



※ 본 기사는 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

게임의 법칙: 돼지를 한 줄로 세우기!  
(Game Law: Get Your Pigs in a Row!)

톰 버스카글리아(Tom Buscaglia)  
가마수트라 등록일(2008. 6. 3)

[http://www.gamasutra.com/view/feature/3682/game\\_law\\_get\\_your\\_pigs\\_in\\_a\\_row.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/3682/game_law_get_your_pigs_in_a_row.php)

본문 텍스트

*게임 디벨로퍼인 여러분은 현재 진행 중인 게임을 개발하면서 차기 게임 개발 계획을 준비하고 있는가? 게임업계 베테랑 전문 변호사이자 컨설턴트인 톰 버스카글리아는 돼지를 잡아먹는 뱀의 비유를 통해 이 질문에 대한 해답을 제시하고 있다.*

돼지가 아니라 오리를 말하려던 것은 아닌지? (역자주: ‘Get your ducts in a row’는 ‘필요한 사항들을 준비하다’라는 뜻임.)

실수로 오리를 돼지로 잘못 표기한 것이 아니다. 필자는 게임을 잘 만들어 그것으로 돈을 벌어서 훌륭한 게임 스튜디오를 차리는 것 보다 훌륭한 게임 스튜디오를 설립하고 나서 멋진 게임을 개발하는 것이 훨씬 중요하다는 사실을 게임 디벨로퍼들에게 강조해왔다. 그 이유는 견실한 스튜디오를 설립할 경우 후세에 남을 대작을 만들 수 있는 확률이 크기 때문이다.

이렇게 되면 헛된 환상을 좇는 배고픈 예술가를 흉내를 내지 않고도 다른 사회 구성원들과 마찬가지로 제대로 끼니를 때우고 집을 마련하는 등 정상적인 생활을 할 수 있게 될 것이다. 무언가에 대한 열정에 불타는 것 그 자체로도 존중해줄 만한 일이긴 하지만 그렇다고 그것으로 밥이 해결되는 것이 아니고 때로는 광기로까지 발전될 수 있는 것이다.

아직 동물 이야기는 안 나왔지만...

스튜디오를 운영하기 위해 지속 가능한 비즈니스 모델을 만드는데 고려해야 할 사항이 무엇일지 생각해보기로 하자. 그 중에서 꾸준히 매출수입과 경상비를 예측해내는 능력, 즉 예산을 들 수 있다. 필자 개인적으로는 스프레드시트를 그다지 좋아하지 않는다.

그러나 악보가 음악의 언어인 것과 마찬가지로 스프레드시트는 예산의 언어이다. 스튜디오 대표 가운데 필자만큼이나 스프레드시트를 싫어하는 사람이 있을런지 모르겠으나 성공하는 CEO일수록 이 배우기 힘든 예산의 언어를 읽고 쓰는데 능숙하다.

한 마디로 말해 수입과 비용을 예측하지 못할 경우 회사가 제대로 운영되고 있는지 아니면 어렵게 꾸려져 가고 있는지, 망하기 직전인지 도저히 판단할 수 없다. 물론 예산이라는 “꼬리”가 기업의 비즈니스 전략이라는 “개”를 흔드는 본말전도의 상황이 바람직하다고 주장하는 것은 아니다.

그러나 적어도 내 회사가 성공하고 있는지 아닌지는 알고 있어야 한다. 더구나 예산은 “내가 이번 달 직원들 월급은 제대로 줄 수 있는가?”에 대한 중요한 판단기준을 제공해준다. 예산상황이 안 좋다면 대파국이 닥쳐오기 전에 있을 경고인 셈이니 이로써 조정할 수 있는 충분한 시간을 벌 수 있을 것이다.

### **아직도 동물 이야기는 안나왔지만 조금만 기다리시라...**

아주 단순한 게임을 제외하고는 모든 게임 개발은 팀워크를 통해 이루어져야 한다. 복잡한 게임의 경우 개발팀의 규모는 프로젝트가 진행되는 과정에서 계속 변경될 수 있다. 여기서는 펀딩 문제를 제외한 개발 과정만을 서술하기로 하겠다.

