



## Steam the Zwischenzug

“1996년, 우리는 위대한 게임을 만들기 위해서 모였습니다. 하지만 처음에는 게임보다 그 게임을 위한 공간을 만드는 것이 더 중요했습니다. 놀라운 재능을 가진 이들이 인정받는, 그리하여 손쉽게, 그들이 최선을 다한 결과물을 수백만의 사람에게 전달할 수 있는 공간. ... 여기에 있어주어 감사합니다. 이제, 위대한 것을 만들어봅시다.”

— 밸브 신입사원을 위한 설명서, 서문

위대한 것을 만들기 위해 모인 공간, 밸브 코퍼레이션. 그들이 지금까지 만든 것 중 명실상부 가장 위대한 것은 스팀이었다. 스팀은 이 사례가 쓰이는 지금까지, 매 해 76% 이상의 성장을 기록했다. 아니, 그 때문이 아니다. 스팀의 위대함은 결과가 아닌 아니라 발상으로부터 온다. 여기, 체스 세계에서 꼭 그와 같이 위대했던 행마에 빚대 스팀의 탄생을 기리고자 한다.

### Materials: PC 게임 시장의 주요 행위자

PC게임 시장은 비디오게임 시장의 일부이다. 비디오게임은 영상 출력이 가능한 플랫폼을 바탕으로 하는 모든 게임을 일컫는다. 대표적인 영상 출력 플랫폼에는 게임기로 불리는 콘솔, 그리고 PC가 있다. PC게임은 PC를 플랫폼으로 하는 게임 일체를 말한다. 전체 비디오게임 시장은 1980년 최초의 콘솔 아타리가 출시되며 급속도로 성장했다(별첨 2). 유사한 시기 PC 보급이 본격화되며 PC게임 시장이 등장했다. PC 보급률은 1990년대 중반까지 꾸준히 상승했으며, 이에 발맞추어 PC게임 시장도 성장했다. 이렇게 형성된 PC게임 시장의 주요 행위자로는 크게 개발사, 유통사, 벤처 투자자, 그리고 유저가 있었다.

**개발사** 개발사는 PC게임을 개발하는 기업을 뜻한다. 모든 개발사에서 공통적으로 찾아볼 수 있는 구성원으로는 컴퓨터 프로그래머, 그래픽 디자이너, 음악가, 각본가가 있었다. 개발사 대부분은 설립 초기, 자의적으로 모인 개발자들로 구성된 벤처회사의 형태를 띠고 있었다. 대표적인 거대 개발사 블리자드 엔터테인먼트와 EA 역시 작은 벤처에서 시작했다. PC게임 시장이 성장함에 따라 개발사들의 규모가 커지고 그 가운데 몇몇 주도적인 기업들이 등장했다. 그러나 여전히 시장의 대부분을 점한 것은 중소 개발사들 그리고 신생 개발사들의 합이었다.

**유저** 유저는 게임을 플레이하는 사람, 즉 PC게임 시장의 구매자를 뜻한다. PC게임 시장이 성장하

---

본 사례는 연세대학교 경영대학 학정번호 BIZ4180-01-00, “조직학습: 기회와 함정”의 조별 과제 결과물이다. 권용하, 우철인, 이소영, 최요한 총 네 명이 전 과정에 기여했다. 사례의 형식을 갖추어 Harvard Business Review의 그것을 참조하였으며, 나눔글꼴 연세제목체와 연세소제목체가 활용되었다.

“이 저작물에는 크리에이티브 커먼즈 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 4.0 국제 라이선스가 적용 되어 있습니다”

며 유저들의 욕구도 다양한 유형으로 발전했다. 유저의 성별, 연령대 그리고 좋아하는 장르 역시 다 변화되고 있었다. 그러나 이런 변화와 별개로 게임회사와 유저간 직접적인 접촉의 영역은 넓지 않았다. 극소수의 유저만이 개발사와 직접 소통하며 자신의 의견을 표출했다. 대부분의 유저가 개발사와 소통하는 유일한 창구는 게임의 구매였다.

**유통사** PC게임은 CD에 기록된 형태로 유통되었다. 개발사들은 게임을 개발하지만 그것을 직접 유저에게 전달하지는 않았다. 게임 소프트웨어를 CD 안에 패키징하고 유저에게 전달하는 과정은 유통사가 담당했다(별첨 3). 유통사는 개발사로부터 게임을 유통할 권한을 부여받고 판매액의 일정 부분을 수수료로 받았다. PC게임 시장의 초기 유통과정에서는 CD패키징사와 유통사가 별개로 존재했다. 이들은 시장이 성장하며 하나로 합쳐졌다. 일반적으로 유통사는 개발사보다 훨씬 큰 규모의 회사로, 한 개발사에 국한되지 않고 다양한 개발사와 계약을 맺어 게임을 유통했다.

**벤처 투자자** 게임 개발사들은 자본을 조달하기 위해 주로 외부, 특히 벤처 투자자의 투자를 유치했다. 벤처 투자자는 투자의 대가로 지분의 일정부분을 양도받아 회사의 경영진으로 참석했다. 대부분의 벤처 투자는 장기적인 투자가 아니라 몇 년 이내로 수익을 창출할 수 있는 중단기의 투자였다. 예컨대, 벤처 투자자의 수익은 투자 대상이 되는 기업의 주식상장, 또는 다른 개발사와의 인수합병 등을 통해 실현되었다.

### New Game Started: 2000년대 초반 PC 게임 시장의 환경변화

1990년대 초반까지 PC게임 시장은 IT 벤처 기업인들이 도전할만한 블루 오션으로 묘사되었다. 게임개발을 위해 필요한 것은 작은 공간과 개발자 몇 명 그리고 몇 달의 시간에 불과했다. 그렇게 개발된 게임이 성공한다면 투자한 비용의 몇 백배 이상을 손쉽게 벌어들일 수 있었다. 개발사들은 주로 인기 있는 콘솔게임들을 참고하여 PC로 출시했다. 그러나 90년대 후반에 접어들며 PC게임 시장은 다음과 같은 변화를 맞이했다.

**PC게임 시장 성장률 저하와 콘솔게임 강제** 1990년대까지 유지되어온 PC게임 시장의 성장은 90년대 후반을 기해 감소세로 돌아섰다(별첨 3). PC와 인터넷의 보급률이 꾸준히 높아지고 있었던 점을 생각하면 기대에 반하는 변화였다. 반면, 전체 비디오 게임시장은 지속적으로 성장하고 있었다. 따라서 주요 행위자들 대부분은 이러한 PC게임 시장의 성장률 저하가 콘솔게임 시장으로부터의 잠식이라고 판단했다.

**게임개발기간과 비용 증가** PC의 발전은 PC게임 내에서 구현할 수 있는 그래픽과 사운드의 수준을 크게 향상시켰다. 특히 컴퓨터 물리엔진의 발전은 PC게임의 수준을 높이는데 주요한 기여를 했다. 초창기 PC게임이 전문 오락기기 게임의 수준을 넘지 못했던 것에 반해, 이제 개발사들은 PC게임 내에서 현실감 있는 입체까지 구현할 수 있었다.

반면, 것처럼 수준 높은 게임이 요구하는 개발기간과 비용 역시 대폭 증가했다. 몇 달이면 충분했던 개발기간은 이제 최소 일 년 이상으로 늘어났다. 회사에서 고용해야 하는 개발자의 수도 적게는

## Steam the Zwischenzug

수십 명에서 많게는 백 명에 이르렀다. 예를 들어, 2004년 처음 출시된 하프라이프 2의 개발에는 3년이 넘는 시간과 약 4천만 달러의 비용이 투입되었다.

**불법복제 증가** 90년대 중반부터 게임업계는 새로운 문제에 직면했다. 게임은 CD에 기록된 형태로 유통되었는데, CD 안의 내용을 무단으로 복제하는 경우가 늘어났다. 특히, 인터넷 보급률의 증가는 복제된 게임이 널리 퍼질 위험을 야기했다. 소수의 경우, 게임이 출시되기도 전에 무단으로 복제된 게임이 퍼졌다. 이는 개발사에게 큰 손실로 돌아왔다. 개발사들은 이를 막기 위해 법적 대응 등을 고려했으나 실효적인 예방에는 이르지 못했다.

이상에서 볼 때, PC게임 시장은 행위자들의 초기 예상과 정반대의 형태로 변화했다. PC게임개발이 성공을 담보하던 시대는 끝났다. 높은 수준의 그래픽과 사운드뿐 아니라, 유저가 원하는 바를 정확히 파악하는 능력이 요구되었다. 게임의 개발기간과 비용 증가로 인해 개발한 게임의 실패는 개발사 전체를 위험에 빠뜨릴 수 있고 일부 회사는 실제로 파산했다. 불법복제의 증가는 그러한 위험을 배가했다. 유저들 사이에서 인기를 끈 게임이라 할지라도, 상당수의 유저가 복제된 게임을 즐긴다면 개발사에게 돌아오는 수익은 없었다.

## Opening Move: 개발사의 대응

시장의 변화는 개발사들의 대응으로 이어졌다. 일부 개발사는 기존의 방식을 유지하고 강화했다. 또 다른 개발사들은 새로운 방식을 창출하며 시장에 적응했다.

**블리자드 엔터테인먼트** 워크래프트라는 새로운 전략시뮬레이션 게임을 출시하며 인기를 끌었다. 익숙한 브랜드를 활용하여 소비자들의 관심을 끌고 충성심 높은 소비자들의 구매를 유도했다. 블리자드는 워크래프트, 디아블로나 스타크래프트 등 성공한 게임들의 후속작, 확장판을 출시하였다. 성공적으로 시리즈를 이어가기 위해서는 높은 완성도가 필수적이었고, 따라서 블리자드의 게임개발기간과 비용은 시장의 추세 이상으로 크게 성장했다. 허나 블리자드는 그렇게 구축된 충성도를 바탕으로 많은 수익을 거두어 이를 상쇄했다.

