

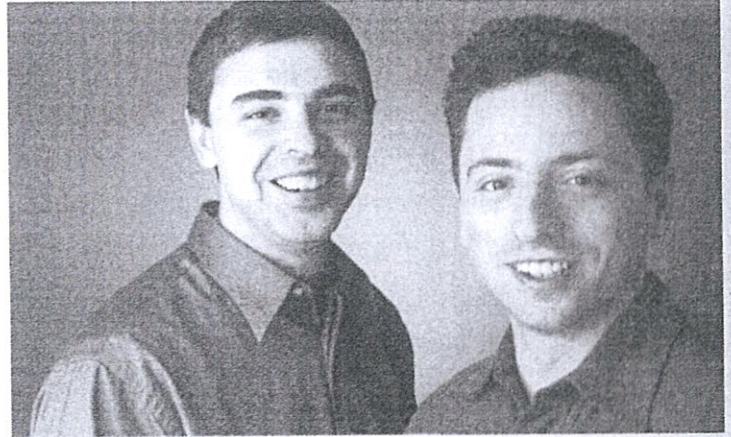
## 마 · 침 · 사 · 례 Google의 경쟁우위

1996년 스탠포드 대학의 박사과정 학생이던 Sergey Brin과 Larry Page는 웹에 존재하는 수많은 정보 중에 어떻게 특정 주제와 관련된 유용한 정보만을 추려낼 수 있을까를 고민했다. 그 당시에도 몇몇 검색기술과 검색엔진이 있긴 했지만, 유용한 웹사이트와 사소한 것을 구분하지 못했기 때문에 마음에 들지 않았다. Brin과 Page는 웹페이지에서 단어를 찾고 그 결과를 나열해 줄 뿐 아니라, 단어가 어떻게, 어디에 사용되는가와 그 페이지에 링크된 다른 사이트의 수를 고려한 검색엔진을 개발하기로 마음먹었다. 가장 유용한 웹페이지를 검색결과와 가장 앞에 등장시키기 위한 것이었다.

두 사람이 개발한 알고리즘에 따른 최초의 검색엔진은 BackRub이라는 것이었다. 스탠포드 대학 컴퓨터공학과와 다른 학생들은 이 엔진에 열광했다. 그러던 중 스탠포드 대학 출신인 Yahoo!의 창업자 David Filo를 만났고, 그는 새로운 회사를 창업하라고 권유했다.

1998년 Google의 베타버전이 탄생했고 수개월간 매일 10,000건이 넘는 검색명령을 소화해냈다. 이 순간부터 눈부신 성장이 시작되었다. 2000년 12월이 되자 구글의 검색대상 웹페이지는 13억 개를 넘어섰고, 하루 6천만 건이 넘는 검색요청을 소화해냈다. 2004년이 되자 검색대상이 40억 개를 넘어섰고, 하루 검색건수는 3억 건을 넘게 되었다. 구글의 기술은 급속도로 확산되었고, Yahoo!와 AOL 같은 주요 포털업체에서 구글의 검색엔진기술을 사용하기 시작했다. 2003년 약 75%의 검색이 구글에 의해 이루어졌다는 통계도 있다. 그러나 구글이 1990년대 많은 인터넷업체들과 다른 가장 큰 점은 구글이 실제로 수익을 창출했다는 것이다. 2003년 구글은 9억 7천만 달러의 매출과 1억 달러의 순이익을 달성했다. 2004년에는 매출액 31억 9천만 달러, 순이익 3억 9천만 달러를 달성했다.

구글이 수익을 창출한 방법은 사용자들이 검색창에 특정 단어를 광고주에게 판매한 것이다. 특정 단



구글의 주역들 Sergey Brin과 Larry Page는 온라인 사업에 있어 세계에서 가장 거대하고 수익성 높은 기업을 만들어냈다.

를 들면, 디지털카메라)에 대해 가장 높은 가격을 제시한 광고주가 스폰서링크의 맨 앞에 등장하도록 하였다. 구글은 검색결과와 스폰서링크를 분리하여 페이지에 보여 주었다. 광고주들은 사용자가 실제로 링크를 클릭하면 비용을 지불하게 된다. 구글은 특정 단어에 대한 가격을 결정하기 위해 자동입찰프로세스를 활용했다. 이 시스템에서 1센트라도 높은 가격을 제시하면 스폰서 링크에서 다른 광고주보다 앞에 등장하게 된다.

2004년 8월 구글은 주식시장 상장을 통해 15억 달러가 넘는 자금을 조달했다. 구글은 확보된 막대한 현금으로 검색엔진사업의 주도권을 강화하려 하였다. 그러나 경쟁자들이 구글을 가만히 지켜보고만 있지는 않았다. 2003년 Yahoo!는 구글의 경쟁자인 Overture Services를 15억 달러에 인수했고, 2004년 자신의 사이트의 검색엔진을 Overture의 기술에 기반한 것으로 교체했다. 마이크로소프트도 Microsoft Office, Longhorn, Windows 등 자신의 소프트웨어에 내장하기 위해 검색엔진기술 개발을 시작했다.

2. 고객과 광고주에게 구글이 창출하여 제공하는 가치는 무

엇인가? 이러한 가치는 수익성과 수익의 성장으로 측정  
되는 우월한 성과와 어떤 관련이 있는가?

적으로 앞설 수 있을까?

3. 구글의 경쟁우위의 원천은 무엇인가? 경쟁자의 모방으  
로부터 얼마나 안전한가? 구글은 어떻게 경쟁자를 지속

le