

모바일 게임 서비스 기업, 컴투스

김수은



서울대학교 기술경영경제정책 대학원과정
TECHNOLOGY MANAGEMENT ECONOMICS AND POLICY PROGRAM

기술경영경제정책 사례

발행처:

서울대학교 기술경영경제정책 대학원과정

편집위원장:

이정동 (서울대학교)

부편집장, 편집위원:

김영준 (서울대학교)

편집위원:

김연배 (서울대학교)

박하영 (서울대학교)

윤명환 (서울대학교)

이종수 (서울대학교)

허은녕 (서울대학교)

홍유석 (서울대학교)

황준석 (서울대학교)

기술경영경제정책 사례는 기술경영, 기술경제, 기술정책분야의 다양한 사례를 개발, 소개하는데 목적이 있습니다. 기술혁신관련 기업의 사례뿐만 아니라 정부정책 사례로 포괄합니다. 국내사례를 중심으로 개발하여, 우리 실정에 맞는 기술경영전략과 기술정책의 틀을 만드는데 기여하고자 합니다. 본 자료가 기술혁신에 관심을 가진 기업의 경영자, 정부의 정책결정자, 학계 연구자 및 학생들에게 널리 확산되어 기술경영, 기술경제, 기술정책 분야의 기초를 다지는데 기여할 수 있기를 기대합니다. 본 사례들은 지식경제부 기술경영인력양성 사업의 지원을 받아 서울대학교 기술경영경제정책 대학원과정에서 만들어진 것입니다.

© 서울대학교 기술경영경제정책 대학원과정 (<http://temep.snu.ac.kr>)

서울특별시 관악구 관악로 1 우 151-742

이정동 (leejd@snu.ac.kr)

이 출판물의 내용은 저작권법에 따라 보호받고 있습니다.

모바일 게임 서비스 기업, 컴투스

김 수 은*

요 약

국내 최초 모바일 게임 서비스 시작, 세계 최초 JAVA 기반 모바일 게임 서비스 시작하며 등장한 컴투스는 창업 초기부터 글로벌화를 목표로 국내 시장 진출과 동시에 해외 시장 진출을 꾀하였다. 기존 모바일 콘텐츠 업체들의 수출 전략과는 달리, 직접 이동통신사와 계약하거나 합작하여 시장에 진출하는 방법을 택하여 일본, 유럽, 중국 등 각 국에 진출하여 컴투스에서 개발한 게임을 선보이고 있다. 기술 기반의 기업 문화, 기업가 정신을 기반으로 한 벤처, 벤처캐피탈의 투자를 통한 사업 위기 극복 등을 통해 성공할 수 있었다. 특히 끊임없는 R&D 투자를 통해 신기술, 새로운 게임의 개발을 지속적으로 하며 성공한 모바일 콘텐츠 업체의 표본이 되었다.

❖ Keywords: 모바일 게임

❖ MOT codes: MOT-D7, MOT-K1

* 김수은 (sekim@temep.snu.ac.kr)

I. 배경

사업 실패를 통한 경험 축적 및 WAP 구축에 따른 모바일 산업의 성장

국내 최초 모바일 게임 기업을 설립한 박지영 사장, 이영일 이사, 현유진 팀장 세 사람은 대학 동기 사이였다. 이들은 디지털 물결이 일던 1996년, 취업 대신 컴투스(Come To Us)라는 회사를 설립하였다. 사업 첫 아이템은 MP3 플레이어 제조였다. 하지만 제조 생산 기반과 기본적인 기술력 없이 사업을 진행하는 것은 무리였다. 이후 PC통신망 통합 검색 엔진, PC 용 DDR(Dance Dance Revolution) 게임 패드 제작 등 PC를 기반으로 한 사업 아이템을 지속적으로 발굴하였으나 타이밍과 자본 부족, 경험 부족 등의 이유로 계속 실패하였다. 몇 차례 사업을 통해 시장을 읽는 눈을 키운 박지영 사장은 당시 PC통신 사용자가 유료로 사용하는 종목은 증권 정보와 게임뿐이라는 것에 집중했다. 또한 지하철에서 휴대전화를 들고 끊임없이 조작하고 있는 사람들을 목격하고 모바일의 시장성을 간파한 창업자들은 1998년 컴투스를 주식회사로 전환, 'Make people experience creative and fun mobile life'라는 슬로건을 걸고 모바일 게임 사업을 시작하게 되었다.

