

ДЖУСТ ВАН ДРЕНЕН



ПО ТУ СТОРОНУ ИГР

СЕКРЕТЫ УСПЕХА **MINECRAFT,**
ANGRY BIRDS, POKÉMON GO
И ДРУГИХ ФЕНОМЕНОВ МИРОВОЙ
ГЕЙМ-ИНДУСТРИИ

Джуст ван Дренен
По ту сторону игр.
Принципы успеха Minecraft,
Angry Birds, Pokémon
GO и других феноменов
мировой гейминдустрии
Серия «Top Business Awards»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69075853

*По ту сторону игр. Принципы успеха Minecraft, Angry Birds, Pokémon GO и других феноменов мировой гейминдустрии:
ISBN 978-5-04-185577-2*

Аннотация

Знаменитый отраслевой эксперт Джуст Ван Дренен вскрывает причины успеха Minecraft, Fortnite, Pokemon Go, Angry Birds и других культовых проектов игровой индустрии.

Эта книга рассказывает, как:

- Sony и Electronic Arts разрушили монополию Nintendo
- Valve совершила революцию с помощью модов
- Pokemon Go и Angry Birds победили «мастодонтов гейминдустрии»

– Два выпускника Гарвардской школы бизнеса открыли крупнейшую розничную сеть Game Stop и сумели избежать банкротства

Все эти феномены автор детально рассматривает в своей книге, погружая читателя в «изнанку» гейминдустрии.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие	6
Благодарности	25
Введение	28
Часть I	48
Глава 1	48
Конец ознакомительного фрагмента.	61

**Джуст ван Дренен
По ту сторону игр.**

**Принципы успеха Minecraft,
Angry Birds, Pokémon
ГО и других феноменов
мировой гейминдустрии**

Joost van Dreunen

One Up: Creativity, Competition, and the Global Business of
Video Games

Copyright © 2020 Columbia University Press.

This Russian language edition is a complete translation of
the U.S. edition, specially authorized by the original publisher,
Columbia University Press.

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

*Посвящается Максy, который всегда хочет
играть*

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

Маршалл Маклюэн

Предисловие

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

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

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

Например, я как отраслевой аналитик ежедневно имею дело с финансовыми инвесторами и управляющими хеджевыми фондами. И зачастую просто поражаюсь тому, как искажена связь между большими инвестициями, которые вкладываются в акции компаний, занимающихся разработкой игр, а также отсутствию понимания работы индустрии. Несмотря на то, что инвесторы владеют миллиардными акциями и способны влиять на рынок, как правило, мало кто из них имеет хотя бы самое примитивное представление о том, как все устроено.

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

Часть вины лежит на самой отрасли, так как многие спе-

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

Каждый хочет заниматься творчеством и держаться подальше от финансовой рутины.

В индустрии развлечений часто деловая сторона высмеивается, а творческий процесс иррационально обожествляется. Почему-то все уверены, что идеальная игра будет продаваться сама собой. Возьмем, к примеру, создателя инди-игры Stardew Valley Эрика Барона, который сказал: «Вы можете заработать кучу денег, создав шумиху, основанную на одних только словах, и это работает. Но это просто не в моем стиле. Мне вообще не нравится создавать шумиху. Мне не нужен весь этот кипиш. Я бы предпочел создать отличную игру, потому что искренне верю, что если ты создал действительно классную игру, она сама себя раскрутит и продаст»¹. Как по мановению волшебной палочки, рынок естественным

¹ Джейсон Шрейер, Кровь, пот и пиксели. Обратная сторона индустрии видеоигр (Нью-Йорк: Харпер, 2017 г.), стр. 74.

образом станет работать на эту игру, ведь у игроков не будет проблем с поиском контента, который им нравится, а компании смогут заработать немного денег или еще что-нибудь, но об этом мы побеспокоимся позже. Ведь именно так функционируют многомиллионные отрасли, верно?

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

В индустрии игр всегда будет существовать красивая сказочка об одиноком гении, но нужно понимать, что это выдумка. Бывший сотрудник Apple и основатель Electronic Arts Трип Хокинс намеренно создал вокруг геймдизайнеров и компьютерных программистов имидж знаменитостей. По его мнению, разработка программного обеспечения стоит в одном ряду с музыкой, кинематографом и поэзией – и это видение он использовал как хитрую маркетинговую страте-

гию. В 1980-х в одном из своих интервью Хокинс отметил: «Теперь, когда любой разработчик может написать всю программу самостоятельно от начала до конца, он больше напоминает писателя или рок-звезду. Таким образом, микрокомпьютер трансформирует вид вовлеченного человека. Такие люди больше не вписываются в корпоративную среду»². Его мнение породило целое поколение назависимых разработчиков, которые в итоге показали всему миру, как выглядит успех. Поэтому утверждение, что сказочка об одиноком гении была всего лишь частью продуманной бизнес-стратегии, звучит довольно спорно. Это заставляет нас обратить внимание на более широкий набор факторов, позволяющих проекту получить признание критиков и коммерческий успех. Безусловно, талант – это важнейший компонент. И все же одного таланта мало. Или, как заявил известный разработчик Раф Костер, выступая перед несколькими сотнями профессиональных и начинающих разработчиков игр: «Творческий талант не обязательно делает вас уникальными»³.

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

«Жизнь продолжается в окружающей среде,

² Bro Uttal, “Famous Victories in Personal Software.” Fortune. May 2, 1983. P. 164.

³ Raph Koster, “Practical Creativity.” GDC Next, Los Angeles, November 3, 2014.

причем не просто в ней, а благодаря ей – благодаря взаимодействию с ней»⁴.

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

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

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

⁴ Джон Дьюи, Искусство как опыт (Нью-Йорк: ТарчерПериджи, 2005 г.), стр. 31.

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

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

– Ты видел графику на новом iPhone?

⁵ “New Super Mario Bros. Wii: The Reason Mario Wears Overalls.” Iwata Asks, Nintendo. <http://iwataasks.nintendo.com/interviews/#/wii/nsmb/0/1> (accessed September 21, 2019).

– Да, графика на уровне Game Boy.

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

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

И это, конечно же, оказалось поразительно ошибочным суждением. В какой-то степени такая первоначальная оценка была вполне обоснована – технические ограничения уже давно определили форм-фактор⁶ геймдизайна. Но только когда компания Apple утвердила бизнес-модель под названием freemium⁷ через два года после первой презентации, категория мобильных устройств продолжила стремительно расти. Вместо того чтобы стать копией уже существующего устройства, производство мобильных телефонов породило новую отрасль дизайна и дало импульс сопутствующей концепции коммерческой деятельности, которая привела к популяризации мобильных игр и изменила мировую индустрию. Однако спустя два десятилетия многие все еще смотрят вперед через зеркало заднего вида.

⁶ Форм-фактор – стандарт, задающий габаритные размеры и технические параметры изделия (прим. ред.).

⁷ Freemium – бизнес-модель, которая заключается в предложении воспользоваться компьютерной игрой, программным продуктом, онлайн-сервисом или услугой бесплатно, в то время как расширенная версия продукта, его дополнительная функциональность или сервисы предлагаются за дополнительную плату (прим. ред.).

Я предлагаю расширить наше понимание этой отрасли, приняв во внимание масштабное взаимодействие между разработчиками игр, производителями, отраслевыми аналитиками, финансистами, специалистами по маркетингу и другими ответственными за решения лицами. Создавая интерактивные развлечения, они зарабатывают себе на жизнь и тем самым формируют индустрию в целом. В других сферах происходит то же самое. Существует такая же тесная связь между бизнесом и кино. Например, в начале XIX века предприниматели, вкладывающие ресурсы в процветающий кинобизнес, быстро осознали, что просмотр фильмов на большом экране гораздо выгоднее, чем индивидуальные просмотры на кинетоскопе. Когда у людей появилась возможность смотреть кино большими группами, а также начали создаваться целые шоу вокруг этого события, оказалось, что такой подход приносит значительно больше прибыли. Для удовлетворения спроса населения предприниматели начали переоборудовать различные помещения, такие как музыкальные и ярмарочные площадки, под кинозалы. Это принесло коммерческий успех, и вскоре специально построенные кинотеатры стали нормой на всех остальных рынках. Площадь таких помещений и их соответствующая вместимость «определялись не технологической составляющей, а скорее экспертной оценкой потенциального спроса на фильмы в конкретном месте»⁸.

