

## 텐센트 게임 부문 성장 전략 분석\*

- '문지기' 전략을 중심으로

김은영\*\*

### 목 차

1. 들어가며
2. 본론: 패러다임 전환기 텐센트의 '문지기' 전략
  - 1) 게임 개발에서 게임 배급으로
  - 2) PC 게임에서 모바일 게임으로
3. 나오며: 한국 게임업계에 대한 시사점

### 국문초록

2003년 게임분야에 진출한 텐센트는 불과 십 년 만에 세계 1위의 게임기업으로 성장하였다. 본고는 텐센트의 그러한 성장 비결을 개발에서 배급으로의, 그리고 PC에서 모바일로의 패러다임 전환과 연관지어 분석하고, 이를 바탕으로 한국 게임 산업이 나아갈 방향을 제시하고자 한다. 일찍부터 게임 개발보다는 배급을 통한 성장을 추구했던 텐센트는, 중국 게임시장의 폐쇄성으로 인한 해외 게임 수입 및 배급의 어려움 속에서 해외 게임업체와 독특한 협력 모델을 구축하며 중국 1위의 게임기업으로 도약하게 되었다. 한편 모바일로의 패러다임 전환 과정에서, 텐센트는 선도적으로 PC메신저(QQ)를 모바일메신저(위챗)로 전환시키고 메신저 계정을 효과적으로 모바일 게임과 연동시키며 이를 일종의 배급 채널로서 활용하기 시작하였다. 이 같은 위챗의 영향력은, 애플의 강력한 견제에도 불구하고 텐센트가 미니프로그램이라는 앱인앱 개념의

\* 이 논문은 2022년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 일반공동연구지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2022S1A5A2A03051351)

\*\* 인하대학교 중국학과 조교수

새로운 배급 채널을 확보할 수 있는 토대가 되었다. 또한 구글의 철수로 인해 애플의 앱스토어와 함께 앱마켓의 양대산맥을 이루고 있는 구글 플레이스토어가 부재하는 특수한 중국 내 상황에서, 텐센트가 구축한 독자적 안드로이드 앱마켓(应用宝, MyApp)은 자사 게임 배급 및 수익성 제고에 크게 기여하였다. 이처럼 텐센트는 중국 게임산업 및 앱마켓의 특수한 생태계 내에서 해외 게임 개발자들을 대상으로 일종의 ‘문지기’ 전략을 추구하여 단기간에 성장할 수 있었다. 앱 판매 및 인앱결제 수수료를 둘러싼 구글 및 애플과의 힘겨루기 속에서 게임산업의 패러다임이 모바일 게임에서 멀티/크로스플랫폼 클라우드 게임으로 전환되고 있는 지금, 이 같은 텐센트의 성공모델은 한국 게임업체가 IP개발을 넘어 게임전문 앱마켓, 클라우드 기반 앱인앱 게임 플랫폼 등의 개발을 통해 새로운 ‘문지기’로서의 역할을 적극적으로 모색해야 함을 시사한다.

**키워드:** 텐센트, 게임산업, 배급사, 문지기, 판호, 앱마켓, 미니프로그램

## 1. 들어가며

1998년 중국 선전(深圳)에서 설립된 텐센트는, 이메일과 메신저 분야의 성공을 발판으로 2003년 온라인 게임 플랫폼인 QQ게임즈를 론칭하며 게임 분야에 진출하였다. 이로부터 단 십 년 만인 2013년, 텐센트는 수익 기준 세계 1위 온라인 게임 개발사 및 배급사에 오르며, 글로벌 게임업계에서 전무후무한 성공신화를 기록하게 된다.<sup>1)</sup> 비록 작년인 2022년의 경우, 중국 정부의 고강도 게임 규제에 의한 매출 감소로 텐센트의 순위가 4위까지 하락하긴 했지만,<sup>2)</sup> 모바일 게임 배급사만을 따졌을 때 텐센트는 여전히 세계 1위를 수성<sup>3)</sup>

1) Tencent, “Milestones.”

<https://www.tencent.com/en-us/about.html#about-con-3> (최종검색일: 2023. 2. 6.)

2) “Top 10 Gaming Companies In 2022 (Ranked Revenue Wise),” TotalSportal, 2022. 6. 2. <https://www.totalsportal.com/games/gaming-companies/> (최종검색일: 2023. 2. 6.)

3) Long, Neil. “2022’s top grossing mobile game publishers,” Mobile Gamer. Biz, 2023. 1. 5. <https://mobilegamer.biz/2022s-top-grossing-mobile-game-publishers/> (최종검색일: 2023. 2. 6.)

하며 견재한 모습을 보이고 있다.

이처럼 텐센트가 게임 부문에서 급성장할 수 있었던 비결로, 그동안 중국 안팎에서 진행된 대부분의 연구들은 중국 정부의 보호주의적 게임 정책을 꼽고 있다.<sup>4)</sup> 보다 구체적으로는, 중국 정부의 국내 게임 산업에 대한 전폭적 지원 및 해외 게임 수입에 대한 엄격한 규제에 힘입어 토종 기업인 텐센트가 성장할 수 있었다고 보는 것이다. 하지만 이 같은 분석은, 중국 정부의 게임 정책이 기본적으로 대중, 특히 청소년의 정신 건강에 해롭다고 판단되는 게임에 대해 적극적으로 규제하는 방향으로 진행되어 왔으며, 이 같은 정책 기조는 해외 게임은 물론 국내 게임에 대해서도 일관되게 유지되어 왔다는 사실을 간과하고 있다는 점에서 한계가 있다.<sup>5)</sup> 또한 이는 게임 관련 통계가 2008년에 처음으로 집계<sup>6)</sup>되었을 만큼, 정부의 적극적인 게임 개발 지원에도 불구하고 2000년대 후반까지 온라인 게임의 불모지나 다름없던 중국의 상황에 대한 몰이해를 드러낸다는 점에서도 문제적이다. 물론 민간 기업 텐센트의 혁신에 초점을 맞춘 연구들도 일부 존재하기는 한다. 그러나 이들마저도 그러한 혁신의 토대로 중국 정부의 역할을 강조하면서 익숙한 중국 정부 결정론의 관점으로 회귀하는 경우가 대부분<sup>7)</sup>이라는 점은 반드시 짚고 넘어갈 필요가 있다.

4) 이 같은 경향을 대표하는 연구로는 강명주(2012), 정우식(2013), 박관용(2021) 등의 연구를 꼽을 수 있다.

5) 2010년 8월부터 시행되고 있는 <온라인게임관리장행방법>을 보면, 특히 도박성 콘텐츠 및 랜덤 뽑기 등의 요소를 엄격히 규제하고 있음을 알 수 있다. 박신희, 《중국문화산업이 미래다》, 서울: 차이나하우스, 2016, p. 141.

6) 실제로 중국산업정보망(中国产业信息网, <https://www.chyxx.com/>)에서 온라인 게임(网络游戏) 항목을 검색해 보면, 2008년이 통계 집계 첫 해임을 알 수 있다.

