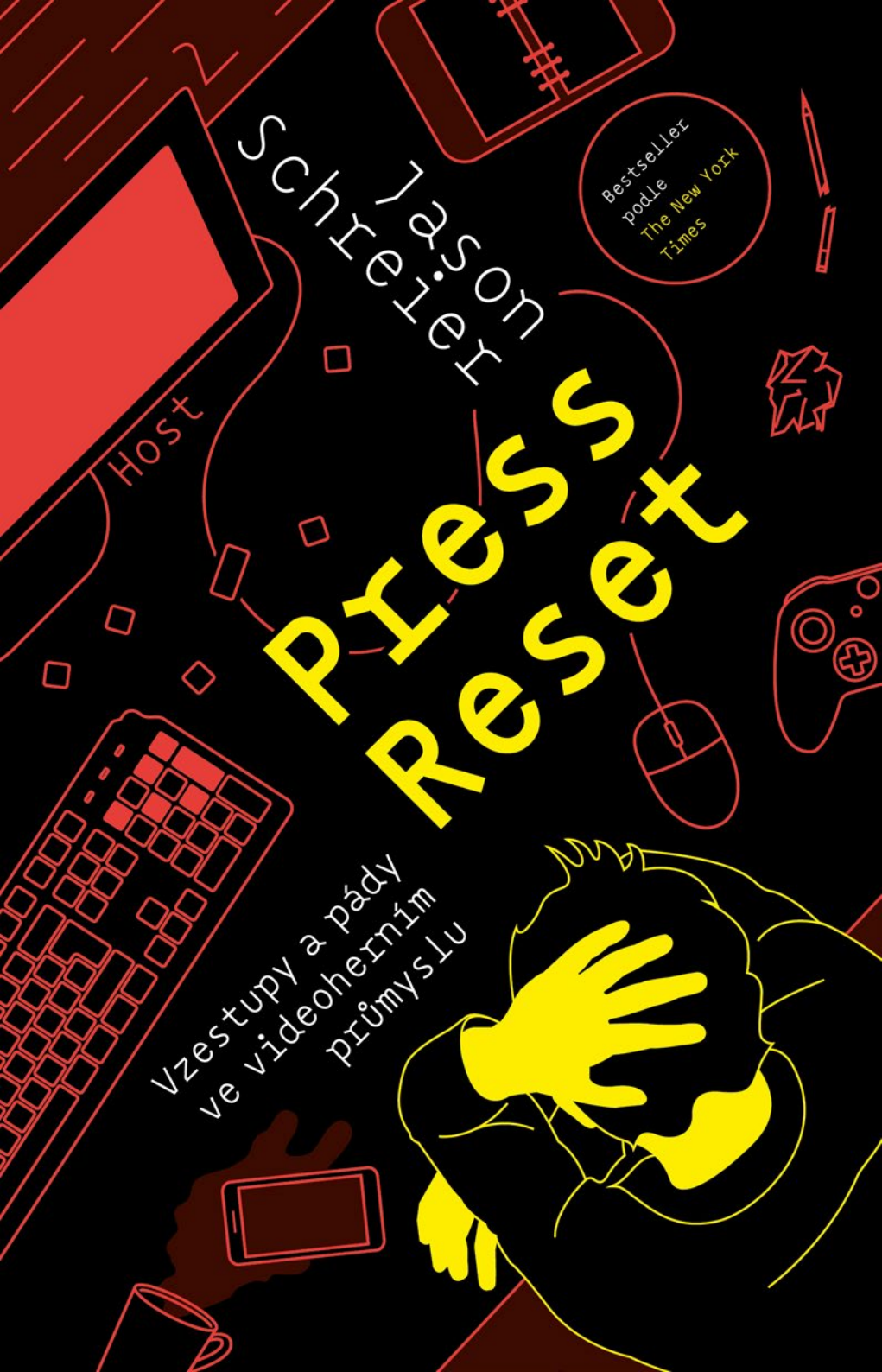


Jason
Schrier

Bestseller
podle
The New York
Times

Přes Reset

Vzestupy a pády
ve videoherním
průmyslu



Press Reset

Copyright © 2021 by Jason Schreier

Translation © Filip Drlik, 2023

Czech edition © Host - vydavatelství, s. r. o., 2023
(elektronické vydání)

ISBN 978-80-275-1631-5 (PDF)

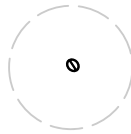
ISBN 978-80-275-1632-2 (ePUB)

ISBN 978-80-275-1633-9 (MobiPocket)

Věnuji své savtě,
díky za všechno, babi

OBSAH

Úvod	11
1 Pocestný	19
2 Projekt Icarus	61
3 Plavba proti proudu	89
4 Případ zmizelého studia	115
5 Workoholici	143
6 Krvavé ponožky	171
7 Velké, převeliké problémy	207
8 Gungeon Keeper	235
9 Lidská daň, lidská řešení	269
Doslov	295
Poděkování	301



ÚVOD

V posledních desetiletích zažíval videoherní průmysl podle všech měřítek astronomický úspěch. I samotné označení „úspěch“ je dost slabé; skoro jako kdybyste řekli, že léto v New Yorku „nevoní“ nebo že porod je „bolestivý“. V sedmdesátých letech dvacátého století videohry téměř neexistovaly. Ve třetí dekádě jednadvacátého století představují nejlukrativnější a pravděpodobně nejvlivnější odvětví zábavního průmyslu. Celosvětově videohry do roku 2021 v ziscích vygenerovaly závratných 180 miliard dolarů. Stejně tak ovlivnily i populární kulturu, ať už jde o *Fortnite*, který zaplavil školy po celém světě, nebo streamované akce Nintendo Direct, na nichž společnost uvádí velké novinky a ty pak spolu s prvotřídními memy vládou sociálním sítím.

