



**КРОВЬ, ПОТ И ПИКСЕЛИ.**

ОБРАТНАЯ СТОРОНА ИНДУСТРИИ ВИДЕОИГР

**MINECRAFT.**

НЕВЕРОЯТНАЯ ИСТОРИЯ МАРКУСА «НОТЧА»  
ПЕРССОНА И ИГРЫ, ИЗМЕНИВШЕЙ МИР

**КОДЗИМА - ГЕНИЙ.**

ИСТОРИЯ РАЗРАБОТЧИКА,  
ПЕРЕВЕРНУВШЕГО ИНДУСТРИЮ ВИДЕОИГР

**ПОВЕЛИТЕЛИ DOOM.**

КАК ДВА ПАРНЯ СОЗДАЛИ КУЛЬТОВЫЙ ШУТЕР  
И РАСКАЧАЛИ ИНДУСТРИЮ ВИДЕОИГР

**ПОТРАЧЕНО.**

БЕСПРЕДЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ GTA

**SILENT HILL.**

НАВСТРЕЧУ УЖАСУ. ИГРЫ И ТЕОРИЯ СТРАХА

**HEY! LISTEN!**

ПУТЕШЕСТВИЕ ПО ЗОЛОТОМУ ВЕКУ ВИДЕОИГР

**DOOM.**

КАК В БИТВАХ С ДЕМОНАМИ  
ЗАКАЛЯЛСЯ НОВЫЙ ЖАНР

**ИСТОРИЯ СЕРИИ ZELDA.**

РОЖДЕНИЕ И РАСЦВЕТ ЛЕГЕНДЫ

**MASS EFFECT.**

ВОСХОЖДЕНИЕ К ЗВЕЗДАМ.  
ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ КОСМООПЕРЫ BLOWARE

JASON SCHREIER

PRESS

RESET

---

**RUIN AND RECOVERY  
IN THE VIDEO GAME INDUSTRY**

ДЖЕЙСОН ШРЕЙЕР

НАЖИМ  
ДАЕТ

---

КАК ИГРОВАЯ ИНДУСТРИЯ  
РУШИТ КАРЬЕРЫ  
И ДАЕТ ВТОРОЙ ШАНС

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2021

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, записи 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*

**Шрейер, Джейсон.**

Ш86

**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 *Е. Руссиян*

Младший редактор *А. Захарова.* Художественный редактор *Г. Булгакова*

Компьютерная верстка *Э. Брегис.* Корректор *Р. Болдинова*

Страна происхождения: Российская Федерация / Шыгарылган 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](#)  [bomбора](#)

[bomбора.ru](#)

В электронном виде книгу издательства вы можете купить на [www.litres.ru](#)

**ЛитРес:**  
одна книга — один мир



**book 24.ru**

Официальный интернет-магазин издательской группы «ЭКСМО-АСТ»

ISBN 978-5-04-121907-9

 **ЧИТАЙ ГОРОД**

© Бочаров М.В., перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ООО «Издательство «Эксмо»  
123008, 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](#)

Финансирование: «ЭКСМО-АКБ Бюллетень»

123008, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 жинарат, 20 қабат, офис 2013 к.

Home page: [www.eksmo.ru](#) E-mail: [info@eksmo.ru](#)

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин: [www.book24.ru](#)

Интернет-дүкен: [www.book24.kz](#)

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Казахстан Республикасының импортері туралы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на производство, в Республике Казахстан, ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасының дистрибуторы және импортері туралы Алматы аймақ-талаяттары қабалдыландыған өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (777) 221-59-99/91. E-mail: [RDC-ALMATY@eksmo.kz](#)

Өнімнің жарамдылық мерзімі шештелмеген.

Сертификация туралы ақпарат: [сайтты: www.eksmo.ru/certification](#)

Свидетельство о подтверждении соответствия изданию согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

[www.eksmo.ru/certification](#)

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 02.08.2021.

Формат 60x90<sup>1/16</sup>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 23,0.

Тираж экз. Заказ

Посвящается Сафе. Спасибо за все

# СОДЕРЖАНИЕ

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

## **ВВЕДЕНИЕ**

**К**ак 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 затапливает волна громких объявлений и переклассных 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 видеогры: 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 окружавших 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 удастся 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 ролевую 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 задаю 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 переживают 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 перекладывания бумаг. Что вы испытываете на собрании, где босс вашего босса объявляет сотрудникам,



КАКОВО ЭТО —  
ВЗГЛЯНУТЬ НА КОЛЛЕГ,  
С КОТОРЫМИ ВЫ НОЧИ  
НАПРОЛЕТ ВКАЛЫВАЛИ,  
ПЫТАЯСЬ 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**

**Н**а 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 Ву 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 распинаяюсь, 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».

По воспоминаниям Спектора, разговор дальше шел так:

— Как вы относитесь к играм по лицензии? — спросил один из руководителей.

— Смотря какая лицензия, — ответил Спектор.

— Вам были бы интересны какие-нибудь лицензии Disney?

— Да, — сказал Спектор. — Дайте мне уток. Скруджа и Дональда.

По правде сказать, Спектор всегда обожал мультфильмы. Он писал дипломную работу об анимации Warner Bros., а ворчливых диснеевских пернатых любил больше всех. Уоррен давно мечтал сделать игру по мотивам «Утиных историй», разыгрывая интерактивные сюжеты о приключениях богатея Скруджа Макдака и его внучатых племянников Билли, Вилли и Дилли Даков. Однако боссы Disney приготовили для него другой проект: игру, которая бесповоротно изменит как компанию Уоррена Спектора, так и его карьеру — и жизнь.

— А что, — сказал один из руководителей, — вы думаете насчет Микки Мауса?

\*\*\*

Интерактивные истории увлекли Уоррена Спектора задолго до того, как ему предложили работать над величайшим мультипликационным персонажем всех времен. Уоррен родился в 1955 году и все детство провел в Нью-Йорке. Его с младых лет захватывали настольные ролевые игры: собираешься с друзьями, берешь свод правил — и отдаешь сюжет на откуп фантазии игроков. В двадцать два года он поступил в магистратуру в тexasском городе Остин и ввязался в кампанию в игре

Dungeons & Dragons, которая длилась почти десять лет. Уоррен до сих пор утверждает, что та грандиозная фэнтезийная история сильнее всего повлияла на игры, которые он впоследствии захотел делать. «Начинали мы в роли членов Крысиной Банды, обитали в речном городе Шан, и нам было здорово, — вспоминал Спектор. — Я бесконечно могу об этом рассказывать. Сперва мы брались за мелкую работенку, воровали, попадали в подземелья. К концу игры мы командовали целыми армиями, а люди, которые раньше брали нас под стражу, с течением времени превратились в наших союзников или непримиримых врагов».

В Техасском университете в Остине Спектор изучал киноведение и, трудясь над дипломом, зарабатывал на жизнь преподаванием. В какой-то момент ему позвонил заведующий кафедрой и сообщил плохие новости: место преподавателя нужно было освободить. «Повесив трубку, я сказал: „Боже, как мне теперь платить за квартиру? Меня лишили источника дохода“». Ответ нашелся скоро. На сей раз Спектору позвонил друг, работавший в компании Steve Jackson Games — производителнице настольных игр, в том числе ролевых. Ему требовался помощник редактора. Платили, правда, по минимуму, но вдруг Спектора заинтересовала бы вакансия? «Определенно», — ответил Уоррен. «На тот момент я был игроком-любителем, — вспоминает он. — Разрабатывал собственные игровые системы и создавал кампании».

В 1983 году Спектор начал работать в Steve Jackson Games. Там он научился проектировать настольные игры вроде Тооп, где игроки исполняют роли мультяшных уток и кроликов, вступающих в сражения и ломающих четвертую стену. Почти каждую неделю Уоррен

захаживал в Austin Books — местный магазин комиксов, Мекку для гиков центрального Техаса. Ему нравилось болтать с продавщицей по имени Кэролайн, и в какой-то момент он убедил ее сходить с ним на свидание. Парочка начала встречаться. Они даже вместе работали в Steve Jackson Games, пока в конце 1986 года Спектору снова не позвонили и не предложили работу мечты: TSR, компания-издатель Dungeons & Dragons, приглашала его переехать в городок Лейк-Дженива в Висконсине и трудиться у них редактором. Представьте, что вы играете в баскетбол в колледже, а вам внезапно звонят и приглашают в NBA — вот как звучало это предложение. «Он посмотрел на меня и спросил: „Хочешь поехать со мной в Лейк-Джениву?“ — вспоминает Кэролайн. — Я не растерялась: „Только если ты на мне женишься“, а он в ответ: „Хорошо“». Спустя несколько недель Уоррен с Кэролайн переехали в Висконсин. К весне они уже были женаты: скромная церемония прошла в доме тети и дяди Кэролайн в Техасе, где супруги и предпочли жить.

Лейк-Дженива Уоррену с Кэролайн совершенно не подходила. Зимой в городе стоял жуткий мороз, а кроме того, парочка скучала по любимым техасским местам и закусточным с барбекю. Работа навевала на Спектора тоску. Он жаждал придумывать персонажей и рассказывать истории. В один прекрасный день, когда он решал, какой кубик использовать для механик новой игры, на него снизошло откровение. «В одной руке я держал двадцатигранный кубик, в другой — процентильный, — вспоминает Спектор. — Я взглянул на них и подумал: „Если подбор кубика — самое важное решение, которое мне предстоит принимать на работе, пора задуматься о смене деятельности“». Вскоре раздался еще один судьбоносный

звонок. Друг из Остина интересовался, не хочет ли Уоррен вернуться в Техас и поработать в еще не оперившейся видеоигровой компании Origin Systems.

Origin была детищем геймдизайнера по имени Ричард Гэрриот. Ричард, сын астронавта Оуэна Гэрриота, с детства обожал компьютеры и грезил космическими путешествиями. В 1981 году он выпустил игру, в которой нашлось место обоим его увлечениям: в основе Ultima лежали механики настольной RPG, а игрокам предлагалось приключение в фэнтезийном мире, полном замков и подземелий. Играя за человека, эльфа, гнома или боббита (не самая изящная попытка обойти авторские права Толкина), вы могли выполнять квесты, биться с чудовищами и в итоге сражаться с врагами в межзвездном пространстве на борту космического корабля. Гэрриот с другом создали Ultima всего за год, но ее успех позволил Ричарду основать Origin и превратить разработку игр в профессию.

Если Спектора можно было назвать скромным интровертом, эксцентричный Гэрриот всегда говорил что думает, любил закатывать роскошные тематические вечеринки и исследовать опасные места\*. Еще когда Спектор жил в Остине, они с Гэрриотом подружились, несмотря на различия в характерах, вращались в одних и тех же кругах и делились друг с другом сокровенными мыслями на тему геймдизайна. Теперь же, тоскуя в Лейк-Джениве, Уоррен уцепился за возможность присоединиться к своему приятелю в Origin. «Мне очень хотелось работать

---

\* В 2008 году, вложив миллионы в частную компанию Space Adventures, Гэрриот станет одним из первых туристов (и первым профессиональным геймдизайнером) в космосе, претворив в жизнь свою фантазию из вышедшей десятилетиями ранее Ultima. — *Прим. авт.*

с Ричем, — вспоминает Спектор. — Думаю, меня взяли в том числе и поэтому. Мы во всем друг другу подходили». К 1989 году, когда Спектор переступил порог Origin, компания уже выпускала шестую часть серии Ultima и стремительно расширялась, открыв офисы в Техасе и Нью-Гэмпшире. Индустрия видеоигр (в частности, игр для персональных компьютеров) переживала настоящий бум, а Origin превратилась в крупную и преуспевающую на рынке корпорацию.

В последующие годы Спектор набрался опыта в роли продюсера видеоигр. Он научился руководить командами, управлять проектами и добиваться почти невозможного: удерживать группу упрямых людей в рамках единого творческого видения. Уоррен работал с Гэрриотом над Ultima VI, помогая тому рассказывать затейливую историю о полчище гаргулий, которые сперва казались злыми, но на поверку выяснялось, что ими движут более сложные мотивы — для игры 1980 года это неожиданный поворот. Кроме того, Спектор помогал восходящей молодой звезде Крису Робертсу разрабатывать Wing Commander — симулятор космических сражений, где игроку предлагалось сесть за штурвал звездолета и расстреливать пришельцев. Работа с упертым Робертсом научила Спектора находить компромиссы\*. «Мы затевали споры по десять раз на день, и если я побеждал хотя бы в трех, день считался удачным», — рассказывает Уоррен.

---

\* Впоследствии Крис Робертс начнет разрабатывать Star Citizen — космооперу, которая в 2012 году запустила громкую краудфандинговую кампанию и с тех пор собрала более 300 миллионов долларов от фанатов, готовых тратить деньги на виртуальные звездолеты. — *Прим. авт.*

Вскоре Спектор — один из старейших сотрудников — Origin, занял в компании руководящую должность. «Действовал я по следующей бизнес-модели: запускал четыре проекта, два внутренних и два внешних, и каждый год закрывал два самых неуспешных, — делится Спектор. — Сотрудникам я объявлял об этом заранее. „Сделайте так, чтобы ваш проект оказался среди успешных“».

Одним из партнеров Origin, чьи проекты обычно оказывались среди успешных, была студия Looking Glass из города Кембридж в Массачусетсе. Возглавлял ее программист Пол Ньюрат. У Спектора с Ньюратом сложился творческий тандем, и вместе они разработали две новаторские игры: *Ultima Underworld* в 1992 году и *System Shock* — в 1995-м. Сеттинги игр сильно различались: действие *Ultima Underworld* происходило в фэнтезийном подземелье, в то время как *System Shock* переносила игроков на космическую станцию, — но оба релиза роднили схожие дизайнерские решения. Примечательно, что и в том и в другом случае разработкой двигало желание Спектора и Ньюрата воссоздать ощущения от игры в *Dungeons & Dragons*. «Нам нравились линейные сюжеты в книгах и фильмах, — признается Ньюрат, — но игры-то интерактивны. Они дают возможность проживать историю так, как хочется вам, добавить в нее собственную индивидуальность».

В *Ultima Underworld* и *System Shock* Ньюрат со Спектором положили начало жанру, который мы сегодня называем «иммерсивным симулятором» и чье влияние ощущается во всем, от *Fallout* до *The Legend of Zelda: Breath of the Wild*. Идея его в том, чтобы выдать игрокам инструменты, с помощью которых они смогут разгадывать загадки и преодолевать препятствия разными способами. Допустим, вам нужно пройти через дверь,

охраняемую двумя солдатами. В экшене вам придется разнести солдат на кусочки. В иммерсивном симуляторе вариантов будет масса. Конечно, вы можете убить солдат, но еще можете пробраться мимо них по вентиляционным шахтам, вход в которые расположен в перелуке неподалеку. Или отвлекать стражу фейерверками, забегать в здание и посмеяться над тем, что вас даже не заметили.

В начале 1990-х такой подход к видеоиграм стал переломом. Большинство дизайнеров разрабатывали «парки развлечений»\*, позволяя игрокам лишь управлять вагончиком аттракциона. Иммерсивные симуляторы же давали возможность самому соорудить себе вагончик, а затем выбрать путь, по которому он отправится. Спектор, Ньютрат и их коллектив талантливых разработчиков пытались максимально воссоздать ощущение неограниченных возможностей сродни тем, что дарили настольные игры вроде *Dungeons & Dragons*. «Цель была следующей: два пользователя проходят одну и ту же миссию в игре, затем делятся впечатлениями, и им кажется, что они играли в совершенно разные игры, — говорит Ньютрат. — Такая вот лакмусовая бумажка».

ДОПУСТИМ, ВАМ НУЖНО  
ПРОЙТИ ЧЕРЕЗ ДВЕРЬ,  
ОХРАНЯЕМУЮ ДВУМЯ  
СОЛДАТАМИ. В ЭКШЕНЕ  
ВАМ ПРИДЕТСЯ РАЗНЕСТИ  
СОЛДАТ НА КУСОЧКИ.  
В ИММЕРСИВНОМ  
СИМУЛЯТОРЕ ВАРИАНТОВ  
БУДЕТ МАССА.

\* «Парк развлечений» (theme park ride) — здесь: линейная или почти линейная игра, спроектированная так, чтобы давать игроку как можно более эффектный опыт — но всегда одинаковый. Часто в таких играх маршрут контролируется, а сцены срежиссированы заранее. События, как на поездке в парке развлечений. — *Прим. науч. ред.*

Origin выпускала прорывные игры, но при этом боролась за выживание из-за высоких цен на производство дискет\*. В 1992 году финансовые трудности заставили Ричарда Гэрриота продать компанию гигантскому издателю Electronic Arts (EA). Как это часто бывает со столь крупными приобретениями, партнерство началось успешно. «Пару лет все было здорово, — вспоминает Спектор, — EA выделяла нам большие бюджеты и предоставляла невиданную свободу действий». Благодаря вновь обретенным средствам Origin быстро расширялась. В компании пытались разрабатывать десяток игр разом, причем некоторые из них — под руководством молодых, неопытных сотрудников. В результате многие релизы отменялись, и к 1995 году все сильнее закипающие боссы EA каждые несколько недель летали в Остин, пытаясь выяснить, на что Origin тратит так много. «Мы не очень бережно относились к бюджету», — признается Спектор. Из амбициозного молодого издателя, неожиданно выстрелившего с серией Ultima, Origin превратилась в винтик в гигантском организационном аппарате EA, а остинским разработчикам пришлось иметь дело с подкованными играми вышестоящего начальства и финансовой ответственностью.

Тогда-то Спектора и начали возмущать решения некоторых людей, отвечавших за развитие бизнеса в видеоигровой индустрии. «Однажды ко мне пришел очень

---

\* В 1980-х и до начала 90-х компьютерные игры выходили на 3,5-дюймовых дискетах с ограниченным объемом памяти. Игры Origin требовали огромного количества таких дискет, иногда восемь или даже десять на игру, что обходилось в кругленькую сумму. Только в 1993 году издатели видеоигр начали переходить на CD-диски. Одной из первых ласточек стала Myst. — Прим. авт.

крупный начальник из EA, чье имя я не хочу называть, и сказал, что я профессионально неуспешен, — рассказывает Спектор, — потому что хоть я и приносил компании деньги каждый год, суммы выходили скромные». Бумаги EA торговались на бирже, а значит, компании важнее всего было демонстрировать акционерам финансовый рост. Просто приносить прибыль недостаточно: она должна год за годом экспоненциально расти. Поклонники жанра обожали иммерсивные симуляторы, но EA не удавалось заинтересовать игрой широкую аудиторию, что дала бы этот самый экспоненциальный рост. Игры Спектора получали хорошие отзывы, но при этом никогда не продавались столь же успешно, как другие релизы из библиотеки Origin вроде серии Wing Commander Криса Робертса. Это делало Уоррена белой вороной. «Я словно был режиссером фильмов категории „Б“ — парнем с низкими бюджетами, до которого никому нет дела. Поэтому мне удавалось работать над всякими сумасшедшими проектами, которые потом становились культовыми», — говорит Спектор. Босс из EA спросил его: «Зачем мне давать тебе доллар, чтобы получить назад тот же доллар и десять центов сверху, если я могу выдать 10 миллионов Крису и либо заработать 100 миллионов, либо добиться налогового вычета?»

К 1996 году Уоррен Спектор решил покинуть EA, и его старый товарищ Пол Ньюрат предложил другу переехать в Массачусетс и работать вместе с ним в Looking Glass. Спектор отказался уезжать из Техаса во второй раз, на что Ньюрат предложил ему просто открыть новый офис у себя. Двое других сотрудников Looking Glass уже работали из Остина удаленно, а значит, могли присоединиться к новому предприятию Уоррена. Студию

назвали Looking Glass Austin, и ее персонал под руководством Спектора трудился над новыми играми независимо от основной компании.

Спектор начал нанимать разработчиков и заниматься проектами вроде Junction Point: научно-фантастической мультиплеерной игры, где можно было пускаться в удивительные приключения с друзьями, — необычная идея для 1996 года. «Они сильно опередили время», — рассказывает Ньютат. Но Looking Glass столкнулась с нехваткой инвестиций, и всего через несколько месяцев Ньютату со Спектором пришлось решать трудную задачу по удержанию компании на плаву. «Я предложил Полу закрыть остинское подразделение, — говорил Уоррен. — Был уверен, что мне подвернется что-то новое»\*. Так в 1997 году Спектору впервые пришлось пройти через закрытие собственной студии. Он попросил некоторых бывших сотрудников Looking Glass Austin не торопиться с поиском вакансий, надеясь позвать их на новый проект. (Игра Junction Point так и не вышла.)

Ребята недолго сидели без работы. Вскоре после закрытия Спектор со своей новой командой были близки к тому, чтобы подписать контракт с компанией Westwood на разработку RPG по популярной стратегии в реальном времени Command & Conquer (по иронии судьбы компанию впоследствии тоже поглотит EA). Затем Спектору позвонил отвязный и харизматичный геймдизайнер по имени Джон Ромеро. Ромеро тоже работал в Origin, но ушел в 1988-м, за год до того, как Уоррен стал частью

---

\* Looking Glass закрылась в 2000 году после — как формулирует это Пол Ньютат — череды неудачных событий. «Вкратце, наши инвесторы решили, что индустрия видеоигр их больше не интересует», — говорит он. — *Прим. авт.*

компании. После своего ухода Ромеро вместе с программистом Джоном Кармаком основал id Software, амбициозную студию, в которой родились мегахиты вроде Doom, Quake и Wolfenstein 3D. Позже из-за напряженных отношений с коллегами звездный дизайнер покинул родную студию и открыл новую — Ion Storm, на банковском счете которой к моменту телефонного разговора со Спектором уже скопилась неплохая сумма.

Ромеро отговаривал Уоррена от сделки по Command & Conquer и вместо этого предложил перейти работать к нему. Спектор ответил, что уже слишком поздно: стороны готовы подписать документы. Тогда Ромеро сел в автомобиль и приехал из своего офиса в Далласе в офис Спектора в Остине — чтобы сделать предложение, от которого нельзя отказаться. «Неограниченное финансирование и такой бюджет на маркетинг, какого у меня в жизни не было, — вспоминает Уоррен. — Разрабатывай игру своей мечты, а тебе никто не будет мешать. Да кто от такого откажется?»

Результатом этого соглашения стала Deus Ex. Если Ultima Underworld и System Shock представляли собой чертежи настоящего иммерсивного симулятора, Deus Ex была законченным зданием. Игра оказалась настолько уникальной смесью жанров, что маркетологи затруднились дать ей определение. RPG? Шутер? Экшен?

Правильный ответ — «все вышеперечисленное». Играя за суперсолдата Джей-Си Дентона в декорациях антиутопии ближайшего будущего, полного тайных организаций, нанотехнологий и коварных ученых, игрок мог преодолевать трудности разными способами. Можно было перестрелять врагов, прокрасться мимо них или, взломав стоящий неподалеку компьютерный терминал,

отключить охранную систему. Как позже писал Спектор, его целью было «предоставить игрокам возможность самовыражения, а не выпускать игру ради демонстрации того, как здорово дизайнеры, программисты, художники и сценаристы все придумали». В какой-то момент один из боссов спросил Спектора, зачем тот тратит столько времени на стелс-элементы, если, согласно статистике, лишь малая часть геймеров к ним прибегает. Уоррен вопрос проигнорировал. «Благодаря Крису Робертсу я рано узнал о том, какую силу в себе скрывает слово „нет“, — говорит Спектор. — Чтобы выйти из переговоров победителем, надо всегда быть готовым их прекратить».

Deus Ex вышла в июне 2000 года и сразила игроков наповал, доказав миру, что среди однообразных шутеров и платформеров сокрыто еще бесконечное количество представлений о том, чем способны быть видеоигры. Deus Ex продана тиражом свыше миллиона экземпляров и многими была признана лучшей игрой всех времен. На волне успеха Спектор продолжал возглавлять остинское подразделение Ion Storm даже после того, как летом 2001 года из компании ушел Ромеро, а студия в Далласе закрылась\*. Спектор поручил ведущему дизайнеру Deus Ex Харви Смиту возглавить разработку сиквела Deus Ex: Invisible War, а сам курировал другие проекты, включая новую часть Thief — фэнтезийной серии стелс-экшенов,

---

\* На закрытие Ion Storm Dallas повлияло множество факторов, но самым запоминающимся стала реклама игры Daikatana (возможно, самая скандальная реклама за всю историю индустрии). На кроваво-красном фоне черными буквами было написано: «Джон Ромеро собирается сделать тебя своей сучкой». Фанаты подхода не оценили. — *Прим. авт.*

первые части которой создавали старые приятели Уоррена из Looking Glass.

Но планам Спектора вновь начала препятствовать корпоративная бюрократия. В процессе разработки Deus Ex видеоигровой издатель Eidos поглотил Ion Storm, и Уоррен вновь почувствовал, как его боссы боятся принимать на себя любые риски — что так раздражало его в EA. Он хотел взяться за игру в декорациях Дикого Запада, но руководители маркетингового отдела Eidos заявили, что на подобных играх денег не заработаешь. «Я ответил: „Игры про Дикий Запад не продаются до тех пор, пока кто-нибудь не сделает игру, которая будет продаваться“, — делится Спектор. (Его предсказание сбылось несколько лет спустя, когда Rockstar выпустила суперуспешную Red Dead Redemption.) Точки кипения Уоррен достиг, когда маркетологи стали запрещать ему так много говорить о сюжете игр. «Прямо так и сказали: „Уоррен, чтобы слова «сюжет» мы от тебя больше не слышали!“, — вспоминает Спектор.

Подобный расклад не был для него в новинку. Индустрия видеоигр, как и другие творческие сферы деятельности, строятся на противостоянии двух сторон: творцов и толстосумов. Конфликту между жаждущими творчества разработчиками и стремящимся извлечь прибыль издателями столько же лет, сколько и видеоиграм. В нем кроется первопричина большинства проблем индустрии. «Ни разу в жизни ни на одном проекте я не занимался планированием бюджета и не составлял расписаний, — говорил Спектор. — Я всегда озадачивал людей одним и тем же вопросом: могут ли они вспомнить хотя бы одну достойную игру, которая вышла в срок и не вылезла за рамки бюджета?»

Начальство очень злило, что Спектор не стремится выпускать игры, которые продавались бы миллионами копий, и не считая тратит деньги. С их точки зрения, Спектор был упрямым и финансово безответственным. Уоррена же устраивала роль «режиссера фильмов категории „Б“», даже если ради нее приходилось бодаться с толстосумами. Он просто хотел делать игры, которые ему нравились. Программист Арт Мин, работавший со Спектором в Ion Storm, замечает: «За что я люблю Уоррена — так это за то, что он всегда говорит: „Я хочу продать N+1 копий игры, где N — количество, нужное, чтобы я мог начать работу над новым проектом“».

В 2004 году, через семь лет после начала работы в Ion Storm Austin, Спектор решил уйти. За ним собирался последовать Мин вместе с небольшой группой других сотрудников, называвших себя «заговорщиками». Не один месяц заговорщики поехали тамале в пригородном мексиканском ресторане, обсуждая создание новой независимой видеоигровой компании. Шаг был рискованным, но потенциальный уровень свободы стал бы беспрецедентным — особенно для людей вроде Спектора, привыкшего наблюдать, как боссы зарубают его идеи на корню из-за того, что те, по их мнению, не принесут должной прибыли. Возраст Уоррена приближался к пятидесяти, а работал он в индустрии, заточенной под людей от двадцати до тридцати. Спектор с женой решили не заводить детей, поэтому ему было проще подолгу задерживаться на работе (чего требует индустрия), но при этом он часто думал о том, сколько еще игр ему отведено сделать. Если на каждый из крупных проектов уходило по два-три года, а некоторые из них отменялись или шли наперекосяк, сколько еще ему удастся закончить, если взглянуть

на ситуацию трезво? «Я все твердила: „Прыгай с обрыва, прыгай с обрыва, прыгай с обрыва, — рассказывает Кэролайн Спектор. — Пора тебе открыть собственную компанию. Лучшего момента не представится. Прыгай с обрыва сейчас же“».

Новую студию назвали Junction Point в честь одноименной мультиплеерной игры, которую Уоррен собирался выпустить в Looking Glass еще до того, как студия закрылась. Спектор с Мином немедленно принялись искать деньги и впоследствии наняли Шеймуса Блэкли, старого товарища Уоррена, чтобы тот представлял их интересы. В 1990-х физик и эрудит Блэкли работал программистом в Looking Glass, а затем трудился во множестве разных компаний, среди которых нужно отметить Microsoft. Там он убедил Билла Гейтса вложить миллиарды долларов в разработку консоли, которая смогла бы потеснить на рынке PlayStation. (Дело выгорело.) В тот момент Блэкли работал агентом в Creative Artists Agency, помогая творцам находить финансирование. Список его клиентов состоял из людей, которые умели генерировать отличные идеи, но при этом часто оказывались на мели — например, там были Тим Шейфер (Psychonauts, Grim Fandango) и Лорн Лэннинг (Oddworld). Теперь же к ним прибавился и Уоррен Спектор.

Блэкли помог Junction Point оформить сделку с издателем Majesco на разработку Sleeping Giants — фэнтезийной игры со сложной физикой, основанной на заклинаниях стихий. Мир игры Уоррен и Кэролайн Спекторы придумали несколько десятков лет ранее. Компании сотрудничали друг с другом год, пока боссы Majesco, столкнувшись с финансовыми трудностями, не решили, что не хотят больше заниматься высокобюджетными



НАМ ВЫПЛАТИЛИ  
КОМПЕНСАЦИЮ,  
И БЛАГОДАРЯ ЕЙ МЫ  
ВЫЖИЛИ. Я НАДЕЯЛСЯ,  
ЧТО С ЭТОЙ СУММОЙ  
НАМ УДАСТЯ  
ПРОДЕРЖАТЬСЯ ДО ТЕХ  
ПОР, ПОКА Я НЕ ЗАКЛЮЧУ  
НОВУЮ СДЕЛКУ.



видеоиграми. «Я сидел и думал: „Э-э-э, ну и что мне теперь делать?“, — рассказывает Спектор. — Нам выплатили компенсацию, и благодаря ей мы выжили. Я надеялся, что с этой суммой нам удастся продержаться до тех пор, пока я не заключу новую сделку». Junction Point испытывала кризис: независимость оставила ее без гроша в кармане. К тому же Арт Мин после ожесточенных споров со Спектором о будущем компании покинул студию. Арт считал, что добиться стабильности можно, только сокращая людей. Спектор не согласился\*.

Вскоре замаячила новая надежда: миллиардер и глава Valve Software Гейб Ньюэлл позвонил Спектору и поинтересовался, не хочет ли тот со своей командой разработать новый эпизод культового шутера Half-Life 2. Переговоры продлились несколько месяцев, но тоже закончились ничем. «Вновь неудача, сделка не состоялась», — поясняет Спектор. Группа опытных разработчиков во главе с легендой индустрии не могла найти денег на новый проект. Если бы они начали заниматься инди-играми несколько лет спустя, то могли бы освоить альтернативные варианты финансирования: Kickstarter, самиздат, маленькие независимые издательства. Однако в середине 2000-х таких возможностей просто не существовало. Единственными

---

\* Они несколько лет не разговаривали, но впоследствии помирились: Спектор даже читал на свадьбе Мина стихотворение. — *Прим. авт.*

вариантами для Спектора оставались крупные корпорации, вроде EA и Activision, но ни одна из них не проявила интереса к его проектам.

Логично было задаться вопросом: не оказалось ли свободное плавание ошибкой? Неужто Спектору так и придется искать деньги до конца своей профессиональной карьеры? Прыгать с обрыва здорово, только порой можно разбиться о скалы.

\*\*\*

Когда топ-менеджера Disney Грэма Хоппера назначили на должность, перед ним поставили всего одну задачу: выпустить больше видеоигр. Уроженец ЮАР, Хоппер начал работать в Disney в 1991 году, хорошо разбирался в финансах и верил, что в индустрии видеоигр можно заработать большие деньги. В прошлом попытки Disney выйти на игровой рынок в основном ограничивались продажей лицензий на персонажей вроде Микки и Гуфи сторонним издателям, а не созданием игр внутри компании. Но в начале 2000-х в Disney заметили, что другие компании зарабатывают немалые суммы на продаже собственных игр, и в мультяшных глазах появились знаки доллара. Компания открыла новое подразделение, которое впоследствии станет называться Disney Interactive Studios, и Хоппера поставили им руководить. К 2002 году корпорация официально ворвалась в видеоигровой бизнес.

Хопперу и его сотрудникам нужно было придумать, как поступить с их самым ценным активом: Микки Маусом. Главный символ Disney и раньше становился героем видеоигр, в частности нескольких мариообразных платформеров для Super Nintendo и Sega Genesis в 90-х, однако видеоигровая слава Микки не могла сравниться

со славой телевизионной. В Голливуде Микки был мышонком номер один, в видеоиграх — лишь очередным мультяшным персонажем. Частью плана Disney по укреплению позиций на видеоигровом рынке была разработка игры про Мауса, которую бы полюбили и запомнили. «В игровой вселенной Disney Микки — существо чуть ли не мифическое, — говорит Хоппер. — Он один из популярнейших персонажей в мире, но при этом не существует игры, которая помогла бы познакомить с ним новую аудиторию, привести новых фанатов».

У Хоппера было столько забот, что проект с участием Микки не двигался с места до лета 2004 года, когда его передали группе стажеров Disney, искавших, куда себя применить. Стажеров не впечатлили концепты, присланные в компанию сторонними агентствами, — в одном из них Микки носил солнечные очки и катался на ховерборде (настоящие 90-е!), — поэтому они решили накидать собственных идей. «Нам хотелось сделать игру про Микки Мауса в духе *Ocarina of Time*», — рассказывает Шон Ванаман, один из тех стажеров\*. Сотрудничая с маленькой независимой студией, ребята начали работу над проектом под кодовым названием *Mickey Epic*, и это название полностью отражало уровень их притязаний. Они выбрали для Микки старомодный дизайн, напоминающий черно-белые мультфильмы вроде «Пароходика Вилли», в которых у культового мышонка были крупные глаза

---

\* В дальнейшем Ванаман сделает себе впечатляющую карьеру в игровой индустрии, разработав *Firewatch*: очаровательную и загадочную игру, действие которой происходит в лесах Вайоминга. Позже он продаст свою компанию Valve и продолжит работу над новой частью *Half-Life* спустя много лет после отмененного проекта Уоррена Спектора. — *Прим. авт.*

и выпирающая вперед челюсть. Игроку в роли Микки предлагалось уничтожать монстров и накапливать особые силы.

Ко всему прочему, игра должна была поведать о судьбоносном моменте в истории Disney. Во время тренингов для новых сотрудников стажерам рассказывали о неизвестном большей части аудитории персонаже: Везучем Кролике Освальде, антропоморфном зверьке, созданном Уолтом Диснеем в 1927 году. У Освальда были длинные уши и веселый нрав, и он стал популярнее большинства плоских анимационных персонажей 1920-х (среди которых преобладали коты). Вот только в один прекрасный момент из-за неприятной ситуации с условиями контракта Диснею пришлось уйти в свободное плавание. Он сделал первые наброски мультяшного мышонка, зарегистрировал права на него и ушел из Universal, оставив кролика Освальда другим художникам. К 2004 году мир практически забыл про Освальда, но в корпорации Disney исправно рассказывали эту историю всем сотрудникам. «Об этом говорят в самый первый день, пока у вас еще стакан с кофе в руках не остыл, — вспоминает Ванаман. — И вот сидим мы и думаем, кого же сделать злодеем? Давайте парня, о котором в первый же день услышали!»

Идея цепляла. Брошенный и всеми забытый Освальд прекрасно подходил на роль трагического антагониста игры. Ванаман с другими стажерами решили изобразить Освальда полным гнева и зависти, жаждущим вернуть себе место в мире, который о нем позабыл. Слава младшего брата не давала кролику спокойно спать по ночам, и потому он взялся строить из картона и металлолома собственный парк развлечений — искаженную версию «Диснейленда». «Как будто Освальду кто-то рассказал

о парке Disney по телефону, и он решил соорудить собственный», — рассказывает Ванаман.

Грэм Хопперу и другим руководителям новоиспеченного видеоигрового подразделения проект очень понравился, однако возникло две проблемы. Первая заключалась в том, что у Disney по-прежнему не было прав на Освальда. Старший брат Микки с 1927 года принадлежал Universal, и хотя киногогант давно перестал выпускать про него мультфильмы, руководство компании считало, что кролик для них все еще ценен. Возникал вопрос: удастся ли Disney вернуть персонажа? Грэм Хоппер преподнес идею игры президенту компании Бобу Айгеру, тому она понравилась, и Айгер позвонил в Universal, чтобы узнать, возможно ли заполучить Освальда. Боссы Universal ответили решительным отказом. Раз Disney так нужен кролик, значит, он представляет большую ценность. «На этом все тогда и закончилось», — вспоминает Хоппер. Вот только Айгер не оставил идею. «Он решил придержать ее в рукаве до тех пор, пока самой Universal что-нибудь от него не понадобится».

Проект игры с Микки отложили в долгий ящик, а потом случилось кое-что необычное. Эл Майклс, легендарный спортивный комментатор, провозвестивший победу хоккейной сборной США на зимних Олимпийских играх 1980 года («Вы верите в чудеса?»), захотел разорвать долгосрочный контракт с каналом ABC и присоединиться к своему давнему приятелю Джону Мэддену в Sunday Night Football\* на NBC. ABC принадлежал Disney, и компания начала проводить кулуарные переговоры с NBC,

---

\* Еженедельная трансляция одного воскресного матча NFL (национальной лиги американского футбола). — Прим. пер.

в свою очередь принадлежавшим Universal. 9 февраля 2006 года Disney объявила о «переходе» Эла Майклса в конкурирующую медиаимперию в обмен на небольшие лицензионные соглашения, загадочным образом включавшие в себя права на Везучего Кролика Освальда. Возможно, то был единственный случай в истории, когда человека обменяли на мультяшного персонажа. («Про меня будут задавать вопросы в телевикторинах», — шутил позже Майклс).

Вот только на тот момент никто вне стен Disney не понимал (а многие не осознают и сейчас), что Боб Айгер вернул Освальда с одной-единственной целью: использовать его в видеоигре про Микки Мауса. «Он позвонил мне и радостным голосом сообщил, что мы вернули права, — делится Хоппер. — Других причин не было, все исключительно ради игры — она была достаточно крутой и интересной для всех причастных».

Проект Mickey Eric, позднее переименованный в Eric Micky, наконец был бы готов сдвинуться с мертвой точки, если бы не вторая большая проблема. «У нас не было студии, способной потянуть разработку подобной игры», — признавался Хоппер. Прототип, который стажеры Disney создали совместно с независимой студией, впечатлял. Ванаман рассказывал, что «с тех пор я так и не видел сделанных за полгода прототипов, которые столь хорошо бы игрались». Но в Disney не верили, что сторонняя студия сможет довести дело до конца: она была небольшой и не имела нужного веса в индустрии. «Люди смотрели на прототип и говорили: „Выглядит здорово, давайте кто-нибудь другой нам это сделает“, — вспоминал Ванаман. За месяцы до сделки по Освальду Хоппер с командой искали подходящего разработчика.

Кого-то достаточно известного в индустрии, чтобы новость о видеоигровых притязаниях Disney наделала побольше шума.

Тут-то и подвернулась подходящая кандидатура.

\*\*\*

Когда Уоррен Спектор услышал всю эту историю, ему стало ясно, почему боссы Disney переписывались во время его презентации. Им не были интересны его идеи. Они хотели, чтобы он руководил разработкой игры про Микки Мауса, и уточняли друг у друга, готовы ли сделать предложение. Когда агент Шеймус Блэкли дал им добро, Грэм Хоппер с другими топ-менеджерами выложили на стол несколько презентаций Epic Mickey, которыми занимались в последние месяцы. «Из того разговора мы узнали, что Уоррен — большой фанат Disney, — рассказывает Хоппер. — Мы слушали его презентацию, общались — шансов, что он заинтересуется проектом, было не так много, но предложить стоило».

Захотел ли Спектор работать над игрой про Микки Мауса? Он едва сдерживал восторг. «Я просто взглянул на них и сказал: „Еще бы!“ — вспоминает Спектор. — Микки Маус — самый узнаваемый персонаж на планете Земля. Какой дурак откажется?» Хоппер вручил Спектору готовые материалы по Epic Mickey: концепт-арты, основу сюжета, другие заметки и идеи. Стороны обсудили общие моменты сделки. Следующие несколько месяцев Disney будет платить Спектору и Junction Point за работу над финальными концепт-артами и дизайном игры. Если компании понравится результат, сотрудничество продолжится. Если нет — без обид. «Я сказал: „Вы только

что дали мне желудь, и я собираюсь вырастить из него дуб“», — вспоминает Спектор.

Ближе к концу 2005 года Спектор вернулся в Техас и с двумя другими разработчиками Junction Point начал трудиться над игрой про Микки, взяв за основу идею с Освальдом и добавив от себя сюжетных поворотов. Команда потратила немало времени, определяясь с тем, как Микки должен выглядеть, как нужно анимировать его движения и что он сможет делать по игре. Мир под названием Хламляндия стал пристанищем давно забытых персонажей Disney. Проекту пытались придумать другие названия, вроде Mouse Trapped\*, но в итоге оставили Eric Mickey. Сделка по Освальду официально завершилась спустя несколько месяцев, обозначив серьезность намерений Disney в глазах Junction Point.

В апреле 2006 года Спектор вновь прилетел в Калифорнию — продемонстрировать результаты работы. Грэм Хоппер и другие топ-менеджеры остались очень довольны, вот только было одно но. «Тут-то и начались странности, — рассказывает Спектор. — Они сказали: „Нам очень нравятся ваши наработки. Мы хотим, чтобы игру разрабатывали вы. Но получите вы ее только в том случае, если мы приобретем вашу студию“».

Не это Уоррен Спектор хотел услышать. Он уже работал в двух студиях, поглощенных крупными корпорациями: Origin (EA) и Ion Storm (Eidos). Обе эти истории не привели его ни к чему хорошему. Боссы всегда требовали крупных успехов — их не устраивали добротные, но не выдающиеся с точки зрения продаж игры Спектора,

---

\* «В мышеловке» (англ.). — Прим. пер.

ему перекрывали кислород, а он не стеснялся открыто этим возмущаться. В быту он скорее был интровертом, но вот на деловых встречах не боялся давать волю языку. Спектор прыгнул с обрыва, открыв собственную студию ради творческой свободы, чтобы делать игры, которые нравятся ему, а не спорить с руководством, требующим продаж миллионными тиражами.

Во время обеда в Глендейле один из менеджеров Disney, лакомясь суши, назвал Спектору сумму, которую компания готова предложить за Junction Point. Деньги оказались столь ничтожными, что Уоррен абсолютно оправданно обиделся. «Я сказал нет, — вспоминает он. — В ответ прозвучало: „Как это нет? Никто не отказывает Disney“». Уоррен так явно не считал. Он был упертым, перспективы компании казались многообещающими, и со времен Origin Спектор усвоил: чтобы диктовать свои условия, надо всегда быть готовым прекратить переговоры.

Тактика сработала. Позже, в 2007 году, вице-президент Disney позвонил Спектору и пригласил его на ужин. Уоррен согласился, и вице-президент уже на следующий день прилетел в Остин. «Мне сообщили, что целый год искали подходящую для проекта студию, но все закончилось неудачей. Согласен ли я вернуться и закончить начатое? — рассказывал Спектор. — Они по-прежнему хотели, чтобы Junction Point стала частью Disney, но в этот раз сделали достойное предложение».

Спектор испытывал смешанные чувства относительно сделки. Помимо денег, Disney обязалась расширить Junction Point до сотен сотрудников, необходимых для разработки Epic Mickey, но сумма не была запредельной, как это часто бывает в сделках по поглощению. «Я думал, что не готов продаваться, — говорит

Спектор, — но в суровой реальности видеоигрового бизнеса есть только четыре расклада. Либо вы выходите на биржу, чего никто не делает. Либо десятилетиями держитесь на плаву, как Valve. Либо вас поглощают. Либо вы прогораете».

Спектору прогорать не хотелось, а работа над проектами Junction Point тормозилась, так как студия так и не нашла издателей ни для *Sleeping Giants*, ни для совместной с Джоном Ву игры. Посоветовавшись с женой, Спектор решил продать компанию и вместе с Шеймусом Блэкли начал бесконечно долгий процесс согласования контракта с Disney. «С ними очень сложно вести дела, — рассказывает Блэкли. — Они невероятно дотошны, у них полно юристов, и за каждый пункт соглашения они торгуются до смерти».

Летом того же 2007 года Грэм Хоппер хотел шокировать видеоигровой мир на выставке E3, объявив, что Disney собирается играть по-крупному. На пресс-конференции планировали сделать кучу анонсов, раскрыть новое название игрового подразделения — *Disney Interactive Studios* — и показать игры как для детей (*High School Musical*), так и для взрослых (*Turok*). Одним из главных заявлений стала бы ставка корпорации на Уоррена Спектора, которого большинство фанатов видеоигр считали легендой индустрии, ведь он стоял за *Ultima Underworld*, *System Shock* и *Deus Ex*.

Проблема заключалась в том, что сделка все еще не завершилась. Спектор нехотя отказывался от независимости, и несколько пунктов контракта еще предстояло обсудить. «До последнего ничего не было понятно, — признается Хоппер. — Даже я тогда не знал, чем закончатся переговоры».

Утром 13 июля 2007 года Грэм Хоппер стоял вместе с Уорреном Спектором возле погрузочной зоны на задворках отеля Fairmont в калифорнийской Санта-Монике. Хоппер держал в руках договор о поглощении, который Спектор должен был подписать. В отель уже заходили журналисты, приглашенные на пресс-конференцию Disney. «Прессу уже запускают в зал, где должно состояться объявление, а я стою снаружи с Грэмом и еще не подписанным контрактом, — вспоминает Спектор. — По одному телефону я говорю с юристом, а по второму — с Шеймусом, одновременно». За пару минут до обнародования новости Уоррен еще не был уверен, что готов расстаться со своей независимостью. Хорошая ли это идея?

Блэкли посоветовал Спектору ответить себе самому на один вопрос: нравятся ли ему эти ребята? Хочет ли он с ними работать? Другими словами, верит ли он, что Хоппер и остальные сотрудники Disney Interactive Studios помогут ему разработать отличную игру? Если ответы на эти вопросы положительные, все остальное сложится само собой. Уоррен подумал и решил еще разок прыгнуть с обрыва. «Я подписал контракт, — рассказывает Спектор, — зашел в зал, и меня представили прессе».

Присутствовавшим журналистам было невдомек, что сделка состоялась в последний момент. Их впечатлила решимость Disney, хоть Спектор и показался им странным выбором. Многие вопросы повторяли те, что сам Уоррен задавал два года назад. Зачем геймдиректору жесточайшей и мрачной Deus Ex работать в компании, знаменитой своей анимацией и играми для детей? Позже Спектор расскажет прессе, что всегда любил мультфильмы, писал о них дипломную работу, и потому предложение Disney

для него — мечта наяву. А тогда Хоппер не стал раскрывать миру, над чем именно работал Спектор, сказав лишь, что он делает игру для Disney, и тем самым оставив критикам простор для домыслов и спекуляций. «После я вернулся в офис, в котором кипела работа над масштабной фэнтезийной RPG, — вспоминает Уоррен, — и объявил: „Ребята, мы будем делать игру про Микки Мауса“».

Не все в Остине были в восторге от поглощения: несколько разработчиков, трудившихся в Junction Point с момента ее основания, покинули студию, заявив Спектору, что не хотят работать над мультяшной игрой. Для остальных сделка означала стабильность. Им больше не нужно было презентовать свои проекты издателям и инвесторам — можно было просто делать игру. Да и Уоррен Спектор сменил роль коммивояжера на роль геймдиректора. «Мы были взбудоражены, — рассказывает Кэролайн Спектор. — Крупная сделка означала, что Junction Point будет жить. Отпала нужда тревожиться из-за денег».

Студия расширялась. Количество сотрудников сперва увеличилось с десятка до нескольких десятков, потом перевалило за сотню. Eric Miskey начала вырисовываться. Игра станет эксклюзивом для Wii с ее продолговатым контроллером Wiimote, оснащенным датчиками движения. Жанром был выбран платформер в духе Super Mario Bros.; игроку придется прыгать между скал и бродить по опасным выступам, исследуя искаженную Освальдом



ДЛЯ ОСТАЛЬНЫХ СДЕЛКА  
ОЗНАЧАЛА СТАБИЛЬНОСТЬ.  
ИМ БОЛЬШЕ НЕ НУЖНО  
БЫЛО ПРЕЗЕНТОВАТЬ СВОИ  
ПРОЕКТЫ ИЗДАТЕЛЯМ  
И ИНВЕСТОРАМ —  
МОЖНО БЫЛО ПРОСТО  
ДЕЛАТЬ ИГРУ.



историю Disney. Главным орудием Микки служила художественная кисть, с помощью которой можно было раскрашивать или стирать целые участки мира. Благодаря этому у игроков появится возможность по-разному расправляться с врагами и препятствиями: можно возвращать их к жизни яркими красками или уничтожать растворителем. Любой выбор будет иметь последствия, влияющие на сюжет игры и диалоги. Epic Mickey не даст игрокам столько свободы, сколько предыдущие иммерсивные симуляторы Спектора, но ее разработкой двигала все та же философия: создавать игры, в которых выбор действительно что-то значит.

В течение трех следующих лет Спектор руководил разработкой Epic Mickey, расширял команду и сражался с боссами Disney за ресурсы и время. Он никогда не мог нормально работать в условиях финансовых ограничений. По его собственному признанию, он ни разу в жизни не уложился ни в сроки, ни в изначальный бюджет, а в такой «нервной» компании, как Disney, это могло привести к серьезному напряжению. «Порой боссы вызывали меня к себе и пытались навязать мне собственное видение игры, — делится Спектор, — а я просто говорил нет». Начальство пыталось урезать бюджет, сократить сроки и даже указывать, как Микки должен выглядеть и двигаться. В конце концов, Микки был предметом их гордости, самым важным персонажем в сокровищнице Disney. «Меня могли бы уволить раз шесть, но каким-то чудом не уволили, — рассказывает Спектор. — И в итоге дали сделать игру так, как я и хотел».

Epic Mickey вышла на Wii 30 ноября 2010 года. Игра получилась не без недостатков: заметнее всего были резкие прыжки камеры, из-за которых становилось сложно

понять, что происходит на экране\*. И все же очаровательное приключение понравилось игрокам. Игра хорошо продавалась, уже за первый месяц геймеры скупили 1,3 миллиона копий, и, по воспоминаниям Грэма Хоппера, Epic Mickey практически окупилась. Для консольного эксклюзива подобные показатели, несомненно, были успехом, а команде Спектора, уже владевшей наработками и технологией, ничто не мешало выпустить сиквел.

Но в то же самое время в видеоигровом подразделении Disney начались серьезные перемены. В США еще хорошо ощущались последствия финансового кризиса 2008 года, бурно развивался сегмент приложений для мобильных телефонов и игр для Facebook, а специалисты прогнозировали рынку традиционных игровых консолей скорую кончину. Летом 2010 года Disney заключила сделку в 763 миллиона долларов с компанией Playdom, разработчиком игр для социальных сетей. Осенью того же года в результате реструктуризации верхушку Playdom Джона Плезантса назначили руководителем Грэма Хоппера в видеоигровом подразделении Disney. «Думаю, высшее руководство компании пришло к выводу, что Disney очень важно не остаться на задворках онлайн-революции, назовем ее так, — рассказывает Хоппер. — А индустрия консольных игр умирала. По их мнению. Я его не разделял и не поддерживал».

---

\* Слово Спектору: «Никому не нравится камера, а я буду защищать ее до могилы... В игре вы могли стереть часть стены, пройти сквозь нее и оказаться на другой стороне. А камере что в таком случае делать? Минуту назад тут была стена, а теперь ее нет. Или в стене есть маленькое отверстие, и персонаж стоит в десятках сантиметров от него, что тогда делать камере? В игре оказалось с десяток подобных проблем, которые мы сами себе создали. Могли ли мы справиться лучше? Ну да, наверняка, если бы нам дали побольше времени. Я все равно горжусь отвечавшей за камеру командой». — *Прим. авт.*

\*\*\*

К осени 2010 года, пока разработчики из Junction Point в поте лица пытались закончить Epic Mickey, руководители Disney посылали сигналы о том, что видеоигры для консолей их больше не интересуют. Disney Interactive Studios терпела серьезные убытки, и компания искала новый подход к разработке игр. «После приобретения Playdom стало очевидно, что интерес к консольным играм утрачен полностью, — говорит Хоппер. — Я даже слышал, как кто-то называл индустрию „мертвой“. Согласиться с этим и остаться я не мог».

Спустя несколько недель после релиза Epic Mickey Хоппер, руководитель Disney Interactive Studios и амбассадор видеоигр внутри корпорации, уволился. Именно Хоппер привел Спектора и Junction Point в Disney. Именно Хоппер продвигал разработку игр для консолей вроде Wii. Игр вроде Epic Mickey, которые нравились бы и хардкорным геймерам, и обычным любителям видеоигр. Теперь он покинул компанию.

Спектор и Хоппер частенько друг с другом спорили, но чувствовалось, что Хоппер горячо любит видеоигры, а Спектор это всегда ценил. Плезантс же был бизнесменом до мозга костей, ранее он занимался финансами и развитием бренда в компаниях вроде Pepsi и Ticketmaster\*. Он изучал отчеты Disney Interactive Studios и видел перед собой фирму, вливающую миллионы долларов в индустрию, чей вектор смещался в сторону мобильных игр, игр для социальных сетей и игр-сервисов. Последние можно обновлять и монетизировать долгие месяцы после релиза, вместо того чтобы получать прибыль исключительно

---

\* Плезантс отказался давать комментарии для этой книги. — *Прим. авт.*

на выходе проекта. С точки зрения Плезантса, серьезно вкладываться в консольные игры компании было незачем. Да, Epic Mickey вышла успешной, но Junction Point пришлось бы следующие три года работать над чем-то еще, прожигая деньги вплоть до выхода сиквела. Так почему бы не инвестировать в игры, которые смогут зарабатывать каждый год?

При первой встрече со Спектором Плезантс открыто заявил геймдиректору Epic Mickey, что стратегия Disney изменится. «Сказал прямым текстом, что люди, работающие над играми для консолей, надолго в компании не задержатся, — вспоминает Спектор. — Не то чтобы он собирался нас увольнять, просто заявил, что не видит в играх для ПК и консолей будущего. Это был самый первый наш разговор».

Неизбежно возникал вопрос: если Junction Point зарабатывала консольные игры, а за ними не было будущего, какое же будущее ждало саму Junction Point?

\*\*\*

Кочевая жизнь не сильно напрягала Чейза Джонса, поэтому видеоигровая индустрия отлично ему подходила. В детстве он часто менял школы: его родители развелись, а из-за работы отца в телефонной компании семье приходилось постоянно переезжать. В 1999 году он поступил в DigiPen — частный колледж в городе Редмонд, штат Вашингтон, где учили на игровых разработчиков, а окончив его, отправился в Лос-Анджелес. Там он трудился тестировщиком в паре крупных компаний-издателей, а затем переехал на противоположный конец страны, устроившись в независимую бруклинскую студию Mind Engine. Работу нельзя было назвать престижной.

«Бывали дни, когда я выходил из метро, проходил десять кварталов до офиса пешком, открывал дверь, а в помещении не горел свет, потому что электричество отключили за неуплату, — рассказывает Джонс. — Приходилось забирать системник, топать назад к метро и работать из дома».

Не сумев найти стабильное финансирование, основатели Mind Engine закрыли студию в 2004 году, и Джонсу снова пришлось переезжать — на этот раз в Кэри, Северная Каролина. Там он устроился в Red Storm Entertainment: студию Ubisoft, работавшую в основном над играми на военную тематику по мотивам романов Тома Клэнси. В 2006-м Чейз Джонс получил новое предложение — из калифорнийского города Новато. Его звали в Visual Concepts, флагманскую студию издателя 2K. Предложение было заманчивым: если Джонс присоединится к команде и поможет закончить разработку видеоигровой адаптации фильма «Фантастическая Четверка. Вторжение Серебряного серфера», ему доверят помощь с запуском совершенно новой франшизы. «Вот только я не осознавал, что меня берут уже третьим ведущим дизайнером проекта, а до релиза остается десять месяцев, — вспоминает Джонс. — Мы работали в режиме постоянного кранча\*, без выходных, без отдыха. Чаще всего я уходил из офиса в три часа ночи, спал, просыпался и возвращался в 8 утра, повторяя весь цикл заново».

---

\* Кранч (crunch) — сленговое слово, означающее особый род затяжного аврала, с которым часто связана разработка игр. От обычного аврала кранч отличается тем, что может длиться много месяцев, превращаясь в почти штатный способ делать игры. — *Прим. науч. ред.*

Работать в таком режиме сложно даже над отличной игрой, а *Fantastic Four: Rise of the Silver Surfer* едва ли можно было назвать новым словом в индустрии, да и вообще — звезд с неба она не хватала. Ее выпускали для продажи детям, которые посмотрят новый фильм про Фантастическую Четверку и захотят сыграть в игру по его мотивам. «Думаю, заоблачных ожиданий ни у кого не было, — говорит Джонс. — Никто из нас не рассчитывал на титул „Игра года“ или что-то в таком духе». Справиться с переработками Чейзу с коллегами помогала надежда на то, что следующий проект окажется новым и увлекательным. *Visual Concepts* в первую очередь была известна спортивными симуляторами вроде серии *NBA 2K*. С релиза *Fantastic Four* компания рассчитывала заняться экшен-адвенчурами и другими жанрами.

А потом начались сокращения. В июне 2007 года, когда работа над *Fantastic Four* уже прекратилась, но игра еще не вышла, 2K уволила почти всех разработчиков\*. Оставили только двоих: геймдиректора Пола Уивера и ошарашенного Чейза Джонса. «Мы с Полом сидели в нашей половине авиационного ангара, смотрели на пустые столы — просто пялились друг на друга и недоумевали, почему нас решили оставить, — рассказывает Джонс. — Я слышал, что мне хотят подыскать место в разработке

---

\* Майкл Стриблинг, ведущий художник игры *Fantastic Four*, рассказал мне в письме, что был разочарован тем, как 2K обошлась с сокращенными сотрудниками. Компания выставила людей за дверь, даже не позволив им вернуться на рабочие места и собрать вещи. «Ситуация меня изрядно разозлила, — пишет Стриблинг. — Команда убивается, чтобы закончить игру в нереальные сроки, не получая практически никакой поддержки, а потом вы просто всех увольняете. Ни вам „Спасибо“, ни „Молодцы, хорошая работа“. Ничего». — *Прим. авт.*

спортивных симуляторов, но игры этого жанра меня не интересовали. Пару недель спустя мне выделили кабинет, и я сидел в нем, играя в игры и подыскивая новые вакансии, и потихоньку сходил с ума».

Вакансию Чейз в итоге нашел: он переехал в Шампейн, что в штате Иллинойс, и устроился в студию Volition, известную своенравной серией игр Saints Row, явно вдохновленной Grand Theft Auto. Джонс проработал там около года, пока его проект не отменила владеющая Volition компания THQ, по которой сильно ударил финансовый кризис. (Через несколько лет THQ обанкротилась.) Вновь пытаюсь найти работу, Джон связался со своим старым другом Полом Уивером. Тот переехал в Остин трудиться студийным директором в компании под названием Junction Point Studios.

Уивер сообщил, что они ищут ведущего дизайнера для нового проекта о Микки Маусе, и осенью 2008 года Чейз Джонс уже мчал в техасский Остин, шестой город (и пятый штат) в его видеоигровой карьере. «Я уже свыкся с мыслью, что даже когда вам говорят, что берут на работу с долгосрочной перспективой, все в индустрии держится на контрактной основе, — рассказывал Джонс. — Вы заканчиваете игру, а потом переживаете, будет следующая или нет. Пенсия никого не волнует. У вас будет много крохотных счетов, которые потом придется объединять. Так все устроено». И все же Junction Point казалась Чейзу местом, где он сможет задержаться. По крайней мере, студией владела Disney. Одна из самых богатых компаний. Одна из самых стабильных.

В течение следующих двух лет Джонс работал ведущим дизайнером Epic Mickey, помогая Уоррену Спектору воплотить в жизнь концепцию амбициозного

платформера. И без того напряженный процесс усложнила реорганизация отдела дизайна, которая произошла перед переездом Джонса в Остин. «Нам нужно было определиться с геймплеем и закончить вертикальный срез игры через полтора, что ли, месяца после моего трудоустройства», — рассказывает Чейз. «Вертикальный срез» — это, по сути, демоверсия, обычно состоящая из одного уровня или миссии. Он должен давать представление о том, как будет работать финальная версия игры. Чтобы подготовить вертикальный срез, разработчикам нужно было определиться с основами: как Микки будет выглядеть, двигаться, махать своей кистью и прыгать с платформы на платформу. Джонса и остальных разработчиков ждали жуткие переработки.

После окончания работы над Epic Mickey осенью 2010 года уставших сотрудников Junction Point разделили на две команды. Одни трудились над новыми секретными проектами, другие начали разработку семейной игры, в которой все персонажи Disney должны были состязаться друг с другом на Олимпийских играх. Еще одна горстка людей сосредоточилась на инструментарии и других технических процессах с целью повысить эффективность студии. Тем временем Чейзу Джонсу поручили заняться сиквелом Epic Mickey. «Пол с Уорреном взглянули на меня и сказали: „Начинай придумывать, как будет выглядеть вторая часть“, — вспоминает Джонс. Вместе с командой из двенадцати человек Чейз начал разрабатывать прототип — что-то вроде ранней, но игральней демоверсии. (В отличие от вертикального среза, прототипу дозволено выглядеть сырым и недоработанным.)

Новой важной чертой сиквела должен был стать режим игры вдвоем. Вы могли играть в одиночку за Микки

или позвать друга, которому доставалась роль Безучего Кролика Освальда. Тот из трагического злодея превращался в полезного союзника. Микки вновь вооружили кистью, а Освальду достался пульт управления, с помощью которого он мог включать технические устройства и бить током врагов. Микки с Освальдом получили возможность атаковать противников сообща и даже оживать друг друга в непростых сражениях. К рождественским каникулам 2010 года Джонс с командой уже разработали прототип совместной игры и набросали сюжет второй части. В компании надеялись, что по итогам стандартного 2,5- или трехгодичного цикла разработки *Epic Mickey 2* выйдет отменной игрой.

На тот момент важнее всего было не расширить команду, чтобы оставалась возможность вносить в игру крупные изменения без беспокойства о потраченных впустую человеко-часах. *Epic Mickey 2*, как и многие другие сиквелы, основывалась на дизайне и технологиях первой части, но все равно требовалось сочинить свежую историю, придумать новые механики и выстроить новые уровни. Перед тем как вырасти до сотни человек, нужно было дать разработчикам время для экспериментов. Джон Плезантс вместе с другими боссами Disney хотели выпустить *Epic Mickey 2* не только на Wii. С точки зрения бизнеса решение казалось здравым, однако создавало дополнительные технические трудности, которые нужно было преодолеть до стадии продакшена.

Через пару рождественских дней Джонсу позвонил старый приятель Пол Уивер и ошарашил новостью: «Подумай, как сильно изменятся твои планы, если со второй недели января в твоей команде будет уже 110 человек». Выяснилось, что Disney неинтересны другие проекты

Junction Point, начальство просто хотело как можно быстрее выпустить сиквел Epic Mickey. «У нас ведь уже была команда, инструменты, связи с аутсорсом, а значит, мы могли быстренько склепать игру, — рассказывает Джонс. — Если поднажмем, сумеем выдать продукт, который начал бы приносить компании деньги». Чейз начал суматошно принимать решения прямо во время каникул и, вернувшись в офис, спешно взялся заниматься набором в невероятно расширившуюся команду разработчиков Epic Mickey 2.

Тем временем Спектор вышел из проекта. Его не очень интересовали сиквелы: он предпочитал направлять энергию на придумывание абсолютно новых вещей. Когда Уоррен не был занят поддержанием Junction Point на плаву, он набрасывал идеи и прототипы новых игр. Его по-прежнему занимали диснеевские утки, и он потратил немало времени, предлагая руководству Disney концепцию Epic Donald — игры, которая могла сделать для сварливого селезня без штанов то же, что Epic Mickey сделала для мышонка. Спектор начал подыскивать себе и другие роли внутри корпорации: сочинял комиксы по «Утиным историям» и даже предлагал собственные идеи полнометражных фильмов и мультсериалов. (Правда, в Калифорнию он переезжать отказался, что поставило крест на многих из этих планов.)

Становилось очевидно, что с уходом Грэма Хоппера в руководстве Disney почти не осталось людей, желавших выпускать видеоигры в классическом понимании этого слова. В ноябре 2010-го, еще до релиза Epic Mickey, президент Disney Боб Айгер признался прессе, что компания будет меньше вкладываться в консольные игры, предпочитая им игры для мобильных телефонов и приложения

на Facebook\*. В январе 2011-го Disney закрыла Propaganda Games: одну из своих студий, разрабатывавшую игры по мотивам фильмов вроде «Трона» и «Пиратов Карибского моря». Спустя несколько месяцев закрылась Black Rock Studios, специализировавшаяся на гоночных играх, таких как MotoGP и Split/Second. «Среди руководителей компании находились люди, которые могли подойти и сказать в открытую: „Не люблю игры“, — рассказывает Спектор. — А я им в ответ: „Зачем же тогда вы работаете в игровом подразделении?“»

Странным образом те же самые топ-менеджеры Disney требовали от Junction Point в огромном количестве нанимать новых сотрудников. Боссы провели финансовые расчеты и определили, что Epic Mickey 2 покажет прибыль, только если выйдет к осени 2012 года, а чтобы этого добиться, начали швырять в студию деньгами. Disney Interactive Studios уменьшалась в размерах, тогда как Junction Point, напротив, росла. К 2012 году в студии трудилось более двухсот человек, не считая сотен сотрудников со всего мира, работавших на аутсорсе. «Мы потратили кучу денег на эту игру, — говорит Спектор. — Огромную кучу денег».

Спектор пытался выторговать у Disney побольше времени, утверждая, что за два года невозможно выпустить качественный сиквел, особенно для разных платформ. Disney согласилась оттянуть срок на два месяца,

---

\* Цитата Айгера: «Мы наблюдаем заметный сдвиг от консольных игр ко всему, что я называю „мультиплатформой“: от мобильных приложений до игр для социальных сетей. Задачей Джона Плезантса на посту руководителя игрового подразделения будет не только сделать эту часть нашего бизнеса прибыльной, но и расширить наше присутствие в индустрии». — *Прим. авт.*

не больше. «Они не понимали, что все игры непохожи друг на друга, — рассказывал Спектор. — Я всегда говорю потенциальным партнерам, что разработка каждой игры, к которой я был причастен, занимала около трех лет. Если я скажу вам, что выпущу игру быстрее, я совру». Из-за плотного графика разработчики Epic Mickey 2 оказались заложниками своих же решений, которые принимали, когда еще не были до конца уверены в их правильности. «В душе всегда теплится надежда, что когда боссы осознают всю сложность игры, вам скажут: „Ладно, чтобы добиться нужного качества, нужно еще раз обсудить адекватные сроки“, — но такого никогда не бывает, — объясняет Чейз Джонс. — У начальства есть дата, от которой зависят все их финансы, и вам придется изо всех сил под нее подстраиваться».

Junction Point едва справлялась. Приток новых людей спровоцировал разногласия и конфликты, сжатые сроки вызывали стресс, а менеджеры Disney частенько появлялись в офисе и просили разработчиков поэкспериментировать со свежими трендами, финансово успешными в текущем месяце. «Мы рассматривали условно-бесплатную версию и версию, для которой требовалось бы постоянное подключение к интернету, — вспоминал Джонс. — Какой бы новый тренд ни появлялся, нам приходилось готовить новую презентацию с рассуждениями на тему, стоит ли ему следовать». Игры в духе FarmVille или League of Legends приносили создателям миллиарды долларов, и Disney стремилась повторить их успех.

Спектор основал Junction Point, потому что хотел свободно разрабатывать свои игры «категории „Б“», не беспокоясь о том, принесут ли они бешеные деньги. А теперь история с EA и Eidos повторялась.

В начале 2012 боссы Disney и Junction Point встретились, чтобы обсудить будущее. Они сидели в конференц-зале на нижнем этаже офиса Junction Point в Остине. На встрече присутствовали Спектор, Джонс, другие руководители Junction Point и группа топ-менеджеров Disney, включая Джона Плезантса. Спектор сказал, что его план по разработке Epic Mickey 2 и других консольных игр может принести прибыль. Плезантс с ним не согласился. Он хотел, чтобы Junction Point в своей работе ориентировалась на выбранное Disney направление: игры для мобильных устройств, условно-бесплатные игры и другие бизнес-модели, среди которых не было места традиционным видеоиграм\*.

