



※ 본 기사는 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

드림캐스트의 흥망성쇠 (The Rise And Fall Of The Dreamcast)

더글라스 C. 페리(Douglass C. Perry)
가마수트라 등록일(2009. 09. 09)

http://www.gamasutra.com/view/feature/4128/the_rise_and_fall_of_the_dreamcast.php

[가마수트라는 드림캐스트가 걸어온 10년간의 발자취를 돌아보면서, 세가 아메리카의 전직 사장인 버니 스톨라, 전직 최고운영책임자 피터 무어, SOA 커뮤니케이션즈 부사장 찰스 벨필드, 일렉트로닉스 아츠의 전직 부사장인 빙 고든과의 인터뷰를 통해 세가가 콘솔 시장에서 벌인 마지막 시도를 파헤치기로 하겠다.]

엔터테인먼트 소매 기록을 갱신, 기네스북에까지 등재되었으며, 현재의 온라인 중심 콘솔의 청사진을 제시한 드림캐스트의 수명은 놀랍게도 비디오 게임 역사상 등장한 모든 콘솔 중에서 가장 짧은 축이었다.

북미에 드림캐스트가 시판된 기념할만한 날인 1999년 9월 9일로부터 10년이 지났다. 세가의 이 게임기는 온라인 게이밍, 소매 기록, 스포츠 장르의 전설로 남아 있다. 그러나 무수한 분쟁과, 미심쩍은 경영상의 결정에 시달리던 드림캐스트는 갑자기 짧고 굵은 생애를 마감하고 만다.

태도 변화

세가가 드림캐스트를 발매하던 당시의 비디오 게임 세계는 무선 접속이 빈번한 오늘날과는 전혀 달랐다. 아케이드 시장은 아직도 호황이었고, 소비자의 80%가 모뎀을 사용해 인터넷에 접속했다. 절정기를 구가하던 PC 시장이 온라인 게임의 주류를 이루고 있었다.

1998년 하반기에 일본에서 성공리에 드림캐스트를 출시한 세가는 강력한 설치 기반을 키우고, 제품을 더욱 즐겁게 만들어 가장 막강한 경쟁자인 소니 컴퓨터 엔터테인먼트 아메리카에 맞서 북미 시장을 점령하고자 했다.

1995년 당시, 소닉 더 헛지호그는 디즈니의 미키마우스보다도 더 유명한 캐릭터였다. 그러나 출시부터 사업 취소까지 실망스러운 행보를 보인 세가 새턴을 접한 많은 게이머들은 세가 제품을 불신하게 되었다.

1997년, 세가는 소니 컴퓨터 엔터테인먼트 아메리카의 사장을 지내던 버니 스톨라를 영입한다. 스톨라는 예민하고 실적이 우수한 사업가로서 소니, 아케이드 센터, 아타리 등에서 근무하면서 게임 업계를 잘 알고 있었다.

현재 겟푸구社를 운영하고 있는 스톨라는 가마수트라와의 전화 통화에서 드림캐스트의 출발에 대해 이렇게 말했다. “아다시피 새턴은 실패작이었죠. 저는 세가 아메리카를 재편하고 재건하기 위해 불려온 것이었습니다. 제가 부임했을 때 직원 수는 300명이 넘었습니다. 저는 구조조정을 통해 그 수를 약 90명으로 감축했습니다.”



한편 스톨라는 17년간 리복에서 근무한 피터 무어, 전직 소니 서드 파티의 중역인 그레첸 아이칭거, 세일즈 부장 크리스 길버트, 찰스 벨필드 등 여러 주요 인물을 영입했다.

장수하지 못한 32X, 세가 CD, 새턴 등을 사고 세가 제품에 학을 떼 게이머들, 그리고 세가 제품의 낮은 품질 및 독점 출시로 인해 세가에서 이반된 소매상들의 마음을 사로잡는 것이 스톨라의 임무였다. 그의 말은 계속된다.

“소매상들이 우리 회사를 업계의 실세로 볼 거라는 생각에서부터 벗어나야 했습니다. 그리고 새턴 때문에 소매상들은 세가를 정말 싫어하게 되었습니다. 그들의 마음을 바꾸는데는 큰 힘이 들었습니다. 나는 모든 소매상을 찾아가 모뎀을 사용해 온라인 플레이를 즐길 수 있는 기막힌 시스템이 출시된다는 걸 알렸습니다. 그리고 시스템의 내용과 외관도 알려주었습니다. 그러자 그들은 그 설명에 빠져들었고, 내 말을 믿기 시작했습니다. 또한 그들은 내 경영팀을 좋아하게 되었고, 일을 잘 하는 팀으로 여기게 되었습니다.”

스톨라는 우선 세가의 정신상태를 바꾼 다음에야, 다른 사람들의 마음도 바꿀 수 있었던 것이다.

디자인 경쟁

1997년 세가 일본의 두 엔지니어링 팀이 드림캐스트의 디자인을 놓고 경쟁하고 있었다. 세가 사장 이리마지리 쇼이치로는 새턴을 디자인했던 사토 히데키에게 칩셋 디자인을 맡겼다. 그러나 이리마지리 사장은 또한 11명으로 구성된 스텝크웍시스템을 사외에 구성해 경쟁 디자인을 만들도록 했다. 이 팀의 팀장인 야마모토 타츠오는 IBM 출신이었다. 야마모토 팀의 프로젝트 암호명은 블랙벨트였다.

사토는 히타치의 SH4 CPU 아키텍처와, 역시 일본 기업인 NEC에서 생산하던 비디오로직 파워VR2 그래픽 처리 유닛을 선택했다. 1998-2000년에 걸쳐 세가의 커뮤니케이션즈 부사장을 지내고, 이후 2000-2003년에 걸쳐 전략 및 대외협력부사장을 지낸 찰스 벨필드는 이렇게 회고한다. “드림캐스트의 최초 버전은 수냉식이었어요. 움직이지 않는 부속이 하나 있는 수냉식이었지요. 이름은 듀랄이었어요.”

