



## All About NETFLIX

### 넷플릭스 자리 남는 분?

아마 혼자서 넷플릭스를 이용하는 사람은 거의 없을 것이다. 그도 그럴 것이, 프리미엄 요금제를 이용하면 한 ID 에 최대 4 명까지 동시에 접속해 넷플릭스 콘텐츠를 시청할 수 있다. 그래서 “넷플릭스 자리 남는 분?”이라며 함께 넷플릭스를 이용할 사람을 찾는 것도 자연스러운 현상이 됐다. 이제 우리 주변에서 넷플릭스를 한 번도 사용해보지 않은 사람을 찾기 어려울 정도로 넷플릭스는 점점 세상에 퍼지고 있다. 우리가 보고 싶은 콘텐츠 대부분이 넷플릭스에 있고, 다른 데에서는 볼 수 없는데 ‘넷플릭스에만’ 있는 콘텐츠도 많다. ‘넷플릭스에만’ 있는 콘텐츠, 즉 넷플릭스 오리지널 콘텐츠는 세계 각종 시상식에서 그 작품성을 인정받고 있다. 이는 넷플릭스가 그저 온라인 스트리밍 서비스를 제공하는 기업이 아닌 콘텐츠 제작까지 하는 ‘복합 콘텐츠 기업’이라 불릴 수 있게 만들었다.

현재 넷플릭스는 전 세계 190 여 개국에 서비스를 제공하고 있고, 시가 총액이 2,000 억 달러(약 219 조)에 육박할 정도로 성장했다. 사실 성장이라는 표현을 쓰기도 어려울 정도로 이미 전 세계를 호령하는 콘텐츠 기업이 됐다. 시가 총액 면에서 현재 ‘디즈니’와 앞치락뒤치락할 정도로 콘텐츠 측면에서는 세계 정상급의 면모를 보여주고 있다.

성장세 또한 어마어마하다. 넷플릭스의 발표에 따르면, 2020 년 3 분기 동안 전 세계 유료 가입자 수는 약 220 만 명이 늘었고, 매출액은 약 7 조 3,300 억 원에 달했다 (**Exhibit 1**). 상반기(1분기 1,500만 명, 2분기 1,000만 명)의 신규 가입자 수에 비하면 성장세가 둔화된 부분도 있지만, 코로나 19 로 인해 전 세계적으로 콘텐츠 제작이 지연된 것을 감안하면 코로나 19 회복 이후 다시 빠르게 성장할 것으로 예상된다. 오히려 사람들이 집에 머무는 시간이 길어지면서 넷플릭스 같은 온라인 스트리밍 서비스를 이용하는 비율이 높아질 거라는 의견도 많다.

---

<sup>1</sup> 본 케이스는 2020년 연세대학교 경영대학 가을학기 ‘조직학습: 기회와 함정’ 수업의 일환으로 이무원 교수의 지도 하에 김재민, 김준엽, 남윤정, 반서영, 이선주 5명이 공동으로 작성하였으며 저작권은 저자에게 있다.

## 넷플릭스의 역사

### 리드 헤이스팅스와 마크 랜돌프

넷플릭스의 역사를 따라 올라가다 보면 리드 헤이스팅스와 마크 랜돌프 두 사람을 만나게 된다. 두 사람은 넷플릭스의 공동 창업자인데, 둘은 1997 년 넷플릭스라는 이름의 기업을 창업했고, 1998 년부터 본격적인 서비스를 시작했다. 뒤에서 더 자세하게 설명할테지만, 넷플릭스는 처음부터 우리가 지금 알고 있는 모습을 하고 있진 않았다. 처음엔 비디오 대여 사업으로 시작해 DVD 대여 사업을 거쳐 현재 우리가 알고 있는 온라인 스트리밍 서비스를 제공하는 기업이 된 것이다. 이런 넷플릭스의 변화를 살펴보기 전에 헤이스팅스와 랜돌프에 대해서 알아보려고 한다. 당연한 이야기일 수도 있지만, 두 사람의 삶이나 가치관을 살펴보면 '넷플릭스 그 자체'라는 것을 느낄 수 있을 것이다. 즉, '인간 넷플릭스'라고 봐도 무방할 정도다.

### 리드 헤이스팅스

둘 중에서도 단연 헤이스팅스의 이야기에서 넷플릭스를 진하게 느낄 수 있다. 그는 1960 년 미국 매사추세츠 주 보스턴시에서 태어났다. 그의 인생 초반 30 년 동안을 살펴보면, 그가 콘텐츠 사업과 연을 맺을 거라고 예상하기는 쉽지 않을 것이다. 그는 모든 대학에서 수학을 전공했으며, 평화 봉사단의 일원으로 스와질란드에서 2 년 동안 고등학생들에게 수학을 가르쳤다. 이후엔 스탠퍼드 대학에서 컴퓨터 공학 석사 학위를 받고 90 년대 초엔 '어댑티브 테크놀로지'에서 일했다. 여기서 그는 소프트웨어 디버깅 도구를 개발하는 업무를 수행했고, 1991 년엔 개발 툴을 만드는 '퓨어 소프트웨어'를 설립했다. 여기까지 그의 인생을 보면 콘텐츠라는, 뭔가 창의적이고 문과다운 모습을 찾아보기는 어렵다. 전형적인 IT 개발자, 공학도의 모습만을 보여줬을 뿐이다.

그러던 중 그는 비디오 대여점 블록버스터에서 영화 <아폴로 13>을 빌려서 시청하게 된다. 하지만 반납하는 것을 잊고 뒤늦게 무려 40 달러가량을 연체료로 지불했다. 당시 블록버스터는 미국에서 가장 성공한 비디오 대여 사업을 하는 기업이었고, 미국인의 90%가량이 블록버스터 매장 10 분 거리에 살고 있다는 통계가 나올 정도였다. 하지만 비디오를 대여한 후 1 일 연체할 때마다 고객에게 1 달러의 연체료를 물었고, 헤이스팅스는 이 지점에서 의문을 제기한 것이다. 비용만 지불하면 연체료 없이 콘텐츠를 이용할 수 있게 한 사업 아이디어가 이렇게 등장했다. 또한 헤이스팅스는 IT 기업에서 일하고 있었기 때문에 인터넷과 컴퓨터의 가능성을 잘 알고 있었고, 언젠가 '거실에서 원하는 드라마나 영화를 원할 때 볼 수 있게 하자'는 생각도 할 수 있었다. 이런 아이디어를 기반으로 헤이스팅스는 1997 년 '퓨어 소프트웨어'에서 동료로 일하던 랜돌프와 함께 실리콘밸리 남쪽 캘리포니아주 로스 가토스 시에서 넷플릭스를 창업했다.

## 마크 랜돌프<sup>2</sup>

랜돌프에 대해서는 그의 가치관이 넷플릭스 초기에 큰 도움이 됐다. 그는 21 살이 되던 해에 아버지에게 8 가지 성공 법칙을 담은 글을 받았다. 글의 요지는 “생각하기 전에 먼저 실천해라”라는 점이었다. 그는 이 성공 법칙을 예순이 넘은 지금까지도 화장실 유리에 붙여 두고 매일 읽는다고 한다. 그만큼 그는 아이디어를 현실로 바꿔 실행하는 데에 능했고, 이런 점이 넷플릭스 초기에 큰 역할을 했다. 그는 CD 를 우편 봉투에 담아 동료에게 보내는 걸 반복하면서 DVD 를 우편으로 배송할 때 발생할 수 있는 문제점들을 직접 파악했다. 또 혼자 한 지역을 정해서 매일 트럭에 DVD 를 싣고 그 지역의 우체국에서 직접 배송하기도 했다. 이를 통해 그는 하루 안에 DVD 를 배송하는 것과 고객 수 변화의 연관성을 확인하기도 했다. 그는 넷플릭스가 공식적으로 서비스를 제공하기 이전뿐만 아니라 론칭 후 여러 위기를 겪었을 때도 큰 역할을 했다. 출시 두 달 후 아마존이 인수를 제안하기도 했고, 닷컴 버블이 붕괴된 2001 년에 직원의 40%를 해고하기도 했다. 그럼에도 이렇게 뭐든 직접 실행해보는 랜돌프의 노력 덕분에 헤이스팅스의 사소한 아이디어가 결국 넷플릭스라는 거대한 기업으로 성장할 수 있었다.

## 빨간 우편 봉투, 넷플릭스

헤이스팅스는 원래 처음부터 인터넷 기반으로 온라인 콘텐츠를 제공하고 싶었다고 한다. ‘넷플릭스’라는 기업의 이름에도 이러한 그의 생각이 어느 정도 담겨있다. ‘넷’은 인터넷을 뜻하고 ‘플릭스’는 영화 주문을 뜻하는데, 두 단어를 합쳐 ‘넷플릭스’가 된 것이다. 하지만 그의 아이디어는 당시 인터넷 보급률이나 성능 차원에서 실현되기 어려웠고, 초기에는 비디오 대여점을 인터넷으로 옮긴 형태의 서비스로 시작했다. 넷플릭스 홈페이지에서 사람들이 콘텐츠를 주문하면 우편으로 비디오를 배송하고, 반납일에 맞춰 우편으로 반납하는 형식을 띠었다. 비디오를 넷플릭스만의 빨간 우편 봉투에 담아서 배송했기 때문에, 초기의 넷플릭스는 미국인들에게 ‘빨간 우편 봉투’로 알려졌다 (**Exhibit 2**). 넷플릭스의 초기 모델은 콘텐츠 이용자들이 대여나 반납을 위해서 외출하는 단계를 제거했다는 점에서 이용자들에게 편리함을 제공했다.

1999 년에는 월간 구독 서비스를 시작했다. 월마다 약 5~6 달러가량을 지불하면 넷플릭스의 콘텐츠를 무제한으로 임대할 수 있게 한 것이다. 한 번에 하나의 비디오만을 대여할 수 있게 했고, 반납한 뒤에 다음 콘텐츠를 대여할 수 있게 했다. 헤이스팅스가 기존의 비디오 대여 서비스에서 느꼈던 불편함인 연체료 문제도 연체료 개념 자체를 없애으로써 해결했다. 하지만 개별 요금이 너무 저렴했고, 콘텐츠 순환이 잘 이루어지지 않아 초기엔 적자가 지속됐다. 소비자들이 인기 있는 콘텐츠만 빌린 후 오랜 시간 뒤에야 이를 반납했고, 상대적으로 인기가 없었던 콘텐츠들은 대여가 잘 이뤄지지 않았기 때문이다. 결국 블록버스터에 넷플릭스를

---

<sup>2</sup> 마크 랜돌프에 관한 이야기는 그의 저서 <절대 성공하지 못할 거야> 내용 기반.

매각하겠다는 결정까지 내렸으나, 블록버스터가 넷플릭스의 규모가 너무 작다는 것을 이유로 인수를 거절하기도 했다.

이후 넷플릭스는 사업 안정화를 위해 힘썼다. IPO 를 통해 자금을 확보했고, 각지에 물류센터를 구축하며 전국 우체국과 계약을 체결했다. 이를 통해 빠르게 콘텐츠를 유통할 수 있는 환경을 마련했다. 이용자들은 넷플릭스 사이트에서 대여를 신청하면 다음 날 바로 콘텐츠를 수령할 수 있었고, 비디오테이프에서 DVD 로 전환하면서 한 번에 대량의 콘텐츠를 유통할 수 있었다. 또한 시네매치(Cinematch)라는 넷플릭스의 자체적인 콘텐츠 추천 시스템을 시작하면서, 기존에 대여가 잘 이뤄지지 않던 콘텐츠들도 추천을 통해 이용하게 함으로써 전체적인 콘텐츠 순환도 원활해졌다. 이런 여러 노력을 기반으로 넷플릭스는 2003 년 흑자로 전환하는 데 성공한다.

### **온라인 스트리밍 서비스의 시작**

이때까지의 넷플릭스는 헤이스팅스가 처음 생각했던 사업 모델이 완성된 것도 아니었고, 우리가 현재 알고 있는 넷플릭스의 모습과도 매우 다르다. 하지만 2000 년대 초반 인터넷과 관련된 기술이 빠르게 발전했고, 2000 년대 중반부터는 초고속 인터넷이 가정에 보급되기 시작했다. 즉, 온라인 동영상 스트리밍을 제공하겠다는 헤이스팅스 기존의 생각이 실현될 수 있는 환경이 마련된 것이다. 또한 사람들이 DVD 를 대여해 콘텐츠를 시청하는 것보다 실시간으로 시청하는 경향이 늘어나면서, 사업적으로도 DVD 를 통한 콘텐츠 제공의 힘이 약해졌다. 이런 복합적인 이유를 토대로 넷플릭스는 2007 년 드디어 인터넷 동영상 스트리밍 서비스를 시작한다.

