

BLAKE J. HARRIS

WOJNY KONSOLOWE



SEGA, NINTENDO
I BATALIA, KTÓRA ZDEFINIOWAŁA POKOLENIE

Jedna z najlepszych książek non-fiction, jakie kiedykolwiek czytałem.

PAUL TASSI, „Forbes”

BLAKE J. HARRIS

WOJNY KONSOLOWE

SEGA, NINTENDO

I BATALIA, KTÓRA ZDEFINIOWAŁA POKOLENIE

tłumaczenie:
BARTOSZ CZARTORYSKI

Kraków 2017

Dla Katie, dziewczyny o lśniących oczach

PRZEDMOWA

SETH ROGEN I EVAN GOLDBERG

Seth: Cześć! Oto przedmowa do *Wojen konsolowych* legendarnego Blake'a J. Harrisa!

Evan: Gry wideo są super, ale książki o grach wideo to dopiero sztos!

Seth: Dorastaliśmy, kiedy gry przeżywały boom, i wychowywaliśmy się na nich.

Evan: Dlatego nie mogliśmy odmówić, kiedy Blake poprosił nas o skrobnięcie 2500 słów przedmowy do tej zajebistej książki, którą jak nic pokochacie!

Seth: Ile już mamy słów?

Evan: E, 150?

Seth: Cholera. No dobra, co dalej?

Evan duma intensywnie, aż przychodzi mu do głowy pewien pomysł.

Evan: Pogadajmy o tym, na czym lubiliśmy grać.

Seth: O, i to jest myśl, brachu!

Evan: Zawsze lubiłem Nintendo.

Seth: A ja Segę. Nigdy nie zapomnę, kiedy wyrwałem komuś kręgosłup w *Mortal Kombat*.

Evan: Ano, Sega zawsze robiła rzeczy, na jakie Nintendo by się nie odważyło, co otworzyło drzwi dla gier przeznaczonych nie dla dzieci, ale nastolatków, a nawet dorosłych. Nie wydaje mi się, żebyśmy kiedykolwiek zagrali w *Grand Theft Auto*, gdyby Sega miała podobne hamulce co Nintendo.

Seth: Nie wiem, czy powinno mi być głupio, ale *Mortal Kombat* wydało mi się wtedy zdecydowanym krokiem w nowym, ciekawym kierunku. I wymiatałem w tej grze. Sub-Zero to swój ziomek.

Evan: Ja też wymiatałem. Ej, mam pytanie o Segę: co jest między Sonikiem i Tailsem?

Seth: Ale że co? Przecież to klasyczny platoniczny związek jeża sprintera i lisa o dwóch ogonach.

Evan: Czuć między nimi napięcie. Seksualne.

Seth: O, bo było seksualne.

Seth i Evan wymieniają się cokolwiek dwuznacznymi spojrzeniami, jak nic przeżywając naładowane seksualnym napięciem chwile.

Seth: Ile mamy słów?

Evan: Jakieś... 400?

Seth: Słownie: czterysta. Zajmuje więcej miejsca.

Evan: Absolutna racja! Od teraz będę używał słów. Cztery-zero-zero.

Seth: Baranie, nie używaj dywizów, bo będzie się liczyć za jedno [wzdycha]. Ale mam pewną ciekawostkę – przynajmniej trzydzieści pięć słów.

Evan: Dajesz.

Seth: Miałeś kiedyś Power Glove? Dostałem ją od razu, jak wyszła.

Evan: Jejuśku! Mógłbyś to nieco rozwinąć?

Seth: Niezbyt się sprawdzała. Ten chłop z *Czarodzieja* (zdecydowanie najważniejszy film o grach, jaki nakręcono) rzucił, ale moja to był kawał plastiku.

Evan: Mnie zawsze zadziwiał TurboGrafx-16. O ile pamiętam, wyszły na to cudo tylko dwie gry: *Keith Courage* i *Bonk's Adventure*. Sam grałem tylko w *Keith Courage*.

Seth: Mój kumpel miał *Bonk's Adventure* i pamiętam, że mną pozamiatała. A jak byłem w liceum, wypożyczyłem Segę CD. Wyszła na nią taka obskurna gra, wywołała sporo zamieszania...

Evan: Tak, tak, *Night Trap*. Trzeba było powstrzymać seryjnych morderców z wiertarkami, żeby nie pozabijali dziewczyn z akademika. Chyba wtedy po raz pierwszy pomyślałem sobie: tym razem przegięli. Miałem chyba ze 12 lat...

Seth: Potem była Sega Saturn i wszyscy mało się nie posrali.

Evan: No i *GoldenEye*.

Seth: Mogę z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że przez tę grę nie miałem dziewczyny przez całe liceum. Pamiętam, że uciekałem z imprez, żeby sobie popykać.

Evan: Naszą ulubioną planszą było *Facility*. Z moim kumplem Fogellem

potrafiliśmy siedzieć przy konsoli całe godziny, bez końca.

Seth: Znałem na pamięć każdy poziom. Trzeba było zerkać na ekran przeciwnika równie często co na swój.

Evan: Na studiach poznałem gości, którzy regularnie łoili nas w *GoldenEye*, i byłem załamany. Totalnie inny poziom.

Seth: Ale byłeś świetny w *Super Smash Brothers*.

Evan: Prawda. Na Nintendo 64. Z kumplami organizowaliśmy trwające długie godziny turnieje, zawałaliśmy wieczory. Zawsze grałem Kirbym, tą zwinną purchawą. Mocny był.

Seth: Ta gra nie miała żadnego sensu. Chodziło o prawdopodobieństwo spierdzielenia się z magicznej wysepki, które wynosiło jakieś 600 procent, i trzeba było je zbić. Gry o niższy wynik zawsze miałem za nieintuicyjne i zamotane.

Evan: Cóż, gry często są zamotane. Ciekawe, co pomyśleliby sobie na przykład moi dziadkowie, jakby pograli w takie *Grand Theft Auto*.

Seth: A pamiętasz, jak z Martinem Starrem nauczyliśmy cię jeździć po Los Angeles, kiedy się tu przeprowadziłeś, i kazaliśmy ci grać w *True Crimes: Streets of LA*, bo była tam realistyczna mapa miasta?

Evan: I naprawdę mi to pomogło. Niesamowite, że potrafią zrobić coś takiego.

Seth: Mówię ci, że niedługo gry będą do nas dzwonić, wysyłać e-maile i tak dalej.

Evan: Może tak rozpoczną się rządy Skynetu i wszyscy skończymy w koszarnej wizji przyszłości rodem z *Terminatora* albo *Matrixa*, gdzie prawie cała ludzkość została zmieciona, a świat opanowały maszyny.

Seth: Chyba nadeszła pora, żeby wyciągnąć trupa z szafy – pornosy. To przecież jasne, że kiedyś będziemy się ciupciać z naszymi grammi, a nawet jeśli nie my, to nasze dzieci albo wnuki.

Evan: Przyszłość może poczekać. Musimy żyć teraźniejszością!

Seth: Masz rację. A dzisiaj najbardziej lubię strzelać do ludzi. *Call o Duty*, *GTA5* i tak dalej.

Evan: Ja uzależniłem się od gier Tower Defense na iPada. Coś jest ze mną nie tak, ale uwielbiam gry, gdzie rzeczy spadają na ciebie falami i musisz pomyśleć, żeby je zniszczyć.

Seth: Nosisz w sercu mrok.

Evan: Oto prawdziwy ja.

Seth: Mnie przeraża to, że gdzieś na świecie siedzą sobie chłopaki i grają

w gry podłączone pod śmiertelne drony, które sobie latają i wysadzają różne rzeczy. *Gry wojenne* z lat osiemdziesiątych, ten film, stały się prawdą i to, co obecnie jest dla nas niegroźnym dronem, z czasem przemieni się właśnie w Skynet. Wszystkie drogi prowadzą do Skynetu.

Evan: Każdy przyzna ci rację, kiedy powiesz, że to wszystko skończy się przejęciem świata przez roboty. Sam już się z tym pogodziłem.

Seth: Nadal nie mogę przeboleć rewolucji, jaka dokonała się przy okazji Nintendo Wii i tych gier, przy których trzeba się ruszać. Za naszych czasów gry rozleniwiały i się od nich tyło, a nie ćwiczyło mięśnie i zwinność.

Evan: Przez dłuższą chwilę zagrywałem się w Wii Fit. Z początku się nie mogłem od tego odkleić, ale potem uznałem, że gra robi sobie ze mnie jaja, na czym cierpiała moja pewność siebie.

Seth: Przez grę online dzisiaj dzieciaki dostają bardziej w kość niż my, kiedy byliśmy w ich wieku.

Evan: Od czasu do czasu próbuję się w to wgryźć, ale nawet młodsza młodzież tak kopała mi dupę, że nie było sensu dalej grać.

Seth: Ta. Nieźle, mamy po trzydzieści jeden lat i już nie nadążamy.

Evan: Jeszcze trochę i przestaniemy rozumieć, co się dzieje na ekranie.

Seth: Moja babcia tak postrzega death metal.

Evan: Sam nie przepadam za death metalem.

Seth: *Death Metal* to świetna nazwa dla gry.

Evan: Kiedyś czytałem, że zespół Journey miał taką grę, gdzie można było nanieść swoją twarz na głównego bohatera. Takie coś mi się podoba. Głupio, że jeszcze nie da się grać sobą.

Seth: Ano. Fajnie by też było wykorzystać kontakty z telefonu, żeby gra nazywała postacie imionami twoich znajomych. Ogólnie mogłaby bardziej łączyć się z twoim życiem.

Evan: Powtórzmy jednak, że to wszystko i tak na nic, bo roboty opanują świat.

Seth: Czyli dochodzimy do konkluzji, że gry już nigdy nie będą lepsze niż obecnie, bo jeśli ewoluują, to roboty opanują świat.

Evan: Tak sądzę.

Seth: Ile mamy słów?

Evan: Jakieś 2300.

Seth: No to zatoczmy koło i nawiążmy do książki, którą za moment będzie czytał nasz szacowny odbiorca: Nintendo było królem na rynku konsol domowych, potem pojawiła się Sega, pretendent do tronu, i niemal udało jej

się pokonać Nintendo, bo produkowała gry wywrotowe, przeznaczone dla starszych. I to one były naszym wprowadzeniem do świata, gdzie rządzą *GTA* i *Call of Duty*, a kolejnym krokiem rozwoju gier będzie wykorzystywanie przez nie informacji o nas i naszym życiu osobistym, po czym technika osiągnie poziom samoświadomości pozwalający jej na uniezależnienie się od ludzkości. Pojawi się robot, jak Skynet, i zniszczy nas wszystkich. Innymi słowy, wojny konsolowe pomiędzy Nintendo i Segą zapoczątkowały serię zdarzeń prowadzących ku zagładzie znanej nam ludzkości.

Evan: Bam! Tym właśnie są dla nas gry.

Seth: Cholera, chyba daliśmy radę z tą przedmową. Może i nasz styl jest niekonwencjonalny, ale udało nam się powiązać wszystko z upadkiem ludzkości, a to jest fajowe.

Evan: Pełna zgoda. Nasz kolejny film powinien się nazywać *Przedmowa* i opowiadać dokładnie o tym.

Seth: Albo *Napletek* – będzie traktował o obrzezaniu, które na zawsze zmieniło świat.

Evan: Też dobry pomysł.

Seth: Okej. Chyba powinniśmy już wracać do naszych żon.

Evan: Tak. Kochamy nasze żony. Zapiszcie to.

Seth: Do zobaczenia w pracy!

Evan: Nie inaczej!

Seth Rogen i Evan Goldberg są przyjaciółmi od dziecka, scenarzystami, reżyserami i producentami filmów *To już jest koniec* i *Wywiad ze słońcem narodu*. Duet ten również napisał i wyprodukował *Wpadkę*, *Supersamca* i *Boski chillout*.

OD AUTORA

Wojny konsolowe to opowieść spisana w oparciu o setki rozmów. Historie tego typu, złożone ze wspomnień zaczerpniętych z tak wielu źródeł, częstokroć zawierają nieścisłości, szczególnie kiedy ma się do czynienia z konkurującymi ze sobą stronami, a na dodatek chodzi o wydarzenia, które miały miejsce przeszło 20 lat temu. Dlatego też niektóre rzeczy odtworzyłem, korzystając z informacji niepozyskanych bezpośrednio z przeprowadzonych przeze mnie wywiadów, lecz wyczytanych gdzie indziej, porównanych z podanymi przez rozmówców wersjami i, wedle posiadanej przeze mnie wiedzy, starannie dopasowanych pod kątem prawdopodobieństwa. Niekiedy pozwoliłem sobie zmienić, zrekonstruować oraz wymyślić dane sytuacje i szczegóły przebiegu zdarzeń. Ponadto większość dialogów zawartych w tej książce została napisana na podstawie relacji otrzymanych od przepytanych przeze mnie osób odnośnie do ich treści, przebiegu i tonu. Niektóre konwersacje, do których się odnoszę, były w rzeczywistości rozciągnięte w czasie i odbyły się w różnych miejscach, ale zostały przeze mnie skondensowane lub nieco przeorganizowane. Zawsze jednak pozostają wierne atmosferze oryginalnych wypowiedzi i zawierają ich kwintesencję.

PROLOG

Rok 1987. Tom Kalinske znalazł się na rozdrożach. Znaczną część swojego zawodowego żywota spędził w firmie Mattel, w której odniósł zawrotny sukces, z kiepsko sprzedającej się lalki Barbie czyniąc przynoszącą miliardy ponadczasową markę. Doceniając jego potencjał, firma namaściła go na kolejnego prezesa, lecz niedługo po objęciu fotela zaledwie 38-letni mężczyzna został wciągnięty w niebezpieczne korporacyjne przepychanki. Ponieważ nie mógł znaleźć wyjścia z impasu, Kalinske uznał, że zamiast prowadzić wojenkę wewnątrz własnej firmy, woli przenieść ją gdzie indziej. Dlatego też przekazał zwierzchnictwo nad Mattel swojemu rywalowi i objął stanowisko prezesa konkurencji: Universal Matchbox.

Choć resoraki Matchbox od zawsze szły łeb w łeb z marką Hot Wheels od Mattel, firma zaczęła zaliczać ogromne straty, w związku z czym powołano zarząd komisaryczny. Kalinske był tego świadomy – po części to rzeczne kłopoty przyciągnęły go do tej pracy – lecz atrakcyjna perspektywa zmierzenia się z goliatem nie ułatwiała zadania, które miał przed sobą. Żeby jednak doprowadzić do porządku broczącą krwią firmę i rzucić Hot Wheels do wyścigu po pieniądze (nie oddając przy tym pola Mattel), musiał dokonać restrukturyzacji. I to szybko. Kolejnych parę lat spędził, podróżując po świecie i wdrażając swoje ambitne plany, których częścią było przeniesienie całej produkcji do oferujących tanią siłę roboczą krajów azjatyckich.

Do 1990 roku udało mu się osiągnąć tyle, że jego strategię uznano za efektywną, i Matchbox ponownie zaczął liczyć się na rynku. Firma nadal zostawała daleko w tyle za Mattel, ale osiągała już przychód rzędu 350 milionów i po raz pierwszy od lat wyszła na plus. Samochodziki od Matchboxa sprzedawały się na całym świecie poza, z niewiadomych przyczyn, Hiszpanią. Dlatego Kalinske wybrał się tam, żeby sprawdzić, o co chodzi.

Po przylocie do Barcelony wskoczył do taksówki i udał się na spotkanie

z dystrybutorem odpowiedzialnym za sprzedaż resoraków Matchbox na terytorium Hiszpanii. Nie chciał się błądzić próbą wymowy adresu, więc po prostu podał kierowcy wizytówkę. Ten tylko spojrzał na kartonik, zobaczył logo firmy, pokiwał głową i ruszył. Kalinske był zaskoczony. Przecież dystrybutor miał tylko niewielkie biuro, więc jakim cudem kierowca taksówki wiedział, dokąd jechać po pojedynczym rzucie okiem? Kalinske zaczął wciskać mężczyźnie wizytówkę, ale ten zbył go machnięciem ręki.

– Matchbox, sí – uparcie powtarzał.

Kalinske był zmieszany, lecz uznał, że to nie on jest przecież taksówkarzem i skoro jego kierowca upiera się, że wie, dokąd jechać, to znaczy, że wie. Rozsiadł się na tylnym siedzeniu i cieszył się panoramą Barcelony, próbując sobie przypomnieć, czy w Hiszpanii daje się napiwki. Po niedługiej jeździe zatrzymali się przed dużym, żółtym budynkiem. Kalinske wysiadł z taksówki i porównał adres z tym widniejącym na wizytówce. Nie pasował. Łamanym hiszpańskim próbował wyklócać się z kierowcą, że coś jest nie tak, lecz tamten nie ustępował i twierdził, że są na miejscu. Gdy tylko Kalinske wszedł do środka, zdębiał. Budynek okazał się bowiem zakładem przemysłowym wypływającym z siebie tysiące odlewanych pod ciśnieniem modeli autek Matchbox. Ale przecież osobiście przeniósł produkcję do Azji! Czemu więc małe, lśniące samochodziki zjeżdżały z pordzewiałej taśmy produkcyjnej w Hiszpanii? Czy to dlatego nie osiągalni tutaj zysku? Kto to przyklepał?

Kalinske zaczął pierwszego napotkanego pracownika i, ponownie posługując się łamanym hiszpańskim, zapytał, czy może skorzystać z telefonu. Dobył kartę, której używał, gdy dzwonił do żony, i wykręcił numer Davida Yeha, swojego partnera biznesowego z Hongkongu.

– Co tam, Tom? – zapytał Yeh. – Doleciałeś cało do Barcelony?

Kalinske nie tracił czasu na pogawędki.

– Myślałem, że przenieśliśmy produkcję do Azji. Całą.

– Bo tak zrobiliśmy.

– To dlaczego mamy fabrykę w Hiszpanii?

– Ale my nie mamy fabryki w Hiszpanii.

Kalinske rozejrzał się po hali. Samochodziki nadal zjeżdżały z taśmy.

– Kiedy ja jestem w Hiszpanii i stoję w fabryce.

– Kurwa mać! – wypsnęło się Yehowi. – Tom, zabieraj się stamtąd i dzwoń po policję.

Kalinske popatrzył na ludzi wokół. Poczuł na sobie dziesiątki

nieprzychylnych spojrzeń, a chwilę później paru Hiszpanów ruszyło w jego stronę. Nawet się nie rozłączając, Kalinske wybiegł na ulicę, wskoczył do taksówki i wykrzyczał jedno z nielicznych znanych mu tamtejszych słów:

– *Vámonos!*

Kazał kierowcy jechać bezpośrednio na policję, która niedługo potem przeprowadziła nalot na, jak się okazało, założoną przez hiszpańskiego dystrybutora fabrykę. Niespodziewana, pełna nagłych zwrotów akcji przygoda pozwoliła Kalinskemu wysnuć następujące wnioski:

1. Ej, nasze resoraki schodzą w Hiszpanii, choć na tym nie zarabiamy.
2. Gdyby nie kierowca, mroczny sekret nigdy nie wyszedłby na jaw.
3. Chyba muszę odejść z Matchboxa i zająć się czymś innym.

Lecz choć odkrycie nielegalnej fabryki faktycznie posłużyło za swoisty katalizator, nie był to najważniejszy czynnik, który zdecydował o odejściu Kalinskego z firmy. Uznał on po prostu, że samochodziki Matchbox nigdy nie będą jak Hot Wheels. Nie mają szansy stać się numerem jeden, nie rozrosną się na tyle, aby mógł udowodnić właścicielom Mattel, że się mylą. Musiał szukać szansy gdzie indziej... ale gdzie?

Zagubiony, sfrustrowany i niepewny, co robić dalej, Kalinske odciął się od świata i zaszył w domu. Niemalże doprowadził do perfekcji sztukę pustelnicstwa, jednak jego żona Karen postanowiła wkroczyć do akcji.

– Musisz się wreszcie ruszyć – tłumaczyła. – Zgadnij, co wymyśliłam: zabierasz rodzinę na wakacje!

Karen, jego głos rozsądku, ponownie się nie myliła. W lipcu 1990 roku Kalinske i jego najbliżsi polecili na Hawaje, gdzie Karen cieszyła się plażą, a ich trzy córki z radością budowały (i niszczyły) zamki z piasku. Tom z kolei starał się nie myśleć o milionie rzeczy naraz.

Dokładnie tego mu było trzeba. Lecz w połowie urlopu zjawił się niespodziewany gość...

CZĘŚĆ PIERWSZA

Genesis

1. SZANSA

Tom Kalinske skrywał pewien sekret.

Przez całe lata zachowywał go dla siebie, oblekając małymi kłamstewkami, niezobowiązującymi skinieniami głowy i krzywymi uśmieszkami, ale kiedy leżał na pięknej plaży słonecznej wyspy Maui, mając u swego boku kochającą żonę i trzy kipiące energią córki, nie mógł już dłużej tego kryć. Musiał się komuś wygadać.

Oczywiście padło na Karen. Zawsze służyła mu radą i, co najważniejsze, wydawała się dysponować magiczną umiejętnością przepędzania jego zmartwień. Była jego głosem rozsądku, miłością życia.

I akurat przysypiała.

– Ej, Karen – powiedział, trącając jej musnięte opalenizną ramię. – Karen?

Nie doczekawszy się odpowiedzi, uniósł jej okulary przeciwsłoneczne, by sprawdzić, czy na pewno śpi. Rozwahał jej obudzenie w jakiś delikatny sposób, lecz po bliższych oględzinach zorientował się, że Kelly, ich maleńka córeczka, która wtuliła się w matczyne ramiona, również zasnęła.

– Niech mi panie wybaczą – powiedział Kalinske, honorując niepisaną zasadę, której powinni przestrzegać wszyscy ojcowie: pod żadnym pozorem nie budzi się niemowlęcia, szczególnie kiedy jego płytka drzemka pozwala mamie, jak rzadko, na snucie wypełnionych słońcem sennych marzeń.

A więc Karen odpada – tym razem się jej nie zwierzy.

Kalinskemu przeszło przez myśl, że mógłby porozmawiać z jedną ze starszych córek, Ashley (pięcioletnią) albo Nicole (trzyletnią), lecz te brodziły właśnie w wodzie i łapały kraby do jasnożółtego wiaderka, zbierając wspomnienia, po których zostanie ślad jedynie w pamięci ich ojca. Tom powrócił więc do czytania wczorajszego egzemplarza „New York Timesa”, ale kiedy przeglądał zapowiedzi rozegranych już meczów koszykówki, na gazetę padł czyjś cień.

– Cześć, Tom – powiedział ktoś radosnym głosem. – Niełatwo cię znaleźć.

Kalinske uniósł głowę i zobaczył Japończyka o przeszywających brązowych oczach i z potarganą przez wiatr zaczeską: Hayao Nakayamę.

– Co porabiasz? – zapytał gość, siląc się na przyjazny uśmiech. Wyszedł mu złowieszczy grymas.

Kalinske niedługo potem miał się nauczyć, że Nakayamy nie stać na szczery uśmiech. Na jego krągłej twarzy zawsze malowała się tajemniczość, przez którą nie potrafiły przebić się proste, prawdziwe emocje.

– Cóż, chciałem się wyciągnąć na słońcu, ale coś mi przeszkodziło – odparł uprzejmie Kalinske.

Nigdy nie dawał się złapać z opuszczoną gardą i zawsze maskował swój dyskomfort lub zaniepokojenie z luzem godnym Jamesa Deana. Nakayama zorientował się, że rzuca na swojego rozmówcę cień, więc odsunął się na bok. Kiedy słońce oblało mu twarz, Kalinske uśmiechnął się i powitał niespodziewanego gościa:

– Dobrze cię widzieć, Nakayama-san. Co cię sprowadza na Hawaje?

– Przyjechałem do ciebie. Jak mówiłem, niełatwo cię znaleźć – odparł Nakayama niemalże perfekcyjną angielszczyzną, choć doprawioną osobliwym lekkim brooklińskim akcentem. Mówił płynnie i bez zająknięcia, czasem tylko język mu się omsknął. Lecz nie wynikało to z trudności z gramatyką, ale rytmem prowadzonej konwersacji. Jakby od czasu do czasu umyślnie nasączał swoje wypowiedzi „błędami”, co miało służyć mu za kamuflaż. Mógł schować się za barierą językową i, kiedy akurat zachodziła takowa potrzeba, odgrywać rolę zdezorientowanego obcokrajowca.

– Jak usłyszałem, że odszedłeś z Matchboxa, nagrałem ci się parę razy na sekretarkę – dodał. Tym razem na jego twarzy wykwił upiorny uśmiech.

Kalinske nieco pochylił głowę. Po odejściu z Matchboxa starał się ukryć przed wszystkimi i uważnie dobierał rozmówców, wyłączył faks i rzadko wychodził z domu. Czuł się przytłoczony przez świat i kontakty z nim chciał ograniczyć tak bardzo, jak to możliwe. Karen potrafiła sobie radzić z jego pustelniczymi tendencjami. Dostrzegała, że mąż nie czuje się najlepiej, i nie naciskała. Przez ostatnie lata Tom parał się rozmaitymi rzeczami i nie miała wątpliwości, że lada dzień powróci do gry i odniesie sukces jeszcze bardziej spektakularny niż poprzednio. Poza tym nie miała nic przeciwko, że był tuż obok niej. Jak na tymczasowego odludka był całkiem przyjacielski, potrafił pozmywać i tylko czasem niezbyt dobrze radził sobie z praniem.

– Tak, tak, dostałem twoje wiadomości. Wybacz, że jeszcze nie oddzwoniłem – powiedział – ale musiałem sobie pewne rzeczy poukładać

i potrzebowiałem czasu.

– Oczywiście, oczywiście – przytaknął Nakayama. – Ale naprawdę nie wiesz, po co dzwoniłem?

I, jakby nigdy nic, Nakayama zaproponował mu posadę prezesa i dyrektora wykonawczego Sega of America. Jakkolwiek rzadko się zdarza, żeby oferowano komuś tak wysokie stanowisko na hawajskiej plaży, Kalinske nie był wyjątkowo zaskoczony. Rozmawiał przecież z prezesem Sega Enterprises, poza tym już od jakiegoś czasu krążyły plotki, że poszukuje się następcy Michaela Katza, obecnego szefa amerykańskiego oddziału Segi – człowieka, którego Kalinske znał i uważał za przyjaciela.

Nakayama odchrząknął.

– I co powiesz, Tom? Jestem pewien, że nadajesz się idealnie. Mamy piękną nową konsolę do gier.

Kalinske spojrzał na Nakayamę, na tę zmęczoną twarz, którą zdążył tak dobrze poznać. Po raz pierwszy spotkali się pod koniec lat 70., kiedy sam był jeszcze cudownym dzieckiem Mattel i powszechną zazdrość wzbudzały dwie firmy: Apple i Atari. Choć Mattel nie mogło nawet marzyć o przeskoku do charakteryzującego się wysokim ryzykiem świata nowoczesnej techniki i zająć się produkcją komputerów osobistych, jak nic mógł spróbować pójść śladem Atari. Kalinske co prawda zajmował się głównie lalkami i figurkami, lecz nie mógł nie zauważyć, jak niedorzecznie popularne i dochodowe stawały się gry, dlatego swego czasu zdecydował, że dział zabawek Mattel powinien opracować i wypuścić na rynek ręczne gierki elektroniczne, jak futbol czy wyścigi. Rozgrywka była monotonna, a grafika co najwyżej kiepska, ale konsolki sprzedawały się jak świeże bułeczki. Kalinske, szukając sposobu rozwinięcia tej traktowanej po macoszemu gałęzi działalności firmy, skontaktował się z Nakayamą odnośnie do przeniesienia niektórych cieszących się popularnością w salonach gier tytułów Segi na ręczne konsolki. Niestety, technika, którą dysponowano, okazała się niewystarczająca, żeby uciągnąć gry Segi, dlatego ostatecznie umowy nie podpisano. Mimo że nie udało im się wtedy dogadać, Kalinske wydał się Nakayamie ujmujący i zaimponował mu encyklopedyczną wiedzą na temat przemysłu zabawkarskiego. Od tamtej pory utrzymywali przyjazne stosunki.

Przygoda Kalinskego z przemysłem gier wideo okazała się jednak krótkotrwała. Po wypuszczeniu serii prymitywnych, acz odnoszących znaczące sukcesy na rynku, ręcznych konsolek Mattel zdecydowało, że to przyszłościowy kierunek rozwoju. Konsekwencją owej konkluzji było

wydzielenie działu elektronicznego, zatrudnienie paru mózgowców i odebranie ekipie Kalinskiego nadzoru nad wszystkim, co zasilano bateriami. Kalinske zmuszony był przyglądać się z boku, jak Mattel prze naprzód, aby przededefiniować swój profil za pomocą rzeczonych elektronicznych gier, a także olśniewającego centrum domowej rozrywki: konsoli Intellivision. Siłą rzeczy był zirytowany. Pomagał przecież kształtować przyszłość firmy i uważał, że zasłużył na to, aby móc obserwować z pierwszego rzędu, jak rozwinię się sytuacja. Ostatecznie jednak uznał, że nie zależy mu aż tak bardzo. Gry wideo były co prawda fascynujące, ale odwalają za ciebie całą robotę. Żadne graficzne sztuczki czy nawet rozbudowane zasady rozgrywki nie oferowały doświadczenia mogącego równać się z zabawkami, które, a jakże, nie działały dzięki bateriom, lecz czerpały energię z jedyne go na świecie niewyczerpywalnego źródła: wyobraźni.

Poza tym gwałtowny kres niedługiego romansu z grami wyszedł Kalinskemu na dobre. Do 1983 roku praktycznie każda firma kopiowała rozwiązania Mattel (które podpatrzyło je u Atari), tym samym przyłączając się do wyścigu o graczy. Rynek szybko przesycił się kolejnymi urządzeniami i pęczniący balonik musiał pęknąć. Krach ten kosztował Mattel setki milionów, a Atari – całe miliardy. Amerykanie jak kraj długi i szeroki stracili zainteresowanie grami wideo. Firma odebrała surową lekcję i po tym, jak Mattel zajrzało w oczy bankructwo, zgodnie uradzono, że przyszłości nie podbije się grami, ale... przeszłością: lalkami i figurkami.

Kalinske wiedział jednak, że choć Amerykanie postawili na grach wideo krzyżyk, reszta świata się ich nie wyrzekła. Kiedy Atari zakopywało na nowomeksykańskim pustkowiu trzy miliony egzemplarzy niesławnej klapy, którą okazało się *E.T. The Extra-Terrestrial*, do japońskich salonów gier ciągnęły coraz większe tłumy. I choć, jak się wydawało, Nakayama i Sega są w Stanach nieproszonymi gośćmi, firma rozwijała się i odnosiła sukcesy w ojczyźnie dzięki nowemu pokoleniu dzieci i młodych ludzi instynktownie ciągnących do migoczących jaskrawymi kolorami ekranów maszyn niczym ćmy do światła.

Unosząc brew, Kalinske zwrócił się do Nakayamy:

– A ta twoja nowość to pewnie coś podobnego do Nintendo?

