



BLIZZARD : 괴짜들의 천국

블리자드 엔터테인먼트(이하 블리자드)는 1991년 마이크 모하임을 포함한 UCLA의 전기 공학도 3명이 모인 작은 회사로 시작했다. 주요 사업은 보드 게임의 유통 및 비디오 게임을 다른 플랫폼용으로 컨버전하는 일이었는데, 사업이 잘 풀리지 않아 심각한 자금난에 시달렸다. 그러나 어려운 여건에도 불구하고 모하임은 개인 신용카드를 직원들의 월급을 지불해가며 조직의 사기를 위해 노력했다. 또한, 자금난으로 인해 창립 초기부터 여러 회사에 인수되는 와중에도, 개발자들의 자율성을 최대한 존중해주어야 한다는 경영 철학만은 고수했다. 이런 모하임의 경영 철학은 블리자드 특유의 개발자 중심 사내 문화로 자리 잡았고, 그 결과 블리자드는 설립 3년 만에 첫 퍼블리싱 작가이자 첫 히트작인 "워크래프트: 오크와 인간"을 발표할 수 있었고, 이후 블리자드는 1994년 워크래프트 2, 1996년 디아블로, 1997년에는 스타크래프트 1 등 연달아 히트작을 출시하며 궤도에 올랐다.

이후에도 디아블로 2, 워크래프트 3 등 시리즈물을 계속 출시한 블리자드는 2004년 발매한 "World of Warcraft"의 엄청난 성공을 계기로 본격적으로 규모를 키웠다. 2010년대에 들어 블리자드는 "스타크래프트 2: 자유의 날개"와 "디아블로 3: 영혼을 거두는 자"를 통해 전통적인 IP의 건재함을 과시하는 한편, 2016년 "오버워치"를 출시하여 전 세계 4천만 명의 게이머를 확보하는 등 세계 최고의 PC 게임 회사라고 할 만한 위상을 보였다.

게임 업계의 개발 문화

게임 업계는 조직 내 구성원들의 창의성을 많이 요구하는 편이다. 이에 대부분의 게임 회사는 조직원 개인의 개성을 중시하고 참신한 아이디어를 이끌어낼 수 있도록 수평적인 조직 문화를 가꾸고 있는 편이다. 역삼각형 형태의 조직 구도를 이루어, CEO의 영향을 최소화하고 게임 개발 팀, 개발자 개인의 자율성을 최대한 보장하고자 하는 경향을 띤다. 또한 좋은 게임을 만들기 위해서는 많은 도전과 개선이 필요하기 때문에, 출시한 게임이 인기를 얻지 못하더라도 실패에서 교훈을 얻도록

1) 본 케이스는 김호진, 성현준, 이승민, 이의령, 조유진에 의해 작성되었습니다. 일부 내용(액티비전의 경영 간섭, 블리자드 CEO의 취임 시기)은 허구이며, 활발한 토론을 위해 각색되었습니다.

격려하는 등 실패에 대한 패널티가 적은 편이다.

하지만 각 회사 별로 게임 개발에 대한 태도는 사뭇 다르다. 라이엇게임즈는 '우리는 플레이어의 경험을 최우선으로 삼는다'는 메니페스토 아래, 플레이어 중심의 철학에 기반하여 개발을 진행한다. 개발자는 플레이어의 시각에서 고민함으로써 플레이어에게 최고의 경험을 줄 수 있는 방법을 강구한다.

넥슨의 경우, 게임 개발 스케줄 관리에 있어 엄격한 편이다. 프로젝트 일정이 늦어지는 것을 방지하고자 간결하고 중요한 내용만 회의를 통해 공유하고, PM들이 회의에 따라 스케줄 관리와 정보 공유를 진행한다.

한편, 블리자드는 '게임 매니아인 개발자가 게임을 가장 잘 안다'는 논리를 표방하며, 개발자가 중심이 되어 완벽한 게임을 만들기 위해 노력한다. 블리자드는 대부분의 업무를 회의를 통해 진행하며, 개발자가 만족할 때가 출시일이라는 모토 아래 게임 출시일을 어기는 경우가 흔하다.

블리자드의 조직 문화

블리자드 본사 건물은 각층마다 보안키를 입력해야 출입기 가능할 정도로 통제가 철저하지만, 블리자드 내부는 무척 자유로운 분위기다. 블리자드에는 출시한 게임을 기준으로 따른 5개의 팀이 존재하는데, 이들 모두가 각자의 문화를 가지고 있어 블리자드만의 문화가 있지는 않다. 그러나 직원들이 긍정적인 문화를 만들기 위해 노력하며, 서로 개인적인 이야기를 친근하게 공유함으로써 신뢰를 쌓고 있다.

블리자드는 직급이나 업무에 관련 없이 직원들 간의 활발한 토론을 허용하는 사내 문화를 지향하는데, 블리자드의 성공작 '워크래프트'의 경우 직원들이 나눈 토론이 개발의 바탕이 됐다. 스티븐 첸 시네마틱 선임은 블리자드의 강점이 "능동적인 듣기"와 "커뮤니케이션"이라고 말했다. 블리자드 직원들은 문제가 생기면 바로 대답을 내놓지 않고 팀 구성원들과 협의하고자 노력한다. 개발자들은 서로 긴밀히 협력하기 위해 업무의 대부분을 대화를 통해 회의를 진행하며, 70~120명이 함께 작업하는 시네마틱 제작자들 또한 커뮤니케이션을 중요하게 강조한다. 그 결과, 블리자드 개발자들의 평균 근속 기간은 업계 평균 5년보다도 훨씬 긴 10년 이상을 기록하고 있다.

개발자 중심 문화

앨런 애덤스와 마이크 모하임의 공동 창립 이래로 블리자드는 줄곧 'Embrace your inner geek(내면의 괴짜스러움을 받아들여라)'를 핵심 가치로 내세워왔다. 각자가 지닌 괴짜다움을 받아들일 수 있을 기업을 만들기 위해서 모하임은 회사가 각각의 구

성원이 원하는 것을 마음껏 할 수 있도록 지지해주어야 한다고 생각했다. 이는 비단 모하임만의 생각은 아니었다. 그의 친구이자 파트너 앨런 애덤스 또한 이런 문화를 적극 지지했다. 회사의 창업부터 함께해온 둘은 훗날 어려웠던 초창기를 '카드 빛 갯기도 빠듯한 일상의 연속'이라 회상하면서, 그 시기를 극복해낼 수 있었던 것은 그들이 게임 자체를 즐겼고 사랑했기 때문이라고 말한 바 있었다.

이러한 그들의 신조는 개발자 중심 문화로 이어졌다. 게임을 제일 잘 아는 것은 곧 개발자 본인이므로, 개발자가 직접 게임과 관련한 세부 사항들을 총괄하도록 허락하는 것이었다. 즉 회사는 소수 정예의 핵심 인력을 개발자로 두고 그들이 역량을 십분 발휘할 수 있도록 심적, 물적으로 지원하는 것이다. <하스스톤>을 만든 '팀 파이프'는 블리자드의 카드게임 마니아들이 모인 개발팀으로, 팀의 인원은 15명이 전부였다. 이들은 하스스톤을 만들기 전까지 '모두를 위한 쉽고 생동감 넘치는, 워크래프트의 사춘기 게임'을 만들겠다는 목표 아래 뚝뚝 뭉쳤다. 공동된 목표 하에 개발자들은 독자적으로 빠르고 정확하게 일을 진행시켰다. 프로토타입 개발 후 거듭된 수정을 통해 더 나은 하스스톤을 완성하기 위해, 개발 마무리 전 6개월간은 하루에 18시간을 일에 투자했다. <디아블로 3>의 출시일은 '개발자가 만족할 때까지'로 무기한 연장된 바 있다. 이에 따른 게이머들의 반발도 있었지만 블리자드에게 이러한 반발은 개발자 중심 문화를 채택하면서 이미 감내하기로 결정된 부분이였다. 그리고 예정보다 늦게 출시된 <디아블로 3>이 보다 완벽한 상태에서 출시됨으로써 큰 성공을 거둔 것은 사실이었다. 긴 시간동안 극비리에 진행된 개발 과정에서 게이머들의 기대감이 증폭되는 효과를 누리기도 했다.

개발자들이야말로 그 누구보다도 게임을 잘 알고 즐기는 자들이라는 논리 하에, 회사는 외부의 피드백을 구하지 않는다. 대신 개발진들은 매주 금요일 오전에 다른 업무를 차치하고 개발 중인 게임을 직접 시연하고 의견을 교류하는 시간을 갖는다. 우수한 인력으로부터 자체 피드백을 활발히 받음으로써 외부에 정보가 유출될 걱정 없이 완벽을 기할 수 있다는 논리에 따른 것이다. 앨런 애드햄은 '이것이야말로 진정한 타겟 마케팅'이라고 칭한 바 있다. 개발자 존중 문화는 노동량이 많은 게임 업계에서 인재들로 하여금 블리자드에 모이게끔 했다. 그들의 자율성과 괴짜다움을 회사가 적극 지지해줄 것이라 기대했기 때문이었다. 그리고 그 기대에 부응하듯 블리자드는 사내 부서 이동을 장려하는 등 각자가 하고 싶은 일을 사내에서 찾을 수 있도록 적극 도왔다. 이러한 블리자드의 노력은 <워크래프트 2>의 스토리 작가 크리스 멧젠의 일화에서도 엿볼 수 있다.

