

“那些没有击垮我们的挫折，将会成为我们人生最大的财富”
——谨以此书纪念我们一起创业做游戏的日子，
并将我们的开发经验和技木分享给随后而来的朋友。

创游记

游戏团队创业成长之路

邱锐（免费打工仔）



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.eel.com.cn

创游记

游戏团队创业成长之路

邱锐(免费打工仔) 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

这是一本描述真实的游戏团队创业经历的书,书中没有那种导师一样居高临下的说教,而是从一个底层开发者的角度徐徐道来一个真实的创业故事。

本书前面介绍了一个游戏的整个开发过程,包括其中的经验以及失败的教训。中间章节介绍了积累的程序库以及使用方法,并提供了下载地址。最后把整个游戏开发中学习到的点滴经验和读者分享。

本书适合手机游戏开发者、Unity3D引擎使用者、创业者、小型手机游戏团队,以及对手机游戏或创业感兴趣的读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

创游记:游戏团队创业成长之路/邱锐著. — 北京:电子工业出版社, 2015.12
ISBN 978-7-121-27568-5

I. ①创… II. ①邱… III. ①游戏—电子计算机工业—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第269684号

责任编辑:陈晓猛

印 刷:北京京师印务有限公司

装 订:北京京师印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:880×1230 1/32 印张:7.75 字数:146千字

版 次:2015年12月第1版

印 次:2015年12月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

序言一

勇气

当我还是少年的时候，我喜欢爬山，不是普通意义上的爬山，而是类似于徒手攀岩一样的运动。换句话说，很刺激，也很危险。直到有一天，我被困在了某座山的半山腰，爬不上去也退不下来，山脚下逐渐聚拢了一堆人，他们看着无助的我，指指点点。强烈的绝望感笼罩着我，后悔和恐慌让我手脚发抖。我暗暗发誓，一旦有幸安全脱困，这辈子再也不做这样的运动了。

时光荏苒，那的确是我最后一次徒手攀岩。我知道害怕的感觉，我把某些勇气丢在了少年的时光中。

但是我一直认为，我做了一个正常人应该做的正确选择。

所以当我认识邱锐并且熟知了他的创业故事后，我不由自主地想起了自己少年攀岩的故事。

他每一次的创业经历都好像是从半山腰狠狠跌落，却换不来任何一丝的后悔和害怕。每次他都拍拍身上的尘土，从头再来。

他和我认识的每一个人都不一样。

私下很多做游戏的朋友都在讨论他，讨论他的失败，讨论他的能力，讨论他的不正常，顺带预言他下一次的失败。

这些也许他都不知道，又或许他都知道，但他不关心。他总是信心满满，把失败指认成他下次必将成功的基石。

即使他最落魄的时候，他也会毫不犹豫地拒绝很多公司的高薪聘请。他不屑于平凡。

我不敢判定上天是否欠他一个成功，也不敢说永不言败就一定会成功。

但光就过程而言，他用无数的辛苦创业的日夜充满了他的青春时光。

作家梭罗写的《瓦尔登湖》中有这么一句话：

“我虽只在这世上活了若干年，但每一刹那，我都在生活！”

写在这里，送给勇敢的他。

郭亮

序言二

《最成功的失败学》

邸锐的苦，我是早有所闻的。

邸锐在上海，我在广州，我已经忘记了是怎样与他勾搭上的，我只记得我们在微博上是互粉的。我怀疑是因为他的微博名字“游戏开发极客”看上去很厉害，我主动搭讪的吧？反正，从他那篇反传统的招聘贴，再到网友寄香肠送方便面，我一直都是充当着微博见证者的角色，当然也有跟着转发转发起哄起哄。那时候的我，正在给一家医疗公司做网站运营，为的是还债，还我上一个失败的创业项目留下的债。而我与游戏的关系，仅仅是因为我玩过很多游戏，也在业余时间维护着一个游戏网站。那时候并不觉得邸锐有多苦，一方面是因为我自己没车没房没孩子还背着一屁股债，看谁都比我幸福；另一方面，也是对开发者心怀敬意，总觉得他们无所不能，做个游戏赚到盘满钵满分分钟的事。

2014年3月，机缘巧合之下，朋友邀我再次创业，这次是要做游戏。而那时候的我刚刚把债务还清，二话不说就答应了。于是在两

个月的筹备后，我终于踏入游戏行业，做自己的游戏。内心是那种夙愿得偿，成功在望的感觉。那段日子，见了很多业内的朋友，当中有人提起了邱锐，说他很苦，我有点不以为然，心想游戏都发布了，能苦到哪里去？

