

СТИВЕН Л. КЕНТ



АТАКА ГИГАНТОВ

*Борьба Nintendo, Sony и Microsoft
за внимание игрока*



Стивен Л. Кент
Атака гигантов: Борьба
Nintendo, Sony и Microsoft
за внимание игрока
Серия «Легендарные
компьютерные игры»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74056107

Атака гигантов. Борьба Nintendo, Sony и Microsoft за внимание игрока:

Эксмо; Москва; 2026

ISBN 978-5-04-248244-1

Аннотация

Кто же все-таки победил: PS3 или Xbox 360?

Игровая индустрия – это поле боя, на котором такие титаны, как Sony, Microsoft и Nintendo, непрерывно сражаются за внимание игрока. И каждый удар по конкуренту влияет как на разработчиков, так и на игроков.

Вас ждет грандиозная история противостояния гигантов индустрии, рассказанная через многочисленные интервью, комментарии и свидетельства очевидцев того времени.

– Как Nintendo нашла нынешнюю себя и причем тут тамагочи про собак

- Как Microsoft чуть не начала продавать подушки для объятий в Японии (и почему все-таки передумала)
- Популярны ли аркадные автоматы сегодня
- Существует ли на самом деле проклятие фильмов по играм...
- ...и как от этого проклятия избавились игры по комиксам.

Содержание

Предисловие	7
Введение	11
Конец эпохи	12
Первые признаки эволюции	18
Microsoft: игровая карьера без обязательств	23
Глава 1	30
Второе пришествие sony	31
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Стивен Л. Кент

Атака гигантов: Борьба Nintendo, Sony и Microsoft за внимание игрока

Steven L. Kent

THE ULTIMATE HISTORY OF VIDEO GAMES,
VOLUME 2:

Nintendo, Sony, Microsoft, and the Billion-Dollar Battle to
Shape Modern Gaming

Copyright © 2021 by Steven L. Kent

All rights reserved including the right of reproduction in
whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Crown, an
imprint of Random House, a division of Penguin Random
House LLC.

Перед вами захватывающая хроника кровопролитного
сражения Sony, Microsoft и Nintendo за внимание игроков.
На основе интервью и свидетельств очевидцев автор расска-
зывает, как Nintendo нашла себя благодаря тамагочи про со-
бак, почему Microsoft едва не начала продавать подушки для

объятий и кто на самом деле победил в битве PS3 против Xbox 360. Вы узнаете о проклятии фильмов по играм, судьбе аркадных автоматов и о том, как видеоигры стали главным культурным феноменом современности.

© Собачевский В. А., перевод на русский язык, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

* * *

Я бы хотел посвятить эту книгу Джону Сине – не профессиональному рестлеру, а обычному и скромному человеку, который вместе с благотворительным фондом Make-A-Wish исполнил более 650 желаний и никому об этом не сказал.

Предисловие

В игровом бизнесе все меняется невероятно быстро.

В 1982 году я пришел в Atari. Меня пробирало до мурашек сама мысль о том, что я могу стать частью этой компании; тогда она находилась на самом пике. Я устроился в подразделение аркадных игр, на счету которого уже была целая серия хитов вроде *Asteroids*, *Centipede*, *Missile Command* и *Tempest*. Но Atari занималась не только этим. Речь, конечно же, об Atari 2600, лучшей на тот момент игровой консоли, и о большой линейке устройств, включавшей даже популярный домашний компьютер Atari 800.

Всего через пять лет Atari развалилась и была распродана по частям, пав жертвой непомерных расходов. Бизнес аркадных автоматов стал бледной тенью себя прежнего: на престол взошли консоли, а в центре игровой вселенной теперь была Nintendo. В любом другом бизнесе подобные события означали бы период невиданного хаоса, но, если взглянуть на историю видеоигр, становится ясно, что они все это время лишь динамично эволюционировали. Перенесемся на пять лет вперед, и вот топовая консоль – уже Sega Genesis¹. Еще через пять лет рынок взорвала PlayStation.

Одним из последствий таких стремительных перемен ста-

¹ В России Sega Genesis больше известна как Sega Mega Drive; под этим же названием она выходила в Японии. – Прим. пер.

ло то, что теперь при работе над играми очень важной стала адаптивность. В индустрии почти не осталось старичков, а те, кто уцелел, как правило, успели переизобрести себя несколько раз. Для меня, например, это уже третья работа в игровом бизнесе: я начинал как программист и геймдизайнер, затем перешел на должность продюсера, а последние десять с чем-то лет тружусь над железом для консолей.

