



## PayPal: Creating Innovation to Become '1'

본 케이스의 일부 내용은 당시 이베이(eBay)와 페이팔(PayPal)의 상황을 전달하기 위하여 이베이와 페이팔, 그리고 당시 이베이의 최고 경영자인 존 도나호(John Donahoe)와 페이팔 창업자인 피터 툴(Peter Thiel)에 대한 조사를 바탕으로 재구성하였습니다.

*페이팔(PayPal)이라는 보석이 이베이(eBay)에 가려져 진가를 발휘하지 못한다.*

2014년 6월의 어느 날, 캘리포니아 주 산 호세 위치한 이베이 사무실에는 바깥의 뜨거운 햇살과는 다르게 무거운 적막이 흐르고 있었다. 이베이의 최고 경영자인 존 도나호(John Donahoe)는 집무실에 앉아서 테이블 위에 올려진 커피만 쳐다보고 있었다. 그는 딱히 말이 없었다. 하지만 머리 속으로는 계속해서 저 말을 생각하고 있었다. 아무리 생각을 해봐도 도나호는 이베이와 페이팔이 함께 가야만 이러한 빠르게 변화하는 전자상거래, 그리고 온라인 결제시스템 시장에서 다 가울 수 많은 경쟁자들을 이길 수 있을 것만 같았다. 이사진들도 그와 같은 생각을 하고 있었고, 시장의 상황도 매우 긍정적이었다. 현재 사업이 순탄하게 잘 이루어지고 있는 과정에서 두 회사가 나뉘지는 것은 상상을 할 수 없었다.

그러나 칼 아이칸<sup>2</sup>(Carl Ichan)은 계속해서 압박을 주고 있었다. 지난 1월 22일, 아이칸은 이베이의 지분 0.82%를 추가적으로 사들이고, 이사회에 자신의 측근 두 명을 추가적으로 앉혔다. 그리고 그는 이사회를 통해서 이베이의 주식이 저평가되어 있다면서, "페이팔은 보석이다. 이베이가 그 가치를 덮고 있다"는 말을 하며 페이팔 분사를 요구했다. 아이칸은 페이팔을 따로 독립시키기만 해도 자체적인 성장세 때문에 큰 부가가치를 얻을 수 있을 수 있다면서 이사진과 경영진을 압

---

<sup>1</sup> 본 사례연구는 2015년 가을학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 이무원 교수의 지도하에 김강원, 김세현, 양혜인, 이형민, 정길재가 작성했다. 저작권은 저자에게 있음.

<sup>2</sup> 칼 아이칸은 '기업사냥꾼'이라는 애칭으로 불리우던 월스트리트(Wall St.)의 대표적인 주주행동주의 진영의 투자자로, 2014년 9월 당시 이베이의 전체 주식 중 3,000만 주(2.5%)의 지분을 가진 6번째 대주주였다.

박하기 시작했다. 심지어 지난 4월에는 위임장 투쟁<sup>3</sup>을 해서라도 자신의 뜻을 실현하겠다고 말하며 실질적인 행동으로 옮길 준비를 하기도 했었다. 도나호와 페이팔 최고 경영자인 데이비드 마커스(David Marcus)는 그러한 위임장 투쟁을 하려던 아이칸에게 이베이와 페이팔의 성장, 그리고 주주들에게 지속 가능한 가치를 제공하기 위해서 노력을 하겠다는 말을 하고 이사회에서 그가 주장한 안건에 대해서 계속해서 논의를 진행하겠다는 약속을 하면서 위임장 투쟁을 막아냈다.

그로부터 두 달이 흐른 지금, 많은 이야기가 오고 갔지만 문제는 해결되지 않았다. 만약에 페이팔이 독립을 한다면 훨씬 더 큰 위험에 직면해서 기업 상황이 악화될 것 같았다. 도나호는 컨피니티를 설립했던 피터 툴(Peter Thiel)이 1999년 당시에 엑스닷컴(X.com)과 합병을 결정하던 장면을 떠올리며 이야기를 시작했다. 그 두 회사는 같은 시장 내에서 서로 엄청난 시너지를 제공해서 큰 성공을 거두었고, 그 후 이베이와 페이팔도 합병을 통해서 서로에게 도움을 주면서 성장해왔다. 이러한 성공의 역사를 지켜봐 온 사람으로서 자신의 생각이 틀리지 않다고 생각을 하면서도, 아이칸의 말과 시시각각 변하는 경영 환경을 무시할 수는 없었다. 이 문제에 대해서 아이칸뿐만 아니라 시장도 그들의 답을 기다리고 있었다. 다가오는 연례 전략 회의에서는 이 문제에 대한 경영진과 이사진의 생각이 나타나야만 했다. 그는 수화기를 들어서 다른 경영진들에게 전화를 걸어서 경영진 미팅을 소집했고, 이어서 비서에게 3일 뒤 이사진과의 만남을 잡아달라고 부탁했다.

## 페이팔의 탄생, 0에서 1로의 신화의 시작

### 페이팔의 창업자, 피터 툴

피터 툴은 독일 태생의 미국인으로, 스탠퍼드 대학교에서 철학을 전공하였지만, 이후 진로를 바꿔 대학원에서는 법학을 전공한다. 그는 국가의 법적 규제가 자유로운 사상을 억압한다는 주장을 펼치는 자유 시장의 옹호자였다. 그는 대학 재학 시절, 뜻 있는 친구들과 함께 대학 신문 '스탠포드 리뷰'를 창간해 편집장으로 일하기도 했고, 전 미 교육부 장관인 윌리엄 버넷의 강연 라이터(Speech Writer)로 일하기도 한다. 누구보다 치열하게 학부, 로스쿨에서의 경쟁을 마친 그는, 연방 항소법원에서 일한 1년 간의 경험을 토대로 케네디 대법관, 스캘리아 대법관의 보좌직에 지원하게 된다. 그러나 그는 결국 최종 면접에서 탈락했고, 대신 뉴욕의 한 법률 사무소에서 변호사로 재직하게 된다. 하지만 이 생활 역시 오래가지 못하였고, 그는 변호사 생활이 자신의 적성에 맞지 않다고 판단하여, 만 7개월 만에 진로를 바꿀 것을 결심한다.

---

<sup>3</sup> 위임장 투쟁(Proxy Fight)는 기업의 대주주가 자신의 의사를 주주총회에서 관철시키고자, 일정량 이상의 투표권을 획득을 위해 소액주주가 보유하고 있는 투표권에 대해 프리미엄을 지불하고 투표권을 위임 받아 주주총회에서의 자신의 발언권을 확보하려는 행동을 말한다.

훗날 피터 틸은 이렇게 회고한다.

페이팔을 설립해서 팔고 난 후 2004년에 저는 옛 친구 한 명을 마주했습니다. 제가 대법관에 지원할 당시 그 준비 과정을 도와주었던 친구였죠. 그 친구는 활짝 웃으며 이렇게 물었습니다. “어때, 피터? 보좌관이 안 돼서 정말 기쁘지 않아?”라고 말이죠. 이제 결과를 다 알고 나서 생각해 보면, 저희 둘 다 제가 최종 경쟁에서 탈락한 게 오히려 잘 된 일임을 압니다. 만약 대법원에서 일하게 되었다면 저는 아마 사건 조서를 쓰거나 남의 사업 계획서의 초안을 쓰면서 평생을 보냈을 것이고, 새로운 것은 아무것도 만들어 내지 못했을 겁니다. 얼마나 달라졌을지는 말하기 어렵겠지만, 그 기회비용만큼은 어마어마했습니다.

이후 그는 크레딧 스위스(Credit Suisse)에서 파생 상품 트레이더로서의 생활을 시작하게 된다. 이 기간 동안 그는 금융 자본주의의 생리를 어느 정도 파악하게 되었고, 3년 간 경험을 쌓은 후 독립을 결심한다. 1996년 피터 틸은 주변인들로부터 100만 달러를 모집해 ‘틸 캐피탈(Thiel Capital)’이라는 헤지 펀드 회사를 차리게 되었고, 1998년 모교 스탠퍼드 대학에서 여름학기 강의 맡게 된다. 이 강의의 제목은 ‘화폐 시장의 글로벌 개방과 정치적 자유의 관계’였는데, 당시 피터 틸은 신출내기 강사였기에 인기가 없었고 수강생은 겨우 6명에 불과했다. 그러나 이 수업은 훗날 페이팔을 만든 두 공동창업자가 만나게 된 역사적인 계기가 된다.

### **페이팔의 공동 창업자, 맥스 레브친(Max Levchin)**

맥스 레브친은 1975년 우크라이나 키예프 태생이다. 그는 체르노빌 원전 폭발 사고를 피해 16세에 미국 시카고에 정착했다. 그는 새로운 시작을 기념하며 중고 컴퓨터를 선물 받게 되고, 이후 그가 일리노이 공대에서 컴퓨터 공학을 전공하는 계기가 된다. 맥스 레브친은 창업에 매우 관심이 많았다. 이미 대학교 재학 시절에 세 번의 창업을 하였고, 이 중 자동차 마케팅 툴 ‘넷메리디언 소프트웨어’를 Microsoft에 매각하기도 한다.

