

온라인 소셜네트워크서비스(Online Social Network Service)의 해외진출전략: SK커뮤니케이션즈 싸이월드*

이동기

서울대학교 경영대학 교수
(rheedong@snu.ac.kr)

김지연(교신저자)

서울대학교 경영대학 박사과정
(j3000@naver.com)

본 연구는 SK커뮤니케이션즈 '싸이월드'의 주요 해외시장 진출사례를 통해 최근 화두가 되고 있는 온라인 소셜네트워크서비스(online social network service)산업의 이해를 돕고 네트워크 외부성이 존재하며 현지화의 압력이 높은 인터넷기업의 해외진출에서 발생하는 주요 문제점들을 논의해보고자 하였다. 온라인 소셜네트워크서비스 산업은 기술(technology)과 문화(cultural)가 복합된 특징으로 인해 플랫폼 표준화라는 글로벌 통합(global integration) 전략과 현지의 문화와 정서를 담아내는 고도의 현지화(localization)가 동시에 요구되는 산업이다. 따라서 다른 어떠한 산업보다도 글로벌 통합과 현지화의 조정(coordination of global integration and local responsiveness)에 많은 어려움을 안고 있다. 본 사례는 중국, 일본, 미국 등 해외 주요시장에서 국내 유수의 인터넷 기업들이 현실적으로 겪고 있는 어려움을 대변하는 사례로 향후 인터넷 기업들이 해외진출 의사결정을 수립하고 실행하는 과정에 시사점을 제공할 수 있다고 판단된다.

주제어: 온라인 소셜네트워크서비스, 해외진출전략, 네트워크 외부성, 현지화

1. 서론

"정보기술(IT) 강국임에도 한국의 인터넷 서비스들이 해외시장에서는 아직 이렇다 할 성과를 내놓지 못하고 있습니다. 싸이월드는 철저한 현지조사를 바탕으로 독창적인 서비스를 제공할 것이며 마이스페이스 등 해외업체와의 경쟁에서도 승리를 확신합니다. 우리는 해외진출을 바탕으로 10년 후 기업가치 100조원에 이르는 'Global Cyworld'로 회사를 성장시킬 것입니다."

-2006년 유현오 (전)SK커뮤니케이션즈 사장

2006년 5월, 미국과 대만에 이어 유럽진출을 앞두고 언론과 인터뷰를 가질 때만 해도 SK커뮤니케이션즈 유현오 사장의 표정은 자신에 차있었다. 국

내 온라인 소셜네트워크서비스(online social network service)의 리더 싸이월드의 수장 유현오 사장이 펼쳐 보인 비전은 인터넷 사업으로 해외에 진출하고자 하는 이들의 가슴을 설레게 하기에 충분한 것이었다.

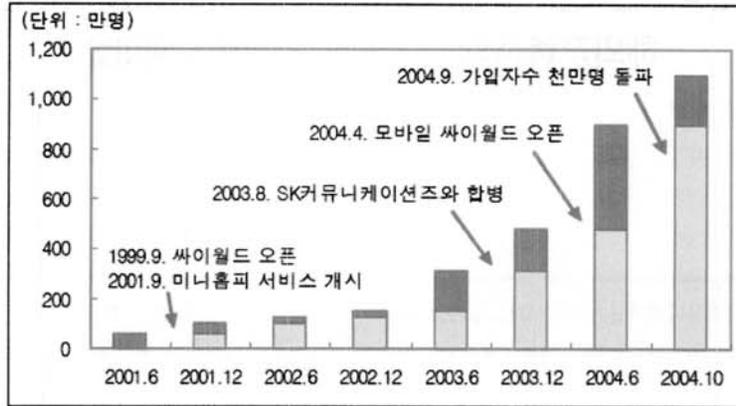
'도토리' 사업으로 국내에서 큰 성공을 거둔 SK커뮤니케이션즈는 보다 나은 성장과 수익을 위해 적극적으로 해외진출을 모색하게 되었다. 당시 국내시장에서 싸이월드의 성장세는 타의 추종을 불허했지만 국내시장 규모가 워낙 협소한데다 성장세도 점차 둔화될 것이 예상되었기 때문에 해외진출은 어찌면 당연한 수순이었다(표 1). 더욱이 미국과 일본을 비롯한 세계 주요 시장에서 소셜네트워크서비스의 시장이 빠르게 커지고 있어 해외진출에 대한

논문접수일: 2008. 06. 03.

게재확정일: 2009. 02. 18.

* 이 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원을 받아 수행되었음.

〈표 1〉 싸이월드의 국내 가입자 수 추이(2001년~2004년)



출처: SK커뮤니케이션즈 내부자료

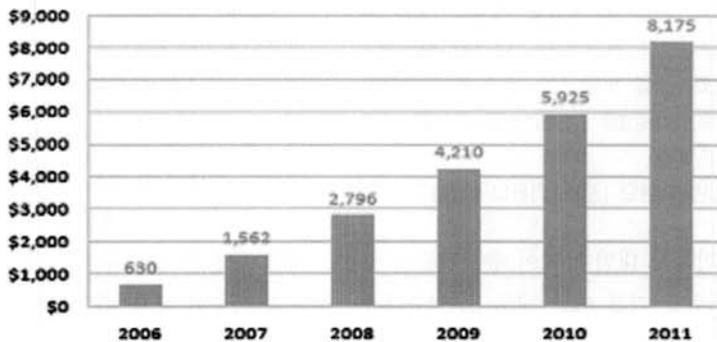
전망은 '밝음'이었다(그림 1).

또한 세계 최고 수준인 싸이월드의 기술력과 노하우에 대한 자신감도 싸이월드의 글로벌 사업에 힘을 실어주었다. 온라인 소셜네트워크서비스의 핵심기술은 데이터베이스기술과 인터넷 응용기술인데 이중 웹 사이트의 데이터베이스기술인 PRP기술은 SK커뮤니케이션즈가 세계 특허를 가지고 있었으며 통화로그 기술에도 세계 특허를 출원한 상태였다. 이 밖에도 인터넷 응용기술 중 컴퓨터 사용자들

이 개인정보를 쉽게 관리할 수 있도록 해주는 소프트웨어 프로그램 PIMS(personal information management system) 기술 역시 세계적 수준에 도달해 있었다.

더욱 자신 있었던 것은 싸이월드의 수익모델이었다. 인터넷 유료 서비스에 대한 저항감이 큰 한국에서 '도토리'라는 친근한 명칭을 사용해 소비자 거부감을 낮추고 유료화 모델에 성공을 거둔 것은 전 세계적으로도 싸이월드가 유일하였기 때문이다. 대

전 세계 SNS 광고 시장 매출 전망(단위: \$/M)



출처: eMarketer.com

〈그림 1〉 온라인 소셜네트워크서비스 광고시장 매출 전망

부분의 인터넷 비즈니스가 수익모델을 개발하기 보다는 광고매출에 의존하고 있는 현실에 비추어 볼 때 유례를 찾아보기 힘든 '인터넷 서비스 유료화 모델'의 성공은 세계 닷컴 사업자들의 부러움을 사기에 충분한 것이었다.

“우리의 인터넷 관련 기술은 세계에서 가장 앞선 몇몇 기업들과 자웅을 겨룰 만합니다. 일부 분야에서는 세계 최고라 할 수 있지요. 이러한 우리기술력에 비해 국내시장은 너무 작습니다. 이제 적극적으로 해외 시장을 공략해야 할 때입니다.”

이러한 생각은 비단 유현오 사장만의 것은 아니었다. 그러나 세계 최고의 IT강국이라 일컬어지는 우리나라 인터넷 산업의 해외시장 진출성적은 그리 성공적이지 못한 것이 사실이었다. 일본을 제외한 아시아권에서는 그런대로 선전하고 있었지만 미국과 일본 등 주요 시장에서는 맥을 못 추고 있었다.

네이버(naver.com)로 국내 검색시장을 주름잡고 있는 NHN도 지난 2000년 큰 포부를 가지고 일본의 인터넷 검색시장에 진출했었지만 별다른 성과 없이 4년 만에 철수한 아픈 기억이 아직도 사람들의 뇌리에 남아 있었다. 세계 최고의 온라인 게임 강국이라는 이름이 무색하게도 정작 큰 시장인 미국과 일본에서는 명성에 걸맞은 성과를 내지 못하고 있는 실정이다. 기술력은 세계 최고수준이다. 도대체 무엇이 문제란 말인가? 일부에서는 이러한 현상을 가지고 “한국은 IT 강국이 아닌 IT 섬나라”라는 자조적인 평가까지 나오고 있다. SK 커뮤니케이션즈의 싸이월드는 과연 이러한 전례를 뒤엎고 새로운 성공신화를 만들어 낼 수 있을 것인가?

II. 온라인 소셜네트워크서비스 (Online Social Network Service)

온라인 소셜네트워크서비스는 인터넷을 통해 정보를 공유하고 인맥을 구축하는 목적으로 개설된 커뮤니티 웹 사이트이다. 온라인 소셜네트워크서비스의 가장 일반적인 형식은 미니홈피나 블로그라 할 수 있지만 넓게는 기존에 서비스 되던 메일, 메신저, 동영상 공유, 채팅, 게시판 등 개인 간의 네트워크를 돕는 서비스 역시 모두 소셜네트워크서비스의 범주에 포함된다고 할 수 있다.

세계 최초로 온라인 소셜네트워크서비스의 문을 연 것은 1995년 클래스메이트(classmates.com)였다. 미국에서 처음 시작된 클래스메이트는 유치원에서부터 초등학교, 중·고등학교, 대학교, 그리고 군대 친구에 이르기까지 연락이 끊긴 지인들을 찾고자 하는 사람들의 열렬한 호응을 받으며 인기를 누렸다. 클래스메이트는 전 세계적으로 비슷한 유형의 사이트들을 유행시켰으며 한국의 아이러브스쿨(iloveschool.com)과 같은 서비스에도 영향을 주었다.

1997년에는 보다 확장된 개념의 소셜네트워크서비스 식스디그리(sixdegrees.com)가 탄생하였다. 식스디그리는 개인의 프로필과 인맥 리스트를 추가하여 알고 지내던 지인 뿐 아니라 지인의 인맥들 중 취미나 관심사가 비슷한 사람들과 새로운 교류를 할 수 있도록 하여 오늘날 온라인 소셜네트워크서비스의 기본 틀을 제공하였다는 평가를 받고 있다.¹⁾ 이후 현재 세계 시장에서 활발한 활동을 벌이고 있는 프렌드스터(friender.com, 2002), 마이스페이스(myspace.com, 2003), 오르쿠트(orkut.com, 2003), Hi5(hi5.com, 2003),²⁾ 페이스북 facebook.com,

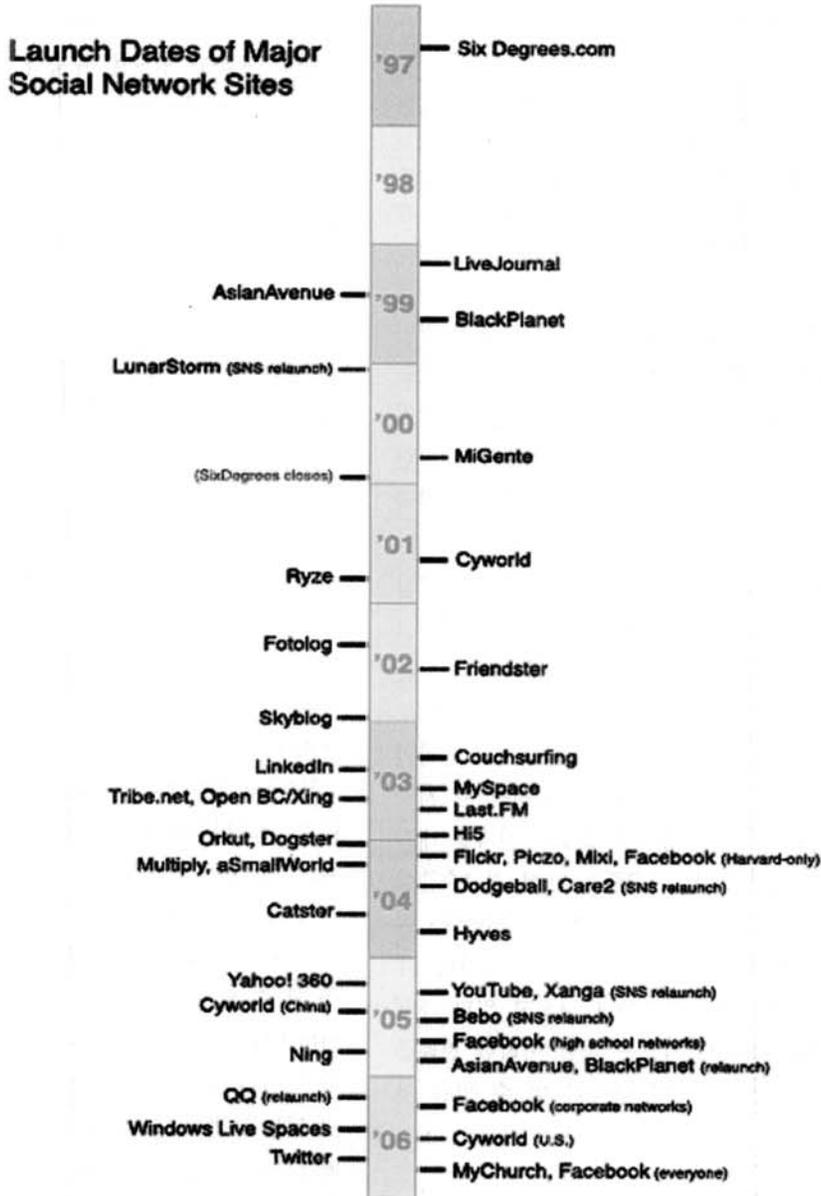
1) wikipedia.org.

