



네이버와 카카오

“어디서부터 잘못 된 것이었을까.....”

김범수는 혼자 술잔을 기울이며 생각했다. “이제 물러나라” 라는 이해진의 권유를 듣고 온 길이었다. 방금 전의 일이었지만 김범수에게 전혀 현실감이 없었다. PC 통신 시장에서 후발 주자로 시작해 선두주자로 끝맺은 ‘유니텔’, 3 개월 만에 100 만명의 회원을 모집한 온라인 게임의 신화 격인 ‘한게임’을 창립한 김범수에게 성공이 아닌 패배는 낯선 것이었다.

김범수는 미국 온라인 시장의 성장을 예측하였고, 글로벌 게임기업을 꿈꾸며 국내를 떠나 미국으로 향했다. NHN USA 를 설립한 이후, 예측대로 미국 온라인 시장은 크게 성장하였지만 그 속에서 NHN 은 좋은 성과를 내지 못하고 있었다. 결국 김범수는 2007 년 7 월 말, 미국 법인 대표로 발령이 난 후 고작 7 개월여만에 8 년여간 몸담았던 NHN 을 쓸쓸하게 떠나게 되었다.

| HISTORY

이해진과 네이버

네이버는 이해진이 삼성 SDS 기술 개발팀인 한계도전팀에 몸담으며 연구한 근거리 통신망에서의 채팅기술에서부터 비롯되었다고 해도 과언이 아니다. 그는 연구를 통해 인터넷의 정보 검색 분야가 크게 성장할 것을 확신하였고, 이에 1994 년 몇몇의 삼성 SDS 의 신입사원을 설득하여 검색엔진 개발에 돌입하게 되었다. 당시 인터넷의 사용이 급속도로 퍼지게 되면서 1995 년에 알타비스타의 정보검색 서비스가 등장하였으며 1996 년에는 심마니라는 이름으로 국산 정보검색 서비스가 나타났다. 그러나 훨씬 이전부터 검색엔진을 개발해 온 이해진의 검색엔진 서비스는 경영진에게 받아들여지지 않았다. 검색 엔진 서비스의 경우, 배너 광고를 통해 수익을 얻게 되는데, 이것이

¹ 본 사례 연구는 연세대학교 경영대학 이무원 교수의 감수 하에 박원언, 서인경, 오준수, 이동현, 전해린에 의해 작성되었습니다. 학습의 용이성을 위해 일부 내용은 허구로 구성되었음을 밝힙니다. 모든 저작권은 연세대학교 경영대학의 박원언, 서인경, 오준수, 이동현, 전해린에게 있으며, 저작권자의 허가 없이 본 사례 연구의 일부 또는 전체를 복사, 저장, 배포, 전송, 전시, 판매, 왜곡 변조, 개작하는 행위는 금지되어 있습니다.

시장성이 없다는 이유에서였다. 이에 이해진은 삼성 SDS 의 사내 벤처 제도를 통해 5 명의 개발 인원과 함께 1997 년 10 월 '네이버'를 런칭했다.

당시 이해진은 네이버의 소사장을 맡았는데, 소사장 제도란 예산 집행과 인사권을 소사장에게 부여하는 제도였다. 그러나 삼성이라는 대기업에 속해 있는 상태로는 자원이나 인력을 충원하는 데에 제약이 존재했다. 특히 다른 기업과 제휴를 맺는 일에 문제가 있었기 때문에 한계를 느낀 이해진은 경영진에게 분사를 건의했다. 그렇게 1998 년 12 월 이해진은 '네이버컴'이라는 이름으로 오늘날 네이버의 모태가 된 기업을 시작하게 되었다. 그러나 네이버컴이 마주한 진짜 문제는 당시 검색엔진 서비스를 제공하던 선도 기업, 다음, 라이코스, 야후와 같은 기업들이 잠식한 시장에서 어떻게 소비자들을 유인하고 시장 점유율을 높여 그들을 따라잡을 수 있느냐는 것이었다.

김범수와 한게임

김범수는 삼성 SDS 에서 클릭만으로 모든 것을 처리할 수 있는 전용 에뮬레이터 기반의 PC 통신 서비스인 유니원을 런칭했다. 유니원은 후에 유니텔로 이름을 변경하였고, 사용자들에게 쉽게 다가갈 수 있도록 직관적으로 설계된 덕에 당시 선두주자인 천리안, 하이텔이 위협을 느낄 만큼 급성장했다. 김범수는 5 년 동안 유니텔을 성공적으로 운영하였다. 처음 유니텔이 출시되었을 때, 출시 기념 이벤트로 OX 퀴즈를 진행하였고, 쉬운 퀴즈를 맞추면 경품을 지급하는 프로모션을 진행하였다. 7 만명의 사람이 몰렸고, 이는 당시 pc 통신이 지금의 인터넷보다 훨씬 덜 보급화되었다는 것을 감안하였을 때 괄목할 만한 숫자였다.

유니텔을 성공적으로 이끌었지만, 회사 안에서 사업을 운영한다는 것은 한계가 있었다. 김범수는 한계를 느꼈기 때문에 삼성 SDS 퇴사를 결심했다. 당시 김범수가 가졌던 생각은 네트워크를 통해 사람들과 함께 게임을 즐길 수 있는 환경을 만들고 싶다는 것이었다. 김범수가 가장 먼저 진행했던 것은 PC 방 사업이었다. 김범수는 한양대학교 앞에서 당시로는 국내 최대 규모의 PC 방을 개업했다. 그는 PC 방 관리 시스템을 개발하여 크게 성공하였다.

김범수는 PC 방 사업을 통해 벌어들인 돈으로 '한게임'을 런칭하기 위한 작업에 착수했다. 한게임은 단순한 사업모델을 가지고 태어났다. 오프라인에서 이미 사람들에게 인기를 끌었던 게임을 위주로 온라인에 제공하는 것이었다. 이를 위해 김범수와 개발진은 포커, 고스톱, 지뢰 찾기, 테트리스 등을 제공하기 위하여 6 개월동안 개발에 매진했다. 인고의 과정 끝에 1999 년 12 월, 한게임이 세상에 태어났다. 당시 모든 게임은 무료로 제공되었다는 점에서 매력적이었다. 김범수가 실시했던 PC 방 마케팅도 크게 효과를 봤다. 김범수는 자신이 개발한 PC 방 관리 프로그램을 PC 방에 무료로 제공하며, 대신에 한게임 아이콘을 컴퓨터 메인 화면에 띄울 수 있도록 유도하였다. 이를 통해 초기 회원을 큰 무리 없이 모을 수 있었다.

서비스를 시작하자마자 한게임은 기하급수적으로 회원 수를 늘려갔다. 국내에서 가장 빠른 속도였다. 서비스 개시 한달 만인 2000 년 1 월에 한게임은 한국기술투자자로부터 10 억원 투자를 유치하는 데 성공했다. 그러나 회원이 늘어난다는 것이 꼭 좋은 것만은 아니었다. 회원 수는 하루에 10 만명씩 늘어나 1000 만명에 이를 기세였으나, 기획과 영업, 빌링 파트를 맡을 수 있는 인재가 부족했다. 또한 서비스 제공 자체만을 담당하는 인원도 20 명으로 매우 부족한 수준이었다. 김범수는 이대로는 더 이상의 성장이 불가능 할 것이라는 판단을 내렸다.

NHN 의 설립

한게임의 성장에 관해 고심하던 날들이 이어지던 도중, 김범수는 삼성 SDS 동기였던 김정호의 전화를 받았다. 전화를 받고 나간 강남의 한 술집에는 김정호뿐만 아니라 이해진도 함께였다. 삼성 SDS 동기이자 친밀한 관계를 유지하고 있던 이해진의 얼굴을 본 순간 김범수는 김정호의 의중을 알 수 있었다. 김정호가 1999 년부터 네이버컴과 한게임커뮤니케이션의 합병을 주장해왔기 때문이다.

당시 합병 비율은 네이버컴과 한게임이 4 대 1 이었다. 뿐만 아니라 검색 솔루션을 개발하는 회사인 서치 솔루션과 마케팅 회사인 원큐까지 합쳐 총 네 개의 회사가 함께 하게 되는 대규모의 인수합병이 진행되었다. 물론 이때 합병의 주체는 네이버컴이었다. 합병의 결과 네이버컴은 기존의 검색 엔진 서비스와 더불어 한게임의 게임, 서치 솔루션의 검색, 원큐의 마케팅 기법을 보유할 수 있게 되었다. 합병 이후 네이버컴은 자본금 22 원, 직원 수 100 여명을 소유 할 수 있게 되었다.

그러나 합병 이후에 합병된 법인의 성장동력원은 한게임이었다. 이에 합병 비율에 비추어 보았을 때 김범수와 한게임이 손해를 보고 있다는 의견도 분분했다. 김범수의 지분율보다 이해진의 지분율이 2 배 이상 높았기 때문이었다. 외부에서는 이러한 합병이 결국 회사의 통합에 방해가 될 것이며, 곧 불화가 생길 것으로 예상하였다.

한게임의 유료화와 NHN 의 성장

합병 후 NHN 의 성장을 이끌었던 것은 한게임의 유료화였다. 그러나 한게임의 유료화를 성공적으로 정착시키는 과정은 결코 쉽지 않았다. 가장 큰 어려움은 사람들의 심리적 거부감이었다. 당시 사람들에게 인터넷 서비스는 무료로 제공되는 것이라는 인상이 강했다. 따라서 대부분의 임원진들과 실무진들은 한게임을 유료로 전환하게 된다면 게임 유저들이 대거 이탈하게 되어 실패할 수 밖에 없다는 이유로 유료화를 반대하였다. 이러한 반대를 이겨내고 NHN 이 독심 있게 유료화를 진행 할 수 있었던 것은 김범수의 리더십 덕분이었다.

