

# CJ인터넷 서든어택(Sudden Attack)의 공격 및 방어전략\*

주영혁\*\*  
김상훈\*\*\*

CJ인터넷은 대한민국 대표 온라인 게임업체 중 하나로서 넷마블이라는 게임포털을 통해 다양한 온라인 게임을 서비스해 오고 있다. 2005년 중순에 서비스를 시작한 CJ인터넷의 1인칭슈팅(FPS) 게임 서든어택은 당시 확고한 1위 자리를 지키고 있던 스페셜포스의 자리를 위협하면서 급속 성장, 10대 유저들의 열렬한 지지를 받으며 출시 5개월 만에 이용자 수에 있어서 스페셜포스를 넘어 섰다. 하지만, 2006년 10월 현재 스페셜포스 사용자의 3배에 달하는 2백만 이용자를 확보한 서든어택은 유료화의 고민에 빠져있다. 지난 1년간 무료 서비스로 제공되었던 서든어택이 수익성 측면에서는 여전히 스페셜포스에 뒤져있기 때문이다. 그러나 언제까지 스페셜포스에만 신경을 쓰고 있을 수도 없다. 카운터스트라이크 온라인을 필두로 쟁쟁한 경쟁 FPS 게임들이 출시를 앞두고 있기 때문이다. 특히 세계적 명성을 가진 카운터스트라이크의 온라인 버전은 서든어택의 핵심 고객층인 10대 및 여성고객을 겨냥하고 있다. 서든어택이 앞으로는 매출 증대를, 뒤로는 경쟁작들에 대한 방어를 고심해야 하는 매우 어려운 상황에 처해 있는 것이다. 스페셜포스 공격전략을 성공적으로 수행했던 서든어택이 과연 방어전략도 성공적으로 수행할 수 있을까?

본 사례의 핵심 이슈는 성장기(growth stage) 산업에서 도전자(challenger)가 어떠한 공격전략과 방어전략을 구사해야 하는가 하는 것이다. 한국의 온라인 게임 '서든어택'의 극적인 성공경험은 이 두 가지 이슈를 동시에 생각하게 하는 최적의 사례라고 할 수 있다. 본 사례는 2위 업체가 어떤 마케팅전략을 펼쳐서 1위 업체를 누르고 선두에 올라갈 수 있는지, 또 시장리더가 된 이후에 경쟁자들의 공격을 어떻게 막아낼 수 있는지 두 가지 관점에서 통찰력을 얻게 해 준다.

주제어: 공격전략, 방어전략, 온라인 게임, 1인칭 슈팅게임, CJ인터넷

## 1. 서론

2006년 10월의 어느 날 밤, CJ인터넷 마케팅실 정동수 실장은 창 밖으로 구로디지털단지를 내려다 보며 깊은 고민에 빠져있다. 1년 전에 야심차게 시장에 선을 보인 1인칭 슈팅(FPS, First-Person Shooting) 게임 서든어택이 가파른 속도로 이용자 수의 증가를 보이고 있지만, FPS게임 시장에 너도

나도 군침을 흘리고 있다는 소문에 마음이 편하지 않은 앓기 때문이다. 특히, 온라인 게임 업계의 강자인 넥슨(Nexon)이 FPS PC게임의 대작인 카운터 스트라이크(Counter Strike)를 온라인화하고 있다는 소식은 정동수 실장의 미간에 깊은 주름을 만들고 있었다.

서든어택은 게임 초보자도 쉽게 게임을 즐길 수 있는 다양한 요소들을 가미하여 기존 온라인 FPS 게임의 1위인 스페셜포스(Special Force)와 경쟁

논문접수일: 2010. 07. 23.                    게재확정일: 2010. 10. 05.

\* 본 논문은 한성대학교 및 서울대학교 경영전문대학원 Brain Korea 21 사업단의 연구비지원에 의해 개발되었다. 저자들은 본 논문작성을 위하여 적극적인 자료제공 및 인터뷰를 제공해 준 CJ인터넷 마케팅부서의 김동희 이사, 정동수 팀장 및 이노주 대리원 논문 초안 작성에 도움을 준 이유석 학생에게 감사한다.

\*\* 한성대학교 경영학부 부교수(mrjoo@hansung.ac.kr)

\*\*\* 서울대학교 경영대학 부교수(profkim@sun.ac.kr)

하며 시장에서 자신의 영역을 확보해 나가고 있다. 10대 유저들의 열렬한 지지를 받으며 출시 5개월 만에 스페셜포스의 이용자수를 넘어선 것이다. 반면에 스페셜포스는 서든어택에게 상당수의 유저를 빼앗기며 이용자가 감소하는 상황을 맞이하게 되었다. 서든어택과 스페셜포스의 격차는 점점 벌어져 현재는 이용자수에서 세 배 이상의 차이를 보이고 있다. 서든어택은 후발주자(late entrants)임에도 불구하고 기존에 시장을 장악하고 있던 스페셜포스를 완벽하게 앞지른 것이다.

그러나 서든어택의 성공은 반쪽 짜리 성공에 불과하다. 아직 유료화를 하지 않아 매출액 면에서는 스페셜포스에 큰 차이가 있기 때문이다. 또한 끊임 없이 쏟아지는 신작 FPS에 대해서도 경계를 늦출 수 없다. 동종의 게임이 대거 출시되면 서든어택의 성장에 방해가 될 뿐만 아니라, 한정된 시장을 두고 출혈을 감수하는 치열한 경쟁양상이 벌어질 가능성도 있다. 벅슨이 카운터스트라이크 온라인을 서든어택보다 더 쉽고 가벼운(light) 게임으로 개발하고 있다는 소식도 있다. 정영중 대표이사, 권영식 퍼블리싱 사업본부장, 서든어택 PM 지종민 사업부장, 마케팅실 정동수 실장 등은 오늘도 넷마블의 대표 게임이 된 서든어택의 지속적 성장을 위한 향후 전략 방향에 대해 논의를 거듭하고 있다. 유료화 전략과 예상되는 진입자들에 대응할 수 있는 방어전략을 시급히 도출해야 한다. 현재의 성공에 만족하고 수수방관하다가는 어렵게 쌓은 탑이 순식간에 무너져 버릴지도 모르는 일이다.

## II. 온라인 게임시장에 대한 이해

### 2.1 2000년대 중반 시장상황

컴퓨터 게임은 크게 플랫폼과 내용에 따라 구분된다. 플랫폼별 분류는 하드웨어적인 측면에서의 분류를 말하는데 이에 따르면 컴퓨터 게임은 PC 게임, 온라인 게임, 비디오(콘솔) 게임, 모바일 게임, 아케이드 게임으로 나뉜다(대한민국 게임백서 2006). 내용별 분류는 소프트웨어적인 측면에서의 분류로 흔히 말하는 장르별 분류이다. 내용별 분류는 일반적으로 컴퓨터 게임을 MMORPG(Massive Multiplayer Online Role Playing Game), 웹보드(Web Board) 게임, 캐주얼(Casual) 게임의 셋으로 분류한다(대한민국 게임백서 2006). MMORPG, 즉, 다중접속 역할수행 게임은 수십 명 이상의 플레이어가 인터넷을 통해 모두 같은 가상 공간에서 캐릭터를 성장시키는 게임으로, 스토리가 있는 RPG<sup>1)</sup>의 특성을 유지하여 게임에 참여하는 모든 플레이어가 함께 스토리를 즐길 수 있다는 특징이 있다. 동시에 서로 대화도 나누고 아이템도 거래할 수 있어 단순히 시나리오만 즐기는 것이 아니라 다양한 이벤트를 통해 여러 사람과 함께하는 즐거움을 맛볼 수 있다. 웹 보드 게임은 고정된 판 위에서 이루어지는 게임이라는 의미로 바둑, 장기, 맞고 등 매우 간단한 게임을 일컫는다. 마지막으로 캐주얼 게임은 스포츠, 레이싱(Racing), 격투 등 게임에서 제공하는 경쟁 요소를 가지고 승패를 겨루는 게임이다. 총을 쏘아 승패를 가리는 FPS 게임도 캐주얼 게임의 한 장르라 볼 수 있다.

2005년 국내의 게임시장 규모는 8조 6,798억 원에 이르렀다. 그 중 PC방과 아케이드 게임장 및

1) RPG(Role-Playing Game): 플레이어들이 가상의 인물의 역할을 맡아 정해진 규칙을 따라 즐기는 놀이이다.

비디오 게임장에 의한 매출을 제외하고도 연간 매출규모는 2조 8,551억 원이다(대한민국 게임백서 2006). 이러한 시장 규모는 1조 3천억 원 규모의 영화시장을 두 배 이상 앞서는 거대한 규모이다. 게임 플랫폼 중에서는 온라인 게임의 매출이 1조 4,397억 원이었는데, 이는 온라인 게임을 제외한 4개 플랫폼에 의한 매출 규모를 합한 것과 유사한 수준이다. 시장 규모에 포함되지 않은 PC방 시장도 사실상 온라인 게임 시장이라고 판단한다면, 온라인 게임이 국내 게임시장을 주도하고 있다고 하여도 과언이 아니다. 온라인 게임 내에서는 MMORPG 장르가 전체의 51%를 점유하고 있지만, 웹 보드 게임과 함께 성장이 정체되어 있다. 반면에 캐주얼 게임은 24%의 점유율을 차지하고 있지만 최근 높은 성장률을 보이는 것으로 판단되었다(CJ인터넷 내부자료).

2002년부터 플랫폼 점유율 1위로 등극한 온라인 게임은 전체 게임 수출의 80%가량을 차지하며 국내시장뿐만 아니라 해외 수출에서도 시장 성장을 견인하고 있는 품목으로 국내 게임업체들의 안정적인 수익기반에도 큰 도움이 되고 있다(CJ인터넷 내부자료). 그러나 국내시장이 포화상태에 가까워졌다는 분석이 있고, 이에 따라 해외진출 역량이 있는 일부 상위 업체들을 제외하면 중소형 게임업체들의 입지는 더욱 좁아질 것으로 예상된다. 해외진출 성과와 맞물려 게임포털의 성장세가 두드러졌다는 사실도 주목할 만 하다. 이러한 게임포털들의 급성장은 일반유저에게는 다양한 유료화 모델을 도입하고, 게임 공급업자로서 스튜디오형 게임 개발사를 영입하는 등 전방 및 후방 측면에서의 시너지를 극대화한 결과이다.

국내의 대표 온라인 게임 업체에는 엔씨소프트(NCSOFT), 넥슨(Nexon), CJ인터넷, NHN, 네오위즈(Neowiz) 등이 있다. 이들 업체는 게임 제작뿐 아니라 게임포털(game portals)을 통한 게임 배

급 사업에도 힘을 쏟고 있는데, 국내에서 주도적인 퍼블리셔(publisher)의 지위를 획득하고자 치열한 경쟁을 하고 있다. 주요 게임포털로는 CJ인터넷의 넷마블(Netmarble), NHN의 한게임(Hangame), 네오위즈의 피망(Pmang), 그리고 넥슨의 넥슨닷컴이 있다. MMORPG로 유명한 엔씨소프트(NCSOFT)는 '플레이엔씨(Plaync)'를 설립하고 본격적으로 게임포털에 도전장을 던졌다. 2005년 네오위즈는 스페셜포스, 피파 온라인(FIFA Online) 등을 앞세워 창사 이래 최대실적인 1,143억 원의 매출을 올렸다(CJ인터넷 내부자료). 게임 업체와 게임 장르의 상관관계를 살펴보면, MMORPG는 엔씨소프트가, 웹 보드 게임은 한게임이 주도하고 있고 CJ인터넷은 장르별로 고른 분포를 보이고 있다. <그림 1>에서는 게임포털 및 이들의 장르별 매출액 현황을 제시하고 있다.