⁸ Sedgwick J., Pokorny M. "The Characteristics of Film as a Commodity," in An

Точно так же происходит работа и музыкальной индустрии – ведутся разговоры о том, как ее экономика формирует контент, который она производит. Экономист Принстонского университета Алан Крюгер в своей недавней работе исследует степень экономических ограничений, которым подвержены исполнители. Несмотря на цифровизацию музыкального бизнеса в последние годы, которая привела к росту прибыли, основным видом заработка стали живые выступления. Поточные сервисы, напротив, стали главным маркетинговым инструментом, который помогает исполнителям продвигать свою музыку в массы. В индустрии, где спрос формирует предложение, концерты были стимулом для продаж компакт-дисков. В цифровом бизнесе стриминговые сервисы стимулируют увеличение посещаемости концертов. Более того, как заметил Крюгер: «Если вы вслушаетесь в песни с участием нескольких певцов, вы обнаружите, что самый известный исполнитель обычно появляется в начале песни в течение первых тридцати секунд. Это логично, потому что потоковые сервисы платят лицензионное вознаграждение только за ту музыку, которая проигрывается не менее тридцати секунд. Другими словами, экономические стимулы потокового вещания напрямую влияют на то, как сочиняются, пишутся и исполняются песни»⁹. Цифровиза-

Economic History of Film. – Abingdon, UK, Routledge, 2004. – 13p.

⁹ Krueger A. Rockonomics: A Backstage Tour of What the Music Industry Can Teach Us about Economics and Life. – New York, Currency, 2019. – 5p.

ция музыкальной индустрии изменила ее экономическую основу, что повлияло на то, как музыканты сочиняют песни и исполняют их.

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

ми творческих сотрудников, вынужденных принимать решения руководителей, и безупречными результатами работы.

Эта книга задумывалась как сборник данных и бизнес-кейсов для моих студентов. При отсутствии комплексного подхода к работе, который бы охватывал всю отрасль, я решил, что будет полезно просто собрать всю элементарную информацию об отрасли и выявить несколько интересных бизнес-кейсов, которые позволят объяснить, как некоторые компании добились впечатляющего успеха или потерпели неудачу. В смежных областях, таких как новости, телевидение, радио, кино и музыка, изучение соответствующих экономических принципов происходит общими усилиями и, как многие думают, оказывает существенное влияние на то, что аудитория получает в результате. Видеоигры не могут похвастаться таким же уровнем проявляемого к этим принципам интереса. Комплексные сведения, основанные на экономических показателях, отсутствуют, а существующая литература по экономике видеоигр, как правило, не структурирована – информация в ней не проверена и крайне специфична.

Однако в тех книгах, которые охватывают обширную историю игровой индустрии, напротив, нет недостатка. Среди наиболее заметных заголовков: «Game Over: Как Nintendo завоевала мир», «Super Mario: Как Nintendo покорила Америку», «Консольные войны: Sega, Nintendo и битва, определившая целое поколение», «Game On! История видеоигр

от Pong и Pac-Man до Mario, Minecraft и других»¹⁰. Большая часть этой литературы написана с любовью к играм, часто через призму ностальгии, и авторы отдают должное своим любимым компаниям, консолям или руководителям. Иногда они даже описывают свое представление о том, как работает отрасль (или, по крайней мере, как она работала раньше), а также о корпоративных хитростях ведения конкурентной борьбы. Поэтому я тоже выделил время на обзор увлекательной истории игровой индустрии. Но сделал это в рамках одной главы. В последние годы и так было представлено большое количество увлекательных инноваций.

Несколько журналистов, освещающих новости игровой индустрии, написали книги об условиях работы геймдизайнеров или достижениях конкретных компаний. Рассмотрим бестселлер Джейсона Шрейера «Кровь, пот и пиксели», в котором описывается опыт разных разработчиков и то, как они справлялись со стрессом, связанным с работой в этой отрасли. Аналогичным образом Дин Такахаси, самый популярный и плодовитый писатель сайта VentureBeat, выпустил две книги о разработке Xbox и Xbox 360¹¹. Информация изобилует

¹⁰ Девид Шефф, *Game Over. Как Nintendo завоевала мир* (Нью-Йорк: Винтадж, 1993 г.); Раян Дж. Харрис, *Super Mario: How Nintendo Conquered America*. – London, Portfolio, 2012; Блейк Дж. Харрис, *Консольные войны. Sega, Nintendo и битва определившая целое поколение* (Нью-Йорк: ИтБукс, 2014 г.); Хансен Д., *Game On! Video Game History from Pong and Pac-Man to Mario, Minecraft, and More*. – New York, Feiwei & Friends, 2016.

¹¹ Takahashi D. *Opening the Xbox: Inside Microsoft's Plan to Unleash an*

технологической ностальгией по старым видеоиграм. Серия книг Platform Studies издания The MIT Press Массачусетского технологического института посвящена обсуждениям конкретных консольных платформ, например, Atari 2600¹². И в нескольких книгах серии упоминаются заголовки таких произведений, как Masters of Doom Дэвида Кушнера, где рассказывается история первого шутера Doom, а также другая серия Jacked, посвященная франшизе Grand Theft Auto (GTA)¹³.

Еще одна очень важная книга – «Дилемма разработчика» Кейси О'Доннелл, которая освещает тактические проблемы в процессе разработки игр. О'Доннелл убедительно рассказывает о том, как техническая, концептуальная и социальная динамики влияют на подходы разработчиков, и в конечном итоге сетует на «культуру секретности», которая делает отрасль непрозрачной для посторонних¹⁴. Постоянная секретность, которая охватывает сферу ведения бизнеса, доказывает, что зачастую совершаются одни и те же ошибки, в ре-

Entertainment Revolution. – Roseville, CA, Prima Lifestyles, 2002; Takahashi D. The Xbox 360 Uncloaked: The Real Story Behind Microsoft's Next-Generation Video Game Console. – Raleigh, NC, SpiderWorks Press, 2006.

¹² Montfort N., Bogost I. Racing the Beam: The Atari Video Computer System. – Cambridge, MA, The MIT Press, 2009.

¹³ Дэвид Кушнер, Повелители DOOM. Как два парня создали культовый шутер и раскатали индустрию видеоигр (2003; перепеч., Нью-Йорк: Рэндом Хаус, 2004).

¹⁴ O'Donnell C. Developer's Dilemma: The Secret World of Videogame Creators. – Cambridge, MA, The MIT Press, 2014. – 147p.

зультате чего возрастает потребность в точной информации.

Писательские труды финансовых аналитиков оказались намного хуже. Хэл Фогель, известный аналитик с Уолл-стрит, который уделяет особое внимание индустрии развлечений, регулярно обновляет исследования в своей 680-страничной книге «Экономика индустрии развлечений» (в настоящее время она выходит девятым изданием). При этом раздел, посвященный видеоиграм, в ней едва занимает дюжину страниц¹⁵. А самый известный аналитик отрасли и ее ветеран Майкл Пачтер, имея доступ к конфиденциальной информации о некоторых компаниях, не хочет портить отношения с руководителями высшего звена. В конечном счете ограничивает финансовых аналитиков очевидная преданность финансовым циклам. В целом их анализы и более широкое понимание индустрии развлечений сосредоточены на нескольких котирующихся на бирже организациях и способности произвести впечатление на инвесторов в следующий квартал. Следовательно, отсутствует долгосрочная перспектива, отражающая прогресс цифровизации и таких же изменений в экономических принципах.

Наконец, в академических кругах мы находим множество книг об интерактивных развлечениях, но крайне мало об экономике, на которой и держится вся отрасль. Рассмотрим какой-нибудь объемный том, например, «The Routledge

¹⁵ Vogel H. L. Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis. – (New York, Cambridge University Press, 2014. – 401–21pp.

Companion для изучения видеоигр»¹⁶. Он содержит не менее шестидесяти глав и охватывает различные аспекты видеоигр, включая расу внутриигровых персонажей, идеологию, искусственный интеллект, эстетику и искусство, спорт, смерть, интерактивность, медиаэкологию и маскулинность. При этом в нем нет абсолютно никакой информации об экономических составляющих, которые влияют на дизайн, разработку, маркетинг и выпуск игр.

