

«Вверх, Вниз, Вверх» — это чит-код, который поможет вам постичь секреты успеха крупнейших игровых компаний в мире.

— Джастин Уолдрон, соучредитель Zynga

Эта книга — просто потрясающий кладезь мудрости.

— Крис Уилсон, соучредитель
и генеральный директор Grinding Gear Games

Ким предлагает нам редкую возможность «заглянуть за кулисы» игровой индустрии и увидеть, с какими трудностями сталкиваются игровые компании и как их преодолевают. Всякий лидер, который хочет укрепить свою команду и провести ее сквозь бурю, обязан прочесть эту книгу. Здесь вы найдете бесчисленное множество идей, к которым захочется обращаться снова и снова.

— Линдси Пирсон, креативный вице-президент по франшизе «The Sims»

В своей книге Ким собрал увлекательные уроки, блестяще извлеченные из опыта лидеров игровой индустрии. Ее обязательно нужно прочесть всем, кто хочет получить практическое руководство по управлению компанией.

— Алекс Пеллетье-Норман, генеральный директор Rovio

Если бы я сам попытался написать книгу о том, как построить успешную игровую компанию, то получилось бы что-то очень похожее.

— Джо Танг, генеральный директор Theorycraft Games

Эта книга должна стать настольной для всех нынешних и будущих лидеров игровой отрасли, потому что к ней придется возвращаться снова и снова.

— Михаил «Мишка» Каткофф, создатель блога «Deconstructor of Fun»

До Кима никому не удавалось собрать в одном месте столько замечательных кейсов о создании компаний в сфере free-to-play.

— *Кристиан Сегерстрале, генеральный директор Super Evil Megacorp*

Очень жаль, что подобная книга не попалась мне до того, как я возглавил Starbreeze.

— *Йохан Кристианссон, бывший генеральный директор Starbreeze*

Отдельное спасибо Шамсу Джорджани, Дэниелу Голдбергу, Йохану Эйле, Киму Альстрему, а также Дэвиду Полфельдту и Йоакиму Ахрену за неоценимую поддержку во время работы над этой книгой.

Самая сердечная благодарность — моим родным девочкам. Ингрид, Сага, Альма, Бесси, без вас я бы никогда ничего не добился!

В основу книги легли беседы со следующими деятелями индустрии:

Адам Бойс, генеральный директор Galaxy Interactive
Айше Инал, соучредитель и генеральный директор Revel Games
Алекс Пеллетье-Норман, генеральный директор Rovio
Алекс Серопян, соучредитель Bungie
Алексис Бонте, исполнительный директор Stillfront
Анна Блондель-Жуэн, вице-президент Ubisoft, сотрудница с 1996 г.
Арджан Брюссе, соучредитель Guerrilla Games
Аре Мак Груэн, генеральный менеджер LVP
Брендан «PlayerUnknown» Грин, создатель *PUBG*
Вилле Хейяри, бывший директор по маркетингу Rovio
Гамильтон Чу, соучредитель и генеральный директор Second Dinner
Герхард Флорин, бывший председатель совета директоров King
Грег Харпер, председатель совета директоров Supercell
Гэри Дейл, генеральный директор Sega Europe
Даниэль Стаммлер, соучредитель и бывший генеральный директор Kolibri Games
Даниэль Хассельберг, соучредитель и генеральный директор MAG
Деннис Густафссон, соучредитель Mediocre Games
Джазлин О'Райли, соучредитель Superdupersecret
Джастин Уолдрон, соучредитель Zynga
Джей Онг, исполнительный вице-президент Marvel Games
Джо Танг, бывший исполнительный вице-президент Riot
Джон Эрнер, соучредитель и генеральный директор Space Ape
Джош Лу, партнер в венчурном фонде Andreessen Horowitz (a16z)
Доминик Моллинсон, бывший старший вице-президент PlayStation US R&D
Дэвид Баронофф, учредитель и исполнительный вице-президент Bad Robot Games
Дэвид Полфельдт, бывший генеральный директор Ubisoft Massive Entertainment

Дэвид Пэрри, соучредитель и бывший генеральный директор Shiny Entertainment

Дэвид Хельгасон, соучредитель и бывший генеральный директор Unity

Игорь Бухман, соучредитель и генеральный директор Playrix

Илари Куиттинен, соучредитель и генеральный директор Housemarque

Илкка Паананен, соучредитель и генеральный директор Supercell

Йоаким Ахрен, соучредитель и бывший директор по производству Next Games

Йохан Кристианссон, бывший генеральный директор Starbreeze

Йохан Эйле, соучредитель и бывший генеральный директор Riposte Games

Кадри Хярма, соучредитель и генеральный директор GameFounders

Калле Кайвола, соучредитель и генеральный директор Lightheart Entertainment

Карин Япп, директор по партнерству Embracer

Карл-Магнус «КМ» Тродссон, бывший генеральный менеджер и вице-президент DICE

Каролин «Каро» Кренцер, соучредитель и генеральный директор Trailmix

Катарина «Кэт» Лаверс Моллет, бывший генеральный менеджер и вице-президент EA Maxis

