

JASON  
SCHREIER

# HRÁT FER

Vzestup, pád a budoucnost  
Blizzard Entertainment

HOST XZONE

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU je bez souhlasu nositele práv zakázána.

Play Nice

Copyright © 2024 by Jason Schreier

Translation © Daniel Dolenský, 2025

Czech edition © Host – vydavatelství, s. r. o., 2025

(elektronické vydání)

ISBN 978-80-275-2960-5 (PDF)

ISBN 978-80-275-2961-2 (ePUB)

ISBN 978-80-275-2962-9 (MobiPocket)

Sophie a Noahovi



# OBSAH

PROLOG 10

1. ČÁST: VZESTUP 14

1. Řízení chaosem 17
2. Teorie koblihy 29
3. Klik klik klik 41
4. Warcraft na fialovo 53
5. Uprchlíci 63
6. Rezignace přijata 73
7. Jen pro kluky 83
8. Nomad 93
9. EverQuest, jenže lepší 99
10. Konsolidace 111
11. „Ten vypadá trochu jako já“ 123

2. ČÁST: PÁD 134

12. Bobby 137
13. Růstové bolesti 149
14. Baseball 2.0 161
15. Prokletí úspěchem 169
16. Vykoupení 181
17. Karetní hry 189
18. Třetí místo 199
19. Titan 209
20. Let na Měsíc 221
21. Kavalerie dorazila 231

3. ČÁST: BUDOUCNOST 246

22. Inkubace 249
23. Národní liga videoher 263
24. Střídání stráží 277
25. Snižování výdajů 289
26. Reforged 301
27. Blizzardí daň 311
28. Zúčtování 323
29. Xbox 341
30. Nová éra 353
31. Devatenáct set 365

PODĚKOVÁNÍ 373

POZNÁMKY 375

EDIČNÍ POZNÁMKA 383

REJSTŘÍK 385

# PROLOG

3. listopadu 2023

Jednoho listopadového pátku se desítky tisíc lidí setkaly v centru kalifornského města Anaheim, které je jinak známé především tím, že se zde nachází Disneyland. Tito lidé ale nedali 300 dolarů za lístek a nepřiletěli sem z celého světa, aby se v tento horký den projeli po Space Mountain nebo setkali s Mickeym. Do jižní Kalifornie zamířili na BlizzCon, setkání fanoušků videoherní společnosti Blizzard Entertainment.

Představa společnosti, která organizuje setkání se svými příznivci, se může zdát podivná — kolik byste asi tak zaplatili za lístky na VZP Expo? —, ale právě taková byla síla Blizzard Entertainment a her, které tato firma stvořila. Její fanoušci a fanyanky trávili stovky hodin šplháním po žebříčku ve *StarCraftu* a ochotně celé týdny neúnavně hráli *Diablo*, aby konečně získali vytouženou helmu. Každé ráno na záchodě pařili *Hearthstone* a večer sledovali krátké filmečky z *Overwatche*.

Pro mnohé z desetitisíců lidí, kteří o tomto víkendu zavítali do Anaheimu, ovšem byla hlavním lákadlem jediná hra od Blizzardu: *World of Warcraft*, titul, který uhranul miliony hráčů a hráček, inspiroval bezpočet klonů a mnoha lidem změnil pohled na online hraní.

Po celý víkend se po Anaheimském konferenčním centru procházeli účastníci a účastnice v kápích a cpali se obřimi krutými stehny. Ve vzduchu se vznášela zatuchlá vůně popcornu a dráždivého pachu z výrobníků mlhy. V jedné hale se sešly stovky lidí, aby z vyvýšených sedadel sledovali nejlepší hráče *Overwatche* ponořené do intenzivních přestřelek pět na pět; o kus dál stála fronta těch, kdo si chtěli nechat podepsat plakát od vývojářů Blizzardu nebo vyzvat na duel někoho z designérů *Hearthstoneu*. Na setkáních gild z *World of Warcraft* se objímali přátelé, kteří se už roky neviděli. Několik oddaných fanoušků se odhodlalo pořídit si tetování s motivy z *Diabla* a jeden provokatér se po chodbách procházel v červené čepici s nápisem „Make Azeroth Great Again“.

V neděli pak na letišti Los Angeles International Airport několik lidí čekalo na svůj let v herním salónku pojmenovaném Gameway, kde se přihlásili ke svému účtu ve *World of Warcraft*, aby zjistili, co nového se děje v jejich gildách, udělali pár questů a ubezpečili se, že se během jejich nepřítomnosti nestalo nic důležitého.

Navzdory vši té energii byl však tento BlizzCon v něčem jiný. Fanoušci a zaměstnanci Blizzardu sice slavili jako obvykle, ale ve vzduchu visel náznak toho, že ikonické modré zamrzlé firemní logo pozbylo svůj lesk. Kvůli pandemii covidu-19 uběhly od předchozího setkání čtyři roky. Během nich se Blizzard potýkal se sérií reputačních problémů, kvůli nimž někteří fanoušci začali přemítat, jestli pořád ještě oslavují tu samou firmu, tu, kterou znají a mají rádi už tři desítky let. V posledních letech se Blizzard musel potýkat s mezinárodním skandálem týkajícím se svobody projevu, s vydáním nepodařené hry a celou řadou obvinění ze sexuálního obtěžování, jež vedla k přehodnocení firemní kultury a vyhození desítek zaměstnanců Blizzardu.

Možná částečně kvůli poškozené pověsti firmy přinesl BlizzCon 2023 ještě jedno nelichotivé prvenství v dějinách Blizzardu: poprvé od roku 2005, kdy se akce konala poprvé, nebylo vyprodáno.

\* \* \*

V roce 1991, kdy se dva vysokoškolští studenti jménem Allen Adham a Mike Morhaime rozhodli založit videoherní společnost, nemohli tušit, že se jednoho dne bude konat něco jako BlizzCon. Za třicet let se z jejich skromného startupu stala jedna z největších technologických firem na světě, součást obřího konglomerátu Activision Blizzard, kterou by si její mladí zakladatelé sotva dokázali představit. Pak, v létě 2021, stát Kalifornie společnost zažaloval za sexuální přečiny a diskriminaci, což postupně vedlo až k tomu, že firmu, v rámci největší videoherní akvizice všech dob, odkoupil Xbox.

Část dějin Blizzardu je velmi dobře zdokumentovaná, ale ani ti nejoddanější fanoušci nikdy nedostali odpovědi na řadu zásadních otázek. Jak Adham a Morhaime proměnili Blizzard ve videoherní impérium, které má vlastní kampus o ploše 20 000 m<sup>2</sup> a dosahuje tržeb ve výši miliard dolarů? Jaký byl skutečný příběh komplikovaného vývoje *Diabla*, vzestupu a pádu *StarCraftu* v Jižní Koreji a nechvalně proslulého zrušeného projektu známého pod krycím názvem *Titan*?

Další drama se odehrávalo také v zasedáčkách společnosti. Jak se z Blizzardu stal Activision Blizzard? Proč Morhaime po dvaceti letech v roli předsedy představenstva odešel a založil si vlastní firmu? Jakou roli v Morhaimeově odchodu a v prohlubování kulturních problémů společnosti sehrál generální ředitel Activisionu Blizzard Bobby Kotick? Jak se stalo, že se tak uctívaná společnost, která dokázala přimět tisíce lidí, aby vystáli dlouhé fronty jenom proto, aby slyšeli její vývojáře mluvit o plánovaných titulech, zapletla do soudního sporu dosud nevídaných rozměrů?

Tato kniha nabízí odpovědi na všechny tyto otázky a mnoho dalších. Podrobně popisuje dějiny i kulturu společnosti Blizzard a ukazuje, jaké to skutečně bylo zde pracovat. Je to příběh neuvěřitelné série mimořádně úspěšných her, skupiny mladíků, kteří velmi rychle zbohatli, nepřátelského převzetí jejich podniku obří korporací a firemní kultury, která v mnoha zaměstnancích a zaměstnankyních zanechává velmi komplikované a rozporuplné pocity. Také je to příběh o penězích, moci a honbě za nekonečným růstem.

