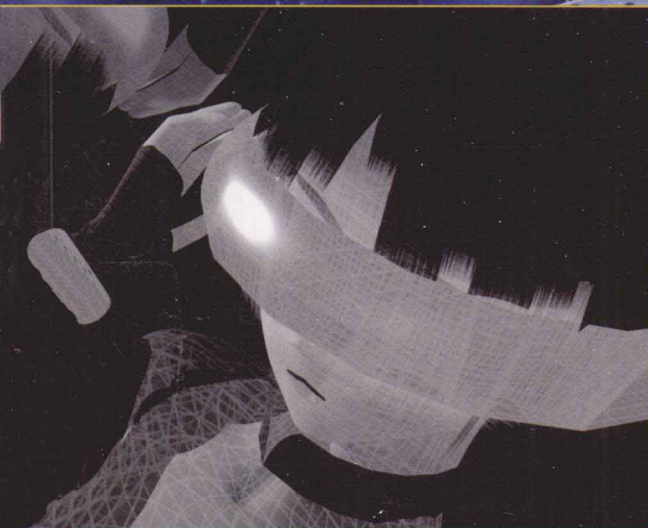


# 游戏制作人生存手册

[英]丹·爱尔兰 编著

卢斌 黄颖 万方昱 译

# GAME



# 游戏制作人生存手册

[英]丹·爱尔兰 编著  
卢斌 黄颖 万方昱 译

中国科学技术出版社  
· 北 京 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

游戏制作人生存手册/(英)爱尔兰编著;卢斌,黄颖,万方昱译.—北京:中国科学技术出版社, 2011

(优秀动漫游系列教材)

ISBN 978-7-5046-4982-9

I. ①游... II. ①爱...②卢...③黄...④万... III. ①游戏-软件开发-工程技术人员-教材  
IV. ①TP311.52

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第019815号

本社图书贴有防伪标志,未贴为盗版

Copyright © 2005 by Course Technology, a part of Cengage Learning

Original title: The Game Producers Handbook

版权所有 侵权必究

著作权合同登记号:01-2009-4846

作者 [英]丹·爱尔兰

译者 卢斌 黄颖 万方昱

策划编辑 肖叶

责任校对 张林娜

责任编辑 肖叶 梁军霞

责任印制 安利平

封面设计 阳光

法律顾问 宋润君

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街16号 邮政编码:100081

电话:010-6213865 传真:010-62179148

<http://www.kjpbbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京国图印刷厂印刷

\*

开本:700毫米×1000毫米 1/16 印张:18.75 彩插:4 字数:335千字

2011年5月第1版 2011年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5046-4982-9/TP·378

印数:1—3600册 定价:59.00元

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、  
脱页者,本社发行部负责调换)

# 序

如果让时间跳回到游戏产业的初始时期，那么的确不需要制作人这一角色的存在。因为在游戏产业的初始时期整个过程只需要一个人来完成。这个人既是制作人，又是程序人员；既是美工人员，又是商务运营经理；既是动画导演，又是音效监制，甚至沏茶、贴邮票这些事情也要自己来。

而在游戏产业发展的过程中，不仅是某种数量上的增值，其游戏产品的质量也在不断提高。世界各地的玩家们需要效果更加逼真、内容更为丰富的游戏产品。这就形成了游戏庞大的市场。

游戏制作团队的规模也随着整个产业的发展而日益扩大。由最开始的一两个人的初级团队扩大到一二百人的大型团队。而人数的增加也同样增加了工作的复杂程度。当团队的规模超过十个人的时候，就需要有一名指挥官来统筹安排工作的进程。而这就是制作人的职责所在。

当团队人数继续增加的时候，制作人也同样需要一些工作方面的协助，此时则出现了专门的制作部门协助制作人来组织项目工作。这种制作部门工作的形式在目前高端游戏项目中是比较常见的。

如今好莱坞制作人的工作模式从某种意义上讲，预示了游戏制作人工作模式的发展趋势。他们需要整合大量的预算报告（最多时可达游戏开发项目十倍之多的预算报告），组织四百余名演职人员进行工作。那么这种工作强度对于游戏制作人来说是否过大了？我认为游戏制作人的工作强度与复杂程度会大于电影、电视剧制片人的工作强度及复杂程度。在我看来，娱乐产业的发展趋势是朝着多种公司进行业务合并的方面发展的。也就是说，之后很可能会出现全能复合型的娱乐公司，什么都可以做。而在这种大趋势下，制作人的工作也必将更加复杂、更具价值，当然回报率也会增高。

