

손님이 알려주는 진짜 맛 집

- 사용자 리뷰 기반 서비스 Yelp 사례를 중심으로 -

kt 경제경영연구소, 박유진(eugenetic@kt.com)

많은 사람들이 매일마다 오고 가는 곳이라 할지라도 수 많은 식당 중에서 정작 주로 찾는 곳은 상당히 제한되어 있는 경우가 많다. 어쩌다 새로운 식당에 도전했다가도 불쾌한 경험을 한 두 번 겪고 나면 익숙하면서도 안정성이 보장된 곳으로 돌아가기 마련이다. 즉, ‘새로움은 곧 위험’이라는 공식이 생기는 것이다

그러나, 인터넷과 스마트폰이 보편화되면서 이러한 위험 회피 성향이 상당히 감소하게 되었다. 미국의 한 조사기관에 따르면, 응답자의 51%가 인터넷이 식당 정보를 찾는 첫 번째 채널이라고 응답했다. 먼저 먹어본 사람들의 리뷰를 인터넷을 통해 읽어보면, 직접 경험하지 않아도 음식 또는 식당에 대한 정보를 얻을 수 있어 의사결정 과정에 도움을 받을 수 있기 때문이다.

특히 “최초”의 사용자 리뷰 기반(User-generated review) 서비스인 미국의 Yelp는 맛 집 검색에서 가장 성공을 거두고 있다. Yelp는 2004년 설립 이후 빠르게 성장하여 매월 약 6천 만 명이 방문하고 있으며 총 리뷰 숫자가 2,200만 개를 넘어섰다. 또한 2010년도 iPhone App 명예의 전당 등극, 2011년 美 Time 이 뽑은 최고의 음식관련 App 선정 등 모바일에서도 인기를 끌고 있다. 미국과 캐나다의 성공을 바탕으로 2009년부터는 유럽 13개국에서도 서비스하고 있다. 또한, Yelp는 2012년 1분기에 1억 달러 규모로 상장(IPO)을 예정하고 있어, 금융계에서도 주목하고 있는 서비스이다.

본 보고서에서는 인터넷, 모바일, 그리고 사용자 작성 리뷰에 기반하여 북미와 유럽에서 빠르게 성장하고 있는 Yelp에 대해 살펴보고, Yelp의 성공과 위험 요인을 바탕으로 IT가 외식 산업에 끼친 영향에 대해서 논해보고자 한다.

주제어: Yelp, 사용자 리뷰, 지역정보, 맛 집, 음식, 식당, 외식 산업

※ 본 보고서의 내용은 연구원 개인의 의견이며, 회사의 공식적인 입장과는 무관합니다.

1. 맛 집을 찾는 새로운 방법
2. Yelp 소개
3. Yelp의 성장요인
4. Yelp의 위협요소
5. 결어

1. 맛 집을 찾는 새로운 방법

지인의 소개로 알게 된 메밀국수 집이 있었다. 주인인 노부부께서 당신들의 아버지의 뒤를 이어 젊고 건강한 시절부터 쪽 영업해 온 80년 된 가게였다. 사실 국수자체가 뛰어나게 맛있는 가게는 아니었다. 그렇지만 나이 지긋하신 분들께서 친절하게 장사하시는 모습 덕에 마치 고향 집에 온 듯한 정취를 느낄 수 있어서 여름만 되면 즐겁게 달려가곤 했던 곳이었다.

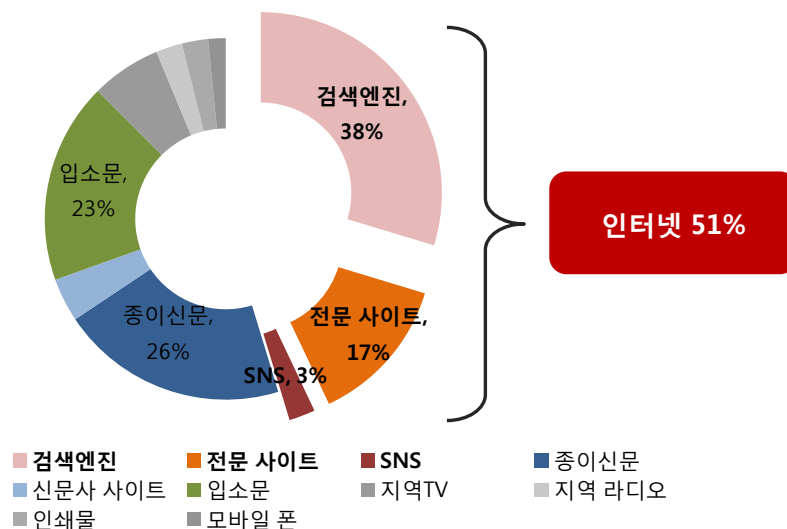
3년 전 여름, 한 일간지 맛 집 코너에 그 국수 집이 ‘여름에 가볼 만한 메밀 국수 집’이라는 기사로 소개되었다. 그 전에도 이미 유명한 가게였지만, 유력 일간지에 소개된 여파는 상상 이상이었다. 기사가 나간 당일 오후 우연히 국수 집 앞을 지나가다가 그 동안 본 적 없는 긴 행렬을 볼 수 있었기 때문이다. 며칠 뒤 궁금해서 검색해 보았더니 여러 편의 방문 후기 포스트를 찾아볼 수 있었다. 아직 트위터나 페이스북과 같은 SNS가 보편화되기 전이어서 방문후기를 일부 블로그에서만 찾아볼 수 있었지만, 만약 2011년의 여름이었다면 검색결과는 훨씬 많았을 것이다.

1.1 맛 집을 찾는 방법의 변화

혀 끝의 새로운 즐거움을 찾기 위한 여행은 다양한 방법으로 이루어질 수 있다. 가장 오랫동안 이뤄진 방법은 필자가 메밀국수 집을 알게 된 것처럼 지인으로부터 정보를 얻는 것이다. 그리고 매스미디어가 발달한 이후에는 TV나 신문과 같은 매체를 통해 정보를 얻는 사람이 늘어나게 되었고, 비교적 최근에는 인터넷을 통해서 정보를 얻는 방법이 널리 통용되고 있다.

미국의 조사기관 퓨 리서치 센터(Pew Research Center)에서 사람들이 식당 및 기타 지역 비즈니스에 관한 정보를 어디서 얻는가에 대한 보고서를 작년 9월 발간했다. 전체 응답자 592명 중에서 약 51%가 인터넷을 활용하여 식당을 검색한다고 응답하여 인터넷이 가장 보편적으로 활용되는 방법으로 선정되었다. 세부적으로는, 구글과 같은 검색엔진이 38%, 전문적인 정보 사이트가 17%, 그리고 SNS가 3%를 차지하였다.

[식당 정보를 얻는 주요 채널]



※ 중복 응답 허용, N=592명
출처: PEW Research Center (2011)

종이신문도 여전히 상당한(26%) 영향력을 발휘하고 있기는 하지만 인터넷은 사람들이 식당에 관한 정보를 얻기 위해 가장 많이 이용하는 채널이 되었다. 특히 맛 집 전문 사이트 중에서도 최근 가장 인기 있는 서비스는 사용자 리뷰 기반 사이트인 Yelp이다.