크리스 멧젠은 당시 1년차 신입 일러스트레이터로, <워크래프트 1>의 아트워크를 맡은 바 있었다. <워크래프트 1>의 작업은 무사히 마무리되었지만 멧젠의 머릿속에선 채 못다한 이야기들이 많이 남아 있었다. 회사가 이미 낸 게임에 어울리는 서사를 상상하고 더 깊이 써내려가는 것에 재미를 붙인 멧젠은 단순히 취미로 <워크래

프트 1>의 세계관을 기반으로 여러 비하인드 스토리를 작성해나갔다. 특히 그는 타락과 정의로움을 오가는 인물, 반전이 연속되는 전개를 구상해 다소 평면적이었던 전작의 미묘함을 보완하는 것은 물론 첨예한 스토리를 구상했다. 그의 스토리 노트는 사내 일러스트레이터 사교 모임 '폭풍의 후예들'을 거쳐 직장 동료들 사이에서 적잖은 호응을 받았고, 이후 앨런 애덤스가 워크래프트 2 개발진 사내 오디션에서 그의 스토리 노트를 알아보고 <워크래프트 2> 스토리 텔러로 임명하게 된다. 그렇게 출시된 <워크래프트 2>는 독자적인 세계관을 구축했고, <뉘 2> 아류작이라는 오명을 씻는 건 물론 유저와 게임 전문지로부터 호평을 받게 된다. 나아가 '워크래프트' 시리즈 자체가 당대 걸작이라 불리던 '커맨드 앤 컨커' 시리즈와 어깨를 나란히 하는 RTS 장르 주축으로 성장할 발판이 되어 세계의 주목을 받게 되었다.

멧젠이 일러스트레이터에서 스토리 텔러로 탈바꿈하는 과정에서 블리자드는 매니저를 붙여 일대 일 트레이닝을 제공, 사내 이동을 보다 원활히 하도록 했다. 이러한 블리자드의 부서 간 이동 장려는 지금까지 이어져 현재는 신입 사원 중 30%가 내부 충당 인력이 차지하고 있다.

괴짜들의 천국, 블리자드

이처럼 개인의 꿈과 자율을 중시하는 블리자드는 채용 조건에까지 게임 마니아일 것을 내걸었다. 간혹 자신을 게임 마니아라고 속이는 지원자들도 있었는데, 이들을 가려내기 위해서 심층 인터뷰를 진행하기도 했다. 인터뷰는 단순히 잡지나 인터넷을 통한 정보로는 답할 수 없는 개인적 경험과 관련된 질문들로 이루어져 있었다. 까다로운 질문에 모두 답한 진정한 게임 마니아들만이 블리자드의 구성원으로 인정받았다. 이러한 채용 문화는 여타의 게임 회사와는 사뭇 달랐다. 다른 회사들은 게임 개발과 게임 플레이를 별개의 분야로 보아 플레이어보단 개발자를 물색했다. 또한 게임을 너무 좋아하는 사람은 업무 시간에 집중할 수 없을 것이란 생각에 게이머를 개발자로 앉히는 데 주저했기 때문이다.

이러한 채용 정책으로 인해 실력은 좋지만 게임은 별로 좋아하지 않는 그래픽디자이너, 프로그래머들은 고배를 마실 수밖에 없었다. 이는 회사 자체에게도 큰 딜레마였으나 모하임은 이러한 채용 정책을 뚝심 있게 고수해나갔다. 모하임의 이러한 고집은 자유로운 사내 분위기를 만드는 데 일조했다. 게임을 사랑해서 모인 사람들이라는 이름 하에 직원들은 직급과 업무에 구애받지 않고 사교 활동을 할 수 있었다. 직원 전용 보드 게임 및 아케이드 게임방이 마련되었고, 일과 일상을 잇는 곳에서 많은 아이디어들이 솟아났다. 채용 문화를 통해 블리자드는 괴짜들의 천국으로 거듭나게 된다.

■ “블리자드의 문화에 대해 모든 직원들이 매우 협력적인 점에 놀랐습니다. 특히, 개인적인 이야기도 친근하게 공유하는 문화가 가장 감명 깊습니다. 저희 집 근처에서 산불이 났을 때, 뉴스에 보도된 지 30분 만에 6명의 직장 동료들에게서 안부 전화가 오는 것은 감동적이기 까지 했습니다.”

블리자드 입사 10개월 차, 웨인 피콕의 인터뷰

완벽주의

■ “완벽하지 않으면 안 됩니다. 블리자드는 철저한 검증을 통해 성공 가능성이 있는 게임만 내놓습니다. 게임 개발에 시한은 없으며 만족할 만한 수준이 아니면 절대 발매하지 않습니다.” - 마이크 모하임, 前 블리자드 CEO

Commit to quality는 블리자드의 핵심 역량으로, 마이크 모하임 전 대표의 경영 철학이 담겨 있다. 블리자드의 개발자들은 최고의 품질을 갖춘 게임만을 발매하며, 개발자가 만족할 때야말로 게임 판매일이라는 원칙을 고수한다. 블리자드의 완벽주의적인 모습은 ‘스타크래프트’를 출시하는 과정에서 잘 드러난다.

블리자드는 ‘워크래프트’의 대성공 이후 우주를 배경으로 한 차기작 ‘스타크래프트’를 출시했는데, 초기 스타크래프트는 게이머의 냉혹한 비판을 받았다. 다수 게이머들이 워크래프트 2에 우주 스킨을 입혀놓은 것 이상의 의미가 없고 식상하다고 여겼기 때문이다. 반면에, 경쟁자 크리스 테일러가 출품한 ‘토탈 어나힐레이션’은 화려한 그래픽과 전투 장면으로 당대 최고의 RTS라는 찬사를 받았다.²⁾ 충격에 빠진 블리자드는 중대한 결정을 내렸다. 게임을 처음부터 만들기로 결정한 것이다. 당시 1996년 내 출시를 기대하던 투자자들과 게임 유통사의 비난이 빗발쳤지만, 블리자드는 흔들림이 없었다.

블리자드는 스타크래프트 재개발을 위해 야근과 철야를 이어갔다. 당시 RTS 게임은 2종족 체제가 지배적이었지만 블리자드는 최초로 3종족 체제를 도입했고, 종족 간의 완벽한 밸런스를 구현해내는 데 성공했다. 또한 스타크래프트만의 독자적인 엔진을 구축하고, 독자적인 SF 세계관을 구상함으로써 전작 워크래프트의 그늘에서 벗어나는데 성공했다. 2년이 흐른 후, 블리자드가 새롭게 출시한 ‘스타크래프트 1 확장팩 브루드워’는 출시 후 두 달 만에 150만장이 팔렸고, 전 세계 누적 판매량 1100만 장이라는 기록적인 성과를 거두었다.

완벽주의를 추구하는 블리자드가 예상 출시일을 훌쩍 넘기는 일은 일종의 전매특허로 여겨진다. 심지어 오랜 기간 동안 준비한 프로젝트의 완성도가 부족하다고 판단하면 출시 예정일을 앞두고 출시를 취소하는 경우도 종종 있었다. 블리자드는

2) RTS(Real-time strategy, 실시간 전략 게임)는 기본적으로 다른 경쟁자와 승부를 겨루는 모의전쟁게임(war game)이다. 자원을 채취하고, 그 자원으로 건물을 짓거나 병력을 생산하고, 문명을 발전시키거나 전쟁에서 승리하면 끝나는 전략 게임의 형태이다. 전략 시뮬레이션 게임이라고도 불린다.

Xbox 360으로 개발하던 '스타크래프트: 고스트'를 2006년 3월에 출시를 무기한 연기했으며, 2009년 말로 예정됐던 '스타크래프트 2'의 출시를 연기하기도 했다. 당대 히트를 친 스타크래프트의 후속작의 출시가 늦어진다는 우려에 블리자드의 주가는 하루만에 14% 폭락하기도 했다. 하지만 블리자드 측은 출시일에 대해 언급하지 않았고, "완벽한 스타크래프트 2를 위한 테스트가 진행 중이며, 이 작업이 언제 끝날지는 그 누구도 알 수 없다"고만 말했다.

이후, 2010년 7월에 출시된 스타크래프트 2는 한 달 만에 300만 장의 판매량을 기록하며 게이머들의 기대에 부합했다. 완벽할 때만 출시하는 마이크 모하임 대표의 결정은 결과적으로 블리자드 게임에 대한 신뢰도를 높일 수 있었다.

