



## 악마의 작업실 : 디아블로 III의 제이 윌슨 인터뷰 (The Devil's Workshop: An Interview with *Diablo III*'s Jay Wilson)

작성자: 크리스 그래프트(Kris Graft)

작성일: 2012년 5월 14일

제이 윌슨은 블리자드에서 일하기 전에도 렐릭(Relic)의 <컴퍼니 오브 히어로즈(Company of Heroes)>, <워해머 40,000 : 던 오브 워(Warhammer 40,000: Dawn of War)> 등의 대작 게임에 참여한 적이 있다. 하지만 그의 이번 작품은 이전의 어떤 게임보다도 폭넓고 높은 기대를 한 몸에 받고 있다. 바로 이번 주에 PC와 매킨토시로 발표되는 디아블로 III(Diablo III)가 그것이다.

디아블로 III의 디렉터로서, 윌슨은 16년 된 디아블로 프랜차이즈를 유명하게 만든 모든 것을 이해해야 했고, 이번 작품이 어떤 작품이 돼야 할지, 그리고 팀이 그 비전을 이루기 위해 어떻게 해야 할지를 결정하며 디아블로 팀을 이끌어야만 했다. 윌슨의 말에 따르면 목표에 접근한다는 것은 품질을 위한 강행군(crunch), 강도 높은 다듬기, 그리고 플레이어의 의견을 - 때로 반영하지 않더라도 - 경청하는 것을 의미했다고 한다.

디아블로 III는 윌슨이 블리자드에서 처음으로 수장을 맡은 게임이다. 블리자드의 높은 퀄리티 기준을 익히 알고 있었음에도 불구하고, 윌슨은 가마수트라와의 이번 인터뷰에서 다음과 같이 말했다. "제가 예상했던 것보다 (기준을 충족시키는 데에) 더 오랜 시간이 걸렸습니다"

**가마수트라에 올라온 디아블로 II 포스트모템을 읽어봤는데, 개발 막바지의 강행군에 대한 언급이 있더군요. 디아블로 III 의 마무리작업에서는 어땠습니까? 디아블로 II 에서처럼 엄청난 강행군이 있었나요?**

제이 윌슨(JW): 아, 물론이죠. 엄청난 강행군이 있었습니다. 제가 디아블로 II 때는 없었기 때문에 정확한 비교는 힘들지만 회사 차원에서 보자면 강행군 상황에 대한 관리는 좀 나아졌다고 봅니다. 이전에 비해 단계를 나눠서 관리하였고, 덕분에 일부 개발자들은 일찍 작업을 끝내고 휴식을 취할 수 있었습니다. 모두가 같은 시간에 작업을 마무리한 건 아니었지만요.

작업이 끝나면 강행군 없이 일을 하는 것이 가능했습니다. 그러므로 중요한 것은 시간을 많이 들이는 것이 아니라, 허공에 던져진 수많은 선택사항 중에서 올바른 결정을 하는 데 있습니다. 근래의 프로젝트는 정말로 거대하고, 많은 것들을 완수하려면 올바른 계획이 있어야 합니다.

우리가 한 첫 번째 일 중 하나는 사람들이 일하는 시간에 제한을 건 겁니다. 우리는 사람들을 진짜로 퇴근을 시켜서 야근이 없도록 했습니다. 우리의 강행군은 길었고, 우리의 목표는 강행군이 길되 힘들지는 않도록 만드는 것이었습니다. 그리고 몇 주 가량은 실제로 강행군이 아니라고 말할 수 있는 수준이었습니다.

예컨대, 너무 진척이 빠른 개발자들이 있다면 이렇게 말하는 겁니다. "당신들 너무 앞서나가고 있다고. 몇 주 동안은 야근하지 마." 그리고 다른 개발자들, 그러니까 앞서 나가지 못하는 사람들에게도 피로가 너무 쌓이지 않도록 1 주 정도는 야근에서 풀어주는 식이었습니다.

그게 우리가 일을 한 방식입니다. 그리고 다른 사람들보다 유난히 일을 빨리 하는 개발자들이 있었습니다. 특히 아트 쪽이 그랬습니다. 아트 작업은 빨리 완료되는 편이었고, 이건 바람직한 일입니다. 여러분도 아마 아트 쪽이 가장 먼저 끝나길 바라실 겁니다.

한 무리의 사람들이 (자신의 일을) 끝내면 이제 더 많은 수용능력이 생깁니다. 이전에 다른 게임들을 작업했을 때는, 일을 일찍 끝내는 사람이 생기는 걸 원치 않았습니다. 왜냐하면, 그런 사람들은 이제 뭘 합니까? 그냥 자리만 차지할 겁니다. 자리만 차지하고 있는 사람은 별로 도움이 안됩니다. "게으른 손" 속담은 맞는 말입니다. [편집자주: 원래 속담은 "게으른 손은 악마의 작업실이다(Idle hands are the devil's workshop)". 할 일이 없으면 나쁜 짓을 저지르고 싶어진다는 뜻.]

우리는 이제 경영방침(management)이 훨씬 좋아져서, 훈련 과정 같은 것을 만들 수도 있고 다른 팀에 도움을 줄 수도 있습니다. 그러니까 이렇게 말할 수 있는 것입니다. "좋아, 우리 일은 끝나치고, 이 사람들 일은 도와주고 다른 사람들은 중단시키자고." 이런 식으로 인력 관리 능력이 조금 더 정교해졌습니다.

