



포스트모템: <킹덤 오브 아말러: 레코닝> (Postmortem: *Kingdoms of Amalur: Reckoning*)

작성자: 마이크 프리들리(Mike Fridley)

작성일: 2013년 7월 30일

[<킹덤 오브 아말러: 레코닝(Kingdoms of Amalur: Reckoning)>은 빅 휴즈 게임스(Big Huge Games, 이하 BHG)와 모회사인 38 스튜디오(38 Studios)의 유일한 합작품이다. 불안정한 초기 매출과 실수, 불운의 연속으로 인해 게임 출시 3개월 만인 2012년 5월 두 회사 모두 부도로 문을 닫게 됨으로써 의도치 않게 게임 산업에 교훈을 남기게 되었다. 예산의 일부를 로드 아일랜드 주에서 대출받아 충당한 <킹덤 오브 아말러: 레코닝>은 외부 자금의 도움으로 제작된 트리플 A급 게임의 아주 독특한 사례이기도 하다.

이 글은 가마수트라 자매지인 [<게임 디벨로퍼 매거진\(Game Developer Magazine\)>](#)¹ 2012년 4월판에 실렸던 포스트모템으로, 전(前) BHG 핵심 프로듀서 마이크 프리들리가 불운한 출시로 이어진 <킹덤 오브 아말러: 레코닝> 제작 과정에서의 잘된 점과 잘못된 점들에 대해 고찰했다.]

5년 전, BHG는 제작하는 게임의 유형을 완전히 바꾸기로 했다. 우리는 실시간 전략 게임 대신 롤플레이링 게임을 만드는 것으로 방침을 바꾸었고, PC용 게임뿐만 아니라 콘솔용 게임도 만들기 시작했다. 이런 변화를 시도한 이유가 몇 가지 있었다. 수익도 이유 중 하나였지만 그 때문만은 아니었다. 우리는 말도 안 되는 일을 하고 싶었다. 우리는 오픈 월드 RPG 대작을 만들고 싶었는데, MMO 게임을 제외하면 우리가 생각해낼 수 있는 가장 미친 프로젝트였다. 하지만 우리 모두가 RPG 게임의 열렬한 팬이었기에 RPG 장르를 잘 해낼 수 있으리라고 생각했다. 그래서 우리는

¹ 참조링크: <http://gamasutra.com/topic/game-developer>

스튜디오를 RPG 게임 제작 스튜디오로 전환하는 작업에 착수했다.

처음에 우리의 롤플레이нг 게임 제작 프로젝트는 "크루서블(Crucible)"이라는 이름이 붙었고 THQ가 퍼블리시 하려고 했었다. 제작 과정은 잘 진행되었고, THQ는 우리의 진행 사항에 아주 만족해 우리 스튜디오를 완전히 사들였다. 그렇게 우리 스튜디오는 THQ의 내부 스튜디오가 되었다. 그 즈음 우리는 게임의 핵심 기능을 변경하면서 프로젝트의 이름도 "어센던트(Ascendant)"로 바꾸었다. 우리는 THQ의 예산이 고갈되기 시작한 바로 직전까지의 짧은 기간 동안 THQ 스튜디오 네트워크의 일부였다. 거대하고 흥미진진하고 RPG 장르에서 증명되지 않은 우리의 스튜디오는 THQ가 매각을 시도한 주대상이었다.

말 그대로 "폐쇄" 타이머가 겨우 며칠을 남긴 상황에서, THQ는 우리 스튜디오를 커트 실링(Curt Schilling)의 38 스튜디오에 매각했다. 이곳에서는 R. A. 살바토레(R. A. Salvatore)가 "세계의 창조자"이다. 살바토레의 뛰어난 재능을 이용하기 위해 우리의 게임의 세계와 일부 특성들을 바꿀 필요가 있다것이 곧 분명해졌다. . 우리는 프로젝트의 이름을 "머큐리(Mercury)"로 바꾸었고, 나중에 게임이 최종 출시될 때에는 <킹덤 오브 아말러: 레코닝>이 되었다.

게임이 출시될 때까지 5년 동안 우리 스튜디오는 두 번 사고 팔렸고 프로젝트의 이름과 핵심 기능들을 세 번 바꾸었다. 길고 이상한 여정이었다는 것은 말할 필요도 없다. 이 글은 개발 초기 2년의 잘못된 시작보다는 <레코닝> 을 개발했던 2년 반의 기간에 한해 적었다.