1.2 사용자 리뷰 기반의 맛 집 서비스 Yelp

Yelp는 웹사이트 Yelp.com 과 모바일 App을 통해서 이용할 수 있는 사용자 리뷰 기반의 지역정보 서비스이다. Pew의 조사에 따르면 38%의 이용자가 구글 등의 검색 엔진을 통해서 맛 집을 찾고 있지만 그들 중 상당수는 검색엔진을 최종 목적지가 아닌 관문으로 활용하는 것으로 보여진다(구글에서 특정 카테고리의 맛집을 검색하면 IP에 기반하여 근처 식당의 정보가 담긴 Yelp등의 전문사이트를 보여준다). 이런 점을 감안하면 Yelp같은 전문사이트는 식도락 여행에서 가장 영향력 있는 채널 중 하나라고 할 수 있을 것이다. 특히 2012년에 상장을 준비하고 있어서 Yelp에 대한 관심이 더욱 늘어나고 있다.

본고에서는 인터넷, 모바일, 그리고 지역기반 정보(Location-Based Information, LBI)에 기반하여 서구 지역에서 빠르게 성장하고 있는 Yelp에 대해서 살펴보고, 성장 요인과 위협 요인을 바탕으로 IT와 외식 산업의 관계에 대해서 논해보고자 한다.

2. Yelp 소개



‘어떻게 하면 샌프란시스코에 있는 좋은 병원을 찾을 수 있을까?’

온라인 결제 시스템 페이팔(Paypal)의 초창기 멤버인 Jeremy Stoppleman과 Russel Simmons은 미국 샌프란시스코에서 지내던 2004년, 한 가지 불만이 있었다. 궁금증을 해결하기 위해 다양한 방법으로 인터넷 검색을 해보았지만 만족스러운 답을 찾지 못했던 것이다. 결국 그들은 지역정보를 제공하는 서비스를 직접 만들기로 했고, 그것이 최초의 사용자 제공 리뷰(User-generated Review) 기반 사이트인 Yelp(www.yelp.com)로 확장되었다. 이렇게 출발한 Yelp는 현재 병원 정보뿐 아니라 식당, 카페 등 식음료 사업을 중심으로 쇼핑, 미용, 건강 등 다양한 정보를 제공하면서 약 850 명의 종업원을 거느린 회사로 성장하였다.

웹사이트 Yelp.com은 매월 약 6,100 만 명의 순 접속자(Unique users)가 방문하고 있으며 iOS와 Android에서 제공되는 모바일 App은 약 500 만 명의 월 Unique user가 이용하여, 이용자의 총 리뷰 숫자가 2,200 만 개를 넘어섰다. 사이트에 등록된 총 리뷰는 하루에 25,000건, 연간으로는 2010년 대비 66% 증가하였으며, Unique 방문자는 연간 63%씩 증가하는 등 빠르게 성장하고 있다. 또한 iOS용 App은 전체 App 중 다운로드 횟수 15위 및 여행 관련 App 중 다운로드 1위를 차지하여 2010년도 iPhone App 명예의 전당에 올랐으며, 2011 Time지가 뽑은 최고의 음식관련 App으로 선정되는 등 모바일에서도 각광 받고 있다. 뿐만 아니라, 미국과 캐나다를 넘어 2009년부터는 유럽 13개국에 진출하여 (진출순: 영국, 아일랜드, 프랑스, 독일, 오스트리아, 네덜란드, 스페인, 이태리, 스위스, 벨기에 등) 글로벌 사업을 빠르게 전개하고 있는 서비스이다.

[Yelp의 손익 현황 (2008-2011), 단위: US\$1,000]

구분	연도	2008	2009	2010	2010	2011
					1 월~9 월	
매출		12,139	25,808	47,731	32,457	58,380
1. 지역 광고		9,057	20,097	33,759	24,120	40,325 (69%)
2. 브랜드 광고		2,955	5,393	12,046	7,592	12,653 (22%)
3. 기타 서비스		127	318	1,926	745	5,402 (9%)
손익		(5,809)	(2,308)	(9,566)	(8,457)	(7,622)

출처: SEC 제출 Form S-1 Registration Statement (2011.11.17)

Yelp는 2011년 1월~9월 동안 약 5,800 만 달러의 매출을 올렸으며, 수익모델은 크게 3가지로 월 US \$300 ~ \$1,000 금액의 지역 소규모 사업자 광고가 69%, 전국 규모의 브랜드 (예, eBay, ING 보험 등) 광고가 22%, 나머지 9%는 소셜 커머스 성격의 Yelp Deals 등으로부터 발생하였다. 그러나 꾸준한 매출 신장에도 불구하고, 영업&마케팅을 비롯한 각종 비용 증가로 인해 2011년 9월 현재 적자를 벗어나지 못하고 있다.

[Yelp 의 주요 수익모델 (1)]

The screenshot shows the Yelp homepage with search results for 'pizza' in 'chicago'. The page includes a search bar, navigation links, and a list of pizza places. Two yellow callout boxes highlight specific revenue models:

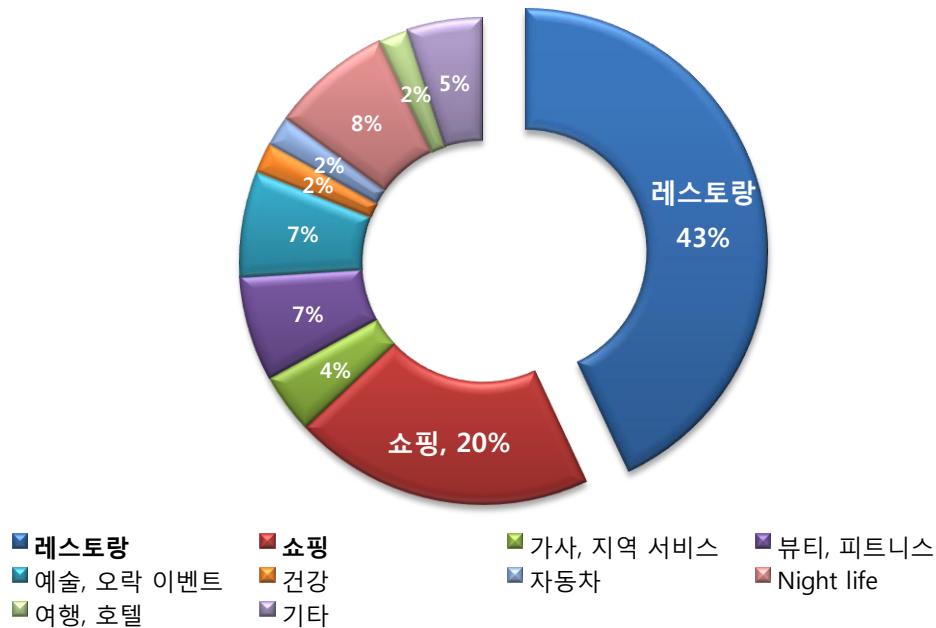
- 1. 지역 광고 (Local Advertising):** Points to a local business listing for 'Olive Garden'.
- 2. 브랜드 광고 (Brand Advertising):** Points to a sponsored banner for 'ING DIRECT' and 'Orange Savings Account'.

[Yelp 의 주요 수익모델 (2)]

The screenshot shows the Yelp homepage with search results for 'BonChon' in 'New York, NY'. The page includes a search bar, navigation links, and a list of BonChon locations. A yellow callout box highlights the 'Yelp Deals' section, which offers a '\$5 for \$11 Certificate at BonChon'.

