

## 라인, 네이버의 글로벌 플랫폼

박 효\*  
백혜진\*\*  
정구현\*\*\*

2010년 카카오톡이 한국에서 성공을 거둘 당시 네이버(구 NHN)는 이에 대응하기 위해 네이버톡이라는 모바일 메신저 서비스를 출시하지만 국내에서의 실적은 미약했다. 이를 만회하고자 일본에서 2011년 2월에 라인(LINE)을 출시하였고, 같은 해 3월 일본의 동해대지진 이후 출시하여 가입자가 크게 증가하였다. 일본 시장에서의 성공을 바탕으로 라인은 대만, 인도네시아 등 동남아 시장에 진출하여 2013년 11월에 전세계 가입자 3억 명을 돌파하였다. 라인은 세계 통신서비스 시장에서 시장선점의 이점을 살림과 동시에 철저한 현지화를 통해 성공을 만들어 가고 있다.

한국 내 인터넷 시장 최강자인 네이버는 여러 차례 해외 진출을 시도한 끝에 첫 번째 해외 성공사례인 라인의 성공을 만들어냈다. 국내 네이버의 독점적인 시장위치에 대한 비난이 증가되고 있는 현재의 상황에서 라인의 성공은 네이버의 새로운 돌파구가 되어 주고 있다. 네이버는 라인의 지속적인 성장을 위해 '라인플러스'라는 회사를 설립한 후 전세계 시장을 공략 중이다. 기술이 계속 진화하고 여러 강력한 경쟁사들이 포진해 있는 시장 여건에서 라인은 어떻게 성공을 지속할 수 있을까?

주제어: 라인(LINE), 카카오톡, 모바일 메신저, 선발주자우위, 네트워크 효과

2013년 11월 25일, 네이버는 자사의 모바일 메신저인 라인(LINE)의 전세계 가입자 수가 3억 명을 돌파했다는 소식을 발표했다. 모바일 메신저 선두 업체 카카오의 카카오톡에 밀려 국내에서 힘을 쓰지 못하고 고전했던 라인이, 일본과 동남아시아, 스페인을 필두로 해외에서 서서히 기반을 잡고 있다는 기쁜 소식을 전하기 위해 도쿄에서 열린 기자간담회에서 네이버의 창립 멤버이자 현 라인주식회사의 회장인 이해진 의장이 오랜만에 언론 앞에 섰다. 2001년 이후 언론에 모습을 공개하지 않았던 이해진 의장은 '은둔의 경영자'라는 별명을 얻은 터라 그의 등장은 라인의 전세계 가입자 3억 명 돌파가 얼마나 큰 의미인지를 알려주는 것이었다. 기자간담회

에서의 다음과 같은 이해진 의장의 발언은 이러한 심정을 대변해준다.

“라인에 대해 말씀 드리면, 저희가 회사를 시작해서 한국에서 야후나 큰 기업들 안에서 살아남기 위해서, 자리잡기 위해서 처음 5년 동안 고생 많이 했습니다. 정보 기술(IT)하는 사람 마음이 다 그렇지만 한국의 성공 바탕으로 해외 나가자 생각했습니다. 그래서 한국에서 다들 것이 아니라 해외 나가서 승부를 보자고 해서 그 약속 지키기 위해 일본에 나와 오랜 시간 고생했습니다. 지난 6년 정도 계속해서 여기(일본)에서 열심히 했습니다. 저 같은 경우 매달 왔다 갔다 하면서 정말 고생 많이 했습니다. 계란으로 바위치기 하는 심정이었습니다. 부딪혀 보니 정말 어려웠습니다. 인터넷 서비스로 다른 나라에서 자리잡기란 어렵습니다. 그래서 제 때에는 어렵겠다는

논문접수일: 2013. 11. 29. 1차 수정본 접수일: 2014. 02. 12. 게재확정일: 2014. 02. 17.

\* KAIST Techno-MBA 석사 과정, 제1연구자

\*\* KAIST Techno-MBA 석사 과정, 제2연구자

\*\*\* KAIST 경영대 초빙교수(jungkh47@business.kaist.ac.kr), 교신저자

생각도 들었지만, 제가 안 돼도 후대에 잘 될 수 있도록 징검다리가 됐으면 좋겠다고 생각했습니다.”

하지만, 2013년 7월 29일에는 그 전부터 국내에서 제기되었던 네이버의 포털서비스 시장 독과점 사안으로 불거진 문제를 해결하기 위해 네이버의 김상현 대표가 상생 방안 관련 기자간담회를 하기도 했기 때문에 네이버에게 2013년은 다사다난한 한 해이기도 했다. 이 당시만해도 라인의 가파른 성장에도 불구하고 국내 시장에서 네이버가 맞게 될 여러 위협들에 대한 위기의식으로 인해 김상현 대표는 라인의 전세계 가입자가 2억 명을 돌파했다는 소식을 발표했던 7월 23일 이후 6일 만에 기자간담회 자리에 서게 됐다.

그 동안 네이버의 포털 독과점에 대한 지적은 끊이지 않았다. 2000년대 초반까지만 하더라도 다음, 네이버, 네이트 3강으로 요약되던 포털 시장은 네이버가 '지식iN'이라는 맞춤형 검색서비스를 시작한 후 네이버의 독주체제로 급격하게 재편되었다. 이러한 상황은 2000년대 중반부터 더욱 심화되어 2013년 7월 네이버의 검색엔진 점유율은 약 76%에 이르게 되었다.<sup>1)</sup> 이러한 상황에서 네이버가 인터넷 검색시장에서의 우월적 지위를 이용해 특정 계층의 이익을 대변하고자 언론을 조작하는 것이 아니냐는 의구심이 사회 일각에서 제기되었다. 그리고 이명박 대통령의 임기 말부터 불거졌던 대형마트의 골목상권 침해 문제도 오프라인 상권 영역을 벗어나 온라인 상권으로 번지기 시작했다. 네이버 지식쇼핑이 자체 서비스인 '샵N'을 검색결과에 우대 노출하는 방법으로 타 오픈마켓 업체들과 차별한다는 것이 대표적인 지적이었다. 뿐만 아니라 일부에서는 벤처 아이디어

를 그대로 베껴서 신생 벤처들을 고사시킨다는 비난도 일고 있었다. 부동산 중개(네이버 부동산), 여행 및 맛집 소개(윙버스), 음원/소설/만화 유통(네이버 N스토어) 서비스 등이 이러한 주장의 예로, 온라인 생태계를 황폐화 시킨다는 지적이 끊이지 않았다. 게다가 2013년 2월 박근혜 정부 출범 이후 창조경제를 뒷받침할 경제혁신 활성화 배경에서 남양유업 사태<sup>2)</sup>로 촉발된 갑을(甲乙) 관계에 대한 사회적 비난이 최고조에 이르면서 포털서비스 시장에서의 갑을 문제도 다시 불거지기 시작했다.

급기야 정치권을 비롯한 정부 부처에서 네이버 규제 움직임이 일어나기 시작했고, 2013년 5월 공정거래위원회(이하 공정위)가 네이버를 향해 칼을 겨눴다. 박근혜 대통령의 핵심 공약이었던 '경제민주화'를 배경으로 한 창조경제에서 네이버가 독식하는 상황은 정부에게는 눈에 가시일 수 밖에 없었기 때문이다. 물론 이번이 처음은 아니었다. 이명박 정부 시절이던 2008년 공정위의 조사를 받은 네이버는 한 차례 소송전에서 시장지배적 사업자가 아니라는 판정을 얻어낸 바 있었다. 하지만 2013년의 상황은 2008년과는 다르게 전개되었다. 정부의 지원과 여론에 힘입은 공정위가 네이버를 '독점규제 및 공정거래에 관한 법률(공정거래법)'에 따른 포털시장 내 시장지배적 사업자로 입증하기 위한 기초자료 조사에 착수했다. 게다가 7월 23일 여당인 새누리당은 '공정과 상생의 인터넷 사업을 위한 현장간담회'를 열고 포털의 독과점 현상과 개선책 등을 논의하는 자리에서 네이버를 질타하는 목소리를 높이며 9월 국회에서 이른바 '네이버 규제법'을 상정하겠다고 밝혔다. 이 자리에 직접 참여했었던 네이버의 김상현 대표는 이러한 상황을 타개하고자 빠른 시일 내에 대

1) www.internettrend.co.kr 참조 수치임. (네이버 75.97%, 다음 16.09%, 구글 4.79%, 네이트 1.19%)

2) 대기업 불공정거래행위의 대표적인 사례로, 남양유업이 갑(甲)이라는 우월적 지위를 이용해 을(乙)인 대리점주에게 구입강제(물량 밀어내기), 판매목표 강제, 부당한 계약해지, 영업지역 침해 및 영업지원 거절 등 불공정거래행위를 했다는 것이 한 영업사원의 녹취록을 통해 공개된 사건

책을 마련해야 했고, 그 대책을 발표하는 기자간담회를 6일 만에 열게 된 것이다.

기자간담회장에 들어선 김상현 대표는 “상생, 공정, 글로벌을 핵심가치로 삼아 인터넷 선도기업의 역할을 다하겠다”고 발표했다. 또 “네이버는 국내 인터넷 생태계 활성화를 위해 노력하는 한편, 세계 시장으로 무대를 확장해 인터넷 선도기업으로 글로벌 시장을 개척하는 새로운 성공사례를 만들겠다. 특히 라인의 성공 노하우를 기반으로 혁신적인 아이디어를 가진 앱, 웹툰, 게임 등과 같은 콘텐츠가 해외 시장으로 진출할 수 있도록 돕겠다”는 방법에 대한 내용도 발표했다.

왜 김상현 대표는 공정거래위원회가 문제 삼은 포털 서비스가 아닌 라인을 필두로 한 ‘네이버 서비스 상생협의체’를 구상했을까? 과연 라인은 김상현 대표가 생각한 것처럼 글로벌 시장을 개척할 수 있는 새로운 플랫폼의 성공 사례가 될 수 있을 것인가?

## 1. 네이버(구 NHN)의 역사

네이버는 시가총액 상위 30위 기업 중 유일하게 재벌그룹이나 국영기업이 아닌 회사다(표 1 참조). 네이버(구 NHN, Next Human Network)는 2000년 인터넷 검색 포털 네이버와 온라인 게임서비스 한게임의 합병으로 탄생했다. 당시 한게임은 새로운 형태의 게임서비스로 엄청난 인기를 누렸지만 뚜렷한 수익모델이 없었고 1999년 설립되어 검색 포털 ‘네이버’ 서비스를 시작한 네이버는 투자를 받아 자금의 여유가 있었지만 회원수와 트래픽이 부족했다. 이러한 사정에 있던 두 회사는 합병하여 NHN이 되었고 시너지는 놀라웠다. 한게임 사용자는 자연스럽

게 네이버에 유입되었고, 네이버는 늘어난 사용자층을 기반으로 다양한 서비스를 제공하였다.

한게임이 수익을 내며 네이버에 대한 투자를 계속할 수 있게 되었고, 한게임이 주춤할 때는 네이버가 성장을 이끌었다. 이후 네이버는 게임을 비롯한 뉴스, 지식쇼핑, 블로그 및 카페 등 다양한 서비스를 통해 각종 인터넷 지표 조사에서 선두 업체인 다음을 밀어내고 검색포털 업체 선두를 확고하게 지켜왔다. 구글과 야후 등 세계 인터넷 시장을 장악하고 있는 글로벌 업체들도 한국에서는 네이버의 벽을 넘지 못했다.

