

비서에서 대리인으로

AI 에이전트 시대, 사업과 경쟁은 어떻게 바뀌는가

에이전틱 커머스 6개월의 성적표가 모든 산업에 던지는 질문

정채상 · KAIST 경영대학 겸임교수

오늘 듣고 싶으신 것이 있나요?

- 진행 중 궁금한 점은 **언제든 손 들어** 주세요
- 사전에 받은 질문이 있다면 중간중간 함께 다루겠습니다

여러분 회사의 사정은 저마다 다릅니다.

오늘은 정답을 드리는 자리가 아니라, 판단에 쓸 몇 가지 흐름과 관점을 드리는 자리입니다.

| 1. 오프닝

비서는 거기서 멈춘다

"러닝화 추천해줘"

ChatGPT는 —

- 모델을 **비교**하고
- 발볼에 맞는 제품을 **골라주고**
- 최저가까지 **찾아준다**

그런데 결제는?

"이 링크에서 직접 구매하세요."
비서는 거기서 멈춘다.

비서인가, 대리인가

	비서 (Assistant)	대리인 (Agent)
하는 일	모으고 비교하고 추천	위임받아 직접 실행
결제 버튼	사람이 누른다	AI가 누른다
말투	"B가 가성비 좋습니다"	"지난 거 다시 주문해봤습니다"

이 경계선 위에 **프로토콜·규제·신뢰·비즈니스 모델**이 모두 걸려 있다.

오늘의 한 줄

**AI는 아직 비서다. 대리인으로 가는 길은
신뢰의 축적과 권한의 설계로 놓인다.**

이건 쇼핑만의 이야기가 아닙니다 — 어느 도입에서든 되풀이되는 패턴입니다.

파는 사람에겐 — 손님이 어디서, 어떻게 당신을 만나느냐의 문제다.

| 2. 에이전트 도입에서 반복되는 것들

Q

퀴즈 — 누가 가장 빨리 1억 명을 모았나

사용자 **1억 명** 모으기 —

인스타그램은 2년 반, 틱톡은 9개월 걸렸다.

