

엑스몬 게임즈(X-Mon Games)의 성장 스토리: 신속한 트렌드 파악과 대응이 낳은 성공*

김 상 훈**
이 유 석***

엑스몬 게임즈는 2011년에 설립된 모바일 게임 개발 업체로 현재까지 다섯 편의 모바일 게임을 시장에 선보이고 있다. 대학생 신분으로 벤처 기업을 창업한 김경호 대표는 자신이 좋아하는 전략성이 강한 모바일 게임을 만들겠다는 비전과 학부 시절 전공했던 경영학을 바탕으로 엑스몬 게임즈를 건설한 게임 개발사로 성장시켜 왔다. 이용자들의 취향과 기호를 실시간으로 파악해 그에 부합하는 다양한 종류의 게임을 발 빠르게 출시하는 것이 성공 요인이라고 판단한 엑스몬 게임즈는 설립 4년 만에 〈썸스: 좀비의 습격〉, 〈야미! 야미!〉, 〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉, 〈고스트 헌터: 호로록〉, 〈슈팅 레이드〉 등을 출시해 성공을 이어가고 있다. 2015년 출시를 앞두고 있는 〈슈팅 레이드〉는 미드코어 RPG를 지향하는 새로운 형태의 슈팅 게임으로 엑스몬 게임즈의 앞날을 좌우할 기대작으로 평가 받고 있다. 그러나, 2014년 상반기부터 하드코어 RPG들이 출시되어 모바일 게임 순위를 평정하기 시작하면서 국내 모바일 게임 시장이 점차 고사양 RPG 중심으로 재편될 것이라는 주장이 힘을 얻고 있다. 엑스몬 게임즈가 하드코어 RPG들과의 경쟁을 뚫고 〈슈팅 레이드〉를 성공시키기 위해서는 조속히 출시 전략을 수정해야 하는 상황이다.

주제어: 창업, 벤처경영, 모바일 게임, 제품 출시 전략

1. 서론

2014년 6월 어느 날, 모든 직원들이 퇴근한 늦은 시간이었지만 엑스몬 게임즈의 김경호 대표는 쉽사리 사무실을 떠나지 못하고 있다. 2011년 창업 이후 가장 심혈을 기울여 개발하고 있는 〈슈팅 레이드〉가 완성을 목전에 두고 생각지 못한 암초를 만났기 때문이다. 〈슈팅 레이드〉는 슈팅 게임에 주력하던 엑스몬 게임즈가 슈팅 게임에 RPG(Role Playing Game) 장르의 요소를 결합한 새로운 형태의 모바일 게임으로, 엑스몬 게임즈가 유망 벤처 기업이라는 꼬리표를 떼고 국내 메이저 모바일 게임 개발사

들과 어깨를 나란히 할 수 있는 계기를 마련해 줄 것으로 기대를 모으고 있었다. 김경호 대표는 당초에 모바일 게임 시장이 지속적으로 성장하고 게임 이용자 층이 확대되면, 과거 콘솔(Console) 게임이나 PC에서 그러했듯이 RPG를 중심으로 한 고사양 게임에 대한 수요 역시 자연스럽게 증가할 것이라 생각했다(장정주, 김태경, 장현영, 2009). 그러나, 스마트폰과 태블릿 PC로 대변되는 모바일 단말은 불안정한 무선 인터넷, 단순한 조작만이 가능한 터치 패드, 작은 디스플레이 등 게임 플랫폼으로서의 단점이 두드러졌기 때문에 방대한 세계관과 복잡한 조작을 요하는 RPG 장르가 온전히 구현되기는 쉽지 않을 것이라 생각했다. 현실적으로는 RPG 장르의 핵

논문접수일: 2015. 03. 03.

1차 수정본 접수일: 2015. 08. 05.

게재확정일: 2015. 08. 11.

* 이 연구는 중소기업청 대학기업가센터 지원사업 연구비 지원에 의하여 수행되었음

** 서울대학교 경영대학, 교수(profkim@snu.ac.kr), 제1저자(교신저자)

*** 서울대학교 경영대학 대학원, 박사과정(youseok.lee@gmail.com)

심 특성을 유지하되 조작이 상대적으로 간편한 게임을 개발하는 것이 최선이었고, 〈슈팅 레이드〉 역시 이러한 모바일 단말의 특성을 감안해 미드코어(Mid-core) RPG로 포지셔닝하고 있었다.

이러한 예상과 달리, 2014년 상반기부터 국내 모바일 게임 시장에 이상 기류가 감지되기 시작했다. 게임 업계의 예상과 달리 PC용 RPG의 게임 방식을 그대로 도입한 하드코어 모바일 RPG들이 등장하기 시작한 것이다. 가장 먼저 등장한 것은 지난 4월 22일에 출시된 〈블레이드 for Kakao〉이다. 국내 모바일 게임 최초로 3D 언리얼(Unreal) 게임엔진으로 개발된 〈블레이드 for Kakao〉는 PC 게임 못지 않은 그래픽을 자랑하며 출시 후 지금까지 줄곧 구글플레이(Google Play)에서 국내 모바일 게임 매출액 순위 1위를 지키고 있다. 이에 맞서는 〈크리틱아 모바일〉도 7월 런칭을 앞두고 있다. 〈크리틱아 모바일〉 역시 〈블레이드 for Kakao〉와 마찬가지로 이용자가 직접 캐릭터를 움직일 수 있는 전통 RPG 방식을 따르고 있다. 또한, 터치 패드의 한계로 인한 조작의 단순성을 극복하기 위해 액션 효과를 극대화하는 전략을 택했다. 한편, 일부 개발사에서는 올 하반기 출시를 목표로 모바일 MMORPG(Massive Multiplayer Online Role Playing Game)를 개발하고 있다는 소문도 돌리고 있다. 이대로라면 모바일 게임에서도 PC 게임과 마찬가지로 고사양 RPG가 주류를 이루는 시대가 멀지 않아 보인다. 이러한 시장의 변화는 슈팅 게임의 방식을 차용한 미드코어 RPG를 개발하고 있는 엑스몬 게임즈에게 상당한 고민거리를 안겨 주었다. 〈슈팅 레이드〉가 출시될 2015년 상반기에는 하드코어 RPG가 득세해 미드코어 이하의 RPG는 상대적으로 소비자들의 눈길을 끌기 어려울 지 모른다. 김경호 대표가 새벽까지 깊은 고민에 빠져있는 것도 바로 이런 이유이다. 더 늦기 전에 게임 내용에 수정을 더해 하드코어 RPG에 익숙해질 소비자들에게 어필할 것인

지, 기존의 기획안을 고수하면서 틈새 시장을 집중적으로 공략할 것인지 명확한 해답이 보이지 않는다. 퍼블리셔와 함께 구체적인 출시 전략을 세우기 위해서는 하루라도 서둘러 〈슈팅 레이드〉의 행방을 결정해야 한다.

II. 엑스몬 게임즈의 태동

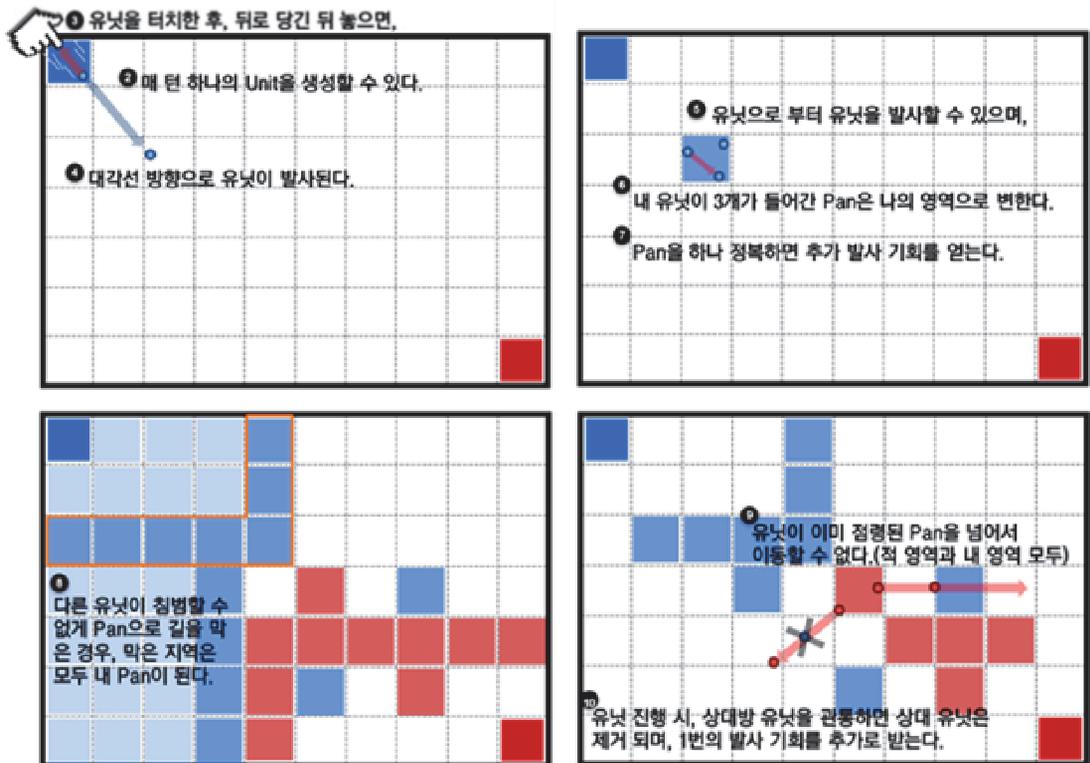
김경호 대표가 게임 개발에 처음으로 발을 들이게 된 때는 한참 대학 수업으로 바빴던 2009년 가을이었다. 서울대학교 경영학부에 재학 중이었던 김대표는 게임에 대한 관심을 학문적으로도 충족시키기 위해 연합전공인 정보문화학을 복수전공하고 있었다. 서울대학교 정보문화학은 IT(information Technology), CT(Culture Technology) 산업의 콘텐츠 생산영역과 네트워크를 통한 서비스 영역을 기획, 관리, 운영해 나갈 고급 인력 양성을 목표로 세워진 전공으로 게임 산업에서 직업을 찾고 싶었던 경영학도에게는 두 번째 전공으로 최선의 선택이었다. 김경호 대표는 정보문화학 전공 수업에서 당시 동기였던 친구들과 프로젝트를 진행하던 중, 유독 한 친구와 말이 잘 통하는 것을 느꼈다. 김경호 대표와 이에 못지 않은 게임 매니아였던 이 친구는 한 가지 공통의 관심사가 있었다. 바로 게임 개발이었다. 응용생물학을 전공했던 이 친구는 게임 개발자가 되기 위해 휴학까지 마다하지 않고 게임 프로그래밍을 배워온 열혈청년이었다. 이것이 김경호 대표와 현재 엑스몬 게임즈의 게임 개발을 총괄하는 이재용 이사의 첫 만남이었다.

2009년 12월, 학기를 마치기가 무섭게 두 친구는 실제로 게임을 개발하겠다는 공동의 목표를 현실로 옮기기 시작한다. 김경호 대표의 단짝 친구이자 게임 친구였던 서울대학교 지리학과와 강연호씨도 힘

을 보태기로 했다. 세 친구가 택한 게임 플랫폼은 모바일이었다. 애플(Apple)의 아이폰(iPhone)에 이어 구글(Google)의 안드로이드(Android) OS를 탑재한 스마트폰이 양산되기 시작하면서 게임 산업의 지평도 변화하기 시작했다. 콘솔과 PC가 득세하던 전세계 게임 시장에서 모바일 게임의 점유율이 빠르게 증가하고 있었다(이상호, 김상훈, 2009). 게다가, 누구나 자유롭게 자신이 개발한 애플리케이션(Application)을 등록할 수 있는 앱 마켓이 등장하면서 개인 개발자들에게는 자신의 꿈을 실현할 터전도 마련된 것이었다. 세 친구는 첫 게임으로 러시아 룰렛(Russian roulette)을 응용한 간단한 게임을 개발하기로 결정했다. 게임 제작과 관련한 정식 교육을 받지 못했던 세 친구는 먼저 애플의 앱 개발 언

어인 오브젝티브-C(Objective-C)부터 공부하기 시작했다. 한창 프로그래밍을 공부하며 자신들의 아이디어를 구체화하던 어느 날, 세 친구에게 마흔하늘에 날벼락 같은 소식이 찾아왔다. 앱 개발자들의 지침서라 할 수 있는 애플 앱스토어 리뷰 가이드를 살펴보던 강연호씨가 선정성 때문에 러시아 룰렛 게임은 등록할 수 없다는 내용을 발견한 것이었다. 잠도 덜 자고, 친구들과의 약속도 취소하며 프로그래밍 공부에만 매진했던 지난 몇 주의 시간들이 모두 수포로 돌아간 것처럼 느껴졌다.