잘된 점

1. 전투: RPG 게임이라고 해서 전투가 지루할 필요는 없다.

제작 준비 단계를 벗어난 직후, 우리는 우리 게임을 오랫동안 자세히 들여다 보면서, 어떤 점에서 경쟁 업체보다 더 나아질 수 있는지를 찾아보았다. 우리는 오픈 월드 RPG 게임 디자인이 스토리, 캐릭터 레벨업, 탐험, 전투라는 네 가지 기본 요소들로 나누어져 있다는 것을 알게 되었다. 또, 스토리와 레벨업, 탐험의 측면에서 성공적인 게임들을 발견하기는 쉽지만, 이 세 가지 요소들에 대한 플레이어의 기대를 만족시키면서도 전투를 잘 구현해낸 확실한 게임은 아직 없다는 사실을 알게 되었다. 그래서 우리는 전투에 올인하기로 결정하고 인력관리 계획을

바꾸어 전투가 재미있는 오픈 월드 RPG 게임을 만드는 일에 착수했다.

전투에만 집중해서 <레코닝>을 만든 것은 아니지만, 전투에 대한 우리의 취향이 반영된 것은 분명하다. 던전 통로의 최소 사이즈에서부터 한 스크린에 한번에 수용할 수 있는 적의 수에 이르기까지, 모든 것이 전투가 멋져야 한다는 가이드라인에 따라 제작되었다.

개발과정에서 잘된 점들 중, 사용성 테스트와 기능적인 팀 배치 두 가지는 멋진 전투에 집중해 개발한 결과로 나타난 것이다.

2. 초기에 그리고 자주 진행된 사용성 테스트

우리는 제작 초기 단계부터 실제 플레이어들의 피드백을 꼭 최우선으로 삼기로 했다. 제작 중인 빌드를 대중에게 공개하고 조사할 수는 없었기 때문에, 차선책으로 개발 과정 초기에 EA의 사용성 연구실을 이용했다. EA의 연구실에서는 일반 대중 가운데서 테스터를 모집해 우리가 개발하고 있던 시스템이나 콘텐츠를 집중적으로 테스트하는 데 이용할 수 있었다. 예를 들어 만약 우리가 게임의 시스템을 제작하는 첫 단계를 통과했다면, 반나절 만에 12명 정도의 플레이어들을 모집해 인터페이스가 조종하기에 용이한지 또는 대장장이 기술이 보상으로 느껴지는지에 대한 피드백을 받을 수 있었다.

EA의 연구실에서 최종 세션의 동영상을 녹화했기 때문에, 우리는 플레이어가 게임의 그 부분에 대해 어떻게 생각하는지도 우리의 팀에게 알려줄 수 있었다. 어떤 일련의 공격이 나쁘게 느껴지거나, 일반적인 플레이어에게 퀘스트가 말이 되지 않는다고 느껴진다면, 그 부분들을 작업하는 팀은 고객의 직접적인 의견에 귀를 기울여야 해당부분을 반영해야 했다. 플레이어가 직접 보낸 피드백은 우리가 전투 시스템을 조절하는데 실제로 도움을 주었고, 결국에는 전체 게임에 도움이 되었다.

3. 기능별 팀: 서로 협력해 성과를 올리다

우리의 개발 철학의 일환으로 우리는 부서를 초월하는(cross-departmental) 팀

형태로 긴밀하게 협업하고 있다. 이렇게 하고 있는 스튜디오들이 많이 있지만, BHG에서는 이 프로젝트를 시작하기 전까지는 기능별 팀 운영을 실제로 추진하지 않았다.

스튜디오의 물리적인 구조 때문에 하나의 사무실에 3명 이상의 인원을 두지 못한 팀도 있고, 변화가 강요되기 전까지는 절대로 바뀌지 않는 구태의연한 생각을 하고 있는 팀도 있었다. 결국 우리는 말 그대로 벽을 허물고 사무실 구석구석에 비교적 큰 기능별 팀들을 배치하기 시작했다. 팀이 배치된 장소를 우리는 "피트(pits)"라고 불렀는데, 예를 들어 전투 피트에는 애니메이터와 디자이너들이 나란히 앉아있는 식이었다.