### **강행군이란 뭐라고 보시나요?**

JW: 제 생각에는, 강행군이란 사람들이 보통 주당 50 에서 60 시간을 일하는 상황입니다. 더 많을 수도 있습니다만. 기본적으로 40 시간 이상 일하는 사람이 있다면, 저는 강행군이라고 봅니다. 물론 상당한 기간 동안이란 전제가 있어야 하죠.

제가 팀에 납득시키려 하는 것 중에 하나는, 게임 개발이 끝으로 갈 수록 - 몇 가지 이유에서 - 강행군을 하게 되는 경향이 있는데, 블리자드에서는 그것이 게임의 퀄리티라는 것입니다.



하지만 대부분의 회사에서는 강행군을 하는 이유가 품질 때문이 아닙니다. 대개의 경우는 나쁜 계획을 세우고, 한 가지에 집중하지 못하기 때문이지요. 그러니까 할 수만 있다면 프로젝트 전반에 걸쳐서 정말로 한 가지에 집중하고, 때때로 짝막한 강행군만 해야 합니다. 목표를 세우고 도전하고 이루기 위해 한 달에 1 주일 정도만 조금씩만 더 일을 하면, 막바지의 강행군을 많이 줄일 수 있습니다.

그리고 여기에는 적절한 수준의 야심이 결합되어야 합니다. 디아블로 III 에서는 많은 면에 걸쳐서 과도한 욕심을 부렸다고 할 수 있습니다. 제가 게임 디렉터를 하면서, 블리자드에 걸맞는 품질 수준을 맞추는 데 들어가는 시간을 과소평가한 탓이죠. 전에는 블리자드 게임을 만들어 본 적이 없었기 때문인데, 이제 알았으니까 다음엔 더 잘 할 수 있을 거라 생각합니다.

### **렐릭에서 일하다 오신 걸로 알고 있습니다. 바로 전이죠?**

JW: 네. 저는 임파서블 크리처(Impossible Creatures)라는 게임에 참여했는데, 미친듯한 강행군이 있었습니다. 그 다음에는 던 오브 워(Dawn of War)였는데, 임파서블 크리처보다 더 적은 시간과 비용으로 만들었는데도 더 좋은 게임이었고 그렇게 심한 강행군도 없었습니다. 팀의 능력을 잘 파악했고, 그에 맞는 수준의 목표를 세웠기 때문이라고 봅니다.

매우 야심찬 목표를 가진 프로젝트였지만, 모두가 게임의 지향점 - 어떤 모습이어야 하고 어떻게 작동해야 하는지- 에 집중했습니다. 또한 모두가 전에 함께 일해본 적이 있다는 것도 큰 이점이었습니다. 전에 함께 무언가를 해본 팀이 항상 더 나은 결과를 내놓는다고는 할 수 없지만, 효율은 확실히 올라가기 때문입니다.

**블리자드가 요구하는 수준이 높아서 놀라웠고, 그 때문에 작업시간이 늘어났다고 하셨습니다. 게임의 어떤 면에 영향을 주었나요?**

JW: 명확히 해야 할 점은, 수준이 높아서 놀라지는 않았다는 겁니다. 저는 그 수준에 이르기까지 긴 시간이 걸렸다는 점이 놀라웠다는 겁니다. 제가 예상했던 것보다 훨씬 길었습니다.

그리고 어느 한 가지를 집어서 영향 받았다고 말하긴 어렵습니다. 개선해야 했던 분야가 상당히 많았거든요. 싱글 플레이어 요소를 개발하는 데에 그러한 기간이 있긴 했습니다. 스토리 요소, 게임 내 이벤트 같은, 후반에 개발된 요소들에 내부적으로 "미세 조정(micro-pacing)"이라고 부르던 기간이 있었습니다.

굉장히 사소한 것들이었죠. 여기에는 작동 하긴 하지만 개선할 필요가 있는 모든 사소한 것들이 다 포함되었습니다. 이를테면, 경비대장의 말이 끝났는데 문이 조금 늦게 열린다든지, 이벤트가 빨리 실행되지 않는다든지, 혹은 스폰이 충분히 되지 않는다든지, 플레이어가 다음 장소로 이동할 수 있도록 주의를 끄는 장치가 없다든지 하는 것들 말입니다.

작고 사소한 게임 속 이벤트이고, 우리에게만 괜찮아 보였습니다. 어쨌거나 우리는 게임을 해보야 했고, 무엇이 벌어지는 지 알고 있었기 때문이었습니다. 하지만 다른 사람들 앞에 내놓는다면.. 어휴, 아마 좋아할 리 없겠죠.

처음에 우리는 이벤트가 안 좋다고 생각하고서는 실제로 다른 기획자들에게 지원을 받았는데, 와서 하는 이야기가 이런 식이었습니다. "아, 이건 사소한 거네요. 그냥 약간 다듬기만 하면 됩니다. 이것만 고치면 이 이벤트엔 아무 문제 없겠네요." 하지만 그런 일들이 얼마나 많은지는 과소평가한 겁니다.

**디아블로 3 는 얼마나 이러한 "다듬기" 단계에 있었나요?**

JW: 아마 약 2년 정도일 겁니다.

### **믿을 수가 없군요.**

JW: 그 동안 만들어진 콘텐츠가 당연히 더 많을 것입니다. 게임을 100% 다 만들어 놓고 그 다음 2년동안 다듬기에 들어간 것은 아니니까요. 하지만 확실한 것은 그 시간은 다듬기에 집중된 팀에게 할애한 기간이었다는 점입니다.