망연자실하고 있던 세 친구 중 가장 먼저 기력을 회복한 것은 김경호 대표였다. 김경호 대표는 지금까지 공부한 것이 어디로 사라지는 것도 아니니 앱스토어에 등록이 가능한 새로운 게임을 개발하면 그



〈그림 1〉〈라인 블라스트〉 기획서에 포함된 게임 방식 설명

만이라고 생각했다. 하지만, 게임 개발의 꿈을 포기 하려는 마음까지 먹기 시작한 두 친구들을 독려하기 위해서는 더 분명한 목표와 더 큰 자신감이 필요해 보였다. 이때, 김경호 대표의 눈에 들어온 것이 한국 콘텐츠진흥원의 '지식서비스 아이디어 상업화 지원 사업' 공고문이었다. 아이디어의 성공 가능성을 인정 받을 수 있다면 최대 4,800만원까지 재정적 지원을 받을 수 있었다. 더불어, 창업 교육, 법률이나 세무 관련 컨설팅, 마케팅 지원까지도 가능하니 선정만 된다면 개발한 게임을 상용화하는 것도 충분해 보였다. 마감기한인 3월 31일까지 신청서를 접수하기 위해서는 해결해야 할 일들이 많았다. 제일 먼저 정식 법인을 설립해야 했다. 세 친구가 각자 200만 원씩을 부담해, 자본금 300만원으로 낙성공작소(영문명 Meteor Factory)를 설립했다. 세 친구가 아지트로 삼고 있었던 김경호 대표의 당시 거주 오피스텔이 사무실이 되었고, 오피스텔이 위치한 낙성대의 지명에서 법인명을 따왔다. 낙성공작소의 대표는 게임 개발을 주도했던 이재용 이사가 맡았다.

낙성공작소가 콘텐츠진흥원의 지원사업에 응모한 게임은 <라인 블라스트(Line Blast)>였다. <라인 블라스트>는 턴 방식의 전략시뮬레이션 게임으로, 세 친구가 어릴 적 즐겨 했던 <땅따먹기> 게임을 발전시킨 형태였다. 두 명의 게이머 중 더 많은 땅을 차지하는 사람이 승자가 되는 방식은 기존의 <땅따먹기> 게임과 유사하지만, 돌을 튕겨 자신의 땅으로 돌아와야 하는 방식에서 탈피했다. 격자(Grid) 모양의 게임 맵(Map)에서 한 블록(Block) 안에 자신이 발사한 유닛(Unit) 세 개를 위치시키면 해당 블록을 획득하게 되고, 발사한 유닛으로 상대방의 유닛을 맞추면 제거도 가능한 방식이었다. <땅따먹기> 방식에 슈팅 게임을 접목시킨 것은 물론, 전략적 요소를 강화한 것이 돋보였다. 낙성공작소의 참신한 기획 아이디어는 심사위원의 호평을 이끌어 냈고, 당당히 지원사업에 선정되는 쾌거를 거두게 되었다.

세 친구의 불투명했던 미래가 조금씩 선명함을 더해 가고 있었다.

낙성공작소는 정부의 지원을 발판 삼아 본격적인 게임 개발에 착수했다. 지원금을 바탕으로 필요 인력을 확충했다. 인건비로 가용할 수 있는 재정이 충분치는 않았기에 대학 친구들과 후배들 중 비슷한 관심을 갖고 있는 인력들을 주로 영입했다. 실시간 일대일 대전 방식으로 기획된 <라인 블라스트>를 출시하기 위해서는 별도의 게임 서버 개발이 필요했다. 인건비를 절약하자는 취지로 이재용 이사가 직접 서버 개발을 학습했다. 동시에 차기작인 <Hell Mart>의 아이디어를 구체화하는 작업도 병행했다. <Hell Mart> 역시 <라인 블라스트>와 유사하게 한정된 필드(Field)에서 선을 그려나가는 방식이었다. 낙성공작소의 여름은 두 게임 개발에 대한 열기로 인해 무척이나 뜨거웠다. 그러나, 인력 부족의 문제로 개발 속도가 계획보다 늦어지게 되었다. 대부분의 인력이 대학생이었던 탓에 풀타임으로 작업에 몰두할 수 없었고, 2010년 하반기가 되면서 주요 인력들의 이탈도 시작되었다. 졸업반이었던 일부 인력들은 대학원 진학이나 취업을 택하면서 낙성공작소를 떠났다. 낙성공작소를 공동 창업했던 강연호씨도 부모님의 만류를 뿌리치지 못하고 대기업을 택했다. 설상가상으로 지원금도 바닥을 드러내기 시작했다. 당시 대표였던 이재용 이사의 사재도 투입되었고, 김경호 대표는 시간을 쪼개 과외를 나가기 시작했다. 그럼에도 불구하고, 게임 개발에 필요한 충분한 인건비를 마련하지는 못했다.

2010년 말, 낙성공작소는 <라인 블라스트>의 상용화 직전 잠정적으로 모든 개발 활동의 중단을 선언했다. 인력 부족, 인력 충원에 필요한 재정 부족, 재정 마련을 위한 외부 활동으로 게임 개발의 지연이라는 악순환을 끊어낼 수 없었다. 텅 빈 사무실에 김경호 대표와 이재용 이사 둘만 남게 되었다. 오피스텔로 사용할 때에는 혼자 쓰기에라도 작아 보였던

곳인데, 웬일인지 빈 공간이 커 보였다. 두 친구는 창업이 쉬운 일이 아니라는 것을 뼈저리게 느꼈다. 큰 도움이 되기는 했지만, 정부 지원금 4,800만원도 모든 것을 해결해주지는 못한다는 것을 배웠다. 그러나, 가능성도 확인할 수 있었다. 인력이 충분했다면, 재정이 탄탄했다면 충분히 게임을 시장에 선보일 수 있었다. 두 친구는 잠시 각자 생각할 시간을 갖기로 했다. 졸업도 늦어지고 있었고, 취업을 준비해야 할 것 같은 걱정도 생겼다. 2010년의 겨울은 두 사람에게 유난히 추웠다.

III. 엑스몬 게임즈의 탄생

2011년 초, 김경호 대표는 게임 개발이라는 꿈에 도전하느라 소홀히 했던 지인들과의 만남을 자주 가졌다. 게임 개발을 완성하지 못한 아쉬움을 토로할 사람이, 미래에 대한 걱정을 공감해 줄 사람이 필요했다. 그러던 어느 날, 한 지인의 초대를 받은 식사

자리에서 생각지도 못한 인물을 만나게 되었다. 당시 가장 성공한 벤처 창업가로 미디어를 뜨겁게 달구었던 티켓몬스터(Ticketmonster)의 신현성 대표였다. 식사 자리에서 낙성공업사의 스토리와 김경호 대표가 품고 있던 창업에 대한 열정에 깊게 공감한 신현성 대표는 그 자리에서 투자를 약속했다. 게임이 모바일 생태계의 중추가 될 것이라는 강한 믿음을 가지고 있던 신현성 대표는 자신이 그랬던 것처럼 창업을 통해 꿈을 실현하고자 하는 김경호 대표에게서 충분한 가능성을 확인한 것이었다. 심지어, 초기 투자와 더불어 사무실 공간도 반 년 가량 무상으로 제공해 주기로 했다. 티켓몬스터가 사무실을 이전하면서 아직 임대 계약이 남은 기존의 청담동 사무실을 기꺼이 엑스몬 게임즈에 내어준 것이다. 김경호 대표와 이재용 이사는 천군만마를 얻은 것 같았다. 상당 기간 캠퍼스를 떠나 있었던 김경호 대표와 이재용 이사는 2011년 3월 다시 한 번 졸업을 미루었다. 대신 다른 대학생들이 새학기를 시작하는 3월 2일에 다시금 게임 개발의 꿈을 펼치기 위한 목적으로 엑스몬 게임즈 법인을 설립

〈표 1〉 엑스몬 게임즈 주요 연혁

시 기	내 용
2011.03.02	㈜엑스몬 게임즈 법인 설립
2011.05.09	〈썸스: 좀비의 습격〉 북미 앱스토어 출시
2011.07.04	〈썸스: 좀비의 습격〉 북미 앱스토어 액션 장르 'What's Hot' 2회 선정
2011.07.28	〈야미! 야미!〉 국내외 앱스토어 출시
2011.10.10	제1회 유니티앱개발 공모전 'Lightning Uniter' 수상 및 유니티 아시아 명예의 전당 헌정
2012.05.01	한국콘텐츠진흥원 '2012 차세대 게임콘텐츠 제작 지원사업' 선정
2012.06.27	중소기업청 '2012 중소기업 창업성장기술개발사업-앱기술 개발과제 지원사업' 선정
2012.08.14	㈜삼성전자 무선사업부와 〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉 퍼블리싱 계약
2013.02.05	〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉 구글플레이 출시
2013.02.19	〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉 '카카오 게임하기' 인기 순위 6위 기록
2013.04.09	〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉 앱스토어 출시 및 인기 무료 순위 15위 기록
2014.01.14	㈜스마일게이트 메가포트와 〈고스트헌터: 호로록〉 퍼블리싱 계약
2014.03.19	㈜녹스엔터테인먼트와 〈슈팅 레이드〉 퍼블리싱 계약

하게 되었다. 굉장히(Monstrously) 재미있는 게임을 만들겠다는 두 사람의 바람을 담아 엑스몬(X-mon) 게임즈라는 이름을 택했다.

벤처 창업이 성공하기 위해서는 사업 아이디어가 상품화될 때까지 사업을 운영할 수 있는 충분한 자본금이 뒷받침되어야 한다. 그러나, 벤처 창업을 희망하는 대부분의 예비 CEO들은 외부 투자 없이는 사업을 운영하기 힘든 것이 현실이다. 특히, 김경호 대표처럼 대학생 신분으로 창업을 하는 경우에는 사업 아이디어의 잠재력을 믿고 긴 시간을 기다려줄 투자자가 절실하다. 이처럼 벤처기업에 필요한 자금을 대고 그 대가로 주식을 받는 투자형태를 엔젤(Angel) 투자라 한다. 창업주 입장에서는 천사 같은 투자이기 때문에 붙여진 이름이다. 엑스몬 게임즈에는 소셜커머스 업체 티켓몬스터의 신현성 대표와 비즈니스 SNS 서비스 링크나우(Linknow)의 정장환 대표가 엔젤 투자자로 참여했다. 지인과의 인연으로 김경호 대표를 알게 된 두 사람은 모두 13% 내외의 지분을 보유하고 있으며, 지금까지 엑스몬 게임즈의 자문을 맡고 있다. 2010년 5월에 창업한 티켓몬스터는 눈부신 성장을 거듭해 2010년 12월 기준으로 누적 거래액 200억 원을 기록하는 등 당시 국내 소셜커머스 분야의 대표 기업으로 자리하고 있었다. 젊은 나이에 창업에 성공한 신현성

대표가 투자한 벤처 기업이라는 수식어는 엑스몬 게임즈에 큰 도움이 되었다. 게임 업계는 물론 벤처 업계 전반에 잠재력이 풍부한 개발사라는 소문이 돌기 시작했고, 이후 게임 런칭 시에는 홍보효과도 적지 않았다. 게다가, 신현성 대표의 도움으로 창업 초기에 임대료라는 큰 지출을 아낄 수 있었던 엑스몬 게임즈는 2011년 한 해에만 두 편의 모바일 게임을 출시하며 힘찬 첫 발을 내디뎠다.

엑스몬 게임즈의 처녀작은 <썸스: 좀비의 습격(ZZOMS: Intrusion of Zombies)>이다. 설립 3주 만에 완성한 첫 게임 <썸스: 좀비의 습격>은 우스꽝스럽다 못해 귀엽기까지 한 좀비를 퇴치하는 내용으로 애플의 앱 마켓인 앱스토어의 북미 지역 채널을 통해 5월 9일 출시되었다. 좀비 몸에 있는 여드름을 터치해 터트리거나 눈을 찌르는 게임 방식으로, 잔인하고 무서운 다수의 좀비 게임들과는 확실히 차별화되었다. 터치와 드래그(Drag) 중심의 간단한 조작만으로 즐길 수 있는 <썸스: 좀비의 습격>은 근래의 게임들과 비교하면 다소 단순하게 느껴질 수 있지만, 당시로서는 3주 만에 개발된 게임이라는 사실이 믿기지 않을 정도로 높은 완성도를 자랑했다. 그로 인해, 2011년 7월에는 수백 개의 신작 게임들을 제치고 앱스토어 액션 장르의 'What's Hot' 게임으로 두 번이나 선정되었다. 또한, 미국의 한 게



<그림 2> <썸스: 좀비의 습격> 스크린샷

임 앱 리뷰 사이트에서는 'Best Apps'로도 소개된 바 있다. 이는 설립된 지 몇 개월밖에 되지 않은 신생 개발사로는 이례적인 흥행이라 할 수 있다. 김 대표는 시장 데뷔작인 <쫄스: 좀비의 습격>에 대해 이렇게 회상했다.