Несколько статей представляют видеоигры в более широком культурном контексте и списывают их недостатки в обслуживании на удовлетворение массовой разнообразной потребительской базы. Хроники Майкла Ньюмана под названием «Atari Age: Появление видеоигр в Америке» представляют собой «социокультурное вознесение интерактивных развлечений»¹⁷. Аналогичным образом Карли Кочурек в своей книге «Американцы с монетоприемником» (Coin-Operated Americans) исследует факт того, как видеоигры стали, казалось бы, исключительно прерогативой молодых парней¹⁸. Как мы позже увидим, многие представления о своей потребительской базе, которыми руководствуются главы гейм-студий, основаны на исследованиях, проводившихся в

¹⁶ Wolf M. J. P., Perron B., *The Routledge Companion to Video Game Studies*. – New York, Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9780203114261>.

¹⁷ Newman M. Z. *Atari Age: The Emergence of Video Games in America*. – Cambridge, MA, The MIT Press, 2017.

¹⁸ Kocurek C.A. *Coin-Operated Americans: Rebooting Boyhood at the Video Game Arcade*. – Minneapolis, University of Minnesota Press, 2015.

первые годы развития отрасли.

Кроме того, несколько книг, среди которых «Игры империи: Глобальный капитализм и видеоигры», «Глобальные игры: Производство, распространение и политика в сетевую эпоху» и «Игровая индустрия» (The Video Game Business), рассматривают отрасль с критической политико-экономической точки зрения¹⁹. Возьмем, к примеру, книгу Афры Керр «Глобальные игры», где предлагается элементарная оценка международного рынка видеоигр, в которой ясно виден их рост как культурной индустрии наравне с музыкой и кино. Это один из наиболее полных трудов по нашей теме. Тем не менее он также опирается на разрозненные данные и в значительной степени не учитывает то, как компании создают ценность и внедряют инновации. Афре Керр удается поставить видеоигры в один ряд с их сверстниками – музыкой и кино. Однако она не упоминает то, как люди и компании стремятся адаптироваться к новым рыночным условиям и противостоять конкурентам, или то, как такое взаимодействие проявляется в их творческой работе. Керр, по сути, приходит к выводу, что, хотя «дискурс и рекламная риторика отрасли фокусируются на технологиях, более тщательном анализе изменений в различных ее сегментах, возникающие бизнес-модели»

¹⁹ Dyer-Witheford N., de Peuter G. Games of Empire: Global Capitalism and Video Games. – Minneapolis, University of Minnesota Press, 2013; Kerr A., Global Games: Production, Circulation and Policy in the Networked Era. – New York, Routledge, 2017; Nichols R., The Video Game Business. – International Screen Industries, British Film Institute, 2014.

ли сигнализируют о том, что другие формы знаний (например, знания о бизнесе и рынке, нормативные знания или эстетические/символические) по-прежнему важны для непрерывного роста этой социально-культурной индустрии»²⁰.

Видеоигры часто становились объектом академических и культурных исследований. Писатели из различных научных областей сходятся во мнении, что значимость интерактивных развлечений как точки входа в современную человеческую природу все еще не раскрыта. Рассмотрим, например, как Клиффорд Гирц в своей антропологической работе «Глубокая игра: Заметки о петушиных боях у балийцев» пришел к выводу, что значение петушиных боев раскрыло некоторые очевидные ранее скрытые особенности балийской культуры. Труд Гирца стал популярен среди исследователей игр, поскольку он смог обосновать фундаментальное представление о том, что игры – это микрокосм более широкой социальной, культурной и экономической вселенной, в которой люди живут своей повседневной жизнью. За счет подробного анализа незаконных петушиных боев Гирц сумел показать, что они представляют собой для их участников и зрителей, как они помогают установить социальный порядок, а также какие глубоко иррациональные обязательства возникают у балийцев перед самой игрой и ее результатом. Я бы сказал, что современный феномен видеоигр представля-

²⁰ Kerr A. *Global Games: Production, Circulation and Policy in the Networked Era.* – New York, Routledge, 2017. – 37p.

ет собой такой же выгодный социальный фрагмент, изучив который мы сможем лучше понять современные культурные проблемы и то, как история влияет на нашу жизнь.

Труды и исследования, посвященные видеоиграм, все чаще нуждаются в «других формах знания» и необходимости искоренить до сих пор сохраняющуюся в индустрии «культуру секретности»²¹. Все чаще авторы говорят о том, что для работы в разработке игр «и разработчики, и руководители компаний должны понимать весь процесс создания видеоигр»²². Однако в этой постоянно растущей базе знаний отсутствует строгий, основанный на данных обзор деловых процессов, который описывает их структурную экономику и объясняет, как рыночные условия определяют современную стратегию и, в свою очередь, формируют творческий результат. Вот с этого мы и начнем книгу.

²¹ Kerr A. *Global Games: Production, Circulation and Policy in the Networked Era*. – New York, Routledge, 2017. – 37p; O'Donnell C., *Developer's Dilemma: The Secret World of Videogame Creators*. – Cambridge, MA, The MIT Press, 2014. – 147p.

²² Ahmad N. B., Barakji S. A. R., Shahada T. M. A., Anabtawi Z. A. *How to Launch a Successful Video Game: A Framework*. *Entertainment Computing*, November 1, 2017 vol. 23, p. 10. <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2017.08.001>.

Благодарности

Выражаю глубокое уважение каждому, кто помог мне собрать всю необходимую информацию. Я благодарен своему кругу друзей в отрасли за их дружелюбие, терпение и щедрость, а также за бесценный опыт, которым они со мной поделились. В их числе Йерун Боуман, Майкл Чунг, Джейсон Чи, Брайан Дэвид-Маршал, Бен Декер, Дэвид Эдвардс, Юджин Эванс, Бен Федер, Соломон Фошко, Дэвид Гринс, Билл Гроссо, Лазлоу Джонс, Роланд Лестерлин, Дуг Маккракен, Эшли Макенери, Крис Петрович, Уилсон Прайс, Фабьен Россини, Стивен Садин, Дэн Шерман, Крис Соумас, Челси Старк, Дерек Сутта, Роб Вотер, Мэтт Ван и Майкл Ворош. Их энтузиазм и энергия стали для меня неисчерпаемым источником вдохновения.

В академических кругах мне посчастливилось познакомиться с чрезвычайно проницательными и умными людьми. Они помогли мне построить общую структуру, представленную в этой книге, и связать мои мысли и идеи в единую систему. Йеспер Юул согласился стать одним из рецензентов раннего черновика рукописи, его отзыв имел для меня огромное значение и помог понятнее выразить то, что я пытался сказать о казуальных играх. Статья Дмитрия Уильямса «Структура и конкуренция в индустрии видеоигр США» (Structure and Competition in the U.S. Home Video

Games Industry) 2002 года послужила отправной точкой для написания значительной части книги, которую вы держите в руках, а позже его вклад оказался в равной степени полезным и обнадеживающим. Я благодарен за комментарии моих самых близких коллег Дэвида Ниборга и Джуста Ритвельда. Дэвид помог мне провести грань между разговором и пустой болтовней, а Джуст помог обдумать ключевые части моей работы, посвященные базовой методологии. Спасибо, братья!

Что касается данных, Виктория Чен проделала огромную работу по сбору финансовой информации, за что я ей очень благодарен. Точно так же я не могу подобрать слова, чтобы поблагодарить команду SuperData Research. На протяжении многих лет эти люди страдали от моих постоянных просьб и запросов. Большая часть представленных здесь данных является результатом их добросовестного и напряженного труда. Работая с ними, на них и среди них, я получил бесценный опыт.

Особенно хотелось отметить вклад покойного Грегга Ластовки, удивительного ученого-юриста из Ратгерского университета, который покинул нас слишком рано. Именно он первым пригласил меня выступить в 2010 году на конференции «Игра, которая стоит за видеоигрой: Бизнес, регулирование и общество в игровой индустрии». Статья, которую я там представил, положила начало книге, которую вы читаете сейчас.

И наконец, я благодарен Джанель Бенджамин, моей жене,

за безграничную поддержку и веру в меня. Ты – любовь всей моей жизни.

