

Ким Нордстрем

ВВЕРХ

ВНИЗ

и снова
ВВЕРХ

КАК ОПЫТ
ИГРОВЫХ КОМПАНИЙ
УЧИТ ПРЕОДОЛЕВАТЬ КРИЗИСЫ



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Мировой компьютерный бестселлер. Гейм-дизайн

Ким Нордстрем

**Вверх, вниз и снова вверх.
Как опыт игровых компаний
учит преодолевать кризисы**

«ЭКСМО»

2024

УДК 004.9:658
ББК 65.290-2

Нордстрем К.

Вверх, вниз и снова вверх. Как опыт игровых компаний учит преодолевать кризисы / К. Нордстрем — «Эксмо», 2024 — (Мировой компьютерный бестселлер. Гейм-дизайн)

ISBN 978-5-04-250045-9

С чего начинается успешная игровая компания? Чтобы понять, как компании добиваются успеха, автор не только собрал весь свой опыт в эту книгу, но и поговорил более чем с сотней основателей, СЕО и топ-менеджеров, найдя интересные закономерности. Что помогает студиям расти? Что разрушает культуру и управление? Какие решения действительно вытаскивают компанию из упадка? «Вверх, вниз, вверх» – это настольная книга для всех, кто хочет посмотреть на игровую индустрию как на бизнес. Опыт таких компаний, как Valve, DICE, Rovio, Starbreeze, Blizzard, EA и многие другие, поможет вам узнать: – Как выбирать управляющих и договариваться о ролях, ответственности и принятии решений (вплоть до конкретных моделей делегирования). – Как распознавать и предотвратить упадок: трезвый взгляд на факты, правильные перемены и опора на сильные стороны компании. – Как готовиться к росту заранее: когда нанимать людей, как наладить коммуникацию и почему именно организационная структура определяет продукт.

УДК 004.9:658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-250045-9

© Нордстрем К., 2024

© Эксмо, 2024

Содержание

Введение	10
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Ким Нордстрем

Вверх, вниз и снова вверх

Как опыт игровых компаний учит преодолевать кризисы

Copyright © Kim Nordström 2024

© Молчанов М.Ю., перевод на русский язык, 2025

© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2026

* * *

«Вверх, Вниз, Вверх» – это чит-код, который поможет вам постичь секреты успеха крупнейших игровых компаний в мире.

– *Джастин Уолдрон, соучредитель Zynga*

Эта книга – просто потрясающий кладёз мудрости.

– *Крис Уилсон, соучредитель и генеральный директор Grinding Gear Games*

Ким предлагает нам редкую возможность «заглянуть за кулисы» игровой индустрии и увидеть, с какими трудностями сталкиваются игровые компании и как их преодолевают. Всякий лидер, который хочет укрепить свою команду и провести ее сквозь бурю, обязан прочесть эту книгу. Здесь вы найдете бесчисленное множество идей, к которым захочется обращаться снова и снова.

– *Линдси Пирсон, креативный вице-президент по франшизе «The Sims»*

В своей книге Ким собрал увлекательные уроки, блестяще извлеченные из опыта лидеров игровой индустрии. Ее обязательно нужно прочесть всем, кто хочет получить практическое руководство по управлению компанией.

– *Алекс Пеллетье-Норман, генеральный директор Rovio*

Если бы я сам попытался написать книгу о том, как построить успешную игровую компанию, то получилось бы что-то очень похожее.

– *Джо Танг, генеральный директор Thecraft Games*

Эта книга должна стать настольной для всех нынешних и будущих лидеров игровой отрасли, потому что к ней придется возвращаться снова и снова.

– *Михаил «Мишка» Каткофф, создатель блога «Deconstructor of Fun»*

До Кима никому не удавалось собрать в одном месте столько замечательных кейсов о создании компаний в сфере free-to-play.

– *Кристиан Сегестрале, генеральный директор Super Evil Megacorp*

Очень жаль, что подобная книга не попала мне до того, как я возглавил Starbreeze.

– *Йохан Кристианссон, бывший генеральный директор Starbreeze*

* * *

Отдельное спасибо Шамсу Джорджани, Дэниелу Голдбергу, Йохану Эйле, Киму Альстрему, а также Дэвиду Полфельдту и Йоакиму Ахрену за неоценимую поддержку во время работы над этой книгой.

