

УДК 005:004.388
ББК 65.290-5:32.973.2
У36

Ken Williams
NOT ALL FAIRY TALES HAVE HAPPY ENDINGS:
The Rise and Fall of Sierra On-Line

Copyright © 2020 Ken Williams. All rights reserved.

Издательство благодарит *Сергея Шубина* за помощь в работе над книгой.

Уильямс, Кен.

У36 Взлет и падение Sierra On-Line. Сказка с несчастливым концом / Кен Уильямс ; [перевод с английского В. Ю. Лымарева]. — Москва : Эксмо, 2024. — 320 с. : ил. — (Легендарные компьютерные игры. Подарочные энциклопедии).

ISBN 978-5-04-189890-8

Компания Sierra On-Line, основанная Кеном Уильямсом и его женой Робертой, была одной из первых по производству видеоигр. Sierra доминировала в своей области, и долгое время никто не мог представить, что компания, имеющая тысячи сотрудников и обширную фанатскую базу, однажды погрязнет в скандалах, коррупции и преступной деятельности. Основатель Кен Уильямс расскажет закулисную историю взлета и падения Sierra On-Line. Вы узнаете из первых уст, как знаменитая компания, добравшись до вершины, сорвалась и разбилась вдребезги.

УДК 005:004.388
ББК 65.290-5:32.973.2

ISBN 978-5-04-189890-8

© Лымарев В.Ю., перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ТАЙМЛАЙН SIERRA ON-LINE

Mystery House



1979

Кризис индустрии



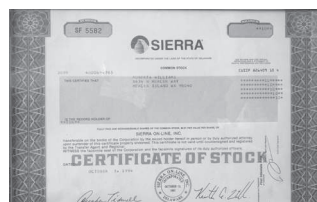
1982

Выход IBM PC Jr



1983

Sierra выходит на биржу



1988

Сеть Sierra Network



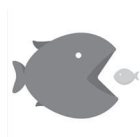
1989

Sierra перебирается в Сиэтл



1993

CUC покупает Sierra



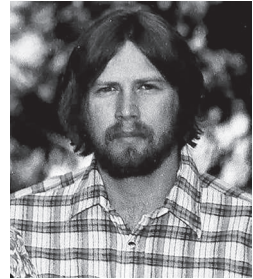
1996

Дэвидсон уходит
из компании



1997

Кен уходит из компании



1997

Разоблачены
махинации CUC



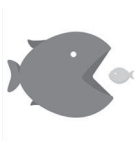
1998

King's Quest 8, для Роберты
игра окончена



1998

Navas покупает CUC
Software



1999

Массовое сокращение
штата в Sierra



1999

Вынесены приговоры
руководству CUC



2007

Оглавление

Глава 1. (1979) Счастливый конец	10
Глава 2. (1960–1970) Юность: отрочество	11
Глава 3. (1971) Юность: Кен поступает в колледж	14
Глава 4. (1971) Юность: как Кен встретил Роберту	17
Глава 5. (1972–1973) Юность: Кен получает образование	20
Глава 6. (1973–1979) Перед основанием Sierra	29
Глава 7. (1979) У Роберты замечательная идея	33
Глава 8. (1980) Детища Роберты (это игра и компания!)	44
Глава 9. Поговорим о буквах	52
Глава 10. (1980) Краткая история программ распространения	56
Глава 11. (1980) Ну разве не круто жить в горах?	63
Глава 12. (1980) С цветом все лучше	65
Глава 13. Советы программистам	69
Глава 14. (1981) Сумасшедшие времена, адвокаты, хакеры и джакузи	82
Глава 15. Уникальная маркетинговая стратегия Sierra	90
Глава 16. (1982) Венчурные инвестиции и кошмарный совет директоров	99
Глава 17. Байки из Sierra	110
Глава 18. (1983) King's Quest и PCjr	126
Глава 19. Роберта и игры по фильмам	139
Глава 20. (1983) Время комиксов	148
Глава 21. Продуктовая стратегия	151
Глава 22. (1987) Sierra выходит на биржу	155
Глава 23. Воспоминания о встречах с титанами индустрии	160
Глава 24. (1989) Sierra Network	173
Глава 25. Управление ростом	186
Глава 26. (1991) Слияние с Broderbund?	201
Глава 27. Итак, вы хотите делать игры?	205
Глава 28. (1992) Шеф Дэрил Гейтс и SWAT	209
Глава 29. Как я выбирал гейм-дизайнеров для Sierra	214
Глава 30. (1992) Повелители Doom	216
Глава 31. (1993) Sierra переезжает в Сиэтл	219
Глава 32. (1994) Outpost.	224
Глава 33. Друзья и родственники на работе	228
Глава 34. (1995) Многопользовательская приключенческая игра?	233
Глава 35. (1995) Phantasmagoria.	236
Глава 36. (1996) Half-Life	243
Глава 37. (1996) Продажа компании	246

