

+ POSRI 보고서

아마존닷컴, 100년 기업을 꿈꾼다

권웅기 수석연구원, 동향분석센터 (kwkes@posri.re.kr)

[목 차]

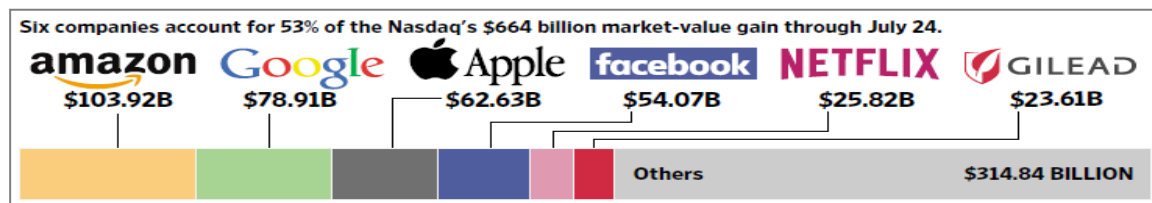
0. '15년 나스닥 지수를 움직이는 기업은?
1. 아마존닷컴은 어떤 기업인가? 고객의 利를 지향하는 기업이다.
2. 베조스는 어떤 인물인가? 개인의 가치를 기업에 심은 CEO다.
3. 어떤 회사가 될 것인가? 'Everything store & high tech company'가 될 것이다.
4. 시사점

Executive Summary

- WSJ은 7월26일 아마존닷컴(이하 ‘아마존’), 구글, 애플, 페이스북 등 6개 기업이 올해 나스닥 지수 증가분의 절반 이상을 차지했다고 보도
 - 아마존, 구글, 페이스북 등 글로벌 IT 기업은 필요한 모든 것을 자신의 생태계에 구축하기 위해 Contents-Platform-Network-Device 영역을 강화
- 아마존은 인류의 지혜를 담은 ‘책’, 시공간 제약 없이 컴퓨팅 자원을 쓸 수 있는 ‘클라우드 서비스’, 생활에 필요한 ‘모든 상품’으로 취급 대상을 확장
 - 온라인서점, e-book, 전자책 단말기 등 책 보급에 앞장서고, 인터넷 등 디지털 서비스의 기반이 되는 컴퓨팅 자원을 저렴한 가격으로 민첩하게 제공
 - 어떤 오프라인 매장보다 더 많은 상품과 서비스를 제공하고, 기업의 ‘利’ 보다 소비자의 ‘利’를 추구하여 회사의 지속 가능한 성장기반 마련
- CEO 베조스(Bezos)는 도전정신, 일에 대한 열정, 꾸준한 학습 등 개인의 가치를 아마존에 적용하고, ‘고객가치 창출’이라는 초심을 일관되게 유지
 - ‘93.1~’94.1사이에 웹을 통해 전송된 데이터가 2,057배 증가했다는 기사를 보고 월가의 고연봉 직장을 사직하고 회사를 창업
 - 크리스마스 시즌 준비회의에서 고객 대기시간이 1분 이내라는 대답에 즉시 전화를 걸어 5분이 걸린다는 것을 확인. 담당임원을 무능한 거짓말쟁이라고 몰아 세우며 제대로 일할 것을 주문
 - MS의 ‘지정면접관제’, 월마트의 ‘즉시실천’, 코스트코의 ‘연회비’ 등 꾸준히 배우고 익힌 것을 회사운영에 적극적으로 활용
 - ‘고객이 회사를 만들고 운영해 준다’는 신념을 가지고, 손실이 발생하더라도 고객 관점에서 가격을 책정
- 현재의 서비스를 확장해 On/Off 경계를 허무는 Everything Company가 될 것이며, 인류에게 우주여행을 시켜 줄 것으로 기대
 - ‘아마존 Fresh’, ‘아마존 Locker’를 넘어 ‘Drive-through’와 같은 신규서비스, 드론을 통한 신속 배달 등을 통해 Offline매장의 퇴보를 야기할 것
 - 다섯살 때부터 우주에 관심을 가진 베조스는 죽을 고비도 있었지만, ‘그라다티뎀 페로시테르(Gradatim Ferociter, 한 걸음씩 맹렬하게)’라는 모토를 가지고 우주 여행의 꿈을 실현할 것
 - * ’15.5월 베조스가 창업한 ‘블루 오리진(Blue Origin)’의 ‘뉴 셰퍼드’ 우주선은 상공 100km까지 비행후 캡슐을 분리했고 캡슐은 낙하산으로 무사히 귀환
- 베조스는 단기 이익보다 장기적 성장을 위해 ‘고객지향’이라는 기본가치를 일관되게 유지하고, 기존 서비스를 효율화·최적화하고, 관점 전환을 통해 신규 비즈니스를 창출

[들어가며] '15 년 나스닥 지수를 움직이는 기업은?

