



게임 산업이 영화 제작에서 배울 점 10가지

(The Top 10 Things the Game Industry Can Learn from Film Production)

작성자: 테스 존스(Tess Jones)

작성일: 2012년 5월 1일

[게임 개발자들이 영화 산업에서 배울 수 있는 게 있다면 무엇일까? 아니, 스토리텔링에 대한 것이 아니다. 바로 제작 스타일에 관련된 것이라고, 영화 제작자이자 게임 제작자인 테스 존스는 주장한다.]

수년간 나는 게임을 제작하는 것과 영화를 제작하는 것 사이의 차이점과 유사점에 대해 곰곰이 생각해왔다. 양쪽 다 많은 창의적인 팀원들이 시각적으로 즐거운 상품을 성공적으로 만들어 내기 위해 노력하고 있다.

영화 촬영장에서 일할 때에는, 날마다 다른 장소를 찾아 도시를 돌아다녔다. 그 장소에 도착하면, 영화 세트에서 하나의 목표를 달성하기 위해 노력하는 200여 명의 창의적인 사람들이 나를 맞이했다.

게임 일을 할 때 역시 하나의 목표를 달성하기 위해 노력하는 200여 명의 창의적인 사람들이 나를 맞이했다. 다만 도시를 가로질러 드라마틱한 장면을 위한 물리적인 세트를 찾아가는 대신, 환경과 세트가 그들 사무실의 컴퓨터 스크린에 전부 포함돼 있었다.

비록 근무 환경은 다르지만 양쪽 매체 모두 즐거움, 긴장, 흥분을 만들어내고, 사람들이 바짝 다가 앉아 웃고 울고 혹은 공포에 떨게 하는 것을 목표로 한다.

유사점은 여기에서 끝나는 것 같아 보인다. 이 두 분야에서 제작 작업은 철저하게

다르다. 영화는 게임에 비해 제작기간이 상당히 짧다. 세부 스케줄은 영화대본에서 요구하는 장면에 근거해 만들어진다. 출연자와 제작진(crew)들이 고용되고, 제작이 시작되고, 그리고 모든 대본이 완료될 때까지 매일 정해진 장면을 찍는다. 모든 장면을 촬영하고 나면 제작진이 할 일은 끝난다. 이는 한 달 정도의 짧은 기간 내에 모두 끝낼 수 있다.

게임은 제작 기간이 길다. 새로운 게임 메카닉은 엔지니어링에 도전과제가 된다. 플레이어는 환경 내에서 멈추어 둘러보고, 사물의 주위를 360도 회전할 수 있다. 테스트를 진행함에 따라 플레이어가 예상치 못한 방식으로 레벨을 진행하거나 계속 반복이 요구되는 게임요소에 실망할 가능성은 말할 것도 없고, 예상치 못한 오류는 아마 제작의 나중 단계에 발생할 것이다. 그리고 마지막으로, 게임은 일반적으로 영화보다 훨씬 길고, 여섯 시간에서 여덟 시간이 걸리는 “짧은” 게임에도 장대한 양의 창의적인 콘텐츠가 필요하다.

이런 차이점에도 불구하고, 나는 영화 산업의 기술 중에 게임 제작에 적용할 수 있는 것이 있다고 믿는다. 영화 제작 팀은 매우 정확한 시간에 따르고, 장소, 제작진, 출연진의 제약으로 그렇게 해야 하기 때문에 일을 빠르게 한다. 시장이 축소되고 소비자는 게임에 더 많은 기능을 요구하기 때문에, 우리는 게임을 더 빠르고 싸게 만드는 방법을 찾을 필요가 있다. 살펴봐야 할 곳 중 하나가 바로 영화 제작이라는 잘 돌아가는 기계이다.

교훈 #1: 조감독 없이는 절대 영화를 찍지 마라

출연자는 메이크업을 위해 새벽 5시에 도착하지만, 200명의 제작진은 7시에 도착한다. 첫 촬영은 시내 사무실 건물에서의 장면으로 복잡한 크레인 샷(Shot)이 포함되어 있다. 이때 제 2 제작진은 공백을 메우기 위해 거리를 촬영하고 있으며, 따라서 모든 제작진은 짐을 싸서 오후 2시까지 두 번째 장소에 갈 수 있다. 두 번째 장소는 저녁 6시에 닫으며 - 만약, 그리고, 하지만은 없다 - 그들은 해가 지기 전에 50명의 엑스트라가 들어가는 신을 포함한 4개의 샷을 찍어야 한다. 아, 그런데, 주연 배우가 늦었다. 이제 당신은 모든 샷(Shot) 리스트를 재조정해야 하고 스케줄 연장이나 추가 비용 없이 모든 것을 완성하게 해달라고 신께 빌어야 한다.

신성한 시간 관리의 퍼즐이여! 만약 당신의 팀이 관리하기 힘들다고 생각한다면, 영화 조감독의 어깨에 가해진 압박을 상상해보라. “조감독(AD)”, 촬영장에 알려진 바에 의하면, 그들은 미국 연출자 협회를 통해 노동조합에 가입해있다.