Ломая копыя на тему будущего студии, Спектор и Плезантс начали дискутировать на повышенных тонах, а вскоре и вовсе перешли на крик. В какой-то момент посреди спора у Плезантса зазвонил телефон. Он ответил на звонок и начал разговаривать, чем окончательно шокировал и вывел из себя Спектора. «А потом бац — и мимо моей головы уже летит лазерный пульт для презентаций, бьется о стену и разлетается на кусочки, — рассказывает Джонс. — А Уоррен резко выбегает из комнаты. И мы такие сидим: „Ну что, продолжать будем?“».

---

\* Disney в числе прочего делала серьезную ставку на Disney Infinity, игру жанра toys-to-life, «оживших игрушек». Пользователи должны были исследовать огромную песочницу, основанную на вселенных диснеевских франшиз вроде «Аладдина» и «Пиратов Карибского моря», и покупать физические игрушки по их мотивам. Первая часть вышла в 2013 году и, согласно официальным сведениям, принесла 500 миллионов долларов валовой прибыли. Однако в серии вышло всего три игры, а в 2016 году Disney закрыла ее разработчика Avalanche Software. (Avalanche впоследствии возродилась под крылом Warner Bros.). — *Прим. авт.*

Из-за скандалов и летающих предметов отношения Уоррена с Disney окончательно испортились. «Думаю, в какой-то момент я стал в компании персоной нон грата, — делился Спектор. — И, видимо, приговорил собственную студию». Позже в том же году, пока сотрудники Junction Point денно и нощно старались доделать Epic Mickey 2, Disney поручила Спектору и остальным руководителям снизить расходы студии. Настала пора сокращений. Последовали недели переговоров между Junction Point и Disney. Во что превратится студия, если количество работников уменьшится с сотен до двадцати пяти? Что если до пятидесяти? До семидесяти пяти? «На одной из встреч даже прозвучала следующая фраза: „Что если персонал сократить до десяти человек?“ — вспоминал Чейз Джонс. — Помню, как я ответил: „Тогда можно просто закрыть контору. Десяти сотрудникам работать смысла нет“».

К осени 2012 года Спектору стало ясно, что Disney и впрямь планирует закрыть студию. Все его предложения касательно будущего Junction Point были отвергнуты («Шестьдесят два экселевских листа, и нам ни один не одобрили», — сетует он). Epic Mickey 2 по плану должна была выйти в ноябре, а Disney при этом зарубила все остальные проекты студии. Той же осенью Спектор полетел в Калифорнию, чтобы предпринять отчаянную попытку убедить руководство корпорации оставить Junction Point в живых. «Я представил им план, по которому семьдесят пять сотрудников могли сохранить работу, — рассказывает Уоррен. — А в ответ услышал: „Нет, мы оставляем вам...“ — не помню точное количество человек, но оно было сильно меньше». В тот момент Спектор осознал, что ему уже прямым текстом заявляют:

Junction Point — конец. Что бы он ни говорил, печальный исход не предотвратить.

Разразился очередной скандал с криками. «Мы почти сорок пять минут спорили — очень громко спорили, — вспоминает Спектор. — Я в тот момент испытал внетелесное переживание. Раньше у меня такого никогда не бывало — а тут я смотрел на себя со стороны откуда-то с потолка и думал: „Это один из самых крутых и при этом идиотских поступков в моей жизни“». Улетая обратно в Техас, Уоррен Спектор уже знал, что следующие несколько месяцев — последние в жизни Junction Point. Ее сотрудникам едва ли доведется узнать, успешной ли вышла Epic Mickey 2. Студия была обречена.

Всего-то за два года Junction Point прошла путь от авангарда Disney в битве за консольный рынок до очередной жертвы, павшей в погоне за модными трендами. А Спектор не мог никому об этом рассказать по юридическим причинам, в том числе из-за выходного пособия. Как продюсер и лидер, Спектор считал себя человеком, не склонным замалчивать неудачи: с начала работы в Origin он всегда открыто говорил обо всех рисках и трудностях, а теперь его вынуждали хранить молчание. «Чувствовал себя, словно в аду, — признается он. — Один из худших моментов в жизни».

Epic Mickey 2 вышла 18 ноября 2012 года, и сразу стало ясно, что ее очень торопились выпустить. Критики разнесли однообразный геймплей и слабый искусственный интеллект Освальда. («Проплестись за вами через всю игру он более-менее в состоянии, но вам постоянно будет не хватать более адекватного и отзывчивого напарника», — писала Люси О’Брайен в рецензии для игрового портала IGN.) Да и продажи сиквела не могли сравниться

с цифрами первой части — ситуация была катастрофической, учитывая, что оригинальная *Eric Mickey* выходила эксклюзивно для Wii, тогда как *Eric Mickey 2* появилась еще и на Xbox и PlayStation. Последние надежды Junction Point на выживание растоптал холодный прием второй части — как по цифрам, так и с точки зрения критиков\*.

Спектор по-прежнему не мог сообщить сотрудникам о закрытии студии. Он отправил их в долгий отпуск и затем попросил набросать идеи игр для мобильных устройств. «В глубине души я верил, что переход на мобилки поможет нам выжить», — рассказывал Уоррен. Головой он понимал, что они просто убивают время.

29 января 2013 года, спустя пару месяцев после выхода *Eric Mickey 2*, Спектор собрал две сотни сотрудников Junction Point в комнате отдыха под названием «Фантазия»\*\* и сообщил, что студия закрывается. После долгих месяцев кранчей и работы по выходным они все потеряли работу. Работникам студии велели обратиться в отдел кадров для обсуждения индивидуальных выходных пособий. Впоследствии в стенах компании устроили ярмарку вакансий.

Некоторые из уволенных работников остались в Остине, устроились в немногие местные игровые фирмы или перешли в другую сферу. Все остальные переехали, чтобы продолжить работу в индустрии видеоигр. Морально опустошены были даже те, кто догадывался

---

\* Первая *Eric Mickey* продалась 1,3 миллиона копий за первые пару месяцев после релиза. За тот же период геймеры купили только 270 тысяч копий *Eric Mickey 2*, согласно сведениям L. A. Times. В терминологии опытных видеоигровых аналитиков это называется «не особо». — *Прим. авт.*

\*\* Так назывался классический полнометражный мультфильм Disney 1940 года с участием Микки Мауса. — *Прим. пер.*

о провале Eric Mickey 2. «Я сказал, что горжусь ими, — вспоминает Спектор. — И извинился за то, что все так закончилось».

Уоррен находился в полном раздрае. Да, он и раньше переживал тяжелые рабочие расставания — с Origin, Looking Glass, Ion Storm, — но хуже ситуации с Junction Point еще не было. «Абсолютная растерянность, — вспоминает Спектор. — Я месяцами сидел на диване с пультом в руках и переключал каналы, был жутко подавлен. Ничего не мог делать». О том, чтобы открыть новую компанию и продолжить разрабатывать видеоигры, и речи не шло. «Эмоциональное опустошение. Я считаю время в Disney лучшим и одновременно худшим в своей профессиональной деятельности, третьего не дано... Чувствовал, что больше удача мне так не улыбнется».

Во многом Спектору повезло. Он неплохо заработал за карьеру, особенно в Disney, и, в отличие от бывших сотрудников, ему не приходилось беспокоиться о том, как найти новую работу, чтобы прокормить семью. Однако его терзали угрызения совести из-за сокращения штата, из-за того, что построенное им в конце концов развалилось. Спектор накручивал себя, чувствуя вину за произошедшее. Зачем было скандалить? Могло ли все пойти иначе, если бы он больше участвовал в разработке Eric Mickey 2?

На тот момент Спектору исполнилось пятьдесят семь. Он был старше большинства коллег по видеоигровой индустрии, и у него уже закрадывалась мысль об уходе на пенсию, как вдруг в его доме раздался очередной счастливый звонок. Альма-матер Спектора, Техасский университет в Остине, только что получил грант на открытие нового направления по разработке видеоигр,

а Уоррена звали помогать с организацией учебного процесса. «Всегда знал, что рано или поздно пойду преподавать, — говорит Спектор, — так что подумал: „Пожалуй, пора“».

Весь следующий год Уоррен разрабатывал программу и составлял учебный план, а впоследствии два года читал курсы лекций по бизнесу и геймдизайну. Занятие пришлось Спектору по душе, но все же сложно было подавить желание вернуться к разработке собственных видеоигр. «Не проработав и половины срока, я понял, что хочу вновь что-то делать сам, — вспоминал он. — Вкладывать знания в молодые умы — здорово, но в результате нечего пощупать или скачать». Кроме того, выделенные университету деньги заканчивались, и, несмотря на попытки Спектора привлечь дополнительные средства, немногие спешили их жертвовать. «Я потратил очень много времени на поиски финансирования, и выяснил, что: а) люди из индустрии невысоко ценят образование и б) они чертовски жадные сукины дети», — говорит Уоррен.

Когда Спектору стукнуло шестьдесят, он осознал, что наступил финальный виток его карьеры. Виток этот выйдет поэтичным. Благодаря возвращению старого друга Уоррен снова станет частью индустрии и вновь будет разрабатывать игры.

\*\*\*

В промежутке с 2004-го года, когда Спектор основал Junction Point, до января 2013-го, когда студия закрылась, мир видеоигр серьезно изменился. Расцвет мобильных приложений и игр для Facebook заставил многих экспертов поверить, что консольные игры ждет забвение.

Однако эффект получился обратным: мобильные и социальные игры привели новую аудиторию, которая заинтересовалась играми аккурат перед выходом консолей нового поколения, Playstation 4 и Xbox One, осенью 2013 года.

В то же время благодаря развитию средств проектирования и цифровой дистрибуции размывались границы между разработчиками и издателями игр. Первым больше не нужно было связываться с EA или Activision, чтобы продавать свои игры в Target и GameStop\*. К началу 2010-х кто угодно, будь то двадцатилетний энтузиаст или команда седовласых ветеранов, мог разработать игру и предложить ее покупателям на цифровых платформах вроде Steam и Xbox Live.

Пол Ньюрат воочию наблюдал все эти изменения. С тех пор как в конце 90-х они вместе с Уорреном Спектором разрабатывали игры вроде System Shock, Ньюрат успел проработать несколько лет в Zynga — мастодонте игр для соцсетей, ответственном за появление FarmVille, CityVille и множества других приложений для Facebook и мобильных телефонов. Zynga стремительно взлетела, а затем разбилась о землю, когда Facebook поменял некоторые из своих алгоритмов. К 2013 году некогда могучая компания закрыла свой бостонский офис, в котором и работал Пол.

Одновременно появилась новая модель, отлично подходящая для людей вроде Ньюрата: краудфандинг. Благодаря Kickstarter — portalу, на котором фанаты могли напрямую спонсировать творческие проекты, — разработчики получали возможность взаимодействовать

---

\* Крупные американские сети розничных продаж. — Прим. пер.

непосредственно с игроками, минуя издателей, озабоченных лишь экспоненциальном ростом прибыли. Эффективнее всего было играть на чувстве ностальгии. Создатели обожаемых, но отвергнутых издателями франшиз вроде Mega Man и Castlevania получили на Kickstarter миллионы долларов от поклонников, которые скучали по этим играм и хотели сыграть в новые части. Ньюрат решил, что сможет добиться такого же успеха, обратившись к созданной им классике.

После долгих переговоров с EA Пол вернул себе права на одну из своих старых франшиз Underworld, основанную на прорывной Ultima Underworld, над которой они вместе с Уорреном Спектором работали в Origin. (EA сохранила права на франшизу Ultima.) В 2014 году Ньюрат основал новую студию Otherside Games, а годом позже запустил краудфандинговую кампанию Underworld Ascendant и собрал 800 тысяч долларов на разработку духовной наследницы своих старых игр\*. По результатам еще одних, чуть более



БЛАГОДАРЯ  
KICKSTARTER — ПОРТАЛУ,  
НА КОТОРОМ ФАНАТЫ  
МОГЛИ НАПРЯМУЮ  
СПОНСИРОВАТЬ  
ТВОРЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ, —  
РАЗРАБОТЧИКИ ПОЛУЧАЛИ  
ВОЗМОЖНОСТЬ  
ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ  
НЕПОСРЕДСТВЕННО  
С ИГРОКАМИ,  
МИНУЯ ИЗДАТЕЛЕЙ,  
ОЗАБОЧЕННЫХ ЛИШЬ  
ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНОМ  
РОСТОМ ПРИБЫЛИ.




---

\* К сожалению, игра провалилась. Цитата из рецензии Рика Лейна для PC Gamer: «Underworld Ascendant невероятно плоха. Жуткая каша из отвратительного дизайна, паршивого исполнения и багов размером с дом». — *Прим. авт.*

трудных переговоров, Otherside к тому же заполучила права на выпуск новой части System Shock.

А кто лучше всего годился на роль человека, способного руководить разработкой System Shock 3? Конечно же, старый приятель Ньюрата, жаждущий завязать с преподаванием и снова делать игры. Все эти годы Пол с Уорреном поддерживали общение и часто вспоминали о своих давних мечтах воссоздать Dungeons & Dragons, предоставив игрокам настоящую свободу выбора. Ближе к концу 2015 года Ньюрат позвонил Спектору с предложением. «Я сказал: „Привет, Уоррен, мы готовы начать разработку System Shock 3, тебе интересно?“ — вспоминает Ньюрат. — Он подумал минутку и согласился». Спустя несколько месяцев, окончательно развязавшись с преподаванием, Спектор открыл офис Otherside в Остине и начал собирать команду, которая примется за новую часть System Shock. В 1996 году Уоррен уже открывал остинский офис студии Looking Glass Пола Ньюрата, но контора закрылась, так и не выдав ни одной игры. И вот, двадцать лет спустя, появилась возможность попробовать снова.

Правда, Спектор опять столкнулся с нехваткой средств. В 2016 году Otherside подписала договор со шведским издателем Starbreeze Studios. Те начали финансировать разработку System Shock, и Спектор смог набрать в команду с десятков человек и открыть офис в роскошном бизнес-пространстве Austin Arboretum с большими окнами и зеленью вокруг. Дела шли как по маслу до осени 2018 года, когда Starbreeze объявила о реорганизации — шведском аналоге банкротства. Следующие дни оказались полны драматичных событий. Власти Швеции арестовали генерального директора Starbreeze по подозрению

в инсайдерской торговле\*, хотя позже его освободили и сняли обвинения. Понимая, что Starbreeze не сможет больше их финансировать, Пол Ньюрат и Уоррен Спектор в течение нескольких недель вышли из сделки.

Внезапно Спектору вновь пришлось колесить по городам, предлагая System Shock 3 издателям — он словно вернулся в 90-е. Вот только Уоррен постарел и устал от постоянных перелетов в поисках денег. Издатели никогда не отказывали и не соглашались сразу — они отделивались ни к чему не обязывающими ответами в духе: «Мы с вами свяжемся». К концу 2019 года Otherside так и не смогла найти финансирование. Большую часть остинского подразделения пришлось сократить.

Воссоединившись со своим бывшим руководителем, Чейз Джонс должен был взять на себя роль ведущего дизайнера System Shock 3, но вновь оказался перед трудным выбором. После ухода из Junction Point в 2012 году за несколько месяцев до закрытия студии Джонс переехал в Редмонд, штат Вашингтон, работать в издательской команде Microsoft, а затем ненадолго сменил сферу деятельности, устроившись в австралийскую компанию по разработке программного обеспечения. В 2018 году он присоединился к Спектору в Otherside и с удовольствием трудился над новой частью System Shock, как вдруг у студии возникли проблемы с деньгами. Компания попросила Джонса перейти на половину ставки, но без полноценной команды дизайнеров сдвинуть проект с места было невозможно, да и Джонс не мог пойти на сокращение

---

\* Финансовые операции, совершенные на основании инсайдерской информации. В данном случае речь идет о том, что некоторые сотрудники компании продали свои доли незадолго до реорганизации. — *Прим. науч. ред.*

заработной платы — они с женой ждали ребенка. Так что Чейз ушел из Otherside в новую игровую студию, которую открыли его друзья.

Между тем Спектор нашел нового спасителя. В мае 2020 года китайский конгломерат Tencent, инвестирующий в большое количество видеоигровых компаний, объявил, что возьмет на себя разработку System Shock 3. Уоррену опять предстояло отчитываться перед боссами огромной корпорации. На момент написания книги еще непонятно, что будет с игрой дальше. Есть причины для оптимизма — немногие компании способны сравниться с Tencent по части финансовой стабильности. Правда, то же самое можно было сказать и про Disney.

\*\*\*

В индустрии видеоигр не так много людей, работающих в ней больше тридцати лет. Почему? Ответом на этот вопрос может служить ухабистый путь Уоррена Спектора. Четыре студии, в которых он провел большую часть своей карьеры, — Origin, Looking Glass, Ion Storm и Junction Point — закрылись либо при нем, либо через несколько лет после его ухода. Иммерсивные симуляторы Спектора высоко оценивались критиками, при этом их продажи не шли в сравнение с успехами многих игр конкурентов. Во многом путь Уоррена можно назвать выдающимся и в то же время — показательным. Он прекрасно иллюстрирует текучку, с которой приходится сталкиваться всем разработчикам. И это Спектору еще не приходилось переезжать.

В то же время вклад Уоррена в видеоигровую индустрию сложно переоценить. Созданные им игры — Ultima Underworld, System Shock, Deus Ex — оказали

влияние на огромное количество разработчиков. Расположенная неподалеку от его дома в Техасе студия Arkane Austin продолжила миссию Спектора по созданию иммерсивных симуляторов, выпустив игры *Prey* и *Dishonored* под управлением одного из его бывших учеников — Харви Смита. Канадская студия Eidos Montreal разработала новые части *Deus Ex* и *Thief* — серий, которые пребывали в забвении долгие годы после кончины Ion Storm и были воскрешены в 2010-х. Огромное количество разработчиков вдохновлялось желанием Спектора воссоздать в видеоиграх чувство безграничной свободы сродни тому, что дарует *Dungeons & Dragons*.

Пожалуй, самым влиятельным членом семейства видеоигр, вдохновленных работами Уоррена Спектора, стал научно-фантастический хоррор, отпрыск серии *System Shock*. Его появление потрясло всю индустрию и изменило представление многих людей о видеоиграх. К несчастью, свою судьбу проект тоже унаследовал от Спектора. Успех игры, связанные с ним обязательства и высокое давление привели к закрытию студии, в стенах которой эта игра появилась.

# 2



## ПРОЕКТ «ИКАР»

Сейчас это трудно себе представить, но в 90-х и начале 2000-х уважаемые критики ставили под сомнение ценность нарратива в видеоиграх. Раз за разом звучала одна и та же мысль: игры — это весело, но могут ли они рассказывать истории? Могут ли заставить вас плакать? Могут ли предложить что-то, кроме бездумного удовольствия и немотивированного насилия, скажем, вызвать у вас эмоциональный отклик? Такие вопросы казались абсурдными всем, кто лично переживал смерть одного небезызвестного персонажа в игре Final Fantasy VII 1997 года. Эти люди отлично знали, что игры могут довести вас до слез. А критические возгласы стихли в 2007 году, когда вышла игра, во многом положившая конец спорам.

Действие BioShock происходит в подводном антиутопическом городе, построенном магнатом-поклонником идей Айн Рэнд\*. В какой-то мере игра довольно типична.

---

\* Айн Рэнд — писательница и философ, автор философской системы рационального индивидуализма (объективизма), повлиявшей на современное либертарианство. Высшей ценностью она полагала свободу «человека-творца» и индивидуальное достижение счастья. Отвергала любые формы коллективизма. — *Прим. науч. ред.*

Большую часть времени вы проводите, плясая на ствол пушки, используя паранормальные способности и расстреливая мутантов, пока передвигаетесь по коридорам. И в то же время BioShock ни на что не походила. Это пир образов и звуков: от полуобветшалых фресок в стиле ар-деко на стенах руин некогда провозглашенного рыночной утопией Восторга до металлического кляцанья неуклюжих Больших Папочек, его новых жутких обитателей. Пока в других шутерах философии было не больше, чем в аттракционе Диснейленда, BioShock развивала антиутопии Оруэлла и объективизм Айн Рэнд. Ближе к концу игры после яркого сюжетного поворота становилось ясно, что вы далеко не так самостоятельны, как вам казалось. И тем самым в видеоиграх вновь поднимался вопрос о свободе выбора. В 2016 году на новостном портале Vox писали: «BioShock доказала, что игры могут быть искусством».

Как часто бывает с великими произведениями искусства, BioShock стала плодом великих мучений. Все началось в студии Пола Ньюрата Looking Glass, в которой три разработчика — Кен Левин, Джонатан Чей и Роберт Фермье — трудились над играми System Shock и Thief. В 1997 году троица покинула Looking Glass ради открытия собственной компании, Irrational Games. В старом бостонском лофте новорожденная независимая студия вела разработку System Shock 2, в основе которой лежали проверенные решения из первой части с небольшими RPG-нововведениями. System Shock 2 перевозносили критики, но продажи провалились. Команда Irrational пыталась убедить EA вложиться в разработку System Shock 3, однако издатель отказался. Так Irrational Games решила выпустить новую часть System Shock без названия System

Shock: дабы не нарушать авторские права, нужно было придумать игре новое название и сеттинг.

Чтобы довести до конца работу над проектом, который впоследствии превратится в BioShock, сотрудники Irrational проводили длинные ночи и выходные в студии (в какой-то момент офис переехал из Бостона в Куинси, несколькими милями южнее). Игра постоянно менялась, а разработчики ломали копья на тему дизайна и художественного стиля. Одним из камней преткновения стала сложность игры. Левин, полагая, что покупателей отпугнула чрезмерная насыщенность System Shock 2, позиционировал BioShock как шутер, в который сможет играть каждый. В результате этого из игры выкинули большинство продуманных RPG-механик. В январе 2006 года, в середине процесса разработки, работники Irrational узнали о поглощении студии издателем 2K. Компании это принесло финансовую стабильность, однако за студийным чадом стало следить еще больше няnek в лице боссов 2K. Те требовали, чтобы BioShock была игрой для массовой аудитории, как, например, Halo и Call of Duty. К 2007 году Левин объявил разработчикам, что студия переходит на семидневную рабочую неделю. «Мы добавили в расписание кучу дел, хотя добавлять их уже было некуда, — рассказывает младший продюсер Джо Фолстик. — Тогда нам просто объявили: „Да, работаем по выходным“».

За неделю до релиза студия выпустила демоверсию, чтобы дать попробовать игру потенциальным покупателям. Люди ринулись скачивать демо, и у Xbox Live рухнули серверы — верный признак того, что Irrational наткнулась на золотую жилу. Когда 21 августа 2007 года BioShock наконец вышла, критики назвали ее одной

из лучших игр всех времен — наряду с Tetris и Super Mario Bros. Но больше всего успеху проекта удивились люди, которые над ним работали. «Кажется, мы несколько месяцев были в состоянии шока, — говорит Билл Гарднер, ведущий дизайнер уровней BioShock. — Все время ждали подвоха и думали: „Неужели это правда?“»

Гарднер впервые участвовал в разработке. Несколько годами ранее он работал в бостонском магазине видеоигр и однажды услышал, как его босс болтает с серьезным мужчиной о System Shock 2 — игре, которая Гарднеру очень нравилась. Речь мужчины звучала странно — нечто среднее между тем, как говорит профессор колледжа и Джокер. Начальник подозвал Гарднера и представил собеседника: это был Кен Левин, ведущий дизайнер System Shock 2. Кена с Биллом объединяла страсть к видеоиграм, поэтому вскоре Левин предложил Гарднеру откликнуться на вакансию тестировщика в Irrational. В 2002 году Билл получил желанную должность, а его первым проектом была The Lost — игру закончили, но так и не выпустили. По словам Гарднера, это был печальный, но бесценный опыт. «Учитывая планку качества и репутацию компании в тот момент, было очевидно, что игра не выйдет», — признается Билл. К 2007 году студия прошла путь от настолько плохой игры, что ее даже продавать не стали, до одной из лучших видеоигр всех времен.

Особенной BioShock делала подача сюжета. По всему Восторгу были разбросаны аудиодневники — записи, проливающие свет на историю города и его обитателей. Вы могли слушать их, медленно продвигаясь по затопленным улицам, будто взяв аудиогид в музее. Следуя заветам Looking Glass и Уоррена Спектора, разработчики

поставили во главу угла ситуативное принятие решений и повествование через окружение. BioShock не скажет вам в лоб, как Восторг пришел в упадок, зато предложит самим собрать историю города по кусочкам. Не слишком изящно, зато можно почувствовать себя умным — во многом потому, что игра четко следует давней мантре иммерсивных симуляторов: «Ни в чем не отказывайте игроку». В итоге Irrational удалось наладить баланс: BioShock стала доступной геймерам всех мастей, не слишком теряя в сложности прохождения.

Шутер был принят на ура (выпущено 2,2 миллиона копий! 96 баллов на Metacritic!\*), а представители 2K уже интересовались, каким будет следующий проект Irrational. Успех первой части вызывал очевидный вопрос: хочет ли студия делать BioShock 2? Директор 2K Кристоф Хартманн видел во франшизе дойную корову и ждал, что новые игры серии будут выходить из года в год\*\*. «Нас спросили, хотим мы разрабатывать сиквел или нет, — вспоминает Гарднер. — Тут-то и началась паника и страх перед возможной неудачей. Как нам превзойти успех оригинальной игры?»

К осени 2007 года сотрудники Irrational совершенно выгорели. Часть людей покинула студию, не в силах терпеть кранчи и Кена Левина, совмещавшего посты главы

---

\* Портал, агрегирующий оценки игровых журналистов. Не лишен недостатков, однако используется в индустрии в качестве барометра успеха. — *Прим. авт.*

\*\* Кристоф Хартманн заявил журналистам о своем желании выпустить как минимум шесть сиквелов BioShock — по примеру другой знаменитой научно-фантастической серии. «Взять, скажем, Star Wars, — говорил Хартманн. — История про борьбу добра и зла, прямо как в BioShock». (Заметим, что в BioShock никакой борьбы добра и зла не было.) — *Прим. авт.*

компании и креативного директора. Левин был своеобразным руководителем. Он периодически срывался на крик и ругательства, когда ему не нравилось, как выглядит та или иная сцена или уровень. Большую часть разработчиков Irrational такая атмосфера в коллективе устраивала или даже приходилась по вкусу — все ради искусства, ведь они только что выпустили игру на все времена. Как бы там ни было, работа под таким давлением не могла не сказаться на психике сотрудников.

По итогам дискуссий и переговоров Левин с командой решили, что не готовы сразу же приступить к BioShock 2. Они предложили 2K компромисс: часть сотрудников Irrational отправлялась в офис 2K в заливе Сан-Франциско, чтобы собрать там студию под названием 2K Marin и тут же начать трудиться над сиквелом. Это позволило бы Левину и остальным заняться другими проектами.

Пару лет назад владеющая 2K компания Take-Two приобрела права на серию старых стратегий XCOM, где нужно было играть за солдат и ученых, защищающих планету от инопланетного вторжения. По совместительству XCOM была одной из любимых игр Кена Левина, и небольшая команда разработчиков из второго офиса Irrational в австралийской Канберре потихоньку работала над шутером по мотивам франшизы с 2005 года. Бостонская команда должна была к ним присоединиться, и новая часть XCOM стала бы их следующим крупным проектом.

Оправившись от разработки BioShock, Irrational начала нанимать новых сотрудников взамен ушедших из студии. Одним из новичков стал Чед Лаклер, перспективный художник и выпускник школы кино, быстро смекнувший, что в Голливуде ему ловить нечего. Он ворвался

в индустрию видеоигр пару лет назад в Лос-Анджелесе, устроившись на должность тестировщика в Electronic Arts. Там он впервые пережил жуткий кранч — обычную практику в видеоигровой индустрии. «В какой-то момент я понял, что выгораю, и больше так продолжаться не может», — рассказывает Лаклер. Он начал искать другие вакансии внутри EA и получил должность младшего дизайнера уровней, в которой три года трудился над играми вроде Medal of Honor: Airborne. В результате ему все осточертело, включая Лос-Анджелес и руководство нового проекта. «Мне хотелось чего-то другого, — делится Лаклер. — Я был молодым дизайнером и думал: „Способности у меня есть. Надо валить отсюда и искать талантливую студию“».

Сложно было найти в индустрии людей талантливее разработчиков BioShock — игры, в которую Лаклер играл еще на релизе («Просто отвал башки».) Получив сообщение от отдела кадров Irrational с вопросом, не знает ли он художников или дизайнеров, ищущих работу в игровой студии, Лаклер не поверил своим глазам. Сотрудник Irrational считал, что раз Чед учился в колледже Бостона, у него должны были остаться контакты в этой области. «Я ответил: „Никого не знаю, но сам очень заинтересован“», — вспоминает Лаклер. Он отправил студии портфолио, прошел кучу собеседований и вскоре уже летел через всю страну, чтобы занять место художника уровней в Irrational Games.

Лаклеру нравилось работать в Irrational. Студия была маленькой, всего пара десятков человек, а разработка ХСОМ проходила в приятной атмосфере взаимовыручки, и Чеду проект нравился. После мучительной работы над Bioshock оставшиеся сотрудники Irrational старались

избегать стрессов. «Здорово было. Кен посреди дня мог сказать: „У меня есть идея, хочу со всеми поделиться“, — рассказывает Лаклер. — Мы его слушали и давали обратную связь. Мне очень нравилось». В какой-то момент Чед стал замечать странные вещи: Кен Левин и другие руководители студии уходили с их этажа и что-то обсуждали в переговорке отдельно от остальных разработчиков. Иногда часами напролет.

Вскоре Лаклер выяснил, что происходит: Irrational прекращала работу над XCOM. Вместо этого студия собиралась вернуться к своей самой успешной франшизе. «Помню, как Кен объявил команде: „Мы будем делать новую BioShock“, — вспоминает Лаклер. — А потом подошел ко мне и сказал: „Знаю, мы брали тебя на XCOM. Не против поработать над BioShock?“ Я тут же согласился».

Как сообщали Variety и New York Post, летом 2008 года агенты Кена Левина добились новых условий контракта с Take-Two. По новому соглашению Кен получал больше денег и творческой свободы. Детали просочились в прессу из третьих рук, но по студии ходил слух, что Левин потерял интерес к XCOM и горел желанием выпустить новую BioShock. Во время переговоров он убедил Take-Two дать Irrational сделать собственный сиквел и выпустить его после BioShock 2.

Ко всему прочему, среди ветеранов Irrational росло недовольство тем, что работа над новой частью BioShock



КАК СООБЩАЛИ VARIETY И NEW YORK POST, ЛЕТОМ 2008 ГОДА АГЕНТЫ КЕНА ЛЕВИНА ДОБИЛИСЬ НОВЫХ УСЛОВИЙ КОНТРАКТА С TAKE-TWO. ПО НОВОМУ СОГЛАШЕНИЮ КЕН ПОЛУЧАЛ БОЛЬШЕ ДЕНЕГ И ТВОРЧЕСКОЙ СВОБОДЫ.



поручили сторонней студии. «Меня и впрямь бесило, что наше детище, над которым я столько корпел, отдали другим людям», — говорил Билл Гарднер, ведущий дизайнер уровней. Конечно, Irrational сама отказалась от разработки BioShock 2, но для ее сотрудников это было все равно что расстаться с любимым, а потом наблюдать, как объект ваших чувств встречается с кем-то еще. Даже если вы сами решили расстаться, приятного мало. «Без нас франшиза отлично себя чувствовала, и многих это очень расстраивало, — рассказывал Гарднер. — Мы почти год работали над XCOM, а потом начались разговоры: „Хрен с ней, давайте сиквел нашей игры делать“».

К 2009 году вырисовался четкий план. Австралийский офис Irrational вернется к работе над XCOM. 2K Marin, студия бывших сотрудников Irrational в Сан-Франциско, должна закончить работу над BioShock 2 к 2010 году. А штат Irrational примется набрасывать идеи того, каким может быть их сиквел BioShock.

У третьей части игры еще не было названия, поэтому, как это часто бывает во время разработки, проект получил кодовое имя. Теперь в нем можно углядеть иронию, идеально подходящую к какому-нибудь дикому начинанию Восторга — претенциозного проекта Эндрю Райана, с самого начала обреченного на провал. Проект «Икар».

\*\*\*

Процесс разработки видеоигры можно условно разделить на две части, позаимствованные из кинопроизводства: препродакшен (подготовка) и продакшен (собственно производство). Определения в разных студиях отличаются, но в целом на препродакшене люди продумывают, какой будет игра, а на этапе продакшена непосредственно

ее делают. Между этапами нет четкой границы, и каждый длится столько, сколько позволяют время и средства. Кто-то может разрабатывать симулятор фермы в собственной спальне, передвигая тайлы на экране вообще без официального препродакшена, даже если на продакшен у него уйдет лет пять. Команда из двухсот человек может потратить годы на препродакшен новейшей научно-фантастической франшизы, прежде чем взяться за саму игру.

Среди многих разработчиков бытует мнение, что препродакшен новой игры должен занимать как можно больше времени. Как говорится, творчество нужно выпестовать, а великое искусство рождается из постоянных улучшений. Художники концепт-артов могут долго рисовать вдохновенные картинки монстров и крепостей — и выбросить их, зная, что в следующий раз результат будет лучше. Геймдизайнеры могут месяцами корпеть над новой крутой способностью героя стрелять лазерами, и в их фантазиях это будет безумно весело, вот только при сборке прототипа окажется, что идея не выдерживает критики (хотя если заменить лазеры на ракеты...). Руководители нашего гипотетического проекта могут изо дня в день принимать важнейшие решения, вырезать, отбраковывать и переделывать контент, чтобы выдать игру на гипотетические 10, 15, 20 или даже 100 часов геймплея.

От числа разных переменных может заболеть голова у любого проджект-менеджера, и особенно — от «веселья». Что вообще значит «веселье»? На этот вопрос не смогут ответить даже заядлые геймеры. Весело ли гриндить лут в *Destiny*? Или продираться по кишасим зомби трассам в *The Last of Us*? Когда вы пытаетесь сделать что-то с нуля, без проверенных рецептов, на этот вопрос почти невозможно ответить. Как измерить веселье?

Прыгать, танцевать или размахивать мечом может быть весело неделю-две, но не наскучит ли это спустя десяток часов кряду? Будет ли мочить врагов так же весело, если добавить в игру уровней и препятствий? А пока нет графики и звуков? Реально ли, опираясь лишь на слепую веру, не сомневаться в финальном результате?

Стороннему наблюдателю описанное может показаться путаным и неэффективным процессом, ведущим к впустую потраченным месяцам работы и сильному стрессу. Неужели, чтобы сделать отличную игру вроде BioShock, надо два года только выяснять, какой она должна быть? Кто, черт возьми, готов за это платить? Не стоит забывать и о циклах. Если вы только что закончили трехлетнюю разработку, половину которой ваша команда потратила на прототипы и эксперименты, а вторую — на кранчи и билды\*, то наверняка будете выжаты как лимон. У вас не останется сил. Даже если пару недель отдохнуть, вы точно ни за что не захотите возвращаться к интенсивной деятельности. Проект, внутри которого следующий годик-два вы сможете неспешно заниматься наработками в расслабленной атмосфере, покажется вам раем. Ровно до тех пор, пока снова до финального дедлайна не останется год, а вам нечего будет показывать.

В начале 2009 года, когда команда Irrational начала обсуждение новой части Bioshock, первым делом было решено определиться с общей идеей. С самого начала разработчики знали, что не хотят возвращаться в Восторг: от оригинала останутся атмосфера и общая концепция, но сеттинг нужно сменить. (Кроме того, действие

---

\* Билд (build) — сборка, версия приложения (в данном случае — игры). — *Прим. науч. ред.*

BioShock 2 происходило в Восторге, и три игры в одном и том же городе — явно перебор.) Но была задумка, которая понравилась всем: летающий в облаках город. «Какие только сеттинги не предлагались, — делился Билл Гарднер. — Но за город в небесах мы зацепились сразу».

Следующие месяцы Irrational расширялась. В студию набирали все больше сотрудников для работы над игрой, которую вскоре назовут BioShock Infinite\*. Найти желающих было несложно. Сложнее было определить, *какой* должна стать новая часть BioShock. Шутер, «который заставит думать»? Самым сложным оказался вопрос, которым создатели уже задавались двумя годами ранее, когда 2K впервые обратилась к ним с просьбой о сиквеле: как превзойти успех оригинальной игры? Что новая часть должна донести до игроков? И как обойтись без чудищ с тяжелым буром вместо руки? Большие Папочки стали символом франшизы, а один из них даже засветился в эпизоде «Симпсонов».

Ответы постоянно менялись. Сотрудники Irrational перебирали разные эпохи, художественные стили и сеттинги. Какое-то время их город в облаках воплощал европейское полотно начала 19 века, смесь Парижа и Лондона, после — сильно напоминал Восторг, только на небесах. Сюжет тоже непрерывно преображался. Кен Левин говорит, что сценаристы вдохновлялись гремучей смесью из различных произведений:

---

\* Кен Левин и руководители 2K часто сшибались лбами. Левину не нравился план издателя бесконечно штамповать сиквелы BioShock. Среди работников Irrational гуляла теория, что название BioShock Infinite («Бесконечный BioShock») — не что иное, как дерзкий способ остановить выход продолжений. Нельзя же назвать игру «Бесконечный BioShock 2». — *Прим. авт.*

от иммерсивного спектакля Sleep No More («Не надо больше спать») до книги Эрика Ларсона «Дьявол в белом городе», действие которой происходит на Всемирной выставке в Чикаго в 1893 году. «Мы едва взялись за препродакшен, поэкспериментировали с разными вариантами города и пытались определиться с архитектурой, — вспоминал Лаклер. — Это была ранняя стадия проекта. Безоблачное небо, все хорошо и будет еще лучше. Все счастливы. Веселые времена».

Веселые времена сменились не очень веселыми. BioShock Infinite в процессе постоянно менялась, пока Левин отбраковывал и перекраивал как масштабные, так и маленькие идеи. Город в небесах не трогали, зато все остальное находилось в постоянном движении: сюжет, эпоха, способности героя. Сильнее всего огорчились дизайнеры и художники: они могли месяцами корпеть над кусочком игры только ради того, чтобы его зарубили за пару минут. «Большую часть года мы анализировали, из чего состоит BioShock, — рассказывал Гарднер. — Люди, которых брали под проект, были слегка напуганы: „А что тут вообще происходит? Мы же совсем не двигаемся“. В отличие от них, ветераны студии привыкли все переделывать, чтобы нащупать нужный градус веселья».

Таким был подход к разработке игр Кена Левина, а значит, и всей Irrational. Они делали так игры раньше, делали и сейчас. Левин не скрывал своей философии, и в компании новичкам открыто объявляли, на что те подписываются. «Мы разрабатываем игры методом проб и ошибок, — рассказывал Левин журналистке портала о видеоигровой разработке Gamasutra Ли Александер во время работы над BioShock Infinite. — Мы все время что-нибудь выбрасываем... Что-то пробуем, у нас

не получается, мы извлекаем из этого урок и двигаемся дальше». Кен признавал, что это дорогой процесс, но «что потрачено, то потрачено».

\*\*\*

12 августа 2010 года на пресс-конференции в шикарном отеле Plaza близ Центрального парка в Нью-Йорке журналистам показывали трейлер новой части BioShock. Видео начиналось с очаровательной обманки: камера наезжала на знакомый силуэт подводного города, затем брался общий план и становилось очевидно, что съемка ведется внутри аквариума. Прощай, Восторг, — здравствуй, BioShock Infinite! После показа трейлера Кен Левин обрисовал прессе идею игры. Действие новой части происходило в июле 1912 года в Колумбии: небесном городе, построенном для демонстрации американской исключительности\*. Протагонистом стал бывший детектив агентства Пинкертона Букер Девитт, посланный спасти девушку с угольно-черными волосами, Элизабет. Та заточена в башне, которую охраняет громадный летающий робот Соловей — отличный символ новой игры в отсутствие Больших Папочек (и возможность продать побольше сувенирной продукции).

По итогам анонса разработчики больше радовались не тому, что могут открыто говорить о своей работе, а тому, что теперь игре придется соответствовать

---

\* Американская исключительность — концепция, согласно которой Соединенные Штаты занимают особое место среди прочих наций. Истоки идеи возводят к проповеди Джона Уинтропа (написанной в 1630 году, но не опубликованной до 30-х гг. 19 в.) либо к трактату французского политика Алексиса де Токвиля «Демократия в Америке» (1835 г.). — *Прим. ред.*

сказанному. Колумбия останется Колумбией. Элизабет останется Элизабет. Основные моменты нельзя будет изменить.

Форрест Даулинг выбрал лучшее время, чтобы присоединиться к компании. Он устроился на должность дизайнера уровней в Irrational за месяц до презентации BioShock Infinite. Как фанат серии Даулинг с восторгом наблюдал за всем, что делала его новая команда, — прошло три года тишины с момента выхода первой игры. А как новичок Форрест был счастлив, что их сиквел придерживается основных идей дебютной части. «Я присоединился как раз в тот момент, когда проект перестало шатать из стороны в сторону, — делится Даулинг. — Стало ясно, что время, место действия и конфликт в основе сюжета больше не поменяются».

Даулинг выделялся крупным телосложением, бородой, голосом маппета\* и прагматичным отношением к жизни. Он вырос в западной части штата Нью-Йорк и с детства мечтал стать художником, но не знал, с чего начать. После школы Форрест поступил в колледж изящных искусств — одно из тех мест, в которых «даже нельзя заикнуться, что в какой-то момент вам, возможно, захочется немножко заработать и что-то поесть». Там он экспериментировал с чугунным литьем и скульптурой, а потом разочаровался в мире искусства. В последний год колледжа Даулинг поменял специальность, влюбился в видеоигры вроде Deus Ex и начал задумываться о том, чтобы зарабатывать ими на жизнь.

---

\* Маппеты — кукольные персонажи, созданные американцем Джимом Хенсоном. Главные действующие лица многих телевизионных передач и кинофильмов, включая «Улицу Сезам», «Скалу Фрэгглов» и «Маппет-шоу». — *Прим. пер.*

Научиться делать игры в 90-х и начале 2000-х проще всего было, разрабатывая моды — фанатские версии игр, меняющие графику или геймплей. Некоторые моддеры занимались этим ради удовольствия, другие — ради возможной карьеры в индустрии видеоигр. В 2003 году группа моддеров популярной серии шутеров от первого лица Battlefield открыла в Нью-Йорке собственную студию Trauma Studios. Разработчики оригинальной Battlefield из компании DICE узнали об этом и уже в 2004-м купили ее — правда, контору закрыли меньше года спустя\*. Руководители конкурирующего издателя THQ увидели в Trauma потенциал и наняли ее команду, чтобы сформировать из них новую студию разработки под названием Kaos Studios.

Еще работая в Apple Store и пытаясь ворваться в индустрию видеоигр, Даулинг делал моды для игр вроде Half-Life, поэтому Kaos показалась ему отличным вариантом. «Молодая студия, основанная бывшими моддерами, которым внезапно доверили бюджет на создание AAA-игры\*\*, — рассказывал Даулинг. — Придурка вроде меня взяли на работу без проблем». Форрест не мог позволить себе квартиру в Нью-Йорке, поэтому ютился несколько месяцев с родней в центре Нью-Джерси и ежедневно тратил по два не самых приятных часа на то, чтобы добратся до Манхэттена. Сперва он работал над вышедшим

---

\* Решение принимал глава DICE Патрик Сёдерлунд. Впоследствии он перейдет на работу в EA после поглощения DICE. Там он станет курировать студии вроде Visceral Games — мы еще коснемся этого в книге. — *Прим. авт.*

\*\* Обозначение «AAA» встречается в игровой индустрии повсеместно. Разные люди вкладывают в него разное значение, но чаще всего разработчики и руководители используют этот термин, чтобы указать на высокую стоимость разработки игры. — *Прим. авт.*

в 2008 году шутером *Frontlines: Fuel of War*, а затем перешел на *Homefront* — игру, действие которой происходит в антиутопической вселенной недалекого будущего, где Северная Корея вторглась в США.

К 2010 году в THQ накопились проблемы. Издателя сильно подкосил финансовый кризис, и компания начала сокращать расходы всех своих студий, включая Каос. Так что Даулинг не очень долго раздумывал, когда с ним связались из Irrational и поинтересовались, не хочет ли он поработать над новой частью *BioShock*. Сперва был разговор по телефону, потом тестовое задание по части дизайна, затем еще звонки и целый день собеседований в офисе Irrational в Куинси, где его забросали вопросами о работе и карьере. «Кажется, из-за лишней самоуверенности я даже не испугался, хотя стоило, — рассказывает Даулинг. — Я чувствовал, что отлично справился с тестовым заданием и что у меня хорошее портфолио, а значит, мы найдем общий язык».

Не успел Даулинг сесть в машину, чтобы поехать домой, как к нему подошел Гарднер и сообщил, что компания делает ему официальное предложение о работе. Форрест тут же его принял. Его мучили угрызения совести, ведь он уходил из Каос в последний год разработки *Homefront*: «Не очень здорово покидать проект до его окончания, особенно когда твои коллеги сидят в кранче». И все же Форрест понимал, что из Каос надо убираться. Он нутром чуял, что дела студии плохи, да и THQ долго не протянет. «*BioShock* казалась мне необъятной, — признавался Даулинг. — Она безумно мне нравилась, и я считал ее одной из гениальнейших игр поколения... Невозможно отказаться от такого предложения и остаться на проекте в команде, у которой я не видел будущего».

Предчувствия Форреста не обманули. THQ закрыла Kaos спустя год, а позже обанкротилась сама\*.

Приступив к работе в Irrational всего за несколько недель до презентации в отеле Plaza, Даулинг подметил, что сотрудники студии очень устали, но им не терпится показать миру свою игру. Работа над трейлером шла несколько месяцев, и все с облегчением вздохнули, понимая, что основная концепция наконец устаканилась. Действие игры происходит в летающем городе Колумбия. На дворе 1912 год. Букеру надо спасти Элизабет. Кен Левин уже не мог передумать, а значит, им не придется отказываться от уже сделанного.

Конечно, многое еще могло поменяться. В следующие месяцы работа над проектом двигалась медленно даже по меркам Irrational. Виной всему были постоянные переделки, перестановки и перезагрузки. Компания расширялась, а игра нет. Левин, словно по собственной прихоти, просил разработчиков перекроить огромные куски уровней или города, руководствуясь личным видением игры. Каждое изменение докатывалось до рядовых дизайнеров, художников и программистов. Сотрудники тратили недели жизни на работу, результаты которой вылетали в трубу. Людям это невероятно деморализовало. «Всегда тяжело, когда вещи, над которыми ты трудился месяцами, кардинально меняются или вообще выбрасываются из игры, — делится Даулинг. — В Irrational подобное случалось постоянно».

---

\* В комментариях к этой новости на сайте об игровой индустрии Gamasutra писали: «Вот что бывает, когда даешь своим командам имена вроде Trauma („Травма“) или Kaos („Хаос“). Если открою свою студию, назову ее Everything's Fine („Все в порядке“)». — *Прим. авт.*

С целью убедить 2K набрать еще больше сотрудников, количество которых и так росло с каждым днем вместе с расходами, Irrational нужно было придумать способы сделать свою игру неувядающей — такой, чтобы в нее хотелось играть вновь и вновь. Ради этого в игру планировали включить два многопользовательских режима. Боссы 2K надеялись, что геймеры будут продолжать в них играть после прохождения основной кампании BioShock Infinite. Вот только работа над ними не клеилась, а разработка сюжетной кампании отставала по графику, поэтому Irrational пришлось пойти на крайние меры: отказаться от мультиплеера и перекинуть персонал на основной режим игры. Билл Гарднер числился помощником руководителя команды, отвечавшей за многопользовательское направление. Он вспоминает: «Вы тратите кучу времени, вкладываете душу и сердце во что-то, что пропадет буквально в результате одной рабочей встречи. К этому невозможно привыкнуть».

Показанные в 2011 году видео игрового процесса BioShock Infinite впечатлили фанатов. Их познакомили со вполне себе живыми обитателями Колумбии и магическими способностями Элизабет, с помощью которых она разрывала ткань реальности и призывала объекты из других измерений. (Большая часть из показанного фанатам так и не попало в финальную версию, что доказывает, как стремительно менялся курс разработки игры.) В то же самое время сотрудники Irrational переживали, что никогда не смогут закончить игру. После нескольких задержек стало очевидно: нужно принимать еще более решительные меры. Студию покинули несколько руководителей, недовольных постоянными переделками и стилем руководства Левина. На их место постоянно

нанимали новых сотрудников: игру нужно было привести в порядок.

В марте 2012 года ряды Irrational пополнил Дон Рой, продюсер со стажем. У него уже был опыт доведения до конца проектов для крупных издателей вроде Sony и Microsoft. Роя шокировало, насколько все было плохо. «Я пришел к ним и понял, что игры-то у них толком и нет, — делится он. — Работу проделали гигантскую, а финальной формы проект так и не принял. Я первым делом спросил: „Можно поиграть в рабочую версию?“ Мне ответили отказом: „Можете поиграть с отдельными кусками, но рабочей игры пока нет“».

Сильнее всего Роя обескуражила полная дезорганизованность. Irrational раздулась с нескольких десятков сотрудников в 2008 году до почти двух сотен в 2012-м, и это не считая мелкие вспомогательные студии и аутсорс. Такой размах привел к огромному числу недочетов в производственных процессах. Полный хаос. «Мы отдавали большое количество работы на аутсорс, а ее результат не попадал в игру, потому что не были налажены процессы, — рассказывал Рой. — Сотрудникам на аутсорсе отправляли задания, они их даже выполняли, а когда присылали [арты] обратно, заказчику они уже не были нужны — все успело поменяться». Рою нужно было четко организовать весь процесс работы, чтобы сэкономить компании время и деньги.

Летом 2012 года Irrational сделала свое самое громкое приобретение по части кадров: к студии присоединился Род Фергюссон из Epic Games, заработавший себе репутацию «решалы» видеоигровой индустрии — человека, способного влиться в коллектив и, приняв несколько жестких решений, довести игру до конца. Фергюссон

изучил BioShock Infinite, разбил оставшиеся задачи на части и составил график (включив туда обязательный кранч), что должно было привести игру к релизу. «Без Рода Фергюссона игры не было бы», — признается один из сотрудников Irrational.

По словам коллег, Фергюссон не только мог составить рабочий план, но и знал, как разговаривать с Кеном Левином, и это было особенно важно. «Кен — творческий гений со всеми вытекающими плюсами и минусами, — рассказывал Майк Снайт, который тоже работал над BioShock Infinite. — А вот лидер из него ужасный, и он сам же первый это признает. Творец он классный, но руководить не умеет».

Левин привлекал внимание общественности еще со времен первой BioShock. Попросите любого, кто работал с Кеном, охарактеризовать его и, скорее всего, услышите два слова: «гений» и «непросто». Его творческое видение рождало шедевры вроде BioShock, причем на один только поиск идеи могло уйти очень много времени. К тому же ему зачастую сложно было доносить свои мысли до коллег. «Не хочу никого обидеть, но редактор из него лучше, чем автор, — откровенничает Джо Фолстик. — Кен не очень силен в работе с чистого листа. Пока он сам не знает, чего хочет, с ним лучше не работать». Бывшие сотрудники Irrational рассказывали о спорах и даже скандалах между Левином и остальными руководителями. Другие видели, как он злился и орал на подчиненных, если у тех не получалось воплотить в жизнь его идеи. «Он гениален, — рассказывает еще один его коллега, — но не всегда знает, как объяснить другим, что именно ему нужно».

Фергюссону удалось побеседовать с Левином, выяснить, какой он видит игру, и изложить замысел геймдиректора

сотрудникам. «Род принял верные решения, — говорит Дон Рой, — и Infinite получилась такой, какой получилась, потому что он вовремя подключился к проекту и сделал все возможное, чтобы реализовать задумки Кена».

В интервью игровому порталу Polygon Кен Левин сравнил свой процесс разработки с мастерством скульптора. «Работая над видеоигрой, я словно высекаю из камня статую», — говорит он. Другими словами, ему приходится откалывать куски мрамора, чтобы получить желаемую фигуру. Левин начинал с написания пьес и киносценариев, а в этой сфере любят часто повторять мантру «Писать — значит переписывать». Первая версия сценария никогда не доживает до театральной сцены или экрана. Однако в случае видеоигровой разработки, когда сценарий готов, а над остальными частями игры уже ведется работа, постоянное переписывание значит отказ от того, над чем люди трудились месяцами. «Чтобы оценить игру, ему нужно по максимуму ее закончить, это понятно, — рассказывает Рой. — Но одно дело — набросать все на бумаге, а другое — вовлекать реальных людей, деньги, эмоции и обязательства».

Еще сильнее Левин разоткровенничался несколько лет спустя на конвенте Eurogamer в Лондоне. «Ты понимаешь, что время на исходе, и только тогда делаешь игру. Так было почти с каждым моим проектом, — говорит Левин. — Годами страдаешь фигней, — признается он, смеясь, — а потом до тебя доходит, что времени почти не осталось, и ты начинаешь в спешке принимать решения. И вот когда к твоему виску приставили пистолет, начинается волшебство. Людям свойственно прокрастинировать, нам вечно хочется все отложить на потом. Игра воплощается в жизнь в тот момент, когда пора

определимся с тем, что мы оставляем, что вырезаем, на чем концентрируемся, а что доводим до ума».

Работавшие с Кеном Левином люди часто испытывали противоречивые чувства от подобного стиля разработки. Чед Лаклер говорил, что работа в Irrational сделала его лучшим художником и дизайнером, и все же называл BioShock Infinite самым тяжелым проектом в своей жизни. «Порой я думал: „Не знаю, как мы все это людям покажем, — вспоминает Лаклер. — Нам столько еще нужно сделать“». В последние месяцы разработки в 2012–2013 годах Чеду пришлось очень много перерабатывать, чтобы закрыть все необходимые для завершения проекта задачи. В том же режиме трудились и остальные сотрудники. «Я никогда столько не кранчил, как над BioShock Infinite», — рассказывает Лаклер. Он прикинул, что в последний год разработки зачастую проводил в офисе по двенадцать часов в день. Плюс в той ситуации был только один: его жена также устроилась в Irrational, а потому обедали и ужинали они вместе. Правда, в офисе.

Форрест Даулинг в последние месяцы тоже переключился в режим жесткого кранча, работая по шесть дней в неделю. «В моем доме царил жуткий бардак, — говорит он, — я даже не мог заставить себя помыть посуду. В свой выходной я только стирал одежду, смотрел кино и лежал овощем. Когда выходной у вас раз в неделю, сил ни на что другое не хватает». У Лаклера и Даулинга имелось большое преимущество перед сотрудниками постарше: ни у того, ни у другого еще не было детей. Благодаря этому обстоятельству подобный образ жизни можно было назвать сносным. «Я ощущал себя молодняком в индустрии, — рассказывает Лаклер. — Сейчас мои убеждения сильно изменились».

Тогда Чеду казалось, что он сможет хорошо себя зарекомендовать. «Я и понятия не имел, — вспоминает он, — что компания совсем скоро закрывается».

\*\*\*

BioShock Infinite вышла 26 марта 2013 года. Критики остались от игры в восторге, а 2K только за первый год отгрузила в торговые сети 3,7 миллиона копий, если верить обнародованному Take-Two отчету о прибыли. (В отчете не было информации о том, сколько копий было на деле продано, речь шла только об «отгруженных» экземплярах — стандартная практика в игровой индустрии, чтобы скрыть реальные цифры продаж.) Сперва игру превозносили: рецензент Game Informer писал, что Infinite — «одна из лучших игр, в которые я когда-либо играл». При запуске ее окружала всеобщая любовь, и только в последующие недели и месяцы обзорщики начали разносить игру за сюжетные недостатки и использование «ложного баланса»\*\*.

---

\* Ложный баланс (англ. *bothsidesism*) — прием, чаще всего используемый в журналистике, при котором позиции приверженцев противоположных взглядов намеренно уравниваются для усиления конфликта и создания иллюзии объективности. Классический пример: подавляющее большинство ученых давно признало, что глобальное потепление — прямое следствие промышленной революции. Противниками этого суждения является абсолютное меньшинство ученых, однако СМИ уделяют равное внимание представителям обеих групп, создавая иллюзию раскола в научном сообществе. — *Прим. пер.*

\*\* Дейзи Фицрой — афроамериканка во главе группы революционеров, борющихся с расизмом и фашизмом в Колумбии, — по сценарию превращается в злобную антагонистку ничуть не лучше угнетателей, которым противопоставит. Это сюжетное открытие разочаровывает и обесценивает более интересные темы, поднятые игрой. — *Прим. авт.*

Оставшиеся в Irrational ветераны почувствовали, что корпоративная культура студии сильно изменилась. Им было трудно принять расширение компании до двухсот человек. Раньше они могли все вместе сидеть в одной комнате и крутиться на стульях, пока Кен Левин набрасывал идеи, а теперь многие из сотрудников даже не были друг с другом знакомы. «Не хочу показаться заносчивым козлом, но идешь ты по коридору и думаешь: „Кто все эти люди?“ — откровенничает Билл Гарднер. — Думаю, в этом крылась одна из проблем. От корпоративной культуры не осталось и следа».

Некоторые разработчики, трудившиеся над BioShock Infinite, покинули студию, другие ушли в долгие отпуска или начали работать над загружаемым контентом (DLC)\*. Форрест Даулинг вел разработку первого дополнения Clash in the Clouds: его делали уже после выхода игры небольшой командой и в сжатые сроки. DLC было сосредоточено на боевом режиме BioShock Infinite: вы набирали очки, расстреливая толпы врагов. Хотя фанаты приняли дополнение прохладно, Даулинг гордился результатом. Во втором и последнем DLC Burial at Sea («Погребение в море»), вышедшем в двух частях, игроки возвращались в подводный город Восторг и впервые могли поиграть за Элизабет. Дополнение вышло крепким и связывало BioShock и BioShock Infinite неординарным способом.

На протяжении всего 2013 года, работая над этим масштабным DLC, сотрудники Irrational задавались вопросом: что дальше? Кен Левин ворчал, что разработка Infinite принесла ему одни расстройствa, и часто сетовал

---

\* Изначально разработку первого DLC для BioShock Infinite поручили маленькой команде в составе 2К Marin, авторов BioShock 2, но от их версии отказались. — *Прим. авт.*

на незнакомые лица среди собственных сотрудников. Вскоре после релиза BioShock Infinite Род Фергюссон объявил о своем уходе, что тоже казалось дурным знаком. Люди начали в открытую задаваться вопросами о будущем, а руководство не могло предоставить гарантий. Они займутся еще одной игрой? Это будет очередная часть BioShock или что-то новое? Такие вопросы не смолкали в разговорах за обедом и в коридорах компании. Так что за план?

Вскоре Дон Рой выяснил, почему ответов не было. Он путешествовал с Левином в рамках кампании по продвижению Infinite, и за это время мужчины сдружились. В какой-то момент Левин признался Рою, что его многое не устраивает и он не хочет разрабатывать новую игру с такой большой командой. «Что если взять немножко сотрудников Irrational и переключиться на менее масштабные вещи?» — размышлял Кен. Позже в разговоре дома у Левина в 2013 году тот признался Рою, что собирается уйти из компании и открыть собственную маленькую студию. «Сперва идея казалась туманной, но очень быстро стала вырисовываться, — вспоминал Рой. — А затем мы уже планировали, как и что будем делать».

Когда Левин сообщил боссам, что хочет уйти, те запротестовали. Потеря Кена могла обрушить котировки. Он был лицом бренда, человеком, которого геймеры знали и любили. Топ-менеджеры спросили у Левина, как они могут переубедить его остаться. По итогам переговоров издатель согласился создать для Левина новую компанию за рамками своей традиционной корпоративной структуры. Теперь Кену больше не нужно было отчитываться перед боссами 2K, с которыми за годы работы ему приходилось столь часто спорить. Отныне он напрямую подчинялся Take-Two,

зонтичной корпорации, владевшей всеми сразу\*. Левин обрадовался новому соглашению и стал планировать открытие новой студии со штатом не более двадцати человек. Тут-то и крылся подвох. «Изначально я просто сказал им, что уйду из компании, — впоследствии рассказывал Кен журналисту Крису Сьюлентропу в интервью для журнала Rolling Stone. — Сказал, что хочу заняться чем-то поменьше, поэкспериментировать. Меня попросили остаться. Я полагал, что они доверят Irrational разработку новой BioShock, но вышло совсем иначе».

Дона Роя новость сразила наповал. Левин не просто уходил из Irrational. Irrational закрывалась. Никто не знал, что стало причиной: неужто Take-Two собиралась распустить студию независимо от планов Кена Левина? Утверждать можно было одно: без своего босса Irrational руководство не интересовала. Безусловно, в студии собрались умные и талантливые люди, но это была студия Кена Левина. В ней он обладал непререкаемой властью и независимостью. Его сотрудники могли предлагать собственные идеи по разработке проектов вроде BioShock Infinite, но если Левину что-то не нравилось, на них ставился крест. Последнее слово всегда оставалось за ним. Так Кену удавалось ограждать своих разработчиков от излишнего давления боссов 2K, и это было несомненным плюсом. А вот минусом стало то, что в глазах руководства 2K без Кена Левина Irrational не существовало.

Как только разработчики студии закончили работу над DLC «Погребение в море», Кен с Доном стали отводить людей в сторону по одному и предлагать присоединиться

---

\* Похожее соглашение Take-Two заключила с Rockstar Games, создателями серии Grand Theft Auto. Rockstar наряду с 2K существует в статусе самостоятельной «дочки» Take-Two. — *Прим. авт.*

к новому проекту Левина. Да, Irrational закрывается, но избранные сотрудники смогут перейти в новую компанию. Делиться новостями с коллегами строго запрещалось, так как утечка могла сказаться на выходных пособиях всего штата. В конце концов Рою и Левину удалось набрать команду в полтора десятка человек. Многие из них числились ведущими разработчиками BioShock Infinite, а теперь им выпала доля хранить страшную тайну. «Я не был к этому готов, — рассказывал Рой. — У многих сотрудников были семьи».

Майк Снайт, архитектор мира BioShock Infinite\*, находился в числе тех, кого Левин позвал в новую студию. Майк предложению очень обрадовался, но от необходимости хранить все в тайне испытывал угрызения совести. «Я чувствовал себя отвратительно, — делился Снайт. — Шел наперекор всем своим моральным принципам. Скоро перевернется жизнь дорогих мне людей, а я даже сказать им не могу».

В течение 2013 и 2014 годов из студии уходили люди, некоторых увольняли. Временным сотрудникам, среди которых было большинство тестировщиков, сообщили, что с ними не будут продлевать контракты. Часть оставшихся сотрудников полагала, что Irrational сокращает штат перед разработкой новой игры. Им казалось, что вскоре начнется очередной препродакшен, и они смогут расслабиться и ближайшие пару лет накидывать идеи во время мозговых штурмов с Левином. Другие сотрудники, напротив, начали замечать тревожные

---

\* Разные наименования должностей в разных компаниях — особенность видеоигровой индустрии. В Irrational «архитекторы мира» (world-builders) отвечали за строение уровней и их освещение. Нечто среднее между художником и дизайнером. — *Прим. авт.*

сигналы: недавно компания планировала переезд в новый офис, и об этих планах будто забыли. Чтобы отметить окончание работы над «Погребением в море», студия заказала огромный торт в метр высотой в форме Соловья из BioShock Infinite. Кто-то увидел в этом угощении зловещее предзнаменование. «Часто говорят, что когда в компании ни с того ни с сего заводятся разговоры в духе: „Ой, а давайте просто соберемся всей командой за тортом“ — быть беде», — говорит Билл Гарднер.

Во вторник 18 февраля 2014 года Кен Левин собрал всех сотрудников на кухне верхнего этажа. Люди только что вернулись с длинных выходных в честь Дня президентов\*. Уже заходя в помещение, работники начали подозревать неладное. «Нас всех охватил ужас, — вспоминал Гарднер. — Он буквально витал в воздухе».

На тот момент в Irrational числилось меньше сотни человек, поэтому все присутствующие заметили, как у читающего по бумажке Левина дрожат руки. Кен сообщил, что закрывает Irrational и начнет работу в новой студии с горсткой людей. Всех остальных увольняют. Пост в блоге на сайте компании повторял сказанные сотрудникам тезисы. Его Левин написал сам, принимая на себя всю ответственность за решение:

*Семнадцать лет — это большой срок для любой работы, даже для лучшей. А лучшие работы, чем та, которую мы делали вместе с удивительной командой Irrational Games, у меня не было. Я безумно горжусь нашими совместными достижениями, но мне захотелось*

---

\* Государственный праздник США, празднуется в третий понедельник февраля. Официальный выходной во многих штатах. — Прим. пер.

*создать принципиально другую игру, непохожую на те, что мы делали раньше. Чтобы справиться с этой задачей, я должен сфокусироваться на работе в маленьком коллективе с линейной структурой и прямым контактом с игроками. По большому счету, мы вернемся к истокам: маленькая студия будет создавать игры для заядлых геймеров. Как вам известно, я закрываю Irrational Games и приступаю к новому, более рисковому начинанию под эгидой Take-Two.*

Сотрудников Irrational новость потрясла. Молчание по поводу следующего проекта студии могло навести на нехорошие мысли, но все же большей части сотрудников казалось, что Левин тихонько сидит в кабинете, набрасывает концепции и составляет дизайн-документы, как это было на раннем этапе разработки BioShock Infinite. Сотрудники даже не догадывались, что Левин и Рой втайне планируют открыть новую студию. «Я удивился, — рассказывал Даулинг, — но совсем уж врасплох новость меня не застала. Я близко общался с Кеном и знал, что его многое не устраивает. Не догадывался только, во что его переживания выльются, и совсем не ожидал в тот день получить выходное пособие».

Как только Левин закончил свою речь, посыпались вопросы от разъяренных и ошеломленных сотрудников. Разве BioShock Infinite не была успешной? Разве игра плохо продается? Разве они не продемонстрировали свой талант? Неужели Irrational настолько не котируется, что не сможет выпускать дальше игры без Левина? «Думаю, в тот момент я еще оправлялся от кранчей, — вспоминал Лаклер. — Выросло недоверие. Кажется, я разозлился... Начал переживать за себя, не знал, как мне быть».

Многие ветераны Irrational и раньше проходили через сокращения и даже закрытия студий, но причиной обычно служили финансовые трудности. Когда издатель закрывал проект, разработчики знали: пора обновлять резюме. Когда количество проданных экземпляров игры не доходило до нужной отметки, создатели понимали, что их студия может быть в опасности. Все было ясно. Irrational же полностью оправдала свое название: логики тут просто не было. Студия разработала первую BioShock — игру, которая даже спустя шесть лет после выхода считалась одной из лучших в истории. Да, процесс создания BioShock Infinite получился трудным и дорогостоящим, но игра продалась миллионами копий и получила 94 балла на Metacritic. Чтобы ее закончить, сотрудники жертвовали бесчисленными часами личного и семейного времени. И в награду за все это их просто уволили? Чудовищная *несправедливость\**.

Как только Левин закончил отвечать на вопросы, явились люди из отдела кадров Irrational и стали объяснять собравшимся детали процесса. Каждому уволенному сотруднику полагалось выходное пособие в соответствии со стажем работы в студии. Некоторым продолжали платить зарплату следующие три-четыре месяца. Кое-кому удалось договориться о дополнительных бонусах. Чед Лаклер, к примеру, в 2011 году заболел раком (и впоследствии полностью победил болезнь). Он сумел убедить компанию продлить его страховку. Многие бывшие сотрудники Irrational сходились во мнении, что, учитывая обстоятельства, попрощались с ними по-человечески.

---

\* В 2К отказались давать комментарии для этой книги и сообщили, что руководители компании недоступны для интервью. — *Прим. авт.*

Левин даже пиарил некоторых сотрудников у себя в Twitter, призывая другие компании взять их на работу.

И все же те, кого не пригласили присоединиться к новой студии, чувствовали, будто крутые ребята не пустили их в свою песочницу. Людей можно было понять. Левин отобрал небольшую группу разработчиков, с которыми дальше хотел делать игры, а десятки других сотрудников Irrational оказались не у дел. «Они взяли только одного дизайнера уровней. Тот был лидером на последнем DLC, так что выбор казался логичным, — рассказывает Лаклер. — Другим людям просто не нашлось места. И все равно в тот момент я подумал: „Черт, как же жалко, что меня не выбрали“».

Билл Гарднер, проработавший в Irrational больше десяти лет, считал Кена Левина близким другом и сильно расстроился, что его тоже не взяли. Хотя и во время разработки BioShock Infinite они с Левином постоянно сталикивались лбами. «У нас не получалось полностью сойтись во мнении насчет того, какой должна быть Колумбия», — вспоминает Гарднер. И все же ему было обидно, что Левин уходит без него: «Честно сказать, неприятно вышло, что Кен не стал посвящать меня в свои планы и обсуждать дальнейшие шаги. В то же время я понимал: дела в компании идут не лучшим образом».