- WSJ은 지난 7월26일 올해 나스닥 지수의 시가총액이 US\$6,640억 증가했으며, 아마존, 구글, 애플, 페이스북, 넷플릭스, 길리어드 사이언스 6개 기업이 증가분의 절반 이상을 차지했다고 보도
- '15년 나스닥지수가 7.4% 오르는 동안 아마존, 구글, 애플은 각각 71%, 23%, 13% 상승



출처 : Wall Street Journal, '15.7.27

- 아마존, 구글, 페이스북 등 글로벌 IT 기업은 인간의 삶에 필요한 모든 것을 자신들의 생태계에 구축하기 위해 콘텐츠(Contents), 플랫폼(Platform), 네트워크(Network), 디바이스(Device) 영역을 강화
 - 아마존은 e-book이라는 콘텐츠를 기반으로 e-마켓(플랫폼), 디바이스(킨들, 파이어폰, 에코 등)으로 확장했지만, 네트워크는 아직 미흡
 - 구글은 플랫폼(검색)을 기반으로 콘텐츠(구글 맵, 유튜브), 디바이스(넥서스 원, 모토로라 인수, 구글 글래스 등), 네트워크('13년 룬 프로젝트, '14년 에어로 스페이스 인수 등)로 확장
 - 페이스북은 12억명의 사용자를 확보한 SNS 플랫폼을 기반으로 '13년 스냅챗, '14년 Whatsapp 인수 등 네트워크로 영역을 확장
- '00년 닷컴기업 버블을 이겨내고 20년 동안 지속 성장하고 있는 아마존의 원동력이 무엇인지 분석
 - 1장에서는 각종 통계를 통해 아마존은 어떤 회사인지를 알아보고, 2장에서는 아마존 성장의 원동력인 CEO 베조스를 그의 행보를 통해 어떤 인물인지를 정리
 - 3장에서는 아마존이 앞으로 어떻게 될 것 인지를 살펴보고, 마지막 4장에서는 시사점을 제시
 - 본 리포트는 'CEO의 강력한 의지로 아마존은 기업의 리가 아닌 고객의 리를 지향하기 때문에 100년 기업이 될 것이다'라는 것을 주장

1. 아마존, 고객의 '利'를 지향하는 기업이다.

□ 인류의 지혜를 보관하고 있는 '책'을 필요한 모든 사람에게 배달

- 인류는 말, 글, 그림 등 다양한 수단으로 후손에게 경험을 전달. 이 중 책은 더 많은 사람에게 더 많은 정보를 오랫동안 전달하는 매체
 - 데카르트는 “좋은 글을 읽는 것은 과거의 가장 훌륭한 사람들과 얘기하는 것과 같다”며 책의 중요성을 강조
 - 글은 돌, 나무껍질 등 원시적 매체를 거쳐 종이, 모니터, 홀로그램 등 전자적 매체로 급속히 발전
- 도서시장은 꾸준히 성장하고 있으며, 전자단말기 대중화로 디지털 도서에 대한 수요가 급증
 - '08~'17년간 세계 도서시장은 연평균 0.5% 성장하고, 같은 기간 동안 인쇄물은 2.6%가 감소한 반면 e-book은 21.3%씩 성장

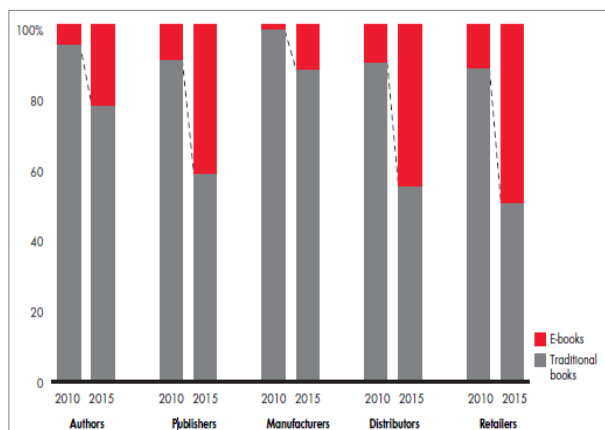
(단위 : 백만 달러)

구분	2008	2009	2010	2011	2012p	2013	2014	2015	2016	2017	CAGR
도서	101,669	100,854	100,442	101,627	101,632	102,234	102,797	103,373	103,881	104,330	0.5%
인쇄	100,489	98,501	96,528	95,644	92,977	90,676	88,252	85,937	83,692	81,621	-2.6%
일반	64,368	62,893	61,446	59,543	57,404	55,363	53,292	51,340	49,441	47,760	-3.6%
교육	36,121	35,608	35,082	36,101	35,573	35,313	34,960	34,597	34,251	33,861	-1.0%
디지털	1,180	2,353	3,914	5,983	8,655	11,558	14,545	17,436	20,189	22,709	21.3%
일반	922	1,794	3,069	4,568	6,659	8,969	11,356	13,643	15,819	17,738	21.6%
교육	258	559	845	1,415	1,996	2,589	3,189	3,793	4,370	4,971	20.0%