그들은 샷에 들어갈 수 있는 모든 다양한 요소를 판단하고 얼마나 시간이 걸릴지 계산하는 데 숙달되어 있다. 시계가 짹짹 흘러갈 때마다 문자 그대로 돈이 들어가는 영화 촬영장에서 조감독은 리스트에 있는 각각의 샷이 완성되는 쪽으로 일이 순조롭게 진행되도록 한다.

나는 조감독이 없는 작은 영화에서 일을 해왔는데, 새벽 2시에 브롱크스의 아파트에서 “마지막 샷을 찍기” 위해 여전히 노력하다 결국은 얼굴에 피자조각을 묻히고 잠이 드는 일을 피할 수 없다. 좋지 않다.

게임 쪽 사람들은 시계를 회피하는 경향이 있다. 예상 소요 시간을 추산하는 것은 “멋지고” “창의적인” 게임개발자의 생활방식에 어긋난다. 시간 추정 같은 건 모두 반복일 뿐이며, 게임 개발에 적용할 수 없다, 아닌가? 컨셉트 단계 동안에는 개발자가 열정적이어서 모든 것이 재미있고 잘 되지만, 지치고 베타를 내놓아야 하는 압력을 받을 때는... 그렇다 - 바로 그거다. 당신은 다른 잔혹한 것을 강요 받고, 한밤중에 자는 피자 얼굴이 될 것이며 수면부족일 것이다 - 이것이 창작의 진정한 장애물이다. 당신에게 필요한 것은 숙련된 조감독이다.

뭐라고? “나는 조감독 필요 없어! 우리 프로듀서가 알아서 할 꺼야!” 글썄, 맞는 말 이면서 틀리다. 어떤 프로듀서는 시간 관리를 놀랍도록 잘 하기도 하지만, 대부분은 별로 그렇지 않다. 프로듀서의 마음 속에는 다른 활동이 들어차 있는 경우가 많다. 거시적인 콘셉트, 마케팅과의 커뮤니케이션, 중간보고, 그 밖의 많은 다른 것들이 모두 그들의 주의를 핵심으로부터 멀어지게 한다. 매일의 원칙을 확인하는 일은 슬쩍 덮어두게 된다.

영화 촬영장에는 프로듀서와 조감독이 모두 있으며, 각각이 서로 다른 일을 맡고

있다. 게임 팀에 필요한 것은 시간 관리를 맡아줄 인력이다. 능력과 경험이 있는 사람으로, 시간 추정을 지켜보고, 이후의 요소와 위험(risk)에 근거해 스케줄을 짤 수 있는 인력 말이다. 게임 팀의 인원은 언제나 부족하고, 프로젝트 매니저들이 일정 관리에 전념하는 것은 불필요한 관리로 보일 수 있다. 하지만 45일 안에 초과근무 없이 영화를 찍고, 아름다운 영화를 편집까지 마치고 싶다면, 영화계에서는 두말없이 훌륭한 조감독을 고용할 것이다.

교훈 #2: 영화의 원고 개발 과정은 꽤 길다

만약 지금 영화 스튜디오에 가서 새로운 영화의 컨셉트 탐색을 위해 영화 제작팀 운영에 충분한 자금을 요구한다면, 비웃음을 받으며 방에서 쫓겨날 것이 뻔하다. 그러나 아직 많은 게임 스튜디오에서 이런 일이 틀림없이 일어나고 있다.

많은 경우, 다른 선택지가 없다. 한두 개의 작은 게임 팀으로 이루어진 스튜디오에서 게임 컨셉트는 개발 팀 공동의 노력으로 만들어진다. 가끔 외주작가가 스토리를 만드는데 도움을 주기도 하지만, 컨셉트의 씨앗은 대부분 열정적인 팀의 멋진 아이디어로부터 나온다.

반대로, 영화의 컨셉트는 일반적으로 아무도 고용하기 전, 제작 이전 단계에 긴 개발 과정을 갖는다. 컨셉트, 캐릭터, 설정, 이야기가 모두 110 ~ 120장의 시나리오 안에 미리 다 들어 있다. 이런 시나리오들은 할리우드에서 원고 개발로 알려진 철저한 검사과정을 거친다.

원고 개발

원고 개발이 어떻게 이루어지는지 살펴보자. 시나리오 작가가 키보드 앞에서 피땀 흘려 일해서 시나리오를 만들어내는데, 여기에 두 달에서 칠 년까지 걸릴 수 있다. 시나리오가 완성되면 시나리오 작가는 이마의 땀을 닦고, 원고를 에이전트(agent)에게 보낸다. 에이전트는 이 원고를 전문 시나리오 검토인에게 보낸다.

할리우드에는 직업적으로 원고를 평가해주는 수많은 전문 독자(reader)들이 있다. 이 독자(reader)들은 장르, 시대, 캐릭터, 플롯, 장소를 요약해 네 장짜리 보고서를 만든다. 또한 여러 가지 창의적인 요소를 바탕으로 통과/탈락으로 원고를 평가한다. 그리고 대개는 그 원고가 흥행에 성공할 것인지 실패할 것인지에 대한 전문적인 의견을 종합적인 피드백을 제공한다.