"<쫄스: 좀비의 습격>은 우리의 제작 역량에 대한 글로벌 시장의 반응을 살펴보기 위한 목적이 강했습니다. 기획부터 개발까지 한 달도 채 걸리지 않았지만, 그렇다고 게임을 허투루 만든 것은 아닙니다. 한 달 가까이 거의 매일 같이 밤을 세웠는데, 창업 초기의 열정 때문에 가능했던 것 같습니다. 기대 이상으로 반응이 좋아 큰 자신감을 얻게 됐지요."

엑스몬 게임즈는 2011년 7월 28일 북미 앱스토어에 <야미! 야미!(Yummy! Yummy!)>를 선보였다. <쫄스: 좀비의 습격> 출시 후 3개월도 채 걸리지 않았다. <야미! 야미!> 역시 전작과 유사한 캐주얼 게임으로 몬스터가 등장하지만 귀여운 모습을 하고 있다는 점도 닮았다. 전작과의 차이점은 탭(Tap)이나 드래그(Drag)가 아닌 스와이프(Swipe) 동작으로 조작이 이루어진다는 점이다. 게임은 귀여운 몬스터의 주인이 되어 입 안으로 먹이를 던져 넣어주는 내용을 담고 있다. 엑스몬 게임즈는 두 번째 개발작을 통해 다시 한 번 기술력을 인정받았다. 게임 엔진 업체인 유니티(Unity)에서 주최한 '제1회 유니티앱개발 공모전'에서 'Lightning Uniter'를 수상한 데 이어, '유니티 아시아 명예의 전당'에도 헌정되었다. <야미! 야미!>는 북미 시장에서의 호평에 힘입어 일주일 만에 국내 앱스토어로 영역을 확대했다. 출시 초기에는 입소문을 유도하기 위해 티켓몬스터와 손잡고 무료 체험 이벤트를 진행하기도 했다. 이번에도 신현성 대표의 도움을 받았다. 이벤트는 0.99달러에 판매되고 있는 <야미! 야미!>를 나흘간 무료로 다운로드할 수 있는 기회를 제공하는 것으로, 짧은 기간 동안 진행되었음에도 불구하고 7만 명 이상

의 신규 이용자가 유입되었다. 또한, 티켓몬스터 회원의 경우는 추천을 통해 <쫄스: 좀비의 습격>을 무료로 다운로드할 수 있는 쿠폰과 아이튠즈(iTunes) 기프트 카드 등을 증정하는 이벤트도 병행했다. 엑스몬 게임즈의 두 번째 게임은 출시 후 1년 동안 국내외에서 30만건 이상의 다운로드를 기록했다.



<그림 3> <야미! 야미!> 스크린샷

두 편의 게임을 선보인 엑스몬 게임즈의 창립 첫 해는 양과 질 두 측면에서 가히 성공적이라 할 수 있었다. 그러나, 모든 것이 만족스러웠던 것은 아니었다. 김경호 대표는 마케팅 예산과 인력이 부족했던 것이 무척이나 아쉬웠다. 짧은 시간 동안 두 편의 게임을 연달아 출시하느라 광고나 고객관리 등에 소홀할 수 밖에 없었다. 제품 개발만큼이나 퍼블리싱(Publishing)의 영역도 게임의 성공에 결정적임을 배웠다. 또한, 0.99달러라는 유료 가격 정책도 제품 확산에 도움이 되지 못한 것으로 보였다. 아직까지 포트폴리오가 갖춰지지 않은 신생 개발사에게는 유료 다운로드보다 무료 다운로드 후 게임 머니나 아이템 구매 시 대금을 지불하는 부분유료화(In-app Purchase) 모델이 게임을 알리는 데에 더 효과적이었다.

IV. 엑스몬 게임즈의 성장

김경호 대표는 과거 낙성공작소를 설립할 때부터 자신이 좋아하는 유형의 게임을 개발하는 것을 꿈꿔왔다. 김경호 대표는 어려서부터 슈팅 게임을 좋아했다. <갤러그>와 같이 단순히 직선상으로 슈팅을 하는 방식보다는 <벽돌깨기>처럼 반동을 이용해 대상의 방향을 변화시키는 방식을 더 선호했다. 이런 방식의 게임이 더 역동적으로 느껴졌기 때문이다. 게다가, 장구나 체스처럼 격자로 이루어진 공간에서 말이나 캐릭터를 옮겨가며 진행되는 방식의 게임을 즐겼다. 신체 반응 속도에 의존하는 것보다 전략성이 강한 게임에 더 손이 갔다. 김 대표는 자신의 모바일 게임에서도 이러한 역동성과 전략성을 고스란히 담아내고 싶었다. 자신이 재미를 느끼는 게임이라면 남들도 즐겁게 이용할 수 있을 것이라는 믿음이 있었다. 더 나아가, 격자를 기반으로 한 전략 게임은 미래에 보드 게임으로도 확장이 가능해 상품으

로서의 가치도 높아 보였다. 낙성 공업사 시절 개발했던 <라인 블라스트>도 이런 비전에서 탄생하였다. <야미! 야미!>도 몬스터에 먹이를 주는 내용으로 구성되어 있지만, 게임 방식은 기본적인 슈팅 게임과 동일하다.

김경호 대표의 게임에 대한 철학이 고스란히 반영된 게임이 바로 세 번째 개발작인 <슈팅 히어로즈 for Kakao>이다. <슈팅 히어로즈 for Kakao>는 북미의 인기 보드 게임인 <배틀십(Battle Ship)>을 벤치마킹한 게임으로 안개에 가려진 상대방의 위치를 가늠해 미사일을 발사하고 포인트를 얻는 방식의 게임이다. 일대일 대전 게임으로 공격과 방어를 번갈아 가면서 진행하게 되는데, <배틀십>과 달리 자신의 캐릭터를 이동하고 특수 아이템을 사용해 공격력이나 방어력을 높이는 것이 가능하다. 터치를 기반으로 한 간단한 조작이 특징이지만, 상대방의 심리를 간파해야 하는 고도의 전략 게임이라 할 수 있다. <슈팅 히어로즈 for Kakao>는 안드로이드 OS의 앱마켓인 구글플레이(Google Play)를 통해 부분 유료



<그림 4> 티켓몬스터와 공동으로 진행한 <야미! 야미!> 국내 출시 이벤트

화 게임으로 2013년 2월 5일 국내에 출시되었다. 모바일 메신저인 카카오톡과 연동될 수 있는 기능을 곁들여 카카오톡 친구들을 초대해 함께 게임을 즐길 수 있도록 만들었다. <슈팅 히어로즈 for Kakao>는 출시 직후 강력한 입소문을 형성해 빠르게 이용자수를 늘려갔으며, 출시 2주만에 '카카오 게임하기' 인기 순위 6위에 올랐다. '카카오 게임' 최초로 일대일 던져 배틀 게임이라는 차별점이 주효했다. 엑스몬 게임즈는 이용자 기반을 확대하기 위해 4월 9일부터 앱스토어에도 <슈팅 히어로즈 for Kakao>를 런칭했는데, 출시 직후 무료 게임 순위 15위를 기록하기도 했다. <슈팅 히어로즈 for Kakao>는 두 가지 앱마켓을 통합해 40만건 이상의 다운로드를 기록했다.



<그림 5> <슈팅 히어로즈 for Kakao> 스크린샷

1인용 게임이고 오프라인 상태에서도 이용이 가능했던 전작들과 달리 <슈팅 히어로즈 for Kakao>는 실시간 PVP(Player vs. Player) 게임이다. 그만큼 게임 개발 과정이 복잡했고, 온라인 서버의 개발과 관리도 필수적이었다. 엑스몬 게임즈가 2012년 한 해 동안 새로운 게임을 출시하지 않았던 이유도 <슈팅 히어로즈 for Kakao> 개발에 모든 자원을 집중하기 위해서였다. 서버 구축과 인력 충원을 위해 추가 채용 마련이 필요했고, 김경호 대표는 2012년

다시 한번 정부의 지원을 받기로 결심했다. 2012년 5월에는 한국콘텐츠진흥원의 '2012 차세대 게임콘텐츠 제작 지원사업'에 선정되었고, 다음 달에는 중소기업청의 '2012 중소기업 창업성장기술개발사업-앱기술 개발과제 지원사업'에도 선정되었다. 이 지원금으로 서버 개발자와 디자이너를 대거 영입할 수 있었다. 엑스몬 게임즈도 어느새 직원 수 10명의 번듯한 중소기업이 되어 있었다.

<슈팅 히어로즈 for Kakao>는 개발 이후의 마케팅 과정에서도 전작들과 상당히 다른 행보를 보였다. 자체 퍼블리싱을 하면서 역량 부족을 실감했던 기억을 잊지 않고 전문 앱 퍼블리셔와 계약을 맺었다. 첫 퍼블리싱 파트너는 삼성전자 무선사업부였다. 통상적인 퍼블리싱 계약으로 논의가 이루어지던 중, 삼성전자 측의 내부 사정으로 프로젝트 파이낸싱(Project Financing) 형태로 계약 내용이 변경되었다. 하지만, 당시 모바일 앱 퍼블리싱 사업도 병행하던 삼성전자 무선사업부는 <슈팅 히어로즈 for Kakao>가 성공적으로 유통될 수 있도록 기존의 노하우를 바탕으로 조언을 아끼지 않았다. 또한, 비즈니스 모델도 완전히 달라졌다. 유료 다운로드라는 단순한 수익 모델을 택했던 전작들과 달리 <슈팅 히어로즈 for Kakao>는 부분유료화 모델을 택했다. 게임을 다운로드하는 것은 무료이지만, 게임 내에서 활용할 수 있는 무기 구매나 캐릭터 관련 아이템을 유료로 판매하는 방식이다. 부분유료화는 당시 모바일 게임에서 가장 보편적인 수익모델로 자리를 잡아가고 있었고, 무엇보다 출시 초기의 이용자 기반 확대에 결정적인 역할을 수행해 주었다.

<슈팅 히어로즈 for Kakao>는 두 편의 전작 게임들과 달리 개발 과정에서 상당한 시간과 노력이 투입되었던 만큼 시장에서의 성과도 고무적이었다. 그럼에도 불구하고, 김경호 대표는 많은 아쉬움을 드러냈다.

“<배틀십>이라는 게임 방식을 차용한 것이 기존 게임들과 차별화하는 데에는 도움이 되었지만, 이용자들을 장기적으로 고착화하는 데에는 한계를 보인 것 같습니다. RPG 장르가 아니기 때문에 유저들의 지속적인 이용을 유도하려면 새로운 콘텐츠를 자주 업데이트하는 것이 필요했습니다. 저희도 나름 고객들의 의견을 수용해 콘텐츠도 개선하고 이벤트도 진행했지만, 신작 게임들이 빠르게 쏟아지는 시장 상황에서 수 개월씩 이용자들을 붙들어 두는 데에는 성공하지 못한 것 같습니다.”

김경호 대표는 대규모 사전 베타 테스트와 충분한 서버 개발 및 관리 인력의 필요성도 <슈팅 히어로즈 for Kakao>가 남긴 과제로 꼽았다. 게임 출시 이후 버그나 서버 이상으로 몇 번의 곤욕을 치른 기억이 있기 때문이다. 재정이 탄탄한 기업이라면 출시 직전에 베타 테스트를 통해 게임의 품질을 최대로 끌어 올리는 것이 일반적인데, 엑스몬 게임즈는 그 필요성을 익히 알고 있었음에도 사정상 진행하지 못했다. 서버 개발과 관리도 생각 이상으로 서비스 품질을 좌우했다. 채용했던 담당 직원들의 수와 경력만으로는 온라인 게임을 원활하게 서비스하는 것이 쉽지 않았다.

