

Jason
Schreier

příležitost
nahlednout
do výroby her
Diablo 3,
Dragon Age:
Inquisition,
Zak Linnů 3,
Uncharted 4,
Halo Wars
a dalších

Král & potě & pixels

Host

Příběhy vítězství
a šílenství ze
zákulí vývoje
videohr



Jason
Schreier

Kiev,
a pot
& pixels



Jason
Noschreier

Křev, potřeba & pixely

Příběhy vítězství
& šílenství ze zákulisí
vývoje videoher
Brno
2019



Blood, Sweat, and Pixels
Copyright © 2017 by Jason Schreier
Translation © Petr Miklica, 2019
Czech edition © Host - vydavatelství, s. r. o., 2019
(elektronické vydání)
ISBN 978-80-7577-949-6 (PDF)
ISBN 978-80-7577-950-2 (ePUB)
ISBN 978-80-7577-951-9 (MobiPocket)

Věnováno Amandě

OBSAH

Úvod	11
Poznámky k referencím	19
1 Pillars of Eternity	21
2 Uncharted 4	51
3 Stardew Valley	81
4 Diablo III	103
5 Halo Wars	127
6 Dragon Age: Inquisition	153
7 Shovel Knight	181
8 Destiny	203
9 Zaklínač 3	231
10 Star Wars 1313	255
Doslov	279
Poděkování	283



ÚVOD

Tak vy byste chtěli vytvořit videohru. Máte vražedný nápad — je o kníratém instalatérovi, který musí zachránit svou kamarádku princeznu před obří želvou, co dští oheň — a přesvědčili jste investora, aby vám dal pár milionů dolarů na realizaci. Co teď?

Takže nejprve musíte vymyslet, kolik lidí si přesně budete moct najmout. Pak budete muset obvolat několik kreslířů, několik designérů, několik programátorů. Budete potřebovat producenta, aby šlo všechno hladce, a taky zvukové oddělení, aby vaše hra měla — no vždyť víte — *zvuky*. Nesmíte si zapomenout najmout někoho na testy kvality, aby vychytil závady. A marketingového specialistu — jak jinak by se ostatní o vašem budoucím bestselleru dozvěděli? Jakmile budou všechny pozice obsazené, je třeba vytvořit přesný harmonogram, ve kterém bude uvedeno, kolik času se váš tým bude zabývat kterou částí hry. Půjde-li vše dobře, za půl roku budete mít hotové demo pro veletrh E3 a koncem roku „feature complete“.

Po několika měsících to vypadá, že věci fungují. Vaši kreslíři vytvářejí všemožné skvělé nepřátele, s nimiž bude váš instalatér bojovat: duchy, houby a tak podobně. Designéři načrtli několik chytrých levelů, které provedou hráče zuřícími sopkami i smrdutými močály. Programátoři právě odhalili bezvadný zobrazovací trik, na jehož základě vypadají kobky realističtěji než cokoli, co jste kdy viděli. Všichni jsou

motivování, hra se vyvíjí a vy rozdáváte akciové opce, jako kdyby to byly noviny, co se nabízejí zadarmo v metru.

Jednoho rána vám zavolá producent. Vypadá to, že zobrazovací trik je k ničemu, protože sráží obnovovací frekvenci na deset rámečků za sekundu.* Testovací hráči uvázli na úrovni sopky a váš marketák nabručeně přemýšlí, jaký to bude mít dopad na vaše skóre na webovém agregátoru recenzí Metacritic. Ředitel pro výtvarnou stránku trvá na tom, aby nadřízení ve vztahu k animátorům detailně řídili každý jednotlivý úkon, a je to dohání *k nepřičetnosti*. Za dva týdny máte mít demo na E3 a víte, že to není možné stihnout za míň než čtyři. A najednou se vás investoři ptají, jestli byste mohl desetimilionový rozpočet stáhnout na osm milionů dolarů, i když kvůli tomu budete muset propustit pár lidí.

Před týdnem jste ještě snili o svém projevu na The Game Awards, až si budete odnášet odměnu za hru roku. Teď si kladete otázku, jestli ji vůbec dokončíte.

Kdysi jsem popil s jedním vývojářem, který právě vydal novou hru. Vypadal vyčerpaně. On i jeho tým byli těsně před cílovou páskou, říkal, když narazili na objev: jeden z nejvýraznějších prvků hry ve skutečnosti nebyl zábavný. Vývojářský tým musel strávit dalších pár měsíců „přechroustáváním“, pracovali osmdesát až sto hodin týdně, aby se toho prvku zbavili a zrenovovali všechno, na čem do té doby dřeli. Někteří z nich spali v kanceláři, aby neplýtvali časem na dojíždění, protože každá hodina strávená v autě byla hodina, kterou nestrávili vychytáváním much. Až do dne, kdy museli odevzdat finální verzi, spousta z nich pochybovala, že se tu hru vůbec podaří vyslat do světa.

* Obnovovací frekvence hry znamená, jak se obrázky ukazují na monitoru. Naše oči jsou vycvičené hrát hry v základní frekvenci třicet rámečků za sekundu. Jakmile frekvence klesne níž, všechno ve hře začne působit trhaně, jako kdyby to běželo na starém projektoru.

„Připadá mi jako zázrak, že ta hra vůbec vznikla,“ poznamenal jsem.

„Jo, Jasone,“ povzdechl si. „Zázrak je vznik *každé* hry.“

V letech, kdy jsem psal o světě videoher, bývalo tohle téma běžné. Vývojáři, ať už to bylo v nezávislých studiích, nebo v korporacích, jejichž akcie se obchodují na burze, často hovořili o tom, jak náročné je hry navrhovat a vytvářet. Zajděte během Game Developers Conference do kteréhokoli baru a dozajista narazíte na skupiny utahaných designérů, kteří se jeden druhého snaží trumfnout historkami o nekonečném kódování a celonočních směnách na kofeinovém pohonu. Běžně se používají válečné metafoxy — vsudypřítomným výrazem jsou „zákopové historky“ —, stejně jako sborově deklamované stížnosti, že vnější svět nic nechápe. Jistojistý způsob, jak si poštvat herního vývojáře proti sobě, je hned poté, co odhalíte kariéru dotyčného, případně dotyčné, se zeptat, jaké to je, trávit celý den hraním videoher.

Ale i když přistoupíte na premisu, že tvorba videoher je úmorná práce, pro nás, kdo stojíme mimo tento svět, není vždy jednoduché pochopit důvod. Lidé už přece vyrábějí videohry od sedmdesátých let minulého století. Mají za sebou desetiletí lekcí a zkušeností, z nichž mohou čerpat. Tak copak se herní vývojářství za tu dobu nestalo efektivnější? Možná si vývojáři mohli stěžovat někdy koncem osmdesátých let, kdy byla tvorba her doménou dospívající mládeže a lidí něco málo přes dvacet, kteří když dávali dohromady kódy celou noc a celý den prospali, přežívali na pizze a dietní kole. Po pár desetiletích jsou však videohry jen ve Spojených státech odvětvím generujícím za rok třicet miliard dolarů.* Proč tedy mají herní vývojáři stále tolik historek, jak byli

* Podle údajů herního sdružení pro elektronický herní průmysl Entertainment Software Association vygeneroval v roce 2016 americký videoherní průmysl 30,4 miliardy USD.

ještě ve tři hodiny ráno v kanceláři? Proč je výroba videoher nadále tak náročná?

Při snaze odpovědět na tuto otázku jsem se vydal mezi lidi a pustil se do své oblíbené aktivity: otravoval jsem ty, kteří vědí víc než já. Mluvil jsem se zhruba stovkou vývojářů her i manažerů, jak oficiálně, tak i mimo záznam, kladl jim nekonečné množství vtíravých otázek o jejich životech, zaměstnání i proč výrobě videoher obětují tak mnoho.

V této knize je deset kapitol a každá z nich vypráví příběh, jak vznikala jedna videohra. V jedné z kapitol navštívíme kalifornský Irvine, abychom se podívali, jak prostřednictvím Kickstarteru financovaná hra *Pillars of Eternity (Píliře věčnosti)* pomohla společnosti Obsidian Entertainment vzpamatovat se z těch nejhorších dnů. Jiná kapitola nás zavede do Seattlu, kde se krátce po dosažení dvacítky zavřel Eric Barone v místnosti na téměř pět let, aby stvořil poklidnou farmářskou hru *Stardew Valley*. Další kapitoly pak vyprávějí příběhy o technologické mûře hry *Dragon Age: Inquisition*, brutálním souboji s časem u *Uncharted 4*, a dokonce se seznámíme i s tajnostmi výrazně medializované hry společnosti LucasArts *Star Wars 1313*.

