

Алексей Савченко

ИГРА КАК БИЗНЕС



ОТ МЕЧТЫ ДО РЕЛИЗА

Алексей Савченко
Игра как бизнес.
От мечты до релиза
Серия «Российский компьютерный
бестселлер. Геймдизайн»

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=62653122

Игра как бизнес. От мечты до релиза: Эксмо; М.; 2020

ISBN 978-5-04-102129-0

Аннотация

С чего начинается любая игра? С идеи! Но одной идеи, даже великолепной, недостаточно. Вам нужен план действий!

Алексей Савченко уже более двадцати лет работает в сфере разработки игр и знает, как воплотить игру мечты в реальность и при этом не сойти с ума, да еще и хорошо заработать. Перед вами практичный гид по миру разработчиков, студий и издателей, который поможет вам избежать многих ошибок и выработать подходящую стратегию развития для своей студии. Вас ждут действенные советы по подбору команды, планированию, производству, поиску партнеров и издателей и многое-многое другое!

Содержание

Предисловие	5
О книге	7
Раздел 1	11
1.1. Куда лежит ваш путь?	11
1.2. Какую игру вы хотите делать?	18
Фактор онлайн	18
Бесплатное распространение или нет?	20
Какие платформы?	22
Качество контента, сильные и слабые стороны	23
Промежуточные итоги	29
Сотрудники и их роли	32
Резюмируя главу	46
1.3. Кем вы хотите быть?	48
Хобби-разработка	49
Индустриально-ориентированная продуктовая разработка	53
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Алексей Савченко
Игра как бизнес.
От мечты до релиза

© Савченко А., текст, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Предисловие

Когда в 2002 году в Киеве я начинал работать над своей первой игрой, самым большим дефицитом для нашей команды была информация. Мы выстраивали процессы, читая пост-мортемы на Gamasutra, и формировали состав нашей первой команды, изучая вакансии Blizzard и Valve. Коллеги из других компаний, с которыми удавалось пообщаться, откровенно говоря, знали не больше нашего. Сотрудники публичера, с которым мы начали работать, кое-что понимали в ритейле, но едва ли могли помочь нам с организацией производства. Исходники Half Life 2, «утекшие» в сеть в конце 2003 года, стали настоящим подарком судьбы. Изучая обломки незаконченного шедевра, мы открывали для себя мир прототипов, тайны существования gameplay gums и тест-планов, познавали секреты тулинга. Мы знакомились с индустрией методом проб и ошибок. И платили за это знакомство бесконечными бессонными ночами, пахнущими кофе и сигаретами.

Тогда, почти 20 лет назад, я бы, пожалуй, убил за право обладать книгой, которую вы сейчас держите в руках.

Нет, это не альфа и омега игровой разработки, не манускрипт, волшебным образом способный превратить читателя в гуру девелопмента. И не пошаговое руководство «Как выпустить игру мечты за 21 день». Увы, такие чудесные кни-

ги встречаются только в выдуманных мирах. Это – путеводитель по минному полю геймдева, и, как любой путеводитель, является лишь отражением субъективного многолетнего опыта автора, собранного всего на нескольких сотнях страниц. Как любит говорить один мой друг и коллега, в прошлом VP of Shooters в небезызвестной компании Activision, «just a helicopter view on a problem».

Путеводители всегда оставляют за читателем право не соглашаться с ними в частностях, спорить о деталях и тонкостях именовании, свободно искать собственный путь. И всегда готовы подсказать проверенный поворот тому, кто заблудился на незнакомой местности. Хороший путеводитель поможет как направить новичка, так и воскресить в памяти опытного ветерана важную, но подзабытую мелочь.

Мне кажется, что эта книга – хороший путеводитель. А много это или мало – решать вам.

Андрей Белецкий,

Creative Director World of Tanks PC, Wargaming.net

О книге

Меня зовут Алексей Савченко, я двадцать лет работаю в игровой индустрии. Примерно так начинается большинство моих лекций, и с этой фразы я решил начать свою книгу. Вкратце о себе: я начинал с позиции геймдизайнера, работал в сфере коммуникаций (PR), на протяжении десяти лет был руководителем команды, руководителем студии и исполнительным продюсером. Последние пять лет я работаю в компании Epic Games на должности менеджера по лицензированию, однако спектр моих обязанностей шире, чем подписание лицензионных договоров. Специфика продукта, развитием которого я занимаюсь в странах Европы и бывшего СССР (это Unreal Engine 4), подразумевает довольно много тесного общения со студиями-разработчиками, издателями, инвестиционными игровыми (и не только) фондами, сервисами и, пожалуй, можно смело сказать, компаниями всех формаций, имеющих отношение к разработке компьютерных и видеоигр.

Логично, что эта работа позволяет видеть изнутри как удачные решения, так и ошибки. Зачастую на достаточно ранних стадиях. А кроме того, производить аналитическую работу и делать определенные выводы, связанные с полным циклом жизнедеятельности игровых студий и компаний, с ними взаимодействующих. Предыдущий опыт продю-

серской деятельности и два десятка выпущенных продуктов, к которым я так или иначе имел отношение, дают доступ к информации, связанной с производством из первых рук. Наконец, развитие собственной компании с пяти до ста двадцати человек, позволяет оперировать данными в сфере развития бизнеса, или же, как сейчас принято говорить, бизнес-девелопмента.

При этом книга написана скорее из необходимости, чем по каким-то другим причинам. Сейчас на достаточно быстро растущих рынках постсоветского пространства обозначился ряд проблем, которые хотелось бы решать системно, а не от студии к студии.

Эти проблемы можно перечислить: отсутствие ощущения синергии между творческой деятельностью и бизнесом в большинстве игровых студий, недостаток опыта работы с международными рынками и, наконец, игнорирование подготовительной и теоретической части как проектов в разработке, так и стратегий компаний. Негативными последствиями такого положения дел предсказуемо является рваный, несистемный процесс разработки продуктов с высоким процентом их закрытия или заморозки, неумение вести бизнес-деятельность как внутри рынка, так и за его пределами и экспоненциальный рост расходов разрабатываемых проектов, когда оказывается, что реалии процесса не учли.

Чтобы не звучать слишком негативно, уточню, что мы говорим о десятках тысяч удивительно талантливых людей (и

от этого особенно обидно), способных создавать хиты международного уровня. И эти люди при наличии прекрасного творческого потенциала, к сожалению, не имеют возможности получить образование, связанное как с ежедневным оперированием таким сложным организмом, как игровая студия, так и с внешнеэкономической деятельностью в этом контексте. Дополнительно проблем добавляет тот факт, что стандартные экономические школы, вроде МВА, и экономические факультеты вузов не учитывают реалий быстроразвивающейся, волатильной сферы рынка компьютерных игр и скорее способны принести вред, нежели дать положительную программу развития.

«Игра как бизнес» написана во временной перспективе: от первых шагов, с описанием начала разработки и производственного процесса, его презентации на мировых площадках, нахождения партнеров, к релизу и оперированию. С одной стороны, это книга-методичка. С другой – книга-путешествие. Как автор я постараюсь максимально облегчить язык и не злоупотреблять индустриальными и экономическими терминами. Однако иногда они неизбежны, и я предполагаю, что в таком случае вы умеете гуглить и обучаться в процессе.