Введение

В конце 2015 года Бобби Котик, генеральный директор одного из крупнейших в мире издателей компьютерных игр Activision Blizzard, сказал журналисту: «Сейчас у нас 500 миллионов игроков в 196 странах по всему миру. В прошлом наш бизнес был в основном сосредоточен вокруг потребителей среднего класса, которые могли себе позволить потратить 300 или 400 долларов на специальную игровую консоль или 1000 долларов на ПК. Теперь, с появлением высококачественных мобильных устройств, мы рассматриваем как потребителя каждого человека»²³.

Котик сказал это, когда его спросили, почему крупный разработчик таких популярных франшиз, как Call of Duty и World of Warcraft, приобрел издателя мобильной игры Candy Crush. Многим это решение показалось странным. По стандартам индустрии развлечений компания потратила невероятную сумму денег. Activision Blizzard заплатила за King Digital 5,9 млрд долларов. Это больше той суммы, которую Disney заплатила за Marvel (4,24 млрд долларов)

²³ Stuart K. “Activision CEO Bobby Kotick on the King Deal: ‘We Have an Audience of 500 Million’.” Games, Guardian, November 4, 2015. <https://www.theguardian.com/technology/2015/nov/04/bobby-kotick-king-deal-activision-blizzard>.

или Lucasfilm (4,05 млрд долларов)²⁴. Несмотря на несколько громких решений в последние годы, транзакции такого размера, сосредоточенные исключительно на приобретении контента, происходят нечасто. Тем не менее эта покупка означала изменение стратегии компании. Покупка разработчика мобильных игр студией, долгое время обслуживающей аудиторию, которая играет в шутеры и RPG²⁵, была продуманным шагом для охвата более широкой аудитории. Такое решение объяснили появлением новой тенденции, разрушившей существующие стереотипы о геймерах. По итогу одним росчерком пера крупнейший действующий производитель игр в мире принял и признал переход индустрии к цифровым технологиям.

Компания Activision Blizzard добилась успеха в основном благодаря традиционной модели офлайн-бизнеса. Перейдя на мобильные устройства, она мгновенно стала тратить треть всех своих доходов на развитие новой модели, в которой мало что понимала, – на бесплатные мобильные игры. Зачем ведущей отраслевой фирме делать столь решительный шаг, тратя так много денег, чтобы войти на рынок, с которым она едва знакома?

²⁴ Для сохранения краткости названия компаний в этой книге намеренно сокращены. Во время обсуждения такой компании, как Take-Two Interactive Software, я использую Take-Two. Аналогичным образом другие названия были сокращены для удобства читателя.

²⁵ RPG – компьютерная ролевая игра – жанр компьютерных игр, основанный на элементах игрового процесса традиционных настольных ролевых игр.

Современные интерактивные развлечения вряд ли похожи на продукцию тех времен, когда мир был без ума от Pac-Man и Mario. В течение примерно трех десятилетий видеоигры постепенно переходили из разряда второстепенных развлечений в разряд основных.

Как отметил Котик, сейчас все – геймеры.

Однако на протяжении большей части своей истории разработчики игр ориентировались на очень специфическую аудиторию. За исключением стереотипного геймера, мужчины от 18 до 34 лет, который играет в шутеры до поздней ночи, живет в подвале в доме своих родителей и усыпан крошками от чипсов, разработчики успешно отсеяли всех остальных. Именно поэтому сфера игр долгое время оставалась второстепенной для большей части рынка развлечений. Видеоигры сильно отличались от популярных вариантов досуга, таких как просмотр телевизора, походы в кино, чтение книг, прослушивание музыки, посещение спортивных матчей и музыкальных представлений.

Однако сегодня эта отрасль ориентирована на более широкую аудиторию. Например, летом 2016 года тысячи игроков Pokémon GO вышли на улицы крупных мегаполисов по всему миру в поисках покемонов. Новости о толпах людей, играющих среди бела дня, показали, насколько популярными и широко распространенными стали игры. От Вашингтон-Сквер-парка в Нью-Йорке до Сибуйского перекрестка в Токио по улицам бродили тысячи игроков. Все это карди-

нально изменило представление боссов компаний о том, как выглядит среднестатистический геймер. Если Pokémon GO – наиболее очевидный пример того, насколько популярны в последнее время стали игры, то можно смело сказать, что он не исчерпывающий. Теперь аудиторию привлекают продукты, насчитывающие десятки миллионов постоянных игроков, например, Candy Crush Saga, Roblox, League of Legends и Fortnite: Battle Royale (см. таблицу 1). Аудитория интерактивных развлечений выросла и превратилась в огромный рынок. Кроме того, в процессе роста она трансформировалась.

В марте 2018 года Ninja, синеволосый стример, провел онлайн-трансляцию на платформе Twitch, играя в многопользовательский шутер под названием Fortnite с рэпером Дрейком. В тот день был побит рекорд всей платформы по единовременному количеству зрителей на трансляции. Это мгновенно сделало Ninja именем нарицательным. Сразу же последовала серия выступлений стримера на телевидении и в социальных сетях. Для компании Epic Games это означало, что популярность Fortnite взлетела до небес. Игра стала самым популярным шутером в мире. Она принесла прибыль в размере 4 млрд долларов за первые два года и помогла компании привлечь дополнительное финансирование в размере 1,25 млрд долларов. Внезапно Fortnite стал известен каждому. Не только за счет огромной аудитории, но и благодаря странным внутриигровым танцам, поскольку знаменитости стали повторять эти движения на публике. Так далекая от

стереотипов 1980-х игровая индустрия заняла совершенно новое культурное пространство.

Таблица 1

Топ-20 лучших игр по всему миру, 2018 г.

Ежемесячно

Ранг	Название игры	Материнская компания	Активные пользователи	Платформы
1	Honor of Kings	Tencent	207 862 859	Мобильные устройства
2	Candy Crush Saga	Activision Blizzard	150 216 638	Мобильные устройства, ПК
3	Pokémon GO	Niantic	131 323 177	Мобильные устройства
4	Roblox	Roblox	120 598 657	Мобильные устройства, консоли, ПК
5	Fight the Landlord	Tencent	97 674 969	Мобильные устройства
6	League of Legends	Tencent/Riot Games	86 350 034	ПК
7	Fortnite: Battle Royale	Epic Games	70 386 232	Мобильные устройства, консоли, ПК
8	CrossFire	Smilegate	61 839 375	Мобильные устройства, ПК
9	Homescapes	Playrix Games	52 498 118	Мобильные устройства

Ранг	Название игры	Материнская компания	Активные пользователи	Платформы
10	Anipop	Happy Elements	46 891 281	Мобильные устройства
11	Candy Crush Soda Saga	Activision Blizzard	42 614 901	Мобильные устройства, ПК
12	Subway Surfers	Kiloo	42 420 089	Мобильные устройства
13	Dragon Nest	Shanda Games	41 912 768	Мобильные устройства
14	Free Fire	Garena International	38 523 222	Мобильные устройства
15	Mobile Legends: Bang Bang	Moonton	36 451 241	Мобильные устройства
16	Lords Mobile	IGG Inc.	33 777 239	Мобильные устройства
17	Dungeon Fighter Online	Nexon	32 055 004	ПК
18	Clash Royale	Tencent/Supercell	31 137 339	Мобильные устройства
19	Clash of Clans	Tencent/Supercell	30 063 797	Мобильные устройства
20	Minecraft	Microsoft	28 673 361	Мобильные устройства, консоли, ПК

Источник: Авторская выборка, основанная на данных, предоставленных SuperData Research.

Примечание: На основе суммарного среднемесячного количества активных пользователей для каждой игры на всех платформах (без устранения повторов).

Видеоигры – это большой бизнес. Но это не самый интересный факт.

Если что-то и отличает игровую сферу от всех остальных, так это то, что различным участникам процесса разработки удалось преуспеть в условиях радикальных изменений способа доставки и потребления контента. За последние пятнадцать лет видеоигры превратились из второстепенной индустрии

стрии развлечений в один из крупнейших и быстрорастущих сегментов рынка в период, характеризующийся, в частности, двумя событиями: повсеместным внедрением широкополосной связи для потребителей и распространением смартфонов. Во-первых, как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах число людей, имеющих доступ к быстрому интернету, резко возросло. Сегодня более миллиарда человек пользуются фиксированным широкополосным соединением, которое обеспечивает скорость загрузки более 256 Кбит/с, а мобильной широкополосной связью пользуются еще шесть миллиардов человек по всему миру²⁶. Этот рост играет важную роль в том, как создается и потребляется креативный контент. Устранение ограничений, существовавших на протяжении всей человеческой истории, таких как географическое разделение, товарообеспечение и розничная торговля, за счет распространения высокоскоростного подключения к интернету изменило обстоятельства, в которых творческие фирмы разрабатывают контент и поставляют его на рынок.

