



싸이월드

<INTRO>

2014년 4월 8일, 싸이월드는 SK컴즈에서 직원들이 개인자금을 공동 출자해 종업원인수(EBO) 방식으로 분사하여 새로운 벤처 기업으로 탈바꿈 하였다.

싸이월드의 '미니홈피'는 2000년대 국내 1위 개인 소셜네트워크서비스(SNS)였다. 자신만의 미니홈피를 만들어 사진이나 글을 올리고 친한 사람들과 '일촌' 관계를 형성해 소위 '파도'를 타며 지인들의 미니홈피를 방문하는 재미가 있었다. SK커뮤니케이션즈와 합병된 이후에는 국내 시장을 휩쓸며 3500만명 이상의 가입자, 90억장의 사진을 기록하였고 '싸이질'(싸이월드를 이용한다)이라는 신조어와 함께 '도토리'라는 인터넷에서 통용되는 사이버화폐를 만들어냈다. 2000년대 후반엔 도토리로 벌어들인 수익이 연간 1000억원에 달했다. 그러나 싸이월드는 이후 블로그 시장 진출과 글로벌 시장 확장 등 새로운 시도에서 모두 실패하며 쇠퇴의 길을 걷기 시작했다. 페이스북과 트위터의 등장과 싸이월드의 모바일 시장 적응 실패는 사용자 이탈을 가속화시키며 SK커뮤니케이션즈의 매출을 급감시켰다. 결국 싸이월드의 분사가 결정되었고 2014년 4월 8일, 싸이월드는 직원들이 개인자금을 공동 출자한 종업원인수(EBO) 방식으로 분사하여 새로운 벤처 기업으로 탈바꿈 하였다.

분사 이후 싸이월드는 앞으로 어떠한 서비스를 제공해야할지를 두고 고민하고 있다. 현 김동운 대표는 "싸이월드의 미니홈피 방문은 친구 집에 놀러 간 느낌이지만 페이스북은 공개된 카페에서 친구

"본 사례연구는 2014년 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 이무원 교수의 지도하에 김도은, 김혜민, 송혜신, 안다휘, 장하늬가 작성했다. 저작권은 저자에게 있음."

를 만난 듯한 느낌"이라며 2000년 중반의 싸이월드 열풍을 모바일로 다시 구현하겠다는 목표를 세우고 있다. 그러나 아직 이를 시행하기 위한 구체적인 방안은 마련되지 않아 고민하고있다.

<싸이월드의 시작>

창업초기

1999년 KAIST 테크노기술경영대학원에서 만난 이동형, 형용준, 이한수 등 석박사 과정 6명이 EBIZ라는 창업 동아리를 결성했다. 이들은 당시 가장 유망하다고 평가 받던 인터넷 시장과 관련된 창업을 하기로 결심하고, '디지털 토네이도'라는 법인을 설립하여 다양한 사업 아이템을 시도했다. 이들은 광고 마케팅 서비스인 '애드샷'과 동시에 일촌 기능이 도입된 커뮤니케이션 서비스인 '피플스퀘어' 등 다양한 서비스를 기획·운영하였다. 그러나 외부 투자자들은 커뮤니티 서비스에 관심을 보였고, 이에 따라 '피플스퀘어'이외의 서비스는 모두 정리하며 커뮤니티 서비스에 집중했다. 이후, '디지털 토네이도'는 '피플스퀘어'의 책임자였던 형용준이 대표가 되어, '싸이월드'라는 이름으로 다시 설립되었다.

당시, 싸이월드는 클럽 서비스를 중심으로 운영되었으나, 당시 강력한 라이벌이었던 프리챌, 아이러브스쿨, 다음 등에 밀려 큰 빛을 보지 못했다. 고전을 면치 못했던 싸이월드는 현금이 거의 바닥날 시점 당시 대표였던 형용준이 퇴사하는 등 큰 난관에 봉착하게 되었다. 퇴사한 형용준을 대신하여, 이동형을 사장으로 선임하고 이동형은 큰 변화를 시도했다. 우선 이동형은 기존의 싸이월드의 주력 서비스였던 클럽 서비스에 대한 회의가 들어 서비스 및 인사 이동에서 과감한 결정을 하게 되었다.

이람과 미니홈피

이람은 연세대학교 사회복지학과를 졸업하고, 문화비평 계간지인 '오늘예감'에서 글을 쓰는 일을 하며, 짬짬이 동아일보에서 DB입력 아르바이트를 하고 있었다. 이후, 관계자의 눈에 띄어 동아닷컴 기획실에서 일을 시작하여 본격적으로 언론사 홈페이지를 관리하는 일을 담당하게 되었고, 당시 다른 신문사로의 이직이 결정 난 상태였다.

"나 회사 옮길려고. 남자들만 있어서 그런지 사이트가 후진 것 같대. 와서 세련되게 만들어 달래"

"어디?"

"그냥 아는 사람 몇이 시작하는 데야. 사무실도 제대로 없어 아직."

"미쳤구나."

"일이 재밌을 것 같아"

"뭐 하는 회산데?"

"커뮤니티."

"커뮤니티? 게시판? 그게 사업이 돼? 너무 위험한 결정 같은데..."

- 이람과 친분이 있었던 현 프레인TPC 대표 여준영과의 대화

이동형 대표는 기획자로 영입된 이람을 미니홈피 프로젝트 책임자로 임명했고, 그 프로젝트를 통해, '미니홈피'가 탄생하게 된다. '미니홈피'는 최초의 온라인 개인 커뮤니티 공간으로, 기존 인터넷 서비스들이 충족시키지 못했던 '개인 공간을 갖고 싶은 것'와 '다른 사람들과 교류하고 싶은 것' 두 가지를 모두 충족시켰다는 평을 들으며, 좋은 반응을 얻었다. 기존에 존재하던 개인 홈페이지는 온라인상에 개인적인 공간을 만들 수 있다는 장점이 있었지만, 다른 사람들과 교류가 불편할 뿐만 아니라 제작을 위한 진입장벽이 높아 컴퓨터 활용능력이 우수한 일부 사람들만 사용할 수 있었다. 반면, 카페와 클럽 같은 서비스는 사람들과 쉽게 교류할 수 있다는 점에서 장점이 있었으나, 개인적인 공간을 만들 수 없다는 한계를 가지고 있었다. 당시 온라인 서비스의 빈틈을 공략하여 만든 것이 '미니홈피'이다.

"사실 미니홈피가 처음부터 잘 됐던 건 아니었어요. 미니룸이 불고나서부터 좋아졌어요. 미니룸은 미니홈피와 만든 사람이 달라요. 미니홈피는 기획자가 설계했고 미니룸은 디자이너였던 지영이의 아이디어였어요. 지영이가 미니홈피 한가운데를 방으로 만들어보고 싶다고 하길래 그리 하라고 했지요. 지영이 이외에도 디자이너 한 명이 더 붙어 만들었는데, 2개월도 안 걸리더군요. 그렇게 나온 미니룸이 도토리 매출을 초반에 이끌었지요." - 싸이월드 대표 이동형 인터뷰

이처럼 '미니룸'은 미니홈피의 핵심이자 도토리 매출의 근간이었다. 다음이나 MSN 등 타 경쟁사들이 단순히 아바타에 주목하여 이와 유사한 서비스를 제공할 때, 싸이월드는 아바타뿐만 아니라 아바타가 사는 공간, 즉 미니룸이라는 새로운 서비스를 제공했다.