**EA** 미국 증시시장에 상장한 대표적 거대 개발사이다. EA는 풍부한 자본력을 내세워 많은 수의 개발자를 고용, 꾸준히 게임을 출시해왔다. 2000년대에 접어들자 EA는 더 많은 게임을 출시해 시장 점유율을 높이는 방식으로 수익을 극대화하고자 했다. 이를 위해 EA는 중소개발사들을 인수하기 시작했고, 인수된 개발사에서 성공한 게임의 후속작을 발매하는 전략을 취했다. 이 전략은 유효했다. 1998년 EA의 게임 타이틀 중 100만장 이상 판매된 게임의 숫자는 6개에 불과했지만 2002년에는 16개로 급증했다.

**주요 개발사 외의 대응.** 개발사 대부분은 블리자드 엔터테인먼트나 EA 등 거대개발사를 제외한 중소규모의 개발사였다. 이들 중 일부는 높은 수준의 게임을 만들기 위해 벤처 투자를 받거나 EA에 자진 합병되었다. 반대로, 출시하는 게임의 수준을 낮추되 출시 주기를 짧게 하는 개발사도 있었다. 이는 게임의 수준이 낮아질수록 이익이 떨어지지만, 동시에 적은 투자로 위험도를 낮출 수 있었기 때문이었다.

## The Positional Player: 밸브 코퍼레이션

### Strong Center: 설립

밸브 코퍼레이션은 1996년 유한책임회사의 형태로 설립되었다. 공동 설립자는 게이브 뉴웰과 마이크 해링턴이었다. 두 사람은 밸브 코퍼레이션 설립 전, 마이크로소프트에서 개발자로 일하고 있었다. 특히 게이브 뉴웰은 중소기업 시절의 마이크로소프트를 경험하고, 13년간 세 개의 윈도우 운영체제를 릴리즈한 베테랑이었다. 즉, 그는 가만히 마이크로소프트의 성장을 따라가는 것만으로 부와 명예를 누릴 수 있는 위치에 있었다. 뉴웰이 그러한 성공가도를 벗어난 것에는 다음과 같은 이유가 있었다.

1993년, 이드 소프트웨어가 개발한 PC게임 둠이 공개되었다. 둠은 FPS라는 장르를 새로이 개척한 게임으로, 전 세계 게이머를 열광시켰다. 당시 뉴웰은 마이크로소프트 윈도우 3.0의 미국 내 보급률을 조사하던 중이었다. 조사 결과는 충격적이었다. 윈도우보다 둠의 설치 보급률이 더 높았다. 즉, 운영체제보다 게임을 설치한 컴퓨터가 더 많았던 것이었다.

이 사건으로 뉴웰에게 PC게임 시장은 단순히 성장 가능성을 가진 시장이 아니라 그를 완전히 매료시킨 무언가가 되었다. 둠을 윈도우에서 플레이 가능하도록 포팅하는 과정에서 만난 존 카맥의 자유로운 개발정신 역시 개발자로서의 뉴웰에게 깊은 영감을 주었다.

비슷한 경험을 공유한 마이크로소프트 직원들은 퇴사를 결심했다. 그들 중 게이브 뉴웰을 중심으로 새로이 설립한 회사가 밸브 코퍼레이션이었다. 사명인 밸브는, 틀렸을 때 물이 쏟아지는 밸브처럼 아이디어를 쏟아지게 하는 조직이 되고자 하는 뜻이었다.

### Pawn Structure: 조직 구조

이렇듯 자유로운 개발정신에 감명받은 개발자들을 중심으로 설립된 밸브는 그러한 개발정신의 토양이 될 수 있는 조직 구조를 택했다. 밸브는 설립 이래 중간 관리자가 없는 수평적 조직 구조를 유지했다. 이는 밸브가 내, 외부에 공개한 다양한 자료에서 드러난다(별첨 4).

단, 이 수평적 구조가 자연스럽게 유지된 것이라 보기는 어렵다. 밸브 역시 수평적 구조를 위협할 수 있는 문제들을 인식하고 있었다. 이들 위협은 생산성과 자유로운 개발환경의 상쇄관계에서 비롯되었다. 첫 번째 위협은 책임소재의 상실로 생산성이 지나치게 떨어질 수 있다는 것이었다. 둘째는 반대로, 생산성에 대한 요구가 수평적 구조를 해칠 수 있다는 것이었다.

때문에 밸브는 우선 익명의 동료평가제를 도입했다. 밸브의 동료평가는 정성평가와 정량평가로 이루어졌으며, 정량평가의 범주로는 기술적 능력, 그룹을 이끄는 능력, 생산성, 제품 성공에 대한 기여도 이상의 네 가지가 있었다. 그 중 직원이 가진 기술적 능력이나 그룹을 이끄는 능력은 그가 밸브의 수익에 직접적으로 기여한 바라 보기 어렵다. 허나 인사고과에서 이 두 항목은 다른 두 가지와

## Steam the Zwischenzug

같은 수준의 영향력을 미쳤다.

또한 밸브는 외부 투자를 최소화했다. 주주가 생기는 순간 생산성을 높이고자 하는 관행들이 도입될 것이며, 이는 밸브가 추구하는 개발환경을 침해할 것이라는 생각에서였다. 특히 밸브가 결코 받아들이지 않았던 것은 벤처 투자였다. 벤처 투자자는 짧은 기간 내에 수익을 취하고자 하므로 여러 선택을 지시할 것이며, 이는 밸브가 추구하는 조직구조를 해칠 위험이 있었다.

## Slow Improvement: 좁고 느린 개발 성향

밸브는 중요한 출시, 업데이트 등의 발표를 습관적으로 미루었다. 밸브의 시간 관념을 뜻하는 의미로 “밸브 타임”이라는 단어가 등장할 정도였다(별첨 5). 이렇게 발매가 지연되다 보니 시간 대비 타인들의 수도 많지 않았다. 그러나 밸브 타임이 단순히 밸브의 모자란 시간 관리 능력을 보여주는 것은 아니다. 되레, 밸브 타임은 밸브의 개발과정에서 드러나는 모종의 특징이었다.

아래 설립자의 증언과 같이, 밸브 타임을 겪을 때마다 게임의 완성도는 크게 높아졌다. 덕분에 각각의 게임은 두터운 팬 층을 확보할 수 있었다.

“지금으로부터 10년 뒤, 사람들은 밸브를 회상하며 오직 게임과 그것을 즐기는 사람들을 위해 존재했던 회사를 볼 것입니다. 우리는 무엇이든 대충 한 적이 없습니다. 그리하여, 그렇습니다, 한 번도 시간을 지키지 못했지만 우리는 최소한, 무언가를 발전시킨다는 책임감으로 살아왔습니다.”

—게이브 뉴웰, 밸브 코퍼레이션 설립자

또, 밸브는 FPS 장르에 집중했다. 2000년 발매된 리코세를 제하면, 2000년대 초까지 밸브가 개발한 모든 게임은 FPS였다. 이러한 장르 집중은 밸브가 하나의 장르에서 독보적인 위치를 점할 수 있게 했으나, 그 팬 층을 특정 범위로 한정시키는 영향도 무시할 수 없었다.

## Calculation: 수학적 분석기법의 활용

밸브는 PC게임 시장의 주요 행위자들 중 통계적 방법을 가장 적극적으로 활용했다. 그 사실은 밸브의 인사에서 가장 분명히 드러났다. 밸브는 “경제학자”와 “통계학자”라는 직위를 만들고 경제학, 통계학적 분석에 뛰어난 사람들을 채용했다. 경쟁 개발사에 대비하면 눈에 띄는 방식이었다.

대부분의 경쟁 개발사는 통계나 경제학적 분석 수행을 위한 별도 직위를 두지 않았다. 어떤 분석이 필요할 때면 기존 직원들의 능력으로 그러한 필요를 충족했다. 별도의 직위를 두더라도 이는 그때그때의 필요에 맞춘 것이었다. 결국 순수하게 분석을 직무로 하는 직위는 없었다.

반면, 밸브의 “경제학자”와 “통계학자”는 수학적 분석을 유일한 책임으로 하는 직위였다. 이들의

분석 대상은 타인에 의해 주어지는 것이 아니라, 그들 스스로가 느끼는 필요에 따라 정해졌다. 덕분에 밸브는 일상적으로 다양한 자료를 확보하고 또 분석할 수 있었다. 이들의 분석 결과는 마케팅이나 내부 의사결정 등 다양한 목적으로 활용되었다.

이렇게 밸브가 수학적 분석기법을 적극적으로 활용하게 된 것에는, 그러한 기법의 결과로 게임 시장의 가능성을 발견했던 설립자 뉴웰의 영향이 컸다.

## King's Indian Defence: 스팀의 구상

이처럼 다른 개발사와 차별화된 특징을 가진 밸브는, 시장의 평가에 있어서도 차별적 우위를 점했다. 2000년까지 밸브가 개발한 게임은 단 세 개에 불과했다. 그러나 각각의 게임은 시장에서 높은 인기를 구가했다. 특히 하프라이프는 50개 이상의 “올해의 게임” 상을 수상했다. FPS라는 장르의 정의를 바꿔놓았다는 평이었다.

허나 앞서 언급한 시장 상황의 변화는 밸브에게도 똑같이 적용되었다. 당시 밸브는 높은 수준의 독창성과 완성도를 가진 제품으로 인정받고 있었으나, 실상은 직원 약 백여 명 수준의 중견 개발사에 불과했다. 더구나 밸브는 외부 투자를 배제하고 있었다. 따라서 PC게임 시장의 하락세에 취약할 수밖에 없었다.

스팀은 이러한 상황에서 밸브가 선택한 수였다. 그리고 그 수에 이르기까지의 과정은, 이번에도 경쟁 개발사들과 궤를 달리했다.

## 콘솔 시장?

2000년대 초반 PC 게임시장이 위축되고, 콘솔 게임시장의 성장률이 더욱 높아졌다. EA를 비롯한 대형 게임 개발사들도 콘솔시장에 의한 PC 게임시장 잠식을 우려하며, 콘솔 게임시장으로의 진출까지도 꾀하는 모습을 보였다. 그러나 이때 밸브는 콘솔게임 시장을 의식하는 면모를 보이지 않았다. 2000년대 밸브의 어떤 행보에서도 콘솔게임 시장에 의해 위협받는 모습을 느낄 수 없다.

