

※ 본 아티클은 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

Gamasutra.com

Activision의 역사

Jeffrey Fleming

2007년 7월 30일

http://www.gamasutra.com/view/feature/1537/the_history_of_activision.php

메모

COVER FEATURE

The History Of
Activision

By Jeffrey Fleming

David Crane 이 1977 년 Atari 에
입사했을 때 Atari 는
실리콘밸리의 기세등등한
신생회사에서 대형 엔터테인먼트

기업으로 발돋움하고 있었다. Nolan Bushnell 은 최근 “Warner 에게
회사를 팔았지만 여전히 창조적인 길잡이 역할을 하며 주변에 머물러
있다. 마약이나 사무실에서의 불량한 날들은 과거가 되었다.” 라고
Crane 은 회상했다.

Warner [Communications](#)가 인수하면서 Atari에게 필요했던 새 VCS 콘솔의
흙 마켓 진출을 위한 재정적인 안정이 제공되었다. 불확실한 시작에도
불구하고 VCS는 곧 소매시장에서 센세이션을 일으키며 Atari에게 수백
만 달러의 돈을 안겨주었다. “Atari는 최첨단의 흙 비디오게임을 창조
하면서 새로운 산업을 정의 내리는 매력적인 일터였다.” 라고 Crane은
기억해냈다.

”하지만 전통적인 회사 구조에 편승해 창조성이 짙은 캘리포니아 문화가 소멸하였으며 모든 것이 좋게 풀린 것은 아니었다.” 라고 Crane 은 지적했다. Bushnell 은 Warner 의 이사회와 충돌했고, 1978 년에는 자신이 세운 회사에서 쫓겨났다. Bushnell 을 대신해서 Warner 는 전 Burlington 대표 Ray Kassa 를 새 CEO 로 선임했지만 Atari 의 창조적인 프로그래머들과는 공통점이 없었다. “Warner 의 관리에도 불구하고 Atari 는 경제적으로 여전히 잘 해내고 있었고 이사회에서는 이익 분배와 보너스를 약속했다.



불행하게도 이 이익을 분배할 시기가 됐을 때 이사회 대표는 계약 이행을 거부했다고 Crane 은 회고했다. “속았다는 사실에 분개한 많은 사람들이 떠나고

남은 사람들도 떠나기를 종용하는 소요가 있었다. 전체 엔지니어링 부서의 만족도는 항상 낮았다. 게다가 마케팅 부서로부터 공지가 돌아왔는데, 거기에는 현저하게 격감한 전년도 게임 카트리지 매출이 적혀있었다. 물론 공지의 의도는 게임 개발 스태프들로 하여금 더 잘 팔리는 유형의 게임을 만들라는 경고였다.”

”하지만 개별적 존재로서 게임 개발자의 가치를 논했기 때문에 이 공지는 오히려 역효과였습니다. 당시 비디오 게임 개발은 한 명이 창조적인 개발, 스토리보드, 그래픽, 음악, 음향 효과, 모든 프로그래밍 및 최종 플레이 테스트까지 하는 원맨 프로세스였습니다. 100 퍼센트

내게 책임이 있는 게임이 2000 만 달러의 수익을 올렸음에도 불구하고 그런 공지를 봤을 때 왜 이 회사에서 완전히 무명으로 2 만 달러의 연봉을 받고 일하는지 의문이 생겼다”라고 Crane 은 말했다.

4 명의 패거리

Atari 의 관리방식에 불만을 품은 프로그래머는 Crane 만이 아니었다. Alan Miler 는 Atari 의 간부와 접촉해 프로그래머들에게 게임에서의 개발 신뢰와 권리를 제공하라는 계약을 제안했으나 거절당했다. Larry Kaplan 과 Bob Whitehead 또한 더 나은 평가와 공정한 보상을 요구하고 있었다. 그들은 “4 명의 패거리”로 불렸다.

"우리는 그 공지를 보고 하나의 그룹인 우리가 연매출 1 억 달러 중 60 퍼센트를 이루어 냈다는 것을 발견했다.”라고 Crane 은 회고했다. "우리의 회사에 공헌을 했다는 확고한 증거는 훌륭한 가치였고, 우리는 Atari 사장을 찾아가 낮은 평가와 부당한 보상에 대해서 얘기했다. Ray Kassa 는 우리의 눈을 보며 말했다 ‘Atari 에서의 당신들의 중요도는 상자에 카트리지를 넣는 조립 라인에서 일하는 사람들이나 다를 바 없다’ 그 후에 떠나는 결정은 쉬운 일이었다.

