



## 쿠팡과 로켓배송

'쿠팡의 로켓배송 득인가, 실인가.' 쿠팡의 김범석 대표이사는 서울 송파구에 위치한 쿠팡 본사 내 자신의 집무실에서 1 시간째 노트북 화면만 뚫어져라 보고 있었다. 쿠팡의 로켓배송 서비스를 두고 분석한 한 경제신문의 기사를 읽고나서 머리가 복잡해졌기 때문이다. 로켓배송은 현재 쿠팡의 매출을 대부분 차지하고 있는 최대의 핵심서비스임이 틀림없다. 그러나 로켓배송의 이면을 들여다보면 분명한 문제점들이 존재했다. 현재의 물류 및 인적 인프라로는 로켓배송에서 약속한 배송기일을 지키지 못하는 일이 잦았을 뿐 아니라, 서비스를 원활하게 진행하는 데에 있어 차질이 많았다. 이러한 문제는 고스란히 로켓배송의 배송기사인 쿠팡맨의 업무부담으로 전가되었고, 이는 서비스의 핵심수행직원인 쿠팡맨의 높은 퇴사율 및 노사간의 갈등으로 이어졌다. 이러한 로켓배송의 현존하는 문제를 해결하려면 물류 인프라 확대 및 인력 충원이 절실했다. 최근 소프트뱅크로부터 유치한 20 억 달러의 투자금을 가장 우선적으로 로켓 배송의 문제 해결에 사용해야겠다는 김 대표의 생각은 기사를 읽은 뒤에도 변함이 없었다. 그러나 머리가 복잡한 것은 이러한 로켓배송 서비스를 두고 회사 내부에서도 다양한 부정적인 의견이 터져 나오고 있다는 것을 알기 때문이었다. 현재의 로켓배송 서비스는 확실히 많은 투자가 필요한 고비용의 구조를 가지고 있었다. 이러한 로켓배송 서비스를 두고 과연 이 서비스가 현재의 적자를 흑자로 바꿔줄 수 있는 성장동력이 될 것인가에 대해 의구심을 품는 직원들은 날이 갈수록 많아졌다. 지속적으로 매출은 증가했지만 적자도 함께 증가했기에 직원들이 피부로 느끼는 회사사정은 전혀 개선되지 않고 있었다. 이러한 상황에서 최근 소프트뱅크로부터 받은 거액의 투자금액은 자본잠식에 가까웠던 쿠팡에게 심폐소생술을 해줄 중요한 자본이었다. 이 투자금액을 두고 어떻게 사용해야 하는지를 비롯해 앞으로 쿠팡의 사업방향을 결정할 2018 년 마지막 공식 이사회 회의가 한시간 뒤에 쿠팡 본사에서 열릴 예정이었다. 처음부터 로켓배송의 비전을 믿고 지금까지 끌고 온 김범석 대표에게 이 서비스의 당장의 비용구조는 감수해야 할 위험이었다. 비록 현재 큰 투자가 필요하고 당분간의 적자가 예상되더라도, 인프라를 한번 잘 닦아 놓기만 한다면 후에 지속적으로 흑자를 낼 수 있는 '선(先)투자 후(後)회수'의 시스템이라는 생각은 굳건했다. 그러나 이미 로켓배송

<sup>1</sup> 본 Case 는 2018 년 2 학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 기말 프로젝트의 일환으로 이무원 교수님의 지도 하에 오하연, 이한울, 정유진, 최지원, 탁수언에 의해 작성되었으며 저작권은 위의 저자들에게 있다.

단일서비스에 대한 누적투자금액이 큰 상황에서 이번에 새롭게 받은 투자금액은 오랜 적자를 흑자로 바꿔 줄 새로운 수익모델 창출에 써야 한다는 내부의 목소리가 커지고 있는 상황이었다. 복잡한 생각에 잠긴 김 대표가 안경을 벗고 허공을 바라보고 있을 무렵, 이사회 회의시간이 다 되었다는 비서의 목소리가 문 밖에서 들려왔다. 그는 안경을 다시 쓰고, 자켓을 입은 후 무거운 발걸음을 이끌고 회의장으로 향했다.<sup>2</sup>

## 소셜커머스의 위기 상황

소셜커머란 소셜 네트워크 서비스(SNS)를 활용하여 이루어지는 전자상거래의 일종으로, 일정 수 이상의 구매자가 모일 경우 파격적인 할인가로 상품을 제공하는 판매 방식이다. 2008 년 미국에서 설립된 그루폰이 큰 성공을 거둔 후, 2010 년 한국에서도 쿠팡, 티몬, 위메프가 등장하며 소셜커머스 붐을 일으켰다. 일정 수 이상의 구매자가 모이거나, 특정한 시간에 구매하면 해당 상품이나 서비스를 기존의 가격에서 파격적으로 할인된 가격에 구매할 수 있었던 소셜커머스는 한국의 소비자들에게 새로운 형태의 쇼핑문화를 선보였고, 한국의 소비자들은 이에 열광했다. 2010 년 창립된 소셜커머스 3 사인 쿠팡, 티몬, 위메프는 이러한 바람을 타고 한국 온라인 마켓 시장에서 크게 성장해가는 중이었다.

그러나 이들의 성장세는 오래가지 못했다. 3사의 경쟁이 치열해지면서 과도한 마케팅 비용 지출, 물류 및 배송에 대한 무리한 투자, 파격적인 할인으로 인한 낮은 마진율 등은 업계 전체에 위기를 가져왔다. 투자를 받고 몸집을 키우는 데에 급급했던 결과 매출은 증가했지만, 이익을 내지 못해 3 사 모두 수 년째 적자를 지속하고 있었다. 일각에선 3 사 모두가 자본잠식 상태에 빠졌다고 하며 소셜커머스 업계는 끝이라는 말까지 나오고 있었다. (Exhibit1, 2)

## 위메프와 티몬의 위기 극복

위메프는 이러한 업계의 위기에 대응해 수익이 안나는 사업에서는 손을 떼고 새로운 사업에 진출하는 방향을 택했다. 적자 사업이었던 해외 구매·배송 대행 서비스 '위메프 박스'와 컴퓨터 판매 전문 온라인몰 '위메프 어텐션'에서 손을 뗐다. 위메프는 대신 새로운 서비스를 잇따라 선보였다. 업계 최초로 유전자 분석 서비스를 제공하는가 하면, 병원·학교에 특화된 의료용품과 교구 등을 취급하는 '비즈몰'도 만들었다. 위메프의 관계자는 "다양한 고객들을 유입하기 위해 이색 상품을 발굴하고 취급 상품군도 늘려가고 있다"고 말했다. 또한 위메프는 직접 선별한 우수상품을 직매입해 판매하는 '위메프

<sup>2</sup> 이 내용은 쿠팡과 로켓배송에 관련된 자료를 통한 사실을 기반으로 작성되었으나 연구 및 교육 목적에 부합하는 내용을 갖추기 위하여 각색하여 재구성하였다.