Мой совет для всех новичков в игровой индустрии: делайте свой проект настолько многогранным, насколько можете – это не только весело, но еще и повысит ваши шансы пережить будущие потрясения.

Стремительная эволюция дала создателям игр еще больше возможностей и свободы. Пиксельная 2D-графика уступила место фотореализму, что сильно повысило погружение и эмоциональный отклик. Симуляция игровых миров прошла путь от двух платформ и мячика² до возможности воссоздать Нью-Йорк вместе с 8 миллионами жителей. Что до свободы, игры почти завершили переход от материальных объектов – картриджей, дисков и так далее – к цифровым произведениям, способным отражать постоянное вдохновение авторов и желания игроков.

Само собой разумеется, что геймплей тоже изменился, причем почти до неузнаваемости. Мой самый любимый жанр – это масштабный сюжетный экшен, сорок лет назад его просто не существовало. Из-за пандемии у нас выдался

² Речь идет об аркадной игре Pong от компании Atari. – *Прим. науч. ред*

трудный год, но, благодаря играм, я смог посетить Тихоокеанский Северо-Запад, средневековую Японию и девять миров скандинавской мифологии³, за что я очень благодарен.

И все же в этой бочке меда есть маленькая ложка дегтя. Я помню времена своей юности и то волшебное чувство ожидания, когда в аркадный зал привозили новый автомат. Сегодня мы избалованы выбором: каждый день выходят сотни игр, и главная задача – найти ту, на которую не жалко потратить свое драгоценное время. Мне бы не хотелось возвращаться в прежние времена. Но, надеюсь, вы простите меня, если я скажу, что самую малость по ним скучаю.

Возвращаясь к книге, которая сейчас у вас в руках: в общих чертах она рассказывает про третье и четвертое десятилетия игровой истории и великолепно показывает те стремительные изменения, о которых я говорил. Я понимаю, что во многих отношениях автору приходилось бежать наперегонки со временем, ведь воспоминания о тех важнейших годах исчезают быстро. История важна – так давайте запечатаем ее! Если вы любите игры, ведите записи. Если играете, снимайте блоги, влоги и все в таком духе, чтобы не забывать свои эмоции. И как эти истории будут перед глазами у нас, так их увидят следующие поколения.

Наслаждайтесь!

³ В этом отрывке Черни подразумевает *Red Dead Redemption 2*, *Ghost of Tsushima* и *God of War* (2018). – Прим. науч. ред

Марк Черни

Октябрь 2020 года

Введение

«С какой стати?»



«И хоть видеоигры легко называть „детским развлечением“, это большой бизнес, который скоро станет намного больше.

Вот почему я решил ими заниматься. Мне нравились игры. Я никогда не переставал учиться, а они никогда не переставали развиваться. Всегда было вот это „а что дальше?“, будь то технологии, лайфстайл или людские привычки. Все эти вещи играют свою роль».

Род Кузнец, бывший президент Activision; бывший операционный директор Acclaim Entertainment; бывший генеральный директор Codemasters; генеральный директор Jagex

Конец эпохи

В конце столетия, после периода борьбы в середине 90-х, видеоигры стали всеобщей манией. Выход на рынок Sony и ее первой PlayStation придал шика и изысканности рынку интерактивных развлечений, который когда-то называли «однодневным», «нишевым», «детским», «задротским».

Продажи игр в США к тому времени достигли 5 миллиардов долларов, обогнав доходы от кинопроката. В Голливуде по мотивам видеоигр даже сняли несколько фильмов. Конечно, *«Супербратья Марио»* 1993 года обернулись настоящим провалом, да и вышедший в 1994-м *«Уличный боец»* не далеко от них ушел. Затем Анджелина Джоли – вероятно, самая популярная актриса Голливуда тех лет – подписалась на главную роль в фильме *«Лара Крофт: Расхитительница гробниц»*, и будущее игровых киноадаптаций заиграло новыми красками.

Внезапный всплеск интереса к играм не ограничивался Соединенными Штатами, так было повсюду. В чопорном районе Токио, всего в нескольких кварталах от международного аэропорта Ханэда, расположилась штаб-квартира игрового гиганта Sega Enterprises. Несколько этажей современного небоскреба занимал роскошный офис нового генерального директора Sega Соичиро Иримадзири, прямо по соседству с застекленным садом по фэн-шуй.