Глава 38. (1997) После слияния	259
Глава 39. (1998) Корабль налетел на айсберг	273
Глава 40. (1998) King's Quest 8: Mask of Eternity	281
Глава 41. (1998) Конец и прощание	294
Глава 42. Эпилог	305
Глава 43. Почему я написал эту книгу?	307
Приложение А. Другие книги о Sierra	310
Приложение В. Дочерние студии Sierra	312
Приложение С. Когда Sierra была первой	315
Приложение Д. Благодарности.	316
Приложение Е. Атрибуция и лицензирование иллюстраций	317
Приложение F. Страница блокнота с заметками по разработке King's Quest 8	318

Пролог

Больше всего на свете я люблю три вещи: Роберту, компьютеры и яхты. Тем не менее это книга ни о первом, ни о втором, ни о третьем, хотя без первого и второго это повествование никак обойтись не может.

Работая над этой книгой, я надеялся дать другим людям возможность взглянуть на мой жизненный путь, на ошибки, которые я совершал, и на успехи, которых добились мы с Робертой, — может быть, это кому-то пригодится.

Многие читатели, открывая эту книгу, возможно, рассчитывают увидеть в ней самый полный и исчерпывающий рассказ о закулисе Siegga On-Line — компании, которую основали мы с Робертой и которой мы руководили восемнадцать лет. Это и так, и не так. Это взлет и падение Siegga, увиденные моими глазами. Здесь нет интервью с дизайнерами игр, очень мало подробностей о самих играх, совсем нет подсказок о том, как их проходить. Вместо этого я здесь буду делиться секретами того, что сделало Siegga такой особенной. Вы получите представление о стратегиях, благодаря которым Siegga и приобрела эту уникальность. Настолько мощную, что даже через двадцать пять лет после безвременной кончины компании кто-то вроде вас может взять в руки эту книгу и потратить время на ее прочтение. Вы также можете заметить, что в книге много личного о Роберте и обо мне. Еще вы увидите, что многое из того, чем была Siegga, напрямую вытекало из наших с Робертой особенностей. Нельзя понять, как работала Siegga, если не погрузиться как следует в наш образ мысли — мой и Роберты.

Я много лет задумывался о том, чтобы написать книгу про Siegga, — надеялся даже, что ее напишет кто-нибудь другой и избавит меня от лишних хлопот. На самом деле, про Siegga написано уже очень много, но сейчас я понимаю, что в этой истории есть элементы, которые могу описать только я. Она слишком хороша, чтобы оставить ее нерассказанной, и по ней можно многому научиться. Как минимум, могу гарантировать, что она выйдет занимательной. Справился я с этим делом или нет — ну... это уже вам решать.

Кен Уильямс, июль 2020 г.

Глава 1. (1979) Счастливы́й конец

// Мы считаем, что этот корабль непотопляем. //

Филип Франклин, вице-президент компании White Star Line, построившей круизный лайнер «Титаник»

В 1979 году моя жена Роберта придумала компьютерную игру, а программный код для этой игры написал я. На этой игре, как на фундаменте, выросла фирма Sierra On-Line, которую мы пестовали и развивали шестнадцать следующих лет. К 1996 году название Sierra знал весь мир — это была компания-лидер по производству потребительского программного обеспечения со штатом из тысячи сотрудников. Она производила сверхпопулярные продукты — образовательные, офисные, развлекательные. Начав работать дома за кухонным столом, мы с Робертой выстроили компанию, которую позже купили почти за миллиард долларов.

