

УДК 004.94:33
ББК 65.29+77.056с.я92
Ш86

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, загрузки в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Jason Schreier
PRESS RESET: Ruin and Recovery in the Video Game Industry
Press Reset — Jason Schreier © 2021

This edition published by arrangement with InkWell Management LLC and Synopsis Literary Agency

Перевод *Михаила Бочарова*
При активном содействии *Александра Куликова, Владимира Сечкарева,*
а также *Александры «Альфины» Голубевой*

Ш86 **Шрейер, Джейсон.**
Нажми Reset. Как игровая индустрия рушит карьеры и дает второй шанс / Джейсон Шрейер ; [перевод с английского М. Бочарова и др.]. — Москва : Эксмо, 2021. — 368 с. — (Легендарные компьютерные игры).

Еще вчера вы работали над потрясающей игрой, в которую верила вся команда. А сегодня забираете вещи из офиса и оказываетесь безработным. Что же произошло? Ответ игрового обозревателя Bloomberg News и автора этой книги Джейсона Шрейера пугающе прост — в современной геймдев-индустрии сказкам места нет.

Ежегодно по всему миру закрываются десятки игровых студий, разработчики теряют работу, а у сотен игр так никогда и не будет релиза. И речь идет не столько о любительских проектах энтузиастов, а о блестящих командах, подаривших миру BioShock Infinite, Epic Mickey, Dead Space и другие хиты. Современная игровая индустрия беспощадна даже к самым большим талантам, это мир, где нет никаких гарантий. «Нажми Reset» — расследование, основанное на уникальных интервью. Вы окажетесь в самом эпицентре событий и узнаете, какими были последние часы Irrational Games, 2K Marin, Visceral и других студий, а также о том, как сложились судьбы людей, которым довелось пережить этот опыт от первого лица.

УДК 004.94:33
ББК 65.29+77.056с.я92

Научно-популярное издание
ЛЕГЕНДАРНЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ ИГРЫ

Шрейер Джейсон
НАЖМИ RESET

КАК ИГРОВАЯ ИНДУСТРИЯ РУШИТ КАРЬЕРЫ И ДАЕТ ВТОРОЙ ШАНС






Главный редактор *Р. Фасхудинов*
Руководитель направления *В. Обручев*. Ответственный редактор *Е. Горанская*
Научный редактор *А. Голубева*. Литературный редактор *Р. Руссиян*
Младший редактор *А. Захарова*. Художественный редактор *Г. Булгакова*
Компьютерная верстка *Э. Брегис*. Корректор *Р. Болдино*
Страна происхождения: Российская Федерация / Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

мы в соцсетях:

    **bomborabooks**  **bombora**
bombora.ru

В электронном виде книга издательства Вы можете купить на www.litres.ru

ЛитРес:   
одна клика до книг

book 24.ru | Официальный интернет-магазин издательской группы «ЭКСМО-ИСТ»

ISBN 978-5-04-121907-9



 **ЧИТАЙ ГОРОД**



ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Фандарил: «ЭКСМО» АКБ Басмасы,
123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 қиматар, 20 қабат, офис 2013 к.
Тел.: 8 (495) 411-68-86
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Тауар белгісі: «Эксмо»
Интернет-магазин: www.book24.ru
Интернет-магазин: www.book24.kz
Интернет-дүкен: www.book24.kz
Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»,
Казахстан Республикасынағын импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»
ЖШС, Казахстан Республикасынағын дистрибутор және өнім бойынша арыз-талпарларды қабылдайтын өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Алматы қ., Дембровский көш., Зен.-литер.б. офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-50/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz
Өнімнің зарамдылық мерзімі шектелмеген.
Сертификация туралы ақпарат: сайт:www.eksmo.ru/certification
Свидетельство о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» www.eksmo.ru/certification
Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 02.08.2021.
Формат 60x90^{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 23,0.
Тираж экз. Заказ

© Бочаров М.В., перевод на русский язык, 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Посвящается Сафте. Спасибо за все

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	7
1 Скиталец	16
2 Проект «Икар»	70
3 Против течения	104
4 Дело об исчезнувшей студии	137
5 Трудоголики	171
6 Окровавленные гетры	206
7 Большой студии — большие проблемы	249
8 Хранитель Оружья	284
9 Кадровые потери, кадровые решения	326
<i>Эпилог</i>	358
<i>Благодарности от автора</i>	365
<i>Благодарности от издательства</i>	367