Během četby vám může spousta těchto příběhů připadat jako výjimky — hry komplikované drastickými technickými změnami, přesuny ve vedení, případně jinými divokými faktory, které vývojáři nemají šanci ovlivnit. Při čtení těchto příběhů byste se mohli nechat svést pomyšlením, že všechny zmíněné hry vznikaly za nenormálních okolností. Že ti lidé prostě měli smůlu. Že vývojáři těchto her se mohli zmíněným těžkostem vyhnout, kdyby dodrželi běžné postupy v oboru a dali si pozor na typické záludnosti, anebo kdyby už od samotného počátku činili chytřejší rozhodnutí.

Tak tady je jedna alternativní teorie: *každá videohra* vzniká za nenormálních okolností. Videohry se pohybují na hranici mezi uměním a technologií takovým způsobem, jaký ještě před pár desetiletími prakticky nebyl možný. Pokud

zkombinujete posun vědy a techniky se skutečností, že videohra může být víceméně cokoli, počínaje dvojrozměrným hlavolamem na iPhoneu a konče otevřenou RPG se superrealistickou grafikou, asi by vás nemělo šokovat, že neexistují žádné obecné normy její tvorby. Spousta videoher vypadá stejně, ale žádné dvě nevznikly stejným způsobem — a právě na to budete po celou četbu této knihy narážet.

Ale proč je jejich výroba tak těžká? Pokud jste si, stejně jako já, nikdy dřív nezkusili vytvořit komerční videohru, možná vám přijde k duhu projít si několik následujících teorií:

1. Jsou interaktivní. Videohry se nepohybují jedním lineárním směrem. Na rozdíl od počítačem modifikovaného filmu od Pixarů běží videohry na grafice v „reálném čase“, kde jsou každou milisekundu generovány počítačem nové obrázky. Videohry, na rozdíl od *Příběhu hraček*, musejí reagovat na činnost hráče. Když hrajete videohru, váš počítač nebo konzole (případně telefon či kalkulačka) vkládá postavy a scény za pochodu, na základě vašeho rozhodování. Jestliže se rozhodnete vstoupit do místnosti, hra musí načíst veškerý nábytek. Pokud dojdete k závěru, že ji uložíte a odejdete, hra musí nahrát veškerá vaše data. Jakmile se rozhodnete zabít robota, jenž vám pomáhá, hra musí určit, (a) zda je možné toho robota zabít, (b) zda máte dost velkou moc na to, abyste toho robota zabili, a (c) jaký šílený zvuk robot vyloudí, když mu vytrhnete jeho mechanické vnitřnosti. Potom by si hra měla vaše jednání zapamatovat, aby ostatní postavy věděly, že jste bezcitný zabiják, a mohly říkat věci jako: „Hej, ty jsi ale bezcitný zabiják!“

2. Technologie se neustále mění. Jak se počítače vyvíjejí (což se bez výjimky děje každoročně), jsou i grafické procesory stále výkonnější. A jestliže jsou grafické procesory stále výkonnější, očekáváme stále hezčí hry. Jak mi řekl Feargus

Urquhart, výkonný ředitel společnosti Obsidian: „Stala se z nás technologická špička. Neustále všechno posouváme kupředu.“ Urquhart tím chtěl poukázat na skutečnost, že vytváření her je něco jako natáčení filmů, kdy si před každým novým filmem musíte postavit zcela novou kameru. To je běžná analogie. Další pak zní, že tvorba her je, jako když stavíte budovu během zemětřesení. Anebo když se snažíte řídit vlak, zatímco před vámi někdo utíká a za pochodu staví trať.

3. Nástroje jsou pokaždé jiné. Při výrobě her výtvárnici i designéři musejí pracovat se všemi možnými druhy softwaru, od běžných programů (jako Photoshop a Maya) po vlastní aplikace, které se liší studio od studia. Stejně jako technologie obecně se i tyto nástroje neustále vyvíjejí na základě potřeb a ctížadosti vývojářů. Pokud nějaký nástroj běží příliš pomalu, má spoustu chyb nebo postrádá základní funkce, může být tvorba her vysilující. „I když si většina lidí zřejmě myslí, že vývoj her se točí kolem ‚skvělých myšlenek‘, ve skutečnosti jde spíš o schopnost přenést velké nápady z papíru na produkt,“ prozradil mi kdysi jeden vývojář. „K tomu potřebujete dobrý engine a sadu nástrojů.“

4. Plánování je nemožné. „Nepředvídatelnost, ta z toho dělá výzvu,“ přiznává Chris Rippy, veterán mezi producenty, který pracoval na *Halo Wars*.^{*} Při tradičním vývoji softwaru, vysvětluje Rippy, můžete vytvořit věrohodný harmonogram na základě zkušenosti, kolik vám řešení podobných úkolů zabralo v minulosti. „Ale u her,“ pokračuje Rippy, „řešíte následující: Kde je zábava? Jak dlouho zabere zábava? Povedlo

* Při vývoji her má producent za úkol koordinovat harmonogramy, hádat se se zbytkem týmu a zajistit, aby všichni táhli za jeden provaz. Jak mi kdysi řekl zkušený producent Ryan Treadwell: „Jsme lidé, jejichž odpovědnosti je zajistit, aby ten produkt vznikl.“

se to? Podařilo se vám tam dostat dost zábavy? Prakticky se bavíte o uměleckém díle pro umělce. Kdy bude tohle umělecké dílo hotové? Když na něm stráví další den, změní se tím z pohledu světa něco na té hře? Kde to ukončíte? To je to nejsložitější. Nakonec z producentského hlediska dosáhnete svého: máte důkaz, že je tam zábava, máte důkaz, že hra vypadá k světu, a její osud je o něco předvídatelnější. Ale až do tohoto okamžiku je to skutečná výprava temnotou.“ A tím se dostáváme k...

5. Je nemožné vědět, jak „zábavná“ hra bude, dokud jste ji nehráli. Můžete uplatňovat učené odhady, jistě, ale dokud nevezmete do ruky ovladač, neexistuje způsob, jak poznat, že pohyb, skok či rozmlácení mozku vašeho robotího kamaráda kladivem vám přináší příjemné pocity. „Dokonce i pro velmi zkušené designéry her je tohle skutečně děsivé,“ vysvětluje Emilia Schatzová, designérka ve studiu Naughty Dog.* „My všichni vynakládáme nadarmo spoustu práce, protože vytváříme hromadu věcí, které se hrají hrozně. V hlavě si spřádáte plány, jak bezvadně to všechno bude šlapat, a pak, když to skutečně přijde a vy se to snažíte hrát, je to děsné.“

Ve všech příbězích v téhle knize uvidíte několik společných témat. Každá hra se alespoň jednou zpozdí. Každý herní vývojář musí dělat složité kompromisy. Každá společnost musí důkladně zvažovat, jaký hardware a jakou technologii použít. Každé studio musí vytvářet své harmonogramy podle velkých oborových veletrhů typu E3, na kterých vývojáři čerpají motivaci (a dokonce i zpětnou vazbu) od davů natěšených fandů. A, což je nejkontroverznější, každý, kdo

* Role designéra se může lišit studio od studia, ale obecně platí, že jeho úkolem je činit rozhodnutí o tom, jak bude hra fungovat. Tato rozhodnutí se pohybují od těch důležitých (jaké druhy zbraní bude hráč používat) až po drobná (jak bude hra rozlišovat mezi dveřmi, které hráč dokáže otevřít, a těmi, které prostě zůstanou zamčené).

vytváří videohry, musí dřít, obětovat soukromý život i čas, který by mohl trávit s rodinou, práci, jež zdánlivě nebere konce.

A přesto spousta lidí vytvářejících videohry tvrdí, že si nedokážou představit, že by dělali něco jiného. Když popisují pocit, jak se pohybují na technologické špičce, jak vyrábějí interaktivní zábavu, která se s jiným druhem médií nedá srovnat, jak pracují s týmem desítek, ba dokonce stovek lidí, aby stvořili cosi, co budou hrát miliony lidí — to vše buduje neotřesitelnou víru, že navzdory všemožným turbulencím, veškeré dřině, všem těm čirým nesmyslům, jimž musejí vyvojáři při výrobě videoher často čelit, to za to stojí.

Takže k té vaší hře o instalatérovi (*Super Plumber Adventure*). Vypadá to, že existují řešení všech vašich problémů, ačkoli vy je nemusíte vidět. Můžete osekát rozpočet tím, že zadáte animační práci nějakému studiu v New Jersey formou outsourcingu. Nebude možná vypadat tak dobře, ale bude za poloviční cenu. Můžete požádat designéry jednotlivých úrovní, aby přihodili pár extra plošinek k sopečnému levelu, takže nebude tak likvidační. Budou-li proti, připomeňte jim, že ne každý musí milovat *Dark Souls*. A taky můžete připomenout řediteli pro výtvarnou stránku, že programátoři mají vlastní úkoly a opravdu nemusejí poslouchat jeho názory na použití šerosvitu ve videohrách.

