

腾讯游戏官方首次力荐并翻译的游戏策划圣经

THE GAME PRODUCTION HANDBOOK

THIRD EDITION

游戏制作的本质

【美】海瑟·麦克斯韦·钱德勒 (Heather Maxwell Chandler) 著 腾讯游戏 译

(第3版)

《阿拉玛王国：惩罚》《两个世界》《怪物也疯狂》《幽灵行动》《天启》
《武装战斗车》《彩虹六号3：盾牌行动》《黑暗王朝》《上海：第二王朝》

游戏策划人海瑟·麦克斯韦·钱德勒经典巨著

腾讯集团 | 唐毅斌 亲笔作序
副总裁

腾讯互动娱乐
北极光工作室群总裁 | 于海鹏

腾讯互动娱乐
天美工作室群产品总监 | 单晖

腾讯互动娱乐
魔方工作室群高级项目经理 | 秦彬、杨云云、刘墨晨

THE GAME PRODUCTION HANDBOOK

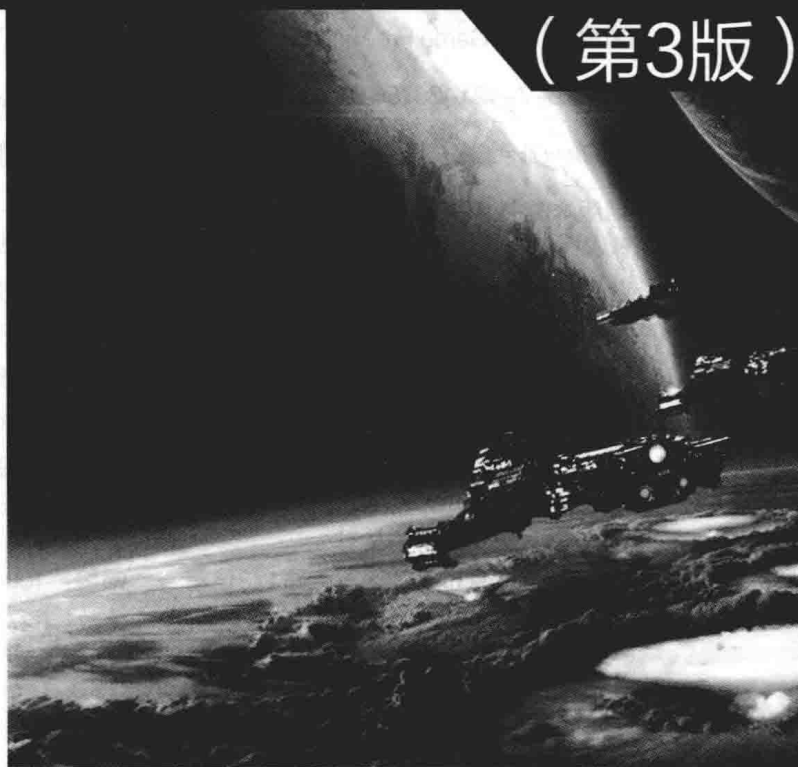
THIRD EDITION

游戏制作的本质

【美】海瑟·麦克斯韦·钱德勒（Heather Maxwell Chandler）著

腾讯游戏：于海鹏 单晖 秦彬 杨云云 刘墨晨 译

（第3版）



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

ALL RIGHTS RESERVED.

TITLE:The Game Production Handbook 3rd Edition.

AUTHOR:Heather Maxwell Chandler.

Copyright © 2014 JONES & BARTLETT LEARNING, LLC.

ORIGINAL ENGLISH LANGUAGE EDITION PUBLISHED BY Jones & Bartlett Learning,
LLC 5 Wall Street Burlington, MA 01803 USA.

