

# Next Human Network, NHN\*

김명교 · 임성신 · 박준열 · 임경훈 · 강성혁  
한양대학교 경영학부

2003년 7월 22일, NHN 주식회사(www.nhncorp.com, 이하 NHN)의 공동 CEO인 이해진 사장과 CFO 홍이찬 이사는 2003년 상반기 실적보고와 함께 진행되었던 증권사 애널리스트들과의 컨퍼런스콜<sup>1)</sup>을 마치고 만감이 교차하는 한숨을 내쉬었다. NHN의 상반기 영업 실적에 대해 증권사 애널리스트들은 '기존 실적의 호조세를 이어갔다는 점은 인정하지만 당초의 예상을 뛰어넘지는 못했고, 영업이익 측면에선 시장의 기대에 미치지 못했다'<sup>2)</sup>는 점을 들어 다소 부정적인 평가를 내렸을 뿐만 아니라, 하반기 수익 전망에 대해서도 불투명할 것이라는 예상을 내놓았다. 시장의 기대에 미치지 못하는 실적과 회사의 향후 수익모델에 대해 컨퍼런스콜 내내 이어진 그들의 집요한 질문공세는 그들에게 피곤함마저 안겨주고 있었다. 시장의 반응도 냉담했다. 한 때 주당 20만 원을 넘어섰던 NHN의 주가는 약세로 반전되었고, 이와 비슷한 시점에 상반기 실적을 발표했던 다음(www.daum.net), 네오위즈(www.neowiz.com), 지식발전소(www.kppinc.com), 옥션(www.auction.co.kr) 등 국내 대표 인터넷 업체들의 주가도 일제히 약세로 반전되었다. 홍이찬 이사는 당시의 느낌을 다음과 같이 회상하였다.

'실적 발표 전까지 시장의 기대는 매우 부담스러운 것이었어요. 단기 주가는 하락했지만 차라리 잘된 일이라 생각했습니다. 기업에 지나친 수익률 부담은 투자와 서비스 안정 부문의 부실을 초래해 결국 회사의 부실을 초래할 수도 있다고 보거든요, 앞으로는 단기 주가에 신경 쓰기보다 그동안 준비해온 사업 목표들을 차근차근 이루어나갈 계획입니다.'

---

\*제5회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 우수상 수상작

1) conference call: 다자간 전화 회의.

2) 아이뉴스24 (www.inews24.com), 2003년 7월 22일.

인터뷰가 막바지에 들어서면서 흥이사의 어조는 자신감에 차있었다. 그동안 NHN은 비약적인 성장사(史)를 써내려왔다. 2003년에 들어서면서 검색 서비스와 게임 서비스를 위시한 인터넷 관련 전 사업 부문에서 NHN은 명실상부하게 국내 최고의 지위를 차지하였고(Exhibit 1 참조) 점차 그 사업 분야를 공격적으로 확장시켜가고 있다. 무엇이 NHN을 한국 최고의 인터넷 기업으로 만들었는가? 국내 최고를 넘어 '세계 최고의 인터넷 기업'이 되겠다는 NHN의 자신감은 어디에서 비롯된 것인가? 그들의 야심에 찬 계획은 과연 현실로 이루어질 것인가?

## 1. 시장의 상황

### 1.1. 발전의 토양

세계 최고 수준의 국내 인터넷 인프라는 NHN의 비약적 발전에 좋은 토양이 되어주었다. 인터넷은 1982년 최초 도입된 이후, 1995년 상용화, 1998년 초고속 인터넷 도입에 이어 1999년에는 무선인터넷서비스가 개시되는 등 괄목할만한 성장세를 이어왔고, 2002년 말에는 인구 100명당 초고속 인터넷 가입자 수 세계 1위(20명), 전체 인터넷 이용자 수 세계 3위(2,627만 명) 수준으로 성장하게 된다. 상용화 9년 만에 전 국민의 58%가 인터넷을 사용하게 되었고 초고속 인터넷도 도입 4년여 만에 1,000만 회선을 돌파하였으며, 인터넷 이용자 수는 세계 5위(인구 대비 4위), 초고속 인터넷 보급률은 세계 1위(2001년 말 기준)에 올라섰다.

이러한 기반에 정부의 정책적 지원까지 더해지면서<sup>3)</sup> 국내 인터넷 산업은 놀라운 성장세를 거듭하였다. 물론 이 과정에서 수많은 관련 기업들이 설립되고, 또한 확실한 수익모델이 없었던 다수의 기업들은 시장에서 퇴출되었다. 시장에서 살아남은 NHN, 다음, 네오위즈 등은 기존의 대표적 수익원이었던 배너(Banner)광고 이외에도 검색과 게임 서비스를 주축으로 한 나름의 확실한 수익 모델을 지니고 있었다.

### 1.2. 주요 시장 규모

검색시장은 기업들을 상대로 특정 단어에 프리미엄을 걸어 해당 단어 검색시 우선적으로 해당 업체가 검색되게 하는 검색광고, 스폰서 링크, 프리미엄 검색이라는 수익모델을 구축, 급성장을 거듭하고 있다. 시장 규모는 2003년 6월 기준 대략 600억 원으로 추산되며, 2003년 말까지 1,000억 원 대 시장으로 성장할 전망이다.<sup>4)</sup> 또한 주요 인터넷 기업들의 수익모델이자 가장 커다란 시장인 게임시장 규모는 2002년 말 기준으로 총 3조 4,026억 원에 이르는데, 이는 아케이드, 온라인, PC, 비디오, 모바일 게임, 이상 5개 플랫폼에 의한 매출규모 1조 2,513억 원(36.8%)과 게임장, PC방에

3) '세계에서 컴퓨터를 가장 잘 쓰는 나라를 만들어 정보 대국의 토대를 닦아 나가겠다', 1998년 2월 김대중 대통령 취임연설.

4) NHN 상반기 실적보고, NHN 이해진 사장, 2003년 7월 22일.

의한 소비시장 규모 2조 1,513억 원(63.2%)으로 구성되어 있다. 이 중 인터넷 관련 부문은 온라인, PC 게임과 PC방 관련 매출액으로 온라인게임 부문은 2002년 매출액 4,522억 원에 13.3%, PC게임은 매출액 1,647억 원에 4.8%, PC방은 매출액 14,751억 원에 43.4%를 차지했다<sup>5)</sup>(표 1 참조).

게임시장에서 성장세가 가장 두드러지는 분야는 모바일 게임으로 2001년부터 연평균 80% 정도의 폭발적인 성장세로 2005년에는 3,800억 원 대에 이를 것으로 전망되며, 온라인 게임도 연평균 36%로 2005년에는 9,000억 원을 넘어설 전망이다.

## 2. 열등생' 네이버컴, '천재' 만들기

### 2.1. '천재란 태어나는 것이 아니라 만들어지는 것이다'

1998년 1월부터 네이버 서비스를 시작하고 1999년 6월 '(주)네이버컴(www.naver.com, 이하 네이버컴)이 창립된 이후 약 6년간의 NHN 기업사(史)는 끊임없는 기업 간 제휴, 인수-합병의 역사였다. NHN이 인터넷 통신 산업 내에서 현재와 같은 강력한 파워를 지니게 된 것은 한게임과 합병을 한 2000년부터였으며, 이전까지 NHN의 전신(前身)인 네이버컴은 특별한 수익모델을 갖추지 못했던 수많은 인터넷 통신 기업들 중 하나였을 뿐이었다(Exhibit 2 참조). 당시 유명 인터넷 통신 기업들은 배너(Banner) 광고로 약간의 수익을 올리거나, 자사 사이트의 회원들을 타 사이트에 연계, 소개해 주는 형식의 소위 '회원 모아주기' 등으로 근근이 운영되고 있었다. 이러한 가운데 NHN은 기존 사업 부문의 확대와 신규 사업 부문으로의 진출을 위해 시도한 다방면의 기업 간 전

표 1. 2002년 국내 게임시장 규모

(매출액 단위: 억원)

분 야	매 출 액	비 중
아 케 이 드 게 임	3,778	11.1%
온 라 인 게 임	4,522	13.3%
P C 게 임	1,647	4.8%
비 디 오 게 임	1,562	4.6%
모 바 일 게 임	1,004	3.0%
P C 방	14,751	43.4%
게 임 장	6,762	19.9%
계	34,026	100.0%

출처: 2003 대한민국 게임백서, 문화관광부

5) 2003 대한민국 게임백서, 문화관광부, 2003년 3월 20일부터 4월 30일까지 전국 게임업체 318개, PC방 및 게임장 1,000개를 통한 설문조사를 토대로 추정된 게임시장 규모임.

략적 제휴와 인수-합병을 통해 높은 효율성을 획득하였고, 이를 자사 핵심역량 극대화의 시발점으로 삼았다.<sup>6)</sup> 뿐만 아니라, NHN의 이 같은 공격적 인수-합병 전략은 네이버에 대한 시장의 관심을 끌어 모으는데 중요한 역할을 담당하여 향후 시장 내에서 NHN의 위치를 부각시키는 데에도 큰 역할을 담당하였다.

## 2.2. ‘열등생’ NHN, 드디어 수면 위로 떠오르다

2000년 3월, 네이버컴은 이해진 사장이 직접 협상 테이블에 나선 가운데 새롬기술(www.serome.co.kr)과의 합병 계약 협상을 진행 중이었다. 당시 새롬기술은 세계 최초의 인터넷 전화인 ‘다이얼패드(Dialpad)’를 앞세워 코스닥(KOSDAQ)에 상장, 시가총액 4조원으로 시장에 큰 영향력을 행사하고 있었고, 무려 3,000억 원에 이르는 거액의 투자 자금까지 유치해 놓은 상태였지만 갑작스럽게 유입된 막대한 자금의 적당한 투자 대상을 찾지 못한 상태였다. 부랴부랴 새로운 투자 대상을 물색하던 새롬기술은 당시 시장에서 조금씩 그 존재를 알려가던 포털업체인 네이버를 인수하기로 결정하였고, 이 사건은 당시 세간의 큰 이목을 집중시켰다. ‘새롬의 거대 자본이 과연 어디에 투자될 것인가?’, ‘왜 새롬은 네이버를 인수 대상으로 선택했는가?’, ‘새롬의 인수 대상인 네이버는 어떤 회사인가?’ 등의 여러 의문점으로부터 시작된 세간의 관심은 ‘네이버컴’이라는 회사에 대한 집중 조명으로 이어지기 시작하고 있었다.

창립 당시부터 네이버컴은 거대 포털사이트로 발전하기 위해 어린이 전용 포털 ‘주니어네이버(www.juniornaver.com)’ 서비스를 제공하는 등 다양한 노력들을 해왔지만 자금 부족으로 기업의 정상적인 경영조차 위협받고 있던 형편이었다. 이러한 심각한 자금 문제를 타개하기 위해 네이버컴은 새롬기술과의 합병을 계획하였고, 새롬기술도 이를 긍정적으로 검토하면서 본격적인 합병 협상이 시작되었던 것이다. 그러나 양사의 상이(相異)한 사업 기반과 인터넷 사업에 대한 시각차, 증권가와 관련 업계에서 제기된 실질적인 합병 효과에 대한 의문들이 협상을 힘겹게 만들었고, 결정적으로 준비 없이 시장에 알려진 합병 소식이 새롬기술의 주가 하락을 야기하자 양사의 협상은 끝내 결렬되었다. 이해진 사장은 새롬기술과의 합병을 추진하던 당시의 심경을 다음과 같이 회상했다.