이렇게 하면, 공격 체인을 작업하는 애니메이터는 게임 내에서 이를 구현하는 작업을 하고 있는 디자이너와 가까운 곳에 앉아 있게 된다. 그래서 서로의 작업을 쉽게 관찰하고 의견이나 비판을 빨리 전달할 수 있었다.

하지만 상호 협력적인 기능별 팀 배치는 피드백 과정의 속도를 높이는 것보다는 상호 협력을 강제하는 쪽에 가깝다. 협력하는 일을 게을리 하거나 자신의 사무실 밖에서 일어나는 일에 대해 잘 알지 못하는 개발자들이 많은데, 직접적으로 함께 일하는 사람들이 항상 곁에 있으면 그들과 유대관계가 형성되기 마련이다. 많은 기능별 팀들이 아주 친밀하게 엮어지고 근무가 끝나면 함께 어울림으로써 실제로 하나의 팀처럼 작동했다. 이것은 작업에 관한 커뮤니케이션이 더 많이 이루어지고 개선되는 결과로 이어졌으며, 실제로 최종 결과물의 품질을 향상시켰다.

4. 스크럼(Scrum) 개발 방법론

<킹덤 오브 아말라: 레코닝>가 제작 준비에 들어가기 전에, 스크럼은 게임 개발 업계에서 탄력을 얻기 시작하고 있었다. 나는 스크럼이 오늘날 게임을 개발하는 데 사용해야 할 유일한 방법이라고 생각하지는 않지만, <킹덤 오브 아말라: 레코닝> 전체 개발 과정에 스크럼을 사용하고 난 후 이 방법론의 확고한 신봉자가 되었다.

이 글에서는 애자일(Agile) 개발 프로세스에 대해 자세히 다루지 않겠지만, BHG에서 스크럼이 성공하게 된 기본 요소는 각 개발자가 자신의 작업을 평가할 수 있다는 점이었다.

과거는 흘러갔다. 프로듀서나 팀장들이 앞으로 3년간 하게 될 모든 일을 모아서 거대한 폭포수 모델로 만들어낸다는 건 터무니없는 소리다. 게임 개발 업계에서는 1년 후에 자기 팀이 무슨 일을 하게 될지도 예측할 수가 없다. 날짜를 박아 주요 마일스톤을 세워놓을 수는 있겠지만, 그 사이를 세세하게 채우는 일은 헛수고다.

컨텐츠 개발에서의 시간 측정 기준에 대해 기본적인 이해가 있었기에, 우리는 옛날식대로 폭포수 모델을 따르는 스케줄링도 가능했다. 그러나 폭포수 모델은 할당된 시간 안에 정해진 범위의 작업을 완성할 수 있게 팀이 페이스를 유지하게 하는 데에만 사용되었다. 예를 들어 우리는 배경 아티스트 중 한 사람에게 특정 구역의 기초적인 요소들을 3개월 안에 제작하고 다음 구역 제작으로 넘어가야 한다고 말할 수는 있었지만, 그보다 상세한 것에 대해서는 어떤 계획도 세우지 않았다. 그 구역의 모든 나무와 바위, 수풀 등을 따지지 않았다. 한편 그 기초 요소들의 집합에 해당하는 것이 무엇인지나, 그게 얼마나 걸릴지에 대한 실제 계획은 스프린트 계획 회의에서 아티스트가 자신의 업무와 걸릴 시간을 생각해 말하는데 따랐다.



스크럼은 계획을 잘 세울 수 있게 해주었을 뿐 아니라, 전체 팀에게 게임에 대한 훨씬 많은 소유권과 안목을 주었다. 새로운 일이 나오면(게임 개발할 때 항상 일어나는 일이다) 팀은 지금 하고 있는 작업을 완성하지 않으면 그걸 못하게 되리라는 것을 알았다. 그래서 개발 막바지의 거대한 죽음의 행진 대신 전체 개발기간 내내 작은 마감(과 이에 따른 야근)들이 많이 생겼다. 각 팀은 원래 구현하고자 했던 것이 제거되거나 형편없게 완성되는 것을 보느니 차라리 약간의 초과 근무를 하는 쪽을 택했다. 개발이 끝날 무렵에도 여전히 야근이 약간은 있었으므로 스크럼이 완전 특효약은 아니었지만, 도움은 확실히 되었다.

