



우아한형제들 WOOWA BROTHERS

- CEO 김봉진
- Product 모바일용 배달음식 검색 서비스 '배달의민족'
- Foundation 2011년 3월
- Addr 서울 송파구 석촌호수로 220 보정빌딩 10층

골드만삭스의 투자를 이끌어낸 배달음식 서비스의 왕자

“우아한형제들에 대한 투자를 검토할 당시, 가장 크게 고민했던 게 ‘과연 한국의 배달 시장이 얼마나 클까?’ 하는 문제였습니다. 한국 시장은 좀 작지 않을까 하는 게 우리의 걱정이었지요.”

알토스벤처스 한킴 심사역의 말이다.







얼마 뒤 우아한형제들은 흥미로운 데이터 하나를 뽑아들고 왔다. 미국과 한국의 배달 시장 규모를 비교하는 자료였다. 자료에는 미국과 한국의 상위 25개 도시의 인구수가 대비되어 있었다. 뜻밖에도 25개 도시 인구수는 한국이 큰 차이 없이 우세를 보였다. 서울은 뉴욕보다 200만 명이 더 많았다. 배달업이 인구 밀집 지역인 도시에서 발달한다는 점을 감안해 보면 미국과 한국은 배달업 규모가 똑같은 나라였다. 도리어 인구밀도가 높은 한국에 최적화된 비즈니스라는 게 수치를 통해 드러났다.

우아한형제들은 다른 장점도 갖고 있었다. 김봉진 대표의 독창적인 마케팅 역량이 돋보였고, 직원 중심의 회사 문화도 눈에 띄었다. 투자가 결정되었고, 총 2차에 걸쳐서 자금이 투입되었다. 차수에 따라 투자가 진행되면서 우아한형제들의 행보를 지켜보았는데 늘 기대치를 상회하는 수준에서 결과를 만들어냈다. 배달 앱이 뜨면서 막대한 자본을 등에 업은 경쟁자들이 등장했지만 1등자리를 한 번도 내준 적이 없었다. 음식과 IT를 접목한다는 큰 그림도 좋았다. 알토스는 시니어급 인력 채용을 돕고, 골드만삭스를 소개해주는 등 다방면에 걸쳐서 우아한형제들의 성장을 지원했다. 2014년 영화배우 류승룡을 앞세운 광고는 하이라이트였다.

TIMELINE



STATE

 직원 20명 2011년 ↓ 208명 2015년	 앱누적다운로드수 1,800만 건	 월간주문량 500만 건
 월거래액 900억 원	 등록업소수 15만 곳	 배달앱1일 이용자점유율 55%

〈배달의민족〉의 미션

:

‘21세기 최첨단 짜라시’. 초기 우아한형제들의 명함을 받은 적이 있는 사람이라면 이 문구를 기억할 것이다. 길거리에서 뿌리는 배달음식점 전단지들을 모바일 버전으로 업그레이드하면 그게 ‘배달의민족’이 된다.

우아한형제들은 답십리의 카페베네를 모태로 탄생했다. 당시까지만 해도 배달음식점과 고객 사이에는 광고 전단지 제작업체가 끼어 있었다. 전단지 제작업체들은 치킨집과 중국집에 찾아가서 ‘광고를 해라, 그래야 매출이 오른다’고 설득하며 일을 따냈다. 전단지 광고를 하지 않으면 불안하다고 느끼는 음식점 사장들의 심리를 자극한 것이다. 그 덕분에 작게는 몇 십만 원 수준에서 많게는 100만 원까지 투입되며 전단지 홍보물이 동네에 살포되었다. 그러나 생각보다 많은 전단지들이 고객의 손에 도달하기 전에 휴지통에 처박히는 불상사를 면치 못했다. 들인 비용이나 노고에 비하면 손에 쥐는 게 너무 적었다. 전단지를 대하는 소비자의 심리적 장벽이 갈수록 높아지는 것도 문제였다. 길거리 배포자는 외롭게 홀로 서서 구걸하듯 전단지를 돌렸고, 때문에 붙은 전단지는 집 주인의 신경질적인 손길에 무참히 찢겼다. 소비자로부터 외면받는 ‘배달음식점 사장’과 전단지 제작자 사이의 은밀하고 괴이한 커넥션이 지금까지 한 번도 의심을 받지 못하고 쪽 이어졌던 것이다.

