

УДК 004.94
ББК 32.973.26-018.2+77.056с.я92
Ш86

Перевод *Михаила Бочарова, Александра Никитенко и Павла Ручкина*
При участии *Святослава Торика*

Play Nice: The Rise, Fall, and Future Of Blizzard Entertainment
Jason Schreier

Copyright © 2024 by Jason Schreier
This edition published by arrangement with InkWell Management LLC
and Synopsis Literary Agency.

Шрейер, Джейсон.
Ш86 Нужно больше золота. Взлет, падение и будущее Blizzard Entertainment / Джейсон Шрейер ; [перевод с английского М. Бочарова и др.]. — Москва : Эксмо, 2025. — 464 с. — (Легендарные компьютерные игры).

ISBN 978-5-04-214103-4

Компания Blizzard Entertainment, известная своими культовыми сериями, такими как Warcraft и Diablo, когда-то была символом совершенства в мире видеоигр. Однако в 2013 году она столкнулась с внутренним вмешательством Activision, что привело к ухудшению репутации из-за ошибок, PR-катастроф и массовых увольнений. Книга Джейсона Шрейера, основанная на интервью с более чем тремя сотнями сотрудников, описывает эпическую сагу Blizzard во всей красе и рассуждает о конфликте между стремлением к прибыли и художественным идеализмом.

УДК 004.94
ББК 32.973.26-018.2+77.056с.я92

ISBN 978-5-04-214103-4

© Бочаров М.В., перевод на русский язык, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Посвящается Софи и Ноа

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Пролог</i>	9
---------------------	---

Часть первая. Взлет

1 Хаос-менеджмент	17
2 Теория пончика	34
3 Клик-клик-клик	49
4 Фиолетовая Warcraft	64
5 Беглецы	77
6 Ваша отставка принята	91
7 Пацанский клуб	104
8 Бродяги	118
9 EverQuest, но круче	124
10 Консолидация	139
11 Показалось, что мы похожи	153

Часть вторая. Падение

1 Бобби	169
2 Боли роста	185
3 Бейсбол 2.0	199

4 Проклятие успеха	210
5 Искупление	224
6 Карточные игры	235
7 Третье место	247
8 Titan	258
9 На Луну	273
10 Герои не умирают	286

Часть третья. Будущее

1 Инкубация	307
2 NFL от мира видеоигр	324
3 Пост сдал, пост принял	340
4 Оптимизация затрат	356
5 Ремастерство	372
6 Налог на Blizzard	386
7 Расплата	401
8 Xbox	423
9 Новая эра	438
10 Девятнадцать сотен	452

Благодарности от автора

Благодарности от издательства

ПРОЛОГ

3 ноября 2023 года

В жаркую ноябрьскую пятницу десятки тысяч людей собрались в центре Анахайма. Этот город, находящийся в штате Калифорния, в первую очередь прославился как родина «Диснейленда», но в тот день центром притяжения оказались не аттракционы или возможность сделать фото с Микки Маусом. Люди слетались со всего мира и отдавали три сотни долларов за билет, чтобы попасть на BlizzCon — конференцию, посвященную компании — разработчику игр Blizzard Entertainment.

Может показаться странным, что конференция посвящена лишь одной компании — ну вот сколько бы вы заплатили за билеты на выставку Cigna?¹ Но это было не что иное, как демонстрация мощи Blizzard Entertainment и ее игр. Фанаты потратили сотни часов, сражаясь за более высокий рейтинг в *StarCraft*, и гриндили неделями, чтобы выбить идеальный шлем в *Diablo*. По утрам

¹ Cigna Corporation — компания США, специализируется на медицинском обслуживании и страховании. — *Прим. пер.*

они залипали в *Hearthstone* в ванной, а по вечерам смотрели короткометражки *Overwatch*.

Среди всех игр Blizzard одна выделялась особенно — именно она убедила десятки тысяч людей столпиться в Анахайме на тех выходных. *World of Warcraft* покорила сердца миллионов геймеров, породила бесчисленное количество подражателей и изменила представление людей об онлайн-играх.

