

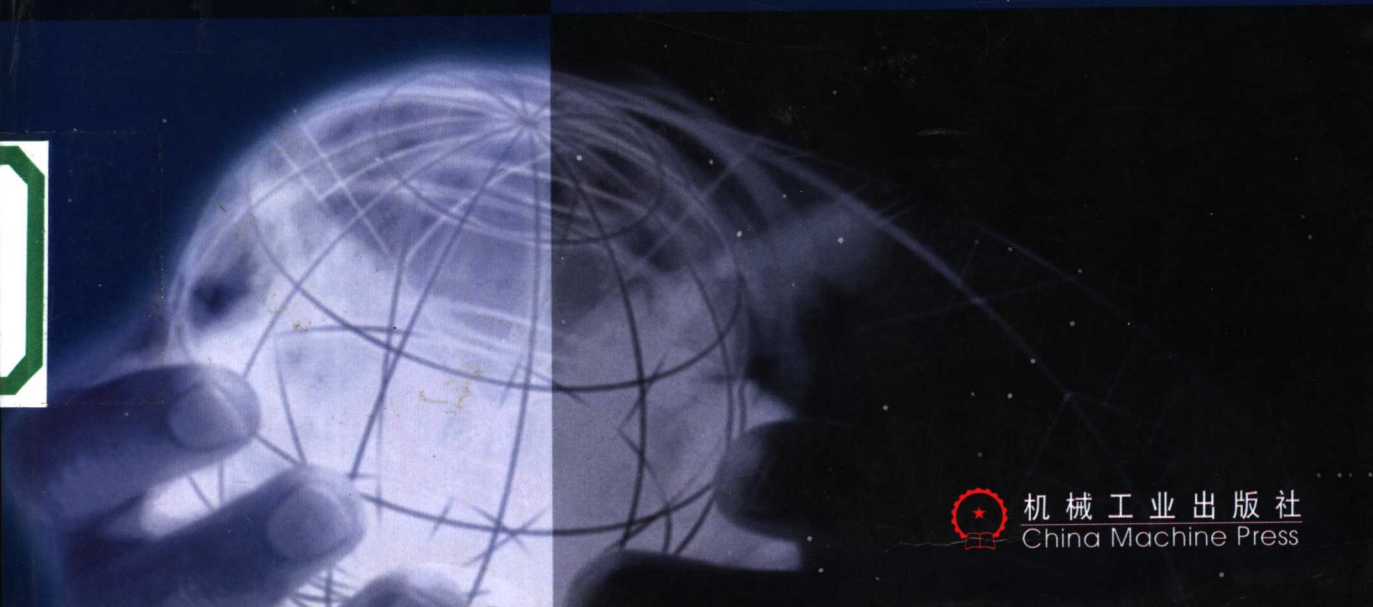


New
Riders

*Developing Online Games
An Insider's Guide*

网络游戏开发

(美) Jessica Mulligan 著
Bridgette Patrovsky 译
姚晓光 恽爽 王鑫 译



机械工业出版社
China Machine Press

G899
56

*Developing Online Games
An Insider's Guide*

网络游戏开发

(美) Jessica Mulligan 著
Bridgette Patrovsky 译
姚晓光 恽爽 王鑫 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书出自两位世界级资深网络游戏专家之手,全面介绍了如何构架、发行和维护网络游戏,专业而又详尽地讲述了网络游戏制作、发行及运营中的一些实际细节。书中汇集了网络游戏开发历程中的经验与教训。

对于从事网络游戏开发的业内人士,特别是管理人员,本书是不可多得的佳作。本书同样适合于对网络游戏开发有兴趣的玩家和读者。

Authorized translation from the English language edition, entitled DEVELOPING ONLINE GAMES: AN INSIDER'S GUIDE by Jessica Mulligan, Bridgette Patrovsky, published by Pearson Education, Inc, publishing as New Riders (ISBN 1-5927-3000-0), Copyright © 2003 by New Riders Publishing.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanic, including photocopying, recording, or by any information storage retrieval system, without permission of Pearson Education, Inc.

Chinese simplified language edition published by China Machine Press.

Copyright © 2004 by China Machine Press.