우아한형제들은 ‘종이 짜라시’가 하던 일을 ‘모바일 짜라시’가 대체할 수 있을 것으로 보았다. 특히 ‘종이 짜라시’보다 훨씬 효과적이고, 신뢰감을 줄 수 있고, 진짜 불안감을 잠재워줄 대안을 마련할 수 있을 것 같았다. 소비자가 쏙 빠진 홍보라는 건, 사실 소비자 입장에서 너무나도 불유쾌한 일이 아닌가! 둘 사이의 은밀한 커넥션을 없애고 음식을 시키는 사람과, 배달 준비를 마친 음식점을 잘 연결시켜줄 수 있는 방법을 찾는 것, 그것이 ‘배달의민족’의 미션이었다.



'막내야, 배달 좀 시켜 봐.'
그때 당신에게 필요한 것은?

배달의민족은 통신사업자?

:

처음 배달의민족을 만들 당시에는 발품 팔아가며 전단지를 모으러 다녔다. 눈에 띄는 대로 배달음식점으로 들어가 배달의민족이 어떤 역할을 하고, 음식점에는 어떤 이익이 있는지 설득하며 정보를 모았다. 심지어 길가에 떨어져 있는 전단지를 줍기도 하고, 인쇄소에 들어가서 '한 장만 달라'고 읊소하기도 했다. 이상한 눈초리로 쳐다보는 사람도 있었지만 정보를 확충하려면 달리 방법이 없었

다. 업체 수가 어느 정도 쌓이자 서비스를 오픈했다. 앱을 설치한 사람들에게 전화가 걸려오면서 주문이 느는 가게들이 생겼다. 그런데 문제가 있었다. 앱을 보고 전화를 걸었는지, 종이 전단지를 보고 주문을 한 건지 도대체 어떻게 알 수 있다는 말인가?

김봉진 대표는 '별정통신사업자'를 신청하기로 결심했다. 인터넷 전화를 제공하는 온세통신처럼 다른 회사의 통신망을 일부 임대해서 쓰는 것이다. 전화번호도 개설할 수 있고, 배달의민족을 통한 전화인지 아닌지도 확인할 수 있었다. 이런 과정을 거치며 손에 '증거 자료'가 쌓였다. 이 자료는 지금까지의 전단지 비즈니스를 통째로 흔들 수 있는 마법의 숫자들이었다.

배달업체에 전화를 걸어 자료를 보내주었다. '지난달에 배달의민족 앱을 통해 00건의 주문을 받으셨습니다. 광고를 한 번 내보내면 어떨까요?' 앱의 효과를 알았으니 이제 상단에 노출시키는 광고 상품을 구매해보면 어떻겠느냐고 설득했다. 식당 사장님들은 생각보다 수월하게 그러겠노라고 응답했다. 사실 여기에는 배달업체 사장들의 이런 생각이 있었다. '지금까지 종이 전단지 뿌린다고 매월 수십만 원씩 썼는데 3만 원, 5만 원 더 쓰는 게 무슨 대수겠어?' 실제로 배달의민족 앱의 광고 상품 단가는 최상단 노출 월 5만 원짜리와 차상단 노출 월 3만 원짜리 상품 두 가지였다. 그 아래로 기타 등록 업체들이 나온다. 기존 종이 광고의 1/10 가격에 불과하니 비용 부담이 적다고 느낀 모양이다. 광고는 현재 전체 등록업체의 1/3 정도가 내보내고 있다.

그렇다면 전단지를 제작하던 업체들은 어떻게 되었을까? 가게 문을 닫고 배달의민족 앱을 저주하고 있을까? 뜻밖에도 전단지 제작업체들은 전업을 통해 생존의 길을 찾았다. 배달의민족은 전단지 제작업체들을 '동네 배달음식점 대표들이 모이는 허브'로 보았다. 전단지 제작 경험이 있는 식당 주인이라면 광고에 대해 오픈된 생각을 갖고 있을 테고, 그렇다면 전단지 제작업체의 대표가 가진

