

## 온라인 엔터테인먼트 라이프 크리에이터 - (주)엔씨소프트의 성공사례 -

이상훈

연세대학교 경영학과 박사과정  
(ymis@yonsei.ac.kr)

김형진

연세대학교 경영학과 박사과정  
(wmistop@yonsei.ac.kr)

이호근

연세대학교 경영학과 교수  
(h.lee@yonsei.ac.kr)

1998년 국내 최초의 본격적인 온라인 롤플레이 게임인 '리니지(Lineage)'를 출시하면서 국내 온라인 게임 시대의 서막을 연(주)엔씨소프트는 10여년이 지난 2007년 현재는 국내 1위, 세계 2위의 온라인 게임 개발 및 퍼블리싱 기업으로 성장하였다. 그러나 2007년 현재는 게임 산업의 질적·양적 성장에 따른 경쟁환경의 변화에 효과적으로 대응하면서 새로운 도약을 준비해야하는 시점이기도 하다. 이를 위해 소수의 대작 게임에 대한 의존성에서 벗어난 게임 라인업의 다변화, 글로벌 시장에서의 지속적인 성장을 위한 게임 개발과 퍼블리싱 역량을 강화해야 한다. 또한 게임 중독과 같은 온라인 게임 폐해론의 극복과 게임 산업 외부에서 새롭게 등장하는 경쟁에도 대응해야 한다. 이를 효과적으로 달성하기 위한 열쇠는 게임 개발과 퍼블리싱이라는 단순 구도를 벗어난 비전과 패러다임의 변화이다. 본 사례는 이와 같이 지난 10여 년간 국내 온라인 게임 비즈니스의 발전을 주도해온 (주)엔씨소프트의 성장과정을 통해 온라인 게임 산업에서 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 시사점을 제시하고 있다.

주제어: 온라인 게임, 라이프 크리에이터, 비즈니스 전략, 리니지, MMORPG

### 프로로그

유달리 긴 장마에 장대비가 사무실 창문을 타고 흘러내리는 2006년 7월 하순 어느 날, 엔씨소프트의 김택진 사장은 오후에 있을 '미래를 위한 비전 및 전략'에 대한 회의 준비를 위해 리니지 포에버(리니지의 영구보존판)가 담긴 컴퓨터에서 자료를 검색하던 중 1997년 창업 이후 숨 가쁘게 달려온 지난 10여 년에 대한 회상에 빠져든다. 세상의 모든 사람들이 사이버 공간에서 손쉽게 공유하고 즐길 수 있는 아이템을 제공하겠다는 생각으로 시작한 온라인 게임이 사업적으로 이렇게 큰 성공을 거둘 것이라고는 당시에는 상상할 수 없었다. 사실

엔씨소프트는 설립초기에는 온라인 게임 회사가 아니었다. 1997년 시스템통합(system integration) 업체로 사업을 시작한 후 1998년 아이네트의 게임 부문을 인수하여 리니지를 개발 및 서비스하기 시작하면서 회사의 중심축은 게임 부문으로 수평이동하게 되었고 이후 본격적인 게임회사로 변모하였다. 엔씨소프트는 2006년 11월 현재 전세계 게임 가입 회원 수 6,000만 명, 국내 직원 수 1,600명, 5곳의 해외 현지법인과 7곳의 해외지사를 소유한 매출액 3,390억 원(2006년 말 기준), 시가총액 1.1조원(2006년 말 기준)의 명실상부한 국내 제1의 온라인 게임업체로 성장하였다.

그러나 2007년 현재 엔씨소프트는 지나온 시간의 경험을 바탕으로 새로운 도약을 해야 하는 시점

에 이르렀다. 지금까지는 리니지, 리니지II, 길드워와 같은 소수의 대작게임을 통해 성장해 왔으나 앞으로는 온라인 게임에 익숙해진 사용자들의 기호가 다양해짐에 따라 이에 대응한 게임 라인업의 다변화가 요구된다. 또한 글로벌 온라인 게임 개발 및 퍼블리셔<sup>1)</sup>가 되기 위해서는 게임의 개발과 출시에 있어서 현지 사용자들의 행위와 인지구조의 특성을 이해하기 위한 체계적인 노력이 수반되어야 한다. 언제 어디서나 간편하게 온라인 접속이 가능한 유비쿼터스 컴퓨팅 환경에서 다양한 접속 채널과 서비스 플랫폼에 대응하는 게임의 개발도 요구되고 있는 상황이다. 뿐만 아니라 온라인 게임이 청소년의 폭력성과 온라인 중독을 유발한다는 온라인 게임 폐해론, 온라인 게임등록자의 명의도용, 게임 아이템의 현금거래 같이 부수적으로 파생되는 사회/문화적 이슈를 완화하고 개선해 나가야만 하는 등 사회적 책임도 커졌다. 그리고 온라인 환경에서 게임회사 이외에 새롭게 대두되는 경쟁자들과 고객들을 더 많이 확보하고 머무를 수 있도록 하는 근본적인 변화 전략이 요구되는 상황이다.

이러한 전략은 게임의 개발과 퍼블리싱이라는 단순군도를 뛰어 넘어 지금까지와는 다른 비전과 사업방식을 요구하고 있다. 그 해결의 열쇠는 사람들이 단순하게 오락으로 인식하는 게임이라는 상품을 개발하는 것이 아니라 온라인을 통해서 세상의 모든 사람들이 서로 공유하고 즐기며 소통 할 수 있는 새로운 형태의 엔터테인먼트 라이프와 문화의 창조를 통해서 찾을 수 있을 것이다.

## 1. 엔씨소프트의 어제와 오늘

엔씨소프트의 창업자 김택진 사장은 개발자 출신의 CEO이다. 대학에 다니던 1989년, 드림위즈의 이찬진 사장과 '아래아한글' 개발에 참여했고, 같은 해 한글타자연습 프로그램 '한메타자'를 선보였다. 그 후 1997년 3월 현대전자에서 퇴사한 동료 직원 17명과 함께 인터넷 주도의 PC환경에서 비즈니스의 잠재성을 파악하고 엔씨소프트를 창업했다. 인터넷을 통한 온라인 게임으로 돈을 벌 수 있다는 생각을 아무도 하지 못했던 1997년, 그가 게임 사업을 시작한 것은 인터넷 기술을 개발한 미국에서의 경험 때문이었다. 1991년 대학원 졸업 후, 현대전자의 해외근무 입사제안을 받고, 현대전자 미국 보스턴 연구소의 S/W연구 개발 현장으로 달려간 그는 1년 6개월간의 미국 생활동안 컴퓨터용 TCP/IP<sup>2)</sup>의 출현 후 그 가능성을 미리 알아보고 열정적으로 프로토콜 연구에 매달렸다. 이를 통해 TCP/IP기반 그룹웨어(1992년)와 세계 최초 인터넷 기반 PC 통신인 아미넷(현 신비로)을 개발(1993년)했으며, 보다 많은 사람들이 함께 사용할 수 있는 소프트웨어 개발에 대한 의지로 1997년 창업하였다.<sup>3)</sup> 창업 초기 엔씨소프트는 시스템통합(system integration) 사업에 치중하여 국방부, SK, 천주교구 홈페이지 등의 제작 및 시스템 구축 등의 비 온라인 서비스를 통하여 사업토대를 만들었다. 이러한 엔씨소프트가 게임개발 및 퍼블리싱 업체로 도약하기 시작한 것은 1998년 9월 온라인 게임인 리니지를 한국에서 상용 서비스를 시작하면서 부터이다.

1) 게임퍼블리셔란 게임기획이나 개발단계에 투자를 하고 판권을 뺏거나 제휴를 통하여 게임을 직접 유통하고 마케팅 활동을 펼치는 사업자를 말한다.  
2) TCP/IP란 'Transmission Control Protocol/Internet Protocol' 약자로 인터넷에서 컴퓨터간 통신을 위한 프로토콜 표준을 의미한다.  
3) Inews24.com, 「김광일의 릴레이 인터뷰 김택진 엔씨소프트 사장」, 2000. 12. 10

1.1 리니지를 발판으로 한 초고속 성장

지금의 엔씨소프트를 만들어낸 '리니지'는 사실 엔씨소프트가 처음 개발을 시작한 게임이 아니다. 1990년대 초반 당시 아이네트워크에 근무하던 천재프로그래머로 불리며 세계 최초의 그래픽 머드 게임인 '바람의 나라'를 개발한 송재경씨가 외환위기로 아이네트워크가 게임부문을 매각하면서 김택진 사장과 의 현대전자 근무시절 인연으로 엔씨소프트에 합류하게 되고 이후 본격적인 개발이 시작되었다. 리니지는 1998년 9월 국내에서 첫 상용 서비스를 시작했고 2개월 후, 국내 온라인 게임 최초로 동시접속자수 1,000명을 돌파하는 것을 시작으로 1999년 12월 1만 명, 2000년 12월 10만 명, 2001년 12월 30만 명을 돌파하였고,<sup>4)</sup> 출시 후 8년이 지난 2006년 3월 현재까지도 16만 명의 동

시접속자수를 유지하고 있다(〈표 2〉 참조). 출시 후 지속적으로 대만, 일본, 중국, 미국 등으로 해외진출을 하였으며, 2006년 3월 기준으로 전 세계 149만 명의 유료 사용자를 가진 국내 1위 및 세계 2위의 온라인게임으로 성장했다. 또한 리니지는 엔씨소프트가 3년 후에 완성도 높은 대작게임 '리니지II'를 개발하는 동안 든든한 성장 동력이 되었으며, 현재에도 지속적인 업데이트로 많은 사용자를 확보하고 있다.

성공적으로 리니지를 출시한지 2년 만인 2000년 7월 엔씨소프트는 코스닥에 상장을 하였다. 당시 엔씨소프트는 국내시장과 대만에서의 성공으로 창업 2년 만에 매출이 550억 원을 넘어서고 있었다. 그 해 여름에 코스닥에 등록하자마자 새롭기술, 다 음커뮤니케이션즈 등의 내로라하는 코스닥 대표주 를 제치고 IT종목 중 시가총액 1위로 뛰어오르며

〈표 2〉 게임별 동시접속자수 현황(2006년 9월 기준)<sup>5)</sup>

	한국	대만/홍콩	일본	중국	미국		한국	대만	일본	중국	북미/유럽	태국
서버수	43	40	6	11	3	서버수	33	22	12	17	10	5
최고 동시 접속자수	138,733	168,218	12,643	17,246	2,780	최고 동시 접속자수	97,558	66,497	50,188	18,085	42,287	7,616
월간 접속자 수	716,722	445,636	76,191	107,644	9,727	월간 접속자 수	499,894	160,316	112,670	204,269	94,000	45,778
개인계정	266,564	-	-	-	-	개인계정	165,558	-	-	-	-	-

〈리니지〉

〈리니지 II〉

	미국	유럽		미국	유럽
서버수	15		누적 계정 생성수	+2,447,000	
최고 동시접속자수	21,500				
월간 접속자 수	172,420				

〈시티 오브 히어로〉

〈길드워〉

4) 제우미디어, 「온라인 게임 비즈니스 전략」 55p, 2006. 3

5) (주)엔씨소프트 회사 소개 자료, 2006.11

주목을 받았고 2003년에는 증권거래소에 상장하게 되었다. 엔씨소프트는 코스닥 및 증권거래소 상장을 통해 확보된 자금으로 본격적인 해외진출을 모색하게 된다. 먼저 합작법인이 아닌 단독으로 미국에 진출하여 리니지를 출시했으나 동양적 게임 스타일에 익숙하지 않은 미국 사용자들의 호응을 얻지 못하였다.<sup>6)</sup>

그러나 엔씨소프트는 세계 최초의 PC용 온라인 게임 '울티마온라인'의 개발자인 '리처드 게리엇' 형제를 영입하고 워크래프트 개발자로 구성된 '아레나넷'을 인수하면서 새로운 도전을 시작했다. 이를 통해 현지 시장에 적합한 세계최고수준의 개발인력을 보강하게 되고 세계 각지에 개발스튜디오와 지사를 설립하여 '리니지II,' '시티오브어로,' '길드워' 같은 현지인들의 게임스타일에 적합한 게임 출시를 통해 세계시장 곳곳에서 성공을 이루어 내었다(〈그림 1〉 참조).

이러한 성공에 힘입어 2002년 1,548억, 2003년 1,692억, 2004년 2,895억, 그리고 2005년 3,388억, 2006년에는 3,390억 원의 매출액을 기록하면서 꾸준한 성장세를 이어오고 있다. 지역별 매출액도 2002년 약 72%가 국내에서 발생하였으나 2006년에는 54%로 감소하면서 글로벌 진출 전략을 통해서 해외 매출이 신장되고 있는 상황이다. 게임별 매출액에는 2004년 리니지와 리니지II의 매출액이 전체의 77%에 달했으나 2006년에는 61% 정도로 낮아지면서 게임 라인업의 다양화를 통해 게임별 매출액의 다변화가 이루어지고 있다(〈그림 2〉 참조).

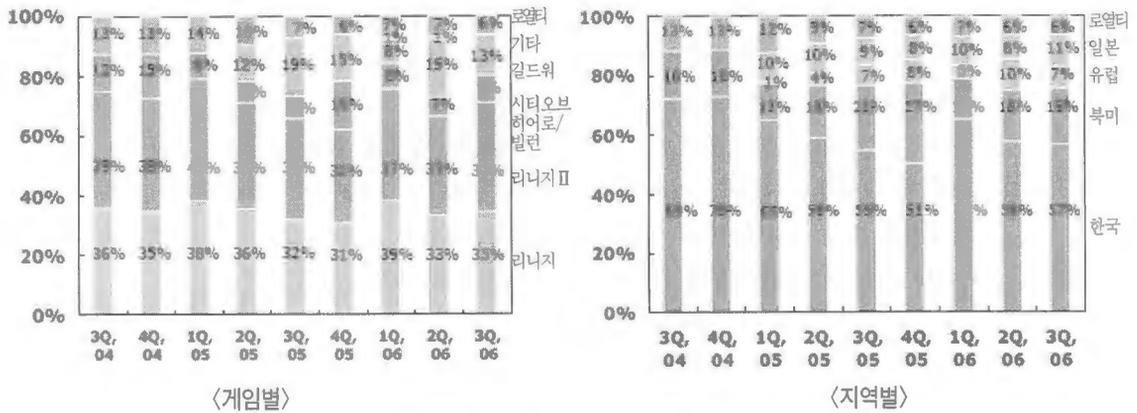
1.2 글로벌화를 통한 새로운 도약

리니지의 성공, 코스닥 상장, 미국 현지 법인 설립 등을 통해 폭발적 성장을 거듭한 1998년에서



〈그림 1〉 엔씨소프트의 해외진출 현황<sup>7)</sup>

6) 책든사자, 「세계가 나의 시장이다」, 2005.12 의 (주)엔씨소프트 사례에서 발췌함  
 7) (주)엔씨소프트 IR 자료, 2006년 11월



〈그림 2〉 엔씨소프트 매출비율<sup>8)</sup>

2000년까지가 성장기였다면, 2000년 이후 2007년 현재까지는 도약기라고 할 수 있다. “리니지”의 성공 이후 계속적으로 “리니지II,” “길드워” 등의 게임을 국내외에서 성공적으로 출시하였는데, 이는 성장기를 통해 확보한 자금을 적극적 해외진출을 위한 멀티거점 확보와 세계적 게임 개발 경쟁력을 갖추는데 투자한 결과이다. 해외 진출 초기에는 미국과 유럽을 제외하고는 합작법인으로 해외 시장 진출을 하였다. 일본에서는 소프트뱅크와 엔씨재팬(2001년 10월), 대만에서는 감마니아와 엔씨타이완(2003년 8월), 중국에서는 시나닷컴과 엔씨시나(2003년 1월)를 각각 설립하였다. 합작법인들은 엔씨소프트가 진출 국가에서의 마케팅 및 시장경험에 대한 리스크를 줄여주었고, 엔씨소프트는 합작법인의 파트너 기업들과 우수한 게임 개발 역량을 공유하면서 결과적으로 윈-윈(win-win)하는 성공을 거두었다.

리니지는 대만에서 상용화 후 12일 만에 회원 수 8만 명, 최대 동시 접속자 수 1만 명을 돌파했고, 2006년에는 동시접속자수가 20만 명을 상회

하는 대성공을 거두었으며, 2004년 출시한 리니지 II 역시 서버 개통 3일 만에 4만 5천명의 동시 접속자 수를 기록하며 리니지의 성공을 이어나가고 있다. 2002년 2월 리니지의 유료서비스가 시작된 일본에서는 서비스 직후 최대 동시 접속자 수가 1만 5천명을 돌파했고, 이어 리니지II도 큰 호응을 얻으며 현재는 12개 서버에서 5만 명의 최대 동시 접속자 수를 기록하고 있다(〈표 2〉 참조). 중국에서는 2004년 11월 리니지II 서비스를 시작해 200만 회원을 돌파하는 성과를 이루어냈다. 합작법인 뿐 아니라 독자법인으로 진출한 미국과 유럽에서도 큰 호응을 얻었다. 유명 개발자들의 영입과 현지인력 고용이라는 철저한 현지화 전략으로 만들어낸 리니지II는 미국에서 기대하기 힘들었던 동시접속자 수 6만 명을 돌파 하였다. 이후 출시된 시티오브히어로는 3개월간 25만 카피가 판매되는 등 폭발적 성장을 하였다. 특히 2005년 4월 출시된 길드워는 미국 유명 웹진 ‘게임 스팟’에서 ‘올해의 게임’ 자리를 차지했고, 인터넷 서점 ‘아마존’에서는 PC게임 판매순위 1위 및 베스트셀러 1위를 차지했다.<sup>9)</sup> 이

8) 아이뉴스24. 「1천억 이상 매출 벤처 66개, 평균 13년만에 도달」 2005.4.28 기사와 (주)엔씨소프트 2006년 상반기 IR자료에서 발췌 요약함

9) 책든사자. 「세계가 나의 시장이다」 2005.12 의 (주)엔씨소프트 사례 편에서 발췌함

처럼 엔씨소프트는 활발한 글로벌 게임 비즈니스 네트워크 구축과 우수한 게임 개발인력의 영입을 통해 국내 1위, 세계 2위의 온라인 게임 업체로 성장하며 세계시장에 큰 발자취를 남기고 있다. 최근에는 일본의 합작법인 엔씨재팬 이외에 100% 자회사인 엔씨소프트재팬을 추가 설립하였으며, 중국의 합작법인 엔씨시나 역시 2006년 5월에 100% 자회사 엔씨차이나로 전환하였다. 이는 중국과 일본에서 단순한 로열티 수입이 아니라 적극적인 시장 공략을 위한 포석이었다.