플러스' 서비스 강화를 목표로 잡고 30~40 대 고객을 주요 타겟으로 삼아 모바일 중심의 마케팅을 실행했다. 위메프는 배송 만족을 위해서 국내 실정에 맞는 무리하지 않으면서도 최대의 효과를 낼 수 있도록, 자체 인프라를 구축하지 않고 배송업체와 협력하는 전략을 선택했다. 위메프는 CJ 대한통운과 손을 잡고 익일 배송하는 '위메프 플러스'에 이어, 지역의 중소 택배 업체와도 협력해 '지금 사면 바로 배송' 서비스도 선보였다. '지금 사면 바로 배송' 서비스는 고객이 주문 시 구매 정보가 배송지와 가장 근거리에 있는 배송 차량에게 전달되어 해당 차량이 신속하게 배송을 시작해 완료하는 서비스이다. 고객이 오후 4 시까지 주문 할 경우 당일 저녁까지 배송된다. 이러한 서비스를 가능케 한 것은 철저한 빅데이터 분석이었다. 물류창고를 구축할 경우 높은 비용이 들기 때문에, 각각의 배송차량을 이동식 물류창고로 이용한 것이었다. 빅데이터를 통해 주문예상지역을 미리 파악한 후, 배송차량을 인근에 대기시켜 놓는 방법을 이용했다. 이에 더해 위메프는 신선식품 직매입 전용 서비스도 오픈해, 대형마트 고객을 신규고객으로 끌어들이려는 계획을 하고 있었다.

티몬은 성장세 있는 제품군을 중심으로 자체브랜드를 만들어 제품 차별화를 하는 전략을 선택했다. 지역 농가와 제휴를 맺어 상품기획자가 직접 농가를 방문해 상품을 선별하여 선택하고, 이러한 전 과정을 촬영해 보여주는 신선식품 브랜드 '티프레시'를 선보였다. 이에 더해 농심과 함께 '진짜 짜장', '진짜 미트볼', '진짜 사골곰탕' 등 간편식 '진짜' 시리즈를 만들어 독점판매하기 시작했다. 이후 이러한 신선식품과 생필품들을 전문적으로 유통하는 직매입판매채널 '슈퍼마트'를 도입해 전문성을 더했다. 이에 더해 반려동물들을 위한 자체 브랜드 '스위티펫샵'을 통한 펫상품도 출시해 높은 인기를 끌었다. 티몬은 또한 유명 숙박예약플랫폼인 부킹닷컴과 제휴해 원스톱 여행플랫폼을 내세우는 '티몬 투어'를 선보이기도 했다. 티몬 관계자는 "내부 매출 데이터를 분석해 성장세가 두드러진 상품군을 대상으로 자체 브랜드화 전략을 세웠다"며 "티몬에서만 볼 수 있는 상품이 있어야 고객을 끌어들일 수 있다"고 말했다. 티몬은 배송 전략에 있어서 물류센터 자동화 시스템을 내세웠다. 전자태그(RFID)시스템을 기반으로 하여 DPS(Digital Picking System)를 적용해 몇몇 단계를 제외한 모든 배송공정을 자동화했다. 이를 통해 주문과 배송에 걸리는 시간을 단축하고 인건비와 작업비용을 줄일 수 있었다. 티몬은 장지물류센터에 이러한 자동화 시스템을 대규모 도입하였을 뿐만 아니라, 장지물류센터 1 시간 이내의 거리에 있는 업체들과 파트너 관계를 맺어 신선식품을 더욱 신선하고 신속하게 조달했다. 이러한 신선식품에 대해서 다양한 시간대의 예약배송을 지정할 수 있게 해 고객이 선택할 수 있는 폭을 늘렸다.

## 쿠팡의 위기극복

이런 추세에 대응해 쿠팡은 3사 중 가장 먼저 '소셜커머스'에서 '오픈마켓'으로 전환하는 전략을 택했다. 소셜커머스는 운영 주체인 쿠팡이 제품을 선정, 관리해야 하기 때문에 비용이 많이 들고 다양한

상품을 취급하기 어렵다는 이유에서다. 쿠팡은 소셜커머스 사업 철수로 아낀 투자금을 핵심 서비스인 로켓배송에 쏟아부었다.

로켓 배송이란 쿠팡이 시행 중인 배송 시스템으로, 전국에 물류 시스템을 마련해 자체적인 배송 인력인 쿠팡맨을 통해 상품을 고객에게 직접 배송해 주는 방식이다. 로켓 배송 상품 품목에 한하여 19,800 원 이상을 자정 전에 구매하면 다음날까지 무료로 배송해준다. 로켓 배송 가능 대상 상품들은 쿠팡이 자체 매입한 자신들이 판매하는 상품이다. 입점 Seller 의 상품은 로켓배송 대상이 될 수 없다. 이 서비스는 기존 온라인 쇼핑의 느린 배송의 불편함을 해소해 줄 수 있기 때문에 소비자들의 긍정적인 반응을 이끌어냈다. 당시 죽어가고 있는 소셜 커머스 기업들 사이에서 살아 남기 위해 쿠팡은 이와 같은 독자적인 물류시스템을 구축하여 가격경쟁력을 최대화했다. 로켓 배송은 빠른 배송과 저렴한 가격의 조합으로 업계에 센세이션을 일으키면서 기업 매출액의 빠른 성장을 이끌어냈다.

로켓배송은 태생부터 적자로 시작하는 사업이기 때문에 시행 결정을 내리는 데에 많은 시련을 겪었다. '계획된 적자'라는 점에서 쿠팡은 김범석 대표가 겨냥한 아마존의 길을 걷고 있는 것처럼 보였다. 예상대로 로켓 배송은 최초 2 년동안 연이은 적자가 발생했지만 곧 이윤을 창출하기 시작했고, 롤모델인 아마존보다 6 년이나 빨리 흑자 창출해 성공했다. 하지만 그후로는 곧 영업 손실을 내며 손실액이 점점 커졌다.

이 내면을 들춰보면 로켓 배송을 처음 시작할 때부터 쿠팡 내에 존재했던 내부의 많은 충돌과 협상의 과정이 있다는 것을 알 수 있다.

*“벤처의 핵심은 아이디어가 아닌 사람”*

- 쿠팡 김범석 대표

쿠팡의 김범석 대표는 하버드 비즈니스 스쿨 출신으로, 어릴 적부터 미국에서 생활했던 경험이 있다. 그는 학창시절부터 실리콘밸리의 벤처 창업 문화와 아마존 등 벤처 신흥강자들에 대해 지속적으로 관심을 가져왔다. 김범석 대표는 쿠팡 창업 이전에는 벤처 창업 관련 경험이 전혀 없었지만, 벤처에 대한 자신만의 확고한 인사이트를 가지고 있었다. 쿠팡 창립의 초기부터 그는 직원들의 원활한 소통과 공동 의사결정을 매우 중요시했다.

쿠팡의 소통 문화 중에 중요한 일부분은 차지한 것은 '해커톤'이다. 2013 년부터 매년 열린 '쿠팡 CS 해커톤'은 쿠팡 고객상담원들이 낸 아이디어에 개발자들이 팀을 이루어 이 아이디어들을 실제 이용 가능한 시스템으로 만들고, 그 중에 채택 가능한 시스템을 실제로 기업 운영에 도입하는 경연대회이다. 로켓 배송의 실시간 상태 확인 시스템도 이 경연 대회에서 나왔다. 쿠팡 CS 해커톤은 로켓배송의 인기몰이, 더 나아가 기업 전체의 혁신에 있어서 주요한 역할을 한 아이디어를 배출해 낸 중요한 체제로 주목 받곤 했다. 해커톤은 혁신을 중요시하는 실리콘밸리에서는 매우 보편적으로 도입됐지만 국내에서는 일부 IT 기업을 제외하고 보기 드문 문화이다. 결과적으로 평범한 직원들도 자신의 새로운

아이디어를 실제 제품으로 전환할 수 있는 기회를 제공받을 수 있는 환경 속에서, 로켓 배송이라는 아이디어를 발상하는 데에도 긍정적인 영향을 주었다.