Спустя несколько дней после закрытия Irrational представители десятка крупных видеоигровых компаний



ЛЕВИН ОТОБРАЛ  
НЕБОЛЬШУЮ ГРУППУ  
РАЗРАБОТЧИКОВ,  
С КОТОРЫМИ ДАЛЬШЕ  
ХОТЕЛ ДЕЛАТЬ ИГРЫ,  
А ДЕСЯТКИ ДРУГИХ  
СОТРУДНИКОВ IRRATIONAL  
ОКАЗАЛИСЬ НЕ У ДЕЛ.



прилетели в Бостон, чтобы завербовать бывших разработчиков BioShock. Руководство студии организовало ярмарку вакансий в отеле неподалеку, а игровые студии со всего мира собирали резюме. «На ярмарке творился психоз, — вспоминал Форрест Даулинг. — Рекрутеры слетелись и стали биться друг с другом за каждого кандидата». Кто-то из сотрудников Irrational решился на переезд и отправился через всю страну разрабатывать новые проекты. Кто-то ушел из индустрии видеоигр, предпочтя ей другие сферы деятельности. А некоторые, как Билл Гарднер, воспользовались шансом и ушли в независимую разработку. Через несколько месяцев после роспуска студии Гарднер начал трудиться в подвале собственного дома вместе с женой, и уже в 2017 году пара выпустила игру под названием Perception. В ней геймерам предлагалось играть за незрячую женщину, которая ориентируется в пространстве с помощью эхолокации. Игра продалась неплохо, десятками тысяч копий, что «способно поддержать маленькую компанию на плаву», и все же Гарднер надеялся на большее. «Это жестокий мир», — признается он.

Тем временем в опустевших офисах Irrational Левин вместе с оставшимися сотрудниками положил начало студии, позже получившей название Ghost Story Games. Они задумали выпустить игру, основанную на том, что Левин называл «нарративными LEGO» — кусочками истории, которые могли бы складываться в разной последовательности, предоставляя каждому геймеру уникальный игровой опыт. Задумка впечатляющая — по крайней мере, на бумаге. Ее можно назвать очередной эволюцией идеи Уоррена Спектора об игре с бесчисленными возможностями. Как наверняка и предполагали все, кто

работал с Кеном Левином, реализация заняла больше времени, чем ожидалось.

Сооснователь Ghost Story Дон Рой поссорился с Левином и ушел из студии летом 2017 года. «Мне раз за разом удавалось творить для него чудеса, — рассказывает Рон, — а потом он не выполнял свои обещания». Спустя семь лет после закрытия Irrational новая студия Кена так ничего и не поведала публике о своей первой игре. Бывшие сотрудники признаются, что сроки проекта неоднократно сдвигались. На момент написания этого текста непонятно, выйдет ли игра.

Сейчас некоторые бывшие сотрудники Irrational заявляют, что в следующий раз дважды подумают, прежде чем устраиваться на работу в студию, столь зависимую от решений и прихотей одного человека. После выхода первой BioShock Кену Левиному, благодаря грамотному освещению прессы, удалось зарекомендовать себя в качестве одного из признанных мэтров видеоигровой индустрии. Фанаты, геймеры и даже руководители 2К ставили знак равенства между Левином и Irrational. Сотрудникам приходилось с этим мириться, и некоторым такой расклад даже нравился, но в конце концов, когда Левин решил прикрыть лавочку, все разом лишились работы. Трудиться в AAA-студии вроде Irrational значит принимать эту реальность. Это значит разрабатывать масштабный красивый шутер вместе с сотнями других людей и многомиллионным бюджетом, получать хорошие деньги и гору ништяков, но при этом оказаться неразрывно связанным с судьбой отдельно взятого человека. В других студиях уход креативного директора может означать шанс для других сотрудников, метящих на его должность. В Irrational он положил конец всему.

# 3



## ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ

**П**ервая студия Гвен Фрей закрылась, когда девушка работала в индустрии видеоигр всего около полугода.

Голубоглазая Гвен была талантливой художницей и умело справлялась со сложными техническими задачами. В детстве она не задумывалась о карьере, связанной с видеоиграми, хоть и маниакально играла в World of Warcraft («Я провела там очень много времени... Как на работу ходила»). Позже, проходя обучение в Технологическом институте Рочестера, Фрей узнала о кружке начинающих разработчиков игр, предложила нарисовать для него пару работ, а потом на нее снизошло откровение. «До того момента мне и в голову не приходило, что я могу создавать игры. Я моментально влюбилась в это занятие, — рассказывает Гвен. — А потом поняла, что этим можно еще и на жизнь зарабатывать». В марте 2009 года, накануне выпуска из института, Фрей настреляла денег на полет в Сан-Франциско на Game Developers Conference (GDC)\*, где разработчики

---

\* Крупнейшая и, пожалуй, самая значимая конференция игровых разработчиков. Проводится в США, Германии и Китае. — *Прим. науч. ред.*

со всего мира собирались, чтобы обмениваться любезностями и травить байки. Ночью Гвен спала на диване в доме подружки, а днем бегала от стенда к стенду, предлагая свои услуги студиям с открытыми вакансиями.

В конце концов ей повезло: студия Slipgate Ironworks, основанная легендарным геймдизайнером Джоном Ромеро спустя несколько лет после его ухода из Ion Storm, предложила Гвен должность младшей художницы. Вскоре Фрей уже перевозила вещи через всю страну: из Рочестера, штат Нью-Йорк, в калифорнийский Сан-Матео — там располагалась ее первая работа в видеоигровой индустрии. Полгода спустя, в октябре 2009-го, Гвен сидела за столом и анимировала персонажа игры, как вдруг босс позвал ее на общее собрание сотрудников. «Я сказала: „Минутку, сейчас закончу“, — вспоминает девушка. — А он мне в ответ: „Не надо, Гвен, пойдем на собрание“». Выяснилось, что студию закрывают, а всех сотрудников увольняют.

Внезапно оказавшись без работы за тысячи миль от семьи, Фрей пришла в ужас. «У меня в тот момент совсем не было денег, — рассказывает она. — Я никого особо не знала, да и плана у меня никакого не было. Все как в тумане». По крайней мере, ее теперь уже бывшие коллеги ей сочувствовали. «Странное дело, — делится Фрей, — когда студия закрывается, всех это очень объединяет». Тем вечером многие сотрудники собрались на прощальную вечеринку и играли там в The Beatles: Rock Band, подыгрывая классическим мелодиям на дешевых пластиковых инструментах. «Мы пели „I get by with a little help from my friends“\*, плакали и напивались. Одна из лучших ночей в моей жизни».

---

\* «Я справлюсь с помощью своих друзей» — строчка из песни «Битлз» с альбома Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band. — *Прим. пер.*

Фрей недолго искала новую работу в Сан-Матео. Она подружилась с разработчиками из Secret Identity: студии, располагавшейся в одном здании с Slipgate Ironworks и принадлежавшей той же компании, что и бывшая студия Гвен. Ее взяли на должность технической художницы мультиплеерной супергеройской игры, которую впоследствии назовут Marvel Heroes\*. Фрей работала риггером персонажей: брала большие и сложные 3D-модели (или полигональные сетки) героев вроде Тора или Железного Человека и привязывала к ним цифровые скелеты и мускулы, чтобы аниматоры впоследствии могли заставить героев двигаться. Персонажи из статичных изображений превращались в подобие марионеток, способных болтать руками и ногами в разные стороны, а аниматоры уже сами решали, как их дергать за ниточки.

Фрей нравилось в Secret Identity, но спустя какое-то время работа ей наскучила. Супергерои, для которых она создавала скелеты, были в основном двуногими людьми, что сильно облегчало задачу. Существует не так много способов привязать точки артикуляции к двум рукам и двум ногам. В то же время Фрей постоянно общалась с предпринимателями: жители Сан-Матео днем работают на чужих стартапах, а по ночам собираются вместе и обсуждают, как им уйти с чужого стартапа и открыть свой. Честолюбие — заразная штука.

К 2011 году Гвен решила искать новую работу, и в июне на выставке E3 внимательно присматривалась к каждому яркому трейлеру и анонсу в поисках игры, к разработке которой она бы захотела присоединиться.

---

\* Gazillion, компания, владевшая Secret Identity, закроется в конце 2017 года, после того как Disney выйдет из сделки по Marvel Heroes. Игра прекратит свое существование. — Прим. авт.

Один из трейлеров выделялся на общем фоне: BioShock Infinite — новейшая игра студии, подарившей миру бессмертную классику. «Так много темных и мрачных игр, а эта была такой цветной и яркой, — вспоминает Фрей. — Я знала некоторых людей из команды разработчиков. Знала, какие они невероятные». Ее соседка по комнате дружила с одним из аниматоров Irrational, так что Гвен передала через него свою демозапись, и та очутилась на столе арт-директора BioShock Infinite. Затем последовало собеседование и официальное предложение работы. Гвен Фрей переезжала обратно на Восточное побережье, чтобы трудиться над BioShock Infinite в качестве технической художницы\*.

Осенью 2011 года, когда Фрей приехала в Куинси, штат Массачусетс, большая часть разработчиков Irrational сильно переживала о состоянии новой части серии. Самой игры как таковой не было, а художники и дизайнеры понимали, что закончить BioShock Infinite в следующем году будет невозможно. Некоторые уже начали кранчить, для остальных перспектива шести- и семидневной рабочей недели еще только маячила впереди. Зато Фрей считала проект работой мечты. Она еще никогда не трудилась над столь многообещающей и красивой игрой. «Мне она очень нравилась, — признается Гвен. — Знаю, не у всех было такое же мнение, но я игру обожала». После двух лет корпения над одними и теми же анимациями новые технические задачи стали для Фрей глотком

---

\* Технический художник, или техартист (technical artist), — специалист, выступающий связующим звеном между «чистыми» художниками и движком игры. Технические художники оптимизируют модели, интегрируют их, пишут инструменты и выполняют широкий спектр работ на стыке визуального и технического. — *Прим. науч. ред.*

свежего воздуха. В конце концов ей доверили работу над одним из ключевых элементов игры: фоновыми персонажами.

В видеоиграх каждый неигровой персонаж (NPC) обладает искусственным интеллектом — набором заскриптованных правил, который определяет, как он или она должны себя вести в ответ на действия игрока. К примеру, в ответ на стрельбу вражеский NPC должен спрятаться за близлежащим укрытием. Нейтральный персонаж может вести себя дружелюбно, пока вы общаетесь с ним нормально, или достать нож, если станете ему угрожать. Чем важнее NPC, тем сложнее правила. Искусственный интеллект Элизабет в BioShock Infinite был настолько затейливым, что внутри Irrational выделили целую «Команду Лиззи». Она отвечала за то, чтобы напарница протагониста вела себя реалистично, сопровождая его на улицах и переулках Колумбии.

Изначально разработчики BioShock Infinite планировали заселить весь мир игры персонажами с развитым искусственным интеллектом. Те были бы способны выполнять кучу сложных действий вроде поиска оптимальной траектории движения или укрытия за объектами. Однако, чем сложнее становился ИИ, тем больше вычислительных мощностей ему требовалось. Когда множество NPC пытаются разом следовать множеству скриптов, игра начинает жутко тормозить — словно лошадь, которая силится тащить по улице перегруженную телегу. Чтобы заставить BioShock Infinite нормально работать, разработчикам нужно было снять с воза часть поклажи. Большую часть NPC — особенно тех, что маячат в толпе или бродят где-то на заднем плане, — пришлось сделать *тупыми*.

Фрей отвечала как раз за тупых NPC, которых она называла болванами, — фоновых персонажей, способных к одному-двум простым действиям. Сперва поведение ее NPC состояло из коротких анимационных циклов — к примеру, ребенок сидел на пляже и бесконечно копался лопаткой в песке, — но что-то Фрей не нравилось. «Если подходишь к персонажу, а тот на тебя не смотрит, это выглядит неестественно», — говорит она. Так что Фрей начала писать простенький ИИ, чтобы ее NPC обращали внимание на приближающегося к ним игрока. «Несколько элементарных скриптов, ничего сложного». Очень скоро Гвен заполнила Колумбию болванами разных мастей — от попрошак до булочников на ярмарке и толп разъяренных горожан. Как и многие другие коллеги, Фрей тратила на работу множество часов, но ее это не сильно беспокоило. «Мне все это было очень близко, — вспоминает она. — С такими ощущениями кранчи не особо страшны».

18 февраля 2014 года Фрей должна была находиться в отпуске. Ранним утром следующего дня ей предстоял перелет из Бостона в Ванкувер, а затем автомобильная поездка на гору Уистлер — ее друзья играли там свадьбу. Гвен готовилась к целой неделе путешествий, как вдруг ей позвонил босс: «Есть для тебя новости. Irrational Games закрывается». Затем ее телефон стал разрываться от соболезнований. Встречу, на которой Кен Левин все объявил, Фрей пропустила, но новость уже разлетелась по всему миру: Irrational пришел конец.

Закончив подписывать документы, Гвен направилась в Ката: недорогой бар неподалеку от офиса, где выпивали бывшие сотрудники Irrational. «Никто из ребят, с которыми я регулярно общалась, сильно не удивился, — вспоминает

Фрей. — Никто не знал наверняка, что мы закроемся, и все же новость не застала нас врасплох». Позже, изучая детали выходного пособия, Гвен начала подсчитывать, сколько денег у нее осталось и как долго она еще сможет полагаться на страховку Irrational. «На гнев или страх даже не остается времени, нужно кучу всего переделать, — делится Фрей. — Говорят, когда переживаешь что-то и вправду ужасное, уровень адреналина в организме настолько высок, что ты не паникуешь. Паника начинается потом». Изначально она планировала остаться в Канаде еще на пару дней после свадьбы, но поездку пришлось сократить, чтобы определиться с планами на будущее.

Спустя пару недель Фрей отправилась на ярмарку вакансий, которую Irrational организовала в отеле неподалеку. Девушка пыталась здраво оценивать предложения больших студий и издателей, с которыми ей удалось пообщаться, но разговоры все же оставляли неприятный осадок. Ей казалось, будто она это уже проходила. «Я ходила, изучала студии, — вспоминает Фрей. — Ладно, потрачу я несколько лет своей жизни на игру, которая может выстрелить, а может и нет. Потом перееду в другой город, начну все заново, и новый проект опять либо удастся, либо нет, вот только моим он никогда не будет. И так без конца. Как белка в колесе, которое никогда не остановится».

Неприятные чувства не покидали Фрей, пока она раздавала копии своего резюме и беседовала с рекрутерами. Хочет ли она раз за разом наступать на те же грабли? Хочет ли тратить годы на игры, права на которые принадлежат посторонним людям? Она постоянно вспоминала разговоры со стартаперами и предпринимателями

в Сан-Матео. «Я всю жизнь жила с этой мыслью, — признается Фрей. — Мне хотелось сделать что-то свое».

\*\*\*

В день, когда Irrational закрылась, Форрест Даулинг планировал пообедать со своим старым приятелем. Арт-директор BioShock Infinite Скотт Синклер уволился из компании несколькими месяцами ранее, когда будущее студии казалось туманным, но они с Даулингом продолжили общаться. Форрест вспоминает, что когда всех позвали на общее собрание, он написал Скотту: «Чувак, могу немного опоздать. У нас тут встреча. Не знаю, в чем дело». Спустя какое-то время он написал ему снова: «Так. В общем, можем пообедать подольше, если захочешь».

Сидя в Chipotle\* в ближайшем к офису торговом центре, парочка вспоминала все хорошее и плохое во время разработки BioShock Infinite и оплакивала закрытие студии. Они обсудили жизнь после Irrational и припомнили свои сторонние проекты. Даулинг трудился над прототипом небольшой игры о выживании в диких условиях, а Синклер занимался арт-проектом о «крошечных мирах» — маленьких автономных пространствах, отличавшихся друг от друга эстетически. «Мы отметили, что наши идеи неплохо сочетаются, — вспоминает Форрест, — а потом разошлись».

Всю следующую неделю Даулинг просидел на диване, играя в разные части Battlefield. «Ты чувствуешь себя опустошенным, — рассказывает он. — Не знаешь, что делать дальше. Короче говоря, в твоей жизни настали

---

\* Сеть ресторанов быстрого обслуживания, специализирующаяся на мексиканской кухне. — *Прим. пер.*

большие перемены, а ты не знаешь, какие именно». Впрочем, волновался Форрест не очень сильно. Ярмарка вакансий, новости в СМИ и последовавшие за закрытием студии хештегами в Twitter помогли рекрутерам крупных и маленьких компаний выйти практически на всех, кто работал в Irrational. «Детей у меня не было, а потому ничто не мешало переехать, — говорит Даулинг. — Я только что работал ведущим специалистом на проекте, претендующем на титул игры года. Вопрос, найду ли я новую работу, не стоял. Стоял вопрос, где я буду работать».

Время шло, и Даулинг заметил, что ему не дают покоя идеи, которые они с Синклером обсудили за тем обедом. Приятели начали активно переписываться, обсуждая,



ВСКОРЕ ВСЕ «ЕСЛИ»  
ПРЕВРАТИЛИСЬ В «КОГДА»,  
И СКОТТ С ФОРРЕСТОМ  
НАЧАЛИ ИСКАТЬ  
СРЕДСТВА НА СОЗДАНИЕ  
СОБСТВЕННОЙ  
НЕЗАВИСИМОЙ ИГРЫ.



как две их концепции могут ужиться вместе. Что, если они сделают игру, в которой нужно выживать в диких условиях рукотворных «крошечных миров»? Что, если эти маленькие пространства будут соединены рекой? Что, если действие будет происходить на юге Америки? «Мы принялись рассуждать, как бы нам поработать над подобным проектом вме-

сте, — вспоминает Даулинг. — У нас всегда были хорошие рабочие отношения. Мы уважали друг друга, и нам нравилось работать вместе». Вскоре все «если» превратились в «когда», и Скотт с Форрестом начали искать средства на создание собственной независимой игры. На дворе стояла весна 2014 года, и карьера в инди-разработке казалась как никогда многообещающей. Подобное

решение могло повлечь за собой определенные финансовые жертвы, но Даулинг понимал, как привести проект к успеху.

С момента его первых шагов в карьере в индустрии многое изменилось. В середине 2000-х, когда Даулинг работал над шутерами от первого лица в нью-йоркской студии Kaos, единственным возможным способом продать видеоигру была ее запись на диск и последующая реализация в розничных торговых сетях вроде GameStop или Walmart. Чтобы тиражировать и распространять диски, нужен был издатель, а значит, производственный цикл требовал немалых расходов. Если ваша команда из двух человек работала над играми в подвале, Sony вряд ли предоставила бы вам девкит\* PlayStation 3. Не говоря уже о том, что вряд ли Target разместила бы ваши игры на полках.

Все изменилось с широким распространением высокоскоростного интернета и инвестициями игровых издателей в собственные онлайн-сервисы. Sony, Microsoft и Nintendo открыли для своих консолей цифровые магазины. К 2010 году игры вроде Braid и Castle Crashers разошлись миллионами копий, несмотря на то что создали их крошечные команды с минимальной поддержкой крупных издателей. Платформы вроде Steam и Xbox Live предоставили разработчикам возможность продавать цифровые копии игр и самим определять их цену — двери открылись для всех. Больше не нужно было тратить на игру десятки миллионов долларов и распространять диски по 60 долларов за штуку, умоляя видеоигровых

---

\* Специальная версия консоли, предназначенная для разработки игр. — *Прим. пер.*

богов помочь вам продать миллион копий и тем самым избежать банкротства. Даулинг с Синклером вполне могли разработать не такую масштабную, как BioShock Infinite, игру, продать ее по сниженной цене и при этом выручить достаточно денег, чтобы покрыть расходы своей небольшой студии.

Только им требовалось чуть больше людей. Одним из первых в списке значился Чед Лаклер, с которым они подружились во время работы над BioShock Infinite. Сразу после закрытия Irrational Даулинг рассказал Лаклеру, что подумывает над переходом в независимую разработку, и Чеду идея очень понравилась. «Помню, как столкнулся с ним [Даулингом] на мосту, ведущему к парковке, и даже ему позавидовал», — признается он. В начале карьеры Лаклер вдохновлялся знаковой книгой «Повелители DOOM»\* Дэвида Кушнера, пересказывающей знаменитую историю id Software. Лаклер с удовольствием читал о двух основателях студии, Джоне Кармаке и Джоне Ромеро, и о том, как этой парочке удалось выпустить легендарные игры вроде DOOM и Quake в составе крошечной команды — больше напоминавшей рок-группу, а не гигантские неповоротливые глыбы, которыми полнилась современная индустрия. Лаклер не переставал надеяться, что однажды он сможет примкнуть к подобной компании.

Правда, важным фактором выступали деньги. Жена Лаклера тоже трудилась в Irrational, так что работу пришлось искать им обоим. Детей у пары не было, но они планировали в скором времени ими обзавестись, поэтому Лаклер считал необходимым устроиться в серьезную

---

\* Пользуясь случаем, сообщаем, что эта книга переведена нами и вышла в издательстве «Бомбора». — *Прим. пер.*

фирму со стабильной зарплатой и гарантированной медицинской страховкой. В течение нескольких недель после закрытия Irrational Чед летал на собеседования в крупные компании. Тогда же Даулинг с Синклером предложили ему к ним присоединиться. Лаклер счел предложение заманчивым, но сказал, что ему нужно подумать. И он думал. Постоянно. «Мысль не покидала меня на каждом собеседовании, — рассказывает Чед. — Снова ввязаться в AAA-разработку или попробовать сделать что-то свое?»

Общаясь с представителями крупных компаний, Лаклер начал подмечать странную тенденцию: должности в индустрии высокобюджетных видеоигр становились все более узкоспециализированными. Графические возможности ширились с невероятной скоростью, и персонажи из кучки полигонов превращались в зловеще достоверные копии людей. Если в 90-х лицо героини Tomb Raider Лары Крофт походило на измазанный косметикой кокос, то в 2013 году Лара уже напоминала реальную женщину. Графика улучшалась, а запросы игроков росли. Даже от игр наподобие BioShock Infinite, разработчики которой не стремились к ультрареалистичной графике, а намеренно выбирали более яркие стилизованные образы, ждали, что они будут выглядеть лучше предшественниц.

Чтобы создавать такие насыщенные миры, прежних команд из двадцати человек уже не хватало, их сменяли команды из двух сотен сотрудников. Под задачи, которые художники раньше решали между делом, теперь нанимали отдельных работников. «На одном из собеседований, где знали, что я раньше был архитектором уровней, художником и дизайнером, — рассказывает Лаклер, — мне предложили должность дизайнера освещения». Другими словами, потенциальный работодатель хотел, чтобы Чед

все свое время занимался световыми эффектами в игре. «Я сказал: „Дело хорошее, но как-то скучновато. Я хотел бы заниматься и другими вещами“. На что получил ответ: „Нет, нам только дизайнер освещения нужен“».

Как и его бывший босс Кен Левин, Лаклер устал от больших штатов разработчиков и раздутых бюджетов. Ему хотелось попробовать себя в коллективе рок-звезд, похожих на Кармака и Ромеро. «Даже когда на старте Irrational я сидел в одном помещении с тридцатью коллегами, атмосфера отличалась от атмосферы поздних лет, когда в компании числилось сто-двести сотрудников», — делится Лаклер. В 2011 году у него диагностировали рак, он часто ездил к врачам после работы, поэтому не сразу заметил, как сильно изменился офис. «Полностью погрузился в свои задачи, а потом ехал в больницу, — вспоминает Чед. — В какой-то момент я поднимал голову и понимал, что вокруг больше пятидесяти человек, а я никого из них не знаю». Тщательно все обдумав, Лаклер ответил на предложение Даулинга и Синклера согласием: «Мне хотелось работать в маленькой команде. Хотелось, чтобы мы сами могли управлять своей судьбой».

Договориться с Гвен Фрей было проще. Ей претила мысль о возвращении в беличье колесо AAA-разработки. На вечеринках, которые бывшие сотрудники Irrational закатывали перед тем, как переехать в другой город, Фрей рассказывала коллегам о своих грандиозных планах на «сольную» карьеру\*. «Я говорила, что собираюсь пойти

---

\* Многие из вечеринок с участием экс-сотрудников Irrational проходили в очаровательном кембриджском баре Meadhall, который теперь ассоциируется у бывших коллег с грустью и отчаянием. «Я больше не хочу ходить в Meadhall, — делится Фрей. — Там мы прощались с уезжающими из штата». — *Прим. авт.*

в инди», — вспоминает Гвен. В какой-то момент она столкнулась с Даулингом — тот поделился с ней схожими планами и сообщил, что берет с собой Скотта Синклера. Внезапно оказалось, что они ищут аниматора. Фрей ответила: «Без проблем, я буду вашим аниматором».

К лету 2014 года их команда состояла из шести человек: Форреста Даулинга, Скотта Синклера, Чеда Лаклера, Гвен Фрей и еще пары друзей. Первым был Брин Беннетт: программист и гитарист, трудившийся вместе с Синклером в Harmonix, студии-разработчике Rock Band. А вторым — Дамиан Исла, специалист по ИИ, работавший над BioShock Infinite по контракту. Всем шестерым достались равные доли новой независимой компании, и они сами назначили себе зарплаты по потребностям. «В AAA-студиях нам платили гораздо больше, — рассказывает Даулинг. — В самом начале мы выложили карты на стол и каждый из нас сказал: „Вот такая сумма нужна мне для жизни. Я откажусь от пенсии и излишеств. Это мой минимум для комфортного существования“». Ребята надеялись, что им воздастся за эти жертвы в будущем, когда они выпустят свою игру и компания начнет получать прибыль.

5 июня 2014 года, спустя почти четыре месяца после закрытия Irrational, Даулинг зарегистрировал торговую марку новой компании The Molasses Flood. Называлась она так в память о взрыве цистерны с патокой в 1919 году — событии, ставшем частью бостонского фольклора\*. Этот день стоило отпраздновать. Они официально ушли в инди-разработку.

---

\* Зачем давать новой студии название в честь трагедии, унесшей жизни двадцати одного человека? «Короткий ответ: „Потому что оно не было занято“, — отвечает Даулинг. — В честь несчастных случаев люди компании не называют. А если серьезно, мне кажется, что это

\*\*\*

Мечта выглядит примерно так. Вы, талантливая творческая личность с новой Масштабной Идеей Великой Американской Видеоигры, увольняетесь с работы и пару лет живете на накопленные средства, запершись в комнате и посвящая все время собственному проекту. Не идете ни на какие творческие компромиссы. Ваше видение ничем не замутнено. Спустя какое-то время вы выходите на свет с невымытыми волосами и прилипшими к телу крошками от сэндвичей и являете миру видеоигру, которая принесет вам миллиарды долларов. Люди вас заметят и тут же примутся играть в ваше творение, а дальше вы уже обнаружите, что создали новую Minecraft, Undertale или Stardew Valley, продали миллионы экземпляров и обеспечили себя до конца жизни. Самое классное, что вам не придется делиться ни центом: ведь вы свободны от цепей больших корпораций, присваивающих ваши деньги и диктующих, что делать.

Даулинг с командой избрали более прагматичный подход. Да, они мечтали создать отличную игру, но хотели сделать ее рыночно привлекательной и разумного масштаба. «Мы изначально договорились, что наша компания не будет выпускать претенциозную хрень, — рассказывает Фрей. — Мы верили, что сможем создать игру, которая выйдет и хорошей, и прибыльной одновременно». В основе их первой игры *The Flame in the Flood* должно было лежать выживание и исследование дикой природы, как Даулинг с Синклером и планировали

---

название подходит нам по многим причинам. За ним скрывается история, которая сперва кажется людям простой и веселой, словно это какой-то приколы. И только узнав об этом получше, можно понять, насколько в ней все неоднозначно и любопытно». — *Прим. авт.*

изначально. Вы играете за странницу по имени Скаут и плывете на плоту по реке, которая в каждом новом «забеге» выглядит иначе. Вам придется искать припасы, избегать опасных диких животных, а еще вы будете находить выживших на опустелых заправках и в заброшенных магазинах постапокалиптической затопленной Америки. Игра получалась мультяшной, с простой изометрической графикой — не сравнимой с огромными дирижаблями Колумбии, но при этом весьма милой.

7 октября 2014 года, наметив план действий, Даулинг с командой запустили кампанию по привлечению финансирования *The Flame in the Flood* на Kickstarter. Они запросили 150 тысяч долларов на разработку и моментально привлекли внимание видеоигровых СМИ. «Уволенные сотрудники Irrational идут своим путем!» К концу кампании ребятам удалось собрать почти вдвое больше заявленной цели: семь с лишним тысяч соперничающих и любопытствующих геймеров вложили в проект свыше четверти миллиона долларов. Успех по любым меркам, но разработчики понимали, что разгуляться им не удастся. Они получили 251 647 долларов. Если сумму разделить на шестерых, выйдет около 42 тысяч на человека — меньше, чем каждый из них смог бы заработать в AAA-студии, и это до вычета комиссии Kickstarter, вознаграждений поддержавшим проект людям и других трат\*. *The Molasses Flood* заключила договор с Microsoft, заручившись от корпорации финансовой поддержкой

---

\* Kickstarter собирал 5%-ную комиссию и прибавлял к ней дополнительный сбор за обработку денежных средств в районе 3–5%. Вознаграждения фанатам (в случае *The Flame in the Flood* речь шла о плакатах, артбуках и футболках) еще сильнее уменьшили накопленную сумму. — *Прим. авт.*

в обмен на временную эксклюзивность игры для консолей Xbox. Но студия все же оказалась ограниченной в средствах, а значит, времени на разработку оставалось не так много. В этом смысле независимая разработка сильно походила на этап продакшена в Irrational. «Как бы ни казалось со стороны, процессы очень похожи, — признается Даулинг. — У вас в распоряжении фиксированная сумма, которую вы можете пустить в работу, а времени постоянно в обрез. Отличия только в порядке цифр».

Весь следующий год они без устали корпели на *The Flame in the Flood*, работая в маленьком арендованном офисе неподалеку от Бостона. Трудиться приходилось много, а денег было мало. Чтобы сэкономить и не нанимать новых людей, каждый сотрудник *The Molasses Flood* занимал несколько должностей: Даулинг выполнял обязанности дизайнера и президента компании, а также отвечал за пиар и маркетинг. Фрей анимировала персонажей игры и одновременно умудрялась заниматься бухгалтерией и налогами.

Команду воодушевляла поддержка небольшого, но преданного сообщества геймеров и шумиха вокруг их краудфандинговой кампании. Потому в конце 2015 года *The Flame in the Flood* появилась в раннем доступе Steam, что дало пользователям возможность купить игру и поиграть в нее еще до официального релиза. Разработчики продолжили исправлять баги и обновлять игру и вступили в 2016 год с большими надеждами. Выход назначили на февраль. «Мы были твердо уверены, что все пройдет хорошо, — рассказывает Гвен Фрей. — Мы не рассчитывали стать новыми нотчами\*, но полагали, что выйдем в ноль».

---

\* Нотч — никнейм миллиардера Маркуса Перссона, создателя *Minecraft*. — *Прим. пер.*

24 февраля 2016 года *The Flame in the Flood* появилась на PC и Xbox, но в ноль ребята не вышли. «Продажи просто не дотянули, — вспоминает Фрей. — Сильно не дотянули».

Команда людей, посвятивших годы разработке игр с большими бюджетами, неприятно удивилась таким скромным показателям. Во времена Irrational их проекты приковывали внимание. Когда вышла *BioShock Infinite*, весь мир устремил на нее взор. На телевидении крутили проморолики, в *New York Times* печатали большие статьи, броская реклама заполонила все вокруг. В дни релиза игры в марте 2013 года многие из сотрудников Irrational участвовали в проходившей в Сан-Франциско конференции GDC. В одном из магазинов сети GameStop они подписывали промоматериалы для толп рьяных фанатов, выстроившихся в очередь за игрой еще с полуночи. *The Flame in the Flood*, напротив, была всего лишь пунктом в списке десятков игр, появлявшихся в Steam каждую неделю. «Если хотите представить себе запуск инди-игры, то это такой одинокий чувак на складном стуле в бумажном праздничном колпаке, — рассказывает Даулинг. — А с потолка падает одинокая полосочка конфетти».

Быть может, не сработало сарафанное радио, покупателей отпугнуло труднопроизносимое название или в 2016 году просто вышло много других инди-игр. Может, игра мало кому понравилась. (Отзывы выходили хорошие, но не восторженные.) Как бы то ни было, *The Flame in the Flood* продавалась не так успешно, как на то уповали разработчики из *The Molasses Flood*. Они не смогли компенсировать низкие зарплаты, которыми они довольствовались последние два года. Спустя несколько дней шестеро энтузиастов начали с горечью осознавать, что

им может не хватить денег даже на поддержание студии. В один из дней Фрей подседа к Чеду Лаклеру, чья жена незадолго до этого родила первенца, и сообщила, что компания не сможет возместить ему финансовые уступки, на которые он согласился пойти. «Мне пришлось взглянуть ему в глаза и произнести: „Мы пока не можем с тобой рассчитаться“, — вспоминает Гвен. — Ужасная ситуация. Такой провал гораздо страшнее увольнения или чего-нибудь еще. Потому что это твоя ответственность».

Вскоре коллеги начали обсуждать план действий на случай ЧП: что они будут делать, если The Molasses Flood придется закрыть. Брин Беннетт ушел в другую компанию, отчасти из-за нестабильности, отчасти — из-за того, что его не устраивала роль в коллективе\*. Пятеро других основателей тоже начали задумываться о поиске новой работы.

В мае 2016 года, спустя три месяца после выхода The Flame in the Flood, Даулинг наткнулся на перечень вакансий независимой студии Double Fine в Сан-Франциско. По удачному стечению обстоятельств, Double Fine как раз требовалось пять разработчиков на подходящие ребятам из The Molasses Flood должности. Даулинг отправил письмо с предложением облегчить Double Fine жизнь: почему бы вместо поисков и собеседований соискателей на каждую из позиций им не закрыть все вакансии разом? Конечно же, ответили Форресту, и у The

---

\* «До этого я в основном специализировался на графике, — рассказывает Беннетт. — В той компании мне сложно было найти по-настоящему интересное занятие... От меня в основном требовалось программировать геймплей. В принципе, ничего не имею против, просто мне это не так интересно. Мои навыки не совсем подходили для поставленных задач». — *Прим. авт.*

Molasses Flood появился спасательный круг. Следующие несколько месяцев Даулинг и команда работали над Psychonauts 2, долгожданным сиквелом культового классического платформера Double Fine. «Благодаря этим деньгам мы смогли спокойно вздохнуть, пусть и ненадолго», — рассказывает Форрест.

В конце лета, когда контракт на работу над Psychonauts 2 закончился, Дамиан Исла тоже ушел из команды. «В тот момент мы поняли, что в нашей студии не осталось технарей, и хорошего в этом мало», — вспоминает Даулинг.

Понимая, что финансовая ситуация стала критической, оставшиеся сооснователи начали раздумывать над закрытием студии, но совсем опускать руки команда пока готова не была. Ее участники решили взять шестинедельный перерыв, чтобы поразмыслить и набраться сил. Даулинг поехал

в Испанию — его первый нормальный отпуск за долгие годы. «О выгорании часто говорят как о последствии кранчей. Но мне кажется, что к нему может приводить творческий кризис, — размышляет Даулинг. — В тот момент нам нужно было слегка отвлечься от разработки игр и подумать над тем, чего каждый из нас хочет».

Осенью 2016 года основатели The Molasses Flood вернулись из отпусков и решили дальше бороться за выживание. Они по-прежнему не могли платить себе в том же объеме, как в бытность в AAA-компаниях, и все же случилось нечто удивительное. The Flame in the Flood



О ВЫГОРАНИИ  
ЧАСТО ГОВОРЯТ КАК  
О ПОСЛЕДСТВИИ  
КРАНЧЕЙ. НО МНЕ  
КАЖЕТСЯ, ЧТО К НЕМУ  
МОЖЕТ ПРИВОДИТЬ  
ТВОРЧЕСКИЙ КРИЗИС.



продолжала продаваться. Команда ожидала, что средни BioShock Infinite и другим высокобюджетным проектам из их прошлого основные продажи игры придутся на первые недели после релиза. Именно в такие сроки 60-долларовые игры приносили основную выручку — пока в GameStop висели большие плакаты, а в Best Buy коробки с дисками стояли на видных местах на входе. С течением времени продажи обычно резко падали, и в случае The Flame in the Flood Даулинг с Фрей ожидали того же. Однако их маленькая инди-игра по-прежнему продавалась. Выручки не хватало для полного финансового комфорта, но продажи оставались стабильными. Игра, словно Скаут, осторожно плыла по течению, минуя опасные пороги.

Команда подписала договор с маленьким издателем для выпуска The Flame in Flood на остальных крупных консолях. В январе 2017 года игра вышла на PlayStation 4, что еще немного увеличило продажи. «Наши знания о том, как релизы ведут себя на рынке, основывались исключительно на опыте AAA-игр: вы выпускаете продукт, зарабатываете львиную долю денег в дебютный месяц, а затем цифры все уменьшаются, пока не достигают нуля, — рассказывает Даулинг. — Вот только когда в вашем распоряжении нет 40 миллионов долларов на маркетинг, это работает по-другому. Когда вы выпускаете игру с маркетинговым бюджетом в 20 тысяч долларов, о ней никто не знает. Должно пройти время, чтобы люди о вас услышали».

Получив небольшое пространство для маневра, основатели The Molasses Flood должны были решить, чем заниматься дальше. После перерыва они начали работу над прототипом мультиплеерного экшена о школьниках, сражающихся друг с другом с помощью предметов,

которые в 80-х рекламировали на задних обложках комиксов. В ход шли бы рентгеновские очки и хOVERборды. Только, в отличие от дешевого барахла из детства, все эти предметы должны были работать. «Идея классная, но, кажется, по-настоящему она нравилась только мне одному, — вспоминает Даулинг. — Ребята так и не смогли ею вдохновиться». Весной 2017-го комиксную игру забросили и вместо нее начали разрабатывать сиквел *The Flame in the Flood*. Вскоре после этого команду покинул Скотт Синклер\*, и в *The Molasses Flood* осталось четверо: Даулинг, Фрей, Лаклер и новый технарь Алан Виллани.

*The Flame in the Flood 2* тоже недолго прожила. Игра очень быстро превратилась из сиквела в нечто совсем иное. «Думаю, сила и слабость нашей команды в том, что мы любим все подвергать критическому анализу», — признается Даулинг. Работа началась под эгидой «Давайте исправим в сиквеле все, что нам не нравилось в первой части» и переросла в полную переделку всего, из чего состояла *The Flame in the Flood*. «Мы начали с фразы: „А нужна ли нам вообще река?“» Впоследствии проект превратился в многопользовательскую игру, получившую название *Drake Hollow*. В ней игрокам предлагалось вместе с друзьями строить поселения и защищать маленькие антропоморфные овощи от зловещих чудовищ.

Тем летом на масштабном ежегодном конвенте Gamescom в Германии основатели *The Molasses Flood* начали предлагать *Drake Hollow* издателям — долгий и выматывающий процесс, состоящий из бесконечных встреч, эффектных презентаций в PowerPoint и боссов

---

\* Синклер нашел работу в ангаре 2К в калифорнийском Новато и стал там трудиться над новой частью *BioShock*, таким образом вернуться к истокам. — *Прим. авт.*

компаний с аллергией на прямые ответы. «Тяжко приходилось, — вспоминает Гвен Фрей. — Все постоянно обещают: „Да-да, нам интересно, но давайте не сейчас. Может, через полгода“. Нам вечно говорили одно и то же. Порой они даже отказать напрямую не могут, только твердят: „Возвращайтесь попозже“. В последующие месяцы Фрей и команда продолжали разрабатывать и рекламировать игру, надеясь убедить какого-нибудь издателя сделать на нее ставку. Правда, надежды таяли. Коллеги выгорали, у них не хватало денег, и они решили заниматься делами The Molasses Flood не на постоянной основе: каждому из сотрудников предоставлялась пара дней в неделю для работы над сторонними или личными проектами. Даулинг помогал с дизайном уровней своему старому боссу Кену Левину в Ghost Story Games: студии, возникшей на обломках Irrational. Фрей начала мечтать о собственной небольшой игре.

К осени 2017 года, после месяцев бесплодных попыток договориться с издателями, сотрудники The Molasses Flood стали сомневаться, что им вообще удастся найти деньги на Drake Hollow. Во время бесчисленных презентаций они словно отчаянно плыли против течения, а постоянные «давайте попозже» невероятно деморализовали. Получат ли они финансирование? Коллеги начали сами ставить себе дедлайны. Они договорились закрыть компанию, если им не удастся оформить сделку к декабрю. Всего тремя годами ранее каждый из них стал жертвой закрытия студии. Теперь всего несколько дней отделяло их от убийства собственного детища.

Спасение пришло откуда не ждали.

За год до описываемых событий Даулинг и команда подписали договор о выпуске The Flame in the Flood

на консоли. Тогда они не уделили особого внимания грядущей версии для Nintendo Switch. Предыдущая консоль Nintendo под названием Wii U с треском провалилась, и ничто не предвещало Switch иной судьбы. Однако выходу новой консоли в марте 2017 года сопутствовал невероятный успех. Благодаря портативности и подборке великолепных игр вроде *The Legend of Zelda: Breath of the Wild*, Nintendo моментально удалось продать миллионы экземпляров Switch: новая консоль всего за год обогнала продажи Wii U за весь жизненный цикл последней. Обладатели Switch жаждали свежих игр, и вышедший 12 октября 2017 года порт *The Flame in the Flood* пришелся как нельзя кстати. Оглядываясь назад, можно сказать, что релиз на Switch стал для *The Molasses Flood* разрядом дефибриллятора, вернувшем студию к жизни. «Он очень помог нам в переговорах, — признается Даулинг. — Я смог добавить к проданным экземплярам *The Flame in the Flood* пару сотен тысяч, и это стало большим плюсом».

Когда наступил декабрьский дедлайн, Даулинг с командой все еще не нашли для *Drake Hollow* источник финансирования, но успех порта *The Flame in the Flood* на Switch выиграл для них немного времени. Они отложили назначенный час икс на несколько месяцев, решив искать издателя до марта 2018 года. Студии пришел бы конец, если бы им не удалось найти поддержку на *Game Developers Conference*. Кроме того, основатели приняли решение вернуться к полноценной работе в *The Molasses Flood*. Стало сложно продвигаться в разработке *Drake Hollow*, занимаясь игрой всего несколько дней в неделю, а у компании наконец появились средства, чтобы платить всем достойные оклады. «Мы переходили

на полную занятость в своей студии, а значит, всем нужно было выписать адекватные зарплаты для достойной жизни, — рассказывает Даулинг. — Мы думали: „Может, все это зря, но так хотя бы заплатим себе как полагается для сотрудников с нашим опытом. Уйдем в лучах славы и с небольшой денежкой в карманах“.

В марте 2018 года Сан-Франциско заполнили разработчики игр, съехавшиеся в город на GDC, проходившую в Moscone Center\*. Популярность Nintendo Switch среди консолей не знала равных, а Microsoft и Sony докладывали небольшому кругу избранных разработчиков о своих планах по созданию новых поколений Xbox и PlayStation, выход которых наметили на 2020 год. Помимо них, еще одна мегакорпорация тихонько презентовала компаниям новую игровую платформу, которая, по ее мнению, должна была изменить всю индустрию. Речь о Google.

Технический гигант втайне нанимал разработчиков игр и менеджеров высшего звена для запуска новой стриминговой платформы, которую позже назовут Stadia. В отличие от предшественниц, Stadia не была ни ПК, ни консолью: ее игры запускались на кластерах компьютеров в центрах Google по всему миру, данные с которых передавались на личные устройства геймеров. Сервис выглядел многообещающим, и с его помощью Google надеялась сделать игры доступными сотням миллионов людей, которые прежде не имели такой возможности. Корпорация искала разработчиков эксклюзивных игр для Stadia, а один из продюсеров проекта когда-то работал в Irrational с Форрестом Даулингом. Все сошло: Google нужны были игры, Даулингу — деньги.

---

\* Крупнейший выставочный комплекс в Сан-Франциско. — Прим. пер.

Форрест встретился с топ-менеджерами Google и предложил им Drake Hollow\*. Те заинтересовались. Даулинг полетел домой в приподнятом настроении, и вскоре Google вернулась к The Molasses Flood, чтобы прийти к финальному соглашению. В последующие месяцы стороны пытались согласовать условия сделки. «Чем крупнее фирма, тем больше пунктов, по которым приходится договариваться, — рассказывает Даулинг. — Например, какими будут условия страховки. Скука смертная». В конце концов договор был подписан. The Molasses Flood наконец-то получила финансирование. После нескольких лет барактаний студия вскочила обратно на плот.

И все же на душе Гвен Фрей было беспокойно. Когда коллеги решили посвящать The Molasses Flood только часть своего времени, она начала придумывать собственную видеоигру. И даже когда работа вернулась в прежнее русло, вечерами и по выходным Фрей занималась личным проектом. Игру она назвала Kine: это была трехмерная головоломка на огромной карте, заполненной парящими в воздухе платформами. Героями игры стала троица увлеченных музыкой роботов, решивших собрать свою группу. Геймерам предлагался набор непростых уровней, на которых они могли играть за роботов, перемещая их по платформам и избегая препятствий. Фрей предложила концепцию остальным членам команды, но тем она не пришлась по душе. («Игра не совсем подходила нашей студии», — признается Даулинг.) Гвен понимала, что разработка сюжетной музыкальной головоломки — рискованное предприятие, учитывая прагматичный подход,

---

\* В разговоре со мной Даулинг не называл издателя и не подтвердил переговоры с Google по причинам, которые станут понятны ниже. Я узнал об этом из других источников. — *Прим. авт.*

которым с самого начала руководствовалась The Molasses Flood. Kine стала сторонним проектом разработчицы.

Сперва Фрей думала, что поработает над Kine несколько месяцев и выложит бесплатную копию в интернет. Но чем больше она вкладывала в свой проект, тем больше тот ее увлекал. Она не переставала думать об игре, даже принимая душ или готовя обед. Если Гвен чувствовала себя опустошенной из-за жизненных неурядиц или последних твитов Дональда Трампа, она тут же переключалась на Kine. Для многих людей игры — отличный способ сбежать от реальности, а разработка помогала в этом Фрей еще сильнее. «Я приходила домой, работала над Kine и чувствовала себя счастливой», — делится Гвен. Вскоре девушка начала посвящать своей игре больше времени, чем проектам The Molasses Flood: «У меня так и не получилось влюбиться в Drake Hollow, даже не знаю почему. Было очень неловко».

В конце 2017 года, пока на горизонте не появилась Google, Фрей предполагала, что у The Molasses Flood кончатся деньги и она сможет с головой нырнуть в Kine. «Я постоянно держала в голове запасной план: наша студия закрывается, а я восстаю из пепла и ухожу в сольную разработку, — рассказывает Гвен. — И вдруг нам удается выжить, а меня такая ситуация начинает напрягать, потому что морально я уже готова работать над другим проектом». В марте 2018 года, когда сделка с Google достигла финальной стадии, Фрей отозвала коллег в сторону и сообщила, что хочет покинуть команду. «Я с головой ушла в собственную игру, — вспоминает она. — Совмещать Kine с работой в студии больше не получалось».

Даулинг жутко расстроился. Посреди переговоров по сделке, которая может спасти компанию, команда

лишается технического аниматора. Помимо того что Фрей была талантливой художницей и неотъемлемой частью студии, Даулингу казалось, что ее уход может уничтожить их шансы на финансирование. «В тот момент меня пугало, что мы в одном шаге от сделки, которую подписывали как команда из четырех человек, — рассказывает Форрест. — Странно мыслить такими категориями применительно к крохотному коллективу, но представьте: издатель договаривается с разработчиком, а разработчик заявляет: „Знаете, 25% наших сотрудников только что уволились“. В ответ на такое заявление легко услышать: „Э-э-э, тогда ладно, забудьте. Приятно было поболтать, удачи!“»

Чтобы расставание прошло максимально безболезненно, Фрей согласилась частично работать в студии, пока сделка не состоится окончательно. Процесс растянулся на несколько месяцев. Пока The Molasses Flood и Google торговались, пытаюсь согласовать условия контракта, Фрей помогала обучать нового аниматора и передавала свой пласт работы другим членам команды. Отношения все же стали напряженными. «Мы разговаривали с Форрестом, и тут он сказал: „Гвен, ты уходишь в самый неподходящий момент“, — вспоминает Фрей. — Я парировала: „Форрест, если бы я ушла раньше, студии точно пришел бы конец. Ты правда считаешь, что я ухожу в неподходящий момент?“ На что он ответил: „Нет, объективно сейчас самый подходящий момент. Я просто не хочу, чтобы ты уходила“».

В то же время Фрей не покидала идея, что она добровольно отказывается от крупных денег в будущем. «Вы и представить себе не можете, как сложно мне было, — рассказывает она. — Я смотрела на все, что делали ребята, и думала: „Их скоро купят, они станут миллионерами,

а у меня такая же доля, что и у них, но я бросаю все, чтобы заниматься какой-то тупой хренью. Ну я и идиотка!». Тем не менее Фрей могла полностью реализовать себя в творческом плане, только отправившись в свободное плавание. «Последние несколько лет выдались для меня очень тяжелыми, — признается Гвен. — Заниматься проектом, который по-настоящему любишь, который дарит тебе счастье, — бесценно».

Сразу после ухода из студии Фрей начала переговоры с издателями о вариантах выпуска Kine. Она практически приняла заманчивое предложение от крупной компании, но когда те предложили переработать игру для массового рынка руками своих художников, передумала и отказалась. Вместо этого Гвен обратилась в Epic Games: компанию, больше всего известную сегодня своей игрой Fortnite, но львиную долю состояния сколотившую на Unreal Engine — универсальном графическом движке, который использовали разработчики видеоигр всех мастей. На тот момент Epic только что запустила собственную платформу цифрового распространения игр Epic Games Store и изъявила желание сделать Kine эксклюзивом своего магазина, отдельно заплатив Гвен за эту возможность. Сделка позволила бы Фрей нанять музыканта и других специалистов для помощи с дизайном и технической работой. К концу 2018 года девушка превратила любительский проект в большую многообещающую игру-головоломку и официально открыла собственную независимую компанию. Она назвала ее Chump Squad\*.

---

\* «Отряд болванов» (англ.). Именно словом chump («болван») Гвен Фрей называла фоновых NPC, над которыми ей приходилось работать в BioShock Infinite. — *Прим. пер.*

\*\*\*

Когда подписываешь первый крупный контракт или договариваешься о сделке мечты, всегда хочется верить, что вот теперь-то все получилось. До стабильности рукой подать. Наконец-то можно чувствовать себя уверенно. Вот только в видеоигровой индустрии нет места уверенности и ничего не бывает наверняка.

К сентябрю 2018 года сделка с Google официально состоялась. Drake Hollow должна была стать эксклюзивом Google Stadia и выйти следующей осенью вместе с запуском самой платформы. The Molasses Flood заключила издательский контракт с одной из крупнейших компаний мира, а значит, на какое-то время о деньгах можно было не волноваться. Спустя два месяца студия переехала в изысканный новый офис на первом этаже промышленного здания в городе Ньютон, штат Массачусетс, а к 2019 году команда увеличилась с четырех до одиннадцати человек. Вернулся даже сооснователь компании Дамиан Исла, покинувший The Molasses Flood в период упадка. Исла занял должность креативного директора второго, нового сверхсекретного проекта студии. «Нам хотелось начать делать что-то еще, чтобы при первой возможности перебросить людей на новый проект», — рассказывает Форрест Даулинг.

Так обычно поступали в Irrational — хороший способ гарантировать, что всем сотрудникам найдется занятие после разработки текущей игры. В индустрии видеоигр частенько бывает так, что боссы компании нанимают сотни новых работников для завершения определенного проекта — а потом увольняют, понимая, что после выхода игры им придется платить ни за что. Руководителям The Molasses Flood не пришлось бы столкнуться с этой

дилеммой: теперь сразу две их игры находились в стадии продакшена.

Какое-то время дела шли хорошо. Однако после четырех лет финансовой нестабильности Даулинга не покидало чувство тревоги насчет текущего состояния компании. Новые сотрудники — новые рты, которые нужно кормить, новые семьи, о которых нужно заботиться. Форрест наконец понял, почему его прежнему боссу Кену Левину так не нравилось управлять коллективом из сотен человек. «Нельзя работать в нашей индустрии и при этом чувствовать себя абсолютно комфортно», — признается Даулинг. В Irrational хотя бы ощущалась стабильность: как ни крути, эта компания создала BioShock. The Molasses Flood же была одной из множества инди-компаний. «Я трудился в двух студиях, которых больше не существует, а сейчас вот уже пять лет руковожу собственной, — рассказывает Даулинг. — И, скажем так, за последние пять лет моя потребность в лекарствах от изжоги сильно возросла».

У него были причины тревожиться. К весне 2019 года союз The Molasses Flood и Google дал трещину. К лету, по словам Форреста, «компания разошлись во взглядах». Drake Hollow по-прежнему вписывалась в идеи самых первых презентаций, и Даулингу казалось, что разработка проходит хорошо, даже несмотря на небольшие проблемы на стадии тестирования. Однако энтузиазм издателя поугас. «Думаю, такое случается, когда работаешь с внешним партнером, а они внедряют в свою служебную иерархию новые звенья менеджеров и уровни одобрения, — делится Даулинг. — Наверное, появился кто-то, кто не был особенно в курсе деталей нашего проекта... могу лишь гадать. На мой взгляд, мы четко шли к намеченной цели».

К одному из дедлайнов в сентябре 2019 года The Molasses Flood отправила билд Drake Hollow в Google и почему-то не получила ответа. Спустя несколько дней Даулингу позвонил агент и сообщил грустные новости: Google выходила из сделки. «Формулировка следующая: „Нам кажется, что в работе над проектом нам не удалось стать по-настоящему хорошими партнерами, поэтому лучше всего будет разорвать отношения“, — вспоминает Даулинг. — Расстались по-доброму: без напряжения, без недоброжелательности или чего-то такого».

И вновь The Molasses Flood полетела вниз на американских горках видеоигровой индустрии. На сей раз Даулинг уже не сильно переживал. Над студией уже не висела угроза банкротства, искать нового издателя не было необходимости. The Molasses Flood удалось накопить средств, чтобы закончить игру даже без участия Google, а момент, когда корпорация вышла из сделки, даже сыграл студии на руку. Даулинг уже забронировал билет на самолет в Калифорнию, где они с Дамианом Ислой собирались предлагать свой второй проект всем крупным издателям видеоигр. «Внезапно мы поняли, что будем показывать сразу две игры», — рассказывает Форрест. Эти встречи привели к маркетинговой сделке с Microsoft, благодаря которой о выпуске Drake Hollow публично объявили на конференции Xbox 14 ноября 2019 года. Милая многопользовательская игра о защите маленьких овощных монстриков — не совсем то, чего люди ожидали



СПУСТЯ НЕСКОЛЬКО  
ДНЕЙ ДАУЛИНГУ  
ПОЗВОНИЛ АГЕНТ  
И СООБЩИЛ ГРУСТНЫЕ  
НОВОСТИ: GOOGLE  
ВЫХОДИЛА ИЗ СДЕЛКИ.



от создателей *The Flame in the Flood*, но проект выглядел забавным. *Drake Hollow* вышла 19 июня 2020 года, получила по большей части хорошие отзывы, а ее продажи Даулинг описал так: «Хорошие, если не сказать отличные».

Форрест Даулинг и Гвен Фрей больше не работают сообща, но остались друзьями. Они регулярно ходят выпивать вместе и пересекаются на слетах бостонских разработчиков видеоигр. Теперь в активе обоих уникальный взгляд на то, какво это — управлять студией. «Мне очень-очень сильно повезло, что когда закрывали компании, в которых я работала, нам выплачивали выходное пособие, — делится Фрей. Ее игра *Kine* вышла в октябре 2019 года и, по словам разработчицы, моментально стала приносить прибыль. — Теперь, когда я сама веду бизнес и имею опыт работы финансовым директором [в *The Molasses Flood*], я знаю, как часто приходится балансировать на грани. Прямо перед тем, как заключать миллионные сделки, ты часто уходишь в минус».

Сегодня *The Molasses Flood* производит впечатление стабильной компании — по крайней мере настолько, насколько вообще можно говорить о стабильности независимой студии — благодаря комбинации таланта, настойчивости и удачи разработчиков. А вот еще одной студии, появившейся на обломках *Irrational Games*, повезло гораздо меньше. Если точнее, ее путь — одна из самых невероятных историй видеоигровой индустрии, тайна, достойная романа Агаты Кристи. Эта студия просто исчезла.

# 4



## **ДЕЛО ОБ ИСЧЕЗНУВШЕЙ СТУДИИ**

**Н**а закрытие Irrational и Junction Point индустрия среагировала мгновенно. В Техас и Массачусетс на ярмарку вакансий отовсюду слетались рекрутеры. В трендах Twitter завирусились хештеги типа #IrrationalJobs. На игровых сайтах в статьях об истории компаний журналисты гадали, что же пошло не так. Друзья и коллеги уволенных сотрудников публично выражали сочувствие.

Но что происходит, когда о закрытии игровой студии никто даже не знает? А владеющая ею компания ведет себя так, будто никакого закрытия и не случилось?

17 октября 2013 года в отремонтированном ангаре в городе Новато, штат Калифорния, исчез филиал издательства 2K: игровая студия 2K Marin. После шести лет на плаву и двух выпущенных игр эта компания попросту перестала существовать. Наутро ее сотрудников распределили по двум комнатам — как будто одни победили, а другие проиграли в каком-нибудь шизанутом телешоу. Тем, кто был в первой комнате, объявили, что им достается работа в новой студии Hangar 13, которую в то время

втайне создавала 2К. Во второй комнате не столь удачливым участникам сотрудник отдела кадров сообщил, что отныне все они сокращены — и не будут ли они так любезны никуда не выходить, пока всем оформляют документы?

Слова «закрытие» никто не произнес, что не на шутку встревожило работников. В тот же день, когда игровые сайты Polygon и Rock Paper Shotgun написали, что в 2К Marin произошли массовые увольнения, а сама студия, возможно, перестала существовать, пиар-отдел 2К выпустил опровержение. «Мы подтверждаем сокращение штата 2К Marin, — гласило оно. — Нам трудно было пойти на этот шаг, но, проведя плановую оценку развития компании, мы приняли решение перераспределить творческие ресурсы\*. Наша цель — создавать видеоигры мирового уровня — остается неизменной».

Может, это была простая словесная эквилибристика — в конце концов, распределенные в первую комнату остались работать в структуре 2К, — а может, компания просто пыталась избежать гнева журналистов. Как бы то ни было, для работников 2К Marin заявление начальства значило очень многое. Когда студия закрывается, поклонники и коллеги со всего мира всегда стремятся ее поддержать. Если во внезапном закрытии студий и бывает что-то хорошее, то это возможность увидеть, насколько сильно мир ценил вашу работу. Когда умирает знаменитость, Twitter и Youtube заполняют соболезнования; точно так же за закрытием студии следует поток благодарностей — и предложений о новой работе — ее

---

\* Есть ли у американских корпораций более омерзительная привычка, чем, отбирая у людей работу, называть это «перераспределением творческих ресурсов»? — *Прим. авт.*

сотрудникам. Для своих работников студия не была просто безликим брендом — в ней трудились необычайно талантливые люди, которые хотели делать отличные игры. «Те, кто работал в 2K Marin, до сих пор злятся, что компанию так официально и не прикрыли, — рассказывает Скотт Лаграста, один из первых сотрудников. — Никто так и не услышал слова „закрытие“. Сказали, что это реорганизация рабочих ресурсов. Типа: „Ой, кое-кого придется уволить“».

Спустя несколько месяцев, в мае 2014 года, Штраус Зельник — генеральный директор Take-Two, родительской компании 2K, — выступил в Нью-Йорке на конференции для инвесторов и рассказал, что происходит с BioShock\*. Студию Irrational Games недавно закрыли — значило ли это, что BioShock тоже конец? Нет, ответил Зельник. BioShock продолжит оставаться одной из главных франшиз компании, а «заниматься ею отныне будет 2K Marin».

Глава Take-Two блефовал: в 2K Marin уже семь месяцев как не осталось ни одного человека. Что это было? — гадали наблюдатели. Может, простая оговорка? Может, генеральный директор и не знал, что студии уже нет? Может, он имел в виду, что команда издателей в Новато и правда будет курировать разработку новой части? Может, эти слова были как-то важны для пиара?\*\*\* Вплоть до июня 2015 года пресс-релизы 2K содержали

---

\* Источник слов Зельника — материалы игрового сайта GameSpot, журналист которого, Эдди Макуч, присутствовал на конференции. — *Прим. авт.*

\*\* Четвертая игра серии BioShock под кодовым названием Parkside сначала разрабатывалась техасской компанией Certain Affinity. Позже эту версию игры отменили и передали обратно в Новато, где ее подхватила студия, которая в итоге стала называться Cloud Chamber. — *Прим. авт.*

упоминания 2K Marin, хотя студии уже давно не существовало\*. Сегодня издатель больше не делает вид, будто студия все еще на плаву, но официально о ее закрытии так и не объявил. Представители 2K до сих пор отказываются от комментариев.

Боссам 2K, впрочем, наверняка было плевать на название. В офисе в Новато все еще оставались люди, работающие над их играми, — в чем смысл тратить силы и уточнять, как называется их студия? Marin она или не Marin — какая разница? Но для бывших работников разница была. Они не считали себя лишь одной из провинций издательской империи под названием 2K. Они думали, что делают нечто особенное.

\*\*\*

Как превзойти успех оригинальной BioShock? Летом 2007 года, после того как Irrational Games выпустила свой культовый шутер, Кен Левин поначалу решил, что не будет даже пытаться. Но 2K требовала новых частей BioShock, и некоторые сотрудники Irrational переехали из Массачусетса в область залива Сан-Франциско для создания новой студии, которая взяла бы на себя разработку сиквела.

У руля встала Алисса Финли: заслуженный продюсер, не без помощи которой первая часть наконец появилась на свет. Офис новой компании расположился неподалеку от штаб-квартиры 2K — в отремонтированном ангаре старой базы воздушных сил в городе Новато, штат

---

\* Выдержка из пресс-релиза от 1 июня 2015 года, спустя почти два года после закрытия 2K Marin: «Под эгидой 2K собрались одни из самых талантливых студий разработки в мире: Firaxis Games, Visual Concepts, 2K Marin, 2K Czech, 2K Australia, Cat Daddy Games и 2K China». — *Прим. авт.*

Калифорния. Студию назвали 2K Marin (в честь округа Марин, где находился город), и разработка сиквела одной из величайших игр в истории стартовала. Действие BioShock 2 должно было разворачиваться все там же: в подводном городе Восторг. На этот раз вам отводилась роль Большого Папочки — одного из тех, что постоянно угрожали вам в первой части. Так вы по-новому взглянули бы на ту объективистскую антиутопию, которая продолжала являться геймерам в кошмарах.

Автором сценария и геймдиректором BioShock 2 стал Джордан Томас — болтун с узкими скулами и копной непослушных волос. В начале двухтысячных он работал в Ion Storm под началом Уоррена Спектора и в целом разделял его взгляды на подачу историй в видеоиграх. Он любил хорроры, и одной из его задач за время работы в Ion Storm над игрой Thief: Deadly Shadows стал дизайн пугающей миссии «Ограбление колыбели», действие которой разворачивалось в заброшенной психбольнице. Журнал PC Gamer назвал миссию «одним из самых блестящих и жутких уровней, что когда-либо появлялись в ПК-играх», что, безусловно, пришлось Томасу по душе. После закрытия Ion Storm в 2005 году он какое-то время поработал в провалившемся стартапе, после чего связался со старым приятелем из 2K. Тот спросил, не хочет ли Томас переехать в Массачусетс и поработать в студии под названием Irrational Games над духовной наследницей System Shock 2. Томас, конечно, хотел: ни одна другая игра так не повлияла на его карьеру. «Я приехал, встретился с командой и практически тут же оказался с ней на одной волне, — рассказывает Томас. — Мы с этими ребятами выросли в одной и той же культурной среде, и в ней же обучались профессии. Я будто обрел новую семью».

Следующий год Томас провел в Бостоне, где помогал Irrational закончить BioShock в непростой финальный год ее разработки («Я жертвовал сном, чтобы уложиться в график»). Джордан снова отвечал за самый полюбившийся игрокам уровень в игре — на сей раз это был «Форт „Веселый“»: полный неоновых огней развлекательный центр, который некий художник-социопат превратил в комнату страха. Повсюду в форте стояли гипсовые статуи людей. Поначалу вы думали, что это обычные декорации, но потом оборачивались и понимали, что одна из них пытается вас убить. После работы над BioShock Томас на несколько месяцев отправился в Австралию, где в студии 2K в Канберре работал над ранней версией проекта, который затем оказал ему огромную медвежью услугу. Позже, в 2008 году, ему позвонила Алисса Финли и спросила, не хочет ли он переехать в Сан-Франциско и стать геймдиректором BioShock 2.

Разработка BioShock 2 выдалась проблемной по всем меркам. Быстро расширяющейся 2K Marin приходилось перерабатывать, чтобы закончить игру за два года — суровый дедлайн для любой игры такого масштаба. В команде у Томаса к тому же было всего несколько десятков человек. Он и его коллеги понимали, что этого мало. На протяжении 2009 года им пришлось заниматься тем же, чем и разработчикам первой части BioShock, — забирать людей из 2K Australia, упрашивая их отложить в сторону текущие задачи и помочь с разработкой BioShock 2. Крупные издатели видеоигр вроде 2K делали так постоянно — они считали студии и разработчиков взаимозаменяемыми ресурсами, тасуя и перебрасывая их на «горящие» проекты. Когда руководство 2K Australia пожаловалось на ситуацию, им пообещали, что следующий после BioShock 2

проект будет вести именно их студия, а 2K Marin отведут роль помощников. «Было ясно как день, что нам придется за это расплачиваться», — вспоминает Джей Пи Лебретон, ведущий дизайнер уровней BioShock 2.

Понимание, каково это — быть лидером творческого коллектива, далось Джордану Томасу дорогой ценой. Поначалу, начитавшись восторженных отзывов об «Ограблении колыбели» и «Форте „Веселый“», он вел себя эгоистично и надменно. После года работы под началом Кена Левина он чувствовал, что пришло его время садиться в режиссерское кресло и любоваться тем, как его идеи воплощаются на экране. Он придумал сюжет, в котором игроки исследовали бы души персонажей BioShock (примерно как в классическом платформере Psychonauts), но замысел оказался слишком амбициозным. По ходу разработки историю пришлось переписать с нуля, из-за чего игра задержалась, а авторы изрядно потрепали себе нервы.

Все это время Томас не находил себе места. Он создавал продолжение одной из самых культовых игр всех времен, и ответственность за результат сводила его с ума. Долгое время он считал, что единственный способ оправдать ожидания — скопировать стиль работы предшественника и требовать, чтобы все вокруг подчинялись его творческому гению. «Я был на 100% уверен, что создать новую часть BioShock можно только тем же образом, что и старую, а то был сугубо авторский проект, — рассказывает Томас. — Шедевр от маленькой команды гениев под руководством одного супергения. Когда мы взялись за BioShock 2, то думали, что эту иерархию придется сохранить... Вместо этого нам нужно было искать свой подход, более демократичный. Чтобы это понять, мне пришлось очень многим пожертвовать».

Пожертвовать, по словам Томаса, ему пришлось отношениями с другими членами команды — дизайнерами, художниками, продюсерами. «Ко мне и другим руководителям приходили заплаканные люди и жаловались, что со мной невозможно иметь дело, — говорит Томас. — Наверное, все, кто со мной работал, считали, что я деспот, которого искусство волнует куда больше людей, и их невозможно было переубедить». Разрабатывая BioShock 2, студия старалась прививать сотрудникам совсем другую корпоративную культуру — основанную на совместном творчестве и компромиссах, а не на конфликтах и подчинении авторитарному лидеру. Принятие этой культуры далось Томасу дорогой ценой. «Это как краткосрочное и долгосрочное планирование, — объясняет он. — Что вас больше волнует: искусство или люди? Если вы сразу ответили „люди“, считайте, что вам повезло. А если не повезло, то спустя какое-то время вы все равно поймете, что доведение людей до ручки ради искусства плохо сказывается и на работе, и на вашей душе».

BioShock 2 вышла 9 февраля 2010 года и получила восторженные отзывы. Рецензенты сходились во мнении, что это, конечно, не шедевр на века, каким была первая часть, тем не менее — крепкий сиквел. Сотрудники 2K Marin, несмотря на проблемный процесс разработки, почувствовали прилив сил. У них были два главных условия для нового успеха: талант и творческий импульс. Оставалось только понять, куда приложить и то, и другое.