Co prawda nigdy nie grał na 8-bitowej konsoli w Japonii ochrzczonej Famicom, a w Stanach Zjednoczonych – Nintendo Entertainment System (NES), lecz był, jak każdy, świadom odniesionego przez nią sukcesu. Nintendo było niedużą, ale ambitną japońską firmą, która w 1985 roku

odważyła się podjąć wyzwanie i spróbować ożywić martwy od czasu klęski Atari i Mattel amerykański rynek gier wideo. Zmagając się z przewidywalnym oporem, NES ostatecznie ujarzmił kapryśność popkultury i udowodnił, że gry to nie przejściowa moda, tylko intratny biznes. Pięć lat później, w 1990 roku, Nintendo kierowało 90 procentami wycenianego na 3 miliardy rynku. Pozostałe 10 procent rozdzielili między sobą naśladowcy Nintendo marzący o podobnym sukcesie i czekający na swoją szansę. Pośród nich była Sega.

Nakayama przewrócił oczami.

– Nie, to nic podobnego do Nintendo. Nasza konsola jest znacznie lepsza. Oni mają zabaweczkę, a my coś jak... – Zamyślił się, szukając odpowiedniego słowa. – Tom, musisz polecieć ze mną do Japonii i przekonać się osobiście.

Zanim Kalinske znalazł sposób, żeby uprzejmie odmówić, na ratunek przybyła jego pięcioletnia córka Ashley.

– Tato! – wydarła się i, jak to dzieci mają w zwyczaju, zmateriałizowała się nagle przed mężczyznami, po czym uniosła złożone rączki, żeby coś pokazać ojcu. Wtedy jednak spostrzegła stojącego obok Nakayamę i cofnęła się niepewnie. – Kto to?

– Kochanie – powiedział ciepło Kalinske – tatuś potrzebuje twojej rady. Znajdziesz dla mnie chwilę i pomożesz mi podjąć pewną decyzję?

Ashley, która uwielbiała mówić innym, co mają robić, przytaknęła.

– Znakomicie – stwierdził ucieszony Kalinske i zadumał się, myśląc, jak najprzystępniej przedstawić dziecku swoje pytanie. – Mój przyjaciel chce, żebym poleciał z nim na chwilę do Japonii. Chce mi coś pokazać. Myślę, że to nie jest dobry pomysł, bo, jak wiesz, spędzam wakacje z tobą, z twoimi siostrami i z mamusią. Co według ciebie powinienem zrobić?

Ashley przygryzła wargę i zamyśliła się. Gdy jej spojrzenie przeskakiwało to na ojca, to na mężczyznę z dziwną fryzurą, Kalinske nie mógł się nadziwić, jak szybko jego córka dorasta. Poczul ukłucie dumy, a zaraz potem oblała go fala smutku. Przez cały ten czas, kiedy kształtowała się jej osobowość, on zajęty był gonieniem własnego ogona w Mattel albo Matchboxie. Dojrzewała na jego oczach, a jego to omijało. Ashley przerwała jego rozmyślenia:

– Powinieneś polecieć ze swoim kolegą do Japonii.

– Jak to? Nie...

– Posłuchaj jej, Tom – powiedział Nakayama. – To ona jest tutaj tą mądrą.

Kalinske spojrzał córce w oczy.

– Nie chcesz, żebym został?

– Pewnie, że chcę. Ale on tylko ma ci coś pokazać, tatusiu – wydyszała zmęczona. – Jejku!

Kalinske był zaskoczony logiką rozumowania córki.

– Cóż, skoro tak uważasz... to polecę.

– Dobra, dobra – zbyła go Ashley. – A teraz mogę ci coś pokazać?

Skupiony na podjęciu decyzji, która miała zaważyć na jego dalszym życiu, Kalinske zupełnie zapomniał, że córeczka przyszła do niego, ściskając w rączkach niespodziankę.

– Tak, tak, oczywiście.

Dziewczynka rozłożyła dłonie. Trzymała tam ulepioną z piasku kulkę.

– Co to takiego, kochanie?

Na dziecięcej twarzy pojawił się diabelski uśmiezek.

– Śnieżka z piasku.

Zaśmiała się i rzuciła ją ojcu w brzuch. Piasek osadził się na ciele mężczyzny tuż nad slipami, żeby po chwili osypać się na ziemię. Ashley uznała tę sytuację za niewiarygodnie zabawną i uciekając, śmiała się tak mocno, że mało co się nie wywróciła.

– No to chyba lecę do Japonii – powiedział Kalinske do Nakayamy.

– Spodoba ci się to, co dla ciebie mam.

– Oby. Bo moja żona się nie ucieszy, jak o tym wszystkim usłyszy.

– Teraz może i nie, ale ucieszy się, jak zostaniesz prezesem Segi.

– Pewny jesteś, co?

– Nie chcę się narzucać, rozumiem, że to rodzinny wypoczynek. Jeśli chcesz jeszcze poleżeć na plaży, możemy spokojnie wylecieć rano.

– Oho, czyżbyś się denerwował, że nie zrobisz na mnie takiego wrażenia, jak myślałeś?

Kalinske z pewnym zdziwieniem usłyszał w swoim głosie radosną nutkę. Czuł się jak młodzieniaszek, zżerała go ciekawość, może nawet był podekscytowany. I nie potrafił tego ukryć. Świat wydał mu się jakby trochę większy i oblała go swego rodzaju duma, że tylko on to zauważył. Spojrzał na niespodziewanego gościa, chcąc powiedzieć coś, co przedłuży tę chwilę.

– Nakayama-san, mogę zdradzić ci sekret?

– Jasne, Tom.

Kalinske obejrzał się przez ramię, po czym nachylił się do znajomego.

– Nie lubię plaży – powiedział. Nie oczekiwał od Nakayamy żadnej

reakcji, po prostu musiał to z siebie wyrzucić. – Rozumiem, że komuś może się to podobać. Słońce, piasek, morze, to chyba potrafi człowieka zrelaksować. Ale to nie dla mnie. Jest mi tutaj jakoś...

Nakayama skorzystał z okazji i dokończył za niego:

– Nudno.

– Tak! Niby wszystko ładnie, pięknie, ale nudno.

– Otóż to! – zawtórował mu Nakayama. – Dla takich jak my jest tu nudno.

Niespodziewanie Kalinske poczuł, że nie jest osamotniony.

Nakayama objął go ramieniem.

– No to lećmy na prawdziwe wakacje.

Kalinske uśmiechnął się.

– Zapytam żonę, czy mogę lecieć.

Odwrócił się do Karen, która nadal leżała bez ruchu na plecach.

– Pozwalam, skarbie. Idź, podbij świat i takie tam – mruknęła.

Tego się nie spodziewał.

– Nie śpisz? Słyszałaś wszystko? – zapytał, po czym szybko się zreflektował, zły, że dał się zaskoczyć, i zaraz przybrał maskę pewności siebie. – Chytry ruch, Karen. Jestem pod wrażeniem.

– To nie bądź. Nie mówisz tak cicho, jak myślisz – odparła, unosząc okulary i odsłaniając swoje brązowe oczy. – I, kochany, wszyscy wiedzą, że nie lubisz plaży. To żaden sekret.

Mrugnęła do niego, a Tom, otrzymawszy błogosławieństwo ukochanej żony, poleciał do Japonii.

2. B + R

Niczym rekin przebijający się przez ławicę ryb ciężki, żółty cadillac de ville toczył się po zatłoczonych tokijskich ulicach. Kalinske i Nakayama siedzieli na tylnym siedzeniu wynajętego auta, obserwując ludzi, którzy instynktownie starali się zajrzeć do środka przez przyciemniane szyby. Gupiki. Tutejsi zamożni, ceniący sobie wygodę biznesmeni podróżowali raczej limuzynami, zwyczajnymi miejskimi autami, a nawet nowszymi modelami Nissana, ale Nakayama miał zupełnie inne upodobania, jeśli chodzi o przemieszczanie się z miejsca na miejsce. Sprowadził sobie ogromnego, mało zwrotnego i egzotycznego cadillaca przytłaczającego swoimi gabarytami inne auta. Gdziekolwiek się pojawiał i cokolwiek robił, Nakayama uwielbiał się wyróżniać.

Przeciskając się przez ciasne ulice tym swoistym przedłużeniem osobowości swojego gospodarza, Kalinske, popijając whiskey, wyklócał się z Naka-

yamą o karaoke. Ten, jak to Japończyk, miał ogromny szacunek dla owej rozrywki, uważał ją wręcz za sztukę. Dla Kalinskego z kolei, Amerykanina, był to jedynie niekoniecznie najlepszy pomysł na spędzanie wolnego czasu – ot, rzecz, którą robi się po pijanemu, a potem żałuje. Lecz choć mężczyźni należeli do dwóch różnych światów, każdy z nich potrafił docenić zalety dobrego alkoholu. Dolali sobie whiskey do szklaneczek, zgodzili się odłożyć dyskusję o karaoke na później i wypili po kolejce.

Kalinske osuszył naczynie długim, przyjemnym haustem.

– Mam pytanie.

– Być może znam na nie odpowiedź.

Kalinske nachylił się bliżej.

– Co z Katzem?

– A co ma być?

– Co się z nim stanie?

– Z Katzem?

Kalinske pokiwał głową. Czekał na dogodny moment, żeby o niego zapytać, i cały czas wydawało się, że takowy nie nadejdzie. Jeśli jednak naprawdę rozważał objęcie stanowiska zajmowanego do tej pory przez przyjaciela, musiał poruszyć ten temat.

– Nie udawaj głupiego. Przecież wiesz, że się znamy. Musiałeś podejrzewać, że prędzej czy później cię o niego zapytam. Dlatego powtórzę: co z Katzem?

Chodziło oczywiście o Michaela Katza, nieznoszącego tracić czasu na pierdoły pragmatyka, który miał już za sobą niejedno doświadczenie we wciąż raczkującej branży gier. Zaczynał jeszcze w 1977 roku, kiedy pracował w Mattel jako dyrektor działu zajmującego się nowymi wówczas ręcznymi konsolkami z ekranami ciekłokrystalicznymi. Po tym, jak udało mu się z nowej serii zabawek uczynić wart pół miliarda biznes, przeszedł do firmy Coleco, w której odpowiadał za ichnią konsolę, ta jednak nie utrzymała się długo na rynku. Następnie objął stanowisko prezesa producenta gier Epyx, a potem, w 1985 roku, zaczął pracę dla Atari, które było już wtedy cieniem dawnego siebie. Katz zaliczył wzloty i upadki, a rok spędzony w Sedze mógłby określić mianem średnio udanego.

Po wypuszczeniu serii udziwnionych maszynek do gier (takich jak bezpłciowo ochrzczoney SG-1000, którego złożono po taniości ze zbędnych, nieużywanych części) pierwszą prawdziwą próbą Segi starającej się wypuścić na szerokie wody był Master System. Sprzęt ten miał rywalizować z 8-bitowym NES, na którym Nintendo robiło ciężkie pieniądze, lecz sprzedaż nie okazała się powalająca. Master System wypuszczono w Japonii w 1985 roku, a w Ameryce Północnej w 1986, ale nie minęły nawet lata i stało się jasne, że Sedze nie uda się nawet zarysować zbroi Nintendo. Nakayama uznał, że skoro nie wygra bitwy o 8 bitów, przeniesie front gdzie indziej i tym razem zdobędzie przewagę, bo podbije zupełnie nowe ziemie. Szybko i bezceremonialnie postawił krzyżyk na Master System i skupił uwagę na kolejnej generacji konsol: 16-bitowych, dwa razy mocniejszych niż NES. Sega skonstruowała i wypuściła nowatorski sprzęt w Japonii, gdzie nosił on nazwę Mega Drive, a potem w Ameryce Północnej, przechrzczony na Genesis, istne techniczne monstrum.

W październiku 1989 roku Katz został zatrudniony do wypromowania Genesis w Stanach Zjednoczonych. Mega Drive przyjęło się w rodzinnej Japonii, przez co Sega miała spore oczekiwania wobec amerykańskich

kolegów. Założenia były tak optymistyczne, że Nakayama wymyślił zagrzewający do boju okrzyk „Hyakumandai!” („Sto milionów sztuk!”). Mimo długiego cienia rzucanego przez Nintendo spodziewał się, że Katz będzie w stanie sprzedać ponad milion egzemplarzy Genesis w ciągu roku od objęcia posady. I choć ten robił, co mógł, żeby ów cel osiągnąć i wypromować markę, udało mu się puścić w obieg jedynie 350 tysięcy konsol, a nazwa Sega nie zawitała pod strzechy. Nie był to może świetny wynik, ale również i nie słaby. Nakayama uznał jednak, że Katz nie jest odpowiednim człowiekiem do tej roboty. Miewał znakomite pomysły, lecz nie potrafił ich wdrożyć i doprowadzić do finalizacji. Lubił przechwałki i nic nie obrazowało tego lepiej niż wybrane przez niego hasło kampanii marketingowej: „Genesis Does What Nintendon’t”^[1]. Nakayama-san kręcił nosem na podjętą przez niego decyzję nie tylko dlatego, że na reklamę porównawczą Japończycy patrzyli nieprzychylnym okiem. Jeszcze bardziej złościła go złożona przez Katza pusta obietnica. Że niby dokąd zmierza Genesis, skoro Nintendo droga? Nie po pieniądze graczy? Zdawało się, że Katz był świadom, czym Sega nie jest, lecz Nakayama potrzebował kogoś takiego jak Kalinske, kto będzie potrafił poznać, czym Sega mogłaby i powinna być. I czym będzie.

– Katz miał swoją szansę.

Kalinske uniósł brwi.

– Szansę? Rok?

– Został zatrudniony tylko dopóty, dopóki nie znajdziemy kogoś, kto się nadaje.

– Dobra, ale... rok?

– Zachowuje się, jakby kierował studiem filmowym, a nie firmą produkującą gry. Szasta pieniędzmi jak szalony i gada, że to inwestycje. Dla niego wszystko jest inwestycją.

Katz wydał mnóstwo na umowy ze sławami, a ukoronowaniem jego strategii były opiewający na milion 700 tysięcy dolarów kontrakt z Joem Montaną i niedawne pozyskanie boksera Jamesa „Bustera” Douglasa, ówczesnego mistrza świata wagi ciężkiej.

– Nie ma wizji na zbudowanie tożsamości firmy. Próbuje ją gdzieś kupić.

Kalinske zastanowił się nad tym, co usłyszał.

– Cóż, Nintendo ma Mario. Czyli powinniście się postarać o swoją maskotkę, jakąś postać, która zgniecie tego kurduplowatego hydraulika.

– O! I już chwytasz, Tom! – zawołał Nakayama, podekscytowany, że ktoś

podziela jego perspektywę. – Obarczyłem pracowników zadaniem wymyślenia naszego Mario. Zobaczysz, co wymyślili. Zapewniam, że padniesz. – Głos mu drżał z podniecenia. – Katz takich rzeczy nie rozumie. Potrafi tylko wydawać pieniądze.

Insynuacje Nakayamy można uznać za zbyt daleko idące. Katz znał bowiem receptę na sprzedaż miliona konsol – należało produkować popularne gry. Jeśli ludzie będą chcieli w nie zagrać, wtedy kupią sprzęt. Tak robiło przecież samo Nintendo – olśniło rynek przebojami, o których wszyscy rozmawiali, jak: *Super Mario Bros.*, *The Legend of Zelda* czy *Teenage Mutant Ninja Turtles*, i w efekcie skusiło na NES całe pokolenie. Ale niestety, Katz nie potrafił uporać się z pewnym problemem: Nintendo miało producentów gier w garści. Jeśli ktoś chciał wypuścić grę kompatybilną z NES, musiał podpisać z firmą kontrakt na wyłączność z podkreśloną grubą krechą klauzulą o zakazie konkurencji. Czyli jeśli Nintendo położyło łapę na jakimś tytule, nie było mowy, aby Sega również miała go u siebie. A biorąc pod uwagę oszałamiający sukces Nintendo, kto przy zdrowych zmysłach wybrałby Segę? Stąd Katz chciał ściągnąć do siebie znane twarze, jak rzeczeni Joe Montana czy Buster Douglas, które jego zdaniem mogły zapewnić Sedze rozpoznawalność i wzbudzać w odbiorcach zaufanie.

– Przecież znasz Katza, to budowniczy – odparł Kalinske.

Rozumiał, czemu Nakayama ma z jego kolegą problem, lecz miał do Katza słabość. Zaprzyjaźnili się, kiedy obaj pracowali dla Mattel. Grali razem w tenisa, ich żony się dobrze dogadywały...

– Jest dokładny i pracowity. A chyba tak się wygrywa podobne wyścigi, co nie?

– To nie jest zabawa, Tom. – Nakayama pokręcił głową. – Chcę, żebyś objął jego stanowisko, bo uważam, że potrafisz zrobić to lepiej.

– A ja powtarzam ci raz jeszcze, że o ile doceniam dobre słowo, o tyle nie mam zielonego pojęcia o grach. Znam się na zabawkach. Jestem gościem od laleczek.

– Nie, Tom. Jesteś handlowcem.

Kalinske zadumał się na tych słowach. Nakayama dolał mu whiskey, a cadillac de ville dalej toczył się po ulicach Tokio, odprowadzany mnóstwem spojrzeń. Zatrzymali się przed kwaterą główną Segi, która, ku zaskoczeniu Kalinskiego, była nijaka i nie rzucała się w oczy. Kojarzyła mu się z zaniedbanym akademikiem pokrytym odłóżką, wyblakłą już żółtawą

farbą. Tyle że na szczycie tego skromnego 10-piętrowego budynku znajdowały się duże litery SEGA. Nakayama zaprowadził Kalinskiego do środka, gdzie było jeszcze nudniej niż na zewnątrz: emanujące mdłym światłem jarzeniówki, zawalone biurka i niesprzyjające kreatywności, pozbawione okien salki konferencyjne. Kiedy Nakayama przedstawiał pracownikom wysokiego szczebla przybysza z innego świata, uosabiającego wszystkie jego nadzieje, Kalinske poczuł gwałtowne zwątpienie.

Poszli dalej, do szarego pudła windy, gdzie Nakayama zaczął przekonywać coraz bardziej sceptycznego gościa:

- Będzie lepiej.
- Nie, nie, jest dobrze – zapewnił Kalinske.

Wysiedli na trzecim piętrze i Nakayama poprowadził go prosto do miejsca, które uważał za perłę w koronie firmy: ściśle tajnego laboratorium B + R, gdzie długie stoły zastawiono ogromnymi komputerami, dziwacznymi narzędziami i paroma rozebranymi na części odbiornikami telewizyjnymi. Kalinske poczuł się, jakby wszedł do jamy szalonego naukowca; oczywiście o ile ten chciałby przejąć świat za sprawą gier wideo.

Nakayama z dumą oprowadził Kalinskiego po pokoju, po czym zaprezentował mu różnej maści gadżety i wynalazki wydające się zbyt małe i wymyślne, żeby mogły istnieć naprawdę. Przetwarzały przepiękną grafikę z szybkością samochodu wyścigowego i wydawały się nie tyle grami, ile inter-

aktywnymi snami. Urządzenia te o lata świetlne wyprzedzały konsolki, jakie pamiętał z Mattel.

Nakayama doprowadził go do niewielkiego stanowiska i podał mu malutki, czarny przedmiot.

– Nazwalismy to Game Gear. Premiera u nas w październiku, a po Nowym Roku w Ameryce.

Game Gear świetnie leżał w dłoniach Kalinskiego. Kiedy Nakayama włączył konsolę, ekran zalała grafika aż nazbyt dobra, żeby mogła być prawdziwa. Kalinske nie wiedział wiele o domowym sprzęcie Nintendo, ale miał do czynienia z Game Boyem. Tak jak bodaj każdemu, również jemu udzielił się szal na punkcie *Tetrisa*, dostępnej na ręczną konsolę uzależniającą elektronicznej układanki.

Game Gear mógł się pochwalić podobną grą, *Columns*, która wydała się Kalinskemu równie wciągająca, ale zamiast gapić się na wyblakłą żółć ekraniku Game Boya, patrzył on na wyraźne i zróżnicowane kolory.

Nakayama miał mu do pokazania o wiele więcej, lecz Kalinske nie mógł oderwać się od Game Geara.

– Zabierz go ze sobą – powiedział Nakayama i go szturchnął. – Zabierz i pokaż córkom. Oszaleją.

Kalinske wreszcie odłożył konsolę i pomaszerował za swoim przewodnikiem, a ten raz za razem oczarowywał go pocztówkami z przyszłości: sprzętem działającym na płyty kompaktowe z zapisanymi na nich gramami o niemalże filmowej oprawie graficznej; parą okularów 3D, dzięki którym niektóre gry ożywały; ciężkim hełmem do rzeczywistości wirtualnej. Spacer zakończył się pokazem największego skarbu Nakayamy: Segi Genesis.

Kalinske nie potrafił oderwać oczu od pięknej czarnej bestii. Konsola była zgrabna i kusząca, a grafika oraz jakość rozgrywki przewyższały wszystko, co widział do tej pory na Nintendo, choć, musiał przyznać, nie było tego wiele. Zastanawiał się, czemu Katz ma trudności ze sprzedażą tego sprzętu.

Nakayama patrzył, jak Kalinske wybałusza oczy niczym dzieciak, który znalazł się w sklepie z bajecznymi słodyczami i usłyszał, że wszystko należy do niego.

– Podoba ci się?

Kalinske odczekał chwilę z odpowiedzią, żeby się pozbierać.

– Niezła.

– Ha, pewnie, że niezła – odparł Nakayama. – Chcesz pogadać na osobności?

Kalinske odłożył kontroler. Nie mógł uwierzyć, jak idealnie leży mu w dłoniach. Jakby zaprojektowano go specjalnie z myślą o nim. Poszedł za Nakayamą, starając się ukryć swój chłopięcy entuzjazm. Nie miał pojęcia, dokąd prowadzi go gospodarz, ale po raz pierwszy od bardzo dawna czuł ekscytację na samą myśl o tym, co go czeka.

3. HISTORIA TOMA KALINSKEGO

Nakayama zabrał Kalinskiego do centrum, do popularnego tokijskiego baru z hostessami. Mimo całkiem sporego tłumku biznesmenów od czasu do czasu wybuchających pijackim rechotem i nieustannego flirciarskiego chichotu bladoliczych dziewczyn poprzebieranych za naiwne uczennice miejsce to zapewniało jako takie warunki do rozmowy na osobności. Być może powodem było nastrojowe oświetlenie albo łączące gości przekonanie, że wszyscy obecni szukają tam jedynie chwili prywatności i pilnują swojego nosa.

– Dobra, jakie masz obawy? – zapytał Nakayama, kiedy jedna z gejsz naląła im po czarce sake.

– Po pierwsze, niezbyt mi spieszno do przesiedlania całej rodziny.

Siedziba Sega of America mieściła się w San Francisco, a Kalinscy mieszkali w Los Angeles.

– Północna Kalifornia to modne miejsce. Tam się dzisiaj wszystko koncentruje. Co jeszcze?

Kalinske upił łyk sake.

– Co jeszcze? Całe mnóstwo rzeczy.

Nakayama sceptycznie zmrużył oczy.

– A ja myślę, że chodzi tak naprawdę tylko o jedno. Dlatego zdradź mi, na czym polega problem.

Niewykluczone, że Nakayama miał rację. Być może wszystkie te stresujące go sprawy były niczym niewielkie planety niepokoju orbitujące wokół pojedynczego słońca.

– Okej, niech będzie – odparł Kalinske, zbierając się w sobie. – Nie chcę dawać z siebie wszystkiego tylko po to, żeby potem podstawiono mi nogę. Potrzebuję próbować nowych rzeczy i czasem się przy tym oparzę. Chcę móc zrobić to tak, jak myślę, że powinno zostać zrobione, i nie musieć na każdym kroku się tłumaczyć. Innymi słowy, nie interesuje mnie powtórka z Mattel.

Kalinske nagle zamilkł, bo zdał sobie sprawę, że poruszył czułą strunę, której nie tykał od lat. Nakayama dopił swoją sake.

– Dobrze – powiedział. – Zgodzisz się dla mnie pracować, a pozwolę ci robić, co tylko zechcesz. Tak brzmi umowa. Żadnych sztuczek.

Padły magiczne słowa, na które Tom tak czekał, ale kiedy faktycznie je usłyszał, coś, a raczej ktoś przy barze przyciągnął jego uwagę.

– Jak brzmi twoja odpowiedź? – zapytał Nakayama.

Kalinske, choć słyszał, co się do niego mówi, zapatrzył się na dobrze ubranego mężczyznę siedzącego przy stoliku pięć metrów dalej. Już sam elegancki garnitur zdradzał, że to człowiek sukcesu. Otaczały go piękne kobiety, zagadywali przyjaciele, alkohol lał się strumieniami. A jednak mężczyzna zainteresowany był jedną tylko rzeczą: Game Boyem. Naciskał guziki ręcznej konsoli Nintendo, jakby cały świat się dla niego nie liczył.

– Tom? – zagadnął Nakayama, próbując jednak nie wyjść na zbyt namolnego.

– Muszę to przemyśleć – odpowiedział Kalinske i sięgnął po Game Geara, jakby otrzymane urządzenie jakimś cudem mogło przynieść potrzebne mu odpowiedzi.

Czy naprawdę chciał pakować się w gry i wierzył, że może pokonać Nintendo? Ba, czy ktokolwiek w to wierzył? Gdy, usilnie wpatrzony w mężczyznę w drogim garniturze, zastanawiał się nad tymi kwestiami, konsola znienacka ożyła i Tomowi Kalinskemu przed oczyma śmignęło całe życie.

Jego umysł został zalany obrazami, dźwiękami i wspomnieniami z czasu, kiedy był jeszcze chłopcem jeżdżącym metalowymi resorakami po własnych nogach, siedząc na tyle rodzinnego kombi, ściśnięty między bratem i siostrą podczas przeprowadzki z Iowa do Chicago. Rodzice często się wtedy przeprowadzali, co nie było dla niego łatwe, ale pamiętał, że zawsze czuł się lepiej, mając ze sobą zabawkowy samochodzik. Uwielbiał go nie tylko dlatego, że towarzyszył mu, dokądkolwiek się udał. Sam złożył cały zestaw i pomalował na taki kolor, na jaki chciał.

Rozsmakował się w byciu twórcą.

Polubił Chicago, przede wszystkim dlatego, że miał wtedy tylko pięć lat, a jego życie ograniczało się do tego miasta. Ale potem ojciec Kalinskego dostał pracę w zakładzie uzdatniania wody w Tucson w Arizonie i znowu się przenieśli. Tom był podenerwowany, lecz miał ze sobą swoje autko, które, jak uważał, chroniło go przed wszelkimi zmianami.

Rodzina osiedliła się tam na stałe, co pozwoliło mu przywyknąć do pustynnego żaru i znaleźć sobie parę zajęć: został skautem, atletą, zbierał karty z baseballistami. Kiedy miał 12 lat, matka przekonała go, że ma piękny głos, i zaprowadziła do tak zwanej Świątyni Muzyki i Sztuki. Po przesłuchaniu przyjęto go do prestiżowego Tucson Boys Chorus, w którym śpiewali niegdyś George Chakiris i John Denver. Niedługo potem przekonał się, że faktycznie nieźle mu to idzie, i zapalał do tego zajęcia niemałym entuzjazmem. Po dziewięciu miesiącach przeniesiono go do grupy koncertującej na terenie całego kraju. W ciągu następnych pięciu lat zjechał Stany Zjednoczone, zaśpiewał w programie Eda Sullivana, wystąpił w Białym Domu, odwiedził Australię, Meksyk i Kanadę i nagrywał płyty dla Capitol Records.

Życie Toma pędziło wówczas na złamanie karku – po latach wszystko mu się nakładało – ale takie tempo mu służyło. Na stałe przyjechał do domu dopiero na inaugurację pierwszego roku szkoły średniej i błyskawicznie zmienił zainteresowania. Dołączył do drużyny lekkoatletycznej i wywalczył sobie stypendium uniwersytetu stanu Wisconsin, ale utracił je niedługo po rozpoczęciu nauki, gdyż odniósł kontuzję w wypadku samochodowym. Nawet pół życia później nie tylko dosłownie czuł wspomnienie bólu, emocjonalnego i fizycznego, ale też potrafił wyróżnić moment, kiedy obudziła się w nim osobowość ryzykanta. Bez stypendium musiał zacząć zarabiać, aby móc opłacić studia i zdobyć dyplom. Dlatego, mając 22 lata i stojąc pod ścianą, znowu poczuł falę rozpalającej zmysły ambicji, która popchnęła go ku marketingowi.

Tom Kalinske i jego kolega Jonathan Pelligrin chodzili na zajęcia z reklamy i doszli do wniosku, że grupą, do której trudno marketingowcom dotrzeć, są studenci płci męskiej. Dlatego założyli kierowany specjalnie do nich magazyn „Wisconsin Man”. Znajdowały się tam artykuły na temat sportu, aut, kobiet, porady dla narciarzy, wskazówki dla grillujących i opisany krok po kroku przebieg rozmowy kwalifikacyjnej. Lokalni i krajowi reklamodawcy rozpoznali potencjał magazynu Kalinskego i Pelligrina i płacili niemałe sumy za miejsce na jego łamach.

Doświadczenie to udowodniło Tomowi, że stać go na więcej, dlatego zapisał się na zajęcia z handlu na Uniwersytecie Arizońskim. Tym razem, żeby opłacić sobie szkołę, pisał i sprzedawał reklamy dla lokalnej firmy będącej właścicielem stacji radiowych i telewizyjnych. W efekcie w 1968 roku jego prace, CV i barwne życie zapewniły mu posadę w słynnej

nowojorskiej agencji reklamowej założonej przez J. Waltera Thompsona, w której odpowiadał za nowe serie produktów wypuszczane przez obecnych klientów. Już w ciągu paru miesięcy Kalinske wypracował sobie nazwisko dzięki współpracy z Miles Laboratory.

Firma ta zajmowała się produkcją leków i suplementów diety i wybiła się już w latach 40. multiwitaminą One A Day. Dwadzieścia lat później zdecydowano o próbie poszerzenia potencjalnej klienteli o dzieci i z myślą o nich opracowano Chocks, pierwsze witaminy do żucia. Bo choć rodzicom podobał się pomysł podawania pociechom suplementów spożywczych, samym dzieciom łykanie witamin zbyttno przypominało przyjmowanie leków. Chcąc zmienić podejście tej kapryśnej grupy demograficznej, Kalinske zaproponował, żeby tabletki miały kształty lubianych przez najmłodszych bohaterów, i załatwił licencję na wykorzystanie postaci z kreskówki. Umowa zaowocowała nowym popularnym produktem – Flintstones Chewable Vitamins.

Kiedy więc wszystkie te wspomnienia powróciły lawinowo do Kalinskiego, nie mógł z tej perspektywy nie zauważyć naturalności trajektorii, jaką obrało jego życie, i pewności, z którą przez nie szedł.

