

온라인 게임 비즈니스의 재편과 도전: 넥슨의 사례를 중심으로

장정주(제1저자)
서울대학교 경영전문대학원 교수
(jahngj@snu.ac.kr)
김태경(교신저자)
서울대학교 경영대학 박사과정
(ktk051@snu.ac.kr)
장현영
서울대학교 경영대학 석사과정
(mt1218@naver.com)

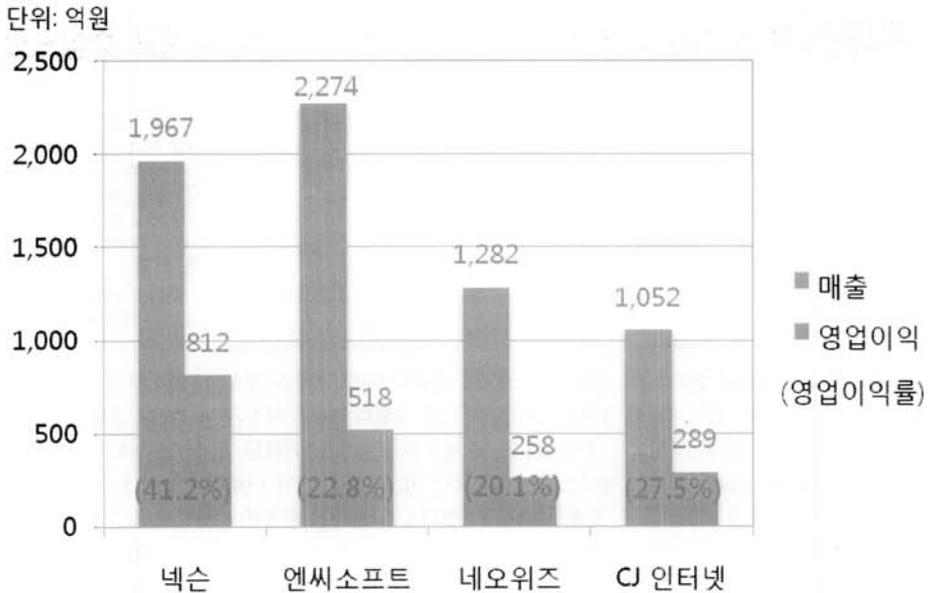
1990년대 말부터 시작하여 2000년대 중반까지 한국의 온라인 게임 시장은 전략시뮬레이션 게임인 스타크래프트와 온라인 롤플레이 게임인 리니지를 중심으로 급격한 성장을 보였다. 비록 시장은 빠르게 성장했으나 수익을 낼만한 사업모델의 다양성은 경직된 상태여서 후발 주자들이 새로운 비즈니스 기회를 찾기 어려웠다. 이때 넥슨은 카트라이더를 시장에 내놓아 온라인 레이싱 게임으로는 성공적인 비즈니스를 하기 어렵다는 관행을 뒤엎으며 상업적 성공을 거두었다. 부분유료화를 적극적으로 활용하고 원소스멀티유즈 전략을 활용하여 정액제 요금과 광고수익에 의존하던 온라인 게임의 전통적 사업전략에 혁신을 가져왔다. 본 사례는 넥슨을 온라인 게임 산업의 강자로 자리 잡게 한 카트라이더의 성공 원인을 분석한다. 특히, 레이싱게임은 온라인에서 성공하기 힘들다는 기존의 판단에도 불구하고 캐주얼게임 장르를 기반으로 “대박” 게임 대열에 오른 원인을 플랫폼 비즈니스 모델 관점에서 조망하였다. 또한 부분 유료화의 특성이 어떻게 카트라이더가 캐주얼 레이싱 게임이 가진 약점을 오히려 강점으로 바꾸어 놓았는가를 점을 다루었다.

주제어: 넥슨, 온라인 게임 산업, 플랫폼 경쟁

1. 서론

권준모 넥슨 대표는 이제 열 살밖에 되지 않은 문호준 어린이가 카트라이더의 최강자로 등극했다는 신문 기사를 보고 있다. 그는 지난 4년간 자신과 넥슨이 어떠한 변화를 만들었는가를 생각했다. 2007년 5월 SK 1682배 카트라이더 5차 리그의 우승 현장은 10대 영웅의 탄생과 함께, 넥슨의 상업적 성공과 인기를 입증하는 자리였다. “크레이지 카트라이더”라는 게임으로 넥슨은, 2000년 초반 한국의 게임방 문화를 선도했던 블리자드의 스타크래프트와 동등한 정도의 경쟁자가 되었다. 1998년

17억 원의 매출액을 기록했던 작은 게임 업체가 불과 10년 만에 한국 온라인 게임 시장에서 굴지의 게임 업체로 성장하였다. 카트라이더를 출시할 당시만 해도 넥슨은 잘 알려져 있지 않았다. 비록 내실이 튼튼하다는 평가를 받기도 하였으나 매출액만을 따져보면 2003년 당시 업계 1위인 엔씨소프트의 절반도 되지 않는 규모였다. 현재 넥슨을 말해주는 지표는 41.2%의 영업이익률과 2,000억에 가까운 매출액이니 그 당시와 비교할 때 매출 측면에서 살펴보면 약 100배의 성장을 한 셈이다. 엔씨소프트의 영업이익률이 23%정도인 것을 감안할 때 넥슨의 수익구조는 효율성과 효과성 측면에서 모두 우수하다고 말할 수 있다(그림 1 참조).



〈그림 1〉 2006년 주요 게임업체 현황 (출처: 전자신문)

카트라이더는 넥슨의 가능성을 크게 보여준 작품이었다. 모두가 온라인 레이싱 게임은 성공할 수 없을 것이라고 믿었던 시점에 넥슨은 그들이 틀렸다는 것을 증명했다. 카트라이더는 엔씨소프트가 제작한 리니지의 상업적 성공의 그늘에 가려 평범한 게임 회사라는 평판을 받기도 했던 넥슨을 일약 스타로 만들었다. 2000년 초반에 출시된 리니지의 상업적 성공은 당시 게임 회사들이 추구해야 할 모범으로 생각되어 많은 아류를 만들어 내었다. 또한 카트라이더의 성공 이후에 많은 게임 회사들이 “카트라이더” 같은 게임을 만들고자 노력하고 있다. “창의와 도전”이라는 구호를 앞세우고 넥슨은 업계에 새로운 성공 모델을 제시한 것이다.

권준모 대표는 카트라이더가 단지 시작에 불과하다고 생각했다. 넥슨이 진정 온라인 게임 업계의 최강자로 등극하기 위해서는 지속적인 혁신을 시도해야 한다. 시작이 있으면 끝이 있듯, 카트라이더의 인기는 끝내 식을 수밖에 없다. 과연 카트라이

더의 다음은 무엇이 되어야 할 것인가? 권준모 대표는 넥슨이 카트라이더를 내놓았던 시점과 비교해 볼 때 상황이 더욱 더 어렵다는 점을 알고 있다. 본래부터 게임용 플랫폼으로 개발되었고 많은 전문 개발 회사들이 소프트웨어를 지원하는 콘솔게임 비즈니스가 본격적으로 온라인 게임 시장에 진출하고 있고, 게임을 포털과 결합시켜 다양한 서비스로 사용자의 주목을 끄는 경쟁사들이 늘어가고 있다. 무엇인가 하지 않는다면 끝내 넥슨은 카트라이더의 하향세와 함께 내리막길로 갈 수밖에 없을 지도 모른다. 가장 중요한 선결 과제는 어떻게 카트라이더의 성공을 다음으로 이어나갈까 하는 것이다. 무엇이 카트라이더의 성공을 이끌었으며 어디에 다음 혁신의 역량을 집중해야 할지 찾는 것이 과제다. 권준모 대표는 신문을 내려놓으며 온라인 게임 비즈니스의 제2랩을 성공적으로 준비하기 위해 무엇이 필요한가를 고민한다.

II. 온라인 게임산업

2.1 온라인 게임의 성공법칙은 "대작"

최초의 온라인 게임산업은 머드(MUD) 게임¹⁾이 주축이었다. 이후, 엔씨소프트가 제작한 "리니지"의 등장 이후 2003년까지 MMORPG²⁾가 머드게임의 성공을 이어 받았다. 1998년 "리니지"의 상업적 성공은 한국 온라인 게임 시장의 기폭제가 되었다는 평가를 받았다. 이후 많은 게임 업체들은 앞다투어 유사한 종류의 게임을 만들어 냈고 수많은 종류의 "리니지를 닮은" MMORPG가 한국 시장에 쏟아져 나왔다.

MMORPG라는 게임 장르는 온라인 게임의 특성을 충분히 살릴 수 있었다. 사용자는 오랜 시간 동안 자신이 정한 캐릭터에게 시간과 노력을 투자해야 한다. 이러한 특성은 게임에 대한 몰입도와 충성도로 이어져 캐릭터의 성장과 함께 고객은 특정 MMORPG에 고착화된다. 캐릭터를 키우는 시간이 오래 걸릴수록 고객과 특정 게임의 관계는 친밀해질 수밖에 없는 것이다. 가상공간을 매개로 여러 사용자가 게임을 즐기면서 경쟁과 협력을 하는 것도 MMORPG의 중요한 성공요인이다. 게임을 즐기는 사용자는 마치 일상생활 속에 있는 것과 같이 서로 대화를 하거나 아이템을 교환하면서 사회적 관계를 쌓아가고 이는 게임에 대한 사용자의 몰입도를 증가시킨다. 정액제는 이러한 특성을 기반으로 하여 MMORPG의 주된 수익 모델이 되었다. 사용자는 특정한 기간 동안 자신의 아이디를 사용

할 수 있는 권리를 확보하고, 회사는 사용자의 캐릭터가 업그레이드되면 될수록 그 사용자가 회사와 지속적인 관계를 맺을 수 있는 가능성을 높이는 효과를 얻은 것이다.

또한 리니지는 게임 내에서 확보한 특정 아이템을 다른 사용자에게 판매할 수 있는 시장을 탄생시켰다. 비록 제작사가 의도한 바는 아니었으나 리니지는 게임의 특성뿐만 아니라 사회문화적으로도 주목 받는 위치로 올라서게 되었다. 게임의 재미에 개인적인 이윤 추구 의지까지 덧붙여져 리니지에 대한 게임 사용자의 관심은 크게 증대되었고 결과적으로 다른 온라인 MMORPG의 성공모형으로 인식되기에 이르렀다. 게임제작사에게 MMORPG는 사용자들이 스스로 게임성을 부추기고 상호 얽혀있는 사회적 관계나 게임 캐릭터에 대한 몰입도 때문에 게임을 쉽게 포기하지 못하는 특성을 지닌 것으로 받아들여졌다. 제작사의 수익모델에서 리니지는 하나의 매체의 역할을 했다. 게임 사용자는 월정액으로 리니지를 즐길 수 있었고 제작사는 리니지를 매개로 사용자들을 이어주는 서비스를 한 것이다. 끝이어서 순수제작비만 100억 원이 넘는 초대형 게임들이 속속 등장하여 제2의 리니지를 꿈꾸게 된다.