Třicetiletá sága zdokumentovaná v této knize čerpá především z rozhovorů s více než 350 lidmi — se současnými i bývalými zaměstnanci a zaměstnankyněmi Blizzardu, současnými i bývalými zaměstnanci a zaměstnankyněmi Activisionu a dalšími lidmi pohybujícími se v okolí společnosti, jako například herními vývojářkami a vývojáři, kteří s Blizzardem spolupracovali nebo mu konkurovali. Někteří z nich souhlasili s rozhovorem a poskytnutím či potvrzením informací pouze pod podmínkou anonymity. Společnost Blizzard se ke knize odmítla oficiálně vyjádřit.

V této knize nerekonstruuji konkrétní dialogy ani nedramatizuji scény, které se kdysi odehrály. Pokud není výslovně napsáno jinak, všechny citáty uvedené v této knize jsem si přímo vyslechl.

\* \* \*

Během zahajovacího ceremoniálu BlizzConu v onen zmíněný pátek dokráčel na jeviště šéf Xboxu Phil Spencer a oznámil, že „teď, když je Blizzard součástí Xboxu, budeme dál posilovat to, čím je jedinečný“. Mnohým divákům se to mohlo zdát jako hezký, i když trochu bezzubý příslib od dalšího z řady korporátních kravatáků. Ale pro zasvěcené fanoušky, kteří věděli, co se v posledních deseti letech v Blizzardu skutečně odehrávalo, to bylo pořádné sousto, se kterým by měl i Tauren co dělat.

Abychom pochopili proč, musíme se vrátit na samý začátek — když se Blizzard ještě ani nejmenoval Blizzard. Jako všechny dobré příběhy i tenhle začíná u *Pac-Mana*.

1

# 1. ČÁST: VZESTUP



# 1. ŘÍZENÍ CHAOSEM

Allen Adham věděl už na střední, že chce dělat počítačové hry. V jižní Kalifornii se v osmdesátých letech 20. století začal svět her proměňovat z okrajového koníčku v lukrativní byznys. Arkády byly na vzestupu, do domácností se dostávaly levné počítače jako Commodore 64 a písnička „Pac-Man Fever“ se vyšplhala na devátou příčku žebříčku Billboard Hot 100. Během obědové pauzy Adham chodil do místní arkádové herny, kde střílel mimozemšťany ve hrách jako *Asteroids* a *Space Invaders*.<sup>1</sup> Spolu s bratrem dokázali přemluvit tátu, aby jim koupil počítač Apple II, na kterém Adham mohl hry nejen hrát, ale i vytvářet.

Narodil se jako Ayman Adham — jeho rodiče, otec povoláním inženýr a matka administrátorka ve školce, pocházeli z Egypta. Byl posedlý zkoumáním, jak videohry fungují a jak v lidech vyvolávají emoce. „Mluvil o tom, že hry budou novou formou zábavy, na stejné úrovni jako filmy a tak podobně,“ vyprávěl mi jeden jeho kamarád z vysoké. „Říkal jsem si, že asi něco hulí.“ Adham věřil, že díky své interaktivitě můžou videohry nabízet bezkonkurenční adrenalinové zážitky. Místo toho, abyste se na něco jenom dívali, jste to mohli sami prožít.

Přes kamaráda ze střední se seznámil s Brianem Fargem, o něco starším charismatickým programátorem, který se skutečně živil tvorbou počítačových her (což byl na svou dobu téměř absurdní koncept) ve firmě Boone. Fargo v Adhamovi rozpoznal chytrého a ambiciózního teenagera a nabídl mu pozici playtestera. „Vždycky mi připadal jako hodně bystrý kluk, i když se jako kluk vůbec nechoval,“ řekl Fargo. V roce 1983 Fargo s hrstkou svých kolegů odešel od Boone a založil vlastní startup nazvaný Interplay Productions, a brzy s ním v oboru prorazil díky hram jako *The Bard's Tale*, což byl fantasy titul inspirovaný Fargovými kampaněmi pro *Dungeons & Dragons (D&D)*. Adham sledoval vzestup Interplay s obdivem a trochou závisti — a napadlo ho, jestli by si on sám taky nemohl jednoho dne založit vlastní společnost. Dál pro Farga přes léto pracoval; mezitím ale nastoupil na Kalifornskou univerzitu v Los Angeles (University of California in Los Angeles, UCLA) s nadějí, že jednoho dne bude vyvíjet videohry, které by hrály miliony lidí.

Ve druháku na UCLA navrhl a naprogramoval svou první hru: *Gunslinger*, velmi primitivní grafickou textovku odehrávající se na Divokém západě. Vydání a distribuce hry se ujala malá firma jménem Datasoft a potenciální kupci titulu nemohli ani tušit, že jeho autor se ještě nemůže legálně napít alkoholu. Hra *Gunslinger* žádnou větší pozornost nepřitáhla, ale pro Adhama přesto byla důkazem, že dokáže dokončit a vydat vlastní počítačovou hru, čímž se také každému na setkání chlubil.

Jednoho dne se v univerzitní počítačové laboratoři Adham posadil vedle hubeného, kudrnatého studenta jménem Mike Morhaime.<sup>2</sup> Chodili spolu na několik předmětů, ale protože oba byli spíše zamlklí a věčně ponoření v knihách, nikdy spolu moc nemluvili. Adham musel z laboratoře na chvíli odběhnout a zamkl si počítač. Ten se o pár minut později, když doběhla časová lhůta, sám odemkl, a Morhaime se toho rozhodl využít pro menší žertík — nahnul se k vedlejšímu počítači a zamkl ho pomocí vlastního hesla. Adham se vrátil, stiskl pár kláves a počítač odemkl. Ohromený Morhaime se ho zeptal,

jak to dokázal. Ukázalo se, že oba používali stejné velmi jednoduché heslo „Joe“ — a z této roztomilé náhody se zrodilo dlouholeté přátelství.

I Morhaime byl posedlý videohrami.<sup>3</sup> V dětství ho fascinovaly vnitřnosti všech strojů — rádií, televzí i mikrovlnek. Kdykoliv si jeho rodina pořídila novou elektroniku, ignoroval samotný hardware a místo toho se ponořil do manuálu, protože ho zajímalo, co ten který konektor na zadní straně videopřehrávače dělá. Na střední spolu se sourozenci nashromáždili dost úspor, aby si koupili Bally Astrocade, což byl herní systém, který obsahoval i kartridž s programovacím jazykem BASIC. Díky tomu mohl Morhaime začít psát jednoduché programy a postupně přicházet na to, jak hry fungují. Nadšení z rozebírání věcí a jejich opětovného skládání dohromady ho přivedlo ke studiu elektroinženýrství na UCLA, kde si vždycky sedal do první řady, kladl spoustu otázek a snažil se toho naučit co nejvíc.

V jejich ročníku byly budoucích programátorů stovky, ale Morhaime patřil mezi ty, které Adham považoval za nejlepší z nejlepších — ty, kteří velmi rychle splnili úkoly a pak si pro sebe navzájem vymýšleli těžší, jako třeba kdo dokáže napsat úspěšný program na co nejméně řádek. Adham měl pocit, že tenhle softwarem posedlý geek by mohl být ideálním partnerem pro realizaci jeho velkolepého plánu založit nejlepší videoherní společnost na světě.

Během vysokoškolských studií obou mladíků na konci osmdesátých let se videoherní průmysl velmi rychle rozvíjel. Konzole Nintendo Entertainment System vydaná v roce 1987 přinesla přelomové hry jako *Super Mario Bros.* a *The Legend of Zelda*. Videohry byly rok od roku složitější a lukrativnější. Adhamovi staří známí z Interplay byli ve vývoji vlastních her natolik úspěšní, že začali financovat a vydávat tituly jiných firem.

V roce 1990, kdy Adham končil univerzitu, nabídl Morhaimeovi, aby založili vlastní videoherní společnost. Morhaimeovi, který absolvoval o pár měsíců dříve, se do toho ale nechtělo.<sup>4</sup> Našel si práci jako programátor testovacího softwaru pro Western Digital, stabilní firmu vyvíjející počítačové technologie, kde mu nabídli dobrý

plat, benefity a slušnou životní jistotu. Kromě toho se specializoval na hardware, nikoliv na vývoj her. Adham se však nevzdával, představoval příteli své rozsáhlé plány, a dokonce si domluvil schůzku s Morhaimeovým skeptickým otcem. Adham argumentoval tím, že být vystudovaným počítačovým inženýrem ve věku něco přes dvacet let je ideální chvíle, kdy by člověk měl zariskovat. Pokud to nevyjde, nevádí — kdykoliv si můžou sehnat práci u IBM nebo Microsoftu. Je jen velmi málo jiných oborů, v nichž může hrstka kamarádů založit firmičku s minimem kapitálu a vyprodukovat něco, co bude bavit hromadu lidí.