우아한형제들

| Company History |

- 2010. 6 아이폰용 어플 개발 및 배포 / 앱스토어 1위
- 2010. 10 우아한형제들 개인사업자 설립
- 2011. 3 우아한형제들 법인 설립
- 2011. 11 한국인터넷전문가협회 '2011 앱어워드 생활서비스부문' 통합대상
- 2011. 12 스포츠조선 선정 '2011 고객만족도 1위 상품' 선정
- 2012. 2 실리콘밸리 투자 유치
- 2012. 11 대한민국 인터넷대상 국무총리상 수상
- 2013. 2 ISO 9001 인증 획득
- 2014. 1 2013년을 빛낸 스타트업 100 선정
알토스벤처스 등 국내외 주요 투자사로부터 투자 유치
- 2014. 11 골드만삭스 컨소시엄 400억 원 투자 유치
브랜드스탁 선정 배달서비스업 부문 브랜드가치 1위
- 2014. 12 잡플래닛-포춘코리아 '일하기 좋은 기업 50' 중소기업 부문 대상 수상
- 2015. 1 서울영상광고제 TVCF 어워드 2014' 그랑프리상 수상

정보력은 고스란히 배달의민족 콘텐츠로 옮겨올 수 있는 것이 아닌가? 전단지 업체는 광고가 필요한 식당들을 배달의민족에 소개해주는 방식으로 상생의 구조를 만들었다.

차별화를 위한 차별화는 없다

:

배달의민족 앱이 배달앱 가운데 1등을 차지하는 이유는 공격적이며 이색적인 마케팅도 한몫하지만 핵심은 '이색'이라는 단어에 있는 게 아니다. 고객이 누구일까 설정하는 과정에서 부가적으로 이색적인 게 탄생했을 뿐이다.

“우아한형제들이 처음 출발할 때 우리는 배달의민족 고객이 누구인지 설정해야 했습니다. 과연 누가 우리의 고객일까요? 회사에서 야근하다 보면 ‘배도 고파는데 뭐 좀 먹고 할까?’ 하고 상사가 말문을 열면서 배달이 시작되는 경우가 종종 있지요? 그때 종이와 연필 들고 주문을 받으러 다니는 사람은 누군가요? 막내입니다. 막내가 주문 받고 전화를 걸어 배달을 시킵니다. 다른 공간으로 장소를 옮겨보아도 결과는 마찬가지입니다. 세상의 모든 막내가 배달을 시켜요. 그들이 어떤 전단지를 갖고 있는지에 따라 주문업체가 달라지는 거예요.”

김봉진 대표는 20대 후반에서 30대 초반의 회사 막내들이 배달의민족 고객이라고 설정했다. 그들은 과연 무엇을 좋아할까? 그렇게 고민한 끝에 ‘키치와 패러디’가 시작되었다. 그 나이 때의 막내들이 함께 보고 깔깔거릴 수 있는 게 필요했다. 지금의 20대 후반 30대 초반의 사람들은 30대 중후반 40대 사람들의 어린 시절 문화를 약간은 알고 있었다. 영화에서도 많이 보아왔고, 형이나 삼촌을 통해서도 접했다. 이들 막내들과 호흡할 수 있는 매개물로 70~80년대 문화가 떠올랐다. 옛날 간판에 쓰였던 서체가 부활했고, 촌스러우면서 핵심을 찌르는 카



피가 폭발했다. 영화배우 류승룡이 등장하는 TV 광고도 같은 맥락에서 제작되었다. ‘꽃’ 하고 웃음이 터지는 것, 그것이 우리 고객의 즐거움이었다.

“우리 회사에서는 좀 다르게 해야 한다고 말하는 경우가 없습니다. 너무 똑같지 않느냐고 말하면 ‘왜 달라야 하는데요?’ 하고 되려 반문을 합니다. 차별화를 위한 차별화는 우리에게 없어요. 고객이 즐거워하는 걸 찾다 보니 그렇게 된 것 뿐이지 처음부터 의도적으로 달라 보여야겠다고 생각한 적은 없습니다.”

최정이 이사의 말이다.

‘다르게 보이는 것’보다 중요한 게 있다. 막내들의 ‘배달’ 미션을 완수하는 데 도움을 주려면 주문한 음식이 기대한 대로 배달되도록 해주어야 한다. 배달의민족은 고객이 배달된 음식을 사진으로 찍어서 올리도록 유도한다. 배달 음식을 한참 먹을 만한 시간이라고 판단되는 시점에 ‘리뷰를 올려달라’고 앱을 통해 신호를 보낸다. 고객들은 음식을 먹다가 사진 한 장 찍어서 올리고, 그게 다음 고객을 위한 정보가 된다.