Также, перед тем как приступить, я хотел бы выразить особую благодарность:

› Александру Щербакову из Holy Warp – за последователь-

ную и конструктивную критику книги, а после – литературную редактуру;

› Олесе Примакиной из Epic Games – за помощь в разделе про бизнес-процессы, в том числе в том, что касается специфики мобильной разработки;

› Андрею Белецкому из Wargaming.net – за системные и глубокие комментарии в области процессов и принципов работы больших корпораций и команд-разработчиков;

› Константину Жукову из Sargos Games – за комментарии и предложения в разделах об организации среды разработки и техническом пайплайне.

Отдельное спасибо за вклад и помощь опытом, обсуждениями и спорами Андрею Подшибякину, Артему Гергелю, Роману Лещенко, Алисе Чумаченко, Никите Владимирову, Евгению Малееву и многим-многим другим, с кем игровая индустрия меня сводила на протяжении всего карьерного пути и без кого я ничего этого не знал бы.

Алексей Савченко,

2020 год

Раздел 1

Подготовительные работы

1.1. Куда лежит ваш путь?

Давайте сначала о главном в форме легкого ликбеза, а именно: куда вы вообще собрались, что такое игровая индустрия сегодня, что в ней происходит, какая флора и фауна ее населяет и каковы настоящие реалии этого причудливого, прекрасного, хотя порой и жестокого мира.

Я обойдусь без исторического экскурса. Прочитать про то, как Аллан Элкорн придумал Pong и что было после этого, вы сможете где-нибудь в Википедии. Не будет и статистической выборки про растущие квазилионные цифры объема рынка – потому что я не собираюсь вам тут ничего продавать.

Если совсем в двух словах, то мы говорим об удивительно разнообразном и успешном рынке, очень динамичном, конкурентом, беспощадном к провалам и боготворящем успехи. С одной стороны, все относительно устоялось с точки зрения процессов и процедур, ситуация гораздо лучше, чем в девяностых (много примеров, технологий, бесплатных или очень дешевых денег¹, мероприятий и так далее). С другой

¹ Здесь речь идет о том, что сейчас проще и дешевле найти средства на про-

– некий элемент Дикого Запада в любой отрасли индустрии развлечений, похоже, неистребим – и это, наверное, в чем-то к лучшему.

Основная градация игроков рынка компьютерных и видеоигр выглядит следующим образом.

Разработчики

Как гласит известная шутка про ракеты компании SpaceX – «вы находитесь здесь»². Разработчики являются пехотой игровой индустрии, которая, конечно, в окопах и больше всех гибнет, но в то же время без нее никуда. Потому что без игр и продуктов весь этот сыр-бор не имеет абсолютно никакого смысла. Разработчики бывают всех мастей и пород (мы классифицируем их в следующем разделе), они привлекают средства (или разрабатывают на свои), готовят продукт, взаимодействуют со всеми остальными группами в индустрии и совместно с ними (или самостоятельно) выводят продукт на рынок, чтобы в него играли те, кто платит (ну, или не платит) за это деньги. Разработчик может или стать

изводство игры. Взять у издателя, например, но это выйдет дороже, потому что потом их нужно будет вернуть с процентом от прибыли. Можно взять кредит в банке, это будет чуть дешевле, т. к. возвращаешь деньги и проценты. А бесплатные деньги – это грант, его возвращать не нужно. – *Прим. ред.*

² В 2017 году в Рунете появилась картинка, высмеивающая скептиков программы SpaceX. На ней были несколько десятков причин, по которым компании настанет конец, вроде «вот полетит Falcon 1, тогда и поговорим». Чтобы высмеять скептиков, между строчек добавили и перемешали фразу «вы находитесь здесь». – *Прим. ред.*

очень большим разработчиком, или быть купленным издателем, или сам стать издателем. Или же – бывает и такое – закрыться. Это почетный, сложный, но, пожалуй, самый интересный труд.

Издатели

Задача издателя – взаимодействовать с рынком и выводить на него продукт так, как этого не может сделать большинство разработчиков. Это более бизнес-ориентированные структуры, которые способны (или, по крайней мере, так заявляют) профессионально и системно организовать весь спектр услуг: от рекламы и дистрибуции до финансовой логистики. В случае если разработчик не может или не очень хочет заниматься всем этим сам, но не против отдать за это от 30 до 70 процентов выручки, он обращается к издателю.

Нецифровая дистрибуция

Магазины, дистрибьюторы и площадки, торгующие физическими копиями игр. В 99 % случаев с ними будет взаимодействовать издатель или специализированная организация, которая занимается розничными сетями.

Платформы

Цифровые платформы, такие как Steam, Apple, Google Play, Epic Store, PSN и так далее. Сейчас их будет еще больше. По сути, они являются цифровыми прилавками с

огромной аудиторией, которые способны поставить к себе ваш продукт за 12–30 % от выручки. Взаимодействуют как с издателями, так и с разработчиками. Часто обладают расширенным функционалом для содействия продвижению продукта. Какими-то включенными сервисами и прочими плюшками, которые облегчают жизнь продукта (ну, или они просто прикольные).

First Parties

Тоже платформы, но привязанные к консолям (Sony, Microsoft, Nintendo и так далее), а также организации, обойти которые не в состоянии ни один разработчик или издатель. Закрытые рынки и экосистемы, которые выдают железо для разработки, сертифицируют разработчиков и продукты, печатают физические копии только на своих мощностях. В общем, такие вот строгие консервативные люди.

Сервисы

От аутсорса до закупки рекламы, от локализации до тестирования. Любые внешние организации, которые за деньги предлагают решение конкретной проблемы. Компании-функции, которые теоретически удешевляют-ускоряют-оптимизируют дорогу на рынок. Но – как и с любым подрядчиком – там уж как пойдет.

Организационная инфраструктура

Организаторы выставок, ассоциации, агенты, soft skills-ориентированные организации, помогающие вращаться колесам индустрии; формирующие площадки для диалога, каналы коммуникаций, решающие или пытающиеся решать вопросы, связанные со средой и человеческим фактором, часто формирующие крупную часть «политики снизу» и общую повестку дня наравне с медиа и крупными игроками индустрии.

Медиа

Голос индустрии, инфлюенсеры, промышленные и индустриальные ресурсы и вообще все, что вы можете ожидать от слова «медиа». Необходимо понимать, что это не просто люди, которые пишут об играх. Задачи гораздо шире. Они также формируют контекст и общий фон, плюс во всех смыслах являются проводниками информации внутри индустрии.

Финансовые институты

Разнообразные игровые венчурные фонды, просто фонды, посевные фонды и агентства, банки – все, что имеет отношение к деньгам. Да, мы находимся на той стадии, когда финансовые институты вполне всерьез относятся к игровой индустрии, и многие готовы и даже хотят инвестировать или кредитовать разработку, если вы в состоянии наладить с ними диалог на их языке. Это непросто и требует некоторого

уровня подготовки и мышления. Эту тему мы затронем в последующих разделах.

Стандартная (но всегда актуальная) оговорка: хотя многие организации существуют в чистом виде, очень часто вы будете наткаться на гибридные формы или же на компании, находящиеся на переходной стадии. Например, на стадии между успешным разработчиком и издателем.

