

TURING

Apress®

G

Stories Behind the Games People Play

gamers at Work

数风流人物，
游戏产业谁执牛耳
问虚拟世界，
斗转星移道由心生

游戏之巅

游戏背后的创业风云

[美] Morgan Ramsay 著 张玳 译

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

013037735

F416.63
01

TURING



游戏之巅

游戏背后的创业风云

Stories Behind the Games People Play
Gamers at Work

[美] Morgan Ramsay 著 张玳 译



北航

C1645687

F416.63
01

人民邮电出版社
 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

游戏之巅：游戏背后的创业风云 / (美) 兰姆塞 (Ramsay, M.) 著；张玳译. -- 北京：人民邮电出版社，2013.6

书名原文：Gamers at work: stories behind the games people play

ISBN 978-7-115-31607-3

I. ①游… II. ①兰… ②张… III. ①电子游戏—电子工业—工业企业管理—经验—世界 IV. ① F416.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 083246 号

内 容 提 要

本书精选了十几位成功的软件游戏公司创业者的创业成长经历，重点介绍他们在游戏行业创业和打拼的心得体会以及游戏行业的特点和风险，具体包括：企业家该具有怎样的策略和执行力，如何发展长期的商业伙伴关系，如何规避商业风险等，是入行的后来人以及所有想创业的人士的必备指南。

本书适用于游戏开发者和创业人员，也适合所有想成为企业家的人。

游戏之巅：游戏背后的创业风云

◆ 著 [美] Morgan Ramsay

译 张 玳

责任编辑 朱 巍

执行编辑 张 霞

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：22.5

字数：389 千字

印数：1-4 000 册

2013 年 6 月第 1 版

2013 年 6 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2012-1733 号

ISBN 978-7-115-31607-3

定价：59.00 元

读者服务热线：(010)51095186 转 604 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

在敲下最后一个字的那一刻，我觉得窗外的天似乎变蓝了，树叶也似乎更绿了。这是我第一次挑战接近 30 万字的超长篇幅以及访谈录这种体裁，所以，真的挺累！不过，收获也不小。我个人觉得，这本书的精彩之处有以下几个。

首先，它集中了很多大牛（和已经退休的“老牛”）。即便你不知道这些人是谁，随便举几个公司的名字，比如美国艺电、雅达利、Emsemble Studios、Insomniac Games，哪一个不是响当当的？更别说什么《FIFA》系列、《帝国时代》系列这些陪伴我们长大的游戏作品了。书中的人物基本上可以说是代表了整个西方游戏业的前世今生，他们的观点碰撞是非常有趣的。读这本书，你会发现，虽然大家都成功了，但是成功并没有一个固定的模式。在前一篇访谈里你还会看见这位创业家说他觉得应该如此这般，下一篇里，你就会看到另一位创业家把前一位的观点批驳了一通。他们生活和成长的背景不同，观点不同，待人接物的态度也不同，但是殊途同归，大家都成功了。和一般的名人传记或者访谈录不同，这样辑览百家的成功故事才是最精彩的——它不再刻板教条，不再千篇一律，闪耀着缤纷美丽的色彩——原来条条大路都通罗马！

其次，它非常有针对性，主题就是创业。采访人问的问题全部是跟创业有关的话题，几乎每次采访都会有一些共同的问题，比如：你创业之前在干什么？怎么筹资？有没有写商业计划书？创业时有没有成家？创业对家庭有没有什么影响？等等。我相信不管是创业者还是想创业的人，都非常想听听这些“过来人”是怎么应对这些问题的。更让人觉得惊喜的是每个创业者对待这些问题的不同态度。他们中有的让人感觉温暖，创业的同时仍然把家庭照顾得很好；有的创业甚至始于家庭；有的因为出生贫寒，经历过各种苦难，所以对世间冷暖看得很透彻；有的年少有为，敢以初生牛犊的劲头来闯荡游戏世界；有的则幽默感十足，不管是乐事悲事都可以谈笑风生。作为一个曾经的创业者，我觉得每