미국에 있던 야마모토는 사토의 팀에는 비밀을 유지한 채, IBM/모토롤라 파워PC 603e를 선택했다. 그러나 나중에 일본제 히타치 SH4를 쓰라는 지시를 받았다. 야마모토는 또한 미국 그래픽 카드 제조사인 3Dfx와 계약을 맺어, 이 회사의 부두3 카드를 그래픽 프로세서로 사용하기로 했다.

세가에서 일하기 전 NEC의 브랜드 매니저였던 벨필드의 회고이다. “저는 1997년 7월 4일 하네다의 세가 도쿄 사무실에서 개최된 회의에 참석했지요. 파워VR 기술을 시연하는 것이 목적이었습니다.”

“그 시연회에서는 파워VR 기술을 이용해 PC에서 여러 개의 게임을 구동시켰습니다. 그 게임 중에는 <툼레이더>, 칼리스토의 <얼티밋 레이스>, 루킹글래스의 <플라이트 언리미티드>도 있었습니다. 파워VR이야말로 저렴한 가격에 높은 성능을 보장한다는 메시지를 전달하는 것이 그 시연회의 목적이었죠.”

벨필드에 따르면 타일 기반 렌더링 솔루션이야말로 파워VR의 장점 중 하나였다고 한다. 화면에 보이지 않는 폴리곤을 렌더링하지 않아 CPU 공간부담을 줄인다. 당시로서는 개발자들에게 생소한 축에 속했던 파워VR 솔루션은 이론상으로는 저비용에 고효율을 보장해 주었다. 벨필드는 한 마디 덧붙였다. “세가와 같은 일본기업인 NEC 간의 우호관계도 영향을 주었습니다.”

드림캐스트에도 모뎀은 있었다. 그러나 세가의 중역들은 과연 모뎀을 넣어야 할지를 놓고 내부적으로 열띤 토론을 벌였다. 시스템 아키텍처와 모뎀에 대한 세가의 결정은 칩 제조사와의 교류관계 및 특정 제조사의 비용 대 생산 효율 등 다양한 요소를 참조해 내려졌다.

현재 벤처 캐피탈 회사인 클라이언 퍼킨스 카우필드 & 비어스의 이사인 빙 고든은 1998년부터 2008년 사이에 EA의 최고 창의성 책임자를 지냈다. 그의 회고이다. “세가가 두 가지 프로젝트를 동시에 준비하고 있다는 것이 드러났지만, 그 친구들은 그 사실을 밝히지 않았어요. 그들은 제품에 모뎀을 넣을지 말지를 결정하는 중이라고 이야기했지요. 세가에는 소니와 닌텐도라는 강력한 경쟁자가 있으니, 모뎀을 넣는 것이 좋겠다고 우리는 조언해 주었지요. 세가가 제품에 모뎀을 포함시킨다면, 우리도 거기에 맞춰 제품을 만들 생각이었어요.”

1996년, 3Dfx는 강력한 그래픽 칩을 출시해 큰 호평을 받았다. 그 칩들 중에는 아타리의 <샌프란시스코 러쉬>, <웨인 그레츠키의 3D하키> 등 아케이드 머신에서 동작하는 것도 있었다. 1997년, 3Dfx는 주식과 기업을 공개했다. 이 과정에서 미국 법규상 세가와 맺은 계약의 세부사항을 공개하지 않을 수 없었다. 이는 부작용을 초래했다. 세가가 아직 발표하지 않은 콘솔의 청사진이 공개된 것이었고, 세가 일본의 중역들은 진노해 마지않았다.

수많은 보고서에서는 3Dfx칩을 사용한 야마모토의 블랙벨트가 세가의 두 디자인 중 더욱 우수하다는 것을 입증했다. 그러나 3Dfx에 대해 화를 내던 세가 중역들은 그 회사와의 계약을 해지했다. 얼마 안 있어 3Dfx는 세가를 고소했고 두 회사는 합의를 보았다.

결국 세가 일본은 ‘카타나’라는 암호명이 붙은 사토의 디자인을 채택했다. 그리고 1997년 9월 7일 이 사실을 공표했다. 만약 3Dfx가 세가와와의 계약을 공개하지 않았더라면 세가는 블랙벨트 3Dfx 솔루션을 채택했을까? 그 물음에 대해서는 오늘날까지도 확실히 대답할 수 없다. 고든은 다음과 같이 말했다.

“세가는 3Dfx를 좋아한다고 말했어요. 그러나 실제 결정은 달랐지요. 그들은 우리가 잘 알지 못하는 다른 3D칩과 이상한 프로세서를 채택했어요. 돌아가는 상황을 보고 우리는 이렇게 자문했지요. ‘왜 재들은 저런 것들을 채택했지? 저런 이상한 선택 이면에는 뭔가 정치적인 요인이 있을 거야.’하고 말이죠.”

스톨라는 다음과 같이 말했다. “저는 미국제 3Dfx를 써야 한다고 생각했어요. 하지만 세가는 일본제를 써야 한다고 생각했고, 결국 그대로 되었지요.”

왜 일렉트로닉스 아츠는 드림캐스트를 버렸나

16비트 시대, 일렉트로닉스 아츠는 <매든 NFL>, <로드 래쉬>, <NHL> 같은 게임을 가지고 세가와 제휴해 닌텐도와 경쟁해 나갔다. 레드우드 시티에 소재한 일렉트로닉스 아츠는 제네시스 이후 32X, 세가CD, 게임기어, 새턴 등 세가의 단명 시스템을 모두 다 지원해 주었다. 고든은 다음과 같이 말했다.