Stihnout termín E3 může být o něco náročnější, ale co kdybyste požádali zaměstnance, aby pár týdnů zůstali vzhůru o něco déle? Pár samozřejmě znamená dva, ne víc. Abyste jim to vynahradili, pozvěte je na večeři a možná jim nabídněte i hezké prémie, pokud hra získá devadesátku na hodnotící škále Metacritiku.

Stejně tak můžete vyhodit několik prvků. Pardon, pardon. Vím — jsou úžasné. Ale určitě *není třeba*, aby se váš instalatér přeměnil v mývala. To si můžete nechat na další pokračování, takzvaný sequel.

POZNÁMKY K REFERENCÍM

Příběhy v této knize vycházejí z rozhovorů, které jsem uskutečnil se zhruba stovkou herních vývojářů a dalších postav z oboru mezi lety 2015 a 2017. Většina z těch lidí mluvila na záznam. Další se projeví neoficiálně, požadovali anonymitu, protože nedostali oprávnění podílet se na této knize a nechtěli riskovat kariéru. Asi vám neunikne, že většina lidí, kteří v této knize promlouvají, jsou mužského pohlaví, což je deprimující (a určitě to není záměr) obraz o této branži, kterou už po desetiletí ovládají muži.

Pokud nebude uvedeno jinak, tak všechno, co je v uvozkách, bylo řečeno přímo mně. Tato kniha neobsahuje upravené dialogy. Všechny historky a podrobnosti vycházejí přímo od uvedených zdrojů a všechny byly, pokud to šlo, potvrzeny minimálně dvěma lidmi.

Některé z referencí vycházejí z mých cest po studiích i domácnostech v Los Angeles, Irvinu, Seattlu, Edmontonu a Varšavě. Cesty jsem si platil sám a nepřijímal jsem ubytování od žádných firem ani vývojářů, přijal jsem jen několik pozvání na oběd, což mi připadalo košer. Tedy ty obědy košer nebyly. Chci tím říct, že byly eticky přijatelné... — a víte co? Pojďme se ponořit do knihy.



PILLARS OF ETERNITY

Nejdůležitější otázka při vývoji videohry nemá s tvorbou videoher vůbec nic společného. Jde o otázku prostou, která trápí umělce už po staletí a stala se kamenem úrazu spousty tvůrčích aktivit: *Jak to všechno zaplatíme?*

Na počátku roku 2012 jistý Feargus Urquhart, výkonný ředitel společnosti Obsidian Entertainment, došel k závěru, že na tuto otázku nezná odpověď. Obsidian, relativně malé vývojářské herní studio se sídlem v kalifornském Irvinu, strávil předchozí rok prací na hře typu RPG nazvané *Stormlands*. Ještě nikdy podobný typ hry nedělali. Byla plná kouzel, měli s ní velké plány a — což bylo asi nejdůležitější — financoval ji Microsoft. Tamní producenti her došli k závěru, že chtějí rozsáhlou a exkluzivní RPG hru, kterou vypustí na trh společně se svou další konzolí — Xbox One. Ze zhruba sto patnácti zaměstnanců firmy Obsidian jich na hře pracovalo asi padesát, což znamenalo spoustu výdajů. Nakonec proč ne? Tedy dokud Microsoft posílal šeky.

Urquhart si časem na finanční tlaky zvykl. Pracoval v oboru her od roku 1991, nejprve je testoval u vydavatelství Interplay, později vyvíjel a nakonec se stal šéfem vlivné vývojářské firmy Black Isle Studios. Tu společnost Interplay rozpustila v roce 2003, když se náhle octla bez prostředků. Téhož roku založil Urquhart s několika dalšími veterány z Black Isle firmu Obsidian a rychle jim došlo, že stát v čele nezávislého studia je totéž jako žonglovat s nebezpečnými předměty.

Pokud si rychle nezajistí novou smlouvu, která poběží od okamžiku ukončení platnosti té staré, jsou v maléru.

Urquhart má řídké světle hnědé vlasy a zavalitou postavu. Hovoří rychle, autoritativním tónem člověka, který se kolem her pohybuje už celá desetiletí. Za tu dobu sehrál významnou úlohu při tvorbě několika nejoblíbenějších RPG her, například *Fallout* a *Baldur's Gate*. Při projevech na různých panelech nebo k tisku nikdy nezastírá, jak obtížné je vést nezávislé studio. „Život nezávislého vývojáře spočívá v tom, že každé ráno po probuzení přemýšlíte, jestli nebudou volat vydavatelé a nezruší vaše hry,“ řekl kdysi Urquhart. „Raději bych byl o trochu víc sociopat nebo psychopat, abych dokázal zcela ignorovat skutečnost, že mi neustále visí nad krkem gilotina. Jenže tohle neumím. A nemyslím, že by to příliš vývojářů umělo. Bohužel je tahle hrozba nepřetržitá a často ji používají. Vlastně ji používají pořád.“

Jednoho rána, 12. března 2012, se Urquhartovi rozzářil mobil. Psal mu producent *Stormlandu* z Microsoftu, chtěl vědět, jestli mu Urquhart může zavolat. Hned věděl, co se bude dít. „Byla to esemeska od milenky, co se s vámi chce rozejít,“ vzpomíná Urquhart. „Volal jsem jen proto, abych věděl, jak to proběhne.“

Zástupce Microsoftu nic nepředstíral: chystali se *Stormlands* zrušit. Bylo to s okamžitou platností, padesát Urquhartových zaměstnanců bylo bez práce.

Producent neřekl nic o tom, proč Microsoft hru pohřbil, ale dal vedení Obsidianu jasně najevo, že další vývoj nebude jednoduchý. Vznikaly zde neobyčejné tlaky — a to nejen na vytvoření dobré RPG hry, ale takové RPG, která bude prodávat Xbox One. Nápady týkající se *Stormlandu* byly — alespoň z pohledu Obsidianu — tak trochu mimo. Očekávání Microsoftu byla nepraktická.

Jak popsal jeden z bývalých vývojářů *Stormlandu*: hra byla plná ctižádostivých nápadů na „vysoké úrovni“, spousta

z nich ve vleku vize Microsoftu, která souvisela s tím, jak si představují hru prodávanou souběžně s vypuštěním Xboxu One. Nová herní konzole se točila kolem platformy Kinect, což je kamera schopná zaznamenávat pohyby, která umí rozpoznat kompletní tělesnou gestikulaci. Co kdyby tedy *Stormlands* umožnil použití Kinectu, a tím se stal nástrojem v cenové lícitaci s prodejci? Xbox One měl podpořit „cloud computing“, každá herní konzole by tedy dokázala vstupovat do interakce s počítačovými servery vlastněnými Microsoftem. Co kdyby měla hra *Stormlands* velkoryse pojatý režim pro připojení většího množství uživatelů naráz, který by vám umožnil průběžně přicházet do kontaktu s ostatními hráči? Tyhle nápady zněly na papíře zajímavě, ale nebylo jasné, zda by při hře některý z nich fungoval.

Různí lidé, kteří se na hře podíleli, poukazovali na různé důvody konečného stažení *Stormlandu*. Někdo tvrdil, že Microsoft byl příliš ctizádostivý. Jiní byli přesvědčení, že byl Obsidian příliš vztahovačný. V konečném důsledku se však všichni shodli, že projekt byl těžkopádný. „Na hru se vršilo jedno očekávání za druhým,“ vykládal Urquhart. „Dosáhlo to fáze, kdy se té hry každý bál. Vlastně si myslím, že jsme se jí báli taky.“

Urquhart zavěsil a pokusil se domyslet, co to pro jeho firmu znamená. Standardní „burn rate“ pro herní studio byl deset tisíc dolarů na osobu měsíčně — částka, která zahrnovala jak mzdy a režijní náklady, tak zdravotní pojištění a pronájem kanceláří. Pokud by vycházel z tohoto čísla a ponechal by si všech padesát vývojářů *Stormlandu*, studio by to každý měsíc vyšlo minimálně na půl milionu dolarů. Kromě toho, co obdržel od Microsoftu, už Obsidian do *Stormlandu* vložil dva miliony ze svého a příliš dalších prostředků na utrácení firmě nezbývalo. Momentálně byla ve vývoji jediná další hra — *South Park: The Stick of Truth*, která si procházela vlastní krizí, protože vydavatel THQ se pomalu rozpadal.

