



## Virtuos: Setting The Record Straight On Outsourcing

Virtuos : 아웃소싱 분야에 기록을 세우다.

크리스찬 너트(Christian Nutt)

2011년 4월 4일

아웃소싱은 여러 면에서 어떤 특정 이미지를 갖고 있는 반면에, 세계에서 가장 큰 아웃 소싱 기업 중에 하나인 Virtuos는 반드시 당신이 기대했던 회사는 아닐 수 있다. 그리고 가마수트라는 CEO Gilles Langourieux에 대해 더 알아내기 위하여 상하이 본사로 갔다

Virtuos는 세 명의 파트너로 상하이에서 시작되었다. CEO를 포함하여, 이전 인터뷰에서 그들의 비즈니스 형태에 대하여 말해주었던 프로덕션 디렉터 이다. 그들의 목표는 가격이 올라가는 시기에 시장에서 지속가능성을 공급하는 것이다. 그리고 그들의 야망은 함께 일할 가치가 있다고 느껴지는 회사들에게 파트너로 남는 것이다.

그 회사는 2005년 기존에 유비소프트의 상하이 스텝에 의해 설립되어 그해 연말까지 직원이 70명이 되었다. 그리고 현재 Virtuos는 상하이와 청도에 있는 스튜디오들의 직원만 600여명이다.

그 회사는 현재 내부적으로 게임을 개발하고 있지만, 할리우드 영화에도 기여하는 것이다. 회사업무의 주된 관심은 예술, 애니메이션 (전체 레벨에 소품까지), 프로그래밍을 아웃소싱하는 것이다.

디즈니 에픽 미키 에서는 업무고용 개발 프로세스는 액티비전의 Monster Jam에서부터 사이드 스크롤 수준까지 게임의 일부나 전부를 만들어내었다.

우리는 PlayStation 3, Xbox 360, Wii, DS, PSP, iPad, iPhone, PSN에 우리 게임을 장착시켰고 또한 페이스북에도 라이브 데모를 가지고 있다. 그것은 바로 우리가 얼마나 많은 플랫폼을 만들 수 있는지 보여준다 라고 말했다.



### 왜 상하이선 이러한 개발의 중심지가 되었을까?

Gilles Langorieux: 상하이는 중국 역사상 항상 중요한 도시였으며 전 세계로 열려 있는 곳이다. 엔지니어링에 관해서 말하자면, 베이징은 순수 엔지니어링과 순수예술로 탁월하여 더욱 중심지라 할 수 있다. 그러나 새로운 아이디어의 개방과 세상에 열려있는 정도에 있어서는, 상하이가 단연 첫째로 꼽을 수 있다. 그리고 이점은 97년도에 유비소프트를 위해 게임 스튜디오를 처음 열기 원했을 때 상하이를 선택했던 이유이기도 하다.

또한, 나는 그것이 첫 번째 일본회사였던 TOSE가 상하이를 선택했던 이유라고 생각한다. 나는 그것이 바로 중국에 우수함의 조합이라고 말하며, 또한 거기에는 문화로의 개방이 더욱 있었다. 전쟁과 개혁이 있기 전에 상하이에서 영화제작은 전통이었고, 현재 존재하는 만화를 만드는 회사나 현지 게임 회사들이 바로 그 전통을 유산으로 다소 물려받았을 것이다. 아트 아웃소싱은 주요한 콘솔 규모의 게임을 위해 존재하는 것이라 주로 여겨진다. 내부개발은 고객 제품을 위해 그 체인을 확대하고 감소시키는 것으로 보여 진다.

올해 선보였던 게임들로 예를 들어보면, 친숙한 이름이 아닐 지도 모르는데, Ludia 같은 작은 개발업자를 돕고 있습니다. 그들은 “The Price Is Right”(가격이 옳다), “Family Fortunes”(가족의 재산)와 같은 티비 쇼에 기반을 둔 게임이다.