이들은 사업 아이템을 정하자마자 모바일 게임을 구현할 플랫폼 선정을 위해 PDA와 휴대전화를 두고 비교하기 시작하였다. 당시 IT 업계는 휴대전화 보다는 PDA에 관심을 집중하고 있었다. PC의 축소판이라는 PDA는 비즈니스 맨들에게 없어서는 안 될 필수품으로 인식되는 등 다양한 분야의 신기술을 도입하면서 차세대 플랫폼으로 각광받고 있었다. 하지만 PDA는 사용자가 콘텐츠를 인터넷을 통해 바로 다운받아 사용하는 프리웨어 개념이라 콘텐츠 개발자 입장에서는 적당한 수익모델이 없었다. 이런 상황에서 에릭슨, 모토로라, 노키아 등 세계 이동통신업체들이 WAP(Wireless Application Protocol)를 개발하면서 모바일 인터넷 이용환경이 구축되었다. GSM, TDMA, CDMA 등을 포함한 모든 무선 네트워크에 연결할 수 있는 모바일 컴퓨터용 아키텍처인 WAP의 도입으로 무선 인터넷이 가능한 휴대전화의 보급이 본격화되었다. 이에 따라 컴투스도 모바일 게임을 위한 플랫폼으로 휴대전화를 선정하고 본격적인 개발에 착수하였다.

II. 전개과정

설립 및 국/내외 시장 확장을 통한 성장기 (1998~2003)

1998년 주식회사 컴투스(Com2uS) 설립 후 1999년 LG Telecom, 신세기통신과 모바일 게임 제공계약 협정을 맺고 첫 게임을 공급하였다. 국내 최초 모바일 게임 서비스 기업의 시작이었다. 이후 2000년에는 SK Telecom, KTF 에 모바일 게임을 공급하면서 국내 모바일 게임 업계를 장악하였다. 설립 초기 부터 국내 시장 뿐 아니라 해외 시장에도 주목한 컴투스는 해외 진출을 위해 NeoPrism 과 모바일 게임 홍콩 서비스에 대한 협력 계약을 체결하였고, 일본 KDDI를 통해 일본에도 진출을 하였다. 이후 오스트리아와 독일에서 자바게임서비스를 시작하면서 2002년 유럽 사무실을 오픈하여 유럽 시장 진출을 위한 발판을 마련하였다. 2003년에는 중국, 미국 등으로 진출하는 등 공격적으로 해외 진출을 진행하였다.

내/외부 환경 변화로 인한 정체기 (2004)

2003년 국내 무선 인터넷 표준 플랫폼인 WIPI(Wireless Internet Platform for Internet operability) 서비스가 대중화 되면서 모바일 게임 산업의 진입장벽이 낮아졌다. 이에 따라 약 500개에 이르는 모바일 게임 개발 업체가 난립하면서 공급 과잉과 경쟁 과열 현상이 심각해졌다. 이에 따라 업체 별 마케팅 지출이 늘어남은 물론, 무료 게임 제공 등의 제살 깎아먹기 식 경쟁이 지속되었다. 기존 온라인 게임 업계의 모바일 플랫폼 진출도 이어졌다. 엔씨소프트는 온라인에서의 성공을 토대로 '리니지 모바일 공성전' 을 출시하였고 소프트맥스는 '루시안의 무덤' 등을 출시하면서 모바일 게임 산업 전반에 걸쳐 위기감이 고조되었다. 게다가 2003년 65명이었던 직원 수는 마케팅을 위한 인원 충원으로 인하여 2004년 말에 116명으로 두 배 가까이 늘어났다. 이에 따라 조직이 비대해집에서 오는 고유 조직 문화 퇴색 현상이 발생하여 유동성이 장점이던 컴투스의 조직 문화가 흔들리기 시작하였다. 옆친데 덮친 격으로 10개월 간의 준비 끝에 청구한 코스닥 상장 심사가 실패하면서 조직 내부의 상실감이 커졌을 뿐만 아니라 외부의 시선도 곱지 않았다. 온라인 게임 업계의 강자였던 넥슨으로의 인수설 등이 퍼지면서 자금 유입이 어려워졌고 새로운 성장 동력이 필요한 상황이었다.

글로벌 기업으로의 도약 (2005~)

코스닥 상장 실패로 인해 국내 금융권과 벤처캐피털로의 자금 유치가 어려워지자 경영진은 해외로 눈을 돌렸다. 미국 벤처캐피털과의 접촉, 미국 LA 사무소 설립 등은 미국 현지 내 마케팅 효과를 가져왔다. 이를 통해 미국 시장 성장은 물론 국내 기업 분위기도 쇄신하여 새롭게 도약할 수 있었다. 글로벌 통합 홈페이지 오픈, R&D 투자를 통한 기술 개발, 글로벌 네트워크 강화, 퍼블리싱 사업 진출 등을 통해 끊임 없이 사업 영역을 확장하였고 2007년 국내 모바일 게임 업체로는 처음으로 코스닥 상장을 하였다. 이후 스마트폰의 등장과 함께 2008년 애플 앱스토어에서 유료 게임 1위, 2010년 '홈런 배틀 3D'를 통해 애플이 뽑은 최고의 어플리케이션 50위에 오르는 등 지속적 성장을 하고 있다.