К сожалению, конец у этой сказки совсем не сказочный.

В конце там совсем другие вещи: грязные махинации, ложь, суды, печаль, увольнения, банкротства и тюрьма.

Говорят, что истории лучше всего начинать...

...с самого начала.

Итак, поехали (барабанную дробь, пожалуйста)!

Глава 2. (1960–1970) Юность: отрочество

// Если вы родились бедным, это не ваша //
ошибка. Но если вы умрете бедным —
вот это уже ваша ошибка.

Билл Гейтс

Всей своей родословной я не знаю, и она не интересует меня настолько, чтобы заниматься какими-то изысканиями. Но, судя по всему, похвастаться мне там нечем.

Единственное, что я помню о своем дедушке со стороны отца — как он умирал. Это был тощий человечек со смуглой кожей и темными курчавыми волосами, которые, кажется, так и не поседели. Он всюду таскал с собой кислородный баллон, сидел, курил, пил виски и сплевывал в банку из-под кофе.

Мне рассказывали, что в молодости это был тот еще кадр. Дед вырос в холмистой глуши Кентукки, нелегально торговал самогоном и якобы сидел в тюрьме за убийство. Почему-то я абсолютно никак не жалею, что мы с ним не проводили больше времени вместе.

Старший брат моего отца весь пошел в деда и тоже спился насмерть.

Каким-то образом отец пережил свое, должно быть, тяжелое детство и вырос хорошим человеком. Ему было девятнадцать лет, когда он женился на моей маме, которой в то время было всего шестнадцать — совсем юный еще возраст, но это была кентуккийская глубинка почти семьдесят лет назад.

Семья моей мамы была определенно получше отцовской, но тоже неблагополучной.

В течение нескольких лет после свадьбы у моих родителей родилось четверо детей, из которых я был самым старшим. Отцу было нелегко найти работу, и он погрузил семью в машину и подался в Калифорнию — там, по слухам, был экономический бум и рабочих мест хоть отбавляй.

Отец устроился мастером по ремонту телевизоров и бытовой техники в розничную сеть Sears Roebuck and Co. Не то чтобы у него денег куры



Самогонный аппарат

не клевали, но родители смогли купить небольшой дом в районе города Помоны, где жили представители низшего слоя среднего класса.

Интерес к чтению у меня появился в детстве. Одно из моих самых ранних воспоминаний — как я читаю книгу «Моби Дик». Может быть, именно эта книга и заразила меня интересом к морю? Не знаю. В пять лет я попросту проглатывал книги. Это кажется невозможным, но это я помню. Я прочитал все комиксы о Супермене. Я прочитал полную серию книг «Братья Харди», это примерно 190 томов о детях, раскрывающих преступления. Когда они закончились, я прочитал похожую серию под названием «Нэнси Дрю». Мама часто меня ловила на ночном чтении книг с фонариком под одеялом. Это меня не останавливало.

Покупать домой книги, которые я читал, нам было не по карману. Как только я стал достаточно взрослым, чтобы ездить на велосипеде, я начал ходить в публичную библиотеку Помоны. Я любил эту библиотеку — отчасти меня привлекал доступ к книгам, но это было и место, где можно было укрыться.

Мы с мамой не ладили. Я не помню, из-за чего именно, но мы постоянно ссорились, и вне дома мне всегда было лучше. Я помню, что отец все время проводил на работе и приходил только поздно вечером. Вспоминая это сейчас, я подозреваю, что у него с мамой отношения были не намного лучше, чем у меня, и, как и я, он искал убежища в другом месте.

Невероятно, но у меня очень мало воспоминаний о моем детстве. Психолог наверняка бы сказал, что я, может, их как-то вытеснил. Сам я не знаю, но мне как-то не хочется их возвращать. От всех воспоминаний до восемнадцати лет остались только короткие фрагменты.

Большинство моих детских воспоминаний не связаны с играми. Они связаны со временем, которое я проводил в библиотеке или в здании суда по соседству. Уже подростком я начал посещать уголовные процессы. Мне нравилось заходить в зал суда и тихо сидеть в последнем ряду, наблюдая за тем, как кого-то судят за какое-нибудь преступление против общества. Больше всего мне нравилось, как судят убийц. Я мечтал когда-нибудь стать адвокатом. Ходить в суд мне никто не запрещал, но наверняка все задавались вопросом, что в зале суда делает десятилетний ребенок и почему он без присмотра. Я был тем, кого можно назвать «странным ребенком».

