

## ГЛАВА 2

# О ЧЕМ ДУМАЛ РОБЕРТ КРАФТ?

Каким нужно быть психом, чтобы заплатить 20 миллионов за возможность играть в киберспортивной лиге? Таким, как Роберт Крафт. Он известен как владелец команды New England Patriots, которая с момента прихода тренера Билла Белichickа и звездного защитника Тома Брейди доминировала в Национальной футбольной лиге, выиграв шесть из последних восьми Супербоулов\*. Помимо этого, Крафт стал первым владельцем команды в лиге Overwatch: ему достался бостонский рынок.

Как же Blizzard удалось завлечь такого титана бизнеса? Возможно, Крафт и Бобби Котик обо всем договорились за кружкой пива после игры в гольф, ведь они были давними друзьями. Семья Крафтов долгое время инвестировала в Activision Blizzard, и, когда два Боба встретились на инвестиционной конференции в 2013 году, они сразу нашли общий язык. Но такой бизнесмен и создатель спортивной империи, как Крафт, заключает сделки не для того, чтобы завести новых друзей (и первое тому доказательство — наем Билла Белichickа). У его поступков непременно есть финансовые мотивы.

---

\* Финальная игра Национальной футбольной лиги США.

Крафт с таким энтузиазмом стал инвестировать в киберспорт, потому что осознал: в будущем природа спортивных зрелищ изменится. И он собирался сделать все, чтобы его империя не застряла в прошлом. «Мы стараемся во всех своих действиях ориентироваться на долгосрочную перспективу», — объяснил он стратегию своей организации. По его словам, ему стало понятно, что миллениалы и представители поколения Z «потребляют иначе», проводят за играми многие часы и не смотрят спортивные трансляции так, как это делал сам Крафт и его ровесники. «Мы хотели идти в авангарде новых тенденций и стать пионерами в этой сфере, — сказал он. — Что мне больше всего нравится в киберспорте, так это возможность взаимодействовать с людьми по всему миру». Его решение заплатить 20 миллионов за бостонскую франшизу было, по всей видимости, продиктовано тремя основными причинами: видеоигры интересовали молодежь, Бобби Котик был лучшим из лучших и, наконец, этот шаг позволял захватить мировое лидерство на перспективном новом рынке.

Когда Крафт говорил, что юное поколение «иначе потребляет», он имел в виду, что они не покупают подписки на платное телевидение, которое традиционно было основным источником дохода в профессиональном спорте. Если не считать 11 матчей за сезон, доступных подписчикам Amazon Prime, для просмотра игры НФЛ нужна подписка на кабельную или спутниковую телесеть, а она есть лишь у 60% миллениалов. (Из оставшихся 40% половина остановили подписку, а еще половина вообще никогда не устанавливали себе платное телевидение.) Что еще хуже, доля тех, кто все же платил за каналы, сокращалась. Таким образом, Крафту нечего было предложить огромному числу молодых бостонцев, которые хотели каким-то образом поддержать свой город.

Как оказалось, одним из развлечений, на которые непредсказуемые миллениалы тратили время вместо просмотра трансляций НФЛ, был киберспорт. Менее 5% американских подростков в возрасте от 13 до 17 лет хоть раз в жизни смотрели игру НФЛ, а вот киберспортивные трансляции — аж 16%. И проблема не ограничивалась подписками на платное телевидение. Возраст среднестатистического зрителя НФЛ составлял около 55 лет и с каждым годом увеличивался, а молодежи, которая бы заменила стареющих фанатов американского футбола, на горизонте видно не было: они не следили за игрой ни на стадионах, ни по телевизору и даже не смотрели нарезки лучших моментов онлайн. Падение телерейтингов НФЛ в сезонах 2016 и 2017 годов стало рекордным за несколько десятилетий: минус 8% в 2016 году и еще минус девять в 2017-м. У тех, кто вложил в связанные с лигой активы миллиарды, подобный спад не может не вызывать беспокойства. А потому владельцы клубов НФЛ заинтересовались киберспортивной лигой.