Во-вторых, популяризация смартфонов значительно расширила общую доступную аудиторию и сократила количество посредников между людьми творческих профессий и потребителями. Распространение контента при помощи тех-

²⁶ “Ericsson Mobility Report 2018.” Ericsson.com, November 20, 2018. <https://www.ericsson.com/en/mobility-report/reports/november-2018/mobile-subscriptions-worldwide-q3-2018>. “Steve Jobs on Portable Gaming.” stevejobsays, October 9, 2010, video, 1:01. <https://www.youtube.com/watch?v=klXGAyqVTWA>.

нологий телекоммуникации коренным образом изменило то, как он создается и потребляется. Миллиарды людей, по сути, с компьютером в кармане дают импульс компаниям для создания контента, который может охватить гораздо более широкую аудиторию. Раньше игры записывались на диски и распространялись по розничным каналам, сейчас интернет-технологии позволяют конечным пользователям напрямую загружать и транслировать контент на множество устройств. С помощью таких гигантов, как Apple, небольшие компании разработчиков могут получить доступ к миллионам потенциальных клиентов.

Стремительное внедрение в нашу жизнь смартфонов перенаправило энергию в сторону предложения. Вместо того чтобы проходить через специализированный розничный магазин, такой как GameStop, любой издатель, тот же Activision Blizzard, теперь может напрямую доставлять свой контент игрокам путем цифровых загрузок. Такое повышение эффективности и связанный с этим рост прибыли пошли на пользу как крупным компаниям в их стремлении к расширению, так и мелким разработчикам игр, которые теперь могут наладить контакт с игроками без посредников.

Изменился и спрос. Многие люди обнаружили, что они тоже геймеры. Обратите внимание на пассажиров метро любого крупного города – почти все они играют в телефоне. В частности, в такие распространенные казуальные игры, как Angry Birds, Bejeweled и Candy Crush. Этим продуктам уда-

лось охватить широкую аудиторию. С учетом того, что мировой потребительский рынок насчитывает более двух миллиардов человек, справедливо будет отметить, что в настоящее время рынок видеоигр в разы больше, чем был несколько лет назад. В совокупности эти два технологических прорыва привели к снижению порога входа игроков и обеспечили разработчикам доступ к гораздо более широкой аудитории.

Конечно, один только масштаб ничего не значит. Благодаря своей популярности видеоигры стали важнейшим компонентом бизнеса многих крупнейших современных компаний. Действительно, несколько международных гигантов – Apple, Microsoft, Sony, Tencent – в значительной степени преуспевают благодаря интерактивным развлечениям.

Возьмем, к примеру, Apple. Согласно отчетам о прибылях, в 2018 году компания получила около 11 млрд долларов дохода от мобильных игр. По сравнению с предыдущим годом доход от музыкальных сервисов и iTunes вместе составили чуть более 7 млрд долларов (см. таблицу 2). После несколько прохладного отношения к игровому бизнесу в начале своей карьеры основатель Apple Стив Джобс на одном из мероприятий в 2010 году с радостью сообщил, что его компания не «собиралась конкурировать с Nintendo и Sony на PSP, однако теперь является значимым игроком на этом рынке» 4. С тех пор мобильные игры стали одним из главных направлений в работе Apple, которая, в свою очередь,

начала проводить ежегодные демонстрации возможностей и графики для каждого нового поколения iPhone.

Sony, которая долгое время доминировала и считалась лидером на рынке, напротив, в том же году получила 21 млрд долларов от продаж устройств, сетевых сборов и сборов за подписку. В 2019-м в Японии было куплено 92 млн консолей PlayStation. Производство игровых приставок стало в два раза масштабнее, чем Microsoft, и почти в пять раз – чем Nintendo. Согласно финансовым отчетам, доля прибыли Sony от PlayStation составляет примерно 23 % от годового дохода, что равно 75 млрд долларов. В 2018-м Microsoft, конкурент Sony, заработал 10 млрд долларов на интерактивных развлечениях на ПК и консолях. В том же году гендиректор Microsoft принял решение приобретать больше контента, а также инвестировать в новые платформы и облачные технологии, чтобы обеспечить будущее компании.

Таблица 2

Доходы от игр, полученные ведущими компаниями, 2018 год

Компания	Совокупный доход (млрд долл. США)	Доход от игр	Доля в общем объеме (%)	Мобильные устройства	Игровые консоли	ПК
Amazon	141,4	1,6	1,1	-	-	+
Facebook	55,8	0,7	1,3	+	-	+
Google	136,2	1,9	1,4	+	-	+
Apple	260,2	11,0	4,2	+	-	+
Microsoft	110,4	10,0	9,1	-	+	+
Sony	78,0	21,0	26,9	-	+	-
Tencent	45,4	18,6	41,0	+	+	+
Итого	827,4	64,8	7,8			

Источник: Сбор данных проведен автором на основе отчетов компаний.

Примечание: Доход от игр определяется как весь доход, полученный от интерактивных развлечений, включая выпуск развлекательного программного обеспечения, продажу игровых консолей, доходы от микротранзакций, доход с подписок на платформы и доходы от рекламы. Поскольку у каждой компании своя бизнес-модель, очевидно, что их способы получения дохода тоже различаются. Как следствие, эти цифры не стоит сравнивать друг с другом, они скорее иллюстрируют влияние каждой компании на индустрию видеоигр. В правой части таблицы показаны главные категории устройств, на которых основана деятельность компаний.

В 2018 году компания Tencent, относительный новичок на рынке, заработала 19 млрд долларов как за счет значительно-

го объема контента, который состоял в том числе из продуктов известных дочерних компаний Riot Games и Supercell, так и за счет лицензионных сборов, которые платили разработчики, желающие выйти на рынок Китая. Примерно две трети дохода, полученного от игр, поступило от сотрудничества с иностранными разработчиками, которым запрещено напрямую обращаться к китайским потребителям. Это позволило Tencent достичь такой рыночной стоимости, которая составляет конкуренцию Facebook²⁷ и делает компанию крупнейшим разработчиком игр в современном мире. Однако ее акции сильно упали в цене, когда правительство заморозило процесс обязательного утверждения (в целях защиты потребителей правительство Китая должно регистрировать каждое название перед выпуском, а оно, как правило, скептически относится к культурным достоинствам сектора). Из-за этой заморозки Tencent потеряла часть прибыли от популярных наименований, той же Fortnite, – сразу после того, как игра достигла пика своей популярности.

Наконец, несколько других технологических гигантов стремятся проникнуть в сферу интерактивных развлечений. В конце 2019 года Google запустила свою облачную игровую службу Stadia, чтобы взять под контроль часть рынка и занять уверенную позицию к моменту перехода отрасли к

²⁷ Здесь и далее: социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

новой модели дистрибуции. Facebook аналогичным образом инвестировал в облачные игры с приобретением PlayGiga, после того как уже вложил миллиарды в технологии виртуальной реальности (с приобретением Oculus) и в таких разработчиков, как Beat Games. Amazon, в свою очередь, развивает собственное игровое подразделение: после создания Amazon Game Studio и приобретения стриминговой платформы Twitch компания начала разрабатывать собственный облачный игровой сервис под кодовым названием Project Tempo.

Совокупный доход всех этих компаний составляет 827 млрд долларов, на видеоигры приходится лишь 8 % от общей суммы. Интерактивные развлечения стали важным компонентом любой бизнес-модели и служат показателем ее общей эффективности. Цены на акции компаний растут или падают в зависимости от того, насколько хорошо им удастся убедить инвесторов и потребителей в том, что их подразделение, специализирующееся на играх, процветает (см. таблицу 2).

Эта книга наглядно демонстрирует, как компании, разрабатывающие видеоигры, адаптировались к меняющимся экономическим условиям отрасли. После десятилетий, в течение которых игры были в основном трейдинговым бизнесом, основанным на розничной торговле, ключевые экономические виды деятельности, такие как разработка, выпуск, маркетинг, распространение и монетизация, начали менять-

ся вслед за цифровизацией и популяризацией новых технологий. Это стало вызовом для компаний и в то же время подтолкнуло их к развитию инновационных стратегий, а также привело к радикальным изменениям в общем конкурентном ландшафте отрасли.