온라인 게임 업계의 MMORPG 장르에 대한 과도한 관심은 결국 거품을 만들었다. 시간이 지나면서 결국 몇몇의 대기업들을 제외한 영세 게임 업체들은 투자 수익을 확보하지 못하고 게임제작에서 물러났다. 또한 MMORPG의 부정적인 측면인 게임 사용자들의 게임중독, 해킹, 불법 아이템 거래, 이에 따른 범죄 유발 등 역기능적 측면들이 사회적

1) 머드(MUD) 게임은 Multi User Dimension, Multi User Dungeon, Multi User Dialogue 등의 축약어로 가상공간에서 여러 사람이 다양한 의사교환을 이루며 미로와 같은 공간을 이동하며 활동하는 게임을 말한다. Text 기반의 머드(MUD) 게임이 온라인 게임의 시초라고 할 수 있다.

2) MMORPG(Massively Multiplayer Online Role Playing Game)은 다중접속역할수행게임이라고도 하며 동시에 수천 명 이상의 게임 사용자들이 인공적으로 구현된 게임 속 가상현실세계에 접속하여 각자 정해진 역할을 수행하는 온라인 네트워크 게임을 칭하는 것이다.

인 문제로 제기되면서 리니지의 성공 모델을 기반으로 한 게임업계의 대작화 움직임은 타격을 입게 된다.

2.2 새로운 사용자층의 등장과 게임 포털의 출현

2003년에 들어서면서 국내 온라인 게임 산업은 기존의 지배적인 산업 구도와는 다른 양상을 보이기 시작했다. MMORPG에 편중되어 있던 게임 업계가 게임 장르의 다변화를 추구하기 시작한 것이다. 누구나 쉽게 즐길 수 있는 퓨전 장르의 캐주얼 게임이 선풍적인 인기를 끌었고 이전에는 게임을 즐기지 않던 여성이나 중/장년층의 라이트 유저 층이 새롭게 생겨났다.³⁾ 캐주얼 게임의 성공은 “게임 포털”의 등장과 시기적으로 맞물렸다. 네오위즈의 피망, NHN의 한게임, CJ인터넷의 넷마블 등이 한국의 대표적인 게임 포털로, 각 사에서 제공하는 웹보드 게임⁴⁾이나 FPS게임,⁵⁾ 캐주얼 게임 등은 이들 포털에 가입되어 있는 사용자의 아이디 하나로 즐길 수 있었다(표 1 참조). 2003년 대표 게임 포털 3사는 각각 전년 대비 316%, 128.3%, 183%⁶⁾의 성장률을 보이며 폭발적으로 성장하였다.

III. 넥슨의 성장

3.1 넥슨의 상상력, 바람의 나라에서 크레이지 아케이드까지

1995년 12월 온라인 게임 시장에 파란을 일으킨 사건이 있었다. 바로 세계 최초로 그래픽 기반의 RPG게임인 바람의 나라가 출시된 것이다. 텍스트 기반의 머드(MUD) 게임 일색이던 온라인 게임 시장에 새로운 바람을 불러일으키며 현재 온라인 게임의 뼈대를 형성한 바람의 나라는 1994년 12월 창립된 넥슨의 작품이었다. 넥슨은 1996년 4월 바람의 나라의 상용화 서비스를 시작으로 어둠의 전설, 일랜시아, 택티컬 커맨더스 등 MMORPG 위주의 게임을 시장에 선보였다. 이들 게임은 당시 게임 개발의 추세를 따른 것으로 실적 측면에서 볼 때 선두 주자인 엔씨소프트의 성공에는 미치지 못하였다. 한편 엔씨소프트는 리니지의 대성공에 힘입어 2004년 1,665억 원의 매출을 기록하였으며(그림 2 참조), 2000년 설립 3년 만에 코스닥에 상장되는 등의 성과를 올려 주목 받았다. 비슷한 시기에 넥슨은 다양한 MMORPG 게임을 출시하였으나 600억이 조금 넘는 매출 성과를 보인 수준

〈표 1〉 주요 게임 포털 (출처: 금융감독원, 블룸버그)

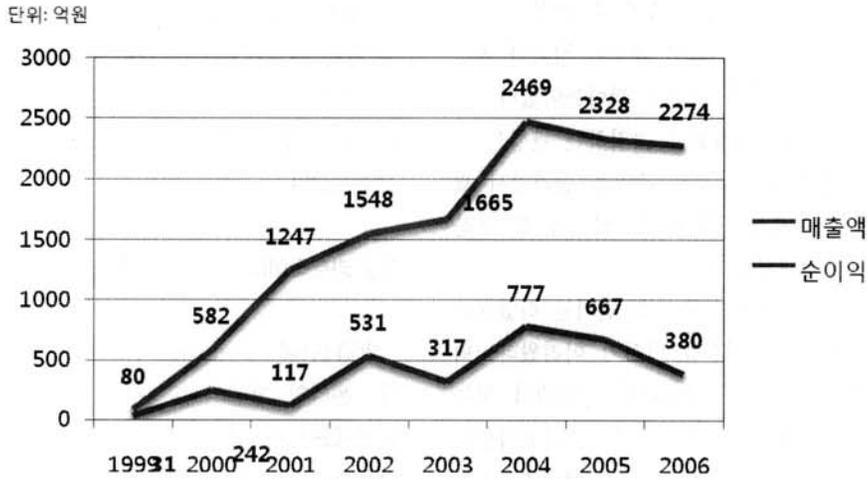
포털	브랜드 런치	운영사	운영사 총자산	2006년 영업 이익	2007년 12월 기준 PER
넷마블	2000년 11월	CJ인터넷	2,300억	260억	22.58
한게임	1998년 12월	NHN	6,700억	2,300억	74.32
피망	2003년 8월	네오위즈	1,800억	260억	11.89

3) 라이트 유저(Light User)는 낮은 빈도로 짧은 시간 게임을 즐기는 사용자를 일컫음

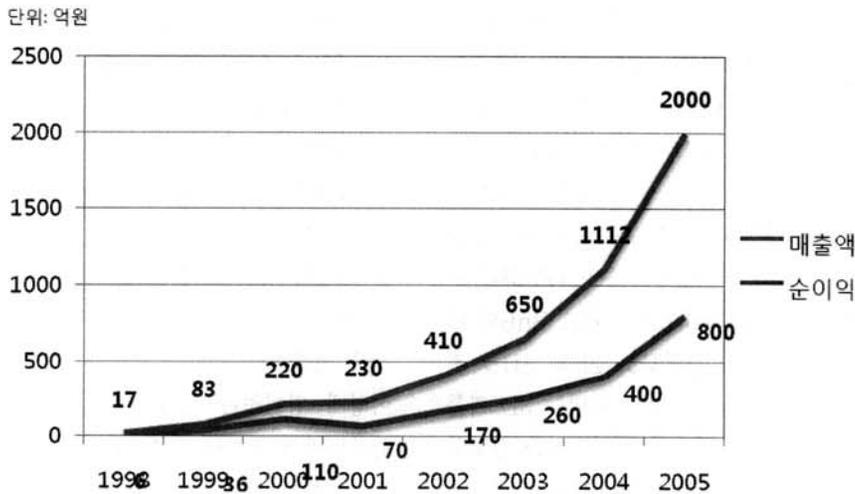
4) 웹보드(Web Board) 게임: 인터넷에 접속해 PC화면에 하나의 보드를 만들어 놓고 진행하는 게임

5) FPS(First Person Shooter) 게임: 1인칭 슈팅게임을 줄여 말한 것으로 게이머가 보통 1인칭 시점에서 적을 총기 등으로 사격하는 게임을 말한다.

6) 게임 포털 3사 2003년 IR자료 참고



〈그림 2〉 엔씨소프트의 매출액 및 순이익 (출처: 금융감독원)



〈그림 3〉 넥슨의 매출액 및 순이익 (출처: 전자신문)

에서 만족해야 했다(그림 3 참조).

넥슨은 MMORPG 장르에서 고전하고 있었지만 리니지를 따라가기보다는 보다 다양한 시도들을 하였다. “퀴즈퀴즈”는 온라인 캐주얼 게임이라는 장르조차도 생소했었던 1999년에 한국 시장에 선을 보

였다. 이 게임은 당시 넥슨에 근무 중이었던 한 병역특례자의 아이디어로부터 탄생되었다.⁷⁾ 퀴즈퀴즈의 게임 방식은 MMORPG에 비해 너무나 단순하였다. 사용자들은 퀴즈를 풀면서 대화를 나누는 정도의 게임을 즐겼지만 오픈 2개월 만에 80만 명이

7) 1999.12.23 경향신문

사용자로 가입하였고 상시 접속자 수 또한 1만 5천명에 이르는 등 여타 온라인 게임이 성과가 높지 못했던 당시에는 놀라운 성과로 받아들여졌다. 또한, 퀴즈퀴즈는 정액 유료화를 고집하던 관행을 과감히 깨고 사용자들이 무료로 게임을 즐기면서 필요한 아이템을 유료로 구입할 수 있도록 한 부분 유료화 모델을 채택하였다.

비록 퀴즈퀴즈가 시장의 주목을 받기는 하였으나 게임성이 떨어진다는 비판을 면하기 어려웠다. 넥슨은 지속적으로 퀴즈를 만들어서 공급해야 하는 부담을 안게 되었고 얼마 지나지 않아 사용자들은 반복되는 퀴즈와 게임 방식으로 인해 퀴즈퀴즈로부터 등을 돌리게 된다. 그러나 넥슨은 퀴즈퀴즈로부터 얻은 경험을 기반으로 새로운 게임들을 시장에 내놓았다. 퀴즈퀴즈와 비슷한 형태를 기반으로 하여 보다 게임성을 강화하고 10대 층을 타겟으로 한 “크레이지 아케이드 BnB”가 상업적으로 성공을 거두었다. 넥슨은 크레이지 아케이드 BnB의 게임 캐릭터를 상품화하여 게임의 주 고객층이었던 10대들에게 판매하였다. 원소스멀티유즈(OSMU, One Source Multi Use)⁸⁾에 입각한 수익 다변화를 꾀한 결과였다. 넥슨은 크레이지 아케이드 BnB의 아기자기한 캐릭터 특성을 반영하고 2D와 3D를 적절히 조합하여 만화적 세계를 만들어내는 3D 카툰 렌더링 기법⁹⁾을 새롭게 적용한 마비노기를 선보였다. 마비노기는 비록 장르상 MMORPG로 분류되지만, 기존 MMORPG가 무겁고 심각한 세계관을 추구한 것에 비해 조작이 쉽고 게임의 세계관을 이해하기 간단하였다. 또한 화면 구성이 만화를 보는

듯 했고 게임의 스토리가 환상적인 판타지의 성격을 띠는 게임이었다. 크레이지 아케이드 BnB와 마비노기가 시장에서 게임 사용자들의 관심을 끌면서 넥슨의 게임이 추구하려는 모습이 점차 그 형태를 갖추어갔다.