이는 경영진이 시장에서 컨셉트의 실행가능성에 대해 평가하는데 도움이 된다. 에이전트는 원고가 팔릴 준비가 되었다고 생각되면, 원고가 잘 맞을 것으로 생각되는 여러 경영진과 원고개발부서에 보낸다.

여기서 잠시 멈춰보자. 앞에서 이미 언급했듯이, 이 부분에서 영화가 게임을 한참 앞선다. 시나리오 작가가 몇 년 동안의 생각을 녹여낸 수 천 개의 놀랍고 창의적인 아이디어와 함께 시작한다. 최고의 것들만이 살아남아 제작사로 보내지는데, 에이전트들이 보기에 가장 잘 맞을 것이라 생각되는 제작사로 가는 것은 말할 필요도 없다.

자, 그래서 그 다음엔 어떻게 될까? 제작사는 영화를 사서 만든다? 그런가? 아직은 아니다....

제작사에서 원고를 마음에 들어 한다면 원고를 사겠지만, 그렇다고 그 원고가 영화로 만들어진다는 보장은 없다. 대개는 원고를 더 다듬기 위해 "개발"에 들어간다. 연출자나 배우가 붙으면 원고는 또 수정이 될 것이다. 이렇게 해서 다시 최고만이 살아남는다. 어떤 제작사에서는 "언젠가" 만들려고 구입한 시나리오를 잔뜩 쌓아두고 있다. 이 중 몇몇은 절대 만들어지지 않는다.



마침내 타이밍, 시나리오, 기타 부수적인 것이 모두 들어 맞을 때, 시나리오가 제작 허가를 받는다. 그제서야 제작진을 모두 고용하고, 이들의 창의적인 능력이 컨셉트에 삶을 불어넣는다. 제작이 전부이다. 아무리 좋은 원고라도 잘 안 맞는 출연진 혹은 제작진을 만나면 나쁜 영화가 될 수 있다.

하지만 원고 개발 과정 동안 심사숙고하여 영화의 큰 뼈대를 만들어 놓은 덕분에 실패 확률을 크게 줄어든다. 경영진은 수익에 대한 결정권을 가지고, 마케팅은 컨셉트의 실행가능성에 대해 논의했으며, 이제 영화는 마침내 캐스팅을 하고, 촬영하고,

편집하고, 공개(release)된다.

게임 개발자들은 여기서 무엇을 배울 수 있을까?

게임이 영화와 비슷한 컨셉트 적용 서비스를 가진 세상을 상상해보자. 디자이너와 컨셉트 아티스트가 서로 짝을 이루고 제작사에 보낼 제안을 만든다. 그러면 전문 게임 독자에게 전달되어 컨셉트, 캐릭터, 아트워크 스타일, 환경 모형, 그리고 스토리의 시장 실현 가능성을 평가 받을 것이다. 컨셉트만 중점적으로 생각하는 창의적인 전문가들이 시장에 넘쳐날 것이며, 최고의 게임 아이디어만이 살아남을 것이다. 이렇게 해서 더 다양하고 매력적인 게임을 만들어낼 뿐만 아니라, 제작 비용을 들이기 전에 완성된, 그리고 응집력 있는 컨셉트를 처음부터 가지게 될 것이다.

어쩌면 이건 꿈일지도 모른다. 게임 산업이 지금 돌아가는 모양을 보면 영화에서와 비슷한 게임 컨셉트 프로세스는 실현되기 힘들어 보인다. 게임 팀들은 자신의 창의적인 능력에 자부심을 느낀다. 그리고 그들이 자신의 일에 열정을 느끼는 이유 중 어느 정도는 그 컨셉트를 그들 자신이 만들었기 때문인 경우가 많다. 게임 팀이 열정적일 때가 바로 위대한 게임이 만들어질 때이며, 같은 맥락에서 좋은 프로듀서라면 이럴 때 간섭하지 말아야 한다는 것을 알고 있다.

그럼에도 불구하고, 영화의 대규모 원고 개발 과정에서 배울 점이 있다. 제작 준비 단계(pre-production)가 프로젝트에서 단연코 가장 중요한 단계임을 잊지 말자. 각각의 모든 단계에서 컨셉트를 평가하고 시험하라. 시간과 자원을 배정하고 사용하기 전에 주도권을 갖고 자체 컨셉트 패키지를 만들어라. 컨셉트 패키지에는 게임 방식(gameplay)의 핵심 요소, 포장상자 뒷면에 적을 한 단락 논평, 강렬한 이름, 그리고 캐릭터와 환경에 대한 아트워크(artwork) 컨셉트가 들어갈 것이다.

컨셉트 패키지를 당신이 믿는 사람에게 주고 그들의 솔직한 피드백을 받아라. 예산이 있다면, 플레이 테스트와 사용성(usability) 평가도 받아라.가능하다면 샘플과 함께. 시장에서 게임 컨셉트를 테스트하기 위해 리서치 회사를 고용할 수도 있다. 크고 작은 게임 회사들에서 이 모든 단계가 이루어질 수 있다.