이렇게 쿠팡은 직원 간의 소통을 돕기 위해 많은 노력을 해왔다. 서울시 송파구에 위치한 쿠팡 사옥은 사무실 입구 바로 앞쪽의 공간을 오픈라운지로 만들며 회의실도 층마다 15 개 이상씩 구비해 직원 간 의사소통에 편의를 제공해왔다.

이런 한국 기업에서 보기 드문 '소통'의 문화는 로켓 배송의 실행 여부 의사결정에까지 영향을 줬다. 김범석 대표가 롤모델인 아마존의 '아마존 프라임'을 벤치마킹을 시도하려고 했을 때, 로켓배송이 최소 몇 년 안에는 이윤을 창출하기 어려운 사업이라는 것은 명백한 사실이었다. 또한 오픈마켓으로써 독자적인 물류 시스템 구축은 한국 국내에서는 최초의 시도였기 때문에 이미 존재하는 물류 업계의 치킨게임에 뛰어들어 판을 완전히 바꿔 놓는 것과 마찬가지로였다. 내부의 의견 또한 양 갈래로 나뉘어졌다. 한 쪽은 로켓배송은 결과적으로 이윤 창출이 어렵고 그 당시의 난국에서 기업을 구출해낼 수 있는 방안이 아니라는 의견이었고, 또 다른 한 편은 열기가 식어가는 소셜커머스의 틀에서 벗어나 적극적인 변화를 시도하자는 주장이 있었다. 아마존을 롤모델로 삼은 김범석 대표는 후자를 선택했고, 직원들도 이런 새로운 도전에 열의를 끌어 올렸다.

하지만 로켓 배송을 도입하는 준비과정에서도 갈등은 존재했다.

*"지금 생각해보면 이런 혼란은 로켓배송이 본격적으로 시작될 때부터 조금씩 생겨나고 있었다. 쿠팡의 미래를 물류와 배송에 두면서부터 공격적으로 몸집을 불리면서 인프라도, 사람도, 모든 것들이 하루 아침에 몇 배부터 많게는 몇 십 배까지 커졌다. 철저한 성장 우선주의였다. 외형 확대에만 몰두하니 당연히 놓치는 것들이 생겼다. 안타깝게도 그것들은 대부분 '사람'에 대한 것이었다."*

*-내부자가 말한 도입과정의 진실*

소통을 장려하는 인프라 구축은 결국 로켓 배송의 의사결정에 있어서 실질적인 도움을 주지는 못했다. 기업의 몸집이 커지면서 소통의 질과 양이 떨어지게 되고, 직원들은 점점 자신들이 이런 성과와 기업의 미래 비전에 대한 이야기를 고위층으로부터 공유를 받지 못하게 된 것이다. 또한, 자신의 일에 대해 의미를 부여해왔던 직원들은 지극히 평범한 3-5%의 임금 상승률만 받게 됐고, 자신들의 노력에 제대로 보상을 받지 못하고 있다는 생각을 하는 직원이 대부분이었다. 이는 빠르게 변화하고 있는 도입기의 기업에게 치명적인 결과를 초래하는 역할을 했다. 처음에는 자신들이 종사하고 있는 회사에 대해서 자부감을 갖고 업무에 집중했지만, 소통부족, 보상 불충분 등의 이유로 동기가 상실되고 이 과정은 악순환이 되었다. 내부 인사로부터 얻은 정보에 따르면 김범석 대표는 주요 전략을 짜거나 중요한 결정을 내릴 때 자신은 회의에 참여하지 않은 일이 많았고, 그 대신 임원들만 참여한 것으로 알려졌다.

김범석 대표는 쿠팡 설립 초기부터 외국인 임원, 특히 아마존 출신의 임원들을 영입하는 것에 대해서 매우 적극적이었다. 쿠팡의 임원 중의 80% 이상이 외국인이었고, 그 중에는 물류시스템을

담당하고 있는 헨리 로 부사장과 글로벌 HR 를 담당하는 더그 이나미네 수석 부사장이 있었다. 특히 로 부사장은 로켓 배송을 전적으로 담당하고 있었다. 하지만 로켓 배송을 도입하며 그를 영입할 당시에 그의 아마존 경력만 믿고 능력을 검증도 안 한 채 영입한 것이 아니냐는 의견이 많았다. 로 부사장은 끝내 17 년 5 월 쿠팡을 떠났고, 그의 퇴사는 쿠팡맨 등을 둘러싼 쿠팡 내부의 많은 인사적인 문제에 책임을 지는 것이 아닌가라는 추측이 뒤따랐다.

외국에서 채용한 임원을 비롯한 직원들은 한국 현지에 대한 지식이 부족했고, 한국 기업의 구조적 특성에 대해서 잘 이해하지 못하여 문제가 생기기 시작했다. 직원들과의 소통에 차질이 생기는 것도 이런 문제에서 파생됐다. 이런 외국인 임원들은 대부분 각 부서의 head 역할을 하는 위치에 있는데, 기존 회사에 정해진 프로세스와 기준들을 따르지 않고 자신의 방식을 고집해 일처리를 하는 경우가 자주 발생했다. 이런 절차 외의 행동들은 줄곧 커뮤니케이션 문제를 유발했다. 로켓 배송의 의사결정 과정에 있어서도 임원들 사이에만 진행됐으며, 사실 상 일반 직원들의 의견을 반영하지는 못했다. 반면 외국임원들의 임금 수준은 놀라울 정도로 높았기 때문에, 일반 직원들(특히 쿠팡맨)과의 인건비 차이도 논란을 일으키곤 했다.

## 로켓배송의 성공

쿠팡은 로켓 배송을 런칭하며 2014 년 세콰이어캐피탈로부터 1 억달러, 같은 해 블랙록으로부터 3 억 달러를 투자 받았고 2015 년 6 월 소프트뱅크로부터 10 억달러를 투자 받았다. **(Exhibit3)** 쿠팡은 이와 같은 투자금의 대부분을 로켓배송 강화를 위한 상품 매입, 물류 인프라 확장에 사용했다. 이와 같은 지속적인 투자로 쿠팡은 로켓배송의 규모를 계속해서 키우는데 성공했다. 전국에 있는 쿠팡 물류센터의 연면적은 2018 년 10 월 기준 축구장 151 개 정도의 넓이이며 현재 로켓배송 상품 품목은 약 350 만 개, 하루에 배송되는 로켓배송 상자는 약 100 만개, 누적배송 건수는 10 억 개가 넘는다. 쿠팡의 자체 배송량을 국내 택배업체와 비교하면 2 위 수준이라고 한다.

쿠팡의 매출은 2014 년부터 2017 년까지 꾸준히 상승하였으며 그 매출의 약 90%는 로켓배송을 통한 직매입상품이 차지하고 있다. 특히 쿠팡은 주부들의 마음을 사로잡았다. 자체 물류 창고와 배송차량을 이용한 깨끗한 배송 서비스로 기저귀나 분유가 떨어진 주말 주부들이 발을 동동거리게 될 때 주문 다음날이면 상품을 배송해주었고, 집에 사람이 없을 때는 물건을 문 앞에 두고 메모를 남기거나 문자로 사진을 보내 상품 배송 완료를 알려주기도 했다. 이런 쿠팡의 로켓 배송과 쿠팡맨과의 미담들이 인터넷에서 화제가 되면서 로켓배송은 빠르게 성장세를 탔다. 현재 쿠팡의 매출의 대부분은 로켓배송에서 나오고 있으며, 그것은 쿠팡의 유일한 수입원이자 성장동력이 로켓배송임을 암시하고 있다. 또한 타 기업과는 차별화된 쿠팡의 서비스이자 현재 쿠팡의 아이덴티티로서 로켓배송이 큰 부분을 차지하고 있다.