이와 더불어, 미니홈피 내에서 사용되는 사이버 캐시인 도토리는 싸이월드의 주요 수입원으로 기여했는데, '도토리' 화폐 명칭은 돈의 부정적인 이미지를 아기자기로 포장하며, 출시 당시 좋은 반응을 얻었다. '도토리'라는 이름은 팀원들의 익명 투표로 결정되었는데, 경북 영주의 산골에서 자고 나란 이동형 대표가 '도토리'가 좋지 않냐며 팀원들에게 장난스럽게 로비를 했고, 처음에는 촌스럽다며 반대했지만 결국 '도토리'가 채택되었다

이와 같은 과정을 통해 만들어진 '미니홈피'는 2002년부터 업계의 주목을 받기 시작했고, 2003년 당시 유력한 라이벌이었던 '프리챌'이 유료화를 선언함에 따라 싸이월드는 더욱 큰 폭으로 성장하였다. 싸이월드는 이용자 수 25만명 돌파하는 등 명실공히 국내 최대의 온라인 커뮤니티로 자리매김 했다. '대한민국 국민 중 1/4이 싸이질을 한다.', '산의 도토리를 싸이월드에서 가져가, 다람쥐들이 굶어 죽는다.'는 우스개 소리가 생길 정도로 싸이월드는 한국 사회에 큰 영향력을 펼쳤다. 그러나 폭발적으로 증가하는 유저 트래픽을 감당하기에는 벤처기업이었던 '싸이월드'에게는 한계가 있었고, 잦은 서버 오류 및 속도 저하 등 소비자 불만이 속출하고 있었다.

<SK커뮤니케이션즈와의 합병>

배경

2000년대에 들어서면서부터 국내 인터넷 서비스 시장은 정보 제공 서비스에서 관계형 서비스로 이동하는 커다란 변화가 발생하였다. 당시 주요한 서비스였던 메일과 검색 서비스는 대폭 감소하고, 미니홈피와 블로그를 중심으로 한 1인 미디어가 크게 성장하였다. **(Exhibit 1)** 이러한 추세에 맞추기 위해 다음, 네이버 등 포털 사이트들은 단순 검색 서비스 제공에서 커뮤니티를 비롯한 관계 구축 서비스를 마련하기 위해 노력하기 시작했다. 일례로 다음이 카페 서비스로 포털 1위를 차지하자 검색에 치중하던 네이버의 성장세가 둔화되는 양상을 보였다. 그러자 네이버는 이에 대한 대응책으로 지식iN 등의 커뮤니티 서비스를 추가함으로써 다음을 추월할 수 있었다.

당시 포털 사이트 중에서도 하위에 머무르고 있던 SK커뮤니케이션즈(이하SK컴즈)의 네이트는 성장의 기회를 노리고 있었다. SK컴즈 또한 커뮤니티 서비스를 런칭하여 종합 포털로서의 경쟁력을 제고하기 위해, 당시 대표적인 커뮤니티였던 프리챌과 싸이월드의 인수를 고려하게 된다. 프리챌은 정보 공유 및 습득을 위한 커뮤니티로, 온라인 상에서 맺어지는 익명의 유대관계를 중심으로 운영되었다. 반면 싸이월드는 실생활에서의 인간관계가 온라인에서의 교류로 이어지는 친목, 관계 중심의 커뮤니티 포털이었다. 관계 증진형 커뮤니티가 정보 공유형 커뮤니티에 비해 인수 시점의 장악력은 상대적으로 낮았지만, 향후 성장 잠재력과 커뮤니티 로열티가 높다고 판단한 SK컴즈는 관계형 커뮤니티인 싸이월드의 인수를 추진하였다. 정보형 커뮤니티를 다음이 이미 선점하여 시장 포지셔닝이 어렵고, 정보 중심에서 관계 중심으로 흘러가는 IT 트렌드에 대한 판단 또한 선정의 이유가 되었다.

인수 합병

2003년 8월, 싸이월드는 SK컴즈와의 합병을 선택했다. 앞선 미니홈피 프로젝트의 성공으로 싸이월드는 흑자로 전환하여 2003년 1월부터 매달 1500~2000만원의 수익을 올리고 있던 상황이었다. **(Exhibit 2)** 싸이월드는 기하급수적으로 늘어나는 사용자**(Exhibit 3)**에게 지속적으로 양질의 서비스를 제공하기 위한 추가적인 자금 투자가 필요했다. 당시 싸이월드 자본금은 40억원으로, 이동형 대표는 정상적인 서비스 유지를 위해서 200억 원 이상의 자금이 필요하다는 판단을 내렸다. 결국 그는 속도 개선, 시스템 안정화 등 고객에게 더 나은 서비스를 제공하기 위해 대기업에의 인수를 결정했다.

"딸이 생기고 나니 이 아이를 나보다 더 잘 키워줄 사람이 있다면 그 사람에게 보내도 아깝지 않겠다는 생각이 들더라구요. 싸이월드는 제게 자식과 마찬가지로요. 싸이월드를 찾는 이들이 많아질수록, 시스템을 안정화하고 규모를 키워야 했어요. 돈이 필요했는데 당시만 해도 투자를 받는 건 어려운 일이었죠. 투자 없이 돈을 확보할 수 있는 방법은 회사를 파는 것밖에 없었어요. 단순히 주인을 바꾸는 거라면 싸이월드를 이용하는 고객에게도 나쁜 것은 아니라고 생각했죠."

합병 당시부터 지금까지 회원수가 500만명 가량 늘었어요. 문 밖에 사람들이 길게 줄 지어 서 있었

는데 이제껏 한 두 명밖에 들어오지 못했던 거죠. SK는 그 문을 넓혀줬어요. 고마울 따름이지요.” - 싸이월드 대표 이동형 인터뷰

이동형 대표는 합병 대상으로 SK컴즈 외에, 싸이월드와 비슷한 조직 문화를 가진 네이버나 다음 또한 고려하였다. 그렇지만 기존의 전문 인력과 내부 경쟁을 피하고, 싸이월드 직원들이 능력을 발휘할 수 있도록 하기 위해 비교적 인터넷 전문가가 적은 SK컴즈와의 합병을 선택했다.

합병 과정에서의 유출 인력을 최소화 하기 위하여 SK컴즈와 싸이월드는 기본 조직 틀을 그대로 유지하고, 기존 싸이월드 인원을 팀장으로, 네이트 닷컴 커뮤니티 인원을 팀원으로 하는 등의 인사 정책을 마련하였다. 또한 기존 네이트 닷컴의 커뮤니티와의 업무 영역을 명확히 구분하고, 조직 문화 융화와 ice breaking을 위한 동회와 워크숍을 지원하였다. 그러나 기업의 성장기에서 성숙기로 접어드는 합병 시점에서, 이람 등 미니홈피 프로젝트 초기 개발자 팀의 이탈을 피할 수는 없었다. 대기업에 인수됨으로써 새로움에 대한 탐색보다 현재 사업에서의 성과 향상이 강조되는 문화가 형성되었고 혁신을 선호하는 이람 등의 핵심 인력은 이직을 단행하였다.