Четверо лучших дизайнеров и художников студии — Джордан Томас, Зак Макклendon, Хогарт де ла Планте и Джефф Уир — стали собираться и устраивать мозговые штурмы. После всех передрыг, через которые прошла студия, пока делала BioShock 2, Томас решил: больше

никакой творческой диктатуры. Отныне мнение каждого из четверых будет одинаково ценным. Придумав несколько идей, дизайнеры отправились к руководству 2K; те выбрали одну и дали четверке зеленый свет. Джордан, Зак, Хогарт и Джефф придумали проекту кодовое имя Richmond — в честь одного из районов Сан-Франциско, — и целыми днями работали над концепцией.

Согласно дизайн-документам и воспоминаниям тех, кто успел поработать над игрой, Richmond представляла собой онлайн-RPG, многопользовательский иммерсивный симулятор. Игрокам предстояло объединяться в команды, принимать решения и исследовать мир. Разработчики описывали проект как нечто среднее между Fallout и «Шоу Трумана». Игра начиналась под огромным куполом, где за всеми действиями следила некая таинственная инопланетная сила. Выбравшись из купола, игрок оказывался в дикой и неисследованной глуши, полной загадочных технологий. По ходу игры протагонист встречал разнообразные группировки, исследовал другие купола, выполнял квесты, собирал лут и взаимодействовал с другими игроками.

Разработчики выдумывали для Richmond самые разные и самые безумные идеи, зная, что до релиза доживет дай бог половина. Вы могли дружить с одними группировками и враждовать с другими. Враги запоминали встречу, если переживали ее. У вас была возможность начать игру за нового персонажа, по ходу дела встретить предыдущего и узнать, как у него дела. Задумка Richmond была грандиозной и захватывающей — как все идеи, которые еще не столкнулись с суровой реальностью продакшена. Слухи о новой игре разлетались по студии, и сотрудники горели желанием поскорее за нее взяться.

Однако перед этим им предстояло сделать кое-что еще. После релиза Bioshock 2 некоторые ее разработчики принялись за работу над большим DLC: Minerva's Den. Группа Джордана Томаса продолжала придумывать Richmond, а всех остальных в 2K Marin перевели на проект, который находился в разработке уже несколько лет, но в 2010 году, похоже, наконец перешел к стадии продакшена. Студии предстояло платить по счетам.

\*\*\*

Слово XCOM выглядит как аббревиатура, но на самом деле это сокращение от Extraterrestrial Combat — названия секретного военизированного отряда, который защищал Землю от пришельцев в одноименной (и весьма объемной) серии игр. Ее первая часть, выпущенная небольшой командой под руководством британского дизайнера Джулиана Голлопа, состояла из нескольких пошаговых миссий, в которых игрок сражался с цветастыми инопланетными солдатами. Игра вышла в 1994 году, сразу же собрав хвалебные отзывы и замечательно продавшись — настолько замечательно, что издатель MicroProse запустил целую серию сиквелов и спин-оффов. С 1994 по 2001 год в серии XCOM вышло шесть игр разного качества, а потом она впала в спячку: права на нее постоянно переходили из рук в руки, и новые владельцы едва сводили концы с концами. MicroProse была продана Hasbro, которую затем купила Atari — и вскоре все эти компании прекратили делать видеоигры. Ожила XCOM только в 2005 году: 2K купила права на серию, надеясь вдохнуть в нее жизнь и продать новому поколению геймеров.

В том же году, пока массачусетское отделение Irrational Games занималось BioShock, Кен Левин в филиале

компании в Канберре дал старт новому проекту серии. Разработчики планировали переизобрести концепцию с нуля и превратить ХСОМ из стратегии в шутер от первого лица, где игрок видел бы мир глазами главного героя. Пришельцы захватывали Землю, и вы останавливали вторжение, переключаясь с одного оружия на другое и аккуратно расходуя ресурсы. В одном из первых прототипов австралийской команды действие разворачивалось на кишасей инопланетянами заправке. Игроку нужно было застать их врасплох и сразить наповал — такая вот Call of Duty про пришельцев. В другом прототипе игрок управлял летающей в атмосфере Земли базой ХСОМ. Оттуда он мог десантироваться прямо в эпицентр битвы с пришельцами — прямо как солдаты, штурмующие пляж в фильме «Спасти рядового Райана».

Кен Левин в Бостоне работал креативным директором проекта, но со временем уделял ему все меньше внимания — BioShock перетягивала его на себя. На протяжении 2006 года бостонский офис выдергивал себе на помощь все больше людей из австралийского отделения, пока команда ХСОМ не стала совсем крохотной для проекта такого масштаба. После выхода BioShock летом 2007 года Левин вновь обратил взор на ХСОМ, сообщив сотрудникам Irrational, что именно ХСОМ (та самая игра, ради которой нанимали Чеда Лаклера) станет их следующим



НА ПРОТЯЖЕНИИ  
2006 ГОДА БОСТОНСКИЙ  
ОФИС ВЫДЕРГИВАЛ  
СЕБЕ НА ПОМОЩЬ  
ВСЕ БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ  
ИЗ АВСТРАЛИЙСКОГО  
ОТДЕЛЕНИЯ, ПОКА  
КОМАНДА ХСОМ  
НЕ СТАЛА СОВСЕМ  
КРОХОТНОЙ ДЛЯ ПРОЕКТА  
ТАКОГО МАСШТАБА.



крупным релизом. Левин оценил результаты работы австралийской команды и решил, что все нужно переделать. «Пришел Кен и сказал: „Хочу вот так“, — рассказывает один из сотрудников 2K Australia. — Эта его задумка была вообще не похожа на наши прошлые наработки. Пришлось все выкинуть».

Примерно в это же время 2K занялась внутренней реорганизацией. Два офиса Irrational превратились в две отдельные компании — 2K Boston и 2K Australia. 2K Boston спустя несколько лет переименовалась обратно в Irrational, но австралийский филиал так и остался 2K Australia. В 2008 году Левин с массачусетским офисом снова забросили ХСОМ — на сей раз в пользу игры, которая впоследствии выросла в Bioshock Infinite, — а шутер про пришельцев отправился обратно в Канберру. К тому моменту уже вся компания обсуждала корпоративную политику и дразги в руководстве. Левин постоянно ругался с боссами 2K и особенно, по слухам, не выносил президента компании Кристофа Хартманна. Сколки наверху имели самые прямые последствия для сотрудников всех филиалов 2K. Например, один из работников австралийского офиса рассказывает, что «нашей студии на какое-то время запретили говорить с Бостоном». Ходили слухи, что начальство 2K специально давало филиалам однообразные названия — 2K Boston, 2K Australia, 2K Marin, — чтобы никто из них не мог развить свою индивидуальность и оставался винтиком машины по производству игр.

Особенно сильно разработчиков из 2K Australia демотивировали постоянные требования боссов переключаться и помогать другому филиалу с каким-то его проектом каждый раз, когда студия пыталась заняться

собственной игрой. В начале 2010 года порядки наконец изменились: закончилась работа над BioShock 2, и теперь офисам и в Австралии, и в округе Марин предстояло наконец взяться за ХСОМ. Но если в прошлый раз разработкой руководила 2K Marin, а австралийцы были на подхвате, то теперь студиям предстояло поменяться ролями: 2K Australia должна была управлять, а 2K Marin — подчиняться.

Калифорнийскую студию эта новость не обрадовала — многие сотрудники считали себя слишком талантливыми для черновой работы. Их успокаивала только мысль о том, что все это ненадолго. К 2011 году они наверняка доделают ХСОМ и примутся за Richmond, о которой в офисе только и было разговоров. Никто толком не понимал, почему по вселенной ХСОМ делают шутер — это же вроде стратегия? — и почему 2K Marin заставили им заниматься, когда у студии хватало своих многообещающих идей, но в целом сделка выглядела логичной. Сотрудники 2K Marin допилят ХСОМ и сразу же примутся за игру, которую на самом деле хотят делать. «Richmond была нашим проектом мечты, — вспоминает Скотт Лаграста, один из первых сотрудников 2K Marin. — Мы думали, что ХСОМ — это так, халтурка. Поможем с ней, а потом переключимся на Richmond».

Руководство 2K ожидало, что в этой новой игре франшизы ХСОМ будет и полноценная сюжетная кампания, и многопользовательский режим, чтобы люди не проходили игру за один присест и не относили диск обратно в GameStop. В австралийском офисе работало около тридцати человек — маловато для игры такого масштаба. Пусть она лучше займется сюжетной кампанией, решили наверху. А в округе Марин, где уже работало около

восьмидесяти человек, сделают мультиплеер, а потом займутся Richmond. Изящное решение, не правда ли?

И все же не зря говорят: хочешь рассмешить бога, расскажи ему о своих планах. Особенно если ты разработчик игр. Уже весной 2010 года выяснилось, что совместных ресурсов 2K Marin и 2K Australia явно не хватит на создание сразу двух режимов. Тогда было решено делать только одиночную кампанию. «Им не хотелось расширять ни одну из студий настолько, чтобы людей хватило и на то, и на то, — утверждает Джей Пи Лебретон, дизайнер из 2K Marin. — Так что мультиплеер, над которым мы работали уже несколько месяцев, отправился в мусорку».

Вместо того чтобы работать над разными режимами по отдельности, обеим студиям теперь предстояло заниматься кампанией — и сотрудничать куда теснее, чем предполагалось. Обстоятельства, на которые раньше можно было закрыть глаза (например, семнадцать часов разницы между Канберрой и Новато) теперь грозили обернуться катастрофой. Устроить один-единственный созвон двух офисов — уже целая проблема; а чтобы сделать такую объемную игру, как ХСОМ, им нужно было постоянно держать связь друг с другом.

Отношения двух студий, которые последние несколько месяцев и так беспрерывно ухудшались, превратились в откровенную антипатию. Дерзким и самоуверенным работникам 2K Marin казалось, что 2K Australia понятия не имеет, что делает. Усталым и обиженным сотрудникам 2K Australia казалось, что в 2K Marin слишком много о себе думают и не хотят работать над игрой. Ведущие дизайнеры в австралийском офисе считали, что их все время недооценивают; ведущие дизайнеры

в Калифорнии считали, что BioShock 2 была слишком хорошей игрой, чтобы теперь работать мальчишками на побегушках у людей по ту сторону Тихого океана. «Долгое время мы откровенно враждовали, — рассказывает Крис Проктор, дизайнер из 2K Australia. — Начальники не ладили вообще. Иногда они творили совсем мерзкие вещи».

Боссы 2K пошли на рискованный шаг — и умудрились окончательно все испортить. 14 апреля 2010 года 2K выпустила пресс-релиз, где упомянула, что разрабатывает шутер от первого лица во вселенной XCOM. В конце этого пресс-релиза было напечатано странное предложение:

*2K Marin со студиями в Новато и Канберре — это компания по разработке игр, цель которой — создавать для 2K Games новые франшизы и расширять уже существующие.*

Иными словами, австралийский офис, который сначала назывался Irrational Australia, а потом 2K Australia, отныне становился частью 2K Marin. Разница была только на бумаге — но, как и в прошлый раз, одна мелкая поправка имела серьезные последствия. У студии в Канберре, сотрудники которой и так ощущали, что компания относится к ним как к людям второго сорта, теперь не было даже отдельного названия. Технически она называлась «Подразделение 2K Marin в Канберре, Австралия». 2K объяснила, что руководствовалась исключительно добрыми намерениями: объединить две не ладившие друг с другом студии, — но решение лишь обозлило калифорнийский офис и обидело австралийский. «Это было унижительно, — рассказывает один из сотрудников студии в Канберре. — Просто удар ниже пояса».

Их проект тем временем продолжал меняться — как будто по испорченному телефону. Даже сами разработчики уже не могут вспомнить, какие формы он раз за разом принимал. В какой-то момент это была игра с асимметричным мультиплеером, где одни играли за людей, а другие — за инопланетян. Потом все переделали — в новой версии игрок занимался расследованиями и фотографировал пришельцев так, чтобы они его не замечали. Существовали как прототипы с видом от первого лица, где игрок смотрел на мир глазами главного героя, так и прототипы с видом от третьего лица, где камера висела за плечами протагониста. Летом 2010 года, когда проект совсем пошел под откос, в обоих филиалах мало кто понимал, какую именно игру они делают. «Поначалу дела шли плохо, но тогда все стало просто отвратительно, — говорит Джей Пи Лебретон. — Нам пытались задать какое-то общее направление, но все было очень запутано».

Меньше чем за год химия и корпоративная культура, которую 2K Marin старалась выстроить в процессе разработки BioShock 2, безвозвратно улетучились. Кристоф Хартманн и другие руководители поняли, что пусть в 2K Marin и 2K Australia и работает достаточно человек, эти студии не были взаимозаменяемыми. Они состояли из умных и творческих людей со своими амбициями, характерами и самолюбием — нельзя было просто так взять и слепить их вместе. «Они думали, что если у них есть две половины нужной им команды, то можно их склеить и получить одну большую. А потом сделать вид, что этого хватит для разработки объемной и амбициозной игры, — говорит Лебретон. — Но это так не работает. Между людьми, как в рок-группе, должна быть химия».

Тем временем Джордан Томас и другие руководители разработки Richmond наслаждались свободой творчества. Проект еще находился на стадии препродакшена: авторы писали дизайн-документы и рисовали концепт-арты игры своей мечты. Томаса мучила совесть, когда другие работники студии рассказывали ему о происходящем с ХСОМ, но он радовался, что эта драма его не касается. Вот только потом к нему пришли боссы 2К, и Томас понял, что лавочка закрывается. «Команде, которая работала над новым IP, сказали: „Вы должны это исправить“, — вспоминает Томас, — и креативный контроль вернулся в главный офис Marin. Так они надеялись восстановить боевой дух». И вот ХСОМ из временной подработки превратилась для 2К Marin в новый большой проект.

Управленцы 2К создали ситуацию, в которой проиграла все. В Marin не хотели руководить разработкой ХСОМ — большинство сотрудников даже не хотели работать над игрой. «На тот момент многое уже было готово, но дизайн одних вещей противоречил дизайну других, а те — третьих, — рассказывает Томас. — Когда мы взялись за проект, сразу стало понятно, что все очень плохо». В Канберре тем временем наблюдали, как начальство лишает их студию автономии — сначала отнял у нее имя, а затем в очередной раз отведя ей второстепенную роль, когда у той наконец-то появилась возможность проявить себя. Дизайн-директор Эд Орман и арт-директор Эндрю Джеймс написали заявления об уходе. В последующие несколько недель другие сотрудники тоже выстроились в очередь на выход.

Через несколько месяцев 2К устроила очередную реорганизацию. «Однажды поздним вечером нам всем

прислали приглашение на встречу, — рассказывает Крис Проктор, дизайнер из австралийского офиса. — „Всем быть на парковке в десять утра“. На следующее утро Крис пришел на работу, и кто-то из начальства начал зачитывать имена из списка. «Ты идешь наверх! А ты — вниз!» Проктору велели идти вниз — вскоре оказалось, что это удел неудачников. 2К окончательно отбирала ХСОМ у австралийской студии, а оставшимся сотрудникам осталось только помогать Irrational с новой частью BioShock. «Те, кто отправился наверх, остались работать над BioShock Infinite, — продолжает Проктор, — а тех, кто спустился, уволили». Он сидел в состоянии прострации и не понимал, что ему делать, пока один из руководителей 2К не отвел его и нескольких других дизайнеров в сторонку и не сказал, что на самом деле они могут сохранить работу и продолжить разрабатывать ХСОМ. Но был подвох: им пришлось бы переехать в Сан-Франциско. «Я был вне себя от ярости», — жалуется Проктор.

Какое-то время Крис размышлял над предложением. Ему не хотелось оставлять в Австралии семью и друзей, но он, как и многие другие разработчики, привык мотаться по миру туда-сюда. Проктор родился и вырос в Мельбурне и успел поработать в нескольких студиях, разбросанных по стране — его неоднократно сокращали, а вся работа отправлялась в утиль («Столько игр, которые я делал, отменили — настоящая черная полоса!»), пока он не переехал в Осло, столицу Норвегии, и не устроился в Funcom: компанию, известную своей шпионской онлайн-игрой The Secret World. Там он в очередной раз попал под сокращение, вернулся в Австралию и принялся размышлять, не уйти ли ему из игровой индустрии. «Я думал: „Нет уж, слишком все это нестабильно, нельзя

постоянно разъезжать между городами и странами“», — вспоминает он.

Позже один из приятелей Криса с предыдущей работы предложил ему устроиться в 2K Australia в Канберре. Проктор был рад, что сможет продолжать делать игры на родине, и проработал несколько месяцев над ХСОМ — пока на парковке его не отправили вниз. Теперь ему опять нужно было принимать непростое решение. «Я долго обсуждал это с семьей и друзьями, и все говорили: „Что? Соединенные Штаты? Да, конечно, такими возможностями не разбрасываются“», — рассказывает он. 2K оплатила переезд и нашла Проктору временное жилье в Сан-Франциско, пока он искал себе квартиру. В итоге в США ему понравилось. «Я правильно сделал, что согласился», — резюмирует он.

2K Australia теперь официально прекращала работать над ХСОМ. Оставшиеся сотрудники должны были помогать Irrational с BioShock Infinite, а контроль над их прежней игрой переходил в руки 2K Marin. Этой новости тоже никто не обрадовался. Из австралийского офиса увольняли людей, а на разработчиков в округе Марин повесили игру, которую постоянно перепридумывали и переделывали по воле руководства и которой они с самого начала не хотели заниматься\*. При этом в разработке находился еще один проект во вселенной ХСОМ, который поклонники серии как раз ждали: студия Firaxis, создательница Civilization, делала пошаговую тактическую игру, гораздо больше похожую на оригинальные

---

\* Австралийская команда позже возглавит разработку собственного проекта — Borderlands: The Pre-Sequel, новой части лутер-шутеров от Gearbox Software. Игра вышла в октябре 2014 года. Шесть месяцев спустя студия 2K Australia была окончательно закрыта. — *Прим. авт.*

части серии. Невероятно трудно работать над игрой, когда не понимаешь, зачем она вообще нужна.

Дерзкие и темпераментные трейлеры XCOM от 2K Marin, которые в 2010 и 2011 годах показывали на выставках, демонстрировали шутер от первого лица, где игроку нужно было расстреливать инопланетян в сеттинге альтернативной Америки шестидесятых. Сама игра к тому моменту выглядела совсем иначе: после того как 2K Marin взяла контроль в свои руки, игру продолжили переделывать, заменив вид от первого лица на третий. Релиз с марта 2012 года отложили сперва на начало 2013-го, а потом и на лето. Игра, которую сотрудникам 2K Marin изначально представили как временный проект, отбирала у них годы жизни. «Мотивация в команде была на нуле, — рассказывает Джеймс Клэрндон, старший дизайнер систем. — Никто не думал, что проект в принципе доживет до релиза».

Многие из тех, кто работал над этим шутером, до сих пор не понимают, почему его не отменили. Почему Кристоф Хартманн и другие руководители 2K просто не смирились с неудачей и не пошли дальше? Этот проект, как выразился журналист Крис Планте в подробном репортаже для сайта Polygon, был «черной дырой, поглощающей деньги». Никто не хотел в него играть, и еще меньше людей хотели над ним работать. «Очень больно, когда твою игру отменяют, но когда ты без конца делаешь непонятно что и оно высасывает из тебя творческие силы — это тоже нехорошо, — объясняет Джордан Томас. — Как будто тебя медленно убивает радиация».

Томас в итоге бросил игру на середине и уехал, когда ему позвонил Кен Левин и пригласил вернуться в Irrational закончить BioShock Infinite. В 2012 и 2013 годах 2K Marin покинул ряд других ветеранов, по горло

сытых работой над ХСОМ. Некоторым казалось, что студия зашла в тупик. Часть дизайнеров продолжала работать над Richmond даже после того, как их руководители взялись за ХСОМ. Но в 2012 году все они либо покинули студию, либо тоже перешли в команду ХСОМ, так что проект Richmond в итоге заглох и тихонько умер. Многие отчаявшиеся разработчики из 2K Marin пришли туда, чтобы заниматься иммерсивными симуляторами в духе BioShock — с повествованием через окружение и множеством экспериментов. Им не хотелось тратить годы жизни на то, чтобы делать шутер про инопланетное вторжение. «Мы разрабатывали BioShock 2 с мантрой „Ни в чем не отказывайте игроку“, — вспоминает Скотт Лаграста. — А ХСОМ — с мантрой „Нет уж, сидите спокойно и наблюдайте за сюжетом. Надеемся, вам нравятся шутеры с укрытиями“».

Дэвид Питтман, ведущий программист искусственного интеллекта в 2K Marin, был одним из этих разочарованных ветеранов. Он ушел в марте 2013 года, за несколько месяцев до релиза, недовольный положением дел в студии и состоянием игры. «Это был тяжелый проект по очень многим причинам, — рассказывает он. — Направление работы постоянно менялось. Руководители тоже». Как и многие другие ветераны студии, он оставался в 2K Marin в надежде поработать над Richmond, но в 2013 году наконец признался себе, что проект мертв. «Я проторчал там гораздо дольше, чем должен был, потому что мне хотелось сделать эту игру, — говорит Питтман. — Но потом я начал понимать, что игра, ради которой я все это терплю, похоже, так и не выйдет».

Сотрудники покидали студию, но проблемы на этом не заканчивались. В 2013 году, когда работа над ХСОМ

уже подходила к концу, сотрудники 2K Marin переехали в другой ангар — на бывшей военной базе Гамильтон-Филд. Джеймс Клэрндон рассказывал, что внутри стояла страшная жара. «Мотивация была нулевая, и все начали строить теории заговора: они хотят извести нас, им всем плевать, — говорит Клэрндон. — Там были огромные пауки. Черные вдовы». Ради преимуществ офисной работы, к которым они привыкли, — готовых обедов, кофемашин — приходилось каждый раз возвращаться в старый ангар. «Было абсолютно ясно, что мы для них — люди второго сорта», — говорит Лаграста.

Вскоре пошли слухи, что 2K якобы собирается открыть в старом ангаре, который она ремонтировала и облагораживала, новую студию. Затем пришло официальное подтверждение: 2K пригласила Рода Фергюссона, который только что помог Irrational Games закончить BioShock Infinite, открыть совершенно новую игровую студию\*. Следующие несколько недель Фергюссон тайне беседовал с разработчиками из 2K Marin, решая, кого из них взять на работу в новую компанию, которая в итоге получила название Hangar 13\*\*.

20 августа 2013 года шутер, над которым работала 2K Marin, наконец увидел свет — его заковыристо назвали The Bureau: XCOM Declassified. Критики сочли его посредственным, а продажи не впечатляли. Геймеры недоумевали, зачем эта игра вообще существует: к тому

---

\* Фергюссон покинул эту студию еще до ее официального открытия. В 2014 году его место занял Хейден Блэкмен, бывший директор LucasArts. — *Прим. авт.*

\*\* Всем, кто работал на Гамильтон-Филд, название казалось злой шуткой — там всего десять ангаров, и ни один из них не носит номера 13. — *Прим. авт.*

времени уже вышла стратегия от Firaxis, которая могла похвастаться хорошими продажами и отличными отзывами в прессе. (В последующие годы Firaxis продолжила работать над сиквелами и спин-оффами XCOM.) Сотрудники 2K Marin задавались этим вопросом долгие годы. «После релиза настроения в студии не улучшились — говорит Крис Проктор. — Мы стали работать над DLC, но все больше и больше понимали, что это бесполезно: никто не стал бы его покупать».

В течение нескольких недель после релиза оставшиеся сотрудники 2K Marin безуспешно пытались вывести у руководства, над чем они будут работать дальше. Никто так и не дал им конкретного ответа. Разработчикам казалось, что они застряли в игровом чистилище, и им только и остается ждать, куда они двинутся дальше — в рай или в ад. Некоторые стали заниматься прототипами и презентовали свои идеи в надежде убедить 2K начать работу над чем-нибудь новым. Другие целыми днями обновляли свои профили на LinkedIn и откликались на вакансии других компаний. Это были, мягко говоря, очень странные времена. «Все просто приходили в офис искать себе новую работу, — вспоминает Проктор. — Начальство, кажется, не возражало».

\*\*\*

Семнадцатое октября 2013 года должно было стать для Скотта Лаграты удачным днем. Он и его жена уже несколько месяцев пытались купить дом, но все предложения разбирали инженеры из Кремниевой долины, готовые оплатить всю сумму сразу — наличными. Но в тот день сделка, казалось, должна была наконец состояться. Ключевое слово «должна была» — именно в этот день

всех сотрудников 2K Marin развели по двум комнатам. Лаграста оказался в «плохой» — там сотрудники отдела кадров 2K сообщили ему и его коллегам, что компания в их услугах более не нуждается. «Жена писала мне сообщения: „Они одобрили наше предложение! У нас будет дом!“ — рассказывает Лаграста. — А я ей: „Нет, не будет. Меня прямо сейчас увольняют“».

Скотт работал в индустрии достаточно долго, чтобы понимать, к чему все идет. В 2K Marin он устроился в 2008 году; до этого он жил в Сан-Диего и работал в High Moon Studios, одном из подразделений Activision. (Потом его уволили, причем в такой же манере: сотрудников разделили на «плохую» и «хорошую» комнаты). Заниматься дизайном BioShock 2 ему нравилось, но с ХСОМ дело было иначе. «Тяжко приходилось, — говорит Лаграста, — но я работал как умел. Да, я занимаюсь не той игрой, какой хотел бы, но могу же я сделать свою часть так, как мне по душе?» Изначально ХСОМ должна была состоять из напряженных, пугающих уровней, и Лаграсте нравилось ими заниматься; но потом, по его словам, «в творческий процесс вмешалось начальство из 2K. Доходило до такого, что я просто говорил: „Скажите, чего вы хотите, и я так и сделаю, — вспоминает он. — Ясно, что мое мнение никого не интересует и вы хотите, чтобы я был просто исполнителем“. Потом я все это выполнял, и игра становилась все скучнее». В конце концов он стал проводить вечера, разрабатывая собственную маленькую игру — нужно было куда-то девать излишки творческой энергии.

ХСОМ приняли холодно, нового проекта команде не дали, а по соседству росла новая студия, которую особо уже не скрывали — и Лаграста начал подозревать, что

сокращения не за горами. Команда впустую потратила три года на разработку ХСОМ — еще и не по своей воле. Ладно бы они пошли на крупный риск и прогорели, или сделали отличную игру, но та не продалась, — было бы грустно, но, по крайней мере, ребята ушли бы с высоко поднятой головой. Но их судьба оказалась куда печальнее — вместо этого лебединой песней студии стал огрызок проекта, за который она изначально не хотела браться и который канцелярские крысы из 2К почему-то не решились отменить.

Лаграста в итоге так и не купил дом. После закрытия 2K Marin он несколько лет работал над играми в нескольких местных компаниях, пока наконец не устроился в Telltale — студию, которая делала сюжетные адвенчуры во вселенных больших франшиз вроде «Игры престолов» и «Ходячих мертвецов». Там он тоже чувствовал себя несчастным. «Мы все время „тушили пожары“, — вспоминает Скотт. — Я проводил в офисе восемь часов, ехал домой, укладывал сына спать и сразу смотрел, нет ли по работе каких-то задач, которые мне нужно срочно сделать». Подыскивая новое место, Лаграста понял, что если он хочет остаться в игровой индустрии, то наверняка придется переезжать еще раз. «По-моему, это моя жена предложила: „Может, переедем куда-нибудь в Европу или типа того?“ — рассказывает Лаграста. — Я повернулся к ней и ответил: „Не путишь? Погнали“».



ВМЕСТО ЭТОГО  
ЛЕБЕДИНОЙ ПЕСНЕЙ  
СТУДИИ СТАЛ ОГРЫЗОК  
ПРОЕКТА, ЗА КОТОРЫЙ ОНА  
ИЗНАЧАЛЬНО НЕ ХОТЕЛА  
БРАТЬСЯ И КОТОРЫЙ  
КАНЦЕЛЯРСКИЕ КРЫСЫ  
ИЗ 2К ПОЧЕМУ-ТО  
НЕ РЕШИЛИСЬ ОТМЕНИТЬ.



Осенью 2017 года супруги собрали вещи и переехали в шведский город Мальмё, где Скотт устроился в Massive Entertainment — одну из студий Ubisoft — и начал работать над игрой по «Аватару» Джеймса Кэмерона. После десяти лет в Сан-Франциско европейская жизнь вызвала у него культурный шок: шведские порядки совсем не походили на американские. Зарплаты, например, были существенно ниже. Когда Лаграста устраивался на работу, его спросили об ожидаемой зарплате — он назвал примерно ту же сумму, что получал раньше, и ему ответили, что столько у них зарабатывает только глава студии. Зато о шведском соцпакете жители США могли только мечтать: правительство страны щедро субсидировало образование и здравоохранение, а также предоставляло молодым родителям аж 480 дней оплачиваемого декретного отпуска. В Швеции все вращалось вокруг сообществ, тогда как в Соединенных Штатах у игровых компаний, напротив, не было ни единого профсоюза.

«Ubisoft, как правило, не любит устраивать массовые сокращения, — говорит Лаграста. — Так что можно и здесь остаться». Наслаждаясь социальными гарантиями и наблюдая, как президентство Дональда Трампа постепенно превращает Америку в антиутопию, Скотт решил не уезжать. «Мне пришлось пересмотреть жизненные ценности, — говорил он. — По сравнению с Калифорнией здесь я — скорее нижний слой среднего класса. На дорогих удовольствиях приходится экономить». Зато, пока он живет в Мальмё, ему не приходится беспокоиться о здоровье: местная система здравоохранения устроена гораздо лучше, чем в США. «Даже если меня здесь собьет автобус, это не трагедия, — рассказывает Лаграста. — А вот стоит тебе в Сан-Франциско и вообще

в Штатах оказаться на больничной койке — считай, ты банкрот».

\*\*\*

Писать в некрологах закрывшихся студий о том, что там работали исключительно талантливые люди, уже считается банальностью. Но если слова банальны, это еще не значит, что они неверны. Вместо того чтобы работать по найму в других AAA-студиях, многие ушедшие из 2K Marin стали инди-разработчиками. Этих людей поддерживали друзья и семьи, и им удалось создать несколько классных игр. Самой известной из них стала *Gone Home* — ее сделали Стив Гейнор, Джоннеманн Нордхаген и Карла Зимонджа, авторы DLC к *BioShock 2*. В *Gone Home* — небольшой, но трогательной игре — девочка-подросток возвращалась в пустой дом, где раньше жила ее семья, и пыталась выяснить, куда же все уехали. История целиком подавалась через окружение: календарь на холодильнике, сообщения на автоответчике, старые письма, журнальные статьи. Это была все та же *BioShock*, только без стрельбы. *Gone Home* вышла 15 августа 2013 года (всего за несколько дней до XCOM), получила отличные оценки и оставила след в культуре. Под влиянием ее успеха некоторые сотрудники 2K Marin тоже решили уйти в инди.

Среди независимых проектов беглецов из ангара в Новато были, например, нарративная адвенчура с упором на сюжет под названием *The Novelist* (геймдиректором стал Кент Хадсон, бывший ведущий дизайнер 2K Marin); *The Wild Eternal*, игра про исследование гималайских гор (ее разработку возглавлял бывший тестировщик Кейси Гудроу); а также *Where the Water Tastes*

Like Wine, мрачная притча об Америке времен Великой депрессии (ее тоже сделал Нордхаген, решивший после Gone Home работать в одиночку). На другом конце света, в Австралии, директор по разработке BioShock Джонатан Чей выпустил карточную стратегию Card Hunter и научно-фантастический «рогалик» Void Bastards. А Эд Орман и Эндрю Джеймс, ушедшие из 2K Marin посередине разработки XCOM, основали инди-студию и создали Submerged — игру об исследовании постапокалиптического мира.

Дэвид Питтман — программист, покинувший 2K Marin в начале 2013 года, наконец осознав, что Richmond так никогда и не выйдет, — тоже решил делать игры самостоятельно. У Дэвида были кое-какие сбережения, а его жена, сотрудница игровой студии, получила большую премию, и Питтман решил, что денег до конца года ему хватит. «Я уже давно хотел начать делать инди-игры, — рассказывает он, — и мог бы протянуть восемь-девять месяцев на сбережения. В худшем случае я посчитал бы, что это был девятимесячный отпуск, который я провел за любимым делом».

За это время Питтман разработал Eldritch — шутер от первого лица, собранный из кубиков, как Minecraft, и вдохновленный книгами Говарда Филлипса Лавкрафта. Это была короткая, но сложная игра со случайной генерацией уровней и умениями, взятыми из иммерсивных симуляторов: например, вы могли найти заклинания, которые позволяли вам становиться невидимыми, телепортироваться или гипнотизировать врагов, так что расправляться с противниками можно было самыми разными способами. После мучительной разработки XCOM одиночная работа над небольшой игрой

приносила Питтману свободу и умиротворение. Eldritch вышла в октябре 2013 года — как раз пока закрывалась 2K Marin, — и получила довольно теплый прием. «Она окупилась, и на эти деньги я сделал еще две игры», — вспоминает Питтман.

Эти две игры — политический стелс-экшен Neon Struct и вдохновленный «Баффи, истребительницей вампиров» шутер Slayer Shock — оказались уже не столь успешными. Так что в 2016 году Питтману пришлось искать более стабильный заработок: нужно было на что-то жить, а еще он скучал по совместной работе с другими людьми. С разработкой собственных игр ему помогал брат-близнец, Джей Кайл Питтман, который тоже делал игры. Но это все же было не то.

Питтман подал резюме в несколько крупных компаний, однако после нескольких лет независимости перспектива очередного огромного AAA-проекта его совершенно не вдохновляла. Он пришел на собеседование в Hangar 13 — студию, возникшую на обломках 2K Marin, — но запаниковал от одного вида своего прежнего офиса. «Я вернулся туда на несколько часов, но успел почувствовать себя выжатым как лимон, — признается Питтман. — После того как я вкусил абсолютную свободу инди-жизни, меня мутило от одной мысли о возвращении к AAA-рутинe». На самом деле, решил Питтман, ему просто хотелось поработать вместе с бывшим коллегой.

Джордан Томас, геймдиректор BioShock 2, с завистью наблюдал за успехами бывших соратников на инди-поприще. В 2013 году в Массачусетсе, закончив работать над BioShock Infinite, он увидел, чем все это время занимались выходцы из 2K Marin — такие как Питтман и команда Gone Home, — и тоже решил попробовать силы

в независимом проекте. Он предложил Стивену Александеру — художнику, с которым он сдружился за время работы над BioShock, — создать собственную студию после релиза Infinite. «Нас вымотал этот AAA-конвейер, — объясняет Томас. — И нам повезло: у обоих были обеспеченные и финансово независимые партнеры. Людям в нашем возрасте и нашем положении не так опасно становиться инди, как какому-нибудь студенту, например».

Вот он, рецепт успеха: когда не боишься умереть с голоду, чувствуешь свободу гораздо больше, чем многие пострадавшие от катастрофы с 2K Marin. Летом 2013 года друзья уволились из Irrational, собрались в доме родителей Александера и принялись генерировать идеи. Томас, любитель жестоких ужастиков, предложил несколько мрачных концепций, но Александр ни на одну из них не согласился: после стольких лет работы над BioShock ему хотелось чего-нибудь более светлого. Тогда Томасу привиделась картина: два разработчика спорят о каких-то решениях, но в фокусе не они, а их доска для заметок. Во время спора на доске записываются одни идеи и вычеркиваются другие.

Вдохновившись этой картиной, Томас и Александр в конце концов придумали сюрреалистичную, ломающую четвертую стену игру The Magic Circle, где вы играете за тестировщика некой заброшенной недоделанной игры. Вам нужно из нее сбежать, используя инструменты разработчиков для трансформации игрового мира: например, перепрограммируя искусственный интеллект врагов или изменяя архитектуру уровней. По ходу игры вы наблюдаете за спором недовольного исполнительного продюсера игры Мейз Эвелин и ее эгоцентричного фанатичного креативного директора Ишмаэля Гилдера.

Вдохновением для этих персонажей, по словам Томаса, стал он сам и другие творцы, под началом которых ему довелось работать. (В какой-то момент игры Гилдер говорит: «Я нахожу подходящих людей и запираю их в одной комнате. В результате получается то, что можно описать только одним словом — чудо. Ну, или мы все перерезаем друг другу глотки. Так или иначе, проблема решена».)

Спустя два года Томас и его маленькая команда наконец выпустили *The Magic Circle* — разработка финансировалась из зарплат их жен, а также денег, которые Александер взял у родителей в долг. Игра окупилась (так что долг отдали даже с процентами), но на разработку нового проекта средств не хватило. Томас и Александер оказались в сложном положении. Им хотелось оставить инди, но для этого нужны были инвестиции. Так что товарищи принялись прорабатывать связи в индустрии и прощупывать почву. У них даже состоялся интересный разговор о разработке *System Shock 3*, но дальше слов дело не пошло (а проект в итоге забрал себе Уоррен Спектор). Чуть позже Томас написал своему коллеге-миллионеру Мэтту Стоуну, одному из создателей *South Park*. Томас консультировал разработку ролевой игры по вселенной мультсериала, помогая разработчикам и телевизионщикам найти общий язык. По ходу дела он познакомился со Стоуном и вторым создателем *South Park*, Треем Паркером. Томас рассказал, что ищет деньги для своей новой игры. Тогда Стоун сделал ему предложение, которое мечтает услышать каждый везунчик с миллионером в друзьях: что если они с Паркером ее профинансируют?

Томас и его команда выступили с презентацией игры, которую они назвали *The Blackout Club* — это был онлайн-хоррор, построенный вокруг революционно новой

идеи. Благодаря Стоуну и Паркеру в 2017 году команде хватило денег, чтобы расшириться: так к ней среди прочих присоединился Дэвид Питтман. Он ушел из инди-разработки и несколько месяцев ждал возможности поработать с Томасом. 2K Marin словно вновь воссоединялась. «Я ждал, пока они не определятся с бюджетом, — говорит Питтман. — У их игры была крутая идея».

The Blackout Club вышла летом 2019 года. Ее действие происходило в городке, зараженном таинственной болезнью, которая превращала жителей в лунатиков. Вы играете за подростка, который пытается выяснить, почему взрослые врут ему о творящейся вокруг эпидемии и ее сверхъестественных причинах. Объединяясь с другими игроками, вы проходите миссии, собирая информацию и избегая монстров, заселивших городок.

Игра доставляла удовольствие, но особую прелесть ей придавал неожиданный поворот: пока вы играете, другие пользователи могут взять на себя управление враждебными существами. Разработчики наняли актерскую группу, которая заходила в игру в определенные ночные часы и присоединялась к текущим игровым сессиям. Актеры отображались там как таинственные боги с именами вроде «ТАНЦУЙ-ДЛЯ-НАС» и «ГОВОРИ-В-ОДИН-ГОЛОС». Всякий раз, когда вы запускали The Blackout Club, у вас появлялся шанс пережить сюрреалистичную встречу с одним из этих актеров или получить жуткое текстовое послание от разработчика. Это было похоже на интерактивный театр внутри видеоигры. «Когда люди понимали, чего мы добивались, они испытывали неповторимый восторг, какого я никогда раньше не видел, — хвастается Томас. — Ни одна моя работа не вызывала таких реакций».

Перечисляя все эти инновационные проекты — *Gone Home*, *Eldritch*, *The Blackout Club*, — начинаешь мечтать о том, что получилось бы у 2K Marin, если бы на нее не взвалили мертворожденную *The Bureau: XCOM Declassified*. Бывшие сотрудники этой студии, мечтавшие оказаться в альтернативной реальности, где им не пришлось бы тратить годы жизни на нежеланную игру, до сих пор ностальгируют о том, какой могла бы стать *Richmond*. Если бы менеджеры 2K приняли более мудрое решение, выпускала бы сегодня 2K Marin столь же инновационные игры, как *The Blackout Club*? Если бы студия не исчезла за один день, будто провалившись сквозь землю, стала бы *Richmond* таким же всенародно любимым иммерсивным симулятором, как *Deus Ex* или *BioShock*?

Можно посмотреть на эту ситуацию и под другим углом. Если бы 2K Marin не приказала долго жить, все эти люди до сих пор барахтались бы в болоте AAA-проектов. Там затраты слишком серьезны, а ставки слишком высоки, чтобы разработчики могли позволить себе идти на такие необычные эксперименты, как добавление в игру интерактивного театра. Легко представить себе какую-нибудь большую шишку, которая смотрит на игру вроде *Gone Home* и просит разработчиков добавить больше взрывов; или говорит, что интерактивный театр *The Blackout Club* нечестен к новичкам, которым не повезло встретить богов во время первой игровой сессии. Когда на кону сотни рабочих мест и десятки миллионов долларов, управленцы обычно держатся проверенных стратегий — то есть, как правило, требуют добавить в игру мультиплеер.

Дэвиду Питтману и Джордану Томасу, в общем-то, повезло. Не у всех есть поддержка хорошо зарабатывающих

членов семьи, партнеров или друзей-медиамагнатов с многомиллионными состояниями. Большинство работников 2K Marin после закрытия студии так и не смогли отправиться в погоню за мечтой. Некоторые из них устроились в другие студии или переехали в другие города в поисках новой работы — не всегда удачно.

Кеннет Рейна — дизайнер уровней, проработавший в игровой индустрии больше десяти лет, пока в 2K Marin ему не указали на дверь, — после закрытия студии полгода не мог найти себе новую. Какое-то время он работал по контракту в Сан-Матео над одной из частей Call of Duty, но его достало тратить по два часа на дорогу от дома до офиса. В конце 2014 года Кеннет ушел из игровой индустрии. Текучка, кранчи и низкая зарплата — видеоигры, посчитал он, того не стоят. «В какой-нибудь другой сфере за похожую работу платят больше, — утверждает Рейна. — Быть пятьдесят четвертым дизайнером уровней для какой-нибудь гигантской франшизы — ну уж нет, слишком много проблем. Возвращаться в игровую компанию — значит соглашаться на меньшее».

В отчетах перед инвесторами или на форумах нечасто говорят о таком явлении, как утечка мозгов из игровой индустрии, но точку зрения Рейны разделяют многие — особенно в окрестностях Сан-Франциско. Когда ты проработал в игровой индустрии больше десятка лет и выпустил несколько игр, становится ясно как день — похоже, вас здесь недооценивают. Особенно когда парень в соседнем кабинете почему-то зарабатывает по тридцать пять миллионов долларов в год.

# 5



## ТРУДОГОЛИКИ

**И**сторию о том, как Зак Мамбах пришел в игровую индустрию, сам он называет «самой дурацкой на свете». Зак вырос в Сан-Хосе, слушал панк-рок, катался на скейте и мечтал в один прекрасный день стать профессиональным разработчиком игр. В старших классах он серьезно увлекся геймдизайном: например, переделывал уровни в шутере от первого лица Duke Nukem 3D или менял там всех персонажей на существ из «Звездных войн». Добившись успеха как моддер, он решил заняться играми по-настоящему, и летом 2000 года, окончив школу, нашел в интернете адрес одной из своих самых любимых игровых компаний — Electronic Arts (EA).

В наши дни это название ассоциируется со стагнирующими франшизами-конвейерами и бесконечными микротранзакциями, но прежде геймеры со всего света любили и почитали этого издателя-гиганта. В 1980-е и 1990-е EA заполучила себе курицу, несущую золотые яйца — монополию на выпуск спортивных симуляторов (Madden, FIFA), — а также мудро финансировала команды таких креативных гениев, как Уилл Райт (SimCity),

Питер Молиньё\* (Theme Park) и, конечно, Ричард Гэрриот и Уоррен Спектор.

ЕА разработала и выпустила множество любимых игр Зака Мамбаха. А головной офис компании располагался в поселке Редвуд-Шорс, всего в полчаса езды от его дома. «Я надел свою лучшую рубашку с воротником — у меня примерно одна и была — и поехал туда, — рассказывает он. — Зашел через главный

вход, подошел к охраннику и сказал: „Здравствуйте. Я хочу здесь работать“. После этого, по словам Мамбаха, охранник отвел его в полную людей комнату. По случайному совпадению, именно в этот день ЕА устраивала массовый наем. Сотрудники отдела кадров раздавали папки с документами, и один из них посмотрел на Мамбаха и спросил, кто он такой. «Я сказал: „Ой, меня зовут



МЕНЯ ДОБАВИЛИ В ЭТОТ СПИСОК И ВЫДАЛИ ДОКУМЕНТЫ — ЧУВАК, СЕРЬЕЗНО, ТАК ВСЕ И БЫЛО, — Я ИХ ЗАПОЛНИЛ И В ТОТ ЖЕ ДЕНЬ НАЧАЛ РАБОТАТЬ В ОТДЕЛЕ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА.



Зак Мамбах“ — вспоминает он. — Мне ответили: „Простите, вас нет в списке“. Меня добавили в этот список и выдали документы — чувак, серьезно, так все и было, — я их заполнил и в тот же день начал работать в отделе контроля качества. Я попал туда случайно. Это самая дурацкая история на свете, но это чистая правда\*\*.

\* Споры о том, как правильно писать фамилию Питера на русском языке, будут длиться вечно. Сам он говорит, что правильное произношение „like Molly New“. — *Прим. пер.*

\*\* Люк Харрингтон, работавший вместе с Мамбахом, вспоминает, что того и правда наняли как-то нестандартно. «Зак не проходил

Даже если бы верхи EA узнали, что Зак устроился на работу без приглашения, их это вряд ли обеспокоило бы. Отдел контроля качества специализировался на поиске багов, глюков и ошибок в играх. Людям со стороны часто кажется, что лучше этой работы ничего быть не может — подумать только, целыми днями в игры играть! — но на самом деле это страшно нудное занятие. Тестировщики играют в игры не так, как обычные люди. Иногда им приходится неделями перепроходить один и тот же уровень, а иногда — часами повторять одно и то же тривиальное действие: например, вращать камерой или биться головой о стены. Для устройства тестировщиком в EA в 2000 году не требовалось серьезного опыта работы — правда, платили им тоже немного\*. Один из бывших сотрудников говорит, что в те годы отдел контроля качества EA напоминал «общагу». Вчерашние школьники, пришедшие с улицы, чувствовали себя там как дома.

Мамбах был в восторге. Это был прорыв. Его и других новичков посадили перед консолью с запущенной старой версией Road Rash: Jailbreak — игры EA, вышедшей несколько месяцев назад. Старый билд игры полнился багами, которые уже отловила прежняя команда тестировщиков. Боссы хотели увидеть, найдут ли все эти ошибки новички. На протяжении следующих двух недель от них

---

нормальных собеседований, — говорит он. — Он просто появился в офисе, и люди сказали: „Да ладно, пускай попробует“». — *Прим. авт.*

\* Даже сейчас во многих американских игровых компаниях тестировщикам платят едва ли больше минимальной ставки и относятся как к низшей касте: дают меньший соцпакет или запрещают общаться с разработчиками. — *Прим. авт.*

требовалось целыми днями выписывать все замеченные баги. Иногда им выдавали сборки поновее.

Этот тренировочный лагерь прошли не все. Некоторые новички не могли нормально объяснить суть проблемы. Другие находили слишком мало ошибок. Прощедшие испытание перешли в отдел тестирования EA, где сначала работали по контракту и только через год были официально приняты в штат. Мамбах успешно проработал первые две недели и в итоге дослужился до полноценного трудоустройства. «Я человек нерелигиозный, но, кажется, это была судьба или типа того, — рассказывает он. — Или просто так должно было случиться».

Как и многие новички в игровой индустрии, Мамбах видел в контроле качества первую карьерную ступень на пути в какой-нибудь другой отдел. Ему казалось, что он заполучил работу, о которой мечтали тысячи людей, и что зарабатывать созданием видеоигр ему на роду было написано. Так что Зак со всей серьезностью взялся за дело и сверхурочно работал, тестируя игру за игрой — от шутеров до спортивных симуляторов, от 007: The World Is Not Enough до Knockout Kings 2001. Мамбаху не слишком нравились эти игры, но он все равно каждый вечер засиживался в офисе, отыскивая проблемы — большие и маленькие. Он думал, что если будет работать больше всех, то руководство его заметит и переведет из отдела тестирования в разработку.

У Мамбаха имелась еще одна причина оставаться в офисе подолгу — ему больше некуда было идти. В старших классах он стал соучастником кражи: его приятель залез в магазин скейтов после закрытия, а Зак увез того на машине. «Я даже обеспечил ему алиби, — признается Мамбах. — Сказал, что мы весь вечер провели вместе.

А потом он признался». Зака признали виновным в препятствовании следствию — суд состоялся спустя несколько недель после того, как он устроился в ЕА.

Мамбаху приговорили к трем месяцам домашнего ареста: он вышел из зала суда с датчиком на лодыжке. Ему сказали, что все это время он должен будет находиться либо дома, либо на работе. У Зака не сложились отношения с родителями, так что офис ЕА в Редвуд-Шорс стал ему вторым домом. «Первые три месяца я там фактически жил, — рассказывает Мамбах. — Приезжал в девять утра и уезжал примерно в час ночи. Дома спал и сразу возвращался».

Даже после окончания домашнего ареста Мамбах продолжил перерабатывать, привлекая начальство своей харизмой и упорством. В 2001 году его повысили до ведущего тестировщика игры Sim Golf — в этом симуляторе от Maxis игроки могли не только играть в гольф, но и создавать собственные поля\*. Он переехал работать в офис Maxis в Уолнат-Крик и провел следующие годы, тестируя игры с названиями вроде The Sims: Bustin' Out и The Sims 2: Glamour Life Stuff. Потом он вернулся в Редвуд-Шорс — в ЕА началась реструктуризация, и Зака ждало большое повышение.

---

\* Sim Golf, вышедшая в январе 2002 года, появилась в результате провала легендарного дизайнера Сида Мейера. Он годами пытался сделать игру про динозавров, но ни один из прототипов не удавался. В один прекрасный день, как вспоминает коллега Мейера Джейк Солломон, тот заявил, что бросает динозавров, и на две недели исчез из офиса. Вернулся он с идеей новой игры и прототипом, где игрок мог создавать поля для гольфа. ЕА тут же одобрила проект. «Все, кто видел этот прототип, посчитали его отличным», — рассказывает Солломон. — *Прим. авт.*

В Maxis Мамбах работал бок о бок с отделом продюсирования — людьми, ответственными за сроки, бюджеты и прочую логистику. Проще говоря, продюсеры — это люди, которые следят за тем, чтобы все шло по плану. Их ценили больше, чем тестировщиков, и платили тоже больше — плюс они принимали ключевые решения по разработке. Часть продюсерских задач Мамбах уже выполнял как ведущий тестировщик. Проработав в отделе контроля качества почти пять лет, он был готов к новым вызовам. «Мне сказали: „Слушай, нам нужны продюсеры, а ты занимался продюсированием, пока работал тестировщиком. Не хочешь теперь стать продюсером?“» — так Мамбах пересказывает этот разговор.

Первой его работой в качестве продюсера стала *The Simpsons Game*, вышедшая в 2007 году. Эта шутливая игра постоянно вела себя непредсказуемо и ломала четвертую стену — в конце, например, вы встречали игровые версии Уилла Райта и создателя «Симпсонов» Мэтта Грейнинга, а потом вызывали бога на дуэль в *Dance Dance Revolution*. Сценарий у игры был качественный, но рецензенты сошлись во мнении — крепкий середнячок. «В *The Simpsons Game* есть все для фанатов, — писал критик издания *Game Informer*, — но этого мало, чтобы сделать игру веселой и интересной».

Филиал EA в Редвуд-Шорс, казалось, не мог ни придумать ни одного прорывного хита, ни определиться с собственной идентичностью. В игровой индустрии студии известны в первую очередь своими франшизами. Например, Maxis любят за *SimCity* и *The Sims*. Bioware знают благодаря ролевым играм — таким как *Mass Effect*. Irrational привлекла к себе мировое внимание, выпустив *BioShock*. Компании побольше — как Blizzard или

Nintendo — экспериментировали с жанрами и франшизами, но всегда полировали свои продукты до блеска. Если вы покупаете игру вроде Diablo II или The Legend of Zelda: The Wind Waker, то заранее знаете, что вас ждет нечто невероятное\*.

А вот EA Redwood Shores не ассоциировалась ни с чем. Эта студия бралась за все подряд, что требовали от нее руководители EA для закрытия очередного фискального квартала. Симулятор гольфа с Тайгером Вудсом? Запросто. Игра по «Властелину колец», выходящая одновременно с фильмом? Ради бога. Как правило, EA Redwood Shores занималась играми по лицензии, будь то «Джеймс Бонд» или «Крестный отец». Мир считал разработчиков этих игр не союзом талантливых творцов, а скорее толпой наемников, которые беспрекословно берутся за игры, главная цель которых — приносить EA прибыль. У студии даже не было стоящего названия.

Однако в 2008 году для компании все резко изменилось. Команда из Редвуд-Шорс, которую возглавляли Майкл Кондри и Глен Скофилд, создала научно-фантастический хоррор, где вы играли за ученого по имени Айзек Кларк. Тот был послан ответить на сигнал бедствия попавшего в аварию космического корабля. На месте Айзек выяснял, что экипаж корабля выкошен инопланетным вирусом, оживляющим трупы и превращающим их в чудовищных мутантов. Вооружившись

---

\* Наверное, мудрее было бы ассоциировать игры с именами авторов, а не с названиями студий, но, во-первых, эти студии обычно состоят из десятков, если не сотен людей; во-вторых, студии не любят рассказывать о внутренней кухне; в-третьих, название компании легче запомнить, чем имена креативного директора, ведущего художника, программистов и т. д. Вот почему бренд — это сила. — *Прим. авт.*

старыми шахтерскими инструментами и импровизированными огнеметами, Айзек сражался с этими тварями — а также собственными галлюцинациями. Игру назвали *Dead Space*, и вышла она в октябре 2008 года. Серьезной выручки проект не принес: миллион проданных за первые месяцы копий не удовлетворил высоких ожиданий боссов EA. Но публика *Dead Space* обожала\*. EA Redwood Shores годами создавала игры по сторонним лицензиям, но наконец и у нее появился собственный хит.

В следующем году EA устроила ребрендинг. EA Redwood Shores переименовали в *Visceral Games\*\**, а у новообразованной компании появились два дополнительных офиса: в Монреале и в Мельбурне. По большому счету, изменилось только название, но, как и в случае с постоянными переименованиями в 2К, для сотрудников это многое значило. Вместе с уникальным именем студия обрела идентичность. Теперь она называлась *Visceral*, выпускала экшен-адвенчуры от третьего лица, и у нее были филиалы по всему свету.

*Visceral* также предстояло разработать сиквел *Dead Space* — EA надеялась, что благодаря изумительным оценкам и сарафанному радио он продается лучше оригинала. Занимаясь первой *Dead Space*, разработчики из *Visceral* научились многим премудростям создания

---

\* Нельзя также не отметить блестящую работу продюсеров EA, о которых шла речь раньше: *Dead Space* — это редчайший для индустрии пример игры, которая была готова раньше запланированного срока. — *Прим. пер.*

\*\* Слово *visceral* означает «что-то, что вы чувствуете нутром». Если вы когда-либо присутствовали на пресс-конференциях на E3, то знаете, что представители компаний обожают употреблять это слово к месту и не к месту — как и, например, «иммерсивный» или «терафлопс». — *Прим. авт.*

линейных хорроров. Теперь они надеялись превзойти сами себя. Заку Мамбаху не довелось работать над первой Dead Space — он в это время занимался Dante's Inferno, вольной адаптацией «Божественной комедии», — но тот страшно обрадовался предложению стать младшим продюсером на Dead Space 2.

Авторы Dead Space 2 рассказывали, что разработка игры шла как по маслу — это был один из лучших проектов в их жизни. Яра Хаури, присоединившаяся к продюсерам летом 2010 года в качестве стажера, настолько полюбила работу в Visceral, что попросила продлить ей стажировку — и в итоге попала в штат. «Все, кого ни спроси, вам ответят, что работа над Dead Space 2 стала одним из самых ярких моментов за всю их карьеру, — утверждает Хаури. — Корпорация относилась к проекту очень благосклонно. Команда работала почти полностью автономно. Все чувствовали свои права и возможности, и атмосфера была замечательной».

Dead Space 2 вышла в январе 2011 года и тоже получила блестящие оценки. Спустя несколько недель EA указала в отчете для инвесторов, что продажи второй части «в два раза лучше», чем у первой. Казалось, что это успех, — но это был лишь относительный успех. Еще Уоррен Спектор на собственном опыте выяснил — EA не нужны просто добротные игры, она хочет получить все и сразу. Руководители корпорации требовали экспоненциального роста ежегодной прибыли, чтобы похвастаться перед инвесторами. «В этом и проблема EA, — сетует Мамбах. — Вот эта мысль, что если ты заработал десять миллионов в этом году, то ты молодец, но если в следующем ты заработал столько же, то это провал. Акции не растут — значит, все насмарку».

В 2011 году рынок видеоигр радикально менялся. Разработка обходилась все дороже и дороже, особенно в области залива Сан-Франциско, где из-за бума технологических гигантов стоимость жизни возросла в разы. Линейные однопользовательские игры стали казаться рискованными и недостаточно прибыльными — именно поэтому издатели вроде 2K пытались впихнуть мультиплеер в продукты вроде *The Bureau: XCOM Declassified* и *BioShock Infinite*. Еще одним бичом индустрии являлся рынок подержанных игр. Главным игроком там был GameStop, крупнейшая сеть розничных магазинов видеоигр в Северной Америке. Вы приходили туда и покупали игру за 60 долларов, через неделю возвращались и сдавали ее обратно за 30, а зайдя в магазин в следующий раз, обнаруживали, что ваш диск теперь продается за 55. Торговые сети получали огромную прибыль, и большие шишки игровой индустрии приходили в ярость: на их взгляд, это было ничуть не лучше пиратства. Если вы покупали в GameStop подержанную копию *Dead Space 2*, EA из этих денег не получала ни цента.

Несколько лет спустя эту проблему решил взлет цифровой дистрибуции, но во времена *Dead Space 2* монополией на рынке обладал GameStop. Какие бы аргументы ни приводили издатели-гиганты, ни один из них, включая EA, не мог уговорить GameStop перестать торговать подержанными дисками. А отказаться распространять свои игры в крупнейшей сети игровых магазинов в мире — не выход. Так что решать проблему пришлось другим путем: делая подержанные игры менее ценными. Люди будут реже покупать бывшие в употреблении диски, если предложить им что-нибудь ценное за покупку новых.

В 2010 году EA привела в исполнение свой первый коварный план: онлайн-пропуска. Срывая пленку с новой игры, помимо диска и кучи рекламы вы видели в коробке бумажку с уникальным кодом. Вы запускали игру, вводили код и получали доступ к чему-нибудь классному: например, дополнительному контенту или многопользовательскому режиму. Хитрость в том, что код действовал только однажды. Если вы вводили его и относили коробку в GameStop, следующему покупателю пришлось бы потратить порядка десяти долларов на новый онлайн-пропуск. Одной из первых игр с такой моделью продаж стала Dead Space 2. Первая часть была синглплеерной, но во вторую EA добавила многопользовательские схватки четыре на четыре — чтобы удержать геймеров в игре подольше. Именно для доступа к мультиплееру и требовался онлайн-пропуск.

Настроение в Visceral оставалось на высоте и после релиза Dead Space 2, несмотря на то что продажи игры оказались ниже ожиданий EA. Разработчиков это не слишком заботило: они были рады узнать, что им предстоит разрабатывать Dead Space 3. В этот раз EA окончательно нацелилась на мейнстримную аудиторию: корпорация требовала, чтобы одиночную кампанию можно было от начала до конца пройти вдвоем. Действие Dead Space 3 разворачивалось на обледенелой планете под названием Тау Волантис: вам все еще предстояло расчленять инопланетян в роли ученого Айзека Кларка, но в этот раз к вам смог бы присоединиться друг — он играл бы за крепкого сержанта Джона Карвера, нового персонажа серии. Вы могли проходить игру как в одиночку, так и с товарищем, но игра в паре открывала доступ к дополнительному контенту. А для доступа к мультиплееру

требовался... правильно, все тот же мерзкий онлайн-пропуск. «Режим на двоих захотели не мы, — признается Мамбах. — Так решили издатели. Именно они сказали: „Чтобы игра жила долго, ей нужен кооператив“».

Помимо этого боссы EA попросили Visceral сделать триквел не таким страшным и добавить побольше экшена — все ради того, чтобы расширить аудиторию Dead Space 3. В июне 2012 года на E3, когда разработка шла полным ходом, представитель EA Фрэнк Жибо сказал в интервью сайту CVG, что у компании грандиозные ожидания от игры. «Мы думаем, как нам расширить аудиторию франшизы — чтобы продолжить инвестировать в такую серию, как Dead Space, продажи новой части должны составить около пяти миллионов копий», — заявил он.

Примерно в это же время многонациональная империя Visceral начала рассыпаться. В 2011 году EA закрыла филиал в Мельбурне. Зак Мамбах недолго поработал над сиквелом Dante's Inferno, но тот отменили, и в 2012 году он отправился в Монреаль, чтобы помочь закончить работу над шутером Army of Two: The Devil's Cartel. Зак рассчитывал через две-три недели вернуться, но ему пришлось задержаться на целый год. В феврале 2013 года игра вышла, а менее чем за месяц до этого EA, не дожидаясь релиза, закрыла офис и в Монреале.

В том же месяце вышла и Dead Space 3. Разумеется, пять миллионов копий продать не удалось. Сотрудники Visceral говорили, что выручка в целом неплохая, но удовлетворить непомерные аппетиты EA у студии не получилось уже в третий раз подряд. «Насколько я понимаю, Dead Space принесла прибыль, но совсем небольшую, — говорит Мамбах. — Та же история и с Dead Space 2. С третьей частью случилось то же самое, и EA

решила: „К черту, оно того не стоит“. Издатель рассуждал так: если Dead Space не растет по экспоненте, то это нишевая франшиза, а если это нишевая франшиза, то EA она не нужна, даже если приносит доход. «Если ты продал три миллиона копий, то от тебя ждут, что в следующий раз ты продашь пять, а потом — десять, — объясняет Мамбах. — От тебя ждут роста».

Вскоре после релиза Dead Space 3 руководство EA решило заморозить франшизу. Игры стоили слишком дорого и приносили недостаточно прибыли, чтобы убедить руководство компании вложиться в Dead Space 4. Тогда же из-за технологических гигантов вроде Facebook и Google область залива Сан-Франциско понемногу превращалась во все более неудобное место для работы. Разработчиков постоянно переманивали, аренда помещений стоила астрономических денег, и, по оценке одного из бывших сотрудников Visceral, на зарплаты и прочие выплаты у компании уходило в среднем по 16 000 долларов в месяц на сотрудника. Штат в сто человек, таким образом, обходился EA более чем в 19 миллионов в год. Офис Visceral соседствовал с кабинетами топ-менеджеров корпорации, так что сотрудникам казалось, что боссы постоянно следят за ними, наблюдая, как те будут оправдывать свое существование. Конечно, работники прекрасно знали, что всю их студию можно прокормить на зарплату двух или трех начальников. (По данным Комиссии по ценным бумагам и биржам, в 2012 году генеральный директор EA Джон Ричителло заработал 9,5 миллиона долларов, а Фрэнк Жибо — 9,8 миллиона.)

Положение дел у Visceral было незавидным, но у студии оставалась еще одна возможность проявить себя. На протяжении 2012 года небольшая команда работала

над новой игрой в серии Battlefield — суперпопулярной франшизы шутеров от первого лица. В результате появилась Battlefield Hardline: игра про полицейских и преступников в сеттинге современных Майами и Лос-Анджелеса. В 2013 году, после релиза Dead Space 3, основную массу разработчиков Dead Space 3 перевели на Battlefield Hardline. Они надеялись, что игра получит массовое признание, обеспечит студии долгосрочную финансовую стабильность, и они смогут без опаски реализовывать необычные идеи в новых играх. Например, небольшая группа сотрудников Visceral тогда занималась прототипом игры про пиратов в открытом мире. Battlefield Hardline казалась легкой победой — а студия отчаянно в ней нуждалась.

Проблема была в том, что мало кто в Visceral хотел разрабатывать мультиплеерный шутер. Студия сделала себе имя на Dead Space, и люди устраивались туда, чтобы разрабатывать подобные игры. Они специализировались на экшен-адвенчурах, а не шутерах. Даже кажущиеся простыми вещи — например, смена вида от третьего лица, как в Dead Space, на вид от первого, как

в Battlefield, — требовали серьезных перемен в дизайнерских подходах. Представьте, что раньше вы снимали панорамы, а теперь перешли на крупные планы: отныне, создавая уровни и сражения, вам нужно думать совсем иначе. А перестраиваться в Visceral хотели далеко не все. В 2013 году студию покинуло много людей — то же самое произошло



ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО РАНЬШЕ  
ВЫ СНИМАЛИ ПАНОРАМЫ,  
А ТЕПЕРЬ ПЕРЕШЛИ  
НА КРУПНЫЕ ПЛАНЫ:  
ОТНЫНЕ, СОЗДАВАЯ  
УРОВНИ И СРАЖЕНИЯ,  
ВАМ НУЖНО ДУМАТЬ  
СОВСЕМ ИНАЧЕ.



и немного севернее, в 2К Marin, которая тогда испытывала похожий кризис идентичности. «Некоторые говорили: „О, что-то новенькое! Мне нравится смена обстановки“, — рассказывает Мамбах, работавший продюсером многопользовательского режима Battlefield Hardline. — Но мы потеряли много классных людей».

На тот момент Мамбах работал в EA уже больше тринадцати лет. Он оставался трудоголиком — даже после начала отношений с Лизой Йохансен, на которой впоследствии женился. «Им требовались рабочие руки, а он всегда соглашался помочь, — рассказывает Лиза. — Помню, как одно время он работал по четырнадцать-шестнадцать часов в день. В пять часов вечера он ужинал в Wendy's напротив офиса EA — я приезжала туда, и это был единственный раз за день, когда мы виделись. Так продолжалось около двух месяцев». Лиза привыкла жить в окружении трудоголиков: ее мама работала адвокатом, а отец — финансовым консультантом, и они тоже пропадали в офисе по вечерам и выходным. Кроме того, казалось, что вообще все в Сан-Франциско работают с утра до ночи, чтобы открыть свою компанию или впечатлить босса. «Это была настоящая эпидемия, — жалуется она. — Мне это не нравилось, но я привыкла».

В марте 2014 года, в последний год разработки Battlefield Hardline, у Зака и Лизы родился сын. В доме супругов полным ходом шел ремонт, так что им приходилось жить с родителями Лизы, что добавляло напряжения. После рождения сына Зак взял неделю отпуска, а затем вернулся к работе над Battlefield Hardline, которая отчаянно нуждалась в людских ресурсах. «Последние недели ремонта, первый ребенок, жизнь с родителями, а муж еще и кранчит. Ситуация, прямо скажем, не лучшая», — вспоминает Лиза.

Кранч и не думал заканчиваться. Зак продолжал держаться установки «первым делом — работа», которая сослужила ему хорошую службу в первые годы в EA. Он возвращался домой по вечерам, ужинал с семьей и уезжал обратно в офис. «Никто не просил меня перерабатывать, пока мы занимались Hardline, — признается Мамбах. — Но я все равно это делал, потому что игра не выходила у меня из головы. Я терял счет времени и думал, что проект важнее всего — даже семьи. Знаю, это было неправильно, но я все равно так считал. В EA мне поставили задачу: „Так, ты в ответе за мультиплеер Battlefield Hardline“, — и я отнесся к этому очень серьезно».

Зак стал трудоголиком еще во времена своего домашнего ареста, и теперь зависимость только усугублялась. По пути домой он тщательно подсчитывал, сколько в Battlefield Hardline должно быть пушек и карт. Дома, общаясь с женой за обеденным столом, он размышлял, сколько секунд после смерти игрока должно пройти, прежде чем тот сможет воскреснуть. Он пытался смотреть фильмы и играть в видеоигры, но его разум все равно возвращался к Battlefield Hardline. «Я думаю, многие люди так устроены, и я не один такой, — считает Зак. — Мы сами — огромная часть проблемы».

Зак заражал всех в Visceral вирусом трудоголизма. Многие в студии уважали Мамбаха и считали его примером для подражания — а тот все время торчал на работе, так что остальные чувствовали вину, когда покидали офис. «Ты смотришь и думаешь: „Черт, я работаю слишком мало! Другие тут целыми днями сидят“, — объясняет Зак. — В коллективе возникает давление». Подобная коварная культура переработок повсеместна в игровой индустрии: таким образом компании заставляют своих

сотрудников больше работать, даже не прося их об этом. «Если ты хороший менеджер, ты нанимаешь таких трудо-голиков и расставляешь их на высокие посты, — говорит Мамбах. — Тогда тебе даже не приходится никого про-сить работать сверхурочно. Просто делаешь вид, что ни-чего не происходит».

Многие члены студии в глубине души чувствовали, что им повезло там оказаться. Мамбах считал, что если он не будет работать изо всех сил, то его заменят кем-нибудь еще. Он замечал, как в индустрии повсеместно закрывают студии и увольняют работников. Он видел, как исчезают подразделения EA — даже в самой Visceral его друзья и кол-леги стали жертвами сокращений. Мамбах думал, что луч-ший способ защититься от увольнения — работать больше всех. «Зак каждый раз пулей носился по коридорам, когда ему куда-то было нужно, — рассказывает его коллега Люк Харрингтон. — Бегал вверх-вниз по лестницам».