넷플릭스의 온라인 스트리밍 서비스는 완전한 유료 서비스로 시작했다. 판매나 게임 같은 다른 요소들을 모두 배제했고, 광고도 모두 없애며 오직 '콘텐츠 그 자체'에만 집중할 수 있게 했다. 월간 구독료만 지불하면 넷플릭스 내의 모든 콘텐츠를 무제한으로 이용할 수 있었다. 하지만 초기의 온라인 스트리밍 서비스는 조금 다른 모습을 가지고 있었다. DVD 대여라는 기존 사업 모델을 통해 최신 콘텐츠를 제공했고, 온라인을 통해서도 오래된 콘텐츠를 제공하는 형태를 띠었다. 하지만 더 많은 콘텐츠 제작사들과 계약을 체결하고 온라인 스트리밍 서비스를 이용하는 구독자들이 늘어나면서, 점점 온라인으로 제공하는 콘텐츠의 수 또한 늘어났다. 2010 년을 기점으로 온라인 스트리밍으로 제공하는 콘텐츠의 수가 DVD 를 통해 제공하는 콘텐츠의 수를 넘어섰고, 이때 넷플릭스는 DVD 대여 사업을 정리하고 온라인 스트리밍 서비스에 집중하기 시작했다. 콘텐츠의 수를 늘리면서 동시에 인터넷 연결만 되면 모든 IT 기기에서 넷플릭스를 이용할 수 있도록 했다. 이를 통해 이용자들은 인터넷만 있다면 자신이 원하는 시공간에서 원하는 콘텐츠를 시청할 기회를 얻을 수 있었다.

물론 넷플릭스가 내내 성공 가도만 달린 것은 아니었다. IT 기기에 연결해 넷플릭스 서비스를 이용할 수 있게 하는 넷플릭스 전용 셋톱박스를 출시했다가 실패하기도 했고, 2011 년에는 서비스 가격을 올렸다가 이용자들의 반발을 사기도 했다. 2011 년 서비스 가격을 올렸을 때 단기적으로 약 80 만 명의 이용자가 이탈하면서 설립 이래 가장 큰 위기를 겪기도 했다. 또한 워너 브라더스나 디즈니 등 콘텐츠 제작사가 라이선스 비용을 올리면서, 콘텐츠 제공 비용 구조

측면에서도 위기가 발생했다. 결국 넷플릭스는 콘텐츠 제작자에게 콘텐츠를 제공받은 뒤 소비자에게 전달하는 사업을 하고 있었기 때문에 콘텐츠 수급 문제가 핵심이었다. 이때 콘텐츠 자체의 중요성을 다시금 인식한 넷플릭스는 자체 콘텐츠 제작을 시작했다.

## **넷플릭스 오리지널의 등장**

넷플릭스가 오리지널 콘텐츠를 제작하게 된 데에는 당시 최고 콘텐츠 책임자였던 테드 사란도스의 역할이 컸다. 헤이스팅스와 랜돌프에 못지않게 사란도스 또한 “넷플릭스를 닮은” 사람이었다. 그는 1964년 애리조나주 피닉스에서 출생했다. 사란도스는 어린 시절 집에 VCR 비디오가 있어 콘텐츠를 접할 기회가 많이 있었다. 또한 이후에는 비디오 대여점에서 일하기도 했는데, 그는 다른 직원들과는 다르게 ‘콘텐츠 광’이었다. 남은 시간에 가게에 있는 영화를 보기 시작했고, 결국 가게의 거의 모든 영화를 다 시청했다. 그 후에는 고객에게 맞춤형 영화를 추천해주기도 했는데, 고객이 자주 시청하는 콘텐츠에 맞춰 “뻘하지 않게” 추천하는 데 능했다. 이런 사란도스의 능력은 넷플릭스에서 빛을 발했다.

그는 2011년에 넷플릭스 자체 콘텐츠를 제작할 것을 상부에 제안했다. 하지만 처음엔 몇 번의 거절이 있었다. 하지만 상부는 결국 넷플릭스 자체 콘텐츠를 제작하는 것을 승인했고, 그렇게 넷플릭스의 첫 오리지널 드라마 ‘하우스 오브 카드’를 제작했다. 넷플릭스의 콘텐츠 제작 방식은 할리우드식 제작 방식과 결을 달리했다는 점도 주목할 만하다. 할리우드에서는 콘텐츠 제작사가 감독에게 이런저런 방식으로 개입하는 경우가 많았다. 하지만 넷플릭스는 자체 콘텐츠를 제작할 때 작품을 맡은 감독에게 거의 개입하지 않았다. ‘하우스 오브 카드’ 이후에도 넷플릭스는 수도 없이 많은 자체 콘텐츠를 제작했고, 여러 시상식에서 작품성을 인정받기도 했다.

## **OTT 시장을 주름잡다**

넷플릭스가 무섭게 성장하면서 미국 내의 콘텐츠 시장에도 지각 변동이 일어났다. 넷플릭스는 ‘Over-The-Top’, 즉 OTT 시장을 만들어냈다. 여기서 ‘Top’은 셋톱박스를 의미하는데, 기존에 케이블 TV 나 IPTV, 위성 방송 등을 제공하는 셋톱박스를 벗어나 언제 어디서나 인터넷상에서 콘텐츠를 시청할 수 있는 시장이 만들어진 것이다. 넷플릭스가 온라인 스트리밍 서비스를 본격적으로 제공한 이후에 미국 내에서는 케이블 TV 구독자가 점점 줄어들었고, 블루레이를 비롯해 콘텐츠를 물리적으로 담아두는 매체의 비중 또한 줄어들고 있다. 이러한 현상은 ‘코드 커팅(Cord-Cutting)’이라고 불리기도 한다. 기존에 사용하던 셋톱박스의 케이블 코드를 끊고 OTT 서비스로 이동한다는 의미인데, 이것은 특히 미국 시장에서 활발하게 이뤄지고 있다. 이유는 간단하다. 미국에서는 ‘타임 워너 케이블’과 ‘컴캐스트’ 두 기업이 케이블망을 거의 독점하고 있기 때문에 케이블 TV 를 이용할 때 채널을 추가하다 보면 이용료가 빠르게 증가한다. 따라서 사람들은 훨씬 적은 비용으로 충분히 다양한 콘텐츠를 이용할 수 있는 OTT 서비스를 이용하게 되는 것이다. 지상파 방송사에서 케이블 TV 로, 그리고 OTT 서비스로 콘텐츠 시장의

영향력이 이동하고 있다. 이런 흐름에 따라 아마존, 디즈니, 애플 등 거대 기업들도 OTT 시장을 점유하기 위해 노력하고 있다. 하지만 OTT 시장의 여러 지표는 아직 넷플릭스가 압도적인 강자임을 보여주고 있다.

## 넷플릭스 조직문화

### 자유와 책임 문화의 기반

넷플릭스는 인재 밀도를 중요시하는 기업 중 하나이다. 하지만 처음부터 인재 밀도를 높여야 한다고 생각한 것은 아니었다. 2001 년 닷컴 버블이 꺼지고 벤처 자금줄이 모두 끊기면서 넷플릭스는 많은 직원을 해고해야 했다. 실력이 대단한 동료들과 일하며 평범한 성과로 버티는 사람들, 일은 열심히 하는데 판단력이 부족하고 도움이 많이 필요한 사람들, 놀라운 성과를 올리지만 늘 비관적으로 생각하는 사람들을 해고해 인원을 1/3 이나 감축했다. 회사에는 창의력이 높고 대단한 성과를 내며 협업에 능한 직원들을 잔류시켰다. 인원 감축으로 인해 잔류 인원의 사기 저하가 우려되었지만, 회사 분위기는 점점 좋아지고 있었고 열정, 에너지, 새로운 아이디어들로 활기를 띠었다. 인원 감축 후 크리스마스 시즌에 우편 주문 DVD 대여업도 호황을 맞았다. 남은 80 명은 이전보다 더 의욕적으로 일을 처리했다. 헤이스팅스와 패티 맥코드(전 넷플릭스 인사담당자)는 넷플릭스의 경험과 여러 연구를 통해 성과는 전염성이 강해 재능 있는 사람들끼리 있을 때 능률이 가장 높게 상승한다는 것을 알게 되었고 조직 내 인재 밀도를 확보하는 데 주력하기 시작했다. 다양한 배경과 견해를 가지고 있으며 남다른 창의력으로 중요한 업무를 능숙하게 처리하는 '비범한 동료들'로 각 팀을 구성하여 사내 인재 관리 기반을 굳게 다졌다.

헤이스팅스는 '퓨어 소프트웨어'에서 직접적인 피드백을 하지 않아 곤경에 처한 경험이 있었다. 상대방의 기분을 해치지 않으려 혼자 일을 처리했던 것이 오히려 직원과의 관계를 악화시켰던 것이다. 이 실수를 반복하지 않기 위해 헤이스팅스는 넷플릭스에서 직접적인 피드백 문화를 만들었다. 단, 피드백은 반드시 솔직하고 긍정적인 의도로 제공되어야 한다는 필수 조건이 있다. 이러한 피드백의 일상화(정식 회의에 포함된 피드백 시간)는 팀과 회사의 업무 능력과 속도를 급격하게 향상시켰다. 관리자는 하급 직원에게 피드백을 요구할 뿐만 아니라 기대하고 있음을 드러내고 어떤 피드백도 페널티로 이어지지 않는다는 것을 강조한다. 또한, 피드백 과정에서 서로 감정이 상하는 일이 없도록 다음의 4A 피드백 지침을 준수해야 한다. 피드백 지침은 크게 두 가지 상황으로 나뉜다.

### 피드백을 줄 때

- **AIM TO ASSIST(도움을 주겠다는 생각으로 하라)** : 선의에서 비롯된 피드백이어야 하며, 구체적인 행동 변화가 상대방이나 회사에 어떻게 도움이 될지 설명해야 한다. 예를 들어,

“외부 파트너와 미팅할 때 시계를 보는 행동이 매우 거슬립니다.”는 잘못된 피드백이다. 올바른 피드백은 “외부 파트너와 미팅할 때 시계를 보는 습관을 고친다면, 외부 파트너와 팀장님이 더 몰입도가 높은 미팅을 할 수 있을 것입니다. 상대방의 기분을 해쳐 관계를 악화시키는 일이 없을 것이며 양질의 관계는 장기적인 계약으로 이어질 수 있을 것입니다.”가 될 수 있다.

- **ACTIONABLE(실질적인 조치를 포함하라)** : 피드백은 피드백을 받는 사람의 행동을 변화시키는 데 목적이 있다. “회의할 때 진행자가 지목해서 발표를 시키는 것은 옳지 않습니다.”가 아니라 “회의할 때 질문에 대답할 사람이 손을 들게 하고 진행자가 그들에게 순서대로 발언의 기회를 주는 것이 바람직합니다.”의 형태로 피드백이 이루어져야 한다.

### 피드백 받을 때

- **APPRECIATE(감사하라)** : 비판을 받았을 때 누구나 체면을 지키려고 하고 변명부터 하는 것이 자연스러운 반응이다. 하지만 이러한 반응을 자제하고 반드시 열린 마음으로 피드백을 수용하고 감사한 마음을 표현하도록 항상 신경 써야 한다.
- **ACCEPT OR DISCARD(받아들이거나 거부하라)** : 많은 피드백을 다 고려해야 하지만 모든 것을 반드시 수용할 필요는 없다. 감사를 전하는 것은 필수이지만 피드백 수용을 강요할 수 없다는 것을 기억하고 있어야 한다.

피드백은 위의 4A 지침을 반드시 지켜 이루어져야 한다. 솔직하고 회사에 도움이 되는 피드백이라 할지라도 상대방의 기분을 해친다면 올바른 피드백이라 볼 수 없고, 계속해서 그러한 태도를 보이는 직원은 해고를 면하지 못한다.

공동체 전체가 솔직하게 발언할 수 있는 문화가 정착되고 상사는 부하직원의 업무를 일일이 감시할 필요가 없게 되자 넷플릭스는 통제를 천천히 줄이기 시작한다. 헤이스팅스는 창의성이 중요한 정보 시대에 근무 시간보다 성과를 내는 것이 중요하다는 점을 강조하며 휴가 규정을 없앴다. 직원들은 얼마나 휴가를 쓸지 사전승인을 받거나 관리자에게 확인받을 필요가 없고, 휴가 기간도 스스로 정한다. 또한, 상사가 휴가를 쓰지 않으면 직원들이 단순히 눈치가 보인다는 이유로 휴가를 가지 않을 수 있기 때문에 상사의 휴가를 적극적으로 장려한다.

추가로 없앤 제도가 출장 및 경비 승인이다. 지출의 첫 단계에서 자신의 행동에 대한 설명이 가능하고 마지막 단계에 필요에 따라 관리자에게 영수증 확인을 받으면 그만이다. 실무자가 빠른 결정을 하도록 배려한 제도이지만 이를 악용할 경우 그를 해고한 뒤 다른 이들에게 내역을 공개해 무책임한 행동이 전염되는 것을 방지한다. 회사가 구성원들에게 자유를 허락할 때 그들이 회사에 주인 의식을 가지고 스스로를 통제한다는 것을 믿고 통제를 줄인 것이다.