“EA는 세가의 제네시스/메가 드라이브를 아주 좋아했습니다. 그 플랫폼 덕에 EA는 전성기를 누릴 수 있었거든요. EA 중역들은 하나같이 세가를 좋아했고 세가의 세가CD, 32X가 시장에서 승리하게 하기 위해 투자를 아끼지 않았습니다.”

그러나 그랬던 일렉트로닉스 아츠도 세가의 드림캐스트는 지원하지 않았다. EA의 경우 개발부, 판매부, 영업부 3개 부서의 목소리가 맞아야 콘솔을 지원해준다. 이들은 모두 함께 콘솔 정보를 수집하고, 콘솔의 장단점을 토의한다.

“그때 우리 회사에서는 모여서 이렇게 말하곤 했지요. ‘자, 이 콘솔 출시 때 게임을 10개 정도 만들어 주고 이후에도 쪽 갈까 말까?’”

당시 EA는 3Dfx의 지분을 가지고 있었다. 그 점이 판단에 영향을 미쳤을까? 고든은 아니라고 말한다. “만약 세가가 3Dfx의 경쟁사 제품을 채택했다라도, 별 문제 없었을 겁니다. 그러나 세가가 채택한 제품은 우리가 잘 모르는 제품이었지요. 일본 컨트리 클럽 회원의 사돈의 팔촌이 만든 정도에 해당하는 제품이었을까요. 정말 골치 아팠어요. 도대체 무슨 생각으로 저러는지 이해할 수가 없었지요.”

고든에 따르면 세가는 모뎀의 추가 문제를 놓고 번덕을 부렸을 뿐 아니라 칩셋 선정도 잘못했다고 한다. “우리 회사의 최고기술책임자가 프로세서에 대해서 말하던 것이 기억나요. ‘세상에, 이 칩 아는 사람 있어요? 이 칩은 표준에도 맞지 않고 아무 자료도 없어요.’ 아주 어이없는 일이었지요. 그러나 그때까지만 해도 EA는 설마 하고 있었어요. ‘이래봐도 세가잖아. 여태까지 쪽 밀어줘 왔는데.’ 하면서 말이지요. 아시다시피 우리 회사는 제네시스부터 계속 세가를 지원하면서 훌륭한 일들을 해냈어요. 칩셋 정도로는 EA의 세가 지원을 막을 수 없었지요.”



결국, 세가가 내놓은 다양한 하드웨어와 사업 결정은 EA에게 적신호의 연속이나 다름이 없었다. 고든에 따르면 칩셋 결정 오류가 첫 번째요, 모뎀 추가 여부에 대한 번덕이 두 번째, 그리고 라이선스 문제에 대한 세가의 배짱 전술이 결정타였다고 한다.

“자금문제를 겪고 있던 세가는 우리 회사를 압박했지요. 그들은 지난 5년간 EA에 주어왔던 것과 같이 라이선스를 줄 여유가 더 이상 없었어요. 결국 EA측에서는 이렇게 말할 수 밖에 없었어요. ‘너희들은 우리 없으면 안 돼!’ 그러나 세가는 이렇게 대답했죠. ‘상관없어. 우리는 이래봐도 세가거든!’”

“협상에서 이쯤 되면 허세를 부리던가, 아니면 상대방 말에 순종할 지를 결정해야 되요. 그리고 세가는 시스템 설정을 놓고 너무 심하게 번덕을 부렸고, 드림캐스트는 EA 역사상 개발자들이 가장 작업하기 싫어한 시스템이 되어 있었어요. 막판으로 가면 세가는 도저히 실력 있는 하드웨어 회사처럼 굴지 않았어요. 결국 저는 언론의 말을 인용해 EA 없이 드림캐스트는 성공할 수 없다고 말했어요. 그 때문에 세가 사람들은 저를 싫어했지요.”

그러나 고든의 말과는 달리, 스톨라는 EA가 드림캐스트를 거부한 이유가 훨씬 더 단순하다고 말한다. 라이선스 협상, 칩셋, 모뎀, 기타 여러 제반 문제들이 중요한 이유는 아니었다는 것이다. 스톨라는 고든의 말을 이렇게 반박한다.

“세가는 배짱을 부리지 않았습시다. 저는 EA와 세가 간의 협상을 주도했었지요. 로열티 라이선스 거래는 저와 당시 EA 사장이었던 래리 프로브스트 간에 이루어졌습니다. 그 외에 그 거래에 관여한 사람은 없습니다. EA와 세가가 어긋난 진짜 이유는 따로 있고, 그 이유는 아직 공개된 적이 없습니다. 혹시 비주얼 컨셉츠라는 회사 들어보셨는지요?”

스포츠 상황

1999년 당시 북미에 콘솔을 출시하려면, 제작사는 콘솔에 맞는 스포츠 게임을 확보해 콘솔 발매와 동시에 발매해야 했다. EA는 닌텐도, 코나미, 남코, 애플레임, 소니에 이르는 개발사들이 만든 다른 스포츠 게임과 경쟁을 벌여야 했다.

북미에 드림캐스트를 출시하기 위해 스톨라는 비주얼 컨셉츠에 대한 철저한 조사를 실시했다. 그리고 세가 일본의 승인 하에 그는 1,000만 달러에 비주얼 컨셉츠를 인수했다.

“비주얼 컨셉츠는 모든 스포츠 타이틀을 제작하던 회사라, 아주 중요했지요. 드림캐스트에 걸맞는 스포츠 타이틀이라면, EA의 스포츠 타이틀보다 훨씬 우월하지 않으면 안 됩니다. 당시 <NFL 2K>같은 우리의 풋볼 게임은 <매든...> 보다 훨씬 나았습니다. 게임이 출시되자 누구나 동의하지 않을 수 없었지요.”