그래서 우리는 그들이 원래 개발하려던 플랫폼에서부터 PSN 또는 iPad같은 온라인지향의 플랫폼까지 적용하도록 돕고 있다. 그래서 이것은 상당히 간단하고 간결한 프로젝트이다. 여기에 프로듀서, 디자이너, 엔지니어, 예술가들이 여기에 기술 팀으로 대부분 포함된다. 그러나 보통 6개월 이하의 짧은 작업 기간에만 그렇다. 그리고 우리를 자신을 위해 단순한 응용프로젝트가 좋다.

마이어의 해적! 그것이 우리가 최근 2K를 위해 Wii 플랫폼에 다시 한 것이다. 공통 주제는 기존 IP가 있어 우리의 클라이언트가 다른 플랫폼에서 이 IP로 더 많은 일을 할 필요가 있다. 그것이 공통주제이다. 그리고 그들은 신뢰할 수 있는 파트너가 필요하다.

우리의 강점은 업무를 맡길 수 있는 프로세스, 노동력의 규모, 그리고 일반적으로 실제 개발자가 예상한 것보다 더 높은 문의 수준까지도 할 수 있는 게임을 이끌어 낼 수 있는 성숙한 지도력이 있다는 사실이다.

**직원 중에 중국인 직원의 비율은 얼마나 되나? 그리고 서구인의 비율은 어떠한가?**

GL: 600명중에 약 30명이 외국인이고, 즉 5퍼센트만 외국인이고 95퍼센트는 내국인이다.

**팀을 구성할 때 외국 사람들이 주로 지도적 지위에 있는가? 아니면 섞여있는가?**

GL: 외국인들은 주로 지도적 지위에 있다. 꼭 배타적으로 그런 것은 아니다. 예를 들면, 어떤 특별한 기술을 중국에서는 매우 찾기 어렵다. 테크니컬 아트가 그 예라 할 수 있고, 우리는 테크니컬 아티스트를 외국에서 데리고 온다. 다른 예로는, 더욱 작업하기 어려운 스타일인 컨셉트 아트일 것이다. 그래서 우리는 서구에서 온 컨셉트 아티스트들이 있다. 게다가 중국에 있는 외국인 뿐 아니라, 우리는 러시아에도 작은 스튜디오를 갖고 있다.

러시아 스튜디오에는 약 10명의 컨셉트 아티스트가 있다. 그리고 파리에 있는 스튜디오에는 프로듀서, 엔지니어, 아티스트들이 있다. 그래서 그들은 서로 여기서 찾기 어려운 기술들을 보충하는 것을 돕고, 그리고 우리가 한 나라의 자원만으로 작업해서 우리가 해낼 수 있는 수준에서부터 도달하기도 어려운 수준까지도 가능하게 만들어 준다.

**그러한 역할을 하고 있는 중국인 직원이 있는가?**

GL: 그렇다. 나를 오해하지 마라. 우리 회사 아트 디렉터의 절반이 중국인이다. 프로듀서의 대다수가 중국인이고, 거의 모든 엔지니어링 보조도 중국인이다. 그래서 외국인에 의해 관리되는 스튜디오가 아니다. 말하자면, 국제적인 관리팀에 외국인들이 포함되어 있는 스튜디오이다. 그리고 두 명의 공동설립자가 중국인인데, Pan Feng과 Chen Yu이다. 그래서 세 명의 공동 설립자 중에 3분에 1이 프랑스인이고 3분에 2가 중국인들이다.

**많은 아웃소싱의 고정관념이 서구인이 들어와서 주도한다는 것이다. 그리고 그러한 고정관념은 스튜디오에서 일하는 사람들이 만족감을 갖고 재능을 유지하는데 정말로 나쁜 영향을 준다는 인상을 받았다.**

GL: 그렇다. 당신이 옳다. 그것은 중국에 해외기업을 설립하는 올바른 방향이 아니다. 그리고 우리는 그렇게 하지 않으려고 여러 다른 방법을 시도해왔다. 그 첫 번째는 경영진 3분의 2가 중국인인 회사로 초기에 시도한 것이고, 그것이 내가 CEO이며 회사 얼굴이 되게 했다. 그러나 당신이 스튜디오를 걸어 다녀 본다면, 스튜디오의 많은 부분이 중국인에 의해 움직이는 것을 찾을 수 있을 것이다.