SK컴즈에 인수된 싸이월드는 시스템 투자를 통해 훨씬 안정적인 서비스를 제공할 수 있게 되었다. SK컴즈의 자본력을 통한 대규모 설비 투자가 있었고, 추가적인 서버 증설과 이용자 편의 개선을 위한 노력이 뒤따랐다. 시스템 업그레이드를 통해, 합병 전 2003년 1분기 10%, 2분기 18%에 그쳤던 싸이월드 월 매출 증가추이가 이후 60% 이상을 유지하게 되었다. 싸이월드와의 합병 전 해 103억원의 순손실을 기록했던 SK컴즈는 합병 이후 매출이 545억원으로 급증하였다. 합병 이후 2003년 한 해 동안 도토리 판매 수익으로 80억 원을 벌어들였고, 이후 하루 1억원 이상의 사이버 도토리 판매 수익을 올릴 정도로 성장하였다.

<2000년대 후반 세 번의 시도>

합병 이후 싸이월드는 SK컴즈와 시너지효과를 발휘하며 대대적인 전성기를 맞는다. 기세에 힘입어 블로그 시장과 글로벌 서비스에도 진출하지만 런칭한 서비스들은 잇달아 실패하였고 점차 성장하고 있었던 모바일 시장에도 적응하지 못하며 싸이월드는 쇠퇴의 길을 걷게 된다.

블로그

포털 사이트와 개인 홈페이지, 그 다음을 찾던 전 세계 닷컴 서비스 회사들은 UGC 시장에 대한 가능성을 발견했고, 이는 2005년 2월, Youtube의 시작으로 UGC 서비스의 무한 경쟁 시대에 돌입했다. UGC 시장은 기존 서비스 업체들이 콘텐츠를 제공하는 것이 아니라, 서비스를 사용하는 유저들이 직접 다른 소비자가 즐길 수 있는 콘텐츠를 제작하는 시장이다. Youtube 뿐만 아니라, 1인 미디어 서비스로 일컬어지는 블로그가 대표적인 UGC의 예시이다. 이러한 UGC 시장의 성장은 국내/외 모든 IT 서비스의 판도를 바꾸어 놓았다.

2003년 10월, 이람을 비롯하여 SK컴즈를 떠난 팀원들은 네이버에서 블로그 서비스를 시작한다. 블

로그는 대표적인 UGC로 1인 미디어라는 이름을 표방하여 오늘날 전통적인 매체인 TV와 신문을 압도하는 가장 영향력 있는 매체 중 하나로 떠오르고 있다. 검색 사이트였던 네이버가 시작한 커뮤니티 서비스인 블로그는 런칭 초기 큰 주목을 끌지 못했다. 이듬해, 2004년 10월 싸이월드는 네이버 블로그에 대응하기 위해 1인 미디어 서비스인 '페이퍼'를 뒤늦게 출시했다. 페이퍼는 미니홈피를 통해 가지고 있던 커뮤니티 운영 경험과 확보된 유저를 통해 단기간 내에 빠른 속도로 성공했고, 런칭 7개월만에 구독자수 78만명과 총 구독횟수 120만을 돌파하는 등 큰 속도로 성장하였다. 그러나 성장세는 오래가지 못하며, 곧 네이버 블로그에 추월당한다.

네이버 블로그는 시장 변화에 대한 재빠른 대처와 지속적인 투자를 하였다. 기존에 포털 사이트였던 네이버는 미래 산업으로 예상되는 커뮤니티형 서비스를 제공하기 위해 단기간에 커뮤니티 서비스를 출시하기를 원했다. 때문에 네이버는 싸이월드의 이람을 비롯하여 커뮤니티 서비스 경험이 풍부한 다양한 외부 인력을 스카우트하여 '마피아'라는 TF팀을 결성한다. 이들은 약 8개월의 짧은 준비 기간을 거쳐 서비스를 출시했기 때문에 재빠른 시장 변화에 쉽게 대응할 수 있었다. 또한, 네이버는 지식iN 서비스의 성공으로, 국내 검색 사이트 점유율이 큰 폭으로 상승하였고, 이를 활용하여 블로그를 검색 상위권에 노출시켜 블로그 검색 유입량을 크게 증가시켰다. 뿐만 아니라, '감성적인 부분에서 뒤진다.', '검색을 통한 1회성 방문자들이 많다.'는 소비자 불만을 수렴하여, '포토로그'를 도입하거나 '이웃' 서비스를 개선하는 등 다양한 대응 전략을 펼친다.

반면, 싸이월드는 페이퍼를 미니홈피의 한계성을 극복하는 매체로만 생각하고 여전히 미니홈피를 주력서비스로 제공했다. 이들은 네이버 블로그가 출시된 후에야 페이퍼 서비스 TF 팀을 꾸리는 등 시기적으로도 시장 도입에 늦었다. 또한, 이 팀은 단일 서비스로는 많은 인력인 40명이 투입된 메가 사이즈 TF팀이었으며, 만 1년이라는 긴 준비 기간을 걸쳐 서비스를 출시한다. 초반의 상승세와는 달리 기본적인 버그조차 개선하지 않아 많은 고객 불만이 속출하였다. 2006년 네이버 블로그는 방문자수 1914만명을 돌파하며 싸이월드를 앞질렀다. **(Exhibit 4)** 이후 네이버 블로그는 꾸준히 가파른 상승세를 보였고 싸이월드는 페이퍼 서비스는 물론 주력 서비스였던 미니홈피까지 네이버 블로그에 시장 점유율을 빼앗겼다.

이에 싸이월드는 기존 페이퍼를 담당했던 혁신서비스팀을 혁신서비스그룹으로 조직 개편을 시도하며, 개인 블로그 서비스 '홈2'를 2007년 출시했다. 네이버 블로그에 대응하기 위해 임시 방편으로 만들어진 '홈2'의 불분명한 정체성은 많은 유저들에게 '페이퍼'와 혼동을 주었다. 싸이월드는 두 서비스의 경계를 명확히 하기 위해, 2008년 '홈2'를 '싸이월드 블로그'라는 이름으로 변경하였다. 그럼에도 불구하고, '미니홈피', '페이퍼', '싸이월드 블로그' 세 가지 서비스에 대한 모호한 정체성을 극복하지 못한 채, 결국 페이퍼 서비스는 2008년 말 종료되어 싸이월드 블로그 서비스와 통합된다. 또한, 페이퍼 서비스부터 총 책임을 맡았던 당시 혁신서비스그룹의 박지영 그룹장은 '페이퍼' 및 '홈2'의 잇따른 실패에 책임을 지고 SK컴즈를 퇴사했다.

반면, 싸이월드의 강력한 라이벌이었던 네이버 블로그 서비스는 '파워블로거' 등의 신조어를 탄생시키며, 명실공히 국내 최대 UGC 콘텐츠 제공 플랫폼으로 성장하였고, 이를 기반으로 네이버는 국내 최대 IT 서비스 기업으로 도약하게 된다.