2007년 창립 10주년을 맞이한 엔씨소프트는 1997년 창업 당시와 비교할 때, 본사 현지 직원은 17명에서 1,600명으로 94배, 매출액은 2억 원에서 3,390억 원으로 170배, 경상이익은 40배, 전 게임 라인업에서 400만 명의 유료 사용자수를 확보하였다. 또한 리니지에서 시작된 대작게임은 8가지로 늘어났으며, 2005년 9월부터 서비스를 시작한 플레이엔씨(PlayNC)가 제공하는 게임 수는 7가지로 늘어나는 등 강력한 게임라인업을 구축하고 있는 등 양적, 질적으로 국내 최대 그리고 세계 최대 규모로 성장하였다. 또한 누적 계정 수는 2006년 7월 현재 세계적으로 6천 만 명(리니지 4천 3백만 명, 리니지 II 1천 3백만 명, 길드워, 시티오브히어로 등 합계)<sup>10)</sup>을 넘어 서는 등 게임 산업의 글로벌 리더로서 엔씨소프트의 위상 역시 확고해 지고 있다.

## II. 게임 산업 현황: 역사와 발전과정

### 2.1 세계인들의 놀이 공간이 되기까지

게임은 인류의 진화와 더불어 발전되어 온 아주

오래되고 전통적인 인간 삶의 일부분으로 자리 잡고 있다. 원시시대의 사냥놀이, 근대의 축구나 야구 같은 스포츠 게임, 현재의 컴퓨터 게임까지 모두 게임의 범주에 포함된다. 세계 최초로 개발된 컴퓨터 게임은 1958년 미국 브록헤이븐 연구소의 윌리하긴브임에 의해 개발된 텍스트 형태의 아케이드 게임으로 알려져 있다.

이러한 게임이 일반 대중에게 소개되고 본격적인 시장을 형성하기 시작한 것은 1970년대 후반, 가정용 게임콘솔이 개발되면서부터이다. 한편, PC를 이용한 게임은 업무용 PC의 보급률이 높아지기 시작한 1980년대와 1990년대를 중심으로 본격적인 산업으로 발전하게 되었다. 또한 네트워크 기술의 발달과 인터넷의 확산으로 인공지능 컴퓨터와의 1:1 게임이 아닌 온라인상에서 다수의 사용자들이 함께 게임을 즐길 수 있는 게임으로 규모와 내용면에서 지속적으로 확대되어 가고 있다.

현재, 게임 산업은 게임이 실행되는 하드웨어 플랫폼에 따라 아케이드게임, PC게임, 비디오게임, 모바일게임, 온라인게임의 총 5개로 분류된다. 이외에도 모바일 게임기의 이동성과 비디오 게임기와 같이 게임전용기를 사용하는 특징이 결합된 휴대용 게임이 추가로 정의되고 있다(〈표 3〉 참조).

각 나라마다 인터넷과 네트워크 환경이 다르고, 게임 문화가 다르기 때문에, 지역마다 선호되는 게임 플랫폼과 규모에서 차이가 있다. 국내 게임 시장 규모는 2003년 1조 2,164억, 2004년 1조 4,952억, 2005년 1조 7,804억 원의 규모로 매년 30% 정도의 높은 성장률을 보이는데, 그 중 온라인 게임이 5개 플랫폼 중 연평균 50% 이상의 성장률과 시장점유율로 1위를 차지하며 시장을 선도해 나가고 있다.(〈표 4〉 참조).

한편 국내 PC 게임 시장은 불법복제, 전근대적

10) 엔씨소프트 내부 자료, 2006년 7월

〈표 3〉 하드웨어/플랫폼 따른 분류<sup>11)</sup>

구분	특징
PC게임	PC를 기반으로 한다는 점에서 온라인게임과 유사한 형태이나, PC게임은 CD나 DVD 등 저장장치에 수록되어 유통되는 게임이라는 점에서 차이가 있음. PC패키지 게임이라 부르기도 함
온라인 게임	네트워크를 통해 서버에 접속하여 진행되는 게임으로, 통신망을 통해 접속하여 주로 서버에 함께 접속되어 있는 타인과 게임을 진행하는 유형임.
비디오 게임	가정 내 TV나 모니터에 게임 전용기를 연결하여 이용하는 게임으로, 조이스틱이나 조이패드 등을 게임전용기기(콘솔)에 연결하여 진행함. 일본에서는 '콘솔게임', '가정용 게임' 혹은 'TV게임'이라 부르기도 함
아케이드 게임	기존의 오락실과 같은 게임장에서 이용할 수 있는 게임으로, 동전을 넣고 조이스틱을 사용하거나 체감형으로 진행되는 게임임. 게임장 게임, 오락실 게임, 게임제공업용 게임이라 불리기도 함.
모바일 게임	휴대폰, PDA 등의 모바일 기기를 이용하여 즐기는 게임으로, 휴대폰이나 PDA에 내장되어 있는 게임이나 모바일 인터넷에 접속하여 다운을 받아 이용하는 게임을 의미함

〈표 4〉 국내 게임시장 규모 현황과 전망<sup>12)</sup>

(단위: 억 원)

구분		온라인 게임	모바일 게임	비디오 게임	PC게임	아케이드 게임	합계
2003	금액	7,541	1,458	2,229	937	3,118	15,283
	성장률	67%	45%	43%	-43%	-17%	22%
2004	금액	10,186	1,617	1,856	534	2,247	16,440
	성장률	35%	11%	-17%	-43%	-28%	8%
2005	금액	14,397	1,939	2,183	377	9,655	28,551
	성장률	41%	20%	18%	-29%	330%	74%
2006	금액	18,140	2,385	2,576	320	8,400	31,821
	성장률	26%	23%	18%	-15%	-13%	11%
2007	금액	21,950	2,790	3,091	285	8,568	36,684
	성장률	21%	17%	20%	-11%	2%	15%
2008	금액	25,681	3,209	3,555	271	8,825	41,541
	성장률	17%	15%	15%	-5%	3%	13%

인 유통체제로 인한 부작용, 그리고 개발사들의 온라인게임 사업으로 전환 등의 여파로 2000년 이후 평균 30% 이상의 마이너스 성장을 기록하고 있다. 핸드폰 단말기 등을 이용한 모바일 게임 시장

은 서비스 초기에는 급격한 성장을 기록하였지만, 불법복제 게임과 게임이용을 위한 통화료(패킷이용료), 업계 간 과도 경쟁으로 인한 수익악화로 성장세가 둔화되고 있다. 2002년부터 시작된 한국의

11) '2006 대한민국 게임백서'의 p30 게임플랫폼의 구분과 정의를 표로 정리함.

12) 한국 게임 산업 개발원, 「2001/2002/2003/2004/2005/2006년 대한민국 게임백서」 발췌 요약함.

비디오 게임 시장은 2년 연속 큰 폭으로 성장하였지만, 경기침체와, 중고 및 불법복제 게임의 증가로 2004년에는 마이너스 성장을 했다. 2005년 이후 최근까지는 소니의 휴대용 게임기 '플레이스테이션2'와 닌텐도의 휴대용게임기 'NDS'의 본격적인 진출로 두 자리 수 증가율을 보이며 완만하게 성장하고 있고 있다.<sup>13)</sup>

세계 게임시장의 경우는 국내 게임 시장과는 달리 5개 플랫폼 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 아케이드와 비디오 게임 시장이다. 전통적으로 비디오와 아케이드 게임 시장의 규모가 큰 미국, 일본, 유럽시장의 영향으로 2005년 말 기준 전체 세계 게임시장 규모 638억불 중 약 530억불 가량을 이 두 유형의 게임이 차지하고 있다(〈표 5〉 참조). 하지만, 국내시장과 마찬가지로 수년간 가

장 큰 성장을 거둔 것은 온라인 게임과 모바일 게임으로 이러한 추세가 앞으로 수년간 계속되면 온라인 게임은 기존 아케이드와 비디오 게임 시장과 더불어 게임시장의 세 축을 이룰 것으로 전망된다.<sup>14)</sup>

**2.2 게임의 춘추전국시대**

(‘쥬라기 공원’에서 ‘리니지’까지)

정부나 일반인에게 온라인 게임이 산업으로 인식되기 시작한 것은 1990년대 후반이지만 한국 온라인 게임의 역사는 1980년대 후반부터 시작되었다. 1980년대 후반에 이미 텍스트 머드(text MUD)<sup>16)</sup> 게임으로부터 시작되었으며 1994년 국내 최초의 온라인 게임 ‘쥬라기공원(Jurassic Park1)’

〈표 5〉 세계 게임시장 규모 현황과 전망<sup>15)</sup>

(단위: 백만불)

구분		온라인 게임	모바일 게임	비디오 게임	PC게임	아케이드 게임	합계
2003	금액	2,126	921	21,155	4,419	29,460	58,081
	성장률	87.3%	60.7%	-1.6%	15.8%	3.5%	4.7%
2004	금액	3,125	1,262	21,045	4,122	30,697	60,251
	성장률	47.0%	37.0%	-0.5%	-6.7%	4.2%	3.7%
2005	금액	4,406	1,567	21,495	3,639	32,652	63,759
	성장률	41.0%	24.2%	2.1%	-11.7%	6.4%	5.8%
2006	금액	5,761	2,349	30,056	3,251	33,911	75,328
	성장률	30.8%	49.9%	39.8%	-10.7%	3.9%	18.1%
2007	금액	7,155	2,969	37,415	3,042	35,837	86,418
	성장률	24.2%	26.4%	24.5%	-6.4%	5.7%	14.7%
2008	금액	8,466	3,714	33,374	2,847	39,898	88,299
	성장률	18.3%	25.1%	-10.8%	-6.4%	11.3%	2.2%

12) '2006 대한민국 게임백서'의 1부 1장의 국내게임 시장 동향을 요약한 것임

14) 2006년 2월 1일 코엑스에서 열린 2006 '세계 게임시장 전망 세미나 및 투자 컨퍼런스' 자료에서 참고함

15) 한국 게임 산업 개발원, '2001/2002/2003/2004/2005/2006년 대한민국 게임백서', 발췌 요약함.

16) Text Multi User Dungeon의 약칭이다.

이 하이텔, 천리안 등의 PC통신을 통해 서비스 되면서 본격적으로 알려졌다. 그러나 텍스트 기반의 머드게임은 영어로 일일이 명령어를 입력해야 할 뿐 아니라, 게임의 전체 진행 상황을 볼 수 없는 불편함이 있었다. 그러던 중 1995년 넥슨이 그래픽 기반 머그(MUG)<sup>17)</sup> 게임인 '바람의 나라'를 개발, 서비스를 시작했다. 이러한 흐름은 1998년 엔씨소프트가 '리니지' 서비스를 시작하면서 MMORPG (Massively Multi-Player Online Role Playing Game: 집단 동시 다중 역할 게임)라는 새로운 장르로 이어지게 되었다. 당시 미국의 블리자드에 출시된 '스타크래프트' 등의 외산게임이 국내 게임시장을 거의 장악하다시피 한 상황에서 등장한 엔씨소프트의 '리니지'는 많은 사용자를 온라인 게임으로 전환시키는 중요한 계기가 되었으며 한국 온라인 게임 산업의 비즈니스 모델 확립에 기여했다.<sup>18)</sup>

그러나 리니지와 같은 MMORPG 장르의 게임은 많은 사람들이 편하고 쉽게 즐기는 게임이라기보다는 게임 매니아들을 위한 성격이 강하다고 할 수 있다. 이러한 한계에서 국민게임이라는 호칭을 받으며 누구나 즐길 수 있는 간편한 게임이 등장하게 되는데, 1999년 CCR에서 개발한 '포트리스'가 그것이다. 포트리스는 포병을 연상할 수 있는 게임으로 간편한 인터페이스는 물론 쉬운 게임진행으로 처음 사용해도 손쉽게 접근할 수 있도록 만들어 졌다. 포트리스는 온라인 게임으로서는 드물게 10대 부터 80대에 이르는 폭넓은 연령대의 사용자를 보유하고 있으며 여성사용자의 비율도 40%에 이르렀다. 이후 이와 같은 캐주얼 게임들이 속속 개발

되었는데, 한게임(현 NHN)은 '고스톱,' '당구' 등과 같이 누구나 알고 있고 쉽게 할 수 있는 보드게임을 온라인게임으로 도입하여 '게임포털'이라는 새로운 게임 장르를 개척한다. 게임포털과 캐주얼게임을 통하여 매니아의 전유물이라고 여겼던 온라인 게임은 급속도로 일반인들에게 퍼지면서 단순한 게임이 아닌 놀이 문화의 한 형태로 자리 잡게 되었다. 이러한 추세에 힘입어 2000년 이후 대기업과 많은 벤처 기업들이 온라인 게임 시장에 도전장을 내밀었고 치열한 경쟁시대의 시대가 도래 하였다.

### III. IT산업의 우량주: 온라인 게임

국내 게임시장은 온라인 게임 주도의 성장세가 2006년까지 지속되었으며, 전반적인 경기침체에도 불구하고 시장규모는 2000년 1,915억, 2001년 2,683억, 2002년 4,522억, 2003년 7,541억, 2004년 1조 186억, 2005년 1조 4,397억 원으로 연평균 약 32% 이상의 높은 성장을 통해, 2005년 기준 5개 플랫폼 시장규모에서 43.7%로 1위를 차지하고 있다. 온라인 게임은 다시 웹보드 게임,<sup>19)</sup> 캐주얼게임,<sup>20)</sup> MMORPG 게임으로 나뉜다. 2006년 시장규모를 보면 MMORPG 게임이 40% 이상으로 국내에서 가장 큰 시장을 가지고 있으며, 캐주얼게임과 웹보드게임이 나머지 60%를 차지하고 있다.(<그림 3> 참조).

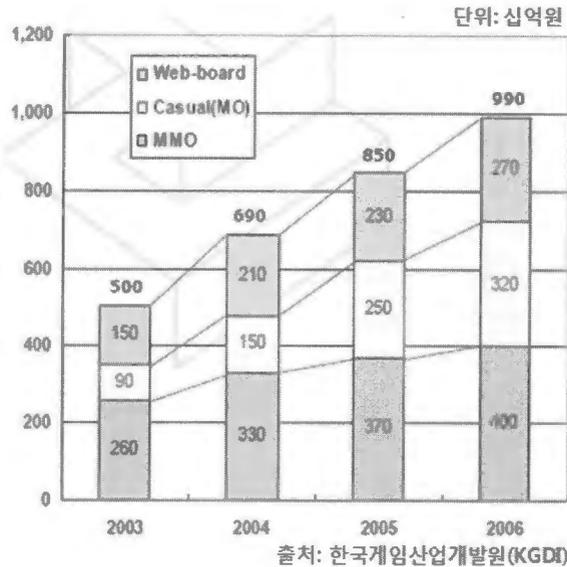
이처럼 MMORPG를 중심으로 한 온라인 게임의 성장은 높은 수익률을 기반으로 하고 있다. 다른

17) Multi User Graphic의 약칭이다.

18) 세우미디어, 「온라인 게임 비즈니스 전략」 46p, 2006, 3

19) 웹보드게임이란 인터넷에 접속해 PC화면에 하나의 보드를 만들어놓고 진행되는 방식의 게임으로, 테트리스, 고스톱 등이 여기에 속한다.

20) 캐주얼게임이란 단판형식의 게임으로 오랜 시간을 투자하지 않고도 처음부터 쉽게 즐길 수 있으며, 게임 안에서 독특한 캐릭터를 가지고 진행되는 게임을 말한다.