Ким Альтстрем, старший вице-президент Activision Blizzard

Клаас Керстинг, соучредитель и генеральный директор Phoenix Games

Клаус Лингелед, соучредитель Thunderful

Крис Уилсон, соучредитель и генеральный директор Grinding Gear Games

Кристиан Сегерстрале, генеральный директор Super Evil Megacorp

Кристофер Сундберг, соучредитель и бывший креативный директор Avalanche Studios

Лассе Лаухенто, автор *Clash of Clans*

Лесли Мэнсфорд, директор по персоналу Supercell

Линдси Пирсон, креативный вице-президент по франшизе *The Sims*, сотрудник EA Maxis более чем с 20-летним стажем

Лора Таранто, старший директор Big Fish Games

Люси Хоффман, соучредитель и исполнительный директор Carry1st

Майкл Чонг, партнер-основатель Makers Fund

Мария Сайанс, генеральный директор Ustwo

Марк Маккаббин, соучредитель Superdupersecret

Маркус Морган, операционный вице-президент Obsidian

Маркус Якобс, бывший старший вице-президент King

Матиас Гредель Норвиг, генеральный директор SYBO

Маттиас Лилья, заместитель генерального директора Paradox Interactive, сотрудник более чем с 15-летним стажем

Мика Тамменкоски, соучредитель и генеральный директор Metacore

Михаил «Мишка» Каткофф, создатель блога «Deconstructor of Fun»
Ник Баттон-Браун, бизнес-ангел
Никлас Хед, соучредитель и бывший генеральный директор Rovio
Одри Лепренс, соучредитель и генеральный директор The Game Bakers
Петри Джарвилехто, соучредитель и бывший креативный директор
 Seriously
Пол Тозур, автор книги о разработке игр «The Four Swords»
Риккардо Заккони, соучредитель и бывший генеральный директор King
Рина Онур Сириноглу, соучредитель Peak
Роб Пардо, бывший креативный директор Blizzard Entertainment
Самули Сивахуоко, соучредитель и бывший генеральный директор Remedy
Себастьян Кнутссон, соучредитель и бывший креативный директор King
Селин Пасула, управляющий директор Ubisoft RedLynx
Сеппо Хелава, соучредитель Self-Aware Games & Wonderspark
Скотт Миллер, учредитель и генеральный директор Apogee
Соноко Исиока, исполнительный продюсер Disney Interactive
Софи Во, автор подкаста «Rise & Play»
Таня Икс Шорт, соучредитель и генеральный директор Kitfox Games
Таня Уотсон, исполнительный директор и президент Bad Robot Games
Тобиас Сьегрен, генеральный директор Starbreeze
Уоррен Спектор, соучредитель и креативный директор OtherSide
 Entertainment
Фредрик Вестер, генеральный директор Paradox Interactive
Фрида Йоханссон, директор по кадрам Supercell
Харальд Риглер, соучредитель и генеральный директор Jumpgate
Хенрик Йоханссон, соучредитель Mediocre Games
Хенрик Фореус, творческий директор Paradox Interactive, сотрудник более
 чем с 15-летним стажем
Хильмар Вейгар Петурссон, соучредитель и генеральный директор CCP
Шазад Мохаммед, учредитель и генеральный директор AceViral
Шамс Джорджани, бывший директор по развитию бизнеса Paradox
 Interactive
Эд Фрайс, бывший сотрудник Microsoft Xbox с большим стажем
Эдди Чан, директор по стратегии Tencent Games
Эмили Грир, соучредитель и бывший генеральный директор Kongregate
Эмили Йим, соучредитель и генеральный директор SuperBloom
Эрик Глерсен, соучредитель и бывший генеральный директор Funcom
Сэр Ян Ливингстон, соучредитель и бывший генеральный директор Games
 Workshop