교훈 #3: 컨셉트와 일치하는 스토리

게임 컨퍼런스에 가보면 스토리와 게임 방식(gameplay) 간에 진행중인 싸움에 대한 이야기를 많이 듣게 된다. 한 쪽 진영에선 게임은 좋은 게임 방식에 대한 것이므로 스토리는 무의미하다고 한다. 반대편에선 스토리야말로 오늘날의 게이머들이 갈망

하는 것이고 고급 콘솔 오락의 새 지평 에서 요구하는 것이다.

내 소견으로는, 이 모든 논쟁에 결함이 있다. 사람들은 스토리의 90%가 컨셉트라는 것을 놓치고 있다. 다시 말하지만, 스토리의 **구.십. 퍼센트**는 **컨.셉.트.이.다.** 다시 말해, 주요 캐릭터, 핵심 전투, 주요 게임 방식 요소, 주 적(enemy), 설정, 시한, 그리고 당신 게임에 전제가 되는 환경이 모두 "컨셉트"에 의해 만들어진다. 얼마나 많은 "스토리"가 있는가에 상관 없이, 모든 게임은 컨셉트를 가진다. 최근에 환경(environment) 없이 히트한 게임을 해 본 적 있는가? 한 줄 묘사가 없는, 혹은 당신이 사고 싶게 "유혹"하지 않는 게임은?

할리우드의 훌륭한 시나리오 작가들이 모두 알고 있듯, 항상, 항상, 항상 컨셉트를 만들 때는 큰 그림을 생각해야 한다. 이것이 원고 개발 과정에서의 시련과 인정사정 없는 테스트를 통과해 성공적인 컨셉트를 만드는 제일 중요한 열쇠이다. 스튜디오의 최고 경영자에게 엘리베이터 안에서 당신의 시나리오를 한 줄로 홍보하지 못한다면, 당신은 이미 실패한 것이다.

일단 컨셉트가 있다면, 그것이 시장에서 잘 팔릴 것인지 심사숙고 할 필요가 있다. 최종 소비자가 이 게임을 재미있다고 생각할까? 아트워크나 전제에 강한 흥미를 느끼고 더 보기를 원할까? 친구들 모두에게 그 게임에 대해 말할까? 한 줄 아이디어를 10명의 불특정 인물에게 홍보한다면, 그것을 설명하기가 편안할까, 아니면 컨셉트 혹은 설명하는 것을 피하게 될까? 아이디어를 팔 수 있다는 자신감이 생긴다면, 그 때가 바로 그 컨셉트에 전념해야 할 때이며, 더 많은 자원과 시간을 투자하고 다음 단계로 나아갈 때이다. 컨셉트를 만드는 일을 서두르지 마라. 컨셉트는 앞으로 지을 집의 기초이다.

교훈 #4: 골든 타임(영화) 대 강행군(Crunch)(게임)

영화 제작팀의 사람들이 "골든 타임"이라는 단어를 들으면, 몸서리치거나 미소 지을 것이다. 이 단어는 그 날에 16시간째 일을 하면서 시간당 페이가 훌쩍 오를 것임을 나타낸다. 각각의 제작진이 각자 따로 계약을 하지만, 많은 계약서에 초과 근무에 대한 조항이 있다. 10, 12, 혹은 14시간 이상 일했을 때에는 원래의 시간당 임금보다 높게 받는 것이다. 16시간째에는, 많은 경우에 16시간에서 20시간에는1분을 일했던 4시간을 일했던 상관 없이 하루 종일의 급여를 받도록 계약이 되어 있다.

물론 16시간씩 일하고 나면 기진맥진하겠지만, 많은 돈을 받을 것임을 알기 때문에

세트에는 활기가 돌고 때로는 심지어 창의적이고 흥겨운 분위기가 만들어진다. 물론, 프로듀서와 연출자는 시간이 지날 때마다 급등하는 비용을 지불해야 하기 때문에 축제의 기분을 느끼지는 못할 것이다. 결국 가장 중요한 것은, 프로듀서는 초과임금에 책임이 있고, 그들은 이를 피하기 위해 자기 권한 내에서 할 수 있는 것을 다 한다. 제작진이 배회하는 것을 별주고, 할 수 있는 일을 모두 하도록 장려하여 제작진의 근무 시간을 효과적으로 관리하는 것이 바로 프로듀서이다.

게임 회사에서는, 보상이 그렇게 뽀뽀하지 않다. 버그가 발생하거나 기능이 예정대로 나오지 않으면, 팀 멤버들은 스스로 "강행군(crunch)" - 무보수 초과 근무를 일컫는 업계 은어 - 에 임한다.

어떤 팀은 전력 질주의 마지막이나 상품의 퀄리티를 높이기 위한 방법으로 짧고 계획된 강행군(crunch)을 한다. 다른 팀은 예정에 없던 초과 근무(crunch)를 하면서, 버그를 빨리 수정하거나 게임 퀄리티를 올리려 하는 자신을 발견한다.

게임 개발자들은 보통 월급을 받으며 노동조합을 만들지는 않는다. 따라서 초과근무 시간은 게임이 엄청 성공해서 이익을 나눠 받거나 연말 보너스(바라건대!)로만 보상받을 수 있다.