김범수는 NHN 이 더욱 성장하기 위해서는 새로운 수익원의 창출이 필요하다고 생각하였다. 네이버컴과의 합병으로 당장의 자금문제는 해결됐다고 하더라도 기업으로 존속하기 위해서 수익모델이 절실히 필요한 상황이었기 때문이다. “이대로 라면 네이버컴과 합병한 의미가 없습니다. 돈이 들어올 구멍을 만들어야 합니다.” 김범수가 유료화를 주장하는 가장 큰 이유였다. 그러나 시장의 반응은 냉혹했다. NHN 이 한게임의 유료화 방법을 모색하고 있다는 소문이 돌아 유저들은 비난 섞인 글을 인터넷에 게재하기 시작했다. 회사 내의 의견도 쉽게 모아지지 않았다. 김범수의 오른팔이라고 할 수 있을 법한 개발자들도 유료화 계획에 크게 반대하였다. 그러나 모두의 반대에도 김범수는 유료화를 진행해야 한다는 자신의 판단을 꺾지 않았다.

“무료였던 서비스를 유료로 전환해서 망하는 것이 아닙니다. 돈을 쓴 만큼의 서비스를 제공하지 못하기 때문에 망하는 것입니다.” 현재 시장의 반응은 유료화 자체가 잘못되었기 때문이 아니라 그만큼의 서비스의 질이 보장되지 않았기 때문이라는 것이 김범수가 회의에서 끊임없이 주장한 내용이었다. 김범수의 확고한 의견에 주변 개발진들도 점차 유료화에 대한 확신을 가지고 이를 뒷받침 할 수 있는 콘텐츠를 개발하기 위해 노력하였다. 그렇게 고민을 거듭하던 어느 날, 김범수의 최측근 김정호는 출근길 2 호선 선릉역에서 공사현장을 구경하다 번뜩 영동한 아이디어를 떠올렸다. “게임에 옵션을 걸면 어떨까? 윗놀이에서 어떤 칸에 걸리면 몇 칸 더 이동할 수 있는 것처럼 어떤 게임을 한 판 더 이용하게 해주거나 기회를 더 주는 방식의 카드를 만들어 팔아 보면 어떨까?”

김정호의 아이디어를 듣고 김범수는 이러한 방식의 과금 구조를 내놓는다면, 게임 자체가 무료라는 사실이 변화에 대한 사용자들의 반발을 최소화 할 수 있을 것이라고 생각했다. 김범수의 생각은 적중했다. 이러한 방식의 유료화 계획은 사람들의 흥미를 끌기에 충분했다. 유료화 날인 2001년 3월 6일 오전 8시, 유료화 시작 한 시간 만에 결제가 너무 많이 이뤄져 컴퓨터 화면이 계속 넘어가버리는 현상이 나타나기까지 했다. 결국 유료화 첫날 9500여만원의 수익을 거두는 쾌거를 거둘 수 있었다. 김범수와 유료화 개발 멤버들은 그날 밤 늦게까지 축배를 들었다.

그러나 바로 다음날부터 수익이 떨어지기 시작하였다. 첫날의 절반도 미치지 못하는 형편없는 금액이었다. 셋째 날에도 마찬가지였다. 첫날의 3분의 1 수준에 그치는 수준의 수익을 거두었다. 그 뒤로도 계속해서 유료화로 인한 수익은 떨어졌다. 현재는 이러한 형태의 수익 곡선이 어떤 온라인 게임에서나 비슷하게 나타난다는 사실을 알고 있지만, 당시에는 아무도 몰랐던 사실이었다. 매출이 계속해서 하락하고 있는 상황에서 김범수와 부사장인 김정호는 고민에 빠졌다. "이러한 과금 방식이 실패한 것일까?" 밤낮없는 회의 끝에 김범수는 유료화 철수가 아니라 또 다른 유료화 모델을 개발하기로 결정하였다.

두 번째 과금 방식은 게임 판 수에 따른 과금 모델이었다. 그때까지는 사이버 머니가 있는 한 기본적으로 포커는 20 판, 고스톱은 40 판까지 할 수 있었다. 게임 판 수에 따른 과금은 기본적으로 주어지는 판 수 이상의 게임을 하기 위해서 한 달에 3000 원을 내게 하는 방식이었다. 이러한 방식은 성공적으로 사람들의 과금을 유도할 수 있었다. 이때 이후로 한게임은 비용보다 수익을 더 많이 가져가게 되었다. 김범수의 유료화 전략이 맞아 떨어졌던 것이다. 당시 네이버가 투자에 비해 별다른 수익원을 찾지 못했던 시기였기 때문에 한게임의 유료화 성공은 NHN 이 성공으로 발돋움 할 수 있는 발판이 되었다.

| 카카오

카카오특과 아이위랩

회사의 모태는 NHN 의 대표이사였던 김범수가 2008년 9월 대표이사직을 사임하고 그의 대학교 11년 후배인 이제범과 함께 블로그 사업을 위해 공동 창업한 '아이위랩'이다. 업계의 한 관계자는 "김범수 대표가 NHN USA 의 대표이사로 재직하면서 이 사업에 관심을 갖기 시작한 것으로 알고 있다"고 말했다. '아이위랩'의 뜻은 '나'를 뜻하는 아이와 우리를 뜻하는 '위'를 합쳐 만든 것'이라고 한다. 김범수는 전세계 포털사이트 중 최강자인 구글의 사업모델을 검토한 뒤 블로그 부문이 상대적으로 약하다고 판단, 블로그 사업을 추진하기로 결정했다. 업계 관계자는 "기존의 블로그와는 조금 다른 모델이 될 것"이라며 "한게임, NHN 에서의 경력이 녹아 든 사업이 될 것으로 보인다"고 말했다.²

그러나 아이위랩이 선보인 웹 2.0 블로그 '부루닷컴'과 집단지성 정보추천사이트 '위지아'에서 큰 성과를 거두지 못하면서 김범수는 모바일로 시선을 돌린다. 2009년 2월, 스마트폰 특화 위젯을 제공하던 바이콘을 인수하고 추가로 모바일 개발자를 모집하였고, 2009년 4월, 아이폰 앱 개발자 모임인 아이위런치를 시작하면서 앱에 대한 공부를 시작한다. PC는 정보기기이기 때문에 정보검색의

² 이데일리(2008), '김범수 전 NHN 대표, 블로그사업 나선다', 2월 21일

시장이 가장 크지만, 스마트폰은 통신기기이기 때문에 커뮤니케이션 시장이 가장 크다고 생각한 김범수는 2010년 2월부터 모바일/웹 연동 그룹형 커뮤니티 '카카오아지트', 3월에는 모바일 메신저 앱인 '카카오톡'과 3월 30일 동영상/사진 중심의 마이크로블로그 '카카오수다'까지 모바일 커뮤니케이션의 형태별 3가지 서비스를 시리즈로 2달 내에 연달아 출시했다.

2010년 2월 9일에 발표한 실시간 그룹형 커뮤니티 서비스인 마이크로카페 '카카오아지트'가 '카카오'라는 명칭을 사용하는 첫 서비스이다. 약 한달 뒤인 3월 18일에 모바일 메신저인 카카오톡을 출시했다. 이제범은 "카카오톡은 사내 공모에서 나온 것이며 특별한 뜻이 없다"고 소개했다.³ 이 카카오톡은 출시 하루 만에 앱스토어에서 1위 달성 및 3만명이 가입했다. 문자, 사진, 영상 등을 무료로 보낼 수 있고 스마트폰으로 실시간 그룹 채팅이 가능하던 점 때문에 순식간에 인기를 얻었다. 뿐만 아니라 회원가입이 손쉽고 기존 인터넷 메신저와 달리 상대방의 계정을 등록하고 수락하는 절차가 없으며, 본인의 휴대전화 연락처에만 등록돼 있으면 자동으로 카카오톡의 친구목록에 추가돼 채팅이 가능하던 점도 유효했다.

2010년 5월 한 인터뷰에서 김범수는 "사실 카카오톡을 내놓을 때 계획은 분기마다 3개씩 1년에 10개 이상의 앱을 출시할 계획이었습니다. 그런데 카카오톡이 완전히 뜨면서 기존의 다른 팀을 다 정리하고 이거 하나에 집중하자는 쪽으로 갔죠. 지금 한 팀만 빼고 전부 카카오에 투입하고 있습니다."라고 말했다.⁴

한편 카카오톡 출시 6개월 뒤 가입자가 100만명을 넘어서는 등 카카오톡이 큰 인기를 끌자 9월에 사명을 '카카오'로 변경했다.

모바일 메신저 경쟁⁵

카카오톡이 모바일 메신저의 선발주자는 아니었다. 해외에는 왓츠앱이 있었고, 국내에는 M&Talk이 있었다. 하지만 왓츠앱은 유료 앱이었고 한글을 지원하지 않았으며, M&Talk은 서비스가 원활하지 못했다. 그 사이에서 카카오톡은 무료이면서도 원활한 서비스를 넘어서, 그룹채팅을 서비스하며 사용자의 관심을 사로잡았다. 1차 경쟁에서 승리한 카카오톡은 가입자를 선점하며 시장을 이끌어 나갔다. 그리고 2차 모바일 메신저 경쟁이 시작되었다.

당시 카카오톡의 단점이 있었다면 타이핑이 불편한 스마트폰에서 밖에 할 수 없다는 점과 사용자가 급격히 늘면서 느려진 메세지 전송속도, 그리고 해외 진출의 부진이었다. 그리고 이러한 각 단점을 공략한 경쟁자들이 등장한다.

'다음'의 '마이피플'이 PC 버전과 연계한 서비스를 선보이면서 스마트폰의 한계를 극복했다. 게다가 카카오톡에서 제공하지 않는 인터넷 통화기능(mVoIP)까지 추가하고, 소녀시대를 앞세운 대대적인 마케팅을 하며, 2012년 3월 기준 1,800만 가입자를 보유했다.