둘째로, 구조를 포격하는 관점에서 우리의 외부 투자자는 중국회사이고, 벤처 기업 펀드이

기 때문에 실제로 과학기술부에 의존하는 기업이다.

그래서 중국에서 고립된 외국인들이 아니다. 주니어 아티스트, 수석 아티스트, 지도자, 디렉터들부터, 우리는 가능한 한 빨리 많은 내국인 직원들을 키우고 있는 중이다. 그래서 우리는 가능한 가장 큰 중국인 디렉터들의 인력풀이 우리의 새로운 프로젝트에 참여시키고 우리의 새로운 벤처도 시작하게 할 것이다.

우리가 청도에 스튜디오를 열었을 때, 우리는 제대로 시작할 수 있었다. 왜냐하면 상하이에 있는 회사에 청도에서 온 20명의 직원이 상하이 스튜디오 내부에서 선임 지도자 위치로 다른 역할을 하고 있었기 때문이다 그리고 우리는 청도를 선택했을 때 거기로 파견 나갈 10명의 지원자가 있어서 청도스튜디오를 시작할 수 있었다.

오늘 당신이 청도 스튜디오를 본다면, 총 책임자는 대만사람이고, 나머지 3명의 아트 디렉터 중 두 명이 중국인이고 한 명이 영국인이다. 그리고 모든 프로듀서는 중국인들이다.

의사소통이 가장 중요하므로, 우리는 클라이언트와 소통할 수 있는 외국인 직원과, 그리고 클라이언트의 문의에 따라 대처하며 경험과 성장의 여러 단계를 거쳐 업무능력을 쌓은 내국인 직원으로 적절한 균형을 가져왔다고 생각한다. 마지막으로, 아웃소싱 분야에서 가장 강력한 경쟁자는 중국인이나 대만인 회사들이다. 그리고 당신이 오늘 언급했던 부분도 그들이 구지 서구인으로 운영되는 회사가 아니라는 점이다.

**오늘 당신이 말한 부분 중에 새로운 IP를 만드는 것을 피한다는 전략이 아주 흥미로웠다. 분명히 스튜디오 개발의 많은 부분을 위해 그러한 전략은 창의적 만족감과 잠재적 자산 가치를 구축으로 보였을 것이다**

GL: 나는 항상 내가 원하는 것을 한다면, 내가 하는 것에서 최고가 되어야 한다고 생각해왔다. 그래서 우리는 디지털 콘텐츠 아웃소싱에서 최고가 되길 원했고, 우리가 해야 할 일이고, 우리의 가장 큰 에너지를 쏟아 부어야 하는 분야라고 여겼다.

우리는 지난 6년 동안, 우리가 회사를 시작했을 때 이미 존재하고 있던 모든 경쟁자를 추월할 수 있었기 때문에, 우리는 그들보다 더 크게 성장할 수 있었다. 그래서 우리가 올바르게 행동해야 하는 것이다.

이것을 넘어서, 간단한 질문이다. 당신은 당신의 클라이언트와 경쟁할 수 없다. 동시에 클라이언트에게 “지렛대 효과를 위해, 아웃소싱을 최대한 활용하기 위해, 모범사례를 공유하는 프로세스를 만들어야 한다. 너와 함께 일하며, 너의 기술을 공유하고 있다 동시에 너의 상품과 경쟁하려는 우리 팀이 바로 옆에 있다”라고.