Yelp에 등록되어 있는 사업장은 총 53만 개이며 (2011.9 기준) 이는 2010년 대비 114% 증가한 수치이다. 미국 Harvard Business School의 Michael Luca 교수에 따르면, 시애틀 지역의 전체 3,500여 레스토랑 중 약 70%가 Yelp에 등록되어 있고 총 6만 여건의 리뷰가 올라와 있다고 한다. 비록 Yelp가 종합적인 지역정보 서비스를 지향해 왔지만, 레스토랑이 전체 등록된 사업장 수 중 23% 및 리뷰 수의 43%를 차지하고 있어 현재까지는 식당 정보 제공 중심으로 사업이 이루어지고 있다.

[사업 분류 별 리뷰 건 수 (2011.9 기준)]



Yelp가 최근 들어 주목을 받는 가장 큰 이유는 관련 분야 1위라는 성과 덕분일 뿐 아니라, 상장(Initial Public Offering, IPO)을 앞두고 있기 때문일 것이다. Yelp는 2012년 1분기에 상장을 예정하고 있으며 약 1억 달러를 목표로 하여 골드만 삭스, 시티그룹 등이 공동으로 주관할 예정이다. 2011년 9월에 미국 증권거래위원회 (Securities and Exchange Commission, SEC)에 관련 서류를 제출하였으며, 만약 예정대로 상장하게 된다면 올 상반기 미국 증시의 최대 관심사인 세계 최대 SNS 사이트 Facebook과 함께 닷컴 버블이 절정이던 1999년 이후 최대 규모의 닷컴 기업 상장을 이끌게 될 것이다.

3. Yelp의 성장요인

비록 Yelp가 사업적으로 아직 발전 단계에 놓여 있고 순이익이 발생하기까지는 다소 시간이 소요될 것으로 보이지만, 최초의 사용자 작성 리뷰 지역 정보 서비스로서 빠르게 성장해 온 것은 사실이다. 이렇게 Yelp가 성장할 수 있었던 요인은 Yelp 자체가 하나의 플랫폼으로서 순환 구조를 구축하였다는 점과, 외부와의 협업 강화로 나눌 수 있다.

3.1. Yelp 성장의 내부적 요인

내부 요인으로서는 우선 네트워크 효과(Network Effect)를 꼽을 수 있는데, 이는 Yelp의 가치를 더욱 높이는 선순환적 기여를 해왔다. Yelp가 SEC에 제출한 보고서에 따르면,

보다 많은 사람들이 Yelp 플랫폼을 사용할수록, 더 많은 사람들이 리뷰를 작성하게 된다. 각각의 리뷰는 플랫폼의 깊이와 넓이를 증대하는데 기여하고, 이는 더 많은 이용자를 끌어오게 된다. 이용자 트래픽의 증가는 지역 중소기업자가 필요로 하는 싸고 이용하기 편리하며 효과적인 광고 솔루션을 제공함으로써 Yelp 플랫폼의 가치를 더욱 향상시킬 수 있을 것이다.

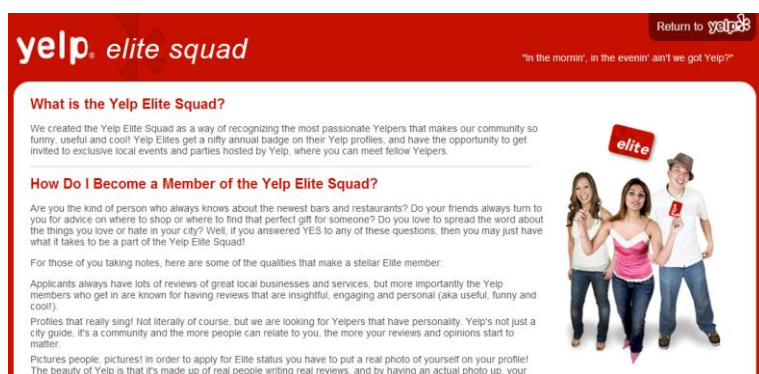
라며 이용자 증가 → 리뷰증가 → 가치 증대 → 이용자 및 광고주 증대라는 네트워크 효과를 통한 선순환 구조가 주요한 성공 요인임을 밝히고 있다.

이러한 구조에서 한 가지 주목해야 할 점은, 사용자들이 작성한 리뷰가 경험재(Experience goods)에 대한 정보 역할을 하고 있으며 따라서 리뷰가 늘어날수록 경험재의 소비 가능성이 높아진다는 것이다. 경험재란 직접 소비하기 전까지는 품질을 알 수 없는 재화 또는 서비스를 뜻하는데, Yelp는 소비자 입장에서 식당에 대한 불확실성을 낮춤으로써 소비 확산에 기여를 해왔다고 할 수 있다. 즉, 다른 사람이 올린 식당 리뷰를 통해 간접적으로 품질과 서비스에 대한 판단을 내리고 그 식당을 선택하는데 있어 Yelp가 도움이 되었다고 할 수 있다. 특히 소비자와 식당 사이에 정보의 비대칭성이 두드러지는 非체인점 식당이 패밀리 레스토랑 같은 체인점보다 Yelp로 인한 매출 증대 효과가 더 높다고 나타났다(Luca, 2011). 체인점 레스토랑은 어느 매장을 가더라도 동일한 메뉴와 식자재 그리고 검증된 품질 등을 일관된 수준으로 기대할 수 있는 반면에, 非체인점 식당은 직접 경험해보기 전까지는 음식/서비스 수준을 알 수 없어 선택 이용하기 어려웠는데 이를 Yelp의 리뷰가 해결해주었다는 것이다.

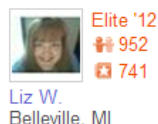
Yelp의 네트워크 효과가 증대되기 위해서 중요한 점이 있는데, 사용자들의 참여도 및 수준이 높아야 하며 제공되는 정보의 양과 품질도 높아야 한다는 점이다. 우선 Yelp는

사용자들의 참여 동기를 높이고자 다양한 시스템을 구축하였다. 첫째, 사용자끼리 친구를 맺고 (“Friend”) 커뮤니티를 형성할 수 있게 하여 유대감을 높이고자 하였다. 둘째, 일부 검증된 사용자에게는 일종의 게이미피케이션(Gamification¹)으로 “엘리트” (Elite) 등급을 부여하여 충성 고객을 만들고자 하였다. 지속적인 활동을 통해 Elite 등급을 획득한 이용자는 온라인 실명 프로필에 Elite 배지를 달 수 있으며, Yelp가 주최하는 비공개 파티에 참석할 수 있는 권한이 주어진다. 이러한 노력에 힘입어 Yelp에는 Citysearch나 Yahoo에 비해 적극적인 이용자가 더 많은 것으로 나타났다. 미국 Northeastern 대학의 Zhongmin Wang 교수에 따르면, Yelp 이용자의 단 9%만이 1개의 리뷰를 올리고 27%가 20개 이상, 전체 평균으로는 이용자당 약 25개의 리뷰를 올린 반면, Citysearch는 71%, Yahoo는 56%의 사용자가 1개의 리뷰만 올린 것으로 밝혀졌다.