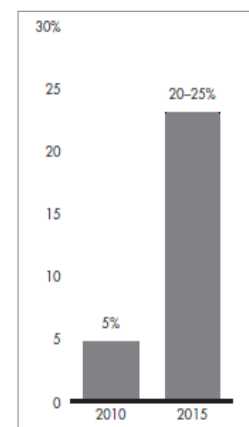
출처 : KOCCA 2013 해외 콘텐츠 동향조사

- 작가, 출판사, 제조사, 배급사, 소매점 등 출판관련 업계의 이익도 종이책에서 e-book으로 이동

<출판으로 인한 이익구조의 변화-미국>



<e-book시장 규모-미국>



출처 : Bain Analysis

○ 아마존은 e-Book의 출발부터 대중화된 현재까지 선도적인 역할을 담당

- '95년 자사 인터넷서점을 통해 첫 도서(*)를 판매한 이후, '07년 e-book 단말기 '킨들' 제작&판매, '13년 136년 전통의 워싱턴포스트(WP) 인수 등 지속적인 디지털 도서영역 확장을 통해 Global No.1 서점으로 발돋움

* Fluid Concepts & Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought

<World's Top Bookstore 2015>

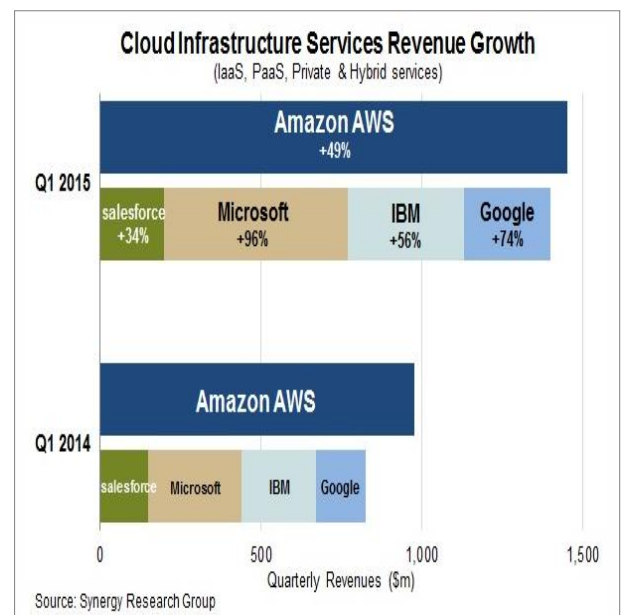
No	Bookstore	No	Bookstore
1	Amazon.com	6	The Book Depository
2	Flipkart	7	AbeBooks
3	Barnes & Noble	8	Shakespeare and Company
4	Fnac	9	Books-A-Million
5	Waterstones	10	Hay-on-Wye

출처 : Ranked by Bookstore Mind Share 1.01; Paul X McCarthy, June 2015

□ 인터넷, 빅데이터, IOT 등 디지털 서비스에 필요한 컴퓨팅 자원.
그 자원을 시공간 제약 없이 저렴한 가격으로 제공

○ Google, MS, IBM 등 글로벌 IT기업이 각축을 벌이고 있는 클라우드 서비스 시장에 아마존은 독보적 존재감을 유지

- IDC는 전세계 퍼블릭 클라우드서비스 시장이 '14년 US\$566억에서 '18년 US\$1,270억으로 연평균 22.8% 증가할 것으로 전망
- '15년 1분기, 아마존 클라우드서비스는 전년동기비 49% 성장했으며, MS, Google, IBM, 세일즈포스 등 4개사 보다 높은 이익을 실현
- 가트너는 어플리케이션 개발, 배치 컴퓨팅 등의 관점에서 클라우드 서비스 기업을 아마존(4.68), 구글(3.60), MS(3.52), IBM(3.06), VMware(2.38) 등으로 평가



○ 저비용, 신속성, 민첩성 등으로 아마존 클라우드 서비스(AWS, Amazon Web Service)를 선호

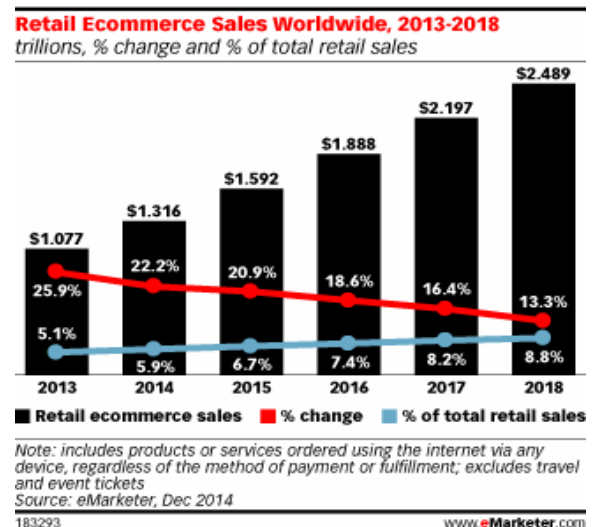
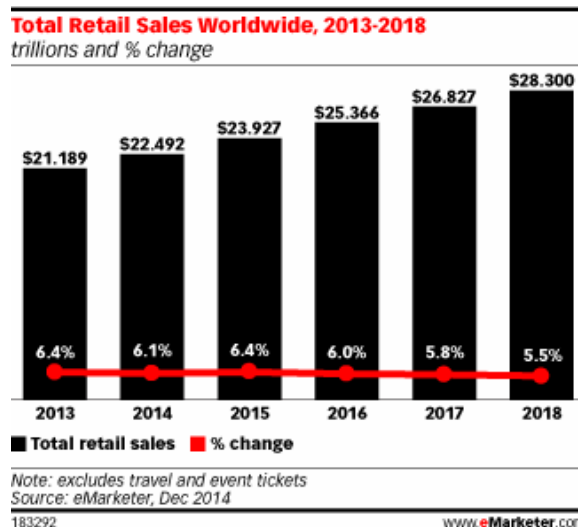
- 낮은 컴퓨팅자원 이용료→고객 증가→컴퓨팅 자원 구입비 감소→이용료 할인 등의 선순환 체계('06부터 현재까지 49차례 가격인하)
- 아마존 CFO 브라인 올사브스키는 지난 7월 23일 투자자 컨퍼런스 콜에서 “고객들이 AWS를 선호하는 주된 이유가 가격은 아니며, 신속성과 민첩성이 AWS의 가장 큰 강점”이라고 강조