## 자유와 책임 문화의 강화

넷플릭스는 위의 언급된 솔직한 문화와 자유로운 제도를 강화하기 위해 유능한 직원 유치 및 유지가 필수적이며, 특히 창의성을 요구하는 직무에 뛰어난 인재를 투입하는 것이 중요하다고 여겼다. 직원들이 한 번의 성공 경험에 기반해 같은 방향으로만 프로젝트를 진행하고 새로운 시도를 하지 않는 것을 방지하기 위해 성과에 대한 보상은 보너스가 아닌 연봉에 포함한다. 협업이 중요하므로 개인적으로 프로젝트를 진행하는 것 이외에도 네트워크나 자신이 속한 팀의 시장가치 변화에 주의를 기울이도록 유도한다. 직원들에게 다른 곳에서 스카우트 제의가 왔을 때는 이를 반영해 연봉을 조정하며 유능한 직원에 대한 지원을 아끼지 않는 것이 원칙이다.

넷플릭스는 자기 일에 대한 열정과 절제력, 책임감을 동시에 갖춘 직원들이 회사의 중요한 부분을 알 권리가 충분히 있다고 여긴다. 그래서 폐쇄적인 사무실이나 비밀번호로 잠긴 공간을 없애고 민감한 재무정보나 전략을 포함한 모든 사실을 직원들에게 가능한 범위 내에서 공개한다. 회사에서 이미 능력을 인정받은 리더급 관리자들이 자신의 실수를 인정하고 드러내는 것은 이들에 대한 호감도와 신뢰도를 상승시키고 이는 이들의 하급 직원들이 불확실한 성공 여부와 상관없이 모험을 선택할 수 있는 분위기를 조성한다. 스스로 약점을 드러내어 신뢰도를 쌓고, 도움을 청해 서로를 통해 더 배워가며, 결국 조직 혁신으로 나아가게 되는 것을 목적으로 한다.

또, 빠르게 혁신으로 나아가기 위해 통제를 더욱 제거해 혁신의 강도와 속도, 직원의 복지 수준을 높인다. 특히 비용이 많이 드는 중요한 결정에 대한 소유권을 높은 위계에 있는 사람들이 아닌, 여러 직급의 직원에게 분산시킨다. "상사의 비위를 맞추려 들지 말라."가 이렇게 분산된 의사결정권의 효과를 높이기 위한 넷플릭스의 원칙 중 하나이다. 회사의 모든 직원이 각자의 판단에 따라 의사결정을 할 때 더욱더 빠르게 혁신적인 아이디어가 실행되고 그들이 주인의식을 가진 채로 일을 할 수 있다고 여기기 때문이다. 기업가가 실패를 통해 성공을 획득하듯, 모든 직원이 상사나 다른 사람들의 반응과 관계없이 스스로 확신하는 일에 베팅해 새로운 시도를 하도록 장려한다. 베팅했지만 소득이 없는 경우, 가능한 한 빨리 문제를 바로잡고 그것을 통해 얻은 교훈을 함께 논의한다. 베팅, 혁신과 관련해 구체적인 지침으로써 넷플릭스 혁신 사이클은 다음과 같다.

- **이의 제기를 장려하고 아이디어를 공유하라** : 직원이 제안하는 안건에 대한 아이디어를 공유하고 수십 명의 동료로부터 솔직한 피드백을 수집하도록 공용 메모장을 만들어 둔다. 이를 통해 공개적으로 반대 의견을 쉽게 표현하는 분위기를 조성하고 의사결정의 질을 높인다. 또는 이의가 아닌 아이디어의 형태로 자신이 진행하는 일에 대한 사람들의 반응이나 피드백을 얻을 수 있다.
- **빅 아이디어는 테스트를 거쳐라** : 넷플릭스는 타 기업과 달리, 책임자들이 아이디어에 반대하더라도 이에 대한 테스트가 이루어진다. 다소 늦게 제공된 넷플릭스의 다운로드 서비스를 예시로 들 수 있다. 닐 헛트 당시 CPO 와 헤이스팅스는 다운로드 서비스에 반대했다. 프로젝트 자체의 규모가 크고 많은 시간을 들여야 하며, 인터넷 상태가



원활하지 않은 곳에서도 스트리밍 서비스를 제공하는 핵심 사업에 지장을 줄 수 있다는 게 그 이유였다. 하지만 닐 헛트 부서의 제품 부사장인 토드 옐린이 테스트를 해보자 제안했고 결국 다운로드 서비스에 관해 긍정적이었던 시장 조사에 기반해 국제적으로 넷플릭스 다운로드 서비스를 선보이게 되었다.

- **정보에 밝은 주장으로서 베팅하라** : '정보에 밝은 주장(informed captain)'이란 충분한 정보에 기반해 자유롭게 결정하는 것을 의미한다. 네 단계에 걸친 혁신 사이클은 다른 사람들의 피드백과 여러 정보에 기반해 결국 개인이 결정한다는 것이 핵심으로 자리한다.
- **성공하면 축하하고, 실패하면 선샤이닝하라** : 넷플릭스에서 위의 다운로드 서비스 도입과 같이 부하직원의 프로젝트가 성공했을 시 상사는 한 치의 경쟁심 없이 기뻐하고 흡족해 하는 모습을 보여야 한다. 만약 실패했을 경우에는 이 경험이 직원의 혁신적인 사고로 이어질 수 있도록 실패 사례의 핵심 내용에 대한 관심을 분명히 밝히되, 질책은 최대한 줄인다.
  - **그 프로젝트에서 무엇을 배웠는지 물어보라** : 실패한 프로젝트는 성공을 위한 거름이 된다. 1 년에 한두 번 헤이스팅스가 진행하는 미팅에서 매니저들은 시도했던 베팅을 성공한 베팅, 실패한 베팅, 판단 보류된 베팅으로 나누어 각각을 평가하고 배울 점을 찾아낸다. 해당 단계에서 직원들은 베팅이 개인 성패보다 사업의 진전에 더 관련이 있다는 것을 깨닫게 되고 새로 들어온 직원들이 자신의 실패를 공개적으로 인정하는 것을 두려워하지 않도록 돕는다.
  - **그 일로 수선을 피우지 말라** : 모든 직원은 베팅이 실패하면 그 전반적인 과정에서 무엇을 배웠는지 대답해야 한다. 규모가 큰 프로젝트에 실패했더라도 화를 내거나 직장에서 쫓겨나는 일 없이 모두가 그 실패를 통해 얻을 교훈에 집중한다.
  - **실패를 선샤이닝하라고 요청하라** : 베팅한 일이 실패했을 때에는 전말을 상세하게 자주 언급해야 한다. 상사들은 부하 직원들에게 실패한 베팅에 대해 자세히 알고 싶다는 의사를 표명함으로써 이야기를 끌어내고 긍정적인 피드백의 형태로 답을 해야 한다. 또는 공개 메모를 통해 실패 사례에 대한 전반적인 내용과 얻은 교훈을 기록하게 해 실패를 선샤이닝시킨다. 실수를 감출수록 결과가 심각해진다는 것과 실패가 혁신적 성공의 일부라는 것을 구성원 모두가 공감하고 실패한 팀이 해당 프로젝트에서 교훈을 얻고 이를 공유함으로써 회사 전체가 승자가 되도록 실패를 포용한다.

## 자유와 책임 문화의 극대화

넷플릭스는 회사 전체가 탁월한 성과를 내기 위해 회사 외부의 경쟁사와 경쟁하도록 조직 내 구성원 간 경쟁을 부추기는 스택 랭킹 시스템을 없앴다. 조직 내에 실력이 좋은 사람들이 서로 경쟁하는 것이 아니라, 역량을 다해 협업하도록 유도하는 것이다. 프로스포츠팀처럼 매니저들은 직원들의 헌신과 소속감, 동료애를 키울 수 있도록 교육받고 최고의 선수들로 조직이 구성되도록 각 구성원에 대한 테스트를 허술히 하지 않는다.

협력을 중시하면서 조직 내에 스택 랭킹 시스템을 두면 협업이 불가능하듯, 솔직한 피드백 문화를 장려하지만 시스템이 갖춰져 있지 않다면 이는 화중지병이다. 기존의 하향 평가와 단면평가(상사로부터의 일방적 평가), 연간 목표를 바탕으로 하는 시스템에서 벗어나 넷플릭스가 고안해 낸 시스템은 두 가지가 있다.

- **이름을 밝힌 360도 서면 평가:** 익명이 아닌 공개 시스템으로 점수를 매기지 않고 조직의 어느 지위에 있는 누구든지 피드백을 제공하고 또 제공받을 수 있다. 각자 최소 10 명에서 40 명에게 피드백을 제공해야 하고 받은 피드백은 팀원들과 공유해야 한다. 이는 투명성을 제고하고 역책임을 형성해 팀원들도 상사에게 피드백하도록 유도한다. 특히 서툰 부분을 지적하는 피드백을 더욱 공개하도록 하며 이를 통해 명확하고 실질적인 피드백을 주고받는 것이 두려운 것이 아니라는 인식을 심어준다.
- **라이브 360도 평가:** 조직 내 구성원들끼리 임의로 팀을 이루어 저녁 식사를 함께하면서 피드백하는 활동을 말한다. 이 평가는 팀원들에게 자신의 프로젝트를 설명하기 쉽다는 장점이 있다. 구성원 간 역동성을 향상시켜 집단 효율성을 제고하고 협업의 기회를 늘리는 데 기여한 이 평가는 넷플릭스에서는 일상적인 것이다. 보통 8 명 이하의 구성원들이 식사를 함께하면서 진행되고, 4A 피드백 지침에 따라 감사한 마음 25%, 개선을 요구하는 피드백 75%로 이루어진 상호작용을 한다. 보통 상사가 첫 번째 피드백을 받는다.

통제의 부재가 조직의 쇠망으로 이어지지 않기 위해 넷플릭스는 관리자가 구성원들을 적절한 맥락으로 리드하도록 요구한다. 상사는 최대한의 정보를 제공한다. 그 정보들을 바탕으로 좀 더 나은 결정을 독자적으로 내리는 것은 오로지 직원의 몫이다. 이러한 맥락 제시를 통한 통제가 효과적일 수 있도록 조직 내에 합리적이고 책임 있는 결정이 가능한 인재 확보가 중요시된다. 또한, 조직의 목표를 오류 방지가 아닌 혁신으로 삼고, 한 맥락 아래 참신한 아이디어와 시도가 이루어지도록 격려한다. 이것이 가능하게 하기 위해 느슨하게 결합된 시스템을 도입해 중앙에 집권 된 규정이나 통제 없이 의사결정권을 분산시킨다. 직원 각자는 결정권을 포함해 다방면의 자유를 갖게 되고 부서가 유연하게 움직이는 동안 의사결정은 자연스럽게 빠르게 진행된다. 이 시스템을 강화하기 위해 “목표는 동일하게, 실행은 자율적으로”라는 지침에 기초해 헤이스팅스는

E-스태프(Executive Staff)와 QBR(Quarterly Business Review) 회의를 진행한다. 이 회의는 1년에 몇 차례 상위 10%~15%의 경영진과 식사하면서 모두가 한 방향으로 움직이도록 조율하는 미팅이다. 또한, QBR을 전후로 구글 독스 메모를 통해 공유한 맥락과 내용을 회사의 모든 이들과 공유한다. 방법은 자율적으로 결정하지만, 모두가 하나의 목표 아래 있다는 것을 놓쳐서는 안 된다는 것이다.

## 세계로 뻗어가는 넷플릭스

넷플릭스는 현재 네덜란드, 이스라엘, 일본, 싱가포르 등 전 세계 대부분의 나라에 진출해 있다. 다른 나라와 미국 본사와의 가장 큰 문화적 차이는 피드백 차원에서 잘 드러난다. 넷플릭스는 의사소통의 맥락 수준과 부정적 피드백의 전달 방식 등을 나타낸 컬처맵을 그려 미국 본사와 해외 지사의 차이점을 이해했다. 일본과 같이 직설적이고 부정적인 피드백을 불편해하는 문화에서는 공식적인 행사에서 피드백에 대한 교육과 지침을 제공하며 피드백을 주고받는 시간을 늘리기로 했다. 이처럼 진출 시장의 문화에 대해 배우고 친근한 표현이나 제안에 가까운 피드백을 유도하도록 노력하는 중이다. 이 같은 일련의 활동을 통해 각 나라가 점점 솔직한 피드백 문화에 익숙해지고 4A 피드백 지침에 기반해 직설적인 피드백을 격려와 지지로 이해하는 것을 목표로 한다. 또한, 피드백도 여러 국가 차원에서 상대적인 개념으로 보일 수 있기 때문에 해당 문화와 맥락에 따라 의미가 왜곡되지 않도록 유연하게 전략을 수립해 나간다. 넷플릭스는 4A 피드백 지침에 아래 사항을 추가함으로써 이러한 문제를 보완하였다.