Все выходные облаченные в плащи посетители ходили по конференц-центру Анахайма и поедали огромные индюшачьи ножки. В воздухе витал аромат залежалого попкорна и резкий привкус дыма от коптильных аппаратов. В одном из залов сотни зрителей сидели за трибунами и наблюдали, как лучшие игроки *Overwatch* участвовали в напряженном побоище пять на пять. В залах по соседству фанаты терпеливо стояли в очереди, чтобы разработчики из Blizzard подписали постеры, а дизайнеры *Hearthstone* сыграли с желающими дуэльный матч. Люди повидали своих согильдийцев из *World of Warcraft* — и смогли наконец-то обнять друзей, которых не видели годами. Несколько особо преданных фанатов захотели, чтобы им сделали татуировки по мотивам иллюстраций из *Diablo*, а один провокатор надел красную кепку с надписью: «Сделаем Азерот снова великим»².

А в воскресенье в международном аэропорту Лос-Анджелеса несколько ожидавших своих рейсов участников отправились в игровой зал Gameway³, чтобы зайти в *World of Warcraft* и проверить, как там дела у гильдии,

² «Make Azeroth Great Again» — аллюзия на слоган президентской кампании Дональда Трампа: «Make America Great Again». — *Прим. науч. ред.*

³ Gameway — сеть игровых залов, размещаемых в некоторых аэропортах США. — *Прим. пер.*

выполнить парочку квестов и посмотреть, что произошло интересного за время их отсутствия.

Несмотря на всю энергетику мероприятия, в том году BlizzCon ощущался как-то иначе. Фанаты и разработчики от души повеселились, но что-то подсказывало: культовый синий заледеневший логотип компании несколько утратил свое величие. В последний раз такая конференция состоялась аж четыре года назад — спасибо пандемии COVID-19. За это время репутация Blizzard приняла целый град ударов, заставивших некоторых фанатов задуматься: а точно ли они справили праздник с той же самой компанией, которую они знали и любили прошлые три десятка лет? На такие мысли наталкивал международный скандал из-за свободы слова, неудачный релиз и ряд обвинений в сексуальных домогательствах, которые привели к культурным изменениям и увольнениям десятков сотрудников Blizzard.

Возможно, ухудшение репутации неким образом сказалось на том, что BlizzCon 2023 также ознаменовался для компании еще одним позорным событием. Впервые с 2005 года, когда конференция начала проводиться, билеты на нее не были распроданы.

* * *

В 1991 году два студента, Аллен Адам и Майк Морхейм, решили основать собственную фирму по разработке видеоигр — и тогда вряд ли они могли представить, что их решение позже приведет к появлению такого громкого ивента, как BlizzCon. За тридцать лет маленький стартап превратился в одну из крупнейших технологических компаний на планете и вошел в состав громоздкого конгломерата Activision Blizzard; два юных соучредителя вряд ли признали бы свое детище в этом колоссе. Летом

2021 года штат Калифорния начал судебное разбирательство из-за сексуальных домогательств и дискриминации внутри этой компании, что впоследствии привело к слиянию Activision Blizzard и Xbox. Эпохальная сделка стала крупнейшей за все время существования индустрии.

Пусть за прошедшие годы история Blizzard была тщательно задокументирована, у внимательных фанатов все равно оставалось множество серьезных вопросов. Как Адаму и Морхейму удалось превратить Blizzard в игровую империю с многомиллиардным доходом, которая уместилась лишь в кампусе площадью более 22 тысяч квадратных метров? Что на самом деле происходило во время мучительной разработки *Diablo*, как *StarCraft* взлетела и рухнула в Южной Корее, почему произошла громкая отмена проекта под кодовым названием *Titan*?

И, разумеется, нельзя забывать о драматических событиях в зале заседаний. Как Blizzard стала Activision Blizzard? Почему Морхейм ушел строить новую компанию после двух десятилетий работы президентом Blizzard? Какую роль сыграл генеральный директор Activision Blizzard Бобби Котик в отставке Морхейма и возникновении культурных проблем внутри компании? Да как вообще настолько обожаемая компания — та самая Blizzard, ради которой бесчисленные толпы мужчин и женщин часами стояли в очередях, просто чтобы послушать беседу разработчиков о следующей игре, — оказалась втянутой в беспрецедентный судебный иск о должностном преступлении?

Книга ответит на эти и многие другие вопросы, опишет в красках историю Blizzard и ее культуру, а также поведаст, каково было трудиться в ее стенах на самом деле. Это история о настоящем фестивале хитовых игр, что выходили друг за другом, о быстро разбогатевших молодых

ребятах, о хищном корпоративном поглощении и внутренней культуре, которая оставила у многих ее сотрудников сложные и противоречивые чувства. Это история о деньгах, власти и погоне за бесконечным ростом.

