

Оглавление

Предисловие	7
О книге	9

Раздел 1. Подготовительные работы

1.1. Куда лежит ваш путь?	15
1.2. Какую игру вы хотите делать?	20
Фактор онлайн	20
Бесплатное распространение или нет?	22
Какие платформы?	23
Качество контента, сильные и слабые стороны	24
Промежуточные итоги	28
Сотрудники и их роли	30
Резюмируя главу	39
1.3. Кем вы хотите быть?	40
Хобби-разработка	41
Индустриально-ориентированная продуктовая разработка	43
Бизнес-ориентированная продуктовая разработка	48
Сервисно-ориентированная разработка полного цикла	51
Промежуточные итоги	54
1.4. Инди или не инди?	55
Краткое резюме	60
1.5. Между сформированной идеей и действием	62
Регистрация компании	63
Регистрация торговых марок	65

4 ИГРА КАК БИЗНЕС

Другой распорядок жизни	66
Хозяйственная деятельность	69
Организация разработки	71
Лицензирование технологий и инструментов	73
Готовность к внешней деятельности	75
1.6. Планирование препродакшена, прототипа и вертикального среза	78
Документальный препродакшен	78
Дизайн-документ вертикального среза	84
Планирование производства прототипа	88
Планирование вертикального среза	91
Расчетные результаты	93
1.7. Планирование бизнес-деятельности	95
1.8. Итоговое планирование вертикального среза как метод фокусировки и входа в процесс разработки	101
Стадия 1. Препродакшен	102
Стадия 2. Производство прототипа	105
Стадия 3. Производство альфа-версии вертикального среза	107
Стадия 4. Производство бета-версии вертикального среза	109
Стадия 5. Вертикальный срез	111
Выводы раздела	112

Раздел 2. Производство

2.1. Организация рабочей среды	117
Физическая среда	118
Софтверная среда	121
Коммуникации и взаимодействие	123
2.2. Постановка производственных процессов	127
Основные принципы	127
Установка пайплайна	131
Типы методологии управления процессами	133
2.3. Анатомия игровой фичи и игровых сущностей	136
Как правильно описать и декомпозировать фичу	137
Алгоритм работы с задачами	140
Примеры производства разнообразных игровых компонентов	144
Ключевые игровые элементы	144
По типу компонентов	147

2.4. Интеграционные процессы и работа с билдами	153
Состав команды и типовая интеграция	154
Тестирование билдов	157
Взаимодействие и фидбэки	162
2.5. Стадии разработки предварительного производства	167
Процесс сдачи стадий	167
Прототип	171
Вертикальный срез	175
2.6. Стадии линейного производства	182
Альфа-версия	182
Бета-версия	189
Релиз-кандидат	194
2.7. Особенности работы с движками	201
Что есть на рынке?	202
Как правильно выбрать движок?	206
Как движок повлияет на производственные процессы?	208
Дополнительные преимущества	213
Варианты лицензирования	215

Раздел 3. Поиск партнеров

3.1. Предварительные шаги	223
Процесс подачи продукта для издателя	224
Процесс подачи продукта для фонда	228
3.2. Налаживание связей и назначение последующих встреч	232
Источники генерации контактов и связей в игровой индустрии	233
Как правильно готовить первое письмо и выходить на связь	237
Как правильно назначать последующие встречи	240
3.3. Как устроены выставки и как принимать в них участие	244
Что нужно сделать до поездки	244
Проводим предварительную рекогносцировку	250
Типы встреч и взаимодействий на мероприятиях	253
Прочие полезные советы	257
3.4. Поддержка коммуникаций и продолжение жизни после игровых шоу	261
Основы коммуникаций с западными контрагентами	262
Тактические шаги и меры	266

Что происходит в это время с производством	270
3.5. На что обращать внимание в договорах	276
3.6. Общие правила поведения в бизнес-девелопменте	285

Раздел 4. Пример идеального взаимодействия

4.1. До вертикального среза	295
Питч и базовое предложение	296
Начало взаимодействия	298
Разработка прототипа	300
Подготовка к разработке вертикального среза	302
Производство вертикального среза	304
4.2. От вертикального среза до релиза	309
Утверждение производства	310
Производство	312
Релиз-кандидат	315
Релиз продукта	317
4.3. После релиза	319
Бизнес-перспектива	319
Продукт	323
Структуры	326
Послесловие	331

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 паблшера, 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 джевелопмента. И не пошаговое руководство «Как выпустить игру мечты за 21 день». Увы, такие чудесные книги 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 продюсерской 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 приступать, я хотел бы выразить особую благодарность:

- › Александру Щербакову из Holy Warp — за последовательную 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

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 денег*, мероприятий и так далее). С другой — некий элемент Дикого Запада в любой отрасли индустрии развлечений, похоже, неистребим — и это, наверное, в чем-то к лучшему.

Основная градация игровых рынков компьютерных и видеоигр выглядит следующим образом.

* Здесь речь идет о том, что сейчас проще и дешевле найти средства на производство 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.*

Разработчики

Как гласит известная шутка про ракеты компании SpaceX — «вы находитесь здесь»*. 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 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

* 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 перемещали фразу «вы находитесь здесь». — *Прим. ред.*

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 считать риски.

Из хороших новостей есть еще тот факт, что — в отличие от Москвы — игровая индустрия все-таки, похоже, резиновая. 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 повторюсь: 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.