Хотя киберспорт и был под завязку набит теми самыми молодыми людьми, к карманам которых хотел получить доступ Крафт, — средний возраст фаната любой дисциплины составлял 24 года, — решение зайти на этот рынок несколько затруднял тот факт, что до запуска Overwatch League он был сущим кошмаром для инвесторов. Никому не удавалось удачно воспроизвести сочетание трех ключевых элементов, определяющих коммерческий успех традиционных видов спорта: структура лиги, спонсорские контракты с рекламодателями и продажа прав на трансляции. Эти элементы обеспечивали четкий порядок проведения соревнований, стабильную выручку и каналы для взаимодействия с фанатами, и без них владельцы команд не могли выйти в плюс. А потому в киберспорте периодически

воцарялся хаос. Одни команды распадались прямо посреди сезона, поскольку руководство не могло стабильно выплачивать зарплату, другие — из-за конфликтов в коллективе (возможно, игрокам недостаточно платили, чтобы у них была мотивация идти на компромисс), третьи же просто пропадали с радаров без видимых причин. Популярность различных видеоигр менялась по синусоиде, и игроки переходили из одной дисциплины в другую, стараясь плыть по течению. Добавляло неразберихи и то, что в крупнейших киберспортивных лигах работала система перевода слабейших команд в низшие лиги по итогам сезона: неудачники исчезали, а у потенциальных владельцев пропадало желание вкладывать деньги в организацию, цена которой из-за плохого результата команды могла за вечер упасть до нуля.

Даже молодая аудитория, подход к которой пытались найти владельцы традиционных спортивных организаций, была чем-то вроде долгосрочной инвестиции, а с точки зрения рекламы это палка о двух концах. Такие сети телевидения, как CBS, NBS, Fox и ESPN, платят миллиарды долларов за права на показ традиционных видов спорта, потому что могут продать рекламу на трансляциях: это рекламные паузы, логотипы, которые появляются на экране прямо во время матчей, и вообще все, что только придет им в голову. Молодая же аудитория, хоть и сулила принести щедрые барыши дистрибьюторам контента (при условии, что фанаты продолжат смотреть киберспортивные трансляции, когда начнут работать и их доходы станут расти), на текущий момент не была для рекламодателей привлекательной целью. Рекламодатели платили за доступ к потенциальным клиентам с реальными доходами: чем богаче зрители, тем больше денег они принесут. Фанаты киберспорта в этом смысле не представляли особого интереса, по крайней мере пока.

Я говорил с инвестором, который рассматривал возможность вложиться в команду OWL, но в итоге так и не смог избавиться

от сомнений. По его расчетам, фанат одного из традиционных видов спорта принес бы ему примерно 54 доллара в год. (Чтобы получить эту цифру, он сложил выручку всех крупнейших спортивных лиг в США и разделил на число фанатов.) Для киберспорта показатели были таковы: 800 миллионов выручки в год и 400 миллионов фанатов, то есть ценность каждого фаната в среднем составляла всего два доллара — в 27 раз меньше. Откуда такая огромная разница? Главная причина состояла в том, что молодость аудитории обуславливала низкий уровень ее доходов. Но еще одна проблема состояла в особенностях поколения: миллениалы достигли совершеннолетия в годы мирового финансового кризиса, поэтому их пожизненный доход был ниже, чем у предыдущих поколений, например бумеров. К тому же примерно половина фанатов киберспорта — китайцы, а в Китае средний заработок гораздо ниже, чем в США. Наконец, подавляющее большинство любителей киберспорта — мужчины (или, если на то пошло, мальчики), и их доля в структуре аудитории даже больше, чем в традиционных видах спорта; но не они, а женщины чаще определяют, какие потребительские товары покупать. (Согласно данным журнала *Harvard Business Review*, в США женщины контролируют от 70 до 80% потребительских расходов.) Единственные категории товаров, по которым решения принимают мужчины, — это электроинструменты, товары для ухода за газоном, автомобильные шины и отдельные виды бытовой электроники (например, игровые приставки или компьютеры). Именно по этим причинам киберспортивная аудитория для традиционных рекламодателей интереса не представляла.

Но даже если бы руководители новой лиги нашли способ привлечь крупных рекламодателей, владельцы команд столкнулись бы с еще одним серьезнейшим риском: саму культуру

киберспорта многие считают токсичной. Видеоигры всегда были наиболее популярны среди мальчишек-тинейджеров, и связанные с ними традиции отличались некоторой незрелостью; в каких-то случаях это проявлялось больше, в каких-то меньше. Пожалуй, самая известная подобная традиция — так называемый тибэгинг («макание чайного пакетика»). Это форма высмеивания оппонента: игрок несколько раз приседает над виртуальным трупом убитого врага (чайный пакетик символизирует мошонку, хотя такой уровень анатомической достоверности мне, к счастью, ни разу не встречался ни в одной игре). Blizzard не игнорировала это: компания понимала, что любые проявления враждебности в игровой культуре следует истреблять на корню. Когда один из самых известных игроков лиги сказал, что оппонент — открытый гей — наверняка хотел бы «пососать толстый член», компания признала, что проблема гомофобии существует во всей лиге, и приняла меры. Все хорошо помнили, что халатность НФЛ в ситуациях, связанных с домашним насилием со стороны игроков, стала настоящим репутационным кошмаром для рекламодателей. Они совершенно не желали, чтобы их бренды ассоциировались с попытками замаять неприятные истории и лишить права на защиту пострадавших женщин. Blizzard не хотела, чтобы спонсоры или возможные владельцы команд, оценивающие целесообразность покупки места в лиге за 20 миллионов долларов, считали киберспорт рискованным вложением. Однако любой случай, когда недопустимое поведение со стороны игроков становилось поводом для громких разбирательств, делал его именно таковым.