Самая сердечная благодарность – моим родным девочкам. Ингрид, Сага, Альма, Бесси, без вас я бы никогда ничего не добился!

В основу книги легли беседы со следующими деятелями индустрии:

Адам Бойс, генеральный директор Galaxy Interactive
Айше Инал, соучредитель и генеральный директор Revel Games
Алекс Пеллетье-Норман, генеральный директор Rovio
Алекс Серопян, соучредитель Bungie
Алексис Бонте, исполнительный директор Stillfront
Анна Блондель-Жуэн, вице-президент Ubisoft, сотрудница с 1996 г.
Арджан Брюссе, соучредитель Guerrilla Games
Аре Мак Груэн, генеральный менеджер LVP
Брендан «PlayerUnknown» Грин, создатель PUBG
Вилле Хейяри, бывший директор по маркетингу Rovio
Гамильтон Чу, соучредитель и генеральный директор Second Dinner
Герхард Флорин, бывший председатель совета директоров King
Грег Харпер, председатель совета директоров Supercell
Гэри Дейл, генеральный директор Sega Europe
Даниэль Стаммлер, соучредитель и бывший генеральный директор Kolibri Games
Даниэль Хассельберг, соучредитель и генеральный директор MAG
Деннис Густафссон, соучредитель Mediocre Games
Джазлин О'Райли, соучредитель Superdupersecret
Джастин Уолдрон, соучредитель Zynga
Джей Онг, исполнительный вице-президент Marvel Games
Джо Танг, бывший исполнительный вице-президент Riot
Джон Эрнер, соучредитель и генеральный директор Space Ape
Джош Лу, партнер в венчурном фонде Andreessen Horowitz (a16z)
Доминик Моллинсон, бывший старший вице-президент PlayStation US R&D
Дэвид Баронофф, учредитель и исполнительный вице-президент Bad Robot Games
Дэвид Полфельдт, бывший генеральный директор Ubisoft Massive Entertainment
Дэвид Пэрри, соучредитель и бывший генеральный директор Shiny Entertainment
Дэвид Хельгасон, соучредитель и бывший генеральный директор Unity
Игорь Бухман, соучредитель и генеральный директор Playrix
Илари Куиттинен, соучредитель и генеральный директор Housemarque
Илкка Паананен, соучредитель и генеральный директор Supercell
Йоаким Ахрен, соучредитель и бывший директор по производству Next Games
Йохан Кристианссон, бывший генеральный директор Starbreeze

Йохан Эйле, соучредитель и бывший генеральный директор Riposte Games

Кадри Хярма, соучредитель и генеральный директор GameFounders

Калле Кайвола, соучредитель и генеральный директор Lighthouse Entertainment

Карин Япп, директор по партнерству Embracer

Карл-Магнус «КМ» Тродссон, бывший генеральный менеджер и вице-президент DICE

Каролин «Каро» Кренцер, соучредитель и генеральный директор Trailmix

Катарина «Кэт» Лаверс Моллет, бывший генеральный менеджер и вице-президент EA
Maxis

Ким Альстрем, старший вице-президент Activision Blizzard

Клаас Керстинг, соучредитель и генеральный директор Phoenix Games

Клаус Лингелед, соучредитель Th underful

Крис Уилсон, соучредитель и генеральный директор Grinding Gear Games

Кристиан Сегерстрале, генеральный директор Super Evil Megacorp

Кристофер Сундберг, соучредитель и бывший креативный директор
Avalanche Studios

Лассе Лаухенто, автор Clash of Clans

Лесли Мэнсфорд, директор по персоналу Supercell

Линдси Пирсон, креативный вице-президент по франшизе The Sims, сотрудник EA

Maxis более чем с 20-летним стажем

Лора Таранто, старший директор Big Fish Games

Люси Хоффман, соучредитель и исполнительный директор Carry1st

Майкл Чонг, партнер-основатель Makers Fund

Мария Сайанс, генеральный директор Ustwo

Марк Маккаббин, соучредитель Superdupersecret

Маркус Морган, операционный вице-президент Obsidian

Маркус Якобс, бывший старший вице-президент King

Матиас Гредель Норвиг, генеральный директор SYBO

Маттиас Лилья, заместитель генерального директора Paradox Interactive, сотрудник более
чем с 15-летним стажем