글로벌 시장 진출

SK컴즈와의 인수 후 국내 시장에서 입지를 굳혀가던 싸이월드는 2005년 일본 시장을 시작으로 글로벌 진출을 시작했다. 당시 한국의 토종 SNS인 싸이월드의 해외 진출이 성공할 수 있을지는 국내외 많은 사람들의 관심사였다.

"2003년 미국 피츠버그에서 8개월을 있었다. 당시엔 미국에 싸이월드 비슷한 게 없었다. 글로벌화의 기회가 있겠다 싶었다. 그래서 경영진에게 메일을 보냈더니, '들어와서 하라'는 답신이 돌아왔다. 보통 인생에는 3번의 기회가 있다고 하지 않나. 싸이월드는 내가 그 기회였고, 미국에서 이 생각이 들었을 때 이보다 더 큰 기회라고 생각했다. 하지만 합병 후 통합 과정에서 미루어졌다. 이렇게 고민할 때 이미 SNS는 진화가 이뤄지고 있었다. 2004년~2005년 당시 싸이월드를 주제로 발표된 여러 논문들에서도 거론되고 있었다." -이동형 전 싸이월드 창업자의 회상

SK컴즈는 인수 후 지속적으로 중국, 일본 및 동남아 미국, 유럽까지 진출하겠다는 의도를 밝혀왔다. 그러나 조직의 통합 문제, SK텔레콤과의 시너지 창출 등의 이슈로 인해 실행이 늦어졌다. 2004년 12월 비로소 중국과 일본 진출을 위해 조직개편이 이루어졌다. 해외사업추진 TF를 신설하고 중국 쪽 사업을 지휘해 오던 전주호 부사장을 중국TF 장으로, 싸이월드의 창업자인 이동형 상무를 일본TF 장으로 발령하면서 서비스 오픈을 위한 본격적인 준비를 시작했다.

2005년 베타 서비스 실시 이후 2006년 정식 런칭한 중국의 경우, SK컴즈와 SK텔레콤이 중국 내 합작법인인 '비아텍'에 총 1천 500만 달러를 투입하여 TF를 신설하였다. 이 중 SK컴즈는 600만 달러를 투자하였다. 일본 진출도 비슷한 시기에 시작되었다. 2004년 12월 일본 내 SK컴즈 재팬을 설립하고 1억원을 투자했다. 미국과 베트남, 독일 등의 진출도 연달아 이루어졌다. **(Exhibit 5)**

SK컴즈는 싸이월드의 성공적인 글로벌시장 진출을 위해서는 싸이월드의 본래 서비스와 현지화가 적절한 조화를 이루어야 한다고 판단하였다. 이에 따라 싸이월드 인간관계의 핵심인 '일촌 시스템'은 그대로 유지하면서도 현지 사정에 맞춰 몇 가지 변화를 주었다. 가장 대표적인 것이 '일촌'과 '도토리'를 현지 문화에 맞게 변경한 것이다. 중국에서는 막역한 사이를 의미하는 '지기(知己)'와 은유적으로 사랑을 뜻하는 '팥(紅豆)'으로 표현했으며, 미국에서는 친하게 지내는 사이라는 의미가 강조하기 위해 '이웃(Neighbors)'로 바꾸었다.**(Exhibit 6)**

싸이월드에서 가상의 자아(아바타)인 '미니미'도 한국과 중국에서는 2등신의 작고 귀여운 느낌을 주는 캐릭터를 채용했지만 서양인의 신체구조를 반영하여 미국에서는 1.5배 정도 더 크게 만들었다. 미국 싸이월드에서는 위쪽에 별도의 단추를 설치해 최근 방문했던 미니홈피를 쉽게 찾아갈 수 있는 기능을 추가하여 즐겨 찾기에 익숙한 미국 네티즌을 배려하였다. 하지만, 이런 노력에도 일본의 MIXI, 미국의 마이스페이스 등 토종 SNS에 대항하여 경쟁력을 갖추 만큼 문화적 차이를 극복하지 못하였고, 진출 이후 3년간 해외 사업부는 적자를 지속하였다.

해외 사업이 고전하는 동안 2007년 SK컴즈가 국내 IT 시장에서의 입지를 다지고자 2007년 검색 포털 업체 엠파스와 인수합병을 진행하였다. 엠파스와 합병절차를 마친 SK컴즈에는 SK텔레콤 인사가 대거 유입되었다. SK텔레콤 인터넷 사업부문장을 겸임하고 있는 조신 대표와 전 SKT의 계열사인 와이드덴닷컴 사장이었던 박상준 대표로 이루어진 공동대표체제로 경영구조를 바꾸었다. 또한 6월에 합류한 SK텔레콤 출신의 박정호 부사장이 글로벌사업과 교육사업을 맡게 되었다. SK컴즈 경영진이 SK텔레콤 출신 인사들로 채워지면서 SK컴즈의 사업을 SK텔레콤의 사업과 연결하려는 노력이 커졌다. **(Exhibit 7)** 인수 이후, SK컴즈는 부진한 글로벌 사업을 점검하고 새로운 가능성을 모색하고자 싸이월드와 엠파스 인수합병을 성공적으로 추진했던 유현오 대표를 미국 사업 총괄 책임자로 임명하였다. 또한 SK텔레콤 인터넷 사업을 총괄하고 있었던 조신 전무를 겸임 대표에 임명하여 네이트, 싸이월드 등 인터넷서비스와 텔레콤의 무선 인터넷 서비스와의 통합을 의도하였다. 그러나 오히려 다양한 서비스의 이해관계를 동시에 추구하다보니 의사결정이 느려졌고 대기업 문화에 익숙하던 SK텔레콤 출신 경영진이 들어온 뒤로 조직 문화가 다소 경직되었다.

결국 2007년 6개 해외법인 모두 적자를 내던 싸이월드는 2008년 독일 지사 철수를 시작으로 중국과 베트남 시장을 제외한 타 해외 시장에서 모두 철수하며 글로벌 시장 진출 실패를 인정하였다. 철수를 보류한 중국 싸이월드도 가입자가 600만명을 넘어섰지만 중국판 페이스북으로 불리며 2200만명의 회원을 확보한 '교내망(校内网)' 등 중국 현지업체들에 크게 밀리고 있었다.

모바일 시장 진입

2009년 한국 IT 시장에는 새로운 흐름이 생겨났다. 2007년 첫 출시 이후 세계적으로 3400만대를 판매한 애플의 아이폰이 KT를 통해 2009년 11월 28일 한국에서 공식 판매를 발표하였다. 아이폰의 출시를 통신사 3사가 장악하고 있던 국내 휴대전화 시장에 큰 변화를 몰고 왔다. 국내의 이동통신사들은 지금까지 자신들이 구축한 네트워크(망)에서 자신들이 공급하는 솔루션과 애플리케이션만 사용할 수 있도록 하고 있었다. 하지만, 아이폰은 이동사의 통신망 대신 와이파이 등 다른 무선망을 통해 무선인터넷을 사용할 수 있다. 여기서 애플스토어에 기반한 아이폰의 막강한 콘텐츠 경쟁력과 결합하면 사용자들은 이동통신사의 개입에서 비교적 자유로운 시장을 형성할 수 있다.