Obsidian prostě neměl dostatek financí, aby udržel pozice pro všechny zaměstnance.*

Feargus Urquhart svolal další čtyři vlastníky Obsidianu a vydali se spolu do nedalekého Starbucksu. Tam strávili hodiny handrkováním nad velkým seznamem jmen. Snažili se vymyslet, koho si nechat a koho nechat jít. Nazítří svolal Urquhart poradu celé firmy. „Začalo to pohodově,“ vzpomíná Dimitri Berman, hlavní výtvarník postav. „Lidé vtipkovali. Pak předstoupil Feargus, s mrtvolným výrazem.“

Když Urquhart sděloval zaměstnancům firmy, že Microsoft zrušil *Stormlands* a Obsidian bude muset propouštět, snažil se potlačit slzy. Jeden po druhém se trousili zpátky ke svým stolům a přemýšleli, koho z nich z budovy brzy vyvedou. Celé hodiny tam takhle seděli a nervózně sledovali, jak provozní připravuje odstupné pro ty, kdo neprošli sítím. „Pak se objevil s pořadačem, došel k nám a začal nám říkat, kdo si má zabalit,“ vybavuje si programátor *Stormlandu* Adam Brennecke. „Potom nás vyprovodil z objektu a řekl nám termín, kdy si můžeme přijít vyzvednout svoje věci. Chodil sem a tam a každý si myslel: ‚Hlavně nechoď do mé kanceláře, nechoď do mé kanceláře.‘ Člověk se tak na něj díval a říkal si: ‚Do pytle, tak mám zase o kamaráda míň.‘“

Když se den nachýlil, z firmy zůstalo jen málo. Obsidian vyhodil zhruba dvacet šest lidí, kteří pracovali na *Stormlandu*, včetně jednoho technika, jenž byl přijat jen o den dřív. Byli to buď nezpůsobilí zaměstnanci, nebo ti, co se nehodili. Šlo však také o oblíbené kolegy. „Příšerná situace,“ ulevuje si ředitel *Stormlandu* Josh Sawyer. „Bylo to zatraceně hrozný. Pravděpodobně nejhorší den mé kariéry... Největší vyhazov, jakého jsem byl svědkem.“

* Devět měsíců nato, v prosinci 2012, THQ přestala fungovat. Následující měsíc rozprodala v rámci úpadku všechny své projekty v dražbě. *South Park: The Stick of Truth* přešel pod francouzského vydavatele Ubisoft.

Od roku 2003 Obsidian přežíval jako nezávislé studio, počal se od jedné smlouvy ke druhé a jeho zaměstnanci si ještě přibírali práci mimo, aby zaplatili složenky. Firma už dřív zažila brutální rušení her — například *Aliens: Crucible*, RPG, kterou měla vydat Sega a jejíž zrušení také vedlo ke dvěma velkým vyhazovům —, ale nic z toho nebylo tak bolestivé. A žádná z těch situací neponechala Feargusi Urquhartovi tak málo možností. Po téměř deseti letech si ti, kdo v Obsidianu zbyli, začali klást následující otázku: Je tohle konec?

Zatímco se Urquhart a jeho tým pokoušeli vzpamatovat z té katastrofy, zhruba o šest set kilometrů dál severním směrem zaměstnanci společnosti Double Fine vystřelovali zátky od šampaňského. Double Fine, nezávislé studio v San Francisku, které vedl proslulý vývojář Tim Schafer, právě objevilo způsob, jak vnést do oboru videoher revoluci.

Po celá desetiletí fungovala v oblasti videoher prostá rovnováha: vývojáři vytvářeli hry, vydavatelé za ně platili. Ačkoli i zde vždy byly výjimky — rizikovní investoři, výherci v loterii a tak dále —, převážná část vývoje videoher byla financována velkými vydavateli, kteří neměli hluboko do kapsy. Ti mívali při vyjednávání většinou navrch, což znamenalo, že vývojáři mnohdy museli odsouhlasit i několik nevýhodných smluv. Za hru typu RPG jménem *Fallout: New Vegas* například vydavatel Bethesda nabídl společnosti Obsidian prémii jeden milion dolarů v případě, že hra dosáhne pětaosmdesáti bodů (ze sta) na Metacritiku, webové stránce, která kumuluje body z recenzí z celého internetu. Jakmile začala proudit hodnocení, číslo na Metacritiku několikrát poskočilo sem a tam, až se nakonec usadilo na osmdesát čtyřce. (Obsidian svou prémii nedostal.)

Tradičně měla nezávislá studia jako Obsidian a Double Fine tři možnosti, jak se udržet nad vodou: (1) najít si investory, (2) uzavřít smlouvy s vydavatelem na výrobu her, anebo (3) financovat své vlastní videohry s pomocí válečné kořisti,

kerou nashromáždila prostřednictvím první či druhé možnosti. Žádné nezávislé studio rozumné velikosti by nedokázalo přežít, pokud by se přinejmenším zčásti nespolehalo na peníze od externích partnerů. I kdyby to mělo znamenat, že bude riskovat rušení her, propouštění a špatné smlouvy.

V Double Fine našli čtvrtou možnost: Kickstarter, crowdfundingovou webovou stránku, která se rozjela v roce 2009. S pomocí téhle webovky se mohli tvůrci obrátit přímo na své fandů: *Vy nám dáte peníze, my vám dáme něco super.* Během několika prvních let navštěvovali Kickstarter lidé, kteří dělali svou činnost jako hobby a doufali, že si vydělají pár tisíc dolarů na natočení filmu nebo výrobu parádních skládacích stolů. V roce 2011 však projekty začaly nabírat na velikosti a v únoru 2012 si Double Fine otevřelo účet na Kickstarteru pro point-and-click adventuru pojmenovanou *Double Fine Adventure*.*

Ta strhala všechny rekordy. Předchozí projekty na Kickstarteru se se štěstím vyšplhaly na šesticiferné sumy, teď však Double Fine získalo za dvacet čtyři hodiny jeden milion dolarů. V březnu 2012, právě když Microsoft rušil *Stormlands*, uzavřelo Double Fine výběr peněz přes Kickstarter na částce 3,3 milionu dolarů od 87 142 investorů. Dosud žádná videohra financovaná formou crowdfundingu nezískala ani desetinu. V té době už ho všichni v Obsidianu brali vážně.

Při využití Kickstarteru nemuseli vývojáři spoléhat na žádné jiné společnosti. Nezávislá studia nemusela podepisovat práva na duševní vlastnictví ani se vzdávat autorských práv ve prospěch velkých vydavatelů. Místo aby přesvědčovali investory nebo manažery, obraceli se vývojáři přímo na fanoušky. Čím víc lidí se jim podařilo získat, tím víc peněz vydělali.

Začala crowdfundingová revoluce.

* Double Fine uvedlo tuto hru na trh v roce 2015 jako *Broken Age*, a to po třech letech vývoje, který studio zdokumentovalo v řadě skvělých krátkých filmů.

Vraťme se však na jih, do Irvinu, kde se Feargus Urquhart a jeho kolegové z Obsidianu pustili do debat o dalším postupu. Stále ještě vyvíjeli *South Park: The Stick of Truth*, ale věděli, že to nebude stačit. Kdyby *South Park* narazil na další problém anebo kdyby se jim nepodařilo najít nový projekt dřív, než *South Park* skončí, společnosti by prostě a jednoduše došly peníze. Obsidian se musel zaměřit na víc aktivit. A i po propuštění tolika lidí z týmu *Stormlandu* studio pořád mělo něco přes dvacet vývojářů, kteří potřebovali pracovat.

Díky *Double Fine Adventure* a dalším ostře sledovaným projektům začala lidem v Obsidianu vrtat v hlavě myšlenka Kickstarteru. Několik zaměstnanců bylo z možnosti crowdfundingu nadšeno, včetně dvou špičkových veteránů: Adama Brenneckeho a Joshe Sawyera. Oba už pracovali na *Stormlandu* — Brennecke jako programátor, Sawyer coby ředitel — a oba se domnívali, že Kickstarter by byl pro námezdní studio jejich typu dokonalý. Během porad, kde se management pokoušel vymyslet, kudy se bude společnost ubírat, připomínali Brennecke a Sawyer situaci kolem *Double Fine Adventure*. Jestliže Tim Schafer dokázal dát dohromady 3,3 milionu dolarů, proč by to nesvedli oni?

Urquhart jejich nadšení brzdil. Crowdfunding vnímal jako zoufalý krok. Podle něj bylo vysoce pravděpodobné, že neuspějí, bude to trapas a už jim nikdo nedá ani dolar. „I kdybyste měli pocit, že máte ten nejskvělejší nápad,“ říkal Urquhart, „skutečně jste tomu věřili a sami do toho vložili peníze, pořád pochybujte, jestli do toho někdo půjde.“ Místo toho požádal Sawyera, Brenneckeho a zbývající vývojáře *Stormlandu*, aby začali dávat dohromady nabídky pro externí investory a vydavatele.