합병이 이뤄진 2000년 당시 매출은 88억원에 불과했으나, 2013년 2조 3120억원의 매출을 올리며 13년만에 300배의 성장을 이뤘다. 합병을 통해 자본금 22억원, 직원 96 명이던 벤처기업이 시가총액 약 25조원의 회사로 성장한 것이다.<sup>3)</sup>

한게임은 현 김범수 카카오 이사회 의장이 1999년 설립했던 회사로 2000년 포털서비스 네이버와 합병하면서 NHN에 흡수되었다. 닷컴버블이 붕괴되고 많은 업체들이 인터넷 업계 고유의 비즈니스 모델을 찾지 못해 도산하던 시기에 한게임은 부분 유료화라는 새로운 인터넷 비즈니스 모델을 제시했다. 2001년 3월 한게임은 네이버의 빌링 시스템을 기반으로 세계 최초로 게임 부분 유료화 모델인 ‘한게임 프리미엄 서비스’를 시작하고 일주일 만에 매출 3억원을 돌파하는 등 비즈니스 면에서도 새로운 성장을 시작했다. 또, 온라인게임에서 빼놓을 수 없는 중요한 축이 된 퍼블리싱도 2001년 10월 한게임에 의해 최초로 탄생했다. 2002년 4월에는 국내 최초의 채널링 서비스도 시작한 바 있다. 그러나 한게임은 코스톱, 포커 등 웹보드 게임 문제가 불거질 때마다 사회적으로 질타를 받기도 했다.

네이버는 2001년 국내 최초로 검색광고를 도입해

3) 네이버 2013년 IR 자료 참고

〈표 1〉 시가총액 상위 30대 기업 (2013년 12월 30일 증가 기준)

종목명	현재가 (단위 : 원)	상장주식수 (단위 : 천주)	시가총액 (단위 : 억원)
1. 삼성전자	1,372,000	147,299	2,020,942
2. 현대차	236,500	220,276	520,953
3. 현대모비스	293,500	97,344	285,705
4. POSCO	326,500	87,187	284,666
5. SK하이닉스	36,800	710,201	261,354
<b>6. NAVER</b>	<b>724,000</b>	<b>32,963</b>	<b>238,652</b>
7. 삼성전자우	1,013,000	22,833	231,298
8. 기아차	56,100	405,363	227,409
9. 신한지주	47,300	474,200	224,297
10. 한국전력	34,750	641,964	223,082
11. 삼성생명	104,000	200,000	208,000
12. LG화학	299,500	66,271	198,482
13. 현대중공업	257,000	76,000	195,320
14. SK텔레콤	230,000	80,746	185,716
15. KB금융	42,250	386,352	163,234
16. SK이노베이션	141,500	92,466	130,839
17. 하나금융지주	43,900	289,894	127,263
18. 롯데쇼핑	404,000	31,491	127,224
19. 삼성화재	259,000	47,375	122,701
20. LG전자	68,100	163,648	111,444
21. LG	64,000	172,557	110,436
22. 우리금융	13,300	806,015	107,200
23. KT&G	74,500	137,292	102,283
24. 현대제철	86,300	116,550	100,582
25. 삼성물산	60,600	156,218	94,668
26. LG디스플레이	25,350	357,816	90,706
27. SK	191,000	46,962	89,697
28. 현대글로벌비스	231,000	37,500	86,625
29. KT	31,550	261,112	82,381
30. 한국타이어	60,700	123,875	75,192

(출처: 네이버 금융)

새로운 인터넷 비즈니스 모델을 창출했다. 프리첼, 다음 등 선두업체들이 버티고 있던 상황에서 네이버가 2002년부터 시장의 주도권을 완전히 장악했다. 2002년에 '지식iN', 2003년 블로그 서비스를 선보이며 국내 검색 시장도 석권하게 된다. 이러한 성공을 바탕으로 합병 3년만인 2002년 4월 처음으로 야후코리아를 제치고 검색서비스 방문자 수 부문에서 1위에 올라섰고 코스닥 업종 시가총액 1위 기업에

오르게 되었다. 2005년에는 업계 최초로 '실시간 검색순위'를 선보임으로써 네이버는 포털 부문에서 주간/월간 사용자 방문수 1위를 달성하게 되었다.

2003년부터 NHN은 여러 건의 인수합병을 진행하며 국내 시장에서 급속도로 성장했다(표 2 참조). 반면에, 비슷한 시기에 추진했던 해외 시장 진출은 국내 시장에서 거둔 성공만큼의 결과를 낳지 못했다. NHN은 인터넷 업계 내에서도 상당히 빠른

〈표 2〉 네이버 연혁

1999	06	네이버컴(주) 설립, 검색 포털 '네이버' 서비스 시작
	06	어린이 전용 포털 '주니어네이버' 서비스 시작
	12	게임 포털 '한게임' 정식 서비스 시작
2000	07	(주)한게임커뮤니케이션, (주)원큐, 서치솔루션(주) 인수
	09	한게임 재팬 법인 설립
2001	09	Next Human Network, NHN(주)로 사명 변경
2002	10	코스닥 등록
2003	10	NHN재팬으로 일본 법인 통합
	12	디지털콘텐츠 전송기술 개발 업체 퓨처밸리(주) 인수
2004	04	코스닥 업종 시가총액 1위 기업 등극
	06	'렌종' 서비스 제휴 체결
	11	게임 개발 스튜디오 NHN 게임스(주) 설립
2005	07	미국법인 NHN USA 설립
	08	인터넷 서비스 운영 전문 기업 NHN서비스(주) 설립
2006	06	검색 전문 회사 (주)첫눈 인수
	10	스토리지 솔루션 전문 업체 데이터코러스(주) 인수
2007	05	NHN USA, 게임 포털 서비스 'ijji.com' 정식 서비스 시작
	11	일본 검색 사업 법인 네이버 재팬 설립
	12	일본 검색 사업 준비 지원 법인 NHST(Next Human Search Technology) 설립
2008	11	유가증권시장(KOSPI) 이전 상장
2009	01	마이크로 블로그 서비스 '미투데이' 인수
	02	여행 정보 사이트 '윙버스' 인수
	05	NHN(주) 기업분할, 'NHN 비즈니스 플랫폼' 출범
	07	모바일 쿠폰 제공 솔루션 기업 (주)이도프 계열사로 추가
2010	01	NHN(주), 여성부와 '여성친화 기업문화 확산 위한 협약' 체결
	04	여유자금 운용 및 벤처투자 등 투자전문사업 NHN Investment 설립
	04	NHN재팬, 라이브도어(livedoor.com) 인수
	07	NHN, 윙버스 흡수 합병
2011	01	NHN 비즈니스 플랫폼, 네이버에 자체 광고 전면 시행
	01	스마트 디바이스 게임 개발사 오렌지크루(주) 계열회사로 추가
	04	NTS(NHN Technology Services)(주), 계열사로 추가
	09	NHN-KT 합작법인 칸커뮤니케이션즈(주) 계열회사로 추가
2012	01	NHN 재팬, 네이버 재팬, 라이브도어 등 3개 법인 NHN 재팬으로 통합
	04	취약 계층 고용 창출 위해 웹젠과 공동 투자, (주)더사랑 계열사 추가
	08	싱가포르 법인 NHN SINGAPORE PTE.LTD 설립
2013	03	LINE 글로벌 사업 전담 '라인플러스(LINE+)' 설립
	03	모바일 사업 전담 자회사 '캠프모바일' 설립
	04	NHN 재팬, '라인 주식회사'로 사명 변경 및 게임사업 분리
	08	NHN(주), 네이버(주)로 사명 변경 및 게임사업 분리

(출처: 네이버 홈페이지)

2000년부터 해외 진출을 본격화했지만 10년이 넘는 해외 진출 역사에 비해 실적은 상당히 초라했다. 2004년 NHN은 중국 게임포털인 렌중(아위게임)을 1200억 원에 인수하면서 본격적으로 중국 시장 공략에 나섰다. 가파르게 성장하는 중국 온라인 게임 시장은 NHN에게도 새로운 기회가 될 것으로 예상됐지만 NHN은 자국 산업 보호정책 등 중국 정부의 벽을 넘지 못한 채 매출액 급감으로 고전을 면치 못하고 철수하고 말았다. 미국에서도 NHN USA를 설립하여 미국 게임시장 문을 두드렸지만 비디오 게임 위주의 미국 시장에서 국내에서처럼 온라인 게임 위주의 전략으로만 일관하여 결국 별다른 소득 없이 철수하게 되었다. 일본에서도 여러 도전적인 서비스들을 진행하였지만 실패를 거듭하다가 철수하게 된다. 특히, 네이버의 주력 사업인 검색서비스 사업은 야후재팬과 구글재팬이 양분하고 있었기 때문에 제3의 검색서비스 업체인 네이버가 뚫고 들어갈 여지가 없었다. 하지만 일본에서의 사업을 포기하지 않

고 2009년 네이버재팬을 재설립하였고 라인이 일본에서 탄생하여 성공할 수 있었던 밑거름이 되었다.

“NHN Japan 시절에 고급 개발자들이 모두 4년이 넘게 검색 사업에 올인 했기 때문에, 그 동안 축적됐던 노하우와 일본에서의 실패 경험들이 자연스럽게 라인의 탄생과 성공으로 이어지게 된 것이 큰 경쟁력이었다”

- 이주현 라인플러스 글로벌 사업팀 과장 -

2013년 6월 28일, NHN은 다시 분할이라는 선택을 했다(표 3 참조). NHN이라는 한 지붕아래서의 동거 대신 네이버와 한게임(현 NHN엔터테인먼트)으로 다시 각자의 길을 가기로 한 것이었다. 이러한 선택에 대한 경영진의 의지는 다음과 같은 발언들을 통해서도 알 수 있다.

“사업 부문 분할을 통해 포털과 게임이 각각 더욱 전문성을 확보해, 글로벌 시대에 기민하게 대처할 수 있는 경쟁력을 갖춰나갈 것이다. 각 사업부문에서 보다 의미

〈표 3〉 NHN 분할 전후 지배구조

◎ 분할전 지배구조



◎ 인적분할후 지배구조



(출처: News1 Korea)

있는 성과를 기록하며, 한국을 넘어 세계 시장에서 새로운 역사를 기록해 나갈 것이다” - 김상헌 네이버 대표 -

2013년 2월, NHN의 경영진은 라인의 성공을 바탕으로 더 빠른 글로벌화를 위해 라인 사업부의 독립법인화를 결정하였다. NHN Japan에서 개발되어 서비스를 시작했으나 라인에 전사적인 역량을 집중하기 위하여 NHN Japan을 라인주식회사라는 이름으로 변경했다. 그리고 네이버로부터 모바일 사업부를 분리하여 네이버와 라인주식회사가 6:4 비율의 지분구조를 가진 라인플러스라는 회사를 설립, 라인의 Global HQ 역할을 수행하도록 결정하였다. 이를 통해 기존 웹 검색과 콘텐츠 중심에서 모바일 시장으로 네이버의 전사적 사업모델 변혁을 시도하기로 결정하였다.

## II. 세계 모바일 메신저 시장

세계 모바일 메신저 시장을 이끌어 가는 주요 업체는 총 4개 정도로 요약할 수 있으며(표 4 참조), 지역별-국가별로 사업모델은 차이가 있다.

2009년 야후 출신 브라이언 액튼, 안코엄이 창업한 왓츠앱(What's App)은 세계 1위의 모바일 메신

저로서, 전 세계 27개 언어를 지원하며 애플 iOS, 안드로이드, 블랙베리, 윈도우 모바일, 심비안 등 다양한 모바일 운영체제에서 사용이 가능하다는 특징이 있다. 2013년 8월 초 기준 월간 액티브 유저(MAU) 수는 3억명, 하루 전송되는 메시지 수는 310억 건에 달한다. 광고를 허용하지 않으며 주요 수입원은 연 이용료 0.99달러를 기반으로 하고 있다.<sup>4)</sup> 왓츠앱은 광고를 실지 않은 크로스 플랫폼 메신저 앱을 제공함으로써 광고와 군더더기 없는 이용하기 쉬운 서비스 제공에 중점을 두고 있으며, 메시지를 전달하는 메신저 본연의 기능에 충실하다.