Videohry jsou velký byznys. A každého, kdo na nich vyrůstal a zbožňoval je, láká představa, že se stane jeho součástí. Na jednom komiksovém stripu *The Far Side* z devadesátých let sledují dva dospělí muži chlapce ponořeného do hraní *Super Mario Bros* a smějí se představě, jaké pracovní nabídky asi vyžadují elitní dovednosti získané z hraní videoher. Celý vtíp stál na dříve absurdní představě, že by se zdatností ve hrách od Nintenda mohl někdo žít. Dnes je na zmíněném kresleném vtípu nereálná jen představa, že někdo hledá práci v inzerátech v novinách. Za to, že v kancelářích vdechují život videohrám, teď dostávají zapláceno lidé po celém světě — kreslí postavy, navrhují úrovně, programují a obecně

se starají o to, aby všechno krásně šlapalo. Je to vzrušující vyhlídka a nespočet nadšených hráčů se na ní chce podílet.

Jednou jsem přišel do vývojářského studia v centru New Yorku pár měsíců před vydáním jejich další hry. Jeden z výtvarníků na mě mávl, ať se jdu k jeho stolu „kouknout na něco fakt krutýho“. Brzy nato se kolem jeho počítače shromáždil menší dav. Všichni se tlačili a natahovali krk, aby se podívali, jak se po šedé ploše valí lesklý realistický model kamionu. Výtvarník párkrát klikl a nákladák vybuchl, pneumatiky a kovové úlomky se rozletěly po obrazovce v děsivě zpomaleném záběru. Nepocítoval jsem zdaleka tolik nadšení jako vývojáři a programátoři kolem mě, ale jejich upřímná radost mi přesto vyvolala úsměv na tváři. Na plný úvazek si představovali všechno možné a to pak oživovali na počítačové obrazovce. Co může být lepšího?

Kéž by to ale všechno bylo jen samé pozlátko, lesk a vybuchující auta. Videoherní průmysl má i svou odvrácenou stránku, kterou se jeho šéfové při ohlašování čtvrtletních výsledků nebo na konferenci E3 nepochlubí. Přestože herní firmy každoročně spolykají čím dál více peněz, příliš mnoho z nich svým pracovníkům nedokáže zajistit stabilní a zdravé pracovní prostředí. Stačí jeden propadák nebo neuvážené obchodní rozhodnutí a herní vydavatel s rozpočtem několika miliard může schválit hromadné propouštění nebo zavřít celé vývojářské studio, nehledě na to, kolik mu v daném roce vydělalo peněz. Občas se ani nemusí stát chyba — velké firmy někdy propouští lidi po dokončení projektu (a za pár měsíců je znovu najímají na tytéž pozice) nebo proto, aby udělaly radost akcionářům před dalším fiskálním čtvrtletím (méně zaměstnanců znamená příznivější účetní rozvahu).

Nestálost je považována za normu. Promluvejte si s kýmkoli, kdo pracuje v herním průmyslu déle než pár let, a téměř jistě vám poví nějakou tu historku o tom, jak tehdy přišel o práci. Že třeba pracoval na hře, která se neprodávala dost dobře, nebo se zasekl v projektu řízeném do záhuby

manažery egomaniaky. Nebo jeho vydavatel jen potřeboval vylepšit čísla před čtvrtletní uzávěrkou. Mohl padnout za obětí úsporným opatřením nebo strategickému přesunu lidských zdrojů či jinému z řady eufemismů pro větu „už tady nepracuješ“. Hromadné propouštění je pro videoherní průmysl stejně typické jako skákání pro Maria nebo loot boxy pro Activision.

Nezisková Mezinárodní asociace herních vývojářů (International Game Developers Association) se v roce 2017 zeptala přibližně tisícovky pracovníků v oboru, kolik měli v posledních pěti letech zaměstnavatelů. U těch, kteří pracovali na plný úvazek, byla průměrná odpověď 2,2 zaměstnavatele (u pracovníků na volné noze to bylo 3,6). Výsledek tak ukazuje na značnou nestabilitu, která však nikoho, kdo herní svět zná, příliš nepřekvapí. Autoři průzkumu dodali: „Odliv zaměstnanců se také projevil v jiném ohledu. Zaměstnanci spíše nečekali, že by u současného zaměstnavatele zůstali dlouhodobě. Většina dotazovaných podle všeho počítá s vysokou pracovní mobilitou.“ Reportér James Batchelor ze serveru GamesIndustry.biz rok nato sečetl všechna pracovní místa ztracená následkem uzavření herních studií od září roku 2017 do září roku 2018 a napočítal jich více než tisíc. Týkalo se to však pouze veřejně inzerovaných míst. Při práci v herním průmyslu se člověk odjakživa musí smířit s tím, že stabilní zaměstnání je spíše výjimkou než pravidlem.

Výměnou za potěšení z tvorby umění pro obživu musejí herní vývojáři žít s vědomím, že se všechno může bez varování rozpadnout. Sean McLaughlin, který pracuje ve videoherním průmyslu od roku 2006, to popsal jako neustálý pocit úzkosti. „Po všech těch propouštěních, co jsem zažil, teď trpím něčím na způsob posttraumatické stresové poruchy, kdykoli firma svolá celopodnikovou poradou,“ prozradil mi v e-mailu. „Vždycky čekám, že nám ohlásí uzavření studia, i když jde třeba jenom o setkání týmu k prodiskutování novinek. Myslím, že stejně to má i spousta dalších vývojářů.“

„Taky už si nedávám na pracovní stůl víc věcí, než se dá odnést v jedné tašce,“ dodává McLaughlin. „Když jsem začal pracovat v oboru, míval jsem na stole klasické hračky a sběratelské kousky. Teď na něm mám vymeteno, kromě pár fotek a knížek nic, pro případ, že mě zase propustí.“

Možná si říkáte: *To mi zní prostě jako práce v jakémkoli kreativním odvětví.* Ale na rozdíl od Hollywoodu, kde pracovníci přecházejí z úvazku na úvazek podle toho, jak vycházejí filmy, videoherní průmysl iluzi zaměstnání na plný úvazek aktivně prodává. Nabídky míst v obřích vydavatelstvích jako Take-Two nebo EA inzerují kariéry, ne jednorázové projekty. Pokud vývojář nemá vyloženě krátkodobou smlouvu, obecně se předpokládá, že po dokončení aktuální hry přejde na další. Udržet si lidi dlouhodobě dává smysl. Nástroje, které jednotlivá studia používají k tvorbě videoher, jsou jedinečné a komplikované. Jakmile s nimi vývojář stráví dostatek času, osvojí si je a bude efektivnější než nováčci. Chemie, která vznikne mezi kolegy po letech spolupráce, navíc může být nedocenitelná, jak může doložit kdokoli, kdo kdy pracoval na společném tvůrčím projektu (nebo skupinovém projektu do semináře).