本书中文简体字版由美国Pearson Education培生教育出版集团授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-4927

图书在版编目(CIP)数据

网络游戏开发/(美)玛丽甘(Mulligan, J.)等著;姚晓光等译.-北京:机械工业出版社,2004.6

书名原文:Developing Online Games: An Insider's Guide

ISBN 7-111-14391-4

I.网… II.①玛… ②姚… III.计算机网络-游戏-应用程序-程序设计 IV.G899

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第042241号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘 渊 贾 梅

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年6月第1版第2次印刷

787mm×1092mm 1/16·22.5印张

印数:5 001-6 000册

定价:39.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

读者评论

“本书汇集了许多大型网络游戏开发的优秀经验，采用书中的这些建议可以为公司节省数百万美元的成本。”

——Gordon Walton (戈登·沃尔顿)，Maxis公司副总裁，
《模拟人生在线》执行制作人

“Jessica和Bridgette所写的是一部通俗易懂并且讲求实际的著作，每一位从事网络游戏制作的朋友都应该视之为必读宝典。”

——Jonathan Baron (乔纳森·拜伦)，微软公司
Xbox Online事业部执行制作人

“这本书既专业又详尽，它讲述的内容比所有能在互联网上找到的都要好。如果您是这一行的从业者，那一定不能错过。”

——Matthew Manuel (马太·曼纽尔)，Rune Stone公司

“《Developing Online Games: An Insider's Guide》是迄今为止此类图书中最好的一本，它的内容涉及如何构架、发行以及维护一个网络游戏，集综合性与创新性为一身。作者提出了既具有历史参考价值又具有现实意义的宝贵意见，对每一个打算进入这一领域的人来说，不看这本书是很遗憾的。”

——Jason Bell (詹森·贝尔)，Infogrames公司创意部高级副总裁

“不管您是正在考虑制作自己第一款网络游戏，还是在此领域已经有十余年的制作经验，您都不应错过本书。”

——Scott Hartsman (斯科特·哈兹曼)，索尼在线娱乐
(SOE)公司《无尽的任务》技术主管

“如果没有看过此书，任何从事大型网络游戏的开发者都将犯下大错。”

——Greg Costikyan (格雷格·柯斯特恩)，Unplugged公司首席创意官，
诺基亚论坛游戏部编辑，Themis Group公司顾问

研发：中国网游新起点

2004年，中国的网络游戏产业进入第四个年头，依然群头攒动，人声鼎沸；依然日进斗金，繁华富丽。但这个行业正在成熟，许多理性的东西逐渐沉淀出来，人们对整个行业的审视也越来越冷静。

随便代理一款韩国游戏即可圈钱的浮躁想法正被现实击溃，于是自主研发网络游戏便成为一种选择。这是一条充满风险的道路，但一些厂商经过深思熟虑后，仍旧选择了自主研发所能带来的巨大利益：不用支付巨额分成；拥有自主知识产权；面对瞬息万变的市场，产品拥有最大的灵活性……

一些起步早的厂商更已经深切体会到其中的好处，比如盛大网络，已将一款《传奇世界》做成了中国民族游戏第一品牌，其在线人数和收入远超大多数韩国游戏，这对整个行业也是巨大的鼓舞。

目前实施自主研发战略的，往往是通过代理游戏或其他途径积累了大量资金的厂商，有能力也有决心。虽然网络游戏研发需要巨大投入，但往往这不是主要问题，逐渐凸现的矛盾是：缺少网络游戏研发的专业人才。这是一种产业在初期必然面临的尴尬。为此从零开始的我们需要不断学习。现在从业人员的经验往往集中在产品经营或单机游戏的开发方面，如何将这些相关经验转化到网游的开发中，需要摸索，更需要点拨。

目前国内几乎见不到这方面的书籍，国外合适的也不多。难得姚晓光先生苦心竭力，把本书推介给大家。本书为网络游戏开发提供了全程指导，深入浅出地介绍了在各个阶段的技术要点，为开发过程中遇到的各类困难提供了明确的解决方法。可贵的是，其高度精练的理论和详实的内容，皆以具体实践为基础。

希望本书能够为网游研发的从业人士提供专业的理论指导和技术支持；能够激发起爱好者的兴趣，吸引更多的人才加入；最重要的，能够为中国民族网络游戏的繁荣贡献出一份力量。

上海盛大网络发展有限公司副总裁兼CTO

谭群钊

学习使人进步

网络游戏似乎在一夜之间成为红遍大江南北、耳熟能详的名词。对于我们这些从事网络游戏开发的人来说，看到市场如此红火，倍受激励，同时也愈发觉得面临着更大的挑战。

2000年7月，华彩公司正式在国内发行《万王之王》，标志着现在流行的多人在线网络游戏在中国正式登场。4年后的今天，中国也渐渐成为世界最大的网络游戏市场之一。中国游戏的制作行业也逐渐摆脱之前在单机游戏市场中止步不前的困境，一批批游戏公司纷纷加入网络游戏制作的行列，借着火热的市场，扬帆起航。

