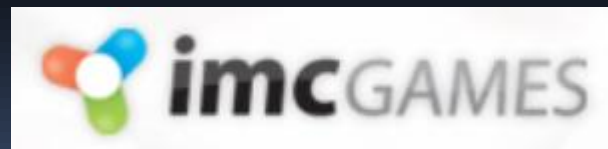


그라나도 에스파다 운영에서 배운 점들



KGC 2011
김학규

그라나도 에스파다 서비스 연혁

- 2003년 개발시작
- 2005년 클로즈베타
- 2006년 오픈베타, 상용화
- 2007년 부분유료화 전환
- 2008년 흑자 전환
- 2011년 봄 개발 방침 변경
 - ▣ 이후 지표의 지속적 증가

잘 못 했었던 것들

스스로 뭘 만들고 있는지 몰랐다

- MCC, 킵 모드, NPC영입 등의 독특한 시스템
 - 개별적으로는 알고 있는데, 이게 합쳐져서 오랫동안 유지되면 뭐가 어떻게 되는 것인지?
- 갈팡질팡한 업데이트
 - 대응을 한 것도 아니고, 안 한 것도 아니고

클로즈 베타를 제대로 활용 못함

- 3번의 클베를 했는데, 각각 서로 무관한 내용을 테스트했음
- 테스트를 해서 피드백을 받았으면, 그걸 고친걸로 만족스러운 수준이 될 때까지 다시 테스트를 했어야...
- 클베를 마케팅과 연계시키는 것은 위험함

한 방에 역전하려는 욕심들

- 문제점을 너무 단순화해서 분석
 - '이것만 보강되면 유저이탈을 막고 유입이 늘어나겠지?'
 - 실제로는 훨씬 더 복잡한 피드백 루프가 존재
- 대규모 업데이트에 대한 욕심
 - 업데이트가 지나면 다시 떨어지는 요요현상이 반복됨
- '이렇게 열심히 했는데 안될리가 없어'라는 막연한 믿음

그나마 잘 했던 것들

포기하지 않은 것

- 신작의 유혹을 뿌리친 것
 - 달리는 마차의 바퀴를 갈아끼워야 하는 부담감
 - 깔끔하게 새로 시작하고 싶은 욕심을 뿌리쳐라
 - 손을 더럽히지 않고 결과를 만들 수는 없음

포기하지 않은 것

- 일관된 방향의 회복
 - 다른 게임과 비교하지 말고,
 - 우리 게임은 원래 이렇고,
 - 우리 게임 유저는 이것을 당연하게 생각한다
 - (킵모드, 폭젠, 무한힐, ...)
- 사람들이 기대하는 것을 주자
 - A게임, B게임을 하고 싶은 사람은 해당게임으로 가지, 그라에 올 이유가 있겠나?

포기하지 않은 것

- 지속적 투자
 - 원가 절감 마인드로 접근하지 않음
 - 조직의 꼭대기에서 제품에 대한 열정이 없으면 '비용절감'은 가능할지 몰라도 '매출증대'는 불가능하다 - 밥 루츠 (GM 부회장)
- 해외에서 계약해놓았던 것들이 재정적 에너지 지원

포기하지 않은 것

- 게임을 정말 사랑하는 개발자들
 - ▣ 많은 개발자가 유저 출신
 - ▣ 하지만 전문적인 개발자가 되기 위해 많은 수련과 정교한 규율을 습득하는 것을 필요로 함
 - ▣ 많은 악성유저 (xx 사이트 출신) 들이 입사를 하고나면 갑자기 양순해지고 체제에 순응

유지보수 마인드를 버린 것

- 라이브서비스 != 단순 유지 보수
- 라이브서비스 == 계속 새로운 게임 콘텐츠를 만들어 기존의 시스템 안에 넣는 것
 - google이나 facebook의 서비스에 새로운 기능이 추가되는 것과 유사 (중요한 포인트 - 이후 설명)

게임 서비스는 나무와도 같다

- 큰 나무는 안에는 죽은 세포가, 바깥에는 계속 새로운 세포가 자라나면서 몇백년동안 유지되고 있다.
 - ▣ 이 나무를 하나의 생명체라고 생각할 수 있을까?
 - ▣ 그보다는 계속 새로운 생명체가 생겨나는 하나의 시스템이라고 보아야 한다.