Обычный вторник в игровой индустрии выглядит при этом следующим образом. Разработчики делают игры, привлекают средства и формируют партнерства для успешного вывода своего продукта на рынок. Издатели ищут клевые игры и разработчиков. И те и другие договариваются с платформами и first parties и стараются увеличить эффективность своих операций за счет разнообразных сервисов и инфраструктуры. Все встречаются на выставках и специализированных онлайн-ресурсах, работают с прессой и придумывают способы и методы, как бы привлечь больше внимания к продуктам. Все в разной степени пытаются поднять денег. Издатели – у финансовых институтов и друг друга. Разработчики – у всех подряд. Сервисы и инфраструктура оказывают услуги и считают маржу. Платформы и дистрибьюторы тоже стараются привлечь премиальный контент разработчиков и издателей. Финансовые институты вкладываются долгосрочно и... молятся. Но в целом у них все хорошо, потому что они люди прагматичные и прекрасно умеют счи-

тать риски.

Из хороших новостей есть еще тот факт, что – в отличие от Москвы – игровая индустрия все-таки, похоже, резино-вая. И способна принять в себя любое количество людей, при этом давая возможность войти в круг достаточно дружелюбной и либеральной по нравам тусовки, которая свободно делится опытом и в основном состоит из приятных людей. При некоторой сноровке дает возможность увидеть мир, показывать свой продукт на разных мероприятиях, найти кучу новых друзей и вообще влиться в достаточно клевый образ жизни.

Из вещей, которые стоит держать в голове, еще раз повторю: то, что коллеги будут говорить, что ваша игра клевая и всячески поддерживать, вовсе не является гарантией того, что игроки станут в итоге говорить то же самое. И вообще в нее играть. Большинству разработчиков приходится больно упасть, отжаться, встать и попробовать снова. И не один раз. Некоторым – и не один десяток. Способность держать удар – пожалуй, одно из главных качеств для разработчика.

1.2. Какую игру вы хотите делать?

«Какую игру вы хотите делать?» – это главный, основополагающий вопрос, влияющий на направление ваших дальнейших действий. Здесь не столь важны жанр, главные герои, сюжет и прочие внутренние качества игры. Нас интересуют, в первую очередь, структурные параметры: онлайн или нет, платформы, уровень продукта и специфика производства. С помощью декомпозиции вашей идеи по этой классификации вы можете сформировать фокус игры и понять угол приложения проекта на рынок, прикинуть партнеров и аудиторию.

Итак, давайте ответим на следующие вопросы.

1. Мультиплеер или нет?
2. Бесплатная игра или нет?
3. Для каких платформ вы делаете игру?
4. Насколько высокое качество контента вы планируете?
5. Какие самые сильные и слабые стороны вышей игры?

Фактор онлайн

Наличие в игре постоянной поддержки онлайн подразумевает принципиально другой подход как к разработке, так

и к дальнейшему планированию развития и продукта, и собственно компании.

Если вы разрабатываете офлайн-игры, вы двигаетесь так:

Планирование → Разработка → Вывод на рынок → Патчи и минимальная поддержка → Выдохнули → Игра находится на прилавке, возможно вы делаете какие-то дополнения и выпускаете правки патчей, но инициатива находится на вашей стороне → Планирование следующего продукта... (смыть, намылить, повторить).

Если вы разрабатываете онлайн-игру, у вас вот такая история:

Планирование → Разработка → Вывод на рынок (и если в случае офлайн-игры это может быть просто релиз, здесь это гарантированно выпуск в несколько стадий) → Отладка продукта → Анализ аудитории и ее интересов → Еще контент и фиичи³, работа с рекламой, рост аудитории, масштабирование → Анализ аудитории и ее интересов → Еще контент и фиичи, работа с рекламой, рост аудитории, масштабирование... (пока не умрете, но на самом деле пока игра приносит деньги, растет и вообще интересна аудитории).

Иными словами, если игры для одиночного прохождения

³ Фича (feature). Особенность продукта. В более узком смысле – игровая особенность (game feature, gameplay feature и проч.), т. е. игровая механика, плюс ряд компонентов, которые ее дополняют и формируют. Немного подробнее на эту тему см. в главе 2.3. – *Здесь и далее примечания автора, если не указано иное.*

– это в некотором роде спринт к релизу, то онлайн необходимо планировать как марафон. В случае даже относительного успеха вы, возможно, подписываетесь на годы работы с одним продуктом. Это гораздо более долгосрочное планирование, и нужно учесть все связанные с этим факторы: от необходимости дополнительной внутренней инфраструктуры (например, серверы и люди, умеющие работать с железом) до таких тонких психологических вещей, как выгорание команды (которая работает долгосрочно над одной и той же игрой).

Лучше всего, конечно, подход в работе с онлайн-играми определяет термин GaaS, он же Game as a Service или «Игра как сервис». Потому как во многом вы станете именно обслуживать интересы и запросы комьюнити (сообщества) вашей игры. И часто будете вынуждены поступаться такими вещами, как творческий замысел, авторский эгоцентризм и – в какой-то степени – даже контроль над развитием продукта. В онлайн вы в одной лодке вместе со всеми вашими пользователями. Ну и как в любом сервисе, клиент всегда прав. Или как минимум почти всегда.

Бесплатное распространение или нет?

Если игра онлайн, вы можете ее распространять за деньги или бесплатно. Но если вы распространяете ее бесплатно, вы изначально должны планировать продукт как достаточ-

но сложную сервисную систему, подразумевающую возможность внутренних микротранзакций и мотивации их осуществлять. Чтобы не вызывать отторжение у игроков, вам придется соблюдать тонкий баланс между игровой механикой и платежной.

Это непросто. При всей сложности разработки игр (любых) как мультидисциплинарной дисциплины, онлайн-фри-туплей⁴ имеет сильный уклон в конструирование математических систем и изоциренный метагейм⁵ (зачастую при очень простом и даже некачественном – по меркам премиум-сегмента – кор-геймплее) и подразумевает гораздо меньше права на ошибку, чем в любом другом направлении. В частном случае мобильных игр, система, как правило, старается превратить игрока в пассажира – его навыки (вообще насколько хорошо он умеет играть) не имеют никакой роли. Выигрыш или поражение от него, в сущности, не зависит – что с ним произойдет, диктует математическая модель.

Из несомненных плюсов: технически при наличии хоро-

⁴ Free-to-play, free2play, f2p – игры, доступ к которым предоставляется бесплатно. Живут за счет микротранзакций, продажи внутриигровых предметов и так далее (список того, что можно продать игроку, может быть очень большим).

⁵ Metagame и Core Gameplay. Они же просто Meta и просто Core, или «метагейм» и «кор-геймплей». Упрощенно говоря, core – это ядро игры, набор основных игровых механик, без которых проекта просто не существует. Meta – это то, что находится вокруг. Например, если у вас гоночная игра, то как только машинка оказывается на трассе – это core. А вот подготовка к заезду, покупка новых автомобилей, установка запчастей, выбор состава резины, покраска и так далее – это meta.

шего партнера-издателя или доступа к каналам рекламы у вас есть возможность отдать игру в руки гораздо более широкой аудитории. Она совсем другая. С меньшим фактором лояльности, более требовательная и капризная, ее нужно постоянно изучать и нести достаточно ощутимые затраты на анализ ее запросов и интересов.

