

듀오의 창업과 성장사로 본 결혼정보산업

이 응 희*

요 약

결혼정보산업은 과거 인맥의 한계, 신뢰도 문제, 과도한 비용과 같은 문제점이 있던 전통 중매업 및 결혼중개소의 대안으로 등장하여, 미혼 남녀간 만남의 기회를 높이고 비용 부담을 감소시켰다는 점에서 각광받아왔다. 본 사례는 결혼정보산업의 태동 후 수많은 결혼정보회사들과의 치열한 경쟁을 뚫고 업계 선두를 유지하고 있는 듀오의 사례를 살펴봄으로서 한국 결혼정보산업 전체의 진화과정과 이 산업내의 경쟁우위 원천에 대해 분석하였다. 듀오의 창업과 성장과정은 크게 태동기, 성장기 그리고 2015년 이후 새로운 경쟁자와 사회문화적 변화가 나타나는 도전기로 나누어 보았고, 이를 바탕으로 한 분석 결과 듀오가 결혼정보산업에서 성공한 원인은 다음의 세 가지로 파악되었다. 첫째, 쏠림현상이 큰 결혼정보업체의 속성을 잘 활용한 마케팅 전략, 둘째, 마케팅과 기술혁신의 적절한 시너지를 유지한 점, 셋째 경쟁사보다 먼저 연관사업으로의 다각화를 성공적으로 추진한 점이다. 마지막으로 최근 새로운 도전을 맞고 있는 결혼정보산업의 변화 추세와 이에 대응하는 기업들에게 요구되는 새로운 역량과 향후 대응 방안에 대해 논의해보았다. 특히 2020년 이후 코로나 시대를 맞아 결혼정보회사의 회원수가 오히려 더 늘고있는 역설적 상황에 대해서도 분석하였다.

〈주제어〉 듀오, 결혼정보산업, 기업사

* 한양대학교 경영대학 교수, victory@hanyang.ac.kr

I. 머리말

듀오정보(주)는 1995년 2월, 당시 정성한 창업자가 서울 교대 인근의 사무실에서 사업을 시작함으로써 세상에 알려지기 시작했다. 이후 국내최초로 Duo Matching System을 개발하고 적극적인 마케팅 활동을 펼친 결과, 결혼정보산업 자체를 키우며 24년여 만에 연매출 276억이 넘는 우량기업으로 성장하였다. 본 논문은 과거 중매인에 의존하던 결혼중개업부터 최근의 데이팅 앱을 통한 만남까지, 결혼정보산업의 발전 과정을, 그 선두에 있던 듀오의 성장과정을 통해 알아보고자 한다. 듀오가 결혼정보사업에 진입했을 당시에만 해도 시장이 빠르게 성장했으나, 2010년 이후 이 산업은 여러 경쟁자들의 진입으로 레드오션으로 변해갔다. 더욱이 최근엔 경제침체와 결혼을 기피하는 사회문화적 요인으로 결혼에 대한 수요가 줄면서 상황은 더욱 악화되었다. 하지만, 듀오는 이런 악조건 속에서도 비교적 최근까지 견실히 성장해 왔다.

본 사례연구는 그간 듀오의 성공을 가져온 그 핵심 경쟁요인에 대해 산업차원과 기업전략차원으로 나누어 분석해 학문적, 그리고 실무적 시사점을 주는 것을 목적으로 한다 (Porter, 1980; Barney, 1991). 본 연구를 위해 듀오 성장의 배경이 되는 결혼정보산업의 태동과 발전에 대해 1차적으로 산업과 기업에 대해 자료를 수집하고 분석하였고, 그 후 듀오본사에서 임직원과의 인터뷰를 통해 기업차원의 정보를 보완하였다. 본 논고는 이러한 과정을 통해 듀오 성공의 요인과 결혼정보산업 성장사의 구체적 모습을 파악하였다.

II. 초기의 결혼정보산업

1. 중매업과 결혼상담소

과거에는 혼기에 찬 자녀들이 있는 집안간에 맞선 자리를 마련해 주는 사람에 대해 소위 ‘마담뚜’라고 불렀었다. 이들은 결혼이 성사되면 성혼 수수료를 받는 속칭 ‘중매쟁이’를 의미한다. 이 중매인들은 자신들이 보유한 인맥을 바탕으로 소개를 했고, 맞선 기회가 제공될 때마다 고객은 중매인에게 사례금을 지불하였다. 또한 결혼이 성사되면 그에 대한 성혼비를 추가로 부담하는 것이 일반적이었다. 이런 중매방식은 현대적 결혼정보회사가 나온 후인 90년대 말까지 계속 번성해 왔다. 그 후 50년대 말부터 개인 중매업에서 발전한 ‘결혼상담소’가 등장했는데 60년대 후반 서울에만 수백개가 난립했었고 그 폐단도 많았다. 결국 1972년 10월 유신 이후 가정의례법률의 시행규칙을 만

들어 결혼식장, 장례식장, 장의사, 결혼상담소 등 4가지 영업소를 신고제에서 허가제로 바꾸어 정부가 결혼상담소 난립에 제동을 걸었다(이영미, 2016). 그러나 90년대까지도 무허가 결혼상담소가 난립하며 피해사례도 속출했다. 그 결과 일반인들의 결혼상담소에 대한 신뢰는 매우 낮은 수준이었다.

하지만 90년대 중반부터 컴퓨터를 통한 체계적인 매칭을 제공하는 현대적인 결혼정보회사들이 본격적으로 나타나기 시작하면서 시장도 변화하기 시작했다. 더욱이 1994년 결혼상담업이 허가제에서 신고제로 완화되었고, 이는 진입장벽을 낮추는 효과를 초래했다.

2. 결혼정보산업의 태동

국내에서는 알트만(1985년 창업)을 시작으로 에코러스(1986년 창업), 선우(1991년 창업) 등의 결혼정보업체들이 생겨나기 시작했다(하재경, 2007). 이들은 과거의 중매나 결혼상담소와는 달리 컴퓨터와 인터넷을 보다 적극적으로 활용하여 광범위한 시장을 대상으로 운영되었다. 듀오보다 먼저 이 산업에 진입하여 선두를 달리던 회사는 '선우'였다. 선우는 1991년 설립되어 1995년까지 막 태동한 결혼정보시장의 리더였다.

결혼 정보 업체들은 인터넷을 통해 방대한 양의 고객 정보에 대한 데이터망을 만들었고 이를 컴퓨터로 체계적으로 관리하였으며, 만남 혹은 결혼에 대한 정확한 정보를 고객들에게 제공하려 노력하였다. 또한 방대한 고객들을 관리하기 위해 커플매니저들을 고용해 IT에 의존해도 전문성과 인간적인 세심함이 떨어지지 않도록 노력하였다.

결혼적령기에 있던 젊은이들은 이 새로운 모델에 큰 관심을 보였다. 그 이유는 세 가지였다. 첫째, 기존의 전통 중매방식에 비해 훨씬 자유로운 분위기에서 만남이 이루어질 수 있었다. 둘째, 새 모델은 기존의 소개팅이라는 보다 캐주얼한 대안보다 선택의 폭이 넓었고, 커플매니저에게 더 적극적으로 자신의 요구를 주장할 수 있었다. 셋째, 새로운 결혼정보업체의 과금구조에 전통중매인이 요구하던 성혼사례가 없었는데 이것은 매우 중요한 변화였다. 전통 중매인들이나 결혼상담소들은 초기 미팅 건당 몇 만원을 받고 나중에 결혼이 성사되면 결혼성사비로 몇 백만원부터 많게는 몇 천만원까지 받게 된다. 그러다 보니 결혼성사를 위해서 결혼 당사자들에게 과장된 정보도 전달하게 되는 등 부작용이 많았다. 하지만 새로운 결혼정보회사의 과금구조는 정반대이다. 고객이 초기에 당시 높은 연회비를 먼저내고(2000년대 초 기준 약 60만원), 회사는 1년에 일정 회수의 만남을 주선해 주는 것으로 임무를 다한다. 결혼성공에 따른 보수가 없다. 따라서 결혼정보회사는 만남 주선 후에 재회를 재촉하거나 강요하지 않았고, 성

사시키기 위해 감언이설을 흘리지도 않았다. 이 점이 젊은층에게 크게 어필한 것이다. 그 결과 결혼정보업은 90년대 후반부터 본격적으로 성장하게 된다.