어떤 시스템이 좋고 나쁜지는 독자의 결정에 맡기겠다. 어떤 이들은 초과 근무(crunch)를 좋아하지만 어떤 이들은 싫어한다. 영화의 골든 타임도 비슷하게 의견이 나뉜다. 초과 근무(crunch)는 퀄리티를 향상시킬 수 있지만 팀의 사기를 꺾는다. 골든타임은 마지막 촬영을 하는 데 도움이 되겠지만 제작진이 그 후 일주일 동안은 탈진해 있을 것이다. 이는 뜨거운 감자이며, 양쪽 분야의 대부분 전문가들이 각자 다른 의견을 가지고 있다.

하지만 한 가지는 분명하다. 영화 산업에서, 제작진은 그들의 추가적 노력에 대해 강제적으로, 그리고 터놓고 보상을 받는다. 만약 영화 제작 예산이 초과되면, 프로듀서와 제작사의 책임으로 돌아가지, 예상치 못한 일에 대해 팀 구성원을 처벌하지는 않을 것이다. 그럼 프로듀서는 무슨 수를 써서라도 장시간 작업을 피하려고 할까? 분명히 그럴 것이다. 제작진은 이에 감사하고 더 열심히 일하게 될까? 아마도. 요령 있는 프로듀서라면 어느 정도의 초과근무가 있을 것을 예상하고 그에 대한 계획을 세울 수 있을 것이다. 필요할 땐 초과 근무 예산을 사용할 것이고, 어려운 강행군기간에도 제작진이 즐겁게 일할 수 있게 할 것이다.

교훈 #5: 후반 작업(Post-Production)은 영화의 반이다.

무음 상태에서 액션 영화를 본 적이 있는가? 트랜스포머나 스파이더맨을 틀고 음향을 꺼보라. 심장을 뛰게 했던 장면이 시시하게 느껴질 것이다. 영상에 관심이 없어지고, 이메일을 확인하거나 점심을 뭐 먹을까 생각하는 데 정신이 쓸릴 것이다. 매력적이고 시선을 사로잡는 장면을 만들기 위해 음향은 절대적으로 필수 요소이다.

좋은 영화 프로듀서는 후반작업이 말 그대로 영화의 절반임을 알고 있다. 녹음, 음향 효과, 편집 속도, 타이틀 시퀀스(title sequence)는 관객이 작품에 어떻게 반응할지를 만들거나 깨트릴 수 있다. 영화계에서 후반작업은 더빙, 색 보정, 특수 효과, 미사용 영화 필름이나 디지털 포맷으로 작업하여 최종 스크린에 산뜻한 이미지를 만들어내는 것들도 모두 포함한다. 후반 작업 기간도 다양한데, 어떤 영화는 편집이 빨리 이루어지기도 하고, 다른 것들은 완벽을 위해 일 년 이상 걸리기도 한다.

게임 프로듀서 역시 할리우드의 후반 작업 일정에 해당하는 음향과 다른 기술들에 대해 특별한 주의를 기울인다. 시시각각 긴장과 흥분을 요하는 미디어이기 때문에, 게임 개발자들은 고객에게 후반 작업이 얼마나 가치 있는지를 절실히 느끼고 있다.

하지만 내가 보아온 대부분의 게임 프로젝트 일정에는 프로젝트 끝부분에 공식적으로 “후반 작업” 기간이 설정되어 있지 않았다. 음향, 영화, 조명, 표제, 특수 효과는 보통 정식 제작 기간 중에 나올 것으로 예상한다. 쉽게 빨리 나올 수 있는 요소들도 많은 데 반해, 어떤 것은 마지막 콘텐츠까지 기다려야 실행할 수 있다. 그 결과는, 주요 마일스톤 직전에 음향 및 다른 팀원들의 초과근무로 나타난다. 게임 개발자들은 이런 핵심 요소가 완전히 실현되게 하기 위해 프로젝트의 마지막에 추가 시간을 계획하고 싶을 것이다.

교훈 #6: 모두가 대본을 받고 대본 페이지는 매일 바뀐다

영화 제작진이 아침에 촬영장에 들어설 때, 가장 먼저 받는 것 중 하나는 깔끔하게 프린트 된 바뀐 대본이다. 분홍, 노랑, 파랑 혹은 다른 색상의 종이를 받아 나머지 원고 페이지와 함께 바인더에 넣는다. 새로운 페이지에는 추가된 줄, 잘린 장면, 혹은 변경된 장소가 들어 있다. 모든 제작진은 전부 프린트된 대본을 가지고 있고, 이 새로운 페이지를 가지고 있던 대본에 추가한다. 그들은 언제나 그날 촬영할 것이 무엇인지 그리고 무엇이 완료되어야 하는지 정확하게 알고 있다.

게임 제작에서, 게임 설계 문서를 이용하기도 하지만, 일반적으로 내용물(content)을 만드는 과정은 보통 상의하달식(top-down)이라기보단 유기적이다. 다양한 부서를 이끄는 것은 어쩌면 해치워야 할 문제들(hit list)을 하나씩 해결하는 것이며, 동시에 진척되는 대로 내용물과 스토리를 만드는 것이다. 게임 디자이너는 아마 게임 설계 서류를 가지고 있겠지만, 한 제품에 많은 양의 게임 방식이 들어 있어 최신상태로 유지하기가 힘들다. 게임 디자인은 빠르게 변화하고 게임 디자인 서류는 빠르게 뒤쳐진다. 디자이너들은 게임을 시시때때로 끊임없이 반복하여 개선시킨다. 규모가 더 큰 게임이라면, 10명 혹은 20명의 디자이너가 각각 자기 레벨에서 동시에 변경을 하게 될 것이다.