Q. 역대 최단 기록은?

시야를 넓히면

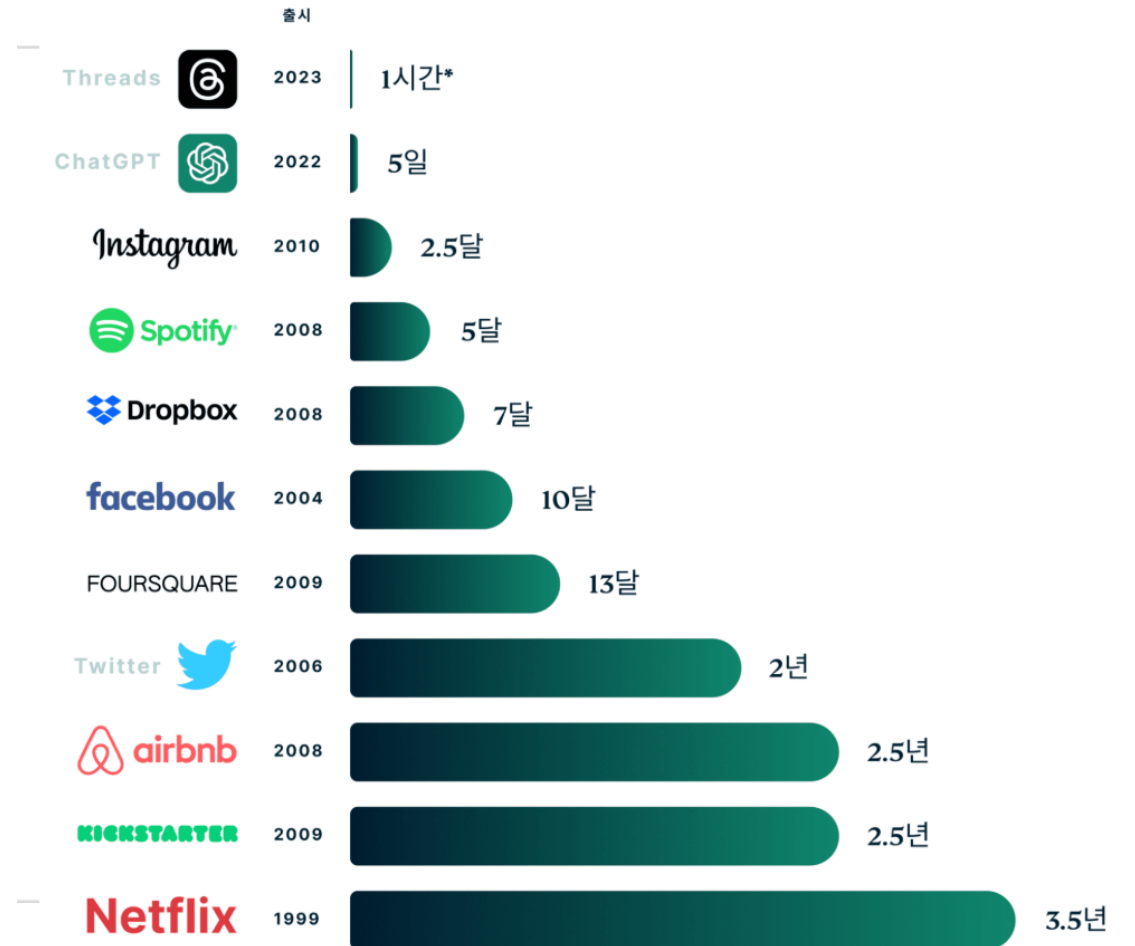
100만 명까지 걸린 시간 —

- Netflix (1999) — 3.5년
- Facebook (2004) — 10달
- Instagram (2010) — 2.5달
- **ChatGPT (2022) — 5일**
- Threads (2023) — 1시간*

도달의 속도는 시대마다 빨라져 왔다.
그럼 1억 명 눈금에서는 — 누가 최단이었을까.

ChatGPT가 사용자 100만 명을 달성하는 데 얼마나 걸렸나요?

온라인 서비스가 사용자 100만 명을 달성하는 데 걸린 시간



출처: Statista

기록만 보면 Threads — 그러나

	1억 명까지	단서
Threads (2023)	5일	인스타 계정 연동 — 예외
포켓몬 GO (2016)	약 한 달	다운로드 기준
ChatGPT (2023)	2개월	연동 없는 신규

UBS — "인터넷을 지켜본 20년간, 소비자 앱에서
이보다 빠른 성장은 본 적이 없다."

추천은 받아도, 실행은 안 맡긴다

Q.

1. 업무에 AI를 한 번이라도 써보신 분?
2. AI에게 **고객 응대 / 외부 발송 / 비용 승인**을 맡기는 게 편하신 분?
3. AI가 사람 확인 없이 **실제로 실행하게** 해보신 분?

72 → 24 → 10

미국 소비자 조사 (Bain, 2025)

- AI를 어떤 형태로든 써봤다 — **72%**
- AI에게 결제까지 맡기는 게 "편하다" — **24%**
- 실제로 AI로 사봤다 — **10%**

사용 → 신뢰 → 행동.

넘어갈 때마다 급격한 낙차가 생긴다.

셀러도 똑같다 — 손님은 추천은 받아도 결제·위임으로는 천천히 넘어온다.

왜 신뢰는 건너뛰 수 없나

- AI가 **열 번** 좋은 추천을 해줘야 → **한 번** 결제를 맡겨볼 마음이 생긴다
- 게다가 사람마다 편차가 크다
- **신뢰는 측정하기 어렵고, 쉽게 쌓이지 않는다**

이것은 기술의 문제가 아니라 **신뢰의 문제**다.