개발 사이클은 우리가 모두 익숙하게 알고 있는 몇몇 단계들을 거치게 되어 있다. 즉 컨셉 개발에서 프로토타이핑, 풀 디자인 다큐멘테이션, 버티컬 슬라이스, 에셋 제네레이션, 피쳐 록, 테스팅, GM 캔디데이트, 최종 튜닝 및 디버깅, 승인 및 릴리즈 등의 과정이 그것이다.

그러나 이 과정을 거치면서 각 스튜디오의 월별 예산은 크게 차이가 날 수 있다. 더구나 이러한 예산의 증감을 제대로 이해하고 미리 플랜을 세우는 일은 스튜디오의 성패를 가능하는 중요한 요건이다. 특히 단일 프로젝트에 의존하는 스튜디오의 경우 중요하게 작용한다.

### **자 이제부터 동물 이야기가 나온다**

우선 뱀 이야기부터 하기로 하자. 뱀은 프로젝트 리더들을 의미한다. 이들 핵심 팀원들은 프로젝트의 초기 디자인에서 프로토타이핑 단계에 관여해왔다. 여러분은 이들이 개발팀에서 어떤 팀원들인지 다 알 수 있을 것이다. 이들은 회사에 돈을 벌여다 주는 가장 핵심적인 인재들이다. 물론 나머지 멤버들도 중요하지만 조연에 지나지 않는다.

좀더 구체적으로 설명하자면 다섯 명을 한 팀으로 구성했다고 가정하자. 이들은 컨셉을 만드는 단계에서부터 최종 제품 완성에 이르기까지 관여하게 될 것이다. 더구나 중도에 문제가 생겼을 때 가장 먼저 진화작업에 나서는 것도 바로 이들이다. 또한 최종 GM 캔디데이트 승인을 받기 전에 게임 마무리 작업을 하는 것도 이들이 될 것이다.



이제 돼지를 생각해보기로 하자. 여기서 돼지란 아티스트에서 레벨 디자이너, 애니메이터, 스크립터, 툴 프로그래머 등과 같이 게임 전체를 구성하는 다양한 자산을 만드는데 관여하는 다수의 사람들을 의미한다.

실제로 돼지는 뱀의 먹이가 된다. 물론 이들은 뱀에게 먹혀줌으로써 그런 역할을 해내는 것이다. 즉 개발과정은 어릴 적 기억 속에 남아 있는 ‘동물의 세계’ 장면에서처럼 뱀의 가느다란 몸통 속에 거대한 돼지가 들어앉아 있는 그런 끔찍한 모습과 같다.

### **뱀들을 한 줄로 세우기**

이런 상황이라면 회사 내부에 있는 뱀들을 활용하는 편이 훨씬 수월해 보인다. 실제로도 간단한 것이 바람직하지 않은가? 그렇긴 하다. 그러나 그렇게 한다고 해서 일이 수월하게 진행되는 것은 아니다. 특히 팀원 모두를 한 사무실 내에 두는 경우에는 더욱 그러하다.

물론 돼지들이 하는 업무를 외주 처리하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있다. 그러나 팀원 전체가 문제에 접근할 수 없고, 관리하는데 문제가 있다는 점 외에도, 효율적으로 외주 처

리한다고 하더라도 내부적으로 경상비 부담을 안을 수 밖에 없다는 딜레마에 빠지게 된다.

더구나 외주를 주지 않더라도 뱀만 일하는 상황에서 돼지에게도 밥을 줘야 한다면 회사 예산에 상당한 부담을 줄뿐더러 스튜디오 파산을 초래할지도 모른다. 필자는 여러 유망한 디벨로퍼들에게서 이와 유사한 상황을 목격할 수 있었다. 스튜디오를 대규모 조직으로 키울 경우 발생하는 문제들과는 별개로 위와 같은 사안은 어느 스튜디오 대표라도 관리하기에 까다로운 문제 중 하나일 것이다.

문제는 게임 개발 최종 단계에서 꼭 필요한 핵심 인력이 지금은 바빠서 다음 프로젝트의 프로토타입 작업을 할 여유가 없다는 것이다. 더구나 그 인력은 바쁜 상황이 끝나고 나면 몇 주 동안은 다른 일에 신경을 쓸 수 없을 정도로 기진맥진해 있을 것이다.