대학생 벤처 틱톡은 카카오톡의 최대 약점인 서비스 딜레이 문제를 데이터 압축기술로 해결하면서 마케팅 비용 없이 빠르게 가입자를 늘려나가 출시 5개월만에 1,000만명의 다운로드를 넘어서면서 새로운 주자로 떠올랐다. 이에 카카오톡도 황소프로젝트를 통해 서비스 속도를 개선하는 선순환이 이루어졌다. 2012년 3월 기준 틱톡은 1,300만 가입자를 보유했다.

³ 한국경제(2010), "카카오톡 열풍...7개월 만에 200만명 눈 앞", 10월 5일

⁴ 임원기닷컴(2010), '모바일 시대,웹을 버려야 산다-김범수 NHN 창업자', 6월 28일

⁵ 벤처스퀘어(2012), '[카카오] Talk, 아니 김범수 의장의 History (1/3)', 4월 26일

해외를 타겟으로 한 네이버의 '라인'은 일본을 중심으로(40%) 해외 16개국에서 앱스토어 무료 앱 1위를 차지하며 사용자를 늘려갔다. 국내에 출시했던 '네이베틱'이 부진하자, 이해진이 바로 해외로 눈을 돌려 직접 챙기면서 성과를 낸 것이다.

국내에서 카카오톡이 4,200만명이라는 가입자를 보유하며 모바일 메신저 시장을 석권하고 2011년 두 차례 투자를 받더니, 기프트쇼/콘을 비롯해, 플러스 친구, 이모티콘 판매 등 새로운 수익모델을 개발했다.

카카오의 다음 인수

2014년 5월 다음커뮤니케이션과 카카오가 합병을 발표하였고 8월 27일 양사 임시 주주총회를 통해 최종 승인되었다. 한국 인터넷 산업계를 이끌었던 '다음'과 모바일 생태계의 지배자 '카카오'의 합병 발표는 매우 뜨거운 뉴스였다. 다음 최세훈 대표와 카카오 이석우 대표는 "카카오의 강력한 모바일 플랫폼 경쟁력과 다음이 보유한 우수한 콘텐츠 및 서비스-비즈니스 노하우, 전문기술이 결합하면 최상의 시너지 효과를 내게 될 것"이라고 자신감을 나타냈다. 9월 1일, 임지훈 대표가 선임된 이후 사명이 '다음카카오'에서 다음이 빠진 '카카오'로 변경되었다.

분주한 카카오의 2015년

카카오의 행보에서 단연 주목할 만한 부분은 단기 수익성을 평가 기반으로 한 폭풍 같은 서비스 종료와 출시의 반복이었다. 다음과의 합병 이후 [Exhibit 7]에서 드러나듯이 실제로 대거 중단된 서비스들은 실적이 부진해진 서비스들이었다. 이러한 카카오의 대대적인 개편에 대해 외부에서는 철저히 실적과 수익성에 의한 결정이라는 식으로 평가했다. 카카오에서는 카카오 자체만의 콘텐츠 및 모빌리티 사업을 비롯해 오픈채팅이나 SNS 형태의 다양한 소셜 네트워크 서비스들을 출시했고 소셜 커머스 같은 서비스들을 중단하는 과정을 거쳤다. [Exhibit 8]는 다음 클라우드 서비스 종료에 대한 카카오의 공식적인 입장이다.

카카오의 금융산업 진출 프로세스

카카오는 다음과의 합병 직전인 2014년 9월에 카카오페이 서비스를 출시했고 이어서 합병 직후인 2014년 11월 유사한 송금 서비스의뱅크월렛카카오 서비스를 연달아 출시했다. 당시 카카오 측에서 전자금융업 진출에 욕심을 낸 이유는 해외에서 오랫동안 핀테크 금융기술 벤처기업들이 대형 IT 기업들과 협력과 제휴를 통해 금융 서비스를 제공해 오고 있었기 때문이다. 실제로 구글, 알리바바, 페이팔, 텐센트 등의 세계적인 IT 업체들이 전자금융 서비스를 확대하여 시장의 니즈를 적극적으로 충족시키고 있었기 때문에 카카오 역시 이와 같은 세계적인 트렌드에 발맞추어 우리나라에서 소비자들의 지급결제 시장에 진입하고자 했던 것이다. 하지만 해외에 비해 우리나라는 전자 금융 및 IT 기업들의 은행업 진출과 관련된 규제와 진입장벽이 상당히 높았다.⁶ 실제로 IT 기업들과 기존의 대형 은행들 간의 갈등이 시장 내에서 암묵적으로 예고되고 있었는데, 역시나 카카오는 은행들과의 수수료 갈등 및 고객정보 공개 문제와 관련된 장벽에 부딪히게 되었다. 카카오는 2016년 12월 30일을 마지막으로 뱅크월렛카카오 서비스를 중단했는데 당시 카카오 측의 답변은 '자사에서 제공하는 핀테크

⁶ 서병호, '카카오의 전자금융업 진출과 시사점', 주간 금융브리프, 한국금융연구원, 23권 24호, 2014년 6월 28일~7월 4일

전자금융 서비스는 카카오페이와뱅크월렛 카카오, 두 가지로 이중 제공되고 있다. 안 그래도 금제가 많고 경쟁이 치열한 은행업 시장에서 굳이 유사한 두 가지 서비스를 함께 진행할 필요는 없다.’라고 말했다.⁷

카카오 입장에서 이와 같은 장벽을 극복하는 방안은 금융 시장의 요구를 받아들여 기꺼이뱅크월렛카카오를 가시적으로 중단시키는 방법밖에 없었다. 그렇다고 O2O 산업에서 가장 큰 금전적 가치를 지니는 금융산업을 완전히 포기할 수도 없었다. 때문에 대외적으로는뱅크월렛카카오를 전면 중단하겠다는 의사를 드러내면서 한편으로는 인터넷전문은행 사업자 선정에 힘을 쏟으며 한국카카오은행의 최대 지분을 확보하여 본격적으로 결제, 송금, 투자 등 다양한 금융 거래가 온, 오프라인에서 이루어질 수 있도록 준비하였다. 한국카카오은행(카카오뱅크)은 카카오에 의한 단독적으로 운영되는 것이 아니라 당시 한국투자금융지주 50%, 카카오와 KB 각각 10%, 그리고 나머지 8 곳의 시중 은행이 4% 이내의 지분을 형성하고 있는 상황이었다. 인터넷 은행 지분이 높아져야 의결권을 확대하여 결제, 송금, 투자, 대출 등의 본격적인 인터넷전문은행 사업을 진행할 수 있었다. 때문에 카카오는 수개월에 걸쳐 카카오은행의 지분을 확보하기 위해 노력했고 아울러 은행법 개정과 함께 2017 년 기준 한국투자금융지주는 카카오의 지분보다 낮아져 최대주주가 되었다.⁸ 그 결과 카카오페이라는 결제송금 서비스에 이어 2017 년 7 월 카카오뱅크라는 인터넷 전문 은행 사업을 전면 추진할 수 있었고 현재는 카카오페이와 카카오뱅크가 연동되어 소비자들에게 더욱 다각적인 서비스를 제공하고 있다.

카카오브레인

카카오브레인은 사업이나 서비스와 직접적인 관련이 없는 AI 기술을 연구 개발하는 조직이다. 브레인이라는 이름에서 알 수 있듯 고차원적 연구개발을 통해 AI 기반을 튼튼하게 하는 것이 카카오브레인의 목적이다. 기업의 R&D 센터는 대부분 상용화할 목적으로 응용기술을 연구하기 마련이다. 이 때문에 서비스 기업 내에서 연구개발활동에는 한계가 있다. AI의 경우 아직 기반기술이 튼튼하지 않기 때문에 응용기술이 아닌 순수 학문적인 접근이 필요한 상황이라는 것이 카카오의 생각인 듯 보인다. 서비스와 연계 없이 순수하게 기술적 관점으로 연구하기 위해 카카오브레인이라는 독립 회사를 설립했다. 카카오브레인은 인공지능 관련 오픈리서치 생태계 지원 활동 등 회사의 수익과 직접적인 관련이 없는 활동도 함께 추진 할 방침이라고 한다.

아울러 카카오브레인과 별도로 카카오 내부에 ‘AI 부문’이라는 전담 조직도 꾸렸다. AI 부문은 AI 기술을 제품과 서비스, 플랫폼 등으로 상용화 하기 위한 조직이다. 연내에 독자적인 인공지능 플랫폼 개발과 이를 적용한 카카오 서비스 및 스마트 디바이스를 차례로 선 보일 계획이다. AI 부문에는 검색, 추천, 데이터 커넥션 등 AI 관련 팀들이 들어갔고, 음성인식을 비롯한 인공지능 관련 기술 기반의 서비스 R&D 를 전담하는 TF 도 AI 부문 내에 새로 생겼다.⁹

⁷ 연합뉴스(2016), ‘모바일 송금 ‘뱅크월렛카카오’ 서비스 종료’, 7월 27일

⁸ 한국경제(2017), ‘카뱅, 은행법 개정 땀 카카오로 최대주주 변경’, 8월 18일

⁹ 바이라인네트워크(2017), ‘카카오, 인공지능 투트랙 전략 짚다’, 3 월 30 일

카카오의 조직문화

소통, 공개, 공유를 통한 협업 추구

카카오 조직문화의 중요한 가치는 소통, 공개, 공유이다. 이 세 가지가 수평적이고 혁신적인 조직문화를 만드는 기본이라고 생각한다. 직원들은 숨기기보다 사전에 공개하고, 공유해서 서로 피드백을 통해 더 좋은 아이디어로 발전시켜 나간다. 정보를 권력화하거나 계층을 만들어 정보를 차등화하면 직원들이 소속감을 느끼지 못하며 업무에 몰입할 수 없다고 생각하기 때문이다. 또한 카카오는 이러한 가치를 더욱 잘 실현하기 위해 심리적 안정감(Psychological safety)을 보장하는 것을 중요하게 여긴다.