Bylo zjevné, že Adham má pro přesvědčování lidí talent. „Říkali jsme o něm, že je jako mistr Jedi,“ svěřil se mi jeden z jeho bývalých kolegů. „Vždycky zachovával naprostý klid, pečlivě naslouchal, nikdy nebyl agresivní. Vlastně byl skoro nenápadný. Pak ale začal mluvit a vás to úplně nabilo energii. „Jasně, udělám, co říkáš.““

Po delším váhání se Morhaime rozhodl, že do toho půjde. V únoru 1991 společně založili studio Silicon & Synapse, jehož název měl představovat jakousi synergii mezi počítači (silikon) a lidským mozkem (synapse). Každý z nich do toho vložil asi 10 000 dolarů — Adham použil peníze, které měl uložené na vysokoškolská studia, Morhaime si je půjčil od babičky. Pronajali si malou kancelář v kalifornském městě Irvine; protože si ale nemohli dovolit vybavit ji novými počítači, přinesli si z domova vlastní. Adham jako prvního zaměstnance přivedl dalšího svého kamaráda z UCLA, Franka Pearce.\* Na jedné z fotek pořízených první den existence nové firmy jsou zachyceni Adham a Morhaime, jak s nataženými krky zírají přímo do objektivu — sevřené rty, neoholené strniště a ve tváři odhodlání dobýt svět.

\* \* \*

---

\* O mnoho let později začal být Pearce zpětně označován za spoluzakladatele Blizzardu, ale v té době dostával normální plat a neměl ve společnosti žádný podíl.

V roce 1991 herní průmysl vzkvétal. V arkádových hernách na celém světě dominoval *Street Fighter II*, společnosti Sega a Nintendo bojovaly o to, kdo dobyde víc obывáků a *Tetris* se díky energické hudbě a návykové herní smyčce stával globální senzací. Do oboru proudilo stále víc peněz a herní studia se nyní snažila vydávat své tituly na co nejvíce platformách, a to často za pomoci externích smluvních partnerů, kteří hru přenesli z jednoho stroje na druhý. Hra původně vydaná pro operační systém stolních počítačů DOS tak mohla získat „port“ či „konverzi“ na platformy jako Super Nintendo, Sega Genesis, Amiga a další, pokaždé z dílny jiného partnera a pokaždé s novými funkcemi, kterými se odlišila od ostatních verzí.

Morhaime a Adham chtěli jednoho dne psát vlastní software, ale pro začátek se v Silicon & Synapse rozhodli brát právě takové kontrakty, aby si vybudovali reputaci. V tom jim výrazně napomohl Adhamův vztah s Brianem Fargem — Fargo, který dostal desetiprocentní podíl v Silicon & Synapse coby poradce (Adham vlastnil 60 procent a Morhaime 30 procent), začal firmě přibrávat zakázky na různé konverze, jako byl například port *Battle Chess*, tedy šachové hry, v níž roli figurek zastávali středověcí bojovníci, pro operační systém Windows.

Aby mohli dostát svým závazkům, potřebovali v Silicon & Synapse víc programátorů. Proto oslovili Patricka Wyatta, který právě dokončoval studia na UCLA a který byl spolu s Adhamem a Morhaimem členem Triangle, společenství mladíků, kteří většinu času trávili diskuzemi o programování. Morhaime mu navrhl, jestli by nechtěl dělat počítačové hry, a Wyatt to jakožto studenta informatiky zaujalo. „Řekl jsem, že to zní jako velká zábava,“ vzpomíná Wyatt. Coby programátor se do vývoje *Battle Chess* zapojil ještě v době, kdy dodělával školu a zároveň docházel do svého pravidelného zaměstnání v univerzitním kampusu. „Svým způsobem to bylo peklo, protože jsem toho dělal strašně moc,“ dodává, „ale bavilo mě to“. Brzy do Silicon & Synapse nastoupil oficiálně na pozici inženýra.

Během roku přibírali další a další zakázky na konverze velmi eklektických produktů Interplay — od RPG\* titulu založeného na *Pánovi prstenů* po vzdělávací hru, která hráče učila psát všemi deseti. „Vždycky nám něco nabídlí a my zvážili, jestli to zvládneme, nebo ne,“ líčí Wyatt. „Tenkrát jsme tomu říkali business plan du jour.“ Každá z těchto zakázek jim zabrala maximálně pár měsíců a každý zaměstnanec Silicon & Synapse pracoval na několika najednou. „Naším jediným cílem bylo udržet se nad vodou,“ objasňuje Joeyray Hall, který nastoupil ještě ten samý rok.

Když zrovna nepracovali na zakázkových projektech, snili zaměstnanci Silicon & Synapse o originálních hrách, které by sami vytvořili. Jejich inspirací byla Adhamova vzletná prohlášení o tom, že mohou dobýt celý herní průmysl — nejen proto, že jsou dobří programátoři, ale protože videohrám rozumějí. Rychlý růst herního odvětví přilákal pozornost byznysmenů v oblecích, kteří sice umějí číst v tabulkách plných čísel a prodávat krabice, ale o samotných produktech nevědí vůbec nic. Oproti tomu Adham a jeho tým nepotřebovali provádět tržní výzkumy, aby zjistili, jestli je jejich hra dobrá — stačilo vyrábět to, co by sami chtěli hrát.

Adham rozhodl, že v Silicon & Synapse nepřijmou nikoho, kdo hry nehraje. Potenciálních zaměstnanců se vždy ptali na jejich oblíbené tituly a pak důkladně prověřovali míru jejich znalostí. V kanceláři se často dopoledne programovalo, přes oběd probíhala klání v karetní hře *Magic: The Gathering* a po večerech se hrály videohry na společné televizi. James Anhalt, další inženýr, kterého nabrali z UCLA, sdílel byt s Pearcem, který byl zároveň programátorem a recepčním firmy. „Jelo se 24 hodin denně. Tví spolubydlíci, kamarádi i kolegové, to byla pořád ta samá skupinka lidí,“ vzpomíná Anhalt. Neustále

---

\* Role-playing game („hra s hraním rolí“, někdy se překládá jako „hra na hrdiny“) je jeden z nejrozšířenějších herních žánrů, který je ale zároveň velmi obtížně definovatelný. V této knize jej budeme označovat pouze běžně používanou zkratkou RPG. (Pozn. překl.)

rozebírali, které hry jsou dobré, které se nepovedly a co by oni sami udělali jinak.

V Interplay v té době pracovali na hře jménem *RPM Racing*, což byl konvenční závodní simulátor se sportovními auty v pastelových barvách a nákladáky, ale dostali se do časového presu. Na podzim se měla na trhu objevit nová konzole Super Nintendo a bylo důležité, aby hra *RPM Racing* vyšla ve stejnou dobu. Fargo se proto obrátil na Silicon & Synapse, aby jejich tým s vývojem hry pomohl, a opět na něj udělala velký dojem jejich spolehlivost a efektivita. „Věděl jsem, že se na ně můžu spolehnout, a taky nás neklamali,“ popisuje.

Fargo poté navrhl Adhamovi, ať zkusí jeho firmě nabídnout vlastní nápady, a na konci roku 1991 si Interplay od Silicon & Synapse objednala dvě originální hry pro Super Nintendo. První z nich bylo pokračování *RPM Racing* s názvem *Rock N' Roll Racing*, které svému poněkud nezáživnému předchůdci dodalo na osobitosti. Byla tu heavymetalová hudba, řidiči se jmény jako Cyberhawk a Snake Sanders a hlasatel, který během závodů dodával barvitý komentář („Masakr začíná!“). Druhý titul byla puzzle plošinovka *The Lost Vikings* inspirovaná klasickou strategickou hrou *Lemmings*, v níž máte za úkol udržet při životě zástupy bezmyšlenkovitě pochodujících stvoření tím, že jim vytváříte bezpečný průchod skrz tunely a přes lávu. Původní koncept, podle něhož jste ve hře měli ovládat desítky až stovky Vikingů najednou, ale nefungoval, protože na televizi byly drobné postavíčky špatně vidět.