Jaro se přehouplo do léta a Obsidian nabízel své služby téměř všem velkým vydavatelům v oboru her. Vedení studia hovořilo se společnostmi Ubisoft a Activision o vytvoření velké série typu *Might & Magic* a *Skylanders*. Strávili nějaký čas nabízením své verze (a krátkou prací na ní) *Prey 2*

od Bethesda.* Dokonce si vzali i několik svých nápadů pro *Stormlands* a převedli je do nové nabídky nazvané *Fallen*, kterou protlačoval jeden ze spoluvlastníků Obsidianu Chris Avellone.**

Žádná ze zmíněných nabídek však nikam nevedla. Velcí vydavatelé měli důvod ke konzervativismu: Xbox 360 (uvedený na trh v roce 2005) a PlayStation 3 (2006) byly blízko konce své životnosti a na cestě byla nová generace konzolí, ovšem analytici a odborná veřejnost předpovídali, že hraní na konzolích je odsouzeno k zániku vinou nástupu iPhoneů a iPadů. Vydavatelé nechtěli investovat desítky milionů dolarů do velkých her, aniž měli jistotu, že lidé budou jejich příští generaci Xboxu One a PS4 kupovat.***

Do června 2012 už měla většina lidí v Obsidianu těchhle neúspěchů plné zuby. Někteří tou dobou studio opustili, jiní svůj odchod zvažovali. Ti, kteří nepracovali na *South Parku*, měli pocit, že uvázli ve vývojářském očištění, kde se pohybovali od nabídky k nabídce, aniž byla v dohlednu nějaká skutečná práce. „Nic nikam nesměřovalo,“ posteskl si Brennecke. „Dokonce ani ty nabídky, které jsme realizovali. Pochybuji, že to ještě někdo bral vážně.“ Feargus Urquhart se začal při snídaních scházet s firemním právníkem a probírali, jaké by měli možnosti, pokud by to definitivně odpískali — v případě, že by se jim nepodařilo do dokončení *South Parku* najít nový projekt.

Pak přišli Josh Sawyer a Adam Brennecke za Urquhartem s ultimátem: chtěli rozjet projekt na Kickstarteru. Raději by do toho šli s Obsidianem, ale pokud by Urquhart nadále

* Původně byl projekt známý jako *Prey 2* vyvíjen v Human Head Studios ve Wisconsinu. Několikrát se zasekl a nakonec se ho podařilo oživit společností Arkane Studios jako *Prey* a na trhu se objevil v květnu 2017.

** *Fallen* se později přeměnila na RPG jménem *Tyranny*, kterou uvedl Obsidian na trh v listopadu 2016.

*** Jak uvidíme v několika kapitolách této knihy, analytici se výrazně mýlili. Jak PS4, tak Xbox One zaznamenaly úspěch.

stavěl bariéry, byli připraveni skončit, založit si vlastní společnost a jít do toho sami. Aby to však nevypadalo tak odměřeně, Sawyer ihned dodal, že bude rád pracovat na nabídkách pro vydavatele, pokud *někdo* ve firmě začne plánovat aktivity společnosti na Kickstarteru.

Pomohlo, že o crowdfunding projevili výrazný zájem i další veteráni z Obsidianu, včetně Chrise Avelloneho, který pěl chválu na Kickstarter už několik měsíců. Zašel dokonce tak daleko, že mezi fandý Obsidianu provedl anketu na téma, jaký druh projektu by chtěli pomoci financovat.* Urquhart kapituloval a Adam Brennecke se v následujících dnech začal zavírat v kanceláři, aby vytvořil dokonalý projekt pro Kickstarter.

Těm, kdo v Obsidianu zůstali, bylo brzy jasné, že musejí vytvořit RPG ze staré školy. Většina DNA společnosti vzešla ze studia Black Isle, které vedl Feargus Urquhart v časech Interplay a jež proslulo především vytvořením a uvedením na trh RPG jako *Icwind Dale* nebo *Planescape: Torment* a *Baldur's Gate*. Tyhle hry měly několik společných rysů. Všechny vycházely ze světa a pravidel *Dungeons & Dragons*, všechny kladly velký důraz na příběh a dialog a všechny používaly fixní „izometrickou“ kameru, která vám umožňuje hrát v úhlu pohledu, jako kdybyste shlíželi na šachovnici. Protože všechny využívaly stejnou základní technologii nazvanou Infinity Engine, vzbuzovaly při hraní stejné pocity.

Takové hry už nikdo nevytvářel. Izometrické RPG vyšly z obliby v polovině prvního desetiletí nového milénia a nahradily je hry s 3D grafikou, voice actingem a mnohem menším množstvím konverzací. Vydavatelé se snažili jít spíše ve stopách megahitů typu *The Elder Scrolls v: Skyrim*, RPG vytvořenou společností Bethesda v roce 2011, jíž se prodalo přes

* Avellone se dokonce spojil na Kickstarteru i s Brianem Fargem, zakladatelem Interplay a dlouhodobým přítelem společnosti, při vytváření hry *Wasteland 2*.

třicet milionů kusů.* Hráči si na tenhle trend už nějaký čas stěžovali. Každý, kdo vyrostl na hraní izometrické RPG od Black Isle, byl téhož názoru: tyhle hry představovaly klasiku a bylo jen ostudou herního průmyslu, že se posunul jinam.

Obsidian na *Dungeons & Dragons* neměl licenci, takže nemohli odpalovat kouzelné rakety ani se zdržovat v Temné říši (Underdark). Studio však mělo několik lidí se zkušenostmi z práce na hrách typu *Icwind Dale* a *Baldur's Gate* a ti věděli, že vytvořit izometrickou RPG bude stát mnohem méně peněz než vyvinutí zcela nové 3D hry. Pokud udrží malý tým a podaří se jim na Kickstarteru sehnat několik milionů dolarů, i prodej pár set tisíc kusů by mohl situaci v Obsidianu změnit k lepšímu.

Adam Brennecke strávil následující dva měsíce prací na nabídkách a sestavil prezentaci a tabulky v PowerPointu — šlo o přípravu hry, pro kterou teď už měli i název: *Project Eternity*. Prostřednictvím brainstormingu na ní pracoval s Joshem Sawyerem, Chrisem Avellonem a dalšími veterány z Obsidianu, včetně designéra Tima Caina, který se nejvíce proslavil svou prací na originálním *Falloutu*. Než se jim podařilo rozjet Kickstarter, museli vybrousit každý detail, a tak strávili týdny vytvářením harmonogramu, rozpočtu, a dokonce i úrovně vkladů a odměn. „Rozjela se velká debata,“ vykládal Brennecke. „Vytvoříme reálný balíček? A co do něj přijde? Uděláme sběratelskou edici? Jaké položky vložíme do sběratelské edice?“ Rozhodli se, že pokud někdo přispěje na Kickstarteru částkou pětadesáti dolarů, obdrží balíček. Za elegantní limitovanou edici, ke které patřila i textilní mapa, byste museli zaplatit minimálně sto čtyřicet dolarů.

V srpnu si Brennecke sedl s majiteli Obsidianu a předložil jim kompletní nabídku. Bude to „D&D, o tom žádná“, sdělil jim. *Project Eternity* v sobě měl mít to nejlepší z erpégéček

* Číslo uvedl Todd Howard, ředitel *Skyrimu*, který je zmínil v listopadu 2016 v rozhovoru pro webovou stránku *Glixel*.

ze staré školy, které všichni tak milovali, ale bez prvků, jež už po těch deseti letech inovací v herním průmyslu působily zastarale. Brennecke jim řekl, že v rozpočtu počítá s cílovou sumou pro Kickstarter 1,1 milionu dolarů, ale tajně doufal, že získá miliony dva. „Zaměstnanci Obsidianu chtějí tuhle hru dělat,“ napsal. Majitelé souhlasili. Rozhodli, že Brennecke může dát dohromady malý tým a spustit Kickstarter v září.

Následně Brennecke stáhl Joshe Sawyera z bezútešného světa nabídek a požádal ho, aby vytvořil design hry. Věděli sice, že *Project Eternity* bude zasazen do originálního fantaskního světa, ale jak by měl vypadat? Brennecke se domníval, že by bylo bezvadné vytvořit něco, co se zaměřovalo na lidskou duši, a toho se Sawyer chytil. Ve světě *Eternity* by duše nebyly jen metafyzické ideje. Byly by to současně i hmatatelné zdroje energie pro lidi. Hlavní postavou měl být mnoha schopnostmi obdařený Watcher (*Pozorovatel*), který umí nahlížet do duší jiných lidí a číst jejich vzpomínky. „Přišel jsem s tímhle typem nápadu, taková by měla být postava hráče,“ říkal Sawyer. „Ale kam to odsud půjde dál? To ještě vymyslíme.“

Začíná se od takzvané customizace postavy. Vyberete si herní roli/třidu (bojovník, paladin, čaroděj a tak dále), rasu (tradiční menu každé fantasy jako lidé a elfové, anebo některou z originálních ras *Eternity*, jako je božsky obdařený „Godlike“) a celou hromadu dovedností a kouzel. Pak vyrazíte na průzkum do světa Eora. Můžete se vydávat na dílčí výpravy, nabírat společníky a bojovat proti příšerám s pomocí vybavení a zbraní, které získáte cestou. Souboje budou probíhat v reálném čase, ale ve stylu klasické RPG, takže si budete moct dát kdykoli pauzu, všechno si přiblížit a vymýšlet strategii. Stejně jako v případě starých her bude tato jen na počítači. Žádné konzole. *Eternity*, jak Obsidian předvídal, v sobě bude mít namíchaný ty nejlepší ingredience z *Baldur's Gate*, *Icwind Dale* a *Planescape: Torment*. A z nich všech vznikne jeden lahodný pokrm.