- **ADAPT(각색하라)** : 함께 일하는 해외 지사의 문화에 맞춰 피드백 내용과 그에 대한 반응을 적절히 조절해야 한다. 미국 넷플릭스 본사의 문화만 주장하는 것은 오히려 역효과가 발생할 수 있다. 그들의 문화 속에 원래 넷플릭스의 자유와 책임 문화의 효과가 잘 실현되는 것을 목표로, 상호 이해와 보완 차원에서 문제에 접근하고 이를 해결하는 것에 초점을 둔다.

## 넷플릭스의 전략

### 고객 확보 전략: 고객 편의성을 최우선으로 고려하다

넷플릭스는 초창기부터 자사의 단순화 기반의 편의성을 최우선 가치로 인식하고 전략적 차별화를 확대하였다. 과거 DVD 렌탈사업에서도 월정액제, 연체료 없음, 우편반납 시스템을 통해 기존 오프라인 렌탈 서비스의 한계를 극복하고자 노력하였다.

온라인 스트리밍 서비스로 변화하며 넷플릭스 초기 이용자들은 시간대별로 고정된 TV 편성이나 높은 유료방송 가입비, 오프라인 DVD 대여방식의 불편함 등에 불만이 있던 젊은

층으로 구성되었다 (정윤경, 2014). 이들을 확보하기 위해 넷플릭스는 가입과 탈퇴의 용이성을 강조하였다. 가입과 해지의 스트레스를 최소화하기 위하여 가입은 이메일 주소와 결제 카드 정보만 입력하면 즉시 서비스 이용이 가능하게 하고, 계정 변경을 통해 해지하면 서비스 기간 경과 후 자동 해지되도록 관리하였다.

그뿐만 아니라 넷플릭스는 간소한 과금체계를 내세웠다. 약정이나 위약금이 없고 정액제 기반으로 추가 결제 없는 과금 체계를 글로벌 차원에서 동일하게 적용하였다. 또한, 광고가 존재하지 않아 특정 금액만 지불하면 무제한으로 볼 수 있는 사용자 경험을 제공하면서 화질과 시청 환경만 결정하는 단순한 구조를 만들었다. 이에 더불어 이용자 수를 증가시키기 위하여 아이디 공유, 2 주간의 무료 시청 등의 전략도 함께 실행하였다 (김희재, 2020). 2016 년 12 월 8 일엔 '예고편 미리 보기' 기능도 만들었다. 스마트 TV 환경에서 특정 콘텐츠를 선택(포커싱)하면 포스터 대신 미리 준비된 예고 영상(예고편)을 틀어주는 기능이다. 이처럼 넷플릭스는 고객이 콘텐츠를 즐기는 그 순간에 집중할 수 있도록 궁극의 단순함을 추구하였다.

### **고객 확보 전략: 고객 시청 패턴에 알맞은 콘텐츠 제공 방식 도입**

넷플릭스는 시청 형태가 다양하게 변화하는 고객에 빠르게 대응하여 소비자들의 전방위 시청 행태 니즈를 충족시켰다. 시리즈 전체를 한 번에 몰아보는 소위 “몰아보기(Binge Watching)” 시청 형태는 소비자들에게 만족감과 긍정적인 감정을 주는 것으로 나타났으며, 이는 넷플릭스를 이용하는 이용자들의 이용 만족도에 효과적으로 기여하였다 (김희재, 2020). 이는 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠 전략과 시너지를 발휘하여 한 시즌에 해당하는 모든 드라마를 일괄적으로 공개하는 방식을 고수할 수 있었다. 이에 따라 시청자들은 매주 1~2 회의 작품만을 보고 어쩔 수 없이 다음 화를 기다려야 했던 고정적 시청 패턴에서 벗어날 수 있었다. 결과적으로 넷플릭스는 이를 통해 기존의 가입자들을 유지하는 동시에 여러 편의 프로그램을 한꺼번에 몰아보는 시청 습관을 지닌 신규 가입자를 유지하며 영향력을 확대하였고 그 과정에서 새로운 콘텐츠 유통 방식까지 만들어냈다. 넷플릭스는 TV 가 탄생한 역사 이래 시청 주권을 제공자가 아닌 사용자로 넘기는 최초의 사례를 만든 것이다 (김희경, 2017).

### **콘텐츠 전략: 오리지널 콘텐츠, 넷플릭스를 성공의 반열에 올리다**

넷플릭스는 방송시장에서 경쟁하는 유료방송 사업자들과 차별화를 추구하기 위해 “Less Content, More Exclusivity.”의 일환으로 콘텐츠의 양적 확대에 주목하기보다는 고품질의 독점적인 오리지널 콘텐츠 제작 및 수급에 투자를 확대하였다 (미디어미래연구소, 2015) **(Exhibit 3)**. 넷플릭스가 본래 콘텐츠 유통업체에서 콘텐츠 생산업체로 거듭나는 데에는 오리지널 콘텐츠가 큰 기여를 했으며, 이를 계기로 미국뿐만 아니라 전 세계적으로 넷플릭스가 그 명성을 떨치게 되었다.

넷플릭스의 첫 오리지널 콘텐츠는 <하우스 오브 카드(House of Cards)>이며 2011년 판권을 사들인 후 2013년 독점 제공하였다. 이 오리지널 콘텐츠는 방송사에서 제작하는 것이 아니라 OTT 서비스 사업장에서 만든 것으로 주목을 받았다. 당시 콘텐츠 유통 사업자가 1억 달러 이상의 거액을 들여 콘텐츠 판권을 사들이고 직접 제작하는 것에 대해 우려의 시선이 많았다. 하지만 결과적으로 넷플릭스 가입자를 늘리고 서비스 경쟁력을 높인 킬러 콘텐츠였다는 것이 증명되면서 업계에 오리지널 콘텐츠 제작 붐을 이끌기도 하였다 (KT 경제경영연구소, 2016). 넷플릭스는 이후로도 <오렌지 이즈 더 뉴 블랙(Orange is the New Black)>, <데어데블(Dare Devil)> 등을 잇달아 성공시키며 콘텐츠 사업자로의 변신을 꾀했다. 2018년 기준 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠는 전체의 8% 수준이지만, 구독자들이 시청하는 시간의 67%를 차지할 정도로 압도적인 영향력을 발휘하였다.<sup>3</sup>

### **콘텐츠 전략: 오리지널 콘텐츠의 양적·질적 전략**

넷플릭스 오리지널 시리즈는 매우 다양한 주제와 장르를 다루고 있다. <기묘한 이야기>는 1980년대 미국의 초자연현상에 담긴 미스터리 스릴러이며, <오렌지 이즈 더 뉴 블랙>은 뉴욕 연방 여자 교도소에 있는 수감자들의 이야기를 담은 코미디다. 다양한 배경을 가진 세계 정상급 셰프들의 철학과 삶을 다룬 <셰프의 테이블>과 같은 다큐멘터리 시리즈도 있다. 이처럼 영화나 드라마 시리즈, 버라이어티 프로그램, 애니메이션, 스탠드업 코미디, 다큐멘터리, 키즈 콘텐츠 등 다양한 장르를 넘나들며 소비자들의 취향을 만족시키는 오리지널 콘텐츠 제작에 힘쓰고 있다.

현재 넷플릭스는 초기 오리지널 콘텐츠 확대 전략에서 경쟁 차별화로 전략의 축을 이동하여 양보다 질적인 측면에 차별화 초점을 두고 있다. 한 예시로, 2017년 오리지널 드라마 <The Get Down>, <Sense 8> 등 성공을 담보할 수 없었던 콘텐츠의 경우, 넷플릭스는 과감하게 차기 시즌 제작을 취소하고 감독과 작가 등 제작 관련 핵심 인물과 독점 계약을 맺는 등 콘텐츠 차별화를 위해 힘썼다. 글로벌 진출 시에도 해당 지역 제작업체와 제휴하여 현지 문화와 취향에 적합한 콘텐츠를 제작하고 전 세계에 배급하는 등 콘텐츠 현지화와 글로벌화를 동시에 시도하고 있다. 우리나라의 경우 <옥자>, <범인은 바로 너>와 같은 현지 콘텐츠 제작 및 투자 과정에 현지 사람들을 참여시켜 로컬 정서와 트렌드를 반영하였다. 넷플릭스 오리지널 시리즈인 <킹덤>은 2019년 뉴욕 타임스에 의해 가장 한국적인 콘텐츠로 최고의 인터내셔널 TV 쇼 TOP10으로 선정되며 국내 시장을 넘어 해외에서도 큰 인기를 얻고 있다.<sup>4</sup> 또한, 자체 제작 콘텐츠의 성공

---

<sup>3</sup> 노가영·조형석·김정현, *콘텐츠가 전부다* (서울: 미래의창, 2020).

<sup>4</sup> "[리뷰] 넷플릭스 인사이드... 넷플릭스는 어떻게 파괴적 혁신의 상징이 되었나?," *미래한국*, 2020년 8월 1일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://www.futurekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=137564>.

가능성을 높이기 위해 글로벌 인지도가 있는 외부 IP 확보가 필요하다는 판단하에 넷플릭스 최초의 M&A 를 실행하여 만화 출판사인 Millarworld 를 인수하였다.<sup>5</sup>

### **콘텐츠 전략: 오리지널 콘텐츠의 부가 효과**

이러한 오리지널 콘텐츠 제작은 콘텐츠 수급 협상력을 높여주는 긍정적인 결과도 끌어냈다. 자체 제작 역량이 없었던 시절에는 콘텐츠 저작권자의 무리한 계약금 요구와 각종 옵션 이슈로 유통 사업자로서의 재정적 이슈가 지속해서 발생하였다. 예시로, 과거 넷플릭스는 스타즈(Starz)와 연 360 억 달러의 수급 계약을 맺었으나 5 년 후인 2012 년 재계약에서 스타즈가 연 3,600 억 달러로 10 배 인상된 비용을 요구하자 이를 수용할 수 없게 되었다. 콘텐츠 수급의 위기는 곧 서비스 경쟁력의 위기로 이어졌고 주가는 절반 이하로 떨어지게 되었다. 이러한 과거 실패 경험을 토대로 자체 제작에 힘쓰기 시작하였고, 오리지널 콘텐츠인 <하우스 오브 카드>의 성공 이후 오리지널 콘텐츠 제작으로 전략 방향을 틀었으며 다시 주가는 급반등하였다 (김희경, 2017).

### **빅데이터 활용 전략: 정교한 맞춤형 콘텐츠 추천 시스템 구축**

넷플릭스는 시장 패턴 분석 데이터를 기반으로 구매 극대화 및 고객 유지 제고가 가능한 콘텐츠를 추천하는 전략을 취하고 있다. 넷플릭스 이용자는 처음 사이트에 접속하게 되면 자신이 좋아하는 작품 3 개를 선택해야 한다. 각 콘텐츠에는 태그가 붙어있고 이를 토대로 추천 시스템이 가동된다. 이 태그와 비슷한 태그가 붙은 작품이 우선적으로 사용자들에게 전달되는 방식이다. 이 때문에 작품을 더 많이 보면 볼수록 정교하고 정확한 추천이 이루어질 수 있다. 넷플릭스 추천 시스템은 통계, 빅데이터 분석, 머신러닝을 포함한 AI 기술을 활용해 사용자의 성향을 분석해 영화를 추천해주는 것은 기본이고, 썸네일과 아트웍크를 포함한 전체 페이지가 사용자의 취향에 맞게 맞춤형으로 구성되는 수준으로까지 발전하였다.

넷플릭스의 추천 시스템은 넷플릭스만의 핵심 가치로, 구독자가 무엇을 보고 싶을지 미리 알고 몇 초 만에 선택하도록 유도하기 때문에 다른 대안적인 흥미 거리를 제공하지 않게 해준다. 즉, 넷플릭스 개인화 알고리즘은 구독자 선호와 취향을 분석하여 이용자들에게 알려주어 '빠른 선택'을 하게 만드는 것이 장점이다 (김희재, 2020).

넷플릭스는 빅데이터를 이와 같은 작품 추천에서 더 나아가 다방면에서 적극적으로 활용하고 있다. 예시로, 넷플릭스는 Flex file 등 빅데이터 툴을 활용하여 가입자들의 시청 패턴을 상세 분석하여 한 달에 15 시간 이상 시청 시 구독 해지 가능성은 75% 이하이나, 5 시간 미만 시청 시에는 95% 수준까지 상승한다는 것을 파악하였다. 이에 구독 유지율을 높이기 위하여 엔딩

---

<sup>5</sup> "[사업 분석] 파괴적 혁신, Netflix 넷플릭스의 성공전략," 롤로이: 브랜드 해부학교실, 2020년 4월 9일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://coremuni.tistory.com/45>.