Později se ve videoherním průmyslu ustanovila disciplína „herní design“, která se těmito problémy zabývá, ale na počátku devadesátých let se na to šlo podstatně méně vědecky. V Silicon & Synapse existovaly jenom dvě role: grafik, nebo programátor. A kdykoliv bylo potřeba řešit design, Adham svolal celé studio do jedné místnosti, aby společně něco vymysleli. „Každý k tomu mohl říct svoje,“ líčí Joeyray Hall. „Nikdy v tom nebylo nic nepřátelského. Prostě řekni: Co by ti přišlo cool?“ U *The Lost Vikings* se nakonec rozhodli, že počet Vikingů seškrtnají na tři, což jim přišlo jako vyvážené řešení. Erik Rychlý uměl běhat a skákat, Baleog Divoký střílet z luku a Olaf Silný měl

štit, se kterým mohl odrážet projektily nepřátel a plachtit na kratší vzdálenosti. Mohli jste ovládat vždy jen jednoho z nich, ale bylo nutné mezi nimi neustále přepínat, abyste porazili příšery nebo vyřešili hádanky.

Všichni zaměstnanci Silicon & Synapse byli muži a jejich designové schůzky poháněné kofeinem a testosteronem byly někdy trochu divoké. Občas se křičelo, občas vzduchem létaly pěsti. Videoherní průmysl se skutečným průmyslem teprve stával a studia o deseti lidech, jako bylo Silicon & Synapse, neměla žádná právní ani HR oddělení, a po pravdě ani žádné standardy pro to, jak by měla fungovat. Sami tomu říkali „řízení chaosem“ — hledání nejlepší možné varianty prostřednictvím debaty. „Prostě jsme si sedli a tak dlouho nad problémem diskutovali, až všichni souhlasili,“ popisuje Jesse McReynolds, další z programátorů, který do firmy nastoupil o něco později. „O jediné věci jsme se dokázali hádat celé hodiny.“ Tento proces do velké míry fungoval díky Adhamově schopnosti jemně, ale důrazně přesvědčit všechny ostatní, za což si vysloužil přezdívku „sametové kladivo“.

Při vývoji *The Lost Vikings* se ustanovily základní principy herního designu, jichž se firma držela po další desítky let. Všichni v Silicon & Synapse měli za úkol hru hrát, aby každý přesně věděl, jak funguje. Pokud hře příliš propadli a ztratili objektivní náhled na její kvalitu, přizvali externí playtestery. Aby hru odlehčili, obdařili své Vikingy animacemi jako z kreslených grotesek a přidali ironické dialogy pro situace, kdy postavičky zemřely a musely začít od začátku. („Jsem unavený, Eriku. Tenhle level už jsme zkoušeli tolikrát! Probud mě, až ho dokončíme.“)

Když titul *The Lost Vikings* vyšel, vyrazil Adham s několika dalšími zaměstnanci do nedalekého obchodu sledovat, jak lidé hrají demo hry. Byl nadšený, když se jeden teenager rozhlédl po všech přítomných arkádových stanicích a zamířil k té jejich. První level měl za cíl předvést Erikovu schopnost skákat tím, že Vikinga postavil vedle jámy plné elektrického proudu. Kluk vzal do ruky ovladač a Erik spadl do jámy a zemřel. V ten moment hoch ovladač okamžitě položil a přešel k jinému kiosku. „A já si říkal: ‚Bože můj, my jsme ho zabili po dvou

vteřinách a teď nikdy nezjistí, jak skvělá hra to je,“ vzpomínal později Adham.<sup>5</sup> Z tohoto incidentu si odnesl ponaučení, že úvodní sekvence počítačových her musejí být maximálně bezpečné, jednoduché a snadno přístupné. Jak sám říká: „Chcete, aby se vaši hráči už od začátku cítili jako mocní hrdinové.“

I navzdory existenci smrtících pastí zaznamenaly hry *Rock N' Roll Racing* i *The Lost Vikings* úspěch u recenzentů a jeden videoherní časopis označil Silicon & Synapse za „nejlepšího softwarového vývojáře roku 1993“. Ve firmě Interplay, u níž oba tituly vyšly, byli úspěchem nadšeni a chtěli víc. „Rozhodně patřili mezi ty lepší vývojáře, s kterými jsem spolupracoval,“ zmiňuje producent Interplay Alan Pavlish. „Rozuměli hernímu designu, byli pracovití a vždycky si našli čas, aby udělali to něco navíc, co hru posune z kategorie B nebo B+ do A nebo A+.“

Ani tento úspěch jim ale nepřinesl víc peněz. Zaměstnanci Silicon & Synapse určitě nepatřili k nejlépe placeným v oboru a nedostávali prakticky žádné benefity, ale i přes nízké náklady se Adham a Morhaim potýkali s finančními problémy. *Rock N' Roll Racing* ani *The Lost Vikings* se navíc neprodávaly tak dobře, jak doufali. Někteří vývojáři svalovali vinu na marketing, který neměli pod kontrolou. Společnost Interplay v roli vydavatele většinu jejich her financovala, balila do krabic a prodávala, což ovšem také znamenalo, že si nechávala většinu zisku. Aby mohli být Silicon & Synapse skutečně úspěšní, museli začít vydávat své hry sami.

\* \* \*

Stu Rose měl dlouhé zacuchané vlasy, džínovou bundu, kterou nikdy nesundal, a sen, že bude kreslit komiksy. Počátkem devadesátých let však novinový průmysl procházel krizí, a Rose došel k závěru, že každodenními kreslenými stripy se nejspíš neužíví. A tak se rozhodl zkusit štěstí ve videohrách. Vzpomíná, jak se jeden večer díky svému kamarádovi, který pracoval pro Silicon & Synapse, setkal s Adhamem a ostatními členy týmu a ti mu řekli,

že shánějí nového grafika. „Proč mi [můj kamarád] nic neřekl?“ napadlo tenkrát Rose.

Záhy po svém přijetí do Silicon & Synapse Rose důvod odhalil. Do kanceláře k nim přišel Alan Pavlish z Interplay, aby zkontroloval aktuální stav rozpracované předělávky jejich hry *Castles* pro Mac, ale Roseův kamarád v práci nebyl. Když si prošli jeho počítač, zjistili, že obrázky, které od něj potřebovali, nejsou nikde k nalezení. „Ukázalo se, že prakticky nic neudělal,“ vybavuje si Rose. „Když to Allenovi došlo, celý zbledl.“

Roseova kamaráda vyhodili a projekt přiřadili jemu. Dokončil ho za pár týdnů, čímž prokázal, že mezi ostatní workoholiky v týmu Silicon & Synapse dobře zapadne. O něco později si Rose v Adhamově kanceláři všiml krabice vzdělávací hry, na které pracoval ve svém minulém zaměstnání. „Tyjo, to je divný — ty máš na policiče můj produkt,“ divil se. Adham byl zmatený, protože měl za to, že autorem hry je Roseův kamarád. „Myslím, že tu práci v podstatě dostal přes moje portfolio,“ domnívá se Rose. Od té doby firma ke svým pracovním pohovorům formálně přidala další krok — zkoušku z kreslení přímo na místě.

Rose si nerdovskou pospolitost v kancelářích Silicon & Synapse zamiloval. Během obědových pauz se scházivali v některé z menších místností, kde vytáhli Neo Geo nebo Super Nintendo a hráli kancelářské turnaje. Jejich velkou obsesí byla i *Dune II*, PC hra vydaná v prosinci 1992 lasvegaskou firmou Westwood Studios. Titul inspirovaný populárním románem Franka Herberta byl jedním z prvních představitelů žánru, který později získal označení real-time strategy (tedy „strategie hraná v reálném čase“) neboli RTS. V této hře neovládáte jednu postavu, ale vševědoucího velitele, který před sebou vidí celé bojiště, na němž může těžit suroviny, stavět budovy a trénovat vojska. Každou vteřinu bylo nutné rozhodovat o tom, kam přesunout armádu, jak utratit peníze a na co se prioritně zaměřit.