1999년, 세가 사옥도 EA 사옥도 아닌 곳에서 열린 어느 점심 회의에서 스톨라와 프로브스트는 장차 EA와 세가 간의 거래 조건에 대해 이야기했다. 스톨라는 계속해서 다음과 같이 말했다.

“그 때 무슨 일이 있었는지 알아듣기 쉽게 설명하자면, 래리가 저한테 와서 물었지요. ‘버니, 드림캐스트를 도와야겠어. 그건 나의 의지이기도 해.’ 그 말을 들은 저는 이렇게 생각했어요. ‘멋지군. 나는 래리와 EA를 잘 알아. 교섭을 할 수 있겠어.’ 저는 그가 적은 로열티를 요구할 거라 생각했어요. 역시 제가 적은 로열티를 제시하자 아무 토를 달지 않더군요.”

1990년대 후반 EA는 매우 관심을 가지고 콘솔 출시를 주시하고 있었다. EA는 시스템을 제작 중인 하드웨어 회사와 계약하는 것이 자신들에게도 이익이 된다는 것을 알고 있었다. 하지만 고든에 따르면 EA는 비용 지출에 따른 위험을 우려하기도 했다고 한다. 고든의 말이다. “바로 그 때 5년간의 라이선스 계약을 하기로 협상을 했습니다.” 프로브스트는 자라나는 EA의 스포츠 프랜차이즈에 대적하는 경쟁자들의 존재를 인식했고, 그들을 압도할 원가를 찾고 있었다. 스톨라는 프로브스트가 다음과 같이 말했다고 회상한다.

“우리 회사는 드림캐스트 유일의 스포츠 브랜드가 되어야 해. 즉, 드림캐스트용 스포츠 브랜드를 낼 독점적 권리를 확보해야 한다는 말이지.”

스톨라는 이에 놀랐다. 그의 전략 계획에서 비주얼 컨셉츠는 드림캐스트의 성공을 보장할 핵심요소였다.

스톨라는 래리의 의견에 반대했다고 한다. “그 때 나는 이렇게 말했어요. ‘래리, 우리가 서드파티 그대로 하겠어요. 그러나 우리가 주류라면 그렇게 해서는 안 된다고 생각해요. 저는 비주얼 컨셉츠를 1,000만 달러 주고 인수했어요. 즉, 이제 우리는 비주얼 컨셉츠를

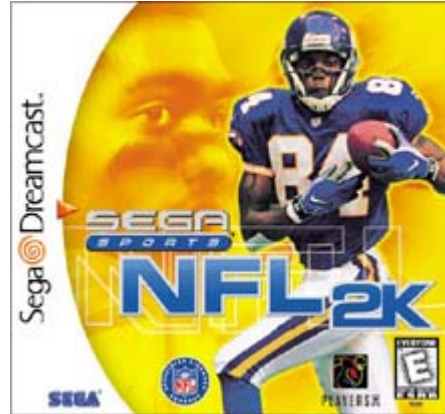
가지고 싸울 수 있다는 말이에요. 우리에게는 이제 비주얼 컨셉츠 스포츠 타이틀도 있고 EA 스포츠 타이틀도 있어요.”

그러나 프로브스트의 태도는 완강했다.

“안 돼. 나는 비주얼 컨셉츠와도 경쟁하고 싶지 않아.” 스톨라는 이렇게 회상한다. “다 잊고 끝냈지요. 그게 전부였어요.”

스톨라와 프로브스트의 점심 회의가 있던 후 몇 주가 지나 일본은 EA의 생각을 바꿔 보려고 했으나 실패했다. 스톨라의 말이다. “세가는 로열티를 낮춰보려 했으나 EA는 요지부동이었어요.”

EA의 기존 고객 기반을 감안한다면, 스톨라의 판단은 옳았던 것일까?



“비주얼 컨셉츠가 재무제표에 가져올 이익을 보십시오. 그들이 세가에 가져다 줄 이익을 생각해보십시오. 비주얼 컨셉츠가 현재 만드는 게임이 EA의 게임들보다 우수하다는 데는 아무도 이의를 제기하지 않습니다. 그러니 저 역시 제 의견을 바꿀 생각은 없습니다.”

스톨라가 스포츠 게임 개발에 관한 비주얼 컨셉츠의 능력을 제대로 평가했는지 모른다. 그러나 드림캐스트가 미국 시장에 출시되기 이전부터 세가는 서드 파티 문제를 겪고 있었다. EA라는 가장 큰 독립 서드 파티 배급사가 세가를 돕지 않겠다고 으름장을 놓았다면 어떻게 된다는 말인가? 고든이 “드림캐스트는 EA 없이 성공할 수 없다.”라고 털어놓았을 때 언론은 이미 상황을 앞서 내다보고 있었다.

그 메시지는 너무나도 분명했다. 세가는 그 성능이 지극히 의심스러운 새로운 게임 시스템을 가지고, 오랫동안 함께 해온 소프트웨어 파트너 없이 소니와 닌텐도에 맞서 싸워야 한다는 것이었다.

벨필드의 눈에도 그 손해는 명백했다. “EA의 지원이 끊긴 것은 치명적인 타격이었습니다. 그러나 EA가 1999년 9월부터 2001년 1월 사이에 발매한 게임들이 우리의 같은 장르 게임보다 우수한지는 의문입니다. <매든> 브랜드는 분명 우수합니다. 그러나 <NFL 2K>는 혁신적인 게임 체험을 제공해 주었습니다.”