III. 내용

기술 중심의 기업 문화와 기업가 정신

2000년 8월, LGT가 주관하는 KittyHawk 컨퍼런스에서 모바일 다운로드 형식의 게임이 공개되었다. 컴투스가 개발한 세계 최초 다운로드 형식의 모바일 게임인 '컴투스 볼링'이었다. 무선인터넷에 접속하여 다운받은 게임은 인터넷 종료 후에도 자유롭게 사용할 수 있는 JAVA 기반 게임을 공개하면서 컴투스는 전 세계에 이름을 알리게 되었다.

모바일 콘텐츠 이용을 하는데 있어 중요한 모바일 인터넷 이용방식이었다. 1998년, 당시 사용되던 WAP 방식은 느린 전송속도로 인하여 게임을 즐기기에는 적합하지 않았다. 페이지 히트 수에 따른 과금 방식으로 한 페이지당 10~100원의 비용이 청구되는 WAP 방식 대신 JAVA 기술을 이용한 VM(Virtual Machine) 방식의 플랫폼이 개발되었다. 이를 통해 모바일 인터넷 서버에 접속하여 원하는 콘텐츠를 본인의 단말기의 다운 받고, 이후에는 인터넷에 접속하지 않아도 콘텐츠를 실행시킬 수 있게 되었다. 1999년 WAP방식의 게임을 출시하여 무료서비스로 제공하면서 국내 최초 모바일 게임을 출시한 컴투스는 WAP방식의 한계점을 확인하고 VM 방식의 플랫폼 기술 동향을 연구를 지속적으로 진행하였다. 결국 VM 방식의 플랫폼이 개발됨과 동시에 세계 최초로 JAVA 기반 게임 개발을 할 수 있었다.

하지만 사업 초기부터 시장 확보가 쉬웠던 것은 아니었다. 휴대전화로 게임을 한다는 사실

이 생소했을 뿐만 아니라 주 사용자 연령층이 30대에 머물러 있었다. 초기 시장 형성을 위하여 컴투스는 '탱크', '로드러너' 등 유명 오락실용 아케이드 게임을 모바일용으로 제작하여 출시하였다. 한편 이동통신 사업자와의 협상을 통해 시범 서비스를 확대하는 등의 노력도 함께 진행하였다. 무선 인터넷 콘텐츠에서 게임이 차지하는 비중이 커짐에 따라 이통사들이 이를 하나의 비즈니스 모델로 인식하기 시작하였다. 결국, 2000년 7월 국내 이동통신 사업자들은 모바일 게임 콘텐츠 유료화를 선언하였다. 본격적으로 매출이 발생하면서 다양한 게임 개발이 가능해졌다. 특히 2001년 30대를 겨냥하여 출시한 '폰고도리'는 화투판의 크기를 키우는 등 실제 고스톱을 연상할 수 있도록 수정한 뒤 2002년 매출 3억원을 기록하는 등 연령대별 세부 시장을 공략하는 많은 게임을 출시하여 2002년 매출액 기준 전년 대비 255%의 성장률을 기록하였다. 세부 시장 뿐만 아니라 전 연령층을 공략한 게임도 출시되었다. 테트리스의 판권을 가진 The Tetris Company 와 라이선스 계약을 체결하고 2002년 9월, 3종의 테트리스 게임을 선보였다. 수십 억의 관련비와 로열티를 지불해야하는 계약이었지만 전 연령대를 위한 게임이 필요하다는 박지영 사장의 판단 하에 계약을 체결하였고, 결국 테트리스는 컴투스 전체 매출액의 10%를 차지하면서 안정적 수익원으로 자리잡았다.

컴투스의 등장으로 모바일 게임 시장이 커지면서 많은 게임회사들이 생겨났다. 특히 게임빌, 엠드림 등 강력한 경쟁사들이 등장하면서 컴투스는 위기의식을 느끼게 된다. 지속적인 성장을 위하여 컴투스는 매달 1~2개의 새로운 게임을 지속적으로 출시한다는 전략을 세웠다. 이에 따라 개발 인력의 충원이 시급했다. 하지만 이제 막 성장하기 시작한 산업에서 우수인력을 유치하는 것은 쉽지 않았다. 특히 근속년수가 짧은 IT 벤처기업의 특성상, 인력을 유치하더라도 금세 이직하는 일이 잦았다. 하지만 박지영 사장의 대학시절 활약을 알고 있던 대학 선후배들이 스스로 컴투스를 찾아오기 시작하였다. 자유로운 분위기의 벤처기업과 박지영 사장의 리더십을 믿고 개발인력이 모여들면서 신규 게임 개발은 탄력을 받았다. 이렇게 모인 인력을 중심으로 게임의 성능과 질에 집중할 수 있었다. 사내 아이디어 공모전을 개최하여 창작 게임을 개발하기 위한 아이디어를 전사적으로 수집하였고, 채택될 시 상금과 특별휴가를 포상으로 주면서 개발자에게 동기를 부여하였다. 출시 게임이 성공하면서 자금이 확보되었다. 컴투스는 이를 다시 R&D에 투자하였다. 모바일에서의 3D 구현 플랫폼 개발을 목표로 연구 계획을 수립하고, 모바일 네트워크 관련 기술, 단말기 대응 기술, 이미지 프로세싱 기술 등 게임 구현 분야와 관련된 연구 개발을 성공적으로 이어갔다. 이 결과 2003년 박지영 사장은 타임지 선정 '세계 기술 대가 14인 (global tech guru)'에 오르는 등 기술 기반 CEO로서의 이름을 알렸다.