‘물론 자신이 세운 기업이 사라진다는 것은 대표 이사로서 참기 힘든 것이었습니다. 하지만 당시 자본의 어려움을 겪고 있던 우리에게는 이만한 선택이 없었습니다. 또한 거대 포털을 이루는 것이 우리의 목표였기에 그것을 자회사의 위치로서 이룬다 해도 별 문제가 되지 않을 것이라 생각했습니다. 하지만 준비도 없이 서둘러 공개된 합병 소식과 상이한 시각차가 결국 협상 결렬을 이끈 것입니다.’<sup>7)</sup>

그러나, 새롬기술과의 합병 협상 결렬은 오히려 네이버컴에게 ‘전화위복(轉禍爲福)’이 되어 주었다. 협상 결렬 이후 네이버컴이 본격적으로 시장의 주목을 끌 수 있게 되었을 뿐 아니라, 합병

6) 앞서 제시된 Exhibit 1과 2간의 비교를 통해 인터넷, 통신 산업 내에서 NHN의 변화된 위상을 살펴볼 수 있다.

7) 이해진 사장 인터뷰, 벤처기업간 M&A의 동기에 따른 유형과 적합성에 관한 탐색적 연구, 한양대학교 경영대학원 석사 논문, 김영훈, 2002년 6월.

무산 이후 새롬기술이 투자했던 250억 원 규모의 자금으로 네이버컴은 NHN 역사상 최고의 성공적 인수-합병 사례인 '한게임 인수'로 다시 한번 시장을 놀라게 한다.

### 2.3. 공 · 격 · 개 · 시

새롬기술과의 합병 협상이 결렬된 후, 그로부터 두 달 후인 2000년 5월, 네이버컴은 전격적으로 인터넷 게임업체인 '한게임 커뮤니케이션(www.hangame.com, 대표 김범수, 이하 한게임)'과 인터넷 마케팅 솔루션 전문업체인 '원큐', 그리고 인터넷 검색 솔루션 업체인 '서치 솔루션'에 대한 합병을 시도했다. 협상 결과 한게임과 원큐는 주식거래(스왑)방식<sup>8)</sup>으로 합병하고, 서치솔루션과는 각각 지분의 15%와 40%를 교환하는 방식으로 전략적 제휴를 체결하였다(그림 1 참조).

이로써 네이버컴은 급변하는 인터넷 통신 산업 환경 속에서 최단기간에 신규 사업 부문에 대한 핵심역량을 갖출 수 있게 되었다. 원큐를 통해 인터넷 마케팅에 필요한 데이터 마이닝(Data mining)과 원패스 아이디(One-pass ID) 솔루션을, 엠패스의 자연어 검색 솔루션과 옥션의 경매 정보 솔루션 등 검색패키지를 개발, 공급해오던 서치솔루션을 통해 검색 기술을 획득하였고, 당시 등록회원 수 100만, 동시 접속자 수 5~6만에 달하는 회원을 확보하고 있던 한게임의 막대한 고객 데이터베이스(DB)를 얻을 수 있었다.<sup>9)</sup>

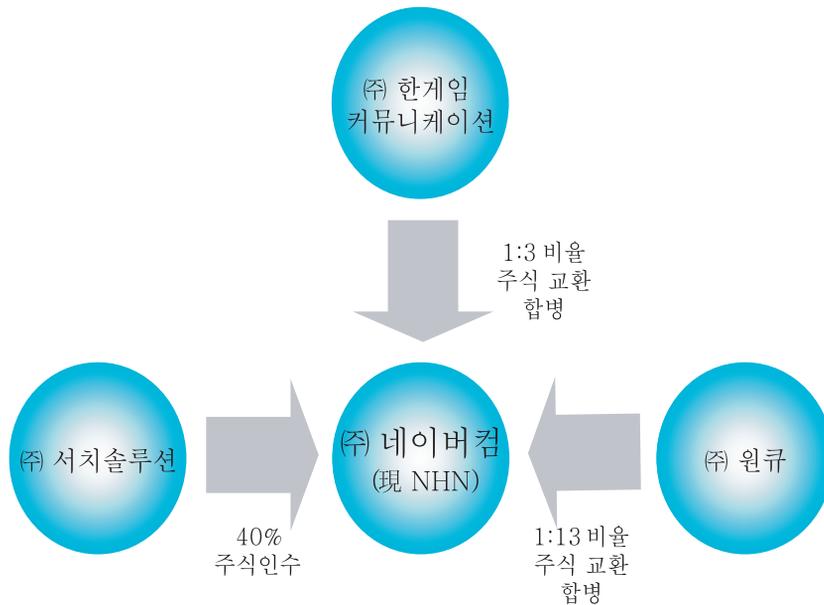


그림 1. 기업 간 인수-합병을 통한 네이버컴의 핵심역량 창조 작업

8) 주식 스왑핑에는 3가지 방식(기존의 자사 주를 교환하는 방식, 인수회사가 신주를 발행하는 방식, 쌍방회사가 신주를 발행하는 방식)이 있다. 이 중에서 네이버-한게임-원큐 간 주식 스왑핑은 기존의 자사주를 교환하는 방식으로 이루어졌다. — 법무법인 한결, M&A 실무.

### 1) 한게임, 무관(無冠)의 제왕(帝王)

여기서 오늘날 NHN이 있게 한 주역(主役)이자, 당시 합병의 빅 이슈였던 한게임에 대해서 간단히 알아보도록 하자.

한게임은 이해진사장의 삼성SDS 입사동기였고, 삼성SDS 재직 당시 (주)유니텔(www.unitel.co.kr)의 기획을 맡았던 김범수 사장이 IMF직후인 1998년에 설립한 회사이다. 처음 이름은 '(주)미션 엔터테인먼트'였지만 나중에 사업 아이템을 고스톱, 테트리스 등과 같은 캐주얼 게임으로 하면서 회사명을 '(주)한게임 커뮤니케이션스'로 바꾸게 된다. 현 NHN의 재무담당 이사(CFO)인 홍이찬 이사가 이 무렵에 한게임의 CFO로 가세하게 된다. 김범수 사장과 홍이찬 이사는 초등학교 때부터 한 동네에 살았던 죽마고우(竹馬故友)로서, 사업을 이끌어 감에 있어서도 사장과 부하 직원 사이가 아닌 같은 '동업자'요, '친구'로서 모든 것을 결정하고 행동한다. 2003년 9월 24일, NHN 본사에서 있었던 홍이찬 이사와의 인터뷰에서 '왜 김범수 사장과 함께 일하게 되었느냐?'는 질문에 홍이사는 다음과 같이 답하였다.

'김범수 사장하고는 초등학교 때부터 친구였습니다. 당시 저는 증권회사에 다니고 있었는데 김범수 사장의 제의를 받고 더 늦기 전에 친구들과 사업을 해봐야겠다고 생각했죠. 멀쩡하게 잘 다니고 있던 증권 회사를 그만두고 한게임에 합류하게 되었습니다'

여기서 한 가지 재미있는 사실은 현재 NHN의 경영진의 구성 또한 위와 같은 '인적 네트워크'를 기반으로 하고 있다는 것이다. 이해진 사장, 김범수 사장, 김정호 이사, 김희숙 이사로 구성된 NHN의 주요 경영진 4명은 모두 삼성SDS의 입사동기들이다. 이 중 이해진 사장과 김희숙 이사는 고등학교 동창, 김범수 사장과 홍이찬 이사는 초등학교 때부터 같은 동네에 살았던 오랜 친구 사이이다. 여기서 홍이사는 중요한 사실을 말해주었다.

'NHN의 경영진 모두는 다들 친한 사이입니다. 모두들 서로를 잘 알고, 또 믿고 있죠. 그렇기 때문에 수많은 합병 과정에서도 별다른 다툼이나 문제없이 잘 넘어갈 수 있었습니다. 저희는 <사업은 신뢰>라고 생각합니다. 서로를 믿지 못했다면 아마 합병도 할 수 없었겠죠'

설립 당시 한게임의 경영에 대한 김범수 사장과 홍이찬 이사의 생각은 예상 외로 아주 단순한 것이었다.

'우선 인터넷으로 사업을 하자고 생각했습니다. 그럼 일단 사람을 모아야하고, 그리고 나면 모든 사람들로 아무 비즈니스나 할 수 있을 거라고 생각했죠. 그렇다면 어떻게 사람을 모을 것인가? 저희가 가장 주안점을 두었던 3가지는 <인터넷을 기반으로 하고 있기 때문에 일단 쉬워야 한다, 재미있어야 한다, 흥미가 있어야 한다>는 것이었습니다. 이렇듯 사업 초기에 저희는 아주 단순하게 시장에 접근했고, 부끄럽습니다만 여기서 생각해 낸 것이 바로 <고스톱>이었어요'

---

9) 특히 '한게임'은 현재 NHN의 주요 수익원으로 성장하였다. 2003년 상반기 프리미엄 게임분야는 매출액 368억 원으로 작년 동기 대비 147.0%의 성장세를 기록했는데, 이는 NHN 전체 매출의 48.1%를 차지하는 비중이다. — (주)NHN 2003년 상반기 실적 보고.

한게임은 인터넷 고스톱 서비스를 시작한 후, 회원을 모으기 위해 당시 급속도로 성장하고 있던 피씨방을 타겟으로 잡게 된다. 유니텔 시절의 인터넷 노하우를 이용하여 피씨방을 돌며 무료로 네트워크에 관한 솔루션을 제공해주고, PC에 한게임을 깔도록 홍보활동을 폈다. 피씨방을 타겟으로 삼은 한게임의 전략은 보기 좋게 적중했고, 이는 IMF 직후의 사회 상황과 맞물려 사람들을 고스톱 등의 캐주얼 게임에 더욱 빠져들게 만들었다.<sup>10)</sup> 그 결과 한게임은 국내 캐주얼 게임 시장의 60~70%를 장악하는 경이적인 성과를 올리게 된다.

이렇듯 한게임은 막대한 수의 회원을 보유하고 있기는 했지만 본질적인 문제점을 안고 있었다. 특별한 수익모델이 없어 자금 부족으로 인한 운영상의 문제가 발생한 것이다. 당시 이러한 자금 부족은 한게임 뿐만 아니라 대부분의 인터넷, 통신 기업들이 안고 있던 문제이기도 했다. 유료화만이 살길이라는 데에는 업계 전체가 동조하였지만, 당시 인터넷 콘텐츠의 유료화에 대한 이용자들의 반감이 강하여 누구도 선뜻 유료화에 나서지 못하고 있는 형편이었다. 한게임 또한 캐주얼 게임 부문의 선두주자로서 넷마블(www.netmarble.co.kr) 등의 후발업체와 현격한 차이를 보이고 있기는 했지만, 성급한 유료화로 업계 선두의 지위를 위협받게 될 것을 두려워하여 유료화를 미루고 있었다. 날로 늘어만 가는 동시접속자 수로 인해 서버를 비롯한 관련 장비의 증설 작업이 절실했지만, 대규모 투자가 유입되지 않는 한 자금 운영에 뚜렷한 해결책이 있을 리 없었다. '풍요속의 빈곤'이라는 말처럼 잘만하면 성공할 수 있겠다 싶은 사업 구상이었지만, 자금 상의 어려움으로 한게임은 회사의 문을 닫아야 하는 위기에 봉착하게 되었다.<sup>11)</sup>

## 2) 네이버컴, 한게임의 백기사

이렇게 자금난에 허덕이던 한게임과, 대규모 투자는 받았지만 마땅한 수익모델이 없던 네이버컴은 양사 경영진 간의 특별한 신뢰를 바탕으로 아주 자연스럽게 합병을 하게 되었다. 하지만 새롭기술의 경우와 같이 위 3개 기업과 합병을 발표한 당시에도 이에 대한 반대 여론은 만만치 않았다. 특히 한게임 인수 직후, 관련 전문가들은 한 목소리로 게임은 네이버컴과 같은 포털 사이트의 수익모델이 아니라고 주장했다. 당시 거의 모든 포털들이 전자상거래와 광고, 커뮤니티 구성으로 수익을 창출하는 형태의 포트폴리오를 보유하고 있었던 데 반해, 네이버컴은 한게임 인수를 통해 검색과 게임으로 포트폴리오를 구성한 것이므로 포털도 아닐 뿐더러 수익모델도 불안정하다고 평가했던 것이다. 하지만 당시 이해진 사장의 생각은 달랐다.