Важный момент: сейчас границы немного стерлись, но еще пару лет назад у всех ваших предполагаемых партнеров было крайне четкое позиционирование на рынке – бесплатный онлайн или нет. А если речь идет о мобильных продуктах, то там и сейчас 90 % рынка – именно это направление. Потому что так работают экосистемы соответствующих платформ. Что логичным образом приводит нас к следующему вопросу.

Какие платформы?

Если отбросить в сторону лишнюю псевдорационализацию, на самом деле, на сколько платформ вы делаете игру, столько игр вы и делаете. В процессе планирования и разработки существует большой соблазн подумать иначе («сделаем на ПК, потом просто портируем и отдадим – че там, минимум действий, больше профита»). Не стоит обманываться.

Каждая платформа – это другое железо, принцип взаимодействия с ним, управление и интерфейс. Каждая платформа – это отдельная аудитория, со своими каналами фид-

бека⁶, пожеланиями, ощущениями и ожиданиями. Каждая платформа – это свои правила, возможное наличие сертификации, требования.

Если вы делаете игру на одну платформу – у вас прекрасный, четкий фокус. Однако если контент хорош и вы хотите работать с каким-то партнером или издателем – стоит предполагать развитие продукта в дальнейшем.

Логично, что, если речь идет о мобильных продуктах, имеет смысл задумываться о том, чтобы провести игру по таким платформам, как iOS и Android. Если вы делаете игру на ПК, возможно, стоит задуматься о планах развития в PS4 и Xbox. Интересной точкой, в которой сходятся и то, и другое направление, является Nintendo Switch, который является логичным кандидатом в обеих линейках развития. А также самостоятельной и возможной целевой платформой, на данный момент растущей как на дрожжах.

Качество контента, сильные и слабые стороны

Почти все планируют свои игры как ультимативно лучшие по всем направлениям. Что правильно и надо к такому стремиться, но реалии жизни таковы, что вы и ваша команда в ряде дисциплин будете сильнее и одновременно слабее в

⁶ Фидбэк (feedback) – обратная связь, отзыв, комментарии. Устоявшийся в индустрии термин.

прочих. Во многом этот фактор зависит от руководителя и идейного вдохновителя компании (я предполагаю, что тебя, дорогой читатель) и первых ее сотрудников. Теоретически тут можно поспорить в духе «мы найдем людей, станем делегировать и все будут одинаково мотивированы». Но нет, не будут. Поэтому я предлагаю со старта играть с собой по-честному и понять, на что игра будет ориентироваться, что нужно ловко маскировать, в чем быть лучше, чем все остальные игры на рынке, а какие штуки лучше вообще не трогать. Нарисуйте табличку, прикиньте ваши возможности и расставьте цифры от одного до десяти по следующим позициям.

Игровой процесс

Если вы – работающий рукастый геймдизайнер и/или программист, потенциально вы сильны в том, чтобы построить в выбранном жанре набор повторяющихся действий и механик, которые сами по себе будут настолько интересными и затягивающими, что игроку будет нравиться совершать их раз за разом. Необходимо также держать в голове, что, если вы считаете это своим сильным местом, то реализация и настройка до доли сотых таких вещей, как камера, движение, совмещение анимации и взаимодействие с окружением, должна быть на высоте. Вы готовы придумать необходимый минимальный, интересный набор действий и отполировать его до совершенства.

Математика

Многие разместили бы эту часть в первом блоке, но я склонен не согласиться, так как базовый игровой дизайн и правильно настроенные математические системы – это часто два совершенно разных фактора, способных привлекать игрока. Думаю, мы все знаем много игр, в которых цифры и расчет повреждения носят формальное значение, уступая, например, исследованию мира. Как и понимаем, что игра, состоящая из минимального набора повторений, за счет правильно рассчитанного баланса способна держать, не отпуская.

Игровые суб-системы

На самом деле недостаток качества и экспертной оценки в первых двух пунктах можно компенсировать количеством более простых в реализации, но интересных механик (таких как мини-игры, сценарные задания и так далее), в комплексе не менее интересных для игрока.

Левел-дизайн

Часто упускаемый или записываемый в игровой дизайн момент, при этом являющийся самостоятельной дисциплиной. Можно не быть мегадизайнером и не уметь складывать в глобальную игровую систему кучу механик, но быть в состоянии отстроить сто интересных головоломных уровней на простейшей механике (шарик катается, уровень состоит из

кубиков и можно вращать комнаты – все, что касается пространственного мышления) и получить международный хит.

UI/UX

Вы понимаете, куда тянется рука или мышка пользователя, понимаете, куда приятно тыкать на игровом экране, а куда – нет, и вообще владеете секретным кунг-фу взаимодействия живого мозга и куска железо-софтверного производства. Или нет. Есть игры на мобильных устройствах, в которых приятно беспричинно возить пальцем по экрану, и они категорически успешны. Есть игры, которые стараются минимизировать такие моменты в сторону, скажем, базового дизайна, и можно обойтись его минимумом (и это тоже дизайн UI/UX).

Интерактивный сюжет

Возможность сделать интересный сюжет, который органично взаимодействует с остальными игровыми элементами, может являться абсолютным преимуществом, работающим на игрока как в минималистичных жанрах (собственно, есть целый условный жанр с издевательским названием *walking sims* – «симуляторы ходьбы»⁷), так и в сложных крутых продуктах, в которых все крутится вокруг сюжета (*Uncharted*,

⁷ «Симуляторами ходьбы» называют игры, где персонажу нужно очень много ходить, искать и исследовать. К ним относят игры разных жанров – квесты, приключенческие игры, разные экспериментальные игры. Например, *Firewatch*, *Dear Esther*. – *Прим. ред.*

Bioshock, вообще куча всякого AAA, в которых, если приглядеться, и механика, и левел-дизайн достаточно примитивны и работают на сюжет).

Арт-дирекшен

Существует достаточно большое количество игр, которые цепляют исключительно арт-дирекшеном, вокруг которого выстроены минималистичные сюжет, несколько механик и простая, но эффективная режиссура, подчеркивающая эстетику процесса. Опять же, здесь не стоит путать с контентом, которого может быть там мало или много. Речь идет о целостной арт-концепции, которую проект или содержит, или нет. Тут третьего не дано.

Анимация

Тоже аспект, который часто принято считать прикладным или просто необходимым, но не ключевым. Что, в целом, ошибочная точка зрения. Вы можете сделать игру, в которой игрок просто вовремя жмет кнопки, и на экране круто танцуют персонажи. Визуально-эстетический фактор крутых анимаций способен затаячить продукт как убер-фича даже при относительно простом контенте.

Музыка и SFX⁸

Чудовищно недооцененный фактор в куче игровых про-

⁸ Спецэффекты. – Прим. ред.

дуктов (особенно отечественных). И этот подход часто выходит боком даже тем играм, которые хороши во всем остальном. При этом существует целая ниша игр, посвященная как исключительно музыке, так и играм просто про музыку и OST. Эта музыка и саундтреки могут потом еще и продаваться лучше и дольше, чем сама игра.

Режиссура и презентация

В некоторых случаях это абсолютно необходимый фактор (скажем, в сюжетно-ориентированных играх), в других – некий над-фактор, способный вытащить в большом количестве случаев практически любой производственный косяк и сэкономить кучу ресурсов (особенно контента и анимации).