스크럼은 게임 개발에서 오랫동안 결여되어 있던 일상적인 책임을 가능하게 해준다. 개발자는 변화가 생기면 24시간 안에 이를 이해하게 된다. 전통적인 개발 방법들은 이런 작은 시간 손실을 몇 개월 동안 알아차리지 못하기 때문에 개발이 끝날 무렵에 많은 초과근무를 하게 되거나 전체 시스템이나 많은 콘텐츠를 제거해야 한다. 또, 전체 팀이 백로그에 항목을 추가할 수 있게 한 것도 우리에게는 큰 성과였다.

5. EA 파트너(EA Partners)와의 협력

대형 퍼블리셔와 일하는 것은 어려울 때가 많다. 일상적인 개발 결정에 지나치게 간섭하려고 드는 퍼블리셔들도 있다. 또 어떤 퍼블리셔들은 정반대로 게임이 알파 시점에 이를 때까지 여러 마일스톤을 지나는 동안 입을 다물고 있다가 갑자기 아트 스타일이나 특정 게임플레이 시스템처럼 몇 개월 전에 끝난 일에 대해 이슈를 제기한다. 다행히도 EA 파트너(이하 EAP) 프로덕션은 그 중 어디에도 속하지 않았다. EAP는 개발 사이클 내내 훌륭한 피드백을 제공했고 개발자가 퍼블리셔에게서 정말로 원하는 일을 해주었다. 즉, 우리가 가장 필요로 했던 최상의 지원을 해주었다.

EAP의 프로듀서들은 첫 만남에서 개발 기간 동안 우리가 이용할 수 있는 모든 서비스들을 파워포인트로 설명해 주었다. 이것이 향후 몇 년의 기초를 세웠다. 우리가 장애물을 만날 때마다 EAP는 어떤 도움을 줄 수 있는지를 물어 왔다. 문제가 발생할 때 이용할 수 있는 옵션이 있다는 것은 큰 자산이다. EAP의 핵심 제작 스태프들이 나서서 자화자찬하지 않을테니, 내가 믿음직한 그들의 이름을 열거하고자 한다. 데이비드 이(David Yee), 벤 스미스(Ben Smith), 크레이그

크리스톨릭(Craig Krstolic), 데이비드 루오토(David Luoto). 수많은 큰 문제들을 훨씬 작게 만들어 준 이들에게 감사를 표한다.

잘못된 점

1. 제작 준비: 너무 짧았음.

<킹덤 오브 아말러: 레코닝>이 되기 이전, 몇 번의 잘못된 시작 단계가 진행되는 동안 시간이 많았음에도 불구하고, <레코닝> 자체의 제작 준비(pre-production) 단계는 전체적으로 너무 짧았다. 제작 초기에 우리는 프레젠테이션을 하느라 바빴고, 우리의 목표는 퍼블리싱 계약을 체결하는 것이었다. 그래서 제작 준비 단계에서 일반적으로 기대하는 아웃풋들을 찾는데 시간을 들이지 못했다. EAP와 계약을 체결하자마자 우리는 재빨리 전체 제작 과정에 돌입해야 했다. 우리는 그렇게 생각했다.

우리가 해야 했던 것은 정의가 필요한 것을 모두 정의했는지 확인하는 것이었다. 우리는 콘텐츠의 기본 스킵은 알았지만, 기능 세트(set)나 게임의 주요 후크(hook)에 대해서는 잘 알지 못했다. 우리는 곧 전투에 올인하기로 했지만 개발 예산과 일정이 이미 정해져 있었으므로, 전투 시스템을 가동하기 위해 몇 사람의 애니메이터가 디자이너가 더 필요할지 예측하지 못했다.

우리의 콘텐츠 파이프라인은 충분히 진행되지 않았고, 우리에게서 그 콘텐츠를 제작하기 위해 필요한 몇 가지 도구들의 기초적인 혹은 그 이하의 기능만 있었다. 그러나 일정도 빠빠하고 제작해야 하는 콘텐츠도 산더미 같이 쌓여 있기에, 대답 없는 수많은 의문들을 가지고 전체 제작 과정에 뛰어들었다. 이것이 바람직하지 않다는 것은 말할 필요도 없다.