크레딧이 넘어갈 때 맞춤형 추천영화 리스트 등을 지속적으로 제시하여 고객이 재생 버튼을 누르도록 유도하는 시스템을 구축하며 적극적으로 대응할 수 있었다. 현재 넷플릭스 시청 콘텐츠의 75%가 추천에 의해 이루어지고 있는 만큼, 뛰어난 추천 알고리즘은 넷플릭스의 가장 큰 경쟁력이라고 할 수 있다.

## 빅데이터 활용 전략: 빅데이터를 기반으로 성공적인 투자까지

개인화를 위해 10 여 년 이상 축적된 고객 데이터는 영화와 TV 시리즈 제작에도 반영되어 자사의 Value-chain 의 확대에도 성공적으로 기여하고 있다. 넷플릭스는 콘텐츠 제작 전 성공 예측을 위한 방안으로 계속 변화하는 소비자들의 취향 등의 데이터를 AI/ML 기술을 통해 실시간으로 분석하고 반영하는 전략을 취한다. <하우스 오브 카드> 제작 당시에도 빅데이터 기반 소비자 선호도를 기반으로 과거 BBC 원작 <하우스 오브 카드>의 리메이크에 대한 고객 니즈를 파악하였다. 이후 제작진, 배우 섭외 단계에서도 BBC 드라마 선호 고객들의 감독 및 배우 선호도를 조사하여 데이비드 핀처 감독과 케빈 스페이시를 섭외하였다. 마지막으로 전략적 배급 및 마케팅 실행 단계에서도 타겟 고객에 대한 예측 조사를 통해 집중적으로 광고 판촉을 전개하였으며, 시청자 패턴에 따른 개인별 맞춤화 예고편을 제시하여 성공 경험으로 이끌었다. 이와 같은 콘텐츠 성공 가능성은 타 경쟁사에 비해 정확한 예측률을 자랑한다. 실제로 넷플릭스는 일반 TV 프로그램의 투자 성공률 30%와 비교했을 때 크게 높은 80%의 성공률을 기록할 수 있었다 (넷플릭스 인사이트, 2020).

## **떠오르는 경쟁사, 디즈니 플러스**

### 디즈니 플러스의 출시

2019 년 11 월 12 일, 디즈니의 새로운 스트리밍 서비스 '디즈니 플러스(Disney+)'가 미국, 캐나다, 그리고 네덜란드에서 공식적으로 서비스를 시작했다. 디즈니 플러스는 디즈니 브랜드가 제작한 모든 영상 콘텐츠를 라이브러리로 보유하고 독점적으로 공급하기 위해 만들어졌으며, 넷플릭스와 비교했을 때 상대적으로 저렴한 가격인 6.99 달러로 방대한 디즈니 라이브러리와 20 세기 폭스 인수로 확대된 폭스의 레거시 콘텐츠까지 이용할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 디즈니 플러스는 스타워즈 프랜차이즈, 마블 프랜차이즈, 픽사, 디즈니 등 디즈니 산하의 스튜디오들의 극장 개봉 작은 물론, 부가판권시장의 타이틀, TV 시리즈, <레이디와 트램프(영화)>, <더 만달로리안(TV 시리즈)>과 같은 디즈니 플러스가 제작한 오리지널 콘텐츠를 비롯한 방대한 라이브러리를 보유하고 있다 (**Exhibit 4**). 디즈니 플러스는 서비스 개시 첫날에 이미 구독자 천만 명을 모집한 것으로 집계되었는데, 론칭에 앞서 여러 가지 프로모션을 진행하며 이용자를 모으기는 했지만 그럼에도 OTT 산업에 인상적인 출발을 알린 것은 분명하다. 실제 디즈니 플러스 서비스가 론칭된 후, 사람들은 "그래서 디즈니 플러스가 유료 가입할만한 가치가 있는가?"에 대한 평결을 가장 궁금해했는데, 미디어의 전반적인 평결은 조건부 긍정이었다. 즉, 스타워즈 시리즈

또는 마블 스튜디오의 팬이거나, 아이가 있는 부모라면 유료 가입을 추천하는 것으로 평가되었다는 것이다 (김영준, 2019).

## 월트 디즈니

월트 디즈니(이하 디즈니)는 2019 년, 세계에서 가장 주목받는 엔터테인먼트 대기업 중 하나였다. 당시 CEO 였던 밥 아이거의 리더십을 바탕으로 그가 처음 최고 경영자의 자리에 올랐던 2005 년 대비 2019 년 디즈니의 기업 가치는 2,300 억 달러 이상 증가했으며, 그 기간 디즈니는 컴퓨터 애니메이션 스튜디오인 픽사(Pixar), 방대한 만화를 보유하고 있는 마블 엔터테인먼트(Marvel Entertainment), 필름 제작사 루카스필름(Lucasfilm), 그리고 21 세기 폭스(21<sup>st</sup> Century Fox)까지 인수하며 몸집을 키웠다.

당시, 디즈니는 다음과 같은 4 개의 사업부를 운영하고 있었다.

- **Studio Entertainment:** 디즈니 스튜디오, 픽사, 마블, 루카스필름, 21 세기 폭스 등을 통해 영화를 제작하는 사업부에 해당한다. 또한, Disney Theatrical Group 을 통해 라이브 무대 공연이나 Disney Music Group 을 통해 음반 작업 등도 진행하고 있다.
- **Media Networks:** 해당 사업부는 ABC 를 포함하는 디즈니의 텔레비전 채널, ESPN 등의 케이블 채널, 라디오 채널, 그리고 이와 연관된 모든 프로듀싱 및 배급 기업들, 방송사들과의 사업을 진행하고 있다.
- **Parks, Experiences and Products:** 디즈니의 테마파크와 리조트, 크루즈 등을 운영하며 디즈니 스토어 등에서 판매되고 있는 장난감, 책, 비디오 게임 등의 상품들을 취급하는 부서에 해당한다.
- **Direct-to-Consumer and International:** 2018 년 3 월에 신설된 부서로, 글로벌 콘텐츠 및 광고 세일즈 시장에서의 국제적인 비즈니스를 담당하며 스트리밍 기술업체 BAMTech 와의 협력, Hulu, ESPN+, Disney+ 를 아우르는 스트리밍 서비스 운영을 담당하고 있다.<sup>6</sup>

이처럼 디즈니는 스트리밍 사업을 위한 별도의 부서를 설립하여 스트리밍 서비스에 집중하고 있으며, 디즈니 플러스 출시 이전에도 자체적인 스트리밍 서비스를 보유하고 있었다. 2007 년 월트

---

<sup>6</sup> Anita Elberse-Monica Cody, *The Video-Streaming Wars in 2019: Can Disney Catch Netflix?* (HBS: Harvard Business School, 2019).



디즈니 컴퍼니가 30%, 21 세기 폭스가 30%, 컴캐스트가 30%, 워너 브라더스가 10% 지분을 투자하여 만든 OTT 서비스 '홀루(Hulu)'와 대표 스포츠 케이블 채널에서 운영하는 ESPN+가 바로 그것이다. 월스트리트 저널에 따르면 디즈니 플러스와 홀루, ESPN+ 등 디즈니의 스트리밍 서비스 가입자는 최근 1 억 명을 넘어섰다. 디즈니는 조만간 '스타(Star)'라는 이름의 새로운 글로벌 스트리밍 서비스를 선보여 스트리밍 시장 공략에 한층 속도를 낼 계획이다.<sup>7</sup> 또한, 넷플릭스와는 직접 경쟁을 위해 2019 년 콘텐츠 공급 계약이 종료되는 대로 계약을 갱신하지 않을 것이라고 밝힌 바가 있다. 이처럼 디즈니는 자사의 가치 사슬을 더욱 완벽하게 통합하면서 디즈니를 점점 진화시키고 있다.

### 디즈니 플러스의 콘텐츠

OTT 시장 내에서 넷플릭스가 제공하는 오리지널 콘텐츠가 많은 사람에게 사랑받음에 따라 많은 기업이 OTT 서비스의 성패가 콘텐츠 파워에 달려 있다고 판단하고 있다. 이에 따라 디즈니의 CFO 또한 "시장에 제대로 안착하기 위해 향후 몇 년간은 적자를 감수하고 오리지널 콘텐츠에 투자를 지속할 예정이며, 2020 년 기준 오리지널 콘텐츠 제작 비용을 10 억 달러에서 2024 년 20 억 달러 중반 수준으로 증가할 계획"이라고 밝히는 등 오리지널 콘텐츠 및 콘텐츠 파워의 중요성을 강조했다 (**Exhibit 5**). 이에 따라 디즈니 플러스는 다양한 오리지널 콘텐츠를 제작 및 공개하고 있다. 먼저, 론칭과 함께 공개된 '스타워즈'의 스핀오프 시리즈인 <더 만달로리안>의 경우 회당 제작비가 1,500 만 달러에 달하는 것으로 알려져 많은 사람이 기대를 했던 작품이다. 또한, 이미 수많은 사람이 사랑하는 마블 스튜디오의 히어로를 주인공으로 하는 개별 스핀오프 영화도 준비 중이라고 밝혔다. 1 차로 2020 년 가을 공개되는 <The Falcon and Winter Soldier>가 있고, 2021 년 봄에는 톰 히들스턴이 '토르' 시리즈에서 연기한 캐릭터 로키를 주인공으로 하는 영화가 공개될 예정이다 (김영준, 2019).

그러나 디즈니 플러스의 콘텐츠 전략은 넷플릭스와는 다른 성격을 보인다. 디즈니 플러스는 전 연령대 위주의 콘텐츠를 제공하며, 앞서 언급한 마블, 스타워즈, 21 세기 폭스는 물론 자사 영화 및 애니메이션 등 막강한 콘텐츠 라인업과 자사 보유 지식재산권(IP)을 소재로 한 독점 작이 강점이다. 예를 들어, 디즈니는 영화관에서 선보였던 콘텐츠는 물론 '마블 시네마틱 유니버스'를 바탕으로 한 <완다비전>, <호크아이> 등의 독점 작을 디즈니 플러스를 통해 선보인다. 또한, 마블 만화로만 등장했던 <문 나이트>, 여자 헐크가 주인공인 <쉬 헐크> 역시 디즈니 플러스의 독점 드라마로 제작된다.<sup>8</sup> 이처럼 디즈니의 OTT 서비스는 기존 디즈니의 핵심 성장동력이기도 한 'One Source Multi Use(이하 OSMU)'를 바탕으로 하고 있음을 확인할 수 있다. 이러한 디즈니 플러스의 오리지널 콘텐츠의 양과 질은 타 방송사 혹은 스트리밍 서비스를 압도한다는 평가를

---

<sup>7</sup> "OTT 앞세운 디즈니, 넷플릭스와 정면승부," *한국경제*, 2020년 10월 14일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://www.hankyung.com/international/article/2020101346541>.

<sup>8</sup> "콘텐츠로 살펴본 넷플릭스·디즈니+ OTT 차별화 전략," *IT조선*, 2020년 5월 5일 수정, 2020년 12월 17일 접속, [http://it.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/05/05/2020050500501.html](http://it.chosun.com/site/data/html_dir/2020/05/05/2020050500501.html).

받고 있다. 또한, 디즈니 플러스의 모든 콘텐츠는 다운로드가 가능한 형태로 제공되며, 드라마의 경우에는 매주 1 개 에피소드를 추가로 공개하는 전통적인 방식을 채택하였다. 이러한 콘텐츠 공개 방식에서도 공개 일에 특정 시리즈의 전 에피소드가 한 번에 업로드되는 넷플릭스와 차이를 보인다. 이에 더해, 자체 제작 콘텐츠 이외에도 드라마의 삭제 장면, 코멘터리 영상, NG 씬, 배우들의 인터뷰 등의 다양한 비하인드 씬(Behind-scene) 성격의 부가 콘텐츠를 제공한다는 점도 주목할 만하다.

그러나 디즈니 플러스는 성인이 아닌 모든 연령 시청자에 초점을 맞춘 만큼, 직접 자기 돈을 지불해 시청하는 성인층의 니즈를 만족시키기 어렵다는 지적이 나온다. 실제로 디즈니 플러스는 1984 년 작 영화 <스플래시>의 일부 선정적인 장면을 수정해 미국 현지에서 비판을 받은 바 있다.<sup>9</sup> 또한, 디즈니 플러스의 약점은 Third-party 콘텐츠의 부재이다. 다양한 Third-party 콘텐츠를 보유한 넷플릭스, 아마존 프라임 비디오와 달리 디즈니 플러스는 자사 콘텐츠에만 의존하여 서비스하기에 그 다양성이 보장되지 못할 가능성이 있다. 즉, 디즈니가 보유한 기존 프랜차이즈 위주 IP 의 대중성은 그 강력함이 이미 입증되었지만, 그 콘텐츠들은 결국 MCU, 스타워즈 등 기존의 대형 브랜드를 기반으로 한 것이기 때문에 넷플릭스와 같은 콘텐츠의 다양성, 신선함을 기대하기 어려울 것이라는 지적이 존재한다.