7) 권기영의 <중국 게임산업의 해외시장 진출 성과와 시사점>(2016)이 가장 대표적인 경우이다. 이 논문은 “산업발전에 있어서 정부의 역할을 결정적 요인으로 과도하게 설정하게 하고, 따라서 중국 게임산업의 눈부신 도약은 중국 정부의 도움으로, 같은 맥락에서 한국 게임산업의 위기는 한국 정부의 정책실패로 쉽게 귀결시키는 경향”에 대해 비판적인 입장을 보이며, “게임산업에 대한 중국 정부의 규제정책은 대단히 엄격한 것으로 알려져 있으나 이러한 규제는 비단 외국 기업만이 아니라 중국 기업에게도 상당한 부담으로 작용”한다는 점을 지적하면서, “중국의 게임산업은 산업 초기부터 적극적으로 해외시장 진출을 모색했는데 특히 게임개발 역량이 글로벌 경쟁력을 갖추지 못한

그러한 중국 정부 결정론에 대해 비판적인 거리를 유지하면서, 본고는 텐센트가 게임 부문 진출 십 년 만에 세계 1위의 게임사로 도약할 수 있었던 비결을 텐센트 자체의 게임 사업 모델, 보다 구체적으로는 게임 산업의 패러다임 전환기에 텐센트가 채택했던 과감한 선도 전략에서 찾고자 한다. 여기서 ‘패러다임 전환’은 두 가지 상이한 차원의 패러다임 전환을 의미한다. 하나는 중국 국내 게임 산업에서 진행된, 게임 개발에서 배급으로의 패러다임 전환으로, 후술하겠지만 이 같은 전환 과정에서 텐센트는 투자-배급이라는 혁신적인 모델을 제시함으로써 먼저 배급사로의 입지를 다졌던 산다(盛大)를 추월할 수 있었다.<sup>8)</sup> 다른 하나는 글로벌한 차원에서 진행된 PC 게임에서 모바일 게임으로의 패러다임 전환이다. 글로벌 게임 산업의 이 같은 모바일 전환 과정에서, 중국의 게임 업체들은 후발주자로서 모두 일정 정도 수혜를 입었다고 할 수 있다. 하지만 텐센트는 단순한 수혜자를 넘어 모바일 게임이라는 새로운 분야의 선두주자로 도약했다는 점에서 다른 중국 게임사와는 명확히 구분된다. 특히 주목해야 할 부분은 배급과 모바일로의 패러다임 전환 과정에서 텐센트가 게임센터, 자체 앱마켓, 미니프로그램 등 국내외 모바일 게임의 중국내 배급을 위한 다양한 채널을 선점함으로써 글로벌 게임 기업으로 성장하기 위한 발판을 마련하고 장기적·안정적 수익 모델을 확보했다는 점인데, 본고에서는 이를 ‘문지기(toll-keeper)’ 전략으로 개념화하고자 한다.

이처럼 게임 산업의 패러다임 전환기에 문지기 전략을 통해 새 패러다임의

상황에서도 해외시장 개척에 많은 노력을 기울였고 또한 상당한 성과를 거두었다”는 점에 착안하여, 중국 게임기업(민영)의 해외진출 및 합작 모델로부터 중국 게임산업의 급성장을 설명하고 있다. 하지만 최신 모델로 언급된 “연합발행-플랫폼 운영 모델” 역시 중국정부가 주도하고 있는 “연합해외진출(抱團出海) 정책”의 일환이라는 점에서, 이 연구 역시 중국 게임산업에서 정부의 중요성을 강조하는 관점으로 흡수되고 있다.

- 8) 1999년 온라인 게임회사로 설립된 산다는, 처음부터 게임 개발사가 아닌 배급사로 출발했다. 2001년 한국 기업 위메이드가 개발한 <미르의 전설>의 중국내 배급을 담당하면서 비약적으로 성장한 산다는 중국 게임 배급시장의 30 퍼센트 이상을 점유하며 한 동안 중국 1위의 게임사 자리를 유지했다. 하지만 2007년부터 텐센트가 배급한 한국 게임 <크로스파이어>와 <던전 앤 파이터>의 연이은 성공으로 2009년 텐센트가 산다를 제치고 중국 1위 게임사에 등극하게 된다.

표준을 선점함으로써 단기간에 급성장한 텐센트의 사례는, 한국 게임 산업에도 시사하는 바가 크다. 본고의 결론에서는 모바일 게임에서 멀티/크로스플랫폼 클라우드 게임으로의 패러다임 전환이 본격화되고 있는 지금, 한국 게임 업계가 텐센트 벤치마킹을 통해 게임 IP 개발과 같은 익숙한 발전 전략을 넘어 새로운 패러다임의 표준을 선점해야 함을 역설할 것이다.

## 2. 본론: 패러다임 전환기 텐센트의 ‘문지기’ 전략

### 1) 게임 개발에서 게임 배급으로

앞서 언급했듯이, 중국은 21세기 초반까지도 온라인 게임 산업의 불모지나 다름없었다. 당시만 해도 중국에는 PC와 인터넷 등, 온라인 게임을 즐기기 위한 기본적인 인프라가 부족했으며, 텐센트를 포함한 중국 국내 게임업체가 개발한 게임은 양과 질의 측면 모두에서 미국, 일본, 한국 등 해외에서 개발된 게임과 경쟁이 되지 않았다. 이러한 문제점을 인식한 중국 정부는 2004년, 5년 동안 중국 전통 서사를 활용한 100개의 국산 게임 개발을 목표로 하는 <중국민족온라인게임출판공정>을 추진했으나,<sup>9)</sup> 2008년 중국에서 최초로 집계된 게임 산업 통계는 이 같은 프로젝트가 게임 산업 전반의 성장에는 별다른 기여를 하지 못했음을 보여준다. 실제로 당시 통계에 따르면, 중국의 온라인 게임 이용자 수는 6천 7백만 명으로 전체 인구 대비 5 퍼센트 수준에 지나지 않으며, 온라인 게임 시장 연간 영업 수익 역시 185.6억 위안에 머물고 있음을 알 수 있다.<sup>10)</sup>

9) 박신희, 앞의 책, p. 140.

10) <2018年中国网络游戏行业发展现状及发展趋势分析>, 产业信息网, 2018. 4. 18.  
<https://www.chyxx.com/industry/201804/631654.html> (최종검색일: 2023. 1. 26.),  
 <2018年中国网络游戏行业发展现状及行业发展趋势分析>, 产业信息网, 2018. 6. 6.

하지만 온라인 게임 플랫폼인 QQ게임즈를 출시하며 2003년 게임 부문에 진출한 텐센트는 당시만 해도 신흥 시장이었던 온라인 게임 시장에서 착실히 영향력을 확대해 나갔고, 그 결과 QQ게임즈는 론칭 6년 만인 2009년 중국 최대의 온라인 게임 플랫폼에 등극하게 된다.<sup>11)</sup> 텐센트가 이처럼 단기간에 온라인 게임 시장을 석권할 수 있었던 데에는 텐센트의 PC기반 온라인 메신저인 QQ메신저의 역할이 무엇보다도 컸다.<sup>12)</sup> 후술하겠지만, 당시 중국의 ‘국민 메신저’였던 QQ메신저 계정을 QQ게임즈와 연동시킴으로써, 텐센트는 QQ메신저 이용자를 매우 쉽게 QQ게임즈로 유인할 수 있었기 때문이다.

그러나 텐센트의 관점에서, QQ메신저와 QQ게임즈의 연동은 잠재적 게임 유저 확보 이상의 의미를 지녔다는 사실은 반드시 강조될 필요가 있다. 그러한 연동은 무료 메신저를 온라인 게임을 위한 일종의 ‘배급 채널’로 활용함으로써 당시만 해도 경쟁력이 낮았던 게임 개발 이외의 영역에서도 텐센트가 상당한 수익을 창출할 수 있음을 증명하는 사례였기 때문이다.<sup>13)</sup> 이는 중국

<https://www.chyxx.com/industry/201806/647213.html> (최종검색일: 2023. 1. 26.)

11) Tencent, “Milestones.”

<https://www.tencent.com/en-us/about.html#about-con-3> (최종검색일: 2023. 2. 7.)