밸브의 임원진 중 한 사람은 인터뷰에서 다음과 같이 말했다.

“밸브는 시작부터 PC 시장에 미래가 있다고 생각했습니다. 특히 게이브는 본인이 마이크로소프트 출신이기에 PC 시장에 대한 강한 미래와 확신을 갖고 있습니다.”

2000년대 초 밸브의 공동설립자 마크 해링턴이 떠나자 게이브 뉴웰이 밸브에서 갖는 의미는 더욱 확고해졌다. 밸브는 벤처 투자자의 투자를 받지 않았기에 밸브의 의사결정은 뉴웰에게 집중되어 있었다. 그러나 밸브가 단순히 뉴웰의 리더십을 믿고 의지해 PC시장에만 집중했다는 것은 설득력이 떨어진다. 밸브의 지분구조가 뉴웰에게 집중되어 있지만, 밸브는 수평적 문화를 강조하는 대표적 IT 기

## Steam the Zwischenzug

업이기 때문이다.

밸브가 콘솔시장에 관심을 보이지 않은 이유 중 하나로 밸브의 역량을 들 수 있다. PC 게임과 마찬가지로 콘솔 게임 시장 역시 많은 비용과 시간을 투자해야 한다. 오히려 플레이스테이션이라는 뛰어난 콘솔 게임기의 출현은 그래픽의 대폭 상승을 가져와 PC 게임개발보다 더 큰 지출을 요구했다. 그러나 2000년대 밸브는 연이은 게임 성공을 거둔 중견개발사로 콘솔 게임 개발을 위한 자본과 인력 모두를 보유하고 있었다. 밸브가 그럼에도 콘솔게임에 진출하지 않은 것은 콘솔과 PC 두 플랫폼 모두에 역량을 쏟기보다는 PC라는 플랫폼에 역량을 집중할 때 더 좋은 결과를 얻을 수 있다고 평가했기 때문이다.

## 그 외의 문제들

**불법 다운로드** 90년대 후반 심각해진 불법복제 문제는 게임 산업에 많은 영향을 미쳤다. 대부분 게임 개발사들이 기대한 만큼 매출을 거두지 못했고, 성장률 자체가 떨어지자 PC게임 시장이 사양세에 접어들었다고 판단했다. 그러나 동시에 PC 게임 이용자 수는 급격하게 늘어났다. 결국 90년대 후반 PC 게임 산업의 위축은 PC 게임 이용자 수의 감소가 아니라, 매출액의 감소에서 유추되었다. 그리고 양자간의 차이는 불법복제로 인해 회사가 벌어들이지 못한 금액이었다.

게임 개발사들 역시 불법복제를 해결하기 위해 CD-KEY나 인터넷 계정을 통해서 접속하게 하는 등의 대책을 내놓았지만 이 대책들 역시 근본적으로 불법복제를 막을 수는 없었다. 오히려 인터넷이 보급되면서, 불법 복제는 대규모의 불법 다운로드로 이어지게 되었다. 불법 다운로드 문제는 밸브에도 영향을 미쳤다. 그러나 밸브가 위 문제를 이해한 방식은 경쟁 개발사들과 완전히 달랐다.

“게이머들은 꽤 똑똑합니다. 그들은 대부분 일자리를 가지고 있어요. 그들은 길거리를 배회하거나 다른 사람의 물건을 훔치고 다니는 사람들이 아닙니다. 하지만 그들이 매우 흥분해서 정말 이 게임을 하고 싶을 때, 더 이상 기다릴 수 없을 때... 그들은 단지 게임을 위해 새 컴퓨터나 콘솔을 샀는데, 게임이 토렌트에는 올라와 있지만 매점에는 얻을 수 있겠죠. 이럴 때 유혹이 손길을 뻗치는 겁니다.”

—더그 롬바르디, 밸브 마케팅 총 책임자

밸브는 불법복제를 해결하기 위해 유통상의 문제를 해결해야 한다고 생각했다. 때문에 스팀을 통해 처음으로 발매될 게임 하프 라이프의 출시 이후 바로 새로운 시스템의 개발에 들어갔다. 이것이 스팀 프로젝트였다. 스팀은 소매점을 거치지 않고 온라인을 통해 게임을 직접 다운로드 받는 편리성은 유지하되, 불법 다운로드가 아니라 정당한 대가를 지불하는 디지털 패키지 구매 방식을 추구했다.

**업데이트** 밸브가 스팀이라는 새로운 시스템을 만들게 된 계기는 온전히 통찰력과 해안에서 등장한 것은 아니다. 카운터스트라이크라는 게임도 스팀 개발에 주요한 역할을 수행했다. 이 게임 모드의 업데이트는 스팀 개발에 박차를 가하게 하는 현실적인 문제였다. 모드를 통해 밸브는 게이머들의 아이디어를 수용할 수 있었지만 동시에, 밸브는 최적화를 위한 패치를 출시해야 했다. 밸브는 이 패치

를 지속적으로 출시했는데, 문제는 카운터스트라이크의 인기가 많아지면서 게임을 하려는 7, 8만 명의 유저들이 동시에 이를 받는 과정에서 접속이 중단되는 과정이 잦았다는 점이다.

접속 중단은 1, 2시간이 아니라 48에서 72 시간이 걸리기도 했고, 이용자들은 직접 웹 페이지에 접속해서 패치를 받고, 설치해야 했다. 패치를 업데이트 하지 않은 플레이어들은 게임 서버에 접속할 수 없었다. 이 수동 패치는 게이머들에게 굉장히 굉장히 번거로운 일이었다. 그렇기에 밸브는 사소한 게임의 오류에 대해서는 패치를 제공하지 못하고, 게임상 많은 변화를 가져오는 패치의 경우에만 업데이트를 제공할 수 있었다.

스팀은 디지털 pc 게임 유통 플랫폼으로 알려져 있지만, 이 과정을 겪으며 밸브가 스팀에서 구현하고자 했던 것들은 기본적으로 자동 업데이트와, 더 나은 불법복제 방지, 치트 방지 시스템이었다. 하프 라이프나 카운터 스트라이크 같은 밸브의 게임을 인터넷을 통해 어디서든 즐길 수 있게 하는 부분적 스트리밍 시스템과 불법 복제 방지장치를 겸해 시작된 것이다.

## 외주 요청과 직접개발

스팀은 인터넷에 기반한 디지털 게임 유통 플랫폼으로 자동업데이트와 불법복제 방지 등, 개발사들이 직면한 문제를 해결할 수 있는 수단으로 추구되었다. 그러나 처음 밸브는 직접 이러한 시스템을 만들기 보다 외주제작 혹은 외부와의 협력을 통해 개발하고자 했다. 밸브는 엄밀히 말해서 인터넷, 네트워크에 특화된 기업도 아닐뿐더러 해당분야에 대한 역량이 모자랄 수 있기 때문이다. 그렇기에 밸브는 이런 시스템을 만들 수 있을 것 같은 후보로 야후, 마이크로소프트를 꼽았고 그들을 찾아갔다. 그러나 야후와 마이크로소프트의 반응은 회의적이었다.

“우리는 이 모두에게 가서 “이런 걸 만들고 있는 분 계십니까? 우리는 우리의 게임을 위해 이런 게 필요한데, 우리가 필요한 걸 보면 다른 사람들도 곧 이런 기능이 필요할 것 같습니다.” 하고 말했어요. 그러면 모두는 갖가지 설명을 한 후 “...그건 몇 백만 년 뒤의 일이에요.” 라는 반응이었습니다. 그래서 우리가 “우리는 지금 필요한데요.”하고 말하면 모두는 “우리는 도와줄 수 없어요.”하고 말했습니다.”

—더그 롬바르디, 밸브 마케팅 총 책임자

외부의 회의적 시각은 밸브가 스팀을 자체개발 할 수 있는지, 상황적으로 성공가능한지에 대한 물음을 묻게 만들었다. 하지만 밸브가 백만 명이 넘는 온라인 소비자에게 실시한 설문에는 따르면, 75%가 넘는 사람들이 당시 광대역(고속 데이터 통신망) 인터넷 액세스를 가지고 있었다. 광대역 연결은 전세계적으로 빠르게 확산되고 있으며, 모든 소프트웨어 개발자들은 그들의 제품의 기능성을 인터넷을 통해 확장하고 있었다. 밸브는 이를 통해 새로운 서비스와 제품을 제공하는 플랫폼이 필요성이 명백하다고 판단했다.

결과적으로, 밸브는 모두가 협력을 거부하자 밸브는 그냥 이런 시스템을 스스로 만들기로 결정했다. 그들은 한번 뭔가 하기로 결정하면 다른 사람들의 반응에 너무 집착하지 않고 일을 하는 편이었

다. 너무 반응을 신경 쓰면 오히려 주의가 산만해지기 때문이었다.

## A Blunder?: 스팀 출시

### 스팀 베타

2002년, 밸브는 게임 개발자 회의에서 스팀 베타 버전을 출시했다. 스팀은 인터넷상에 구현된 새로운 유통시스템으로 소비자들이 CD를 통해서 게임을 설치할 때보다 더 빠른 시간에 게임을 구매하고 실행할 수 있는 것을 목표로 삼았다. 특히 스팀은 업데이트 시스템의 자동화를 통해 편리성을 제공하고자 했다. 스팀이 실제로 이러한 기능을 수행할 수 있는지를 알기 위해서, 밸브는 베타서비스 사용자를 늘리는 것을 목표로 삼았다. 스팀은 첫 두 달 간 75,000명의 베타테스터를 모집해서 시험 운영에 돌입했다. 하지만 실제 운영과정에서 베타테스트 단계였던 스팀에 출시되는 게임은 매우 제한적이었고, 밸브는 소비자들의 모드를 적극적으로 지원하는 정책을 펼쳤다.

대부분의 경우, 모드 개발자는 게임산업 종사자이기 보다는 학생이거나 직장인이었다. 모드는 기존 게임과는 다르게 독창성을 지녔고, 그런 독창성을 선호하는 사람들에게 많은 인기를 얻을 수 있었다. 그러나 모드는 저작권 등의 문제로 영리적 판매가 힘들었고 동시에 모드를 공유할 수 있는 인터넷상의 장소를 구하기 힘들었다. 베타테스트의 활성화를 위해서 스팀은 모드를 유통할 수 있도록 모드 개발자들에게 995달러의 엔진 라이선스와 로열티 등의 혜택을 제공했다. 이런 정책을 통해서 밸브는 스팀과 관련한 사용데이터들을 추적할 수 있었다.