그는 더 큰 무대인 실리콘밸리에 가서 보다 제대로 된 창업을 하고 싶었다. 특히 기존에 그는 보안에 관심이 많았기에, 1998년 당시 유행하던 팜 파일럿(Palm Pilot) 등의 휴대용 컴퓨터에 암호화된 정보를 저장하는 필드링크(Fieldlink)라는 보안 서비스 아이디어를 사업화하고 싶어 했다. 대학 동기인 유대인 루크 노섹이 실리콘밸리에서 피터 틸로부터 투자를 받자 레브친도 틸을 찾아가기로 마음먹고, 그에게 필드링크에 대한 의견을 구한다.

피터 틸은 이 아이디어에 대해 관심을 보인다. 심지어 필드링크에 대해 자신의 헤지 펀드를 통해 몇 십만 달러 수준의 투자를 할 수 있을 수준이라 평한다. 이에 고무된 레브친은 곧장 자신의 회사를 설립한다. 하지만 이내 마땅한 CEO를 찾을 수 없어 난관에 봉착한다. 그는 피터 틸을 다시 찾아간다.

투자해준다니 고맙지만, 이 회사를 운영할 사람이 없어요. 저는 코드를 짜는 게 좋습니다. 전 코드를 작성하고, 코딩할 수 있는 새로운 사람들을 찾는 일만 하고 싶어요.

이에 피터 틸은 이렇게 대답한다.

음... 레브친... 제가 당신 회사의 CEO가 될 수 있을 것 같은데요?

### 컨피니티(Confinity)의 설립과 페이팔의 등장

그렇게 해서 1998년 12월, 기업용 보안 업체 컨피니티가 설립된다. 피터 틸은 CEO로 경영을 맡고, 레브친은 최고기술책임자(CTO)로 기술을 담당했다. 그들의 첫 제품은 16Mhz 밖에 되지 않는 프로세스를 가진 휴대용 컴퓨터 팜 파일럿(Palm Pilot)에 정보를 안전하게 저장할 수 있는 소프트웨어였다. 피터 틸과 맥스 레브친은 팜 파일럿과 같은 모바일 기기가 곧 미국 기업들 사이에서 큰 인기를 끌게 될 것이고, 그렇게 되면 그들의 소프트웨어가 기업의 민감한 정보를 안전하게 저장하는 데 활용될 것이라 기대했다.

하지만 그런 일은 일어나지 않았다. 기업들이 모바일 기기를 도입하는 속도는 그들의 예상보다 훨씬 느렸다. 유일한 사용자는 이 서비스에 대한 소개 기사를 작성하는 몇몇 기자들이 전부였다. 그러나 기자들은 이 상품을 1998년 최악의 비즈니스 아이디어 10선 중 하나로 선정한다. 당시 팜파일럿은 대중들에게 그저 낯설었다. 그들은 아이디어를 바꾸고, 또 바꿔갔다. 기업 대신 일반 소비자들이 암호나 신용 카드 번호와 같은 중요한 정보를 팜 파일럿에 저장할 수 있도록 새로운 소프트웨어를 만들었고, 차츰 여기에 돈을 직접 저장할 수도 있겠다는 생각에 다다랐다.

그들은 이메일(e-mail)이 사용화되고 있다는 점에 주목한다. 이에 이메일을 통해 대금을 결제하는 방법을 찾아보기로 한다. 이들은 상대방 이메일 주소만 알면 송금할 수 있는 서비스를 최초로 개발한다. 이런 컨피니티의 서비스는 중앙집권적 정부 제도를 반대하는 피터 틸의 개인적 이상과도 정확히 일치했다. 사람들에게 편리하고 안전한 온라인 계좌를 제공해 특히 개도국 국민들이 환율에 얽매이지 않고 다양한 종류의 화폐를 사용할 수 있도록 하자는 것이다. 이런 컨피니티의 송금 방식은 매우 혁신적이었다. 한번만 신용카드 정보를 입력해 놓으면 언제든지 이메일을 활용하여 송금할 수 있었다. 피터 틸은 이 서비스의 이름을 페이팔이라고 부르기로 했다.

### 다가오는 버블, 그리고 경쟁자들의 등장

1999년 가을, 그들이 출시한 이메일 결제 상품은 성공적으로 운영되고 있었다. 누구든지 손쉽게 웹사이트에 로그인해서 손쉽게 돈을 이체할 수 있었다. 그들은 이를 토대로 실리콘밸리의

투자자들에게 약 \$4.5 million(약 50억 원)의 투자를 유치한다. 톨은 투자 받은 돈으로 능력 있는 사람들을 모으기 시작했다. 기준은 하나였다. 같이 즐겁게 팀을 이루어 일할 수 있는 사람이라야 했다. 그는 단결력을 가장 중시했다. 이를 위해 리드 호프만, 데이드 삭스, 키스 라보아, 로엘로프 보다 등 대학 시절의 친구들 중 똑똑한 사람들을 빠르게 합류시켰다.

하지만 이 서비스가 소문이 나자 빠르게 경쟁사가 나타났다. 이베이는 빌포인트(BillPoint)를 내놓았고, 엘론 머스크(Elon Musk)는 엑스닷컴(X.com)을 출시했다. 특히 엑스닷컴은 사실상 톨과 레브친의 서비스를 그대로 본떠 만들었다고 해도 될 정도로 송금 방식이 컨피니티와 똑같았다.

이에 컨피니티는 신규 가입자에게는 무조건 10달러를 지급하고, 친구를 한 명 소개할 때마다 10달러를 추가로 지급했다. 피터 톨은 이렇게 회고한다.

좋은 서비스를 만들었지만, 아쉽게도 고객이 기대하는 만큼 늘지 않았습니다. 그러다 보니 성장은 더뎠고, 회사에는 비용만 쌓여가고 있었습니다. 우리의 서비스가 제대로 성공하려면 최소 100만 명 이상의 사용자를 끌어들여야 할 것으로 추산되던 상황이었어요. 광고는 들이는 돈에 비해 효과가 턱없이 적었고, 대형 은행과의 계약은 성사될 듯싶다가도 계속 무산되기 일쑤였습니다. 결국 우리는 회원 가입을 하는 사람들에게 돈을 추가로 결정했습니다.

이런 파격적인 프로모션을 통해 그들은 수십만 명의 신규 고객을 기하급수적으로 성장했다. 그러나 이 같은 고객 유치 전략은 그 자체로 유지가 불가능한 전략이었다. 고객이 되어주는 조건으로 돈을 지급한다는 것은 다시 말해 비용 구조의 기하급수적 성장을 의미했기 때문이다. 그러나 피터 톨은 자신들의 어마어마한 비용 부담이 충분히 가능한 전략이라 주장했다. 그에게는 대규모 사용자 기반을 확보하고 나면, 고객들의 거래에 약간의 수수료를 부과할 수 있을 것이라는 확고한 믿음이 있었다.

우리는 목표를 이루기 위해서는 자금이 추가로 필요할 것이라는 걸 알고 있었지만, 곧 인터넷 열풍이 사그라질 것이라는 사실도 알고 있었습니다. 곧 다가올 붕괴 사태에도 우리 회사가 살아남을 만큼 투자자들이 우리에게 깊은 신뢰를 보여줄 것 같지 않았어요. 우리는 자금을 모집할 수 있을 때 무리해서라도 재빨리 움직이려 했던 겁니다.

실제로 당시의 닷컴 열풍은 실리콘밸리에 불어온 골드러시였다. 1998년 9월부터 2000년 3월까지 고작 18개월의 기간 동안, 수많은 IT 관련 벤처 기업 혹은 기존 IT 기업들의 주가는 폭등하였다. 인터넷 경제는 글로벌화로 대두되는 세계 경제 상황의 격변 속에서 가장 주목 받는, 미래의 유일한 먹거리였다. 미래의 실리콘밸리 어디를 가나 돈이 널려 있었고, 끊임 없이 과열되었고, 수상쩍은 사람들이 그 열풍을 뒤쫓고 있는 경우도 허다했다. 매주 수십 개의 신생 벤처기업들이 누가 더 많은 돈을 쓰나 경쟁하는 것인 양 호화로운 출범 파티를 개최하였다.

모든 사람들은 이 열풍이 지속되리라고 믿고 있었다. 이름 뒤에 닷컴(.com)만 붙어도 기업 가치가 2배가 되는 상황에서 이를 이성적으로 판단할 수 있는 사람들을 없었다. 기술 낙관론이 온 나라에 퍼져있었고, 미래 계획을 세우는 것도 최소 3년 앞을 바라보며 가치를 측정하고 있었다. 연주가 나오면 춤을 추는 것이 당연하다는 생각에 모두들 춤을 추었지만, 언젠가는 그 곡이 끝난다는 사실은 아무도 생각하지 않고 있는 것 같았다. 아무리 긴 연주곡도 금방 끝이 다가오듯이, 사람들은 느낄 수 없었지만 풍요로운 희망의 시대에도 끝은 다가오고 있었다. 피터 틸은 그 끝을 맞이하기 위한 준비를 시작한다.

