



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	9
Благодарности.....	20
Введение.....	22

## ЧАСТЬ I. ИГРА КАК ПРОДУКТ

Глава 1. Цифровизация интерактивных развлечений.....	37
Глава 2. Основы индустрии игр.....	54
Глава 3. Империя на краю жерла вулкана.....	93

## ЧАСТЬ II. ИГРА КАК УСЛУГА

Глава 4. Теперь мы все геймеры.....	117
Глава 5. Сказка о мобильном миллионере.....	149
Глава 6. Заживо похороненные игровые консоли.....	174
Глава 7. Возвращение старых добрых компьютерных игр.....	199

## ЧАСТЬ III. ИГРЫ КАК МЕДИА

Глава 8. Эпичный квест по интеллектуальной собственности.....	237
Глава 9. Смотреть, как другие играют в игры, и почему это популярно....	273
Глава 10. Новые модели получения прибыли.....	301
Заключение.....	320
Приложение. Эмпирический метод.....	332
Примечания.....	340
Библиография.....	360
Алфавитный указатель.....	378



Посвящается Максy,  
который всегда хочет играть

Неизвестно, кто первый открыл воду, но уж  
наверняка это сделали не рыбы.

*Маршалл Маклюэн*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

**И**зучение индустрии видеоигр — глупая затея. Я многое уяснил, потратив последние два десятилетия на то, чтобы прощупать эту развлекательную сферу со всех сторон и посмотреть на нее под разными углами. Начнем с того, что люди, не интересующиеся этой отраслью, вряд ли поймут ваше увлечение. Даже сейчас, когда, казалось бы, каждый подросток в мире играет в *Fortnite*, а армии вооруженных смартфонами людей рыщут по улицам городов в поисках цифровых *покемонов*, многие до сих пор считают видеоигры странным явлением. Уверяю вас, если бы я с головой ушел в изучение шекспировской литературы или построил карьеру, вещая на своей любительской радиостанции, люди сочли бы меня интеллектуалом и незаурядной личностью. Но изучение видеоигр? Это пустая трата времени.

Что еще хуже, относиться к вам с презрением могут даже те люди, которые сами имеют отношение к индустрии видеоигр. Как и во многих творческих сферах, высокомерие проявляется в том, что ценность формируют художники и дизайнеры. Они — помазанники. Несчастные дураки, втянутые в формальное болото, жертвы, необходимые для охвата более широкой аудитории. Маркетологи — это контрактники, а аналитики и экономисты — бездушные счетоводы, которые вносят свой вклад в процесс.

Возможно, именно из-за такой картины обычному человеку разобраться в том, как устроена индустрия видеоигр, довольно тяжело. Иногда, как работает отрасль, не понимают даже те, чей заработок напрямую от нее зависит.

Например, я как отраслевой аналитик ежедневно имею дело с финансовыми инвесторами и управляющими хеджевыми фондами. И зачастую просто поражаюсь тому, как искажена связь между большими инвестициями, которые вкладываются в акции компаний, занимающихся разработкой игр, а также отсутствию понимания работы индустрии. Несмотря на то, что инвесторы владеют миллиардными акциями

и способны влиять на рынок, как правило, мало кто из них имеет хотя бы самое примитивное представление о том, как все устроено.

Будучи преподавателем в гейм-центре Нью-Йоркского Университета (New York University's Game Center) и Школе бизнеса Стерна (Stern School of Business), я неоднократно замечал тенденцию среди начинающих дизайнеров, когда они готовы жертвовать финансовой составляющей в угоду реализации своего творческого замысла. Очень часто, спрашивая своих студентов, как они привлекут финансирование в свой проект, я получал ответ, что в течение полугода они будут питаться лапшой быстрого приготовления. То есть существует идеализированное представление о божественном творчестве. Это невероятно наивно.