그것은 좋은 감각이라고 생각하지만, 그런 생각 안에 내가 고립되는 것처럼 보인다. 왜냐하면 너무 많은 사람들이 아웃소싱을 자신의 일을 이루기 위한 디딤돌로 여기기 때문이다. 나의 마지막 목표는 게임 산업을 위해 일하는 최고가 되는 것이고, 다른 디지털 콘텐츠 산업

에서도 또한 그러하다.

그리고 신뢰를 주는 기업, 좋은 품질, 이윤을 창출하는 아웃소싱 기업이라는 자산 가치를 많이 가지고 있다. 단지 다른 길 일 뿐이다.

### 에픽 미키 (Epic Mickey)

그래서 아웃소싱 관점에서, 당신의 많은 업무가 게임 산업에 여전히 있는가?

GL: 그렇다. 우리는 영화산업에도 참여해왔다. 그리고 한 예로, 많은 자산을 생산해 낸 터미네이터 구원에 관해 말할 수 있다. 터미네이터 구원 이후, 우리는 영화에 더 많이 작업하고 있고, 성장하는 산업으로 보고 있기는 하다. 그러나 대부분 업무는 여전히 게임 산업에 있다.

사업의 집중이 있을 때, 또는 만약 있다면, 우리는 중간 지점에 있길 원한다. 게임과 영화 사이에서 완벽하게 일할 수 있는 기술과 생산 자산을 갖추고 있는 팀 또는 그러한 능력의 수준을 갖길 원한다. 우리 클라이언트들의 어떤 이들은 벌써 그렇게 빨리 적용하고 있고, 우리도 그들과 함께 그 자리에 갈 수 있을 것이다.



*Epic Mickey*

이 시점에서, PlayStation 3/Xbox 360 타입 게임을 하는 현 세대의 생산에 개발자들을 위해 아웃소싱이 어떻게 중요한가?

GL: 나는 아주 중요하게 되어가고 있다고 본다. 나는 어제 저녁에 한 개별 트리플 에이 개발자와 저녁을 하기로 되어 있었는데, 그들은 우리가 오늘 이야기 한 내용이 내일 언론에 나올 것이라고 분명히 말했고, 아웃소싱이 혼합적 사업의 부분이 될 필요가 있다고 했다.

우리는 아웃소싱하는 사람들의 입지에서 그 관계를 잘 설립해야 한다. 프로듀서로서 진지하게 여겨지길 원한다면 우리의 아웃소싱을 어떻게 이끌어 가는지 계획을 가질 필요가 있다. 그것은 단순히 프로젝트를 위해 낮은 가격에 해내려는 방도로 여겨지지 않아야 될 분 아니라, 프로젝트의 데드라인을 지켜내는 방법이기 때문이다. 또 시간을 넘는 많은 불확실성을 제거하고 후기 프로젝트에서 살아남는 스튜디오가 되는 능력에 대한 불확실성 또한 제거해야 한다.

**만약 당신이 두 프로젝트 사이에 너무 많은 시간을 갖고 있다면, 그 스튜디오는 위험한 상황에 있는 경우이고, 아주 나쁜 경우에는...**

솔직히, 우리는 항상 그런 점을 판단한다.

GL: 우리가 항상 그 점을 고려하지만, 만약 핵심 팀에 집중할 수 있다면 그 문제는 사라진다. 그리고 또 그러한 것이 우리 인생을 편하게 하는 것이고, 더 의미 있는 것은 마지막에 그 핵심 팀에게 말할 수 있는 능력이다. 더 작은 핵심 집단일수록 당신들은 서로 더욱 존중하게 될 것이고, 팀이 더욱 민첩하게 된다. 그래서 몇 달 걸리지 않아 현재 프로젝트에서 다른 프로젝트로 쉽게 넘어갈 수 있거나 새로운 프로젝트를 기다릴 수 있게 된다.

우리는 그 점을 다른 측면에서 문제점으로 논할 수 있다. 시간이 많으면, 다른 많은 클라이언트들을 거쳐서 일하며 문제점을 논하는 방식이 되고, 다른 프로젝트가 동시에 진행되게 된다. 그래서 우리는 반대로 적용해서, 보완적인 접근법으로 일하고 있다.