중국 텐센트(Tencent)가 2011년 1월 출시한 텍스트 및 음성 메신저 서비스인 웨이신(WeiXin)의 해외 서비스명인 위챗(WeChat)은 전 세계적으로 4억 명이 넘는 가입자를 가지고 있으며, 그 가운데 5천만 명은 중국 이외의 국가에서 가입한 것이다. 위챗은 크로스 플랫폼 앱으로서 18개 언어를 지원하지만 전 세계 중화권 커뮤니티 고객들이 주로 이용하는 것으로 추정된다. 위챗 또한 애플 iOS, 안드로이드, 블랙베리, 윈도우, 심비안 등 다양한 모바일 운영체제에서 사용이 가능하다. 텐센트는 중국에서 종합 인터넷 서비스들을 제공하는 대형 사업자로서 광고를 통해 음악, 비디오, 온라인 게임 등의 온라인 엔터테인먼트, 소셜 네트워킹 서비스 등 다양한 커뮤니케이션 서비스들을 제공한다. 텐센트는 위챗을

〈표 4〉 세계 주요 모바일 메신저 업체 현황

	WhatsApp	카카오톡	라인	위챗
회사	WhatsApp	카카오	네이버	텐센트
국가	미국	한국	한국	중국
출시시점	2009.05	2010.03	2011.06	2011.01
가입자수	4억 명 이상	1억 명	3억 명 이상	4억 명 이상
주요진출국	미국, 유럽	한국, 동남아	일본, 동남아, 유럽, 남미	중국, 동남아

(출처: 글로벌 모바일 메신저 서비스 경쟁 전략 및 전망, 정보통신정책연구원, 2013년)

4) 하루 전송되는 메시지 중 사진 공유 건 수는 3억2천5백만 건(자료: The Verge, 2013).

통해 우수한 스마트폰 이용자 경험을 무료로 제공하는데 주력하고 있다. 그리고 이용자들이 사진을 텍스트와 함께 공유할 수 있는 'Moments'나 이용자들이 근처에 있는 위챗 이용자들을 찾을 수 있게 하는 'Look Around'와 같은 소셜 네트워킹 기능에도 주력하고 있다. 텐센트가 위챗에서 지향하는 목표는 기존 고객이 아닌 새로운 고객들을 확보하거나 기존 QQ(1999년 시작된 텐센트의 메신저 서비스 플랫폼) 이용자들이 경쟁 서비스로 이탈하는 것을 막는 것이다. 따라서 텐센트는 인터넷 서비스에서 많은 수익을 벌어들이고(2012년 약 439억 위안), 위챗을 통한 수익 획득에 대해서는 서두르지 않고 무료로 계속 제공할 것으로 보인다. 이를 통해 더 큰 가입자 기반을 유지할 수 있고 장기적으로는 이용자의 일정 비율을 프리미엄 모바일 기반 서비스로 끌어올리게 될 것이다.

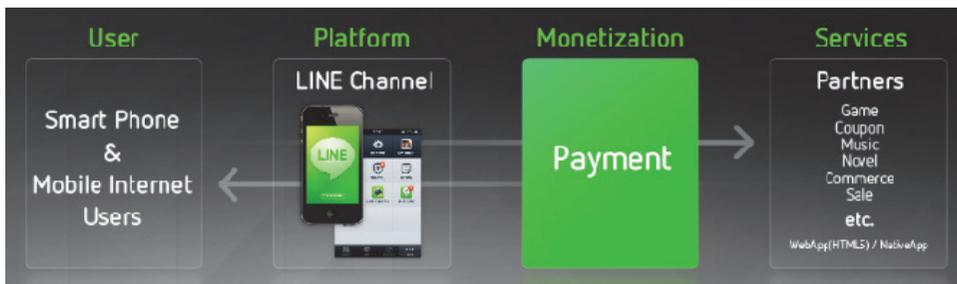
NHN Japan(현 라인주식회사)이 2011년 6월 출시한 라인은 모바일 기기나 PC를 통해 가입자들끼리 무료로 메신저와 음성통화가 가능한 커뮤니케이션 서비스이다. 출시 약 30개월 만인 2013년 11월 전 세계에서 가입자 3억 명을 확보하며 앳츠앱, 위챗에 이어 세계 3위의 모바일 메신저로 자리매김했다. 스티커 등 각종 부가기능을 제공하는 등 철저히 일본인들의 감성을 자극하는 콘텐츠로 일본 시장에서 차별화를 통해 성공을 거두기 시작했다. 라인

의 전략은 2012년 7월에 개최한 컨퍼런스(Hello, Friends in Tokyo 2012)를 통해 밝힌 다음과 같은 두 가지로 요약된다. 첫째, 새로운 플랫폼 서비스로서의 라인 채널(LINE Channel)이다(그림 1 참조).

스마트폰 이용자들에게 더 재미있고 풍부한 경험을 제공하는 '스마트폰 라이프 플랫폼(Smartphone-life Platform)'의 개념을 바탕으로, 라인채널은 부가적 앱들과 서비스들을 통합하는 플랫폼으로서 가능하다. 따라서 유료 콘텐츠들도 라인채널을 기반으로 제공된다. 특히 이러한 유료 콘텐츠를 구입할 수 있는 모바일 결제기능 '라인코인(LINE Coin)' 선불 구매 제도를 도입하여 게임, 전자책, 쿠폰, 음악 등의 콘텐츠를 제공한다. 둘째, 사회관계망서비스(Social Network Service, SNS) 기능 강화를 위해 전화번호부를 기반으로 친밀도 높은 지인들과의 커뮤니케이션에 국한되어 있던 서비스에 '타임라인'을 추가하여 소셜네트워킹 기능을 강화하는 것이다(그림 2 참조).

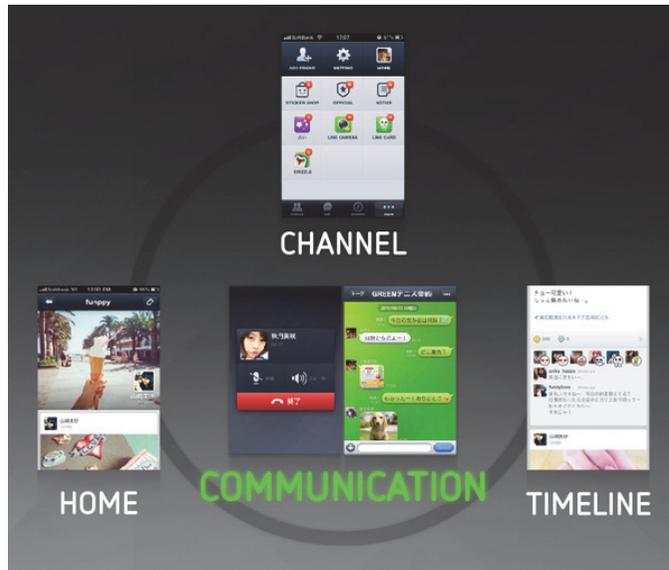
특히, 타임라인은 페이스북의 담벼락과 유사하게 지인들의 근황을 알 수 있는 페이지다. 기존에 제공되던 대화 중심의 메신저 기능에서 벗어나 지인들의 타임라인에 스탬프나 메시지를 보낼 수 있게 함으로써 직간접적 커뮤니케이션 기능을 강화한 것이다.

카카오톡은 카카오가 2010년 3월 출시한 메신저 서비스이다. 스마트폰 사용자를 대상으로 무료로 제



(출처: 라인플러스 제공 자료)

〈그림 1〉 LINE Channel의 에코시스템



(출처: 라인플러스 제공 자료)

〈그림 2〉 LINE의 타임라인, 홈 기능 설명

공되고 있으며, 애플 iOS, 안드로이드, 바다, 윈도우, 블랙베리에서도 사용이 가능하다. 카카오톡은 출시 후 3년 3개월 만인 2013년 7월, 전 세계 가입자 1억 명을 돌파했다. 2013년 6월에는 PC 버전을 출시하여 열흘 만에 이 부문 2위 서비스로 올라섰다. 즉, PC 메신저 이용시간 점유율이 네이트온 67.6%, 카카오톡 18.1%, 마이피플 5.2%, 라인 1.8%로 집계됐다. 스마트폰에서의 카카오톡의 영향력이 PC 버전의 이용 확산에 상당한 영향을 미친 것이다. 카카오톡의 주 기능은 상대방에게 메시지, 사진, 동영상, 음성, 연락처 전송, 친구들과 일정 만들기 등으로 다양하다. 이외에도 채팅플러스, 그룹 채팅, 그룹 콜, 게임, 선물하기 등 여러 가지 기능을 제공한다. 카카오톡의 수익 전략은 단순히 모바일 광고가 아닌 '유통 플랫폼'으로서 다양한 콘텐츠를 포함하는 것에 있다. 카카오는 광고, 전자상거래, 게임, 콘텐츠 등 네 분야를 중심으로 플랫폼을 확대 중이다.

시장 별로는 유럽과 북미권은 왓츠앱이 주도하고 있으며 아시아권 국가 중 한국은 카카오톡이 88%, 일본의 경우 라인이 44%를 차지하고 있으며 기타 국가의 경우, 현지 서비스 업체 사이의 경쟁이 치열하다.

사업모델 별로 사업자 군을 나누어보면, 메시징 중심-음성통화 중심-플랫폼으로 구분할 수 있었다. 대표적인 메시징 사업자로는 왓츠앱, 페이스북 등을 꼽을 수 있으며 text를 기반으로 한 서비스를 제공하고 있다. 음성 통화를 중심으로 하는 업체로는 Skype, Tango가 있다. 플랫폼 사업자로선 라인, 카카오톡 등이 대표적이며, 기본적 메시지 전송을 플랫폼으로, 쇼핑, 게임 등 다른 사업 모델을 활용하고 있다.

### III. 국내 모바일 메신저 성장의 중심 - 카카오톡

2010년 3월, 카카오라는 회사가 애플의 아이폰 전용 어플리케이션(Application, 이하 앱으로 통칭)으로 카카오톡이라는 모바일 메신저를 앱스토어(AppStore)에 출시했을 때, 아무도 카카오라는 회사와 카카오톡을 주목하지 않았다. 카카오는 한게임을 창업하고 NHN 대표를 지냈던 김범수 현 카카오 이사회 의장이 2007년에 세운 회사다. 처음 설립 당시에는 ‘아이위랩’이라는 회사명으로 출발하여 여러 번 도전을 했지만 성공적이지 못했다. 즐겨찾기를 수집하는 ‘부루닷컴’, 네이버 지식iN과 비슷한 질의응답 서비스인 ‘위지아닷컴’ 등을 내놓았지만 큰 관심을 끌지 못했다. 하지만 국내에 애플의 아이폰이 도입되고 스마트폰 열기가 시작될 무렵 김범수 의장은 기회가 왔다고 생각했었다. 그 당시를 회상하며 김범수 의장은 다음과 같이 말했다.

“스마트폰 시대에 사람들에게 가장 필요한 것이 무엇인지 고민하다 카카오톡을 내놓게 됐다. 이미 시장에 미국의 왓츠앱과 국내에서 개발된 엠앤톡이 있었지만, 왓츠앱은 유료서비스이고 엠앤톡은 서비스가 불안정하다는 점에 주목하여 무료로 배포하면서 안정적인 서비스를 제공한다면 승산이 있다고 보았고 사람들이 쉽게 쓸 수 있도록 메뉴와 기능을 단순화하기로 방향을 잡았다.”<sup>5)</sup>

- 김범수 현 카카오 이사회 의장 -

이러한 김범수 의장의 예상은 적중하여 2010년 앱스토어 출시 6개월만에 가입자 100만 명을 돌파했고, 같은 해 8월 안드로이드용 앱을 출시하면서 다음 해인 2011년 4월 가입자가 1000만 명을 돌파했다.

하지만 엄청난 속도로 가입자를 확보하며 국민메신저라는 별명을 얻게 된 카카오톡의 개발사인 카카오의 순이익은 가입자 수가 증가할수록 적자폭이 커지는 딜레마에 빠지게 되었다. 기업용 광고플랫폼인 ‘플러스 친구’와 전자상거래 서비스인 ‘선물하기’, ‘유료 이모티콘 판매’ 등 다각도로 수익모델을 만들었지만 서버 운영과 보수 그리고 신규 서비스 개발 비용 등을 감당하기에는 턱없이 부족했다.