12) Cai, Jiayu. et al. “Tencent Game Success Factors Analysis,” 2022 International Conference on Economic Administration and Systems. p. 3. 실제로 게임 부문에서 텐센트의 초기 성장을 견인했던 <크로스파이어>와 <던전 앤 파이터> 모두 QQ메신저 계정을 통해 별도의 가입 없이 로그인 및 플레이가 가능했던 점에 주목할 필요가 있다. 두 게임 가운데 중국 시장에서 먼저 돌풍을 일으킨 것은 <던전 앤 파이터>로, 텐센트가 중국내 배급을 맡은 지 6개월 만에 동시접속자 100만 명을 돌파하였으며, 1년 후인 2009년에는 그 세 배에 가까운 290만 명 동시접속 기록을 달성하였다. 또한 <중국 온라인 게임 대상>에서 2개 부문 2년 연속 수상이라는 기록을 세우기도 했다. <던전 앤 파이터>의 이 같은 성공에 힘입어 그보다 1년 먼저 서비스되었던 <크로스파이어>도 뒤늦게 인기를 끌게 되었는데, 이 두 게임의 흥행 덕분에 텐센트는 2009년 한 해에 전년 대비 무려 132퍼센트 성장한 53.9억 위안의 매출을 올렸으며 중국 게임 시장의 21.1퍼센트를 점유하며 업계 1위에 등극하게 되었다. 조영준, <시총 640조 텐센트의 토대를 닦은 던전앤파이터>, 게임동아, 2021. 12. 17.

<https://game.donga.com/101639/> (최종검색일: 2023. 2. 7.)

13) 실제로 텐센트의 오픈 플랫폼 소개를 보면, 텐센트가 QQ메신저와 같은 PC 메신저를 포함하여 이 논문에서 주목하고 있는 모바일 메신저(위챗), 앱마켓(인용바오), 온라인

을 대표하는 또 다른 게임회사 넷이즈(网易)가 당시 게임 개발을 통한 수익 창출에 전념하고 있었던 모습과는 큰 대조를 이룬다.<sup>14)</sup>

2010년대에 이르러 중국 정부의 게임 정책은 관련 법규 정비, 보조금 지급을 통한 재정 지원, 투자펀드 운용 등으로 보다 다각화<sup>15)</sup>되었지만, 여전히 PC 게임의 개발을 장려하는 데 초점을 맞춘 정책이었다는 점에서는 이전 시기 정책과 연속성을 보였다. 흥미롭게도, 이 시기에 텐센트는 그러한 정부 정책과는 거의 정반대의 발전 전략을 추구하여 2013년에 수익 기준 세계 최대 온라인 게임 개발 및 배급사에 등극하게 된다. 보다 구체적으로는 PC 게임이 아닌 모바일 게임, 그리고 개발사가 아닌 배급사로의 전환 전략이 주효하면서 세계적인 게임 기업으로 도약하게 된 것이다.

이 시기 텐센트의 성장에 대해 이야기할 때 빼놓을 수 없는 두 가지 사건이 있다. 하나는 2011년 1월에 있었던 모바일 메신저 위챗의 론칭이고, 다른 하나는 같은 해 2월 2일에 있었던 라이엇게임즈의 지분(93 퍼센트) 매입이다.<sup>16)</sup> 텐센트는 과거 QQ메신저와 QQ게임즈를 연동시켰던 것과 거의 같은 방식으로 위챗을 모바일 게임을 위한 새로운 배급 채널로 활용하기 시작했는데, 이에 대해서는 다음 장에서 자세히 다루기로 한다. 이 장에서 주목하고자 하는 것은 라이엇게임즈와 같은 해외 유명 게임 개발·배급사에 대한 공격적인 지분

게임센터(QQ게임즈), 모바일 게임센터(위챗 게임센터) 등을 개발자를 위한 유용한 배급 채널로 명확히 인식하고 있음을 알 수 있다. Tencent Open Platform. <https://open.qq.com/eng/> (최종검색일: 2023. 2. 7.)

14) 2001년 온라인 게임 부문에 진출한 넷이즈는 진출 첫 해부터 《梦幻西游(Fantasy Westward Journey)》 등 게임 개발에 주력했으며, 배급했던 게임 역시 자체 개발 게임이 대부분이었다.

15) 구체적으로 <온라인게임관리집행방법>(2010)을 통해 온라인 게임 관련 법규를 제정하였으며, <중국민족창시온라인게임해외진출계획>(2010)을 통해 보조금 지급을 통한 중국 온라인 게임기업 해외진출 지원안을 마련하였고, <중국문화산업투자펀드>(2011)를 통해 중앙 및 지방정부의 온라인 게임 투자를 장려하였다. 박신희, 앞의 책, pp. 140-141.

16) 2015년, 텐센트는 나머지 지분을 모두 매입함으로써 라이엇게임즈를 완전 인수하였다.

매입 및 투자를 통해 후발주자 텐센트가 폐쇄적인 중국 게임 시장에서 글로벌 배급사로서의 역량을 키워나간 과정이다. 이는 텐센트보다 먼저 배급을 통한 성장을 추진했으나 투자-배급보다는 개발 업체와의 M&A에 집중했던 산다의 발전 전략과 가장 차별화되는 지점이기에 더욱 세심하게 들여다 볼 필요가 있다.

주지하듯이, 중국의 게임 시장은 판호 제도와 소위 ‘방화장성’으로 불리는 인터넷 방화벽으로 인해 매우 폐쇄적인 구조를 형성해 왔다. 중국 국내에서 개발된 게임의 경우에는 내자 판호를, 해외에서 개발된 게임의 경우에는 외자 판호를 중국 정부로부터 발급받아야만 중국내 서비스가 가능하다 보니, 게임 이용자 규모에 비해 실제 서비스되는 게임의 종류가 매우 제한적일 수밖에 없었던 것이다. 판호를 발급 받지 못한 해외 게임의 경우, 이론적으로는 해외 판 또는 글로벌판을 대신 이용하는 것이 가능했지만, 실제로는 ‘방화장성’으로 인해 이용에 커다란 제약이 따랐다. 설령 VPN 우회를 통해 해외판 또는 글로벌판에 접속한다 하더라도, 결제 등의 부수적인 문제로 원활한 플레이는 어려운 실정이었다. 예컨대 해외 게임의 경우 대부분 신용카드를 통한 결제 방식을 채택하고 있었지만, 중국의 신용카드 보급률은 2010년대 중반 기준 1인당 0.32장에 불과했고<sup>17)</sup> 신용카드보다 널리 쓰이던 직불카드는 중국 국내 은행 계좌에 연동되어 있어 게임 결제를 비롯한 해외 결제에 사용하려면 복잡한 절차를 거쳐야 했다.

이미 QQ메신저-QQ게임즈 연동을 통해 게임 배급을 통한 성장 잠재력을 확인한 텐센트는, 중국 게임 시장의 낙후성과 폐쇄성을 역이용하여 해외 게임의 중국내 배급에 주력하기 시작했는데, 이를 보여주는 가장 상징적인 사건이 바로 텐센트의 라이엇게임즈 지분 매입이었다. 당시 이미 세계적인 게임 개발·배급사였던 라이엇게임즈는 텐센트로부터 받은 대대적인 투자에 힘입어 <리그 오브 레전드>와 같은 고품질의 게임을 개발할 수 있었고, 다시 텐센트를 통해 이를 중국 시장에 독점적으로 배급할 수 있었다. 이후 텐센트는 이

17) <2014中国信用卡报告>, 网易财经, 2014. 6.

같은 투자-배급 모델을 다른 해외 게임사와의 관계에도 적용하기 시작했는데, 여기에는 한국의 카카오와 에픽게임즈, 그리고 핀란드의 슈퍼셀 등이 포함되었다.