3.2 카트라이더 성공의 제약조건

2004년에 들어 카트라이더는 전성기를 맞이한다. 온라인 게임의 대명사로 통하던 리니지나 스타크래프트를 제치고 약 15%의 시장 점유율을 달성하였다. 상위 10위 권에 드는 게임들 가운데 MMORPG가 5개를 차지하는 가운데 카트라이더는 “레이싱”이라는 장르로 1위가 된 것이다. 이러한 추세는 지속되어 2005년 3월에는 1천 명이 넘는 가입자 수를 보유하고 동시 접속자¹⁰⁾ 22만 명을 기록하였다. 2004년 한 해에 판매된 부분 유료화 아이템 매출액은 천억원을 넘어섰다.

〈그림 4〉는 카트라이더의 동시 접속자수와 회원수의 추이를 나타내고 있다. 동시 접속자수는 온라인 게임의 성장을 나타내는 지표 가운데 하나가 될 수 있다. 그 이유는 온라인 게임이 네트워크의 특성을 기반으로 하기 때문이다. 카트라이더에서 레이싱에 참여하는 주체는 사용자이다. 일반적으로 컴퓨터의 인공지능 소프트웨어와 레이싱을 해야 하는 상황과는 다르다. 서로 사서 모은 게임 아이템을 뽐내는 자리도 마련된다. 동시에 같이 게임을 하는 사람이 많지 않다면 사람들과 직접 경쟁을 하거나 자신의 카트를 뽐내는 기회가 줄어든다. 동시

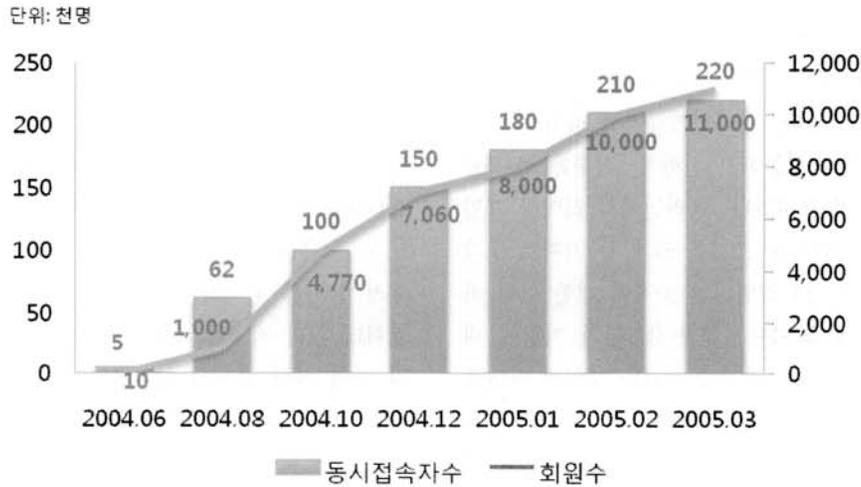
8) 원소스 멀티유즈(OSMU: One Source Multi Use): 하나의 소재를 게임, 애니메이션, 완구 등 다양한 연관 산업에 적용하고 시기 적절하게 상품을 출시하는 등 여러 방면으로 활용하는 것

9) 3D 카툰렌더링(3D Cartoon Rendering): 3D 그래픽의 비사실적인 렌더링 방식(Non-photo Realistic Rendering: NPR) 중의 하나로써, 현실적이지만 딱딱하고 차가운 느낌의 3D 그래픽을 좀 더 포근하면서도 만화 같은 느낌이 들 수 있도록 2D 그래픽처럼 보이게 렌더링하는 기법이다. 최근 많은 각광을 받는 3D 렌더링 기법이다.

10) 동시 접속자수는 동일한 시간대에 몇 명의 사용자가 사이트를 사용하고 있는지를 나타내는 척도로 온라인 게임 업계에서는 해당 게임의 인기를 나타내는 기준으로 사용한다.

〈표 2〉 - 2004년 12월 첫째 주 PC방 점유율 (11월 30일 - 12월 6일, 표본수: 1276개 PC방, 신뢰도 95%, 표본오차율 2.8%, 출처: 게임트릭스)

순위		게임타이틀	장르	점유율
1	+1	카트라이더	레이싱	14.84%
2	-1	스타크래프트	RTS	14.79%
3	-	리니지	RPG	12.50%
4	-	리니지	RPG	9.01%
5	-	스페셜 포스	FPS	8.54%
6	-	월드 오브 워 크래프트	RPG	7.86%
7	-	뮤	RPG	3.32%
8	-	워크래프트 3	RTS	2.38%
9	-	RF 온라인	RPG	2.26%
10	+1	팡야	스포츠	1.49%



〈그림 4〉 카트라이더 동시 접속자수 및 회원수 (출처: 한겨레신문)

접속자 수가 증가한다는 사실은 그만큼 그 게임이 시장에서 인정받고 있다는 뜻이다. 2004년 6월부터 2004년 12월까지 가파르게 증가하던 동시 접속자 숫자는 2005년에 들어 포화 상태에 접어든다. 2005년 1월부터 3월까지 20% 정도 증가하는데 그치고, 주요 타겟층인 10대가 신학기를 맞이

하는 2월과 3월 사이에도 단 만 명 정도가 더 늘어났다.

3.2.1 재조합된 게임의 컴포넌트

카트라이더에 활용된 기술은 이미 다른 게임을

개발할 때 도입되어 그 효과가 입증된 것들이다. 주요 캐릭터도 BnB에서 10대들에게 이미 선을 보였다. 특히, 렌더링의 효율을 높이고 만화 같은 분위기를 만드는 카툰렌더링 기법은 마비노기를 출시할 때 사용된 것이다. 카트라이더는 이러한 기존 기술들을 다시 조합하고 여기에 부분 유료화라는 새로운 요인을 가미하여 개발되었다. 기존에 출시된 제품의 컴포넌트를 재활용하고 그 구성을 바꿈으로써 새로운 혁신을 만드는 방식을 선택한 것이다 (Henderson and Clark, 1990).

3.2.2 외면 받던 레이싱 게임 장르

카트라이더의 성공에서 아이러니한 부분은 바로 카트라이더가 온라인 레이싱 게임이라는 사실이다. 박용규 카트라이더 개발부 팀장은 누구나 쉽게 즐길 수 있는 레이싱 게임이 카트라이더의 성공 요인이라고 말하고 있다. 온라인게임에서 레이싱 게임은 카트라이더가 성공하기 전까지 “비주류”로 분류될 정도로 인기가 없었다. 온라인에서 레이싱 게임이 성공하기 까다로운 조건을 크게 두 가지로 생각해 볼 수 있다: 1) 리얼타임 조작에 대한 실력 차이를 좁히기 힘들다는 사실과 2) 자기 자랑에 대한 욕구가 그것이다. 레이싱 게임은 게임의 사실적 묘사와 자동차를 제어하는 사용자의 실력에 중요한 비중을 두어 왔다. 온라인으로 멀티플레이를 할 수 있도록 고안된 일렉트로닉아츠의 “니즈포스피드 (Needs for Speed)”와 같은 레이싱 대작 게임은 실제 시판되고 있는 차량을 기초로 설계되었다. 사용자의 실력을 마음껏 발휘할 수 있도록 고안된 전용 주변기기가 함께 출시되고 있을 정도로 레이싱 게임은 목표 성취적 시뮬레이션 게임을 추구한다. 그런데 온라인에서 레이싱 게임을 도입하면 게임 사용자 간의 실력 격차가 네트워크 형성을 방해한다. 아이템을 이용해 이러한 실력 차이를 극복하려

고 하면 레이싱의 공정성이 무너지기 때문에 무작정 게임 사용자를 지원하는 아이템을 공급하기도 어렵다. 마우스와 키보드를 사용하는 단순한 조작은 사용자의 관여도를 감소시켜 게임을 즐기면서 얻는 만족을 반감시킬 가능성도 크다 (이상철 등, 2003). MMORPG나 RTS와는 달리 레이싱 게임은 현실성과 긴박감을 추구하는데 마우스와 키보드는 이에 적합한 게임 인터페이스가 아니다. 다음으로 자기 자랑에 대한 욕구에서 생기는 문제점이 있다. 청소년들이 게임을 즐기는 이유 가운데 큰 부분을 차지하는 것 가운데 하나는 “캐릭터의 독특한 매력”이다 (성운숙, 2003). 캐릭터를 꾸미고 아이템을 사용하면서 흥미를 느끼고 이를 상대방과 대화하는 수단 내지는 공유된 아이콘으로 간주하는 것이다. MMORPG는 3차원 그래픽을 사용하여 캐릭터에 대한 현실성을 높일 수 있다. 또한 다른 플레이어와 게임 중에 사회적 상호작용을 할 수 있는 여건을 제공하여 가상사회에 대한 몰입도를 높인다 (이상철 등, 2003). 그러나 레이싱 게임의 뷰(view) - 게임을 할 때 모니터를 통해 보는 각도 - 는 주로 후방으로 고정되어 있어 캐릭터의 세부적 묘사를 관찰하기 힘들다. 뿐만 아니라 다른 캐릭터 간의 결정적 차이를 낼 수 있는 부분도 많지 않아 차량 정도에 한정된다. 또한 플레이 하는 동안 활발한 커뮤니케이션을 하기도 힘들다.

3.2.3 게임 산업의 경직성

카트라이더는 기존 게임 업계의 “고정관념”을 넘어섰다는 것에서 그 의미를 찾을 수 있다. 불확실성이 높고 기술적이 변화가 심한 산업에서 이와 같은 혁신을 추진하는 일은 매우 큰 어려움을 수반하기 마련이다 (Dougherty, 1990). 1990년 중반부터 본격적으로 시작된 한국의 게임 산업은 채 5년이 지나지 않아 그 창의력과 다양성의 상실을 맞

본다. 광대역 인터넷이 급속도로 보급되고 IMF 경제 위기 이후 게임방이 전국으로 퍼지는 상황 속에서 온라인게임 산업은 풍요로운 우기를 맞이하게 되지만 역설적으로 그다지 즐길만한 게임의 개발은 기대에 미치지 못하였다. 게임사들이 미국과 같은 게임 선진국의 경우와 비교하여 소규모이며 투자자를 유치해야 하는 입장에서 이미 산업에서 성공한 것으로 인식되는 모델일 거부하기는 사실상 힘들기 때문에 인프라가 넓어진 것에 비해 게임 제작은 획일화된 장르로 집중되었다. 성공적인 비즈니스 모델에 통용되는 핵심 자원이 오히려 새로운 혁신을 방해한 것이다 (Leonard-Barton, 1992).