本书中文简体版专有出版权由Jones & Bartlett Learning, LLC授予电子工业出版社。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字:01-2016-6774

图书在版编目(CIP)数据

游戏制作的本质/(美)海瑟·麦克斯韦·钱德勒著;腾讯游戏译.—3版.—北京:电子工业出版社,2017.3

书名原文:The Game Production Handbook 3rd Edition

ISBN 978-7-121-30756-0

I. ①游… II. ①海… ②腾… III. ①游戏-软件设计 IV. ①TP311.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第321948号

责任编辑:张艳芳

特约编辑:刘红涛

印 刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:三河市双峰印刷装订有限公司

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:720×1000 1/16 印张:24.5 字数:627.2千字

版 次:2017年3月第1版

印 次:2017年5月第2次印刷

定 价:99.00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)88254888,88258888。

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

本书咨询联系方式:(010)88254161~88254167转1897。

序

过去十几年，我们有幸见证了中国游戏行业快速发展的历程。有机构预测，2016年中国游戏市场收入有可能达到244亿美元，从而超越美国成为全球第一大游戏市场。而在这十几年的发展中，中国涌现出一大批优秀的游戏开发和运营公司，包括盛大、网易、金山、畅游、完美、巨人和腾讯等。毫无疑问，中国游戏正在全球游戏行业中扮演着越来越重要的角色。

但是我们也发现，对于中国游戏行业来说，我们一直面临着一个巨大的挑战：游戏人才的培养。如何系统地培养出大批优秀的游戏人才，几乎已经成为所有游戏公司面临的重要课题。

近年来，腾讯游戏业务虽然得到较快发展，但如何培养专业化、国际化的人才，也一直是我们在不断思考和探索的课题。正因如此，我们从几年前开始，在内部推出了名为“西行者”的人才培养项目。我们挑选综合素质高、英文基础好、热爱游戏的年轻员工，通过1~2年的高强度培训和实践，帮助他们快速成长。在“西行者”项目中，学员除了要大量体验和实践游戏的开发和运营，阅读并翻译欧美权威的游戏行业专著也是他们的重要课程，而本书就是2015届“西行者”项目学员翻译的成果。

本书原作者海瑟·麦克斯韦·钱德勒（Heather Maxweu Chandler）拥有十多年游戏行业写作经验，撰写了多本游戏领域的专著。难能可贵的是，她不仅仅是一个游戏制作领域的专家，而且对团队管理、内部沟通和领导力培养等问题也有自己的看法和见解。本书是她多年行业经验的总结，囊括了与游戏开发相关的商业、人事、前中后期制作和测试等方面的内容，并附以详细的案例说明，是游戏人才培养方面一本基础的、经典的教科书，“西行者”项目学员在学习的过程中也普遍感到深受其益。

“西行者”项目学员对本书的翻译，还是让我们感受到了一些惊喜，因为不仅翻译语言比较地道，而且游戏行业的专业术语把握也比较得当。为了进一步确保翻译质量，我们特地邀请腾讯互动娱乐北极光工作室群总裁于海鹏、腾讯互动娱乐天美工作室群产品总监单晖，以及拥有丰富书籍翻译出版经验的腾讯互动娱乐魔王工作室群高级项目经理秦彬，全程对本书整体品质进行把关，确保读者拥有良好的阅读体验。考

考虑到目前中国国内成体系全面反映全球游戏行业最新经验、洞察和知识的教科书式还不多，所以我们不敢“独享其美”，希望通过公开出版本书，将它推荐给中国读者，以便让更多的游戏人从中受益。

我们希望能够向中国读者原汁原味地展现原著中的洞察和经验，但囿于能力和时间，其中的差错和谬误在所难免，恳请大家予以包涵。我们特别期待大家对本书提出宝贵意见和建议，以便我们不断改进和提高，一起为中国游戏行业的发展贡献力量。