Tak proč to ty, kdo ve videoherním průmyslu rozhodují o penězích, podle všeho vůbec nezajímá?

O této nestálosti jsem si povídal s ostřílenou herní designérkou Katie Chironisovou. Ta pracovala pro herní giganty jako Microsoft, Oculus a Riot a o svých obavách z nestability mluví často. Sama zažila jedno hromadné propouštění a byla svědkem, jak dvě další postihla její kolegy. V roce 2018 se přestěhovala ze Seattlu do Los Angeles a své nové město si vybrala částečně proto, že v něm sídlí spousta dalších velkých herních společností — pro případ, že bude opět propuštěna. Se svým manželem, který je také herní vývojář, často probírají záložní plány a sestavují si seznamy firem, kde by mohli najít atraktivní příležitosti, pokud to s jejich současným zaměstnáním nedopadne dobře. „O tom, kde budeme

bydlet, se rozhodujeme podle našeho plánování pro případné vyhazovy a rušení projektů," říká mi Chironisová. „Obecně se říká, že v domě by člověk měl bydlet alespoň pět let. My jsme ale nikde nepracovali déle než tři roky.“

Chironisová tvrdí, že na práci ve videoherním průmyslu je nejtěžší navazování přátelství, protože ta se mohou bez varování zpřetrhat. V roce 2014 jednoho dne dorazila do studia vývojáře mobilních her, pro kterého pracovala, a zničehonic se dozvěděla, že si má sbalit věci a jít domů. Do té doby si myslela, že je všechno v pořádku. „Prostě si vás zatáhnou do kanceláře a řeknou vám, že máte odejít, a ani vám nedovolí se s kýmkoli rozloučit," popisuje Chironisová. „Do studia jsem se nemohla vrátit. Měla jsem tam kamarády, nebo přinejmenším lidi, které jsem za kamarády považovala, a neměla jsem je jak kontaktovat.“

Účelem videoher je přinášet lidem radost, vznikají však ve stínu bezohlednosti korporací. Proč natolik lukrativní odvětví nakládá se svými zaměstnanci tak neuctivě? Jak je možné, že videoherní průmysl dokáže produkovat zajímavá díla a vydělává miliardy dolarů, ale přitom neumí zajistit lidem stabilní zaměstnání?

— — —

Když jsem začal psát svou první knihu, *Krev, pot a pixely*, chtěl jsem zjistit, proč je tvorba her tak obtížná. Vyzpovídal jsem celou řadu vývojářů a dostal celou řadu odpovědí. Když to ale řeknu stručně: hry se pohybují na pomezí umění a vědy, a technologický pokrok a honba za zábavností téměř zcela znemožňují nastavování přesných harmonogramů. Ať už vyvíjíte RPG s otevřeným světem jako *Pillars of Eternity*, nebo lineární akční hru jako *Uncharted 4*, tvorba zahrnuje tolik proměnných, že člověk často může mít pocit, že zároveň natáčí film a vyrábí kameru.

U této knihy je hlavní otázka jiná: Proč je ve videoherním průmyslu tak těžké udržet si jisté zaměstnání? Chtěl jsem

zjistit, jaké to je pracovat v oboru, kde vám můžou bez předchozího upozornění zničit honic říct, ať si sbalíte věci a přestěhujete se na druhou stranu země. Chtěl jsem se dozvědět, proč stále dochází k propouštění lidí a uzavírání studií, jaký dopad to má na zaměstnance a jak se z toho tito lidé zotavují. Jaké to je založit herní společnost a poté se stát svědkem jejího rozpadu? Co se stane se scenáristou, výtvarníkem, designérem, programátorem, zvukovým technikem, QA testérem nebo producentem, když zaměstnavatel zavře studio? Jak se to podepíše na jejich životech? Co udělají pak? Jak se posunou dále? Jak se dále odvíjejí jejich příběhy?

Toto je kniha o tom, co se děje, když herní studia ukončují činnost. Konkrétně se v ní ale zaměřuji na to, co se po uzavření studia stane s jeho zaměstnanci. Nečekejte však, že vás zavalím přešlými informacemi o finančních statistikách nebo překérných obchodních vyjednáváních — mnohem více mě zajímají životy lidí, které poškozují neetická praxe zaměstnavatelů. Jaké to je, když se šéf na poradě postaví před celou firmu a řekne, že všechny propouští? Jaké to je, když se rozhlížíte po svých spolupracovnících, se kterými jste na poslední hře mnohokrát dřeli do noci, a víte, že už se ve stejné místnosti znovu nepotkáte? A jaké to je být v kůži toho šéfa, člověka, který musí všem svým zaměstnancům sdělit, že si budou muset najít novou práci?

Tato kniha ale není jenom o zármutku a osobních tragédiích — je také o zotavení. Co uděláte, když se nad vaší milovanou firmou zatáhnou mračna? Využijete to jako příležitost k tomu, abyste se vydali vlastní cestou a vytvořili svou vysněnou hru? Přestěhujete se na druhý konec světa za dalším zaměstnáním ve studiu? Odejdete z herního průmyslu a najdete si práci ve stabilnějším odvětví? Někteří herní vývojáři využili propuštění jako příležitost vydat se za snem o tvůrčí nezávislosti a vzali na sebe rizika, jaká si předtím nedokázali představit. Jiní to prostě vzdali a obor, který se je nijak ne snažil udržet, opustili.