[Yelp의 Elite 그룹 및 비공개 파티]



Elite 이용자 배지



출처: by yelp.com / CC by licenses

Yelp는 이런 시스템을 통해 참여 동기를 높이는 것뿐만 아니라, 타인이 평가한 정보 자체도 평가할 수 있게 하여 평가의 신뢰성, 합리성도 높이고자 하였다. 그 결과 Yelp는

¹ Gamification: '게임' + '~화 하기'의 신조어로서 게임 뿐 아니라 다양한 서비스에 보상, 레벨, 추천 등의 요소를 가미하여 재미와 몰입성을 제공하는 기법

Citysearch나 Yahoo Local에 비해서 균형 잡힌 평점 분포를 지니고 있다고 Wang 교수는 주장한다. Yelp는 최고점(5점) 비율이 약 24%에 불과한 반면 Citysearch는 50%, Yahoo는 59%에 달하고, 최저점인 1점도 Yelp는 6%인데 비해 Citysearch 16%, Yahoo 7%에 달해 Yelp는 상대적으로 덜 극단적인 점수 분포를 보이고 있다고 한다. 이는 Yelp가 무조건적인 찬사나 비난이 아니라 어느 정도 합리적으로 매겨진 평점 분포를 지니고 있다고 볼 수 있다. 즉, 다른 경쟁 서비스에 비해서 보다 책임감 있는 정보를 제공하는 높은 수준의 이용자가 Yelp를 이끌어간다고 할 수 있을 것이다.

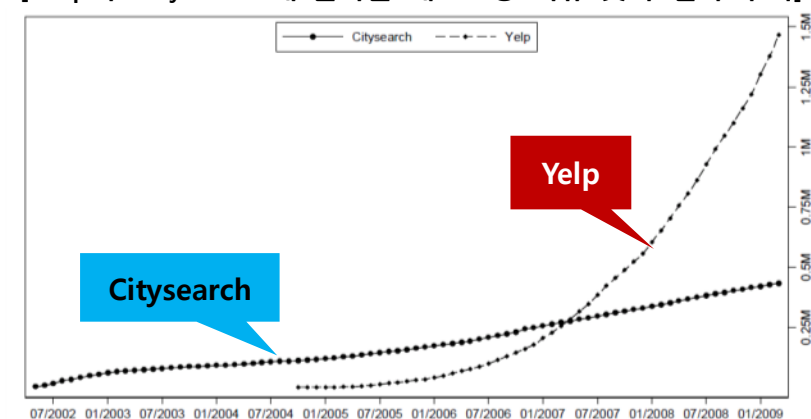
[최고점 및 최저점 분포 비율 비교]

	Yelp	Citysearch	Yahoo Local
최고점 비율	24%	50%	59%
최저점 비율	6%	16%	7%

출처: Wang (2010)

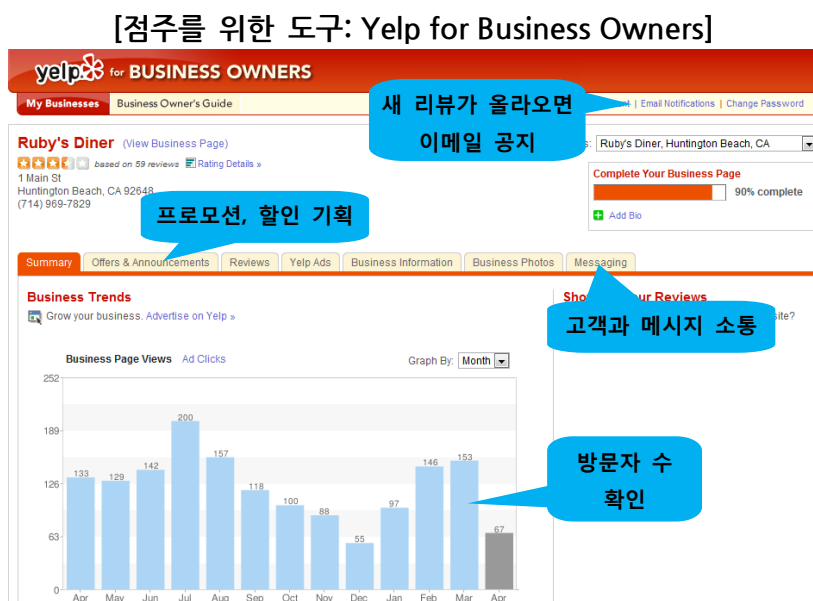
한편 Luca 교수는 Elite 이용자의 리뷰가 일반 이용자의 리뷰에 비해서 약 2배에 가까운 영향력을 지닌다고 주장하였는데, 이는 적극적인 이용자의 참여가 전체 서비스의 신뢰도와 품질을 상승시키는데 기여하고 있다고 볼 수 있다. 적극적인 이용자 참여에 따른 양질의 리뷰는 Yelp가 좋은 정보를 얻을 수 있는 소비자 리뷰 사이트라는 인식을 이용자들에게 심어주었다. 이러한 인식은 지속적으로 신규 사용자를 끌어들이 수 있기 때문에 선순환적인 네트워크 효과를 구축하는 결정적 요인으로 작용했다. Citysearch나 Yahoo Local에 비해서 Yelp가 후발주자임에도 불구하고 빠르게 성장할 수 있었던 것은 결국, 네트워크 효과로 인해 리뷰 숫자와 사용자가 지속적으로 동반 상승했기 때문이라고 할 수 있을 것이다.

[Yelp와 Citysearch에 올라온 레스토랑 리뷰 숫자 변화 추이]



출처: Wang (2010)

또한 Yelp의 이런 특성은 지역 상인 입장에서조차 Yelp가 공정하고 신뢰할 수 있는 리뷰를 제공한다는 평판을 심어주어 보다 많은 지역 광고 수익을 유지할 가능성을 높이고 있다. 덧붙여 사업장 점주들에게 무료 온라인 도구 Biz Yelp를 제공하여 각 오너가 직접 자기 사업장의 Yelp 내 인기도와 광고 집행 효과를 파악할 수 있고, 프로모션을 제공하며 고객과 직간접적으로 소통할 수 있게 하였다. 이러한 도구를 통해, 사업장의 정보를 직접 제공, 관리할 수 있게 도와주고 동시에 더 많은 이용자가 Yelp를 사용할 유인을 구축하고자 하였다.



3.2 외부와의 협업을 통한 영향력 증대

한편, Yelp가 성공할 수 있었던 또 다른 요인은 외부 서비스/플랫폼과의 다양한 협업이 이루어졌기 때문이다.

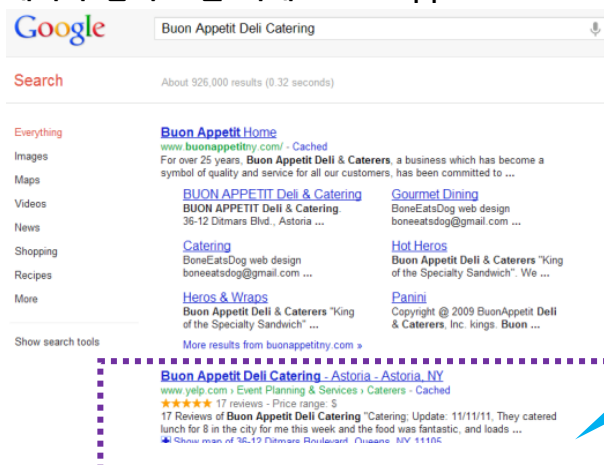
1) 구글과의 상호 협력을 통한 시너지 효과

Yelp가 지금의 위치로 성장할 수 있었던 가장 큰 외부 제휴사는 구글이라고 할 수 있다. Yelp는 구글의 개발자 네트워크에 참가하여 구글 지도의 API(Application Programming Interface)를 활용하여 자사 사이트에서 구글 지도를 제공하고 있으며, 반대로 구글은 자사의 지도 서비스에서 Yelp의 리뷰를 제공함으로써 더 많은 사용자들에게 노출되는 기회를 가질 수 있었다.