컴투스의 지속적 R&D 투자는 기술 선도 기업으로서의 역할 수행에 필수 요소였다. 게임

자체에 대한 연구개발 뿐 만 아니라, 플랫폼 변환에 따른 다중언어 처리기술, 플랫폼별 통신 처리기술 등의 연구로 이어져 2006년, 위버시스템이 등장하였다. 위버시스템은 다양한 플랫폼의 단말기와 휴대전화 방식에 소요되는 비용을 줄이기 위한 개발 시스템이었다. 표준화된 기기를 이용하는 콘솔용 게임이나 컴퓨터 게임과는 달리 모바일 게임은 단말기와의 호환도가 매우 중요하다. 이를 위한 자동화 툴을 개발하여 자동으로 게임을 변환시켜줄 수 있는 기술적 환경을 구현한 것이다. 위버시스템을 통해 플랫폼별 전환 비용 문제, 인력과 비용의 절감등을 이루었다. 특히 플랫폼 전환 개발 업무를 위하여 인도에 세웠던 ODC는 1년만에 철수할 수 있었다. 컴투스 내부자료에 의하면 위버시스템 도입으로 인해 게임 평균 개발 기간이 2~3개월 단축되었다. 한편 Multiplex Language Processing 개발을 통해 다양한 언어이원을 손쉽게 하였다. MLP는 유럽시장에 대응하기 위하여 만든 것으로 유럽 내 다양한 언어들을 하나의 게임 상에서 지원하는 시스템이다. 또한 자체적으로 이미지 프로세싱 관련 기술을 개발하였다. 모바일 게임은 휴대폰에 탑재되어야 하는 특성 때문에 용량 압축 기술이 중요하다. 이를 위해 BREW 용 압축 라이브러리를 개발하여 게임 용량을 줄이는 환경을 구현하였고, 게임의 질적 향상과 적시 출시를 가능하게 하였다. 특허와 상표권 출원으로 기존 제품 및 제품 로드맵, 관련 기술 및 노하우, 상표권 보호를 하고 있다.

가치 사슬 내 네트워크 형성을 통한 해외 진출

컴투스는 회사설립과 동시에 해외 진출을 진행하였다. 세계적으로 모바일 게임 산업이 태동기에 들어섰던 시기인 만큼 시장에 먼저 진출하는 것이 선점 효과를 누릴 수 있기 때문이었다. 컴투스의 세계화는 초기 창업자 3인 중 한 명인 현유진 팀장에 의해 실현되었다. 다양한 국외 활동 경험과 5개 언어에 능통한 점을 기반으로 컴투스의 해외 진출을 이끌었다.

당시 모바일 콘텐츠 업체들의 해외 진출은 대부분 현지 유통업자 혹은 콘텐츠 제공업체와 제휴를 맺고 납품하는 방식으로 이루어졌다. 하지만 컴투스는 각 나라별 이동통신사업자와 직접 계약을 맺고 게임을 제공하는 적극적인 방식을 이용하였다. 현지 시장 대응력을 높이고 장기적으로 내부 역량을 구축할 수 있는 장점때문이었다. 당시 국내는 CDMA방식을 표준으로 사용하고 있었던 데 반해 유럽 등에서는 GSM방식을 사용하고 있었다. 이에 대한 대응책으로 홍콩에 가장 먼저 진출하여 GSM방식 테스트베드로 활용하였다. 이후 무선 인터넷 콘텐츠 시장이 가장 발달해 있던 일본으로의 진출을 진행하였다. 일본에서 성공하는 것은 전 세계에서 성공을 의미한다고 판단한 경영진은 2001년 현지 콘텐츠 제공업체였던 Cybrid와의 라이선스 협약을 체결하였다. 자국 사업자만이 모바일 콘텐츠를 제공할 수 있게 한 배타적 분위기때문에 라이선스 계약을 먼저 진행한 것이다. 2001년 8월, Cybrid와의 협력을

통해 게임 서비스를 시작하였다. 초기에는 국내에서 성공한 게임 위주로 출시를 하다가 점차 일본 성향의 게임을 선보였다. 컴투스는 게임 개발과 전략에 집중하고 Cybrid는 마케팅을 담당하는 등 역할을 분담하여 시장 대응에 나서 KDDI JAVA게임 내 회원 수 1위를 차지하였다. KDDI에서의 성공을 시작으로 2002년 11월 NTT Docomo에 게임 서비스를 시작하였고 2003년 3월 부터는 도쿄에 현지 사무소를 설치하여 일본 시장을 직접 관리 운영하였다.