Dała ona o sobie znać w 1970 roku, kiedy senator Margaret Chase Smith zwołała posiedzenie komisji zajmującej się analizą technik reklamowych stosowanych przy sprzedaży produktów spożywczych o wysokiej zawartości cukru wzbogacanych witaminami i minerałami. Zarzucano reklamodawcom roztaczanie mylnego wrażenia, że szkodliwe właściwości pewnych produktów, takich jak płatki śniadaniowe, soki i cukierki z witaminami, są neutralizowane poprzez dodawanie do nich rzeczonych składników. Podczas posiedzenia wezwano Kalinskego, który został zrugany przez senator Smith za sprzedawanie cukierków pod płaszczykiem walki o zdrowie dzieci.

– I co, panie Kalinske – powiedziała, wytykając go palcem – uważa pan, że można dzieciom sprzedawać takie rzeczy?

Zgodnie z planem Kalinske miał siedzieć cicho, a kiedy zajdzie potrzeba, przeproszać za wszystko bez wyjątku, ale gdy zobaczył wytknięty oskarżycielsko palec, postanowił powiedzieć prawdę.

– Oczywiście, bo to znakomity pomysł! Połowa dzieci w Ameryce jest niedożywiona i, zupełnie szczerze, nie obchodzi mnie, skąd czerpią witaminy, dopóki je przyjmują. Dzięki nam są zdrowe.

Zapadła cisza. Po tym, jak pozwolono mu wyjść z sali, podeszli do niego obecni na posiedzeniu dyrektorzy z Mattel, którym zaimponowało jego

wystąpienie. Zaoferowano mu posadę menedżera opiekującego się ich produktami przeznaczonymi dla dzieci w wieku przedszkolnym.

Dwa lata później zaproszono go na rozmowę z założycielką i prezeską Mattel i był to dla Kalinskiego moment definiujący jego dalszą karierę.

– Ludzie mówią, że Barbie jest skończona, kaput – oświadczyła Ruth Handler swoim chrapliwym, zmęczonym, choć radosnym głosem. – Zaliczyła pierwszy od lat spadek. A domyślasz się, co to oznacza? Jeśli w tym interesie raz się potkniesz, to się przewrócisz i już nie podniesiesz. – Skończyła swoją tyradę stanowczym, ale delikatnym skinieniem głowy. – Ludzie mówią, że czas zaprzestać produkcji i przeznaczyć środki na inne rzeczy. Co ty uważasz?

Idealistycznie nastawiony, ale jeszcze niewyrobiony 27-letni Tom Kalinske stał przy jej biurku z dolepionym uśmiechem i starał się zrozumieć to, co właśnie usłyszał. Rozpaczliwie chciał zaimponować swojej szefowej, żywej legendzie, która stworzyła Barbie, najsłynniejszą na świecie plastikową lalkę. Ponieważ nie chciał czegoś palnąć, nadal ukrywał się za tarczą uśmiechu.

– O nie – powiedziała Ruth, nawet nie mrugając – nie zajdziesz tak daleko jak ja, jeśli nie douczysz się co nieco o języku uśmiechu. Bo ten, który teraz majaczy ci na ustach, mówi: „Nie mam zielonego pojęcia, jak odpowiedzieć na jej pytanie, dlatego powinienem skupić się na tym, że jestem przystojny i czarujący”. Mam rację?

Tom zaśmiał się i tym razem posłał jej inny uśmiech.

– Trochę lepiej. Ale to, że nazwałam cię przystojnym i czarującym, nie zwalnia cię z gorącego krzesła. Proszę mi odpowiedzieć na moje pytanie.

– Muszę przyznać, Ruth – zaczął, niemal zaskakując samego siebie opanowaniem – że to najbardziej szalona rzecz, jaką słyszałem. Koniec z Barbie? Nie ma mowy.

Kalinske stanowczo pokręcił głową, czując, że każdym gestem, słowem i grymasem obejmuje kontrolę nad pomieszczeniem. Dar ten będzie rozwijał w sobie stopniowo jeszcze przez lata.

– Słuchaj – dodał – można ująć to następująco: oboje cieszymy się niezłym zdrowiem i prawdopodobnie czeka nas długie, przyjemne życie. I powiem ci jedno: Barbie będzie na tym świecie jeszcze długo po tym, jak my z niego odejdziemy.

– Takie są fakty?

– Owszem – odparł pewnie.

Ruth spojrzała mu prosto w oczy.

– Czemu jesteś pewny, że ludziom nie znudzi się ta lalka, choć to urocza blondynka?

Usta Ruth delikatnie się wykrzywiły. Nie tylko ona płynnie mówiła językiem uśmiechu i Tom znał ten wyraz twarzy: wyrażał on szczerą ciekawość i zapowiadał potencjalnie impulsywną decyzję.

– Nie znudzi się, bo Barbie to nie tylko lalka – powiedział – ale idea, obietnica złożona dziewczynkom w każdym wieku, że stać je na spełnienie swoich marzeń. Poprzez Barbie mogą być tym, kim chcą. – Pokiwał powoli głową. – I oczywiście nie szkodzi, że nie jest brzydka.

Ruth zdecydowanie uderzyła dłonią w biurko.

– Świetnie, dobra odpowiedź, dostajesz awans. Jesteś dyrektorem marketingu od Barbie.

Bez zawahania, nie dając mu chwili na puszenie się, odprawiła go machnięciem ręki.

– Mnie przekonałeś – powiedziała na odchodne. – A teraz idź i przekonaj resztę świata.

I tak też zrobił. Odświeżył markę Barbie poprzez segmentację rynku. Zamiast sprzedawać jeden model na sezon, Mattel zaczęło oferować rozmaite wersje lalki, celując w różne zainteresowania i grupy cenowe i kierując produkt do dziewczynek w każdym wieku. Pojawiła się Barbie z ruchomymi biodrami, Barbie balerina, Barbie hawajska, a nawet Barbie prezydent. Poza tym Mattel prędko poszerzało ofertę o rodzinę i przyjaciół Barbie, jak biznesmen Ken czy dorastająca Skipper, czyli młodsza siostra Barbie, której rosły piersi i zmniejszały się biodra, kiedy poruszało się jej lewym ramieniem. Starając się wypełnić każdy możliwy segment rynku, Kalinske wprowadził do sprzedaży kosztowne kolekcjonerskie lalki z ubraniami z limitowanych edycji zaprojektowanych przez sławy takie jak Óscar de la Renta czy Bob Mackie. Dzięki wdrożeniu tej strategii do końca dekady sprzedaż poszybowała z 42 milionów rocznie do 550.

Handlowy talent Kalinskiego przydał się szczególnie wtedy, kiedy poznał kobietę, która sprawiła, że poczuł się jednocześnie zagubiony i uskrzydłony. Podczas targów Toy Fair w 1979 roku poznał olśniewającą kobietę, którą zatrudniono jako hostessę przebraną za Barbie. Na stoisku Mattel prezentowała ona najnowsze akcesoria dla lalek. Nazywała się Karen Panitz i była nowojorską aktorką, która niedawno otrzymała rolę w *Gorączce sobotniej nocy*. Usiłowała co prawda oprzeć się czarowi Toma, ale nie

potrwało to długo, bo było jasne, że rozumiał ją jak nikt inny, a ona, a jakże, rozumiała jego. Nie była to miłość od pierwszego wejrzenia, lecz coś więcej: romans, który miał przetrwać chwile lepsze i gorsze. Ślub wzięli w 1983 roku.

Choć Kalinske miał wszystko, nadal zabiegał o jeszcze. O realizację kolejnych pomysłów, o następne odkrycia, o coś nowego do roboty. Brak stabilności go napędzał. Dlatego kiedy Mattel potrzebowało nowej zabawki, która miała stać się dla chłopców tym, czym Barbie dla dziewczynek, podjął wyzwanie. Zlecił wyprodukowanie serii męskich figurek, wypróbowano kosmonautów, wojskowych, strażaków i superbohaterów – wszystko, co oferował świat, na który padały rozżarzone promienie testosteronowego słońca. Projektem, który otrzymał najlepsze noty, był dzierżący miecz muskularny wojownik o ciemnych włosach. Kalinske poprosił designera o zmianę ich koloru na blond, a on i jego ekipa pracowali nad osobowością i historią umięśnionego zdobywcy oraz zaludniającymi jego świat postaciami. Tak narodziło się wyjątkowe uniwersum i jego władca – He-Man. Figurka szybko została jedną z najlepiej sprzedających się zabawek roku i wspięła się na szczyt popularności. Niedługo potem ukazały się komiksy, karty kolekcjonerskie i powszechnie oglądana animacja *He-Man i Władcy Wszechświata*.

Dzięki sukcesom Barbie, He-Mana i wszystkiego innego, do czego się zabrał, zaczęto mówić o „magicznym dotyku” Kalinskego. On sam lubił, kiedy ktoś to powtarzał, choć oczywiście miał świadomość, że to nieprawda. Nie było czegoś takiego jak magiczny dotyk, a nawet jeśli, nie miało to znaczenia, bo jedynym, co sprzedawało zabawki, witaminy czy magazyny, była moc snutej opowieści. To w niej tkwił sekret. Sztuczka polegała na pogodzeniu się, że świat to tylko chaos i zamęt, a jedyne, co trzyma go (i nas) w kupie, to historie. Kalinske zrozumiał to tak, jak potrafią wyłącznie ludzie, którzy sami umieją snuć zapadające w pamięć, uniwersalne, łamiące serca i złożone opowieści. Jeśli się tę zdolność posiada, świat staje przed człowiekiem otworem.

– Dolać? – Gejsza przerwała mu rozmyślenia, pojawiając się przy stoliku z dzbankiem ciepłego sake. – Tak? – zapytała z nadzieją, pokazując na jego czarę.

Tom przytaknął, powracając do rzeczywistości. Lecz zanim dziewczyna zdążyła nalać następną kolejkę, spojrzała jak oczarowana na Game Geara i, podobnie jak w przypadku dobrze ubranego mężczyzny, świat wokół niej

nagle się skurczył. Kalinske zadumał się nad jej reakcją i doznał olśnienia, które ukształtowało Segę, przemysł gier wideo i świat rozrywki jako takiej. Dotarło bowiem do niego, że gry nie są jedynie dla dzieci, ale dla każdego, kto chce się poczuć jak dziecko. Dla każdego, komu brakowało wolności i niewinności, jaką niosą nieskończone dziwy. Gry były przeznaczone dla wszystkich, tylko ludzie jeszcze nie zdawali sobie z tego sprawy.

– Co to? – zapytała gejsza, wreszcie nalewając Kalinskemu sake.

Nakayama zauważył szeroki uśmiech na twarzy Toma, kiedy ten zastanawiał się nad odpowiedzią, i domyślił się, że nie ma on nic wspólnego z sake. Taki grymas zapamiętuje się na całe życie. Taka mina jest albo początkiem, albo końcem opowieści.

– Nie widzisz? – odparł dziewczynie Kalinske, jakby to było oczywiste. – Przyszłość.

4. BRUTALNE PRZEBUDZENIE

Kalinske, moszcząc się w swoim nowym gabinecie mieszczącym się w jednopiętrowym magazynie, gdzie Sega wynajmowała pomieszczenia biurowe, nie mógł przestać myśleć, jak bardzo miejsce to różni się od tych, w których do tej pory przyszło mu pracować. Z pewnością warunki te nie mogły konkurować z ośmiopiętrowym budynkiem należącym do Mattel, górującym nad kalifornijskim Hawthorne, ani z wieżowcem J. Waltera Thompsona przy Madison Avenue na Manhattanie, stojącym zaledwie krok od mieszkania, w którym Kalinske założył swój magazyn „Wisconsin Man”. Pocieszył się myślą, że z jego nowego gabinetu najpewniej roztacza się chociaż ładny widok, lecz czekało go rozczarowanie, bo kiedy wyjrzał przez okno, zobaczył jedynie niewielki firmowy parking. Był to jego pierwszy dzień na stanowisku prezesa i dyrektora wykonawczego Sega of America i do tej pory zdążył poznać jedynie kilka osób, z którymi miał pracować, ale nie mógł się powstrzymać przed typowaniem, do kogo należą zaparkowane auta.

– Jesteś skończonym idiotą! – powiedział ktoś, przerywając jego rozmyślenia.

Kalinske obrócił się i wydał z siebie ledwie słyszalny dźwięk.

Stał przed nim Michael Katz. Kręcił powoli głową, a na jego twarzy majaczył uśmieszek.

– Przepraszam, Michael – powiedział Kalinske. – Nie starałem się o tę fuchę.

– Jesteś idiotą nie dlatego, że ukradłeś mi robotę. To czyni cię dupkiem. Ale podejrzewałem, że z ciebie dupek. Nie miałem jednak pojęcia, że jesteś też skończonym idiotą.

Kalinske zaoferował Katzowi krzesło, ale ten odmówił.

– A niby czemu?

– Bo przyjąłeś tę posadę.

– Dlaczego tak mówisz?

– Och, jest jakieś milion powodów, ale na samym szczycie listy znajduje się oczywisty fakt, że nie masz zielonego pojęcia o grach wideo!

Kalinske zastanowił się nad jego słowami, po czym odpowiedział:

– Nauczę się.

– O tak, nauczysz się też, że nie powinieneś być przyjmować tej roboty. Czy ty się w ogóle orientujesz, czym jest Sega? Sega to żart. Sega to puenta dowcipu – wyzłośliwiał się Katz, co szło mu niesłychanie dobrze; był w formie. – Sega to tykająca bomba zegarowa i zgodziłeś się, żeby przywiązano ci ją do piersi...

Kalinske mu przerwał.

– Cieszę się, że przyszedłeś. Przeglądałem papiery i muszę powiedzieć, że zrobiłeś tu kawał dobrej roboty, szczególnie zważywszy na karty, jakie ci rozdano.

– Nie inaczej – przytaknął mu Katz. – A zobacz, że mimo tego wszystkiego jesteśmy, przepraszam, ty jesteś, daleko od zaistnienia na radarze Nintendo.

– Czyli pójdę na dno razem z całym statkiem – powiedział Kalinske z godnością, która, jak zwykł uważać, odróżniała go od znacznej części ludzi na stanowiskach. – Słuchaj, Michael, potrafię docenić dobrą radę. I zdaję sobie sprawę, że będę miał pod górkę.

Katz pokręcił głową.

– To do ciebie niepodobne – stwierdził ze zdziwieniem. – Co się stało? Zabrał cię do tajnego laboratorium? Czy do baru z hostessami?

Kalinske próbował nie dać niczego po sobie poznać.

– O Boże – kpił Katz. – Jedno i drugie?

Kalinske podniósł się z krzesła i odprowadził Katza do drzwi.

– Słuchaj, doceniam... cokolwiek to było, ale...

– Czekaj – zaprotestował Katz – chciałem cię tylko o coś zapytać. Czy naprawdę myślisz, że z tobą nie postąpi tak samo jak ze mną? Przemyśl to.

Kalinske próbował jednak odepchnąć od siebie podobne myśli. Identyczne pytanie krążyło mu po głowie od czasu wyprawy do Japonii, lecz robił wszystko, żeby je wyciszyć.

Spoglądając na niego nie bez szczerości, Katz odszukał pojednawcze słowa.

– Tylko pamiętaj: może ci się wydawać, że to ty tutaj rządzisz, że on jest twoim przyjacielem, ale lepiej miej oczy dookoła głowy.

Zanim wyszedł, odwrócił się do Kalinskego i ich spojrzenia się spotkały.

Obaj zrozumieli, że ich przyszłe sukcesy i porażki będą już na zawsze splecione dziwnym węzłem.

– Naprawdę myślę, że odwaliłeś tutaj dobrą robotę, Michael.

– Dzięki, Tom. Dzięki.

Uścisnęli sobie dłonie i pozwolili, by na tę krótką chwilę wzajemny szacunek zwyciężył niezręczność całej tej sytuacji.

Kalinske zamknął drzwi i podszedł do okna, gdzie zapatrzył się na zupełnie zwyczajny parking. Oto nowy widok rozciągający się z jego gabinetu, nowe życie. Musiał się do niego przyzwyczaić.

Ktoś delikatnie zapukał do drzwi. Odwiedził go Shinobu Toyoda, szczupły, wygadany Japończyk lubiący włoskie garnitury i modne krawaty. Z nosa zjeżdżały mu grube okulary, których oprawki zawsze wydawały się trzymać na miejscu jedynie na słowo honoru. Był wiceprezesem, a do jego podstawowych zadań należało pośrednictwo pomiędzy kalifornijskim biurem Sega

of America a tokijską kwaterą główną Sega of Japan. Obowiązkiem Toyody było pokazać szefowi jego włości.

Już po paru minutach spotkania Kalinske zorientował się, że pod pełną rezerwy powierzchownością i permanentnie przyklejonym do ust uśmiechem nowego współpracownika kryje się niesamowicie bystry umysł. Nie potrafił jednak powiedzieć, skąd u Toyody wypływa źródło oddania firmie. Słyszał różne opinie na temat jego roli w Sega of America, poczynawszy od: „To od niego wszystko się zaczyna”, do: „To japoński szpieg gotowy z miejsca wypaplać wszystko Nakayamie i donieść na kumpli”. Do tej pory, w takim stopniu, w jakim Tom zdołał się zorientować, wyglądało na to, że jednak jest godzien zaufania, lecz gdyby faktycznie był wtyczką, czy nie zachowywałby się dokładnie w ten sposób? Tak czy inaczej, Kalinske z radością przywitał swojego gościa:

– Toyoda-san! Proszę!

– Ależ wystarczy Shinobu.

Kalinske pokiwał głową, przekonując samego siebie, że skoro Toyoda nalega na nieformalne kontakty, to raczej nie jest szpiegiem, choć równie dobrze mogła to być sprytna zagrywka.

Toyoda przekuł pęczniącą bańkę myśli Kalinskego, informując, że zaraz rozpocznie się spotkanie grona kierowniczego, i doradził mu uczestnictwo.

– Będzie to dla ciebie okazja, żeby wszystkich poznać i zobaczyć, czym się zajmują.

– Świetnie – przytaknął Kalinske i poszedł za Toyodą szerokim korytarzem magazynu.

Choć budynek nie był duży, sprawiał wrażenie przestronnego, a poustawiane pod ścianami skrzynie zdawały się zapowiedzią czegoś, co wkrótce miało nastąpić.

– Dobrze mi się wydaje, że niedawno byłeś w Dallas? Co tam jest?

– Ach, tak. Mam tam rodzinę – odparł Toyoda, a po chwili, uznawszy, że wypadałoby rozwinąć odpowiedź, dodał: – Kiedy wyjechałem z Japonii do pracy dla Mitsubishi, urządziliśmy się z żoną w Dallas. Dlatego została tam z dziećmi, a ja przyjeżdżam co weekend, żeby z nimi pobyc.

– Czekaj, latasz tam co tydzień? Czyli praktycznie dojeżdżasz do pracy?

– Tak, właśnie – odparł jak gdyby nigdy nic Toyoda.

– Ale to...

Kalinske już miał zamiar powiedzieć „szalone”, ale zdał sobie sprawę, że w najbliższej przyszłości sam będzie odbywał podobne, acz krótsze podróże. Jako że niedługo miał się rozpocząć rok szkolny, uznali z Karen, że będzie lepiej, jeśli do następnego lata zostanie ona z córkami w Los Angeles, a on wynajmie sobie mieszkanko w Bay Area. Na weekendy miał dojeżdżać do rodziny, a potem, z samego rana w poniedziałek, ruszać na północ. Nie było to rozwiązanie idealne (ani dla Kalinskego, ani dla samochodowego licznika), lecz nie byłoby fair względem dzieci, gdyby kazał się wszystkim tak nagle przeprowadzić, szczególnie że nie można było wykluczyć, iż Sega nie utrzyma się na rynku nawet roku. Poza tym, hej, nie musiał wybywać co tydzień aż do Dallas.

– ...wymaga poświęceń, Shinobu – dokończył.

Toyoda zaprowadził swojego szefa do mrocznej salki konferencyjnej o ścianach wyłożonych ciemną boazerią. Na środku stał duży stół, wokół którego siedziało kilkunastu pracowników, szczelnie wypełniając pokój. Kalinske poświęcił chwilę na przedstawienie się i wyjaśnienie, że dzisiaj przyszedł jedynie w charakterze obserwatora, po czym nastąpiły pochlebstwa, głaskanie po główkach i obietnice triumfu na rynku. Gdy zakończono wymianę uprzejmości, rozpoczęło się spotkanie – o ile można było nazwać to spotkaniem. Do tej pory Kalinske był świadkiem zebrań, na których ludzie wymieniali się pomysłami – dobrymi, złymi, niejasnymi – a najlepsze z nich starano się urzeczywistnić. Na spotkaniach informowano się nawzajem o przedsięwziętych działaniach firmy, dyskutowano o strategiach i, co najistotniejsze, uczestnicy opuszczali je z poczuciem

dobrze wypełnionego obowiązku. A tutaj wyglądało to zupełnie inaczej. Głosy mówiących jednocześnie dyskutantów zlewały się ze sobą w kakofonię narzekań.

- Jak stoimy z *Atomic Robo-Kidem*?
- Jakie to ma znaczenie? Przecież ta gra to szmelc.
- A kto za nią odpowiada?
- Jakiś debil z UPL, który wymyślił to badziewie, debil z Japonii, który zdecydował o wersji na Genesis, i kolejny debil, który zamówił tyle kopii!
- O mnie mówisz?
- Skoro już o sobie napomknąłeś...
- Ej, pieprzyć to. Masz szczęście, że nie wyleciałeś za gadanie pierdół!

Nareszcie jednak kłótnie ustały, kiedy złośliwe uwagi zostały zastąpione przez podśmiejchujki.

– Sierżant Kabukiman – rzuciła, chichocząc, Diane Drosnes, dyrektorka do spraw obrotu licencjami. – Tak, tak, powrócił.

Sgt. Kabukiman N.Y.P.D. to komedia z 1990 roku o niezdarnym nowojorskim glinie, który został superbohaterem o dziwacznych mocach takich jak naprowadzane ciepłem pałeczki do ryżu czy zabójcze sushi. Tylko paru z obecnych oglądało ten film, lecz ci, którzy mieli to szczęście, uznali go za jeden z najgorszych, jakie nakręcono. Pomimo jego oczywistej mierności producenci z Tokio uznali, że to cudowny spektakl, i polecili Amerykanom nabyć prawa do tego tytułu, żeby zrobić grę na jego podstawie. Co miesiąc Drosnes i jej koledzy ślali do Japonii faksy z tłumaczeniami, czemu był to zły pomysł, i za każdym razem centrala upierała się przy swoim. Widoczne na każdym kroku różnice kulturowe były źródłem powszechnej wesołości, lecz po krótkim wybuchu śmiechu powrócono do kłótni.

Kalinske starał się trzymać język za zębami, co nie było łatwe. Udało mu się jednak wyłapać trzech ludzi, których uznał za wysoce obiecujących. Jednym z nich był enigmatyczny Shinobu Toyoda, a pozostałych dwóch, Paula Rioux i Ala Nilsena, kojarzył z poprzedniej pracy.

– Uspokójcie się – powiedział Rioux, dobitnie manifestując swój autorytet poprzez ukrytą w tych słowach groźbę; Paul był krępy weteran wojny w Wietnamie, człowiekiem o pustym spojrzeniu i głębokim, ale dźwięcznym głósie. – Zadbam, żebyśmy mieli trochę miejsca na manewry. Prześlemy towar przez Chicago i nadrobimy stracony czas.

Kalinske przez chwilę pracował z Rioux dla Mattel, w którym Paul

piastował kierownicze stanowisko w dziale elektronicznym i dorobił się reputacji stanowczego, praktycznego faceta. Dla nowo mianowanego szefa od razu stało się jasne, że to do Rioux powinien się kierować, jeśli chodzi o sprawne zarządzanie Sega of America, bo niewątpliwie dzięki niemu tutejsi mieli choćby blade pojęcie, co powinni robić. Rioux przez całe życie, od dżungli Wietnamu do przemysłu zabawkarskiego, musiał walczyć niczym nieznający litości gladiator, żeby coś osiągnąć.

– A może powinniśmy zorganizować jakąś dużą imprezę, żeby zainteresować ludzi grą? – powiedział Nilsen, sporych gabarytów mężczyzna, pełen energii spec od marketingu. Jego ukryta za okrągłymi szkłami twarz wyrażała jakiekolwiek emocje, tylko kiedy się odzywał. Wychodził z niego wówczas nieskrępowany dziecięcy entuzjazm. – Może... niech no się chwilę zastanowię... Narodowy Dzień Dziecka! O tak, to dobry pomysł. Rozumiecie, coś jak Dzień Matki albo Dzień Ojca, ale dla dzieci. I *Atomic Robo-Kid* będzie znakomitą pomysł na prezent z tej okazji. Co wy na to? Mamy nasz cudowny plan?

Nikt mu nie odpowiedział, więc Nilsen opadł na krzesło. Kalinske zapamiętał go z Mattel jako człowieka, który od czasu do czasu jest kurą znoszącą złote jaja. Kiedy zobaczył, z jakim podnieceniem wypływa z siebie pomysły, nieco się wyluzował.

Po dłuższej chwili milczenia odezwał się Toyoda.

– Jeśli wstrzymamy się, jak sugeruje Al, z dostawą, ale z innego powodu, czy damy radę obniżyć koszty B + R w kolejnym kwartale?

Odpowiedziała mu cisza, ale było oczywiste, że podobny plan spodobał się przedstawicielom działu finansowego. Toyoda odzywał się rzadko, lecz za każdym razem zadawał celne pytanie albo podkreślał istotną uwagę, która zaginęła pośród ciągłego szumu rozmów.

Kalinske wyrżał przez okno salki konferencyjnej, raz jeszcze próbując zaakceptować fakt, że tak teraz wygląda jego życie. Przynajmniej miał obok siebie Rioux, Nilsena i Toyodę. Wziął głęboki oddech i starał się przekonać samego siebie, że wszystko będzie dobrze. Lecz kiedy tylko poczuł się nieco lepiej, patrząc na tę zbieraninę swoich podwładnych, zebranie znowu zdominowały kłótnie i ogólny harmider.

– Ale po co zmniejszać te koszty? Plastrem nie zalepisz Wielkiego Kanionu.

– Czyżby? Nie tkwilibyśmy w tym gnoju, gdybyś nie przekonała nas do wydania fortuny na śmieci typu *Dick Tracy* albo *Spider-Man*.

– Czego chcesz ode mnie? To nasze jedyne opcje, bo inni robią dla Nintendo!

– Czemu nie przekonamy, żeby produkowali dla nas? – odezwał się Kalinske.

Sam się zdziwił, że się odezwał. Skoro jednak już zaczął, musiał mówić dalej.

– Jeśli opracowują coś dla Nintendo, to czemu nie proponujemy, żeby przygotowali wersję również dla nas? A może będą mogli nawet nieco ulepszyć gry specjalnie dla Genesis, żeby się wyróżniały.

Rozejrzał się po zebranych, spodziewając się entuzjastycznych potakiwań. Ale na twarzach obecnych malowała się mieszanina dyskomfortu, niezadowolenia, a także politowania.

– To dobry pomysł, Tom – odezwał się Toyoda, żeby przerwać ciszę. – Dziękuję, że się nim podzieliłeś. Niestety na chwilę obecną nie da się go wdrożyć. Nintendo już o to zadbało i jest na podobną ewentualność przygotowane.

Kalinske pokiwał głową, rozumiejąc przekaz: „Zamknij się, skoro nie wiesz, o czym gadasz”. Miał zamiar powiedzieć coś jeszcze, zapewnić ich stanowczo, że im się uda, aby zrekompensować swoją nierozwagę, ale uznał, iż wyda im się przez to jeszcze bardziej oderwany od rzeczywistości. Pozostawało mu więc siedzenie w milczeniu, przysłuchiwanie się i zastanawianie się, czy aby nie popełnił życiowego błędu.

Po zakończeniu spotkania wszyscy szybko ulotnili się z pokoju konferencyjnego. Został tylko Paul Rioux, który podpłynął do Kalinskiego z szerokim, hemingwayowskim uśmiechem.

– Znam to uczucie. To samo przeżywałem pierwszego dnia. Coś takiego po Mattel...?

– Fakt. Jest trochę inaczej, niż się spodziewałem – odparł Kalinske.

– Oj tak. Chwilę mi zajęło zorientowanie się, że inaczej znaczy dobrze – odparł z niejaką refleksją Rioux. – Tak czy owak, chciałem ci jedynie powiedzieć, że ucieszyłem się, ale tak naprawdę się ucieszyłem, że do nas dołączasz. Zdziałaś tutaj cuda.

– Zobaczymy...

– Ano zobaczymy. A żeby ci się powiodło, skompilowałem dossier z informacjami koniecznymi, żebyś zapoznał się z Nintendo. To bestie, dysponują takimi środkami, że... Nawet nie jestem pewien, jakimi słowami to opisać. Masz tutaj artykuły prasowe, raporty, prezentacje i inne tego typu

rzeczy. Proszę, cała teczka jest twoja. Oczywiście jeśli chcesz ją przejrzeć.

Kalinske był Paulowi tak wdzięczny, że rozważał przytulenie go do piersi. Powstrzymał się jednak i po prostu mu podziękował, po czym pogрузzył się w lekturze, chcąc dowiedzieć się o Nintendo wszystkiego, co tylko możliwe.

5. HISTORIA NOA (OPOWIEŚĆ 8-BITOWA)

23 września 1889 roku, zaledwie kilka tygodni przed swoimi 30. urodzinami, przedsiębiorca nazwiskiem Fusajiro Yamauchi otworzył w sercu Kioto niewielki sklepik. Żeby przykuć uwagę przejeżdżających ulicą rikszy i co zamożniejszych obywateli, na witrynie swojego nowego interesu wypisał jego nazwę: Nintendo. Yamauchi wymyślił ją, łącząc znaki kanji „nin”, „ten” i „do”. Razem znaczyły coś na kształt „zostawmy szczęście niebiosom”. Jak większość odnoszących sukcesy przedsiębiorców wierzył, że sam jest kowalem swojego losu. Uznał, że w epoce, kiedy większość ludzi biznesu zadowalała się zarobkiem pozyskanym ze sprzedaży tradycyjnych regionalnych produktów, takich jak sake, jedwab czy herbata, czas wypróbować coś nowego. Jednak zamiast handlować konwencjonalnym towarem, Fusajiro Yamauchi zdecydował się na cokolwiek kontrowersyjny, który został przez japoński rząd zalegalizowany zaledwie pięć lat wcześniej: karty do gry.

Historia kart w Japonii jest tyleż interesująca, co dziwaczna. Rozpoczyna się w drugiej połowie XVI wieku, kiedy przywieźli je ze sobą portugalscy żeglarze. Popularna na Zachodzie rozrywka szybko rozprzestrzeniła się na wyspach. Podczas gdy szła opanowywał stopniowo cały kraj, dowódcy wojskowi czuli coraz większą irytację z powodu błyskawicznego napływu europejskich misjonarzy do kraju. Aby odeprzeć falę chrześcijaństwa, japoński rząd wydał stosowne edykty efektywnie zamykające granice i zakazujące dystrybucji i produkcji rzeczy pochodzących z Zachodu, łącznie z zegarami, okularami i właśnie kartami do gry.

Żeby jednak obejść podobne zakazy, Japończycy, którzy posłusznie zaprzestali sprzedaży europejskich kart z 4 kolorami i 12 liczbami, opracowali nowe, z porami roku (również 4) i miesiącami (a jakże, 12).