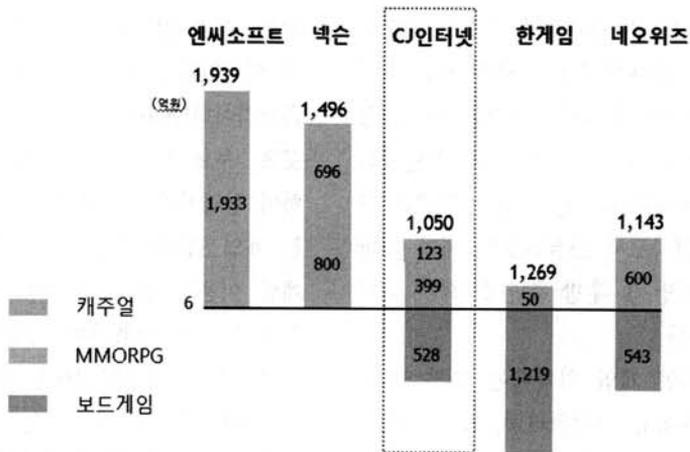
온라인 게임의 성장과 함께 PC 게임과 아케이드 게임 등 다른 플랫폼의 주력업체가 온라인 게임 제작에 뛰어들고, 신규업체가 늘어나면서 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 시장경쟁이 과열될수록 신규업체들은 콘텐츠와 서비스 차별화에 주력하고 있고, 틈새시장을 찾아 새로운 개념의 장르개발을 시도하고 있다. '리니지(Lineage)', '뮤(MU)'로 대표되는 MMORPG가 그 동안 국내 게임시장의 성장을 이끌었다면 스페셜포스로 대표되는 FPS 게임, 카트라이더(KartRider)를 앞세운 레이싱 게임, 스포츠, 무협 등 다양한 장르의 게임이 잇따라 등장하여 성장기반을 확대하고 있다. 게임 장르의 확대는 게임포털의 다양한 서비스를 강화시켰고, 이는 게임 이용자 층의 확장에도 영향을 끼치고 있다. 온라인 게임 이용자는 지속적으로 증가하고 있는 추세인데, 연령층도 10대 및 20대 청소년 중심에서 30대 및 40대 중, 장년층과 여성층으로까지 확장되고 있다(대한민국 게임백서 2006). 이는 캐주얼게임을 중심으로 여성과 30대 이상 연령층의 게

(a) 국내 게임포털 현황

게임포털	특징
한게임(NHN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 게임포털의 시초로 업계 선점, 20대 이상의 남성이용자 중심</li> <li>- 네이버의 높은 인지도를 바탕으로 성장, 게임포털의 대표적인 유료화 성공 사례</li> <li>- 무료/유료 유저들에 대한 차별화 전략을 통해 고객만족 실현과 충성도 높은 고객기반 확보, 다양한 색상과 깔끔한 그래픽을 사용해 코믹한 이미지를 연출</li> <li>- 핵심서비스 집중을 통해 사용자의 편리성을 증대시킨 것이 경쟁요소</li> </ul>
피망(네오위즈)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 톡톡 튀는 게임포털의 이미지, 재미와 신선함을 주는 사이버 휴식공간으로 자리매김</li> <li>- 새로운 게임 기능을 도입해 선발주자와 차별화된 게임포털로 인식</li> <li>- 핵심서비스 집중과 깔끔한 구성으로 유저의 사용편의 증대</li> <li>- 게임의 다양성 및 차별화에 중점을 둔 콘텐츠 구성과 세이클럽과의 연동이 경쟁요소</li> </ul>
넷마블(CJ인터넷)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 즐거운 게임세상, 귀여운 아바타와 다양한 게임이 제공되는 놀이공간</li> <li>- 10대와 여성층을 타겟으로 한 포털 운영</li> <li>- 깔끔한 그래픽처리, 재치 넘치는 아이콘과 아바타로 귀엽고 신선한 이미지 형성</li> <li>- 교육용 게임에서 온라인 게임에 이르기까지 다양한 게임 콘텐츠가 경쟁요소</li> </ul>
넥슨닷컴(넥슨)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내 최초 그래픽 온라인 게임인 바람의 나라 개발</li> <li>- 온라인 게임 개발 및 퍼블리싱의 선도 기업 이미지</li> <li>- 밝고 귀여운 게임 캐릭터들을 전면에 내세워 주된 유저 층인 10대에 어필</li> <li>- 카트라이더, 메이플스토리, 마비노기 등 기존게임과 차별화되는 게임콘텐츠가 경쟁요소</li> </ul>
플레이앤씨(엔씨소프트)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리니지, 리니지2 등 MMORPG를 중심으로 한 게임포털</li> <li>- 국내 온라인 게임의 세계화에 앞장선 글로벌 기업 이미지</li> <li>- 게임 서비스 이외에 동영상, 카툰, 카페 등의 다양한 서비스를 제공하고, 게임포털이 아닌 일반 포털사이트와 유사한 이미지 연출</li> <li>- 리니지, 리니지2 등 MMORPG를 대표하는 게임콘텐츠와 세계적 수준의 게임개발역량이 경쟁요소</li> </ul>

출처: 대한민국 게임백서(2006)

(b) 주요 게임포털 장르별 매출액(2005)



출처: CJ인터넷 내부자료

〈그림 1〉 국내 게임포털 현황 및 장르별 매출액

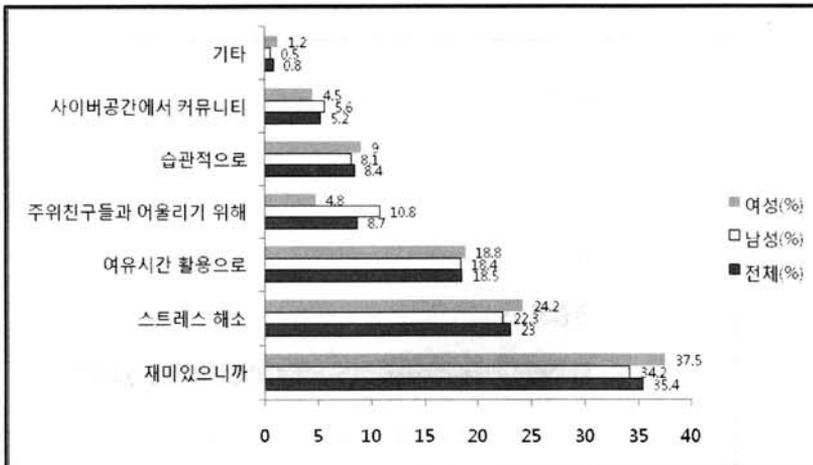
임이용자들이 라이트 유저로 흡수되고 있는 사실을 반영하고 있다.

최근의 동향 가운데 눈길을 끄는 것은 이제까지 국내 온라인 게임시장을 이끌어온 RPG의 점유율이 하락하고 있다는 점이다. 이러한 현상의 가장 큰 요인은 과거 '리니지'와 같은 초대작이 추가적으로 나오지 않고 있다는 것인데, 이면을 살펴보면 과거와 달리 정액제 요금체계가 흔들려 안정적인 수익기반을 확보할 수 없고 개발기간이 길어 개발사들이 RPG 개발을 꺼리는데다 월드오브워크래프트, 리니지 등의 과점현상이 더욱 심화되고 있기 때문이다. 오히려 점유율과 매출액면에서 가장 주목할 만한 장르는 캐주얼 게임 내에서 FPS 게임이라고 할 수 있다. 최근 FPS 게임시장이 급부상한 이유는 선발주자로서 스페셜포스와 후발주자로서 서든어택이 급속하게 성장하고 있기 때문이다.

## 2.2 온라인 게임 소비자행동

온라인 게임에는 다양한 장르가 존재하고, 사용자 연령층의 분포 또한 다양하다. 그리고 성별, 연

령별로 온라인 게임에 대한 태도와 소비행태가 다양하게 나타난다. 대한민국 게임백서(2006)에 의하면 온라인 게임을 소비하는 이유는 재미를 추구하고, 스트레스를 해소하기 위함이 가장 크게 나타났다. 친구들과 어울리거나 사이버 커뮤니티를 만들기 위한 이유도 적지 않은 비중을 차지하고 있다(그림 2 참조). 온라인 게임 소비가 이루어지는 가장 중요한 공간은 PC방인데, PC방을 이용하는 가장 큰 이유는 친구나 동료들과 어울리기 위한 것이 65.6%로 나타났다. 게임 이용자의 비중의 경우 남성이 약 60%를 차지하고 있는데 하루 평균 게임 소비 시간의 경우도 남성이 여성보다 많았다. 남성은 주말 하루 평균 4시간 동안 게임을 소비한 반면, 여성은 3시간을 소비하는 것으로 나타났다. 연령별 분포에서는 10대 후반과 20대에서 가장 오랜 소비 시간을 보였다. 온라인 게임에 대한 지출액도 20대에서 높은 분포를 보였지만(표 1 참조), 아이템 구입에서는 10대 초반과 30대 후반이 20대보다 높은 수치를 기록하였다. 아이템 구입에 기여 돈을 지불하는 이용자는 온라인 게임을 즐기는 전체 이용자 중 20%에도 못 미치는 수준이다.



출처: 대한민국 게임백서(2006)

〈그림 2〉 온라인 게임 소비 이유

〈표 1〉 성별 및 연령별 이용비율 및 금액

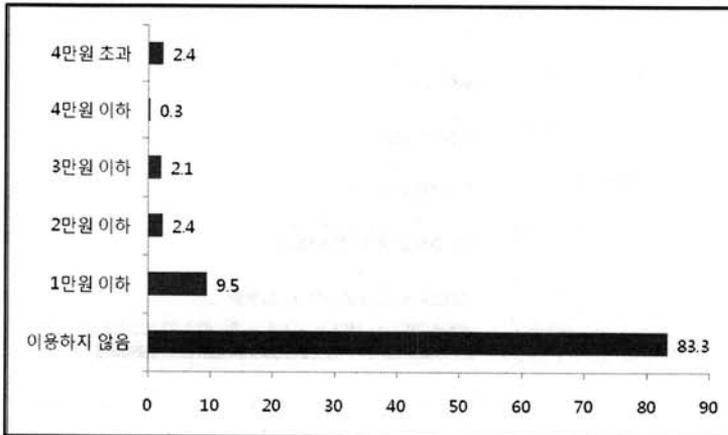
	비율(%)	월평균 이용금액(원)
남성	59.9	24,051
여성	40.1	14,276
만 9-14세	20	21,154
만15-19세	12.2	13,381
만20-24세	12.9	22,947
만25-29세	14.4	23,870
만30-34세	12.5	18,778
만35-39세	11.1	18,756
만40-44세	8.5	16,719
만45-49세	8.3	32,000

출처: 대한민국 게임백서(2006)

그러나 전체 온라인 게임 이용자 중 2.4%는 한 달에 4만 원 이상을 아이템 구입에 소비하는 것으로 나타났다(그림 3 참조).

온라인 게임 사용자는 하드코어형과 놀이문화형의 두 가지 유형으로 나누어볼 수 있다. 하드코어형은 대부분의 MMORPG 유저가 이에 해당되는데, 게임에 할애하는 시간은 매우 많으나 한가지 게임만을 오래 플레이하며 일상에서 게임이 차지하

는 비중이 높은 사용자 유형이다. 놀이문화형은 게임 자체를 선호한다기보다는 지인들과 함께하는 놀이로서 게임을 인식하는 유형으로 대부분의 캐주얼 게임 유저가 이에 해당한다. 하지만 최근 게임 시장이 세분화 되면서 '하드코어형' 유저가 선호하는 캐주얼 게임이나 '놀이문화형' 유저가 선호하는 MMORPG가 나타나고 있다. 온라인 게임 이용자의 가장 큰 부분을 차지하는 20대는 학습에 대한



출처: 대한민국 게임백서(2006)

〈그림 3〉 월평균 아이템 구입현황 (%)

저항이 적고, 많은 비용을 지불할 용의가 있는 하드코어형이 많으며, 저연령 이용자와 여성 이용자는 대체로 놀이문화형인 경우가 많다.