2) ()안의 연도는 서비스 오픈 시기.

2004) 등 주요 온라인 소셜네트워크서비스들이 대거 오픈 하였다(그림 2).

온라인 소셜네트워크서비스 산업의 가장 큰 특징

은 네트워크 외부성(network externality)이 존재한다는 것이다. 네트워크 외부성은 제품이나 서비스 사용의 효용이 한 개인의 소비에만 의존하는



출처: Boyd, D.M., and Ellison, N.B.(2007), "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship." Journal of Computer-Mediated Communication, p.216.

〈그림 2〉 글로벌 온라인 소셜네트워크서비스 연표

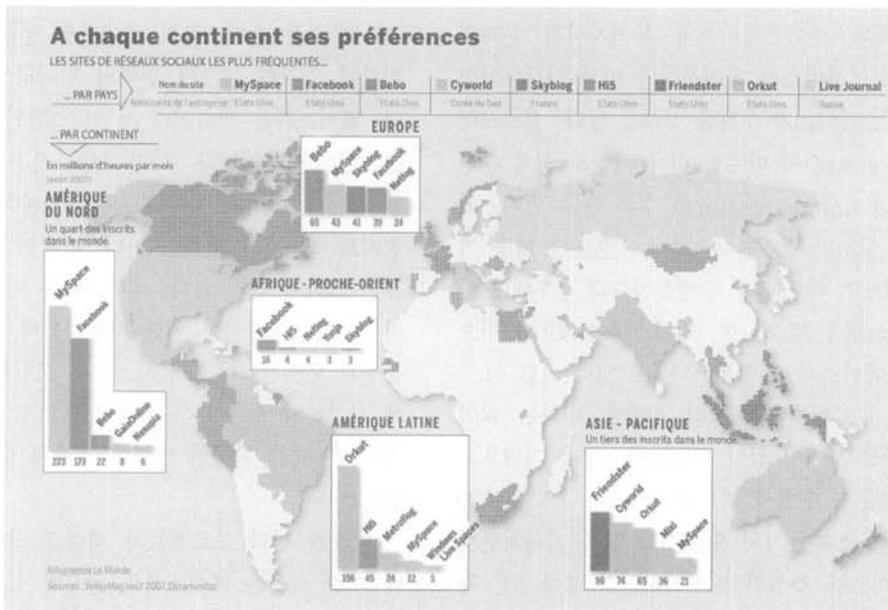
것이 아니라 다른 사용자들의 소비에 영향을 받는 것을 의미한다. 네트워크 외부성이 존재하는 대표적인 예라 할 수 있는 전화, 팩스, 메신저 등과 같이 혼자만의 사용으로는 효용을 창출할 수 없지만 사용자 수가 점점 많아질수록 그 가치와 편리함이 더욱 커지는 것이 특징이다.

네트워크 외부성이 존재하는 산업에서는 어떤 사업자가 보다 먼저 많은 고객기반을 확보하느냐가 가장 중요한 과제라 할 수 있다. 사용자가 많을수록 서비스의 효용이 높아지기 때문에 새로운 사용자들이 고객기반이 큰 서비스를 선호하게 되기 때문이다. 또한 기존의 사용자가 다른 서비스로 이동하고자 할 때 느끼는 불편함³⁾이 크기 때문에 일단 하나의 온라인 소셜네트워크서비스에 고착(lock-in)되면 다른 서비스로 전환하기가 쉽지 않다. 이 때문에 후발업체의 입장에서는 선발기업을 추월하는

것이 어렵고 선발기업이 제공한 것보다 더욱 새로운 가치와 효용을 제공해야만 한다는 부담이 따르게 된다.

온라인 소셜네트워크서비스의 또 하나의 중요한 특징은 개인의 감성과 심리적, 문화적 요인이 중요한 문화 콘텐츠 산업이라는 것이다. 특히 온라인 소셜네트워크서비스는 인터넷 서비스 중에서도 '커뮤니티' 서비스이기 때문에 같은 언어와 감성, 공통의 주제 등을 가진 사람들끼리 보다 안정감을 가지고 몰입할 수 있게 된다. 이러한 특징 때문에 국경을 넘어 해외에 진출하는 온라인 소셜네트워크서비스들은 그 어떤 제품이나 서비스보다 강도 높은 현지화(localization)의 압력을 받고 있다.

그러나 고도의 현지화 압력에도 불구하고 온라인 소셜네트워크서비스의 글로벌 진출은 활발히 진행되고 있는 편이다(그림 3). 2008년 현재 온라인



출처: Le Monde(2007년 말 현재)

〈그림 3〉 온라인 소셜네트워크서비스의 해외진출 현황

3) 이와 같이 소비자가 다른 서비스로 전환하게 될 때 느끼는 불편함을 전환비용(switching cost)이라 함.

〈표 2〉 온라인 소셜네트워크서비스의 성장률(단위: 백만 명, %)

	전체방문자수(total unique visitors)		
	2007년 6월	2008년 6월	성장률
인터넷(전체)	778,310	860,514	11%
소셜네트워크서비스(전체)	464,437	580,510	25%
페이스북	52,167	132,105	153%
마이스페이스	114,147	117,582	3%
Hi5	28,174	56,367	100%
프렌드스터	24,675	37,080	50%
오르쿠트	24,120	34,028	41%
베보	18,200	24,017	32%

출처: ComScore

소셜네트워크서비스의 글로벌 경쟁 지도를 살펴보면 페이스북과 마이스페이스를 양대 산맥으로 hi5, 오르쿠트, 프렌드스터, 베보 등이 높은 성장세를 보이고 있음을 알 수 있다(표 2).

페이스북과 마이스페이스의 본거지이며 온라인 소셜네트워크서비스의 최대시장인 미국에서는 아직까지 마이스페이스가 우위를 점하고 있다. 컴스코어(comscore.com)에 따르면 미국 시장의 전체 순방문자(total unique visitors) 수의 경우 마이스페이스가 6,800만 명, 페이스북이 3,240만 명을 기록하고 있으며 하루 평균 순방문자수의 경우에도 마이스페이스가 1,770만 명, 페이스북이 860만 명으로 마이스페이스가 크게 앞서나가고 있다(그림 4).⁴⁾

그러나 글로벌 시장에서의 상황은 이와는 많이 다른 양상을 보이고 있다. 2008년 4월을 기점으로 전체 순방문자 수에서 마이스페이스가 1억 1,760만 명, 페이스북은 1억 3,210만 명을 기록하면서 마이스페이스를 추월하기 시작하였다(그림 5). 특히 놀라운 것은 페이스북의 글로벌 성장세가 남미(33%)와 유럽(35%) 중동과 아프리카(66%) 등

의 지역에서 무서운 속도로 성장해 나가고 있음을 알 수 있다(표 3).⁵⁾ 이러한 성장세가 지속된다면 마이스페이스를 멀찌감치 따돌릴 날도 얼마 남지 않은 것으로 보인다.

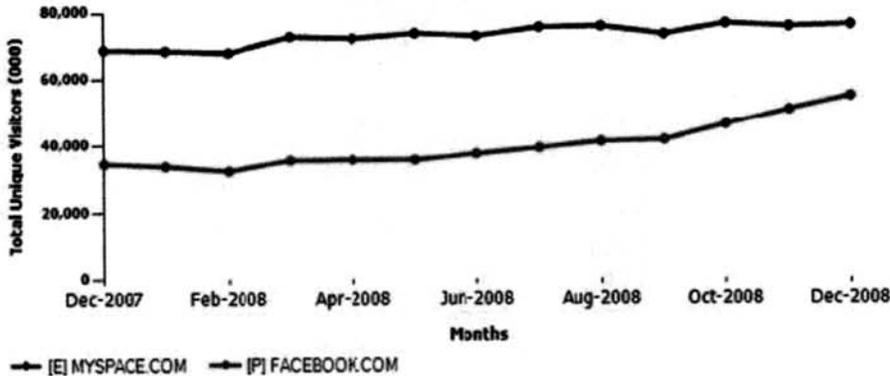
이와 같은 페이스북의 해외진출 성과는 웹2.0의 정신에 입각한 글로벌 전략의 힘이라고 할 수 있다. 페이스북은 해외진출 시 현지 법인이나 자회사를 설립하지 않는다. 다만 현지 사용자들이 직접 웹 사이트 번역에 참여하도록 유도하여 이를 통해 현지화 작업을 진행하고 있다. 당연히 초기 번역의 질은 그다지 높지 않다. 페이스북은 이러한 번역의 질 문제를 보완하기 위해 사용자들에 의해 번역된 문장과 단어선택에 투표시스템을 도입하였다. 번역에 참가하지 않은 다른 사용자들의 평가에 의해 가장 많은 표를 획득한 번역이 채택될 수 있도록 하는 것이다.

이러한 번역 프로젝트가 제대로 작동할 것인가에 대한 의문은 페이스북의 글로벌 성장세가 답변을 대신하고 있다. CEO 마크 주커버그가 글로벌화를 공식 발표한 2007년을 기점으로 페이스북은

4) 2008년 2월 현재.

5) 2008년 6월 현재

MEDIA TREND REPORT



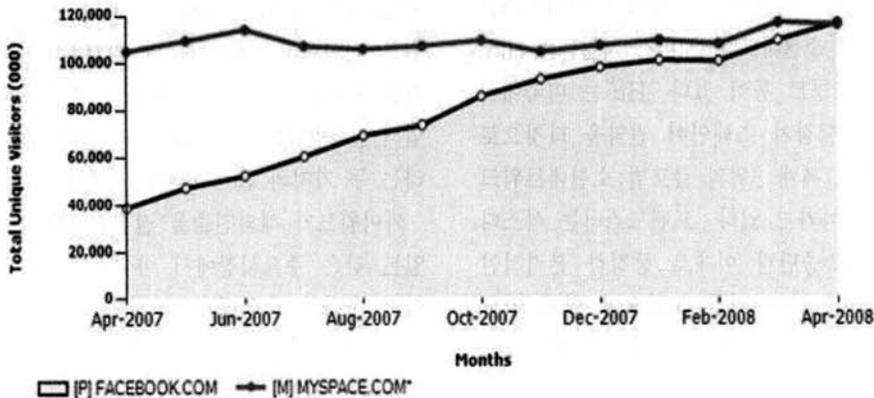
© comScore Inc.

출처: comScore

〈그림 4〉 페이스북 VS. 마이스페이스(미국 전체 순방문자 수 추이)

MEDIA TREND REPORT

Worldwide Unique Visitors



출처: ComScore

〈그림 5〉 페이스북 VS. 마이스페이스(전 세계 전체 순방문자 수 추이)

무려 153%의 성장세를 보였는데 특히 글로벌 성장이 중요한 비중을 차지하였다(표 3). 세계 곳곳의 이름모를 사용자들은 페이스북의 번역프로젝트에 기꺼이 동참하면서 자신들이 이러한 작업을 할 수 있는 것에 즐거워하였다. 번역에 참여하고 있는 일부 사용자는 몇 천개가 넘는 문장과 단어들을 번

역해 내는 열정을 보이기도 하였다.