Мамбах часто сравнивал игровую индустрию с про-фессиональным спортом, где лучших результатов до-бываются те, кто посвящает делу всю свою жизнь. Один из самых известных примеров — неослабевающая тяга Кобе Брайанта к величию. Каждое утро он приходил в тренажерный зал первым и уходил оттуда последним. Товарищи по команде видели, как он постоянно трени-рует броски — неважно здоров ли он, светло ли вокруг. А если он не тренировался, то смотрел записи игр.

Конечно, за трудоголизм ему платили двадцать пять миллионов долларов в год.

«Об этом я как-то не задумывался, — признается Мамбах. — Я понимал, что если на чье-то место высокий спрос, то нужно пахать изо всех сил, чтобы его сохранить. И ты либо держишь этот темп, либо нет». Мамбах знал,

что когда придет время сокращений, боссы постараются сохранить в компании тех, кто работал по 12 часов шесть дней в неделю, а не тех, кто прилежно приходил в офис в десять и уезжал домой в шесть. «Конкуренция довольно жесткая, — говорит Мамбах. — Если ты работаешь над AAA-игрой, то найдется куча людей, желающих занять твое место. Они за ним охотятся, и ты чувствуешь это давление — особенно когда взрослеешь, женишься, заводишь детей и начинаешь полноценно жить».

В марте 2015 года, после трех тяжелых лет разработки, Battlefield Hardline наконец вышла. Игра продалась достаточно хорошо, чтобы удовлетворить руководство EA. После окончания работы над ней Visceral разделили на две команды. Первая занялась новым проектом под кодовым названием Ragtag, а вторая осталась работать над дополнениями к многопользовательскому режиму Hardline. Мамбах с радостью примкнул ко второй. Battlefield Hardline сыскала меньше народной любви, чем Dead Space, но и у нее появилась своя база преданных игроков. Мамбах часто к ним присоединялся, публикуя в Twitter свой никнейм для желающих погонять с ним в мультиплеере. Он и многие другие, кто работал над Battlefield Hardline, провели несколько месяцев за прототипами и питчами следующей игры, но EA все их вернула. В 2016 году Visceral в полном составе принялась работать над Ragtag — самым большим и захватывающим проектом в истории студии.

\*\*\*

В апреле 2013 года — примерно тогда же, когда Зак Мамбах начал работать над Battlefield Hardline, — Фрэнк Жибо и другие топ-менеджеры EA заключили

колоссальную сделку. Disney только что купила Lucasfilm, а вместе с ней — сверхпопулярную франшизу «Звездные войны». Расстановка сил в индустрии развлечений изменилась капитально. Вскоре Disney закрыла легендарную игровую студию LucasArts, уволила 150 человек штата и отменила все их проекты. (Это произошло спустя несколько месяцев после закрытия Junction Point.) Один из проектов LucasArts, Star Wars 1313, произвел фурор на прошлогодней E3. Шли разговоры о том, что разработку игры продолжит EA — разговоры настолько серьезные, что разработчики Star Wars 1313 даже приехали в офис Visceral, чтобы показать, что они успели сделать, — но они закончились ничем. Star Wars 1313 отменили\*.

Вместо этого боссы EA получили от Disney эксклюзивные права на разработку консольных игр по «Звездным войнам» — новость об этом появилась в прессе 6 мая 2013 года. Социальными и мобильными играми по франшизе разрешалось заниматься и другим компаниям, но EA, согласно пресс-релизу, оставалась единственным издателем игр для «самой преданной» аудитории. Компания также перечислила три студии, которые займутся играми по вселенной «Звездных войн»: DICE, BioWare и Visceral.

Для последней, с ее послужным списком, это был крутой поворот. Пока большинство сотрудников работало над Battlefield Hardline, другая команда, поменьше, занималась собственной игрой по «Звездным войнам». Ее все переделывали и переименовывали, пока для руководства проектом не наняли Эми Хенниг, креативного директора игр

---

\* Целиком эту печальную историю вы можете прочитать в моей предыдущей книге «Кровь, пот и пиксели». Простите за наглую саморекламу. Или не прощайте, мне все равно не стыдно. — *Прим. авт.*

популярной франшизы Uncharted. Когда весной 2016-го Зак Мамбах закончил работу над Battlefield и присоединился к команде «Звездных войн», игра уже представляла собой экшен-адвенчуру от третьего лица — совсем как Dead Space. Ее сюжет разворачивался вокруг ограбления — эдакие «Одиннадцать друзей Оушена» в далекой-далекой галактике, — а среди протагонистов имелись, например, похожий на Хана Соло усатый наемник по имени Доджер и его напарник — стрелок Роби. Герои у игры были на любой вкус, так что ей дали кодовое название Ragtag\*.

Большинство разработчиков пришли бы в восторг от одной идеи такой работы. Но Мамбах был скорее разочарован. Естественно, он любил франшизу Лукаса, как и практически все в индустрии, — в конце концов, он и сам начинал с создания модов по «Звездным войнам» для Duke Nukem 3D. Но ему хотелось играть, а не разрабатывать игры по этой вселенной. Зак мечтал работать над сиквелом Battlefield Hardline: было жалко уходить с проекта, даже не успев понять, что команда может сделать для этой серии.

Но, по крайней мере, они могли больше не беспокоиться о сокращениях. Когда Dead Space 3 не оправдала ожиданий EA, многие в Visceral боялись, что боссы за соседней дверью начнут задаваться вопросом, нужна ли им такая дорогая в содержании студия. Теперь же Visceral работала над игрой по одной из самых больших вселенных в мире, о чем EA не уставала напоминать всем и каждому. Если в индустрии и есть студии, которым не грозят сокращения и закрытия, то кто это, если не те, которые

---

\* Названия игр обычно не принято переводить на русский язык. В противном случае она наверняка была бы известна у нас как «Сброд». — *Прим. пер.*

работают над новыми «Звездными войнами»? «Честно говоря, я уже давно не чувствовал себя в такой безопасности», — признается Мамбах.

Однако работа над Ragtag была далеко не гладкой. Проекты такого масштаба обычно разрабатывались студиями большего размера, чем Visceral. Возникли технические проблемы с движком Frostbite\*, который использовала студия. Хенниг не смогла найти с другими разработчиками общий язык. Геймдиректоры точно так же враждовали с начальством EA, которым не нравились ни выбранные студией геймплейные инновации, ни отсылки к другим частям «Звездных войн». Разработчики хотели, чтобы игра получилась не такой детской, как фильмы Лукаса с их джедаями и шерстистыми монстрами, но маркетинговые исследования EA показывали, что именно с этими персонажами у фанатов вселенная и ассоциируется. «Ну и где тут Чубакка?» — приставало начальство к команде.

Таким же камнем преткновения стала и монетизация. Руководство EA, как и в случае Dead Space 3, настаивало на наличии в Ragtag мультиплеера. «Где ваша FIFA Ultimate Team?» — могли спросить разработчиков, ставя

---

\* Игровой движок — это набор кода и технологий, который используется от игры к игре и таким образом делает разработку эффективнее. В 2010-е годы EA настаивала, чтобы все ее студии использовали один и тот же движок — Frostbite. На бумаге идея выглядела неплохо: филиалы компании смогли бы делиться друг с другом знаниями, а EA сэкономила бы миллионы долларов на необходимости лицензировать другие движки. Но DICE создавала Frostbite для разработки шутеров от первого лица, и попытки использовать его для игр других жанров никогда не шли гладко. Особенно, помимо Visceral, страдала BioWare, чьи Dragon Age: Inquisition, Mass Effect: Andromeda и Anthem страдали от причуд движка больше всех. Как сказал мне один сотрудник BioWare, «В Frostbite куда ни плюнь — везде грабли». — *Прим. авт.*

им в пример коллекционно-карточный режим в серии спортивных симуляторов EA, приносящий корпорации сотни миллионов долларов в год. Онлайн-пропуска геймеры встретили настолько холодно, что в 2013 году издателю пришлось забросить эту идею. Но EA все еще требовала от всех своих игр и защиты от перепродаж дисков, и максимальной прибыли. (Особенно часто использовался термин «игры как сервис»<sup>\*</sup>.)

Visceral снова переживала кризис идентичности. Студия годами разрабатывала игры по лицензии, пока наконец не сделала себе имя на собственной трилогии *Dead Space*. Потом началась эпоха *Battlefield Hardline*, и те, кто хотел разрабатывать экшен-адвенчуры от третьего лица, направились на выход — их пришлось заменить специалистами по шутерам от первого лица. Прошло три года, и теперь Visceral, состоящую в основном из экспертов по шутерам от первого лица, заставляют создавать экшен-адвенчуру с видом от третьего. «Люди, что ушли три года назад, идеально подошли бы, — сетует Мамбах. — Но студия решила заниматься мультиплеерными шутерами от первого лица, и нам пришлось приспособиться. А теперь нужно было все вернуть как раньше. Настанет день, когда переобуться больше не получится».

---

<sup>\*</sup> «Игры как сервис» (games as a service, GaaS) — модель продажи и позиционирования игр, отличающаяся от традиционного взгляда на игру как на товар, который игрок получает в свое владение, разово его оплатив. «Игры-сервисы» обычно требуют платной подписки, а взамен предлагают постоянную череду обновлений. Сегодня популярен и другой подход: сервисы, где игрок за абонентскую плату получает временный доступ к разным играм, в том числе и разработанным изначально по традиционной модели. Суть в том, что EA хотела развивать подход, при котором игроки платят ей не разово, а регулярно. — *Прим. науч. ред.*

В 2017 году уже все понимали, что у Ragtag проблемы. EA перебросила на проект команду из филиала в Ванкувере, и Visceral стало очевидно, что начальство планирует со временем передать канадцам руководство над проектом. Студии тут же сцепились друг с другом и принялись спорить о процессах и дизайне игры, так что разработка уровней и демоверсий продвигалась с черепашьей скоростью. Мамбах и многие его коллеги чувствовали, что долго так продолжаться не может, и вскоре что-то должно произойти. Или уйдет Эми Хенниг, или проект передадут в Ванкувер, или на помощь придет какая-нибудь третья студия. Но того, что случилось, не ожидал никто. «Это был гром среди ясного неба, — говорит один из сотрудников Visceral. — Я о таком и подумать не мог».

\*\*\*

Ранним утром воскресенья, 15 октября 2017 года, у Зака и Лизы родился второй сын. На следующий день, пока они ехали из роддома домой, Мамбаху написал высокопоставленный сотрудник EA и сказал, что есть разговор. «Конечно, — ответил вымотанный и невыспавшийся Зак, — приезжай». Босс приехал, поздоровался с супругами, улыбнулся младенцу, а потом отвел Зака и Лизу в сторону и сообщил им шокирующие новости: Visceral закрывается, Ragtag отменяется, а во вторник об этом сообщат всем остальным сотрудникам.

Он продолжил говорить, объясняя решение компании: игра запаздывает, а студию в Сан-Франциско слишком дорого содержать, — но Мамбах слушал вполуха. Его больше занимали другие вещи: его только что родившийся ребенок, его умершая компания и люди, вместе

с которыми он работал годами и которые больше не будут каждое утро приезжать с ним в офис. Мамбах беспокоился не за себя — сотрудник EA пообещал, что без работы в EA он точно не останется, — а за своих коллег, многим из которых может не повезти. «Отмену игры я пережил легко, — рассказывает Мамбах. — Отстойно, конечно, что мы ее не доделали, но закрывать всю студию — жестоко».

17 октября 2017 года Мамбах зашел в офис Visceral в Редвуд-Шорс, чтобы поприсутствовать на, как он уже знал, последнем общем собрании ее сотрудников. Его коллеги даже не представляли, какую новость вскоре услышат. Появление Зака для многих стало сюрпризом — разве у него не декретный отпуск, почему он в офисе? «Некоторые, увидев меня, поняли, что случилось что-то плохое, — говорит Мамбах. — Но остальные ни о чем не подозревали. Пока мы шли в переговорку, один отличный парень подбежал ко мне, крепко обнял и радостно поздравил с рождением сына».



РЫНОК ИЗМЕНИЛСЯ, И EA  
БОЛЬШЕ НЕ ХОЧЕТ ТРАТИТЬ  
КУЧУ ДЕНЕГ НА ЛИНЕЙНЫЕ  
ОДНОПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ  
ИГРЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО  
ПРОЙТИ ОДИН РАЗ  
И ОТНЕСТИ ОБРАТНО  
В GAMESTOP.



Когда топ-менеджеры EA Патрик Сёдерлунд и Джейд Реймонд объявили рассевшимся на передних рядах офисного амфитеатра сотрудникам, что Visceral закрывается, наступила зловещая тишина. Причин много, объясняли боссы. Рынок изменился, и EA больше не хочет тратить кучу денег на линейные однопользовательские игры, которые можно пройти один раз

и отнести обратно в GameStop. Реймонд и Сёдерлунд говорили о PlayerUnknown's Battlegrounds — свежей «королевской битве», успех которой они надеялись повторить, — и благодарили сотрудников Visceral, рассыпаясь в комплиментах их таланту и преданности. В конце они рассказали собравшимся, какие компенсации за увольнение им причитаются.

Встреча закончилась, и десятки собравшихся направились к выходу, осознавая весь трагизм своего положения. Теперь им придется искать новую работу — в EA или других компаниях. Тем, кто захочет работать в крупных студиях, сравнимых с Visceral, придется переезжать вместе с семьями. Им выплатили достойную компенсацию, и о голодной смерти думать не приходилось, но все понимали, что их жизнь отныне изменилась навсегда. «Люди были страшно подавлены, — вспоминает Мамбах. — Все реагировали по-разному. Кто-то злился, кто-то грустил. Кто-то махнул рукой: да гори оно все синим пламенем». Сам Мамбах просто поехал домой. «Я сваливаю. Я в декретном отпуске. Я сразу сбежал».

В пресс-релизах EA утверждала, что закрыла Visceral, потому что разработка Ragtag буксовала, а сам проект «превращался в линейную сюжетную адвенчуру», которую компания собиралась превратить в «более масштабный опыт, где вариативность будет выше, а игрок сможет сильнее влиять на события» — другими словами, меньше Uncharted, больше открытого мира. «На всем протяжении процесса разработки мы обсуждали концепцию проекта с геймерами, слушали их мнения о том, как они хотят играть, и внимательно следили за фундаментальными сдвигами рынка, — написал Сёдерлунд о закрытии Visceral. — Нам стало ясно, что если мы хотим

предложить геймерам долгоиграющий опыт, к которому они захотят возвращаться, дизайн игры следует переделать»\*.

Это заявление породило бесконечный поток теорий и пересудов о том, почему же прикончили Visceral. Что это значило для всей индустрии? Мертвы ли однопользовательские игры? Планирует ли EA полностью перестроиться на разработку игр-сервисов, в которые можно играть бесконечно, и навсегда забросить франшизы вроде Dead Space?

Спустя несколько недель после закрытия Visceral возникла новая теория. 9 ноября 2017 года EA анонсировала, что за 400 с лишним миллионов долларов покупает игровую студию Respawn. EA уже издавала Titanfall и Titanfall 2 — прежние проекты этой компании. Она была основана в 2010 году после массового ухода людей из студии Infinity Ward, создательницы Call of Duty: Modern Warfare. На тот момент EA ожидала выхода третьей части Titanfall\*\*. Корпорация также заключила с Respawn соглашение о новой игре — экшен-адвенчуре от третьего лица во вселенной «Звездных войн». Эта игра, впоследствии получившая название Star Wars Jedi: Fallen Order, совсем не походила на то, какой Visceral видела Ragtag: вместо банды наемников-маргиналов главным

---

\* Проект передали EA Vancouver, и на его основе появилась игра с открытым миром во вселенной Star Wars под кодовым названием Orca. Разработка длилась около года, пока ее не отменили. Разработчиков перебросили на новый проект — спин-офф Star Wars: Battlefront под кодовым названием Viking. Его тоже отменили. — *Прим. авт.*

\*\* Вместо нее в феврале 2019 года на свет появилась королевская битва Apex Legends, тут же принесящая EA успех. Надежда корпорации на собственную PlayerUnknown's Battlegrounds оправдалась. — *Прим. авт.*

героем *Fallen Order* был джедай, размахивающий световым мечом. Вставал логичный вопрос: как эти игры будут сосуществовать?

Было ли закрытие *Visceral* связано с покупкой *Respawn*? EA, конечно, не ответит, но эту теорию подтверждает множество фактов. За неделю до сделки игровой сайт *Kotaku* завладел документами, из которых следовало, что летом того же года *Respawn* получила предложение о покупке от корейского издателя *Nexon*. Издательское соглашение давало EA право перебить подобную сделку, и топ-менеджерам пришлось решать: либо потерять деньги, вложенные во франшизу *Titanfall*, которая оставалась собственностью *Respawn* и перешла бы *Nexon*, либо выдвинуть встречное предложение.

Они выбрали второе. Это, вероятно, и привело к закрытию *Visceral*.

\*\*\*

Следующие недели и месяцы бывшие сотрудники *Visceral* тосковали и решали, что будут делать дальше. Некоторые остались работать в EA — например, устроились в *Maxis*, создательницу *The Sims*, или переехали в Ванкувер, где у EA имелся большой офис. Остальные присоединились к другим студиям или вовсе ушли из игровой индустрии, согласившись на заманчивые предложения близлежащих технологических гигантов вроде *Facebook* и *Apple*.

Первые несколько дней после закрытия Зак и Лиза Мамбах не находили себе места. Ухаживать за новорожденным непросто, даже когда все в порядке, — но еще сложнее, если у вас больше нет источника дохода. Мало того, что семье теперь приходилось задумываться, как оплачивать счета и медицинскую страховку на двоих

детей, — еще и их социальные связи начали рушиться. Сотрудники Visceral, некоторые из которых знали друг друга больше десятка лет, навсегда разъезжались по стране. «Ужасное было время. Еще и ребенок на руках, — вспоминает Лиза. — Раньше нам было очень комфортно. Почти все наши друзья работали в EA... Весь наш круг общения был оттуда — наступил настоящий конец эпохи». Каждый год они ходили на корпоративы, и в этом году собирались посетить с детьми ежегодную летнюю ярмарку, которую устраивала EA. Они и представить себе не могли, как им теперь без этого обойтись.

По крайней мере у Зака имелись варианты. Вскоре после закрытия Visceral ему позвонил Скот Амос — друг, с которым он работал еще над *The Simpsons Game*. Теперь Амос совсем неподалеку заправлял студией Crystal Dynamics — они работали над игрой по «Мстителям». «Он тут же предложил мне работу, — говорит Мамбах. — Сказал: „Детали обговорим потом — пока просто имей в виду, что без дела не останешься“».

Visceral выплачивала компенсации до января, и Мамбах провел два месяца в кругу семьи — у него появилось время на раздумья. Семнадцать лет он работал на EA не разгибая спины — там к нему хорошо относились, но сложно было не думать о том, насколько сильно различались зарплаты у сотрудников Visceral и топ-менеджеров EA за соседней дверью. Генеральный директор компании Эндрю Уилсон, согласно данным Комиссии по ценным бумагам и биржам, заработал за 2018 фискальный год (то есть за период с апреля 2017 по март 2018 года) 35 миллионов долларов. Патрик Сёдерлунд мог заработать свыше 48 миллионов, если бы не ушел из EA — компания выплачивала ему бонусы за долгую работу

собственными акциями. Но, несмотря на уход, Сёдерлунд все равно получил миллионы.

Пока Мамбах и его коллеги кранчили на Battlefield Hardline и других играх, топ-менеджеры EA уходили домой ровно в пять. Зак всегда думал, что ему нужно работать в поте лица, чтобы стать лучшим из лучших — как Кобе Брайант. Но люди с зарплатами баскетбольных суперзвезд не работали больше сорока часов в неделю. А те, кто трудился больше всех, теперь искали новую работу.

Даже зарабатывая сто тысяч долларов в год, в Сан-Франциско особо не разгуляешься. «Я устал горбатиться по 80 часов в неделю, чтобы всякие патрики сёдерлунды могли купить себе по новой машине, — говорит Мамбах. — Тебе платят деньги, и зарплата хорошая, но люди на нее не шикуют. Они едва сводят концы с концами». Многие коллеги Мамбаха едва держались на плаву — их денег хватало на оплату аренды и счетов, но не более того. О покупке собственного жилья они могли только мечтать. «Ты пашешь без продыху два, три года, а потом тебе платят премию — двадцать или тридцать тысяч, — рассказывает Мамбах. — А ты знаешь, сколько зарабатывают начальники, потому что это публичная информация. Но игры-то делают не они. Жуткая несправедливость».

Мамбах провел много времени, размышляя над политикой компании и махинациями управляющих. Он видел, как EA закрывала не только Visceral, но и десяток других студий: например, филиалы Visceral в Канаде и Австралии, а также такие легендарные компании, как Bullfrog (Dungeon Keeper), Origin (Ultima) и Westwood (Command & Conquer). Кажется, для руководства EA важнее всего инвесторы и фискальные кварталы — людей они воспринимают всего лишь как цифры в таблицах. «Им даже

незачем держаться за собственное место, — горячится Мамбах. — Сидишь там год, получаешь премию 20 миллионов — и все, до конца жизни ты устроен. Если я могу сегодня взвинтить цены на свои акции втрое, зная, что через два года они рухнут, — почему мне должно быть не все равно на их падение?» Заку стало казаться, что его начальство в EA куда больше беспокоило не качество игр, а то, как бы побольше заработать здесь и сейчас. «Кажется, что эти люди просто играют, — добавляет он. — С бюджетами, с прибылью, с затратами. Они увольняют людей и потом нанимают их обратно, чтобы какие-нибудь квартальные показатели смотрелись лучше».

А еще у Мамбаха был ребенок. Месяцы после закрытия Visceral он проводил, помогая жене ухаживать за сыном, и осознал, что зря упустил эту возможность с первенцем: тогда он кранчил над Battlefield Hardline. Теперь он видел, сколько труда у его жены уходит на кормление, смену подгузников и прочие восхитительные обязанности, которые приходят с рождением ребенка. «Ты понимаешь: „О, черт, в прошлый раз я реально облажался“, — говорит Мамбах. — Я должен был быть рядом с женой. Она все делала сама, и я совсем ей не помогал».

Но теперь он наконец мог помочь. «С каждым днем он все больше и больше времени проводил с семьей, — рассказывает Лиза. — Когда привыкаешь к такому образу жизни, от него тяжело отказаться».

\*\*\*

В январе 2018 года, спустя три месяца после закрытия Visceral, Зак Мамбах зашел в офис Crystal Dynamics — компании, где ему предстояло работать продюсером. Уже спустя несколько дней он начал задавать себе неприятные

вопросы. Игра по «Мстителям» была клевой, но так ли ему хотелось вновь прыгать в пучину игровой разработки? Мамбах в панике согласился на работу — из страха, что не сможет обеспечивать своих детей и оплачивать медицинскую страховку. Теперь он размышлял, правильное ли решение принял. Работа в Crystal Dynamics мало чем отличалась от работы в Visceral. «Никто не заставлял меня кранчить, — говорит Мамбах, — но чувствуешь себя отстойно, когда уходишь домой в шесть вечера, пока твоя восторженная команда и не думает заканчивать». К нему вернулись уколы совести, знакомые по работе над Ragtag, Battlefield Hardline и другим играм Visceral. Обедая или укладывая детей спать, Мамбах размышлял об анимациях молота Тора и о нюансах кооперативных миссий. Ему хотелось возвращаться в офис ночью — ведь даже в это время разработчики из Crystal Dynamics работают там над игрой.

У Мамбаха портилось настроение — ему казалось, что его тянут в разные стороны и хотят разорвать на куски. Он не мог уделить все свое время ни работе, ни семье. Каждый день в Crystal Dynamics Зак спрашивал себя, почему он до сих пор здесь. Всю свою карьеру в EA Мамбах был самым молодым в отделе. А теперь ему исполнилось тридцать шесть. «Я смотрел вокруг, и почти все были моложе меня, — говорит Мамбах. — Восемнадцать лет назад, когда я начинал, все были старше. Где теперь те, кому тогда было тридцать или двадцать восемь? Куда они свалили?»

С каждым днем ответ на этот вопрос становился все очевиднее.

В феврале, проработав в Crystal Dynamics всего месяц, Зак Мамбах решил уйти. Скот Амос, глава студии, отнесся с пониманием, попросив Мамбаха остаться еще

на пару месяцев, пока ему подыщут замену. 4 апреля 2018 года Мамбах окончательно покинул студию. «Видишь, я тоже не без греха, — говорит он. — Я говорил коллегам, что если уж ты начал работу над игрой, нужно доводить ее до конца. Нужно выпустить эту игру». Если становишься винтиком в машине по производству игр, твой уход переложит твои обязанности на других. «Лучше вообще не наниматься, чем увольняться через полгода, — считает Мамбах. — Но мне пришлось выбрать между работой и семьей».

Через несколько месяцев Мамбах с женой решили, что дальше так жить нельзя. Они продали свой дом в Сан-Матео, уехали из Калифорнии и обосновались на острове Бейнбридж неподалеку от Сиэтла. Благодаря старому знакомому из EA Мамбах нашел работу в архитектурном бюро. За несколько месяцев он перестроился на новый, нормальный рабочий график. Каждый день он уезжал из офиса, чтобы пообедать с семьей. Каждый вечер перед сном он играл с детьми. Зак медленно, но верно отделял работу от личной жизни и избавлялся от плохих привычек, которые выработал за 18 лет работы в игровой индустрии. «Это захватывающая и интересная работа, но в детстве я мечтал совсем о другом, — говорит Мамбах. — Так что я не очень-то и жалею об уходе».

Его стиль жизни радикально изменился. Раньше он каждый день стоял в пробках, а теперь плавал с острова Бейнбридж в Сиэтл на пароме и ездил в офис на велосипеде. В Сан-Франциско его дом стоял вплотную к соседскому, а теперь он жил посреди леса, в тишине на лоне природы. Вокруг ни души, только деревья. «Мы здесь счастливы, — говорит Лиза. — Все сильно поменялось к лучшему. Жалко было расставаться с друзьями

и семьей, но здесь совсем другой темп жизни. Лес, природа. Никаких машин. Так здорово».

Но Заку, похоже, чего-то не хватало. Общаясь в Twitter, он все еще представлялся разработчиком игр. Когда он знакомился с людьми, ему было непросто признаваться, что он работает в сфере архитектуры. «Я до сих пор в шоке, насколько сильно это бьет по самооценке, — признается он. — Я гордился тем, что работаю над AAA-играми. Это была моя мечта с четырнадцати лет. Так сложно признаваться самому себе, что больше не делаешь игры».

В то же самое время Мамбах с восторгом смотрел, как Бен Уандер, один из его старых приятелей по Visceral, разработал и выпустил A Case of Distrust — детективную историю, разворачивающуюся в Калифорнии времен сухого закона. Эта игра была не такой большой и известной по сравнению с играми EA, но проект с мастерски нарисованными от руки фигурами и мрачной и захватывающей историей о бутлегерах двадцатых годов все равно впечатлял. В свободное время Уандер путешествовал по миру и вместе с командой, собранной из бывших сотрудников Visceral, пытался решить, чем они будут заниматься дальше. «Мы создали демоверсию и разослали ее друзьям, — рассказывает Уандер. — И спрашивали: „Ну че, как тебе? Что думаешь?“»

Одним из этих друзей был Зак Мамбах. Он стал расспрашивать авторов о проекте и о том, как они провели последние несколько лет, а потом выступил с предложением. «Сначала я спросил: „Может, я вложусь? Я в вас верю, ребят. У меня есть немного свободных денег, которые вам наверняка пригодятся. Можно я вложусь в вашу игру?“ — вспоминает Мамбах. — Они ответили:

„В смысле? Что ты хочешь в обмен на инвестиции?“ А я: „Да ничего не хочу. Просто помочь“.

Конечно, Мамбах не просто хотел стать инвестором — он пытался найти себя. На самом деле Зак задавался вопросом, может ли он снова называть себя игровым разработчиком. Airborne Kingdom, новый проект Бена Уандера, представлял собой стратегию про управление летающим городом. Мамбах был готов на все, чтобы присоединиться к работе над игрой. «Он сразу же пришел в восторг, — рассказывает Уандер, — и безумно хотел каким-нибудь образом стать частью проекта». Бену как раз требовался продюсер, и Мамбах с радостью предложил свои услуги, несмотря на отсутствие зарплаты. «Мы сами едва-едва выживали, — говорит Уандер. — Не хватало денег, чтобы платить кому-то еще».

Мамбах выработал новый режим дня. Он ходил на работу, чтобы зарабатывать там деньги, затем возвращался домой и проводил время с семьей. Уложив детей спать, по ночам он несколько часов занимался продюсированием Airborne Kingdom. Конечно, он рисковал снова выгореть, но ему была жизненно необходима творческая отдашина. «Мне кажется, он многим пожертвовал, взявшись за нелюбимую работу ради лучшей жизни, — говорит Лиза Мамбах. — Я настаивала, чтобы он не предавал мечту. И с появлением Бена дела, кажется, идут как никогда хорошо. Он горит своим делом и проводит время с нами».

Летом 2020 года Уандер нашел для Airborne Kingdom достаточно инвестиций, чтобы полноценно нанять Мамбаха. Спустя два года Зак снова стал целыми днями заниматься играми, хотя клянется, что «никогда больше не будет работать в AAA-издательстве». Уход из гиганта

индустрии определенно пошел ему на пользу. «Пока ты в этом варишься, кажется, что нет ничего важнее, — говорит он. — Что разрабатывать эту большую AAA-игру — главное на свете дело». Но прошло время, у него появились дети, его студия закрылась, и приоритеты Зака поменялись. Ему больше не хотелось работать на людей, чьи зарплаты были на порядок выше его, и беспокоиться о стабильности огромной компании. «Круче всего быть инди, — резюмирует он. — И игры у инди в итоге будут лучше».

До закрытия Visceral главной ее проблемой было отсутствие идентичности. Работники уходили и приходили, жанры менялись как перчатки, и название студии все никак не становилось брендом. Это ее в конце концов и погубило. Но в игровой индустрии даже студии с именем, такие как Junction Point и Irrational, порой закрываются без предупреждения. Вы играете с огнем и в любой момент рискуете проиграть. Даже если ваша компания принадлежит легендарному бейсболисту с многомиллионным состоянием.

# 6



## ОКРОВАВЛЕННЫЕ ГЕТРЫ

**Т**ому Энгу сложно было устоять. Он больше десяти лет работал художником в игровых компаниях: сначала в Disney, где занимался адаптациями «Короля Льва», «Истории игрушек» и других мультфильмов для Sega Genesis и SNES, а потом в Sony, EA и THQ. Везде было неплохо, но нигде — так же шикарно, как в 38 Studios.



КАЗАЛОСЬ, ДЕНЕГ  
У КОМПАНИИ ХОТЬ  
ОТБАВЛЯЙ. ЕЕ ТОП-  
МЕНЕДЖЕРЫ ВЕЛИ  
СЕБЯ ТАК, КАК БУДТО  
УПРАВЛЯЛИ СТАРТАПОМ  
ИЗ КРЕМНИЕВОЙ  
ДОЛИНЫ, ОЦЕНЕННЫМ  
В МИЛЛИАРД ДОЛЛАРОВ.



38 Studios представляла собой мечту любого подростка, грезящего о работе в игровой компании. Офис располагался в историческом здании в Мейнарде, штат Массачусетс: мельница со стенами из красного кирпича, возвышающаяся над облаками часовая башня и красочные виды на реку Ассабет. Казалось, денег у компании хоть отбавляй. Ее топ-менеджеры вели себя так, как будто управляли стартапом

из Кремниевой долины, оцененным в миллиард долларов. Сотрудникам оплачивали лучшую медицинскую страховку, они ходили в самые дорогие тренажерные залы. Каждому выдавали по топовому ноутбуку стоимостью больше тысячи долларов. Компания не скупилась на представительские расходы, бесплатно всех кормила и раздавала сумки от Timbuk2 с нарисованной картой мира игры, которая в тот момент разрабатывалась. Игра называлась Sorernicus.

Весь этот банкет оплачивал Курт Шиллинг — рыжеволосый основатель 38 Studios, бывший профессиональный спортсмен. Двадцать лет он играл на позиции питчера в Главной лиге бейсбола — сначала он сделал чемпионом команду «Аризона Даймондбэкс», но наибольшую известность приобрел, играя за «Бостон Ред Сокс». При нем команда завоевала свой первый титул с 1918 года. Уйдя из спорта, Шиллинг открыл в Массачусетсе студию по разработке игр и стал нетипичным директором. «Курт искренне заботился о людях, — рассказывает Энг. — Он помнил, какой звездой был на поле. Он крутейший игрок. Ему пачками дарили кадиллаки. И он говорил: „Я хочу, чтобы вы чувствовали себя так же. Я привлеку лучших и буду относиться к ним как к лучшим“. Этим он и занимался».

В 2008 году Тому позвонили из отдела кадров 38 Studios. К предложению он поначалу отнесся с недоверием. Он вырос в Южной Калифорнии и не хотел переезжать на Восточное побережье с его холодными унылыми зимами. Но некоторых сотрудников 38 Studios он знал по работе в EA и решил позволить компании оплатить ему билеты на самолет до Массачусетса — просто чтобы с ними повидаться. «Я летел, зная, что не стану менять работу», — говорит Энг. Но когда он прилетел, офис,

мерч\* и амбиции студии сразили его наповал. Потом бывшие коллеги показали ему свой арт для игры, над которой работали. «И я сказал: „Обалдеть, какая красота. Эта игра выглядит бомбически. Я хочу к вам“», — вспоминает Том.

Когда он согласился на предложение 38 Studios, та предоставила ему отличный релокационный пакет — даже оплатила еще один рейс в Бостон, чтобы он мог подыскать себе жилье. Он влюбился в красивый дом с тремя спальнями у озера на ранчо в Актоне, штат Массачусетс. «Всю жизнь о таком мечтал, — признается Энг. — В Лос-Анджелесе не найти дом у озера». В июне 2008 года Том Энг официально занял должность арт-директора 38 Studios — он должен был руководить командой художников и создавать для *Sopernicus* единый визуальный стиль. Студия существовала уже два года, но готового арта имелось совсем мало; впрочем, Энг не считал это проблемой. Он уже долго работал в игровой индустрии и видел, как медленно порой стартуют проекты.

Том никогда не задумывался, откуда у студии столько денег и не обанкротится ли она. В конце концов, он был художником. Да, он руководил командой, но дискуссии о развитии компании и финансовом планировании обходили его стороной. Маловероятно, что игра успела бы выйти в срок — Шиллинг говорил, что релиз планируется осенью 2011 года, но готово к такому дедлайну было слишком мало, — зато глава студии был богат. Фантастически богат. За двадцатилетнюю карьеру бейсболиста Курт Шиллинг скопил 114 миллионов долларов, а теперь

---

\* То есть мерчендайз — сопутствующие товары с символикой игры. Например, описанные выше сумки. — *Прим. науч. ред.*

намеревался с головой погрузиться в индустрию видеоигр. Он собирался разработать убийцу World of Warcraft и не собирался на этом экономить. Что могло пойти не так?

\*\*\*

За много лет до этого, осенью 1978 года, британский студент по имени Ричард Бартл целыми днями размышлял, насколько мир — поганое место. Бартл вырос в небольшом английском городке на берегу моря — там он жил в доме для бедняков в окружении детей из неблагополучных семей. Он убегал от реальности, играя в настольные игры и придумывая фантастические миры. Когда ему повезло поступить в расположенный неподалеку Эссекский университет, он целыми днями не вылезал из компьютерной лаборатории в кампусе. Компьютеры позволяли ему воплощать свои фантазии в реальность. «Информатикой в те годы занимались люди с особой философией, — говорит Бартл. — Компьютеры были призваны предоставить человечеству новые возможности, изменить мир, сделать его намного лучше». Большинство учащихся университета принадлежали к среднему или высшему классу, и Бартл возликовал, когда встретил студента из другой рабочей семьи — его звали Рой Трабшоу. Они подружились и стали обсуждать, как бы им создать виртуальный мир, где происхождение не значило бы ничего и у всех были бы равные возможности для успеха, в какой бы семье они ни родились. «Реальность меня не устраивала, — признается Бартл. — Отстойной была, отстойной и остается».

В октябре 1978 года Бартл и Трабшоу впервые испытали свою технологию, создав игру под названием

Multi-User Dungeon, или попросту MUD. В последующие годы они открыли к ней доступ всем желающим. Игра целиком состояла из текста: ее мир описывался выразительными предложениями вроде «В камине радостно пылает огонь», а игроки могли взаимодействовать с этим миром посредством простых команд вроде «Пойти на запад». Вы отыгрывали своего персонажа, сражались с монстрами и использовали волшебные заклинания — а еще, в отличие от других текстовых адвенчур своей эпохи, MUD позволяла играть с другими людьми. Она использовала ARPANET — сетевую технологию, которая впоследствии стала основой интернета, — и дорабатывалась в 80-е и 90-е, набирая популярность среди молодых хиков, имевших в своем распоряжении компьютер.

Трабшоу и Бартл опубликовали исходный код MUD в открытом доступе для всех желающих, лишив себя возможности разбогатеть, зато резко добавив игре популярности: программисты со всего света принялись создавать на основе кода MUD собственные игры. В последующие годы в свежепоявившемся интернете повсюду начали плодиться спин-оффы и подражатели, а само слово MUD стало нарицательным для всех многопользовательских текстовых адвенчур. Самой заметной из них была DikuMUD: ее в 1991 году выпустила команда датских студентов, которые хотели поиграть в онлайн-игру в духе Dungeons & Dragons — с численными характеристиками и напряженным исследованием подземелий. В отличие от многих других MUD-оподобных игр, DikuMUD работала сразу: чтобы ее запустить, вам требовались только базовые навыки программирования и сервер. Так как игра целиком состояла из текста, ее легко было переписать под себя. При желании вы, например, могли

превратить все оружие в резиновых цыплят или заменить врагов на персонажей мультика «Ох уж эти детки!» — достаточно было поменять несколько строк кода. В девяностые люди создавали на основе DikuMUD онлайн-игры по всем существующим популярным франшизам, от «Гарри Поттера» до Dragon Ball Z. О чем бы вы ни подумали, на эту тему наверняка существует виртуальный мир (эротики среди таких игр, разумеется, тоже в избытке).

Каждая копия программного кода DikuMUD распространялась с огромным дисклеймером: вы не можете получать с этого деньги. Никак. Если вы хотели создать игру на основе DikuMUD, вы не могли ни продать ее, ни попросить денег за подписку, ни ввести платные внутриигровые предметы. Так что в девяностые основатели процветающих гигантов вроде Electronic Arts, размышляя, как бы извлечь из этих виртуальных миров прибыль, поняли: начинать придется с нуля. Ричард Гэрриот, создатель легендарной франшизы Ultima, в 1997 году выпустил для EA игру Ultima Online, во многом вдохновленную DikuMUD. В 1999 году Sony Online Entertainment выпустила другую популярнейшую онлайн-игру под названием EverQuest: фактически DikuMUD с графикой\*.

Ultima Online и EverQuest затачивали игровые ноу-хау для индустрии образом: они сочетали обязательную прокачку, характерную для традиционных ролевых игр, и динамику взаимодействий живых людей. Этот новый жанр, получивший название MMORPG (массовая

---

\* Когда один из разработчиков сказал на конференции, что EverQuest основана на DikuMUD, поднялась шумиха. Но вскоре все стихло: EverQuest не использовала код DikuMUD, а только ее идеи. Это было разрешено. — *Прим. авт.*

многопользовательская ролевая онлайн-игра), мог заставить людей забыть о сне и еде. Игроки со всего мира находили в виртуальных мирах друзей со схожими увлечениями. Они чувствовали, что обязаны продолжать играть, чтобы поддерживать сложившиеся отношения и дальше прокачиваться. EverQuest стали называть „EverCrack“\* — причем, как правило, не в шутку.

Подобный уровень вовлечения сулил игровым компаниям колоссальную прибыль. И Ultima Online, и EverQuest заставляли ежемесячно продлевать подписку, чтобы продолжать играть, — то есть стоило подсадить людей на игру, и компания каждый месяц гарантированно зарабатывала бы миллионы долларов. К началу нового века каждая игровая студия мечтала о собственной MMORPG. Мечта Ричарда Бартла о виртуальном мире сбылась... но не так, как ему хотелось бы. Благодаря новым онлайн-играм каждый мог сбежать от реальности в мир, где правила для всех одинаковы, а происхождение не имеет значения — нужно только платить по 10 долларов в месяц.

И Ultima Online, и EverQuest пользовались популярностью — у обеих число подписчиков измерялось сотнями тысяч, — но по-настоящему мейнстримными MMORPG стали несколько лет спустя. 23 ноября 2004 года быстрорастущая игровая компания Blizzard, создательница шедевров StarCraft и Diablo, выпустила игру World of Warcraft. Она основывалась на стратегиях серии Warcraft, которые сделали Blizzard имя еще в девяностые, а ее мир населяли эльфы, гномы и дворфы. Вы создавали представителя одной из двух фракций — Альянса, во главе

---

\* Имея в виду крэк, то есть наркотическое вещество. — *Прим. науч. ред.*

которого стояли люди, или Орды, где главную роль играли орки, — и в его роли выполняли квесты, сражались в подземельях, добывали ресурсы и медленно прокачивали своего персонажа из рядового неумехи в машину для убийств. Вы могли вступить в гильдию и компаниями из сорока человек отправляться в рейды — например, в Огненные Недра: вулканическое подземелье с кучей боссов, для победы над которыми нужно действовать сообща. За успешные рейды игра награждала вашего персонажа уникальными предметами, которыми вы могли хвастаться перед другими игроками на сервере. Это один из лучших опытов, что видеоигры только могут предложить. Тяжело заставить слаженно работать команду даже из четырех человек, а организовать сорок — все равно что вывести команду NFL в плей-офф.

World of Warcraft стала настоящим культурным феноменом. Она избежала многих проблем своих предшественниц — например, сложных интерфейсов и суровых наказаний за смерть, — благодаря чему стала доступна и новичкам. Мультяшная графика игры не только цепляла визуально, но и позволяла игре запускаться даже на самых дешевых компьютерах. К январю 2008 года на игру подписалось десять миллионов человек — невероятный результат. WoW постоянно упоминали в новостях и телешоу. Звезды вроде Вина Дизеля и Милы Кунис публично признавались, что подсади на World of Warcraft, и это помогло обществу смириться с тем, что видеоигры — развлечение не только для мальчишек. Топ-менеджеры игровых компаний по всему миру поражались способности World of Warcraft генерировать выручку. Игроки не только тратили 60 долларов на игру и по 40 на каждое дополнение — им нужно было каждый месяц платить еще

по 15 долларов, чтобы не терять доступ к своим персонажам. С десятью миллионами подписчиков World of Warcraft приносила создателям по 150 миллионов долларов ежемесячно только за счет своего существования — и это не считая дохода от продаж и, разумеется, микро-транзакций. Акционеры открывали шампанское.

Легендарный бейсболист, который всю карьеру тащил свою команду к победе, несмотря ни на что, надеялся, что собственная MMORPG сделает его богатым. Вернее, как он сам любил говорить, «богатым, как Билл Гейтс». Оставалось только сделать игру.

\*\*\*

Курт Шиллинг подсел на MMORPG во время долгих выездов бейсбольного сезона. Стараясь не привлекать внимания и не нарываться на скандалы с женой, по пути с матча на матч он брал с собой ноутбук и оставался в отеле, пока его товарищи по команде пропадали в клубах и барах. «Я не хотел рисковать браком, шляясь куда попало между играми, так что моей отдушиной стал компьютер, — рассказывал Шиллинг журналистам Harvard Business Review, когда те в 2011 году анализировали судьбу его компании\*. — Я путешествовал с ноутбуком весом семь килограмм».

Больше всего Курту нравилась EverQuest. Каждый приезд в Сан-Диего на матч с «Падрес» он, пользуясь своей популярностью, напрашивался на визит в офис авторов игры — Sony Online Entertainment. Он любил болтать с разработчиками и их начальством о том, каково

---

\* Этот анализ (авторы — Ноам Вассерман, Джеффри Буссанг и Рейчел Гордон) содержит массу информации о том, как была основана 38 Studios. — *Прим. авт.*

это — создавать видеоигры. В середине нулевых, когда карьера Шиллинга подходила к концу и он начал готовиться к жизни после бейсбола, Курт решил попытаться сделать игру своей мечты. Он пообещал создать убийцу World of Warcraft — лучшую на рынке MMORPG с передовой графикой и глубоким сюжетом, который впечатлит даже самых искушенных геймеров.

Согласно гарвардскому исследованию, в начале 2006 года Шиллинг, играя в онлайн-игру с друзьями — некоторых он встретил в игре, а других знал по игровой индустрии, — объявил, что планирует создать свою игровую компанию. Кто еще в ней был? Шестеро его интернет-друзей в тот же вечер вписались и стали первыми сотрудниками. Шиллинг назвал студию Green Monster Games, но позже переименовал в 38 Studios — в честь своего номера на бейсбольной форме. Спустя несколько месяцев Шиллинг отправился в Sony Online Entertainment и нанял еще несколько человек, приглядываясь к каждому, кто работал над EverQuest.

Шиллинг считал, что для успеха в видеоиграх, как и в бейсболе, нужно привлекать лучших из лучших. Так что начал он с двух ярких назначений: взял на работу комиксиста Тодда Макфарлейна и автора фэнтези-романов Роберта Сальваторе. Курту не хотелось начинать с малого и со временем расширяться: он собирался сделать World of Warcraft с первой попытки. Создавая компанию, он вложил в нее пять миллионов долларов и заявил, что создаст «утопию для работы» — место, где работники будут чувствовать себя не офисным планктоном, а командой из высшей лиги. Президент компании, опытный разработчик Бретт Клоуз, отговорил Шиллинга от особенно безумных идей — например, брендированных

автомобилей и раздачи половины прибыли сотрудникам, — но условия оставались превосходными.

Изучая игровую индустрию, Шиллинг понял, что разработка MMORPG в корне отличается от создания линейной однопользовательской игры. Во-первых, ему нужна была целая команда программистов для написания сетевого кода и поддержки серверов, чтобы игроки могли без проблем к ним подключаться. Объем работ тоже был совсем иной — если игра требует ежемесячной оплаты, она должна предложить достаточно контента, чтобы оправдать эту сумму. Обычная однопользовательская игра середины нулевых могла длиться десять-пятнадцать часов, и никто не жаловался бы. Но MMORPG должна казаться бесконечной, и контента должно хватать на сотни часов. Это значило, что Шиллингу предстояло нанять массу сценаристов, художников и дизайнеров и организовать их совместную работу. Большинство бейсболистов начинали со сборной школы, потом колледжа, потом переходили в низшую лигу, и только после этого получали право махать битой в высшей; Шиллинг, начав сразу с MMORPG, собирался прыгнуть из дворового бейсбола прямо в основной состав «Нью-Йорк Янкис». Это просто невозможно, даже с командой именитых художников и писателей — но самоуверенность Курта не знала границ.

В конце концов, Шиллинг был знаменит своим упорством и настойчивостью. Многие воспринимали его как нахального, эпатажного игрока с консервативными взглядами, который постоянно собачился с журналистами. Но самый знаменитый эпизод его биографии произошел в 2004 году, в плей-офф Главной лиги бейсбола. Шиллинг играл с травмой лодыжки. Его «Ред Сокс» начали матч Чемпионской серии Американской лиги против

«Нью-Йорк Янкис» с трех поражений подряд; следующие две игры они выиграли. В шестой Шиллинг, приведя команду к победе, так повредил больную лодыжку, что в конце игры его гетра покраснела от крови. «Ред Сокс» прошли «Янкис» и пробились в Мировую серию; спустя пять дней, во время игры против «Сент-Луис Кардиналс», у Шиллинга разошлись швы, и он залил кровью еще одну гетру. «Ред Сокс» выиграли трофей — впервые с 1918 года, — а окровавленные гетры Курта Шиллинга вошли в историю.

Шиллинг верил, что может все — даже создать MMORPG с нуля, не поработав ни дня в индустрии. В 2008 году, когда Шиллинг ушел из бейсбола, разработкой MMORPG в 38 Studios занимались уже больше шестидесяти человек\*. В ближайшие годы присоединились еще десятки. «Компания росла как сумасшедшая», — вспоминает Том Энг. Проблема была в том, что новичкам нужно было чем-то платить, а студия никак не могла найти источник финансирования. Шиллинг, который по-прежнему оплачивал все расходы сам, годами встречался с потенциальными инвесторами. Но большинству из них было куда интереснее потусить со знаменитым бейсболистом, чем делиться с ним деньгами. Вкладываться в игры и так достаточно рискованно — что уж говорить о расточительном стартапе человека, который никогда этим не занимался, но уже замахивался на свою World of Warcraft.

Тодд Дагрес — венчурный инвестор, к которому 38 Studios обратилась с предложением, — позже

---

\* Официально Шиллинг ушел из спорта в марте 2009 года, но из-за травм он пропустил сезон 2008-го и вместо бейсбола уделял все свое время 38 Studios. — *Прим. авт.*

рассказывал журналисту издания Boston Джейсону Шварцу, что Шиллинг излучал энтузиазм, но чрезмерно верил в себя. Курт окружил себя директорами и менеджерами, которые до этого уже занимались играми, но было очевидно, что все решения принимает он сам и ему недостает опыта. «Курт не был генеральным директором, но я заметил, что он вовлечен в процесс и наделен властью, — рассказывает Дагрес, — и меня это тревожило». Инвесторов настораживали и другие детали. Например, исполнительный директор 38 Studios Билл Томас никогда раньше не занимался играми: он был дядей жены Шиллинга, которая тоже заседала в совете директоров, а ее отец трудился в IT-отделе компании.

К 2009 году Шиллингу пришлось вложить в 38 Studios куда больше изначальных пяти миллионов: компания нанимала все новых сотрудников на тех же шикарных условиях. Курт так и не нашел инвестора, но компанию закрывать тоже не хотел: он продолжал гнуть свою линию, тратя все больше собственных средств. В марте 2009 года подвернулась возможность сделать новое вложение для процветания компании, но в итоге все обернулось еще большей потерей денег. Дышавший на ладан издатель THQ хотел избавиться от Big Huge Games — студии, расположенной неподалеку от города Балтимор, штат Мэриленд. Дженнифер Маклин, опытный менеджер игровых компаний, которая теперь работала под началом Шиллинга в 38 Studios, дружила с создателями Big Huge Games и уговорила Курта купить компанию.

В этом была своя логика. Шиллинг обещал подчиненным и потенциальным инвесторам, что его MMORPG увидит свет не позже осени 2011 года. Но опытные сотрудники 38 Studios понимали, что готово еще слишком



MMORPG один за другим появлялись новые игроки. В разработке находились потенциальные будущие титаны: Final Fantasy XIV от Square Enix и Star Wars: The Old Republic от EA. Чтобы тягаться с ними, фантастическая вселенная Sorernicus должна была расти, а команда разработчиков — расширяться. В игре появлялись новые локации, классы персонажей, способности и расы, и каждое такое нововведение требовало все больше времени и денег. Включая что-то новое в игру, разработчики должны были удостовериться, что оно подходит духу вселенной и замечательно играется. «Мы все больше и больше расширяли игру, — вспоминает Энг, — и с каждой новой деталью думали: „Теперь нам нужно идти вглубь“».

Шиллинг, который вдохновлял команду, но понятия не имел о деталях процесса, только подливал масла в огонь. Он называл 38 Studios семьей, и всем, кто попадал под чары его обаяния, казалось, что управлять компанией он будет так же виртуозно, как и заряжать на победу своих товарищей по команде. Сотрудники называли его капитаном. «Он крутой лидер, который создает вокруг себя особую ауру, — описывает его Эндрю Джонсон, один из работников 38 Studios. — Люди пошли бы за ним и в огонь и в воду».

Но Шиллинг никогда раньше не управлял компанией, и с каждым его словом и поступком это становилось все очевиднее. Поначалу он предложил всем сотрудникам работать по графику 14 на 5, как бейсболистам: две недели без выходных приходишь в офис, пять дней отдыхаешь. Менеджеры зарубили эту идею на корню, но Курт продолжил рассылать письма и выступать с внезапными предложениями, которые добавляли команде массу

хлопот. Когда Шиллинг говорил что-то вроде: «Хочу, чтобы в игре были битвы на летающих лошадях», — сотрудники 38 Studios бросали все и начинали писать дизайн-документы. «Теперь-то я знаю, что не могу просто прийти к дизайнерам и сказать: „У меня идея!“ — рассказывал Курт в интервью Harvard Business Review, — потому что шестеренки завертятся и начнут утекать деньги, даже если никто не уверен, что из этого что-то вообще выйдет».

Одной из первых идей-фикс Шиллинга была возможность играть за кентавров. Дизайнерам и художникам в конце концов удалось его отговорить — получеловек-полулошадь не может взобраться на коня и даже пройти через дверь, — но Курт долгое время настаивал. Он не считал, что должен от чего-то отказываться — ведь он создавал игру своей мечты. К началу 2010 года Курт вложил в 38 Studios уже 30 миллионов собственных средств и еще немного занял у друзей — зная, что для завершения Copernicus ему понадобится намного, намного больше. Цели Шиллинга становились все амбициознее — выступая перед инвесторами, он утверждал, что его игра убьет World of Warcraft. Это будет не просто MMORPG: это будет франшиза, популярный бренд, даже собственное телешоу. Курт станет, как он любил говорить, «богатым, как Билл Гейтс», а потом отдаст свои деньги на благотворительность.

Инвесторы продолжали отказывать, но Шиллинг твердил всем, что с 38 Studios все будет в полном порядке. Еще бы — он уже выиграл Мировую серию в окровавленных гетрах. Нужно только упорно трудиться, и все получится. Курта Шиллинга эта мантра еще ни разу не подводила.

\*\*\*

Когда Шиллинг встретился с Дональдом Карчъери, губернатором Род-Айленда, самый маленький в стране штат едва сводил концы с концами. Речистый республиканец Карчъери занял свой пост в 2003 году, пообещав спасти штат, голосовавший в основном за демократов, от развала экономики. У него ничего не получилось. Уровень безработицы в Род-Айленде вырос до 12% — одного из худших показателей в стране, — а кризис 2008 года окончательно похоронил надежды на лучшее. Чтобы выполнить свои радужные обещания, Карчъери нужно было рискнуть по-крупному.

6 марта 2010 года Шиллинг устроил в своем массачусетском особняке благотворительный вечер, чтобы собрать средства на документальный фильм о Второй мировой войне. (Эта тема не на шутку его увлекала — он раздобыл целую коллекцию исторических артефактов, самыми спорными из которых были нацистские униформы.) Он пригласил нескольких важных местных персон, включая Карчъери, и они принялись разговаривать о 38 Studios\*. Шиллинг говорил, что хочет расширять компанию и дальше, и жаловался, что штат Массачусетс не предоставил ему ни налоговых вычетов, ни финансовой поддержки. Карчъери совершенно не разбирался в видеоиграх, но ему понравилась идея перевезти офис 38 Studios в Род-Айленд. В Новой Англии Шиллинга считали героем, и Карчъери заработал бы себе массу

---

\* Дональд Карчъери настаивает, что идея о сотрудничестве с 38 Studios пришла ему в голову только в тот день. Но материалы следствия доказывают, что представители штата Род-Айленд общались с 38 Studios несколькими месяцами ранее — это была важная деталь начавшегося позже разбирательства. — *Прим. авт.*

политических очков, если бы перевез того из большого и старого Массачусетса в маленький штат по соседству. Он ушел с вечеринки, пообещав вскоре вернуться к разговору, и стал мечтать о том, как выстроит вокруг 38 Studios новую Кремниевую долину на Восточном побережье.

Шиллинг отчаянно нуждался в деньгах, а у Карчьери они водились: вместе с так называемой Корпорацией экономического развития Род-Айленда партнеры запустили программу гарантированного создания рабочих мест. Род-Айленд мог предоставить 38 Studios внушительную ссуду, а та в ответ за три года переехала бы и открыла 450 вакансий. Могло показаться, что Шиллинг — убежденный республиканец, который на выборах 2008 года поддержал Джона Маккейна и часто критиковал правительство за необязательные траты, — нашел крайне неподходящий для себя источник инвестиций. И все же сделка была заключена. На завершение разработки Шиллинг попросил у Карчьери 75 миллионов долларов, и тот пообещал их достать.

Следующие месяцы разномастные руководители 38 Studios мотались между Мейнардом, штат Массачусетс, и Провиденсом, штат Род-Айленд, — дорога в один конец занимала полтора часа. Там они пытались убедить совет директоров Корпорации экономического развития, что те мудро инвестируют средства. Некоторые из обещаний студии, мягко говоря, не соответствовали действительности: в одной презентации, например, утверждалось, что 38 Studios будет выпускать по RPG каждые два года и по новой «онлайн-игре» каждые четыре года. Работать в таком темпе не смогли бы даже самые опытные разработчики — не то что компания, которая еще

не выпустила вообще ничего. (Уоррен Спектор любил говорить, что разработка всех его игр занимала по три года. В двадцать первом веке крупнобюджетную игру едва ли можно создать быстрее, а работа над онлайн-игрой легко может занять вдвое больше времени.)

Впечатленные и, вероятно, восхищенные звездой Курта Шиллинга, представители штата Род-Айленд повелись на обещания 38 Studios, и уже в июле сделка вступила в силу. Кредит размером 75 миллионов долларов компания обязалась вернуть в течение 10 лет. Гордон Фокс, спикер Палаты представителей Конгресса от Род-Айленда, впоследствии рассказывал *New York Times*, что его и других политиков штата убедила разухабистость Шиллинга. «Говорили, что безработица может вырасти до 13 или 14%, — рассказывал газете Фокс, — а народ тем временем требовал: „Нам нужны перемены! Дайте рабочие места!“»

Однако не все в Род-Айленде считали инвестицию оправданной. В письме от 6 августа 2010 года политик Линкольн Чейфи, независимый кандидат на выборах губернатора Род-Айленда после окончания срока Карчьерри, попросил правительство штата притормозить с поддержкой 38 Studios. Он перечислял риски и спрашивал, почему же, если сделка была такой выгодной, штат Массачусетс даже не попытался сохранить 38 Studios у себя. «В наше время не так просто получить кредит, а размеры собственных средств компаний зачастую непросто установить, — писал Чейфи. — Почему же Род-Айленд не оценил ни одной другой компании перед тем, как заключать договор с 38 Studios? Мне казалось, что перед выдачей кредита в 75 миллионов долларов нужно проводить намного больше проверок и прочей деятельности.

Очень похоже, что исход сделки с 38 Studios был предре- шен с самого начала — со случайной встречи нашего гу- бернатора и Курта Шиллинга».

Но было поздно. Сделку уже заключили. С того мо- мента и до 2011 года Шиллинг и руководители 38 Studios твердили сотрудникам, что соглашение вот-вот вступит в силу и приведет компанию к процветанию. Шиллинг всегда настаивал, что принципиально ничего не скрывает от подчиненных. Он посвящал их во все подробности и объяснял происходящее на общих собраниях. Да, компания переезжает в Род-Айленд, да, придется открыть новый офис в полутора часах езды от старого, но зато теперь все они получают финансовую стабильность.

Пока компания готовилась к переезду, Шиллинг и другие боссы попросили сотрудников привести на все- общее собрание свои семьи, чтобы те могли задать ком- пании насущные вопросы. Когда спросили, что будет с теми, кто уже купил дома и переехал жить в Массачусетс, руководство сделало громкое заявление: компания создаст программу релокации и оплатит закрытие сделок по недвижимости. Более того, все, кому не удастся продать свой дом в Массачусетсе, смогут передать его 38 Studios, а та будет оплачивать ипотечный кредит, пока покупатель не найдется. Иными словами, беспокоиться не о чем.

Устроившись в 38 Studios, Том Энг купил себе дом у озера и не собирался каждый день тратить по полто- ра часа на дорогу в один конец. Но ему оставалось вы- платить банку больше денег по кредиту, чем стоила сама недвижимость, и он никак не мог найти хорошего по- купателя. Сделка с 38 Studios казалась отличным выхо- дом: собираясь переехать в Род-Айленд, Энг и его жена

продали свой дом компании. Им даже удалось не потерять в деньгах, что Том называл маленьким чудом после всего произошедшего на рынке недвижимости за последние годы.

Позже Шиллинг рассказывал, что переезд ста шестидесяти семей обошелся 38 Studios в 3,2 миллиона долларов. Но у компании имелись деньги. После долгих лет безуспешных поисков инвесторов она купалась в деньгах — все благодаря крохотному штату Род-Айленд. Шиллингу казалось, что масштабная релокация осталась единственным способом удержать людей. Студия предложила отличные условия — слишком хорошие, чтобы Том Энг мог отказаться. «Мы спрашивали: „Как вам удастся перевезти всех?“ — вспоминает Энг. — Ответ был: „У нас есть 75 миллионов“».

\*\*\*

8 апреля 2011 года 38 Studios официально переехала из Мейнарда в Провиденс, арендовав шестиэтажное здание под названием One Empire Plaza. «Мы смотрели и думали: „Как же круто! Мы растим свою империю“», — вспоминает Том Энг. Многие разработчики со временем влюбились в Провиденс — небольшой очаровательный город, как нельзя лучше подходящий для пешеходных прогулок. В шаговой доступности от офиса были бары и рестораны, в которых сотрудники могли подолгу обедать или проводить время после работы. Сам офис тоже утопал в роскоши — холодильники были битком набиты, а по зданию расставили скульптуры, созданные на основе рисунков Тодда Макфарлейна. «Я просто офигевал, — вспоминает один из работников компании. — Ни в одной другой игровой компании я не чувствовал себя такой звездой».

На протяжении 2011 года, пока сотрудники 38 Studios занимались Copernicus и обустраивали свои новые род-айлендские берлоги, компания продолжала непрерывно расти. По договору она обязывалась создать в штате 125 новых рабочих мест за первый год, еще 175 за второй и 150 — на третий. Рекрутеры сбивались с ног, разыскивая и нанимая новых дизайнеров, художников и программистов. Новичкам очень нравилось то, что они видели в 38 Studios, и многих из них, как и Энга в свое время, привлекали бонусы. «Я работал там с огромным удовольствием, — утверждает Пит Пакетт, аниматор, присоединившийся к компании в 2011-м году. — Коллеги были нереально круты, лучшие таланты индустрии. Я уже готовился оставаться там до пенсии».

Но искушенный взгляд мог заметить, что идиллия в One Empire Plaza начинает понемногу покрываться трещинами. Беспрестанно нанимая новичков, раздавая бесплатный мерч и оплачивая ипотеки, 38 Studios прожигала миллионы долларов в месяц. Она также обязана была безотлагательно начать выплачивать долг штату Род-Айленд — еще до релиза своей первой игры и покрытия расходов. В 2011 году, согласно отчетам, компания тратила более 4 миллионов долларов каждый месяц — такие колоссальные расходы не оставили от кредита и следа уже за год. В суде к тому же выяснилось, что 38 Studios получила только 49 из причитающихся ей по кредиту 75 миллионов — остальное, к изумлению Шиллинга, забрали банки.

Чтобы выжить, компании требовалось еще больше денег. Она продолжала работать над двумя играми — в Мэриленде Big Huge Games делала Kingdoms of Amalur: Reckoning, а в Род-Айленде занимались Copernicus, — пока Шиллинг без устали искал новых инвесторов. После

долгих лет, когда ему не удавалось привлечь сколько-нибудь заметный капитал в его компанию, затея Курта стала казаться чистым донкихотством. Но он все еще верил, что если вкладываешь во что-то душу, то рано или поздно дела пойдут на лад. Он еще не нашел инвесторов, но обязательно найдет. «Такой вот я человек, — говорил Шиллинг журналу Boston, когда его спросили о жизненных принципах. — Думаю, поэтому я столького добился в бейсболе. Честное слово. Много раз я заставлял людей поверить во что-то невероятное».

Шиллинг ни разу не задумывался о том, чтобы поумерить свой пыл. В конце концов, он считал сотрудников 38 Studios семьей. *Семьей*. Это слово он употреблял постоянно. Шиллинг думал, что к ним можно относиться только как к звездам — иначе они уйдут в команды конкурентов. «Мы делали все возможное, чтобы убедить их, что никакая другая компания не будет заботиться о них больше нашей, — позже говорил Шиллинг на бостонском радио WEEI-FM. — Только так можно было собрать команду, которую мы создали».

Когда Дженнифер Миллс впервые оказалась в офисе 38 Studios, за три месяца до переезда в Род-Айленд, она не могла сдержать восторга. Это была ее первая работа после выпуска из колледжа, и компания и игра просто заворожили ее. В первый день на работе она гуляла по офису и знакомилась с людьми. Коллеги предупредили ее, что не во всех игровых компаниях столь хорошо относятся к сотрудникам: не везде нанимают столь же классных художников и предлагают такие крутые условия. «Все жали мне руку и говорили: „Ух ты, это твоя первая работа? Вот это повезло. Так здорово, как здесь, не будет нигде“, — рассказывает Миллс. — Мне просто

сносило крышу от того, с какими талантливыми людьми я работаю».

Игра выглядела потрясающе: сияющие средневековые замки, гигантские водопады, старинные скульптуры, скалистые горы, освещенные бледно-зеленым неоновым зловещие подземные города и другие запоминающиеся места. Миллс работала художницей по текстурам: она раскрашивала трехмерные модели и пространства. День за днем она наполняла цветом траву, деревья, камни и здания, благодаря которым уровни *Sopernicus* выглядели так красиво. Она стала первым человеком в 38 Studios, отвечавшим за текстурирование игровых локаций, и через несколько недель у нее под началом появился сначала один стажер, затем несколько, а потом и целая команда художников. Не проработав и года, Миллс стала ведущей художницей — такие должности обычно занимают люди с гораздо большим опытом. Позже, когда в офис зачастила пресса и студия стала кишеть слухами, чаще всего сплетничали о том, что повышения в компании выдаются кому попало. Но Миллс все равно считала, что она талантливая художница и ее повысили за дело. «В нашей команде ничего такого не было, — утверждает она. — Если тебя повышали, то заслуженно. Я делала свою работу офигенно».

Проблема была в том, что должность Миллс изменилась, а вот зарплата — нет. В начале 2012 года, когда ее повысили, ей сказали, что повышения зарплат пока не ожидается. «Мы приостановили наем новых сотрудников, и это значило, что компания сокращает все дополнительные расходы, — вспоминает Миллс. — Насколько я помню, мне казалось, что про финансы там старались особо не распространяться». Она даже не догадывалась,

что остановка найма, как правило, — явный предвестник плохих новостей. «Это была моя первая работа, — признается Миллс. — Наверное, это было наивно — но я не понимала, что этим дело не ограничится».

Точно так же, как золотая текстура скрывает серость 3D-модели, лоск 38 Studios прятал за собой неприглядную реальность. Ждать, пока облезет краска, пришлось недолго.

\*\*\*

На Рождество 2011 года Энди Джонсон и его семья сложили вещи в багажник и отправились в долгий путь из Финикса, штат Аризона, в Провиденс, штат Род-Айленд, где Энди устроился в 38 Studios. Последние шесть лет он проработал в THQ — плодовитом игровом издателе, — но ушел, когда финансовая нестабильность компании стала его тревожить. Сменялись руководители, падал курс акций, людей постоянно увольняли — без подобных новостей не проходило и дня. «Ты отправляешь письмо, а тебе приходит автоматический ответ, что аккаунт человека, с которым ты работал три месяца, удален», — вспоминает Джонсон. Понимая, что положение шаткое, он подал резюме в несколько компаний, и ему позвонили из 38 Studios. Компания планировала вскоре выпустить свою новую MMORPG, и ей нужна была команда локализаторов: людей, которые займутся адаптацией игры для других стран и языков. Джонсон занимался локализацией уже не один десяток лет. «Я еще подумал, что они очень вовремя, потому что меня все равно скоро уволили бы, — признается он. — Но попал из огня да в полымя».

В январе 2012 года Джонсон прибыл в One Empire Plaza знакомиться с руководителями и разработчиками

студии. Те хотели, чтобы он нанял себе команду и организовал процесс локализации Sorernicus, выход которой запланировали на осень. «Я стал разговаривать с дизайнерами и задавать им вопросы о размере проекта и стадии разработки, — говорит Джонсон. — И тут стало ясно, что они вообще не представляют, на сколько процентов игра готова». Тогда Энди подсчитал, сколько слов должна будет содержать каждая игровая зона, и исходя из этих цифр составил примерный график. «Только на то, что уже было готово, требовался год», — говорит он. Даже по самым оптимистичным оценкам, Sorernicus не удалось бы выйти в 2012 году.