Avšak Rose a jeho kolegové měli pocit, že hra má jeden zásadní problém — *Dune II* neměla multiplayer. Extrémně kompetitivní hráči ze Silicon & Synapse se mohli nanejvýš přít o nejlepších strategiích a poměřovat si nejvyšší dosažené skóre, ale nemohli spolu soupeřit

přímo. Jednou ze základních filozofií firmy přitom bylo, že „všechno je lepší s přáteli“ — nic nemohlo nahradit zážitek spolupráce s kamarádem na řešení hádanek v *The Lost Vikings*, nebo prohlášení se nejlepším hráčem *Samurai Shodown II* v kanceláři. Všichni se shodli na tom, že *Dune II* s multiplayerovým módem by mohla být jednou z nejlepších her na světě.

Ve stejné době Allen Adham přemýšlel nad tím, jak ze své firmy udělat herní vydavatelství. Inspirován sérií her ze světa *Dungeons & Dragons*, která se jmenovala Gold Box Collection a prodávala se v charakteristických pozlacených krabicích, přišel s myšlenkou řady her, které by v regálech obchodů na první pohled patřily k sobě. Šlo by o volně propojené tituly, z nichž každý se měl odehrávat v jiném historickém období, například ve starém Římě nebo během vietnamské války. Jeden z grafiků, Sam Didier, jehož posedlost dlouhými plnovousy a obřími nárameníky pomohla definovat charakteristický výtvarný styl celé společnosti, navrhl, aby série nesla název *Warcraft*. Někdo další přišel s nápadem vytvořit high fantasy svět inspirovaný *Pánem prstenů* a sérií stolních her *Warhammer*, a nedlouho nato už byl na světě koncept nového projektu. *Warcraft: Orcs & Humans* měl být kopií *Dune II*, ovšem s multiplayerovým módem a dokonale vyladěnou hratelností, odehrávající se v zemi plné mečů, kouzel a přišer.

Pat Wyatt začal programovat *Warcraft: Orcs & Humans* v létě roku 1993, zatímco všichni ostatní v Silicon & Synapse se snažili udržet firmu nad vodou nabíráním tolika herních zakázek, kolik jen mohli. Protože neměl k ruce žádné grafiky, začal tím, že do hry zkopíroval všechny obrázky z *Dune II*.<sup>\*</sup> K tomu ale přidával vlastní inovace, například vymyslel způsob, jak myši vybrat víc jednotek najednou, aby je bylo možné zároveň přesouvat

---

\* Později, až po vydání *Warcraftu*, si Wyatt uvědomil, že všechny původní obrázky z *Dune II* sice nahradil jejich vlastními, ale zapomněl změnit font. V pozdějších verzích už ho upravili, ale v té první byl vzhled textu ve hře identický jako v *Dune II*. „Takže jo, tam jim něco málo dlužíme.“

nebo s nimi hromadně útočit. „Říkal jsem si, že tohle samo o sobě je docela zábavné,“ vzpomíná Wyatt. Nejdřív chtěl, aby bylo možné takhle ovládat naráz všechny postavíčky, ale Adham trval na tom, že se počet jednotek, které je možné označit, musí nějak omezit, a argumentoval tím, že pak budou muset hráči a hráčky nad svými rozhodnutími více přemýšlet a nebude stačit jenom vyrobit obří množství rytířů a lučištníků a poslat je na nepřítele. Po několika týdnech schůzování v duchu „řízení chaosem“ nakonec Adham tento spor vyhrál.

Pak se k *Warcraftu* přidal Stu Rose jako jeho první hlavní výtvarník. Nakreslil rozhraní pro mapu a animace pro obě rasy, tedy orky a lidi, z nichž každá měla vlastní armádu a infrastrukturu. Proces vývoje byl natolik nestrukturovaný, že k tomu navíc dostal za úkol pojmenovat hrdiny a města ve hře. „Bral jsem první věc, která mě napadla,“ popisuje. „Půjdu na místo, které se jmenuje třeba... Goldshire. Jo, proč ne.“ Později Rose také namluvil postavu člověka-dělníka, který mohl těžit zlato, kácet stromy nebo stavět budovy. „Práce hotova,“ ujišťoval Rosův plochý baryton hráče pokaždé, když byla dostavěna nová farma či nová kasárna.

Projekt *Warcraft* se sice vyvíjel slibně, ale spoluzakladatelé firmy se začali dostávat pod finanční tlak. Na konci roku 1993 už jejich společnost, kterou nově přejmenovali na Chaos Studios, aby tím lépe vystihli svůj jedinečný přístup k práci, nebyla schopna dál financovat svůj provoz. Adham a Morhaim platili svých dvanáct zaměstnanců z půjček, které si brali na své kreditní karty, jenom aby firmu udrželi při životě. Oba měli dluhy ve výši desítek tisíc dolarů a už byli natolik zoufalí, že si ze svých karet Discovery nechávali v supermarketech vyplácet hotovost a tu pak vkládali na bankovní účet firmy.<sup>6</sup>

Adham a Morhaim sice byli nervózní, ale svou finanční tíseň nevnímali jako existenční hrozbu. Pořád k nim proudily nové zakázky a permanentně se zdálo, že k dosažení stability už schází jenom pár měsíců. Měli sice nějaké dluhy, ale aspoň si nemuseli brát druhou hypotéku nebo prosit o půjčku Farga. Nikdy je ani nenapadlo, že teď by mohl být ideální čas firmu prodat.

## 2. TEORIE KOBLIHY

Davidsonovi na videoherní magnáty moc nevypadali. Jan Davidsonová celý život pracovala jako učitelka, což bylo její vysněné zaměstnání už od střední, kdy si přivydělávala doučováním. Bob Davidson vystudoval práva a obchodní management a pracoval jako inženýr. V osmdesátých letech ale Jan navrhla sérii vzdělávacích softwarových programů, jako byl *Math Blaster*, který řešení jednoduchých rovnic okořenil tím, že se na správné odpovědi střílelo z děla. V reakci na rostoucí popularitu těchto her založili manželé firmu Davidson & Associates, jejímž cílem bylo vydávat edukativní počítačový software. V roce 1993 už byla jejich firma kótovaná na burze a její hodnota k Janině překvapení a radosti převyšovala 40 milionů dolarů. „Být bohatá je sice hezké,“ svěřila se později tisku, „ale o to mi po pravdě nešlo. Já chtěla jenom učit děcka něco nového.“<sup>1</sup>

Stejně jako Interplay i Davidsonovi najímali externí smluvní partnery, kteří by jejich software převedli na různé platformy. Jeden z jejich producentů se doslechl o Silicon & Synapse a přišlo mu, že by mohli být dobrou

volbou. Jelikož společnost Davidson & Associates sídlila v kalifornském městě Torrance, což je asi jen hodina jízdy autem, dorazil Bob Davidson za Adhamem a Morhaimem osobně. „Seděli jsme spolu na podlaze, jedli pizzu a pili Pepsi,“ vzpomíná Davidson. „Já taky kdysi chodil na vysokou, takže mi to nevadilo.“ Podepsal se Silicon & Synapse smlouvu na konverzi hry *Kid Works II* a ohromilo ho, jak rychle a efektivně se firma úkolu zhostila. „Řekl jsem si, že bychom za nimi možná měli zajet znova a zjistit, co dalšího by pro nás mohli udělat.“

Adham a Morhaime mu vysvětlili, že teď sice berou externí zakázky, aby firmu udrželi v chodu, ale že jejich cílem je vyvíjet a vydávat vlastní hry. Davidson nad tím pár týdnů přemýšlel a pak mladíkům předložil nabídku, která je šokovala: navrhl, že koupí Silicon & Synapse za čtyři miliony dolarů. Oba spoluzakladatele to zaskočilo.<sup>2</sup> V té době měli rozpracované tři velké projekty: bojovou hru založenou na komiksech se *Supermanem*, sci-fi střílečku pro Super Nintendo pojmenovanou *Blackthorne*, ve které kosíte zelené mimozemšťany brokovnicí, a *Warcraft*. Nebylo to zrovna portfolio, které by zapadalo mezi edukativní tituly jako *Spell it Plus* nebo *Reading and Me*.

