

※ 본 아티클은 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

# Gamasutra.com

디자이너노트: 이제 그만 EA 주식을 매도해야 하나?

Ernest Adams

2007년 6월 6일

[http://www.gamasutra.com/view/feature/1445/designers\\_notebook\\_is\\_it\\_time\\_to\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/1445/designers_notebook_is_it_time_to_.php)

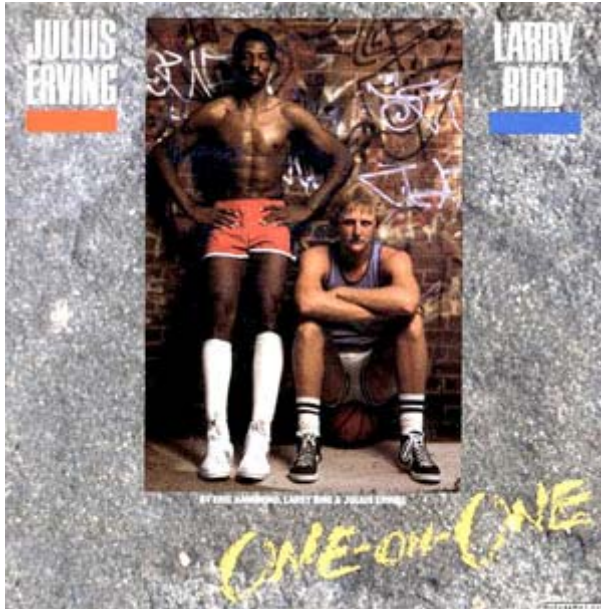
이번 칼럼은 평소의 디자인 노트와 달리 디자인보다는 비즈니스에 대해 다룰 예정이다. 하지만 게임 산업에 대한 나의 생각을 반영하고 있으므로 디자이너 노트에서 벗어난 주제는 아니라고 생각한다.



지난 3 년 동안 EA(Electronic Arts)의 주가는 침체기에 빠져 있었으며 거의 모든 사업이 실패했던 것 같다. 그리고 몇 주 전에는 오래 동안 EA 에서 CEO 로 재직해오던 Larry Probst 가 은퇴하고 John Riccitiello 가 새로운 CEO 의 자리에 올랐다. John Riccitiello 는 과거 EA 에서 COO 로 재직하다가 몇 년 전 벤처투자 회사로 이직했으나 이번에 EA 를 책임지기 위해 되돌아 온 것이다. 새로운 CEO 가 취임하고 며칠 후 로이터 통신은 "경영의 변화"가 있을 것이며 "일부는 해고 당할 수 있다"라고 보도했다. 그리고 Riccitiello 가 "효율성을 향상 할" 방법을 찾고 있어 "지금보다 적은 수의 직원이 동일한 작업을 처리하게 될 것"이라고 덧붙였다.

분명히 EA 에는 지금 변화의 바람이 불고 있으며 이는 단지 몇몇 구조조정만을 가리키는 것이 아니다. 세계 최대의 독립 비디오 게임 퍼블리셔가 변화의 한 가운데 서 있는 것이다. 나는 지난 약 8 년 반

동안 EA 에 근무하면서 EA 의 주식을 약간 사 모았다. 그 동안 이 주식으로 꽤 큰 돈을 벌기도 했으나 요즘 들어서는 서서히 의구심이 들기 시작한다. EA 주식을 처분해야 할 시점인가? 앞으로 EA 는 어떻게 될 것인가?



나는 1984 년 커머도스 64(Commodore 64)용 게임인 Dr. J. and Larry Bird Go One-on-One를 접하면서부터 EA에 관심을 갖기 시작해 지금까지 오래 동안 EA를 지켜봐 왔다. 당시 나는 "스포츠를 테마로 한 비디오게임이라고? 선수들에게 라이센스도 지불한다고? 이상한 게임도 다 있네. 이런 게임이 얼마나 오래 버틸 수 있을는지..."라고 생각했었다. 하지만 나의 생각은 틀렸고 이

게임을 통해 나는 비디오 게임도 큰 사업이 될 수 있다는 사실을 깨달았다. 만약 유명 농구 선수 2 명에게 로열티를 지불할 수 있을 정도로 성공한 게임을 만들 수 있다면 게임 산업은 스페이스 인베이더(Space Invader)를 뛰어넘는 성장을 거둘 수 있기 때문이었다.

EA는 설립 당시부터 몇 가지 혁신적인 원칙을 채택했다. 그 중 하나는 모든 게임 개발에 있어 게임개발자를 전면에 내세워 록스타로 대우한다는 것이다. 이는 초기 개발팀이 록밴드처럼 소규모였을 때는 효과를 발휘했으나 인원이 15~20 명으로 증가한 팀에는 전혀 어울리지 않았으며 결국 EA는 이를 조용히 마케팅 전략으로만 사용하게 되었다.