**그것은 참 복잡하게 보이는데, 특히 게임이 매우 비주얼 스타일을 가지는 경향이 특히 있지 않은가? 그래서 당신은 끌어올렸다 내렸다 사람들을 많은 프로젝트에 참여시키길 유지하려고 노력하는 것으로 보여 진다.**

GL: 것이 바로 우리가 규모 있게 일하려는 이유이다. 그리고 우리는 항상 큰 규모로 운영하는 회사이고, 그 규모는 회사 초기에 이슈가 되었다. 우리가 다른 기술을 필요로 할 때, 캐릭터 제작은 차량제작과 같은 다양한 기술을 요구하거나 여러 보조 아티스트의 참여를 필요로 한다. 만약 20명의 아티스트로 된 팀이 있다면, 당신은 그 팀으로는 여러 종류의 업무를 할 수 있는 능력이 없다. 그리고 심지어 다른 스타일의 업무를 하기에 어려울 것이다.

규모와 함께, 우리는 아티스트로 구성된 전문화된 팀을 구성할 수 있었다. 그리고 60명의 아티스트가 오로지 캐릭터 업무만 하고, 100명의 아티스트는 환경을 작업하고, 30명의 아티스트는 오로지 차량만 제작하고 있다. 그리고 그러한 영역 안에서, 심지어 다른 스타일을 가지고 있는 관리자를 가지고 있고 그것을 접목시키게 하려고 한다. 그런 것은 오로지 규모가 있어야만 가능하다.

**고도의 전문화를 갖고자하는데, 직원들은 그 점에 만족하는가?**

GL: 만족하는지는 선택이다. 아마도 중국에서 이 분야 다른 회사에서 근무하는 것보다 다양한 종류의 클라이언트의 스타일이 있는 회사에서, 그들은 일하고 있다. 그래서 그들은 선택이 있다.

좋은 질문을 해주셨는데, 아티스트가 계속해서 같은 종류의 캐릭터를 제작하는 것을 원할 거 같은가? 아니다. 왜냐하면 우리는 프로젝트를 아주 다양한 분야에 걸쳐 하고 있기 때문에 우리는 그들에게 그 기회를 잡거나 아니면 바꿀지 선택권을 주고 있다. 예를 들면, 5년 동안 줄곧 같은 스타일의 거대 규모의 MMO에서 일하는 경우 같은 것이 아니다.

### **제품의 현지 시장의 종류**

GL: 내가 숫자 한 가지를 주겠다. 그러나 2010년에는 3만개 지원서를 받았다. 왜 그렇게 많은 사람들이 우리 회사에 지원하겠는가? 그들은 특별한 교육이 여기 있는 것을 정확히 알고 있기 때문이다. 페이스북 게임에서 발전된 CG효과까지 어떤 것도 할 수 있는 기회가 있는 곳이기 때문이다. 모두가 이런 일을 할 수 있는 것은 아니지만, 그러한 동기와 기술이 있고 기회가 있는 곳이다.

### **당신이 필요로 하는 기술력을 현지에서 고용할 때 찾을 수 있었나?**

GL: 항상 그렇다. 내가 97년도 중국에 처음 온 이후로 줄곧 중국의 예술학교와 엔지니어링 학교의 수준에 항상 깊은 인상을 받아왔다. 학교교육이 엔지니어링 분야에서는, 특히 수학과 물리 수준이 뛰어나고, 예술분야에서 전통회화, 그림, 조각, 미술역사, 심지어 서양미술사까지도 다루고 있다.