[참고] AWS의 탄생 배경

- AWS는 아마존의 여유 컴퓨팅 자원을 활용하여 발굴한 비즈니스
- 블랙프라이데이와 사이버 먼데이 4일 동안 연매출의 20%를 달성. 이때 서비스 중단으로 인한 손실을 방지하기 위해 대규모 서버를 구축했으나 평상시에는 자원의 일부분만 사용되고 있었음. 이렇게 남은 자원을 외부에 제공하자는 아이디어로 AWS가 탄생

□ 우유부터 청소서비스까지 생활에 필요한 모든 상품과 서비스를 제공

- '18년 글로벌 소매시장은 US\$28.3억이 되고, E-commerce가 차지하는 비중은 '14년 5.9%에서 '18년 8.8%로 2.7%p 증가할 전망



출처 : eMarketer, 2014.12

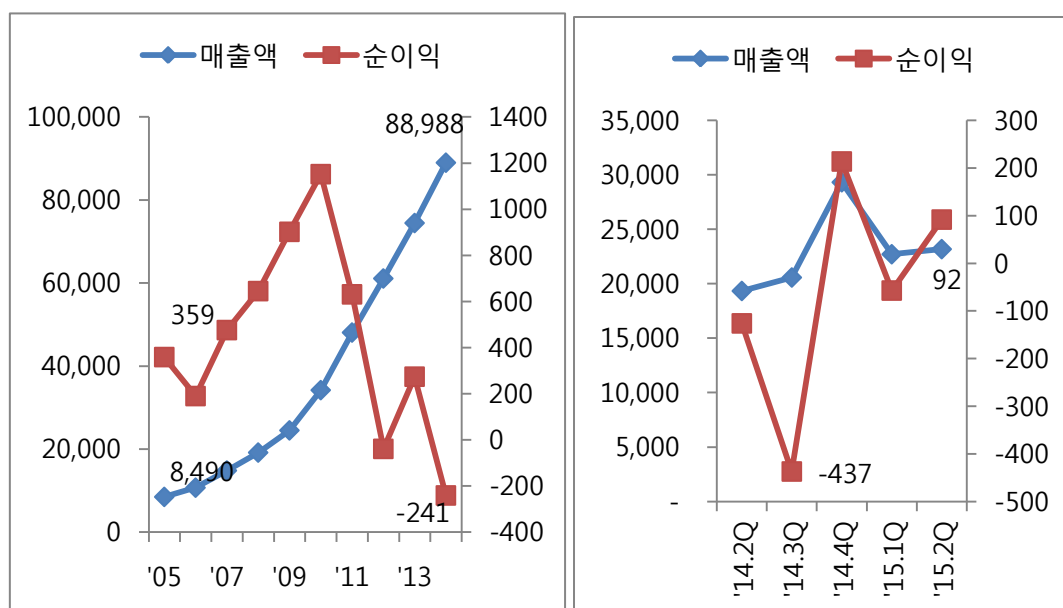
- 미국 소매시장에서 E-commerce는 15%를 차지하고 있으며, 아마존, 월마트 등을 선호
 - '15.1Q 미국 소매시장의 E-commerce 비중은 전년동기비 14.5% 증가한 US\$80,259백만으로 전체 소매액 US\$1,151,196백만의 7%를 차지
 - PWC의 온라인 설문결과(미국소비자 1,011명, '14.10월) 낮은 가격, 원하는 상품 구비 등을 이유로 52%가 아마존을 가장 좋아하는 소매업체로 선정
- * 선호 Top5 : 아마존(52%), 월마트(41%), 타겟(29%), Kohl's(14%), 이베이(13%)

- 아마존은 쉬운 결제와 반품, 박리다매, 고객차별화, 당일배송 등으로 E-commerce시장의 독보적 존재로 성장
 - '99년 특허를 획득한 1-Click은 한번 클릭으로 주문과 결제가 되며, 구매자가 반품과 환불을 원할 때 배송상자에 적혀있는 주소로 발송만 하면 됨
 - 연간 인당 US\$1,340를 지출하는 2천만명의 프라임 회원제를 운영. 프라임 회원은 도서, 영화 등 무료 콘텐츠 스트리밍 서비스, 빠른 배송서비스, 무제한 사진 저장 서비스 등의 혜택을 받음
 - '15년 5월 프라임 회원과 US\$35이상 구매고객 대상 당일 무료 배송 서비스, '15년 6월 230g 또는 US\$10미만의 물품에 대해 4~8일 무료배송 서비스 등 오프라인 매장 수준의 배송서비스 제공

