

Бизнес план компьютерной игры

Российские любители компьютерных развлечений ежегодно тратят на них десятки миллионов долларов. Но, при кажущейся привлекательности этого рынка, выйти на него довольно сложно. Чтобы сделать хорошую игру, придется потратить не один год и не менее 500 тысяч долларов.

Как все начиналось

По данным Microsoft, на 98% персональных компьютеров мира установлена хотя бы одна игра, а игровая индустрия вот уже несколько лет является одной из самых динамично развивающихся. Объяснение этому достаточно простое – компьютеры и игровые приставки все дешевеют, а желание человека развлекаться не исчезает. Причем этому не способен помешать ни один экономический кризис. Уже давно замечено: чем хуже состояние экономики, тем больше денег люди тратят на недорогие развлечения, пытаясь как-то скрасить невеселую повседневную жизнь.

В России пионером индустрии компьютерных игр стал сотрудник Вычислительного центра Академии наук СССР Алексей Пажитнов, которому по работе приходилось писать игровые программы для тестирования нового оборудования. В конце 1985 года Пажитнов придумал «Тетрис», ставший самой известной компьютерной игрой в мире.

В 1990 году другой наш программист – Никита Скрипкин придумал одну из первых игр под актуальным названием «Перестройка». Если помните, в ней за лягушонком, прыгающим по листикам кувшинок, гонялся злой бюрократ.

– Первую игрушку я разработал просто так, для своего удовольствия. И немало удивился, когда соседи показали мне «новую» игрушку для персоналки, привезенную ими из Штатов. Это была моя «Перестройка», – вспоминает Никита Скрипкин, ныне генеральный директор фирмы «Никита». – Денег на этой игре мы не заработали. Но «Перестройка» сделала нас известными в мире, и мы первыми в России стали разрабатывать игровые обучающие программы для Европы.

Рынок: вчера и сегодня

Время романтиков-одиночек в этой индустрии уже давно прошло: разработка компьютерных игр стала весьма серьезным бизнесом, и над каждым новым проектом работают целые команды специалистов. Но цивилизованные формы российский рынок стал приобретать только четыре года назад, после августовского кризиса.

– По моему мнению, уровень пиратских продаж в России сейчас снизился до 60%, – утверждает Дмитрий Архипов, вице-президент компании «Акелла», – и это не может не радовать. В первую очередь, это связано с тем, что в России появились правообладатели, а также практически выровнялись цены на пиратскую и легальную продукцию. Особенности нашего законодательства таковы, что если в стране нет правообладателя, то нет и факта пиратства. Понятие смежных прав у нас появилось только в 1992 году, но все равно даже тогда было непросто понять, что есть пиратство, а что нет. Четкое представление об этом у нас сложилось только к середине 90-х, а до этого времени доходило до смешного. Например, как-то мы перевели одну западную игру и не преминули сообщить об этом факте правообладателю, особо отметив в письме, что «текст получился даже лучше, чем у вас». На что те обвинили нас в пиратстве. Ситуация стала меняться к лучшему только после 2000 года, когда на Западе наконец осознали, что Россия может быть вполне серьезным рынком и у нас не бегают по улицам медведи.

Многих западных издателей игр, правда, до сих пор смущает существенная разница в цене продукта. Как признаются российские издатели, «иногда очень непросто объяснить, что в России никто не купит игру по \$40 просто потому, что рядом стоит пиратский ларек, где эта же игра стоит \$1,5».

По мнению Юрия Мирошникова, руководителя направления компьютерных игр фирмы «1С», производство пиратских дисков осталось на прежнем уровне – просто легальные продажи выросли в десятки раз.

Однако западные специалисты не так оптимистичны. По оценкам Business Softwar Alliance (организации, специализирующейся на изучении и борьбе с компьютерным пиратством), опубликованным в 2002 году, уровень пиратства в России достигает 87% (для сравнения: в Западной Европе – 37%).

– Сейчас российский правообладатель уже имеет реальную возможность защитить свои авторские права, – утверждает Дмитрий Архипов, – для этой борьбы есть специальные организации. Мы, например, сотрудничаем с «Русским Щитом», который отслеживает появление пиратских дисков в продаже, а после привлекает милицию, выступая в качестве экспертов. За это мы, как и другие правообладатели, ежемесячно платим им деньги.

Маркетинговые исследования рынка компьютерных игр в России еще не проводились. Поэтому точно определить его размер не берется никто. Но, хотя все участники придерживаются разных оценок, порядок схож – десятки миллионов долларов ежегодно.