V několika následujících týdnech se Adam Brennecke i Josh Sawyer denně scházeli se svým malým týmem pro Kickstarter. Hloubali nad každým slovem, každým snímkem obrazovky a každou vteřinou propagačního videa. Sváděli boj s pochybnostmi majitelů, které se vynořily na poslední chvíli — Skutečně to byl dobrý nápad? Co když se nikdo nechytí? —, a ráno 10. září 2012 spustili reklamní odpočet na stránce Obsidianu, který sliboval, že se za čtyři dny objeví skvělá novinka. „Tohle byla KONEČNĚ naše příležitost učinit krok stranou od vydavatelského modelu a získat finance přímo od lidí, kteří chtějí hrát RPG od Obsidianu,“ napsal mi v tom týdnu e-mailem Chris Avellone. „Mnohem raději budu mít za šéfy hráče a budu poslouchat jejich nápady na to, jak má vypadat zábava, než lidi, kteří mají k tomuhle procesu a žánru mnohem dál — a kteří by ke hře nezískali dlouhodobější vztah.“

Zhruba ve stejné době pracoval jiný tým v Obsidianu na nabídce pro ruského vydavatele Mail.Ru, jednu z největších internetových společností ve východní Evropě. Mail.Ru sledovala úspěch hry *World of Tanks*, která přinesla stamiliony dolarů na ročních výnosech, a to zejména od fanoušků v Evropě a Asii. Zmíněný vydavatel toužil vytvořit vlastní online tankovou hru. Ačkoli tankové hry pro větší počet hráčů nepatřily k doméně Obsidianu — Obsidian byli, jak Urquhart rád říkal, „nemoderní hoši s RPG“ —, vlastníci firmy to vnímali jako příležitost pro stabilní zdroj příjmu. Proto začali snít o tom, co později dostalo název *Armored Warfare*.

Ke konci roku 2012 se *Armored Warfare* stala důležitou finanční záchrannou sítí pro Urquharta i jeho tým. Znamenalo to, že nemuseli ve *všem* spoléhat na Kickstarter. Jen v jistých věcech.

V pátek 14. září 2012 se skupina zaměstnanců Obsidianu sešla u stolu Adama Brenneckeho a postávala za jeho zády. Všichni čekali, až se na hodinách objeví 10.00. O hodinu dřív, když velká červená písmena začala Brenneckeho upozorňovat na

skutečnost, že došlo k záhadnému „problému s kampaní“, se jim začal hrůzou tajit dech, ale rychlý telefonát na ústředí Kickstarteru problém vyřešil právě včas. Přesně v deset stiskl Brennecke spouštěcí tlačítko. Jakmile se stránka načetla, byl indikátor už na 800 USD. *Jak to, zatraceně?* Brennecke dal stránku obnovit. Už byli na 2 700 USD. Pak na 5 000 USD. Během minuty prolomili hranici pěticiferné částky.

Pokud byste 14. září 2012 poctili návštěvou kanceláře firmy Obsidian Entertainment, možná by vám ani nedošlo, že se nacházíte ve studiu pro vývoj her. Z vývojářského pohledu se tady toho totiž odehrávalo minimum. Místo toho byste ovšem našli desítky lidí, kteří na klávesnici drtí F5 a sledují, jak *Project Eternity* na Kickstarteru každých pět minut získává další stovky dolarů. Odpoledne Feargusi Urquhartovi došlo, že toho stejně moc neudělají, a vzal celou skupinu kolegů přes ulici do restaurace Dave & Buster's, kde si objednali rundu piv a pokračovali v tichém zírání do mobilů, na nichž neustále obnovovali stránku Kickstarteru. Když se den nachýlil, dosáhli částky 700 000 USD.

V několika následujících týdnech udeřila smršť v podobě fundraisingu, aktualizací a rozhovorů. *Project Eternity* dosáhl svého cíle 1,1 milionu USD den poté, co na Kickstarteru ožil, ale Urquhart a jeho tým se nespokojili s dosažením minima — chtěli vybrat co nejvíc. Víc peněz by neznamenal přímo lepší hru, ale to, že by mohli najmout víc lidí a věnovat projektu víc času (což by pravděpodobně k lepší hře vedlo).

Zatímco Brennecke pravidelně informoval o vývoji na Kickstarteru, tým si začal posouvat cíle — prvky, které přidávají do hry, pokud se jim podaří dosáhnout určitých mezníků při získávání financí. Začalo z toho být ošemetné balancování. Nikdo nemohl tušit, kolik který prvek bude stát, dokud hra nepřejde do produkční fáze, a tak prostě a jednoduše odhadovali. Feargus Urquhart například chtěl do *Eternity* vložit druhé velké město, ale jak mohl on či jeho tým vědět, kolik času jeho výstavba zabere, když ještě ani nezačali pracovat

na tom prvním? A tak jen odhadovali a slibovali si, že druhé město přidají do hry, pokud částka na Kickstarteru dosáhne výše tři a půl milionu dolarů.

Šestnáctého října 2012, v poslední den kampaně na Kickstarteru, pořádal Obsidian párty na oslavu svého úspěchu. Celá společnost se shromáždila v konferenční místnosti — víceméně stejně, jako tomu bylo o sedm měsíců dřív, když zjistili, že jejich *Stormlands* byl zrušen — a nechali se snímat kamerou, aby mohli odvysílat své reakce přes internetový stream. Pili, zpívali a sledovali, jak jim přitékají poslední dolary. Když odpočet doskákal na nulu, měli vybráno 3 986 794 USD — téměř čtyřnásobek svého cíle na Kickstarteru a dvojnásobek toho, v co doufal Adam Brennecke, ten nejoptimističtější z celé party.

S doplňkovými zdroji, které obdrželi přes PayPal a stránku příznivců Obsidianu, se jejich rozpočet rozrostl na 5,3 milionu dolarů.* Urquhartova společnost vsadila na to, že se objeví fanoušci a zaplatí jim za klasickou RPG, kterou by vydavatelé nikdy nezafinancovali. A fandové nezklamali. Zhruba za půlrok, díky *Armored Warfare* a *Projectu Eternity*, se Obsidian vrátil na oběžnou dráhu. Společnost už nebyla na pokraji zhroutilí. Konečně cítili, že mají svobodu dělat to, co chtějí, a ne to, co od nich chce vydavatel.

Teď už jen zbývalo vytvořit hru.

Týden po ukončení Kickstarteru, jakmile se usadil prach a nastalo vystrízlivění, vydal Josh Sawyer krátké video s aktuální informací pro příznivce. „Kickstarter skončil,“ říkal na něm. „Díky. Teď je čas pracovat.“

Pracovat znamenalo pro Sawyera i zbytek týmu pustit se do předvýroby, tedy do fáze vývoje, kdy se budou pokoušet

* Plnění a distribuce odměn na Kickstarteru v podobě triček a portrétů z téhle částky odčerpaly statisíce, takže skutečný rozpočet byl někde kolem 4,5 milionu dolarů.

zodpovídat základní otázky týkající se *Eternity*. Věděli, že chtějí vytvořit hru, která by vzbuzovala stejné pocity jako *Baldur's Gate*, ale pokud nemohli použít sadu pravidel z *Dungeons & Dragons*, jak by měly jejich postavy vypadat? Jaké dovednosti by měla každá herní role/trída mít? Jak bude probíhat souboj? Kolik questů bude k dispozici? Jak velký bude svět? Jaký typ grafických technik budou výtvarníci používat? Kdo bude psát příběh? Jak velký má být jejich tým? Kdy vypustí hru do světa?