이런 딜레마에 대한 해결책은 뱀 대신에 돼지들을 활용하는 예지력을 갖추는 것이다. 즉 프로젝트 A의 개발과정 중간에 뱀의 머리를 다른 쪽으로 돌리게 하여 프로젝트 B에 관심을 기울이도록 하는 것이 필요하다는 것이다.



#### 돼지를 줄 세웠을 경우

한 프로젝트를 완성하는데 보통 소요되는 시간이 6~9개월이라고 가정할 때 역산을 하게 되면 현재 프로젝트의 개발과정 어느 시점에서 다음 프로젝트가 시작되어야 하는지를 알 수 있다.

두 개발 프로젝트 사이에 시간차가 너무 커서 현금부족 사태를 겪지 않으려면 후속 프로젝트를 어느 정도는 시작해 두어야 한다.

디자인에서 프로토타이핑, 도큐멘팅에 이르기까지 후속 게임을 홍보하는데 6개월이 걸린다면 현재 프로젝트의 GM을 제공하기 전 약 12~15개월 전에 시작했어야 한다는 계산이 나온다.

물론 이는 상당히 긴 시간임엔 틀림없다. 그러나 잘 생각해보면 그렇지 않을 수도 있다. 특히 그 반대상황을 상상해보면 더욱더 그럴 것이다.

## 뱀들을 줄 세울 경우

뱀들을 준비시킬 경우 스튜디오는 한 번에 한 프로젝트만을 실행할 수 있다. 유사 분야에서는 효력이 있을 지 모르지만 스튜디오 입장에서는 대재난이 아닐 수 없다. 기사 서두에서 필자가 언급했던 훌륭한 게임을 만들기 보다 훌륭한 게임 스튜디오를 차리는 것이 우선이라고 말한 것을 기억하는가? 바로 그러한 상황이 닥친 것이다.

단순히 가정 상황을 말하는 것이 아니다. 필자는 이러한 상황을 자주 목격해왔다. 방금 게임 개발 작업을 끝냈고 그 성과도 훌륭하다. 개발팀은 축하 보너스로 한 달간의 휴가를 받는다.

그런 후에 다시 새로운 디자인과 프로토타이핑 과정을 시작하고 그로부터 일년 후에 신규 계약을 따낸다. 물론 그건 그때까지 스튜디오가 망하지 않고 버틸 때만 가능한 것이다(그러나 대부분의 경우에는 그 전에 다 망해버린다). 개발을 완료해서 6개월 이내에 수입을 창출하고 개발비용을 회수하지 못한다면 스튜디오는 이미 망했다고 봐도 틀리지 않을 것이다.

그러나 현실에서 그런 행운을 얻기란 좀처럼 쉽지 않다. 크게 히트한 게임이라고 해도 첫 번째 로열티를 받기까지는 좀더 시간이 필요하고 비용을 회수하려면 보통 2~3 분기는 지나야 한다. 따라서 게임이 완료될 때까지 은행 계좌에 18개월 분의 경상비가 예치되어 있지 않으면 내 스튜디오를 갖는 꿈은 그야말로 일장춘몽에 불과할 뿐이다.

## 효과적인 돼지 관리의 중요성

돼지들을 준비시킨다면 스튜디오는 장기적으로 살아남고 경제적으로 건전성을 가질 것이다. 그렇다면 경제적 위기감 속에서 받는 스트레스는 줄어들 것이고 게임을 만들면서 보람까지 느끼는 삶을 살 수 있을지도 모른다.

결국은 그것이 인생의 최종 목적이 아니겠는가? 즉 내가 좋아하는 일을 하면서 경제적으로도 여유있는 삶을 사는 것 말이다. 거기에 덧붙여 돼지들이 열심히 일하도록 환경을 조성할 수 있다면 단일 프로젝트 스튜디오에서 성공적인 멀티프로젝트 스튜디오로 발돋움할 수 있지 않을까?

*[이 기사를 쓰는 과정에서 어떠한 동물학대 행위도 일어나지 않았음.]*

*(© 2008 Thomas H. Buscaglia. All rights reserved.)*