### **디즈니의 팬들, 과연 특일까 실일까?**

디즈니는 높은 충성도의 튼튼한 팬층을 보유한 기업이라는 큰 장점이 있으며, 이는 디즈니 플러스의 신규 이용자 유입에도 분명 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 보인다. 디즈니는 이러한 기존의 글로벌 IP 와 이를 사랑하는 팬층을 바탕으로 이들을 위한 콘텐츠를 다양하게 제공하고 있는 것으로 보인다. 즉, 넷플릭스가 현지화 콘텐츠 전략이나 맞춤형 서비스 등을 제공하고 있는 것과는 다르게 기존의 강점인 OSMU 를 적극적으로 활용하고 있는 양상이다. 이에 더해, 넷플릭스는 가입자가 더 많아질수록 돈을 더 벌 수 있으며, 이를 통해 더 많은 콘텐츠에 재투자하여 더 많은 가입자를 유치할 수 있는 비교적 간단한 비즈니스 모델을 구축하고 있는 것과 다르게, 디즈니 플러스의 이면에 있는 비즈니스는 훨씬 더 복잡하다. 디즈니는 단지 구독료 수입을 창출하는 것을 넘어서, 인기 있는 브랜드를 위한 상품화를 통해 돈을 벌 수 있으며, 더 많은 사람을 테마파크, 리조트 및 크루즈에 끌어들이 돈을 벌 수 있다. 디즈니는 자사의 스트리밍 서비스가 적어도 5 년 동안에는 손해를 볼 것으로 예상하지만, 미디어 전략가이자 작가인 매튜 볼이 지적했듯이 '더 넓은' 디즈니 생태계에서 '더 많은' 돈을 쓸 팬들을 '더 많이' 만들어냄으로써 여전히 앞서 나갈 수 있다고 판단한다.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> "콘텐츠로 살펴본 넷플릭스·디즈니+ OTT 차별화 전략," *IT조선*, 2020년 5월 5일 수정, 2020년 12월 17일 접속, [http://it.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/05/05/2020050500501.html](http://it.chosun.com/site/data/html_dir/2020/05/05/2020050500501.html).

<sup>10</sup> "'상반된 OTT 서비스' 디즈니+와 넷플릭스의 차이점 정리," *ITWORLD*, 2019년 8월 13일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://www.itworld.co.kr/news/128243>.

## OTT 에 도전하다, 아마존 프라임 비디오

### 아마존과 아마존 프라임

전 세계 이커머스 시장의 선두주자인 아마존은 1994년 7월 제프 베조스에 의해 설립되었다. 그가 처음 구상한 사업 아이템은 온라인 쇼핑몰이 아닌 인터넷 서점이었다. 주변인들로부터 투자금을 지원받으며 온라인 서점 사업을 약 1년 동안 준비한 그는 1995년 7월 아마존닷컴을 개설하며 본격적으로 사업을 시작한다 (Exhibit 6). 사업 초기에는 이커머스 최초로 회원 수 1,000만 명 돌파, 연 성장률 900% 기록 등 기대 이상의 큰 성공을 거둔다. 하지만 기쁨도 잠시, 2000년대 초반 닷컴 버블이 붕괴하면서 아마존은 수백억 달러의 손실을 보는 등 경영 위기를 맞이한다. 그럼에도 아마존은 쉽게 물러서지 않았다. 2000년 가을 아마존은 '마켓 플레이스'라는 새로운 기능을 론칭하며 타 업체의 제품이 아마존이 판매하는 제품과 같이 사이트에서 판매될 수 있도록 하였다. 그리고 2002년 당일 배송, 이틀 배송 등 다양한 맞춤형 배송 서비스를 시작하면서 서서히 우리가 알고 있는 아마존의 모습을 갖추게 되었다.

2005년 아마존은 '프라임 멤버십'이라는 새로운 무기를 꺼내 든다. 아마존 프라임 멤버십은 연회비 79달러(2005년 기준, 2020년 현재 119달러)만 결제하면 제품을 이틀 안에 무료배송해주는 서비스로, 당시에는 매우 파격적인 시도로 여겨졌다. 사실 아마존 내부에서도 치솟는 배송비용을 감당하지 못할 것이라는 우려가 지배적이었으나 베조스의 생각은 달랐다. 그는 멤버십 고객이 늘어날수록 단위당 배송비용이 낮아져 증가한 매출로 다시 투자가 가능할 것으로 생각했다. 그의 예측은 정확히 맞아떨어졌고, 가입자들은 특히 아마존 프라임의 당일 및 휴일 배송 서비스에 매우 만족하였다. 하지만 시간이 지나면서 무료배송 혜택의 효과가 점점 떨어졌고 가입자 수 증가 추세도 꺾이기 시작하였다. 또 한 번의 변화가 필요한 시점, 아마존은 그때를 놓치지 않았다.

### 아마존 프라임 비디오

2011년 아마존은 프라임 멤버십의 새로운 혜택으로 '아마존 프라임 비디오'를 새롭게 론칭하였다. 이전까지는 아마존닷컴 내에서 부가적으로 운영했던 동영상 스트리밍 서비스를 웹사이트를 별도로 분리하여 재탄생시킨 것이다. 아마존은 꼭 프라임 멤버십에 가입하지 않더라도 월 이용료만 결제하면 프라임 비디오를 이용할 수 있도록 하여 신규 이용자들이 부담 없이 서비스에 가입할 수 있게 하였다. 아마존 프라임 비디오의 월 이용료는 5.99달러(2020년 기준)로 넷플릭스 대비 약 40% 수준, 즉 매우 저렴한 가격 선에서 서비스를 제공하고 있다. 더욱이 아마존 프라임 멤버십 가입자라면 프라임 비디오에 지불하는 비용은 사실상 제로에 가깝다. '무료 배송'이 프라임 멤버십에 가입하는 절대적인 이유일뿐더러 프라임 비디오 말고도 광범위한 혜택이 주어지기 때문이다 (한주기, 2020) (Exhibit 7). 실제로 아마존 프라임 비디오 론칭

이후 프라임 멤버십 가입자 수는 빠르게 증가하여 2019년 1억 5천만 명에 이르렀으며, 통계에 따르면 미국 전체 가구의 절반 이상이 아마존 프라임 가입자인 것으로 드러났다.<sup>11</sup>

아마존 프라임 비디오는 이러한 절대적 입지와 더불어 추가적인 플랫폼을 이용하여 스트리밍 생태계 장악을 목표로 하고 있다. 아마존에서 출시한 미니 셋톱박스 개념인 '아마존 Fire TV Stick'은 TV에 연결하기만 하면 프라임 비디오를 비롯한 서로 다른 OTT 서비스를 자유롭게 이용할 수 있다 (Exhibit 8). 즉 다양한 OTT 서비스를 한 곳에 통합하는 새로운 플랫폼인 셈이다. 또 '프라임 비디오 채널(Prime Video Channels)'은 넷플릭스, 디즈니 플러스와 같은 주요 OTT 서비스뿐만 아니라 제휴를 맺고 있는 유료 TV 채널도 가입 후 시청할 수 있게 하는 서비스이다. 이용자들은 유선 케이블 서비스보다 저렴한 가격에 자신이 원하는 채널만 선택하여 시청할 수 있다는 장점이 있다. 결국, 이 모든 서비스를 통해 아마존 프라임 비디오는 하나의 통합된 OTT 플랫폼 구축을 지향하는 것으로 보인다.

### 아마존 프라임 비디오의 콘텐츠

아마존은 타 OTT 경쟁사들과 비교했을 때 압도적인 자본력을 바탕으로 콘텐츠 제작에 박차를 가하고 있다. 큰 틀에서 봤을 때 콘텐츠 다양화와 오리지널 콘텐츠 제작 전략은 다른 OTT 서비스와 크게 다르지 않다. 먼저 콘텐츠의 양적 측면에서는 영화 18,405 편, TV 쇼 1,981 편으로 넷플릭스의 4,563 편, 2,445 편과 비교했을 때 오히려 크게 상회하거나 뒤지지 않는 모습을 보인다. 심지어 프라임 비디오 채널을 이용하게 되면 Showtime, Starz 등 유료 케이블 채널도 시청할 수 있기 때문에 실질적인 제공 콘텐츠의 폭은 훨씬 넓다 (최지혜·이선희, 2017). 오리지널 콘텐츠 측면에서는 2010년 설립한 아마존 스튜디오를 중심으로 막대한 자금을 투자해가며 넷플릭스와 각축전을 벌이고 있다. 2017년 <반지의 제왕> 제작권 및 배급권에 2억 5천만 달러를 투자하여 넷플릭스와의 입찰 경쟁에서 승리한 것이 단적인 예이다. 아마존이 소수의 오리지널 콘텐츠 작품에 집중하는 것은 넷플릭스와 공통점이나, 콘텐츠 제작 및 투자 방식에서는 차이를 보인다. 시즌 전편을 제작하고 일시에 공개하는 넷플릭스와는 달리, 아마존은 시리즈의 파일럿을 우선 방영 후 시청자의 반응을 확인하고 데이터 분석을 통해 결정된 콘텐츠에 집중한다 (최지혜·이선희, 2017). 오리지널 콘텐츠에 대한 적극적인 투자는 TV 프로그램 시상식의 수상 실적에서도 긍정적인 결과를 낳고 있다. 2019년에는 미국 에미상(Emmy Awards) 8개 부문에서 수상하며 CNN, NBC 등을 누르고 최다부문 수상 3위를 기록하는 성과를 보였다.

그리고 아마존은 한 발 더 앞서 나가기 시작했다. 타 OTT 서비스가 영화나 드라마에 집중하는 사이 스포츠 콘텐츠로 눈을 돌린 것이다. 아마존은 2017년부터 NFL, NBA, MLB, EPL 등 굵직굵직한 전 세계 인기 스포츠 리그의 경기 중계권을 사들이고 있다. 응원하는 스포츠팀의 경기를 보기 위해서는 아마존 프라임 비디오의 이용료를 지불할 수밖에 없게끔 만드는 것이다.

---

<sup>11</sup> "미국 가구 절반 이상이 '아마존 회원,'" *중앙일보*, 2019년 6월 23일 수정, 2020년 12월 16일 접속, [http://www.koreadaily.com/news/read.asp?art\\_id=7357917](http://www.koreadaily.com/news/read.asp?art_id=7357917).

또 라이브 생중계뿐만 아니라 다큐멘터리 등 스포츠 관련 오리지널 콘텐츠를 지속적으로 제작해오면서 스포츠 팬들의 마음을 끌어당기고 있다. 대표적으로 올해 8월에 공개된 아마존 프라임의 다큐멘터리 시리즈 <All or Nothing> 토트넘 핫스퍼 편에서 국내 축구 스타 손흥민 선수가 라커룸에서 팀 동료와 충돌하는 모습이 담겨 국내 팬들 사이에서 화제가 된 바 있다. 이처럼 아마존이 스포츠 영역에 뛰어드는 이유는 단순한데, 바로 아마존 프라임 멤버 신규 가입자를 확보하여 아마존 생태계를 더 강화하기 위함이다. 이는 아마존 프라임 비디오 이용자 수의 증가는 결국 아마존 프라임 멤버와 아마존 온라인 쇼핑몰의 매출 증가로 이어질 가능성이 크다. 즉 아마존은 OTT 서비스와 이커머스를 별개의 독립적인 존재가 아닌, 하나의 연장선상에서 바라보고 있음을 알 수 있다.

### **아마존 비디오 다이렉트(Amazon Video Direct)**

2016년 아마존은 프라임 비디오와 연계한 새로운 비디오 플랫폼 '아마존 비디오 다이렉트(이하 AVD)'를 공개했다. AVD를 통해서도 아마존 스튜디오가 직접 제작한 오리지널 콘텐츠를 포함하여 전문 영상 제작자나 일반인이 업로드한 영상까지 볼 수 있다. 즉 누구나 영상을 제작하여 올릴 수 있는 권한을 가지고 있으며, 아마존 프라임 비디오를 통해 다른 사람의 영상을 렌탈, 구매, 혹은 정기구독하는 방식으로 서비스가 제공된다. 이는 창작자들에게 수익 모델을 제공한다는 점에서 여타 유사 서비스와 차별화된다. 창작자들은 아마존 프라임 이용자들이 자신의 영상을 시청한 시간에 따라 영상에 대한 수익을 얻게 되고 또 렌탈, 구매, 광고 등으로 얻은 수익도 배분받게 된다.<sup>12</sup> 쉽게 말해 AVD는 유튜브와 넷플릭스의 경계에 있는 플랫폼이다. 이를 통해 아마존은 콘텐츠를 공급하는 데 드는 초기 비용을 줄임과 동시에 콘텐츠의 다양성을 확보할 수 있고, 창작자들은 자체 제작 콘텐츠를 노출 및 홍보할 수 있는 경로를 확보하면서 경제적 이익을 취할 수 있다. 이러한 콘텐츠 영역의 한계를 없애는 아마존의 참신한 시도는 유튜브와 넷플릭스를 포함한 OTT 서비스 시장에 위협적인 시그널로 다가가고 있다.