### 스팀 베타에 대한 반응

스팀은 1년간의 베타테스트 운영으로 많은 데이터를 확보할 수 있었지만, 뚜렷한 문제점을 드러내기도 했다. 스팀은 소비자들에게 디자인으로 많은 비판을 받았다. 스팀의 짙고 어두운 회색 스킨은 이용자에게 시각적, 정서적 불안감을 주기도 했다 (별첨 6). 일부 유저는 다른 스킨을 제공받지 못하자, 직접 새로운 스킨을 비공식적으로 제작해 유통하기도 했다. 그러나 디자인적 문제는 후술할 네트워크 문제에 비하면 사소한 비중을 차지했다.

스팀의 출시는 인터넷 업계와 경쟁사들의 주의를 끌었다. 그러나 이들 중 스팀에 대해 호의적으로 평가하는 시선은 극히 드물었다. 대부분의 게임경쟁사들은 각자 온라인상의 홈페이지 정도의 시스템을 구축하고 있었다. 이들에게 인터넷을 통해서 게임을 판매한다는 스팀은 지나치게 급진적이고 많은 시간을 요구하는 경제성 없는 개념으로 취급 받았다. 경쟁사 외에 유통사도 스팀에 비판적인 전망을 쏟아내었다. 게임산업이 발전하는 30년 동안 유통사도 함께 발전했고, 현재 게임시장 대부분은 유통사를 통해서만 소비자에게 전달될 수 있었다. 유통사는 스팀이 결국 밸브의 게임만을 공급하는 시스템으로 작동할 것이라고 평가했다.

행위자들의 이러한 비판은 실제 그만큼의 근거를 지니고 있었다. 스팀은 많은 유저를 지원할 만한

네트워크 시스템이 없었다. 그 결과 자동패치 시스템이 제대로 구현되지 않고, 오류가 발생해 많은 소비자들이 오히려 더 불편함을 느끼기도 했다. 또한, 스팀의 운영체제 역시 미흡하여, 게임 중 화면이 깨진다거나 갑자기 중단되는 등의 현상이 발생했다. 위 문제들은 스팀이 구현하려고 한 소비자의 편리함과 크게 상반된 결과였다. 밸브 내부의 일부 개발자들은 스팀이 야후에서 지적했던 것처럼 현실상 구현하기에는 과도한 기술이 아니냐는 회의론이 일기도 했다.

## 지속적인 개선

“이 문제(서버 문제)는 우리를 정말 두렵게 합니다. 커뮤니티를 통해 생기는 충수요를 이해했다고 생각할 때마다 우리는 우리가 심각하게 과소평가했다는 것을 알게 됩니다.”

\_\_\_게이브 뉴웰, 밸브 설립자

밸브는 스팀의 서비스를 중단하기 보다 문제점을 해결하고자 했다. 그리고 이들은 스팀과 인기 게임 카운터스트라이크를 연계했다. 소비자가 새롭게 버전이 업데이트된 카운터 스트라이크를 하기 위해서 반드시 스팀을 설치해야 되는 것이다. 약 7만 명에 이르던 베타테스터는 2003년 30만 명으로 4배 가량 증가했다. 스팀은 베타서비스 기간 동안 핵심기능인 자동업데이트 기능과 네트워크 시스템을 시험해보고, 데이터를 더 수집했다. 그리고 스팀은 적극적으로 소비자들에게 피드백을 받기 시작했다. 수집한 피드백을 종합해서, 새로운 기능들을 출시하고 그 기능에 대한 피드백을 다시 수집해 기능을 보완했다.

밸브는 다른 여러 게임 커뮤니티를 통해서도 사람들의 반응을 듣고 개발자가 그곳에 직접 댓글을 달거나 홈페이지를 통해 문제를 인정하고 공식적인 안내문을 올려 진행과정이나 자세한 해결책을 설명했다. 다음은 오류 문제에 대해 밸브의 소스엔진 엔지니어인 게리 맥타거트가 한 개인 커뮤니티에 쓴 글이다. 그는 업데이트 될 끊김 방지 패치에서 달라질 점을 이야기했다.

“저희는 지금 작업 중입니다. 소리 끊김은 사실 3가지 다른 버그 때문에 일어나는데요, 두 개는 고쳐졌고 (바라건대) 내일 업데이트 될 예정입니다. 엔비디아 카드/드라이버에서만 발생하는 세 번 째 버그는 지금도 작업하고 있습니다.”

\_\_\_게리 맥타거트, 2004

한번에 해결되지 않는 문제는 이용자의 지속적인 문제제기와 밸브의 꾸준한 반응으로 반복적인 개선을 통해 해결되었다. 이런 노력을 통해 스팀 서비스는 점차 좋아졌다. 초기에 기술적인 문제로 불평하던 사람들은 줄어들었고 스팀은 빠르고 안정적이 되었다. 그리고 2003년 9월 20일 밸브는 2년간에 가까운 베타테스트를 종료하고 스팀을 정식 출시한다.

## A Windmill: 스팀

### 스팀의 기능

## Steam the Zwischenzug

베타서비스의 경험을 통해 개선된 스팀은 할인마케팅, 암호화 시스템, 커뮤니티 시스템 3가지 특징을 지니고 있었다.

**할인 마케팅** 스팀의 할인 마케팅은 일반적인 백화점의 할인 구조와 유사했다. 즉, 기념일과 계절, 방학맞이, 주중이나 주말의 깜짝 할인 등 기본적으로 특정 날짜나 기간에 맞추어 할인이 이루어지고 있었다. 이외에 게임 출시 전 사전구매 고객들을 대상으로 할인 혜택이 제공되기도 했다. 스팀의 할인 마케팅에서 가장 특징적인 것은 1할에서 9할에 이르는 넓은 범위의 할인율이었다.

스팀에서 각 유저를 위해 제공하는 통계 중에는 구매하고 플레이 하지 않았던 액수를 나타내는 “쓰레기통” 항목이 있었다. 반복되는 할인에 혹해 제품을 구매한 고객들은 “휴지통에 쓰는 돈이 제일 많다”는 식의 자조를 나누었다. 당장 하지 않을 게임이라도 일단 할인 혜택을 누리기 위해 구매하는 유저들이 많았다. 이처럼 밸브의 할인 정책은 매우 효과적이었다(별첨 7).

이러한 할인 마케팅은 단순히 또한, 밸브는 이러한 할인 정책을 통해서 게임 가격의 적정선을 즉각적으로 피드백 받을 수 있었으며, 이러한 정보가 축적됨으로써 차후 적정한 세일 적용 가격을 찾을 수 있었다.

**불법 복제 차단** 스팀에 내장된 암호화 시스템은 당시 가장 문제점으로 이야기 되었던 불법 복제 소프트웨어의 발생을 효과적으로 억제했다. 이는 밸브의 수익성 개선에 많은 도움을 주었다. 당시 해적판 문제는 PC게임 시장에 대하여 부정적인 미래 인식이 가득 했던 이유 중 하나였으며, 밸브가 스팀 개발 당시 자동 패치와 함께 스팀을 통해 해결하려고 했던 주요 문제점이었다. 2004년에 출시된 게임들 중 밸브를 통해 출시되었던 하프라이프 2만이 불법 복제를 피할 수 있었다.

암호화 시스템 외에도, 온라인 플랫폼이라는 특수성이 불법 복제를 막는데 기여했다. 당시 대부분의 게임은 CD를 통해 유통되었다. 이는 대륙 별로 게임 출시의 시기가 달라지는 원인이 되었다. 유저들은 그로 인한 기다림을 참지 못하고 불법 복제 소프트웨어를 찾았다. 하지만, 온라인 플랫폼을 통해 게임이 발매되면서 출시일의 차이가 사라졌다. 따라서 해적판의 비중도 크게 떨어지게 되었다.

**커뮤니티 시스템**(별첨 8) 스팀의 가장 큰 특징이라 할 수 있는 커뮤니티 시스템은 여러 개의 세부 범주로 나뉘었다. 각 범주는 유저들에게 다른 가치를 제공했다. 스팀은 이러한 커뮤니티 시스템을 기반으로 다양한 게임의 평가를 유저들에게 맡겼다.

“우리는 유저들에게 모든 판단을 맡겼다”

\_\_\_게이브 뉴웰, 밸브 설립자

이외에도, 스팀의 커뮤니티 시스템은 유저간 다양한 형태의 소통을 포함했다. 기존의 단순한 채팅 개념에서 벗어나, 일개 게임을 초월한 스팀 자체의 계정끼리 친구를 맺을 수 있게 하거나, 게임을 하는 가운데 생겨난 여러 결과물들을 공유할 수 있게 만들어 주었다. 또한, 단일 계정으로 여러 대의 PC에서 구매한 게임을 플레이 할 수 있었기 때문에 사용자의 편의성이 증대되었다.

## 스팀의 수혜자

**밸브** 스팀은 50만명이 넘는 유저들이 사용하는 게임 커뮤니티를 구축하였고, 155만 이상의 게임, 스크린샷, 팬아트작품, 게임가이드, 비디오 다운로드가능 콘텐츠등을 제공하고 있다. 이토록 활성화 되어 있는 커뮤니티는 지속적으로 성장하고 있으며, 밸브로 하여금 광고비용을 크게 감소시키게 하고 있다. 가입자가 늘어나고 중견개발사들과 파트너십을 맺게 되면서 값비싼 개발비용 없이 효과적으로 수익을 추가 창출할 수 있게 되었다. 또한, 스팀에 구현된 아이템 판매 시스템을 통해 막대한 수익을 벌어들였다. “Community Market” 기능은 플레이어들이 아이템을 서로서에게 판매 할 수 있도록 만들어진 시스템이다. 아이템은 오직 Steam wallet의 충전을 통해서만 거래가 가능하도록 만들어졌다.