게임 서비스는 방송국과도 같다

- 그러나도 에스파다라는 MMORPG 자체는 하나의 게임이 아니라, 내부에 여러가지 콘텐츠와 이벤트를 호스팅하는 하나의 소셜 플랫폼
- KBS, SBS, MBC 등의 방송국들이 프로그램 개편을 하고 시간대마다 새로운 콘텐츠를 투입하여 경쟁하는 것과 흡사
- 각 프로그램마다 책임지는 PD 가 있다
 - ▣ = 각 콘텐츠마다 책임지는 기획단위가 있다

발상의 전환

- **우린 올드 게임이야**
→ 있는 유저베이스, 누적된 콘텐츠를 활용하자
- **우린 작은 회사야**
→ 큰 회사가 못하는 것을 하자
- **우린 유저베이스가 작다**
→ 유저가 많은 게임이 쉽게 못하는 것을 하자
- **우린 개발자 수가 적다**
→ 빠른 커뮤니케이션이 가능하다

작은 회사의 장점

- 빠른 의사 결정, 적은 관료체제
- 유저와 밀착 서비스
- 협력업체와 동반자 관계

계획보다 대응!

- 오늘의 핵심 키워드

안타까운 현실

- 좋은 지적(아이디어)이긴 한데, 지금의 개발 스케줄은 꼭 차있어서...

예측은 어렵다

- 계속 상황은 변화한다
- 게임 속 세계는 복잡계
- 천명이 맛을 봐야 맛을 알 수 있는 요리의 레시피를 창조하는 요리사의 심정

과거: 설익은 콘텐츠들

- 업데이트만 하고 나면...
 - 매번 어뷰즈와 헛점 발견
 - 의도했던 재미의 본질에 다가가지 못함
- 그걸 고칠 시간은 부족, 다음 콘텐츠 준비를 해야 하는 악순환
 - 도대체 누구를 위해!?
 - 다음부터는 더 잘 준비해서 만들어야지라고 생각해도 과연 뜻대로 될까?

테스트의 비중을 바꾸자

- 구글, 네이버 등에서 내놓는 서비스들이 beta 딱지를 붙여서 내놓는 이유
- 우리는 뭘 믿고?

악순환의 고리를 끊자

- 개발계획 전면 백지화
 - 퍼블리셔와의 협조 필요
- 기존의 있는 부분들 재점검
 - 난이도, 보상, 편의성...
- 제대로 돌아가기 전까지 다음 계획을 함부로 잡지 말자!

본섭에 올라가면 끝?

- 본섭에 업데이트 된 이후부터가 진짜 개발이다!
 - 만들어서처음 내놓는 컨텐츠는 잘해야 버전 0.3.
 - 이걸 유저와 호흡하면서 1.0 으로 만들자라고 생각.
- 기획 - 운영 - QA - SE 팀과의 호흡이 필요
 - 운영에서 유저들의 정성적인 반응 수집
 - 시스템 팀에서 정량적인 반응 수집
 - 기획팀에서 분석, 재조정
 - QA팀이 검증

본섭에 올라간 이후가 진짜 개발

■ 농장시스템의 사례

- 7월 28일 농장 본섭 업데이트!!**
- 8월 4일 농장 허수아비 추가
- 8월 11일 농장 사냥개 추가
- 8월 18일 수확 시스템 개선
- 8월 25일 양봉 시스템 추가
- 9월 1일 농장 레벨 시스템 개선
- 9월 8일 농장 합성 시스템 추가
- 9월 15일 농장 용궁 미션 추가
- 9월 22일 새로운 작물 추가
- 9월 29일 가축 방생 시스템 추가
- 10월 6일 양봉 시스템 개선
- 10월 13일 출석 보상 개선
- 오늘도 개선 중.....



자주 업데이트

- 작게 만들어서 쌓아나가자
 - ▣ 소수점 아홉자리까지 초정밀하게 각도를 계산해서 한번에 발사하는 미사일보다,
 - ▣ 실시간으로 각도를 대략적으로 보정하면서 나갈 수 있는 미사일이 효과적이다
- 자주 업데이트를 방해하는 요소를 없애야 한다
 - ▣ 장기 계획
 - ▣ 툴, 프로세스
 - ▣ 사람들의 생각, 장비등..