V této knize se na několik takových příběhů podíváme. Zavítáme do Bostonu ve státě Massachusetts a povíme si o Irrational Games, kdysi velikém studiu, které stálo za stěžejním *BioShockem*, a seznámíme se s lidmi, kteří hru vytvořili. Na druhé straně Spojených států, v Sanfranciském zálivu, navštívíme 2K Marin (*BioShock 2*) a Visceral (*Dead Space*), dvě oběti jednoho z nejdražších měst na planetě. Uvidíme také, jak jeden legendární baseballový hráč chtěl vytvořit hru, která měla potopit *World of Warcraft*, ale místo toho potopil ne jednu, ale dvě vlastní velké firmy — na Rhode Islandu a v Marylandu. Zavítáme i do Virginie a podíváme se na to, jak herní studio Mythic jednoho dne najednou zastaralo a nedokázalo držet krok s nejžhavějšími novými trendy. Pak si promluvíme s několika lidmi, kteří kvůli vyvíjení her vyhořeli, a také se zaměříme na pár možných řešení zmíněné nestálosti.*

Když se ve videohře setkáte s nečekanou, nespravedlivou katastrofou, ale chcete hrát dále, máte v zásadě dvě možnosti: zatnout zuby, zdolávat překážky a snažit se posunout dále, nebo můžete stisknout reset a zkusit to znova. Možná se vám na druhý pokus zadaří lépe. Možná najdete skrytou cestu k úspěchu. Nebo možná zjistíte, že kvůli neovladatelným okolnostem, mouchám v samotném kódu hry, narážíte pořád dokola na tytéž překážky. Pokud se situace ani potom nezlepší, tak se prostě možná rozhodnete přestat hrát.

* Příběhy v této knize se zakládají převážně na rozhovorech s dotyčnými lidmi. Pokud někde není uvedeno jinak, všechny výpovědi byly adresovány přímo mně.



POCESTNÝ

Koncem roku 2005 měl Warren Spector pocit, že vybuchne. Seděl v konferenční místnosti v kalifornském Glendale a představoval své nápady na videohry hrstce vedoucích pracovníků společnosti Disney, konglomerátu, který mu přinesl v životě spoustu radosti, od Dumba až po Kačera Donalda. Bylo to vzrušující — přinejmenším do chvíle, kdy si Spector uprostřed prezentace všiml, že manažeři koukají do telefonů a chatují.

Spector byl už dříve skeptický vůči mužům, kteří nosí kravatu a ze všeho nejvíce je trápí čtvrtletní výsledky. Už to zažil předtím. Teď už mu táhlo na padesát, začínaly se mu objevovat první šediny a hrbil se přesně jako člověk, který tráví příliš mnoho času u počítače, a během schůzek byl obvykle nejstarším člověkem v místnosti. Často také tím nejznámějším. Spector se proslavil jako producent *Deus Ex*, křížence vzrušující sci-fi střílečky a RPG postaveného na dějotvorných rozhodnutích, která mají zásadní následky. Manažeři jeho hru nechápali, ale on ji dokázal před jejich zásahy ubránit. Když *Deus Ex* v červnu 2000 vyšel, stal se okamžitě obrovským hitem, prodalo se ho přes milion kopií a vedl k uzavření dohod o pokračování, a dokonce i natočení filmu.* Spector se stal celebritou videoherního průmyslu, poskytoval rozhovory, účastnil se panelů na conech a pár let nato

* Jak to tak už u adaptací videoher bývá, natáčení filmu se neuskutečnilo.

založil vlastní firmu, Junction Point, aby mohl dělat hry tak, jak chtěl on sám.

Ocitl se tak v roli obchodního cestujícího. Létal od vydavatele k vydavateli a snažil se přesvědčit různé skupiny mužů v oblecích, že se vyplatí do jeho nového studia nainvestovat desítky milionů dolarů. Spector byl zdatný prezentátor — hovořil s upřímností člověka, který věří každému svému slovu —, ale také rád mluvil o rizicích, což mohlo vyznívat svárživě. „On se tím uklidňuje,“ vysvětluje mi jeho agent Seamus Blackley. „Tady máte všechny problémy, všechno, co se může pokazit, a jak strašné to může být. Když má tohle na paměti, cítí se bezpečně, protože ví, na co všechno musí myslet.“

Právě Blackley mu navrhl, aby si šli promluvit se zástupci Disney. Spectorovi to připadalo jako zvláštní volba. Tohoto tvůrce antropomorfních kreslených postav odjakživa zbožňoval, ale netušil, jak by do jejich tvorby pro rodiny mohl zapadnout se svými hrami pro dospělé. *Deus Ex* se odehrával v dystopickém světě plném nemorálních hackerů a násilných zločinců — což by pro společnost, která vytvořila Mickey Mouse, byl zvláštní titul. Spector se vůči nápadu ohradil a namítl, že cesta možná nestojí ani za letenky. Blackley však trval na tom, že Disney se snaží svůj přístup k videohrám změnit, a tak Spector odletěl do jeho kanceláři v Glendalu, kde stanul před velkým konferenčním stolem obklopeným manažery. Začal popisovat nápady, které nabízel i jiným vydavatelům. Včetně projektu *Sleeping Giants*, fantasy RPG hry zasazené do světa, ze kterého zmizela magie. S filmovým režisérem Johnem Wooem pracoval na kung-fu hře *Ninja Gold* a měl pár nápadů na další sci-fi projekt zvaný *Necessary Evil* — Spector ho popisoval jako „vykrádačku *Deus Ex*“. Zdálo se, že manažeři od Disneyho poslouchají se zájmem — tedy dokud nezačali zírat do svých Blackberry.

„Já jim tady něco přednáším a oni se dívají do telefonu,“ vzpomíná Spector. „Říkal jsem si: Až odtud odejdu, zabiju

Seamuse. Zabiju ho.“ Ale když se pak zadíval na Blackleyho, agent koukal do telefonu také.