ВВЕДЕНИЕ

Как ни измеряй, за последние десятилетия игровая индустрия добилась астрономических успехов. Да что там, сказать, что она «добилась успехов», это как сказать, что летом в Нью-Йорке «плохо пахнет» или что рожать «больно». В 1970-х годах видеоигр практически не существовало, а в 2020-х они стали самой прибыльной и, вероятно, самой влиятельной индустрией развлечений. К 2021 году игры приносят своим создателям колоссальный доход — 180 миллиардов долларов в год. Они оказали огромное влияние на поп-культуру: от Fortnite, захватившей умы подростков по всему миру, до прямых трансляций Nintendo Direct, во время которых социальные сети затопливает волна громких объявлений и первокласных мемов.

Видеоигры — это большой бизнес. И все, кто увлекался ими в детстве, мечтали стать его частью. В комиксе Far Side 90-х годов двое родителей смотрят, как их сын не может оторваться от Super Mario Bros., и представляют себе объявления в газетах с вакансиями, требующими экспертных навыков в видеоиграх. В те годы сама идея, что

подкованность в играх Nintendo могла помочь устроиться на работу, была достойна только карикатуры. Сегодня единственный неправдоподобный аспект этого комикса — поиск работы через газету. Людям по всему миру теперь платят за то, чтобы они ходили в офисы и делали видеоигры: рисовали персонажей, создавали уровни, писали код. Перспектива захватывающая, так что множество геймеров с горящими глазами мечтают стать частью индустрии.

Как-то я заглянул в игровую студию в центре Нью-Йорка за несколько месяцев до того, как та должна была выпустить новую игру. Один из художников подозвал меня «показать кое-что крутое». Вскоре вокруг него собралась толпа. Люди вытягивали шеи, разглядывая вылизанную реалистичную модель грузовика, разъезжающего по серой поверхности. Художник несколько раз щелкнул мышью, и грузовик взорвался. Шины и металлические осколки полетели по экрану в жутковатом слоу-мо. Я не мог разделить восторга окружающих меня дизайнеров и программистов, но все же улыбался, глядя на то, как искренне они радовались. Их работа заключалась в том, чтобы придумывать всякие штуки, а затем воплощать их в жизнь на экране компьютера. Что может быть лучше?

Жаль, что игровая индустрия — это не только размах, красота и взрывающиеся тачки. У нее есть и темная сторона, о которой большие шишки не очень-то любят рассказывать в ежеквартальных отчетах о доходах или на конференциях типа E3. Несмотря на то что игровые компании с каждым годом зарабатывают все больше и больше денег, мало кому удается организовать для своих сотрудников здоровую, стабильную рабочую

среду. Достаточно одного провала или небрежного бизнес-решения, чтобы игровой издатель с миллиардным доходом провел массовое увольнение или закрыл студию независимо от того, сколько денег она принесла в этом году. Иногда ошибок и вовсе не требуется — крупная компания может уволить людей после завершения проекта (и снова открыть эти же вакансии через несколько месяцев) или чтобы порадовать акционеров к следующему финансовому кварталу (меньше сотрудников — краше финансовый отчет).

Текучка стала нормой. Пообщайтесь с теми, кто уже несколько лет работает над видеоиграми, и почти у каждого найдется история о том, как они теряли работу. Может, дело было в плохих продажах. Может, они застряли на проекте, которым из рук вон плохо управляли самовлюбленные руководители. Может, издателю нужно было подправить цифры в последнем квартальном отчете. Может, сотрудники стали частью плана по сокращению затрат, или стратегического перераспределения ресурсов, или какого-нибудь другого жаргонного эвфемизма, означающего «Вы здесь больше не работаете». Массовые увольнения и закрытия студий стали для индустрии такой же обыденностью, как прыжки Марио или лутбоксы в играх от Activision.

В 2017 году некоммерческая организация International Game Developers Association опросила около тысячи работников игровой индустрии, сколько работодателей они сменили за предыдущие пять лет. Среди работающих на полную ставку среднее значение достигало 2,2 (у фрилансеров 3,6) — отличная иллюстрация нестабильности. Человека с опытом работы в игровой индустрии такими результатами не удивить. Авторы исследования пишут:

«На текучку кадров указывает и то, что сотрудники не рассчитывают долго трудиться на одного и того же работодателя. Судя по всему, большинство опрошенных ожидали, что будут часто менять работу». В следующем году репортер Джеймс Бэтчелор в материале для сайта GamesIndustry.biz подсчитал все рабочие места, потерянные из-за закрытия игровых студий с сентября 2017 года по сентябрь 2018 года, и обнаружил, что это число перевалило за тысячу — и это только на основании публичных данных. Стабильная занятость в индустрии видеоигр — исключение, а не правило.