대리인이 먼저 열리는 일 vs 비서로 남는 일

대리인이 먼저 들어가는 일

- 비교가 필요 없다 · 실패해도 손해가 작다 · 신뢰가 이미 있다
- 예: 정기 비품 발주, 반복 재주문, 규격화된 조달(B2B)

끝까지 비서로 남는 일

- 비교·판단·취향이 본질이다
- 예: 패션·인테리어 선택, 중요한 계약, 사람을 뽑는 일

우리 업무를 이 축에 올려보면 (Q)

[완전 대리인] ← → [끝까지 비서]

- 고객문의 1차 응대 · 정기 비품 발주 · 비용 승인
- 마케팅 카피 초안 · 채용 서류 스크리닝 · 계약서 검토
- 가격 책정 · SaaS 구독 갱신 · 고객 이탈 대응

| 3. 발견의 관문은 어떻게 작동하나

진짜 싸움은 결제가 아니라 발견이다

2025년 하반기, 모두가 뛰어들었다

- **OpenAI** — ChatGPT 안에서 바로 결제 (Instant Checkout)
- **Google** — AI가 대신 주문 (Buy for Me), UCP
- **Visa·Mastercard** — AI 에이전트 전용 결제 인프라
- **PayPal** — 모든 AI 플랫폼에 결제 버튼

이 모든 걸 다 합쳐서 — '**에이전틱 커머스**'

검색은 어떻게 '발견의 관문'이 되었나

연도	사건	의미
2000	AdWords 출시 (광고주 약 350)	검색에 광고 가 붙다
2002	Froogle — 상품을 무료 로 크롤링	상품까지 발견 대상으로
2012	Google Shopping 전면 유료화	무료 진열대 → 광고 진열대

무료 목록을 전면 유료로 돌린 건 구글 역사상 처음이었다.
발견을 장악하면, 그 진열 위치가 곧 돈이 된다.

Q

퀴즈 — 구글의 '도달'

구글이 가진 제품 중,
사용자 **10억 명**을 넘는 게 몇 개일까요?

13개 — 사용자 10억+ 제품
그중 30억+ 5개. Gemini도 벌써 9억 명.

검색 · 안드로이드 · 크롬 · Gmail · YouTube — 여기까지가 30억+
지도 · Play스토어 · 드라이브 · 포토 · 캘린더 · 렌즈 · 메시지 · 인증앱

발견의 관문을 이 정도로 쥔 회사는 인류 역사에 없었다.
그리고 이 관문이 — 당신 상품을 노출할지 말지를 정한다.

발견을 쫓 구글도, 결제는 세 번 접었다

시기	결제 시도	결말
2006–2013	Google Checkout	7년 만에 종료
2013–2019	Google (Shopping) Express	6년 만에 종료
2020–2023	Buy on Google (수수료 0%)	공짜로 풀고도 종료

발견은 세계 최고인 구글도, 결제만큼은 17년간 세 번 물러섰다.
발견과 결제는 다른 종목이다.

이제 AI가 '발견'을 바꾼다

- **AI Overviews** — 2024.5 출시, 2년 만에 월 **25억** 사용자 (**AI Mode**도 1년 만에 10억)
- 검색 결과에 AI 요약이 뜨면 —
 - 링크 클릭 **15% → 8%** (거의 절반으로, Pew 2025)
 - 요약 안의 링크 클릭은 단 **1%**
- 2026년, 구글 검색의 **68%가 클릭 없이 끝난다** (Similarweb)

'열 개의 파란 링크'가 'AI가 요약한 한 단락'으로.
클릭이 사라지면, 발견을 떠받치던 트래픽·광고 경제가 흔들린다.
셀러에겐 직격 — 당신 사이트로 오던 트래픽이 말라간다.

발견 최적화도 바뀐다 — SEO에서 GEO로

- 목표가 "검색 1페이지에 들기"에서 → **"AI 답변에 인용되기"**
 - GEO 최적화로 답변 내 노출 **최대 40%↑** (KDD 2024)
- AI 크롤러는 굵어가되 트래픽은 안 돌려준다
 - Claude는 **7만 페이지 굵고 방문자 1명** (Cloudflare 2025.6)
- 파는 사람을 위한 새 질문 — **우리 브랜드는 AI 답변에 인용되는가?**

| 4. 거인들의 방어전

발견·고객을 안 뺏기려는 안간힘

대리인으로 먼저 댄 자는 6개월 만에 접었다

OpenAI Instant Checkout (2025.9 출시 → 2026.3 폐기)

- Shopify 수백만 상점 중 실제 입점 — **약 30곳**
- Walmart의 ChatGPT 내 전환율 — 자사 웹의 **1/3**
- 공식 사유: "목표한 수준의 유연성을 못 줬다"

가장 근본적인 원인은 기술이 아니었다.
소비자는 익숙한 곳을 떠나지 않았다.