□ 회사의 '利'보다 소비자의 '利'를 지향

- '10~'14년간 아마존 주가는 633%, 매출은 948% 증가한 반면 이익은 106% 감소
 - '14년말 기준으로 주가는 US\$310.30로 10년 전 US\$42.32대비 633%, 매출액은 '14년 US\$88,988백만으로 '05년 US\$8,490백만에 비해 948% 증가
 - '14년 US\$241백만의 손실을 기록했으며, '05~'14년 동안 매출대비 평균 이익비중은 1.13%. 이익률이 가장 높았던 '10년에는 3.37% 달성
 - '15년 2분기 매출은 전년동기 대비 27%, 이익은 US\$126백만 손실에서 US\$92백만 이익 실현으로, '15.7.24일 기준 주가는 US\$530.5으로 최고가 달성

<매출('05~'14) 및 이익현황('14년 2Q~'15년 2 Q)>

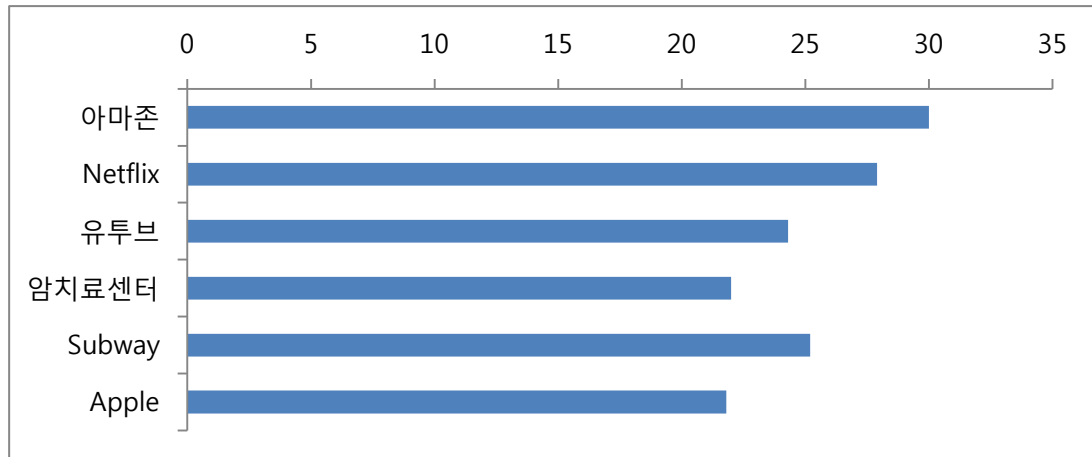


출처 : Amazon Annual Report

○ 고객지향 정책으로 브랜드 인지도 및 평판이 가장 높은 회사로 발돋움

- MarketingCharts에 따르면, 브랜드 인지도 조사결과 '13년, '14년에 이어 '15년 상반기에도 아마존이 #1을 차지

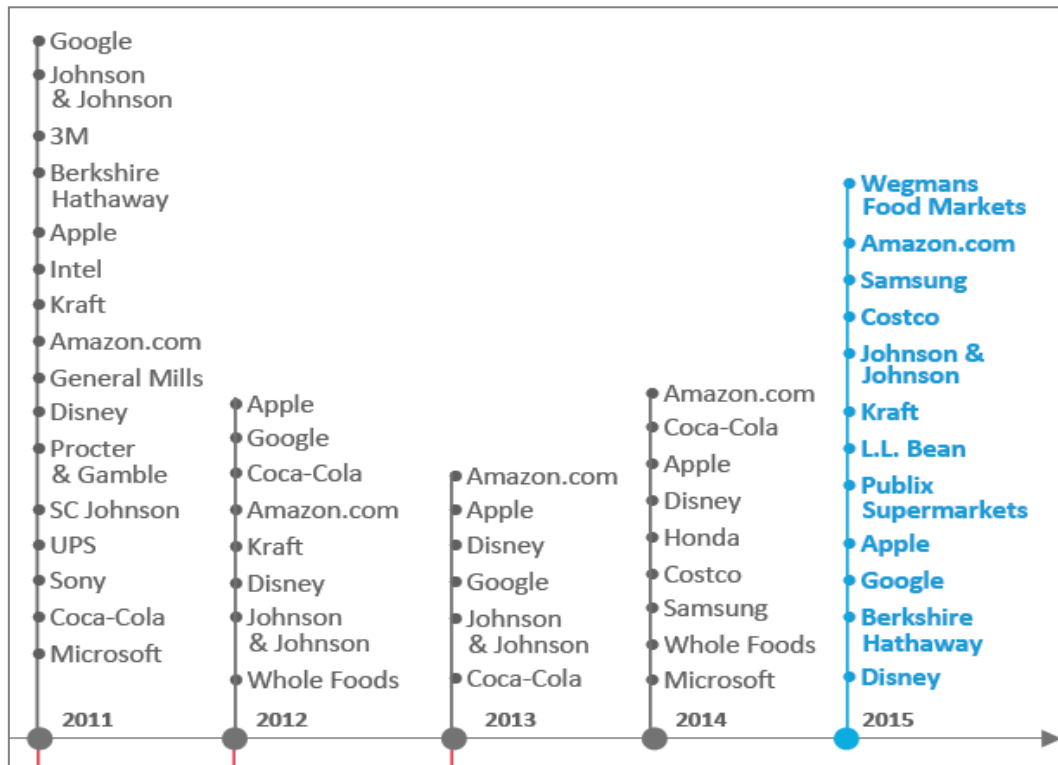
<Brand Buzz Rankings('15년 상반기)>



출처 : MarketingChart.com

- 회사의 비전과 리더십, 재무상황, 제품 및 서비스, 작업환경, 사회적 책임, 회사 신뢰 등 6가지 측면에서 회사 평판을 평가한 결과, '13년, '14년 아마존이 1위를 차지했으나, '15년은 wegmans food market에 이어 2위

<2015년 미국 내 기업 평판순위('14년10월~12월, 2만 7,278명 설문)>



출처 : 2015 Harris Poll RQ Summary Report, Feb. 2015

2. 베조스(Bezos), 개인의 가치를 아마존에 심은 CEO다.

□ 확고한 자기 확신과 삶에 대한 열정이 넘치는 ‘베조스’

○ 현실에 안주하지 않고 스스로 새로운 길을 개척

- '94년 존 퀴터만이 발간한 월간지 Matriz News의 ‘웹을 통해 전송된 바이트 수가 '93.1~'94.1월 사이에 2,057배 증가했다’는 것을 보고 ‘이런 환경에서는 온라인 사업이 적합’하다고 생각
- ‘80세에 삶을 되돌아 봤을 때 후회하지 않을 일을 하자’는 마음으로 월가의 고연봉 직장을 사직하고 창업을 결심
- * 베조스의 후회 최소화 프레임워크 : 80세가 되어 인생을 되돌아 볼 때, 하필 왜 보너스를 받는 그 시기에 사직서를 냈을까를 후회하지는 않을 것이며, 인터넷이 세상을 바꿀 혁명적 사건인데 왜 뛰어들지 않았을까를 후회할 것. 그렇다면 지금 무엇을 선택할 것인지는 아주 쉬운 문제임