На основе обширного набора данных и подробных тематических исследований я показываю, что вместо того, чтобы полагаться исключительно на творческий замысел и комментарии критиков, коммерческий успех в видеоиграх – это чаще всего результат внедрения инновационной бизнес-стратегии. На фоне более широкого структурного перехода от бизнеса, основанного на продуктах, к модели «игра как услуга» я рассуждаю о том, как различные типы компаний – разработчиков, издателей, розничных торговцев, владельцев платформ и дистрибьюторов – решали стратегические задачи, формулируя новые бизнес-модели и внедряя различные новшества. Я утверждаю, что успешные компании, работающие в индустрии интерактивных развлечений, применяют такой же творческий подход к стратегии, как и к созданию видеоигр. Взаимосвязь между ростом стоимости отрасли, расширением ее потребительской базы и ее цифровизацией – это ключевые факторы изменений, которые меняют ее общий рыночный ландшафт. Исходя из этого я оцениваю, как изменилась структура отрасли, как отдельные компании приспособились к новым экономическим условиям, как им удалось развить конкурентные преимущества и как это по-

влияло на их творческий курс.

СТРУКТУРА КНИГИ

Эта книга состоит из трех частей. Каждая из них описывает различные этапы эволюции индустрии видеоигр. Анализ проводился на основе работы многих компаний и на том, как они извлекли выгоду из изменений в базовых экономических принципах отрасли.

Первая часть представляет собой обзор традиционного бизнеса, в ней рассматриваются все сложности, связанные с моделью «игра как продукт». Все начинается с введения в историю индустрии – для того чтобы понять, как работают различные компании, а затем обсудить, как с течением времени изменились развлечения в широком смысле этого слова. В главе 1, «Цифровизация интерактивных развлечений», говорится об остатках традиционной модели производства развлечений, основанной на продукте, и о трудностях, которые музыкальные исполнители, кинокомпании и разработчики игр преодолевали с разной степенью успеха. В главе 2, «Основы игровой индустрии», в общих чертах описывается, как традиционный бизнес функционировал на протяжении почти трех десятилетий. Эту тему необходимо затронуть, чтобы лучше понимать характер последующих изменений. Здесь объясняется, каким образом таким компаниям, как Nintendo, Naughty Dog и Electronic Arts, удавалось

успешно решать бизнес-задачи и снижать риск провала.

Далее мы рассмотрим то, как в результате популяризации загружаемого контента и цифровой дистрибуции изменилась роль традиционных розничных дистрибьюторов. С этой целью в главе 3, «Империя на краю жерла вулкана», представлен подробный отчет о том, как компания GameStop стала крупнейшим в мире розничным дистрибьютором специализированных игр, как она переосмыслила себя или, по крайней мере, попыталась это сделать. Это одновременно и обзор розничного рынка в ключевых индустриальных экономиках, и рассуждение о том, как приоритеты производителей (например, обучение клиентов, продвижение продукта или распродажи подержанных игр) меняются в соответствии с непостоянными потребностями рынка.

Во второй части описываются принципы сегментации сферы цифровых игр и объясняется причина ее недавней эволюции. Основная концепция коммерческой деятельности – модель «игра как услуга». Мы подробно рассмотрим, как компании мобильных, консольных и компьютерных игр решали стратегические задачи по мере изменения экономики. Глава 4, «Теперь мы все геймеры», начинается с описания наблюдений за тем, как видеоигры превращаются в основную форму развлечений. Рост числа казуальных игр на мобильных платформах и в социальных сетях позволил аудитории геймеров расшириться. Здесь рассказывается, как индустрия изо всех сил пыталась отойти от традиционной уз-

кой направленности игр и сменить ориентир на обслуживание глобальной базы игроков, а также о том, как это повлияло на маркетинг и на процесс разработки игр.

В главе 5, «Сказка о мобильном миллионере», показывается быстрый рост популярности мобильных игр и говорится о секрете того, как компании Supercell удалось выпустить не одну, а сразу четыре игры, которые суммарно принесли более миллиарда долларов прибыли. Здесь мы подробно поговорим о том, почему разработчики и издатели сталкиваются с растущими затратами на производство и сбыт продукции, несмотря на то что мировой спрос на мобильные игры продолжает расти.

В главе 6, «Заживо похороненные игровые консоли», мы развенчаем миф о том, что специализированное игровое оборудование скоро потеряет свою актуальность, – рассмотрев взаимодействие таких организаций, как Microsoft, Nintendo и Sony. На мировом рынке они бросают вызов друг другу и в процессе конкуренции создают загружаемый и потоковый контент, чтобы заработать преимущество.

В главе 7, «Возвращение старых добрых компьютерных игр», будет рассказано о том, как разработка игр на базе ПК продолжалась благодаря лояльности аудитории и развитию цифровой дистрибуции. Помимо рассуждений об инновационном гении как основе успеха организации Valve, глава объясняет, как Blizzard стала доминировать в категории онлайн-RPG-игр и как южнокорейской компании Nexon уда-

лось проникнуть на рынок США.

Несмотря на все свои достоинства, цифровизация создает ряд трудностей для компаний-разработчиков. Обилие доступного контента в результате цифровизации превратилось в постепенно нарастающую проблему для студий дизайна при установлении контактов с потребителями. Третья часть рассказывает о более поздних инновационных разработках. Залог успеха кроется в формирующейся бизнес-модели «игра как медиа», поскольку индустрия ищет как старые, так и новые стратегии для определения курса и монетизации цифрового рынка.

В главе 8, «Эпичный квест по интеллектуальной собственности», исследуется роль лицензирования в успехе популярных игр. Здесь представлена оценка разных компаний, стремящихся снизить финансовые риски, связанные с разработкой и выпуском игр, а также описывается, в какой степени они опираются на уже состоявшиеся франшизы и бренды, поскольку названный принцип широко используется нынешними участниками рынка цифровых игр. Основное исследование посвящено таким играм, как Angry Birds, Madden NFL и Pokémon GO, так как на их примере можно понять значительную роль лицензирования, поскольку издатели стремятся внедрять инновации, которые не отпугнут существующую клиентскую базу.

Глава 9, «Смотреть, как другие играют в игры, и почему это популярно», посвящена теме потокового вещания в пря-

мом эфире и популярности стримеров. Все больше людей смотрят на то, как другие люди играют в игры – зрители выражают свое мнение в чате и по ходу игры могут влиять на развитие событий. Такой подход к развлечениям уже имеет значительные последствия для отрасли в отношении дистрибуции и инноваций. В этой главе мы также рассмотрим феномен соревновательных игр, поскольку за два десятилетия они превратились в глобальное явление и внезапно оказались в центре внимания СМИ.

Все это подводит нас к главе 10, «Новые модели получения прибыли», в которой рассматривается жизнеспособность таких моделей, как реклама и подписки. Несколько неудачных попыток внедрить рекламу в видеоигры уже было, однако нынешний размер и разнообразие геймерской аудитории позволяют предположить, что у рекламодателей еще может быть возможность сыграть значимую роль в современной игровой индустрии. И по мере того как новые технологии, такие как облачные игровые сервисы, появляются на рынке, чтобы в очередной раз трансформировать отрасль, нам важно затронуть вопрос о том, как различные финансовые трудности и функциональная допустимость будут влиять на общий творческий процесс.

ЭМПИРИЧЕСКИЙ МЕТОД

В своем исследовании я старался быть честным, полагаясь

на доступные источники информации и стандартные подходы к сбору данных. В процессе анализа мировой индустрии и того, как она изменилась с момента своего возникновения, я опирался на источники из разных областей, чтобы наглядно показать характер этих изменений. В приложении содержится подробное объяснение того, как именно я применял в своем исследовании эмпирический метод.