Zaprojektowano także ilustracje oraz zmodyfikowano zasady. Karty, zwane potem hanafuda, mogły być wykorzystywane do bardziej skomplikowanych gier takich jak brydż albo madżong. Ostatecznie rząd połapał się, co się dzieje, i zakazał produkcji nowych talii, lecz nawet to nie zatrzymało ekspansji hanafuda, które przetrwały i którymi chętnie grano za zamkniętymi drzwiami przez całe stulecia.

Sytuacja uległa zmianie w 1885 roku, kiedy nowy, bardziej otwarty od poprzedniego rząd wycofał co sroższe obostrzenia, którymi obłożono niegdyś hazard i produkcję kart. Po raz pierwszy od lat ci, którzy do tej pory grali nielegalnie, jak 26-letni Fusajiro Yamauchi, nareszcie mogli pokazać się z hanafuda publicznie. Yamauchi zaczął spędzać jeszcze więcej czasu z kartami, dzięki czemu wpadł na parę pomysłów, które 23 września pozwoliły mu otworzyć w samym sercu Kioto rzeczony sklep Nintendo. Razem z niezbyt liczny personalem zajął się wytwarzaniem papieru z drewna morwowego, którego szczelinki wypełniał miękką gliną. Następnie tuszem z jagód i płatków kwiatowych nanosił ilustracje. Karty Nintendo, szczególnie seria zwana *Daitoryo* (na opakowaniu widniał zarys sylwetki Napoleona Bonaparte), okazały się przebojem. Przyszłość firmy wyglądała obiecująco, przynajmniej przez jakiś czas. Jako że sklep radził sobie przez pierwsze lata znakomicie, praktycznie wszystkie gospodarstwa domowe z regionu Kioto zaopatrzyły się w talię kart hanafuda i popyt zmaleł. Żeby uporać się z trudnościami, Yamauchi zaczął zwracać się ku miejscom, które nieprzerwanie gromadziły tłumy: kasynom.

Zadymione meliny, gdzie parano się hazardem, miały w zwyczaju używać świeżej talii do rozegrania każdej partii przy stołach z najwyższymi stawkami. Młody przedsiębiorca nie mógł nie zauważyć szansy, jaką stwarzał ten rytuał, i z niemal 70 kasynami podpisał umowy na dostawy nowych kart. Nintendo pomnożyło zyski, gdyż każdy lokal kupował tygodniowo setki talii. Do tej pory Yamauchi sprzedawał karty jedynie w sklepach Nintendo, ale żeby uczynić tę markę naprawdę rozpoznawalną, musiał wyjść do ludzi. Spory i zdecydowany krok ku dalszej ekspansji poczynił, kiedy udało mu się zawrzeć układ z zarządzaną przez ministerstwo finansów państwową korporacją mającą monopol na handel tytoniem i solą. Firma ta zgodziła się sprzedawać karty Nintendo w porozrzucanych po całym kraju trafikach.

W 1929 roku, po kilkudziesięciu usianych sukcesami latach, Fusajiro Yamauchi odszedł na emeryturę, na swojego następcę namaszczając szwagra, Sekiryō Yamauchiego, który przez niemal dwie dekady sprawnie zarządzał

Nintendo. Niestety w 1948 roku dostał wylewu. Ponieważ nie miał męskiego potomka, zaoferował prezesurę Nintendo 21-letniemu wnukowi Hiroshiemu, studentowi prawa na Uniwersytecie Waseda. Ten szybko zaznaczył swoją obecność na rynku i dał się poznać jako bystry i energiczny biznesmen. Co było do przewidzenia, niedługo potem wylał wszystkich kierowników wyznaczonych przez dziadka i zastąpił ich młodymi, ambitnymi ludźmi, którzy, jak wierzył, będą potrafili tak poprowadzić Nintendo, żeby firma zostawiła za sobą konserwatywną przeszłość. Nie było również zaskoczeniem, że jego celne uwagi i gwałtownie wprowadzane projekty modernizacyjne pomogły mu ten cel zrealizować. Hiroshi w 1951 roku skonsolidował działania fabryk w Kioto, żeby znacząco przyspieszyć proces produkcji. Dwa lata później wypuścił pierwsze w Japonii karty powlekane plastikiem, a w 1959 roku podpisał pierwszą w historii Nintendo umowę na zakup licencji. Kontrakt z Walt Disney Company był prawdziwym przełomem. Produkcja kart do gry z postaciami Disneya okazała się oszałamiającym sukcesem, a triumf ten pomógł firmie dotrzeć do zupełnie nowego pokolenia japońskich dziewcząt i chłopców.

Rozochocony rezultatem tego posunięcia Yamauchi sięgnął po inne segmenty rynku, łącznie z produkcją ryżu typu instant oraz otwarciem sieci hoteli na godziny, lecz spotkało go rozczarowanie. Niepowodzenia doprowadziły go do konkluzji, że największym atutem Nintendo był świetnie skonstruowany system dystrybucyjny zbudowany przez dekady handlu kartami do gry. Mając do dyspozycji tak rozgałęzioną sieć, skupił się na nowych produktach, które mógł sprzedawać w sklepach z zabawkami i w domach handlowych, a które zwane były „grami wideo”.

Yamauchi chciał, żeby Nintendo agresywnie wkroczyło na nowy rynek, który zdążył się już rozgałęzić na dwie odnogi: konsole domowe i automaty na monety. Dostrzegł tkwiący w nich potencjał i przedsięwziął kroki konieczne, żeby zaistnieć na obu tych polach. Stąd w 1973 roku założył Nintendo Leisure System, spółkę zależną zajmującą się produkcją automatów. Mimo że tytuły takie jak *Wild Gunman* i *Battle Shark* nie odniosły oczekiwanego sukcesu, Yamauchi pozostał wierny swojej nowej wizji i nadal inwestował spore środki w gry wideo. W 1977 roku firma wypuściła pomarańczową konsolę wielkości pudełka po butach Color TV-Game 6, która odtwarzała sześć nieznacznie różniących się od siebie wersji elektronicznego tenisa i nie spotkała się z entuzjastycznym przyjęciem. Choć sprzedano się milion egzemplarzy, ostatecznie produkt przyniósł straty

z powodu kolosalnych środków przeznaczonych na B + R. Ale Yamauchi pozostawał nieugięty. Nintendo nie zaprzestało produkcji maszyn (chybiło chociażby z takimi tytułami jak *Monkey Magic* czy *Block Fever*) i rozpoczęło ekspansję na konsole domowe (na przykład z Color TV-Game 15 oferującym aż 15 nieznacznie różniących się od siebie wersji elektronicznego tenisa). W konsekwencji tak jak przed 70 laty Fusajiro Yamauchi odmienił losy Nintendo poprzez rozbudowanie sieci dystrybucyjnej, również Hiroshi zauważył potencjał podobnego pomysłu. Do tej pory firma zdołała się przebić niemal do każdego, nawet najdalszego zakątka Japonii, dlatego następnym logicznym krokiem było spojrzenie za ocean. Yamauchi niezwłocznie zagiał parol na Amerykę, gdzie rozpoczęło się całe to szaleństwo z grami.

ARAKAWA

Yamauchi już przed paroma laty zdążył wybadać czerwono-biało-niebieski teren i uzyskane informacje zachęciły go do dalszych działań. Pod koniec lat 70. Nintendo rozpoczęło współpracę z firmą handlową, która miała się zająć eksportem maszyn do gry i dostarczeniem ich do amerykańskich dystrybutorów. Choć przychody z tego interesu nie były znaczące, Yamauchi ufał, że jeśli uda mu się pominąć pośrednika i osadzić w Ameryce zaufaną osobę, Nintendo rozwinie się tam organicznie, a kraj ten oferował nie lada możliwości. Rynek ten był ryzykowny, niełatwy i wymagający, dlatego tylko jeden człowiek wydawał mu się odpowiednio przygotowany, aby temu zadaniu podołać: był nim Minoru Arakawa, niemiłosiernie nieśmiały, ale genialny 34-letni absolwent MIT. Miał on odpowiednie rozeznanie, a także intelekt, żeby otworzyć amerykański oddział Nintendo, poza tym pochodził z dobrej rodziny (której przodkowie w 1886 roku założyli nadal znakomicie prosperującą firmę tekstylną), mieszkał w Ameryce Północnej (sprzedawał w Vancouver mieszkania dla Marubeni Corporation) i wprost przepadał za Stanami Zjednoczonymi (najlepiej wspominał podróż po USA odbytą tuż po studiach używanym volkswagenem).

Wszystko to sprawiło, że Minoru Arakawa wydawał się idealnym kandydatem, ale... był mężem córki Yamauchiego, Yoko, która obwiniła Nintendo o bezdusność ojca. Kategorycznie zabroniła małżonkowi

pracować dla firmy, bo nie chciała utracić kolejnej bliskiej osoby. Swoją myśl Yamauchi przedstawił Arakawie na początku 1980 roku, po przyjemnym rodzinnym obiedzie. Panowie spędzili dwie godziny, dyskutując o planach rozwoju Nintendo, a wyciągnięty z rozmowy wniosek był jeden: sukces planu Yamauchiego zależał od decyzji Arakawy. Młody mężczyzna był zaintrygowany zarysowanym przed nim przedsięwzięciem i niespotykanym potencjałem nadciągających produktów Nintendo (w tym niewielkich gier wielkości kalkulatora i nowej konsoli z wymiennymi kartridżami). Na koniec, spodziewając się, że jego córka będzie oponować, Yamauchi wytłumaczył mu, że amerykański oddział będzie całkowicie niezależną spółką. Arakawa mocował się z podjęciem decyzji oraz obiekcjami żony, która ostrzegała go, że cokolwiek zrobi, jakkolwiek sukces odniesie, zawsze będzie postrzegany jedynie jako zięć. I choć nie mógł tego wykluczyć, uznał, że okazja jest zbyt dobra, by odrzucić ją lekką ręką. Ostatecznie w maju 1980 roku wraz z żoną opuścił Vancouver i udał się do Stanów Zjednoczonych rozkręcać Nintendo of America (NOA).

Mimo wątpliwości Yoko kochała i wspierała swojego męża. Po przeprowadzce do New Jersey formalnie została pierwszym pracownikiem NOA i pomogła wybrać odpowiednie miejsce na biura nowej firmy. Arakawa z żoną zdecydowali się na niewielki kawałek 17. piętra biurowca na Manhattanie stojącego w środku dystryktu zabawkarskiego, na rogu 25. Ulicy i Broadwayu. Dnie spędzali za biurkami, a nocami obserwowali gry i graczy w lokalnych salonach, dzięki czemu sporo się nauczyli. Jednak bez względu na posiadaną wiedzę o zwyczajach grających, żeby rozbudować sieć sprzedaży, Nintendo potrzebowało mocnego punktu zaczepienia. Dlatego Arakawa zwołał spotkanie z osobami, które, jak uważał, będą mogły mu pomóc: Alem Stone'em i Ronem Judym.

STONE I JUDY

Al Stone i Ron Judy byli starymi przyjaciółmi z Uniwersytetu w Waszyngtonie. Mieszkali w tym samym domu jednego z bractw studenckich i znani byli ze wspólnych inicjatyw, które przynosiły im nieco szybkiej gotówki (na przykład kupowali po taniości miejscowe wino z likwidowanego lokalnego sklepu i sprzedawali je potem kolegom o mniej

wyrobionych podniebieniach). Po studiach Stone przeniósł się na Zachodnie Wybrzeże, Judy zamieszkał na Wschodnim, lecz ostatecznie alchemia, którą rodziła ich współpraca, na powrót ich do siebie przyciągnęła. Mieli dość pracy na cudzy rachunek, więc założyli firmę transportową w Seattle, korzystając z będących efektem deregulacji zmian, które nastąpiły w tym segmencie rynku. Swoją firmę nazwali Chase Express i zaczęli wykupywać mniejsze firmy, chcąc je połączyć i w ten sposób utworzyć średniej wielkości przedsiębiorstwo. Wkrótce jednak boleśnie przekonali się o prawdziwości maksymy „łatwo powiedzieć, trudniej zrobić”. Branża transportowa była skrajnie upolityczniona i hermetyczna, a nie chcieli zostać przez nią uwiązani do końca życia. I choć nie porzucili swojej inwestycji z nadzieją, że coś się odmieni, rozpoczęli również poszukiwania alternatywnego źródła dochodu, które nie wymagałoby 18 kół i 5 osi. Wreszcie udało im się takowe znaleźć, aczkolwiek również wykorzystywano w nim ogromne ciężarówki. Tym razem nie chodziło jednak o same tiry, ale o przewożony nimi ładunek. Od mieszkającego na Hawajach przyjaciela Ron Judy dowiedział się o japońskiej firmie szukającej dystrybutora zdolnego rozprowadzić produkowane przez Nintendo Company Limited (NCL) automaty do gier. Zaintrygowani przyjaciele zgodzili się wy badać grunt i otrzymali ładunek zawierający kilka maszyn z grą *Space Wars*. Choć było to nic innego jak bezczelna podróbka *Space Invaders* od Taito, Judy przekonał szwagra, żeby postawił automaty w swoich lokalach na południu Seattle. Ku jego radości skarbonki maszyn szybko wypełniły się ćwierćdolarówkami, co upewniło jego i Stone’a, że wybrali dobry kierunek. Założyli firmę dystrybucyjną Far East Video i wykorzystali swoje przedsiębiorstwo transportowe, żeby móc jeździć po kraju i sprzedawać automaty Nintendo barom, salonom gier, hotelom i pizzeriom.

Kiedy przekonali się o nienasyconym apetycie Ameryki na automaty, zrozumieli, że złapali Boga za nogi. Lecz ich entuzjazm nie sprawił, że konto spęcało. Ogromne zyski przynoszone przez maszyny były nieustannie równoważone przez ciągłe koszty ponoszone na utrzymanie generującej straty firmy transportowej. Zdecydowali wobec tego, że czas zwinąć tamten interes i całkowicie poświęcić się grom. Tyle że potrzebowali dodatkowego finansowania. Sceptyczne banki jednak niechętnie udzielały pożyczek na rozwój firmy działającej w niesprawdzonej jeszcze branży. Stone i Judy nie mieli pojęcia, co robić dalej, aż zadzwonił do nich mężczyzna nazwiskiem Minoru Arakawa i na horyzoncie pojawiły się nowe możliwości.

Z perspektywy Japończyka ci dwaj – zaprawieni w bojach przedsiębiorcy z wyrobioną już siatką kontaktów – byli darem niebios. Arakawa chciał, żeby machnęli ręką na firmę sprzedającą maszyny Nintendo i pracowali bezpośrednio dla niego. Stone i Judy zdecydowali się bez wahania – bo choć ich zyski miały nieco spaść, od ręki zniknął ich finansowy dylemat, a poza tym zapewniali sobie ciągłą dostawę produktu. Miano im nawet zwracać koszty podróży. A skoro wszyscy mogli na tej umowie tylko skorzystać, jedynym, co mogło pójść nie tak po którejkolwiek ze stron, była ewentualna słaba jakość gier Nintendo. Niestety, taka właśnie była.

Po *Space Fever* wypuszczono *Space Launcher* (poniżej oczekiwań), a następnie *Space Firebird* (rozczarowujące) i serię słabo sprzedających się gier osadzonych już z dala od przestrzeni kosmicznej. Stone i Judy gotowi byli zrezygnować, a Arakawa począł się zastanawiać, czy faktycznie nie minął się z powołaniem. Nintendo of America niezwłocznie potrzebowało przeboju na miarę *Ponga* albo *Pac-Mana*. I kiedy wydawało się, że sprawa jest przesądzona, Arakawa znalazł coś, co miało, jak wierzył, odmienić zły los: *Radarscope*.

Na pierwszy rzut oka gra wyglądała jak każda inna kosmiczna strzelanina, lecz wyróżniała się niesłychanie wysokim poziomem grafiki i innowacyjną perspektywą 3D. Po otrzymaniu pozytywnych ocen od graczy testowych z rejonu Seattle Arakawa zainwestował sporą część pozostałych pieniędzy NOA i zamówił aż trzy tysiące maszyn. Lecz kilka tygodni później, jeszcze zanim odebrał kolejne automaty, gdy wizytował lokale, w których znajdowały się stanowiska z grą, przeszedł do złowrogi dreszcz. Nikt już nie spędzał czasu przy *Radarscope*. Przeczucie się potwierdziło, gdy zamówione maszyny nareszcie przyplłynęły na miejsce, a Stone i Judy mieli trudności ze sprzedażą trzech tysięcy egzemplarzy – nikt nie był zainteresowany grą. *Radarscope* może i bawiła, owszem, ale tylko przez krótki czas. Gracze uznali, że nie ma po co siadać do niej ponownie.

MIYAMOTO

Ale skoro już tyle zainwestowano, nierozsądnie byłoby odsyłać ciężkie automaty z powrotem do Japonii i importować inne. Ostatnią nadzieją był autor gry, który mógłby szybko stworzyć jakiś nowy tytuł kompatybilny

z bebechami maszyn z *Radarscope* (i odesłać procesory ze świeżutkim tytułem do Ameryki, gdzie pracownicy NOA wymieniliby płyty główne i odpowiednio przemalowaliby obudowy). Zadanie to spadło na Shigeru Miyamoto, debiutującego projektanta gier o przykrapniętej czuprynie, który nosił się z idealistycznym przekonaniem, że gry powinny być traktowane na równi z książkami, filmami i serialami telewizyjnymi.

Jego starania o uznanie ich za formę sztuki stały się jeszcze śmielsze, kiedy otrzymał informację o bliskiej finalizacji rozmów między Nintendo a King Features. Porozumienie umożliwiłoby mu stworzenie gry na licencji kreskówek z marynarzem imieniem Popeye. Korzystając z pozyskanych postaci, rozpoczął pracę nad nowym tytułem. Popeye musiał, przeskakując przeszkody rzucane przez jego otyłego przeciwnika Bluta, uratować swoją ukochaną Olive Oyl. Tymczasem, kiedy Miyamoto usiłował uratować NOA, Arakawa przedsięwziął odpowiednie środki bezpieczeństwa, aby podobna sytuacja już nigdy nie miała miejsca. Podstawowym wnioskiem, który wyciągnięto, była potrzeba dynamicznego dostosowywania się do kapryśnych graczy, ale to nie jedyna konkluzja, do której doszli. Problem z *Radarscope* polegał również na długim czasie oczekiwania na dostawę (około czterech miesięcy) i wysokim koszcie transportu maszyn. Aby ograniczyć wydatki, należało otworzyć biuro bliżej Japonii, co popchnęło Arakawę do przenosin Nintendo of America z Nowego Jorku do magazynu z trzema niewielkimi gabinetami zlokalizowanego w Segali Business Park w Seattle.

Niedługo po przeprowadzce na drugi koniec kraju do Arakawy zaczęły przychodzić przesyłki z nową grą Miyamoto, który, z uwagi na zerwanie negocjacji między Nintendo i King Features, nie mógł posłużyć się postacią Popeye'a. Zmusiło go to do wymyślenia czegoś innego. Stąd Arakawa, Stone, Judy i inni pracownicy czekający w magazynie nie wiedzieli, na co dokładnie czekają. Po uruchomieniu otrzymanej gry na jednej z tysięcy niesprzedanych maszyn przygotowanych pod *Radarscope* ich oczom ukazał się migoczący na ekranie napis *Donkey Kong*. Z początku rozgrywka wydała im się równie idiotyczna co tytuł. Kto chciałby kierować niskim, ubranym na czerwono hydraulikiem, który próbuje uratować księżniczkę, unikając przeszkód rzucanych mu pod nogi przez przerośniętego goryla? Ponieważ jednak nie mieli innego wyjścia, Stone i Judy wyruszyli przez kraj z misją sprzedania dziwadła ochrzczonego mianem *Donkey Kong*.

Praktycznie z miejsca grę okrzyknięto gorącym towarem. Została nie tylko

przebojem roku, ale i najpopularniejszym automatem wszech czasów. Nigdy wcześniej nie widziano takiego magnesu na graczy jak *Donkey Kong*. Dzieło Miyamoto osiągnęło taki sukces, że zwróciło na siebie uwagę jednej z dużych hollywoodzkich wytwórni, której wysoko opłacani prawnicy utrzymywali, że doszło do pogwałcenia prawa autorskiego, i grozili ukreśnieniem Nintendo łba. Aby uniknąć tego potencjalnie zabójczego uderzenia, Arakawa zwrócił się do jedyne go miejscowego adwokata, którego znał: Howarda Lincolna, eleganckiego, czarującego byłego prawnika marynarki, który swojego czasu liźnął sławy, gdy pozował Normanowi Rockwellowi, gdy ten malował *Skautmistrza*.

LINCOLN

Ich drogi skrzyżowały się po raz pierwszy jakiś rok wcześniej, kiedy Al Stone i Ron Judy, klienci Lincolna, zwrócili się do niego z prośbą o przejrzenie kontraktu z Nintendo of America. I tak się złożyło, że prawnik został ostatecznie *consigliore* Arakawy i zajmował się wszystkimi sprawami wymagającymi jego fachowego oka, czyli – bo chodziło przecież o amerykański rynek – każdą możliwą. Nintendo of America rozwijało się dynamicznie, a Lincoln przygotowywał kolejne umowy (Stone został wiceprezesem do spraw sprzedaży, a Judy wiceprezesem do spraw marketingu), sprawdzał kontrakty (Arakawa zainteresował się zakupem praw franczyzowych do Chuck E. Cheese Pizza Time Theater) i przeprowadzał firmę przez wyboiste drogi (poszczuł policję gang szmuglujący alkohol, żeby przy okazji pozbyć się podrabiających automaty z *Donkey Kongiem*). Przez cały ten czas Lincoln i Arakawa umacniali swoją przyjaźń. I rzecz jasna to z nim niezwłocznie skontaktował się szef NOA, kiedy w kwietniu 1982 roku otrzymał od MCA Universal niepokojący teleks Universal, w którym studio domagało się zwrotu całości przychodu z *Donkey Konga* z powodu naruszenia prawa autorskiego do jego klasycznego filmu z 1933 roku, *King Konga*.

Aby uporać się z tą sprawą, Lincoln i Arakawa polecili do Los Angeles na spotkanie z przedstawicielami wytwórni. Prędko połapali się, że gra toczy się o wysoką stawkę. Choć nikt nie powiedział tego głośno, Universal postawiło jasne ultimatum: „Albo zapłacicie, albo tak uprzykrzymy żywot

małego Nintendo, że będziecie musieli się zwinąć”. Skoro ponownie ważyły się losy firmy, rozsądnie było zapłacić okup, lecz Lincoln wierzył, że uda mu się ten spór wygrać, i to nie tylko ratując Nintendo przed upadkiem, ale i zmuszając Universal do wypłaty sowitego odszkodowania. Było to ryzykowne zagranie, jednak Arakawa skłonny był zaufać przyjacielowi. Zdecydowali się złapać MCA Universal za rogi i, jak przystało na Nintendo, liczyć na siebie, a nie na szczęście. A także, oczywiście, na Howarda.

Niedługo przed rozprawą studio odpuściło Nintendo i zabrało się do nękania tych, którzy kupili licencję na grę. Firmy te (Atari, Coleco i Ruby-Spears) nie były skłonne podjąć podobnego ryzyka i poszły na ugodę. Ale Lincoln, nawet nękany groźbami i słanymi masowo listami z żądaniem zaprzestania działalności, obstawał przy swoim. Po części taką miał osobowość, a po części krył pewnego asa: po przejrzeniu odpowiedniej dokumentacji nie znalazł ani jednego papierka poświadczającego, że Universal zastrzegło prawa do *King Konga*. Oczywiście nie było wątpliwości co do tego, kto wyprodukował ten film, lecz Lincoln uważał, że studio zaniedbało pewne formalności, aby przyklepać to, co do niego przecież należy, i słynny goryl po tylu latach był niczym innym jak domeną publiczną. Dlatego kiedy na początku 1983 roku podczas rozprawy obie strony odkryły karty, sędzia Robert W. Sweet stanął po stronie Nintendo. Nie tylko uznał, że nie doszło do złamania prawa autorskiego, ale też, jak zresztą przewidział Lincoln, zasądził na rzecz Nintendo ponad milion dolarów odszkodowania i obarczył Universal kosztami postępowania sądowego.

Sprawa *Donkey Konga* okazała się więc sukcesem, co miało swoje daleko idące, kluczowe dla rozwoju Nintendo konsekwencje. Po pierwsze Lincoln został starszym wiceprezesem NOA, co oficjalnie czyniło go yin przy yang Arakawy. Po drugie sądowe zamieszanie stanowiło zapowiedź agresywnej strategii, która potem, jak sądzili niektórzy, zdefiniuje przyszłe działania firmy. Po trzecie werdykt oznaczał dalsze wpływy z *Donkey Konga*, dzięki którym Nintendo mogło liczyć na zapasowe fundusze. A te miały się przydać firmie już wkrótce.

BOROFSKY I PARTNERZY

Na początku lat 80. gry wideo były biznesem tak lukratywnym, że każdy

chciał odkrawać kawałek tortu dla siebie, łącznie z firmami niemającymi do tej pory żadnego związku z branżą (choćby Puriną, której *Chase the Chuck Wagon* wypuszczono jako narzędzie promujące psią karmę Chuck Wagon), zupełnie nierozumiejącymi rynku (między innymi Dunhill Electronics; jego *Tax Avoiders* polegało na nawigowaniu w labiryncie pomiędzy złymi księgowymi i uciążliwymi urzędnikami skarbowki) i próbującymi nędznymi sposobami spolaryzować dostępne tytuły (jak wypuszczające pornograficzne gry *Mystique*, odpowiedzialne za niesławny klasyk z 1982 roku *Custer's Revenge* traktujący o nagim kowboju gwałcącym rdzenne mieszkanki Ameryki Północnej). A jako że wypuszczane przez nie taśmowo produkty licznie pojawiały się w sklepach, gry zaczęły się kojarzyć z paskudnymi treściami, sprośnością i przeciętniactwem.

W konsekwencji to, co jeszcze niedawno było towarem pożądanym, zaczęto obchodzić niczym śmierdzące jajo. Niespodziewanie tryby północnoamerykańskiego przemysłu gier przestały się obracać. Firmy zajmujące się sprzętem (jak Atari) zbankrutowały, producenci oprogramowania (Sega) przechodzili z rąk do rąk za grosze, a sprzedawcy (sieć Sears) poprzysięgli, że nigdy już nie popełnią podobnego błędu. Tymczasem, kiedy za burtę wyrzucano bóstwo złotej ery, Nintendo po cichu sunęło przez zakrwawione wody na tratwie o kształcie goryla. Pieniądze zarobione na *Donkey Kongu* pozwoliły Arakawie, Stone'owi, Judy'emu i Lincolnowi śnić o nowym porządku, o nowym świecie, gdzie cudownym sposobem NOA ożywi przemysł gier i zapewni Nintendo tron. Może nie teraz, ale kiedyś.

W Japonii ten czas już nadszedł. Spore inwestycje w B + R poczynione przez Yamauchiego ponownie się opłaciły. Tym razem ich rezultatem był Family Computer, zwany powszechnie Famicomem. Była to 8-bitowa konsola, która znacząco przewyższała wszystko, co do tej pory wypluła z siebie jakakolwiek firma. Z uwagi na to, że konserwatywne z natury rynki japońskie umknęły przed krachem, Famicom został tam wypuszczony w lipcu 1983 roku równolegle z trzema grami: *Donkey Kongiem*, *Donkey Kongiem Jr.* oraz *Popeye'em*, którego Miyamoto udało się ukończyć po wznowieniu negocjacji licencyjnych. Famicom zaliczył falstart, ale słupki sprzedaży szybko powędrowały do góry dzięki mocnej kampanii reklamowej i premierze kolejnego dzieła Miyamoto – *Super Mario Bros.* Kiedy jednak wszystko zaczęło iść ku lepszemu, w części konsol odkryto wadliwe czipy, które powodowały, że niektóre gry się zawieszały. Zamiast po prostu

naprawiać na bieżąco zgłaszane przez klientów usterki, Nintendo zdecydowało się na wycofanie wszystkich egzemplarzy. Ten ruch kosztował firmę dziesiątki milionów dolarów, lecz Yamauchi wierzył, że nie jest to wysoka cena za utrzymanie reputacji producenta sprzętu o niezrównanej jakości. Strategia ta się opłaciła i już wkrótce fabryka Nintendo nie nadążała z zaspokajaniem popytu.

Konsole sprzedawały się wyśmienicie i Yamauchi naciskał swojego szwagra na sprowadzenie Famicomu do Ameryki. Arakawa opierał się temu pomysłowi, zalecając cierpliwość. Tamtejszy rynek nadal lizał rany po niedawnym krachu i wprowadzenie w niewłaściwym czasie do obrotu nawet tak dobrego sprzętu mogło zaowocować jedynie katastrofą. Dlatego też kategorycznie odmawiał teściowi aż do 1984 roku, kiedy nareszcie był skłonny tę decyzję rozważyć, jednakże pod warunkiem że konsola sprzedawana przez Nintendo of America nie będzie ani trochę przypominała konsoli.

Opracowany plan przewidywał sprzedanie wilka w owczej skórze, którym miał być Advanced Video System (AVS). Choć bebechy tej maszyny były niemalże identyczne co części, z których złożono Famicom, AVS nie przypominał swojego zagranicznego krewniaka. Konsola została wyposażona w klawiaturę, keyboard i magnetofon. Obudowa miała zgrabny design, a jej stonowana szara kolorystyka stanowiła mocny kontrast dla żywej czerwieni i bieli Famicomu. AVS od Nintendo, konsola, która nie była konsolą, został zaprezentowany po raz pierwszy podczas Winter Consumer Electronics Show w 1984 roku wraz z broszurą z hasłem „Dokonała się ewolucja gatunku”. Z tysięcy firm, które zapłaciły za miejsce w hali, żeby wystawić się ze swoimi produktami, tylko Nintendo nie próbowało sprzedać swoich. Arakawa chciał po prostu poznać reakcję rynku, która była dokładnie taka, jak się obawiał: same prychnięcia i lekceważące machnięcia rękoma. Nikt nie chciał mieć nic do czynienia z Nintendo. Nikt poza opalonym mężczyzną o przenikliwych, błękitnych oczach, który gapił się na Advanced Video System, jakby był to legendarny miecz wbity w kamień. Przedstawił się potem z pełną pokory pewnością siebie zdolną zawstydzić samego króla Artura. Nazywał się Sam Borofsky.

Szefował nowojorskiej firmie Borofsky i Partnerzy zajmującej się marketingiem i przedstawicielstwem handlowym, czyli pośredniczył pomiędzy dostawcami a sprzedawcami, a jego prowizję rekompensowały tworzone przezeń kontakty biznesowe. A kiedy chodziło o branżę

elektroniczną, mało kto dorównywał Samowi Borofsky'emu. Jeszcze w latach 70. kierowana przez niego firma była jedną z pierwszych, które reprezentowały producentów gier wideo podczas panującego wtedy boomu, i odpowiadała za wygenerowanie ponad 30 procent osiąganego przez Atari wyniku sprzedaży. Jeśli Nintendo of America chciało kiedykolwiek wrócić na rynek, mogło się to stać jedynie dzięki temu człowiekowi. Zresztą Borofsky był podniecony perspektywą współpracy. Po klęsce Atari jeździł po kraju, szukając kolejnego przeboju, i po zapoznaniu się z ofertą Nintendo uznał, że nareszcie go znalazł.