我是2001年初，组建天晴数码娱乐的时候结识的姚晓光（npc6）。聪明勤奋以及对各种游戏资源的收集领悟，是晓光最大的优点。这次由他组织翻译本书，对国内业界和希望加入网络游戏制作行业的人来说，是一件大好事。

网络游戏在游戏业中是一种相对年轻的游戏类型。多数目前国内有规模的开发团队，都经历了相当一段时间的摸索和试验，才逐步找到适合自己的开发模式和游戏风格。这几年来在这种摸索中倒下的团队也为数不少。如果在那时候就有一本像这样的书，将前人的经验与教训整理出来，留给后来者借鉴的话，那许多团队都可以少走弯路。

对于网络游戏，从运营的角度来看，大多数都提供免费试玩，客户端往往是免费的或者价格很低，所以传统的产品行业通过顾客冲动产生购买而盈利的模式在这儿就行不通了。从收费的角度来看，要想游戏赚钱，就需要玩家持续玩下去，如果多数玩家只支付一次费用就离开，那在目前这种市场费用持续上扬的环境下，很可能就入不敷出。也就是说，网络游戏行业更像是一个服务行业。正如所有服务行业一样，网络游戏的制作要符合和贴近玩家的口味，需要他们不断回到游戏中来，才可能盈利。

很多有经验的单机游戏制作人员，在制作网络游戏的时候，往往会觉得有一种无形的绳索捆住手脚，越到制作后期，这种感觉会越明显。主要的原因是，网络游戏和单机游戏根本就是两种不同的类型，网络游戏注重的游戏因素和单机游戏所注重的有很大的不同。制作单机游戏时，开发人员会将很多心血花在游戏创意上，包括各种玩点、操作感等等；而网络游戏不仅需要考虑到这些，还需要顾及很多单机游戏中不是很突出的需求，包括对玩家互动的促进和管理，对长达数百甚至上千小时的游戏时间的规划，对游戏世界经济系统的控制等等。由于游戏的时间很长，加上玩家之间的互动往往不受控制，看起来觉得很简单的设计需求在测试或者发行后，才会发现诸多的问题。这些问题几乎在所有的网络游戏团队中都出现过。学会尽早发现，认真吸取前人的教训，往往是项目成功与否的关键。

游戏制作行业，特别是网络游戏制作，学习很重要。只有学习才有可能进步，才有可能跟上行业前进的步伐。最好的方式就是从前辈制作人的经验中学习，本书正是一本难得的经验宝库，希望大家都可以入宝山而不空手而归。

刘德健

天晴数码娱乐及网龙公司董事长

17173网站主要创始人

2004年4月8日

不是精品不动心

——献给投身国产网络游戏研发的开路者和兼具知识、能力、热情的玩家们……

现如今，就连“火星人”都知道网络游戏是互联网时代最具“钱途”的产业之一。自.com之后，再也没有哪个产业能像网络游戏一样令资本狂热。与生俱来、持续稳定的商业模式和呈几何级数增长的用户群体，使网络游戏成为许多人梦寐以求的“投资较少，每天睡觉都可以有成千上万的钞票入账”的“金矿”。于是淘金者纷至沓来，许多以前沉迷于游戏的有专业背景的玩家们都纷纷投身于网络游戏的产业中。

但残酷的市场竞争让淘金者们发现，网络游戏的世界并非暴发户的天堂，商业运作对网络游戏产业来说同样的无情。对用户需求和风险评估的分析不够精确，对资本运作、技术保障和专业服务等缺乏全盘的考虑和统筹规划，一味盲从，以一种近乎疯狂的投机心理冲入火线，所有这些都让充满激情、满怀信心的创业者和投资商们倍受重创。前人败走麦城，后继者又杀将进来。如何才能从稚嫩走向成熟，从混沌走向有序？每个身处其中的人都不得不思考这个问题。

如果说网络游戏的成功是靠卖点卡赚玩家的钱来维持基本的盈利模式，那繁华退去，我们对它还能抱多大的热情？如果说网络游戏的市场是一片繁荣景象，那繁荣背后其实不难发现，目前国内大多数的网络游戏都还是舶来品，真正具有自主知识产权的游戏如凤毛麟角。我们并非不努力，我们一直在努力研发自己的游戏，只是始终都不得其法。低水平地重复编写自己“心仪”的源代码、粗制滥造的产品生产线、毫不负责的商业炒作、稚嫩单一的运营手段等诸多因素破坏着这个本不成熟的市场。我们只能眼睁睁地看着国外的网络游戏充斥着中国市场，每年都有无数崭新的人民币换成美元支付到国外。

