

NEXON: 놀이터와 허들을 넘어, 로켓으로

넥슨, “최초”

*“넥슨이요? 한국에서 넥슨 게임 안 해본 사람 있을까요? 메이플스토리, 카트라이더, 바람의나라...
당장 제가 해본 것도 이정도는 되는데요.”*

- 20대 A씨

최초라는 타이틀이 가장 어울리는 회사이다. 세계 최초의 온라인 게임 서비스 기업 타이틀 보유, 2009년 이후로 국내 업계 1위 자리를 지키며 국내 게임 업계 최초로 매출 3조원을 돌파, 세계에서 가장 오랫동안 라이브 서비스 중인 그래픽 MMORPG 기네스 기록(바람의 나라), 세계 최초 부분 유료화 시스템 발명, 뽑기 요소 랜덤박스 시스템 최초로 도입, 국내 게임 업계 최초의 노조 타이틀 등 넥슨이 가진 최초의 타이틀은 수없이 많다.

김정주와 송재경이 대학교에서의 인연으로 창업한 것이 시작이며, 현재 대표적인 넥슨 게임으로는 메이플스토리, 블루 아카이브, 카트라이더: 드리프트, 던전애파이터, 피파 온라인 4, 서든어택, 카운터 스트라이크 온라인, 데이브 더 다이버 등이 있다.

“놀러 와”

대학원 진학과 창업, 그리고 바람의나라 개발에 이르는 동안 송재경과 김정주를 이어주었던 “놀러 와”라는 한마디는 넥슨의 역사에 자주 등장하는데, 그 말을 들은 사람은 송재경 뿐만이 아니었다. 넥슨코리아의 대표였던 서민, 부사장 정상원, <퀴즈퀴즈>와 <메이플스토리>의 주역 이승찬. 창업에서부터 회사가 성장을 거듭하기까지 여러 분야에서 중요한 역할을 했던 모든 사람들은 넥슨, 그리고 김정주와 인연을 맺던 시절에 이 말을 들었던 기억을 떠올린다.

보통의 경우 회사에 필요한 사람을 구할 때 회사는 탐나는 인재에게 사업에 대한 확신과 장밋빛 미래 등 거창한 비전을 제시하는 법이다. 하지만 김정주는 비장한 각오와 비전을 공유하는 미사여구들을 놔두고 그저 놀러 오라고 했을 뿐이고, 남부럽지 않는 실력과 학력을 자부하던 솔한 젊은이들은 잘나가는 대기업이 아닌 넥슨을 놀이터로 선택했다.

그곳은 정말 회사라기보다는 놀이터였다. 업무 지침도, 정해진 직책이나 역할도 없었고 고용주는 그저 “그럼 잘해봐!”라고 말했다. 뭘 해야 할지, 뭘 가지고 놀아야 할지도 놀러온 사람들이 정하고 만들어야 하는 상황이었다. 그 과정에서 사람들은 두 가지를 선택했다. 첫째, 자기 일은 스스로 찾아서 한다. 둘째, 정말 재미있게 논다. 그렇게 자율적으로 일을 만들고 즐기면서 일하는 다양한 습관들은 자연스럽게 회사의 조직 문화로 자리 잡았고 그 특별한 문화는 회사가 큰 규모로 성장할 때까지 꽤 오래 지속되었다.

어쩌면 그것은 제품을 설계하고 정해진 목표를 달성해야 하는 기존의 회사와 달리 재미있는 놀잇거리인 게임 콘텐츠를 만드는 회사에 적합한 조직 문화였을 거다.

그 시절 넥슨은 그런 곳이었다. 애초부터 창업주가 놀러 오라고 해서 놀러 간 그곳에서는, 누구나 게임에서처럼 자기 역할과 미션을 선택해서 수행하는 게임의 주인공들이었다. 그래서 재미있게 오래 머무는 이들도 있지만 싫증이 나서 떠나고자 하는 이를 굳이 붙잡지도 않는 놀이터였다.

<바람의 나라>, 전설의 시작

<바람의 나라>는 개발을 시작한 사람과 마무리한 사람이 달랐다. 슈퍼 천재라 불리우는 송재경이 시작했고, 진득한 성격을 가진 정상원이 마무리했다. 사실 <바람의 나라>는 송재경이 개인 사정으로 넥슨을 떠난 뒤 봉 뜬 상태였다. 개발 속도가 느려졌고, 김정주는 웹 에이전시 사업으로 바꿨다. 이때 경쟁사에서 정상원이 넥슨으로 이직한다. 정상원은 설계도도 없던 바람의 나라에 하나하나 게임 내용을 추가해 나간다. 개발자 셋이 정상원이 설계한 게임을 프로그래밍 했다.

초기 <바람의 나라>에는 W키의 <유저보기> 단축키가 있었다. **[EXHIBIT 1]** 누르면 동시 접속한 유저들의 신상이 한꺼번에 떴다. 초기라 접속 인원이 수십 명에 불과했던 탓이다. 넥슨 개발자들은 초창기 유저들과 친구처럼 지냈다. 자주 접속하는 유저한테 말을 걸었고, 서로 대화가 끊이지 않았다. 넥슨은 <바람의 나라>때부터 온라인 게임을 개발자와 유저가 함께 만들어가는 유기체라 여겼다. 유저들은 게임을 하다가 불편한 점이 생기면 곧바로 개발자에게 얘기했고, 개발자는 프로그램을 그 자리에서 손봤다. 패치를 적용하고 새로 집어넣은 기능을 써보고 어떤지 말해달라고 실시간으로 물었고, 그 자리에서 반응을 바로 알 수 있었다.

IMF, 행운의 등장

날이 갈수록 바람의 나라 수요는 증가했다. 개발자들은 유저들이 몰리면 서버가 다운되는 한계치를 늘리고 또 늘리면서 게임을 키워나갔다. 여기서 행운이 등장한다.

1997년 한국은 IMF에 구제금융을 신청했다. 연쇄 부도와 대량 해고가 이어지고 실업자들이 거리로 쏟아져 나왔다. 실업자들은 PC방을 전전했다. 당시엔 포털 같은 것도 없었고, 인터넷에 접속을 해도 별로 할 일이 없었다. 콘텐츠가 필요했다는 얘기다. 그런데 <바람의 나라>가 딱 거기에 있었다. 넥슨의 행운이었다. 김정주도 일이 이렇게 풀릴 거라고는 생각치 못했다. 그들은 그저 남들보다 조금 더 무모했고, 누군가 미래를 만들어주길 기다리는 대신 미래를 직접 만들어보고 싶어했다. 도전했고, 실패했다. 행운이 따라왔고, 불행도 따라왔다. 그리고 부활했다.

<바람의 나라>는 온라인 네트워크 게임이었으나, 오프라인의 사람과 사람 사이에서도 창조되는 게임이었다. 개발자와 개발자 뿐만 아니라, 개발자와 플레이어가 함께 만들어 나갔다. 김정주는 어렵풋이나마 창조적 생태계의 개념을 깨달아가고 있었다. 훗날 넥슨이란 기업의 방향을 결정한 큰 깨달음이었다. 김정주는 <바람의 나라>를 통해 혁신이 한 사람의 천재를 통해 이뤄지는 게 아니라는

걸 깨달았다. 송재경 같은 슈퍼 천재가 혁신을 시작한다면, 혁신의 마무리는 정상원처럼 진득한 사람의 몫이었다. 막히면 또 누군가 해결책을 내놓았다. 김정주는 넥슨이 계속 이렇게 수평적이고 열려 있었으면 좋겠다고 생각했다. 김정주는 회사 같지 않은 회사, 개방적이고 매우 유연한 조직을 꿈꾸었다.

PK를 앞세운 <리니지>의 등장

1998년 9월, <바람의 나라> 기획을 시작하다가 중간에 넥슨을 홀연히 떠난, 그리고 NC소프트로 이직한 송재경의 <리니지>가 시작하면서 넥슨의 독주체제는 막을 내린다. 송재경은 리니지에서 PK를 허용했다. PK는 Player Kill의 약자로, PK가 되면 게이머들끼리 서로를 공격하고 죽일 수 있음을 나타내는 용어이다. 정상원은 <바람의 나라>를 개발할 때 PK가 되면 게임이 망가질 거라고 봤다. 덕분에 <바람의 나라>는 인간 게이머들이 인공지능 몬스터만 죽이는 아름다운 나라가 됐다. 반면 송재경은 게임이 현실을 더 닮기를 바랐다. <리니지>에서 PK를 본격적으로 허용했다. 정상원은 게임을 만들고 싶어했고, 송재경은 세계를 만들고 싶어 했다.

1998년 <리니지>가 공개되고, 거대의 현상이 됐다. 핵심은 PK였다. 온라인 게임은 현실 세계의 사투가 고스란히 이어지는 또 다른 전장이었다. PC방엔 실업자가 넘쳐났고, 그들은 현실에서의 좌절을 게임 안에서 설욕하고 싶어했다. 정상원은 PK가 허용되면 약육강식의 무법 게임이 된다고 생각했다. 게임을 시작하는 초보 게이머들은 불리한 생존경쟁을 견디다 못해 게임 자체를 포기하게 된다. 새로운 게이머가 유입되지 않으면 더 이상 약탈을 즐길 수 없게 된 기존 게이머들마저 게임에서 이탈하고, 결국 게임 자체가 고사한다.

그러나 결과는 정반대였다. 초보 게이머들은 게임을 포기하기는커녕 이를 악물고 제도전을 했다. PK를 당한 게이머의 30퍼센트 이상이 다시 게임을 시작했다. 송재경조차 예상 못 한 결과였다. 게다가 게이머들은 동네 친구들까지 규합해서 <리니지> 안에 혈맹이란 걸 만들었다. PK를 당하지 않으려면 뭉치는 게 유리했다. 혈맹은 <리니지>를 대박 게임으로 만들었다.

<바람의 나라>는 <리니지>에 비하면 너무 착한 게임이었다. 그래서 비현실적이었다. 1999년으로 접어들자 후발 주자 NC소프트는 선발 주자 넥슨을 냉큼 추월해버렸다.

넥슨은 이미 <바람의 나라>의 후속작인 <어둠의 전설> 개발을 마무리한 상태였다. 그러나 <어둠의전설>에도 PK는 없었고, <리니지>를 넘어서진 못했다. 넥슨도 언제까지 기존의 제한에 갇혀 있을 순 없었다. 당장이라도 <리니지> 같은 게임을 쫓아 약육강식 구조의 게임을 개발하면 간단했다. PK를 도입하는 게 기술적으로 어려운 일도 아니었다.

넥슨의 고집

이 당시, <리니지>가 동기가 된 폭력 사건이 일어났다. 게임 아이템을 구하기 위한 일탈 행위로 비롯된 심각한 사건이 연거푸 신문 사회 면에 등장하면서, 온라인 게임에 대한 부정적인 인식이 확산되기 시작했다.