아이폰의 시장 진입 후 이에 대응하는 안드로이드 스마트폰들이 출시되면서 빠른 속도로 모바일 시대가 열렸다. 2009년 말 80만 명에서 2011년 3월 1,000만 명을 돌파할 정도로 스마트폰 시장은 단기간에 빠르게 성장하여 **(Exhibit 8)** 기존 웹 기반 서비스들이 앞다투어 모바일 시장으로 진입하였다.

그러나 모회사인 SK텔레콤의 영향으로 SK컴즈의 모바일 시장 대응이 늦어졌다. SK컴즈 경영진은 SK텔레콤이나 SK플래닛에서 내려오는 경우가 많아 SK컴즈가 단독으로 사업을 추진하기 어렵고 SK텔레콤의 전략에 영향을 받을 수 밖에 없었다. 2009년 말 아이폰3GS가 국내에 처음 출시됐을 때 SK텔레콤이 아이폰을 유통하지 않았기 때문에 SK컴즈 입장에선 모바일 시장 특히 아이폰을 외면할 수밖에 없었다. 싸이월드는 안드로이드 기반 스마트폰에서 작동하는 네이트와 싸이월드의 모바일 웹을 2010

년 5월 출시하였으나, 네이버 앱을 안드로이드 마켓에 올린 네이버와 달리 마켓에 등록하지 않았다. 2009년 이후 많은 유저들이 고대하던 아이폰용 모바일 앱은 2010년 7월 뒤늦게 출시되었다.

그 무렵, 전세계 5억명의 가입자를 보유한 페이스북이 한국 시장에 본격적인 진출을 시작하였다. 당시 페이스북은 유학생의 가족과 친구들을 중심으로 가입자를 보유하고 있었다. 2010년 7월 페이스북은 모바일 어플리케이션에 한글을 추가하고 마케팅 담당자를 찾는 등 사전 준비를 한 뒤 10월 한국에 법인을 등록하며 공식적으로 한국 진출을 발표하였다.

“페이스북은 최근 가입자 수가 급증한 한국 시장을 주목하고 있으며, 한국인들에게 멋진 경험의 기회를 마련해줄 수 있기를 기대하고 있다. 특히 최근 한국 내 스마트폰의 확산으로 기존 웹 사용자들에게 긴밀한 접근 수단이 마련된 것으로 알고 있다. 이에 페이스북은 모바일 어플리케이션을 한글 버전으로 제공함으로써 한국 페이스북 사용자들이 언제 어디서나 신속하고 용이하게 접속할 수 있는 환경을 제공하게 되어 기쁘다”-페이스북의 인터내셔널 매니저 (Javier Olivan)

국내외 많은 전문가들이 미국 시장에서의 성공을 기반으로 한국에 진출하였으나, 싸이월드의 벽을 넘지 못하고 2009년 서비스를 종료하였던 마이스페이스의 사례를 들며 페이스북의 한국 시장 진출에도 부정적인 결과를 예상했다. 하지만 결과는 전혀 달랐다. 페이스북은 모바일 편의성을 강점으로 1년 만에 6.5 배의 가입자를 추가로 확보하였다. 2010년 9월, 법인 설립 이전에 이미 페이스북은 싸이월드의 1/3 수준인 738만 명의 가입자를 기록하며 선전하였다. **(Exhibit 9)**

반면, 스마트폰의 킬러앱이 될 것으로 예상하였던 싸이월드 모바일 서비스는 소비자들의 마음을 잡지 못했다. 출시 이후 UX에 대한 건의가 지속적으로 제기되었으며 2010년 11월에는 아이폰의 속도저하 주범으로 싸이월드 앱이 지목되면서 온라인 상에서 앱을 지우고 속도를 높이는 방법에 대한 글들이 널리 공유되었다. **(Exhibit 10)** 높아지는 불만에도 불구하고 싸이월드의 서비스 개선은 제대로 이어지지 않았으며 이 틈을 타 페이스북은 빠른 속도로 성장해나갔다. **(Exhibit 11)**

싸이월드가 페이스북과 트위터 같은 대형 외국계 서비스에 밀리고 모바일 환경에 적응하지 못해 침체에 빠지면서 SK컴즈는 매출이 급감하기 시작하였다. 특히 2011년 7월에 있었던 네이트 정보유출은 싸이월드의 사용자 이탈을 가속화시켰고 이는 매출 감소로 이어졌다. 네이트와 싸이월드 페이지의 광고단가가 내려가기 시작했고, 도토리 판매량 또한 급감하였다. 이로 인해 SK컴즈는 수익성이 크게 악화되어 2011년 4분기부터 2013년 4분기까지 연속 9분기 적자를 기록하였다. **(Exhibit 12)** 경영난을 견디지 못한 SK컴즈는 2013년 11월 임원진 전원 사퇴 및 희망퇴직자 신청 모집 등 급격한 구조조정을 감행한다. 그리고 2013년 12월, 싸이월드 분사가 결정되었다.

<김동운 대표의 현재 고민>

2014년 4월 8일 싸이월드는 SK컴즈로부터 분사하며 조직구조 및 직원들의 역할, 성과평가제도에서 큰 변화를 겪었다. 직원수가 30명으로 크게 줄어 초창기의 벤처기업 형태로 변하였으며 직원 모두가 주주인 종업원지주회사(EBO)로 분사하였다. 연봉제도 또한 연봉 희망액수와 실제 받는 액수 차이만큼 크레딧으로 적립하여, 향후 회사가 이득을 얻게 되면 인센티브를 제공하는 것으로 바뀌었다.

분사 이후 싸이월드 직원들은 모두 주주가 되고 주인의식을 갖게 되면서 일의 속도가 달라졌다고 말한다. 예전에는 각 부서가 맡은 하나의 업무에서 벗어날 수 없는 제약이 있었고, 의사결정 구조도 복잡했기 때문에 시장 변화에 발맞춰 빠르게 변화하는 게 어려웠지만 벤처로 돌아가면서는 이런 제약이 사라졌기 때문이다.

현재 싸이월드는 '자기 공간'을 중심으로 싸이월드가 쫓던 본연의 서비스 가치를 찾는 것이 주된 목표이다. 여기서 '자기 공간'이란 온라인상의 내 집으로, 페이스북에서 많은 사람들과 교류하지만 내 공간의 느낌을 주지 못하는 부분을 싸이월드가 제공하겠다는 것이다. 다시 말해 과거에 미니홈피로 개척했던 가치를 지금의 트렌드로 잘 구현하여 현재 싸이월드가 많이 뒤쳐지고 있는 모바일 서비스를 개선하는 것에 가장 큰 비중을 두고 있다.

싸이월드의 앞으로의 방향과 전략에 대해 현 김동운 대표는 다음과 같이 말한다.

"인터넷 산업은 대략적인 가치를 정의한 다음 그것을 중심으로 시장과 호흡하면서 성공시켜 나가야 한다는 것이 기본적 생각이다. 현재 싸이월드는 새로운 크리티컬 매스(critical mass)를 만드는 준비 과정에 있다. 크리티컬 매스란 스스로 지속적인 성장의 기틀을 마련할 수 있는 크기를 말한다. 싸이월드의 경우에는 '굴수 이용자' 층을 확보하는 작업이다. 20 대 초반의 얼리 어댑터와 오피니언 리더들이 원하는 서비스를 내놓고 성장의 기틀을 마련할 계획이다"

그러나 아직 구체적인 방안은 마련되지 않아 김대표는 기존의 싸이월드 서비스를 그대로 운영할지, 아니면 새로운 시도를 준비할지 고민하고 있다.