○ Fact를 현장에서 확인하고, 확신이 서는 순간 즉시 행동

- '00년 X-mas 시즌을 준비하는 중역회의에서 담당임원이 고객 전화 대기시간을 1분 이하라고 대답. 베조스는 즉시 전화를 걸었고, 5분 후 전화가 연결됨. 베조스는 담당임원을 무능한 거짓말쟁이라고 몰아세움
- '98년 여름, 페이지와 브린이 구글 초기 검색 엔진을 베조스에게 시연. 구글이 홈페이지에 광고를 넣지 않은 ‘건강한 고집’에 감명을 받고 개인적으로 구글에 투자하여 원조 투자가가 됨

○ 꾸준히 배우며, 익힌 것을 회사 운영에 적극적으로 활용

- '98년 독일의 텔레부흐와 영국의 북페이지를 사들이면서, 고객중심, 절약정신, 즉각실천, 주인의식, 인재발굴, 혁신 등 아마존 핵심가치를 정립
- 인재발굴은 MS의 지정 면접관제를 벤치마킹. 즉 적합한 고참직원을 최종 면접관으로 지정해 지원자와 마지막으로 이야기하고 채용을 결정
- 스스로 주도권을 쥐고 괄목할 만한 성과를 내거나 위험을 감수하고 풍부한 지략을 보여준 사람에게 시상하는 ‘Just Do It’상은 월마트를 벤치마킹
- 코스트코 설립자 짐 시네걸의 “연회비를 내는 것은 한번 겪는 고통이지만 고객이 매장으로 걸어 들어가 47인치 TV가 다른 곳보다 200달러 더 싼 것을 볼 때마다 그 가치는 재인식 된다”라는 조언을 아마존의 프라임 회원제로 실현

□ ‘고객이 회사를 만들고 운영해 준다’ 는 굳센 신념의 사나이 ‘베조스’

○ 아마존 창립 초기부터 현재까지 ‘고객 최우선 정신’을 잃지 않음

- '99년 크리스마스 장난감 판매정책은 “아이나 부모가 아마존에서 제품을 찾다가 실망하는 일이 없어야 한다”였음. 베조스는 “안 팔리면 내가 직접 쓰레기 매립장에 갖다 나르면 되지 않나”라며 담당임원의 만류에도 1억 2천만달러 투자. 결국 크리스마스 시즌 후 5천만달러의 장난감 재고가 남았지만 고객은 장난감 품목에 대만족
- '00.6월 3주 동안 주가가 US\$57에서 US\$33으로 곤두박질. 베조스는 직원에게 “주가가 30%올라갈 때 내가 30% 더 똑똑해지지 않는 것처럼, 30% 떨어질 때 더 멍청해지지 않는다. 만약 아마존이 고객에게 초점을 맞춘다면, 회사는 장기적으로 성장할 것”이라고 확인
- '07년 인기도서와 신간의 e-book 가격을 사전 조사없이 베조스의 직감으로 US\$9.99에 책정. e-book 인기는 아마존에게 더 큰 시장 지배력을 부여했고 아마존은 출판업계에 더 많은 할인을 요구했으며, 이는 고객에게 더 낮은 가격과 배송료 혜택 등으로 돌아 감