Ⅲ. 듀오의 창업과 성장

1. 듀오의 태동기(1995~1999)

90년대 중반, '선우'가 선두를 달리던 결혼정보시장에 지각변동이 일어나기 시작했다. 듀오가 진입한 것이다. 창업자 정성한씨(현재는 듀오의 고문)는 100회가 넘는 맞선을 보며, 유학 시절 자신이 보았던 외국의 결혼 정보업과 너무도 다른 국내 상황에 불만을 가지게 되었다. 정 고문은 새로운 결혼정보업의 모델이 이런 문제를 해결할 수 있다고 믿었다. 많은 지인들의 반대에도 불구하고, 아버지를 설득해 3천만원의 자금을 지원 받았다. 여기에 더해 모아둔 돈 5천만원과 은행 대출금 2천만원을 합한 1억 원으로 결혼정보업체인 '듀오'를 창업하고 사업을 시작했다.

1995년 2월 듀오는 국내 최초로 소개팅 프로그램인 DMS(Duo Matching System)를 개발하였다. 기존의 결혼 정보 업체들은 대부분 미팅, 이벤트에 치중해서 운영되었던 것에 반해, 듀오는 체계적인 프로필을 기반으로 한 매칭 시스템 개발에 주력했었고, 창업 준비 기간인 2년 중 1년 반을 DMS 개발에 쏟아 부었던 것이다. 그 당시 이미 결혼정보산업이 잘 발달했던 일본에서 가져온 데이터베이스 관리 노하우를 접목시켰다. 150개가 넘는 항목을 기반으로 매칭을 하게 되기 때문에 기존 무료나 저가 미팅 서비스에 맞서는 차별화된 경쟁우위를 점할 수 있게 되었을 뿐만 아니라, 고객 만족도도 높아지고 신뢰도 또한 상승하였다. 하지만 그가 생각했던 것만큼 초기엔 사업이 성공적이지는 않았고, 매출액은 연 2~3억 원을 벗어나지 못했고 적자가 날 때가 더 많았다. 1996년, 사업의 지속여부를 결정해야 하는 순간이 찾아올 정도로 상황은 악화되었고, 정 고문은 마지막 시도라는 생각으로 1996년 유일한 짝짓기 TV프로그램이었던 MBC '사랑의 스튜디오'의 주철환PD를 찾아갔다. 정 고문은 주PD에게 남녀 매칭 코너에 협찬해주겠다는 제안을 하였고 주PD는 그 제안을 받아들였다. 그렇게 듀오는 '사랑의 스튜디오'에 매칭 프로그램에 관한 자료를 제공했고, 방송에 듀오를 알릴 수 있게 되었다. TV라는 강력한 매체를 탄 듀오는 회원수 150여명에서 금세 천여 명으로 증가했다. 이와 더불어 성혼율도 향상되었고 입소문 등의 효과를 통해 듀오의 연매출은 2~3억 원에서 벗어나 수년 후엔 연간 20~30억원으로 증가하게 되었다.

듀오는 1997년 TV방송 외에도 Unitel과 인터넷 조선일보에 배우자, 미팅정보 서비

스를 개설하였다. 또한 여러 기업체들과의 제휴를 시작해 BtoB마케팅도 힘썼다. 듀오는 서울 지사에만 만족하지 않고 대구지사를 설립하며 지역 확장에도 나섰다. 이러한 듀오의 노력 끝에, 듀오는 1997년 결혼정보모범업체 표창을 수상하게 되었다. 그 여세를 몰아 1998년에는 국내 결혼정보업체 최초로 미국 LA지사를 설립하기에 이른다.

1998년 한국경제는 IMF 경제위기를 겪었지만, 결혼정보업계는 큰 불황을 겪지 않았다. 오히려 듀오는 이때를 기회로 삼아 매출액의 40%를 광고비에 투자하며 공격적 마케팅을 구사하였다. 1999년에는 SBS-TV ‘기분 좋은 밤-결혼할까요’에 협찬을 넘어서 제작에까지 참여하고, 삼성 에버랜드, LG텔레콤과도 업무제휴를 하였다. 이와 더불어 대전, 광주, 인천, 종로 이렇게 4군데의 지역에도 지사를 설립했고, 1999년에는 정보통신부 데이터베이스 대상을 수상하게 된다.

이 시기 듀오의 높은 대중인지도 확보는 결혼정보업 자체를 대중에 알리는 큰 역할을 했고 나아가 결혼정보업이 하나의 산업으로 인정받는 계기가 되었다. 그러자 이에 자극받아 90년대 후반부터 신규업체들이 진입하였다. 하지만 법인형태의 큰 회사들은 사실상 4~5군데 밖에 안되었고, 작은 개인사업자들이 300~400여곳이나 되었다. 1990년대 후반 듀오의 경쟁자로 볼 수 있는 사업자는, 1991년 설립된 ‘선우’를 비롯, 듀오 창업 이후인 1998년에 창업한 ‘피어리’, 그리고 1999년에 창업한 ‘닥스클럽’ 정도를 꼽을 수 있다.

2. 경쟁심화와 듀오의 성장전략(2000년~2014년)

1) 2000년의 규제완화와 경쟁자들의 진입

2000년대로 들어서면서 결혼 정보업체에 대한 대중의 인식에도 변화가 일어났다. 듀오를 비롯한 많은 결혼정보업체들이 광고를 통해 결혼정보업의 긍정적인 이미지를 많이 부각시키려는 노력을 하였고, 그 결과 ‘중매쟁이’ 개념과 연결되는 과거의 음성적이고 부정적인 이미지에서 서서히 탈피할 수 있었다.

산업 측면에서 볼 때, 이러한 사회적 변화는 수요의 증대와 함께 결혼 정보업의 매력도를 높여주는 요인으로 작용하였고, 1999년부터 결혼상담업이 신고제에서 자유업으로 바뀌면서 규제가 더 완화되는 것과 맞물려 신규 경쟁자들의 진입이 가속되는 원인이 되었다. 특히 2000년대 초중반 이후부터는 듀오를 벤치마킹하는, 새로운 경쟁자들이 대거 창업하였다. 이 시기 진입한 대표적인 경쟁자로는 ‘행복출발 더원노블(2001년 진입), ‘가연’(2006년 진입), ‘엔노블’(2007년 진입), ‘제이노블’(2007년 진입), ‘수현’(2009년 진입), ‘바로연’(2009년 진입) 등이 있다.