## 쿠팡의 계획된 적자

쿠팡이 지속적으로 거액의 투자를 받고 있음에도 불구하고 2015년 이후 3년간 꾸준한 적자를 기록하며 2018년 누적 적자 1조 7000억 원에 도달했다. 이에 쿠팡은 계획된 적자라며 일각에서 제기하는 위기설에 대해 일축하고 있다. 투자금보다 더 큰 적자를 기록했으니 위기설이 나오는 것이 당연하다. “자본 잠식이다”, “쿠팡이 매각을 추진한다” 등 온갖 소문에도 불구하고 2018년 11월 소프트뱅크로부터 2조 원이 넘는 추가 투자를 얻어냈다. 결국 쿠팡의 ‘계획된 적자’가 변명이 아닌 진짜 계획이 되었다. 소프트뱅크가 또 다시 투자한 것은 쿠팡이 물류 인프라 확장을 끝내면 본격적으로 수익을 창출할 것으로 보았기 때문이라고 업계는 추측했다. 실제로 2015년 투자를 받은 당해 김천과 광주에 각각 1000억 원, 600억 원을 투자하여 물류센터를 세웠고, ‘로켓배송’에 1조 5천억 원을 쏟아 부었다. ‘쿠팡맨’ 4만명 정규직 채용에도 투자금을 배분하기도 했지만 결국 1조 1000억 원 중 상당액은 설비 투자에 사용되었음을 알 수 있다. 로켓배송이 물류 인프라 확장과 재고 확대 등과 같은 높은 고정비를 지출하며 당장은 적자를 내고 있지만, 물건을 팔 때마다 손해가 나는 구조가 아니라는 것이다. 직매입의 특성상 상품의 가격결정권을 입점 업체가 아닌 본사가 쥐고 있기 때문에, 물류유통망이 완성되고 나면 본격적인 수익을 올릴 수 있다고 보고 있다.

## 외국인 임원의 영입과 잦은 교체

하지만 이러한 적자는 큰 문제가 아니다. 외부에서 영입한 임원들을 비롯해 30대 후반의 팀장급 직원들도 계속 회사를 이탈하고 있는 것으로 알려졌다. 쿠팡의 경영관리에 문제가 생긴 것 아니냐는 말이 나오고 있다.

*“많은 이들이 문제라고 느낄 만한 문제를*

*경영진은 아무런 문제가 아니라고 무시하는 일이 내부에서 벌어지고 있다”*

*-2017년 초 퇴사한 쿠팡의 관계자*

2015년 3월 쿠팡은 아마존 중국 물류담당 부사장과 알리바바 물류부문 대표로 일했던 헨리 로(Henry Low)를 최고운영책임자(COO)로 영입해 화제가 되었다. 취임 후 그는 ‘로켓배송’ 정착을 주도했지만 그는 2017년 6월 회사를 그만뒀다. 당시 김범석 대표와의 불화에 따른 경질설이 제기됐지만 쿠팡 측은 그가 “개인적인 사정으로 이 달까지만 근무한다”며, “자신의 사업을 시작할 것이며 쿠팡의 물류 부문이 자리잡을 때까지만 근무하기로 계약했었다”고 전하며 불화설을 일축했다. 하지만 업계에선 자진 퇴사가 아닌 경질로 보고 있다. 쿠팡의 매출액이 커졌음에도 불구하고 막대한 영업손실을 냈기 때문에 사실상 경질되었다는 것이다. (Exhibit4) 업계에 정통한 한 관계자에 따르면 “로 부사장을 영입할 때부터 전 직장에서 근무할 당시 존재감이 없었을 뿐만 아니라 역량도 의심이 가는 상황이었었는데, 김 대표가 단순히 글로벌 기업에서의 근무

경력만 믿고 선불리 데리고 와 뒷말이 무성했다"며 "쿠팡으로 이직한 이후에도 조직관리, 비용관리, 인사관리 등에서 기대 이하의 역량을 보였다"고 했다. 특히 물류센터 운영면에서 낭비 요소가 상당해 이미 업계에서는 그에 대한 회의감이 상당했지만 쿠팡 측은 이를 부인하고 덮어두었으며, 이제서야 심각성을 알아채고 경질했다는 것이다. 다른 업계 관계자는 "김 대표가 국내 상황에 무지하고 기본 역량조차 의문이 드는 외국인에게 사실상 사기를 당한 것"이라며 "뒤늦게 쿠팡맨이나 물류센터 운용에 드는 비용을 줄이려 시도했지만 회사의 이미지는 더 악화되고 있고, 신규 투자금 유지에 걸림돌이 되고 있다"고 지적했다. 실제로 2013년 478억원에서 로켓배송 도입 이후인 2014년 3485억원, 2015년 1조 1337억원, 2016년 1조 9159억원의 매출을 기록하는 급속 성장을 일궈냈으나 쿠팡맨과 로켓배송에 따른 적자 폭 역시 급격히 커져 3년간 약 1조 7510억원이 넘는 누적적자를 냈다.

그의 후임 임원으로는 아마존 출신 프랑스인 앙드레 뵈클레잉(Andre-Paul Klein)이었는데 2017년 5월 합류한 그 역시 1년을 채우지 못하고 2018년 4월 결국 쿠팡을 떠났다. 헨리 로와 앙드레 뵈클레잉 부사장으로 이어진 재임 시기는 쿠팡이 로켓배송을 본격적으로 진행하면서 기존 물류 업체들과의 갈등, 쿠팡맨 대우를 둘러싸고 각종 잡음이 들끓던 시기였다. 잦은 임원진 교체와 자질이 의심되는 임원의 선부른 고용 등은 쿠팡맨의 대량 계약해지 문제의 발생 초기에 사태를 수습하지 못하게끔 하는데 한 몫 했다.

*"쿠팡의 가장 큰 문제는 회사는 크게 성장했는데 이를 관리할 만한 역량은 함께 성장하지 못한 것", "그런데도 내부적으로는 굉장히 높은 수준의 경영을 하고 있다고 착각하는 것 같다"*

*-전직 쿠팡 임원*

## 원활하지 못한 의사소통

한편, 의사소통 방식이 신뢰성을 떨어뜨리고 있다는 의견도 나온다. 쿠팡은 그동안 문제가 불거지면 아무런 근거 없이 "문제가 없다"고 부정만 하는 식으로 일관해왔다. 쿠팡맨 처우 관련 문제 때도 그렇고, 물류센터 대금 정산 지연 문제, 헨리 로 전 COO 자질 의심 문제 때도 그랬다. 회사 규모가 커지면서 인적자원관리가 매우 중요해진 가운데, 쿠팡은 2017년 6월 아마존 출신의 캐런 러비(Karen Ruby) 부사장과 변연배 부사장을 영입했다. 러비 부사장도 영입 당시 많은 지적을 받았다. 쿠팡맨 처우 및 급여 체불과 같은 문제가 발생한 상황에 한국인과 원활한 의사소통이 불가능하고 한국 정서를 이해하지 못하는 외국인 임원이 인사 담당자로 적합한가라는 지적이 제기됐다. 반면 변 부사장은 나이키, DHL, 모토로라 등을 거치며 국내 외국계 기업 HR 전문가로 유명했기 때문에 이 둘이 합을 맞춰 문제를 해결할 것이라는 긍정적인 시각도 있었다. 하지만 러비 부사장 또한 취임 4개월 만인 2017년 10월 쿠팡을 떠났다. 당시 재임 기간이 지나치게 짧아 내부에서는 한국 지사에서 근무조차 안 한 것이 아니냐는 말까지 나왔다. 심지어 변 부사장 역시 취임 8개월 만인 2018년 2월 퇴임했다. 이 외에도 법무담당으로 영입한 유일한 여성 임원 구수린(Sue Lynn Koo) 법무자문 역시 2017년 말 쿠팡을 떠났다.