또한 구글 검색창에서 특정 레스토랑을 검색할 경우 대부분의 경우 레스토랑 자체 홈페이지 바로 뒤 내지는 두세 번째 검색 결과로 Yelp 사이트가 노출됨으로써 사용자 유

입 측면에서 도움을 받아 왔다. 검색 엔진에서 검색 결과가 몇 번째에 위치하고 있는지는 사용자의 관심 정도와 직결되기 때문에 매우 중요한 요소이며², 그런 점에서 Yelp는 구글의 검색 알고리즘에 부합하여 유리한 위치를 차지할 수 있었다. 이러한 상호 협력을 바탕으로 Yelp는 빠르게 성장해왔으나, 현재는 구글과의 관계가 상당히 틀어진 상태이며 이 부분에 대해서는 다음 장에서 구체적으로 논하고자 한다.

[Google에서의 검색 노출 사례: Buon Appetit Deli Catering 식당]

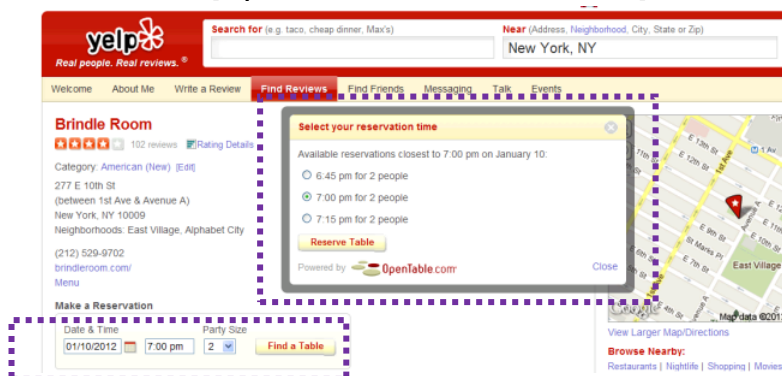


레스토랑 자체 홈페이지
바로 다음에 노출

2)원스탑 서비스 : Open Table과 제휴하여 홈페이지 내에서 예약 가능

대표적인 온라인 식당 예약 서비스인 Open Table과 제휴를 맺어, Yelp 사이트 내에서 바로 식당 예약이 가능하도록 기능을 제공하고 있다. 또한 이러한 예약 지원 시스템은 Web 뿐만 아니라 모바일 앱에서도 가능하여 굳이 Open Table 사이트에 접속하거나 심지어 가입/로그인할 필요 없이 Yelp 내에서 편리하게 식당을 검색/예약할 수 있게 도와주고 있다.

[Open Table을 통한 온라인 예약]



² 검색엔진의 사용 행태에 관한 연구에서 58%의 이용자는 첫 번째 결과 페이지 뒤로는 넘어가지 않는다고 했으며(Jansen et al., 2000), 첫 번째 페이지 내에서도 대부분의 이용자는 첫 번째 혹은 두 번째에 제시된 결과를 클릭한다고 Eye-tracking 실험을 통해 밝혀진 바 있다(Granka et al., 2004)

3) 신규 영역 확대 : Apple, BMW 등과의 제휴를 통해 영향력 증대 노력

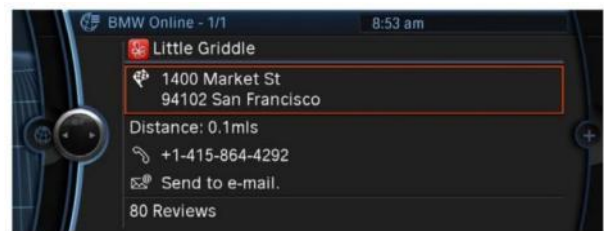
구글과 Open Table 외에도 비교적 최근에는 Apple과 BMW 등과의 제휴를 통해 Yelp의 영향력을 더욱 넓히려고 시도하고 있다. 2011년 하반기에 출시된 Apple의 iPhone 4S에 탑재된 음성인식 솔루션 Siri을 통해 음성으로 주변 위치 정보를 검색할 수 있어, 모바일 환경에서 더욱 편리하게 Yelp를 이용할 수 있게 도와주고 있다.

독일 자동차업체 BMW는 최근 ConnectedDrive 서비스를 확장하면서 그 중 하나인 BMW Online을 런칭하고 첫번째 앱으로 Yelp를 채택하였다. 2009년 이후 출시된 일부 모델 중에 네비게이션이 달려있고 BMW Assistant Convenience Plan(\$99/년)을 이용하는 사용자에게 한해서 Yelp가 지닌 별점 평가, 주소, 이동거리, 전화번호 등을 확인할 수 있으며, 각 식당의 최근 3개의 리뷰를 음성으로 변환해서 (Text-to-Speech) 들을 수 있기 때문에 운전하는 동안에도 쉽게 근방의 식당/지역 정보를 얻을 수 있다.

[BMW에 탑재된 Yelp App]



식당 검색: 별점, 리뷰숫자, 거리 등



개별 식당의 상세 정보 제공

4. Yelp의 위협요소

Yelp의 이러한 빠른 성장세와 다양한 방면에서의 혁신 노력에도 불구하고, 기업공개 (IPO)를 앞둔 현재 일부 금융 또는 IT 전문가가 Yelp의 미래에 대해 회의적으로 바라보고 있다. 작년 한해 동안 Groupon, Zynga 등 소위 소셜 서비스에 특화된 상거래, 게임 업체가 상장 열풍을 타고 미국 증시에 입성했지만, 대부분 업체의 주가가 하락하였다. 이는 유럽에서 촉발된 전세계적인 경제 상황 악화에 따른 결과라고 볼 수도 있지만 결국 해당 업체의 미래가 장기적으로 밝지 못하다고 투자자가 판단했을 가능성이 높다. 누적 적자가 3,200만 달러 (약 370억 원)에 달하는 Yelp에도 부정적인 위협 요소가 존재하기 때문에 상장에 대해 회의적인 반응이 존재하고 있다. 내부적으로는 장기적인 수익모델이 부재하다는 것이 가장 큰 약점으로 꼽히고 있으며, 외부적으로는 초대형 글로벌 서비스 업체와의 경쟁 심화와 함께 구글에의 높은 의존도를 들 수 있다.

4.1. Yelp의 내부적 위협요소

1) 영업인력 중심의 인력 구조

2011년 9월 현재 Yelp의 직원은 약 850 명인데 그 중 70% 정도가 지역 담당 영업 인력으로 구성되어 있으며, 2010년 기준으로 Sales & Marketing 비용이 전체 비용의 약 60%를 차지하고 있다. 웹사이트와 모바일 App을 기반으로 성장해온 Yelp가 여전히 오프라인 영업 중심에 크게 의지하고 있다는 점은 향후에도 지속적으로 비용 부담을 야기할 수 밖에 없음을 시사한다. 사이트의 규모가 커지고, 글로벌 서비스를 지향한다 하더라도 이러한 구조적인 문제는 쉽게 개선되기 어려울 것이다.

2) 신규 서비스되는 중소 도시의 수익률 저하

Yelp의 서비스 영역이 확장되면서 상대적으로 수익률이 점차 감소하는 현상이 발생하고 있어 장기적인 관점에서 우려를 사고있다. Yelp가 SEC에 제출한 보고서에 따르면, 미국 내에서 Yelp가 서비스를 시작한 도시를 '05-'06, '07-'08, 그리고 '09-'10 등 3개의 시기별로 나뉘었을 때 최근 집단일수록 수익률이 감소하는 것으로 나타났다. 이는 사업 초기인 2006년까지는 주로 샌프란시스코, 뉴욕, 시카고 등 대도시를 중심으로 정보를 제공해 왔으나 점차 중소 도시로 대상이 확대되면서 상대적으로 광고 수익이 감소했기 때문이다. 더욱 심각한 것은, 중소 도시의 낮은 광고 수익과는 별개로 지속적인 비용을 필요로 하는 영업인력 중심의 구조와 맞물려서 수익률이 계속 하락할 수 밖에 없다는 문제다.