Мика Тамменкоски, соучредитель и генеральный директор Metacore

Михаил «Мишка» Каткофф, создатель блога «Deconstructor of Fun»

Ник Баттон-Браун, бизнес-ангел

Никлас Хед, соучредитель и бывший генеральный директор Rovio

Одри Лепренс, соучредитель и генеральный директор The Game Bakers

Петри Джарвилехто, соучредитель и бывший креативный директор
Seriously

Пол Тозур, автор книги о разработке игр «The Four Swords»

Риккардо Заккони, соучредитель и бывший генеральный директор King

Рина Онур Сириноглу, соучредитель Peak

Роб Пардо, бывший креативный директор Blizzard Entertainment

Самули Сивахуоко, соучредитель и бывший генеральный директор Remedy

Себастьян Кнутссон, соучредитель и бывший креативный директор King

Селин Пасула, управляющий директор Ubisoft RedLynx

Сеппо Хелава, соучредитель Self-Aware Games & Wonderspark

Скотт Миллер, учредитель и генеральный директор Apogee

Соноко Исиока, исполнительный продюсер Disney Interactive

Софи Во, автор подкаста «Rise & Play»

Таня Икс Шорт, соучредитель и генеральный директор Kitfox Games

Таня Уотсон, исполнительный директор и президент Bad Robot Games

Тобиас Сьегрен, генеральный директор Starbreeze

Уоррен Спектор, соучредитель и креативный директор OtherSide Entertainment

Фредрик Вестер, генеральный директор Paradox Interactive

Фрида Йоханссон, директор по кадрам Supercell

Харальд Риглер, соучредитель и генеральный директор Jumpgate

Хенрик Йоханссон, соучредитель Mediocre Games

Хенрик Фореус, творческий директор Paradox Interactive, сотрудник более чем с 15-летним стажем

Хильмар Вейгар Петурссон, соучредитель и генеральный директор CCP

Шазад Мохаммед, учредитель и генеральный директор AceViral

Шамс Джорджани, бывший директор по развитию бизнеса Paradox Interactive

Эд Фрайс, бывший сотрудник Microsoft Xbox с большим стажем

Эдди Чан, директор по стратегии Tencent Games

Эмили Грир, соучредитель и бывший генеральный директор Kongregate

Эмили Йим, соучредитель и генеральный директор SuperBloom

Эрик Глерсен, соучредитель и бывший генеральный директор Funcom

Сэр Ян Ливингстон, соучредитель и бывший генеральный директор Games Workshop

Кроме того, благодарю за поддержку

Аарона Леба, Адама Шауба, Алекса Дейла, Андруса Вайлока, Вильгельма Тата, Генри Ловенфельса, Дамиана Морица, Джейсона Шрайера, Джона Вордсворта, Джона Харгелида, Джулиана Герайти, Дино Патти, Дэвида Кайе, Дэвида Нельсона, Еву Гаспар, Кассию Керран, Кена Рамфа, Коо-Пее Хилтунена, Лайнуса Фельдта, Ларса Ернова, Лассе Сеппанена, Майлза Джейкобсона, Майю Хоффри, Манела Сорта, Мартина Уолфиша, Мегган Скавио, Мишель ван дер Уилк-Рухоф, Мэтта Уилсона, Нейтана Цейлеманса, Никласа Херригера, Нормана Претцла, Пера Стрембека, Рикарда Пиллосу, Робина Сквайра, Саманту Райан, Стефана Лампинена, Стефена Кургана, Теда Прайса, Тима Хитона, Тове Ольдебек, Фила Манселла, Фредрика Херена, Хампуса Якобссона, Харри Маннинена, Хемаля Такера, Хенрика Сууронена, Хьюго Оби, Эгиля Струнке, Эйно Джоаса, Юхана Андерссона, Янне Снеллмана, команду демосценариев из Sensor Design, мою сестру Монику и ее мужа Томми, а также родителей, купивших 12-летнему мне Commodore 64, о котором я так мечтал.