### III. FPS 게임과 CJ인터넷

#### 3.1 FPS 게임

FPS(First-Person Shooting)게임, 즉, 1인칭 슈팅 게임은 캐릭터의 시점(視點)을 통해 이루어지는 대전(對戰) 컴퓨터 혹은 비디오 게임이다. 이용자는 특정 장르의 1인칭 시점 게임을 기술하기 위해 정의되었으며, 주로 다양한 무기와 제한된 탄약을 가지고 조준, 발사 조작을 하는 게임에만 사용되고 있다. 최초의 FPS 게임은 1973년에 개발된 메이즈 워(Maze War)로 알려져 있다. 그리고 1991년에 등장한 울펜슈타인 3D(Wolfenstein 3D)부터 슈팅이 중심이 된 게임방식이 자리잡게 된다. 1994년에는 FPS에 호러(horror) 요소를 가미한 둌(Doom)이라는 PC게임이 등장하여 FPS게임의 대중화에 큰 기여를 한다. 둌는 당시 MS-DOS와 함께 전 세계적으로 가장 많이 복사된 소프트웨어라는 농담이 나돌 정도로 복미를 넘어 남녀노소, 국가를 불문하고 사랑을 받았다. 1995년에 등장한 퀘이크(Quake)는 본격적으로 3D FPS 전쟁의 시위를 당겼고, 1998년 출시된 하프라이프(Half-Life)는 마치 영화를 보는 듯한 완성도 높은 연출로 FPS 역사의 한 획을 그었다. 이후 다양한 FPS게임이 개발되기 시작하였고, 레인보우 식스(Rainbow Six)와 카운터스트라이크(Counter Strike)는 PC용 FPS게임의 전성기를 장식했다. 카운터 스트라

이크는 1999년에 출시되어 현재까지도 중국과 동남아 지역에서 PC게임 점유율 1위를 고수하고 있다. 2001년 콘솔 게임기인 Xbox 전용 소프트웨어로 출시된 헤일로(HALO)는 새로운 시리즈가 선보일 때마다 엄청난 판매고를 올리고 있으며, HALO 1과 HALO 2를 합하여 1480만 장에 달하는 타이틀을 판매하였다(CJ인터넷 내부자료).<sup>2)</sup>

국내에서도 2000년 초, 레인보우 식스와 카운터스트라이크 등 FPS 장르의 PC게임이 PC방을 중심으로 인기몰이를 하였다. 그러나 PC패키지 게임은 고가의 패키지를 구매해야만 플레이가 가능하고, 사용자간의 멀티 플레이가 불편하다는 단점이 있었다. 그러나 FPS 장르가 온라인화되면서 이러한 단점은 사라지기 시작하였다. CJ인터넷은 자사의 온라인 게임 포털사이트인 넷마블을 통해 2002년 국내 최초로 온라인 FPS게임인 카르마 온라인(Karma Online)을 선보였다. 카르마 온라인은 쉬운 접속 방식과 무료 이용이 가능했기 때문에 런칭 초기 동시접속자수 8만 명을 기록하며 큰 인기를 구가하였다. 그러나 최초의 실험적 FPS 게임이라 화질이 좋지 않았고 버그와 오류가 잦았다. 그러던 중, 월 9,900원의 정액 요금을 받는 유료 서비스로 전환하면서 인기가 급격히 줄어들었고, 이후에 등장한 스페셜포스와 서든어택의 연이은 성공으로 큰 타격을 입고 마침내 2006년 7월 30일에 서비스를 종료하게 되었다(CJ인터넷 내부자료).

2004년 드래곤플라이(Dragon Fly)에서 개발하고 네오위즈의 게임포털인 피망을 통해 선보인 스페셜포스가 대성공을 거두며, 온라인 게임에서 FPS 장르가 주요 장르로 자리매김하게 된다. 2004년 7월 정식 서비스를 선보인 스페셜포스는 2005년 8월 동시접속자수 10만 명을 돌파하였고, 2006년 3월에는 누적 회원수 800만 명을 넘어섰다. 2005

2) FPS게임과 개발사: Maze War - Steve Colley, Wolfenstein 3D - id Software, Doom - id Software, Quake - id Software, Half-Life - Valve Corporation, Rainbow Six - Red Storm Entertainment, Counter Strike - Valve Software, HALO - Bungie

년 출시된 CJ인터넷의 서든어택 역시 2006년 5월에 동시접속자수 10만 명을 돌파하였는데 이때부터 FPS는 캐주얼 게임 중 이용자수 면에서 No.1 장르로 자리매김하게 되었다.<sup>3)</sup> FPS 게임은 PC방 점유율에서도 가장 오랜 기간 1위를 차지한 장르이기도 하다. 이런 장르의 인기에도 힘입어 현재 많은 게임개발사들이 앞다투어 보다 경쟁력있는 게임을 개발하고 있으며, 카운터스트라이크 온라인(Counter Strike Online), 아바(A.V.A) 등과 같은 대작 FPS 게임이 출시를 앞두고 있는 상황이다(CJ인터넷 내부자료).

FPS 장르가 온라인 캐주얼 게임 시장에서 이렇게 큰 인기를 끌게 된 이유는 무엇일까? 지금까지 성공한 온라인 캐주얼 게임에는 공통적인 요인이 있는데, 그것은 사람과 사람의 대결이기 때문에 승자와 패자의 격차가 크지 않는다는 점이다. 패배하더라도 '이길 수 있었는데 아깝게 졌다'는 생각이 들어야 지속적인 플레이를 하게 되기 때문에, 고수와 초보 유저의 실력 차이가 너무 많이 나거나, 초보가 들어가면 패배할 수 밖에 없는 게임은 시장에서 절대 환영 받지 못한다. 레이스 게임에서 1위와 2위의 격차가 크게 나거나, 야구 게임에서 10:0 콜드패를 당한다든가 하면 유저는 극복할 수 없는 실력 차이를 느끼면서 바로 게임에 대한 흥미를 잃게 되는 원리이다. FPS게임은 '총'을 사용하는 게임 특성 상 유저와 유저가 만났을 때 승부가 0.1초 안에 판가를 나므로, 초보여도 '아... 조금만 더 빨랐으면 이겼을 텐데'라고 생각하게 하며, 수류탄 투하나 뒤에서 쏘기 등으로 초보도 종종 고수를 이길 수 있어 점점 더 게임에 몰입하게 만든다. 온라인 게임의 성공 요인인 '간발의 승부'가 가장 잘 구현되어 있는 장르가 FPS 게임이기에, 온라인 게임 시장에서 가장 인기 있는 장르가 된 것이다.

대부분의 온라인 게임은 개발사를 통해 개발된 후 게임포털을 보유하고 있는 배급사(Publisher)를 통해 서비스가 제공된다. FPS 온라인 게임 시대의 서막을 화려하게 장식한 스페셜포스는 드래곤플라이에서 개발되었고, 스페셜포스에 이어 FPS 시대를 정점으로 이끌고 있는 서든어택은 게임하이(Gamehi)에서 개발되었다. 드래곤플라이는 최초의 온라인 FPS 게임인 카르마 온라인의 개발사로 FPS 게임 개발의 선두주자이다. 카르마의 유료화 실패 이후 PC게임인 카운터스트라이크를 벤치마킹한 스페셜포스를 개발하여 FPS 장르의 선두자 위치를 고수하고 있다. 게임하이도 FPS 게임 개발 경험은 없으나 누구나 플레이할 수 있는 쉬운 FPS 게임을 만들기를 원하는 소수 개발자들의 모임이었다. 게임하이에서 개발한 서든어택은 런칭 이후 계속적인 성장세를 보이며 게임하이를 업계의 무시할 수 없는 개발사로 만들어 주었다(CJ인터넷 내부자료).

### 3.2 CJ인터넷

CJ인터넷은 온라인 게임을 서비스하는 인터넷 기업으로 그 역사는 2000년으로 거슬러 올라간다 <표 2 참조>. ㈜넷마블은 2000년 11월 게임포털 넷마블을 통해 서비스를 시작하여, 2002년 1월에 회원 수 1000만 명, 2003년 7월에는 회원 수 2000만 명을 돌파하였다. 2003년 ㈜플래너스엔터테인먼트를 인수합병하며 ㈜플래너스로 법인명을 변경하였고, 2004년 CJ그룹이 ㈜플래너스를 인수하면서 ㈜CJ인터넷으로 새로운 출발을 하게 되었다. 따라서 CJ인터넷은 온라인 게임 퍼블리싱 모델을 국내 최초로 선보인 업체이며, 매출 규모 면에서도 퍼블리싱 사업의 선두주자이다. CJ인터넷

3) 10만 명 이상의 동시접속을 기록하며 국민게임으로 언급되는 것은 포트리스, 카트라이더, 스페셜포스, 서든어택 등이다.

〈표 2〉 CJ인터넷 연혁

2000. 3	㈜넷마블 창립
2000. 11	게임포털 넷마블(www.netmarble.net) 정식 서비스 오픈
2001. 10	온라인게임 퍼블리싱 사업 진출
2002. 1	넷마블 회원 1000만 명 돌파
2003. 7	넷마블 회원 2000만 명 돌파
2003. 9	㈜넷마블, ㈜플래너스엔터테인먼트 인수합병, 통합법인사명 ㈜플래너스로 변경
2004. 2	중국 사업 진출(중국 최대 포털 기업 SINA. Corp와 사업제휴)
2004. 4	CJ그룹, ㈜플래너스 인수
2004. 6	CJ인터넷 주식회사로 사명 변경, 시네마서비스(영화사업부문) 물적 분할
2004. 9	CJ인터넷 재팬 설립(일본 최대 인터넷 기업 소프트뱅크그룹과 사업제휴)
2005. 1	게임스튜디오(CJIG) 설립
2005. 4	차세대 모바일게임 퍼블리싱 사업 진출(KTF 모바일게임 포털 GPANG)
2006. 1	〈콩야콩야〉 애니메이션 첫 방송
2006. 6	서든어택 동시접속자수 16만 명 돌파
2006. 9	서든어택 e스포츠 공인 종목 채택
2006. 10	넷마블 동시접속자수 34만 명 돌파

출처: CJ인터넷 내부자료

은 2004년 중국과 일본에 차례로 진출하며 퍼블리싱 사업을 해외로 확장하였고, 이후 모바일 게임 퍼블리싱 등으로도 사업영역을 넓혀왔다. 2005년 출시한 서든어택은 2006년 6월 동시접속자수 16만 명을 돌파하고, 그 해 9월 e스포츠 공인 종목으로 채택되면서 CJ인터넷의 위상을 한 단계 더 높여준 CJ인터넷의 대표게임이다. CJ인터넷의 게임 포털인 넷마블의 제품라인업을 살펴보면, 대항해시대온라인, 칼 온라인, 스톤에이지 등의 MMORPG 게임, 고스톱, 맞고, 바둑 등의 웹보드 게임, 그리고 서든어택, 건즈, 마구마구, 그랜드체이스 등의 캐주얼 게임을 보유하고 있다.

#### IV. 서든어택의 런칭과 성공

서든어택이 런칭을 앞둔 2005년 봄은 스페셜포스가 PC방 점유율 1위와 동시접속자수 12만 명, 월 매출 40억 원을 넘어선 시점이었다(CJ인터넷 내부자료).<sup>4)</sup> 스페셜포스가 정통 FPS 유저들이 즐길 수 있는 최고의 대안으로 부상한 것이다. 스페셜포스의 성공으로 FPS 장르에 대한 시장의 관심이 높아지며, 다양한 방식의 FPS 게임들이 출시되기 시작하고 있었다. 탑승 장비를 내세운 '워록(War Rock)', 월남전을 배경으로 한 '파병', FPS와 RPG의 요소를 접목시킨 '히트프로젝트(Heat Project)', 그리고 낮은 진입 장벽을 추구하는 '서

4) 과거 10년간 동시접속자수 10만 이상 게임은 12종, 월 매출 40억 원 이상 게임은 6종에 불과함.

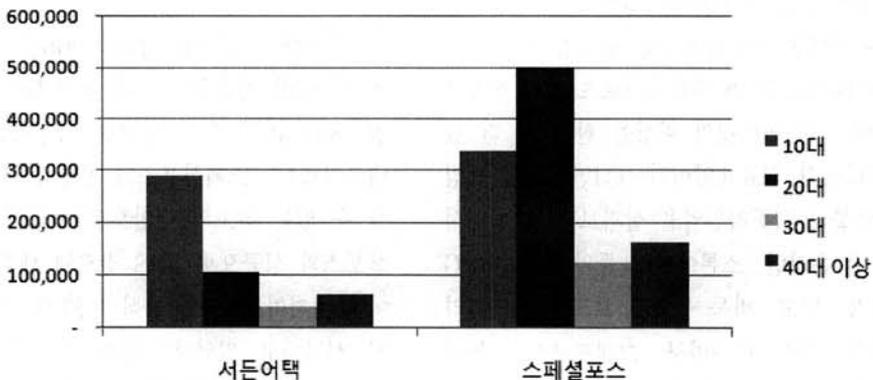
든어택'까지 출시를 앞두고 FPS 게임 시장의 경쟁 강도는 하루가 다르게 뜨거워지고 있었다.