물론 판호 발급은 중국 정부의 고유한 권한이기에, 텐센트의 투자 여부 및 규모와 판호 발급 사이에는 직접적인 연관관계가 존재하지 않는다. 하지만 판호 제도 및 중국 온라인 게임 시장에 대한 텐센트의 높은 이해도로 인해 투자 대상 기업들이 게임 개발 초기 단계에서부터 판호 취득 및 중국내 성공에 유리한 현지화 전략을 채택할 수 있었으리라는 합리적 추론이 가능하다<sup>18)</sup>. 또한 당시만 해도 텐센트를 비롯한 중국의 빅테크 기업과 중국 정부 사이에 지금과 같은 갈등관계가 존재하지 않았다는 점도 염두에 둘 필요가 있다. 비록 확인되지는 않았지만, 2010년대 당시 해외의 게임 이용자 및 비-텐센트 계열 게임사를 중심으로 판호 발급에 있어 중국 정부와 텐센트 사이에 오히려 모종의 공모관계가 존재할지도 모른다는 의심이 공공연하게 제기된 바 있다.<sup>19)</sup>

사실 여부와 무관하게, 그러한 의심은 당시 해외 게임의 중국 내 배급에 있어서의 텐센트의 독보적인 위상을 단적으로 보여준다. 중국 시장 진입을 노리던 해외 게임사들에게, 거액의 투자금과 판호 취득 가능성, 게다가 배급까지 보장하는 텐센트는 아주 매력적인 파트너였음에 분명하다. 이는 지분 매입이나 투자보다 전통적인 의미에서의 게임 배급 및 유통사의 역할에 충실한 채 M&A를 통해 몸집을 불렀던 산다가 결국 업계 1위 자리를 텐센트에게 넘겨주

18) 실제로 <리그 오브 레전드> 개발 당시, 서구 게임 업계에서는 다음의 기사와 같이 <리그 오브 레전드>를 미국 게임사가 개발 단계에서부터 중국 시장을 겨냥하여 만든 최초의 게임으로 보는 시각이 일반적이었다. “CHINA: Riot Games lands Tencent deal,” MCV/DEVELOP Magazine, 2008. 11. 25.

<https://www.mcvuk.com/development-news/china-riot-games-lands-tencent-deal/>  
(최종검색일: 2023. 2. 6.)

19) 이에 대해서는 Rondina, Steven. “How Riot Games and Tencent bend to the Chinese government’s will,” Win. gg. 2020. 9. 4.의 “How Tencent works on behalf of China’s government” 부분을 참고할 것.

<https://win.gg/news/how-riot-games-and-tencent-bend-to-the-chinese-governments-will/>  
(최종검색일: 2023. 1. 26.)

게 된 이유를 설명해 준다.

한편 투자-배급 모델은 텐센트 입장에서 크게 손해 볼 것이 없는, 오히려 여러 면에서 이익이 되는 모델이었다. 단기적으로는 투자로 인한 수익이 텐센트에 귀속되고, 장기적으로는 자회사 또는 투자 대상 기업의 기술력을 흡수하여 게임 개발사로서의 역량을 축적하는 동시에 세계 게임 업계와 우호적인 네트워크를 형성하여 배급사로서의 영향력 또한 제고할 수 있기 때문이다. 실제로 텐센트가 해외 게임의 중국내 로컬 배급사를 넘어 글로벌 배급사로 성장할 수 있었던 배경에는 이 같은 투자-배급 관계를 통해 전 세계 주요 게임사와 맺은 광범위하고 우호적인 네트워크가 자리하고 있었다.<sup>20)</sup>

2020년대에도 텐센트는 이러한 투자-배급 모델을 통한 해외 게임사와의 관계 구축을 지속하고 있는데, 한 가지 특기할만한 점은 중국 정부의 판호 발급 중단 및 축소로 인해 투자-배급 모델에도 약간의 변형이 불가피했다는 점이다. 이를 보여주는 대표적인 사례가 바로 텐센트 개발 게임인 <화평정영(和平精英)>을 둘러싼, 보다 정확히는 텐센트와 한국 게임회사 크래프톤 사이의 관계를 둘러싼 논란이다.

잘 알려져 있다시피, 2022년 말 한국 게임 7개를 포함하여 총 44개의 해외 개발 게임에 대해 중국 정부가 외자 판호를 발급하기 전까지, 중국에서는 무려 일 년 반 동안 외자 판호 발급이 중단되었다.<sup>21)</sup> 한국 게임의 경우, 2017년 사드 배치에 대한 중국의 보복 조치인 일명 ‘한한령’ 때부터 판호 발급이 사실상 중단되었다는 점을 감안하면, 거의 5년 동안 중국 진출이 막혀 있었던 셈이다. 그럼에도 불구하고 한중 양국의 민간 게임업체들은 교류와 협력을 유지해 왔는데, 크래프톤, 넷마블, 카카오게임즈, 라인게임즈 등 한국을 대표하는 게임기업에 대한 텐센트의 꾸준한 투자가 이를 잘 보여준다.

20) 이를 잘 보여주는 최근의 사례로 시프트업이 개발하고 텐센트가 배급을 맡아 글로벌한 성공을 거둔 <승리의 여신 니케>를 꼽을 수 있다.

21) 国家新闻出版署, <2022年进口网络游戏审批信息>.

<https://www.nppa.gov.cn/nppa/contents/318/105810.shtml> (최종검색일: 2023. 1. 26.)

이 가운데 특히 주목할 부분은 크래프톤과 텐센트의 관계이다. 텐센트는 크래프톤의 2대 주주인 동시에 크래프톤의 대표 게임인 <배틀 그라운드 모바일>의 글로벌 배급을 담당하고 있는데, 여기까지만 보면 위에서 언급한 투자-배급 모델의 전형적인 사례라 할 수 있다. 하지만 외자 판호 발급이 중단된 시기에 텐센트가 <배틀 그라운드 모바일>과 거의 유사한 <화평정영>으로 내자 판호를 발급 받아 중국내에서 서비스하면서 우회 판호 논란이 빚어졌고, 크래프톤이 <화평정영>에 대한 기술 서비스 제공을 대가로 1조 원이 넘는 수수료를 받고 있음이 확인되면서 논란이 가중되었다.<sup>22)</sup>

논란의 본질과는 별개로, 이 사례 역시 중국의 폐쇄적인 게임 시장에서 텐센트가 해외 게임의 중국내 배급 및 서비스에 있어 얼마나 큰 영향력과 다양한 전략을 확보하고 있는지를 단적으로 보여준다고 할 수 있다. 나아가 이처럼 우회 판호 논란까지 야기한 변칙적인 배급 및 서비스가 가능했다는 사실은 외자 판호 발급 중단 또는 축소라는 예상치 못한 정부 리스크에 대해서도 텐센트가 배급사로서 충분히 방어할 능력을 지니고 있음을 암시한다. 물론 이 같은 변칙 행위에 대해 중국 정부가 판호 회수 등 강력한 제재를 가하리라는 전망이 우세하긴 하다.<sup>23)</sup> 하지만 아직까지 실질적인 규제가 이루어지지 않은 상태에서, 기술 제공 수수료 등의 명목을 앞세운 투자와 우회 판호를 통한 변형된 배급 형태가 보다 정교화 되어 새로운 투자-배급 모델로 자리할 가능성을 점치는 것이 결코 비약은 아닐 것이다.

정리하자면, 텐센트는 2010년을 전후해서 게임 개발사로서는 낮은 경쟁력에 대한 자각과 판호 제도 및 ‘방화장성’과 같은 진입 장벽이 존재하는 중국 게임 시장의 특수성에 대한 이해를 바탕으로, QQ메신저-QQ게임즈 연동을 통해 확인한 배급사로서의 잠재력을 해외 게임사를 대상으로 한 게임 개발 투

22) 이와 관련해서는 <크래프톤, 화평정영 수수료 논란...“中 판호 문제 없다 vs 있다”> 등의 기사를 참고할 것.

23) 정명섭, <한국 게임시장에 드리운 中 텐센트 영향력, 크래프톤 상장으로 드러났다>, 아주경제, 2021. 6. 17.

<https://www.ajunews.com/view/20210617150817032> (최종검색일: 2023. 1. 26.)