우리끼리 하는 말 중에 “해 가면서 다듬어라”라는 게 있습니다. 어떤 요소 하나를 집어넣을 때는, 먼저 프로토타입을 만들고, 그 다음에 실물을 만들고, 그 후에는 반드시 출시 가능한 수준까지 다듬기 과정을 거쳐야 한다는 신념입니다.

“아, 이건 당장은 괜찮아. 나중에 끝내야지” 이래서는 안됩니다. “나중은 없어. 지금 당장 해” 이런 자세가 필요합니다. 사람들 앞에 내놓을 때 제대로 다듬어지지 않은 상태라면, 사람들은 게임의 여러 기능에 대해 제대로 된 반응을 보이지 않을 것이고, 우리는 그 때문에 게임의 여러 요소와 내용이 좋지 않다고 잘못 판단하게 될 겁니다. 실제로는 괜찮은 게임이고, 그저 단지 조금 다듬으면 되는데 말이죠.

놀라운 점은, 게임 개발자들이 자기가 한 작업물의 품질을 측정하는 데에 무관심하다는 점입니다. 우리는 여전히 그레이박스 테스트(gray box test)를 진행합니다만, 이는 전체 배치에 대한 느낌과 그 안에서 몬스터와 싸우는 게 어떻게 느껴질지를 알아보기 위해서입니다. 여기에는 게임 환경만 있고, 텍스처도 없고 모델링도 최소한만 돼 있을 뿐입니다. 따라서 그 단계에서는 게임 환경이 어떻게 느껴질지를 판단하기가 대단히 어렵습니다. 심지어 저희조차도 그 세계가 어떻게 만들어질 지를 상상하기 위해 대단한 노력을 기울여야 했습니다. 많은 사람들이 이를 직시할 필요가 있습니다.

우리에게 이런 일을 해낼 수 있는 사람이 분명히 있고, 그들은 대체로 기획자인 경우가 많습니다. 제 생각에 기획자는 존재하지 않는 것을 상상해내는 능력을 가진 사람들입니다. 그럼에도 불구하고 기획자들조차 특정한 프로토타입 단계에서는 이것을 힘겨워하는

경우가 많습니다. 어느 수준까지 구현해놓지 않고서, 그 기능이 실제로 좋을지 아닐지를 가늠하는 것은 매우 어려운 일입니다.



**예술 작품을 만들 때랑 많이 비슷한 것 같네요. 책이든 그림이든, 무언가에 집중해서 하고 있을 때에는, 놓치고 있는 점을 알려줄 외부자의 시각이 필요하다는 거요.**

JW: 맞습니다. 우리의 내부 주요 작업과정 중에는 우리끼리 "타격대(strike team)" 라고 불렀던 프로세스가 있었습니다. 지금은 이것 팀으로 만들어서 하고 있으니 다른 용어가 필요하겠지만-- 기본적으로 이 과정은 개발팀과는 전혀 무관한 사람들 한 무리를 함께 묶어놓는 과정이었습니다.

그래서 더스틴 브로더(Dustin Browder)를 데려왔습니다. 스타크래프트 2의 디렉터였는데, 우리 타격대의 리더가 되었습니다. 그는 열댓 명의 사람들을 모아 왔고, 우리 게임을 해

보고 피드백들 보내기로 했죠. 전 처음에 사람들의 피드백이 “좋아, 난 여기서 해야 될 거 같은 행동을 하면 되겠군” 이런 식일 거라고 기대했었습니다.

하지만 아니라는 걸 곧 깨달았습니다. 사람들은 가능한 모든 것을 합니다. 상상 가능한 모든 문제가 드러납니다. 어떤 문제들은 우리가 행한 선택에 대한 기회비용의 문제일 수도 있습니다. 그렇지만 대부분은 해결책을 반드시 찾아야 합니다. 왜냐하면 우리 개발자들은 품질이란 뭔지를 이해하고 있고, 고객들이 바라는 게 무엇인지 알고 있다는 굉장히 강한 신념이 있기 때문입니다. 아마 다른 회사에서는 찾아보기 힘든 일일 거라 생각합니다. 많은 회사에서 찾아볼 수 있는 패턴은, 소수의 포커스 그룹을 불러서는 뭘 바라는지 말해보라 하는 겁니다.

물론 포커스 그룹의 좋은 점도 몇 가지 있습니다. 사용성(usability) 테스트 같은 데는 더 낫다고 할 수 있죠. 게임을 고객들 앞에 내 놓고 그들과 잘 맞는 게 무엇이고 잘 맞지 않는 게 무엇인지 파악해 볼 수 있다는 점은 좋습니다. 하지만 게임을 앞에 내 놓고 “어떻게 하면 더 재미있어질까요?” 라고 묻는 것은 별로 좋은 방법이 아닙니다. 사실, 그건 고객들이 정할 일이 아닙니다. 그걸 알아내는 건 게임 개발자들이 해야 할 몫이죠.

**팬들의 피드백은 어떻게 관리합니까? 물론, 몇 년 전에 그래픽에 대한 논쟁이 있었습디만. 팬들의 비판을 듣고서는 “아, 핵심이 이거였구나”라는 생각이 들었던 부분이 있었나요?**

JW: 솔직히 말해서 이 프로젝트에서 저나 팀이 내린 의사결정 중 누군가에게 비판 받지 않았던 것은 한 번도 없었던 것 같습니다.

그래서 의견을 들은 후 동의할지 말지 결정하는 법을 대단히 빨리 배우게 됩니다. 때때로 일부 고객들이 우리가 비판을 경청하지 않는다고 불만을 이야기하는데, 사실 이것은 우리가 그 비판에 동의하지 않는다고 말하는 편이 더 좋습니다.