3.2.4 캐주얼 게임의 한계

캐주얼 게임은 일반적으로 가볍게 즐길 수 있도록 고안된 간단한 게임을 말한다. 게임을 즐기기 위해 필요한 지식 습득을 단기간에 끝낼 수 있어야 하고 생산자 측면에서도 개발에 많은 노력을 들이지 않아야 한다. 휴대폰에 내장된 테트리스나 커뮤니티나, 일인미디어 사이트에 링크되어 있는 간단한 게임들이 모두 캐주얼 게임의 사례라 말할 수 있다. 이와는 반대로 하드코어 게임은 게임을 클리어 - 즉, 게임에서 지정된 마지막 목적을 완수하는 활동 - 하는데 오랜 시간이 걸리고 그 과정에서 독특한 기술을 쌓아야 하는 등의 부담감이 있다. 한편 캐주얼 게임에서 즐기기 어려운 몰입이나 즐거움으로 인해 얻어지는 성취감을 더 줄 수 있다는 장점이 있을 수 있다.

한국의 온라인 게임은 그 역사가 짧다. 1990년대 중반부터 바람의 나라와 같은 머그(MUG) 게임을 시작으로 2000년대 초 PC방 사업이 주류를 이룰 때까지 온라인 게임은 대중화의 길을 걷지 못했다. 한국에서는 온라인 게임이 주로 네트워크의 특징을 살리는 방향으로 진화 발전했다. 즉, 게

임을 즐기는 사람들끼리 대화를 하거나 아이템을 교환하는 등의 가상 사회를 이루어 함께 목표를 성취하는 형태를 추구하여 왔다. 캐주얼 게임과 하드코어 게임 가운데 온라인에서 먼저 그 성공 가능성을 입증한 것은 하드코어 게임이다. 머드 게임은 이후 MMOPRG에게 그 자리를 내주게 되는데 MMORPG는 하드코어 게임이라고 할 수 있다. 왜냐하면 게임 사용자가 레벨을 올리며 게임의 최종 목표를 완수하는데 상당한 시간과 노력이 들기 때문이다. 하드코어 게임의 성공은 반대로 캐주얼 게임에 대한 투자 가능성을 축소시킨 것이기도 하다. 왜냐하면 기업이나 산업의 성공 모델이 그 핵심 경쟁력을 입증한 이후 또 다른 핵심 경쟁력을 기획할 가능성이 경영 의사결정에서 배제되기 쉽기 때문이다 (Leonard-Barton, 1992).

넥슨이 캐주얼 게임으로 본격적으로 시장을 공략하려고 시도했던 2000년대 초의 현실은 냉혹했다고 표현할 수밖에 없다. 비록, 한국 시장이 IMF경제위기 이후 증가하기 시작한 PC방의 효과에 힘입어 온라인 게임에 대한 잠재적 수요가 증가되었다고는 하나 (Kim and Kim, 2004), 시장에서 각광을 받고 있던 게임은 주로 하드코어 게임에 집중되어 있었다. 예를 들어, 블리자드가 제작하여 한국에서 높은 인기를 끌었던 스타크래프트는 복잡한 조작을 요구하고 숙련된 기술과 전략적 사고를 요구하였다. 같은 캐주얼 게임 장르를 다수 소개해왔던 게임 플랫폼은 콘솔 게임이다. NEC의 닌텐도나 소니의 플레이스테이션, 그리고 마이크로소프트의 엑스박스는 가정용 비디오 게임 시장을 공략하기 위한 플랫폼이라 말할 수 있다. 비록 이들 게임 플랫폼이 2004년 이후 온라인 시장에 본격적으로 진출하였고 일렉트로닉아츠사가 자사의 온라인 게임 플랫폼을 활용하여 성공한 사례가 있기는 하나 2000년대 초반, 넥슨이 온라인에서 캐주얼 게임 장르를 선보인 것은 이보다 앞서 있다

(Eisenmann and Wong, 2004). 성공 사례가 없는 가운데서 소규모 게임 회사가 혁신적 상품과 서비스로 투자자를 모으고 이를 통해 성장해 나가는 것은 현실적으로 많은 어려움과 난제를 해결해야 한다는 것을 의미한다 (Robinson Jr and Pearce li, 1988; Kochhar and David, 1996).

3.3 카트라이더의 도전장

온라인 게임은 주로 인터넷을 플랫폼으로 삼는다. 온라인 게임은 아케이드 게임¹¹⁾이나 콘솔 게임¹²⁾과는 달리 다른 사용자들과 함께 교류를 하고, 게임을 즐기는 것이 가능한 커뮤니티적 특징을 인터넷으로부터 물려받았다. 특히, 다자간 참여가 가능하다는 점과 장소와 시간에 구애 받지 않는다는 사실, 그리고 특히 한국에서는 PC방과 가정용 중심으로 브로드밴드 인터넷이 보급되었다는 점을 고려할 때 인터넷 플랫폼은 온라인 게임에 적합하다 (Kim and Kim, 2004).

3.3.1 캐주얼 게임의 가능성을 입증

넥슨에게 하나의 가능성을 열어 주었던 퀴즈퀴즈의 게임 방식은 MMORPG에 비해 너무나 단순하였다는 문제점이 있었다. 사용자들은 퀴즈를 풀면서 대화를 나누는 정도의 게임을 즐겼지만 오픈 2개월 만에 80만 명이 사용자로 가입하였고 상시 접속자 수 또한 1만 5천명에 이르는 등 여타 온라인 게임이 성과가 높지 못했던 당시에는 놀라운 성과로 받아들여졌다. 그러나 퀴즈 풀이는 곧 식상해졌고 단순한 인터페이스와 그래픽은 사용자들의 흥미를 끌기 힘들었다. 가장 큰 문제는 수익모델이었

다. 캐주얼 게임에 사용자들이 기꺼이 돈을 지불할 수 있다는 선례를 한국 온라인 시장에서 성공적으로 보여준 사례가 없었다. 퀴즈퀴즈에서도 부분 유료화가 도입되었지만 큰 성공을 거두지 못하고 말았다.

카트라이더를 본격적으로 선보이기 앞서 넥슨은 퀴즈퀴즈의 캐주얼 게임 성공 사례를 크레이지아케이드 BnB로 이어가면서 보다 구체적인 수익모델을 개발시킬 수 있는 기회를 맞이했다. BnB는 기존에 유행했던 범버맨(Bomberman)이라는 캐주얼 게임에 경쟁 요소를 가미시켜 온라인으로 즐길 수 있도록 고안한 게임이다. 게임 조작은 키보드의 화살표와 스페이스 바와 같은 단순한 인터페이스로 처리되었다. 이와 유사한 형태의 쉬운 게임이 시장에서 성공을 거둔 또 다른 사례는 CCR사가 1999년에 선보인 포트리스2에서 찾을 수 있다. 정식 서비스를 시작하기 7개월 앞서 베타 서비스의 회원수가 100만 명을 돌파하였고 그 이듬해인 2000년 9월에는 500만 명이 게임을 즐겼다. 이러한 성장은 2001년으로 이어져 회원수 1,000만 명에 동시 접속자수 10만 명이라는 성과를 거두었다. 같은 해 10월에 정식 서비스를 시작한 크레이지아케이드 BnB는 본격적인 캐주얼 게임 장르라는 점에서 포트리스2와는 차별화된다. 포트리스2는 게임 사용자가 상대방과의 거리를 계산하고 그에 맞추어 전략적으로 아이템을 사용해야 하는 등 어느 정도 게임에 대한 부담감을 준다. 이후 업데이트가 계속되면서 게임 아이템의 용도는 더욱 더 복잡해지고 전략적 요소가 가미되면서 포트리스2는 캐주얼 게임보다는 하드코어 게임 장르에 가깝게 변화되었다. 반면 크레이지아케이드는 BnB를 포함한 소위 "오락실 게임"을 함께 제공하였는데 저작권 시비가

11) 아케이드 게임: 순발력과 민첩성이 요구되는 전자 게임의 하나로 오락실이나 게임 업소에서 접할 수 있다.

12) 콘솔게임: 콘솔이라 불리는 전용 게임기를 TV나 모니터 화면에 연결시켜 작동하는 게임을 말하는 것으로 비디오 게임이라고 부르기도 한다.

일 정도로 게임 상의 특징은 기존 캐주얼 게임과 유사하였다. 한 아이디어로 여러 게임을 동시에 즐길 수 있도록 배려한 것도 포트리스2와는 달랐다.

넥슨은 기업공개를 하거나 외부 투자자로부터 투자 자금을 모집하는 대신 철저한 목표 고객층을 공략하여 현금 수익을 확보하는 전략을 택했다. 스타크래프트나 리니지와 같은 하드코어 게임이 주로 10대 후반에서 20대 중후반에 이르는 남성 고객층을 대상으로 한다면 넥슨의 게임들은 10대 초반의 고객과 10대에서 20대에 이르는 여성 고객을 주요 타겟으로 삼았다. 이렇게 소수의 고객을 중심으로 혁신을 추구하는 것은 부분적 독점 효과를 형성하여 핵심 역량에 대한 조직의 학습 효과를 높이고 새로운 기회를 발견하게 도와주어 규모의 경제를 추구하는 발판이 될 수 있다 (Williams, 1983; Burton, 1994). 캐주얼 게임에 대한 투자 원천이나 게임 개발의 역량을 외부에서 찾기보다 기업특유 자산을 확충함으로써 넥슨은 자신만의 성장 경

로를 걸어갔다.

3.3.2 레이싱 게임이라는 한계를 극복

- 라이선스 제도를 도입

그럼에도 불구하고 레이싱 게임은 온라인 게임으로 성장하기에 불리한 조건에 놓여 있었다. 사용자 간의 현격한 실력 차이와 자기 자량에 대한 욕구는 레이싱 게임이 인터넷 플랫폼의 가능성을 충분히 살릴 수 없게 만드는 방해 요소들이다. 이러한 점을 극복하고자 넥슨은 전략적인 게임 요소를 카트라이더에 도입했다. 우선 비슷한 실력을 가진 게임 사용자들이 서로 모일 수 있도록 그룹화하는 데 주력했다. <표 3>은 카트라이더에서 운용되던 “라이선스 제도”를 정리한 것이다. 게임 플레이 후 승리한 팀이나 개인에게 주어지는 게임 포인트인 RP 점수에 따라 각 사용자의 레벨은 결정된다. 각 레벨은 장갑의 색으로 표현되는데, 노란색 장갑에서

<표 3> 카트라이더 라이선스 단계 (출처: 넥슨 홈페이지)

라이선스 명	취득 조건	취득 보상
초보 라이선스	처음 게임을 시작하는 사용자	신규차량: 1단계 카트 신규채널: 초보채널
루키 라이선스	RP 필요량: 0 요구 장갑 색: 노랑 이상 필요 라이선스: 초보 라이선스	신규차량: 1단계 카트 신규채널: 루키채널
L3 라이선스	RP 필요량: 4900 이상 요구 장갑 색: 초록 이상 필요 라이선스: 루키 라이선스	신규차량: 2단계 카트 신규채널: L3채널
L2 라이선스	RP 필요량: 13300 이상 요구 장갑 색: 파랑 이상 필요 라이선스: L3 라이선스	신규차량: 3단계 카트 신규채널: L2채널
L1 라이선스	RP 필요량: 28700 이상 요구 장갑 색: 빨강 이상 필요 라이선스: L2 라이선스	신규차량: 3단계 카트 신규채널: L1채널 기념 아이템
프로 라이선스	미정	미정

부터 무지개 색까지 총 12단계가 존재하며 이 장갑의 색에 따라 카트 운전면허증인 라이선스가 주어진다. 라이선스는 초보 라이선스부터 프로 라이선스까지 6단계로 부여되며, 각 라이선스 단계별로 난이도가 다른 맵을 제공하고 같은 라이선스 단계의 사용자들끼리만 대전이 가능하게 하였다. 이로 인해 비슷한 레벨의 경쟁을 유도하여 게임 초보자나 높은 레벨의 사용자들에게 지루함을 주지 않고 게임에 몰입할 수 있도록 하였고 그들의 성취욕을 자극했다.