最后，请允许我再次对原著作者表示感谢，同时也要感谢腾讯“西行者”项目全体成员，以及腾讯互娱人力资源部的同事，正是你们的努力，本书中文版才得以问世。

腾讯集团副总裁唐毅斌

译者序

我于 1999 年加入游戏行业，当时在育碧做主机游戏。17 年后，我在腾讯游戏的北极光工作室群任职。我很高兴地看到，与最开始的时候相比，越来越多的年轻人怀着满满的正能量与创造力投身到游戏行业中来，带给整个产业新鲜的活力，以及未来无尽的可能性。

在一次校园招聘中，曾经有一个学生问我：“游戏难做吗？”我说：“难做”。学生又问我：“哪里难做？”我当时竟然一时语塞。游戏难做，毋庸置疑，但真要说它哪里难做，可能是比做游戏要更难的事情。每个项目，每个时期，每个方面，都有其难处，这些难处各不相同，唯一的共性就是它们必然会发生，靠运气也躲不过去。有时候我希望做游戏能像做菜一样，有一本菜谱，严格按照上面的配方就必定能够成功。但是，做游戏实际上却像做人，听过再多道理都是“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。这也是为什么我做了 17 年的游戏，到现在为止看一个新的项目的时候仍然感觉如履薄冰，把自己当作一个新人去思考和学习。

然而，这次有机会接触到这个翻译项目，却部分地改变了我的看法。这本游戏制作的基础手册很全面地介绍了典型游戏开发的方方面面，它不是一套精致写意的《舌尖上的中国》，却是一幅严谨而写实的《清明上河图》，足以为初入行者提供一个可靠的全局印象，也有助于给在非典型开发环境下的开发者们提供一些有益的借鉴。

其实当初选择这本书的时候，我们内部有过讨论，觉得这本书的最佳阅读对象是游戏的制作人，因为书中很多视角都是典型的制作人视角，在内容上也涵盖了开发的方方面面。但是，正因如此，我们认为它也最适合推荐给入门者，作为他们的第一本专业读物。同时，对于任何一个游戏开发者来说，无论他立足于什么职能，不管是策划、程序、美术，还是其他，对游戏开发全盘过程的了解，都有助于他们更好地理解自己的工作产出，并为追求自己的职业目标提供有效的指引和信息。在此意义上，这本书也适合每一个游戏开发者阅读。

当然，这是我们腾讯游戏翻译的第一本专业书籍，翻译过程中遇到了很多难点，更涉及中西游戏背景和文化上的差异。成书的不足之处，还请各位读者多多见谅。如

同游戏开发一般，我们也会努力面对游戏开发者教育这个领域的诸多困难，以实际行动和进取的心态，为读者奉献更多更有用的书籍。

腾讯互动娱乐北极光工作室群总裁 于海鹏

游戏制作人的工作简单到能用一句话概括：带领团队做出一款成功的游戏！

但这恰恰不是一个简单的目标！制作人既要对时间负责，也要对品质负责；既要和管理层负责，也要对团队负责；既要对玩家的体验负责，也要对商业的成功负责。

在爆款游戏的背后，我们能列举不少成功的游戏制作人，却很难找到连续成功而很少失败的制作人。一款商业化游戏的成败往往不取决于我们有多少成功的经验和创意，而是取决于我们在快速和连续的决策中能否更少地出现疏忽和错误。

本书是一本非常优秀的制作人日常工作参考书，作者从自己多年的实战工作经验出发，把一款游戏在研发不同阶段需要关注的方方面面，包括隐藏的风险和问题尽可能详细地列举出来，并在规范的方法论的基础上提供了实战管理模板和工具，因此显得尤其务实和易用。

本书是以一款 AAA 级主机游戏大作《正义联盟》的制作和发行为假想目标的，制作人从组建团队开始，谈到了游戏制作和发行的所有重要活动，包括从设计最初的游戏原型开始，对核心玩法进行清晰的定义，在资源有限的前提下进行快速的迭代和有效的验证，不断驱动外包资源配合开发团队来完成游戏，以及寻找发行商，确保游戏通过审核并顺利发行上市等全过程。