정상원은 NC소프트는 NC소프트고 넥슨은 넥슨이라고 생각하면서, 정상원의 고집과 김상범의 신념 덕분에 넥슨 개발팀 안엔 PK에 대한 부정적 여론은 깊어졌다. 넥슨 내부에서도 PK를 도입해서 유행을 쫓아보자는 논의가 없진 않았지만 넥슨은 누가 약탈형 게임을 한번 개발해보자고 하면 당장 개발이 시작되는 그런 회사가 아니었다. 김정주의 말조차 잘 통하지 않았다. 김정주도 억지로 강요하지 않았다. 결국 PK 도입 논의는 넥슨 안에선 흐지부지되고 말았다.

넥슨이 <리니지>를 추격하지 않은 건 넥슨이 착해서가 아니었다. 순진해서도 아니었다. 넥슨은 넥슨이었기 때문이었다. 넥슨은 상명하복 조직이 아니었고, 조직 안에 서로 다른 여러 목표가 공존하고 있었다. <리니지>는 다른 모든 목표를 포기하면 얼마든지 넥슨이 달성할 수 있는 목표였다. 결국 안 만드는 쪽으로 흘러갔고, 이는 넥슨다운 조직 문화의 결과였다.

상명하복형 조직은 목표가 생기면 수단 방법을 안 가린다. 대신 조직 안의 목표는 늘 단 하나다. 상명하복형 조직의 리더는 끊임없이 목표를 던져야 한다. 반면 넥슨은 각 단위가 스스로 목표를 찾는 권한 분산형 조직으로 진화하고 있었다. 이때 이미 넥슨 특유의 수평적 문화가 어느 정도 형성된 셈이다. 다들 정해진 방향성이 없는 게 넥슨의 방향성이라고 느끼고 있었다. 이런 넥슨은 태생적으로 남을 모방하는 빠른 추격자는 될 수 없었다. 넥슨은 싫든 좋든 선두에 서서 변화를 이끄는 역할이 될 수밖에 없었다.

<퀴즈퀴즈>, 넥슨의 대답

<퀴즈퀴즈(큐플레이)>는 1999년에 서비스를 시작해 캐주얼 게임의 시대를 열었다. <바람의 나라>, <리니지>, <스타크래프트> 같은 거창한 게임들이 주류를 이루고 있던 시기에, 병역특례로 넥슨에 합류한 이승찬이 혼자서 만든 게임이다. 이승찬은 1998년 1월 2일 처음 넥슨에 출근했다. 넥슨에 합류하자 이승찬한테 맡겨진 일들 가운데 하나가 <택티컬 커맨더스>, 줄여서 <택컴>이었다. <택컴>은 넥슨이 <스타크래프트>를 잡으려고 만든 대항마였으나, 정작 이승찬은 <스타크래프트>를 뛰어넘는 것엔 관심이 없었다.

이승찬은 기왕 할 거면 하고 싶은 일을 해야겠다 생각했다. "만들고 싶은 거 만들면 안 되나요?"라고 묻자 정상원은 "대신 <택컴> 일 할 사람을 잡아다 놓고 가."라고 말했고, 이승찬은 컴공과 후배 박종흠을 데려온다. 박종흠은 나중에 <크레이지아케이드>를 개발하게 된다. 이승찬은 어렸을 때부터 퀴즈 게임을 즐겼다. 이런 걸 인터넷으로 만들어서 다 함께 즐길 수 있게 해보면 어떨까 싶었다.

<리니지>나 <바람의나라>, <스타크래프트> 같은 게임들은 남성용이었다. 여성들을 위한 게임이 필요했다. PC방이 연인들의 데이트 코스가 돼가던 추세였고, 어두컴컴하기만 했던 PC방에 밝고 화사한 커플석이 생겼으며, 여성 게이머도 늘어가고 있었다. 반면 당시 넥슨 개발팀은 <어둠의전설>이나 <택컴> 같은 주력 게임을 개발하기도 바빴다. 퀴즈 게임 같은 단순한 애들 게임에 투자할 시간이나 인력이 없었던 것이다.

그냥 그렇게 흐지부지 사라지나 싶었으나, 이승찬은 포기하지 않고 막 제대한 동네친구 김진만과 몰래 <퀴즈퀴즈>를 계속 만들었다. 참고로 이승찬은 훗날 김진만과 <메이플스토리>를 함께 만든다. 사실 <퀴즈퀴즈>는 개발이 어려운 게임은 아니었다. <바람의나라> 같은 대서사시 게임도 아니고 <택کم>처럼 폼 잡는 전략 시뮬레이션 게임도 아니었다. <퀴즈퀴즈>는 그저 퀴즈를 푸는 게임이었다.

1999년 여름의 어느 일요일, 김정주는 구석 자리에서 이승찬이 무언가를 만들고 있는 걸 발견했다. 대번에 넥슨 게임이 아니란 걸 알 수 있었다. <바람의나라>도 <택کم>도 <어둠의전설>도 아니었다. 전혀 다른 DNA를 지닌 게임이었다. 김정주는 호기심이 일어, 그 자리에서 게임을 해봤다. 단순하고 재미있었다. 넥슨을 창업한 1세대 개발자들은 대형게임에 경도돼 있었다. 크고 멋지고 대단하고 그럴듯한 게임을 만드는 데 혈안이 됐다.

그러던 도중 마주한 <퀴즈퀴즈>는 발상의 전환이었다. 김정주는 머리를 한 대 얻어맞은 듯했다. 이승찬은 선배 개발자들과는 전혀 달랐다. 김정주는 <퀴즈퀴즈>의 가능성을 엿보았고, 회사 차원의 프로젝트로 발전시키고 곧장 서비스했다. 우연히 발견한 <퀴즈퀴즈> 때문에 넥슨의 방향이 바뀌어가고 있었던 것이다. <리니지>에 대한 대응책이 꼭 또다른 <리니지>일 필요는 없었다. 생각지 못한 곳으로 길이 나고 있었다.

<퀴즈퀴즈>는 상명하복식 개발 조직이 아니었던 넥슨에서만 가능한 기획이었다. 자기 일을 하고 싶어 하는 이승찬 같은 개발자와, 그런 요구를 받아주고 시간을 내주는 정상원 같은 본부장과, 그 기획의 진가를 알아보고 재빨리 전략을 수정하는 김정주 같은 경영자가 만들어낸 결과다. 그렇다고 넥슨이 일부러 그런 조직을 만든 것도 아니었다. 그보단 각자 자기 이해를 충족하기 위해 최선을 다해서 나온 결론이었다. 당시 넥슨은 엄청난 보상을 해줄 수 있는 기업도 아니었고 각자 업무를 철두철미하게 시키는 조직도 아니었다. 제각각 자기 몫을 찾아 먹어야 하는 회사였다. 덕분에 위에서 시키는 일만 한다는 생각을 하는 조직원이 없었다.

<퀴즈퀴즈> 출시와 '유저는 어떤 게임을 원하는가'라는 질문

<퀴즈퀴즈>는 출시되자마자 대박이 났다. 두 달 만에 가입자 100만 명을 돌파했다. PC방에선 <퀴즈퀴즈> 열풍이 일어났다. <리니지>에 필적하는 기세였고, 한국 게임 산업의 지형도를 바꿀 정도로 컸다. <바람의 나라>와 <리니지>의 성공으로 모두가 MMORPG만 바라보던 시절에, 작은 게임으로도 큰 성공을 거둘 수 있다는 사실을 알게 해주었다. <퀴즈퀴즈>는 MMORPG처럼 크고 거창한 게임이 아니라 쉽고 가벼운 게임이지만 확실히 즐거운 게임이었다. 캐주얼 게임은 여성과 아이들을 게임 시장으로 끌어들이었다.

이제까지 개발자들이 만들고 싶은 게임을 만들었다. 송재경의 <리니지>와 정상원의 <바람의나라>가 그랬다. 송재경과 정상원이 넥슨 게임 개발의 1세대였다면 이승찬은 1.5세대였다. 1세대 시절엔 만들고 싶은 걸 만들면 소비자들은 곧장 호응해줬다. 소비자들은 아직 자신이 무엇을 원하는지 알지 못했고, 요구도 하지 않았기 때문이다. <퀴즈퀴즈>는 개발자들에게 퀴즈를 던졌다. '유저는 어떤 게임을 원하는가?' 소비자들이 즐기고 싶은 게임이 정답이었다. 정상원은 이승찬이 언제나 대중의 반응을 의식한다고 느꼈다.

<퀴즈퀴즈>는 넥슨이란 회사의 틀을 영원히 바꿔놓았다. 경영진이 개발 조직을 움직여서 기획한 게임보다 자생적으로 태어난 게임이 더 성공할 수 있다는 전례를 만들었다. 넥슨은 그 뒤로도 오랫동안 <퀴즈퀴즈>의 기억을 잊지 않았다. <퀴즈퀴즈>는 넥슨이 내부에서 성공의 씨앗을 찾는 문화를 만들었다. <퀴즈퀴즈>는 MMORPG의 주도권을 빼앗긴 넥슨이 <리니지> 앞으로 보낸 대답이었다.

비즈니스맨, 데이비드 리

2002년 여름, 김정주는 손정의 소프트뱅크 회장과 만나기 위해 하염없이 기다리고 있었다. 누군가가 김정주에게 말을 걸었다. 미팅을 주선했던 손정의의 비서 데이비드 리였다. 김정주와 데이비드 리는 말이 잘 통했다. 데이비드 리는 수준급 게이머였다. 사업도 알고 게임도 알았다. 둘은 사업과 게임이라는 공통분모로 덕분에 빠르게 가까워졌다. 김정주는 손정의를 만나러 갔다가 데이비드 리와 더 많은 시간을 보내다 돌아오곤 했다. 나중엔 손정의가 아니라 데이비드 리를 만나러 일본에 가게 됐다.

데이비드 리가 김정주한테 말했다. "제가 넥슨 일을 좀 도와드릴까요?" 데이비드 리는 미국 변호사였다. 김정주는 데이비드 리 같은 비즈니스맨이 절실했다. 2003년 김정주는 데이비드 리를 넥슨 일본 법인 부사장으로 영입했다. 김정주는 데이비드 리를 스카우트하기 위해 온갖 편익을 제공했고 연봉도 맞춰줬다. 그만큼 김정주는 데이비드 리가 필요했다.

데이비드 리가 단독 대표로서 맨 먼저 한 일은 김정주와 거리두기였다. 우선 모든 일대일 메일을 금지했다. 자신한테 오는 이메일도 반드시 제삼자를 참조하게 했다. 회의를 하면 회의록을 남기게 만들었다. 데이비드 리는 데이터를 축적하고 분석하는 작업도 시작했다. 그는 직관적으로 움직이는 조직을 객관적으로 바꿔야 한다고 판단했다. 넥슨을 더 체계적으로, 회사답게 만들고 싶었다.

데이비드 리는 우선 IBM에 성과 관리 컨설팅을 의뢰했다. 동시에 넥슨 안에서도 성과 관리 프로젝트를 따로 꾸렸다. 성과관리팀은 사실상 데이비드 리의 직할부대가 됐다. 그 전까지는 CEO 직속팀이라는 게 없었다.