Часть вины лежит на самой отрасли, так как многие специалисты разговоры о деньгах ненавидят. Они глубоко убеждены, что «деньги — зло», и настаивают на том, что деньги — это побочный продукт их творческих усилий, а не основа той коммерческой деятельности, в которую они вовлечены. На стыке технических трудностей и энтузиазма многие финансовые ограничения ничего не стоят. Как показывает мой опыт, одно только упоминание чего-то подобного (например, головного офиса компании, судебных исков, инвесторов или ежеквартального отчета) незамедлительно вызывает короткую вспышку явного коллективного презрения.

**Каждый хочет заниматься творчеством  
и держаться подальше от финансовой рутины.**

В индустрии развлечений часто деловая сторона высмеивается, а творческий процесс иррационально обожествляется. Почему-то все уверены, что идеальная игра будет продаваться сама собой. Возьмем, к примеру, создателя инди-игры *Stardew Valley* Эрика Барона, который сказал: «Вы можете заработать кучу денег, создав шумиху, основанную на одних только словах, и это работает. Но это просто не в моем стиле. Мне вообще не нравится создавать шумиху. Мне не нужен весь этот кипиш. Я бы предпочел создать отличную игру, потому что искренне верю, что если ты создал действительно классную игру, она сама себя

раскрутит и продаст» [1]. Как по мановению волшебной палочки, рынок естественным образом станет работать на эту игру, ведь у игроков не будет проблем с поиском контента, который им нравится, а компании смогут заработать немного денег или еще что-нибудь, но об этом мы побеспокоимся позже. Ведь именно так функционируют многомиллионные отрасли, верно?

В случае с *Stardew Valley* ее создатель, конечно, оказался прав. Более десяти миллионов копий игры были проданы и принесли прибыль в несколько миллионов долларов. Однако из-за этого легко упустить из виду тот факт, что продвижение *Stardew Valley* в значительной степени субсидировалось девушкой Эрика Барона. Она, несмотря на то что большую часть времени училась в школе, всегда была рада поддерживать его, поэтому тактично оградила от какой-либо финансовой отчетности. За каждым успешным инди-проектом стоит родитель, друг, супруг, брат или сестра, которые финансово помогли разработчику. Таким образом, иметь в запасе пять лет для осуществления творческого замысла — идеал для многих, но реальность лишь для избранных.

В индустрии игр всегда будет существовать красивая сказочка об одиноком гении, но нужно понимать, что это выдумка. Бывший сотрудник Apple и основатель Electronic Arts Трип Хокинс намеренно создал вокруг геймдизайнеров и компьютерных программистов имидж знаменитостей. По его мнению, разработка программного обеспечения стоит в одном ряду с музыкой, кинематографом и поэзией — и это видение он использовал как хитрую маркетинговую стратегию. В 1980-х в одном из своих интервью Хокинс отметил: «Теперь, когда любой разработчик может написать всю программу самостоятельно от начала до конца, он больше напоминает писателя или рок-звезду. Таким образом, микрокомпьютер трансформирует вид вовлеченного человека. Такие люди больше не вписываются в корпоративную среду» [2]. Его мнение породило целое поколение назависимых разработчиков, которые в итоге показали всему миру, как выглядит успех. Поэтому утверждение, что сказочка об одиноком гении была всего лишь частью продуманной бизнес-стратегии, звучит довольно спорно. Это заставляет нас обратить внимание на более широкий набор факторов, позволяющих проекту получить признание критиков и коммерческий успех. Безусловно, талант — это важнейший компонент. И все же одного таланта мало.



Или, как заявил известный разработчик Раф Костер, выступая перед несколькими сотнями профессиональных и начинающих разработчиков игр: «Творческий талант не обязательно делает вас уникальными» [3].

Для того чтобы понять принципы работы игровой индустрии, мы должны выйти за пределы культа творчества и взглянуть как на отрасль в целом, так и на масштабы ее деятельности. Творческие компании занимаются своим делом в тандеме с окружающим миром или отвечая на его влияние.