– Я думаю, что оборот легального рынка компьютерных игр в России составляет \$35-40 млн. в год, – утверждает Юрий Мирошников,

По мнению Дмитрия Архипова из «Акеллы», оборот внутреннего легального рынка достигает \$100 млн. ежегодно.

Сколько «делают» российские разработчики и издатели вне пределов отечества, никто даже примерно не может предположить. Но порядок цифр в несколько раз меньше – просто потому, что коммерчески интересных мировому рынку игр у нас разрабатывается совсем немного. Например, фирма «1С» в прошлом году выпустила на российский рынок почти 70 игр, но только 20 из них – российского производства.

– Конечно, продавать отдельно взятую игрушку на Запад выгоднее. Прибыль может быть в несколько раз выше, чем при продажах внутри страны. Но для этого игра должны соответствовать определенному качественному уровню, отвечать неким международным стандартам, – говорит Дмитрий Архипов. – В принципе, можно продать любое барахло – там купят, но за три копейки... А смысл?

Серьезных разработчиков в стране также не так много, по сравнению с теми же Штатами, где их несколько тысяч. Все участники рынка сходятся на цифре в 10-20 команд, самые известные из которых – это «Акелла», «Нивал», Софтлаб-Нск, «Никита», «К-Д Лаб» и «1С». На специализированных интернет-сайтах общее число команд зашкаливает за сотню. Но на самом деле, многие

из них только называют себя разработчиками, не доведя до конца ни одного проекта.

Ты – мне, я – тебе

Сейчас уже нельзя утверждать, что в России разработчики ничего не могут заработать на производстве компьютерных игр, и поэтому большинство из них работает «на Запад». Такое было только в момент кризиса 1998 года. Например, компания «Акелла» в тот момент была вынуждена закрыть свое издательское и дистрибьюторское отделение, занявшись разработкой игр по заказу западных издателей. И лишь в 2000 году восстановила издательскую деятельность.

– Какой смысл отказываться от лишних \$200-300 тыс. с игры (именно столько приносит в среднем хороший проект при продаже в России – «СБ»)? – поясняет Мирошников. – А нередко с продаж на территории СНГ можно реально получить столько же денег, сколько и со всего остального мира. К примеру, в России легальных копий наших «Дальнобойщиков» было продано более 500 тыс. штук, что при оптовой цене в \$1,5 принесло нам \$750 тыс.

Правда, если бы не Запад, этот проект окупился бы с трудом – на разработку «Дальнобойщиков» был потрачен почти \$1 млн.

Себестоимость печати одного лазерного диска составляет 30 центов. А вместе с коробкой и качественной полиграфией получается около 50 центов.

Другими словами, с продажи одного диска можно выручить \$1.

Оптовая цена больших подарочных коробок с играми – около \$24 за штуку. Конечно, продается их на порядок меньше, но и прибыль в несколько раз выше.

По словам Юрия Мирошникова, вполне нормальная норма прибыли в этой индустрии не менее 100%. В России этот уровень пока несколько ниже – все из-за того же пиратства и ограниченности рынка. Но разница компенсируется успешными продажами «хитов» на Западе, обеспечивая те же 100%.

Интересный вопрос – как распределяется прибыль между разработчиком и издателем.

– При правильно составленном контракте заработок издателя и разработчика сопоставим. Но в России нередко именно разработчик зарабатывает даже больше, – утверждает Мирошников, – просто потому, что финансирование разработки на все сто процентов берет на себя издатель. Разработчик же ничем не рискует, получая определенный процент с продаж после того, как продукт начал окупаться.

Средний размер роялти в России – 20-50%, на Западе меньше – около 20%, но если разработчик пришел к издателю с уже готовым продуктом, взяв на себя финансирование проекта, то в исключительных случаях роялти может достигать 80%.

Игра – удовольствие дорогое

Стоимость разработки одной игры напрямую зависит от ее сложности.

– С разработкой простой игрушки (например, игры-бродилки) можно уложиться в \$25 тыс. Более масштабный проект типа нашего авиасимулятора «Ил-2 Штурмовик» или «Дальнобойщиков» может стоить до \$1 млн. Сейчас качественный средний проект стоит около \$500 тыс., – рассказывает Юрий Мирошников. – На Западе же цена проекта может доходить до \$4-5 млн.