데이비드 리와 성과관리팀의 회의는 30분을 넘기는 법이 없었다. 데이터에 기반해서 판단을 내리는 사람들이었다. 답이 다를 경우가 별로 없었다. 업무 영역은 갈수록 늘어났고 성과 관리를 넘어서 회계 관리 부터 인수 합병 업무까지 맡으면서 사실상 경영기획실 역할을 하게 됐다. 이제까지의 넥슨에는 없던 체계가 만들어졌다. 2005년 하반기쯤 되자 데이비드 리와 일곱 본부장 체제의 경영 구조가 자리를 잡게 됐다. 데이비드 리는 무리한 조직화보단 조직의 경쟁력을 지켜내면서 구성원의 지지를 얻어내는 데 더 치중했다. 조직보다 중요한 건 조직원의 마음이라는 생각이었다. 데이비드 리는 넥슨의 평균임금을 높여놓았고 덕분에 개발자들이 이탈하는걸 막아냈다. 2005년 넥슨의 매출은 2177억 원을 돌파했다. <카트라이더>와 <메이플스토리>와 <마비노기>가 매출을 견인했다.

허들회의가 낳은 질문, 효율성 vs 창의성

데이비드 리는 허들 회의를 강화했다. 허들 회의는 2005년 데이비드 리 체제 수립 직후부터 시작된 것으로, 게임 개발을 중간 점검하는 자리다. 개발 부서와 비개발 부서의 수장들이 참석했다. 2006년부터는 허들 회의에서 탈락하면 게임 개발을 즉각 중단하고 개발팀을 해체할 정도로 위상이 높아졌다. 이전에는 넥슨 경영진은 게임 개발에는 사실상 관여하지 않았다. 개발은 오직 개발 부서의 영역이었다. 데이비드 리는 허들 회의를 비개발 부서와 개발 부서가 함께 참여하는 게임 개발 공동 의사 결정 기구로 만들었다. 비개발 부서의 영향력이 확대된 셈이다. 데이비드 리 나름대로는 비개발 부서의 효율성과 개발 부서의 창의성을 섞어보려는 의도였다.

데이비드 리는 개발을 시작한 지 3개월이 지나면 1차 허들 회의를 거치게 했다. 1차 허들 회의 통과 시 예산과 장비 등 회사 차원에서의 막대한 지원이 이뤄졌고, 6개월 동안 시제품을 개발할 수 있는 시간을 부여 받았다. 6개월 뒤 프로토타입 허들 회의까지 통과하면 이제 정식 개발 팀 단위로 발전할 수 있도록 했다. 만약 3개월 단위 허들 개발에서 탈락하면 다른 팀으로 배치되게 했다. 사내에서는 “괜히 신제품 개발하려고 했다가 허들회의 통과 못하면 밀려난다”라는 소문이 돌기 시작했다.

2006년 초여름, 개발 부서에 대한 KPI 작업이 미완으로 끝났다. 진작에 끝난 비개발 부서의 KPI와는 대조적이었다. KPI에 대한 개발 부서의 저항은 생각보다 거셌다. 데이비드 리와 실무를 맡은 김태환은 개발 조직에 적용할 세세한 KPI를 만들어낸다는 게 불가능하다는 결론에 도달했다. 게임을 만들 때, 기획자의 책임이 어디까지인지, 서버 개발자와 그래픽 디자이너 가운데 누가 더 책임이 크지, 게임이 성공하면 개발자의 공이 크지, 아니면 운영을 잘한 게임 매니저의 공이 크지 가늠한다는 건 불가능했다.

관리의 역효과

허들 회의와 인센티브 제도는 예상 못 한 결과를 불러오기 시작했다. 허들 회의는 다른 부서와 정보를 공유해서 개발 과정은 합리화하는 게 목적이었다. 허들 회의는 실패도 줄였지만 성공도 줄여버렸다. 개발자들은 시장이 아니라 허들을 보고 개발을 하기 시작했다. 앞서서 허들을 넘은 게임을 답습하려는 경향을 보였다. 집단 지도 체제는 보수적 선택을 하기 마련이다. 권한이 분산되는 만큼 책임도 분산되기 때문이다. 그렇게 만들어진 게임은 시장에서 개성이 없다는 평가를 받았다.

허들 회의에서 나오는 얘기들은 늘 비슷했다. “콘텐츠 소비 속도를 올리세요.” “PVE가 부족하니까 PVE를 보완하세요.” PVE란 Player Versus Environment를 뜻한다. 쉽게 말해서 몬스터 숫자를 늘리란 얘기다. 허들 회의에선 <카트라이더>도 절대 나올 수 없는 게임이었다. 이런 얘기가 나올 게 뻔했다. “레이싱 게임? 절대 안 됩니다. 시중 레이싱 게임의 동접자 수는 2만 명 수준이네요.” 사실 이것과 똑같은 얘기를 김정주도 했었다. 차이가 있다면 김정주는 구태여 만들어보겠다는 개발자를 제지하지 않고 내버려 뒀다는 점이다. 그땐 고집을 부리는 개발자와 그걸 굳이 꺾지 않는 경영진이 있었다.

전략기획팀장 김태환은 넥슨 개발 조직 안에서 이런 고집과 아량이 줄어들어 간다고 느꼈다. 넥슨은 아무도 손을 들지 않는 조직으로 변하고 있었다. 이런 허들을 넘어서라고 인센티브를 줬지만, 정작 인센티브는 허들을 넘어야 하는 동기가 아니라 허들을 넘지 않아도 되는 동기로 작용했다. 어렵게 허들을 넘어가며 개발을 해서 얻는 인센티브보다 이미 매출을 많이 일으키는 팀에 오래 남아 있는 게

더 이익이었다. <메이플스토리>처럼 대박을 낸 게임 개발자들에게 엄청난 인센티브가 주어진 것도 사실이나, 이미 성공한 게임을 안정적으로 운영하면서 받는 인센티브도 적지 않았다.

2006년에 이르자 넥슨의 매출은 2449억 원에 달하게 됐다. **[EXHIBIT 2]** 2001년 김정주가 넥슨이 매출 3000억 원 정도는 돼야 상장을 고려해볼 수 있다고 한 지 불과 5년 만이다. 넥슨의 인센티브는 평균적으로 매출의 3퍼센트였다. 2006년 매출의 3퍼센트면 70억 원이 넘는다. 당시 넥슨의 인력 규모를 고려하면 어마어마한 액수다. 모두가 인센티브에 안주하기에 충분했다.

무계중심의 이동

결과적으로 인센티브는 개발이 아니라 운영 능력을 향상시켰다. 무에서 유를 만들어내는 개발은 위험 부담만 크고 당장의 인센티브는 없었다. 그러나 유에서 유를 이끌어내는 운영은 위험 부담은 적고 인센티브는 컸다.

게다가 이러한 환경에서 새로 밝혀진 사실은, 온라인 게임은 운영하기에 따라서는 몇 년이고 계속 매출이 증가할 수도 있다는 것이다. 게임의 수명은 생각보다 길 수도 있다. 이미 성공한 게임을 갖고 있는 회사 입장에선 애써 신규 개발에 매달릴 필요가 줄어들었다. 데이비드 리는 인센티브의 작용과 부작용을 누구보다 잘 알고 있었다. 술자리에서 개발자들과 어울리며 누구보다 먼저 그들의 욕망을 이해했다.

그는 효율성을 극대화할 수밖에 없는 최고경영자 입장이었다. 인센티브로 운영 효율성을 극대화할 수 있다면 마다할 수 없었다. 또 해외 시장에 대한 믿음이 있었다. 신규 개발을 못 해도 해외 운영만으로도 넥슨의 덩치를 몇 배는 키울 수 있다고 봤다. 데이비드 리는 시야가 넓었다. 한국에만 갇혀 있지 않았다. 중국 시장에 넥슨의 운영 능력을 접목하면 넥슨이 결국엔 개발 회사가 아니라 투자 회사로 갈 수 있다고 판단했다. 또한, 회사 매출 규모를 고려했을 때 창의성을 유지하기 보다는 안정성을 추구하는 게 더 낫다고 생각했다.

그렇게, 넥슨은 과거의 DNA를 잊어가고 있었다. 새로운 게임은 오래도록 출시되지 않았다.

허들회의의 재무적 성과

허들회의 채택 이후부터 매출은 꾸준히 성장했다. 예전에는 운영을 하려는 개발자들이 없었고, 다들 개발에만 매달렸고 이미 만들어진 게임의 해외운영에는 관심이 없었다. 하지만 허들 시스템 이후부터는 달랐다. 너도나도 중국 <카트라이더> 운영과 일본 <메이플 스토리> 운영에 매달렸고 신규 게임 개발보다는 넥슨의 운영실력은 날이 늘어 매출이 꾸준히 성장했다. 다만 이미 성공한 게임을 활용한 매출의 성장이었기에 해외매출의 비중이 과반을 넘어가기 시작했다. 이미 성공한 게임을 갖고있는 회사입장에선 애써 신규개발에 매달릴 필요가 줄어들어 신규 게임 개발에는 소홀해지게 되었다. **[EXHIBIT 3]** 다음은 넥슨이 허들 회의 시스템을 도입한 이후로 제작하고 인수한 게임들이다.

<메이플스토리>

<메이플스토리>는 <퀴즈퀴즈>에서 중요한 역할을 맡았던 이승찬이 김진만과 함께 넥슨에서 나와 '위젯'이라는 회사를 창업하여 개발한 게임이다. <메이플스토리>는 2003년 4월에 정식서비스를 시작했고, 오픈과 동시에 귀여운 캐릭터와 재미있는 이야기로 접속자 10만 명을 가볍게 돌파할 만큼 선풍적인 인기를 끌었다. 게임 시장의 중심이 <바람의 나라>에서 <리니지>로 옮겨 갔다가 다시 <메이플스토리>로 움직였다고 평가받을 만큼 게임 산업의 한 획을 그은 게임이었다. 이제 더 이상 PC방에 가서 게임을 할 필요가 없었고, 온라인 게임을 즐기는 연령대도 낮아지면서 귀엽고 아기자기한 MMORPG에 대한 수요가 자연스럽게 높아져 <메이플스토리>에 대한 인기도 자연스럽게 상승했다.

인수과정

<메이플스토리>는 <리니지>에 대항할 수 있는 한방이었다. <리니지>가 남성적인 세계관을 지닌 성인용 MMORPG라면, <메이플스토리>는 귀여운 캐릭터를 지니고 있어 모든 세대를 위한 MMORPG였기에, 점점 올드한 게임이 되어가고 있는 <바람의 나라>에 맞설 수 있는 새로운 타자였다. 하지만, <메이플스토리>는 이전 넥슨의 직원이었지만, 외부인력으로서 창업한 이승찬의 작품이었기에 넥슨은 그에대한 값을 지불해야 했었다. 당시에 김정주는 이승찬에게 넥슨이 보유한 현금 400억을 제안했다.