'포털이 뭐니까? 검색이나 각종 서비스를 통해 사람들을 불러 모으는 역할이죠. 문제는 그렇게 불러 모은 사람들을 '어떻게 수익으로 연결시키느냐' 하는 것입니다. 그것이 전자상거래든 게임이든 커뮤니티든 상관없다고 생각했죠'<sup>12)</sup>

이러한 이해진 사장의 생각은 적중하였다. 100만이라는 엄청난 회원을 보유하고 있던 한게임이

10) 한게임 가입자의 대부분은 25세 이상의 장년층이다, 2003년 9월 24일 홍이찬 이사 인터뷰 중.

11) 이 시기에 김범수 사장은 조금이라도 회사의 자금을 벌여보고자 한양대학교 앞에 개인 PC방을 차리기도 했다.

12) 이해진 사장 인터뷰, 이코노미스트, 2003년 5월 14일.

네이버컴과의 합병을 계기로 유료화에 도전, 성공하면서 엄청난 수익을 올리기 시작했던 것이다. 뿐만 아니라 전문가들의 비판 속에서 포탈업체가 게임업체를 합병하게 되자, 네이버컴은 다시 한 번 모든 마스크의 주목을 받게 되었다. 그 과정에서 네이버컴은 자사의 대표 포털인 '네이버'의 이름을 더 많은 사람들에게 알릴 수 있었고, 이렇게 향상된 인지도를 이용, 검색 부분에서도 선두 그룹인 야후, 다음 등을 추격할 수 있는 발판을 마련하게 되었다.

## 2.4. 인수-합병, 시간과 사업의 다양성의 구매

NHN이 인수-합병을 선호하는 첫 번째 이유는 바로 시간이다. NHN은 시간이 생명인 인터넷, 통신 산업에서 적절한 시기에 사업을 확장하지 못한다면 도태될 것이라고 생각했다. 홍이찬 재무이사는 지난 2002년 8월에 있었던 코스닥 등록 예비 심사 당시 새롭기술의 오상수 전(前)사장과 홍기태 현(現)사장 간의 경영권 싸움에 휘말려 어려움에 처했을 때 이해진 사장의 지분 일부를 넘겨주기로 하고 코스닥 등록 건을 마무리한 것도 이 같은 시간 별기의 일환으로 설명했다.

'정말 코스닥에 등록 못하는 줄 알았습니다. 코스닥 위원회 측에서도 등록을 포기하라고 했을 정도니까요. 일단 양보하는 선에서 사태를 마무리 했지만 언젠가는 시시비비가 밝혀지겠지요. 당시에도 사건을 해결하는 데 있어서 우선적으로 고려되어진 사항은 바로 시간이었습니다. 자본금 5천 만 원의 회사가 1조 5천 억 원의 가치로 성장하는데 불과 4년이 걸렸습니다. 우리에게 모든 의사 결정은 신속할 수밖에 없습니다. 그만큼 NHN에 있어서 시간은 가장 중요한 자산입니다.'<sup>13)</sup>

두 번째로 인터넷 산업의 변화도 NHN이 인수-합병을 주(主)전략으로 삼는데 큰 영향을 주었

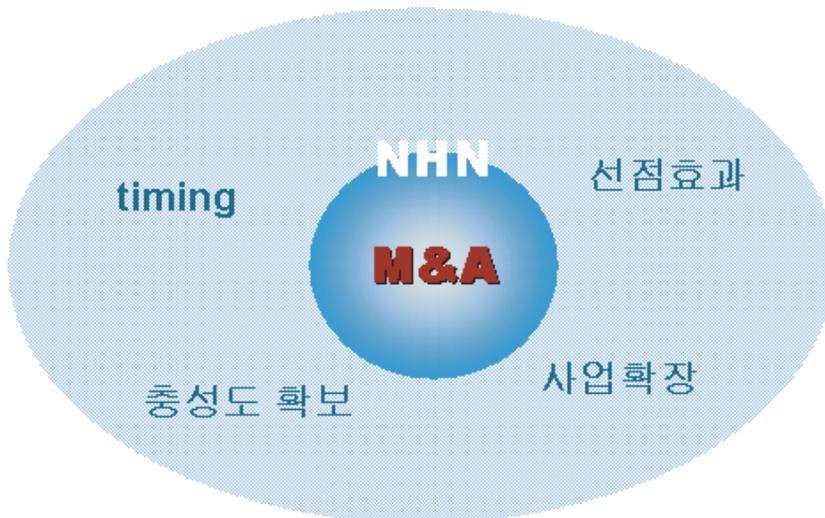


그림 2. 인수-합병을 통한 NHN의 핵심역량 획득 전략

13) 아이뉴스24, 2003년 8월 11일.

다. 현재 인터넷 산업은 발전을 거듭하며 더욱 세분화 되고 있으며, 이로 인해 다양한 콘텐츠가 등장하고 시장이 폭넓게 형성되면서 많은 기업들이 진출을 모색하는 등 치열한 경쟁을 예고하고 있다. 하지만 인터넷 산업은 그 특성상 초기비용이 과다해 시장진입이 높은 편<sup>14)</sup>일 뿐 아니라, 인터넷 이용자들은 제공받고 있는 서비스를 쉽게 바꾸려하지 않는다. 이미 그들의 머릿속에는 자신이 이용하는 서비스가 포지셔닝(Positioning) 되어있어 고객 충성도가 높기 때문이다.<sup>15)</sup> 이는 곧 선점 효과를 거둘 수 있다는 것을 의미하여 선점 기업에 커다란 프리미엄을 가져다준다. NHN은 이 점을 파악하고 신규 사업 부문으로의 신속한 진입을 통한 선점 효과를 위해, 기존의 이미지와 회원을 보유하고 있던 관련 기업들에 대해 과감한 인수-합병 전략을 구사했던 것이다(그림 2 참조).

## 2.5. 이제는 선제공격이다

최근 NHN은 현재 경쟁사가 장악하고 있는 사업부문에 공격적으로 진출하기 위한 새로운 목적의 인수-합병을 시도하고 있다. 포털의 내수시장이 크지 않은데다 유사한 서비스를 제공하는 곳이 많기 때문에 전문 영역만을 고집하다가 가는 그마저도 위태롭게 될 수 있기 때문이다. 이러한 흐름에 대처하기 위해 NHN은 80억 원 규모의 자본을 들여 2003년 3월에는 '솔루션 홀딩스'를, 2003년 6월에는 '쿠쿠 커뮤니케이션'을 각각 인수했다. 특히 14억 원을 들여 지분 100%를 인수한 쿠쿠 커뮤니케이션은 웹 기반 주소록 자동관리 프로그램인 '쿠쿠박스(www.kukubox.com)' 서비스를 제공하는 기업으로, 다음(www.daum.net)이 독주하고 있는 커뮤니티 부문에 대한 공격적 진출 전략의 일환으로 계획된 것이었다. 이로서 NHN은 쿠쿠박스의 플랫폼에 NHN의 검색, 게임, 뉴스 등의 콘텐츠를 결합한 형태의 '데스크톱형 포털'을 새로운 서비스 채널로 구축하고, 쿠쿠박스의 지인(知人) 네트워크를 바탕으로 기존의 NHN의 취약점으로 꼽히던 커뮤니티 서비스 부문에 대한 공격을 본격화한다는 계획을 실행에 옮길 수 있게 되었다. 쿠쿠박스가 보유한 커뮤니티 기반을 NHN이 직접 확보하려 했다면 상당한 시간과 자본, 기술이 소요되었을 것이지만, NHN은 이를 인수-합병을 통해 해결한 것이다. NHN은 2003년 예상 순익의 3분의 1가량을 인수 합병이나 해외 투자에 사용하였으며, 앞으로도 인수-합병을 자사의 성장과 신규 사업 부문 진출, 해외 투자의 주요 전략으로 활용할 계획이다.

지금껏 비약적 성장을 거듭해 온 NHN은 이제 '업계를 선도해 나가야한다'는 새로운 도전에 직면하게 되었다. 그동안 NHN의 전략이 경쟁사의 주요 시장을 탈환하는 것에 초점을 맞추어 왔다면, 이제는 업계 선두 기업으로서 새로운 시장을 개척하는 전략을 펼쳐나가야 하는 입장에 처하게 되었기 때문이다. 이에 대해 이해진 사장은 '1위 업체의 역할을 포기하지는 않겠지만 다음처럼 콘텐츠 부문에 투자하기보다는 기술이나 솔루션 업체를 집중적으로 흡수, 합병할 것'이라고 밝힌 바 있다.<sup>16)</sup> 여러 기업에 지분을 조금씩 투자하기 보다는 NHN에 필요한 기술을 가지고 있는 업체들을 인수-합병하여 시너지를 낸다는 전략이다. 지금까지 NHN의 비약적인 성장사(史)가 굵직굵직

14) NHN 김범수 사장 인터뷰, 헤럴드경제, 2002년 11월 4일.

15) NHN 이해진 사장 인터뷰, 이코노미스트, 2003년 5월 14일.

16) NHN 이해진 사장 인터뷰, 이코노미스트, 2003년 05월 14일.

한 인수-합병을 축으로 쓰여져 왔듯, 향후 NHN의 성장사 또한 인수-합병을 중심으로 쓰여질 것이 분명하다.

### 3. 국내 IT 산업의 기린아(麒麟兒)가 되기까지

#### 3.1. 인수-합병 효과의 극대화

지금까지 인수-합병을 축으로 한 NHN의 성장사(史)를 살펴보았다. NHN이 주도한 여러 인수-합병의 중심에는 NHN의 슬로건처럼 'Human Network'를 기반으로 한 신뢰경영이 있었다. 업계 선두에 오르기 위한 NHN의 경영전략이 지금까지 인수-합병에 초점을 맞춘 것이었다면, 그 후에는 이를 지켜나가기 위한 기술개발, 마케팅 그리고 해외진출 부분의 핵심역량을 갖추어나가는 작업이 병행되어야 했다.

NHN은 사업 초창기부터 마케팅에 대해 지대한 관심을 가지고 있었다. 인수-합병을 통한 시장의 관심 유도도 효과적이었지만, 외부적으로 이를 홍보하는 역할도 중요하다고 판단했기 때문이다. 사업 초기 본격적으로 '지식iN'을 홍보하기 전, '네이버에 대한 마케팅 활동이 의미하는 바는 무엇이고 내부적으로 어디에 목적을 두었는가?'라는 질문에 홍이찬 이사는 다음과 같이 답하였다.