반면 마이스페이스의 글로벌 전략은 보다 전통적인 방식이라 할 수 있다. 마이스페이스는 해외 주요 거점지역에 현지법인을 설립하고 이를 중심으로 진출 영역을 확장해 나가고 있다. 현지법인은 단독 투자 방식보다는 주로 현지 기업과의 전략적 제휴

〈표 3〉 페이스북의 글로벌 성장률(단위: 백만 명, %)

	전체방문자수(total unique visitors)		
	2007년 6월	2008년 6월	성장률
페이스북 글로벌	52,167	132,105	153%
북미	35,698	49,248	38%
유럽	8,751	35,263	303%
아시아 태평양	3,712	20,712	458%
중동/아프리카	2,974	14,951	403%
남미	1,033	11,931	1055%

출처: ComScore

나 합작 방식을 채택하고 있으며 인력은 대부분 현지에서 충원하고 있다. 글로벌 전략의 통일성과 관리를 위해서 전 세계적으로 동일한 플랫폼을 기반으로 하고 있으며 이를 관리하는 본사 인터내셔널 팀을 중심으로 직군별 공동 작업이 이루어지고 있다.

마이스페이스와 페이스북 이외에도 해외서비스를 하고 있는 온라인 소셜네트워크서비스 기업들은 Hi5, 프렌드스터, 오르쿠트 등이 있다. Hi5는 미국에서 출범하였지만 일찌감치 스페인어 권역을 타깃으로 해외진출에 성공, 세계 3위의 글로벌 소셜네트워크 서비스로 자리잡아가고 있다. 프렌드스터는 식스디그리가 서비스를 중단한 이래로 등장한 본격적인 소셜네트워크서비스로 인기를 모았으며 현재 인도네시아와 베트남, 필리핀 등 동남아시아 지역에서 이성간의 만남을 목적으로 하는 소셜네트워크서비스로 인기가 높다. 오르쿠트는 프렌드스터 인수에 실패한 구글(google.com)이 직접 오픈한 온라인 소셜네트워크서비스로 브라질과 인도에서 높은 점유율을 유지하고 있다. 이들 소셜네트워크서비스들은 모두 미국 내에서는 마이스페이스의 높은 점유율에 기를 펴지 못하고 있지만 해외진출을 통해 높은 성장세를 유지하고 있다.

II. 글로벌 싸이월드호 향해를 시작하다

국내 시장에서 333%라는 경이적 성장률을 보이며 승승장구하고 있던 2004년 11월, SK커뮤니케이션즈는 마침내 싸이월드 해외사업추진 태스크포스 팀을 신설하고, 싸이월드의 창립멤버이자 사업본부장인 이동형 상무를 총 책임자로 지명하였다. 해외사업의 전략방향은 속도(speed)와 현지화(localization)라는 두 가지의 틀로 진행되었다.

싸이월드가 해외진출을 결정한 2004년은 미국과 일본 같은 주요시장에서 마이스페이스, 믹시 등의 현지 온라인 소셜네트워크서비스들이 빠르게 자리를 잡아가고 있는 시기였다. 이와 더불어 중국과 일본에서 짝퉁 싸이월드가 등장했다는 소식은 싸이월드 글로벌 사업본부의 마음을 더욱 다급하게 하였다. 베이징의 즈윈스타(指元時代)에서 개설한 핀웨난뉘(www.sensky.com)란 사이트는 싸이월드를 본 딴 소셜네트워크서비스를 개설하였는데 그 색상과 콘텐츠는 물론 배열까지 싸이월드와 똑같았다고 한다. 심지어 일본에서도 소니 네트워크가 싸이월드 미니홈피와 거의 흡사한 미니홈(minihp.minihome.jp)서비스를 시작했다는 소문이 들려오

고 있었다.⁶⁾

네트워크 외부성(network externality)이 존재하는 인터넷 산업의 특성상 시장선점 효과가 얼마나 중요한지는 싸이월드 해외사업부에서도 너무나 잘 알고 있었다. 단계적 진출방식을 취할 경우 경쟁업체들에게 시장을 선점 당할 위험이 있었다. 따라서 해외진출을 결정한 이상 가능한 빨리 시장에 진입하는 것을 목표로 진출 대상 국가들을 우선 선정하고 이들 국가들에 동시다발적으로 진출하기로 하였다.

진출 대상 국가는 인터넷 사용인구가 많은 국가들을 중심으로 성장가능성과 전략적 중요성이 높은 지역으로 선정하였다. 2004년 당시 인터넷 사용자가 가장 많은 국가는 미국, 중국, 일본으로 각각 1

억 8,500만, 9,400만, 6,416만 여명이 인터넷을 활용하고 있는 것으로 나타났다(표 4).

이들 3개 국가는 시장규모 뿐 아니라 전략적으로도 중요한 지역으로 미국은 마이스페이스와 페이스북 등 글로벌 소셜네트워크서비스와의 정면대결 장소로, 세계적인 소셜네트워크서비스로 성장하고자 하는 싸이월드에게는 그 의미가 남다른 곳이었다. 일본은 우리나라와 지리적, 문화적으로 가장 가까운 국가인 동시에 인터넷 인프라가 우수하고 사업 여건이 충분히 성숙되었다는 점이 매력으로 다가왔다. 중국의 경우, 2004년 현재 인터넷 이용률은 7.19%에 불과하였지만 엄청난 인구 규모와 성장가능성이 높은 지역이었으며 더욱이 한류의 영향으로 한국문화에 대한 관심이 많기 때문에 이를 충분

〈표 4〉 해외 지역별 인터넷 이용자수와 이용률

1) 지역별 인터넷이용률(단위: %)

국가	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
한국	41.4	51.5	55.17	61.07	65.68	70.15	72.75
대만	28.1	34.9	47.6	51.94	53.81	58.01	63.68
일본	29.94	38.42	46.47	48.3	50.2	66.59	68.27
중국	1.77	2.63	4.57	6.12	7.19	8.44	10.35
베트남	0.25	1.27	1.85	3.78	7.63	12.72	17.21
미국	44.06	50.1	55.21	55.58	63	66.33	69.83

2) 인터넷이용자수 (단위: 천 명)

국가	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
한국	19,040	24,380	26,270	29,220	31,580	33,880	34,910
대만	6,260	7,820	10,720	11,740	12,210	13,210	14,520
일본	38,000	48,900	59,220	61,640	64,160	85,290	87,540
중국	22,500	33,700	59,100	79,500	94,000	111,000	137,000
베트남	200	1,010	1,500	3,098	6,345	10,711	14,684
미국	124,000	142,820	159,000	161,630	185,000	197,800	210,200

출처: 한국인터넷진흥원 인터넷통계정보시스템

6) 채지형(2005), "싸이월드는 왜 떴을까?" 제우미디어.

히 활용할 수 있을 것으로 판단되었다. 미국, 일본, 중국 등의 주요시장과 함께 장차 유럽과 동남아시아 진출을 위한 발판을 마련하기 위해 각각 독일, 대만, 베트남을 진출 지역으로 결정하였다. 이들 3개국은 초고속 인터넷의 보급과 인터넷 요금의 인하 등의 요인으로 인터넷 사용인구 수가 가파르게 성장하고 있었고 영어권 국가가 아니기 때문에 아직까지 마이스페이스 등의 세력이 크지 않다는 점이 장점이라 할 수 있었다. 특히 대만과 베트남의 경우 한국과 한국문화에 대한 관심도 높아 성장 잠재력이 높은 시장으로 점쳐지고 있었다.

해외 진출 대상 국가를 선정한 이후에는 구체적인 진출방식이 논의되었다. 미국, 중국, 일본과 같이 규모가 큰 시장에는 대규모 투자와 관리가 필요하기 때문에 무엇보다 본사와 긴밀한 관계를 유지하는 것이 중요한 문제로 대두되었다. 이를 위해서는 자회사에 대한 통제권을 강화할 수 있는 단독투자방식이 적합할 것이라 판단되었다.

미국의 경우에는 중국이나 일본과 비교해 상대적으로 문화적 차이가 클 것으로 예상되었기 때문에 단독투자방식과 더불어 합작이나 전략적 제휴에 대해서도 가능성을 열어두고 파트너를 찾기 위한 물밑 작업들이 진행되기도 하였다. 세계 최대의 음악 케이블 방송인 MTV에서는 먼저 적극적으로 합작을 제의해 오기도 하였다. MTV와의 합작은 싸이월드가 고객기반을 확보하는데 강력한 힘이 될 수 있기 때문에 싸이월드에서도 내심 합작이 성사되기를 기대했었다고 한다.

그러나 MTV는 그리 만만한 상대가 아니었다. 합작조건에서 여러 가지 까다로운 조건을 내세우는 것은 그렇다 하더라도 합작기업의 지분을 결정하는데 있어 일정 지분⁷⁾ 이상을 요구하는 것은 SK커뮤니케이션즈로서 받아들이기 힘든 요구였다. MTV

는 싸이월드의 온라인 소셜네트워크서비스 기술과 핵심역량을 흡수하고 합작기업의 통제권마저 확보하겠다는 속내를 그대로 드러냈다고 한다. 그러나 미국시장은 그 규모와 중요성이 크기에 통제권을 넘기는 수준의 지분을 내어주는 것은 곤란하다는 것이 본사의 판단이었다.

미국 최대의 통신 회사인 AT&T와의 제휴 협상에서도 마찬가지였다. AT&T와의 제휴는 그들의 메신저 서비스를 이용하는 고객기반과 연계가 가능하기 때문에 엄청난 파급효과를 가질 것으로 예상되어 싸이월드에서도 적극적으로 협상에 나섰지만 그들 역시 현지기업의 기득권을 내세우는 바람에 공정한 제휴는 사실상 불가능해 보였다. 그래서 미국법인 역시 단독진출방식으로 현지법인을 설립하기로 결정하였다.

중국의 경우는 법적으로 외국 기업이 단독투자를 할 수 없도록 했기 때문에 SK커뮤니케이션즈가 먼저 중국에 진출해 있던 SK차이나의 자회사 비아텍(Viatech)의 지분 29%를 약 50억원에 인수하고 비아텍의 페이퍼컴퍼니인 U랜드를 홍콩에 설립, U랜드에 간접 투자하는 방식을 취하였다.

한편 대만과 베트남, 독일과 같이 현재로서는 규모와 중요성이 작은 지역의 경우 미국, 일본, 중국 등 주요시장과 같은 수준의 역량을 동시에 투입하기에는 한계가 있었다. 또한 아직까지 소셜네트워크서비스 시장에서의 성공여부에 불확실성이 높았기 때문에 투자규모를 축소하는 대신 현지 기업과 합작 투자하는 방안을 택하였다.

이러한 싸이월드의 해외진출은 거의 동시다발적으로 이루어 졌다. 2005년 3월 일본 현지법인 설립, 같은 해 4월 중국법인 설립, 10월 미국과 대만 법인설립, 2006년 7월 독일 법인설립, 8월 베트남 법인이 설립되었다. 1년 6개월 동안 전 세계

7) 회사 사정상 지분협상에 관련된 구체적 수치는 밝히지 않기로 함.

에 무려 6개의 해외법인이 설립된 것이다.

동시다발적 해외진출의 효과를 극대화 하는 동시에 현지화를 용이하게 하기위해 싸이월드가 수립한 것이 GSP(global standard platform) 전략이었다. GSP란 하나의 표준 플랫폼을 가지고 이를 현지사정에 맞게 조정하여 국가별 특성을 반영할 수 있도록 하는 싸이월드의 글로벌 플랫폼이었다. 한 관계자는 “인터넷사업은 결국 플랫폼 비즈니스”라고 강조하면서 월드클래스 경쟁력을 가진 하나의 플랫폼을 구축하고 이를 활용하여 글로벌 규모의 경제를 실현하는 것이 필요하다고 주장하였다.

GSP시스템을 통한 현지화는 본사와 현지 태스크포스팀간의 협력 구조로 운영되었다. 본사에서는 초기 기획을 통해 프로토타입의 GSP를 개발하고, 현지 태스크포스팀으로부터 입수한 정보를 바탕으로 각국의 문화와 네티즌의 성향에 맞는 시장별 버전을 본국에서 제작하여 현지로 이전 하였다.

이를 위해 본사 조직은 기획과 디자인, 클라이언트와 데이터베이스 개발, 서버제작 인력으로 구성되었으며, 해외진출을 위한 제반 지원 업무와 베타 테스트까지의 기술적 지원을 수행하였다. 현지 태스크포스팀은 현지법인 또는 합작투자법인의 설립에 대한 제반사항을 진행하며, 시장 및 고객 수요 조사, 서비스 수용도 테스트 등을 수행하여 이를 바탕으로 현지화를 추진하기로 하였다. 로컬 태스크포스팀은 대부분 현지 인력으로 구성되었으며, 본사의 기획안을 바탕으로 구체적 마케팅 계획을 수립하고 실행하기로 하였다.