个人的故事中都总有那么一部分可以引起我强烈的共鸣；而作为一个译者，在享受着不同的人、不同的语言、不同的感觉的同时，我也尽了自己的努力来把这一切以原貌呈现给读者。总而言之，这本书的作者即采访者摩根·兰姆塞本身是一个创业者，受访者是创业者，面对的读者也是创业者或者潜在创业者，连译者也曾经是创业者，可谓是一场创业者的盛宴。

再次，它的形式很特别。成功学的教条书籍很多，名人传记也很多，还有很多教你如何创业、如何寻找风投、如何管理小公司的财务和如何一步步建立公司制度的工具书。这一类书我看了不少，但是，它们都有一个缺点，就是非常枯燥。想必写的人总在想怎么提炼和组织语言，让书更紧凑，内容更精炼，但是出来的结果却是像看字典那样，让人很难有连续看完的欲望。而真的看完之后，我们又能得到什么呢？写书的人希望能抛去各种“干扰信号”，只留下最精华的东西，也就是经过系统化整理的经验之谈。可是，我们真的可以直接吸收这些“精华”吗？也许很难。正如食用太多精细处理过后的食品会危害人的健康一样，看太多这类“精华”，也会让人吃不消，有囫囵吞枣之憾，怎么记住的就怎么忘记。我个人觉得，访谈录这种形式才是最真实、最全面、最完整、最客观的。它保留了很多“杂音”，它会有很多废话，它有时候会跑题，有时候会很混乱——但是读者却可以更好地吸收它，因为它不再是枯燥逻辑的集合，而是有血有肉的非常实在的文字。你将会发现这本书读起来无比轻松，你不会觉得谁在说教，也不会觉得无聊。读完之后，我相信你心中会涌起一股热流，不管它是创业的激情，还是一种对创业者的人生经历的认同和共鸣，都是非常有意义的。

最后，我想说的是，我们看这本书并不是在看访谈本身，而是从访谈去看一个人，并带入他的角色去思考，去判断。这本书介绍了18个角色，让你可以通过这些文字经历他们所经历的酸甜苦辣，也让你可以多18种角度来审视以后你可能会面临的问题。

题。这本书中不只一次提到：人越年轻，就越觉得自己聪明，随着年龄增长，才发现自己有那么多的东西。我相信，每多一种角度来看问题，你都能发现自己的不足，而这本身就是一种提升。当然了，话还要说回来，书中还不只一次提到：没有盲目的自信，就很难有创业的勇气。所以才说条条大路通罗马嘛！

在此，我想感谢我的家人在翻译此书时给我的支持。感谢我的良师益友 Judi Morrison 帮助我解决了一些翻译上的困惑。感谢图灵的编辑和审读的老师。如我此前所说，本书比较长，我的水平也有限，所以难免有纰漏，如果发现请不吝指出，谢谢！不管怎样，我都衷心希望这本书能带给你一些有益的东西。

最后的最后——祝你创业成功！

现在，全世界的电子游戏行业都处于不断变化、日新月异的状态。不仅有超大预算的大型游戏（比如 Activision 的《使命召唤》），还有很多两个人就能做出来的手机游戏。现在，这个行业的涉猎范围比历史上任何时期都要广——玩家的群体越来越大，已经形成了一个大众化市场。有没有可能有一天人们玩电脑游戏的时间会变得和看电视的时间一样多？会不会有一天有一款游戏可以让人们跨越文化的鸿沟？五年前说这话，别人会以为你疯了，但是现在，它们却在逐渐变成现实。电子游戏从来没有如此激动人心过。

我很幸运，见证了这个行业的无数次变化。我们从在牛蛙公司 (Bullfrog Productions) 创业开始，凭借微薄的资金，两个人做了一个叫做 Populous 的游戏，后来又建立了 Lionheart Studios 公司，最后卖给了微软。一路走来，我们经历了很多辉煌时光，也经历过一些惨淡岁月。所以，对于这本书里讲的那些故事和经历，我个人真是深有体会。

在阅读这本书的过程中，我发现，这是第一次通过推动商业发展的创业者们的个人故事来讲述电子游戏行业史！书中很多人物都出身寒微，创业之始只是凭着对游戏的热情。他们都经历过巅峰和低谷，有好运的时候，也有倒霉的时候。我们都是有故事的人呐！山再高，也会被人征服。没有什么困难是不能解决的。