Компания Иримадзири была на коне: буквально только что Sega выпустила новую мощную консоль. Ю Судзуки, автор самых известных аркад от Sega, вовсю работал над самой дорогой игрой⁴ в истории – *Shenmue*⁵. Судзуки оправдывал издержки тем, что Sega сможет использовать технологии *Shenmue* в других проектах. В конце концов для игрового бизнеса наступила эпоха блокбастеров.

Посреди Токио, в районе Мегуро, обосновалась компания SquareSoft. Она заняла несколько этажей того же стеклянно-мраморного небоскреба, что и японское подразделение Disney. Воодушевленный мировым успехом *Final Fantasy VII* и *Final Fantasy VIII*, совет директоров недавно одобрил проект, который обещал стать даже более дорогой затеей, чем *Shenmue*. Эти люди дали зеленый свет фильму по *Final Fantasy*.

Хиронобу Сакагути, создатель серии *Final Fantasy*, хотел снять на основе своей ролевой игры (RPG) полнометражный фильм. Он не планировал использовать обычные съемки или анимацию: по задумке Сакагути, вместо этого должна была применяться передовая технология цифровой оболочки, которая накладывалась на изображения живых актеров. Де-

⁴ Если точнее, то 47 миллионов долларов. Эту информацию в одном из интервью подтвердил сам Ю Судзуки. До выхода *GTA IV Shenmue* считалась самой дорогой видеоигрой в истории. – Прим. науч. ред.

⁵ По некоторым подсчетам, разработка *Shenmue* обошлась в 50 миллионов долларов. С тех пор ее обошли такие игры, как *Grand Theft Auto 5* и *Star Wars: The Old Republic*; обе стоили более 100 миллионов долларов. – Прим. авт.

ла приобретали серьезный оборот: в Голливуде таким еще никто не занимался. Изначально планировалось уложиться в 50 миллионов долларов. Итоговый бюджет раздулся почти до 150 миллионов. Как и Sega, Square делала ставку на то, что технологии захвата движений, которые разрабатывались для фильма, пригодятся в их будущих играх.

Сам Сакагути в Японии уже не жил. Он открыл новую киностудию Square на Гавайях, заняв последние этажи роскошного офисного здания с видом на гавань Гонолулу. Новые помещения были потрясающими: полностью стеклянные стены, за которыми виднелся океан, ультрасовременный декор и кластеры компьютеров, которые оказались настолько огромными, что доставить их на верхние этажи получилось только с вертолетов.

На другом конце города, на склонах Дайамонд-Хед, команда специалистов Square по захвату движений делила студийную площадку со съемочной командой «Спасателей Малибу»⁶. Здесь располагалось два павильона для звукозаписи: старый, построенный в 1960-х годах для сериала «Гавайи 5.0», и совсем свежий, возведенный Стивеном Спилбергом к съемкам «Парка Юрского периода». Дэвид Хассельхофф и его компания снимали в старой студии. Новую заняла Square.

⁶ Популярный американский телесериал 90-х годов. Транслировался рекордный срок – с 1989 по 2001 годы. Автор имеет в виду *Baywatch Hawaii* – два последних сезона «Спасателей Малибу». – Прим. науч. ред.

Пока президент Square Studios Юн Аида искал самых талантливых актеров Голливуда, которые могли бы подарить свои голоса персонажам фильма, соруководитель команды по захвату движений Ремингтон Скотт работал с каскадерами. Для будущего фильма он снимал каждый шаг, падение и прыжок. С помощью компьютеров он захватывал движения и превращал все это в набор данных. А потом накладывал на движущиеся «скелеты» модели актеров.

Ремингтон Скотт был первопроходцем. В киноиндустрии никто не работал с такими технологиями, но Скотт пришел из индустрии игр. Для Acclaim Entertainment он в свое время сформировал и возглавил студию по захвату движений в Глен-Коув (штат Нью-Йорк), где работал над игрой под названием *Turok: Dinosaur Hunter*.

В поисках актеров Аида наткнулся на одно препятствие за другим, пока ему не удалось подписать на главную роль Минг-На Вен, актрису сериала «Скорая помощь» и голос Мулан. Стоило Аиде объявить об этом, как проектом сразу заинтересовались серьезные исполнители. К актерскому составу присоединились Алек Болдуин, Винг Рэймс, Стив Бушеми, Дональд Сазерленд, Джеймс Вудс и заслуженный актер озвучания Кит Дэвид.