III. ‘한류’로 중국시장을 두드리다

각 지역별로 로컬태스크포스팀의 치열한 물밑작업이 진행되는 가운데 마침내 2005년 6월, 가장

먼저 서비스를 개시한 국가는 중국이었다. 싸이월드 중국의 사령탑은 유현오 사장의 오른팔과 같은 존재인 전주호 부사장이 맡고 있었다. 중국은 2005년 현재 인터넷 이용인구 1억 1,100만 여명으로 미국을 제외하고 가장 규모가 큰 시장이었으며 때마침 불고 있던 한류의 영향으로 한국문화에 대한 관심이 높은 시장이었다.

싸이월드가 진출할 당시 중국에는 아직 온라인 소셜네트워크서비스가 자리를 잡기 전이라는 점도 중국시장을 첫 번째로 공략한 주요 이유였다. 당시 중국에서 가장 인기 있는 인터넷 서비스는 가입자 수 5,700만의 포털 사이트 쿠크닷컴(qq.com)이었다. 쿠크닷컴(qq.com)은 쿠크 메시지를 통해 84%가 넘는 시장점유율을 보이고 있었지만 싸이월드의 미니홈피 서비스와 유사한 쿼존(q zone)을 한다는 사람은 아직까지 극히 소수에 불과했다.

중국은 광활한 영토와 엄청난 규모의 인구를 가지고 있으며 지역별로 특히 도시와 농촌의 성향이 큰 차이를 보이고 있었기 때문에 모든 지역을 포괄하는 전략보다는 지역을 세분화 하여 주요 거점지역을 중심으로 한 공략이 요구되었다. 싸이월드는 우선 베이징, 상하이 등의 핵심도시에서 10~20대의 젊은 층과 대학생, 조선족 등을 중심으로 한류스타들을 적극 활용한 프로모션을 진행 하였다. 싸이월드 중국의 ‘전진 홈페이지’나 ‘이준기 인터뷰’등으로 한류스타에 관심이 높은 젊은 세대의 사이트 방문을 유도하고 동시에 한류스타들이 대거 참가한 불우어린이 돕기 자선 콘서트 등의 홍보 전략으로 싸이월드에 대한 중국 네티즌들의 관심을 모으기도 하였다.

“온라인 소셜네트워크서비스는 인터넷 산업인 동시에 문화콘텐츠 산업, 즉 기술과 문화가 융합된 복합 서비스 산업입니다. 따라서 기술력과 함께 문화적 배경도 중요한 성공 요인이라 할 수 있지요.”

전주호 총경리가 무엇보다 주력한 것은 중국 인터넷 사용자들의 성향조사로 그들의 특징을 파악하는 것이었다. 이 조사를 통해 중국 사람들은 '누구와도 어울린다.'는 오픈 마인드가 강하여 웹상에서 새로운 인맥 만들기를 어색해하지 않고, 다른 사람의 일에 관여하는 것을 좋아하여 댓글달기를 즐긴다는 것을 파악하였다고 한다.

“이러한 특징들 때문에 중국에서는 한국 싸이월드의 주요 개념인 '일촌'이 별로 의미를 지니지 않는다고 판단하였습니다. 그리고 댓글을 좋아하는 중국 유저들의 성향을 반영하여 댓글 글자 수의 제한을 없앴습니다. 또한 '인터넷 서비스는 공짜'라는 중국인들의 인식 때문에 아이템 판매 보다는 시장 점유율 확대에 주력하였습니다.”

중국 싸이월드의 이러한 초기 전략은 주효하여 2005년 12월, 서비스 개시 6개월 만에 중국 싸이월드의 가입자 수는 100만 명을 돌파하였다. 또한 중국 IT 업계 최고 경영자와 정보관리 책임자가 선정하는 '2005년 인터넷 10대 혁신상'을 수상하는 기염을 토하기도 하였다.

그러나 중국시장의 경쟁양상은 생각보다 빠른 속도로 진행되고 있었다. 특히 현지 기업들의 반격은 괄목할 만한 것이었다. 중국 최대의 포털 쿠크닷컴은 메신저 서비스와 연계하여 미니홈피 서비스 쿠크존의 점유율을 높여나가는 전략을 취하였는데 이는 싸이월드가 네이트온(nateonweb.nate.com)과의 연계를 통해 성장했던 전략과 같은 방식이었다. 여기에 쿠크존은 중국 사람들의 입맛에 맞는 다양한 콘텐츠와 서비스들을 속속 제공하면서 인기를 더하고 있다. 중국 사람들이 쿠크존에서 가장 좋아하는 점은 사용자의 마음대로 UI(user interface)를 개편할 수 있다는 점이라고 한다. 싸이월드의 꾸미기 기능이 더 아기자기하고 세련된 편이지만 스킨과 미니룸이라는 일정 형식의 구매를 받고 있는 반면 쿠크

은 특정한 형식에 구애받지 않고 사용자의 마음대로 UI를 만들어 나만의 홈페이지처럼 활용할 수 있는 것이 매력이라 할 수 있다(그림 6).

또한 페이스북 지분의 11%를 보유하고 있는 현지기업 샤오네이(xiaonei.com)는 중국판 페이스북을 자처하며 성장속도를 높여 가고 있다. 여기에 마이스페이스가 현지 기업과의 협작을 통해 진출하면서 루어 환(Luo Chuan) 전 MSN차이나 사장을 전격 기용하는 등 중국 시장에 공을 들이고 있다. 마이스페이스 중국은 브랜드와 핵심 기술을 제공하지만 실질적인 운영은 현지 기업에 전적으로 맡기겠다는 운영 방침을 밝히기도 하였다. 페이스북도 현지 사용자들을 통한 번역 작업으로 완성된 페이스북 중국어 서비스를 제공하고 있다.

이러한 현지 소셜네트워크서비스의 성장과 글로벌 서비스의 중국진출은 싸이월드 중국에게 충분히 위협적인 것이었다. 실제로 싸이월드 중국의 2007년 이후 성장세는 눈에 띄게 하향곡선을 그리고 있다. 초기고객기반 확보전략은 어느 정도 성공적으로 진행되었지만 현지 기업의 성장과 경쟁의 심화 속에서 이후 뚜렷한 확산전략(diffusion strategy)을 찾는 데 어려움을 겪으면서 성장이 점차 둔화되고 있는 실정이다.

IV. 안개속의 '흔네'와 '다테마에'

싸이월드의 일본법인은 중국법인 보다 한 달 앞선 2005년 3월 해외사업추진 태스크포스 본부장 이동형 상무를 총 책임자로 설립되었었다. 초기 진출의 이점을 누릴 수 있었던 중국 시장과는 달리 일본은 토종기업 믹시(mixi.jp)의 시장점유율이 50%를 막 넘어서고 있는 상황이기에 보다 철저한 준비 과정이 필요하다는 판단 하에 서비스 개시시기를



출처: <http://new.qzone.qq.com>

〈그림 6〉 큐존의 다양한 홈페이지

연말로 잡고 준비 작업에 매진하였다. 특히 모바일 인터넷이 강세를 보이는 일본 시장의 특성을 반영하여 일본의 통신사 NTT도코모와 협력관계를 구축하여 모바일 싸이월드 서비스에 대한 준비도 동시에 수행하였다.

이동형 사장은 “단박에 뒤집기는 어렵겠지만 현지화 작업을 통해 해볼만한 승부”라 자신했다. 특히 아기자기한 것을 좋아하는 일본인들의 성향에 싸이월드의 미니홈피 꾸미기가 충분히 관심을 끌 수 있을 것이라 판단하였다.

기술력이나 비즈니스 모델 등 모든 면에서 믹시보다 한 수 위라 자부했던 싸이월드는 대폭적인 변화보다는 고유의 컨셉을 유지하되 소비자조사를 통해 일본의 문화적 성향을 충분히 반영할 수 있는 현지화를 진행하는 것으로 가닥을 잡았다.

싸이월드가 현지에서 15세 이상 40세 이하의 온라인 소셜네트워크서비스 사용자들을 대상으로 조

사한 바에 따르면 온라인 소셜네트워크서비스를 통해 주로 하는 일은 자신의 일기쓰기, 다른 사람의 일기보기, 댓글 확인하기 등으로 나타났다. 인터넷을 사용할 때 일본의 사용자들이 가장 중요하게 생각하는 것은 개인의 사생활 보호이며 그 다음은 사용자의 취향에 맞게 꾸미고자 하는 욕구인 것으로 드러났다. 이는 일본 법인에서도 일찍이 예상하고 있었던 내용이었다.

또한 일본 사람들은 자신의 공개를 무척 꺼리며 웹상에서 새로운 인맥 만들기를 좋아하는 중국 사람들과는 달리 모르는 사람과의 교류를 어색해 하는 것으로 나타났다. 이와는 달리 중국과 한국의 인터넷 사용자들은 모르는 사람이라도 누군가 자신에게 관심을 가지고 홈페이지에 방문해주는 것을 좋아하며 보다 많은 사람들이 자신의 홈페이지에 방문해주기를 원하기도 한다. 그래서 메인페이지에 인기 미니홈피로 소개되는 것을 자랑스럽게 생각하

는 반면 일본의 인터넷 사용자들은 이를 사생활 노출로 여기며 불편해 한다는 것이었다.

이러한 소비자 조사의 결과를 반영하기 위해 일본 싸이월드에는 메인화면에 인기 미니홈피 소개를 없앴고 홈페이지 스킨에 개인화(customization) 기능을 강화하였다. 보다 자유로운 형식으로 사진과 글을 게시할 수 있도록 미니룸을 과감히 없앴고 다른 사람의 글을 퍼 나르는 것을 좋아하지 않는 일본 사용자들을 위해 직접 찍은 사진과 동영상의 업로드 기능을 강화하였다. 그러나 싸이월드만의 고유한 컨셉인 1촌은 싸이프랜드(cy-friend), 도토리(ドングリ)로 살려내었다.

약 9개월의 준비 끝에 2005년 12월, 싸이월드 일본은 마침내 정식 서비스를 오픈하였다. 마케팅에 있어서는 무엇보다 초기 구전효과가 중요하다고 판단, 구전에 가장 능동적인 20대 여성을 타깃

집단으로 하고 20대 여성이 즐겨보는 패션잡지의 지면광고와 인터넷광고에 주력하였다. 광고는 '문화와 생활, 따뜻한 경험을 나누는 공간'이라는 이미지를 부각시키고자 하였다(그림 7).

그러나 막상 뚜껑을 열어보니 일본 유저들의 반응은 예상을 완전히 빗나가는 것이었다. 소비자조사의 반영을 통해 어느 정도 현지화 작업에 성공했다고 생각했지만 그들의 불만은 전혀 예상치 못한 곳에서 터져 나왔다. 당초 일본은 미국이나 유럽 등 서구권과 비교했을 때 상대적으로 우리와 문화적 차이가 작을 것으로 예상하였으나 오히려 아주 섬세한 차이들이 앞을 가로막고 있었다.

“싸이월드에는 왜 아시아토가 없나요?”

‘아시아토’는 믹스에서 서비스되고 있는 기능으로



출처: <http://interlude.pe.kr>

〈그림 7〉 싸이월드 일본의 지면광고

우리말로 하면 '발자국'을 의미한다. 즉, 나의 홈페이지에 누가 다녀갔는지를 확인하는 기능이다. 쉽게 생각하면 네이버 블로그의 '다녀간 블로거'와 유사하지만 다녀간 사람이 원하던 원하지 않던 자동으로 흔적이 남겨진다는 점에서 삭제 가능한 네이버의 기능과는 차이가 있다.

이는 '사생활을 중시하는 일본인'이라는 기본 상식을 완전히 뒤집는 것이었다. 일본의 사용자들은 아시아토를 확인하는 것에서 큰 재미를 느끼고 있었던 것이다. 한국의 사용자들은 방문기록과 최종 로그인 시각을 체크 당하는 것을 '사생활 침해'라고 느껴 강한 거부감을 가지고 있는데 반해 일본의 사용자들은 온라인 소셜네트워크서비스에서 없어서는 안 될 기본적 요소라고 생각하고 있었다.

일본인들이 사생활을 중요하게 생각하는 것은 사실이었다. 하지만 믹시와 같이 초대에 의해서 구성된 완전히 사적인 네트워크에서는 한국의 사용자들보다도 훨씬 높은 친밀성 욕구를 가지고 있었던 것

이다. 아시아토는 이같이 완벽한 사적 네트워크 안에서 친밀성을 강화하는 역할을 하고 있었다.

최종 로그인 시각도 마찬가지였다. 이는 안정적으로 서로의 접속 상태를 확인함으로써 '나의 게시물에 댓글이 없는 친구의 흔적'을 확인할 수 있게 함으로써 신뢰를 유지하는데 도움을 주고 있었다. 또한 일본의 유저들은 친구들의 로그인을 확인함으로써 메신저에서처럼 접속 그 자체로 위안을 느낀다고 한다. 자신들의 커뮤니티가 살아있다는 증거라고 느끼기 때문이다.