Этот список можно дополнять разными штуками (если вы знаете, как сделать игру исключительно про богоподобные спецэффекты, то вы тигр и молодец) и учитывать не концептуальные вещи, а совершенно необходимые, затронутые выше – такие как доступ к серверной экспертизе (в случае онлайна).

Каждый пункт мы оцениваем по десятибалльной шкале. Берем свои навыки и навыки имеющихся в наличии единомышленников. Если вы можете нарисовать как минимум семь напротив хотя бы трех-четырех пунктов этого списка – вам надо сконцентрироваться на них, а остальные прятать (или не акцентировать). Или наращивать экспертизу.

Кроме того, держите в голове то, что было сказано ранее в этой главе. И, скажем, если вы супер в нарративном сюжете, анимации, режиссуре и арт-дирекшене, но зачем-то планировали делать свою игру как бесплатный онлайн-проект на мобильные платформы (потому что вчера Федор с Иваном, работающие в большой успешной корпорации, в баре после десятого пива сказали, что надо делать только такие игры), ну, возможно, вы уже делаете что-то не так.

Если же вы четко понимаете, что у вас явные проблемы, и совсем непонятно, как получить доступ к некоторым экспертным полям (например, левел-дизайн в запланированной игре про пятьдесят пространственных головоломок), наверное, стоит тоже как-то сесть, задуматься и переосмыслить текущие планы.

Промежуточные итоги

В идеале, все взвесив, вы должны прийти к какому-то стройному видению игры с точки зрения продукта. Которое и станет вашим фокусом, предопределяющим примерно половину действий. Например, вот в таком виде.

Title X

Однопользовательская игра для ПК,
распространяется за деньги, дальнейшие перспективы

развития на консоли PS4, Xbox ONE, Switch.

Команда сильна в нарративном сюжете, музыке, режиссуре и неплоха в арт-дирекшене (и вообще вы раньше занимались видеопроизводством и рекламными роликами, но свалили из своих бывших компаний).

Команда страдает от недостатка экспертиз в системном дизайне, левел-дизайне, UI/UX.

Это все в целом неплохо ложится на картину красивого, идейного walking sim с прекрасным сюжетом.

Или может быть картина принципиально другая, и у вас сложилась вот такая композиция.

Title Y

Многопользовательская игра для мобильных платформ, распространяется бесплатно, изначально выпуск на Apple Store, потом Android, если все будет хорошо, то еще и Switch.

В команде есть крутейший дизайнер-математик, UI/UX чемпион, понимание серверной экспертизы, неожиданно режиссер.

Команда вообще ничего не знает про нарративные сюжеты, музыку считает ненужным элементом, с арт-дирекшеном история тоже так себе.

Вы хотите делать футбольный менеджер для мобильных платформ, режиссер хотел бы еще добавить в игру офигенные сценки повтора моментов, когда

мячик влетает в ворота – да, славно.

Или же вдруг у вас вот такая история.

Title Z

Однопользовательская игра для ПК с такими вкраплениями онлайн, как рейтинговые таблицы и повторы видео. Игра ввиду своей специфики свободно может быть портирована на мобильные платформы и даже веб, а при определенном развитии событий – вообще на все платформы.

В команде есть очень крутой звукорежиссер, режиссер, прекрасный аниматор и идейный вдохновитель, средней руки программисты, которые, впрочем, еще и чуть-чуть знают про игровые подсистемы.

Игра представляет собой танцевальный соревновательный сим, в котором можно кастомизировать персонажа и выкладывать ролики успешных матчей в онлайн.

В общем, вы поняли основной принцип.

Также все три примера – это существующие игры, на данный момент успешно разработанные или подписанные с издателем и находящиеся на стадии пре-релиза.

Сотрудники и их роли

Так как у нас зашла речь о доступах к трудовым ресурсам и степени их компетентности, стоит очень кратко обрисовать, какие роли и какие специальности вообще существуют на рынке.

Я это делаю не только в порядке ликбеза, но и для того, чтобы зафиксировать некоторые термины. Дело в том, что в индустрии есть определенные проблемы с терминологией и одни и те же слова порой интерпретируются по-разному. Определение одной и той же специальности может гулять от компании к компании. Как в силу сложившихся практик в конкретном месте в конкретное время, так и из-за въевшихся в мозг ошибочных представлений – причем даже на уровне руководящего состава, а не только среди HR-менеджеров. Я допускаю, что с некоторыми моими определениями согласятся далеко не все. Но как минимум мы их проговорим и обозначим. И не будем путаться в ролях. Это как, например, можно услышать: «У нас команда из трех человек, нам не нужен продюсер, зачем он вообще». Нет, один из вас принимает на себя роль продюсера – просто он об этом почему-то не знает. А вот нужен ли вам кто-то еще на эту роль – это уже совсем другой вопрос. И тут как минимум стоит понимать, что это вообще такое и как это может выглядеть на практике.

Ниже возможные роли на производстве.

Геймдизайнер (Game Designer)

Возможно написание «гейм-дизайнер» (и оно вполне корректно). Придумывает и описывает игровые механики (или детализирует на основе брифов/указаний сверху), отлаживает их, выстраивает баланс, в некоторых случаях может писать скрипты.

Во free-to-play проектах такой человек может иметь сильный математический уклон. Вплоть до того, что является не столько геймдизайнером, сколько узкоспециализированным математиком.

В рамках структуры могут быть свои градации, например: Lead Game Designer, Senior Game Designer или Junior Game Designer. И может быть разное приложение усилий геймдизайнера: от высокоуровневого дизайна до низкоуровневого. Низкоуровневый – это когда человек руками настраивает, скажем, параметры выстрела с точностью до тысячной доли. А потом тестирует. А потом меняет одну цифру. И снова тестирует.

Левел-дизайнер (Level Designer)

Хотя многие считают эту специализацию родственной или вспомогательной по отношению к геймдизайну, на самом деле это отдельная, важная роль, основным полем деятельности которой является аспект взаимодействия игрока (напрямую или же через героя/действующее лицо/протагониста) с

игровым окружением и все закладываемые в этот процесс принципы и механики. Если очень сильно упростить, то левел-дизайнер создает дизайн уровней/локаций (потому он и называется левел-дизайнером). То есть он, как правило, руками копается в редакторе и расставляет объекты.

Программист / Разработчик / Developer

Будет безумием записывать сюда словарное определение программиста – вы и так понимаете, о чем идет речь. Но нужно сделать пару важных пояснений. Программист работает не в вакууме и не является знатоком всех языков мира. У него есть специализация – и возможность ее изменить и расширить. Самые распространенные языки в игровой индустрии – это C++ и C#. Можно еще упомянуть Java, но в целом это все производные от C.

Программисты работают в программной среде и – если не пишут собственный движок – то внутри какой-то конкретной технологии. И, соответственно, владеют инструментарием этой технологии. Во-многом поэтому их зачастую и называют девелоперами – их работа сводится не только к написанию кода. Более того, существуют девелоперы, которые, строго говоря, не совсем программисты. Например, они хорошо понимают Unreal Engine 4, но скриптят на Blueprints, а C++ не просто не используют, но даже и не умеют.