3.3.3 인터넷 플랫폼 특성 활용

여기에서 한 발 더 나아가 넥슨은 팀전(party game)이나 길드전¹³⁾의 도입을 통해 온라인 플랫폼의 커뮤니티적 성격을 적극 활용했다. 팀전이나 길드전은 유사한 레벨의 사용자나 같은 아이템을 보유한 사용자들이 하나의 팀 또는 길드를 이뤄 다른 팀에 대해 경쟁하는 형태로, 게임의 재미를 극대화하는데 공헌하였다. 위와 같은 방법을 통해 많은 게임 사용자들이 모여 함께 게임을 즐길 수 있도록 함으로써 카트라이더를 플랫폼으로 만드는 데 성공하였다. 인터넷의 특징은 실시간으로 게임을 업그레이드 할 수 있다는 것이다. 이러한 자동 업데이트는 사용자의 편리성을 극대화하는 요소가 된다. 카트라이더는 온라인을 통해 게임 업그레이드 및 패치를 지속적으로 실시하였다. 기존의 아케이드 또는 콘솔을 통해 제공되던 레이싱 게임은 출시 이후 게임을 업그레이드 하는 것이 불가능했으나 온라인을 통해 제공되는 카트라이더는 게임 사용자들이 패치 파일을 다운받아 설치하기만 하면 되기 때문에 쉽게 업그레이드가 가능했다. 실제로 카트라이더는 2004년 오픈 이후 178 차례의 패치

를 실시하였고 이를 통해 맵 추가나 아이템 추가, 오류내용 정정 등 지속적인 게임 성능 향상이 가능했고 사용자들의 요구사항에 빠르게 대응할 수 있었다.

3.3.4 정액제와 부분 유료화

온라인 게임에서 부분 유료화가 도입되기 이전에도 디지털 아이템을 거래하는 활동이 인터넷 기반 비즈니스 모델에 중요하다는 논의가 있어왔다(Karp, 2003). 초기의 리니지와 같은 정액제 모델에서는 디지털 아이템 거래를 중계하여 수익을 얻지는 않았다. 디지털 아이템 거래는 게임 외부에서 일어나는 경우가 많았다. 정액제 모델은 가상공간의 엔터테인먼트 환경에 보다 적합한 것으로 인식되었기 때문이다(Sharp and Rowe, 2006). 한편 카트라이더를 통해 넥슨이 부분 유료화가 성공적인 수익 모델이라는 점을 보인 이후 많은 한국 MMORPG 게임은 부분 유료화 제도를 도입하였다 - 2008년 현재, 한국의 MMORPG의 대표작이라고 할 수 있는 던전 앤 파이터, 메이플 스토리, 그리고 마비노기가 모두 부분 유료화 제도를 가지고 있다.

부분 유료화 제도는 의견상 시행이 복잡하다. 이를 쉽게 이해하려면 부분 유료화를 도입하지 않았을 경우에 회사가 누릴 수 있는 장점을 고려하면 된다. 월 정액제를 선택하고 있는 리니지나 WoW(World of Warcraft)의 경우 수익 예측이 간단하다. 게임의 사용자 숫자가 그대로 한달간 회사가 벌 수 있는 현금 수익으로 계산되기 때문이다. 월 정액제는 게임 아이템의 배치를 단순화시키고 제품 수명주기를 늘리는 장점도 있다. 게임에서 얻을 수 있는 아이템은 사용자의 노동에 대한 대가이다. 아이템의 분포는 이러한 노동의 강도와 그로 인해 쌓

13) 길드(guild)란 중세시대의 상공업자들의 동업조합에서 유래한 모임을 지칭한다. 일종의 동호회라 할 수 있다.

말로, 인터넷을 통해 같은 온라인 게임을 즐기는 사람들이 모여 만든

는 경험치에 따라 계산된 결과로 볼 수 있다. 즉, 어떤 수준의 레벨의 플레이어가 얼마나 활발하게 게임에 임하는가에 따라서 그 보상으로 아이템을 제공하는 것이다. 굳이 유료와 무료로 아이템의 성격을 나누어 아이템의 분포를 결정하는 것보다 이러한 방식은 개발자의 부담을 상당히 완화시킨다. 온라인 게임은 레벨을 두고 있다. 이는 게임에 일종의 위계질서가 존재한다는 뜻이다. 아이템은 이러한 위계질서를 상징하는 아이콘으로 볼 수 있다. 월 정액제는 플레이어 간의 “공정성”을 유지시켜주는 작용을 한다. 회사는 놀 곳을 제공할 뿐 위계질서에 영향을 줄 수 있는 다른 행위를 하지 않기 때문에 게임의 정체성은 곧 사용자들이 형성하는 사회적 상호작용에 따라 드러난다. 이는 역설적으로 게임의 성격을 고정시키기 때문에 유지 보수에 대한 게임 제작사의 부담을 덜어주는 결과를 낳는다. 이른바 장수 게임을 만들 수 있는 토대를 제공하는 것이다.

3.3.5 부분 유료화의 장점 - 접근성

이에 비해 부분 유료화 정책이 가지는 장점은 “접근성”에 있다. 게임을 시작할 때 굳이 돈을 지불하지 않아도 되기 때문에 누구든 게임을 쉽게 시도해 볼 수 있다. 마치, 웨어웨어를 써보고 더 필요한 것이 있으면 정품을 구입하는 것과 같다. 만약 수요가 불충분할 것으로 예상되거나 게임에 참여하는 사용자의 네트워크를 키울 필요가 있다면 게임이 무료로 배포되는 것과 같이 보이는 것이 더 유리하다. 이러한 점에서 부분 유료화는 정액제와는 달리 의견상 사용자에게 “무료”로 인식된다. 카트라이더가 택한 부분 유료화 정책은 기본적으로 게임 사용에는 사용료를 책정하지 않고, 고객 수요가 많

을 것으로 예상되는 아이템을 유료화 하는 방식이었다. 카트라이더는 게임 플레이를 통해 획득할 수 있는 “루찌”라는 게임 머니를 이용해 카트나 캐릭터를 살 수 있었을 뿐 아니라 게임샵에서 캐쉬¹⁴⁾를 통해 향상된 성능의 카트 바디와 캐릭터 등을 유료로 구매할 수 있었다.

접근성 이외에 부분 유료화가 가지는 장점은 보상의 차별화라는 새로운 기회를 준다는 것이다. 실제로 카트라이더는 루찌와 캐시라는 두 가지 아이템 교환 쿠폰을 두었다. 시간에 따른 보상과 현금에 따른 보상을 분리한 것이다. 사용자는 자신의 선호에 따라 노동에 대한 대가로 루찌를 받고, 현금 결제에 따라 캐시를 받는다. 이 둘은 서로 다른 작용을 하는데 일반적으로 캐시가 루찌에 비해 더 나은 효과를 보여준다. 접근성을 중시하고 단순히 게임을 즐기기를 추구하며 현금 결제를 꺼리는 고객들은 루찌로 보상하고, 각종 아이템 구입을 통해 자신의 실력을 보완하며 뽐내기를 좋아하는 고객들은 캐시를 쥐어주는 것이다. 이러한 고객의 선택은 회사가 제공하는 서비스에 대하여 자기 관여를 높이는 작용을 한다 - 즉, 어떠한 불만스러운 사실에 대하여 자기 선택에 대한 책임을 스스로 가진다 (Bendapudi and Leone, 2003). 게임 캐릭터를 다룰 수 있는 옵션을 고객 스스로에게 주고 한쪽을 유료화시키는 정책은 다른 고객이 또 다른 고객을 불러일으키는 결과를 만든다. 우선, 루찌로 차량을 꾸미려는 고객이 있다고 할 때, 이 고객은 캐시로 구매할 수 있는 풍선을 차량에 달지 않았다고 하자. 이 고객은 자신이 풍선을 가지지 못한 것에 대한 책임을 스스로에게 지운다. 왜냐하면 게임 업체는 게임 서비스를 생산할 때 충분한 옵션을 제공했기 때문이다 (Bendapudi and Leone, 2003). 그런데 게임에 임했을 때 풍선을 달고 있는 차량을

14) 현금 결제를 통해 게임 내 아이템을 구매할 수 있는 사이버 머니

자신과 동일한 게임뷰로 관찰해야 하는 처지에 놓인다. 이는 두 가지 결과를 동시에 초래한다. 우선, 풍선을 달고 있는 고객은 자신을 차별화할 수 있다. 다음으로 풍선을 달고 있지 않은 고객은 그 아이템을 구입함으로써 얻는 이익을 미리 확인한다.

3.3.6 양측 플랫폼 시장과 카트라이더의 부분 유료화

부분 유료화는 양측 플랫폼 시장(two-sided platform market)의 특성을 적절하게 활용한 사례이다 (Evans et al., 2008). 양측 플랫폼 시장은 공급자 측면과 수요자 측면을 포함한다. 이 가운데 수요자의 관심을 끌 수 있는 부분을 수요자 측면이라고 하고, 과금을 하여 실제 수익으로 이어질 수 있도록 조치를 취할 수 있는 부분을 공급자 측면이라고 한다. 예를 들어, 면도기를 팔 때 면도날에 높은 가격을 매긴다면 면도기를 수요자 측면에 면도날을 공급자 측면에 둔 것이다. 또 다른 예를 인터넷 상거래 시장에서도 찾을 수 있다. 물건을 사려는 사람은 상거래 사이트가 돈을 들여 마련해 둔 지능형 검색 엔진을 마음껏 쓸 수 있다. 이에 대한 비용부담을 해소하고 수익을 창출하기 위해 회사는 상거래 사이트에 등록된 가상상점의 회원들에게 과금을 한다. 상점의 회원은 많은 잠재 고객이 출입하는 사이트에 자신의 가상상점을 열어두는 것이 그렇지 않은 경우에 비해 이익이 될 것으로 기대하므로 이러한 시스템에 적응하게 된다. 이러한 시스템은 결국 플랫폼을 형성하고 있는 플랫폼 리더에게 네트워크가 커지면 커질수록 높은 이익을 올릴 수 있도록 만든다 (Parker and Van Alstyne, 2005).