■ "많이 알려지지 않은 사실이지만, 블리자드의 개발 프로젝트의 반은 취소됐습니다. 이렇게 취소된 프로젝트는 다른 작품이 성공할 수 있는 역할을 했다고 생각합니다. 프로젝트가 취소됐다고 해서 부정적이지만은 않습니다."
-앨런 애드햄, 선임 부사장

신중한 개발 전략

■ "블리자드는 얼리어답터와 거리가 있다. 대신 기존에 존재하는 장르나 게임을 블리자드만의 방식으로 개발하는데 특화됐다. 워크래프트나 디아블로, 와우가 각각 장르의 최초 게임은 아니지만, 블리자드가 만들면 이렇다는 것을 표현하는데 강점이 있다. VR/AR도 언젠가 강세를 보일 것이며, 그때가 되면 블리자드만의 VR/AR을 선보일 수 있을 것으로 생각한다"
-J 앨런 브렉, 블리자드 CEO

블리자드는 신기술, 새로운 장르를 선불리 도입하지 않고, 후발주자로 시장에 참여하는 개발 전략을 취해왔다. 앞선 작품들의 사례를 참고하여 완성도 높은 작품을 만들어 PC 산업에서의 명성을 쌓았다. 또한 성공한 앞선 작품의 시리즈물을 연이어 발표함으로써 게이머들을 꾸준히 유지해왔다. 블리자드의 대표적인 성공작인 워크래프트의 경우 15 개의 시리즈물을, 하스스톤은 17개의 시리즈를, 스타크래프트는 7개의 시리즈를 발매했다. 하지만 블리자드는 블리자드만의 재해석을 통해 새로운 시장을 개척하기도 했다. 디아블로 시리즈는 핵 앤 슬래시 장르³⁾의 원조였으며, 워크래프트 시리즈는 기존의 RTS를 참고했지만 RPG와 RTS의 융합하여 현대 PC 게임의 주류인 MOBA⁴⁾의 시초가 되었다. 스타크래프트의 경우에도 기존 RTS 장르의 2종족 체제에서 나아가 3종족 체제를 선구적으로 선보이기도 했다. 블리자드는 신중한 개발 전략과 블리자드만의 재해석과 완벽함을 통해 괄목할 만한 성과를 연이어

3) RPG(롤플레이 게임)의 하위 장르 중 하나로, 스토리나 전략, 역할극의 비중이 낮은 대신 다수의 적들과 싸우는 전투에 집중하는 장르이다.

4) Multiplayer Online Battle Arena는 1인용 액션 게임과 팀을 이뤄 즐기는 RTS(실시간 전략 게임)을 결합한 것이다. 가상의 일정 무대에서 여러 플레이어가 참여해 즐기는 온라인 전투 게임이다.

거두었다. 5)

풍부한 세계관과 시네마틱

블리자드가 게이머들의 폭발적인 반응을 일으킨 이유 중 하나는 게임에 등장하는 캐릭터마다 스토리를 갖고 있고, 그 스토리들이 얽혀 흥미진진한 세계관을 구축하기 때문이다. 캐릭터의 풍부한 스토리는 게이머의 호기심을 자극하고, 캐릭터가 나오는 다른 게임에 대한 관심도를 높여 one-source multi-use 전략을 극대화한다. 예를 들어, '워크래프트 3'의 주인공인 '스탈'은 블리자드의 다른 게임 'World of Warcraft'에서 큰 비중을 차지하며, 2014년 출시된 카드전략게임 '하스스톤'에도 등장한다. 한편, 게임에서 세계관을 자세하게 소개하는 데는 한계가 있기 때문에, 블리자드는 게임 내 캐릭터가 어떻게 살아가는지, 어떻게 생각하는지 등 게이머들이 게임을 하면서 궁금해할만한 요소들을 소설, 만화, 트레일러 영상 등의 매체를 통해 보여줌으로써 정밀한 세계관을 구축했다. 특히 게임 출시 전 발표되는 시네마틱(트레일러)은 높은 짜임새 있는 스토리와 화려한 영상으로 게이머들이 게임에 대한 관심도를 높일 수 있게 만든다. 시네마틱은 단순한 영상을 넘어서 블리자드의 큰 강점이 된 것이다. <EXHIBIT 1>

블리자드는 시네마틱 전문 제작업체에 영상 제작을 위탁하지 않고, 시네마틱을 전담하는 '스토리&프랜차이즈' 부서를 별도로 운영하고 있다. '스토리&프랜차이즈' 부서는 세계관 기획, 시네마틱 영상 제작 업무를 수행하는데, 세계관을 수립하는 초기부터 사내에서 다양한 피드백을 공유하고자 노력하는 편이다. 시네마틱 부서의 선임 부사장 리디아 보테고니는 "창의성을 요구하지 않는 직원들로부터 피드백을 받음으로써 오히려 창의적인 세계관을 기획할 수 있었다"고 말한다. 풍부한 세계관을 토대로 블리자드는 독자적이고 차별화된 IP를 구축하여 충성 게이머를 확보했고, 시네마틱은 블리자드의 상징으로 자리매김했다.

■ "블리자드의 핵심 모토인 'Every voice matters'라는 핵심가치가 있는데, 이러한 기업문화가 있기 때문에 창의적인 시네마틱이 탄생할 수 있다고 생각합니다"

-제프 챔벌레인, 부사장

5) 워크래프트 3의 경우 누적판매량 800만장을 기록하여 2002년 가장 많이 팔린 PC 게임 2위에 등극했고, World of Warcraft는 2012년 유료가입자 1,200만 명을 기록하여 MMORPG 시장점유율 60%를 차지했다. 하스스톤은 2016년 총매출 약 4억 달러를 기록하여 디지털 카드게임 시장에서 1위에 등극했으며, 총 매출액이 2위 '새도우버스'의 4배에 달하기도 했다. 스타크래프트 1 시리즈는 누적 판매량 1,100만 장, 스타크래프트 2 시리즈는 600만 장, 디아블로 2와 3은 각각 1,000만, 1,200만 장의 판매를 올렸다. 가장 최근작인 FPS 게임 오버워치는 출시 10일 만에 700만 장을 판매했고, 전 세계 플레이어 3천만 명을 돌파했다.

■ 시네마틱 영상을 제작할 때 게임 개발팀과 매우 가까운 관계를 유지하면서 일을 하고 있다. 또 시네마틱 팀의 사람들은 스스로 게임을 즐기는 게이머이며, 아티스트들의 경우 15년 이상 게임을 즐겨온 사람들이 다수 있어 게임에 대해서 누구보다도 더 잘 안다. 직원 자체가 게이머이자 생산자이기 때문에 이해도가 높아 다른 게임의 시네마틱에 비해 더 퀄리티 있는 영상이 나오는 것이라고 생각합니다“

-리디아 보테고니, 스토리&프랜차이즈 부문 선임 부사장

Battlenet

■ “배틀넷은 그저 온라인 플랫폼이 아니라, 싱글플레이 위주의 게임 판매가 온라인에서의 운영 서비스로 전환되는 시점을 대표하는 아이콘이기도 하다. 이러한 전환의 성공은 블리자드가 게이머의 요구가 어디에 있는지를 정확히 알고 수행한다는 사실의 방증으로 유명했다“

-이경혁 게임칼럼니스트

오늘날 대부분의 게임에서 다른 게이머들과 함께 멀티플레이를 즐기는 건 일상이 불과하지만, 배틀넷이 등장하기 이전에는 멀티플레이를 하기 위해서는 게이머끼리 모뎀으로 서로를 연결하거나, 호스트 역할을 할 게이머의 IP 주소를 알아내 접속하는 복잡한 과정이 필요했다. 이러한 작업을 대행해주는 무료 서비스도 등장했지만, 따로 클라이언트를 다운받고 설정하는 과정이 불편하고 불안정했다.

블리자드는 '디아블로 1'을 출시하면서 배틀넷 서비스를 제공했는데, 이전까지 싱글플레이로 게임하던 게이머들이 멀티플레이 할 수 있게끔 연결했다. 블리자드의 게임 패키지를 구입하면 추가 비용 없이 전 세계 게이머들과 플레이할 수 있기에 디아블로 1 출시 당시 게이머로부터 큰 호평을 받았다. 배틀넷은 점차 발전하여 게이머들 간 단순한 매칭에서 나아가, 랭킹 시스템과 대전 매칭으로 확장됐다. 그 결과, 싱글플레이로는 한계가 있던 게임 플레이 시간을 폭발적으로 늘릴 수 있었다. 당시 배틀넷을 통한 무료 멀티플레이어를 지원함으로써 블리자드는 기존의 콘텐츠 판매의 영역에 게이머 서비스를 부가했다. 한편, 블리자드는 배틀넷을 통해 게이머의 데이터를 축적함으로써, 기존 RTS 장르였던 워크래프트의 세계관을 기반으로 MMORPG(다중 사용자 온라인 롤 플레이 게임) 장르 게임인 또 하나의 성공작 World of Warcraft를 출시할 수 있었다.