– Интересно, что если в Штатах до 80% затрат на разработку приходится на оплату труда дорогих специалистов, то у нас эти затраты составляют до 60%. Остальное приходится на коммунальные платежи, аренду, налоги и пр. накладные расходы, – утверждает Дмитрий Архипов. – А оплата труда у нас значительно меньше: вполне квалифицированный программист может получать от \$500 до \$1000.

Отсюда и высокая стоимость разработки: над одним масштабным проектом в среднем работает команда из 15-20 специалистов, плюс на различных стадиях привлекаются дополнительные люди.

К примеру, чтобы сделать более ста абсолютно достоверных моделей самолетов для авиасимулятора «Ил-2 Штурмовик», разработчикам из «1С» пришлось искать в архивах чертежи времен Великой Отечественной войны, ездить по музеям всего мира. И поэтому срок разработки этой игры побил все

рекорды, заняв 3,5 года. Достаточно сказать, что один сотрудник на «изготовление» одной кабины самолета тратил около месяца.

Одна из самых острых в игровой компьютерной индустрии – проблема кадров. Специальных вузов в России нет, а обычных программистов и 3D-художников приходится в течение нескольких лет выращивать. С продюсерами и менеджерами тоже беда. По мнению Юрия Мирошникова, на всю страну их не больше сотни, а всего в индустрии занято по стране 1-1,5 тыс. человек.

Качество игры способны обеспечить только «мозги» – это утверждают все разработчики. Без творческого подхода в этой индустрии работать невозможно.

– Ежедневно к нам приходит до десятка резюме программистов, но из них на собеседование можно пригласить в лучшем случае одного из двадцати, а на работу принимаются единицы, – делится Архипов.

Еще одна опасность, подстерегающая разработчика и издателя, – это мода, которая изменчива и которой компьютерные игрушки тоже подвержены. На разработку одного проекта тратится от года до двух, а за это время спрос может измениться.

– Иногда понимаешь, что выгоднее закрыть какой-то проект, чем дальше продолжать тратить на него деньги. К примеру, по этой причине мы закрыли проект «Одиссея», несмотря на то что было жалко затраченных на него нескольких десятков тысяч долларов, – рассказывает Дмитрий Архипов. – Полтора года назад нельзя было делать стратегии в реальном времени: игр в этом жанре было слишком много. А сейчас, я думаю, уже не выгодно разрабатывать «стрелялки» от первого лица.

– Я заметил, что если стараться сделать игрушку лучшей в своем жанре (качество графики, геймплея, интерфейса, сюжета), то независимо от моды она будет пользоваться успехом, – делится своими наблюдениями Мирошников. – Наглядный пример – наш проект «Ил-2 Штурмовик», признанный лучшим авиасимулятором во всем мире.

Идея, которая не опасна недостойна того, чтобы называться идеей.

Аутсорсинг – еще один вид вполне успешного бизнеса российских разработчиков. Заключив договор с западным производителем игр, наши специалисты разрабатывают отдельные части игры или полностью делают весь проект.

– Выгоду от этого получают все, – рассказывает Архипов, в компании которого аутсорсингом занимается одно из пяти подразделений. – Мы получаем работу, а западный разработчик – существенно экономит деньги. Не секрет, что зарплаты российских компьютерщиков в три-пять раз меньше, чем в Европе, не говоря об Америке.

Что интересно, всем известные страны, специализирующиеся на офшорном программировании, типа Индии, в игровой индустрии нам конкуренции не составляют. По мнению Архипова, индийцы хороши в плане технологии написания готовых программных решений, а вот в плане творчества и образности мышления (качеств, необходимых при разработке игр) до русских мозгов им далеко.

Не поздно ли стартовать?

Для желающих войти в игровой компьютерный бизнес свободными сейчас остались только два направления. Самое простое – заняться дистрибуцией, то есть продажами готовых игр: для этого достаточно установить лоток на «Горбушке». Второй вариант – заняться непосредственно разработкой.

– Издателем, даже имея мешок денег, просто так не стать, – утверждает Никита Скрипкин. – На этом рынке все друг друга знают, и кому-то неизвестному ни одна команда разработчиков не доверит свой продукт. Да и весь российский рынок уже давно поделен между четырьмя-пятью издателями – этого вполне хватает.

Основной оборот издателям обеспечивает локализация для национального рынка и выпуск игр западного производства, просто потому, что российских игр ежегодно выпускают считанные десятки, а там – тысячи.