○ 삼고초려로 회사에 필요한 인재를 얻고, 뛰어난 직원은 전적으로 신뢰

- '97년 월마트의 정보책임자 ‘달젤’이 수차례 거절했으나, 아마존 중역의 끈질긴 노력과 베조스의 감동 방문 등을 통해 아마존으로 영입
 - * 달젤이 월마트 사무실에서 짐을 챙기는 동안 그의 사무실에 서 있다가 그를 문까지 데리고 나와 아마존으로 데려감
- 은퇴한 월마트 유통 부사장 ‘지미 라이트’를 몇 달에 걸쳐 설득한 후 아마존에 영입. ”뭐든지 처리할 수 있는 물류센터 설계”라는 업무를 부여하고 지미 라이트가 물류센터 청사진을 보여주자 그 자리에서 US\$3억 투자를 결정
- 베조스의 아이디어 탱크에서 연료를 끌어와 세상으로 나가 충실히 아이디어를 집행하는 다수의 선임 임원 ‘제프봇(Jeff bots)’ 존재
 - Jeff bots : 베조스의 사업철학을 완전히 흡수, 자산의 세계관을 베조스에 맞춰 빚고, 모든 일을 고객으로부터 시작해야 한다는 것을 지상 최고의 명령이라도 되듯이 달달 외우고 실천하는 임원

3. 아마존, Everything & High technology company가 될 것이다.

□ On/Off 경계를 허물고, 'Everything Store'를 뛰어넘는 회사가 될 것

○ 배송방식, 배송시간 등을 획기적으로 개선하여 Offline을 뛰어넘는 온라인 소매업체로 발전할 것

- 식료품 배달 서비스인 'Amazon Fresh'와 고객이 특정 지역에서 제품을 수령할 수 있게 한 'Amazon Locker'를 넘어 'Drive-through'서비스를 위해 건물 및 관련 사업계획 제출('15.7.27, 텔레그래프)

- 오프라인 매장 배달 서비스처럼 소비자에게 상품을 전달하는 유통의 마지막 단계를 잘 통제하기 위해 드론 등을 활용한 자체 운송시스템 확보에 지속적으로 투자

* '15.7.28 배송용 드론을 위해 NASA에 60~120m 상공을 시속 111km 이상으로 비행할 수 있는 고속 드론 특별비행구역을 지정해달라고 요청

- 현재 10개국의 온라인 소매 웹사이트를 더 많은 국가로 확장하고, 모든 물건을 모든 나라에 파는 기업이 될 것을 목표로 노력

* '15.7.20, 인도 이코노믹타임스는 아마존이 무료배송을 포함한 회원제 서비스, 동영상컨텐츠 서비스 등을 위해 인도 온라인 쇼핑물시장에 US\$50억을 투자할 것이라고 발표

○ 상품과 서비스를 끝없이 확장하여 생활에 필요한 모든 것을 판매하는 회사를 목표

- 천만 가지가 넘는 상품과 시리얼/기저귀/물티슈 등 자체브랜드 확장, 홈서비스 등 생활에 필요한 모든 것으로 Item 확장

- 디지털 콘텐츠, AWS 등 아마존 기존 상품 활용성 제고를 위해 킨들, 파이어폰, 파이어TV, 아마존 대시, 아마존 에코 등으로 디지털 기기를 확대

* Amazon Echo : 영화 아이언맨의 '자비스'처럼 사람의 음성을 인식하여, 상품주문, 음악 스트리밍, 빠른 길 찾기, 조명제어 등을 수행하는 장치

□ 다섯살 때 관심을 갖게 된 우주, 죽을 고비도 있었지만 '한걸음 씩 맹렬하게' 앞으로 나가는 베조스의 우주여행

○ 우주에 대한 꿈을 키우고, 조금씩 그 꿈을 실현하는 베조스

- 어린 시절 NASA를 보고 우주에 대한 관심을 갖기 시작했으며, 닷컴버블로 아마존이 어렵던 '00.9월 우주관련 기업인 'Blue Origin'을 설립
- 고교시절 베조스와 같은 학교를 나온 졸업생 대표는 “베조스는 우주에서 사람이 살 수 있는 또 다른 행성을 찾고 우주선으로 이동해 인류를 구원하는 꿈을 꿔다”라고 언급
- '03년 우주개발에 적합한 지역을 물색하던 중, 헬리콥터 꼬리가 나무에 부딪히는 사고가 발생했지만, 우주에 대한 꿈은 더욱 커짐
 - * 헬리콥터 사고 당시 베조스는 ‘이렇게 바보같이 죽는구나’라는 생각만 들었다고 회상
- '05년 텍사스 밴 혼 지역에 35만 5천평의 땅을 구입하고 우주 공항을 건설하겠다고 발표
- '13.3월 NASA는 베조스의 개인비용으로 '60~'70년대 아폴로 우주선을 쏘아 올린 새턴 5호 로켓에 장착돼 있던 엔진 F-1의 잔해 2개를 깊이 4.8km 심해에서 인양