На следующей неделе Джонсон показал свой график одному из вице-президентов 38 Studios. Тот закрыл дверь и спросил, видел ли это еще кто-нибудь. «И после этого, уже в понедельник моей второй рабочей недели, дела покатались под откос», — вспоминает Эндрю. Другие вице-президенты и прочие начальники прознали про график и стали наведываться к Джонсону. «В мой кабинет повалили люди с вопросами: „Что у тебя там за файл? Что там такое? Кому ты это показывал?

Дай посмотреть“, — рассказывает он. — И я такой: „О черт“. Я просто делал свою работу: пытался выяснить размеры и спектр задач, оценить, сколько на них уйдет времени. И, кажется, раскрыл какой-то большой секрет».

Энди начал паниковать. Он что, сбежал с одного тонущего корабля на другой? Джонсон



Я ПРОСТО ДЕЛАЛ СВОЮ РАБОТУ: ПЫТАЛСЯ ВЫЯСНИТЬ РАЗМЕРЫ И СПЕКТР ЗАДАЧ, ОЦЕНИТЬ, СКОЛЬКО НА НИХ УЙДЕТ ВРЕМЕНИ. И, КАЖЕТСЯ, РАСКРЫЛ КАКОЙ-ТО БОЛЬШОЙ СЕКРЕТ.



еще не знал, насколько мало у 38 Studios осталось финансов, но вскоре заметил, что прямые подчиненные Курта Шиллинга не справляются с обязанностями. Разработчики радостно делали игру, получали прекрасную зарплату и прочие бонусы, все лучше друг с другом срабатывались, а их начальники тем временем разыгрывали собственную «Игру престолов». Многие из этих людей отвечали за процессы, которых еще даже не существовало: продажу сопутствующих товаров или лицензирование прав на использование вселенной Амалура, — и каждый яростно отстаивал свою территорию. «Команды не общались между собой, никто друг другу не доверял, — вспоминает Джонсон. — Компания не работала как единый организм, а боссы были сильно разобщены». Вице-президенты часто занимались тем, что Джонсон называет «строительством империй» — мерились тем, у кого больше подчиненных и обширнее территории. Все они хотели, чтобы Курт Шиллинг замечал их успехи, потому что разозлить его значило навлечь на себя неприятности. Отчет журнала Boston сообщал, что бывший питчер порой бывал мстительным: избавлялся от подчиненных, которые портили ему настроение или сообщали неприятные новости. «Они не очень ладили друг с другом, — признавался позже журналу Шиллинг. — Я поразился, когда увидел, как они бились за влияние и боялись за себя».

А потом наем новых сотрудников приостановили, и Джонсон больше не мог выполнять свою работу. «Некоторые из тех, кого назначили собирать команды поддержки, говорили: „Я буду просто сидеть заполнять таблицы и делать вид, как будто что-то из этого выйдет“, — а другие сообщали: „Пойду искать себе новую работу“ — и запирались в кабинетах», — говорит Джонсон.

От скуки он стал обходить другие отделы и спрашивать, не нужна ли кому-нибудь помощь. Так он присоединился к команде поддержки веб-сайта как продюсер, не проработав на своей первой должности в 38 Studios и месяца.

Разработка *Sopernicus* тем временем двигалась вперед. Разработчики, большинство из которых понятия не имели о подковерных играх начальников, просто занимались игрой. У дизайнеров не получалось отыскать подходящую боевую систему — Шиллинг часто жаловался, что игра недостаточно увлекательная, — но время довести дело до конца еще было\*. Некоторые из идей по меркам онлайн-игр 2012 года казались поистине революционными. Действия отдельных игроков могли влиять на весь мир: например, если на сервере кто-то убивал злого дракона, все вокруг начинали праздновать. На другом, не таком везучем сервере, где дракона убить не получалось, игрокам оставалось только смотреть, как их города медленно затопляет раскаленная лава. В отличие от *World of Warcraft*, у *Sopernicus* должна была быть концовка: ее сюжет развивался со временем и в конце концов заканчивался, чтобы затем продолжиться в дополнениях и сиквелах.

Вот только за годы, прошедшие с основания 38 Studios, рынок MMORPG сильно изменился. В 2012 году все меньше игроков желали раскошелиться на 10 или 15 баксов ежемесячно. Эксперты полагали, что будущее

---

\* Один из сотрудников 38 Studios позже связался с Kotaku, чтобы опровергнуть слова Шиллинга о том, что игра была недостаточно интересной. «Последний плейтест, который мы устроили буквально за два дня до той катастрофы, был невероятно веселым, — написал он. — Это была первая такая сборка [игрок против игрока], и многие из нас не могли наиграться». — *Прим. авт.*

онлайн-игр — это условно-бесплатная модель с отказом от подписок в пользу микротранзакций, то есть продажи оружия и костюмов за небольшую плату. 38 Studios наняла консультантов, которые должны были составить финансовые модели для перевода *Cornucius* на условно-бесплатные рельсы. Какое-то время разработчики не знали, на какой модели компания в итоге остановится, но понимали, что если игра станет условно-бесплатной, ее дизайн и структуру придется серьезно перелопатить. Это потребовало бы еще больше времени и денег.

Руководство компании погрязло в склоках, деньги утекали, а разработка *Cornucius* еле ползла — казалось, что 38 Studios стоит на краю пропасти, когда у нее наконец появилась готовая к релизу игра. 7 февраля 2012 года компания выпустила *Kingdoms of Amalur: Reckoning* — однопользовательскую RPG, которой Big Huge Games занималась последние несколько лет. Время было не самым удачным — тремя месяцами ранее увидела свет революционная *The Elder Scrolls V: Skyrim* от Bethesda. Но *Kingdoms of Amalur: Reckoning* тоже вышла неплохой: она могла похвастаться прекрасным художественным исполнением и превосходной боевой системой. Рецензент *Guardian* Майк Андериш писал: «*Kingdoms of Amalur: Reckoning* — это триумф, после которого только сильнее ждешь грядущую ММО в этой вселенной и на этом движке». Продалось 1,3 миллиона копий — больше, чем предсказывала EA, но меньше раздутых ожиданий 38 Studios. Игра не окупилась моментально, а это значило, что прибыли от нее ожидать пока не стоило — плохие новости для компании, отчаянно нуждавшейся в деньгах.

В марте 2012 года, не поставив в известность сотрудников, 38 Studios прекратила платить многим сторонним

поставщикам\*. Дженнифер Маклин, генеральный директор компании, сложила полномочия. С переезда в Род-Айленд не прошло и года, но студия уже разбазарила все полученные 49 миллионов. Курт Шиллинг все еще верил, что сможет найти новых инвесторов, и вел переговоры с игровыми издателями о сиквеле *Kingdoms of Amalur: Reckoning*. Он также предлагал вложиться в 38 Studios китайской мегакорпорации Tencent и корейскому издателю Nexon — и эти сделки, по словам Шиллинга, могли вскоре состояться. Им просто нужно было еще немного времени — а пока приходилось выписывать поменьше чеков.

\*\*\*

15 мая 2012 года дизайнер 38 Studios Хизер Коновер столкнулась в офисе с одним из коллег по отделу. Они поздоровались и пошли дальше вместе. Потом тот неожиданно повернулся к Хизер и спросил, получила ли она зарплату. Девушка ответила, что не знает, но может проверить. Они дошли до ее рабочего места, и Коновер вошла в свой банковский аккаунт. Новых поступлений не было. «Паника стала расти, и у всех нас внутри что-то сжалось, — рассказывает Хизер. — „Тебе заплатили? А тебе? Нет, мне нет. Господи, мне тоже! Что это значит? Что происходит?“»

Коновер устроилась в 38 Studios летом 2010 года на должность тестировщика-стажера, еще когда офис компании находился в Массачусетсе. Стажировка так ей понравилась, что при первой возможности — а такая

---

\* Дональд Барбо, поставщик кофе, рассказывал *Providence Journal*, что из-за неоплаченных счетов от 38 Studios потерял 7 тысяч долларов убытка. — *Прим. авт.*

появилась в 2011 году — она переехала в Род-Айленд и стала работать дизайнером. Совместно с другими дизайнерами и художниками Хизер создавала для Sorernicus локации, квесты, головоломки и существ, чтобы игра ставила перед игроком интересные задачи и вызовы. «Это была гремучая смесь разных творческих целей, — рассказывает девушка. — Сам по себе дизайн контента — крайне разноплановая задача, которая требует широких навыков. Мне это очень по душе».

Например, Коновер пришлось на собственной шкуре ощутить, как сложно в MMORPG общаться с игроком намеками. Для одной из стартовых зон — ледяной деревни эльфов — она создала квест, где игрок встречал человека, у которого пропала жена. Деревенский маг, знаменитый своими прекрасными ледяными скульптурами, пытался убедить игрока, что все в порядке, а жена наверняка ушла потому, что чувствовала себя несчастной. Однако, наткнувшись на улики, игрок понимал, что случилось на самом деле. «Оказывалось, что маг замораживал своих жертв, превращая их в лед, чтобы прославиться как блестящий скульптор, — рассказывает Коновер. — Но навести игрока на мысль через небольшие зацепки, не говоря в лоб, было довольно сложно». В однопользовательской RPG такие намеки могли и сработать, но в MMORPG, где вас все время окружают другие люди и в которую вы сами зачастую играете, параллельно общаясь с друзьями, важно давать прямые указания.

Подобные сложности по части дизайна Коновер только мотивировали. Ей нравился каждый рабочий день в 38 Studios — по крайней мере, пока зарплата приходила в срок. «Тут же поднялась паника», — рассказывает она. Все принялись делиться друг с другом наблюдениями.

Поставщикам еды перестали платить. Местные журналисты принялись названивать сотрудникам и заявляться в офис. Беременная жена одного из разработчиков прямо на приеме у доктора узнала, что медицинская страховка компании больше не действует.

Полную картину Коновер и ее коллеги увидели уже намного позже. 1 мая 2012 года 38 Studios просрочила один из платежей по кредиту, признав свою неплатежеспособность. Линкольн Чейфи, новый губернатор Род-Айленда, пришел в ярость. Раньше он не стеснялся публично критиковать компанию, но со временем стих: видимо, понял, что отменить сделку не получится и придется с ней мириться. В 2011 году, после переезда Шиллинга и его команды в Род-Айленд, Чейфи прогулялся по офису и пообещал приложить все усилия, чтобы удерживать компанию на плаву. А потом замолчал. Но теперь, когда 38 Studios просрочила платеж, он собирался работать на этом политические очки.

14 мая 2012 года Линкольн Чейфи заявил репортерам, что его цель — «заставить 38 Studios платить». Эти четыре слова эхом разнеслись по индустрии и распугали всех потенциальных инвесторов, ведущих переговоры с Шиллингом, в том числе Tencent и Nexon. «Общение тут же прекратилось, — рассказывал Шиллинг бостонской радиостанции. — Я понял, что настало время мучений». 15 мая оказалось, что ни один из 379 работников офисов в Род-Айленде и Мэриленде не получил зарплату. «В тот момент мы уже спрыгнули в пропасть, — говорит Энди Джонсон. — Оставалось только ждать, когда мы достигнем дна».

Следующие несколько дней прошли в суматохе: какие-то агрессивные общие собрания и разработчики, требующие свои деньги. Менеджеры просили всех

приходить в офисы и продолжать работать, напирая на то, что 38 Studios — это семья, а семье нужно вместе преодолевать трудности. Если никто не будет работать, говорили они, то журналисты начнут громить компанию в прессе, и тогда ей точно конец. Репортеры с камерами и микрофонами дневали и ночевали у офиса, выпрашивая комментарии у всех, кто входил и выходил оттуда. Некоторые разработчики перестали приезжать. Другие пытались забрать домой офисное оборудование. «Люди хватили столы и мониторы и говорили: „Да пошло оно все, это мое, я возьму себе это вместо зарплаты“, — рассказывает Джонсон. — Охранники выбивались из сил, чтобы из офиса ничего не утащили».

Их капитан, Курт Шиллинг, тем временем вел себя непривычно тихо: вместе со своими подручными и командой адвокатов он все еще пытался совершить чудо, вытащив компанию из болота за волосы. Он попытался обеспечить один из займов своей ценной коллекцией золотых монет, но этого и близко не хватило. Был и другой план, посложнее: добиться от штата Род-Айленд налогового вычета и использовать его для привлечения инвестиций, — но Чейфи его завернул. Губернатор пытался использовать крах компании, чтобы повысить свой политический рейтинг, и чуть ли не ежедневно громил 38 Studios в прессе. Он не стеснялся даже называть *Kingdoms of Amalur: Reckoning* «полным провалом», хотя это объективно не соответствовало действительности. (А для новой франшизы игра вообще показала приличные результаты.)

Вскоре Чейфи принялся публично раскрывать то, что компания считала своей коммерческой тайной: например, запланированную дату выхода *Copernicus* (в тот момент — июнь 2013 года), — и постоянно критиковал

непомерные расходы компании. Выяснилось, что у него имелись внушительные политические амбиции — в 2016 году он пытался стать кандидатом в президенты от демократической партии, а в 2020-м — от либертарианской, и он думал, что, закопав 38 Studios, найдет себе новых избирателей. Несколько лет спустя Шиллинг опубликовал в газете резкую колонку, где обвинил в провале студии именно политика. «Мистер Чейфи — лжец, лицемер и бездарный губернатор, — писал Шиллинг. — Ему не хватило мозгов, чтобы войти в наше положение, и он разрушил сделку, потому что ничего в ней не понял. Я не позволю людям забыть, что он сделал и чего не сделал для жителей штата Род-Айленд, особенно для сотрудников 38 Studios».

Многие из числа последних продолжали ходить на работу до конца мая, хотя зарплаты они так и не получили. Небольшая команда засняла изумительные локации Sorernicus, смонтировала из них двухминутный трейлер и выложила на YouTube — это была, с одной стороны, попытка уцепиться за соломинку и убедить какого-нибудь игрового издателя подхватить разработку. А с другой — страховка на случай, если игра никогда не выйдет, но мир все равно увидит результаты их труда.

Корабль 38 Studios тем временем продолжал идти ко дну. Пресса каждый день писала о том, как плохи дела у компании. Большие игровые издатели, не склонные рисковать, не собирались связываться со студией с такой репутацией. Но некоторые сотрудники все равно продолжали верить, что Курт Шиллинг найдет выход из положения. «Я не прекращал надеяться, что сейчас они провернут какой-нибудь фокус, и все обойдется» — признается Том Энг.

В конце концов именно вера в Шиллинга так далеко их завела. Он все еще оставался их лидером, их капитаном, их чемпионом, выигравшим трофей в окровавленных гетрах. «Я люблю его за все, что он сделал для компании», — говорит Энг. Но его попытки спасти компанию не возымели успеха, а переговоры с Чейфи и штатом Род-Айленд зашли в тупик. «Я помню, как пришла на обязательное для всех сотрудников собрание, — вспоминает Дженнифер Миллс. — Зашел Курт с парой менеджеров. Он просто сел перед всеми и закрыл лицо руками. Я думаю, что у всех внутри тогда что-то оборвалось: мы знали, как сильно он горит своим делом».

24 мая 2012 года всем сотрудникам 38 Studios пришло письмо по электронной почте. Его написал Билл Томас — операционный директор компании, добряк и дядя жены Шиллинга, — но тон письма был необычайно холодным:

*Наша компания испытывает серьезные финансовые проблемы. Чтобы избежать дальнейших убытков и предотвратить хроническое недофинансирование, компания вынуждена устроить массовое сокращение. Это решение вынужденно и не является дисциплинарной мерой. Приказ о вашем увольнении вступает в силу сегодня, в четверг, 24 мая 2012 года.*

Никаких компенсаций не предполагалось. Даже долги по зарплате оставались незакрытыми. Сотрудники также лишились медицинской страховки. В процессе регистрации банкротства выяснилось, что суммарный долг 38 Studios составлял около 150 миллионов долларов: она задолжала миллионы и кредиторам, и поставщикам, и страховым компаниям, и, конечно, своим работникам.

Раздавая интервью в следующие дни, Шиллинг говорил, что вложил в компанию 50 миллионов собственных средств, а теперь оказался «на мели». Он рассказывал журналистам и интервьюерам, что не взял у студии ни цента, но это было не совсем так. Ему не платили зарплату, но при оформлении банкротства оказалось, что с 2011 года Шиллинг потратил около 40 000 долларов компании на путешествия. Компания также оплачивала ему медицинскую страховку — около 1500 долларов в месяц. У топ-менеджеров 38 Studios дела тоже шли неплохо: например, Билл Томас за последний год существования компании получил от нее в общей сложности 421 678 долларов. Из этой суммы 129 857 долларов ушли на релокацию, больше 50 000 — на перелеты, а еще свыше 10 000 Томас получил как консультант по закрытию студии — когда никто, кроме него, никаких денег не получал. Шиллингу нравилось говорить, что его студия — это семья, но по итогам больше всего выиграли его родственники\*.

Сотрудники 38 Studios знали, что Шиллинг любит сорить деньгами. Но они далеко не сразу выяснили, насколько высоки зарплаты их боссов и как глубоко компания залезла в долги. До 14 мая было не так-то просто заподозрить, что студия находится на грани краха. В феврале, после релиза *Kingdoms of Amalur: Reckoning*, всем сотрудникам раздали по дорогой статуэтке неуклюжего тролля из игры.

---

\* Хизер Коновер утверждает, что слово «семья» отныне для нее — красный флаг. «Курт часто говорил, что мы семья, — вспоминает она, — и у меня теперь пунктик на это слово. Когда кто-то в студии начинает заливать, что мы семья, я сразу реагирую: „Нет, неправда! Ничего подобного!“ — *Прим. авт.*

Разработчики верили, что дела у компании в порядке и что кредит от штата Род-Айленд позволит им как минимум закончить и выпустить *Sopernicus*. Они верили Шиллингу, когда тот говорил, что у него нет секретов от подчиненных, и думали, что Курт действительно ничего от них не скрывает. «Новости застали их врасплох, — говорил Шиллинг в интервью радиостанции. — Это была одна из моих ошибок. Или не только моих, а в целом нас как руководителей. Но сотрудники узнали обо всем только в последний момент».

Позже, когда дело дошло до суда, а медийные личности пытались понять, кто в ответе за фиаско 38 Studios, все оговаривали друг друга. Шиллинг и многие бывшие сотрудники студии единодушно винили Линкольна Чейфи. Некоторые топ-менеджеры компании обвиняли Шиллинга в некомпетентности. По их словам, он знал, что компания не может расплатиться по счетам, но при этом не снижал расходы, не сообщал правды подчиненным и не пытался исправить положение. Он вел себя как тренер бейсбольной команды, питчер которой никак не мог бросить мяч как надо: все понимали, что дальше так продолжаться не может, но Шиллинг упрямо отказывался делать замену.

Том Энг все так же кайфовал от работы, когда ему пришло письмо от MoveTrek Mobility: компании, которую Шиллинг нанял для организации переезда сотрудников. Оказалось, что старый дом у озера все еще не продан. В контракте где-то было мелким шрифтом написано, что если у 38 Studios начнутся финансовые проблемы и она перестанет выплачивать ипотеку, делать это придется Тому. Он думал, что продал свой дом в Массачусетсе год назад, но теперь тот снова принадлежал ему. Энг



Курт Шиллинг пошел на риск и проиграл. Бывший питчер верил, что если двигаться вперед, несмотря ни на что, то упорство и сила воли приведут тебя к успеху. Но вера его подвела, а сотни человеческих жизней были искалечены.

\*\*\*

Вскоре после закрытия 38 Studios игровая индустрия объединенными усилиями принялась помогать сокращенным сотрудникам. Рекрутеры выводили в топы соцсетей хештеги вроде #38Jobs и слетались в Провиденс на ярмарку вакансий. Штат Род-Айленд прислал своих представителей в офис компании, чтобы бывшие работники могли там заполнить заявления на пособие. Некоторые сотрудники 38 Studios приносили из дома консервы, чтобы поддержать едва сводивших концы с концами коллег. Все собирались, пили и сетовали на бесславный конец их бывшего работодателя. Даже для людей с солидным опытом в игровой индустрии компания Шиллинга стала одним из лучших мест работы.

Хизер Коновер, которая по пути на работу узнала, что ей не заплатили, познакомилась на ярмарке вакансий с представителями компании Carbine и влюбилась в их онлайн-игру WildStar. Немного поразмыслив, стоит ли ей покидать родную Новую Англию, Коновер все же согласилась на новую работу и переехала в Южную Калифорнию. Хизер утверждает, что решиться было довольно просто: «Мне сказали, что там все время солнечно». Она продержалась в Carbine четыре года, применяя и оттачивая там все наработанные в 38 Studios навыки дизайна MMORPG, но лишилась работы после очередного сокращения. После этого Коновер переехала в Сиэтл, штат Вашингтон, и устроилась в компанию ArenaNet для

работы над онлайн-игрой Guild Wars 2. По словам Хизер, она согласилась в том числе потому, что в Сиэтле базировалось множество других игровых компаний — включая гигантов вроде Microsoft и Nintendo. Если не получится в одном месте, всегда можно перейти в другое. Однако из-за работы в игровой индустрии ей пришлось пойти на жертвы. «Я всегда мечтала жить в собственном доме, но если делаешь игры, об этом лучше забыть, — признается Коновер. — Когда в 38 Studios все случилось, я с ужасом осознала: у меня никогда не будет такой стабильности, чтобы планировать покупку дома».

Пит Пакетт — аниматор, который устроился в компанию за год до ее закрытия, — нашел себе новую работу неподалеку от Провиденса, в студии Irrational Games. Спустя два года история повторилась. «Поначалу я был в шоке: „О черт, опять двадцать пять“, — вспоминает он. — „Кажется, не судьба мне проработать в одном месте больше двух лет“». Пит стал аниматором-фрилансером и начал выполнять заказы сторонних компаний — таких, как Riot и Blizzard. «Оба моих бывших работодателя оставили меня у разбитого корыта, — говорил Пакетт. — Зато, поработав в этих компаниях, я приобрел ценнейший опыт и открыл для себя море возможностей».

Дженнифер Миллс, ведущая художница по текстурам игровых локаций, еще до приема на работу подготовила себя к сокращению. «Я такой человек: мне всегда казалось, что в начале карьеры я буду мотаться туда-сюда, — рассказывает она. — Помню, как говорила себе: „Окей, рано или поздно меня наверняка уволят“. Но я не думала, что это случится на первой же работе. Я не ожидала проблем таких масштабов в первой же моей студии». Покинув 38 Studios, она вернулась в Бостон (где ее в итоге

уволители), переехала в Техас (где ее тоже уволили), но потом нашла в Сиэтле работу мечты: устроилась арт-директором в Wizards of The Coast — компанию, владеющую правами на Dungeons and Dragons и вкладывающую большие деньги в видеоигры. Миллс нравилась ее новая работа, но рана не заживала. «Даже в этой прекрасной компании я через несколько дней начала беспокоиться: „Ну что, где там подвох?“ — признается Миллс. — Я чувствовала дамоклов меч над головой». Она успокоилась, обсудив свою травму с коллегами — карьеры многих из них развивались по такой же синусоиде. Почти у всех, кто когда-либо разрабатывал игры, есть похожие истории.

Текучка — беда большинства игровых компаний. Закрытие 38 Studios было громким и нетипичным — еще ни одна игровая студия не получала кредит на 75 миллионов долларов от американского штата, — но для сотрудников оно мало чем отличалось от обычного сокращения. Сотни людей остались без работы в Род-Айленде, где не было никаких других игровых компаний. Тем, кто хотел остаться в игровой индустрии, предстояло в очередной раз срываться с места и переезжать в новый город.

Теперь бывшие сотрудники 38 Studios вспоминают о работе в компании с ностальгией, превознося и игру, и других ее разработчиков. Многие признаются, что до сих пор общаются со своими бывшими коллегами, и представляют в красках, как пошли бы дела, если бы им дали больше времени. Или если бы Линкольн Чейфи держал язык за зубами. Или если бы Курт Шиллинг урезал расходы.

О самом Шиллинге отзываются по-разному. Одни вспоминают своего бывшего капитана с восхищением, а другие винят в случившемся его самонадеянность. Может, Copernicus и не убила бы World of Warcraft, как

представлял себе Шиллинг. Может, игра и не стала бы мегафраншизой, приносящей миллиарды за счет мерча и телешоу. Возможно, сегодня она оказалась бы на задворках — как очередная провальная попытка заработать денег на фантазиях Ричарда Бартла о виртуальном мире. Но тоска гложет разработчиков до сих пор, даже долгие годы спустя: им не дали шанса.

Курт Шиллинг после гибели 38 Studios превратился в интернет-тролля. Он поддерживал Дональда Трампа, публиковал на своих страницах в Facebook и Twitter проконсервативные мемы и целыми днями сражался с либеральными политиками, прогрессивными движениями вроде Black Lives Matter и практически всеми новостными организациями, которые не назывались Fox. В 2015 году, после публикации нескольких картинок, где мусульманские экстремисты сравнивались с нацистами, его отстранили от должности аналитика на канале ESPN. А в следующем году его окончательно уволили за размещение в соцсетях трансфобных мемов. После этого он вел радишоу на сайте Breitbart\* и собирался баллотироваться в Конгресс\*\*.

Многие бывшие сотрудники 38 Studios считают нынешнее поведение Шиллинга отвратительным, но при этом признают, что во времена их совместной работы он себя так не вел. Тот Курт Шиллинг был противоречивой личностью, но всегда относился к подчиненным мягко и по-доброму. Некоторые члены его студии спустя годы

---

\* Американское ультраправое СМИ. — *Прим. пер.*

\*\* 13 апреля 2019 года Дональд Трамп написал в Twitter: «Курт Шиллинг, прекрасный питчер и патриот, собирается идти в Конгресс от Аризоны. Превосходно!» В Конгресс от Аризоны Шиллинг так и не выдвинулся, но верность Трампу сохранил. — *Прим. авт.*

описывают его как прекрасного лидера — человека, который по-настоящему заботился о сотрудниках и их семьях, пусть и прогорел финансово. Многим тяжело примирить свое первое впечатление от человека, с которым они познакомились в 2008 году, с ним же в 2015 году и дальше. Может, как предположил один из бывших работников 38 Studios, они просто не знали его по-настоящему.

Произошедшее с 38 Studios, без сомнения, не прошло для легендарного бейсболиста бесследно. Пока Шиллинг нападал на демократов и публиковал ужасные мемы, он давал показания на предварительном следствии и наблюдал, как имущество компании продается с молотка. В 2016 году, после запутанных судебных разбирательств, Комиссия по ценным бумагам и биржам США признала Корпорацию экономического развития Род-Айленда и Wells Fargo Bank виновными в том, что они ввели инвесторов в заблуждение (они не раскрыли информацию о том, что 38 Studios не получила нужный ей кредит в полном объеме). В жалобе было написано: «Мы утверждаем, что КЭРРА и Wells Fargo знали, что 38 Studios для финансирования ее проекта нужны дополнительные 25 миллионов долларов инвестиций, но не предоставили эту информацию облигационным инвесторам, лишив их возможности получить представление об истинном финансовом состоянии компании».

Крах 38 Studios и рискованную сделку штата Род-Айленд с легендарным бейсболистом обсуждали в новостях еще долгие месяцы после закрытия студии. Но от катастрофы компании Шиллинга пострадали люди не только в Провиденсе, но и на шестьсот километров юго-западнее. Их история привлекла к себе намного меньше внимания, что одновременно грустно и слегка иронично — им, по крайней мере, удалось доделать свою игру.

# 7



## **БОЛЬШОЙ СТУДИИ — БОЛЬШИЕ ПРОБЛЕМЫ**

**В**о вторник, 15 мая 2012 года, в офисе Big Huge Games был день Diablo. Руководители мэрилендской студии прекрасно понимали, что релиз долгожданной Diablo III ударит по трудовой производительности. Поэтому они вызвали сотрудников на работу поиграть в рамках, хм, исследования конкурентоспособности.

Для компании Big Huge Games месяц выдался спокойным. Студия выпустила игру Kingdoms of Amalur: Reckoning и два дополнения. Руководство вот-вот должно было получить добро на разработку сиквела. «Мы решили устроить день изучения Diablo, — рассказывает Иэн Фрейзер, ведущий дизайнер студии. — Рубиться в Diablo III весь день. Веселуха!» Но когда сотрудники пришли в офис, мало кто из них думал о Diablo III. Посыпались вопросы: «Тебе пришла зарплата?» — «Не-а, а тебе?»

Уже ходили слухи о финансовом кризисе в их родительской компании, 38 Studios. Накануне вечером губернатор Род-Айленда Линкольн Чейфи дал пресловутый комментарий о том, что собирается «заставить 38 Studios

платить». До некоторых сотрудников Big Huge Games дошли слухи о катастрофе. Джо Квадара, руководивший разработкой боевой системы, в понедельник вечером слышал, что у компании просто больше нет денег на зарплаты. Выдавали их по вторникам: подтвердятся ли слухи, сотрудники узнают именно сегодня. «Я проснулся и первым делом решил проверить свой счет, — рассказывает Квадара. — Зарплаты там не обнаружилось, и я такой: „Вот же срань, приехали“».

Джастин Перес, один из дизайнеров сражений, взял выходной. Несколькоими неделями ранее он и трое его коллег решили, что перетащат свои компьютеры в один дом и весь день будут вместе играть в Diablo III, сидя в одной комнате. Даже когда они узнали, что могут без помех играть в офисе, Перес и ребята не отказались от первоначальной затеи. Они хотели провести день, думая только о новой игре Blizzard Entertainment. Плевать на остальной мир — нужно до смерти закликивать козлолюдей и демонов. Прямо как в олдскульной LAN-тусовке!\*

Все шло своим чередом, пока не стали разрываться телефоны. «Звонили ребята из офиса, — рассказывает Перес. — Нам сказали: „Не хотите к нам заскочить?“ Мы заскочили». Коллеги встретили парней в легкой панике. Kingdoms of Amalur: Reckoning хорошо продавалась, и команда обдумывала варианты концепции второй части. Большинство сотрудников было не в курсе, что Big

---

\* Встреча для совместной игры по локальной сети — такие были популярны до распространения широкополосного интернета. Сейчас в схожем формате проводят киберспортивные и развлекательные игровые мероприятия, но здесь речь идет о небольшой LAN-тусовке в кругу друзей. — *Прим. науч. ред.*

Huge Games и 38 Studios столкнулись с финансовыми проблемами. В конце концов, Курт Шиллинг только что получил финансовую гарантию на 75 миллионов долларов от штата Род-Айленд. Как компания могла им не заплатить? «Помню, как нас шокировала эта новость, — рассказывает Перес. — Ничего подобного в моей карьере раньше не случалось, и я не понимал, норма это или нет. Такое часто случается? Или это из ряда вон выходящее?»

В тот же день сотрудники Big Huge Games устроили созвон с начальством 38 Studios в Род-Айленде. Руководители просили сотрудников потерпеть. «Все переговоры свелись к „Ой, мы столкнулись с небольшой проблемой, но уже ее решаем, не беспокойтесь“, — говорит Перес. — Разберемся завтра или на этой неделе. Мы работаем над этим, так что не волнуйтесь». Несколько дней руководство продолжало кормить сотрудников завтраками. Не беспокойтесь. Мы разберемся. Следующие полторы недели сотрудники Big Huge Games каждый день проверяли свои банковские счета, надеясь увидеть там новые поступления. Но деньги так и не пришли. 24 мая всех этих людей официально уволили.

В первые часы после запуска Diablo III страдала от проблем с серверами, которые сопровождались туманным сообщением: «Ошибка 37». Хреново. Но у сотрудников Big Huge Games была проблема посерьезней, и называлась она — ошибка 38 Studios.

\*\*\*

Забавно, что карьера Иэна Фрейзера началась именно с Diablo. Он вырос, читая книги-игры с выбором развития событий, и с детства мечтал о разработке собственных игр. Его отец был инженером и поощрял карьерное

рвание сына. В 2003 году Иэн окончил колледж по специальности «Компьютерная графика», а затем принялся отправлять резюме в крупные игровые студии. Ответа не было. Компании, которые приглашали его на собеседование, искали только тестировщиков на минимальную зарплату — слишком маленькую, чтобы ради нее переезжать в большой город вроде Лос-Анджелеса или Сиэтла.

Фрейзер устроился логистом в дистрибьюторский центр Walmart в Смоки-Маунтинс, штат Теннесси. Он копил сбережения, продолжая рассылать резюме в видеоигровые компании. В конце концов он наткнулся на Iron Lore Entertainment: новую студию неподалеку от Бостона. Компания хотела сделать свою Diablo. Последняя часть этой серии, Diablo II, вышла в 2000 году, и немногим играм удалось сравниться с ней по популярности. Играя за волшебницу, паладина или иного фэнтезийного персонажа, вы с боем пробивались сквозь орды монстров и демонов, выбивая из них полезное снаряжение. Секрет успеха Diablo заключался в случайных числах — подземелья, оружие и доспехи генерировались процедурно с помощью компьютерных алгоритмов, благодаря чему каждый новый забег немного отличался от предыдущих.

Студии вроде Iron Lore пытались повторить успех Diablo II. Фрейзер считал, что это его шанс ворваться в индустрию видеоигр. «Я еще подумал: „Блин, это же совсем новая студия. Может, они не знают, что делают“, — говорит Фрейзер. — Большим студиям я не нужен — может, этим ребятам подойдет мое резюме? Им-то особо выбирать не из кого».

Фрейзер подал резюме в Iron Lore на должность младшего дизайнера и снова не получил ответа. Иэн открыл веб-сайт студии и обнаружил, что та совершила

фатальную ошибку — вместе с именами сотрудников и биографиями также был опубликован телефонный номер офиса. Он оставил сообщение на автоответчике директора: «Привет. Меня зовут Иэн Фрейзер. Думаю, мое резюме вы уже отклонили, потому что я новичок, а никто не хочет брать новичков. Но я тут сделал один потрясный мод...» Далее он рассказал, как последние четыре года работал над проектом Lazarus: полным ремейком Ultima V, фантастической ролевой игры Ричарда Гэрриота, вышедшей в 1988 году. Когда Фрейзер в 2000 году поступил в колледж, Ultima V выглядела и игралась из рук вон плохо. Графика была примитивной, а почти весь геймплей состоял из прокручивающегося на экране текста («Гигантский паук промахнулся!»). Фрейзер любил эту игру в детстве и решил, что будет весело и полезно для карьеры потратить свободное время на разработку ремейка.

В 2004 году, на момент отправки резюме в Iron Lore, Фрейзер работал над Lazarus с небольшой командой фанатов Ultima. Это был амбициозный проект с трехмерной графикой и более современными и понятными игровыми механиками, чем в оригинале. Проект произвел на руководителей Iron Lore впечатление, и они позвали Фрейзера в Массачусетс на собеседование и тестовое задание. «Они включают свой собственный редактор уровней, — рассказывает он, — и говорят: „Так, сделай нам классный уровень. Дай знать, когда закончишь“». Фрейзер усердно трудился несколько часов, пока не начал паниковать. Ему казалось, что ничего не работает. Ему выпала возможность попасть в индустрию видеоигр — возможно, единственная в жизни, — а он ее упускал. «Я уже был готов взять сумку и молча выйти из здания», — говорит

Фрейзер. Вместо этого он стер старый уровень и начал делать новый. В районе 22–23 часов к Фрейзеру подошел последний сотрудник в офисе и сказал, что пора уходить. К тому времени Иэн наконец собрал нечто, что не стыдно было показать. Этого хватило, чтобы получить работу.

В феврале 2005 года Фрейзер переехал из Теннесси в Массачусетс, где помогал Iron Lore с разработкой Titan Quest. В основе игры лежал хак-энд-слэш\* геймплей в духе Diablo с локациями и монстрами из греческой и египетской мифологии. Игра и два дополнения хорошо продавались, но к 2007 году студия сбилась с ног в поисках издателя для сиквела Titan Quest. Сорок ртов, которые нужно было ежемесячно кормить, быстро проели весь бюджет. Отчаянно пытаясь спасти компанию, руководство Iron Lore принялось искать чужие проекты, за которые студия могла бы взяться. Фрейзер предложил сделать дополнение Dawn of War — популярной серии стратегий в реальном времени, основанной на франшизе настольных игр Warhammer. Iron Lore получила контракт, и Фрейзер стал ведущим дизайнером дополнения Dawn of War: Soulstorm. Год спустя оно вышло, но студия вновь оказалась в тяжелом положении. Заполучить новый контракт не удалось, поэтому деньги довольно быстро закончились.

В начале 2008 года президент Iron Lore Джефф Гудсилл собрал всех работников в кабинете и заявил, что

---

\* Хак-энд-слэш (hack-and-slash, «режь и руби») — жанр, в котором игроку предлагается истреблять многочисленные орды монстров, развивая навыки владения разным оружием. Этот термин применяют как к экшен-играм, так и (в данном случае) к подвиду RPG, где минимален акцент на сюжете, персонажах и прочих небоевых компонентах. — *Прим. науч. ред.*



в битву с остальными. Rise of Nations не стала столь же популярной, как ее главный соперник — серия Age of Empires, — но это не мешало Big Huge Games процветать и даже постепенно расширяться.

После семи лет разработки стратегий руководство Big Huge Games решило, что настало время перемен. В феврале 2007 года студия наняла настоящую звезду: Кена Ролстона, ведущего дизайнера революционных RPG The Elder Scrolls III: Morrowind и The Elder Scrolls IV: Oblivion. В Big Huge Games Ролстону поручили разработать новую ролевую игру с открытым миром — именно так студия решила отойти от стратегий. В мае было объявлено о партнерстве с THQ, и вскоре компании стали обсуждать, как вывести отношения на новый уровень. THQ гребла деньги лопатой, клекая игры по лицензии таких компаний, как Nickelodeon и World Wrestling Entertainment. А также поглощая другие игровые студии, словно Пакман, пожирающий белые точки. В январе 2008 года сделку завершили: THQ приобрела Big Huge Games.

Фрейзер присоединился к Big Huge Games спустя пару недель после поглощения, став ведущим дизайнером систем новой ролевой игры Ролстона под кодовым названием Crucible. «Было очень круто», — рассказывает Фрейзер. Планировалось взять боевую систему популярной игры God of War и приправить ее масштабностью и исследованиями, как в The Elder Scrolls. В играх этой серии действие происходит в огромных фантастических мирах, полных обитателей, с которыми можно общаться, и мест, которые можно посетить. «Нельзя не полюбить такую комбинацию», — комментирует Фрейзер.

Загвоздка была в том, что сотрудники Big Huge Games последние десять лет создавали стратегии, а не RPG. Как

на собственной шкуре пришлось ощутить Visceral и многим другим студиям, переход к новому жанру — дело непростое. Разработчикам из Big Huge Games потребовалось много времени, чтобы определиться, что собой будет представлять Crucible и как они станут ее делать. «Вы можете потратить месяцы или годы, выясняя, какой игрой занимаетесь, — говорит Фрейзер. — Чтобы понять суть проекта, вы создаете технологическую инфраструктуру. Во время работы над Crucible часто одновременно приходилось понимать суть проекта и создавать техническую базу, а это всегда непросто».

Хорошая новость заключалась в том, что компания принадлежала такому крупному издателю, как THQ. Больше не нужно было беспокоиться, что деньги закончатся. Пришла стабильность. Iron Logic после завершения каждого проекта приходилось искать новый источник финансирования, оставляя сотрудников в подвешенном состоянии. А Big Huge Games отныне стала частью крупной и котируемой на бирже компании. Весь 2008 год, пока команда разработчиков пыталась определиться с видением Crucible, боссы THQ уверяли руководство студии, что у них полно времени. «Нам постоянно твердили: „Вы практически не ограничены в средствах, продолжайте работу“, — рассказывает Фрейзер. — Урок усвоен: никогда не верьте байкам про „неограниченные средства“. Но тогда мы в них верили».

Вскоре стало ясно, что на самом деле средства THQ были очень даже ограничены.

\*\*\*

Джо Квадара не боялся конкуренции. Старший из семи детей, он часто дрался с братьями за право поиграть

на Nintendo. В восьмидесятые Джо состоял в аркадной тусовке Сан-Франциско, искал четвертаки под автоматами и соревновался с незнакомцами в файтингах типа Street Fighter. Со временем он подружился с другими фанатами аркадных игр. Среди новых приятелей оказались ребята, которые каждую среду по вечерам зависали в зале аркадных автоматов парка «Гольфленд» в Саннивейле — одном из его самых любимых мест. Ходили слухи, что это не просто игроки, а самые настоящие разработчики из таких компаний, как Sony и Crystal Dynamics. Джо как-то спросил одного из них, как тот попал в индустрию видеоигр. «Мне сказали: „Ой, да через тестирование“», — рассказывает Квадара. Тестировать видеоигру — значит тщательно искать в ней баги и ошибки. Именно этим Джо занимался с аркадными играми ради развлечения: искал всевозможные преимущества над соперниками. Разработчик взглянул на него и сказал: «А знаешь, ты бы тоже неплохо справился».

Несколько собеседований спустя Квадара начал работать в Crystal Dynamics тестировщиком. Он помогал исправлять ошибки в таких играх, как Soul Reaver 2 и Anachronox (ее разработала сестринская студия Crystal Dynamics, Ion Storm Dallas — близнец Ion Storm Austin, где работал Уоррен Спектор). Вскоре Джо заметил, как другие разработчики во время обеда играли в командный шутер Counter-Strike. Он раньше его не видел, но жажда соревнований дала о себе знать. «Я тут же ворвался в игру и мне надрали зад, — вспоминает Джо. — Дома я собрал компьютер, чтобы играть в Counter-Strike, и тренировался, пока не стал лучшим в студии». В последующие годы Квадара работал со многими ветеранами Crystal Dynamics, включая Зака Макклэндона (который

позже работал в 2K Marin над BioShock 2, Richmond и XCOM). Джо переключился с контроля качества и на продюсирование, а позже перешел в отдел дизайна. Там он обнаружил, что у него здорово получается создавать отзывчивые боевые системы.

Осенью 2008 года, после шести лет работы в Crystal Dynamics (за вычетом короткого периода в QA-отделе Sony), Квадара решил переехать в Балтимор, штат Мэриленд, чтобы присоединиться к Big Huge Games. Он стал ведущим дизайнером сражений для ролевой игры Crucible. «Сразу после переезда я подумал, что меня развели, — рассказывает он. — Мне показали геймплейное видео, и игра выглядела довольно хорошо. А когда я начал работать, оказалось, что персонаж не умел даже ходить прямо». Анимации выглядели грубо, кнопки не работали, а геймплей во многом не устраивал Квадара. Стало ясно, что если разработчики хотят, чтобы Crucible вела себя как надо, то им придется пересмотреть свои взгляды на рабочий процесс. Первым делом Джо сформировал команду художников и дизайнеров, занимающихся только боевой системой.

Тогда же Квадара понял, что THQ в беде. Причин было несколько: мировой экономический кризис 2008 года, упадок популярности игр по лицензии Nickelodeon и WWE, а также некоторые опрометчивые изменения вектора развития: в частности, большая ставка на игровые планшеты. Издатель терял миллионы долларов. Словосочетание «неограниченные средства» в рабочих переписках больше не встречалось. К ноябрю THQ закрыла пять своих студий-разработчиков и попросила сотрудников урезать расходы. «Компанию сильно трясло, и нам сообщили, что надо бы затянуть пояса, — говорит Иэн

Фрейзер. — Не берите дорогую туалетную бумагу, не летайте первым классом и все такое. Когда мы получили это сообщение, стало ясно, что ситуация так себе». THQ также отменила второй проект Big Huge Games — симулятор для Wii под названием God: The Game — и перебросила всех в студии на Crucible.

В марте 2009 года сверху пришло сообщение, что THQ больше не заинтересована в сохранении Big Huge Games. Издатель поставил студии ультиматум: либо та находит нового владельца в ближайшие шестьдесят дней, либо THQ закрывает Big Huge Games с концами. Такое решение можно считать милосердным — обычно крупные издатели закрывают студии без всякого предупреждения. Big Huge Games требовалось действовать — и быстро.

Руководство студии собрало всех и сообщило об ультиматуме, предупредив работников, что неплохо бы начать полировать свои резюме. Сроки поджимали, но боссы верили, что смогут найти покупателя. «У нас была наполовину готовая RPG, над которой мы усердно трудились. Технологически игра впечатляла, — говорит Фрейзер. — Мы думали: „Кому-то это точно будет нужно. Игра со студией в придачу. И людьми“».

Следующие несколько недель Фрейзер, Квадара и другие сотрудники Big Huge Games чувствовали себя будто в сюрреалистической версии American Idol\*, пока по студии разгуливали издатели. Полдюжины компаний отправили в Мэриленд своих важных шишек, чтобы те взглянули на Crucible и поговорили с ее разработчиками. «Мы словно выступали перед залом или давали

---

\* Американское телешоу, в котором начинающие певцы соревнуются за звание лучшего исполнителя под строгим взглядом жюри. — *Прим. науч. ред.*

всем этим людям интервью», — говорит дизайнер Джастин Перес. Большой поклонник спорта, он чувствовал себя особенно странно, когда в офисе вдруг объявился легендарный бейсболист. «Я помню, когда Курт Шиллинг сказал, что создает игровую студию, мы такие: „Ого, ну и дела“, — делится воспоминаниями Перес. — Мы такого даже представить себе не могли. Потом появились эти ребята, и казалось, что все хорошо складывается».

Компании отлично подходили друг другу. У Big Huge Games была ролевая игра, которой требовалось более четкое видение, а из 38 Studios сочились лор и сюжет, созданные плодовитым автором фэнтези Робертом Сальваторе, — но при этом компании нужна была игра, способная принести прибыль. «Им сразу понравилась идея взять Crucible и добавить в нее сюжет и арты Амалура, — говорит Фрейзер. — Мы вышли бы на рынок первыми. Мы сказали бы: „Всем привет, добро пожаловать в Амалур. Смотрите, какая крутая вселенная и какой классный визуальный стиль!“ И когда люди познакомятся с игрой, им захочется масштабной ММО по этому миру»\*.

Следующие недели Фрейзер и команда Crucible создавали демоверсию, используя наработки и идеи 38 Studios. Разработчики хотели доказать Шиллингу, что из их проекта может получиться ролевая игра, соответствующая его ожиданиям. Сделка была заключена, но без увольнений не обошлось — команда Crucible оказалась слишком

---

\* Для Иэна Фрейзера это было забавным и странным совпадением: 38 Studios располагалась на той же площади в Мейнарде, штат Массачусетс, что и его последнее место работы, Iron Lore Entertainment. «Самая большая угроза для нас в Iron Lore с точки зрения рекрутинга была в том, что при открытии 38 Studios переманила наших художников, потому что все они хотели работать с Тоддом Макфарлейном», — делится Фрейзер. Круг замкнулся. — *Прим. авт.*

большой после присоединения авторов God: The Game. В конце концов на договорах появились подписи: 27 мая 2009 года 38 Studios объявила о приобретении Big Huge Games.

Так две компании познакомились друг с другом. Роберт Сальваторе приехал в Балтимор, чтобы показать сотрудникам Big Huge Games девятисотстраничную библию мира игры и рассказать о сюжете Crucible, которая вскоре станет известна как Kingdoms of Amalur: Reckoning. Было решено, что действие игры будет происходить за тысячи лет до событий Copernicus, собственной игры 38 Studios. Таким образом Big Huge Games получала творческую свободу в сюжете: можно было не беспокоиться, какие события произошли и какие персонажи не выжили. К концу года они заключили договор с Electronic Arts о финансировании и издании игры.

Поначалу 38 Studios казалась хорошей материнской компанией. Она целиком принадлежала Шиллингу и обладала полной независимостью: ей не приходилось волноваться об инвесторах и ежеквартальной финансовой отчетности. И все же, когда ветераны Big Huge Games увидели, в каком состоянии находилась Copernicus, было трудно не насторожиться. «Там работало много хороших людей, но они хотели прыгнуть выше головы, — рассказывает Фрейзер. — Они пытались сделать убийцу World of Warcraft, чего многие пытались добиться и раньше, но тщетно. А большая часть высшего руководства вообще раньше не занималась играми».

В течение следующих месяцев отсутствие этого опыта стало сказываться на Big Huge Games. Самой большой проблемой стало вмешательство Курта Шиллинга и других руководителей в рабочий процесс — что было до боли

знакомо разработчикам 38 Studios. К большому огорчению руководства студии, бывший питчер часто подходил к программистам и дизайнерам Big Huge Games с самыми разными предложениями. Один из помощников Шиллинга был недоволен анимациями и попытался заменить большую часть команды аниматоров, что привело к ожесточенным спорам. Анимации в *Kingdoms of Amalur: Reckoning* казались не такими отточенными, как в *Copernicus*. Все оттого, что на *Reckoning* давили дедлайны и сделка с издателем, в то время как у *Copernicus* был чуть ли не бесконечный бюджет и сколько угодно времени. Это обстоятельство послужило еще одной причиной разногласий между двумя студиями.

Аниматоры никуда не делись, как и напряженная обстановка. Разработчики из Мэриленда насмеялись над начальством из Массачусетса: пока они сами вкалывали в поте лица, чтобы *Kingdoms of Amalur: Reckoning* вышла в ближайшие два года, те в 38 Studios тратили время на тщетные попытки сделать убийцу *World of Warcraft*. Некоторые сотрудники считали, что из этой затеи ничего не получится. Шиллинг тем временем не придумал ничего лучше, чем писать сотрудникам Big Huge Games письма с идеями и предложениями, причем некоторые из них прямо противоречили поручениям от геймдиректоров *Kingdoms of Amalur: Reckoning*.

В один из выходных дней летом 2010 года Джо Квадара пришел в офис и застал соучредителей Big Huge Games за сбором вещей. Они ни с кем не делились новостями — им пришлось подписать особо драконовские бумаги о неразглашении, которые не позволяли объяснять что-либо коллегам. Позже Квадара узнал, что уставшие от вмешательства извне соучредители Big Huge Games

обратились к руководству 38 Studios с вопросом, можно ли вернуть Big Huge Games статус независимой организации. По слухам, они грозили уволиться, если им не пойдут навстречу. В ответ 38 Studios уволила этих людей. «Основатели попросили вернуть их компании независимость, — объяснял Иэн Фрейзер. — 38 Studios ответила двумя репликами:

- (а) «Нет»;
- (б) «С вами разговор окончен»\*.

Для Big Huge Games это было фиаско. У студии на руках был контракт с EA на разработку Kingdoms of Amalur: Reckoning, но не осталось никого в руководстве. В следующие месяцы им удалось нанять нового менеджера — бывшего креативного директора THQ Шона Данна, — и она продолжила делать то единственное, что могла: дальше работать над игрой. «Корпоративная культура была сильная, — рассказывает Квадара. — Мы и правда смогли продолжить работу без соучредителей. Не потому, что они не шарили и только мешали, а потому, что те создали культуру совместной работы, которой мы держались и после их ухода».

После ухода соучредителей Шиллинг стал реже вмешиваться в рабочий процесс, но раскол между компаниями давал о себе знать. В процессе работы над Kingdoms of Amalur: Reckoning разработчики в Мэриленде спрашивали себя: что будет делать 38 Studios, когда кончатся деньги? «Я всегда считал, что у 38 Studios сомнительные

---

\* Все четыре соучредителя Big Huge Games либо отказались от комментариев, либо проигнорировали просьбу прокомментировать ситуацию. — *Прим. авт.*

шансы на успех с точки зрения бизнеса», — говорит Фрейзер. Он начал задаваться пророческим (как оказалось впоследствии) вопросом: «Мы правда хотим остаться в пузыре, который в любой момент может лопнуть?»

\*\*\*

Большинство кабинетов в балтиморской штаб-квартире Big Huge Games были стандартными, на одного-два человека. Но в конце одного из этажей снесли несколько стен, и там появились две большие комнаты — каждая могла вместить от восьми до десяти разработчиков. Один из этих больших кабинетов отвели команде дизайнеров квестов и уровней *Kingdoms of Amalur: Reckoning*. В другом небольшая группа дизайнеров и художников сосредоточилась на одной-единственной цели: сделать бои как можно интереснее. Они называли это место «боевой ямой».

Эта яма, возглавляемая Джо Квадарой, выглядела довольно странно. Во многих игровых студиях имелись дизайнеры, в основном работавшие над боевыми системами. Однако в 2009 году лишь у немногих компаний были специализированные команды, состоящие как из дизайнеров, так и из аниматоров, которые в тесном общении давали друг другу обратную связь. «Мы работали над мелочами, а потом кричали через всю комнату: „Эй, идите гляньте“, — объясняет Джастин Перес, входивший в команду сражений. — В итоге все делалось очень быстро».

Единственная задача боевой ямы заключалась в том, чтобы сделать процесс атаки в *Kingdoms of Amalur: Reckoning* приятным и отзывчивым, независимо от того, рубите ли вы мечом, стреляете из лука или используете более экзотическое оружие вроде шакрамов — набора остро заточенных дисков, которыми персонаж мог



игроков боевой ямы. «Если ты победил, то на твоём столе целую неделю стоял кубок, — объясняет Перес. — Если проигрывал, на твой стол ставили фотографию победителя с трофеем... Благодаря такой ерунде мы были очень близки». Иногда работа в студии напоминала жизнь в общаге: Квадаре даже пришлось ввести «технику безопасности» после того, как один дизайнер зашел с играми слишком далеко: прыгнул животом на гигантский резиновый мяч для аэробики и отскочил прямо в стену. Однако возникшая химия помогала Kingdoms of Amalur улучшаться. Каждую неделю члены боевой ямы собирались у большого экрана и играли в новый билд игры, показывая друг другу свою работу: новое заклинание огненного шара, тяжелый удар меча или особую способность. Затем они принимались за обсуждение. «Все присутствующие просто терзали тебя в клочья, докапываясь до каждой мелочи, — поясняет Перес. — Никто не принимал это на свой счет. Все сводилось к „Ага, понял, давайте поправим, чтобы дальше было еще лучше“».

Главное правило было: критика должна оставаться конструктивной. Это непростая задача, но отдел сражений Big Huge Games сумел ее решить. Их кабинет был наполнен людьми, которые хорошо относились и доверяли друг другу — а также устраивали чемпионаты по бросанию бумажных шариков в мусорное ведро. Один аниматор из команды признался мне, что не помнит компании лучше этой. «Мы диву давались от того, насколько весело шла работа над игрой, — делится Джо Квадара. — С каждым месяцем процесс увлекал все сильнее, и мы становились лучше».

Нельзя сказать, что разработка Kingdoms of Amalur шла гладко. Отношения между Big Huge Games и 38 Studios оставались напряженными даже после ухода

основателей, а Курт Шиллинг продолжал вмешиваться в работу дизайнеров. «Курт написал мне в 2 часа ночи что-то про то, что он увидел в новом трейлере God of War или типа того, — рассказывает Квадара. — Он такой: „А можно нам такое сделать?“» Джо потратил несколько часов на ответное письмо Шиллингу, где крайне вежливо попросил его отвязаться. Шиллинг не ответил, и Квадара забеспокоился. Шеф в ярости? Неужели его уволят за отказ?

Несколько месяцев спустя, в марте 2011 года, Джо поехал в Бостон на конвент PAX East, где в кругу восторженных фанатов состоялся показ демоверсии Kingdoms of Amalur: Reckoning. Шиллинг встал, чтобы представить разработчиков игры, в том числе Квадару. «Он вспомнил про мое письмо и сказал: „Это парень, который вежливо посоветовал мне завалить хлебало, и я доверяю ему, так что знакомьтесь — Джо“, — вспоминает тот. — В тот день мы впервые пересеклись после того письма, и я почувствовал себя очень хорошо. Я сказал: „Класс, он понял“».

То, как Шиллинг вдохновлял людей, было видно за версту. Все отмечали его врожденную харизму, и хотя он не проводил много времени в офисе Big Huge Games — разработка MMORPG и политика Род-Айленда не давали ему покоя, — он по-прежнему постоянно влиял на Kingdoms of Amalur: Reckoning, как в хорошем, так и в плохом смысле. Шон Маклафлин, художник пользовательского интерфейса, согласился на предложение работать в Big Huge Games в 2010 году после личного звонка Курта Шиллинга. «Он продал мне проект, — объясняет Маклафлин, — настолько он был увлечен своей работой. Здорово, что он сам ко мне обратился. Разумеется, встреча со звездой такого калибра впечатляет».

В течение 2011 года, пока сотрудники 38 Studios переезжали из Массачусетса в Род-Айленд, разработчики из Big Huge Games продолжали работать над Kingdoms of Amalur: Reckoning. Игра вышла 7 февраля 2012 года. Обзоры были неоднозначными, но все единогласно хвалили боевую систему. «EA здорово поступила, когда поделилась метриками, — рассказывает Квадара. — Издатель изучал каждый обзор и выделял все аспекты игры: уровни, сюжет, бои. И оценивал: положительно, отрицательно или нейтрально. В нашей игре боевая система была положительной на 98,6%, а вот все остальное оказалось нейтральным».

Критики сошлись во мнении, что для совершенно новой франшизы у Amalur выдался прекрасный старт. Разработчики из Big Huge Games очень хотели сделать продолжение, где могли бы сделать работу над ошибками и улучшить все, что пошло не так. «В этой команде было очень много людей, которые раньше никогда не делали игр, — рассказывает Квадара. — Некоторых огорчила критика, но в то же время было ощущение, что мы можем сделать все как надо». Когда Джо и его боевая яма начали обдумывать сражения с боссами и другие идеи для Amalur 2, им казалось, что у студии большой потенциал. «Было видно, что все прокачались как разработчики», — комментирует Квадара.

Иэн Фрейзер и другие ведущие разработчики Big Huge Games начали говорить с EA о сиквеле, обсуждая, куда во вселенной Амалура можно его поместить и как улучшить игру. EA колебалась. Как и Disney, которая закрыла Junction Point и полностью прекратила разработку консольных игр, руководители EA тревожились, что время традиционных видеоигр подходит к концу. Кроме того,

издатель уже вложил огромные средства в долгожданную *Dragon Age: Inquisition* от BioWare, поэтому не был уверен, нужна ли ему еще одна большая RPG. «В конце концов они отказали, и нам пришлось искать другого издателя», — рассказывает Фрейзер, который должен был стать геймдиректором *Kingdoms of Amalur: Reckoning 2*.

Наиболее заинтересованным издателем была корпорация Take-Two, владеющая 2K, Rockstar и Irrational Games. Руководители Take-Two неделями ездили туда-сюда к 38 Studios и Big Huge Games, изучая презентации *Kingdoms of Amalur: Reckoning 2* и обсуждая детали контрактов. В мае все три компании пришли к устному соглашению. Помимо финансирования игры, разработчики Big Huge Games наконец-то получают независимость. Take-Two станет издателем продолжения *Kingdoms of Amalur: Reckoning* и откроет для сотрудников Big Huge Games новую студию, отделив их от 38 Studios. Команда переедет в офис, где уже находилась другая студия 2K — Firaxis, разработчик *Civilization*. (Это был довольно неожиданный поворот, учитывая, что Big Huge Games основали в 2000 году как раз бывшие сотрудники Firaxis.)

14 мая 2012 года руководители Take-Two снова посетили Big Huge Games, чтобы оформить сделку. Бумаги были готовы. До официального оглашения оставалось несколько часов. Вот-вот на бумаге появятся нужные подписи. Однако в этот день губернатор Род-Айленда Линкольн Чейфи заявил прессе, что заставит 38 Studios «платить» — и одно это слово привело к разрушительным последствиям. Руководители Take-Two внезапно позвонили в Big Huge Games из аэропорта и сказали, что умывают руки. Если 38 Studios обанкротится, что казалось неминуемым, из-за сложных юридических тонкостей сделка сорвется.

«Внезапно мы оказались внутри токсичных политических дрызг, от которых все старались держаться подальше, — поясняет Фрейзер. — Заявление Чейфи погубило не только 38 Studios, но и Big Huge Games, потому что никто не хотел иметь ничего общего с той помойкой, в которую мы внезапно превратились. Вот так Reckoning 2 в один миг исчезла с горизонта».

Больше всего бесило, что если бы Курт Шиллинг держал руководителей хоть немного больше в курсе ситуации, то сотрудники Big Huge Games смогли бы решить проблему. Если бы у них было хотя бы малейшее понимание того, что у 38 Studios могут возникнуть финансовые трудности, они могли бы заключить сделку с Take-Two раньше и потенциально спасти студию. Один из участников переговоров описывает ситуацию так: «Ты кидаешь мяч с другой половины поля, и он попадает в корзину, ты выигрываешь титул чемпиона NBA, а затем его у тебя отбирают — потому что арбитр накосячил».

Затем наступило 15 мая 2012 года. День Diablo. День, когда в самом сердце Big Huge Games нанесли удар. Внезапно всем перестали платить, и никто не знал, что будет дальше. «Мы сильно переживали, — говорит Квадара. — Многие семьи жили от зарплаты до зарплаты. Медицинская страховка мигом превратилась в тыкву. Кроме того, мы были в Балтиморе. Не сказать, что там легко найти работу в игровой индустрии». Следующие несколько дней творился хаос: Курт Шиллинг пытался спасти свою империю, отчаянно ведя переговоры со штатом Род-Айленд по поводу невыполненных обязательств по кредитам и налоговым льготам. Тем временем в Балтиморе большинство сотрудников продолжало ходить в офис, утешая себя, что коллеги рядом, и все они в одной

лодке. Каждый день руководители 38 Studios проводили созвоны с сотрудниками Big Huge Games, чтобы заверить их, что все будет хорошо, но те сохраняли скепсис. «Мы тратили свободное время на полировку наших резюме и портфолио, просто на всякий случай», — вспоминает Джастин Перес.

24 мая 2012 года, через девять дней после прекращения выплат, сотрудники Big Huge Games узнали, что все они уволены. 38 Studios объявила о банкротстве и прекратила всю деятельность как в Род-Айленде, так и в Мэриленде. Студия закрылась навсегда.

Но никто не подозревал, что катастрофа только началась.

\*\*\*

Когда компания закрывается, кто-то должен позаботиться обо всем, что от нее осталось. В случае с Big Huge Games этим кем-то оказался Иэн Фрейзер. Он размышлял, куда податься дальше, когда ему позвонил коллега из EA. Оказалось, что в офисе Big Huge по-прежнему хранились сотни девкитов PlayStation 3 и Xbox 360 — дорогостоящего оборудования, которое EA арендовала у Sony и Microsoft для разработки Kingdoms of Amalur: Reckoning. Там понятия не имели, кому звонить, чтобы их вернуть. «Наш продюсер со стороны EA позвонил мне и сказал: „Привет, мы тут немного встряли“, — объясняет Фрейзер. — В итоге я поехал к нам в студию, потому что у меня еще остались ключи». Он отвез тележку, полную девкитов PlayStation и Xbox, в службу доставки и выслал по адресу оборудование стоимостью сотни тысяч долларов. «Приходилось заниматься разной мелкой ерундой, чтобы у людей не возникло проблем», — поясняет Фрейзер.

38 Studios не особо заботилась о проблемах своих бывших сотрудников. Джо Квадара подал отчет о расходах на тысячи долларов, которые он потратил на авиабилеты во время пресс-тура Amalur. Эти были деньги с его личной кредитной карты — деньги, которые, по всей видимости, он больше никогда не увидит. Поставщик продуктов для Big Huge Games, работавший на нижнем этаже офиса, месяцами не получал зарплату. «Мы понятия не имели об этом, — рассказывает Фрейзер. — Жевали свой бекон, не подозревая, что за него не заплачено». В один прекрасный день поставщик пошел в офис Big Huge Games поинтересоваться, что вообще происходит, но спросить было больше не у кого. Люди входили и выходили из офиса, чтобы увидиться с бывшими коллегами и закончить свои дела. «Мы предложили ему: „Слушай, просто забери отсюда все, что хочешь“, — вспоминает Квадара. — Если правильно помню, он в итоге взял большой телевизор из вестибюля».

Оборудование из офиса тащили не только поставщики. Некоторые бывшие сотрудники Big Huge Games, понимая, что зарплаты им не видать, решили забрать домой часть дорогостоящей офисной компьютерной техники — прямо как их коллеги в Род-Айленде. Работники старались проводить как можно больше времени вместе, зная, что скоро их пути разойдутся. К этому моменту новости про 38 Studios стали громыхать всей Америке, и разработчикам начали писать рекрутеры из других компаний. «Меня потрясло, что очень многим посторонним людям было не все равно», — делится Кэтрин Стар, тестировщица из Big Huge Games. Местные студии, такие как Bethesda и Firaxis, пригласили Стар и нескольких ее бывших коллег к себе. Можно считать, те сорвали куш — им

не пришлось переезжать на другой конец страны на новое место работы.

В то же время в Кэри, Северная Каролина, один человек продумывал грандиозный план. У Майка Каппса, лысого общительного президента Epic Games, выдались насыщенные десять лет. Под его руководством Epic создала масштабную франшизу научно-фантастических шутеров Gears of War, заработала миллионы долларов на технологии разработки Unreal Engine и покорила мир игр для iPhone популярной серией Infinity Blade. Последнюю Каппс анонсировал, выступая на той же сцене, что и Стив Джобс. Когда Каппс узнал, что почти сотня разработчиков внезапно осталась без работы, он понял, что нужно делать. Он сделал несколько звонков, затем сел в машину со своим руководителем отдела кадров и поехал в Балтимор, где арендовал бар и пригласил бывших сотрудников Big Huge Games потусоваться. «Наверное, пришло 90% сотрудников, — вспоминает Каппс. — Не думаю, что дело было в нас. Мне кажется, эти люди любили друг друга и хотели быть вместе».

Каппс объявил бывшим сотрудникам Big Huge Games, что Epic хотела бы сделать им несколько предложений о работе и, возможно, даже открыть новую студию. Он сразу подчеркнул, что не сможет нанять всех, но по крайней мере некоторых этих людей пригласят на собеседование и посмотрят, кто из них нужен Epic. В короткий срок он убедил бывшее руководство Big Huge Games присоединиться — даже Иэна Фрейзера, который был очень близок к тому, чтобы работать с BioWare над Dragon Age: Inquisition. Фрейзер решил помочь своим друзьям. «Epic четко дала понять, что лидерам команды нужно оставаться вместе, — комментирует он. — Это было частью сделки. Не будет нас — не будет студии».

Как только руководители Big Huge Games подписали бумаги, Каппс встретился с другими руководителями Epic и убедил их, что сделка того стоит. «Я сказал: „Мы никогда не найдем столько высококлассных сотрудников за такие деньги“, — поясняет Каппс. — „Они тут рядом, жить здесь дешево, а эти ребята такие же славные, как и мы сами. Будем мешкать — потеряем“». Работая с Шоном Данном, генеральным менеджером Big Huge Games, Каппс составил список примерно из сорока человек, которых Epic Games могла нанять. «Мы встретились с ними, познакомились, поговорили о том, чем занимаемся, а затем они представили нам свою игру», — говорит Фрейзер.

Проект назывался Infinity Blade: Dungeons. Группа дизайнеров и инженеров в Epic экспериментировала с прототипами, которые в теории могли бы превратиться в классные видеоигры\*. Один из этих прототипов был спин-оффом популярной серии Epic Infinity Blade, которая к тому моменту состояла из трех игр и принесла десятки миллионов долларов, выйдя только на iPhone и iPad. В то время как в основных частях Infinity Blade игроки сражались с гигантскими врагами на мечах и топорах в изнурительных схватках один на один, новая игра больше фокусировалась на зачистке подземелий. Если прямо, Infinity Blade: Dungeons сильно походила на Diablo.

---

\* Среди этих прототипов оказался проект, который позже привлечет внимание: нечто среднее между Left 4 Dead и Minecraft. Это была небольшая игра под названием Fortnite. До того как стать культурным феноменом, Fortnite считалась проблемным проектом, а ее разработчики постоянно менялись. «Забавный факт, — рассказывает Иэн Фрейзер. — Fortnite трижды чуть не отменили за то недолгое время, что я работал в Epic». — *Прим. авт.*

Предложение Epic было настолько молниеносным, что новым сотрудникам оно показалось слишком хорошим, чтобы быть правдой. Они упустили шанс разработать продолжение *Kingdoms of Amalur: Reckoning* из-за политики Род-Айленда, а затем наблюдали, как их компания разваливается из-за независящих от них обстоятельств. Но теперь у них появился шанс сохранить хотя бы часть прежнего коллектива. Epic смогла нанять только треть сотрудников Big Huge Games, но даже это им казалось чудом. После трех лет нервотрепки они наконец освободились от Курта Шиллинга и 38 Studios. Летом они арендовали офис и дали себе название, соответствующее ситуации: Impossible Studios — «Невероятная студия».

Следующие несколько месяцев новая команда старых коллег работала над *Infinity Blade: Dungeons*. Они взяли основную механику, созданную Epic, и добавили в игру новый контент: подземелья, классы, виды оружия. В обновленном виде игра уже становилась интересной, и на ее завершение ушло бы не больше нескольких месяцев. После этого Impossible Studios смогла бы начать работать над собственным проектом. Майские события все еще давали о себе знать, но людям словно кинули спасательный круг. Благодаря Unreal Engine Epic Games стала одной из самых надежных компаний в сфере игр — почти полной противоположностью 38 Studios. «Epic работала над чертежами, чтобы построить нам здание, — рассказывает Шон Маклафлин. — Они реально вкладывали в нас деньги. Нас это очень радовало».