게임 팀에서 모든 팀 구성원들이 두꺼운 스크립트를 출력해 가지라는 소리냐고? 아마도. 종이에 프린트하는 것이 구식이고 종이 낭비로 보이긴 하지만, 이메일을 묵살하거나 디지털화된 게임 디자인 다크먼트 업데이트를 안 읽기는 또 얼마나 쉬운지 모른다. 특히 매일 변화가 넘쳐나고 버그 리스트가 1마일이나 되게 길게 늘어서 있다면 말이다.. 물리적인 "게임 경전"을 두는 것도 시도해 볼 만한 흥미로운 실험이 될 것이다.

아니면, 어쩌면 게임 그 자체로 경전이다. 팀에서 어떤 변화가 일어났는지 최신 동향을 알 수 있는 가장 좋은 방법은 실제로 게임을 하는 것이다. 몇 주 안에 해야 할 업무에 대해 토의하는 것에 더하여 어떤 변화가 일어났는지 보기 위해 매일 아침 팀원이 다 모여서 게임을 한 판씩 해 보라.

여기서 핵심은 당신의 팀 멤버들이 언제나 최신 상태를 유지하도록 하는 것이다. 정기적인 보고는 보다 통합적인 비전을 만들고, 그 비전에 기여하며 따라오는 팀 멤버들과 함께 비전을 향해갈 수 있을 것이다.

교훈 #7: 훌륭하고 푸짐한 음식의 동기부여

음식, 특히 좋은 음식은 직원들에게 놀라울 정도로 동기를 부여한다. 직원들의 스트레스를 없애고, 호의를 보임으로써 그들이 관심 받고 있는 것처럼 느끼게 할 뿐 아니라, 사람들이 함께 모여 대화할 기회를 만들기도 한다. 직원들이 함께 음식을 먹으면서 정보를 공유하고 새로운 아이디어가 튀어나오고, 혹은 특정한 업무에 대해 조치를 취해야 할 것을 상기하기도 한다.

영화 제작진은 이 모든 것을 이미 알고 있다. 영화 촬영장에는 음식이 모두 공급되

고, 때로는 현장에서 음식 트럭이 요리를 주문 받아 만들기도 한다. 표준 제작 예산에는 항상 식사비가 통상적으로 들어가 있으며, 제공되는 모든 음식과 간식은 제작진에게 무료이다.

쉼 틈 없이 일하는 제작진에게, 촬영장에서, 때로는 외부에서, 식사를 하는 것은 필수이다. 모든 제작진이 동시에 점심시간을 갖고, 점심이 제공된 후, 즉시 다시 일에 착수한다.

당연하게도, 게임 제작에서는 같은 방식으로 일하지 않는다. 개발자들은 촬영장소가 있지 않는다. 그들은 항상 같은 사무실에 있으며, 집에서 도시락을 싸 오거나 근처 음식점에서 점심을 먹거나 한다. 개발자들에게 음식을 제공한다면, 사치스럽거나 특별한 상황처럼 보이기 쉽고, 직원들에게 제공되어야 할 의무적인 사항은 아니다.

게임 프로듀서들은 종종 강행군중이나 중요한 단계의 끝에 음식을 제공한다. 몇몇 회사들은 편의와 공동체 의식을 제공하기 위한 방법으로 구내 식당을 만들어 놓기도 한다. 이 정도가 영화 제작진의 창의력을 위해 제공되는 호화로운 음식과 비견하여 게임 산업에서 볼 수 있는 가장 유사한 것이다. 나는 게임 제작 사무실에 즐겁고 창의적인 사람들을 만들어 내고 싶다면, 음식이 핵심적인 톨이라고 말하고 싶다.

개발자들을 사무실 노동자가 아닌 창의적인 인력의 팀으로 인식하기 시작하면, 더 많은 뜻을 이룰 수 있을 것이다. 스트레스가 없어지면 창의성은 더 자연스럽게 흘러 넘친다.. 현장에서 음식을 먹는 것은 하루 종일 걱정했던 고민거리가 가벼워지는 것을 의미하며, 개발자들에게 휴식을 취할 수 있는 확실한 점심시간을 주고, 공동체 의식을 고취시키며 그들이 관심 받고 있다고 느끼게 만든다.

하지만 음식과 관련해 한 가지 주의해야 할 점이 있다., 이것이 장기적으로 팀을 덜 생산적으로 만들 수도 있다는 것이다. 건강에 해로운 과자, 탄산음료, 커피, 피자, 그리고 소화가 잘 안 되는 음식을 제공해서는 도움이 되지 않는다. 이런 음식들은 결국 에너지를 저하시킬 것이고, 당장에는 해결책을 빨리 제공하지만 나중에는 에너지 슬럼프를 초래할 것이다. 이런 음식 중 어떤 것은 심지어 지속적으로 먹으면 체중 증가와 건강 문제를 초래할 수도 있다.