자기 만족이 온라인 게임의 성공에 중요한 요인이라는 점을 인정할 때, 온라인 레이싱 게임은 불리한 위치에 있다고 앞서 설명한 바 있다. 그런데

넥슨은 인터넷이 주는 양측 플랫폼 시장의 잠재력을 활용하여 오히려 이를 극복하였다. 뿐만 아니라 긴박하게 진행되는 레이싱의 특성을 오히려 부각시켜 유료 아이템의 성과를 짧은 시간 내에 확인을 시키고, 그것을 가지는 것이 어떠한 이익을 줄 수 있는가 하는 점을 쉽게 전달함으로써 레이싱 게임의 성격을 뒤바꿔 놓았다. 즉, 어렵고 복잡하며 세부 묘사가 중요하다는 경쟁의 축을 쉽고 간단하고 전체적인 인상이 중요한 것으로 옮긴 것이다. 넥슨은 카트라이더에 유료 아이템을 선보인 2004년 8월, 출시 일주일 만에 매출 10억원의 성과를 올렸다. 당시 카트라이더가 시장에 진입한 초기 시점이라는 사실을 고려해 볼 때, 이러한 성과는 부분 유료화에 대한 가능성을 평가하고 검증하기에 충분하였다.

3.3.7 넥슨의 독특한 기업문화

넥슨의 기업문화는 창의성을 극대화하고 남을 결코 추종하지 않는 것이다. 예를 들어, 엔씨소프트의 리니지가 온라인제작사나 투자회사에게 표준으로 받아들여지고 있을 때, 넥슨은 이와 다른 길을 가는데 주저하지 않았다. 카트라이더가 탄생 될 당시 온라인 게임 산업은 스타크래프트와 같은 전략 시뮬레이션 게임과 MMORPG로 양분되어 있었다. 당시 많은 기업들은 리니지로 대표되는 엔씨소프트의 독보적인 성장에 주목하기 시작했다. 온라인 게임 산업 진입자들은 엔씨소프트의 성공 모델을 쫓아 많은 자본을 들여 대작 게임을 만드는데 노력을 기울였다. 그러나 넥슨은 이들의 행보에 동참하지 않았던 것이다.

“게임을 잘하는 사람도 즐겁고 못하는 사람도 즐거운 게임을 만들고 싶습니다. 초보와 고수 사이에 벌어지는 차이가 짜증으로 이어지는 게임으로 만들

면 안 된다고 생각하였고 그러한 부작용을 가능한 없애려고 노력하였습니다.”

- 정영석 넥슨 개발팀장¹⁵⁾ -

카트라이더의 산파 역할을 했던 정영석 팀장의 인터뷰에서 알 수 있듯, 넥슨은 온라인 게임 산업에 지배적이었던 어렵고 복잡한 소수만을 위한 게임의 틀을 벗어나 보다 쉽고 대중적인 게임을 만들고자 하였다. 이미 절대적인 1인자가 존재하는 경쟁이 치열한 시장이 아닌, 비교적 경쟁자가 적은 캐주얼 게임 시장이라는 블루오션에 도전하였던 것이다. 넥슨이 택한 레이싱이라는 소재는 신선하거나 놀랄만한 것은 아니었지만 마치 오락실 게임을 즐기는 듯한 재미와 쉬운 게임이라는 특징을 부각시켰다. 뿐만 아니라 카트라이더는 기존의 캐주얼 게임이 누리지 못했던 장점들을 선보였다 - 네트워크로 많은 사람들이 함께 게임을 즐기거나, 커뮤니티를 형성하고, 화려한 그래픽을 선사한다. 그 소재에 있어서는 동일하나 기술적인 측면에서 더 나은 대안을 제시한 것이다.

넥슨이 내세우는 기업 가치는 창의력과 도전정신이다. 온라인 게임은 새로운 것을 고객에게 보여주고 선택을 받아야 한다. 언제까지 지속되는 게임을 만드는 것은 쉽지 않기 때문에 고객의 선호에 맞게 변화할 수 있어야 한다. 따라서 높은 수준의 상상력과 창의력을 유지하는 것은 기업 성장의 원천으로 파악되고 있을 정도이다. 넥슨이 카트라이더를 통해 보여준 것은 온라인 게임 시장에서 통하는 창의력이 단순히 무(無)에서 유(有)를 만들어내는 것만을 의미하지는 않는다는 사실이다. 오히려 지금까지 자신들이 만들어 내었던 각종 요소들을 평가하고 이를 상황에 맞게 적절하게 조합하는 역량이 중요하다는 점을 증명했다.

IV. 결론

4.1 사례의 의의

넥슨은 기존 시장을 지배하던 승리의 조건을 거부했다. 당시 유행하던 어렵고 복잡한 게임 대신 쉽고 재미있는 게임으로 더 많은 고객들에게 공감대를 이끌어냈고, 거대한 자본력으로 새로운 게임을 만들어 내는 대신 기존에 보유하고 있던 자원과 능력을 재조합 해 온라인 플랫폼 특성을 잘 접목한 창의적인 게임을 탄생시켰다. 뿐만 아니라, 절대적인 수익모델로 여겨지던 정액제대신 부분 유료화를 선택함으로써 새로운 수익모델을 제시했다. 넥슨의 이러한 혁신적 활동을 통해 캐주얼 게임과 같이 단편적인 형태의 스토리를 가진 게임으로는 크게 성공하기 어렵다는 업계의 편견, 온라인 레이싱 게임에 대한 부정적 시각을 딛고, 카트라이더는 출시 이후 지금까지 온라인 게임의 강자로 군림하고 있다. 카트라이더는 MMORPG 일색이던 시장의 판도를 바꿔 캐주얼 게임의 매출 1000억 시대를 열었으며 2006년 2000억에 가까운 매출액을 기록하였다.

본 사례는 카트라이더의 성공이 단순히 하나의 게임을 잘 만들었기 때문에 이루어진 것이 아님을 보여준다. 이른바 대작에 대한 시각은 다수의 유사한 게임을 출시하고 그 가운데 고객에게 선택된 게임이 계속해서 흥행 물이를 한다는 방식이다. 게임은 크게 보면 엔터테인먼트 산업에 속하고 이러한 산업은 흥행을 중시한다는 점에서 게임의 제작은 제작을 담당할 프로그래머나 그 팀의 역량과 감성에 따라 그 성공 여부가 판명될 것으로 생각될 수 있다. 그러나 넥슨의 카트라이더 성공 사례에서 볼

15) 2005.07.21 한국경제 인터뷰 中

수 있듯이 기업의 경쟁우위는 쌓여가고 만들어져 가는 것이지 자연적으로 태어나는 것은 아니다. Danneels (2002)는 기업이 보유한 자원과 역량을 기반으로 독특한 경쟁우위를 통해 전략적 선두에 위치하기 위해 기업은 이차역량(second-order competence)을 확보해야 한다고 주장한다 (Danneels, 2002). 어떻게 이러한 역량을 확충할 것인가 하는 전략적 과제를 뒤고 하고서라도 넥슨은 게임을 개발해 가는 과정 속에서 축적된 이차역량을 다음 번 게임 개발에 사용하였다. 산업 전체를 하나의 혁신 클러스터로 바라보았을 때 넥슨은 산업에서 통용되던 아키텍처 지식(architectural knowledge)을 기존의 요소 지식(component knowledge)을 기반으로 혁신했다 (Henderson and Clark, 1990). 사례에서 볼 수 있듯이 이는 캐주얼 게임, 특히 레이싱 게임은 온라인에서 성공할 수 없다는 논의가 가지고 있던 아키텍처 지식의 틀을 넥슨은 온라인 플랫폼의 특성과 비즈니스 전략으로 뛰어넘었다.

그로 인한 파급효과는 게임 포털에서 캐주얼 게임과 하드 코어 게임의 조합으로 이어져 한국의 게임 산업의 다양화를 가져왔다. 카트라이더 이후 캐주얼 게임에 대한 수익성을 실감한 경쟁자들은 MMORPG보다 위험성이 낮은 캐주얼게임에 집중하고 있으며 특히 카트라이더를 겨냥한 특색 있는 레이싱 게임이 쏟아져 나오고 있다. NHN의 게임 포털인 한게임은 액션 레이싱 게임인 스키드러쉬와 눈 위에서 달리는 스노우 보드 게임인 라이딩 스타 등 2개의 레이싱 게임을 출시하였고, 네오위즈는 현실의 도시를 달리는 것처럼 생생한 느낌을 살린 레이스티를 출시하였다. 뿐만 아니라 넥슨의 가장 큰 경쟁자인 엔씨소프트 역시 리니지와는 별도로 SP JAM과 같은 스노우 보드 게임을 개발하여 출시하였고 Play NC라는 자사의 게임 포털을 구축하여 이를 통해 다른 캐주얼 게임들과 함께 제공하고 있다. 넥슨의 수익모델도 대부분 카피되었다.

한국의 5대 게임 포털에 제공되는 다수의 게임이 부분유료화를 채택하고 있는 것이다. 특히, 레이싱 게임보다 다양한 아이템을 구비할 수 있는 FPS (First Person Shooting)는 장르를 넘어선 위협이 되고 있다.

4.2 전략적 상황의 변화

비록 넥슨이 카트라이더2를 출시하여 카트라이더의 아성을 이어나가고자 하지만 크레이지아케이드의 BnB에 이어 카트라이더를 출시할 시점의 상황과 2007년의 상황은 많은 차이가 있다. 첫째, 게임포털의 정착이다. 게임포털은 넥슨에서 선보였던 수익모델을 대부분 채택하였다. 게임의 종류도 다양하여 MMORPG나 FPS, 그리고 플레시게임에 이르고 있다. 뿐만 아니라 군소게임사나 해외의 게임을 포털에서 판매할 수 있도록 장소를 마련해 주는 게임 퍼블리셔(game publisher)로 자리 잡았다. 이는 게임을 직접 개발하는 것 이외에 또 다른 플랫폼 비즈니스를 한다는 사실을 뜻한다. 인터넷 트래픽 조사기관인 comScore는 2007년 5월을 기준으로 전세계 온라인 게임 포털의 순방문자가 약 2억 명에 이른다고 밝혔다. 이는 2006년을 기준으로 약 16.5%가 증가된 것이다. 이 가운데 괄목할 만한 성과를 거둔 사이트는 Yahoo! Games(5,300만 명), MSN Games(3,400만 명)이다. 이 두 사이트는 온라인 게임포털의 형태로 서비스를 제공하고 있다 (Lipsman, 2007). 주목할 만한 사실은 야후와 MSN 모두 원래 다양한 디지털 콘텐츠를 제공하여 수익을 얻었던 전통적 포털이라는 점이다. 이들 포털은 게임도 하나의 엔터테인먼트 콘텐츠로 취급한다.