〈그림 3〉 국내 PC 온라인 게임 시장 규모 (2003~2006)

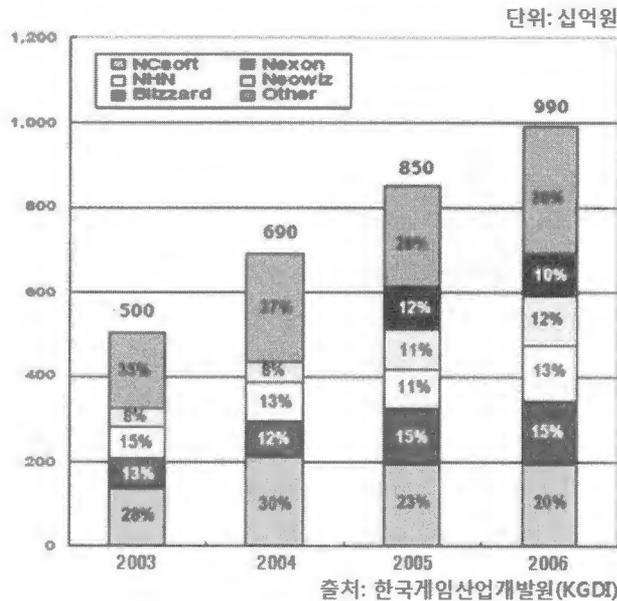
종류의 게임들과 달리 개발비, 서버 구축비 등 초기비용이 많이 들지만 개발이 완료 후 서비스 상용화가 이루어지면 고정비와 시설 및 운영 유지비용이 상대적으로 적다. 따라서 다른 산업에 비해 높은 수익 실현이 가능하다. 일반적으로 온라인 게임 업계에서는 영업이익률 40%를 뛰어넘으며 소위 '대박'이라고 부르지만 일부 '베스트셀러' 게임의 경우는 50%를 상회하고 있다. 이는 넓은 범위에서 동종산업이라고 할 수 있는 시스템통합(SI) 업종 평균인 4.3%, IT 업종의 11.2%와 12배 이상 차이를 보이는 수준이다(2005년 말 기준). 또한 게임과 같은 디지털 콘텐츠의 가장 큰 취약점 중 하나인 불법 복제가 불가능하여 회원 수 및 사용시간이 늘어남에 따라 지속적인 수익 창출이 가능한 산업구조를 가지고 있다.

이들의 성장은 엔씨소프트가 1998년 '리니지'를 출시하여, 블리자드의 '스타크래프트'와 함께 전국에 PC방 열풍을 주도하여 MMORPG 게임 장르

의 상업적인 성공을 이루어내면서 시작되었다. 리니지 성공 이후 수천 개의 게임 제작사들이 게임산업에 뛰어 들었으며, 2006년 현재는 엔씨소프트, 블리자드, 웹젠, NHN, 넥슨, 네오위즈 등의 대규모 투자능력과 많은 회원 수를 가진 상위 기업들이 70% 이상의 시장점유율을 가지고 있다(〈그림 4〉 참조).

또한 국내에서의 치열한 경쟁을 바탕으로 누구나 쉽게 할 수 있는 캐주얼 게임과 게임포털을 이용하여 다양한 장르의 게임을 발전시킨 온라인 업체들은 국내에서의 새로운 유저 층 확보 뿐 아니라 해외로 활발히 진출하여 큰 성공을 이루어 낸다. 대표적으로 엔씨소프트는 2006년 현재 전체 매출의 43% 이상을 해외에서 거두어들이고 있으며, NHN은 현재 일본 게임 포털 시장에서 회원 수 1,600만 명으로 1위를 하고 있다.<sup>21)</sup> 1999년 30억 원의 매출로 전국에 '리니지' 돌풍을 일으키며, 온라인 업계의 선두 주자로 나선 엔씨소프트가

21) 조선일보 보도기사, '인터넷업체 해외실적 '쑥쑥'', 2006.6.14



〈그림 4〉 업체별 국내 PC 온라인 게임 시장 점유율(2003~2006)

2007년 연 매출 3,670억 원을 목표로 할 만큼 성장하며 국내 시장 시장점유율 1위를 차지하는 과정을 살펴본다면 온라인 게임 산업이 어떻게 변화되어 왔는가를 선명하게 알 수 있을 것이다.

### 3.1 온라인 게임 강국 대한민국

엔씨소프트 10년의 역사는 국내 온라인 게임 산업의 역사와 그 궤를 같이 한다고 볼 수 있다. 엔씨소프트의 '리니지'는 MMORPG 게임 장르가 상업적으로 큰 가능성이 있음을 보여준 대표적인 사례였다. 이후 1999년 초에 두각을 나타내기 시작한 CCR의 포트리스2, 한게임의 테트리스 등의 가벼운 캐주얼 게임을 제외하고도 '바람의 나라', '리니지'의 성공을 보며 다수의 제작사들이 MMORPG 게임 제작에 뛰어들었다. 수천 여개의 게임 개발사들이 설립되었고, "미르의 전설," "영웅문," "일랜시

아," "킬라이드," "천상비," "천년," "레드문," "드래곤라자"와 같은 수십 종의 게임이 출시되었지만, 리니지의 초기 진입자(first mover) 효과로 많은 기업들이 게임과 함께 명멸을 반복했다. 하지만 참신한 아이디어와 새로운 개발 기술로 새로운 시장을 만들어 가는 기업들도 등장하였다. 3D 기술을 최초로 적용하여 화려한 그래픽을 선보인 웹젠의 '뮤'는 국내 상용화는 물론, 대만(2002년), 일본과 태국(2003년), 필리핀(2004년)에 진출하여 큰 성공을 거두었다. 이 외에도 아기자기한 그래픽으로 여성유저의 관심을 끈 그라비티의 '라크나로크'는 2005년 일본에서 15만 명의 동시접속자 수를 기록하며 성공하였다.<sup>22)</sup> 엔씨소프트는 리니지와는 다른 새로운 게임 스타일로 '리니지II, 단판형식의 게임스타일을 접목한 '길드워' 등의 게임을 선보이며 2005년 국내에서 1,900억 원의 매출을 거두었다. 또한 전통적으로 국내시장에서 고전을 면치 못하던

22) 한국경제TV 보도기사, CJ인터넷, 그라비티와 퍼블리싱 사업 제휴 2005.10.25

외국 업체들과는 다르게, 블리자드는 2005년 '월드 오브 워크래프트'로 국내에서 650억 원 이상의 매출을 달성하였다.<sup>23)</sup> 이러한 MMORPG 게임 업체들의 특징은 국내 시장 뿐 아니라 미국, 일본, 중국 등의 해외로 진출을 하여, 큰 성공을 거두고 있다는 점이다. 2004년 기준 국내 온라인 게임의 수출은 3억불에 이르고 있으며, 세계온라인게임 35억불 중 국내기업의 점유율이 24%를 차지하고 있다. 수출 국가는 중국 43%, 일본 26% 그 외 유럽, 동남아, 미국이 30%정도로 고르게 분포되어 있다.<sup>24)</sup>

한편 MMORPG 게임은 게임에 대해 잘 알지 못하면 다가가기 힘든 점이 있어, 온라인 게임 산업 규모를 확대하는데 한계점이 있었다. 따라서 온라인 게임 업체들은 일반 대중이 즐길 수 있는 쉬운 게임을 개발하는 것 역시 중요하게 인식해왔다. 그 시초는 1999년 9월 등장한 '한게임'이었으며 이를 계기로 MMORPG 게임 일색이었던 국내 온라인 게임시장에 큰 변화가 일어난다.

한게임은 고스톱, 포커, 바둑 등 누구나 즐길 수 있는 게임들을 인터넷으로 제공하였고, 서비스 3개월 만에 회원 수 100만 명, 하루 1,000만 페이지뷰를 상회하는 대표적인 게임 사이트로 자리 잡았다. 2004년 기준으로 한게임의 등록 회원 수는 1,900만, 동시 접속자 수 21만 명, 일일 이용자 300만 명이라는 대형 커뮤니티 게임 포털로 자리 잡았으며, 더욱 다양한 게임라인업을 시도해 보드게임수로만 45개를 서비스 하고 있으며, 여기에 플래쉬 게임<sup>25)</sup>과 고전게임<sup>26)</sup> 서비스를 합치

면 100여개에 가까운 게임을 서비스 하고 있다. 한게임뿐만 아니라, 경쟁 게임 포털들도 성장을 거듭하여, 2004년 이용자가 넷마블 2,000만, 피망 1,400만, 엠게임 1,700만 명으로 현재까지도 시장규모가 꾸준히 성장하면서 다양한 장르의 게임들을 선보이며 치열하게 경쟁 하고 있다.<sup>27)</sup>

이와 더불어 쉬운 인터페이스와 단판위주의 특징을 갖는 캐주얼 게임의 성장 역시 온라인 게임 산업에 변화를 가져왔다. 그 시초는 1999년 CCR의 '포트리스2'로 여성을 위주로 한 라이트유저들을 끌어 들였고, 이후 넥슨의 '카트라이더', '크레이지 아케이드', 액트리브 소프트의 '팡야', CCR의 '배틀마린', 윈디소프트의 '갯애포드', 엠게임의 음악시뮬레이션 게임 '오투잼', 엔씨소프트의 테니스게임 '스매쉬스타', 등 다양한 종류의 캐주얼 게임들이 쏟아져 나왔다. 특히, 넥슨은 '카트라이더', '메이플 스토리' 등의 다양한 캐주얼 게임 라인업에 힘입어 2005년 2,000억의 매출을 이루어 냈고, 한게임을 서비스 하는 NHN은 870억, 네오위즈는 1,020억 등의 매출을 보이며 치열한 경쟁을 하고 있다. 국내 온라인 게임시장의 규모가 엄청나게 성장할 수 있었던 중요한 원인 중의 하나는 수익모델을 다양화하였기 때문이다. 초기 PC방을 통한 정액제 수익에 의존하던 온라인게임 업체들은 PC방 사용료와 개인 사용자의 가입비 등 과금 방식의 다양화에서부터 해외 로열티 수입, 아이템 판매 및 PPL광고<sup>28)</sup> 수익 같은 부가서비스 수익 등으로 점차 수익모델을 다양화 하였다. 특히 PC방을 중심으로 한 가격 차별화 전략은 게임 사용료를 최종 사용자가 부담

23) 게임트릭스, 「2005년 국내 게임업체 실적 총정리」, 2006. 2. 9

24) 2005 게임산업 백서 중 50p 수출입 현황에서 요약하여 발췌함

25) 플래쉬 게임이란 플래쉬 프로그램을 이용하여 간단하게 만든 게임으로, 인터넷이 없어도 간단하게 즐길 수 있는 게임이다.

26) 고전게임이란 게임산업 초창기 많은 사람들이 쉽게 즐기던 게임들을 유저들끼리 지칭하는 말이며, '보급보급', '갤러그' 등과 같은 게임이 여기에 해당한다.

27) Znet Korea 보도자료 「게임 포털 진화 1등은 누구?」, 2004.3.10

28) PPL은 'products in placement'의 줄임말로 게임 속의 각종 아이템, 소품 등에 특정 제품을 노출시켜 수익을 얻는 광고 행위를 말한다.

해야 된다는 고정관념에서 탈피하여 안정적인 수익 창출이 가능하게 해주었다. 이것은 수익창출의 원천을 B2C에서 B2B로 옮긴 것으로 개인 사용자에게 비해 기업적 특성을 가진 PC방을 통해 안정적인 게임 공급과 수익 기반을 마련할 수 있게 하였다. <표 6>은 엔씨소프트의 비즈니스 모델을 보여주고 있다.

### 3.2 세계 시장을 위한 글로벌화

온라인 게임업체들의 활발한 해외시장 진출은

국내 온라인 게임 산업 발전에 큰 기여를 하고 있다. 온라인 게임업체의 수출액은 2001년 134억, 2002년 932억, 2003년 1,800억, 2004년 2,800억 원, 2005년 4,500억원으로 크게 늘어나고 있으며 2006년에도 전체 게임 수출액에서 온라인 게임이 차지하는 수출점유율이 82%를 웃돌 것으로 전망된다. 2001년 수출 초기 중화권에 편중된 해외 진출이 점차 다변화 되고 있으며, 이는 원천개발기술 및 개발사의 확보로 이어지고 있어 국내 게임업체의 경쟁력을 강화하는 원천이 되고 있다. 엔씨소프트는 세계 3대 개발자로 인정받는 개

<표 6> 비즈니스 모델<sup>29)</sup>

게임	사용자	요금제	특징	가격(단위: 원)
리니지 & 리니지II	PC방 (B2B)	선불정액 (IP당)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP(PC)당 월정액 부과, 1개월 무제한 사용</li> <li>• Quantity Discount(수량에 따른 할인)</li> </ul>	1-5IP: 60,000 6-10IP: 55,000 11-19IP: 50,000 20-29IP: 45,000 30IP 이상: 40,000
		선불정량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300, 600, 1,000, 3000시간 구매</li> <li>• 복수 IP가입 가능</li> </ul>	300시간: 80,000원 600시간: 150,000원 1,000시간: 250,000원 3,000시간: 700,000원
	개인 사용자 (B2C)	선불정액	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계정 당 월 정액부과</li> <li>• 1개월 무제한 사용</li> </ul>	1개월: 27,000원 3개월: 64,000원
		후불종량 (분당)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISP/OSP 업체를 통한 분당 요금</li> <li>• ISP업체: 천리안, 나우누리, 신비로, 하이텔, 넷츠고, 채널아이, 두루넷</li> </ul>	분당: 20원
		시간제 쿠폰	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시간 단위별 쿠폰 판매</li> <li>• ARS로 간편하게 결제</li> </ul>	3시간: 3,000원 5시간: 5,000원 10시간: 8,000원 30시간: 18,000원
	길드워	PC방 (B2B)	라이선스 요금	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비즈니스 라이선스 요금(One-time)</li> </ul>
개인 사용자 (B2C)		라이선스 요금	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 월 사용료 없음(One-time)</li> </ul>	45,000원
		선불정액	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1개월 무제한 사용</li> </ul>	9,000원

29) (주)엔씨소프트 회사 소개 자료, 2006.11.

리엇 형제를 영입하여 '타블라랏사'를 공개할 예정이며, 블리자드의 베스트셀러 게임 '스타크래프트'를 만들었던 개발자들이 주축이 된 '아레나넷'을 인수하여 '길드워'를 선보였다. 웹젠 역시 'GTA'로 세계적인 개발자 반열에 오른 데이빗 존스를 영입하여, 북미, 유럽지역을 목표로 'APB'를 선보일 예정이다. 이 밖에도 넥슨은 현재 전 세계 6개국에서 총 30여종에 달하는 프로젝트를 진행하고 있으며 NHN, 소프트맥스 등은 일본 업체들과 공동 프로젝트를 기획하고 있는 등 국내 시장과 중화권에 편중되었던 해외진출이 보다 더 넓은 지역으로 확대되고 있다. 해외시장으로 활발히 진출하여 글로벌 네트워크를 형성한 온라인 게임 퍼블리셔들은 온라인 게임 산업의 성장에 한몫을 하고 있는 셈이다.

앞으로도 온라인 게임은 외형적인 성장 외에 다양한 수익모델 개발 및 과금 방식의 다양화를 통해 지속적인 성장을 할 것으로 보이며, 국내 게임 수출의 80% 이상을 차지하는 온라인 게임은 일본으로 수출이 확대될 것으로 예상되면서 2004년부터 진행되어 온 중국의 자국 게임 산업 보호정책의 영향을 완화 시켜 줄 것으로 전망된다. 그리고 일본 이외에 미국과 유럽 등지로의 진출이 본격화됨으로써 게임수출 지역의 다각화 및 수출 게임의 장르 다양화 역시 지속될 것으로 예상된다.<sup>30)</sup>

#### IV. 엔씨소프트의 성장엔진

엔씨소프트는 1998년 리니지의 상용 서비스를 시작한 이래 뛰어난 기술과 마케팅으로 한국의 온라인 게임 산업을 이끌어 왔으며, 2000년부터 미국, 대만, 일본, 중국, 태국, 유럽 등 세계에 진출하여 글로벌 온라인 게임 기업으로 성장했다. 이러한 성장세는 한국 IT기업 중 최초로 연매출 1천억, 직원 수 1천명을 돌파한 기록으로도 확인된다. 뿐만 아니라, 2002년 1,500억 원 규모였던 매출은 2005년과 2006년에 3,388억 원을 달성하였고 2007년에는 최대 3,670억 원의 매출을 예상하고 있다(<표 7> 참조).

국내 게임 산업의 성장세가 다소 둔화된 2005년에도 엔씨소프트는 국내외 경쟁업체들에 비해 월등한 성장을 달성하였다(<그림 5> 참조). 엔씨소프트의 대표적인 온라인 게임인 리니지는 중세시대를 배경으로 하는 판타지 온라인게임으로 한국시장만 하더라도 최고 동시접속자가 16만 명이 넘는다. 그리고 해외 시장도 이에 못지않은 인기를 누리고 있다. 리니지의 끊임없는 인기는 어디에서부터 비롯된 것인가? 그동안 넓은 시야를 확보해주는 2D 그래픽과 박진감 넘치는 공성전,<sup>32)</sup> 흥미로운 에피

<표 7> 엔씨소프트 연결 매출 추이<sup>31)</sup>

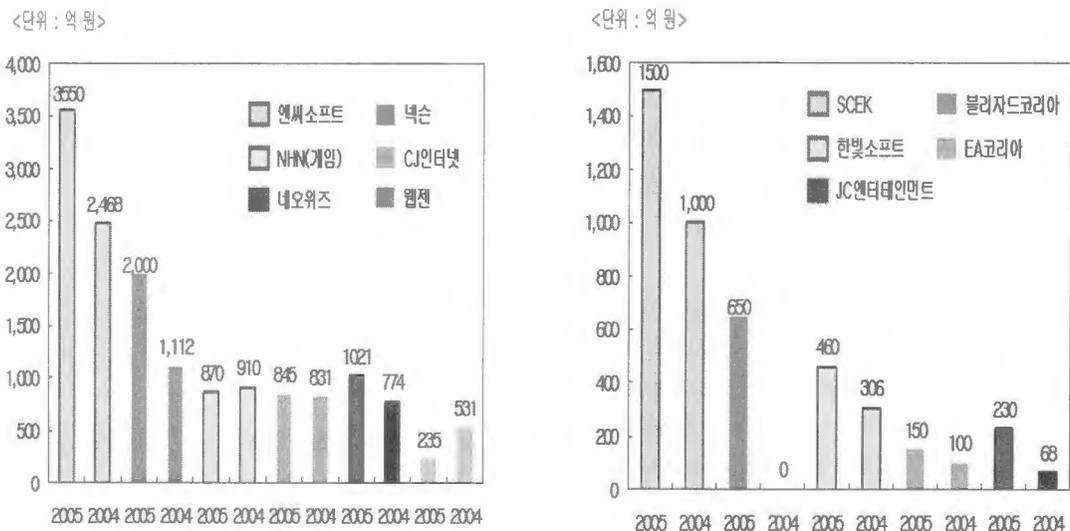
(단위: 백만원)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007(E)
연결매출	154,820	169,209	289,521	338,803	338,679	367,000
연결 영업이익	77,115	37,563	97,140	76,632	43,278	49,000
연결 경상이익	69,464	31,204	97,375	84,567	50,016	57,016
연결 당기순이익	53,113	31,667	74,086	66,678	38,052	-

30) 지티스-게임산업종합정보시스템, 「2006 대한민국 게임백서 요약」 2006.7.18

31) (주)엔씨소프트 IR 자료, 2006년 7월

32) 공성전이란 유저들이 모두 함께 참여하여, 속해 있는 길드(클럽)들이 차지한 성들을 한쪽에서는 방어하고 다른 쪽에서는 공격하는 MMORPG 장르에서만 할 수 있는 게임방식을 말한다. 공성전에서 승리한 길드는 게임 안에서 아이템, 공격력 향상 등의 이점을 얻을 수 있다.