CJ인터넷의 임직원들은 새로 출시하기로 예정된 서든어택이 기존 FPS 게임 시장에서 선두 위치를 고수하고 있는 스페셜포스와 싸워서 과연 이길 수 있을 것인지 매일같이 격렬한 토론을 계속하였다. 이미 충성도 높은 유저를 다수 확보한 스페셜포스를 꺾기 위해서는 특별한 전략이 필요했는데, 스페셜포스의 고관여 하드코어 세분시장과는 다른 저관여 유저들을 표적고객으로 삼는 것이 바람직하다고 평가하였다. 마침 분석이 끝난 사전 테스트 결과는 이러한 주장을 뒷받침해 주었다. 분석결과 20대 이상이 주류를 이루고 있는 스페셜포스에 비해 서든어택의 경우 10대 유저의 비중이 60%나 되었다. 또한 스페셜포스 이용자의 95% 이상이 '미션전 모드<sup>5)</sup>'를 플레이 했던 것에 반해, 서든어택은 이용자의 80%가 '팀 데스매치<sup>6)</sup>'를 이용하고 미션전 모드 이용자는 20% 밖에 되지 않는다는 사실을 발견하게 되었다(CJ인터넷 내부자료). <그림 4>는 서든어택 출시 초기 연령별 이용자 분포를

제시하고 있다.

고관여 하드코어 세분시장을 대상으로 하는 모든 FPS 게임은 주로 '미션전 모드' 중심으로 개발되었다. 그러나 '미션전 모드'는 한 판이 진행되는 3분 동안 최대한 죽지 않고 팀원들과 조심스럽게 이동하여 부여된 미션을 달성하는 것이 목표이기 때문에 FPS 게임이지만 의외로 총 쏠 일이 많지 않다. 반면 '팀 데스매치 모드'는 전장으로 뛰어 나가 적을 만나면 쏘고, 죽어도 10초 후 되살아나 또 다시 뛰어나가 쏠 수 있어 게임이 진행되는 10~15분 동안 마음껏 총을 쏘며 FPS의 재미를 느낄 수 있다. 겨우 조작 방법만 익힌 초보 유저라도 항상 '아 조금만 더 빨랐으면 내가 이겼을 텐데'라고 생각하게 하며, 가끔이라도 강한 적을 이기는 짜릿함을 느낄 수 있다. <표 3>에서는 미션전 모드와 팀 데스매치 모드를 비교하여 제시하고 있다.

서든어택의 '팀 데스매치 모드'가 기존 세분시장이 아닌 10대 유저에게 어필하는 것을 확인한 후, 마케팅의 초점을 모두 10대 유저에게 맞추기로 하였다. 10대 학생층은 FPS의 신규 고객층이었기



출처: 코리아 클릭

<그림 4> 스페셜포스와 서든어택의 연령별 유저 분포(2005년 9월, 월 UV 기준)

5) 미션전(Mission Battle): 공동의 목표(전투의 승리)를 이루기 위해 특정 결과를 획득하는 쪽이 승리하는 방식  
 6) 팀 데스매치(Team Death Match): 한정된 시간 동안 정해진 킬(kill) 수에 먼저 도달한 팀이 승리하는 방식

〈표 3〉 미션전 모드와 팀 데스매치 모드의 비교

미션전 모드	팀 데스매치 모드
- 공격팀은 특정 위치에 폭파물을 설치하여 폭파시켜야 하고 방어팀은 폭파물 설치를 막아야 함	- 맵 어디에서나 적을 만나면 공격
- 경기 시간은 3분이며 폭파물이 설치되거나 한 팀의 유저가 전멸하면 종료	- 팀원들의 킬(kill) 수를 합하여 100 킬을 달성한 팀이 승리
- 경기 도중에 죽으면 경기가 끝날 때까지 기다려야 함	- 경기 도중 죽더라도 10초 후에 되살아나 계속 플레이할 수 있음
- 맵이 복잡하여 학습이 필요하며 전략적인 협동 플레이가 요구됨	- 맵이 작고 단순하며 전략적인 협동이 필요없음

때문에 전혀 다른 마케팅 전략이 필요했다. 모든 광고 메시지를 '99 대 99 한방의 총알에 팀의 승리가 달렸다'라는 팀 데스매치 모드를 암시하는 문구로 통일하였고, 광고 매체 역시 10대가 주로 이용하는 온라인 매체 중심으로 진행하였다(〈그림 5〉 참조). 그리고 서든어택이 서비스 되고 있는 게임 포털 '넷마블'은 게임 포털 중 10대 비율이 가장 높은 포털이었는데, 넷마블 회원을 충분히 활용하기 위해 넷마블 게임을 이용하는 모든 유저의 PC 바탕 화면에 '서든어택 바로가기'를 설치하기도 하였다.



〈그림 5〉 서든어택 초기 광고 시안

FPS 장르에서는 유저에게 지속적인 게임동기와 목표를 제공하고, 클랜 활성화를 위하여 지속적인

대회를 개최하는 것이 중요하다. 기존 FPS 게임의 대회는 공정성을 위해 대부분 오프라인 대회로 진행 되었는데, 오프라인 대회의 경우 참여자수가 100팀 이하로 규모가 적었으며, 서든어택 표적고객인 10대 학생 유저가 서울에서 열리는 오프라인 대회에 참여하기는 어려웠다. 10대 유저, 라이트 유저의 참여를 극대화 하기 위해서는 온라인 대회가 적격이었으나, 온라인 대회는 익명성과 경기 결과에 대한 신뢰도가 낮아 공식 대회로는 거의 진행되지 않았다. 이러한 상황에서 고심 끝에 온라인 대회의 신뢰성을 높이기 위한 결정을 이루어졌다. 500개가 넘는 온라인 대회의 모든 경기를 직접 눈으로 확인하고 공정성을 관리하기 위해, 사업부 전체 PM과 마케팅팀 및 유관부서 직원들이 온라인 심판으로 모두 참여하기로 한 것이다. 결국 2005년 11월 '전남과학대학장배 서든어택 온라인 대회'가 개최되었고, 10대 유저를 위한 대회였던 만큼 대회 입상자에게는 전남과학대학 특례 입학 자격과 장학금이 주어졌다. CJ인터넷 임직원 50명이 몇 주 동안 평일 저녁과 주말 내내 대회를 진행하였으며, 1천 개 이상의 팀이 참여한 국내 최초 온라인 대회가 성공적으로 개최되었다. 이는 서든어택이 동시접속자수 10만 명을 달성할 수 있는 발판을 마련해 주었다.

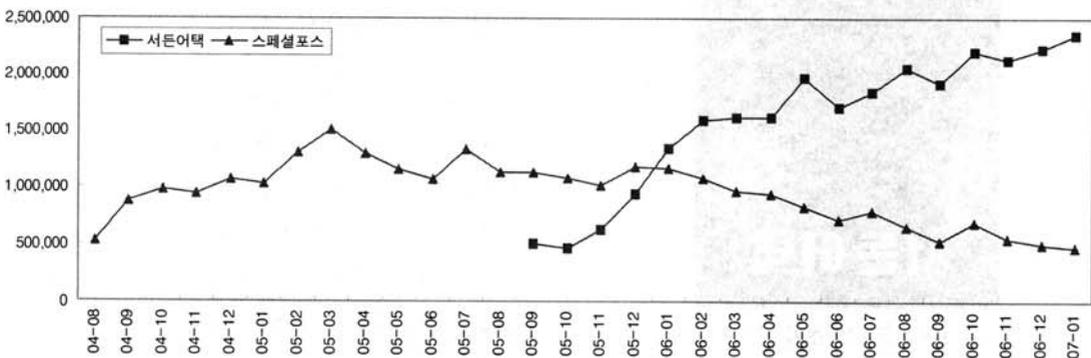
서든어택이 10대 유저를 효과적으로 공략할 수

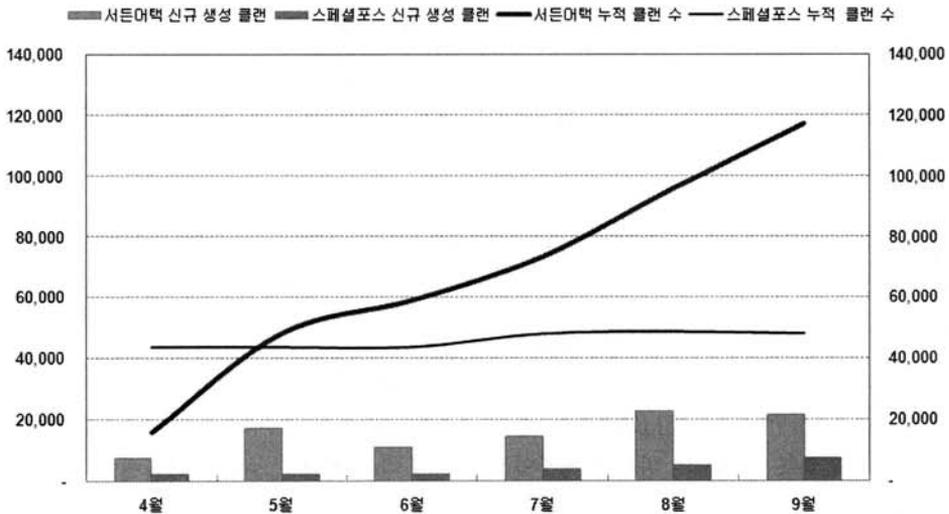
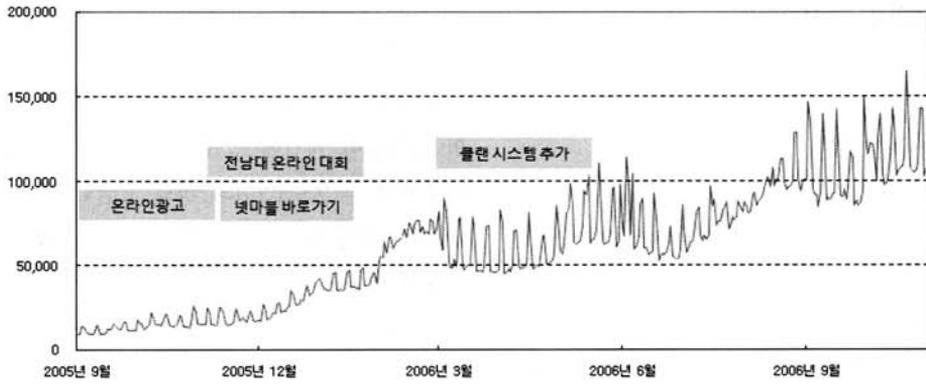
있었던 핵심 요소 중 하나는 1년간 유료화를 하지 않고 무료로 게임을 서비스 했다는 점이다. 10대 유저는 지불 능력이 낮으므로 유료화에 매우 민감하게 반응한다. 일반 온라인 게임이 보통 런칭 후 1~2개월 내에 유료화를 하는 데 반해, 서든어택의 경우 표적고객의 특성 및 후발주자로서의 위치를 고려하여 런칭 이후 유료화를 무기한 연기하였다. 그 결과 <그림 6>에서 제시하는 바와 같이 2006년 1월 정식 서비스 5개월 만에 서든어택의 이용자수가 스페셜포스를 넘어서게 되었다. <그림 6>에서는 두 게임의 월별 이용자 수 추이를 제시하고 있다.

서든어택이 데스매치 모드로 FPS 시장에 성공적으로 진입한 이후에는, 이용자수를 확대하기 위해 본격적으로 스페셜포스의 유저를 공략하기 시작하였다. 팀 데스매치 모드가 초보 유저를 유입하기에는 좋지만, 플레이타임이 짧고 커뮤니티 형성이 어려워 유저를 고착화하기 힘든 부분이 있다. 결국 데스매치 모드를 통해 유입된 유저를 게임에 고착시켜 지속적인 성장을 하기 위해서는 전략의 변화가 필요하였다. 이제 서든어택의 핵심공략 고객은 기존에 스페셜포스를 즐기던 20대 유저가 되었고, 이에 따라 서든어택은 미션전을 강조하기 위해 미

션전 맵을 지속적으로 업데이트하고, 대회도 미션전으로 진행하였다. 또한 클랜 활성화를 위해 웹과 게임이 연동되는 '클랜 시스템'을 추가하였으며, 스페셜포스의 상위 클랜과 직접 접촉하여 클랜 활동 인센티브를 제공하면서 서든어택으로 이동을 유도하기도 하였다. 그 결과 2006년 5월 정식서비스 9개월 만에 동시접속자수 10만을 돌파하였고(당시 스페셜포스는 동시접속자수 8만명), 2006년 6월 클랜 수(5만 개)의 측면에서 스페셜포스(4만 개)를 앞질렀으며, 미션전 대 데스매치 비율도 2:8에서 4:6까지 상승하였다(<그림 7> 참조). 서든어택의 성공은 여기서 그치지 않았다. 서든어택은 2006년 10월 마침내 1년 이상 1위 자리를 유지했던 스페셜포스를 제치고, PC방 점유율 1위를 차지하면서 명실상부한 국내 최고의 FPS 게임이 되었다(<그림 8> 참조).