무어의 말이다. “우리가 2K시리즈를 만들었다는 것이 자랑스럽습니다. 그 시리즈 덕분에 스포츠 장르는 더욱 커지고 강해졌다고 생각합니다. 격렬한 경쟁 덕분에 스포츠 장르는 더욱 재미있어졌습니다. EA가 드림캐스트를 돕지 않은 덕분에 그런 이정도 따라왔지요.”

복미 출시 마케팅

1999년 3월, 스톨라는 잘 나가던 제화회사인 리복의 부사장인 피터 무어를 영입했다. 무어의 11살 난 아들은 제네시스와 새턴을 한 대씩 갖고 있었지만, 무어는 비디오 게임에 대해 아는 것이 거의 없었다. 그러나 그가 리복에 재직하면서 보여준 열정과 자신감, 비전은 스톨라가 원하던 것이었다.

무어의 말이다. “나는 세가에 입사하기 전부터 세가의 엄청난 팬이었습니다. 세가의 사품이 마음에 들었지요. 세가 직원들의 우렁찬 고향소리를 기억하십니까? 세가는 비디오 게임을 논할 때 빼놓을 수 없는 회사입니다. 세가와 닌텐도에 대해서 얘기할 때면 항상 세가를 더 명문 브랜드로 쳐줍니다. 영화 <스윙거즈>에서 저는 빈스 본이 <NHL'94>를 플레이하던 장면과, 게임이 가진 사회적 영향을 항상 떠올립니다.”

스톨라가 소매상들의 협조를 얻느라 분주할 때, 드림캐스트 발매 6개월 전에 고용된 피터 무어는 곧장 인생 최초의 콘솔 발매 사업에 뛰어들었다. 무어의 회상이다.

“새턴의 몰락으로 인한 부정적인 태도가 만연했지요. 그러나 세가 브랜드와, 엄숙주의를 싫어하는 특유의 문화, 그리고 우리가 보여주는 모든 것에 대한 철저한 애정도 있었어요.

무어는 세가 입사 첫 주에 콘솔의 광고 캠페인을 개선시킬 방법을 연구했다. 그 주의 주말 무렵 그는 광고팀의 푸트, 콘, 벨딩, 그리고 홍보팀인 액세스 커뮤니케이션즈를 만났다. 무어는 다음과 같이 말했다.

“우리는 과거의 과오를 반성하면서, 소비자들의 흥미를 끌만한 것을 만들고 싶었어요. 그러나 또한 제네시스 시절부터 세가의 장점으로 여겨지던 것들 또한 연상시켜야 했지요.” 그는 15초짜리 TV 광고 시리즈물로 시작되는 ‘생각하고 있다.’ 시리즈를 내보냈다. 무어는 계속해서 다음과 같이 말했다.

“우리는 소비자들이 새로운 수준의 인공지능, 새로운 수준의 하드웨어 출력, 플레이스테이션이나 N64와는 차원이 다른 게임 구사력을 갖춘 시스템이 등장한다고 생각하기를 바랬어요. 일종의 신비주의 전략이었죠. 아무것도 모르는 사람에게는 구태여 설명하지 않으려 했어요. 그리고 뭔가 아는 사람은 앞으로 출시될 것이 무엇인지에 대해 더 많이 아는 핵심 그룹에 속하고 싶은 느낌이 들기를 바랬어요.”

세가는 ‘생각하고 있다’ 시리즈 광고의 후속편으로 혁신적인 ‘박스 속’ 광고를 냈다. 이 ‘박스 속’ 광고에서는 NFL과 NBA의 프로선수인 게리 페이튼, 페니 하더웨이, 브라이언 그랜트, 알렌 이버전, 랜디 모스, 모델, 실제 드림캐스트 게임 속 장면을 하나로 합성했다. 무어의 팀은 이 광고 시리즈로 상을 타기도 했다.

1999년 9월 9일-드림캐스트 북미 발매일

북미 발매를 서두르기 위해 세가는 다각도로 노력했다. 세가는 소매상들과 협력해서 소비자들이 드림캐스트 선주문을 늘도록 했다. 게임과 마찬가지로 콘솔을 선주문하면 출시일 바로 당일에 받아볼 수 있다는 선주문 아이디어는 항상 존재해왔다.

북미 소매상에서는 선주문으로 드림캐스트 하드웨어 30만 대를 판매했다. 배비지와 같은 곳은 출시 전에 언론 보도자료에 선주문 기록을 공개함으로써 드림캐스트의 홍보효과를 노렸다.

배비지의 사장인 댄 드 매튜는 드림캐스트 발매 1주일 전 보도자료에서 다음과 같이 말했다. “우리의 드림캐스트 선주문량은 10만대가 넘습니다. 오는 9월 9일은 우리 체인의 역사상 가장 위대한 날이 될 것입니다. 드림캐스트를 구입하기 위해 잠까지 설칠 많은 게이머분들을 위해 매장 개장 시간도 일찍 앞당기려고 합니다.”



1999년 9월 9일 세가가 발매한 드림캐스트는 플레이스테이션을 훨씬 능가하는 그래픽 처리능력과, 상자에서 꺼내자마자 바로 사용할 수 있는 온라인 게이밍 기능, 그리고 18가지 게임 라인업을 갖추고 있었다. 권장 소비자가는 199달러 99센트. 이는 플레이스테이션 발매 직후의 가격보다 무려 100달러나 싼 저렴한 가격이었다. 게다가 <소울 칼리버>, <NFL 2K>, <소닉 어드벤처>, <파워 스톤>, <하이드로 선더>, <트릭스타일> 등의 게임 중 하나를 살 수도 있었다.

이날의 하드웨어와 게임의 동반 판매는 비디오 게임 사상 최고 기록을 세웠다. 출시한 지 불과 24시간 만에 세가는 225,132대의 드림캐스트를 팔아 9,840만 달러를 벌어들였다.