В обмен на приятную возможность зарабатывать на жизнь творчеством разработчикам приходится мириться с тем, что идиллия в любой момент может рухнуть. Шон Маклафлин, пришедший в индустрию в 2006 году, говорит, что его постоянно гложет тревога. «Я пережил столько увольнений, что каждый раз, когда мне приходит электронное письмо с просьбой собраться всем в кабинете, у меня начинается посттравматическое стрессовое расстройство, — рассказал он мне в переписке. — Я начинаю думать, что сейчас объявят о закрытии студии, даже если это просто планерка. Уверен, я не один такой».

«Теперь у меня на рабочем месте немного вещей: не больше, чем влезает в сумку, — добавляет Маклафлин. — Когда я только пришел в индустрию, у меня на столе стояли всякие игрушки и коллекционные штуки. Теперь стол пуст: только фотографии и пара книг, так что к увольнению я всегда готов».

Можно подумать: «Ну, для творческой среды звучит нормально». Но в отличие от Голливуда, где люди работают на контрактной основе от фильма к фильму, игровая

индустрия продает иллюзию полной занятости. Списки вакансий крупных издателей вроде Take-Two и EA обещают карьеру, а не подработку. Если разработчика нанимают не по временному контракту, то он ожидает, что после завершения работы над текущей игрой он перейдет к следующей. Работодателю вполне логично долго удерживать сотрудников. Инструменты создания видеоигр становятся все сложнее и уникальнее. Кроме того, как только разработчик их осваивает, он становится более ценным и эффективным сотрудником, нежели новички. Да и выработанная за годы совместной работы химия бесценна — это может подтвердить любой, кто работал над командным творческим проектом (или групповым научным экспериментом).

Так почему же людям, принимающим финансовые решения в игровой индустрии, на это наплевать?

Я долго обсуждал с опытным геймдизайнером Кэти Хиронис эту самую текучку. Хиронис, работавшая на таких титанов индустрии, как Microsoft, Oculus и Riot, открыто говорит о страхе нестабильности. Она пережила одно массовое сокращение штата — и еще дважды подобное происходило с ее коллегами. В 2018 году Кэти переехала из Сиэтла в Лос-Анджелес: отчасти потому, что в новом городе было полно других крупных игровых компаний — на случай, если снова уволят. Они с мужем, тоже игровым разработчиком, часто обсуждают свои запасные планы: перебирают компании, в которые можно подать резюме, если на текущем месте дела пойдут совсем плохо. «Выбирая жилье, мы всегда держим в уме, что нас могут сократить или проект отменят, и придется переезжать, — объясняет Хиронис. — Говорят, человек

хочет прожить в новом доме минимум пять лет. Ни в одной компании мы не работали больше трех»*.

Хиронис говорит, что самое сложное в работе в игровой индустрии — это завязывать дружбу, которая в любой момент может разорваться. В 2014 году Кэти работала в студии по разработке мобильных игр, и в один прекрасный день ее попросили собрать вещи и уйти. Ничто этого не предвещало. «Вас могут просто вызвать в кабинет и уволить, даже не разрешив попрощаться, — вспоминает Хиронис. — Вернуться в студию нельзя. У меня там остались друзья — ну, или люди, которых я считала друзьями, — а возможности с ними контактировать больше не было».

Видеоигры созданы, чтобы доставлять людям радость, но создают их в тени корпоративного безразличия. Почему настолько прибыльная индустрия так жестоко обходится с работниками? Почему игровой бизнес столь мастерски создает увлекательное искусство и зарабатывает миллиарды долларов, но не способен предоставить людям стабильную работу?