그 외에도 EA는 일반 직원부터 최고 경영자에 이르기까지 모든 정규 직원에게 스톡옵션을 지급했기 때문에 이를 통해 모든 직원이 EA의 성공을 공유할 수 있었다. EA가 엄청난 성공을 거두면서 상장되자 직원들은 직원주식구매계획을 통해 15% 할인된 가격으로 구매할 수 있게 되었고 구매 즉시 시장이 매도해도 큰 돈을 벌 수 있었다. 이는

주식의 가격이 엄청나게 올라가면서 직원들이 회사에 충성을 다하도록 만들었다.

그러나 여러 가지 이유에서 초기 EA 는 근무하기 좋은 회사는 아니었다. 회사에는 공격적이고 마초적인 문화가 만연해 있어서 회의 중에 소리를 지르거나 책상을 내려치는 일은 예사였다. 이러한 분위기에 익숙하지 않은 직원들은 눈물을 흘리기도 했다. 그리고 EA 는 협상에 능숙하지 못한 개발자들을 상대로 이득을 취하기로도 악명이 높았다. 물론 불법이나 사기는 없었으나 냉혹했다. 당시 협상 경험이 거의 없었던 게임개발자들의 협상 능력은 거의 어린 아이 수준이었다. 비록 옳고 그름은 잘 몰랐지만 개발자 중 일부는 자신들이 손해보고 있다고 느끼고 있었다.

EA 는 Larry Probst 가 Trip Hawkins 의 뒤를 이어 CEO 로 취임하면서 변화의 첫 걸음을 떼기 시작했다. Trip 은 성질이 급하고 카리스마가 넘치며 추진력이 강하고 야망이 큰 기업가였다. 그는 EA 를 시작으로



3DO 와 Digital Chocolate 에 이르기까지 벤처기업에 꿈을 파는데 능했다. 이와는 반대로 Larry 는 철저한 경영자로서 필요한 경우 거침없이 솔직하게 행동했으나 대부분 말로 표현하지 않아도 스스로의 권위를 보여주는 사람이었다. Larry 가 취임하면서 EA 는 조용하지만 한층 성숙한 비즈니스를 보여주었다. Larry 는 EA 를 수많은 게임 퍼블리셔 중에서 단 하나의 유일한 퍼블리셔로 자리잡도록 성장시켰다.

주주의 입장에서 보자면 Larry 의 오랜 재임기간 동안 EA 는 예측이 불가능하고 빠르게 변화하는 게임 시장에서 매우 훌륭한 능력을 보여주었다. 연매출은 1 억 7500 만 달러에서 30 억 달러로 대폭 성장했다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 그의 재임 기간 동안 EA 는 심각한 실수를 저지르지 않았다는 것이었다. 물론 금세 사라져버린 EA Kids, 아케이드 게임 시장의 진출을 목표로 했던 마제스틱(Majestic), 닷컴 거품이 최고조에 있을 때 오픈해 곧 실패하고 만 EA.com 등 실패작도 있었지만 EA 는 한번도 과다하게 투자해 회사를 위험에 빠뜨린 적은 없었다.

EA 는 또한 올바른 기술을 선택해 그들과 함께 성공하는데 능했다. 지금은 사장되었지만 한 때 뛰어난 컴퓨터라고 평가 받은 Amiga 를 지원해 많은 수익을 올렸으며, 매우 뛰어나다고는 말할 수 없었던 3DO 를 지원해 그 수명이 끝나기 전까지 큰 수익을 올렸다. EA 는 재규어(Jaguar)와 드림캐스트(Dreamcast)는 전혀 지원하지 않았지만 이도 결국 마찬가지였다. EA 에서 지금까지 지원했던 시스템 중 최악의 케이스는 아마도 세가세턴(Seга Saturn)일 것이다. 하지만 이 역시도 과도하게 투자하지는 않아 큰 피해를 입지 않았었다. 즉 하나의 시스템에 전념하지 않아 하나의 플랫폼이 실패하더라도 다른 백업장치를 항상 준비해 놓고 있었던 것이다.



EA 는 일찌감치 단순한 게임 퍼블리싱만으로는 부족하다는 사실을 깨달았다. 지적재산을 소유하고 있는 것은 좋으나 사실 게임은 영화처럼 지적재산을 다양하게 활용할 방안을 가지고 있지 않다. 게임의 지적재산을 다른 미디어에서 이용해보려는 몇몇 시도도 있었으나 큰 실효는 거두지 못했다. 따라서 상점의 진열대를 컨트롤할 힘을 가지는 것이 지속적이고 단단한 수익을 얻을 수 있는 더욱 안전한 방법이었다.