엑스몬 게임즈의 개발 게임 수와 직원 수가 점차 늘어나면서 김경호 대표도 대학생 창업가에서 한 기업의 CEO로 성장하고 있었다. 김 대표는 기업이 좋은 실적을 거두기 위해서는 관계관리가 핵심이라는 것을 깨달았다. 대외적으로는 투자자 및 협력 기업의 담당자들과의 관계가 중요했다. 그들을 설득하는 데에는 상품 가치가 높은 아이디어도 필요하지만, 상대방의 마음을 간파하는 능력과 자신의 진의를 효과적으로 전달하는 커뮤니케이션 능력도 필수적이었다. 내부적으로는 동료 및 직원들과 소통하고 동기를 부여하는 역할을 수행해야 했다. 김 대표는 바람직한 리더십이 무엇인지 스스로에게 수없이 되물었다. 때로는 학부 시절 공부했던 인사관리 교과서도 꺼내 들었다. 김 대표는 최우선적으로 자신과 비전

을 공유할 수 있는 인재를 채용하는 것이 필요하다고 느꼈다. 그리고, 채용 면접 과정에서는 피면접자와 서로 좋아하는 게임과 만들고 싶은 게임에 대해 자유롭게 대화를 나누었다. 이러한 비전 공유는 아직까지 수익률이 높지 않은 창업 초기의 벤처 기업에게 필수 요소였다. 사업이 안정적인 수익을 창출할 수 있을 때까지 서로 의지하며 뜻을 함께 할 인재를 확보하기 위해서이다. 김 대표는 비전 공유에 그치지 않고 직원들에게 동기를 부여할 수 있는 급여 체계도 마련했다. 당장에는 높은 임금을 지급할 형편이 되지 않지만, 지분에 참여함으로써 장기적으로 기업의 수익을 공유하게 되는 구조를 정착시켰다. 마지막으로, 직원들의 자율성을 존중하는 기업 문화를 구축했다. 사업의 규모가 커지면서 스스로 모든 것을 일일이 결정할 수 없다는 것을 자각한 김 대표는 동료들의 전문성을 믿고 직원들이 결정한 결과물에 대해 간섭하지 않았다.

김경호 대표가 인사관리 측면을 포함해 CEO로서의 역할을 수행하는 데에는 학부 전공이었던 경영학이 매우 큰 도움이 되었다. 무엇보다 회계학을 공부했던 것이 큰 힘이 되었는데, 김 대표는 사무실 책장에 재무회계와 세무회계 교과서를 가져다 놓고 수시로 공부를 하곤 했다. 엑스몬 게임즈의 청년 사업가는 회계를 ‘비즈니스의 언어’라고 표현했다. 엑스몬 게임즈의 과거와 현재를 스스로 파악할 때는 물론이고, 임직원들과의 회의나 투자자 유치에도 회계를 바탕으로 한 정보들이 중심이 되었다.

“대학생 시절에는 ‘경영전략’처럼 실제로 의사결정에 도움이 될 수 있는 과목들이 CEO에게 가장 필수적일 것이라 생각했습니다. 하지만, 아직은 저희 회사가 규모가 작고 제가 혼자서 경영전반을 담당하다 보니 전략이나 마케팅과 같은 거시적 차원의 학문보다는 인사관리나 회계처럼 하루하루 기업을 운영하는데 밑받침이 되는 학문들이 직접적인 도움이 되는 것 같습니다. 그렇다고 학부 시절 수강했던 다른 강의들이 전혀 도움이 되지 않는 것

은 전혀 아닙니다. 돌아켜보면, 제가 중대한 의사결정을 내리면서 가졌던 문제의식들이 대부분 경영학부에서 배우고 연습했던 내용들이었습니다.”

〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉를 자체적으로 퍼블리싱하지 않고 전문 퍼블리셔에게 일임하려고 결정한 것은 일종의 아웃소싱(Outsourcing) 전략이었다. 그리고 어떤 기업을 퍼블리싱 파트너로 택할 것인지를 고민할 때에도 나름의 기준들을 세워 정량적인 비교를 했었는데, 이 또한 경영전략 강의에서 연습했던 내용과 유사한 방식이었다. 〈썸스: 좀비의 습격〉과 〈야미! 야미!〉를 북미 앱스토어에 먼저 출시한 것도 사실상 마케팅 수업에서 익혔던 타겟팅(Targeting) 전략을 응용한 결과였다. 엑스몬 게임즈의 초기 개발작들은 게임 내용과 그래픽 측면에서 국내보다는 북미지역 정서에 더 부합한다는 결론을 내린 바 있었다. 그리고 게임 다운로드 페이지나 게임 커뮤니티에서 고객들의 의견을 모니터링하고 업데이트에 반영하는 과정도 고객 가치를 최우선시 하라는 마케팅의 철학과 맞닿아 있었다. 의사결정을 내리는 순간마다 교과서에서 답을 찾았던 것은 아니지만, 김경호 대표가 체득한 경영학의 가르침들이 보다 합리적인 판단을 가능케 한 것은 분명해 보였다.

V. 엑스몬 게임즈의 도약

엑스몬 게임즈는 비슷한 규모의 다른 모바일 게임 개발사에 비해 제품 개발 주기가 매우 짧은 편이었다. 〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉를 출시한지 1년이 조금 지난 2014년 3월, 이미 신작 게임 두 편이 완성단계에 있었다. 창업 3년만에 무려 다섯 편의 게임을 개발한 것이었다. 엑스몬 게임즈가 단기간에 이처럼 많은 게임을 제작할 수 있었던 데에는 김경

호 대표가 대기업과의 경쟁에서 살아남기 위해 택한 전략이 뒷받침 되었다. 김 대표는 막대한 자금력을 앞세운 대형 개발사들이 득세하고 있는 시장에서 살아남기 위해서는 변화하는 시장의 포인트를 읽어낼 수 있어야 한다고 믿었다. 즉, 이용자들의 취향과 기호를 실시간으로 파악해 그에 부합하는 다양한 종류의 게임을 발 빠르게 출시하는 것이 성공 요인이라고 판단한 것이었다. 특히, 규모가 큰 업체들은 소비자들의 반응에 대응하고 새로운 시도를 하는 데에 더디고, 주주 이익 실현을 최우선으로 고려하기 때문에 혁신적인 제품 개발에도 취약하다는 것이 단점이라 생각했다. 김 대표는 이러한 벤처 기업의 장점을 살리기 위해 직원들의 기획 아이디어를 프로토타입으로 제작하는 것을 장려했다. 창업 이후 사내에서 제작된 프로토타입의 게임만 수십 편에 달했다. 이 중에서 내부회의를 통해 가치를 인정 받은 두 편의 게임이 〈고스트 헌터: 호로록〉과 〈슈팅 레이드〉였다.

〈고스트 헌터: 호로록〉은 〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉와 마찬가지로 모바일 메신저 카카오톡을 플랫폼으로 전제하고 기획한 캐주얼 게임이었다. 국내 모바일 게임시장은 카카오톡을 중심으로 재편되고 있었다. 카카오톡에 등록된 친구들을 자신이 이용중인 게임으로 초대하면 게임을 이용할 수 있는 코인이나 게임 내에서 사용 가능한 아이템을 보상으로 받는 시스템은 별도의 마케팅 노력 없이도 단기간에 신규 이용자를 유입시키는 효과가 있었다. 또한, 게임 내부에서는 해당 게임을 이용하고 있는 카카오톡 친구들의 게임 결과나 랭킹 등이 공개되는데, 이 기능은 지인들과의 경쟁을 통해 게임의 재미를 배가하는 것은 물론 해당 게임의 인기를 나타내는 지표가 되기도 했다. 즉, 해당 게임을 이용하는 카카오톡 친구들이 많을수록 그 게임을 이용함으로써 얻을 수 있는 사회적 효용이 커지게 되는, 이른바 네트워크 효과가 창출되는 구조였다. 모바일 게임 업계 일부에서는 카카오톡을 플랫폼으로 사용하는 데에 지나치게

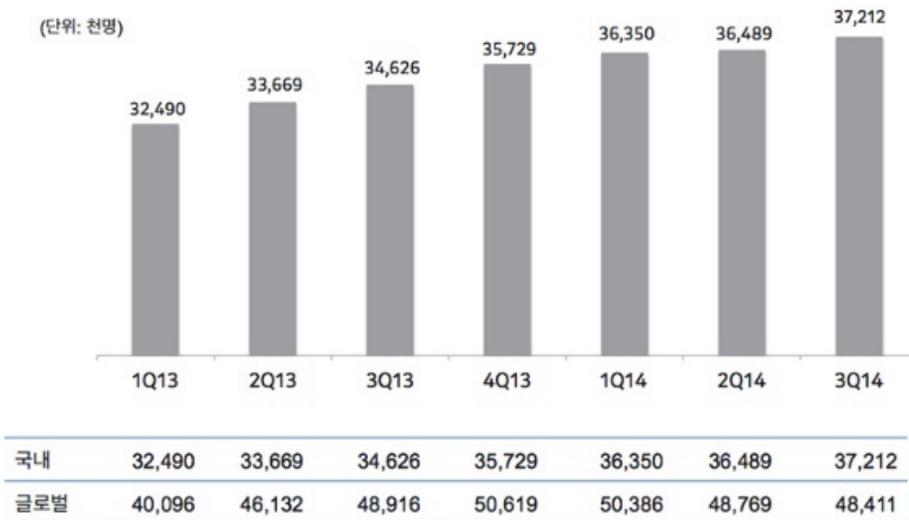
높은 수익 배분을 요구하는 것이 아니냐는 비판적 여론도 적지 않았다. 그러나, 엑스몬 게임즈를 포함한 대부분의 모바일 게임 업체들은 2013년 4분기를 기준으로 국내에서만 3,500만 명 이상의 이용자를 확보하고 있는 카카오톡을 배제하기 어려웠다. 카카오톡의 거대한 이용자 기반은 그 어떤 게임 업체도 자력으로 확보할 수 없는 막강한 무기였다.



〈그림 6〉 〈고스트 헌터: 호로록〉 스크린샷

횡 스크롤 슈팅 게임 〈고스트 헌터: 호로록〉의 게임 방식은 과거 국내외에서 높은 인기를 구가했던

아케이드(arcade) 게임들에서 아이디어를 얻었다. 적을 흡입 하고 발사함으로써 또 다른 적들을 공격하는 방식은 〈튤블팝(Tumble Pop)〉에서, 상하전후의 조작법과 공중 슈팅게임이라는 요소는 〈텐가이(Tengai)〉에서 영감을 받았다. 두 게임 모두 김경호 대표가 어린 시절 오락실에서 즐겨 했던 게임들이었다. 엑스몬 게임즈는 단순한 슈팅 게임에 RPG의 성장 요소를 도입했다. 게임을 이용하면서 얻는 경험치로 캐릭터의 레벨을 성장시키고 새로운 스킬을 획득하는 방식을 차용했다. 〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉에는 캐릭터 성장 요소가 없어 이용자들의 이탈이 빨랐다는 판단을 내린 후 차기작에서는 RPG의 캐릭터 육성 시스템이 필수적이라고 믿어왔다. 〈고스트 헌터: 호로록〉을 개발하는 과정에서 인력 보강도 이루어졌다. 〈슈팅 히어로즈 for Kakao〉에서 원활하지 못했던 지속적 업데이트를 위해 기획 인력을, 서버 관리를 최적화하기 위해 오랜 경력의 서버 개발 인력을 영입했다. 2014년 1월에는 스마일게이트 메가포트와 퍼블리싱 계약도 체결했다. 여러 편의 모바일 게임을 배급한 경험이 있는 전문 퍼



〈그림 7〉 모바일 메신저 카카오톡의 이용자수 변화 추이

블리셔를 통해 게임의 잠재력을 최대한 현실화시켰다는 의지였다. 이대로라면, <고스트 헌터: 호로록>은 품질 안정화와 마케팅 전략 수립을 거쳐 올 하반기에 국내 시장에 출시하겠다는 당초의 목표를 쉽게 달성할 수 있을 것으로 보였다.