출시 후 4일이 지나자 하드웨어 37만 2천대가 판매되었고, 매출은 1억 3,200만 달러까지 올랐다. 이 놀라운 첫날 판매량으로 인해 세가는 ‘엔터테인먼트 업계에서 출시 하루 만에 가장 많은 돈을 벌어들인 기업’으로 기네스북 세계기록에 올라갔다. 세가에 협력하던 배급사와 소매상들은 놀라지 않을 수 없었다.

일렉트로닉스 부티크社は 9월 14일자 보도자료에서 “드림캐스트는 우리 회사의 22년간의 역사에서 가장 많은 일일 매출을 안겨준 게임기”라고 언급했다. 이 회사의 사장 조셉 파이어스톤은 다음과 같이 덧붙였다. “보통 한 해 동안 가장 많은 매출을 올리는 날은 크리스마스 연휴 기간이었습니다. 그런데 9월에 가장 큰 매출을 올리게 되다니, 이례적인 일입니다.”

출시 이후 2주가 지나자 세가는 샌프란시스코의 인텔리퀘스트 브랜드 테크 포럼에서 출시 후 2주도 안 되는 기간 동안 무려 51만 4천대를 팔았다고 발표했다. 이는 비슷한 대수를 파는데 무려 4개월이나 걸린 플레이스테이션을 한참 앞지르는 기록이었다.

출시 이후 얼마 안 있어 세가는 드림캐스트의 판매량을 영화나 음악의 첫날 판매량과 비교하기로 마음먹었다. 할리우드의 첫날 관객수에 비교하자면 드림캐스트의 첫날 판매량은 조지 루카스의 영화 <스타워즈-보이지 않는 위험>에 비교될 수준이라고 세가는 생각했다. 무어는 다음과 같이 말했다.

“첫날 관객수가 가장 많은 영화는 <스타워즈-보이지 않는 위험>입니다. 우리는 그 기록을 깼지요. 비디오 게임과 다른 산업을 동일한 기준으로 보지 않는 사람도 있고 판매량이 품질을 결정하지 않는다고 보는 시각도 있지만 사실은 그렇지 않습니다. 이는 비디오 게임 업계뿐 아니라 훨씬 넓은 영역을 향해 쏘아 올리는 신호탄이었습니다. 우리의 드림캐스트 발매 성공은 뉴욕타임즈와 워싱턴포스트, 미국 내 모든 전국 일간지에서 엔터테인먼트 소매 역사상 가장 많은 첫날 판매량으로 보도한 사건이었습니다.”

“우리는 게이머를 넘어 훨씬 광범위한 사람들에게 영향을 미치는 거대한 엔터테인먼트 및 문화 현상을 일으켰습니다. 설령 살 생각이 없는 사람들이라도 드림캐스트라는 이름은 알고 있었고, 1999년 9월 9일에 무슨 일이 일어날지도 알고 있었습니다. 그 날이 지나자 모든 사람들이 그 날 무슨 일이 있었는지 알게 되었습니다. 그리고 이는 광범위한 문화적 영향을 초래하는 신호탄이었다고 생각합니다. 거대한 비디오 게임이 지금 여기서 사람들을 기다리고 있다는 신호를 보낸 것입니다.”

북미 시장의 드림캐스트 출시는 어떤 기준으로 봐도 대성공이었다.

종말의 시작

북미시장 출시 성공에 힘입은 세가와 파트너 배급사들은 1999년 9월부터 2001년 3월 사이에 다양한 장르와 스타일의 게임 수십 개를 출시했다.

그 타이틀 중에는 비주얼 컨셉츠에 상을 안겨준 스포츠 게임, 매우 난해한 <시맨> 또는 매우 예술적인 <레즈> 등의 실험적인 게임, <크레이지 택시> 같은 아케이드 성공작 등이 망라되어 있었다. 세가는 과거에 냈던 콘솔 카탈로그를 뒤져 <에코 더 돌핀>같은 제네시스 프랜차이즈를 리바이벌하기도 했다.

세가는 또한 멋진 <젯셋 라디오>, 마라카스 기반 음악 게임인 <삼바 디 아미고>, 스텔스 유가 엄청난 제작비를 들여 만든 야심작인 <센무> 등도 선보였다. 첫 1년 동안 애플레임, SNK, 유비소프트, 미드웨이, 액티비전, 인포게임즈, 캡콤 등이 기존에 플레이스테이션, PC, 아케이드용으로 발매되었던 타이틀을 드림캐스트용으로 이식하기 시작했다. 벨필드는 다음과 같이 말했다.

“내가 볼 때 유비소프트 같은 회사는 전적으로 드림캐스트가 키운 회사입니다. 애플레임 같은 경우도 드림캐스트 없이는 살아남기 힘들었을 겁니다. 캡콤은 우리 플랫폼 덕에 큰 성공을 거두었습니다. 첫 1년 동안 우리는 광범위한 분야에서 충분한 지원을 받았습니다.”

세가는 온라인 게이밍에 대한 약속을 지키기 위해 2000년 9월, 온라인 네트워크 세가넷을 가동하기 시작했다. 최초의 드림캐스트 온라인게임 중에는 소닉 팀의 <츄츄 로켓!>, <NBA 2K>가 있었다. 그리고 얼마 안 있어 <봄버맨 온라인>, <판타지 스타 온라인>, <퀘이커III 아레나>(이상 모두 비주얼 컨셉츠의 2002년 출시 예정작), <언리얼 토너먼트> 등의 이더넷 지원 게임이 나왔다. 벨필드의 회상이다.