Jen co Spector domluvil, zástupci Disney hned navázali. Ukázalo se, že si psali mezi sebou a ptali se, jestli se hodí promluvit o *té věci*. Spector se jim zamlouval a jeho nápady se jim líbily, ale měli na mysli něco úplně jiného. „Psali i mně a ptali se, jestli to můžou říct,“ vysvětluje Seamus Blackley. „Když tam Warren tak seděl, napadlo je, že by to mohli zkusit. Že ho možná dokážou přesvědčit.“

Podle Spectora se zbytek konverzace odehrál nějak takto: „Jak by se vám líbilo dělat hry podle licence?“ zeptal se jeden ze zástupců.

„Záleží na licenci,“ odpověděl Spector.

„Zajímala by vás nějaká konkrétní Disneyho licence?“ zeptal se manažer.

„Jasně,“ řekl Spector. „Dejte mi kačery. Dejte mi Skrblíka a Donalda.“

Spector byl popravdě kreslenými filmy posedlý odmalička. Napsal diplomovou práci o animovaných filmech Warner Bros a Disneyho mrzutá drúbež pro něj představovala srdcovou záležitost. Dlouho snil o tom, že vytvoří videohru *Kačeri příběhy* a bude vyprávět interaktivní příběhy o zazobaném Strýčku Skrblíkovi a jeho prasynovcích Bubíkovi, Dulíkovi a Kulíkovi. Ale lidé v čele firmy Disney měli na mysli něco úplně jiného — něco, co nezvratně změnilo směřování firmy, kariéry i života Warrena Spectora.

„A co byste řekl na Mickeyho Mouse?“ zeptal se manažer.

Warren Spector propadl interaktivním příběhům dávno předtím, než dostal nabídku na hru o nejslavnější kreslené postavičce na světě. Narodil se v roce 1955, vyrůstal v New Yorku a už od útlého věku ho fascinovaly stolní hry na hrdiny. Stačilo se potkat s několika kamarády, vzít příručku a nechat se unášet vlastní fantazií. Ve dvaadvaceti letech se

kvůli magisterskému studiu přestěhoval do Austinu v Texasu a připojil se k družince hráčů *Dungeons & Dragons*, se kterou hrál jedno tažení téměř deset let. Dodnes tento epický fantasy příběh uvádí jako jeden z největších vlivů na videohry, které později vytvořil. „Začínali jsme jako členové Krysího gangu, žili jsme v říčním městě Šang a byla to paráda,“ září Spector. „Na začátku jsme dělali jen menší úkoly — dokázal bych o tom mluvit donekonečna —, menší krádeže, výpravy do dungeonů. Na konci jsme veleli armádám a lidi, kteří nás na začátku zatýkali, byli našimi spojenci nebo úhlavními nepřáteli.“

Na Texaské univerzitě v Austinu studoval Spector filmovou vědu a pracoval na diplomové práci. Přivydělával si výukou, dokud mu vedoucí katedry nezatelefonoval a nesdělil špatnou zprávu. Přišla řada na dalšího kandidáta a Spector mu musel místo vyučujícího přenechat. „Zavěsil jsem a řekl si: Panebože, jak jenom zaplatím nájem? Nemám žádný příjem.“ Odpověď přišla s dalším telefonátem. Tentokrát mu zavolal kamarád z firmy Steve Jackson Games, která vytvářela deskové hry a stolní hry na hrdiny. Sháněli pomocného redaktora, ale jednalo se o práci za minimální mzdu — ptali se, jestli by měl i přesto zájem. *Rozhodně*, odpověděl Spector. „Byl jsem amatérský hráč,“ říká. „Sám jsem si navrhoval herní systémy a kampaně.“

V roce 1983 nastoupil Spector do Steve Jackson Games a naučil se navrhovat deskové hry jako *Toon*, při kterých hráči bojovali a prolamovali čtvrtou stěnu a přitom hráli za kreslené kachny a králíky. Skoro každý týden navštěvoval Austin Books, místní obchod s komiksy a geekovskou mekkou ve středním Texasu. Rád si tam povídal s Caroline, jednou z prodavaček, a nakonec ji přesvědčil, aby s ním šla na rande. Začali spolu chodit a chvíli spolu i pracovali ve Steve Jackson Games. Potom na sklonku roku 1986 dostal Spector příležitost snů: společnost TSR, tvůrce *Dungeons & Dragons*, mu nabídla práci redaktora v Lake Geneva ve Wisconsinu. Ve světě

stolních her na hrdiny to bylo podobné, jako kdybyste hráli basketbal na střední a najednou vám zavolali z NBA. „Podíval se na mě a zeptal se: ‚Chceš se se mnou přestěhovat do Lake Geneva?‘“ vzpomíná Caroline. „Odpověděla jsem: ‚Jenom když si mě vezmeš.‘ A on na to: ‚Tak dobře.‘“ Pár týdnů nato se Warren a Caroline stěhovali do Wisconsinu. Na jaře se vzali, uspořádali menší obřad v domě Carolininy tety a strýce v Texasu a uvědomili si, že by tam žili mnohem raději.

Lake Geneva nevyhovovala ani jednomu z nich. Zimy byly tuhé a Spectorovým scházela známá místa a BBQ restaurace. Warren Spector začala práce nudit. Toužil vytvářet postavy a vyprávět příběhy. Když se jednoho dne rozhodoval, který typ kostky přiřadí k jedné herní mechanice, najednou prozřel. „V jedné ruce jsem držel dvacetistěnku a v druhé procentovou kostku,“ říká Spector. „Zadával jsem se na ně a pomyslel si: Jestli je tohle to největší rozhodnutí, které musím ve svém profesním životě udělat, je načase najít si nové živobytí.“ Brzy nato přišel další telefonát, který mu obrátil život naruby. Tentokrát mu volal kamarád z Austinu a ptal se, jestli se nechce vrátit do Texasu a pracovat pro začínajícího vývojáře videoher, firmu Origin Systems.