Часть I

Игра как продукт

Глава 1

Цифровизация интерактивных развлечений

Успехи цифровых медиакомпаний, таких как Netflix и Spotify, – это пример прогрессивных стратегий и нового подхода к существующим бизнес-моделям. Рыночная капитализация Netflix в размере 190 млрд долларов, умные алгоритмы сервиса и агрессивная стратегия приобретения контента, которая увеличилась более чем в три раза (с 5 млрд долларов в 2015 году до 15 млрд долларов в 2020-м) всего за пять лет. Эту тему любят обсуждать медиааналитики и журналисты. Они внимательно следят за увеличением количества подписчиков в квартал и за тем, стремится ли компания к масштабированию на международном уровне. Аналогичным образом цифровая музыкальная платформа Spotify покорила сердца и умы как отраслевых наблюдателей, так и инвесторов. Этот диковинный шведский стартап вошел в топ мировой музыкальной индустрии, а в распространении

своего цифрового музыкального сервиса на несколько шагов опередил даже такие крупные компании, как Apple и Google. Его появление на рынке привело к изменению способа потребления музыкального контента и впервые за пятнадцать лет способствовало увеличению расходов потребителей на музыку.

Несмотря на эти замечательные примеры, мы редко слышим об игровых компаниях, которые перешли на цифровые технологии. Valve, например, запустила свою платформу цифровой дистрибуции еще в 2003 году. Сегодня платформа приносит 5 млрд долларов в год, имеет более 125 млн активных аккаунтов пользователей и становится главным дистрибьютором более чем четырех тысяч новых игровых изданий ежегодно. Компания не тратит миллиарды на приобретение контента.

По всем показателям Valve так же успешна (если не успешнее), чем аналогичные музыкальные и видео-платформы, однако люди, находящиеся вне отрасли видеоигр, ее не замечают. Возможно, дело в том, что, в отличие от Netflix и Spotify, Valve осталась частной компанией, чтобы избежать необходимости учитывать мнения инвесторов и акционеров (подробнее об этом в главе 7). Более того, владелец компании Гейб Ньюэлл не любит лишнее внимание, как и его компания. Также Valve никогда не приходилось собирать деньги или производить впечатление на банкиров, это и позволило ей остаться в тени. Однако список игровых компаний, ко-

торые успешно используют оцифровку, довольно большой. Riot Games заработала миллиарды благодаря бесплатной игре под названием League of Legends, в которую на пике популярности играли почти 100 млн человек. Apple объединила разработку мобильных игр с появлением iPhone, в результате чего привлекла миллионы разработчиков и миллиарды потребителей. Приобретение платформы Twitch компанией Amazon спровоцировало масштабную трансформацию процессов покупки и потребления игр, а также изменило процесс монетизации контента. Facebook познакомил целое поколение людей с казуальными играми и тем самым приумножил глобальную гейм-аудиторию. Западные компании, такие как Activision Blizzard, Electronic Arts, Take-Two Interactive и Ubisoft, запустили собственные цифровые магазины, чтобы напрямую взаимодействовать со своей базой игроков. А компании Tencent и NetEase, два технологических гиганта из Китая, выпустили книгу о том, как с помощью огромной сети пользователей привлекать внимание аудитории к той или иной игре. Они также инвестировали серьезные суммы, чтобы всегда держать руку на пульсе и проводить стресс-тесты потенциальных покупателей на рынке.

Что оцифровка игрового процесса говорит нам о различных участниках индустрии, их отношении к инновациям и стратегии?

На протяжении большей части последних двадцати лет инновации и новые подходы к стратегии происходили в сфе-

ре интерактивных развлечений и не привлекали внимания таких ветеранов отрасли, как кино, видео и музыка. Судя по всему, игры незаметно для всех из категории производных продуктов в отделе игрушек превратились в гигантскую индустрию, наполненную творчеством и инновациями. Несмотря на то, что работа происходит в беспрецедентных масштабах и обслуживает миллиарды потребителей по всему миру, немногие ожидали появления таких невероятно популярных явлений, как киберспорт, многопользовательские онлайн-игры и экономика бесплатных игр. Такие франшизы, как Fortnite, Minecraft, League of Legends, Candy Crush и Pokémon GO, привлекли огромную аудиторию.

Игры эволюционировали и как продукт из массовки превратились в главное действующее лицо.

Или, как выразился генеральный директор Netflix Рид Хастингс, когда его спросили, является ли конкурирующий потоковый сервис НВО причиной для беспокойства: «Мы конкурируем с Fortnite (и проигрываем) больше, чем с НВО»²⁸. Видеоигры всегда были темной лошадкой в индустрии развлечений.

Давайте начнем с цифр. Если мы сравним различные рынки домашних развлечений в США, то увидим, что с 1998 го-

²⁸ Sherman A. “Netflix Says It’s More Scared of Fortnite and YouTube Than Disney and Amazon.” CNBC, January 17, 2019. <https://www.cnbc.com/2019/01/17/netflix-more-scared-of-fortnite-and-youtube-than-disney-and-amazon.html>.

да потребительские расходы на цифровой контент сильно возросли. В совокупности спрос на цифровую музыку, игры и видео вырос с 881 млн долларов в 1998 году до 46 млрд долларов в 2018-м. За тот же период продажи физических носителей сократились с 46 млрд долларов до 15 млрд долларов соответственно. Цифровые домашние развлечения составляли всего 2 % совокупных расходов в 1998 году и выросли до 76 % к 2018-му.

Последние двадцать лет музыкальный бизнес ведет непрекращающуюся борьбу за выживание и периодически приходит в упадок. Несмотря на постепенное внедрение цифрового контента и замену виниловых и кассетных носителей компакт-дисками, старая модель продажи музыки в виде альбомов в конечном итоге уступила продаже отдельных песен. После периода, в течение которого загрузка синглов и полных альбомов компенсировала снижение дохода с продажи физических носителей, такой формат тоже стал терять спрос среди потребителей. Только в последние несколько лет платные подписки на потоковые сервисы, такие как Apple Music, Pandora и Spotify, начали вносить существенный вклад.

Домашние DVD-плееры сумели сохранить относительно высокие продажи дисков. К 2004 году рынок продаж коробок достиг своего максимума в 28 млрд долларов, а объем цифровых продаж колебался в районе 1 млрд долларов. Только в 2016 году цифровое видео стало невероятно популярно, поскольку такие сервисы, как iTunes, Netflix и Hulu,

набирали обороты.

Наконец, видеоигры на начальном этапе цифровизации оставались самым небольшим из трех сегментов индустрии развлечений. Однако фантастический успех мобильных игр заметили даже те, кто не был вовлечен в отрасль. После появления iPhone в 2008 году игры начали стремительно наращивать прибыль по цифровым каналам, и уже к 2018-му эта категория составила 21 млрд долларов – гигантские деньги, даже по сравнению с музыкой (7 млрд долларов) и видео (18 млрд долларов). Примечательно, что потребители также продолжали тратить деньги на физическое программное обеспечение, и в 2018 году игры стали крупнейшим сегментом индустрии (см. рис. 1.1).

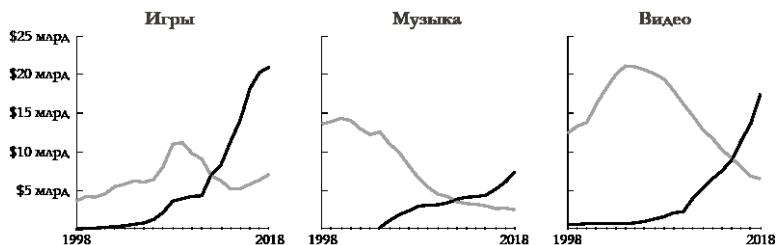


Рис. 1.1

Домашние развлечения по категориям контента и формата дистрибуции (цифровые, физические), Соединенные Штаты, 1998–2018 годы.

Источник: Данные взяты из ежегодных отчетов Американской ассоциации кинокомпаний и Американской ассоциации звукозаписывающих компаний, общедоступной информации с сайта NPD и исследований SuperData.

Примечание: Прибыль в млрд долларов США (\$). В категории музыки прибыль с живых выступлений не учитывалась. В категории видео кассовые сборы также не учитывались.

Эта разница примечательна тем, что сфера видеоигр имеет несколько общих экономических факторов с другими развлекательными сегментами. Музыка и кино, кабельное телевидение, печатные издания и журналы также сталкиваются с растущими производственными и маркетинговыми затратами, они зависят от сезонных тенденций, длительных циклов разработки и экономики, которая, в свою очередь, обусловлена успехом продуктов (подробнее об этом позже). Чтобы понять, как интерактивным развлечениям удалось добиться такого успеха, нам придется в деталях рассмотреть две эпохи в отрасли, которые примерно совпали с внедрением прорывных потребительских технологий. В первый период с 1984 по 2008 год доходы от продаж были крупнейшим источником прибыли в категории основных домашних развлечений.