在这本书的翻译上，我们也发现中西方游戏人在对工作的理解、团队分工和对方法的把握上是有一定差异的，这也是翻译中的难点，我们既要忠于原著在拿捏言语之间所要传递的微妙内涵，也要确保书中传递出来的信息对中国的读者能带来实质性的帮助，切实提醒制作人有效地避开游戏制作中的大小暗礁。

为此，我们仔细考量了书中出现的各种名词概念，在我们有限的能力下，对中国游戏业中未统一的概念、西方游戏制作中独有的概念和可能引起混淆的概念等做了额外的备注和说明。

虽然本书的第一版在 2006 年发行，但随着游戏行业的变化，作者在本次第三版中也对相应的内容做出了及时修改，所以这并不是一本“过时”的书籍。相信本书能对游戏行业的制作人起到切实的帮助，为中国游戏行业的人才培养贡献一点点的力量。

腾讯互动娱乐天美工作室群产品总监 单晖

相信在许多人的童年记忆里，都有在街机厅玩拳皇或借助小霸王学习机“学习”之余“顺便”玩玩 64 合 1 等卡带游戏的经历。那时还见不到中国制作的游戏。大约 20 年前，计算机游戏开始在中国崭露头角。随着个人计算机的普及、互联网的快速发展

展，以及网吧的兴起，中国的游戏市场就像一台高速运转的机器，一发而不可收拾。

如今，游戏行业已然跻身为这个世界上最赚钱的合法行业之一。游戏究竟有多赚钱？举几个例子。火爆至极的 LOL（英雄联盟）在 2015 年的收入高达 16.28 亿美元，尽管 LOL 本身是一款免费的游戏；小成本的独立游戏似乎也不落下风，比如近期有一款畅销的独立游戏 RimWorld，据悉其一周的收入就高达 500 万美元。巧的是，该游戏的制作人 Tynan Sylvester 还是我的译作《体验引擎》的英文原版的作者。

此外，国内游戏行业也表现不俗。比如，常年占据 iOS 畅销榜首的《梦幻西游》，据说其年收入高达 50 亿元人民币。于是现在很多人都想做游戏，都想一炮走红。只不过，游戏可不是那么好做的。制作一款游戏本身除了有很高的技术要求之外，还要考虑诸如项目管理、运营、发行等因素。任意一个环节出了错，都可能会导致整个游戏无法获得成功。听起来这很有挑战，不是吗？而作为一个游戏人，我觉得这也是游戏行业如此迷人的原因。

当然，做游戏也是有技巧和规律可循的，而这本书所讲述的正是如何制作游戏。书中的内容涉及游戏制作从无到有的大多数环节，所以我们可以说，这本书适用于大多数涉足游戏行业的读者。但是这本书并没有详细描述如何绘图、编程或者写策划案等，反而花费了大量篇幅在项目管理、商业等因素上。因此，这本书的最佳读者应该是一名游戏制作人，或者说，需要读者以一名游戏制作人的角度来阅读和学习这本书的内容。

此外，看完本书并不代表你立刻就能做出一款 3A 级大作。制作游戏是匠活，需要多年的锤炼才能小有所成。游戏制作也是一个艰苦而漫长的过程，需要技巧、经验及耐心。

我个人希望的是，在你的游戏道路上，如果这本书能够对你有指导和参考的作用足矣。

最后，在游戏这个略显浮躁的行业中，我却想谈谈情怀。什么是情怀？请先回答这两个问题：十几年前在游戏还不怎么赚钱的时候，你是否想过要做游戏？而游戏又是什么？

游戏是体验，游戏是艺术，游戏是人生。

还记得小时候玩游戏时，自己那灿烂的笑脸吗？

腾讯互动娱乐魔方工作室群高级项目经理 秦彬

推荐语

随着游戏行业呈现出日益蓬勃的多平台发展趋势，诞生出更多元化的玩家需求，这使整个游戏产业生态链日新月异。站在游戏发行的角度来说，不同的产品面临着不同的发行方式、难点和挑战。一些新游戏品类的制作和发行给我们带来了截然不同的新问题。这些都值得我们积极思考和学习。