В Вашингтоне, округ Колумбия, сенатор-демократ от штата Коннектикут Джозеф Либерман продолжал говорить о неподобающем игровом контенте. Его «Отчет о видеоиграх» ежегодно проходил в Юридическом комитете Сената.

Сенатора беспокоило не только насилие: сексуализированный контент, нецензурная лексика и ряд не менее острых тем волновали Либермана не меньше. И не его одного. К требованиям создать возрастной рейтинг для видеоигр присоединились многие политики: сенатор Герб Коль (Демократическая партия, штат Висконсин), сенатор Сэм Браунбэк (Республиканская партия, Канзас), конгрессмен Бетти Макколлум (Демократическая партия, Миннесота) и сенатор Хиллари Клинтон (Демократическая партия, Нью-Йорк). Юные геймеры слишком легко могли достать взрослые игры, и политиков это не устраивало. Они сосредоточились в первую очередь на тех компаниях, которые регулярно выходили за рамки приличий, таких как Midway Games из Чикаго, которой принадлежала серия *Mortal Kombat*.

Ни отчеты сенатора Либермана, ни шумиха в прессе, судя по всему, не смутили бизнесмена Самнера Редстоуна, наиболее известного по агрессивному поглощению Viacom International. В 1998 году Редстоун выкупил 15 процентов акций Midway Games.

Игры были большим бизнесом, который в будущем собирался стать еще больше, но индустрия тоже не стояла на месте: финансовый дарвинизм подчинил своим законам все эти компании. Многие не смогли пройти естественный отбор, и теперь они должны были уйти из побитой стаи. Midway Games, несмотря на франшизы *Mortal Kombat* и *NBA Jam*, совсем скоро столкнется с банкротством. Та же участь по-

стигнет и Acclaim Entertainment, которая когда-то могла похвастаться большими доходами, чем у Electronic Arts. Sega станет бледной тенью самой себя, а SquareSoft придется объединить силы со злейшим врагом, и все ради того, чтобы выжить.

Первые признаки эволюции



«Выживает не самый сильный и умный, а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям»,
предположительно по словам Чарльза Дарвина

Есть одна история, которая отлично иллюстрирует то, что происходило в индустрии на стыке уходящих 90-х и новой эпохи. Это легенда родом из игровой индустрии, и, подобно большинству легенд, с каждым пересказом она становится только лучше.

В 2004 году Брайан Трассел, руководитель группы проектов онлайн-сервиса MSN Games от Microsoft, предложил своему начальнику, Шейну Киму, купить пару-тройку независимых игровых издателей. Трассел уже несколько лет работал с этими компаниями и проникся играми, которые те создавали. По расхожей версии, Трассел обещал, что Microsoft это будет стоить каких-то двести пятьдесят тысяч долларов за каждую. Ким, вице-президент корпорации и генеральный директор Microsoft Game Studios, якобы ответил так: «С какой стати мне тратить четверть миллиона долларов на все эти компании, если игры, которые они выпускают, я могу наклепать за выходные в своем гараже?»

Соль вот в чем: в числе прочих Ким отклонил PopCap

Games, которую Electronic Arts позднее купила за 1,3 миллиарда долларов, и Zynga, которая сейчас стоит 2 миллиарда долларов.

В этой легенде, как и в большинстве легенд, правда соседствует с откровенным вымыслом. Начать стоит с того, что разговор между Трасселом и Кимом состоялся в 2004 году, но компания Zynga появилась в 2007-м. А PopCap Games к тому времени уже успела продать несколько миллионов копий *Bejeweled*⁷, так что ее основатели над чеком в 250 000 долларов могли бы только посмеяться.



«Потому-то мне и не нравится эта история. Когда Bejeweled начала набирать популярность, я пришел к Вечи [Джон Вечи, сооснователь PopCap] и предложил купить его компанию за четыре миллиона долларов. Не за четверть миллиона, а за четыре».

Эд Фрайс, бывший глава Microsoft Game Studios

На вопросы об этом разговоре Трассел отвечает, что такое действительно было, и при этом отмечает: «Нам пришлось бы потратить гораздо больше, чем двести пятьдесят тысяч долларов».

⁷ Мобильная и браузерная игра, которая популяризировала жанр «три-в-ряд». – *Прим. науч. ред.*



«Такой разговор действительно был, но с числами что-то напутали. PopCap знали не только по Bejeweled, которую мы тогда тоже упоминали, кстати говоря. Буквально только что она выпустила Zuma.