<고스트 헌터: 호로록>보다는 다소 개발단계가 뒤쳐져있지만 김경호 대표 개인적으로 더 큰 기대를 걸고 있는 게임이 <슈팅 레이드>였다. <슈팅 레이드>는 그 이름에서도 알 수 있듯이 기본적으로는 슈팅 게임으로 분류될 수 있지만, <고스트 헌터: 호로록>보다도 RPG의 특성이 강하게 녹아 들어있는 게임이었다. 캐릭터 육성 시스템은 물론이고 MMORPG에서나 볼 수 있었던 파티(Party) 시스템도 도입했다. 파티란, 게임 내의 미션을 완수하기 위해 근거리 공격, 원거리 공격, 치유 등 서로 다른 능력을 가진 캐릭터들을 여럿 모아 팀을 구성하는 것을 말한다. <고스트 헌터: 호로록>은 이용자가 서로 다른 다섯 명의 캐릭터를 선택해 다양한 조합으로 파티를 구성해 적을 무찌르는 내용을 담고 있다. 게다가, 친구로 등록된 다른 이용자의 캐릭터 한 명을 자신의 파티에 영입할 수 있는 독특한 방식을 개발했다. 캐릭터 육성 시스템도 강화되었다. 이용자는 자신이 보유하고 있는 여러 캐릭터 각각의 레벨은 물론이고, 등록된 계정의 통합 레벨을 신장시키는 재미를 느낄 수 있다. 플레이 모드도 순차적으로 미션을 완수해 나가는 스토리 모드를 기본으로, 아이템 획득을 위한 '승천의 탑' 모드와 친구를 초대해 즐길 수 있는 일대일 대전 모드로 다양화했다. 더 나아가, 스마트폰의 푸쉬 알람(Push Alarm)을 통해 매일 정해진 시간에 한정적으로 개설되는 이벤트 모드도 개발 중이다. 엑스몬 게임즈는 2014년 3월 19일, 녹스엔터테인먼트와 <슈팅 레이드>의 퍼블리싱 계약을 체결하고 2015년 상반기 국내의 출시를 목표로 향후 일정을 조율하고 있었다.



<그림 8> <슈팅 레이드> 스크린샷

직접 배급을 통해 소형 개발사로서 커다란 한계를 느꼈던 김경호 대표는 신작인 <고스트 헌터: 호로록>과 <슈팅 레이드>의 상품화를 전문 퍼블리셔의 손에 넘겼다. 계약과 동시에 출시 이전의 베타테스트부터 출시 이후의 커뮤니케이션 전략까지 향후 마케팅 일정들이 정해지기 시작했다. 시장의 반응에 따라 여러 가지 대안을 마련하는 것도 역시 다수의 게임을 성공시킨 전문 기업이었다. 그러나, 전문 퍼블리셔와 함께 일하는 것이 모든 면에서 만족스러운 것은 아니었다. 퍼블리셔는 보다 소비자 친화적이면서 수익성이 높은 게임으로 완성시키기 위해 적지 않은 수정과 보완을 요구했다. 물론, 대부분의 요청은 엑스몬 게임즈 입장에서도 현명한 판단이라고 느껴졌지만, 일부 입장은 그대로 수용하기 어려운 점도 있었다. 김 대표의 입장에서는 수익을 올려 지속적으로 게임을 개발할 수 있는 여건을 마련하는 것이 중요하기는 했지만, 어린 시절부터 꿈꿔왔던 '내

가 행복하게 즐길 수 있는 게임을 포기할 수도 없었다. 퍼블리셔의 요구와 엑스몬 게임즈의 비전 사이의 간극을 최소화하려다 보니 기존의 계획보다 일정이 조금씩 뒤쳐지기 시작했다.

“앞으로 몇 편의 게임이 성공을 거두고 엑스몬 게임즈가 어느 정도 안정화되면 퍼블리싱도 직접 해보고 싶습니다. 전문 업체에 맡기는 것에 비해 분명 쉽지는 않겠지만, 우리의 비전을 바탕으로 완성된 게임을 온전히 내놓고 싶어요. 자신이 있으니까요.”

VI. 엑스몬 게임즈의 갈림길

2014년 6월, 김경호 대표는 <슈팅 레이드>의 출시 전략에 대한 고민으로 결국 사무실에서 밤을 세웠다. 그리고, 모든 임직원이 출근을 마치자 팀장급 이상을 대상으로 회의를 소집했다. 회의에는 이재용 이사, 한상우 이사, 김지수 기획팀장, 이정호 아트팀장이 참여했다. 고사양 RPG <블레이드 for Kakao>가 출시되어 모바일 게임 순위를 평정했고, 이에 맞서는 <크리티카 모바일>도 출시를 눈앞에 두고 있다. 하반기에 모바일 MMORPG마저 대거 출시된다면 모바일 게임은 고사양 RPG 중심으로 재편될지도 모른다. 미드코어 RPG를 지향하는 <슈팅 레이드>의 입장에서는 뭔가 대책을 마련하지 않는다면 고래 싸움에 새우등이 터지는 참담한 결과를 맞이할 수도 있다. <슈팅 레이드>에 대한 애정과 기대가 컸던 만큼 게임의 미래를 결정하는 회의는 쉽사리 결론을 내리지 못하고 있었다. 회의는 이미 두 시간 가까이 흘러 점심시간을 지났지만, 회의에 참여한 임직원들은 배고픔도 잊은 지 오래였다.

“<블레이드 for Kakao>만큼은 아니어도 <슈팅 레이드>를 전반적으로 개선하는 것이 필요합니다. 그래픽도

3D로 바꾸고 게임 구성도 더 복잡하게 만들어서 하이엔드 RPG들과 맞설 수 있는 경쟁력을 확보해야 합니다”

“어느 정도 보완은 필요하지만, 굳이 <블레이드 for Kakao>나 <크리티카 모바일>과 같은 하이엔드 게임을 고려할 필요는 없다고 봐요. 올해 초에 출시돼서 아직도 순위 상위권에 있는 <서머너즈 워>나 <세븐나이츠>와 같은 게임들은 캐릭터의 이동에 제약이 있다는 측면에서 <슈팅 레이드>와 유사해요. RPG 요소를 강화할 필요는 있지만 굳이 출시를 늦출 필요는 없는 것 같아요.”



<그림 9> <블레이드 for Kakao>(위), <크리티카 모바일>(아래) 스크린샷

서버 개발과 관리를 총괄하고 있는 한상우 이사와 디자인을 총괄하고 있는 이정호 팀장은 정도의 차이는 보였지만, <슈팅 레이드>를 현재의 미드코어 포지셔닝에서 보다 상위로 수정할 필요가 있다는 입장이었다.

“저는 생각이 좀 다릅니다. 최근에 하이엔드 모바일 게임들이 빠르게 증가하고는 있지만 매출액 순위 상위권

에는 <모두의 마블>이나 <애니팡>과 같은 캐주얼 게임들도 여전히 이름을 올리고 있어요. 게임도 오래 하고 유료 결제도 많이 하는 소수 헤비 유저들은 하이엔드 게임으로 이동하고 있지만, 모바일 게임 시장을 구성하는 대다수의 라이트 유저들은 여전히 간단한 캐주얼 게임을 선호한다고 생각합니다. 내년이 되어도 여전히 라이트 유저들을 공략할 여지는 남아있을 거라고요.”

김경호 대표와 낙성공작소를 창업했던 이재용 이사는 현재의 <슈팅 레이드>를 좋아할 수 있는 시장을 찾아 공략하자는 의견을 내놓았다.

“저도 비슷한 생각입니다. 하이엔드 RPG가 많아진다고 해서 우리도 똑같이 따라갈 필요가 있나요? 지금 트렌드가 언제까지 유지될 것인지 장담할 수 있는 것도 아니고, 우리는 우리가 잘하는 걸 계속하면 되는 것 같아요. 이재용 이사님 말씀처럼 지금의 <슈팅 레이드>를 그대로 출시하되, 우리가 경쟁에서 이길 수 있는 시장을 찾으면 되죠. 저는 국내보다는 중국이나 동남아 시장을 먼저 공략하는 것도 고려해야 된다고 생각해요. 국내 시장은 고사양 게임도 점차 많아지고 자본력을 앞세운 대형 퍼블리셔의 힘을 무시할 수 없어요. 하지만, 중국이나 동남아는 고사양 스마트폰 보급률도 한국보다 낮고 RPG 장르도 아직 많지 않아요. <슈팅 레이드>정도면 상대적으로 고품질의 게임으로 인식될 수 있을 겁니다.”

김지수 기획팀장은 2차 시장으로 고려하고 있었던 해외 시장을 먼저 공략하자는 아이디어를 내놓았다. 엑스몬 게임즈는 이미 해외 시장 진출 경험도 있었고, 전문 퍼블리셔와 계약을 맺었으니 여러 국가에 동시 출시하는 것도 그리 힘든 일은 아니었다. 게다가, 해외 시장에서 흥행을 거두면 국내 시장에서도 손쉽게 이용자 기반을 확보할 수 있다.

김경호 대표는 잠시 회의를 중단하고 건물 옥상을 향했다. 오랜 회의로 머리가 어지러워 맑은 공기를 한껏 마시고 싶었다. 김경호 대표는 선뜻 <슈팅 레이드>의 앞날을 결정하기 어려웠다. 엑스몬 게임즈 역사상 가장 오랜 개발 시간과 막대한 자원이 투입

된 만큼 반드시 <슈팅 레이드>를 성공시키고 싶었다. 적극적인 개선을 통해 하드코어 RPG들과 직접 부딪혀 보는 것도, 아직까지 경험이 없는 아시아 시장을 공략하는 것도 모두 쉽지 않은 선택이었다. 하지만, 엑스몬 게임즈의 앞날을 좌우할 <슈팅 레이드>의 성공을 위해서는 더 이상 결정을 늦출 수도 없었다. 한동안 선정릉을 내려다보며 생각에 빠져있던 김 대표는 무언가를 결심한 듯 다시 회의실로 발걸음을 돌렸다.

참고문헌

- 다음카카오(2014), “2014년 3분기 실적발표”.
- 엑스몬 게임즈(2014), “<고스트 헌터스 for Kakao> 게임 소개서”.
- 엑스몬 게임즈(2014), “<슈팅 레이드> 게임 소개서”.
- 엑스몬 게임즈(2015), “엑스몬 게임즈 IR자료”.
- 이상호, 김상훈(2009), “하이테크 융합미디어 서비스간의 전략적 파트너십: IPTV와 게임콘솔의 서비스혁신을 위한 마케팅 제휴 사례 연구,” KBR, 13(2), 101-123.
- 장정주, 김태경, 장현영(2009), “온라인 게임 비즈니스의 재편과 도전: 넥슨의 사례를 중심으로,” KBR, 12(3), 111-133.

<참조기사>

- 뉴스1(news1.kr), 2015년 1월 1일 기사.
- 매일경제(news.mk.co.kr), 2012년 2월 17일 기사.
- 전자신문(www.etnews.com), 2012년 1월 5일 기사.
- 헤럴드경제(news.heraldcorp.com), 2013년 5월 28일 기사.

〈Appendix〉 게임 산업 관련 용어 설명

1. RPG(Role Playing Game): 유저가 이야기 속의 캐릭터들을 연기하며 즐기는 역할 수행게임을 말한다.
2. 콘솔(Console) 게임: TV에 연결해서 즐기는 게임으로 국내에서는 일반적으로 비디오 게임이라 불리지만 북미와 유럽에서는 통상적으로 콘솔 게임이라 일컬어 진다.
3. 미드코어(Mid-core): 단순한 캐주얼 게임과 복잡하고 오랜 시간을 필요로 하는 하드코어 게임의 중간 수준의 복잡성을 가지고 있는 게임들을 말한다.
4. 3D 언리얼(Unreal): 미국의 에픽 게임즈(Epic Games)에서 개발한 3차원 게임 엔진으로 1994년부터 현재까지 꾸준한 개량을 통해 발전되고 있는 미들웨어(Middleware) 솔루션이다.
5. MMORPG(Massive Multiplayer Online Role Playing Game): 게임 속 등장인물의 역할을 수행하는 형식의 게임인 RPG의 일종으로, 온라인으로 연결된 여러 플레이어가 같은 공간에서 동시에 즐길 수 있는 게임을 말한다.
6. 퍼블리셔: 게임기획이나 개발단계에 투자를 하고 판권을 맺거나 제휴를 통하여 게임을 직접 제공하는 등의 게임 관련사업을 영위하는 주체를 말한다.
7. 러시아 룰렛(Russian roulette): 회전식 연발 권총의 약실 중 한 곳에만 총알을 넣고 그 위치를 알 수 없도록 탄창을 회전시킨 후, 참가자들이 각자의 머리에 총을 겨누고 방아쇠를 당기는 게임이다.
8. 오브젝티브-C(Objective-C): 프로덕티비티 프로덕트 인터내셔널(Productivity Products International)사의 브랜드 콕스(Brad Cox)가 개발한 C 언어에서 파생된 객체 지향 언어이다.
9. 땅따먹기: 평평한 땅에 일정한 범위를 정해 놓고 납작한 돌을 손끝으로 쳐서 다시 시작점으로 돌아오는데 성공하면 그만큼 자기 땅을 갖게 되는 놀이를 말한다.
10. 스와이프(swipe): 미국의 스와이프(Swipe)사가 2010년 개발한 기술로 스마트폰 터치패드 위에서 손가락을 떼지 않고 문자 등을 입력하는 것이 가능하다.
11. 켈러그: 일본의 남코(Namco)사가 1981년 개발한 슈팅게임으로 좌우로 움직이는 폭격기로 총을 발사하여 벌처럼 생긴 적들을 제거하는 게임이다.
12. 벽돌깨기: 배트 앤 볼(bat-and-ball)이라는 게임 장르의 하위 분류로 1970년대 후반에 등장한 반사형 게임의 일종이다. 화면상을 반사하면서 이동하는 볼을 아래로 떨어지지 않도록 바를 조작해서 벽돌들을 깨뜨리는 방식이다.
13. 보드게임: 판 위에서 말이나 카드를 놓고 일정한 규칙에 따라 진행하는 게임을 일컫는다.
14. 프로젝트 파이낸싱(project financing): 대출금융기관이 대출을 필요로 하는 기업 전체의 자산이나 신용이 아닌 특정 프로젝트의 수익성과 이를 통해 유입될 현금을 담보로 자금을 대출해 주고 사업 중에 유입되는 현금으로 원리금을 상환 받는 방식이다.
15. 베타 테스트: 하드웨어 혹은 소프트웨어를 공식 발표하기 전에 오류가 있는지를 확인하기 위해 미리 정해진 사용자 계층들이 해당 제품을 사용해 보도록 하는 테스트를 말한다.
16. 텀블팝(Tumble Pop): 1991년 일본의 데이터 이스트(Data East Corporation)가 개발한 액션 게임이다.
17. 텡가이(Tengai): 1996년 일본의 사이쿄(Psikyo)사에서 발매한 횡 스크롤 방식의 슈팅 게임이다.