이러한 상황을 타개하고자 김범수 의장은 게임이라는 카드를 선택했다. 한게임을 설립하고 게임 유료화를 통해 성공적인 수익 모델을 만들었던 경험을 바탕으로 2012년 7월 ‘카카오톡 게임하기’라는 서비스를 시작했다. 서비스 시작과 동시에 ‘애니팡’과 ‘드래곤플라이트’ 등 일명 ‘카톡게임’이 성공하면서 같은 해 9월부터는 월간 단위 흑자로 전환했고, 마침내 2012년 재무제표 기준 약 70억 원의 순이익을 거두게 되었다(표 5 참조).

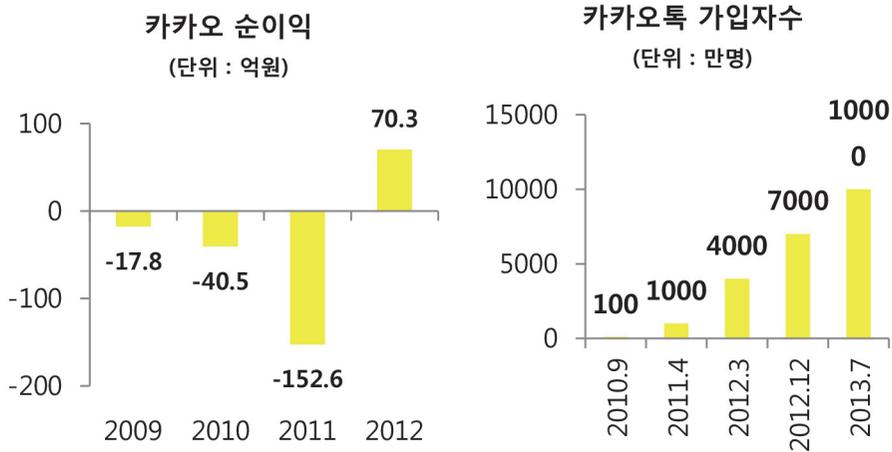
‘카카오톡 게임하기’의 성공으로 인해 카카오는 다른 사업자들이 카카오톡에 들어와 서비스를 제공할 수 있게 하는 개방형 플랫폼화를 본격적으로 진행했다. 사진을 공유하는 ‘카카오 앨범’, 맛집에 대한 이야기를 나누는 ‘카카오 플레이스’, 콘텐츠를 사고 팔 수 있는 장터인 ‘카카오 페이지’와 같은 서비스를 카카오톡과 연동하면서 카카오톡은 모바일 메신저 이상의 기능을 갖춘 플랫폼으로 발돋움하게 된다.

### IV. 라인의 탄생과 일본에서의 성공

2009년 11월, 국내에 아이폰이 출시된 이후 스마트폰이 급격하게 시장 점유율을 차지하면서 유료 서비스였던 단문메시지서비스(Short Message Service,

5) 한국경제 “카카오, 설립 6년만에 70억원 흑자... 김범수 스토리 다시 썼다” (2013년 3월 31일)

〈표 5〉 카카오톡 순이익 및 가입자 수



(출처: 금융감독원, 카카오)

SMS)를 대체할 수단으로 사람들은 모바일 메신저라는 새로운 수단을 찾게 되었고 그 중심에는 카카오톡이 있었다. 이후 카카오톡은 무서운 속도로 시장을 점유했고, 모바일 시장으로의 확대를 노리던 네이버의 김상현 대표는 이러한 상황을 가만히 앉아 두고 볼 수만은 없었다.

마침내 네이버는 2011년 2월, 네이버톡이라는 서비스를 시작하게 된다. 포털 서비스 강자인 네이버의 네이버톡은 모바일과 PC를 연동하였고, 네이버톡 안에서 검색이 가능했으며 블로그와 미투데이 등 네이버의 간판 서비스들을 통해 실시간으로 새로운 소식을 확인할 수 있도록 하였다.

하지만 결과는 큰 실망이었다. 국내 모바일 메신저 시장은 이미 카카오톡이 장악하고 있었고 PC 메신저는 네이버이 확고하게 시장에서 선두 자리를

지키고 있었기 때문이었다. 특히, 모바일 메신저 시장은 네트워크 효과(Network Effect)<sup>6)</sup>를 통하여 사용자와 시장 점유율을 높여가는 산업으로 선발주자우위(First Mover Advantage)가 강하다는 특징을 갖고 있다. 선발주자가 구축한 '가입자 기반'을 극복하기가 쉽지 않으며, 1~2개 업체가 전체 시장을 독식하는 'Winner Takes All' 시장의 특성을 가지고 있다.

김상현 대표는 한국에서 네이버가 모바일 시장에서 뒤처지고 있다는 위기 의식을 가질 수 밖에 없었다. 모바일 게임 시장에서는 게임빌, 컴투스 등이 영향력을 확대하는 중이고, 네이버의 대표 서비스 중 하나인 한게임의 매출 감소와 정부의 게임머니 규제로 인해 네이버는 게임시장에서 활력을 잃어가는 상황이었다.

6) Network effect (또는 network externality)란 재화나 서비스를 사용하는 한 사람이 해당 제품의 가치에 대해 타인에게 끼치는 영향력을 의미한다. 한 제품이나 서비스의 가치에 대해 이러한 영향력이 존재할 때 그 가치는 사용자의 수에 따라 달라지게 된다. 전형적인 예가 바로 전화이다. 전화를 소유한 사람들이 많아질수록, 각각의 사용자가 가지는 전화의 가치는 늘어나게 된다. 이러한 현상은 긍정적인 영향력을 생성하게 되는데, 그 이유는 전화를 구매하는 사용자는 다른 사용자에 대해 가치를 생성하려는 의도가 없었다 하더라도 결국 가치를 생성하게 되기 때문이다. 트위터, 페이스북, 구글플러스와 같은 온라인 소셜 네트워크도 마찬가지로 사용자가 늘어날수록 더 유용해지는 현상을 보인다. (출처: Wikipedia)

때마침 국내 시장뿐 아니라 해외 시장, 특히 NHN Japan(현 라인주식회사)에서 개발 중이던 소셜 서비스를 메시지 앱과 사진 앱 두 가지 최종 후보에서 어떤 것으로 선택할지에 대한 문제가 대두되었다. 그러던 중 2011년 3월, 일본에서 동일본대지진이라는 엄청난 자연재해가 발생했고 이 사건은 일본 사회 분위기에 큰 영향을 미치게 되었다. 당시 NHN Japan의 개발팀을 이끌었던 현 라인플러스 신중호 대표의 다음 발언은 이러한 상황을 대변해준다.

“정확하게 어떤 프로젝트가 성공할 지 장담할 수 없었기 때문에 수십 명 밖에 안 되는 전체 조직을 작은 프로젝트 조직으로 나누고, 각 프로젝트 조직들이 여러 프로젝트를 병행해서 진행하는 방식으로 진행되었다. 이 과정에서 수천, 수만 장의 기획서와 디자인 시안 파일들이 만들어졌고, 실제 오픈까지 이어진 프로젝트의 10배 가까운 프로젝트들이 중간 내부검토 과정에서 중단되고 다시 재기획되는 과정을 반복하였다. 그 과정에서 일본에서 3.11 대지진이 일어났다. 그 당시 많은 사람들이 가장 소중하고 가까운 사람들과의 커뮤니케이션에 어려움을 겪었다. 불특정의 모르는 사람들과 주로 교류하는 오픈형 SNS 보다는 가까운 사람들을 이어주는 커뮤니케이션 서비스의 필요성이 사회 전체적으로 급속하게 높아졌다. 이러한 사회적 변화에 맞추어 커뮤니케이션 서비스의 핵심인 스마트폰 메신저 개발에 모든 회사 자원을 집중하게 되었다. 당시, 얼마나 빨리 사회적인 요구에 맞춰서 빨리 서비스를 오픈하느냐가 관건이었다. 이를 위해서 1.5개월 안에 서비스를 오픈한다는 목표를 세우고 모든 멤버들이 회사에서 살다시피 하면서 프로젝트에 매달렸다. 그 결과 목표했던 1.5개월만에 개발을 완료하고 2011년 6월에 계획대로 라인을 런칭하였다.”

- 신중호 라인플러스 대표 -

2011년은 일본에서 피쳐폰에서 스마트폰으로의 교체가 본격적으로 시작되던 해였다. 그러나 아직은 스마트폰 활용 능력이 높은 유저가 많지 않았기 때문에 네이버는 다른 회사가 본격적으로 이 시장에 들어오기 전에 일본 시장을 선점하기 위하여 스마트폰

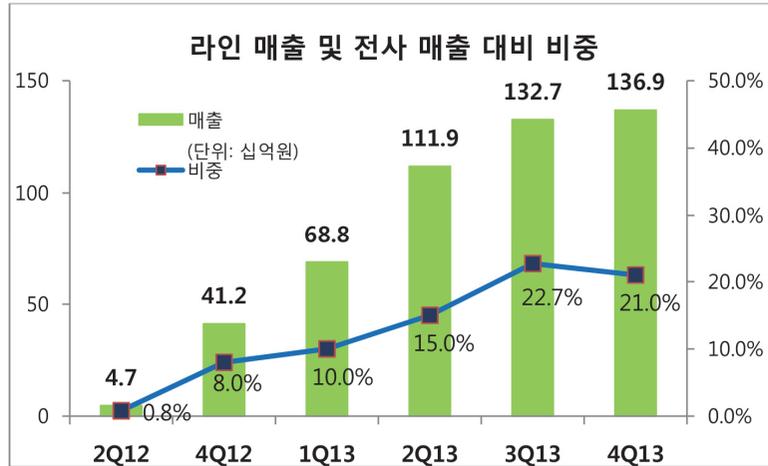
뿐 아니라 피쳐폰에서도 사용할 수 있도록 개발하였고, 이것이 적중하여 사용자들을 늘리게 되었다.

“서비스 시작부터 모든 친구들간의 커뮤니케이션이 가능해야 한다는 신념과 일본에서는 피쳐폰 사용자가 훨씬 많은 것을 고려해서, 아이폰, 안드로이드 뿐만 아니라 피쳐폰에서도 라인을 이용할 수 있도록 개발했다. 그 이후에 무료통화와 스티커 서비스 등을 지속적으로 추가하면서 일본 사용자들의 요구 사항에 최대한 빨리 부응하고자 노력했다. 매일 앱스토어 리뷰나 트위터, 각종 게시판에서 올라오는 모든 리뷰들을 체크하고 기능 개선 우선순위를 정하고 모든 담당자가 매달려서 해결하는 과정의 연속이었다.” - 신중호 라인플러스 대표 -

마케팅 지원도 대폭 늘리기 시작하여 같은 해 9월 말부터 TV 광고를 대대적으로 하기 시작했다. 당시만 해도 일본에서 네이버의 인지도가 높지 않았기 때문에 일본 전국민에게 호감도가 높은 연예인인 베키를 모델로 발탁하여 TV 시청자들에게 신뢰감과 안도감을 전달하는 것에 주력하였다. 광고의 내용은 라인의 주기능인 ‘채팅’이나 ‘무료통화’로 하지 않고 스마트폰을 구입한 여대생이나 직장인에게 공감을 얻을 수 있는 내용으로 영화예고편처럼 만들어 임팩트를 강조했다. 이러한 네이버의 전략은 성공적이었다. TV 광고 후 확실히 여성층에게서 많은 반응을 얻었고 가입자 수도 대폭 증가하였다. 뿐만 아니라 라인을 사용하기 시작한 사람들의 입소문이 퍼지면서 라인의 사용자는 더욱 늘어나게 되었고, 당시 일본 토종 모바일 메신저가 없다가 시작된 상황이어서 라인은 일본 시장에서 곧 1위를 차지하게 된다. 이러한 성장은 라인의 매출로도 연결되어 2012년 2분기 47억 원이었던 매출은 2013년 4분기에 1370억원으로 성장하게 되고 네이버의 전체 매출 중 라인이 차지하는 비중은 21%에 이르게 된다(표 6 참조).