心痛之余，我扪心自问，如何才能研发出国人自己的优秀的商业游戏？方法有二。其一，成功的游戏=无数的天才+伟大的创意+神的力量+百年时间，不过这种方法很难实现。我们只能选择后者：成功的游戏=95%的学习+5%的创新。选择这种方式不必脸红，因为我们要相信自己不是上帝的宠儿，只有不断借鉴前辈的经验，才能站在巨人的肩上创作出更好的作品。

学习！我是如此狂热。像大多数的求知者一样，我无时无刻不在关注游戏研发方面的专著，但是让人遗憾，许多内容都不尽人意，或许真是“不是精品不动心”的缘故吧。

但，当发现《Developing Online Games: An Insider's Guide》的时候，我动心了……

刚看到这个名字时觉得它似乎太过狂傲，但是随着翻译的深入，才发现，这本书的内容的确不愧于其名，真的是网游研发的精品指南。书中不仅汇集了诸多网游研发前辈的经验之道，更重要的是还指出了在游戏研发中存在的许多现实问题。比如，就游戏开发人员，作者就一针

见血地指出：“研发人员都很年轻，平均年龄大约只有24岁”，这不禁让我联想到食物链中的小肉虫（其实我极不愿意用这个词）。如果一款游戏在货架上卖50块钱，那研发人员通常只能得到1~3块钱。当然，这还是在他们为游戏全心投入并承担一半以上的风险之后。又比如，书中提到：即使在减掉一些游戏功能，但还存在许多bug的情况下，只顾赚钱的那些人却命令“包装产品并发行游戏”……这样的游戏很不稳定，服务器和客户端经常发生冲突，一些游戏特色消失了或与所承诺的不一样，研发团队只得每天工作20小时去努力弥补。玩家们会强烈不满游戏研发团队的做法。关于这个游戏的坏话会迅速流传开来，使得订购和销售陷于停滞。研发团队的成员们有可能开始在公司的打印机上打印简历，通过公司的传真机把简历发到竞争者那里去。

设计方面书中提到：必须让设计人员整理出一个足够精简、保证不需要动用到神的力量来帮助完成的任务列表——这是游戏研发开始的前提。做自己喜欢的游戏还是市场需要的游戏？玩家的问题往往会使得一个充满自信的游戏研发者变得痛苦，但绝不是因为他自己心脏出了毛病。你可能为研发一个游戏耗费大量的人力和金钱，但最后如果真想让玩家的人付钱给你，就要铭记：**这不是你的游戏，而是玩家的游戏。**

除此之外，书中还收录了像《网络创世纪》(UO)、《无尽的任务》(EQ)等著名游戏制作人的文章，甚至连微软Xbox Online的执行制作人也不漏过。

不是精品不动心，仙剑、Diablo、UO、Warcraft等许多优秀的网络游戏在我们脑海中始终不能抹去。当网络游戏越来越多的时候，只有精品才能吸引玩家的眼球。当然，我对精品的定义不是那种不食人间烟火的完美艺术品，而是考虑过细节、用心制作并符合玩家需要的精致产品。互联网为世界各地的玩家和设计者们提供了最完美的网络化娱乐平台。制作一款网络游戏其实就是建立一个虚拟世界，所以需要“Free your mind, let's create world”的气势和魄力！如果这个世界上真有魔法师，他们是否比用计算机操作文字、声音、图像来制作游戏世界的我们更神奇？计算机是逻辑的，科学是严肃的、非情绪化的，用计算机科学创造神奇世界的人是伟大的。我相信，游戏研发人员是最有意思的一类人群，我为我们生活在一个能够从事这个行业的时代而荣幸。另外，我们可以在“游戏”中找到乐趣，感受到一种平常生活中无法找到的成就感，我为能成为这一行的人而自豪。由于国产游戏还存有种种的限制，来自国外大师的宝贵经验值得我们去学习和借鉴。

让国产游戏告别20世纪的忧伤，不做铺路石，去做里程碑！国产游戏不会总是“最终幻想”。

本书在翻译过程中，要感谢上海盛大网络公司许鹏、陈承、张晓明、彭乐、姚俊等专业网络游戏研发人员的支持，感谢上海大学硕士研究生田慧聪、张立真的支持；以及机械工业出版社华章分社的编辑朋友们，感谢他们为此书的出版所做的细心工作。