자 및 배급이라는 독자적인 모델을 통해 극대화함으로써 개발사에서 배급사로의 성공적인 변신과 혁신을 이루어 냈다고 할 수 있다. 특히 해외 우수 게임사들의 중국 시장 진출에 있어 일종의 우호적 ‘문지기’ 역할을 담당하며 구축한 네트워크는 텐센트가 글로벌 배급사로 성장하는 데 있어 가장 중요한 토대가 되어 주었으며, 자회사 또는 투자 대상 기업으로부터 흡수한 기술력은 개발사로서의 자체 경쟁력 제고에도 크게 기여하였다.

## 2) PC 게임에서 모바일 게임으로

텐센트의 배급사로의 전환이 중국 게임 산업 영내로의 진입 관문에서의 문지기 전략을 보여준다면, 이번 장에서 논할 텐센트의 모바일 전환은 모바일 게임 배급 채널 선점을 통한 문지기 전략을 보여준다고 할 수 있다. 위에서 언급했듯이, 텐센트는 PC 기반 온라인 메신저인 QQ메신저 계정을 온라인 게임 플랫폼인 QQ게임즈와 연동시키며 게임 배급 채널로서의 메신저의 잠재력을 확인하게 된다. 여기서 또 하나 주목할 부분은, QQ메신저 계정과 QQ게임즈를 연동시킴에 따라 게임 관련 결제에서 QQ코인과 같은 자체 결제수단을 사용할 수 있게 되었다는 점이다. 이 같은 결제의 편의성은 QQ메신저 이용자들의 QQ게임즈로의 유입을 더욱 가속화했다.<sup>24)</sup>

온라인 게임 배급에서 QQ메신저와 QQ코인이 담당했던 역할은 PC에서 모바일로의 패러다임 전환기에 위챗과 위챗페이에 의해 대체 (혹은 보충)되었다. 이는 텐센트가 개발·배급하는 모든 모바일 게임에 위챗 계정 (또는 QQ메신저 계정)을 통해 로그인할 수 있다는 사실과, 게임 관련 결제 옵션에도 알리페이, 은행카드 등과 함께 위챗페이가 포함되어 있다는 사실을 통해 알 수 있다.

24) 당시 중국내 게임 이용자들이 게임 관련 결제에서 가장 일반적으로 사용했던 방법은 오프라인에서 게임카드를 구입한 후 온라인에 등록하여 충전 금액을 소비하는 방식이었다. 하지만 은행계좌와 연결된 QQ코인은 이 같은 결제과정 상의 불편을 획기적으로 개선하며 가장 보편적인 결제방식으로 떠올랐다.

하지만 이보다 더 중요한 점은, QQ메신저-QQ코인-QQ게임즈로 구성되어 있던 PC 게임 시절 삼각편대에서 QQ게임즈가 담당했던 역할이 모바일 전환 이후에는 위챗 게임센터뿐만 아니라 앱마켓으로도 분산되었다는 사실이다. 이는 텐센트가 개발·배급하는 모바일 게임일지라도 스마트폰에서 애플의 앱스토어나 안드로이드 앱마켓을 통해 다운로드 후 이용해야 함을 의미한다. 위챗 게임센터 역시 위챗 앱을 앱마켓에서 다운받아야만 사용할 수 있으며 앱마켓 사업자가 요구하는 인앱결제 규정을 따라야 한다는 점에서 앱마켓이라는 관문을 거치지 않을 수 없다는 점은 마찬가지다. 물론 QQ게임즈(현 텐센트 게임즈) 사이트에서 QR코드를 통해 모바일 게임을 내려 받는 방법이 존재하기는 하지만, 모바일 게임 다운로드의 주된 채널이 앱마켓이라는 점은 부정할 수 없다.

이 같은 앱마켓의 존재가 문제가 되는 이유는 앱마켓 사업자가 앱 사업자(개발사 및 유통사)에게 부과하는 등록 비용과 판매 수수료 때문이다. 통상 30~50 퍼센트 선에서 책정되는 높은 수수료로 인해, 앱 형태로 모바일 게임을 제공하는 게임 사업자는 그만큼 수익에 타격을 입을 수밖에 없다. 하지만 현실적으로 앱마켓을 통하지 않고서는 모바일 게임의 홍보와 배급, 유통이 쉽지 않다는 점에서, 앱마켓의 존재는 모바일 게임업계에 그 자체로 큰 딜레마라 할 수 있다.

텐센트가 이 같은 딜레마를 해결하고 수수료 지출 절감을 통해 수익성을 제고하는 데 있어, 다음과 같은 두 가지 방법이 가장 크게 기여하였다. 하나는 자체 안드로이드 앱마켓의 운영이고, 다른 하나는 앱인앱 개념의 미니 프로그램의 구축이다. 물론 이 두 가지 방식이 처음부터 텐센트 모바일 게임 부문의 수익성 증대를 위해 고안된 것은 아니었다. 하지만 결과적으로 이 두 가지 방식은 타사의 앱마켓에 지급해야 하는 수수료 부담을 낮춰 간접적으로 수익성을 개선하는 데 일조하였으며, 나아가서는 경쟁사 게임을 견제하고 새로운 게임 패러다임의 등장 속에 유리한 고지를 선점하는 효과까지 불러일으켰다.

잉용바오(應用寶) 또는 MyApp이라고도 불리는 텐센트의 앱마켓을 살펴보기 전에, 중국 앱마켓 시장의 특수한 상황에 대해 먼저 언급할 필요가 있을 듯하다. 구글의 플레이스토어와 토종 앱마켓 원스토어, 그리고 애플의 앱스토어에 의해 과점 구도가 형성되어 있는 한국의 앱마켓 시장과는 달리, 중국은 2023년 현재 무려 삼백 개 이상의 앱마켓이 존재하는 것으로 알려져 있다.<sup>25)</sup> IOS 앱마켓 가운데서는 애플의 앱스토어가 80퍼센트 이상의 점유율로 시장을 거의 독식하고 있는 데 반해, 안드로이드 앱마켓 시장은 춘추전국시대라 할 수 있을 만큼 수많은 앱마켓이 경쟁 체제를 이루고 있다. 이렇게 된 배경에는 중국 정부의 검열에 반대해 2010년 구글이 중국 시장에서 철수했던 사건이 자리하고 있다. 구글의 철수로 인해 검색엔진뿐만 아니라 앱마켓인 플레이스토어 역시 서비스가 중단되었기 때문이다. 하지만 운영체제로서의 안드로이드는 오픈 소스였기에, 이를 활용하여 자체 제작된 앱마켓들이 구글이 떠난 중국의 안드로이드 앱마켓 시장을 하나 둘 채워나가게 된 것이다.

삼백 개가 넘는 중국의 앱마켓은 이동통신사 마켓, 스마트폰 제조사 마켓, 그리고 이 둘 모두에 해당하지 않는 제3자 마켓으로 크게 구분되는데, 2014년 출시된 텐센트의 앱마켓 잉용바오는 이중 제3자 마켓에 해당한다. 작년 기준 중국 앱마켓 순위에서 잉용바오는 화웨이, 오포, 비보의 앱마켓에 이어 4위를 차지했는데, 점유율은 대략 16퍼센트 정도이다.<sup>26)</sup> 1위부터 3위까지의 앱마켓이 모두 스마트폰에 기본 탑재된 앱마켓임을 고려했을 때, 별도로 설치해야 하는 제3자 마켓으로서는 최고 순위를 기록했음을 알 수 있다. 잉용바오의 점유율이 이처럼 높은 이유로는 최신 인기 게임이 총망라된 특화된 게임 섹션을 꼽을 수 있다. 주의해야 할 점은, 잉용바오의 게임 섹션이 텐센트가 개발 또는 배급하는 게임 앱을 제공하는 것은 아니라는 점이다. 비록 텐센

25) 성지문, <중국 앱마켓 빠르게 살펴보기>, 모비인사이드, 2016. 10. 4.

<https://brunch.co.kr/@mobiinside/331> (최종검색일: 2023. 1. 26.)

26) Kuhns, Todd. "The Top 15 App Stores In China," AppInChina, 2022. 6. 24.