不管你是新晋的公司领导者，还是资深的管理者，本书都将是—本非常好的参考。觉得未来充满艰难困阻，问题重重，却又感觉无力解决吗？读这本书吧。

彼得·莫利纽克斯 (Peter Molyneux)

欧洲微软工作室创意总监

摩根·兰姆塞是一个多次创业的创业家和作者，他的公司客户广泛，既有娱乐企业，也有军事企业。现在，他是 Entertainment Media Council 的创始人、总裁和首席执行官，这是第一个，也是唯一一个专门针对游戏行业企业家、最高管理者以及高级经理的协会组织。

兰姆塞还创立了 Heretic 广告公司，并担任了 7 年的总裁和首席执行官。在这期间，他发起过新倡议，代表美国总统对美国军队中的优秀人士予以表彰；还向客户推出了各种技术和服务，这些客户中既有小型的非营利组织，也有大型的财富 500 强公司。

作为《游戏之巅》的作者，兰姆塞采访了世界上最成功的电子游戏创业者们，包括雅达利的创始人诺兰·布什奈尔、EA 的创始人特里普·霍金斯、雪乐山的联合创始人肯·威廉姆斯等等。此外，《游戏之巅》还请到了 Lionhead Studios 的创始人彼得·莫利纽克斯爵士来作序。

兰姆塞现在是表演艺术协会宝威中心 (Poway Center for the Performing Arts Foundation) 下属商业委员会的成员，并为科诺那多逍遥音乐协会 (Coronado Promenade Concerts) 和圣迭戈电影人协会 (San Diego Filmmakers) 担任战略、市场和技术方面的顾问。他还是圣迭戈国际游戏开发商协会 (International Game Developers Association of San Diego) 的副主席。

他曾获得凤凰城大学的传播学学士学位，并在查普曼大学、圣迭戈州立大学以及帕洛玛学院 (Palomar College) 接受过非营利组织管理、活动策划、广告营销以及商品零售方面的培训。

首先，我要感谢我的父亲。他是一位资深硬件工程师，正是他激起了我对娱乐软件行业的兴趣。当然，我也要感谢我的母亲，她曾经做过职业运动员和教练，是她教会了我纪律、坚持和忍耐。我还想感谢我的姐姐，她让我明白了同情心和理想是一个人永远都应具备的品质。

在此，我要对那些创业家们致以谢意。感谢他们于百忙之中抽出宝贵时间接受我的采访，感谢他们跟我分享那些精彩而且常常很幽默的创业故事。能得到这样的机会来对他们的公司、他们自己以及他们的家庭进行深入的了解，让我感到非常荣幸。我还要特别感谢彼得·莫利纽克斯为本书写的精彩序言。虽然有些老套，但是我还是在此祝他们一切顺利，并继续开创新的辉煌。没有他们的大力支持和倾情投入，就不会有这本访谈录。

谢谢你，杰弗瑞·皮波 (Jeffrey Pepper)，给我非同一般的帮助；感谢史蒂夫·安格林 (Steve Anglin) 给我这个第一次写书的人一试身手的机会；感谢迈克尔·劳曼 (Michelle Lowman)、凯利·莫里兹 (Kelly Moritz) 和丽塔·费尔南多 (Rita Fernando) 帮我做编辑工作并管理本书的写作进度；感谢整个 Apress 出版社团队给我的宝贵机会，让我可以用久负盛名的访谈录的形式向人们讲述创业过程中的各种挑战。

还有很多我想要感谢的人，感谢他们花的时间和给我的指导，并为我作介绍人。他们是：阿尔·罗尔，凯西·沃德斯基，凯西·坎波斯，考瑞·昂德莱奇卡，大卫·艾德瑞，大卫·佩里，道格·沃特雷，艾琳·霍夫曼，盖比·纽厄尔，吉纳维芙·沃德曼，格雷格·扎斯奇科，格丽塔·梅林库克，盖伊·川崎，哈尔·哈尔平，兰·伯格斯特，简·卡瓦纳，杰森·德拉·罗卡，杰森·凯，杰夫·布劳恩，吉姆·巴克，约翰·罗梅洛，约瑟夫·奥林，贾斯汀·鲍姆，凯利·圣地亚哥，肯·多弗，克里斯提那·柯克，马克·菲德勒，玛特·绍斯，梅根·蒂尔南，马克·凯普斯，马克·莫哈米，南希·卡尔斯顿，帕姆·皮尔曼，蓝迪·皮兹福特，