4个月后，我带着《锻冶屋英雄谭》的第一个demo，去参加上海的一个独立游戏开发者沙龙，顺道去了邱锐的办公室看看。实际上，在离开广州前不久，我见到了《符文大陆》的策划“司马”，知道游戏要彻底开源了，这相当于是宣布游戏彻底失败了。而其他的一些朋友知道我要去上海，更是对我千叮万嘱：一定要去见见邱锐。

那时候邱锐与他的小伙伴们，和另一个团队合租一间民居，虽然有点杂乱，但总算是人员齐备，设施俱全。邱锐一副技术宅的模样，看上去很是对得起“极客”这个名号；说起话来时常带着自嘲的语调，说到动情处则会抬头望向远方，作若有所思状，我有点惊讶于这个人的气质和我如此相像！

谈话间，说起《符文大陆》，邱锐所言不多，只是再三提醒我：“一定要快！”。我笑着说：“听说你们很苦？”他停顿了一下，笑言：“是的，我们挺苦的”。但很快他又摆着手补充道：“不过我们没那么苦了”。得知他们已经接到了外包项目，有了新的资金支持，感觉是要从《符文大陆》的阴霾走出来，重新踏上新的征途了。

而我，时光飞转，到了12月，推出《锻冶屋英雄谭》小范围的

内测版；2015年3月，推出完整的内测版本；5月，正式发布；7月，获得 App Store 优秀新游戏推荐；8月，获得 App Store 复古怀旧游戏专题推荐。这算成功了吗？并没有，距离收回成本还有很远的路要走。

8月底，我再一次来到上海，距离我的第一次上海之行，将近一年。我坐在的士后座，看着窗外高速后移的建筑想得出神，突然收到了邱锐的电话：“我的书，帮我写个序吧。”我有点意外：“先发给我看看。”很快就收到了，我捧着手机，在的士里看完了《创游记》的章节，第一时间在微信里回道：“没问题，标题我已经想好了，就叫《最成功的失败学》！”放下手机，看着车窗外依然高速后移的建筑，我心怅然。

据说，只有30%的团队，能坚持到游戏开发完成；又只有10%的团队能把游戏卖出去；而最后只有1%的团队能赚到钱。甚至有人说，应该将这句话中的“%”改成“‰”！无论怎样，可以说选择了游戏开发，失败几乎已经是注定的了。只是有些人先成功了，再失败；有些人先失败了，再成功；有些人失败了之后，再失败；而不断成功的，没有！当然了，这里说的成功，是以赚钱为标准的，谈这个不丢人，身在俗世，必谈俗事。

人总是渴望成功，于是有了成功学。但我从来不看成功学的书，因为既然成功者自己都无法复制自己的成功，那么成功学讲师的最大作用也就是帮你打点鸡血而已，偶尔看看无妨，天天挂在口边的话人就都废了。在我看来，成功学的最大问题，是在于成功本身就是一个概率事件，诸如努力、人脉、积累等都既非必要条件，

也非充分条件。成功者在台上侃侃而谈的时候，往往不会将成功的真正关键告诉你。倒是失败者，更愿意坦诚相告，反正已经失败了，还不如做一个成功的失败者。

何谓成功的失败者？成功是千差万别的，失败倒往往是相似的。失败并不可怕，可怕的是在同样的地方再次失败。善于总结的失败者，就是成功的失败者，一个成功的失败者，不会在同一个地方犯第二次错误。既然成功是概率事件，失败的几率降低了，成功的几率也就增大了。多看看别人失败的经验，少走弯路，不失为一条通向成功的捷径。

回想与邸锐的初次见面，他提醒我：“一定要快！”，当时我并没有特别的感觉。所谓“天下武功，无坚不破，唯快不破”，我们自然知道快的好处，但真正经历过开发的全过程，才能体会到这“快”字的真义。《锻冶屋英雄谭》从立项到发布，整整一年，而真正对游戏起到决定性作用的是最后的两个月，在收到了大量的玩家反馈的时候，才意识到游戏哪里出了问题。在最后的两个月，我们重新配置了所有关卡，重调了全部数值，几乎就是将所有玩家看不见的东西都改了个遍，更不要说能看见的了。尽快将游戏的MVP（最小可行产品）交给玩家，验证游戏创意的可行性，而非闭门造车导致积重难返——在我看罢全书后，我更确信这是邸锐所说的“快”字背后的深层含义，更明白了朋友们再三建议我要去见邸锐的原因。成功学只会告诉我们要快的好处；失败学告诉我们的慢的代价。前者是大道理，人人可以挂在嘴边；后者是真关键，只有经历过的人才会有切肤之痛。