### 엘론 머스크의 엑스닷컴, 그리고 합병

엘론 머스크는 남아공 태생으로 개발자 겸 투자자다. 그는 1995년 인터넷을 잘 모르는 사람들에게 온라인에서 창업할 수 있는 방법을 알려주는 서비스를 제공하는 컨셉의 웹 소프트웨어 회사인 'Zip2'를 설립하고, 이 회사를 1999년 컴팩(Compaq)에게 2200만 달러에 팔았다. 엘론 머스크는 백만장자가 된 나이가 겨우 28세라는 것과, 그의 첫 번째 스타트업 성공이 박사학위를 받기 위해서 스탠퍼드대학교 대학원에 입학했다가 이를 만에 돌연 중퇴한 결단에서 나왔다는 사실 때문에 유명세를 타기 시작했다. 이렇게 회사를 정리하고 다른 사업을 생각하는 과정에서, 머스크는 '미래의 금융은 모두 온라인에서 이뤄질 것'이라는 믿음을 가지고 온라인 금융 시장에 들어가야겠다고 생각했다. 그래서 1999년 3월, 그는 Zip2를 매각하는 과정에서 생긴 자금 중 천만 달러(US\$ 10 million)를 투자해서 인터넷 전자상거래 서비스 회사이자 인터넷 은행인 엑스닷컴을 설립했다. 엘론 머스크는 이메일을 활용해 현금을 교환하는 서비스를 엑스닷컴의 기본 사업 내용으로 잡고 보안 기술 개발에도 직접 관여했다. 또한 이러한 보안 기술을 바탕으로 단순 송금뿐만 아니라 다른 온라인 बैं킹 기술도 함께 개발하기 위해서 노력을 했다.

그러나 이미 시장에는 피터 틸과 맥스 레브친의 컨피니티가 자리잡고 있었다. 컨피니티는 시장의 초기 진입자로서 시장 선점자의 우위를 가지고 다양한 프로모션을 통해서 가입자를 늘리고 있었다. 2000년 2월에는 컨피니티의 총 가입자가 19만 명이 넘고, 매일 9천 명 정도의 신규 가입자가 생기고 있었다. 이는 엑스닷컴에게 엄청난 걸림돌로 다가왔다.

이를 틸과 레브친도 충분히 인지하고 있었다. 틸은 자신의 서비스가 독점적이길 바랐다. 하지만 엑스닷컴이라는 강력한 경쟁자가 존재하는 이상, 그의 바람은 실현되기 어려웠다. 결국 파격적인 프로모션도 엑스닷컴을 도태시키고 독점적 위치를 구축하기 위함이었지만, 오히려 그들의 경쟁만 심화될 뿐이었다. 하지만 앞으로 더 얼마나 더 큰 비용이 발생할 지 가늠하기 힘들었다. 그는 깊은 고민 끝에 그는 엑스닷컴을 무찔러 없앤다는 전략을 수정하기로 결심한다.

이렇게 경쟁만 계속하다가 결국 두 기업 모두 망할 것이라 판단한 엘론 머스크와 피터 틸은 결국 2000년 3월, 엑스닷컴이 컨피니티를 50:50으로 인수 합병을하기로 합의를 하고, 인튜이

트(Intuit)<sup>4</sup>에서 빌 해리스(Bill Harris)를 최고 경영자로 영입하면서 짧다면 짧고 길면 길 수 있는 경쟁 기간의 마침표를 찍었다. 둘의 합병으로 인해서 합병된 엑스닷컴은 온라인 금융 시장에서 독점적 권한을 누려 많은 투자금을 얻을 수 있었다.

그리고 놀랍게도, 이들이 합병되고 투자금을 무사히 받은 직후인 2000년 3월 중순, 나스닥(NASDAQ)은 5,048포인트로 정점을 찍고 급락해서 4월 중순에는 3,321포인트가 되고, 계속해서 하향곡선을 그리기 시작했다. 닷컴버블이 붕괴가 되기 직전에 수혜의 막차를 탄 것이었다.

다른 사람들과 다르다는 것은 다수의 생각에 반대하는 것이 아니라 스스로 생각하는 것입니다. 저희들을 그때 우리끼리 생각을 하면서 남들과는 조금은 다르게 시대의 흐름을 보려했던 것이었습니다.

틸과 레브친은 그때를 회상하며 말했다. 그들은 연주가 끝나는 시점에 정확하게 춤을 완성하고 박수갈채를 받으며 새로운 무대로 넘어갈 수 있었던 것이다.

## 합병, 그 흑과 백

합병의 결과는 엘론 머스크와 피터 틸이 기대했던 대로였다. 새로운 시장에서 같은 상품을 가지고 치열하게 경쟁하던 두 기업이 합쳐지자 시장점유율은 점점 늘어만 갔다. 그리고 사용한 사람들이 편리함을 스스로 주변인에게 전파해서 페이팔을 사용하려는 소비자들도 많아졌다. 닷컴버블의 실체가 드러나면서 수많은 벤처기업들이 몰락해가는 상황 속에서도 두 기업은 안정적인 성장세를 보였다. 많은 벤처들이 무너지는 닷컴버블 속에서도 살아남았기 때문에 합병된 엑스닷컴은 걱정 없이 성장세만 이어나가면 되는 듯했다. 하지만 이러한 기업의 실적에도 불구하고 조직 내부에서는 공공연하게 갈등이 고조되고 있었다.

합병 전부터 갈등의 싹은 보이고 있었다. 엑스닷컴과 컴피니티의 합병 때 자존심 싸움은 치열했었다. 엘론 머스크는 이때의 상황에 대해서 이렇게 회고한다.

저와 틸 모두 강한사람이었습니다. 서로가 서로를 충분히 이길 수 있을 것이라고 생각했고, 그렇기 때문에 합치는 상황에서도 지고싶지 않았어요. 그래서 저희는 가장 중요한 합병 최종 계약을 처리할 때 두 회사의 정확히 중간 지점에 있는 카페로 갔습니다. 서로 웃으면서 서명을 했지만 그때도 계속해서 긴장감이 돌고 있었어요. 저는 그 긴장감이 부정적이라고 생각은 안했지만, 피터의 생각은 어땠는지 모르겠네요!

<sup>4</sup> Intuit는 소규모 기업, 혹은 개인 전용 재무/회계/세무 등을 담당해주는 프로그램을 판매하는 회사이다.

이렇게 시작부터 만연하던 경쟁심과 자존심 때문에, 합병 이후에도 경영진은 물론 개발팀 내에서도 대립의 분위기가 가득했다. 특히 합병된 엑스닷컴의 최고경영자였던 해리스와 팀은 합병 초반부터 경영의 방향성과 관련해 언쟁을 벌였다. 해리스는 페이팔 서비스가 큰 성공을 거두지 못할 것이라고 생각했다. 그래서 합병된 후에는 지금과 다른 새로운 것을 만들어야 한다고 계속해서 주장했다. 반면 피터 팀은 페이팔이 여전히 미래에 거대한 성공을 불러올 것이라고 생각하고 있었고, 엘론 머스크도 새로운 파트너 팀을 지지했다. 경영진 사이에서의 갈등이 깊어만 가며 의견의 차이를 좁히지 못하던 중, 팀은 해리스가 25,000달러의 정치 헌금이 무단으로 집행되었음을 알게 된다. 이 사건이 기폭제가 되어 대립은 극한으로 치닫게 되고, 팀은 해리스의 사임을 결정하게 된다. 이사회는 합병 후 두 달만에 해리스를 해고하며, 새로운 CEO로 머스크를 지명한다.

경영진이 바뀐다고 갈등이 종식되지는 않았다. 가장 유명한, 그리고 흥미로운 갈등은 서비스에 대한 명명과 관련한 것이다. 레브친은 그 상황을 아직도 끔찍한 순간이라고 회고한다.

엘론 머스크는 최고경영자가 되고나서 가장 먼저 회사의 서비스명을 바꾸자고 했어요. 그는 엑스닷컴이라는 이름이 너무 맘에 들었는지 페이팔 서비스마저도 엑스닷컴으로 부르자고 하더군요. 저와 팀 멤버들은 “엘론, 그 이름이 나쁘다는 것은 아니지만 고객들 중에서 이것이 포르노 사이트냐고 이야기하는 경우가 많아요. 대체 엑스닷컴이 뭘 하는 곳인지 모르겠다는 곳도 많은데 그렇게는 절대 못해요”라고 이야기 했죠. 그럴때마다 머스크는 “이봐 맥스, 어차피 본질은 변하지 않아. 그리고 우리 이미 엑스닷컴으로도 충분히 성공을 거두고 있어. 나는 궁극적으로 우리가 더 큰 꿈을 품은 듯한 이미지를 강조하고 싶단 말이야” 라고 했었죠. 정말 그럴 때마다 얼마나 끔찍했는지 몰라요.