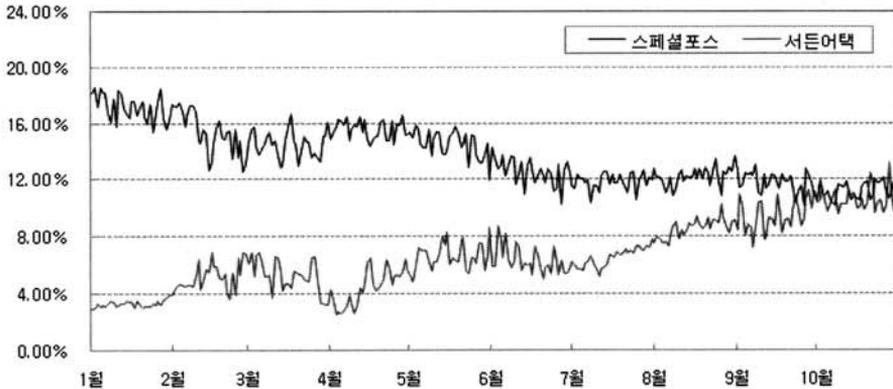
반면에, 스페셜포스는 서든어택에게 빼앗긴 시장을 되찾아 올 수 있는 뚜렷한 전략을 마련하지 못한 채 시장에서 도태될 위기에 처하게 되었다. 심지어 2006년 7월에는 스페셜포스의 퍼블리셔인 네오위즈와 개발사인 드래곤플레이가 결별 위기를 맞이하기도 하였다.





출처: CJ인터넷 내부자료

〈그림 7〉 서든어택 동시접속자수 및 클랜 수 추이



출처: 게임트릭스 일간 점유율 자료

〈그림 8〉 2006년 스페셜포스, 서든어택 PC방 점유율 추이

## V. 서든어택의 고민

### 5.1 유료화에 대한 고민

서든어택의 시장점유율과 동시접속자수는 하루가 다르게 치솟고 있었지만, 매출액만큼은 여전히 스페셜포스에 한참을 뒤지고 있다. 기업의 입장에서는 많은 사용자들을 모으고 그들에게 만족감을 주는 것도 중요하지만, 사용자들로 하여금 게임을 플레이하며 비용을 지불하게 만드는 것이 더 중요하다. 그러나 인터넷 상의 온라인 콘텐츠는 무료라는 인식이 너무 강하기 때문에, 유료화는 매우 신중하게 진행해야 한다. 이미 카르마 온라인과 카운터스트라이크-소스가 유료화<sup>7)</sup>를 추진하다 유저들이 모두 빠져 나가는 실패를 맛보았고, 다음과 프리첼이 각자의 핵심서비스였던 메일과 커뮤니티를 유료화하다가 선두의 위치를 경쟁자에게 헌납했던 사례도 있다.

온라인 게임의 경우 일반적으로 MMORPG는 정액제를 중심으로 유료화를 진행하는 반면에 캐주얼 게임의 경우 게임 아이템을 유료로 구매하는 방식, 즉 '부분 유료화'를 중심으로 유료화가 이루어져 왔다. 그러나 이는 단지 일반적인 경우이며 개별 게임의 유료화는 고객의 게임에 대한 충성도 및 관여도, 그리고 이들의 게임소비 행동을 바탕으로 결정되어야 한다. 특히, 스페셜포스와 같은 No.1 게임이 존재하는 상황에서 후발주자로서 시장진입을 시도한 서든어택의 경우 표적고객 특성뿐 아니라 경쟁상황을 고려하지 않을 수 없다. 출시 이후 1년 동안 무료화를 기본적인 전략으로 선택한 서든어택

의 경우 유료화 이후의 상황변화에 대한 면밀한 분석이 필요하였다.

일반적으로 MMORPG는 유료화하면 10~20%의 유저만이 게임에 남게 되고, 이렇게 남은 유저 대부분이 월 2~3만원의 정액 요금을 내고 게임을 즐긴다. 반면에 캐주얼 게임의 경우 아이템 판매 방식의 유료화 모델을 가지는데, 유료화로 인한 유저 이탈이 거의 없으며 유저 중 10%정도는 아이템을 구매하고, 90%정도는 무료로 게임을 이용하는 것이 보통이다. 유료 아이템을 구매하는 경우에도 월 1만원선의 지출에 그친다. 이러한 유료화 구조의 차이로 인해, MMORPG 게임인 리니지는 월 이용자수 52만 명에 월 매출액은 약 85억 원에 달하지만, 캐주얼 게임인 스페셜포스의 경우 최대 월 이용자수가 100만 명으로 리니지보다 2배 가량 많아도 월 매출액은 약 30억 원으로 리니지의 3분의 1일 수준에 그친다(CJ인터넷 내부자료). 또한 캐주얼 게임은 유저간의 승부를 가리는 게임이기 때문에 구매한 아이템이 승패에 지나치게 큰 영향을 주지 않으면서 유저의 구매 욕구를 불러 일으켜야 하는 매우 어려운 문제를 해결해야 한다.

1단계 진입전략이 성공적으로 수행되고 2단계 확장전략이 본격적으로 실행되는 현재 시점에서 서든어택의 유료화를 더 이상 연기하는 것은 바람직하지 않다고 판단한 퍼블리싱사업부의 권영식 본부장은 서든어택의 유료화 의사결정 문제를 두 가지로 구분하여 검토하기 시작하였다. 첫째로 유료화 방법 즉 가격구조에 대한 의사결정이 필요하였다. MMORPG 게임은 정액제, 캐주얼 게임은 부분 유료화라는 이분법적 유료화 방법이 일반적이지만, 결제유저의 비중이 20% 이상으로 예측되는 경우

7) 2004년 3월 출시된 카운터스트라이크-소스는 PC 패키지 게임으로 출시되었지만, 제작사인 밸브사에서 PC방에서 사용하는 경우 정액제로 1분당 180원을 과급하기로 결정하였다. 기존 패키지게임은 구매 시 한 번만 요금을 지불하면 되었기 때문에, 카운터스트라이크-소스는 PC방 업주들의 반발을 사 불매 운동 및 PC방 퇴출 운동 등을 촉발하였다. 때마침 스페셜포스가 온라인게임으로 출시되면서 PC방 업주들의 환영을 받게 되었다.

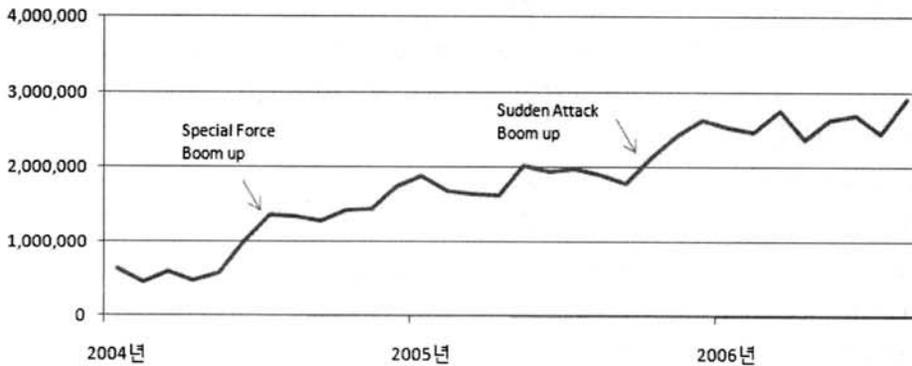
정책제는 대규모의 안정적인 수익을 가져다 줄 수 있기 때문에 서든어택의 유료화 대안으로 부분유료화와 더불어 정책제를 고려하였다. 부분 유료화 방법으로 결정하는 경우에는 FPS의 핵심 아이템인 총기류 구매에 대한 포인트 시스템에 대해 신중한 판단이 필요했다.

둘째로 유료화 진입전략에 대한 것이었다. 가격 관점에서의 시장진입전략은 초기 고가격전략과 시장침투가격의 두 가지 대안으로 구분할 수 있다. 유료화로 인하여 발생하는 매출액은 총 이용자 수에서 구매유저비율<sup>8)</sup>과 ARPU<sup>9)</sup>에 의해 결정되므로, 이용자 수를 늘리는 것도 효과적이지만, 이용자 수가 적더라도 구매유저비율과 ARPU가 높은 마구마구<sup>10)</sup>와 같은 게임들이 더 상업적 가치가 크다는 평가도 있다. 스페셜포스의 경우에는 게임을 많이 플레이하는 충성고객일수록 유료 아이템을 더 많이 구입하는 구조로서 고ARPU(월 2~3만원) 유료화 모델을 채택하였다. 서든어택의 경우 이 방식을 그대로 따를 것인지 아니면 또 다른 시장진입 가격전략을 모색할 것인지 결정해야 한다.

## 5.2 경쟁작의 역습

서든어택의 급속한 성장과 더불어 2006년 말 국내 FPS 게임 시장도 150만 명 규모에서 300만 명 이상 규모로 성장하였다. 2006년 현재 FPS 게임 시장의 매출 규모는 연 1천 억 원 이상으로 추정될 정도로 매우 매력적인 시장이 되었다(〈그림 9〉 참조). 이처럼 FPS 시장이 커지자 신규 진입을 시도하는 업체가 많아졌으며, 아바, 카운터 스트라이크 온라인 등 대작들이 출시를 앞두고 있는 상황이다.

- 아바(A.V.A): 언리얼3 엔진을 사용하여 콘솔 게임과 유사한 그래픽 품질을 구현한 프리미엄급 온라인 FPS 게임을 표방하고 있다. 높은 PC사양을 요구하고 있기 때문에 매니아 층을 중심으로 한 확산이 예상된다.
- 카운터 스트라이크 온라인: 세계적인 명성을 지닌 카운터 스트라이크의 엔진 소스를 구입하여 넥슨에서 온라인화하고 있다. 전작의 후



출처: 코리아클릭

〈그림 9〉 FPS 장르 월간 이용자수 추이 (월 UV 기준)

8) 전체 유저 중 아이템 구매 유저 비율 = 순방문자(Unique Visitor) × 구매전환률(Conversion Rate, 100명당 구매 고객 수)

9) Average Revenue Per User

10) 마구마구는 에니파크에서 제작하여 2006년 3월 9일 넷마블에서 서비스를 시작한 대한민국의 온라인 야구 게임으로, 트레이딩 카드 시스템을 활용한 치밀한 심리전과 깔끔한 캐릭터가 특징이다.

광이 가장 큰 강점으로 예상되고, '좀비 모드 (Zombie Mode)'와 쉬운 조작 방식 등으로 서든어택보다 더 라이트(light)한 유저를 공략할 것으로 보인다.

이 중에서 카운터 스트라이크 온라인은 서든어택이 기존의 시장을 장악하고 있던 스페셜포스에 대항하기 위해 쉬운 게임으로 포지셔닝했던 과거를 떠올리게 한다. 카운터 스트라이크 온라인이 기존 서든어택의 타겟 고객인 10대와 여성 등 라이트 유저를 타겟으로 한다면, 서든어택이 지금까지 힘겹게 획득한 시장을 빼앗길 위험이 있다. 런칭이 임박한 카운터 스트라이크 온라인에 대응하여 서든어택의 방어전략을 시급히 마련해야 하는 이유가 바로 그것이다.

오랜 논의 끝에 나온 서든어택 방어 전략의 대안은 크게 두 가지였다. 첫 번째 대안은 경쟁제품에 정면으로 대응하여 적극적으로 제품에 변화를 가하는 대규모 방어인데, 카운터 스트라이크 온라인이 서든어택보다 더 쉬운 게임 모드를 개발하여 런칭하기 전에 서든어택도 더 라이트한 유저를 유인할 수 있는 새로운 모드를 개발하자는 것이다. 이것은 기존 서든어택의 타겟을 보다 확장함으로써 경쟁자인 카운터 스트라이크 온라인이 겨냥하는 고객층마저 선점하자는 전략이다.

다른 하나의 전략대안은 카운터스트라이크 온라인의 공격에 직접 대응하기보다는 이미 서든어택이 시장선도자로서의 우위를 차지한 미션전 유저와 클랜 커뮤니티를 방어하는 전략이다. 쉬운 게임 모드가 새로운 타겟을 공략하여 유저 물이를 하기에는 용이하지만 궁극적으로 미션전을 통한 클랜 활성화와 충성 유저의 확보가 이루어지지 않는다면 단순한 유행에 그치고 말 것이다. CJ인터넷이 서든어택의 지속적인 업데이트, 대규모 게임 리그 개최, 클랜 대상 프로모션 등을 진행 하여 기존 충성 유

저의 이탈을 막는다면, 카운터스트라이크 온라인이 미션을 통하여 충성 유저를 유입시키며 시장을 확대해 나가는 것을 차단할 수 있을 것이다.