이탈하는 개발팀

게임회사의 개발자들은 몸담고 있던 회사가 상장을 하면 하루아침에 몇억을 벌어들였지만, 넥슨은 상장을 하지 않았다. 따라서 넥슨 소속의 개발자들은 월급 이외엔 수입도 거의 없었으며, 넥슨 주식 또한 상장이 되지 않아 의미가 없었다. 회사의 미래를 위해서 <메이플스토리> 인수는 환영받았지만, 한때 넥슨의 직원이었던 사람이 외부인력으로서 결과물에 대해 큰 보상을 받는 모습은 개발자들의 이탈을 부추기는 촉매제가 되기도 했다. 결과적으로, <메이플스토리> 인수는 넥슨을 살렸지만 넥슨의 개발 역량에는 회복하기 어려운 치명타를 입혔다.

<제라>

넥슨에서 4년 동안 극비리에 개발해 온 초대형 프로젝트라는 이름으로 2006년도에 <제라>를 발표했다. 3D MMORPG로써 넥슨의 11년 온라인게임 개발 노하우와 최근 3년간의 공력을 모아 내놓은 역작으로 탄탄한 작품성과 완성도로 이용자들에게 어필하고자 했다. 엔씨소프트의 <리니지2>에 맞서기 위한 게임에의 집중도를 높일 수 있도록 세부 묘사가 극대화된 실감나는 그래픽과 저레벨부터 고레벨까지 각 단계에 맞는 풍부한 퀘스트와 지능적으로 움직이는 다양한 몬스터들로 준비된 탄탄한 스토리로 유저들이 오랜 동안의 반복 행동이 없이도 부담 없이 즐길 수 있는 게임이라고 발표했다.

넥슨의 개발 프로젝트, 대작 <제라>의 처참한 실패

넥슨은 <제라>의 실패와 흥행 참패로 큰 충격에 빠진다. <제라>는 <그라나도 에스파다>, <썬>과 함께 MMORPG 빅 3 기대작으로 불렸었다. 뿐만 아니라, 캐주얼게임 장르에서 강점을 보여온 넥슨이 MMORPG 장르에서도 시장 주도권을 잡겠다는 도전 의지가 담겨 있었기에 캐릭터 디자인과 모델링에 심혈을 기울였고 <리니지>의 독주를 막을 수 있다는 기대를 가지고 있었다. <제라>는 넥슨 역사상 최대 규모의 넥슨 프로젝트로써 개발자만 40명에 제작비만 100억 원 넘게 투입됐었고, NC소프트의 게임들에 비하면야 크다고 할 수 없었지만 넥슨 안에선 엄청난 도전이었던 것이다.

실패원인은 스토리의 세부적 디테일 부족이었다. MMORPG가 성공하기 위해선 거시적이면서 동시에 미시적이어야 하고, 세계와 개인 모두 세세하게 신경을 썼어야 했지만 그렇지 못하다는 비판이 들려왔다. 그 즈음 2006년 5월, <제라>의 게임 그래픽 가운데 일부가 기존 사진을 베꼈다는 문제 제기와 함께 표절 의혹에 휘말렸고, 그래픽에 대한 표절 의혹이 유저들 사이에서 <제라>와 넥슨에 대한 불신으로 이어지며, 대작 <제라>는 실패하게 되었다.

<던전앤파이터>

넥슨에서 서비스하고 있는 2D형식의 온라인MORPG형식의 게임이며, 외부인력이었던 허민이 개발했다. "던파 신드롬"이라고 불릴 정도로 게임이 흥행했으며, 동시 접속자 수 최대 29만 명, 던전앤파이터 페스티벌 개최에 3만 명이 넘는 게이머 참석이라는 기록들을 세웠다. 당시 <리니지 2>, <제라>같은 블록버스터 게임이 주도하던 게임 시장 속에서 <던전앤파이터>는 그래픽 수준은 오락실 아케이드 게임 정도였지만 횡스크롤 게임으로서, 별종이라 불리면서도 게이머들의 열광속에서 게임 시장을 접수했다. 그 이유는 당시 대세와 다르게 단순하면서도 중독성 있었고, 횡스크롤 게임이지만 다양한 던전 맵이 마련되어 있어 지루하지 않았기 때문이다. 그리고 <메이플스토리>처럼 분위기가 어리고 아기자기하지도, <제라>처럼 심각하지도 않아 모두가 즐길 수 있다는 평이 많았다.

놓친 기회, 감춰진 위기

<던전앤파이터> 역시 외부인력인 허민에 의해 개발되어 넥슨에 의해 인수되었었다. 넥슨의 현금 전재산으로 인수했던 <메이플스토리>의 본전을 뽑을 때 까지 운영에만 몰두했었던 과거 이력으로 인해 인수를 반대하는 사람들도 있었지만, 결국 넥슨은 <던전앤파이터>를 대출과 함께 3,852억원에 인수했다.

결과적으로 중국 서비스를 시작으로 폭발적인 반응을 얻으며 <던전앤파이터>는 황금알을 낳는 거위가 되었지만, 이는 넥슨에게 약인 동시에 독이었다. <메이플스토리>와 더불어 <던전앤파이터> 인수를 통해 넥슨 내부에선 '기회를 놓쳐도 바깥에서 사오면 되는구나'는 분위기가 형성됐다. 이는 결국 내부

신규 개발 역량을 약화시키는 결과를 초래했다. 그리고 이런 개발 역량에 대한 위기는 인수를 통해서 수면 위로 드러날 뻔 했지만 다시 감춰지게 되었다.

NC소프트의 행보

넥슨의 라이벌이었던 NC소프트는 넥슨과 사뭇 다른 방향성을 보여주었다. NC소프트의 <리니지>는 서비스 1년만에 동시접속자 주 1만 명을 돌파하고, 매해 매출 700~800억이 나올 정도로 엄청난 히트를 쳤다. **[EXHIBIT 4]** 당시엔 아기자기하고 캐주얼한 분위기의 게임이 주를 이루었기에 <리니지>의 등장은 매우 혁신적이었고, 특히 성인 게이머들의 이목을 끌기에 충분했다. <리니지>는 2000년 대만에도 진출하는 등 NC소프트는 해외진출에도 욕심을 냈었다. <리니지>의 성공에 탄력을 받은 NC소프트는 이후 다양한 게임을 개발하였다. <길드워>라는 서양풍 MMORPG 게임을 비롯하여 똑같은 MMORPG 장르인 <아이온>, <블레이드 & 소울> 등의 신작을 게이머들에게 선보였다. 이들 가운데 <길드워>는 특히 1, 2 각각 메타크리틱 점수 89점, 90점을 받으며 큰 호평을 얻기도 했다.

당시 PC RPG가 유행할 때, 게임 업계에서 두각을 나타내던 또 다른 장르는 캐주얼 게임 장르였다. 넥슨의 크레이지 아케이드, 넷마블의 테트리스, 한게임의 고스톱 등 게임사들은 다양한 캐주얼 게임을 내놓기 시작했고, 아바타 시스템을 만들어 또 다른 BM을 구축하기도 하였다. NC소프트는 코스닥 등록 후 바로 캐주얼 게임의 서비스 준비를 하였고, '웹라이프'라는 포털 사이트를 1년동안 개발하여 만들었다. 웹라이프에선 게임을 하며 화상채팅을 할 수 있는 서비스를 제공하는 등 당시 기준 굉장히 획기적인 시스템을 내놓기도 하였으나, 큰 성과를 얻지 못하고 금방 서비스를 종료하였다. 그 뒤로 게임팅, 게임 위카라는 서비스를 제작하기도 하였으나 당시 한게임, 넷마블, 피망 등 캐주얼 게임으로 자리잡은 쟁쟁한 회사들이 있어 좋은 성과를 내지 못하고 사업을 철수하였다. 그 뒤 NC소프트는 e-sports에도 관심을 가져 '리니지 토너먼트'라는 대회를 개최하기도 했으며, 모바일 사업에도 뛰어들어 <리니지 포켓 캡슐>, <리니지 포션팡팡>, <리니지 아덴전기> 등의 게임을 개발하기도 하였다. 비교적 최근인 2017년과 2019년에는 리니지의 모바일 이식 버전인 <리니지M>, <리니지M2>를 개발하여 2020년 기준 각각 약 6,000억원과 약 7,000억원의 매출을 달성하기도 하였다.

NC소프트는 리니지뿐만 아니라 다양한 게임을 제작하던 초창기엔 PK, 장대한 세계관, 우리나라 최초의 3D MMORPG 등 다양한 지점에서 게이머들의 존경과 열광을 한 몸에 받았지만, 지나칠 정도의 <리니지> 중심의 IP 개발, 유저 적대적인 소통과 BM구조 등으로 인해 현재는 게이머들의 큰 비판을 받고 있다. 과거부터 현재까지 NC소프트가 <리니지> IP를 이용하여 만든 게임은 무려 16종으로, 현재 NC소프트가 서비스 중인 다른 IP인 아이온, 블레이드 & 소울, 프로야구 H 등과 비교하였을 때 터무니없이 많은 수치다. 2020년 기준 NC소프트 매출의 약 70% 이상을 <리니지M>과 <리니지M2>가 차지하는 것을 보아 NC소프트는 '리니지'IP로 운영된다고 봐도 과언이 아닐 정도이다. <리니지>만큼 유명한 것이 바로 <리니지>의 BM이다. 과거 "리니지의 집행검 한 자루 가격은 집 한 채 가격이다"에서 알 수 있듯이, 유저들은 과거부터 <리니지>의 BM에 큰 염증을 느껴왔다. 그러나 현재까지 이에 대해 전혀 개선된 점이 나타나지 않고, 오히려 갈수록 유저들의 지출을 더욱 유도하는 BM 개발에만 더 집중하고 있어 NC소프트에 대한 게이머들의 인식은 매우 안 좋아졌다.

Big & Little

다시 넥슨으로 돌아와 보겠다. 넥슨은 허들시스템의 도입 이후 마냥 탄탄대로이지만은 않았다. 4년간 300억원을 들여 개발했던 <서든어택 2>의 서비스 조기 종료, 10년간 600억원을 들여 개발 중이었던 <페리아 연대기>의 개발 중단. 그리고 <메이플스토리 오디세이>, <드래곤하운드> 등 내부에서 진행하던 5종의 신규 프로젝트 개발 중단. 거기에 더해 <하이퍼 유니버스>, <로브레이커즈>, <어센던트 원> 등 넥슨이 야심차게 준비했던 게임들의 연이은 실패까지. 넥슨은 재무적 성과뿐만 아니라 유저들의 신뢰마저 잃기 시작했다.