'저희 사업 초창기의 업계 관련 자료들을 보시면 알겠지만, 저희는 그 당시 잠만 자고 일어나면 생겨나던 그저 그런 인터넷 관련 업체들 중 하나였습니다. 검색분야는 야후의 독무대였고, 통신업체에서는 하이텔과 천리안이 치열하게 세력다툼을 벌이고 있었는데, 시장이 저희들에게 관심을 보일만한 요소는 아무것도 없었지요. 저희가 네이버를 홍보할 당시, 인수-합병 이외의 다른 목적은 하나도 없었습니다. 하나의 <디딤돌> 역할이지요. 어차피 네이버 측은 그 당시의 네이버가 최종 목표가 아니었습니다. 다시 말하면, 고객이 원하는 자료를 누가 보다 많이, 빨리 찾아주느냐로 검색 서비스의 품질이 결정되던 기존의 검색사이트를 넘어선 고객-사이트 간, 고객-고객 간의 정보교류를 위한 차세대 검색시장으로 발돋움하기 위한 것이었습니다. <네이버가 이러한 특이할 점들이 있다. 앞으로도 지속적인 관심을 갖고 지켜봐 달라>는 뜻으로 말이죠. 이에 대한 가시적인 성과는 없었지만, 검색시장과 게임시장 모두 저희가 수위를 차지하고 있는 것과 지식iN이 성공한 것을 보면 아무래도 긍정적인 효과를 얻은 것은 분명한 것 같습니다'

#### 3.2. 초기 마케팅 수단 — PC방

1998년 6월 한게임의 김범수 사장은 자사가 제공하는 한게임 서비스의 신속한 확산과 자금 확보를 위해 한양대학교 앞에 PC방을 차리고, PC게임을 주로 하는 10대 후반에서 20대 초반의 젊은 층을 상대로 한게임을 알리는 데 주력하였다. 물론 여기에는 PC방 운영프로그램을 각 PC방 업주들에게 무료로 제공하는 대신 한게임(www.hangame.com)을 시작 페이지에 설정하도록 권유하는 식의 판촉 활동이 병행되었다. 이후에도 네이버컴과 PC방 공동 마케팅을 시행하여 향후 시너지 효과를 내기 위한 방법으로 최대 규모의 PC방을 열고, 당시 캐주얼 게임의 주요 소비층인 25세 이상의 중장년층에게 호응을 얻을 수 있는 토대를 마련하였다. 토대를 마련하였다. 당시 이해진 사장

또한 PC방에 네이버 프로그램을 우선적으로 설치해주었고, 이는 시작 페이지에 한게임 아이콘을 넣어주는 활동으로 변형, 지속되었는데 이는 당시 PC방의 엄청난 대중화에 힘입어 당시 신생 기업이었던 한게임과 네이버의 인지도를 제고하는 데에 크게 기여하였다.

‘물론 사업초기에는 마케팅에 관련된 어떠한 활동도 저희에겐 도움이 될 수 밖에 없었습니다. 한양대 앞에 개점한 PC방도 나름대로 큰 성과를 거두었다고 자체적으로 판단을 하고 있고, 그 방법은 다른 인터넷 업체들도 지금도 따라하고 있을 정도니까요. 게다가 김범수 사장의 사재를 털어가며 운영했던 한양대 PC방은 마케팅 이외에도 사업초기 투자자금이 부족했던 시절, 초기 투자자금 확보에 큰 역할을 했습니다’

### 3.3. 새로운 시작, 한게임 합병

앞에서 언급되었던 바와 같이 2000년 5월에 있었던 네이버컴과 한게임 간 합병은 NHN의 수많은 인수-합병 사(史) 중에서도 단연 최고의 성공사례로 꼽히고 있다. 양사 간 합병의 의의(意義)는 크게 두 부문으로 나누어 살펴볼 수 있다.

무엇보다도 당시 야후 등에 밀려 국내 인터넷 이용자에게 사실상 인지도가 없었던(Exhibit 2 참조) 네이버컴이 당시 회원 수 100만 명을 넘어선 한게임을 네이버에 링크시키고 각종 서비스를 대폭 개편하면서 거둔 합병 후의 마케팅 효과는 상상을 초월할 정도였다. 한게임 합병 후 네이버는 한게임 서비스의 일부분으로 ‘네이버게임(www.game.naver.com) 사이트를 별도로 개설, 고스톱, 4구 당구, 나인포켓볼, 테트리스, 지뢰찾기, 세모네모 등 다양한 게임을 마련하여 네이버 회원이면 누구나 이용할 수 있도록 하였고, 2001년 2월 5일에는 한게임을 유료 아이템 구입과 정액회원제의 두 분야로 나뉘어 유료화 하였다.<sup>17)</sup> 같은 해, 뒤이어 네이버도 2001년 검색분야에서 프리미엄 검색으로 유료화를 단행하였고, 현재는 순수익 100억 원으로 순수익 180억 원 규모의 프리미엄 게임 부문 다음가는 주요 수익원으로 부상하였다.<sup>18)</sup>

두 번째는 상이한 업계간의 합병이라는 점에서 파장과 사람들의 이목 집중 효과이다. 기존의 검색 분야와 게임 분야가 온라인상에서 합쳐진다는 것은 그 후의 사업 방향이 어떻게 변하든 간에 신선한 자극을 주었다는 점에서 출발이 좋았다는 것을 알 수 있다. 합병 초기 네이버는 한게임의 후광(後光)을 업고 홍보 효과를 누렸으나, 언제까지나 한게임의 그늘 아래에만 의존하지는 않았다. 전반부에 언급되었던 여러 우수 인터넷기반 업체들과의 합병 이외에도 네이버는 방송매체를 적극적으로 활용하기 시작하였다. 신문, TV 광고뿐만 아니라 대형 멀티플렉스극장 등에서도 영화 상영 전 네이버의 검색에 관련된 광고들을 집중적으로 내보내면서 젊은층들을 상대로 대대적인 마케팅 활동을 벌였을 뿐만 아니라, 1년 전부터는 TV에도 광고를 하게 되는데, 그 대표적인 예가 현재 MBC에서 방영중인 ‘퀴즈가 좋다’ 라는 프로그램이다. 이 프로그램에서는 도전자가 문제를 푸

17) 당시 한게임은 유료화 실시 첫날 5,000만 원의 수익과 함께 월 4,000원씩 내는 정액회원만 2만 명을 확보 하였고, 1주일 만에 매출 3억 원을 넘는 성과를 거두었다. 세계일보, 2001년 3월 16일.

18) 그 외 수익분야: 마케팅 80억 원, 트랜잭션 20억 원, 기타 10억 원, 대한투자신탁증권, 2003년 3월 4일.

는 도중 '인터넷 검색 찬스'를 사용하는 경우 네이버를 이용하도록 만들어 놓은 것인데, 인터넷 검색 찬스를 사용하는 1분 동안 화면 전체에 네이버의 인터페이스와 검색 과정이 시청자들에게 완전히 노출된다. 이는 남녀노소 가릴 것 없이 모두가 즐겨보는 연예/오락 부문에 마케팅 역량을 집중하면서 엄청난 파급력을 지닌 공중파 TV를 이용해 광고 효과를 극대화 하는 NHN 홍보 전략의 대표적인 사례라 할 수 있다.

### 3.4. 전략적 제휴의 마케팅화(化)

〈(주)네오위즈〉 2002년 10월, NHN은 이용자간 채팅 서비스를 제공하는 세이클럽(www.sayclub.com)을 주축으로 한 네오위즈(www.neowiz.com)와 업무 제휴 협정을 체결하였다. 1999년 7월에 네오위즈는 '세이클럽'이라는 세계 최초의 웹 기반 채팅/커뮤니티 서비스를 상용화하였고, 2001년 6월에 이미 회원 수 1,000만 명을 넘어선 한국의 대표적 사이트로 자리매김하였다. 네오위즈와의 제휴를 통해 한계임에 이어 가입자 수 1,000만 명을 넘은 세이클럽을 활용할 수 있게 된 NHN은 온라인상에서 엄청난 파급력을 보유하게 되었다. 네이버가 검색결과에 따른 키워드 광고, 플러스 등록 사이트 등의 광고를 동시 접속자 수 35만 명을 보유한 세이클럽에 개제하고, 네오위즈가 네이버의 웹 검색 서비스를 추가하여 통합 검색 서비스를 구축할 수 있게 됨으로써<sup>19)</sup> Win-Win 전략을 구사할 수 있었다.

〈아이스타 네트워크〉 2003년 3월, NHN은 가수 핑클, 임정화, 신승훈, 코요태 등의 음원과 초상권을 보유한 연예 마케팅 회사인 아이스타 네트워크(www.istar.co.kr)와도 전략적 제휴를 체결하였다. 스타 콘텐츠 업계의 선두 주자인 아이스타 네트워크와의 제휴를 통해 NHN은 그동안 미숙하다고 지적되어온 방송 인프라를 구축하였을 뿐만 아니라,<sup>20)</sup> 아이스타가 보유하고 있는 국내 유명 가수들의 초상권, 음원권 등을 이용하여 이들의 캐릭터 아이템을 제작, 판매하는 '스타 아바타 서비스', 디지털 이미지를 활용한 '스타 포토앨범 서비스', 초상권을 이용한 '스타 게임 서비스' 등 관련 사업을 다각도로 전개할 수 있게 되었다.<sup>21)</sup> 인터넷 이용자들의 대다수가 인기 스타에 대한 충성도가 높은 10대, 20대임을 감안할 때 이러한 스타시스템의 도입은 그동안 NHN이 지니지 못했던 콘텐츠 부문의 많은 약점들을 보완하는 역할을 하였다.

〈이투스소프트, 한얼소프트〉 2003년 들어 업계를 선도하게 되면서 NHN은 기존의 웹 기반 게임시장을 스스로 확장시켜 나가는 전략을 택하였다. 어떻게 보면 이는 당연한 수순이기도 했다. 진입장벽이 낮고 변화가 급속한 인터넷 게임 시장 상황을 고려할 때, 현재 시장을 지배하고 있는 한계임이라 할지라도 언제까지나 테트리스, 지뢰찾기 등의 단순한 게임에만 의존할 경우 앞으로의 미래

19) 이에 대해 이해진 사장은 '이번 제휴는 검색사업의 영역을 확장하는 계기가 될 것이다. 네오위즈 이 외에도 국내외 유명 사이트들과 다양한 제휴관계 구축을 통해 기존 사업영역 확대와 수익성을 동시에 확장해 나가는 기회를 마련할 것이다.'고 밝혔다. NHN 내부 보도자료, 2002년 10월 3일.

20) 2001년 4월, 대영 AV가 아이스타뮤직의 40%의 주식을 인수하면서 NHN은 대영 AV가 소유하고 있던 KMTV를 활용, 방송 인프라를 구축할 수 있게 되었다.

21) 이에 대해 이해진 사장은 '스타의 팬클럽 층이 인터넷 이용자와 상당히 부합하기 때문에 스타마케팅과 인터넷 서비스의 결합은 상당한 시너지 효과를 기대할 수 있다.'고 밝혔다. NHN 내부 보도 자료.