Adham a Morhaime odpověděli, že si to musejí promyslet. Protože už měli skoro uzavřenou smlouvu o distribuci *Warcraftu* s Interplay a protože Brian Fargo byl pořád minoritním vlastníkem firmy, šli se s ním, aby Davidsonovu nabídku probrali. „Poslouchejte, já mám v té vaší firmě podíl, a navíc jsme kamarádi,“ sdělil jim Fargo, jak sám vzpomíná. „Já bych to neprodával. Vy dva ještě můžete dokázat velké věci. Čtyři miliony dolarů je hodně, ale ne, když to rozdělíte mezi sebe a pak z toho ještě zaplatíte daně. Není to dost peněz, abyste z toho vyžili do důchodu.“ Oba mladíci souhlasili a nabídku odmítli, ale Davidsonovi se jen tak nevzdávali. Nejprve zkusili Adhama a Morhaimea přesvědčit příslibem, že by coby součást Davidson & Associates měli tvůrčí svobodu dělat si hry, jaké budou chtít.

Když Davidsonovi neuspěli ani s tímto návrhem, nabídli dvojnásobek původní ceny. To už bylo tolik peněz, že se i Fargo zdráhal jim nabídku jakkoli rozmlouvat.

„Jako váš přítel bych radši spolupracoval s vámi,“ řekl jim. „Ale nevím, jak byste tohle mohli odmítnout.“ V únoru 1994, tři roky od založení studia, byla dohoda podepsaná. Davidson & Associates odkoupili Chaos Studios za 6,75 milionů dolarů. Situace ve firmě se stabilizovala a Adham a Morhaime si přišli na slušné jmění. Příslib autonomie od Davidson & Associates měl jedinou výjimku: nedlouho po akvizici se Adham a Morhaime museli kvůli sporu o ochrannou známku vzdát názvu Chaos Studios a vyměnit ho za mnohem méně přívětivé Ogre Studios. „Máme od rodin by takový název nejspíš neskously,“ objasnil jim Bob Davidson. „Pak mi ale asi o týden později zavolali a řekli: ‚Máme nové jméno, které se nám líbí víc.‘“

Legenda praví, že Adham procházel elektronický slovník a hledal v něm zajímavá slova. Svůj výběr pak konzultoval s týmem a společným hlasováním ho seškrtili na pár kandidátů. Nakonec se shodli na jednom slově, které nadále vyjadřovalo chaotičnost jejich kreativního procesu, ale zároveň bylo natolik neškodné, že nemohlo urazit ani tu nejcitlivější matku. A navíc znělo docela cool.

\* \* \*

Ještě v lednu byli Allen Adham a Mike Morhaime v mínusu. O měsíc později byli milionáři. Jejich společnost se teď jmenovala Blizzard Entertainment a působila jako dceřiná firma Davidson & Associates. Díky tomu mohli do *Warcraftu* coby své první hry vydané vlastním nákladem vložit mnohem víc peněz; o balení kopií do krabic a distribuci se měl postarat Davidson.

Někteří zaměstnanci, jako Pat Wyatt a programátor Bob Fitch, nebyli příliš nadšení z toho, že všechny nově nabyté peníze skončily u jejich nadřízených. Krátce před prodejem Wyatt svolal setkání všech spolupracovníků a požádal o podíl ve firmě, což Adham jednoznačně zamítl. „Bylo to hodně tvrdé odmítnutí. Dost našťavané,“ vzpomíná Wyatt. Prodej firmy ale Wyattovi a jeho kolegům i tak přinesl různé výhody, jako vyšší plat a důchodové i zdravotní pojištění. Davidson dal Blizzardu opce

na akcie a Adham a Morhaime je rozdali nejdůležitějším zaměstnancům včetně Wyatta. Rebely tím ale neumlčeli. Tři roky pro ně pracovali dlouhé hodiny za nízký plat, protože věřili, že to nakonec přinese výhody všem; to, že Adham a Morhaime shráblí miliony dolarů a oni jen cáry papíru, jim připadalo jako urážka. Naštvaný Wyatt prohlásil, že ve firmě končí a založí si vlastní studio.

Adham a Morhaime ho několik týdnů přemlouvali a slíbili mu, že pokud zůstane, dostane vyšší funkci. Realita byla taková, že Wyatt své výhrůžky nikdy nemyslel úplně vážně. Spolu s kolegou si právě koupil dům a neměl ani zdaleka dost peněz na to, aby mohl založit novou společnost. Takže dál pracoval na *Warcraftu* a předstíral, že už ho to netrápí. „Zavrtil jsem se do té hry a hodně si to užil,“ líčí Wyatt. Jeho první multiplayerový zápas proti kolegovi z Blizzardu ho okouzлил. „To byl nejintenzivnější herní zážitek mého života,“ vzpomíná. Vítězství chutnalo mnohem sladčeji, když namísto počítače byl protihráčem skutečný člověk, a porážka byla o to bolestivější — a častěji vedla k prudkým hádkám a házení klávesnicemi.

Stu Rose přivedl svého kamaráda Billa Ropera, aby jednorázově namluvil pár vět pro demo, které chtěli v létě předvést fanouškům a médiím. Když Roper dorazil do kanceláře, zavedli ho do starého kumbálu, který skladatel Blizzardu Glenn Stafford přestavěl na zvukové studio. Protože mu nenapsali žádný scénář, odimprovizoval Roper několik vět, které byly později použity v úvodu hry („*V éře chaosu dvě strany bojovaly o nadvládu...*“). Do Blizzardu se zamiloval, a dokonce spoluzakladatelům napsal dopis, ve kterém prosil, aby u nich mohl zůstat. „Allene, klidně ti budu mýt auto,“ stálo v dopise údajně. Morhaimeovi také slíbil vzácnou kartu *Magic: The Gathering*, což ani nemusel — na šéfy studia udělal dostatečný dojem na to, aby mu svěřili práci na scénáři *Warcraftu*.

Většina příběhu, který Roper napsal, se stala součástí manuálu přibaleného v každé krabici *Warcraft: Orcs & Humans* spolu s poznámkovým blokem opatřeným logem Blizzardu. Adham byl dlouho přesvědčen, že lidé v obchodech ochotněji utratí peníze za krabice s hrami, které jsou těžší, a tím pádem působí hodnotněji. Rose

nakreslil název studia zubatými modrými písmeny a vytvořil tak logo, které pak tiskli na krabice, CD a propagační předměty po mnoho dalších let. Slovo Blizzard se téměř okamžitě stalo posvátným a symbolem toho, že všichni přispívají k něčemu většímu, než jsou oni sami. První řádek závěrečných titulků *Warcraftu* neobsahoval jméno konkrétního člověka, ale název firmy: „Herní design: Blizzard Entertainment“. Když si zaměstnanci Blizzardu uvědomili, že se jim nechce přestat s hraním *Warcraftu* ani po pracovní době, začali věřit, že se titul ujme.

V listopadu 1994 se dostala hra *Warcraft: Orcs & Humans* na obchodní pulty. Chvilí trvalo, než si jí fanoušci a kritici všimli, ale na konci roku už je hra polapila. Jak napsal jeden recenzent, „nic na tomto světě ani jakémkoliv jiném se nedokáže vyrovnat zuřivosti a nesmiřitelné urputnosti dvou lidí, kteří spolu ve hře bojují na život a na smrt.“ Během prvního roku se prodalo úctyhodných 100 000 kopií, čímž se hra sice zdaleka nemohla rovnat největším hitům jako *Myst* nebo *The 7<sup>th</sup> Guest*, ale pořád to stačilo na to, aby se Blizzard proměnil z naprosto neznámého studia v seriózního konkurenta Westwoodu, tvůrce *Dune II*. „Já vždycky vtipkoval, že naše hra je úplně jiná než *Dune II*,“ vybavuje si Pat Wyatt. „Protože oni mají minimapu vpravo dole, a my vlevo nahoře.“ Studio Westwood bylo přesvědčeno, že Blizzard pro *Warcraft* ukradl zdrojový kód *Dune II* (což zaměstnanci Blizzardu popírali), a dokonce zvažovalo soudní žalobu. Po několika desítkách let se už k tomu spoluzakladatel Westwoodu Louis Castle staví mnohem smířlivěji. „Pokud je napodobování nejčistší formou lichotky, pak nám lichotili opravdu hodně,“ podotýká Castle.