Когда мы предложили купить PopCap, Шейн сказал: „За четверть миллиона долларов я могу сам повторить их главную игру. С какой стати мне тратить X миллионов долларов на все остальное?“»

Брайан Трассел, бывший руководитель MSN Games

Как утверждает Трассел, на встрече в 2004 году обсуждали в том числе и компанию GameHouse. В том же году ее выкупила RealNetworks за 14,6 миллиона долларов. Еще 21 миллион RealNetworks обязалась вложить в акции.

Числа перепутаны, а в список игровых издателей затесались неточности, но тем не менее мы можем многое почерпнуть из этой истории: она хорошо показывает, как эволюционировала игровая индустрия. Ким, у которого перед глазами был опыт Sega, Sony, Nintendo и Electronic Arts, принял взвешенное решение. Трассел, относительно мало смыслящий в продажах игр, тем временем работал с новым феноменом, который едва ли мог попасть на рабочий стол Кима в Microsoft Game Studios. Ким занимался играми вроде *Halo*, и свое внимание концентрировал на настоящих китах, а не на всякой мелкой рыбешке. Эволюция не останавливалась ни на минуту, и Брайан Трассел наблюдал ее из первого ряда.



«У нас были очень умные руководители, очень умные люди, которые знали игровую индустрию вдоль и поперек. И именно потому, что они так хорошо разбирались в индустрии, казуальные игры они не воспринимали совсем.

Вся королевская рать директоров, которая вроде как нормально относится к казуалкам. Это Шейн Ким, Стюарт Молдер, которого я считаю невероятным человеком, и даже Робби [Бах, в игровой индустрии он известен как глава Xbox, но формально его должность называлась „старший вице-президент Microsoft, глава отдела развлечений и устройств“]. Они тратили десятки миллионов долларов на разные студии, тонны прессы, тонны маркетинга, а здесь мы делаем наши маленькие игры».

Брайан Трассел

«Я не помню деталей той беседы.

Нужно держать в голове контекст. MSN Games всегда приходилось непросто. Все наше внимание забирала Xbox. Если честно, мы направили на Xbox почти все свои ресурсы: и время, и персонал.

Прекрасный пример – то, что случилось с Ensemble Studios, которая создала одну из наших главных франшиз, Age of Empires. Франшиза начала исчерпывать себя, но дело не только в этом. Просто мы

решили сосредоточить наши ресурсы и усилия на Xbox. Мы поручили студии сделать Halo Wars, но потом решили, что хороших консольных разработчиков из них не выйдет, и закрыли студию».

Шейн Ким, бывший глава MSN Game Studio

К 2004 году Microsoft, известная своими операционными системами и стремлением захватить мир, уже неоднократно пробовала силы в компьютерных играх. Так, она выпускала *Microsoft Flight Simulator* (первая часть вышла в свет в 1982 году) и *Microsoft Entertainment Pack* (в исходную версию 1990 года вошли *Minesweeper*, *Tetris* и *Golf*). Компания из Редмонда даже разработала вспомогательную операционную систему для Sega Dreamcast. Тем не менее самыми популярными играми от Microsoft по-прежнему оставались пацьянсы, которые добавили в Windows, чтобы помочь пользователям освоиться с компьютерной мышью.

Microsoft: игровая карьеря без обязательств

С запуска операционной системы Windows 95 в середине 90-х началась самая серьезная попытка Microsoft взять штурмом игровую индустрию. В пакете с Windows 95 поставлялась утилита под названием DirectX. Она позволяла работать с самыми требовательными мультимедийными программами и, таким образом, превращала Windows в полноценную игровую платформу. Одновременно с подготовкой к запуску новой ОС компания решила выпустить линейку развлекательных программ, в которую вошли игры *Deadly Tide*, *Close Combat* и *Hellbender*.

Запуск Win95 сопровождался самыми разными мероприятиями, например, масштабным празднованием Хэллоуина в новом кампусе компании – RedWest. Журналисты, разработчики, бизнесмены и прочие значимые лица игровой индустрии залипали в игры для Windows и бродили по дому с привидениями: компания возвела его в гараже нового кампуса, потратив на это миллион долларов. Кульминацией вечера стала речь пророка Windows-игр Алекса Сэнт Джона, в которой тот подробно объяснял, как DirectX делает Windows лучшей платформой для ПК-гейминга. На своей презентации Сэнт Джон показал запись Windows-версии *Doom*. В конце на уровень вошел оцифрованный Билл Гейтс

с дробовиком в руках и начал рассуждать о серьезности намерений Microsoft насчет компьютерных игр.