이렇게 이름을 가지고 맞선 싸움에서 머스크는 패배한다. 그 스스로도 페이팔의 서비스가 중요하다고 생각했고, 기존 고객들의 혼란을 야기하는 것은 좋지 않다고 판단해서 결국 2001년에는 회사명 자체도 페이팔로 변경하였다.

이름도 이름이지만, 가장 중요한 개발 현장에서 의견의 대립은 좀처럼 사그라들지 않았다. 어떤 운영체제를 사용할 것 인지와 관련하여 개발팀은 크게 ‘윈도NT’ 체제를 사용해야 한다는 머스크 중심의 윈도우파, ‘유닉스’ 체제를 사용해야 한다는 레브친 중심의 유닉스파로 나뉘었다. 두 집단은 의견의 차이를 좀처럼 좁히지 못했다. 뚜렷한 이유가 있는 것은 아니었다. 대다수는 단지 자신의 동료들이 옹호하기 때문에 해당 입장을 고집하였다. 이렇게 대립이 팽팽한 상황에서 레브친은 당시 해커들의 신용카드 사기 문제에도 주목을 했다. 그는 신용카드 사기 문제야말로 빠른 시일 내로 해결해야 할 중요한 문제이기 때문에, 머스크와 부차적인 논쟁을 할 틈이 없다고 이사회를 설득한다. 결국 머스크가 호주로 휴가를 떠난 사이에 레브친은 이사회를 통해 머스크를 해고하기에 이르며 피터 팀이 다시 최고경영자로서 페이팔에 돌아오게 된다.

이것이 바로 휴가의 문제점이지요.

엘론 머스크는 진지한 표정으로 이때의 과정에 대해서 자조섞인 농담을 했다.

### 위기를 기회로: 혁신을 통하여

합병 직후, 자꾸만 격해지는 조직적 충돌에서 그들의 관심사를 통합할 수밖에 있었던 것은 바로 이 신용카드 사기 문제였다. 페이팔은 빠르게 성장하는 와중에도 전자 거래의 허점을 악용한 해커들의 사기 문제로 골머리를 앓고 있었다. 일 분에 수천 건에 이르는 거래를 처리했기 때문에 직원들이 그 거래들을 하나하나 감시하고 있을 수 없었다. 점점 그 규모가 커지고 있어 매 달 천 만 달러가 넘는 손실을 입기에 이르렀고, 머스크는 당장의 급한 불을 끄기 위해 수학자 출신으로 팀을 구성한다. 그들은 우선 방어용 소프트웨어를 개발했지만, 사기꾼들은 교묘하게 수법을 바꾸어 사기를 이어갔다. 이후 페이팔은 Gausebeck-Levchin Test 방식을 고안해내어 단순하지만 확실하게 봇(bot, 원거리 해킹 툴)을 사람과 구별해낼 수 있게 된다. 이 방식은 요즘에도 흔히 접할 수 있는 것으로, 숫자 이미지에 선을 그어 진짜 사람만이 그 숫자를 판별할 수 있게 한 방식이다. 당시에 획기적이었던 이 방법은 간단하지만 매우 강력했다. 수많은 경쟁자들이 이 문제를 해결하지 못하여 사업을 접었지만, 페이팔은 이 시스템 덕분에 독자적으로 살아남을 수 있었고 2002년 첫 분기, 컨피니티에서 페이팔이 등장한 지 3년 만에 처음으로 이익을 기록하게 된다.

뿐만 아니라 당시 이베이의 위협적인 압박은 페이팔 직원들에게 큰 자극제가 되었다. 당시 이베이는 전자결제 가능성에 포착하고 이에 매료되어 빌포인트를 인수하게 된다. 전자결제가 이루어지는 기업인 이베이에서 전자결제 수단인 빌포인트를 갖게 되니, 이는 페이팔에 있어서 위협적이고도 직접적인 경쟁 상대가 분명했다. 공격적인 마케팅을 펼치는 이베이 때문에 당시 사람들은 페이팔이 계속해서 시장에서 살아남을 수 있을 것인지에 대해 회의적이었다. 실제로 빌포인트는 모회사인 이베이 결제 수단 중 기본 옵션으로 지정되는 것이나 캐시백 서비스를 제공하는 등 공격적으로 마케팅을 전개해갔다. 하지만 이런 압박은 페이팔을 무너뜨린 것이 아니라 오히려 이들의 조직 분위기를 자극했을 뿐이었다. 예를 들어, 빌포인트가 비자와 파트너십을 맺자, 페이팔은 고객들에게 페이팔 체크카드와 캐시백 서비스를 제공하며 이에 대응했다. 결국 페이팔은 여러 불리한 입장에도 불구하고 빌포인트와의 경쟁에서 승리하게 된다.

이러한 혁신성을 바탕으로 성장을 거듭한 페이팔은 2001년 10월경에 발생한 닷컴 버블 붕괴 후폭풍에서 한참 벗어나있었다. 명성과 성과를 동시에 얻어낸 페이팔은 이베이의 결제 방식 중 가장 선호되었고, 등록된 사용자의 수가 1천2백만 명에 달했다. 게다가 페이팔의 이윤 중 40% 이상이 이베이가 아닌 다른 경로를 통한 것이었기 때문에, 회사가 다양한 방면으로 더 확장될 수 있는 가능성을 보여주기도 했다. 2001년 마지막 분기부터 페이팔은 본격적으로 흑자로 전환되었다. 이런 기세를 몰아 페이팔은 2002년 2월 NASDAQ에 'Paypal Inc'가 IPO를 하게 된다. 9.11 테러 이후 IPO를 하는 첫 닷컴 기업이었다. 결과는 성공적이었고, 첫 날에만 50%의 주가 상승을 보이며 주식 시장에 화려한 데뷔를 하게 된다.

## 페이팔과 이베이, 제 2의 도약

### 세계 최대의 경매장, 이베이(ebay)의 탄생

1995년 9월 5일, 프랑스 태생의 이란계 미국인 컴퓨터 프로그래머 피에르 오미다이어(Pierre Omidyar)는 캘리포니아 주 새너제이에서 옥션웹(AuctionWeb)이라는 웹사이트를 만들었다. 이 사이트는 물건을 사고 싶은 사람과 팔고 싶은 사람들이 누구나 들어와서 열려 있고, 믿을 수 있는 공간에서 거래를 할 수 있도록 하기 위한 곳이었다. 이 사이트에서 최초로 팔린 물건은 오미다이어가 올린 망가진 레이저 포인터였다. 이 물건은 마크 프레이저(Mark Fraser)라는 캐나다 사람이 14.83 달러에 구매했었다. 오미다이어는 망가진 포인터인지 혹시 알고 사느냐 궁금해서 물어본 순간을 기억한다.

저는 메일을 보냈습니다. “마크, 이 제품이 망가진 것을 알고 있나요?” 그리고 며칠 뒤 답변이 왔는데 저는 그 말이 매우 놀라웠습니다. “걱정마세요! 저는 망가진 레이저 포인터를 수집하는 사람입니다.” 어쩌면 이 답장이야말로 이베이의 가장 큰 전환점이라고도 볼 수 있다고 봅니다.

초기엔 단순히 취미로 시작하려던 오미다이어의 생각은 그렇게 다른 방향으로 가게 되었다. 그는 사이트의 가용 트래픽을 늘리고, 직원을 고용하면서 사업을 키우기 시작했다. 1996년 6월, 옥션웹을 통해서 발생한 거래 금액은 720만 달러에 이르렀고, 이를 보다 체계적으로 관리하기 위해서 7월에는 제프 스콜(Jeff Skoll)을 초대 사장으로 임명했다. 그리고 1997년 9월, 회사명을 현재와 같은 이베이로 바꾸었다.

이렇게 지속적으로 사업을 키워나가던 1998년 9월 21일, 창업 4년만에 기업 공개(IPO)를 통해 NASDAQ에 EBAY라는 이름으로 상장된 이베이는, 거래 첫날 목표 주가인 18달러를 훨씬 뛰어넘는 53.50달러에 거래되었다. 이로 인해 오미다이어와 스콜은 억만장자가 되었고, 이베이 역시 단순 수집품만 파는 곳이 아니라 다양한 판매 가능한 물건으로 제품 분류를 확장해서 더 큰 단계의 사업을 달성하려는 비전을 달성하는 데 날개를 얻을 수 있었다.