**«Жизнь продолжается в окружающей среде, причем не просто в ней, а благодаря ей – благодаря взаимодействию с ней» [4].**

Мы можем посмотреть на это через призму эстетики. Специалистам в области графического дизайна, геймдизайна, нарративного дизайна и анимации есть что сказать. То, что каждый из них вкладывает в игру, корректировалось в процессе многочисленных споров и обсуждений. Точно так же игры редко рождаются в экономическом вакууме — как правило, это результат ряда целенаправленных решений, принятых дизайнерами и руководителями компаний.

Ответственные сотрудники и руководители оказывают сильное влияние на то, какие особенности станут или не станут частью окончательной версии проекта. Считается, что они вносят свой вклад за счет экономически рациональных предложений, позволяющих определить бюджет или найти доступные ресурсы. Но, как мы увидим позже, дела могут обстоять иначе. Исторически сложилось, что все внимание исследователей уделяется развитию технологических возможностей, а не описанию того, что происходит внутри отрасли.

Иконы компании Nintendo Сатору Ивата и Сигэру Миямото в разговоре о раннем дизайне проекта, который по итогу стал игрой *Super Mario*, затронули тему внешнего вида главного героя: его комбинезона, белых перчаток, усов и кепки. Такой внешний вид был связан со строгим ограничением количества пикселей и желанием сделать персонажа

живым. Учитывая технические возможности, два разработчика продумали каждую деталь и создали того самого персонажа, который сегодня знаком чуть ли не каждому. По их словам, из-за нехватки пикселей процесс анимирования Марио нес в себе «ощущение неизбежности» [5]. Однако это не объясняет того, как компании Nintendo удалось возродить целую индустрию после краха в 1983 году. И как такая безобидная гейм-студия как Supercell смогла создать не одну, а целых четыре франшизы, каждая из которых принесла им несколько миллиардов долларов. Доминирование компании Sony на рынке игровых консолей тоже трудно назвать простой удачей. И что мы можем сказать о Valve, компании, которой удалось выпустить серию успешных проектов и, по сути, создать платформу для дистрибуции цифровой продукции?

Видеоигры как отдельная форма искусства подвержены влиянию коммерческой составляющей, принятых творческих решений и уровня технологий. И эта самая «коммерческая составляющая» плохо изучена. Я вспоминаю, как тринадцать лет назад во время конференции стал невольным свидетелем разговора двух руководителей, которые обсуждали новый iPhone. Диалог был примерно следующий:

— Ты видел графику на новом iPhone?

— Да, графика на уровне Game Boy.

— Это восхитительно. Как думаешь, сколько люди будут готовы заплатить за что-то подобное?

— Ну, если геймплей такой же, графика такая же, почему бы не заплатить 50 долларов за мобильные игры? Ведь на консоли мы покупаем игры точно так же.

И это, конечно же, оказалось поразительно ошибочным суждением. В какой-то степени такая первоначальная оценка была вполне обоснована — технические ограничения уже давно определили форм-фактор<sup>1</sup> геймдизайна. Но только когда компания Apple утвердила бизнес-модель под названием freemium<sup>2</sup> через два года после первой презентации,

---

<sup>1</sup> Форм-фактор — стандарт, задающий габаритные размеры и технические параметры изделия (прим. ред.).

<sup>2</sup> Freemium — бизнес-модель, которая заключается в предложении воспользоваться компьютерной игрой, программным продуктом, онлайн-сервисом или услугой бесплатно, в то время как расширенная версия продукта, его дополнительная функциональность или сервисы предлагаются за дополнительную плату (прим. ред.).

категория мобильных устройств продолжила стремительно расти. Вместо того чтобы стать копией уже существующего устройства, производство мобильных телефонов породило новую отрасль дизайна и дало импульс сопутствующей концепции коммерческой деятельности, которая привела к популяризации мобильных игр и изменила мировую индустрию. Однако спустя два десятилетия многие все еще смотрят вперед через зеркало заднего вида.