고단백 음식, 신선한 과일과 채소, 곡식과 콩류를 제공하고 설탕과 카페인도 포함된 음식을 피하도록 해야 한다.

교훈 #8: 크리에이티브 디렉터를 한 명만 확실히 두어라

영화 감독(director)은 촬영장에서 절대적인 힘을 갖는다. 영화 감독은 촬영기사, 제작 디자이너, 배역 담당 책임자를 포함해 영화의 최종 작품에 크게 영향을 미칠 창의적인 제작진을 모은다. 하지만 촬영장에서 문제가 있을 때는 감독이 항상 최종 결정권을 가진다. 감독은 가장 중요한 비전을 갖고 여러 사람의 창의성을 활용하고 종합하여 최종 결과물, 작품을 만들어낸다.

게임 디자이너들은 팀 내에서 비슷한 역할을 하지만, 그들이 완전히 장악하는 데 방해가 될 수 있는 것들이 있다. 게임 제작진은 종종 팀 성과를 스스로 자랑스러워하고, 게임 비전을 함께 만들 때 더 협력적인 사고방식으로 기우는 경향이 있다. 한 명의 확실한 디렉터를 갖는 데에 또 다른 장애물은 게임 디자이너들이 종종 이중의 역할을 한다는데 있다. 게임 디자이너들은 대화문도 쓰고, 레벨을 디자인하며, 다른 업무들도 하느라고, 전체적으로 관리하고 창조적인 리더십을 발휘하는 일을 방해 받는다.

게임 디자이너가 창조적 비전을 인도하지 않는다면, 누가 하겠는가? 몇몇 회사에서는 기술, 아트, 혹은 다른 부서가 다른 이들을 지휘하는 역할을 하게 된다. 고위 경영진이 통솔권을 가지거나, 마케팅 부서가 요구사항을 제시 할 수도 있다.

퍼블리셔(publisher)가 최종 제품에 투자한 지분으로 대행 프로듀서를 둘 수도 있으며, 적극적으로 자신의 디자인 아이디어를 개발팀에 밀어붙이기도 한다. 많은 회사들이 크리에이티브를 통제하는 접근법으로 팀을 지도하고, 가끔은 개방적인 문화에서 위대한 제품이 만들어지기도 한다. 하지만, 불명확한 역할과 창의적인 아이디어

가 쓰이지 않을 때의 부정적인 기분을 감안해야 한다. 각각의 회사는 독특한 제도와 역사, 팀이 있어서 크리에이티브를 통제하는 권력구조가 만들어진다.

영화 제작의 세계에는 영향력 있는 배우, 돈 있는 제작자, 혹은 존경 받는 촬영감독이 자신의 권력을 이용해 촬영장에서 영향을 미치려고 든다. 그럼에도 감독의 역할은 매우 명확하게 규정되어 있고 존중받기 때문에, 다른 사람들의 요구는 매일의 영화제작 과정에 크게 영향을 미치지 못한다. 상부에서는 다툼이 있을지 몰라도, 제작진은 감독에게서 지시를 받는다. 이는 팀 멤버간의 정치적 문제를 줄이고 제작 과정을 간소화한다. 영화 제작진은 지시를 내리는 한 명이 있을 때 200명이 만드는 창조적인 비전의 조직화가 더 쉬워질 것이라는 점을 알고 있다. 게임 제작 팀도 공이를 잘 이해할 수 있을 것이다.

모두들 프리마돈나 영화 감독이 영화의 모든 통제권을 요구하는 무서운 이야기를 들어본 적이 있을 것이다. 나는 게임 디자이너에게 리더십을 이런 극단적인 측면으로 전향해 비정상적인 통제광이 되길 제안하는 것이 아니다.

다만 나는 게임 팀의 사람들이 영화 촬영장에서 몇 번이고 계속해서 일관되게 설계된 명확한 체계에서 무언가 배울 점이 있다고 생각한다. 팀에서 역할을 확립하고 팀원들이 그 역할에 대해 인지하도록 만들어라. 프로듀서와 디렉터들은 하루에 두 번씩 실내를 돌아다니며 팀 멤버들이 가진 어떤 질문에 대답할 수 있어야 하며, 궤도를 벗어난 창의적인 요소를 지켜보아야 한다. 잡무에서 벗어나고 다른 사람들이 할 수 있는 업무는 다른 사람들이 하게하라.

그러면 어떤 일이 생기냐면...

교훈 #9: 위임하고, 위임하고, 위임하라

세세한 것까지 관리하는 것을 그만두고 일의 일부를 다른 사람에게 넘겨라! 영화 촬영장에서 감독이 직접 컴퓨터 앞에 앉아 제작진에게 제공할 원고를 바꾸고 복사하는데 온 시간을 다 쓴다면 어떤 일이 벌어질까? 배우들과 리허설을 하거나, 세트 공사 지시에 대한 질문에 답변하거나, 촬영감독에게 카메라 앵글을 승인할 시간이 없을 것이다. 영화에서 감독은 모든 사람이 같은 페이지에 있는지 확인 - 즉, 연출 - 만을 한다.