Growth Story of X-Mon Games: Swift Grasp and Action on the Market Trend

Sang-Hoon Kim* · Youseok Lee**

Abstract

X-mon Games is a mobile game development company, which have provided five mobile games since 2011. Kyoungho Kim, the founder of X-mon Games, started a venture business as an undergraduate student in college. Majored in Business Administration at college, Kim established X-mon Games to provide mobile games involved with strong strategy and tactics. X-mon games has achieved fast growth in the mobile game market for its ability to create various kinds of games that reflect users' real-time reviews and preferences. For example, <ZZOMS: Intrusion of Zombies>, <Yummy! Yummy!>, <Shooting Heroes for Kakao>, <Ghost Hunters>, and <Shooting Raid> have gained large popularity, and it only took X-mon Games 4 years to accomplish such good performance. Especially, a game, which will be released in 2015, <Shooting Raid> is expected to be the original shooting game in the mid-core RPG(Role-playing Game) area.

While X-mon Games strive to seek growth with its novel products, many argue that Korean mobile game market is soon to be reorganized by those game developers challenging the market with hard-core RPGs. X-mon now confronts a direct competition with several hard-core RPGs, and Kim needs to grapple with the situation in order to have a successful release of <Shooting Raid>.

Key Words: Start-up, Venture Management, Mobile Game, Product Launching Strategy

* Professor, Seoul National University, First author(Corresponding author)

** Ph.D student , Seoul National University

〈Teaching Note〉

엑스몬 게임즈(X-Mon Games)의 성장 스토리: 신속한 트렌드 파악과 대응이 낳은 성공

Synopsis

엑스몬 게임즈는 2011년에 설립된 모바일 게임 개발 벤처 기업으로 창업 4년만에 5편의 게임을 시장에 선보일 정도로 기술력이 뛰어나다. 엑스몬 게임즈의 전신은 2009년 당시 서울대학교 경영학부에 재학 중이었던 김경호 대표가 두 명의 친구와 함께 자신들이 좋아하는 게임을 직접 개발해보자며 설립한 낙성공작소가 할 수 있다. 낙성공작소는 첫 게임으로 러시아 룰렛을 응용한 간단한 모바일 게임을 개발하고 있었지만, 애플 앱스토어에 선정성이 강한 러시아 룰렛 게임을 등록할 수 없다는 내용을 발견하고 좌절을 경험하였다. 그러나, 한국콘텐츠진흥원의 '지식서비스 아이디어 상업화 지원사업'에 선정되면서 전략시뮬레이션 게임 <라인 블라스트>를 완성하였다. 지원금의 부족과 졸업 및 취업으로 인한 핵심 인력들의 이탈로 인해 <라인 블라스트>의 상용화는 끝내 이루지 못하였지만, 김경호 대표는 게임 개발에 대한 자신감을 얻게 되었다.

2011년 초 김경호 대표는 지인의 소개로 소셜커머스 업체 티켓몬스터의 신현성 대표를 만나게 되었다. 김경호 대표의 창업에 대한 열정에 공감한 신현성 대표는 초기 투자는 물론이고 반 년 가량 사무실 공간도 무상으로 제공하기로 약속하였다. 신현성 대표와 비즈니스 SNS 서비스 링크나우의 정창환 대표가 엔젤 투자자로 참여하면서 김경호 대표는 낙성

공작소를 함께했던 이재용 이사와 엑스몬 게임즈를 설립하였다. 엑스몬 게임즈의 처녀작은 설립 3주 만에 완성된 <썸스: 좀비의 습격>으로 북미 앱스토어에 출시되어 'What's Hot' 게임으로 선정되며 완성도를 인정받았다. 두 번째 게임은 2011년 7월에 출시된 <야미! 야미!>로 첫 번째 게임 출시 이후 3개월도 채 걸리지 않았다. 엑스몬 게임즈는 <야미! 야미!>를 통해 게임 엔진 업체인 유니티가 주최한 '제1회 유니티앱개발 공모전'에서 'Lightning Uniter'를 수상하며 기술력을 입증하였다. 또한, 북미 시장에서의 호평을 바탕으로 국내 앱스토어에도 진출해 상당한 인기를 얻었다.

김경호 대표는 낙성공작소 시절부터 격자로 이루어진 공간에서 반동을 이용해 대상을 움직이는 전략성이 강한 게임 개발에 관심을 가져왔다. 이러한 철학이 가장 잘 반영된 게임이 세 번째 개발작인 <슈팅 히어로즈 for Kakao>이다. <슈팅 히어로즈 for Kakao>는 북미의 인기 보드 게임인 <배틀십>을 벤치마킹한 게임으로 전작들과 달리 안드로이드 OS 앱 마켓인 구글플레이를 통해 2013년 2월 국내에 출시되었다. 또한, 모바일 메신저인 카카오톡과 연동될 수 있는 기능을 추가해 출시 직후부터 입소문의 효과를 보게 되었고, 2주만에 '카카오 게임하기' 인기 순위 6위에 올랐다. 실시간 PVP 게임인 <슈팅 히어로즈 for Kakao>를 위해서는 서버 개발 및 관리가 필수적이었는데, 이를 위해 한국콘텐츠진흥원의 '2012 차세대 게임콘텐츠 제작 지원사업'에 응모

해 선정되었다. 더 나아가, 삼성전자 무선사업부와 프로젝트 파이낸싱 계약을 맺어 퍼블리싱에 대한 노하우도 전수받았으며, 최초로 부분유료화 모델을 도입하였다.

엑스몬 게임즈의 포트폴리오와 직원 수가 늘어나면서, 김경호 대표도 대학생 창업가에서 한 기업의 CEO로 성장하고 있었다. 특히, 경영학부 시절 배웠던 전공 지식들이 경영 실무에 큰 도움이 되었다. 김 대표는 학부 시절 공부했던 인사관리와 조직행동론을 바탕으로 대내외의 인간관계 관리는 물론 바람직한 리더십 갖추기에 노력을 아끼지 않았다. 또한, 기업의 흐름을 한눈에 파악하고 투자를 유치하는 데에는 회계학의 도움을 받았다. 게임의 특성에 부합하는 시장을 선정하고 출시 이후 고객들의 목소리를 반영하는 과정은 마케팅 수업에서 익힌 것들이었다.

엑스몬 게임즈는 비슷한 규모의 다른 모바일 게임 개발사에 비해 제품 개발 주기가 매우 빠른 편이었다. 김 대표는 막대한 자금력을 앞세운 대형 개발사들이 득세하고 있는 시장에서 살아남기 위해서는 변화하는 시장의 포인트를 읽어낼 수 있어야 한다고 믿었다. 즉, 이용자들의 취향과 기호를 실시간으로 파악해 그에 부합하는 다양한 종류의 게임을 발 빠르게 출시하는 것이 성공 요인이라고 판단한 것이었다. <고스트 헌터: 호로록>은 <슈팅 히어로즈 for Kakao>와 마찬가지로 모바일 메신저 카카오톡을 플랫폼으로 전제하고 기획한 캐주얼 게임으로 과거 국내외에서 높은 인기를 구가했던 아케이드 게임들에서 아이디어를 얻었다. <슈팅 히어로즈 for Kakao>에는 캐릭터 성장 요소가 없어 이용자들의 이탈이 빨랐다는 판단 하에 RPG의 성장 요소를 도입했다. 또한, <슈팅 히어로즈 for Kakao>에서 원활하지 못했던 지속적 업데이트를 위해 기획 인력을, 서버 관리를 최적화하기 위해 오랜 경력의 서버 개발 인력을 영입했다.

<고스트 헌터: 호로록>보다는 다소 개발단계가 뒤

쳐져있지만 김경호 대표 개인적으로는 더 큰 기대를 걸고 있는 게임이 <슈팅 레이드>였다. <슈팅 레이드>는 그 이름에서도 알 수 있듯이 기본적으로는 슈팅 게임으로 분류될 수 있지만 RPG의 특성이 강하게 녹아 들어있는 게임으로, 캐릭터 육성 시스템은 물론이고 MMORPG에서나 볼 수 있었던 파티 시스템도 도입했다. 그러나, 2014년 상반기에 고사양 RPG <블레이드 for Kakao>가 출시되어 모바일 게임 순위를 평정하였고, 모바일 MMORPG마저 대거 출시를 앞두고 있어 모바일 게임이 고사양 RPG 중심으로 재편될 것이라는 주장이 점차 힘을 얻고 있었다. 미드코어 RPG를 지향하는 <슈팅 레이드>의 입장에서는 뭔가 대책을 마련하지 않는다면 고래 싸움에 새우등이 터지는 참담한 결과를 맞이할 수도 있다.

Teaching Point

본 사례에서는 국내 벤처 기업인 엑스몬 게임즈의 성공 사례를 살펴봄으로써 벤처 경영, 기업가 정신, 마케팅 전략 등 경영학의 다양한 주제들을 학습할 수 있다. 또한, 국내 모바일 게임 시장의 특성과 핵심 성공 요인을 파악하고, 엑스몬 게임즈가 현재까지 벤처 기업으로서 어떻게 성장할 수 있었는지 분석하는 데에 의의가 있다. 더 나아가, 해당 기업의 의사결정권자의 입장에서 시장 현황을 분석하고 신제품 출시 전략을 고민해 봄으로써 논리적이고 창의적인 마케팅 전략 수립 과정도 경험할 수 있다. 이 사례는 아래와 같은 경영학 주제의 학습을 위해 경영학원론, 벤처경영론, 창업경영론, 마케팅관리, 마케팅전략 등의 강의에서 사용될 수 있다.

- 벤처 경영의 특성과 핵심 성공 요인
- 기업가 정신의 정의와 성공적인 기업가의 특성

- 시장세분화와 표적시장 선정
- 후발주자 마케팅 전략

Assignment Question

본 사례는 벤처경영론, 창업경영론 등의 창업관련 강의에서 학생 및 예비창업자들로 하여금 벤처 창업의 과정과 이에 수반되는 다양한 의사결정 과정들을 간접적으로 체험할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 창업의 절차와 과정, 사업계획서 작성과 관련한 강의를 진행하기에 앞서 본 사례를 읽음으로써 창업 프로세스와 창업을 성공으로 이끌기 위해 필요한 핵심 요인들을 파악할 수 있다. 개인 혹은 팀 별로 창업 아이템 선정에 마친 후 본 사례를 바탕으로 한 토론을 진행한다면 사업계획 구체화 역량을 증진시킬 수 있을 것이다.