游戏——参与者的理想天国

盛大网络下属盛锦娱乐游戏研发公司常务副总经理

姚晓光 (npc6) 于上海浦东

<http://www.npc6.com>

作者简介



在从事网络游戏行业的16年里，Jessica Mulligan曾参与过50多款网络游戏的设计、研发、售后管理的工作，其中包括在AOL的《无冬之夜》(NeverWinter Nights)、《天旋地转在线》(Descent Online)、《混乱在线》(Anarchy Online, 简称AO)，以及《网络创世纪》(Ultima Online, 简称UO)。她是《Joint Strike Fighter Strategy Guide》(Prima出版)一书的合著者，同时也是行业专栏“Biting the Hand”的长期撰稿人，这个专栏至今已有了6年历史了，在Skotos.net上可以看到。2001年，Jessica参与创立了Themis Group公司，现在仍是它的董事会成员。她目前是网络游戏设计、开发及管理方面的顾问，居住在南加利福尼亚。



Bridgette Patrovsky, 自1988年以来，她就成为一位令人尊敬的在线服务行业的执行人，是Access 24 的创始人兼CEO，也是第一个将在线服务同互联网结合的尝试者。在20世纪80年代中期，她就投身于高科技行业，与执行人和工程师们一起在Everex Computers公司设计出第一台具有多处理器，并有容错功能的个人电脑。1994年，Bridgette参与创立了Interplay Online Services公司(即后来的Engage Games Online公司)。1998年，她成为在线服务公司GEnie的CEO。1999年索尼在线的《无尽的任务》(EverQuest, 简称EQ)发行时，她是第三方制作者之一。她的客户有许多在业内都大名鼎鼎，包括Sierra在线、派拉蒙工作室(Paramount Studio)、IDT、Origin System、索尼在线娱乐(Sony Online Entertainment)，以及电子艺界(EA)。

技术审校简介

是技术审校为本书贡献了宝贵的专家级意见。在本书撰写的过程中，他们评审了所有与技术相关的素材、组织和流程。正是他们严谨的态度保证了本书为读者提供高质量的技术信息。

Richard Allan Bartle (理查德·艾伦·巴图)

1978年参与编写了第一个虚拟世界——MUD，并由此起步成为网络游戏行业的先驱。作为早期的人工智能领域的大学讲师，他在虚拟世界设计与开发的各方面都具有影响力。作为一名独立顾问，在过去20年里，他参与了英国与美国几乎所有主要的网络游戏公司的工作。另外，他对手机游戏也一直抱有兴趣。根据资料显示，仅在英国，他的设计就使SMS短信量达到每月100万条以上。

Richard同他的妻子Gail，他们的两个孩子Jennifer、Madeleine一起生活在英国的一个乡村。他一直致力于创造虚拟世界。

Scott Hartsman (斯科特·哈兹曼)

他于2001年末加入《无尽的任务》的开发团队任技术主管，工作包括支持、设计、编程和管理。在过去15年里，他得到过包括6个在线服务在内的20个头衔。Scott曾为一个叫《Scepter》的小型商业MUD编写内容，并由此开始他的游戏职业生涯。之后制作了《GemStone II》、《GemStone III》，并由此一路发展。他将一直致力于营造网络游戏世界。

Gordon Walton (戈登·沃尔顿)

自1977年起就一直写游戏并管理游戏的开发。他曾获得得州农机大学计算机科学学士学位。他个人就开发过20多款游戏，并负责了上百款游戏的开发。

自游戏开发者会议 (Game Developers Conference, GDC) 举办以来，Gordon每一次都在大会上发言，内容从游戏设计到编程，再到商业化。他曾两度拥有自己的开发公司，并担任过Three-Sixty Pacific公司和美国科乐美 (Konami) 公司的开发经理，以及Origin Systems公司《网络创世纪》的在线服务副总裁。现任Maxis公司的副总裁和《模拟人生在线》(The Sims Online) 的执行制作人。Gordon一直致力于制作大型多人网络游戏，以超过单机电脑游戏的现状和影响。

序 言

或许您会觉得奇怪，为什么会由我，一个游戏设计者，来写这本书的序言，毕竟书中涉及游戏设计方面的内容并不是太多，可能相关部分全部加起来也不过半页而已。而且所用笔墨也是极为吝啬地提及游戏设计是一个很重要且很有价值的环节，仿佛讲得太多就会被人拿走传家宝一般。