게임 프로듀서들은 게임팀의 리더가 가능한 한 많이 위임하도록 장려해야 한다. 명

확한 역할 정의를 만들고 그것을 고수해야 한다. 사람들이 어디에 가장 많은 시간을 쏟는지 종종 확인하며 우선사항을 처리하지 못하게 막는 것으로부터 벗어나도록 중재 역할을 해야 한다. 무엇보다, 항상 기한을 지키고 우선 순위를 명심해야 한다. 만약 지금 마일스톤이 X, Y, Z를 요구한다면, 다른 항목들은 손에서 놓아야 한다.

교훈 #10: 편집실에서는 스토리를 고칠 수 없다

영화 제작에서, 영화가 돌이킬 수 없는 지점에 도달하는 때가 있다. 엄청난 재촬영을 감당할 수 있을 정도의 많은 예산을 가지고 있지 않는 한, 찍은 것만 얻게 된다. 원래 시나리오와 컨셉트에 결함이 있더라도, 그것을 고칠 대단한 방법은 없다.

영화를 면밀히 본다면, 이야기의 주제를 수정하려고 편집 속임수를 이용한 것을 발견할 수 있을 것이다. 끊임없는 영화 음악이 입혀진 장면은 지루한 정서를 감추기 위한 노력일 것이다. 빠른 편집과 선명하고 큰 제목은 아마도 그게 아니면 보기 지루할 장면에 흥미를 더하기 위한 시도일 것이다. 장면은 삭제할 수도 있고, 녹음으로 대사를 더할 수도 있다.

확실히 편집과정에서 어느 정도 수정할 수 있지만, 부서진 영화를 고치기 위해 편집자가 할 수 있는 것은 그것뿐이다.

게임은 개발자가 제작의 모든 과정에서 내용을 바꿀 수 있다는 점에서 특이하다. 장면은 고정된 것이 아니며, 애니메이션은 바뀔 수 있고, 환경도 재 작업 할 수 있다. 미션마저도 순서를 바꿀 수 있다. 어떻게 보면 이는 제작의 마지막 과정에 가면 게임 내용이 향상될 수 있다는 것을 의미한다. 다른 한편으로는, 게임 팀은 사실 빨리 정해져야 하는 스토리 결정을 제작 과정 중에 마음껏 미루거나, 프로젝트 일정 중간에 바꿀 수 있다는 것을 의미한다.

먹히지 않을 아이디어를 버리는 것은 성공의 열쇠이다. 목록물 버리면서 아이까지 버리는 일은 우리가 피하고자 하는 것이다. 원래의 비전을 고수하라, 그러면 처음에 만들려고 했던 제품을 만들 수 있을 것이다. 비전을 고수하고 계획대로 움직인다면, 지금의 것을 빨리 끝마쳐 내놓을 수 있을 것이고, 그러면 “이것보다 훨씬 나을” 새롭고 개선된 프로젝트를 만들 시간이 생길 것이다.

팀이 완벽주의 쪽으로 기울는 것을 막아라, 그리고 당장 만들고 있는 게임이 출시되는데 집중해서, 할 수 있는 범위 안에서 가능한 좋게 만들어라. 게임 개발자들은

완벽주의 성향이 강해서 이것이 어려울 수 있다. 영화 편집에서 음향 효과를 강하게 넣거나 장면을 덮을 법한 경우에, 게임에서는 기능을 스멀스멀 추가하여 일정을 늘이는 방식을 택한다.

가끔 게임의 새로운 기능이 훌륭한 게임을 출시하는데 정말로 큰 역할을 할 수 있고, 중간 스토리 변경이 제품을 빛나게 만들기도 한다. 비결은 있는 그대로 가는 것과, 퀄리티를 끌어 올리기 위한 변화를 허락하는 것 사이의 행복한 균형을 찾는 것이다.

요약

이 아이디어를 더 높은 퀄리티의 게임을 더 싸고 빠르게 만드는 데에 어떻게 활용 할 것인가? 검토해보자!

● 제작 준비 단계:

- 제작진을 모으기 전에 견고한 게임 컨셉트를 개발하라
- 영화 원고 개발 과정과 비슷한 방식으로 컨셉트를 심사하라

● 제작

- 숙련된 시간 관리 전문가를 고용하라
- 초과 근무에 대해 계획하고 초과 수당을 지급하며 식사를 제공함으로써 제작진의 생산성을 유지해라
- 팀 멤버들이 게임의 변화와 비전을 잘 따라 오고 있는지 정기적으로 확인하라
- 팀의 역할을 정의하고 한 명의 확실한 크리에이티브 디렉터(creative director)를 두어라
- 리더가 다른 업무를 위임하여 전체 팀이 앞으로 나아가는 데 집중하도록 하라
- 원래의 제품 비전을 고수하는 것과 높은 퀄리티 사이의 균형을 맞춰라

● 후반 작업

- 후반 작업(post-production) 시간이 예산에 계획되도록 하라
- 후반 작업이 최대의 능력을 발휘하게 하고, 그것이 게임의 반임을 인정하라

이제, 영화 제작자가 게임 개발자에게서 배울 수 있는 꺼리들은 무엇이 있을까? 그것은 다른 글을 위해 아껴두도록 하자.