카카오 문화 중에서 가장 잘 알려진 것 중 하나는 직급파괴 문화다. 신입사원부터 대표이사까지 자신이 정한 별칭을 부르며 소통한다. 카카오의 직원들은 경영진이 누구인지에 대한 인식이 없을 정도로 직급, 직위에 대한 개념이 없어 서로 존중하는 문화를 만들어 냈다. 카카오의 김범수 의장과 임지훈 대표 역시 각각 브라이언(Brian), 지미(Jimmy)로 불린다. 이는 수평적인 커뮤니케이션을 통해 구성원 간 다양한 의견 교환과 소통의 장을 마련해 협업과 자기 주도적 업무, 창의성을 이끌어 내겠다는 의지의 표현이라고 할 수 있다. 또한 카카오는 임원실을 따로 두지 않고, 대표를 비롯해 부문장들은 직원들과 한 공간에 어울려 업무를 본다.¹⁰

카카오는 직원들 각각의 취향과 업무 스타일을 존중한다. 누구나 자신의 취향대로 업무 환경을 변화시킬 수 있다. 사무실 내에서 킥보드를 타고 이동하기도 하며 직원 가운데 30% 이상이 서서 일한다. 이에 따라 카카오는 신청을 통해 높낮이 조절이 자유로운 스탠딩 책상을 제공하고 있다.

카카오는 치열한 사내 경쟁으로 인해 자료의 공유가 보수적인 일반 기업과 달리 구성원끼리 모든 정보를 공유함으로써 ‘공유, ‘공개’의 가치를 실현한다. 카카오의 기업용 커뮤니티 서비스인 ‘카카오 아지트’를 통해 서로 진행하고 있는 업무를 공유하고, 자신이 속한 조직의 업무가 아니라도 누구나 자유롭게 의견을 댓글로 남길 수 있다. 또, 주요 이슈가 있을 때 직원 전체를 대상으로 목요일(Thursday)의 ‘T’와 5시(5:00)를 의미하는 ‘500’을 합쳐 ‘T500’으로 불리는 미팅을 실시한다. T500은 단순한 공지의 자리가 아니라 참석한 모두가 부서나 직급에 관계없이 자유롭게 질문을 주고받으며, 다양한 의견을 나누는 토론의 장으로서의 역할을 한다. 이는 직원들의 조직에 대한 신뢰도를 증가시키고, 이렇게 공유된 정보와 의견들은 카카이가 더 발전된 방향으로 나아갈 수 있게 한다.¹¹

카카오의 인사 총괄 부사장을 담당하고 있는 황성현 부사장은 25년간 IT 분야에서 인사와 조직 컨설팅 업무를 담당해 온 인사전문가다. 그는 야후 코리아 인사 부문장, 구글코리아 인사팀장, 미국 구글 본사 시니어 HR 파트너 등을 역임하여 인사 부문에서의 화려한 이력을 자랑한다. 그가 카카오에 온 것은 2016년 7월인데, 당시 카카오에 대한 첫인상을 ‘혁신을 넘어서는 파격’이라고 회상한다. 황성현 부사장은 그가 오랜 기간 수평적인 조직문화를 자랑하는 해외 유수의 외국계 기업에 몸담고 있었음에도 그것을 뛰어넘는 카카오 조직의 모습에 놀랐다고 말한다.

¹⁰ 이투데이(2017), ‘[W기획_여성친화기업 (20)카카오] 수평적 조직문화 기반 性·직책·나이 구분 없이 공평하게 평가’, 7월 6일

¹¹ 아시아타임즈(2017), ‘[달라진 기업문화②] 세계 최초 모바일 소셜 플랫폼 시장 창조한 카카오’, 3월 27일

“생각했던 것 이상이었죠. 한국 기업에서 보기 힘든 문화였어요. 많은 기업이 호칭 파과, 직급 없애기 등 여러 가지 시도를 하면서 조직문화를 바꾸려고 의미 있는 노력들을 했지만, 본질을 바꾸진 못했거든요. 한국적인 정서를 극복하지 못하는 거죠. 카카오는 벤처기업으로 출발해서 오늘에 이르렀죠. 그렇다 보니 벤처의 문화가 그대로 녹아 유지되어 오는 부분들이 많아요. 수평 커뮤니케이션을 지향해왔고 업무환경이나 분위기 측면에서도 형식에 얽매이지 않는 자유롭고 효율적인 문화를 만들고자 했던 거죠. 영어 호칭을 쓰면서 소통의 벽을 낮추고자 한 것부터 그러한 문화를 만들기 위한 첫걸음이었다고 생각합니다.”

2016년 5월, ‘한겨레 좋은 일자리 프로젝트’ 좌담회에 참여한 특이모티콘 파트 직원들이 매긴 성취감 점수는 5점 만점에 4.29점이다. 직원들이 꼽은 성취감의 원인은 ‘해당 프로젝트의 결과물을 바로 눈으로 볼 수 있고 사람들의 반응을 바로 확인할 수 있어서’, ‘내가 일을 주도적으로 할 수 있어서’, ‘툭다운 방식이 아니라 내가 제안한 일을 실제로 할 수 있기 때문’ 등이었다. 회사의 장점으로 수평적 분위기와 함께 누구나 모든 팀의 업무 현황을 투명하게 볼 수 있는 ‘정보 공개’ 시스템, 3년 근속에 ‘1개월 휴가+200만원 휴가비’를 주는 안식휴가제 등을 꼽았다.¹²

“직급이 높은 사람도 그냥 친구 부르듯이 편하게 ‘하이다!’ 하면서 대화를 시작하니까 하고 싶은 말을 조금 더 편하게 할 수 있어요.”

- ‘특이모티콘파트’ 직원 엘리스

“예전에 다니던 회사는 일정을 정해놓고 거기에 맞춰 일했다면, 여기서는 도저히 그 일정을 맞출 수 없다 싶으면 소통해서 좀 미루고, 그런 결정을 우리가 할 수 있는 점이 좋아요. 위에서 내려오는 ‘툭다운’ 방식이 아니라 우리끼리 의견이 맞는다면 일정을 미룰 수 있는 거죠. 다른 팀이 어떻게 일하고 있는지 쉽게 볼 수 있는 정보 공개 시스템도 좋아요. ‘아지트’라고 사내 사이트가 있는데 거기 가면 다른 팀이 뭐 하는지, 어떻게 의사 결정을 했는지 다 볼 수 있어요.”

- ‘특이모티콘파트’ 직원 브래디

| 네이버

키워드 검색광고

게임 콘텐츠 유료화에 뒤이어 네이버가 새로운 수익모델로 찾아낸 것은 키워드 검색광고였다. 키워드 검색광고는 웹사이트가 광고비를 받고 나서 네티즌이 검색창에 검색어(키워드)를 입력하면 결과를 보여줄 때 눈에 잘 보이는 곳에 그 사이트를 배치하는 광고기법이다.

포털의 검색 서비스가 정보를 검색하는 주요 방법으로 이용되면서 검색 결과에 홈페이지가 노출되느냐 그렇지 않느냐에 따라 웹사이트의 방문객 수가 커다란 차이를 보였다. 그런데 포털의 검색 결과에 웹사이트를 노출시키기 위해서는 해당 포털에 웹사이트를 등록시켜야 했다. 검색이 웹사이트를 알리는 가장 효과적인 수단으로 인식되자 등록을 원하는 업체들의 수가 급증했다. 그러자

¹² 한겨레(2016), ‘카카오, 수평적 분위기, 높은 연봉 실체는?’, 6월16일

네이버는 이 같은 상황을 간파하고 검색 결과에 등록하려는 웹사이트들로부터 일정액의 등록비를 광고비로 받는 검색광고라는 수익모델을 만들어 낸 것이다.

그러나 검색광고는 네이버가 완전히 새로이 만들어낸 모델은 아니었다. 야후코리아가 이미 웹사이트 등록을 유료화한 수익 모델을 가지고 있었다. 이를테면 검색 결과에 웹사이트를 올리려는 회사들로부터 전화로 접수를 받은 뒤 등록을 해주고 수수료를 받는 식이었다. 네이버는 여기에서 한발 더 나아가 광고주의 편의성을 가장 중요한 성공요인으로 생각하였다. 이에 전화로 받던 광고 수주를 웹에서 직접 신청 받는 형식으로 발전시켰다. 또 웹에서 키워드를 경매 방식으로 광고주에게 판매함으로써 수익을 극대화했고, 광고비를 신용카드 등으로 손쉽게 결제할 수 있는 방식도 도입했다.

네이버가 최초 도입한 검색광고는 일정 기간 동안 광고주의 웹사이트를 노출해주는 대신 클릭 수에 관계없이 요금을 부과하는 CPM(Cost-Per-Mile) 방식이었다. 특히 CPM 방식은 인터넷 광고가 한발 앞서 시행된 미국의 야후나 구글 등에서도 실시하지 않았던 서비스로 네이버가 세계 최초로 개발한 검색광고 방식이다.

야후코리아를 비롯해 라이코스코리아, 다음, 엠파스 등 주요 포털들이 네이버의 키워드 검색광고 모델을 차용했음은 물론이다. 검색광고는 대형 광고주에 의존했던 인터넷 광고 시장에 중소기업이나 자영업자까지 광고주로 끌어들여 시장 규모를 대폭 확대시켰고, 지금은 포털의 가장 중요하고 안정적인 수익원이 되었다.