시작

당시에 여러 프로그래머들이 Atari 를 떠나고 방황하거나 회사에 대해 프리랜서 계약자가 되었다. 이들은 여전히 게임을

만들었고 보수는 2 배였다. 4 명의 패거리는 야심을 가지고 좀 더 위험한 행동을 하기로 결정한다. 그들은 독립 개발사를 세우고 Atari VCS 콘솔용 게임을 만들어 퍼블리싱하는 전무후무한 일을 시작했다.

”회사 설립을 위해 우리는 변호사를 만났고 후에 우리의 사정과 계획을 들은 후 ‘같은 일을 하는’ [Jim Levy]와 만나도록

COVER FEATURE

The History Of
Activision

By Jeffrey Fleming

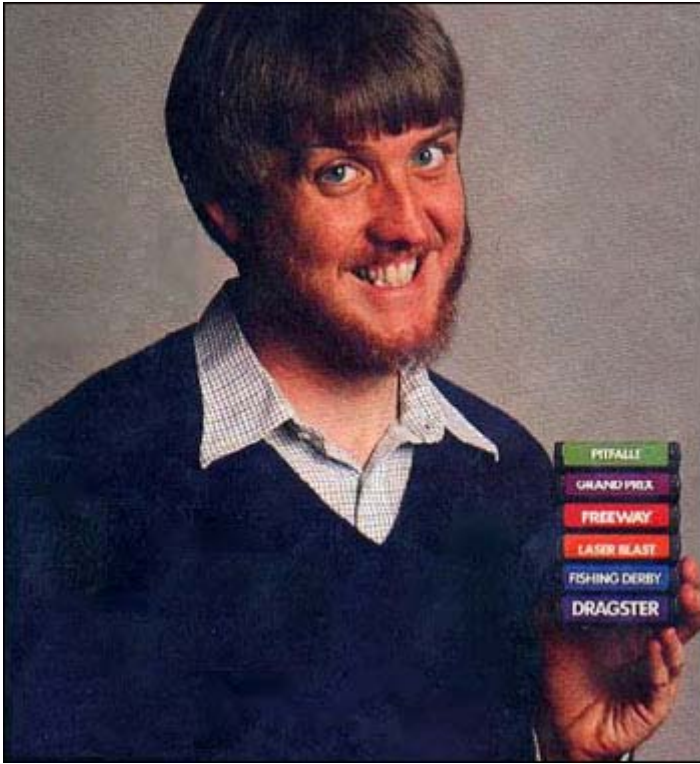


제안했다.”라고 Crane 은 회고했다. “Jim 은 GRT 레코드에서 일했었고 Radio Shack TRS-80D 와 같은 초기 컴퓨터용 카세트 테이프 소프트웨어를 만드는 사업에 뛰어 들기 위해 VC(벤처 캐피탈) 자금을 모으는 도중이었다.” 라고 Crane 은 회고했다. “우리는 바비큐 파티를 하는 그의 집에서 만났고 그가 마케팅과 우리가 염두에 두고 있는 회사를 운영할 사업적 능력이 있음을 확신하게 되었다.

”Sutter Hill ventures 는 천천히 형성되는 홈 컴퓨터 시장보다 폭발하고 있는 비디오 게임 사업에 더 흥미를 가지고 있었고, Jim 은 사업 계획과 투자 제안서를 제출했다.”고 Crane 은 설명했다. “당시에 VC 들은 소프트웨어에는 투자하지 않았다. 때문에 이 경우는 Atari 게임 시스템에 대한 카트리지가 이해할 수 있을 만한 물리적/전자 공학적인 구성요소기 때문이었다. 그들은 3 년 안에 3 억 달러로 성장할 회사에 백만 달러도 안되는 돈을 투자해 이익을 나누는 동업자가 되었다. 굉장한 거래였지!”라고 Crane 은 말했다.

Crane 과 Miler 는 1979 년 8 월 Atari 를 떠났고 Activision 이 탄생했다. 그들은 Crane 의 아파트에서 일하며 Activision 의 개발 시스템 프로그래밍을 시작했다. Bob Whitehead 와 Larry Kaplan 은 Activision 에 합류하기 전 잠시 동안 더 Atari 에 머물렀다.