Arakawę jednak trzeba było przekonać, do czego Borofsky z radością przystąpił. Całe miesiące spędził, badając powody upadku Atari (przesycenie rynku), wymyślając możliwe rozwiązania hipotetycznego problemu (niedobory w dostawie, bez względu na wszystko) i kreśląc plany premiery konsoli. Nintendo of America także nie próżnowało i opracowało nowe szatki dla Famicomu, tym razem przedstawiając swój sprzęt jako centrum rozrywki dla dzieci. Efektem tej próby rebrandingu były niezgrabne urządzenie przypominające szare pudełko śniadaniowe oraz nowe terminy mające odróżnić świeży produkt od poprzednich: kartridże zostały zastąpione przez Game Packi, sprzęt przemianowano na Control Deck, a samą konsolę ochrzczono Nintendo Entertainment System (NES). Żeby podkreślić jej innowacyjność, do NES dołączano rewolucyjne akcesoria: leciutki i zgrabny pistolet oraz przyjaznego interaktywnego robota imieniem R.O.B.

Borofsky, mając do dyspozycji to, czego potrzebował, ostatecznie przekonał Arakawę, że przyszedł czas działania, a on jest odpowiednim człowiekiem do przeprowadzenia natarcia. Otrzymawszy zielone światło, handlowiec błagał i prosił nowojorskich sprzedawców. Dzwonił do każdego, od Crazy Eddiego i The Wiz po Macy's i Gimbels. Kiedy już ktoś zdecydował się na rozważenie oferty Nintendo, Borofsky udawał się tam niezwłocznie z zaufanym partnerem Randym Peretzmanem u boku, 26-letnim wiceprezesem do spraw sprzedaży, który nie rozstawał się ze swoją teczką. Peretzman był nieco oschłym, ale uprzejmym handlowcem z Bronxu, ceniącym sobie bezpośredniość. Specjalizował się w prezentacjach i demonstracjach, dlatego Nintendo powierzyło mu pierwszy prototyp NES, który delikatnie zabezpieczył piankową wyściółką nieodłącznej szarej teczki. Chodził z konsolą po całym mieście i przekonywał każdego sceptycznego sprzedawcę, że nie zmarnuje mu czasu. Ostatecznie Peretzmanowi, Borofsky'emu i ich niestrudzonym partnerom udało się wcisnąć do sklepów

NES akurat przed atrakcyjnym sezonem świątecznym. Z początku zamówienia spływały rzadko, ale pod koniec 1985 roku liczby powoli zaczynały prezentować się obiecująco. Nadszedł czas ostatecznego testu dla całego Nintendo: wypuszczenie produktu na rynek. Jeśli wszystko poszłoby dobrze, po Nowym Roku NES byłby dostępny na terenie całego kraju. A gdyby jednak poszło nie po myśli firmy, NOA mogłoby raz na zawsze zapomnieć o sprzedaży jakichkolwiek konsol.

BRUCE I BRUCE

Premiera konsoli zbliżała się wielkimi krokami i sytuacja nie wyglądała najlepiej. Badania w grupach fokusowych jasno sugerowały, że NES będzie niczym innym jak katastrofą, R.O.B. ciągle się psuł podczas prezentacji Peretzmana, a prasa nie wykazywała żadnego zainteresowania konsolą Nintendo (stąd propozycja pewnego pracownika, aby zorganizować akcję promocyjną na moście Brooklińskim i zrzucić R.O.B.-y do rzeki). Arakawa pozostał jednak niewzruszony. Tymczasowo przeniósł paru pracowników na Wschodnie Wybrzeże, gdzie wynajął magazyn w Hackensack w New Jersey. Tam Nintendo mogło trzymać swój towar, przygotowywać wystawy sklepowe i, co najważniejsze, pokazać nadal niedowierzającym sprzedawcom, że handlują z pełnoprawną i poważną firmą. Żeby nie stracić kontaktu z bieżącymi wydarzeniami, Ron Judy często latał do Nowego Jorku. Zwykle towarzyszył mu Bruce Lowry, błyskotliwy i porywczy wiceprezes do spraw sprzedaży w NOA. Po wyrobieniu sobie dobrej opinii w Pioneer Electronics Lowry dołączył do ekipy NOA w kwietniu 1981 roku; miał się zaopiekować nową linią produktów. Bo choć to automaty były podstawą działalności Nintendo, Arakawa chciał zwiększyć zyski dzięki tak zwanym Game & Watch, czyli ręcznym grom wielkości portfela wyświetlanym na niedużym ciekłokrystalicznym ekraniku. Elektronika, którą do tej pory sprzedawał Lowry, przeznaczona była dla innego odbiorcy. Teraz miał do czynienia z produktami dla dzieci, co popchnęło go do zapoznania się z przemysłem zabawkarskim. Dzięki znajomości tego świata i jego niuansów (jak chociażby kluczowego faktu, że obojętnie, kiedy sprzedawcy zamówiliby zabawki, opłatę za nie mogli uiścić aż do 10 grudnia bieżącego roku) Lowry mógł pomóc Borofsky'emu przekonać duże sieci. Na szczycie

ich listy znajdowało się Toys „R” Us, którego decyzja o przyjęciu na stan konsol NES zapewniła Nintendo odpowiedni rozpęd przed premierą sprzętu.

Rankiem sądneho dnia ekipa Nintendo of America zebrała się w sklepie FAO Schwarz, któremu firma zapłaciła za krzykliwą reklamę w witrynie i atrakcyjne miejsce do wystawienia konsol, tuż przy niedużej piramidce telewizorów, na których wyświetlano gry. Nareszcie nadeszła chwila prawdy i niedługo po otwarciu pierwszy podeksycytowany klient złapał pod pachę NES i wszystkie 15 gier. Pracownicy NOA patrzyli na tę scenę z satysfakcją, gdyż był to owoc ich żmudnej pracy. Wkrótce jednak ich uszczypnięto i brutalnie przywołano do rzeczywistości. Okazało się bowiem, że klient numer jeden był wysłannikiem konkurencji, która nie próżnowała. Tak czy inaczej, tego dnia mieli jeszcze powody do radości. Na święta NES trafił do ponad 500 sklepów. I choć Nintendo nie odniosło spektakularnego sukcesu, udało się sprzedać połowę ze 100 tysięcy konsol, które trafiły na półki. Świat otrzymał dowód, że przemysł gier bynajmniej nie był martwy, lecz po prostu hibernował. Nintendo of America było tak zadowolone z wyniku, że Borofsky usłyszał od firmy największy komplement: „Za to, co dla nas zrobiłeś, chcemy, abyś został z nami na zawsze, chyba że popełnisz przestępstwo albo nasza firma upadnie”. Borofsky przemyślał propozycję i zdecydował, że poprowadzi NES dalej. Następnym przystankiem miało być Los Angeles. I wtedy zaczęły się schody.

Rozwijające się Nintendo chciało zwiększyć sprzedaż, dlatego zatrudniono regionalnych przedstawicieli handlowych. Z uwagi na to, że Nowy Jork był centrum zabawkarskiego świata, Wschodnie Wybrzeże traktowano priorytetowo. Oczywiście firma chciała, żeby zajął się tym Sam Borofsky, już jako jej pracownik, i poszedł śladami Stone’a, Judy’ego i Lincolna. Ten jednak wolał pozostać niezależny, nie miał zamiaru reprezentować jednego tylko regionu czy firmy. Nie była to dla nikogo niespodzianka, co nie zmieniało faktu, że Nintendo nadal potrzebowało kogoś, kto tę odpowiedzialność na siebie weźmie, dlatego zwróciło się do Peretzmana. Ten chętnie przyjął zlecenie. Borofsky rozumiał tę decyzję, ale doprowadziła ona do cokolwiek niezręcznej sytuacji, bo jego były pracownik stał się nagle klientem. Do kolejnych spięć na linii z Nintendo doszło, kiedy Arakawa zatrudnił firmę zabawkarską Worlds of Wonder (słynącą z Teddy’ego Ruxpina i Lazer Taga) do wypuszczenia konsoli na resztę kraju. Borofsky myślał, że po Nowym Jorku dostanie wyłączność, lecz prezes NOA inaczej rozumiał ich relację. Arakawa, gnębiony wyrzutami sumienia, przekazał mu

większość obszaru metropolitalnego Nowego Jorku. Choć sytuacja nie była idealna dla żadnej ze stron, kompromis ten usatysfakcjonował zainteresowanych i zapobiegł rozłamowi.

Nie można jednak było powiedzieć tego samego o Brusie Lowrym. Nowojorski sukces Nintendo zwrócił na siebie uwagę innych japońskich producentów gier, którzy chcieli pójść śladem Arakawy i spółki. Jednym z aspirujących rywali była Sega, która dopiero co, zachęcona powodzeniem Famicomu, wyprodukowała własną konsolę. Po tym, jak Nintendo udowodniło, że amerykański rynek nie jest dla gier martwy, Sega zatrudniła Lowry'ego do wypromowania jej 8-bitowego Master System, który docelowo miał konkurować z NES. Na jego miejsce do NOA przyjęto innego Bruce'a, tak samo, o ile nie bardziej, wartościowego: Bruce'a Donaldsona.

Donaldson okazał się nad wyraz uprzejmym byłym wiceprezesem Mattel do spraw zabawek elektronicznych i niemal od razu wniósł ze sobą charakterystyczne dla mędrca pewność siebie oraz spokój, tak potrzebne młodej firmie uczącej się metodą prób i błędów. Przetrwał boom i krach ery Atari i cieszył się, że pojawiła się kolejna szansa. Tym razem poprzysiągł jednak, że wszystko pójdzie dobrze. Dołączył do Nintendo na początku 1986 roku, kiedy firma przeżywała trudny okres.

Bo choć zgadzano się co do tego, że nowojorska premiera zakończyła się sukcesem, i przytaknięto dalszej ekspansji, nadal pozostawało niejasne, gdzie, kiedy i jak ją przeprowadzić. Oryginalny plan przewidywał przeprowadzenie podobnych prób w Los Angeles, San Francisco i Chicago, ale problem polegał na tym, że niektórzy nowojorscy sprzedawcy (szczególnie Toys „R” Us) chcieli od razu rozprowadzić konsolę na cały kraj. Była to fantastyczna informacja, tyle że Nintendo nie dysponowało wystarczającą liczbą egzemplarzy. I choć osiągnięto kompromis – Nintendo i Toys „R” Us uzgodniły siedem regionów, w których sprzęt miał trafić do sklepów – sprawy znów zaczęły się gmatwać, gdyż transport okazał się niepotrzebnie pokomplikowany. Sytuacje takie jak ta powodowały niezadowolenie sieci handlowych, które uważały, że Nintendo faworyzuje niektórych kontrahentów. Nie był to koniec komplikacji, gdyż NOA równolegle rozważało wprowadzenie konsoli w innych krajach. Al Stone wyjechał do Niemiec i kreślił plany ekspansji na Europę, ale Ron Judy zaczynał tracić bakcyła przedsiębiorczości i zastanawiał się, czy również powinien przenieść się za ocean, czy też raczej odpuścić sobie branżę gier. Na dodatek na horyzoncie pojawiła się konkurencja (jak chociażby Lowry

i Sega), a przecież Nintendo nadal odganiało się od krążącego nad rynkiem ducha Atari. Donaldson usiłował co prawda łątać na bieżąco wszystkie dziury (personalne, logistyczne, marketingowe), lecz było to coraz trudniejsze, zważywszy na dynamiczny rozwój firmy. Na początku 1987 roku NOA naprawdę potrzebowało kogoś, kto zatrzyma ten rollercoaster, i to z jego wagonikiem na szczycie. Kogoś, kto udowodni, że NES to nie przejściowa, świąteczna moda. Kogoś, kto wykorzysta potencjał firmy i dokona transformacji Nintendo z niszowego gracza w walec, który upora się ze wszystkim, co stanie mu na drodze.

MAIN

Tym kimś okazał się Peter Main, choć wówczas był zajęty sprawami pilniejszymi niż ślęczenie nad planami rozwoju firmy: kanapkami z wołowiną i bułeczkami czosnkowymi. Jako prezes White Spot, kanadyjskiej sieci fast foodów, przywykł do jedzenia burgerów, spania na burgerach i oddychania burgerami, ale kiedy w lecie 1985 roku przez Vancouver przetoczyła się fala zatruczeń jadem kiełbasianym, miał dość. Pracownicy służby zdrowia orzekli, że powodem epidemii były nieodpowiednie warunki chłodnicze, w jakich trzymano koncentrat oleju czosnkowego, a jako źródło wymienili restauracje White Spot. Po ogłoszeniu tych przerażających informacji Main spędził sporą część kolejnego roku, minimalizując straty wywołane kryzysem i upewniając się, że wszystko zostanie należycie załatwione, a jego kanapki z wołowiną nie stracą dobrej opinii. Kiedy sprawa nareszcie przyszła i White Spot odzyskało zaufanie klientów, odszedł ze stanowiska i zrobił sobie długie wakacje, dumając nad tym, co robić dalej. Wtedy otrzymał telefon od Arakawy, który zaproponował mu dołączenie do Nintendo of America.

Zanim Peter Main i Minoru Arakawa zostali kolegami z pracy, byli nimi poza biurem, a jeszcze dawniej – kiedy ten pierwszy zajmował się marketingiem pasty Colgate, a drugi sprzedawał nieruchomości dla Marubeni – mieszkali po sąsiedzku. Poznali się w 1977 roku, kiedy Arakawowie zajęli lokum obok tego zajmowanego przez Maina i jego rodzinę. Przez całe lata Peter próbował przekonać poprzedniego mieszkańca, żeby ściął drzewo zasłaniające mu widok, ale ten ciągle odmawiał, dlatego

kiedy tylko Arakawa się rozpakował, Main postanowił wykorzystać okazję i przekonać go o konieczności pozbycia się przeszkody. Zostali przyjaciółmi. Od swojego wyjazdu z Kanady prezes Nintendo of America starał się sprowadzić Maina do firmy, twierdząc, że skoro udało mu się go przekonać do ścięcia drzewa, jak nic przekona dzieciaki do kupowania gier.

Main ciągle odmawiał. Gry nie miały nic wspólnego z hamburgerami, poza tym bał się, że po przeprowadzce do Ameryki nie będzie już grubą rybą, ale płótką. Lecz nawet mimo ciągłego odrzucania oferty przyjaciela służył mu radą przy dziwacznych, acz dochodowych, przygodach Nintendo of America z przemysłem restauracyjnym (Arakawa zdecydował się kupić prawa franczyzowe do prowadzenia Chuck E. Cheese w Kolumbii Brytyjskiej oraz dwa bistra serwujące owoce morza w Vancouver). Doświadczenie Maina jako restauratora tylko wzmocniło chęć Arakawy do ściągnięcia go do siebie, ale nadal spotykał się z odmowami. Aż do pamiętnego telefonu pod koniec 1986 roku. Tym razem Main wyczekiwał zmiany, a skoro Ron Judy planował przenosiny do Europy, uczyniłoby go to numerem trzy w NOA. Propozycja wydała się Mainowi interesująca, lecz nadal sporo mogło pójść nie tak. Mimo to postanowił spróbować szczęścia. Na zasłużone wakacje razem z żoną wybierali się do Azji. Tuż przed podróżą Main powiedział Arakawie, że jeśli ambasada amerykańska zaakceptuje jego aplikację o wizę H1-B, dzięki czemu otrzymałby pozwolenie na pracę w Stanach Zjednoczonych, będzie pracował dla Nintendo. Jeśli jednak nie, otworzy swoją restaurację w Kanadzie. Jako że szansa otrzymania odpowiedniego dokumentu wynosiła jakieś 10 procent, Main nie spodziewał się, że niedługo będzie przerzucał kartridże. Lecz już podczas drugiego dnia pobytu za granicą Arakawa i Lincoln zadzwonili do jego hotelu w Hongkongu i z radością oświadczyli, że jego podanie zostało rozpatrzone pozytywnie. I tak w kwietniu 1987 roku Peter Main został wiceprezesem Nintendo of America do spraw marketingu i sprzedaży.

Main był outsiderem i do tej pory nie miał do czynienia z grami, co pozwoliło mu spojrzeć na sytuację na rynku świeżym okiem i potraktować produkty Nintendo nie jako zabawki czy część przemysłu elektronicznego, ale jako coś zupełnie nowego i spektakularnego. Żeby głosić świeżo odkrytą ewangelię, opracował coś, co nazwał potem „lądowaniem w Normandii” – szeroko zakrojoną kampanię promocyjno-reklamową – zadbał też o odpowiednią dystrybucję. NES trafił na półki jak kraj długi i szeroki. Main służył również firmie godną zaufania (i kaukaską) twarzą – co okazało się

cenne, gdyż Nintendo nadal postrzegano zaledwie jako zagraniczną ciekawostkę. Zmiana nastawienia ludzi zarówno do gier, jak i do japońskiej firmy nie była łatwa i sprawiała trudności, ale Main zawsze znajdował drogę obejścia przeszkód, bo przede wszystkim był czarusem. Jego urok osobisty i talent do zawierania przyjaźni prędko pomogły firmie zdobyć wiarygodność na Wall Street, zaufanie sprzedawców i szacunek rodziców chcących wiedzieć, co kupują dzieciom.

Z każdym miesiącem Nintendo of America rosnęło w siłę. W 1987 roku sprzedano 2 miliony 300 tysięcy konsol, a w 1988 – 6 milionów 100 tysięcy. I choć były to liczby naprawdę imponujące, oprogramowanie szło jeszcze lepiej: w 1987 roku sprzedano 10 milionów gier, a w kolejnym 33 miliony. Osiągając takie wyniki, Main szybko zorientował się, że koniec końców to gry napędzają sprzedaż sprzętu. Konsola okazała się jedynie salą kinową, ale ludzi przyciągał repertuar. Ta osobista refleksja sprawiła, że Main wpadł na pomysł strategii biznesowej opartej na iście hollywoodzkich hasłach, z których wymyślił następujące: „Gramy w tę grę dla samej gry”.

Podejście Maina do sprzedaży i marketingu zgrywało się z nadrzędną filozofią Arakawy, który przedkładał jakość nad ilość. Kiedy popularność Nintendo gwałtownie zwyżkowała, pojawiły się nowe możliwości szybkiego zarobku (upgrade sprzętu, dodatkowe akcesoria) i szansa na zabicie dodatkowego kapitału na ulubionych postaciach firmy (filmy, parki rozrywki) oraz rozrzedzenie marki poprzez próbę przyciągnięcia graczy starszych od zwyczajowej klienteli, liczącej sobie od 6 do 14 lat. Ale Arakawa nie był nimi zainteresowany. Nie kierowały nim pieniądze, a przynajmniej nie były jego celem krótkoterminowym. Napędzała go chęć zapewnienia użytkownikom Nintendo unikalnego i przyjaznego doświadczenia – myślał o tym w zasadzie bez przerwy. Dowodem tej obsesji było założenie darmowej linii telefonicznej, przy której całymi dniami czuwali „doradcy graczy” i pomagali dzwoniącym przebrnąć przez trudniejsze etapy. Arakawa wpadł także na pomysł założenia oficjalnego fanklubu Nintendo – za jego pośrednictwem wysyłano darmowy newsletter do każdego klienta, który przedstawił kartę gwarancyjną. Oba programy były bardzo drogie i choć koszty można było ograniczyć poprzez pobieranie niewielkiej opłaty albo znalezienie sponsora, Arakawa uważał, że podobny ruch będzie sprzeczny z misją firmy. Żeby dalej chronić Nintendo przed ryzykiem skażenia nieuczciwością, razem ze swoimi ludźmi przedsięwziął kontrowersyjne środki bezpieczeństwa:

1. **Znak jakości Nintendo:** Ron Judy wpadł na nowatorski pomysł, aby każda gra przechodziła surowe testy, na podstawie których byłaby podejmowana decyzja, czy nadaje się dla Nintendo, co miałyby zapewnić wysoką jakość produktu i zagwarantować, że firmy będą się starać o certyfikat.
2. **Udzielanie licencji innym firmom:** surowe umowy licencyjne opracowane przez Howarda Lincolna umożliwiały producentom wypuszczanie gier na NES, lecz z ograniczeniem ich liczby (pięć rocznie), wymogiem pełnej płatności z góry (na długo zanim ujrzą pierwsze wpływy ze sprzedaży) i sporymi tantiemami (około 10 procent). Do tych rygorystycznych zasad dochodziła jeszcze jedna: producenci musieli kupować kartridże prosto od Nintendo. Zapewniało to niezrównaną jakość, ale też pozwalało NOA dyktować ceny, terminy i miejsce produkcji, co było szczególnie delikatną kwestią podczas głośnego niedoboru mikroukładów w maju 1988 roku.
3. **Zarządzanie magazynem:** za radą Sama Borofsky'ego Peter Main opracował szczególnie ścisłą strategię dystrybucji, która przewidywała umyślne dostarczanie posiadaczom licencji i sprzedawcom jedynie ułamka żadanego towaru. Cele takiego posunięcia były dwa: stworzenie niezaspokojonego zapotrzebowania na dostępne produkty Nintendo i ochrona graczy o najgorętszych głowach przed nimi samymi.

Mimo że metody NOA irytowały sprzedawców, złościły producentów oprogramowania i zwróciły uwagę amerykańskiego rządu wyczulonego na działania monopolistyczne, nie można było odmówić im skuteczności. I to tak dużej, że kiedy szła na Nintendo opanował jego zastępczą ojczyznę, Peter Main zaczął rozważać kolejne zmiany.

MOC NINTENDO

Pomoc przyszła ze strony Billa White'a, geniusza marketingu, którego drobne oczka ukryte za ogromnymi, okrągłymi okularami emanowały chłopięcym urokiem. Choć miał zaledwie 30 lat (a z odpowiednią fryzurą mógł uchodzić za 13-latkę), nieprzerwanie mówił o pozycji marki, analizie rynku i strategicznych partnerstwach, niczym dwukrotnie starszy

doświadczony biznesmen. Częścią tego przedwcześnie dojrzałego zawodowego drygu było niemalże religijne przekonanie o sile marketingu. Zawdzięczał je po części karierze ojca, specja od reklamy z Madison Avenue, a po części towarzyszącej mu ciągle chronicznej niepewności zagłuszanej jedynie przez potrzebę zwycięstwa. Peter Main nie miał wątpliwości co do drzemającego w nim pontecjału, więc w kwietniu 1988 roku zatrudnił go na stanowisku kierownika działu reklamy i public relations.

Nowy szef miał do dyspozycji tylko trzy osoby: siebie, Maina i Gail Tilden, bystrą brunetkę o encyklopedycznej pamięci. Brak rąk do pracy zmusił White'a do wzięcia na siebie wielu zadań (był jednocześnie producentem reklam, sekretarzem prasowym i chłopcem do bicia), lecz przede wszystkim odpowiedzialny był za cementowanie firmowych przyjaźni. Mimo że Nintendo brało świat gier szturmem, przedstawiciele innych branż nie mieli pojęcia, co to za firma. Dlatego, chcąc wzmocnić markę, White przymilał się do firm z listy Fortune 500. Tym sposobem wkupił się w łaski Pepsa, która zgodziła się zamieścić reklamę Nintendo na ponad dwóch miliardach puszek z napojami i sklepowych standach reklamujących detergent Tide (zagościł na nich hydraulik Mario). Akcja zgrała się z premierą *Super Mario 3* i negocjacjami z McDonald's, które nie tylko wypuściło specjalne zestawy Happy Meal, ale i wyprodukowało serię reklam z grą. Z uwagi na tę niezwykłą skuteczność Main mianował White'a swoją prawą ręką. Lecz podczas gdy karmił młodego marketingowca ambicjami, a ten brał na siebie coraz większą odpowiedzialność, Tilden, ostatni element tego równania, miała mniej do roboty. Martwiło to Arakawę, któremu zależało na rozwoju tej jednej z najbardziej dynamicznych pracowniczek NOA.

Bo jeśli uznać, że Bill White miał wiele stołków, to Gail Tilden prowadziła sklep meblowy.

Tilden dołączyła do firmy w lipcu 1983 roku, kiedy moda na gry rzekomo bezpowrotnie dobiegała końca. Jako menedżerka do spraw reklamy podlegająca Ronowi Judy'emu i Bruce'owi Lowry'emu miała znajdować nowe i ekscytujące sposoby promocji maszyn Nintendo. Jej kreatywność, pomysłowość i nieustępliwość imponowały Arakawie, który potem zaufała Tilden wystarczająco, aby powierzyć jej wypromowanie nowojorskiej premiery. Kobieta spędziła lato w mieście, zatrudniła agencję reklamową i wybrała firmę PR, po czym wprowadziła innowacyjną kampanię pod hasłem „Teraz grasz na pełnej mocy”, której towarzyszyły pierwsze spoty

Nintendo. Po przeprowadzeniu firmy przez trudne lata formacyjne poczuła się zlekceważona, kiedy jej głos stopniowo przestawał się liczyć, lecz nie widziała żadnego sposobu na odzyskanie dawnej pozycji. Dlatego kiedy w 1987 roku zaszła w pierwszą ciążę i poszła na urlop macierzyński, rozważała zostanie matką na pełny etat. Arakawie zależało jednak na tym, żeby została. Niejednokrotnie przekonał się, jak sprawnie i szybko potrafi działać. Tilden, choć doceniała jego starania, nie wierzyła, że jest zdolny zmienić sytuację w firmie. Tak czy inaczej, nawet po jej odejściu Arakawa nie przestawał rozmyślać nad sposobem ściągnięcia jej z powrotem i po paru miesiącach zadumy znalazł rozwiązanie.

Kiedy do niej zadzwonił, Tilden akurat opiekowała się półtoramiesięcznym synkiem. Poprosił ją o spotkanie następnego dnia i zaprosił do biura. Zaskoczył ją ten telefon, ale zdawała sobie sprawę, że nie rozmawia z człowiekiem, który zwykł marnować czyjś czas, więc udała się do siedziby Nintendo of America. Po podrzuceniu dziecka zaufanym współpracownikom pojechała na spotkanie z Arakawą i paroma japońskimi kolegami z NCL. Dyskutowali o możliwości rozwinięcia klubowego newslettera w coś większego. W 1988 roku Nintendo Fan Club liczył już ponad milion członków co miesiąc otrzymujących gazetkę. Ponadto firma, żeby uporać się z przeszło 150 tysiącami zgłoszeń telefonicznych, zatrudniała ponad 500 doradców. Apetyt na porady, wskazówki i dodatkowe informacje prosto od Nintendo wydawał się nienasycony, stąd Arakawa, uznając, że to najlepsze rozwiązanie, zdecydował się na wydawanie pełnoprawnego magazynu, który zaspokoiłby potrzeby wybrednych graczy.

Tilden miała ten pomysł zrealizować. Nie wiedziała zbyt wiele o tworzeniu, wypuszczeniu i dystrybuowaniu magazynu, ale, jak w przypadku wszystkiego, czym się do tej pory zajmowała, uznała, że upora się i z tym. Istniała tylko jedna przeszkoda, wydawałoby się, nie do obejścia: nie miała pojęcia, jak zostać ekspertką znającą na wylot gry Nintendo. Grała, owszem, ale nie potrafiła z zamkniętymi oczami wyrecytować, który krzaczek należałoby spalić w *The Legend of Zelda*, aby przejść dalej, i jakie słabe strony ma King Hippo z *Mike Tyson's Punch-Out!!*. Żeby pozyskać podobne informacje, musiałaby zwrócić się do najlepszego gracza w Nintendo, Howarda Phillipsa – wiecznie uśmiechniętego geniusza pada o twarzy hojnie upstrzonej piegami.

Formalnie Phillips był kierownikiem magazynu. Dostał tę pracę w lutym 1981 roku, lecz okazało się, że ma wybitny talent do testowania i oceniania

gier. Po zdobyciu zaufania Arakawy badał środowisko graczy i kreślił szczegółowe raporty, które wysyłano do Japonii. Czasem jego porady brano pod uwagę, czasem je ignorowano, lecz zdarzało się, że znajdował coś naprawdę przebojowego (jak chociażby *Joust*, hit z 1982 roku), uświadamiał o tym japoński dział B + R i patrzył na wdrażanie podobnych rozwiązań w tytułach Nintendo (na przykład przypominająca *Joust* gra z 1983 roku – *Mario Bros.*). Wraz z rozwojem firmy rola Phillipsa stawała się coraz istotniejsza, choć oficjalnie nadal piastował stanowisko kierownika magazynu. Lecz wszystko to uległo zmianie, kiedy Tilden mianowała go swoim przybocznym i razem mieli zabrać się do wymyślania nowego produktu. Żeby nadać mu kształt, zdecydowali się wybrać jakiś tytuł i przerzucali się propozycjami. Najpoważniejszym kandydatem było inspirowane sloganem reklamowym „Power Player”, lecz nazwa ta była już zastrzeżona, poza tym Arakawa uparł się, aby na okładce widniało słowo „Nintendo”. Trwała burza mózgów. „Nintendo Now”? A może „Playing with Nintendo”? Ostatecznie zdecydowano się na jedyny dobrze brzmiący tytuł: „Nintendo Power”. Tilden i Phillips niezwłocznie zaczęli wymyślać kolejne działy, jak na przykład „Pak Watch” (zapowiedzi nadchodzących gier) czy „Classified Information” (ściśle tajne sztuczki, kody i triki). Byli zadowoleni z obranej drogi, lecz zgadzali się, że czegoś tu brakuje: bezpośredniego kontaktu z graczami, czegoś, co zakomunikuje im, że może i są redaktorami magazynu, ale uwielbiają gry tak samo jak oni. Nie mogli jednak rozgryźć, jak tego dokonać, a nie mieli chwili do stracenia. Musieli iść naprzód i uzgodnić wygląd, układ i klimat „Nintendo Power”. Żeby tego dokonać, polecili do Japonii na spotkanie z Work House, niewielką tokijską firmą designerską. Specjaliści mieli pomóc im opracować zrozumiałą, multikulturowy wygląd magazynu, który przyklepaliby przedstawiciele firmy matki i który spodobałby się dzieciakom z każdego kraju na świecie.

Jak można się było spodziewać, niełatwo było pogodzić estetyki Wschodu i Zachodu. Ekipa Work House lubowała się w ostentacyjnych nagłówkach, Tilden z kolei wołała operować niedopowiedzeniem. Optowała za jasnymi, radosnymi layoutami, a tamci obstawali przy bladych i ponurych. Trudno im było dojść do porozumienia, lecz Tilden nie ustępowała. Nie chodziło jej o batalię ego, ale o danie dzieciakom powodu, żeby co miesiąc biegly pędem do skrzynki na listy, a nocą chowały się pod kołdrą z latarką, by doczytać magazyn do ostatniej strony. Aby rozładować napięcie, Phillips żartobliwie zasugerował, że nie ma sensu się z nią kłócić, bo jest etatową „smoczycą”

firmy. Nie udało mu się nikogo rozbawić, a przydomek się przyjął.