Origin byl dílem herního designéra Richarda Garriotta. Coby syn astronauta Owena Garriotta Richard už odmalička zbožňoval počítače a kosmonautiku. A tak v roce 1981 vydal hru, kde spojil obojí: *Ultima* byla videoherní interpretace stolních her na hrdiny, při kterých se hráči vydávali na dobrodružnou výpravu do fantasy světa plného hradů a dungeonů. V roli člověka, elfa, trpaslíka nebo bobita (nepříliš elegantní způsob, jak obejít autorská práva k *Pánovi prstenů*) v ní řešíte questy, bojujete s monstry a nakonec se nalodíte na vesmírnou loď, vydáte se ke hvězdám a postavíte se nepřítelům i tam. *Ultima*, kterou Garriott s kamarádem vytvořil během jednoho roku, byla natolik úspěšná, že si Garriott mohl dovolit založit Origin a udělat si z vývojářství her kariéru.

Na rozdíl od introvertního a zdrženlivého Spectora se Garriott proslavil výřečností, hýřivostí a okázalými tematickými večírky a výpravami na nebezpečná místa.* Když Spector ještě bydlel v Austinu, navzdory odlišnostem se z něj a Garriotta stali přátelé, kteří se pohybovali v podobných kruzích a dělili se o své názory o herním designu. A jelikož byl Spector v Lake Geneva nešťastný, po nabídce spolupracovat s kamarádem okamžitě skočil. „S Richem jsem prostě chtěl pracovat,“ říká Spector. „Myslím, že to byl i jeden z důvodů, proč jsem tu práci dostal. Prostě jsme si skvěle seděli po všech stránkách.“ Když v roce 1989 Spector vstoupil do sídla Originu, firma už vyvíjela šestý díl *Ultimy*, rychle rostla a měla pobočky v Texasu a New Hampshiru. Videoherní průmysl vzkvétal, zejména co se her na PC týkalo, a z Originu se stával významný hráč.

Spector se potom naučil, co obnáší produkce videoher — jak vést týmy, řídit projekty a především směřovat hromadu tvrdohlavých jedinců k jedné kreativní vizi, což byl téměř nemožný úkol. S Garriottem spolupracoval na *Ultimě VI* a konkrétně pomáhal s vytvářením spletitého příběhu o hordě chrlíčů, kteří se zpočátku zdají zlí, ale pak se ukáže, že mají složitější motivy, což byl v osmdesátých letech poměrně nevídaný příběhový zvrát. Spector se podílel také na produkci *Wing Commandera*, simulátoru vesmírných bitev, ve kterých pilotujete vesmírnou loď a střílíte mimozemšťany. Spolupracoval přitom s mladou vycházející hvězdou, Chrisem Robertsem, který Spectora svou neústupnou povahou naučil, jak se mají dělat kompromisy.** „Úplně klidně jsme se mohli

* Garriott investoval miliony dolarů do organizace Space Adventures a stal se tak v roce 2008 jedním z prvních civilistů (a prvním profesionálním herním designérem), který vycestoval do vesmíru, stejně jako ve fantazijním světě *Ultimy*, jež pár desítek let předtím sám navrhl.

** Chris Roberts později spustil projekt *Star Citizen*, vesmírnou operu, na jejíž vytvoření se od roku 2012 podařilo vybrat už více než 300 milionů dolarů od fanoušků, kteří rádi utrácejí peníze za virtuální vesmírné lodě.

pohádat desetkrát za den. Když jsem si třeba třikrát prosadil svou, byl to úspěšný den,“ usmívá se Spector.

Netrvalo dlouho a Spector, jeden z nejstarších zaměstnanců v Originu, postoupil ve firmě na vyšší pozici. „Můj obchodní model vypadal takhle: rozjel jsem čtyři projekty, dva interní, dva externí, a každý rok jsem zabil dva z nich, které se nevyvíjely dobře,“ přibližuje Spector. „Lidem jsem na rovinu říkal, že to tak bude. „Dejte mi jeden z těch projektů, kterým se daří hodně dobře.“

Jedním z partnerů Originu, kterému se obvykle dařilo, bylo studio Looking Glass z Cambridge v Massachusetts, vedené programátorem Paulem Neurathem. Spector a Neurath se stali blízkými tvůrčími partnery a společně se podíleli na dvou zcela zásadních hrách: Na *Ultimě Underworld*, která vyšla v roce 1992, a na *System Shocku*, vydaném v roce 1995. Každá z her se odehrávala v úplně odlišném prostředí — *Ultima Underworld* ve fantasy dungeonu, *System Shock* na vesmírné stanici —, ale přesto sdílely společné designové prvky. Bylo patrné, že Spector a Neurath poháněla touha navozovat atmosféru *Dungeons & Dragons*. „Zbožňovali jsme lineární příběhy, filmy, knížky,“ říká Neurath, „ale hry jsou interaktivní. Dávají vám možnost interpretovat příběh a přizpůsobit si ho podle svého.“

Vytvořením *Ultimy Underworld* a *System Shocku* přispěli Neurath se Spectorem k založení žánru, kterému dnes říkáme „immersive sim“. Vliv tohoto typu her je patrný ve všem od *Falloutu* po *The Legend of Zelda: Breath of the Wild*. Stojí na myšlence, že hráči dostanou nástroje k překonání rébusů a překážek různými způsoby. Dejme tomu, že se potřebujete dostat za dveře hlídané dvěma vojáky. Akční hra vás může nutit k tomu, abyste vojáky rozstříleli na cucky, než se dostanete dále. Ale v immersive simech máte na výběr ze spousty možností. Jistě, vojáky můžete zabít také, ale můžete se kolem nich i proplížit přes větrací šachtu ústící v nedaleké uličce. Nebo můžete odpálit ohňostroj, abyste odlákali

pozornost hlídačů a proběhli dveřmi, a pak se jim můžete posmívat za to, že si vás vůbec nevšimli.