일본과는 달리 유럽은 무선 인터넷 인프라 확산이 느려 모바일 콘텐츠 시장의 성장이 다른 곳보다 늦었다. 이러한 상황 때문에 2001년부터 유럽 시장 진출을 시작한 컴투스는 2002년 4월이 되어서야 적극적인 시장 공략을 할 수 있었다. 런던 현지 사무소를 개설하여 현지 업체와의 커뮤니케이션을 지속적으로 관리하였다. JAVA 게임 개발을 계기로 우호적 관계를 유지하던 Sun Microsystems가 독일의 이동통신 사업자 T-Mobile이 JAVA게임이 가능한 휴대전화의 판매를 준비 중이라는 사실을 전달해주었다. 이를 계기로 T-Mobile 을 통해 총 11종의 게임을 출시하면서 유럽 시장을 공략하였다. 국가별, 이동통신사업자별로 다양한 플랫폼이 존재하는 유럽 시장에서 효과적으로 시장 점유율을 높이기 위한 방법은 최대 이동통신사업자 Vodafone 을 통하는 것이었다. 하지만 Vodafone은 한국 중소기업의 서비스는 할 수 없다고 못 박았다. 결국 런던 사무소에서 직접 유럽진출을 지휘하던 현유진팀장은 일본과 한국에서의 성과를 제시하며 계약을 성사시켰다. 3개월 내 12개의 게임을 개발해달라는 무리한 조건도 함께였다. 한국에 있던 개발팀은 빠른 작업을 통해 12개의 게임을 5개 언어와 7개 단말기 기종에 사용할 수 있도록 하였다. 12개 중 3개는 'Vodafone 서비스 모바일 게임 톱 10' 에 오르기도 하였다. 이를 계기로 스페인, 영국, 프랑스에서도 서비스를 시작할 수 있었다.

중국진출은 다른 곳 보다 약간 늦은 2003년에 시작하였다. 차이나 유니콤, 차이나 모바일과의 협업을 통해 물꼬를 튼 컴투스는 현지 통신서비스회사인 레이 네트워크와 합작하여 레이 모바일을 설립하면서 본격적으로 진행하였다. 레이 네트워크가 사업기반과 인력조달을 담당하였고 컴투스는 경영과 기술교육을 통해 게임 공급을 담당하였다. 중국의 자국 사업자 보호정책과 통신환경의 차이점으로 인해 발생할 수 있는 문제를 합작 회사를 통해 해결한 것이다. 2004년에는 중국 현지화를 위하여 중국 유한회사 Hong Mobile 을 자회사로 인수하는 등 현지 상황에 맞는 게임을 개발하기 위하여 계속해서 투자하였다.

해외 진출국이 늘어남에 따라 각기 다른 플랫폼별로 새로운 개발과 테스트가 이루어져야 했다. 이는 개발비용의 증대를 의미했다. 2004년 5월 인도에 ODC(Off-shore Development Center)를 설립하여 현지의 잘 훈련된 IT 개발인력을 통해 전 세계에 제공되고 있는 컴투스 게임의 플랫폼 전환 업무를 처리하면서 전환비용을 줄일 수 있었다.

각 지역별로 세워졌던 연락사무소는 초기 해외 진출에 연락이 필요한 경우에는 유용하였지만 산업이 안정기에 들어간 후에는 굳이 연락사무소가 필요 없었다. 대신 법인을 설립하고, 글로벌 통합 홈페이지를 통해 Web-To-Phone 이 가능하도록 하였다. 이는 무선인터넷에 머무르는 시간을 웹 사이트로 전환시키면서 개발사의 인지도 향상에 영향을 미쳤다.

벤처캐피탈의 투자와 성장

벤처기업이 잘 성장하기 위해서는 외부 투자가 필수적이다. 컴투스가 모바일 게임 서비스 리더 기업으로 성장할 수 있었던 데에는 벤처투자 및 엔젤 투자의 힘이 컸다. 무선 인터넷 플랫폼 WAP환경이 구축되고, 휴대전화의 보급이 본격화되면서 PDA 플랫폼의 손을 들어주던 벤처캐피탈 업계의 분위기가 휴대전화 쪽으로 기울기 시작하였다. 이러한 상황에서 모바일 게임 서비스 산업을 시작하게 된 컴투스는 초기에 인포뱅크에서 2억원의 투자금을 유치하였다. 이를 토대로 1999년 국내 최초 모바일 게임 '개구리 점프'가 탄생할 수 있었다. 이후 2000년 3월 엠벤처캐피탈, KTB 네트워크로부터 40억 원의 투자를 유치하였고 이는 컴투스가 JAVA 기반 모바일 게임 서비스를 세계 최초로 개발할 수 있었던 원동력이었다.