Как уже будет отмечено далее по тексту, если вы ищете программиста, то вам следует учитывать конкретную специ-

фику и нюансы. Например, если у вас Unreal Engine 4, то может быть целесообразнее искать программиста на C++, а не «UE4-программиста». С технологией, если что, познакомится, освоит.

Вкратце упомяну, что существуют еще backend-программисты (они же «серверные программисты»), но это тема для отдельного разговора (да и его стек может быть разным), и вообще у них там своя атмосфера.

Технический директор

Может называться СТО (Chief Technical Officer). Как правило, сам является программистом/разработчиком высокого уровня (ну или как повезет). Хорошо знает технологический стек и, собственно, формирует его. Это главный «технический» человек на вашем проекте.

Product Owner

В случае Product Owner и Project Manager используется, в общем-то, терминология методологии SCRUM (и производных от нее). Product Owner (условный «владелец продукта») формирует задания (фичи, user stories⁹, называйте как хотите) и отдает их человеку-функции с названием Project Manager («проектный менеджер» или «управляющий проек-

⁹ User stories (пользовательские истории) – способ описания требований к разрабатываемому продукту. Это 1–2 предложения, что называется, на языке пользователя. – *Прим. ред.*

том»). Тот рубит это все на мелкие куски, ставит в план и раздает задания конкретным специалистам.

Должности Product Owner почти никогда и нигде не существует. Это именно роль. Ее в том или ином виде почти всегда принимает главный идеолог проекта.

Проджект-менеджер (Project Manager)

См. выше. В голом виде является прорабом. Или ответственным секретарем редакции газеты. От него требуется понимать пайплайн производства – кто чем вообще занимается. В стандартной конфигурации от него совершенно не требуется что-то выдумывать или во что-то играть. Он реально может быть человеком со стройки, которого хорошо проинструктировали по поводу специфики отрасли. В некоторых IT-компаниях вам могут рассказать, что это не совсем так, и вообще ему желательно иметь техническое образование и сертификаты РМВОК или типа того. В целом это неправда.

В реальности многие компании подразумевают под проджект-менеджером что-то свое, иногда уходящее в мультикласс. Или даже называют этих менеджеров как-то по-другому. Зафиксированы случаи, когда издатели мобильных игр называли проджекта с элементами аналитика «продюсером оперирования».

Продюсер (Producer)

Загадочная специальность, функционал которой бывает очень разным в зависимости от компании и даже конкретного проекта. Упрощенно – это арбитр в спорах между всеми другими специалистами/отделами на проекте или же в конкретном секторе проекта. Человек, который говорит, «что такое хорошо, а что такое плохо».

На практике внутри физического человека-продюсера может быть зашито еще несколько ролей. Например, он очень часто (а в маленьких студиях – всегда) бывает в той или иной степени геймдизайнером. Обычно высокоуровневым. Вплоть до совмещения в своем лице должности главного геймдизайнера. Он может быть носителем vision (видения) и, соответственно, нести на себе функционал описанного выше Product Owner и описанного ниже креативного директора. Отчасти он может заниматься работой арт-директора (или человека, который корректирует работу арт-директора). Во многих случаях он может превращаться в персонажа «в каждой бочке затычка». Иногда это хорошо и удобно, потому что быстро устраняет проблемы. Иногда это очень плохо, потому что он попросту начинает мешать людям работать, вместо того чтобы периодически их направлять и вообще поменьше отвечивать.

Сразу оговоримся, что речь идет в первую очередь о внутреннем продюсере – то есть о члене вашей команды. Потому что продюсеры еще бывают внешними (см. ниже).

Внешний продюсер

Как правило, это вообще не совсем продюсер, а скорее разновидность аккаунт-менеджера. Отличается тем, что он не входит в вашу команду. Обычно это специалист, которого к вам прикрепляет издатель (если он у вас есть). Как правило (по уму) он взаимодействует с вашим внутренним продюсером. Скидывает фидбек и что-то предлагает. У него есть начальство, и он перед ним отчитывается и утверждает планы и финансирование. В случае чего он может начать продавливать свои «хотелки» с помощью аргумента «пока не сделаете, денег не пришлем».

На практике вашим внешним продюсером может оказаться как студент, так и человек, который работал на производстве, спродюсировал пару десятков игр и в разы квалифицированнее любого из ваших сотрудников. Ну или (чаще) какая-то промежуточная стадия между этими двумя крайностями. Причем так сразу и не скажешь, какой из этих вариантов лучше лично для вас.

Линейный продюсер

Термин в игровой индустрии встречается редко, но его нужно упомянуть. Понимается по-разному, но это что-то вроде ассистента продюсера с функционалом (или кусками функционала) проджект-менеджера.

Исполнительный продюсер (Executive Producer)

Часто используется как vanity-должность. Например, если человек – соучредитель компании и да, имеет какое-то высокоуровневое отношение к производству конкретной игры. Например, сказал, что «делаем про человека с ружьем». Тогда (барабанная дробь!) он может вписать в должность вот что-то такое.

Помимо этого интересного случая, такая должность может также обозначать, что продюсеров на проекте больше одного и этот, в целом, главный. Но просто основную часть текучки сваливает на подчиненных.

Креативный директор

Крайне редко используется как название должности. В наших широтах очень часто так называют, представьте себе, людей, которые придумывают «креативы». Баннеры, короче, делают. Но вообще это носитель видения продукта.

В большинстве случаев если главный продюсер на проекте не является креативным директором, то есть вопросы, как так могло получиться.

Арт-директор

Иногда может называться Lead Artist. Формирует арт-стиль. Следит, чтобы его придерживались. Модифицирует его. Проверяет весь арт в игре. В некоторых случаях может иметь не только «хороший вкус», но и быть техническим специалистом, который руками полезет в движок вы-

ставлять свет (т. е. немножко техартистом). В небольших (и даже средних размеров) командах роль арт-директора зачастую делят между собой (или даже полностью поглощают) люди, у которых должности называются как-то по-другому. Например, лид-артист и продюсер. Или жена инвестора, которая попросит перед сдачей этапа переделать трех персонажей, потому что ей не нравится, и поэтому денег в следующем месяце не будет.

3D-моделлер (3D Artist)

Делает 3D-модели в одном (или нескольких сразу) графических пакетах. Зачастую он же их и текстурирует.

Возможны частные случаи, указывающие на конкретную специальность. Например, Environment Artist – т. е. он тоже моделлер, но по окружению (а персонажей не делает и, возможно, толком и не умеет).

2D-художник (2D Artist)

Рисует двухмерные картинки в одном (или нескольких) графических пакетах. Это может быть промо-арт, атмосферный арт (для производственных целей), концепт-арт, 2D-аскеты для игры, скетчи для моделлеров, куски интерфейса. По-разному, в зависимости от проекта.

VFX Artist (художник по визуальным эффектам)

Делает визуальные эффекты. Все ваши красивые взрывы,

дымок, шлейфы от ракет и так далее. Вероятно, он же их интегрирует.

Нарративный дизайнер / Сценарист

Пишет текст. И этот текст может быть очень разным в зависимости от того, что за игру вы разрабатываете. Он может разрабатывать сюжет (если он у вас есть – потому что в половине игр его таки нет), писать диалоги, сопроводительные тексты, описания предметов и так далее.

В крупных проектах, вроде *Red Dead Redemption 2*, это могут быть серьезные профессиональные сценаристы.