聚焦发展带来的问题，可以说，游戏从业人员在游戏制作、团队管理和发行方面面临的问题日益增加。现在，大部分公司的工作方式“形式各异”，有不少团队并不清楚什么才是自己团队最合适、最需要的工作方式。这本书的作者与时俱进地研究了这些问题，分享了自己在游戏行业中多年的经验沉淀和思考，并对公司从业人员（流程、管理、沟通相关）、独立游戏制作人员（分发、投资、市场相关），以及其他游戏制作爱好者，进行了点对点的内容分享和探讨，从入门到基础，再从基础到实践，让读者能从更聚焦和细致的角度了解到行业的异同。

结合行业未来的发展，游戏从业人员特别是游戏策划人员需要对用户需求变化、行业技术发展、社会热点趋势等都有更清晰的理解。到底在玩家心里，哪一些是不变的本质，哪一些是崭新的需求，都是值得持续探讨和研究的。但是，回归到游戏制作本源，怎么把这些理解跟游戏本身做一个更好的结合，就需要拥有过硬的研发制作能力。作者从 20 年的从业经验中提炼出了里面最有共性的情景和内容，通过实际的案例分享给大家。作为行业内出色的游戏制作教科书之一，作者用心雕琢书中的细节，力求让读者多角度地感受到制作过程中的困难和解决思路，从而对这一领域的理解更加透彻。

相信读者通过这本书回顾行业制作发展的过程，会有不少新的启发和收获，希望这一份收获能继续传递给更多有兴趣从业的游戏爱好者，或者正在从业过程摸索中的年轻人，希望本书能对不同领域的游戏从业人员在实际工作中带来帮助。

同时，也正如作者提到的，游戏行业持续高速发展，我也希望读者们在阅读的过程中，体会到行业变化的根本原因，一起探索出行业未来的趋势所在，给广大玩家们做出更优秀的游戏产品，成就更多伟大的游戏事业。

腾讯互动娱乐英雄竞技合作部总经理 黄凌冬

评价一款游戏，我们往往容易提到“游戏性”“表现力”“故事性”等基于用户体验的元素。但如果我们换一个角度，从开发者出发，“游戏制作”是决定这些元素能否顺利实现的根本。

本书作者通过自己多年的行业经验，将欧美厂商成熟的制作流程进行提炼总结，创作了这本极具参考价值的书籍。

书中内容详细阐述了游戏制作中的各个关键点，无论是项目计划的制订和落实，还是团队的组建与管理，甚至后期的发行，作者都细致而严谨地展示给读者。

相信在阅读完本书之后，读者对游戏制作从上手到精通阶段都能获得很大的启发。

同时需要注意的是，中国的游戏市场和开发环境与欧美也存在一定的不同。将本书的方法和实战结合，不断总结和改善，方能实现效果的最大化。

最后，感谢“西行者”项目成员和腾讯游戏的专家共同把关，将本书呈现给国内的读者们。

腾讯互动娱乐火线合作部总经理 许光

我在游戏行业不知不觉已经历十余年，接触过非常多的日韩和欧美游戏从业者，从他们身上充分看到了国外游戏行业的职业性和规范化。然而反观国内游戏行业，似乎多了一些浮躁，而如何做好游戏本身，却成为很少有人去认真研究和讨论的事。游戏究竟如何“制作”？一个优秀全面的游戏制作人应该是怎样的？游戏制作需要哪些环节需要具备怎样能力的人参与？许多刚入行的新人，以及准备走向游戏制作核心岗位的朋友，都常常问我这些问题，而我则向大家隆重推荐这本《游戏制作的本质》。这本书用朴实而详尽的语言，叙述了欧美游戏行业从业者数十年来，所沉淀的规范流程和核心经验。如果你想认真做好游戏，如果你想了解游戏制作的真正机理，这本书会是一本非常好的入门指引。而对于游戏制作人和团队管理者来说，这本书也将提供充分的参考信息。当然，由于文化差异和行业发展阶段的不同，欧美的经验并不一定能完全照搬至中国。所以建议大家在阅读的同时，不仅仅是简单地学习范本式的流程和规章，还要多加思考和归纳，多对比现实情况，看到更深层次的开发原理和执行理念，相信这样会有更加丰厚的收获。