'에이전틱 커머스'라는 한 단어의 함정

이 말은 **발견**과 **결제**를 한 덩어리로 묶는다.

그러나 둘은 역사도, 플레이어도, 규제도, 인센티브도 다르다.

- 빅테크 안에서도 **늘 별개의 팀, 별개의 싸움**이었다
- Shopping / Pay / AP2 / UCP / Buy for Me — 전부 다른 팀, 다른 시기, 다른 동기
- UCP는 이 둘을 묶으려는 시도지만, **묶는 것이 가장 어렵다**

Q

퀴즈 — 도달 ≠ 결제

YouTube 월 사용자 **30억+** 중,
프리미엄·뮤직에 **돈 내는** 사람은 몇 %일까요?



단약 4%

YouTube 유료 1억 2,500만 명 (2025.3).

도로는 누가 깔든, 통행료는 카드사가 걷는다

- 프로토콜 경쟁이 화려하게 벌어지는 동안 —
- 실제로 AI 결제를 처리한 건 **Visa·Mastercard**
- 한국 포함 여러 나라에서 이미 실거래 완료
- 통행료는 거래액의 약 **3%** — 이 구조는 에이전트 시대에도 아직 그대로다

누가 프로토콜을 만들든, 카드를 긁는 순간은 카드망 위에 있다.

잠깐, 한국의 사례 — 인앱결제

- 2021.8 — **세계 최초** 인앱결제 강제방지법 (전기통신사업법 개정)
- 쟁점: **디지털 콘텐츠** 인앱결제에 최대 **30%** (연 \$1M까지는 15%)
- 구글, 제3자 결제 허용 — 그러나 **4%p** 인하에 그쳐 다시 논쟁
- 방통위, 과징금 최대 **680억 원** 추진 (2023.10)

요율 몇 %의 문제가 아니다 —
통행료율을 누가, 어떻게 정하는가의 헤게모니 싸움이다.

| 5. 셀러의 자리

채널은 폭증한다 — 무엇을 지킬까

파는 사람의 채널이 폭증한다

어제까지: 자사몰 · 네이버 · 쿠팡

오늘부터 여기까지 — ChatGPT · Gemini · 구글 AI Mode · Perplexity · 에이전트

- 채널이 늘어난다 = **기회** (새 손님이 새 길로 온다)
- 그러나 한 관문에 **의존**하면 = **인질** (규칙이 바뀌면 매출이 흔들린다)

파는 사람의 질문은 '플랫폼을 열까 닫을까'가 아니다.
어디에 노출되고, 무엇을 지키고, 무엇을 자동화할 것인가.

진짜 큰 돈은 통행료가 아니다

- 카드 통행료 = 거래액의 약 **3%**
- 쇼핑몰이 네이버·구글에 내는 **광고비 = 매출의 5~15%**
- = 소비자가 내 상품을 '발견'하게 만드는 비용

AI가 발견을 장악하면, 이 5~15%가 AI 플랫폼 수수료로 옮겨간다.
'발견의 대가'가 결제 수수료보다 크다.

쇼핑몰이 진짜 두려워하는 세 가지

1. **노출**이 AI 알고리즘 손에
2. **가격 비교** 자동화 → 마진 압박
3. **고객 데이터**가 플랫폼에 쌓인다

결제 수수료 몇 %의 문제가 아니라, 고객과의 관계가 중개되는 문제다.

Q

퀴즈 — 생태계 크기가 닫을 체력을 준다

아마존 프라임 유료회원은 전 세계 몇 명일까요?
그리고 쿠팡은?

1억? 2억? 3억?

프라임 2.2억 vs 쿠팡 2,460만

- 아마존 프라임 — 전 세계 약 **2억 2천만 명** (2025 추정, 2015년 5천만의 4배+)
- 쿠팡 — **활성고객 약 2,460만 명** (2025 4분기) **와우 회원은 그 일부, 비공개**

아마존은 2억 명대 충성 회원이 있으니 외부 AI에 문 달고도 자체 대리인을 실험한다.
달을 체력은 생태계 크기에서 나온다.

