 것이다. p 42-43

각자의 지향점은 다르지만, 두 기업 모두 하나의 플랫폼 보다는 여러 플랫폼을 연합한 생태계를 구축하고 있다. 다만 알리바바는 열린 생태계, 아마존은 닫힌 생태계를 구축하고 있다는 점에서 확연히 다르다. p 46

알리바바는 2036년까지 20억 명의 소비자와 1,000만 명의 중소기업에 서비스를 제공하는 세계 5대 경제 주체가 되겠다고 선언했다. (중략) 알리바바는 단순 전자상거래 회사가 아닌 데이터 기술 회사가 되겠다고 선언한 바 있다. 전자상거래를 핵심 축으로 하면서 물류·금융·엔터테인먼트 산업의 데이터를 클라우드컴퓨터에 축적하고, 인공지능을 통해 더 고도화된 서비스를 제공하여 사회의 혁신을 이끌겠다는 비전이다. p 61

미래의 자원은 데이터이므로 이 데이터를 기반으로 중국·인도·동남아를 비롯한 20억 명의 사용자에게 서비스를 제공하고, 알리바바의 경제 생태계를 통해 부를 창출하겠다는 것이다. 알리바바가 추진하는 신용통, 클라우드컴퓨팅, 비디오 스트리밍, 인공지능, 사물인터넷 등 모든 신사업과도 전략적인 방향이 일치한다. p 63

지금까지의 인터넷이 사람과 사람을 연결하는 것이었다면 앞으로는 사람과 사물, 사물과 사물을 연결하는 것이 되리라 보고 IoT 플랫폼에서 승자가 되기 위해 필사의 노력을 하고 있는 것이다. 따라서 동종 업종 간의 경쟁보다는 거대 비즈니스 생태계 간의 경쟁으로 봐야만 제대로 이해할 수 있다. p 67

중국은 신용카드가 보편화되지 않았기 때문에 알리페이가 더 빠르게 보급됐고, 전자결제 시스템을 통해서 거래된 데이터는 모든 상거래 혁신의 밑거름이 됐다. 대부분 소비자가 휴대전화를 이용하여 상품의 바코드를 스캔하므로 정확한 거래정보가 쌓였다. 이는 소비자가 창고 직원처럼 PDA를 통해서 해당 장소의 물건을 피킹(picking)하는 것과 같은 효과를 가져왔고, 여기서 쌓이는 정확한 데이터는 SCM을 혁신하는 데 엄청난 기여를 했다. 즉, 누적된 거래 데이터를 기반으로 관심사나 취향에 맞는 개인 맞춤형 광고가 가능해졌다. 신용카드 후진국이었던 것이 오히려 모바일 결제의 급속한 확산을 가져왔다. p 74

알리바바는 이제 온라인과 오프라인의 경계를 넘나들면서 소비자들의 각종 데이터를 모으고 있다. 온라인 부문의 성장이 점차 둔화되는 반면, 오프라인은 아직도 엄청난 성장 가능성을 안고 있기 때문이다. 결국 소비자의 데이터를 더 많이 보유하고 이를 잘 활용하는 플랫폼 사업자가 제조업에도 더 큰 영향을 미치고 최종 승자가 될 것이다. p 79

우리는 이제 한국적인 마인드를 바꾸어야 한다. 단언컨대, 한국판 아마존 또는 한국판 알리바바는 없을 것이다. 알리바바는 중국의 아마존이 아니다. 완전히 다른 비즈니스 생태계를 갖추고 있다. 마윈 회장은 누군가가 아마존 책을 보라고 권했을 때 쓰레기통에 집어 던졌다고 한다. 우리는 '한국판 무엇'이라고 홍보하고 벤치마킹하는 것을 좋아하지만, 이런 추격자 전략은 더는 통하지 않는다. 새롭고 독창적인 비즈니스 모델로 처음부터 한국이 아니라 중국이나 미국에서 승부를 봐야 진정한 글로벌 기업이 나올 수 있다. p 83

알리바바는 상품을 직접 매입하지 않고 거래 데이터, 물류 데이터에 집중하고 있다. 즉 고객의 특성, 위치, 앞으로 구매할 가능성 등을 고려하여 상품을 미리 가져다 놓는 전략이다. 차이냐오는 중국 스마트 물류 네트워크 프로젝트를 목적으로 알리바바가 2013년에 설립한 물류 플랫폼이며, 빅데이터를 기반으로 비용과 소요 기간 등을 분석해 판매자에게 최적의 택배사와 택배 기사를 배치하는 서비스를 제공한다. p 99