腾讯互动娱乐 NT 合作部总经理 杨明

游戏制作团队的组成方式与一般软件开发团队有所不同，在游戏制作团队中，除了游戏程序员，还包括游戏策划、美术、音乐、测试和本地化等专业职位。游戏制作团队可能是几个人至几百人的规模，项目花费的时间可能是半年到数年。如何管理以便让团队高效合作，同时平衡预算及风险，最终使游戏顺利发行，这是一个非常复杂又非常具有挑战性的问题。无论是现在正从事还是将来有意投身游戏开发事业的人员，除了深入钻研自身的专业问题，还有必要了解游戏制作的大局观，以便强化团队之间的理解及沟通。《游戏制作的本质》对这些问题提供了一个全面介绍，包含了作者以及行业专家的经验之谈。每个人一生可能最多只能参与十数款游戏的制作，即使国内与国外的业界环境有差异之处，但许多在数十年行业发展过程中积累和传承下来的制作流程和经验，依然非常值得我们借鉴。那就让我们站在前人经验的肩膀上，尽量把握这十数个机会，制作出令玩家津津乐道的经典游戏。

腾讯互动娱乐魔方工作室群技术总监 叶劲峰

前言

30 年前，游戏行业并没有如今这么复杂。通常来说，一个人花费 6 周的时间就能完成从策划、代码、美术资源到测试的一系列工作，从而制作出一个游戏。在那个年代，像素人加上有趣的游戏玩法就能让玩家玩上好几个小时，这使得即使只有一个人也能够很容易完成整个游戏的开发流程。时至今日，人们对游戏制定的标准越来越高，除了有趣的玩法之外，还想要一个有着鲜活角色的、沉浸式的游戏世界体验，以及高质量的配乐和音效、引人入胜的故事情节，最好还要能引起玩家情感上的共鸣（恐惧、惊喜、快乐甚至是忧伤）。因此为了制作出满足上述要求的游戏，在游戏的制作过程中不可避免地需要大量的人力参与。

在 21 世纪，由于没有标准化的流程来确保完成每一个游戏，因此管理游戏的制作是一件非常有挑战性的事情。在每一个成功上架的游戏背后，通常都有着一段艰苦的制作过程，而制作人和团队成员私下里也常常感叹自己在经历了许多艰难险阻之后居然还能把游戏做出来。但值得欣慰的是，游戏行业的开发者们正变得越来越好，因为他们逐渐从失败中总结了一些经验教训，并且他们从其他的行业里也汲取了一些经验，并以此建立一个更加高效的开发流程。

我写这本书的目的就是希望能给混乱的游戏制作行业平添一些秩序。这本书既不会教你如何去制作下一个爆款，也不会告诉你哪些前沿技术一定会用在下一代的游戏里。与此相反，它更多地聚焦在管理游戏开发的基础知识上，包括设定游戏目标、制订计划去达成这个目标、高效地管理人员去完成游戏和解决游戏制作过程中可能遇到的困难等。

鉴于本书的第 1 版发行于 2006 年，而如今的游戏产业在制作、投资、市场、分发等方面都已经发生了许多变化，因此在第 3 版中我们对这些变化所影响的游戏制作环节做出了相应的修改，比如独立游戏制作人，在本书中可以看到许多关于游戏分发和投资的内容。对于手机游戏开发者来说，我们加入了一些对开发流程有所裨益的开发和测试工具的介绍。幸运的是，游戏制作中比较基础的东西（比如前期制作和后期制作）在整个游戏制作改革浪潮中并没有发生太大的变化。