[시장 집단 별 평균 리뷰 및 광고 수익 비교]

집단 구분	시장* 수	평균 누적 리뷰	평균 광고 수익
'05-'06	6	1,903	\$ 4,077
'07-'08	14	428	\$ 761
'09-'10	18	109	\$ 98

* 시장 (Yelp Market): Yelp의 커뮤니티 매니저가 있는 지역 또는 도시

출처: SEC 제출 Form S-1 Registration Statement (2011.11.17)

3) 장기적인 수익모델 부재

Yelp의 미래가 부정적으로 비춰지는 가장 큰 이유는 전체 매출의 약 91%를 차지하는 광고 수익 외에는 별다른 수익이 없기 때문이다. Angie's List와 같은 유료 가입형 수익 모델을 지니고 있지 않은 Yelp는 지속적인 트래픽을 창출해야 하는 부담과 함께 광고

시장 위축 시 심각한 타격을 입을 수도 있을 것이다. 게다가 수익 다변화를 위해 Yelp Deal이라는 소셜 커머스 형식의 거래를 제공하고 있으나, 아직까지 매출에 큰 기여를 못하고 있을 뿐만 아니라 그루폰 패러독스(Groupon Paradox³)와 같은 현상이 발생할 우려가 있어 적극적으로 전개하기도 어려운 실정이다. Yelp Deal로 판매한 식당의 리뷰 숫자는 증가했으나 많은 손님들이 동시에 몰리고 업주 측에서도 원가 부담 등의 이유로 서비스 품질이 평소보다 저하되면서 대부분 만족하지 못해 평균 별점은 예전보다 낮아졌다는 연구 결과가 있다. Yelp가 표방하는 것은 ‘Real Reviews’인데 사업 모델 중 하나인 Yelp Deal을 추진할수록 고객 만족도와 리뷰의 품질에 문제가 발생한다는 것은 사업의 근간에 부정적 영향을 미칠 수도 있을 것이다.

또한 주요 수입원인 광고 수익도 현재 웹을 통해서만 창출되고 있으며, 모바일 애플리케이션에는 광고 모델을 탑재하지 않고 있다는 점도 장기적으로 Yelp의 수익에 영향을 줄 수 있을 것이다. 지역정보 검색의 특성 상 컴퓨터/웹보다는 모바일/앱에서 이용하는 빈도수가 늘어날 수 밖에 없는데, 모바일 기기의 작은 화면에서 사용자 경험(User Experience)을 감소시키지 않으면서 광고를 게재할 수 있는 모델은 아직 개발 중이다. 따라서 적절한 형태의 앱 광고가 지원되지 않는다면, 점차 지역정보 검색 트렌드가 모바일로 이동함에 따라 Yelp의 광고 수익이 감소하는 위기에 처할 수도 있을 것이다.

4.2. Yelp 외부의 위협요소

1) 검색엔진에의 높은 의존도

Yelp는 Yelp.com 사이트로의 직접 방문 보다 검색엔진을 통한 방문이 사이트 방문자의 대다수를 차지하고 있다. 이는 곧 여러 요인으로 인해 검색엔진에서 Yelp로 이어지는 경로가 차단된다면, Yelp 사이트 자체가 침체될 수 있다는 것을 뜻한다. 특히 구글은 Yelp로 유입되는 트래픽의 50~75%를 차지하고 있기 때문에, 만약 구글이 검색 알고리즘을 Yelp에 불리한 쪽으로 바꾸거나 혹은 나아가 의도적으로 Yelp를 차단하고 조작한다면 심각한 타격을 입을 수도 있을 것이다. 실제로 2011년 8월에는 구글이 자체 지역정보 서비스인 Google Places를 활성화시키기 위해서 자사의 지도 서비스인 Google Map 내에 올라온 모든 Yelp의 제휴 리뷰를 삭제한 적이 있다.

이와 관련하여 구글이 검색 시장에서의 우월적 지위를 악용해서 자사의 핵심 콘텐츠를 구글에 제공하도록 강요했으며 구글 자체 서비스를 검색 결과 페이지의 상위에 노출

³ 그루폰 패러독스란, 레스토랑 등의 이용권을 저렴하게 제공하여 단기적인 홍보 효과를 거둘 수 있으나 정작 Daily Deal을 이용한 고객의 만족도가 낮게 나타나는 현상을 뜻함

되도록 조작했다는 이유로 Yelp와 Tripadvisor 등이 이슈를 제기한 바 있으며, 지난 2011년 9월 Yelp의 CEO인 Stoppelman과 구글 이사회 의장인 Schmidt 등이 美상원 증언을 통해 각자의 입장을 주장한 바 있다. 검색 중립성 (Search Neutrality) 또는 플랫폼 중립성 (Platform Neutrality)의 중요성이 커지면서 비즈니스적인 접근과 법적인 규제 사이에서 절충점을 찾기 위한 많은 논쟁이 오갈 전망이다. 적어도 현 시점에서 구글의 끝없는 확장은 Yelp에게 결코 유리한 것만은 아니라고 할 수 있다.

그 외에도 구글에 비하면 점유율은 낮지만 글로벌 검색 사업자인 Yahoo와 MS의 Bing 등 역시 Yelp.com 사이트로의 유입에 있어 중요한 장벽으로 작용할 가능성은 여전히 존재하고 있다.

2) 경쟁 심화

구글은 2009년 12월에 Yelp를 약 5억 달러에 인수하려다가 거절 당하자, 2011년 자गत(Zagat)을 인수한 바 있다. Zagat은 1979년 설립된 이후 현재 100여 개 이상의 도시에서 레스토랑, 호텔, 항공사 등을 평가하고 있으며 미술관 가이드와 함께 레스토랑 평가 분야에서 최고 권위로 꼽히고 있다. 구글은 이렇게 인수한 Zagat을 기존의 지도 서비스인 Google Map, 지역정보인 Google Place 그리고 SNS인 Google+ 와 연계하여 직접 지역 정보를 제공하고 있으며 모바일OS인 안드로이드와 결합하여 더욱 과급력을 가질 것으로 전망된다. 이는 곧 Yelp와 전면적인 경쟁이 불가피한 것은 물론이며, 앞에서 언급한 것처럼 구글의 검색 영향력을 감안하면 Yelp에게 치명적인 타격이 될 수도 있을 것이다.

뿐만 아니라, 다른 대형 사업자의 관련 산업 진출도 Yelp의 미래를 어렵게 하는 요인 중 하나이다. 특히 세계 최대의 SNS인 Facebook이 개인화된 취향, 지역 정보 등에 기반하여 Facebook Place를 본격화할 경우 맞춤 추천 시스템을 갖추지 못한 Yelp는 Web 2.0을 넘어 소셜 (Social) 시대를 지향하는 웹 생태계에서 도태될 수도 있을 것이다. 또, LBS 기반의 SNS 서비스인 포스퀘어(Foursquare)는 최근 신생 기업 SinglePlatform과 제휴하여 약 25만 개에 달하는 레스토랑의 메뉴와 가격 정보를 제공하기 시작함으로써 지역정보 서비스 시장에서 Yelp와의 경쟁이 더욱 치열해질 전망이다.