블리자드와 E-sports

블리자드의 패키지 게임이 흥행하면서 e-sports 또한 자연스럽게 주목받게 되었다. e-sports란 사이버 스포츠라고도 불리는데, 비디오 게임을 스포츠화한 것이다. 블리자드가 처음부터 e-sports의 선두주자로 나선 것은 아니었다. 블리자드는 pc 기반 패키지 게임만을 출시해왔기 때문이다. 부분 유료화 게임들은 대회를 여는 것만으

로도 바이럴 홍보 효과를 누릴 수 있었고 그에 따른 추가 결제와 수익을 기대할 수 있었지만 패키지 게임들은 일단 게이머에게 판매되고 나면 추가 수익 창출이 어려운 구조였던 것이다. 이런 상황에서 e-sports는 블리자드에게 일종의 팬서비스에 지나지 않았다. 따라서 스타크래프트 1이 e-sports의 초창기에 시장에 나와 있었음에도 토너먼트를 직접 주관하는 대신 로열티를 지불 받는 방식을 택했다. 기술적인 한계도 있었다. 스타크래프트 1이 출시되고 크게 흥행하던 90년대 중반까지만 해도 수준 높은 게이머들은 족족 나타났지만 그들을 모두 한 데 모을 플랫폼은 만들어지지 못하고 있었던 것이다. 소셜 미디어를 통한 바이럴 소통과 비디오 스트리밍은 월드 와이드 웹만으로는 부족했다.

e-sports가 게임 업계 전반의 이목을 끈 것은 90년대 후반에 이르러서였다. 1996년 이드 소프트웨어에서 3D 모델링을 기반으로 신작 퀘이크(quake)를 출시한 것이다. 퀘이크는 정교한 컨트롤이 가능한 최초의 액션 게임이자 멀티플레이어 맵들과 클라이언트-서버 구조를 도입한, 온라인 멀티플레이어 게임의 시작이었다. 1997년 미국 전역을 대상으로 진행된 퀘이크 토너먼트에서 16명의 오프라인 결승 진출자들이 배출되었고, 우승자는 이드 소프트웨어로부터 '1987 페라리 328 GTS'를 상품으로 받으면서 프로게이머는 생계를 꾸릴 만한 직업으로 인정받게 되었다. 그러나 블리자드의 e-sports에 대한 태도는 변함이 없었다.

2005년에 이르러 출시작 워크래프트 시리즈와 스타 크래프트의 인기에 힘입어 자체 게임 컨벤션 블리즈컨을 개최, 블리즈컨에서 토너먼트식 게임전을 펼치긴 했으나 그 규모가 경쟁사들에 미치지 못했다. 애초에 블리즈컨의 개최 의도는 리그전을 통한 수익 창출이 아닌 일종의 팬서비스였기 때문이다. 신작 관련 뉴스를 전하고 게임 관련 굿즈를 출시하는 등 게이머들에게 게임 관련 경험을 선사하는 것이 컨벤션의 메인 이벤트였다. e-sports 또한 블리즈컨을 통해 게이머들에게 선보인 것은 맞지만, e-sports 자체를 위해 열린 장은 아니었다.

■ "블리즈컨은 원래 월드 오브 워크래프트 팬들끼리의 만남의 장으로 시작되었지만 점차 우리가 만든 모든 게임을 축하하는 축제로 만들자고 결정을 하게 되었습니다. 2005년 당시 스타크래프트와 워크래프트 III e스포츠의 규모가 꽤 컸었고, 그래서 초청 토너먼트를 진행했었습니다. e스포츠는 사실 그 당시 미국에서 주류는 아니었지만 무엇보다 사람들에게 e스포츠를 접할 수 있는 좋은 기회를 제공했다고 생각합니다"

-마이크 모하임, 블리자드 前 CEO

그 사이 라이엇게임즈는 2009년 'League of Legends(이하 LOL)' 월드 챔피언십을 개최하게 된다. 특히 라이엇게임즈의 경우 e-sports 내 자체 생태계를 구축하기 위해 우승자에게 상금을 몰아주는 것 대신 성적이 좋은 선수들에게 최대한 균등히 상금을 분배하는 전략을 취했다. 이는 기존의 e-sports 리그의 상금 몰아주기식 전략을 의식한 것이었다. 최대한 많은 게이머들이 리그에 남아있도록 충분한 유인을 제

공한 것이다. 그 결과 LoI는 브라질 2부 리그나 터키 2부 리그 등 비교적 게임 산업이 크지 않은 국가에서도 상당한 규모의 리그를 형성할 수 있게 되었고, 토너먼트 횟수와 상금 기준으로 가장 규모가 큰 e-sports 리그를 거느리게 되었다. 실제로 'LoI 월드 챔피언십' 참가자는 2011년 170만 명에서 2012년 820만 명, 2013년에는 2300만 명으로 늘어나는 기염을 토했다. 라이엇게임즈에 뒤이어 밸브는 2013년 대규모 대회인 '도타 2'를 개최했다. 총 상금이 160만 달러에 달했던 이 대회는 게임 업계 전체를 들썩이게 했다. 도타 2는 약 890차례의 토너먼트로부터 1억 3700만 달러 이상의 수익을 기록하였다.

블리자드가 적극적으로 자사의 게임을 활용한 e-sports 시장에 진입한 것은 2013년에 이르러서다. 블리자드의 e-sports 사업의 가장 큰 목적은 수익이 아니라 게임 커뮤니티의 활성화와 재미 제공이었으며, e-sports를 통한 수익 중 상당액은 산업 육성을 위한 투자액으로 쓰였다. 2015년 블리자드가 사내 e-sports 사업부를 구축하기 이전부터 e-sports 종목에 하스스톤, 스타크래프트 시리즈가 큰 부분을 차지하면서 블리자드의 위상은 꽤 높았지만 그에 비해 블리자드가 직접 리그를 구축한 것은 대중의 예상보다 느리게 진행됐다.

사업부 개설 이후로도 e-sports를 바라보는 블리자드의 시선은 다른 기업들과는 사뭇 달랐다. 일례로 2년 연속 한국에서 열리고 있는 '육군참모총장 배 <오버워치> 솔저 : 76토너먼트'는 2017년 30개 사단, 2018년 60개 사단이 참가한 e-sports의 일명 '군대스리가'로 거듭났다. 또한 지역 연고를 통한 글로벌 리그를 e-sports 업계에서 <오버워치>가 처음으로 시도하였다. 서울을 포함한 12개의 도시로 시작한 <오버워치> 지역연고제 리그 첫 시즌에는 개막 주간에만 전 세계에서 1천만 명의 시청자를 기록했다. 블리자드가 e-sports를 사회 공헌과 이미지 제고 수단으로 바라본 것이다.

블리자드는 새로운 시각으로 바라보면서도 리그 자체로서 자사의 입지를 굳히려는 시도도 성실히 하고 있다. 2018년 8월에는 블리즈컨을 제외하고 최초로 자체 e-sports 대회인 '코리아 스타크래프트 리그(KSL) 결승전'을, 9월에는 '코리아 스타크래프트 리그 시즌 2'를 한국에서 개최했다. 블리자드는 이 대회에서 우승자 3천만 원, 준우승자 1천만 원 등 두 시즌을 통틀어 총 상금 1억 6천만 원을 내걸었다. 뒤이어 블리자드는 '블리자드 e-sports 모바일' 앱을 출시하며 한 곳에서 블리자드 e-sports를 모두 확인할 수 있도록 큐레이션 서비스를 제공하고 있다. 이러한 블리자드의 움직임은 세계적인 규모의 게임 회사치고는 너무 신중하다는 평을 받고 있다. e-sports의 잠재력을 십 수 년에 걸쳐 입증받고 나서 진행된 것이기 때문이다. 이는 e-sports에 대한 게임 업계의 태도와는 상반되는 것으로 보인다. <EXHIBIT 2>

AOS 장르의 부상

2011년 라이엇게임즈에서 출시한 LOL은 RTS와 RPG를 결합한 새로운 장르의 AOS 게임으로, 게이머 간 팀플레이 통해 끝없이 전투를 즐길 수 있는 게임이다. AOS 장르의 선두주자인 LOL은 출시 후 전 세계적으로 큰 호응을 얻으며 출시 2개월 만에 동시 접속자 10만 명을 기록했다. 2018년 10월 한국을 기준⁶⁾으로 LOL은 PC방 사용시간 점유율 32%로 1위를 차지하여, 2위인 '배틀 그라운드'와는 10% 이상의 격차를 보였다. LOL은 한국에 출시된 지 5년이 넘는 동안 여전히 인기를 유지하고 있다. 하지만 사실 LOL의 근원인 AOS 장르는 블리자드의 스타크래프트의 유저 맵인 Aeon of Strife (AOS)에서 유래했다. 블리자드는 유저가 게임의 맵을 편집할 수 있도록 캠페인 편집 기능을 추가했고, 이로써 유저들은 다양한 캐릭터를 업그레이드하고 공성전을 진행하며 AOS(MOBA) 게임을 즐길 수 있었다.

AOS 장르는 다양한 캐릭터가 전투를 벌이는 만큼, 개성있는 캐릭터를 보유하는 게 매우 중요하다. 특히 AOS 장르는 블리자드의 유즈맵에서 유래했기에, 블리자드는 IP를 기반으로 AOS 장르를 주도할 수 있는 우위를 갖고 있었다. 하지만 여태까지 신중한 개발로 타사를 넘어서는 완벽함을 달성했던 블리자드가 AOS 장르에서만은 그러지 못했다. 블리자드는 LOL의 경쟁작으로 출시한 Heroes of storm을 2018년 12월부로 e-sports 종목에서 폐지하기로 결정했다.