경청과 동의는 완전히 다른 것입니다. 만약 우리가 모두의 불만을 듣고 그걸 다 고치려 했다면, 우린 조약하고 뒤죽박죽인, 그저 그런 게임을 만들어냈을 겁니다. 두 집단의

의견을 일치시키는 것조차도 힘든 일입니다. 심지어는 둘의 의견이 얼마나 다른지조차 일치시키기 어렵습니다. 주의 깊게 듣기는 하되, 항상 자신의 판단 기준을 세워놓고 있어야 합니다.

우리는 많은 팬들로부터 스킬 시스템에 대한 부정적인 반응을 얻었습니다. 확인해보니, 많은 불만들이 "제기한 불만이 제대로 반영되지 않았다" 는 것이었습니다. 하지만 그들이 봉착한 문제, 혹은 그들의 불평하고 있는 사항들은 우리의 주안점이 아닙니다. 그런 것들은 우리가 사람들에게 테스트를 시킬 때, 혹은 개발자가 게임을 하고 그들의 반응을 들을 때 우리가 주시하고 있는 사항이 아닙니다. 그렇다면 이런 불만은 쓰잘데기 없는 것일까요? 아닙니다. 그럼 단지 우리가 받아들여야만 하는 기회비용 혹은 부작용인 걸까요? 그렇습니다.

이것이 결국 중요한 것입니다. 사람들은 완벽한 설계된 게임에는 허점도, 단점도 없을 것이라 생각하는 것 같습니다. 하지만 제 생각엔 잘 만들어진 게임에도 많은 허점과 단점이 있습니다. 개발자가 재미있고 잘 설계된 게임을 만들었다면 중대한 선택을 거쳤다는 뜻이고, 그 중대한 선택에는 언제나 기회비용이 따르기 때문입니다.

기획은 두말할 것도 없이, 정말 회색의 영역입니다. 그래서 저는 더 재미있는 게임을 위해서 더 크고 대담한 결정을 내려야 한다고 생각합니다. 사람들이 정말로 좋아하는 게임이라면, 거기에 정말로 중요한 선택이 있었음을 아실 겁니다. 저는 스카이림을 정말 좋아하는데요. 거기엔 블리자드 게임과는 완전히 다른 설계 패러다임이 있습니다.

블리자드에서는 베데스다(Bethesda)의 스카이림(Skyrim)같은 게임이 절대 나오지 않습니다. 베데스다가 잘못됐다는 말이 아닙니다. 그들의 설계 철학은 그들에게 아주 성공적이지만, 매우 다른 것이고, 각기 나름의 장단점이 있습니다. 우리와는 다른 측면에서 장점과 단점이 있습니다. 하지만 그들을 성공으로 이끈 무언가에 집중한다는 사실은 우리와 동일하다고 할 수 있죠.

우리에게 좋은 설계란 깊이와 접근성을 지닌 것입니다. 그것이야말로 우리의 제 1 순위입니다. 그런데 깊이를 통해 하드코어 유저들을 끌어들인다고 치면, 하드코어 유저들은 아무나 접근하기 쉬운 게임은 싫어한다는 게 문제입니다. 그들은 그들의

하드코어 게임을 즐기니까요. 그들은 엘리트주의에 빠져 있습니다. 그리고 이것이야말로 블리자드가 경계하는 것입니다.

우리가 하드코어 유저들을 배제한다는 말이 아닙니다. 오히려 하드코어 유저들을 상당히 고려하는 편입니다. 왜냐하면 우리의 목표는 더 많은 사람들을 하드코어 유저로 만드는 것이기 때문입니다. 하지만 그러기 위해 게임을 둔하고 어렵게 만들 수는 없습니다.



그렇게 말씀하시니 재미있군요. 디아블로 2 의 포스트모템에서, (전 블리자드 노스의 부회장이었던) 에리히 쉐퍼(Erich Schaefer)는 “엄마 테스트(mom test)”라는 용어를 사용했습니다. 블리자드에선 아직도 이 테스트를 거치나요? ‘엄마도 이해할 수 있게 게임을 만들어라’라는 말이 앞서 말씀하신 바와 일맥상통하는데요.

JW: 네. 제 아내와 딸이 그 대상이었습니다. 아내 쪽이 좀 더 그쪽에 가까웠죠. 게이머가 아니었으니까요. 하지만 딸은 선택의 여지가 없었습니다. 제 딸이니까요. (웃음) 아내는 제 메인 테스터 중 한 명이었습니다. 저는 아내가 게임하는 걸 즐겁게 지켜봤고, 아내를 통해 여러 가지 테스트를 할 수 있었습니다. 이걸 외부적으로 적용한 것이 “엄마 테스트”입니다. 지금은 좀 더 정식으로 하고 있습니다.

전에 말씀드렸듯이, 게임을 어떻게 만들어야 하느냐는 문제에 대해서는 포커스 그룹이 유용하지 않다고 믿습니다. 하지만 게임에서 뭐가 잘못되었는지를 알아내는 데에는 대단히 유용하다고 믿습니다. 게임에서 당황스러운 부분, 너무 어려운 부분, 플레이어들이 이해하거나 알아채지 못하는 부분 등 말이죠. 제 생각에 이런 것들은 사용자 유입에 있어서 매우 중요하기 때문에, 원칙적으로 에리히가 "엄마 테스트"라고 부르는 건 훌륭한 방법입니다. 네, 이건 기본 원칙이고, 따라서 저는 그게 훌륭한 방법이라고 단언하겠습니다.