Кроме того, благодарю за поддержку

Аарона Леба, Адама Шауба, Алекса Дейла, Андруса Вайлока, Вильгельма Тата, Генри Ловенфельса, Дамиана Морица, Джейсона Шрайера, Джона Вордсворта, Джона Харгелида, Джулиана Герайти, Дино Патти, Дэвида Кайе, Дэвида Нельсона, Еву Гаспар, Кассию Керран, Кена Рамфа, Коо-Пее Хилтунена, Лайнуса Фельдта, Ларса Ернова, Лассе Сеппанена, Майлза Джейкобсона, Майю Хоффри, Манела Сорта, Мартина Уолфиша, Мегган Скавио, Мишель ван дер Уилк-Рухоф, Мэтта Уилсона, Нейтана Цейлеманса, Никласа Херригера, Нормана Претцла, Пера Стрембека, Рикарда Пиллосу, Робина Сквайра, Саманту Райан, Стефана Лампинена, Стефена Кургана, Теда Прайса, Тима Хитона, Тове Ольдебек, Филадельфия Манселла, Фредрика Херена, Хампуса Якобссона, Харри Маннинена, Хемаля Такера, Хенрика Сууронена, Хьюго Оби, Эгиля Струнке, Эйно Джоаса, Юхана Андерссона, Янне Снеллмана, команду демосценеров из Sensor Design, мою сестру Монику и ее мужа Томми, а также родителей, купивших 12-летнему мне Commodore 64, о котором я так мечтал.

Оглавление

Введение. Что общего у всех успешных компаний?	
Рано или поздно они терпят крах	16
Четыре фазы, которые решают всё	19

Базис успешной игровой компании

Мягкие ценности — самая твердая валюта, или о важности культуры	24
Ключ к успеху — в сильных принципах	30
Не поленитесь зафиксировать свои принципы	40
Все успешные игровые компании стремятся к большему	47
Эмоциональная и рациональная стороны мозга	52
Концепция ежа	55
В чем состоит ваша главная страсть?	56
В чем вы можете стать лучшими в мире?	57
Что приносит прибыль?	57
Вы — архитектор своей игровой компании	59
Главное — это производительность и результат	67
Организационная модель постоянно изменяется	72

Фаза зарождения

Параметры фазы зарождения	78
Суровая правда о суровой реальности	80

Проверенное и перспективное	85
Степень актуальности	92
Творцы и ремесленники, или волшебный баланс между креативностью и коммерцией	97
Сварливаяпожилая пара	101
Команда основателей	110
Одиночество гендиректора	117
Тренировочный плацдарм	120
Контроль вместо возможностей и наоборот	124
Вариант а: самофинансирование ради контроля	126
Вариант б: привлечение капитала ради возможностей	129

Фаза роста

Параметры фазы роста	132
Из тьмы на свет	135
Ваш настоящий босс — это игроки	139
Громогласное меньшинство против молчаливого большинства	145
Закон диффузии инноваций	147
По-настоящему прорывных изменений — единицы	149
От коробки к «цифре»	152
Взлет третьей платформы — мобильных устройств	153
Новая прорывная бизнес-модель — f2p	153
Бесперывное производство контента — gaas и liveops	154
Удержитесь от соблазна нанять сразу много сотрудников	155
Определите свое число данбара	162
Рассчитайте свой темп передачи культуры	165

Фаза зрелости

Параметры фазы зрелости	168
Продолжайте копать там, где начали	170
Делайте одну и ту же игру снова и снова	174
Что такое колея и как из нее выбраться	181
Эволюционно-революционная модель	191

Модель горизонтов	198
Первый горизонт	199
Второй горизонт	199
Третий горизонт	200

Фаза упадка

Параметры фазы упадка	206
Как гибнут великие	208
Пять стадий упадка	214
Высокомерие, порожденное успехом	215
Стремление к большему	218
Время проснуться	223
Перемены необходимы, но — правильные	228
Когда внешнее затмевает внутреннее	231
 Заключение. Вверх, вниз и снова вверх	 234

Нужно здорово постараться, чтобы добиться успеха, а после стараться вдвое больше, чтобы его удержать.

— Доктор Дре (обращаясь к Эминему)

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ОБЩЕГО У ВСЕХ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ? РАНО ИЛИ ПОЗДНО ОНИ ТЕРПЯТ КРАХ

Как-то воскресным утром, проснувшись, я задумался о своей карьере. Одна мысль никак не шла у меня из головы.

К тому моменту я провел в игровой индустрии более 20 лет. Я, можно сказать, вырос вместе с ней, и мое резюме, как и у многих коллег моего возраста, представляло собой мешанину из должностей. Я успел побывать и учредителем крошечных инди-студий, и руководителем мастодонтов отрасли. Занимался разработкой, дизайном и маркетингом. Создавал игры для мобильных устройств и консолей — как на дисках, так и в цифровом формате. Участвовал в работе над невероятно успешными и катастрофически провальными проектами, гениальными шедеврами и убогими поделками.