LOL의 대항마, Heroes of Storm

워크래프트 3의 유저맵이 생기자, 개발자 Eul(울)은 이를 활용하여 '도타'라는 게임을 개발했다. 또 다른 개발자 스티브 픽은 '도타를' 다시 활용하여 '도타 올스타즈'라는 게임을 만든 후 라이엇게임즈에 영입됐다. 이 당시에만 해도 블리자드는 스타크래프트 1이나 WoW 게임 내에서 유저맵 기능만 제공할 뿐, 유저맵 자체를 독립된 게임으로 보지 않았다. 대신 블리자드는 기존의 RTS와 MMORPG 장르의 게임 퀄리티를 높이는 것에 주력했다. 하지만 이내 블리자드도 '도타 올스타즈'의 인기를 실감했고, 당시 도타 올스타즈를 개발하던 'IceForg'에게 도타 올스타즈 기반의 게임을 만들자고 제안했다. 하지만 블리자드의 무거운 분위기를 싫어했던 IceForg는, 스타크래프트 2의 게임 엔진을 기반으로 개발을 '무보수'로 진행해달라는 블리자드의 제안을 거절했다.

결국 블리자드는 제때 AOS 장르의 게임을 개발하지 못하는 사이, 라이엇게임즈는 2009년 진입장벽이 낮은 AOS 게임 LOL을 출시했다. 당시 게이머들은 지속적으로 레벨을 올리고 아이템을 파밍⁷⁾해야 하는 MMORPG에 싫증을 느끼고 있었다. 그

6) PC방 게임 통계분석업체 게임트릭스 참고

7) 게임에서 캐릭터의 능력을 상승시키기 위해 아이템 등을 모으는 행위를 농사에 빗대는 말. RPG 게임

러나 LOL은 매번 새로운 게임을 즐길 수 있고, 짧은 시간에 승리를 거둘 수 있었기에 전 세계적으로 폭발적인 인기를 얻게 되었다. LOL의 개발자이자 도타 올스타즈의 개발자였던 스티븐 픽은 AOS 게임의 수요를 확신했고, 실제로 LOL의 인기는 블리자드 WOW의 인기를 넘어섰다. 위기감을 느낀 블리자드 또한 AOS 개발을 추진했는데, 유저들이 '도타'에 대해 향수를 느낀다는 것을 캐치하여 블리자드의 매력적인 영웅들이 등장하는 'Heroes of Storm'(이하 히오스)를 출시했다. <EXHIBIT 3>

하지만 '히오스'는 AOS 장르의 후발주자인 만큼 LOL에 비해 게이머 수가 적었고, 블리자드가 기대한 만큼의 성공을 거두지 못했다. 히오스는 LOL과 비슷하지만, 플레이어가 개별 경험치가 아닌 팀원 공통의 경험치를 받는 형태이기에 개인 플레이어의 능력을 독보적으로 발휘할 수 없었다. 또한 히오스는 진입 장벽이 낮지만 제대로 플레이하기 위해서는 습득해야 할 것이 많다는 평가도 있었다. 결국 히오스는 게이머들의 큰 호응을 얻지 못했고, 결국 2018년 12월 블리자드는 히오스의 e-sports 중단과 개발팀 축소를 발표했다.

액티비전과의 합병과 경영 간섭

2007년 12월, 블리자드의 모회사인 비방디 게임즈는 '콜 오브 듀티'로 유명한 북미의 대규모 게임 개발사 액티비전과 합병한다는 결정을 내렸다. 지금까지 서로 다른 독자적 영역에서 게임 서비스를 해왔던 액티비전과 블리자드가 교집합을 늘리며 PC 게임 시장에서의 영향력을 확대하기 위해 두 회사 간의 합병을 발표했다. 2008년 블리자드의 소유사인 비벤디와 액티비전이 합병하며 액티비전-블리자드가 탄생하였고 그 후 2013년, 독자적인 회사로 독립하면서 액티비전-블리자드는 글로벌 3대 게임사로 성장하게 되었다.

같은 자회사끼리 IP와 사업 방향 등을 공유하며 사업을 이어온 패턴과는 달리 액티비전과 블리자드는 다른 구조로 운영되었다. 회사 운영 자체는 같이 하지만, 개발을 따로 한다는 것이다. 게임의 매출과 영업이익은 액티비전 블리자드의 이름 아래 하나로 집계되지만, 게임 개발은 각각의 개발사가 알아서 하는 것이다. 이는 게임 개발자들의 창의성을 존중하기 위함이었다. 액티비전은 콘솔 기반 게임 플랫폼에서, 블리자드는 PC 플랫폼에서 두각을 나타내며 성장했고 각각 고유의 IP를 성공적으로 이끌며 게임 시장을 선도했다.

물론 더 나은 게임 개발을 위해 소속된 게임 개발사간의 협력은 긴밀히 이뤄지고 있었다. 액티비전이 데스티니2의 PC버전 발매를 스팀이 아닌 배틀넷 PC앱으로 선택해 두 회사의 협력이 처음으로 이뤄졌기 때문이다. 데스티니2는 액티비전이 차세대 게임 IP로 선택한 신작 게임이다. 전작은 2014년 발매돼 성공적으로 시장 안착에 성공했고 3년 만에 후속작을 내놓았다.

두 회사의 합병이 게임 시장에서 큰 영향력을 행사 하게 된 것은 분명하였지만,

두 회사 각각의 독자적인 방향을 이어가기에는 방해요소로 작용하기도 하였다. 액티비전과 블리자드는 서로 다른 문화를 가지고 있는 회사였다. 액티비전 블리자드의 핵심 축인 액티비전은 경영진의 간섭을 거부한 게임 개발사들의 모임에서 시작되었고, 또 다른 축인 블리자드 역시 최고의 게임을 만들기 위해 출시 시기는 얼마든지 늦출 수 있다는 개발자 중심주의 아래 운영되고 있었다.

무엇보다도 액티비전의 블리자드에 대한 경영적 부분에서의 간섭이 일어났다. '게임은 우리가 더 잘 알고 있다'의 마인드를 바탕으로 개발자 위주로 돌아가던 블리자드의 문화에 대해 액티비전은 실제 게임 플레이어들의 니즈를 반영한 플레이어 중심의 개발에 압력을 가하였다. 뿐만 아니라 게임 개발 비용 간소화 요구와 신기술 적용의 사항도 존재했다. 신기술이 발전함에 따라 VR/AR의 기술을 게임에 적용하는 게임사들이 하나씩 늘어났고 액티비전은 블리자드 역시 이러한 트렌드를 반영해 주길 바랬지만 블리자드는 그럴 생각이 전혀 없었다. 독자적인 개발을 하고 있었지만 때때로 있는 경영 간섭에서의 충돌로 액티비전과 블리자드는 평행선을 달리고 있다.

새로운 CEO의 취임과 디아블로 이모탈의 공개

2018년 블리자드에는 큰 변화를 맞이하였다. 11월 미국 캘리포니아주 애너하임 컨벤션센터에서 열린 '블리즈콘2018'에서 27년간 블리자드의 수장을 맡아왔던 마이크 모하임이 CEO자리에서 물러나 전략 고문직을 맡기로 했다. 대신 제작 책임자로 '월드 오브 워크래프트' 개발에 큰 공헌을 했던 J. 앨런 블랙이 새로운 블리자드 엔터테인먼트의 대표 자리에 오른 것이다. 새로 임명된 J. 앨런 블랙 신임 대표는 전임자 마이크 모하임에 대한 존경을 포함과 동시에 그의 개발자 중심 회사를 만들기 위한 공헌이 블리자드의 정체성을 만드는 데 큰 역할을 했다고 인정하였다. 그는 블리자드의 문화를 잃지 않도록 노력할 것이며 미래 세대도 즐길 수 있는, 최고의 경험을 선사할 수 있는 프랜차이즈와 게임을 만들어 나가고 싶다는 포부를 밝혔다. 새로운 대표의 취임과 동시에 블리자드의 다음 신작도 발표 되었다. 바로 디아블로 프랜차이즈의 최신작인 '디아블로 이모탈'이다. '디아블로 이모탈'은 디아블로3 편의 모바일 게임으로, '디아블로2: 파괴의 군주'와 '디아블로3' 사이의 이야기를 무대로 하고 있다. 블리자드는 디아블로 이모탈은 현재 게임 시장 트렌드를 가장 잘 반영한 게임이라고 판단했다.