우리가 상하이 지역 채용에 의지해야 하는가? 반드시 그런 것은 아니다. 우리는 전 지역에 걸쳐 채용을 한다. 어제 팀에게 이야기 했는데, 작년 채용투어에서 10개의 다른 도시에서 갔는데 100여개 기관에 방문했다. 이를 위해 전 지역에 대한 광범위한 조사가 있었고, 우리 직원들 중 40퍼센트는 상하이 출신이지만, 60퍼센트는 상하이 밖에서 온 사람들이다. 그래서 우리는 진정으로 상하이 지역의 인력만 채용하려는 것이 아닌, 중국의 전 인력풀의 활용하려고 노력하고 있다

### **대학을 막 졸업한 사람들을 주로 채용하는가? 아니면 주로 미국에서 전형적으로 사람을 찾는 방식처럼 다른 개발회사나 예술분야 회사에서 채용하는가?**

GL: 그렇다. 우리는 다른 회사에서 채용해서 데리고 온다. 그러나 경력직 채용수준은 아주 제한적이다. 작년에 채용된 200명중에 60명만이 경력자이고 나머지는 거의 대학을 막 졸업한 사람들이었다.

대학졸업자들을 위해, 우리는 특정 훈련 계획을 가지고 있고, 훈련학교까지 열었다. 어떻게 이것을 설립하게 되었는지 보여주겠다. 학교를 막 졸업한 사람들이 가진 기술은 제작에 투입되기에는 너무 이르고 충분하지 않기 때문에, 실무에서 3개월 훈련을 받고 실제 업무에서

증가하는 업무상 어려움을 경험케 한다. 그리고 3개월 후, 영구 채용 전에 제작 분야에 적합한 사람들을 가려낸다. 그래서 초기에 선택적 훈련 프로그램을 적용하게 되었다.

#### **당신 회사에서 낙오된 사람들이 혹시 경쟁회사에서 일하게 되는가?**

GL: 정확히 그렇다. 사실 그들은 일을 구하는데 전혀 문제가 없다. 중국에서 아웃소싱은 게임 산업의 10퍼센트 밖에 안 되며 90퍼센트가 온라인게임, MMO, 임시적 게임 생산업체들이다. 그래서 이러한 회사들은 인재들을 채용해서 훈련하고 있다.

#### **코드 아웃소싱은 평판이 좋지 않다.**

GL: 그래서 첫날부터 강력한 지지자가 되고 있다. 코드를 포함해서, 아트보다 적절한 셋업이 된 아웃소싱이 가능하다. 우리는 수많은 안보분야와 IP 제작하는 회사를 셋업 했고 클라이언트들은 이렇게 하는 것이 안전하다고 여긴다.

우리가 아마도 중국에서 주요 제작자로부터 코드 자료를 받아 일하고 있는 첫 번째 회사 일 것이다. 여기 엔지니어들은 주요 제작자들의 기술팀으로써 일해 왔다. R&D 아웃소싱, 코드 개발 아웃소싱은 게임 산업에서 아주 새로운 것이다 그러나 일반적으로 소프트웨어 분야에서는 완전히 새로운 것이 아니다. 현재 Microsoft, IBM, HP 이러한 회사들은 중국의 아웃소싱 회사에서 수 천 개의 코드 작업을 해왔다.

그래서 일반적으로 소프트웨어 아웃소싱 산업에서 일했다면, 게임 산업에서 그 일을 하지 말라는 법이 없다. 개발실행 지점에서 보면 게임 산업이 덜 성숙한 면이 있기에, 수많은 프로세스가 설치될 필요가 있고 IT셋업이 필요하고 또한 그러한 정신이 진화될 필요가 있다 그래서 게임 산업에서도 이런 점이 실행되어졌다. 그러나 우리는 현재 그것을 하고 있고 성장하고 있다.

#### **그래서 그 모든 노력을 하고 있는 것인가? 아니면 게임 산업 발전을 위해 특별히 노력하는 것인가?**

Pan Feng: 전체적으로, 우리는 2개의 제작자 팀을 꾸려왔다. 한 팀은 개발 프로젝트를 담당하고, 다른 팀은 미술, 애니메이션 아웃소싱을 담당하고 있다.