拉夫·考斯特，雷·穆扎克，理查德·巴特尔，鲁道夫·罗西尼，山姆·福特，舍恩·达姆伦，苏·科尔德威尔，苏珊娜·古德曼，塔尼亚·巴瑞特和提姆·沙弗尔。

我还想感谢 Entertainment Media Council 现任及前任董事会和顾问团的成员多年来对我的支持。他们是：亚当·麦克雷德，亚历山大·麦克瑞斯，艾莉莎·威尔斯，布兰登·谢菲尔德，克瑞斯汀·斯文森，辛迪·阿姆斯特朗，大卫·科尔，杰弗里·扎特金，格雷格·博格德，马特·韦伯斯特，米娅·康瑟沃，米歇尔·阿茨特，罗伯特·史蒂芬孙，史蒂文·克莱恩，斯蒂文·福勒，以及泰瑞·帕金斯。

最后，我想感谢南加州抄录服务公司 (Southern California Transcription Services) 的劳伦·米妮琪为我们提供优质的转写服务；感谢摄影师布兰顿·科博特一路为我们摄影拍照；感谢杰西卡·利文斯顿，正是看了她的《创业者：全世界最成功的技术公司初创的故事》之后，我才觉得我想要写这样一本书。

这世上有很多事情都是无心插柳成荫，《游戏之巅》就是如此。这是我第一次写作，所以我像很多创业者一样，犯了不少的错误。幸好，我虽然没有章法，但是却还有一点创业者的运气。

在写这本书两年之前，我建立了一个名叫 Entertainment Media Council 的商业协会，会员基本上都是电子游戏业的领袖们。我们完成了首轮招聘和前期计划，而我也迫不及待地想要立刻开始正式运营。

当时，我们需要资金，但是我们看中的投资者们（包括世界上最大的几家游戏公司以及世界领先的大学）希望先看看我们这个小小的非盈利组织能不能做一些真正有益的事情。

Entertainment Media Council 的目标是把游戏业的领袖们聚在一起，靠他们的智慧和影响力来解决游戏行业系统性的、市场层面的以及公司内部经营方面的问题，借此推进游戏行业的发展，促进游戏行业的稳定。

我想激起人们对这些问题的思考，并让他们参与到解决问题的过程中来。最重要的是，我希望能多了解创业公司必须经历的各种困难。所以，我想到了一个主意：干脆去采访一下那些游戏业界成功的创业者们，让他们谈谈各自的创业历程，再把这些采访内容写成博客文章发出来，这样就可以全面地展示创业过程中所面临的困难。

我们最先联系上的是 Obsidian Entertainment 的联合创始人费格斯·厄克特，以及 Appy Entertainment 的克里斯·乌尔姆。在为采访他们而做准备的过程中，我发现一个问题，那就是把这样一些大名如雷贯耳的创业家们的采访放到一个完全不知名的博客上，对他们来说实在是太不公平了。这不只会浪费他们的时间，也浪费我的时间。

在我的办公桌上，我突然看到了那本《创业者访谈录》。我

想：“虽然机会渺茫，不过说不定我可以写一本书呢。不过，谁来出版它呢？”我找到了 Apress，然后跟他们推介了一个“访谈录”(At Work)系列，然后把我的书放到了这个系列中的第二本。他们对此很感兴趣，因为他们已经在做这个系列了。《编程大师访谈录》才出版了不到一年。就这样，几个星期之后，我们签了合同。

在这本书里，我对 18 位创业家进行了深度采访。他们中有的现在还呆在最初创业的那家公司，有的是第 n 次创业中，而有的则已经在享受退休生活了。我提的问题都是自己在头两次创业的时候碰到的疑问，还有一些问题是我觉得如果有一天自己也开电子游戏公司的话，可能会遇到的问题。