2018년 당시 블리자드가 주력하는 PC 게임은 전체 게임 산업의 25%를 차지했지만, 모바일 게임은 47%를 차지하며 큰 성장세를 보이는 상황이었다. <EXHIBIT 4> 특히 세계 게임 시장의 매출을 살펴보면, 아시아 태평양 지역이 52%로 과반수를 차지하고 있고 그 중에서도 중국이 1위를, 미국과 일본이 각각 2,3위를 차지했다. <EXHIBIT 5> 또한 모바일게임의 장르가 캐주얼 게임에서 하드 코어로 변화하면서 높은 퀄리티의 MMORPG가 모바일 게임 시장을 견인하고 있었다. 한편, 게임 업계는 개발, 마케팅 능력과 IP 확보가 가능한 대형사 중심의 쏠림 현상

이 심화되는 추세를 보였다. 콘솔 및 PC 분야에서는 블리자드 엔터테인먼트의 '콜 오브 듀티'와 '월드 오브 워크래프트'의 게임이 굳건히 순위에 있는 반면, 모바일 분야에서는 중국의 '텐센트' 회사의 '왕자영요'가 큰 흥행을 했다. 텐센트가 중국 서비스를 담당하는 넥슨의 '던전앤파이터'와 스마일게이트의 '크로스파이어'도 온라인 게임 분야에서 견고한 모습을 이어갔다. <EXHIBIT 6> 중국의 텐센트의 위력은 어마어마했다. 회사별 게임 수익을 비교하였을 때, 모바일 게임 성공으로 인해 텐센트가 압도적인 1위를 달리고 있었고, 액티비전 블리자드는 5위에 머무르고 있었다. <EXHIBIT 7>

이러한 게임 시장의 트렌드를 인식하고, 텐센트를 견제하기 위해 액티비전 블리자드 역시 시대 흐름에 걸음을 맞추려는 행보를 보였다. 모바일 플랫폼을 장기적으로 이끌어갈 게임이 부족하다는 약점을 보완하기 위해 '캔디크러쉬' 시리즈로 유명한 영국의 '킹 디지털 엔터테인먼트'를 59억달러에 인수한 것이다. <EXHIBIT 8> '캔디크러쉬' 시리즈는 2018년 전 세계 모바일 게임 시장에서 가장 높은 수익률을 자랑했고 많은 모바일 게이머를 보유하고 있었다. 킹 디지털 엔터테인먼트와의 합병은 블리자드의 모바일 네트워크를 확장하는 데 큰 역할을 할 것이라 기대됐다.

이번 '디아블로 이모탈' 역시 본격적으로 모바일 시장으로 뛰어들기 위한 가교였다. 뿐만 아니라 10년 간 파트너 관계를 맺어온 중국 게임회사 '넷이즈'와 함께 협력한 합작품으로서 블리자드의 중국 시장 확대를 동시에 노린 작품이다. 특히 J. 앨런 블랙 대표는 중국 시장을 의식하며 "모바일은 오늘날 게임 산업에서 가장 큰 플랫폼이다. 우리가 고품질의 게임을 내놓는다면 큰 기회가 될 것"이고, "PC를 보유하지 않은 유저들, 특히 블리자드가 강한 브랜드 파워를 보이고 있는 중국에서 우리의 프랜차이즈를 널리 알릴 수 있을 것이라고 생각한다"고 밝혔다. 마이크 모하임에서 J. 앨런 블랙으로 CEO가 교체된 후 있는 첫 게임의 발표였던 만큼, 금융 서비스 업체 모건 스탠리와 웨드부시의 애널리스트는 디아블로 이모탈에 대해 "디아블로 IP는 미국, 중국, 유럽, 한국에 인기가 있으며, 디아블로 이모탈이 앞으로 수익을 가져올 것"이라고 디아블로 이모탈의 행보를 긍정적으로 전망했다.

PC 게이머들이 반기를 든다

하지만 블리자드의 원대한 목표와 다르게 '디아블로 이모탈'의 발표에 대해 게이머들의 반응은 냉랭하기만 했다. 블리즈컨에서 공개됨과 동시에 야유를 받았을 뿐 아니라 유튜브 채널에 공개된 디아블로 이모탈의 게임 플레이 트레일러는 조회수 286만에 추천 1.5만, 비추천 40만을 기록했다. 게이머들은 각종 커뮤니티에서 블리자드의 신작에 대한 실망감을 피력하는 와중에 블리자드 측에서 '비추천'을 초기화시키는 상황이 벌어지면서 급기야 개발 취소 서명운동까지 일어났다.

블리자드 게이머들이 '디아블로 이모탈'에 대한 실망감을 보인 이유는 블리자드의

메인 타겟층이 PC나 콘솔 패키지를 즐기는 게이머들이었기 때문에, 그들은 블리즈컨 2018에서 PC/콘솔 용 '디아블로4'가 출시될 것으로 기대했다. 보다 높은 퀄리티와 사운드를 갖춘 차세대 '디아블로' 시리즈가 나와 자신들을 즐겁게 해줄 것이라 믿어 의심치 않았던 것이다. 하지만 정작 모습을 드러낸 것은 모바일 게임 '디아블로M'이었다. 그래픽이 좋긴 했지만 기존의 모바일 게임에 비해 압도적으로 높은 퀄리티는 아니었고, 여러 가지 숨겨진 요소가 있다고는 하나 기존 '디아블로3'의 답습에 지나지 않아 보였다. 특히나 모바일 게임은 양산형 게임이자 과한 과금을 유도하며페이투윈 방식이라는 인식 탓에, 디아블로가 모바일 게임으로 출시되는 사실이 반갑지 않았던 것이다. 대부분의 모바일 게임이 과금을 해야 더 유리하게 플레이할 수 있도록 설계되어 있기에, 재미와 공정성을 바라는 게이머들에게 페이투윈은 게임성 자체를 훼손하는 행위로 인식된 것이다.

또 다른 이유로는 디아블로 이모탈이 블리자드 자체 개발이 아니라 중국 넷이즈 게임즈의 게임이라는 점이 게이머들을 실망하게 했다. 넷이즈 게임즈는 중국의 2대 게임사라고 할 만큼 규모가 크고 또 실력이 있는 게임 개발사임에 틀림이 없지만, 블리자드의 게임 및 펍지의 '배틀그라운드' 등을 표절해온 이력이 있다. 표절을 일삼아온 가해자와 블리자드가 손을 잡은 것에 대해 너무도 실망스럽다는 게 반응이 게임 커뮤니티를 뜨겁게 달구었다.

유저들의 냉랭한 반응은 자연스레 주가 하락으로 연결됐다. '블리즈컨 2018' 개최 직전 주당 68.99달러를 기록하고 있던 액티비전 블리자드의 주가는 주말이 지난 개장 직후부터 떨어지기 시작해 55.01달러로 약 20% 가량이 하락하였다. <EXHIBIT 9> 하락 이전의 시가 총액은 약 537억 달러(약 60조원)였지만, 하루 사이에 약 5조원이 증발했다. 하지만 경영진은 중국 시장과 모바일 플랫폼 개척에 대한 의지를 꺾지 않았다.

블리자드는 PC 플랫폼 위주의 게임 '스타크래프트', '워크래프트', '디아블로', '오버워치' 등의 성공작을 냈고, 블리자드의 메인 타겟 역시 PC 플랫폼 기반의 하드코어 게이머가 다수였다. 그러나 '블리즈컨' 현장에서 진행된 미디어 인터뷰에서 앨런 애드햄 공동설립자는 "모든 블리자드의 IP를 모바일게임으로 개발 중이다"라고 발언을 하며 모바일로의 행보를 이어갈 듯한 태도를 보였다.

이러한 가운데, '디아블로2' 제작을 맡았던 전직 블리자드 시니어 프로듀서 마크 컨은 자신의 트위터에 "블리자드는 더 이상 게이머와 소통하지 않는다"라며 장문의 글을 남겨 블리자드의 조직문화는 세간의 이목을 끌었다. 블리자드는 주요 의사결정자부터 말단의 직원까지 모두 하드코어 게이머로 유명하지만, 이런 개발자 위주의 문화로 성공을 일으킨 블리자드가 이제는 '우리가 더 잘 알아' 식의 나쁜 조직 문화로 보이고 있다는 것이다.

마크 컨은 블리자드를 아래와 같이 비판했다. "오늘날의 개발자는 항상 게이머와 소통해야 합니다. 게임 개발은 너무 큰 일이기 때문에 게이머와 연이 끊기기 일쑤입니다. 많은 개발자들이 '전문적으로 게임을 만들겠다'며 소통을 끊습니다. 블리자드는 회사의 벽을 허물고 게이머와 소통하기 위해 노력해야 합니다."

Discussion

1. 블리자드가 PC 게임 산업에서 큰 성과를 거둔 기저에는 어떤 요소가 있는가?

2. Exploitation과 Exploration의 측면에서 블리자드를 평가해보시오

3. 변화의 기로에 선 블리자드가 추구해야할 방향성에 대해 논해보시오.