Na začátku devadesátých let se jednalo o přelomovou změnu videoher. Většina designérů vytvářela horské dráhy a nechala hráče zatáčet s vozíkem; hry žánru immersive sim vás ale nechaly postavit si vlastní vozík a vybrat si, kterou cestou ho vyšlete. Spector, Neurath a jejich tým talentovaných herních vývojářů chtěli co nejvěrněji vystihnout pocit neomezených možností, jaký zažívají hráči her na hrdiny, jako je *Dungeons & Dragons*. „Jde nám zhruba o tohle: dva hráči odehrají misi nebo dobrodružství ve hře, pak si porovnají svoje dojmy a mají pocit, že každý hrál úplně jinou hru,“ vysvětluje Neurath. „To je náš lakmusový papírek.“

Přestože Origin vytvářel přelomové hry, potýkalo se studio s nedostatkem peněz kvůli vysokým nákladům na výrobu disket.* V roce 1992 se Richard Garriott ocitl na pokraji bankrotu a prodal svou firmu megavydavateli Electronic Arts (EA). Jak to už u velkých akvizic bývá, partnerství začalo dobře. „Prvních pár let to byla paráda,“ říká Spector. „EA nám dalo větší rozpočet a svobodu, než jsme si vůbec dokázali představit.“ Díky tomuto nově nabytému bohatství začal Origin rychle růst a vyvíjet desítky nových her najednou, a některé z nich dostali na starost noví, nezkušení manažeři. Velká část projektů byla zrušena a v roce 1995 už čím dál rozčilenější zástupci EA létali do Austinu každých pár týdnů a ptali se, proč Origin tak strašně plytvá penězi. „Nebyli jsme zrovna vzorní hospodáři,“ uznává Spector. Origin už nebyl tím začínajícím mladým vydavatelem, kterému se nečekaně poštěstilo díky sérii *Ultima*. Stal se místo toho ozubeným

* V osmdesátých letech a ještě na začátku těch devadesátých se počítačové hry dodávaly na tenkých 3,5palcových disketách s omezenou kapacitou. Origin na vydávání her potřeboval disket celé tuny — jedna hra zabrala osm až deset disků — a to se mohlo nesmírně prodražit. Až teprve v roce 1993 po vydání *Mystu* začali vydavatelé videoher přecházet na univerzálnější médium — CD-ROM.

kolečkem v obří politické mašinerii EA a jeho vývojáři se museli vypořádat se spoustou manažerských úskalí — a finanční odpovědnosti —, které s tím souvisely.

Tehdy Spector poprvé začal nesnášet určité typy lidí, kteří se starají o byznysovou stránku herního průmyslu. „Jednoho dne za mnou přišel hodně vysoko postavený zástupce EA, kterého nebudu jmenovat, a řekl mi, že nejsem na úspěšné kariérní cestě,“ říká mi Spector. „Protože i když jsem každý rok vydělal peníze, bylo to málo.“ EA byla veřejně obchodovatelná společnost, takže její hlavní prioritou bylo zajišťovat pro akcionáře rostoucí zisky. Pouhé dosahování zisku nestačilo; každoročně se musel exponenciálně navyšovat. I přesto, že immersive simy hráči zbožňovali, neoslovovaly druhy publika, které zaručovaly exponenciální růst. Hráč Warren Spectora se dostávalo kritického uznání, ale nikdy se neprodávaly tak dobře jako ostatní tituly v knihovně Originu, jako například *Wing Commander* od Chrise Robertse, a Spector tak kvůli svým výsledkům nezapadal. „Byl jsem pro ně týpek, co režuruje béčkové filmy, chlápek, co dostává nízké rozpočty a nikoho nezajímá, takže jsem mohl dělat všechny ty blázniviny, ze kterých se staly kultovní klasiky. Vedoucí EA mi řekl: „Proč bych ti dával dolar s tím, že nazpět dostanu o deset centů víc, když Chrisovi můžu dát deset milionů a buď vydělám sto milionů, nebo si to odepíšeme jako ztrátu z daní?““

V roce 1996 se Warren Spector rozhodl opustit EA a jeho starý kamarád Paul Neurath se ho zeptal, jestli by se nechtěl přesunout do Massachusetts a pracovat s ním v Looking Glass. Spector tentokrát odmítl opustit Texas, tak mu Neurath navrhl, že by tam mohli otevřít novou pobočku. Dva zaměstnanci Looking Glass v té době pracovali v Austinu z domova, takže se mohli ke Spectorovu novému podniku připojit. Plán byl takový, že spolu založí kancelář Looking Glass Austin a Spector povede nezávislý tým a projekty.

Začal najímat programátory a plánovat hry jako například *Junction Point*, multiplayerovou sci-fi hru, ve které jste

se mohli vydat za dobrodružstvím se skupinou přátel — v roce 1996 se jednalo o velmi neobvyklý koncept. „O hodně předběhl dobu,“ říká Neurath. Studio Looking Glass se ale dostalo do problémů s investory a Neurath a Spector už po pár měsících stáli před složitými otázkami, jak udržet společnost při životě. „Řekl jsem Paulovi: ‚Tak prostě zavři pobočku v Austinu,‘“ uvedl Spector. „Byl jsem si docela jistý, že dostanu další smlouvu.“* V roce 1997 tak Spector zažil první zrušení studia. Požádal několik zaměstnanců Looking Glass Austin, jestli by s ním mohli zůstat, dokud nenajde nový projekt. (Hra *Junction Point* se nikdy neuskutečnila.)

Dlouho bez práce nezůstali. Krátce po zavření studia Spector se svým novým týmem skoro uzavřel dohodu s firmou Westwood na RPG založené na populární sérii real-timových strategií *Command & Conquer* (ironií osudu ji později také zakoupila firma EA). Pak Spectorovi zavolal neomaleny, velikášský herní designér John Romero. Ten také pracoval v Originu, ačkoli z firmy odešel v roce 1988, rok předtím, než Spector začal. Potom spojil síly s programátorem Johnem Carmackem a založili id Software, ikonické studio stojící za megahity jako *Doom*, *Quake* a *Wolfenstein 3D*. Kvůli rostoucímu napětí mezi Romeorem a ostatními zaměstnanci dal Romero výpověď a založil si nové studio, Ion Storm, které už v době, kdy si Romero a Spector telefonovali, disponovalo poměrně slušným kapitálem.