V roce 1995 už měl Blizzard kolem dvaceti zaměstnanců a přestěhoval se do větších kanceláří. Adham prohlásil, že hodlá vybudovat videoherní impérium, a firma tudíž bude dál růst. Grafik Eric Flannum vzpomíná, jak se Adham postavil před všechny zaměstnance společnosti, aby popsal své ambiciózní poslání. „Řekl: ‚Chceme, aby značka Blizzard byla tak silná, že kdybychom nacpali do krabice hrst kamení a napsali na ni Blizzard, lidi si to koupí, aniž by se podívali dovnitř.‘“

Dalším krokem byl logicky *Warcraft II*, ale v Blizzardu panovaly rozdílné názory, jak hru pojmout. Někteří se domnívali, že by se pokračování mělo vydat úplně jiným směrem, jak to Adham původně zamýšlel — třeba do vesmíru nebo nějak zkřížit vojenské stíhačky s draky chrlícími oheň. Jiní byli přesvědčeni, že by Blizzard měl vzít základy *Warcraft: Orcs & Humans* a dál je vylepšovat, spravit to, co nefunguje, a přidat ještě mnohem víc. Po sérii debat vyhrála druhá skupina. „Pořád jsme se vraceli k tomu, co nám na *Warcraftu* přišlo nedodělané,“ popisuje Bill Roper. „Všechno, co jsme do první hry nedostali, ale chtěli to tam mít. S druhým dílem můžeme jít mnohem dál.“

Zatímco ve *Warcraftu* se bitvy odehrávaly výhradně na zemi, ve *Warcraftu II* se mělo bojovat i na nebi a na moři. Místo dvou hráčů jich měl *Warcraft II* podporovat až osm. Hra měla nabídnout větší armády, lepší grafiku a propracovanější kampaň. Přibyla nová surovina, ropa, a spousta inovativních jednotek, jako vzducholodě nebo výbušní gobliní ženisté. „Vzpomínám si, že to bylo hodně nestrukturované,“ vybavuje si výtvarník Justin Thavirat. „Nakresli cokoliv, co ti přijde cool. Dvuhlavý troll, který hází sekerami? Sem s ním.“ U prvního *Warcraftu* nebyl příběh pro Blizzard prioritou, tentokrát ale chtěli, aby herní svět působil opravdově. A našli si na to ideálního člověka.

\* \* \*

Jako mnoho budoucích blizzardských hvězd i Chris Metzen se k firmě dostal náhodou. Jeden večer hrál s kapelou v Orange County a narazil zde na několik zaměstnanců Blizzardu. Ty natolik okouzlit drak, kterého nakreslil na ubrousek, že mu navrhli, aby k nim šel dělat grafika. Když Metzen poprvé vstoupil do kanceláře, byl ohromen. Ocítl se v mece všech geeků — na stěnách plakáty superhrdinů, na chodbách autíčka na dálková ovládání, všude akční figurky a poházené náboje z Nerfek, skupinky lidí zápolící ve hrách pro Super Nintendo jako *Street Fighter* a *Mortal Kombat*. „Já ani nevěděl, co

vlastně dělají,“ prozradil Metzen později v rozhovoru pro jeden blog. „Věděl jsem ale, že ať už je to cokoliv, chci to dělat taky.“<sup>3</sup> Metzen začal jako kreslíř a animátor, ale pak zjistil, že má talent na vyprávění příběhů. Původní nápady, s nimiž přišel Roper pro *Warcraft*, dál rozpracoval a pro *Warcraft II* sepsal komplikovaný příběh plný válčení, zrady a nekromancie. „To psaní mu šlo vážně dobře,“ uznává Roper.

Metzenova mimořádná osobnost ovlivnila atmosféru v celé firmě Blizzard. Byl hlučný, neomalený a většinu času trávil hovory o svých oblíbených komiksech. Se svým zvučným hlasem a vulgárním výrazivem patřil mezi nejbarvitější figurky ve firmě, která jich už tak byla plná. „I během normálního pracovního dne jste z Metzena cítili cigarety a whiskey,“ vypráví grafik David Pursley. „Přišel k vám do kanceláře, ani nepozdravil a začal vykládat něco o Thorovi nebo Kapitánovi Amerika. Barvitě převyprávěl některý ze svých oblíbených příběhů se spoustou sprostých slov navíc a pak se zase zvedl a odešel.“

Psal se rok 1995 a videoherní průmysl rok od roku rostl. Společnost Sony se právě chystala vydat PlayStation, Microsoft pracoval na softwarové sadě DirectX, která měla už brzy značně zjednodušit hraní her na Windows, a nástup výkonnějších počítačových čipů umožnil konzolím, jako byla Sega Saturn, nabízet primitivní 3D grafiku. Také to ale byla doba, kdy se většina videoherních studií ještě úplně neprofesionalizovala. Ikonické firmy jako Midway a id Software tvořili téměř ze sta procent mladí nerdi, kteří se živilí pizzou a kolou bez cukru a dny trávili společnou prací a hraním dlouho do noci.

Společnost Blizzard zatím ještě nepřitahovala talenty z celého světa, a proto nabírala primárně lidi, které její zaměstnanci odněkud znali. Skoro všechno to byli muži, kteří vyrůstali v jižní Kalifornii. Někteří dokonce původně pracovali ve stejném copyshopu Kinko's, odkud postupně na vzájemné doporučení odešli do Blizzardu. V práci si prováděli různé žertíky, od těch neotřelých, jako když někomu zasypali kancelář prázdnými plechovkami, až po ty vulgární. „Pokud jste odešli od počítače a nezamkli si ho,“ vzpomíná tester Ian Welke, „našli jste v něm po návratu

nejenom porno, ale ty nejodpudivější věci, jaké jste kdy viděli.“ Nosili kratasy a trička, džíny a žabky. Jednou z jejich oblíbených zábav byla japonská bojová hra pro konzoli Neo Geo, kde proti sobě zápasili samurajové. „Raný Blizzard vyrostl na karaoke a *Samurai Shodown II*,“ tvrdí výtvarník Micky Neilson. „Na té jednoduchosti bylo něco krásného.“

Upustit občas páru bylo důležité, protože Allen Adham tlačil na to, aby *Warcraft II* vyšel ještě do konce roku. První díl se stal nejdelším projektem v dějinách Blizzardu a jeho vývoj trval skoro šestnáct měsíců, ale teď po svých kolezích Adham chtěl, aby vyrobili pokračování za zhruba poloviční dobu. „Allen pořád říkal, že nesmíme usnout na vavřínech,“ svěřil se Wyatt. „Měli jsme pocit, že to prostě musíme udělat.“

Adham obvykle mluvil zvolna, vládl dikcí profesionálního politika a jeho zaměstnanci odcházeli ze společných porad s přesvědčením, že dokážou chodit po vodě. Ve stresových situacích se ale uměl i rozčílit. Během jedné zvláště intenzivní schůzky ho naštvál technický tým, protože se snažil krotit jeho ambice. S poukazem na *Donkey Kong Country*, graficky impozantní novou hru pro Super Nintendo, Adham žádal, aby *Warcraft II* podporoval vyšší rozlišení — 640 na 480 pixelů. Programátoři se proti tomu ohradili s tím, že je to nepraktické, a rozzuřený Adham začal vykřikovat nápady na různé triky, jak svůj záměr realizovat. „Byl naštvaný, že s těmi nápady musí přicházet on, a ne ostatní programátoři,“ popisuje Jesse McReynolds.

Adham byl nadšený pokaždé, když zaměstnanci Blizzardu navrhli, jak pokračování *Warcraftu* rozšířit a vylepšit. V první hře všichni orkové mluvili jedním hlasem a lidé druhým. Ve *Warcraftu II* už měl každý voják vlastní hlas a vlastní dialogy. Když jste v první hře na některého orka několikrát klikli, aniž jste mu dali nějaký příkaz, zaječel: „Přestaň do mě šťouchat!“ V druhém dílu dostala každá jednotka hned několik takových replik, které byla podle Billa Ropera radost nahrávat. „Tak už se rozhodni,“ zavrčel Roper jako lidský pešák, když jste na něj několikrát klikli. „Já vážně mám lepší

věci na práci.“ Tyto komické vsuvky pomohly rozbít jinak velmi temný příběh o bojujících armádách.