〈표 1〉 듀오의 주요 경쟁자들(진입순)

주요 경쟁자 (진입연도)	2020년 기준 존속여부
선우 (1991)	○ (2012년 법정관리 이후 회생)
듀오 (1995)	○
피어리 (1998)	×
닥스클럽 (1999)	× (2010년 엔노블이 인수)
행복출발 더윈노블 (2001)	× (2014년 대명이 인수)
디노블 (2004)	× (2014 퍼블스에 인수)
가연 (2006)	○
웨디안 (2007)	× (2011년 폐업)
엔노블 (2007)	○
제이노블 (2007)	○
레드힐스 (2009)	× (2012년 더윈노블이 인수)
수현 (2009)	○
바로연 (2010)	○

출처: 각 사 홈페이지, 언론 및 인터뷰 종합

특히 이 중 가연은 지금까지 듀오의 가장 강력한 경쟁자로 존재하고 있다. 2000년 이후 경쟁자 수는 점차 늘어나서 2011년에는 전국에 1,054의 결혼정보업체가 난립하게 되었다(공정위원회, 2012). 2010년대 초반 전체 시장 연매출이 1500억 원 정도로 추산되는 점을 감안하면, 경쟁자가 1천개란 말은 대다수 업체의 한 해 매출이 1억 원도 안 되는 영세업체라는 것이다.

〈표 1〉에서 보듯, 1990년대 초부터 2000년도 중반 이전까지 창업한 주요 기업들 중, 현재까지 제대로 생존해 있는 기업은 듀오밖에 없다. 여기서 주요 기업이라 함은 어느 정도 법인형태를 갖추고 듀오에게 위협이 될 만한 회사를 의미한다(단 선우의 경우 91년에 창업해 현재까지 존속하고 있으나, 2012년 법정관리를 신청한 후 현재는 다른 비즈니스 모델로 경쟁하고 있다).

2012년에서 2013년 2년 동안 무려 232개 결혼정보업체가 한꺼번에 문을 닫았다(서울경제신문, 2014. 4. 29.). 특히 기초체력없이 유명인과 연예인을 최고경영층에 영입해 광고홍보에만 치중했던 업체들이 쉽게 무너졌다. 이렇듯 2000년 이후 점차 치열한 경쟁상황에 직면하자, 듀오도 새로운 변신을 위해 노력했다. 2001년 방송인 신은경 씨를 새로운 CEO로 영입하였으나, 곧 이어 다시 김혜정 대표 체제로 탈바꿈되었다.

새로운 사령탑은 듀오를 서비스 차별화와 지속적이고 효과적인 마케팅 전략을 통해 경쟁력을 강화시키는 전략으로 대응해 나갔다. 그 결과 높은 경쟁에도 불구하고 창업이후의 성장세를 계속 유지해 갈 수 있었다.

2) 서비스차별화와 마케팅 전략

2000년에 들어서, 듀오는 경쟁이 한층 증가한 결혼정보업체산업에서 성공의 핵심이 서비스 차별화와 이를 적극적으로 마케팅하는 것으로 보았다. 서비스 측면에서, 듀오는 커플 매칭을 더 이상 DMS상에 의존하지 않았다. 1차적인 DMS 매칭뿐만 아니라 커플 매니저가 2차 매칭에 관여하는 방식으로 서비스 차별화를 도모했다. 즉, DMS를 기반으로 하지만 가장 중요한 부분은 커플매니저의 섬세한 판단이 가미되는 것이다. 경험이 많고 전문성 있는 커플 매니저들은 회원과 긴밀한 관계를 유지하며 시스템 상에서 관리하지 못하는 부분에 대해 세밀하게 접근한다. 이들은 매칭과정에서의 역할 외에도, 회원 간 만남 시의 노하우와 에티켓 등 팁을 전해주는 컨설팅도 담당하였다. 이러한 체계적인 프로세스를 인정받아 듀오는 2000년 벤처기업 인증을 받을 수 있었다. 여기에 더해 듀오는 고객층을 세분화했고, 각 층의 요구를 파악해 좀 더 효율적으로 원하는 조건의 사람들끼리 만날 수 있는 서비스를 제공했다. 이것이 2001년 2천명의 회원으로 시작한 ‘노블레스 서비스’이다. 노블레스 서비스는 전문직·고위직의 상류층 고객을 대상으로 하는 프리미엄 서비스로, 이를 통해 보다 다양한 고객의 요구를 수용할 수 있게 되었다. 이 서비스는 소위 “노블”마켓이라는 하이엔드를 노리고 창업한 경쟁기업들을 효과적으로 견제할 수 있었다.

그러나 이러한 체계적인 프로세스를 적용해도 한 번에 원하는 상대를 매칭 해주기란 쉬운 일이 아니었다. 이러한 수요를 파악한 듀오는 2003년 업계 최초로 기간제 서비스인 ‘클래식 서비스’를 도입하였다. 대부분의 결혼정보 회사들은 횡수제 서비스를 통해 5~7회 만남의 기회를 제공하는 데 반해, 듀오는 ‘클래식 서비스’를 도입함으로써 횡수에 상관없이 원하는 만큼의 만남을 제공했다.

“듀오가 설립 이래 좋은 반응을 얻어온 이유가 있습니다. 대다수 결혼정보 회사가 7회 전후의 제한된 만남 기회만을 제공했었죠. 그렇지만 듀오는 1년이라는 기간 동안 횡수에 제한 없이 만남을 가질 수 있는 기간제 서비스를 업계 최초로 도입했습니다. 이 서비스를 도입하니 만남이 평균 2배 정도 늘었습니다. 무엇보다 회원이 만남 진행과정에 직접적으로 참여할 수 있어 젊은이들의 반응이 좋았죠. 전문직 종사자를 중심으로 한 노블레스 회원제 또한 듀오에서 가장 먼저 시작한 서비스입니다.”(김혜정 대표)¹⁾

듀오는 서비스 차별화와 함께 전보다 더 공격적인 마케팅 전략을 펼쳤다. 브랜드 이미지가 어느 정도 자리를 잡고 업계에서의 입지가 안정권에 들어선 상황에서 듀오의 마케팅 전략은 크게 두 가지 갈래로 구분되었다. 첫째는 듀오가 가장 잘 해 왔던 광고를 보다 더 감성적으로 접근해서 고객충성도를 높이는 전략이다. 사업 초기부터 꾸준히 소비자의 감성을 자극하고자 했던 듀오의 지면광고 노하우는 누구도 따라할 수 없는 경쟁력이었다. 서비스에 대한 무조건적인 홍보와 회원 수를 내세우는 광고보다 현 세대의 연애편과 결혼 패러다임을 반영하는 감각적인 구성을 고집하였다. IMF의 위기 상황 속에서도 듀오는 2008년부터 회사명을 본뜬, “결혼해 듀오”, “사랑해 듀오”라는 절묘한 광고카피를 도입했는데 이게 큰 성공을 거두었다. 이 광고문구는 당시 치열한 경쟁 속에서도 듀오의 이미지를 대중에게 각인시키는데 큰 역할을 했고 10년이 지난 2019년까지도 꾸준히 사용되고 있다. 이 광고는 ‘한국의 광고 PR인 2009’ 옥외광고 부문에서 수상할 정도로 실력을 인정받았다.

〈그림 1〉 듀오의 “결혼해 듀오” 광고 시리즈



출처 : 듀오 홈페이지

둘째는 영화, 교양오락, 드라마 등을 통한 미디어 마케팅이었다. 1996년부터 듀오의 존재를 알리는데 큰 기여를 했던 방송프로그램, “사랑의 스튜디오”가 2001년 종영되었지만, 방송의 힘을 체감한 듀오는 미디어를 통한 마케팅에 계속 많은 자원을 투입했다. 이는 광고를 통한 브랜드 이미지 강화 전략과는 그 방향이 달랐다. 광고 마케팅은 듀오

1) 2009. 5. 2. 매일신문 인터뷰

라는 브랜드 자체를 홍보하는 반면에, 이러한 미디어 매체, 특히 영화와 드라마를 활용한 마케팅의 목적은 결혼정보산업 자체를 홍보하는 데에 있었다. 예를들어, 영화 ‘좋은 사람 있으면 소개시켜줘(2002)’, ‘작업의 정석(2005)’이나 예능 프로그램 ‘커플투의 베란다쇼(2013~2014)’ 같은 커플메이킹 혹은 결혼정보산업에 대한 이야기가 나오는 콘텐츠를 지원함으로써 결혼정보산업에 대한 긍정적인 이미지를 지속적으로 심어나갔다. 특히 “좋은 사람있으면 소개시켜줘”(2002)와 같은 작품은 영화 속에 결혼정보회사를 자연스럽게 등장시킴으로서 대중들에게 결혼정보사업에 대한 친숙함을 제고시키는데 큰 역할을 한 바 있다. 이는 ‘듀오이기 때문에 가능’한 전략이었다. 이는 산업 내 자신의 우위에 대한 절대적인 확신이 없다면 시도가 불가능한 전략이다.