После своего выхода Windows 95 быстро заменила DOS на поприще главной операционной системы для ПК-гейминга. Но вот сами игры Microsoft явно уступали конкурентам, таким как *Diablo* (Blizzard Entertainment), *Quake* (id Software) и *Duke Nukem 3D* (3D Realms). К Рождеству 1997 года рекламщики Microsoft называли линейку 1996-го не иначе как «адовейший год».

Во всей той шумихе, что сопровождала запуск Win95, совершенно затерялось еще одно, куда более скромное приобретение. В том же году Microsoft выкупила относительно малоизвестный игровой сайт The Village, который 7 августа начал работу под новым именем Internet Gaming Zone. В то время Zone представлял собой по большей части онлайн-комнаты с настольными и карточными играми. Поговаривали, будто на Zone порой заходил сам Билл Гейтс, просто чтобы сыграть партию-другую со своим приятелем, миллиардером Уорреном Баффетом.

Тогда казалось, что маленькие сайты вроде Zone на периферии интернета не играют важной роли в индустрии, но времена менялись. Sony, по-прежнему молодой игрок, успела обойти Sega и стать новым лидером консольного рынка. Nintendo уже готовила ответ, консоль Nintendo 64 (N64), но с таким серьезным соперником, как Sony, она еще не сталкивалась.

Менялись даже сами игры. Два относительно новых жанра – шутеры от первого лица (FPS) и стратегии в реальном времени (RTS) – произвели фурор в ПК-гейминге. Положение более традиционных игр, вроде адвенчуров или авиасимуляторов, пошатнулось.

В 1997 году Microsoft выпустила RTS под названием *Age of Empires*, которая моментально стала бестселлером. *Age of Empires* вышла на Windows и поддерживала как матчи по локальной сети (LAN), так и сервис по подбору соперников через Zone. Чуть позже, в том же году, матчмейкинг Zone стал доступен для авиасимулятора в сеттинге Второй Мировой *Fighter Ace*. Два года спустя, когда начали набирать популярность массовые многопользовательские ролевые онлайн-игры (MMORPG), Zone стал платформой для собственной MMORPG от Microsoft – *Asheron's Call*.

Пресса наперебой писала об *Age of Empires*, *Fighter Ace* и *Asheron's Call*. Гораздо меньше внимания уделялось растущей библиотеке небольших «казуальных» игр, которые можно было найти на том же Zone и его конкурентах вроде Yahoo Games и Pogo.com.

1996 год, подкрепленный релизом Nintendo 64, оказался золотым временем для консольного гейминга. Критики и игроки единогласно возвели *Super Mario 64* в ранг одной из величайших игр всех времен и народов. Sony ответила на это *Crash Bandicoot*. Sega, пытаясь остаться на плаву, выпустила *NiGHTS into Dreams* и *Panzer Dragoon II*. В следующем году

свет увидели *Final Fantasy VII*, *GoldenEye 007* и *Star Fox 64*. В 1997 году вышло столько блокбастеров, что выход такой классики, как *Castlevania: Symphony of the Night*, почти никто не заметил⁸. Следующие несколько лет игры продолжали расти вширь. Несколько компаний пытались перезапустить уже ставшие классическими франшизы вроде *Rygar*, *Ghouls 'n Ghosts* и *Metal Gear Solid*. Что-то из этого обернулось феноменальным успехом. Чему-то было суждено уйти без следа.

В 2001 году Microsoft назначила Брайана Трассела на должность руководителя портфеля продуктов для игровой платформы. Sony уже выпустила PlayStation 2; до запуска консолей следующего поколения от Microsoft и Nintendo оставались считанные дни. В 2003 году Трассел получил повышение до руководителя портфеля продуктов MSN Games. К тому моменту Zone (переименованный сначала в MSN Gaming Zone, а затем в MSN Games) уже почти не использовался для матчмейкинга в *Age of Empires*.