지식인

2002 년까지만 하더라도 인터넷에서 검색할 수 있는 한글 데이터베이스의 양은 영어 데이터베이스에 비해 크게 모자랐다. 따라서 국내 검색엔진의 기술이 아무리 뛰어나더라도 한글로 된 정보를 찾을 수 없는 일이 빈번하게 발생했다. 네이버의 지식 iN 은 이와 같은 문제를 해결하기 위한 고육책으로 탄생했다. 부족한 한글 데이터베이스를 이용자들이 직접 만들도록 한 것이다. 일반적인 검색은 네티즌이 필요한 정보를 웹 상에서 찾는 것이다. 그런데 지식 iN 은 반대로 네티즌의 머릿속에 들어 있는 지식을 웹상으로 이끌어내는 방식이다. 국내는 물론 세계 어디에서도 찾기 힘든 발상의 전환이었다.

네이버가 당시 지식 iN 을 과감하게 내놓을 수 있었던 이유는 네티즌의 문화가 변화하고 있다는 확신에서 비롯됐다. 인터넷 공간에서 그동안 수동적인 존재에 머물던 네티즌이 자신의 목소리를 높이는 등 적극적인 움직임을 보이고 있다고 판단한 것이다.

지식 iN 을 통해 선보인 네티즌의 '묻고 답하기' 방식은 사실 네이버가 처음으로 만들어낸 것은 아니었다. 당시 운영되던 커뮤니티 사이트 '디비딕'에서 회원들끼리 이용할 수 있는 Q&A 게시판이 이미 운영하고 있었다. 이 게시판에는 여러 회원들의 다양한 질문과 답이 오가면서 수많은 데이터베이스가 쌓여가고 있었다. 하지만 회원만 이용할 수 있는 폐쇄성이 단점이었다. NHN 은 디비딕의 방식을 차용하되 운영 방식을 폐쇄형에서 개방형으로 바꾸고, 이를 다시 모든 사람들이 이용할 수 있는 형태로 발전시킴으로써 지식검색이라는 새로운 검색 서비스를 내놓을 수 있었던 것이다.

네이버는 지식 iN 서비스의 이용자가 남기는 자료에 만족하지 않고 다양한 방법으로 더 많은 자료를 쌓기 위해 노력했다. 다른 포털에서 내놓은 유사한 서비스들에서도 비슷한 질문과 답변이 오가게 되면 경쟁력이 점차 떨어질 수 있었고, 질문에 대한 심층적이고 정확한 답변에도 한계가 있을 수밖에 없었다.

이러한 이유로 네이버가 도입한 것이 '오픈백과사전'과 '오픈국어사전'으로 대변되는 '오픈사전' 서비스였다. 기존 백과사전이 시대의 변화나 흐름을 그때그때 반영하기 어려운 데 비해, 네이버의 백과사전 서비스는 현재 시점의 풍부한 최신 정보와 사회적 이슈를 즉각 반영할 수 있고, 그 이슈가 어떠한 변화를 거쳐 현재에 이르렀는지 알아볼 수 있다는 강점을 지니고 있었다. 이후 네이버의 사전 서비스는 여기서 그치지 않고 영어, 일어 등 다양한 외국어로 확대됐다. 뿐만 아니라 네이버는 100 억 원을 투자하여 두산과 제휴를 맺고 백과사전의 대명사 격인 두산세계백과사전을 지식 iN 으로 제공하는 서비스도 시작했다.

네이버는 지식검색을 바탕으로 국내 포털의 검색 표준을 바꿔 놓은 통합검색을 완성할 수 있었다. 통합검색은 검색엔진이 웹 문서 뿐만 아니라 블로그나 카페, 뉴스 등을 분야별로 검색한 후 그 결과까지 분야별로 정리해 보여주는 검색 방식이다. 국내 포털은 이전까지 야후의 디렉터리 검색 방식을 주로 따라 했지만 네이버의 통합검색이 나온 후로는 모두 이와 비슷한 방식으로 바뀌었다. 국내 검색 방식의 표준이 통합검색으로 정리된 것이다.

‘첫눈’ 인수와 라인개발

네이버가 한국의 인터넷 검색시장과 일본의 모바일 메신저 시장을 새로 개척하는 데에는 창업자 이해진의 기업가 정신이 절대적인 역할을 했다. 그는 다양한 시도와 실천적 기다림을 통해 기회를 포착하고 과감한 의사결정을 통해 새로운 시장을 개척했다. 이러한 이해진의 리더십과 결단력은 전세계 가입자 수 7 억 명을 돌파한 모바일 메신저 ‘라인’ 개발에 있어서도 큰 역할을 발휘했다.

NHN 은 2006 년 일본 검색시장에 진출했다. 그러나 일본시장에 수년간 투자한 비용에 비해 성과는 내지 못하는 상황이 이어졌다. 그러나 이해진은 이러한 실패가 성공으로의 과정이라고 생각하여 포기하지 않고 개발진들에게 계속하여 기회를 주었다. 이러한 노력의 일환으로 NHN 은 2006 년 6 월 ‘첫눈’을 인수하여 일본 시장에 다시 도전할 발판을 마련했다. 이해진은 일본 모바일 시장을 공략하기 위해 첫눈 개발자들과 네이버의 일본 개발팀을 주축으로 한 모바일 메신저 개발팀을 구성하였다. 지진으로 전화연결이 어려워지는 상황이 빈번한 일본에서 중요한 순간 온라인 기반 모바일 메신저의 필요성이 클 것이라는 판단에서 였다. 그러나 개발과정은 쉽지 않았다. 괄목할 만한 성과도 나지 않고, 여진의 공포가 계속되는 악조건 속에서도 이해진과 모바일 메신저 개발팀의 노력은 계속되었다. 결국 2013 년 6 월 23 일 모바일 메신저 앱 ‘라인’이 출시되었다.

라인 개발 과정에 있어서 돋보였던 이해진의 또 다른 리더십은 시장 상황을 판단하여 결단력 있는 결정을 내린 것이다. 라인을 개발할 당시 ‘네이버 메신저’도 함께 개발되어 한국 시장에 런칭하였으나, 카카오톡의 벽을 넘지 못하고 유저 모집에 실패하였다. 당시 네이버 메신저는 모바일 시장에 진입하기 위한 막대한 자금이 투입된 프로젝트였다. 그럼에도 불구하고 이해진은 프로젝트를 철수하고 라인에 집중해야 한다고 판단하여 이를 실행하는 결단력을 보였다. 당시 프로젝트 철수에 대한 조직 내 반발이 컸으며 철수 비용을 감내해야 하는 상황은 쉽지 않았다. 그러나 이해진은 네이버 메신저가 국내 모바일 시장의 선발 주자였던 카카오톡에 비해 경쟁력이 없을 것이라는 분석 하에 과감한 결정을 내렸다. 결론적으로 분산된 자원을 라인 개발에 집중하는 것으로 해외시장을 공략한 결과, 성공적인 모바일 메신저를 개발할 수 있었다.

라인은 출시 이후 일본의 국민 메신저로 불리울 만큼 빠른 기세로 시장 점유율을 높여갔다. 현재 라인의 일본 내 시장 점유율은 70%에 육박하며, 일본 국민의 40%정도가 거의 매일 라인을 사용하고 있다. 이해진은 후에 “라인의 성공 과정을 돌이켜 보면 법인 설립 후 11 년 동안 지속된 네이버의 혁신이 기회를 빠르게 포착했다는 점뿐만 아니라 끈기와 인내를 가지고 도전을 계속한 결과”라고 언급하였다. 또한 개발자들은 후에 인터뷰 등을 통해 계속된 실패에도 불구하고 끊임없이 도전을 할 수 있었던 원동력 중 하나를 이해진의 리더십과 결단력으로 꼽았다.

네이버 랩스

2016 년 역대 최대 실적을 기록한 네이버는 축배 대신 변화를 선택한다. 경영진 세대교체를 통해 다시 한 번 대도약을 준비한 것이다. 한성숙 서비스 총괄 부사장이 2017 년 3 월, 대표이사로 취임하게 되었다. 네이버의 서비스를 총괄했던 그는 ‘기술 플랫폼’이라는 네이버의 새로운 비전을 제시하였다. 신기술을 서비스로 전환, 이용자들이 일상 속에서 편하게 활용할 수 있도록 하고, 검색 광고로 수익을 내는 사업 구조에서 벗어나 기술 기반 기업으로 변화하겠다는 것이다.

네이버는 ‘기술 플랫폼’이라는 새로운 비전에 맞추어 아무런 방해 없이 핵심기술 개발에만 전념할 수 있는 환경을 만들기 위해 기술연구조직인 ‘네이버랩스’를 분사 시킨다. 네이버랩스는 ‘Ambient Intelligence(생활환경지능)’를 기치로 내걸고 있다. 이는 사용자의 상황이나 사용자 자체를 잘 인지해서 사용자가 요구하지 않아도 필요한 서비스를 적시 적소에 제공할 것이라는 의지의 표현이다.

네이버랩스에서 연구 중인 주요 기술로는 딥러닝, 음성인식, 음성합성, 기계번역, 이미지 인식 및 처리, 컴퓨터 비전 등이 있으며 그 밖에 웹브라우저 엔진, 데이터 분산 스토리지 기술 등에 대한 연구도 진행 중에 있다. 네이버랩스는 이런 연구활동의 결과로 2016 년 개발자 행사 ‘데뷰 2016’에서 여러 가지 새로운 기술 기반 서비스를 선보였다. 인공지능 기반의 대화시스템 ‘아미카’, 자율주행자동차, 로봇틱스, 웹브라우저 ‘웨일’, 자동통역앱 ‘파파고’ 등이 대표적이다.