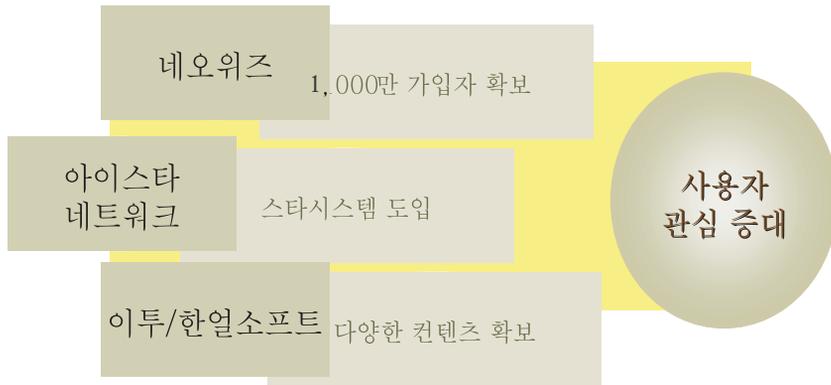


그림 3. 전략적 제휴를 통한 NHN의 핵심역량 강화 전략

를 보장받기 어려웠기 때문이다. 게임 이용자들은 자신의 능력보다 한 단계 높은 것, 새로운 것 등에 도전하려는 성향이 강하였으며, 이러한 이용자들의 수요를 계속적으로 충족시켜 나가기 위해서는 보다 발전된 게임소프트웨어 관련 기술의 확보가 절실하였다. 그 일환으로 NHN은 2003년 4월에 이투소프트(www.vastian.co.kr), 6월에는 한얼소프트(www.haneolsoft.com) 등의 온라인게임 전문 개발 업체들과 전략적 제휴를 체결하였고, 이를 통해 NHN은 기존에 한게임이 제공해오던 카드게임이나 RPG게임 서비스와 함께 한얼소프트의 1인칭 밀리터리 게임 서비스인 ‘아웃포스트’와 이투소프트의 ‘카마이타치의 밤’ 등의 서비스를 제공하였다. 이는 소비자들의 요구보다 한 단계 앞서 발 빠르게 자사의 서비스 라인을 확장해 나감으로서, 단기적으로는 타사에 대한 진입장벽을 구축한 것이었을 뿐 아니라, 장기적으로는 자사의 선도적 위치를 공고히 하는 중요한 역할을 담당하게 된다(그림 3 참조).

## 4. 업계 제패(制覇)의 신호탄, 지식iN

### 4.1. 지식iN의 초석, 넥서치(NeXearch) 서비스

1998년 정식 서비스를 시작한 이후, 2000년 네이버는 16개 신문 기사의 실시간 통합 검색, 개인 홈페이지 종합 검색 등을 제공하는 지능형 검색 서비스인 ‘넥서치 서비스’를 제공하였다. 이는 삼성SDS 사내 벤처 회사였던 경험을 살린 자체 기술력으로 보다 안정적이고 수익성 높은 검색을 가능케 하였을 뿐만 아니라, 훗날 ‘지식iN 검색’ 탄생의 초석이 되었다.<sup>22)</sup>

22) 검색개발을 책임지고 있는 김보경 검색팀장은 검색 서비스 시장 내에서 NHN이 오늘날과 같은 강력한 경쟁력을 보유하게 된 요인이 무엇인 것 같느냐는 질문에 ‘검색 관련 기술력을 자체적으로 보유하고 있다는 것이 가장 큰 요인이라고 봅니다. 꾸준한 연구를 통해 서비스가 보강되고, 문제점들이 빠르게 해결되면서 자리를 잡을 수 있었던 것이죠.’ 라고 답해주었다. 애초부터 네이버가 검색에 얼마나 많은 관심과 노력을 기울였는지를 엿볼 수 있는 대목이다.

## 4.2. 검색의 커뮤니티화, 지식iN

지식iN 서비스는 NHN이 검색포털사이트 업계를 제패하는데 결정적인 역할을 하였다. 이해진 사장은 2003년 상반기 실적 발표 컨퍼런스콜에서 2003년의 검색부문 매출액이 전년 동기 대비 대폭(218.2%) 신장된 원인을 묻는 질문에

‘지식검색(지식iN)은 네이버가 업계 선두를 차지하는 데에 결정적 역할을 했습니다. 네이버의 검색에 대한 고객의 높은 평가가 광고 부문 매출에까지 긍정적 영향을 미치고 있는 것이죠’

라 답하였다. 지식iN은 ‘약속을 할 때는 왜 새끼손가락을 걸고 할까?’, ‘야한 생각을 하면 정말 머리카락이 빨리 자랄까?’, ‘산타클로스는 왜 빨간 옷만 입을까?’ 등의 다소 엉뚱한 질문들과 이에 걸맞는 재치 있는 답변들이 올라오면서 검색서비스 부문의 판도에 엄청난 파장을 불러 일으켰다.

‘묻고 답하는 검색’이라는 슬로건 하에 서비스 된 지식iN 검색은 ‘어느 검색사이트에서 다 하는 사전, 뉴스 검색에서 머물지 않고 보다 차별화된 검색서비스를 도입해야한다’는 이해진 사장의 주도로 출시되었다. 지식을 데이터베이스화하여 회원 간의 지식을 공유할 수 있도록 만들어진 지식iN은 당시 유행하던 티저 광고나 이미지 광고가 아닌 ‘궁금하면 네이버에 XX만 쳐봐’라는 이용자의 구체적 행동을 유발하는 광고로도 큰 인기를 모았다. 결국 NHN은 한게임과의 합병을 통해 초기의 인지도 상승을 꾀한 후, 결정적으로 지식iN 서비스를 통해 업계 선두로 발돋움하였던 것이다. 특히 이러한 자체적 기술력을 기반으로 구축된 검색엔진은 별다른 추가 비용 없이도 다양한 서비스 추가와 업그레이드의 용이성을 지니게 됨으로써 오늘날 게임과 더불어 NHN의 수익을 양분하고 있는 프리미엄 검색 부문의 성장을 가능케 하였다.

그러나 ‘이러한 지식iN 서비스가 NHN의 최종 목표인가?’라는 질문에 대해 홍이찬 이사는 완강히 고개를 가로저었다.

‘검색 시장은 과거 단순한 결과물을 나열하는 식에서 현재 속도와 콘텐츠의 양이 중시되다가 미래의 차세대 검색시장으로 발돋움하기 위한 지식iN 같은 검색의 커뮤니티화로 넘어가는 과도기적인 상황입니다. 비록 지식iN을 통해 검색시장의 선두업체로 올라서는 성과를 보였지만, 여기에서 멈출 생각은 전혀 없습니다. 지금도 저희 쪽 기술개발팀원들은 밤을 새가며 지식iN의 명성을 이어갈만한 차세대 검색서비스를 개발하고 있습니다.’

이러한 전략의 일환으로 2003년 6월, NHN은 ‘네티즌이 직접 만들어가는 사전 서비스’를 표방하는 ‘오픈사전’ 서비스를 출시하였다. 이는 차세대 검색서비스로 나아가기 위한 NHN의 차세대 전략이다. ‘오픈사전’은 아직 구체적인 성과는 연결되고 있지는 않지만, NHN은 이를 자사가 개발 중인 차세대 검색엔진의 과정으로서, 기존 지식iN 검색을 통해 구축된 전문 지식들이 오픈백과사전에도 등록될 수 있도록 유도, 시너지 효과를 일으킬 것을 기대하고 있다. 인수-합병으로 시작된 NHN의 핵심역량 획득 전략은 이상에서 언급된 여러 전략적 제휴와 촉진 전략을 통하여 더욱 강화되었다. 이제 NHN은 자체적으로 핵심 역량을 창출해내기 위한 새로운 단계로 들어서고 있



그림 4. NHN의 검색 부문 핵심역량 강화 전략

다. 현재 NHN은 어떤 방법으로 자체적인 핵심역량을 갖추어 나가고 있을까? 우리는 그 해답을 NHN의 해외 진출 부문에서 찾아낼 수 있었다.

## 5. 세계 최고의 IT 기업을 향하여

오늘날 국내 인터넷, 통신 시장은 큰 위협을 맞이하고 있다. 사실상 포털을 비롯한 국내 주요 인터넷 기업들의 성장 속도는 둔화되어 이미 그 한계에 다다르고 있으며, 한정된 국내 사용자들과 새로운 수익 모델의 부족 또한 시장의 전망을 어둡게 하고 있다. 국내의 과당 경쟁과 대규모 신규 투자는 무의미 해졌으며, 이에 따라 인터넷, 통신 기업들은 자연스럽게 해외 시장으로 눈을 돌리고 있다. 이러한 상황 속에서 NHN은 한계에 부딪칠 수 밖에 없는 국내 시장 상황을 예견, 오래 전부터 해외 진출을 위한 착실한 준비를 해왔다. 인터뷰를 통해 들은 NHN의 해외 진출 계획은 강한 자신감을 바탕으로 이루어져 있다는 것을 엿볼 수 있었다. 이는 비단 허황된 자신감이 아니었다. 이미 사업 초기부터 이뤄진 체계적인 전략과 계획을 통해 세계로의 출사표(出師表)를 던지고 있는 것이었다. 홍이찬 이사와의 대화를 통해 우리는 NHN이 그 동안 해외 진출 전략에 이미 주안점을 두어 왔다는 사실을 확인할 수 있었다.

‘김범수, 이해진 사장은 사업 초기부터 <글로벌 네트워크>를 염두에 두어 왔습니다. 비록 아직은 커다란 가시적인 성과가 나타나지 않았지만 앞으로 행해질 본격적인 진출에 대비한 경험과 노하우는 충분히 쌓았다고 생각합니다.’

NHN은 오랫동안 해외 진출을 계획, 시도해왔고 부분적으로는 가시적인 성과를 얻기도 하였다. 물론 반대의 시행착오를 겪기도 하였다. 그러나 그 동안의 결과와 무관하게 NHN은 오늘날 부랴 부랴 해외 진출을 시도 중인 여타의 인터넷, 통신 기업과 차별화되는 풍부한 해외 시장 경험을 지니고 있다. NHN의 해외 진출 전략의 큰 틀을 간단히 이야기한다면 ‘중국과 일본을 주 타겟으로 한 게임/검색 수익모델의 구축’이라 할 수 있다. 이러한 거시적 전략 목표를 토대로 NHN은 아시아 시장을 점령하기 위한 세부 전술을 수립, 시행 중이다.

## 5.1. 네이버, 세계로 가다<sup>23)</sup>

### 1) 네이버재팬

NHN은 창업 초기인 네이버컴 시절부터 인도네시아어, 일본어, 영어 등 다국어 검색기술의 상용화 작업을 벌여 해외 진출에 대비하였다. 노력의 결실을 맺은 것은 2000년 11월, 독자적으로 일본에 현지 법인을 설립하여 2001년 4월에 네이버재팬([www.naver.co.jp](http://www.naver.co.jp))의 정식 서비스를 개시하였다.

당시 일본의 게임 이용자는 PC를 게임의 도구가 아닌 정보 검색의 도구로 인식하고 있었다. 한국의 경우 PC와 인터넷의 용도에서 가장 많은 사용자가 응답하는 것은 게임인 반면에 일본의 경우는 전자 메일과 메일 매거진 이용이었다.<sup>24)</sup> 일반적으로 일본 이용자들은 자주 사용하는 포털 사이트에 대해 높은 충성도를 갖고 있었기 때문에, 네이버재팬에 대한 초기의 반응은 냉담했다. NHN이 일본 시장 내에 네이버재팬을 제대로 홍보하기 위해서는 막강한 자금력이 뒷받침된 공격적 마케팅 전략이 필요하였지만, 한국 시장의 상황 또한 여의치 않아 네이버재팬의 브랜드 홍보 전략은 막다른 길에 다다랐다. NHN은 돌파구를 찾아야만 했고, 그 해결책을 모색하던 NHN은 마츠시타 전기사의 Panasonic 'hi-ho' ([home.hi-ho.ne.jp](http://home.hi-ho.ne.jp))에 웹, 이미지, 사운드, 동영상 검색 솔루션을 제공하는 기회를 잡았다. NHN이 가진 인터넷 핵심 기술이 일본에 팔린 것이다. NHN은 이를 계기로 당시 자사가 보유하고 있던 높은 인터넷 기술력을 활용하기로 하였다. 그때부터 NHN은 필사적으로 기술을 개발하였고, 기업용 웹 메일 ASP 서비스인 'Giga Mail', 기업용 홈페이지 작성 ASP 서비스인 'Page Factory', 브랜드 리스크 매니지먼트 툴인 'Netview', ASP 서비스 등의 솔루션 판매를 통해 수익모델을 구축하였다. 그러나 이러한 솔루션 판매만으로 네이버재팬을 지속적으로 성장시켜 나가기란 불가능한 일이었다. 솔루션 판매가 주(主)가 되고 검색 서비스는 뒷전으로 밀리는 현상이 발생하였고, 이는 네이버재팬의 성장을 가로 막았다. 분명히 네이버재팬은 검색사이트였고, 검색 사이트의 주 수익원은 광고 등의 프리미엄 수익이었기 때문이다. 게다가 야후재팬([www.yahoo.co.jp](http://www.yahoo.co.jp)), 인포시크([www.infoseek.co.jp](http://www.infoseek.co.jp)), 구([www.goo.ne.jp](http://www.goo.ne.jp)) 등의 현지 거대 포털 업체들의 장벽까지 겹치면서 네이버재팬의 성장은 당분간 담보 상태를 거듭하게 되었다.