〈그림 5〉 국내 주요 게임업체 매출 비교<sup>33)</sup>

소드, 직관적인 인터페이스 조작과 같은 여러 요소들이 리니지 인기의 비결로 소개되어 왔다. 그러나 이러한 표면적인 요소들 근간에는 엔씨소프트만의 경쟁력이 존재한다.

#### 4.1 완성도를 높여라

리니지는 1998년에 서비스된 이래로 현재까지 17번에 걸친 대규모 업데이트를 통해 새로운 즐거움과 재미를 선보이고 있다. 이러한 지속적인 노력이 있었던 이유는 게임을 바라보고 접근하는 자세가 기본적으로 달랐기 때문이다. 엔씨소프트에게 게임은 하나의 작품 그 이상으로 인식된다. 마치 장인의 손에 의해 수십 번 다듬어져서 탄생하는 공예품과 같이 하나의 게임 속 곳곳에는 완성도를 높이기 위한 그들의 노력이 배어있다. 그들에게 게임은 단순히 오락성을 추구하는 대상이 아니라, 게임 그 자체가 곧 사용자이며 그들 생활의 일부이라는 사고가 지배적이다. 일정 수준의 자본이 투입되

면 어느 정도의 수익을 기대할 수 있다는 접근 방식이 아니라, 엔씨소프트를 사랑하고 게임을 사랑하는 유저들을 실망시키지 않기 위해서는 새로운 게임의 질적 완성도가 미흡하지는 않은지를 돌아보는 세심함이 결국 완성도 달성 위주의 개발 분위기를 형성시켰다.

더욱이 이러한 분위기를 누구보다 잘 이해하고 강조하는 사람이 김택진 사장이다. 그 스스로도 게임이 좋아 밤을 지새우고 자신이 원하는 게임을 만들어 보고자 했던 개발자 출신이기 때문이다. 일반적으로 수익을 최우선으로 고려해야 하는 CEO가 게임에 투혼을 심는 개발자들의 마음을 이해하고 있다는 것은 엔씨소프트가 가진 최대의 장점 중의 하나이다. 일반적으로 게임의 완성도를 마치 예술가와 같은 마음으로 추구하는 개발자들과 비즈니스 차원의 비용과 수익을 우선 시 하는 CEO는 언제나 부딪치기 마련이다. 그때 개발자의 의견이 쉽게 무시되지 않고, 비즈니스적인 시각으로만 게임을 바라보지 않을 수 있다는 것은 결과적으로 게임의

33) 게임트릭스 자료, 2006년 2월

질적 수준을 높이고 유저들의 만족도에 근접할 수 있는 지름길이 된다.

김택진 사장 스스로가 인터뷰에서 게임은 영화나 음악과 같은 산업이라고 한 것을 보면, 개발자 출신의 그 스스로부터 게임의 예술성과 완성도를 가장 중요하게 생각하는 것을 알 수 있다.

“게임도 영화나 음악과 같아서 만드는 사람은 마치 자신의 예술 작품을 만드는 것처럼 세심해지거든요. 저희는 거기에서 정말 이렇게 하면 엔씨소프트를 사랑하고 우리 게임을 우리보다 더 사랑해주는 유저들이 실망하지는 않을까를 걱정합니다. 리니지의 성공요인에 대한 질문을 가장 많이 받았는데, 그래서 스스로에게도 여러 번 묻기도 했습니다. 이 질문에 대한 저의 답은 ‘기본에 충실’했다는 것입니다. 정말 좋아하고 열심히 했다면 잘 되지 않을까요? 잘 안됐다면 정말 열심히 했는지 정말 좋아했는지 물어 봐야겠죠.”

이와 같은 게임에 대한 열정과 노력들은 초창기부터 엔씨소프트의 개발 분위기를 형성한 바탕이 되었으며 그 결과 최초로 생동감 있는 액션이 가능한 리니지를 탄생시키면서 기존 텍스트 머드 게임 시대의 막을 내리게 했다. 또한 이러한 분위기는 궁극적으로 게임에 대한 사람들이 가지고 있는 부정적 이미지를 깨기 위한 노력으로도 이어지고 있다. 엔씨소프트는 현재 다양한 사회 활동을 통하여 바람직한 게임 문화 형성에 앞장서고 있다(〈그림 6〉 참조).

그러나 게임 중독, 개인정보보호, 게임 아이템의 현금거래와 같은 사회적인 이슈들로 여전히 주목받고 있는 것도 사실이다. 특히 2006년 초 타인의 주민등록번호를 도용하여 게임을 이용한 명의도용 사태를 방조했다는 의혹은 엔씨소프트로 하여금 기업윤리 및 사회적 책임 의식에 대해 다시 한 번 생각하게 만든 계기가 되었다. 이와 관련하여 제기된 소비자들의 손해배상 소송 제기는 2006년 12월



〈그림 6〉 엔씨소프트의 사회 활동<sup>34)</sup>

34) (주)엔씨소프트 IR 자료, 2006년 7월

형사무혐의 결정에 이어 2007년 5월 31일 1심에서 승소하기는 하였으나 고객의 개인정보보호 대책 수립을 위한 교훈을 얻는 계기가 되었다. 엔씨소프트는 향후 유사 사태의 재발 방지를 위해 휴대폰 인증을 통한 본인 인증 강화, 개인정보 유출 확인 서비스 등 고객 정보 보호 강화 방안을 마련하는 등 신뢰성 있는 게임 서비스 제공을 위한 대책을 시행하고 있다. 2006년 6월에는 이러한 노력의 결실로 한국정보통신산업협회로부터 정보보호인증마크(i-Safe)와 개인정보보호우수사이트(ePrivacy) 인증을 받았다.

그러나 이러한 노력들과 더불어 궁극적으로 게임에 대한 부정적 시선을 해결할 수 있는 방안에 대해 엔씨소프트는 모든 면에서 질적 수준이 높은 게임을 만드는 것만이 사회적 이미지를 바꿀 수 있는 첩경이라고 판단하고 있다. 홍보를 책임지고 있는 김주영 팀장의 인터뷰에서도 이러한 측면을 찾을 수 있었다.

“마치 저희가 사람들을 해롭게 하는 일을 하는 회사로 비쳐지는 게 가장 안타까운 일입니다. 그래서 그간 게임을 활용한 긍정적 사례를 개발하고 여러 가지 사회사업도 진행해 왔습니다. 그러나 엔씨소프트의 변함없는 믿음은 결국 우리가 만든 게임을 이용하는 사람들이 그 게임을 통해서 뭔가 새롭고 긍정적인 것들을 얻을 수 있다면 그것이 곧 우리에게 대한, 나아가 게임에 대한 사회적 시각들을 바꿔나갈 수 있지 않을까 하는 것 입니다. 결국은 게임을 '잘' 만들어야죠.”

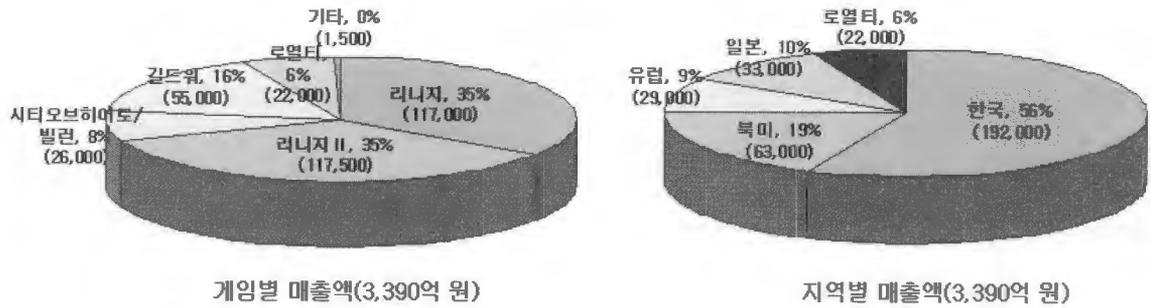
뿐만 아니라 서비스 제공 차원에서도 완성도 우선주의의 흔적을 찾아볼 수 있다. 게임은 개발 못지않게 안정적인 서비스 제공이 요구되는 산업이기 때문이다. 현재 엔씨소프트는 대규모 게임 서비스 제공 및 운영능력(서버 동시 접속 가능자 수 및 동시 접속 시 서버의 안정성, 결제 수단 시스템의 안

정성), 신뢰성 높은 네트워크 관리 운영, 사용자 위주의 지원시스템 보유, 선진화된 게임운영방식 등을 보유하고 있는 것으로 평가되고 있다. 가령, 리니지가 서비스되는 한국, 대만, 일본, 중국, 미국에 101 대의 서버를 운영 중이고 리니지 II의 경우도 태국을 포함하여 전 세계적으로 82대의 서버를 가동 중이다. 국내만 하더라도 리니지 I, II를 위한 250명의 GM(Game Manager)들이 실시간으로 게임을 모니터링 하면서 운영 상 문제점 등을 체크하고 있다. 뿐만 아니라, 자신의 캐릭터에 대한 애착이 큰 고객들을 대상으로 고객과의 상담을 이메일과 전화를 통해 진행하고 있으며, 온라인 게임 사상 최초로 대면상담센터를 오픈하여 운영하고 있다.

#### 4.2 글로벌 마인드가 기본이다

엔씨소프트는 세계 최고의 기술 역량과 강력한 퍼블리싱 네트워크를 보유한 게임 산업의 글로벌 리더로 성장하고 있다. 창업 3년 후인 2000년부터 본격적인 해외 진출을 시작한 엔씨소프트는 현재 아시아, 유럽, 북미 등 세계 각 지역 시장 진출을 위한 글로벌 네트워크를 확보하고 전 세계를 아우르는 글로벌 온라인게임 퍼블리셔로 도약하고 있다. 2006년 현재 전 세계 주요시장에 총 9개의 자회사를 보유하고 있고 연결기준 매출액의 44% 이상을 해외시장에서 창출하고 있다(〈그림 7〉 참조).

이와 같은 활발한 해외 진출과 해외 시장의 높은 매출 비중은 엔씨소프트가 창업 당시부터 명확히 했던 글로벌 비즈니스 중심의 목표가 있었기 때문이다. 김택진 사장은 TCP/IP 등장에 놀라면서부터 인터넷 위주의 글로벌 네트워크로의 변화를 예측했었다. 온라인으로 전 세계에서 동시에 즐길 수 있는 게임을 만들고자 했던 욕심은 이러한 변화로 인해 급물살을 탔다. 특히 리니지는 이미 서비스



〈그림 7〉 게임 및 지역 별 매출 현황(2006)<sup>35)</sup>

개발 초기부터 해외진출을 염두에 두고 다국어 지원을 고려해 시스템을 개발했기 때문에 이러한 계획은 곧 실행에 옮겨졌다.

그 이후 리니지 II의 성공적인 서비스 개시를 발판으로 인정받는 글로벌 퍼블리셔로서 발돋움 하였고, 나아가 스타크래프트의 개발자들이 설립한 아레나넷을 인수해 개발한 길드워가 최근 해외시장에서 크게 성공하면서 세계 시장에서의 위상 또한 확고해 졌다.

창업 당시만 하더라도 게임 업체라면 반드시 해야 하는 분야로 인식되어 왔던 비디오 게임에 대해서 김택진 사장은 다음과 같이 그 잠재성을 온라인 게임과 비교하고 있다.

“그 당시만 해도 마치 비디오 게임은 누구나 다 해야만 하는 것으로 인식되고 있었어요. 그래서 실제로 너도 나도 했었구요. 그러나 비디오 게임은 우리랑 친숙한 일본과 미국의 문화가 흘러 들어온 것 뿐이지 실제로 두 나라를 제외하고는 많이 하지 않는 게임이었어요. 어차피 저희는 글로벌한 게임을 만들고 싶었기 때문에 제한적인 지역에서만 유행하는 비디오 게임을 굳이 할 필요는 없다고 생각했어요. 하드웨어에 끌려 다니지 않고 글로벌한 플랫폼인 개인 컴퓨터(PC)를 기반으로 하는 게임이 더 잠재력이 많은 게 분명 했거든요.”

창업부터 이어온 글로벌 전략에 대한 확고한 목표와 이러한 노력들은 결과적으로 엔씨소프트의 강점으로 전환되었다. 온라인 게임업계에서 최초로 해외 진출을 했던 터라 여러 가지 어려움이 많았지만 시행착오를 통해 얻은 문화적 차이와 운영 노하우는 지금의 성공적인 성장에 밑거름이 되었다. 가령, 대만 시장은 한국과 경제적, 문화적으로 비슷한 환경에 있고 중국 진출의 교두보가 될 수 있다고 판단하여 첫 해외진출 대상으로 선정하였고 감마니아라는 현지 기업을 대만 게임시장 서비스 업체로 선정하였다. 반면에, 훨씬 치열한 경쟁양상을 보이는 미국 시장에서는 라이선싱이나 합작 법인을 설립할 경우 게임 개발과 서비스에 독자성을 보장받기 어려울 것으로 판단하여 단독투자 방식으로 첫 진출을 하였다. 이처럼 엔씨소프트는 진출하는 현지 사정에 따라 해외 법인과 지사를 선택적으로 설립 및 운영하였다. 일본과 대만, 태국에서 해외 법인이 필요했던 이유는 해외 진출 초기에 해당 시장의 브랜드 인지도 등 여러 면에서 필요한 역량이 부족했기 때문에 현지의 역량 있는 게임 회사와 조인트벤처를 설립하는 것이 효과적이기 때문이었다.

현재는 각 국에 있는 합작 법인을 지사로 대체하거나 혹은 법인과 지사를 개발과 서비스 차원에서 구분하여 각각 주력하는 형태로 운영하고 있다. 또

35) (주)엔씨소프트 IR 자료, 2007년 5월

한 현지인 위주로 채용하고 특히 합작 법인의 경우는 한국 본사와 연계된 통제 라인을 강하게 형성하기 보다는 법인장의 주도하에 최대한 재량권을 행사할 수 있도록 독립성을 보장해주고 있다. 전체적인 방향은 한국 본사에서 전달하고 함께 회의를 하지만 구체적인 현지 전략에 있어서는 자율적으로 대처하도록 하고 있다.

또 하나의 큰 노하우를 들자면, 문화적 차이에 의한 미국 시장 진출의 초창기 어려움과 같이 해외 시장 공략 방법에 대한 경험을 손꼽을 수 있다. 리니지가 미국 시장에서 고전을 겪어야 했던 가장 큰 이유는 동양적인 디자인에 어색해했던 유저들의 반응 때문이었다. 리니지의 배경이 중세 시대이고 캐릭터 자체가 서구적인 이미지를 가지고 있었기 때문에 엔씨소프트는 생각지 못한 이러한 반응에 놀라지 않을 수 없었다. 그러나 미국 시장 유저들은 예쁘고 아름답기까지 한 캐릭터들이 날카로운 칼을 들고 잔인한 행위를 하는 것 자체에 반감을 느꼈다. 오히려 근육질의 우락부락한 인상의 캐릭터가 그런 행위에는 적합하다고 느꼈던 것이다. 이와 반대로 미국 시장을 겨냥하여 개발한 길드워 게임이 우리나라를 비롯한 아시아에서 기대했던 성공을 거두지 못했던 것은 이러한 미국식 디자인이 아시아 유저들에게는 익숙하지 않았기 때문이다. 이러한 경험은 이후 국가별 게임 출시와 서비스 시에 현지의 사회, 문화적 특성을 고려하여 게임을 커스터마이징하고 서비스하는 글로벌라이제이션의 기초가 되었다.

한편, 게임 콘텐츠의 지적 재산권 분쟁에 효과적으로 대처했던 경험들은 엔씨소프트가 해외진출을 통하여 글로벌 온라인 게임 회사로 발돋움하는 데 큰 힘이 되었다. 2001년 엔씨소프트는 온라인 게임 '리니지'의 원작만화의 저작권자인 신일숙씨에 의해 저작권 침해 소송을 당하면서 스톱옥션과 합의금 지급 등을 통해 법적인 문제를 해결하였다.