在同行业内的资深人士中，有很多人已经开始就游戏制作开展了一些相关课程以及相关资格认证。对于想要学习游戏制作人的工作方法的学生们、新手们，这本书绝对会对你有所帮助。

我向这本书的作者丹·爱尔兰表示祝贺，也同样祝贺首版的《游戏制作人生存手册》的出版。在未来的一段时间里，这本书对于制作人的帮助是可想而知的，感谢丹为了此书所付出的一切。我强烈向您推荐这本书。

感谢丹！

Shiny Entertainment 公司主席

戴夫·佩里

# 前言

谨以此书献给每个信任我、任用我的经理，你们每一个人都为这本书，我的事业以及我所开发的产品作出了杰出的贡献，感谢你们。

## 本书的适用者

本书是关于如何使游戏制作人成为真正意义上的领导者——一位能够使游戏构想成为现实的人。如果你在试图寻找一种力量能够帮助你将你的游戏构想变为现实，那么本书会告诉你一位出色的游戏制作人会做些什么。

本书揭开了游戏产业职业生涯的神秘面纱。如果你寻求的是一种充满新鲜感、不再枯燥的生活，那么就把这本书读下去。很少有像游戏产业这样的行业能够达到这种生活状态，本书会让你触碰到游戏产业给你带来的收获。

如果你已然是游戏行业或者其他行业的业内人士，你同样能够从这本书中找到一些你之前没用过的方法和窍门。或许可以获得一些经验，能够帮助你更好的完成下一个作品，并且使过程更为高效。通过阅读此书，可以使你

对游戏制作人这个角色有更加深刻的理解，从而使你的工作变得更为轻松，效果好，收益多。尽管笔者在游戏产业中摸爬滚打已有十多年，但是仍然有很多问题是有所不知的。但是每一天都是学习新事物的机会，兴许你也一样。经历了过去刚入行的那些艰难时刻，我决定将这些就这个行业我所知道的以及从其他人那里获取的经验、方法写入这本书。

## 本书的基本内容

本书涵盖如下内容：

- \* 游戏制作人的职责以及制作人的种类
- \* 制作人普遍面临的挑战
- \* 如何高效、简便的创建程序设计文档
- \* 专利游戏开发工具及第三方软件使用许可的授权，  
素材资源管理以及源码控制的方法与流程
- \* 如何管理、创建里程碑
- \* 制作人如何高效、准确地传递游戏设计意图
- \* 开发过程中的资金管理
- \* 对于游戏设计方面，制作人在其中扮演怎样的角色
- \* 如何制作完美的音轨以及为什么音乐与画面同样重要
- \* 如何管理游戏在市场营销过程中的方方面面

## 如何使用附录

本书最后是附录部分，其中囊括了书中所提到的内容的样本。要注意的是，没有一种程序模式适用于所有项目或者公司，要根据具体情况制定管理模式。

- \* 附录 A 接受信样件。出版方对于提交的里程碑的反馈，此为制作人对于反馈的接受信。
- \* 附录 B 引擎功能一览表。该表可用于二次审核游戏技术方面的设计情况，其中包括了多数游戏引擎所需功能（feature）。
- \* 附录 C 市场交付一览表。该表可供制作人以及市场营销部门确定各个工作程序交付的时间。
- \* 附录 D 开发工具。包含了制作人在工作过程中能够用到的工具，登录 <http://www.coursptr.com/downloads> 下载或更新工具。大体工具如下：
  - 里程碑接受测试，此为检查清单，可保证开发方向出版方支付完整的里程碑。当对里程碑进行评估与审核时，开发方将向出版方提供这份清单。
  - 里程碑交付清单，用来确认在里程碑提交前，所有里程碑所涉及的项目均由指定负责人员或方面完成。
  - 美术制作表，是用来跟踪管理游戏艺术素材表格的样表。



- 声音内容表，同美术制作表作用相同，用来跟踪管理游戏音效的制作。
  - 风险管理计划，用于处理预测风险。
- \* 附录 E 里程碑制定的条目。给出了一个里程碑进度表的样表，让你能够清晰地看到里程碑包含的内容。

## 作为制作人我们应该做些什么

当今时代，游戏产业的发展似乎与当年摇滚产业的发展具有异曲同工之妙。十几年前出生的那一代狂热潮流、崇尚科技的年轻群体已经在我们各种新媒体中贡献了他们的青春。如今虽然政府在严格地审查着游戏的内容、情节、画面，但是年轻一代仍然不顾一切的疯狂爱上了游戏所带来的娱乐性和刺激感。

