

❖ 잘 할 수 있는 것에 집중하라 ❖

# 닌텐도의 성공 비결



전세계 많은 기업들이 불황의 늪에서 허덕일 때 게임기 하나로 나홀로 호황을 구가하는 기업이 있다. 바로 일본의 닌텐도다. 닌텐도는 지난해 휴대용 게임기 '닌텐도 DS'와 가정용 게임기 '위'를 앞세워 1조 8,386억엔의 매출과 2,790억엔의 순이익을 올렸다. 닌텐도는 이 불황에 전년 대비 매출이 10% 늘었고 순이익은 8% 증가했다. 지난달 전세계 누적판매량 1억대와 3,000만대를 각각 돌파한 '닌텐도 DS'와 '위' 덕분이다. 오죽했으면 이명박 대통령이 "우리도 닌텐도 게임기 같은 제품을 만들 수 없느냐"며 안타까워했고, 이후 이윤우 부회장, 최지성 사장, 이재용 전무 등 삼성전자 경영진들도 최근 닌텐도를 배우기 위해 일본 출장길에 올랐다. 과연 무엇이 닌텐도를 불황에 강한 기업으로 만들었을까.



최연진 | 한국일보 기자

닌텐도는 선택과 집중에 강하다. 이 회사의 역사를 보면 잘 할 수 있는 것에 집중하고, 위기가 찾아오면 차별화로 획기적 변신을 시도했다. 1889년 설립된 닌텐도는 120년 동안 오로지 '놀이문화' 한 가지에만 집중했다. 이 회사 이름만 봐도 이를 알 수 있다. 이 회사의 한자 표기인 '임천당'(任天堂)은 '최선을 다하고 결과를 하늘에 맡긴다'는 뜻. 언뜻보면 낙천적인 회사 이름은 제품과 딱 맞아떨어진다. 지금은 게임기가 유명하지만 초창기 닌텐도의 히트 상품은 화투였다. 이 회사 사장이었던 아마우치 후사지로가 만든 '대통령'이라는 화투는 과거 최고 인기 상품이었다.

닌텐도가 만든 화투는 달랐다. 화투를 바닥에 내려칠 때 경쾌한 소리가 나도록 화투의 앞, 뒷면 사이에 석회 가루를 넣었다. 요란한 화투 소리는 그만큼 놀이에 흠뻑 빠져들게 만들었다. 열심히 화투를 치다보면 석회가루가 터져서 화투를 다시 사야했다. 여기서 닌텐도의 상술이 또 한 번 빛난다. 사람들은 화투가 터치면 담배가게로 달려갔다. 닌텐도는 누구나 손쉽게 화투를 사도록 담배 가게를 유통점으로 개척한 것. 화투가 성공하자 닌텐도는 1960년대 서양 카드(트럼프)에 도전했다. 카드도 특이했다. 종이 카드 시절, 닌텐도는 비닐 코팅으로 플라스틱 처럼 뽀뽀한 카드를 만들어 커다란 인기를 끌었다. 카드 뒷면에는 미국 월트디즈니와 제휴해 미키 마우스 등 디즈니의 유명 캐릭터를 그려 넣었다. 닌텐도는 이 같은 전략에 힘입어 1960년에 오사카 증권거래소 2부에 주식이 상장됐다.

화투와 카드의 성공은 자연스럽게 1970년대 완구 사업으로 이어졌다. 1970년대 초반에 만능팔인 '울트라 핸드'를 개발했고, 야구공을 칠 수 있도록 던져주는 야구공 피칭 머신인 '울트라 머신', 잠수함의 잠망경을 닮은 '울트라 스크프' 등 일련의 울트라 시리즈를 발표했다.

울트라 시리즈가 히트하자 닌텐도는 태양전지와 반도체 기업이던 일본 샤프의 우에무라를 영입해 장난감용 레이저 광선총을 개발했다. 특히 닌텐도는 기발하게도 오일 쇼크로 문단은 불령장들을 인수해 광선총용 실내 사격장을 만들어 인기를 끌었다.

완구를 만들던 닌텐도가 게임기 업체로 변신한 것은 1980년. 휴대용 전자계산기에서 아이디어를 얻어 1980년에 세계 최초로 휴대용 전자



게임기인 '게임&워치'를 개발했다. 1983년에는 TV에 연결해 즐길 수 있는 가정용 게임기 '패미콰'를 개발해 출시 두 달 만에 전세계에서 50만대 넘게 판매했다. 당시 내놓은 '슈퍼 마리오'는 지금까지 기종을 바꿔가며 인기를 끄는 최고의 게임 캐릭터가 됐다.