“업체가 올린 것도 아니고, 시켜 먹던 사람이 올린 거니까 최소한 이런 형태로 는 오겠구나 하고 생각하게 되고, 실제로 받는 음식도 똑같으니까 더욱 신뢰가 쌓이는 것 같습니다. 다른 배달앱에서는 업체가 올리는 메뉴 사진은 있어도 고객이 먹다 말고 음식 사진을 찍어서 올리는 경우는 없거든요. 배달을 시키는 사람 입장에서서는 객관적인 정보가 무엇보다 중요한 거죠.”

골드만삭스가 400억 원을 투자한 이유

:

배달의민족이 대대적으로 알려진 계기는 두말할 것 없이 영화배우 류승룡이 등장하는 광고다. 이 광고는 대한항공의 〈어디까지 가봤니?〉라는 광고로 유명한



영화만큼이나 스펙터클한 CF, 그러나 코미디만큼이나 웃긴 CF. 어쨌든 눈길을 땔 수 없는 이 CF는 방은하 ECD와 배우 류승룡, 그리고 키치 문화를 즐기는 배달의민족 고객이 만들어낸 합작품이다.

방은하 ECD(최고크리에이티브디렉터)의 작품이다. 방은하 ECD는 우아한형제들의 이야기에 끌려 회사 워크숍도 참여하는 등 우아한형제들의 분위기를 공유하기 위해 애를 쓴 끝에 지금의 광고를 만들었다. 이 광고는 나중에 골드만삭스의 아시아투자 총괄 담당인 스테파니도 빠져들게 만들었다. 물론 골드만삭스는 광고를 접하기 전부터 대한민국의 배달앱이라는 독특한 형태의 서비스에 관심을 보였다. 김봉진 대표의 경영 철학과 회사 문화에 대해서도 좋은 점수를 주었다. 우아한형제들의 회사 문화에는 눈여겨 볼 만한 게 몇 가지 있다. 김봉진 대표는 실내 디자이너 출신으로 사내 회의실에 시멘트로 계단을 만들어놓았다. 이 공

간은 운동장 스탠드에 앉아서 친구들과 수다를 떨고 고민을 나누던 학창시절의 추억을 느낄 수 있도록 해준다. 직원과 직원의 대화가 아니라 친구와 친구로서 생각을 나누면 좋겠다는 생각이었다. 또 우아한형제들에는 ‘피플팀’이라는 특이한 조직이 있다. 이들은 직원 30~40명당 1명씩 배정되는 일종의 ‘직원 케어팀’이다. 감기 걸린 직원이 있으면 컨디션도 체크해주고, 약도 사다준다. 걱정 근심이 많은 직원은 고민도 들어주고 맞장구도 쳐준다. 임산부가 있으면 꼼꼼히 살피며 불편한 게 없는지 체크한다.

피플팀의 탄생은 김봉진 대표의 의문에서 시작되었다. 회사가 어느 정도 커지고 나니까 인사팀이 필요할 것이라는 주변의 조언이 있었다. 그런데 김봉진 대표는 그게 이상했다. ‘왜 직원을 평가해야 하는데?’ 스스로 납득하지 못한 끝에 인사팀 대신 ‘피플팀’을 만들게 된 것이다. 또 있다. 야근은 많지만 쉴 때 푹 쉬게 하자는 취지에서 4.5일 근무제를 채택했다. 금요일에 일찍 퇴근하라고 하면 망설이는 사람이 많지만 월요일 오후 1시에 출근하라고 했더니 반응도 좋고 실행도 잘 되었다. 배달업체 사장들이 위험천만하게 오토바이를 모는 것을 보고, 안전한 운행을 위해 교육을 준비한 것도 같은 맥락이다. 대림모터스쿨과 MOU를 맺고 안전 교육 프로그램을 진행하는데 이 교육을 이수하면 민트색 헬멧을 증정한다. 민트색 헬멧 안에는 사진을 넣을 수 있는 주머니가 있는데 이곳에 가족사진을 넣도록 배려했다. 김봉진 대표의 이런 감성적인 ‘스몰톡’은 우아한형제들 직원의 내적 동기를 이끌어내는 데 큰 힘이 되었다.