한국에서는: 달을 만큼 큰가?

- 쿠팡 ~**23%**, 네이버 ~**21%** → 합쳐도 약 **43%** (거래액 기준, 2024)

Q. 달기에 — 생태계와 체력이 충분히 큰가?
생태계 크기가 전략을 결정한다.

세 갈래 전략

	전략	한 줄
Amazon	외부엔 닫고, 자체 대리인 실험	Alexa+ 자동구매, 쇼핑 3배↑
쿠팡	고객 접점엔 안 쓰고, 백오피스 자동화	AI는 물류 도구
네이버	발견을 개방, 자체 AI로 키움	클릭률 4%↑, 전환 1.6배

같은 '닫힘'도 이유가 다르고, '개방'도 방식이 다르다.

Q

만약 — 우리 제품이 어느 날 사라진다면

여러분 회사 제품이 어느 날 갑자기,
가장 큰 판매 채널에서 **통째로 사라진다면?**

Nest가 아마존에서 사라진 날

- **Nest** — 구글이 2014년 **32억 달러**에 인수한 스마트홈 브랜드 (온도조절기·카메라·초인종)
- 배경: 크롬캐스트 판매 중단(2015) ↔ YouTube 차단(2017-18) — 보복의 악순환
- 2018.2 — 아마존, 경쟁 브랜드 **Ring** 인수 (약 10억 달러)
- **2018.3** — 아마존, **Nest** 신제품 판매 중단 · Nest도 철수로 맞대응 → 2019 휴전

두 거인이 서로의 '발견'을 인질로 잡았다.

제품이 좋아도, 발견의 관문을 쥔 쪽이 문을 닫으면 사라진다.

당신의 채널 의존도는? (Q)

당신 매출에서 **가장 큰 단일 채널**이 차지하는 비중은?

- **70~80% 이상**이면 — 그 채널이 수수료·노출 규칙을 바꾸는 날 매출이 흔들린다
- 외부 AI(ChatGPT·Gemini)는 새 채널이자 **새 의존**이 될 수 있다
- 답은 '열기/닫기'가 아니라 — **노출은 넓히되, 고객·데이터는 내가 쥔다**

'발견의 대가'는 누가 걷나

- 검색 시대 — 발견의 대가 = **검색 광고** (Alphabet 광고 매출 비중 **75%+**)
- AI 시대 — 발견이 'AI 요약·추천'으로 옮겨가면, 그 대가도 **AI 추천 광고**로 이동
- 실제로 OpenAI는 Instant Checkout(결제)을 접고 **광고 테스트**로 방향을 틀었다

결제 통행료는 3%. 그러나 '발견의 대가'는 매출의 5~15%.
발견을 진 자가, 더 큰 통행료를 걷는다.

| 6. 셀러의 액션 플레이북

채널이 늘면, 무엇을 하나

네 갈래 액션 — 노출·관계·분산·자동화

갈래	핵심 질문
노출	각 AI 답변에 우리 상품이 인용되는가
관계	고객을 플랫폼에 내주고 있지 않은가
분산	한 채널에 매출이 묶여 있지 않은가
자동화	내 운영부터 한도 걸고 맡기고 있는가

① 노출 — 순위가 아니라 '인용'을 얻어라

- 쇼핑 검색에 AI 답변이 뜨는 비율 — 4개월 만에 2.1% → **14%** (2025.11 → 2026.3)
- AI 답변에 인용되는 법은 키워드가 아니다 (GEO 실험)
 - 통계·인용 넣기 **+30~40%** / 키워드 반복 **-8.7%**(역효과)
- 구글 Merchant Center **무료 리스팅**·피드 속성(소재·치수·GTIN) 공백부터 메워라

전통 검색 1위여도, AI 답변엔 안 나올 수 있다.
새 KPI — 우리 브랜드가 AI 답변에 인용되는가.