이러한 서로 다른 두 가지 전략의 시너지 효과로 듀오는 고객충성도 향상 뿐 아니라 결혼정보산업 자체에 대한 인식까지 개선시키는 성과를 거둘 수 있었다. 한편 2011년 결혼중개업에 대한 광고규제가 풀려 이때부터 TV광고도 시작했다.

3) 경쟁사들의 공세

사업초기, 듀오에게 가장 큰 경쟁자는 듀오보다 먼저 이 산업에 진입했던 ‘선우’였다. 선우는 1991년 설립되어 1995년까지 시장의 선두주자였다. 그러나 듀오가 등장하면서 업계의 판도가 바뀌었고, 2000년 이후 듀오는 계속 업계 리더자리를 지킬 수 있었다. 이 시기 선우와 듀오의 전략을 비교하면 왜 듀오가 업계 선두를 탈환할 수 있었는지를 알 수 있다.

기술적인 측면에서 선우는 커플 매니저에게 전적으로 의존하던 기존의 중매를 과학적이고 체계적으로 전문화하는데 초점을 두었다. 이를 위한 연구개발비로 ‘커플닷넷’이란 시스템에 1998년부터 8년간 약 150억 원을 쏟아 부었다. 그 결과 매칭관련 8개의 특허를 취득하였다(매일경제, 2012. 11. 16.). 듀오가 공격적으로 광고 마케팅에 투자한 것과는 달리 선우는 광고에 대한 지출은 1/3수준으로 줄이고 대신 입소문 마케팅에 의존하였다. 과금방식도 저렴한 후불제를 시도하였다. 하지만 이후 선우는 기술투자에

〈표 2〉 2000년대 듀오-선우 전략 비교표

	듀오	선우
투자 방향	광고 마케팅에 중점 투자	기술 관리시스템에 투자
차별화	프리미엄 서비스 및 광고	기술특허 취득을 통해
매칭방법	커플 매니저의 역할 비중 점차 확대 (선불제)	커플 매니저의 역할 비중 점차 축소 (후불제 전환)

출처 : 실무자 인터뷰

너무 많은 자금을 투입한데 비해 성과가 그리 좋지 못하였고, 그 결과 매출이 급격하게 줄어드는 등, 투자를 회복할 만한 수익을 내지 못해 적자를 면치 못했다. 결국 2012년에 법원에 회생절차 개시를 신청하게 되면서 선두 자리를 듀오와 가연 등의 후발업체들에 내주게 되었다.

결혼정보산업은 업의 특성상 고객들이 1위로 몰리는 소위 ‘쏟림현상’이 두드러진다(Katz & Shapiro, 1985). 더욱이 양면시장(Two-sided Market)이기 때문에 간접네트워크 효과 때문에 쏟림현상이 더 심하다(Rachet & Tirole, 2003). 듀오의 경우, 이런 산업특성에 맞는 마케팅전략에 많은 투자를 한 반면, 선우는 내부 기술역량에만 집중한 것이 큰 차이를 초래했다고 보여진다. 때로는 산업구조적 요인에 따른 전략의 수립이 내부역량에만 집중하는 것 보다 높은 성과를 도출할 수 있다는 사례이다.

선우 이후, 듀오의 가장 큰 경쟁자로 등장한 업체는 2006년 시장에 진입한 가연이다. 가연은 현재까지도 듀오의 제일 큰 경쟁자이다. 후발주자인 가연의 경영전략은 선우와는 달리, 듀오의 성공모델을 우선 벤치마킹하고, 나아가 듀오를 뛰어 넘으려 했다. 예를들어 가연은 듀오가 독자적으로 개발한 DMS(Duo Matching System)를 본따서 GMS(Gayeon Matching System)를 개발한 후, 이를 적극적으로 홍보하였다. 선우와 가연의 다른 점은 선우의 경우 시스템개발에 매진했던 반면, 가연은 듀오와 마찬가지로 이를 마케팅에 적극 활용했다는 점에 차이가 있다. 가연은 선두주자인 듀오와의 마케팅 경쟁에서 살아남기 위해 광고에 많은 노력을 쏟아 부었고 회원 1명당 2명의 매니저가 관리하는 2:1 맞춤 시스템을 선보이는 등 서비스차별화에 집중했다. 하지만, 네트워크 사업의 특성상, 후발업체가 선발업체를 따라잡기가 그리 쉽지는 않다. 특히 결혼정보업은 직접 네트워크효과와 더불어 양면시장의 간접네트워크 효과가 더해지기 때문이다(Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2006).

한편, 듀오는 ‘업계1위’라는 타이틀에 대해 선우와 가연과 함께 서로 치열한 신경전과 고소전을 겪어왔다. 발단은 2004년 선우가 듀오를 공정위에 제소한 것에서 비롯되었다. 그 후 선우는 다시 2009년에 듀오를 경찰에 고소하였으나, 당시 듀오는 무혐의 판정을 받았다. 그 후, 2006년 진입한 가연이 2010년부터 자리를 잡으면서 ‘업계1위’라는 광고를 하자, 이번에는 듀오가 닥스와 손잡고 2011년 가연을 과대광고로 광고 금지 가처분 소송을 냈다. 그러자 가연 역시 듀오를 허위 광고 등을 이유로 광고금지 가처분 신청을 낸 바 있다. 분쟁의 핵심은 ‘누가 더 유료회원수, 또는 성혼수가 많은가’인데, 정작 유료회원수나 성혼수에 대한 정확한 자료의 공개가 불투명하다보니 매출액 또는 홈페이지 방문자 수으로 서로 1위라고 주장하는 일이 빈번하고, 이로 인해 다툼이 발생하는 것이다. 하지만 본 논문에서는 각 회사들간의 분쟁과 법적 공방을 상세히 다루지 않겠으며, 다만 공정위가 발표한 자료만을 아래 제시하고자 한다.

2004년 3월 공정위는 2002년 기준 듀오의 연매출이 154억4천만원, 선우의 매출은 42억5천만원이었고, 성혼 수에서도 듀오가 상위 5개 결혼정보업체 중 제일 많았다고 발표하였다. 또한 공정위가 2012년에 발표한 자료에 따르면 2011년 11월 10일을 기준으로 국내 결혼정보업체 1,054개, 국제 결혼정보업체 1,670개로 전체 2,724개의 결혼정보회사가 결혼중개업을 하고 있었고, 이 중 주요 업체의 매출액을 아래 <표 3>과 같이 발표하였다(공정위원회, 2012). 위 두 발표내용을 종합해 볼 때, 적어도 발표된 기간에는 듀오가 매출액 기준으로 업계 1위였음을 알 수 있다.