### **디아블로 III 에 공식 기획 문서가 있었나요?**

JW: 아닙니다. 제가 직접 자료를 모아 만든 파워포인트 문서가 있긴 하지만, 그건 프로젝트의 기둥이라고 생각한 상위 목표를 기술한 겁니다. 게임의 핵심이라고 간주했던 7 가지 원칙이었죠.

### **어떤 것이었는지 기억 나나요?**

JW: 그 일곱 가지는: 접근성, 강력한 영웅, 자유로운 커스터마이징, 아이템 획득의 재미, 무한한 반복성, 충실한 배경이야기, 그리고 협동 멀티플레이어(cooperative multiplayer) 게임입니다.

저희는 기본적으로 이게 바로 우리가 의지해야 할 기둥이라고 여겼습니다. 문서에는 각각이 어떤 의미인지에 대한 설명이 있었고, 게임의 지향점에 대해 의문이 들면 이 기둥을 되돌아 본 거죠. 그리고 그게 바로 저희의 목표였습니다. 이런 식으로 프로젝트의 기초를 다질 수 있었죠.

다른 것들도 있었는데, 프로젝트에 추가되어야 할 것들에 대한 것이었습니다. 조금 더 개별 요소에 대한 것으로 예를 들자면, PvP 모드가 그 한가지입니다. RPG 적 특징에 더 많이 집중한 것 또한 그 한 가지인데, 저희는 게임 플레이를 방해하지 않으면서도 좀 더 스토리에 충실한 게임이 되길 바랐기 때문입니다. 이런 것들이 몇 가지 더 있긴 했습니다.

하지만 정식 기획 문서가 있지는 않았습니니다. 기획 문서에 있어서 전 거대한 경전 같은 물건의 존재를 믿지 않습니다. 이전에 해보았지만, 아무도 읽지 않더군요. 그와 같은 기획서 경전은 오직 쓰는 사람을 위해서만 존재합니다. 만약 당신이 기획자고, 머리 속에 떠오르는 자신의 비전과 아이디어를 정리하고자 경전 같은 것을 쓰고자 한다면, 그냥 혼자 간직하면 됩니다. 다른 사람이 읽을 거라는 기대는 버리는 게 좋습니다. 그냥 누구에게도 보여주지 마세요. 아무도 읽지 않습니다.

**당신뿐만이 아니라 많은 사람들이 그렇게 이야기를 하더군요. 제 생각엔 기자들과 이런 인터뷰를 하는 사람들은 그런 식으로 이야기를 하는 것 같습니다. GDC 에서도 발표를 보면, 당신뿐만 아니라 많은 사람들이 “기획 문서는 집어치워” 라고 말합니다. 그들이 말하는 바는 실제 느낌을 보고, 개발 주기가 돌아가고, 또 돌아가야 한다는 겁니다. 도대체 어떻게 시작하는 건가요?**

JW: 음, 즉 그래서 우리가 이러한 기둥을 적어둔 것입니다. 제 생각에 이런 기둥은 정말로 중요합니다. 왜냐면 그것들은 모두가 머릿속에서 아주 쉽게 파악할 수 있는 것이기도 하니까요.

발표가 하나 있다고 칩시다. 그리고 발표자료를 사람들에게 나눠주지 않았어요. 사람들은 읽지 않을 테니까요. 이것이 핵심입니다. 사람들은 잘 읽지 않습니다. 그게 뭐가 됐던지요. 아무도 문서를 읽고 싶어하지 않습니다. 읽어도 재미가 없으니까요. 하지만 게임 개발은 사람들을 신나게 만드는 것 그 자체입니다. 그게 게임의 멋진 점이죠. 문서를 읽는 건 하나도 안 멋지고요.

책을 읽는 건 멋진 일입니다. (웃음) 저는 읽는 것이 나쁜 것이라고 얘기하려는 게 아닙니다. 제 말은, 뭔가를 읽어야 된다면 멋진 것을 읽고 싶다는 것입니다. 그리고 게임 기획문서는 아무리 근사하게 만들어놨어도 멋지지 않고요.

하지만 전 여기 앉아서 게임에 대해 여러분께 이야기함으로써 여러분을 흥분시킬 수 있습니다. 그게 본질입니다. 그것이 팀원끼리 서로 이야기하는 것이어야 하며, 모두가 실현시키기 위해 작업하는 핵심 아이디어여야 합니다.

게임을 만들기 위해 할 수 있는 좋은 방법은, 만들기 시작하는 것 입니다. 상위 목표에 대해서는 걱정하지 마세요. 일단 야만용사에 대해 생각하세요. 이게 우리가 첫째로 한 것입니다. "좋아. 이제 디아블로를 만들 거야. 자 우리 첫 번째 줄거리가 뭐였지? 오케이. 야만용사. 우리가 원하는 야만용사 만들려면 어떤 스킬이 있어야 되지?" 이런 식이었죠. 그리고 저는 "음, 난 야만용사가 좀 더 강했으면 좋겠어. 난 애가 지축을 흔드는 험크 같았으면 좋겠어. 난 애가 주먹으로 지진을 만들 수 있었으면 좋겠어" 자, 그래서 그게 첫 번째 기술이 되었죠. 우리는 발을 굴러 지진을 만들게 할 겁니다. 오. 멋지군요. 기술이 일단 생기고 그게 끝내주게 멋있으면, 사람들은 그 기술을 사용하는 재미로 몇 시간씩 게임을 합니다. 야만용사가 어떤지에 대한 문서 같은 건 필요하지 않았습니다. 모두가 알고 있으니까요. 모두가 그 기술을 알고 있었고 야만용사를 이해하고 있었습니다. 그리고 그게 문서 따위보다 훨씬 더 멋진 일이었죠.