둘째, 카트라이더와 같은 간단한 게임은 수명주기가 짧아 이제 그 인기가 식어가고 있다. 1990년대 말과 2000년도 초까지 유행했던 CCR사의 포

트리스는 몇 년간 선풍적인 인기를 끌었지만 후속작인 포트리스2는 전작의 명성을 유지하지 못하였다. 반면, 방송이 가능할 정도로 전략적인 요소가 포함된 블리자드의 스타크래프트는 출시된 지 10년이 지나도록 한국에서 그 인기를 유지하고 있으며, 리니지와 같은 MMORPG도 게임의 세계관을 지속적으로 업그레이드 시키면서 장수하고 있다. 카트라이더2가 포트리스2의 전철을 밟지 않고 스타크래프트나 리니지와 같이 지속적인 수익원천으로 자리매김할 수 있기 위해서는 사용자의 지속적인 관심을 끌만한 새로운 게임 요소를 추가해야 한다.

셋째, 콘솔게임의 온라인 게임 시장 진출은 카트라이더의 잠재적 경쟁자가 된다. 이미 마이크로소프트의 Xbox Live와 소니의 플레이스테이션온라인(Plastation Online)이 한국에 진출했으며 이들은 북미 시장을 비롯한 전세계에서 온라인 게임의 플랫폼으로써 콘솔게임이 충분한 가능성과 경쟁력이 있음을 입증했다. 특히, 소니의 워닝일레븐 시리즈는 다대다 스포츠게임으로 한국에서도 그 인기를 검증한 바 있다. 또한 Xbox360과 PS3는 우수한 하드웨어와 VoIP를 통한 다자간 음성통신 및 게임에 적합한 인터페이스를 갖추고 있다는 점에서 넥슨의 카트라이더보다 우위에 있다. 카트라이더의 주요 고객이 10대라는 점에서 복잡한 컴퓨터 사용 환경에서 탈피할 수 있는 콘솔게임이 갖춘 기본역량은 결코 가볍게 볼 수 없는 위협요인이다. 더욱더 중요한 사실은 이들 콘솔 게임은 "콘솔"이라는 폐쇄적 플랫폼을 기반으로 한다는 것이다. 콘솔은 사용자와 게임소프트웨어를 연결시키는 편리한 통로이자 게임 개발사와 사용자 모두에 대해 통제력을 행사한다. 애플의 아이팟(iPod)의 경우 모든 콘텐츠와 소프트웨어는 애플의 아이튠즈(iTunes)의 통제를 받는다. 사용자와 공급자 모두 아이튠즈에 등록을 하여 아이튠즈를 통해 거래를 해야 하기

때문에 애플은 공급과 수요 양측 모두에 대해 막강한 통제력을 행사할 수 있다. 콘솔을 기반으로 한 게임기 시장으로 옮겨 갔을 경우 넥슨은 효과적으로 경쟁하기 위한 추가적인 전략적 자원을 확보해야 하는 부담을 안게 된다.

〈Teaching Note〉

온라인 게임 비즈니스의 재편과 도전: 넥슨의 사례를 중심으로

1. Synopsis

본 사례는 2003년에서 2007년 상반기까지 급속도로 성장한 한국의 온라인 게임 업체인 넥슨의 카트라이더가 어떻게 성공할 수 있었는지에 대한 조건들을 설명한다. 사례는 카트라이더의 놀라운 성공을 보여주는 것에서 시작된다. 1990년대 말부터 시작하여 불과 10년도 채 되지 않은 시기에 한국의 온라인 게임 산업은 급속도로 성장을 거듭하고 있음에도 불구하고 게임의 다양성은 그다지 높지 못하였다. 블리자드의 스타크래프트와 엔씨소프트의 리니지 시리즈와 같은 대작 게임 이외에는 큰 성공을 거두지 못했던 것이다. 그런데 2004년에 출시된 카트라이더는 2년이 채 되지 않는 기간 동안 스타크래프트와 리니지에 도전할 만큼 급속도로 성장한다. 이는 온라인 레이싱 게임은 상품화하지 못할 것이라는 기대를 뛰어 넘은 것일 뿐만 아니라 MMORPG와 같은 대작 게임을 추구해온 온라인 산업에 새로운 기준을 제시한 것으로 평가 받았다. 또한, 부분유료화와 캐릭터 상품 판매 사업은 새로운 수익 모델을 성공시켜 기존 게임 산업의 판도를 바꾸어 놓았다. 이러한 내용은 사례의 세 개의 주요 섹션을 통해 상술된다. 이어지는 마지막 섹션에는 불과 3년 만에 경쟁업체들이 넥슨의 비즈니스 모델을 따라 하고 있으며 게임포털의 급성장과 콘솔 게임 업체의 온라인 게임 시장 진출 등의 잠재적 위협 요인을 안고 있다는 것으로 끝을 맺어 보

다 더 발전된 논의가 필요하다는 문제 제기를 시도하고 있다.

2. Teaching Point

본 사례는 2007년에 만들어진 것으로, 넥슨이 혁신적으로 선보인 카트라이더를 통해 기존 온라인 게임 산업의 판도를 뒤바꾼 사건을 다루고 있다. 본 사례는 카트라이더를 성공적으로 이끈 넥슨의 비즈니스 역량을 확인함과 동시에 카트라이더가 보여준 기술적 특성을 동시에 파악할 것을 요구하고 있다. 따라서 단순히 비즈니스 측면이나 기술적인 측면을 단편으로 바라보는 것은 본 사례의 접근의도를 벗어난다.

사례의 핵심 질문은 MMORPG인 리니지가 온라인 게임의 표준으로 자리잡고 있을 때 실패하기 쉽다는 통념을 가지게 하는 온라인 레이싱 게임을 가지고 어떻게 넥슨이 놀라운 성과를 이룰 수 있었는가 하는 것이다. 또한 이 질문은 카트라이더의 성공을 어떻게 장기화할 수 있을 것인가라는 논점으로 발전된다. 리니지가 카트라이더와 같은 혁신적인 레이싱게임에 우위를 내주는 하였으나 10년 가까운 기간 동안 지속적으로 사용자를 불러들이고 있는 반면, 카트라이더와 유사하게, 쉽고 편안하게 플레이 할 수 있었던 포트리스는 그 성공을 지속시키지 못하였다. 또한, 넥슨의 독자적인 수익모델은

NHN이나 피망 등의 게임포털에서 이미 벤치마킹을 끝냈고 향후 마이크로소프트의 Xbox 온라인, 소니의 플레이스테이션 온라인 등의 시장 진입이 활발하게 이루어지면서 새로운 위협을 맞이할 것으로 예상된다.

Assignment Question

1. 카트라이더 개발 과정에서 발견할 수 있는 넥슨의 핵심경쟁력과 카트라이더의 성공요인은 무엇인가?
2. 넥슨이 당면한 위기의 본질은 무엇이며 어떻게 대응할 수 있는가?
3. 넥슨이 카트라이더를 출시하면서 선보였던 성공 모델은 대부분 모방되어 다른 경쟁자들이 활용하고 있다. 뿐만 아니라 게임 포털의 등장으로 시장의 경쟁 환경이 재편되고 있는 추세에 접어들었다. 이러한 상황 변화에 대하여 넥슨은 어떠한 전략을 선택하는 것이 바람직한가?
4. 온라인 게임의 주요 인터페이스는 PC에 장착된 키보드와 마우스이다. 넥슨은 캐주얼 게임에 강점을 보여왔으나 실제로 이보다 앞서 소니, NEC, 마이크로소프트와 같은 글로벌 게임 엔터테인먼트 기업은 콘솔 캐주얼 게임에서 강점을 보였다. 이들 회사들의 게임기는 게임 환경에 최적화되어 있다고 볼 수 있다. 인터페이스 역시 각종 기술의 발전에 따라 다양하게 진화될 것으로 예상된다. 이들이 한국 온라인 게임 시장을 본격적으로 공략하게 된다면 넥슨은 캐주얼 게임으로 계속 승부를 해야 할 것인가? 아니면 다른 전략적 선택을 하는 것이 바람직한가?

Analysis

1. 카트라이더 개발 과정에서 발견할 수 있는 넥슨의 핵심경쟁력과 카트라이더의 성공요인은 무엇인가?

게임포털은 하나의 아이디와 패스워드로 게임포털에서 제공되는 다양한 게임을 즐길 수 있도록 디자인되어 있다. 게임과 관련된 정보를 커뮤니티를 통해 교류할 수 있고 자신의 블로그나 개인홈페이지에 게임에 대한 이력을 남길 수 있다. 또한, 게임포털은 각종 스크린샷이나 게임 리플레이 동영상 등을 UCC (User-Created Content)로 공유할 수 있는 기능을 제공한다. 네이버나 다음과 같은 포털에서 제공하는 서비스를 게임포털에서도 즐길 수 있는 것이다. 이는 보다 엔터테인먼트 성격이 강한 게임의 특성을 이용하여 사용자가 자발적으로 만든 콘텐츠를 공유할 수 있도록 하여 기존 포털의 비즈니스 모델을 활용할 수 있는 방법을 제공한다. 이러한 특징에 비추어 카트라이더와 같은 소위 “대박 게임”의 보유가 게임포털에 어떠한 영향력을 줄 수 있는지 탐구해야 한다. 즉, 게임포털의 기능과 카트라이더의 특성이 어떻게 조화될 수 있으며 이에 따른 비즈니스 기회를 파악하는 것이 핵심 과제이다.

한편, 넷마블이나 피망과 같이 대박게임을 직접 개발하는데 핵심역량이 있는 것이 아니라 가능성이 있는 게임을 자사의 시스템에 퍼블리시하는 데 우수성을 보인 기업과 넥슨이 가진 경쟁역량을 비교할 필요도 있다. 또한, 지식인(iN)이나 지식검색과 같이 지식 기반의 서비스와 각종 포털 서비스 제공을 통해 시장의 선두 업체로 자리잡은 NHN도 한 게임을 통해 넥슨에게 위협을 줄 수 있다는 점을 주지시킨다. 이들은 넥슨과는 다른 형태의 경쟁역량을 보유한 기업들로 앞으로 어떠한 시장상황이 벌어지는가에 따라 넥슨의 지속가능한 성장을 방해

할 가능성이 충분히 있다.

2. 넥슨이 당면한 위기의 본질은 무엇이며 어떻게 대응할 수 있는가?