“2000년 9월, 우리의 NFL 2K로 샌프란시스코와 뉴욕의 게이머가 온라인 대전을 벌였죠. 당시만 해도 휴대전화 통신망으로 콘솔 게임을 한다는 것은 상상도 못하던 시절이었습니다.”

그러나 2000년 연말을 얼마 남겨놓지 않은 시점에서 드림캐스트에는 문제가 발생한다. 시장의 상당부분을 장악하고 있었던 것은 누가 뭐래도 소니의 플레이스테이션이었으며, 그 해 10월 26일 북미에 후속 기종인 플레이스테이션2가 발매되어 드림캐스트를 압박하기 시작했다. 그 해 봄에 일본 출시된 플레이스테이션2는 발매 당시 타이틀이 6개뿐이었다. 그나마도 상당히 재미없는 타이틀뿐이었지만 소니는 계속해서 세가도 이미 자각하고 있던 약점을 공략해 나갔다.

소니는 플레이스테이션2의 이모션 엔진 프로세서를 대대적으로 광고하고, 무역박람회장에서 스티븐 스피버그를 파트너로 영입했으며 EA의 지원까지 받아 북미 출시일 당일 무려 29개의 게임을 확보했다. 게다가, 소니는 마케팅에도 세가를 능가하는 금액을 투자했다.

북미 출시 후 1년이 지난 2000년 9월, 세가 아메리카의 중역들도 세가는 소니나 닌텐도에 비해 마케팅 비용이 부족하다는 현실을 직시하기 시작했다. 그리고 플레이스테이션2가 북미에 출시되기도 전인 2000년 가을부터 그 영향은 나타났다. 드림캐스트의 판매량이 이때부터 하락하기 시작했던 것이다. 게다가, 드림캐스트에서 동작하는 윈도우 CE 플랫폼을 만들기로 세가와 파트너십을 맺은 마이크로소프트가 게임 산업에 직접 뛰어든 거라는 소문도 들려왔다.

세가의 아케이드 사업은 계속 번창하고 있었지만 그럼에도 불구하고 돈이 모자랐다. 벨필드의 말이다. “당시 나는 정확한 숫자를 비밀리에 보고받는 위치는 아니었어요. 그러나 세가가 드림캐스트 출시일 이후 마케팅에 1억 달러를 썼다고 발표했을 때, 나는 실제로 사용된 돈은 그 절반 이하라는 생각이 들었지요.”

자금 문제 때문에 세가의 잡지 및 TV 광고의 횟수가 줄어들었고, 아무리 혁신적인 게임을 내놓아도 마케팅의 지원을 제대로 받지 못했다. 그리고 배급사들에게 독보적인 수준의 게임을 만들라고 주문하거나, 드림캐스트에서만 동작하는 게임을 내놓으라고 요구할 자금도 없었다.

무어의 미래선언

그 해 대목을 몇 달 앞둔 2000년 9월, 피터 무어와 찰스 벨필드는 <미래 선언>이라는 보고서를 작성한다. 이 보고서는 일본 현지의 회의장에서 세가 일본의 중역 전원과 일본의 스튜디오 대표들에게 배부되었다. 그 중에는 스즈키 유(AM2), 나카 유지(소닉 팀), 나카가와 리키야(AM1/와우 엔터테인먼트), 나고시 도시로(AM4/아우즈먼트 비전)와 같은 창의력의 귀재들도 있었다. 무어는 다음과 같이 말했다.

“예상하다시피, 당시 일어나고 있던 문제들은 회사의 존립을 지극히 위태롭게 하는 일들이었습니다. 저는 그 보고서에서 세가의 자금 부족과 플레이스테이션2 발매 임박이라는 문제로부터 우리 회사의 하드웨어 사업을 지켜나가는 데 따르는 어려움을 토로했습니다. 우리는 북미에서 어떤 일이 일어나고 있는지 제발 관계자들이 봐주기를 바랬습니다.”

벨필드의 말이다.”어제 일처럼 생생하게 기억납니다. 2000년 9월 우리는 향후 회사 전략을 발표하면서, 2000년 크리스마스가 지나면 세가는 더 이상 하드웨어 제작사로서 살아남지 못할 것이므로, 하드웨어 사업에서 손을 떼야 한다고 말했습니다. 일본에서 열린 회의에서, 세가가 마이크로소프트에 맞서 이길 수 없다는 소리가 나온 회의는 아마 그 회의가 처음이었을 겁니다. 물론 당시엔 아직 마이크로소프트가 직접 게임 산업에 뛰어들다는 공식발표는 없었지요. 그러나 우리는 그들이 그럴 거라는 걸 충분히 알고 있었습니다.”

“미국에서 드림캐스트의 출시는 성공적이었지만, 그 앞길이 결코 밝지만은 않다는 것도 그들은 들어서 알고 있었습니다. 미국은 세가에 남은 유일한 생명선이고 미국 시장에서 성공해야 다른 하드웨어 플랫폼으로 갈아타던가, 현 플랫폼의 수명을 늘리던가, 일본과 유럽에 맞게 플랫폼을 만들어 팔 수 있습니다.”

“하드웨어 사업에 매달리는 것은 좋지 않다고 조언하자, 스튜디오에 있던 모든 사람들은 한마디 말도 없이 일어나서 나가 버렸습니다. 그건 일본의 문화에서 볼 때 대단히 무례한 행위였습니다. 그만큼 충격을 받은 거겠죠.”

무어의 보고서에는 세가가 사상 최강의 소프트웨어 기업 중 하나라는 데는 거의 이의가 없으므로, 소프트웨어 분야의 사업의 중점을 뒤야 한다고 적혀 있었다. 그러나 게임 산업에는 큰 변화가 일어나고 있었다. 일본의 콘텐츠는 갈수록 서구에서 힘을 잃어갔고, 서구 개발자들은 무서운 속도로 성장하고 있었다.