아, 야만용사와, 그 외에 몇 가지 적어놓은 문서가 있긴 했습니다. 하지만 그 한 가지 기술 보다 가치있는 것은 없습니다. 대체로 제가 사용한 문서는 프로그래머들이 구현하는 데 필요한 기술 문서이거나, 혹은 자료양이 많을 때 기록해 두기 위함 이었습니다. 예를 들어 우리는 몬스터 카테고리에 대한 문서를 작성했었습니다. 왜냐면 게임에 배치할 몬스터는 종류가 다양했고, 플레이어를 위협하는 방법도 다양했고, 또한 잠김이 풀려야할 시점도 각기 달랐으니까요. 따라서 그런 것은 문서로 만들 필요가 있었습니다.

우리가 만드는 문서의 핵심 주제라고 할만 것은, 모두 기능중심적입니다. 목적은 상관 없습니다. 저는 기획자들이 문서화하기 싫다고 하면, 그러지 않아도 된다고 말해줍니다. 어떤 요소를 어떻게 만들고 싶은지를 써야지, 그걸 정당화하는 문서는 쓰지 않아도 된다는 겁니다. "왜 우리가 이것 해야 하는지"는 쓰지 마십시오. 만약 누가 그게 궁금하다면, 물어볼 겁니다.

왜 해야 하는지 그 이유 말이죠. 물어보지 않으면 여러분이 이유를 말해줘야 합니다. 문서 한 장보다는 기획자가 그 기능에 감춰진 아이디어를 납득시키는 게 훨씬 더 좋은 방법입니다. 문서를 만드는 일은 시간 낭비일 뿐입니다.

문서는 뒤쳐진 정보를 담게 될 테고, 그러면 아무도 문서를 믿지 않게 됩니다. 단 하나의 문서라도 뒤쳐진 정보를 담고 있으면 그렇게 됩니다. 그리고 나선, 그 누구도 어떤 문서도 믿지 않게 되고, 그러면 그 모든 게 엄청난 시간 낭비가 됩니다.



부하 테스트를 할 때 야만용사로 베타버전을 플레이해 보았습니다. 디아블로 III 를 그때 처음 접해봤는데, 저는 느낌이 좋았습니다. 제 친구 중 하나가 게임 기획자인데, 그걸 “조작감(crunchiness)”이라고 부르더군요. 그런 걸 어떻게 다듬어 내는지 말씀해 주시겠습니까? 야만용사는 험크 같은 느낌을 주고 싶었고, 발구르기를 쓸 때면 강력해 보이도록 하려고 했다고 말씀하셨습니다. 게이머들의 입장에서 좋은 느낌을 주기 위해 어떤 걸 염두에 두셨습니까?

JW : 음, 제 생각에 가장 먼저 할 일은 개발팀 전체가 하나의 그림을 그려낼 수 있어야 한다는 겁니다. 무엇을 원하고 있는 지 매우, 극히 선명하고 강력한 이미지 말이죠. 그리고 실패를 두려워하면 안됩니다. 우리는 이것 “그분이 오셨다”라고 했죠.

우리 개발 과정 전체에 걸쳐 그런 순간이 매번 있었습니다. 공식적으로 되물리고 이렇게 말해야만 할 때였죠. "어떠냐고? 별로야. 이건 전부 다시 작업해야 돼. 새 기술도 만들어야 하고. 제대로 된 게 없어." 그리고 이런 때가 되면 만사 다 집어 치우고 싶어지게 마련입니다.

부두술사가 바로 그런 일을 심하게 겪은 사례입니다. 저희는 모두가 부두술사라는 아이디어 자체는 맘에 들어 했지만, 그게 어떤 식이어야 하는지를 의견 일치를 본 적이 한 번도 없었습니다. 믿어지시나요? 정말로 저희에겐 명확한 이미지가 없었고, 그래서 한 자리에 모였습니다.

저희는 부두술사에 디아블로 II의 여마법사와 네크로맨서 같은 기술을 넣으려고 했습니다. 불의 벽 같은 거 말이죠. 그럼 한명이 이런 식으로 나올 겁니다. "별론데요. 불의 벽은 시시해요. 좀비의 벽이 더 낫죠." 그럼 다른 사람들이 다들 말합니다. "미친거 아냐?" 하지만 또 어떤 사람은 이렇 겁니다. "이야, 미쳤구나! 좀비의 벽이라니, 끝내주잖아!"

어떻게 만들지는 몰랐지만 그게 멋지다는 건 다들 동의했으며, 이게 바로 반드시 필요한 그 순간입니다. 그 후에는 반드시 의견 일치 과정을 거쳐야 하고, 실제로 납득시켜야 하지만요.

그리고 뜬구름 같은, 순간순간 지나가는 말들이 많았죠. 이 인터뷰를 읽을 누군가는 그러겠죠. "구체적인 방법은 얘기 안 해주는군." 항상 문제는 어떻게 할지를 알려주는 것이 쉬운 일이 아니라는 거죠.

핵심은 일이 제대로 되어가고 있지 않는 때가 오면 스스로에게 솔직해져야 한다는 겁니다. 제 생각에는 많은 사람들이, 이르러야 하는 지점과는 먼 지점에 머물러 있다는 건 알고 있다고 봅니다. 다만 자신들이 그 지점에 이르지 못했다는 점에 대해 스스로에게 솔직하지 못한 거죠. 지금 하고 있는 작업을 제대로 들여다보기만 한다면, 이렇게 말하겠죠. "별로군. 다시 해야겠네" 그리고 그 일을 해낼 능력까지 된다면, 그게 바로 그런 순간으로 가기 시작할 수 있는 때입니다.