本书涉及的内容很多，有讲故事，有谈技术。于我而言，这就是一本失败学，一本提醒我不要再往坑里掉的经验书。人生是一场马拉松，起点难免有前有后，过程难免高低起伏，甚至目的也因人而异。在这趟漫长的竞技中，无论是要与人相比也好，还是要超越自己也罢，总要在适当时候，在休息站喝杯水，回头看看来的路。尽管暂时落后，只要不退出比赛，只要还能按动秒表，只要还能重新上路，坦然面对失败未尝不是一种最大的成功，苦也未尝不是一种最耐人寻味的甘。

拼命玩三郎，2015年10月于广州

序言三

继续前行

『无论是什么人，只要活得够长，多少都会带着一些遗憾。但即使是这样，路还是要继续走的。』

《REAL》——井上雄彦

认识邸锐已经好多年，第一次见到他是在Global Game Jam上海站的活动上。当时他带了几个学生，做了一款3D棋类游戏。虽然他做的那个游戏我并不喜欢，但是他在微博直播开发过程的做法我倒是蛮喜欢的，也是在那时开始关注了他。

我和邸锐平时见面不多，微博是我们最主要的交流平台。由于我和他在性格和三观上有很大的差异，微博也常常会变成我们吵架的平台。但是不管我们怎么对喷对吵，在我心底，我是佩服他的。

佩服他的原因细说起来有点复杂，尽可能往简单里说的话，一句话：他完成了一款属于自己的游戏。

『完成一款属于自己的游戏』似乎不是什么了不起的成就，身

边很多人都做到过，甚至一些在校的学生也有作品上架App Store，有的还取得了不错的成绩。

但我还是认为，这是一件了不起的事情——尤其是当我们把自己原本就不多的赌注以及所剩无几的美好年华都押在『做游戏』这件事情上之后，一切便开始变得不那么简单了——因为此刻，『做游戏』已经不再是目的，也无关梦想，而是变成了一种手段，一种让团队活下去、好好活下去、赚很多钱光鲜地活下去的手段。

在这种情况下，我们做事的心态，看问题的角度难免产生一些扭曲，能够把这些扭曲梳理顺畅的人，多半都能取得不错的成就。但显然，我不属于这种人，所以我失败了。

这也是邸锐这次找我为他的新书写序的原因。之前我还特意问过他为什么要找我，而不找那些大名鼎鼎的成功人士来写，他的回答很简单『因为你和我一样，都还没有成功』。

这确实不是一本关于『如何成功』的鸡汤大全，它只是记录了『一次失败的创业经历』，里面没有故作深沉的思考，也没有絮絮叨叨的自怨自艾，更没有什么怨天尤人，有的只是作者对这次创业过程的感受和体会。其实我从旁观者的角度来看，里面的一些观点很主观，我并不认可。但是这并没有什么错，正是这种主观，才显得真实，强迫有独立人格的当事人去冷静客观地描述自己的经历，这本身就不客观。

在读这本书的时候，我也在不断地回想着自己过去失败的创业经历，以及现在也不算成功的创业过程。很多画面竟如此的相

似。虽然如前所述，我跟邱锐的性格和三观差异很大，而且创业的过程也截然不同，但从他的失败中我看到了很多自己的影子。由此可见『成功总是相似的，而失败则各有各的不同』这句话也不尽然。

不过话说回来，不管怎样，邱锐这次创业终究是做出了一款创业之初就要做的游戏。虽然收益远不如预期，但是我始终觉得，对于创业团队的第一个项目而言，按照自己最初设想的样子把项目『做完』，要比『做好』更重要——因为『做完』是『做好』的前提，而且『做完』无关运气，只取决于执行力。

而回首我的第一次创业，除了辜负了支持我、信任我的人之外，我什么都没做到。『强大的执行力』这一小团队最重要的特质完全被我们的纠结与迷茫所扼杀掉了。有时候我甚至会想，如果我不出来创业，而是在一家大公司，拿着不错的薪水，业余时间去做做小型的独立游戏，在这种轻松的心境之下，我也许会有更多更好的作品问世。

而在我设想各种各样的『如果』的时候，其他人早已经在踏踏实实做好眼前事了。

现在回想起来，可以说，我在第一次创业时，有了想法，有了勇气，但是并没有做好准备。

那我现在做好准备了吗？也未必，但至少比以前的准备更充分了。最重要的是，我做好了改变自己的准备。

很多人说我创业的最大障碍是『技术情结太重，总是从技术的角度去看待产品』。其实我觉得这都只是表象，更深层次的症结是我习惯『以兴趣为导向，而非利益为导向』（技术是我的兴趣）的做法。

我对『兴趣』这两个字的感情很复杂，可以说我过往岁月里的快乐和失落几乎都源于这两个字。

小学四年级的时候，我就迷上了电脑，喜欢上了用GWBasic编程，我后来考上了计算机系，成为了程序员。同样，在小学的时候迷上了电子游戏，而现在我的工作就是做游戏。能够把自己长久以来的兴趣变为工作，这真的是我人生中的大幸。