Тем не менее, несмотря на успехи, у Epic Games хватало и потрясений. К концу 2011 года после запуска *Gears of War 3* Epic решила отказаться от традиционной издательской модели в пользу «игр-сервисов», которые она

могла бы постоянно обновлять, а не продавать один раз. В июле 2012 года китайская мегакорпорация Tencent (которую Курт Шиллинг пытался убедить помочь спасти 38 Studios) вложила огромные деньги в Epic, купив почти 50% компании. Tencent ранее приобрела Riot Games: авторов онлайн-игры League of Legends, в которую можно было играть совершенно бесплатно. Вместо того чтобы продавать игру или предлагать подписку, Riot зарабатывала деньги на микротранзакциях: игроки могли покупать новых персонажей или переодевать уже имеющихся в причудливые костюмы. Такая бизнес-модель пользовалась успехом — особенно в Китае, где базировалась Tencent. Генеральный директор Epic Тим Суини принялся предсказывать, что выпускать дорогие консольные игры больше невыгодно и будущее за условно-бесплатной моделью.

Вскоре Epic Games потребовала у разработчиков из Impossible превратить Infinity Blade: Dungeons в условно-бесплатную игру. Первые три игры серии были «премиальными» — вы платили только за покупку, и все. Infinity Blade: Dungeons планировалось распространять как бесплатную игру со встроенным магазином, подталкивающим людей тратить деньги. Для Иэна Фрейзера и его команды, которая делала данжен-кроулер\*, это была неприятная новость — еще один резкий поворот в году, который и без того тянулся целую вечность. Смена бизнес-модели требовала пересмотра всего дизайна игры. «До завершения работы над игрой оставался месяц,

---

\* Данжен-кроулер (dungeon crawler) — игра, в которой нужно зачищать подземелье, убивая монстров и собирая сокровища. В данном случае важно, что команда делала традиционный данжен-кроулер, без встроенной монетизации. — *Прим. науч. ред.*



чтобы тот сразу же покинул пост. Каппс остался в совете директоров Epic, но стало ясно, что он больше не у власти. Как только у Impossible Studios появились проблемы, стоявшего у ее истоков защитника не оказалось рядом.

\*\*\*

Однажды в начале февраля 2013 года в офисе Impossible Studios отключился интернет. В этом не было ничего необычного — в помещение переехали совсем недавно, и перебои иногда случались. Джастин Перес не придал этому большого значения — даже несмотря на то, что без интернета сотрудники не смогли подключиться к серверам Perforce и, следовательно, работать\*.

Он спросил у коллег, не сделать ли им всем перерыв и не прогуляться ли до кафе. Не успели сотрудники выйти из коридора, как их остановил один из руководителей Impossible Games. «Кто-то сказал: „Ребят, погодите“, — вспоминает Перес. — „Мы собираемся провести встречу в общей зоне“».

Приехавший в офис еще утром Джо Квадара заподозрил неладное. Приступив к работе, он заметил, что генеральный менеджер и исполнительный продюсер Impossible сидят за закрытой дверью, чего раньше не случалось. Когда интернет отключился, Квадара пошел на общее собрание и по дороге столкнулся с кем-то из руководства. «Я тут же пошутил: „Мне снова полировать резюме?“ Но никто не засмеялся».

---

\* Perforce — система управления версиями, которая широко используется в индустрии видеоигр, чтобы никто не стер чужую работу. Программа также отслеживает изменения с течением времени, позволяя разработчикам создавать различные ветки для разных платформ. Короче говоря, полезная штука! — *Прим. авт.*

Пару минут спустя сорок сотрудников уже сидели на собрании, ошарашенные новостями, что Impossible Studios закрывается: студии не исполнилось и года. Интернет отключили, чтобы новости не просочились в Сеть. «Нам сказали: „Друзья, Epic решила пойти другим путем“, — вспоминает Квадара. — „Мы немедленно закрываем студию“».

Сотрудники были в шоке. Глупость какая-то. Со дня открытия Impossible Studios прошло всего восемь месяцев, а разработка Infinity Blade: Dungeons подходила к концу. Как Epic Games могла так поступить? Иэн Фрейзер, которому рассказали новость чуть заранее, подумал, что это шутка. «Я тот еще циник, но даже я подумал: „Да ладно, быть того не может“, — говорит Фрейзер. — „Кто будет отменять игру перед самым релизом? Это бред“».

Ранее правление Epic собралось, чтобы решить, закрывать ли Impossible Studios. Только один человек проголосовал против: Майк Каппс. «Предложение закрыть студию через несколько месяцев после того, как мы их спасли, привело меня в ужас, — делится он. — Epic не должна была так поступать, даже если считала, что студия не вытягивает. Я же смотрел тем бедолагам в глаза и обещал, что с ними все будет в порядке. Кажется, против проголосовал только я. Сразу после этого меня выкинули из правления».

Разработчики, студию которых закрыли дважды за один год, были обескуражены и разъярены. В самой Epic даже среди руководства считалось, что дела у Impossible идут отлично. «За неделю до закрытия Тим Суини говорил нам по телефону, как мы важны и ценны для компании», — рассказывает один из бывших высокопоставленных сотрудников Impossible Studios.

Сотрудники студии не получили разъяснений по поводу закрытия. На публике генеральный директор Epic Games Тим Суини отделивался расплывчатыми формулировками. «Когда в прошлом году бывшие работники Big Huge Games обратились к Epic, мы увидели возможность помочь большой группе людей, поручив им работать над проектом, который нуждался в команде, — написал Суини на веб-сайте Epic в блоге о закрытии проекта. — Это было смелое начинание, и ребята из Impossible приложили максимум усилий. Но в итоге Epic не устроило такое сотрудничество».

По крайней мере, на сей раз люди получили выходное пособие. Всем сотрудникам Impossible сказали, что после закрытия они получат зарплату за три месяца. Обычно размер выходного пособия зависел от стажа в компании, но в случае Impossible возникла проблема — никто не проработал там больше восьми месяцев. Некоторые сотрудники обнаружили среди выходных бонусов письма, где им предлагалась работа в главном офисе Epic в Северной Каролине. «Не думаю, что кто-то из нас принял это предложение, — делится Квадара. — Просто потому, что слишком странно сначала увольнять всех твоих друзей, а затем предлагать тебе работу».

Квадара вернулся в Сан-Франциско работать в Crystal Dynamics над перезагрузкой серии Tomb Raider. Иэн Фрейзер чуть не переехал в Канаду, чтобы присоединиться к офису BioWare в Эдмонтоне и трудиться над Dragon Age: Inquisition. Вместо этого он отправился в противоположную часть Канады, чтобы присоединиться к другому подразделению BioWare — BioWare Montreal, где помогал делать Mass Effect: Andromeda. Позже, в другой студии в том же городе, он руководил разработкой космического

боевика Star Wars: Squadrons. Джастин Перес тоже провел несколько лет в BioWare Montreal, но в 2017 году, после выхода Mass Effect, уехал, забрав вещи (и собаку). Ему предстояло большое путешествие в Лос-Анджелес, где он устроился на работу в Respawn, чтобы поработать над другой игрой по «Звездным войнам». Star Wars Jedi: Fallen Order получила массу положительных отзывов за сложные, но приятные боевые механики.

Многие из тех, кто работал в Big Huge Games, все еще считают это место работы лучшим в своей жизни. Люди до сих пор расстраиваются, когда рассказывают, как их компания чуть не стала частью 2K и как Epic Games отнеслась к ним и их коллегам. Один из членов боевой ямы предположил, что они могли пойти по пути CD Projekt Red, популярного польского разработчика серии фэнтезийных RPG The Witcher («Ведьмак»). Он сравнил Kingdoms of Amalur: Reckoning с The Witcher 2 и отметил, что продолжение могло оказаться на уровне The Witcher 3: получило бы признание критиков и сделало бы Big Huge Games важной студией в индустрии. Если бы не судьбоносная фраза губернатора Род-Айленда Линкольна Чейфи, они могли бы делать игры и сегодня.

Когда бывшие сотрудники Big Huge Games разъехались по новым городам и странам, произошел еще один поворот — вполне в духе этой странной страницы игровой истории. Двое соучредителей студии, Тим Трейн и Брайан Рейнольдс, основали совершенно новую компанию для разработки стратегической игры DomiNations для телефонов и планшетов. В итоге их студию купил корейский издатель Nexon — другая компания, которую Курт Шиллинг пытался убедить инвестировать в 38 Studios в те беспокойные деньки. После анонса своих

планов Трейн и Рейнольдс рассказали, как пошли на аукцион имущества 38 Studios и приобрели права на важную для них торговую марку. Так в 2013 году была основана новая студия, которая до сих пор живет и здравствует. Она получила название, с которого все начиналось, — Big Huge Games.

# 8



## ХРАНИТЕЛЬ ОРУЖЕЛЬЯ\*

**П**ервым делом Дэйв Крукс поведал Бренту Содману, что их компания вот-вот закроется. Они встретились в аэропорту летом 2012 года, намереваясь полететь из Вирджинии в Сан-Франциско на ежегодные тренинги для новых сотрудников EA. Содман недавно устроился техническим художником в принадлежащую EA студию Mythic Entertainment, а Крукс работал там комьюнити-менеджером. Обоим не было и тридцати, оба — новички в игровой индустрии. Содман был скромным художником, а Крукс — грубым и резким парнем: именно таким человеком, от которого ждешь, что диалог с ним начнется как раз в таком духе. «Дэйв подсел ко мне в аэропорту, — вспоминает Содман. — По-моему, его первые слова были: „Ты же в курсе, что студию скоро закроют, да?“»

Содман этого не знал. В Mythic Entertainment, конечно, случалось всякое, но она была добротным местом работы. Mythic основали в 90-х для выпуска онлайн-игр по мотивам

---

\* Здесь и далее используются переводы терминов из официальной локализации видеигры Enter the Gungeon. — *Прим. пер.*

MUD. Студия получила известность в 2001 году благодаря Dark Age of Camelot — одной из многих игр, пытавшихся воплотить на экране компьютера виртуальный мир, придуманный Ричардом Бартлом. В то время как другие популярные MMORPG, такие как Ultima Online и EverQuest, были стандартными фэнтези, полными драконов и волшебников, мир Dark Age of Camelot строился на реальной мифологии. Игроки выбирали один из трех миров — Альбион, основанный на легендах о короле Артуре, Гибернию, полную кельтского фольклора, или Мидгард, сокровищницу скандинавских мифов. Игроки одного мира соревновались с защитниками двух других. Игра обрела популярность и привлекла сотни тысяч геймеров, готовых ежемесячно оплачивать подписку, что помогало Mythic расти и процветать. В 2006 году EA приобрела студию, предоставив ей доступ к невиданным ранее ресурсам. Курт Шиллинг обожал Dark Age of Camelot и порой заходил к разработчикам в офис. Однажды он даже оставил им на память подписанный бейсбольный мяч.

В 2012 году популярность MMORPG пошла на спад. Никто не знал, в каком направлении движется жанр, в результате чего проекты Mythic постоянно преобразовались, а разработчики пытались понять, как можно обратить себе на пользу актуальные тренды. Тем не менее заявление Крукса показалось Содману надуманным. Времена, конечно, менялись, но закрытие студии? «На тот момент от сотрудников и правда порой веяло негативом», — делится Содман. Но ведь он присоединился к команде всего пару недель назад, и новость о том, что студия вот-вот закроется, казалась абсурдом.

Несмотря на то что они оба направлялись на тренинг EA для новичков, Дэйв Крукс работал в офисе Mythic

в Фэрфаксе, штат Вирджиния, уже целый год. «Мне не нужно было ехать, — комментирует Крукс. — Я вызвался, потому что все время торчал дома, а тут бесплатная поездка в Калифорнию». У Дэйва был отлично подвешен язык, и за несколько месяцев он сблизился с руководителями студии, в том числе с Полом Барнеттом, одним из ведущих дизайнеров Mythic. В ночь перед вылетом в Сан-Франциско он услышал от Барнетта, что руководство EA оценивает будущее компании пессимистично. «Студия была под прицелом, — рассказывает Крукс. — В нее пока не стреляли, но это был вопрос времени».

Тренинги проводились в Редвуд-Шорс, штат Калифорния, в полном просторных лужаек и роскошных офисов кампусе площадью 9 гектаров. (В нескольких шагах от места, где Крукс и Содман участвовали в тренингах, у Visceral Games в самом разгаре шла разработка Dead Space 3.) Рекрутеры рассказывали о компании и обещали присутствующим многолетнюю карьеру в EA. Во время одной из таких речей Крукс решил выступить. «Я поднял руку и сказал: „Моя студия завтра закрывается“, — говорит Крукс. — Меня оттащили в сторону и сказали: „Нет, все будет хорошо, мы вам поможем“». На следующий день сотрудники EA снова остановили Крукса и пообещали ему, что Mythic не закроется. Они сказали, что Пол Барнетт возьмет на себя пост главы студии. «Отличные новости», — подумал тогда Крукс.

Вернувшись в Вирджинию, Барнетт взял студию под свой контроль и разыграл последний гамбит, чтобы ее спасти. Последние несколько лет Mythic изо всех сил пыталась стать прибыльной. Чтобы не отставать от трендов в индустрии видеоигр, ей нужно было сделать резкий поворот. Для этого разработчикам студии пришлось бы

переориентироваться на создание игр для самой большой игровой платформы в мире — iPhone. Mythic Entertainment собиралась стать студией по разработке мобильных игр.

\*\*\*

Кэрри Гускос начала работу в Mythic Entertainment в 2006 году, когда компания находилась на пике успеха. Девушка переехала в Вирджинию, потому что любила Dark Age of Camelot и хотела работать с ее создателями. Под руководством EA Mythic приступила к разработке второй MMORPG под названием Warhammer Online, основанной на настольной игре с миниатюрными фигурками. Гускос наняли для помощи с разработкой. Но пока она поднималась по карьерной лестнице от дизайнера до продюсера Warhammer Online, индустрия изменилась. Казалось, что немногие MMORPG смогут конкурировать с могущественной World of Warcraft. Даже онлайн-игры с уникальным контентом не могли удержать стабильное количество игроков. Когда осенью 2008 года состоялся запуск Warhammer Online, поначалу дела шли неплохо, но игра быстро стала терять подписчиков. «В долгосрочной перспективе ММО-бизнесу ничего не светило, — комментирует Гускос. — Я была в этом уверена».

В 2009 году EA провела реструктуризацию — любимое слово каждой корпорации, — и Mythic стала частью BioWare: легендарной студии, создавшей такие ролевые игры, как Star Wars: Knights of the Old Republic и Mass Effect. Офис Mythic оставался в Вирджинии, но структурно подчинялся BioWare, поскольку EA надеялась выпускать все свои ролевые игры под одним и тем же лейблом. Студия, которая теперь называлась BioWare Mythic,

запустила несколько новых проектов: например, консольные версии Dark Age of Camelot и Warhammer Online. По мотивам последней даже пытались сделать МОБА — многопользовательскую онлайн-боевую арену, как, например, League of Legends. «Она так и не вышла из бета-тестирования, но я горжусь своей работой, — рассказывает Гускос. — Мне очень нравилась эта игра».

Однажды в 2010 году, пока Гускос находилась в отпуске в Версале, ей позвонил руководитель из Mythic. Оказалось, что студия была в долгу перед Университетом Джорджа Мейсона, своим соседом в Фэрфаксе. Студенты университета проходили практику в Mythic, в итоге получая предложения о работе, из-за чего бросали учебу. Университет ладил с Mythic, но его сотрудникам надоело терять людей, и они попросили об ответной услуге. Им срочно требовался преподаватель. «Шеф сказал мне: „Нужно, чтобы ты со вторника вела лекции по истории видеоигр“, — вспоминает Гускос. — Была суббота. И я такая: „Э-э-э“».

Гускос никогда раньше не преподавала, но занятие оказалось ей по нраву. Работа педагога во многом напоминала продюсирование видеоигры — нужно убедить людей перестать говорить и начать слушать вас. Гускос вошла во вкус, сначала преподавая историю видеоигр, а затем и геймдизайн. На лекциях по дизайну она заметила одного ученика: студента выпускного курса по имени Дэйв Крукс. «Талантливый и настойчивый парень, активно участвующий в каждой лекции, — описывает его Гускос. — Не в смысле „задерживая преподавателя после занятий и раздражая своей тупостью“ — нет, он приходил с интересными вопросами, на которые хотел найти ответ».

Крукс начал ходить на лекции ради прикола. Изначально он изучал 3D-дизайн, мечтая зарабатывать на жизнь созданием видеоигр, но разочаровался в своих художественных способностях. Полагая, что успешной карьеры в играх ему не сделать, он выбрал основной специальностью английский язык, а второй — японский кинематограф. В начале 2011 года он убивал время, планируя в конце семестра переехать в Японию, и вдруг узнал, что в университете открылся курс геймдизайна. «Я многого не ждал, — объясняет Крукс. — Подумал: „Ну, я ничего не теряю“». Когда он узнал, что новая преподавательница на самом деле работала продюсером в Mythic Entertainment, он запел по-другому. «Я узнал об этом на первом же занятии, и подумал: „Блин, пора брать себя в руки“, — описывает Крукс. — Я стал лучшим учеником на свете. Выполнял все задания раньше срока и очень вдумчиво читал материалы».

Крукс и Гускос подружились — им нравилось говорить о Metal Gear Solid, игре, оказавшей на них огромное влияние. К концу курса Крукс произвел на преподавательницу сильное впечатление. Весной, когда учебный год подошел к концу, Крукс спросил Гускос, нет ли в Mythic какой-нибудь вакансии. «Я написал ей письмо, — рассказывает он. — „Тут такое дело. Я собираюсь лететь в Японию, но только потому, что бросил мечту делать видеоигры. Могу я что-нибудь сделать для студии?“» Крукс отметил, что готов на все, лишь бы оказаться в видеоигровой индустрии.

Гускос получила письмо, сидя на встрече. Она достала телефон и сразу же впечатлилась текстом, особенно формальностью вступления («Дорогая профессор Гускос», — писал Крукс), а затем и самим содержанием. Mythic

требовался комьюнити-менеджер — человек, который будет управлять веб-сайтами, собирать отзывы и вести странички на Facebook и Twitter. Почему бы не дать шанс талантливому пареньку? «Она две недели не отвечала, — рассказывает Крукс. — А потом я получил письмо со словами: „Твое собеседование в среду“».

В апреле 2011 года Дэйв Крукс начал работать в Mythic Entertainment комьюнити-менеджером, сосредоточившись на великой цели перерасти это занятие и стать



Для КРУКСА РАБОТА  
С СООБЩЕСТВОМ БЫЛА  
ЛИШЬ СРЕДСТВОМ ДЛЯ  
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ,  
ПРОЩЕ ГОВОРА —  
ПЕРВОЙ СТУПЕНЬКОЙ  
НА КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЕ.



геймдизайнером. Его не интересовали форумы или публикации в социальных сетях. Для Крукса работа с сообществом была лишь средством для достижения цели, проще говоря — первой ступенькой на карьерной лестнице. «Я подходил к разработчикам и доставал их, — поясняет Крукс. — „Слушай, у тебя нет там какой-нибудь унылой фиг-

ни, которую тебе в лом делать?“ Дэйв постепенно начал брать на себя рутинные задачи вроде придумывания имен и описаний предметов в надежде, что если он справится с тем, от чего отказались настоящие дизайнеры, то его трудолюбие оценят и позовут работать к себе в отдел. «Я этого даже не скрывал, — говорит Крукс. — Все всё сразу поняли»\*.

---

\* Некоторые работники игровой индустрии приложили массу усилий, чтобы комьюнити-менеджмент стал заслуживающей уважения отраслью. Однако важно помнить, что очень долго эта работа считалась первым шагом в «настоящую» разработку видеоигр. — *Прим. авт.*

Тем временем дела у Mythic шли не очень. Попытки перевести Warhammer Online на условно-бесплатную модель не увенчались успехом, пока их новейший проект, ремейк Ultima IV под названием Ultima Forever, несколько раз перезапускался и требовал больше времени, чем ожидалось\*.

Шепоток обреченности и уныния пробежал по студии вместе со слухами о том, что Mythic теряет деньги. «Мне очень нравилась Warhammer Online, и я правда хотела, чтобы будущее было за ней, — делится Кэрри Гускос. — Но времена изменились. И игровая индустрия вместе с ними». Летом 2012 года, когда Дэйв Крукс встретил Брента Содмана и они вместе вылетели в кампус EA в Редвуд-Шорс для тренинга, легко было подумать, что у студии проблемы. Но EA бросила команде спасательный круг в виде мобильных игр.

Ничто не изменило игровую индустрию за предыдущее десятилетие так, как смартфоны. Телефоны превратили людей в автобусах и метро в потенциальных игроков. Разработка мобильных приложений вроде Angry Birds и Doodle Jump стоила значительно меньше, чем традиционных консольных игр, а доходы настолько превышали расходы, что из выручки можно было строить небоскребы. Боссов EA поразил успех The Simpsons: Tapped Out, вышедшей ранее в 2012 году. Игроки могли строить здания и выполнять поручения в собственных

---

\* Ultima попала в руки EA, когда издатель приобрел Origin, где работал Уоррен Спектор еще в начале 1990-х. EA закрыла Origin в 2004 году, а Mythic Entertainment через несколько лет прибрала к рукам некоторые старые проекты студии, в том числе заслуженную ММО Ultima Online, которую Mythic будет поддерживать до 2014 года. — *Прим. авт.*

виртуальных версиях Спрингфилда. Теперь EA хотела, чтобы ее студии создавали игры для телефонов, и Mythic идеально подходила на эту роль.

Пол Барнетт, ветеран индустрии и дизайнер, руководивший разработкой *Ultima Forever*, возглавил обновленную Mythic, которая теперь должна была разрабатывать игры для мобильных устройств. Предполагалось, что некоторые из игр могут оказаться и на других платформах, но приоритетом стали iPhone и iPad. Mythic больше не была частью BioWare и вместо этого присоединилась к мобильному подразделению EA. На следующий год был запланирован выход *Ultima Forever* для iOS. Сотрудникам Mythic стало ясно, что опасность для студии еще не миновала — она по-прежнему зарабатывала не так много денег, — но с новым направлением появился шанс на успех.

Осенью 2012 года Барнетт заступил на пост главы студии и первым делом назначил Дэйва Крукса штатным игровым дизайнером. Тот был в восторге. Наконец, после стольких месяцев партизанского геймдизайна на фоне работы комьюнити-менеджером, желание Крукса исполнилось. «Сбылась моя мечта, — вспоминает он. — Я стал геймдизайнером студии. Я не мыслил себя без этого, и меня переполняли эмоции — да так, что я не мог их выразить. Лучший момент в моей жизни».

Дизайнерам Mythic, которые не работали над *Ultima Forever*, в том числе Круксу, посоветовали придумать идеи других мобильных игр. «Нам поручили разработать прототипы новых проектов, — поясняет Brent Содман. — Во-первых, это всегда радует и освежает после долгой работы над одним и тем же проектом; а во-вторых, если бы мы получили одобрение другого проекта

до конца разработки *Ultima Forever*, это продлило бы жизнь студии». Больше всего в этом процессе захватывало то, что EA разрешила Mythic ворошить старые серии. Десятилетиями выпуская разнообразные игры и поглощая студии (многие из которых она сама же потом и закрыла), EA собрала целую сокровищницу культовых классических франшиз, к которым Mythic теперь имела доступ.

Крукса попросили создать прототип на основе старой игры *Desert Strike*, в которой от игрока требовалось стрелять по врагам, летая на вертолете «Апач». Крукс был неплохим дизайнером, но не очень толковым программистом, поэтому он страдал, пытаясь заставить работать базовые функции. Чтобы не подвести коллег и не упустить свой первый шанс на полноценную разработку игры, он позвонил другу, Дэвиду Рубелю — умелому инженеру и подрядчику военно-промышленной корпорации *Lockheed Martin*. Дэвид тратил свободное время на попытки построить робота, способного торговать акциями. Рубель всегда интересовался разработкой игр: они с Круксом проводили выходные, экспериментируя с инструментами создания игр и придумывая инди-проекты. Поэтому, когда Крукс позвонил другу и попросил о помощи, Рубель с радостью бросил все и отправился выручать товарища.

Следующие несколько дней Рубель провел за программированием версии *Desert Strike*, которая могла бы работать на сенсорном экране iPhone. Эксперимент оказался сложным, но интересным. «У нас стало получаться, — описывает свою работу Рубель. — Было весело даже просто летать на вертолете». Когда все было готово, Крукс отнес прототип Полу Барнетту. Тот поиграл в него

какое-то время и похвалил результат. Крукс признался, что большая часть заслуг принадлежит не ему, а Рубелю. «Я сказал, что сделал заставку, а мой друг закодил управление вертолетом, — вспоминает Крукс. — Меня спросили: „Это что еще за друг такой? Он часом работу не ищет?“»

Всего несколько собеседований — и вот Дэйв Рубель уже работал инженером в Mythic Entertainment и вместе с Круксом серьезно занимался Desert Strike. Его карьера в игровой индустрии началась нетипичным образом. «Я всегда заглядывался на геймдев, — рассказывает Рубель. — Но слышал, что попасть туда довольно трудно». Он приступил к работе на Хэллоуин 2012 года, и Барнетт шутливо представил Рубеля коллегам: якобы раз тот сделал им прототип, то если его не нанять, он засудит компанию.

Разработка Desert Strike так особо и не продвинулась, но среди прототипов, созданных Mythic, выделялся еще один. Brent Soddman работал над игрой, которая вскоре превратилась в следующий большой проект студии. Как и Desert Strike, она была основана на классической франшизе, которая годами пылилась в хранилищах EA. Но этот прототип немного отличался от других. На самом деле именно он и определил судьбу всей студии.

\*\*\*

В 1980-х и 1990-х годах, куда ни сунься, везде были видеоигры, вдохновленные Dungeons & Dragons. Мир электронных развлечений казался настолько новым и неисследованным, что разработчики игр опасались отходить от проверенных приемов: надежнее всего было делать игры про команды бесстрашных воинов и клериков,

ныряющих в подземелья за сражениями с лопочущими что-то себе под нос гоблинами и блестящими золотыми монетами. Разработчики видеоигр полагали, что игроки хотят воплощать в жизнь фантазии о могуществе — становиться героями, хорошими парнями, спасителями миров. Помня об этом, группа дерзких британских дизайнеров из принадлежащей EA студии Bullfrog Productions решила создать игру, в которой этих героев нужно убивать.

Dungeon Keeper вышла для компьютеров в 1997 году и позволяла играть за беззастенчиво злую сущность, отвечающую за строительство и защиту одного из тех подземелий, которые так любят исследовать добрые ребята. С помощью армии магических рабов-бесов игроку приходилось копать землю, строить логовища и заманивать к себе троллей, орков и желчных демонов — обрюзгших красных существ, испускающих ядовитый газ рядом с врагами. Игрок платил своим созданиям, добывая золото из жил по всей карте. Также злых тварей требовалось кормить из инкубатора живыми цыплятами, которых ваши миньоны совали себе в рот, словно конфеты. Игрок защищал свое подземелье от отрядов отважных приключенцев, желающих украсть ваши сокровища и уничтожить силы зла. Это была веселая и затягивающая стратегия, которая настолько понравилась игрокам, что Bullfrog в 1999 году быстро выпустила Dungeon Keeper 2. Планируемую третью часть позже отменили, а EA закрыла Bullfrog в 2001 году, заморозив серию.

Десять лет спустя Dungeon Keeper вместе со многими другими играми попала в список проектов, в которые к 2012 году EA хотела вдохнуть новую жизнь на смартфонах. Этот список передали сотрудникам Mythic. Dungeon Keeper прекрасно подходила для iPhone и iPad. Ее вид

сверху, характерный и для других старых игр, позволял вести раскопки на карте и захватывать существ с помощью вездесущей скрюченной руки, заменявшей курсор. На сенсорном экране такое управление должно было казаться удобным и интуитивно понятным, ведь пальцы игрока там заменяют мышь. Кроме того, в *Dungeon Keeper* можно играть короткими сессиями, что идеально подходило для мобильной аудитории. Многие люди играют в игры по десять-двадцать минут, пока едут в метро на работу или сидят перед кабинетом стоматолога.

Брент Содман и небольшая команда других разработчиков *Mythic* принялись заниматься мобильной версией *Dungeon Keeper*. На уровне концепции их прототип очень напоминал старые игры серии: там был такой же вид сверху, позволявший игроку без проблем призывать злых существ и копать землю. Без нюанса, правда, не обошлось: каждый раз, когда вы пользовались лопатой, всплывал таймер. В оригинальной *Dungeon Keeper* вы нажимали на кусок земли и ждали несколько секунд, за которые ваши бесы добирались до указанной точки. В мобильной версии появлялись тикающие часы, и грязь оставалась на месте, пока таймер не достигал нуля. С точной продолжительностью еще не определились, но цель была ясна. «Если в мобильной игре всплывает таймер, легко представить зачем, — объясняет Содман. — Некоторые таймеры длятся очень долго, но вы можете заплатить и ускорить процесс».

Мобильные игры изменили подход разработчиков не только к геймплею, но и к распространению. Когда в 2008 году заработал App Store, разработчики поначалу продавали свои игры по фиксированным ценам, как и на других платформах. Но затем стало происходить

нечто странное. Создатели мобильных игр обнаружили, что могут зарабатывать еще больше, выпуская игры, напоминающие троянского коня: на первый взгляд бесплатные, но с платными внутриигровыми услугами. Согласно отчету компании Flurry, занимающейся мобильной аналитикой, к лету 2011 года условно-бесплатные игры в App Store приносили больше денег, чем игры, продающиеся традиционным способом. Все, что люди знали о продажах игр для Xbox и Playstation, для этой новой странной платформы не работало. Позже в этом лично убедятся разработчики Impossible Studios, когда Epic заставит их переделать Infinity Blade: Dungeons.

Для дизайнеров, привыкших делать традиционные игры по принципу «разрабатываем и продаем по фиксированной цене», индустрия мобильных игр напоминала чужую планету. Чтобы заработать на мобильной игре, ее нужно было сделать бесплатной, зацепить игроков и убедить их потратить деньги на внутриигровые микротранзакции. В некоторых играх предлагалось «платить за победу» — чем больше вы тратили, тем сильнее росли ваши шансы победить. В других играх, таких как популярная Tiny Tower и собственная игра EA The Simpsons: Tapped Out, вас мотивировали тратить деньги на пропуск ожидания выполнения какой-либо базовой задачи. В этом была какая-то злая логика, которая поразовала бы демонов из Dungeon Keeper. Эти игры создавались не ради чистого удовольствия, а чтобы приносить его ровно столько, сколько нужно, чтобы игрок продолжал платить.

Мобильная игра напоминает казино в Лас-Вегасе: кругом яркие визуальные эффекты и радостный перезвон. Постройка нового здания в The Simpsons: Tapped

Out вызывает выброс эндорфинов в ваш мозг, немедленно подсаживая и мотивируя играть дальше. Как и в казино, никто не брал с вас денег напрямую. Вместо этого вы могли купить «премиальную валюту» (например, драгоценные камни или пончики в Tapped Out) и тратить ее на протяжении всей игры. Некоторые игры бесплатно выдавали вам премиальную валюту тонкой струйкой, чтобы дать почувствовать всю прелесть обладания и заставить раскошелиться — еще один метод, перенятый прямоком из казино (или у торговцев наркотиками). Некоторые студии, создававшие эти «бесплатные»\* мобильные игры, даже нанимали психологов, чтобы отыскать лучший способ заставить игроков раскошелиться.

В течение 2013 года Dungeon Keeper росла и поглощала разработчиков из других команд, делающих прототипы, включая Дэйва Крукса и Дэйва Рубеля. Выяснилось две вещи: во-первых, Dungeon Keeper станет следующей игрой Mythic после Ultima Forever; во-вторых, она будет строиться вокруг таймеров и микротранзакций, позволяющих их пропускать. EA требовала, чтобы все ее мобильные игры были бесплатными, и Dungeon Keeper предстояло повторить успех других игр с моделью платежей для ускорения процесса.

EA поставила Mythic конкретные KPI (ключевые показатели эффективности), вроде дохода и количества игроков. «Мы много говорили не только про деньги,

---

\* Они же freemium — от free («бесплатный») + premium (тут: «платный»), то есть бесплатные игры с платными элементами или расширенными версиями. Freemium-игры — подвид условно-бесплатных (free-to-play) игр. Альтернативными схемами монетизации условно-бесплатных игр являются, например, adware-игры, требующие время от времени смотреть рекламу, доходы от которой и становятся оплатой разработчикам. — *Прим. науч. ред.*

но и про удержание, — пояснял Алек Фишер-Ласки, дизайнер *Dungeon Keeper*. — Как мы будем поддерживать вовлечение игроков? Какие награды мы будем им давать, чтобы это выглядело честно?» Чаще всего в пример приводили *Clash of Clans*: популярную игру в жанре «защита башен», где нужно строить деревню, обучать войска и совершать набеги на других пользователей. *Clash of Clans* заработала миллиарды долларов на нетерпеливых игроках, стремящихся обойти многочисленные таймеры.

Разработчики *Mythic* отнеслись к этой бизнес-модели скептически. Многим из тех, кто вырос, играя в традиционные компьютерные или консольные игры, такое решение казалось жадным и неэтичным\*. Сотрудники *Mythic* знали, что им придется перестроиться на мобильные игры, — фразой «переход на мобильные игры» разбрасывались все кому не лень, — но опасались этого. «В этой великолепной студии работали потрясающие люди, но все ее ветераны были игроками старой школы, — объясняет Дэйв Крукс. — Многим было непросто принять бизнес-модель *Clash of Clans*, в том числе мне». Конечно, все понимали, что у *Mythic* были финансовые трудности и их корпоративные владельцы мечтали именно о такой игре. Сотрудники жаловались, но все равно ее делали.

Люди, которые доносили студии пожелания EA, назывались менеджерами по продукту. Они часто летали в *Mythic* со своей базы в Редвуд-Шорс, вооружившись

---

\* Разумеется, видеоигры вели себя жадно и неэтично еще до того, как большинство людей узнало, что это такое: во времена аркадных автоматов многие дизайнеры усложняли свои игры до предела, чтобы вы продолжали платить четвертаки за новые попытки. Мобильные микротранзакции казались новомодным изобретением, но на самом деле они стали естественным развитием этой оддскульной модели. — *Прим. авт.*

исследованиями рынка и диаграммами, полными цифр из Clash of Clans. На протяжении всей разработки Dungeon Keeper между разработчиками Mythic и менеджерами EA возникали всевозможные конфликты. У обеих сторон были разные представления о том, как должна выглядеть успешная видеоигра. Менеджеры утверждали, что у Mythic очень мало опыта в создании мобильных игр и они, похоже, не очень-то горят проектом. А с точки зрения разработчиков Mythic, менеджеры вообще ничего не понимали в геймдизайне и думали только о деньгах. «В итоге у нас возникали ситуации, когда команда разработчиков говорит: „Мы хотим сделать вот такую штуку“, — а менеджер по продукту, который заглядывает в офис от силы два раза в месяц и понятия не имеет, что такое игровой цикл\*, врывается и заявляет: „Нет, мы будем делать вот это“, — объясняет Дэйв Крукс.

Во время одной из встреч менеджер по продукту из EA спросил Крукса, над чем тот работает. Крукс сказал, что придумывает ловушки для Dungeon Keeper, и показал менеджеру список идей, где упоминалась ледяная ловушка: она замораживала врагов, нанося им урон и замедляя движение. «Менеджер спросил: „Она что, и замедляет, и наносит ущерб? Как-то слишком мощно“, — вспоминает Крукс. — Я подумал: „Ты что несешь вообще?“» Крукс воспринял это как симптом более серьезной

---

\* Для людей, которые могут не знать, что такое «игровой цикл», поясню: думайте о нем как об основном «цикле» действий, которые игрок может выполнять в видеоигре. Например, в популярном шутере Destiny цикл состоит в том, чтобы получить миссию, застрелить кучу инопланетян, собрать выпадающие награды и повторить все это снова. Как правило, цель игрового цикла — доставлять удовольствие как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. — *Прим. авт.*

проблемы — напряженности между творцами и руководителями. С ней на протяжении многих лет так или иначе сталкивалось большинство разработчиков: от таких ветеранов, как Уоррен Спектор, до новичков, как и он сам. Как этот менеджер мог объективно оценить геймдизайн, когда он даже не понимал, почему ледяная ловушка может и замедлять врагов, и наносить им урон одновременно?

В августе 2013 года после долгой разработки *Ultima Forever* наконец-то вышла на iOS. Игра не взлетела, получила сдержанные отзывы и в целом прошла незамеченной. Большая часть *Mythic* стала работать над *Dungeon Keeper*, надеясь, что той повезет больше. Однако *Mythic* стоило быть настороже. Критики, которые все же удостоили *Ultima Forever* вниманием, разнесли условно-бесплатные механики и микротранзакции в пух и прах. «В дизайне *Ultima Forever* порой встречаются очень злые вещи», — писал игровой критик Рич Стэнтон, отмечая, что игра постоянно мухлевала, чтобы отнимать у игроков реальные деньги. *Dungeon Keeper* делалась не менее, а то и более манипулятивной, но разработчики мало что могли с этим поделать. «Я думаю, мало кто в принципе мечтает работать над условно-бесплатными играми», — комментирует Дэйв Рубель.

На начальных этапах разработчики из *Mythic* были довольны тем, как игралась *Dungeon Keeper*. Она сильно напоминала *Clash of Clans*, но в ней присутствовало то самое чувство юмора из оригинальных игр *Bullfrog*. Разработчикам нравились сеансы тестирования, в ходе которых они копали подземелья и строили ловушки, чтобы уничтожать врагов. Проблема заключалась в том, что им было весело, потому что во время тестов они могли отключить все таймеры.

Когда Dungeon Keeper приняла финальный вид, стало ясно, что выбор между долгим ожиданием и его пропуском за реальные деньги — не очень приятная штука. Люди, которые играли в игры типа Clash of Clans, уже, возможно, привыкли к таймерам, но сотрудники Mythic их ненавидели. Между студией и менеджерами по продукту из EA шли ожесточенные битвы за продолжительность и частоту таймеров. Почти всегда побеждали менеджеры. «Однажды они сказали: „Наверное, мы удвоим все таймеры“, — вспоминает Крукс. — Помню, как они пытались объяснить: „Мы считаем, что таймеры могут давить сильнее“. Я сказал: „Ну не знаю, слушай. Я бы не стал в такое играть, но кто-то другой, может, сможет“».

Именно так EA видела рабочую бизнес-модель для мобильной игры. Менеджеры по продукту превыше всего ценили статистику и цифры, и у них была масса данных о том, что игроки на iPhone и Android готовы тер-



МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПРОДУКТУ  
ПРЕВЫШЕ ВСЕГО  
ЦЕНИЛИ СТАТИСТИКУ  
И ЦИФРЫ, И У НИХ  
БЫЛА МАССА ДАННЫХ  
О ТОМ, ЧТО ИГРОКИ  
НА IPHONE И ANDROID  
ГОТОВЫ ТЕРПЕТЬ  
ТАЙМЕРЫ ЧАСАМИ  
ИЛИ ДАЖЕ ДНЯМИ.



петь таймеры часами или даже днями. Clash of Clans казалась кульминацией этого подхода. Сказать, что Dungeon Keeper черпала вдохновение из Clash of Clans, все равно что сказать, что истории в Instagram позаимствовали пару идей у Snapchat.

Экран обучения в Clash of Clans знакомил игрока с премиальной валютой игры (драгоценными камнями), вручая горстку бесплатно и побуждая

игрока потратить их сообщением: «Не время жадничать. Используй немного зеленых кристаллов для ускорения!»

Есть популярный мем, где две расположенные рядом картинки сопровождаются надписями: «Дашь спитать домашку?» — «Да, только не списывай точь-в-точь, чтобы не спалили». Экран обучения Dungeon Keeper знакомил игрока с премиальной валютой игры (драгоценными камнями), вручая немного камней бесплатно и побуждая игрока потратить их следующим сообщением: «Не время жмотиться. Потратьте еще немного драгоценных камней, чтобы ускорить строительство ловушки».

\*\*\*

В течение 2013 года атмосфера в Mythic становилась все более странной. Разработчики каждый день усердно трудились, но их все сильнее беспокоило, что предстоящий релиз Dungeon Keeper окажется неоднозначным. «Сотрудники смотрели друг на друга и говорили: „Люди возненавидят эту игру“, — делится Крукс. — А ты в ответ: „Да, согласен. Но мы должны ее закончить“». Атмосфера напоминала круизный лайнер, направляющийся прямо к айсбергу. Хотя все знали, что лайнер вот-вот потонет, развернуть судно не получилось бы. «Когда вам говорят, что в игре должна быть куча таймеров и мы заработаем деньги на возможности их пропускать, трудно сказать: „Таймеры — отстой“, — объясняет Brent Sodman. — Ничего не поделаешь».

Дэйва Крукса такая атмосфера не устраивала, и он начал говорить с Содманом и Дэйвом Рубелем об уходе и разработке собственной игры. Крукс и Рубель уже работали вместе над парой инди-проектов. Так они и познакомились — еще до того, как Рубель помог Круксу

с прототипом Desert Strike и получил должность программиста в Mythic. Содман сдружился с Круксом с их первой встречи в аэропорту год назад и тоже захотел вписаться. В те дни Содман и Крукс жили в квартире недалеко от офиса Mythic и время от времени собирались набрасывать идеи для игр вместе с их близким другом, безработным художником Джо Харти, и девушкой Крукса, Эрикой Хэмпсон — звукорежиссером, которая позже также устроилась в Mythic.

Dungeon Keeper их не вдохновляла, и друзья стали больше думать о самостоятельной разработке игры. Довольно скоро хобби превратилось в серьезный проект. Они принялись откладывать деньги и в итоге, определившись с финансами, установили себе дедлайн. В начале 2014 года Крукс и команда пошли на необычный шаг, рассказав студии о своих планах. Они очень уважали Пола Барнетта и Кэрри Гускос (которую назначили операционным директором студии) и не хотели вредить компании. Ребята объяснили, что планируют уволиться в августе и делятся планами заранее, чтобы у Барнетта и Гускос осталось время на их замену. «В другой ситуации мы никому ничего не сказали бы, — поясняет Крукс. — Но мы чувствовали, что поступаем правильно».

Однако сначала им нужно было выпустить игру. Dungeon Keeper вышла для iPhone 30 января 2014 года, и опасения разработчиков оправдались. Рецензенты разнесли игру. Критики и видеоблогеры ее возненавидели, и толпы геймеров присоединились к разгрому, ругая Dungeon Keeper на Reddit и в Twitter. В пресс-релизе EA рекламировала игру как возрождение любимой франшизы — «новый необычный мобильный подход к культовой стратегической игре 1990-х годов». В реальности казалось,

что кто-то просто добавил в Clash of Clans кучу демонов. Пока старые части Dungeon Keeper требовали от игроков стратегического подхода и управления ресурсами, новая просто просила тратить деньги на драгоценные камни. Фанаты и ранее недолго любили EA — корпорация два года подряд была признана «Худшей в Америке» на турнире веб-сайта Consumerist, где обошла такие компании, как Comcast и Bank of America. Их новая игра словно доказывала, что все худшие подозрения верны.

Дэн Уайтхед, критик Eurogamer, писал:

*Перед нами лишь бледная тень новаторской стратегической игры Bullfrog, из которой высосали все живое и заполнили пустоты вторичностью из Clash of Clans. Каждое действие, каждый механизм, каждая функция уже опробована и протестирована денежной машиной Supercell, и EA копирует ее точь-в-точь, пуская слюни, как собака Павлова. Больше всего раздражает даже не то, что Dungeon Keeper стала условно-бесплатной, а то, что это сделано максимально бездушно.*

Возможно, игру ждал бы меньший провал, если бы она не называлась Dungeon Keeper. Ладно бы EA и Mythic создали мобильную игру со множеством микротранзакций, но эти две компании эксплуатировали старую и любимую многими франшизу. Подобная игра подошла бы людям, которые играли в основном на телефонах — не возражающим против таймеров и играющим по десять минут, — но новинка принадлежала к серии игр, которую почитали хардкорные ПК-геймеры. Dungeon Keeper незаметно собрала небольшую аудиторию фанатов, которых таймеры не волновали, но Сеть все равно гремела от возмущения.

День запуска *Dungeon Keeper* не выдался для сотрудников Mythic Entertainment приятным. Люди молча сидели за своими столами, не в силах удержаться от чтения ругательных комментариев и негативных отзывов. Как это часто бывает в индустрии, геймеры оставляли сообщения, где призывали разработчиков *Dungeon Keeper* пойти и убить себя. («Работая в игровой индустрии, к этому привыкаешь», — комментирует Содман.) Персонал собрался вместе, чтобы выпить. Некоторые сотрудники сетовали, что они должны были предвидеть эти события. Разумеется, *Dungeon Keeper* не могла не вызывать такие реакции. Сочетание микротранзакций и ностальгии не приводит к успеху. «Многие в студии переживали, — рассказывает Крукс. — Но некоторые реагировали, как я. Просто говорили: „М-да. Это было очевидно“».

План Пола Барнетта по выводу Mythic на рынок мобильных игр провалился. Теперь даже самые оптимистичные сотрудники поняли, что спасательные круги скоро закончатся.

\*\*\*

Вечером 28 мая 2014 года Бренту Содману позвонил Дэйв Крукс. Все это напоминало ситуацию в аэропорту два года назад. Содман пошел домой, а Крукс остался работать допоздна и потому первым узнал важные новости. «Он сказал мне: „Чувак, лучше приди в студию и забери свои вещи“, — вспоминает Содман. — „Я почти уверен, что завтра нас закроют“».

На этот раз у Крукса имелись более веские доказательства своей правоты. Кэрри Гускос пошла из главного офиса в туалет. Когда она вернулась, ее пропуск

не работал. Крукс вышел на улицу, чтобы проверить свой пропуск, — та же проблема. На техническую неисправность похоже не было, потому что пропуск уборщика работал без проблем. Вернувшись в офис, Крукс сообщил десятку сидящих там сотрудников, что им пора собирать вещи. Затем он позвонил Содману. «Я сказал: „Я тебе верю, но мне нечего забирать“, — вспоминает Содман. — „Я проснулся утром и пришел в офис в самую рань, зная, что день будет просто кошмарным“».

Гускос поручили отправиться в отель Marriott неподалеку на встречу к 8:00. Когда она приехала, ее ждали руководители EA и сотрудники отдела кадров. Фрэнк Жибо, глава мобильного отдела EA, сообщил ей новость: Mythic закрывается. «Он не был жестоким, — поясняет Гускос. — Беседа вышла доброй и даже милой». EA купила студию именно благодаря Жибо, и он всегда любил Dark Age of Camelot. Поговаривали, что Жибо проводил встречи начальства внутри игры, и поэтому, похоже, чувствовал вину, закрывая компанию. Но смысла сохранять Mythic жизнь больше не было. Некогда прибыльная студия долгие годы работала в убыток, и переход к мобильной разработке явно не удался: это доказывали и прохладная реакция на Ultima Forever, и разгром Dungeon Keeper. «Суть была такой: „Мы знаем, что студия недостаточно зарабатывает, поэтому не можем ее сохранить, хотя и пытались“, — вспоминает Гускос. — А еще: „Мы постараемся всем найти новый дом“».

Час спустя менеджеры поехали в офис Mythic, чтобы сообщить студии плохие новости. Слухи о неисправных пропусках уже ходили по офису, поэтому когда Жибо сообщил о закрытии студии, это шокировало далеко не всех. Тем не менее люди были подавлены. Многие

из разработчиков были близкими друзьями, но было ясно, что в Вирджинии останутся немногие. «Все плакали, — вспоминает Гускос. — Даже те, о ком так и не подумаешь». Возможно, потому, что Mythic была единственной крупной игровой студией в Вирджинии, или потому, что многие вместе проводили время по выходным и после работы, персонал считал офис особенным местом. Позже один бывший сотрудник Mythic сказал, что «не встречал компаний, где была бы такая искра».

Закрытие видеоигровой студии часто кажется причастным к ней людям несправедливым и бесчеловечным. Иногда это происходит внезапно, как в случае с 38 Studios и Big Huge Games, а иногда сотни сотрудников могут потерять работу из-за непродуманных стратегий, сострепанных миллионерами в корпоративном зале заседаний. Однако в случае Mythic многие сотрудники чувствовали, что EA уже ничего не может поделать. Давление EA на разработку Dungeon Keeper выводило из равновесия, но людям казалось, что Mythic и так закрывалась на два или три года позже, чем следовало бы. «Мы не приносили деньги, — поясняет Гускос. — Что должна была делать EA?» Все сотрудники Mythic получили выходные пособия, и EA попыталась переместить часть из них в другие свои мобильные студии.

Дэйв Крукс, Дэйв Рубель и Brent Содман пережили целую бурю эмоций. Они не хотели, чтобы студия закрывалась. Многие из их друзей в итоге уехали из Вирджинии в поисках нового места в игровой индустрии. Тем не менее выходное пособие Mythic послужило им подушкой безопасности и дало возможность окунуться в рискованные воды независимой разработки игр. Они пошли в ближайший бар, чтобы выпить и вспомнить

прошлое, и вдруг осознали, что смогут начать проект своей мечты на три месяца раньше, чем планировали. «Я помню, как кто-то подошел к нам и сказал: „Честно говоря, для вас все не так уж плохо“, — вспоминает Содман. — Я ответил: „Да. Звучит ужасно, но все и правда не так уж плохо“».

Гускос вскоре ощутила, что закрытие такой студии, как Mythic, — процесс долгий и муторный: у студии было много онлайн-игр, которые следовало либо закрыть, либо отдать другим разработчикам. Ранее в этом году один из основателей Mythic создал новую студию и купил лицензию на поддержку Dark Age of Camelot, а в 2013 году Mythic закрыла Warhammer Online, но мобильные игры все еще поддерживались. EA предложила горстке разработчиков продолжить работать из офисов Mythic следующие три месяца, чтобы помочь закрыть все проекты, и Гускос назначали главной. Она помогла закрыть Ultima Forever и перенаправила команду поддержки Dungeon Keeper в другую студию EA. Игру в итоге пропатчили, чтобы сделать таймеры менее жесткими. У нее даже возникло небольшое сообщество активных игроков. Под конец Гускос упаковала все компьютеры и консоли. «В офисах хранилось много рабочих девайсов, — объясняет она. — Все ценное нужно было запечатать».

Оказалось, что в офисах Mythic пылилось много предметов, которые и впрямь чего-то стоили. Помимо другого компьютерного оборудования, за годы у студии накопилось множество рекламных материалов и культурных артефактов. Гускос нашла шкафы, забитые плакатами с Warhammer, статуэтками из Dungeon Keeper, а также уйму футболок, значков, шнурков и прочих

ништяков\*. Когда Mythic унаследовала лицензию Ultima, кто-то прислал все материалы из старых офисов Origin, и Гускос нашла самые разные реликвии, в том числе награды Уоррена Спектора и Ричарда Гэрриотта, которые она переслала им по почте. На одной из стен висела огромная картина по Ultima художников Братьев Хильдебрандт, которая, как говорили, стоила сотни тысяч долларов, но EA о ней быстро позаботилась. «Пришла толпа людей, — объясняет Гускос. — Картину сняли со стены, занесли в комнату и заперли дверь».

В последние дни студии Гускос бродила по офису со слезами на глазах, как зомби, а вечерами смотрела по телевизору тупые реалити-шоу. Она паковала вещи в коробки и расторгала контракты с внешними поставщиками, поражаясь, с каким количеством компаний студии приходилось работать: от поставщиков бейглов до людей, отвечающих за огнетушители. В конце концов ей выпала честь стать последним сотрудником Mythic Entertainment: этим не может похвастаться больше никто. «Я стала последней, — говорит Гускос. — Есть фотография, как я выхожу из офиса. Я выключила свет и ушла. Никто больше никогда не заходил в Mythic».

\*\*\*

На следующий день после закрытия Mythic, пока бывшие сотрудники студии пытались понять, что делать дальше,

---

\* Одним из самых причудливых решений, принятых EA при продвижении *Dungeon Keeper*, было напечатать рога дьявола из пенопласта в форме шокера — жеста с сексуальным подтекстом. Кэрри Гускос осознала, насколько плохой была эта затея, как только шокеры привезли. Теперь, когда студия закрылась, ей пришлось утилизировать две тысячи таких штук. «Разумеется, каждый сотрудник хотел себе такой, — объясняет она. — Я сказала: „Никто их не получит“». — *Прим. авт.*

Дэйв Крукс привел в исполнение свой главный замысел. Он, Brent Sodman и Эрика Хэмпсон превратили гостиную своей квартиры в импровизированный офис, куда к ним каждый день присоединялись Дэйв Рубель и Джо Харти. «Само собой, пришлось привыкнуть, — комментирует Хэмпсон. — Мы теснились там каждый день». Меньше чем через неделю после закрытия Mythic эти пятеро основали независимую компанию под названием Dodge Roll Games\*. План состоял в том, чтобы жить на сбережения столько времени, сколько потребуется для создания и выпуска первой видеоигры, а затем посмотреть, сможет ли та приносить достаточно дохода для продолжения работы.

Их первая игра должна была называться Enter the Gungeon. Это название однажды пришло в голову Дэйву Круксу и так там и осталось. В качестве источника вдохновения ребята взяли популярные инди-проекты последних нескольких лет: вроде данжен-кроулера The Binding of Isaac 2011 года. Как и в The Binding of Isaac, в Enter the Gungeon игрок смотрел на мир сверху. В основе своей это была представительница жанра roguelike, он же «рогалик». Название жанр получил в честь классической игры Rogue, механики которой нужно отметить: во-первых, в случае смерти персонажа весь прогресс терялся и приходилось начинать все сначала; во-вторых, уровни генерировались случайным образом, из-за чего

---

\* Эрика Хэмпсон рассчитывала трудиться и над другими играми в качестве фрилансера, а потому формально считалась подрядчиком, а не соучредителем компании. «В отличие от других ребят, мое участие в проекте поначалу было под вопросом, — комментирует она. — Мне казалось, они горели идеей делать инди. Они торчали в том офисе и рисковали своей шкурой, а я не могла определиться». — *Прим. авт.*

каждый новый забег проходил по-разному. Некоторые «рогалики» позволяли сохранить конкретное оружие или перки\* даже после смерти, чтобы создать впечатление хоть какого-то прогресса, но целью разработчиков была реиграбельность: каждый раз, когда вы проигрывали, вам хотелось начать все заново и посмотреть, сколько вы продержитесь на этот раз. Разработчики считали «рогалики» святым Граалем — сотни часов игрового процесса, которые даже не нужно создавать вручную.

В *Enter the Gungeon* вы играете за «оружельца», сражающегося с «оружившими мертвецами» на планете Ганимед, пытаясь пройти как можно дальше и попутно перевозмогая тонны каламбуров, связанных с оружием. Персонажей нужно было сделать милыми и запоминающимися — так появились главные герои с большими головами и точками вместо глаз, монстры в виде пуль и красивые двумерные подземелья, нарисованные Джо Харти. Вы выбираете героя и спускаетесь в Оружьелье, собирая десятки видов оружия: от традиционного (пистолеты, пулеметы) до абсурдного (маечная пушка, банан). Далее вы пытаетесь выжить среди толп изрыгающих пули монстров и боссов, опрокидывая столы для укрытия и охотясь за сундуками с полезными предметами и оружием. Если повезет, вы найдете хорошее снаряжение, которое поможет добраться до дна Оружьелья, но в большинстве случаев на пути вас будет ждать смерть. Когда вы умираете, то начинаете заново с самого

---

\* Перк (perk) — особая черта игрового персонажа. В «рогаликах» это обычно улучшение, которое делает последующие забеги проще. А точнее, в «роглайтах» (roguelite) — именно так называются «рогалики», где между забегами сохраняется частичный прогресс. — *Прим. науч. ред.*

начала, вооружившись новыми знаниями и научившись чуть лучше уклоняться от выстрелов.

Крукс, Содман, Хэмпсон, Харти и Рубель работали над демоверсией *Enter the Gungeon* еще до закрытия *Mythic* («Местами по приколу, местами для саморазвития», — описывает Содман). Но теперь, когда студия исчезла и они лишились работы, пришло время удвоить усилия. Первой частью их плана был поиск издателя. Какое-то время, пока команда *Dodge Roll* продумывала жизнь после EA, ребят привлекала идея работать с партнером, который помог бы с маркетингом, пиаром, юридическими сделками и прочими утомительными штуками, которые нужны игре за пределами ее кода. Ребята не хотели привлекать сторонних инвесторов сразу же, но считали, что неплохо бы найти партнера-издателя для подстраховки на случай, если разработка затянется и у них кончатся деньги\*. На ум приходило одно и то же слово: *Devolver*. Так назывался небольшой издатель популярных инди-игр, выпустивший *Hotline Miami* — шутер с видом сверху, напоминавший их игру. «У *Devolver* была безупречная репутация по части обращения с людьми. Я думаю, с тех пор ничего не изменилось», — комментирует Содман.

Стоял конец мая 2014 года, оставалась пара недель до E3. То была отличная возможность отыскать *Devolver* или какого-нибудь другого издателя из числа тех, что каждый год приезжали в Лос-Анджелес для участия в масштабной выставке видеоигр, и продемонстрировать им *Enter the Gungeon*. Через своего старого босса Пола

---

\* Они не хотели связываться с краудфандингом на *Kickstarter*, который сам по себе выглядел как полноценная работа. «Я не хотел пересекаться с клиентами до выхода игры», — поясняет Дэйв Крукс. — *Прим. авт.*

Барнетта команда Dodge Roll связалась с одним из партнеров Devolver, Найджелом Лоури. Они спросили, можно ли показать ему игру. «Конечно, — ответил Лоури. — Но из меня не ахти какой помощник».

Команда оплатила Круксу билет в Лос-Анджелес и изо всех сил старалась закончить прототип Enter the Gungeon, где был один этаж, босс, несколько вра-

гов и дюжина разных пушек.



МЫ ЗАГРУЗИЛИ  
ПРОТОТИП НА ЕГО  
НОУТБУК, ПОЛОЖИЛИ  
НОУТБУК В РЮКЗАК,  
РЮКЗАК НАДЕЛИ ЕМУ  
НА СПИНУ И ПОСАДИЛИ  
ДЭЙВА В САМОЛЕТ.



Крукс спросил старого друга из Mythic, сможет ли он вписаться в его гостиничный номер в Лос-Анджелесе, а затем отправился на ЕЗ без каких-либо планов — исключительно в надежде увидеться с Devolver. «Дэйв купил билет на ЕЗ на свои деньги, а я купил ему билет на самолет на свои, — говорит Содман. — Мы загрузи-

ли прототип на его ноутбук, положили ноутбук в рюкзак, рюкзак надели ему на спину и посадили Дэйва в самолет». У Крукса не было контактов и опыта в продвижении игр издателям. Но если кто-то из команды и мог это осуществить, то только парень, который проложил себе путь в индустрию видеоигр, очаровав своего преподавателя в колледже. «Всем остальным в команде казалось, что если кто-то и сможет выжать воду из камня, то только Дэйв», — делится Содман.

Приехав в Лос-Анджелес, Крукс принялся подходить к незнакомым людям и рассказывать о себе. Он узнал Рами Исмаила: знаменитость мира инди-игр, одного из создателей Nuclear Throne, — и сразу подошел, чтобы

поздороваться. Исмаил представил его коллегам, и вскоре Крукс уже чесал языком с ключевыми фигурами игровой индустрии. Он общался как с инди-издателями вроде Midnight City (злополучный филиал Majesco), так и с руководителями PlayStation, впечатлив их своей харизмой и демоверсией Enter the Gungeon, в которую было весело и приятно играть.

В какой-то момент Крукс подошел к стенду Xbox в конференц-центре Лос-Анджелеса, протискиваясь сквозь толпу в поисках хоть кого-нибудь, похожего на официального представителя компании. Один парень в футболке Xbox привлек его внимание, поэтому Крукс подошел и представился. Этот парень работал на Xbox? Ага. Хотел ли он услышать об игре Крукса? Ну конечно. Пока Крукс говорил, глаза парня из Xbox выражали такую скуку, будто он целыми днями слушал случайные предложения видеоигр от незнакомцев. Но когда Крукс упомянул, что Dodge Roll состоит из бывших сотрудников Mythic, парень оживился. «Он сказал: „Погоди-ка, Mythic?“ Я ответил: „Ну да“. А он такой: „Боже, мой брат работал там арт-директором пять лет назад“. Сразу после этого он перешел в режим „Так, теперь я правда тебя слушаю“».

На следующий день Крукс направился на парковку через дорогу от конференц-центра, где Devolver тусовалась каждый год\*. Он помахал рукой Найджелу Лоури — тот сказал, что у него много других встреч и что он поговорит с Круксом, как только освободится. Devolver обычно не выступала на E3 с презентациями: в основном

---

\* Вместо того чтобы покупать дорогущее место для стенда в выставочном зале E3, Devolver многие годы разворачивалась на стоянке через дорогу — ради помпы и насмешки над большой торговой выставкой по соседству. — *Прим. авт.*

издатель показывал свои игры прессе и другим партнерам-участникам. График Лоури был очень плотным и почти целиком состоял из встреч с журналистами, которые приходили поиграть в демоверсии новых игр Devolver.

Крукс взял бесплатную еду, пиво и сел на парковке. Он ждал. И ждал. «Я просидел там шесть часов, — рассказывает Крукс. — Перед тем как показать Gungeon Найджелу, я выпил минимум десять маленьких кружек пива, чтобы успокоиться».

Наконец Лоури вернулся и отвел Крукса в один из серебристых трейлеров Airstream, которые Devolver использовала для встреч. Они уселись на диван и немного поболтали, и затем Крукс вытащил ноутбук, запустил Enter the Gungeon и стал отслеживать реакцию Лоури, пока тот играл в демо. «Найджел — самый приятный и добрый чувак в мире, — описывает Крукс, — но, боже, я вообще не мог его прочитать». Лоури сидел с каменным лицом, кивал и задавал стандартные вопросы. Как долго будет длиться разработка? На каких платформах планируется релиз? «Когда мы закончили, я позвонил своей команде и сказал: „Ребята, я не знаю, — вспоминает Крукс. — Понятия не имею, что у него на уме“».

Довольный поездкой, Крукс прилетел домой в Вирджинию, пусть и не зная, удалось ли ему уговорить Найджела Лоури. Он показывал Enter the Gungeon и другим людям, и многим она понравилась — казалось, что Dodge Roll не останется без издателя, даже если Devolver откажет. Летом 2014 года рынок цифровых инди-проектов расширился, и производители консолей охотились за играми, которые могли бы пополнить библиотеку недавно выпущенных Xbox One и PlayStation 4. После успешного поиска новых знакомых на E3 Крукс теперь чувствовал,

что сможет встретиться с кем угодно, и планировал об-  
хаживать других издателей все следующие недели и ме-  
сяцы, если Devolver скажет им нет.

Они очень хотели, чтобы с Devolver все срослось.

Через неделю Круксу позвонили. На проводе был Най-  
джел Лоури. Он сказал, что Devolver хотела бы выступить  
издателем Enter the Gungeon, и спросил, заинтересо-  
ваны ли в этом Крукс и его команда. «Я подумал: „Хрена  
себе“, — вспоминает Крукс. — Отличный выдался день».

Оказалось, что, несмотря на каменное лицо на ЕЗ,  
Лоури мгновенно влюбился в демо Enter the Gungeon.  
Ему обычно показывали сырые презентации, которые  
требовали подробных разъяснений и незаурядной фан-  
тазии, чтобы представить, как игра может выглядеть при  
большем вложении труда и времени. Часто Лоури прихо-  
дилось самому заполнять пробелы в воображении. Enter  
the Gungeon, напротив, была настолько отполированной,  
что он, казалось, мог просто запустить ее и сразу начать  
играть. «Я помню, как подумал: „Крутота“, — объясняет  
Лоури. — Я искренне кайфовал». Сыграло на руку и то,  
что команда Dodge Roll не просила денег, а все разработ-  
чики пришли из признанной студии и знали, как дела-  
ются игры. Лоури продемонстрировал Enter the Gungeon  
остальным своим партнерам в Devolver — игра очарова-  
ла и их. «Я сказал: „Теперь мы партнеры“, — вспоминает  
Лоури. — Кажется, в восторге были все».

Теперь, когда издатель нашелся, команде Dodge Roll  
пришлось вернуться к разработке. «Это очень стран-  
ный момент, потому что нам так хотелось, чтобы все по-  
лучилось, и все получилось почти сразу, — объясняет  
Дэйв Рубель. — Тогда мы стали думать: „Так, зашибись,  
осталось доделать игру“». Вернувшись в Вирджинию,

новоиспеченная группа инди-разработчиков взяла свою демоверсию и стала ее расширять, добавляя новые уровни, врагов и оружие. Следующие несколько месяцев они с огромным вдохновением продолжали работать в гостиной. «Со временем мы стали чуть более организованными, — рассказывает Джо Харти. — Вначале это была чистая куча мала».

Изначально Dodge Roll сообщила Devolver, что игра будет готова к апрелю 2015 года, но уже в начале года стало ясно, что команда поторопилась с прогнозом. Оставалось разработать слишком много уровней, нарисовать слишком много монстров, отполировать слишком много элементов. «Вот тогда мы сразу посерьезнели, — рассказывает Дэйв Рубель. — Ого, на это уходит много времени, а у нас еще куча всяких штук, которые мы хотим добавить». Это значило одно: кранч. Ребятам придется работать по ночам и по выходным, чтобы закончить Enter the Gungeon в следующем году. В итоге у них кончились деньги и они попросили Devolver выдать им аванс в счет будущих доходов от игры, и Найджел Лоури без проблем согласился. «Кажется, у нас не было еще ни одной игры, которая вышла вовремя, — комментирует он. — Но Enter the Gungeon со временем становилась все лучше».

Круксу и Содману становилось все тяжелее жить и работать вместе. Они подружились еще в день их первой встречи в аэропорту, но теперь застряли вместе 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, и их обычные рабочие дискуссии раз за разом перерастали в скандалы. «Мы вели себя как последние душнила, — вспоминает Крукс. — Чего бы я ни просил и как бы на это ни реагировали, я все воспринимал близко к сердцу. Я не привык ходить вокруг да около и расшаркиваться: „Эй, вот это хорошо,

но не могли бы вы немного переделать?“ Я скорее твердил: „Это неправильно, это неправильно, и это неправильно“».

Крукс был перфекционистом. Он доводил каждый аспект игры до идеального блеска, прежде чем перейти к чему-то новому. В то время как Содман любил сначала набросать сырое решение задачи и дальше полировать ее, что приводило к серьезным конфликтам. «Я не очень хорошо принимал критику, — делится Содман. — Если взять не любящего критику человека, которого обычно хвалят, и заставить его работать с парнем, который постоянно все ругает, они наверняка сцепятся».

Масла в огонь подливали поездки Крукса. Чтобы показывать игру фанатам, он примерно раз в месяц летал на игровые выставки: E3, PAX, PlayStation Experience, Gamescom и так далее. Он изучал играющих людей и делал заметки, тщательно записывая все, что им не нравилось. Затем он возвращался в Вирджинию с огромным списком проблем, которые нужно было решить. «Доходило до того, что, когда я возвращался с мероприятия, ребята начинали нервничать», — объясняет Крукс. Остальная часть команды не наблюдала за игроками и не получала от них отзывов, поэтому задачи, которые Дэйв привозил с собой, вовсе не казались им срочными. Они просто знали, что каждый раз, когда Крукс возвращается, им приходится переделывать целую кучу работы. «Я, конечно, считаю, что из-за этого игра стала намного лучше. Но мы пережили гору стресса, — делится Крукс. — Я не знал, что нельзя так управлять людьми».

Исправление всех выявленных Круксом проблем точно сделало игру лучше, но постоянные изменения выматывали разработчиков. «Это были буквально сотни

задач. Я просыпаюсь и рву задницу, чтобы закончить хотя бы двадцать из них, — рассказывает Содман. — Затем ложусь спать, просыпаюсь — еще тридцать». Каждую ночь Содман ложился на несколько часов раньше Крукса, и, засыпая, он слышал звук печатающей клавиатуры. «Я знал, что он строчит мне задачи, — говорит Содман. — Каждую ночь я ложился злым, грустным и усталым, и пару часов пытался заснуть под этот шум».