我是一个对网络游戏设计非常痴迷甚至有些“疯狂”的人。如果您问我网络游戏设计为何物，我可以告诉您，它就像一个很难被咬开的坚果。毕竟，有些东西像服务业务的开展、大型团队的管理、拿出多少时间给大规模Beta测试，以及如何管理玩家社区等问题，就像问您辛辛苦苦的面积有多大一样，是有章可循的，而且在理论上也比较好理解。但对于下面这些问题，例如虚拟商业资产的合法性，明确在线交流的管理规定（诸如聊天、发帖子、电话交流之类），以及对玩家在游戏中输入的内容加以保护以不给已经饱受非议的知识产权进一步火上浇油等——这些对游戏设计者才是真正的难题。

在这本书中您是不会看到这些内容的，除非您已经具备了游戏设计的基础知识，否则这些问题对您来说就像天上的馅饼，既遥远又毫无意义。

所以本书讲述的并非网络游戏的设计，而是网络游戏制作与发行中的一些实际细节。只是它来得太迟了。毕竟迄今为止我们从事商业的网络游戏制作已经有20多年了，其间不断看到同样的错误被一犯再犯：有的人不知道网络游戏是一个服务行业，而不是货物制造业；有的人不知道为质量保证安排足够的时间；如果您只发行一款游戏，那最好使人印象深刻。

除了忽略设计者有些遗憾以外，这本书是一本不可或缺的基础读物。如果遵照书中的建议，在制作和发行一款网络游戏时，您可以少走许多弯路。如果您对本书的建议视而不见，那我们就要在一旁窃喜了，因为这个行业的竞争已经太激烈了。

为什么我要这么说？因为本书的作者Jessica和Bridgette为我们带来了过去20年来不曾有过的福音。她们在这方面积累了多年的经验。如果您现在不听，那以后也不可能再有了。市场只眷顾那些聪明的人——那些肯听从劝告的人。

网络游戏发展的历史一直伴随着高昂的代价。游戏公司不肯从“先烈”们的经验中吸取教训。开发团队总是自认为只有他们才掌握着解开主流网络游戏的一切奥秘的魔咒。总之，就是狂妄自大。

让我告诉您一个秘密——无论是在游戏开发领域还是在现实生活中，最聪明的人往往是那些不断学习的人，那些永不畏惧先进思想和信息而不论其源自何处的人，那些永不畏惧从失败中吸取教训的人，不论那些失败会带来多大的伤痛。

这本书讲到所有曾经犯过的错误以及从中学到的经验，而这正是它的最大价值所在。如果您发现书中提到的错误自己曾犯过，不用告诉别人，作者已经把真实姓名都隐去了。应该这样来看待这个问题：我犯了一个错误，现在Jessica和Bridgette告诉了其他人，其他人就不会再重蹈覆辙了。

我们正处于一个网络游戏发展的有趣阶段。游戏预算飞速增长，制作团队的规模也节节攀升。制作具有竞争力的网络游戏的需求在过去5年内增长了一倍，然而开发周期却没有相应增加。这是一个令人兴奋的时代，同时也是一个竞争不断加剧的时代。不久的将来，大笔的资金将会投入，以追寻那些科幻小说中才有的虚拟空间的梦想。我们可以看到，现在已有2000万美元的预算投入到具备顶级品质的大型多人在线角色扮演游戏中。这不是大多数开发人员过去熟悉的领域，但不熟悉并不表示应该被忽略。

现在市面上可供参考的资料很少，而本书提供了许多经验丰富的业内人士从切身体会中积累出的智慧与经验，其中有些还是游戏设计师（但请不要因为他们哪句话说得不对就对他们所有的话打折扣）。在本书中您会看到各种失败与成功的例子，这些例子会让您明白为什么让那些偶尔玩网络游戏的玩家花一个月的钱来玩游戏就像神话中的任务一样不易，而且您会逐渐发现网络游戏90%的最艰难工作是在游戏构架完成之后才开始的。

至于游戏设计师的价值，我先前只是在开玩笑。如果您想了解解决设计问题的真正障碍是什么，请翻阅本书的第2章。大部分大型多人角色扮演游戏开始都有着华丽的设计，但往往半途而废，仅仅是因为他们低估了打好基础的难度。对此，本书可以给予正确的指导。

或许这本书最好的内容是附录：提供的案例分析、经验教训以及前人的现身说法——这里所说的前人并非是指与现在完全不同的遥远过去中的人，或是只做了一两个MUD就自认为洞悉网络游戏的一切的人，而是那些现在仍在这个领域工作、学习并不断犯下新错误的人。