<https://www.appinchina.co/blog/the-top-15-app-stores-in-china/>(최종검색일: 2023. 1. 26.)

트의 게임에 비해 앱마켓 화면 상단과 같은 소위 ‘명당’ 자리에 노출되는 빈도는 적지만, 타사의 게임들도 잉용바오의 게임 섹션에 등록되어 있어 얼마든지 다운로드가 가능하다. 하지만 잉용바오라는 자체 앱마켓을 모바일 게임 배급 채널로 운영함으로써, 텐센트는 타사 앱마켓에 지급해야 하는 수수료 부담을 덜 수 있을 뿐만 아니라 자사 게임에 유리한 노출과 홍보 전략을 통해 경쟁사 게임을 견제하는 한편, 타사 게임으로부터는 수수료 수익도 거둘 수 있게 되었다는 점에 주목할 필요가 있다. 이는 2010년 구글의 중국 철수 후, 이동통신사·스마트폰 제조사가 아닌 제3자로서는 비교적 빠른 시기인 2011년에 자체 앱마켓을 구축<sup>27)</sup>함으로써 모바일 전환 이후 게임 배급의 주요 판문을 선점하고 이를 통해 직간접적으로 안정적인 수익을 창출하는, 텐센트가 또 다른 차원에서 추진한 문지기 전략의 실례라고 할 만하다.

텐센트의 잉용바오가 기존 앱마켓 생태계에 빠르게 적응함으로써 모바일 게임 배급 채널을 확보한 사례라고 한다면, 텐센트의 미니 프로그램은 다음과 같은 이유로 앱마켓 생태계의 ‘교란종’이라고 할 수 있다. 미니 프로그램은 클라우드 기술을 활용하여 위젯과 같은 앱 안에서 각종 기능과 서비스를 별도의 앱 다운로드 없이 이용할 수 있도록 구현한 앱 속의 앱을 의미한다. 예컨대 위젯의 미니 프로그램 기능을 이용하면, 커피 전문점의 앱을 따로 설치하

27) 대표적인 제3자 앱마켓 가운데 360 모바일 어시스턴트는 2012년, 바이두 모바일 어시스턴트는 2013년, 그리고 텐센트의 잉용바오는 2014년 공식적으로 출시되었다. 하지만 잉용바오는 텐센트가 2011년부터 오픈 플랫폼 형태로 출시했던 7개의 PC 및 모바일 앱 플랫폼을 통합하여 새로 출시한 앱마켓임을 고려할 때, 텐센트의 실질적 앱마켓 진출 시점은 2011년으로 보는 것이 타당하다. “Tencent Unifies App Distribution under Myapp,” Marbridge Daily, 2014. 1. 17. [https://www.marbridgeconsulting.com/marbridgedaily/2014-01-17/article/72305/tencent\\_unifies\\_app\\_distribution\\_under\\_myapp](https://www.marbridgeconsulting.com/marbridgedaily/2014-01-17/article/72305/tencent_unifies_app_distribution_under_myapp) (최종검색일: 2023. 2. 7.)  
한편 다음 기사에 따르면 잉용바오라는 통합 앱마켓의 이름은 잉용바오가 출시되기 약 2년 전에 이미 결정되었음을 알 수 있다. “传腾讯将旗下应用下载品牌统一命名为‘应用宝,’” 中国广播网, 2012. 6. 5. [http://tech.cnr.cn/jdxw/201206/t20120605\\_509808132.shtml](http://tech.cnr.cn/jdxw/201206/t20120605_509808132.shtml) (최종검색일: 2023. 2. 7.)

지 않고도 커피 주문이나 결제 등 일반 앱에서 제공하는 서비스를 상당 부분 이용할 수 있는 식이다. 현재 위챗 미니 프로그램의 경우, 용량 등의 문제로 인해 아직까지는 일반 앱과 완전히 동일한 기능 및 서비스를 제공하지는 못하고 있다.<sup>28)</sup> 하지만 만약 미니 프로그램의 기능과 서비스가 향상되어 일반 앱의 그것을 따라잡는다면, 이용자들은 더 이상 앱마켓을 통해 수고롭게 앱을 별도로 다운로드할 필요가 없게 될 것이며, 이는 궁극적으로는 앱, 그리고 앱마켓 생태계의 종식으로 이어질 것이다.

현재 위챗 미니 프로그램에서도 다수의 게임이 서비스되고 있지만 대부분이 캐주얼 미니 게임에 속한다. 이는 앞서 언급한 용량 문제로 인해 <왕자영요(王者榮耀)>와 같은 소위 대작 게임을 구현하기 어렵기 때문이다. 이는 미니 프로그램 형태로 제공되는 모바일 게임이 아직까지는 앱 형태로 제공되는 모바일 게임만큼의 경쟁력을 갖추지는 못했음을 의미한다. 그럼에도 불구하고 모바일 게임 배급 채널로서의 미니 프로그램에 주목해야 하는 이유는, 그것이 향후 게임 산업의 대세가 될 것으로 전망되는 멀티/크로스플랫폼 클라우드 게임과 마찬가지로 클라우드 기술에 기반하고 있기 때문이다. 클라우드 기술이 게임에 접목될 경우, 넷플릭스와 같은 OTT 플랫폼을 통해 스트리밍으로 영화나 드라마를 시청하듯이 게임 역시 플랫폼 상에서 스트리밍을 통해서 플레이하는 것이 가능해지며, 집이나 출퇴근 지하철 등 다양한 장소에서 PC나 콘솔, 스마트폰 등 다양한 기기를 사용하여 이어서 플레이하는 것 역시 가능해진다. 현재도 GeForce Now, Xbox Game Pass, PlayStation Now, KT 게임 박스 등이 이와 같은 방식으로 멀티/크로스플랫폼 클라우드 게임을 서

28) 그러나 앱과 미니프로그램 사이의 격차는 매우 빠른 속도로 줄어들고 있으며, 이 같은 미니프로그램의 질적 향상은 그것의 양적 폭발(출시 만 3년째인 2020년 말 기준 380만 개) 및 중국 앱마켓 등록 앱 총수의 현격한 감소(2018년 452만 개에서 2021년 278만개로 38.5퍼센트 감소)를 가져온 가장 중요한 이유 중 하나로 꼽히고 있다. Zhang, Jane. "China's Big Tech crackdown: number of apps falls 40 per cent over 3 years amid new data laws and clean-up campaigns," South China Morning Post, 2021. 12. 21. <https://www.scmp.com/tech/tech-trends/article/3160457/chinas-big-tech-crackdown-number-apps-falls-40-cent-over-three> (최종검색일: 2023. 2. 7.)

비스하고 있는 중이다. 이미 대규모 클라우드 사업을 전개하고 있으며 14억 중국인의 ‘국민 메신저’ 위챗을 보유하고 있는 텐센트가 이 둘을 기반으로 클라우드 게임으로의 패러다임 전환을 선도할 경우 이는 위챗 미니 프로그램, 또는 미니 프로그램의 원리를 적용하여 재편한 위챗 게임센터를 통해 현실화 될 것으로 조심스럽게 예측해 본다.