Аниматор

Работает в курортных городах Турции и Египта. В остальное время анимирует 3D-модели и экспортирует и настраивает анимации в движке. Разумеется, есть еще и 2D-аниматоры. Но это ближе к 2D-художнику, и такой функционал обычно идет через дробь.

Дизайнер интерфейсов (UI/UX Designer)

Тут есть интересный момент, что, как правило дизайном интерфейса занимается не только специальный человек с должностью «дизайнер интерфейсов» (или внешний человек), но и члены основной команды (например, геймдизайнер). Во многих случаях дизайнер, отвечающий за отрисовку элементов UI и вообще usability¹⁰, знает об игре достаточно

¹⁰ Под этим обычно подразумевается удобство пользования. – Прим. ред.

мало. И черновое проектирование (на уровне кривых – или не очень – мокапов¹¹) за него сделает кто-то другой, понимающий игру и ее фишки. Поверх обрисует красиво, подвинет элементы, предложит что-нибудь.

Интегрирует все художества в движок программист. И за ним нужно проверять, потому что с первого раза он нормально не сделает. Со второго – тоже.

Композитор/звукоинженер

Это, строго говоря, две разные роли. Но если команда небольшая, то зачастую это один человек. И во многих случаях человек внешний.

Чем занимается композитор – очевидно. Звукоинженер делает SFX (звуковые эффекты). Шаги персонажа, скрип двери, падение гильзы и так далее. И – что особенно важно – во многих случаях он же и настраивает все аудио в движке.

В зависимости от ситуации (и бюджета), это может выглядеть немного по-разному. Например, звуки выстрелов (их больше одного) можно смастерить, опираясь на бесплатные (или платные) библиотеки звуков. А можно арендовать стрельбище и бегать там со звукозаписывающей техникой. А потом все это обрабатывать.

¹¹ Москуп, мокап (макет) – модель в натуральную величину. Она не работает, но выглядит так, как будет выглядеть работающий экземпляр. Например, нарисованный в фотошопе экран монитора с элементами интерфейса – это мокап интерфейса. – *Прим. ред.*

QA/Tester

Отвечает за тестирование игры. Цели тестирования могут быть разными. Это и банальный отлов багов в геймплее, и общая работоспособность продукта, и формальное техническое соответствие определенным параметрам (например, гайдлайнам¹² платформ). Много вариантов, и не имеет смысла вдаваться совсем уж в детали.

Как правило, многие члены команды в той или иной степени принимают на себя роль неформального тестера. То есть они запускают билды¹³ и что-то говорят по поводу увиденного. Есть и формальное тестирование, и, в зависимости от ситуации, для него может работать отдельный специалист, который занимается только тестами. Или целый отдел со своей методологией. Очевидно, что QA может быть (и зачастую бывает) внешним. Есть огромное количество контор, которые специализируются именно на разных видах тестирования. Начиная от упомянутого «отлова багов» (это первое, что людям приходит в голову, когда они слышат про QA) и заканчивая организацией фокусных групп.

Business Development Manager / Business Development Director

Менеджер/директор по развитию бизнеса (он же «биз-

¹² Гайдлайн (guideline) – это набор стандартов и инструкций. – *Прим. ред.*

¹³ Билд (build) – сборка программного продукта. В этом случае подразумевается работающая, но не финального качества версия игры. – *Прим. ред.*

дев»). Термин по-разному трактуется в разных компаниях и покрывает собой пространство от человека, который приводит сделки, до девочки, раздающей на выставке визитки со словами «мы можем локализовать вашу игру» или «у нас есть трафик».

Аналитик (Analyst)

Ковыряется в метриках. Если это онлайн-проект. Изучает рынок. Если у вас нарративный шутер для ПК, то вы сам себе аналитик.

PR-менеджер (PR Manager)

Абстрактно занимается «продвижением продукта» (и/или компании). В реальности конкретные действия сильно зависят о компании, от ее места на рынке и кучи разных факторов. Может быть человеком с сетью контактов с инфлюенсерами, может быть копирайтером, может быть человеком, который разводит болтологию на выставках, рассказывая об игре. Зачастую – все сразу. В маленьких командах кусок функционала PR-менеджера почти всегда валится на главного идеолога проекта. При условии, что он умеет читать, писать и говорить хотя бы на среднем уровне. (Если не может, то это трагедия.)

Комьюнити-менеджер (Community Manager)

Работает с комьюнити. Постит в фейсбучек. Зачитывает

тосты, проводит конкурсы. Может трактоваться как своеобразный подвид PR-менеджера.

Как уже было сказано, терминология немного гуляет по индустрии, и конкретная должность может вмещать в себя даже достаточно неочевидные роли. При этом и сами роли иногда трактуются самым экзотическим образом. Но основу нужно знать и не путаться. И – если вы ищете специалиста – понимать, что вы вообще от него хотите (вы удивитесь, но многие представляют это достаточно смутно). Набор скиллов у человека может быть разным, но стоит понимать какие-то, казалось бы, очевидные вещи. Например, что продюсер всегда кое-что смыслит в геймдизайне, что не очень рационально требовать от левел-дизайнера умения составлять питчи проекта, а от геймдизайнера – опыта работы комьюнити-менеджером. Этот слегка шизофренический ряд звучит как шутка, но каждый из примеров – реальный случай.

Кроме того, старайтесь использовать терминологию корректно и не лепить детских ошибок. И вообще, перечитывайте, что написали. Не размещайте вакансию «гей-дизайнера», если не хотите получить вот прямо гей-дизайнера – ну или глуповатые улыбки. (Да, это тоже реальный пример, а не просто избитая шутка, построенная на созвучии двух слов.) Это же касается не только ролей/должностей, но и специализированной лексики вообще. Она не такая сложная, ее можно освоить. Нельзя писать «фит бэк» вместо «фидбек», нель-

зя называть моделлеров «модельерами», не нужно называть сеттинг «сейтингом». Этим вы отпугнете людей и сообщите, что у вас проблемы с использованием сложившейся терминологии (т. е. у вас мало опыта), у вас не очень хорошо с грамотностью, вы небрежны и у вас плохо с английским.

Не стоит недооценивать этот момент и сваливать все на «и так поймут». Да, поймут (см. выше). И, вероятно, разорвут коммуникации. Если человек из банковской сферы будет в переписке оперировать терминами «кредит», «ре-фенансированье» и «каш баг», с ним тоже перестанут разговаривать. По очевидным причинам.

Резюмируя главу

Подводя итоги главы, исходя из представленных данных, алгоритм примерно понятен. Автор и команда разработчиков проекта могут успешно использовать его на уровне идеи и изначального понимания картинки запланированной игры.

Несколько раз на протяжении этой главы мы также проговаривали, что решение о том, что за игру вы разрабатываете, – это примерно половина данных для планирования. И, вероятно, у пытливого читателя возник вопрос, какой же второй фактор, влияющий на этот процесс.

Это не то, что вы собрались разрабатывать, а как именно вы собрались это делать. Об этом наша следующая глава, посвященная типу компании, которую вы собрались построить

вокруг разработки игры.

1.3. Кем вы хотите быть?