2017 년 6 월 네이버는 자신들의 미래기술 연구 방향과 동일한 방향성을 가지고 있다고 판단해서 AI 연구소 제록스리서치센터유럽(XRCE)을 인수한다. XRCE 는 유럽을 대표하는 기술연구소로 그동안 자율주행차, 초정밀 3 차원 실내 지도 제작 로봇 등을 개발하며 일상에 AI 가 녹아드는 ‘생활환경지능’을 구현하기 위해 필요한 기술력을 확보해왔다. 향후 연구 개발에 있어 상호 연계와 시너지 효과를 기대하는 중이다. 특히 컴퓨터 비전, 머신러닝, 자연어 처리 등 AI 기술에 대한 XRCE 의 높은 연구 성과들이 네이버랩스가 주력하는 AI/딥러닝, 3D 매핑, 로봇틱스 등 생활환경지능 기술 연구들에 더해져 글로벌 무대에서 더 큰 성과를 낼 것으로 기대하고 있다.

네이버 조직문화

독립을 통한 유연성 추구

‘셀(cell)’ 조직

네이버 조직의 가장 큰 특징은 독립적인 소규모 조직단위로 운영되어 의사소통의 효율성을 높였다는 점이다. 대표적으로 ‘셀(cell)’ 조직이 있다. 셀 조직이란 해당 서비스를 개발하고 운영하는 데 필요한 기획, 개발, 디자인 등 제반 기능을 내포한 소규모 자기완결형 조직이다. 네이버는 셀 조직 단위를 소규모화해 창업기업의 절박함과 기업가 정신을 구현하고자 했다.

셀 조직을 시행한 계기는 2010년대 들어 모바일 시대에 맞게 조직 구조를 개편하면서부터 이다. 2014년 2월, 네이버는 본부, 팀, 센터로 대표되는 수직적 조직 구조를 없앴다. 대신 서비스 기획자, 개발자, 디자이너가 하나의 조직으로 뭉쳐 빠르게 결정하고 실행할 수 있는 셀 조직을 신설했다. 그들은 기존의 수직적인 조직이 데스크톱 환경에 어울리며 새로운 모바일 시대에는 어울리지 않는다고 생각했다. 셀 조직으로의 개편은 조직 운영에서 속도를 강조하겠다는 경영진의 의지가 반영된 것이다. 실제로 기존에는 기획자, 디자이너, 개발자들이 흩어져 있어 업무 협의가 필요할 경우 상당한 시간이 소요됐는데, 셀 조직으로 전환된 이후 이런 문제들이 사라졌다.¹³ 이는 급변하는 환경에 발 빠르게 대응하기 위해 조직 유연성을 강조하는 이해진의 신념과도 일치한다. 그는 회사를 운영하면서 회사의 비전이나 철학 같은 것을 명쾌하게 이야기 한 적이 없다. '전략은 곧 계획'이라는 통념을 뒤집어 다양한 아이디어를 시도하고 소비자 반응과 시장 환경 변화를 고려하면서 전략을 발전시키는 '진화적 전략과정'을 택했다.

"굉장히 유연해야 합니다. 비전이 강하면 굉장히 클리어하지만, 조직이 딱딱해질 수 있습니다. 의사 결정자도 발표한 비전에 대해 맞춰가려고 하면서 경직되는 거죠. 빠르게 움직여야 할 때 못 움직일 수 있습니다. 지금까지 회사를 하면서 배운 것은 회사는 변화할 수 있어야 한다는 겁니다. 빠르게 변할 수 있을 만큼 유연해야 합니다. 그 유연성을 어떻게 가질 수 있는가. 그건 나태함이 아니라 굉장한 절박함, 계속 살아갈 수 있기 위한 기본이라고 생각합니다. 의사결정 할 때는 그런 면을 가장 강조합니다."

"저는 늘 사업은 미사일 같은 것이라고 얘기합니다. 대포처럼 딱 쏜 것이 맞는 게 아닙니다. 가다 보면 계속 바뀌는 것이 사업입니다. 시장도, 경쟁자들도 늘 바뀝니다. 네이버는 전략부서가 없습니다. 전략은 현장에서 나오는 것입니다."¹⁴

CIC(Company-In-Company)

네이버는 셀 조직으로 전환한 이듬해인 2015년 2월 사내 벤처 제도인 CIC(Company-In-Company)를 도입했다. CIC는 셀의 진화된 형태로 가능성 있는 서비스가 독립적으로 성장할 수 있도록 최대한 지원하고 기업이 정신을 갖춘 경영자를 육성하기 위한 제도다. 시장 가능성이 검증된 서비스를 경쟁력 있는 기업으로 인큐베이팅 하기 위한 목적이며, 급변하는 환경 속에서 살아남기 위해 보다 작고 주체적인 형태로 치열하게 고민하고, 모험을 두려워하지 않아야 한다는 판단 아래 도입되었다. CIC에는 셀과 비교했을 때 상대적으로 더 많은 책임과 권한이 부여된다. 네이버는 CIC 리더에게 대표라는 호칭과 이에 걸맞는 권한을 부여해 조직 전체에 대한 자율성과 책임감을 함께 가질 수 있도록 했다. 이에 CIC 리더는 서비스, 예산, 재무 등 경영 전반을 독립적으로 결정할 수 있는 의사 결정권을 보유하고 있다.

이는 네이버 이해진 의장이 바라는 네이버의 청사진과 잘 맞물린다. 그는 네이버 안에서 나온 라인이 성장하여 독립하고 별도의 주식까지 갖게 된 것을 매우 높게 평가했으며, 이렇게 네이버

¹³ ZD Net Korea(2016), '네이버 성장법, 유연한 조직 빠른 결정', 6월23일

¹⁴ Chosun Biz(2016), '[정보화 리더십 탐구]이해진 네이버 의장 "인터넷 비즈니스, 대포 아닌 유도미사일"', 7월25일

안에서 제 2의 라인 즉, 자기만의 비즈니스 모델을 갖고 성장해서 독립해 나갈 수 있는 조직이 계속 나와야 한다고 생각한다.

"네이버 자체도 성장하겠지만, 네이버 안의 모델들이 성장해서 나가는 도약터이자 디딤돌이 되는 회사로서 많이 변모했으면 하는 마음입니다."

네이버는 CIC 를 2017 년 초에 '인큐베이션 스튜디오'로 이름을 바꾼 후 운영에 대한 전권을 원성준 리더에게 맡겼다. 원성준 리더는 삼성전자 무선 사업부와 미국 마이크로소프트(MS) 본사에서 일하다 2017 년 초에 네이버에 합류하였다. 그는 한국으로 돌아와 네이버에 합류할 당시 '여기는 삼성전자랑 비슷하지 않을까?'라고 생각했지만 곧 그는 그것이 잘못된 생각이었다는 것을 깨달았다.¹⁵

"네이버는 삼성전자보다는 MS 에 가깝습니다. 회사를 옮겼는데 옮기지 않은 느낌이에요. 입사 첫 날 오전 잠시 오리엔테이션을 한 뒤 '이제 알아서 자기 할 일 하라'고 하더라고요. 제가 하고 싶은 일을 찾아서 하면 됩니다."

원 리더는 네이버 한성숙 대표에게 종종 아이템을 상의한다. 인큐베이션 스튜디오에는 배정된 예산도, 정해진 규모도 없다. 원 리더가 진행하고 싶은 아이템을 피칭 해 예산과 인력도 확보해야 한다.

"제게 네이버는 스타트업을 지원하는 엑셀러레이터 같습니다. 제가 '인큐베이팅 스튜디오'라는 스타트업을 꾸려가는 데 대표와 회사 사람들이 마케팅 전문가, 서버 전문가를 붙여주면서 '한 번 해보라'고 독려해주는 느낌입니다"

셀 조직과 CIC 도입에 더하여, 네이버는 2015 년 3 월, '책임예산제'를 도입하기도 했다. 책임예산제란 조직의 특성에 맞는 자율적인 보상제도로, 모든 조직에게 동일한 인사 원칙을 적용하는 기존의 방식에서 벗어나 조직에게 예산에 대한 모든 책임과 권한을 주어, 각 조직의 특성에 맞게 최적화된 조직 운영이 될 수 있도록 하는 것이다. 책임예산제의 가장 큰 특징은 조직장이 개별 조직과 임직원의 급여 체계를 결정할 수 있다는 점이다. 조직장은 조직 별 목표나 성과 평가 체계부터 연봉에 성과급을 포함시킬지 여부 등을 결정할 수 있다. 네이버가 이를 도입한 것은 독립적인 급여 체계로 각 조직에 맞는 경쟁력을 끌어내기 위해서 인데, 이는 권한 위임을 통해 속도감 있는 조직을 지향하는 회사의 방향과도 맞닿아 있다.

네이버는 시장 변화에 빠르게 대응해야 하거나 중요하다고 판단되는 과제를 담당하는 조직을 '프로젝트(project)'라는 이름으로 운영하고 있다. 각 프로젝트들은 추후 독립성을 가진 '셀' 조직으로 발전할 가능성이 높다. 네이버는 이런 조직의 변화를 통해 웹툰, 브이(V) 라이브 등 새로운 서비스가 글로벌 시장에서 제 2, 제 3의 라인으로 성장하기 위해 고군분투하고 있다.

¹⁵ 중앙일보(2017), '[인터뷰]"무조건 실리콘밸리 갈 필요없다"...네이버 사내 벤처 이끄는 원성준 리더', 7월30일

토론 질문

문제 1

네이버와 카카오가 새로운 서비스들을 개발하는 과정을 조직 문화 및 학습 측면에서 논의해보자.

- 유사성과 차이점을 중심으로

문제 2

네이버와 카카오가 'Dynamic environment'에 대응하는 속도'와 '혁신을 위한 Slow learning' 중 어디에 더 가치를 두고 있다고 생각하는가? 왜 그렇게 생각하는가?

문제 3

IT 산업의 특성을 고려할 때, **문제 2**에서 언급한 두 가지 요소 사이의 딜레마를 어떻게 극복할 수 있을까? 또 다른 잠재적 위협에는 무엇이 있을까?