○ ‘그라다티姆 페로시테르(Gradatim Ferociter, 한 걸음씩 맹렬하게)’ 모토를 가진 ‘블루 오리진(Blue Origin)’을 통해 우주여행을 가시화

- 블루 오리진은 재사용이 가능한 유인 우주선 개발을 목표로 엔진, 연료장치 등 다양한 연구를 진행
- '14.9월 블루 오리진은 ULA와 '16년부터 로켓엔진 테스트, '19년에는 로켓 발사 등을 추진하는 계약을 체결
 - * ULA(United Launch Alliance) : 군수업체 록히드 마틴과 항공기 제조업체 보잉이 세운 합작회사로 미국의 모든 군사위성 발사를 책임지고 있음
- '15.5월 수소연료 로켓을 사용하는 '뉴 셰퍼드'(*)가 지상 100km 지점까지 비행한 뒤 캡슐이 분리됐고 캡슐은 낙하산을 펴고 무사히 귀환
 - * 미 최초의 우주비행사 앨런 셰퍼드의 업적을 기리기 위해 '뉴 셰퍼드'로 명명
- '14.9월 NASA는 우주인을 국제우주정거장(ISS) 등에 실어다 주는 ‘우주 택시’ 사업자로 보잉사와 스페이스X를 선정했으며 블루 오리진은 탈락
 - * '15.5월 스페이스X(테슬라의 엘런 머스크가 설립)는 미 공군과 '30년 까지 US\$700억 계약을 체결

4. 시사점

□ 단기적인 이익보다 지속적이고 장기적인 성장을 위해 ‘고객지향’이라는 기본가치를 일관되게 유지

- '00년 6월 리만 브라더스의 애널리스트 수리아의 부정적 보고서로 아마존의 주가가 20%이상 하락
 - ‘아마존 사채의 신용등급이 악화되고 있다’를 필두로 8개월간 ‘지나치게 높은 수준의 무능력함’ 등의 신랄한 보고서를 발표
 - 베조스는 TV 출연, 신문, 잡지 인터뷰를 통해 수리아가 틀렸다고 설득 하면서, 아마존은 ‘고객이 원하는 것으로부터 시작한다’는 것을 재차 다짐
- 책, 전자책 리더기 ‘킨들’, 클라우드 서비스 등 아마존 상품의 가격은 회사의 이윤이 아니라 고객 관점에서 책정
 - 단기적으로 손실이 발생할 수 있으나, 그 상품이 형성한 플랫폼으로 인해 결국 지속가능한 이익을 창출

□ 기존 서비스를 효율화하고 최적화하고, 관점을 전환하면서 신규 비즈니스 창출

- 인터넷 서점을 온라인 마켓플레이스와 E-commerce로 발전시키고, 비수기 때 남는 여유 자원을 활용하여 클라우드 서비스를 개시
- 출판업계에 대한 강한 지배력으로 E-book시장을 만들고, 킨들, 킨들 파이어와 같은 디지털 기기를 출시

□ 단기적인 이익보다 인류가 기억할 가치 실현을 통해 세계인이 존경하는 지속가능한 기업으로 자리매김하기 위해, 새로운 시각으로 업무를 점검할 필요

“관점의 차이는 IQ 80점의 차이에 준한다”

선구적인 컴퓨터 과학자 앨런케이

[참고자료]

[보고서]

21세기북스, "아마존, 세상의 모든 것을 팝니다.", 2014.03.24

BNP Paribas, "Asia Oil & Gas/Chemicals 2015 Outlook : Paradigm shift" 2014.12.10

Gartner, "Critical Capabilities for Public Cloud Infrastructure as a Service", 2013.10.15

Harris Poll, "2015 Harris Poll RQ Summary Report", 2015.2.4

Amazon, "Q2 2015 Financial Results Conference Call Slides", 2015.7.23

Amazon Annual Report(2010~1014)

PWC, "Total Retail V survey US", 2014.10

Bain & Company, PUBLISHING IN THE DIGITAL ERA

디지예코, "IT 공룡 3인방이 그리는 미래 비즈니스 청사진", 2014.6.10

KISDI, "사물인터넷 시대의 C-P-N-D 생태계 동향", 2015.02.161

[홈페이지]

eMarketer, Retail Sales Worldwide Will Top \$22 Trillion This Year, 2014.12.23

US Census Bureau News, QUARTERLY RETAIL E-COMMERCE SALES 1ST QUARTER 2015, 2015.5.15

Synergy Research Group. "AWS Still Bigger than its Four Main Competitors Combined Despite Surging Growth", 2015. 04.27

Amazon, Blue Origin 홈페이지 참조

네이버 지식백과, 위키피디아 참조

[언론]

IDC, "IDC Forecasts Public IT Cloud Services Spending Will Reach \$127 billion in 2018 as the Market Enters a Critical Innovation Stage", 2014.11.03

Synergy Research Group, AWS Still Bigger than its Four Main Competitors Combined Despite Surging Growth", 2015.04.27

디지털데일리, 블로터닷넷, zdnet, 한국경제, 매일경제 등 국내외 다수의 언론기사 참조