콘솔게임은 PC플랫폼에서 하는 게임과는 달리 게임성을 추구하기에 가장 적합한 하드웨어를 기반으로 한다. 게임을 운영하는 인터페이스가 단순하여 게임 연령층이 넓은 뿐만 아니라 그래픽 가속엔진의 성능이 PC플랫폼을 능가한다. 마이크로소프트의 XBox360이나 소니의 PS3는 온라인 게임을 적극적으로 지원할 수 있도록 통신기능이 강화되었으며 멀티플레이를 할 때 다자간 음성통신이 가능하도록 VoIP기능이 내장되어 있다. 이미 미국에서 이들 게임콘솔은 온라인게임의 플랫폼으로 그 가능성을 충분히 입증받은 바 있다. 게임 콘텐츠 면에서 보면 이들 플랫폼이 추구하는 온라인 게임이 대부분 스포츠 게임에 집중되어 있다. 예를 들어, PS3의 경우 한국에도 잘 알려진 워닝일레븐 시리즈는 쉬운 게임 조작이 가능할 뿐만 아니라 협력플레이 기능을 강화하는 등 다자간 온라인 게임의 흥미 요소를 충분하게 갖춘 것으로 평가받는다. 이러한 상황에 대해 넥슨의 카트라이더가 가진 기회와 제약 요건을 평가하는 것이 핵심이다. 한 가지 대안은 넥슨이 콘솔게임 플랫폼에 적합한 게임을 개발하는 것이다. 이때 고려해야 할 요건은 기존 유사한 게임에 대해 넥슨이 어떠한 경쟁우위를 가질 수 있는가 하는 점이다. 반대로 넥슨의 시장이 콘솔 게임 업체들의 온라인 게임시장 진출로 위축될 경우 어떠한 대응책을 모색해야 하는지를 생각해 볼 수 있다.

3. 넥슨이 카트라이더를 출시하면서 선보였던 성공 모델은 대부분 모방되어 다른 경쟁자들이 활용하고 있다. 뿐만 아니라 게임 포털의 등장으로 시장

의 경쟁 환경이 재편되고 있는 추세에 접어들었다. 이러한 상황 변화에 대하여 넥슨은 어떠한 전략을 선택하는 것이 바람직한가?

게임은 쉽게 복제된다. 이는 IT기술의 성격에 부분적으로 기인한다. 넥슨은 온라인의 성격을 활용하여 게임 플랫폼을 지속적으로 업그레이드하고 다양한 게임 요소를 개발하는 것으로 후발주자의 모방행위에 대응할 수 있을 것이다. 게임 포털의 등장에 대항하는 넥슨의 전략은 크게 두 가지가 있을 수 있다. 첫째, 넥슨도 온라인 포털 사업에 적극 진출하는 것이다. 이는 현실적으로 합리적인 대책이라 할 수 있다. 넥슨 역시 마스터아이디 - 넥슨 홈페이지에 로그인하는 아이디 - 하나로 넥슨이 제공하는 다양한 게임을 즐길 수 있도록 하고 있다. 넥슨이 온라인 포털 사업에 진출할 때 눈 여겨 봐야 하는 것은 진출의 여부에 있기 보다는 바로 넥슨이 온라인 포털 시장에서도 차별적 우위가 있는가 하는 점이다. 개별 게임에 대해 경쟁우위를 가지고 있는 상황에서 "포털"이라는 이미지와 그에 따른 전문성을 엄밀하게 판단해야 한다. NHN의 한게임이나 네오위즈의 피망은 모두 기존 포털의 이미지를 계승했다고 볼 수 있다. 또한, MSN이나 야후의 경우에서도 알 수 있듯이 전통적 포털의 게임 사업 진출은 실제로 이들이 게임 퍼블리셔로서의 역할을 충실히 할 수 있는 잠재력을 보유하고 있다는 사실을 입증했다. 둘째, 넥슨은 자사가 제작하는 대작 게임을 중심으로 독특한 포지셔닝을 유지하는 것이다. 넥슨의 브랜드와 함께 가는 이름이 마비노기와 메이플스토리, 그리고 카트라이더이다. 이들 대작 게임은 넥슨의 정체성을 보여줄 만큼 고객에게 강한 인상을 주었다. 따라서 이들 게임을 중심에 놓고 다른 게임들을 끼워서 제공하는 비즈니스 전략이 넥슨에 적합할 가능성이 높다.

4. 온라인 게임의 주요 인터페이스는 PC에 장착된 키보드와 마우스이다. 넥슨은 캐주얼 게임에 강점을 보여왔으나 실제로 이보다 앞서 소니, NEC, 마이크로소프트와 같은 글로벌 게임 엔터테인먼트 기업은 콘솔 캐주얼 게임에서 강점을 보였다. 이들 회사들의 게임기는 게임 환경에 최적화되어 있다고 볼 수 있다. 인터페이스 역시 각종 기술의 발전에 따라 다양하게 진화될 것으로 예상된다. 이들이 한국 온라인 게임 시장을 본격적으로 공략하게 된다면 넥슨은 캐주얼 게임으로 계속 승부를 해야 할 것인가? 아니면 다른 전략적 선택을 하는 것이 바람직한가?

소니나 마이크로소프트, NEC의 경우 이미 콘솔 게임으로 다양한 온라인 게임 패키지를 선보인 바 있다. 특히, 게임을 구현하는 환경적 측면을 고려할 때 이들 콘솔 게임은 거실을 장악하기 쉽다는 강점을 가지고 있다. PC기반 게임이 책상과 키보드 마우스 등이 배치되어야 하는 공간적 제약 속에 묶여 있는 반면, 대부분의 콘솔게임이 거실에 놓여 있는 TV를 출력 매체로 선택한다. TV 앞의 공간은 사실상 콘솔 게임을 즐기는 사용자의 활동영역이라고 해도 과언이 아니다. 캐주얼 게임은 그 성격상 단순한 활동을 요구한다. 그런데 IT 기술의 발전에 따라 이러한 활동이 손가락의 움직임에 국한되지 않고 있다. 예를 들어 NEC의 닌텐도 Wii의 경우 리모컨 형태의 컨트롤러로 다양한 동작을 구현하면 그것을 해석하여 게임을 즐길 수 있도록 고안되어 있다. 스포츠 게임과 레이싱 게임에서 특히 이러한 인터페이스는 효과적이다. 소니의 경우 플레이스테이션이 출시될 때부터 쇼크웨이브라는 독특한 컨트롤패드를 사용하여 게임의 현장감으로 게임 사용자가 느낄 수 있도록 배려했다. 감성적 IT 기술이 발전할수록 이들 콘솔 게임을 위한 다양한 양방향적 기술들이 제공될 것이며 온라인과

이러한 기술이 결합될 경우 온라인 캐주얼 게임은 심각한 위기에 직면할 가능성이 있다. 넥슨은 플랫폼 통합(platform envelopment) 전략을 취하는 대책을 사용할 수 있다. 플랫폼 통합 전략은 다른 플랫폼 위에 자사의 상품을 퍼블리시하는 것이다. 플레이스테이션용 카트라이더나 XBox용 카트라이더를 출시하는 방안이 구체적으로 논의될 수 있다. 보다 공격적으로 넥슨은 컴퓨터와 콘솔게임 사이에 상호 운용성(interoperability)을 높여 콘솔게임에서 얻은 데이터를 넥슨 홈페이지에서 관리하거나, 아이템을 교환하는 커뮤니티 장으로 활용할 수 있다. 다만, 이러한 전략이 가진 위험성도 간과되어서는 안된다. 이러한 전략은 결과적으로 넥슨이 플랫폼 리더의 위치를 다른 회사에 내어 주는 것을 전제로 한다. 미래 수익 원천으로 게임 포털과 게임 퍼블리싱이 각광을 받는 시점에 과연 넥슨이 platform envelopment 전략을 취하는 것이 적절한가 하는 것은 경영판단에 좌우될 가능성이 있음을 이해해야 한다.

참고문헌

- 성윤숙 (2003), "청소년의 삶의 질과 온라인 게임 이용동기 및 결과에 관한 연구," *아동학회지*, 24(2), 93-108.
- 이상철, 김남희, 서영호 (2003), "온라인 게임에 있어서 몰입과 중독이 사용자 만족과 충성도에 미치는 영향," *경영학연구*, 32(5), 1479-1501.
- Bendapudi, N. and R. P. Leone (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production," *Journal of Marketing*, 67, 14-28.
- Burton, P. S. (1994), "Product Portfolios and the Introduction of New Products: An Example from the Insecticide Industry," *Rand Journal of Economics*, 25, 128-140.
- Danneels, E. (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- Dougherty, D. (1990), "Understanding New Markets for New Products," *Strategic Management Journal*, 11, 59-78.
- Eisenmann, T. and J. Wong (2004), "Electronic Arts in Online Gaming," *Harvard Business Case*, #804140.
- Evans, D. S., A. Hagi and R. Schmalensee (2008), *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries* (Paperback), The MIT Press.
- Henderson, R. M. and K. B. Clark (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Karp, A. H. (2003), "Making Money Selling Content That Others Are Giving Away," *Communications of the ACM*, 46(1), 21-22.
- Kim, M.-S. and H. O. Kim (2004), "Innovation Diffusion of Telecommunications: General Patterns, Diffusion Clusters and Differences by Technological Attribute," *International Journal of Innovation Management*, 8(2), 223-241.
- Kochhar, R. and P. David (1996), "Institutional Investors and Firm Innovation: A Test of Competing Hypotheses," *Strategic Management Journal*, 17, 73-84.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lipsman, A. (2007), "Worldwide Online Gaming Community Reaches 217 Million People," *comScore*, <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1521>.
- Parker, G. G. and M. W. Van Alstyne (2005), "Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design," *Management Science*, 51(10), 1494-1504.
- Robinson Jr, R. B. and J. A. Pearce II (1988), "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance," *Strategic Management Journal*, 9, 43-60.
- Sharp, C. E. and M. Rowe (2006), "Online Games and E-Business: Architecture for Integrating Business Models and Services into Online Games," *IBM Systems Journal*, 45 (1), 161-179.
- Williams, J. R. (1983), "Technological Evolution and Competitive Response," *Strategic Management Journal*, 4, 55-65.

Reorganization and Challenge of Online Game Business: A Study on Nexon

Jungjoo Jahng* · Taekyung Kim** · Hyunyoung Jang***

Abstract

The online game market in Korea had been radically expanded from the late of 1990s to the mid-2000s with commercial success of Starcraft by Blizzard Entertainment and Lineage from NC Soft. The most of game developers in Korea focused their positions on how their games resembled Lineage, which had known to "Big Shot Game" type of MMORPG (Massively Multiplayer Online Role-Playing Game), as a measurement of success. Even though the market growth was incredible, game developers suffered from fierce competition soon due to the lack of diversity of revenue models. Then, Nexon launched "Crazing Kart Rider" the game, which was a clever reposte enough to be over common practice that a racing game is not compatible with online environment in terms of Big Shot Game. New strategies of Nexon included 1) mixing charged items with free service and items, and 2) one-source-multi-use. Those were so innovative that online game industry came to rethink their business practice. But, Crazing Kart Rider came to be confronted by new challenges from rising of game portal and penetration of traditional game console manufactures from 2007. This case study is helpful to make business practitioners to discuss with success factors of Nexon and to find feasible strategy to gain sustainability in the online game industry.

Key Words: Nexon, Online game industry, Platform competition

* Graduate School of Business, Seoul National University

** College of Business Administration, Seoul National University

*** College of Business Administration, Seoul National University