라인의 주요 수익은 스티커와 기업의 광고 영역인

〈표 6〉 라인 매출 현황



(출처: 2013 3분기, 4분기 IR 자료)

공식계정<sup>7)</sup>을 통해 발생하기 시작했고, 가입자 수가 증가하면서 이러한 수익은 더 증대되었다. 특히, 개발 단계부터 글로벌 시장 진출을 고려해서 개발한 라인의 기능 중 스티커는 전세계 어디에서나 사용될 수 있게 표정만으로 대화가 가능하도록 기획하였다 (그림 3 참조). 귀여운 캐릭터 스티커만으로도 사용자들의 감정과 생각을 전달할 수 있는 점은 일본에서뿐만 아니라 세계 여러 국가에서도 호응을 얻게 되었다. 이러한 상황을 떠올리며 신중호 대표는 다음과 같이 말했다.

“처음에는 일본에서의 성공도 확신할 수 없는 서비스 였는데 오픈 수 개월 이후부터 중동지역에서 사용자들이 몰려오기 시작했다. 그 당시 아랍어를 아는 사람이 한 명도 없어서 기계 번역기를 돌려가면서 아랍 사용자들이 왜 들어오고 어떤 불만이 있는지 분석해 나갔다. 그 이후에는 싱가포르, 대만, 홍콩, 태국 등의 동남아시아의 사용자들이 몰려와서 역시 기계번역기로 다양한 언어를 분석해야 하는 상황이 늘어났다. 라인을 만드는 사람들도

전혀 예상하지 못한 지역에서 사용자들의 자발적이고 폭발적인 움직임에 의해서, 즉 사용자들에 의해서 만들어 졌다고 표현하는 것이 가장 정확한 표현일 것 같다” - 신중호 현 라인플러스 대표 -

뿐만 아니라 쿠폰, 게임 등의 콘텐츠를 제공하는 ‘LINE 채널’을 운영하고 ‘LINE팝’, ‘LINE버즐’, ‘LINE홈배틀버스트’등 10여 종의 게임이 좋은 반응을 얻으면서 라인을 통한 일본에서의 매출은 증가 추세이다.

## V. 라인의 세계 진출과 현지화

“라인이 성공할 수 있었던 이유로 우리는 현지화를 꼽는다. 인도네시아 같은 경우 라마단 기간에 해가 지는 모습을 스티커로 만들어 배포했다. 라마단 기간에는 해가 지기 전까지 음식을 먹지 못하기 때문에 해가 지기만을

7) 기업이나 제품 또는 인기 스타 등 홍보를 위해 개인 사용자처럼 하나의 계정을 생성하여 고객 및 팬들과 메시지를 주고 받을 수 있는 서비스. 주로 마케팅 도구로 많이 사용된다.

LINE Characters' Most Popular Stickers



(출처: 라인플러스 제공 자료)

〈그림 3〉 라인 캐릭터 스티커 및 스티커를 이용한 채팅

기다린다. 이러한 점에 착안하여 개발된 라마단 스티커와 같은 노력이 현지화의 대표적인 사례이다. 현지 법인이 없어도 현지화가 가능했던 이유는 현지 국가 사용자들을 대상으로 한 FGI 등 철저한 현지 조사를 기반으로 했기에 가능했다. 해외 출장이라고 하면 우아하게 차려 입고 사람들을 만날 것 같지만, 예쁜 구두 신고 정장을 입는 것은 상상도 할 수 없었다. 태국의 경우, 현지 캠퍼스에 가서 대학생들에게 직접 물어보고 백팩을 등에 매고 노트북을 들고 돌아다니면서 지하철에서 현지인들에게 정말 미친 듯이 많은 것들을 물어보고 또 물어봤다.”

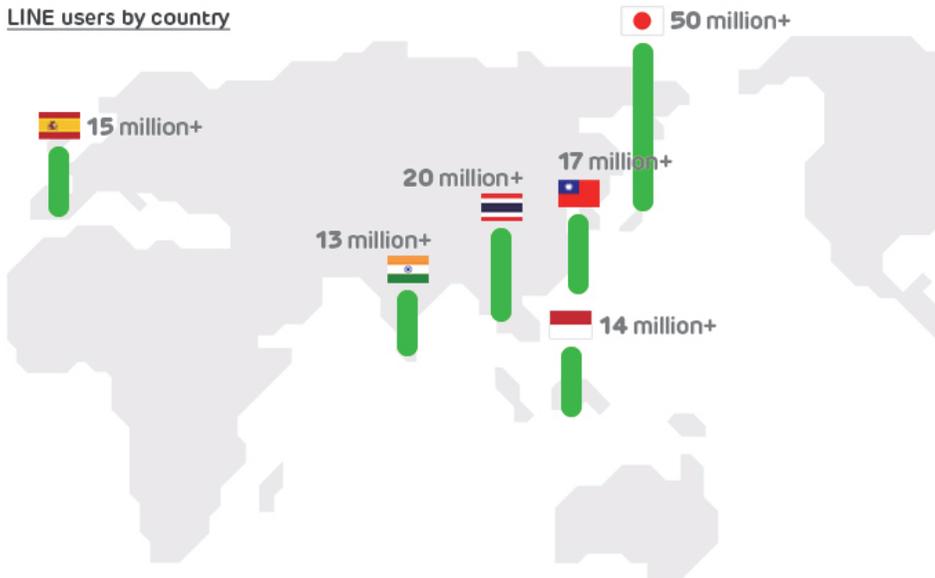
- 이주현 라인플러스 글로벌 사업팀 과장 -

일본에서의 성공을 바탕으로 라인은 대만, 홍콩, 싱가포르, 태국 등 동남아시아 지역에 진출하기 시작했다. 국가 별 인기가 높은 광고모델을 활용함으로써 라인의 인지도를 높여가기 시작했고 이동통신사들이 데이터 사용량을 늘리기 위해 라인을 마케팅 요소로 활용한 점도 라인이 이들 나라에서 성공할 수 있는 요소로 작용하여, 대만, 싱가포르, 태국에서 앱스토어 1위에 오르게 되었다. 2012년 12월 라인

은 일본, 대만, 태국 등 아시아 주요 국가에서 1천만 명 이상의 가입자를 확보하며 중국의 위챗과 함께 아시아 모바일 메신저를 이끄는 선두주자로 떠오르게 된다.(그림 4 참조)

2010년 대만의 이동통신 가입자 수는 2753만 명, 휴대폰 보급률은 118.9%로 1인당 1대 이상의 휴대폰을 소지하고 있었다. 또한 모바일 인터넷 사용 가능한 가입자 수는 1912만 명으로 전체 인터넷 가입자 수 2472만 명의 약 80%를 차지하며 모바일 기반 인터넷 사용자 수는 급속한 증가 추세에 있었다. 스마트폰과 피쳐폰의 세대교체에 따라 급격히 증가하는 스마트폰 시장점유율 또한 라인의 대만 진출 결정 요인이 됐다. 이러한 시장 상황 외에도, 대만인들이 일본 문화에 많은 영향력을 받아 만화 및 애니메이션 캐릭터를 자주 접한다는 점에 착안하여, 스티커 캐릭터를 강점으로 하는 라인은 대만인에게 매력적인 매체가 될 수 있을 것이라고 판단하였다.

일본에서와 마찬가지로, 대만에서도 라인의 현지



(출처: 라인플러스 제공 자료)

〈그림 4〉 주요 국가 라인 가입자 수 현황

화 전략은 계속되었다. 대만의 여신이라 불리는 계륜미를 라인 CF 모델로 발탁하여 일상 생활을 표현할 수 있는 캐릭터라는 점을 강조하며 라인을 대만인의 일상생활에 밀착시켰다. 또한 캐릭터 이미지 사용을 통해 패밀리마트, Vibo Telecom, 대만 차이나 텔레콤 등 다양한 업체와의 협업을 시도한다. 때마침 대만에서는 비싼 통신비에 사람들의 불만이 고조되어 요금 인하를 촉구하고 있었다. 이로 인해 대만 통신업체들은 줄어드는 수익을 보충하기 위해 외국 기업들과 협력하여 다른 수익원을 찾고 있었다. 라인은 그 중 하나인 Vibo Telecom(威寶電信)와 협력하여 요금제 신규 가입 또는 변경 고객들에게 인터넷상에서 이미 4천NT\$(한화 약 15만 원)에 팔리고 있는 라인 캐릭터 인형을 증정하는 이벤트를 진행했다. 패밀리마트 계열의 커피숍 'Let's Cafe(全家. 伯朗咖啡館)'에서는 라지 사이즈 이상의 커피를 마시면 스티커 한 장을 받을 수 있는 스탬프 이벤트를 통하여 대만인들에게 꾸준히 라인 캐릭터를 노출시켰다. 뿐만 아니라 영어 학습 열풍이 불고 있는 대만에서 영어교육 출판 업체와의 파트너십을 통해, 영어 학습 콘텐츠를 매일 라인 사용자에게 서비스함으로써 상당한 이용자를 확보하였다. 이러한 전략을 통해 스마트폰 이용자의 85% 이상이 라인을 사용하게 되어 대만은 라인의 인구대비 사용률이 가장 높은 국가로 발돋움하게 된다.

대만뿐만 아니라 다른 동남아 국가에서도 LINE의 선전은 두드러졌다. 특히, 2억 5천만의 인구를 가진 세계 4위의 인구대국(25세 이하가 전체 인구의 45%)인 인도네시아는 동남아시아 시장에서 우위를 점하기에 안성맞춤인 나라였다. 뿐만 아니라 인도네시아는 여러 섬들로 국토가 이루어진 특성상 이동통신 인프라가 조기 발달하였으며, 페이스북 이용자가 세계 5위권으로 모바일 메신저 시장 또한 성

장잠재력이 매우 높은 나라였다.<sup>8)</sup>

물론 걸림돌도 있었다. 2012년 70%가 넘는 점유율을 차지할 정도로 블랙베리가 초강세인 인도네시아 시장에서 과연 BBM(블랙베리 메신저)을 다른 메신저가 대체할 수 있을 것인지에 대한 의문이 남아 있었다. 하지만, 한국이나 세계의 흐름과 마찬가지로 인도네시아에서도 안드로이드 탑재 스마트폰의 점유율이 급속히 늘어나고 있었고 아이폰 역시 인도네시아에서 사용자가 늘고 있는 추세였다. 이에 따라 일본과 다른 동남아시아 국가에서 성공했던 전략으로 인도네시아에서도 라인의 본격적인 진출을 시도하게 된다. 2013년 2월 14일부터 인도네시아 현지 최고 영화배우 겸 가수인 마우디 아운다를 모델로 출연시킨 TV CF를 시작했다. 라인의 주기능인 메시징을 내세우기보다 스티커를 활용해 감정을 쉽게 전달할 수 있다는 점을 뜻뜻한 사랑 이야기로 그려낸 광고가 현지 젊은 이용자 층에 좋은 반응을 얻게 되었다. 같은 달 초부터 현지 방송 전파를 탄 삼성전자 보급형 스마트폰 '갤럭시 챗' TV CF에도 라인이 등장하도록 했다. 해당 광고는 갤럭시 챗에서는 다양한 앱을 사용할 수 있다는 내용으로 CM송 중간에 'LINE'이라는 단어가 반복적으로 나온다. 여기서 라인은 메신저 LINE과 인니어로 다르다는 뜻의 'Lain'을 포함한 것으로 '라인(LINE)을 쓰면 우린 달라(Lain)'라는 중의적 의미로 해석된다는 점에 착안하여 경쟁사와의 차별성을 부각시켰다. 그리고 가수 사이의 '강남스타일'의 인기를 빌린 '강남에서 많이 쓰는 메신저'라는 컨셉의 라인 배너 광고를 통해서도 라인의 인지도를 높일 수 있었다. 이러한 철저한 현지화 전략은 인도네시아에서도 성공하여 2013년 2월 말 라인이 인도네시아 구글플레이(Google Play)에서 줄곧 1위에 올라 있던 미국의 경쟁 모바일 메신저 왓츠앱을 밀어냈다. 곧 이어 라인의 시리즈 앱

8) emarketer.com 2012년 4월 자료에는 4위, socialbakers.com 2011년 11월 자료에는 2위로 집계

인 라인Play도 앱스토어에 출시되자마자 무료 부문 1위를 석권했다. 현지 시장서 비 게임 앱이 1위 자리를 차지한 것은 유례없는 일로 꼽힌다.