<Exhibit 1> 2003년과 2005년 인터넷 서비스 현황

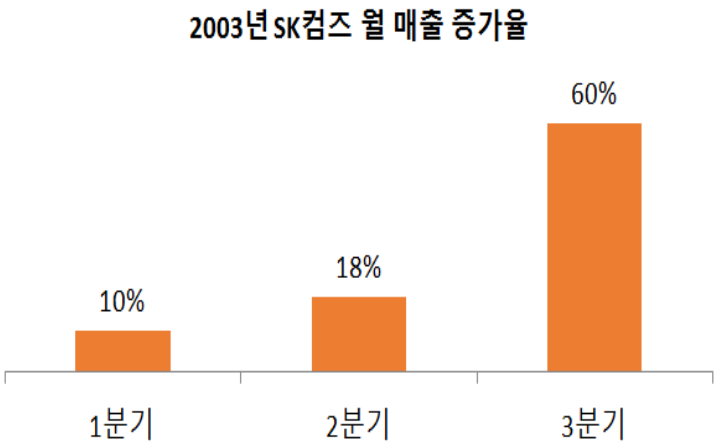
	UV(순 방문자수) (만)	PV(페이지 뷰)(억)	DT(체류 시간)(분)
검색	2345	53	80
뉴스	2228	57	151
메일	2304	54	87
게임	1488	12	63
클럽	2074	82	182
미니홈피	1350	50	183
블로그	634	2	17

2003년 12월, 코리안 클릭

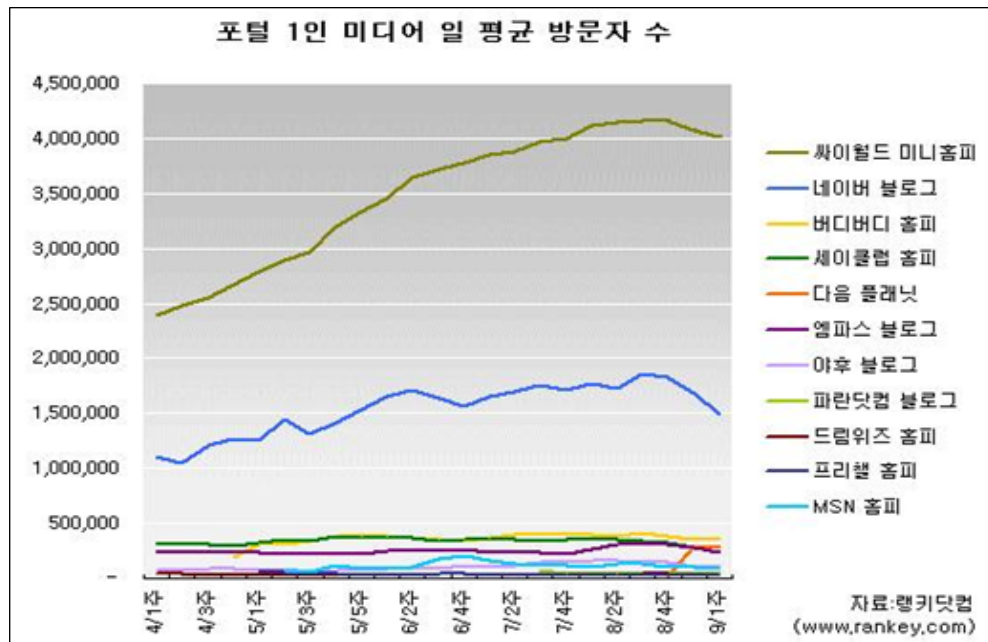
	UV(순 방문자수) (만)	PV(페이지 뷰)(억)	DT(체류 시간)(분)
검색	2756	60	111
뉴스	2666	56	198
메일	2643	56	81
게임	1981	16	71
클럽	2522	137	195
미니홈피	2325	207	297
블로그	2421	21	41

2005년 12월, 코리안 클릭

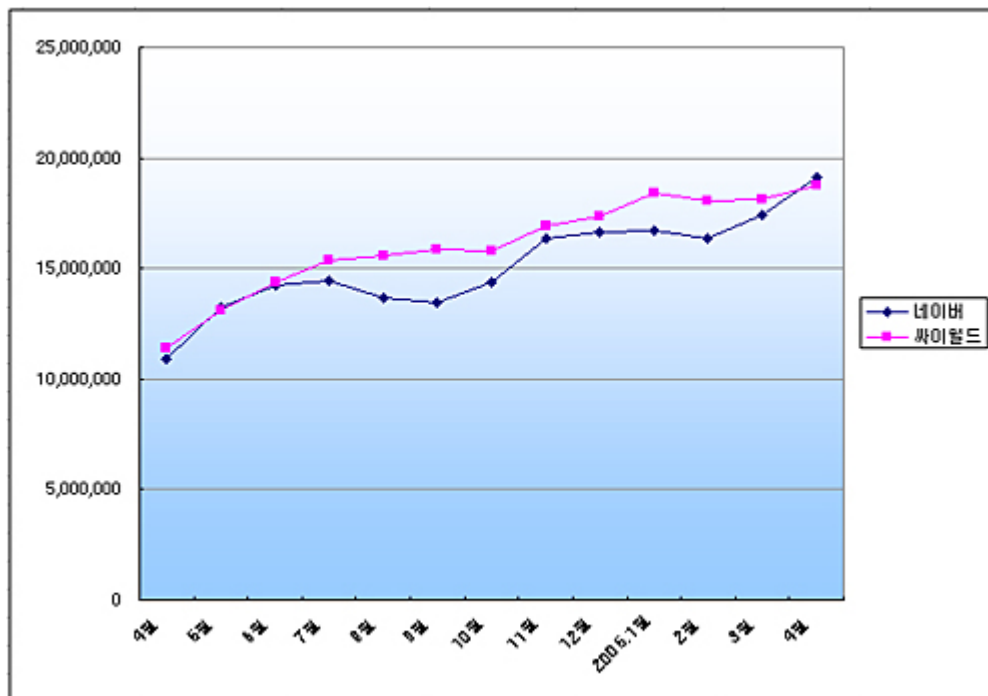
<Exhibit 2> 2003년 SK컴즈 월 매출 증가율



<Exhibit 3> 2003년 국내 포털 1인 미디어 일 평균 방문자 수



<Exhibit 4> 네이버와 싸이월드의 월간 방문자 수 현황 (2005.4-2006.4)



<Exhibit 5> 해외 시장 진출 및 철수 연혁표

국가	진출시기	투자액	철수시기
일본	2005.12	8억 7000만엔	2009.6
중국	2006.2	900만 달러	영업 중
독일	2006.7	350만 유로	2008.12
미국	2006.8	665만 달러	2008.12
대만	2006.8	273만 달러	2008.12
베트남	2007.9	50만 달러	영업 중