일본법인은 전략을 전면 수정하기로 하였다. 예쁘고 아기자기한 것도 좋지만 보다 차별화된 가치를 제공할 수 있는 무엇인가를 찾아내는 것이 중요하였다. 이러한 면에서 기대 수 있는 것은 역시 한류밖에 없다는 판단이 내려졌다. 마침내 2008년 5월, 싸이월드 일본은 "한국을 좋아하는 이들이 모이는 광장!"을 모토로 한류 포탈 커뮤니티로 전면 개편되었다(그림 8). 새로운 싸이월드 일본은 한국



〈그림 8〉 싸이월드 일본의 리뉴얼 오픈 페이지

과 관련된 소식, 한국과 관련해서 궁금한 것을 질문하고 답할 수 있는 게시판, 그리고 한류스타들의 홈페이지에 댓글을 달 수 있도록 하는 서비스 등을 제공하고 있다.

그러나 이러한 개편 노력에도 불구하고 앞으로의 전망에 대해서는 아직 불투명하다는 것이 대부분의 의견이다. 일본의 인터넷 사용자 행동은 워낙 독특해서 제대로 파악하기가 무척 어렵는데다 정말 획기적이고 새로운 서비스 아닌 다음에야 이미 편안해진 믹시를 떠나 다른 온라인 소셜네트워크서비스로 이동하기를 기대하는 것이 어렵다는 것이다. 이는 글로벌 리더라 자부하는 마이스페이스와 페이스북조차도 일본 사용자들에게 냉대 받고 있는 현실에서도 알 수 있는 사실이었다.

다만 믹시를 위협할 수 있는 가능성을 보인 것은 모바일 소셜네트워크서비스 모바게타운(mbga.jp) 뿐이었다. 모바게타운은 애초에 소셜네트워크서비

스가 중심은 아니었지만 모바일 인터넷에서 약 50여 종의 무료게임과 그림문자, 일기 등의 서비스를 제공하면서 소셜네트워크서비스도 함께 이용할 수 있어 13세부터 19세까지 10대들의 전폭적인 지지를 받고 있다. 게임과 아바타 꾸미기를 주요 콘텐츠로 서비스를 시작한지 9개월 만에 회원수 200만을 넘어서는 위력을 보였다(그림 9).

일본의 인터넷 시장은 PC뿐 아니라 모바일 인터넷의 사용자가 중요하다는 점은 알려져 있는 사실이었다. PC환경과 맞먹는 모바일 인터넷 'i모드'⁸⁾가 서비스를 시작한 이래로 급속한 성장세를 거듭하던 일본의 모바일 인터넷 사용인구는 2007년 8,900만 명을 넘어섰다. 싸이월드 일본도 NTT도코모와의 협력을 통해 모바일 서비스를 제공하고 있지만 일본 모바일 인터넷 사용자들의 관심을 끌기에는 턱없이 부족했다.



출처: mbga.jp

〈그림 9〉 모바게타운의 접속페이지

8) NTT도코모에서 제공하는 휴대전화 인터넷 서비스로 1999년부터 서비스 되고 있음.

“일본 사람들의 마음을 읽어내는 것은 정말 어렵습니다. 사생활을 보호받고 싶어 하는 것처럼 보이지만 사실 친밀함에 대한 욕구가 누구보다 강하고, 디자인을 중요하게 생각하는 것처럼 보이지만 실용적인 것을 더 우선시 합니다. 일본사람들의 진정한 ‘혼네(本音·본심)’와 ‘다테마에(建前·바깥으로 내놓는 명분)’를 알아내는 것은 생각보다 쉬운 일이 아니네요.”

V. 난공불락의 미국시장

“미국시장에서 성공한다면 세계 어떤 시장에서도 성공 할 수 있다.” 인터넷 산업 관련자들은 한결같이 미국시장의 중요성을 이야기한다. 그러나 또한 한결같이 미국시장 공략은 ‘불가능’이라는 답을 가지고 있다. 미국은 수많은 인터넷 기업들이 생겨나고 성장하고 경쟁하고 소멸해 가는 그야말로 인터넷 산업의 ‘정글’이라 할 수 있다. 세계 최고의 기술과 세계 최대의 자본이 모여 있어 하루아침에 닷컴 스타가 탄생하기도 하고 또 하루아침에 별똥별처럼 사라져 버리는 별들의 전쟁이 벌어지고 있는 곳이었다.

싸이월드는 2005년 10월, 미국 IT산업의 심장 부인 샌프란시스코에 미국 현지법인 ‘Cyworld Inc.’을 설립하고 2006년 8월 15일 정식 서비스를 개시하였다. 싸이월드가 세계 최대 온라인 소셜네트워크서비스인 마이스페이스와 미국시장에서 정면대결을 시작한 것이었다.

미국의 경우에도 시장 상황이 그리 우호적이진 않았다. 2005년 7월 미디어재벌 루퍼트 머독의 뉴스코퍼레이션에 5억 8,000만 달러에 인수된 마이스페이스는 2006년 10월 현재 시장점유율 80%라는 압도적 우위를 보이고 있었으며 2위인 페이스북도 학교 인맥이라는 타깃그룹을 통해 점차 자리

를 잡아 가고 있었다. 또한 3D 온라인 가상현실 사이트인 세컨드라이프(www.secondlife.com)가 새로운 개념의 온라인 소셜네트워크서비스로 인기를 얻고 있었다. 세컨드라이프는 가상현실에서 아바타(인터넷에서 사용자의 역할을 대신하는 애니메이션 캐릭터)로 상상할 수 있는 모든 일을 할 수 있는 가상공간으로 아바타는 자신들이 이용할 집을 사고 물건을 만들어 팔고 기업을 운영하는 등 기본적인 경제활동을 할 수 있으며 사이버 활동으로 번 ‘린든머니’를 실제 미국 달러화로 환전해 주기 때문에 현실의 사회생활과 구분이 어려울 정도였다.

이러한 상황을 잘 알고 있었기에 미국시장의 진입을 위해서 싸이월드 글로벌 사업부는 SK커뮤니케이션즈의 자존심을 걸고 최선의 노력을 다하고 있었다. 특히 싸이월드가 미국진출을 준비하면서 가장 주력했던 부분은 현지화 작업이었다. 토종 온라인 소셜네트워크서비스인 싸이월드를 어떻게 서로 다른 문화와 기호를 가진 미국사회에 안착시킬 것인가의 문제가 최대 이슈였다. 이를 위해 현지 인터넷 산업의 최고 전문가를 컨설턴트로 고용하였다. 그가 바로 유명한 마크 캔터(Marc Canter)였다. 마크 캔터는 플래시를 개발한 매크로 미디어⁹⁾의 전신 매크로 마인드의 설립자로 미국 내에서도 인터넷 산업 최고 전문가로 알려져 있는 인물이었다. 또한 현지 소비자 리서치센터를 통해 미국 인터넷 유저들의 인터넷 사용행태를 조사하고 포커스 그룹 인터뷰를 통해 소비자들의 심리를 파악하는데 주력하였다.

이렇게 현지화를 위해 많은 공을 들였지만 이를 적용하는 것은 생각보다 훨씬 힘든 일이었다. 컨설팅을 담당한 마크 캔터 팀이 싸이월드의 컨셉에서부터 디자인, 수익모델 등 하나부터 열까지 모든 것을 바꿔야 한다고 주장하였기 때문이다. 우선 문

9) 플래시와 같은 멀티미디어 소프트웨어 제작사.

제가 된 것은 미니미(싸이월드의 아바타)였다. 마크 캔터 팀에 의하면 귀여운 얼굴, 짧은 팔과 다리의 동양 미니미는 근육질의 섹시한 몸매를 선호하는 미국의 유저들이 보기에 유치하기 짝이 없다는 것이다.

더 큰 문제는 미니홈피 서비스 기능이었다. 사실 싸이월드의 가장 중요한 서비스이며 국내 유저들에게 가장 환영받고 있는 것이 바로 미니홈피였다. 싸이월드의 미니홈피는 팝업(pop up)으로 뜨는 것이 특징인데 미국의 유저들은 팝업을 무척 싫어한다는 것이다. 더욱이 아이템을 구입하여 아기자기한 홈피를 꾸민다는 것은 10세 이하의 연령대가 아닌 이상 미국의 유저들에게는 있을 수 없는 일이라는 것이 그들의 주장이었다.

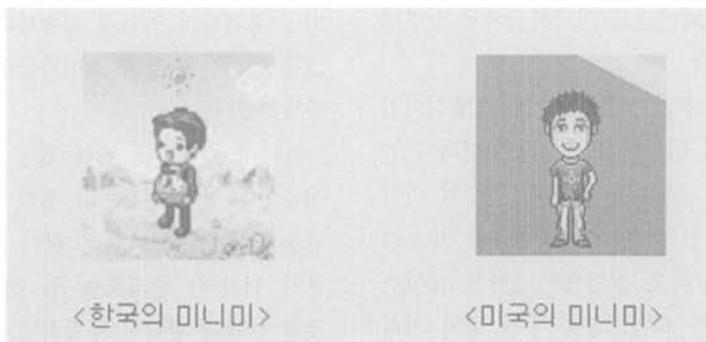
수익모델에 대해서도 의견이 달랐다. “미국의 네티즌들은 광고에 대한 거부감이 한국보다 적은 편이어서 광고 영업환경이 나은 편이기 때문에 광고로 수익모델을 창출해야 한다.”는 컨설팅 팀의 입장과 “싸이월드 고유의 ‘도토리’ 판매 사업모델을 포기하기에는 아직 이르다”고 생각하는 입장이 팽팽히 맞서는 상황이었다.

현지 컨설팅 팀에서 특히 우려하는 바는 ‘결제 시스템’의 문제였다. 인터넷 아이템이 안정적으로 매출을 올리기 위해서는 소액결제시스템이 반드시 필

요하다. 그러나 미국은 우리나라와는 달리 아직까지 핸드폰이나 ARS 등으로 아이템 구입대금을 결제하는 소액결제시스템이 정착하지 못한 실정이었다. 아주 작은 금액을 매번 신용카드 번호를 입력해서 구매한다는 것은 소비자를 무척 귀찮게 하는 일이기 때문에 휴대폰이나 ARS를 이용한 소액결제 시스템은 인터넷 산업의 수익창출을 위해 중요한 조건이라 할 수 있다. 그러나 컨설팅 팀의 의견을 그대로 수용한다면 ‘미니홈피와 도토리’라는 싸이월드의 가장 큰 수익모델을 포기 해야만 한다는 것이 문제였다. 또한 이것은 싸이월드 고유의 컨셉을 포기하고 완전히 새로운 개념의 서비스를 시작해야 한다는 것을 의미하기도 하였다.

“이건 아예 새로운 서비스를 오픈 하라는 말이 아닙니다. 그들이 말하는 것은 블로그지 싸이가 아니잖아요.”

컨설팅 팀의 의견을 그대로 수용할 것인지 아니면 자존심을 지켜 고유의 컨셉과 비즈니스 모델을 유지할 것인지에 대한 수많은 논란을 거듭한 끝에 결국 타협점을 찾기로 하였다. 미니홈피 서비스는 유지하되 대신 미국 싸이월드 미니미의 키를 1.5배로 키우고 몸매를 부각시키는 등 디자인을 변화시키기로 하였다(그림 10). 그리고 다양한 인종과



출처: www.cyworld.com, http://us.cyworld.com

〈그림 10〉 한국과 미국의 '미니미'디자인 비교

국적이 있는 미국의 상황을 고려하여 피부색, 표정, 의상, 감정 표현을 지닌 미니미를 개발, 적용하기로 하였다.

또한 팝업 기능을 제한하고 브라우저에서 미니홈피가 여러 개 열리도록 별도의 탭을 구성하였다. 수익모델 전략에 있어서도 아이템 판매를 포기하지는 않되 이를 내세우기 보다는 우선 광고매출에 주력하기로 하였다. 결국 싸이월드 고유의 컨셉과 비즈니스 모델은 유지하되 가능한 수준에서 현지화를 적용하는 것으로 가닥을 잡은 것이다.

그러나 이보다 더 큰 문제는 초기고객기반을 어떻게 확보할 것이냐의 문제였다. 초기고객기반을 만들기 위해서는 마이스페이스처럼 '데이트'라는 확실한 목적이 있거나 페이스북처럼 '학교'라는 끈이 필요한데 싸이월드에게는 그러한 연결고리가 전혀 없었기 때문이다.