<표 3> 2012년 공정위 발표 상위 결혼정보회사 매출액
(2010. 12. 31. 기준, 단위: 백만원)

회사명	구분	설립일자	순매출액		
			2008	2009	2010
듀오정보(주)		1997. 10. 21.	17,778	20,775	24,421
가연결혼정보(주)		2006. 4. 11.	1,740	3,106	6,770
(주)좋은만남선우		1998. 4. 9. (실제창업 1991)	5,522	5,964	-
닥스클럽(주)		1999. 7. 28.	1,872	2,186	4,109
(주)행복출발		2001. 5. 9.	3,219	3,162	3,381
디노블정보(주)		2007. 6. 11.	808	1,306	-
합계			30,939	36,499	38,681

출처 : 공정위원회(2012) 의결 제2012-052호; Nice신용평가정보(주)

이와같은 각축전도 승자독식의 네트워크 산업에 흔히 있는 일이다. 그렇기에 경쟁자들 간에 서로 1위라고 광고하는 경우가 발생하는 것이다. 그런데 유료회원 수나 성혼 수의 경우, 업체의 일방적인 주장만 있고, 이를 검증할 수 있는 길이 없기 때문에 이 같은 문제들이 발생하는 것이다. 소비자들의 피해를 줄이기 위해서 향후 이 부분에 대한 공신력있는 통계와 함께 업계 스스로의 자정노력이 가미되어야 할 것이다.

4) 인접분야로의 사업다각화

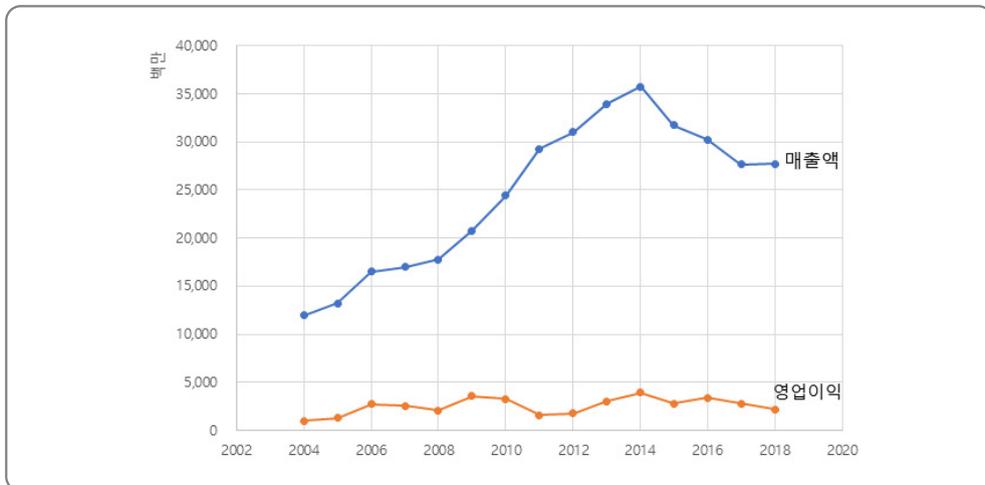
본 사업이 어느 정도 궤도에 오른 후, 듀오는 인접 부분으로 사업다각화를 시작했다. 2000년 재혼 전문 브랜드인 '듀오리매리(duoremarr)'를 론칭하여 재혼시장으로 뻗어간 것으로 다각화의 첫 단추를 꿰었다. 사업다각화 전략은 듀오의 성공이 알려지고

점차 경쟁자들이 진입함에 따라 미리 새로운 시장을 선점하기 위한 전략이었다. 듀오의 예측대로 재혼시장은 빠른 성장을 이어갔다. 이런 사회적 분위기와 더불어 이혼한 여성에 대한 부정적인 사회적 인식이 개선되었으며 급증하는 이혼율에 따라 재혼 시장이 성장하였다.

2002년에 듀오는 '듀오웨드'를 론칭하여 웨딩사업쪽으로도 사업을 확대해갔다. 1990년대 후반 이후 가족 구조의 변화는 과거 대가족 형태에서 부모나 친척들이 담당했던 결혼 준비과정을 결혼 당사자의 몫으로 옮겨가게 하였고, 경험이 없는 당사자는 지속적으로 이를 관리해 줄 도우미를 필요로 하게 되었다. 이러한 사회적 추세 속에서 웨딩 컨설팅은 발전 가능성이 큰 사업이었고, 결정적으로 듀오는 매칭한 커플들을 다시 웨딩 컨설팅의 대상 고객으로 끌어올 수 있었다. 그렇기 때문에 듀오는 이 시장에 진입하는 데에 대한 위험이 상대적으로 적었다.

2005년에는 체계적인 매칭 시스템 강화를 위하여 '듀오 휴먼라이프연구소'를 창설했고, 2006년엔 커리어 컨설팅 교육기관인 '듀오 아카데미'를, 2010년에는 부부 상담 교육, 자녀교육상담을 컨설팅해주는 기관인 '듀오 라이프컨설팅'을 잇달아 선보였다. 2000년대 들어 수많은 경쟁자들이 결혼정보사업에 뛰어들어 2010년대에는 거의 1천 개의 업체들이 경쟁을 했지만, 듀오의 세심하고 감성어린 서비스차별화와 마케팅전략, 그리고 대담한 사업다각화 전략의 결과, 듀오는 IMF 경제위기 속에서도 오히려 성장했었고, 2010년대 중반까지 꾸준히 성장할 수 있었다.

〈그림 2〉 듀오의 매출액과 영업이익 성장(2004~2018)



주 : 결혼정보업 외 웨딩사업 등 포함
출처 : 금융감독원 전자공시자료 취합

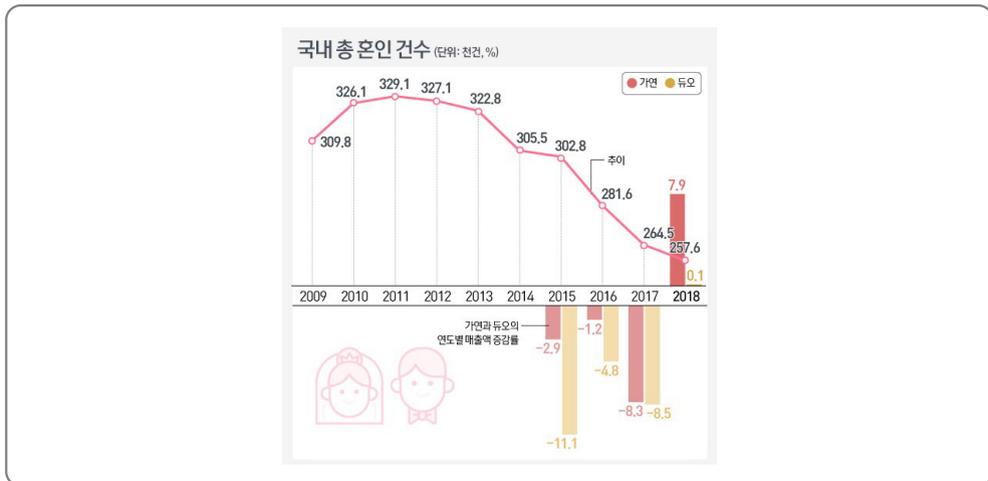
그러나 <그림 2>에서 보듯, 2014년 이후 듀오의 성장은 그리 밝았다고 볼 수는 없었다. 그 이유는 2015년부터 새로운 위협이 결혼정보산업 전체에 영향을 주었기 때문이다.

IV. 2015~2020 : 새로운 위협과 그 대응

1. 결혼회피문화로 인한 혼인율 하락과 듀오의 대응

위 <그림 2>에서 보듯, 듀오의 매출은 2014년 이후 하향세로 접어들었다. 그러나 매출하향세는 듀오뿐만이 아니라 가연과 같은 경쟁기업을 포함, 전체 시장이 마찬가지이다. 아래 <그림 3>에서 보듯, 시장침체의 가장 큰 이유 중의 하나는 혼인건수가 줄어드는 것이다. 여기서 인구감소 효과를 배제한, ‘조(粗)혼인율’은 젊은이들의 순수 혼인율을 측정할 수 있는데, 통계청의 자료에 따르면 이 조혼인율도 감소하고 있다. 조혼인율은 2018년 5건을 기록했는데 이것은 1970년 통계 작성 이래 최저치였던 2017년도의 5.2건 보다 더 감소한 것이다(통계청, 2019).