## **넷플릭스의 현재**

### **OTT 산업의 현황과 기회**

그동안 콘텐츠와 플랫폼의 권력을 두고 "누가 더 강력한 힘을 가지고 있는가"라는 논쟁이 있었으나, 최소한 OTT 산업에서는 콘텐츠가 플랫폼보다 비교 우위에 있다는 점이 확실시되고 있다. 또한, 현 상황에서 많은 전문가는 다양한 경쟁사의 등장으로 시장 내 승자 독식이 아니라 오히려 시장의 파이를 키워주는 순기능으로써 작용할 것이라고 본다. 이는 OTT 서비스 간의

---

<sup>12</sup> "아마존, 새 비디오 플랫폼 공개...프라임 비디오 통해 유통," ZDNET, 2016년 5월 11일 수정, 2020년 12월 16일 접속, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20160511083125>.

경쟁이 말 그대로 OTT 시장 내에서 벌어지는 것이 아니라, '전체 스트리밍 시장'에서 벌어지는 현상과 관련이 있다.

넷플릭스가 지난 1 분기 실적 발표 후 자사의 경쟁 상대를 디즈니나 아마존이 아닌 구글의 포트나이트 게임을 지목한 이유는, 결국 이것이 '전체 스트리밍 시장에서의 경쟁'을 의미하기 때문이다. OTT를 택하는 사람들은 여가를 알차게 보내기 위해 서비스를 이용하고, 이들은 언제든지 넷플릭스를 통해 영화를 보다가도 게임이나 쇼핑으로 넘어갈 수 있다. 그런 이유로 OTT 시장의 경쟁이 특정 플랫폼의 독점으로 이어지는 현상은 일어나기 어려우며, 넷플릭스는 물론 구글의 클라우드 게임, 애플 아케이드 등 게임을 비롯해 인터넷 쇼핑과 웹 서핑 모두가 동일한 선상에서 경쟁한다고 보는 편이 맞다. 또한, OTT 이용자는 자신의 다양한 선호를 충족시키기 위해 복수의 서비스를 동시에 이용하는 경향이 확산되고 있다. 즉, OTT 서비스 각각이 고도로 차별화된 콘텐츠를 제공하고 있어, 과거와 같이 단일 플랫폼에서 이용자가 원하는 모든 콘텐츠를 원스톱으로 시청하는 것은 더 이상 가능하지 않다는 것이다 (Exhibit 9). 이런 상황에서 OTT 시장 내에서 다양한 플레이어로 인해 경쟁이 촉발되어도, 승자독식보다는 OTT 서비스가 전체 스트리밍 시장에서 차지하는 비중이 올라가는 현상이 벌어진다는 것이다.

산업의 경계가 사라지고 있다는 것은 뻔한 이야기가 아닌 현실이다. 디즈니 플러스와 아마존 프라임 비디오 등 다양한 경쟁자의 등장은 OTT 시장의 유기적인 연합과 국지전을 야기할 가능성이 크고 이 과정에서 시장 자체가 커지며 전체 스트리밍 시장의 점유율 확대로 이어질 전망이다 (최진홍, 2020).

## 넷플릭스의 대응

많은 사람이 디즈니 플러스의 시장 진입을 넷플릭스의 위기가 될 것으로 전망하지만, 넷플릭스의 입장은 다르다. 뉴욕의 Paley Center's International Council Summit 에 참석한 넷플릭스의 CCO 테드 사라도스가 디즈니 플러스의 론칭 즈음해서 넷플릭스의 대처와 전망을 언급한 바는 다음과 같다.

“우리는 디즈니나 다른 스트리밍 서비스를 론칭한 회사들과 오래전부터 경쟁을 해왔다. 우리로서는 달라질 게 없다. 우리는 늘 최종 소비자를 우선으로 해왔고 경쟁으로 인해 영향을 받는다고나 신경 쓰지 않는다. 우리는 이미 이 스트리밍 서비스에 많은 회사가 들어올 것이라고 예상하고 있었다. 디즈니가 이 시장에 들어온 건 전혀 놀랍지 않고 오히려 그들이 이 시장에 들어오는 데 시간이 이렇게 많이 걸렸다는 사실 자체가 놀랍다. 그들로서는 큰 변화이다. 그들 회사는 다른 사람(매체나 회사)에게 콘텐츠를 파는 것만을 줄곧 해왔고, 이젠 그들이 직접 최종 소비자들에게 콘텐츠를 팔아서 돈을 더 벌 수 있을지 어떻게 고민하며 이 시장에 들어온 것이다. 일종의 배팅을 한 셈이다.”

이에 더해 넷플릭스가 디즈니 플러스의 론칭에 크게 동요하지 않는 이유에 대해서는 다음과 같이 말했다.

"엄청난 콘텐츠를 보유하고 있는 디즈니는 이 콘텐츠들이 몇몇 개의 유니버스 내에서 제한적으로 운영된다는 것이 리스크이다. 언젠가는 그런 유니버스에 대한 관심이 얼음 녹듯이 녹아 없어질 시점이 분명 올 것이다. 계속해서 새로 개혁하고 혁신하고 해야 살아남는다. 하지만 우리는 여러 플랫폼을 넘나들며 새로움을 추구하고자 하고, 특정한 유니버스가 아닌 여러 유니버스를 넘나들면서 유니버스에 구매 없이 제작하며, 프로그래밍 아이디어나 각종 버티칼 등도 상관없이 구상하고 몇 개의 유니버스에 의존하는 것을 피하면서 창의적으로 오리지널 콘텐츠를 제작해 나갈 것이다".<sup>13</sup>

이처럼 넷플릭스의 핵심 성공 요인이 오리지널 콘텐츠 라는 점을 부정할 수는 없지만, 이에 대해 긍정적인 시각만이 존재하는 것은 아니다. 콘텐츠 다양성을 확보하기 위해 빠르게 진행된 오리지널 콘텐츠 제작에의 집중적인 투자 및 콘텐츠 제작자들에게 간섭 없이 그들이 제작하고 싶은 작품을 지원하는 문화 등으로 인해 콘텐츠의 수와 다양성은 보장되었지만, 일부에서는 넷플릭스에서 제작하는 낮은 작품 퀄리티 때문에 밈(Meme)까지 생길 정도로 실제로 이용자들은 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠에 대해 '풍요 속의 빈곤'이라고 평가하기도 한다. 구글에 'Netflix pacing'이라고 검색하면 시리즈의 에피소드 수를 줄여달라는 피드백을 확인할 수 있을 정도로 넷플릭스 오리지널 시리즈의 대부분이 극의 전개 속도가 너무 느리다는 평을 받고 있기도 하다.<sup>14</sup> 다양한 OTT 서비스들이 등장하며 이용자들에게 점점 더 다양한 볼거리를 제공하고 있는 만큼 넷플릭스도 자사의 오리지널 콘텐츠에 대한 입체적인 시각을 바탕으로 재점검해야 한다는 목소리를 무시할 수 없을 것이다.

---

<sup>13</sup> "넷플릭스 CCO가 말하는 디즈니+의 약점," *extremeMOVIE*, 2019년 11월 15일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://extmovie.com/movietalk/51442781>.

<sup>14</sup> "Netflix Boss Explains Why Some Shows Have Pacing Issues," *IGN*, 2018년 7월 30일 수정, 2020년 12월 18일 접속, <https://www.ign.com/articles/2018/07/29/netflix-marvel-series-pacing-issues-spinoffs-daughters-of-the-dragon>.

## QUESTION

1. 넷플릭스의 초기 창업부터 OTT 시장에서의 성공까지의 과정을 Exploration과 Exploitation 관점에서 논의해보자.
2. 넷플릭스의 조직문화에 대해 Slow Learning과 Climate of Safety 측면에서 논의해보고, 이와 관련하여 발생할 수 있는 오류에 대해 분석해보자.
3. 디즈니 플러스, 아마존 프라임 비디오 등 경쟁사들의 OTT 서비스 시장 진입을 Red Queen Theory 관점에서 생각해보고, 넷플릭스가 앞으로 어떠한 대응 전략을 펼치면 좋을지 논의해보자.



**Exhibit 1** 2020년 3분기 넷플릭스 매출액

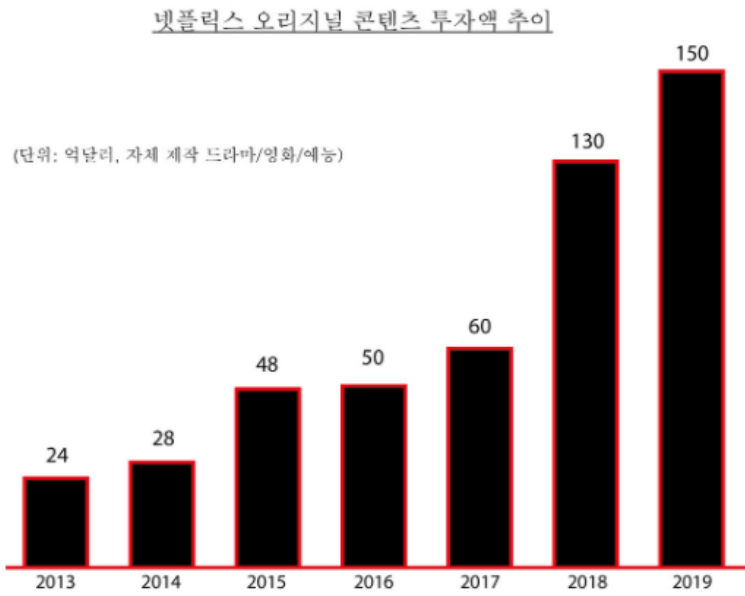
출시 날짜	기말	주당순이익 / 예측	매출 / 예측
2021년 01월 19일	12/2020	-- / 0.94	-- / 6.59B
2020년 10월 20일	09/2020	1.74 / 2.13	6.44B / 6.39B
2020년 07월 16일	06/2020	1.59 / 1.82	6.15B / 6.08B
2020년 04월 21일	03/2020	1.57 / 1.64	5.77B / 5.75B
2020년 01월 21일	12/2019	1.3 / 0.52	5.47B / 5.45B
2019년 10월 16일	09/2019	1.47 / 1.03	5.24B / 5.25B

출처: 인베스팅 닷컴

**Exhibit 2** 넷플릭스의 '빨간 우편 봉투'



**Exhibit 3** 넷플릭스 오리지널 콘텐츠 투자액 추이



출처: <https://coremuni.tistory.com/45>

**Exhibit 4** 디즈니 플러스의 오리지널 콘텐츠



<레이디와 트램프>



<더 만다로리안>

Exhibit 5 미국 주요 OTT 업체별 콘텐츠 투자비 (단위: 억 달러)

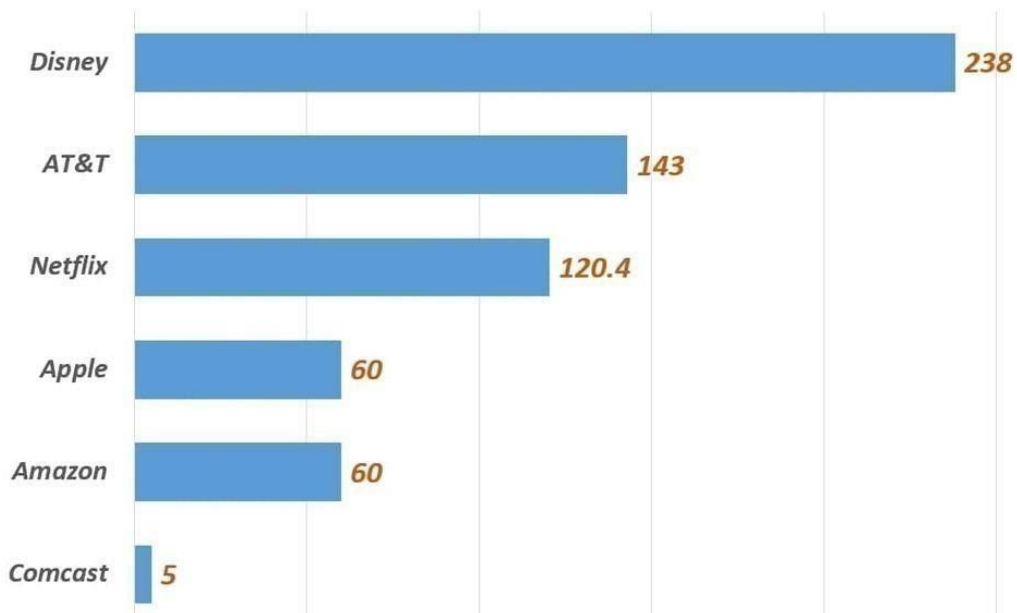



Exhibit 6 1995 년 아마존닷컴 개설 당시 웹사이트 UI



# Welcome to Amazon.com Books!

*One million titles,  
consistently low prices.*

(If you explore just one thing, make it our personal notification service. We think it's very cool!)