더불어, 대부분의 경우에 해적판은 대륙이나 지역에 따른 출시 일자의 차이로부터 발생하는 경우가 많았다. 그러나, 스팀을 통해 동시에 배급이 시작되면서 해적판을 찾으려는 유인이 줄어들게 되었다. 또한, 스팀의 암호화 공급 시스템으로 인하여 해커들을 방지할 수 있었고, 이는 좀 더 근본적으로 수익성 문제를 해결해 주었다. 마지막으로, 각각의 게임을 하나의 스팀계정을 통해 묶어 구매할 수 있게 함으로써, 고객들이 다른 플랫폼을 사용해 게임에 접속하는 것을 불가능하게 만들었다. 이는 유저들로 하여금 다른 플랫폼으로 이동할 교체비용을 증가시키는 효과를 가져왔다.

**중소 개발사** 스팀은 최초로 네트워크상에 구현된 새로운 유통시스템이 되었다. 특히 스팀이 가지는 3가지 특징은 유통의 역할에서만 그치지 않았지만, 스팀 정식발매 후에도 스팀에 관한 비판은 여전히 존재했다. 개중 중요한 것은 바로 스팀이 밸브가 주관하는 유통시스템이라는 점이다. 밸브는 일년에 한 개 이상의 게임을 출시하지 않기에, 유통시스템을 구축한다 하더라도 팔 수 있는 게임이 적었다. 이는 결국 스팀을 제한된 이용자들만이 사용하는 소규모 시스템으로 남게 할 수 있었다. 그렇기에 스팀은 이 문제를 타파하기 위해 다양한 서드파티들의 참여와 파트너십을 맺기위해 노력했다.

스팀은 온라인을 기반으로 한 플랫폼이기에 해당 플랫폼에서 더 많은 종류의 게임이 판매될 수록 시장 점유율이 증대되는 효과를 누릴 수 있다. 이와 함께, 판매시 마다 수수료 수익을 얻을 수 있고, 물리적인 고정비가 들어가지 않기 때문에 서드 파티의 참여를 적극 독려하게 된다. 이러한 노력의 결실로 2005년도에는 처음으로 중견 개발사(IID,캡콤)들이 파트너십을 맺고 스팀을 통해 게임을 판매하게 된다. 이외에도 인디 게임(독립개발자들이 개발한 게임)을 판매 가능하게 하는 등 스팀 플랫폼의 활성화를 위해 노력한다.

스팀의 이러한 노력은 중소규모의 게임개발사들에게 호평을 받는다. PC 게임 시장이 위축되고, 게임개발에 따른 기간과 비용이 증가하자, 일부 중소규모 회사들은 제작비용과 시간이 많이 드는 비싼 가격의 게임보다 적절한 가격대의 게임들을 출시하기 시작한다. 이 게임들은 게임 개발 기간과 비용 모두 낮았으며, 질에 있어서도 거대 개발사의大作게임보다 못했지만 가격적 측면과 재미 측면에서 나름의 가치를 지니고 있었다. 그러나 실제로 이런 게임들을 개발한다고 하더라도 유통사를 통해 배급하는 데 제한이 존재했다. 대부분의 유통사는 이런 중소규모 회사의 범작들보다는 대형 개발사의大作들을 유통해 돈을 벌고자 했기 때문이다. 스팀은 상점의 매대등 물리적 장소를 차지하지 않고, 유통에 따른 비용도 적기 때문에 많은 중소 게임 개발사들이 스팀을 통해서 게임을 출시했다.

**유저** 스팀을 사용함으로써, 고객들은 인터넷에서 게임을 즉시 구매할 수 있게 되었다. 또한, 공식

## Steam the Zwischenzug

적으로 발매되지 않은 게임인 경우에도, 사전구매를 할 수 있게 되었다. 발매일에 몇시간씩 기다리는 수고를 할 필요가 없어진 것이다. 이러한 디지털 환경 덕분에, 고객들은 더 이상 물리적인 게임 디스크를 통한 설치가 필요하지 않게 되었다. 더욱이, 스팀 플랫폼은 스스로 설치과정 전체를 해결해주기 때문에, 매번 사와서 순서에 따라 직접 설치해야하는 불편함을 덜 수 있었다.

많은 독립 개발자들의 적극적인 노력과 중견 게임회사들과의 파트너십 덕분에, 스팀은 유저들에게 넓은 선택의 폭을 제공해 주었다. 또한, 치트 방지 S/W 덕분에 사람들은 소위 ‘핵’(불법적인 방법으로 게임 내에서 활동하는 것)으로부터 자유롭게, 그리고 공정하게 게임을 즐길 수 있게 되었다. 유저들은 스팀을 통해 사회적으로 다른 사람들과 소통하는 것이 가능했다. 스팀이 제공한 커뮤니케이션 도구들을 통해 유저들은 새로운 결과물들을 공유하고 서로에게 메시지를 보내거나 음성 채팅을 하며 게임을 즐길 수 있게 되었다.

**개발자** 첫 번째로, 스팀은 PC게임 개발자들에게 기존의 중간유통업체들을 건너 뛰고, 최종 판매자에게 판매할 수 있는 장점을 제공했다. 독립 개발자들은 유통업체를 찾아야 하는 수고를 덜 수 있었고, 이는 곧 개발자들이 만든 게임에 대하여 더 많은 지적재산권을 보장 받고, 더 높은 수익을 올릴 수 있게 해주었다. 애널리스트들의 분석에 따르면, 개발자들은 기존의 유통방식을 통해 전체 매출의 30%의 수익을 받았던 것과는 상반되게 스팀을 통해서만 전체 매출의 70%를 받게 되었다.

또한, 거대한 숫자의 사용자를 확보하고 있는 스팀이기에, 개발자들은 이를 통해 많은 숫자의 잠재 고객들에게 자신의 상품을 시험해 볼 수 있었다. 개발자들은 스팀을 통해 베타테스트를 수행했고, 이는 버그를 찾아내고, 유용한 피드백을 얻는데 큰 도움이 되었다. 고객들은 게임을 미리 체험해볼 수 있고, 구매할 수 있는 장점이 생겼다면, 개발자들 입장에서는 고객을 미리 확보할 수 있다는 이점을 누릴 수 있었다.

마지막으로, 스팀의 치트 방지시스템, 암호화 시스템으로 인해 개발자들은 저작권 침해에 대한 노력을 줄일 수 있었고, 이는 개발 비용 절감으로 이어졌다. 이로써, 스팀은 단순한 온라인 배급자가 아닌, 친절한 지원자 역할을 하는 파트너로써 인식 받게 되었다.

## White to Move: 새로운 위협

스팀의 성장은 시장의 판도를 완전히 바꿔놓았다. 이에 따른 대응은 다양하게 나타났다. 다른 행위자들의 대응은 대개 밸브에게 위협이 되는 적대적 응수였다. 그 외에도, 과거 PC게임 시장을 위협하던 추세가 지속되며 PC게임 시장이 보다 위축되었다.

### 경쟁 개발사로부터의 위협

**EA** 스팀과 매우 유사한 디지털 배급망인 오리진을 곧바로 출시했다. EA는 PC게임 시장 내 점유율 유지를 위해 많은 중소 개발사들을 사들이며 다양한 인기 게임들의 판권을 확보하고 있었다. 오

리진의 출시에는 이러한 기반이 있었다. 오리진 스팀으로 인해 새로이 창출된 온라인 플랫폼 시장에서 유력한 경쟁자로 등장하게 된다. EA는 특히, 스팀의 할인 정책을 크게 비난했다. 그러한 할인 정책이 게임의 가치를 떨어뜨린다는 주장이었다.

**블리자드 엔터테인먼트** 자사 게임에 내장된 다중 접속 시스템 배틀넷을 통해 스팀과 유사한 형태의 불법 복제 방지 효과를 얻었다. 또한, MMORPG 월드 오브 워크래프트를 출시하여 게임 유저들에게 폭발적인 인기를 얻었다. MMORPG는 여러 유저가 동시에 접속하여 역할을 수행하는 형태의 게임이었다. 서버에 접속하기 위해서는 계정을 인증 받아야 했으므로 불법 복제는 원천적으로 불가능했다. 또, MMORPG 내에서 실시간으로 일어나는 유저간 소통은 스팀에서 판매되는 게임의 대부분이었던 싱글 플레이 게임이 갖지 못한 장점이었다. 이외에도, 블리자드는 기존의 충성도 높은 고객들을 바탕으로 핵심 시리즈의 후속작 발매를 이어가며 꾸준한 성장을 이루어나갔다.

### 경쟁 개발사 외로부터의 위협

**콘솔** 콘솔게임 시장의 지속적인 성장으로 PC게임 시장 규모는 여전히 감소 추이를 보이고 있었다. 콘솔은 게임에 특화되어 있는 기기이므로, 새로이 발전된 기술을 게이밍 성능에 집중 반영할 수 있었다. 따라서 PC와 PC게임의 발전에도 불구하고, 아직 PC보다 콘솔이 더 높은 수준의 그래픽과 음향을 제공했다. 유저들이 보다 수준 높은 게임을 요구하게 되면서 이러한 차이는 더 큰 영향력을 미쳤다. 이로 인해, 중소개발사들 중에는 PC게임 시장의 성장성이 한계에 달했다고 판단하고 콘솔게임 개발사로 형태를 전환하는 경우도 있었다.

**유통업체** 이들은 스팀의 등장으로 가장 큰 위협을 받은 행위자였다. 스팀을 통한 게임 구매에는 중간 유통과정이 존재하지 않는 탓이었다. 때문에 유통업체들은 스팀과 관련한 타이틀을 비치하지 않는 등의 단체 행동으로 밸브를 압박하고자 했다.

## The Game of The Century: 마치며

역사적인 체스 대국들은 “불멸의 게임”이라 일컬어진다. 이 대국들은 모두 하나 이상의 위대한 행마를 품고 있다. 그 행마를 위대하게 만드는 것은, 상대가 읽지 못한 가능성을 파악하는 기사의 능력이다. 그 능력은 상상력, 계산능력, 또는 기술할 수 없는 형태의 천부적 재능일 수 있다. 그것이 무엇이든, 범재가 흉내 낼 수 없다는 점에서는 같다.