Я предлагаю расширить наше понимание этой отрасли, приняв во внимание масштабное взаимодействие между разработчиками игр, производителями, отраслевыми аналитиками, финансистами, специалистами по маркетингу и другими ответственными за решения лицами. Создавая интерактивные развлечения, они зарабатывают себе на жизнь и тем самым формируют индустрию в целом. В других сферах происходит то же самое. Существует такая же тесная связь между бизнесом и кино. Например, в начале XIX века предприниматели, вкладывающие ресурсы в процветающий кинобизнес, быстро осознали, что просмотр фильмов на большом экране гораздо выгоднее, чем индивидуальные просмотры на кинетоскопе. Когда у людей появилась возможность смотреть кино большими группами, а также начали создаваться целые шоу вокруг этого события, оказалось, что такой подход приносит значительно больше прибыли. Для удовлетворения спроса населения предприниматели начали переоборудовать различные помещения, такие как музыкальные и ярмарочные площадки, под кинотеатры. Это принесло коммерческий успех, и вскоре специально построенные кинотеатры стали нормой на всех остальных рынках. Площадь таких помещений и их соответствующая вместимость «определялись не технологической составляющей, а скорее экспертной оценкой потенциального спроса на фильмы в конкретном месте» [6].

Точно так же происходит работа и музыкальной индустрии — ведутся разговоры о том, как ее экономика формирует контент, который она производит. Экономист Принстонского университета Алан Крюгер в своей недавней работе исследует степень экономических ограничений, которым подвержены исполнители. Несмотря на цифровизацию музыкального бизнеса в последние годы, которая привела к росту прибыли, основным видом заработка стали живые выступления. Поточные сервисы, напротив, стали главным маркетинговым инструментом,

который помогает исполнителям продвигать свою музыку в массы. В индустрии, где спрос формирует предложение, концерты были стимулом для продаж компакт-дисков. В цифровом бизнесе стриминговые сервисы стимулируют увеличение посещаемости концертов. Более того, как заметил Крюгер: «Если вы вслушаетесь в песни с участием нескольких певцов, вы обнаружите, что самый известный исполнитель обычно появляется в начале песни в течение первых тридцати секунд. Это логично, потому что потоковые сервисы платят лицензионное вознаграждение только за ту музыку, которая проигрывается не менее тридцати секунд. Другими словами, экономические стимулы потокового вещания напрямую влияют на то, как сочиняются, пишутся и исполняются песни» [7]. Цифровизация музыкальной индустрии изменила ее экономическую основу, что повлияло на то, как музыканты сочиняют песни и исполняют их.

Значительная часть успеха игровой индустрии стала результатом эффективного обмена творческими идеями и сопутствующей моделью ведения бизнеса. Ограничения, которые налагаются сотрудниками вне творческой области, — это просто задача для дизайнеров, так как существует некоторый финансовый максимум того, как долго фирма может поддерживать работу, прежде чем все творческие усилия прекратятся. Это обусловлено техническими ограничениями, которые зависят от таких материальных аспектов, как размеры экрана и вычислительная мощность компьютера. Эти форм-факторы и определяют, что можно, а что нельзя включать в игру, и в ретроспективе тесно связаны с творческим замыслом, который касается как контента, так и консоли. Однако макроэкономика индустрии игр гораздо менее понятна. Существует целый ряд малоизученных факторов, которые напрямую определяют, как люди в этой отрасли думают и принимают решения. Возможно, из-за ее невероятного роста в последние годы по-прежнему существует большое несоответствие между общепринятыми взглядами на игровую индустрию и экономически обоснованным подходом к тому, как она функционирует и внедряет инновации. Это несоответствие дает нам возможность исследовать увлекательную закономерность между ментальными колебаниями творческих сотрудников, вынужденных принимать решения руководителей, и безупречными результатами работы.