상점에서 가장 눈에 띄고 시선이 먼저 가는 최고의 자리를 원한다면 이 자리를 얻을만한 힘을 가진 배급업체가 필요하며 Larry 는 혁신을 통해 이를 이루어냈다. 그리고 이렇게 소매상인과의 단단한 관계를 기반으로 하는 EA 의 배급 비즈니스는 오늘날에도 EA 에게 큰 장점이 되고 있다.

그렇다면 EA Spouse 실패와 초과근무 수당 미지급에 대한 30 억 달러가 넘는 집단소송은 EA 에 어떤 영향을 미치는가? 개인 생활이 거의 없을 정도로 무시무시한 작업량에 대한 직원들의 불만은 어떠한가? 내가 EA 에 근무했을 때는 프로젝트 또는 프로듀서마다 환경이 매우 달랐지만 일부에서 노예처럼 일했던 것은 확실했다

하지만 내가 알기로 직원들에게 그렇게 초과근무를 시키는 것이 회사 정책은 아니다. 오히려 회사는 직원들에게 별로 주의를 기울이지 않고 내버려두는 편이었다. 결국 경영진의 잘못은 혹독한 작업을 강요했다기 보다는 수수방관하고 있던 자세였던 것이다. 하지만 인력중심의 사업에서 사람들을 잘 보살피지 못한 것은 큰 죄에 속한다.

개인적으로 EA 경영진은 오랫동안 “모두에게 스톡옵션을 지급하는 정책”이 장기간의 초과근무를 보상한다고 판단했다고 생각한다. 물론 회사가 잘 나가는 동안에는 그러한 정책이 효과를 발휘했을 것이다. 하지만 시간이 가면서 주가가 떨어지고 많은 프로그래머와 아티스트가 오랜 초과근무에 질리는 것도 당연한 결과였다.



현재 EA 는 스톡옵션 정책을 포기하고 완료한 작업에 대해 현금으로 인센티브를 지급하고 있다. 이는 훨씬 합리적이다. 더구나 날이 갈수록 대형화되면서 공장의 조립라인처럼 변화고 있는 게임 개발 산업에서 열정만으로 직원에게 동기를 부여할 수는 없다. (내가 아는 아티스트는 몇 주 동안 농구플레이어의 발만 그랬다고 한다.)

이상은 EA 의 과거와 현재였다. 그렇다면 변화를 꾀하고 있는 EA 의 미래는 어떠한가?

EA 의 미래는 경영자와 관계가 깊다. 회사의 문화는 위에서부터 아래로 파급되기 마련이며 매우 오래 동안 Larry 가 EA 의 책임자로 있어왔다. Larry 는 꽤나 유명인으로 정직하고 사려 깊은 사람이었다. 개인적으로 내가 Larry 를 잘 알고 있다고 말할 수는 없지만 그가 만사에 빈틈이 없었던 인물이었다는 것은 확실했다. Larry 는 회사의 우선순위와 한계를 정확히 알고 있었던 덕분에 극단적인 살육이나 천박함이 없는 게임을 만들어 국회에서 게임 산업에 투자할 때 EA 가 투자 대상 목록 선두를 차지하도록 만들 수 있었다.

Larry 는 EA 로 오기 전에 Activision 에서 근무한 경험이 있는 게임맨이었다. 그는 게임을 이해했다. 하지만 Riccitiello 는 Wilson Sporting Goods, Haagen-Dazs, Pepsico, 및 Clorox 등에서



근무하다가 Sara Lee 의 베이커리 부서에서 사장 및 CEO 로 재임하던 포장재(packaged-good) 전문가이다. 그는 이해하고 있는가? 아직은 모른다. 그렇다면 왜 회사를 떠났었는가?

이제 게임도 포장재일 수 있으나 영원히 포장재로 남아 있을지는 미지수이다. 나는 1995 년 게임개발자 컨퍼런스에서 5~10 년 내에 게임 산업은 전자유통쪽으로 움직이기 시작할 것이라고 강의한 적이 있다. 그리고 당시 나의 예측은 옳았다. 그 강의를 하고 8 년이 지난 지금, 물론 아직도 소매모델이 주도하고 있지만 광대역의 빠른 발전으로 전자유통이 급격하게 성장하고 있다. Stream 과 Xbox Live 가 유통시장을 변화시키고 있는 것이다.



소매상점은 아직도 여러 가지 장점을 가지고 있다. 게임 판매의 상당부분이 총동구매로 이루어지고 있으나 게임전용상점은 월마트와 같은 대형할인마트와의 경쟁에서 심한 압력을 받고 있다. EA 가 소매상점에 진출하지 않은 것은 현명한 결정이었지만 전자유통이 본격적으로 궤도에 오르면 상점 진열대에 대한 EA 의 우위는 큰 의미를 가지지 못하게 될 것이다.