#### **한 회사에서 그렇게 두 가지 일을 감독하는데 도전하고 있는 것인가? 전문성을 가진 관리자를 더욱 감독하고 있는가?**

PF: 활동들을 관리하는데 수많은 도전이 있다. 그러나 그 프로듀서 두 팀은 완전히 독립된 팀으로 일한다. 그래서 대부분의 경우, 문제를 인식하고 문제 해결하는 것을 돕는 지원을 제공하고 있다. 그들은 경력이 있고 이 산업분야에 있던 사람들이기 때문에 스스로 많은 부분을 해내고 있다. 많은 도전이 요구되지만, 나는 여전히 잘 감당하고 있다.



서구에 있는 당신의 파트너와 같은 구조로 업무를 이행해야만 하는가? 현지 시장에서 온 사람들이 구조에 대한 다른 기대치를 가지고 있나 ?

PF: 사실 그렇다. 서구에 있는 우리 클라이언트와 매우 같은 구조를 갖고 있다. 다른 부서를 갖고 있긴 하나, 언젠가 우리가 능력 있는 사람들을 데려올 필요가 있다면 프로젝트 팀을 구성해서 할 수 있다. 국내 기업들은 거의 대부분 비슷한 구조를 갖고 있다고 여겨지며, 큰 차이는 없을 것이라 본다.

우리는 팀에게 일찍이 말했다. 아트 아웃소싱을 하는 동안 핵심적인 창조적으로 유지되어 서구의 팀보다 살아남을 수 있는 존재가 되어야 한다고 했다.

그것이 산업전체 구조를 형성하는 팀을 진정으로 변화시킬 수 있다고 생각하는가? 프로젝트 전에 급여를 유지할 수 없어서 문 닫는 스튜디오에 대한 이야기 많이 있었기 때문이다. 그래서 그렇게 세우고 돕는 것이 트렌드라고 생각하나 ?

PF: 글썄. 서구의 스튜디오도 이점이 변하고 있다. 지난 몇 년간 점점 더 많은 서구의 스튜디오들이 새로운 IP의 방향과 개발을 내부적으로 하고 있고, 다른 나라로 제작물을 아웃소싱하고 있다. 특히 중국에. 그리고 우리가 지난 6년간 빠르게 성장할 수 있었던 이유 중에 하나이다.

이렇게 함으로써, 그들은 대부분 내부 팀의 핵심 인재들을 지킬 수 있었다. 우리도 그러한 서비스를 제공할 수 있다고 여긴다. 우리가 제공하는 것은 단지 기타 생산 자본이 뿐만 아니라, 고도의 전문직원이다. 매년, 우리 사무실에 당신이 올 때마다, 만약 아트 프로젝트와 관련한다면, 정확하지는 않지만 40-50개의 각기 다른 아트 프로젝트를 진행하고 있고 우리 팀은 클라이언트를 돕도록 좋은 경험이 많은 우리 팀이 제공될 수 있다.



당신은 여기서 생산하는 게임을 위해 내부적으로 개발된 엔진을 가지고 있는데, 왜 그런지 궁금하다.

GL: 공동개발 프로젝트만 그런 것은 아니다. 공동개발 프로젝트를 위해, 클라이언트는 우리와 공유하는 기술이 있고, 우리가 노력하고 있는 기술 분야가 있다. 그 한 예로, 해적 (Pirates)처럼, 클라이언트가 원래 게임에 사용했던 기술을 해제했다. 다른 경우에는, 가능한 기술이 공통적으로 없을 때, 엔지니어링 팀과 분리해서 일한다.

PF: 우리는 예술분야에서 한 것처럼, 다른 분야에서도 엔지니어링 팀을 분화했다. 어떤 엔지니어들은 AI에 강하고, 또 다른 엔지니어들은 렌더링에 강하다. 그래서 기본적으로 여기서는 클라이언트에게 다른 옵션을 제공한다. 우리가 이용할 기술이 존재하는지, 기술의 일부를 가졌는지 아닌지에 따라, 우리 전문가들이 그들을 도울 수 있다.