– Хотя качественные российские игры на внутреннем рынке пользуются большим спросом, чем западные, – утверждает Мирошников. И с ним согласны все издатели.

Идея, которая не опасна недостойна того, чтобы называться идеей.

Самое выгодное – это одновременно заниматься разработкой, издательством и дистрибьюцией, то есть контролировать весь технологический процесс, получая прибыль на каждом этапе, а не отдавать ее сторонней компании. Собственно, поэтому «1С» и «Акелла» занимаются всем этим сразу. Позволить себе это могут только очень крупные компании, у которых на все хватает ресурсов. Многие компании, например, «Нивал» – лидер российских разработчиков, сознательно отказывается работать с «материальной» частью, занимаясь исключительно разработкой игр.

– У нас есть отличный партнер, фирма «1С», которая обеспечивает великолепную дистрибьюцию, должную защиту от пиратства, а мы полностью сосредоточиваемся на создании игры, – говорит Сергей Орловский, президент «Нивала».

Вообще, в этой индустрии многое основано на доверии (ведь если издатель дает деньги разработчику, он должен быть уверен, что тот доведет проект до конца), и поэтому настороженное отношение к новым участникам рынка вполне оправдано. Показателен случай, который рассказал Дмитрий Архипов:

– Некоторое время назад к нам обратились двое ребят, предложив финансировать разработку их проекта. Мы согласились. Они набрали команду программистов и художников, но начали обращаться с работниками как с крепостными. Те не выдержали и попросились на работу к нам. «Организаторы проекта» потребовали нанять новую команду. Но мы поступили наоборот: всех сотрудников взяли себе, а тех двух уволили. После этого они исчезли, не забыв прихватить предоставленный нами для их разработки «движок» (важнейшая часть программного кода, которая является сердцем любой игры, благодаря которой, собственно, все и работает). Потом те двое обратились в одно известное московское издательство, у которого тоже взяли много денег под проект, набрали новую команду. Но когда и с теми отношения расстроились, с этим же нашим «движком» они сбежали в Южную Корею, где успешно его продали, еще раз заработав. Правда, по дороге в Корею они успели продать этот «движок» еще и американцам. Кончилась афера для двух россиян корейской тюрьмой, но сейчас, по слухам, они уже вернулись в Россию и пытаются набрать новую команду.

Из первых уст

Вице-президент компании «Акелла» Дмитрий АРХИПОВ:

Путь в разработчики непрост, но реален

– Обычно объединяются несколько друзей, покупают компьютер, специализированные программы (к примеру, обычно все программирование ведется на C++, для художественной части подходят 3D Max или Maya, стоящие порядка \$5 тыс.). То есть со всеми первоначальными расходами можно уложиться где-то в \$10 тыс. Плюс, конечно, понадобится время, чтобы научиться работать. Но за полгода работы технологию можно освоить. Дальше можно сделать демо-версию, а с ней уже пойти к издателю. Если он ей заинтересуется, то может взять все финансирование проекта на себя.

Подобным образом и поступает большинство начинающих. К примеру, в «1С» или «Акеллу» ежемесячно обращается до десяти новых команд разработчиков. И примерно каждой пятой команде удается заключить контракт, так что шансы достаточно высоки. Главное – чтобы проект был стоящим.

Ежегодно в мире создается от 3 тыс. до 5 тыс. компьютерных игр, из которых только несколько сотен становятся коммерчески успешными и появляются на полках магазинов. Всю же кассу, как и в кинобизнесе, делает топ-10. Понятно, почему все разработчики и издатели стремятся сделать хит, но не всем это удается. Игра становится хитом, если в один кубик одновременно складывается множество компонентов.

Главное при разработке игры – вначале грамотно спланировать весь процесс, а потом его так же грамотно организовать. Есть определенная технологическая последовательность операций. Прежде всего, менеджер (продюсер) делает маркетинговый анализ рынка, определяя, какие продукты будут востребованы через полтора года – после выхода игры.

После придумки новой идеи игры начинается создание так называемого «концепт-документа», включающего в себя детальное описание будущего продукта, анализ ситуации на рынке, – то есть своего рода бизнес-план. Если создается игра для видеоприставки, то лучше всего вначале посоветоваться с менеджером из фирмы, производящей эти приставки (SONY, Microsoft или Nintendo), у которой есть вся информация о рынке.