위챗의 미니 프로그램과 관련하여 또 하나 주목해야 할 점은, 그것이 애플의 독점적 앱마켓인 앱스토어에 대한 매우 효과적인 견제 방식이라는 점이다. 비록 중국 시장에서 자진 철수한 구글로 인해 텐센트는 적어도 중국내에서는 전 세계 1위의 안드로이드 앱마켓인 플레이스토어에 게임 앱 판매에 대한 수수료를 지불할 일이 없게 되었지만, 애플의 앱스토어에는 여전히 엄청난 규모의 수수료를 지불해야만 하는 상황이다. 비록 애플을 특정하지는 않았지만, 마이크로소프트의 사장 브래드 스미스 역시 애플을 앱 사업자들의 앱마켓 플랫폼 입점에 고가의 “통행료(toll)”를 부과하는 “문지기(toll-keeper)”에 비유하며, 애플에 대한 반독점 조사의 필요성을 주장한 바 있다.<sup>29)</sup> 실제로 이 같은 ‘문지기’ 역할 덕분에, 애플은 게임이나 게임 관련 기기 하나 만든 적이 없음에도 불구하고 매출 및 수익 기준 세계 최대 비디오 게임회사 자리에 오를 수 있었고, 이는 에픽게임즈를 비롯한 많은 게임회사들이 애플과 갈등을 빚는 원인이 되었다.<sup>30)</sup>

비록 반독점법 위반 논란과 글로벌한 소송전을 낳기는 했지만, 애플의 이 같은 문지기 전략은 게임 산업의 수익모델과 관련하여 배급 채널 선점 내지는 독점의 중요성을 단적으로 보여준다. 일단 배급 채널을 선점 또는 독점하기만 하면, 그 배급 채널을 대체할 새로운 채널이 등장하거나 반독점 규제 대

29) Bass, Dina and Mark Gurman. “Microsoft Says Antitrust Bodies Need to Review Apple App Store,” Bloomberg, 2020. 6. 19. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-18/microsoft-says-antitrust-regulators-need-to-review-app-stores>. (최종검색일: 2023. 1. 26.)

30) 애플과 에픽게임즈 사이의 분쟁에 대해서는 이재학, <에픽게임즈 vs 애플>, 한국콘텐츠진흥원, NContent, Vol. 20.을 참고할 것. [https://www.kocca.kr/n\\_content/vol20/sub/trend4.html](https://www.kocca.kr/n_content/vol20/sub/trend4.html) (최종검색일: 2023. 1. 26.)

상으로 분류되기 전까지는 특별한 투자 없이도 매우 안정적으로 높은 수익을 얻을 수 있기 때문이다. 텐센트의 위챗 미니 프로그램은 이 같은 선발주자들의 문지기 전략을 완벽하게 벤치마킹하여 발전시킨 결과물이라 할 수 있다. 후발주자라는 태생적 한계로 인해 텐센트는 비록 앱마켓, 특히 IOS 앱마켓과 같은 배급 채널을 선점/독점할 수는 없었지만 이를 대체할 새로운 배급 채널을 선점함으로써 선발주자들의 과이를 빼앗아 오는 것은 가능했는데, 그 새로운 배급 채널이 바로 미니 프로그램이었던 것이다. 위에서도 언급했지만, 미니 프로그램의 등장으로 인해 앱에 대한 의존도가 낮아지게 되면, 배급 채널로서의 앱마켓의 영향력 또한 감소할 수밖에 없기 때문이다. 지금 당장은 모바일 게임의 주된 배급 채널인 앱마켓과 비교할 수준이 아니라 할지라도, 미니 프로그램을 배급 채널의 관점에서 반드시 주의 깊게 지켜보아야 하는 이유가 바로 여기에 있다.

이상의 내용을 정리하자면 다음과 같다. 텐센트는 PC 게임에서 모바일 게임으로의 패러다임 전환기에 PC 기반의 QQ메신저-QQ코인-QQ게임즈 연동 모델을 모바일 기반의 위챗-위챗페이-위챗 게임센터 연동 모델로 성공적으로 전환시켰으나, 선발주자인 애플과 구글 등에 의해 구축된 앱마켓 생태계로 인해 모바일 게임 배급 채널 확보 및 수익 면에서 다소 불리한 입장에 놓이게 된다. 이를 타개하기 위해 텐센트는 선발주자들의 문지기 전략을 충실히 벤치마킹하여 자체 앱마켓 잉용바오 운영을 통해 앱마켓 생태계에 적응하는 동시에, 미니 프로그램 개발을 통해 앱마켓 생태계를 대체할 새로운 생태계를 직접 구축하기 시작한다. 이 가운데 클라우드 기반의 미니 프로그램은 현재 진행 중인 클라우드 게임으로의 패러다임 전환과 관련하여 특별히 주시할 필요가 있다.

### 3. 나오며: 한국 게임업계에 대한 시사점

본론에서 살펴보았듯이, 텐센트는 2003년 게임 부문에 진출한 이후 개발에서 배급, PC에서 모바일로의 패러다임 전환기에 두 가지 차원에서 각각 다른 방식의 문지기 전략을 추진함으로써 안정적인 수익모델을 확보할 수 있었으며, 이를 기반으로 십 년 만에 수익 기준 세계 1위의 게임기업으로 성장하고 현재까지 그 영향력을 유지할 수 있었다. 첫 번째 문지기 전략은 개발사에서 배급사로의 전환과 관련되는데, 구체적으로는 해외 게임의 중국 시장 진입에 있어 투자-배급 모델을 통해 교두보 역할을 자임한 것이다. 성공적인 역할 수행과 이를 통해 다져진 해외 우수 게임기업과의 협력관계에 힘입어, 텐센트는 배급을 통한 수익 창출은 물론, 중국 로컬 배급사를 넘어 글로벌 배급사로까지 도약할 수 있었다. 두 번째 문지기 전략은 PC 게임에서 모바일 게임으로의 전환과정에서 모바일 메신저인 위챗과 앱마켓 잉용바오, 그리고 미니 프로그램이라는 새로운 시스템을 모바일 게임 배급을 위한 채널로 활용한 것을 일컫는다. 이렇게 모바일 게임 배급과 관련한 거의 모든 가능한 채널을 확보함으로써, 텐센트는 선발주자인 구글과 애플이 구축한 앱마켓 생태계는 물론 그 너머에서도 존재감과 경쟁력을 키워나갈 수 있었다.

이처럼 두 가지 차원에서의 문지기 전략에 입각한 텐센트의 성공 모델은 한국 게임업계에도 시사하는 바가 크다. 텐센트가 한국 게임 <크로스파이어>와 <던전 앤 파이터>를 수입하며 배급사로의 전환을 본격화했던 2000년대 후반부터 지금에 이르기까지, 한국의 게임회사들은 꾸준히 우수한 게임 IP를 개발해 왔다. 하지만 그 사이, 텐센트와 한국 게임회사들 사이의 격차는 날로 심화되었고, 이제는 따라잡기 거의 불가능한 수준에 이르렀다. 이러한 현실은 게임 IP 개발만으로는 수익성 면에서 명백한 한계가 있음을 방증한다. 아무리 우수한 게임 IP를 개발한다 하더라도 그것이 자동으로 대중적 인기와 상업적 성공으로 이어지지는 않기 때문이다. 게임 IP 산업이 지닌 이 같은 본질적 불확실성을 보완해 줄, 보다 안정적이고 지속적인 수익모델의 설계가 필요한 이

유가 바로 여기에 있다.

안정적이고 지속적인 수익모델 설계에 있어, 텐센트의 두 가지 문지기 전략은 매우 명시적인 실마리를 제공한다. 우선 해외 게임의 중국 진입 교두보 확보를 위한 텐센트의 문지기 전략은, 한국 게임사가 남미와 같이 모바일 게임의 신흥 시장으로 떠오르고 있으나 여전히 매우 높은 진입 장벽이 존재하는 지역으로 진출할 경우 역으로 적용할 수 있다. 보다 구체적으로, 현지 게임사에 대한 투자 및 기술 자문을 통해 한국 게임의 현지화나 배급을 위한 전략적 파트너십을 구축하는 모델을 구상해 볼 수 있다.