3) 중소 사업자와의 법적 분쟁

구글이 자사의 다양한 사업 영역을 연계하기 위해 검색시장에서의 지배적 지위를 남용한다며 Yelp 등 특화 서비스 업체로부터 비난을 받는 반면, 아이러니하게도 Yelp 자체도 일종의 불공정한 플랫폼이라는 부정적 리뷰를 받고 있다.

일례로, 시카고에 있는 Bleeding Heart 베이커리의 소송 건을 들 수 있다. 베이커리의 주장에 따르면 Yelp는 베이커리의 종합 평점을 낮추기 위해 부정적 리뷰를 늘리거나 또는 긍정적 리뷰를 삭제하였으며, 이미지를 개선시켜 주는 대가로 Yelp에 광고를 집행하도록 유도했다고 한다. Yelp의 불공정 조작에 대한 소송은 해당 베이커리 뿐만 아니라, 미국 전역에서 레스토랑, 치과, 동물병원 등 수많은 업종에서 계속 제기되고 있다. 물론 Yelp 측은 무고함을 주장하고 있지만, 이 또한 적지 않은 부담이 될 전망이다. Yelp 측에 따르면 일체의 조작은 이뤄지지 않고 있으며 최적의 정보를 제공하기 위한 필터링 시스템과 알고리즘을 끊임없이 개발 및 적용하고 있다고 한다. 그러나 모든 사용자 작성 리뷰와 평점이 100% 긍정적일 수는 없기 때문에 업주 입장에서는 불만을 가질 수도 있다. 문제는 그 불만의 화살이 리뷰를 작성한 개별 소비자가 아니라 리뷰를 제공한 Yelp에게 돌아가기 때문에 최종적으로 Yelp가 부담을 안을 수 밖에 없을 것이다.

< Yelp의 필터링(Filtering) 시스템 >

- 알고리즘에 기반하여 긍정적(Positive) 및 부정적(Negative) 리뷰 모두가 대상
 - 개인적 경험을 바탕으로 정확한 정보를 기입하되 동일 리뷰의 반복 게재금지
 - 자화자찬이 의심되는 지나친 찬사나 경쟁사의 악의적인 지나친 비난은 의심 대상
- 투명성(Transparency)을 위해 필터링된 리뷰도 삭제하지 않고 별도의 페이지에서 제공
- 동시에, 광고주에게만 제공했던 "Favorite Review"기능을 삭제하여 객관성 제고

※ Yelp의 필터링 프로세스 설명 비디오 <http://youtu.be/Dqi-jjbEKcs>

5. 결어

5.1. 정보는 힘이다

낮선 곳을 방문하는 일은 항상 흥분과 긴장을 동시에 불러 일으킨다. 짧은 휴가 기간 동안 췌바퀴 같은 일상을 벗어나 근거리의 일출을 보러 가거나, 혹은 바다 건너 멀리 해외로 나갈 때도 마찬가지로 상반된 기분을 갖게 한다. 하지만 색다른 미식 체험을 위해 들른 유명 관광지 한 가운데 자리 잡은 식당에서 비싼 가격이지만 불친절하고 맛도 없었던 기억 밖에 남지 않는다면 애초의 설렘은 모두 불쾌함으로 바뀌고 말 것이다.

그러나 인터넷과 모바일로 무장한 요즘 소비자는 더 이상 허위 과장 광고나 바가지에 당하지 않은 않는다. Yelp과 같은 사용자 리뷰 서비스를 통해 음식이라는 경험재를 다른 사람들의 입과 손을 빌어 미리 체험해 볼 수 있게 되었기 때문이다. 따라서 낮선 곳에도 신뢰할 수 있는 수많은 “엘리트” 친구가 있기 때문에 더 이상 두렵지 않게 되었다.

또한 소비자뿐 아니라 매장 주인에게도 Yelp는 새로운 혜택을 누릴 수 있는 기회를 제공했다. HBS의 Luca 교수에 따르면, 시애틀 지역 식당의 별점 평점이 1개 더 높을수록 매출이 5~9% 높게 나타난다고 한다. 이는 사용자 리뷰가 신뢰도를 제고시켜 더 많은 손님을 끌어들이는 긍정적인 역할을 했기 때문이다. 또, 최근 한국에서 대기업/프랜차이즈 열풍에 밀려 동네 제과점이 문닫고 포장마차 떡볶이 집이 사라지고 있어 이슈가 되고 있는데, Wang 교수의 연구에서처럼 Yelp의 정보는 각 지역의 독자적인 非체인점 중소 식당이 경쟁력을 갖고 프랜차이즈 체인에 맞설 수 있는 힘을 제공하기도 한다. 이렇게 Yelp에서 제공되는 리뷰는 경험재인 식당과 음식에 대한 정보의 비대칭성을 해소하여 소비가 증대되고 공급을 촉진시킬 수 있는 역할을 수행해왔다.

5.2. 쏠리고 조작될 수도 있는 정보

그러나 Yelp로 대변되는 사용자 리뷰 정보 서비스는 우리에게 긍정적인 영향만을 제공하는 것은 아니다. 인터넷 정보 흐름의 특성 상, 쏠림 현상 (Information Cascade⁴)이 쉽게 발생하여 단지 ‘유명하니까 유명한’ (Famous for being famous⁵) 식당이 맛 집으로 소문나게 될 가능성도 더욱 높아지게 되었다. 특히나 아직까지 사용자의 자발적 참여를 통한 자체적인 자정 능력이 미흡하고 서비스 업체 입장에서 고객화하려는 노력이 Yelp에 비해 부족한 한국 시장의 경우에는 작은 이슈와 조작된 입 소문만으로도 쉽게 쏠림 현상이 발생할 우려도 큰 게 사실이다.

사실 이러한 현상은 인터넷뿐 아니라 기존의 매스 미디어에도 해당하는 문제라고 할 수 있다. 2011년 상반기에 짧은 다큐멘터리 한 편이 방송가를 뒤흔든 적이 있다. 방송국에서 단골로 방영되는 맛 집 프로그램이 사실은 브로커를 사이에 두고 식당 주인과 방송국의 이해관계가 맞아서 제작된 조작극이라는 폭로를 담은 이 다큐멘터리는 한 방송국으로부터 상영금지 가처분 신청을 당하는 등 우여곡절 끝에 대중에게 공개 되었고, 그 이후 상당한 후폭풍을 불러 왔었다. 식당 측의 로비 이면에 더 복잡한 관계가 얹혀 있지만, 조작된 맛 집이 미디어를 통해 당당히 소개되었다는 사실 자체가 대중들에게는 충격적으로 받아 들여졌었다. 인터넷 시대의 문제는 이런 조작극이 덜 정화된 채 훨씬 빠르게 확산될 수 있다는 점이다. 특히 자화자찬의 긍정적 조작보다 경쟁사 또는 손님의 악의적 조작이 더 큰 과급력을 지닐 수 있다. 일례로 얼마 전 모 방송사의 생방송 토론회에서

⁴ Information Cascade: 넘치는 정보 속에서 원하는 정보를 찾거나 결정을 내리기가 어려워짐에 따라, 자신보다 앞서서 행동을 취한 다른 사람을 따라서 의사결정을 내리는 현상을 의미

⁵ 대중문화에서 주로 사용되는 표현으로, 특별한 재능이나 이유 없이 유명한 사람이나 유명한 연예인과의 친분 때문에 유명한 사람

한 냉면집 주인이 SNS에서의 거짓 소문으로 인해 본인의 가게가 문을 닫았다는 주장을 편 적이 있다. 결과적으로 허위 제보로 밝혀지는 해프닝이었지만, 일반 소비자의 불매 운동이 SNS 등을 통해 빠르게 확산되고 있는 것처럼 이 역시 충분히 가능한 일이라고 생각된다.