태국에서도 라인은 철저하게 현지화 전략을 선택했다. 태국 모바일 뱅킹 1위 기업인 K-BANK와의 공동프로모션을 진행하였다. 특히, 태국의 인기 브랜드들이 여행가방에 자사의 로고를 부착하는 방식

으로 마케팅을 진행하는 점에 착안하여 라인 캐릭터 중 하나인 코니와 브라운 캐릭터가 부착된 여행 가방을 출시하는 현지 업체와의 공동 프로모션을 진행하여 큰 반응을 얻었다. 또한 라인 캐릭터의 인기가 많아지자 라인 팝업 스토어를 오픈하여 라인의 인기 캐릭터가 부착된 볼펜, 노트, 폰케이스 등을 판매했다(그림 5 참조).



(출처: 라인플러스 제공 자료)

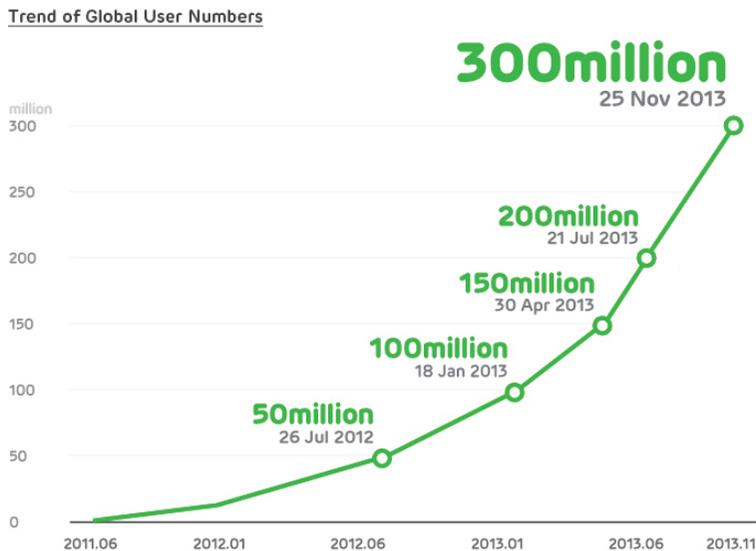
〈그림 5〉 라인 캐릭터를 활용한 상품들

유럽의 스페인과 스페인어를 사용하는 인구가 많은 남미<sup>9)</sup>에서의 성장도 두드러졌다. 코카콜라와 스티커 프로모션을 진행하였고 멕시코 영화에 라인 캐릭터인 코니를 노출시킴으로써 자연스럽게 라인이 노출되도록 하였다. 또한 노키아 등 유럽에서 강점을 가진 제조사와 제휴하여 신규 단말기를 출시할 때 라인을 기본 앱으로 탑재함으로써 이용자를 확보하였다. 특히, 라인이 인기를 얻기 전 스페인에서 가장 많이 사용되었던 왓츠앱이 이틀 동안 서버 다운으로 인해 작동이 중단되면서 젊은 이용자들 사이에서 ‘라인이라는 무료 앱이 있는데 PC에서도 이용이 가능하고 카메라, 게임 등의 무료 연동 서비스를 제공한다’라는 입소문이 퍼지면서 라인이 인기를 얻게 되는 계기가 되었다. 이러한 시장 상황에 발맞춰서 2013년 3월부터 유명 배우인 휴고 실바와 미첼 제너를 기용한 TV 광고 캠페인을 시작한 뒤 앱스토어

와 구글플레이에서 무료 앱 종합 1위에 오르기도 했다. 라인의 강점인 스티커를 활용한 점도 철저한 현지화 전략의 일환이었다. 스페인의 인기 종목인 축구 스타 리오넬 메시를 캐릭터화한 스티커를 출시하면서 축구를 사랑하는 스페인 사용자들의 마음을 사로잡을 수 있었다.

## VI. 라인, 세계 시장으로의 도전

해외진출에서 실패를 거듭했던 네이버의 역사에 비추어 보았을 때, 일본과 동남아시아, 스페인과 남미에서 라인의 성공은 네이버에 시사하는 점이 컸다. 2013년 11월 25일 전세계 가입자 수가 3억을 돌파했다는 소식은 네이버 김상헌 대표와 라인주식



(출처: 라인플러스 제공 자료)

〈그림 6〉 전세계 라인 가입자 수 현황

9) 스페인어 사용 인구는 전 세계적으로 약 4억 5천만 명에서 5억 명 가량으로 추산되고, 이 중 3억 6천만 명 정도가 남미 지역에 거주한다. 미국에서도 스페인어 사용자가 늘어나면서 3400만 명의 스페인어 사용 인구가 있는 것으로 추산된다. (Wikipedia 참고)

회사 이해진 의장에게 분명 기쁜 소식이었다. (그림 6 참조)

하지만 유럽 및 북미권에서 라인은 여전히 고전을 면치 못하고 있다. 왓츠앱이라는 글로벌 모바일 메신저가 이미 이 두 시장의 대부분을 차지하고 있기 때문이다. 페이스북 역시 스티커 서비스를 시작하면서 기존 페이스북 가입자를 기반으로 하여 모바일 메신저 시장에 적극적으로 뛰어들겠다고 발표했다. 중국에서 시작되어 동남아까지 진출하고 있는 위챗과도 충돌을 피할 수 없는 상황이 되어가고 있다. 과연 라인은 글로벌 메신저로 계속 성장할 수 있을 것인가? 라인주식회사 이해진 의장의 발언을 통해 앞으로 라인이 직면하게 될 세계 시장에서의 도전을 가늠해 볼 수 있다.

“해외 사업을 하면서 원래는 한국이 아닌 다른 나라에서만 성공해도 좋다고 생각했습니다. 그런데 라인이 일본을 넘어 이제는 세계로 나아가고 있습니다. 그런데 텐센트의 위챗은 올해 2000억원을 마케팅 비용으로 쓰고 있습니다. 내년에는 3000~4000억원을 쓴다고 최근 컨퍼런스 콜에서 얘기했습니다. 그러면 저희는 저희의 모든 수익을 다 쏟아 부어야 합니다. 예전에는 미국 회사들이 무서웠지만 지금은 중국 회사들이 더 무섭습니다. (중략) 일본은 10년 동안 여러 가지 경험 하면서 배웠습니다. 하지만 지금 라인을 많이 쓰는 대만 태국 남미 사용자들은 처음 겪어보는 사용자들입니다. 이런 국가에 조직을 만들고 사용자들을 접하고 있어 너무나 할 일이 많습니다. 한편으로는 이 기회를 저희가 역량이 부족해 잘 살리지 못할까봐 걱정이 됩니다. 한국 기업에 이런 기회가 왔다는 것은 절호의 기회인데, 해외에서 해야 할 숙제들이 너무 많습니다. 자금적인 측면에서 저희도 고민이 많습니다. 저희도 한국에서 그 동안 수익이나 현금흐름이 나쁜 편은 아니었지만 그것은 상대적입니다. 텐센트는 시총이 100조, 구글은 300조가 넘습니다. 그들의 수익은 엄청납니다. 그런 회사와 자금적으로 어떻게 경쟁할 수 있을지 고민입니다. 그들은 해외 네트워크 넓

습니다. 미국이나 중국 기업이 해외에서 사람을 뽑고 채용하는 것은 일본이나 한국 기업들과는 다릅니다. 자금을 단순히 많이 쓴다고 이길 수 있는 것은 아니지만 또 안 쓸 수도 없어서 고민입니다. 서비스 퀄리티, 디자인 등 적어도 사용자를 더 만족시키는 감각에 있어서는 한국 기업들이 큰 강점을 갖고 있습니다. 저희도 그 감각으로 승부를 보고 있습니다. 하지만 페이스북, 구글 등 엄청난 회사들이 엄청난 돈으로 시장에 들어오고 있어 우리가 얼마나 잘 싸울 수 있을지 두렵기도 합니다.”<sup>10)</sup>

## 참고문헌

- 네이버(2013), “2013년 4분기 실적발표자료”  
 네이버(2013), “2013년 3분기 실적발표자료”  
 라인플러스(2013), “3억명 유저 관련 인포그래픽”  
 라인플러스(2013), “LINE Fact Data”  
 라인플러스(2013), “LINE 캐릭터 가이드북”  
 한은영(2013), “글로벌 모바일 메신저 서비스 경쟁 전략 및 전망,” **방송통신정책** 25권 16호, 1-35  
 유기자(2011), “대만 모바일 쇼핑시장이 열린다,” KOTRA 해외시장정보  
 뉴스1(2013), “NHN, 13년만에 제 이름 되찾는다,” 3월 10일자  
 한국경제(2013a), “카카오, 설립 6년만에 70억원 흑자… 김범수 스토리 다시 썼다,” 3월 31일자  
 한국경제(2013b), “12년 만에 나타난 이해진…구글과의 역할 엮어야” 11월 25일자  
 파이낸셜뉴스(2013), “새누리 ‘네이버 독과점’ 규제법 제정 시동” 7월 23일자  
 ZDNet(2013), “카톡-라인, 승부처 인도네시아서 맞짱,” 3월 4일자  
 DUDUCHINA(2013), “라인, 대만 국민 메신저 등극! 비결 집중 분석,” 2월 8일자  
 WSJ(2013), “Q&A: Line Plus CEO Looks Back on Challenges,” 10월 9일자

10) 이해진 라인주식회사 의장 기자회견담회(2013년 11월 25일, 도쿄) 참고

## LINE, Naver's Global Platform

Hyo Park\* · Hyejin Baek\*\* · Ku-Hyun Jung\*\*\*

### Abstract

Naver launched a new mobile messenger service, called NaverTalk, in late 2010 to counter the great success of KakaoTalk that was introduced in Korea early in the year. The NaverTalk could not overcome the first-mover advantages that Kakao enjoyed at home market. Naver decided to turn its attention to foreign markets, and launched a new service in Japan early 2011. LINE, as the new service in Japan was called, has been developed by team of NHN Japan. LINE was a great success in Japan, partly helped by the word-of-mouth that it was useful in the Great East Japan Earthquake in March 2011. Based on the success in Japan, Naver launched its aggressive expansion to Taiwan, Indonesia and other Southeast Asian countries. By July 2013, LINE had 200 million subscribers worldwide. LINE's early success in foreign markets was made possible by its early entry in each market and also by its aggressive local marketing strategy, utilizing popular national movie stars. In addition, LINE has worked closely with collaborating firms such as telecom operators and device companies in each market.

Naver, the leading internet portal company in Korea, has attempted to develop foreign business in the past but with little success. In addition, Naver has recently been criticized by citizen groups and the media in the domestic market for allegedly taking advantage of its monopoly position in internet-related businesses. For Naver, the success of LINE is a great opportunity to develop a global platform of its own and also as a means to ease mounting criticisms about its business practices at home. Naver set up a new company, called LINEPlus, to sustain its international expansion. In the midst of intensifying competition and rapidly changing business environments, the Naver and LINE management is searching for ways to sustain its early success in foreign markets. In particular, its recent entry into Spain could be a beginning of its expansion into European and Latin American markets. What should LINEPlus do to become a global leader in the global mobile service industry where several overlapping platforms are competing for a leading position?