이것이 놀이문화가 아날로그에서 디지털로 바뀐 계기가 됐다. 이후 닌텐도는 1990년 16비트 가정용 게임기 '슈퍼패미콰'를 내놓았고, 64비트 가정용 게임기 '닌텐도64'와 128비트 가정용 게임기 '게임큐브' 등 일련의 게임기를 속속 내놓으며 게임계의 왕자로 자리잡았다.

❖ 위기는 변화로 뚫어라 ❖

그러나 승승장구하던 닌텐도는 2000년 이후 일본 소니와 미국 마이크로소프트(MS)에 호되게 일격을 당했다. 소니의 '플레이스테이션(PS)2', MS의 '엑스박스' 등 화려한 그래픽을 앞세운 가정용 게임기에 밀려 닌텐도의 '게임큐브'는 업계 3위로 밀려났다. 이때부터 닌텐도는 절치부심했다. 자신들이 가장 잘 할 수 있는 놀이문화에 집중하되, 경쟁사들이 갖고 있지 않은 것들을 연구하기 시작했다. 그래서 얻은 결론이 '모두 쉽게 즐길 수 있게 하자'는 것.

2005년에 나온 휴대용 게임기 '닌텐도 DS'는 손으로 화면을 가볍게 건드리거나 음성으로 게임을 진행한다. 휴대용 게임기로는 처음으로 터치스크린 방식을 도입해 화면을 직접 손으로 두드리 작동했기 때문에 그만큼 직관적이고 쉬웠다. 또 닌텐도 DS는 사람의 목소리를 알아듣는다. 음성인식 기능을 내장해 게임기와 대화를 하며 게임을 진행하는 등 방식이 쉬우면서도 개발하고 새로웠다.

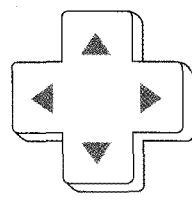
2006년에 나온 '위'는 더 놀라웠다. 바로 사람의 몸 동작을 인식하기 때문이다. '위'는 화려한 그래픽을 포기한 대신 이용자가 마치 게임 속 주인공처럼 직접 몸을 써서 동작을 해야 게임을 진행할 수 있다. 야구 게임은 리모콘이라고 부르는 '위'의 조종기를 야구 방망이처럼 잡고 야구하는 동작과 똑같이 휘두르면 공을 때릴 수 있다. 볼링 게임은 리모콘을 손에 쥐고 볼링 공을 굴리는 동작을 취하면 된다. 테니스 게임은 라켓처럼 리모콘을 쥐고 휘두르고, 권투 게임은 양 손에 리모콘을 잡고 TV 화면 속 상대방을 향해 주먹을 쭉쭉 뻗으면 된다.

너무나 사실적인 동작 때문에 '위'가 처음 나왔을 때에는 웃지 못할 해프닝도 많았다. 게임에 몰입한 나머지 너무 힘껏 리모콘을 휘두르다가 손에서 놓쳐서 날아간 리모콘이 TV를 깨트린 것. 이를 방지하기 위해 리모콘에 손목 줄이 달려 있으나 이용자가 이를 제대로 착용하지 않았던 것이다.

얼마 전 국내에 나온 '위 핏'은 여기서 한 술 더 뜬다. '위 핏'은 이용자의 건강관리까지 책임지는 건강 트레이너 게임이다. 게임을 구입하면 체중계를 연상케 하는 발판 형태의 보드가 따라온다. 보드에 올라서면 체중을 재고, 키에 비례한 체지방을 계산한다. 이를 토대로 이용자의 운동 계획을 짜준다. 이용자는 이에 따라 요가, 근력 운동, 조깅 등을 진행하면 된다.

이 운동들은 야외에서 하는 게 아니다. TV 화면을 보며 게임 보드 위에서 한다. 보드 위에 올라서서 화면에 나오는 대로 요가를 하면 자동으로 현재 자세를 분석해 힘이 어느 쪽에 더 실렸으니 어느 쪽으로 몸을 기울이라는 등 자세 교정까지 해준다. 근력 운동과 조깅도 마찬가지. 보드를 잡고 팔굽혀 펴기를 하거나 리모콘을 쥐고 달리면 근력과 자동으로 달린 거리가 나온다. 한마디로 피트니스 클럽을

게임화한 셈이다.