Когда я начал писать свою первую книгу «Кровь, пот и пиксели», мне хотелось понять, почему делать видеоигры так сложно. Я опросил множество разработчиков и получил массу ответов. В двух словах: игры балансируют между искусством и наукой. Постоянное развитие технологий и необходимость «делать весело» практически исключают возможность адекватного графика

* По иронии судьбы в момент выхода этой книги в США Кэти таки преодолела отметку в три года (в роли старшего геймдизайнера в Riot Games). — *Прим. пер.*

работы. Неважно, разрабатываете вы ролевою игру с открытым миром, как Pillars of Eternity, или линейное приключение вроде Uncharted 4, на процесс будет влиять так много переменных, что возникает ощущение, будто вы снимаете кино, собирая камеру прямо на ходу.

В этой книге я задаюсь другим вопросом: почему в игровой индустрии так сложно обеспечить гарантию трудоустройства? Я хотел узнать, каково это — работать, понимая, что однажды вам придется собрать все вещи и переехать на другой конец страны. Хотел понять, почему люди продолжают терять работу, а студии продолжают закрываться. Как закрытие влияет на людей и как они его переживают? Каково это — создавать игровую компанию лишь для того, чтобы увидеть ее крах? Что происходит со сценаристом, художником, дизайнером, программистом, звукорежиссером, тестировщиком или продюсером, когда их работодатель закрывает студию? Как это влияет на их жизнь? Что они будут делать дальше? Как переживут это? Какие истории они могут рассказать?

Это книга о том, что происходит, когда игровые студии закрываются. Если конкретнее — о том, что при этом происходит с людьми. Не ждите от меня финансовой статистики или дотошных деталей переговоров. Меня гораздо больше интересуют жизни, пострадавшие от переключивания бумаг. Что вы испытываете на собрании, где босс вашего босса объявляет сотрудникам,



КАКОВО ЭТО —
ВЗГЛЯНУТЬ НА КОЛЛЕГ,
С КОТОРЫМИ ВЫ НОЧИ
НАПРОЛЕТ ВКАЛЫВАЛИ,
ПЫТАЯСЯ ЗАКОНЧИТЬ
ИГРУ, И ОСОЗНАТЬ, ЧТО
ВЫ БОЛЬШЕ НИКОГДА
НЕ БУДЕТЕ СИДЕТЬ
В ОДНОМ КАБИНЕТЕ?



что все они уволены? Каково это — взглянуть на коллег, с которыми вы ночи напролет вкалывали, пытаться закончить игру, и осознать, что вы больше никогда не будете сидеть в одном кабинете? И каково быть на месте начальника — человека, который должен сообщить сотрудникам, что им пора искать новую работу?

Эта книга не только о горестях и трагедиях, но и о том, как их пережить. Что делать, когда любимой студии приходит конец? Уйти на вольные хлеба и создавать игру мечты? Проехать полмира в поисках новой компании? А может, уйти из игровой индустрии в более стабильную сферу? Некоторых разработчиков сокращения подтолкнули воплотить в жизнь мечты о творческой независимости — они пошли на риски, которые раньше и представить себе не могли. Остальные просто сдались и бросили работу в индустрии, которой не было до них дела.

В этой книге рассказывается несколько таких историй. В Бостоне, штат Массачусетс, мы обратим взор на Irrational Games — некогда великую студию, создавшую оригинальную BioShock, — и познакомимся с людьми, которые ее разработали. На западном побережье в заливе Сан-Франциско посетим 2K Marin (BioShock 2) и Visceral (Dead Space) — и узнаем о двух потерях, которые понесла индустрия в одном из самых дорогих городов на планете. Мы увидим, как амбициозная попытка легендарного бейсболиста создать убийцу World of Warcraft обернулась катастрофой сразу для двух крупных компаний в Род-Айленде и Мэриленде. В Вирджинии узнаем, как игровая студия Mythic очутилась на задворках индустрии, не поспев за новейшими тенденциями. Поговорим

с людьми, которых создание игр довело до выгорания, и подумаем, как решить проблему текучки*.

В конце концов, когда вы сталкиваетесь с неожиданными проблемами в игре, но вам не хочется ее бросать, у вас по большому счету два варианта: идти вперед несмотря ни на что, преодолевая неудачи, или нажать Reset и попробовать еще раз. Может, новая попытка будет удачнее. Может, теперь вы отыщете неочевидный путь к успеху. А может, поймете, что из-за неподвластных вам обстоятельств и недостатков кода игры вам предстоит раз за разом биться лбом об одни и те же препятствия. И если ничего не изменится, то, возможно, вы просто бросите играть.