[Exhibit 1 카카오 매출구분]

광 고	포털	다음 온라인 포털 다음앱 모바일
	메신저	플러스친구 브랜드이모티콘 충전소 PC 버전 광고 알림톡·상담톡·친구톡 카카오헤어샵 주문하기 장보기
	S N S	카카오스토리
	쇼 핑	카카오스타일
	동영상	카카오TV
콘텐츠	게 임	카카오게임 카카오게임즈
	뮤 직	멜론 카카오뮤직
	웹툰·소설	카카오페이지 다음웹툰 픽코마
	이모티콘	카카오톡 B2C이모티콘
기 타	커머스	카카오톡 선물하기 카카오프렌즈 메이커스워드카카오 카카오파머
	모빌리티	카카오T (택시, 드라이버, 주차, 내비)
	핀테크	카카오페이
	기 타	로엔 (음반유통 외)

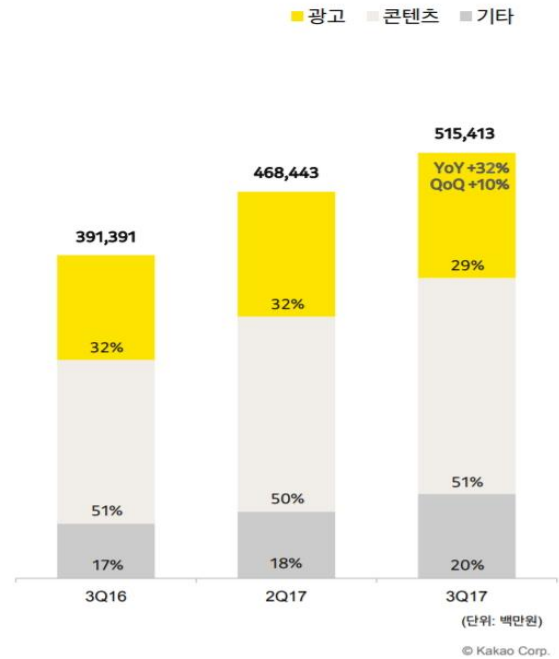


Figure 1 카카오 홈페이지

[Exhibit 2 카카오 재무상태표]

연결재무상태표			
(단위: 백만원)	2015.12.31	2016.12.31	2017.09.30
유동자산	970,067	1,216,958	2,143,548
현금 및 현금성자산	397,177	641,644	953,532
단기금융상품	373,389	236,748	440,407
매출채권	88,822	173,853	185,940
기타금융자산	59,619	83,340	301,392
기타유동자산	51,060	81,373	262,276
비유동자산	2,218,411	4,267,159	4,350,550
관계기업투자	68,704	117,076	134,655
유형자산	219,052	253,854	264,623
무형자산	1,855,604	3,733,166	3,703,579
기타비유동자산	75,051	163,063	247,693
자 산 총 계	3,188,478	5,484,117	6,494,098
유동부채	316,078	806,020	1,060,838
매입채무및기타채무	89,506	263,130	264,211
미지급법인세	29,448	30,944	114,476
단기차입금	22,055	200,374	154,197
기타유동부채	175,069	311,572	527,954
비유동부채	286,925	975,153	988,035
회사채	199,383	319,255	319,527
전환사채/교환사채	-	476,122	474,794
이연법인세부채	48,636	142,919	136,387
기타비유동부채	38,905	36,857	52,327
부 채 총 계	603,003	1,781,173	2,048,873
자본금	30,098	33,858	33,970
자본잉여금	2,274,186	3,105,014	3,552,564
기타자본항목	-9,032	-11,232	-7,827
기타포괄손익누계액	829	920	8,084
이익잉여금	256,313	303,952	391,019
비지배지분	33,081	270,432	467,416
자 본 총 계	2,585,475	3,702,944	4,445,225
부채와 자본 총계	3,188,478	5,484,117	6,494,098

Figure 2 카카오 홈페이지

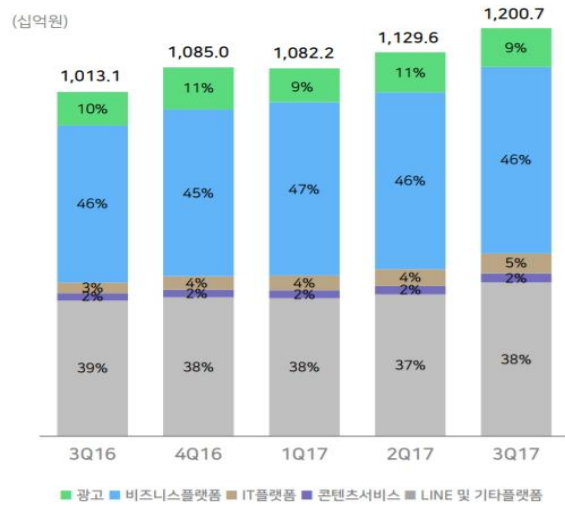
[Exhibit 3 카카오 연결손익계산서]

연결손익계산서					
(단위 : 백만원)	3Q16	4Q16	1Q17	2Q17	3Q17
매출액	391,391	453,839	443,787	468,443	515,413
광고	126,925	141,482	133,302	151,398	151,491
콘텐츠	198,365	221,521	223,694	234,394	261,495
게임	78,461	93,186	80,288	78,653	93,947
뮤직	95,519	106,940	110,324	117,089	122,067
기타	24,385	21,395	33,081	38,653	45,481
기타	66,101	90,836	86,791	82,651	102,427
영업비용	361,136	415,668	405,453	423,804	468,047
인건비	75,604	83,776	84,808	88,064	84,668
복리후생비	12,566	15,085	13,436	12,992	13,499
감가상각비	14,317	14,412	14,816	14,919	15,338
지급임차료	8,059	8,467	8,749	8,886	9,242
지급수수료	146,618	161,997	160,388	178,765	189,755
광고선전비	23,936	36,141	24,959	21,929	33,460
대손상각비	-1,823	1,182	141	45	-144
무형자산상각비	15,107	17,273	16,773	16,352	16,439
콘텐츠수수료	22,913	19,794	24,923	28,321	33,658
광고대행수수료	19,357	22,654	19,051	23,974	21,975
행사비	294	1,002	110	327	407
기타	24,187	33,885	37,299	29,229	49,749
영업이익	30,256	38,171	38,333	44,638	47,366
기타수익	3,744	15,869	2,388	3,784	16,148
기타비용	6,329	14,059	14,952	9,878	6,181
금융수익	2,648	9,187	4,737	4,585	11,390
금융비용	7,106	4,246	9,895	3,540	3,116
지분법손익	-2,122	-3,511	-2,367	-3,570	-2,535
계속사업법인세차감전순이익	21,089	41,412	18,244	36,020	63,071
계속사업법인세비용	7,463	13,771	-36,241	23,518	23,170
계속사업연결당기순이익	13,626	27,641	54,486	12,503	39,902
연결당기순이익	13,626	27,641	54,486	12,503	39,902
지배지분순이익	12,215	23,449	53,715	11,303	32,055
비지배지분순이익	1,411	4,191	771	1,199	7,847

Figure 3 카카오 홈페이지

[Exhibit 4 네이버 영업수익/비용비중]

영업수익 비중



영업비용 비중

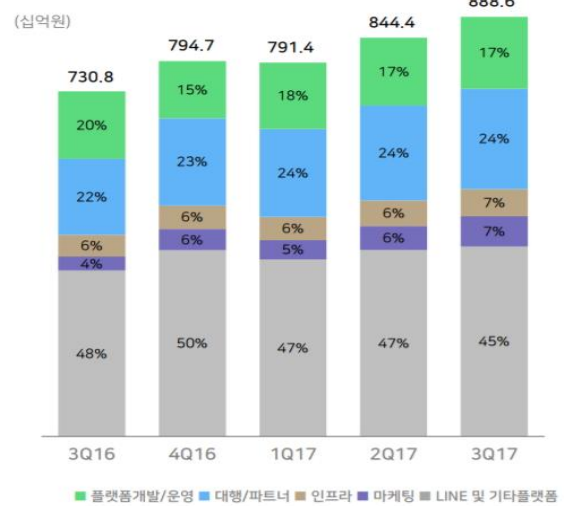


Figure 4 네이버 홈페이지

[Exhibit 5 네이버 손익계산서]

연결손익계산서

단위 : 백만원	3Q16	4Q16	1Q17	2Q17	3Q17
영업수익	1,013,075	1,084,993	1,082,247	1,129,631	1,200,676
영업비용	730,777	794,742	791,450	844,418	888,592
영업이익	282,298	290,251	290,797	285,214	312,084
영업이익률	27.9%	26.8%	26.9%	25.2%	26.0%
영업외수익	18,589	33,370	47,457	35,580	41,742
영업외비용	12,842	47,528	31,491	15,648	32,800
법인세차감전순이익	288,045	276,092	306,764	305,146	321,026
법인세비용	85,575	100,768	93,415	133,683	105,186
계속영업순이익	202,470	175,324	213,349	171,463	215,840
중단영업순이익	-4,470	7,489	-2,473	-43	-41
당기순이익	198,000	182,813	210,876	171,420	215,798
지배주주지분	194,548	176,720	205,483	173,147	214,057
비지배주주지분	3,452	6,094	5,394	-1,726	1,741

손익계산서

단위 : 백만원	3Q16	4Q16	1Q17	2Q17	3Q17
영업수익	616,506	678,708	678,909	709,482	746,425
영업비용	377,529	399,364	407,570	421,147	445,766
영업이익	238,977	279,344	271,339	288,336	300,659
영업이익률	38.8%	41.2%	40.0%	40.6%	40.3%
영업외수익	14,233	9,773	19,474	20,957	20,497
영업외비용	4,208	90,800	7,960	18,986	27,084
법인세차감전순이익	249,002	198,316	282,854	290,307	294,072
법인세비용	56,543	91,728	69,844	78,655	73,394
계속영업순이익	192,459	106,588	213,009	211,652	220,678
중단영업순이익	-	-	-	-	-
당기순이익	192,459	106,588	213,009	211,652	220,678