<그림 3> 국내 총 혼인건수 감소와 듀오/가연의 매출액 증감률



출처 : 뉴스1(2019. 5. 7.) ‘최악 혼인율’에도 고객 몰린 결정사, 마이너스 성장’ 탈출

여기에는 두 가지 이유가 있을 수 있다. 첫째는 가치관의 변화이고, 둘째는 경제상황의 악화이다. 가치관의 변화로는 소위 비혼을 선택하는 젊은이들이 많아지고 있다는

점과 최근 남혐과 여혐으로 대립되는 성 갈등이 큰 몫을 차지하고 있다(경향신문, 2018. 11. 24.). 한편 경제상황을 보면, 최근 한국의 경제성장률이 낮아지고 20~30대의 실업률을 증가하면서 경제적 미래에 대한 불안감이 결혼을 주저하게 만드는 주요 원인이 되고 있다.

이런 사회적 변화를 한 기업이 주도적으로 나서서 변화시키는 것은 너무나 역부족이다. 그러나 듀오는 전부터 다양한 사회적 캠페인을 통해 결혼과 가족의 중요성에 대해 사회에 알려오고 있었다. 예를 들어 듀오는 매년 5월 21일 부부의 날을 맞이해서 “다동이 가족사랑 명예의 전당”을 운영하며 다동이 가정에 수상을 해왔다. 결혼정보업체들이 앞장서서 이런 캠페인을 열어간다면 결혼에 대한 비관적인 견해를 서서히 바꾸어 나갈 수도 있을 것이다.

2. 데이팅 앱의 위협과 듀오의 대응

전통 결혼정보업의 전체 매출이 줄어드는 또 다른 이유는 데이팅 앱의 약진이다. 인터넷과 모바일을 이용한 데이팅 개념을 최초로 국내에 도입한 업체는 바로 2008년에 등장한 이음소시어스의 ‘이음’으로 현재는 오프라인까지 진출하여 200만명 이상의 회원을 보유하고 있다. 하지만 이 분야의 순위는 급변해서 2019년 현재 매출액 기준으로 데이팅앱의 1위는 ‘아만다’, 2위는 ‘정오의 데이트’, 3위는 ‘심쿵’이고, 이음은 14위에 머무르고 있다(중앙일보, 2019. 1. 22.). 그러나 이 분야의 기업순위는 1년이 다르게 변화하고 있다. 2020년 시점에서 매출액기준으로 다시 봤을 때는 1위가 아자르, 2위는 위피, 3위는 심쿵이다(한국경제신문, 2020. 2. 24.). 그만큼 소비자들의 변덕이 심한데 그 이유는 앱들이 제공하는 새로운 서비스 개선 속도가 빠르다 소비자들의 ‘전환비용’이 낮기 때문이다. 또한 한 개인이 여러 앱을 동시에 쓰는 소위 ‘멀티호밍’(multi-homing)이 가능한 것도 경쟁을 부추키는 원인이 될 수 있다.

그러나 이런 역동성에도 불구하고, 이 산업에서도 전통적인 경쟁전략이 여전히 작동됨을 알 수 있다. 예를 들면, 2019년 1위인 아만다의 사례를 보면 이런 역설을 발견할 수 있다. 아만다는 2014년 9월에 서비스를 개시했음에도 불구하고, 불과 3년만인 2017년 상반기에 데이팅 앱 매출기준 시장 1위에 등극하였다. 소셜데이팅 앱 시장에서 아만다의 성공은 매우 흥미로운 시사점을 준다. 왜냐하면 다른 소셜데이팅 앱과는 달리 온라인에서 출발한 것이 아니라 오프라인의 폐쇄적인 모임에서 출발했다는 사실이다. 또한 온라인 가입 시 ‘외모’를 중시하는 폐쇄성으로 차별화했는데 이것이 오히려 성공을 불러온 것이다(박진수 외, 2018).

반면 2012년 미국에서 창업한 데이팅 앱 ‘틴더’는 현재 전세계적으로 1위를 달리며

선봉적인 인기를 끌면서 국내에도 2018년 초에 선을 보였지만, 토종앱들에 밀려 현재 8위에 그치고 있다. 틀터는 국내 앱들에 비해 상당히 오픈되어 있는 특징이 있는데, 아마도 국내업체 아만다의 성공에서도 보여지 듯, 한국 소비자들은 데이팅 앱이라 하더라도 다소 폐쇄적이고 신중한 앱을 더 선호하는 경향이 있어 틀터가 고전하고 있는 것으로 판단할 수 있을 것이다.

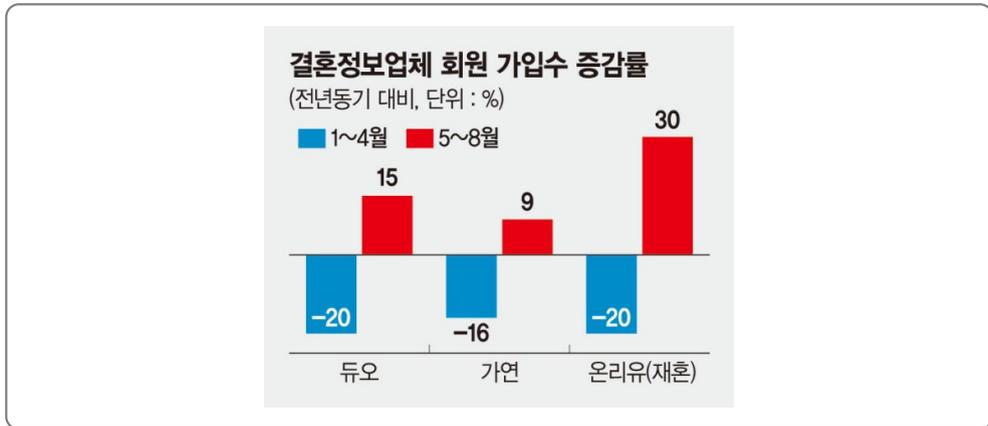
국내 데이팅앱 규모는 2018년 기준 2천억원으로, 170여개의 앱이 각축을 벌이고 있지만, 향후 수년 내에 5천억원 수준으로 더 성장할 것으로 예측된다(중앙일보, 2019. 1. 22.). 듀오도 이런 상황을 예견하여 2012년 10월, 20~30대를 대상으로 한 온라인 소셜데이팅 서비스인 '듀오 데이트북'을 런칭한 바 있으나, 이 영역에 대한 이해부족으로 2~3년만에 시장에서 잊혀지고 말았다.

저가에 기반해서 기존 시장을 빠르게 대체해가고 있는 데이팅 앱은 기존 오프라인 위주의 결혼정보시장을 뒤흔들고 있는 '파괴적 혁신'(Disruptive Innovation)임에 틀림없다(Christensen, 1997). 듀오를 비롯한 기존 결혼정보업체들은 과연 어떻게 대응을 해야 할 것인가? 흥미롭게도 결혼정보업계 쪽 실무진들은 이런 파괴적 혁신에 대해 다소 담담한 편이다. 실무자들은 이런 데이팅 앱들이 오히려 전체적인 시장을 더 넓히고 소비자들의 심리적 진입장벽을 낮추고 있다는 주장을 펼치고 있다. 듀오 대표 박수경 사장 또한 "소셜데이팅 앱은(결혼정보회사의) 경쟁재나 대체재가 아니라 보완재라고 생각한다"라는 주장을 펼친 적이 있다(연합, 2016. 6. 12.) 그러나 듀오가 만약 이 시장을 계속 간과하고, 파괴적 혁신 이론이 과거 검증되었던 패턴대로 이 시장에 그대로 적용된다면 듀오의 향후 성장 전망은 그리 밝지 않을 수 있다. 이러한 비관적 전망은 이에 대응하지 않는 기존 모든 결혼정보회사들에게도 적용될 것이다.