물론 넥슨의 모든 대규모 프로젝트가 실패로 돌아간 것은 아니었다. 2017년 출시한 액션 MMORPG 장르의 모바일 게임 <AxE>는 구글플레이 매출 순위 2위 / 앱스토어 매출 순위 1위를 달성하고, 당해 구글의 '올해를 빛낸 대중적인 게임'으로 선정되는 등 꽤 의미 있는 성과를 거두었다. **[EXHIBIT 5]** 이는 넥슨의 게임 개발 역량이 여전히 출중함을 방증하는 것이었다. 하지만 유저들의 넥슨에 대한 부정적인 인식을 바꾸기엔 역부족이었다.

“에휴... 뭔가 새로운 시도나 도전이라도 해볼 생각은 안 하고... 지금 잘되는 거나 유지하고 계속 팔아먹을 생각인가?”

- 넥슨의 프로젝트 중단 소식 기사에 달린 한 네티즌의 댓글

넥슨은 더이상 '참신한' 기업이 아니었다. 적어도 유저들의 인식은 그랬다. 수많은 게임들을 개발 중단하고 프로젝트를 폐기하고, 현재 유행하고 돈이 되는 게임만 출시하는 넥슨의 모습은 유저들이 보기에 '이 게임이 돈이 되는 게임인가'를 간보기만 하는, '치사한' 기업이 되어있었다.

사실 넥슨은 '참신함'을 부여하기 위해 수많은 소규모 게임 프로젝트들을 도전해 왔었다. 그러나 그 프로젝트들은 외부의 빛도 보지 못한 채, 넥슨 내부에서 대부분 사라져버렸다. 가족, 친구와 함께 협동하여 퍼즐을 풀고 모험하는 <Project Anyway>, 클래시 로얄 출시 전 개발 중이던 영웅기반 실시간 전략 게임 <Project DS>, 1대1 대전 액션 게임 <Project FORCE>, Top-Down뷰 캐주얼 슈팅 게임 <Project CS>, 그리고 Top뷰 멀티플레이 건슈팅 게임 <Project RED> 까지. 넥슨은 개발이 중단된 여러 대규모, 소규모 프로젝트들을 보며 개발 방향성에 대한 고민을 하기 시작했다.

“현재의 개발 방향성 및 절차가 대규모/소규모 프로젝트에 모두 적합한걸까?”

“각 프로젝트 규모에 맞는 개발 프로세스가 따로 존재해야 하는건 아닐까?”

“작은 프로젝트라는 핑계로 회사의 지원이 너무 부족했던 것은 아닐까?”

“혹시 '넥슨'이라는 거대한 이름이 작고 참신한 게임들의 출시를 막고 있는 것은 아닐까?”

- 넥슨 한재호 프로듀서

넥슨의 반격

넥슨은 2019년 이후 새로운 개발 전략인 'Big & Little'을 내세웠다. 넥슨은 이와 같은 전략을 내세우게된 배경으로 내부 준비의 필요성, 시장의 변화, 그리고 변화에 대한 공감을 들었다. 넥슨은 그동안 애매한 위치에 있는 프로젝트들이 너무 많았다고 회상한다. 소규모 프로젝트임에도 불구하고 복잡한 절차적 개발단계에 갇혀 애매한 위치에 놓인 프로젝트가 결국 개발 중단으로 이어지는 일이 잦았으며, 이를 방지하기 위해 내부 정비 과정이 필요함을 느낀 것이다. 그리고 시장이 변화하고 있었다. 점차 검증된 BM을 기반으로 공장처럼 게임을 '찍어내는' 기존의 대기업 게임사의 게임에 염증을 느끼고 있는 유저들에게 참신함을 제공할 수 있는, 기존의 틀을 벗어나는 새로운 프로젝트를 제공해야 한다는 필요성이 인식되기 시작한 것이다. 또한 복잡한 개발 절차 때문에 제대로 시장 검증조차 받지 못한 채 폐기된 프로젝트들이 많았음을 발판삼아, 적어도 이들이 시장에서 검증은 받을 수 있도록 개발 절차를 수정할 필요가 있다는 점을 파악한 것이다.

넥슨의 Big & Little 전략은 단순히 말해 개발 절차 이원화 전략이다. 큰 규모의 게임 개발 프로젝트를 진행할 땐 검증된 재미를 높은 퀄리티로 개발하는 것을 중심으로 하며, 대규모의 개발 인원을 투입하고 철저한 사전 검증을 거쳐 게임을 출시하는 것에 초점을 맞춘다 (Big). 반면에 작은 규모의 게임 개발 프로젝트를 진행할 땐 검증된 재미보단 개성있는 코어 재미에만 집중하여 개발하는 것을 중심으로 한다. 또한 소규모 인원으로 빠르게 개발하여 시장에서 검증받을 수 있도록 도우며, 도전적인 시도를 장려한다 (Little). 이렇듯 넥슨은 Big & Little 전략을 통해 프로젝트를 개발 방향성에 따라 이원화하여 별도의 개발 프로세스를 마련하고 상이한 지원 정책을 제공하도록 만들었다.

“빅 프로젝트가 많은 자원을 투입해 단단히 만들어야 하는 항공모함이라면, 리틀에 해당하는 프로젝트는 작고 가벼운 쾌속정입니다.”

- 이정현 넥슨 대표

Big - 새로운 대규모 IP를 성공시키려면

Big 전략의 골자는 AAA급 게임, 대규모 인력이 들어가는 게임을 실패 없이 성공적으로 개발하고 런칭하여 새로운 넥슨의 새로운 캐시 카우 게임으로 만드는 것이다. 이는 넥슨이 그동안 해온 게임 개발 과정과 거의 합치한다. 그러나 넥슨의 Big 전략은 경영진의 개입을 다소 축소시켰다는 점에서 기존의 허들 시스템과 차별점을 가진다. 허들 시스템에선 경영진, 즉 비개발진들이 허들 회의에 참석하여 프로젝트의 존속 여부에 결정적인 역할을 수행했다면, Big 전략의 경영진은 게임 출시 전 한두 차례 정도 게임을 직접 체험해보고 성공 가능성을 가늠하는, 좀 더 게이머 입장에서 성공 여부를 확인하고 프로젝트 존속에 대한 의견을 내는 역할을 수행한다. 경영진의 역할은 과거나 지금이나 '사업성'이라는 면에서 동일하지만, 좀 더 '돈'이 아닌 '게임성'에 초점을 맞춰가고 있다는 것이다.

넥슨은 Big 전략을 넥슨 본사뿐만 아니라 여러 대형 자회사를 통해서도 구현했다. <HIT2>와 <블루아카이브>를 서비스 중인 넥슨 게임즈, <마비노기 모바일>의 출시를 앞두고 있는 데브캣과

<카트라이더: 드리프트>를 서비스 중인 니트로 스튜디오, 그리고 <던전앤 파이터>를 오랜 기간 동안 서비스 해온 네오플 등이 바로 그들이다. **[EXHIBIT 6]**

Little - 참신함을 제공하려면

넥슨은 메이플스토리, 던전앤 파이터 등 대규모 IP의 운영을 오랜 기간 해온 베테랑 게임사였기 때문에, 기존 IP를 강화하고 개발하는 것은 크게 문제가 되지 않았다. 문제가 된 곳은 Little 쪽이었다. 넥슨이라는 대기업이 소규모 프로젝트만을 위해 전략과 개발 프로세스를 구축하는 일은 거의 없었기 때문이다. 더군다나 Little 프로젝트 안에서도 '참신함'을 보유한 프로젝트만을 걸러낼 수 있는 거름망이 필요했다. 그래서 넥슨은 참신함을 부여할 수 있는 핵심 요소부터 하나하나 짚어나가기 시작했다. 넥슨의 자회사 민트로켓의 한재호 프로듀서는 다음의 넥슨의 7가지 사고 과정을 설명했다.

1. 게임을 만드는 디렉터는 누구여야 하는가?

메이플스토리의 강원기 디렉터. 로스트아크의 금강선 디렉터. 게임을 하는 유저들이라면 자신이 좋아하는 게임의 디렉터 이름은 한번쯤 들어봤을 법하다. 과거에 비해 유저와의 소통이 중요하게 된 지금의 게임 산업에서 디렉터는 연예인이나 인플루언서와 같은 지위에 있다고 봐도 무방할 정도이다. 그로 인해 현재 디렉터에겐 너무 많은 덕목들이 요구되고 있다. 창의성, 리더십, 비전 제시, 팀 매니지먼트뿐만 아니라, 커뮤니케이션 능력, 대인관계, 도덕성 까지... 그러나 모든 능력을 다 갖춘 디렉터는 세상에 거의 없을 뿐더러, 결국 타협하여 모든 부분에서 결함이 없는 디렉터를 뽑다 보면 게임의 재미와 가장 직결된 창의성 부분에서 최대로 날카롭지 못한 경우가 허다했다. 이에 넥슨은 과감하게 '재미있는 게임'의 가장 중요한 조건인 '창의성'에만 집중하기로 결정했다.

조직 내에 숨어있는 날카로운 창의성을 가진 사람을 발굴하기 위해 넥슨은 다양한 조직 행사를 통해 정보를 공유하도록 돕고 토론을 유도했다. 이 과정에서 남들과 다른 인사이트를 보이는 인물들이 드러난다. 또한 명시적으로 본부원 누구나 신작을 제안할 수 있는 프로세스를 만듦으로써 신선한 아이디어나 창의적인 디렉터를 발굴할 수 있는 장을 마련하였다.

2. 쉽게 제안하고 실현할 수 있는 판을 벌이자

2023년부터 정식으로 시행된 신작 제안 프로세스는 '누구나' 신작 제안서를 만들어 제출할 수 있다는 점이 핵심이다. 신규개발본부 중앙 전략 조직 (New Development Division, 이하 'NDD')에서 주관하고 본부에 공표하는 이 프로세스는 필수 조건을 갖춘 제안서가 만들어 질 때까지 1차 피드백을 제공한다. 1차 서류가 통과되면 HQ 서류 검수, HQ 서류 검수가 통과되면 2차 직접 피칭 과정을 거친다. 피칭이 통과되면 상황에 따라 합격 / 유보 / 3차 프리프로토타이핑 지시로 결과가 나뉘고, 모든 과정이 통과된다면 프로토타이핑 개발팀으로 팀을 구성한다. 이 과정에서 디렉터만 발굴될 수도, 제안서만 발굴될 수도, 둘 다 발굴될 수도 있지만 그건 크게 신경쓰지 않는다. 신작 제안서를 어떻게 쓰는지 몰라도 상관 없다. 신작 제안 프로세스 및 제안서 작성 가이드를 모든 조직원들이 언제든지 볼 수 있도록 자사에서 제공하고

있기 때문이다. 즉, 신작을 만들고자 하는 열의만 있다면 누구나 언제든지 제안서를 작성해서 제출할 수 있다는 것이다.