Tymczasem do Smoczycy dotarło, że Phillips, choć niezaprzeczalnie ciężko pracuje, aby oceniać gry na potrzeby magazynu, zarabia na życie graniem. A to marzenie każdego dzieciaka, co nie? I wtedy zdała sobie sprawę, że to on może być pomostem pomiędzy Nintendo a graczami. Podzieliła się tą refleksją z Phillipsem i wymyślili pasek komiksowy „Howard & Nester”, którego bohaterem było profesorskie wcielenie Phillipsa udzielające subtelnych rad Nesterowi, dzieciakowi potrzebującemu wskazówek, ale zgrywającemu się na ważniaka. Po dopracowaniu tego i owego uznali, że wyszło znakomicie, ale pozostawała jeszcze jedna rzecz. Dwuwymiarowy Phillips potrzebował charakterystycznego rekwizytu, czegoś jak ikoniczne „S” na piersi Supermana czy fajka Popeye’a. Odpowiedź przyszła do nich sama. Na prośbę żony Howard na specjalne okazje zawsze zakładał muszkę. Zdecydowano, że będzie ją nosił także jego rysunkowy odpowiednik.

W lipcu 1988 roku Nintendo of America wysłało pierwszy numer „Nintendo Power” do prawie trzech i pół miliona członków fanklubu. Ponad 30 procent graczy od razu nabyło roczną prenumeratę, czyniąc z periodyku pierwszy magazyn, który tak prędko dorobił się miliona płacących subskrybentów. Im bardziej powiększało się jego audytorium, tym bardziej Howard Phillips rósł w siłę. Gdyby powiedzieć, że „Nintendo Power” dawało dzieciom szansę na wyprawę do fabryki łakoci, on był ich Willym Wonką w magiczny i ekscentryczny sposób prezentującym, jak się robi słodczyce. Może to i Mario był maskotką Nintendo, ale Phillips stał się jego twarzą. Peter Main nie omieszkiał tego wykorzystać i posyłał Howarda na imprezy prasowe oraz filmowane wywiady. Jednak Bill White poczuł się urażony – ciężko bowiem pracował, żeby Nintendo miało opinię królewskiego dworu, nie magicznej krainy. Nie na darmo przecież wywiadów z ramienia Disneya udzielał Michael Eisner, a nie ktoś przebrany za Myszke Miki. Nie chciał odsuwać Phillipsa – facet był niezastąpiony – ale zamierzał sprecyzować, że ludzie mają do czynienia z błaznem, a nie z królem. Main przyznał mu rację i znalazł eleganckie wyjście z sytuacji, naśladując strategię wykorzystaną przez przemysł browarniczy. Od czasu wyprodukowania pierwszego ale w 1759 roku firma Guinness zatrudniała rzecznika zwanego Mistrzem Warzenia, którego przedstawiano jako człowieka dokonującego inspekcji każdego etapu procesu produkcji, od zakupu jęczmienia po eksperymentalne prace laboratoryjne. Naśladując tę tradycję, Main mianował Phillipsa

firmowym Mistrzem Gry. Niedługo potem Howard został amerykańską gwiazdą i wyprzedzał popularnością Madonnę, Pee-wee Hermana i Niesamowitego Hulka.

Sława Mistrza Gry była tylko jedną z oznak bezprecedensowego sukcesu Nintendo. Do 1990 roku firma sprzedawała niemal 30 milionów konsol, co oznaczało, że NES znalazł się w co trzecim amerykańskim domu. Przemysł gier wyceniano na 5 miliardów, a Nintendo trzęsło przynajmniej 90 procentami rynku. Liczby te były zadziwiające, ale nie do nich sprowadzał się triumf firmy. Arakawa udowodnił, że jest kimś więcej niż tylko zięciem, Lincoln dowiódł, że da sobie radę z każdym, a Main – że potrafi pływać z rekinami.

I choć to ta trójka znajdowała się na szczycie drabinki, sukces NOA był wynikiem wysiłku całej firmy, od najniższego szczebla do najwyższego. Zasłużył się przecież chociażby John Sakaley, dziki i szalony renegat, który skupował powierzchnie handlowe, jakby zależało od tego jego życie. Zainicjował on niewykorzystywaną do tej pory przez nikogo w branży strategię budowania sklepu w sklepie, przerabiając zwyczajne kawałki podłogi w magiczne krainy zwane Światem Nintendo, kojarzące się z wnętrzami dawanych sobie na święta szklanych kul. Interaktywne wystawy były tak hipnotyzujące, że najmłodsi nie potrafili odpędzić od siebie fantazji o byciu zamkniętymi na noc w sklepie, aby do świtu siedzieć przy NES. Sakaley zaprojektował również Centrum Zabawy Nintendo, mobilne stanowisko do gry, popularne w szpitalach dziecięcych.

Nie sposób zapomnieć o Donie Coynerze, człowieku odpowiedzialnym za bezpretensjonalne, naładowane materiałem z gier spoty telewizyjne. Wcześniej zajmował się kampaniami dla Foote, Cone & Belding, w którym wymyślił słynny slogan dla makaronu z serem firmy Kraft: „To jest najserowsze!”. Swój dar wyrzucania z siebie kiczowatych, lecz niezmiennie uroczych haseł wykorzystywał także na potrzeby Nintendo. Nadzorował produkcję kilkudziesięciu reklam gier – między innymi *Dr. Mario* i *Metroid* – oraz sprzętu, choćby Game Boya czy Power Pada.

Byli też Lance Barr, który zaprojektował ikoniczny wygląd NES i któremu można podziękować za idealnie dopasowane do dłoni kontrolery, oraz Don James, specjalista od prac rozwojowych nad produktem, również ślęczący nad designami. To James, do spółki z Arakawą, ochrzcił rozpikselowanego hydraulika imieniem Mario, po Mario Segale’u, tajemniczym człowieku wynajmującym firmie pomieszczenia, którego nikt nie miał okazji

poznać.Należałoby też wspomnieć o setkach innych pracowników NOA, których zakulisowe starania pomogły zdefiniować i przeddefiniować, co znaczy doświadczenie towarzyszące obcowaniu z Nintendo. Działając razem, zdołali oni podnieść upadający przemysł. I dokonali tego z 8 bitami. Proszę sobie wyobrazić, czego dokonaliby z 16...

6. ZASADY GRY

– O, jesteś! – ucieszyła się Madeline Schroeder, rezolutna kierowniczka projektu, kiedy zobaczyła stojącego przy firmowym ekspresie do kawy Toma Kalinskiego z firmowym kubkiem w dłoni.

Choć była pewna, że nowy szef usłyszał jej powitanie, ten nawet nie podniósł wzroku znad gazety, którą trzymał w drugiej ręce. Pomyślała, że to nieco dziwne (i raczej niegrzeczne), ale nie minął ułamek sekundy, a zdążyła dokonać prędkiej, acz szczegółowej analizy tego, co miała przed oczyma: kubek był pusty i odwrócony do góry dnem, ekspres wyłączony, a sam Kalinske wydawał się otumaniony, jakby dopiero zobaczył ducha. Albo nie umiał zaparzyć sobie kawy, albo to, co czytał, kompletnie wytrąciło go z równowagi.

– Ojej – powiedziała Schroeder, uznając, że musiało chodzić o to drugie. – To musi być niezwykle zajmująca lektura.

Bladość jego oblicza zastąpił niewymuszony uśmiech.

– Cześć, Madeline – odpowiedział Kalinske; dobrze mu szło zapamiętywanie imion, jeśli usłyszał jakieś raz, nie zapominał go już nigdy. – Pewnie to kiedyś czytałaś, ale cię tak nie powaliło.

Podał jej gazetę, którą studiował w ramach przyśpieszonego kursu wiedzy na temat Nintendo. Interesujący go artykuł napisał Anthony Gonzalez. Materiał ukazał się w zeszłym roku w „New York Timesie” i był zatytułowany *Nintendo gra o wyższą sprzedaż*. Uwagę Kalinskiego przykuł następujący fragment, po którego przeczytaniu natychmiast odechciało mu się kawy:

Czwartek, 21 grudnia 1989 roku

Seattle – poznajcie człowieka stojącego za Nintendo, producentem gier, o którym od trzech świąt Bożego Narodzenia z rzędu mówi praktycznie cała

Ameryka. Dla tych, którzy go podziwiają, Peter Main, wiceprezes do spraw marketingu Nintendo of America, jest mistrzem sprzedaży systemu rozrywki dla dzieci. Mówi się, że to utalentowany biznesmen, który wyciągnął wnioski z niezbyt fortunnej historii rynku gier wideo i w zaledwie trzy lata podniósł jego całkowitą wartość do 3,4 miliarda dolarów.

Krytycy utrzymują jednak, że jest także aspirującym monopolistą zawyżającym ceny i kombinującym z dystrybucją. Konkurencja zaskarżyła te działania, węsząc spisek, a zainteresowany kongresmen wezwał Departament Sprawiedliwości do przeprowadzenia śledztwa.

Ze wszystkich rzeczy, które Kalinske ostatnimi czasy czytał na temat Nintendo, początek tego artykułu wydawał mu się najlepiej podsumowywać rywala: Nintendo było albo bohaterem, albo złoczyńcą, zależnie od przyjętej perspektywy. Sam konkurent nie krył się, jak spora część innych firm, za fasadą politycznej poprawności ani nie wysiłał się, żeby ukryć swoją obsesję na punkcie kontroli (autor pisał później: „Firma umyślnie nie realizuje całości zamówień i przetrzymuje połowę swojej biblioteki kartridżów”), ani nie obawiał się ostracyzmu ze strony innych producentów gier („Lecz bardziej dyskusyjna jest inna taktyka przyjęta przez firmę: gry przeznaczone na sprzedawany przez nią sprzęt wyposażono w specjalny czip zabezpieczający”).

Gdy Kalinske po raz pierwszy próbował wy badać, jakim rytmem bije serce Nintendo, obecne w tej firmie chęć kontrolowania wszystkiego i nieortodoksyjna filozofia nieznosząca sprzeciwu wywoływały u niego błąd strach, ale głównie dlatego, że miały sens. Bo choć Nintendo nie zawsze zachowywało się zgodnie z obowiązującymi zasadami, jego taktyka sprzyjała rozwojowi przemysłu. Firmie udało się na nowo rozkręcić rynek gier po okropnym krachu. Wzięła na siebie przedsięwzięcie odpowiednich środków, żeby nic takiego nie zdarzyło się ponownie. Dlatego sprzedawcy mogli sobie narzekać na niezrealizowane zamówienia, a producenci gier kląć na ograniczenia, ale tym sposobem udawało się Nintendo unikać zalewu marnej jakości produkcji, która przytłoczyła Atari.

Mimo że owa konstatacja dotycząca słuszności polityki rywala faktycznie przerażała Kalinskego, nawet kiedy już przestał zadawać sobie pytanie, co też, u diabła, tutaj robi, zaczął się zastanawiać, czy nie jest to przypadkiem największa szansa dla Segi. Bo choć Nintendo może i miało rację, podczas swojej kariery nauczył się czegoś o klientach: jedyną rzeczą, którą cenili bardziej niż podejmowanie trafnych decyzji, było podejmowanie własnych

decyzji. Skoro Nintendo reprezentowało kontrolę, Sega miała stanowić przeciwwagę. Podstawą planu Kalinskiego było danie graczom wyboru. Potrzeba było jednak przebudować Segę, zacząć pracować nad marką od nowa. Kiedy Schroe-

der przyłapała Toma przy ekspresie do kawy, akurat przeżywał tę swoją małą epifanię, stąd ten wyraz twarzy. Owszem, ujrzał ducha, ale nie był to złośliwy upiór, lecz kusząca zapowiedź przyszłości Segi.

– Trzeba to Nintendo przyznać – powiedziała Schroeder, gdy skończyła czytać. – Można ich lubić albo nie, ale czego się dotkną, zamienia się w złoto.

– Masz rację – odparł Kalinske, nareszcie uruchamiając ekspres do kawy. – Dlatego musimy się upewnić, że to, czego my się dotkniemy, będzie srebrem. Trzeba nam jedynie znaleźć sposób na przekonanie świata, że to cenniejszy kruszec.

– Piszę się na to – mruknęła Schroeder z uśmiechem godnym Kota z Cheshire.

Przez całe tygodnie słyszała, że kiedy dołączy do nich Kalinske, wszystko będzie cudownie, że gdy tylko zajmie stołek, ich losy się odmienią. Myślała jednak, że to nic innego jak puste słowa otuchy dla tych, którzy utracili nadzieję. Mimo że nie pozbyła się resztek sceptycyzmu, nie mogła zaprzeczyć nadziei, jaką powiązała z jego przybyciem.

– Dość gadania – powiedział Kalinske. – O ile sobie przypominam, powitałaś mnie słowami: „O, jesteś!”. Co tam?

– Ano tak – odrzekła Schroeder, przypominając sobie, po co tu przyszła. – Chciałam zapytać o twoją podróż do Japonii. Mamy jakieś nowe informacje odnośnie do naszej maskotki?

– Nie bardzo, ale Nakayama-san zapewnił mnie, że prędzej niż później powalimy Mario.

Schroeder popatrzyła na niego, jakby prześwietlała go telepatycznym poligrafem.

– I rozumiem, że ufasz zapewnieniom Nakayamy?

Kalinske zastanowił się nad tym chwilę.

– Zwykle staram się nie osądzać nikogo z góry. Nie mam powodu, żeby mu nie ufać... Jeszcze.

– Pytałam z ciekawości – odparła Schroeder. – A chociaż pokazał ci jeża?

– Jakiego jeża?

– Tego dziwoląga z konkursu – wyjaśniła.

Kalinske nie miał pojęcia, o czym mowa, dlatego wytłumaczyła mu, co ma na myśli.

Jeszcze przed jego dołączeniem do zespołu Sega zorganizowała wewnętrzny konkurs na maskotkę i zachęciła pracowników do wymyślenia projektu na nową twarz firmy, która zastąpiłaby jej obecnego reprezentanta, Alexa Kidda, rozczarowującą kopię Mario. Japońscy programiści dostarczyli gospodarzom mnóstwo zróżnicowanych propozycji, łącznie z pancernikiem (który później wyewoluował i został Mightym), psem, kotem, gepardem, sobowtórem Theodore’a Roosevelta w piżamie i pełnym animuszu królikiem o wydłużających się uszach, którymi zbierał przedmioty. Jednak oceniającym najbardziej spodobaly się inspirowane anime jajo oraz cyrankowy jeź w czerwonych butach stworzony przez Naoto Oshimę, który nazwał go Mr. Needlemouse. Nakayama zaprezentował parę finalistów Katzowi, który od razu uznał, że obie propozycje do niczego się nie nadają. Uważał, że jajo to absurdalny pomysł, a jeź – równie zły wybór. Nie było to popularne zwierzę, czemu więc ktokolwiek miałby się z nim utożsamiać? Mimo że Katz głosował przeciwko, Nakayama zdecydował się postawić na Mr. Needlemouse’a i zapytał Oshimę, jaka gra pasowałaby do tej postaci najlepiej. Ten sprzymierzył się ze zdolnym zapaleńcem z działu programowania, Yujim Naka, który podpisał się już pod jedną z popularniejszych serii Segi, role-playing *Phantasy Star*, grą science fiction o silnej, młodej bojowniczce pragnącej dokonać galaktycznej zemsty z pomocą piżmaka Myau i czarodzieja o imieniu Noah. Oshima i Naka pracowali razem nad grą z nową maskotką Segi, a zadanie nadania jej kształtu i przedstawienia świata spadło na barki Schroeder.

– Nie mogę uwierzyć, że wylewny Nakayama zapomniał o tym napomknąć. Ciekawe – powiedziała lekko. – Bo praktycznie nasza praca, kariera i życie zależą od tego jeża.

Kalinske zdał sobie sprawę, że dziewczyna ma rację.

– Cóż, nie potrafię sobie wyobrazić innego zwierzęcia, któremu byłbym skłonny powierzyć moje nadzieje i marzenia – odparł. – Najlepiej nadaje się do tego właśnie stary, dobry jeź.

Po zakończeniu rozmowy na temat jeża Kalinske poszedł do biura Nilsena.

– A niech to, pan Kalinske! – powitał Nilsen szefa, kiedy ten zamknął za sobą drzwi i usiadł na krześle stojącym naprzeciwko biurka.

– Cześć, Al – powiedział Kalinske i od razu przeszedł do sedna. – Co to, do cholery, za jeź?

– Poza tym, że zwiastuje klęskę Segi? – zażartował Nilsen. – Przynajmniej według pana Katza.

– Nie spodobał mu się?

– Napisał do Nakayamy zjadliwy list, na paru stronach tłumacząc, czemu to nie wypali, i prorokował nadejście zagłady.

Kalinske poczuł się, jakby za każdym rogiem ustawiono na niego sidła.

– Jest to cokolwiek niepokojące.

– Tak zupełnie poważnie to nie ma się o co martwić... przynajmniej na razie – zapewnił go mało przekonująco Nilsen. – Jeszcze nie widzieliśmy gry na oczy, a w tym biznesie jest tak, że coś może wyglądać jak kaczką i kwakać jak kaczką, ale ostatecznie wszyscy mają gdzieś, czy to kaczką czy jaskrawozielony rosomak, dopóki im się dobrze gra.

Jego słowa podziałały. Kalinske nieco się zrelaksował.

– Dobra. Ma to sens.

– Jest tylko jedna rzecz, którą musisz zapamiętać, żeby przeżyć na tym świecie.

– Jaka mianowicie?

– Gramy w tę grę dla samej gry – odparł, wypowiadając każde słowo z radosnym, podnoszącym na duchu zaśpiewem, niczym mantrą.

Gdyby Nilsen wiedział, że frazę tę wymyślił nie kto inny jak Peter Main z Nintendo, jak nic wymyłby usta mydłem. Lecz, pobłogosławiony ignorancją, powtarzał ją często i z lubością.

– Trzymam to na pamiętkę – powiedział, pokazując na oprawiony w ramkę zawieszony na ścianie egzemplarz wyprodukowanej przez Atari gry *E.T.* – Ludzie mówią, że to najgorsza gra, jaka kiedykolwiek powstała. – Docisnął palec do szybki. – Zobacz. Adaptacja przeboju kinowego firmowanego przez samego Stevena Spielberga. Marketing wpompował w nią niewyobrażalną kasę.

– I wtopiła?

– Straszliwie! Specjalnie nie odczepiłem z opakowania naklejek z przecen. – Nilsen wskazał niewielkie metki z cenami. – Z 49,95 dolara na 34,95, a potem, aua, na 12,99, dalej na 3,99 i, nareszcie, stałem się dumnym posiadaczem najgorszej gry na świecie za 1,99.

– Dobrze znasz tę branżę, co nie?

– Niektóre jej aspekty.

– Może to ty powinieneś kierować tą firmą?

Nilsen zbył jego słowa machnięciem ręki.

– Oj, przestań. Obaj wiemy, że to ty odmienisz losy Segi.

– Tak?

Nilsen spojrzał na niego krzywo, jakby był autentycznie zdziwiony, że Kalinske nie ma pojęcia, co się wydarzy.

– Nigdy w życiu nie byłem niczego bardziej pewien. Poważnie.

Kalinske uprzejmie pokiwał głową. Przegadali z Nilsenem jeszcze godzinę na różne tematy, od gier przez zabawki aż do rodziny i sportu. Podczas tej rozmowy firma wydała się nowemu szefowi nieco bardziej przyjaznym miejscem i zaczynał czuć się jak u siebie. Bo faktycznie miał przed sobą szansę. Musiał tylko znaleźć sposób, żeby wszystko poszło po jego myśli.

– Chyba masz rację, Al – powiedział wreszcie, wstając. – Może faktycznie się jakoś ułoży.

– I świetnie – odparł tamten. – Czyli będę niecierpliwie wyczekiwał kolejnego spotkania starszego personelu i chętnie przekonam się, co tam wysmażysz.

Kalinske popatrzył na siedzących przy długim stole i ocenił swoje oddziały. Czuł się gotowy zaakceptować odpowiedzialność ciążącą na nim jako na prezesie i dyrektorze wykonawczym, chciał zrobić z tych ludzi swoich ludzi, poprowadzić ich do bitwy. Za kilka miesięcy miał polecieć do Japonii na spotkanie z zarządem, przedstawić, czego się dowiedział, i zaproponować zmiany konieczne, aby uczynić z Segi firmę obecną pod strzechami. Tymczasem jednak po głowie krążyła mu jedna tylko myśl: dystrybucja.

Jeśli uznać sieć dystrybucyjną za krwiobieg firmy, to Sega dopiero co przeszła transfuzję. Kiedy w 1988 roku za sprawą Master System nie udało się odebrać Nintendo nawet okrucha tortu, firma zawarła umowę z producentem zabawek Tonka, który miał się zająć rozprowadzeniem konsol. Ale mimo renomy, jaką cieszyła się Tonka, tamtejsi handlowcy nie mieli pojęcia, jak wypromować i sprzedawać gry. Master System już i tak dogorywał na amerykańskim rynku, ale to nieudana dystrybucja zadała Sedze zabójczy cios. Nakayama obwinił Tonkę o porażkę i nie chciał, żeby podobna sytuacja się powtórzyła. Dlatego Paul Rioux pracował bez wytchnienia, aby wykręcić się z umowy z Tonką, tak by Sega of America mogła sama zająć się rozprowadzeniem sprzętu. Nakayama nie miał zamiaru pozwolić, żeby cokolwiek powstrzymało rozwój firmy. Kalinske jednak był świadom mnogości piętrzących się przeszkód: marnej rozpoznawalności marki, słabej historii sprzedaży i, co najistotniejsze, żelaznego uścisku

Nintendo, które pilnowało sprzedawców.

– Faktem jest, że nie da się niczego sprzedać, jeśli nie ma gdzie tego kupić – powiedział Kalinske, patrząc na swoich pracowników, którzy robili, co mogli, żeby wymyślić jakieś bardziej merytoryczne wypowiedzi zamiast „tak, tak”, „ano” i „mhm”. – Zgoda, to całkiem oczywista konkluzja, lecz, niestety, to obecnie nasz największy problem – dodał Kalinske, pokazując na zawieszoną na ścianie mapę, na której zaznaczono, gdzie w kraju można nabyć Genesis i jak daleko zawędrowała dystrybucja. – Musimy przekonać kolejne sklepy, żeby z nami handlowały. Owszem, łatwo powiedzieć, trudniej zrobić, ale musimy przestać myśleć o dystrybucji fragmentarycznie i opracować odgórną strategię. Jeśli namówimy dużych graczy, reszta ustawi się do nas w kolejce.

– Co dokładnie masz na myśli? – zapytał Nilsen.

Kalinske zmrużył oczy i odparł:

– Wal-Mart.

Zainteresowanie sieci konsolą nie było prostym zadaniem polegającym na przesłaniu dyrektorowi darmowej konsoli, aby się przekonał, że jest lepsza niż Nintendo, choć Kalinske uważał, że tak powinno to wyglądać. Niestety, Wal-Mart sprzedawał produkty Nintendo, które nawet nie tyle schodziły, ile znikwały z półek. Japońska firma generowała jakieś 10 procent zysku sieci i sklepy nie chciały narażać dobrej komitywy. Kalinske planował jednak rozbujać tę łajbę.

– Może lepiej poszukać gdzie indziej? – zasugerował Toyoda. – Trochę zwolnić?

– Nie możemy sobie na to pozwolić – wytłumaczył Kalinske.

Niedawno Nintendo zapowiedziało, że jeszcze w tym roku wypuści w Japonii 16-bitową konsolę Super Famicom, co oznaczało, że w kolejnym prawdopodobnie trafi ona do Ameryki. Dni Segi zawsze były policzone, a ten news zwiastował rychły koniec.

– Nie, kiedy Super Famicom już puka do drzwi – mówił dalej. – Czy ktoś może mi powiedzieć, czy Katz rozmawiał z Wal-Martem?

Rioux wyjaśnił, że jego były szef istotnie odbył podróż do siedziby Wal-Martu w Bentonville w stanie Arkansas, gdzie przedstawił ofertę Segi. Po powrocie mówił, że poszło dobrze. Kalinske pokiwał głową. „Dobrze” oznaczało według niego katastrofę. „Dobrze” było gorzej niż źle, bo złą prezentację chociaż długo pamiętano.

– Cóż – powiedział – chyba nadeszła pora, żebym pojechał tam osobiście

i pokazał im, że Segi już nie interesuje żadne „dobrze”.

Żywiolowe przygotowania trwały tygodniami, owocując stresem, ciągłym przerzucaniem się pomysłami i chwilami prawdziwego szaleństwa. Wszystko to, brane w karby przez jak zawsze profesjonalnego Kalinskiego, składało się na fundamenty gotowej do brawurowego działania korporacyjnej struktury. Z czasem Sega przestała przypominać amerykański przyczółek japońskiej firmy, ale obsadę aktorską z przydzielonymi rolami przygotowującą się do wystawienia nowego, ekscytującego musicalu broadwayowskiego, zajęta opracowywaniem choreografii i wykonywanych grupowo piosenek. A kiedy wszystkie elementy były już, jak się wydawało, na swoim miejscu i kurtyna zaczęła się unosić, nadszedł czas przedstawienia.

7. POCZTÓWKI Z ARKANSAS

Siedziba Wal-Martu przypominała bazę wojskową w czasie pokoju. Kompleks był ogromny i składały się nań imponujące segmenty. Miał w sobie to coś, co pozwalało się domyślać, że za zamkniętymi drzwiami dzieje się o wiele więcej, niż można to stwierdzić na pierwszy rzut oka. Kalinskiego odprowadzono do biura kierownika działu zakupów sprzętu elektronicznego – człowieka, którego każdy gest kazał sądzić, że to weteran. Mężczyźni uścisnęli sobie dłonie, porozmawiali luźno o szkolnym futbolu i rozpoczęli dyskusję na temat celu wizyty Kalinskiego.

– Ile pan wie o grach wideo? – zapytał prezes Sega of America.

– Tyle, co mówi mi Nintendo – odparł kierownik.

– Niech mi pan wobec tego pozwoli przedstawić sobie przyszłość – powiedział Kalinske i wyłowił z torby gadżety Segi, raporty analityczne i dane rynkowe, nad których przygotowaniem jego ekipa tak ciężko pracowała. Nachylił się ku swojemu rozmówcy, porzucił oficjalny ton i zaczął mówić, jakby dzielił się z mężczyzną czymś poufnym. – Rozumiem, że Wal-Mart czuje się zobowiązany dbać o Nintendo. Naprawdę. Ale to nie to samo co z Tengen.

Kalinske mówił o założonej przez Atari firmie zajmującej się produkcją gier. Tengen miało prawa do lwiej części popularnych tytułów z początku lat 80. i chciało sprzedać Nintendo licencje do tych najbardziej chodliwych. Hideyuki Nakajima, menedżer Tengen, skontaktował się z Nintendo, aby przegadać ewentualną umowę, lecz szybko się zorientował, że nie ma czego przegadywać, bo firma korzysta z ujednoliconej treści umowy i każdemu proponuje dokładnie te same warunki. Jeśli więc Nakajima chciał wydawać gry na NES, musiał podpisać dość jednostronny kontrakt zabraniający Tengen współpracy z innymi platformami i zobowiązujący je do płacenia Nintendo 30 procent dochodu w ramach tantiem. Dokument precyzował również, że zakup kartridżów możliwy jest jedynie bezpośrednio od

Nintendo, a nie dość, że był to drogi interes (około 10 dolarów od sztuki), to jeszcze cokolwiek frustrujący, bo dawał Nintendo możliwość wybierania, które zamówienia zrealizuje, a których nie.

Nakajima uważał to za absurd i w 1986 roku poprosił o spotkanie z prezesem Nintendo of America Minoru Arakawą i starszym wiceprezesem Howardem Lincolnem, chcąc renegocjować proponowaną mu umowę i wyjaśnić, że sytuacja jest szczególna. Nakajima uprzejmie przypomniał im, że Atari, firma matka Tengen, stworzyło przemysł gier, wobec czego zasługuje na specjalne przywileje, a już na pewno na możliwość wypuszczania więcej niż pięciu tytułów rocznie, co precyzowała treść standardowej umowy przedstawianej przez Nintendo. Lecz Arakawa i Lincoln upierali się przy swoim i raz za razem powtarzali, że nie mogą zaoferować specjalnego traktowania.

Ostatecznie Nakajima odrzucił niekorzystną jego zdaniem propozycję i uznał, że spróbuje obejść marną umowę licencyjną. Nakazał inżynierom z Tengen znaleźć sposób na zneutralizowanie montowanego przez Nintendo czipa bezpieczeństwa. Konsola została wyposażona w specjalnie opracowaną część zawierającą zaprogramowany protokół zwany 10NES, który wykrywał nielicencjonowane kartridże i blokował ich pracę. Ekipa Tengen próbowała złamać ten kod na wszystkie sposoby, posunęła się nawet do chemicznego rozdzielenia chipów NES na tworzące je warstwy i studiowała je pod mikroskopem. Jednak mimo tych starań inżynierom nie udało się pokonać zabezpieczeń i w 1987 roku Tengen, chcąc nie chcąc, podpisało umowę z Nintendo.

Lecz po wypuszczeniu paru popularnych gier takich jak *Pac-Man* i *RBI Baseball* sytuacja ta zaczęła Nakajimę uwierać, bo tantiemy odprowadzane do Nintendo znacznie uszczuplały zyski firmy. Po zastanowieniu się wytłumaczył sobie, że jedynym sposobem na obejście czipa zabezpieczającego jest ustalenie, jak dokładnie działa kod 10NES. Musiał w tym celu zdobyć jego kopię. Istniały jedynie dwa miejsca, skąd mógł ją pozyskać: kwatera główna Nintendo oraz amerykański Urząd Praw Autorskich. Włamanie do budynku firmy było niemożliwe, dlatego Tengen musiało zgłosić do urzędu podejrzenie złamania prawa i wytoczyć Nintendo proces. Choć zażalenie było całkowicie wyssane z palca, Nakajima postarał się, żeby wszystko wyglądało wiarygodnie, a nawet podpisał oświadczenie pod przysięgą, że wystosowane przez Tengen zarzuty mają solidne fundamenty i należy je czym prędzej rozpatrzyć. Urząd przekazał firmie kod

i inżynierowie na jego podstawie opracowali program nazwany Rabbit, który otwierał NES. Tengen nie tylko posiadało możliwość produkowania tytułów gier, ile uzna za stosowne, ale i poznało techniki dystrybucyjne Nintendo poprzez wydanie trzech legalnie wypuszczonych tytułów jako licencjobiorca, dlatego mogło skontaktować się bezpośrednio ze sprzedawcami. Nintendo zostało zdegradowane do roli pośrednika i tym samym odcięte od dochodu.