우리는 또한 우리가 제작한 콘텐츠(퀘스트, 시약, 던전 등)의 밀도를 계산하지 않았는데, 이는 장기적으로 디자인과 제작 모두에 부정적인 영향을 끼쳤다. 솔직히 우리는 "감당하기 힘든 게임"을 만들었던 것이고, 만약 제작 준비 단계에서 밀도와 관련된 문제에 대해 고려해 볼 시간이 더 많았다면 그런 일은 없었을 것이다(적어도 그 정도의 게임을 만들지는 않았을 것이다).

2. 개발 툴과 파이프라인: 기차가 달리는 앞에 선로를 놓다.

앞에서도 언급했지만, 개발 초기에 우리는 개발 툴과 파이프라인 개발에서 출발이 좋지 못했다. 일단 게임에 쓰일 기능 세트를 만들고 난 다음에는 우리가 뭘 원했었는지 기본적인 것과 어떤 형태의 콘텐츠를 얼마나 많이 만들어야 하는지 알 수 있었다. 하지만 툴 작업이 얼마나 많을지는 짐작도 못했다.



게임 내의 수많은 시스템들은 청사진 단계에서도 이미 너무 많았고, 최종 게임에서 어떻게 기능할 것인지조차 확신할 수 없었다. 대화 시스템이 그 예이다. 우리는 "그래, 그렇게 해야 할지도 모르지." 말고는 대화 시스템에 대해 거의 생각해내지 못한 채 제작 준비 단계를 마쳤다. 게임 안에서 대화와 선택들을 어떻게 구현할지나, 디자이너들이 그 데이터를 개발 툴에 입력할 방법은 정확히 정하지 않았다.

이것은 툴 프로그래머들에게 엄청난 부담이 되었다. 유저가 그 툴이 필요해서 쓰려고 하기 직전까지 툴 프로그래머들은 기능을 확보하기 위해 툴을 이것저것 옮겨 다녔다. 툴 프로그래머들은 시간 제약 때문에 툴의 기능이 완전해지거나 버그를 다 잡기 전에 그 툴을 내놓아야 하는 경우가 많았다.

확실히 이것은 콘텐츠 제작에 해가 되었다. 개발팀은 툴 기능 요구사항을 제출하고는 몇 달 동안(대부분의 경우는 아예) 들여다보지 않기도 했는데, 툴 팀이 우선 순위가 더 높은 다른 사안들을 수없이 많이 처리해야 했기 때문이다. 이것은 기본적으로 대부분의 툴이 기능은 했지만 심각하게 비효율적이었다는 의미다.

나는 툴 팀이 제한된 시간 안에 그 정도의 인력으로 그만큼이라도 해냈다는 사실에 정말로 놀랐다. 대부분의 경우에 툴 팀은 기차가 달려오는 바로 앞까지 버텼고, 우리는 여전히 약간 혼란스럽긴 하지만 상당히 잘 작동하는 일련의 툴들을 가지게 되었다. 우리가 다음 프로젝트에서 제작 준비 단계에 돌입하면 이보다는 분명히 사정이 나아질 것이다.

3. 너무 많은 데모 버전

나를 아는 사람들은 내가 이제 더 깊이 파고들어 마케팅과 홍보 담당자들을 비난할 것이라고 예상하겠지만, 아니다. 나는 그들의 일이 얼마나 고된지, 또 근본적으로 개발자들이 바라는 작업방식과 반대로 진행되는 이유를 알고 있다.

개발자들, 특히 프로듀서들은 주도적이기를 원한다. 우리는 일정을 짜고 종속성을 계획한다. 이게 일이 이루어지는 방식이다. 물론 우리가 대응해야 하는 문제들이 튀어 나오지만, 그 문제들을 최대한 제거하는 게 목표다.