3. 날카로움을 유지할 수 있는 작고 기민한 팀을 만들자

넥슨은 날카로운 창의성을 유지하기 위해선 반드시 팀이 작은 규모로 유지되어야 한다고 생각했다. 규모가 커질수록 디렉터의 손이 직접적으로 닿지 않는 영역이 생기기 때문이다. 또한 디렉션이 중간 관리자를 거치게 되면 창의성과 날카로움이 훼손될 가능성이 높아지기 때문이다. 따라서 디렉터가 1:1 컨트롤이 가능한, 최대 30명 규모의 팀을 만드는 것을 매우 중요하게 여겼다. 그러나 30명의 작은 규모의 팀이 도저히 해낼 수 없는 업무량이 갑자기 생길 수도 있다. 이럴 경우, NDD에서 솔루션을 제공하는 식으로 해결하되, 게임의 창의성에 직접적인 영향을 끼치는 부분은 반드시 팀 내에서 개발하도록 만든다. 이를 통해 알 수 있듯, 넥슨은 디렉터 직속의 기민한 중앙 조직을 셋업하는 데 큰 공을 들이고 있다.

4. 시작했다면 아이디어에 대한 창의성을 존중하여 개입을 최소화하자

Little 전략의 A부터 Z는 모두 '창의성'에 방점이 찍혀있다. 그 어떤 부분에서도 디렉터의 창의성이 훼손되는 요소가 있다면, 결국 Little 전략의 본질은 흐려지게 된다. 이에 따라 넥슨은 기존의 디렉터에게 지시를 내리는 역할인 프로듀서의 역할 범위를 조정하였다. 조직 관리, 인사, 재무, 중앙 지원 이슈 등을 제외하고 게임에 관해서 프로듀서가 의도적으로 디렉터에게 의견을 제시하거나 지시를 내리는 것을 최소화 했다. 덕분에 디렉터는 검증 조직의 객관적인 검증 결과를 정기적으로 받아보며 '스스로' 게임의 방향성을 결정할 수 있게 되었다. 그리고 경영진들의 피드백을 최소화 하였다. 항상 사업성과 게임성은 양팔 저울 위에서 저울질 되는 이슈였다. 지나친 사업성을 띄어 게이머들로부터 지탄받았던 게임이 있는 반면, 게임성은 훌륭했으나 BM이 부실하여 게임이 결국 오래 지속되지 못한 경우도 있었다. 넥슨은 여기서 '사업성'의 추를 저울에서 거의 빼는 과감한 선택을 했다. 정기적인 경영진 리뷰를 진행하지 않음으로써 경영진들의 의견이 게임성에 반영되지 않도록 최대한 분리시켰으며, 경영진 - 디렉터 간의 직접적인 커뮤니케이션을 없애고 프로듀서가 완충역할을 수행함으로써 디렉터의 부담을 완화시켰다. 다만, 주요 마일스톤 시기에 경영진들에게 1~2차례의 게임 체험 기회를 제공하는 등 최소한의 사업성 고려 요소는 남겨 두었다.

5. 재미에 대한 검증은 철저하고 객관적으로 진행하자

하지만 창의적인 아이디어라고 해서 반드시 그것이 재미있을 것이라는 보장은 없다. 반드시 재미에 대한 검증은 철저하게 이루어져야 한다. 따라서 넥슨은 매우 철저하고 객관적인 검증 프로세스를 마련하였다. 우선 신작 게임의 재미를 검증하기 위한 전문 조직을 세팅하여 개발팀에게 입체적인 다양한 시각을 제공할 수 있도록 했다. 그리고 개발 중인 신작 게임과 동일한 (또는 유사한) 장르에서 유명한 게임들을 즐기는 유저들을 타겟 유저로 설정하여 그들에게 검증받을 수 있도록 했다. 또한 개발 스테이지에 따라, 궁금한 사항에 따라 FGT (Focus Group Test), FGI (Focus Group Interview) 등 적절한 검증 방법론을 활용하도록 만들었다. 마지막으로 정량적인 검증 결과를 어떻게 받아 들여야 하는지 비교할 수 있도록 케이스를 마련, 표준 평가를 위한 공통 핵심 질문들을 설정했다. 넥슨은 모든 프로젝트의 스테이지별 검증

결과를 비교 가능 하도록 지속적인 아카이빙도 진행하고 있으며, 이를 통해 다른 검증 사례들과 비교하여 더 나은, 더 성공 가능성이 있는, 더 재미있는 게임을 객관적으로 알 수 있게 만들었다. 다만 넥슨은 다음 두 가지 경우를 주의할 것을 당부했다. 하나는 평균 점수가 높다고 무조건 성공한다고 볼 수 없다는 것이다. 왜냐하면 신선한 것이 아닌 이미 검증된 재미를 그대로 구현하여 테스트 한 경우에도 점수가 높게 나오기 때문이다. 다음은 평균 점수가 낮다고 무조건 실패한다고 볼 수 없다는 것이다. 일부 코어 장르의 타겟 유저들에게 높은 평가를 받았을 경우엔 평균 점수는 큰 문제가 되지 않기 때문이다.

6. 디렉터가 온건히 집중할 수 있도록 광범위한 중앙 지원으로 짐을 덜어주자

넥슨은 디렉터와 개발팀이 게임의 핵심인 재미에만 집중할 수 있도록 프로듀서와 중앙 지원 조직 차원에서의 최대한의 지원을 약속했다. 이들의 지원을 전담하는 곳이 바로 신규개발본부 (New Development Division, NDD)이며, 해당 본부 내부엔 다양한 중앙 지원 조직들이 세팅되어 있다. 이미 넥슨 본사 차원에서도 많은 지원 조직들이 존재하지만, NDD 내부에 지원 조직을 새로 세팅한 이유 다음과 같다. 우선 본사 차원의 지원 조직에 비해 훨씬 거리가 가까워서 프로젝트에 대한 이해도가 높고, 이에 따라 KPI 동기화도 수월하다. 그리고 프로듀서의 직접 지시를 받는 지원 조직이므로 지원의 속도도 더 빠르고 우선순위 측면에서도 도움을 받을 수 있다. 이러한 이점들 때문에 NDD는 본부 내부에 따로 Little 전략을 위한 중앙 지원 조직을 세팅한 것이다. NDD는 인사 관리 지원 조직, 기술 지원 조직, 게임 엔진 및 아트 스타일 연구 지원 조직, 검증 및 시장 분석 지원 조직, 그리고 행정적 업무 처리 지원 조직 등 총 5개의 지원 조직을 마련해 두었다.

7. 넥슨의 이름이 아닌 창의성과 재미만으로 만드는 새로운 브랜드!

Little 전략을 통해 만든 게임은 기존 넥슨의 게임들과는 많이 다른 모습을 띄었다. 기존의 '넥슨'이라는 브랜드 안에서 출시된 게임들은 가 항목별 점수가 평균 이상인, 소위 말하는 '육각형' 게임이었다. 그러나 Little 프로젝트는 어떤 한 항목 (주로 재미와 창의성)이 매우 뾰족한 개성 강한 게임일 가능성이 높았다. 이에 넥슨은 넥슨의 이름이 아닌, 창의성과 재미만으로 승부하는 새로운 브랜드를 런칭할 필요성을 느꼈다.

Little 판매 전략의 필요성

넥슨은 Little 전략을 통해 소규모 프로젝트를 발굴하고 개발하는 절차를 정교하게 다듬었다. 그러나 넥슨은 게임을 제작할 뿐만 아니라, 고객에게 상품을 보여주고 판매하는 퍼블리싱 기업이기도 했다. 거대한 중앙 사업 조직, 규모감 있는 마케팅과 협력 업체와의 업무 진행 등 모든 판매 전략이 Big 프로젝트에 초점이 맞춰져 있던 넥슨은 기존과 같은 방식으로는 Little 전략으로 만들어진 게임을 출시하기 어렵다고 판단, 별도의 판매 전략을 구상했다.

서브 브랜드 전략: 민트로켓

넥슨은 참신함을 상징하는 '민트'와 새로운 도전을 의미하는 '로켓'을 합쳐 '새로운 참신한 도전'이라는 의미를 가진 '민트로켓'이라는 서브 브랜드를 선보였다. 민트로켓의 출범은 곧 넥슨이라는 거대한 이름에 기대지 않는, 게임의 본질과 재미에 의해 판단받는 게임을 만들겠다는 넥슨의 선언이었고, 앞으로 나아가고자 하는 넥슨의 움직임의 신호탄이었다.

내부 업무 프로세스의 개선

민트로켓은 브랜드에 맞게 내부 업무 프로세스도 개선했다. 우선 프로젝트 이해도, KPI, 기민함, 아이디어이션 차원에서 Little 프로젝트에 맞게 업무를 수행하도록 하였으며, 빠른 시장 조사와 사업 개발을 위해 민트로켓 브랜드의 사업 담당 조직을 프로듀서 직속으로 별도로 작게 셋업하였다. 또한 적은 예산으로, 게임성에 집중한 사업 전략을 수행하는데 집중하였다.

민트로켓의 프로듀서인 한재호 그룹장은 게임 개발 측면에서 재미와 창의성에 집중할 것을 강조했다. 너무 많은 것들을 고려하려고 하면 할수록 게임은 개성을 잃고 결국 손익에 집중하게 된다는 것이다. 창의적인 개발자들이 새로운 재미를 탐구하고, 그것에 집중하여 개발하였을 때 시장의 반응은 뒤따라올 것이라는 확신인 것이다. 또한, 시장에 나아가 검증받는 만큼 유저와 적극적으로 소통하고 수용할 수 있어야함을 강조했다. 경영진/프로듀서 레벨의 간섭이 완화된 만큼, 시장과 유저의 반응을 꾸준히 확인하고 대응하는 것은 오롯이 팀의 임무가 되었다. 따라서 개발 과정에서도 타겟 유저층의 목소리를 끊임없이 확인하고, 얼리액세스 및 출시 후에도 시장의 요구치를 충족할 수 있도록 소통해야 한다는 것이다.

"게임을 개발하다 보면 손익을 따질 수 밖에 없어요. 하지만 민트로켓 프로젝트들 만큼은 정말 게임의 재미에만 집중해서 개발했으면 좋겠어요. 그럼 유저 분들의 반응도 자연스럽게 따라올 것이라 생각해요."

- G-star 2023 Conference 중, 민트로켓 한재호 프로듀서

프로젝트를 관리하는 프로듀싱 측면에선 재미와 창의성을 발휘할 수 있는 환경을 조성하는 것이 매우 중요함을 강조했다. 관리자 차원에서 누구나 새로운 프로젝트를 제안할 수 있고, 이를 의사결정자들이 적극 참여하여 아이디어를 검토할 수 있도록 간섭을 최소화하고, 목표한 재미를 계획대로 구현할 수 있도록 킥오프 이전에는 면밀한 검토를, 개발 착수 시에는 허들 최소화를 도와야 한다는 것이다. 또한 지원 조직과 시스템의 적극적인 개발 지원이 동반되어야 함을 강조했다. 개발 조직이 개발에 집중할 수 있도록 개발 이외의 제반 업무를 처리해 줄 지원조직은 반드시 필요하며, 다양한 소규모 개발조직을 지원할 수 있는 중앙 지원조직과 투명한 시스템이 갖춰진다면 게임 개발에 큰 도움이 될 것이라 말했다.