또한, 본 사례는 경영학원론, 창업경영론 등의 경영학 강의에서 기업가 정신의 의미와 기업가로서 성공하기 위해 필요한 개인적인 역량에는 어떠한 것들이 있는지를 학습하는 데에 활용될 수 있다. 본 사례에 등장하는 기업가가 해당 벤처를 성장시키는 과정에서 어떠한 역량을 발휘했는지에 대해 토론하고, 이러한 역량들이 다른 기업의 경영자에게도 필수적으로 요구되는 것인지 의견을 나누어 볼 수 있다. 이 과정에서 다양한 연구에서 실증하고 있는 성공적인 기업가들의 특성에 대해서도 이론 강의를 더한다면, 기업가 정신과 관련한 이해의 폭을 더욱 넓힐 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 사례는 마케팅관리, 마케팅전략 등의 강의에서 시장세분화와 표적시장 선정 과정을 학습하고, 후발주자로서 시장 지위 반등을 모색하기 위해서 어떤 전략을 실행할 수 있는지 학습하는 데에 적합하다. 본 사례를 읽고 해당 기업의 시장세분

화 기준을 파악하고 어떠한 가치를 바탕으로 표적시장을 선정했는지 토론할 수 있으며, 경영자의 입장에서 독창적인 기준으로 시장을 세분화하고 신제품 출시전략을 구체화하는 과정을 체험할 수 있다. 더 나아가, 해당 기업의 마케팅전략을 평가하고, 창의적인 대안을 모색함으로써 학습한 이론을 실제 기업 상황에 적용하는 실용적인 강의가 가능하다.

1. 엑스몬 게임즈가 대학생 창업 벤처로 시작해 단기간에 상당한 성공을 거둘 수 있었던 원인에 대해 기업 차원에서 평가해 보시오.
2. 당신이 엑스몬 게임즈의 대표라면 출시 예정인 <슈팅 레이드>와 관련해 어떠한 의사결정을 내릴 것인가? 본문에서는 ①고사양의 RPG로 재개발하는 전략, ②기존 계획대로 미드코어 시장을 집중 공략하는 전략, ③해외 시장에 먼저 진출하는 전략 등 다양한 대안이 논의되고 있다. 세가지 대안을 포함해 엑스몬 게임즈가 택할 수 있는 다양한 대안들의 장단점을 분석하고, 자신의 결정에 대해 논리적인 근거를 제시하시오.
3. 본 사례의 내용을 바탕으로 벤처 창업자에게 요구되는 개인적인 역량에는 어떠한 것들이 있는지 설명해 보시오.

Analysis

1. 엑스몬 게임즈가 대학생 창업 벤처로 시작해 단기간에 상당한 성공을 거둘 수 있었던 원인에 대해 기업 차원에서 평가해 보시오.

창업 관련 연구를 중점적으로 수행하는 미국의 카우

프만 재단(Ewing Marion Kauffman Foundation)은 매년 미국 내 창업과 관련한 다양한 통계 지표들을 공개하고 있다. 이에 따르면, 미국 내 기업가들은 사업을 시작하는 데에 업무 경험, 창업 경험, 경영진 역량, 재정 조달 능력, 행운 등이 중요한 반면, 투자자의 조언, 입지 조건, 학력 등은 상대적으로 중요성이 덜하다고 응답하였다. 또한, 카우프만 재단은 미국의 성공한 창업 사례들을 바탕으로 다섯 가지 핵심 성공 요인을 도출하였는데, 이는 아이디어 개발 역량, 위험 감수 의지, 자금 조달 역량, 조직 관리 역량, 고객 지향성으로 요약된다. 엑스몬 게임즈가 빠른 기간 내에 성공을 이루어낼 수 있었던 데에는 특히 고객 지향성과 자금 조달 역량이 중요한 뒷받침이 되었다고 생각할 수 있다.

엑스몬 게임즈는 게임 개발에 있어 신속한 트렌드 파악과 이에 대한 대응을 최우선의 가치로 여겼다. 김경호 대표가 낙성공작소 시절부터 PC 게임이나 온라인 게임이 아닌 모바일 게임을 고수했던 이유도 향후 게임 시장이 모바일 중심으로 개편될 것이라는 예측 때문이었다. 2010년 당시만 해도 스마트폰 단말의 성능은 그리 뛰어나지 않았기 때문에 모바일 게임은 품질 측면에서 PC나 온라인 게임에 한참 뒤쳐져 있었다. 그러나, 다른 하이테크 제품들이 그러했듯이 단말의 성능은 기하급수적으로 진보할 것이고, 가까운 미래에는 스마트폰으로 휴대용 콘솔 게임에 버금가는 고사양의 게임을 즐길 수 있을 것이라는 확신이 있었다. 게다가, 국내의 이동통신 보급률은 거의 100%에 가까웠기 때문에 다른 게임과 달리 단말 보급으로 인한 네트워크 효과 창출은 걱정할 필요가 없었다.

김경호 대표는 소규모 벤처 기업인 엑스몬 게임즈가 대기업과의 경쟁에서 살아남기 위해서는 변화하는 시장의 트렌드를 읽어야 한다고 믿었다. 규모가 큰 기업들은 소비자들의 반응에 대응하고 새로운 시도를 하는 데에 더디고, 주주 이익 실현

을 최고의 가치로 여기기 때문에 혁신적인 제품을 개발하는 위험을 회피하려는 성향이 강하다. 그렇기 때문에, 벤처 기업은 이와 반대로 소비자들의 취향과 기호를 실시간으로 파악해 그에 상응하는 다양한 종류의 게임을 신속히 개발하는 것이 필요했다. 실제로 엑스몬 게임즈는 직원들의 기획 아이디어를 프로토타입으로 제작하는 것을 권장했고, 설립 이후 사내에서 수십 개의 프로토타입이 제작되었다. 이 중에서 회의를 거쳐 시장가치를 인정받은 아이디어가 실제 게임으로 제작되었는데, 약 4년간 5편의 게임을 출시한 것은 동일 규모의 일반 게임 개발사들에게는 기대하기 힘든 수치이다. 즉, 시장 트렌드에 발맞추어 새로운 게임을 지속적으로 출시해온 것이 엑스몬 게임즈의 성장을 견인했다고 볼 수 있다.

엑스몬 게임즈는 창업 초기 설비 투자와 인력 확보에 필요한 자본을 단기간에 확보함으로써 사업의 기틀을 공고히 할 수 있었다. 대학생 창업가에게는 모아 놓은 자본도 도움을 구할 인적 자원도 부족하다는 것이 가장 큰 취약점인데, 엑스몬 게임즈는 티켓몬스터의 신현성 대표라는 엔젤 투자자를 만나게 됨으로써 이 약점을 극복할 수 있었다. 물론, 지인의 소개를 통해 신현성 대표를 만나게 되었다는 점에서 온전히 창업가의 역량만으로 이루어진 결과는 아니라고 볼 수도 있다. 그러나, 일회적인 만남에서 투자 유치를 이끌어 내는 것은 창업가의 명확한 비전과 탁월한 커뮤니케이션 역량이 뒷받침되어야만 가능한 일이다. 실리콘밸리의 벤처 캐피탈리스트들은 투자 대상을 심사하기 위해 ‘엘리베이터 테스트(Elevator Test)’를 종종 사용한다. 로비에서 만난 투자자와 투자를 희망하는 기업가가 함께 엘리베이터를 타고 사무실로 이동하는 약 2~30초의 짧은 시간 동안 투자가를 설득시켜야 한다는 것이다. 김경호 대표는 신현성 대표와의 첫 만남에서 그의 마음을 움직일 수 있었고, 초기 투자와 더불어 사무실 공간의 무상 임대까지 확보할 수 있었다. 김경호 대표의 투자 유치

능력도 엑스몬 게임즈의 성공 요인의 하나인 것이다.

엑스몬 게임즈는 한번 맺은 인연을 소홀히 하지 않았다. <야미! 야미!>를 국내에 출시하면서 입소문을 유도하기 위해 다시 한 번 티켓몬스터와 손을 잡았다. 당시 소셜커머스 업계 1위였던 티켓몬스터는 엄청난 수의 회원을 보유하고 있었고, 엑스몬 게임즈는 이 자원을 활용하는 방안을 모색한 것이다. 엑스몬 게임즈는 신형성 대표의 도움으로 티켓몬스터 회원들을 대상으로 <야미! 야미!>의 무료 다운로드 이벤트와 경품 이벤트를 벌였고, 나흘 만에 7만 명 이상의 신규 이용자를 유입시킬 수 있었다.

2. 당신이 엑스몬 게임즈의 대표라면 출시 예정인 <슈팅 레이드>와 관련해 어떠한 의사결정을 내릴 것인가? 본문에서는 ①고사양의 RPG로 재개발하는 전략, ②기존 계획대로 미드코어 시장을 집중 공략하는 전략, ③해외 시장에 먼저 진출하는 전략 등 다양한 대안이 논의되고 있다. 세가지 대안을 포함해 엑스몬 게임즈가 택할 수 있는 다양한 대안들의 장단점을 분석하고, 자신의 결정에 대해 논리적인 근거를 제시하시오.

신제품 출시와 관련한 전략을 수립하기 위해서는 먼저 시장세분화와 표적시장선정의 개념을 이해해야 한다. 시장세분화는 “상이한 제품이나 마케팅 믹스를 요구하는 집단으로 시장을 구분하고 나누는 과정”을 말한다. 결국 세분시장은 서로 다른 욕구를 가진 소비자의 집합으로 이해할 수 있으며, 모바일 게임 시장에서는 선호하는 게임의 품질 및 난이도에 따라 하드코어 게임 시장, 미드코어 게임 시장, 캐주얼 게임 시장 등으로 구분할 수 있다. 표적시장선정은 “세분화된 시장 중 한정된 자원을 투입하여 최대의 성과를 도출할 수 있는 하나 혹은 복수의 시장을 선정하는 과정”을 말한다. 엑스몬 게임즈는 <슈팅 레이드>를 미드코어 시장을 표적으로 개발하였으나, 모

바일 게임 시장이 전반적으로 하드코어 RPG 중심으로 재편되는 양상을 보이고 있어 표적시장의 변경이 필요한 상황에 처해있다고 이해할 수 있다. 해외 시장으로의 진출은 지리적 기준에 따라 시장을 새로이 세분화한 결과에 따른 전략으로 볼 수 있다.

모바일 게임 시장의 중심축이 하드코어 RPG로 넘어간다면 <슈팅 레이드>를 개발중인 엑스몬 게임즈는 시장 내에서 후발 기업의 위치에 놓이게 된다. 후발진입 브랜드가 선발 브랜드를 앞서 전형성을 획득하기 위해서는 크게 두 가지 신제품 전략이 가능하다. 첫째, 현재의 소비자 선호와 경쟁논리에 대응하는 신제품을 출시하여 시장 선도자의 지위를 쟁취하는 전략이다. <슈팅 레이드>를 고사양의 RPG로 재개발하는 것이 이 전략에 해당된다. 둘째, 소비자들로 하여금 추구하는 효용의 조합이나 핵심효용을 재고할 수 있는 혁신적인 신제품을 출시해 시장의 표준을 변화시키는 전략이다. <슈팅 레이드>를 여타의 하드코어 RPG와 마찬가지로 고사양의 게임으로 재개발하기 보다는 과금 정책이나 소셜 기능과 같은 새로운 효용을 강조하는 게임으로 포지셔닝하는 전략이 이에 해당될 수 있다. 본문에서 언급된 미드코어 시장을 고수하거나 해외 시장으로 진출하는 전략은 하드코어 RPG와의 전면전을 피해 틈새시장을 공략하는 전략으로 이해할 수 있다.

사례 본문에서 언급된 세 가지 대안들의 장단점은 아래와 같다.

첫째, 기존의 게임 내용에 대대적인 수정을 가해 고사양의 RPG로 재개발하는 전략이 가능하다. 시장의 트렌드에 맞게 기민한 대응을 해왔던 엑스몬 게임즈인 만큼 시장의 구도가 고사양 RPG로 재편되고 있다면 기존의 게임을 하이엔드로 재개발하는 것이 타당하다. 하이엔드 시장은 수익성이 높을 뿐만 아니라, 고객들의 눈높이도 높아 개발 및 마케팅 역량을 기를 수 있다. 무엇보다 주요 시장에서 키 플레이어로 자리하는 것이 향후 엑스몬 게임즈가 우리

나라를 대표하는 모바일 게임 개발사로서의 입지를 공고히 하는 데에 필수적이라 할 수 있다. 먼저 출시되는 <고스트 헌터: 호로록>을 캐시카우(Cash Cow)로 삼아 <슈팅 레이드>의 업그레이드에 필요한 자본과 시간을 확보할 수 있다.