미국 온라인 소셜네트워크서비스 사용자들은 니즈가 뚜렷한 편이었다. 우리나라와 같이 오프라인의 인간관계를 온라인에서도 이어 나가는 '친목도

모 온라인 소셜네트워크서비스' 보다는 '기능성 온라인 소셜네트워크서비스'를 선호하였다.

마이스페이스의 경우 '데이트, 이성과의 만남'이라는 핵심 기능이 있었다. 페이스북의 경우 학교인맥 간 친목 및 정보교류, 링크드인(linkedin.com)은 비즈니스를 위한 인맥관리, 세컨드라이프는 게임의 기능이 강조된 온라인 소셜네트워크서비스이다. 이렇듯 기능성 온라인 소셜네트워크서비스 시장이 충분히 세분화 되어 더 이상의 틈새시장을 찾아내는 것은 사실상 불가능해 보였다.

이러한 상황에서 고객기반을 확보하기 위해 가능한 전략은 두 가지로 압축되었다. 우선은 마이스페이스처럼 '만남'의 기능을 가지되 신뢰를 줄 수 있는 실명제 서비스라는 측면을 강조하여 건전한 네트워크로 차별화 하는 방법이었다. 마이스페이스의 경우 실명에 근거한 서비스가 아니어서 청소년들과 성범죄자들 간의 원조교제가 큰 사회 문제로 지적되고 있었다. 싸이월드는 '온라인을 통한 오프라인에서의 만남'의 기능을 가지되 필터 기능을 강화하



출처: 저자작성

〈그림 11〉 글로벌 싸이월드 현황(2008년 기준)

여 온라인 프레데터(Online Predator)¹⁰⁾가 차단된 '건전한 네트워크'라는 점을 부각시키는 전략이 가능했다.

두 번째는 페이스북과 같이 타깃그룹을 선정하여 이들을 중심으로 네트워크를 확산시키는 전략이었다. 이 전략의 경우 성공의 열쇠는 어떤 그룹을 타깃으로 선정할 수 있느냐의 문제였다. 타깃그룹은 여론에 영향을 미치는 오피니언 리더(opinion leader)의 역할을 할 수 있어야 할 뿐 아니라 이를 폭 넓게 확산시킬 수 있는 능력이 있는 집단이어야 하기 때문에 조건이 매우 까다로웠다.

일반적인 경우 젊은 세대의 감성에 영향을 많이 미치는 연예계 스타들을 타깃그룹으로 삼는 경우가 많은데 이는 스타들이 젊은 세대들에게 오피니언 리더 역할을 할 수 있을 뿐 아니라 네트워크 확산 능력이 우수한 젊은 세대에게 인기가 높기 때문에 두 가지의 조건을 동시에 만족시킬 수 있기 때문이다. 이러한 스타를 활용한 전략은 이미 마이스페이스에서도 사용한 바 있었다. 마이스페이스는 10대와 20대 초반의 젊은 세대에게 영향력이 높은 뮤지션들을 타깃그룹으로 하여 고객기반을 확장시킨 바 있다.

미국 싸이월드는 현실적으로 가능한 미국 현지의 교포와 유학생 그룹을 타깃그룹으로 선정하였다. 현재 미국 전역에는 200만 명이 넘는 교민과 유학생이 살고 있는데 이들만 하더라도 그리 작은 네트워크가 아니라는 판단에서였다. 더욱이 교포와 유학생 그룹은 향후 모바일과의 연계를 통한 수익모델에도 긍정적인 반응을 보이는 것으로 나타나 싸이월드 고유의 컨셉을 크게 변화시키지 않더라도 적용이 가능한 가장 적합한 타깃그룹이라 판단하였다. 그러나 막상 교포와 유학생 그룹의 사용자들은 싸이월드 한국의 아이디로 싸이월드 미국에 로그인

할 수 없다는 점에 적지 아니 당황했다고 한다. 더욱이 서비스 초기에는 미국에서 한국 싸이월드로 접속하는 것도 불가능 했었다. 이 문제는 곧 해결이 되었지만 사용자들은 이런 작은 불편함조차 용납하지 않았다.

“글로벌 네트워크가 되려면 적어도 하나의 아이드로 여러 국가의 사람들과 동시에 만날 수 있어야 하는 것 아닌가요?”

사실 싸이월드에서도 이러한 부분을 생각하지 않았던 것은 아니다. 그러나 해외사업 출범을 준비하던 당시만 하더라도 하나의 아이디로 해외에서 로그인을 하게 되면 속도가 느려지는 문제가 있었고 사용자의 니즈 자체도 그리 크다고 보지 않았기 때문에 애초에 개별 국가별로 분리되어 운영되도록 설계하였던 것이다.

하지만 미국 시장에서 보다 극복하기 어려웠던 점은 한국 기업에 대한 낮은 인지도와 신용도였다고 한다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 싸이월드 미국은 벤처캐피탈을 활용해 업계 네트워크를 구축하는 방안을 마련 중이라고 한다. 한국에서도 그러하지만 미국에서는 특히 벤처캐피탈의 역할이 중요하다. 미국의 벤처캐피탈은 단순히 투자만 하는 것이 아니라 피투자 기업이 성장할 수 있도록 정보와 데이터베이스, 기술 인력, 그리고 고객기반을 가진 기업과의 연결까지 제공하는 역할을 하고 있기 때문이다. 실리콘밸리의 수많은 성공기업들이 이와 같은 벤처캐피탈의 지원을 통해 성장하였다 해도 과언이 아니다.

“미국시장은 일반적인 현지화 정도로 해결될 수 있는 곳이 아닙니다. 그들의 인터넷 기업 생태계(business ecosystem)에 진입해야만 합니다. 우리가

10) 인터넷에서 성적 콘텐츠로 청소년을 유혹하는 불법 행위자.

아무리 기술이 좋고 비즈니스 모델이 좋더라도 인터넷 사업은 기본적으로 고객기반과 데이터베이스의 싸움이기 때문이지요. 이너서클로 진입하기 위한 전략을 앞으로 계속 추진할 계획입니다.”

VI. 싸이월드 글로벌화의 향방

중국에서는 비교적 선전하고 있지만 미국과 일본에서는 아직까지 그 명성에 걸맞은 성과를 내지 못하고 있는 동안 국내외 인터넷 비즈니스에도 많은 변화들이 나타났다. 이러한 변화는 마이스페이스의 ‘오픈소셜(open social)’과 페이스북의 ‘F8’과 같은 ‘오픈 플랫폼 전략’을 통해 알 수 있다. ‘오픈 플랫폼 전략’은 웹2.0의 추세에 발맞추어 보다 많은 사용자들의 참여를 이끌어 내기 위해 자사의 애플리케이션을 전면 공개하는 전략이다. 특히 페이스북은 ‘F8’을 통해 미국시장에서 지속적으로 성장하고 있을 뿐 아니라 해외사업에서는 이미 마이스페이스를 앞지르고 있다.

국내 시장에서는 그 동안 두 자리 수를 유지해 오던 싸이월드의 성장세가 2006년 하반기부터 한풀 꺾이기 시작하였다. 더욱이 웹2.0에 대비하여 심혈을 기울인 ‘홈2’의 실패는 국내 온라인 소셜네트워크서비스의 절대 강자라는 싸이월드의 자존심에도 손상을 주었다.

‘홈2’는 그동안 싸이월드 서비스에서 단점으로 지적받아오던 확장성을 개선하고 사용자들의 자유도를 높이기 위해 각종 웹2.0 기술들을 모두 집합시킨 싸이월드의 야심작이었다. 그러나 ‘홈2’에 대한 사용자들의 반응은 싸늘했다. 마케팅 사업 팀의 한 관계자는 “홈2의 실패 원인은 그냥 기술들만 모아놴을 뿐 사용자들이 진짜 원하는 서비스를 제공하지 못했기 때문”이라고 진단하였다.

해외사업과 ‘홈2’의 부진은 생각보다 큰 파장을

불러왔다. 국내 인터넷 업계의 신화적 인물이었던 유현오 사장은 무성한 소문을 뒤로 한 채 SK커뮤니케이션즈의 대표이사에서 물러나 SK텔레콤 미국 인터넷사업 총괄 책임자로 이동하였다. 향간에는 이를 두고 ‘홈2’ 실패에 대한 문책성 이동이다, SK텔레콤이 미국을 중심으로 해외사업을 보다 강화하고자 하는 것이다 등의 말들이 많았지만 어쨌든 유현오 사장이 품었던 원대한 글로벌 싸이월드 건설에 대한 계획에도 어느 정도 변화가 필요해 보였다. 이후 발표된 2008년 3월 독일법인 철수는 업계에 적지 않은 충격을 주기도 하였다. 내심 싸이월드가 해외사업에서 선전해 주기를 바래온 많은 사람들은 “역시 인터넷 사업의 해외진출은 불가능에 가까운 것이 아닌가?”라며 안타까워하였다.

4년여 간 진행되어온 싸이월드의 해외사업을 놓고 그동안 회사 내부에서나 밖에서 지켜보는 사람들이나 많은 분석과 의견들이 있었다. 현지화가 중요한 산업의 특징상 단독 진출방식 보다는 해외업체와의 합작이나 제휴 형태가 바람직한 것이 아니었는가라는 의견도 많았다. 혹자는 현지 기업들의 점유율이 이미 높고 글로벌 경쟁이 치열한 상황에서 전면적 글로벌 서비스는 무리이며 기술력을 활용한 플랫폼과 애플리케이션 노하우 수출 형태가 더 안전한 방법이라는 의견도 있었다. 이 같은 논란은 그동안 싸이월드의 해외사업이 쉽지 않았음을 간접적으로 보여주고 있는 것이었다.

그러나 싸이월드 글로벌화의 향방에 대해 아직 결론을 내리기에 이른 것 같다. ‘포스트 유현오’ 체제를 이끌어 가게 될 주형철 대표는 싸이월드의 해외사업은 이제 시작에 불과하다고 말하고 있다. 모기업 SK로부터 전적으로 신임을 얻고 있는 것으로 알려진 주형철 대표는 싸이월드를 해외에 내놓았을 때 현지 업체들이 이미 비슷한 서비스를 제공하고 있었기 때문에 어려움을 겪을 수밖에 없었고 조금 더 빠른 해외 진출이 필요했었다고 분석하면

서 향후에는 보다 적극적으로 해외사업을 이끌 계획이라고 밝혔다.

현재 싸이월드는 지능형 웹 검색 서비스를 비롯한 새로운 기술을 개발 중에 있으며 신규 서비스는 한국과 해외에서 비슷한 시점에 출범시켜 현지 업체들의 서비스 모방을 막을 것이라고 밝혔다. 또한 국가별로 분리되어 운영되어 왔던 싸이월드를 페이스북처럼 국적과 상관없이 운영할 계획이라고 한다. 그간의 험난한 항해를 통해 어렵게 얻은 소중한 경험을 바탕으로 싸이월드의 해외사업이 새로운 전기를 맞게 될 수 있을지 싸이월드 글로벌호의 새로운 행보에 주목해 보아야 할 것이다.