此外，我还希望从重要的游戏开发商和发行商的角度来展示电子游戏行业的历史。我的每次采访都从创始人第一次创业之前说起，然后一直到现在，到他们创业结束或者准备开始新的征程。

我自己也是多次创业的人，而且以前又做过顾问，所以觉得以自己的经验，应该知道该选哪些问题来了问这些创业家们。不过，当你读完本书全部 17 章之后，你就会知道光靠经验是成不了专家的。

确实，经验和技能不能混为一谈。有经验只能代表学习过，实践过。就算我们从中有所收获，但要做到记住获得的经验，并成功地把它运用到不同的领域还是很难的。当我们总是忙于应付日常工作的时候，要做到这一点就更难了。

特里普·霍金斯是我非常崇拜的一位商业领袖。他花了很多年的时间来规划美国艺电公司，最后又到了苹果公司，跟史蒂夫·乔布斯学习公司经营。虽然他强硬的作风和认真的态度让他取得了巨大的成功，但他还是在 1991 年的时候突发奇想地创立了 3DO 公司，而 12 年后，这家公司却破产了。不过，美国艺电

公司却一直存活至今，而且已经变成了世界上最大的游戏发行商之一。

不识庐山真面目，只缘身在此山中。所以，我们才会去向顾问或者相熟的同事咨询，倾听他们的看法。因为他们是局外人，不涉及我们的工作，所以可以更加一针见血地阐明问题。同样，我们也会看杂志，看书，看其他的文章，这样，我们才能停下来，换个角度，把事情看得更清楚，想得更透彻。

我希望《游戏之巅》能带给你这样的感受，希望这本厚厚的书里讲述的这些故事能让你收获很多别处找不到的有价值的信息。这些故事的讲述者们述说了很多有趣的闲闻轶事，让我度过了一段段愉快的时光，希望你们也能从这些故事中得到快乐。最后，我推荐你把这本书作为一本参考书。在通往成功的道路上，那些创业先驱们曾经克服过各种艰难险阻，所以，当你需要温习这些宝贵经验的时候，就拿出来翻一翻吧。

摩根·兰姆塞

Entertainment Media Council 创始人、总裁、CEO

第 1 章	特里普·霍金斯 ——美国艺电创始人	/ 001
第 2 章	诺兰·布什内尔 ——雅达利联合创始人	/ 018
第 3 章	狂野比尔·史得利 ——MicroProse Software 联合创始人	/ 040
第 4 章	托尼·古德曼 ——Ensemble 工作室联合创始人	/ 063
第 5 章	费格斯·厄克特 ——黑曜石娱乐公司联合创始人	/ 084
第 6 章	提姆·凯恩 ——Troika Games 联合创始人	/ 099
第 7 章	瓦伦·斯佩克托 ——Junction Point 工作室创始人	/ 114
第 8 章	道格·卡尔斯顿及盖瑞·卡尔斯顿 ——Broderbund Software 联合创始人	/ 128
第 9 章	唐·达格劳 ——Stormfront 工作室创始人	/ 141
第 10 章	约翰·斯麦德利 ——Verant Interactive 联合创始人	/ 179

- 第 11 章 肯·威廉姆斯
——雪乐山联合创始人 / 204
- 第 12 章 洛恩·兰宁
——Oddworld Inhabitants 联合创始人 / 220
- 第 13 章 克里斯·乌尔姆
——Appy Entertainment 联合创始人 / 264
- 第 14 章 托比·苏尼尔
——1st Playable Productions 创始人 / 274
- 第 15 章 克里斯托弗·韦佛
——Bethesda Softworks 创始人 / 296
- 第 16 章 杰森·鲁宾
——Naughty Dog 联合创始人 / 312
- 第 17 章 泰德·普莱斯
——Insomniac Games 创始人 / 331