3. 코로나와 결혼정보산업: 위기보다는 기회?

많은 사람들이 코로나로 인해 결혼정보업체가 타격을 받았을 것으로 예측을 한다. 물론 2020년 상반기, 국내 거의 모든 산업이 코로나로 인해 부정적 영향을 받았듯이, 결혼정보산업도 코로나 초반에는 매출에 타격을 받았다. 그러나 2020년 후반이 되면서 상황이 반전되어 호황모드로 돌입했다(연합뉴스, 2020. 9. 12.). 아래 <그림 4>에서 보듯, 전반적으로 상반기에는 매출이 줄었지만, 하반기에 회복세를 보이고 있다. 듀오의 경우도 상반기(1~4월)에는 전년대비 매출이 15% 줄었지만, 5~8월 사이에 반등하여 전년대비 매출이 15% 증가했다.

〈그림 4〉 2020년 결혼정보업체 회원 증감률



출처 : 파이낸셜뉴스 (2020. 8. 26.) ‘코로나 때문에 더 외로워 결혼정보업체 가입 늘었다’

이와 관련 최근 이코노미스트(The Economist)지의 흥미로운 분석이 있다. 이코노미스트에 따르면, 일본의 한 결혼정보업체 경우, 코로나19 확산이 본격화된 4월 이후 가입 문의가 전년 동기 대비 30% 증가했다고 밝혔다(Economist, 2020. 6. 6.). 또한 이코노미스트는 코로나19 등 일본에서 재난이 있을 때마다 결혼정보업체에 가입하는 회원 수가 늘었다고 지적했다. 물론 일본에서도 한국과 마찬가지로 전반적으로 혼인율이 감소하는 추세에이지만, 지난 2011년 지진과 쓰나미, 후쿠시마 원전사태 이후를 보면, 이런 위기가 닥친 후에 오히려 결혼정보업체의 회원 수는 빠르게 늘었다고 주장하고 있다. 이런 사회문화적 현상은 과거 전쟁 후 베이비 붐이 일어나는 것과 비슷한 패턴이라고도 볼 수 있을 것이다.

2020년 10월말 결혼정보회사 듀오 자체 설문조사를 한 결과, 코로나 이후 새로운 이성과의 만남이 더 힘들어졌다는 대답은 전체 53.0%이었고 더 쉬워졌다고 대답한 사람은 0.4%에 불과했다. 이런 응답을 피상적으로 생각하면 결혼정보시장의 장래가 부정적이라고 판단할 수도 있을 것이다. 하지만, 잘 생각해 보면, 전통적으로 남녀간의 캐주얼한 만남은 분명 줄어들었을 수 있지만, 결혼정보회사가 주선해 주는 만남과 같이 ‘신중한’ 만남을 위한 욕구는 오히려 더 늘 수도 있음을 짐작할 수 있다. 2020년 하반기 데이터가 이런 가설을 간접적으로 증명해 줄 수도 있다고 본다.

V. 결론 및 시사점

1. 산업요인 vs. 내부역량 요인으로 본 듀오의 과거 성공분석

서두에서 언급한 바와 같이 한 기업의 성공요인은 크게 산업적 요인과 기업 내부의 역량요인으로 나누어 볼 수 있다(McGahan & Porter, 1997). 본 사례에서 살펴본 듀오의 역사는 위 두 요인에 대해 대략적 정보를 제공해 준다. 산업요인 중 첫째로 중요한 점은 그 산업의 매력도이다(Porter, 1980). 그러나 결혼정보산업은 진입장벽이 낮아 사례에서 보듯 많은 경쟁자들이 진입했던 산업이다. 그 결과 거의 항상 경쟁이 치열했고 따라서 경쟁자간 소송과 같은 잡음도 많았다. 한국 결혼정보산업은 그 성장과정 대부분을 볼 때, 결코 매력적인 산업환경이라고 볼 수는 없을 것이다. 따라서 듀오의 성공은 높은 진입장벽에 의해 보호받았기 때문이라고 볼 수가 없을 것이다. 즉, 듀오의 성공요인을 산업 매력도 효과로 보기는 힘들다. 산업요인 중 두 번째로 고려해야 할 것은 소위 ‘쏟림현상’으로 불리는 네트워크 효과의 존재여부다(Katz & Shapiro, 1985). 이는 전통적 산업조직경제학에서는 고려하지 않았던 요인이지만, 점차 산업분석에서 중요성이 높아지고 있다. 특히 결혼정보업은 산업차원에서 볼 때, 네트워크 효과, 특히 양면시장의 네트워크 효과가 두드러지게 나타나는 산업이다.

네트워크 효과는 보다 넓은 의미인 Bandwagon Effect의 일부라고도 생각될 수 있는데, 많은 소비재 산업에서 찾아볼 수 있다(Leibenstein, 1950). 특히 듀오와 같이 신뢰도가 중요한 산업의 경우에는 두드러진다고 볼 수 있다. 결혼정보업은 품질에 대한 높은 욕구와 함께 거래상대방에 대한 행위적 불확실성이 높은 산업이다(Williamson, 1975). 따라서 높은 매출, 많은 회원수와 같은 소비자들이 쉽게 판단할 수 있는 계량적 정보들을 통해 신뢰의 이미지가 구축되면 고객의 쏟림현상이 지속되어 1위의 자리가 오래 갈 수 있고, 경쟁자들의 차별화 노력에도 불구하고 위치가 뒤바뀌기 어렵게 된다. 현재 듀오의 성공은 근본적으로는 정직하고 신뢰할 수 있는 운영시스템의 구축을 기반으로 하지만, 이런 산업의 특성을 잘 고려한 영리한 마케팅 전략과 치밀한 운영전략도 큰 몫을 하고 있다고 보여지며, 이는 이 산업의 특징이므로 다른 경쟁업체도 마찬가지일 것이다.

쏟림현상이 큰 산업에서 선두주자는 산업전체를 키우는데 투자하는, 간혹 이타적인 모습도 보일 수 있다. 사례에서 언급한 바와 같이 듀오는 과거 드라마와 영화에 자사를 노출시키기 보다는 결혼정보업 자체의 이미지를 좋게 하는데 주력해왔다. 기업 자체를 마케팅 하는 것보다 산업을 키우는 마케팅을 하더라도, 쏟림현상이 큰 산업은 고객이 1등기업으로 몰릴 수 밖에 없다는 점을 잘 알고 있는 현명한 마케팅 방법인 것이다. 이

역시 결혼정보산업 특유의 속성에 기인한다고 하겠다. 간혹 쏠림현상이 큰 산업에서도 후발업체들이 선도기업을 거꾸러뜨리는 경우가 있지만(Sheremata, 2004), 듀오는 산업의 특징을 잘 이해하여 계속 선두위치를 고수할 수 있었다.