하지만 국내에서의 잇따른 유료화 성공과 안정적인 성장으로 네이버재팬은 다시 한번 변화를 시도할 수 있는 기회를 맞이하게 되었다. 네이버재팬의 목표는 바로 '본격적인 검색 사이트로의 전환'이었다. 당시 일본 내에는 이렇다할 토종 업체가 없었기 때문에 NHN은 '가장 일본적인 검색 서비스'로 승부수를 띄우기로 한다. 일본어 로직을 최대한 반영한 새 버전의 검색엔진을 출시하고, 그동안 타 업체에게만 제공해왔던 기술들을 네이버재팬에 적용시키며 대형 포털로의 발판을 마련했다. 뿐만 아니라, 기업을 대상(B2B)으로 한 솔루션 판매에 한정했던 보수적 일본 시장 전략을 개인 대상(B2C) 위주의 공세적 시장 전략으로 전환하였다. 홍이찬 재무이사는 당시 네이버재

23) 이해진 사장은 2003년 7월 22일에 있었던 상반기 실적 발표 컨퍼런스콜에서 올 9월 중에 현재 진행 중인 해외 사업들에 대한 별도의 실적 보고를 하겠다고 밝혔다.

24) 2003 대한민국 게임백서, 문화관광부.

현의 현지 전략 수정에 대해 이렇게 답하였다.

‘당시 일본의 검색서비스 수준은 디렉토리 검색이나 단순한 웹 사이트 검색에 머물러 있었습니다. 차세대 검색서비스로 평가받는 지능형이나 자연어 검색서비스를 제공하면 충분히 경쟁력이 있다고 생각했죠. 일본 온라인 광고시장 규모가 국내에 비해 큰 데다 광고 단가 책정이 합리적이기 때문에 만약 초기 시장진입에 성공할 경우 빠른 시일 내에 수익을 낼 수 있었습니다.’

현재 NHN은 네이버재팬이 일본 현지 시장 진입에 성공하려면 국내와 마찬가지로 사람을 모아 야한다고 판단하고 있다. 현재 국내에서 네이버가 검색 시장 1위를 달리며 엄청난 프리미엄 수익을 올리는 것도 바로 한게임 이용자들의 흡수와 마케팅의 성공으로 인한 높은 브랜드 인지도를 바탕으로 한 것이었으며, 이는 해외 시장에도 예외가 아닐 것이라 생각하기 때문이다. 이제 NHN은 국내에서 엄청난 성공 신화를 이루며 시너지 효과를 발휘했던 수익 모델을 다시 한번 일본에서 재현(再現)하려 한다. NHN은 2003년 10월 1일부로 국내의 성공 사례를 본 단 한게임재팬과 네이버재팬 간의 합병을 단행할 예정이다. 과연 NHN은 일본에서도 국내와 같은 성공 신화(神話)를 써 내려 갈 수 있을까?

## 2) 인도네시아

네이버컴(現 NHN)은 2000년 6월, 인도네시아 석유 화학업체인 ‘에테르인도 와하타나마(PT Mercury E-net)’와 합작 법인을 설립하였다. 당시 네이버컴은 한국기술투자자(KTIC)로부터 100억 원, 새롬으로부터 250억 원의 투자유치를 받은 상태라 이에 대한 공식적인 성과가 필요하였다. 그래서 선택한 것이 당시 인프라의 구축 발전의 가능성을 지니고 있던 인도네시아였다. 인도네시아는 2000년 당시 약 15만 개에 달하는 전화방의 상당수가 인터넷 방을 겸업하고 있었고, 인도네시아 정부는 이들 전화방을 초고속 통신망이 갖춰진 인터넷 방으로 전환시켰다. 따라서 전화방은 인터넷, 통신 사업의 금광으로 불리었으며, 이를 노린 NHN은 6월에 재빠르게 진출, 그 해 9월에 인도네시아 정부가 시행한 ‘자국 인터넷산업 보호를 위한 해외 인터넷업체의 진입 제한 제도’를 피해 시장에 무사히 진입할 수 있었다.

법인 설립 5개월 후인 11월, NHN은 ‘NeXearch’ 인도네시아 버전과 온라인 미팅 사이트 ‘Naver Cinta’를 본격적으로 개시하였다. 이는 국내 인터넷 업체 중 순수 국산 브랜드를 기반으로 해외 진출, 현지 서비스를 오픈하고 해외 시장을 공략한 첫 번째 사례로서 NHN의 위상을 제고하였을 뿐만 아니라, E-Mail, 검색, 동호회 운영 등과 관련한 각종 솔루션을 합작회사에 공급, 60만 달러의 수익을 올리면서 ‘솔루션 판매’라는 새로운 수익모델을 창출해내는 성과를 올렸다. NHN은 이에 그치지 않고 인도네시아(www.naver.co.id) 서비스를 개시하였지만, 잠시 인도네시아 웹 사이트 부문 1위에 올랐을 뿐, 더 이상의 솔루션 판매, 검색 서비스를 통한 수익이 발생하지 않았다. NHN은 ‘현재 인도네시아는 상징적으로만 운영되고 있을 뿐 인도네시아의 운영과 관리에 들어가는 역량은 네이버재팬으로 옮겨지고 있다’며 사실상 인도네시아 시장에서의 철수를 선언했다.

## 5.2. 한게임도 세계로 가다

‘한정된 국내 시장 하에서 게임 포털을 지속적으로 성장시키는 방법은 수출뿐입니다.’

— 김범수 사장

2002년 세계 게임 시장의 규모는 618억 달러에 이르며, 올해부터 매년 6~9%의 성장을 거듭해 2005년에 이르면 770 달러 규모의 시장이 될 전망이다. 그 중 온라인 게임 시장은 약 53억 달러의 규모에 연 평균 34%의 고성장을 하고 있다.

한편 국내 온라인 게임은 전체 게임 시장의 36.1%라는 높은 점유율을 차지하고 있다. 이는 세계 온라인 게임이 전체에서 약 9%의 점유율을 차지하고 있는 것을 감안할 때, 국내에서는 상대적으로 온라인 게임의 비율이 높은 상태라고 할 수 있다. 하지만 현재 국내 온라인 게임은 큰 규모에 비해 많은 위협요인을 가지고 있다. 해외 메이저 업체와의 경쟁, 업체간 과다경쟁을 통한 PC방 서비스 가격 인하와 무료게임 확산, 비디오게임의 본격 유통과 인기 타이틀 공략, 비디오 게임방 확산에 따른 온라인게임 이용자 이동, 중국의 시장 견제, 온라인게임에 대한 부정적 인식 등이 바로 그것이다.

국내 온라인 게임 시장을 이끌고 있는 주요 업체들은 이러한 상황을 예견하고 세계 시장 진출을 계획하고 있었다. 중국, 미국, 일본, 대만 등 여러 곳에 다양한 장르의 게임들이 진출해 있으며, 일부는 가시적인 성과를 내기도 하였다. 실제로 한국에서는 그리 유명한 게임이 아니었던 ‘미르의 전설’이 중국에서 동시 접속자 수 70만 명이라는 세계 최대기록을 세우며 국내 온라인 업체들에게 중국 러시를 부채질하였다. 일본도 마찬가지이다. 그라비티社의 ‘라그나로크(Ragnarok)’는 국내보다 일본에서 더 큰 인기를 얻고 있다. 국내의 동시 접속자 수가 2만 9천 명인데 반해, 일본의 동시 접속자수는 6만 4천 명에 이른다. 온라인 게임은 아시아 게임 시장에서 ‘게임 한류(韓流)’ 열풍을 주도하고 있는 것이다.

그러나 미국과 유럽 시장에서는 아시아 시장과 정반대의 성과가 나타나고 있다. 국내에서 최고의 온라인 게임으로 칭송받는 엔씨소프트(www.ncsoft.co.kr)의 ‘리니지(Leneage)’는 미국 시장에 진출하였지만, 동양적인 색채가 짙다는 이유로 인해 미국 이용자들에게 거부당했고, 이에 수정 작업을 거쳐 다시 내놓았지만 현지의 냉담한 반응은 여전했다. 전문가들은 이러한 현상의 근거를 문화적 차이에 따른 정서적 공감에서 찾고 있다. 아시아권, 유럽, 미국 각 지역이 가지는 문화가 다르며 그 지역 내에 속한 국가끼리의 문화, 정서도 다르기 때문에 문화와 관련된 산업이 공감대를 얻기가 힘들다는 것이다.

NHN의 한게임 역시 이러한 국내 게임의 상황과 그에 따른 새로운 시장으로의 진출이라는 문제에 봉착해 있었다. 앞에서 언급한 바와 같이, NHN의 비전은 이미 예전부터 해외로의 진출을 통한 ‘글로벌 네트워크’에 맞추어져 있었기 때문에 체계적인 계획이 잡혀 있었고, 순조로이 진행되고 있었다. 그러나 위에서 언급된 여러 부정적인 평가들 때문일까. 홍이찬 이사는 특별히 미국 시장 진출에 대해서만큼은 신중한 입장을 보였다.

‘사실상 저희 한게임은 궁극적으로는 미국 시장 진출을 염두에 두고 있습니다. 하지만 아시다시피 미국 시장은 만만치 않습니다. 거대한 기업들이 활동하고 있고, 시장 규모도 대단해서 막대한 자본이 필요합니다. 또한 엔터테인먼트 산업에서 문화적 차이라는 것은 무시하지 못할 사안 중의 하나입니다. 우리 한게임은 선불리 미국 시장에 진출하지는 않을 것입니다.’

이에 한게임은 우선적으로 일본과 중국을 해외 진출의 발판으로 삼기로 하고 진출을 모색해왔다.

‘일단 일본과 중국은 지리적으로 가깝다는 이점이 있습니다. 또한 같은 동양권이기 때문에 기본적인 문화 기반은 비슷하다고 판단했습니다. 일본은 이미 인터넷, 통신 산업의 인프라가 탄탄하게 구축되어 있었으며, 중국은 조만간 가시적인 인프라 발전이 있을 것 입니다. 결국 저희는 일본과 중국의 진출을 통해 우선 동북아시아 온라인 게임분야에서 입지를 굳건히 하고 차후에 미국과 유럽으로의 진출을 꾀할 것 입니다.’