전자상거래 업체들이 왜 동영상 서비스에 진출하는 것일까? 당연하게도, 돈이 되기 때문이다. 예를 들어 유쿠에서 영화를 보다 보면 예전에 내가 타오바오나 티몰에서 샀던 물건이나 조회했던 물건들이 광고로 뜬다. 나도 모르게 클릭을 하게 되고, 자연스럽게 타오바오몰로 접속하게 된다. p 134

알리바바는 클라우드 기반의 IoT 플랫폼 사업자가 되기 위해서 반드시 반도체 기술력을 끌어올리고 싶어 한다. 그래서 안면인식 기술 기업인 센스타임(商汤科技)과 광스커지(旷视科技, Face++)에도 투자했고, 알리페이와 결합하여 안면인식 결제를 할 수 있도록 만들었다. 또한 다모위엔(达摩院)을 통해서 자체 신경망 칩인 ALI-NPU를 개발하여 이미지·영상 식별, 클라우드컴퓨팅 등의 인공지능 추론연산에 사용할 예정이다. 또한 내장형 CPU를 생산하는 C-스카이, ASIC(주문형 반도체)를 생산하는 베어풋네트워크(Barefoot Network), 고성능 프로세서와 인공지능 칩을 만드는 캄브리온 등에도 투자했다. p 188

앞으로 중국에서는 알리바바와 바이두가 인공지능, 빅데이터, 클라우드컴퓨팅 영역에서 양강 구도를 형성할 것으로 본다. 미국에서 아마존과 구글이 경쟁하는 것과 비슷하다. p 190

알리바바가 자율주행과 관련해 가장 심혈을 기울이는 분야는 스마트시티 기술을 바탕으로 한 교통정보 분석 및 예측이다. 차가 스스로 다니는 자율주행 기술도 중요하지만, 이 차들이 교통망 시스템과 끊임없이 데이터를 주고받으면서 환경과 조화를 이뤄야만 안전하고 쾌적한 자율주행이 이루어질 수 있다. 이런 맥락에서 스스로 잘 달리는 것도 중요하지만 주변 환경과 어떻게 커뮤니케이션하느냐도 상당히 중요하며, 알리바바가 이 영역을 파고들고 있다. p 200-201

알리바바의 M&A팀은 실제 각 사업부의 필요성과 그 사업부와의 시너지 창출을 가장 중요시한다. 즉, 각 사업부의 책임자를 요리사라고 생각하고 그 요리사들과 끊임없는 소통을 통해 어떤 재료가 필요 한지를 파악한 후, 시장에서 최고의 재료(회사)를 구해주는 것이다. (중략) 차이충신은 이런 M&A 작업을 바둑에 비유하기도 했다. 알리바바의 장기적인 전략적 가치를 위해 회사들을 바둑판에 배치하고 이를 연결하는 것이다. p 227

지급결제 시스템이야말로 생태계를 만들어주는 매개체라 해도 과언이 아니다. (중략) 카카오페이가 한국의 지급결제 시장을 장악할 수 있다고 할 때 알리바바가 궁극적으로 노리는 것은 지급결제로 창출된 데이터일 것이다. 마윈은 이제 IT(정보 기술)의 시대는 저물고 DT(데이터 기술)의 시대가 올 것이라고 예견하고 있으며, 앞으로는 데이터를 잘 축적하고 활용하는 기업이 시장을 지배할 것이라고 한다. 한국에서 카카오페이가 그 단초가 되기를 기대해본다. p 270

중국은 미국보다 훨씬 많은 데이터를 생성하고 가공할 수 있기 때문에 필사적으로 인공지능 산업에 집중하고 있고, 이 산업의 선두인 알리바바는 곧 중국인의 자부심이기도 하다. 앞으로 미·중 간 경쟁은 곧 아마존과 알리바바의 경쟁이라고 봐도 무방하다. 자국 시장을 선점한 두 기업이 동남아, 인도에서 펼칠 경쟁은 곧 미래 경제 패권과도 일맥상통한다. p 278

알리바바는 전자상거래에서 발생하는 중개 서비스 수수료와 부가 서비스만으로 이 매출을 창출한 것일까? 아니다. 알리바바의 최대 매출 및 수익의 원천은 타오바오와 티몰 전자상거래 플랫폼에서 대행하는 광고 및 마케팅 서비스다. (중략) 즉 알리바바는 중국 최대의 전자상거래 중개 업체임과 동시에 중국 최대의 광고 마케팅 업체 중 하나다. p 289-290