배급 채널 확보 및 선점과 관련된 두 번째 문지기 전략은 훨씬 단기간에 가시적인 성과를 가져다 줄 수 있을 것으로 보인다. 이와 관련하여 한 가지 가능성 있는 모델은, 게임사들이 연합하여 게임 전문 글로벌 안드로이드 앱마켓을 개발하고 이를 기반으로 제작자 직접 배급 시스템을 구축하는 것이다. 중국을 비롯한 많은 지역의 앱마켓에서 대부분의 수익은 게임 앱 판매를 통해 발생한다<sup>31)</sup>는 점을 고려했을 때, 게임 앱을 전문적으로 제공하는 앱마켓은 수익성 면에서도 충분히 승산이 있다. 실제로 중국에서는 오포, 비보, 샤오미 등이 게임 전용 앱마켓을 운영하고 있기도 하다. 한편 애플의 앱스토어를 누르고 2위로 도약한 한국 토종 앱마켓 원스토어의 사례<sup>32)</sup>가 보여주듯, 자체 제작 앱마켓의 전망이 그리 어둡지만은 않다는 점도 이 같은 모델의 실현 가능성에 긍정적 요소로 작용하고 있다.

하지만 텐센트의 두 가지 문지기 전략이 보여주는 가장 핵심적인 교훈은, 패러다임 전환기에 새 패러다임과 관련한 선점 행위는 그 자체로 안정적이고

31) 2021년 글로벌 시장의 게임 매출은 1160억 달러(약 143조원)로, 전체 앱마켓 매출 1700억 달러 중 68 퍼센트를 차지하며, 한국의 경우 이를 훨씬 상회하는 87 퍼센트의 점유율을 보이고 있다. 이현수, <한국, 게임이 앱마켓 매출 87% 차지>, 전자신문, 2022. 3. 22. 참고.

<https://www.etnews.com/20220322000071> (최종검색일: 2023. 1. 26.)

32) 오수연, <5년간 4992만명이 이용...국내 2위 앱마켓 굳힌 '원스토어'>, 아주경제, 2021. 3. 2. <https://www.ajunews.com/view/20210302093205838> (최종검색일: 2023. 2. 7.)

장기적인 수익을 가져다준다는 점이다. 바꿔 말하면, 새로운 패러다임이 열릴 때, 그 패러다임을 채워나가는 것보다 그것의 문지기가 되는 쪽이 훨씬 더 확실한 수익과 발전을 보장한다는 것이다. 앞서 반복해서 언급했듯이, 게임산업의 패러다임이 이미 멀티/크로스플랫폼 클라우드 게임으로 전환되고 있는 지금, 이러한 사실은 한국의 게임사들이 가장 유념해야 할 부분이라고 할 수 있다. 이미 미니 프로그램을 통해 클라우드 기술을 지렛대 삼아 앱마켓 생태계 너머로 도약하고 있는 텐센트처럼, 한국의 게임업계도 새 패러다임의 문지기 역할을 적극적으로 모색할 때다.

## 參考文獻

- 박신희, 《중국문화산업이 미래다》, 서울: 차이나하우스, 2016.
- 강명주, 〈중국의 온라인(On-line) 게임 산업구조 분석〉, 경영경제연구, Vol 35, No. 1, 2012.
- 권기영, 〈중국 게임산업의 해외시장 진출 성과와 시사점〉, 중국문화연구, Vol. 34, No. 34, 2016.
- 박관용·조우성, 〈온라인 게임산업의 중국시장 진출 방안에 관한 연구〉, e-비즈니스연구, Vol. 22, No. 6, 2021.
- 이재학, 〈에픽게임즈 vs 애플〉, 한국콘텐츠진흥원, NContent, Vol. 20.
- 정우식, 〈중국 온라인게임 기업의 경쟁력 및 발전전략: 텐센트 사례를 중심으로〉, 현대중국연구, Vol. 14, No. 2, 2013.
- 성지문, 〈중국 앱마켓 빠르게 살펴보기〉, 모비인사이드, 2016. 10. 4.
- 오수연, 〈5년간 4992만명이 이용...국내 2위 앱마켓 굳힌 '원스토어'〉, 아주경제, 2021. 3. 2.
- 이현수, 〈한국, 게임이 앱마켓 매출 87% 차지〉, 전자신문, 2022. 3. 22.
- 정명섭, 〈한국 게임시장에 드리운 中 텐센트 영향력, 크래프톤 상장으로 드러났다〉, 아주경제, 2021. 6. 17.
- 조영준, 〈시총 640조 텐센트의 토대를 닦은 던전앤파이터〉, 게임동아, 2021. 12. 17.
- 최병준, 〈크래프톤, 화평정영 수수료 논란...“中 판호 문제 없다 vs 있다”〉, ZDNet Korea, 2021. 6. 18.
- 〈2014中国信用卡报告〉, 网易财经, 2014. 6.
- 〈2018年中国网络游戏行业发展现状及行业发展趋势分析〉, 产业信息网, 2018. 6. 6.
- 〈2018年中国网络游戏行业发展现状及发展趋势分析〉, 产业信息网, 2018. 4. 18.
- 〈2022年进口网络游戏审批信息〉, 国家新闻出版署.
- 中国产业信息网.

- 国家新闻出版署, 〈2022年进口网络游戏审批信息〉.
- Cai, Jiayu. et al. "Tencent Game Success Factors Analysis," 2022 International Conference on Economic Administration and Systems.
- “传腾讯将旗下应用下载品牌统一命名为‘应用宝,’” 中国广播网, 2012. 6. 5.
- Bass, Dina and Mark Gurman. "Microsoft Says Antitrust Bodies Need to Review Apple App Store," Bloomberg, 2020. 6. 19.
- Kuhns, Todd. "The Top 15 App Stores In China," AppInChina, 2022. 6. 24.
- Long, Neil. "2022's top grossing mobile game publishers," Mobile Gamer. Biz, 2023. 1. 5.
- Rondina, Steven. "How Riot Games and Tencent bend to the Chinese government's will," Win. gg. 2020. 9. 4.
- Zhang, Jane. "China's Big Tech crackdown: number of apps falls 40 per cent over 3 years amid new data laws and clean-up campaigns," South China Morning Post, 2021. 12. 21.
- Tencent, "Milestones."
- "CHINA: Riot Games lands Tencent deal," MCV/DEVELOP Magazine, 2008. 11. 25.
- "Tencent Unifies App Distribution under Myapp," Marbridge Daily, 2014. 1. 17.
- "Top 10 Gaming Companies In 2022 (Ranked Revenue Wise)," TotalSportal, 2022. 6. 2.

## Abstract

### An Analysis of Tencent's Success in the Gaming Business: Focusing on its "Toll-Keeper" Strategy

Kim, Eunyeong

Tencent, which entered the game industry in 2003, has grown to become the world's largest online game company in just a decade. This paper analyzes Tencent's success factors in connection with the paradigm shift from game development to game distribution and from PC games to mobile games, and attempts to draw lessons for Korean game companies. Tencent, which pursued growth through game distribution rather than game development early on, became China's No. 1 game company establishing a unique cooperation model with global game companies amid difficulties in importing and publishing overseas games due to the Chinese government's rigid game licensing system. With the paradigm shift to mobile internet, Tencent took the lead in converting PC Messenger (QQ) to mobile messenger (WeChat), effectively linking messenger accounts to mobile games, and using it as a kind of distribution channel. WeChat's power and influence in China paved the way for Tencent to expand its distribution channels with Mini Program in spite of Apple's strong checks. In addition, Tencent's independent Android App Market (MyApp) has contributed to increasing the utilization of its payment methods such as WeChat Pay when making game-related payments. As such, Tencent was able to grow in a relatively short period of time by becoming a kind of "toll-keeper" on the Chinese game and app market frontiers. As the paradigm of the game industry is shifting from mobile games to multi/cross platform cloud games amid conflicts with Google and Apple over in-app payments and commission, Tencent's "toll-keeper" strategy suggests that Korean game companies should actively seek a role as a new "toll-keeper" by developing game-specialized app markets and cloud-based app game platforms, besides remaining as game developers.

**Key words** : Tencent, game industry, publisher, toll-keeper, service license, app market, mini program

투 고 일 : 2023. 1. 10. / 심 사 일 : 2023. 1. 15. ~ 2023. 2. 15. / 게재확정일 : 2023. 2. 20.