## SPOTLIGHT! -- AUGUST 16TH

These are the books we love, offered at Amazon.com low prices. The spotlight moves **EVERY** day so please come often.

## ONE MILLION TITLES

Search Amazon.com's [million title catalog](#) by author, subject, title, keyword, and more... Or take a look at the [books we recommend](#) in over 20 categories... Check out our [customer reviews](#) and the [award winners](#) from the Hugo and Nebula to the Pulitzer and Nobel... and [bestsellers](#) are 30% off the publishers list...

## EYES & EDITORS, A PERSONAL NOTIFICATION SERVICE

Like to know when that book you want comes out in paperback or when your favorite author releases a new title? Eyes, our tireless, automated search agent, will send you mail. Meanwhile, our human editors are busy previewing galleys and reading advance reviews. They can let you know when especially wonderful works are published in particular genres or subject areas. Come in, [meet Eyes](#), and have it all explained.

## YOUR ACCOUNT

Check the status of your orders or change the email address and password you have on file with us. Please note that you **do not** need an account to use the store. The first time you place an order, you will be given the opportunity to create an account.

출처: "This is what Amazon's homepage looked like when it launched 25 years ago," <https://qz.com/734985/this-is-what-amazons-homepage-looked-like-when-it-launched-21-years-ago-this-month/>

Exhibit 7 아마존 프라임 가치 추정

아마존 프라임		유사 서비스 비교		가치 추정				
주요 혜택	서비스	가격	비고	연간	월간			
① 배송 (온라인쇼핑)	ShopRunner	\$79/연	1일 배송 불가, 무료 환불 서비스	\$119	\$9.90			
	Shipt	\$14.99/월, \$99/연	Pay-pal 등의 카드 사용시 이용료 무료					
	Shipping Pass	\$50/연	\$35 이상 구매시 무료 배송 \$39 이상 구매시 무료 배송 특정 제품은 익일 배송까지 가능					
② Prime Now (식품 당일배송)	Walmart Grocery	\$12.95/월, \$98/연	미국 내 온라인 식품 시장 1위	\$79	\$6.58			
	Instacart Express	\$9.99/월, \$89/연	경쟁을 위해 요금 인하 미국 내 온라인 식품 시장 2위					
③ Prime Video (비디오 스트리밍)	Netflix	\$8.99-\$15.99/월	스트리밍 플랫폼 점유율 1위	\$72	\$5.99			
	Hulu	\$5.99/월(광고포함), \$11.99/월(광고미포함)						
	HBO Now	\$14.99/월						
	Disney Plus	\$6.99/월, \$69.99/연	출시 직후 구독자 수 가파른 상승					
	Apple TV Plus	\$5/월, \$50/연						
	Roku Streaming	\$6-\$15/월						
	Showtime	\$11/월 (non-Prime members)						
④ Prime Music (음악 스트리밍)	Spotify Premium	\$9.99/월	음악 스트리밍 시장 점유율 1위	\$120	\$9.99			
	Apple Music	\$9.99/월	음악 스트리밍 시장 점유율 2위					
	Amazon Music Unlimited	\$9.99/월 (non-Prime members)	음악 스트리밍 시장 점유율 3위					
	Tencent Music	10위안/월	음악 스트리밍 시장 점유율 4위					
	Google Play Music	\$9.99/월	음악 스트리밍 시장 점유율 5위					
⑤ Amazon Drive (클라우드 스토리지)	iCloud	50GB - \$0.99/월 200GB - \$2.99/월 2TB - \$9.99/월	애플 제품 사용자들에게 특화	\$12	\$0.99			
	Google Drive	100GB - \$1.99/월 or \$19.99/연 200GB - \$2.99/월 or \$29.99/연 2TB - \$9.99/월 or \$99.99/연	안드로이드, 크롬 서비스를 사용하는 소비자들에게 특화					
		Microsoft One Drive	100GB - \$1.99/월 1TB - \$6.99/월(+오피스적용 1PC/1Mobile) 1TB - \$9.99/월(+Personal용)			윈도우10, 오피스365 사용자에게 특화 경쟁자들 대비 저렴한 가격 Office 365 구독료에 기본 가격 포함		
	Dropbox		1TB - \$11.99/월 2TB - \$19.99/월, \$198.96/연			경쟁자들과 달리 특정 플랫폼을 위해 제작되지 않음		
		⑥ Kindle (도서 관련)	Kindle Unlimited			\$9.99/월	백만개 이상의 eBook 콘텐츠 보유	\$120
	Scribd		\$8.99/월					
⑦ 오디오 콘텐츠	Audible Channels	\$4.95/월, \$60/연		\$59	\$4.95			
	Audible Gold	\$14.95/월, \$149.50/연						
⑧ Twitch Prime	Twitch Turbo	\$8.99/월 (광고미포함)		\$108	\$8.99			
	Twitch Channel Subscription	\$4.99/월						
<b>합계 (효용가치)</b>				<b>\$689</b>	<b>\$57</b>			
<b>아마존 프라임 연회비/월정액 (비용)</b>				<b>\$119</b>	<b>\$13</b>			
<b>비용 대비 효용가치</b>				<b>479%</b>	<b>341%</b>			

자료: 삼성증권

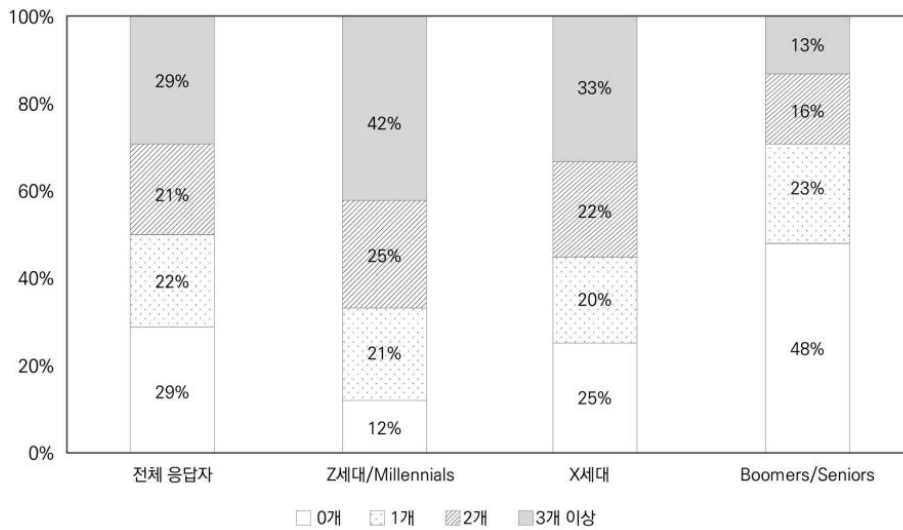
출처: 한주기, "스트리밍 시대의 진정한 승리자." 삼성증권, 2020

**Exhibit 8** 아마존 Fire TV Stick



출처: 아마존(Amazon)

**Exhibit 9** 가입형 OTT 서비스 이용 개수



주: 응답자와 응답자의 가구 구성원이 현재 사용하고 있는 OTT 서비스 개수

출처: S&P Global(2019b)

## 참고문헌

1. "[IT 인물열전] 동영상 스트리밍 제국 넷플릭스의 창립자, 리드 헤이스팅스." *IT 동아*. 2016년 7월 6일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://it.donga.com/24572/>.
2. 김환표. "리드 헤이스팅스: 온라인 스트리밍 콘텐츠 왕국의 제왕." *인물과사상* 2014년 4월호 no.192 (2014): 75-88.
3. "영화만 보던 그가 넷플릭스 최고책임자가 된 사연." *워니의서재*. 2019년 9월 10일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://wonysworld.tistory.com/587>.
4. "넷플릭스, 그럴듯한 창업 전설 말고 진짜 창업'셀'." *더 나은 리더십을 위한 독서*. 2020년 8월 29일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://brunch.co.kr/@rkdalsgur032/8>.
5. "넷플릭스 "한국·일본이 3분기 전체 가입자 증가 일등공신"." *서울신문*. 2020년 10월 21일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=104&oid=081&aid=0003132948>.
6. "비디오 대여 시장 장악했던 블록버스터, 연체료 불만에 둔감한 고객 뺏겨." *WEEKLY BIZ*. 2019년 3월 15일 수정, 2020년 12월 17일 접속, [http://weeklybiz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2019/03/14/2019031402158.html](http://weeklybiz.chosun.com/site/data/html_dir/2019/03/14/2019031402158.html).
7. 김희재. "OTT 서비스 이용자들의 이용동기와 이용행태: 넷플릭스를 중심으로." 석사학위, 경북대학교 정책정보대학원, 2020.
8. 김희경. "넷플릭스 진출을 통해 본 국내 OTT 산업의 현황 및 활성화 방안 연구." 석사학위, 중앙대학교 예술대학원, 2017.
9. 리드 헤이스팅스·에린 마이어. *규칙 없음(No Rules Rules)*. 서울: 알에이치코리아(RHK), 2020.
10. 노가영·조형석·김정현. *콘텐츠가 전부다*. 서울: 미래의창, 2020.
11. "[리뷰] 넷플릭스 인사이트... 넷플릭스는 어떻게 파괴적 혁신의 상징이 되었나?." *미래한국*. 2020년 8월 1일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://www.futurekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=137564>.
12. "[사업 분석] 파괴적 혁신, Netflix 넷플릭스의 성공전략." *블로이: 브랜드 해부학교실*. 2020년 4월 9일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://coremuni.tistory.com/45>.
13. 김영준. "[미국콘산 19-22 호] 디즈니 플러스 론칭." *미국콘텐츠산업동향* Vol.22 (2019): 4-7.

14. Anita Elberse-Monica Cody. *The Video-Streaming Wars in 2019: Can Disney Catch Netflix?*. HBS: Harvard Business School, 2019.
15. "OTT 앞세운 디즈니, 넷플릭스와 정면승부." *한국경제*. 2020년 10월 14일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://www.hankyung.com/international/article/2020101346541>.
16. "콘텐츠로 살펴본 넷플릭스·디즈니+ OTT 차별화 전략." *IT조선*. 2020년 5월 5일 수정, 2020년 12월 17일 접속, [http://it.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/05/05/2020050500501.html](http://it.chosun.com/site/data/html_dir/2020/05/05/2020050500501.html).
17. ""상반된 OTT 서비스" 디즈니+와 넷플릭스의 차이점 정리." *ITWORLD*. 2019년 8월 13일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://www.itworld.co.kr/news/128243>.
18. 한주기, *스트리밍 시대의 진정한 승리자*. 삼성증권, 2020.
19. "미국 가구 절반 이상이 '아마존 회원'." *중앙일보*. 2019년 6월 23일 수정, 2020년 12월 16일 접속, [http://www.koreadaily.com/news/read.asp?art\\_id=7357917](http://www.koreadaily.com/news/read.asp?art_id=7357917).
20. 최지혜·이선희. "글로벌 OTT 자체 콘텐츠 제작 현황과 전망." *정보통신방송정책* 29 no.18 (2017): 20-38.
21. "아마존, 새 비디오 플랫폼 공개...프라임 비디오 통해 유통." *ZDNET*. 2016년 5월 11일 수정, 2020년 12월 16일 접속, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20160511083125>.
22. 최진홍. "디즈니 플러스 나비효과, '손 잡거나, 싸우거나': 콘텐츠 중심 경쟁구도." *방송트렌드 & 인사이트 JANUARY 2020* Vol. 21 (2020).
23. "넷플릭스 CCO 가 말하는 디즈니+의 약점." *ExtremeMOVIE*. 2019년 11월 15일 수정, 2020년 12월 17일 접속, <https://extmovie.com/movietalk/51442781>.
24. 서봉원. "콘텐츠 추천 알고리즘의 진화." *한국콘텐츠진흥원 방송 트렌드 & 인사이트* Vol. 5 (2016).
25. "Netflix Boss Explains Why Some Shows Have Pacing Issues." *IGN*. 2018년 7월 30일 수정, 2020년 12월 18일 접속, <https://www.ign.com/articles/2018/07/29/netflix-marvel-series-pacing-issues-spinoffs-daughters-of-the-dragon>.