Если обобщить, то меня, пожалуй, можно назвать специалистом широкого профиля. За все эти годы, как мне казалось, я неплохо разобрался в том, какие качества нужны для успеха в игровой индустрии, и натренировался различать эти качества в еще только что родившихся студиях.

Однако тем утром я думал не об успехе, а о крахе.

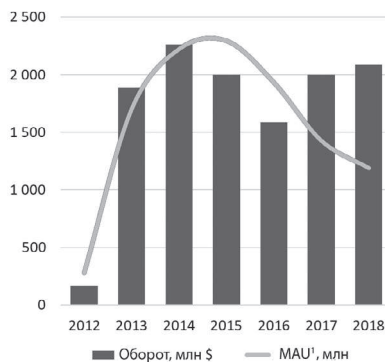
В частности, мне на ум пришли две компании, в которых я когда-то работал: Paradox Interactive и King. Обе они пережили длительный период стремительного роста, на смену которому ни с того ни с сего пришел столь же резкий упадок. Буквально в мгновение ока все то, что прежде напоминало налаженный механизм, не подверженный сбоям, вдруг... просто перестало работать.

Если не вдаваться в подробности, то у King дела шли как по маслу вплоть до IPO, проведенного в 2014 году. Компания была непотопляемым флагманом в сфере мобильных видеоигр. Я на тот момент занимал в ней должность

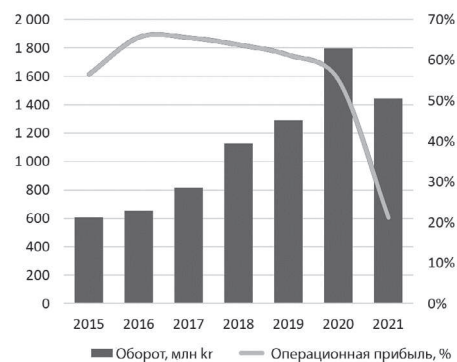
вице-президента и генерального менеджера проекта *Pet Rescue Saga* и возглавлял студию в Мальме. Компания отличалась прекрасной корпоративной культурой, в ней работали лучшие специалисты со всего мира, и она находилась на переднем крае инноваций в казуальных играх. В распоряжении King был мощный маркетинговый аппарат, которому удалось привлечь свыше 100 млн активных пользователей в день (DAU). Компания росла и приносила огромную прибыль. А потом все изменилось.

Путь Paradox Interactive оказался примерно таким же. Да, конечно, темпы роста не были столь умопомрачительными, но сходств все равно хватало. Застолбив за собой нишу в начале 2000-х, компания стала бесспорной королевой в жанре стратегий для ПК. Ей принадлежат такие франшизы, как *Europa Universalis*, *Hearts of Iron*, *Crusader Kings*, *Cities: Skylines* и *Stellaris*. Темпы роста Paradox оставались стабильными и весьма впечатляющими вплоть до конца 2019 года. Но потом вдруг наступил резкий спад.

KING



PARADOX INTERACTIVE



Что особенно примечательно, ни King, ни Paradox особо не поменялись, по крайней мере на первый взгляд. И та и другая компания продолжали делать то, что у них прекрасно получалось, пока вдруг рецепт успеха не дал сбой. У King период спада выдался более плавным и затяжным, чем у Paradox, но результат был один. Обеим компаниям понадобилось несколько лет на то, чтобы переломить негативную тенденцию, развернуть корабль и вернуться к росту.

Я непосредственно наблюдал и взлет, и падение обеих компаний. Я видел, как все происходило, и вместе с коллегами пытался предотвратить крах, который, по крайней мере изнутри, казался просто неизбежным.

¹ MAU (англ. *monthly active users*) — количество активных пользователей в месяц, одна из метрик подсчета уникальных пользователей, взаимодействующих с игрой, приложением или сайтом ежемесячно. — Прим. пер.

И вот тем утром у меня в голове засел вопрос: что же на самом деле произошло? По каким глубинным причинам у обеих компаний стабильный и, казалось бы, неудержимый рост вдруг сменился спадом?

Следующие пару лет я был одержим этой проблемой. Меня одолевали размышления не только о судьбе Paradox и King, но и о закономерностях, которые, на мой взгляд, проявлялись на жизненном пути многих других игровых компаний. В поисках ответов я фиксировал свои наблюдения и называл всем знакомым и коллегам по отрасли.

Мне хотелось знать следующее: есть ли закономерности, общие для всех игровых компаний? если точнее — можно ли выявить закономерности, характерные именно для успешных компаний? если да (а я подозревал, что так и есть), то как этим компаниям удастся сохранять свой успех на протяжении длительного времени? и почему они в итоге все-таки терпят крах?