버려야 할 마인드 (1)

- 불필요한 신중함
 - 무엇이든 간에 그걸 시도해보지 말아야 할 핑계는 얼마든지 만들 수 있다
 - 개발팀 전체가 그런 마인드에 빠져있으면 끔찍
- 불필요한 불안감
 - 경쟁작 xx 가 나오면 동점이 떨어질테니 yy 를 해야 한다!
- 시즌 단위 사고방식
 - 이번 방학시즌에.. 이번 추석시즌에.. 이번 연말 시즌에..

버려야 할 마인드 (2)

- 계량화하기 쉬운 지표만을 목표로 삼는 것
- 무작정 열심히 하는 것
 - ▣ 뻘뻘하게 계획을 잡는 버릇
- 야근으로 무리한 일정을 소화하려는 욕심
 - ▣ 우린 언제나 사람이 부족해
 - ▣ 우린 언제나 바빠

가져야 할 마인드

- 모른다 정신
 - 뭐가 성공할지는 알 수 없다 = 해보아야 안다
- 도전정신
 - 생존할 수 있을 범위 내에서의 리스크 추구
 - 안되면 빨리 다른걸로
- 의심
 - 우리가 업데이트 한 것들이 정말 효과를 발휘하나?
 - 우리가 정말 효율적으로 일하고 있는게 맞나?
 - 많은 업데이트 분량 == 많은 유저의 만족?
- 전원기획, 전원 개발

전원기획, 전원개발

- 빠른 대응을 할 수 있으려면
 - 진정한 팀웍이 필요하고
- 진정한 팀웍이 생기려면
 - 서로의 생각을 잘 알아야 한다
 - 팀원들 간의 공유메모리 용량은 얼마?

전원기획, 전원개발

- 마케팅은 마케터만 하는게 아니고,
- 기획은 기획자만 하는게 아니고,
- 운영은 운영자만 하는게 아니다

개발자 협업을 위한 도구들

- 협업도구마다 성격과 용도가 다르다
 - 게시판, 위키, Trello, Yammer, Blog, Trac...
- 적합한 도구를 사용하느냐의 여부가 참여도에 큰 영향
- 사내 개인별 블로그 설치
 - 팀원들의 공유 메모리 확충
 - 그냥 게시판과는 다르다
 - 작업 블로그 != 작업 일지

사내 개인별 블로그 설치

- 팀원들의 공유 메모리 확충
 - 그냥 게시판과는 다르다
- 작업 블로그 != 작업 일지
 - 단순히 작업 결과물을 적는 것이 아니라
 - 작업의 과정, 더 구체적으로는 자신의 '생각'을 적는다
- 글쓰기에 익숙하지 않은 사람들이 많음
 - 근육 단련과 비슷함. 하면 늘음

Trello

- Agile 한 개발환경을 구성하는데 지금껏 경험했던 도구중 최고
 - <http://www.trello.com>
 - 조엘온소프트웨어로 유명한 Fogcreek 에서 개발
 - 무료, 심플, 예뻐, 효과적
 - 개발실의 포스트잇 붙이는 칠판을 완벽히 대체
 - 각 멤버들이 서로 뭘하고 있는지 쉽게 알 수 있음
 - 작업 프로세스 개선 효과
 - 한번에 너무 많은 일을 맡아놓고 있는 상태

운영팀

- 운영은 비용이 아니라 투자
- CM 과 GM의 분리
 - 찾아가는 서비스
- 유저들을 너무 두려워 하지 말자.
 - 결국 똑같은 사람
- 꾸준히 새로운 시도를
 - 라디오 방송, 트위터, 나개발, ...