둘째, 듀오의 성공은 기업 내부역량의 우수성으로도 설명이 가능하다. 경쟁사와 비교할 때, 듀오는 마케팅과 기술의 조화가 타 기업보다 우수했다고 보여진다. 이런 점은 타 경쟁사들의 전략과 내부역량과 비교해 보면 확연히 차이를 알 수 있다. 언급한 바와 같이 선우의 경우, 지나치게 기술투자를 강조하고 그 비중이 높은 편이었으나, 마케팅 역량이 받쳐주질 못했다. 반면 화려하게 연예인 또는 유명인 출신들을 CEO로 내세우며 마케팅에만 치중했던 몇몇 회사들(예: 웨디안, 레드 슈즈 등)은 오픈한지 몇 년 안되어 폐업하거나 타사에 인수되었다. 그러나 듀오는 이 두 유형의 회사들과는 달랐다. 듀오는 자사의 기술적 우위였던 DMS를 토대로하여 기술적 측면을 간과하지 않은 한편, 과감하게 광고와 마케팅에 투자했다. 이런 기술과 마케팅의 조화는 상호 긍정적 시너지를 내었고 듀오가 성공한 요인으로 판단된다. 듀오가 내부적 역량을 잘 활용했던 것으로는 관련 다각화 전략을 들 수 있다. 듀오는 결혼정보와 연관된 인접사업으로 관련 다각화를 선도적으로 진행하여 매출을 증대시켰다. 타 경쟁사들 중에도 웨딩사업쪽으로 진입한 경우도 있지만 듀오가 먼저 선도적으로 관련다각화를 주도했다. 아예 다각화를 꿈도 못꾸는 경쟁사도 있었다.

2. 위협적 환경하의 미래전략은?

듀오의 성공적인 성장에도 불구하고, 2015년 이후의 듀오상황은 그리 녹녹치 않다. 듀오를 위협하는 여러 요인들 중에서는 듀오의 개별적 행동으로 그 위기를 극복할 수 없는 것들이 많다. 예를 들어 비혼주의가 증가하는 사회문화적 변화와 점차 증가하는 성 갈등 구도, 그리고 코로나로 인한 환경변화와 같은 것들은 듀오에게는 그냥 받아들일 수밖에 없는 외부 요인들이다. 코로나로 인한 환경변화는 결혼정보업계에는 매우 특이하고 흥미롭게 전개되고 있는데, 초기에는 위협요인으로 작용했다가 점차 기회요인으로 변하고 있다. 그러나 그 어떤 쪽이라도 이 요인은 개별 기업의 통제권 밖이라는 점에는 큰 변화가 없을 것이다. 코로나가 기회요인에서 위협요인으로 변한 것은 어떤 개별 기업의 마케팅 전략의 결실 때문이 아니라 코로나가 장기화 되면서 시장에서 소비자들의 인식이 저절로 그렇게 변했기 때문이다.

하지만, 데이팅앱 시장의 확대와 그로 인한 경쟁위험의 증가요인은 듀오의 전략적 선택으로 얼마든지 변화시킬 수 있는 위협요인이다. 그러나 지금까지의 사례를 종합해 보면, 듀오는 아직 이 부분에 대해 그리 효과적으로 대처를 못하고 있는 것으로 보인다

다. 업계 리더인 듀오가 이 파괴적 혁신의 위협을 어떻게 기회로 살리는가에 따라 결혼 정보산업의 향후 판도가 어찌면 또 바뀔 수도 있을 것이다. 향후 결혼정보회사의 성패는 불가피한 외부 악조건 속에서도 이런 통제가능한 기회요인을 잘 살리는 전략에 달려있다고 볼 수 있을 것이다.

“본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함”

참고문헌

- 경향신문(2018. 11. 24.), 오프라인으로 나온 남혐·여혐 갈등.
 공정위원회(2012), 의결 제2012-052호.
 뉴시스(2013. 11. 04.), 선우 이웅진 ‘결혼정보회사, 이래서야’ 내부고발 목소리.
 뉴스1(2019. 5. 7.), ‘최악 혼인율’에도 고객 몰린 결정사, 마이너스 성장’ 탈출.
 매일경제신문(2012. 11. 16.), 오로지 매칭실력으로만 승부하겠다.
 매일신문(2009. 5. 2.), 좋은 짝은 굴러들어온 福.
 박진수·이규한·서지혜, Hamirahanim Abdul Rahman(2018), 도르시아(Dorsia)의
 온라인 데이팅시장에서 성공 사례: 서비스의 경영학적 및 심리학적 해석을 중
 심으로 한 연구, 『The Journal of Society for e-Business Studies』, 23(1),
 65-88.
 연합뉴스(2016. 6. 12.), 박수경 듀오 대표 “만혼보다 결혼 양극화가 더 심각”
 연합뉴스(2020. 9. 12.), “코로나에 ‘자만추’ 안되니 업체 찾아요”...결혼정보업체 ‘호황’
 이영미(2016. 6. 27.), 상품이 된 결혼, 마담뚜는 ‘좋은 사람’ 아닌 ‘좋은 자리’를 권
 했다. 경향신문.
 조선일보(2014. 05. 15), 정략결혼부터 맞선, 소개팅으로 이어지는 중매의 역사.
 조선일보(2011. 10. 15.), 너도나도 결혼커플數 1위... 중매기업들 누구 말이 맞아?
 중앙일보(2019. 1. 22.), 글로벌 1위 데이팅앱 틴더 vs 취향, 이상형도 맞춰준다는 한
 국 업체들, 일전.
 통계청(2019), 2018년 혼인 이혼 통계.
 하재경(2007), 결혼 시장의 사회적 구성, 한국사회학회(편), 한국사회학회 사회학대회
 논문집, 1177-1195.
 한국경제신문(2020. 2. 24.), 국내 매출 상위 앱 10개 중 3개가 ‘데이팅 앱’.
 IT동아(2014. 5. 8.), 소셜 데이팅 ‘이음’ 2030 싱글을 위한 문화 만든다.
 Barney, J. B.(1991), Firm resources and sustained competitive advantage,
Journal of Management, 17, 99-120.
 Christensen, C. M.(1997), The Innovator’s Dilemma: When New Technologies
 Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press, Boston,
 MA.
 Economist(2020. 6. 6.), Covid-19 spurs single Japanese to look for love.

- Eisenmann T., Parker G., & Van Alstyne, M.(2006), Strategies for two-sided markets, *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Katz, M., & Shapiro, C.(1985), Network externalities, competition and compatibility. *American Economic Review*, 75, 424-440.
- Leibenstein, H.(1950), Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *Quarterly Journal of Economics*, 64(2), 183-207.
- McGahan, A. M. & Porter, M. E.(1997), How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(Summer special issue), 15-30.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J.(2003), Platform Competition in Two-Sided Markets, *Journal of the European Economic Association*, 1, 990-1029.
- Sheremata, W. A.(2004), Competing through innovation in network markets: Strategies for challengers. *Academy of Management Review*, 29(3), 359-377.
- Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchy*, Free Press.

The Birth and Growth of Duo and Matchmaking Business in Korea

Woong-Hee Lee*

Abstract

Matchmaking business firms emerged in Korea as an alternative to traditional marriage brokerage system that suffered from limited information, lack of trust and high cost. This study examines how the matchmaking industry evolved by focusing on the history of Duo, the leader in this industry since its inception. After classifying the history of Duo into four stages (ie, birth, growth, maturity, and challenge stages), we examined how Duo could successfully position itself in this industry as the stages evolved. On the basis of such analysis, success factors were identified from both industry structure perspective and internal capability perspective. As for industry structure perspective, Duo was able to take advantage of network effect in its marketing strategy better than its rivals. From internal capability perspective, Duo was able to create synergy between marketing and technology capability. In addition, Duo was first in its industry to leverage its core resources and diversify into related business. Finally, future direction of Duo was discussed in light of current threat of dating apps, economic slowdown, changing culture against marriage, and Corvid 19 crisis. A paradoxical increase in the number of customers after Corvid 19 crisis was analysed and discussed.

〈Key Words〉 Duo, Match-making, Growth History

* Professor, School of Business, Hanyang University, Seoul, Korea