Следующий этап называется «препродакшн» (pre-production), и заканчивается он созданием «дизайн-документа». В нем принимают участие лидеры направлений разработки – главный дизайнер, концепт-художники, расписываются мельчайшие задачи игры и уровни, количество анимации, герои и прочее, вплоть до деревца на заднем плане. Препродакшн длится 3-4 месяца, в течение которых создается детальный план работы на весь период разработки. Именно качество препродакшн во многом определяет успех игры в будущем.

Затем начинается непосредственно «продакшн» (production – производство). В нем уже задействована вся команда: программисты, дизайнеры, художники, аниматоры. Это самый длительный этап, в конце которого создается альфа-версия игры, как правило, с множеством ошибок, которые еще в течение пары месяцев исправляются, в ходе чего появляется бета-версия. В ней исправляются последние ошибки (иногда совместно с издателями), и только тогда появляется готовый продукт.

Из первых уст

Главный редактор журнала «Страна Игр» Юрий ПОМОРЦЕВ:

Продажи в России растут на 20-25% в год

Российский игровой рынок разительно отличается от европейского, американского и, уж тем более, японского рынков. Львиную долю его занимают компьютерные игры, в силу огромного распространения PC как основной игровой платформы. На зарубежных рынках ситуация обратная: там преобладают консоли (они же видеоприставки или просто приставки). А на японском рынке на PC выходят только хентайные игры (рисованные порно-игры), занимая считанные проценты от всего рынка.

Повальное распространение PC в России обусловлено очень низкими ценами на CD-ROM. Причем как на пиратские, так и на лицензионные, поскольку наиболее эффективным способом борьбы с пиратством является ценовая политика. Однако высокое соотношение (40% к 60%) легальной продукции к нелегальной присутствует только в Москве. Дело тут вот в чем. Самая низкая цена на легальные диски – \$1,5 за штуку. А пираты предлагают их же по \$0,9.

Итого минимальная разница составляет \$0,6 за диск. Взяв среднюю партию в 20 тыс. штук, мы получим разницу в \$12 тыс. Этого вполне достаточно, чтобы региональный дистрибьютор покрыл расходы на «крышевание» и положил оставшуюся часть этих денег себе в карман.

В ближайшие несколько лет на российском рынке должна вырасти доля консольных игр. Первой вехой изменения баланса стал официальный выход самой популярной в мире консоли PlayStation 2. Глобального бума не предвидится, поскольку, несмотря на сравнительно невысокую цену самой приставки (\$260-270), игры для нее продаются по \$60-80. На начало 2003 года объем российского рынка PlayStation 2 составлял порядка 13-15 тыс. консолей.

Две другие приставки нового поколения – GameCube (Nintendo) и Xbox (Microsoft) – официально в России не представлены. Нынешний объем их рынков составляет около тысячи машин. И тем не менее, в России интерес к приставкам растет с каждым годом: три крупнейших российских разработчика официально получили право создавать игры для PlayStation 2. Вполне вероятно, что через год-полтора количество этих консолей в России достигнет отметки в 80-100 тыс., что позволит говорить о массовом рынке, привлекательном для издателей и разработчиков.

Последние три-четыре года объем российского игрового компьютерного рынка стабильно увеличивается – по разным оценкам, примерно на 20-25% в год. Сейчас продажи наиболее популярного хита могут достигать 500 тыс. копий по легальным каналам и до 1 млн. по нелегальным (пиратским).

Российские издатели игр

«1С» (www.1c.ru)

«Акелла» (www.akella.com)

«Руссобит-М» (www.russobit-m.ru)

«Новый Диск» (www.nd.ru)

«Бука» (www.buka.ru)

[www.ИдеиСоветы.com!](http://www.ИдеиСоветы.com)

Идея, которая не опасна недостойна того, чтобы называться идеей.

«Софт Клуб», «Медиа-Сервис 2000» (www.media2000.ru)

«МедиаХауз», (www.mediahouse.ru)

«МагнаМедиа» (www.magnamedia.ru).

Сколько можно заработать?

Счет Долларов, в ср. за мес. Процентов, в ср. за мес.

Валовая выручка 75000100,0

Расходы 7000093,3

В том числе: - на аренду помещения 1000013,3

- на зарплату персонала (5 чел.) 3000040,0

- на печать копий 2500033,3

- на рекламу 5000 6,7

Чистая прибыль 5000 6,7

На такой финансовый результат может рассчитывать фирма-разработчик при условии, что игра будет разрабатываться один год и будет продано 50 тыс. копий. Предполагается, что необходимое оборудование - компьютеры и программное обеспечение - уже есть.