Как руководитель игровой платформы, Трассел прекрасно видел, что пользователи MSN Gaming Zone покупают и во что играют. На его глазах вырос интерес к маленьким играм: картам, головоломкам, настолкам. Пока все в Microsoft были сосредоточены на *Halo*, Трассел со своей командой убеждали

⁸ Проблема была не только в этом. В некоторых журналах игру раскритиковали за устаревшую графику и незамысловатый геймплей. К тому же Konami отказалась от масштабной рекламной кампании, что заметно ударило по продажам игры. Свой культовый статус *Symphony of the Night* получила ближе к нулевым. — Прим. науч. ред.

PopCap сменить название их новой головоломки с *Diamond Mine* на *Bejeweled*.



«Эд Фрайс годился мне почти в отцы. В то время он казался гуру. Он знал все о человеческих взаимоотношениях. О бизнесе. Об экономических моделях. Мы были на короткой ноге, но при этом я никогда не ощущал себя на одном с ним уровне.

Было кое-что интересное в Эде... я тогда только начинал работать, а он больше фокусировался на хардкорной аудитории... на играх с розничными продажами, на миллионных бюджетах и издателях. Казуальные проекты были разве что помехами на его радаре. Он им уделял, ну может, пять процентов своего времени».

Брайан Трассел

Zone дал Microsoft преимущество перед Nintendo и Sony во всем, что касается интернета и игр. В ноябре 2004 года компания, используя наработки MSN Games в области матчмейкинга, запустила собственный игровой сервис Xbox Live. Этим она застала Nintendo и Sony врасплох. Им понадобится по меньшей мере два года, чтобы предложить нечто похожее.

В 2004 году Microsoft расширила сервис, переименовала его в Xbox Live Arcade и добавила пять скачиваемых тайтлов – *Hardwood Solitaire*, *Bejeweled*, *Dangerous Mines*, *Ricochet*

Lost Worlds и *Super Collapse II* – по 9,99 долларов за каждый. Шестая игра, *Namco Vintage*, стоила 14,99 долларов.



«Когда мы создавали Xbox Live Arcade, люди говорили: „Вы что, правда хотите толкать это за десять баксов? Нельзя продавать цифровые копии игры, которую разработали за 250 000 долларов, за десять баксов! Это одна пятая от ценника *Gears of War*. С какой стати кому-то вообще тратить десять долларов на казуальную игру, если можно потратить пятьдесят и купить *Gears of War*?»

Они просто не вникли в наши расчеты. На Zone мы продавали игры по двадцать долларов за штуку. Это были цифровые игры, простые и казуальные. И мы знали, что для определенной аудитории они станут выгодной покупкой, учитывая, сколько времени можно в них провести и сколько удовольствия получить.

Они ничего не знали об аудитории казуальных игр, совершенно непривычной для них. Нашими главными покупателями были сорокалетние секретарши, которые готовы потратить 20 долларов на *Bejeweled*. Их привлекают простой геймплей, награды, прикольные звуки и мгновенная отдача. А хардкорным геймерам нужны тысячи полигонов в секунду, графика и море крови».

Брайан Трассел

К тому времени, когда Трассел шел на встречу с Кимом, чтобы обсудить покупку независимых игровых компаний, Microsoft Game Studios готовилась к запуску *Halo 2*. Компания потратила на разработку 40 миллионов долларов и еще 80 миллионов на рекламу. Киму, которому приходилось оперировать настолько большими числами, MSN Games со своими крошечными партнерами могла показаться разве что небольшой помехой.

Эволюция игровой индустрии шла такими путями, которые сторонний наблюдатель вроде Трассела мог распознать быстрее, чем настоящие ветераны: Шейн Ким, президент Nintendo of America Говард Линкольн и глава Sony Computer Entertainment America Кадзуо «Каз» Хираи. Sega, Sony и Nintendo, империи, которые правили индустрией в 90-е – все они прошли немало испытаний на своем пути. Мир изменился, и динозаврам, которые когда-то давно вышли на сушу, предстояло или приспособиться, или умереть.

Глава 1

Sony, первая и единственная



«Sony всегда права, даже когда очень неправa».

Мэтт Касамассина, бывший шеф-редактор IGN Nintendo Team

«Что до Emotion Engine⁹, единственной эмоцией¹⁰, которую я испытал, было разочарование».

Анонимный пользователь

⁹ Процессор PlayStation 2. – Прим. науч. ред.

¹⁰ Игра слов: эмоция – emotion. The Emotion Engine – the only emotion I got from it was despair. – Прим. лит. ред.