Я помню, что был умным мальчиком — впрочем, в хорошие оценки это не выливалось. Я быстро прочитывал любой учебник и решал, что знаю все, а потом скучал на уроках.

С другими детьми я неважно ладил не только из-за невнимания на уроках. Я родился в конце октября, и по какой-то причине это по-

зволило отправить меня в детский сад в четыре года. Получилось, что я был на год младше всех остальных.

Возможно, это было в том числе из-за нежелания сидеть дома, но в школьные годы я вступал абсолютно во все кружки и клубы, какие только попадались: в команду по легкой атлетике, в шахматный клуб, в маршевый оркестр, в студийную музыкальную группу, в летнюю школу и так далее. Неважно, чем там люди занимались, — я хотел к ним присоединиться.

В дополнение к школьным занятиям я начал подрабатывать и по вечерам ходил от дома к дому и продавал газеты. Я часто продавал больше газет, чем кто-либо другой, и выиграл уйму поездок в «Диснейленд». Оценки у меня были так себе, но я проводил в школе столько времени и набрал столько часов, что «выпуститься» получилось на год раньше¹. Мне было всего шестнадцать.

Это меня вполне устраивало: к этому времени я выработал довольно агрессивный характер. Все, о чем я тогда думал, — надо поступить в колледж, найти работу и стать богатым. Заметьте, я сказал «богатым», а не «работающим» или «успешным». Среди немногих воспоминаний, сохранившихся у меня с того времени, — постоянная мысль о том, что я хотел бы жить не той жизнью, которую знал в детстве. Я читал книги о бизнесменах, у которых были яхты, самолеты, которые тусовались с красивыми моделями в шикарных особняках.

Я знал, что это мое будущее, и не мог дождаться, когда оно наступит.



Кен Уильямс в 1971 году

¹ Единой для США системы для досрочного выпуска нет, это зависит от школы и округа, но, как правило, учащийся может выпускаться досрочно, если набрал достаточно зачетных единиц по изучаемым предметам. — *Прим. пер.*

Глава 3. (1971) Юность: Кен поступает в колледж

// Толстым, пьяным и глупым в жизни //
не преуспеешь, сынок.

Декан Уормер персонажу Джона Белуши
в фильме «Зверинец»

Дети в принципе не должны поступать в колледж в шестнадцать лет, но меня это не остановило. Через месяц после поступления мне исполнилось семнадцать, но толку от этого было чуть. Я тогда был юн и незрел.

Я много о себе мнил, и мне даже не приходило в голову, что я могу знать не все. В качестве основной специальности я взял физику, а в качестве дополнительной — самоуверенность. Я поставил себе целью максимально быстро получить диплом, поэтому сразу же записался на курсы повышенного уровня.

Моя попытка осилить высшее образование нахрапом сочеталась с примерно таким же подходом к заработку. Я уже работал разносчиком газет и выучился продавать подписку на газету. Каждый вечер я отправлялся в путь в компании из десятка других юношей. Фургон высаживал нас на углу какого-нибудь квартала, и мы шли по домам, от двери к двери, продавая подписку. У хозяев большинства домов, в которые мы стучались, подписка на ту самую газету уже была. Но по крайней мере пару раз за обход квартала дверь открывал человек, который газету не выписывал и выписывать совершенно не хотел. Тут-то я и начинал расхваливать свой товар.



Кен вовсю торгует газетами

Если вы хотите победить в жизни, найдите, что продать, и продавайте это. Научитесь принимать и даже ценить отказы. «Продажи» — это вежливый способ описать то унижительное состояние, когда ты пытаешься уговорить кого-нибудь купить что-то, что собеседнику, по всей видимости, не нужно и не хочется. И ты пытаешься поменять предложение на ходу, пока твоя жертва придумывает, как бы тебя поскорей выпроводить. Каждый раз, когда передо мной захлопывали дверь, я узнавал немного

о том, что я сказал неправильно и что именно было не так в моем предложении. По мере того как передо мной захлопывали двери, я учился не попадать в ловушки, которые позволили бы потенциальному подписчику закрыть дверь. У меня были специально заготовлены фразы на типовые возражения — когда хозяева говорили, что редко бывают дома, или что не любят читать газету, или что готовят ужин. Большинство дверей закрывались почти сразу — либо у открывшего уже была подписка, либо ему было неинтересно. У меня было всего несколько секунд, чтобы оценить человека, увлечь его, очаровать и получить от него деньги.