Key Words: LINE, KakaoTalk, Mobile Messenger, First Mover Advantage, Network Effect

---

\* KAIST Techno-MBA Candidate, 1<sup>st</sup> Author

\*\* KAIST Techno-MBA Candidate, 2<sup>nd</sup> Author

\*\*\* KAIST College of Business, Visiting Professor, Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# 라인, 네이버의 글로벌 플랫폼

## 1. 사례의 개요(Synopsis)

네이버(구 NHN)는 검색포털 서비스를 운영하고 있는 대한민국 최고의 인터넷기업이다. 네이버는 1999년 6월 설립되어, 검색 포털 네이버를 시작으로, 한게임 인수와 함께, 검색과 게임부분에 서비스를 '집중' 함으로써 급격히 성장하였다. 2012년 기준으로 한국 매출 1.9조, 해외매출 0.43조 규모의 대한민국을 대표하는 인터넷 기업이다. 시가 총액은 약 14조원 수준이며 직원 수는 2,500명이다. 현재 검색 포털 네이버, 어린이 전용 포털 유니어네이버, 온라인 기부 포털 해피빈, 네이버 Japan 서비스를 운영 중이다. 또한 국내뿐 아니라 일본, 중국 등 해외진출에도 적극적인 전략을 펼치고 있다. 2000년 11월, 네이버가 독자적으로 설립한 네이버의 일본 현지 법인 네이버 재팬은 [www.naver.co.jp](http://www.naver.co.jp)를 통해 검색, 무료홈페이지, 이메일 등을 서비스하고 있으며, 자회사 '라인플러스'의 모바일메신저 서비스 'LINE'으로 글로벌 비즈니스 기반을 확보하고 있다.

현재 스마트폰의 급격한 확산에 따라 성장세를 보이고 있는 Mobile Messenger 시장에서, 일본을 비롯한 태국, 대만 등 동남아시아에서 네이버의 LINE은 대표적인 해외 진출 성공사례로 손꼽힌다. LINE은 2011년 6월 일본에서 처음 서비스를 시작한 지 1년 7개월 만인 2013년 1월 사용자 1억명, 2013년 7월 2억명을 돌파하는 등, 놀라운 성장 속도를 보이고 있다. 모바일 메신저 시장은 네트워크 효과

(Network Effect)를 통하여 사용자와 시장 점유율을 높여가는 산업으로 선발주자우위(First Mover Advantage)가 강하다는 특징을 갖고 있기에, 이미 카카오톡이 선점하고 있던 한국 시장을 벗어나 전략적으로 일본과 동남아시아로 진출함으로써 해외 시장에서 연착륙하게 되었다. 그리고 유럽에서도 호응을 얻고 있으며 2013년 북미 지역으로의 진출도 계획 중이다.

네이버의 해외 진출 시도는 이번이 처음이 아니다. 인터넷 업계 내에서도 상당히 빠른 2000년부터 해외 진출을 시도하였다. 2004년 네이버는 중국 게임포털인 렌중(아워게임)을 인수하면서 중국 시장 공략에 나섰다지만 자국 산업 보호정책 등 중국 정부의 벽을 넘지 못한 채 매출액 급감으로 철수하였다. 미국에서도 NHN USA을 설립하고 온라인 게임 위주의 전략을 펼쳤지만, 비디오 게임 위주의 미국 시장의 특징을 이해하지 못한 채 실패하게 된다. 그렇다면 LINE의 성공의 배경은 무엇일까? 지난 해외 진출 실패 사례와 다른 점은 무엇일까?

## 2. Teaching Point

LINE이 일본에서 시작할 수 밖에 없었던 요인을 분석하고 일본과 동남아시아에서의 성공 요소를 파악한다. 이를 통해 LINE의 현지화 전략을 알아보고 BG(Born Global) 기업의 특징들을 살펴본다. 또한

스페인에서의 성공 사례가 향후 LINE의 세계 진출에 어떠한 영향과 파급력을 가지는지에 대해 분석한다.

### 3. 토의질문

- (1) 라인이 카카오톡에 비해서 후발주자이면서도 해외진출에서 성공적인 이유는 무엇인가? 과거 네이버의 실패 경험에 비해서 무엇이 달라졌나?
- (2) 라인이 가진 경쟁우위(FSA)는 무엇인가? ‘라인플러스’가 앞으로 세계 시장에서 성공하기 위해서 무엇을 어떻게 해야 하나? 라인의 성공에서 본사(네이버)가 있는 한국이라는 입지는 어떤 역할을 하였나?
- (3) 이해진 라인주식회사 의장이 말했듯 ‘세계적인 강자’들이 모여드는 모바일 메신저 시장에서 과연 네이버가 어떻게 자원을 이용하여 경쟁할 수 있을까? 특히, 중국 업체는 라인에게 위협적인가? 그 이유는? 그렇지 않다면 그 이유는 무엇인가?
- (4) ‘라인플러스’는 일종의 해외태생 국제기업이다. 이런 기업을 글로벌태생기업(BG 또는 Born Global)이라고 부르기도 한다. BG는 어떻게 가능해 지는가?

### 4. 토의질문에 대한 분석

#### (1) 해외 진출 성공 요인

##### A. 선발주자우위 (First Mover Advantage)

모바일 메신저 시장은 네트워크 효과(Network Effect)를 통하여 사용자와 시장 점유율을 높여가는 산업으로 선발주자우위(First Mover Advantage)가 강하다는 특징을 갖고 있다. 이에 네이버는 카카오톡이 선점한 한국이 아니라 해외에서 선발주자우위를 누리기 위해 일본으로 진출하였다. 모바일 메신저 시장에 확실한 리더가 없는 일본에서 개발하고 전세계인을 대상으로 서비스를 시작하였다. 라인은 개발 기간 2개월 만에 앱 시장에 첫 등장하게 되었다. 특히 2011년 3월의 동일본 대지진 이후 가까운 지인들과의 안부를 묻는 커뮤니케이션이 많아지고 사생활을 중요시하는 일본에서, 기존 모바일 메신저들과는 달리 연락처를 가지고 있어야 친구로 추가되는 라인의 기능이 입소문을 타기 시작하면서 네트워크 효과가 극대화되어 라인이 일본 시장에서 성공을 거둘 수 있었다.

##### B. 마케팅 현지화 전략

라인의 성공 배경 핵심은 ‘현지화’이다. 과거 네이버의 해외 진출 실패 사례와 가장 대조되는 점 또한 ‘현지화’라고 할 수 있다. 과거 사례에서도 알 수 있듯이, 네이버는 현지 시장 상황을 고려하지 않은 채 해외 시장에 진출함으로써 실패하고 말았다. 이에 라인은 철저한 현지화 전략을 따르고 있다. 먼저 광고에서, 각 국가 별 인기가 높은 광고모델을 활용하여 친밀도를 높여 일상생활에 밀착시켰다. 뿐만 아니라 현지 업체와의 협작을 통한 마케팅을 진행했다. 특히 국가 별 이동통신사들이 데이터 사용량을 늘리기 위해 라인을 마케팅 요소로 활용하면서 급속도로 성장하게 된다. 스마트폰 제조사와도 긴밀히 협조하여 라인이 스마트폰 출고 당시 기본 앱으로 탑재되도록 한 전략도 성공 요인 중 하나이다. 스페인 진출 사례는 이러한 전략을 가장 잘 보여주는 사례이다. 라인은 유럽 및 남미 시장의 교두보를 확보

하기 위해 스페인 신규 진출 시 철저한 현지화 전략을 선택했다. 노키아 등 유럽에서 강점을 가지는 제조사와 제휴하여 신규 단말기를 출시할 때 해당 서비스를 탑재함으로써 단기간에 이용자를 확보하는 전략을 택했다. 라인의 스페인 시장에서의 성장은 향후 유럽-남미 공략의 교두보를 확보했다는 점에서 의미를 가지며, 아시아 외 비 영어권 국가 공략의 청신호 역할을 하고 있다.

### C. 소비자의 Needs 파악

사회관계망서비스(Social Network Service, SNS)의 확산으로 인해 제기된 문제들 중 가장 이슈가 되었던 사생활 보호 문제에 주목하여 공개가 아닌 소수 집단과의 차별적인 커뮤니케이션이 소비자의 중요한 Needs라고 네이버는 판단했다. 특히, 일본에서 전화번호 교환은 친한 사이에만 이루어지는 점을 주목하였다. 사적인 관계 유지를 중요시하고 긴밀한 관계의 사람들 사이에서만 사적인 얘기를 주고 받는 일본인들의 습관을 파악하여 비밀방, 이모티콘, 스티커 등을 개발하여 서비스함으로써 기존 SNS와의 차별화에 성공하였고, 이를 바탕으로 mVoIP 서비스를 통하여 무료 음성통화의 품질을 조기에 확보하고, 라인의 확산에 기여할 수 있었다.

## (2-1) 라인의 FSA (Firm Specific Advantage)

### A. 다양한 국적을 가진 개발자들

네이버는 일본 지사 설립 초기, 일본 내에서의 낮은 인지도 등으로 인재채용에 어려움을 겪었다. 이를 타개하기 위해 다양한 국적의 외국인을 채용하는 전략을 취했고 전체 인력의 20% 이상이 외국인 직원들로 구성되면서 구직자들에게 인기 있는 직장이 되었다. 라인을 개발할 때도 이런 다양한 국적을 가

진 직원들을 적극 활용하여 영어를 비롯하여 타이어, 터키어 등 8개국어로 서비스를 시작했다. 또한 다양한 국적의 구성원들 덕분에 수평적인 의사결정 구조를 갖게 되면서 인적 효율성이 높아지게 되었다.

### B. 개발 역량

1999년 포털서비스인 네이버를 시작으로 2002년 지식iN 서비스를 통해 국내 포털서비스 1위로 등극하면서 얻게 된 웹 분야에서의 1위 경험과 개발역량, 게임-메신저 등 다양한 서비스와 웹-모바일 연동 등 네이버가 보유한 운영역량은 국내에서 다음, 야후, 구글 등을 제치고 업계 1위를 고수할 수 있었던 중요한 기반이다. 그리고 네이버가 보유한 Routine은 네이버만의 고유한 기업 문화이다. 기존 한국의 회사들과는 달리 벤처정신을 유지함으로써 위험을 두려워하지 않고 적극적인 사업 전개를 가능하게 했고, 열린 의사결정 프로세스는 내부 직원들의 창의적이고 혁신적인 아이디어를 유도할 뿐만 아니라 내부 직원들의 내재적 동기부여를 가능하게 했다. 뿐만 아니라 한국의 구글이라 불릴 정도의 평등하고 수평적인 관계는 기존 한국 기업과는 다른 네이버만의 고유한 기업문화를 만들어냈다. 네이버가 보유한 동적인 재결합능력(Recombination Capability)은 과거 미국, 중국, 일본 시장에서 겪었던 실패 경험으로부터 얻은 노하우이다. 국내에서 성공했던 서비스를 단순히 번역 후 진출했을 때 겪었던 실패는 네이버에게 현지화와 최적화의 중요성을 일깨워주는 계기가 되었다.

### C. 속도

카카오톡과 마이피플 등의 경쟁자로 인해 포화된 국내 시장으로의 진출은 무의미하다는 판단 하에 경쟁강도가 낮은 국가에 진출하기로 빠른 판단을 내린

후 해당 국가로 진출하여 현지 이동통신사업자와의 제휴를 통해 빠른 확장을 가능하게 하였다. 뿐만 아니라 대중 매체를 통해 현지 국가의 유명 모델들을 앞세운 대규모의 광고를 내보내서 사용자들에게 라인의 인지도를 높이고 이용자 기반을 확보하였다.