기업 공개 이후에도 이베이는 계속해서 성장 했다. 1999년에는 독일, 호주, 영국 등 3개 국가에 진출을 하고, half.com 등의 비슷한 서비스를 제공하는 회사들을 인수해서 기업 규모를 확장했다. 여기서 놀라운 사실은 우리나라의 웹사이트인 옥션(Auction) 역시 이 시기에 120,000,000달러에 인수되어서 아직까지 이어지고 있다는 것이다. 이렇게 사업을 확장함에 따라서 제공하는 서비스도 더 나아졌다. 기존에는 경매 방식만을 제공했지만, 그 후에 바로 구매(Buy It Now), 자동차 판매, 온라인 이벤트 티켓 거래 등 다양한 서비스를 제공하면서 고객들의 더 나은 쇼핑 경험을 주기 위해 끊임없이 노력했다.

## 페이팔과 이베이의 인수 합병 배경

2002년, 엑스닷컴과의 합병으로 탄력을 받은 페이팔에 새로운 변화의 바람이 불었다. 온라인 경매 업체로 명성을 날리고 있는 이베이와의 인수 합병이 그것이다. 이베이와의 인수 합병은 크게 두 가지 배경에서 진행되었다.

먼저 이베이는 페이팔을 인수하여 온라인 상거래 시장을 장악하고자 했다. 1999년, 페이팔 등장 이전 이베이는 빌포인트라는 개인간 송금 서비스를 제공하는 회사를 인수했다. 이베이는 빌포인트를 그들의 경매 서비스에 통합하고자 했다. 하지만 빌포인트가 Wells Fargo 은행과 합작 투자가 된 2000년 봄까지 빌포인트의 서비스는 운영되지 않았다. 이러한 간극에 온라인 지불 서비스를 제공하는 페이팔이 런칭되었고, 빠른 속도로 이베이 고객들 사이에서 유명세를 타기 시작했다. 페이팔은 빌포인트보다 우수한 기술력을 가지고 시장 선점을 이루었다. 빌포인트와 이베이는 2년 동안 페이팔을 따라 잡기 위해 많은 돈을 투자했지만 이미 많은 고객들에게 호응 받는 페이팔을 추월하기란 어려웠다. 전자 결제 시스템을 이용하는 이베이 고객 중 60%는 빌포인트가 아닌 페이팔을 통해 이루어 졌다. 마침내 이베이는 빌포인트에서 페이팔로 눈을 돌리게 된다.

*만약 적을 이길 수 없다면, 그들과 합류하는 방법을 찾아야 합니다.*

페이팔과의 인수 합병은 이베이에겐 전략적으로 의미가 있었다. 당시 페이팔이 온라인 지불 시장의 주도자라면 이베이는 온라인 경매 시장을 주도했다. 즉, 두 기업의 인수 합병은 긍정적인 효과를 내기에 충분했다. 예를 들어, 고객들은 페이팔 덕분에 빨라진 이베이의 결제 서비스를 누릴 수 있게 되었다. 거래 당사자들은 전자 결제 지불로 거래를 며칠이나 앞당겨 진행할 수 있게 된 것이다. 또한 이베이는 페이팔을 통해 비용 절감을 이룰 수 있었다. 초기 고객들은 신용카드를 통해 거래하는 방식을 선호했기 때문에 빌포인트는 1년 기준으로 1천만~1천 500만 달러에 달하는 돈에 대해 손실을 감수했다. 신용카드를 이용하는 방식은 은행 계좌를 이용하는 것보다 더 큰 비용이 발생했기 때문이다. 하지만 페이팔은 은행계좌 송금과 신용카드 결제의 Better Mix였고 이는 이베이에 발생하는 비용을 절감하게 했다.

페이팔에게도 이베이와의 인수 합병은 긍정적이었다. 초기 페이팔은 지인들과의 저녁 식사 후 비용을 청구할 때 쓰는 것과 같이 가벼운 서비스로 인식되었다. 하지만 이베이의 결제 서비스를 선점하자 페이팔은 빠르게 성장했다. 이베이 경매에서 서로 익명인 판매자와 구매자는 돈을 송금하는 번거로운 절차를 페이팔을 통해 간편하게 해결했다. 그러나 승승장구하는 페이팔에도 허점이 있었다. 당시 페이팔을 통한 거래는 주로 규모가 작은 사업체 또는 신용카드를 사용하기에 위험하다고 판단되는 거래에서 이루어졌다. 따라서 지불 과정에서 사기가 일어나기도 했다. 또한 페이팔 전체 수익 중 10~15%는 온라인 게임 사업에서 창출되었는데, 이러한 사업은 불확실한 법적 테두리 안에 있었다. 실제 페이팔이 불법적 돈 거래와 연결되었다는 의혹이 일었고, 페이팔이 그들의 계좌를 불법적으로 동결했다고 주장하는 고객들로부터 집단 소송을 받기도 했다.

페이팔은 이러한 상황을 극복하지 않는 한 이전과 같은 수익 성장을 기대하지 못한다는 판단을 내렸다. 그리고 페이팔 경영진들은 새로운 수익을 거두고 있는 이베이에 회사를 인수합병시키는 것이 가장 유리한 선택이라고 결론을 내렸다. 이베이는 페이팔이 고객 서비스에 대해 가지고 있는 부정적인 명성을 완화시킬 수 있는 역량을 가지고 있기 때문이다.

### 이베이, 페이팔과 인수 합병 결정

2002년 7월 8일, 캘리포니아 산 호세 마운틴뷰에서 인터넷 이용자들이 온라인을 통한 거래를 용이하게 할 수 있도록 이베이는 페이팔 인수 합병에 동의했다. 이베이 경매 플랫폼의 자연적인 확장으로, 이베이는 글로벌 온라인 거래시장을 만드는 미션에 한 발 다가서게 되었다. 페이팔의 기능적인 통합으로 이베이의 플랫폼은 강화되었고 거래 당사자들은 훨씬 쉽고, 안전하고 빨라진 구매와 판매를 경험할 수 있게 되었다. 인수합병은 이베이의 주주들에게도 유리하게 작용되었다. 이베이와 페이팔이라는 두 네트워크의 통합으로 운영 비용은 절감되고, 사업의 가치는 상승했다.

이베이는 페이팔의 모든 발행 주식을 면세로 취득하게 되었고, 0.39의 이베이 주식의 고정된 교환 비율을 사용하여 페이팔 주식을 거래했다. 2002년 7월 5일 이베이의 주식 가격에 따르면, 페이팔과의 인수 합병은 약 1.5억 달러의 가치가 있다고 평가되었다.

이베이의 CEO인 맥 휘트먼(Meg Whitman)은 말했다.

*이베이와 페이팔은 상호 보완적인 임무를 가지고 있습니다. 우리는 온라인으로 구입하고 판매하는 사람들에게 힘을 실어, 사용자 경험을 향상할 것이고 온라인 거래를 더 강력하게 만들 것입니다. 우리는 우리 사이트 내부와 외부에서 발생하는 전자 상거래의 기회를 잡을 것입니다.*

또한, 페이팔의 CEO 피터 틸은 다음과 같이 말했다.

*이베이와 페이팔은 인터넷에서 역동적인 사용자 네트워크를 구축했습니다. 이번 거래의 장점은 우리가 지역 사회에 새로운 도구와, 더 많은 사업을 할 수 있는 유연성을 제공할 수 있게 된 것입니다. 우리 서비스의 통합은 현재와 미래의 온라인 소비자들에게 윈-윈하는 상황입니다.*

페이팔은 이베이에 인수 합병 된 이후로도 여전히 독립적인 브랜드로 사업을 운영할 예정이었다. 페이팔의 매출 중 약 60%는 이베이에서 발생하고, 남은 40%는 작은 규모의 상인들로부터 나오는데 이들은 잠재적인 이베이의 고객층이다. 마찬가지로 전세계에 뻗은 46만 명의 이베이 이용자들은 페이팔에게 성장의 기회를 제공한다. 즉, 이베이와 페이팔의 인수 합병 결정은 긍정적으

로 인식되었다. 또한 이베이는페이팔의 대항마로 내놓은 빌포인트 서비스를 단계적으로 폐쇄할 계획을 세웠다.

인수 합병 후에도, 페이팔은 독립적인 상거래 사이트에 지불 결제 서비스를 제공하는 것을 계속 할 예정이었다. 하지만 온라인 게임 환경을 둘러싼 불확실한 규제 속에서 이베이는 거래 후 페이팔의 게임 사업을 단계적으로 폐쇄할 계획이었다.

### 이베이와 페이팔, 시너지의 증가

각자가 더욱 더 성장하기 위해서는 서로가 필요했기 때문에, 이베이와 페이팔 모두 더 많은 시너지를 위해서 노력을 기울였다.

우선 이베이는 고객들이 물건을 사고 팔 때 페이팔을 선택하는 것을 기본 설정으로 하여 최대한 많은 고객들이 접할 수 있게 한 노력을 기울였다. 이런 노력은 나쁘지 않았다. 전체의 약 70%의 이베이 경매 거래가 페이팔로 결제 가능하게 설정돼 등록되었고, 그 중 약 25%의 거래가 페이팔 결제로 이어졌다. 고객들도 기존에 카드 번호들을 모두 입력하는 식의 번거로운 과정을 대신할 수 있는 간편 결제가 가능해졌기에 운영적 시너지도 충분히 발생하고 있었다.