2018년 초 쿠팡은 주요 거점지역에 대규모 물류센터를 확충하고 로켓배송을 통해 국내 물류 시장을 완전히 장악하겠다는 야심 찬 계획을 세웠다. 로켓배송을 맡은 쿠팡맨 역시 정규직 전환 약속을 통해 양질의 일자리를 늘리고 정당한 임금 및 대우를 약속했다. 하지만 로켓배송 서비스 기간이 늘어남과 동시에 누적되는 비용에 비해 당초 목표였던 시장 장악 속도는 더디었다. 오픈마켓 공룡은 고사하고 기존 소셜커머스 경쟁 업체조차 완전히 밀어내지 못했고 무엇보다 로켓배송을 책임지는 쿠팡맨 인력 확보에 난항을 겪고 있었다. 실제로 채용정보 사이트에는 1년 내내 쿠팡맨 모집 광고가 올라와 있다. 익일배송 약속을 지키기 위해 근무시간이 연장되다 보니 기존 쿠팡맨의 노동 강도가 올라간다. 이 과정에서 각종 편법 및 불법 논란이 불거졌다. 이는 다시 악순환으로 이어져 더욱 심각한 구인난에 빠졌다.

주문량은 늘어나는 데 비해 쿠팡맨 구인난이 심각해지자 '알뜰배송'이라는 이름의 3자 위탁 배송을 통해 물류를 해결하고 있다. 하지만 이는 쿠팡이 가진 고유 경쟁력을 해칠 뿐 아니라, 고객 할인에 추가로 위탁 비용까지 투입된다는 지적이다. 쿠팡의 외국인 핵심 임원들이 본인의 역량을 보여주지 못하고 회사를 떠나는 것을 두고 내부에서는 불만이 더욱 커지고 있다.

익명을 요구한 쿠팡 관계자는 "애당초 간판만 보고 외국인 임원을 뽑아 놓고 나서, 회사와 갈등을 겪다가 그만두는 것으로 보인다"며 "물류는 그렇다고 해도 인사 담당을 국내사정에 어두운 외국인으로 채우는 것은 도무지 이해가 안 간다"고 말했다. 한 글로벌 기업 관계자는 "통상 외국인 임원을 영입하는 경우 헤드헌팅 비용은 물론 고급 아파트 렌트까지 책임지는 경우가 일반적"이라며 "짧게 근무하고 퇴임할 경우 회사 측에 입히는 재정적 부담이 결코 만만치 않다"고 밝혔다. 이런 쿠팡은 최근 또 다시 외국인 임원을 채용한 것으로 확인됐다. 글로벌 HR을 담당하는 일본계 미국인 더그 이나미네 수석부사장(Senior Vice President)은 지난해 넷마블에 인수된 게임회사 카밤의 최고인사책임자 출신이다.

한편, 핵심기지인 물류센터에서도 잡음이 끊임없이 이어지고 있다. 물류센터의 역량부족으로 연일 상품 입고 지연, 납품대금 정산 지연이 이어졌다. 결국 2018년 3월경 불공정거래 혐의로 공정위가 조사에 들어갔다. 이곳을 드나드는 화물 업체들 사이에서 쿠팡 물류센터는 기피대상 1호 중 하나다. 상품 입고 정체에 따른 하차 지연 손실이 크기 때문이다. 시간이 흐르면 해결될 줄 알았으나 사태는 더 심각해졌다. 사정이 이럼에도 불구하고 정작 쿠팡은 덮어두기에 급급한 모습을 보였다. 특히 대금 정산 지연은 납품업체의 부도로도 직결될 수 있는 중요한 사안이지만 무조건 "기다려라. 다른 방법이 없다"는 태도로 일관했다. 이렇다할 해명이나 정상적인 의사소통의 부재로 인해 쿠팡을 바라보는 시장의 불안감은 증폭될 수밖에 없다. 쿠팡이 상품 결제시기와 매입대금 정산시기의 간격을 늘려 빠듯한 현금 흐름을 감당해내고 있다는 설까지 제기됐다. 쿠팡 납품대금에 대해 외상매출채권담보대출(외담대)을 담당하는 우리은행에서 "쿠팡이 외담대 한도 증액이 어려운 상황에서 물건 발주액만 늘리다보니 정산에 차질을 빚고 있다"고 납품업체들에 대신 해명하는 기이한 일까지 벌어지고 있다.

쿠팡은 회사 내부에서조차도 문제 사안을 제대로 공유하기 힘든 구조인 것으로 알려졌다. 쿠팡은 지분 100%를 미국 모회사가 들고 있다. 임원진 상당수가 외국인으로 구성됐다. 그 연장선에서 외부 대응 창구인 쿠팡 홍보 채널 역시 어떤 질문에든 "답할 수 없다"는 게 기본적인 기조다. 로켓배송

안착 과정에서 잡음이 없을 수는 없다. 문제는 지금같은 소통의 부재가 현재 쿠팡에게 득보다 실이 많다는 점이다.

## 쿠팡맨

쿠팡의 차별화 성공의 원천은 바로 인력 시스템이다. 쿠팡맨이라는 독자적인 인력시스템을 구축하여 일반적인 물류 배송 유통서비스가 아닌 감성배송이라는 마케팅 요소를 강조했기 때문이다. 쿠팡맨은 다른 택배 배송사업자보다 더욱 친절함을 강조했고, 배송에 있어 세심한 배려를 하려고 노력했다. 고객에게 문자를 보내고, 편지를 쓰고, 사탕을 선물하는 등 쿠팡맨의 자발적인 감성 배송 서비스는 고객을 감동시켰다. 이런 감성 배송 서비스는 쿠팡맨들이 회사에 대한 충성과 신뢰도가 높았기 때문에 가능했다. 타 배송 업체와 달리 고정 급여가 존재하며, 정규직 비중이 높고, 복지제도가 활성화되었기 때문에 쿠팡맨은 등장과 동시에 '신의 직장'이라며 각광을 받았다. 직원과 더불어 나아가려고 하는 회사의 신념이 쿠팡맨들의 사기를 더욱 자극하기도 했다. 그러나 화려한 등장과 다르게 더 이상 쿠팡의 미래를 확신할 수 없다며 회사를 떠나는 쿠팡맨들이 점점 늘어났다.

*"사람을 대하는 쿠팡의 신념이 변했다"*

- 내부자 인터뷰

## 업무과중과 임금체불

쿠팡맨의 대표적인 사퇴 이유 중 하나는 과도한 업무량이다. 쿠팡맨 한 명이 하루에 처리하는 물량은 로켓배송 초기 50 여개에서 2017 년 기준 200 여개까지 꾸준히 늘었다. 이미 쿠팡맨의 배송량만 봐선 일반 택배 업체의 배송량과 큰 차이가 없다. 물론 급격한 배송량의 증가는 쿠팡 매출이 그만큼 가파르게 성장한 결과라고 볼 수 있다. 그러나 배송량이 증가하는 반면 배송 기사인 쿠팡맨의 고용은 여전히 제자리 걸음이다. 2015 년 김범석 대표가 기자간담회에서 발표한 내용에 따르면, 2017 년까지 쿠팡맨을 1 만 5000 명으로 늘리고 60%를 정규직으로 전환하겠다고 밝혔다. (Exhibit5) 하지만 아직까지도 쿠팡맨은 3600 여명에 머물러 있고, 정규직은 37%에 불과하다. 업계에서는 쿠팡맨이 2800 명 정도이며, 정규직 비율도 '모수 조작' 의혹 속에 실제보다 훨씬 낮다고 파악하고 있다.