<Exhibit 6> 해외 시장 현지화 노력

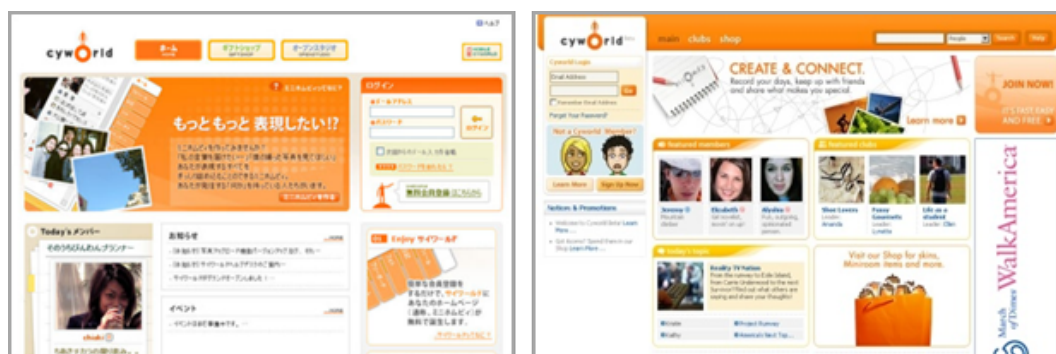
일촌과 도토리 의 용어 변경

현지 정서에 맞게 바뀐 용어들

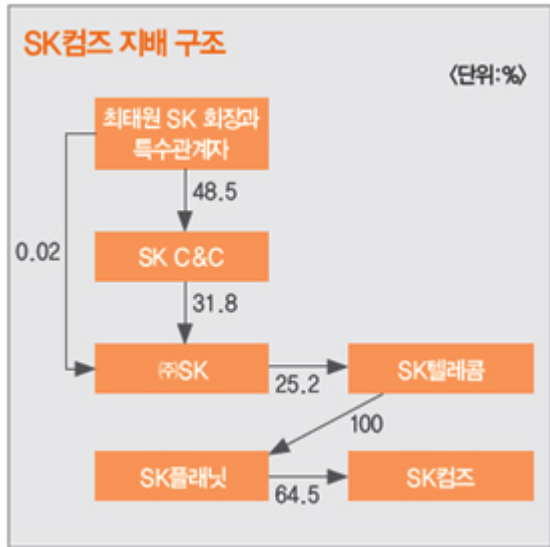
	일촌	도토리
중국	지기(知己)	홍두(紅豆)
일본	사이프렌드(サイフ レンド)	동구리(ドングリ)
미국	이웃(Neighbors)	도토리(Acom)
타이완	마치(麻吉)	송귀(松果)

- '마치(麻吉)'는 아주 친한 친구를 의미한다.

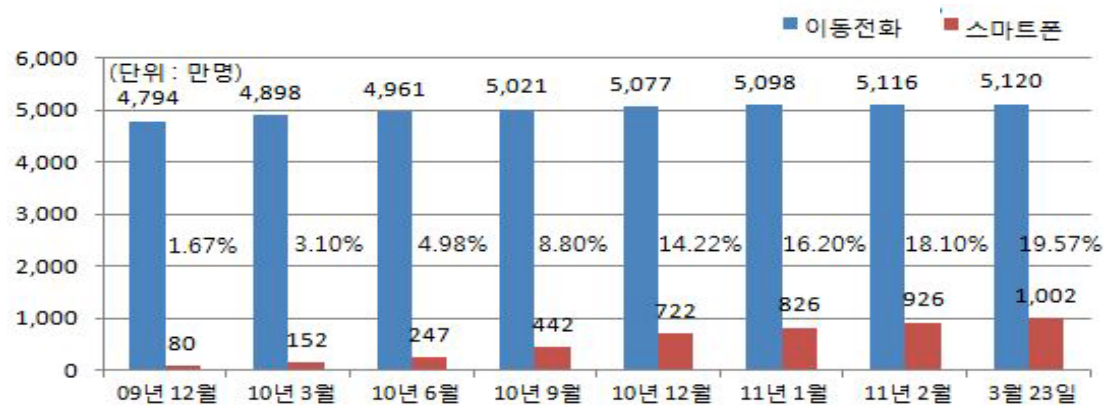
일본과 미국의 싸이월드 첫 화면



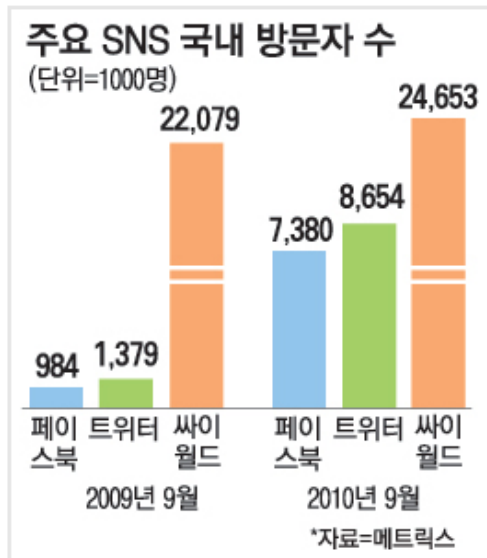
<Exhibit 7> SK컴즈 지배구조



<Exhibit 8> 국내 스마트폰 가입자 추이 (2009.12-2011.3)



<Exhibit 9> 주요 SNS 국내 방문자 수 변화



<Exhibit 10> 싸이월드 어플리케이션 아이폰 버그 발생 문제

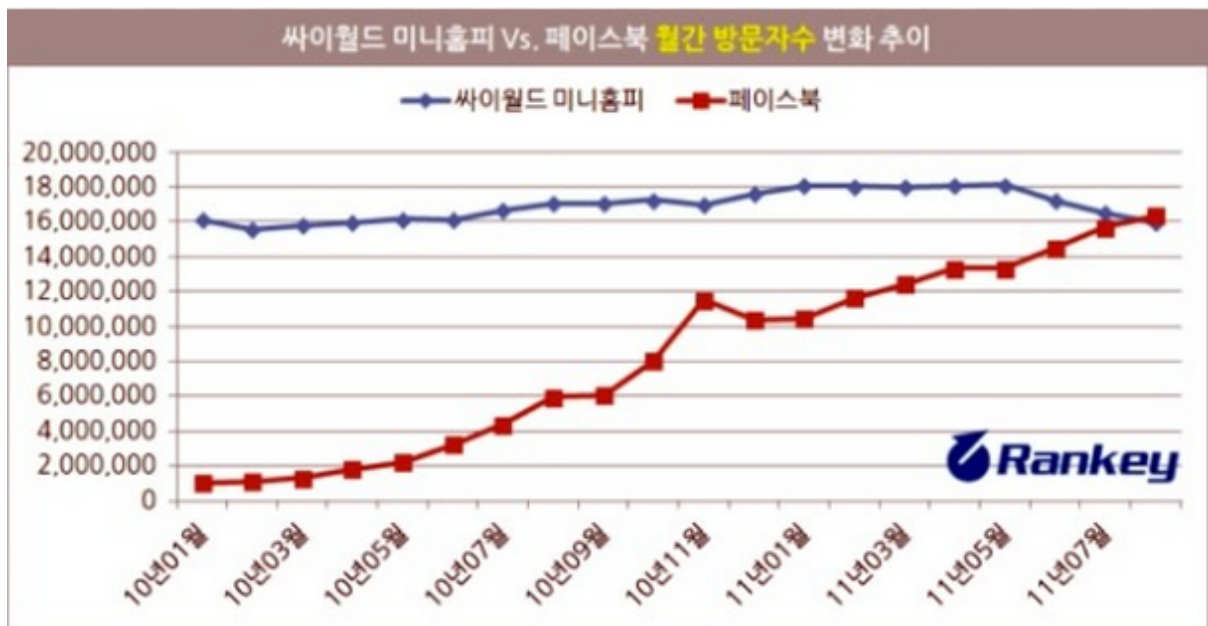
아이폰용 싸이월드 애플리케이션(이하 앱)에서 PC저장용량을 과도하게 차지할 수 있는 버그가 발견돼 아이폰 사용자들의 불만이 이어지고 있다. 싸이월드 측에서도 이같은 문제점을 파악하고 수정에 들어간 상태다.