② 관계 — 고객을 플랫폼에 내주지 마라

- 쿠키 폐지 철회(2024.7) → Sandbox 종료(2025.10)
- 아마존, 셀러 매출의 **34%** 수취 (2021, ILSR 분석)
 - 판매 수수료(referral fee) 약 **15%** — 고정 통행료
 - FBA 풀필먼트·보관료
 - 광고비 — 명목상 선택, **노출되려면 사실상 필수**
- 나이키 이탈(2019) → 복귀(2025)

어디서 팔든 고객 데이터는 직접 쥐어라 — 자사몰·멤버십·이메일.
그게 마진과 협상력을 동시에 만든다.

③ 분산 — 한 채널에 인질 잡히지 마라

- Etsy **5%→6.5%** — 14,000명 파업도 못 막음(2022)
- 검색도 리스크 — HCU로 트래픽 **90%↓** (여행 사이트 32%)
- 단일 채널 **70~80%** 이상 = 기업가치 할인

Q. 우리 매출의 몇 %가 단일 채널에서 나오는가?
분산은 움츠리기가 아니라 자산가치 방어 + 성장이다.

④ 자동화 — 내 운영부터, 한도 걸고

전부 맡기기 ✕ / 위임의 선을 명시적으로 긋기 ○ — 그 도구가 위임장(Mandate)

칸	예 (셀러 운영)
범위	재고 보충 · 단순 환불 · 광고 입찰
한도	금액 · 건수 · 빈도
승인 게이트	어디서 사람이 확인하나

- 이미 셀러 도구에 들어왔다 — 아마존 Seller Assistant · Shopify Sidekick이 "승인하에 실행"

한도를 작게 걸고 시작 → 신뢰 쌓이면 넓힌다.

| 7. 마무리

월요일 아침의 할 일

결국, 파는 사람이 같이 키울 두 가지

- **노출을 넓힌다** — 검색 1페이지가 아니라, 각 AI 답변에 인용되게 (발견은 AI로 옮겨간다)
- **고객을 지킨다** — 어디서 팔든 관계·데이터는 직접 쥔다 (중개당하지 않는다)

둘은 따로가 아니다. 노출이 늘수록 관계를 지킬 이유가 커진다.
이게 채널이 폭증하는 시대의 균형추다.

무엇을 참조하고, 배워나갈까

- **지켜볼 신호** — AI 답변 속 우리 브랜드 인용률 · 채널별 전환·CAC · 단일 채널 의존도
- **참조할 곳** — 네이버 셀러 AI 성과 · 글로벌 브랜드의 AI 커머스 실험 · 검색→GEO 전환 사례
- **배우는 법** — 매주 우리 상품을 AI에 직접 물어보고 → 작게 실험 → 측정 → 확대

정답을 외우는 게 아니라, 신호를 읽고 빠르게 실험하는 루프를 갖는 것.

셀러의 월요일 아침, 세 가지

1. 이번 주 **ChatGPT·Gemini**에 우리 상품을 물어본다 — 어떻게 보이는지(또는 안 보이는지)
2. **매출 채널 의존도**를 표로 적는다 — 가장 큰 채널이 몇 %인가
3. 자동화할 운영 **하나**를 골라 **한도** 걸고 **시작**한다 — 재고·CS·광고 중

AI에 우리가 어떻게 보이는지부터 보세요.

비서는 이미 일하고 있다

비서에서 대리인까지의 거리는 멀다.
그러나 비서는 이미 일하고 있고,
그 길의 첫 페이지는 지금 쓰이기 시작했다.

감사합니다 — 그리고 한 번 더

질문 환영합니다.

오늘 들으시고 도움이 필요한 일이 떠오르셨다면 —
AI·에이전트 전략, 검색·추천·커머스, 엔지니어링 리더십, 교육까지
제가 기여할 수 있는 자리라면 형태는 가리지 않습니다.

 chaesang@gmail.com

| 부록

몇 개의 장면들

장면 1 — 두 거인이 서로의 발견을 인질로

시점	사건
2015.10	아마존, 크롬캐스트·애플TV 판매 중단
2017.12.5	구글, 에코쇼에서 YouTube 차단
2018.1.1	구글, Fire TV에서 YouTube 차단
2018.3	아마존, Nest 전 제품 판매 중단
2019	휴전 — 재판매·YouTube 복귀

구글의 공식 사유 — "lack of reciprocity." 주고받음이 없다.