그러나 이를 통해 엔씨소프트는 게임 개발 못지않게 초기 단계에서부터 저작권의 침해 및 보호의 중요성을 인식하게 되었고 지적 재산권 보호에 대한 체계적인 대책을 수립하였다. 이러한 노력은 2004년 11월 미국의 온라인 게임 개발업체인 마블(Marvel Entertainment Inc.)사로부터 '시티 오브 히어로'에 대한 저작권 침해 소송을 당했으나 체계적인 대응을 통해 2005년 3월 로스앤젤레스 지방법원으로부터 마블사가 제기한 '저작권 및 상표권 침해 소송'의 일부가 근거 없다는 판결을 받아내는 성과로 이어졌다. 또한 결과적으로 2005년 12월 마블사가 아무런 금전적 대가 없이 상호 우호적인 합의를 제안하고 소송을 철회함으로써 원만하게 이 문제가 해결될 수 있는 밑바탕이 되었다.

#### 4.3 최초라면 효과는 배가(倍加)된다

엔씨소프트는 국내 최초의 온라인 롤플레이 게임이라는 브랜드 인지도를 갖고 온라인 게임 시장을 장악하고 있다. 특히 리니지는 기존의 온라인 롤플레이 게임에 비해, 여러 사람들이 참여해서 집단을 이루며 게임하는 형식이기 때문에 한번 발을 들여놓은 사람은 그 특유의 매력과 커뮤니티가 갖는 결속력 때문에 쉽게 떠나지 못하는 것으로 알려져 있다. 게임 완성도를 최우선으로 생각하는 분위기에 서부터 시작된 이러한 효과는 결과적으로 국내 최초의 온라인 게임 퍼블리싱 업체로서 엔씨소프트의 브랜드 인지도를 형성하는 결과를 낳았다. 엔씨소프트는 현재 국내 게임 시장 점유율 1위 일 뿐만 아니라, 미국 게임 시장 점유율 2위 등 국내 뿐만 아니라 해외에서도 높은 인지도 및 게임 산업에서의 리더십을 발휘하고 있다.

리니지와 최근의 길드워 같은 게임들의 높은 완성도 이외에도, 엔씨소프트는 최초의 온라인 게임 업체였기 때문에 자연스럽게 높은 브랜드 인지도를

유지할 수 있었다. 인터넷이 등장한 이후 많은 비즈니스와 산업 활동들이 온라인으로 전환될 수 있는 가능성이 열리게 되면서 각종 분야에서 초기 진입자(first mover)가 나타났다. 그리고 이들은 온라인을 통한 새로운 시장의 잠재력에서 발생하는 많은 가치들을 고스란히 자사의 수익으로 전환할 수 있는 혜택을 보았다. 뿐만 아니라 이 과정에서 소비자들에게 새로운 형태의 서비스를 제공하는 업체들로 인식됨으로써 점차 브랜드 파워를 형성할 수 있게 되었다. 엔씨소프트 역시 그러했다. 창업 초기를 회고하는 김택진 사장의 인터뷰 내용에서도 창업 당시에 온라인 게임에 대한 인식이 얼마나 생소했던 것인지를 짐작할 수 있다.

“처음 사업 시작할 때만해도 게임이라고 모두들 비디오 게임이나 오락실 게임 같은 아케이드 게임만을 상상하던 시절이었죠. 감히 누가 전 세계 사람들이 한 날 한 시에 온라인 공간에 모여서 공성전을 벌일 지 짐작이나 했겠습니까? TCP/IP는 정말 대단한 기술이었어요. 그것은 곧 네트워크의 발전을 의미했으니까요. 그리고 그것은 온라인 게임으로 하여금 커뮤니티 효과를 톡톡히 보게 해줬죠.”

엔씨소프트가 현재의 브랜드 인지도를 갖게 된 것은 아케이드 게임, 텍스트 머드 게임, 비디오 게임이 주로 서비스되던 시절에 최초로 온라인 게임 시장을 개척했기 때문이다. 기존 게임의 그래픽 부분과 단순한 운영 방식에 답답함을 느꼈던 게이머들에게, 많은 사람들이 동시에 접속하여 대화를 나누며, 집단을 형성하고, 멋진 그래픽 요소까지 가미된 리니지와 같은 MMORPG 게임은 엄청난 관심을 받을 수밖에 없었다. 실제로 1998년 최초 서비스 당시 1,000명 이었던 리니지의 동시 접속자 수는 99년에는 1만 명, 2000년에는 10만 명을 넘으면서 온라인 게임 최초로 동시 접속자 수 10만 명 시대를 열었다. 이처럼 파격적이고 완성도 높은 게임을 최초로 서비스한 엔씨소프트의 브랜드는 자연스럽게 게이머들 사이에서 최고로 인정되기 시작한 것이다. 지금까지 살펴본 엔씨소프트의 경쟁력을 종합해보면 <그림 8>과 같다.



<그림 8> (주)엔씨소프트의 핵심 역량<sup>36)</sup>

36) (주)엔씨소프트 IR 자료, 2006년 7월

## V. 엔씨소프트가 꿈꾸는 미래

창업 이래 지속적인 성장을 하며 2000년 이후부터는 연평균 30% 이상의 고속 성장을 거듭하고 있는 엔씨소프트가 꿈꾸는 미래는 무엇일까? 엔씨소프트는 향후 게임 산업의 판도를 또 한번 바꿀 야심찬 계획을 갖고, 글로벌 시장을 대상으로 한 온라인 게임 개발과 퍼블리싱을 통해 세계 게임 시장의 리더가 되기 위해 노력하고 있다.

### 5.1 또 다른 게임을 꿈꾸다

엔씨소프트는 글로벌 온라인 게임의 통합 플랫폼을 구축할 계획을 추진하고 있다. 이러한 계획의 첫 단추는 PlayNC라고 불리는 게임포탈 사이트의 구축과 운영이다. 현재 PlayNC는 캐주얼 게임 위주로 서비스되며 하나의 아이디(One ID)로 모든 게임을 이용 할 수 있고, 온라인 머니인 '엔씨코인'을 만들어 게임에 필요한 아이템의 구입이 가능하다. 이와 같은 계획은 MMORPG 중심의 대작 게임에 편중된 사용자층을 캐주얼 게임과 같이 쉽게 접근하고 이용 할 수 있는 새로운 게임의 확대를 통하여 폭넓게 전환하기 위한 전략이다. 최근 여성이나 30대 이상의 성인들을 대상으로 한 게임포탈이나 어린이부터 노인에 이르기까지 나이에 상관없이 두루 인기를 누리는 캐주얼 게임이 등장하면서 새로운 게임 시장이 형성되었고 게임 업계의 관심도 증대 되고 있다. 엔씨소프트의 이러한 게임 라인업 다변화는 캐주얼 게임 시장의 성장에 대비하기 위한 포석이다. 엔씨소프트의 김택진 사장은 이와 관련해서 다음과 같이 이야기하고 있다.

"리니지나 리니지 II가 인기가 있지만 대중성에서는 캐주얼 게임이 훨씬 큰 장점을 가지고 있는 게

사실입니다. 아이템 판매료나 광고, 캐릭터 사업 등과 같은 부가 수익도 MMORPG 보다는 훨씬 가능성이 크죠. 그렇지만 단순히 그러한 매력 때문만은 아니라, 저희는 장기적으로 게임이 그 어떤 콘텐츠보다도 사용자에게 매력적이고 즐거움의 대상이 되는 세상을 바라고 있기 때문에 다양한 계층의 사람들이 저마다 원하는 다양한 게임 형태들을 준비해 나가는 것이 필요하다고 생각합니다. 거기에서 모든 사람들이 갖가지 게임들을 한 곳에서 이용할 수 있는 통합된 공간을 만드는 게 저희의 보다 큰 목표입니다."

엔씨소프트는 장기적으로는 PlayNC를 통하여 캐주얼 게임뿐만 아니라 자사의 주력 게임 상품들인 MMORPG 게임들 역시 PlayNC에서 글로벌하게 통합적으로 운영될 수 있는 환경을 구축하려는 계획을 세우고 있다. 그렇게 된다면, 사용자들은 PlayNC에서 자신의 기호에 따라 MMORPG 게임으로 접속할 수 있을 뿐만 아니라 쉽고 간단한 캐주얼 게임들을 기호에 따라 다양하게 즐길 수 있게 될 것이다. 즉 엔씨소프트는 하나의 통합된 게임 서비스가 가능한 복합 문화 공간을 만들고자 하는 것이다. 동일한 MMORPG 게임이라도 그 종류에 따라 다른 분위기를 보이는 사용자들을 한 곳으로 모으고 그들에게 새로운 형태의 서비스를 제공함으로써 게임에 애정을 가지고 즐기는 사람들이라면 누구든 맨 처음 떠올릴 수 있는 공간으로서의 PlayNC를 꿈꾸고 있는 것이다. 따라서 PlayNC는 단순히 캐주얼 게임으로의 확장이 아니라, 차별화된 온라인 게임 서비스로서 그 이상의 의미를 갖고 있다.

그렇기 때문에 MMORPG 형태의 다른 게임 개발에 있어서도 몇 가지 계획을 세워 두고 있다. 엔씨소프트는 MMORPG 게임 분야에서도 새로운 대작 게임을 향후 10년 동안 3~4편 정도 출시할 계획을 갖고 있다. 지금의 엔씨소프트라면 창업 초기와는 다르게 그들이 원하고 사용자들이 원하는

완성도를 추구할 수 있는 자금력을 확보하고 있기 때문에, 한층 더 높은 완성도를 기대해도 좋을 것이라고 장담하고 있다. 초기에는 완성도를 더 높이고 싶어도 그럴 수가 없어 출시 이후에 수정/보완을 통하여 지속적으로 서비스하였으나, 이제는 오히려 블리자드와 같은 굴지의 글로벌 게임 리더와 마찬가지로 완성도를 위해 오히려 출시 일을 미루는 형태로 바뀌어 가고 있다. 하지만 이것은 보다 나은 게임 개발에 대한 자신감이지 단순한 자만이 아니다. 이점에 대해서 김택진 사장은 '처음처럼'이라는 말을 강조하며 개발진들에게 엔씨소프트의 첫 출발 정신을 항상 강조하고 있다.

## 5.2 게임을 넘어서

엔씨소프트의 경쟁상대는 이미 동종 업계를 뛰어넘고 있다. 그들은 온라인 게임이 인터넷을 기반으로 했다는 사실에서 무한한 잠재력을 지닌 것으로 바라보고 있다. 엔씨소프트는 자사 게임의 질적 수준을 높임으로써 게이머들의 기대에 부응하는 것은 궁극적으로 게임 이외의 다른 형태의 콘텐츠와의 경쟁 관계에서 게임이 갖는 위상을 높임으로써 달성할 수 있다고 믿는다. 즉, 이제는 MMORPG 형태의 타사 게임과의 경쟁 혹은 캐주얼 게임 업체들과의 경쟁만을 염두에 두는 것이 아니라, 게임 이외의 다른 형태의 콘텐츠를 제공하는 업체들까지 그들의 경쟁상대로 포함시키고 있는 것이다.

따라서 온라인으로 이뤄지는 각종 포털 서비스들이 그들의 경쟁상대로 인식되고 있다. 즉, 엔씨소프트는 사람들이 온라인에 머무는 시간 동안 게임을 통하여 유희를 얻고 커뮤니티를 형성해 가는 모습을 기대하고 있다. 즐거움을 얻고자 할 때 음악을 듣거나 영화를 보는 것처럼 게임을 즐길 수 있는 시대를 꿈꾸고 있는 것이다. 그러나 이것은 게임 이외에 다른 사업을 벌여나가는 규모의 확장이

아니라 게임 개발에 더 집중하고 발전을 거듭함으로써 이제는 게임이 온라인에서 사람들이 접할 수 있는 각종 콘텐츠들과도 버금갈 수 있는 대상이 될 수 있다는 잠재성을 인정하고 있다는 것을 의미한다.

엔씨소프트는 이러한 장기적인 계획을 실천하기 위하여 글로벌 네트워크 조직들을 통하여 핵심 역량을 확보하는 데 주력하고 있다. 게임뿐만 아니라 인터랙티브 미디어, 문화 콘텐츠, 인터넷 서비스 등 다양한 디지털 콘텐츠 분야의 핵심 인력을 확보하고 이들 분야의 경쟁력을 분석함으로써 향후 경쟁에서 게임 산업이 공략할 수 있는 요소들을 찾아가고 있다. 더욱이 이러한 노력들은 현재 마련된 글로벌 네트워크를 통하여 진행되고 있어 엔씨소프트의 향후 계획의 달성 여부가 더욱 커 보인다.

## 5.3 이제는 라이프 크리에이터다

엔씨소프트는 "Fun, Creative, Quality"라는 세 가지 모토를 걸고 세계 최고의 디지털 콘텐츠 회사가 되는 것을 목표로 하고 있다(그림 9) 참조). 사람들이 온라인 환경에서 게임을 통하여 즐겁고 창의적인 삶을 이어갈 수 있도록 그 질적 수준을 높여주고자 하는 것이 그들이 꿈꾸는 게임의 미래이다.

이러한 목표를 들여다보면 게임을 통한 인간의 즐거운 삶을 열고자 하는 의지가 반영되어 있다. 김택진 사장은 현재 엔씨소프트가 갖고 있는 국내의 온라인 게임 업체로서의 위상과 결부하여 다음과 같은 자부심을 소개하였다.

"무엇보다도 내가 하고 우리가 하고 있는 일이 곧 우리의 문화가 된다는 것에 가장 큰 자부심을 느낍니다. 더 바란다면 전 세계인을 위한 문화가 우리 손에서 만들어 질 수도 있는 것이지요. 그래서 인간의 즐거운 삶을 생각하지 않을 수 없습니다. 엔씨소프트

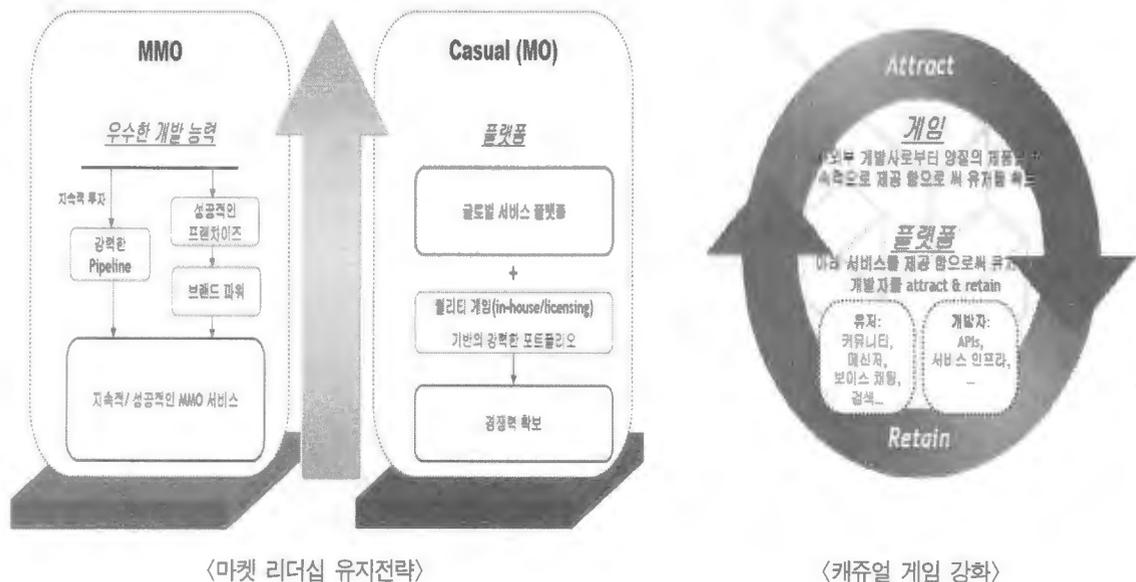
는 앞으로 인간의 바람직하고 즐거운 삶을 이어가는데 게임이 어떤 긍정적인 역할을 할 수 있는지를 항상 함께 생각할 것입니다.”

이처럼 엔씨소프트는 게임을 바라보는 기본적인 시각에서부터 차별화된다. 게임은 곧 우리의 삶을 즐겁게 할 수 있고 곧 우리의 유희 문화로 정착될 수 있다는 것이다. 완성도를 무엇보다 중요시 생각하는 그들의 자세는 이러한 생각과 정확히 결부된다. 국내 온라인 게임 시장의 리더로서, 글로벌 퍼블리싱 업체로서 엔씨소프트가 꿈꾸는 세상은 그들의 손에 의해 인간이 즐거운 시간을 보낼 수 있는 날이 오는 것이다. 이제는 온라인 게임 퍼블리싱 업체이기 보다는 인간의 새롭고 즐거운 삶을 여는 온라인 엔터테인먼트 라이프 크리에이터로서 세계 시장에서 우뚝 서기 위한 노력들이 시작되고 있다.

## VI. 에필로그

### 6.1 미래를 위한 제언

지금까지 살펴본 엔씨소프트의 성장과정은 게임 산업을 둘러싼 환경의 변화에 능동적이고 보다 먼저 대응함으로써 경쟁우위를 창출하였기에 가능하였다. 앞으로도 이러한 경쟁우위를 유지하기 위해서는 몇 가지 점에서 새롭게 변화할 비즈니스 환경에 효과적으로 대응하는 것이 요구된다. 그중 첫째로 향후에도 글로벌한 온라인 게임 개발과 퍼블리싱 회사로 지속적인 성장을 위해서는 현재와 같은 뛰어난 개발 역량과 글로벌 네트워크 못지않게 미래를 위한 준비 또한 서둘러야 한다. 그 중에서도 우선적으로 게임 라인업의 다변화에 노력을 집중해야 한다. 리니지와 같은 MMORPG 형태의 대작 계



〈마켓 리더십 유지전략〉

〈캐주얼 게임 강화〉

〈그림 9〉 엔씨소프트의 성장전략<sup>37)</sup>

37) (주)엔씨소프트 IR 자료, 2006년 7월

임들이 기존 단순한 게임 진행에 싫증난 다수의 사용자들에게 새로운 재미를 안겨주며 폭발적인 인기를 얻었으나 개발 비용과 성공 가능성에 대한 예측이 쉽지 않은 등 불확실성이 크다. 때문에 기존의 대작 게임과는 다르지만 다양한 사용자층의 기호를 반영하는 게임 라인업을 가져감으로써 시장 환경에 보다 유연하게 대응하는 것이 필요하다.