Atari 는 훌륭한 재능을 가진 이들을 그만두게 하는 실수를 저질렀음을 금방 인지한다. 하지만 그들의 첫 반응은 신생 업체를 없애버리기 위해 1980 년에 저작권과 특허 침해 혐의로 고소하는 것이었다. “Atari 는 우리를 범죄자로 몰기 위해 모든 잡지의 광고를 사버렸다”라고 Crane 은 회고했다. Atari 의 변호사들은 그들의 주장이 기각되기 전까지 2 년간 Activision 을 물고 늘어졌다.



도약

Activision 의 첫 게임 드랙스터(Dragster), 복싱(Boxing), 피싱 더비(Fishing Derby)는 1980 년 출시됐다. 선명한 색상으로 된 패키지의 게임들은 소매점에 강한 인상을 심어주었다. “브랜드 일관성”은 항상 주된 관심사였다”라고 Crane 은 말했다. “Jim 은 Activision 게임이 명확히

브랜드에 대한 인상을 심어주면서 소매점의 진열대에서 독보적이기를 원했다. “라고 설명했다. Activision 의 개발자에 대한 신뢰와 패키지 뒤에 게임의 선명한 스크린샷을 제공하는 정책은 소비자들에게 높은 질의 제품을 산다는 믿음을 주었다. “우린 항상 패키지에 있는 게임 스크린 랜더링을 만든 기발한 경쟁사의 아티스트들에게 화가 났었고, 패키지의 뒷면에 선명한 스크린샷이 있기를 원했다” 라고 Crane 은 말했다.

이듬해 Crane 의 프리웨이(Freeway), Larry Kaplan 의 카붐!(Kaboom), Bob Whitehead 의 스탬피드(Stampede) 및 Alan Mileer 의 아이스 하키(Ice Hockey)가 출시되었다. 1982 년까지 Activision 은 Alan Miller 의 스타마스터(Starmaster), Steve Cartwright 의 반스토밍(Barnstorming), Crane 의 그랑프리(Grand Prix), Carol Shaw 의 리버 레이드(River Raid) 및 Bob whitehead 의 초퍼 커맨드(Chopper Command)를 발매하며 최고의 위치에 오르게 된다.

“Activision 의 게임 개발자는 업계에서 최고였다. 우리는 어떻게 훌륭한 게임을 만드는지 알고 있었다.”

”우리는 게임을 좀 더 좋게 보이게 하기 위해 많은 길을 걸어왔고 얼마 안 되는 사람들만이 알아챌 수 있는 미묘하고 상세한 요소로 이것을 이뤘다. 우리는 Atari 2600 하드웨어가 칩 개발자가 상상하지 못한 방식으로 작동하도록 새로운 방식을 개발하는데 매년 수천 시간을 투자했다. 반면 다른 기술들은 더 간단했다.

우리는 2600 가지의 허용 색상 중 일부 오직 짙은 파랑과 짙은 녹색만을 사용했다. 색상 열화를 막기 위해 화면 상에 색상 변화를 검은 픽셀로 테를 돌렸다.” “우리는 스스로에 대한 비평가였으며 여태껏 본 어떤 게임보다 나올 때까지 멈추지 않았다.”

핏폴 해리

COVER FEATURE

1982 년에 Activision 은 가장 성공한 게임이자 새로운 장르의 시초가 된 *핏폴(Pitfall)*을 출시했다. “핏폴의 개발 기간



동안 우리는 뭔가 특별함을 가지고 있음을 명확히 느꼈다.”라고 Crane 은 회고했다. “이 게임은 과거의 탱크, 제트 비행기, 경주자동차 등 보다 좀 더 인간다운 주인공을 가지기를 열망한 것에서 탄생했다.

뛰고, 점프하고 오르는 작은 남자를 탄생시키게 되면서 모험의 전체 세계가 게임 개발자에게 열렸다. 사람들은 개발 기간 동안 내 등뒤로 걸어와 이 장르가 만들어갈 모든 길에 대해 뚫어질 듯 한 시선과 영감으로 화면을 보았다. 물론 나는 처음의 것을 완성한 후 그것이 플레이 하기에 재미있게 만들어야 했다”



Activision 은 1983 년
주식시장에 상장했고
놀라운 성공을 만끽했다.
“70 년대 후반과 80 년대
초의 Activision 은 매우
특별한 곳이었다.”라고
Crane 은 회고했다.
“우리는 로켓에 타고 있는
듯한 상황이었기에 모두가
여기서 일하고자 했다.