### 5.3 드라마는 계속 될 것인가?

겨울이 다가오고 있지만, CJ인터넷의 사옥에는 열기가 가득하다. 회의실마다 밤을 잊은 채 논의에 열중하고 있는 직원들이 있기 때문이다. 서든어택의 이용자 수는 이미 이백 만 명을 넘어 스페셜포스와 격차를 벌려 나가고 있지만, 수익성 면에서는 여전히 스페셜포스에 뒤져있다. 효과적인 유료화 정책으로 진정한 승리를 거두어야 하는 중요한 과제가 남아있는 것이다. 그러나 언제까지 스페셜포스에만 신경을 쓰고 있을 수도 없다. 카운터스트라이크 온라인을 필두로 쟁쟁한 경쟁작들이 출시를 앞두고 있기 때문이다. 앞으로는 매출 증대를, 뒤로는 경쟁작들에 대한 방어를 고심해야 하는 매우 어려운 상황이다. 많은 온라인 게임들이 길지 않은 영화를 누리고 사라져 갔고, CJ인터넷 역시 그런 게임들을 적잖게 만들어 왔다. 서든어택도 예외일 수는 없다. 현재 직면한 문제에 대한 묘안을 내놓지 못한다면, 지금까지의 드라마도 조만간 막을 내리게 될지도 모른다. 늦은 밤에도 정동수 실장의 고민은 깊어져만 갔다.

## 참고문헌

CJ인터넷 내부자료

대한민국 게임백서 (2006), 한국게임산업개발원..

안광호, 김동훈, 김영찬 (2006), 시장지향적 마케팅전략, 2판, 학현사.

코리아안 클릭 (2006), www.koreanclick.com

- 게임트릭스 (2006). [www.gametrics.com](http://www.gametrics.com)
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Farhoomand, A. and Havovi Joshi (2009), "Nintendo's Disruptive Strategy: Implications for the Video Game Industry", *Harvard Business School Case*, HKU814-PDF-ENG.

## Offensive and Defensive Marketing Strategies of CJ Internet for Sudden Attack

Young-Hyuck Joo\* · Sang-Hoon Kim\*\*

### Abstract

As one of the leading Korean online game companies, CJ Internet provides a variety of online games through its game portal called Netmarble. CJ Internet's FPS(First Person Shooting) game Sudden Attack, which was released in mid 2005, dramatically grew in stature by threatening the no.1 position of Special Force. The game even outpaced Special Force in terms of user number in just 5 months of launching on the back of fervent support of teenage users. Sudden Attack which secured 2 million users as of Oct.2006, 3 times bigger than the number of Special Force users, is now faced with the issue of fee charging. That is because Sudden Attack, which has been provided free of charge for the past 1 year, is lagging far behind Special Force in terms of profitability. At the same time, a string of competitive FPS games such as Counter Strike Online are soon to be released. In particular, the online version of worldly famous Counter Strike is targeting teenagers and female users, core customer base of Sudden Attack. In a nutshell, Sudden Attack is in a very complex situation where it must think hard about how to defend itself against rival games while increasing sales at the same time. Sudden Attack, which successfully implemented offensive strategies against Special Force, can do it again in terms of executing defensive strategies?

The core issue of this case is what kind of offensive and defensive strategies a follower must implement in a growth stage industry. Korean online game Sudden Attack's dramatic experience is an optimal example that raises questions over both issues. In other words, the Sudden Attack example provides insight into two issues, namely, through what market strategy a no.2 player can overcome a no.1 player and make it to the top and how it can defend itself against market competitors after becoming a leader.

Key Words: Offensive Strategy, Defensive Strategy, Online Game, FPS Game, CJ Internet

---

\* Associate Professor of Marketing, School of Business Administration, Hansung University

\*\* Associate Professor of Marketing, Graduate School of Business, Seoul National University

## 〈Teaching Note〉

# CJ인터넷 서든어택(Sudden Attack)의 공격 및 방어전략

## Synopsis

CJ인터넷은 대한민국 대표 온라인 게임업체 중 하나로서 넷마블이라는 게임포털을 통해 다양한 온라인 게임을 서비스해 오고 있다. 2005년 중순에 서비스를 시작한 CJ인터넷의 1인칭슈팅(FPS) 게임 서든어택은 당시 확고한 1위 자리를 지키고 있던 스페셜포스의 자리를 위협하면서 급속 성장, 10대 유저들의 열렬한 지지를 받으며 출시 5개월 만에 이용자 수에 있어서 스페셜포스를 넘어 섰다. 하지만, 2006년 10월 현재 스페셜포스 사용자의 3배에 달하는 2백만 이용자를 확보한 서든어택은 유료화의 고민에 빠져있다. 지난 1년간 무료 서비스로 제공되어온 서든어택이 수익성 측면에서는 여전히 스페셜포스에 한참 뒤져있기 때문이다.

그러나 언제까지 스페셜포스에만 신경을 쓰고 있을 수도 없다. 카운터스트라이크 온라인을 필두로 쟁쟁한 경쟁 FPS 게임들이 출시를 앞두고 있기 때문이다. 특히 세계적 명성을 가진 카운터스트라이크의 온라인 버전은 서든어택의 핵심 고객층인 10대 및 여성고객을 겨냥하고 있다. 서든어택이 앞으로는 매출 증대를, 뒤로는 경쟁작들에 대한 방어 고심해야 하는 매우 어려운 상황에 처해 있는 것이다. 스페셜포스 공격전략을 성공적으로 수행했던 서든어택이 과연 방어전략도 성공적으로 수행할 수 있을까?

## Purpose and Use

본 사례의 핵심 이슈는 성장기(growth stage) 산업에서 도전자(challenger)가 어떠한 공격전략과 방어전략을 구사해야 하는가 하는 것이다. 한국의 온라인 게임 '서든어택'의 극적인(dramatic) 경험은 이 두 가지 이슈를 동시에 생각하게 하는 최적의 사례라고 할 수 있다. 즉, 서든어택 사례는 2위 업체가 어떤 마케팅전략을 펼쳐서 1위 업체를 누르고 선두에 올라설 수 있는지, 또 시장리더가 된 이후에 경쟁자들의 공격을 어떻게 막아낼 수 있는지 두 가지 관점에서 통찰력을 얻게 해 준다.

본 사례는 학부 및 대학원(MBA) 수준의 <마케팅 원론 (principles of marketing)>, <마케팅 관리(marketing management)>, 또는 <마케팅 전략(marketing strategy)> 수업에 활용될 수 있으며, 다음과 같은 마케팅 주제의 학습을 위해 활용될 수 있다.

- 마케팅 전략(marketing strategy)
- 시장세분화와 타겟팅(segmentation and targeting)
- 신상품 개발 및 출시(new product development and launching strategy)
- 공격전략(offensive strategy)
- 방어전략(defensive strategy)
- 가격책정(pricing): 특히 온라인 상품의 가격

전략

- 엔터테인먼트 마케팅(entertainment marketing)

### Assignment Questions

1. 서든어택의 스페셜포스 공격전략과 전술을 분석해 보라. 즉, 이른바 정면공격, 측면공격, 게릴라 공격 중 어디에 해당하며 서든어택이 성공적으로 시장에 진입, 스페셜포스를 앞지를 수 있었던 이유는 무엇이었는지 설명하라.
2. 당신은 서든어택이 유료화를 한다면 가격구조를 어떻게 가져가야 한다고 생각하는가? 그리고 표적 고객 및 경쟁자를 고려하는 경우 어떠한 가격전략 도입이 바람직할 것으로 생각하는가?
3. 출시를 앞둔 경쟁 FPS게임인 카운터스트라이크 온라인에 대한 서든어택의 방어전략은 어떠해야 하는가? 기존포지션방어, 측면방어, 그리고 정면방어 중 어느 것이 바람직한지 결정하고, 구체적인 전술을 자유롭게 제안해 보시오.

### Analysis

1. 서든어택의 스페셜포스 공격전략과 전술을 분석해 보라. 즉, 이른바 정면공격, 측면공격, 게릴라 공격 중 어디에 해당하며 서든어택이 성공적으로 시장에 진입, 스페셜포스를 앞지를 수 있었던 이유는 무엇이었는지 설명하라.

공격이 방어보다 훨씬 어렵다. 따라서 공격전략

은 치밀하게 준비되어야 한다. 일반적으로 산업의 성장기(growth stage)에 있어서 후발기업의 공격 전략, 즉 점유율성장전략은 학자에 따라 다르게 분류할 수 있으나 크게 다음과 같은 3개로 분류할 수 있다(안광호 외 2006). 첫째는 정면공격전략으로서 이는 선발기업의 현 고객 상당부분을 빼앗아 오는 동시에, 상대적 가치(저가격, 고사양, 차별화 등)를 더 많이 제공하여 후기 수용자 층으로부터 신규고객을 확보하는 전략이다. 둘째, 측면공격전략으로서 이는 적의 약점이나 취약지점, 즉 초기수용자층과 욕구에서 차이가 있는 하나 혹은 그 이상의 주요 세분시장 내 신규고객으로부터 점유율을 획득하는 전략이다. 셋째, 게릴라공격전략으로서 이는 여러 기존 세분시장으로부터 반복/대체구매 가운데 일부를 빼앗아 오는 전략으로 다양한 영역에 걸쳐 작은 성공을 획득하여 경쟁사의 사기를 저하시키는 전략이다.

선두주자인 스페셜포스를 공격해야 하는 CJ인터넷 서든어택의 입장에서 위의 3개 공격전략을 좀 더 구체적으로 평가해 보면 다음과 같다.

1) 정면공격전략(frontal attack strategy)

- 시장의 대부분을 선발주자가 장악하고 있거나, 고객의 니즈가 매우 동질적이라면 정면공격이 불가피하다. 따라서 서든어택의 경우 전체 시장 규모와 고객 니즈에 대한 가정을 세우고 합리적인 판단을 내려야 한다. 즉, FPS 시장의 상당부분을 스페셜포스가 이미 장악한 것으로 보거나 이 시장에 새로운 니즈가 존재하지 않는다고 생각한다면 정면공격 외에 다른 대안은 없다.
- 정면공격이 성공하려면 선발주자에 대한 상표 충성도가 너무 강하지 않아야 한다. 온라인 게임의 경우 전환비용(switching cost)이 상대

적으로 높고, 스페셜포스의 사용자 충성도가 높은 것으로 알려져 있어 정면공격의 성공가능성이 높지 않다. 둘째로 정면공격의 경우 기본적으로 선발주자와 동일한 제품 포지셔닝을 해야 하지만 단순 모방으로는 안된다. 차별적인 경쟁우위(예: 원가우위, 제품력, 기술력)가 반드시 있어야 한다. 더 우수한 품질, 성능을 가진 제품 혹은 차세대 제품을 개발하는 경우 성공가능성이 높고 유통력의 확보도 중요하다. 마지막으로 정면공격이 성공하려면 선도자의 보복이 어려워야 한다 (이른바 '유도전략'). 정면공격전략을 지지할 경우 이상과 같은 3가지 조건에 대한 논의가 이루어져야 한다.

- 정면공격 성공사례: 제일제당(백설식용유)은 꾸준한 상품경쟁력 강화와 공격적 마케팅, PET 병 식용유, 식용유 선물세트 등 상품개발 노력을 통해 선발주자인 신동방을 앞질렀다.
- 서든어택의 경우, 정면공격전략을 펼친다면 스페셜포스의 현 고객과 정통 FPS를 추구하는 20대 잠재고객을 겨냥하여 그래픽을 차별화하거나 일부 게임기능을 개선하는 등, 더 우수한 게임을 개발해야 한다.

## 2) 측면공격전략(flanking attack strategy)

- 시장이 성장초기이고 미충족 욕구가 있다면 제품/서비스 차별화를 통해 신규잠재고객의 상당부분을 확보할 수 있다. 측면공격전략은 다양한 니즈별로 시장이 여러 세분시장으로 나누어지는 경우, 기존 사업자가 무시하고 있거나 욕구를 충분히 충족시키지 못하는 세분시장에 마케팅 노력을 집중하는 전략이다.
- 정면공격은 제로섬 게임이지만 측면공격은 시장확대 전략이므로 상대적으로 성공가능성이 높고 보복위협도 적다.