* Истории в этой книге основаны на личных интервью с участниками событий. Все цитаты были сказаны мне напрямую, если не указано иное. — *Прим. авт.*



СКИТАЛЕЦ

На дворе стоял конец 2005 года, и Уоррен Спектор почувствовал, что вот-вот взорвется. Он сидел в конференц-зале в калифорнийском Глендейле и презентовал идеи своей следующей видеоигры боссам Disney — корпорации, чья развлекательная продукция, от Дамбо до Дональда Дака, на протяжении стольких лет приносила ему море радости. Выступать в этом помещении было невероятно здорово — до тех пор, пока в середине речи Спектор не заметил, что боссы уткнулись в телефоны и строчат сообщения.

Уоррен и раньше скептически относился к людям в галстуках, которых больше всего на свете волновала квартальная прибыль. Все это он уже проходил. Спектору было около пятидесяти, его волосы посеребрила седина, а осанка выдавала человека, который проводит чересчур много времени за компьютером. Чаще всего на подобных встречах он был старше всех. Спектор сделал себе имя в качестве геймдиректора Deus Ex — игры, сочетавшей напряжение научно-фантастического шутера со свободой выбора, присущей жанру RPG. Боссы игру

не понимали, но Уоррен препятствовал их вмешательству в рабочий процесс, в результате чего Deus Ex стала хитом с самого своего выхода в июне 2000 года. Впоследствии было продано более миллиона копий, заключены контракты на разработку продолжений и даже киноэкранизацию*. Спектор стал знаменитостью в видеоигровой индустрии, колесил по миру, принимая участие в различных конвентах и раздавая интервью, а несколько лет спустя основал собственную компанию Junction Point, чтобы делать игры так, как ему хотелось.

Теперь же он выступал в роли коммивояжера и проводил все свое время в перелетах от издателя к издателю, всеми силами пытаясь убедить разных людей в костюмах, что им стоит инвестировать миллионы долларов в его новую студию. Презентации Спектору давались хорошо: от каждого его слова веяло искренностью, — но при этом он любил поднимать тему возможных рисков, от чего мог казаться несговорчивым. «Ему так спокойнее, — рассказывает его агент Шеймус Блэкли. — Все трудности, все, что может пойти не так, потенциальные провалы. Он держит их в голове, и это дает ему чувство защищенности — ведь он заранее знает, что нужно учесть».

Именно Блэкли предложил встретиться с Disney. Спектору выбор показался странным: ему всегда нравились знаменитые мультфильмы с антропоморфными животными, но он все же считал, что семейная направленность студии не очень вяжется с его играми для взрослой аудитории. Действие Deus Ex разворачивалось в антиутопии, населенной аморальными хакерами

* Как это часто бывает с экранизациями видеоигр, фильм так и не был снят. — *Прим. авт.*

и жестокими преступниками, — не лучший пример для компании, владеющей Микки Маусом. Спектор долго упирался, считая, что поездка не будет стоить даже потраченных на авиабилеты денег. Блэкли настоял, утверждая, что Disney хочет изменить свой подход к видеоиграм, и Уоррен с агентом полетели в Глендейл, где их привели в помещение с огромным столом, все места за которым занимали топ-менеджеры корпорации. Спектор начал описывать концепции игр, которые уже предлагал другим игровым издательствам. Среди них была *Sleeping Giants* — фэнтезийная RPG в мире, где исчезла магия. Помимо нее вместе с режиссером Джоном Бу он работал над кунг-фу боевиком *Ninja Gold* и разрабатывал идею нового научно-фантастического проекта под названием *Necessary Evil*. «*Deus Ex*, только в профиль» — говорил о нем Спектор. Ему казалось, что менеджеры Disney слушают его с интересом — пока они не начали проверять свои «блэкберри».

«Я перед ними распинаясь, а они в телефоны уставились, — рассказывает Спектор. — В тот момент я подумал, что убью Шеймуса, как только мы выйдем. Точно убью». Но, взглянув на агента, Уоррен увидел, как тот тоже копается в телефоне.

Когда презентация закончилась, боссы Disney заговорили. Оказалось, что в переписке они обсуждали, стоит ли говорить Уоррену о *главном*. Спектор и его идеи им понравились, но на уме у боссов было нечто совершенно иное. «Они и мне отправили сообщение, интересуюсь, можно ли им самим предложить идею Уоррену, — вспоминал Шеймус Блэкли. — Руководству прямо по ходу встречи пришла в голову мысль посвятить его в свой проект. Попробовать его убедить».