업무는 과거에 비해 증가했는데도 급여는 증가하지 않았으니 쿠팡맨의 불만이 터져 나올 수밖에 없다. 초창기에 장점으로 꼽히던 직고용 서비스가 오히려 쿠팡맨의 발목을 잡게 된 격이다. 배송 건 당 수수료를 받는 간접고용 택배 기사와 달리 쿠팡맨들은 고정 급여를 받는다. 일반적으로 택배 업체가 성장하여 처리하는 물량이 많아지면 택배기사가 버는 돈도 자연스럽게 많아지는 구조인 반면에 쿠팡맨은 그저 노동 강도만 높아질 뿐이다. 쿠팡맨 사이의 업무 분배 량에 대한 갈등도 발생한다. 서로 동일한 급여를 받는데 왜 나한테만 많은 물량을 배분하냐며 항의하는 목소리가 높아졌다. 건당 임금을 받는 택배기사들이 더 많은 물량을 받기 위해 경쟁하는 모습과는 사뭇 다르다. 그러나 쿠팡맨들의

부정적인 의견에도 불구하고 쿠팡 고위 관계자들은 앞으로도 쿠팡이 배송 기사를 직접 고용하는 모델을 유지하는 것이 옳은 선택이라고 확신했다.

쿠팡은 매년 6000 억원 상당의 높은 고정비용으로 인해 발생하는 적자를 줄이고자 쿠팡맨에 대한 인건 비용을 조정하려 했다. 쿠팡맨 평가제도를 수정하여 안전보상비를 상대평가로 전환하였고, 이를 통해 실질적인 임금 인하를 유도하려 했다. 또한 쿠팡맨들에게 초과근무수당을 지급하지 않기 위해 퇴근시간을 조작했다는 의혹도 발생했다. 이에 쿠팡맨들은 “회사가 계속해서 비정규직 계약을 해지하고 노동자 과반 동의없이 취업규칙을 변경하며 임금을 삭감했다”며 ‘쿠팡사태대책위원회’를 조직해 정부에 탄원서를 제출하기도 했다.

## 쿠팡맨의 대규모 퇴사

2017 년 8 월, 극에 달한 쿠팡맨과 회사의 갈등은 결국 폭발하고 만다. 쿠팡맨들은 사내 제도운영에 반발하며 대규모 퇴사를 이행했고, 반 년동안 약 1,400 여 명이 쿠팡을 떠난 것으로 밝혀졌다. 이로 인해 쿠팡은 그간 공약했던 1 만 5000 명의 인력 확보는 커녕, 당장의 물류배송 인력조차 확보하지 못해 허덕이고 말았다.

쿠팡맨과의 불화가 깊어진 이유 근저에는 오직 수치 중심의 성과 우선 주의가 있었기 때문이다. 쿠팡맨 채용 목표 인원만을 강조하며 운영방법과 교육방법에 대한 구체적인 논의가 없었다. 인력을 선발한 이후, 내부 조직원과의 소통에 귀를 기울이는 노력보다는 현장 투입 중심의 실무 싸움이 쿠팡 제도 운영의 주를 이뤘다. 결국 쿠팡맨 운영의 근간이 되는 제도들은 깊은 토의 없이 실무 현장에서 발생하는 상황에 임기응변으로 대응하며 구성되었다. 보편적인 기업들의 경영 전략에 따르면 인적자원이나 비전 등에 대한 의사결정은 장기적인 관점으로 결정하는 반면, 쿠팡은 스타트업의 정신을 강조하며 지속적으로 혁신을 시도하였고 변화의 속도를 경쟁력으로 삼은 기업이었기 때문에 어쩌면 필연적으로 겪어야 했던 고통일 수 있다.

내부 조직에 대한 이해 없이 혁신을 추구하는 해외파 임원들의 실험 정신도 불화의 이유이다. 쿠팡맨의 사퇴 논란 당시 쿠팡의 HR 은 공식적으로 수장이 없는 상태였고, 비즈니스를 관장하는 나비드 베이세(Navid Veiseh) 수석 부사장이 HR 수장을 대행하고 있었다. 결국 실무를 전혀 파악하지 못하고 있는 수장이 결정한 정책과 비전이 쿠팡맨의 대규모 사퇴라는 큰 파문을 불러일으킨 것이다. 가장 큰 문제는 쿠팡맨의 인사문제가 반복적으로 발생하고 있다는 점이다. HR 과 실무자 간에 공유된 정보가 없어 현장의 쿠팡맨들은 수시로 혼란을 겪고 있음에도 정보 공유에 대한 문제가 개선되지 않았다. 인사제도에 대한 진지한 성찰 없이 속도에 급급한 성과주의 혁신이 낳은 결과였다. 반복적인 문제 발생으로 인해 점차 조직원들의 자발적인 회사에 대한 헌신은 사그러들고 말았다. 쿠팡에 대한 내부 조직원들의 신뢰 붕괴와 동기 상실이 발생했기 때문이다.

과거 쿠팡의 혁신은 직원들에게 비전을 알리고 공감을 이끌어내고자 했던 적극적 소통과 노력이 있었기에 가능한 것이었다. 지속적인 소통의 노력이 없다면 쿠팡의 특징인 로켓배송이나

쿠팡맨의 감성 서비스가 퇴색되고 기능이 상실되는 건 뻔한 이치다. 조직 운영과 전략적 대응의 실패로 쿠팡은 자신만의 무기를 잃어버린 상황이 됐다. 그럼에도 불구하고 쿠팡맨에 대한 일방적인 고강도 인력 구조조정을 강행하는 것은 과거의 행보와 달리 적자를 해결하고 성과를 추구하겠다는 회사의 새로운 목표를 달성하기 위한 것으로 파악된다.

## 손정의 회장의 투자 배경과 향후 전망

투자의 신으로 불리는 소프트뱅크의 손정의 회장은 지난 2015년 1조 1천억원이 넘는 돈을 쿠팡에 투자하였다. 그 이후 쿠팡은 산더미처럼 불어난 적자와 격화된 유통 경쟁 환경 탓에 끊임없는 위기설에 시달렸지만, 손정의 회장은 그 이후 3년이 지난 2018년 11월 또 한 번 2조 2천 500억원에 달하는 돈을 쿠팡에 투자하였다. 쿠팡은 이번 투자 유치로 대내외 불안 요소를 해소할 수 있을 것으로 보인다. 그렇다면 이러한 거대 자본들의 쿠팡 투자 계기는 무엇이며 쿠팡이 보이고 있는 잠재 성장 요소는 무엇일까?

*“김범석 대표가 보여준 거대한 비전과 리더십은 쿠팡을 한국 이커머스 시장의 리더이자 세계에서 가장 혁신적인 인터넷 기업 중 하나로 성장시켰다.*

*고객들에게 계속해서 더 많은 가치를 제공하고 있는 쿠팡과 손잡게 되어 자랑스럽다.”*

*-손정의 소프트뱅크 대표*

손정의 회장이 2018년 다시 한 번 투자를 유치하게 되었을 당시 했던 말이다. 손정의 회장이 쿠팡 다시 한 번 대규모 투자를 하게 된 가장 큰 이유 중 첫 번째는 쿠팡의 매출 성장세가 엄청나다라는 것이다. 쿠팡의 2017년 매출은 2조 6814억원으로 2014년 3485억보다 7.6배 성장했다. 그리고 쿠팡의 2018년도 매출은 약 5조원에 달할 것이라고 한다. 지난 해인 2017년보다 두 배 이상 성장한다는 얘긴데, 쿠팡 정도 규모의 회사 중 이와 같은 성장세를 보이는 회사는 없다. 손정의 회장이 이와 같은 성장세에 주목하고 있다고 볼 수 있다.