그럼에도 불멸의 게임들은 기록되고, 여러 서적과 강의에서 등장한다. 이는 그것들이 흉내낼 수 없는 경지의 행마라 할지라도, 거기에서 배울 점이 분명 있기 때문이다. 다음과 같은 질문을 던짐으로써 그 점을 발견할 수 있다: 그 기사의 상황에서, 기사는 어떤 생각에 이르렀을까? 그 생각을 현실로 바꾸기 위해 필요했던 것은 무엇일까? 기사의 상대는 어떻게 대응해야 했을까?

지금까지 살펴본 바, 이 사례에서 밸브를 체스의 흑, 밸브를 둘러싼 상황을 백에 비유하여 체스판

## Steam the Zwischenzug

위에 옮긴다면, 그 게임 역시 불멸의 칭호를 획득할 자격이 있다. 이미 지난 일이고, 흉내내기도 어려운 일이다. 그럼에도 불멸하는 것은, 거기에서 우리가 취할 점이 있기 때문이다.

### <케이스 관련 질문>

1. 밸브의 스팀이 갖는 장점은 무엇인가? 스팀은 기존 시장의 문제를 어떻게 해결할 수 있는가?
2. 밸브가 시장의 기회를 포착하고 활용했다. 이러한 기회가 시장에 존재했던 이유는 무엇인가? 밸브가 스팀을 개발하고 출시한 시점에 비추어, 왜 다른 기업들은 이 기회를 포착하지 못하고 활용하지 못했는가?
3. 수업시간에 배운 개념(미신적 학습, 통계적 지식 활용, 피드백, 네트워크 등)을 활용해, 다음의 사안들을 설명해보자. A) 시장내 기업들은 어떻게 정보를 획득했는지. B) 밸브는 어떤 방법으로 시장에서 학습했는지
4. 개인들이 적합하게 행동-결과를 연결하지 못해 학습에 실패하는 매커니즘이 존재한다. 이 매커니즘이 왜 다른 기업들이 스팀이라는 기회를 보지 못했는지 설명할 수 있는가?
5. 스팀과 유사한 기회를 가진 다른 산업이 존재하는지? 존재한다면 간략한 예를 들어서 제시해보자.
6. 4번의 질문을 발전시켜서, 어떤 상황에서 그러한 기회가 일반적으로 존재하는가?

**별첨 1 용어 해설**

본 사례를 기술함에 있어, 게임 산업을 보다 정확히 묘사하기 위한 목적으로 다양한 전문 용어를 활용했다. 아래는 이들 용어에 대한 해설이다.

**게임 용어**

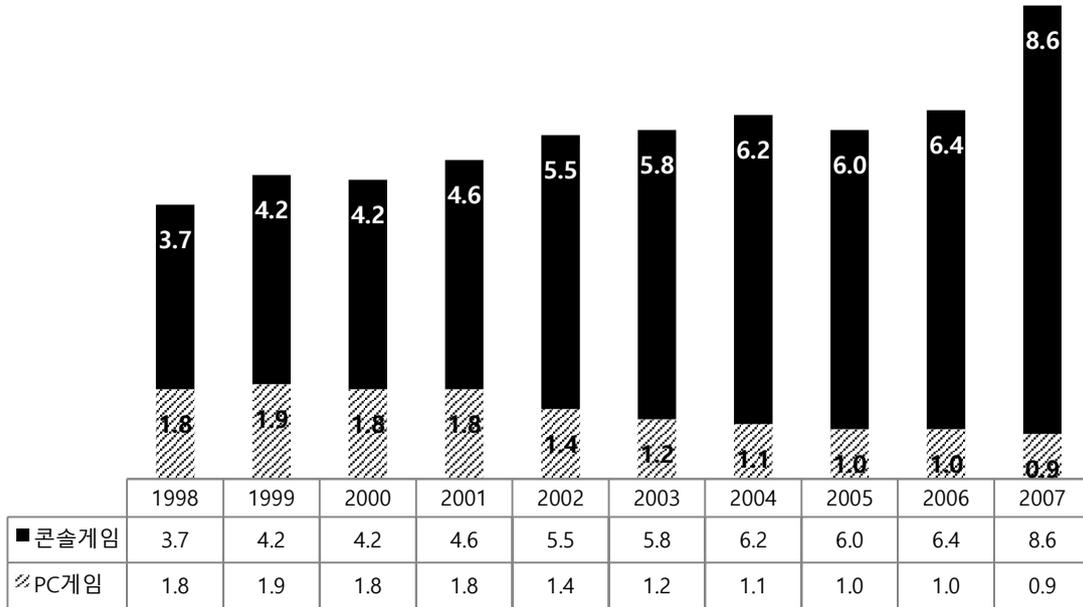
모드	Mod(=Modification). 이미 완성된 컴퓨터 게임의 일부를 수정하는 작업, 또는 그 수정 내용을 말한다. 단순히 아이템이나 캐릭터를 바꾸기도 하고, 레벨이나 레벨의 목표, 심지어는 게임의 규칙까지 변경해 원본 게임을 완전히 새로운 게임으로 만드는 경우도 있다. 밸브의 하프라이프 시리즈는 모드를 공식적으로 지원하는 대표적 게임이다.
해적판	저작권자의 허락 없이 불법으로 복제되어 판매·유통되는 서적이거나 테이프, 소프트웨어 등
서드파티	공식적으로 하드웨어나 소프트웨어를 개발하는 업체 외에 중소기업의 개발자들이 주어진 규격에 맞추어 제품을 생산하는 경우를 말한다. 생산자와 사용자 사이에서 중개 역할을 하는 업체를 일컫기도 한다. 현 케이스에서는Steam에 게임 판매를 위해 게임을 공급하는 기타 개발사들을 의미한다.
스킨	인터넷에서 프로그램이나 게임 캐릭터를 위한 사용자 화면을 변경하는 데 사용되는 그래픽 혹은 음성 파일. 스킨 자료를 사용하여 사용자 화면에 취향에 맞는 옷을 입히는 것을 말하기도 한다. 스킨 프로그램은 무료로 내려받을 수 있으며 스킨 자료에는 다양한 색상과 그래픽 디자인이 있다. 스킨을 사용하여 사용자 화면 모양을 바꿔도 프로그램의 기능들은 변하지 않는다. 예를 들면, 매킨토시 바탕 화면과 소리 변경, 마이크로소프트 인터넷 익스플로러 브라우저 모양 변경, 윈도우 95/98/NT 바탕 화면 변경, Winamp 스킨을 써서 커버, 디스플레이, 폰트, 숫자 패드, 소리 톤 등 변경, Quake, Hexen, Heretic과 같은 게임에서 캐릭터 화면 변경 등이다.
인디게임	인디영화나 인디음악처럼 대형 게임회사 자본이 아닌 적은 돈을 들여 제작한 비상업적 게임을 지칭한다. 주로 작은 게임 개발업체 혹은 개인 개발자에 의해 제작되며, 개발자의 창의력이 돋보이는 독특한 게임이 많다. 그러나 인력과 자본이 모두 소규모이다 보니, 1인칭 슈팅게임이나 MMORPG 같은 장르를 개발하기 어렵다.
콘솔게임	TV에 연결해서 즐기는 비디오게임. 한국에선 비디오게임이라 불리지만 조이스틱이나 조이패드 등의 전용 게임기기를 영어로 콘솔(console)이라 해서 붙여진 이름이다. 닌텐도의 '위(Wii)', 마이크로소프트(MS)의 '엑스박스360', 소니엔터테인먼트의 '플레이스테이션3' 등이 대부분을 차지한다
EA	(Electronic Arts, EA)는 1982년에 설립된 세계적 규모의 게임 개발 및 유통업체이다. 본사는 미국 캘리포니아 주 레드우드 시티에 있다. 일렉트로닉 아츠는 게임의

## Steam the Zwischenzug

장르에 따라 크게 3가지의 브랜드 EA 게임즈(EA Games), EA 스포츠(EA Sports), EA 비드(EA Bid)로 나누어 유통하고 있다. 자회사로는 심즈 시리즈와 심시티 시리즈로 유명한 맥시스, 배틀필드(Battle Field) 시리즈로 유명한 디지털 일루전(Digital Illusions), 번 아웃(Burn Out) 시리즈로 유명한 크리테리온(Criterion) 등이 있다.

Blizzard	블리자드 엔터테인먼트는 미국 캘리포니아 주 산타 모니카에 본사를 둔 액티비전-블리자드(Activision Blizzard)의 사업 부문으로 컴퓨터 게임을 개발하고 판매하는 회사이다. 디아블로 시리즈, 스타크래프트 시리즈, 워크래프트 시리즈, 월드 오브 워크래프트 등의 게임이 유명하다. 국내에서는 1998년 발매된 실시간 전략 게임인 '스타크래프트'가 인기를 끌었다. 2010년 12월 출시된 '월드 오브 워크래프트 : 대격변(World of Warcraft : Cataclysm)'은 출시된 당일 330만 장이 판매되어 PC 게임 부문 최단 시간 최대 판매 기록을 세웠다.
Warcraft	미국에 본사를 둔 블리자드 엔터테인먼트에서 2004년 개발한 멀티플레이어 온라인 롤플레이어게임이다. 수천명의 플레이어들이 동시에 게임을 할 수 있으며, 일반과 전쟁 두 종류의 서버로 나뉘어진다.
MMORPG	'대규모 다중 사용자 온라인 롤플레이어 게임'의 영어 표현을 줄인 말이다. 수십 명이상이 참여할 수 있는 롤 플레이 게임의 일종으로, 혼자 혹은 두세 명이 즐기는 고전적 롤플레이어 게임과 달리 많은 사람이 동시에 참여할 수 있는 게임을 말한다. 이 게임은 승부가 가려지면 게임이 종료되던 기존의 싱글 플레이 게임이나 멀티플레이어 게임과 달리 사용자의 참여 유무와 상관없이 계속 진행된다. 1995년 국내에서 세계 최초로 만들어진 MMORPG 방식의 게임 <바람의 나라>는 게임이 멈추거나 새로 시작된 적이 없이 계속되고 있다.
FPS	1인칭 총싸움게임. 1인칭 시점에서 게임 배경을 돌아다니며 쏘는 게 쉽지 않아서 여성보다는 남성이, 게임 입문자보다는 프로게이머들이 주로 즐긴다.