Описываемая в книге тридцатилетняя история в большинстве своем основана на интервью с более чем 350 людьми: нынешними и бывшими сотрудниками Blizzard, нынешними и бывшими сотрудниками Activision и другими людьми, для которых эти компании стали центром притяжения — например, разработчиками, что трудились с Blizzard спиной к спине или, наоборот, с ней конкурировали. Некоторые руководители и разработчики согласились дать комментарии или уточнить факты только на условиях анонимности. Сама Blizzard отказалась предоставить хоть какие-либо комментарии под запись.

В этой книге не будет попыток воссоздания диалогов или описания вымышленных ситуаций. Каждый комментарий был дан мне лично, если не указано иное.

* * *

В ту пятницу на BlizzCon во время церемонии открытия на сцену вышел босс Xbox Фил Спенсер. И сказал: «Теперь, когда Blizzard стала частью Xbox, мы будем развивать то, что делает Blizzard такой уникальной». Для многих такое заявление выглядело как миленькое, хотя и беззубое обещание от начищенного до лоска корпоративного пиджака. Но для тех, кто знал, что на самом деле творилось в Blizzard последний десяток лет, намек Спенсера оказался толще, чем массивные ноги таурена.

Чтобы понять это, нам придется отправиться в самое начало. В те времена, когда Blizzard даже не называлась Blizzard. Все хорошие истории начинаются с *Pac-Man*, и эта — не исключение.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ
ВЗЛЕТ



ХАОС-МЕНЕДЖМЕНТ

Еще до своего выпуска из школы Аллен Адам понял: он хочет делать игры. Это была Южная Калифорния восьмидесятых годов — игры превращались из мелкой забавы в прибыльный бизнес. Произошел бум аркадных залов, все чаще в гостиных можно было заметить дешевый домашний компьютер вроде Commodore 64, а песня «Pac-Man Fever» пробилась на девятое место в чарте Billboard Hot 100. На обеденных переменах⁴ Адам бегал в местный аркадный зал и сражался с инопланетянами, рубился в *Asteroids* и *Space Invaders*. Дома он вместе с братом убедил отца купить компьютер Apple II, на котором игры можно было и запускать, и создавать.

Айман Аллен Адам родился в семье египтянина, работавшего инженером и администратором в дошкольном образовательном учреждении. Парень с детства был одержим устройством видеоигр и теми чувствами, которые они вызывают в людях. «Он вечно втирал нам, что игры станут новым словом в развлечениях, что

⁴ Dean Takahashi, „Cofounder Looks at Chaos in Early Stages and Future Challenges“, *Los Angeles Times*, 13 марта 1994 г.

по значимости не будут уступать фильмам, и всякое такое. Мне казалось, что он обдолбанный просто», — описывает Аллена его одноклассник. Но тот был уверен, что интерактивность наделяет игры новым свойством: они могут вызывать ни с чем не сравнимый прилив адреналина, ведь превращают человека из стороннего наблюдателя в действующее лицо.

Школьный друг свел его с харизматичным программистом Брайаном Фарго. Он был чуть старше Адама, но уже разрабатывал игры за деньги в компании Woone — в те времена сама концепция такого заработка казалась чем-то абсурдным. Фарго увидел в Адаме необходимые ум и амбиции, а потому нанял его для тестирования игр. «Он всегда казался крайне смышленным мальчишкой, но при этом не вел себя как мальчишка», — рассказывает Фарго. В 1983 году он с несколькими коллегами покинул Woone, чтобы основать компанию Interplay Productions, и вскоре по игровой индустрии прокатились волны. Их вызвала фирменная серия приключенческого фэнтези *The Bard's Tale*, вдохновленная игровыми сессиями Фарго в *Dungeons & Dragons*. На успехи Interplay Адам смотрел с восхищением и легкой завистью, задаваясь вопросом: сможет ли он когда-нибудь тоже основать компанию? Начав обучение в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, он продолжал работать с Фарго в периоды летних каникул. Адама не покидала надежда, что в один прекрасный день он будет делать игры, которые покорят сердца миллионов людей.

На втором курсе университета Адам сделал свою первую игру, которую назвал *Gunslinger* — простенькую текстовую адвенчуру с картинками, действие которой разворачивается на Диком Западе. Небольшая компания Datasoft напечатала тираж и распространила его по магазинам,