游戏制作并不是一门科学，你不能期望每一个游戏都能和上一款游戏一样带给玩家同样的挑战 and 成就感。然而所有的游戏开发团队都是有共通点的，如何提升这些共

通点并提前预知风险是一个制作人最需要关心和投入精力的地方。

本书章节根据内容的关键性进行了重新排序，我们把那些对游戏制作周期来说比较重要的内容放在了更偏向技术的内容之前。这不但使本书的章节顺序与实际游戏的制作流程更加贴合，也使得本书内容更适合在游戏制作课程中作为教学大纲来使用。本书一共分为7个部分，每个部分都会详细介绍在这一游戏制作流程中的核心信息。

- **PART I 游戏产业概述：**这一部分介绍了整个游戏的制作周期和团队成员的职位，总结了一些目前在游戏制作中会运用到的来自传统软件开发的方法论。
- **PART II 商业信息：**这一部分介绍了游戏制作人需要关注的法务风险，以及如何维持开发商和发行商的关系。
- **PART III 人事管理：**这一部分介绍了如何招聘和留住人才、建立团队，以及建立高效的沟通方式，这些内容都是一个成功的游戏制作人所必需的品质。
- **PART IV 前期制作：**这一部分介绍了在前期制作过程中所有需要决策和制订计划的地方，比如说制订游戏概念、游戏需求和游戏计划。一个井井有条的前期制作阶段在成功的游戏制作过程中是必不可少的。
- **PART V 中期制作：**这一部分介绍了在游戏制作阶段所有需要管理的东西。包括技术管理、游戏制作周期管理、游戏分级和本地化等。
- **PART VI 测试阶段：**这一部分介绍了如何测试和发布游戏。主要包括向索尼、微软和任天堂进行游戏提审。
- **PART VII 后期制作：**这一部分讨论了如何利用结项归档包和复盘来更好地进行项目的收尾工作。
- **技术制作：**最后6章介绍了所有在游戏制作过程中需要管理的各个小项，比如配音、市场需求和动作捕捉等。

对于老师来说，我们提供了一些额外的内容，比如演示文稿、课程提要、试卷中心（Test Bank）、教学大纲示例、课后作业示例及章节提要等，访问 go.jblearning.com/Gameproduction3e 即可获取这些资源。

除此之外，我们还访问了许多游戏从业者，让他们分享自己的游戏制作经验，同时他们也慷慨地提出了许多十分有价值的意见和建议。下面就请大家享受阅读吧！

海瑟·麦克斯韦·钱德勒
游戏开发总顾问，阳光传媒公司

■ 感谢

我想对提姆·安德森、艾米·巴鲁和蒂凡妮·丝丽特在本书第3版的修改过程中所提供的帮助表示感谢。同时，我想感谢本书第1版的编辑杰尼弗·妮儿，以及本书第2版的编辑大卫·帕拉。感谢他们对本书的大力支持。同时，感谢书中所有接受采访的人们，感谢你们对游戏制作过程提供的如此多独到的见解。

最后我想感谢手指湖社区学院(Finger Lakes Community College)的道·阿尔伯特、布拉德立大学的莫妮卡·M·麦吉尔和威尔逊社区学院的弗朗西斯·琅沛，感谢他们对本书提出的一些宝贵建议。

■ 关于作者

海瑟·麦克斯韦·钱德勒于1996年进入游戏行业。他的公司阳光传媒为广大游戏开发者、发行商和供应商提供咨询服务。在成立阳光传媒之前，他曾在育碧、动视、EA和新线影业担任制作人并制作超过30款游戏，其中包括：《阿拉玛王国：惩罚》《两个世界》《怪物也疯狂》《幽灵行动：现在战士》《幽灵行动：重装机甲》《天启》《武装战斗车》《彩虹六号3：盾牌行动》《黑暗王朝》和《上海：第二王朝》。