Благодаря моему упорству и появилась эта книга. В ней я попытался обобщить свой многолетний опыт работы в игровой индустрии, превратив его в уроки и советы, полезные для других людей. Чтобы подтвердить или опровергнуть свои гипотезы, я побеседовал более чем с сотней учредителей, генеральных директоров и топ-менеджеров самых разных компаний отрасли. Из этих бесед я узнал о том, что да: в индустрии существуют весьма предсказуемые закономерности, влияющие на циклы роста и спада вроде тех, с которыми я столкнулся во время работы в Paradox и King. Чем больше людей я опрашивал, тем четче вырисовывались эти закономерности.

Прежде чем я перейду к сути, хочу предупредить, что в книге я главным образом касаюсь, условно говоря, западной игровой индустрии, то есть в первую очередь речь идет о людях и компаниях из Европы и США и почти не рассматриваются поведение и культура игровых компаний вне этих регионов. Еще я сознательно обхожу стороной успех крупнейших игровых компаний мира, таких как Sony, Microsoft, Nintendo, Apple, Google, Epic и Valve. Каждая из них владеет собственным производством оборудования, экосистемами игроков, каналами распространения игр, операционными системами для их запуска либо всем перечисленным вместе. Когда пытаешься основать и привести к успеху собственную компанию, конкурировать с такими монстрами очень трудно.

Не стану также отрицать, что опрашивал я по большей части мужчин. Так уж сложилось, что во многих успешных игровых компаниях должны руководители и учредители преимущественно заняты мужчинами — это побочный эффект того, что отрасль еще молода. Впрочем, перемены уже заметны: согласно исследованию Европейской федерации разработчиков игр (EGDF) от 2022 года, игровая индустрия в Европе насчитывала 110 000 сотрудников и почти 24 % из них составляли женщины. Эта доля растет (в 2021 году женщин было 22 %), а значит, все больше и больше женщин

становятся учредителями, генеральными директорами и топ-менеджерами. Я считаю, что это весьма благоприятная тенденция. Для того чтобы отрасль развивалась, нужно находить новые аудитории, и лучший способ привлечь их — привести в индустрию как можно больше разнообразия. Работая над книгой, я связывался с игровыми фондами и просил поделиться данными о количестве женщин-гендиректоров и женщин-соучредителей. Выяснилось, что в семи фондах, примерно четырехстах компаниях и среди тысячи учредителей насчитывается 11,89 % женщин-гендиректоров и 8,95 % женщин-соучредителей. Если я когда-нибудь — лет через пять, скажем, — сяду за продолжение этой книги, то, надеюсь, гендерный расклад будет выглядеть совсем по-другому.

Наконец, эта книга не об играх как таковых. Она о командах, которые разрабатывают игры, и о том, как такую команду собрать и вдохновить на создание чего-нибудь выдающегося. Это не сборник забавных или вдохновляющих историй, а, скорее, попытка честно, без прикрас рассказать о том, как построить успешную игровую компанию и управлять ею. Эта книга для тех, кто еще только собирается основать собственную компанию, для тех, кто уже занимает руководящую должность, а возможно, и для тех, кто просто хочет побольше узнать о том, как обстоят дела за кулисами отрасли.

Короче говоря, это книга, которую я сам хотел бы прочитать двадцать, десять или даже пять лет назад. Если мой опыт вам пригодится и поможет избежать самых распространенных ошибок, я буду очень рад.

ЧЕТЫРЕ ФАЗЫ, КОТОРЫЕ РЕШАЮТ ВСЁ

«Успех» — одно из самых часто встречающихся слов в этой книге. По сути, это центральная тема, которой я посвятил свою работу, так что, пожалуй, стоит для начала уточнить значение этого слова. Я не стану раскладывать его на составляющие, а лучше представлю три определения понятия «успех» — они наиболее, на мой взгляд, актуальные для игровых компаний.

Первое — это умение находить баланс между креативностью и коммерческой выгодой. Допустим, ваша игровая компания разработала и выпустила игру, которая полюбилась игрокам и собрала активную аудиторию. На деньги, полученные от игроков, вы платите зарплаты сотрудникам, покрываете расходы и — самое главное — финансируете разработку следующей игры. Доход, а точнее прибыль, не просто дает компании выжить, а позволяет строить планы на долгосрочную перспективу. По моему мнению, именно такая ситуация (наличие игры, полюбившейся игрокам и приносящей прибыль) является лучшим мерилем успеха для любой игровой компании.