두 번째는 쿠팡이 고객의 새로운 니즈를 충족하기 위해 서비스 개발 및 개선에 노력을 기울였다는 점이다. 쿠팡의 김범석 대표는 입버릇처럼 “쿠팡없이 어떻게 살았을까?”라는 말을 고객들이 스스로 떠올릴 수 있도록 해야 한다고 말했다. 김범석 대표의 말 같이 쿠팡의 로켓배송이 고객들에게 생활이 되고 끊임없이 편리함을 전달해주어 쿠팡 없는 생활은 상상하기 어려울 정도의 만족을 주는 것이 중요하다는 것이다. 쿠팡은 재정이 악화된 상황에서도 로켓배송을 멈추지 않고 서비스 고도화와 연구개발을 지속했다. 쿠팡은 로켓배송 외에도 멤버십 서비스 ‘로켓와우클럽’, 신선식품을 새벽배송해주는 ‘로켓 프레시’, 식음료 사전주문 서비스 ‘쿠팡이즈’ 등 고객의 편의를 증진시킬 수 있는 새로운 서비스들에 도전하고 있다. 대규모 적자 상황에서도 끊임없이 고객의 삶을 획기적으로 편하게

만들 수 있는 기술 혁신을 위해 쉬지 않고 달려왔고 그러한 과정 속에서 고객들의 신뢰를 유지할 수 있었다.

마지막으로 쿠팡이 스스로를 '기술 회사'로 정의하고 있을 만큼 기술에 중점을 두는 기업이라는 점이다. 이러한 생각을 기반으로 쿠팡은 이커머스 기업으로 한정되는 것이 아니라 기술개발 및 실행을 지속적으로 하는 발전 가능성이 열려 있는 기업이 되었다. 쿠팡의 전 직원 중 약 40%가 개발자이며 서울, 베이징, 상하이, 실리콘밸리, 시애틀에 R&D 센터를 두고 있다.

쿠팡의 기술 중 첫 번째 예시는 클라우드이다. 쿠팡은 2017 년 전체 인프라를 클라우드로 이전하여 전체 서비스가 클라우드 상에서 제공한다. 그렇기 때문에 하룻밤 사이에 주문량이 두 배로 늘어나는 갑작스러운 증가에도 대응 가능하다.

두 번째는 쿠팡의 기술 기반 물류 인프라이다. 쿠팡은 밤 10 시에서 12 시 사이에 하루 주문의 1/3 정도가 몰린다고 한다. 400 만개의 로켓배송 상품을 자정이 다 되어가는 시간에 주문해도 다음날 오전 중으로 배송할 수 있다고 쿠팡 측은 자랑한다. 쿠팡은 그에 더해 랜덤스토우(Random Stow)라는 역량도 보유하고 있다. 각 상품별로 정해진 공간에 배치하던 기존의 물류시스템에서 벗어나 한정된 공간을 최대로 활용하는 방식이다. 각 상품의 입출고 시점을 예측한 데이터와 저마다 다른 400 만 종 상품의 사이즈, 주문된 상품을 피킹하는 인력의 동선 등을 모두 고려해 시스템이 각 상품의 배치 공간을 지정한다. 쿠팡 측은 "언뜻 무질서해 보이는 진열대 안에는 가장 효율적으로 물류 시스템을 움직이는 쿠팡의 자체 기술력과 고도의 알고리즘이 담겨있다"고 설명했다.

쿠팡은 고객의 니즈를 충족할 수 있는 기술 기업으로서의 역할을 다 하기 위해 계속해서 새로운 기술들을 개발하고 도입하고 있다. 이러한 과정들을 바탕으로 쿠팡은 단순히 온라인 상에서 물건을 판매하고 빠르게 배송해주는 것에 그치는 것이 아니라 계속해서 새로운 시도를 하고 발전해나가는 기술기업으로서 발돋움하고 있다. 이것이 바로 적자 문제가 계속되는 부정적인 재정적 지표에도 불구하고, 거대 자본들이 쿠팡의 가능성을 높게 평가하여 투자를 유치했던 이유다.

**<토론질문>**

1. 소셜커머스의 적자가 심화되는 상황에서, 쿠팡 티몬 위메프 3 사가 취했던 활로모색방안에 대해서 논하시오.

1-1) 당신이 당시 쿠팡의 임원이라면 로켓배송을 시행하는 것에 찬성했는지 반대했는지 논하시오.

1-2) 당시 상황에서 활로모색을 가장 잘한 것 같은 기업과 그 이유는 무엇인가?

2. 쿠팡이 로켓배송을 시행한 이후부터 보이는 조직 내부적인 문제에 대해 논하라.

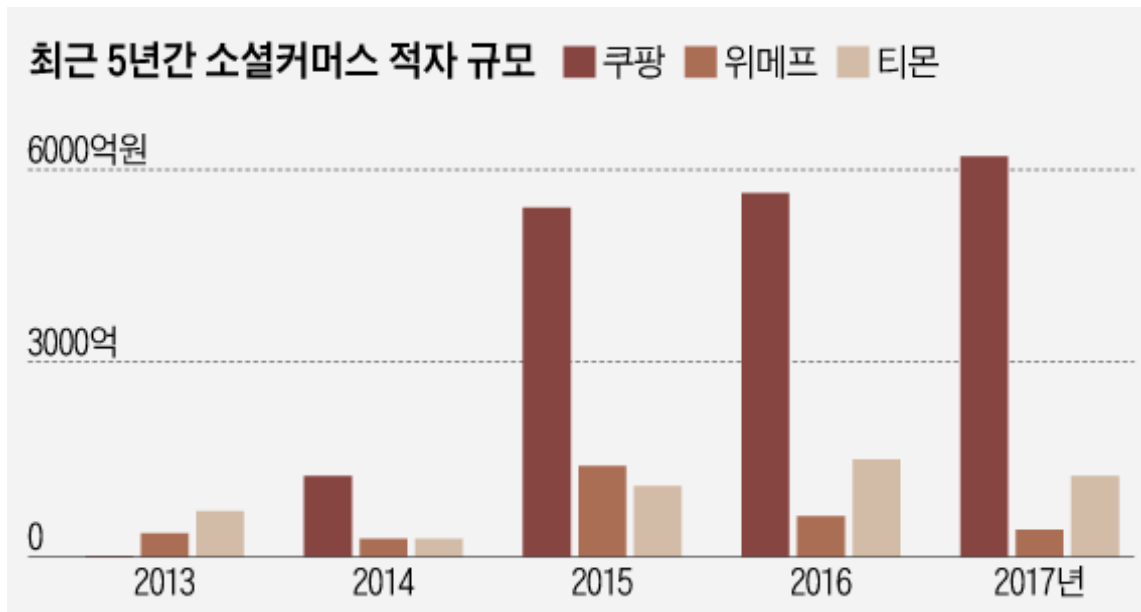
2-1) 조직내부의 문제는 무엇인지 생각해보고, 그 원인을 조직학습 개념과 연관지어 분석하시오.

2-2) 해당 문제에 대해 쿠팡은 어떻게 해결하여야 하는가?

3. 당신이 쿠팡의 이사회 임원이라면 곧 열리게 될 회의에서 앞으로 쿠팡의 사업방향에 대해 어떤 제안을 할 것 같은가?