此外，海瑟还撰写过《游戏本地化手册》一书，以及《游戏商业的秘密》一书中的3个章节。她发表过多篇关于游戏开发的课程，同时在NLGD^①游戏嘉年华、游戏开发者大会^②、未来游戏、北卡罗莱纳大学和数字游戏展^③中发表过演讲。同时她还是范德堡大学荣誉毕业生，并于南加州大学取得了电影1电视硕士学位。更多信息请访问 www.mediasunshine.com。

① 德语De Nederlandse Gamedagen的缩写，意为德国游戏日，活动旨在促进德国游戏产业的发展。

② 游戏开发者大会(Game Developers Conference, GDC)是全美最大的电子游戏展，旨在促进行业内的沟通和交流，还会对年度最佳游戏和年度最佳独立游戏进行颁奖。

③ 数字游戏展(Digital Game Expo)：2005—2009年由威克技术学院举办的东南部最大的游戏展，主要活动包括招聘、学生作品展示和经验分享。

目 录

PART I 游戏产业概述 1

Chapter 1 游戏制作概述 2

- 1.1 简介 2
- 1.2 制作周期 3
- 1.3 前期制作 4
 - 游戏概念 4
 - 游戏需求 5
 - 游戏规划 6
 - 前期制作列表 6
- 1.4 中期制作 7
 - 计划实施 8
 - 进度跟进 9
 - 任务完成 9
 - 中期制作列表 9
- 1.5 测试阶段 10
 - 计划落实 10
 - 版本发布 11
 - 测试列表 11
- 1.6 后期制作 12
 - 从经验中学习 12
 - 归档计划 12
 - 后期制作列表 13
- 1.7 本章小结 13

Chapter 2 团队分工 14

- 2.1 简介 14
- 2.2 游戏制作人 14
 - 执行制作人 15
 - 制作人 15

	助理制作人	17
	背景与培训	17
2.3	美术师	18
	美术总监	19
	主美术	19
	原画设计师	19
	场景设计师或关卡设计师	19
	资源美术师	20
	动画师	20
	技术美术师	20
	市场美术师	20
	背景与培训	20
2.4	程序员	21
	技术总监	21
	主程序	22
	程序员	22
	背景与培训	22
2.5	策划	24
	创意总监	24
	主策划	25
	游戏策划	25
	文案策划	25
	背景与培训	25
2.6	音频师	26
	声音设计师	26
	作曲家	26
	背景与培训	26
2.7	QA 测试人员	26
	QA 负责人	27
	测试人员	27
	背景与培训	27
2.8	团队架构	27
2.9	企业	29
	市场与公关	29
	创意服务	30
	销售	30
2.10	本章小结	30

Chapter 3	项目管理方法	31
3.1	简介	31
3.2	优势与劣势	32
3.3	个人软件过程 (PSP)	33
3.4	Scrum	36
3.5	项目管理协会 (PMI)	39
3.6	本章小结	43
PART II	商业信息	45
Chapter 4	法律知识	46
4.1	简介	46
4.2	知识产权	47
	法律信息	47
	版权	47
	商标	48
	商业机密	49
	专利	49
4.3	法律协议	50
	员工—顾问协议	50
	雇佣协议	50
	保密协议 (NDAs)	51
	研发协议	52
	最终用户许可协议 (EULAs)	52
	服务条款 (TOS)	52
4.4	授权	53
4.5	本章小结	54
Chapter 5	开发商与发行商的关系	55
5.1	简介	55
5.2	推介游戏给发行商	55
5.3	融资选项	59
5.4	管理开发商与发行商之间的关系	60
	独立开发商	64
	从属于发行商的开发商	67
5.5	第三方游戏许可	69
5.6	本章小结	69
PART III	人事管理	71
Chapter 6	招聘和人才保留	72
6.1	简介	72