Введение

Что общего у всех успешных компаний? рано или поздно они терпят крах

Как-то воскресным утром, проснувшись, я задумался о своей карьере. Одна мысль никак не шла у меня из головы.

К тому моменту я провел в игровой индустрии более 20 лет. Я, можно сказать, вырос вместе с ней, и мое резюме, как и у многих коллег моего возраста, представляло собой мешанину из должностей. Я успел побывать и учредителем крошечных инди-студий, и руководителем мастодонтов отрасли. Занимался разработкой, дизайном и маркетингом. Создавал игры для мобильных устройств и консолей – как на дисках, так и в цифровом формате. Участвовал в работе над невероятно успешными и катастрофически провальными проектами, гениальными шедеврами и убогими поделками.

Если обобщить, то меня, пожалуй, можно назвать специалистом широкого профиля. За все эти годы, как мне казалось, я неплохо разобрался в том, какие качества нужны для успеха в игровой индустрии, и натренировался различать эти качества в еще только что родившихся студиях.

Однако тем утром я думал не об успехе, а о крахе.

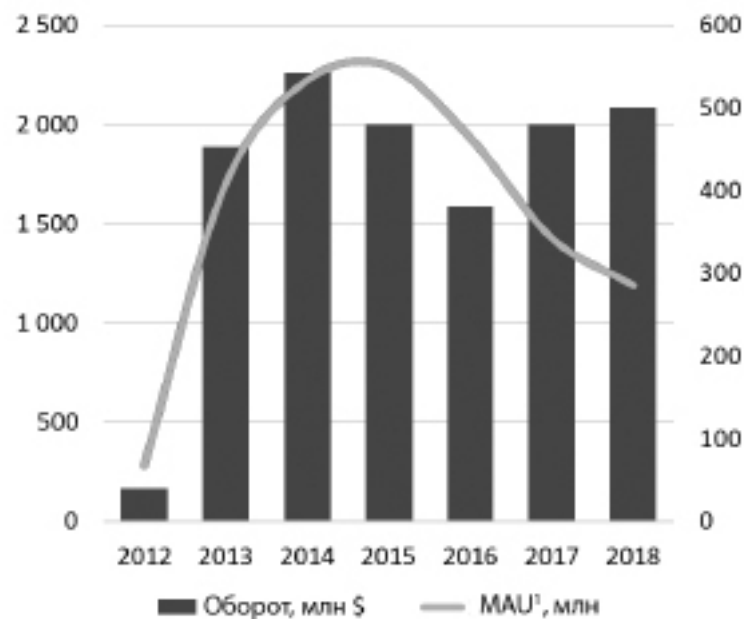
В частности, мне на ум пришли две компании, в которых я когда-то работал: Paradox Interactive и King. Обе они пережили длительный период стремительного роста, на смену которому ни с того ни с сего пришел столь же резкий упадок. Буквально в мгновение ока все то, что прежде напоминало налаженный механизм, не подверженный сбоям, вдруг... просто перестало работать.

Если не вдаваться в подробности, то у King дела шли как по маслу вплоть до IPO, проведенного в 2014 году. Компания была непотопляемым флагманом в сфере мобильных видеоигр. Я на тот момент занимал в ней должность вице-президента и генерального менеджера проекта *Pet Rescue Saga* и возглавлял студию в Мальме. Компания отличалась прекрасной корпоративной культурой, в ней работали лучшие специалисты со всего мира, и она находилась на переднем крае инноваций в казуальных играх. В распоряжении King был мощный маркетинговый аппарат, которому удалось привлечь свыше 100 млн активных пользователей в день (DAU). Компания росла и приносила огромную прибыль. А потом все изменилось.