Był to plan idealny, ale tylko na papierze, bo Nintendo postawiło sprzedawcom ultimatum: my albo oni. Nie mogło co prawda zgodnie z prawem nikogo zastraszać, że odetnie ten czy inny sklep od dostawy towaru, lecz miało wystarczająco mocną pozycję, żeby zadać kontrahentom hipotetyczne pytanie („A co, jeśli nasza ciężarówka pobiłdzi po drodze? Albo nie zrealizujemy całości zamówienia?”) ułatwiające podjęcie decyzji. Sprzedawcy, mając nóż na gardle, pozbyli się gier Tengen z pólek i pogodzili ze stratami. Nintendo jednak dalej prężyło mięśnie i ostatecznie na drodze prawnej uzyskało sądowy zakaz uniemożliwiający Tengen nielegalną produkcję. Nakajima nie miał wyjścia i wycofał się z interesu. Od tej pory historia ta krążyła jako przestroga.

Dlatego kiedy Kalinske siedział przy biurku kierownika Wal-Martu zajmującego się zakupami do działu elektronicznego, próbował podkreślić, że ten ma do czynienia z zupełnie inną sytuacją. Sega nie robi niczego nielegalnego, nie próbuje też oszukać Nintendo – po prostu jest konkurencją dysponującą lepszym produktem.

– Zupełnie szczerze – powiedział Kalinske – myślę, że zawarcie z nami umowy przysłuży się również i Nintendo, bo pieniądze wydane przez nas na reklamy w prasie i telewizji przyczynią się do rozwoju rynku jako takiego. Przecież obaj wiemy, kto wszystkim trzęsie.

Kierownik przejrzał niektóre materiały Segi i się uśmiechnął. Kalinske przesunął się na brzeżek fotela. Nie potrzebował dużego zamówienia, wystarczyło jakiekolwiek. To pozwoliłoby mu zmotywować jego ekipę i uwiarygodnić Segę na rynku, czego firma rozpaczliwie potrzebowała. Sam Kalinske uwierzyłby wtedy, że jednak mu nie odbiło. Tylko jedno zamówienie, tyle wystarczy. Szczególnie że zbliżała się premiera Super Famicomu.

– Nie tak dawno zainteresowała mnie taka ręczna gierka – odpowiedział kierownik. – Głupia piłka nożna, nedorównująca tytułom na Game Boya. Kosztowała piętnaście dolców, pomyślałem, że może ojciec z matką kupią ją synkowi za dobre oceny albo strzelenie gola. Ale wtedy mój kolega z branży

przekazał mi taką oto ploteczkę: jakiś nieduży sklepik ze sprzętem, który ledwie radzi sobie na rynku, zdecydował o obniżeniu ceny NES o pięć centów, żeby mieć choćby niewielką przewagę nad konkurencją. Nawet dali reklamę w niedzielnym wydaniu gazety i zobaczył ją ktoś z innego małego sklepiku, po czym powiadomił o tym Nintendo. Minął tydzień, Nintendo wysłało ciężarówkę z towarem i, cóż za ogromna niespodzianka, zabrakło konsol dla sklepu obniżającego cenę. Do tego, cóż za zbieg okoliczności, facet, który dał im cynk, otrzymał dodatkowy przydział. – Kierownik postukał palcami w blat biurka. – Leczą, jak mówię, to tylko plotka. Pewnie nieprawdziwa. Byłoby to przecież nielegalne.

– Nie tylko nielegalne, ale i nieamerykańskie – przyznał Kalinske.

Kierownik posłał mu smutny uśmiech.

– Może pewnego dnia powrócą czasy, kiedy ulice znowu będą wybrukowane złotem i żeby odnieść sukces, będą wystarczały dobry pomysł, mocne poczucie etyki pracy i pewna niezależność. A może będziemy dalej iść w przeciwnym kierunku. – Zadumał się na moment, po czym podniósł się z krzesła. – Podobająby mi się złote ulice, panie Kalinske. I może mi pan wierzyć albo nie, ale lubię pana. Leczą muszę odmówić.

– Rozumiem – odparł Kalinske, powoli zbierając się do wyjścia – i doceniam to, co pan powiedział o starych, prostszych czasach. Ale wie pan, co mnie smuci? Ten facet z pańskiej anegdotki, ten, który dał cynk Nintendo. Nie mam do niego pretensji. Starał się tylko jakoś odnaleźć. Bo według mnie kraj ten wykańczają ci, którzy są świadkami śmierci amerykańskiego snu i nic z tym nie robią.

Kalinske podziękował kierownikowi i poleciał do Segi z 16-bitowym ciężarem na sercu.

8. NARODZINY IKONY

Po powrocie do biura Kalinske długo gapił się na telefon, nie przestając myśleć o Wal-Marcie. Może zbyt się narzucał i był nieuprzejmy? Może powinien zadzwonić do kierownika i przeprosić? Zanim jednak zdołał podjąć jakąkolwiek decyzję, zadzwieczał dzwonek telefonu. Kalinske czym prędzej podniósł słuchawkę. Był pewien, że to człowiek, o którym myślał, i nawet odczekał pół sekundy, zanim się odezwał, aby ukryć podekscytowanie.

Lecz to nie on dzwonił. Oczywiście, że nie. Mężczyzna, którego poznał, nie miał nawet bezpośredniego numeru do biura Kalinskiego. Telefonował Nakayama. Jego złowieszczo radosny głos zagrział mu prosto do ucha.

– Tom! Jak leci? Zadomowiłeś się już?

Kalinske i Nakayama rozmawiali ze sobą niemal codziennie, lecz nadal ich konwersacje rozpoczynały się od otwartych pytań.

– Byłem na spotkaniu z Wal-Martem, poszło świetnie – odparł. – Chyba jesteście blisko.

Nakayama był byстрыm człowiekiem, który rozumiał niuanse rządzące rynkiem, lecz nadal nie chwycił trudności dystrybucyjnych na terenie Ameryki.

– Na czym tym razem polega problem? – zapytał, bo w Japonii, gdzie Nintendo również rządziło niepodzielnie, produkty Segi mimo wszystko były sprzedawane w sklepach największych sieci handlowych. – Myślałem, że jak pozbędziemy się Tonki, sytuacja się wyprostuje. Powiedziano mi przecież, że taki jest nasz plan – dodał. – Ale nie dzwonię, żeby rozprawiać o dystrybucji. Mam dla ciebie garść dobrych informacji.

– Cudownie – odparł Kalinske. – Chętnie posłucham.

– Mamy gotową nową maskotkę firmy i, mówię ci, jak nic będzie przebojem.

– Jeż? Mr. Needlemouse?

– Aha, czyli słyszałeś – powiedział zdziwiony Nakayama. –

Dopracowaliśmy go. Teraz nazywa się Sonic.

– No dobra – powiedział Kalinske. – Kiedy go zobaczę?

– Już wysyłam – obiecał Nakayama i wydał komuś polecenia po japońsku. – Leci do ciebie przez faks. Nie rozłączam się, chcę usłyszeć twoją reakcję. Zobaczysz, będziesz zadowolony.

Kalinske podszedł do faksu, który buczał i zgrzytał, wypluwając z siebie kolejne linijki rysunku przedstawiającego wybawcę firmy.

– Zaczęliśmy już pracować nad silnikiem gry. Chłopcy pokazali mi wcześniejszą wersję i śmiga szybciej niż wszystko, co do tej pory widziałem.

Faks przestał buczeć i Kalinske podniósł szkic.

– Och – bąknął, próbując nie dać po sobie poznać rozczarowania. – Interesujące.

Gapił się na rysunek, próbując dojrzeć w nim coś, co dostrzegł Nakayama, lecz bez powodzenia. Jeź wyglądał złowrogo i grubiańsko: miał ostre kły, obrożę z kolcami, trzymał gitarę elektryczną i ludzką dziewczynę, której dekolt mógłby zawstydić nawet i Barbie.

– Zakładam, że to jego partnerka?

– Owszem – przyznał Nakayama.

– Trochę to pikantne.

– Tom – westchnął Japończyk – nie takiej reakcji się spodziewałem.

Kalinske nadal wpatrywał się w szkic.

– Przepraszam, Nakayama-san, ale potrzebuję chwili, żeby to przetrawić – powiedział, nadal nie mogąc uwierzyć, że ten kolczasty zabijaka ma być jego mesjaszem. – Powiem ci jednak coś zupełnie szczerze: gdyby Sonic i Mario spotkali się w ciemnej uliczce, nie miałbym wątpliwości, na kogo postawić pieniądze – dodał.

Kalinske oczekiwał pogromcy Mario, ale nie takiego, który dosłownie wygląda na seryjnego mordercę. Może ten Sonic sprzeda się w Japonii, lecz w Ameryce będzie jedynie straszył dzieciaki.

Tom odłożył słuchawkę i zaniósł otrzymany faks do biura Madeline Schroeder.

– Mam dobre wieści i okropne wieści. Które chcesz usłyszeć najpierw?

– Nie brzmi to dobrze.

Podał jej rysunek.

– Co myślisz?

Kobieta spojrzała na szkic.

– Że jesteśmy pierwszym producentem gier, którego targetem są goci.

– Nakayamie się podoba.

– Oczywiście, bo to pokręcona japońszczyzna. Dziwię się, że cycki tej laski nie wystają ze szkolnego mundurka.

Choć nie było mu do śmiechu, Kalinske parsknął.

– Nazywa się Madonna.

– Jakżeby inaczej – odparła. – Powiedział, jakie mamy pole manewru?

– Nie była to sesja pytań i odpowiedzi.

Schroeder położyła rysunek na biurku. Przyglądała mu się w milczeniu jakiś czas, po czym odezwali się równocześnie, i to tymi samymi słowami:

– Dasz radę to poprawić?

Madeline westchnęła.

– Cóż, spodziewałam się czegoś paskudnego. Toć, na Boga, drugie miejsce w tym konkursie zajęło jajo. Jeź nie jest idealny, ale też nie odrzuca mnie tak, jak myślałam. Jakoś damy radę.

Jej optymizm był zaraźliwy.

– Świetnie – powiedział Kalinske, podnosząc się z krzesła. – Zróbmy z chuligana ikonę.

– Od czego powinniśmy zacząć?

– Znam takie jedno ciche miejsce, gdzie spotykają się wszystkie ikony. Może zgarniemy Ala i pojedziemy zobaczyć, co się tam dzieje?

Kalinske, Schroeder i Nilsen pojechali na wycieczkę do Toys „R” Us, by złożyć wizytę sławnym przyjaciółom: Myszce Miki, GI Joemu, He-Manowi, Panu Bulwie i zdobywającym popularność rozwyrzonym Żółwiom Ninja. Kalinske przechadzał się z towarzyszami po sklepie i pokazywał kolejne warte miliardy pomysły, chętnie przy tym tłumacząc, czemu są tak wyjątkowe, lubiane i ponadczasowe. Wydawało się, że zna tu każdą zabawkę, potrafił opowiedzieć o firmach, które je wyprodukowały, dlaczego to zrobiły i jak je wypromowały. Był w swoim żywiole.

Sklepy z zabawkami były dla niego nie tylko strefą komfortu czy krainą inspiracji, lecz także biblioteką mitologii kulturowej. Ze swojej poprzedniej pracy wyniósł niezachwiane przeświadczenie o niebagatelnym znaczeniu opowieści. Bo może i mieli przed sobą kawał plastiku, lecz jeśli ubogaciło się go wciągającą narracją i otoczyło mitem, stawał się on fenomenem. Sam przecież dowiódł tego z Barbie i He-Manem i z każdą chwilą coraz mocniej czuł, że uda mu się także z Sonikiem.

Stanęli przed domkiem Miki i Minnie.

– Nie znajdziecie lepszego przyjaciela – powiedział. – Cokolwiek by się

działo, Miki zawsze ma dobry humor i dodaje otuchy. Jakby żył tylko po to, aby człowiekowi na ustach zagościł uśmiech.

– Jak dla mnie brzmi trochę żałośnie – powiedziała Schroeder. – Przyjaciół wybiera się rozważnie.

– Cóż, nie każdy ma takie branie jak ty, Madeline. Niektóre dzieciaki po prostu szukają kogoś, kto je polubi. I wtedy zjawia się Myszka Miki.

Kalinske kontynuował oprowadzanie. Zatrzymali się przy sporej wystawie Żółwi Ninja, na które moda zapanowała jakiś czas temu.

– A ci goście uosabiają coś, co powinniśmy naśladować. Są zabawni, ale jednocześnie bezkompromisowi, fajni, choć nie noszą skórzanych kurtek. Rozumiecie, o co mi chodzi?

Nilsen i Schroeder przytaknęli, chłonąc jego słowa.

– Poza tym oglądałem ten ich serial. Świetnie rozrysowali całe uniwersum.

Przeszli przez chłopięcy dział z figurkami żołnierzy i zanurzyli się w świecie różu i fioletu zdominowanym przez przeznaczone dla dziewczynek lalki. Kalinske nawet tego nie zauważył, póki nie znalazł się twarzą w twarz z ubraną jak syrenka Barbie z serii Bathtime Fun. Schroeder i Nilsen nie mogli nie zauważyć, że ich szef aż się wzdrygnął.

– Nie lubisz na nią wpadać, co? – zapytała Madeline.

Kalinske wymigał się od bezpośredniej odpowiedzi.

– Czasem jest to trochę dziwne.

– Cóż, pewnie bywa ciężko, skoro Barbie jest dosłownie wszędzie – powiedział Nilsen.

Schroeder zorientowała się, że Kalinske był naprawdę wytrącony z równowagi.

– Poczujesz się lepiej, jak powiem, że to tylko kawałek plastiku?

– Gdyby to była prawda – odparł z westchnieniem.

Kalinske popatrzył na lalkę i ruszył dalej, zastanawiając się intensywnie, jak pokazać Barbie, gdzie jej miejsce.

Dzień po dniu Kalinske, Schroeder i Nilsen pracowali nad przesłanym im faksem stworkiem, chcąc uczynić z niego coś więcej niż linijki na kartce papieru. Z początku koncentrowali się na uproszczeniu projektu: odjęli kły, obrożę, gitarę i dziewczynę. A kiedy Sonic zaczął przypominać zagubionego małego jeża, pracowali nad tym, żeby nadać mu charakter, skupiając się nie na bajerach, jak kolejna gitara czy seksowna przyjaciółka, ale na osobowości i historii. Żeby lepiej zrozumieć tego błyskawicznie przebiegającego nogami

jeża, Kalinske i Schroeder napisali 13-stronicową biblię objaśniającą, kto, co, gdzie, kiedy i dlaczego. Ustalili, że dorastał w Nebrasce, jako dziecko stracił ojca, ciężko trenował, żeby potrafić tak szybko biegać, i zaprzyjaźnił się z genialnym naukowcem, który zastępował mu rodzica, dopóki w wyniku eksperymentu nie stał się złym człowiekiem.

Ostatecznie kreatywne ramię Sega of America przestało wymyślać w biegu historię podrzuconego im jeża, ale stopniowo uczyło się życiorysu realnej, istniejącej postaci. Podczas gdy oni rozrysowywali Sonica z marketingowej perspektywy, projektanci i inżynierowie z Sega of Japan harowali nad „grą inną niż wszystkie” z udziałem nowej maskotki. Przez cały ten czas Nilsen robił to, z czego słynął, i wymyślił dla niej nowe imię: Sonic The Hedgehog (czyli Jeż Sonic), przy czym rodzajnik „The” był, dosłownie, jego drugim imieniem. Uradzili, że któregoś dnia dopiszą do tego jakąś niezgorszą historijkę.

Sonic miał nie tylko się stać twarzą firmy, ale i reprezentować jej ducha: był niepozornym stworzonkiem poruszającym się z oszałamiającą prędkością i choćby wyrastały przed nim przeszkody pozornie nie do pokonania, nigdy się nie zatrzymywał. Sonic i wyrażał charakter ekipy Sega of America, i chwycił esencję początku lat 90. Łączył „olewajstwo” Kurta Cobaina, pełną gracji arogancję Michaela Jordana i zasadniczość Billa Clintona.

Gdy odświeżony jeż był już gotowy, Kalinske zadzwonił do Nakayamy.

- Dokonaliśmy paru zmian. Chcę, żebyś rzucił na nie okiem.
- Dobrze – odparł Japończyk. – Oddzwonię do ciebie.
- Nie rozłączaj się, chcę usłyszeć twoją reakcję – dodał Kalinske, śląc faksem nowy rysunek jeża.

Nakayama zaśmiał się, ale jego dobry humor szybko ustąpił zimnej obojętności.

– Och – bąknął. – Przecież to jakiś inny jeż. Gdzie jego przyjaciółka? I gdzie ostre zęby?

– Nie takiej reakcji się spodziewałem – powiedział Kalinske, naśladując nie tylko zapamiętaną przez siebie reakcję Nakayamy, ale i jego wyraziście rozczerowany ton.

Nakayama zadumał się na chwilę. Był człowiekiem, który starannie dobierał słowa, więc podobne pauzy były dlań charakterystyczne, kiedy miał powiedzieć coś naprawdę istotnego.

– Nieważne, co o tym myślę. Liczy się sprzedaż.

Ale z upływem dni entuzjazm Sega of Japan zaczął przygasać. Ekipa

odpowiedzialna za przygotowanie gry uważała, że powinna sprawować kontrolę nad każdym aspektem Sonica. I gdyby sytuacja była mniej napięta, dokładnie tak by to wyglądało, lecz skoro postać tę stworzono głównie na potrzeby rynku amerykańskiego, Sega of America rościła sobie prawo do ostatniego słowa na temat tego, co lubią i preferują tamtejsi gracze.

Kilka dni później Nakayama zatelefonował do Kalinskiego. Nie był już tak otwarty.

– Moim ludziom nie podobają się te zmiany. Jeź nie przypomina już tego, co mieli na myśli, i musimy powrócić do pierwotnej wersji.

Kalinske po raz pierwszy od przyjęcia tej pracy zrozumiał, że, choć działali

przecież razem, Sega dzieli się na dwie firmy: Sega of Japan (SOJ) i Sega of America (SOA). Dla SOJ nie miało znaczenia, że nowy jeź może być lepszy, liczyło się jedynie to, że nie był jej tworem. Choć tarcia pomiędzy firmą matką a amerykańskim oddziałem były subtelne, nie dało się ich zignorować.

Kalinske miał świadomość, że nadeszła chwila, od której zależało być albo nie być Segi. Musiał postawić wszystko na jedną kartę i zmusić Nakayamę do przemyślenia tej decyzji.

– Co prawda robię w grach od pięciu minut – zaczął – ale od przeszło dwudziestu sprzedaję zabawki. I powiem ci, co jest w tamtym biznesie najważniejsze. Nie rozmiar, kształt, kolor czy nawet cena, lecz postacie. Dzieciaki chcą się bawić z kimś, kogo lubią, stać się częścią jego świata i pozwolić mu stać się częścią własnego – ciągnął żarliwie. – Mogę jedynie mówić za siebie, ale nie ma na rynku żadnej postaci, z którą chciałbym spędzić trochę czasu bardziej niż z naszym nowym Jeżem Sonikiem. A skoro ja tak uważam, to znajdą się i inni.

Kalinske zamilkł i wziął głęboki oddech. Zastanawiał się, czy nie przypomnieć Nakayamie o złożonej przez niego obietnicy, że pozwoli mu robić wszystko po swojemu. Rozwagał też zasugerowanie przeprowadzenia ankiet i wybadania, który z jeży cieszy się lepszą opinią wśród graczy, ale tak naprawdę nie miało to znaczenia. Chodziło o pewną wizję i jeśli Nakayama miał problem z zauważeniem tego, nie zasługiwał na Sonica.

Japończyk wreszcie się odezwał:

– Tom, nawet jeśli bym się z tobą zgodził, to są tutaj oddani firmie ludzie, którzy uważają inaczej.

– Rozumiem – odpowiedział Kalinske. – Może spróbujemy namówić ich do zmiany zdania?

Żeby przedstawić Japończykom tok myślenia Sega of America, do kwatery głównej firmy posłano Madeline Schroeder z niełatwym zadaniem przekonania programistów, że, choć potrafią robić cudowne gry, to ona i jej koledzy zajmują się projektowaniem znakomitych postaci. Decydujące spotkanie w SOJ rozpoczęło się w przyjaznym tonie, lecz kiedy stało się jasne, że Schroe-

der nie przyjechała przytakiwać gospodarzom, zrobiło się nieprzyjemnie. Padła propozycja kompromisu: każdy zachowa swojego Sonica. Japończycy będą mieli innego i Amerykanie innego. Żeby odeprzeć swoją propozycję odpowiednią argumentacją, podkreślali, że Myszka Miki też nie jest jednakowa na całym świecie. Schroeder nie kupowała jednak tego tłumaczenia. Bo choć może i Miki faktycznie różni się nieco w poszczególnych rejonach świata, to nikt nie dorysował mu wystających zębisk (a Minnie nie nosiła podwójnego D). Poza tym, co najważniejsze, nie chciała drugiego Sonica. Nie chodziło bowiem o to, żeby Sega of America postawiła na swoim, ale o stworzenie czegoś nieśmiertelnego i trwałego, co mogłoby funkcjonować w świecie powszechnej wyobraźni. Żeby jednak urzeczywistnić tę wizję, nie mogło być mowy o S(OA)nicu i S(OJ)nicu. Schroeder próbowała to rozmówcom wytłumaczyć, ale niedługo potem wszyscy wyszli z sali. I choć ten bunt wydawał się ostatecznym dowodem na to, że dojdzie do schizmy, jakimś cudem podziałało. Podczas kolejnej rozmowy telefonicznej Kalinske otrzymał od Nakayamy zielone światło.

Uskrzydłony tymi słowami Sonic sprintem przekroczył linię mety, mając nadzieję, że pewnego dnia uda mu się prześcignąć Mario i wypowiedzieć wojnę Nintendo. Ale przez kolejne miesiące marzenia o rychłym pojedynku Dawida z Goliatem były aż nazbyt często podminowywane przez utarczki między Sega of America a Sega of Japan. Potyczki te prowadziły zazwyczaj do impasu, a po czasie eskalowały w przeciągające się batalie o dumę i zasady wynikające zwykle z czystej małostkowości. Wszystko to odbijało się na pracownikach. Szczególnie z powodu powiększających się podziałów cierpiał Shinobu Toyoda, łącznik pomiędzy dwiema frakcjami. Schroeder optowała za zmianami, Nakayama przeciwko nim, a Toyoda stał między nimi i próbował mediować. Kalinske zdawał sobie sprawę, że jeśli dojdzie do wojny, każdy będzie musiał opowiedzieć się po którejś ze stron. Gdy jednak obserwował nieustanne starania Toyody negocjującego pokój pomiędzy SOA a SOJ, przekonał się, z kim trzyma. Bo może i wyglądał jak Japończyk i mówił jak Japończyk, ale kiedy przyszło co do czego, pozostał lojalny SOA.

Kalinske odczytywał drobne sygnały – Toyoda tłumaczył ostre słowa dyplomatycznym językiem i namawiał Nakayamę, aby ten przyklepał coś, czego jeszcze nie widział na oczy – i nade wszystko cenił sobie delikatność, z jaką Japończyk przesuwiał na szachownicy piony, żeby SOA dostała to, czego chce. Na przykład specjalnie dodawał do postaci jakiś ewidentnie zbędny detal i potem podczas rozmowy pozwalał ludziom z SOJ go usunąć, aby ci myśleli, że zyskują przewagę.

Lecz zanim wszystkie te zbędne bitwy w ogóle wybuchły, Kalinske został poinformowany o bardziej palącym konflikcie, który wyrósł podczas negocjacji z Electronic Arts.

– Jakie negocjacje? – zapytał.

– Na pewno o tym mówiłem – odparł Nakayama.

– Nie, nie kojarzę.

– Chodzi o to, że Trip Hawkins z Electronic Arts rozłożył Genesis na czynniki pierwsze i będzie produkował gry bez naszej zgody.

Kalinske poczuł się zbity z tropu.

– Czy my przypadkiem nie wydaliśmy paru ich gier?

– Owszem. Musisz jechać do Electronic Arts i pokazać, że się nie certolimy.

Kalinske westchnął ciężko i spojrzał na faks. Przynajmniej miał Sonica. Chociaż tyle.

9. NIEUDANY TRIP

– Nie udawajcie zaskoczonych – szczechnął Trip Hawkins, genialny, ale chimeryczny założyciel Electronic Arts. – Musieliście się przecież spodziewać, że to tylko kwestia czasu.

Zgodnie z poleceniem Nakayamy Kalinske udał się do siedziby firmy z Rioux, Toyodą i Rileyem Russellem, doradcą prawnym Segi. Spotkał się tam z Hawkinsem, czarodziejem od marketingu Bingiem Gordonem, dyrektorem wykonawczym Larrym Probstem i przedstawicielem działu prawnego EA. Prowadzone od paru miesięcy negocjacje dotyczyły kolejnego kroku, który każda z firm miała zamiar wykonać po tym, jak Electronic Arts rozgryzło Genesis. Była to potencjalnie groźna sytuacja, która ostatecznie mogła doprowadzić do nokautu Segi, jeszcze zanim ta wyszła na ring. Kalinske zastanawiał się, o jakich jeszcze problemach do tej pory nie miał pojęcia. Przecież dopiero co został powiadomiony o fiasku planowanego przez Segę wydania symulacji futbolu. Częścią planu Michaela Katza było podpięcie się pod tabor supergwiazd, w związku z czym podpisał wartą milion 700 tysięcy dolarów umowę licencyjną z Joem Montaną. A skoro gra z Sonikiem miała zostać wydana dopiero pod koniec 1991 roku, *Joe Montana Football* namaszczone na flagowy tytuł Genesis. Gra miała wyznaczyć poziom późniejszych produkcji Segi i spowodować sprzedaż tysięcy konsol – stać się czymś, o co dzieciaki będą prosiły Mikołaja na święta.

Problem polegał na tym, że gry Segi powstawały w Japonii, gdzie nie miano pojęcia o futbolu, stąd Katz zaproponował znalezienie producenta zachodniego, który zdoła stworzyć produkt wysokiej jakości pod presją czasu. Szczęśliwie Mediagenic, lokalna firma zajmująca się oprogramowaniem, już pracowało nad podobnym projektem i był on w 30 procentach ukończony – czyli prace były na tak zaawansowanym etapie, że na święta gra trafiłaby na półki, a z drugiej strony na tyle rozgrzebane, żeby można było obudować projekt wokół Montany. Kilka

tygodni przed swym odejściem ze stanowiska Katz odkrył, że przed producentem jeszcze miesiące ciężkiej pracy. O ironio, zatelefonował wtedy do Hawkinsa z nadzieją, że EA odsprzeda im swoją nową grę *John Madden Football* oraz pozwoli ją podrasować i odpowiednio przemianować. Hawkins jednak odmówił, pewien, że ma w ręce gorący produkt.

– Ej, musicie mieć coś do powiedzenia – powiedział Hawkins. – Jakiś komentarz? Pytania? A może elokwentnie wyrażone oszołomienie?

– Tak po prawdzie jedyne pytanie, które przychodzi mi do głowy, brzmi: jakim, do cholery, cudem udało ci się ten numer wywinąć, ale podejrzewam, że mi nie odpowiesz.

Hawkins istotnie nie odpowiedział, lecz oczy mu zaślniły. Jego wzrok wyrażał zapał i determinację.

Wszystko zaczęło się jakiś rok wcześniej, kiedy nagle Hawkinsowi się odmieniło. Odkąd założył Electronic Arts, uparcie odmawiał produkcji oprogramowania na konsole. Uważał je za irytujące zabaweczki, nic nieznaczące przy komputerach osobistych. Postawa ta uczyniła z niego niemalże proroka, kiedy w 1983 roku padło Atari, lecz cztery lata później, gdy rynkiem trzęsło Nintendo, wyszedł na pretensjonalnego uparciucha. Bo nawet kiedy japońska firma zaczynała opanowywać przemysł gier, Hawkins żarliwie bronił swojej pozycji, ufając, że NES to nic innego jak przejściowa moda, i nieustannie przypominał swoim pracownikom, że to komputery są przyszłością. Poza tym uważał grafikę NES za co najwyżej przeciętną, uważał, że urąga ona talentom ekipy EA. Lecz wszystko to zmieniło się za sprawą *Skate or Die!*.

Jako że na EA wywierano presję, Hawkins nareszcie zgodził się na nieduże ustępstwo: jego firma miała udzielić licencji na *Skate or Die!* innemu producentowi oprogramowania. Konami otrzymało prawa do dystrybucji gry na różne platformy (łącznie z NES). Decyzja o rezygnacji z bezpośredniego wypuszczenia tego tytułu na Nintendo i zleceniu zadania trzeciej stronie mogła się wydawać cokolwiek dziwna, ale zważył na niej fakt, że Hawkins nie chciał mieć do czynienia z Nintendo i jego restrykcyjnymi umowami licencyjnymi, które w branży komputerowej nie istniały.

EA otrzymało jedynie ułamek tego, co zarobiło Konami (które z kolei osiągnęło niewielkie zyski, jeśli porównać je z wynikami Nintendo), lecz tantiemy ze *Skate or Die!* tylko przez pierwszy miesiąc wyniosły więcej, niż wpłynęło na konto Electronic Arts za jego najlepiej sprzedające się gry komputerowe. Dopiero wtedy Hawkins orzekł, że choć komputery osobiste

istotnie są przyszłością, konsole również można tak określić. Pomimo tej refleksji nadal nie mógł przełknąć myśli bycia zależnym od Nintendo, dlatego przyjrzał się bliżej Sedze. Z technicznego punktu widzenia 16-bitowe Genesis z procesorem 68000 Motoroli lepiej niż NES nadawało się do gier Electronic Arts, ale, choć Sega miała jedynie śladowy udział w rynku, oferowane przez firmę umowy licencyjne nie różniły się zbyt od tych przedstawianych przez Nintendo. Oczywiście opłaty były mniejsze, lecz obie firmy uważały, że producenci sprzętu powinni otrzymywać swoją działkę od firm zajmujących się grami. Aby tego uniknąć, Hawkins nakazał swoim ludziom rozebrać Genesis. EA przyjęło inną taktykę niż Tengen, które nagięło prawo, żeby osiągnąć pożądany rezultat. Firma zrobiła to legalnie, organizując „pomieszczenie czyste”, gdzie postawiono istny mur pomiędzy inżynierami rozbierającymi konsolę a tymi, którzy próbowali ją złożyć ponownie, już wprowadzając pożądane zmiany (czyli, w tym przypadku, omijając zabezpieczenia konsoli). Teraz, rok później, podekscytowany Trip Hawkins stanął przed przedstawicielami Segi z wypiętą pierśią niczym ktoś, kto przed momentem rozwalił dziecku zamek z piasku.

– Dobra, Trip – powiedział Kalinske, próbując przypomnieć sobie wszystkie powiązania pomiędzy stronami, o których dzisiaj myślał – powiedz mi, jak to zrobiłeś.

– A co za różnica? – odparł Hawkins. – Połączyłem A z B, a C z D i już. Pytanie brzmi: co dalej? Jak sądzisz, co będzie fair?

– Nic nie ugracie! – burknął Rioux. – Idę o zakład, że nie zrobili tego legalnie! Mają tak brudne łapska, że nawet nie trudzili się pomieszczeniem czystym.

– Zagrasz o losy swojej firmy, bazując na przeczuciu? – zapytał Hawkins, po czym zwrócił się do Kalinskiego: – Jesteś tu nowy. Co ty o tym sądzisz?