최고로 명석한 선택으로 우리는 예상 이상의 성적을 올리는 회사를 만들었다. Activision 의 매출이 6000 만에 달했을 때 직원은 60 명이었다. 사람들은 직원 1 명당 100 만 달러의 매출을 거두기 위해 매우 열심히 일했다. 게임 산업이 불황을 겪을 때까지 모두가 열심히 일하고 회사가 성장하는 것에 만족했다.”

붕괴

게임 시장은 선명한 아케이드 화면과 *핏폴!(Pitfall!)*, Atari 의 *폴 포지션(Pole Position)* 및 imagic 의 *데몬 어택(Demon Attack)*과 같은 가정용 콘솔 게임의 흥행으로 인해 호황을 이뤘다. 하지만 1983 년 불행의 징조가 있었다. “우리가 바로 그 자리에 있었음에도 이 붕괴가 온다는 걸 알아채지 못한 건 정말 아이러니하다.”라고 Crane 은 회고했다. “Activision 의 성공과 더불어 이를 동경하는 수십 개의 모방회사들이 생겼다. CES 무역 행사기간 6 개월 동안 30 개의 회사가 제 2 의 Activision 이 되기 위해 뛰어 들었다.

그들은 VC 자금에서 2~3 백만 달러를 얻었고(우리의 성공으로 인해 그들이 쉽게 돈을 벌 수 있는 방법을 발견한 것이다.) 마구잡이로 프로그래머를 고용했다. 전문적인 게임 개발자 없이, 이 회사들은 우리가 컴퓨터에서 지워버린 수준의 낮은 질의 게임을 개발했다. 우리가 이런 안쓰러운 수준의 게임이 개발된 것을 목격했을 때 우리는 고개를 저으며 말했다. ‘이 녀석들은 일년 안에 사업을 접게 될 거야.’우리는 그런 게임으로 사업을 하는 것을 보지 못했다.”

”게임산업의 붕괴는 이듬해 크리스마스에 찾아왔다” “이 회사들은 게임을 파는데 실패했고 하나 둘씩 파산했으며 일부 진취적인 자영업자들만이 활동했다. 팔리지 않은 게임 카트리지를 재고를 가진 소매점은 3 달러에 사고 소매점에 4 달러에 팔고 5 달러에 거래 되었다. 모든 가게 앞에는 박스에 담긴 수 많은 게임들이 5 달러에 팔리고 있었다. 사람들은 재고 정리용 게임들의 숫자는 2 천만 개가 넘었다고 평가했다.”

아이들은 크리스마스에 출시될 최근의 Activision 타이틀에 대해서 여전히 궁금해 했다. 하지만 아버지가 소매점에서 40 달러로 게임을 8 개나 사서 집으로 돌아가면 영웅 대접을 받았다. 그로 인해 신작 게임들의 수익은 0 원에 가까웠다.”라고 Crane 은 말했다.

붕괴를 겪으며 Activision 은 떠오르는 PC 시장 타이틀을 퍼블리싱 하고 Atari VCS 용 게임을 Intellivision 과 ColecoVision 으로도 발매하는 등 사업을 다각화하기 시작했다. 1984 년 Crane 의 호평 받은 영화 동시 발매 게임 *고스트 버스터즈(Ghostbusters)*와 *핏폴 2 : 잊혀진 동굴(Pitfall II : Lost Caverns)*가 VCS, Commodore 64, Apple, 및 Atari 8 비트 컴퓨터 등 다양한 플랫폼에서 발매되었다.



불행하게도 비디오 게임 시장은 쇠퇴하기 시작했고 Activision 의 주식은 폭락했다. 더 이상 내려갈 곳이 없었기에 Alan Miller 과 Bob Whitehead 는 Accolade 란 회사를 세우기 위해 회사를 떠났다. Larry Kaplan 은 Atari 에 부사장으로 취임하면서 2 년 전 이미 회사를 떠났었다.

붕괴 이후 Activision 을 떠난 사람들은 수많은 하이테크 회사들을 세웠다. 그 속에는 Electronic ARTS 의 CEO 가 된 Larry Probst, Acclaim 을 세운 Rob Holmes, Greg Fischback 및 Jim Scoroposki 등 Activision 의 저명한 인사들도 포함되었다.