모바일 게임 산업의 파이가 커질수록 성공한 게임 베끼기를 주요 사업 전략으로 삼는 개발사들이 늘어났다. 컴투스의 초기 대표 창작 게임 '붕어빵 타이쿤' 시리즈는 '호프집 타이쿤', '생과일 타이쿤' 등의 카피 게임으로 이어졌고, 이는 컴투스의 성장에 마이너스 요인이었다. 개발자들의 의욕은 저하되었고 기존에 출시한 게임의 속편, 업그레이드만 이루어졌다. 개발사의 난립은 마케팅 역량 집중 현상도 가져왔다. 덕분에 2003년 8월 65명이었던 직원 수는 2004년에 116명으로 늘어나고, 개발 자체에만 치중하던 초기와는 달리 마케팅, 광고, 판매 촉진비에 대한 투자가 급증하였다. 이러한 상황에서 컴투스는 그간 준비해오던 코스닥 상장 예비심사를 청구하였다. 모바일의 보급, 무선 인터넷 콘텐츠에 대한 관심이 폭발하였다는 사실 때문에 상장이 가능하다는 이야기가 회자되었다. 하지만 코스닥 위원회는 2003년 상반기 경상이익은 55.9억원인데, 2004년 상반기 경상이익은 7.7억원으로 감소한 점 등을 들어 상장 보류판정을 내렸다. 직원의 사기는 바닥을 쳤고, 업계 내 근거 없는 소문까지 돌았다. 컴투스는 제도약을 위한 전환 포인트가 필요했다. 박지영 사장은 미국 벤처캐피탈을 공략하였다. 코스닥 상장 실패로 인해 한국 내에서 벤처캐피탈 혹은 금융권의 투자를 받기는 이미 어려워졌다. 하지만 미국벤처캐피탈은 기술력과 경영능력, 미래의 발전가능성에 비중을 둔 투자를 하기 때문에 컴투스의 기술력만 인정받는다면 투자 유치가 가능하다고 판단하였다. 2005년, LA 사무소 설립을 통해 해외진출에 적극적으로 나서겠다는 의지를 보여줌과 동시

에 실리콘밸리 IT 전문 투자 업체인 월든 인터네셔널과 스톱벤처스로부터 80억 원의 투자를 이끌어냈다. 해외자본 유치는 컴투스의 자본금 자체에만 도움이 된 것이 아니었다. 투자 자체가 하나의 마케팅 역할을 하여 미국 내 Cingular 와의 서비스 제공 계약 체결, 국내 입소문 전파, 분위기 쇄신 등의 다양한 부수적 효과가 발생하였다.

이렇게 투자를 통해 위기를 기회로 변환시킨 컴투스는 2005년 국내에서 '미니게임천국'이 224만 다운로드를 기록하며 다시 벤처 초기의 활기찬 분위기의 기업으로 돌아갈 수 있었다. 또한 2005년 매출액은 173억 원, 2년 연속 '딜로이트 선정 아시아 500대 고속성장기업'에 선정되면서 글로벌 기업으로 발전할 수 있었다.