Figure 5 네이버 홈페이지

[Exhibit 6 네이버 재무상태표]

연결재무상태표

단위 : 백만원	3Q16	4Q16	1Q17	2Q17	3Q17
유동자산	4,081,125	4,199,933	4,241,694	4,275,606	4,381,988
비유동자산	1,914,136	2,170,702	2,199,759	2,925,909	3,238,183
자산총계	5,995,261	6,370,635	6,441,452	7,201,515	7,620,181
유동부채	1,308,751	1,803,926	1,701,116	1,764,429	1,969,679
비유동부채	458,884	437,111	470,417	489,174	506,678
부채총계	1,767,635	2,241,036	2,171,533	2,253,602	2,476,357
자본금	16,481	16,481	16,481	16,481	16,481
자본잉여금	1,215,824	1,217,201	1,234,223	1,448,493	1,452,184
기타자본구성요소	-1,134,825	-1,449,008	-1,493,507	-1,207,105	-1,266,353
이익잉여금	3,609,865	3,810,074	3,983,091	4,156,237	4,370,295
비배주주지분	520,280	534,850	529,631	533,806	571,218
자본총계	4,227,626	4,129,599	4,269,919	4,947,912	5,143,824

재무상태표

단위 : 백만원	3Q16	4Q16	1Q17	2Q17	3Q17
유동자산	2,112,043	2,108,037	2,242,572	2,205,390	2,264,783
비유동자산	1,737,308	1,748,454	1,805,941	2,503,416	2,726,578
자산총계	3,849,351	3,856,491	4,048,513	4,708,807	4,991,361
유동부채	719,042	875,568	887,506	897,724	1,004,090
비유동부채	284,731	271,507	272,140	266,298	272,780
부채총계	1,003,774	1,147,075	1,159,646	1,164,022	1,276,871
자본금	16,481	16,481	16,481	16,481	16,481
자본잉여금	162,513	162,513	163,500	362,406	362,406
기타자본구성요소	-1,140,205	-1,394,972	-1,396,936	-1,151,577	-1,202,549
이익잉여금	3,806,788	3,925,394	4,105,822	4,317,474	4,538,152
자본총계	2,845,577	2,709,416	2,888,867	3,544,785	3,714,491

Figure 6 네이버 홈페이지

[Exhibit 7 카카오 사업 중단/출시 일자 및 내용]

시기	출시	중단
2015 년 5 월	카카오택시	카카오픽, 키즈짱
2015 년 6 월	카카오 TV, 카카오톡 샵(#)검색 및 카카오채널	마이피플, 다음뮤직
2015 년 8 월	트래블라인, 카카오톡 오픈채팅, 플레인	다음캘린더, 카카오토픽
2015 년 9 월	카카오헬로	
2015 년 12 월		다음클라우드
2016 년 1 월		카카오헬로

다음카카오가 지난 1년간 출시한 주요 서비스			daumkakao
서비스명	출시 시기	주요 내용	
뱅크월렛카카오	2014년 11월	카카오톡 아이디로 송금 결제 등 가능한 전자지갑	
카카오택시	2015년 3월	스마트폰 앱으로 택시 호출이 가능한 콜택시 서비스	
카카오게임샵	2015년 3월	구글 플레이, 애플 앱스토어를 거치지 않는 게임 플랫폼	
플레인(8월 정식 출시)	2015년 4월	인스타그램 폴라등과 유사한 사진 단문 위주의 SNS	
카카오TV	2015년 6월	5분 안팎의 짧은 영상 콘텐츠를 공유, 감상하는 서비스	
카카오톡샵검색	2015년 6월	카카오톡 내에서 곧바로 모바일 검색이 가능한 서비스	
트래블라인	2015년 8월	SNS상의 인기 여행지를 순위별로 소개해주는 서비스	
카카오헬로(9월 정식 출시)	2015년 8월	발신자정보 표시, 번호변경 자동알림 등을 제공하는 전화앱	
카카오톡오픈채팅	2015년 8월	친구 추가 없이 링크만으로 카카오톡 채팅방 개설	



네이버·다음카카오 주요 서비스 개편 내용



[Exhibit 8 다음 클라우드 서비스 종료에 대한 카카오 공식 입장]

“다음 클라우드 서비스 종료하는 이유가 뭔가요?”

빠르게 변화하는 치열한 시장 환경에서 Daum 클라우드는 오픈 후부터 오랜 기간 동안 서비스의 현재와 미래에 대한 논의를 계속 해왔습니다. 더욱이, 5 년이라는 짧지 않은 시간을 다음 클라우드와 인연을 맺고 이용해주신 여러분이 계시기에 고민에 고민을 거듭했습니다. 하지만 지금의 모습으로 서비스를 유지하기에는 어려움이 크다는 결론에 이르면서, 결국 종료를 안내 드리게 되었습니다.

그동안 Daum 클라우드를 이용해주신 여러분께 글로 다 표현할 수 없는 감사를 드립니다. 더불어 서비스를 유지하지 못하는 점, 깊이 사과 말씀을 드립니다.

오랜 기간 Daum 클라우드와 함께 소중한 인연을 맺어주신 여러분께 다시 한 번 깊은 감사를 드립니다.

[Exhibit 9 카카오뱅크 손익계산서]

한국카카오은행(주)

단위 : 백만원

계정과목	제2(당)기 3분기	제1(전)기 3분기
1. 영업이익	17,271	783
(1) 이자수익	12,680	783
(2) 수수료수익	3,765	-
(3) 매도가능금융상품거래이익	666	-
(4) 대출채권평가및처분이익	-	-
(5) 기타의 영업수익	160	-
2. 영업비용	84,111	10,117
(1) 이자비용	4,434	-
(2) 수수료비용	22,055	2,695
(3) 매도가능금융상품거래손실	2	-
(4) 대출채권평가및처분손실	8,985	-
(5) 판매비와관리비	44,203	7,421
(6) 기타의영업비용	4,432	-
3. 영업이익(손실)	-66,840	-9,334
4. 영업외수익	3	1
5. 영업외비용	7	-
6. 법인세비용차감전순이익(손실)	-66,844	-9,333
7. 법인세비용	-	-
8. 당기순이익(손실)	-66,844	-9,333
9. 기타포괄이익(손실)	-336	-
(1) 후속적으로 당기순이익으로 재분류되는 항목	-336	-
- 매도가능금융자산평가손익	-336	-
10. 총포괄이익(손실)	-67,180	-9,333

[Exhibit 10 카카오 은행 재무제표]

한국카카오은행(주)

단위 : 백만원

계정과목	제2(당)기 3분기	제1(전)기
자산		
1 현금및예치금	157,249	225,030
2 매도가능금융자산	280,101	-
3 만기보유금융자산	119,802	-
4 대출채권	3,315,054	-
5 유형자산	23,393	5,745
6 무형자산	74,920	6,100
7 이연법인세자산	27	27
8 기타자산	141,296	46,118
자산총계	4,111,841	283,020
부채		
1 예수부채	3,331,202	-
2 확정급여부채	983	648
3 총당부채	3,823	392
4 기타부채	69,848	1,612
부채총계	3,405,857	2,652
자본		
1 자본금	800,000	300,000
2 자본조정	-11,534	-4,330
3 기타포괄손익누계액	-336	-
4 이익잉여금	-82,145	-15,302
자본총계	705,984	280,368
부채와 자본총계	4,111,841	283,020

[Exhibit 11 카카오 standing 책상]



Figure 7 사공필 기자 4opp@asiatime.co.kr

[Exhibit 12 카카오에 대한 조직구성원 만족도 평가]



[Exhibit 13 네이버에 대한 조직구성원 만족도 평가]



[Exhibit 14 네이버의 셀 조직과 CIC 제도]

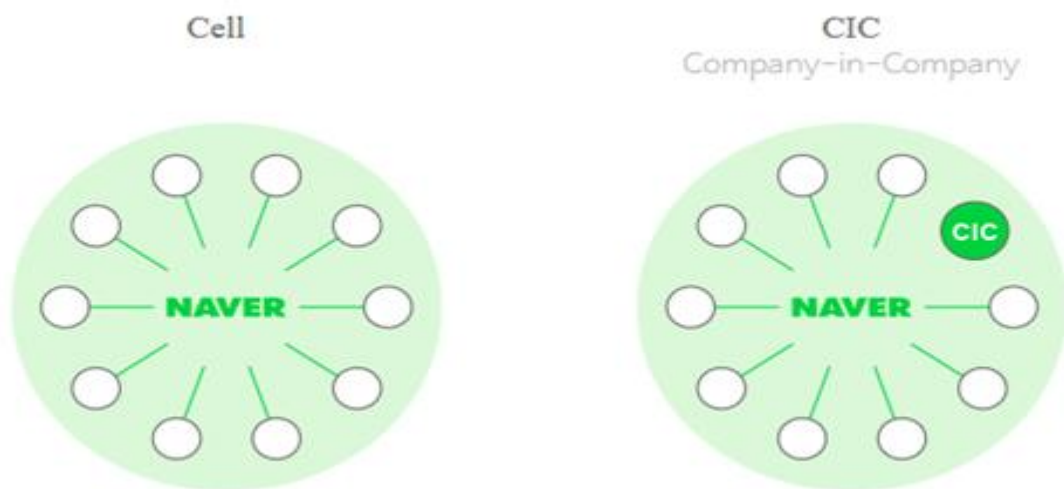


Figure 8 네이버 홈페이지

참고자료

단행본

- 장정훈.(2007). 트렌드를 창조하는 지식군단 네이버 스토리. NEWRUN
- 임원기.(2012). 어제를 버려라;진화하는 아이콘 김범수의 끝없는 도전