〈참고자료〉 싸이월드 연혁

2008	
7.17	주형철 대표이사 선임
5.8	검색 강화한 포탈형 개편
3.6	독일법인 철수
2.26	하나로 미디어와 IP TV MOU체결
1.15	박상준 단독대표 선임
2007년	
11.14	모바일 싸이월드 월 이용자수 100만 명 돌파
11.2	SK커뮤니케이션즈·엠파스 통합법인 출범
10.17	독일 베타 서비스 실시
10.10	SK커뮤니케이션즈, 네이트온과 이글루스 연동 시작
8.17	조신·박상준 공동 대표 및 이사진 선임
6.25	SK커뮤니케이션즈와 엠파스 합병 결정
5.22	배경음악 판매 2억 곡 돌파
5.17	미니홈피 기반 이메일 서비스 시작
3.24	〈홈2〉 오픈베타 개설
2006년	
12.14	중국 가입자 350만 돌파
8.29	베트남 아이스피어 소프트웨어와 합작법인 설립 계약
8.24	대만서비스 공식 오픈
8.15	미국 서비스 공식 오픈
7.13	T-온라인(t-online.de)사와 제휴하여 독일 진출
2005년	
12.19	중국 싸이월드, 100만 돌파
12.05	일본 서비스 공식 오픈
10.31	미국법인 설립
10.06	대만서비스 위한 홍콩 Cherrypicks사와 조인트벤처 계약체결
8.04	5.0 버전 오픈
6.08	중국 서비스(www.cyworld.com.cn)오픈
5.05	유무선 컨버전스 커뮤니티 '팀플(teamplay.cyworld.nate.com)' 오픈
3.14	도토리 상품권 출시
2.28	네이트온 3.0(nateon.nate.com) 출시
2004년	
12.10	2004 대한민국 국회 대중문화 & 미디어대상 인터넷부문 대상 수상
10.04	1인 퍼블리싱 미디어/페이퍼(paper.cyworld.com) 런칭
9.30	가입자 1천만 명 돌파
4.14	모바일 싸이월드 오픈
3.15	유현오 신임 대표이사 부임
2003년	
10.27	4.0버전 오픈
8.01	SK커뮤니케이션즈(주), ㈜싸이월드 합병
5.30	미니홈피 4.0버전 출시
3.15	브랜드 미니홈피 서비스 오픈
2002년	
11.11	SK커뮤니케이션즈(주) 출범
9.06	다모임에 미니룸 서비스 제공
7.16	㈜뮤직시티와 제휴, '뮤직샵' 오픈
4.25	미니홈피 '미니룸서비스' 오픈
2001년	
9.17	개인형 커뮤니티 서비스 '미니홈피' 오픈
6.20	싸이월드 3.0버전 오픈
2000년	
12.03	서비스 개시 최단기간 1억 페이지뷰 돌파
8.29	싸이월드 2.0버전 오픈
1999년	
9.01	커뮤니티 서비스 싸이월드(www.cyworld.com) 오픈
8.3	㈜싸이월드 법인 설립

출처: SK Communications 홈페이지

〈Teaching Note〉

온라인 소셜네트워크서비스(Online Social Network Service)의 해외진출전략: SK커뮤니케이션즈 싸이월드

I. Synopsis

SK커뮤니케이션즈의 '싸이월드'는 국내 온라인 소셜네트워크서비스의 리더로서 국내시장의 성장 정책에 대응하고 자사의 기술력과 수익모델 등 핵심역량을 레버리지 하기위해 해외진출을 결정하게 되었다. 싸이월드는 기술과 문화가 복합된 온라인 소셜네트워크서비스 산업의 특징에 주목하여 네트워크 효과를 위한 신속한 진출과 현지화를 핵심전략으로 설정하였다. 이를 위해 글로벌 스탠더드 플랫폼(GSP)을 구축하고 중국, 일본, 미국 등 주요 국가에 동시다발적으로 진출하였다.

중국에서는 '한류마케팅'으로 한국스타에 관심이 많은 젊은 층을 공략하여 초기고객기반을 확보 하는데 성공하였으나 현지기업의 급속한 성장과 글로벌 경쟁이 심화되면서 초기고객기반을 확장시키는데 어려움을 겪고 있는 상황이다. 일본에서는 문화적 차이가 작을 것으로 예상했던 것과는 달리 미묘한 문화 차이가 장벽으로 존재하고 있었으며 모바일 소셜네트워크서비스의 성장이라는 흐름에 빠르게 대응하지 못하여 초기고객기반을 얻는데 실패하였다. 한편 인터넷 산업의 메카라 할 수 있는 미국 시장에서는 현지 최고 전문가를 고용하는 등 다양한 노력을 기울였지만 현지화 압력과 글로벌 통합 플랫폼의 활용전략 간에 내부적으로 갈등을 겪으면

서 난항을 겪고 있다. 또한 합작과 전략적 제휴, 벤처캐피탈과의 관계구축 등 미국 현지 비즈니스 생태계에 진입하고자 하는 시도들이 번번이 장벽에 부딪치고 있다. 이와 함께 국내 인터넷 사업 환경 변화에 대처하기 위해 싸이월드의 후속으로 준비한 '홈2'가 실패하면서 SK커뮤니케이션즈의 글로벌 사업에 대한 구조조정 압력이 커지고 있는 상황이다.

II. Teaching Point

1. 온라인 소셜네트워크서비스 산업과 네트워크 외부성

온라인 소셜네트워크서비스는 네트워크 외부성이 중요한 산업으로 국내시장에서는 초기고객기반을 확보하여 시장을 선점하고 입소문 등을 통해 이를 확산시키는 것이 가장 중요한 전략적 이슈이다. 그러나 온라인 소셜네트워크서비스를 해외로 확장 할 때는 로컬시장의 네트워크 효과가 글로벌하게 확장 되기 어렵고 문화적 배경이 사용자의 이용행태에 중요한 요인으로 작용하기 때문에 가장 중요한 전략적 이슈는 현지화라 할 수 있다. 이러한 온라인 소셜네트워크서비스 산업의 기본적인 특징을 이해 함으로써 우리나라의 인터넷 선도 기업들이 해외에서 고전하고 있는 원인을 찾아본다.

2. 해외시장 진입전략

기업이 해외로 진출할 때 언제, 어디로, 그리고 어떠한 방식으로 진출할 것인지를 결정하기 위해서는 산업특성뿐 아니라 현지국의 문화적, 제도적 환경과 같은 거시변수, 해외사업경험과 같은 기업 내부요인 그리고 현지경영에 대한 통제수준을 어느 정도로 할 것인가의 전략적 이슈까지 다양한 사항들을 고려해야만 한다. 싸이월드는 동시다발적으로 중국, 일본, 미국시장에 진출하면서 단독투자방식을 고수하였는데 이러한 진입전략이 적절한 의사결정이었는지 살펴보고 문제점은 무엇이었는지 분석해 본다.

3. 글로벌 통합과 현지화

싸이월드는 온라인 소셜네트워크서비스의 해외사업을 수행하면서 규모의 경제 실현을 위한 표준화(standardization)와 소비자 기호와 문화적 차이로 인한 현지화(localization)압력을 동시에 받았으며 이러한 문제를 해결하기 위해 글로벌 스탠더드 플랫폼을 근간으로 현지 사용자특성을 반영한 서비스를 제공하는 전략을 수행하였다. 이러한 전략으로 중국에서는 성공적인 시장진입에 성공하였지만 일본과 미국에서는 별다른 성과를 이끌어 내지 못했다. 이와 같이 동일한 방식의 현지화 전략에 대한 성과가 지역별로 차이를 보이는 원인은 무엇인지 생각해 보고 이에 대응할 수 있는 전략은 무엇인지 논의해 본다.

4. 글로벌 전략의 진화와 변신

기업의 글로벌 전략은 해외진출 경험의 축적에 따라 진화 또는 변신의 과정을 겪게 된다. 싸이월드는 2004년 말부터 2007년에 이르기까지 3년여에

걸쳐 공격적으로 해외사업을 펼쳤지만 아직까지 기대했던 성과를 도출하지 못하고 있는 상황이다. 여기에 온라인 소셜네트워크서비스 산업의 글로벌 경쟁구조가 변화되고 있으며 국내에서도 미니홈피의 후속 서비스인 '홈2'의 실패로 우려의 목소리가 커지면서 해외사업 혁신의 필요성이 높아지고 있다. 이러한 사업여건 변화에 따라 싸이월드의 해외사업이 나아갈 방향은 무엇인지 진단해 본다.

III. Assignment Question

- 1) 싸이월드가 동시다발적으로 스피디한 해외진출을 실행한 이유는 무엇인가? 이러한 전략의 문제점은 무엇인가?
- 2) 싸이월드가 메이저마켓에서 선택한 단독투자 방식은 합작투자방식과 비교해서 어떠한 장단점을 가지고 있는가? 이러한 단독투자방식은 적절한 진출방식이었다고 볼 수 있는가?
- 3) 싸이월드의 해외시장 성과는 국가별로 어떠한 차이를 보였는가? 이러한 차이의 원인은 무엇인가?
- 4) 미국의 현지 컨설팅 팀이 주장한 새로운 전략의 장점과 단점은 무엇인가? 싸이월드 미국은 이 전략을 수용했어야 했는가?
- 5) 싸이월드의 해외진출을 평가해 보고 국가별로 성공과 실패 요인은 무엇인가?
- 6) 싸이월드가 새롭게 발표한 글로벌사업 혁신방안에 대하여 평가해 보자. 향후 싸이월드 해외사업 전략은 어떻게 수정 되어야 할 것인가?

IV. Analysis

1. 싸이월드가 동시다발적으로 스피디한 해외진출을 실행한 이유는 무엇인가? 이러한 전략의 문제점은 무엇인가?

싸이월드가 동시다발적으로 스피디한 해외진출을 실행한 이유는 온라인 소셜네트워크서비스 산업이 네트워크 외부성을 가지는 산업이기 때문이다. 네트워크 외부성이란 제품사용의 효용이 개인의 소비에만 의존하는 것이 아니라 다른 사용자들의 소비에 영향을 받으며 제품을 사용하는 소비자의 수가 많을수록 소비자의 효용이 커지기 때문에 이후의 고객들이 고객기반이 큰 네트워크를 선택할 가능성이 커진다는 것이 특징이다. 이 같은 특징으로 인해 인터넷 산업에서는 시장이 하나의 기업에 집중되는 경향을 보이는데 이러한 현상을 '승자독식의 법칙(winer takes all)'이라 한다.¹¹⁾ 승자독식의 법칙이 적용되는 인터넷산업에서는 무엇보다 초기고객기반의 확보가 중요하기 때문에 싸이월드는 해외진출을 할 때 로컬시장 경쟁자 점유율이 티핑 포인트(tipping point)에 이르기 전에 진입하고자 진출을 서둘렀던 것이다. 티핑 포인트란 시장 점유율의 임계치(critical point)로 경쟁자간 점유율의 차이가 비선형적으로 커지게 되는 시점을 의미한다. 이러한 상황에 도달하게 되면 이후 후발기업의 노력으로는 더 이상 판세를 뒤집기 어려워지고 승자와 패자가 완전히 판가름 나게 된다. 이와 같은 네트워크 효과는 싸이월드가 국내시장에서 성장하고 시장리더의 자리에 오르는데 중요하게 작용한 바 있다.

그러나 이러한 전략의 가장 큰 문제점은 네트워크 효과가 해외시장으로까지 확대되는 것이 어렵다

는 점에 있다. 네트워크 효과가 해외시장으로 확대되기 어려운 이유는 온라인 소셜네트워크서비스를 사용하는 소비자들이 아직까지는 글로벌 인맥구축에 대한 니즈가 뚜렷하지 않으며 이러한 니즈가 존재한다 하더라도 언어와 문화적 차이들이 장벽으로 존재하고 있기 때문이다. 또한 싸이월드가 일본과 미국시장에 진출했을 당시, 이미 로컬리더인 미시와 마이스페이스의 점유율이 상당한 수준을 넘어서고 있는 상황이었기에 시장을 선점하는 것은 불가능한 상황이었다는 것도 문제로 지적될 수 있다.

2. 싸이월드가 메이저마켓에서 선택한 단독투자방식은 합작투자방식과 비교해서 어떠한 장단점을 가지고 있는가? 이러한 단독투자방식은 적절한 진출 방식이었다고 볼 수 있는가?

싸이월드는 중국에서 SK차이나의 자회사인 비아텍 지분을 인수(acquisition)하는 방식으로, 일본과 미국에서는 신규설립(greenfield) 방식으로 메이저마켓에서 모두 단독투자방식을 고수하였다. 단독투자방식은 현지정부의 규제가 없고 기업이 투자에 필요한 충분한 자원을 보유하고 있는 경우에 주로 선택되는 진출방식이다. 이러한 단독투자방식은 본사와 자회사간에 보다 긴밀한 관계를 유지할 수 있기 때문에 본사의 경영방침과 전략을 자회사에 적용하기 쉬우며 제품이나 기술에 대해 강력한 통제를 할 수 있다는 것이 가장 큰 장점이라 할 수 있다. 또한 합작투자방식에서 발생할 수 있는 기술과 노하우의 유출을 방지할 수 있으며 파트너 기업과의 의사소통 문제나 갈등을 피할 수 있다는 것도 장점이라 할 수 있다.

싸이월드는 온라인 소셜네트워크서비스에 대한 기술과 노하우가 유출되는 것을 원하지 않았고 해외 자회사에 대하여 강력한 통제권을 가지고자 하

11) Shapiro, Carl & Hal R. Varian(1999). "Information Rules." Harvard Business School Press.

였기 때문에 단독투자방식을 선택한 것으로 보인다. 또한 믿을 만한 현지파트너를 찾기 어려웠던 것도 단독투자방식을 선택하게 된 이유 중의 하나였다.

그러나 싸이월드와 같이 해외사업 경험이 없는 기업이 단독투자방식, 특히 신규설립의 진입방식을 선택하는 경우 여러 가지 위험이 따를 수 있다. 신규설립방식은 로컬 시장에 대한 지식을 현지 파트너의 도움 없이 스스로 쌓아야 하기 때문에 현지화에 보다 많은 시간과 비용이 들게 된다. 따라서 일본과 미국과 같이 현지화에 대한 압력이 높은 시장에서는 신규설립 방식보다는 인수나 합작투자 방식을 선택하는 것이 현지에 대한 노하우나 고객기반을 확보하는데 보다 적합한 방식이라 할 수 있다.