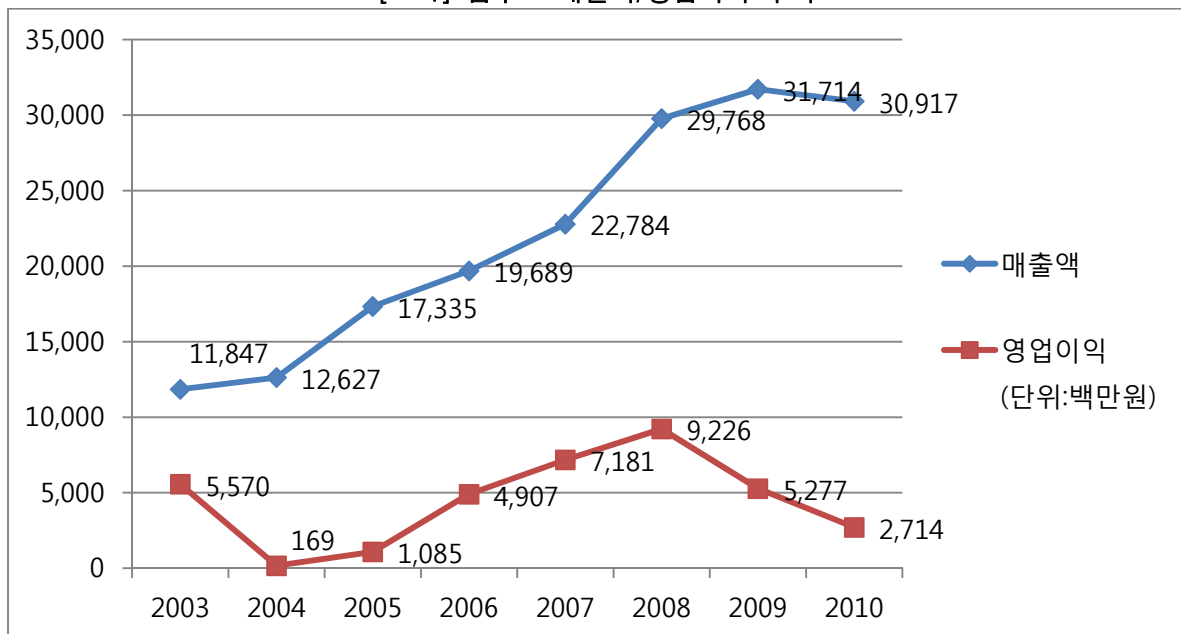
IV. 성과

해외 시장 개척을 기반으로 한 성공

국내 벤처기업으로는 드물게 창업 초기부터 해외 시장을 공략할 목적으로 사업 아이템을 선정하였다. 공격적 해외 진출 및 네트워크 형성을 통해 해외 시장 개척을 성공적으로 완료하였다. 보통 기업들이 해외 진출을 모색할 때에는, 국내에서의 성공을 바탕으로 자본까지 준비된 상태에서 해외 시장 진출을 모색한다. 하지만 이럴 경우 국내 시장의 특수성을 고려하지 못한 채 해외로 진출하게 될 단점이 있다. 컴투스는 사업 초기부터 세계를 대상으로 기술 개발을 하고, 직접 피드백을 받으면서 서비스 품질이 개선되었고, 각 국에 사업 파트너, 협력 사슬을 만들어 두어 지속적인 협업이 가능하도록 하였다.

벤처기업관련 수상도 매년 있었다. 2003년 12월 그간의 노력과 성과를 인정받아 한국 소프트웨어 진흥원 주최, '제4회 S/W 산업발전 유공자 정부 포상'에서 국무총리 표창을 수상하고, 지식발전소 주최 '제4회 올해의 인터넷 기업상'에서 글로벌 부문 우수상을 수상하였다. 이 외, '제28회 벤처기업상', '03년 올해의 정보통신중소기업상', '2004년 대한민국 문화컨텐츠 수출대상' 등 수많은 상을 휩쓸었다.

[표 1] 컴투스 매출액/영업이익 추이



(출처: 전자공시시스템)

V. 한계

조직의 비대화로 인한 위기

2004년에 닥친 위기의 원인은 표면적으로는 코스닥 상장 실패였다. 하지만 그 내부를 조금 더 자세히 들여다보면 결국 비대해진 조직이 그 중심에 있다. 창업 초기에는 산업 태동기라서 경쟁 체제가 느슨했다. 게다가 컴투스는 해외 진출을 가속화하고 있어서 국내 상황에 그리 큰 신경을 쓰지 않고 있었다. 하지만 기술 장벽이 낮은 모바일 게임 산업 특성 때문에 소형 경쟁업체의 수가 폭발적으로 증가하면서 국내 경쟁 체제는 치열해졌다. 게다가 마케팅을 위하여 인력 확충을 꾀하면서 인건비, 광고비 등의 비용이 발생하여 이익을 감소하는 요인으로 작용하였다. 사업 초기, 10명 중 9명이 개발인력이던 시기에서 2004년 116명으로 늘어났다. 또한, 기술 기반 개발자들이 자유롭게 일하던 컴투스 기존의 분위기는 점차 퇴색되었다. 새롭게 영입된 인력들은 컴투스 고유의 자유로운 조직 문화에 어울리지 못하면서 인력 확충이 그만큼의 성과로 연결되지 않았다.

VI. Reference

- 정현욱, 조혁신, 이경은, 노하얀, 최소향(상명대학교 국제통상학과) (2008), Com2uS, 코스닥을 넘어 글로벌 기업으로(서울대학교 경영사례연구센터 주최 사례개발 경진대회 우수상 수상작), 서울대학교 경영론집 42(1), 79-147
- 중소기업청 (2007), 글로벌 벤처 동반 행진곡: 벤처캐피탈과 벤처기업의 아름다운 성장 스토리
- 한국게임산업진흥원 (2007), 게임산업 경영전략 연구
- 문화관광부, 한국게임산업개발원 (2005), 권역별 게임 수출 전략 사례집 2005
- 권로미 (2005.08), 모바일 게임 업체 컴투스가 해외투자 800만 유치, 해럴드 경제
- 류의성 (2006.02), 박지영 모바일 게임 산업협회 회장, 이데일리
- 고기완 (2011.11), 이공계 CEO열전-박지영 컴투스 사장, 한국경제
- 컴투스, <http://www.com2us.com>
- 한국게임산업진흥원, <http://www.kogia.or.kr>
- 전자공시시스템, <http://dart.fss.or.kr>