Infocom

Atari 의 VCS 시대가 가고 그 후계자 5200 가 제대로 힘을 발휘하지 못하자 Activision 은 PC 타이틀에 대부분의 노력을 기울였다. 1985 년도 발매작에서 주목할만한 것은 Crane 의 혁신적인

COVER FEATURE

The History Of Activision



By Jeffrey Fleming

가상 생활 게임 *리틀 컴퓨터 피플(Little Computer People)*과 복잡한 어드벤처/전략 게임 *해커(Hacker)*이었다. PC 쪽을 강화하며 Activision 은 Infocom 을 매수하고 *조크(Zork)*의 개발자들과 텍스트 어드벤처 게임의 개발자들을 영입하기 시작했다.

Infocom 은 영원히 여행하는 정신(*A Mind Forever Voyaging*), *트리니티(Trinity)*, 우주를 여행하는 히치하이커를 위한 가이드(*The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*) 및 숨겨진 공포(*The Lurking Horror*)와 같은 8 개의 흥행작을 낸 회사였지만 데이터베이스 소프트웨어 쪽 사업 확장에 실패해 어려움을 겪고 있었다.

Activision 의 제안은 위기에 처한 Infocom 에게 돌파구를 제공했다. 하지만 거래가 체결될 때 Activision 의 이사회는 Jim Levy 를 대신해 Bruce Davis 를 새로운 CEO 로 세웠다. Davis 는 합병에 대해 부정적이었고 Infocom 매입은 Activision 에 있어서 경제적으로 부담이라고 느꼈다. “Info 합병”은 빠른 속도로 악화되어갔다. Davis 는 Imagic 의 해체를 이전에 지켜봤던 샌프란시스코 변호사로 그 거래는 1986 년에 종결되었다. 이후 Activision 은 Infocom 으로부터 자금을 회수하기 위해 소송을 걸게 된다.

Activision 의 지도 속에 Infocom 은 그래픽 어드벤처를 만들고 *조크 제로(Zork Zero)*, James Clavell 의 *쇼군(Shogun)*을 개발했으며 Westwood 의 *배틀테크: 초승달 매의 시초(BattleTech: The Crescent Hawk's Inception)*를 퍼블리싱했다. 새로운 Infocom 의 순이익은 그 이전 해에 미치지 못했고 1989 년 Activision 은 Infocom 의 문을 닫게 된다. 이후에 Infocom 의 *숨겨진 보물 1,2 CD-ROM 컬렉션(The Lost Treasures of Infocom I and II CD-ROM collections)*을 1991 년 1992 년에 각각 발매해 Infocom 의 과거 영광의 유산으로 삼았다.

놓아버리다

1983~1984 년에 걸친 붕괴로 인한 경제적 손실은 몇 년간 지속됐다. “붕괴를 겪었지만 회사는 견뎌낼 수 있을 정도로 탄탄했다”고 Crane 은 회고했다. “우리는 현금을 확보하고 있었고 경영 형태상 괜찮았다.” Jim Levy 의 전략은 1 년간 무슨 사업을 할지에 대해 최고의 평가를 내리는 것이었고 목표를 맞추기 위해 회사를 축소했다. 매년 그는 단지 조금씩 긍정적인 결과를 만들어냈고 사업은 회복하는데 몇 년이 걸렸다.

“이사회가 Bruce Davis 를 Activision 의 대표로 선임한 것은 치명타였다. 난 그와 잘 지내보려 했지만 그에게는 개발/마케팅 능력이 없음을 발견했다. 그가 이전에 한 일은 알려진 대로 Imagic 을 땅으로 끌어내려 망하게 한 것이었다. 내가 개발을 맡던 Activision 은 없어졌고 난 떠났다.” 라고 Crane 은 말했다. Crane 은 Activision 의 게임을 개발하며 독립 개발자로서 일을 지속했다. 그 후 Crane 은 Gary Kitchen 과 의기투합해 Absolute Entertainment 를 1988 년 설립한다.

미디어제닉

가정용 콘솔 시장이 정체기를 거듭하고 회사의 설립자들이 모두 떠난 Activision은 자리를 잡기 위해 고군분투했다. 2년 후 *얼터 에고(Alter Ego)*, 퍼즐 게임 *상하이(Shanghai)*와 같이 중요한 게임들을 퍼블리싱했지만 판매량은 낮았고 회사는 Tenpoint0와 Activision Presentation Tools라는 이름 하에 하이퍼카드(Hypercard)에 기반한 기업용/생산용 소프트웨어를 개발해 판매하기 시작했다.