별첨 2 미국 비디오 게임 소프트웨어 판매량(NPD Group)



## Steam the Zwischenzug

### 별첨 3

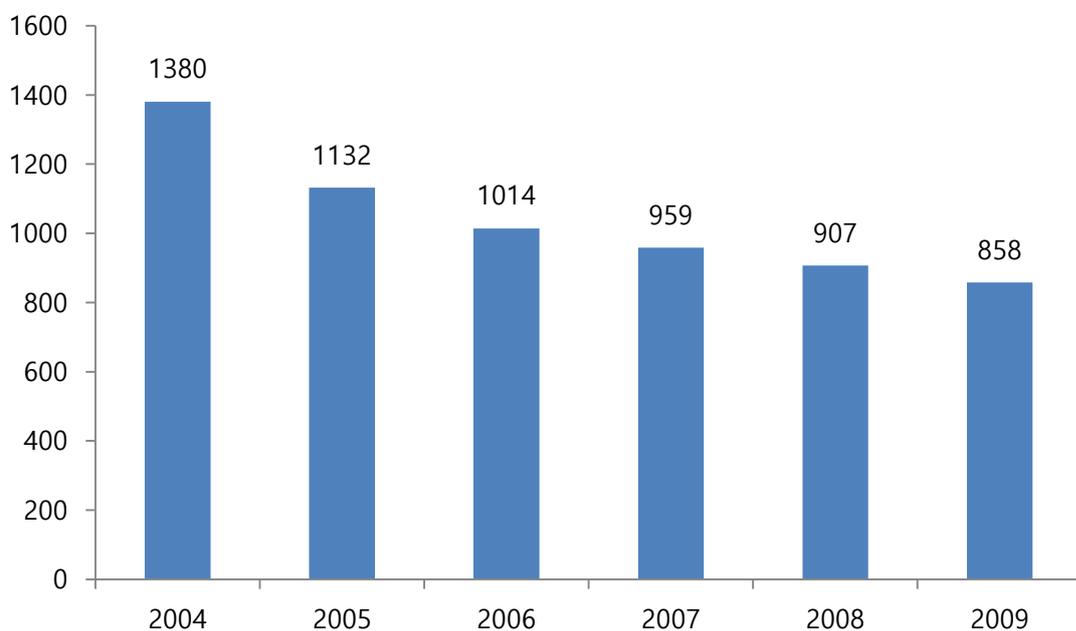
#### [참고 1] 미국 플랫폼별 게임 시장 규모 및 전망

구분		2004	2005	2006	2007	2008	2009
PC 게임	매출액	1380	1132	1014	959	907	858
	성장률	-	-18.00%	-10.40%	-5.40%	-5.40%	-5.40%
비디오게임	매출액	8201	9018	12147	14905	12932	10671
	성장률	-	10.00%	34.70%	22.70%	-13.20%	-17.50%

자료: playmeter, 2006, Informa, 2005, DFC, 2006, Wireless world forum, 2006

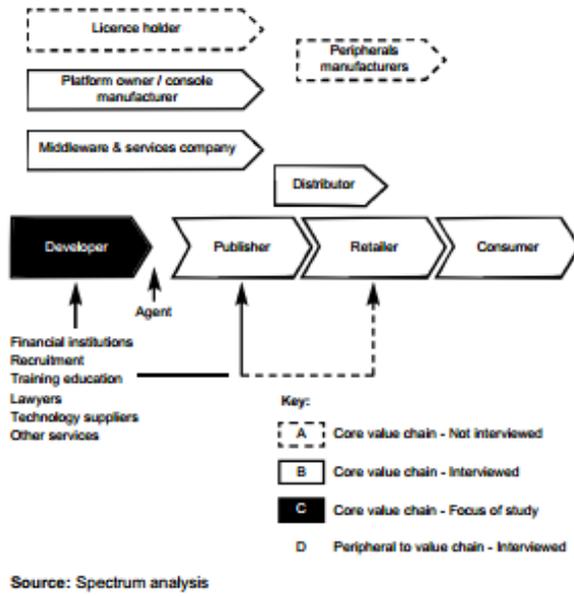
(단위: 백만 달러)

#### [참고 2] 미국 PC 게임시장 시장규모 및 전망



(단위: 백만 달러)

[참고 3] 기존 PC Game Industry Value Chain



[참고 4] Game types as a function of years

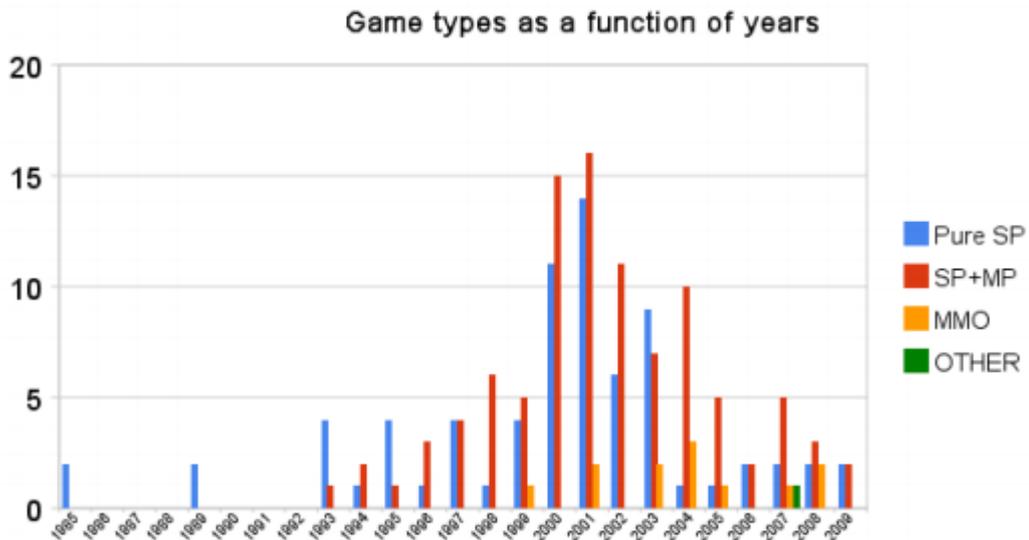
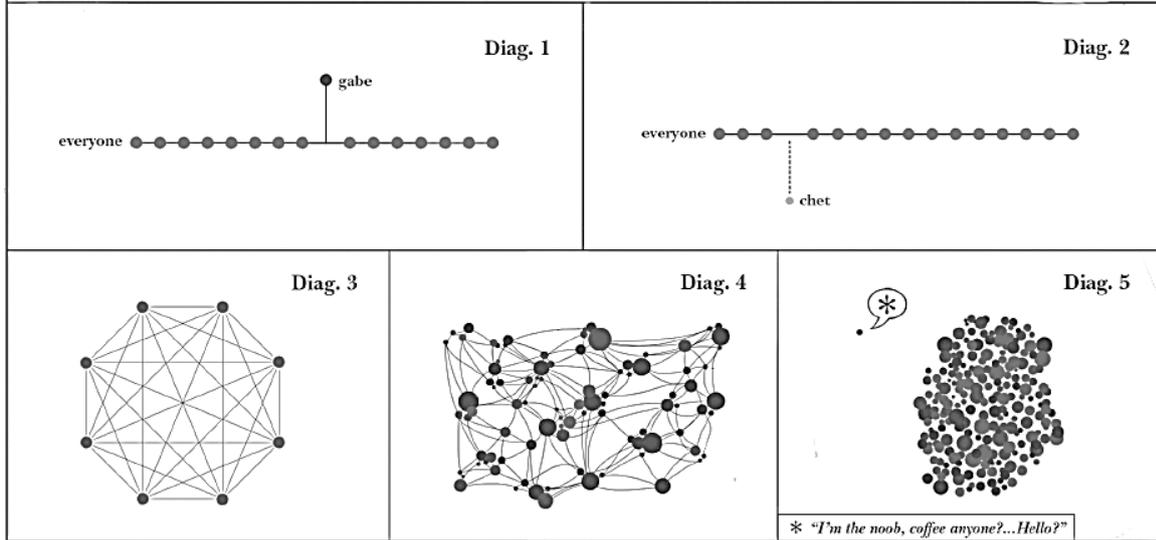


Figure 4.6: Game types as function of years.

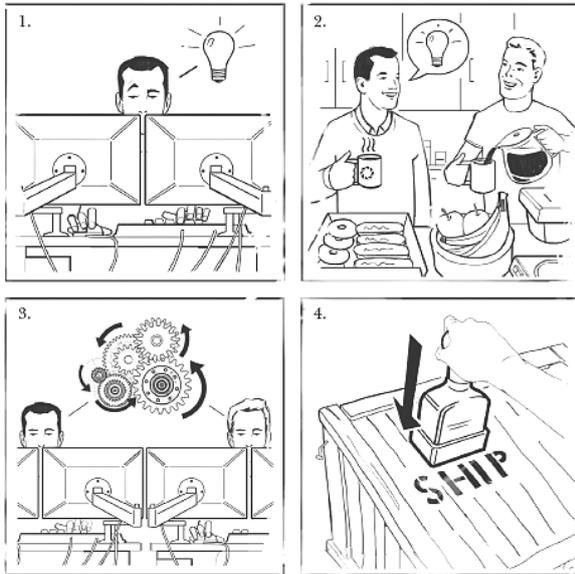
# Steam the Zwischenzug

## 별첨 4 밸브의 조직 구조

“밸브 사람들이 바라는 조직 구조”



“보스 없이 일하는 법”



- step 1. Come up with a bright idea
- step 2. Tell a coworker about it
- step 3. Work on it together
- step 4. Ship it!

“사원 소개”

We've been boss-free since 1996.

Imagine working with super smart, super talented colleagues in a free-wheeling, innovative environment—no bosses, no middle management, no bureaucracy. Just highly motivated peers coming together to make cool stuff. It's amazing what creative people can come up with when there's nobody there telling them what to do.