이런 회사 문화가 투자자들의 눈에 인상적으로 보인 모양이다. 투자 회사 모두 한결같이 기업 문화를 투자 이유 가운데 하나로 꼽는다. 2014년 12월에는 잡플래닛-포춘코리아에서는 ‘일하기 좋은 기업 50’을 선정했는데 우아한형제들이 중소기업 부문에서 대상을 수상했다.

미국과 한국 어느 나라가 배달 시장이 더 클까?

뉴욕	8,244,910	10,251,297	서울
LA	3,819,702	3,548,640	부산
시카고	2,707,120	2,808,286	인천
휴스턴	2,145,146	2,508,563	대구
필라델피아	1,536,471	1,518,651	대전
피닉스	1,469,471	1,466,516	광주
샌안토니오	1,359,758	1,136,948	울산
샌디에이고	1,326,179	1,098,010	수원
댈러스	1,223,229	1,091,733	창원
새너제이	967,487	979,035	성남
이밖의 15개 도시	10,776,738	9,351,460	이밖의 15개 도시
상위 25개 도시	35,576,211	35,759,516	

시장의 크기와 확대 여부에 대해서는 골드만삭스 역시 궁금증이 있었던 모양이다. 그러나 배달의민족은 미국과 한국의 25개 도시의 인구수를 비교한 자료를 통해 대한민국의 배달 시장이 결코 작지 않다는 점을 입증했다. 배달 문화는 인구 밀집 지역, 즉 도시에서 주로 발생하는데 한국의 인구는 3천만 명 이상이 도시에 집중되어 있다. 미국 역시 25개 도시에 거주하는 인구수가 한국과 유사한 3천만 명 수준이었다. 인구밀도가 더 높다는 점에서 한국의 배달 시장은 실제적으로 미국보다 더 큰 거대 시장이었던 셈이다.

큰 그림, 푸드테크(Food Tech)

:

“배달의민족에게 첫 투자를 해준 곳은 본엔젤스였습니다. 한국에서는 처음으로 초기 기업에 투자하는 업체였지요. 당시 본엔젤스는 아직 서비스도 불확실했던 우리에게 3억 원을 투자해주었습니다. 또 본엔젤스는 다음 투자업체였던 알토스벤처스를 소개해주었습니다. 실리콘밸리 벤처캐피탈인 알토스벤처스와는 수차례 미팅을 가지면서 투자를 이끌어냈습니다. 그들은 시장의 크기에 대해서 의문점을 갖고 있었는데 미국과 한국의 배달 수요를 비교한 자료를 통해서 공감대를 이끌어냈지요. 투자가 결정된 뒤 알토스는 인력 채용뿐 아니라 골드만삭스와 우리를 연결시켜주는 데도 큰 도움을 주었습니다. 가만히 보면 첫 투자에서 세 번째 투자까지 모두 투자자들이 만들어주었다고 해도 과언이 아니죠.”

최정이 이사의 말이다.

배달의민족은 2014년 초부터 ‘바로 결제’ 시스템을 도입하면서 5.5~9%의 수수료를 받기 시작했다. 전화로 주문하면 여전히 수수료는 없다. 그런데도 ‘바로 결제’ 서비스 이용자가 많아졌다. 현재는 일본과 중국 시장 진출을 염두에 두고 있다. 일본은 아직 배달 문화가 정착되지 않아서 어려움을 겪고 있지만 중국은 배달 문화가 서서히 꽃 피는 중이다.

우아한형제들은 음식과 IT 기술을 결합하여 ‘푸드테크(food tech)’를 완성하고 싶어 한다. 푸드테크를 위한 발걸음은 2015년 5월 텀앤더머스 인수로 이어졌다. 이 회사는 냉장 트럭을 23대 보유하고 있는데 서울, 경기, 인천 지역에 신선 음식을 배달한다. 이 업체 역시 새벽 배달 서비스에 IT 기술을 접목하여 서비스를 제공하고 있었다. 푸드테크 미션과 잘 어울리는 공합이었다. 푸드테크를 통해 그들이 하고 싶어 하는 것은 ‘좋은 음식을 먹고 싶은 곳에서 즐길 수 있는 서비스’를 제공하는 것이다. 이것이 우아한형제들의 존재 이유다. **K**