- 측면공격을 펼칠 경우, 새로운 가격, 혹은 새로운 제품 사양의 제공, 제품라인 차별화, 브랜드 차별화, 때로는 창의적인 마케팅 촉진활동이나 무형적 요소(서비스, 디자인)의 차별화에 근거한 측면공격이 효과적이다. 측면공격의 성공을 위해서는 선택적 수요 자극을 위한 광고, 인적판매, 판촉 캠페인, 차별적 유통경로 등의 노력이 병행되어야 한다.

- 측면공격 성공사례: P&G가 지배하고 있는 생활용품 시장에서 콜게이트는 병원용품, 화장품, 식료품 등의 분야를 성공적으로 공략하였다. 국내에서는, 삼성증권(안전한 회사임을 강조하여 대우증권을 앞지름), 래미안 아파트(브랜드 전쟁 일으켜 선도 이미지 구축), 현대카드(디자인) 등의 사례가 있다.

- 서든어택의 경우 측면공격의 예를 든다면, 게임 학습에 대한 저항감이 높은 10대 유저를 중심으로 라이트한 게임을 개발, 출시하는 것이 한가지 대안이 될 수 있다. (학생들이 다양한 대안을 제시할 수 있으나 사례에 제시된 정황에 따르면 10대 유저의 공략이 핵심 대안임)

## 3) 게릴라 공격전략

- 시장의 주요 세분시장이 장악되어 있고 도전자의 자원이 제한되어 있을 때 유일한 대안이다. 하지만 온라인 FPS 게임은 사례 시점에서 성장기에 있으므로 게릴라 공격전략을 주요 대안으로 보기는 어렵다.

- 게릴라 공격전략은 적은 자원으로 효과적인 결과를 획득하는 것이 가능하며, 기존 사업자의 대량 보복을 피하기 위해 제한된 지역시장에 국한된 기습적 공격을 실행하므로, 주로 판촉 캠페인(쿠폰, 단기적 가격할인), 다이렉트 메일, 법적 소송 등에 의존하는 경우가 많다.

- 서든어택의 경우 게릴라 공격을 펼친다면, 스페셜포스의 아류를 만들어 가격정책이나 판촉 캠페인을 통해 고객을 획득하는 것을 생각해 볼 수 있다.

위의 내용을 종합해 볼 때 CJ인터넷의 경우 선 발주자로서 스페셜포스에 대하여 측면공격전략을 성공적으로 수행한 것으로 평가된다. 당시 한국에서의 온라인 FPS 게임 시장은 성장초기단계에 있고 아직 미충족 욕구가 많이 있는 것으로 판단되었다. 특히 10대 유저를 중심으로 한 라이트한 게임에 대한 니즈가 있으며 기존 사업자는 이 시장의 욕구를 충분히 만족시키지 못하고 있는 실정이다. 따라서 새로운 표적시장을 선정, 차별적인 제품과 서비스로 공격적인 마케팅을 펼침으로서 성공적인 시장진입 및 확장을 수행하였다고 할 수 있다.

2. 당신은 서든어택이 유료화를 한다면 가격구조를 어떻게 가져가야 한다고 생각하는가? 그리고 표적 고객 및 경쟁자를 고려하는 경우 어떠한 가격전략 도입이 바람직할 것으로 생각하는가?

놀이문화 표적시장을 대상으로 런칭 이후 1년 동안 무료이용을 통하여 경쟁우위를 달성한 서든어택의 경우 유료화 의사결정에 대하여 매우 신중한 접근이 필요한 것으로 생각한다. 1단계 '진입' 전략이 어느 정도 성공적으로 평가되고 2단계 '확장' 전략이 본격적으로 실행되는 시점에서 유료화를 더 이상 연기하는 것은 바람직하지 않다고 생각된다. 따라서 유료화를 어떻게 실행할 것인가가 더욱 중요한 이슈로 생각되며, 이는 가격구조에 대한 의사결정이 핵심내용으로 생각된다. 효과적인 의사결정을 위해서는 서든어택의 표적고객 특성 및 경쟁자로서 스페셜포스를 고려하는 것이 중요한 사항으로 평가된다.

### 1) 가격구조에 대한 의사결정

서든어택의 효과적인 가격구조 결정을 위해서는 온라인 게임 가격제도 변화에 대한 이해가 필요하다고 할 수 있다.

온라인 게임 도입 초기인 90년대 중반에 국내에 최초로 선보인 게임유형은 MMORPG 게임들이며, 이들은 한 달에 일정금액을 결제한 후 플레이 하는 '정액제'를 도입하여 온라인 게임 산업을 주도하였다. 이 당시 불법복제가 주를 이루던 PC/콘솔 게임과 달리 MMORPG 온라인 게임의 경우 결제 없이는 게임 플레이가 불가능하였다. 이러한 정액제는 자신의 캐릭터에 대한 애착이 높고 커뮤니티 결속력이 높아 게임에 대한 충성도가 높은 유저에게 바람직한 비즈니스 모델로서의 성격을 가지고 있다. 1996년 4월 '바람의 나라', 1998년 9월 '리니지' 모두 월 29,700원 정액제를 채택하였다(CJ인터넷 내부자료).

이에 반하여 90년대 후반 등장한 캐주얼 게임의 경우 초기 수익모델 부재의 문제가 있었다. 킬링타임 목적으로 가볍게 플레이 하는 유저를 대상으로 게임이용 자체에 대하여 과금하는 정액제는 무리로 판단되었다. 이후 유통경로 별 가격차별(2001년 1월 포트리스의 경우 개인은 무료, PC방 유료화), 공급자중심 가격제도(2001년 3월 한게임의 무료 충전 광고클릭 후 게임 머니 충전) 등의 유료화 방법이 실시되었으나, 불매운동에 직면하거나 낮은 수익성을 나타냄으로써 고전을 면치 못하였다. 따라서 초기의 이러한 문제 이후 무료서비스를 지속적으로 제공하거나(2001년 10월 BnB 런칭 이후 10개월 간 지속적인 무료서비스 이후 부분 유료화) 및 정액제 시도(2003년 3월 카르마 월 9,900원) 시도 등이 나타났다(CJ인터넷 내부자료).

그러나 2000년 11월 채팅사이트 세이클럽의 캐릭터 아바타(Avatar) 판매가 성공적으로 정착한

〈표 TN-1〉 정액제와 부분 유료화 대안 비교

정액제	부분 유료화
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 결제유저가 20% 이상인 경우 안정적인 수익창출</li> <li>- 유료아이템 개발에 드는 노력을 게임 콘텐츠 개발에 집중할 수 있음</li> <li>- 유료화로 인하여 게임 밸런스 붕괴위험 적음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유저이탈이 제한적인 방법</li> <li>- 유료화 이후에도 신규유입 발생가능성 높음</li> <li>- 대부분의 캐주얼 게임이 채택한 가격구조</li> </ul>

이래로 캐주얼 게임의 경우 부분 유료화가 대세적인 가격정책으로 설정되었으며 이후 캐주얼 게임시장의 급속한 확장의 계기가 마련되었다. 부분 유료화란 게임을 이용하는 것은 무료이나 게임 플레이에 직접적인 도움을 제공하거나 기타활동에 필요한 아이템은 유료로 판매하는 방식의 가격제도를 말한다. 2004년 이후 안정적인 수익모델로서 부분유료화를 지닌 대박 캐주얼 게임이 등장하였다. 2006년 웹보드 게임은 '아바타+게임머니' 부분유료화가 2,500억 시장을 형성하였으며, 캐주얼 게임은 '기능성 게임아이템 판매' 부분유료화가 3,500억 시장을 형성한 것으로 추정되었는데, 이들의 합계가 MMORPG(정액제) 시장규모인 8,000억을 위협하는 수준으로 성장하였다(CJ인터넷 내부자료).

서든어택의 경우 현재 시점에서 유료화를 실시하는 경우에 어떠한 가격구조를 설정할 것인가에 대하여 다음의 두 가지 대안이 존재하며 각각의 주장에 대한 논리적 근거는 〈표 TN-1〉과 같다.

서든어택은 10대 및 여성고객을 표적고객으로 하는 '무료게임'이라는 특성을 고려하여 유저이탈이 제한적인 방법인 부분 유료화를 통한 유료화를 실시하는 것이 바람직하다고 판단하였다. 그러나 0.1초에 승부가 결정되는 FPS의 특성을 고려하여 유료 아이템과 게임 밸런스를 고려한 가격구조에 대한 구체적인 방법을 고민하였다.

#### 〈참고사항〉

부분 유료화는 아이템이 직접적으로 대상 게임

플레이에 도움을 제공하는가 아닌가 및 아이템을 직접 판매하는가 간접적으로 판매하는가에 따라 다음의 3가지 유형으로 구분된다.

#### 2) 가격전략에 대한 의사결정

부분 유료화 가격구조를 결정한 서든어택의 경우 경쟁 및 고객을 고려하여 구체적으로 어떠한 가격 전략 도입이 필요할 것인가에 대하여 고민하였다. 매출=UV(Unique visitor)×구매 전환률(CR)×ARPU로 측정되는 상황에서 의사결정의 내용은 3가지 요소 중에서 무엇을 강조하여 매출을 증가시킬 것인가의 형태로 나타나게 되었다. 일반적으로 시장진입전략에 대한 두 가지 대안의 경우 초기고가격전략과 시장침투가격전략으로 설명되는데, 본 사례에 적용시키는 경우 초기고가격전략(Skimming Pricing)은 ARPU를 강조하는 전략인데 반하여 시장침투가격(Market penetration Pricing)은 UV와 CR을 강조하는 전략으로 표현될 수 있다.

초기고가격전략은 신상품이 처음 나왔을 때, 아주 높은 가격을 매긴 다음 시간이 경과함에 따라 점차 가격을 낮추는 가격전략으로서 이는 일종의 가격차별(price discrimination)이라고 할 수 있다.

스페셜포스의 경우 FPS 시장의 독점적 지위 및 표적고객 특성을 고려하여 ARPU를 강조하는 가격전략을 수행하였으며 구체적인 방법은 사용량에 근거한 부분유료화 가격구조라고 할 수 있다. 즉, 플레이타임이 길고 지불능력이 있는 충성도 높은

〈표 TN-2〉 부분 유료화 분류

	아이템 직접 판매	아이템 간접 판매	부가기능 판매
분류	플레이에 필요한 장비 아이템을 현금으로 직접 판매하는 방식	플레이에 필요한 장비 아이템을 구매할 수 있는 '포인트'를 판매하는 방식 * '포인트'는 게임 플레이로도 획득 가능한 게임 내 화폐 단위	단순 치장, 커뮤니티 기능, 거래 등 게임 플레이와 직접 연관이 없는 부가서비스를 판매하는 방식
예	카트라이더 - 자동차 판매 던전앤파이터 - 무기, 방구구 판매	서든어택 - 포인트 판매 마구마구 - 포인트 판매	메이플스토리 - 캐릭터 치장 아이템 오디션 - 채팅 기능 판매 갯애프드 - 캐릭터 스킨 판매
장점	승패에 영향을 주는 아이템을 직접 판매함으로써 수익률 극대화	무료 이용자도 포인트 획득이 가능하므로 게임 밸런스에 영향 적음	게임 밸런스에 영향 미비 유료화로 인한 유저 이탈 거의 없음
단점	게임 밸런스 붕괴 위험 무료 이용 유저의 이탈 심화	포인트 인플레이션 시 매출 감소 지속적인 포인트 통제가 필요하나 과도한 통제 시 유저 이탈	매출 규모가 크지 않음 커뮤니티 중심의 게임에서만 가능

출처: CJ인터넷 내부자료

20대 하드코어 고객이 구매하는 총기아이템을 사용량에 기초하여 소진하도록 함으로써 지속적인 재구매를 발생시키도록 유도하였다. 그러나 이러한 가격전략은 높은 가격을 요구함으로써 충성도가 낮고 지불능력이 부족한 연령층의 유저의 경우에는 부정적인 영향으로서 고객이탈이 지속적으로 발생하였다.

이에 반하여 시장침투가격은 신상품이 처음 나왔을 때 매우 낮은 가격을 매긴 다음, 시간이 흐름에 따라 점차 가격을 높여나가는 가격전략이다. 이는 강력한 구전활동(WOM)을 창출하고 모방행동을 유도하여 진입장벽을 구축하고 시장을 촉진한다는 장점이 있는 반면에 낮아진 준거가격(reference price)으로 인하여 시간이 경과하여 가격을 인상하려는 경우 구매자들의 저항에 부딪힐 위험이 있다는 단점이 있다.