Помимо особенностей культуры киберспортивного сообщества владельцев команд могла отпугнуть и жестокость шутеров как таковых. На видеоиграх лежало клеймо источника насилия еще

со времен массового убийства в школе «Колумбайн»: известно, что убийцы много играли в Doom и Quake. Родственники жертв винили в трагедии жестокие видеоигры и подали коллективный иск против 25 издателей, в том числе создателей Quake и Doom, на общую сумму пять миллиардов долларов. Один из устроивших бойню в школе якобы дал своей винтовке прозвище Арлин — в честь возлюбленной главного героя Doom. Суд оправдал создателей видеоигр, но внимание прессы и общества по-прежнему было приковано к этому вопросу. На момент трагедии в 1999 году Doom, вероятно, был самой кровавой игрой всех времен: демоны взрывались, кровь лилась рекой, бензопилы пилили врагов пополам — и все это изображалось в будоражаще ярких деталях. Трагедия в школе «Колумбайн» привлекла внимание общественности к возможному негативному воздействию жестоких видеоигр на психику, и эта тема с тех пор поднимается раз за разом; при этом ни одно из многочисленных исследований не подтвердило существования прочной причинно-следственной связи между двумя явлениями. (Американская психологическая ассоциация установила, что методики исследований, которые должны были подтвердить негативное влияние игр на поведение, были слишком несовершенны, чтобы принимать результаты всерьез.) Однако необоснованность этого мнения вовсе не означала, что для потенциальных владельцев команд и спонсоров оно не было поводом для беспокойства. В конце концов, именно по этой причине киберспорт не попал в программу Олимпийских игр. Президент Международного олимпийского комитета Томас Бах сказал: «В программе Олимпиады не может быть игр, которые популяризируют насилие». (Он не упомянул ни бокс, ни фехтование, причем фехтованием он даже занимался сам и выступал на Олимпийских играх; оба вида спорта остаются в программе до сих пор.)

Столько рисков, неприятие видеоигр частью общества и целые пустыни некупившихся инвестиций, которые оставили за собой масштабные киберспортивные проекты прошлого, — почему же Крафт, владелец ведущей команды НФЛ, решил поучаствовать в новом проекте? Что другие боссы американской футбольной лиги, например Стэн Кронке, владелец Los Angeles Rams, который купил одну из франшиз Overwatch League в Лос-Анджелесе, увидели в новом начинании Blizzard? Семья Уилпонов, владельцев New York Mets, тоже посчитала OWL перспективным вложением и купила франшизу в Нью-Йорке. С ними к проекту присоединился и совладелец команды Главной лиги бейсбола Texas Rangers, который вложил в франшизу в Хьюстоне; Энди Миллер и Марк Мэстров, совладельцы клуба НБА Sacramento Kings, вместе с еще одним партнером купили франшизу в Сан-Франциско, а телекоммуникационная компания Comcast — в Филадельфии.

Если бы Котику и команде, которую он собрал для организации OWL, каким-то образом все же удалось привлечь рекламодателей, все эти магнаты бизнеса приняли бы идею участвовать в лиге с большим энтузиазмом. Дело в том, что Blizzard как создателю игры принадлежали все права на саму игру и всю связанную с ней интеллектуальную собственность, — это давало компании мощнейшие рычаги для переговоров с игроками. В отличие от традиционных видов спорта, например американского футбола, где история той или иной разновидности игры могла насчитывать тысячи лет и правами на интеллектуальную собственность, соответственно, не мог обладать никто (представьте на секунду, что кто-то владеет правами на пас вперед), Blizzard владела всеми элементами Overwatch. Игроки, которых не устроили бы зарплаты в лиге, ничего не смогли бы с этим поделать. Если бы в НФЛ игроки



сочли уровень контрактов слишком низким, они гипотетически могли бы уйти и основать собственную лигу. Каждые пять лет спортсмены и владельцы лиги садились за стол переговоров и обсуждали новый контракт, и каждый раз игроки грозились пойти своей дорогой. Для владельцев это было источником страшной головной боли, ведь их заставляли сокращать выручку и увеличивать долю прибыли игроков. Иначе они могли столкнуться с оттоком талантов из лиги: если бы он превратился в лавину, ущерб стоимости команд был бы невосместим.

У игроков в Overwatch такой возможности не будет никогда.