또한 페이팔이 성장하면서 보안 및 서비스 측면에서 새로운 요소들을 이베이에게 제공했기에 이베이는 점점 더 강한 플랫폼으로 자리매김했다. 특히 2008년 11월에 페이팔이 인수한 Bill Me Later<sup>5</sup> 서비스는 고객들이 신용 카드와 같이 지금 페이팔을 통해 결제하고, 일정 기간 후에 지불할 수 있게 하여 고객들에게 큰 호평을 얻었다.

페이팔 서비스 자체도 이베이라는 기회의 땅을 토대로 점점 성장했다. 기업 공개를 통해서 얻어진 많은 자금과 이베이의 고정된 고객들로 이들은 스스로의 가치를 올리기 위해서 많은 노력을 기울였다. 그 노력으로 보안 업체인 Verisign, 신용지급 수단인 Bill Me Later 등을 인수해서 페이팔 스스로의 보완성을 높이고 고객들이 다양한 결제 방식을 누릴 수 있게 해주었다. 또한 시대의 흐름에 맞춰서 온라인 결제 수단으로도 확장하고, 오프라인에서도 사람들이 쉽게 활용할 수 있도록 PayPal Here를 개발하거나 화폐를 대체하기 위해 Discover Financial Services와 제휴를 맺기도 했다. 이러한 노력으로 페이팔은 온라인 결제 시장에서 빌포인트, 씨티은행의 c2it, Yahoo의 PayDirect, 구글의 Checkout 등을 물리치고 최강자로 살아남을 수 있었다.

이처럼 이베이와 페이팔은 한 팀으로서, 그리고 각자 스스로도 지속적으로 새로운 것을 발굴해내기 위한 노력을 기울였고, 그 결과 이베이의 경우 매출이 2003년 22억 달러에서 2012년 141

---

<sup>5</sup> 2008년 11월에 인수한 'Bill Me Later'는 현재 'PayPal Credit'으로 불리는 서비스로, 페이팔의 순운전자본(Net Working Capital)을 활용해서 고객들이 선 결제를 하고 추후에 돈을 페이팔에 지불하는 형식의 결제 방식을 말한다.

억 달러로 연평균 20%의 높은 성장율을 기록했고, 페이팔의 경우도 매출이 2003년 4억 달러에서 51억 달러로 연평균 29%의 높은 성장율을 기록할 수 있었다. 또한 페이팔은 2012년에 1억 5천 만명 이상의 지속적인 고객이 생겼고, 이베이 전체 이익의 40% 이상을 차지하는 회사로 성장할 수 있었다.

### 이베이와 페이팔의 빛과 그림자

이베이와 페이팔의 합병은 재무적 측면에서나, 운영적 측면으로나 나무랄 것이 없었다. 둘은 서로에게 필요한 부분들을 채워주면서 동시에 성장을 이룰 수 있었고, 위기의 상황에서는 버팀목이 되어주기도 했다. 존 도나호는 전임 CEO이던 맥 휘트먼<sup>6</sup>(Meg Whitman)의 재임기간 마지막과 자신의 초기를 생각하며 말했다.

*휘트먼이 떠날 즈음, 이베이는 정말 어려웠습니다. 매출이 겨우 2% 정도 오르는 상황 이었고, 구글 애드워즈(Google Adwords)와 같은 강력한 경쟁자들의 등장으로 소규모 업체들의 유통 채널로서의 강점을 잃어가던 시기였습니다. 이때 페이팔은 13.7억 달러의 큰 매출과 이베이 전체 영업 이익의 40% 이상을 책임져주면서 '끝이 보이지 않는 터널'에 들어있던 이베이에겐 한줄기 빛이 되어주었죠.*

그렇지만 이 둘의 관계가 늘 밝았던 것은 아니다. 불연속적인 환경의 변화가 이베이와 페이팔의 경영진에게는 가장 고민할 부분이었다. 2000년대 초반 온라인의 시대에서는 이베이가 성장을 하는 과정에서 페이팔이 보안, 새로운 결제 방식 등의 혁신적인 가치들을 제공해주면서 함께 성장을 할 수 있었다. 모바일로의 변화가 발생하고부터는 이런 동력이 많이 사라지게 되었다. 경쟁자들은 더 빠르게, 그리고 다양한 곳에서 나오기 시작했고, 혁신의 경쟁에서 페이팔은 더 이상 선두 주자가 아니었다. 그들이 모바일 시장에서 이룬 대표적 성과인 소형 카드 리더기 PayPal Here 역시, 소액 결제 서비스 스퀘어(Square)의 카드 리더기를 모방했다고 비판 받고 있었다.

### 선택의 순간

다행히도 경영진들은 멀리 있지 않았다. 도나호의 전화에 그들은 곧 바로 사무실에 모였고,

<sup>6</sup> 맥 휘트먼은 이베이의 1998년 기업공개 이후부터 2008년까지 11년간 이베이의 최고경영자로 지낸 사람으로 30명의 직원과 4백만 달러의 매출을 가진 작은 회사를 15,000명의 직원, 그리고 80억 달러의 매출을 달성하는 거대 기업으로 성장시킨 인물이다.

다들 굳은 표정으로 이야기를 시작한다. 도나호는 말했다.

지금까지 이뤄온 이베이와 페이팔의 성공은 지속가능한 것이라고 저는 믿어요. 환경의 변화가 일어나더라도 지금까지 두 회사가 때로는 같이, 때로는 함께 혁신적인 가치들을 계속 찾는 것을 할 수 있을 것이라 생각해요. 두 회사가 분사를 해서 서로 다른 지향점을 향해 가다보면 더 많은 위험이 있을 것이에요. 지금처럼 서로가 서로에게 도움을 줄 수 있는 상황에서 성장을 도모하는 것이 불연속적인 환경에서 안정된 선택일 겁니다. 지금 아이칸의 주장대로 분사를 한다는 것은 아니라고 봅니다.

그의 말을 듣던 이베이 마켓플레이스(Marketplaces) 사장인 데빈 워닉(Devin Wenig)은 조용히 고개를 저으며 다른 의견을 냈다.

분명히 두 회사 간의 쌓아온, 그리고 앞으로도 표출할 수 있을 것 같은 시너지는 엄청난 가치를 저도 인정합니다. 동의하고 말고요.

하지만 지금의 시장의 흐름은 이전과는 너무 다릅니다. 비트코인 같은 신기술을 검토해보니 우버와 에어비앤비처럼 신용카드 없이도 결제하고 싶은 소비자가 많습니다. 이런 기회를 지금의 이베이와 페이팔은 놓칠 것 같아요. 두 회사가 지향할 점은 다릅니다. 서로 다른 성격의 조직이 각자 맞는 방식으로 집중을 하게 만든다면 투자 효율성도 높아지고 주주들의 이익도 높아질 수 있을 거예요.

계속해서 많은 이야기가 흘러갔고, 분사를 하는 것 외에도 다양한 아이디어가 나왔다.

그들은 논쟁했다. 3일 뒤 이사진들을 만나기 전까지 그들은 자신들의 선택을 내려야만 했다. 연주가 끝나는 순간은 서서히 다가오고 있었고, 이제 그들은 지금까지 찾던 춤의 끝을 관중들에게 보여줘야만 했다.

## ※ 케이스 관련 질문

### > 문제 1.

틸이 시장에서 기회를 포착하고, 이를 성공적으로 사업화할 수 있었던 요인은 무엇인가? 수업 시간에 다룬 다양한 개념과 연결 지어 설명하시오.

### > 문제 2.

PayPal과 X.com, PayPal과 eBay의 각 합병 과정에서 발생한 문제점은 무엇인가? 의사 결정을 내린 경영진이 간과한 점은 무엇이며, 추가로 고려했으면 좋았을 사항에 대해 제안하시오.