마케팅과 홍보 담당자들은 필연적으로 자신의 일과 관련해 훨씬 빨리 대응해야 한다. 자리에 앉아서 개발 일정과 같은 수준의 디테일로 향후 2년의 마케팅 계획을 수립하려고 한다면, 게임을 판매하려 하는 동안 일어날 수 있는 가능성 하나하나로 짝 차게 될 것이다. 그 가능성이 아주 낮은 일도 현실이 될 것이다. E3 같이 사전에 잘 계획할 수 있는 주요 마일스톤들도 가끔 있지만, 기회가 있을 때 잡을 수 있도록 하려면 새로운 IP에 대해 유연성을 유지하고 기회를 잘 봐야 한다. 물론 이는 마케팅과 홍보 담당자들이 개발팀에 와서 "우리에게는 이런 좋은 기회가 있지만, 이달 말까지 신선한 데모 버전과 전에 본 적 없는 스크린샷 30개를 만들어야 합니다."라고 말하며 우리를 미치게 할 것이라는 뜻이다. 신작 IP로서, 우리는 E3의 데모 버전과 수십 개의 스크린샷과 동영상에서 벗어날 수 없으리라는 것을 알고 있었다. 우리는 사람들이 우리가 개발한 게임에 관심을 갖기 시작하도록 주의를 끌어야 했다. 마케팅 담당자들은 이를 위해 아주 오랜 시간 동안 다양한 것들을 언론에 최대한 많이 공개하는 것이 최선이라고 결정했다.



나는 <킹덤 오브 아말라: 레코닝>의 개발이 진행되는 동안 제작해야 했던 데모 버전의 수를 헤아려 보았는데 전부 기억해내지 못했다. 데모 버전을 만드는 일은 게임 산업에 종사하는 거의 모든 사람들에게 그렇듯이 우리에게도 주요 업무였다. 일정상의 특정한 지점에서 첫 번째나 두 번째 단계로 생각했던 콘텐츠와 시스템들을 기본적으로 취하면서, 출시할 품질이 나오기 훨씬 전에 그 모두를 출시할 상품의 품질 수준으로 맞춘다. 실제 콘텐츠와 실제 시스템은 몇 주나 몇 달 후 변하기 때문에 엄청나게 많은 작업이 생긴다. 그리고 한 번 쓰고 사라져버리게 될 것을 초과근무로 작업하는 것만큼 지루한 일도 없다.

소비자 데모 버전은 넘어야 할 또 다른 장애물이었다. 게임 제작을 완수하면서 동시에 다운로드할 만한 데모 버전을 제작할 방법이 없었다. 우리에게는 시간이 없었다. 결국 우리는 데모 버전의 제작을 외부 업체에 맡겨야 했고, 그들은 많지 않은 시간 안에 오래된 코드를 가지고 무언가를 만들어야 했다. 결과는 버그가 많았지만, 많은 팬들이 재미있어 해 주었다.

앞으로 우리는 다운로드 데모 버전을 자체 제작하든 외부 업체를 이용하게 되든, 홍보용 데모 버전을 여러 개 만드는 데 충분한 시간과 예산을 책정할 것이며, 이를 잘 지원할 수 있도록 계획을 수립할 것이다.

4. 충분히 일찍 완성되지 못한 메인 퀘스트

<킹덤 오브 아말라: 레코닝>에는 메인 퀘스트에 초점을 맞추어 만들어진 맞춤 콘텐츠들이 많이 있었다. 맞춤 콘텐츠들은 게임 전체에 있었지만, 우리는 사실은 메인 퀘스트에 시간을 더 많은 쓰고 싶었다. 대부분의 플레이어들이 메인 퀘스트에서 많은 것을 볼 것이 때문이다. 맞춤 콘텐츠 작업의 대부분은 시네마틱 작업이었다.

우리의 시네마틱 팀은 훌륭하지만 규모는 아주 작다. 프로젝트에 참여했던 대부분의 팀들과 마찬가지로, 그들도 그 정도 규모의 팀이 일반적으로 해야 하는 것보다 많은 양의 콘텐츠를 제작해야 했다. 메인 콘텐츠의 주요 비트(beat)들을 일찍 제한하지 않은 것이 시네마틱 팀을 정말로 괴롭게 했다.

스토리보드에서 완성된 시네마틱으로 이어지는 과정은 시간이 오래 걸린다. 일단 시네마틱이 완성되면 그것을 수정하는 데에는 비용이 든다. 게임의 주요 시네마틱의 순간들을 오랫동안 제한하지 않았기 때문에, 정말 포함시키고 싶었던 시네마틱들을 많이 제거해야 했다. 게임의 시네마틱들은 훌륭하고 우리가 원했던 주요 비트들을 모두 포함시켰지만, 확실히 우리는 더 많은 것을 원했다.