다음으로는 글로벌한 온라인 게임 개발 및 퍼블리싱 업체로서 역량 강화를 위해 유무선 네트워크의 통합과 이를 통한 단절 없는 게임 서비스 환경을 준비하며 이러한 변화가 가져오는 경쟁 범위의 확장에 대응해야 한다. 향후 게임 산업은 과거와 같은 동종 업체 간 경쟁은 그 의미가 퇴색될 것이다. 콘텐츠로서 게임은 사용자의 행위 특성과 인지 구조 등에 의해 기호가 명확하게 달라지기 때문에 특정 회사가 아닌 특정 게임을 즐기는 성향이 짙어짐으로써 해당 게임이 자신의 기호에 부합하면 회사와 상관없이 그 게임을 이용한다. 따라서 회사 간 경쟁보다는 엔씨소프트의 게임 라인업 사이의 카니발라이제이션(cannibalization)<sup>38)</sup>을 예방하며 동시에 다른 회사의 게임을 이용하는 사용자들의 기호를 충족시킬 수 있는 게임 개발 역량의 확보가 요구된다. 이러한 노력들은 해외에서의 게임 개발 및 퍼블리싱으로 이어져야 하며, 앞서 언급 했듯이 콘텐츠로서 게임의 특성에 기인하여 각국 사용자의 행위와 인지구조를 형성하는 국가별, 민족별, 문화적 특성을 고려하여 진출 국가에 맞는 현지화(localization) 된 게임을 개발하고 커스터마이징하는 글로벌라이제이션(glocalization) 전략이 그 핵심이 될 것이다.

또한 유비쿼터스 환경에서 다양한 접속 채널과 서비스 플랫폼에 대응 가능한 유연한 서비스 인프라를 구축하고 인터넷 2.0 환경에서 UCC(user

created contents)를 포함한 다양한 콘텐츠를 제공하는 포털, 커뮤니티, 쇼핑몰 등 여타 온라인 사업자들의 경쟁에도 대비해야 한다. 사람들이 온라인에 접속해 있는 시간은 한정되어 있으며, 이 과정에서 온라인 게임이 다른 온라인 서비스들 보다 사람들에게 더 매력 있고 오래 머무를 수 있도록 하는 것이 중요해진다. 따라서 향후 엔씨소프트의 경쟁상대는 게임 회사가 아닌 온라인상에서 고객에게 흥미를 유발 할 수 있는 모든 형태의 서비스 제공 사업자로 변모해야 할 것이다. 이에 대해 엔씨소프트의 김택진 사장은 다음과 같이 이야기 하고 있다.

"향후 게임 산업 특히 온라인 게임의 경우는 경쟁 상대가 단순히 게임 회사 또는 게임이 되지 않을 것입니다. 굳이 얘기를 하자면, 모든 재미거리와의 경쟁이 될 것 같습니다. 이제 사람들은 인터넷에서 재미를 찾아 이동하고 있습니다. 예를 들면 게임, 동영상, 상모음 사이트, 커뮤니티, 개인홈페이지 등 많은 재미거리 등이 있을 것입니다. 게임 포털 등 다양한 게임 제공 환경이 등장하면서 일반 포털에서도 게임은 기본적인 서비스로 제공하고 있습니다. 이외에 인터넷에서는 게임과 마찬가지로 사용자들을 머무르게 할 수 있는 다양한 서비스 공간들이 존재합니다. 따라서 온라인 환경에서 게임을 포함한 어떤 서비스이든지 간에 경쟁에서 살아남기 위해서는 고객들을 보다 먼저 끌어오고 오래 머무르게 하는 것이 중요합니다. 이러한 면에서 온라인 게임의 경쟁상대는 인터넷에서 다양한 콘텐츠를 제공하는 모든 형태의 사업자로 규정 할 수 있습니다."

그러나 무엇보다도 리니지, 리니지II, 길드워 등과 같은 게임을 통해 확보한 충성도 높은 고객 접점을 지속적으로 확대 유지 해나가는 것이 매우 중요하다. 온라인에서는 비디오, 아케이드 등 다른 플랫폼의 게임과 달리 충성도 높은 고객이 가장 중

38) 카니발라이제이션(cannibalization)이란 기능이나 디자인이 탁월한 후속제품이 나오면서 해당 기업이 먼저 내놓은 비슷한 제품의 시장을 깎아먹는 경우를 말하며 '자기삼식효과'라고도 한다.

요한 자산이다. 게임 산업의 발전 단계로 본다면 엔씨소프트는 현재 1세대 게임 개발에서 2세대 원소스멀티유즈(OSMU)<sup>39)</sup> 방식의 모델을 뛰어넘으면서 바로 3세대 개발과 퍼블리싱을 병행하는 단계로 이행해왔다.<sup>40)</sup> 따라서 높은 충성도를 가지는 다수의 고객들이 그 게임과 관련된 영화, 애니메이션 등 다른 콘텐츠의 사용자로 연결시킬 수 있는 2세대 모델에도 초점을 기울여야 한다. 향후 이를 고려하여 게임 개발 단계에서부터 멀티 유즈(multi-use) 전략과 유관 산업과의 융합을 통한 시너지를 추구해야 할 것이다.

마지막으로 온라인 게임의 오락적 차원을 뛰어 넘어 발생하는 부작용에 대한 보다 체계적인 보완이 요구된다. 게임 및 온라인 중독, 현금의 아이템 거래, 명의도용 등을 통해서 사회문제가 되고 있는 온라인 게임의 폐해론에 대한 인식을 완화하기 위해서 게임 개발 단계에서부터 실질적인 노력을 기울여야 할 것이다. 사람들에게 즐거움과 여가를 즐길 수 있는 수단을 제공하는 것 못지않게 그로 인해 발생하는 부작용 역시 최소화하는 것은 온라인 게임이 가지고 있는 "양날의 검"과 같은 것이기 때문이다.

## 6.2 시사점

지금까지 살펴본 엔씨소프트의 성공은 온라인 비즈니스와 디지털 콘텐츠로서 게임의 특성에 대한 깊은 이해를 바탕으로 이루어졌다고 볼 수 있다. 이를 하나씩 살펴보면 다음과 같다.

첫째는, 리니지를 시작으로 한 온라인 게임에서

엔씨소프트의 성공은 사용자 요구변화에 적극적으로 부응한 결과이다. 게임은 이용자별 기호와 취향에 따라 그 선호도가 명확히 달라진다. 그러나 온라인 게임이전의 PC게임, 아케이드 게임 등은 개인별 기호와 취향에 대한 고려 수준이 상대적으로 낮아 갈수록 기대치가 높아지는 게임 이용자들을 만족시키기에는 어려움이 있다. 리니지와 같은 MMORPG는 사용자의 기호와 취향에 따라 게임을 진행하면 자기와 비슷한 성향의 사람들과 함께 선호하는 방향으로 게임이 진행되며 업데이트 등의 지원이 실시간으로 이루어진다. 따라서 변화의 속도와 폭이 과거에 비해 매우 빠르고 넓은 현재의 게임 사용자들의 요구변화를 실시간으로 수집하고 반영할 수 있는 온라인 게임의 선택은 비즈니스 아이템의 선택이었다고 볼 수 있다. 특히 온라인 게임은 전통적으로 주 이용계층으로 생각되던 청소년에 비해 성인 사용자들이 급속히 늘어나면서 수익성 높은 고객기반을 안정적으로 확보 할 수 있게 되었다.

둘째는, 온오프라인에서 비즈니스 수행하는 기업에 가장 중요한 화두 중의 하나인 핵심역량의 선택과 집중이 성공의 열쇠가 되었다. 게임개발을 위해 국내외의 역량 있는 개발인력을 지속적으로 확보하고 이들이 완성도 높은 게임 개발이 가능한 환경구축에 역량을 집중하였다. 외국의 경우에도 현지지사사와 법인을 개발 기능과 마케팅 및 업무지원 기능의 필요에 따라 분리하여 운영함으로써 지역별 비즈니스 여건을 효율적으로 활용하였다. 또 다른 측면으로는 온/오프라인 모두를 통해 대고객 관계관리에 집중했다는 것이다. 사용자를 단순히 오락이라는

39) 원소스멀티유즈(OSMU)는 'One Source Multi Use'의 약칭으로 하나의 소재를 서로 다른 장르에 적용하여 파급효과를 노리는 마케팅 전략이다.

40) 국내온라인 업체들의 성장단계 모형은 1세대는 '개발자 모델'로 길리 콘텐츠의 개발을 통하여 수익을 창출한다. 엔씨소프트의 '리니지', 웹젠의 '뮤'가 대표적인 예이다. 2세대는 '원소스멀티유즈 모델'로 온라인 게임을 바탕으로 애니메이션, 캐릭터 등 연관상품을 출시하여 수익을 다변화한다. 대표적인 예로, 넥슨이 '카트라이더'의 캐릭터를 이용하여 티셔츠, 학용품 등을 판매하는 것을 들 수 있다. 3세대 모델은 '개발 + 퍼블리싱 모델'로 대규모 자금력과 배급망을 앞세운 대기업형 퍼블리싱 업체가 여기에 해당한다. 즉 게임을 체계적인 조직망과 시스템을 통하여 전세계시장에 퍼블리싱 하는 글로벌 기업 모델이다. SERI 경제포커스 제 11호, 「국내 인터넷 업계, 당면 이슈와 전망」 2004.11.19에서 발췌함.

상품의 소비자가 아닌 자신이 원하는 세계를 창조할 수 있는 개발자가 되도록 유도하는 프로슈머 전략을 채택함으로써 사용자들 스스로 게임의 개발자이며 자신이 선택한 게임 캐릭터 그 자체로 생각할 정도의 충성도 높은 고객을 확보할 수 있었다.

셋째는 온라인 게임과 같은 디지털 콘텐츠는 글로벌 시장의 진출에 있어서 다른 상품이나 서비스에 비해 강점을 가지고 있다. 한계재생산 비용이 제로에 가까운 디지털 콘텐츠의 특성상 외국으로 수출하기 위한 비용과 노력이 상대적으로 절감 될 수 있다. 또한 엔씨소프트는 게임 개발 시작단계에서부터 전세계 사람들이 함께 즐기며 이용할 수 있는 게임 개발이라는 목표를 설정함으로써 디지털 콘텐츠로서 게임의 세계시장 진출이 용이하였다. 그러나 이러한 성공의 뒤에는 진출하는 해당국가의 사회, 문화, 경제적 특성을 고려하여 현지화 및 게임 라인업의 변화를 시도한 글로벌라이제이션 전략이 있었기에 그 효과가 더욱 극대화 되었다고 볼 수 있다.

넷째는 온라인 비즈니스의 가장 큰 강점은 망의 부효과(Network externality)와 선점 효과(first mover advantage)의 영향이 매우 크다는 것이다. 엔씨소프트는 다양한 게임분야 중 온라인 게임을 선택함으로써 이러한 온라인 비즈니스의 강점을 보다 효과적으로 활용할 수 있었다. 또한 리니지라는 최초의 본격적인 MMORPG 게임을 제시함으로써 해당 게임 분야에서 최대 다수의 고객접점을 선점하고 이를 기반으로 게임 사용자의 네트워크를 급속히 확산 할 수 있었다. 동일한 게임 네트워크에 접속되어야만 이용이 가능한 온라인 게임 특성상 유사성을 추구하는 고객들을 급속히 확보하고 이들 사이에 형성된 유대가 게임을 함께 공유하며 즐기면서 충성도를 높게 형성하는 기반이 되었다.

마지막으로 엔씨소프트의 성공사례가 가져다주는 의미는 게임을 단순히 하나의 오락의 수단이 아닌 디지털 콘텐츠로 인식함으로써 그 잠재적 가치를

확대시켰다는 점이다. 최초 엔씨소프트의 의도와는 상관없이 디지털 콘텐츠인 게임은 게임 이용이외의 게임관련 음악, 캐릭터를 이용한 비즈니스 기회를 창출하는 등 다양한 분야에서 부가적인 수익을 창출함은 물론 새로운 게임 사용자의 확보와 충성도를 더욱 높일 수 있게 되었다.

### 6.3 결론

2006년 말 국내 게임 시장은 1조 7,058억 원으로 98년 이후 매년 30% 이상 성장하고 있으며 2007년에도 이러한 성장세가 이어져 2조원 가까이 확대 될 것으로 전망된다. 이러한 10여 년간의 한국 온라인 게임의 폭발적인 성장의 역사는 1998년 엔씨소프트의 리니지 출시로부터 시작되었다고 해도 과언이 아닐 것이다. 2007년 현재 엔씨소프트는 게임개발과 퍼블리싱에 있어서 글로벌 선도기업으로 입지를 확고히 다져가고 있다. 하지만 김택진 사장과 직원들이 잘 알고 있듯이 다양한 사용자의 요구를 충족하는 온라인 게임과 경쟁업체들의 출현에 따라 경쟁의 심화가 뚜렷해지고 있기 때문에 더 이상 과거와 같은 몇몇 대작 게임을 중심으로 성장을 주도하기에는 한계에 이르렀다. 따라서 엔씨소프트가 우리나라를 포함한 세계적인 온라인 게임 회사로 거듭나기 위한 관건은 단순히 게임이라는 콘텐츠, 즉 하나의 상품을 만드는 것이 아닌, 그 게임을 통해서 사용자들이 그들 스스로 즐길 수 있는 진정한 온라인 엔터테인먼트 라이프를 창조해 낸다는 정신을 이어 나가는 것이 될 것이다.

### Acknowledgement

본 연구는 21세기 프론티어 연구개발사업의 일환으로 추진되고 있는 정보통신부의 유비쿼터스컴퓨팅 및네트워크원천기반기술개발사업의 지원에 한 것임.

## 〈부록 1〉 엔씨소프트 연혁

1997	03 (주)엔씨소프트 창립
1998	09 온라인게임 리니지 한국 상용서비스 개시 12 리니지 '98 대한민국 게임대상 대상 수상 (문화관광부)
2000	05 미국 현지법인 엔씨인터랙티브(NC Interactive) 설립 07 코스닥 등록 12 리니지 국내 최초 동시접속자수 10만 돌파
2001	05 리처드 게리엇(Richard Garrett) 등 세계 정상급 미국 게임 개발자 영입 05 미국 지사 엔씨오스틴(NC Austin) 설립 08 소프트뱅크 그룹과 일본 합작법인 엔씨재팬(NC Japan) 설립 11 제1회 IR 우수기업 코스닥 부문 우수상 수상 (한국IR협회) 12 소프트엑스포 디지털콘텐츠페어 2001 산업포장 수상 12 산업자원부 선정 세계일류상품 인증서 획득 12 올해의 정보통신중소기업 대상 수상 (정보통신부) 12 리니지 세계 최초 동시접속자수 30만 돌파
2002	03 미국 크립틱 스튜디오(Cryptic Studios)와 시티 오브 히어로(City of Heroes) 퍼블리싱 계약 11 제1회 대한민국 문화콘텐츠 수출대상 대상 수상 11 제3회 정보통신기업 디지털대상 정보통신부장관상 수상 12 2002년 대한민국 게임대상 수출상 수상 (문화관광부) 12 스타크래프트, 워크래프트의 핵심개발자로 구성된 미국 아레나넷(ArenaNet) 인수
2003	01 시나(SINA)와 중국 합작법인 엔씨시나(NC-Sina) 설립 05 시티오브히어로 E3 게임 대상 온라인 멀티플레이어 부문 최고상 수상 05 한국증권거래소로 이전 상장 08 리니지 크로스랭커(Lineage: the Cross Rancor) 런칭 10 리니지II 한국 상용서비스 개시 11 엔씨소프트, 개인정보보호 우수업체로 선정(한국정보통신산업협회) 11 제4회 정보통신기업 디지털대상 대통령상 수상 12 리니지II '2003 대한민국 게임대상 대상(대통령상) 수상(문화관광부)
2004	03 엔씨소프트, 국가 소비자만족도 MMORPG부문 1위 선정 04 시티오브히어로 미국 상용서비스 개시 07 트루와 태국 합작법인 엔씨트루(NC True) 설립 07 유럽 현지법인 엔씨소프트 유럽(NCsoft Europe) 설립 10 중국 게임개발스튜디오 NCsoft China R&D Center 설립 11 리니지 슈퍼밴드 선정 11 시티오브히어로 美 발보드 '올해의 게임' 선정
2005	01 엔씨소프트 美 RPG볼트 선정 '2004 올해의 게임개발/ 퍼블리셔 (Developer/Publisher of the Year)' 03 엔씨소프트 정보보호안전진단 필증 획득 (정보통신부) 04 길드워, 정보통신부 디지털콘텐츠 대상 선정 07 엔씨소프트 '준경받는 30대 한국기업' 선정 (한국 IBM BCS/동아일보) 10 시티오브발런 북미/유럽 상용서비스 개시 12 길드워 정보통신부 디지털콘텐츠 대상(대통령상) 수상 12 리니지 슈퍼밴드 선정(산업자원부) 12 리니지2 2005 대한민국 문화콘텐츠 수출대상 대상(국무총리상) 수상 12 길드워 2005 대한민국 게임대상 게임그래픽 부문 기술창작상 수상 12 엔씨소프트 세계일류상품 생산기업 정식인증(산업자원부)
2006	02 길드워/시티오브발런 美 AIAA(Annual Interactive Achievement Awards) 올해의 게임 부문 공동 수상 02 엔씨소프트 재팬 설립 03 美 스페이스타임 스튜디오와 퍼블리싱 계약 체결 04 오토어셀트 북미/유럽 상용 서비스 개시 04 길드워 팩션(Guild Wars Factions) 상용 서비스 개시 04 스페인 디지털 레전드 엔터테인먼트사와 퍼블리싱 계약 체결 05 엔씨소프트 차이나 설립