对于那些想成为 21 世纪鲍勃·迪伦式故事讲述者或者猫王，甚至想成为约翰·列侬的朋友，要知道即使在唱片产业同样需要一个出色的制作人来完成出色的作品。如果你已经是一个将产品投入市场的成功制作人，那么你的经验将会对之后的作品起到推动作用。

游戏产业诞生于 30 前，仍然是个新兴产业，还有很长的路要走。随着每一款新游戏的诞生，我们正一步步走向成熟。

许多其他的媒体产业都在以创新为蓝图向前发展，艺术形式同样也在创新。这就给予游戏产业很多发展创新的

机遇，但是我们还没有充分利用好这种优势环境。在此我引用歌德的一句话：“无论你是真的能做到还是在梦中能做到，那么就开始行动吧。”

现在你可以翻开这本书，开始行动的第一步。

# 目 录

第一章 游戏制作人该做些什么	1
制作人（制片人）简史	2
游戏制作人的职责与条件	2
积极奉献的精神	3
具备良好的决策能力	3
参加预算会议	3
具备超前的思维	4
达成共识	4
动画交付	4
建立前期制作计划	5
建立制作计划	5
生成游戏设计文档	6
协调与硬件生产商的关系	6
法律及合同	6
许可与品牌	7
中间件	7
平台转换	7
处理好公共关系（PR）	7
质量保证	8
辅助销售	8
招聘、面试	8
与上层管理人员合作	8
了解游戏	9
善于学习	9
素材管理	9
大型团队的管理	9

其他语言版本管理 .....	10
资源配置管理 .....	10
美术资源管理 .....	10
声音制作管理 .....	10
协调与供应商的关系 .....	11
管理你的时间 .....	11
产品的推销策略 .....	11
行业经验 .....	11
明确工作重点 .....	12
适时给予市场营销建议 .....	12
日程进度 .....	12
制定产业制度 .....	12
制作人的所属权 .....	13
与他人交往 .....	14
了解游戏所使用的影片视频的制作情况 .....	14
了解开发系统 .....	14
与程序人员紧密配合 .....	14
软件开发流程 .....	15
Code - Like - Hell, Fix - Like - Hell .....	15
增量完成模式 .....	16
瀑布模式 .....	17
迭代交付模式 .....	17
敏捷项目管理 .....	18
计划与进度制定 .....	20
TOP - DOWN 方法 .....	21
BOTTOM - UP 方法 .....	21
进度限制的两种模式 .....	22
“关键路径”计划方法 .....	23
意外事件计划 .....	24
用公式来计算进度 .....	25
软件工厂式高效运作 .....	26
游戏开发的各个时期 .....	27
概念阶段 .....	27

游戏原型开发阶段 .....	27
推广阶段 .....	28
绿灯阶段 .....	28
前期制作阶段 .....	28
制作阶段 .....	28
质量保证阶段 .....	28
母盘生成时期 .....	28
结束语 .....	29
<b>第二章 制作人的工作描述和资格条件 .....</b>	<b>31</b>
制作人种类：制作助理 .....	32
制作助理与出版方 .....	32
开发方面的制作助理 .....	34
制作人的不同角色 .....	36
出版方制作人 .....	37
制作人角色：执行制作人 .....	43
怎样才能成为合格的执行制作人 .....	43
其他制作人角色 .....	44
产品规划主管 .....	45
程序管理人员 .....	46
开发总监 .....	47
制作助理和实习人员 .....	48
制作团队的管理 .....	48
选择能力强的人来为自己工作 .....	48
尊重他人的意见 .....	49
为工作人员创造机会 .....	49
为什么说游戏制作人是个愉快的职务 .....	49
看到自己的作品完成 .....	50
影响他人 .....	50
得到事件驱动的体验 .....	50
实现电影和主题创作 .....	50
参与复合式创作 .....	51
协助制作音乐 .....	51
与聪明人共事 .....	51

用新的方法去讲述故事 .....	51
开发新技术 .....	51
结束语 .....	52
<b>第三章 高效制作人的工作习惯 .....</b>	<b>53</b>
成功制作人的内在品质 .....	53
习惯接受批评 .....	53
把每天的工作都当做是阶段性的胜利 .....	54
切忌自负 .....	54
保持正确的工作态度 .....	54
表现出专业品质 .....	54
传播热情 .....	54
不要惧怕失败 .....	54
不要急于批评他人 .....	55
启迪他人 .....	55
持久的毅力 .....	55
有乐观积极的态度 .....	55
做事果断 .....	56
谨慎 .....	56
热情 .....	56
值得信赖 .....	56
幽默感 .....	57
以身作则 .....	57
对承诺负责 .....	58
坚韧不拔 .....	58
与大家分享成功的憧憬 .....	58
商业头脑 .....	58
赢得尊敬 .....	59
主动性 .....	59
面对风险 .....	59
其他成功的必要习惯 .....	59
每日工作报告 .....	60
清晰地提问 .....	60
对他人的工作需要预先的准备 .....	62