Josh Sawyer, fanda historie a nadšený cyklista s výrazně vytetovanými verši na obou pažích, se ujal role ředitele projektu. Měl tedy stejnou úlohu jako ve *Stormlandu*. Kolegové ho popisují jako ředitele s výraznou vizí a sklonem se té vize držet, bez ohledu na to, komu při tom zkříží cestu. „Josh má zdaleka nejvyšší procentuální podíl správných rozhodnutí na první pokus,“ tvrdí o něm hlavní návrhář úrovní Bobby Null. „Z osmdesáti nebo osmdesáti pěti procent jsou jeho rozhodnutí správná... Když bude třeba, svede boj až do těch nejvyšších pater, a to není vždy jednoduché, pokud jde o velké peníze.“

V protějším rohu mnoha z těchto bojů se nacházel Adam Brennecke, jenž zastával dvě role — výkonného producenta a hlavního programátora. Brennecke, pohodový fotbalista s impozantním obočím, se rád popisoval jako „ten, co stmeluje“ — tedy osoba, která má na starosti, aby všechny kusky *Eternity* hezky zapadly na své místo. Stejně tak byl odpovědný za rozpočet. Během prvních pár týdnů po ukončení Kickstarteru měl za úkol plánovat harmonogram a vymýšlet, kolik peněz může ten který tým utratit za jednotlivé části hry. Tím se stal přirozeným protikladem Sawyera, jenž hledal způsob, jak vymáčkout co nejvíc ctižádostivých nápadů.

V raném stadiu předvýroby Sawyer řešil velká a důležitá rozhodnutí. Nejpodstatnější z nich byla velikost hry. Staré hry, které vycházely z technologie Infinity Engine a jež tým hrával o volných odpolednech kvůli inspiraci, měly světy,

kteře byly dělené do jednotlivých mapových obrazovek a každý obsahoval spoustu objektů a setkání. Největší z her, *Baldur's Gate 2*, měla téměř dvě stovky jedinečných map. Pro naplánování rozsahu *Projectu Eternity* potřebovali Sawyer a Brennecke vymyslet, kolik map by hra měla mít. Brennecke se zastavil na sto dvaceti, ale Sawyer nesouhlasil. Chtěl sto padesát. A nehodlal ustoupit, i když všichni věděli, že to bude stát víc peněz. „Vztah mezi produkcí a vedením беру tak, že by v něm záměrně mělo být něco málo rozporů,“ komentoval to Sawyer. „Nejde o nepřátelství, ale ředitel na jisté úrovni řekne: ‚Chci tohle a vypíšu na to šek.‘ A šekovou knížku má v rukou produkce.“

Díky crowdfundingu měl Brennecke v téhle své šekové knížce přes čtyři miliony dolarů, což bylo na projekt z Kickstarteru hodně peněz. Ale ve srovnání s rozpočty moderních velkých videoher, které mohou vyskákat až na stamiliony dolarů, to byl pakatel. Bereme-li v úvahu standardní burn rate na osobu deset tisíc dolarů, dokázal by rozpočet *Eternity* uživit tým zhruba čtyřiceti lidí po dobu deseti měsíců. Anebo tým dvaceti lidí po dvacet měsíců. Za čtyři miliony by taky mohl pracovat dvoučlenný tým dvě stě měsíců — ačkoli sponzoři z Kickstarteru by asi neměli radost, kdyby museli na svou hru čekat sedmnáct let.

Jenže všechno to bylo jen na papíře. Ve skutečném životě matematika nikdy není takhle čistá. Vývojářský tým se může zvětšovat i zmenšovat na základě toho, co je každý měsíc zapotřebí, a rozpočet se tomu přiměřeně přizpůsobuje. Bylo zapotřebí, aby Brennecke vytvořil živý harmonogram — tedy takový, který je schopen se kdykoli proměnit podle toho, jak se vše daří. Při vývoji her jsou tyhle harmonogramy vždycky tvárné: musejí brát v potaz opakování, lidský omyl i skutečnost, že kreativita přichází a odchází ve vlnách. „A navíc,“ doplňuje Brennecke, „je tu předpoklad, že čím víc se budou vývojářské nástroje zlepšovat, tím víc toho uděláme, budeme lepší a efektivnější.“

Počet map představoval velký rozdíl. Vytvořit jich sto padesát místo sto dvaceti znamenalo pár měsíců práce navíc. To by protáhlo harmonogram a současně stálo Obsidian spoustu peněz. Ale Sawyer se nechtěl vzdát. „Zpětně se domnívám, že to je důvod, proč jsou naše hry takové, jaké jsou,“ vykládal Brennecke. „Děláme šílená rozhodnutí a říkáme si: ‚Dokážeme to. Jen to musíme nějak vymyslet.‘“

Zatímco Brennecke a Sawyer bojovali o rozsah *Projectu Eternity*, tým výtvarníků narazil na vlastní problémy. Dlouhá léta kreslíři a animátoři Obsidianu používali k tvorbě 3D grafiky program nazvaný Softimage, ale v roce 2012 už byl zastaralý, ve srovnání s konkurencí mu chyběly klíčové aspekty. (V roce 2014 jeho vývoj přestal.) Kvůli modernizaci se část majitelů Obsidianu a Rob Nesler rozhodli, že přejdou k platformě Maya, oblíbenějšímu nástroji pro 3D grafiku, který by mnohem lépe spolupracoval s enginem jejich hry, modifikovanou verzí Unity.*

Z dlouhodobého hlediska Nesler věděl, že jde o správné rozhodnutí, ale současně že nastanou problémy. Bude zapotřebí několika týdnů, aby se týmy výtvarníků naučily Mayu správně používat, což znamenalo, že raná fáze výroby bude postupovat velmi pomalu. „Lidé rádi říkají: ‚Ale no tak, je to jen další balík softwaru, to se naučíte,‘“ vykládá Nesler. „Jenže dosáhnout skutečného mistrovství a způsobilosti, být schopen přiměřeně rozvrhnout, jak dlouho mi bude něco trvat, k tomu se musíte dostat na úroveň, kdy jste v rámci zmíněných balíků skutečně schopni řešit problém... Chce to čas, trvá měsíce i roky, než jste v něčem tak dobří, že až se někdo zeptá, jak dlouho ti potrvá to udělat, budete schopni říct: ‚Zabere mi to tolik a tolik času.‘“

* Engine, který probereme podrobněji v kapitole 6, je souhrn opětne použitelných kódů, které pomáhají vývojářům při tvorbě her. Unity je engine třetí strany, který se běžně poskytuje formou licenci a používají jej nezávislá studia.

Bez schopnosti odhadnout délku základních výtvarných úkonů nemůže dát výrobce dohromady přesný harmonogram. Bez přesného harmonogramu nelze určit, kolik bude projekt stát. Pokud by týmům trvala tvorba každé mapy šest měsíců, daleko byste se čtyřmi miliony dolarů nedošli. Kdyby studio pracovalo s vydavatelem, možná by se pustilo do jednání ohledně změny smlouvy, s cílem zvýšit financování, ale v případě *Eternity* tohle nepřípadalo v úvahu. „Rozpočet byl prostě daný,“ vysvětluje Justin Bell, ředitel zvukové složky. „Nemohli jsme se obrátit na své sponzory a říct jim: ‚Dejte nám další peníze.‘ To by prostě nevypadalo dobře. Proto tu byl velice malý prostor k jednání.“

Kvůli přechodu na Mayu — a nedostatku zkušeností výtvarného týmu s výrobou izometrické RPG — trvalo dlouho, než rané prototypy *Eternity* začaly vypadat k světu. Určitou dobu to bylo příliš tmavé, příliš zakalené, příliš se to lišilo od starých her, které běžely na Infinity Engine. Po několika vášnivých hádkách a mnoha opětovných pokusech začal výtvarný tým zjišťovat, že pro hru podobného typu existují jistá estetická pravidla, jež by měl dodržet. Nemohla tu být například vysoká tráva, protože by skryla výběrové kruhy, které se objevovaly pod každou z hlavních postav *Eternity*. Krátká tráva umožňovala hráči lépe sledovat údaje potřebné ke hře. Další pravidlo: podklad musí být co nejplošší. Mapy s různými úrovněmi výšky byly velmi zrádné. Začínáte obvykle v jižní nebo západní sekci obrazovky a pohybujete se na sever nebo na východ, takže každá mapa se musela příslušně stupňovat. Pokud jste vstoupili do místnosti a bylo tam schodiště směřující nahoru jižně, působilo to dezorientujícím dojmem, jako kdybyste právě vešli do obrazu M. C. Eschera.