Большинство начинающих разработчиков склонны недооценивать фактор типа компании, которую они хотели бы построить в долгосрочной перспективе, концентрируясь вокруг продукта и стартовой команды. Это может показаться разумным на начальных этапах, однако недостаток планирования в этом поле запросто может в ближайшей перспективе, как говорят наши американские друзья, выстрелить им в ногу.

Причин тут несколько, но основная заключается в том, что, если отпускать развитие компании на самотек, концепция будет формироваться «как придется». И на момент открытия юридического лица это будет делаться исходя из сугубо внешних факторов. Что практически всегда не на руку разработчику.

Результаты такого отношения – спешка и ошибки в момент предстоящего подписания сотрудничества с партнером, фрустрация и потеря мотивации основателями компании (игра вроде та, но хотелось семейного дружественного коллектива, а приходится масштабировать команду на десятки человек или, наоборот, хотелось крутую компанию, а мы не растем). И, что самое основное, – отсутствие правильного целеполагания в таком важном вопросе, как развитие занимающего осязаемую часть жизни занятия.

Составить классификацию типов компаний-разработчиков в индустрии достаточно сложно (они в основном складываются как гибриды разной деятельности, особенно в первые несколько лет), но в рамках вопроса о дальнейшей мотивации и последующего планирования хотелось бы выделить следующие четыре типа.

1. Хобби-разработка.
2. Индустриально-ориентированная продуктовая разработка.
3. Бизнес-ориентированная продуктовая разработка.
4. Это отдельный тип компаний (вне основного списка) – сервисно-ориентированный бизнес, связанный с разработкой полного цикла. Он не лежит в фокусе нашей темы, но его невозможно обойти и не обсудить хотя бы вкратце.

Давайте разберем каждый тип в деталях, при этом ориентируясь на данные из предыдущей главы.

Хобби-разработка

Иными словами, изначально некоммерчески ориентированная разработка игр (которая может потом вдруг как-то бурно коммерциализироваться), когда людям просто в удовольствие. Кому-то нравится писать рассказы у себя в Facebook, кто-то любит наигрывать на пианино, кто-то рису-

ет натюрморт, чтобы успокаивать нервы. А кто-то вот любит поделывать игры. Или годами разрабатывать одну и ту же игру, и людям от этого тепло и хорошо.

Существуют сотни и тысячи подобных разработчиков, которые, возможно, также работают на прекрасных и зачастую хорошо оплачиваемых работах и тратят в неделю часов десять-пятнадцать на то, чтобы ковырять «свою прелесть». В какой-то момент выкладывают это все в интернет и получают удовольствие вдвойне от того, что у них там еще и комьюнити появляется, с которым интересно всякое обсуждать, вносить какие-то изменения совместно и развивать растущий игровой мир как нечто общее.

Характеризуется следующими ключевыми факторами.

> Зачастую один или максимум два автора-разработчика. Может быть, что-то на аутсорсе.

> По-настоящему независимая разработка – скорость, параметры, любые решения и изменения регламентируются автором проекта. Огромная часть шарма и по-своему преимущество всего этого процесса состоит в том, что это хобби, и поэтому автору проекта в целом не важно, какие там тенденции, тренды, инвесторы, светочи и весь этот блеск и нищета индустрии. Захотел – открыл, захотел – закрывает и переоборудует гараж в столярную мастерскую.

> Требуется определенного рода философии и вообще мировоззрения со стороны автора. Нужно искренне любить то,

что ты делаешь, и особенно игру и мир, которую ты строишь. До безобразия вытачивать каждую мелочь в нем, радоваться каждому новому человеку, который присоединился к этой твоей страничке на FB, сайте или твиттер-аккаунте. Нужно четко понимать, что это все не для денег как первичной мотивации. И если и брать какие-то деньги у комьюнити, то только добровольно отданное на развитие игры.

› Логичным образом из предыдущего пункта вытекает, что это зачастую маленькие, в разной степени профессиональные или не очень игры. С точки зрения продукта – в первую очередь для ПК.

› Ввиду высокой степени органичности и вовлеченности комьюнити, несмотря на долгий (часто очень долгий) срок развития продукта, имеет свойство редко, но метко коммерциализироваться в микро-феномены и игры-события. Из больших плюсов: именно такой тип разработки максимально любит комьюнити и интернет. В нем все предельно олдскульно, лампово, честно и построено на связке «автор – продукт – сообщество».

Важно не путать с профессиональной инди-разработкой (о ней мы отдельно поговорим как о феномене еще в паре мест и даже в отдельной главе), хотя именно этот тип разработки максимально к ней близок с точки зрения стадий производства продукта и взаимодействия с аудиторией. Но, конечно, хобби-девелопмент может достаточно оперативно

коммерциализироваться, получить предложение от издателя или найти партнера. И автора ничего в этом решении не останавливает.

Из глобальных особенностей данного подхода: в широком смысле компанию и авторские права можно до коммерциализации не регистрировать. Минимум взаимоотношений с возможными единомышленниками в проекте, пока процесс находится в стадии хобби (возможно, всегда). Вы сконцентрированы на идее игры чуть более чем полностью. Все остальное вторично.

Потенциальных сложностей практически нет. Зачастую авторы с подобной мотивацией, даже если проект «выстрелил», стал успешным и, принеся деньги, вдруг позволил перестать работать на кого-то, полностью посвятив себя разработке, не хотят масштабироваться или делают это постепенно, медленно, имея заработанный финансовый ресурс и собственное IP (права на интеллектуальную собственность своего продукта). Это очень, очень, очень (сто раз очень) привилегированная ситуация в игровой индустрии.

С точки зрения глобальных перспектив может или остаться клевым хобби, приносящим фан и какие-то деньги, либо трансформироваться в маленький бизнес семейного типа на 5–10 человек, позволяющий безбедно существовать какое-то время (не исключено, что и долгие годы). Как бизнес обычно не ищет каких-то перспектив с точки зрения инвестирования или продажи, потому что это не интересно ни

фаундерам, ни инвесторам (потому что не интересно фаундерам), ни отделам аквизишена¹⁴ крупных компаний. Редким исключением являются глобальные социально-культурные феномены, вроде Minecraft. Которые вдруг настолько меняют ландшафт индустрии, мира, того, как люди едят по утрам овсянку и воспринимают объективную окружающую реальность, что их покупает Microsoft.

Индустриально-ориентированная продуктовая разработка

Или же – другими словами – разработка, ориентированная на развитие за счет существующей инфраструктуры индустрии, сложившихся в ней практик и реалий. То есть вы такие себе кровь от крови и соль земли этой сферы. Вы не хотите привлекать деньги из сторонних источников раундами на развитие и вообще, вероятно, не очень понимаете, как их привлекать. Вы хотите делать игры. Вы, скорее всего, не то чтобы про системный и комплексный бизнес. Однако вы видите вашу компанию как растущий успешный бизнес, вы амбициозны, может быть немножко тщеславны, вам хочется, чтобы ваш продукт попал в максимально большое количество рук. Хотите быть признанным в тусовке, узнаваемым на мероприятиях, вы совсем не против растущих оборотов компании и считаете, что деньги – это в том числе ме-

¹⁴ Отдел привлечения клиентов. – Прим. ред.

рило успешности вашей игры и способ пользователей оценить ее успешность. Вы хотите или захотите большего, что, с большой долей вероятности, заключается в том, чтобы стать очень большим успешным международным разработчиком или даже издателем.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.