要经常回复工作人员的信函或电子邮件 .....	62
在回复时添上必要的信息 .....	63
了解关于合同的问题 .....	63
履行合同 .....	64
项目技巧：制定进度与修改进度 .....	64
成品报告 .....	65
不要向团队隐瞒真相 .....	65
做到卓越 .....	65
承诺做得出色 .....	66
做得出色都需要什么 .....	66
“承诺做得出色”能为制作人带来什么 .....	67
为什么说“承诺做得出色”对于制作人开发产品来说是十分关键的？ .....	67
如何理解“出色”的意义 .....	68
所有制作人都应遵守的规则 .....	68
去了解你所不知道的 .....	68
资源、质量和时间的不变定律 .....	69
如何量化难以量化的东西 .....	69
游戏开发者会议 .....	70
结束语 .....	70
<b>第四章 内部制作人和外部制作人的专长 .....</b>	<b>71</b>
游戏制作人的专长 .....	71
法律和商务 .....	71
创意型制作人 .....	82
掌握一定专业技术的制作人 .....	83
内部制作人与外部制作人 .....	83
与内部团队合作的内部制作人 .....	84
内部（第三方）制作人 .....	89
结束语 .....	93
<b>第五章 传递推广产品信息 .....</b>	<b>95</b>
极具吸引力的产品形象 .....	95
制定一份提案 .....	97
争取出版方满意 .....	97

让副手和执行管理人员接受你的方案 .....	101
准备一个有吸引力的产品介绍 .....	103
游戏原型介绍应包含哪些内容 .....	104
结束语 .....	113
<b>第六章 游戏设计与游戏制作人需要了解的相关知识 .....</b>	<b>115</b>
制作人能设计游戏吗 .....	115
制作人与游戏设计 .....	115
关于游戏设计的一些误区 .....	116
确保设计可行性的规范 .....	118
多平台同步发售 .....	118
与设计人员密切配合（单机游戏） .....	119
与电脑游戏设计人员密切配合 .....	122
掌机游戏的设计规范 .....	125
游戏设计的技术规范 .....	126
图像处理 .....	126
内存 .....	127
储存设备 .....	129
其他游戏设计方面的规范 .....	130
类型及目标统计 .....	130
关键功能 .....	130
分析有竞争力的产品 .....	131
许可规范及游戏产权许可 .....	132
博弈论 .....	134
游戏设计文档 .....	135
制作人与游戏设计文档 .....	135
游戏设计文档的内容 .....	136
技术设计 .....	138
创意持有 .....	140
分配持有权 .....	140
所有权管理 .....	141
要坚持你的创意执行方向 .....	141
了解创意并且要在必要的时候说“不” .....	141
结束语 .....	142



第七章 游戏制作工具及素材管理 .....	143
选取正确的工具 .....	143
前期制作阶段 .....	144
要尝试第一次就做好 .....	145
测试你所需要的工具 .....	145
制作人需要知道的软件工具相关问题 .....	146
程序工具软件 .....	146
OpenGL ES——Khronos Group .....	146
IncrediBuild——Xoreax Software .....	147
Microsoft Visual C++ IDE .....	147
Visual Assist X——Whole Tomato Software .....	148
VectorC——Codeplay .....	149
XNA 和 DirectX .....	150
美术制作工具 .....	153
Maya 6.0——Alias .....	153
3D Studio Max 7——Discreet .....	153
XSI 4——Softimage .....	154
Photoshop CS——Adobe .....	155
FaceGen Modeller 3.0——Singular Inversions .....	155
Zbrush 2——Pixologic .....	156
Granny 2——RAD Game Tools .....	157
游戏组件工具 .....	157
Havok 2——Havok .....	158
RenderWare——Criterion .....	158
Gamebryo——NDL .....	159
Quazal——Quazal .....	159
其他多人在线游戏 (MMOG) 引擎和中间件 .....	160
音效工具 .....	161
多音轨数字声音文件编辑器 .....	162
立体声数码声音文件编辑器 .....	162
音效库 .....	162
环境音效编码器 .....	163
声音合成: GameCODA——Sensaura .....	163