**서구의 언론매체에서 많이 논의되는 이야기이다. 중국경제가 성장하고 점점 더 강하게 성장함으로, 함께 일하는 인력의 측면에서, 비즈니스에 어떠한 영향을 주는가?**

GL: 두 가지가 있다. 첫째로, 사람들이 자신을 계발시켜야 하는 압력이 많은 곳이 바로 경제가 빨리 성장하는 곳이다. 어느 회사에서 일할 지 찾고 있을 때, 우선적으로 고려되는 것이 개인적 성장을 어디서 할 수 있을 것인가? 어디서 도전해 볼 수 있을까? 우리 회사 같은 곳은 국제적이고 미국, 한국, 중국, 일본 모든 나라들의 온라인과 오프라인 게임들에도 열려있기에 아주 이상적인 곳이다.

두 번째 영향은 가격에 압박이 있는 것이다. 왜냐하면 사람들이 기술을 획득함에 따라 그들의 가치도 매우 빨리 향상되고 많은 회사들이 그들과 함께 일하길 원하기 때문이다.

그래서 우리는 사람들을 평가하는 방법에 대해 매우 까다롭고 빠르게 처리해야 한다. 빨리 승진하는 사람이 있다면 그 사람의 임금도 빨리 올려주는 것은 확실히 해야 한다. 그리고 그렇지 못한 다른 사람들이 떠나게 둔다. 왜냐하면 그런 사람들이 오래 있는다면 그들은 업무가 뒤쳐지게 된다. 그래서 서구에서 보다 더 빠르게 움직이고 있다는 것, 내가 말하려는 요지는 사람들을 더 빠르게 성과를 낼 수 있도록 시도하는 것이다.

우리는 또한 주니어급 직원도 빨리 적응시키고 도전하게 하며 시험하고, 훈련하고 성과를 만들도록 시킨다. 긍정적 측면에서, 그러한 욕구가 있기 때문에, 예를 들면 프랑스에서 직원들이 했던 것보다 여기 사람들이 빨리 향상하고 빨리 배운다고 생각한다.

중국의 서양인들처럼, 이것이 내가 여기서 일하는 것을 아주 신나게 한다.

**서구의 많은 사람들은 주로 단가를 낮추는 것으로 아웃소싱을 고려한다. 그리고 나는 이것이 모든 사람의 철학은 아닐 것이라 여기며, 가격은 한 요소라고 생각한다. 그래서 가격으로 당신에게 경제적 압박이 있는가?**

GL: 그렇다. 서구에서보다는 덜하지만 분명히 가격에서 오는 어느 정도의 압박은 있다. 그리고 이윤에 대한 압박도 있다. 운 좋게도 우리는 여기에 상당한 차이가 있어왔다. 우리가 가진 생산성과 바깥쪽의 생각 사이에 관점에서. 매년 생산성이 향상함으로, 우리는 매년 같은 수준으로 가격을 유지할 수 있었다.

6년 안에, 우리의 가격은 5%이하로 증가하였다. 사실 최근 달러의 가격이 내려간 것을 고려한다면, 우리가 가격은 아마도 매일 또는 매달 내려갔다고 할 수 있다 그러나 평균적으로 더 많은 경력 있는 팀원들과 너 나온 툴을 사용하기 때문에 사실 우리의 가격 대비 생산이 늘었다.

얼마나 오래 가격 상승이 지속되었는가? 나는 확실하지 않다. 내 생각에는 현재와 5년 또는 10년 차이 정도의 큰 차이가 여전히 있다.

가장 큰 비용절감이 나오는 것은 가격을 상승 또는 하락시키는 온라인에 투여되는 능력인데, 이는 서구에서 스튜디오에서 가격을 상승 또는 하락시키는 것이 가능한 것이다. 능력은 아마도 60-70퍼센트의 저축이 나올 수 있는 부분이고, 어느 지점에서 우리 비율이 올라간다면 그것은 그대로 유지 될 것이다.