1988 년에 여전히 성장할 수 있는 전략을 찾으려 노력하던 중 Activision 은 재조직되었고 사명을 Mediagenic 으로 바꾸게 된다. 회사는 Danny Goodman 의 *포칼 포인트(Focal Point)*, *비즈니스 클래스(Business Class)*, *페인트워크(Paint works)* 및 *리포트(Reports)* 같은 기업용 소프트웨어를 퍼블리싱하는데 집중했지만 Mediagenic 은

Activision 과 Infocom 의 브랜드 명으로 게임발매를 계속했다. 1989 년 Robyn 과 Rand Miller 의 PC CD 드라이브를 사용했던 최초의 게임 중 하나인 맨홀(The Manhole)의 CD-ROM 버전을 퍼블리싱했다.

유산과 재탄생

COVER FEATURE



회사를 되살리려는 노력에도 불구하고 Mediagenic 의 자산가치는 계속 떨어졌다. 1991 년에 288 만 달러의

매출에서 268 만 달러의 손실을 기록했다. 그 결과로 Rober Kotick 이 대표인 BHK Corporation 은 Medigenic 을 인수하고 CEO 로 Bruce Davis 를 대신해 Kotick 을 선임한다. 회사는 완전히 재구성되었고 사명은 1992 년에 다시 Activision 이 되었으며 본사를 로스엔젤레스로 옮기게 된다.

“하지만 Activision 이라는 이름은 여전히 가치가 있었다” 라고 Crane 은 지적했다. “Bobby Kotick 이 회사를 샀을 때 그가 대부분 값을 치른 것은 바로 Bruce Davis 에 의해 남겨진 막대한 부채였다. Bobby 는 회사를 3~4 년 단위로 나누었고 본사를 로스엔젤레스로 옮기며 모든 부채 문제를 해결하려 했다. 그의 리더쉽 아래에서 회사는 다시 탄탄해지기 시작했고 그는 칭찬받을 만했다. 하지만 그것은 내가 알고 사랑하던 Activision 은 아니었다”

게임에 완전히 집중하며 Activision 은 리턴 투 조크(Return to Zork)의 성공으로 1994 년 자리를 잡게 된다. 그 후 10 년간 Activision 은 맥워리어 2(Mechwarrior2), 퀘이크 2(Quakell), 인터스테이트 76(Interstate 76), 스파이 크래프트: 위대한 게임 (Spycraft:The Great Game), 리턴 투 캐슬 울펜슈타인(Return to Castle Wolfenstein) 및 토니 호크 프로 스케이터(Tony Hawk Pro Skater)와 같은 중요한 타이틀들을 연이어 퍼블리싱했다.



새천년에 들어서면서 Activision은 콜 오브 듀티(Call of Duty), 둠 3(Doom 3), 기타 히어로(Guitar Hero), 마블: 울티메이트 얼라이언스(Marvel: Ultimate Alliance) 와 같은 인기 프랜차이즈로 견고한 기초를 다졌으며 세계에서 가장 큰 독립 비디오게임 퍼블리싱 업체 중 하나가 되며 예전의 영광을 되찾았다.

Activision의 설립 이전, 게임 카트리지는 게임 콘솔을 만드는 회사에 의해서만 개발되었다. Activision은 그것을 바꾼 것이다” 라고 Crane은 설명했다. “우리는 비디오 게임 카트리지에서 최초의 서드 파티 개발자였고 완전히 새로운 사업 영역을 열었다는 것을 알았다. 적절한 시기에 적절한 장소에 있었기에 가능했던 것이 아니다. 우리는 필요한 기술을 구축했고, 법정 투쟁을 했으며 우리의 게임이 소매 유통이 되지 못하도록 막으려는 Atari의 시도 역시 이겨냈다.

게임 산업에서 Activision이 쌓은 업적의 중요성을 반추해보며 Crane

은 말했다. “나는 최근에 게임 개발자 컨퍼런스(GDC)에 참가해 수많은 게임 업계의 사람들을 보았고 그들 중 95퍼센트는 서드 파티의 개발자 혹은 퍼블리셔로 일하고 있었다. 내 추정이 틀렸는가?”

더 읽을거리

'Playing Catch Up: Conflict 2500' s William Volk' by Alistair Wallis

http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=13563

'Playing Catch-Up: A Boy And His Job: Activision's David Crane' by Frank Cifaldi

http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=7412