### > 문제 3.

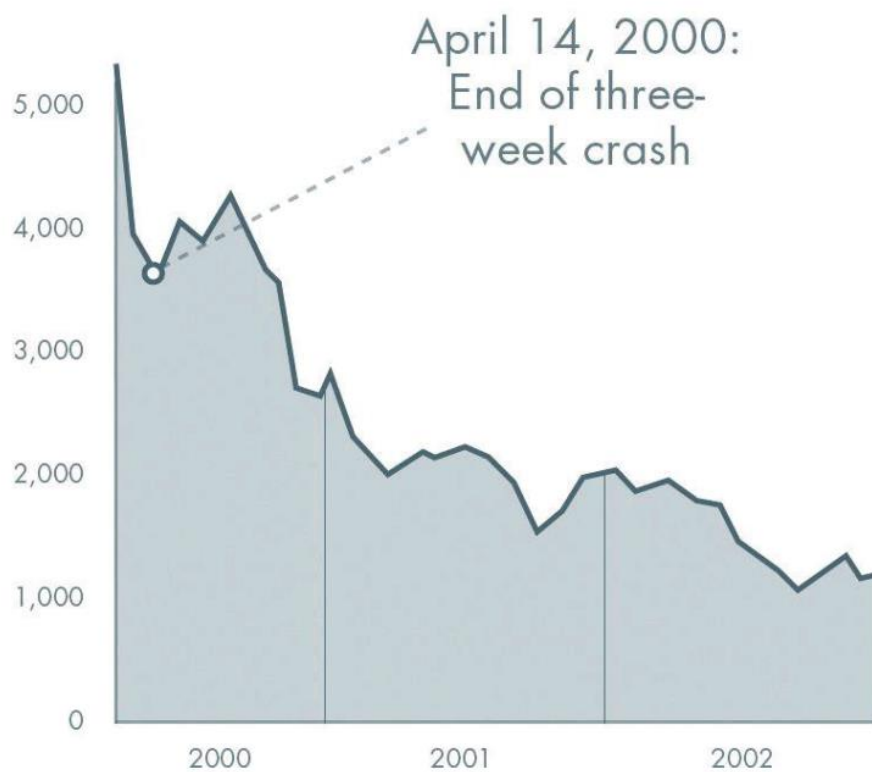
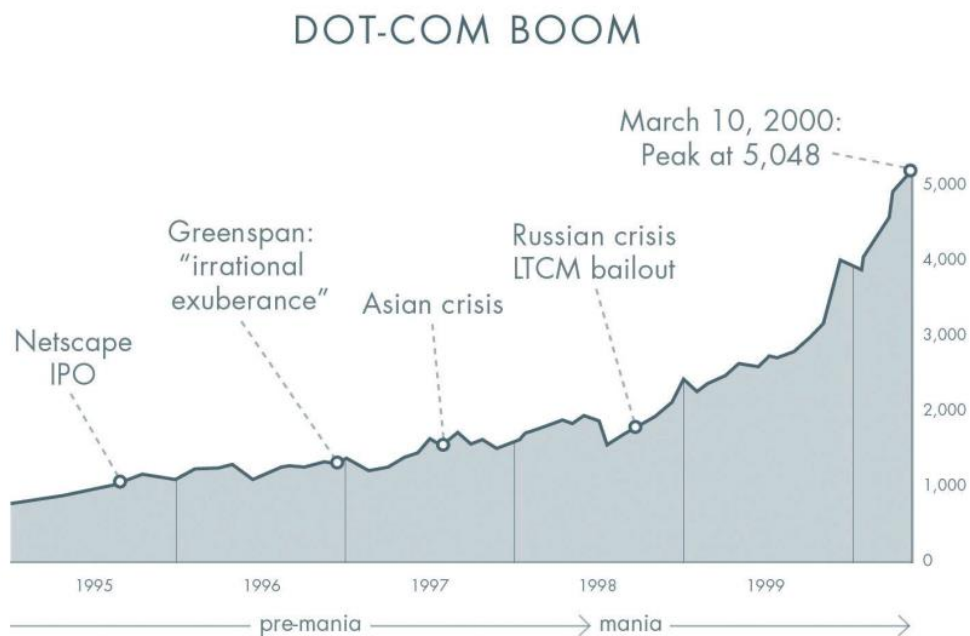
PayPal의 사례를 토대로, Exploitation과 Exploration의 관계에 대해 논하시오.

- 각 시기 별로 PayPal은 위의 두 측면 각각을 달성하고 있는지 평가하시오.
- eBay는 PayPal에 대해 어떤 형태의 변화를 줄 수 있는가? 그 방안은 PayPal의 혁신성을 높일 수 있는가?

[Exhibit 1] PayPal 서비스 소개



Source: 페이팔(PayPal) 공식 웹 사이트

**[Exhibit 2]** Dot-com Boom

Source: <Zero to One> by Peter Thiel, Blake Masters

**[Exhibit 3]** Gausebeck-Levchin test

사용자가 제시된 문자열을 보고 해당 문자를 입력하는 형태로 지금 거래를 진행하고 있는 대상이 실제 사람이 맞는지를 확인하는 절차이다. 컴퓨터 프로그램의 경우 이 문자를 판별해내지 못하는 것으로 알려져 있다. 이를 통해 페이팔은 악성 프로그램들의 침투를 막아낼 수 있었다.

**[Exhibit 4]** Paypal's Winged Card Reader 'PayPal Here'와 스퀘어(Square)



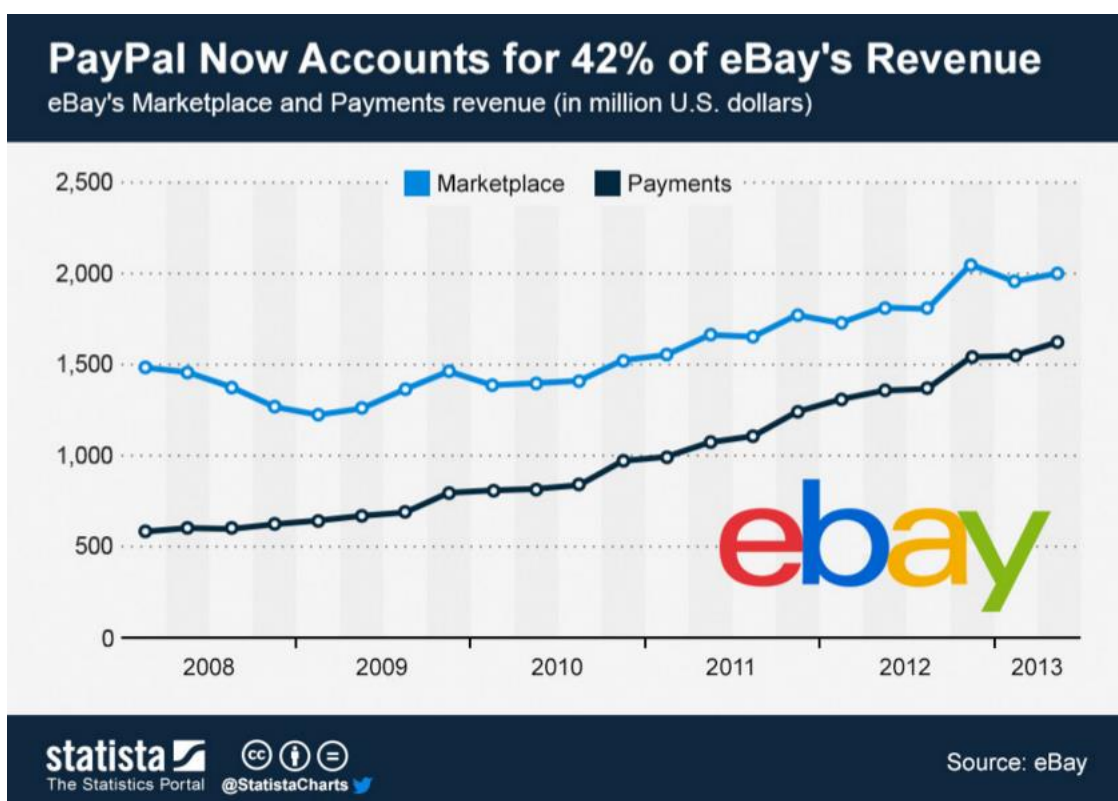
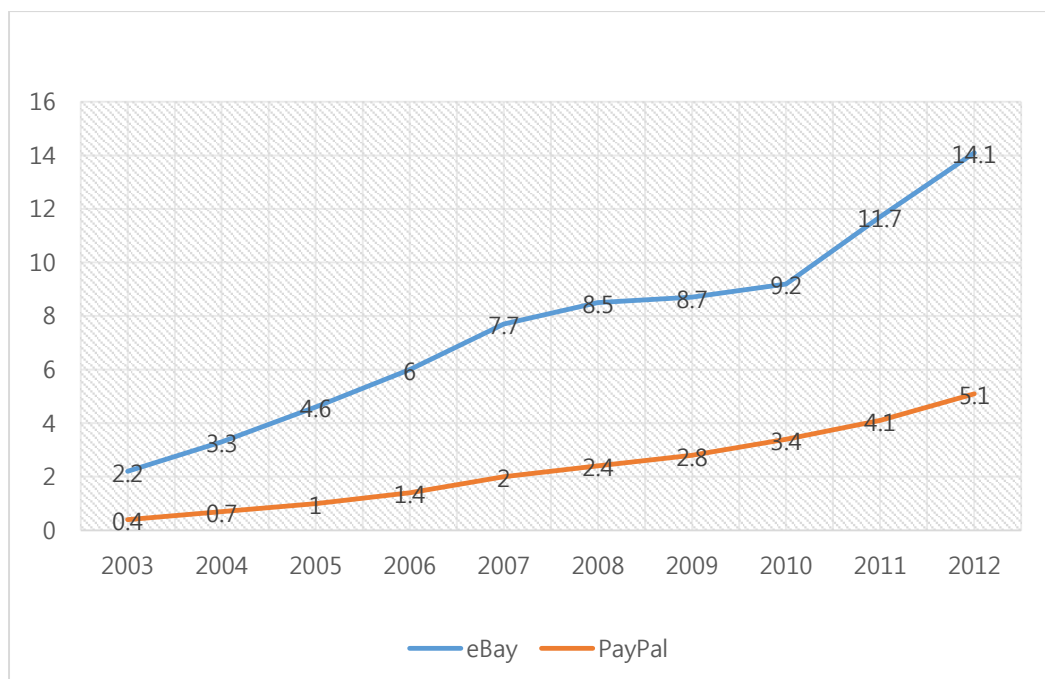
▲ PayPal 'PayPal Here'



▲ Square

PayPal Here, Square 모두 스마트폰에 카드리더기를 꽂아 카드 결제 환경을 제공해주는 서비스다. 스퀘어는 2012 년 3500 만 명이 넘는 사람들이 사용하게 된 대표적인 핀테크 기업이다.