**〈부록 2〉 재무제표**

년도	1999.12	2000.12	2001.12	2002.12	2003.12	2004.12	2005.12
매출액	8,003,579	58,234,030	124,735,958	154,820,236	166,537,413	246,893,805	232,804,494
매출원가	2,176,634	10,764,490	16,942,787	23,456,603	25,391,457	35,107,787	38,259,560
매출총이익(손실)	5,826,945	47,469,539	107,793,171	131,363,633	141,145,956	211,786,018	194,544,934
판매비와관리비	2,182,273	18,083,315	90,873,629	54,248,467	85,895,800	102,834,032	122,523,933
영업이익(손실)	3,644,672	29,386,224	16,919,542	77,115,166	55,250,155	108,951,986	72,021,001
영업외수익	89,300	2,961,082	5,045,239	7,258,017	14,762,806	8,426,434	18,662,641
영업외비용	33,802	588,509	6,650,085	14,908,958	37,102,970	20,003,564	9,121,353
경상이익(손실)	3,700,170	31,758,798	15,314,696	69,464,225	32,909,991	97,374,856	81,562,288
법인세비용차감전 순이익(손실)	3,700,170	31,758,798	15,314,696	69,464,225	32,909,991	97,374,856	81,562,288
법인세비용	580,086	7,557,551	3,646,081	16,351,209	1,243,268	19,656,403	14,884,709
당기순이익(손실)	3,120,084	24,201,247	11,668,614	53,113,016	31,666,723	77,718,453	66,677,579

## 〈Teaching Note〉

# 온라인 엔터테인먼트 라이프 크리에이터 - (주)엔씨소프트의 성공사례 -

### ■ Synopsis

본 사례는 2007년 현재 (주)엔씨소프트가 당면한 사업적 쟁점 및 이슈들을 제기하고 이러한 문제점들을 해결하는 방안을 모색하는 토론을 돕기 위해 마련된 것이다. 향후 국내외 게임시장에서 가장 큰 성장 잠재성을 가지고 있는 온라인 게임분야의 선두주자로서 향후 국내 수위의 위치와 세계 시장에서의 경쟁력을 유지하기 위한 효과적인 방안은 무엇일까? '리니지(Linage),' '리니지Ⅱ'와 같은 소수의 대작게임 위주에서 캐주얼 게임 등 게임 라인업의 다변화는 어떤 방향으로 이루어져야 할까? 글로벌 온라인 게임 개발 및 퍼블리싱 회사로 발돋움하기 위한 글로벌라이제이션을 위해 우선적으로 고려해야 할 요소는 무엇일까? 유비쿼터스 컴퓨팅 환경의 대두와 함께 다양해진 접속채널과 게임 플랫폼에 대한 효과적인 대응방안은 무엇일까? 온라인 게임의 부작용으로 인한 게임 폐해론 등 부정적인 시각과 문제점을 어떻게 극복해 나가야 할까? 더불어 디지털 콘텐츠로서 온라인 게임의 경쟁자로 예상되는 다른 산업분야와의 새로운 경쟁을 위한 준비는 어떻게 해야 될까? 이상의 문제들에 대해 (주)엔씨소프트의 대응 과정과 향후 추진 전략을 모색하는 과정을 살펴봄으로써 국내 온라인 게임 비즈니스 환경 변화를 이해하고 향후 다른 산업분야와의 컨버전스 등을 통한 발전 방향에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

이러한 사례의 목적 달성을 위해 본 사례의 구성은 다음과 같다. 프롤로그에서는 (주)엔씨소프트의 창업부터 간략한 비즈니스 모델 변화와 현황을 소개하면서 현재 당면한 문제들을 제시하고, 1장에서는 (주)엔씨소프트의 창업에서 현재까지 발전의 역사를 정리하고, 2장에서는 (주)엔씨소프트의 성장의 전환점이었던 게임 산업의 발전 및 경쟁현황을 소개하고, 3장에서는 게임 산업 중에서도 (주)엔씨소프트의 성장 동력이 되었던 '리니지(Linage)'와 같은 온라인 게임 산업의 현황과 비즈니스 모델에 대하여 분석하고, 4장에서는 지금까지의 온라인 게임 산업의 환경 변화를 주도하고 효과적으로 대응해온 (주)엔씨소프트의 경쟁우위의 원천을 소개하고, 5장에서는 4장에서 살펴본 경쟁우위를 바탕으로 향후 온라인 게임 산업 비즈니스 환경 변화에 대응하기 위한 미래 성장 전략을 살펴보고, 에필로그에서는 지금까지 살펴본 온라인 게임 비즈니스 기업으로서 (주)엔씨소프트의 위상을 정리하면서 향후 전개될 온라인 게임 산업의 변화 방향과 타 산업분야와의 경쟁 및 컨버전스 서비스를 통해 형성될 새로운 경쟁을 위한 효과적 대응방안에 대한 고민을 제시하고 있다.

### ■ Teaching point

1. 지난 10여 년간 국내 온라인 게임의 발전 과정을 비즈니스 환경 변화(특히 사용자 요구 측면)

의 대응 관점에서 이해 할 수 있도록 하고 이 과정에서 얻을 수 있는 시사점을 제시함

2. 엔씨소프트가 지난 10여 년간 온라인 게임 산업에서 두각을 나타낼 수 있었던 게임 개발, 비즈니스, 대고객 관계 관리 측면에서의 강점들을 분석하고 이해 할 수 있도록 함
3. 글로벌 시장에서의 경쟁우위 유지에 필수적인 '글로벌라이제이션'을 위해 온라인 게임 개발 및 퍼블리싱 기업들이 고려해야 할 요소들이 가지는 특성을 이해시키고 다른 산업의 적용 사례와 연결해서 생각해 볼 수 있도록 함.
4. 온라인 비즈니스의 장점인 망외부 효과(network externality)와 선점 효과(first mover) 등이 있음을 이해시키고 이러한 장점들이 온라인 게임인 '리니지(Lineage)'의 경우에는 어떻게 적용되었는가를 이해하도록 함.
5. 단순한 오락의 차원을 뛰어 넘어 사용자들의 온라인 엔터테인먼트 전반에 만족을 주기 위해 게임이 갖추어야 할 특성과 이러한 특성을 반영하기 위해 게임 개발 회사들이 고려하고 갖추어야 할 역량을 이해시킴
6. 향후 온라인상에서 제공될 다양한 콘텐츠와의 경쟁과 유비쿼터스 컴퓨팅 환경의 도래와 함께 가속화 될 접속채널, 플랫폼 다양화로 인해 단순히 게임 산업을 벗어나서 컨버전스 된 다양한 산업의 콘텐츠와 경쟁해야 할 상황을 이해시키고 이 과정에서 온라인 게임 비즈니스 기업의 대응 전략 및 진화방향을 예측

## ■ Assignment

1. (주)엔씨소프트는 1998년 국내 최초의 본격적인 MMORPG 게임인 '리니지(Lineage)'를 출시하면서 국내 온라인 게임 비즈니스 시대를 열었다. 이것은 MMORPG 형태의 게임이 기존

AI 기반의 게임과는 달리 실시간으로 다수의 사용자가 상호작용하며 그 결과에 따라 다양하게 전개되면서 마치 게임속의 관계들이 현실속에서 형성되는 협력적 인과관계를 만들고 이를 통해 또 다른 세상을 공유한다는 인식을 심어주었기 때문이다. 이처럼 물리적으로는 떨어져 있으나 시공간을 초월하여 동시에 상호작용할 수 있었던 이러한 특성은 게임 개발과 이용에 있어서 새로운 패러다임을 불러왔고 결과적으로 큰 성공을 거두었다. 특히 단순히 게임이라는 콘텐츠를 소비하는 수준이 아닌 이것을 소비하는 과정에서 형성되는 또 하나의 세상에서의 관계에 대한 몰입과 이러한 가상의 관계를 지속적으로 유지하기 위해 엔씨소프트에 높은 충성도를 보여 주었다. 이와 같이 기존의 상품과 서비스가 제공해 주지 못했던 새로운 부가 가치를 통해, 특히 상품과 서비스를 단순히 소비하고 이용하는 것에 그치는 것이 아닌 이를 이용하는 과정에서 형성되는 새로운 가치를 제공함으로써 그 상품과 서비스의 고유한 부가 가치를 확대한 사례를 조사 분석해 보고 이를 엔씨소프트의 사례와 비교하여 보자.

2. 최근 가속화 되는 유비쿼터스 컴퓨팅 환경은 언제 어디서나 온라인 상태를 유지 할 수 있는 접속 채널과 이를 지원하는 플랫폼(PC, 노트북, TV, 핸드폰, PMP, UMPC, 모바일 게임기 등)의 다양화를 가져왔다. 이러한 환경 변화는 지금까지 대부분 PC기반의 인터넷을 위주로 한 게임 이용 환경이 근본적으로 변화 한다는 것을 의미하며 따라서 이에 대한 효과적인 대응이 요구된다. 또한 이러한 변화에 효과적으로 대응하는 과정에서는 기존에는 전혀 예상하지 못했던 새로운 경쟁자의 출현을 불러 올 수도 있으며 그 대상도 다양화 될 것으로 전망된다. 향후 개

임산업이 이러한 환경변화에 효과적으로 대응하기 위한 방안에 대하여 조사 분석하여 보자.

■ Question / Discussion

1. 본 사례에서 다루고 있는 1998년 이후 국내 온라인 게임 산업 환경에 대해 토론하고, 당시 엔씨소프트의 강점을 분석해보자. 또한 외환위기로 인하여 어려웠던 경제상황에서도 '리니지'가 성공할 수 있었던 원인에 대해서도 조사, 분석하여 그 내용에 대하여 토론해보자.

80년대 중반 비디오 게임, 80년대 후반 텍스트 머드(MUD:Multi Users Dungeon)에서 시작해 90년대 중반 '쥘라기공원' '바람의 나라' '리니지'를 기점으로 99년부터 본격화된 초고속망의 보급과 같이하면서 온라인게임은 2000년부터 폭발적인 성장을 하게 됐다. 온라인 게임 등장 이전에는 게임은 단순히 게임 콘텐츠를 개발해서 판매하는 소프트웨어 개발 회사였다면 온라인 게임이 등장하면서는 캐릭터, 음원 등 원래의 게임 콘텐츠를 다양한 형태로 재가공해서 판매하는 온라인 엔터테인먼트 비즈니스 기업으로 성장하게 되었다. 이러한 측면에서 엔씨소프트는 가장 먼저 온라인 게임의 대표주자로 인식되는 MMORPG게임을 시장에 내놓음으로써 최초의 온라인 게임 사용자들을 독점하고 이를 통한 망외부 효과를 얻음으로써 시장 선도 기업의 지위를 얻을 수 있었다. 온라인 게임 사용자들의 특성은 최초 접하게 된 게임이 자신의 취향에 맞으면 비교적 충성도가 높고 이 사용자와 연계된 잠재적 사용자를 실제 사용자로 전환하기가 용이하다. 따라서 특별한 경쟁상대가 없었던 엔씨소프트는 온라인 게임 산업에서 급속히 성장할 수 있었다. 그러나 엔씨소프트가 게임을 출시한 것은 외환위기가 한창이던 1998년으로

경제전반이 위축된 상황이었다. 그러나 이러한 위기상황에서도 PC방 산업이 급속히 확산되었고 특히 99년 이후 본격적으로 시작된 초고속 통신망 구축사업은 국내 거의 모든 가구에서 PC를 이용하여 고속의 네트워크 접속을 가능하게 만들어 온라인 게임 제공 및 이용 인프라가 자연스럽게 구축되었기 때문이다.

2. 리니지와 같은 MMORPG 게임과 다른 방식의 게임 특성에 대하여 비교해보고 MMORPG 게임이 가지는 상대적 우위가 무엇인지를 수익모델 및 인프라 등 비즈니스 관점에서 토론해 보자. 본격적인 온라인 게임 문화의 등장은 1997년 블리자드에서 출시된 '스타크래프트'를 통해서이다. 이 게임은 한국에서 '인터넷 PC방'의 출현과 확산을 불러온 촉매 역할을 하기도 하였다. 그러나 이 게임은 단순한 온라인 배틀게임으로 상호작용의 수준이 낮았다. 이에 비해, 1998년 상용 서비스를 시작한 엔씨소프트의 '리니지'는 같은 게임 사용자들이 통신망을 통해 동일한 게임 공간에서 자기만의 아바타(avatar)를 형성해 서로 만나 경쟁하고 협력하며 게임을 진행하는 형식의 '집단 동시 다중 역할'을 수행할 수 있는 매우 높은 수준의 상호작용이 가능한 게임이었다. 이것은 기존 PC게임의 컴퓨터 인공지능(AI)이 가지는 제한된 패턴으로 인해 싫증을 느끼게 했던 것과는 차원이 다른 게임 형식이다. 따라서 MMORPG 게임은 사용자들 사이의 상호작용과 그 결과에 따라 다양한 방향으로 게임이 진행된다는 점에서 현실세계의 인간관계와 유사한 경험을 유발하면서 훨씬 오랫동안 사용자들을 몰입하게 만드는 특징이 있다.

3. 엔씨소프트의 해외 진출 사례를 통하여 현지화 전략, 즉 '글로벌라이제이션'이 매우 중요하다는

것을 알 수 있었다. 각국에 진출하는 과정에서 엔씨소프트의 '글로벌라이제이션' 노력들을 다양한 차원에서 분석해보고 이것이 향후 해외 진출을 준비하는 기업들에게 주는 시사점에 대하여 토론해보자.

현재는 각 국에 있는 합작 법인을 지사로 대체하거나 혹은 법인과 지사를 개발과 서비스 차원에서 구분하여 각각 주력하는 형태로 운영하고 있다. 또한 현지인 위주로 채용하고 특히 합작 법인의 경우는 한국 본사와 연계된 통제 라인을 강하게 형성하기 보다는 법인장의 주도하에 최대한 재량권을 행사할 수 있도록 독립성을 보장해주고 있다. 전체적인 방향은 한국 본사에서 전달하고 함께 회의를 하지만 구체적인 현지 전략에 있어서는 자율적으로 대처하도록 하고 있다.

또 하나의 큰 노하우를 들자면, 문화적 차이에 의한 미국 시장 진출의 초창기 어려움과 같이 해외시장 공략 방법에 대한 경험을 손꼽을 수 있다. 리니지가 미국 시장에서 고전을 겪어야 했던 가장 큰 이유는 동양적인 디자인에 어색해했던 유저들의 반응 때문이었다. 리니지의 배경이 중세 시대이고 캐릭터 자체가 서구적인 이미지를 가지고 있었기 때문에 엔씨소프트는 생각지 못한 이러한 반응에 놀라지 않을 수 없었다. 그러나 미국 시장 유저들은 예쁘고 아름답기까지 한 캐릭터들이 날카로운 칼을 들고 잔인한 행위를 하는 것 자체에 반감을 느꼈다. 오히려 근육질의 우락부락한 인상의 캐릭터가 그런 행위에는 적합하다고 느꼈던 것이다. 이와 반대로 미국 시장을 겨냥하여 개발한 길드워 게임이 우리나라를 비롯한 아시아에서 기대했던 성공을 거두지 못했던 것은 이러한 미국식 디자인이 아시아권의 사용자들에게는 익숙하지 않았기 때문이다.

4. 향후 엔씨소프트의 강력한 경쟁 상대로 부상할 분야와 그 이유를 설명하고 엔씨소프트의 게임들이 경쟁 우위를 유지하기 위한 방안은 무엇인가를 논의하여 보자.

현재 당연한 엔씨소프트의 강력한 경쟁자들은 온라인 게임을 중심으로 한 게임 비즈니스 기업들일 것이다. 그러나 향후에는 디지털 콘텐츠로서 온라인 게임이 가지고 있는 특성을 고려할 때 온라인 상에서 서비스하는 다양한 콘텐츠들과 경쟁해야 하는 상황이 될 것이다. 사용자들이 온라인에 머물 수 있는 시간은 한정되어 있으며 접속한 상황에서는 네트워크를 기반으로 게임이나 다른 콘텐츠의 이용을 전환하는 것이 용이하기 때문이다. 이것이 의미하는 것은 디지털 콘텐츠로서 온라인 게임이 다른 콘텐츠들보다 매력적일 경우에만 사용자에게 한정된 온라인 체류시간을 늘릴 수 있다는 것이다. 따라서 향후에는 단순히 게임간의 경쟁을 넘어서 온라인에서 이용할 수 있는 다양한 콘텐츠를 제공하는 포털, 블로그, 커뮤니티 등의 비즈니스 기업과의 경쟁이 예상된다. 따라서 이들과의 경쟁관계를 고려한 게임 개발 및 관련 콘텐츠의 활용 전략을 수립하고 여타의 엔터테인먼트 콘텐츠들이 가지고 있지 못한 게임이 가지고 있는 고유한 장점들을 부각하는 노력들이 필요하다.