## Appendix

[Exhibit 1] 2013 년-2017 년 소셜커머스 3 사 적자 규모



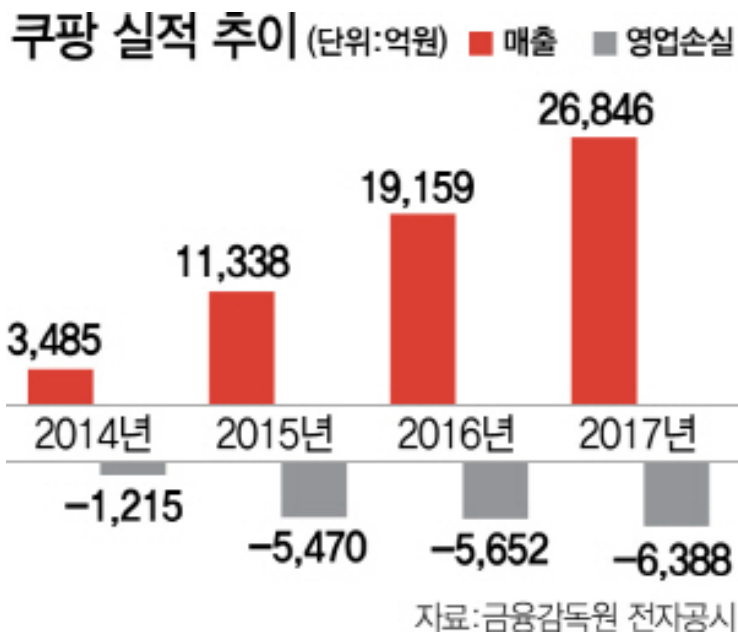
[Exhibit 2] 2013 년-2016 년 소셜커머스 3 사 매출 및 영업 손실대조

연도	coupang		위메프		TMON	
	매출	영업손실	매출	영업손실	매출	영업손실
2013	매출	1천464억원	매출	746억원	매출	1천148억원
	영업손실	42억원	영업손실	361억원	영업손실	708억원
2014	매출	3천485억원	매출	1천258억원	매출	1천575억원
	영업손실	1천215억원	영업손실	290억원	영업손실	246억원
2015	매출	1조1천337억원	매출	2천165억원	매출	1천958억원
	영업손실	5천470억원	영업손실	1천424억원	영업손실	1천419억원
2016	매출	1조9천억원	매출	3천691억원	매출	2천860억원
	영업손실	5천650억원	영업손실	636억원	영업손실	1천585억원

[Exhibit 3] 쿠팡 주요 투자 유입 내역

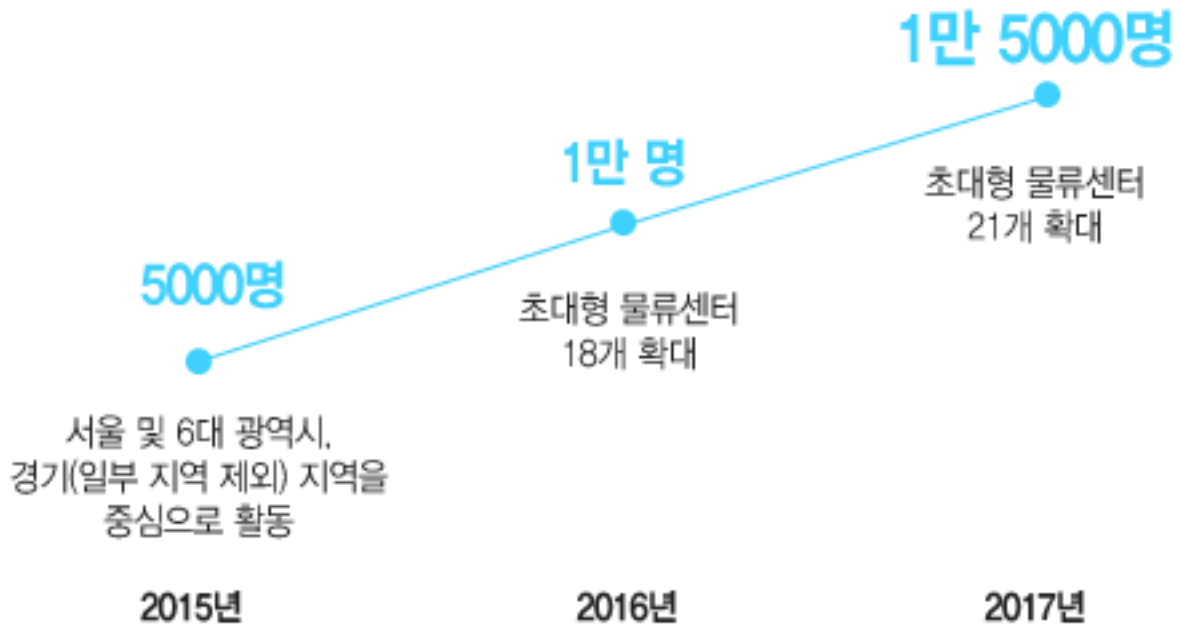
쿠팡의 투자 유치 내역		
2014년 5월	세쿼이아 캐피탈	1억달러
2014년 12월	글로벌 자산운용사 블랙록	3억달러
2015년 6월	일본 소프트뱅크	10억 달러
2018년 11월	소프트뱅크 비전펀드	20억 달러

[Exhibit 4] 2014년-2017년 쿠팡 실적 추이





[Exhibit 5] 2015 년 김범석 대표가 발표한 향후 2 년간 쿠팡맨 채용 계획



## 참고문헌

- 1) 김종민, 최선윤, "쿠팡, 물류담당 부사장 '경질'...'투자-운영 실패' 책임 물어", 뉴시스, 2017
- 2) 이광호, "[취재파일] 쿠팡 "계획된 적자"...변명 아닌 진짜로 만든 2 조 투자, SBS CNBC, 2018
- 3) 서은내, "쿠팡, 소통 부재가 아쉽다", the bell, 2018
- 4) 봉성창, "쿠팡 인건비 6454 억 미스터리 '외국인 임원 vs 쿠팡맨'", 비즈한국, 2018
- 5) 봉성창, "'아마존과 정글 사이' 쿠팡은 왜 외국인 임원의 무덤이 됐나", 비즈한국, 2018
- 6) 이수빈, "'감성배송' 흔들리는 쿠팡 ... "적자보다 더 큰 위기"', 한국경제, 2017
- 7) 김종민, "'쿠팡맨들 죽어나는데, 외국인 경영진은 도덕적 해이'...'쿠팡 본사 직원들 '분노'", 뉴시스, 2017
- 8) 엄지용, 로켓배송에 얽힌 쿠팡의 두 가지 비밀, 바이라인 네트워크, 2018
- 9) 김규민, 쿠팡, 경영 위기설 술술, 중소기업뉴스, 2017
- 10) 조은아, [Who Is ?] 김범석 쿠팡 대표이사, 비즈니스 포스트, 2018
- 11) 안옥희, 쿠팡맨 갈등 갈수록 '점입가경', 러브즈 뷰티, 2017
- 12) 손병우, 김범석 쿠팡 대표 "벤처의 핵심은 아이디어 아닌 사람", 조선 비즈, 2013
- 13) [내부자]나는 쿠팡과 작별했다, 단지 일보, 2017
- 14) 심재석, 손정의는 왜 쿠팡에 푹 빠졌을까? 지표로 보자, 비즈라인네트워크, 2018
- 15) 백봉삼, 쿠팡은 어떻게 손정의의 마음을 또 훔쳤나?, ZDNet Korea, 2018