이처럼 닌텐도 게임들은 게임을 위해 복잡한 설명서를 읽고 혼자서 가만히 앉아 손가락으로 버튼만 조작하는 경쟁업체들의 제품과 근본적으로 달랐다. 또 폭력적인 내용을 배제하고 두뇌 개발, 스포츠 등 건전한 게임 소프트웨어를 개발해 온가족이 함께 즐길 수 있도록 했다.

특히 닌텐도가 지향한 것은 가족이었다. 과거 게임기들은 게임에 집중할 수 있는 한 두 사람을 겨냥했으나 닌텐도 '위'는 게임을 화투처럼 온가족이 둘러 앉아 함께 웃고 즐기는 가족 오락거리로 만들었다.

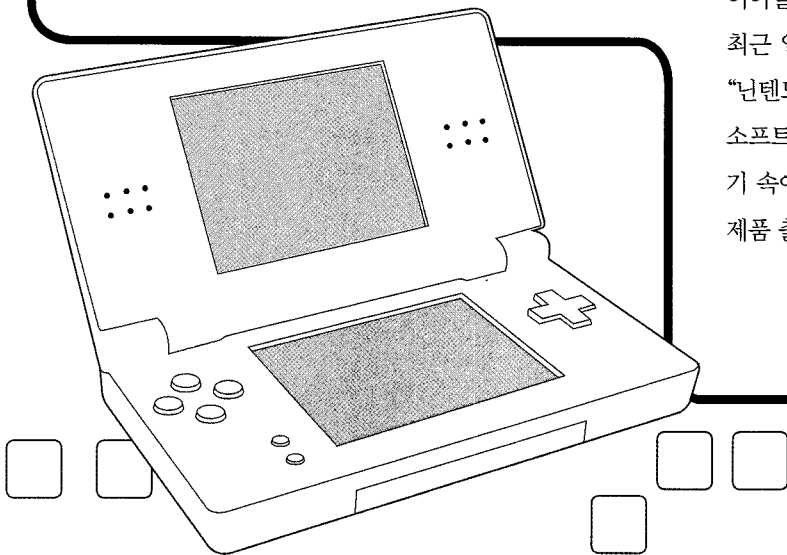
가족을 겨냥한 것은 닌텐도의 차별화된 기본 전략이었다. 2006년 겨울, 닌텐도가 한국에 상륙하기 전 일본 교토의 닌텐도 본사를 방문해 이와타 사토루 사장을 만났다. 그때 이와타 사장은 닌텐도의 지향점을 분명하게 이야기 했다. 그는 "닌텐도의 경쟁 상대는 다른 게임기 개발업체가 아니라 게임을 하지 않는 사람들"이라며 "이들이 게임의 세계에 빠져들도록 쉽고 재미있게 만드는 것이 목표"라고 말했다. 그는 "게임을 하지 않는 사람들에게 게임기를 판매하는 것은 남자에게 여성용 화장품을 판매하는 것만큼이나 어려운 일"이라고 말했지만, 닌텐도는 이를 해냈다.

닌텐도는 '쉽게 즐기자'는 원칙을 마케팅에 철저히 적용했다. '위'의 경우, 처음 게임기를 구입할 때 집에 가서 당장 해볼 수 있도록 '위 스포츠'라는 게임을 함께 제공한다. 다른 업체 제품들은 게임기와 게임 소프트웨어를 따로 판매했다. 여기에 모든 게임 소프트웨어를 게임기 판매지역의 언어로 제공한다. 그래서 한국에는 '위'가 철저한 한글화 작업 때문에 일본보다 1년이나 늦은 2007년에 나왔다.

그만큼 사람들은 손쉽고 색다른 닌텐도 게임기에 열광했다. 특히 게임과 거리가 멀었던 여성과 중장년층까지 흡수하며 세계 놀이문화를 바꾸었다. 엘리자베스 영국 여왕이 닌텐도 위로 볼링 게임을 즐기고, 유명 여배우 안젤리나 졸리는 '위 팻'으로 출산 후 몸매를 다듬었다. 뿐만 아니라 미국 일부 학교에서는 닌텐도 DS를 이용해 어린이들의 두뇌 개발 교육을 하고 있다. 지하철에서는 휴대용 게임기 닌텐도 DS에 빠져있는 여성들을 심심찮게 발견할 수 있다.

더불어 닌텐도는 다시 세계 게임계의 왕자로 우뚝 섰다. 닌텐도는 미국 경제주간지 비즈니스위크와 보스턴컨설팅 선정 세계 혁신 기업 5위에 올랐고, '위'는 세계적인 불황에도 불구하고 미국 게임기 시장의 55%를 차지했다. 닌텐도 DS는 미국 휴대용 게임기 시장의 72%를 장악할 정도로 독보적이다.