В газете за всю ее историю не было таких продажников, как я. Я был машиной по продажам. Я любил продавать и особенно любил деньги. Я забирал себе все награды лучшим продажникам и не мог перестать продавать.

В колледже я изучал физику, но научился зарабатывать на жизнь я совсем не там. Именно те вечера, когда я ходил от одной двери к другой, подготовили меня к жизни в быстром ритме. В реальной жизни я человек ужасно скучный и счастливее всего чувствую себя, когда ни с кем не разговариваю. Когда люди встречаются со мной, их обычная реакция — удивление. И куда делся тот человечине, который пишет все эти книги или делает игры, заводит и душа компании? Тот продажник, о котором все так слышаны? Они видят неприятного старикана, потому что большую часть времени я такой и есть. Но дайте мне продукт, который нужно продать, и у меня словно щелкнет тумблер. И я делаю то, что делают продажники. Я продаю и зарабатываю деньги.

Я сейчас рассказываю о том, какой я вне работы, потому что это имеет прямое отношение к делу. У меня нет никакого врожденного умения продавать, нет природного обаяния или умения уговаривать людей. Я выучился продавать потом и кровью, потратив на это много часов. Я отработывал этот навык, ходя от одной двери к другой, и именно нежелание потерпеть неудачу заставляло меня идти к следующей двери и не сдаваться.

Так или иначе...

Мой первый год в колледже обернулся сущим бедствием — как холодный душ. По вечерам я торговал газетами, и меня повысили — назначили руководителем и наставником группы голодных подростков, которые ходили по домам и продавали людям газеты. Я вступил в студенческое братство. Я записался на курсы, учеба на которых, как мне думалось, будет легкой, а оказалось, что нет.

Мне было семнадцать лет, когда я вступил в студенческое братство. На свете наверняка существуют братства, которые становятся настоя-



**А потом я открыл для себя
машины и девушек**

недели он чинил какую-нибудь развалюху, а затем в субботу вечером выводил автомобиль на трассу — и трасса эта была устроена так, чтобы столкновений там было много.

Майку я заменял всю команду механиков на пит-стопах, и мне стало интересно ремонтировать автомобили. Все время, не занятое продажами, вечеринками, работой на гонках и, в редких случаях, учебой, я бесконечно копался в той машине, которая у меня была, а машин этих у меня перебивало немало. Сейчас я и не могу себе такого представить, но я запросто мог пересобрать карбюратор, поменять коробку передач или продуть тормозные магистрали. Сейчас я скорее представляю себя программистом, чем «железячником». Но не тогда. Ремонт двигателя давался мне легко, и я не боялся разбирать вещи. Тогда у меня было довольно мало здравого смысла и денег. Машина то и дело была в ремонте, а я — на мели. Такой жизнью я жил в семнадцать лет.

И вот тут-то появилась Роберта...

щей частью высшего образования. Однако то, чему я научился в братстве, было больше связано с алкоголем и девушками, чем с книгами и исследованиями.

**А отвлекался я много
на что...**

Майк — мой начальник в газете — участвовал в гонках на старых драндулетах по «восьмерке» на местном ипподроме. В течение

Глава 4. (1971) Юность: как Кен встретил Роберту

// Знаешь, как на тебя смотрит //
женщина, когда хочет секса?
Нет? Я тоже.

Стив Мартин

Я человек нетерпеливый. Если мне чего-то хочется — вынь да положь прямо сейчас. Когда я заказываю что-нибудь через Интернет, без всякой задней мысли выбираю тот товар, который мне привезут как можно скорее. Эта моя черта частенько выводит окружающих из себя. Иногда она приносит мне пользу, иногда вред. Иногда очень много пользы и иногда очень много вреда.