Romero Spectorovi řekl, ať odmítne smlouvu na RPG *Command & Conquer* a začne raději pracovat pro něj. Spector mu však odpověděl, že je pozdě — už zbýval jenom jeden podpis. A tak tehdy Romero dojel ze své kanceláře v Dallasu za Spectorem do Austinu a předložil mu nejkmotrovštější nabídku všech nabídek, které se neodmítají. „Neomezený rozpočet, větší marketingový rozpočet, než jsem kdy v životě

* Studio Looking Glass ukončilo svou činnost v roce 2000, slovy Paula Neuratha, po řadě nešťastných událostí. „Naši investoři se zkrátka rozhodli, že nemají zájem o herní průmysl,“ uvedl.

měl,“ říká Spector. „Vyrob hru svých snů, aniž by ti do toho kdokoli zasahoval. Kdo by to odmítl?“

Výsledkem jejich dohody byl *Deus Ex*. Jestliže *Ultima Underworld* a *System Shock* představovaly hrubý půdorys, jak by immersive simy mohly vypadat, *Deus Ex* byl z tohoto pohledu dokončená budova. Jednalo se o tak jedinečnou směs žánrů, že marketéři netušili, jak ji propagovat — bylo to RPG? Střílečka? Akční hra?

Odpověď zněla „všechno dohromady“. V roli supervojáka JC Dentona jste ve futuristickém dystopickém světě plném konspirací, nanotechnologií a nemorálních vědců mohli zdolávat překážky spoustou různých způsobů. Někdy jste mohli nepřátele postřílet, ale také se kolem nich dalo prolížit, nebo jste mohli hacknout nedaleký terminál a vyřadit jejich obranné systémy. Spector později napsal, že jeho cílem byla „hra, kde jde o to dát hráči prostor k vyjádření, ne ukázat, jak šikovni jsme programátoři, výtvarníci nebo vypravěči“. Během vývoje se jeden z vedoucích pracovníků Spectora zeptal, jestli ve hře skutečně musejí být stealth prvky, když ze statistik vyplývá, že je využívá jen zlomek hráčů. Spector na jeho slova nedbal. „Od Chrise Robertse jsem se brzy naučil, jakou moc má slovo ne,“ uvedl Spector. „Vyjednávání se vyhrává tím, že jste od něj ochotní odejít.“

Když v červnu 2000 vyšel *Deus Ex*, hráči z něj byli u vytržení a celý svět uviděl, že mezi monotónními střílečkami a plošinovkami existuje nekonečno nezrealizovaných vizí toho, jak mohou vypadat videohry. Hry se prodalo přes milion kopií a byla všeobecně považována za nejlepší titul všech dob. Spector si užíval zasloužený úspěch, jež mu *Deus Ex* přinesl, a dál vedl austinskou pobočku i potom, co Romero v létě 2001 firmu opustil a dallaské studio zkrachovalo.*

* Za krachem společnosti Ion Dallas stála řada faktorů, ale nejpamátnějším z nich byla reklama, nejspíš nejnechvalnější proslulá v dějinách videoher, na *Daikatana*. Černým inkoustem na krvavě rudé obrazovce stál nápis: „John Romero si z vás udělá své děvky.“ Fanoušci na to nezareagovali dobře.

Hlavního designéra hry Harveyho Smithe pověřil řízením dalšího dílu, *Deus Ex: Invisible War*, a sám dohlížel na další projekty, včetně nového titulu v sérii *Thief*, což byly fantasy stealth hry od Spectorových bývalých kolegů ze studia Looking Glass.

Do plánů Warrena Spectorova opět začala zasahovat korporátní byrokracie. Když byl *Deus Ex* ve vývoji, koupil studio Ion Storm vydavatel Eidos a Spector se opět musel potýkat se stejnými averzemi manažerů vůči riziku, které mu ztrpčovaly život v EA. Chtěl vytvořit hru z prostředí Divokého západu, ale marketingoví ředitelé Eidosu mu řekli, že westernové hry nejsou výdělečné. „Odpověděl jsem: ‚Westerny nebudou vydělávat, dokud někdo nevyrobí nějaký, který vydělá,‘“ říká Spector. (Jeho slova se naplnila o několik let později, když Rockstar vydal megaúspěšnou hru *Red Dead Redemption*.) Když mu manažeri začali nařizovat, aby tolik nemluvil o příběhu videoher, Spector dospěl do bodu zlomu. „Teď budu citovat,“ vzpomíná Spector. „Warrene, máš zakázáno říkat slovo příběh.“

Warrenu Spectorovi to už začínalo připadat jako opakující se vzor, v jeho oboru až příliš častý. Videoherní průmysl stojí stejně jako všechny podniky v kreativním průmyslu na napětí mezi dvěma frakcemi — mezi kreativci a lidmi od peněz. Konflikt mezi herními vývojáři, kteří se snaží vytvářet umělecká díla, a herními vydavateli, kteří chtějí vytvářet zisk, je starý jako videohry samy. Jde o hlavní příčinu většiny problémů v herním průmyslu. „Nikdy v životě jsem k žádnému svému projektu nesestavoval rozpočet,“ uvádí Spector. „Vždycky jsem lidi konfrontoval s touhle otázkou: Dokážeš jmenovat jedinou hru, která vznikla včas a při rozpočtu, který někdo hlídal?“

Manažery rozzuřilo, že Spector primárně nevytváří hry, které by se prodávaly po milionech kopií, a že nevrlému kreativci vůbec nezáleží na tom, kolik peněz rozhazuje. Z jejich pohledu byl tvrdohlavý a rozpočtově neodpovědný.