[Exhibit 5] 합병 후의 eBay의 매출 현황 및 PayPal의 매출 규모(단위: 10억 달러)



페이팔이 이베이의 매출에서 약 40% 전후를 차지하고 있는 것을 확인할 수 있다. 이는 분기별 실적을 통해서도 확인할 수 있다.

**[Exhibit 6] 페이팔의 결제 수수료 체계****PAYING FOR SOMETHING****Always Free**

PayPal is FREE whenever you use it to [buy something](#).

The seller pays us a small fee to securely handle your payment. As a buyer, you never pay a fee to use PayPal.

**TRANSFERRING MONEY****Usually free****In Canada**

Bank account or PayPal Balance { FREE

[Credit/Debit Card Fee](#) { 2.9% + \$0.30 CAD per transaction (the sender decides who pays this fee).

**Outside Canada**

Bank account or PayPal Balance { 0.5% to 2% per transaction (based on destination)\*

[Credit/Debit Card Fee](#) { 2.9% to 7.4% + fixed fee (based on currency received)\*

\*Please refer to the [User agreement](#)

**ACCEPTING PAYMENTS****Small Fee**

If you're a business, see [PayPal Merchant Fees](#) for more pricing information.

[Merchant Rate](#) { 1.9% - 2.9% + \$0.30 CAD per transaction.

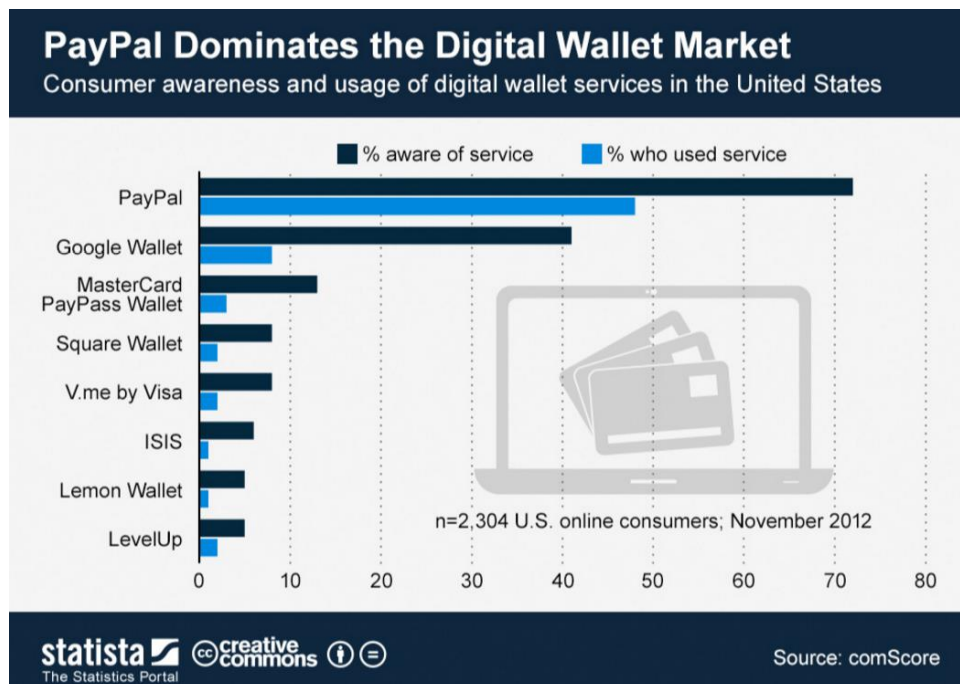
[Rate for Eligible Nonprofits](#) { 1.9% + \$0.30 CAD per transaction.

[International Sales](#) { 3.9% transaction fee + fixed fee (based on currency received)\*

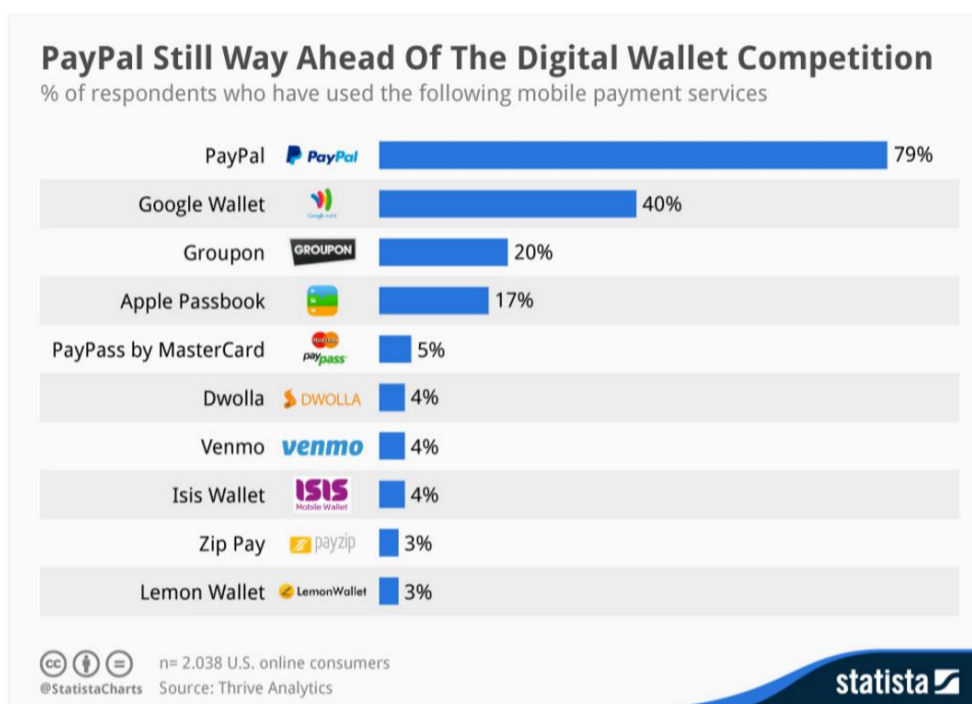
\*Please refer to the [User agreement](#)

Source: 페이팔(PayPal) 공식 웹 사이트

## [Exhibit 7] 전자지갑 시장의 규모



November, 2012



June, 2014

## Appendix

- 엘론 머스크, 미래의 설계자 (애슐리 반스/김영사)
- 엘론 머스크 대담한 도전 (다케우치 가즈마사/김영사)
- Zero to One (피터 틸/한국경제신문)
- NICK WINGFIELD and JATHON SAPSFORD, 2002-07-09, eBay Plans to Buy PayPal In \$1.4 Billion Stock Deal
- Margaret Kane, 2002-08-18, eBay picks up PayPal for \$1.5 billion
- 백우진, 2014-12-31, [피터 틸 창조경영론]③ '상처받은 승리'라면 경쟁을 피하라
- 성문, 2012-06-25, 실리콘밸리의 파워 그룹 페이팔 마피아
- 이명관, 2014-08-31, 머스크와 페이팔 마피아는 어떻게 성공했나
- Fortune, 2007-11-13, The PayPal Mafia
- 신성현, 2015-02-19, 핀테크와 페이팔 마피아의 대부 피터 틸 스토리
- 홍익희, 2015-02-09, 홍익희 교수의 '유대 창업마피아' ② 페이팔 마피아 대부 피터 틸\_부의 안주하지 않고 창업 또 창업
- 홍익희, 2015-02-16, 홍익희 교수의 '유대 창업마피아' ③ '페이팔의 두뇌' 맥스 레브친, 천문학적 재산의 거부 '놀기엔 너무 젊다'
- 김봉구, 2015-02-24, 피터 틸의 확신 "경쟁은 루저들의 것... 독점하라!"
- 안상욱, 2015-02-26, 피터 틸 "성공하려면 크게 경쟁 말고 작게 독점하세요"
- ERIC M. JACKSON, 2012-10-27, How eBay's purchase of PayPal changed Silicon Valley
- 이베이, 2012-07-08, eBay to acquire PayPal