Я познакомился с Робертой, когда она окончила школу. Как и я, она в тот момент находилась на жизненном этапе «надо нагуляться», куда часто заносит студентов-первокурсников. Я тогда учился по четырехлетней программе в Калифорнийском политехническом университете в Помоне, а Роберта — в колледже Ситрес, тоже по соседству.

У меня с Робертой была любовь с первого взгляда или, честнее сказать, похоть с первого взгляда. Мне было семнадцать, я был тогда на первых курсах; ей — восемнадцать, она встречалась с моим другом и тоже училась на первых курсах. Мы устроили свидание вчетвером, и я не мог перестать пялиться на нее с заднего сиденья; мы ехали в кинотеатр под открытым небом, и мой друг был за рулем. Об этом свидании я мало что помню: выпил одним глотком без отрыва целую банку пива, доказал, что могу направить струю мочи дальше, чем мой друг, и еще мне помнится, что на Роберте было розовое белье. От студентов ждать высоких моральных качеств не приходится.

Теперь я шучу, что это Роберта себе завела молоденького любовника — она была на год старше меня, но в те времена мне от этой мысли было совсем не смешно. При первой встрече Роберта решила, что я старше ее. Я учился в университете, у меня была своя машина — все атрибуты взрослого мужчины лет этак девятнадцати или даже двадцати. Однако мне было всего семнадцать. Позже, когда Роберта узнала, сколько мне лет на самом деле, она так расстроилась, что чуть со мной не порвала.

Когда мой друг — предыдущий парень Роберты — расстался с ней и ушел в какие-то другие отношения, я попросил у него телефон Роберты. Когда я позвонил ей, Роберта даже не помнила, что мы когда-либо встречались: пришлось использовать свои лучшие навыки продавца, чтобы удержать ее у телефона. Она меня вспомнила, но была не в восторге. Это она была как принцесса Рапунцель из сказки, юная, красивая, а вот я на прекрасного принца не тянул. Я был долговязым парнем с южной окраины города, а Роберта была не просто красавицей — она жила в богатом районе на склоне холма, в доме с собственным бассейном!

В ходе нашего разговора я потихоньку провел Роберту от слов «Кто такой Кен?» к «Вроде бы и помню», далее к «Нет. Не хочу с вами встречаться», а потом к «Ну ладно, можно встретиться». Это была одна из самых трудных продаж, какие мне только доводилось делать, — если бы Роберта каждый раз в течение этого разговора пыталась по-настоящему захлопнуть передо мной дверь, у меня вся нога была бы уже в синяках. Но в конце концов она согласилась сходить на свидание.

Роберта в те времена предпочитала кавалеров «побылдловатей» — я, правда, тоже делал глупости, но за внешней оболочкой незрелости, в глубине души, я был стопроцентный задрот. Чтобы казаться круче, я заворачивал в короткий рукав рубашки пачку сигарет — курить я, правда, пытался всего пару раз, но убедил себя, что это произведет впечатление на женщин. Роберта очень хорошо умеет видеть, что скрывается за фасадом, — можно одеть неудачника в дорогой костюм или победителя по жизни в лохмотья, но уже через пару фраз в разговоре она поймет, кто есть кто. Эта ее волшебная способность оценивать людей за считанные минуты очень пригодилась нам позже в жизни, и именно благодаря этому таланту Роберта и не бросила трубку, когда я позвонил ей в тот первый раз.

Отец Роберты, Джон, возлагал на нее большие надежды. С самого рождения он хотел, чтобы дочь преуспела в жизни. Он решил, что она должна стать оптометристкой!¹ Ни я, ни Роберта до сих пор ни малейшего представления не имеем, с какой радости Джон пришел к выводу, что для его дочери нет ни карьеры, ни судьбы лучше, чем оптометрия.

Роберта была (и остается) девушкой маленькой и хрупкой, и платья она носила короче некуда. Отец за нее переживал. Она начала курить

¹ Оптометрист — офтальмолог или медик со средним образованием, занимающийся в том числе индивидуальным подбором средств коррекции зрения. Оптометристы также оказывают первичную медико-санитарную помощь в отношении глаз и зрительной системы. — *Прим. лит. ред.*