"좋은 아이디어와 좋은 디렉터감이 발굴됐다 하더라도, 게임 만드세요! 하고 그냥 내버려 두면 게임이 완성되지 못 하는 경우들이 생깁니다. 처음부터 팀을 셋업하는 과정까지 결국 프로듀서가 많은 지원을 해줘야 하죠."

- G-star 2023 Conference 중, 민트로켓 한재호 프로듀서

민트로켓에서 런칭한/개발 중인 게임들

Dave the Diver: 동남아를 배경으로 한 2D 도트 그래픽의 해양 어드벤처 및 경영 시뮬레이션 게임. 주인공인 Dave가 낮에는 다이빙으로 생선 낚시를, 밤에는 낚은 생선으로 초밥집을 운영한다는 컨셉의 게임으로, 민트로켓의 데뷔작이다. 평론가와 유저 모두에게 큰 호평을 받았으며, 메타크리틱 점수는 90점으로 역대 국산 게임 메타크리틱 점수 중 최고 기록이다. 스팀에서 최고 평가인 '압도적으로 긍정적' 평가를 받았으며, 더 게임 어워드 2023의 인디 게임상 후보에 노미네이트 되었다.

Nakwon: Last Paradise: 한국을 배경으로 한 3인칭 좀비 아포칼립스 잠입 생존 게임. 좀비와 플레이어들이 뒤섞인 도시에서 자원을 가져오는 '파밍-탈출' 요소와 생존자들의 계급사회에서 먹고 자고, 집세와 계급 상승을 위해 돈을 버는 '시뮬레이션' 요소가 어우러져 기존에 없던 새로운 '포스트 아포칼립스' 경험을 제공할 수 있을 것이라 기대된다. 2023년 11월 30일 ~ 2023년 12월 4일 스팀에서 Pre-Alpha Test가 진행된 상황이다.

Project TB: 폐허가 된 근 미래의 지구에서 펼쳐지는 4vs4, 5vs5 팀 대전 액션 게임. 탐부 시점에서 가속 이동과 근접 전투 베이스의 독특한 게임성을 통해 색다른 액션 플레이를 제공할 것으로 기대하고 있으며, 각 캐릭터마다 가진 다양한 공격 방식, 이동 스타일, 궁극기를 통해 다양한 플레이 스타일이 가능할 것으로 보인다. 아직 플레이 시연 영상만 유튜브에 올라와 있는 상태이며, 구체적인 정보는 나와 있지 않다. [\[EXHIBIT 7\]](#)

경쟁사의 반응

NC

NC는 자사의 거대 IP인 '리니지'가 가져다 주는 수익만 믿고 참신한 게임 개발보다는 새로운 결제 상품을 출시하거나, 리니지의 BM을 그대로 가져다 베낀 소위 '리니지라이크' 게임을 출시하는 것에 더 초점을 맞추어 왔다. 그러나 최근 갑작스럽게 늘어난 타사의 리니지라이크 게임들에게 고객을 빼앗기고 전년 동기 대비 영업이익이 약 71% 가량 감소하는 등 큰 위기를 맞이했다. 결국 NC는 더 이상 자사의 리니지 IP를 활용한 게임들이 더 이상 게이머에게 설득력을 지니지 못한다는 사실을 깨닫게 되었다. 8년 만에 2023년 G-star에 돌아온 NC는 기존의 기업 이미지를 탈피하기 위해 새로운 신작 게임들을 5가지나 선보였다. [\[EXHIBIT 8\]](#)

Throne and Liberty: NC가 새롭게 내놓은 MMORPG 장르 게임. 줄여서 TL이라고 부른다. TL 프로젝트의 디렉터는 론칭 쇼케이스를 통해 '기존의 리니지와는 다른 MMORPG'임을 강조했다. 시시각각 변하는 게임 속 월드 환경과 무기별 고유한 방어스킬을 활용한 역동적인 전투, 동물 변신을 통한 다양한 월드 탐색 경험, 그리고 풍부한 길드 콘텐츠를 게임의 특성으로 앞세워 홍보하고 있다. 그러나 지난 5월 24일 열린 CBT (Closed Beta Test)에서 유저들의 큰 호평을 받았다. 홍보했던 것과 다른 부족한 역동성, 단순하고 지루한 퀘스트, PC RPG의 장점을 없앤 자동사냥 등 사람들의 평가는 '그냥 PC로 만든 리니지 리메이크'였다. 결국 자동사냥 제거, 무빙 어택 등 전투 역동성 증가 등 여러 개선점을 쇼케이스를 통해

선보였지만, 게임 출시 전부터 판매하기 시작한 환불 불가의 패키지 상품, 변신/인형 등 리니지를 그대로 계승한 게임 아이템 등 여전히 개선되지 않은 모습을 보여줬다. 이에 사람들은 'TL은 Throne and Liberty가 아닌 The Lineage의 약자다'며 여전히 부정적인 시선을 보내고 있다. Throne and Liberty는 2023년 12월 7일 오후 8시 출시된다.

Project LLL: 23세기 근미래의 서울을 배경으로 한 SF장르의 오픈월드 MMOTPS 게임. 프로젝트의 리더인 배재현 Seeder의 말에 따르면, LLL은 최근 유행하는 루터슈터(Looter Shooter: 슈팅 게임과 액션 RPG가 결합된 게임 장르. 경험치나 전리품 획득으로 캐릭터 육성을 기반으로 두면서 총을 직접 조준하면서 플레이어가 공격하는 게임이다.)나 배틀로얄과는 다른 장르의 게임이 될 것이며, 국내 시장 뿐만 아니라 해외 시장을 겨냥하고 있다고 한다. G-star에서 데모 플레이를 한 게이머들의 평가에 따르면, 수려한 그래픽과 심도 있는 스토리는 좋았으나, 불편한 UI, 최고 사양의 컴퓨터에서도 렉이 걸리는 최적화 문제, 감도 조절의 어려움 등 아직 개선점이 많다고 한다.

배틀크러쉬: 닌텐도 스위치와 모바일, PC로 발매 예정인 난투형 대전 액션 장르 게임. 시간이 지날수록 좁아지는 지형과 적들 사이에서 최후의 1인을 목표로 전투를 펼치는 게임이다. 최대 30명 중 최후의 승자를 가리는 배틀로얄 모드, 한 명의 이용자가 3종의 캐릭터로 참여하는 난투모드, 1대1 대결을 펼치는 5판 3선승제의 빌드업 모드가 준비되어 있다. 데모를 플레이한 유저들의 말에 따르면, 근거리/원거리 계열의 캐릭터 분할, 약/강/궁극기 공격/회피/방어의 다양한 액션으로 흥미로운 부분이 존재했다고 한다. 다만 높은 캐릭터 이해의 필요성, 익숙치 않은 조작감 등 아직 개선 여지가 있다고 덧붙였다.

Project BSS: Blade & Soul IP를 활용한 수집형 RPG 게임. 각양각색의 특성과 스킬을 가진 캐릭터들 가운데 5명의 팀을 꾸려 월드를 모험하는 게임으로, 정동헌 PD의 말에 따르면 다른 사람들과 함께 즐길 수 있는 매력적인 게임이라고 한다. 데모를 플레이 한 게이머의 평가에 따르면, 그래픽과 이펙트, 캐릭터는 매력적이었으나 불편한 조작감과 난잡한 콘텐츠, 불편한 카메라 시점 변경 등 아직 개선할 점이 많다고 한다.

퍼즈업 아미토이: 캐주얼 퍼즐게임. 3개 이상의 같은 모양의 단추를 연결하면 단추가 사라지며 미션을 클리어하는 게임으로, 캔디크러쉬와 비슷한 면을 가지고 있다. 모바일로 출시되었으며, 사람들의 평은 '의외로 NC답지 않게 사악한 BM이 없는 캐주얼한 퍼즐 게임이 나왔다'며 긍정적인 편이다. 퍼즈업 아미토이는 2023년 9월 26일에 출시되었다.

게임을 플레이 한 유저들의 반응은 제각각이었다. NC가 새로운 도전을 한 것 자체를 긍정적으로 받아들여 기대가 된다고 한 게이머가 있던 반면, 역시 NC는 NC라며 모든 게임이 다 조금씩 허술해 불만족스러웠다는 게이머 또한 존재했다.

마치며

현재 넥슨은 허들 시스템을 없애고 Big & Little 전략을 네세운 뒤 <데이브 더 다이버>라는 첫 단추를 잘 끼운 상황이다. 넥슨 게임즈와 민트로켓의 신작들이 곧 출시될 예정인 가운데, NC소프트와 넷마블

등의 주요 경쟁사들 역시 '창의성'과 '혁신'을 내세우며 다양한 신작들을 출시, 넥슨을 추격하고 있다. 넥슨은 대한민국 게임 산업의 선두주자로서 그 자리를 유지하기 위해 앞으로 어떻게 나아가야 할까.

<Question>

1번) 넥슨의 각 성장과정에서 드러난 주요한 의사결정 흐름을 Exploitation과 Exploration의 측면에서 분석하시오.

2번) 넥슨과 NC소프트의 전략을 비교해 봤을 때, 넥슨은 Competitive Strategy (Cushion vs Red Queen vs Blue Ocean) 가운데 어느 부분에 초점을 맞추고 있는가?

3번) 넥슨이 놀이터 조직 문화에서 허들 시스템 도입, 허들 시스템에서 Big & Little로 이어지는 과정에서 Dynamic Capabilities중 어떤 능력이 가장 크게 활용되었다고 생각하는가?

4번) 넥슨은 향후 게임 시장의 선두주자로서 앞으로 Exploration과 Exploitation 가운데 어느 방향에 더 방점을 두고 나아가야 하는가?