В конце 2015 и в начале 2016 года, к огромному разочарованию Dodge Roll, рабочие дни становились все длиннее. «Финальная стадия разработки Enter the Gungeon высосала из нас все соки, — вспоминает Содман. — Мы все устали и нервничали». Он придерживался левых взглядов, считал кранчи неэтичными и особенно страдал из-за нагрузок — но, по крайней мере, думал, что перерабатывают они в первую очередь для себя. «Мы кранчили как проклятые, и это далось нам очень тяжело. Но все же, не поймите меня неправильно, кранчить над игрой, от которой вы получите часть прибыли, — это совсем другое дело, — поясняет Содман. — Чем лучше выйдет игра, тем больше я заработаю». Devolver не устанавливала точную дату выхода — игру и так уже отложили на год. Разумеется, команда могла попросить издателя еще немного подождать, но это могло бы усугубить ситуацию. Ребята решили кранчить сами, их никто не заставлял. «Никто из нас не хотел подводить друг друга, — пояснял Содман. — Если мы все будем очень много работать, то все будет хорошо. Нам казалось, что это именно так».

У Dodge Roll все складывалось плачевно — за исключением Enter the Gungeon, которая выходила замечательной. Играть в нее было одновременно непросто, приятно

и очень весело. В начале 2016 года, когда Dodge Roll готовилась к назначенному на апрель релизу, она связалась с популярными стримерами игры The Binding of Isaac на Twitch, искавшими для себя что-нибудь новенькое. В обмен на стримы Dodge Roll предложила им ранний доступ к Enter the Gungeon. Стримы посмотрели десятки тысяч людей, из-за чего вырос как ажиотаж, так и количество предзаказов. За несколько недель до релиза позвонил Найджел Лоури и сказал, что денег они, похоже, зарабатывают более чем достаточно. «Мы сделали нужную игру в нужное время, — объясняет Дэйв Рубель. — Не знаю, удастся ли нам когда-нибудь повторить такую удачную комбинацию, но тут все сработало феноменально».

Вышедшую 5 апреля 2016 года Enter the Gungeon ждал огромный успех. Игру называли превосходной: исследование подземелья получалось энергичным и затягивающим, и как только вы умирали (что случалось часто), вы немедленно начинали новый забег. Enter the Gungeon не продавалась миллионными тиражами, которые обычно ожидала от своих игр EA, — если бы ребята до сих пор работали в Mythic, продажи игры посчитали бы провальными. Но тем не менее игра принесла основателям Dodge Roll Games солидную прибыль. «Денег хватило на то, чтобы купить себе жилье, — поделился Содман. — И на выплату всех маминых кредитов».

Деньги — это, конечно, хорошо. Но разработчики из Dodge Roll Games выгорели, и как только игра вышла, всем им срочно потребовался отдых. Они понимали, что нельзя дальше жить и работать в одной квартире по шестнадцать часов в день. Дэйв Крукс совершил то, что собирался сделать несколько лет назад, и поехал в Японию, а Brent Содман перебрался в Канзас, чтобы

его жена могла поступить в аспирантуру. «К концу разработки Enter the Gungeon мы уже не были друзьями, — говорит Крукс. — У нас накопились претензии друг к другу по причинам, которые можно считать банальными».

Восстановив силы, команда Dodge Roll решила пока не начинать работу над новым проектом. За последние месяцы разработки Enter the Gungeon много контента попало под нож: на жестких дисках сотрудников осталась масса недоделанных видов оружия, врагов и комнат. Вместо того чтобы выбросить все эти наработки в мусорную корзину, команда решила их закончить и выпустить для игры обновление. Они решили не продавать это обновление за отдельную плату, а раздать бесплатно всем владельцам игры — совсем не похоже на модели продвижения мобильных игр, которые были в ходу у Mythic. «Мы хотели добавить в игру то, что не успели доделать, — поясняет Содман. — Нам было неловко просить за это деньги, и поэтому решили: „Окей, раздадим бесплатно“». Но этот поступок не был полностью бескорыстным. Разработчики понимали, что выпуск бесплатного обновления вызовет ажиотаж, повысит продажи и принесет им деньги — пусть, возможно, и меньше, чем выпуск платного DLC.

В январе 2017 года Dodge Roll выпустила обновление для Enter the Gungeon под названием Supply Drop. Разработчики были в шоке, когда увидели, насколько выросли продажи. Обновление привлекло новую волну внимания со стороны игроков и прессы, и Dodge Roll учитывала это, занимаясь новым обновлением Advanced Gungeons & Draguns, которое вышло летом 2018 года. Каждое обновление приводило к росту продаж — точно так же их подстегнули порты на Xbox, и особенно на Nintendo Switch (изначально игра вышла на ПК и PlayStation).

Вырисовывалась странная и захватывающая тенденция: чем дольше они занимались проектом, тем успешнее тот становился. Как и The Molasses Flood с их игрой The Flame in the Flood, разработчики Enter the Gungeon осознали, что в современной индустрии видеоигр продажи первого дня составляют лишь частичку успеха. Самое интересное происходило позже. «Рекордным месяцем для игры стал двадцать четвертый, — делится Содман. — Я часто слышал о длинном хвосте продаж, но и представить не мог, что пик наступит спустя два года».

Крукс и Содман в конце концов наладили отношения. Помогло и то, что им больше не приходилось жить и работать, дыша друг на друга круглыми сутками. Оба переехали в Остин, штат Техас, но уже в разные дома. К концу 2018 года сотрудников Dodge Roll уже тошнило от Enter the Gungeon. Успех игры превзошел все ожидания, но они потратили на нее кучу времени и чувствовали, что скоро сойдут с ума. Они решили, что весной выпустят третью и финальное обновление, а затем начнут работать над чем-нибудь еще.

«На разработку Enter the Gungeon закладывали полгода, совсем чуть-чуть. Мы просто хотели заявить о себе, заработать немного денег, научиться доводить разработку до конца и доказать самим себе, что можем многое. А потом решить, что делать дальше, — объясняет Дэйв Рубель. — В итоге я занимался этой игрой пять лет».

\*\*\*

5 апреля 2019 года, спустя три года после выхода Enter the Gungeon и почти через пять лет после закрытия Mythic, Dodge Roll выпустила последнее обновление для игры — A Farewell to Arms. Как и в предыдущие два раза,

игра пополнилась новыми боссами, пушками и режимами, что привело к очередному всплеску продаж. Затем команда решила поработать над другим проектом — спин-оффом, который позже обретет название Exit the Gungeon и выйдет в том же году. После него команда занялась реализацией других своих идей.



МНЕ БЫЛО СТРАШНО ПОДУМАТЬ О ТОМ, ЧТО Я МОГУ ПРОЧИТАТЬ НА REDDIT И В ПРОЧИХ СОЦСЕТЯХ, ПОТОМУ ЧТО Я ВИДЕЛ КУЧУ УЖАСНЫХ ПРИМЕРОВ И МНОГОЕ ИСПЫТАЛ ЛИЧНО В MYTHIC.



казалось невообразимым. «Мне было страшно подумать о том, что я могу прочитать на Reddit и в прочих соцсетях, потому что я видел кучу ужасных примеров и многое испытал лично в Mythic, — комментирует Содман. — Но прямо сейчас у Dodge Roll прекрасные отношения с фанатами».

Создатели Enter the Gungeon не забыли о времени, проведенном в Mythic: компании, которая сыграла в их жизни важную роль. Они даже позаботились о том, чтобы память о студии сохранилась в их игре навсегда. Вместе с выходом Enter the Gungeon команда Dodge Roll выпустила небольшое DLC, добавлявшее в игру особое

Получается, что для Дэйва Крукса, Брента Содмана, Дэйва Рубеля и Эрики Хэмпсон закрытие Mythic стало чуть ли не благом: они достигли финансового и творческого успеха, которого никогда не добились бы, работая в чужой студии. Самое приятное, что у Enter the Gungeon появилось сообщество доброжелательных и неравнодушных фанатов — после крестового похода интернета на Dungeon Keeper это

оружие: микроплатежное ружье. Эта пушка позволяла превращать накопленное золото в различные объекты вроде зеленых драгоценных камней и стрелять ими по врагам. Для его приобретения требовалось потратить настоящие деньги.

«Все разработчики этого ружья считали, что оно никуда не годится, но начальство все равно настояло на своем, — говорится в официальном внутриигровом описании. — А потом этот оружейный завод закрыли, потому что он выпускал ружья, которые никому не нравятся».

# 9



## **КАДРОВЫЕ ПОТЕРИ, КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ**

**С**просите любого опытного разработчика видеоигр о том, что ему не нравится в индустрии, и вы наверняка услышите варианты одного и того же ответа: плохое обращение с людьми. Индустрия пережевывает людей и выплевывает, не оставляя ничего, кроме хрящей и костей.

Джо Фолстик был одним из таких людей. Он начал свою карьеру в 2003 году в качестве тестировщика в легендарной компании Atari в Массачусетсе, где проработал полгода, пока не попал под массовое сокращение. «Вот так началась моя работа в индустрии», — рассказывает Фолстик. Вскоре ему позвонил старый друг Билл Гарднер и спросил, не хочет ли Джо управлять командой тестировщиков в Irrational Games. Безусловно, ответил Фолстик. Он присоединился к отделу контроля качества студии, а затем стал продюсером первой BioShock, которая чуть не разрушила его отношения с девушкой из-за вечных кранчей. «Мы виделись только по выходным, потому что я засиживался допоздна, — объясняет Фолстик. — Много

раз приходилось работать по субботам. Порой я так уставал, что отменял планы на выходные».

Фолстик смог исправить ситуацию и спасти отношения (и позже женился на этой девушке), пообещав найти баланс между работой и личной жизнью. После выхода BioShock в 2007 году никто в Irrational больше не хотел кранчить, так что следующие несколько лет прошли спокойно — до лета 2010 года, когда студия представила миру BioShock Infinite. «Мы кранчили как проклятые до анонса и так и не остановились после», — вспоминает Фолстик. Сверхурочная работа тяжела сама по себе, но Фолстик также столкнулся с жестокой критикой, свойственной культуре Irrational. Нередко Кен Левин кричал на него за ошибки. «В других местах такую рабочую обстановку назвали бы нездоровой, — говорит Фолстик. — Проблема игровой индустрии отчасти в том, что если ты не можешь или не хочешь менять работу, приходится не отвечать».

В 2011 году Фолстик ушел из Irrational, чтобы стать внештатным консультантом. Он согласился продолжить работу над BioShock Infinite, но больше не хотел заниматься этим на постоянной основе. В 2012 году Джо решил переехать в Редмонд, штат Вашингтон, чтобы работать в Microsoft. Он оставался там в течение двух лет, пока в июле 2014 года его не уволили. Несколько месяцев спустя Джо и его жена переехали в Сан-Франциско, где он занимался продюсированием Rise of the Tomb Raider в Crystal Dynamics. Он занимал эту должность восемь месяцев. «Я был готов вернуть им деньги за релокацию, лишь бы больше там не работать, — объясняет Фолстик. — Худшего баланса между работой и личной жизнью у меня еще не было. Они не просто рассматривают возможность кранча, они его планируют».

Фолстик устроился на новую работу: продюсером в 2K. Офис находился в Новато, так что переезжать не пришлось. Джо несколько лет смотрел на игры глазами издателя и начал чувствовать себя частью порочной системы. За последний год он наблюдал закрытие 2K Marin и Irrational и непрерывные увольнения как в студиях 2K, так и в других компаниях залива Сан-Франциско, таких как Telltale Games. «Среднестатистическая игровая компания, даже размера 2K, не может полагаться на долгосрочную перспективу: нельзя сосредоточиться на новой игре до выхода текущей, потому что от ее успеха зависит очень многое, — объясняет Фолстик. — Такова жизнь».

Джо начал беспокоиться, что его могут снова уволить. Неужели ему снова придется колесить по стране лишь потому, что какой-то крохобор считает себя вправе решать, оставлять ли его на работе? «Если что-то не работает как надо или, боже упаси, мы выпускаем проект, а потом остаемся без планов на будущее или не готовы к следующему, приходится увольнять кучу людей, — говорит Фолстик. — Если удар придется на меня, я работу-то найду, но мы почти наверняка вынуждены будем ради нее переезжать... Это невыносимо».

Поэтому в 2018 году Джо решил покинуть индустрию видеоигр. Они с женой собрали вещи и переехали в Роли, штат Северная Каролина, где Фолстик стал заниматься разработкой программного обеспечения: созданием программ и веб-сайтов. Это было не так престижно, как создание игр, но платили там больше, а баланс работы и личной жизни сильно улучшился. Кроме того, он чувствовал, что в этой индустрии работников высоко ценят. «Я больше не беспокоюсь о том, что будет завтра, — говорит

Фолстик. — Это не значит, что в компании не будет увольнений, но мне не нужно переживать о новом переезде».

Подобно Заку Мамбаху и бесчисленному множеству других, Джо Фолстик покинул индустрию, которой оказался не нужен. Как решить эту проблему? Как создать систему, в которой разработка игр не перемалывает работников, как мясорубка?

Другими словами: как можно починить индустрию видеоигр?

\*\*\*

Игровой программист Стив Элмор не сильно удивился, когда узнал, что Irrational Games закрывается. Он так и сказал об этом своей подруге Гвен Фрей днем 18 февраля 2014 года, пока они выпивали в забегаловке рядом с офисом. Элмору хватало опыта, чтобы понимать, насколько серьезно сказались на студии отсутствие нового проекта после BioShock Infinite. Он знал, что компания не сможет долго держать такой штат, и ждал, что кого-то да уволят. «Дело ясное, что дело темное, — поясняет Стив. — Когда нам сказали о закрытии студии, это было почти облегчение. Появилась хоть какая-то определенность. Долго так продолжаться не могло, и люди наверху об этом знали, поэтому приняли меры».

К тому же у Элмора был план. «В тот момент все встало на свои места, — объясняет он. — Я понял, что буду делать».

Много лет назад Элмор изучал информатику у себя на родине, в Университете Шеффилда в Великобритании. Он всегда хотел стать программистом и занимался не только видеоиграми, но и инструментами, которые позволяли их создавать. Ему нравилось работать над

движками — так называют код, который разработчики игр используют из проекта в проект, — и с годами он стал мечтать зарабатывать на жизнь, решая технические проблемы. В 1996 году он устроился на свою первую работу в игровой индустрии, став инженером по локализации в компании по производству программного обеспечения для детей. Там он помогал настраивать текстовые поля и решать другие муторные вопросы, возникающие при попытке перевести игру с английского на другие европейские языки.

Спустя пару лет и один неудачный стартап Элмор уехал работать в Соединенные Штаты. В конце концов он оказался в Midway — игровой студии из Чикаго, штат Иллинойс. Компания начинала как производитель аркадных игр, выпускавшая в Америке японские хиты вроде Space Invaders и Pac-Man. Когда в 2001 году в Midway появился Элмор, компания занималась разработкой и изданием консольных игр, наиболее известной из которых была серия кровавых файтингов Mortal Kombat. Эта франшиза стала настоящим культурным феноменом, но Midway дышала на ладан: в высшем руководстве шла бешеная текучка, а ежегодные убытки исчислялись десятками и сотнями миллионов долларов.

Руководя технической командой Midway, Элмор познакомился с другим программистом, еще одним Стивом — Стивом Аничини. Тот стал его другом и доверенным лицом. Парочка сдружилась во время работы над игрой Stranglehold, созданной в сотрудничестве с режиссером Джоном Ву (чей проект с Уорреном Спектором так и не состоялся). Ключевой геймплейной фишкой Stranglehold была возможность замедлять время, чтобы побеждать врагов. Механику оказалось не так-то просто

запрограммировать, но обоим Стивам очень нравилось решать эту техническую задачу. Даже когда Midway стала рушиться на глазах, Аничини и другие члены технической команды Stranglehold обнаружили, что хорошо ладят друг с другом и им нравится работать на Элмора, их общительного лидера. «Многие мирятся с недостатками организации, если им нравится их прямой руководитель», — комментирует Аничини.

В начале 2009 года два Стива начали обсуждать, что будут делать, когда Midway окончательно загнется. Они мечтали о собственной компании, но их планы так и не воплотились. Вместо этого Элмор поговорил по телефону с другом из Irrational Games, которая только-только выпустила BioShock Infinite и нуждалась в программистах. Элмор убедил студию нанять не только его, но и всю его команду — нетипичный ход, который помог расширению студии. «Я думаю, что индустрия недооценивает значимость команд и их динамику, — комментирует Элмор. — Порой начальство готово распустить отлично сработанный коллектив».

Состоялась комплексная сделка. В апреле 2009 года два Стива и двое их других коллег из Midway, Майк Крак и Крис Мансон, отправились из Чикаго в Бостон, где занялись разработкой движка и технологий для Irrational Games\*. Вместе они помогали команде BioShock Infinite, выполняя всевозможные задачи: от хитроумных улучшений освещения до оптимизации инструментов, позволявших дизайнерам работать максимально эффективно. По ходу долгой и изматывающей разработки Infinite

---

\* Через несколько месяцев Midway обанкротилась. Часть ее сотрудников осталась в Чикаго, образовав новую студию NetherRealm для развития серии Mortal Kombat. — *Прим. авт.*

разработчики движка сблизились, часами напролет решая сложные технические проблемы.

Когда в марте 2013 года вышла BioShock Infinite, стало очевидно, что с Irrational что-то не так. Обсуждения следующего проекта студии прекратились, а технической команде Элмора перестали выдавать задания. Они решили самостоятельно начать портировать BioShock Infinite на новые консоли, Xbox One и PlayStation 4, не обсудив это с начальством: им просто хотелось над чем-нибудь поработать. «Когда инженеры предоставлены самим себе, это дурной знак», — объясняет Стив Аничини, который снова начал выдвигать идею о собственной компании. После бурной разработки BioShock Infinite одна только мысль о работе над еще одним долгим проектом уже выматывала. «Лично я не знал, смогу ли выдержать еще один пятилетний забег», — рассказывает Аничини.

Однажды утром в феврале 2014 года Аничини опоздал в офис и обнаружил, что пропустил неожиданную планерку. «Я пришел к середине встречи, — вспоминает Аничини, — и подумал, что меня позже введут в курс дела, а я пока просто поработаю». Он просидел у компьютера всего несколько минут, как вдруг его программы принялись одна за другой закрываться. На экране компьютера Аничини стали возникать уведомления о том, что его логины и пароли не работают. В то же время Кен Левин стоял на кухне и говорил сотрудникам Irrational, что закрывает студию. Через несколько минут в комнату вошел Стив Элмор. «Он сказал: „Кажись, мы таки открываем свою компанию“», — вспоминает Аничини.

Следующие недели, пока остальные бывшие сотрудники Irrational летали на собеседования и посещали ярмарки вакансий, Элмор и Аничини составляли

презентацию в PowerPoint, где подробно описывали свои планы относительно новой компании. Затем они пригласили нескольких членов технической команды в дом Элмора на презентацию. «Нам пришлось действовать быстро, потому что мы знали — многие люди в команде получают предложения от самых разных компаний, — поясняет Элмор. — А мы хотели нанять их сами. „Мы не шутим и правда собираемся создать жизнеспособную фирму. Отнеситесь к нашему предложению так же серьезно, как и к остальным“».

Идея казалась простой: на сбережения и выходные пособия, полученные от Irrational, Элмор и Аничини основывали новую компанию и пытались привлечь к себе еще нескольких членов их бывшей команды. Они не планировали открывать очередную игровую студию и не собирались ставить все на кон, выпуская собственные видеоигры. Вместо этого они хотели создать технологическую аутсорсинговую базу, продающую свои услуги компаниям по всему миру. Они исправляли бы ошибки, писали бы сложный код и помогали бы компаниям переносить игры на новые платформы, такие как PlayStation 4 и Xbox One, а позже и на устройства виртуальной реальности вроде Oculus Rift. Их слоган был прост: «Выпуск игр — дело непростое. Позвольте нам помочь».

Их презентация прельщала по нескольким причинам. Никому из команды Элмора не пришлось бы уезжать из Бостона, и все они смогли бы и дальше работать вместе. «Вместе эти ребята были самым умным коллективом, с которым мне приходилось работать, — объясняет Майк Краак. — К тому же твое эго немного раздувается, когда видишь, что люди очень хотят, чтобы ты остался. Мне предлагали такую же зарплату, как и в остальных



ЗАПУСК СТАРТАПА —  
ВСЕГДА РИСКОВАННОЕ  
ДЕЛО, НО ЕСЛИ В ИГРОВОЙ  
ИНДУСТРИИ И ЕСТЬ  
ОТРАСЛЬ, ГДЕ СПРОС  
ВСЕГДА ПРЕВЫШАЕТ  
ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ТО ЭТО  
ПРОГРАММИРОВАНИЕ.



компаниях, но тут мне не пришлось бы переезжать. Получился беспроектный вариант». Крааку выбранная бизнес-модель казалась жизнеспособной. Запуск стартапа — всегда рискованное дело, но если в игровой индустрии и есть отрасль, где спрос всегда превышает предложение, то это программирование.

Они назвали компанию CodeBeast, но из-за проблем с товарным знаком ее вскоре пришлось переименовать в Disbelief. Сначала сотрудники думали, что первое время без контрактов с работой будет глухо, но, к радости Стивов, они заключили первые сделки уже к концу мая — всего три месяца спустя после закрытия Irrational. Дэйв Лэнг, их старый друг со времен Midway, основал собственную аутсорсинговую студию Iron Galaxy и предложил Элмору кое-какую контрактную работу. «Помню, как сказал ему: „Ты поехавший? Ты же развиваешь конкурента“, — вспоминает Элмор. — А он мне ответил: „Не парься. Выпускать игры очень сложно, и всегда нужны люди, которые могут помочь“».

В последующие годы Disbelief заключила несколько технических контрактов на всевозможные игры — как большие, так и маленькие. Ее команда работала над крупными франшизами вроде Gears of War и Borderlands и даже сотрудничала со старыми друзьями. Когда Гвен Фрей потребовалась техническая помощь с ее головоломкой Kine, первым делом она позвонила в Disbelief. Когда у новой студии Кена Левина, Ghost Story Games,

возникли технические проблемы, ее сотрудники обратились к Disbelief. К 2021 году Стивы расширили свою компанию до двадцати пяти человек и двух офисов в Бостоне и Чикаго (куда Аничини вернулся, чтобы быть ближе к своей семье). Закрывтие Irrational в итоге вылилось для них в неожиданный комфорт, успех и, главное, стабильность. «Компании и дальше будут поглощать друг друга, и одни выигрывают, а другие проигрывают, — говорит Стив Элмор про игровую индустрию. — Но меня это не особо волнует, ведь мы продаем лопаты».

\*\*\*

Вероятно, в скором времени вся индустрия высокобюджетных видеоигр будет устроена по примеру Disbelief. Цель такого подхода — решить или хотя бы смягчить проблему текучки, из-за которой такие люди, как Джо Фолстик, покидают индустрию. Сотрудникам Disbelief не нужно беспокоиться, что их следующая игра провалится, а компания закроется. Разрыв контракта или отмена проекта не ударят по Disbelief, потому что она давно и явно разложила яйца по разным корзинам. Новые технические потребности, новые платформы и новые проблемы будут возникать, пока графика в видеоиграх становится все детальнее. «Думаю, будущее окажется таким: небольшая команда, отвечающая за творческое видение, а вся остальная работа на аутсорсе, — поясняет Элмор. — Для этого нужна налаженная сеть, экосистема слаженно работающих компаний. Я вижу в этом будущее разработки игр».

Элмор любит говорить, что идеальный клиент Disbelief — это Ghost Story Games: небольшая компания с творческими амбициями и приличным бюджетом.

Более того, когда спустя несколько лет после закрытия Irrational новая студия Левина обратилась к Disbelief, произошло кое-что интересное. Сотрудникам Ghost Story нужна была особая функция графического рендеринга, и Disbelief вернулась к ним с заключением, что на это уйдет около шести месяцев. «Если бы мы оставались штатными сотрудниками Irrational, то просто принялись бы за работу — делать-то нечего, — объясняет Элмор. — Но на этот раз мы расписали, сколько времени и инженерных ресурсов потребует создание и поддержка такой штуки. Нам ответили: „М-да, похоже, оно нам не надо“».

В этом и заключалось ключевое различие между командой Disbelief в их бытность сотрудниками Irrational и аутсорсинговой компанией Disbelief. Когда игровая студия оплачивает почасовую работу технарей, ее руководителям приходится дважды подумать, перед тем как заказать что-то нестандартное — они не могут просто пойти к тем и потребовать что-то сделать. «Мы не получили контракт, но именно так, на мой взгляд, и должна работать система, — объясняет Элмор. — Команды должны осознанно тратить деньги, а не слепо ими разбрасываться».

Разумеется, индустрия видеоигр уже давно активно пользуется аутсорсингом. Крупные издатели и студии многие годы обращаются к подрядчикам со всего мира ради самых разных работ. Две компании из Лос-Анджелеса повсеместно занимаются производством больших игр: Blur работает над кинематографическими трейлерами, а Formosa Interactive — над звуковым дизайном. Взглянув на титры Call of Duty: Modern Warfare 2019 года, можно заметить там названия аутсорсинговых компаний из Индии (Dhruva), Испании (elite3d); Вьетнама

(Glass Egg), Китая (Red Hot) и многих других стран. Уже много лет художники из Шанхая обходятся дешевле, чем художники из Сан-Франциско, и крупные компании используют это в своих интересах.

И все же Disbelief в некотором роде уникальная компания, и на нее стоит посмотреть внимательнее. Спустя несколько лет после открытия Стивы решили создать единую прозрачную политику в отношении заработной платы, гарантирующую, что все люди с одинаковыми должностями в компании будут получать одинаковые выплаты. Они создали таблицу с названиями должностей: программист-новичок, программист 1 уровня, программист 2 уровня, старший программист и так далее, — и поставили каждой из них конкретную зарплату вместе с критериями продвижения по службе. Это был радикальный шаг, и он вряд ли понравился бы программистам видеоигр с либертарианскими взглядами, проповедующими меритократию. Однако, к удивлению учредителей, их политика только привлекала работников в компанию. Когда в мае 2018 года Стив Аничини разместил в блоге сообщение, где объяснил принцип открытости заработной платы, он начал получать заявки от кандидатов, захотевших стать частью компании с такой политикой. Сотрудники Disbelief были от перемены в восторге. «Вы точно знали, что нужно для повышения, — рассказывает Элизабет Бомель, три года проработавшая в бостонском офисе Disbelief. — Это потрясающе. Я хочу, чтобы все компании работали так же».

Disbelief также не приветствует кранчи, хотя два Стива не пришли к согласию по поводу конкретных мер. (Аничини призывает полностью запретить сверхурочную работу, а Элмор хочет сохранить гибкость — на всякий

случай.) Когда сотрудникам все же приходится работать сверхурочно, Disbelief тут же выписывает им выходной. «В такой большой компании, как Irrational, вы обычно кранчите год, а потом вам дают отпуск на месяц, — делится программист Disbelief Крис Мансон. — Когда мне приходится кранчить здесь, это один к одному. Если на неделе вы работали на сорок часов больше, то получаете неделю выходных». Disbelief взимает с клиентов плату за каждый отработанный час, что помогает покрыть разницу (и побуждает клиентов устанавливать реалистичные дедлайны).

Обратная сторона всех этих преимуществ — Disbelief всегда подчиняется тем, кто ей платит. Если только они не захотят разрабатывать игру самостоятельно (Стивы считают, что это маловероятно), инженеры Disbelief никогда не смогут определять творческое видение проекта. Их технические решения всегда будут ограничены тем, чего хотят клиенты. Они никогда не поработают над игрой от начала до конца. Они не станут свидетелями превращения концепт-артов и презентаций в PowerPoint в произведение искусства, в которое играют миллионы людей — такое, как BioShock Infinite. «Это не идеальная работа, — комментирует Мансон. — Мне хотелось бы быть частью AAA-команды, а не подрядчиком. Но после того как реальность окатила меня помоями, думаю, что в итоге я стал счастливее».

Кроме того, сколько людей на самом деле реально влияет на режиссуру игры? В крупнобюджетной AAA-разработке большинство творческих решений принимают именно геймдиректоры — такие, как Уоррен Спектор и Кен Левин. Художники и дизайнеры обладают творческой свободой в рамках своих небольших задач

или специальных проектов, но из двухсот работников Irrational многие просто выполняли чужие поручения. Другим приходилось выбрасывать на помойку результаты недель или месяцев работы, когда Левин решал что-то переделать. Технари типа команды Disbelief даже не присутствовали на этих встречах. «Не то чтобы мы внесли большой творческий вклад в BioShock Infinite, — объясняет Стив Элмор. — Мы не писали сценарий. Мы не создавали персонажей... Я считаю, что просто помогал. Воплощал чужие идеи. Так что, по большому счету, мой вклад такой же, как и раньше».

Это один из вариантов устойчивой модели игровой разработки: специализированные аутсорс-компании, которые ключевые творческие руководители могут нанять в случае необходимости. Первый год производства совершенно новой франшизы, когда игра существует в основном на бумаге и в виде прототипов, художникам и дизайнерам не нужно большое количество технарей. А когда приходит время фиксировать баги и оптимизировать производительность, вам на помощь приходит команда вроде Disbelief и помогает довести игру до релиза. «Бывают долгие периоды, когда вам не нужна техническая команда, потому что вы работаете над концептами игры, — говорит Майк Краак. — Поэтому студии часто закрываются. Руководители говорят: „Ну, нам не нужна вся эта толпа разработчиков, поэтому мы сейчас их просто уволим, а потом повторно найдем“».

Сегодня среднестатистическая студия по производству AAA-игр может содержать двести или триста сотрудников, а графику и уровни отдавать еще сотням на аутсорс. Представьте себе мир, в котором у компании, выпускающей видеоигры, всего пятнадцать или двадцать

ключевых креативных руководителей. Вместо того чтобы нанимать людей для каждого нового проекта и потом их всех увольнять, когда они больше не нужны или если игра не удалась, почему бы творческим руководителям не положиться на сеть специализированных компаний по всему миру? «Disbelief отлично помогает всем, кто ее нанимает, — говорит Джо Фолстик. — Что мешает появиться аналогу Disbelief, но с мастерами карт для шутеров от первого лица? Или маленькой студии на восемь-десять человек с опытом создания классных уровней на Unreal Engine?»

Допустим, вы создали видеоигру про усатого водопроводчика, пытающегося победить злобную черепаху, и теперь намереваетесь сделать сиквел. Назовем его... Super Plumber Adventure 2. Вы креативный директор, работающий за зарплату у уважаемого издателя, и вот вы наняли себе в офис нескольких ключевых людей: арт-директора, чтобы задать визуальный тон игре; директора по геймдизайну, чтобы тот решил, как будут работать прыжки и огненные шары; технического директора, который будет возиться с работоспособностью кода. Если вы инди вроде The Molasses Flood или Dodge Roll, вы можете на этом остановиться и создать небольшую игру, — но это AAA, детка. Чтобы добиться потрясающей графики и технологических инноваций, которых ожидает издатель, вам понадобится штат из пары сотен человек. Если ваша игра не будет выглядеть потрясающе, Reddit будет над ней смеяться.

В современной игровой индустрии вы, скорее всего, наняли бы на полный рабочий день кучку сотрудников и еще одну группу подрядчиков, тоже целыми днями работающих из вашего офиса, но технически оформленных

как сторонняя компания — чтобы меньше им платить и не предоставлять такие баснословные льготы, как медицинская страховка или, упаси боже, отпуск. Когда через три года игра выйдет, вам придется уволить всех, кто вам больше не нужен. Кроме того, молитесь вашему богу (или богам), чтобы игра хорошо продавалась и издатель вас не закрыл.

Как же тогда будет выглядеть другой подход? Что если вместо попыток набрать штат художников и дизайнеров для создания *Super Plumber Adventure 2* вы найдете команду в Юте, в которую входят эксперты по разработке уровней для платформеров, студию из Нью-Йорка, умеющую создавать великолепных трехмерных монстров, и компанию инженеров из Бразилии с техническими навыками, которые идеально подходят для вашей игры? Как автомобиль собирают из деталей, произведенных по всему миру, так и вашу высокобюджетную игру тоже соберут специалисты на удаленке. Да, возникнут некоторые проблемы — обсуждать творческие разногласия сложно даже лицом к лицу, не говоря уже о разных часовых поясах, как однажды ощутили на своей шкуре 2K Marin и 2K Australia. Но разве разбираться с этими проблемами не лучше, чем увольнять людей и закрывать студии?

Если бы каждая из этих специализированных компаний относилась к своим сотрудникам так же, как Disbelief — с ее неприятием кранчей и прозрачными зарплатами, — то, возможно, видеоигры удавалось бы создавать, не перемалывая людей. Вероятно, сотрудникам студий не пришлось бы выбирать между переездом каждые три года и полным уходом из индустрии видеоигр. «Я считаю, что небольшая студия на аутсорсе — это устойчивая модель, которая долго будет

актуальной», — объясняет Майк Краак из Disbelief. Как и у всех разработчиков игр, у Краака есть за пахузой своя история увольнений. Свою первую работу в индустрии видеоигр он нашел в студии из Индианаполиса, которая закрылась, когда он был на пятом курсе\*. «Я избегал покупки недвижимости еще со времен своего первого дома в Индианаполисе, — говорит Краак. — Теперь я подумываю купить квартиру. Не думаю, что в ближайшее время уеду из Бостона».

Концепцию индустрии видеоигр, состоящей в основном из специализированных контрактных студий, выдвигали многие. Эту тему серьезно обсуждала и команда разработчиков, с которыми мы уже встречались, — дизайнеры и аниматоры из Мэриленда, также пострадавшие из-за закрытия студии. Даже спустя годы эта команда называет то время лучшим периодом в своей жизни.

\*\*\*

Еще до того как Big Huge Games столкнулась с проблемами в лице Курта Шиллинга, члены боевой ямы Джо Квадары любили шутить, что им надо основать свою компанию. Дизайнеры и аниматоры, которые играли в дурацкие игры и соревновались за трофеи, любили совместную работу и с восторгом читали отзывы на их боевую систему в *Kingdoms of Amalur: Reckoning*. Охотник до соревнований, Квадара числился в команде главным дизайнером и однажды придумал название для своей гипотетической компании: «Просто добавь бои». «Тогда

---

\* Эта была студия Sunstorm, выпускавшая популярные игры про охоту на оленей и закрывшаяся в 2003 году. «Хотя мой брат начал работать в игровой компании раньше меня, когда его компания закрылась, я думал, что с моей все будет в порядке», — говорит Краак. — *Прим. авт.*

мы не воспринимали эту идею всерьез, но, наверное, она сработала бы, — комментирует дизайнер Джастин Перес. — Что если бы мы объединились, стали гастролировать по проектам и делать для них боевые системы?»

Всерьез об этом, правда, никто не думал. Когда Big Huge Games внезапно перестала платить сотрудникам жалование и через девять дней закрылась, ни у кого не осталось времени подумать о создании какой-то там компании. Они были слишком заняты поисками денег на оплату жилья и нового места работы. Некоторые перебрались в скорострительно скончавшуюся Impossible Studios, в то время как остальные отправились в другие города, и идея команды дизайнеров боевых систем умерла, не успев родиться.

После закрытия Impossible Studios в 2013 году Квадара вернулся в Сан-Франциско и проработал год в Crystal Dynamics, где он когда-то начинал свою карьеру, а затем устроился на работу в издательский отдел филиала 2K в Новато. «Я пережил два закрытия студий за год, и оба были неожиданными, — говорит Квадара. — Я чувствовал, что чего-то не понимаю, поэтому подумал поработать в издательстве и понять, как все устроено». 2K была рада помочь. Он устроился туда в 2014 году — через год после того, как убили 2K Marin. В 2015 году, год спустя, Джо собственными глазами увидел, как издатель жестоко расправился с 2K Australia. Квадара работал со многими людьми оттуда.

Джо больше всего нравилось трудиться на крупного издателя. Было одновременно и сложно, и интересно заниматься несколькими играми за раз, а не посвящать годы одному проекту, как он делал раньше. Квадара также познакомился с некоторыми хитрыми схемами публичных компаний, которые превыше всего ценили

показатели финансовых кварталов. «Когда работаешь с игрой, которой предсказывают не лучшие продажи, вроде *The Bureau: XCOM Declassified*, то ее выход можно и задержать, — объясняет Квадара, — чтобы потом выпустить ее в том же финансовом году, что и *Grand Theft Auto* или *Red Dead Redemption*»\*. Три с половиной года Квадара работал в ангаре 2К в Новато, координируя свои действия с разработчиками по всему миру, чтобы помочь им закончить игры. «Я отлично справлялся с работой, — говорил он. — Но мне было скучно. Два дня в неделю я выполнял свои обязанности, а в остальные три рублился в *Street Fighter* или пытался не сойти с ума».

Квадара обратился к одному из своих наставников: ветерану геймдизайна по имени Эрик Уильямс, который работал консультантом по боевым системам. Эти двое уже пересекались, когда Квадара начал работать в *Big Huge Games* в 2008 году. Уильямс работал над многими частями *God of War*, консультировал зародыш *Kingdoms of Amalur: Reckoning* и часто побуждал Квадару тоже стать консультантом-фрилансером. «Когда мы встретились, он мне сказал: „Ты мог бы начать хоть сейчас“, — но я ему не поверил, — объясняет Джо. — Когда подвернулась возможность, Эрик придал мне уверенности». Жена тоже подталкивала Квадару к решительному шагу, и осенью 2017 года он ушел из 2К и стал независимым консультантом. Когда он рассказал начальникам в 2К о своих планах, те, к облегчению Джо, стали его первыми клиентами. В последующие месяцы и годы он добился успеха как

---

\* *The Bureau: XCOM Declassified* вышла 20 августа 2013 года. Мегасенса-ция в виде *Grand Theft Auto V* вышла 17 сентября 2013 года. Финансовый квартал для *Take-Two* завершился 30 сентября 2013 года. Сказать, что он выдался прибыльным, значит не сказать ничего. — *Прим. авт.*

консультант, привлекая больших и малых клиентов, играм которых требовалась помощь с боевыми системами.

Легко представить, как Квадара может попытаться достучаться до ребят из боевой ямы и предложить им воссоединиться. Некоторые дизайнеры и аниматоры, трудившиеся вместе с Квадарой в Big Huge Games, называли тот опыт работы лучшим в жизни. Разумеется, они рассмотрят предложение, если Джо позвонит. Возможно, «Просто добавь бои» наконец-то станет явью.

Но даже спустя все эти годы Квадара не верит, что идея может воплотиться в жизнь. «Мне кажется, это провальная бизнес-модель, — говорит он. — Нужно будет как-то распределять задачи между ребятами. Придется держать марку очень высоко, чтобы люди, глядя на вас, понимали, что без вашей помощи им не справиться». Самая большая проблема, по словам Квадары, — это гонор других разработчиков, многие из которых склонны переоценивать свои навыки и недооценивать проблемы, с которыми им придется столкнуться (что, в общем-то, свойственно большинству людей). Квадара рассказывал, как с ним связалась компания, планировавшая выпустить свою игру через 10 месяцев. Студии срочно требовалось спроектировать двенадцать сражений с боссами, мог ли Квадара помочь? «Абсолютно точно нет», — парировал он. На одну качественную битву с боссом могло уйти три месяца даже у опытной команды. «Нужное количество сотрудников и экспертизы просто зашкаливает, — поясняет Квадара. — Но никто не хочет платить, пока не припрет».

К моему видению игровой индустрии, где ключевая творческая команда работает со специализированными контрактными учреждениями по всему миру, Квадара отнесся скептически. «Некоторые задачи легко выполнять

на аутсорсе, а некоторые — не очень», — объясняет он. Разработчикам было выгодно и удобно перебросить всю техническую работу без особых потерь в компании вроде Disbelief, но делать на расстоянии тонкие и сложнопишущие системы вроде сражений сложнее. «Чем важнее ваша задача для формирования игрового опыта, тем хуже она поддается аутсорсингу», — объясняет Квадара. Боевая яма Big Huge Games отлично справлялась с работой, потому что все сотрудники работали в одном кабинете и могли мгновенно оценивать работу друг друга.

После закрытия Big Huge Games боевые системы стали интересовать Квадара все меньше — даже несмотря на то, что клиенты знали Джо как человека, готового создавать для видеоигр классные и непростые битвы. В последние годы, когда игровые разработчики столкнулись с культурными войнами и харассментом от геймеров, возмущенных тем, как индустрия становится разнообразнее, Квадара резко сменил интересы. «Мне куда важнее, чтобы в индустрии звучало много голосов, не являющихся мужскими мечтами о власти, — а смешанные команды обычно делают игры, в которых меньше боевки», — объясняет Джо.

Другими словами, «Просто добавь бои» так, вероятно, и не суждено открыться. Квадара, как и большинство ветеранов индустрии, считает, что ей нужны значительные перемены. Он не уверен, что аутсорсинг — это решение. «Мы не можем дальше наращивать команду разработчиков, а потом всех увольнять, — объясняет Квадара. — Надо с этим что-то придумать. Я не верю, что индустрия выживет, если ничего не изменится».

Есть и еще один вариант, который мог бы дать сотрудникам других игровых студий такие же преимущества,

как сотрудникам Disbelief. Этот вариант уже довольно часто обсуждают. И в последние годы он начинает казаться все более осуществимым.

\*\*\*

21 марта 2018 года на Game Developers Conference в Сан-Франциско две сотни людей сидели в теплом конференц-зале, где за круглым столом шло обсуждение профсоюзов в игровой индустрии. Звуки сверления со стройки по соседству заглушали многих выступающих, но дискуссия все равно шла оживленно. Сотрудник GDC носил по залу микрофон, передавая его желающим рассказать, как подло с ними обошлась индустрия. Один из присутствующих поведал, как во время разработки игры выгорел из-за переутомления. Другой вспомнил, что его команда кранчила девять месяцев подряд, а в итоге получила оплачиваемый отпуск\* всего на неделю. Люди обсуждали, как создание профсоюзов в игровой индустрии может решить некоторые из этих проблем, дать работникам право голоса и зафиксировать в контрактах честные выплаты и другие бонусы.

В прошлом разработчики игр много раз обсуждали объединение в профсоюзы, но именно на этой GDC разговоры приобрели серьезный оборот. Тон задавала Game Workers Unite, которую несколько дней назад основали «снизу». Во время конференции члены Game Workers Unite раздавали брошюры и предлагали поговорить наедине со всеми, кто интересовался подробностями. «Нам нравятся игры, которые делают люди, но последних

---

\* Такой вид компенсации гораздо более распространен в игровой индустрии, нежели пятизначные бонусы, которые, согласно Заку Мамбаху, получают в EA. — *Прим. авт.*

нельзя убивать в процессе производства, — говорила мне тогда одна из организаторов, которую звали Эмма Кинема. — Это просто ненормально».

Круглый стол назывался «Пора объединяться? Плюсы, минусы и последствия создания профсоюзов», но в течение часа только один человек упомянул минусы и последствия: модератор, который явно был настроен против профсоюзов. Им была глава Международной ассоциации разработчиков игр: свободной некоммерческой организации, которая вела мероприятия и семинары для создателей игр. И, как выяснилось, она тоже могла рассказать много страшных историй о работе в индустрии — речь о Дженнифер Маклин, бывшем генеральном директоре 38 Studios.

Маклин задавала большинству участников круглого стола скептические вопросы, рассказывая слу-



ОБЫЧНО СТУДИЯ  
ЗАКРЫВАЕТСЯ, ПОТОМУ  
ЧТО У НЕЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ  
КАПИТАЛ, ОНА ЛИШАЕТСЯ  
ДОСТУПА К ДЕНЬГАМ,  
А ПРОФСОЮЗЫ НАЙТИ  
ДЕНЕГ НЕ ПОМОГУТ.



чаи из практики о недостатках профсоюзов и утверждая, что организация не решит всех проблем. В отдельном интервью, данном мне накануне в соседнем отеле Marriott, она тоже утверждала, что профсоюзы — не панацея для большой индустрии. «Обычно студия закрывается, потому что у нее заканчивается капитал, она лишается доступа к день-

гам, а профсоюзы найти денег не помогут, — сказала тогда Маклин\*. — Мы не можем ждать от профсоюзов решения всех проблем игровой индустрии».

---

\* Маклин отказалась от дальнейшего обсуждения для книги. — *Прим. авт.*

Конечно, формально она права. Профсоюзы не смогут излечить индустрию видеоигр от всех недугов. Люди, выступающие против создания профсоюзов, часто прибегают к подобным софизмам. Но на самом деле профсоюз мог бы помочь предотвратить негативные перемены в жизнях сотен сотрудников компании, которой когда-то руководила Маклин. Если бы сотрудники 38 Studios заключили с компанией коллективное соглашение, они могли бы потребовать большей прозрачности или даже гарантированного выходного пособия. Профсоюзы не нашли бы 38 Studios нужные ей деньги, но вынудили бы Курта Шиллинга и остальное руководство прикрыть ее еще до того, как закончатся деньги на зарплаты персоналу.

Другими словами: основная масса сотрудников 38 Studios, вероятно, предпочла бы уволиться в марте с двухмесячным выходным пособием, чем прийти на работу в мае и узнать, что им больше не заплатят.

Пока я пишу эту книгу в 2020 году, дискуссии по поводу профсоюзов продолжаются. Неизвестно, сделает ли какая-нибудь крупная американская игровая компания решительный шаг (некоторые студии в таких странах, как Швеция, состоят в профсоюзах), хотя большинство разработчиков игр выступают за профсоюзы. В январе 2020 года проведенный GDC опрос показал, что 54% опрошенных разработчиков хотели бы, чтобы в игровой индустрии возникли профсоюзы. Из остальных 21% ответили «может быть», 16% сказали нет и 9% — что не уверены. Кажется неизбежным, что индустрия видеоигр в какой-то момент обзаведется профсоюзами, — остается лишь вопрос, когда и как.

Сотрудники Disbelief не состоят в профсоюзах. Когда я спросил об этом Стива Эллмора, он ответил, что это

может привести к потере клиентов. Но на практике его компания действует как профсоюз инженеров: она ведет переговоры с клиентами, защищает своих сотрудников от кранчей и обеспечивает прозрачность зарплаты. Вместо того чтобы подчиняться капризам креативного директора вроде Кена Левина, сотрудники Disbelief всегда будут защищены контрактом, который они подписывают со своими клиентами, — примерно так же работает коллективный договор профсоюза. Но одна проблема все же остается: компания полностью зависит от щедрости руководства. Если два Стива однажды решат изменить свою политику или Disbelief поглотит более крупная компания, эти льготы могут просто исчезнуть. Профсоюзы могли бы помочь решить эту проблему\*.

Обратная сторона медали профсоюзов, по мнению оппонентов, — это бюрократия, неэффективность и внушительные членские взносы. Во время нашей беседы Маклин предположила, что если видеоигровые компании начнут вступать в профсоюзы, это побудит руководителей из индустрии полагаться на дешевую рабочую силу в других странах или отдавать предпочтение компаниям, которые в профсоюзы не вступали. При этом Маклин

---

\* Здесь я могу поделиться личным опытом: в Gawker Media мы вступили в профсоюз в 2015 году. Это защитило нас от потенциальных проблем, когда наша компания обанкротилась в 2016 году из-за мстительного миллиардера и нас выкупила одна корпорация. Нашему новому владельцу, Univision, пришлось сохранить все привилегии, которыми мы пользовались в прошлом. В 2019 году, когда мы были проданы частной инвестиционной компании Great Hill Partners, наш профсоюзный контракт снова обеспечил нам стабильную медицинскую страховку и конкурентоспособные зарплаты. Конечно, профсоюз не смог защитить нас от других катастрофических решений Great Hill, но это уже история для другой книги... — *Прим. авт.*

не предложила никаких других решений — лишь изъявила туманное пожелание, чтобы игровая индустрия получила большой «доступ к капиталу». То есть, по сути, выступила за поддержание статуса-кво, с которым сложно смириться многим ветеранам игровой индустрии.

Каждое новое сокращение или закрытие студии — признак того, что индустрии видеоигр нужно надежнее защищать своих работников. Для этого непременно и обязательно должен появиться профсоюз. Однако в одном Джен Маклин права: профсоюзы не спасут компанию от банкротства. Может, ничто не спасет. Может, индустрия правда слишком непостоянна и слишком зависит от хитов, чтобы рискованные бизнес-решения можно было предотвратить.

Возможно, нам стоит взглянуть на проблему под другим углом.

\*\*\*

В четверг, 27 февраля 2020 года, Кэрри Гускос пришла на встречу с руководством, чтобы обсудить распространение одного очень заразного вируса. После закрытия Mythic Entertainment в 2014 году Гускос переехала в Остин, штат Техас, где несколько лет курировала в EA разработку таких мобильных игр, как *The Simpsons: Tapped Out* и *Star Wars: Galaxy of Heroes*. Затем, осенью 2019 года, она устроилась на работу ведущим продюсером в Bungie, разработчика *Destiny*, в Сиэтл, штат Вашингтон. Там как раз появились сообщения о подтвержденных случаях нового коронавируса, приведшего к изнурительной эпидемии заболевания под названием COVID-19.

К тому моменту словосочетание «социальная дистанция» стало частью национального американского

словаря, и было ясно, что единственный способ предотвратить COVID-19 — это избегать физических контактов. Гускос и другие руководители Bungie закупили дезинфицирующие средства для рук и оплачивали сотрудникам дополнительные отпуска для борьбы с вирусом, но в конце концов начальство стало подозревать, что вскоре потребуются более решительные меры. В начале выходных они начали продумывать, как студия сможет перейти на удаленную работу. Как создать виртуальную сеть? Как будут выглядеть встречи? Какое оборудование им понадобится? «Мы рассматривали худший сценарий, где нам пришлось бы выдать каждому тестировщику, инженеру и художнику новый компьютер, — рассказывает Гускос. — Наши IT-специалисты стали прицениваться. Если правильно помню, в понедельник мы закупили четыреста ноутбуков».

2 марта в рамках тестирования они попросили несколько десятков человек поработать из дома, чтобы оценить готовность рабочих процессов к удаленке. К следующему вторнику, 10 марта, всем сотрудникам Bungie было приказано работать из дома. К концу месяца большая часть игровой индустрии (и большая часть мира) перешла на удаленную работу в этой странной новой реальности, и никто не знал, как долго это может продлиться. Внезапно индустрия, по всему миру привыкшая работать в офисах и студиях, почти целиком стала виртуальной. Индустрия, которая заставляла так много людей бросать все и перевозить свои семьи в новые места, теперь была вынуждена строить для всех виртуальные офисы.

Без шероховатостей не обошлось. Школы и детские сады тоже закрылись, и работающие родители выбивались из сил, пытаясь хоть как-нибудь поработать. Гускос

приходилось решать одну проблему за другой: серверы выходили из строя, контроллеры переставали работать, а персонал не всегда справлялся с эмоциями от разрушительной пандемии. Но хотя производительность в Bungie и других компаниях снизилась (по оценкам разработчиков по всему миру, во время кризиса они работали на 70–80% мощности), работа продолжалась. (Bungie отложила выпуск следующего дополнения Destiny с сентября на ноябрь 2020 года, сославшись на пандемию и сопутствующие ей неприятности в качестве основной причины переноса. Но дополнение все же вышло.)

Пандемия не прекращалась, и игровая индустрия стала задаваться новым вопросом: если разработчики игр могут работать удаленно сейчас, почему бы им не делать так всегда? Гускос обнаружила, что у виртуального рабочего места есть свои недостатки. По ее словам, изоляция истощает творческие способности. «Лучше всего мы сотрудничаем лицом к лицу, — объясняет она. — Мы социальные существа, мы хотим видеть друг друга вживую. Это ничем не заменить. Я не думаю, что эту связь можно воссоздать искусственно. Мне кажется, настоящее творчество рождается только так».

При этом Гускос сочувствовала ветеранам игровой индустрии, которым надоело колесить по стране каждый раз, когда они теряли одну работу или находили другую, — она и сама была из их числа. «У нас появилась возможность подумать, как мириться с такими вещами, — поясняет Гускос. — В голове я всегда пытаюсь продумать худший вариант развития событий. Если человек или команда перейдет на удаленку, к чему это может привести? Я думаю, что Bungie готова принять и рассмотреть все эти сложности».

Когда художник Томас Малер покинул Blizzard Entertainment в 2010 году, чтобы вернуться в родную Вену, он хотел основать независимую игровую студию. Но инженер, с которым он хотел учредить компанию, жил в Израиле. Поэтому, когда Малер основал Moon Studios, он решил, что обойдется без офиса и связи с какой-либо страной — они будут виртуальной компанией. «Мы осознали, что нас это прекрасно устраивало», — говорит Малер. Первым делом они наняли программиста в Австралии, а со временем нашли художников в России, дизайнеров в Польше и сценариста в Японии. К 2020 году Moon Studios выпустила две крайне успешные игры: красивейший платформер под названием Ori and the Blind Forest и его продолжение Ori and the Will of the Wisps. В компании работали 80 человек, все — удаленно. До ситуации с COVID-19 это была одна из крупнейших полностью виртуальных игровых студий. «У нас есть люди буквально со всего мира, — описывает Малер. — Это очень сильно облегчило нам жизнь. Мы можем найти суперталантливых людей, и никому не придется никуда ехать или лететь».

Такой расклад был неидеальным: Малер рассказал мне, что несколько человек уволились из-за ощущения одиночества. Однако удаленный формат решил для Moon Studios массу проблем. Никому не приходилось беспокоиться о визах или о том, что новый город слишком затратный для жизни. Когда разработчики вкалывали сверхурочно — а в эту ловушку легко попасть, если не нужно тратить время на поездки в офис и обратно, — то они по крайней мере работали из дома, где могли приготовить себе еду и уложить детей спать. Каждый год Moon Studios проводила корпоративный выезд, арендуя замок где-нибудь в Европе и собирая всех вместе

на несколько дней. («Многие замки и виллы пустуют большую часть года», — поясняет Малер.) В остальное время они пользовались корпоративным программным обеспечением, чтобы сообщать о ходе разработки и проводить регулярные видеоконференции каждую неделю. «Единственное, чего у вы лишаетесь, — это болтовня у кулера», — говорит Малер.

Некоторые инди-компании организовали удаленную работу еще более экстремально. Например Sonderlust Studios, которую основали три человека, не хотевшие уезжать из родных Ванкувера, Торонто и Мэриленда. Они знали, что общение текстом по электронной почте и в Slack — не лучший выбор: интонация теряется, а ответы могут задерживаться. Поэтому они открыли виртуальный офис с помощью видеоконференции. Каждый раз, когда кто-то в Sonderlust начинал свой рабочий день, он включал веб-камеру и заходил в Zoom, где уже ждали коллеги, попивающие кофе и работавшие над игрой. Весь рабочий день их лица оставались частью общей картинки на экране, словно в заставке «Семейки Брейди»\*. (Они могли свернуть окно, если не хотели отвлекаться.)

Линдси Галлант, одной из трех соучредителей Sonderlust, такая обстановка казалась идеальной для работы. У них получилось создать атмосферу офиса, не заставляя никого переезжать, и, подобно Moon Studios, они могли нанимать новых талантливых сотрудников независимо от их места жительства. Им не приходилось терять время на дорогу или тратить деньги на аренду офиса, при этом они могли в любой момент поговорить лицом к лицу.

---

\* «Семейка Брейди» — ситком, выходивший с 1969 по 1974 год. Сравнивая Zoom с сериалом, автор имеет в виду культовые опенинги шоу: <https://youtu.be/K5StTXQofqs>. — *Прим. пер.*



новым местом работы», — говорит Лиз Эдвардс, художница, работавшая в крупных игровых студиях в Англии и Канаде.

Иногда даже тем разработчикам игр, которых не уволили, ради работы в индустрии приходилось жить как кочевникам. Сценарист видеоигр Джордан Майкл Лемос столько раз колесил по миру ради проектов компаний вроде Ubisoft и Sucker Punch, что подумывал даже сменить сферу деятельности. «Без сомнения, это одна из худших сторон индустрии, — комментирует он. — Я сменил два штата за три года и скоро мне, возможно, придется опять переехать. Меня это наверняка доконает — не знаю, сколько я еще выдержу».

Если и нет способа сделать индустрию видеоигр не такой переменчивой, то, вероятно, можно сделать ее более жизнеспособной. Многие решения, рассмотренные в этой главе, требуют серьезных системных сдвигов — эти сдвиги, возможно, и необходимы, но для их реализации понадобятся большие вложения как времени, так и денег. Однако компании могут пойти на важный шаг, чтобы помочь своим сотрудникам с проблемами, с которыми те сталкиваются снова и снова: позволить им трудиться удаленно. Это недорого. На самом деле это экономит им деньги. И такое решение может навсегда изменить индустрию видеоигр.

## ЭПИЛОГ

**С** 2018 по 2021 год, пока я писал эту книгу, закрылось более дюжины игровых студий: например, Capcom Vancouver, разработчик старой серии Dead Rising, и Carbine Studios, создатель онлайн-игры WildStar. Небольшая студия QC Games из Остина, штат Техас, закрыла свои двери в 2019 году, не сумев собрать аудиторию для своей многопользовательской игры «четыре против одного» под названием Breach. Студия Boss Key Productions, основанная бывшим дизайнером Epic Games Клиффом Блезински, закрылась в 2018 году после провала LawBreakers и Radical Heights.

Среди всех этих закрытий самым заметным стал, пожалуй, закат компании Telltale Games в Сан-Рафаэле, Калифорния. Знаковая для индустрии студия, Telltale могла похвастаться долгой и насыщенной событиями историей, в которой нашлось место нескольким реорганизациям и сменам руководства. В 2004 году ее основала группа бывших сотрудников LucasArts, работавших над приключениями вроде Monkey Island. Студия быстро нашла свою нишу в мире видеоигр. Большинство игр Telltale из-за

эпизодической структуры напоминали сериал — за год-два выходило по пять или шесть эпизодов. В отличие от других компаний, Telltale в первую очередь делала акцент на сюжете. Знакомые механики вроде выборов варианта ответа в диалогах и решений головоломок стали лентой конвейера, везущей игроков от одного сюжета к другому. Компанию высоко ценили все, но особенно — игровые сценаристы. Во многих других студиях сценаристы находились в самом низу пищевой цепочки, но Telltale ставила их работу во главу угла.

В 2012 году команда Telltale под руководством Шона Ванамана (того самого Шона Ванамана, входившего в группу стажеров Disney, придумавших Epic Mickey) выпустила состоящую из нескольких эпизодов авантюру, основанную на популярной франшизе про зомби The Walking Dead («Ходячие мертвецы»). Главным героем был преступник по имени Ли Эверетт, волею судеб опекающий девочку Клементину. Создавалось впечатление, что выборы игроков в проникновенных сценах действительно влияют на ход сюжета. После принятия важного решения игра сообщала, что персонаж «запомнит это». (На самом деле это не всегда было правдой, но иллюзия впечатляла.) Вы могли выбрать, какого персонажа спасти от гибели или дать ли пистолет укушенной зомби девушке, чтобы та могла застрелиться, — выборы каждый раз были трагичными и запоминающимися. The Walking Dead стала неожиданным хитом 2012 года, выиграла награду «Игра года» и убедила компании во всем мире сотрудничать с Telltale.

Следующие пять лет Telltale быстро расширялась, хватая лицензию за лицензией и строя все проекты по одной формуле. У Telltale вышли игры про Бэтмена, «Игру

престолов», Borderlands, «Стражей Галактики» и даже Minecraft. Некоторые из игр были популярными, но бизнес-модель хромала — работая с лицензией другой компании, приходилось делиться с ней прибылью. Эпизодическая модель порой ставила жестокие дедлайны, так что сотрудники Telltale перерабатывали по ночам и на выходных. Со временем фанатам приелась формула. Игры компании в 2017 году напоминали The Walking Dead 2012 года. Создавалось ощущение, что новые игры студии выходят каждый месяц и перенасыщают рынок.

В ноябре 2017 года, после череды дорогостоящих провалов, Telltale провела реструктуризацию. Компания уволила четверть своего персонала (девятьюсто человек) и назначила нового генерального директора Пита Хоули в надежде сменить вектор развития. 21 сентября 2018 года Telltale совершенно внезапно закрылась, оставив сотни сотрудников без работы и выходного пособия. Сообщалось, что инвесторы отказались от компании в последнюю минуту, в результате чего у Telltale не осталось денег. История 38 Studios повторилась вновь. Шокирующие новости заставили вздрогнуть всю игровую индустрию и разрушили жизни сотен людей.

Звукорежиссер Ник Мastroянни работал в Telltale почти с момента открытия студии и был уволен во время реструктуризации 2017 года. Не сумев найти другую работу, летом 2018 года он снова подал резюме в Telltale, на этот раз получив должность художника катсцен. Всего через месяц его вместе с остальными коллегами вызвали на общее собрание, где сообщили, что у них есть тридцать минут, чтобы собрать вещи. «Вам знакомо ощущение, когда проблемы растут как снежный ком, и остается только нервно смеяться? — говорит Мastroянни. — Вот

и я не мог поверить в происходящее». Когда Хоули сообщил сотрудникам, что компания не может позволить себе выплату выходного пособия, раздались ворчания и проклятия. «Один из моих коллег жаловался, что его семья в следующем месяце не сможет заплатить за жилье. Они не знали, что делать, — вспоминает Мэстроаяни. — Я сказал: „У меня дома здоровенный диван — милости прошу“».

Джей Ди Стро, опытный сценарист, тоже приходивший в Telltale два раза, 21 сентября вместе с женой сидел в самолете. Вдруг его телефон начал разрываться от уведомлений в Slack: люди писали о том, как здорово было работать вместе, как сильно они будут скучать, и обещали поддерживать связь. В панике Стро начал писать своему менеджеру, а затем менеджеру своего менеджера, пытаясь понять, что происходит. Затем его выкинуло из всех рабочих аккаунтов. За мгновение до взлета он наконец получил сообщение от коллеги о том, что Telltale закрылась. «Моя жена сразу спросила: „Что происходит? Тебя уволили?“ — вспоминал Стро. — Я ответил: „Нет, компания закрылась“. Зашибись выходные». Следующие месяцы он работал на аутсорсе, писал сценарии для личных проектов и таксовал в Uber и Lyft, чтобы оплачивать счета.

Художник катсцен Дерек Уилкс, которому на момент закрытия Telltale было всего двадцать три, переехал из Уэббвилла, штат Кентукки (население 1095 человек), в район залива Сан-Франциско всего за три месяца до того, как работа его мечты испарилась. Он получил предложение, когда выложил несколько впечатляющих видеороликов о Half-Life на своем YouTube-канале. В Калифорнии он оказался впервые — он даже никогда не выбирался за пределы родного Кентукки. Они

с женой несколько недель прожили в отеле, пока не нашли квартиру рядом с офисом Telltale. Когда компания закрылась, Уилкс с супругой не могли себе позволить даже билеты домой, пока сочувствующие пользователи Twitter не насобирали для них около 500 долларов. «Этих денег хватило, чтобы купить два билета на самолет, — объясняет Уилкс. — Дичь полнейшая». Вернувшись домой к семье, он принялся отправлять резюме в игровые компании в надежде, что ему повезет. «Сначала я подумал, что это плохой знак или типа того. Возможно, мне не следует больше работать в игровой индустрии, — говорит Уилкс. — Но всякое бывает, жизнь продолжается».

\*\*\*

Больше всего Кассандра Лиз скучает по людям. Разработчики, покинувшие игровую индустрию, часто так говорят. Пока мы сидели в кофейне в Сомервилле, штат Массачусетс, в холодную пятницу в январе 2019 года, Кассандра напоминала многих других беглецов из игровой индустрии, с которыми я встречался, пока писал эту книгу.

Лиз начала свою карьеру в индустрии в качестве тестировщика в Turbine — создательнице онлайн-игр по мотивам «Властелина колец» и Dungeons & Dragons. В апреле 2012 года она устроилась на работу в Irrational Games, где начала тестировать уровни BioShock Infinite. К концу осени девушка работала по двенадцать часов в день. Ее просили приходить в офис на выходных, чтобы помочь отловить ошибки. По ее словам, работа в Irrational давала много ништяков: питание, бесплатные билеты в кино, вроде бы заботливые менеджеры — но переработки все равно выматывали. «Для меня все то время как размытое пятно, — рассказывает Лиз. — Переработки

оплачивались, что очень приятно. Но никакая зарплата не компенсирует нехватку времени на все остальное».

В феврале 2013 года, за месяц до выхода BioShock Infinite, Лиз и группу ее коллег вызвали в кабинет начальства и сообщили, что их контракты заканчиваются. Компании требовалось всего несколько тестировщиков, чтобы продолжить работу над DLC, так что настало время прощаться. В знак благодарности компания подарила каждому по брелок. «В контракте не было конкретной даты окончания работы, но мы понимали: нас выгоняют, потому что игра уже вышла, — объясняет Лиз. — Мы особо не удивились, но все равно резковато получилось».

Лиз пыталась устроиться на должность тестировщика в другую компанию, но та располагалась на Западном побережье. Вскоре девушка решила, что не хочет ехать через всю страну на работу, которая может растаять как мираж. В игровых компаниях не слишком жаловали тестировщиков. Их часто считали неквалифицированными работниками и выдавали чуть ли не минимальную зарплату. Чтобы продвигаться по карьерной лестнице и получать достойные деньги, нужно было либо переходить в другой отдел (например, дизайнера или продюсирования), либо становиться менеджерами, что требовало совершенно иных навыков. Вместо этого Лиз решила завязать с играми и стать тестировщиком программного обеспечения для мобильных устройств. Через пару лет она устроилась в образовательную компанию на должность специалиста по контролю качества. На новой работе больше платили и предлагали хороший соцпакет. «В Irrational я зарабатывала 12 долларов в час, — вспоминает Лиз. — Сейчас я работаю над образовательными программами, и мне платят 31 доллар в час».

Попивая горячий шоколад, Лиз рассказала мне, что любит игры и скучает по работе над ними, но не скучает по тому, как индустрия видеоигр обходится с людьми. Ей жаль, что до сих пор нет профсоюзов. Она хотела бы поделиться своим опытом в надежде, что однажды все изменится. «Я устала от нестабильности, крошечной зарплаты и переработок, — говорит Лиз. — Если бы зарплата была выше, график человечнее, а условия — лучше, я вернулась бы».

\*\*\*

В самом начале книги я писал, что, когда видеоигра обращается для вас неожиданной и несправедливой катастрофой, жизнь предлагает два варианта: стоять на своем, преодолевая неудачи и двигаясь вперед, или нажать Reset и попробовать еще разок.

Однако все немного сложнее. Есть и третий вариант: можно перевернуть игру в свою пользу. Объединиться с коллегами, разобрать ее до пикселей, пофиксить глюки и выкинуть все ненужное. Создать профсоюзное движение, в котором ваши успехи и неудачи станут определяться вашим собственным выбором, а не обстоятельствами вне вашего контроля. Как выглядела бы такая игра? Сколько времени потребуется, чтобы исправить надоедливые баги, слишком мощных противников и сломанные механики? Я думаю, это стоит выяснить.

## БЛАГОДАРНОСТИ ОТ АВТОРА

**П**режде всего, спасибо всем, кто нашел время поговорить со мной для этой книги. Рассказывать журналисту истории о своей жизни — непростое дело, особенно когда эти истории трагичны и болезненны. Для меня большая честь поделиться ими, и я благодарен всем людям, которые говорили со мной как под запись, так и нет.

Хочу сказать огромное спасибо моему агенту Чарли Олсену за все тексты о Destiny, которые он мне шлет. А еще за сверхскоростное спасение этой книги после перетасовки в другом издательстве, что поставило ее выход под сомнение. Без Чарли эта книга не была бы сейчас в ваших руках (на дисплее или в ушах). Тексты про Destiny тоже довольно классные.

Большое спасибо моему редактору Уэсу Миллеру за вдумчивые правки, терпеливые ответы и внимательное отношение к этой книге на пути к публикации. Спасибо Алли Розенталь, Морган Свифт, Кармель Шаке и другим людям из команды Grand Central за помощь

в этом проекте. Спасибо также Линдси Блессинг, Клэр Фридман и всем остальным в Inkwell Management.

Благодарю Мэтью Бернса, Натаниэля Чапмана, Бретта Дювилля, Кирка Гамильтона, Сета Розена, Ким Свифт и тех, кто попросил не называть их имен, за чтение ранних редакций и критические отзывы.

Бесконечная любовь и благодарность моей семье: маме, папе, Сафте, Рите и Оуэну. И моей новой семье: Пэм, Дэвиду, Ионе и Майе.

Думаю, что Берри еще слишком маленькая для чтения такой книги. Она пока предпочитает «Баю-баюшки, луна». Я надеюсь, что к тому времени, когда она прочтет эту книгу, ее текст будет восприниматься не как актуальный репортаж, а скорее как историческая справка о прошлом индустрии видеоигр. И я надеюсь, Берри знает, что я люблю ее больше всего на свете.

Наконец, спасибо моей партнерше, лучшей подруге, жене, первой читательнице и постоянной спутнице Аманде. Если уж и сидеть год на карантине, то только с тобой.

# **БЛАГОДАРНОСТИ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА**

Издательство благодарит за помощь и содействие:

*Оксану Бочарову  
Антоня Датия  
Алексея Матвеева  
Святослава Торика*

# ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

## ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

## ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки  
вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

**Звоните:**

+7 495 411 68 59, доб. 2261

**Заходите на сайт:**

[eksmo.ru/b2b](http://eksmo.ru/b2b)