5. 국내 온라인 업체들의 성장 단계는 1세대 '개발자 모델,' 2세대 '원소스멀티유즈 모델,' 3세대 '개발 + 퍼블리싱 모델'로 구분할 수 있다. 이 중 엔씨소프트는 1세대에서 바로 3세대로 이행한 상태이다. 그러나 한계재생산 비용이 제로에 가까운 디지털 콘텐츠의 특성을 고려할 때 2세대 모델의 잠재성은 매우 크다고 볼 수 있다. 향후 엔씨소프트가 기존 3세대 모델과 함께 이러한 2세대의 '원소스멀티유즈 모델'을 채택하는

것이 타당한지를 비교 논의해 보자.

기본적으로 1세대와 3세대는 게임을 개발만 할 것인가(1세대), 개발과 함께 직접 개발하지 않은 게임이지만 가능성 있는 게임을 회사의 브랜드를 이용하여 판매하려는가(3세대)의 문제로 볼 수 있다. 그러나 2세대인 '원소스멀티유즈'는 개발된 게임을 어떻게 활용할 것인가에 초점이 맞추어져 있다고 볼 수 있다. 사용자들에게 게임 콘텐츠로 개발되었다고 단순히 게임이라는 형태로만 소구하게 하는 것이 아닌 게임을 이용하는 과정에서 친숙해지고 명성을 얻게 된 캐릭터, 배경 음악과 같은 다양한 음원 등을 게임 이외의 다양한 형태의 디지털 콘텐츠나 상품으로 재활용 하는 것이다. 이것이 가능한 것은 기본적으로 디지털 콘텐츠의 복제 비용이 거의 들지 않고 유사한 형태로 전환하는 것 역시 어렵지 않기 때문이다. 요즘 영화가 만들어지면 영화 사영은 물론, DVD출시, 온라인 스트리밍 서비스, 영화 캐릭터를 이용한 게임 출시(반대의 경우도 존재), 영화 주인공의 캐릭터 상품 판매 등으로 영화라는 콘텐츠를 다양한 형태로 확대 재생산하여 더 큰 수익을 창출하는 것이 '원소스멀티유즈'의 대표적인 사례이다. 따라서 엔씨소프트의 경우 역시 2세대에 해당하는 '원소스멀티유즈'에 중점을 기울여만 그들이 개발 및 퍼블리싱한 게임의 가치를 극대화할 수 있을 것이다. 그러나 사례의 본문에서도 볼 수 있듯이 엔씨소프트의 게임 개발자들이 게임에 대해 가지고 있는 애착심과 사용자들 역시 그들이 또 하나의 세상이라고 여기며 즐기는 게임의 캐릭터를 가볍게 취급한다는 부정적 인식을 극복해야 하는 과제가 있다. 이를 효과적으로 극복하지 못하면 자칫 엔씨소프트 게임 자체의 경쟁력 저하는 물론 충성도 높은 사용자들의 이탈을 불러올 수도 있기 때문이다.

6. 리니지를 비롯한 다수의 온라인 게임들은 게임 중독, 아이템 현금 거래, 명의도용 등 사회적 이슈가 될 수 있는 부작용을 내포하고 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위한 방안은 무엇인지를 생각해보자. 또한 궁극적으로 모든 문제를 해결하고자 엔씨소프트가 추구하고 있는 완성도 높은 게임 개발 노력과 비교해보자.

온라인 게임은 사람들에게 온라인 네트워크를 통한 엔터테인먼트를 제공하여 즐거움을 주는 것에 못지않게 이로 인한 폐해도 크다. 그러나 이러한 문제점들은 개별적으로 발생한다기보다는 상호 복합적으로 연결되어 발생하는 문제이며 사람들은 이러한 문제를 온라인 게임 폐해론이라는 집합적 문제로 인식한다. 따라서 이를 해결하기 위해서는 전반적인 사회적 인식의 변화를 가져 올 수 있는 활동이 필요하다. 예를 들어 엔씨소프트가 하고 있는 사회적 지원활동 들인 게임중독 예방을 위한 기술적인 조치와 함께 적절한 이용을 위한 지속적인 교육을 실시하고 명의도용 예방을 위한 실명확인 강화와 개인 정보보호를 위해 더욱 노력해야 할 것이다. 그러나 보다 궁극적으로는 엔씨소프트가 생각하고 있는 것과 같이 사용자들의 요구에 더욱 부합하고 완성도 높은 게임을 제공함으로써 고객들이 이를 통해 더 많은 기쁨과 효익을 얻을 수 있도록 하는 것이 제일 좋은 방법이라고 이야기 하고 있다. 여기에서 진정한 기쁨과 효익을 얻을 수 있는 게임이란 기술적, 제도적 수단을 통해 온라인 게임 폐해론이라는 부정적 시각을 불러오는 요소들을 적절히 통제 할 수 있는 것을 의미한다는 것은 두말할 나위 없다.

7. 엔씨소프트가 게임 개발 및 퍼블리싱 기업으로서 가지는 강점에 대하여 토론하여 보고 이러한 요소들이 향후 발전전략과 어떻게 연결되는지에

생각해 보자.

엔씨소프트는 온라인 게임 개발 회사로서는 세계 최고 수준의 게임 개발자 및 스튜디오를 보유하고 있고 이를 고객에게 제공하기 위한 게임 서비스 제공 및 운영능력, 네트워크 관리운영 역량을 보유하고 있다. 게임 퍼블리싱 회사로서는 잠재성 있는 게임을 개발한 회사들이 엔씨소프트를 통해 게임 출시를 고려할만한 국내 1위, 미국 2위의 시장 점유율을 바탕으로 강력한 브랜드 파워를 가지고 있다. 또한 현지법인과 자회사 형태의 퍼블리싱 법인을 미국, 중국, 대만, 일본, 유럽 등 전세계에 설립하고 운영함으로써 게임 퍼블리싱을 위한 다양한 자원을 확보할 수 있는 글로벌 비즈니스 네트워크를 보유하고 있다. 이러한 엔씨소프트의 기업 역량은 첫째, 향후 그들이 추구하는 리니지 이후의 대작 온라인 게임 개발 이외에 게임포탈인 플레이엔씨(PlayNC)를 통한 캐주얼 게임의 개발을 통한 게임 라인업 및 장르의 다양화를 위한 기반이 될 것이다. 둘째, 기존 게임회사들 사이의 경쟁을 넘어서 온라인에서 소구될 수 있는 다양한 콘텐츠와 경쟁을 위해 요구되는 종합적 문화 콘텐츠 개발 역량의 밑바탕이 될 것이다. 이러한 게임 라인업 및 장르의 다양화와 종합적 문화 콘텐츠 개발을 위해서는 엔씨 소프트웨어의 게임 개발 및 서비스 제공 역량이 매우 중요할 것이다. 마지막으로 단순히 게임을 즐기는 차원을 뛰어넘어 온라인 상의 종합적 문화 콘텐츠인 게임을 통하여 사람들이 그 속에서 새로운 즐거움과 기쁨을 경험할 수 있도록 해주는 새로운 세상을 만들어주는 밑바탕이 될 것이다. 이를 위해서는 게임을 통해서 전세계 사람들이 공감과 소통할 수 있도록 해야하며 글로벌 비즈니스 네트워크의 구축은 이러한 공감과 소통의 매개가 될 게임의 완성도 향상과 현지화 실현을 통한

글로벌라이제이션의 기반이 될 것이다.

## ■ Analysis

1. 지난 10여 년간 온라인 게임은 전체 게임 산업 시장의 80% 가까이를 점유하며 급속하게 성장해왔다. 이러한 성장의 출발점은 98년 (주)엔씨소프트의 '리니지'를 그 출발점으로 하고 있다. 당시 오락 수준에서 인식되던 게임이 이렇게 큰 산업이 되리라고는 예상하지 못했으나 '리니지'와 같은 다수의 MMORPG게임은 그 이전의 게임들과는 전혀 다른 개발 및 이용 패러다임을 불러오며 성공을 거두었다. 이를 활용한 (주)엔씨소프트의 온라인 게임 서비스는 게임 산업 전체의 발전과 관련 콘텐츠 서비스 산업의 동반 성장을 유도할 수 있는 잠재성 높은 서비스라는 것을 여러 회사에서 출시하고 있는 다수의 대작 MMORPG게임과 다양한 게임포탈 사이트와 일반 포탈의 게임서비스 등을 통해서 살펴 볼 수 있다.
2. 게임 산업은 하드웨어/플랫폼에 따라 'PC게임,' '온라인게임,' '비디오게임,' '아케이드게임,' '모바일게임' 등의 5가지 정도로 구분할 수 있다. 현재와 같이 온라인 게임이 시장을 주도하기 전까지는 지역에 따라 편차를 보이지만 비디오게임과 아케이드게임이 주류를 이루었다. PC게임의 경우에는 불법 복제 등의 여파로 상대적으로 시장의 많은 부분이 잠식되었다. 이와 같은 게임들은 불법적인 복제 문제를 피해가기 어려웠으며 또한 게임 진행방식 역시 인공지능을 가지고 사전 프로그래밍 된 게임기와 1:1로 게임을 하거나 제한적인 상호작용이 가능한 게임이 대부분 이었다. 그러나 온라인 게임은 온라인을 기반으로 개인 계정을 가진 사용자가 로

그인해서 사용하는 것으로 단순한 게임의 복제를 통해서 이용하기에는 어려움이 따랐으며 동시에 게임의 진행 역시 다수의 사용자들의 복합적인 상호작용에 의하여 다양하게 전개되므로 사용자들이 단순히 오락을 즐기는 것이 아니라 현실세계에서 협업적인 과업(또는 놀이)을 수행하는 것과 같은 체험을 할 수 있도록 해주었다. 이러한 가상세계에서 형성된 현실세계와 유사한 인관관계와 이를 통해서 형성된 게임 이용자들 간의 유대는 '리니지'와 같은 온라인 게임을 그들만이 공유하는 또 하나의 세상으로 받아들이게 하였고 결과적으로 이것은 높은 고객 충성도로 이어짐으로써 게임의 유지보수 및 버전업에 있어서 사용자들의 요구가 충실히 반영되는 기반이 되었다. 그러나 이에 따른 부작용도 적지 않아서 지나치게 게임에 몰두한 나머지 온라인상의 게임속에서 벌어진 일들을 현실세계(오프라인)에까지 확장하여 직접적인 폭력, 게임 아이템의 현금거래, 게임 중독 현상들이 나타났다. 또한 고유한 개인 계정을 이용해야 한다는 점 때문에 불법적으로 개인정보를 획득하여 게임을 이용하는 명의 도용 등의 문제점도 파생하게 되었다.

3. 온라인 게임 비즈니스 기업으로서 (주)엔씨소프트가 폭발적인 성장을 할 수 있었던 것은 디지털 콘텐츠로서 게임의 특성을 잘 살렸고 이를 구현 할 수 있는 고유한 역량을 가지고 있었기에 가능했다. 이를 하나씩 살펴보면 첫째, 완성도 있는 게임 개발을 위한 경영진과 개발진의 협력과 게임을 하나의 작품 이상으로 바라보고 개발하고 지속적인 업데이트가 가능한 시스템을 갖추고 있었다. 이러한 완성도 있는 게임 개발 역량은 개발뿐만 아니라 게임을 이용하는 과정 중에 나타는 부작용(게임중독, 명의 도용 등)

등을 완화시키려는 노력들에도 함께 이어졌다. 특히 서비스 제공차원에서는 대규모 게임 서비스 제공 운영능력, 신뢰성 높은 네트워크 관리능력, 사용자 위주의 지원시스템, 선진화 된 게임 운영도구 등의 강력한 IT인프라를 확보하고 있었다. 둘째, 일찍부터 해외 시장에서의 가능성을 파악하고 글로벌 시장 선점을 위한 노력을 하였다. 온라인 게임은 물리적 공간에 제약을 받지 않아서 시공간을 초월하여 전세계의 사용자들이 동시에 이용 가능한 상품이다. 따라서 해외 시장의 진출에 있어서 인터넷 포털과 같은 기존 온라인 콘텐츠 제공 기업들이 가지는 이점을 함께 이용 할 수 있었다. 그러나 콘텐츠로서 온라인 게임이 성공하기 위해서는 진출하려는 해당 국가의 사용자들이 가지고 있는 사회, 문화, 경제적 배경에 따른 인지적 기호의 차이점들을 명확하게 반영하는 것이 중요하다. 이러한 측면에서 (주)엔씨소프트는 '아레나렛' 등 현지의 우수한 개발 인력을 확보하여 현지화 전략, 즉 '글로벌라이제이션'에 역량을 기울였고 이러한 노력들에 따라서, '리니지II', '길드워' 등의 다양한 게임들이 국가별 특성에 맞게 출시되었고 큰 성공을 거두었다. 셋째, 국내에서는 최초로 본격적인 MMORPG 게임을 출시하면서 선발자(first mover) 우위의 효과를 거두었다. 인터넷 포털 등 다른 온라인 서비스 제공 산업에서도 나타나듯이 온라인 비즈니스에 있어서 '승자독식' 현상이 매우 강하게 나타나고 있다. 따라서 엔씨소프트는 이러한 강점을 이용하여 국내외에서 온라인 게임의 강자로서의 위상을 확고히 했으며 이 과정에서 세계최고 수준의 온라인 개발 기술과 안정적인 대규모 게임 서비스 기술의 확보, '글로벌라이제이션'을 통한 현지화에 성공하면서 구축한 글로벌 비즈니스 네트워크, 최고의 브랜드 파워 등을 형성 할 수 있게 되

었다.

4. 1998년 '리니지'의 출시 이후 (주)엔씨소프트는 지난 10여 년간 국내 온라인 게임 비즈니스는 물론 게임산업 전반의 폭발적인 성장을 유도한 견인차 역할을 수행하며 업계의 선두주자로 달려왔다. 2007년 현재, 이러한 과정에서 양과 질 모두에서 국내 1위 및 세계 2위의 게임 개발 업체로 확고한 성장을 하며 향후에도 지속적인 발전이 예상되고 있다. 그러나 이러한 성장의 이면에는 온라인 게임중독, 게임 아이템 현금거래, 개인정보 침해 등 게임 폐해론을 불러오는 부작용 역시 적지 않다. 따라서 향후 지금까지의 유지해 온 성장위주의 전략 못지않게 이러한 부작용을 최소화하려는 균형 잡힌 노력이 요구된다. 이것은 결국 지금까지 유지해온 것과 같이 단순히 게임을 개발하고 판매하는 상품이나 서비스가 아닌 이를 이용하는 과정에서 사용자들이 경험하게 되는 가치를 극대화할 수 있는 '온라인 엔터테인먼트 라이프 크리에이터'의 역할을 수행하는 것을 통해서 가능할 것이다. 또한 궁극적으로 디지털 콘텐츠로서 온라인상에 존재하는 다양한 서비스와 경쟁해야 하는 상황에 효과적으로 대응 할 수 있는 경쟁전략 역시 요구되는 시점이다.

## 참고문헌

- 게임트릭스, 「2005년 국내 게임업체 실적 총정리」, 2006.  
2. 9
- 경향게임스, 「온라인 게임 10년사 <1>~<10>」 <1>, 2003.  
2.24~2004.4.27
- 제우미디어, 「온라인 게임 비즈니스 전략」, 2006. 3
- 한국 게임 산업 개발원, 「2000년 CESA 게임백서」  
한국 게임 산업 개발원, 「2001/2002/2003/2004/2005/  
2006년 대한민국 게임백서」
- 저티스-게임산업종합정보시스템, 「2006 대한민국 게임백서 요약」, 2006.7.18
- Inews24.com, 「김광일의 릴레이 인터뷰-김택진 엔씨소프트 사장」, 2000. 12. 10
- (주)엔씨소프트, 「JPMorgan Global Internet Conference 2006 자료」, 2006.3.13
- (주)엔씨소프트, 「2006년 상반기 IR 자료」, 2006.5
- (주)엔씨소프트, 회사 소개 자료, 2006
- (주)엔씨소프트, 「NCsoft Corp.CLSA Investors Forum 2005」, 2006.3
- 책든사자, 「세계가 나의 시장이다」, 2005.12
- KT사보, 기업과 통신, 「국산 온라인 게임, 세계를 정벌하다」, 2004.03
- 디지털 타임스, 「[게임산업] 게임용어 'MMORPG'가 뭘까?」, 2006.2.1
- 조선일보, 「인터넷업체 해외실적 '쑥쑥」, 2006.6.14
- SERI 경제포커스 제 11호, 「국내 인터넷 업계, 당면 이슈와 전망」, 2004.11.19
- 사례로 배우는 e 비즈니스 V, 산업자원부/전국경제인연합회, 2007

## Online Entertainment Life Creator - NCsoft Corporation -

Sang Hoon Lee\* · Hyung Jin Kim\* · Ho Geun Lee\*\*

### Abstract

In the 1998, NCsoft was opening era of MMORPG(Massively Multi-Player Online Role Playing Game) in Korea. Ten years later, NCsoft has grown most bigger online game development and publishing company both domestic and global. The past decade history of Ncsoft is challenge and counter with change and evolution of Korea online game industry. Now, NCsoft was the time to leap new step based on past successful experience. To accomplish this, it is need to do variety of game line up, to consolidate capability of game development and publishing. It has, also, to overcome side effect like addiction to online game and to cope with the new competition not game industry but rising competitors in others. The key to overcome these issues were new visions and paradigm of business strategy to break from just simple combination of game development and publishing. Thus, this case provides implications for acquiring and sustaining competitive advantage in the past ten years with rapidly changing online game business environment from NCsoft's growing process.

Key Words: Online game, Life creator, Business strategy, Lineage, MMORPG

---

\* Ph. D, student, The School of Business, Yonsei University

\*\* Professor, The School of Business, Yonsei University