然而，在面对人生的很多选择时，我往往也会倾向于那些『自己喜欢的』，而不是『对自己最有益的』选项。正是这种做法，让我错失了很多机会，也造就了至今碌碌无为的我。但是——这里没有『但是』，『但是我不后悔，因为我坚持了自我，我followed my heart』这种话我真的说不出口，我后悔，我很后悔，我必须做出改变。

虽然我也很喜欢电影《熔炉》里的那句话『我们一路奋斗，不是为了改变世界，而是为了不让这个世界改变我们』，但是当这种改变能让自己变得更好，让别人更好，实现自己和团队更大价值的时候，这种改变就是势在必行的了。

说到改变，了解邱锐的人都知道，他之前创业过很多次，结果也都不是太好，但是他始终不愿放弃创业的梦想，一直在坚持着。

但他每次一次坚持的背后，也都在积极地调整着自己，拥抱着变化。

面对失败者，人们习惯把这种坚持叫做固执；面对成功者，人们选择把这种坚持叫做执着。

我希望有一天我们可以用后者来描述他的那份坚持。

创业，对于年轻人来说，是青春、激情与梦想，是『未来属于我』的霸气。而对于30多岁的Underdog来说，也许它已经变成了生活的动力和支柱。虽然我这种技术出身的手艺人，除了自己出来瞎折腾，也有很多不错的、甚至更好的选择，但我对『做出一款属于自己的、成功的游戏』这件事，仍然心存幻想。我想正是这种幻想支撑着我和邸锐这样的人在创业的路上继续前行，因为我们知道，有一种『幻想』叫作『希望』。

创业如人生，都是一场赌局，但我不会选择『没有把握赢时就退出』，而是会努力地尽自己一切所能，提高赢的概率，哪怕只有一点点。

也许到最后，我仍然无法成为人生的赢家，但无论输赢，生活都将继续。

既然如此，那为何不让生活在希望中继续呢。

魏子钧(大城小胖)

序言四

得道多助

邱锐问我能不能给他的书写个序，我看到这个消息挺惊讶的，心里第一反应是：你是不是应该找个大牛帮你写？他说有创业经历的人体会才比较类似，这一点我倒是非常认同，毕竟我创业的时间虽然短，但和邱锐类似的是，我们都曾经失败过，有共同语言和类似感受。

我和邱锐是在一次codejam活动上认识的，我们一起组队，当时对他的印象是很腼腆很谦虚。之后我们偶尔联系一下，他很少对我讲他的状况，我基本是在微博或者群里了解到，见到他的时候他总是乐呵呵的，在他脸上从来看不到书里写的那些忧愁事儿。

我看了本书的第1章，看完无限感慨，我知道邱锐很多时候是很窘迫的，但他们几个人的具体情况我不是很了解，可是那期间邱锐还是请我吃过几次大餐，现在想想一顿大餐就吃掉他不知几天的伙食费，我甚至还欠他几百块，至今也没还。而我偶尔和他联系，往往是请他帮忙，他总是会说，好，你说。第一次找他帮忙时，我问他能不

能帮我写个shader，当时我问过其他几个人，我没指望他会帮我，可是他说，好的，下周一给你。于是到了周一邱锐把文件传给了我。

不仅是我，有两个小兄弟这两年一直跟着他，邱锐说他们赶都赶不走。包括邱锐从苏河汇拿了20万投资，后来游戏失败也没赚回来，我问他，你死赖着不还也没事吧，他说不还不大好。邱锐是个非常讲义气的人。

可是创业并不会因为你人品好就让你成功。创业是战场，只看生存的本事。邱锐在创业这个战场上应该算老兵了，就像他说的，做过各种各样的项目。跟邱锐相比，我是新手，所以邱锐经常对我谆谆教导，说先生活下去嘛，我每次都不以为然，想着难道目标不应该更高一点吗？而现在，我败得一塌糊涂了，才知道生存下去多么艰难。邱锐创业这么多年了，过得还不错，甚至还带着几个小兄弟，这已经很成功了。

因为我自己曾经创业，也了解邱锐创业，关于创业这个话题有些发言权，本来我想着会有很多话想说，可是这篇小文纠结了好几天。因为我觉得，对创业者哪怕一句不经心的鼓励都会让他感动，同样一句批评或者建议也会改变别人的方向。一点感动也许让他继续坚持，但也可能坚持在错误的方向上，一点建议也许会产生改变，但也可能变糟，所以我决定不能说一堆感受甚至鸡汤，我不想影响任何一个创业的人，他应该有他自己的方向，不论哪个创业者，或是正在读本书的你，做自己就够了。

Daisy