Согласно этой модели, издатели продвигали диски и картриджи в массы, играющие на консолях, через розничных продавцов. В течение первых трех десятилетий это была ос-

новная форма монетизации, и, как мы увидим далее, она развивалась по модели, схожей с индустрией игрушек (с точки зрения сезонозависимости и маркетинга). Из-за постоянного увеличения трат на разработку эта модель в конечном итоге стала сильно ориентированной на успех, что привело к сравнительно высокой степени консолидации участников, поскольку немногочисленные издатели, розничные торговцы и платформы контролировали большую часть рынка.

Вторая эра, которая началась примерно в 2009 году, стала результатом широкого внедрения онлайн-контента и общей цифровизации индустрии развлечений. Я буду называть эту эпоху «игра как услуга». Здесь цепочка добавленной стоимости заметно отличается: потребители загружают интерактивный контент непосредственно на свои устройства (мобильные, консоли и ПК), они привыкли платить за дополнительный контент и внутриигровые предметы. Появилась новая бизнес-модель, при которой игры предлагались по дешевке или даже бесплатно, а основная монетизация состояла в совершении микротранзакций.

Проще говоря, игры представляют собой доступный контент, который с течением времени постепенно монетизируется.

Эту доступность мы можем наблюдать на самых разных уровнях. Многие игры бесплатны. Их легко установить за короткое время. Они не требовательны в отношении технических характеристик устройства. С этой точки зрения хорошо

zareкомендовали себя League of Legends и Fortnite. Компании стремятся установить долгосрочные отношения со своей базой игроков и разрабатывают множество предложений для расширения сообщества, привлечения новых игроков через социальные сети и офлайн-маркетинг (например, проведение турниров и мероприятий). Эта схема почти противоположна предшествующей, потому что в ней используется модель обслуживания, имитирующая индустрию программного обеспечения, позволяя поощрять непрерывное стремление игр к идеалу. Такое стремление, в свою очередь, обязывает издателей поддерживать серверы, обслуживание клиентов, регулярные меры по организации и стимулированию сбыта. Время, необходимое для того, чтобы игры как услуга стали популярными среди потребителей, также способствовало созданию глобального рынка, свободного от физических и логистических ограничений, которые формировали отрасль на протяжении десятилетий.

Само собой, последствия перехода к такой модели обслуживания были очевидны не для всех. Для большинства руководителей игровых компаний цифровые каналы продаж представляли собой дополнительный источник дохода, но не его основную форму. На протяжении большей части своей истории основной показатель игрового бизнеса был сосредоточен на количестве проданных единиц товара. Успех игры зависел от того, сколько копий было продано, особенно в первые несколько недель после запуска. Однако, если

мы посмотрим на мир с этой стороны, то придем к выводу, что цифровизация до сих пор была лишь второстепенной задачей для устоявшегося бизнеса. И, конечно, эту точку зрения уже давно разделяют розничные торговцы, издатели и инвесторы. Глядя на общее количество проданных единиц товара, мы могли бы сделать закономерный вывод – что цифровые технологии до сих пор остаются малой частью общего бизнеса (см. рис. 1.2). По формату дистрибуции CD-ROM оттеснил картридж и смог остаться доминирующей формой среди физических носителей, даже несмотря на то, что объем прямой загрузки контента продолжал расти. К 2018 году объем продаж игр на CD-ROM по-прежнему оставался почти на таком же уровне, как и количество загрузок из интернета.

Каждый издатель применил свой собственный подход к технологическим изменениям, предпринял различные усилия для осознания последствий появления общего доступа к интернету и изменений в поведении самих потребителей. В начале 2000-х большинство крупных компаний были более-менее осведомлены о новых категориях, таких как мобильные и многопользовательские онлайн-игры. Они инвестировали ресурсы в соответствии со своими ожиданиями относительно долгосрочной стратегической значимости этих новых технологий.

Мы можем наблюдать это как в финансовых ресурсах, используемых для разработки онлайн-изданий, так и в появле-

нии новых терминов в финансовой отчетности.

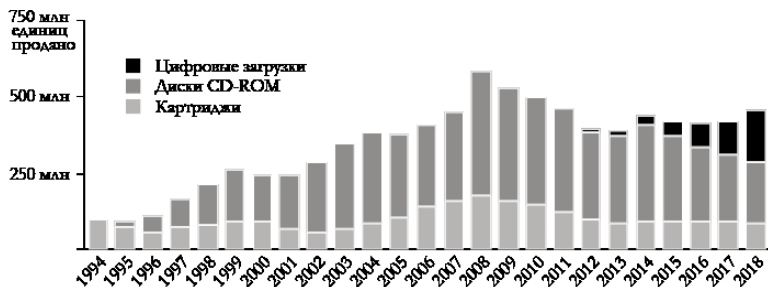


Рис. 1.2

Ежегодные продажи программного обеспечения (в млн) по всему миру, 1994–2018 годы.

Источник: Данные SuperData; Майкл Пачтер, Ник Маккей и Ник Ситрин, Post Hoc Ergo Propter Hoc; Why the Next Generation Will Be as Big as Ever (Фондовый анализ, Wedbush Securities, 12 февраля 2014 г.).

Примечание: Категория «Картриджи» включает в себя продажи картриджей как для консолей, так и для портативных устройств. Категория «Цифровые загрузки» включает в себя загрузки полных игр, а не дополнительного контента.

В своем годовом отчете за 2008 год Take-Two объявила о подписании соглашения с Xbox об эксклюзивном распространении загружаемого контента для Grand Theft Auto IV.

Слово «цифровой» там встречается дважды. К 2014 году в их годовом отчете этот термин встречается уже 28 раз. Однако в 2015 году выбор Take-Two в пользу термина «текущие потребительские расходы» указал на сдвиг в мировоззрении компании. Они предпочли уйти от применения новых технологий в расширении существующей практики к новым моделям ведения бизнеса. Помимо облегчения процесса онлайн-загрузки игры, растущий доход от микротранзакций и покупки дополнений стали достаточно большими, чтобы оправдать собственные стратегические усилия компании. Как только потребительские расходы переключились на цифровую дистрибуцию и внедрение новых устройств, общая конкурентоспособность этих новых технологий стала очевидной. В результате все крупные производители игр перешли на внедрение инноваций и новых стратегий. Вместо того чтобы продавать отдельные устройства потребителям и имитировать модель «игра как продукт», подход, основанный на услугах, способствовал впечатляющему росту. Если мы посмотрим на ценность, создаваемую моделью получения дохода, то увидим совершенно другую картину (см. рис. 1.3). Становится ясно, что за последнее десятилетие цифровизация принесла большую пользу для индустрии.

Подход «игра как услуга» представляет собой различное сочетание творческих возможностей, однако накладывает на компании разные ограничения.

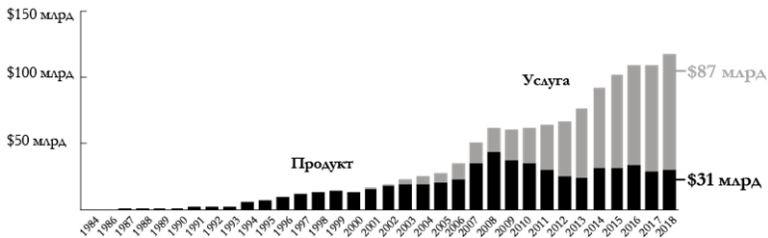


Рис. 1.3

Доходы игровой индустрии, 1984–2018 годы.

Источник: Данные исследований SuperData.

Примечание: Доход на основе продукта определяется как доход, полученный от продажи физических копий развлекательного программного обеспечения для всех доступных платформ. Доход от услуг относится к доходу, полученному от продажи загрузок полных игр, микротранзакций, платы за подписки, сезонных пропусков, покупок виртуальной валюты и пожертвований. Цифры не учитывают розничную и онлайн-продажу такого оборудования, как консоли, ПК, аксессуары, периферийные устройства, сопутствующие товары, а также телекоммуникационные услуги и интернет.

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.