### 1) 세계 진출의 전초 기지, 한게임재팬

일본 게임 시장은 비디오게임 시장이 이끌고 있다고 해도 과언이 아닐 정도로 비디오게임의 점유율이 높다(Exhibit 3 참조). PC는 주로 전자메일, 메일 매거진의 용도로 사용되며, 게임이용을 위한 인터넷 이용은 단지 21.4%로 우리나라에 비해 매우 낮다. 이 때문에 한게임재팬의 성공을 위해서는 비디오게임 이용자들을 인터넷게임에 끌어 들여야 한다고 생각하기 쉽다. 하지만 한게임재팬의 생각은 달랐다.

‘어차피 일본은 그 동안 비디오게임 분야에서 화려한 그래픽, 거대한 스케일, 잘 짜여진 스토리의 RPG게임 또는 격투액션 게임 등의 비중이 높았고, 그 쪽으로 이용자들이 몰렸던 것이 사실입니다. 하지만 여기서 주목할 것은 비디오 게임과 온라인 게임은 같은 <게임> 영역이라는 사실을 제외하고는 분명히 다른 영역이라는 것입니다. 즉, 굳이 한쪽이 한쪽을 잡아먹는다는 제로섬(Zero-sum) 게임이 이 두 시장 간에는 적용되기 힘들다는 것입니다.’

한게임은 일본 진출 당시, 비디오 게임의 인기를 부정적인 요인으로 설정하지 않고 오히려 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단했다. 비디오 게임을 즐기는 이용자들이 비디오 게임 이용 시간과는 별도로 온라인 게임을 이용할 것이라고 분석했기 때문이다. 이러한 생각을 토대로 한게임은 일본으로 진출했다. 한게임은 본격적인 진출에 앞서 현지 환경 분석을 면밀히 행했으며, 이를 통해 일본 이용자와 정서적 공감을 이루면서 쉽게 다가갈 수 있는 게임들을 준비하였다. 즉, 기존의 한게임 서비스를 기반으로 한 게임과 더불어 ‘마작’과 같은 일본 현지의 인기 게임들을 반영하는 현지화 전략을 시도한 것이다. 2000년 12월, 이러한 현지화 전략을 통해 한게임재팬(www.hangame.co.jp)은 고스톱, 당구 등의 국산게임과 마작, 오목 등을 추가로 서비스하며 정식으로 오픈 하였다. 그 결과, 쇼핑물에 게임 콘텐츠를 제공하는 B2B 서비스와 대형 포털 사이트 야후재팬(www.yahoo.co.jp), 구(www.goo.ne.jp)를 비롯한 6개 사이트에 게임 서비스를 제공하게 되었고, 점점 사용자 층을 넓혀간 결과, 정식 서비스 1년여 만에 수많은 일본 사이트를 제치고 일본 계

임사이트 순위 2위를 차지하였다.

‘한게임재팬의 동시 접속자 수가 약 1만 9,000명에 이르러 야후재팬을 앞질렀습니다. 다만 일본에는 인터넷 게임 동시 접속자 수 등을 인증할 공식기관이 없기 때문에 자체 집계에 의존할 수밖에 없는 상태이죠. 이제는 한게임재팬의 성과가 가시화되기 시작하고 3/4분기부터는 부분 유료화에 따른 매출 발생도 가능해져 내년부터는 본사의 수익 향상에도 기여할 것으로 예상됩니다.’<sup>25)</sup>

현재 한게임재팬은 유료화를 계획하고 있다. 온라인 게임의 특성상 베타테스트, 시범서비스, 정식서비스, 유료화의 단계를 거쳐야 하는데, 이제 최종 단계에까지 이른 것이다. 한게임재팬의 유료화에 대한 업계의 평가는 매우 긍정적이다. 이미 많은 이용자들로부터 높은 충성도를 확보하였을 뿐 아니라, 유료화로 인해 발생하는 게임 이용료에 대한 지불 의향이 한국 이용자들에 비해 매우 높기 때문이다.<sup>26)</sup> 한게임재팬이 유료화에 성공할 경우, 이는 향후 NHN의 주요 수익원으로 자리매김 하게 될 것이다.

### 3) 거대 시장으로의 첫걸음, 한게임차이나

급격한 성장세를 보이고 있는 중국 온라인 게임 시장은 2000년에 3,800만 위안(약 54억 원), 2002년에 7억 위안(약 992억 원)에 이어 2003년에는 13억 5,000만 위안(약 1,914억 원) 규모로 성장할 것으로 예상되며, 중국 온라인 게임 인구 또한 2001년 중국 인터넷 인구 4,500만명 중 9%인 430만 명에서 올해는 그 3.5배인 1,430만 명에 이를 것으로 예상되어 브로드 밴드 르네상스 시대가 열릴 것으로 보인다.<sup>27)</sup> 현재 중국 네티즌의 43%가 온라인 게임을 사용하고 있으며 온라인이 안 되는 게임은 낙후된 것으로 인식하고 있다<sup>28)</sup> (Exhibit 4. 참조).

이러한 흐름을 놓치지 않고 NHN은 이미 50여 개의 중국 인터넷 도메인을 확보하는 등 중국 진출을 차근차근 준비해 나가고 있다. 한편에서는 중국 진출이 너무 이른 것이 아니냐는 의문도 제기되고 있다. 하지만 NHN은 이러한 주장이 중국을 바라보는 시각차에서 발생하는 이견(異見)이라고 말한다.

‘우리는 중국 진출을 논할 때, 전체를 고려해서는 성공할 수 없다고 생각합니다. 그것은 현재 중국의 상황을 모르고 하는 소리나 다름없습니다. 중국 전체를 놓고 보자면 열악한 인프라를 가진 곳이 훨씬 많습니다. 하지만 북경, 상해와 같은 지역은 이미 우리 수준만큼의 인프라가 구축되어 있고, 수많은 인터넷 사용자가 있습니다. 즉, 우리는 이들 지역을 타겟으로 중국 진출을 계획하고 있는 것입니다.’

25) 일본은 2002년부터 중앙정부 차원에서 ‘eJapan’ 프로젝트를 수립, 막대한 액수를 투자해왔다. 현재 일본의 초고속인터넷 가입자수는 약 1,090만 명이며 2005년에는 3,000만 명을 넘어 인터넷 강국으로 부상할 전망이다(2003년 情報通信白書, 일본 총무성). NHN은 코스닥 상장으로 확보된 450억 원의 유동성 자금 가운데 43억 5,000만 원을 일본시장에 투입하였다.

26) 한·일 온라인게임 사용자 속성 비교’ 중앙대 상경학부 위정현 교수.

27) 중국전자정보산업발전연구원(CCID) 통계 자료.

28) 중국신식사업부 통계 자료.

또한 홍이찬 이사는 2008년에 있을 북경올림픽을 서둘러 중국으로 진출한 또 하나의 이유로 들었다. 올림픽을 앞두고 자국의 산업을 발전시키기 위해 해외의 기업들을 적극유치 하고 있는 상황을 적절히 이용하려는 것이다. 이러한 판단을 바탕으로 중국 진출을 결정한 한게임은 보다 구체적인 전략을 수립하였다.

‘중국의 땅은 매우 넓어 각 지역마다 다른 문화를 가지고 있습니다. 게임 문화도 달라 같은 게임이 있더라도 규칙이 다르고 진행도 서로 같지 않습니다. 이를 해결하려면 철저한 중국 각 지역의 특성을 파악하며 서비스 하는 것이 매우 중요합니다.’

한게임의 중국 진출 전략의 중심은 ‘현지화 전략을 통한 해외 시장 진입’을 추구한다는 점에서 일본 시장 진출과 동일하다. 넓은 국토를 가진 중국은 지역마다 생활 방식에서부터 즐기는 문화에 까지 큰 차이를 보이고 있다. 이 때문에 한게임은 중국 진출을 계획하면서 많은 조사와 분석을 바탕으로 효과적인 시장 진입을 노리고 있다. 홍이찬 재무이사는 인터뷰 중간에 ‘각 지역마다 게임 사이트를 개설할 것’이라며 조심스럽게 이야기했는데, 이는 NHN의 중국 시장 진출 전략의 핵심인 ‘현지화 전략’의 내용을 구체적으로 뒷받침하는 것이다. 이렇듯 한게임은 모든 이용자들이 공감할 수 있는 게임과 중국 토종 게임들을 혼합, 구성하는 전략을 바탕으로 중국 국적을 지닌 ‘중국통’ 공채에도 나서는 등 본격적인 준비를 갖추고 합작파트너를 선정, 공동 출자로 중국 법인을 설립할 준비를 하고 있으며, 올 4분기에는 실질적인 진출이 예상되고 있다. NHN은 지금까지 국내의 그 어느 인터넷, 통신 업체도 시도하지 않았던 완벽한 현지화 전략을 통하여 자사만의 핵심역량을 창출해 나가고 있다.

## 6. 아직 10% 밖에 안 해 본겁니다

6년이라는 그리 길지 않은 시간동안 NHN은 어느 기업 보다 많은 일을 해내며 업계에 그들의 발자취를 남겼다. 1998년, 삼성 그룹의 사내(社內)벤처 기업으로 시작해 어느 덧 국내 최고의 인터넷 기업으로 성장한 NHN은 그 동안 효과적인 인수-합병, 적시(適時)에 이루어진 전략적 제휴, 그리고 다양한 서비스를 통하여 확보한 높은 고객 충성도를 바탕으로 업계의 리더 자리에 오를 수 있었다.

하지만 앞으로 NHN이 직면한 과제는 NHN의 행보가 반드시 긍정적인 것이라 단정할 수 없게 만든다. 인터넷, 통신 산업은 지금까지 타(他)산업에 비하여 훨씬 빠른 성장을 거듭하여 왔으며, 앞으로도 급격하게 변화하여 알 수 없는 미래가 도래할 것이기 때문이다. 홍이찬 재무이사는 ‘6개월 뒤의 업계 상황만 미리 알 수 있으면 소원이 없겠다’는 말로 인터넷, 통신 시장의 미래에 대한 불확실성을 이야기 해주었다. 이러한 상황에서 인터넷, 통신 기업들은 한결같이 새로운 계획과 전략을 바탕으로 미래를 준비하고 있다. NHN 역시 마찬가지로 다각적인 사업 확장과 지속적인 성장을 모색하고 있다. 일본, 중국으로의 진출 계획, 그리고 다양한 수익 모델을 모색하는 R&D분야의 과감한 투자, 지속적인 마케팅 활동 등은 미래의 NHN을 이끌어나가는 주요 이슈가 되고 있다. 이

를 통해 NHN은 새로운 기술이나 서비스를 개발하여 새로운 수익원을 형성하거나, 기존 기술과 결합된 서비스를 개발하여 그 시너지 효과를 키워나가야 한다. 한편으로는 이제 시작 단계인 해외 시장으로의 진출을 본격화 하여 시장의 파이 자체를 늘리는 전략을 세워 나가야 할 때다.

‘우리는 이제껏 인터넷, 통신 분야의 10%밖에 안 해본 것입니다. 아직도 무궁무진한 시장이 남아 있어요.’

홍이찬 재무이사는 최근 일각에서 일고 있는 인터넷, 통신 시장의 정체설(停滯說)을 일축하며, 아직도 무궁한 가능성과 사업의 분야가 많이 남아있다고 주장했다. NHN이 이러한 사실을 알고 있는 한, 현실에 안주하지 않고 새로운 목표를 설정하고 다시 전진해나갈 것임은 자명한 일이다. 우리가 여기서 한 가지 더 주목했던 것은 NHN이 미래로의 건전한 발전을 이룰 수만 있다면 현재의 경영진이 기꺼이 물러나고 더 능력이 뛰어난 젊은 인재에게 미래를 맡긴다는 의지를 갖고 있다는 것이었다.