-PC 게임과 모바일 게임

-이용자 중심 개발과 개발자 중심 개발

Appendix

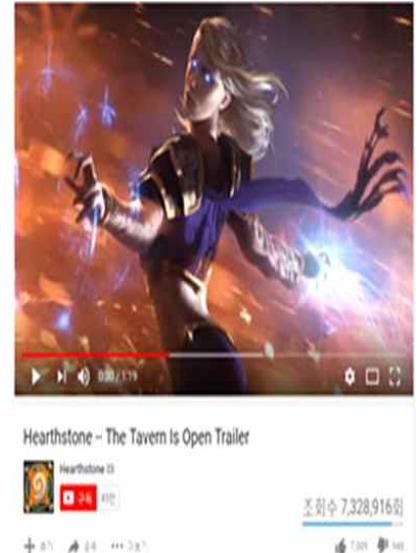
<EXHIBIT 1. 블리자드의 시네마틱 영상>



스타크래프트 2 트레일러 영상 (조회수 580만)



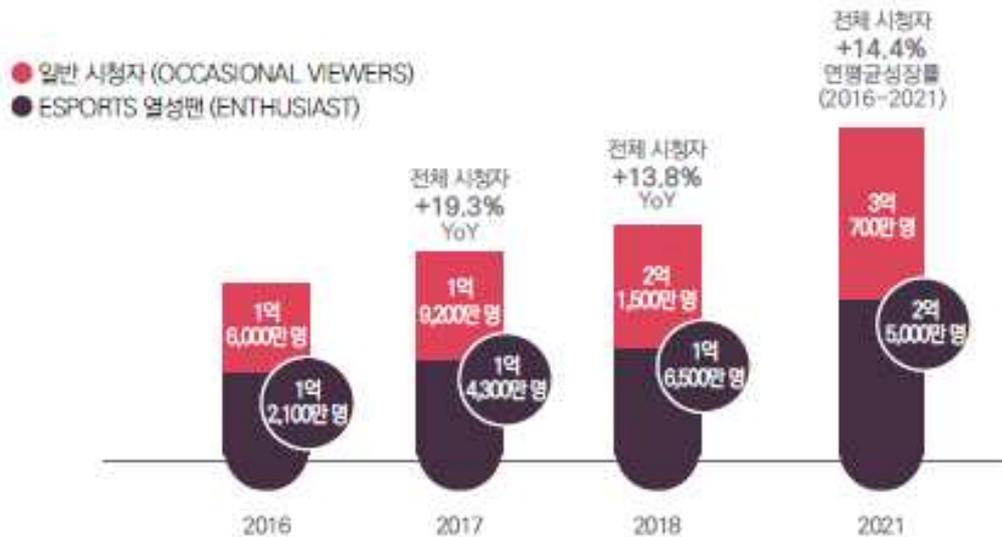
오버워치 트레일러 영상 (조회수 2,760만)



하스스톤 트레일러 영상 (조회수 730만)

<EXHIBIT 2. e-sports 성장률>

2018 eSports 시청자수 추이 (2016년-2018년, 2021년)



* 출처: NEWZOO - 2018 Global Esports Market Report

<EXHIBIT 3. 유튜브, 트위치 인기 e-sports 게임 순위 >

2018년 11월 유튜브(Youtube) 인기 eSports 게임 (시청자수 기준) (단위: 백만 시간)

| 순위 | eSports 게임명 | 전체시청시간 | eSports 시청시간 | 공유율 |
|----|--|--------|--------------|-----|
| 1 | 리그오브레전드(LEAGUE OF LEGENDS) | 8.2 | 3.3 | 41% |
| 2 | 카운터스트라이크 글로벌 오펜시브 (COUNTER STRIKE GLOBAL OFFENSIVE) | 9.7 | 2.2 | 23% |
| 3 | 도타2(DOTA2) | 4.9 | 1.7 | 34% |
| 4 | 레인보우식스 : 시즈(RAINBOW SIX : SEIGE) | 2.1 | 1.0 | 49% |
| 5 | 아레나 오브 발러(ARENA OF VALOR) | 2.6 | 0.3 | 11% |
| 6 | 클래쉬 로얄(CLASH ROYALE) | 1.8 | 0.3 | 14% |
| 7 | 워페이스(WARFACE) | 1.0 | 0.2 | 17% |
| 8 | 포인트블랭크(POINT BLANK) | 0.4 | 0.1 | 30% |
| 9 | 배틀그라운드(BATTLEGROUNDS) | 24.8 | 0.1 | 0% |
| 10 | 클래쉬오브클랜(CLASH OF CLANS) | 0.5 | 0.1 | 18% |

* 출처 : NEWZOO - Most Watched Games on Twitch & YouTube Gaming

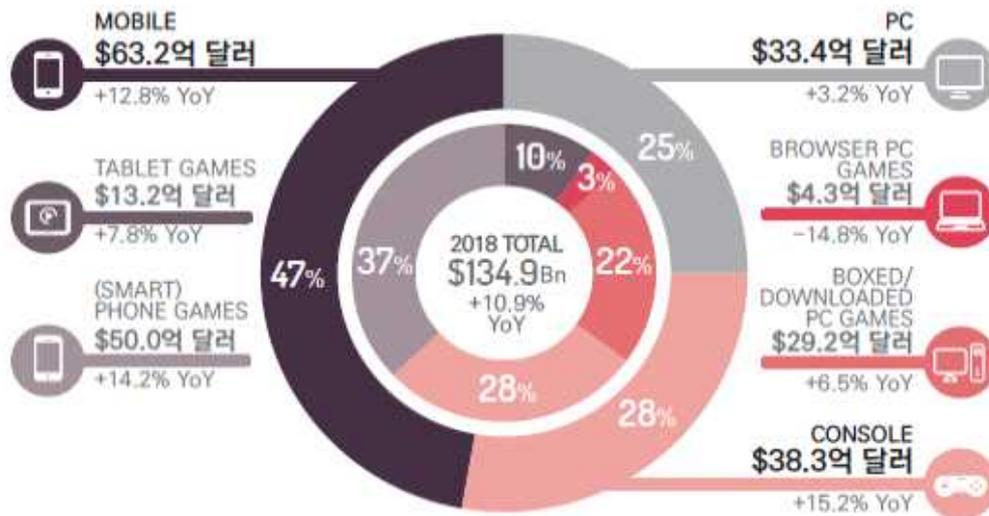
2018년 11월 트위치(Twitch) 인기 eSports 게임 (시청자수 기준) (단위: 백만 시간)

| 순위 | eSports 게임명 | 전체시청시간 | eSports 시청시간 | 공유율 |
|----|--|--------|--------------|-----|
| 1 | 도타2(DOTA2) | 46.1 | 17.4 | 38% |
| 2 | 카운터스트라이크 글로벌 오펜시브 (COUNTER STRIKE GLOBAL OFFENSIVE) | 27.0 | 11.4 | 42% |
| 3 | 리그오브레전드(LEAGUE OF LEGENDS) | 84.0 | 5.7 | 7% |
| 4 | 오버워치(OVERWATCH) | 22.0 | 3.6 | 16% |
| 5 | 스타크래프트2(STARCRAFT2) | 6.2 | 3.2 | 52% |
| 6 | 하스스톤(HEARTHSTONE) | 19.4 | 2.7 | 14% |
| 7 | 로켓리그(ROCKET LEAGUE) | 5.4 | 2.7 | 50% |
| 8 | 월드오브워크래프트(WORLD OF WARCRAFT) | 19.7 | 1.9 | 10% |
| 9 | 매직 : 더 게더링(MAGIC : THE GATHERING) | 7.2 | 1.7 | 24% |
| 10 | 레인보우식스 : 시즈(RAINBOW SIX : SEIGE) | 9.0 | 1.4 | 16% |

* 출처 : NEWZOO - Most Watched Games on Twitch & YouTube Gaming

<EXHIBIT 4. 게임 시장 플랫폼 별 규모>

2018년 글로벌 게임산업 규모



* 출처 : NEWZOO - Newzoo Cuts Global Games Forecast for 2018 to \$134.9 Billion; Lower Mobile Growth Partially Offset by Very Strong Growth in Console Segment

<EXHIBIT 5. 지역 별 게임시장 규모>



<EXHIBIT 6-1. 2016년 10월 플랫폼 별 게임 순위>

전 세계 디지털 게임 시장 매출 순위, 2016년 10월

| | PC | CONSOLE | MOBILE |
|----|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1 | League of Legends | Battlefield 1 | Pokemon GO |
| 2 | Crossfire | FIFA 17 | Clash Royale |
| 3 | World of Warcraft | Mafia III | Monster Strike |
| 4 | Dungeon Fighter Online | Call of Duty: Black Ops III | Clash of Clans |
| 5 | Sid Meier's Civilization VI | Grand Theft Auto V | Mobile Strike |
| 6 | Overwatch | NBA 2K17 | Game of War: Fire Age |
| 7 | Battlefield 1 | Destiny | Fantasy Westward Journey |
| 8 | World of Tanks | Gears of War 4 | Candy Crush Saga |
| 9 | DOTA 2 | FIFA 16 | Puzzle & Dragons |
| 10 | Fantasy Westward Journey Online II | Star Wars Battlefront | Clash of Kings |

Source: SuperData Arcade. Top selling games by total digital game sales, October 2016.