制作网络游戏很难。我也只做了大约7年时间，并且总发现自己错过了许多新的知识。谢天谢地，这本书将过去长久以来的知识带到了我们面前。请仔细阅读，最好牢记。不要太过在意其中的一些数字——那都是随时可能变化的，或许在这本书开始印刷前就过时了。把重点放在核心教训上，因为惟有那些才是不变的。

以后我们或许会看见那些思路呆板的设计受到指责，而具有坚实基础的新创之作开启了虚拟空间之门。就像Bridgette所说的，只有先掌握了扎实的基础，才有可能做出理想中的游戏。或许那时设计师们不会再受到责骂。

Raph Koster[⊖]

2002年12月15日

⊖ Raph Koster，索尼在线娱乐（SOE）公司首席创意官，曾参与UO的制作。——编辑注

前 言

本书适合各个层次的读者。书中有时会关注一些比较初级的问题，这些问题对那些有多年从业经验的人来说，可能会让人觉得像在说教。但是，无论是初入行的网络游戏开发者，还是已经对游戏知之甚多的资深人士，这些都是必需的体验。

而对于一些比较成熟的行业来说，可能不存在这样的问题。几十年来的传统、策略和流程一直是“传、帮、带”式地在员工中代代相传，并逐渐成为一种健全的体制运作着，每一位新员工都会接受这方面的培训。这种体制，每过几年就会进行一次改革。即使是一些毫无能力的执行人在升到高位掌握公司的行政大权时，也可以通过延续这样的传统来维持公司的运转。

但在一个像网络游戏这样的朝阳行业里，如果是由那些不了解本行业或是不知道本行业用户群之所在的人来做决定，那对企业来说简直就是一场灾难。在早先的在线服务里，网络游戏是按小时收费的，并且获利颇丰，例如GENie、美国在线（AOL）、CompuServe等。但自从1996年12月在线服务业的巨头AOL率先采用包月计费制后，其他公司纷纷效仿，这种收费方式开始流行起来。3DO公司在1996年末发行的《M59》，以及EA公司在1997年末发行的《UO》均采用这种收费方式，其中《UO》定价为每月9.95美元，并一直持续到2001年。

这是一个相当大的失误，即使是Richard Garriott（UO系列的创造者，现任得克萨斯州奥斯汀NCSoft公司的负责人）也没有意识到。包月的价格应该高得多，至少在每月20美元左右。

由致力于meta-game的外行来制定游戏价格，潜在的危机无可避免。当数年后，分析家们回顾网络游戏发展的历史就会发现，那些不懂行的制作人几乎扼杀了网络游戏。

自1997年至今，我们在这上头浪费的钱已经有数千万美元了。一些主要的发行商，例如THQ，对大型多人游戏避尤不及。而诸如《混乱在线》（Anarchy Online）和《二战在线》（World War II Online）之类的游戏采用不实广告，对行业的声誉造成极坏的影响。直到Mythic Entertainment公司在2001年秋成功发行的《卡米洛特的黑暗时代》（Dark Age of Camelot），以及微软和Turbine公司在2002年11月稳定发行的《阿斯龙的召唤》（Asheron's Call），网络游戏的名誉才得以部分挽回，但仍有不少执行人和投资者对此犹豫不决。2002年末和2003年初，有两款人们期待很高的游戏——索尼在线的《星球大战之银河战争》（Star War: Galaxies）和电子艺界的《模拟人生在线》（The Sims Online）。这两款游戏的运营情况在业界可能会产生两种后果：重新激起网络游戏发展热潮，或者使整个行业倒退回1991~1997年的观望时期。

所以我们再次强调，我们正处于网络游戏发展的关键时期。一个曾经获利丰厚的在线服务

行业现在被称为投资陷阱，而那些投资似乎永远一去不复返。这一去就是几亿美元，任何人对此都无法无动于衷。每年，来自Jupiter Communications、Forrester Research以及Dataquest这样的调查公司的报告显示，这个行业“很快”将有数十亿美元的资金。到2001年为止，平均估计有16亿美元。如果你回头重读这些收益评估报告，就会发现，实际的数值离这个相去甚远。为何如此？原因很简单，那就是关于网络游戏三个最重要的事实被大多数的游戏发行商和开发者所忽略，或者被误解：

- 大部分网络游戏都错误地仅为发行而设计，而没有为售后而设计。
- 网络游戏90%的工作都是在发行后才开始的。
- 如果你不能掌握玩家的期望，那玩家就会对游戏抱有不现实的期望。