‘저희는 회사를 어느 정도까지 키워놓은 후에는 모두 미련 없이 경영 일선에서 물러날 생각입니다. <내가 세운 회사니까 끝까지 경영해야한다>라는 생각은 하지 않습니다. 회사가 커지고 세대가 변한다면 거기에 맞는 경영자는 따로 있어야 한다고 생각합니다. 저희는 지금 그런 훌륭한 후배 경영자가 경영을 잘할 수 있도록 길을 닦고 있다고 생각하고 있습니다.’

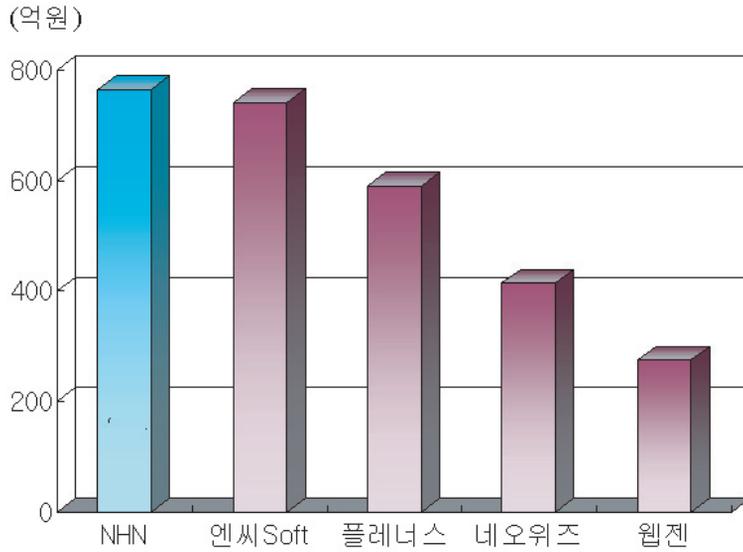
기업이 변화를 위해, 자신들이 몸소 만들어 놓은 자리를 끝까지 고집하지 않고 자신들 스스로도 언제든지 물러날 각오로 임하겠다는 것이다. 이들이야말로 변화에 적응하고 시대를 선도해 나가는 인터넷, 통신 분야의 경영인들이 아닐까 생각해 본다.

‘다음 세대를 위한 네트워크(Next Human Network)’를 꿈꾸는 NHN. 그들이 스스로의 비전(Vision)을 실현하기 위해 탐구하고 있는 미래, 다음 세대를 위한 네트워크는 과연 무엇일까? 벌써부터 그 미래가 궁금해진다.

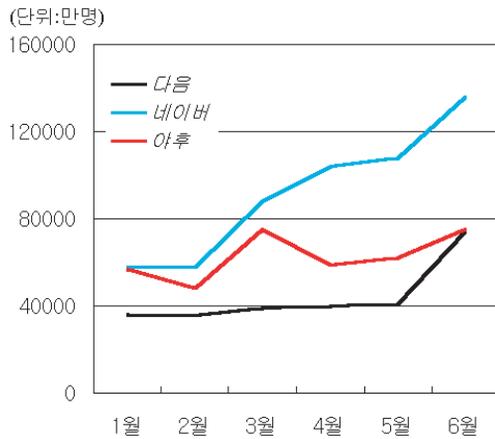
## Exhibit

(Exhibit 1) (주)NHN의 비약적 성장사(史)

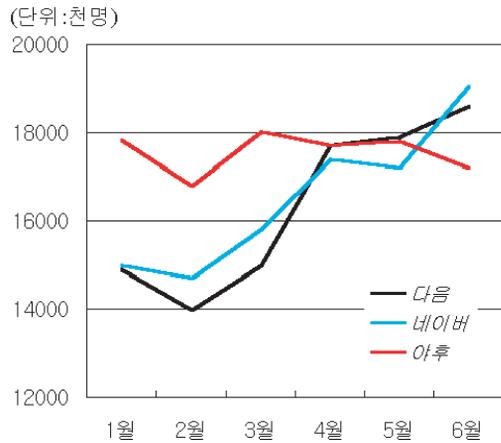
### 1-1. 주요 인터넷 통신 기업 매출액



### 1-2. 주요 포털사이트 방문자수 변화 추이



### 1-3. 주요 포털사이트 페이지뷰 변화 추이



[Exhibit 2] 1999년 주요 인터넷 통신 기업 사업실적

업체명	예상매출(억원) /는 '98년 실적	순이익 /는 '98년 실적	업종	직원 수	가입자수/가입 기업수/페이지뷰
천리안	1,400/1,050	100/100	PC통신*ISP	700	200만 명
하이텔	1,000/701	20/30	PC통신*ISP	400	162만 명/400개 업체
유니텔	871/600	20/5	PC통신*ISP	200	150만명
나우콤	550/450	40/30	PC통신*ISP	200	110만명/70개 업체
넷츠코	500/180	적자	PC통신*ISP	300	73만명
채널아이	334/22	10	PC통신*ISP	200	60만명
코넷	1,200/308	적자	ISP	200	38만 명/15,000개 업체
보라넷	600/145	적자	ISP	120	6,500개 업체
아이네트	370/185	흑자	ISP	120	4,000개 업체
야후	100/15	흑자	검색*포털	40	2천만 페이지뷰
다음	62/14	20	메일*포털	60	1,800만 페이지뷰
라이코스	50/-	흑자	검색*포털	50	480만 페이지뷰
네이버컴	20/-	흑자	검색*포털	23	5백만 페이지뷰
네띠앙	15/-	-	커뮤니티	28	1,500만 페이지뷰

출처: 전자신문 1999. 11. 10

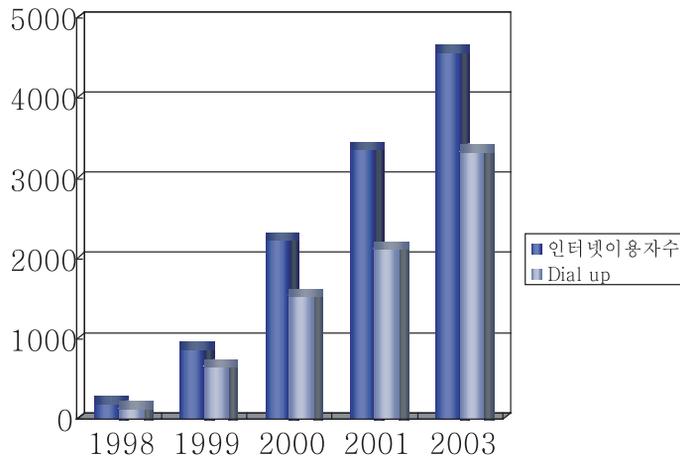
[Exhibit 3] 일본 게임시장 현황



[Exhibit 4] 한-중 인터넷 사용자 수 비교

(단위: 만 명)

구 분	한 국		중 국	
	이용자수	보급률(%)	이용자수	보급률(%)
2000. 12	1,904	44.7	2,250	1.8
2001. 6	2,223	51.6	2,650	2.1
2001. 12	2,438	56.6	3,370	2.6
2002. 6	2,565	58.0	4,580	3.6



## 참고문헌

- NHN 주식회사 (www.nhncorp.com)
- 정보통신부 (www.mic.go.kr)
- 문화관광부 (www.mct.go.kr)
- 한국게임산업개발원 (www.gameinfinity.or.kr)
- 2003년 상반기 실적보고서 ((주)NHN IR팀, 2003)
- 2003 대한민국 게임백서 (문화관광부, 2003)
- 한국 인터넷 백서 (한국전산원, 2000)
- 2003 정보통신 백서 (일본 총무성, 2003)
- 2002 정보통신 백서 (정보통신부, 2002)
- 중국 소프트웨어 시장 보고서 (한국 소프트웨어 진흥원(KIPA), 2003)
- 한국 소프트웨어 진흥원(KIPA) 콘텐츠 사업단 (contents.kipa.or.kr)
- E-Business 모델 및 뉴 트렌드 (KAIST 테크노 경영대학원 허순영 교수, 2002)

한·일 온라인게임 사용자 속성 비교  
 (중앙대 상경학부 위정현 교수, 세이케이 대학 노지마미호 연구논문, 2003)  
 벤처기업간 M&A의 동기에 따른 유형과 적합성에 관한 탐색적 연구  
 (김영훈, 한양대학교 경영대학원 석사 논문, 2002)  
 국내 인터넷 사이트 현황 및 성공전략 분석 (조일상, 한국 인터넷 포럼, 2002)  
 삼성경제연구소 (www.seri.org)  
 랭키닷컴 (www.rankey.com)  
 (주)NHN 투자보고서 (대한투자신탁증권, 2003)  
 전자신문 (www.etnews.co.kr)  
 INews24 (www.inews24.co.kr)

## Teaching Notes

1. NHN은 대형 인수-합병을 통해 단기간에 외부의 역량들을 자사의 핵심역량으로 흡수 하였다. 동일 산업 내의 타사들보다 NHN이 상대적으로 성공적인 인수-합병을 해낼 수 있었던 이유는 무엇인가? 또한 NHN이 '아웃소싱'을 통한 핵심역량 습득 대신, 인수-합병 전략을 택한 이유와 배경은 무엇인가?

2. 현재 NHN은 검색과 게임이라는 주요 수익모델을 지니고 있다. 향후 급변하는 인터넷, 통신 산업 환경 속에서 NHN이 자사의 핵심 역량을 활용, 발견할 수 있는 또 다른 수익모델에는 어떤 것들이 있겠는가?

3. 사례에서 NHN은 국내 시장과 동일한 전략으로 일본 시장에 진출하고자 하였다. 그러나 한게임재팬과 네이버재팬의 인지도는 예전의 국내 상황과 판이(判異)하게 다르다. 합병 당시, 국내 시장에서 한 게임은 100만 명의 회원을 보유하고 있었던데다, 네이버도 검색 시장 내에서 어느 정도의 인지도를 지닌 업체였다. 그러나 일본 시장은 한게임재팬이 업계 선두 업체라는 점에서는 국내 상황과 동일하지만, 네이버재팬의 인지도는 현재까지도 거의 무명에 가깝다. 무리한 합병은 자칫 네이버재팬과 한게임재팬의 동반추락으로 이어질 수 있는 것이다. 2003년 10월 1일에 단행될 양사 간 합병은 합리적인 전략인가? 그 의견의 근거는 무엇인가?

4. 아직까지 중국 시장의 여건은 다른 시장들에 비해 상당히 열악한 편에 속한다. 중국정부는 온라인 게임에 대한 직접적인 정책규제보다는 PC방을 폐쇄하는 방식으로 간접적으로 온라인 게임을 규제해 왔다. 현재 한국의 온라인 게임 등급제의 영향을 받아 온라인게임 등급제를 추진하고 있다. 이에 더해 거대 게임 포털 사이트가 여러 개 존재하고 있지만 제대로 된 유료화 모델을 찾지 못하고 있고 유료화에 대한 저항감이 우리나라보다 훨씬 큰 데다 이를 무마해 줄 수 있는 휴대폰 결제 등 정교한 결제시스템이 아직 미비하다. NHN의 중국시장 진출 전략은 합당하다고 생각하는가? 그 의견의 근거는 무엇인가?

5. NHN의 경영진 사이에 본문에서 언급된 'Human Network'가 존재하지 않았을 경우, 발생할 수 있는 문제에는 어떠한 것들이 있겠는가?