3. 싸이월드의 해외시장 성과는 국가별로 어떠한 차이를 보였는가? 이러한 차이의 원인은 무엇인가?

싸이월드 중국, 일본, 미국 등의 현지화 성과는 지역별로 차이를 보였다. 중국의 경우 사용자 조사를 통한 수정을 통해 어느 정도 현지화에 성공할 수 있었지만 일본과 미국의 경우에는 사용자 조사를 통한 수정전략 만으로는 지역 사용자들을 만족시키기 어려웠다. 일본에서는 '아시아토'라는 핵심기능에 대한 니즈를 파악하지 못한 것이 문제였고 미국에서는 서비스의 컨셉부터 디자인, 수익모델에 이르기까지 어느 것 하나 기존의 서비스가 받아들여지기 힘들다는 현지 컨설팅 팀의 의견이 있었다. 동일한 전략을 실행하였음에도 불구하고 현지화에 대한 성과에 차이를 보인 가장 큰 원인은 지역별로 현지화압력에 차이가 있기 때문이다. 현지화압력의 차이를 가져오는 요인은 대체재의 활용가능성과 로컬 경쟁자의 역량에 차이이다.¹²⁾ 중국시장은 아직까지 온라인 소셜네트워크서비스 산업이 자리를 잡기 전이었기 때문

에 대체재의 활용가능성이 낮고 로컬 경쟁자의 역량이 낮은 수준이었던 반면에 일본은 믹시라는 경쟁기업이 활발히 활동을 벌이고 있는 상황이어서 대체재가 존재하는 시장이었고 미국의 경우에는 마이스페이스뿐 아니라 페이스북, 프렌드스터 등 많은 온라인 소셜네트워크서비스가 있었기 때문에 대체재의 활용가능성이 가장 높은 시장이었다. 이와 같이 지역별로 대체재 이용가능성과 경쟁자 역량이 동일하지 않은 경우에는 글로벌 통합전략의 활용이 어려우며 지역별로 다른 전략이 필요하다.

일본과 미국시장에서와 같이 후발 진입자로서 경쟁하기 위해서는 소비자조사뿐 아니라 현지기업과 현지시장구조에 대한 철저한 분석을 통해 이들 기업이 초기시장을 확보한 배경을 알아내고 이들이 충족시키지 못한 사용자 니즈가 무엇인지를 알아내는 과정이 필요할 것이다. 현지에 선도기업이 있는 경우 사용자들은 이미 선도업체의 서비스를 이용하고 있기 때문에 이들 서비스에 락인(lock-in)되어 있고 전환비용(switching cost)이 발생하기 때문에 사용자들이 이러한 전환비용을 극복하고 새로운 서비스로 이동하게 하기 위해서는 기존 서비스의 사용자들이 느끼고 있는 전환비용을 상쇄할 만한 새로운 가치(new value)를 제공하여야 할 것이다.

4. 미국의 현지 컨설팅 팀이 주장한 새로운 전략의 장점과 단점은 무엇인가? 싸이월드 미국은 이 전략을 수용했어야 했는가?

미국시장 컨설팅을 담당한 마크켄터 팀은 싸이월드의 컨셉부터 수익모델까지 모든 것을 바꾼 새로운 형태의 서비스를 구축해야 한다고 주장하였다. 이들의 주장은 '미니미'와 같이 귀여운 캐릭터는 미국인들에게 어필할 수 없다는 사용자 취향과 소액

12) Prhalad & Doz(1987). The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, New York, The Free Press.

결제시스템이 일반화되지 않은 상황과 같은 미국의 제도적 환경을 반영한 것이다.

새로운 전략은 미국 현지 시장 환경을 잘 반영한 것이기에 보다 철저한 현지화를 수행할 수 있다는 점이 가장 큰 장점이다. 더불어 마크캐터라는 미국 인터넷 산업 주요인물과의 연결고리를 통해 현지 벤처캐피탈의 지원을 이끌어 낼 수 있기 때문에 미국 인터넷 비즈니스 이너서클 진입의 발판을 마련할 수도 있다는 면도 긍정적인 측면이라 할 수 있다. 벤처캐피탈은 자금은 물론 고객기반과 데이터베이스라는 네트워크 산업의 핵심자원을 제공할 수 있으며 싸이월드에 부족한 현지사업 경험을 확보하는 데도 많은 도움을 될 수 있었을 것이다. 이러한 측면들을 고려해 볼 때 싸이월드 미국은 마크캐터 팀의 전략을 수용하는 것이 보다 바람직했을 것으로 보인다.

그러나 이러한 현지 컨설팅 팀의 의견을 수용하려면 싸이월드의 기존 서비스 컨셉과 비즈니스모델을 모두 부인하는 전혀 새로운 서비스를 도입해야 한다는 것이 문제점이라 할 수 있다. 이 경우 글로벌 스탠더드 플랫폼의 활용이 불가능하게 되어 플랫폼 구축을 위한 새로운 추가비용이 발생할 뿐 아니라 싸이월드가 수립한 본사 중심의 글로벌 전략과 정면으로 배치되는 것이라 할 수 있다. 또한 향후 서비스가 자리를 잡고 소셜결제시스템 등의 환경이 조성될 경우 아이템판매 등으로 광고이외의 수익창출이 가능해 지게 되는데 이러한 미래 사업 기회를 잃는다는 것도 단점이라 할 수 있다.

5. 싸이월드의 해외진출을 평가해 보고 국가별로 성공과 실패 요인은 무엇인가?

싸이월드의 중국, 일본, 미국으로의 해외진출 성과를 살펴보면 중국에서는 어느 정도의 성공을 거두었다고 볼 수 있으나 일본과 미국의 경우 다소 고전하고 있다고 판단할 수 있다. 이를 통해 싸이

월드의 해외진출 성과는 전반적으로 부진한 것으로 평가할 수 있다.

싸이월드의 글로벌 전략은 글로벌스탠더드플랫폼을 통해 글로벌 규모의 경제를 실현하고 이를 활용해 현지화를 수행하는 것을 목표로 하였다. 그러나 온라인 소셜네트워크서비스의 경우 글로벌 규모의 경제를 통한 비용절감도 중요하지만 현지화의 압력이 그 어떤 산업보다 높은 산업이었기 때문에 일반적인 현지화 작업만으로는 부족했던 것으로 보인다. 따라서 선점을 위해 진출을 서두르기 보다는 후발 주자로서 확실히 따라잡을 수 있는 차별화된 핵심 가치를 제공하는 전략이 필요했던 것으로 보인다.

중국의 경우에는 싸이월드가 진출할 당시 아직까진 현지의 온라인 소셜네트워크서비스 선점기업이 존재하지 않은 상황이었기에 선점전략이 어느 정도 성과에 기여할 수 있었던 것으로 보인다. 또한 초기고객을 확보하기 위해 한류라는 차별화된 콘텐츠를 제공하였고 여기에 기반을 둔 스타마케팅을 활용하였다는 점도 중요한 성공요인이라 할 수 있다.

그러나 일본과 미국시장에서는 현지 기업의 점유율이 이미 상당한 수준이었기 때문에 보다 강도 높은 현지화전략이 수행되었어야 하는데 이를 과소평가한 것이 실패의 주요 원인이라 할 수 있다. 또한 일본에서는 모바일 인터넷의 중요성이 큰 비중을 차지함에도 불구하고 이를 위한 적극적인 전략이 없었다는 점도 아쉬운 점이라 할 수 있다. 미국에서는 현지 고객기반과 인력채용을 위한 네트워크가 마련되지 않았다는 점도 실패의 한 요인으로 지적할 수 있을 것이다.

6. 싸이월드가 새롭게 발표한 글로벌사업 혁신방안에 대하여 평가해 보자. 향후 싸이월드 해외사업 전략은 어떻게 수정 되어야 할 것인가?

포스트 유현오 체제를 이끌어 가게 될 주형철 대

표는 지금까지 해외사업이 부진했던 이유가 싸이월드를 해외에 내놓았을 때 현지 기업들이 이미 비슷한 서비스를 제공하고 있었기 때문이라고 보고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 현재 개발 중인 지능형 웹 검색 서비스를 비롯한 신규 서비스를 한국과 해외에서 비슷한 시점에 출범시켜 현지 업체들의 서비스 모방을 막을 것이라고 밝혔다. 또한 국가별로 분리되어 운영되어 왔던 싸이월드를 페이스북처럼 국적과 상관없이 운영할 것이라는 계획을 밝혔다.

이러한 글로벌 사업의 혁신 방안의 긍정적인 면으로는 그동안 사용자들이 불만을 표시했던 글로벌 서비스의 연동문제가 해결된다는 점일 것이다. 즉, 하나의 아이디로 한국과 미국, 일본, 중국에서 싸이월드를 사용하는 사람들이 교류할 수 있게 되는 것이다. 그동안 불편을 겪어 왔던 해외 교포나, 유학생, 한류스타에 관심이 많은 외국인들이 보다 편리하게 싸이월드를 사용할 수 있게 될 것으로 전망된다.

그러나 이러한 서비스를 실행에 옮길 때 발생할 수 있는 문제점도 적지 않을 것이다. 우선은 현지화 작업을 어떻게 수행 할 것이냐의 문제이다. 페이스북은 애초에 현지 사용자들을 활용하여 현지화 작업을 하였는데 이와 같은 방식이 싸이월드에도 적용될 수 있을지도 고민해 봐야 할 문제이다.

이 같은 상황에서 싸이월드가 선택 할 수 있는 대안 중의 하나는 시장을 선별하여 집중하는 전략이 있다. 예를 들어 Hi5가 스페인어 영역을 타깃으로 하여 글로벌 서비스로 발돋움 한 것처럼 현지 시장에서 아직까지 뚜렷한 리더가 없는 지역이나 한류가 영향력을 미칠 수 있는 지역 등에서 새롭고 차별화된 서비스를 선보여 이를 중심으로 서비스 영역을 확대해 가는 전략이 가능할 것으로 보인다.

참고문헌

- 강은영(2007), Cyworld's Globalization and US Penetration Strategy, 서울대학교 경영전문대학원 학위논문.
- 김상훈(2004), 하이테크 마케팅, 서울, 박영사.
- 김재범(2005), 문화산업의 이해, 서울, 서울경제경영.
- 어윤소·정환경(2000), 다국적 기업경영, 서울, 천지출판.
- 채지형(2005), 싸이월드는 왜 떴을까? 사이좋은 사람들의 7가지 성공방정식, 서울, 제우미디어.
- 해롤드 보겔 저, 현대원 역(2003), 엔터테인먼트 산업의 경제학, 서울, 커뮤니케이션북스.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(2002), Managing across borders: the transnational solution, Boston Mass, Harvard Business School Press.
- Boyd, D. M. and Ellison, N. B.(2007), Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1):210-230.
- Douglas, S. P. and Craig C. S.(1995), Global Marketing Strategy, International Eds. McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L.(1987), The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, New York, The Free Press.
- Shapiro, Carl and Hal R. Varian(1999), Information Rules, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

신문기사

- 조선일보, 2007.11.15. 마이스페이스 VS. 페이스북
전자신문, 2008. 3.10. SK컴즈, 유럽법인 철수
ZDNET, 2008.12.10. 주형철 대표 "싸이월드 세계화, 다시 된다."

웹사이트

- www.compete.com
http://corp.nate.com
www.cyworld.com.cn
www.emarketer.com
www.hitwise.com
http://jp.cyworld.com
http://sis.nida.or.kr
www.socialnetworkingwatch.com
http://us.cyworld.com

SK Communications Cyworld and the Globalization of Online Social Network Service

Dong Kee Rhee* · Ji Yeon Kim**

Abstract

The purpose of this study is to help comprehension of internet online social network service that are becoming the latest topic and to analyze controversial points that can happen in overseas internet enterprises by examining the global strategy of SK communications 'Cyworld'.

Online social network service industry has the characteristic that technology and culture are mixed, which means platform standardization strategy and highly localized strategy are required at the same time. Therefore, online social network service has a lot of difficulties in coordination of integration and responsiveness than any other industry. Although SK communications 'Cyworld' is domestic market leader, they also faced difficulties in security and diffusion of customer base in foreign markets such as China, Japan and the United States. Through this case we can offer implications on decision making process and implementation of global strategy to domestic internet enterprises which are going to enter global markets.

Key Words: online social network service, global strategy, network externality, localization

* Professor. College of Business Administration, Seoul National University.

** Ph.D Candidate. College of Business Administration, Seoul National University.