这些内容在书中都会涉及到。尽管网络游戏十分复杂，并且花费不菲，但它毕竟不是脑外科手术或者航天科技。之所以会有如此多的失败，那是因为人们未能从网络游戏开发的历史过程中学习经验。从附录E中我们不难看出，网络游戏的开发历史至少可以追溯到1969年。你完全可以想像到在过去那么长的时间里会有多少经验教训值得我们去学习。

然而实际情况却是，那些初入行的新手们不屑从过去的错误中吸取教训，因此总是屡屡犯错。而他们却认为那就是游戏的全部，其实这大错特错了，反而令我们这些制作并运营游戏几十年的人不断疑惑。游戏只是这其中的一小部分——是吸引消费者坐下尝试你作品的一个诱饵。如果不能理解90%的工作（那些工作到底是什么？）是在游戏发行后才开始的，以及掌握玩家期望的真正含义是什么，那任何一款网络游戏都逃脱不了还没开始设计就注定要失败的厄运。因为那些工作是针对玩家群体的客户服务。

在本书中，我们会尽力说明这一切的意义。但这本书并不是一本按字母排序的设计、开发和管理的说明手册，并附有一切细节说明。如果我们这么做，那你就得雇两个健壮的小伙子帮你把书从书店搬回来，而且在搬之前恐怕还要先买个保险。我们更愿意着重指出哪些地方是别人犯过错误的、哪些地方隐藏有行业陷阱，你该如何发现并避免它们。我们假定你和你的同事们对三维世界中程序、绘图和模型的概念有一定的了解，对构架网络游戏有一个初步的认识，但不具备实际经验。

本书的目标读者是领导层，比如组长、制作人和高级管理人员。但这并不是说其他人看这本书就毫无用处；只是说从领导层的角度来说明问题更方便，因为许多观点都是从领导层发起讨论，并且领导层能控制事情顺利进行，而不会导致创意被扼杀。本书中的实际应用部分与理论部分篇幅相当，实际应用源于现存理论，两者是并行的。

从我个人而言，这本书凝聚了16年的网络游戏设计、开发和管理经验，其中大部分源于那些收入微薄却热爱本行业的从业者们。就这一点来说，我并不孤独；有他们与我同在，那些真正扛负着建造本行业的重担的人们——MUSE、Mythic、Kangaroo Konzept、Beyond Software、Kesmai、Simutronic以及ICI——在几乎无法维持生计的状况下依然开发和运营着游戏。在这一

行业的发展史上，直到现在才有足够大的市场为独立的开发者们提供一席之地。但令人遗憾的是，他们为这行业所做的贡献常常被人忽视，甚至根本无人知晓。

所以本书在很大程度上是献给那些对游戏充满热情的先行者们，没有他们也就没有本书。
真诚地谢谢你们。

Jessica Mulligan

南加利福尼亚

2002年12月

目 录

研发：中国网游新起点	
学习使人进步	
不是精品不动心	
作者简介	
序言	
前言	

第一部分 执 行

第1章 市场	3
我们要进入这个市场吗?	5
基本的考虑事项	5
如何做? 哪种做法更好?	6
市场分析: 到底哪些人在玩网络游戏?	7
第2章 计划与预算	15
成本	15
预算与投资回报 (ROI)	16
智慧的凝聚: 管理与聘用问题	23
产品和服务之间的区别	26
开发与发行预算	27
第3章 项目管理与项目经理	31
项目计划	32
要完成整个项目需要2~3年的时间	34
为什么会发生产品延期的情况	36
项目实质	38
第4章 营销与发布: 零售、下载, 或是二者并行?	43
下载: 并非最可行之选	43
购买货架空间	44
AOL模式: 真的需要出售客户端吗?	44

第5章 计算并扩大利润率: 成本控制	47
数字示例	47
附加利润	49

第二部分 设计与开发

第6章 基础设计与开发思路	53
经验与建议	54
设计	57
第7章 深入探讨开发与设计	65
技术因素	66
从何开始?	68
准备恰当的工具	72
服务器硬件和带宽	74
玩家的硬件和软件	80
客服: 我的工具在哪里?	82
第8章 学会设计	85
吸引并维系玩家的游戏特色	86
Themis Group的玩家满意度表格	90
关键的“新玩家感受”	93
网络游戏就是社交	95
故事背景的重要性	99
构筑游戏世界: 到底什么才是“内容”?	100
第9章 其他设计与开发问题	105
游戏机: 勇敢新世界	105
一个问题: 设计师	107
开发问题	113
根据进度表平衡创作	114
测试阶段	117
固定: 接近发行期	124