블리자드에 아직 “점심먹으며 토론”이랄까요, 복도에서 이루어지는 의견교환이 남아 있나요? 분야가 달라도 상관 없이, 그러니까 프로그래머가 좋은 기획안이 떠올라서 이야기 하면 기획자가 “그거 좋네요” 하고서 실현되는 식으로 말이죠.

JW: 물론이죠. 그게 우리가 지향하는 바입니다. 저는 지나치게 분야별로 분리하면 함정에 빠질 수 있다고 늘 생각해 왔습니다. 그리고 그런 즉흥적인 토론이 바로 지금 저희가 몸담고 있는 디아블로 III 팀에 중요합니다. 저는 항상 기획자의 핵심 임무는 아이디어를 제안하는 게 아니라고 생각해 왔습니다. 팀에서는 누구라도 끝내주는 아이디어를 낼 수 있으니까요.

기획자의 핵심 임무는 그런 아이디어가 게임에 확실히 들어갈 수 있도록 하는 겁니다. 새 직업에 대한 브레인스토밍을 하면 스킬에 대해서만 보통 400 에서 700 개 정도의 아이디어가 나옵니다. 그리고 그 중 대다수는 근사하죠. 하지만 해당 직업에 어울리지 않을 수도 있고 게임의 성격 자체에 어울리지 않을 수도 있습니다. 차이점을 아는 것, 그게 바로 기획자의 임무입니다. 그런걸 알아내는 건 그래픽 아티스트나 프로듀서의 임무가 아닙니다. 기획자가 할 일입니다.

작업자(Builders)는 게임의 작동방식에 대해 알고 있어야 합니다. 그들은 캐릭터에 대한 전반적인 그림을 알고 있을 테고, 또한 그걸 규정하는데 도움을 줄 수 있을 테죠.

자기가 아이디어를 잘 떠올린다고 생각해서 기획자가 되려고 하고, 그리고 “내가 기획자가 되면, 모두가 내 아이디어를 만들어 주겠지” 이런 식으로 생각하는 경우를 많이 봅니다. 만약 이런 이유로 기획자가 되려고 한다면, 저라면 말릴 겁니다. 시작부터 잘못된 방향으로 접근하는 겁니다.

게임 기획자라면, 당연히 자신의 아이디어를 게임에 집어 넣게 됩니다. 그 많은 걸 구현하는 것이 자신의 일이고, 또 게임엔 다른 사람들이 아이디어를 가지고 있지도 않고 아이디어를 내고 싶어하지도 않는 영역이 많이 있기 때문입니다. 그러므로 모든 아이디어가 자신의 것인지 아닌지는 중요한 일이 아닙니다.

오히려 기획자의 목표는, "다른 사람이 아이디어를 내면 빨리 게임에 넣고 싶어," 이런 식이 되어야 합니다. 왜냐하면 그걸 실제로 만드는 건 기획자가 아니기 때문입니다. 그 많은 일을 손수 해내는 것은 그래픽 팀과 프로그램 팀입니다. 심지어 기획자는 그들이 일을 하기 전에는 일을 시작할 수조차 없습니다.

그리고 그런 실무자들의 아이디어가 들어가지 않는다면, 그들은 열광하지 않을 것이고, 그 결과로 기획자 손에 들어오는 톨과 결과물은 열악해지고, 최종적으로는 자신의 작업 역시 좋지는 못할 겁니다. 따라서 기획자는 팀 단위로 일해야 합니다. 모두에게서 나온 아이디어로 일하되, 그 모든 아이디어에 의견 표출을 강력히 할 수 있다는 것 역시 받아들이는 겁니다. 언젠가 거대하고 열정적인 아이디어를 제가 거부한 적이 있었는데, 그게 우리 게임에 어울리지 않는다고 생각해서였습니다. 아직도 그게 들어갔어야만 한다고 생각하는 사람들이 있습니다만, 저는 이렇게 말하죠. "아뇨, 절대 아닙니다."



**마일스톤(milestones) 관리할 때 균형은 어떻게 맞추시나요? 블리자드와 액티비전 블리자드(Activision Blizzard)의 기대치도 있고, "때가 되면 나온다"는 태도도 있지 않습니까?**

JW: “때가 되면 나온다”라는 말에 대해 제가 항상 설명하고 싶었던 점은, 정해진 날짜가 없기 때문에 발표를 안 하는 게 아니란 점입니다. 기한을 발표 안 하는 이유는 해당 날짜가 가까워 오지 않는 한, 기한을 맞출 수 있을 지 없을 지 알 수 없는 경우가 많기 때문입니다.

그래서 팀에게는 “기한은 여기”라고 말하고, 팀은 그걸 목표로 삼고 최선을 다해 기한을 맞추려고 노력합니다. 하지만 때때로 그 날짜가 되면 예상했던 수준이 아닌 결과가 나올 수도 있습니다.

우리가 알 수 있는 건 어떤 정해진 기한까지 X라는 양의 일을 할 수 있다는 겁니다. 그건 알 수 있죠. 저희가 알 수 없는 것은 모호한 것들입니다. 어떤 시스템이 작동할 거라고 생각이 들면, 전에는 콘텐츠가 없어서 하고 싶어도 할 수 없었던 방식으로 게임을 심도 있게 해보게 됩니다. 그리고는 시스템에 결함이 발견됩니다. 그러면 그 시스템은 다시 만들어야 하겠죠. 그러면 확실한 품질을 보장할 수가 없게 되는 겁니다.