<EXHIBIT 6-2. 2015년도 플랫폼 별 게임 매출 총액>

Top Grossing Console Games by Revenue, 2015 (mil \$)

| | | | |
|----|---------------------------------------|----------------------|-------|
| 1 | <i>Call of Duty: Advanced Warfare</i> | Activision | \$355 |
| 2 | <i>FIFA 15</i> | Electronic Arts | \$332 |
| 3 | <i>Grand Theft Auto V</i> | Take-Two Interactive | \$322 |
| 4 | <i>Destiny</i> | Activision | \$291 |
| 5 | <i>Call of Duty: Black Ops III</i> | Activision | \$224 |
| 6 | <i>FIFA 16</i> | Electronic Arts | \$212 |
| 7 | <i>Fallout 4</i> | Bethesda Softworks | \$108 |
| 8 | <i>Star Wars Battlefront</i> | Electronic Arts | \$106 |
| 9 | <i>Madden NFL 16</i> | Electronic Arts | \$76 |
| 10 | <i>Madden NFL 15</i> | Electronic Art | \$73 |

Top Grossing PC Games by Revenue, 2015 (mil \$)

| | | | |
|----|---|----------------------|---------|
| 1 | <i>League of Legends</i> | Tencent/Riot Games | \$1,628 |
| 2 | <i>CrossFire</i> | SmileGate | \$1,110 |
| 3 | <i>Dungeon Fighter Online</i> | Neople | \$1,052 |
| 4 | <i>World of Warcraft</i> | Activision | \$814 |
| 5 | <i>World of Tanks</i> | Wargaming.net | \$446 |
| 6 | <i>Lineage I</i> | NCSoft | \$339 |
| 7 | <i>Maplestory</i> | Nexon | \$253 |
| 8 | <i>DOTA 2</i> | Valve Corporation | \$238 |
| 9 | <i>Counter-Strike: Global Offensive</i> | Valve Corporation | \$221 |
| 10 | <i>Grand Theft Auto V</i> | Take-Two Interactive | \$205 |

<EXHIBIT 7. 2018년 게임 매출 10위 기업>

2018년 글로벌 상위 10개사 게임 매출 예상치 (2018년 6월 기준)

| IMAGE | RANK | COMPANY | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | TOTAL | CHANGE |
|---|------|------------------------|----------|----------|----|----|-----------|--------|
|  | 1 | Tencent | \$5,502M | \$4,687M | | | \$10,189M | 20% ▲ |
|  | 2 | Sony* | \$3,046M | \$3,091M | | | \$6,137M | 40% ▲ |
|  | 3 | Apple* | \$2,091M | \$2,303M | | | \$4,394M | 18% ▲ |
|  | 4 | Microsoft* | \$2,113M | \$2,082M | | | \$4,195M | 50% ▲ |
|  | 5 | Activision Blizzard | \$1,872M | \$1,537M | | | \$3,409M | 6% ▲ |
|  | 6 | NetEase | \$1,346M | \$1,546M | | | \$2,893M | 7% ▼ |
|  | 7 | Google* | \$1,383M | \$1,463M | | | \$2,845M | 15% ▲ |
|  | 8 | EA | \$1,582M | \$1,137M | | | \$2,719M | 9% ▼ |
|  | 9 | Nintendo* | \$718M | \$751M | | | \$1,469M | 20% ▲ |
|  | 10 | Bandai Namco | \$807M | \$567M | | | \$1,374M | 16% ▲ |

* 출처 : NEWZOO - Top 25 Public Companies by Game Revenues

<EXHIBIT 8. 액티비전 블리자드의 구조. 2017년 1분기 매출과 원동력>

| ACTIVISION | BLIZZARD ENTERTAINMENT | King |
|---|--|---|
| \$312M | \$480M | \$534M |
| \$92M 29% | \$122M 25% | \$191M 36% |
| <ul style="list-style-type: none"> Segment revenue and operating income grew substantially Y/Y on the strength of Call of Duty: WWII Growth in Call of Duty's digital season in particular drove a Q1 record for segment operating margin | <ul style="list-style-type: none"> Record Q1 segment revenue driven by in-game content across the portfolio, strong World of Warcraft expansion presales, and the Overwatch League Segment operating margin decreased Y/Y as Blizzard continues to invest in key growth initiatives including the Overwatch League, MLG Network, Battle.net, & mobile | <ul style="list-style-type: none"> Segment revenues and operating income grew 13% and 15% Y/Y respectively Segment operating margin of 36% improved Y/Y Continued investments and innovation in live titles resulted in Candy Crush franchise reaching its highest net bookings since Q4 2013 |

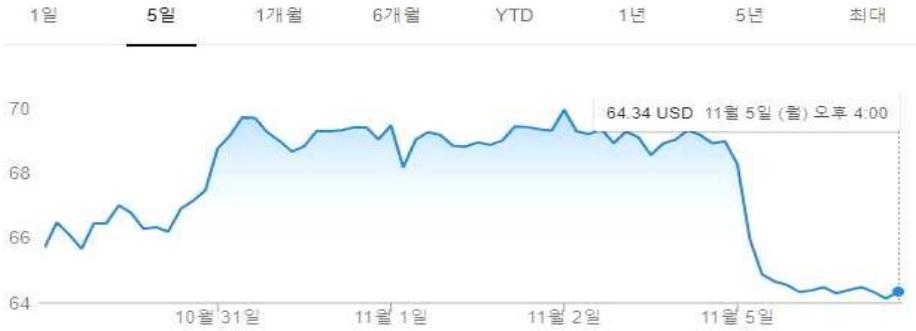
<EXHIBIT 9. 디아블로 이모탈 공개 및 블리자드 주가 변화 추이>

Activision Blizzard, Inc.
NASDAQ: ATVI

+ 팔로우

64.34 USD -4.65 (6.74%) ↓

폐장: 11월 5일 오후 7:50 GMT-5 · 면책조항
폐장 후 64.60 +0.26 (0.40%)



| | | | |
|-------|---------|---------|-------|
| 시가 | 68.00 | 배당수익률 | 0.53% |
| 최고 | 68.30 | 전일 종가 | 68.99 |
| 최저 | 64.00 | 52-주 최고 | 84.68 |
| 시가총액 | 490.53억 | 52-주 최저 | 57.29 |
| 주가수익률 | 99.80 | | |



참고 문헌

1. 글로벌 게임산업 트렌드 2018 연간호, 배태주, 박기천, 신유농, 유빈, 한국콘텐츠진흥원
2. 글로벌 게임산업 트렌드 2018년 11+12월호, 배태주, 박기천, 신유농, 정춘매, 한국콘텐츠진흥원
3. 글로벌 게임산업 트렌드 2018년 3월 제 1호, 이상은, 김강석, 유재용, 홍윤미, 김가영, 전유미, 박진구, 한국콘텐츠진흥원
4. 글로벌 게임산업 트렌드 2016년 4분기 보고서, 이상오, 설영석, 한국콘텐츠진흥원
5. 기사

PC플랫폼 영향력 확대' 액티비전-블리자드, 시장판도 바꿀까 - 스포츠 조선

<http://sports.chosun.com/news/ntype.htm?id=201806010100000920021704&servicedate=20180531>

[블리즈컨18]블리자드 J. 앨런 블랙 신임 대표 "우리는 얼리어답터 아니다. 기존 게임 재해석에 특화"

<https://www.gamefocus.co.kr/detail.php?number=87690>

올해 전세계 게임 시장 매출의 51%는 '모바일' -중앙일보

<https://news.joins.com/article/22601344>

<http://www.ddaily.co.kr/news/article.html?no=136559>

제이 앨런 블랙, "대표가 바뀌어도 블리자드 문화는 유지된다" -네이버 게임 인사이트

<https://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=17019225&memberNo=11255530&vType=VERTICAL>

e스포츠란? 간단하게 알아보는 e스포츠의 과거와 현재, 그리고 미래- mobvista

<https://www.mobvista.com/kr/blog/e%EC%8A%A4%ED%8F%AC%EC%B8%A0%EB%9E%80-%EA%B0%84%EB%8B%A8%ED%95%98%EA%B2%8C-%EC%95%8C%EC%95%84%EB%B3%B4%EB%8A%94-e%EC%8A%A4%ED%8F%AC%EC%B8%A0%EC%9D%98-%EA%B3%BC%EA%B1%B0%EC%99%80-%ED%98%84%EC%9E%AC/>

[지스타 2018] 블리자드와 라이엇게임즈가 본 e스포츠의 미래, 디스이즈게임

<http://www.thisisgame.com/webzine/pds/nboard/267/?n=88710>

블리자드, e스포츠 대회로 스타크래프트 부흥 노린다, 비즈니스포스트
http://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=95194

마이크 모하임이 보는 스타크래프트 e스포츠 20년-스타크래프트 월드 챔피언십 공식 사이트
<https://wcs.starcraft2.com/ko-kr/news/21574697/%EB%A7%88%EC%9D%B4%ED%81%AC-%EB%AA%A8%ED%95%98%EC%9E%84%EC%9D%B4-%EB%B3%B4%EB%8A%94-%EC%8A%A4%ED%83%80%ED%81%AC%EB%9E%98%ED%94%84%ED%8A%B8-e%EC%8A%A4%ED%8F%AC%EC%B8%A0-20%EB%85%84/>

완벽한 제품 고집·개발자 중심의 조직문화...'공전의 히트' 비결 - 한국경제
<http://news.hankyung.com/article/2013110791851>

'게임업계의 애플' 블리자드의 성공 비결. 회사의 중심은 '개발자' - 이코노미조선
http://economychosun.com/client/news/view_print.php?t_num=10171&tableName=article_2005_03&boardName=C24&t_ho=159&t_y=&t_m=

'카드게임 마니아들, 쉬운 게임을 만들다' 하스스톤 개발기 - 디스이즈게임
<http://www.thisisgame.com/special/nboard/218/?n=50829>

블리자드의 변심, 한 시대가 저물어간다, 매일경제
<http://premium.mk.co.kr/view.php?no=24270>