Aby Adham vysvětlil filozofii růstu své společnosti, přišel s něčím, čemu sám říkal teorie koblihy. Na setkáních se zaměstnanci a partnerni na tabuli vždycky nakreslil velkou koblihu. Uprostřed koblihy, vysvětloval, je díra — což je skupina hardcore hráčů. Hry od Blizzardu musejí mít dostatečnou hloubku a být dostatečně strategické, aby oslovily tohle malé, oddané publikum, protože to své oblíbené hry propaguje ve svém okolí. Tuto díru obkružuje samotná kobliha — větší, hutnější, důležitější. Ta představuje takzvaný „midcore“, tedy skupinu lidí, kteří si kupují jednu nebo dvě hry ročně. Aby společnost Blizzard tyto lidi oslovila, musejí být její hry vstřícné a nesmějí od sebe hráče odehnat tak jako tenkrát onoho teenagera od *The Lost Vikings*. Jinými slovy, *Warcraft II* musí být hra, kterou je lehké se naučit, ale těžké ovládnout.

Aby bylo možné tyhle cíle naplnit a dodržet Adhamův termín vydání, museli zaměstnanci Blizzardu ve svých kancelářích prakticky bydlet. Když zrovna nepracovali, zašli spolu na oběd nebo si zahráli na chodbách karetní hry. Někdy se šli vyspat domů, ale ne vždycky — mnoho z nich mělo pod stolem spacák, kdyby náhodou. „Celý náš společenský život se točil kolem práce,“ přiznává Pat Wyatt. „Často se stalo, že lidi přišli o přátele, přítelkyni a další věci, protože byli pořád v práci. Říkali jsme tomu ‚prokletí Blizzardu‘.“

Ne všem zaměstnancům tato intenzivní pracovní kultura vyhovovala. Mezi nimi byl i programátor Andy Weir, který ji přímo nesnášel. Když se jednou chystal na víkendový výlet, což několik týdnů předem nahlásil, nadřízení ho kritizovali, že si vůbec dovolil vzít volno, a trvali na tom, že jim na sebe musí aspoň nechat telefonní číslo. „Za ten víkend mi volali snad dvacetkrát,“ vzpomíná Weir, „a to jsem vůbec nebyl důležitý programátor.“ Ke konci vývoje, kdy se od všech očekávalo, že budou ve svém volném čase hru testovat, si Weir jednomu kolegovi postěžoval, že ho štve pořád dělat testerskou práci navíc, za kterou mu nikdo ani nezaplatí.

Weir se stal v kanceláři cílem nekončící šikany. Kolegové ho ignorovali a zesměšňovali jeho nápady. „Tolik lidí na mě bylo tak hnusných, že jsem si to asi nějak musel zavinit sám,“ domníval se tehdy Weir. Kritizovali ho za to, že napsal nekvalitní kód, který rozbil spouštěč hry a tím všem zkomplikoval život. Zuřil — jak může naplnit něčí očekávání, když mu nikdo neukáže, co má dělat? Ve firmě neexistoval žádný systém pro to, jak mladší zaměstnance naučit spravovat chyby nebo psát lepší kód. „Dalo nám tolik práce sprintovat nejvyšší možnou rychlostí, že neexistoval žádný systém mentorování nebo výcviku,“ přiznává Wyatt. Po méně než roce dostal Weir výpověď z důvodu nedostatečné výkonnosti. „Pracovat pro Blizzard byl můj sen,“ svěřuje se. „Byl jsem úplně na dně.“

Dnes se ale Andymu Weirovi vede docela dobře. O dvacet let později vydal román *Martan*, jehož filmová adaptace s Mattem Damonem vydělala po celém světě více než 630 milionů dolarů.

\* \* \*

Hra *Warcraft II: Tides of Darkness* vyšla 9. prosince 1995, akorát včas pro vánoční trh. Aby se termín stihl, pracovalo se v Blizzardu i přes Den díkůvzdání, kdy byli všichni zaměstnanci požádáni, aby se, je-li je to jen trochu možné, dostavili do kanceláře. U prvního *Warcraftu* se testování zhostili sami vývojáři, ale pro druhý díl už Blizzard sestavil tým pro QA (Quality Assurance, česky „zajištění kvality“), který měl zajistit, že hra bude pokud možno dokonalá. „Za ten jeden rok jsme se mnohem víc přiblížili k tomu, abychom byli skutečná společnost,“ zmiňuje Jesse McReynolds.

Pokud byl *Warcraft* hrou, která Blizzard dostala na mapu herního světa, *Warcraft II* ji na ní zakroužkoval a kolem ní nakreslil velké červené šipky. „V Blizzard Entertainment se překonali,“ napsal recenzent v *GameSpot*.<sup>4</sup> Prodeje hry byly mnohem vyšší než u jejího předchůdce — za tři měsíce to bylo už 500 000 kopií a do konce roku přes milion. Na začátku roku 1996 se společnost Blizzard přestěhovala do nových kanceláří na adrese 50 Corporate

Park, přímo uprostřed města Irvine, a její velikost se zdvojnásobila. Nebylo jisté, jestli by nyní stačilo natisknout „Blizzard“ na krabici kamení a prodat ji, protože to firma nikdy nezkusila, ale její hvězda byla na vzestupu. V jeden moment zaměstnanci zjistili, že musejí být opatrnější, o čem se baví na veřejnosti, když na sobě mají mikiny a trička Blizzard. „Šli jsme na oběd a vůbec jsme nemohli mluvit o tom, na čem pracujeme, protože jsme si uvědomili, že ti lidi u vedlejšího stolu vědí, kdo jsme, a poslouchají nás,“ vzpomíná Stu Rose. „Pamatuju si, že to byl hrozně divný pocit — moment, my jsme důležití?“

O tom, že skutečně uspěli, ale zaměstnance Blizzard Entertainment přesvědčilo něco jiného. Jednoho dne zavolal fanoušek na linku technické podpory pro *Warcraft II*. Nikdo zrovna nebyl dostupný, takže ho automatická nahrávka požádala, aby zanechal hlasovou zprávu. Zatímco mluvil do telefonu, začala jeho žena v pozadí něco vykřikovat. Celý záznam podle vzpomínek několika zaměstnanců Blizzardu zněl nějak takhle:

„Vypni už tu pitomou hru,“ houkla manželka.

„Chvilku, zlato,“ odpověděl manžel. „Jenom si tohle musím vyřídit.“

„Kvůli tý hře,“ odfrkla manželka, „už nemáme žádný sex.“

Pokud jste během následujících týdnů či měsíců vkročili do kanceláří Blizzardu, byla slušná šance, že právě tenhle záznam uslyšíte z interkomu. Reklama na rozšíření pro *Warcraft II* v časopise *PC Gamer* tento incident vepsala do dějin společnosti. Hned nad „Nově dostupné“ bylo kromě další chvály napsáno:

„Tohle je důvod, proč už nemáme žádný sex!“

— *skutečný citát manželky hráče  
volajícího na technickou podporu*



# POZNÁMKY

---

## ŘÍZENÍ CHAOSEM

- 1 Takahashi, Dean: „Cofounder Looks at Chaos in Early Stages and Future Challenges“, *Los Angeles Times*, 13. března 1994.
- 2 Adham, Allen: BlizzCon All-Access, 3. listopadu 2017.
- 3 Gamedev things, „Warren Spector lecture 07 - Mike Morhaime“, *YouTube*, 22. října 2007, <https://www.youtube.com/watch?v=MzpS7xYyjNw>.
- 4 Takahashi, Dean: „Mike Morhaime: The highlights and lessons of nearly three decades at Blizzard“, *VentureBeat*, 30. června 2019.
- 5 Blizzard Entertainment, „The Lost Vikings And How We Learned To Love Multiplayer Puzzles“, 20. února 2021, <https://news.blizzard.com/en-us/blizzard/23609765/the-lost-vikings-and-how-we-learned-to-love-multiplayer-puzzles>.
- 6 Marks, Tom: „Inside the early office culture of Blizzard, in their own words“, *PC Gamer*, 9. prosince 2016.

---

## TEORIE KOBLIHY

- 1 „A Big Math Attack“, *Los Angeles Times*, 22. srpna 1994.
- 2 Andreadis, Kosta: „The Early Days of Blizzard With Cofounder Allen Adham“, *IGN*, 13. ledna 2019.

- 3 Brodnitz, Dan: „An Interview With Chris Metzen“, *About Creativity* (blog), 21. dubna 2008.
- 4 Dulin, Ron: „Warcraft II: Tides of Darkness Review“, *GameSpot*, 1. května 1996.