확실한 품질이 보장되지 않으면, 저희는 날짜를 바꿔야 합니다. 품질은 저희에게 타협의 여지가 없는 요소이기 때문입니다. 출시일을 밝히지 않는 것은 저희가 약속을 남발하는 걸 좋아하지 않기 때문입니다. 저희에게는 중요한 이유죠. 말하자면, 저희는 거짓말을 하고 싶지 않습니다. 날짜를 발표했는데, 저희가 그때까지 맞추지 못한 경우, 이 경우를 저희는 거짓말이라고 간주합니다.

대신 게임에 어떤 시스템이 들어 갈거라 했는데, 그 시스템이 바뀐다든지 하는 다른 사안은 있을 수 있습니다. 저희는 그건 거짓말이라고 보지 않습니다. 왜냐하면 저희는 항상 사람들에게 이게 최종버전이 아니고, 게임의 막바지가 되면 극적으로 바뀔 수도 있다고 늘 강조하기 때문입니다.

하지만 저희가 최근 몇 년간 깨달은 점은, 고객들과 나누는 그런 대화가 도움이 된다는 점입니다. 저희는 고객들에게 개발 과정을 보여주고 싶습니다. 저희는 전에는 더 비밀유지에 엄격했습니다만, 이제는 저희가 거쳐온 과정을 보여주는 게 가치있는 일이라고 생각합니다. 하지만 개발 기한에 대해서 고객들이 알가알부할 필요는 없습니다. 그래서 날짜를 바깥에 발표하지 않는 것이고요. 그렇지만 정해진 날짜는 항상 있었습니다.

목표와, 그 목표를 끝낼 목표 기한이 항상 있었다는 겁니다. 오히려 저는 기한을 더 촘촘히 정하고 싶었던 쪽입니다. 기한을 두는 것은 효율성과 창조성 면에서 팀을 자극하니까요. 창의성 발휘를 위해 개발기간을 무한정 늘리는 것은 항상 꿈같은 이야기지만, 실제로는 그러면 안됩니다. 창의적인 사람들은 그러면 좋겠다고 생각하겠지만, 실제로 무한정한 개발 기간을 주면, 아마도 어쩔 줄을 몰라 할 거고, 결국 마무리되는 일이 없을 겁니다. 그리고 마무리만큼 창의적인 사람들을 기쁘게 하는 것도 없죠.

### **경매장은 어떻게 아이디어를 낸 건가요? 기획팀이 아닌 다른 곳에서 나왔나요?**

JW: 아뇨, 기획팀에서 아이디어가 나왔습니다. 제가 말하고 싶은 것 중 하나가 - 아무도 제 말을 안 믿을 거 같지만 - 사업적 결정을 개발팀 외부에서 내린 적은 없다는 겁니다. 저희는 항상 게임에 잘 어울리는가를 중심으로 결정을 내립니다.

저희 내부적으로 하는 말이, 저희는 항상 착한 편이 되고 싶어 한다는 겁니다. 그게 뭐냐하면, 저희가 돈을 버는 이유는 돈을 벌면 더 많은 게임을 만들 수 있을 테고, 그럼 더 규모 있는 게임을 만들 수 있기 때문이란 겁니다. 모든 사람은 성공하길 바랍니다. 돈을 벌고 싶어하는 건 나쁜 일이 아니라고 생각합니다. 제 생각에 나쁜 일은, 고객입장에서 결코 좋지 않은 상품이나 서비스로 돈을 벌려고 하는 겁니다. 그게 저희의 기본적 신념입니다. 고객 입장에서 돈을 지불할 만한 가치가 있다는 생각이 드는 서비스를 제공해서 돈을 벌려고 하는 건 괜찮죠.

저희가 가졌던 느낌은 이런 겁니다. 경매장을 살펴보고서 저희는 이야-하고 탄성을 질렀습니다. 고객의 입장에서 돈을 지불할 가치가 있는 좋은 서비스였죠. 이걸로 돈을 벌고 싶었냐고요? 당연하죠. 저희는 게임을 계속 만들고 싶고, 게임으로 성공하고 싶으니까요. 그와 별개로, 경매장은 좋은 서비스입니다. 저희 생각에는 이걸 유저들이 원하는 것이고, 하고 싶어하는 것입니다. 유저들은 경매를 안전하고 손쉽게 하길 원하고, 원한다면 경매를 통해 약간이라도 현금을 손에 쥐고 싶어합니다. 그리고 그렇게 번 돈을 재투자해서 더 많은 장비를 얻을 수 있길 원합니다.

디아블로 II 에서의 교환 경제는 매우 흥미로운 게임 요소였습니다만, 게임 자체의 지원은 전무한 실정이었습니다. 그래서 저희는 그 부분을 살펴보고, 그것이 실질적인 결함이며 고쳐야만 할 것이라고 결론을 내렸습니다.

### **디아블로 III 콘솔버전은 여전히 실험과 탐색 중인가요?**

JW: 음, 공식적으로 발표한 적은 없습니다. 아직 '실험'을 하고 있지 않기 때문입니다. 채용을 하는데 도움이 되기 때문에 기본적으로 실험을 한다고 이야기하기는 합니다. 더 우수한 인력을 채용할 수록 실제로 그걸 만들 확률도 높아지겠죠. 철저히 비밀에 부치지도 않았지만 인정하지도 않았던 이유는 콘솔버전이 성공할 수 있을지, 혹은 콘솔 버전을 만들 역량이 있는지 등에 대한 확신이 없기 때문입니다.