Второе пришествие sony

1998 год стал для Sony рекордным, принеся компании более 51 миллиарда долларов. Продажи телевизоров подскочили в прошлом году и продолжили расти в нынешнем. Дела у киностудий Sony после недавних громких провалов вроде «Кабельщика» и «Стринтиза» тоже пошли на лад: компания выпустила такие блокбастеры, как «Люди в черном» и «Самолет президента». Discman, продолжение плеера Walkman от Sony, стал хитом в США, а новый аудиоформат MiniDisc быстро прижился в Японии. И конечно, нельзя забывать о PlayStation.

В 1995 году Sony отгрузила 4 миллиона PlayStation, в 1996-м – 9 миллионов, а в 1997-м и 1998-м – по 21 миллиону. Nintendo за семь лет жизненного цикла своей N64 продала менее 35 миллионов экземпляров. Sega Saturn так и не добралась до отметки в 10 миллионов¹¹.

Sony была одной из тех удачливых компаний, которые в середине и конце 90-х превращали в золото все, до чего могли дотянуться. Но рано или поздно беззаботные деньки должны были кончиться.

Если PlayStation по-прежнему покоряла новые высоты,

¹¹ Nintendo и Sega в своих отчетах указывали количество проданных экземпляров, в то время как Sony отчитывалась о поставках консолей в магазины. Из-за этого сравнивать показатели компаний может быть затруднительно. – Прим. авт.

то с остальными направлениями у компании начались проблемы. На рынке телевизоров в Северной Америке больших успехов достигла Samsung, продавая модели со схожими характеристиками, но значительно дешевле. Выход первого Apple iPod не оставил и следа от MiniDisc и Discman. Знакомые имена, Canon и Nikon, заняли верхний ценовой сегмент на рынке цифровых камер. В нише сотовых телефонов Sony Ericsson отдала первое место Nokia, и та оставалась лидером вплоть до 2007 года, когда Apple выпустила первый iPhone и изменила мир.

После всех увольнений, обвалов акций и схлопывания рынков единственным светлым пятном на горизонте Sony оставалась PlayStation. К 1998 году консоль уверенно шла к тому, чтобы стать самой успешной линейкой потребительской электроники вместо Walkman. Инженер Sony Кэн Кутараги начинал свой путь с разработки звукового процессора для 16-битной Super Nintendo/Super Famicom (также известной под названиями «Super Famicom», «Super Nintendo» и «SNES»). Теперь он стал для Sony одновременно и ангелом-хранителем, и змеем-искусителем.



«Вчера я встречался с господином Кутараги. Должен сказать, что это человек другого калибра. Он – инженер, но при этом еще невероятно талантливый управленец.

Да, совершенно другого калибра».

Сюкоу Исикава, глава Bandai-Namco Group¹²

«Его первым проектом стал... Если помните, в 70-х и начале 80-х многие ходили с кассетными плеерами, и в некоторых был встроенный графический эквалайзер – маленькие полоски из красных, зеленых и желтых лампочек, которые отображали уровень сигнала и громкость музыки. Это придумал Кэн.

Он запатентовал полоски из светодиодов, которые загорались по мере того, как музыка достигала пика, и продолжали светиться уже после того, как она стихала: так можно было видеть, где этот пик проходил. Светодиодная индикация музыки была его изобретением или совместной разработкой. Думаю, над патентом работали еще несколько человек».

Фил Харрисон, бывший вице-президент по связям с общественностью в Sony Computer Entertainment America

Но Кутараги был импульсивным, темпераментным и прямолинейным человеком, и это в стране, где придумали поговорку: «Торчащий гвоздь забивают первым». Прекрасный и одаренный инженер, он тем не менее совершенно не вписывался в традиционную иерархию Sony.

Продажи PlayStation помогли компании пережить полосу неудач, но у всего есть цена: Кутараги получил больше власти и возможностей, а его корпоративные соперники сожгли много нервных клеток. Страдание любит одино-

¹² Исикава устроился в Namco в 1978 году. – Прим. авт.

чество. Успех других людей для него невыносим. Многие управленцы Sony открыто выражали Кутараги свое презрение, награждали его такими эпитетами, как «бесцеремонный», «грубый» и даже, что в консервативной культуре Sony совсем уж непростительно, «нетрадиционный».

В июле 2000 года Sony пригласила десять самых авторитетных лидеров мнений на экскурсию в свою токийскую штаб-квартиру. На встречу прилетели основатель и главный аналитик Envisioneering Ричард Доэрти, Сюзанна Кантра из журнала *Popular Science*,

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.