업계에서는 그만큼 닌텐도의 독주가 올해에도 계속 이어질 것으로 보고 있다. 정기영 삼성경제연구소장은 최근 열린 삼성 사장단협의회에서 가진 강연을 통해 "닌텐도는 재무 유연성과 인적 자원 및 기술을 포함한 소프트 경쟁력이 뛰어난 초일류 기업"이라며 "경제 위기 속에서도 신규 시장과 고객 공략을 강화하고 혁신 제품 출시로 시장을 개척했다"고 평가했다.



## ◆ 닌텐도의 적은 닌텐도 ◆

세계적인 불황으로 도요타, 소니, 히타치 등 일본의 대표적인 기업들이 줄줄이 적자를 내고 있는 상황에서 닌텐도라고 영향이 아주 없는 것은 아니다. 엔화가 치솟으면서 외화 자산 손실이 적지 않게 발생했고 무엇보다 일본 지역에서 게임기 판매가 감소했다. 더불어 올해 상반기 계획했던 신제품 발표도 하반기로 미뤄졌다. 그래서 세간에서는 닌텐도에도 위기가 찾아온 것이 아니냐는 우려를 하고 있다. 닌텐도 사람들은 이에 대한 대답을 '닌텐도의 적은 닌텐도' 라는 말로 대신한다. 혁신적인 제품으로 평가받는 닌텐도의 게임기들을 능가하는 또다른 혁신이 필요하다는 뜻이다. 즉, 이들은 더 이상 경쟁사가 문제가 아닌 내부의 혁신을 지향하고 있다.

이를 단적으로 드러내는 것이 최근 실적 발표장에서 기자회견을 가진 이와타 사장의 발언이다. 그는 "불황기에 소비자가 갖고 싶어하는 물건 순위에서 1위와 3, 4위는 의미가 완전히 다르다"며 "닌텐도가 불황의 영향을 덜 받는 것은 갖고 싶은 물건 1위에 '닌텐도 DS'나 '위'를 올려놓는 사람들이 많기 때문이다. 따라서 앞으로도 어떻게 하면 소비자가 원하는 상품 목록의 최상위에 올라갈 수 있을까를 궁리할 것이다"라고 설명했다. 그의 발언을 뒤집어 보면 불황 극복의 가장 효과적인 방법은 인력을 구조 조정하거나 제품의 가격을 내리는 것이 아니라 소비자가 원하는 제품을 만들어야 한다는 이야기다.

그래서 닌텐도는 누누이 다른 게임기 업체와 경쟁하지 않는다는 점을 강조한다. 이와타 사장은 "게임기 업체끼리 경쟁이 치열하지만 그 경쟁에서 이긴다고 해서 닌텐도 이용자를 늘릴 수 있는 것은 아니다"라며 "닌텐도가 새로운 것을 내놓아 게임을 즐기는 사람이 늘고 그 사람들이 계속 게임을 구입하는 것을 목표로 하고 있다"고 강조했다. 그래서 요즘 닌텐도는 '닌텐도

DS'와 '위'의 변신을 고민하고 있다. '닌텐도 DS'는 지난해 11월 '닌텐도 Dsi'라는 이름으로 거듭났다. 그동안 인터넷이 안 된다는 닌텐도 DS의 한계를 극복하기 위해 개발된 이 제품은 무선 인터넷 접속이 가능하며, 디지털 카메라가 달려 있어 영상 촬영이나 영상 대화가 가능하다. 지난해 말 기준 일본 판매량은 166만대. 미국과 유럽, 호주는 곧 판매될 예정이며, 한국은 미정이다.

'위'는 올해 안에 인터넷으로 영화를 전송받을 수 있는 스트리밍 서비스를 검토하고 있다. 워너, 디즈니 등 미국 대형 영화사들도 새로운 창구가 열려 반기는 분위기다. 그러나 한계는 있다. '위'는 경쟁사 제품들과 달리 영화를 저장할 수 있는 하드디스크가 없다. 따라서 인터넷으로 전송받으며 영화를 감상해야 하는데, 중간에 끊기면 대책이 없다. 또 PS3와 엑스박스360에 비해 고화질(HD) 영상을 지원하지 않는 점도 인터넷 영화 서비스에 장애가 되고 있다. 닌텐도가 이 같은 과제를 앞으로 어떻게 해결할 지 관심을 끌고 있다. **S**