特里普·霍金斯 ——美国艺电创始人



Trip Hawkins

1982年，特里普·霍金斯 (Trip Hawkins) 辞去苹果公司营销总监的职务，创立了美国艺电公司 (Electronic Arts, 下简称 EA) ^①。经营至今, EA 已发展成为世界上最大的电子游戏发行商之一。EA 推出过很多奠定了电子游戏行业基础的游戏, 比如 *Pinball Construction Set*^② 和 *M.U.L.E.*^③, 也推出过很多销量第一的游戏, 比如《模拟人生》(*The Sims*)、《摇滚乐队》(*Rock Band*) 和《麦登美式橄榄球》(*Madden NFL*)。此外, EA 的很多早期雇员也是该公司不断增值的财富, 他们现在是公认的电子游戏业的领军人物。

1991年, 霍金斯制定了自主制作游戏平台的战略。这个战略催生了一家叫做 3DO 的独立公司, 它成立之初是开发硬件平台, 后发展为第三方游戏开发商。尽管开始受到欢迎, 但 3DO 最终没能在竞争激烈的游戏机市场上稳步立足, 于 2003 年宣布破产。霍金斯并没有为失败所困, 就在同一年, 他创立了 Digital Chocolate 公司, 开发用于移动设备的游戏。今天, Digital Chocolate 成为了手机游戏界的领头羊, 旗下的游戏涉及社交、电脑、游戏机等多个类别, 包括 *Millionaire City* 和 *MMA Pro Fighter* 等热门作品。

① 美国艺电, 这个译名是中文官方译名, 如果按照创始人原始的“把电子行业艺术化”的想法, 公司的全称应该是“电子艺术”。——译者注 (下文如无特殊说明, 所加注释均为译者注。)

② 一款弹子球游戏, 可以自定义关卡。

③ 一款回合制战略游戏, 融入了经济模拟的元素。

兰姆塞：跟我讲讲你创立 EA 之前的事情吧。

霍金斯：当我还是个孩子时候，就发现自己有创造的天分，而且很爱玩游戏。当时我最喜欢的是那些使用棋子、纸牌和色子之类的模拟游戏，比如 *Strat-O-Matic Football*、*Strat-O-Matic Baseball*、《地下城与龙》和 *Avalon Hill* 的历史战棋游戏等，因为这些游戏模拟的主题我都很喜欢。我甚至还用纸牌、图版和色子设计了一款自己的足球模拟游戏。然而我很多朋友都觉得这游戏太复杂了——玩家必须像电脑那么聪明才能赢。这个游戏也算是我一个小小的商业败笔吧，但是我很喜欢这种创业的感觉。我发誓一定要再来一次，但下次要准备充分一点。

那个时候正是电视的黄金时期，所以朋友们都跟我说，和玩游戏相比，他们更愿意看电视，因为看电视不费脑子而且画面也很真实。1971 年的时候，我接触了电脑组件和分时共享的概念，于是想若把游戏放到电脑里，就能在屏幕上显示和电视节目一样漂亮的画面了。从那时候开始，我就一直都在有意识地为 1982 年创立 EA 准备着。

1973 年的时候，我用了两年的时间，说服了哈佛大学让我从事自己感兴趣的领域“理论及实用博弈论”的研究，在这过程中，我用计算机来模拟各种社会问题，比如组织决策和预防核战。1975 年夏天，我在加州圣莫妮卡的一家智库公司 System Development Corporation 找到了一份工作，它是从兰德公司^①拆分出来的，主要做电脑软件。一天，一位同事吃完午饭回办公室之后跟我说，他刚刚去了一个商店，那里在出租 KSR-33 电传打字机终端，一小时只要 10 美元。我高兴地说：“太好了！家用电脑的时代快来了。我以后要做电脑游戏，让人们可以在家里用这种电脑玩游戏。”

我这位同事当时去的商店是迪克·海瑟开的一家叫做 The Computer Store 的商店，后来我们才知道这家店是世界上第一家电脑专卖店。这位同事还告诉我，有一家叫做英特尔的公司刚刚推出了世界上第一块 CPU 芯片。之后，我花了一个小时来整理思路，展望了一下这些技术将如何发展为家用。最后，我认为应该等这些技术再发展一下，硬件再普及几年，到 1982 年，我应该能建立自己的游戏软件公司了。后来我就按我想的做了。

① 美国著名智库公司，为军方、政府及其他公司提供研究和情报分析等服务。