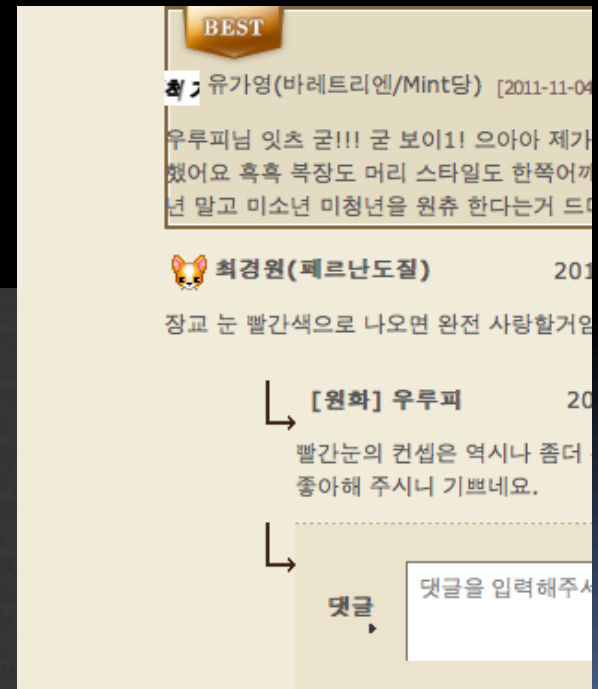
나는 디자이너다

- 유저를 정말 의식하고 그리는 어떤 디자이너의 모습 (작업 블로그에서 발췌)
- 전문성을 접근성 있게

어떻게 달아야 할까 하다가 한명한명 성심성의껏 적어 보았는데..
아아 뭔가 마음이 전달이 안되는거 같다

만족해 주었으면 좋겠다 결과에 연연안하자고 자꾸 맘속으로 외쳐보지만
역시나 게시물을 올려놓고 그걸 평가 하고 있다고 하면 자꾸 손이 가서 확인을 하게 된다

다른팀과 비교도 하게 되고 왠지 주말 내내 새로고침 하고 있을꺼 같다.



Q) 그렇다면 대규모 업데이트는?

A) 그것은 별도로 준비해야 한다

- ▣ 빠른 대응이 중요하긴 하지만, 그것만으로 모든 것을 해결할 수는 없다.
- ▣ 누군가는 좀 더 장기적인 준비를 해야 한다
- ▣ 새로 만들 콘텐츠 기획, 가령 캐릭터, 배경 그래픽은 빠른 대응과 성격이 다르다.
- ▣ 결국 기획팀이 나뉘어져야 한다

병원의 사례

- 병원에 비유하자면
 - 빠른 대응팀 = ER
 - 상시 대응팀 = 외래
 - 장기 업데이트 준비팀 = 의국

GE 서비스의 장기적 준비

- 렌더러 교체
 - 올드 게임의 이미지를 벗기 위한 승부수
 - 개발자들의 사기에도 큰 영향
- 컴파일러 교체 (VC6 -> VS2008)
 - 컴파일러를 바꾼 경험 한줄 요약:
 - 'VC6 은 너무 관대해서 위험한 존재'