장면 2 — 구글이라는 제품 백화점

사용자 10억+ 제품 **13개** —

검색 · 안드로이드 · 크롬 · Gmail · YouTube · 지도 · Play스토어
드라이브 · 캘린더 · 포토 · 인증앱 · 렌즈 · 메시지

바깥에서 보면 한 회사. 안에서 보면 —
전부 다른 팀, 다른 시기, 다른 동기.

장면 3 — Larry Page의 시대, 천하삼분지계

- 2011 — Larry Page, CEO 복귀
- 2015.8 — Alphabet 재편, 순다르 피차이에게 구글을

[강사 프레임: 당시 실리콘밸리의 세력 구도 — 누가 무엇을 쥐고 싸웠나]

장면 4 — 아마존, 페이스북, 구글 검색은 언제 망할까

베조스, 2018년 사내 미팅에서 —

"아마존은 대마불사가 아니다.
언젠가 아마존은 망한다. 파산할 것이다.
대기업의 수명은 30년+이지, 100년+이 아니다.
우리 일은 그날을 최대한 늦추는 것이다."

장면 5 — 구글 쇼핑, 한국에서의 고군분투

- 발견의 제왕도 **로컬에선** 도전자였다
- 한국의 쇼핑 발견은 **네이버**가 쥐고 있었다 — 검색·가격비교·페이까지 한 몸
- 글로벌 표준(피드·Merchant Center)과 한국 커머스 관행의 간극

[강사 1인칭: 안에서 본 한국 진출의 실제 장벽들]

장면 6 — Stripe는 무엇을 대체하는가. 자사몰은?

- **Stripe** — 결제를 인프라로: PG·머천트 계정·정산의 복잡함을 API 몇 줄로
- 그럼 **자사몰**은 무엇을 대체하나 — 백화점? 마켓플레이스 진열대?
- 에이전트 시대의 질문: 결제가 인프라가 되면, 남는 **차별점**은 관계와 발견뿐

장면 7 — 검색은 구글에서만 일어나지 않는다

- 음악은 **Spotify** 안에서, 상품은 **아마존** 안에서, 영상은 **TikTok·YouTube** 안에서 검색된다
- 브랜드·버티컬 앱이 각자의 **검색 관문**이 되는 중
- AI 답변은 이 파편화된 관문들 **위에 또 하나의 층**을 얹는다

질문은 "구글 순위 몇 등인가"가 아니라 —
"손님이 검색을 시작하는 그곳에 우리가 있는가."

장면 8 — 담장 안의 칭찬은 검색되지 않는다

브랜드가 유명해지려면 —

바깥의 공개된 곳에, 좋은 것들이 공개적으로 펼쳐져 있어야 한다.

- 리뷰·커뮤니티·제3자 언급 — AI가 학습하고 인용하는 건 **공개 웹**이다
- 자사몰 안에만 쌓인 칭찬은 사람도, AI도 발견하지 못한다

장면 9 — 인덱스가 진짜로 하는 일

봇의 트래픽, 크롤링, 인덱스 — 이 거대한 기계가 하는 일의 본질은

쓰레기 문서들 사이에서, 양질의 것을 골라 모으는 것.

- 웹의 대부분은 잡음 — 검색의 20년은 **큐레이션의 20년**
- AI는 인덱스를 **따로 꾸리거나** — 아니면 **라이브 페치·검색 에이전트**로 기존 인덱스 위에 앉는다
- 어느 쪽이든 결론은 같다: **골라 모을 가치가 있는 문서가 되는 것**

참고 카드 — 프로토콜 전쟁 (Q&A용)

기억할 단어는 둘이면 충분합니다: 비서의 언어 vs 대리인의 언어

	ACP (OpenAI)	AP2 (Google)	UCP (Google)
초점	에이전트↔상점	에이전트↔금융	발견+결제 통합
성격	비서 로 정착	대리인 설계	둘 다 (=둘 다 미검증)
실제 거래	발견 중심	개발자 단계	일부 실가동