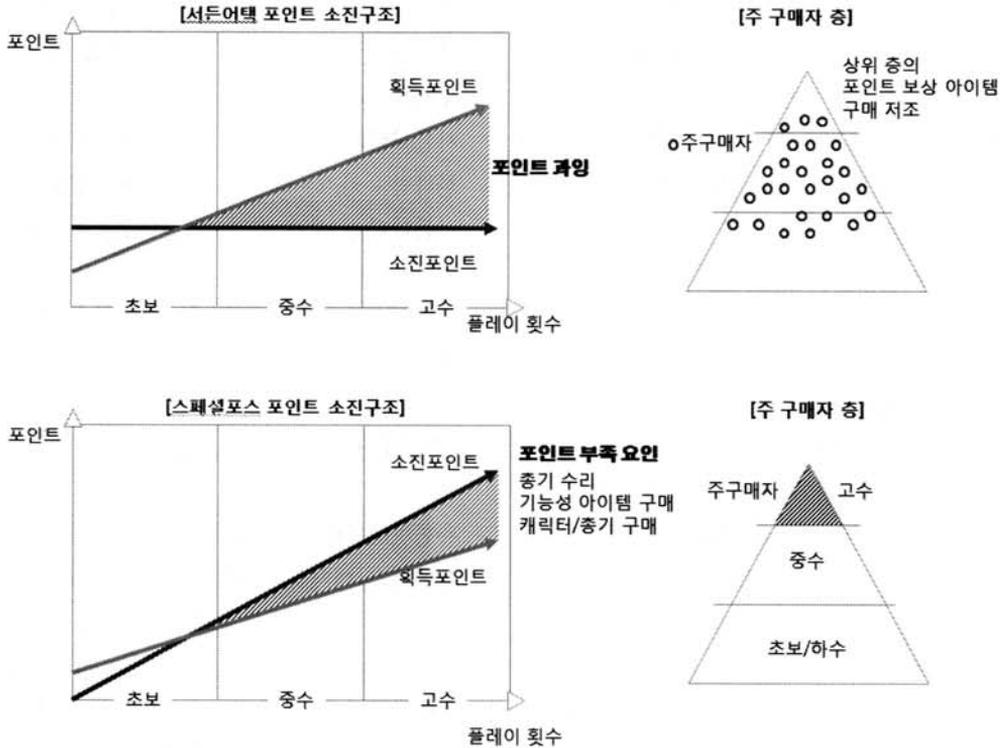
서든어택의 경우 고객관점 및 경쟁을 고려하는 경우 UV와 CR을 강조하는 시장침투가격이 바람직할 것으로 판단하였으며 이의 핵심적인 내용은 사용기간에 근거한 부분유료화 가격구조라고 할 수

있다. 즉, 한번 결제한 총기아이템의 경우 플레이 타임에 상관없이 일정 기간(예를 들면, 1일 또는 1주일 등)을 이용 가능하게 하는 가격구조를 선택하였다. 이는 게임이용에 지불의도가격 수준이 낮은 10대 및 여성고객의 CR을 촉진하고 고객이탈을 방지하는데 효과적으로 작용하였다.

〈참고〉 서든어택과 스페셜포스의 부분유료화 모델비교

서든어택과 스페셜포스 모두 부가기능 판매와 더불어 아이템 간접판매 방식의 부분유료화를 채택하였으며 핵심 아이템으로서 총기류 보유여부가 게임 밸런스에 미치는 영향을 최소화하도록 설정하였다. 즉, 우수한 총기를 보유하는 것이 빠른 슈팅에 객관적인 영향을 미치는 것이 아니라 심리적인 영향을 미치도록 하였다. 그러나 한 번 구매한 총기류 아이템의 소진방법을 서로 다르게 설정함으로써 유료고객 구성 및 가격차별화 방식에서 많은 차이를 발생시키게 되었다.

서든어택의 경우 게임플레이로 획득한 포인트 또



출처: CJ인터넷 내부자료

〈그림 TN-1〉 서든어택과 스페셜포스 부분유료화 모델 비교

는 유료아이템을 통하여 구매 가능한 총기류는 사용기간(1일, 일주일, 한 달 또는 세 달 등)이 정해진 형태라고 할 수 있다. 게임 내에서 획득하는 포인트보다 필요한 포인트를 많게 하여 포인트를 유료로 판매하는 방식을 채택하였기 때문에 게임이용률이 낮은 고객의 구매전환 비중이 스페셜포스에 비하여 상대적으로 높은 형태로 나타나게 되었다.

이에 반하여 스페셜포스의 경우 게임이용률이 높은 고객일수록 유료아이템을 더 많이 구매해야 하는 구조라고 할 수 있다. 이는 구매한 총기류의 경우 사용량이 정해진 형태로 판매되었기 때문이다. 고수들의 경우 총기류 구매가 많이 필요하므로 지속적인 구매가 요청되었다. 이에 반하여 아이템 구매여력이 없거나 많은 돈을 쓰면서까지 게임을 해

야 할 정도로 효용이 크지 않은 고객들은 이기기 힘든 게임에 흥미를 느끼지 못하기 때문에 유저이탈이 많이 발생하였다.

3. 출시를 앞둔 경쟁 FPS게임인 카운터스트라이크 온라인에 대한 서든어택의 방어전략은 어떠해야 하는가? 기존포지션방어, 측면방어, 그리고 정면방어 중 어느 것이 바람직한지 결정하고, 구체적인 전술을 자유롭게 제안해 보시오.

일반적으로 성장기의 방어전략, 즉 시장선도자의 점유율 유지전략은 다음과 같이 구분된다(안광호 외 2006). 첫째, 기존 포지션 방어전략으로서 이는 현 제품/서비스가 가지고 있는 강점의 강화를

통해 기존고객의 만족도와 충성도를 높이고, 조기 수용자에게 제공했던 것과 동일한 제품속성과 편의를 제공하여 후기수용자층에 소구하는 전략이다. 둘째, 측면방어전략으로서 초기제품의 약점을 보완한 신제품의 개발을 통해 특정 세분시장 기존고객의 이탈에 대비하고, 후기수용자 중 신규고객 유입 가능성을 높이는 전략이다. 셋째, 정면방어전략으로서 이는 경쟁사(후발진입자)와 동일한 제품을 출시하여 기존고객의 상표전환을 방지하는 전략이다. 넷째, 시장확장(이동방어)전략으로서 이는 다양한 사용용도와 신제품을 개발하고 라인확장을 통해 시장을 분산화하는 전략이며 다섯째, 전략적 철수전략은 고성능 세분시장에 제품과 자원을 집중하고 소규모 혹은 저성장 세분시장으로부터 철수하는 전략이다.

서든어택 사례의 경우 카운터스트라이크 온라인의 공격에 대응하기 위해 고려할 수 있는 주요방어 전략은 기존포지션방어, 측면방어, 정면방어의 3가지로 압축된다. 각각에 대해 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 기존 포지션 방어전략 (fortress or position defense strategy):

- 기존고객과 신규 잠재고객의 욕구가 비교적 유사, 동질적인 경우, 그리고 자사제품이 대중시장에서 높은 인지도와 선호도를 확보한 경우에 효과적인 전략이다. 또한, 강력한 경쟁자가 별로 없고, 경쟁자에 비해 충분한 역량과 자원을 가지고 있는 경우 효과적인 전략이다. 서든어택의 입장에서 이러한 조건을 충족시키는지 논의할 필요가 있다.
- 이 전략을 채택할 경우, 만족도 및 충성도 제고를 위해서는 품질 개선, 제품 수정, 개선, 서비스 강화 등의 구체적 방안을 생각해 볼 수

있다. 또한, 반복구매 조장, 구매과정 단순화, 다양한 전략적 제휴로 'standard'화 하는 전략도 좋은 대안이다.

- 서든어택의 경우 기존 포지션 방어전략을 채택한다면, 카스온라인에 적극 대응하기 보다는 서든어택을 일부 수정, 개선하고, 동시에 대표 게임으로 포지셔닝하기 위해 광고 및 서비스를 강화하거나 대규모 리그를 개최하는 것이 좋은 대안이 될 수 있다.

#### 2) 측면방어전략 (flanker strategy)

- 측면방어전략은 세분화되어 가는 시장욕구에 유연하게 대처하는 전략으로, 초기에 적극대응하기 보다는 경쟁자가 진출하려고 하거나 진출하는 시점에 적극적으로 대처하는 전략이다.
- 측면방어전략은 대개 기존포지션 방어전략과 연계하여 동시에 구사하는 것이 일반적이다.
- 서든어택의 경우 카스온라인 런칭 시점에 다양한 마케팅 프로그램을 통해 시장선도자로서의 우위를 활용한 반격을 가하여 카스온라인의 성장을 억제하는 전략이 이 전략에 해당한다.

#### 3) 정면방어전략(confrontation strategy)

- 정면방어는 기반이 되는 핵심시장에서 우위를 더욱 강화해 나가는 공세적 방어를 해 나가거나, 또는 경쟁사의 공격이 가시화되는 시점에 적극적으로 반격하는 전략을 말한다.
- 충분한 자금과 역량을 갖춘 경쟁사의 정면공격이 있을 경우에는 정면방어전략이 불가피하다.
- 정면방어전략을 펼칠 경우 제2의 브랜드(fighting brand 또는 flanker brand) 도입하는 경우가 많다. 예를 들어, 코카콜라의 경우 스내플의 정면공격(건강음료 포지셔닝)에 프루토피아

출시로 대응한 바 있다.

- 정면방어의 일환으로 가격인하도 고려가능. 하지만 지속적인 원가절감이 이루어 지지 않으면 일시적 효과에 그치므로 유의해야 한다.
- 서든어택의 경우, 카스온라인이 런칭하기 전 혹은 런칭 시점에 보다 라이트한 게임을 출시하거나 여의치 않으면 기존 게임에 새로운 모드를 추가하는 전략을 생각해 볼 수 있다.

서든어택이 카운터스트라이크 온라인 등 신규 경쟁자에 효과적으로 대응하기 위해서는 위의 세가지 전략 대안 중 기존 포지션 방어전략과 정면방어 전략 중 하나를 선택하는 것이 바람직하다. 온라인 게임의 특성상 신속하고 유연한 측면방어에 한계가 있으므로 측면방어전략은 다소 성공가능성이 낮기 때문이다. 기존 포지션 방어전략과 정면방어의 경우 다양한 논리적 근거를 제시할 수 있으며, 각각의 장단점이 있으므로 어느 하나가 반드시 우월하다고 보기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 서든어택의 성공과 높은 인기를 감안할 때 고비용의 대안인 정면방어보다 기존 포지션 방어전략이 보다 현실적인 전략대안이라고 할 수 있다.

## What Happened

### 1. 유료화

- 서든어택은 표적고객의 특성 및 경쟁을 고려하여 UV와 CR을 강조하는 부분유료화를 결정하였다. 그 결과 유료화로 인한 유저 이탈은 거의 없었으며, 오히려 유료화 이후에도 이용자수가 지속적으로 상승하여 2007년 3월 동시접속자수 25만으로 국내 온라인 게임 중 최고

기록을 달성하였다. 또한 월 매출도 40억 원~50억 원을 달성함으로써 유료화에서 완전한 성공을 이루었다.

- 이에 반하여 고 ARPU 유료화 방식을 유지한 스페셜포스는 서든어택의 유료화 실시 이후에도 상당 수의 고객이 이탈하여 2007년 초반 동시접속자수도 3만 이하로 감소하였다. 그러나 고객특성으로서 구매력이 강한 성인 유저 비중이 높아 서든어택에 비해 높은 유료고객비율 및 높은 ARPU를 보이며, 월 매출은 여전히 20~30억을 유지하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 서든어택의 2단계 확장전략이 본격적으로 진행되어감에 따라 이용자 수 및 매출액은 지속적으로 감소하게 되었다.

### 2. 방어전략

- 2008년 2월 런칭하여 동시접속자수 1만 이하에서 머물렀던 카스 온라인은 2008년 7월 '좀비 모드'를 추가하며 동시접속자수 5만 이상으로 급격하게 성장하였다. 서든어택은 이에 정면방어를 하기 보다 기존 클랜 커뮤니티를 유지하고 유저 이탈을 방지하기 위한 기존 포지션 방어전략 구사하였다.
- 서든어택이 데스매치에서 미션전으로 유저를 이동시키며 클랜 커뮤니티 활성화, 충성도 강화에 집중했던 것과 달리 카스 온라인은 서든어택의 적극적인 방어로 좀비모드에서만 유저가 머물렀으며, 동시접속자수도 3만 이하로 하락하며 일시적인 유행처럼 흘러갔다.