VII. 부록

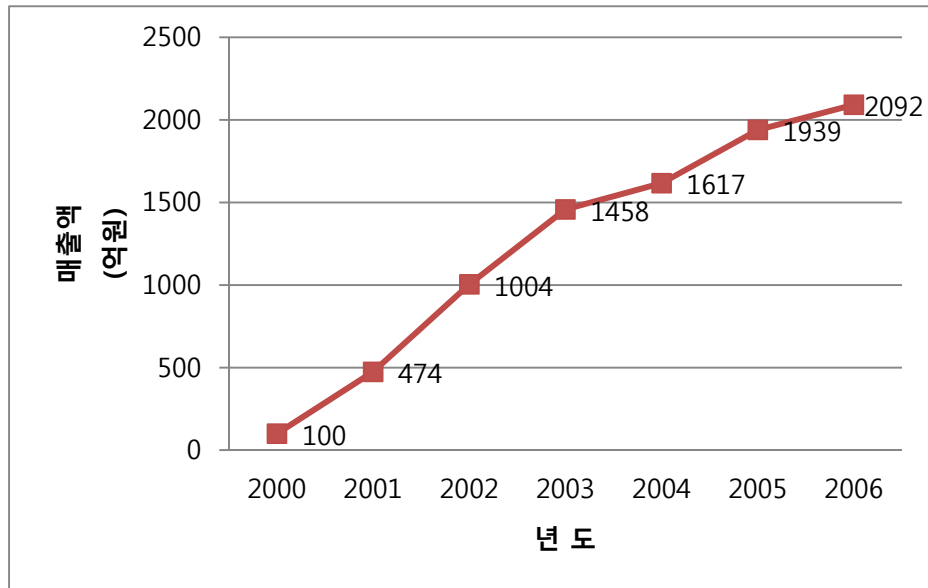
[표 2] 컴투스 연혁

년도	연혁
1998년	(주)컴투스 설립
1999년	LG텔레콤과 모바일 게임 서비스 계약 체결 KTF와 핸드폰게임 서비스 계약 체결
2000년	SK텔레콤과 핸드폰게임 서비스 계약체결 세계 최초 자바게임 서비스 시작
2001년	일본 KDDI에 게임 제공 미국 버라이즌와이어리스에 게임 제공
2002년	T-모바일을 통해 독일 및 오스트리아에 게임 제공 싱가폴 싱텔, M1, 스타허브에 게임 제공 보다폰 글로벌을 통해 영국, 이탈리아, 독일 등 유럽 주요 국가에 게임 서비스
2003년	미국 AT&T 와이어리스를 통해 게임 제공 텔레포니카를 통해 스페인에 게임 제공 일본 iPark 도쿄에 컴투스 일본 사무실 개설 중국 합작법인 양광 모바일 설립 중국 차이나유니콤, 차이나모바일을 통해 게임 제공 지식발전소 주최 '제4회 올해의 인터넷기업상' 우수상 글로벌 부문 수상 한국경제-KTB 주최 '제28회 벤처 기업상' 대상 과학기술부 장관상 KIPA 주최 '제4회 S/W 산업발전 유공자 정부 포상' 국무총리 표창 수상
2004년	인도 ODC개설 영국 지사 개설 2004년 대한민국 문화 콘텐츠 수출대상 문화관광부 장관상 수상 미국 지사 개설

	일본 코나미 게임 라이선스 계약 체결
2005년	월정액제 서비스 개시 중국 UNLIMITED TED SOFTWARE 설립 미국 CINGULAR와 게임서비스 계약 체결 80억 해외 투자 유치성공(월든, 스톤벤처스)
2006년	중국 합작법인 100% 자회사로 변경 미국 SPRINT사 모바일 게임 제공 계약 체결 러시아 MTS사 모바일 게임 제공 계약 체결
2007년	코스닥 상장 일본 법인 설립
2008년	브라질 모바일 게임시장 진출 APPLE, 앱스토어 아이폰 게임 서비스 시작
2009년	영국 ME지 '세계 TOP50 여성경영인' 박지영 대표 선정 2009년 벤처기업대상 '산업포장' 수상 구글 안드로이드 마켓 게임 서비스 시작
2010년	APPLE, 아이패드용 어플 서비스 시작 미국 BEST APP EVER, '2009 BEST APP EVER AWARDS' 게임 2종 선정
2011년	맥 앱스토어 진출 '골프스타' 유럽, 북미 서비스 시작 2011년 3분기 해외매출이 국내매출 첫 추월

(출처: 컴투스 웹사이트)

[표3] 매출액기준 대한민국 모바일 게임 시장 규모



(출처: 한국게임개발진흥원)