5.3. 맛 집을 찾아가기 위한 나침반, IT

그릇된 정보를 제공할 수 있는 부정적 측면도 있지만, 인터넷과 스마트폰으로 인해 직접 체험하지 않더라도 많은 정보를 쉽게 얻을 수 있게 된 것은 부인할 수 없는 혜택이다. 특히나 낯선 여행지의 맛있는 식당에서 그다지 유쾌하지 않은 경험을 하고 여행 전체의 추억이 반감된 기억이 있는 사람이라면 Yelp와 같은 서비스를 더더욱 반길 것이다.

한국에서도 단순 게시판 형식의 사이트를 벗어나 이용자 참여를 기반으로 하는 맛 집 정보 서비스가 속속 등장하였다. 여행 정보에서 독립하여 아예 맛 집만 별도로 다루게 된 NHN의 wingspoon(www.wingspoon.com), 소셜 커머스 위메이크프라이스가 최근 런칭한 우후(woohoo.wemakeprice.com), 한국형 포스퀘어 서비스인 KTH의 아임IN 핫스팟(hotspot.im-in.com) 등이 각자의 차별점을 바탕으로 식도락가들의 사랑을 받고 있다. 블로거 및 이용자 리뷰, 평점, 그리고 LBS 체크인 횟수 등의 사용자 참여도를 바탕으로 식당의 평점을 산출하고 랭킹을 보여줌으로써 새로운 맛을 시도해 보려는 사람들에게 도움을 줄 수 있기 때문이다. 특히 wingspoon은 Yelp처럼 사용자의 가입 시점, 활동 정도에 따라서 평점 반영을 차등화하는 ‘회색별제도’같은 지능적 알고리즘으로 신뢰도를 높이고자 노력하고 있다.

그러나 한 가지 간과해서는 안 되는 사실이 있다. 사용자 리뷰 서비스 덕분에 맛 집에 대한 공유가 활성화되고 이용자가끼리 그리고 이용자와 업주가 커뮤니케이션이 가능하게 된 것은 사실이나, 기본적으로 맛있는 음식과 친절한 서비스 등이 바탕이 되었기 때문에 해당 식당이 인기를 얻는데 있어 이러한 서비스가 촉매제 역할을 했다고 이해해야 할 것이다. 따라서 맛 집 정보의 대상이자 동시에 광고주가 될 수 있는 개별 식당은 사용자 리뷰를 인위적으로 조작하려고 하거나 Daily Deal과 같이 다수를 대상으로 하는 단기 프로모션에 매진할 것이 아니라, 우선 고객 하나하나의 요구사항에 귀 기울이고 개선하는 등 맛있는 음식을 좋은 서비스에 제공하기 위해 노력해야 할 것이다. 맛있는 설렁탕 집은 깍두기만 먹어봐도 알 수 있다는 말처럼, 기본에 충실한 식당이 궁극적으로 인기 있는 식당이 될 수 있기 때문이다.

국내의 맛 집 지도를 새롭게 그려가고 있는 서비스 업체들은, 사용자의 참여도를 높이는 동시에 사용자끼리의 상호 소통을 강화하고 특히 공정하면서도 객관적인 정보를 제공

할 수 있어야 한다. 맛 집 서비스가 이용자와 식당이 만나는 일종의 양면시장(Two-sided market)이라고 볼 때, 참여자들을 엮어주기 위한 플랫폼으로서의 역할이 무엇보다 중요하기 때문이다. 이렇게 참여자 모두가 한데 어우러질 때 Yelp의 사례에서처럼 모두가 Win-win할 수 있는 새로운 외식 문화가 형성될 수 있을 것이다.

{ 참고 문헌 }

- Bloomberg, *Facebook Poised to Lead Biggest U.S. Internet IPO Year Since 1999 Bubble* (2011.12.29), <http://www.bloomberg.com/news/2011-12-28/facebook-poised-to-lead-biggest-u-s-internet-ipo-year-since-99.html>
- BMW BLOG, *YELP now in your BMW* (2011.12.22), <http://www.bmwblog.com/2011/12/22/yelp-now-in-your-bmw/>
- Granka, L., Joachims, T., & Gay, G. (2004). *Eye-tracking analysis of user behavior in WWW search*. Proceedings of the 27th annual international ACM SIGIR conference on Research and development in information retrieval, July, 25-29.
- Herald Sun, *Yelp is at hand when you need to know* (2011.12.05), <http://www.heraldsun.com.au/business/yelp-is-at-hand-when-you-need-to-know/story-fn7j19iv-1226213592380>
- IP Carrier, *An Additional Star on Yelp Can Boost Restaurant Revenues 5% to 9%* (2011.10.09), http://ipcarrier.blogspot.com/2011/10/additional-star-on-yelp-can-boost_09.html
- IP Carrier, *How Yelp Helps Steer People Away from Fast Food Chains* (2011.10.03), <http://www.theatlanticwire.com/business/2011/10/how-yelp-helps-steer-people-away-fast-food-chains/43241/>
- Jansen, B., Spink, A., & Saracevic, T. (2000). *Real life, real users, and real needs: a study and analysis of user queries on the web*. Information Processing & Management. 36 (2), 207-227.
- Jeremy Stoppelman, *The Power of Google: Serving Consumers or Threatening Competition?* (2011.09.21), <http://www.judiciary.senate.gov/pdf/11-9-21StoppelmanTestimony.pdf>
- Josh Ozersky, *10 Great iPhone Apps for Foodies* (2011.08.31), <http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,2091219,00.html>
- Lee Rainie et al, *Where people get information about restaurants and other local businesses* (2011.12.14), Pew Research Center
- Michael Luca, *Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com* (2011.09.16), Harvard Business School Working Paper
- New York Times, *Managing an Online Reputation* (2009.07.29), <http://www.nytimes.com/2009/07/30/business/smallbusiness/30reputation.html?pagewanted=all>
- NielsenWire, *Global Advertising: Consumers Trust Real Friends and Virtual Strangers the Most* (2009.07.07), <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most/>
- Restaurant Hospitality, *Hink you can't put a price on a good reputation? Let's negotiate* (2008.11.13), <http://restaurant-hospitality.com/news/price-good-reputation-1113/index.html>

The Business Insider, *How Yelp's Business Works* (2011.12.13), <http://www.businessinsider.com/how-yelp-business-works-2011-12>

The Business Insider, *YELP: Its Future Looks Like A Stormy Red Sea (YELP)* (2011.12.14), http://articles.businessinsider.com/2011-12-14/research/30515024_1_although-yelp-businesses-click

Yelp, *Form S-1 Registration Statement* (2011.11.17), <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1345016/000119312511315562/d245328ds1.htm>

Venture Beat, *Yelp's IPO filing: no tricks, but big questions linger* (2011.11.21), <http://venturebeat.com/2011/11/21/yelps-ipo-filing-no-tricks-but-big-questions-linger/>

Zhongmin Wang, *Anonymity, Social Image, and the Competition for Volunteers: A Case Study of the Online Market for Reviews*, BE Journal of Economic Analysis & Policy, 2010

Yelp 홈페이지, Official Blog, Community Blog, Product & Engineering Blog 및 Press Release