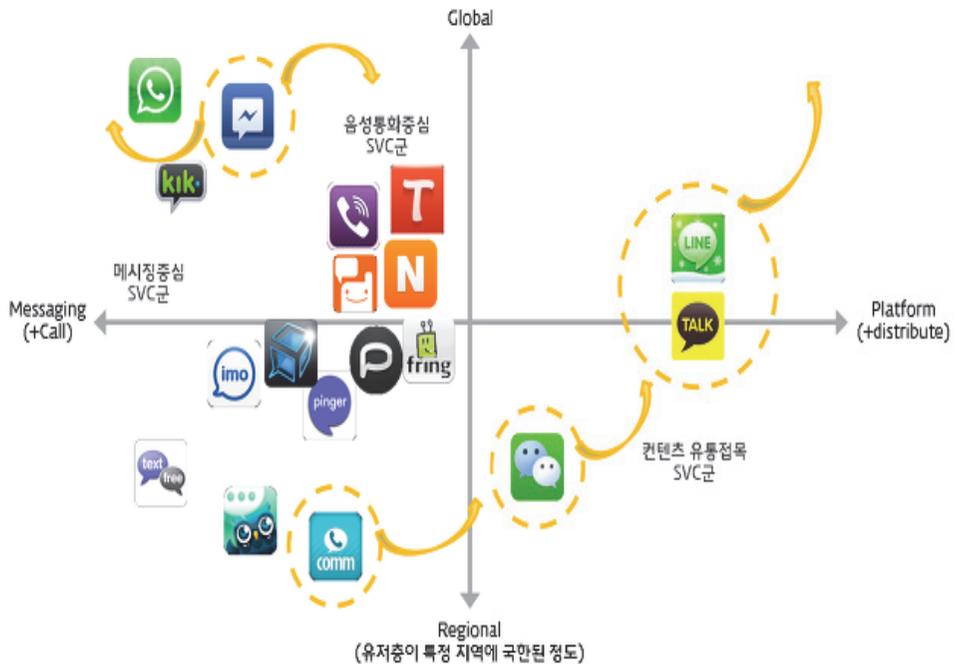
라인은 과거의 실패 사례를 바탕으로 현지화 전략을 추진함으로써 오늘날 놀라운 성과를 가져왔다. 이 성공을 바탕으로 현재 동남아시아 및 유럽으로의 진출을 추진하고 있으며 세계 최고의 인터넷 기업으로의 도약을 꾀하고 있다. 네이버는 현재 이 성공을 이어가기 위해 라인플러스라는 자회사를 설립하여 글로벌화에 적극 나서고 있다.

(2-2) 라인과 카카오톡의 성공 원인

라인과 카카오톡의 첫 번째 성공 원인은 플랫폼화 전략에 있다. 라인과 카카오톡이 출시 되기 이전부터 왓츠앱과 같이 간단한 메시지와 파일만 주고

받을 수 있는 기본 기능에 충실한 모바일 메신저가 시장의 대세였고 라인과 카카오톡 역시 이러한 기본 기능에만 충실하게 출시되었다. 하지만 라인과 카카오톡은 가입자수를 확보해나감과 동시에 기본 기능과 연동할 수 있는 여러 서비스들을 선보임으로써 기존 모바일메신저들과 차별화를 시도하여 사용자 확보를 가속화하는 전략을 택했다(아래 그림 참조). 예를 들어, 라인과 카카오톡은 게임 기능을 연동하고 새롭게 디자인된 이모티콘 또는 스티커 등을 계속적으로 출시하여 카메라 기능과 연동하여 사진을 찍어 꾸미고 자신의 SNS에 업로드하는 등의 UX (User Experience)를 확대하였다.

두 번째로, 한국이라는 ICT가 세계적으로 발달한 국가의 유저들에게 서비스를 제공했던 경험이다. 초고속 인터넷과 차세대 무선 통신 기술의 상용화와 서비스 출시가 가장 빠른데다, 한국의 높은 스마트폰 보급률로 인해 사용자들은 끊임 없이 여러 서비스들을 즐기는 것에 익숙하다. 이러한 고객들을 대



상으로 카카오톡과 네이버톡 (라인의 이전 모바일 메신저 버전)을 서비스하여 성공(카카오톡)과 실패(네이버톡)를 경험한 것은 네이버와 카카오에게 해외에서의 전략을 수립하는데 있어 큰 경험이 되었다. 특히 가입자수가 늘어나면서 겪게 되는 서버 운영과 유지 방법에 대한 노하우를 확보한 것은 세계 시장을 대상으로 서비스하는 것에 큰 자산이 되었다. 즉, 최신의 ICT 기술이 가장 빠르게 적용되면서 세계의 ICT test bed라 불리는 한국이라는 입지우위(Location Advantage)가 작용했기 때문에 사용자들의 세밀한 요구 사항도 빠르게 대응하여 해외에서도 성공적으로 해당 서비스들을 적용할 수 있는 경쟁력을 가질 수 있었다.

(3) 모바일 메신저 시장에서 과연 네이버가 어떻게 자원을 이용하여 경쟁할 수 있을까? 특히, 중국 업체인 위챗은 라인에게 위협적인가? 그 이유는? 그렇지 않다면 그 이유는 무엇인가?

최근 페이스북, 구글, 애플과 같은 주요 플랫폼 사업자들이 모바일 분야의 역량 강화를 위해 메신저의 역할을 재정립하며 개선하는 행보는 글로벌 모바일 메신저 시장에 큰 변화를 가져올 것으로 보인다. 이들은 자사의 우월한 서비스 역량과 기존 사용자들 기반으로 하여 모바일 영역을 강화한다는 점에서 큰 파급력을 가져올 수 있다.

라인, 카카오톡, 위챗 등의 서비스는 한중일이라는 특정 국가를 배경으로 폭발적 성장을 거둔 서비스로 로컬 메시징 서비스에서 시작하여 현재는 글로벌 모바일 플랫폼 비즈니스로 확장해나가고 있다는 공통점이 있다. 한편, 마이크로소프트나 구글은 자사가 제공해오던 여러 메시징 관련 서비스들을 하나의 주력 서비스로 통합하는 전략을 펼치고 있다. 페이스북 메신저는 이용자 기반 확대를 위해 이용자 식별 방법을 전화번호로까지 확대하고, 통신사들과

의 제휴를 통해 데이터 요금을 인하하거나 무료로 제공하는 전략을 추진하고 있다.

이러한 상황에서 라인도 플랫폼을 통해 여러 콘텐츠와 서비스를 통합 제공하는 방식으로 세계 시장을 공략하고 있으며, 더 나아가 사회관계망서비스로의 진화를 모색 중이다. 모바일 메신저라는 태생적 한계를 넘어서고자 페이스북, 싸이월드와 같이 타임라인을 제공하여 지인들과의 안부를 묻고 서로의 타임라인에 글을 쓰거나 스티커를 이용하여 소식을 주고받게 함으로써 모바일 메신저로서의 기능 뿐 아니라 사회관계망서비스 영역까지 확대함으로써 왓츠앱과 위챗이 진출하지 않은 영역까지 아우르는 통합 전략을 내세우고 있다. 물론 사회관계망서비스 강자인 페이스북이 가장 큰 걸림돌이 될 수 있지만, 모바일 메신저 이용자들을 기반으로 하여 새로운 서비스들을 선보인다면 충분히 세계 시장에서 경쟁력을 갖춰 나갈 수 있다. 그리고 라인을 통한 상품 구매 서비스 등을 결합함으로써 기존 포털서비스인 네이버에서의 기능들을 라인으로 흡수함으로써 광고 수익만이 아닌 유통업으로의 진출도 모색할 수 있다. 가장 경쟁력 있는 부분은 라인의 캐릭터를 활용한 상품들의 판매이다. 실제로 태국에서는 라인스토어라는 오프라인 매장을 통해 인형, 필기용품, 가방 등 여러 제품들이 판매되고 있으며, 다른 회사들과의 공동마케팅을 통해 라인 캐릭터를 타사 브랜드와 함께 사용할 수 있도록 라이선싱도 체결하고 있다.

라인과 가장 비슷한 비즈니스 모델을 가진 위챗은 라인의 위협적인 상대라고 볼 수 있다. 위챗을 서비스 중인 텐센트는 중국에서 종합 인터넷 서비스를 제공하는 대형 사업자로서 e-commerce와 광고를 통해 음악, 비디오, 온라인 게임 등의 온라인 엔터테인먼트, 사회관계망서비스 등 다양한 커뮤니케이션 서비스들을 제공한다. 텐센트는 위챗을 통한 우수한 스마트폰 이용자 경험을 무료로 제공하는데 주안점을 두고 있다. 텐센트는 그동안 꾸준히 해외 진출을

모색했찌만 별다른 성과를 거두지 못했다. 하지만 2013년 2월에 웨이신의 해외 서비스명을 위챗으로 바꾸고 미국지사까지 설립하는 등 글로벌 시장 공략을 위해 대대적인 투자를 펼치고 있다. 이해진 의장이 말했듯 위챗은 2014년 마케팅 비용으로 4000억 정도를 투자하겠다고 발표한 바 있다. 2013년 누적 가입자가 5억명에 이를 것이라는 관측도 제기된 바 있다. 따라서 위챗과 라인은 세계 시장에서 비슷한 비즈니스 모델로 서로 경쟁할 수 밖에 없으며 라인을 가장 위협하는 상대라고 볼 수 있다.

#### (4) 라인은 Born global인가? BG는 어떻게 가능한가?

BG(Born Global)와 INV(International New Venture)는 창업 초기부터 해외에서 사업을 하며, 여러 나라의 자원을 활용해서 FSA를 개발하는 기업이라는 점에서는 공통점을 가진다. 하지만, BG는 국제화에 더 관심을 가지는 반면 INV는 해외사업을 하긴 하지만 국제화보다는 창업한 지역에 더 관심을 가진다는 점에서 차이점이 있다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 살펴본다면, 라인은 Born Global에 가깝다고 볼 수 있다. 사업 초기, 시장 선정부터 국내 시장이 아닌 일본 시장을 target으로 하여 라인을 출시했다는 점에서는 BG/INV의 구별이 어렵다. 하지만 다양한 국적의 개발자들을 고용하여 LINE을 개발함으로써 동시에 여러 나라의 언어로 LINE을 출시할 수 있는 방법을 택했듯이, 여러 나라의 입지우위를 이용했고 국제화에 신경을 더 썼기 때문에 BG로 구별되는 것이 타당하다. 또한 빠른 속도로 글로벌 시장에서 성장하기 위해, 일본에서의 성공을 발판 삼아 빠르게 동남아시아와 유럽을 비롯한 다른 해외 시장으로 눈을 돌려 철저한 현지화 전략으로 성공적인 글로벌 기업을 지향하고 있기 때문에 LINE은 BG의 전형적인 예라고 볼 수 있다. 전통적으로

기업들은 사업 초기에 내수 시장을 먼저 공략한 뒤 몇 년 후에 해외 시장을 공략한다는 점에서도 알 수 있듯이, LINE은 카카오톡과 다른 국내 기업 사례들과는 달리, 보기 드물게 해외 시장에서 시작하여 엄청난 속도로 확장해 나가고 있는 Born Global 기업의 대표 사례라고 하겠다.

그러나 라인은 한국 회사인 네이버의 배경과, 노하우 그리고 ICT 강국이라는 한국이라는 나라가 가진 입지우위(location advantages)를 바탕으로 성공했다는 점에서 순수한 BG는 아니라는 주장도 가능하다. 그리고 BG는 대부분 벤처나 소기업 형태이고 자금 조달이 여러 곳에서 이루어진다는 특징이 있지만 라인은 네이버라는 한국의 대기업에서 시작한 회사이고 네이버의 자금력이 동원되어 개발이 되었기 때문에 순수한 BG는 아니라고 볼 수 있다. 라인 자체의 개발과 시장 개척이 해외에서 먼저 이루어 졌다는 점에서는 독특한 사례이기는 하나, 회사의 성장에 필요한 중요한 지적 자산과 노하우는 한국이라는 국가의 배경이 작용했다고 하겠다.

BG는 교통과 통신의 발달로 인해 세계 시장이 점점 동질화 되고, 유학생과 여행자처럼 Global Nomad가 증가하는 등 세계화의 빠른 진행으로 인해 생겨난 현상이라고 볼 수 있다. 그리고 기술과 좋은 아이디어만 있다면 사업에 필요한 자원을 전세계에서 구할 수 있기 때문에 BG가 가능해질 수 있었다. 좋은 예로, LASA Industries, Inc.는 미국, 스위스, 프랑스 3개국의 사람들이 창업하여 본사와 R&D는 미국, 마케팅은 프랑스, 금융은 스위스, 생산은 스코트랜드에서 이루어지는 등 여러 나라의 입지우위를 활용하여 microprocessor를 개발, 생산, 판매하는 회사로 전형적인 BG의 형태를 띄고 있다.