몇 년 전, 에버테이던디 대학교의 IC CAVE 에서 연구 및 비즈니스 개발 관리자였던 Jim TerKeurst 가 진행했던 강의에 참석했다. 그는 강의에서 비디오 게임의 가치사실은 개발자, 퍼블리셔, 배급업체, 소매업체, 소비자 순으로 만들어져 있다고 말했다.

중간 상인이 너무 많다. 하지만 향후 이는 개발자, 제공업체, 소비자로 줄어들 것이다. 이때 제공업체는 개발자의 컴퓨터와 소비자의 컴퓨터를 연결하는 케이블업체, 모바일 엔터테인먼트의 경우에는 휴대전화 네트워크업체가 될 것이다. 그리고 퍼블리셔는 개발 능력을 갖춘 퍼블리셔만이 살아남을 것이다. 그 외 모든 중간업체는 사라질 것이고 EA 는 이에 대비해야 할 것이다.

최근 EA 는 게임이 더 이상 혁신적이지 않고 품질도 떨어지고 있다는 불평을 점점 많이 듣고 있다. 나 개인적으로는 여기에 의견을 낼 정도로 EA 의 게임을 많이 구매하지는 않았지만 만약 이것이 사실이라면 꽤나



걱정스러운 상황이다. EA 는 해리포터와 반지의 제왕, NFL 과 같은 확실한 게임을 지니고 있다. 원칙적으로 따지면 이 라인업은 확실한 수익을 올리는 라이선스이다. 그러나 EA 는 요즘 최고의 타이틀을 만들 수 있는 라인업으로 조잡한 게임을 만들 여유가 없기 때문에 한번 실패하면 크게 망칠 수 있다. 내가 Riccitiello 라면 효율성 걱정은 접어두고 품질에 더욱 신경 쓸 것이다. 비효율성은 단기적인 손해에 불과하지만 품질에 대한 안 좋은 소문은 장기적으로 EA 를 괴롭힐 것이기 때문이다.

EA 의 게임이 더 이상 혁신적이지 않은 이유는 꽤나 분명하다. 규모가 너무 커졌으며 위험을 감수하지 않기 때문이다. 심즈(Sims)는 분명 혁신적인 게임이었으나 이도 경영진들의 반대를 이기고 제작한 것이다. 즉 심즈(Sims)는 회사의 선견지명이 아니라 Will Wright 의 천부적인 재능과 결단력이 결과라 할 수 있다.

스포(Spore) 또한 매우 혁신적인 게임이지만 개인적으로는 심즈(Sims)만큼 성공할 수 있을지는 의문이다. 심즈(Sims)는 플레이어들끼리 사회적 관계를 형성하도록 만든다. 하지만



스포(Spore)의 생물 진화 알고리즘이 얼마나 훌륭한지는 몰라도 이 별난 생물들이 플레이어 간의 사회적 관계 형성에 도움을 줄 것 같지는 않는다. 그리고 심즈(Sims)의 성공에는 애드온 팩(add-on pack)도 일조했었지만 스포(Spore)에서는 플레이어가 모든 콘텐츠를 만들 것 같다. 그래서 어떻게 애드온을

판매하겠는가?

결론을 말하자면 EA 는 이제 성장 준비를 갖춘 대형 미디어 회사가 되었다. 물론 Disney, Viacom 등과 같은 거대 미디어 회사와는 비교도 안되지만 더욱 크게 성장할 준비를 마친 게임 업계 최대의 독립 게임 퍼블리셔가 된 것이다. EA 는 더 이상 중소기업이 아닌 전세계적으로 7000 명의 직원을 보유한 대규모 기업으로써 급여에 대한 소진율(Burn Rate, 미국에서 젊은 인터넷 기업들이 매달 지출하는 금액)이 높고 이는 집단 소송 이후로 초과근무에 대해서도 마찬가지다.

제 3 세대 콘솔용 게임은 과거보다 개발 비용이 높아졌으며 동시에 기존 게임의 가격 상승은 새로 출시되는 게임 가격에 상당한 압력으로 작용하고 있다. 이는 모두의 수익에 안 좋은 영향을 미친다.

EA 는 향후 몇 년 간 중요한 도전에 직면하게 될 것이다. 어떤 의미에서는 큰 회사보다 작은 회사가 훨씬 쉬웠을 것이다. 큰 회사는 변화에 빠르게 대처하지 못하고 시설 관리, 재산, 인력 등 투자할 곳도 많다. 이는 EA 의 주식이 예전의 공격적인 성장 카테고리에서 벗어나 완만하고 느린 성장 카테고리 내로 진입했다는 것을 의미한다. 이 카테고리는 개인투자자가 아닌 투자신탁 회사에서 집중하는 경향을 보인다.

아직은 EA 주식을 모두 팔아 넘길 시기는 아니다. EA 가 위험에 처한 것은 아니기 때문이다. 하지만 이제 포트폴리오를 다양화할 시간이 된 것 같다.