5. 최고 경영진에서의 혼선

이 사안에 대해 자세히 다루기 전에 그 배경에 대해 짧게 언급해야겠다. 스튜디오가 38 스튜디오로 넘어갈 때 우리의 최고 경영진과 개발진은 모두 유지할 수 있었다. BHG 스튜디오는 38 스튜디오의 법인에 보고를 하고 있었고, 그 후 매사추세츠로 근거지를 옮겼다.

<킹덤 오브 아말라: 레코닝> 개발에 돌입한지 약 1년이 지난 2010년 7월, BHG의 최고 스튜디오 경영진 5명이 회사를 떠났다. 이는 다양한 결과로 이어질 수 있었다. 스튜디오가 폐쇄될 수도 있었고, 아니면 게임 자체가 인정받을 수 없는 형편없는 쓰레기가 될 수도 있었다. 다행히도 그렇게 되지는 않았다. 스튜디오의 많은 사람들이 리더십의 부재를 채우기 위해 나섰고, 그 덕분에 우리는 게임 제작을 계속할 수 있었다.

이 스튜디오의 문화는 내가 다른 스튜디오에서 보았던 것과는 아주 다르다. 나는 우리가 가족 같다고 말하고 싶지는 않은데, 그 말은 진부한 것이 되었기 때문이다. 커트 실링은 스포츠의 메타포를 좋아하지만, 나는 군사용어 쪽을 더 좋아한다. 나는 BHG의 사람들이 일을 더 잘하고 발전할 수 있게 해주는 원동력은 서로에 대한 의리라고 생각한다. 군대에 비유하자면, 용기와 살인이 없는 전쟁이나 마찬가지로이다. 전투가 한창일 때에는 후방의 기지에 있는 장군을 위해 싸우는 것이 아니다. 우리는 참호에서 함께 싸우고 있는 전우가 쓰러지기를 원하지 않기 때문에 싸우는 것이다. 우리에게 팬들에게 훌륭한 게임을 제공하고 싶다는 생각 같은 다른 동기 부여들도 있었지만, 매일매일 작업에 임하게 해준 원동력은 서로를 실망시키고 싶지 않다는 생각이었다.

최고 경영진에서의 혼선이 게임을 완성하자는 결의를 높였을 수도 있다. 하지만 이것은 결국 운명이 우리 앞에 던진 또 다른 장애물이었고, 그것을 감내하고

훌륭한 게임을 제작하려 하지 않았다면 우리는 실패했을 것이다.

결론

이 글에서는 우리가 이런 규모의 프로젝트에서 잘한 것과 잘못된 것들을 모두 다룰 수는 없을 것이다. 이런 규모의 게임을 제작하는 것은 엄청난 도전이었고, 그 과정에서 우리는 많은 교훈을 얻었다. 확실히 스튜디오는 전반적으로 수준이 향상되었으며, 앞으로 우리는 만들고자 하는 게임에 대한 더 깊은 이해와 게임을 제작하기 위한 개선된 툴과 파이프라인을 가지고 프로젝트에 임할 것이다.

결국 이 새로운 IP가 누리게 될 모든 성공은 대부분 개발자들의 의지와 재능 덕분에 얻어진 것이다. 우리에게는 인원과 예산이 부족했지만, 게임이 실패하게 방치하기에는 게임에 인간적으로 너무 많은 애착을 가지고 있었다. 이 게임을 완성했던 팀은 우리 모두가 다음 싱글플레이 RPG 시리즈의 대작이 되리라고 믿었던 것에 대한 헌신을 가지고 게임을 제작했다. 나는 이렇게 게임에 대해 주인 의식을 많이 가진 팀은 본 적이 없다. 개발자들은 단지 몇 분에 지나지 않는 디테일을 제작하기 위해 수많은 밤을 보냈는데, 완벽하지 않은 요소가 게임에 포함되는 것을 원하지 않았기 때문이다. 이런 열정은 소수의 사람들에게서는 찾아보기 힘든 원동력이다. 스튜디오 전체가 이런 열정을 갖기는 더 힘들다. 나는 우리가 다음 번엔 무엇을 성취할 수 있을지 궁금하다.