V měsících následujících po Kickstarteru se stále se rozšiřující tým *Projectu Eternity* musel popasovat s desítkami kreativních rozhodnutí, omezit rozsah projektu i některé aspekty hry — vše ve snaze nalézt optimální architekturu každé z herních oblastí. „O hře, zejména co se týká takzvaného

„fun factoru“, člověk nemůže mít jasno, dokud doopravdy nezačne hrát a nevidí vše na vlastní oči,“ vykládá Brennecke. „Říkáte si: ‚Něco tady není v pořádku. Co na téhle hře není tak, jak má být?‘ V tu chvíli si s Joshem sedneme a skutečně analyzujeme, co je na hře doopravdy špatně.“

Po vytvoření několika technických prototypů je prvním hlavním cílem týmu vytvořit „vertikální řez“ — malý kousek videohry, který je navržen tak, aby se v co nejvíce ohledech podobal finálnímu produktu. Během tradičního, vydavatelem financovaného vývoje bylo důležité, aby vertikální řez ohromil, protože pokud ho vydavatel neschválil, studio nedostalo zapláceno. „Soustředíte-li se na vydavatele, ve spoustě případů děláte věci [záměrně] špatně,“ vysvětluje Bobby Null, hlavní návrhář úrovní. „Je to takové klamání tělem, nacpete tam spoustu věcí a snažíte se udělat na vydavatele dojem, aby vám dál vyplácel peníze.“ Jenže u *Eternity* tým nikoho za nos vodit nemusel. Peníze už byly vyplacené. K vertikálnímu řezu mohli přistoupit způsobem, který sami označovali za „správný“, kreslit modely a navrhovat oblasti s pomocí stejných metod, jaké by použili při tvorbě finální hry, což ušetřilo čas i peníze.

Nebyl tu žádný velký vydavatel, který by požadoval hlášení o průběhu prací, ale Obsidian se přesto cítil povinován poskytovat svým čtyřiasedmdesáti tisícům sponzorů z Kickstarteru, kteří financovali *Eternity*, pravidelné informace. Pozitivní stránkou komunikace s fanoušky bylo, že mohli být otevření a upřímní, aniž se museli bát, že naruší neprůstřednou PR strategii vydavatele. Negativem pak skutečnost, že museli být otevření a upřímní *neustále*.

Jednou za týden či dva vkládal tým Obsidianu aktuální informace a podrobnosti o tom, jak jim to jde. Svěřovali se s extravagantními výtvarnými koncepcemi i s malými útržky vzorových dialogů. Některé z těchto informací šly neuvěřitelně do hloubky, včetně fotografií tabulek (tabulek!) a rozsáhlých vysvětlení systémů, jako jsou tvorby soubojů a postav.

To znamenalo okamžitou zpětnou vazbu, se kterou se člověk občas těžko vyrovnává. „Velmi rychle získáte hroší kůži,“ přiznává Kaz Aruga, grafický návrhář.

Vývojáři *Eternity*, stejně jako většina lidí, kteří vytvářejí hry, byli zvyklí vyvíjet hru v izolaci. Zpětnou vazbu z vnějšího světa získávali jen tehdy, když vypustili nový trailer nebo se vydali na nějaký veletrh. V případě Kickstarteru se k nim kritika dostala v reálném čase a to jim pomohlo udělat hru líp, než tomu bylo v předchozích projektech. Josh Sawyer, který četl fóra sponzorů z Kickstarteru skoro každý den, neustále vstřebával a zpracovával zpětnou vazbu od fanoušků. A to až do té míry, že byl schopen vyhodit celý systém, který měli v plánu, když viděl výmluvné vysvětlení ze strany příznivců, proč by ve hře být neměl. (Tento systém, životnost položky, byl fádni a nudný, vysvětluje Sawyer.)

Někteří sponzoři byli velmi otevření a přímočaří, dokonce když se jim nelíbilo, jak se *Eternity* vyvíjí, požadovali vrácení peněz. Jiní byli plní energie, konstruktivní a projevovali podporu. Jeden pár dokonce poslal do Obsidianu balíky plné dárků. „Bylo to opravdu prima,“ vzpomíná Darren Monahan, jeden ze spoluvlastníků Obsidianu. „Člověk měl pocit, že na hře pracují další tři čtyři stovky lidí, kteří na ní ale ve skutečnosti nepracovali.“

Zhruba v polovině roku 2013 tým *Eternity* dokončil vertikální řez a přesunul se z předvýrobní fáze do fáze výrobní, ve které má dojít k vytvoření převážné části hry. Výtvarníci si už zvykli na nástroje i vykreslovací řetězce. Josh Sawyer a další návrháři měli hotový systém kouzel a dovedností a programátoři dokončovali základní funkce jako pohyb, souboje a správu inventáře. Návrháři úrovní měli vytvořené návrhy a náčrty většiny oblastí. Hra však nadále výrazně zaostávala za harmonogramem.

Největší problém byl příběh *Projectu Eternity*, který se skládal mnohem pomaleji, než kdokoli v týmu původně předpokládal. Sawyer a Brennecke svěřili hlavní linii vyprávění

spisovateli Ericu Fenstermakerovi, jenž pracoval v Obsidianu už od roku 2005. Vše ovšem komplikovala skutečnost, že Fenstermaker byl současně hlavním autorem příběhu pro *South Park: The Stick of Truth*, hry, která procházela změnou vydavatele a měla i své vlastní vývojářské překážky. *Eternity* byla plánována k expedici později, takže *South Park* byl prioritou.

Fenstermaker přišel pro *Eternity* s několika špičkovými nápady a tým už k nim vytvořil rozsáhlejší zpětnou vazbu, ale bylo jasné, že potřebují pomoc s uzavřením příběhu i dialogu. V listopadu 2013 přivedl tým Carrie Patelovou, autorku několika románů. Postrádala sice předchozí zkušenosti s videohrami, přesto se měla stát první spisovatelkou pro *Eternity* na plný úvazek. „Vyprávět příběh, když dorazíte na párty tak trochu pozdě, je výzva,“ vykládá Patelová. „Děj hry vznikal následovně: nejprve se objevila spousta návrhů, a to přispěním různých lidí ve fázi předvýroby, takže bylo následně zapotřebí vynaložit maximální úsilí a vyskládat vše do příběhu. Objevilo se několik problémů, které bychom neměli, pokud bychom si na začátku rovnou řekli: pojďme prostě napsat příběh a postavme všechno podle něj.“

Patelová byla ze svého přechodu k videohrám nadšená. Psát videohru byla naprosto odlišná zkušenost než psát román, kde se příběh pohybuje jedním, lineárním směrem. Hra jako *Eternity* autory přiměla, aby pohlíželi na své příběhy méně jako na cesty a víc jako na stromy, kde se různí hráči pohybují po různých větvích. Téměř každý rozhovor v *Eternity* umožňoval hráčům zvolit si, co řeknou, a příběh musel brát každou možnost v potaz. V pozdější části hry se hráč musel například rozhodnout, kterého z bohů daného světa bude při své výpravě za podlým kazatelem Thausem podporovat. Patelová i ostatní ze spisovatelského týmu museli vymýšlet dialogy ke scénářům pro jednotlivá božstva, ačkoli věděli, že každý hráč může vidět jen jedno.

Ke konci roku 2013 se Obsidian rozhodl, že zveřejní trailer, kterým nabudí zvědavost a zároveň v něm poskytne světu ochutnávku toho, co vytváří. Adam Brennecke se pustil do editace traileru, zatímco grafický návrhář Kaz Aruga byl pověřen návrhem loga. Pro Arugu, také nováčka v oboru, který před příchodem do *Eternity* pracoval na komiksech *Star Wars*, to byla děsivá vyhlídka. Nedělal u Obsidianu ještě ani rok, a přesto teď musel vymyslet nejdůležitější součást hry, obrázek, který bude nalepený na *Eternity* i všech jejích marketingových materiálech po spoustu dalších let.

Bylo to vyčerpávající. Každý den dostával Aruga od šéfů různých oddělení Obsidianu jinou zpětnou vazbu. Často byly ve vzájemném rozporu a Aruga přemýšlel, jak udělat radost všem. „Byl jsem jako přetlakovaný kotel,“ vykládá. „Učil jsem se za pochodu.“ Aruga se musel protlouct více než stovkou různých návrhů, než konečně přišel s logem, které udělalo radost celému týmu.

Desátého prosince 2013 šéf produkce Brandon Adler umístil na Kickstarter novou informaci. „Díky tvrdé práci týmu *Projectu Eternity* vám s hrdostí můžeme předložit náš první herní trailer,“ napsal. Trailer byl vložen mezi dvě malé ukázky hry a doprovázel ho úžasný sborový zpěv. Čarodějové metali plameny na obří pavouky. Obr se oháněl kladivem proti skupině dobrodruhů. Masivní drak plival ohnivé koule. A na konci se objevilo Arugovo logo: tyčící se onyxové pilíře s novým oficiálním názvem projektu, *Pillars of Eternity*.

Lidé byli fascinováni. Hra *Pillars of Eternity* vypadala, jako by se vyloupla těsně po roce 2000, připomínala *Baldur's Gate* a všechny ty hry, co běžely na Infinity Enginu a co lidem v posledním desetiletí tolik chyběly. Ovšem grafika byla ostřejší a hezčí. „Panebožel!“ napsal jeden ze sponzorů. „Interiérové scény vypadají naprosto úžasně!“ napsal další. „A ty exteriérové vlastně taky.“

Rozjařen pozitivními reakcemi vstoupil tým *Eternity* do roku 2014 s pocitem, že se projekt dal do toho správného