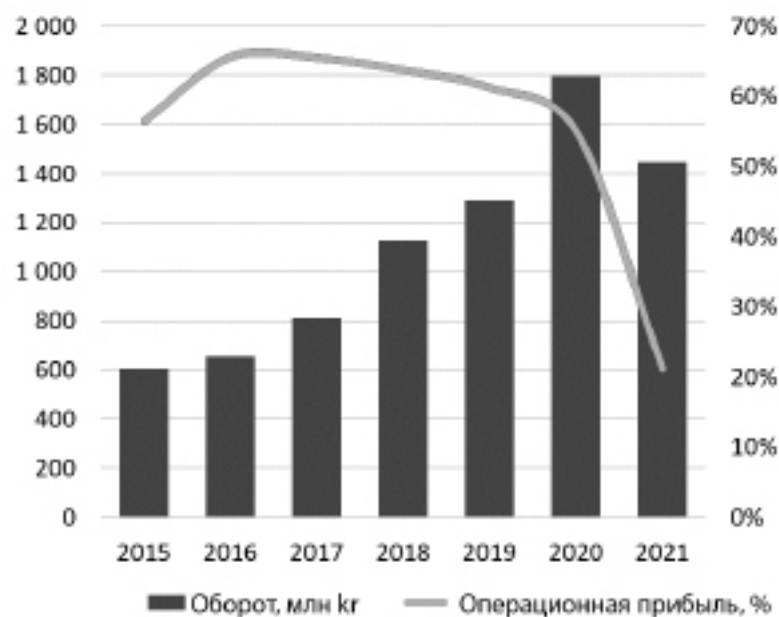
Путь Paradox Interactive оказался примерно таким же. Да, конечно, темпы роста не были столь умопомрачительными, но сходств все равно хватало. Застолбив за собой нишу в начале 2000-х, компания стала бесспорной королевой в жанре стратегий для ПК. Ей принадлежат такие франшизы, как *Europa Universalis*, *Hearts of Iron*, *Crusader Kings*, *Cities: Skylines* и *Stellaris*. Темпы роста Paradox оставались стабильными и весьма впечатляющими вплоть до конца 2019 года. Но потом вдруг наступил резкий спад.

KING¹

¹ MAU (англ. *monthly active users*) – количество активных пользователей в месяц, одна из метрик подсчета уникальных пользователей, взаимодействующих с игрой, приложением или сайтом ежемесячно. – Прим. пер.



PARADOX INTERACTIVE



Что особенно примечательно, ни King, ни Paradox особо не поменялись, по крайней мере на первый взгляд. И та и другая компания продолжали делать то, что у них прекрасно получалось, пока вдруг рецепт успеха не дал сбой. У King период спада выдался более плавным и затяжным, чем у Paradox, но результат был один. Обеим компаниям понадобилось несколько лет на то, чтобы переломить негативную тенденцию, развернуть корабль и вернуться к росту.

Я непосредственно наблюдал и взлет, и падение обеих компаний. Я видел, как все происходило, и вместе с коллегами пытался предотвратить крах, который, по крайней мере изнутри, казался просто неизбежным.

И вот тем утром у меня в голове засел вопрос: что же на самом деле произошло? По каким глубинным причинам у обеих компаний стабильный и, казалось бы, неудержимый рост вдруг сменился спадом?

Следующие пару лет я был одержим этой проблемой. Меня одолевали размышления не только о судьбе Paradox и King, но и о закономерностях, которые, на мой взгляд, проявлялись на жизненном пути многих других игровых компаний. В поисках ответов я фиксировал свои наблюдения и названивал всем знакомым и коллегам по отрасли.

Мне хотелось знать следующее: есть ли закономерности, общие для всех игровых компаний? если точнее – можно ли выявить закономерности, характерные именно для успешных компаний? если да (а я подозревал, что так и есть), то как этим компаниям удастся сохранять свой успех на протяжении длительного времени? и почему они в итоге все-таки терпят крах?

Благодаря моему упорству и появилась эта книга. В ней я попытался обобщить свой многолетний опыт работы в игровой индустрии, превратив его в уроки и советы, полезные для других людей. Чтобы подтвердить или опровергнуть свои гипотезы, я побеседовал более чем с сотней учредителей, генеральных директоров и топ-менеджеров самых разных компаний отрасли. Из этих бесед я узнал о том, что да: в индустрии существуют весьма предсказуемые закономерности, влияющие на циклы роста и спада вроде тех, с которыми я столкнулся во время работы в Paradox и King. Чем больше людей я опрашивал, тем четче вырисовывались эти закономерности.

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.