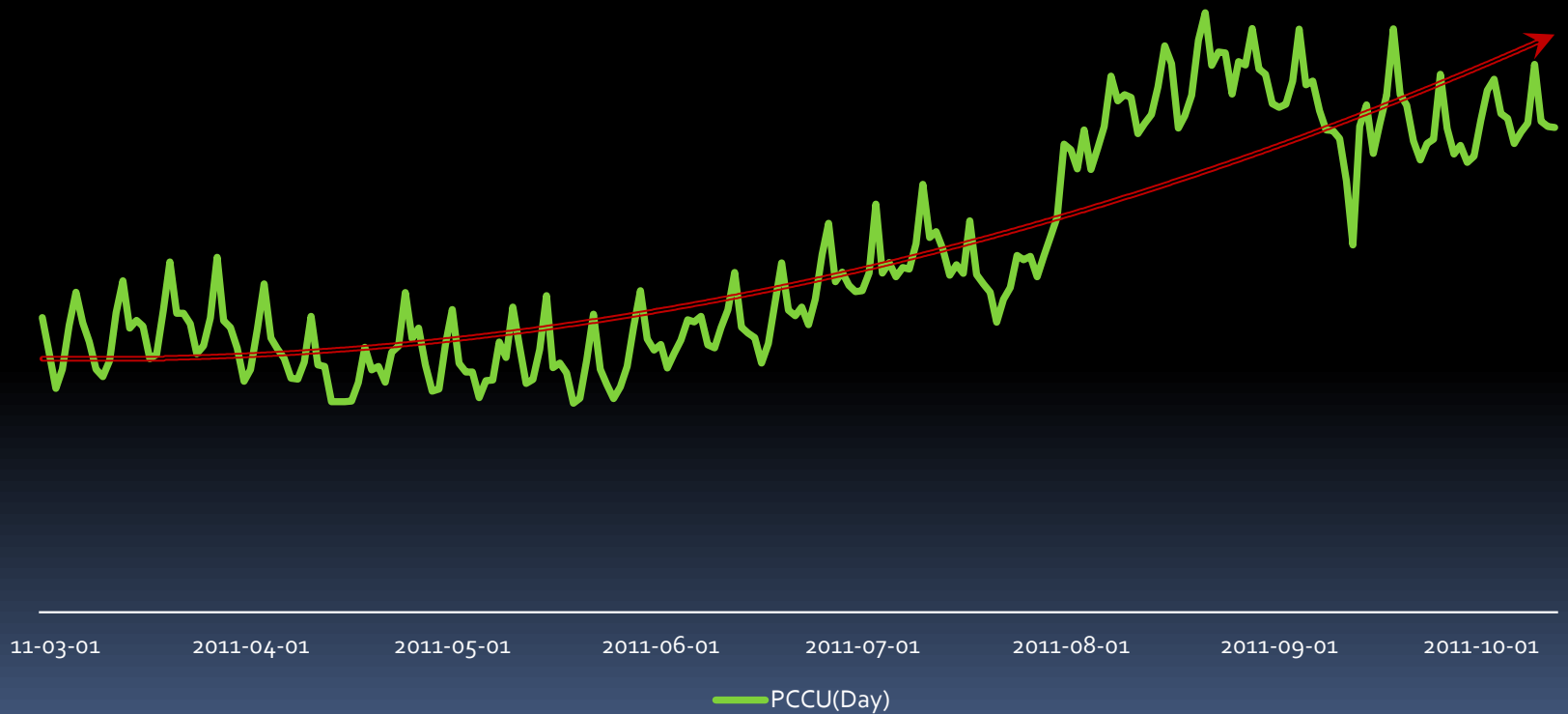


GE 서비스의 장기적 준비

- 지모콘 시스템의 iPhone 연동
 - 내 캐릭터가 잘 사냥하고 있는지 스마트폰에서 확인
- 그외 콘텐츠 업데이트
 - 본대륙으로 진출
- 장기적 준비의 결과물들도 본섭에 올라가면 역시 빠른 대응으로 안착시켜야 한다

자주 업데이트 시행 후의 효과

PCCU(Day)



자주 업데이트 시행 후의 효과

- 휴면 유저들을 많이 불러들임
- 신규 유저 창출은 또 다른 과제
- 단순히 자주 업데이트 하는게 포인트가 아니라, 얼마나 즉각적인 대응이 들어있느냐가 포인트


자주 업데이트 시행 후의 효과

[침성8] - 배럭 케릭장비 한고번에보기~ 참 좋네~ 영자야 잘했어 거바 하면 대잔여..
[애맘다] - <가온누리당>에 편안하게 사냥이나 레이드 킵 즐기실분들 모십니다~언제나환영(긋~)
[pleiades2] - 이왕 하는거 배럭케릭 로딩좀 빨라졌으면...
[A1B2] - 방벽가실분
[침성8] - 배럭 케릭장비 한고번에보기~ 참 좋네~ 영자야 잘했어 그렇게하면 대는거야..

조재현 (민트함v)

2011-06-30 18:57:36

+ 댓글달기


공감  1

로그인 안할수가 없네요... 정말 감사합니다..

김용혁 (dhtmzksla)

2011-07-07 13:17:13

+ 댓글달기


공감  0

으으...개념패치연타를맞으니버틸수가없다 질러야해...

장문석 (프레이프)

2011-07-15 20:35:46

+ 댓글달기


공감  0

진심 개념패치 대박이네요 ㅎㅎㅎ;;; 이거 이러면 너무 좋잔아요 ㅠ

김규보 (jidok)

2011-07-22 16:35:40

+ 댓글달기

공감  0

영자들한테 없는 개념.
어디서 사왔을까요.

요점정리

- 예측을 할 수 있는게 있고, 없는게 있다
 - 예측할 수 없는건 빠른 대응으로
 - 예측할 수 있는건 장기적 대응으로
 - 예측할 수 없는걸 예측할 수 있다고 믿으면 재앙
- 라이브 서비스가 제대로 운영되려면 빠른 대응과 장기적 대응이 둘 다 필요하다
 - 빠른 대응을 위한 조직, 문화, 경영자의 의식변화가 필요하다

참고거리

- 팀 하포드의 TED 강연
 - 시행착오와 신(God) 콤플렉스
 - 어댑트(Adapt)
- 리틀 벳 (Little Bets)
 - 피터 심스 지음, 안진환 옮김

감사합니다

- 질문이나 의견
 - Twitter : @cheydohundaddy
- 이 강연 자료를 다운로드 받으시려면
 - www.imc.co.kr 팀 블로그