둘째, 기존의 게임 내용을 유지하면서 틈새시장이라 할 수 있는 미드-로우엔드(Mid-low End) 시장에 주력하는 전략이 있다. 실제로 성공한 모바일 RPG로 거론되는 게임들 중에는 <서머너즈 워>나 <세븐 나이즈>와 같이 캐릭터의 이동에 제약이 있는 경우가 많다. 터치만으로는 PC용 RPG와 같은 디테일한 움직임을 조작하기 어렵고, 이동 중에 게임을 이용하거나 다른 일과 동시에 게임을 이용하는 경우가 많다는 것을 감안해 조작을 단순화한 RPG 게임들이 인기를 얻고 있는 것이다. 슈팅 게임에 가깝지만 RPG 요소를 대폭 차용한 <슈팅 레이드>는 캐릭터 이동이 제한된 여타의 모바일 RPG들과 마찬가지로 미드엔드 시장에서 충분한 가치를 가질 수 있다. 또한, RPG가 아닌 캐주얼 게임으로 포지셔닝해 로우엔드 시장을 공략하는 것도 가능하다. 고사양의 RPG들이 양산되고는 있지만 여전히 모바일 게임 시장은 캐주얼 게임이 강세를 보이고 있다. 하드코어 RPG들은 고관여 게이머들에게는 충분한 매력을 가지지만, 틈틈이 게임을 즐기고 게임에 지출을 꺼려하는 다수의 저관여 게이머들에게는 크게 어필하지 못할 수 있다. 실제로도 2014년 한 해를 기준으로 매출액 상위권에는 <모두의 마블 for Kakao>, <캔디 크러쉬 사가 for Kakao>, <쿠기런 for Kakao> 등의 전형적인 캐주얼 게임들이 자리하면서 고사양의 RPG와의 경쟁에서 선전하고 있는 모습을 보였다. 즉, PC 게임이나 온라인 게임과 달리 모바일 게임 시장은 라이트 유저들의 비중이 높기 때문에 쉽고 간단히 즐길 수 있는 캐주얼 게임들이 지속적으로 상품 가치를 가질 수 있다.

셋째, 기존의 게임 내용을 유지하되 상대적으로

하이엔드 게임으로 인식될 수 있는 해외 시장에 먼저 진출하는 전략이다. 우리나라는 일본과 함께 아시아 시장은 물론이고 전세계 모바일 시장을 선도하고 있다. 스마트폰 보급률이나 무선인터넷 성능이 탁월해 소비자들의 입맛이 점차 하이엔드 게임으로 이동하고 있다. 그러나, 저가 스마트폰의 보급이 주를 이루고 무선인터넷 성능이 취약한 다른 국가에서는 여전히 캐주얼 게임 중심으로 모바일 게임 시장이 형성되어 있다. 즉, 국내에서 미드코어로 분류될 수 있는 <슈팅 레이드>가 중국이나 동남아 시장에 진출할 경우 하드코어 게임으로 포지셔닝할 수 있다. 중국과 동남아 시장은 우리나라와 문화가 유사하다는 측면에서 게임 콘텐츠의 수정이 크게 요구되지 않고, 모바일 게임 시장의 성장 속도가 매우 빠르다는 점에서 충분한 가치가 있다. 또한, 자본력을 앞세운 대형 퍼블리셔들의 입김이 강하게 작용하는 국내 시장과는 달리 아시아 시장에서는 게임 품질에 기반한 경쟁을 벌일 수 있다는 장점도 있다. 게다가, 해외 시장에서 성공할 경우 이를 바탕으로 국내 시장에서 빠르게 이용자 기반을 확보할 수도 있다.

첫 번째 전략은 게임 내용에 전면적인 수정을 가한다는 점에서 상당한 추가 개발비와 개발 기한이 요구된다. 개발비가 높아질수록 투자비용을 회수하기 어려우며, 개발이 늦어질수록 경쟁을 해야 하는 고사양의 RPG도 많아진다는 단점이 있다. 그러나, 가장 수익성이 높은 하이엔드 시장에서 전면전을 펼칠 기회를 획득할 수 있으며, 고사양 게임을 개발하면서 자사의 역량도 발전시킬 수 있다는 장점이 있다. 또한, 고사양 RPG임을 내세워 출시 초기에 적극적인 마케팅 커뮤니케이션을 펼칠 수 있다.

두 번째 전략은 게임 내용을 고수한다는 측면에서 추가 개발비가 필요하지 않고 제일 빨리 시장에 게임을 출시할 수 있다는 장점이 있다. 하드코어 RPG가 득세하기 이전에 서둘러 게임을 런칭해 단기간에 개발비용을 회수할 수 있다. 반면, 게임과 관련한 지

출에 인색한 미드-로우엔드 시장을 표적으로 삼기 때문에 수익성이 낮다는 단점이 있다. 또한, 미드코어 게임이기 때문에 출시 초기에 언론 및 시장의 관심을 이끌어 내기가 어려울 수 있다.

세 번째 전략은 게임 내용을 고수한다는 측면에서 추가 개발비가 요구되지는 않지만, 아직 경험한 적이 없는 해외 시장을 공략한다는 점에서 리스크가 큰 전략이라 할 수 있다. 추가적인 수정 없이도 상대적으로 하이엔드 게임으로 포지셔닝할 수 있고, 흥행에 성공할 경우 국내시장보다 더 큰 수익도 기대할 수 있다는 장점이 있다. 더 나아가, 해외 시장의 유통 경로를 개척함으로써 향후 글로벌 개발사로도 약할 수 있는 초석을 마련할 수 있다. 그러나, 현지 퍼블리셔와의 협업이 국내 퍼블리셔와의 협업에 비해 수월하지 않을 수 있으며, 게임의 품질 관리나 고객 의견 반영 측면에서 속도가 더딜 수 있다. 그리고, 흥행에 실패해 애초에 목표로 했던 국내 시장으로 재진입 할 경우 상당한 시간과 자원을 허비하게 되며, 부정적인 입소문으로 인해 반전을 피하기도 어렵다는 단점이 있다.

실제로 엑스몬 게임즈는 <슈팅 레이드>를 2015년 1월 22일 중국 시장에 <마계전기(魔界戰紀)>라는 이름으로 출시하였다. 해외 퍼블리싱 경험이 있는 노스 엔터테인먼트(Nox Entertainment)와 파트너십을 체결하고, 중국·대만·동남아·일본 등지의 현지 퍼블리셔들과 계약을 이어 나가고 있다. 중국에서는 Inlook Media Group의 게임 자회사인 INGAME과 운영전문회사 FENC를 통해 360, 텐센트, 바이두 등 안드로이드 앱 마켓에 1월 22일 동시 출시되었다. 대만과 동남아에서는 eFun의 관계사인 GameDreamer를 통해 4월 중으로, 일본에서는 미쓰이 그룹 계열인 G2Mobile을 통해 2분기 중에 런칭을 앞두고 있다. 장기적으로는 유럽·북미·기타지역까지도 진출할 계획을 세우고 있다. 중국에서는 매회 1만 명 내외의 이용자를 모집해 세 번의

비공개 베타 테스트(Closed Beta Test)를 진행했으며, 긍정적인 지표를 얻었다.



<그림 10> <슈팅 레이드>의 중국 버전인 <마계전기(魔界戰紀)> 스크린샷

3. 본 사례의 내용을 바탕으로 벤처 창업자에게 요구되는 개인적인 역량에는 어떠한 것들이 있는지 설명해 보시오.

기업가라는 단어는 본디 판매자와 구매자 사이에서 리스크를 감수하거나 임무를 떠맡는 사람을 지칭하기 위해 사용되었다. 기업가정신은 현재 관리하고자 하는 자원이 부족함에도 불구하고 기회를 추구하는 과정으로 정의할 수 있다. 이상문(2004)은 창업자가 비창업자와 비교해 선천적 자질이 다르다는 연구도 존재하지만, 창업자의 자질이 후천적 환경과 교육으로 인해 형성되는 부분이 더 크다고 주장했다. Barringer and Ireland(2011)는 성공적인 창

업자의 네 가지 특징으로 사업에 대한 열정, 상품과 고객에의 집중, 실패를 감내하는 끈기, 실행 지능을 꼽았다. Stokes, Wilson, and Mador(2010)는 성공적인 창업에 필요한 역량을 다음의 9가지로 요약하였다.

- ① 높은 추진력과 활력
- ② 위험을 감수하는 자신감
- ③ 성과를 측정하는 지표이자 더 많은 이윤을 창출하기 위한 수단으로서의 돈에 대한 명료한 신념
- ④ 적합한 인재를 발굴하는 능력
- ⑤ 높으면서도 성취 가능한 목표 설정
- ⑥ 자신의 운명을 좌우할 수 있다는 믿음
- ⑦ 과거의 실수나 실패로부터 학습하려는 자세
- ⑧ 장기적인 비전
- ⑨ 스스로 설정한 기준에 입각한 경쟁심과 실행력

이처럼 벤처 창업자에게 요구되는 역량은 다양하지만, 본 사례의 내용에 비추어 보면 명확한 비전과 상품화 능력을 동시에 갖추는 것이 필요해 보인다. 김경호 대표는 자신이 좋아하는 게임은 소비자들도 좋아할 것이라는 믿음을 바탕으로 어렸을 적부터 즐겨 했던 게임 스타일을 고수하고 있다. 기본적으로는 이차원의 게임 공간 내에서 반동을 이용해 대상을 발사하는 슈팅 게임이지만, 신체의 반응 속도가 아닌 전략이 승패를 좌우하는 게임을 만들고자 하는 비전을 가지고 있다. 이는 낙성공작소 시절 개발한 <라인 블라스트>부터 가장 최근의 <슈팅 레이드>까지 정도의 차이는 있지만 꾸준히 반영되고 있는 철학이라 할 수 있다. 김 대표는 직원 채용 시에 자신의 이러한 비전을 피면절자에게 분명히 전달하고, 이에 공감할 수 있는지를 확인했다. 기업이 안정적으로 이윤을 창출할 시기까지 장기적으로 협업하기 위해서는 비전을 공유하는 것이 필수적이라고 생각했기 때문이다.

그러나, 김 대표의 이러한 비전은 아집으로 귀결되지 않았다. 김 대표는 소비자들의 취향과 기호를 신속히 파악해 그에 부합하는 다양한 종류의 게임을 개발해야 한다는 신념도 동시에 가지고 있었기 때문이다. 실제로 <슈팅 히어로즈 for Kakao>를 개발할 당시에는 온라인으로 지인과 함께 게임을 즐기고자 하는 시장의 니즈를 파악해 모바일 메신저인 카카오톡과의 연계 기능을 삽입하였다. 또한, 모바일 게임 시장에서 유료 다운로드 수익 모델이 쇠퇴하고 무료로 게임을 이용할 수 있지만 게임 진행 과정에서 아이템을 유료로 구매하는 부분유료화 방식이 보편화되고 있음을 간파하고 수익모델을 전면 개편하기도 했다. 이용자들을 게임에 고착화시키기 위해서는 RPG에서와 같은 성장 요소가 필요하다고 판단한 엑스몬 게임즈는 <고스트 헌터: 호로록>과 <슈팅 레이드>에서 경험치나 레벨업과 같은 RPG 특유의 성장 요소들을 대거 차용했다. 결론적으로, 엑스몬 게임즈는 김 대표의 뚜렷한 비전 하에 게임을 개발해 오고 있지만, 개별 게임이 시장에서 더 큰 가치를 가질 수 있도록 다양한 방면으로 변화를 꾀하고 있다고 설명할 수 있다.

벤처 기업이 아무리 규모가 작다고 하더라도 다수의 구성원이 공존하는 공동체인 만큼 창업자의 리더십과 비전을 공유할 수 있는 인재를 발굴하는 능력이 성공을 가능하게 하는 기준이 될 수 있다. 사업의 리스크가 크고 안정적인 이윤 창출까지 적지 않은 시간이 소요된다는 스타트업의 특성으로 인해 임직원들을 동기부여하는 리더의 역량이 특히 중요하다. 김경호 대표는 전술한 바와 같이 비전을 공유할 수 있는 인재만을 채용한 것은 물론, 연봉 계약 과정에서 지분 참여를 권장해 핵심 인재들의 장기 근속을 도모하고 있다. 그리고, 구성원 개개인의 전문성을 존중해 맡은 업무에 대해서는 최대한의 자율성을 보장하고, 작은 아이디어라도 일단 프로토타입으로 개발하는 것을 장려하는 문화도 임직원들의 동기를 강화

하는 역할을 하고 있다.

참고문헌

- 김홍길(2014), **기업가정신과 창업경영론**, 탐복스.
- 이상문(2004), "벤처창업 교육과 창업정신 향상에 관한 한국과 미국의 비교 연구," **KBR**, 7(1), 7-25.
- 주우진, 박철, 김현식(2013), **마케팅관리**, 제2판, 홍문사.
- 한상만, 하영원, 장대련(2014), **경쟁우위 마케팅전략**, 제3판, 박영사.
- Barringer, B. R. and Ireland, D. R.(2011), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 4th ed., Prentice Hall.
- Stokes, D., Wilson, N., and Mador, M.(2010), *Entrepreneurship*, Cengage Learning.