8일 싸이월드를 운영하는 SK컴즈(이하 SK컴즈 (9,870원 상승70 0.7%))에 따르면 아이폰용 싸이월드 앱을 PC와 동기화하는 과정에서 버그가 발생한 것으로 나타났다. 아이폰의 PC 프로그램인 아이튠즈와 아이폰을 동기화할 때마다 새로운 싸이월드 관련 파일이 생성되는 현상이다.

실제로 동기화 파일을 삭제하지 않고 방치할 경우 사용자의 하드디스크에는 불필요한 중복 파일이 쌓이게 된다. 동기화 횟수에 따라 적게는 수십 메가바이트(MB)에서 많게는 수백 메가바이트(MB)까지 누적된다. 해당 버그는 사용자 PC의 아이튠즈 폴더에서 확인할 수 있다. 통상 일반적인 앱들에게서는 이러한 문제가 발생하지 않는다.

출처 - 네이버 블로그 <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2010&no=724523>

<Exhibit 11> 2010년 1월 ~ 2011년 7월 미니홈피 VS 페이스북 월간 방문자수 추이



2012년 2월 국내 SNS 별 이용량 변화 이유 설문조사

2-1. 과거 대비 해당 SNS 이용량 증가 이유

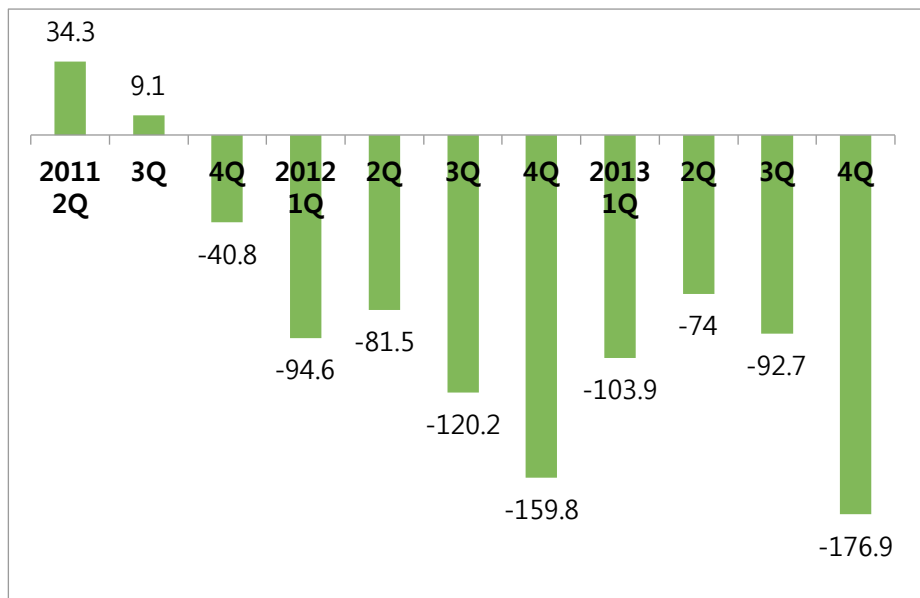
- ◆ <페이스북> 사용량이 증가한 이유는 '사람들이 더 많이 하는 것 같아서/대세를 따르기 위해서'란 응답이 높게 나타났고, <블로그>는 '특정분야에 대한 지식이나 정보를 얻을 수 있어서', <싸이월드>는 '재미있어서/친구 찾기가 쉬워서' 사용량이 증가했다는 응답이 많았음
- ◆ <트위터>의 경우 (앞서 페이스북 사용량 증가 이유와 유사하게) '스마트폰으로 하기 편해서', '실시간 의사소통이 가능해서' 등을 최근 사용량이 증가한 이유로 꼽는 등 대체로 스마트폰에서의 SNS 이용 가능성이 실제 이용량에 영향을 미친 특징을 보였음

[Base=각 SNS 이용량 증가 응답자, 단위: 중복 %]

	페이스북 facebook (513)	블로그 LOG (402)	싸이월드 CYWORLD (391)	트위터 twitter (308)
스마트폰으로 하기 편해서	55.4	25.9	33.0	56.5
사람들이 이걸 더 많이 하는 것 같아서/대세를 따르기 위해	56.7	24.9	33.0	43.5
실시간 의사소통이 가능해서	40.0	18.4	31.7	54.5
특정 분야에 대한 지식이나 정보를 얻을 수 있어서	14.2	69.2	15.1	31.8
재미있어서	17.2	33.1	47.6	19.2
불특정 다수의 사람들과 연결될 수 있어서	21.1	38.8	16.4	37.3
친구 찾기가 쉬워서	38.8	6.2	45.8	9.1
신기해서/호기심에	14.6	10.2	10.0	15.3
타 SNS 대비 더 많은 기능이 있어서	9.4	13.9	16.6	9.1
타 SNS 대비 정보유출 염려가 낮아서	4.5	13.9	7.9	3.2
이용하지 않은 사람도 초대할 수 있어서	5.7	8.2	5.4	4.5
기타	1.9	4.7	7.7	0.3

<Exhibit 12> SK컴즈 영업 손익 (단 위: 억 원)

분기	2011 2Q	3Q	4Q	2012 1Q	2Q	3Q	4Q	2013 1Q	2Q	3Q	4Q
영업 손익	34.3	9.1	-40.8	-94.6	-81.5	-120.2	-159.8	-103.9	-74	-92.7	-176.9



토론 질문

- 1) 싸이월드 초기, 미니홈피 서비스 성공에는 어떤 요인들이 있었을까?
- 2) SK컴즈와의 합병 후 싸이월드는 전성기를 맞았다. 이를 가능하게 한 요인들은 무엇이 있었을까?
- 3) SK컴즈와의 합병 이후 지속적으로 성장해왔던 싸이월드는 세 가지(블로그, 글로벌, 모바일) 새로운 시도를 하였으나 모두 실패하였다. 그 요인에는 어떤 것들이 있었을까? 이 때 다른 경쟁사들의 전략은 어떤 것이었는가?
- 4) 2014년 분사를 통해 싸이월드는 과거의 명성을 되찾을 수 있을까? 만약 그렇다면 싸이월드는 앞으로 어떠한 전략을 취해야 할까?