그 중요한 요인 중 하나는 성인용 게임의 대두였다. 비디오 게임 플레이어들이 나이를 먹어갈수록 취향도 변화해간다. <소닉 더 헛지호그> 같은 게임보다는 <그랜드 테프트 오토 III> 같은 게임으로 개발의 대세가 바뀌고 있는 것이다.

무어는 신세대 하드웨어를 통해 더욱 실감 넘치는 게임 체험을 제공해야 한다고 말했다. “우리 같은 비디오 게임 회사들은 게이머의 취향에 맞춰야 합니다. 더 노골적으로 말하자면 영화나 TV 화면과 거의 다를 바가 없는 콘텐츠를 통해 성인 게이머들의 시선을 사로잡아야 한다는 것입니다.”

세가가 위기에 처했다는 것을 알던 사람도 2001년 1월 31일 세가의 회의에서, 그 해 3월 드림캐스트의 생산을 종료하며 회사를 서드파티 소프트웨어 배급업체로 개편한다는 발표를 접하고 충격을 받았다. 그 시점에서 아직 50종 이상의 타이틀이 배급되고 있었으며, 마지막으로 나온 타이틀은 3월에 출시된 비주얼 컨셉츠의 <NHL 2K2>였다.

드림캐스트의 교훈

19개월이라는 짧은 기간 동안, 세가는 기록적인 판매고를 올린 업계의 선두기업 자리까지 갔다가 결국 드림캐스트의 생산종료를 끝으로 콘솔 사업에서 완전히 손을 떼고 서드파티 배급사로 탈바꿈했다. 세가의 <소닉 더 헛지호그>는 결국 경쟁사인 닌텐도의 하드웨어에서 돌아가게 되었다. 이렇게 독보적이고 창의적이며 번영을 누리고 있던 회사가 어쩌다가 이런 비극적인 결말을 맞이했을까?

스틀라, 무어, 벨필드, 고든은 자신들이 세가 최후의 콘솔인 드림캐스트에서 배운 교훈에 대해 한마디씩 말했다.

피터 무어: “그 회의에서 찰스와 제가 말한 것은 우리의 주관적인 견해가 아니라, 여러 자료를 보고 내린 결론이었어요. 시작한 때부터 우리는 격렬한 경쟁에 직면했지요. 세가 아메리카에서 우리는 최선을 다해 사업을 진행하고 여세를 몰아가려 했지만, 시기가 너무 늦었고 너무 미약했어요. 모든 게 타이밍의 문제예요. 적절한 기술이 있어야 하고, 좋은 소프트웨어도 있어야 하고, 가격대도 적절해야 하고, 추세에 따라가기보다는 추세를 앞서가는 시각을 갖춰야 해요.”

버니 스틸라: “좋은 콘텐츠가 있어야 하드웨어도 뜨는 거죠.”

빙 고든: “창의적인 사람들의 자신감 과잉이 이 건의 첫 번째 교훈이라고 생각해요. 한 번 잘 나갔던 사람과 두 번 잘 나갔던 사람은 분명 달라요. 세가의 정서는 한 번 잘 나갔던 사람의 정서였어요. 자신들의 성공을 행운의 소산이 아니라, 당연한 결과로 여기는 거죠. 저는 그걸 자신감 과잉의 원인으로 봐요. EA에서 저는 한 번 성공했다고 다음 번에도 성공한다는 보장은 없다는 교훈을 무수히 배웠어요. 성공한 게임의 후속편도 분명 성공할 거라 생각하고, 회사가 키워줘야 한다고 생각하지만 그것이 반드시 성공하지는 않는다는 거죠.

“두 번째로, 성공적인 협상을 위해서는 파트너십이 필요해요. 중간에 자리를 박차고 나가면 남은 사람은 상처를 받아요.

“세 번째로 두 파트너 간의 의존관계는 항상 다스리기 어려운 역학 관계라는 점이죠.”

찰스 벨필드: “언제나 돈, 돈이 모든 것을 말해주죠. 예산이 필요해요. 현재라면 미디어 광고에 많은 돈을 들이지 않고도 혁신적인 마케팅과 커뮤니케이션을 할 수 있다고 생각해요. 그러나 1999년 당시에는 TV, 잡지, 옥외 광고판 같은 고전적인 매체에 심하게 의존할 수 밖에 없었지요.

“사실 1999년에도 인터넷은 있었어요. 그러나 협대역이었고 콘텐츠도 풍부하지 않았죠. 그리고 당시의 인터넷은 기본적으로 전자메일 전송도구, 뉴스와 정보 수신 도구에 불과했어요. 그에 비하면 현재는 더욱 저렴한 비용으로도 훨씬 저돌적인 마케팅 프로그램을 실시해 목표를 달성할 수 있어요.”



“세가는 콘텐츠나 마케팅, 제품, 네트워크 기능에 대한 철학, 조직, 파트너 면에서 모두 나무랄 데 없었어요. 그러나 경쟁사들에게 우리 회사의 자신감을 보여줄 예산은 없었어요. 저는 그게 드림캐스트의 치명적 약점이었다고 봐요. 초기의 X박스는 드림캐스트보다 훨씬 결함이 많았어요. 그러나 마이크로소프트는 세가보다 훨씬 돈이 많았잖아요. 덕분에 그 게임기가 시장을 지배하게 되었지요.”

“그래도 드림캐스트 사업은 멋진 경험이었어요. 우리 모두 드림캐스트 사업을 했다는 것을 자랑스럽게 생각해요. 그 때의 추억은 당시 세가에서 일했던 사람들의 마음 속 깊숙이 아로새겨져 있어요.”