[EXHIBIT 1] <바람의 나라> 유저보기 단축키 이미지



[EXHIBIT 2] 넥슨 1994~2009년도 연도별 매출



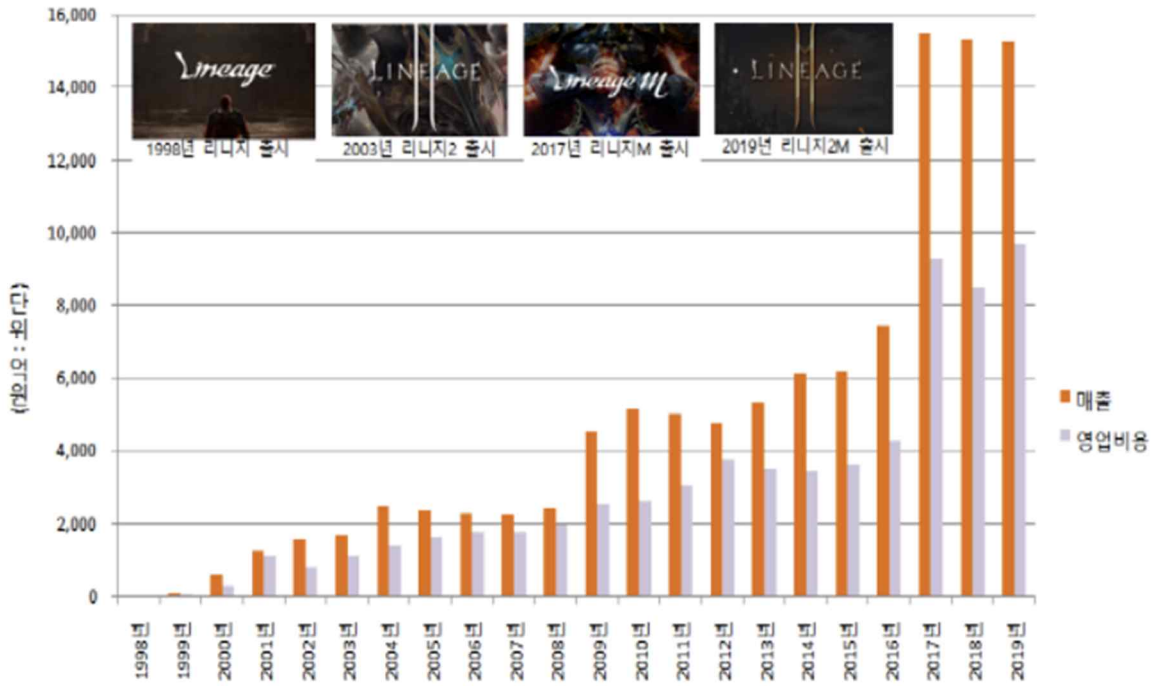
[EXHIBIT 3] 2008~2013년도 넥슨 국내와 해외 매출 추이

2008년부터 2013년까지 연간 해외 매출 금액 및 비중 [기준: 억 원]

| FY | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 국내 | 1,834 | 2,310 | 3,303 | 3,999 | 4,048 | 4,536 |
| 해외 | 2,334 | 4,690 | 5,872 | 8,119 | 11,218 | 11,850 |
| 전체 | 4,168 | 7,001 | 9,175 | 12,118 | 15,267 | 16,386 |
| 해외비중(%) | 56% | 67% | 64% | 67% | 73% | 72% |

※ 넥슨 해외매출, 국내매출: 2008~2010, 넥슨코리아 추정치 / 2011~2013 넥슨 일본법인 연결매출 기준

[EXHIBIT 4] 엔씨 소프트 매출 및 영업비용 변화



[EXHIBIT 5] NEXON, AxE - 2017 올해를 빛낸 대중적인 게임

2017 올해를 빛낸 **대중적인 게임**

- 엑스(AxE)**
 넥슨
 다룬칸과 갈라노스 사이에 펼쳐지는 치열한 전투
- 음악사 for kakao**
 카카오
 음계의 요괴들에 얽힌 기묘한 이야기
- CATS: Crash Arena Turbo Stars**
 넷무덤
 나만의 전투 로봇으로 적들을 고철더미로 만들어 버려자!

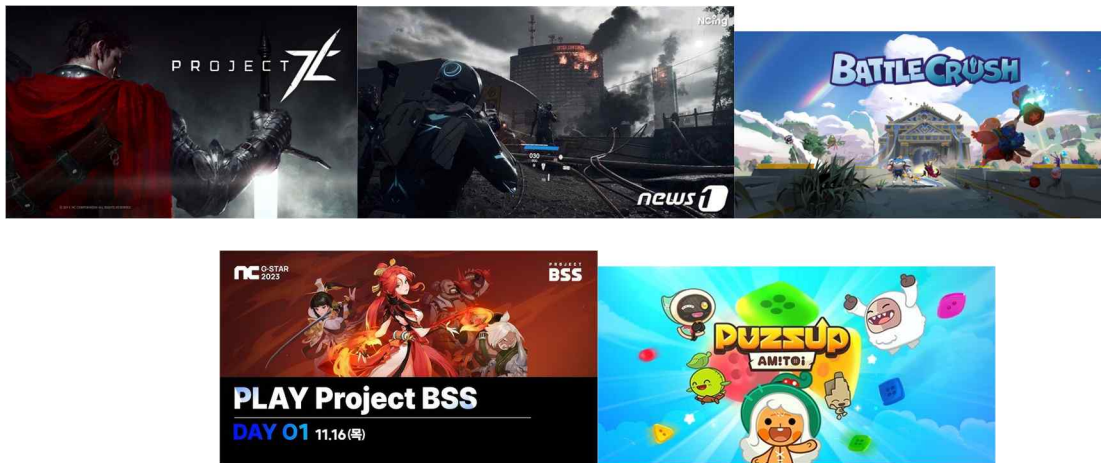
[EXHIBIT 6] NEXON 민트로켓 - Big 전략 (블루 아카이브, HIT2, 카트라이더:드리프트) |



[EXHIBIT 7] NEXON 민트로켓 (Dave the Diver, Nakwon, Project TB)



[EXHIBIT 8] NC 신작 (Throne and Liberty, Project LLL, 배틀크러쉬, Project BSS, 퍼즈업아미토이)



<References>

- 김재훈 외 1명, 「플레이:"게임 키드들이 모여 글로벌 기업을 만들기까지, 넥슨 사람들 이야기"」 민음사, 2015, 46-48, 80-84, 100-113 155-159, 220,223
- 류현정. "큐플레이 가입자 150만명 돌파." Etnews. 2003년 03월 05일.
<https://www.etnews.com/200303040158>
- 김미희. "부분유료화로 온라인게임 새 영역 열다, 넥슨 20년 간 발자취." 게임메카. 2014년 12월 22일. <https://www.gamemeca.com/view.php?gid=671643>
- 넥슨. "넥슨의 비밀 프로젝트 '제라' 전격 공개." 2005년 06월 01일.
<https://www.newswire.co.kr/newsRead.php?no=54806>
- 김경렬. "마르지 않는 샘, 리니지." Dealsite. 2020년 06월 24일.
<https://dealsite.co.kr/articles/61743/068020>
- 최규정. "'리니지 아이템'내나라 감금.폭행 10대 구속." 경남도민일보. 2002년05월21일.
<https://www.idomin.com/news/articleView.html?idxno=56911>
- 이진호. "넥슨 데이비드 리 공동대표로." Etnews. 2004년 11월 09일.
<https://www.etnews.com/200411080088>
- 김대연. "질주하는 넥슨, 작년 매출 블리자드 절반 넘었다." Heraldnews. 2011년 04월 07일.
https://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20110406000718&mod=skb#news_pop_cont
- 정명섭. "[허민 품은 넥슨] ③ 위기 때마다 '외부'서 해답 찾은 넥슨... 허민 카드 적중할까." 아주경제. 2020년 06월 24일. <https://www.ajunews.com/view/20200624005459979>
- 박정은. "메이플스토리M, 중국서 출시 35일만에 700억 매출 돌파... 초기 흥행 성공." Etnews. 2023년 09월 26일. <https://www.etnews.com/20230926000217>
- 김상현. "[전 넥슨 재팬 데이비드 리] 넥슨 일본 상장 기틀 마련한 해외사업 스페셜리스트." 경향게임스. 2011년 12월 2일. <https://www.khgames.co.kr/news/articleView.html?idxno=3630>
- 문대찬. "넥슨, 올해 3분기 영업이익 4202억원... 전년비 47% 증가." 디지털데일리. 2023년 11월 9일
<https://m.ddaily.co.kr/page/view/2023110916041269159>
- 김재석. "최대 동접자 29만, 15년 역사의 '그 게임' 던전앤파이터." Thisisgame. 2020년 01월 08일.
<https://m.thisisgame.com/webzine/nboard/4/?n=100963>
- 이성은. "[뉴스락 특별기획/K산업, 코로나를 이겨내다 4] "신작이 곧 전략이자 미래"." 뉴스락. 2023년 3월 17일. <https://www.newslock.co.kr/news/articleView.html?idxno=73105>
- 스토리베이스, 「글로벌 게임산업 트렌드, 2023년 1~2월호」, 한국콘텐츠진흥원, 34-42
- 이창희. "넥슨, 개발 문화 일신해 '빅4'와 창의적 '리틀5'에 집중." 전기신문. 2021년 4월 28일.
<https://youtu.be/D2jgfHslpxw?si=10PkJosuAZYpAcOI>
- 한재호. "'데이브 더 다이버'의 사례로 보는 민트로켓의 성공 신화." "G-STAR GAME CONFERENCE GCON 2023" 2023년 10월 16일.
- 이원용. "넥슨이 쏟아올린 작은 공 '민트로켓'..."만루 홈런 돼서 돌아올 것"." 글로벌 이코노믹. 2023년 7월 4일. https://www.g-enews.com/article/ICT/2023/07/202307041505258589c5fa75ef86_1
- 김재석. "빅, 리틀, 그리고 NEXON: 지금 넥슨 신규개발본부가 만들려는 것." Thisisgame. 2022년 11월 2일. <https://m.thisisgame.com/webzine/news/nboard/5/?page=6&n=160765>

- 원태영. "[게임 빅3 전망] '올해 신작만 10개'...넥슨, 새 캐시카우 마련 성공할까." 이코노미스트. 2022년 2월 23일 <https://economist.co.kr/article/view/ecn202202230100>
- 이상훈. "결실 맺은 넥슨 '빅 앤 리틀' 전략... 자체 IP 모두 게임대상 후보." 글로벌이코노믹. 2023년 11월 3일. https://www.g-enews.com/article/ICT/2023/11/2023110315571627343b60030fa2_1
- 이하은. "넥슨의 '빅앤리틀'실험... 신규 IP 쏟아낸다." 시사저널-e. 2022년 10월 31일. <https://www.sisajournal-e.com/news/articleView.html?idxno=293748>
- 신광렬. "이정헌 넥슨코리아 대표, 사회에서 사랑받는 넥슨 만든다." 인사이드 코리아. 2023년 2월 22일. <https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=105879>
- 최문정. "넥슨, '빅 앤 리틀'전략으로 게임 영토 넓힌다." 데일리임팩트. 2022년 6월 29일. <https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=105879>
- "리니지라이크 난립의 결과는? 게임사 성적표 살펴보기 1편 (엔씨소프트, 카카오게임즈, 위메이드)." 유튜브 비디오, 36:53. 게시자 "중년게이머 김실장", 2023년 9월 7일. https://youtu.be/HIQqxJKmumo?si=yoZVuNy4_tJKzas1
- "개인 재산 만으로도 100년 동안 가능! 성덕 끝판왕, 꿈꾸는 '택진이 형'의 전설, 엔씨소프트 스토리 / 14F" 유튜브 비디오, 14:45. 게시자 "14F 일사에프", 2020년 12월 13일. https://youtu.be/6BeSK_SUrOo?si=kyB0uzEdT2EYfX7U
- "NC소프트 설립 전부터 리니지가 만들어지기까지의 역사 [게임도서관]". 유튜브 비디오, 1:03:05. 게시자 "무작전", 2021년 6월 2일. <https://youtu.be/D2jgfHslpxw?si=P3hFzY6sptBSjxQV>