A B C Mike Ambinder ✉  
 D E F Mike has a B.A. in Computer Science and Psychology from Yale and a PhD  
 G H I in Psychology from the University of Illinois. His job description is vague, but  
 J K L he thinks it probably has something to do with applying both psychological  
 M N O knowledge and methodologies to game design. Essentially this means he  
 P Q R gets to play with data, perform research, and act as an in-house consultant of  
 S T U sorts. He is really happy that you took the time to read his paragraph.  
 V W X  
 Y Z ↑

Matthew An | Steam Profile  
 Matthew loved to play video games as a child. His parents warned him that  
 playing games wasn't going to get him a job in the future. After graduating  
 from the University of Washington in 2010, he proved them wrong by landing  
 a job at Valve. As part of Valve's Steam Support Team, Matthew helps  
 support our Korean community and localizing efforts, making thousands of  
 Korean Steam users believe we actually have offices in Korea. Matthew also  
 uses his Photoshop skills to help make sure advertisements for sales and  
 promotions get properly translated and presented to Steam users in Chinese,  
 Japanese, Russian, Spanish, French, and German - just to name a few. In his  
 spare time he enjoys playing soccer and any first-person shooter game he  
 can get his hands on.

Ted Backman ✉  
 Prior to joining Valve in the summer of 1996, Ted studied painting at the  
 University of Washington. During his time here, Ted has been designing and  
 building many of the people, places, and things that inhabit Black Mesa, City  
 17, and the outlying environments. A Seattle native, Ted finds drizzle  
 comforting and insists that Payne's grey is his favorite color.

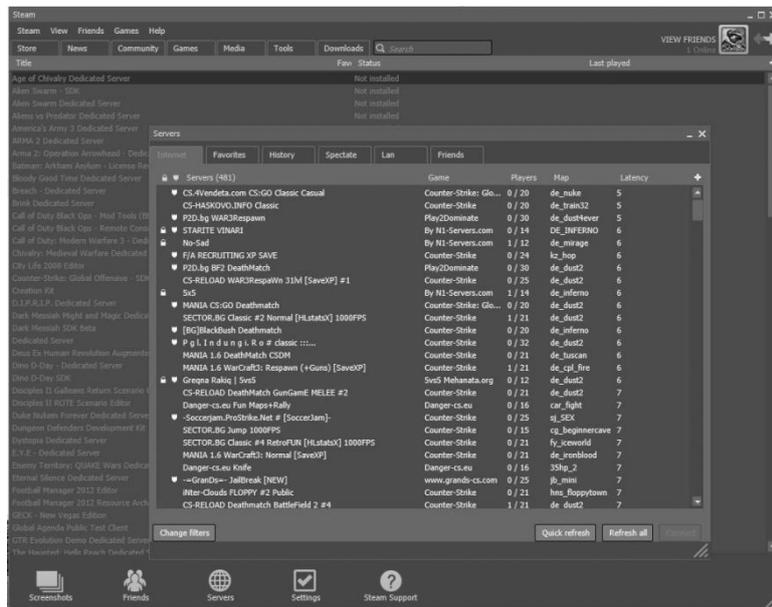
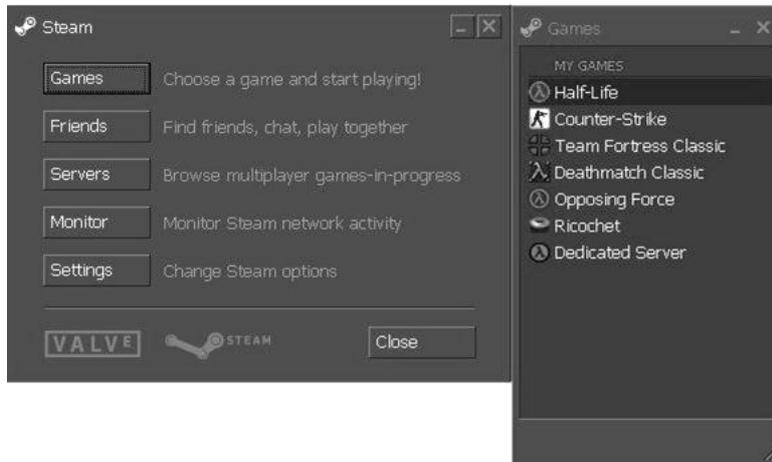
Jeff Ballinger ✉  
 Jeff's projects include Half-Life 2, Lost-Coast, Day of Defeat, Team Fortress 2,  
 Left 4 Dead 2, and Dota 2. He is responsible for concepts, world textures,  
 prototyping levels, architectural studies, and model making. In addition to  
 working on world environments you can find him sketching, modeling, and  
 learning new art techniques.

별첨 5 밸브 타임(밸브 개발자 커뮤니티)

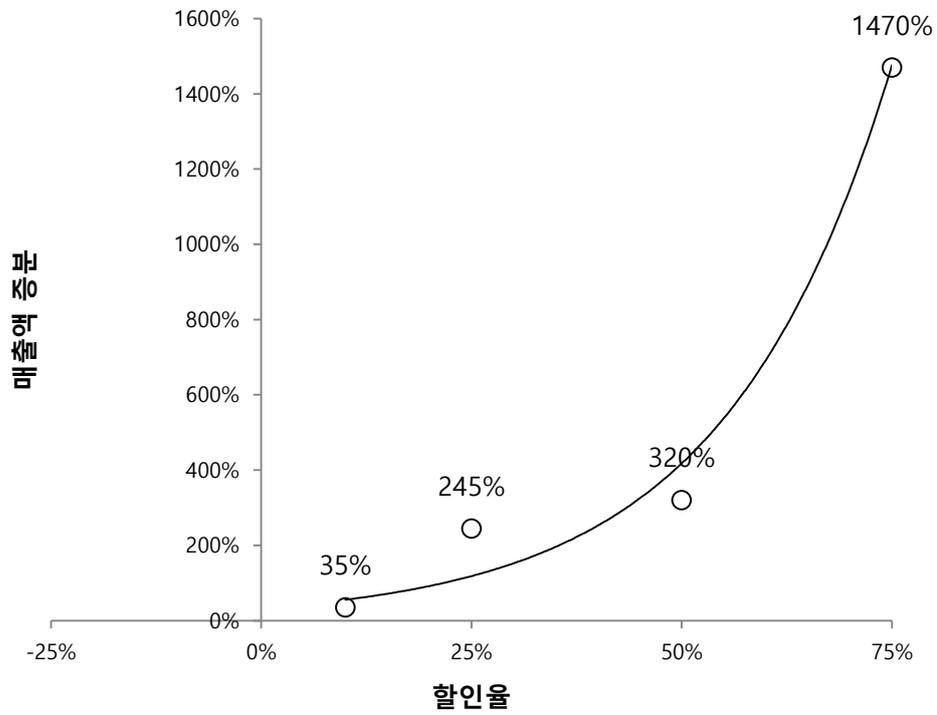
밸브 타임	실제 시간	항목
97년 10월	98년 9월	하프라이프 데모 출시
98년 11월 → 98년 4월 → 98년 여름	98년 11월	하프라이프 출시
98년 "곧"	07년 10월	팀 포트리스2 출시
03년 9월	04년 11월	하프라이프2 출시
06년 6월	07년 10월	하프라이프 에피소드2 출시
4일	2개월 6일	팀 포트리스 아이템: 이어폰 출시
매 3개월마다	수년마다	하프라이프2 에피소드 일반
다음주	5개월 뒤로부터 4년간	팀 포트리스2 병과 개선
내일 오전 11시	내일 오후 2시	팀 포트리스2 업데이트
오늘 아침	오늘밤 11시 49분	팀 포트리스2 병행베타 출시
곧 출시	2개월 후 출시	팀 포트리스2 엔지니어 병과 출시

# Steam the Zwischenzug

## 별첨 6스팀의 디자인 변천(베타 - 2003)



별첨 7 스팀 주말 할인이 매출액에 미치는 영향(밸브)



## Steam the Zwischenzug

### 별첨 8 스팀 커뮤니티

#### (1)Friends

스팀이 지원하는 SNS 기능이다. 아이디 입력을 통한 친구 추가 시스템을 통해 친구를 늘릴수 있으며 일반적인 기능은 메신저와 동일하다. 추가된 친구들의 스팀 활동 기록, 스크린샷, 동영상, 메시지들을 한 눈에 확인할 수 있으며, 댓글을 남길 수 있고 대화기능도 포함되어 있다.

#### (2)Profile

사용자 본인의 스팀 프로필을 편집할 수 있으며, 현재 보유한 게임, 등록된 친구, 가입된 그룹, 보관함, 스크린 샷, 동영상, 워크샵등의 내용을 확인할 수 있다. 사용자의 스팀 배지(스팀 자체 업적기능) 게임 플레이 통계, 추천 게임 내용 등을 조회할 수 있다.

#### (3)Game Hubs

Friends 기능과는 다르게, 특정 게임에 국한되지 않는 전체 이용자 SNS 이다. 해당하는 게임의 뉴스피드, 이용자들의 의견, 멀티미디어 자료등을 보여주며, 허브 내에서의 활동도 자유롭게 이루어진다.

#### (4) Discussions

스팀의 공식포럼이다. 게임 공급사, 배급사와의 의사소통, 이용자와의 각종 토론은 물론이고, 스팀 본사와의 1:1 혹은 공개적 질문 및 답변 확인이 가능하며, 기술적인 지원을 제공한다.

#### (5)Workshop

플레이어들이 추가 콘텐츠를 만들어 배포하는 곳으로, 일반적으로 Mod, Skin 등이 이에 해당된다. 주로 그 게임을 플레이하는 플레이어들이 콘텐츠를 만들어 배포하고, 스팀에 그 게임을 가지고 있는 모든 플레이어들은 자신의 계정에 추가하여 언제든지 추가 콘텐츠를 활용할 수 있게 되어있다.

#### (6)Greenlight

공급사 없이 독립개발자들이 만든 인디 게임을 등재하여 스팀 이용자들의 의견을 취합하며, 스팀 본사의 판단 이후에, 스팀 상점에 공식적으로 판매 등록이 가능한 서비스이다.