– Jakie to ma znaczenie? – zachnął się Kalinske. – I tak masz w ręku wszystkie karty.

Hawkins przeszedł do pozornej defensywy.

– Skończ z tym stawianiem się. Myślisz, że tego chciałem? Że lubię zjeżdżać z obranego kursu?

– A gdzie w tym moja wina?

– Twoja, Katza, Nakayamy i tych zombie z Nintendo. Nie rozumiecie jednej rzeczy. Spędzam lata na tworzeniu gry, na co idą tysiące, a kiedy przychodzi co do czego, muszę kupować od ciebie kartridże, otrzymać błogosławieństwo, a potem płacić dychę od każdego sprzedanego

egzemplarza.

Gdy Hawkins skończył, Kalinske przez chwilę milczał, tym razem z wyboru.

– A gdzie sztuczne łzy? – odezwał się wreszcie. – Skoro już karmisz mnie łzawą opowieścią, to chociaż pojedź po całości.

Ekipa Segi nie mogła powstrzymać uśmiechów.

– Nie dramatyzuję. Nie nawykłem do robienia scen – powiedział Hawkins, co było chyba największym łgarstwem, jakie do tej pory z siebie wydusił.

– Taka jest cena prowadzenia interesu – tłumaczył Kalinske. – Mówisz o tysiącach wydanych na gry, a co z milionami, które my ładujemy w konsole? Ledwie wychodzimy na zero. Rozdajemy maszynki, żeby sprzedawać ostrza.

– Ale to moje ostrza.

– Tak, ale moje maszynki! – krzyknął Kalinske.

Toyoda szturchnął go, żeby się uspokoił.

Hawkins nie wytrzymał.

– Steve Jobs to obsesyjny maniak, ale nawet on nie każe nam bulić za gry, które produkujemy na jego komputery – powiedział Hawkins i był to fundament, na którym zasadzał się jego upór.

Pochodził z komputerowego świata, gdzie każdy mógł robić gry na jakiegokolwiek system. Od czasu do czasu producenci płacili firmom za rozwijanie ich systemu.

Kalinske zareagował westchnieniem.

– Trip, czy mama nie pokazała ci różnicy między dobrem a złem?

Hawkins również westchnął.

– Tom, człowiek mówi zabawne rzeczy, kiedy leży na deskach.

Przekomarzanki na krótki czas wprowadziły Kalinskiego w dobry humor. Komentarz ten przypominał mu o problemach, które mieli z *Joe Montana Football*. Nawet jeśli Sega i EA znajdą sposób na porozumienie się, będą musiały jakoś się z tą kwestią uporać. Z powodu przedłużających się batalii toczonych z EA, Japonią i Wal-Martem firma straciła z oczu Nintendo. Kalinske rozmawiał już na ten temat z Rioux, Toyodą i Russellem. Uzgodnili, że muszą zacieśnić współpracę z Electronic Arts i choć nie była ona potencjalnie opłacalna finansowo, Sega mogła jedynie na niej zyskać. EA produkowało bowiem znakomite gry, a tego obecnie firma potrzebowała. Żeby jednak do tego doszło i aby zachować twarz, Toyoda wymyślił strategię, którą przekazał szeptem innym.

– Dobrze – powiedział Rioux. – A może zagramy w *Idź na całość*?
– Nie lubię teleturniejów – odpowiedział Hawkins. – Prowadzący mnie mierzą.

– Cóż, mimo twojej dziwacznej fobii upieram się, żebyś wybrał naszą bramkę – powiedział Kalinske – bo damy ci pozwolenie na produkcję autoryzowanych gier na Genesis i za kartridże zamiast dziesięciu będziesz płacił cztery dolary.

– I...?

Kalinske spojrzał mu w oczy. To był szantaż. Dodatkowo Sega zgodziła się na wydawanie przez Electronic Arts 16 gier rocznie i korzystanie z własnych kartridżów. Hawkins się zadumał.

– Brzmi wybornie, ale zapominasz, że możemy to robić za darmo, co nie?

– O niczym nie zapominam. Jestem pewien, że zdajesz sobie sprawę, co nastąpi dalej, i doprowadzisz do bankructwa obie nasze firmy, które będą zarzucać się pozwami.

Hawkins przemyslał propozycję, osuwając się z nią.

– I to twoja ostateczna oferta?

– Jest coś jeszcze, o co chciałbym cię prosić. Jeśli zdecydujesz się oszczędzić nam kosztownego procesu i kolejnej rozmowy o maszynkach i ostrzach, chcę, żebyś dał nam *Maddena*.

– Nie ma mowy! – jęknął Hawkins.

– A co z pieniędzmi i promocją?

– Nie chodzi o kasę – odparł Hawkins.

Kalinske rozumiał i szanował tę decyzję. Mattel nauczyło go, że sprzedają się nie akcje, nie obligacje i produkty, lecz emocje, doświadczenia i pomysły.

– Czemu nie skorzystacie ze swojego silnika, żeby zrobić naszą grę? – zapytał. – Taki sam gameplay, ale podrasujecie to wszystko tak, że będzie wyglądało inaczej, i rozgrywka też będzie się różniła. Jeśli zgodzisz się nam pomóc, proponujemy EA tantiemy od sprzedaży *Montany*.

Hawkins potarł podbródek i odgrywał w wiecznie niespokojnych myślach różne scenariusze. Electronic Arts miało pozmienić swoją własną grę tak, aby klienci się nie połapali, że *John Madden Football* i *Joe Montana Football* to jedno i to samo. Uznał, że to szalony pomysł. Kompletnie obłąkany. Ale jeśliby coś nie wypaliło i ludzie się połapali, to Kalinske i jego firma zostaliby z pustymi rękoma, a nie on, szczególnie że EA za proponowany tytuł wydusiło od Segi tantiemy wynoszące 24 procent. Po chwili wyciągnął do Kalinskego dłoń. Ten ją uścisnął.

Była to piękna chwila... Aż szef EA nie zdecydował odezwać się ponownie.

– Chcę tylko dodać, że z mojej perspektywy to ty jesteś złym gościem, a ja dobrym. – Kiwał energicznie głową, jakby próbował przekonać nie tylko Kalinskiego, ale i siebie. – Jak dla mnie jestem bohaterem, który przebija się przez zasieki z gównianych wymówek i walczy z opresją, żeby wyjść po drugiej stronie z plecakiem wypchanym wolnością.

– Proszę, nie mów już nic więcej – odparł Kalinske, chcąc zakończyć ten przeciągający się męczący dzień. – Za każdym razem, jak otwierasz usta, czuję się, jakbym popełnił ogromny błąd.

10. EKSTREMALNIE NIEBEZPIECZNE (NIE PRÓBUJCIE TEGO W DOMU)

Kolejny dzień, kolejny samolot. Życie w ciągłym biegu zaczynało Kalinskemu aż za bardzo przypominać czasy pracy dla Matchboxa, kiedy spędzał całe dnie na staniu w lotniskowych kolejkach, lataniu i załatwianiu spraw w miejscach, gdzie godzina pokazywana przez jego zegarek nie odpowiadała czasowi lokalnemu. Ale przynajmniej teraz miał towarzystwo.

– Gotowy na odrobinę zabawy? – zapytał Nilsen, kiedy szli po schodach do New Orleans Convention Center.

– Szczerze mówiąc, jestem gotowy na wszystko, co nie wymaga rozkładania i składania sprzętu oraz wyrywania siekaczy jeżom – odparł Kalinske przed wejściem na targi Amusement and Music Operators Association (AMOA).

Impreza ta była tyleż ekscytująca, co konfundująca i, co sugerowała zresztą jej nazwa, panowała tam atmosfera istnego karnawału. Samo AMOA zostało utworzone w 1948 roku, kiedy 68 podenerwowanych właścicieli szaf grających skrzyknęło się, żeby sprzeciwić się płaceniu tantiem za piosenki, które puszczały. Spotkanie to zaowocowało również decyzją o organizacji corocznej imprezy, na której zebrały się postacie tego niszowego świata, od posiadaczy szaf do producentów muzycznych, praktycznie wszyscy, którzy mieli interes w tym, żeby ludzie chętnie sięgali do kieszeni po ćwierćdolarówki. Z czasem prestiż AMOA rósł i organizacja ściągnęła na siebie uwagę firm produkujących inne sprzęty oferujące rozrywkę w zamian za garść monet: gry stołowe, tak zwane testery miłości i ostatecznie automaty z gramiami wideo. Z biegiem lat szafy i inne mniej interaktywne urządzenia traciły na popularności i interes zdominowały inne rodzaje rozrywki na monety. Kalinske nie wiedział zbyt dużo o automatach poza tym, czego się nauczył, obserwując córki grające w pizzeriach we *Froggera* i *Ms. Pac-Man*,

lecz był gotowy z ignoranta przedzierzgnąć się w specjalistę, stąd nie mógł się doczekać targów. Gdy tylko przekroczył próg centrum konwentowego, poczuł się, jakby przeniesiono go prosto do umysłu pięciolatka: rzędy stołów do pinballa, bujaki dla dzieci i maszyny do gier ciągnęły się jak okiem sięgnąć. O ironio, pośród tysięcy odwiedzających próżno było szukać choćby jednego dzieciaka.

– No i jak to działa? – zapytał.

– Słuchaj, jest tu kilkaset maszyn, z których połowa to badziewie – powiedział Nilsen, pokazując na eleganckiego mężczyznę w garniturze wyławiającego krążące wewnątrz przezroczystego prostokąta dolary. – Od czasu do czasu poświęcimy chwilę, żeby się z nich pośmiać, ale głównie będziemy testować automaty, wypatrywać tego, co modne, i szperać za tym, co by się nadawało do przeniesienia na Genesis. A potem zgadamy się z ludźmi z Japonii, żeby się z tobą spotkali i zobaczyli, że trzeba cię traktować poważnie. Brzmi dobrze?

– Jasne. Ale właśnie powiedziałeś, że płacą nam za granie.

– Dlatego to najlepsza robota na świecie.

I faktycznie była świetna. A przynajmniej niektóre jej aspekty. Jako miłośnik sportu Kalinske miał tendencję do używania porównań lekkoatletycznych. Zwykle uważał siebie za trenera (który motywował i szkolił Team Sega) albo menedżera (negocjującego z Wal-Martem i EA), lecz dzisiaj odgrywał rolę skauta: obserwatora szukającego diamentu do oszlifowania. Kiedy drużyna wygrywała, trenerzy i menedżerowie byli traktowani jak bogowie, którzy zesłali na nią zwycięstwo, z kolei porażka czyniła z nich niekompetentnych debili niezasługujących na tlen, którym oddychali. Dlatego anonimowość, którą się dzisiaj cieszyli, była miłą odmianą po miotaniu się pomiędzy dwiema równie absurdalnymi perspektywami.

– To co – proponował Nilsen – siadamy do roboty?

I choć spędzili miłe popołudnie, przyglądając się, co nowego wydarzyło się w krainie maszyn do gier, prawdziwą ekscytację poczuli, dopiero oglądając w telewizji mecz bokserki. Na krótko przed objęciem przez Kalinskego stanowiska Nilsen i ówczesny prezes Michael Katz podjęli decyzję o wyprodukowaniu serii gier zbudowanej wokół postaci Bustera Douglasa, nieznanego pięściarza, który znokautował mistrza świata wagi ciężkiej Mike’a Tysona, choć za taki wynik bukmacherzy płacili 42 do 1. Po części chcieli złożyć hołd nieugiętemu bokserowi, a po części – dać

prztyczka w nos Nintendo i jego popularnej grze *Mike Tyson's Punch-Out!!*.

Żeby jeszcze bardziej dopieć rywalowi, Sega zamierzała przyspieszyć prace nad grą i wypuścić ją niedługo po kolejnym meczu Douglasa. Biorąc jednak pod uwagę czas, którego potrzebowali na zaprojektowanie, wyprodukowanie, przetestowanie i dopracowanie gry (około roku), nie było możliwości, by, biorąc pod uwagę, że zaczną w styczniu (kiedy Douglas pokonał Tysona), przygotowali wszystko na październik (kiedy Douglas miał, jak liczyli, położyć Evandera Holyfielda). Dlatego Nilsen poprosił Hugh Bowena, menedżera produktu, którego zatrudnił i któremu ufał, żeby znalazł dla niego już ukończoną grę bokserską, którą Sega mogłaby odkupić i opatrzyć twarzą Douglasa. Miał co prawda pewne zastrzeżenia co do takiego posunięcia, ale przecież to samo zrobiło Nintendo ze swoją sławną grą. Pierwotnie nazywała się ona bowiem *Punch Out!!* i przechrzczono ją, dopiero kiedy Minoru Arakawa podpisał umowę z Tysonem, dał jego zdjęcie na okładkę i uczynił go ostatnim do pokonania przez gracza bokserem. A jako że Nintendo nieźle na tym wyszło, Nilsen uznał, że Sedze również wyjdzie to na zdrowie. Oczywiście chciał zrobić to lepiej i zamiast uczynić pięściarza przeciwnikiem, jakby ten był jakimś czarnym charakterem, optował raczej za daniem graczom możliwości sterowania profesjonalnym zawodnikiem. Plany się urzeczywistniły, kiedy Bowen wyszukał wyprodukowaną przez Taito grę *Final Blow*. Ponieważ musiał działać błyskawicznie, Nilsen szybko przetestował grę i nakazał jej „zbusteryzowanie”. Katz przyklepał plan, a Nakayama załatwił odpowiednie formalności, żeby tytuł wylądował na Genesis. Dział B + R Segi zajął się grą Taito i wprowadził nieznaczne, ale konieczne zmiany (wymienił na przykład Detroit Kida na Bustera Douglasa), po czym przystąpił do wyścigu z czasem, żeby gra była gotowa w ciągu miesiąca od pierwszej walki boksera jako obrońcy tytułu mistrzowskiego. Która wypadła tego dnia.

– A tak na marginesie – powiedział Nilsen, kiedy grali w krwawą grę z zombie – to powinniśmy zobaczyć, co planują kolesie z Gottlieb.

– Gottlieb? – zapytał Kalinske. – To ci od Q*berta?

– Popatrz, popatrz! Zaczynasz się orientować!

– Powoli, ale jakoś idzie – przytaknął Kalinske; niemal zaskoczył samego siebie, że faktycznie radzi sobie coraz lepiej.

– Nie pękaj – powiedział z uśmiechem Nilsen – nikomu nie powiem. Będziemy obniżać oczekiwania co do ciebie, abyś mógł zadziwić i zaskoczyć cały świat, kiedy objawisz mu się w całej okazałości.

Kalinske i Nilsen udali się do baru sportowego na długo przed rozpoczęciem wyczekiwanego meczu bokserskiego, żeby zająć odpowiednie miejsca. Żaden z nich nie przepadał za piwem, ale obaj wzięli po jednym, zamówili też przekąski. Kontynuowali rozmowę o przyspieszonym kursie z gier, który Kalinske aktualnie przechodził.

– Podzielisz się jakimiś obserwacjami? – zapytał Nilsen.

– Niczym szczególnym – odparł Kalinske, myśląc o minionym dniu.

Spędzili chwilę z chłopakami z Sega of Japan, którzy mieli co nieco do pokazania, ale ewidentnie się popisywali. Potem poszli oczywiście na stoisko Taito, gdzie zobaczyli grę *Hit the Ice*. Spodobała się Nilsenowi. Był to dość nietypowy hokej, bo każda drużyna dysponowała jedynie trzema zawodnikami (napastnikiem, obrońcą i bramkarzem) i gracza zachęcało się do łamania zasad poprzez brutalne wślizgi, podstawianie nogi i kopanie w krocze. Oczywiście wszystko było na śmieszno.

– Choć tak po prawdzie – zaczął Kalinske, szukając odpowiednich słów, którymi zdołałby wyrazić odczuwany dyskomfort – mógłbym się obyć bez przemocy. Spora część tych gier wydawała mi się zbyt brutalna i krwawa. Nie rusza cię to?

– Może mnie to nie kręci, ale i mi nie przeszkadza – odparł Nilsen. – Poza tym gry na automaty powinny być trochę podkreścone. Zazwyczaj robi się je dla nieco starszych graczy niż te na Genesis.

Kalinske poprawił się na stołku.

– Bo wiesz, nie chciałbym sprzedawać gier bazujących na przemocy.

– Całkowicie to rozumiem. – Nilsen nadawał na tych samych falach. – Ale dobre wieści są takie, że niepotrzebne nam krew i flaki, żeby robić świetne gry. Koniec końców o to przecież chodzi. Tylko pamiętaj o jednym: gramy w tę grę dla samej gry.

– Już to słyszałem.

– I jeszcze nieraz usłyszysz. Bo to prawda.

– Że gramy w tę grę dla samej gry?

– Dlatego gry muszą być dobre. Tylko to się liczy. Tylko to.

Kalinske pokiwał głową. Rozumiał ten tok myślenia i cieszył się, że ma wymówkę, aby uciszyć sumienie. Spojrzał na kolegę i próbował znaleźć sposób, żeby wyrazić swoje uznanie. To był naprawdę przyjemny dzień i miła odmiana po całym tym czasie spędzonym przed plutonem egzekucyjnym. Chciał jakoś przedłużyć tę chwilę, ale rozmyślenia przerwał mu pełen ekscytacji gwar zgromadzonych w barze ludzi. Rozpoczął się

pojedynek.

Kalinske i Nilsen spojrzeli na telewizor i choć próbowali nie dać niczego po sobie poznać, zatargało nimi zwątpienie. Ich pięściarz – mistrz świata wagi ciężkiej, twarz ich nowej gry sportowej – nie przypominał tego, z którym Sega podpisała umowę. Douglas był napuchnięty, miał przynajmniej siedem kilo nadwagi i nawet jak tańczył w swoich spodenkach, wydawał się ospały i niezdarny.

Koledzy spojrzeli po sobie.

– Po ptakach – bąknął Nilsen.

Słowa ta okazały się profetyczne. Holyfield górował nad swoim tłustawym przeciwnikiem i znokautował Douglasa w trzeciej rundzie.

Po ostatnim gongu, kiedy Douglas nareszcie wy dostał się z matni, Kalinske spojrział na kompletnie zszokowanego Nilsena.

– Nie bój nic – powiedział. – Będzie dobrze.

– Jakoś nie chce mi się w to wierzyć – odparł Nilsen, nie potrafiąc myśleć o niczym innym niż o swych staraniach, żeby przygotować grę w tak krótkim czasie. No to teraz prasa będzie miała używanie.

– Nic się nie stało. – Szef położył mu dłoń na ramieniu.

Zamiast spędzić noc na opijaniu triumfu i odtńczyć na ulicach Nowego Orleanu taniec zwycięstwa, zatrzymując się przy ludziach tylko po to, aby powiedzieć chcącym ich słuchać, że Sega to nie żadna popierdółka i niech Nintendo lepiej na siebie uważa, od razu poszli do hotelu.

Kalinske próbował zrozumieć, jak tyle rzeczy mogło pójść nie tak. Zaczął się zastanawiać, czy przypadkiem nie wystawił na szwank swojej wychuchanej reputacji. Dwadzieścia lat zajęło mu wyrobienie sobie marki, a Sega mogła szybko i nieodwołalnie wszystko zniszczyć. Przyszedł do firmy po to, żeby nadać jej tożsamość, ale im dłużej się starał, tym mniejszą miał pewność odnośnie do tego, jak ją określić. Za kilka tygodni miał stanąć przed szefostwem Segi i przedstawić plan rozwoju firmy, aby podnieść jej konkurencyjność na rynku. Co miał powiedzieć? Może powinien po prostu spuścić głowę i wybąkać treściwe i zwięzłe: „Poddajmy się i już”.

Żeby odpędzić od siebie te myśli, włączył telewizor. Miał tylko 12 kanałów do wyboru (jednym z nich, jak przechwalał się hotel, było HBO), lecz to wystarczyło, żeby zafundować sobie terapię znieczulającą. Obejrzał kawałek filmu z Seanem Connerym, ale nie potrafił poznać, czy był to któryś odcinek serii z Jamesem Bondem, czy nie.

Kiedy jednak rozpoczął się blok reklamowy, szybko zapomniał o filmie.

Zobaczył coś, co dało mu zastrzyk energii.

Spot rozpoczął się od ujęcia przedstawiającego stary mostek, który mógłby prowadzić do babcinej chatki. Prosty. Ładny. Malowniczy. A potem bum! Na ekranie pojawiło się ostrzeżenie: „Ekstremalnie niebezpieczne. Nie róbcie tego”. Na mostku stało dwóch mężczyzn szykujących się do skoku prosto we wzburzony nurt. Jeden z nich miał na nogach buty Nike Air i dyszał nerwowo. Drugi schylił się, żeby napompować swoje buty Reebok Pump. Wtedy dano do zrozumienia, że będą skakać na bungee. Mężczyźni w zwolnionym tempie rozpostarli ramiona i rzucili się z mostku. Polecieli. Czas jakby się zatrzymał i wydawało się, że nie ważyli nic.

Gwałtownie napięte liny pociągnęły obu rywali do góry. Ten w butach Reebok Pump dyndał, bezpieczny, do góry nogami nad linią wody. Po tamtym zostały jedynie liche buty Nike Air.

Obejrzawszy reklamę, Kalinske jeszcze przez chwilę gapił się na ekran. O to chodziło. Otrzymał swoją inspirację. Spot był mocny, sarkastyczny, zabawny i przemyślany. Znakomicie podsumowywał mgliste i niesprecyzowane pojęcie na temat tego, jak Sega powinna zdefiniować charakter firmy i produkowanych przez siebie gier. Jak miał to zrobić? Nie wiedział i nie dbał o to.

Chciał po prostu raz jeszcze obejrzeć tę reklamę. I jeszcze. Chciał zadzwonić do Karen, do Nilsena albo nawet do Nakayamy i wykrzyknąć: „Mam to!”. Choć tak naprawdę nie potrafił powiedzieć, co to dokładnie jest. Na szczęście miał przed sobą całą noc, aby się tego dowiedzieć.

Następnego poranka Kalinske spotkał się z Nilsenem na śniadaniu. I choć nie miał wymiernego powodu, żeby czuć się tak dobrze, jak się czuł, był radosny i promienny niczym pomalowane jaskrawą żółcią ściany jadalni.

– Jak ci się spało? – zapytał, kiedy zajmowali miejsca.

Nilsen, zwykle wygadany, odpowiedział, kładąc na stoliku świeże wydanie „USA Today”. Na pierwszej stronie opublikowano artykuł o żenującej porażce Bustera Douglasa.

Kalinske powoli pokręcił głową.

– Jak bardzo mamy przesrane? – zapytał.

Nilsen otworzył neseser i wyciągnął dokumenty związane z budżetem produkcyjnym i terminami.

– Już wszystko jest gotowe i powysyłane. Kartridże, opakowania, instrukcje i cała reszta. Pewnie płyną na jakimś statku przez Pacyfik. Czyli

mamy, krótko mówiąc, bardzo przesrane.

– Tak myślałem – odparł Kalinske; domyślał się, że tak będzie, lecz obejrzana nocą reklama nadal nie dawała mu spokoju, dlatego nie tracił nadziei. – Ale słuchaj. Przecież musi być coś, co możemy zrobić. Bo to, że nieznany bokser znokautował mistrza, a potem się roztył i rozleniwił, nie zmienia faktu, że mamy lepszy produkt od Nintendo, nie? Prawie mnie to bawi.

Zanim Kalinske zdążył dokończyć zdanie, Nilsen już zawzięcie główkował; tak to już z nim było. Często wydawał się całkowicie oderwany od rzeczywistości, ale wtedy dumał nad czymś szczególnie intensywnie. Bombardowały go obrazy, powiązane i niepowiązane ze sobą: Buster Douglas, kartridże, Pacyfik, jaskrawożółte ściany, odświeżający sok pomarańczowy z drobkami mięszu. Te pozornie przypadkowe elementy potrafiły zderzyć się z odgrywaną przez jego myśli ścieżką dźwiękową: akord od Beethovena, trzask od

MC Hammera i nieustający optymizm reklamy mydła Zest. Po kilku sekundach udało mu się powiązać jedno z drugim. Niektórzy kreatywni ludzie opracowują pomysły powoli i długo nad nimi deliberują, lecz Nilsen w żadnym razie się do nich nie zaliczał.

– Czekaj! – Zerwał się z miejsca. – Zróbmy z tego taki fajny prywatny żarcik.

– Dobra, ale nie do końca rozumiem – przyznał Kalinske. – Co masz na myśli?

– Nie wykręcajmy się od tego. Może i zamoczyliśmy krawat w zupie, ale zamiast udawać, że nic się nie stało, przyznajmy, że schrzaniliśmy, i zacznijmy się z siebie śmiać.

– Czyli poślizg kontrolowany?

– Właśnie! Pogódźmy się z porażką. Może zrobimy edycję kolekcjonerską. Ale na cokolwiek się zdecydujemy, nie bierzmy nóg za pas. Bo choć nazwalismy tę grę po byłym mistrzu świata z nadwagą, to nadal może być fajny tytuł. A gramy w grę...

– Dla samej gry.

Nilsen pokiwał głową, dumny z szefa.

– To co powiesz?

Kalinske nie mógł wówczas wiedzieć, że dzięki jego zgodzie *James „Buster” Douglas Knock Out Boxing* okaże się komercyjnym sukcesem i zostanie entuzjastycznie przyjęty przez krytyków. Nie miał pojęcia, że gra

sprzeda się tak dobrze, że Sega będzie musiała zamówić kolejną partię i z tej okazji zaprojektuje nową okładkę z niezupełnie potraktowanym poważnie napisem „Sega Classics”. Nie podejrzewał też, że zarówno gra, jak i samoświadoma postawa firmy przyda Sedze wiarygodności pośród graczy i prasy i zapewni image „fajnego producenta”. Nie, nie mógł tego przewidzieć. Ale wiedział, że pomysł Nilsena to najlepsze, co słyszał od dawna, i że może im się udać dokonanie niemożliwego. Dokładnie tego Sega potrzebowała: pozycji zabawnego, zbuntowanego, sarkastycznego mniejszego gracza.

– Zróbmy to – powiedział Kalinske z ogromną pewnością, bez strachu i z uznaniem, na jakie pomysł Nilsena zasługiwał.

11. DOKONAĆ NIEMOŻLIWEGO

Nieczęsto pięcioro bystrych, sceptycznych ludzi bywa czymś tak zachwyconych, że z zachwytu równocześnie opada im szczeka. Ale to, na co patrzyli zebrani w salce konferencyjnej Kalinske, Rioux, Toyoda, Nilsen i Schroeder, było być może najbardziej niesamowitą rzeczą, jaką kiedykolwiek widzieli. A chodziło o wczesne, niekompletne, zaledwie minutowe demo gry *Sonic The Hedgehog*. Gra była tak szybka, tak podniecająca i tak zupełnie inna od wszystkiego, co do tej pory mieli przed oczyma, że ich miny nie do końca oddawały to, co czuli.

– Przecież to... – zaczął Kalinske. – Genialne.

– Dzieło sztuki – dodała Schroeder.

– Strzał w dziesiątkę – zawyrokował Toyoda.

– Moje oczekiwania zostały zaspokojone – oznajmił Rioux.

Spojrzeni na Nilsena, ich etatowego gracza, czekając na ocenę.

– Ujdzie – powiedział, ściągając na siebie puste spojrzenia pozostałych. – Nie, czekajcie, niedobrze zabrzmiało. Ktoś mnie nauczy sarkazmu? Ten mój nie jest zbyt wiarygodny.

Cała piątka dalej gapiała się na grę niczym grupa złodziei po udanym niewiarygodnie skomplikowanym napadzie na bank. Pozwolili sobie na nieco gdybania na temat tego, co może wydarzyć się dalej. Czy Sega mogłaby zmienić sposób postrzegania gier? A jeśli udałoby im się zdjąć białe rękawiczki, uderzyć się w pierś i ogłosić wojnę? Może faktycznie staną w szranki z Nintendo?

Po powrocie z Nowego Orleanu dokładnie tego entuzjazmu oczekiwał Kalinske – manifestacji nieustraszonej ambicji, dzięki której poleci do Japonii przygotowany mentalnie. Teraz jego pracownicy go podziwiali. Był bystry, komunikatywny, inspirujący, miał obsesję na punkcie przewagi konkurencyjnej, a takie strategiczne myślenie bywało zaraźliwe. Lecz jego wizja nie urzeczywistniłaby się bez starannego planowania i zarządzania

codziennymi operacjami przez Rioux oraz nieustannych starań Toyody, który chronił Amerykę przed Japonią. Dzięki tej kolektywnej pracy ekipa Segi mogła sobie pozwolić na gdybanie. Ale żeby naprawdę uwierzyć, że mogą zrobić wyrwę w rynku, potrzebowali zobaczyć coś takiego jak *Sonic the Hedgehog*.

– Mamy to – powiedział Kalinske, zapatrzonego w Sonica.

Ich ukochany niebieski jeź jakims cudem był i buntowniczy, i uroczy. Mieli postać, która personifikowała ducha Segi i dawała im szansę na partyzanckie znokautowanie Nintendo.

– Inni też muszą to zobaczyć – zarządził Kalinske. Wystawił głowę na korytarz i zaprosił do salki konferencyjnej wszystkich obecnych.

Pracownicy Sega of America zebrali się wokół odbiornika telewizyjnego i zareagowali dokładnie tak samo jak piątka, która zapoznała się z grą jako pierwsza.

– Ale... super – powiedział jeden z nich.

– Ja pierdziele – bąknął inny. – Sprzedamy tego z milion, co?

Rzecz jasna był to jedynie retoryczny komentarz, lecz już sama myśl, że milion obcych ludzi chciałby mieć coś, co wyprodukowali, sprawiła, że trybiki umysłu Kalinskego przyśpieszyły. Jednak kombinacja obcowania z nowym demo, nowego, „zbusteryzowanego” image’u Segi oraz faktu, że szły do nich świetne gry (zarówno produkcji własnej, jak i od Electronic Arts), sprawiła, że przyszło mu do głowy coś, co mogło zmienić oblicze całego rynku.

– Nie, nie sprzedamy – powiedział. – Ani jednej sztuki. I to powiem Japończykom.

12. REWOLUCJA Z PIKSELI

Kalinske z Toyodą u boku stanął przed szefostwem Segi: 18 japońskimi biznesmenami o nietęgich minach. Pomieszczenie było duszne i klaustrofobiczne, a panująca tam atmosfera sprawiała, że obecnym udzielało się wrażenie, jakby najcichszy wybuch śmiechu karano śmiercią.

Jedyna twarz wyrażająca jakiegokolwiek pozytywne emocje należała do Nakayamy, choć Kalinske zauważył, że jego zachowanie również jest inne niż zazwyczaj. Gdy tak siedział pomiędzy członkami zarządu, nie wydawał się już układnym i żywym wizjonerem, a raczej radośnie przebiegłym makiawelicznym politykiem. Tak czy inaczej, jego obecność była pożądana, ponieważ uwierzył w Kalinskiego, jeszcze zanim zrobił to sam Kalinske.

– Zaczynamy – powiedział Nakayama, kiwnąwszy głową do Kalinskiego i, krócej, Toyody.

– Gotowy? – zapytał szef SOA swojego kolegę, który miał tłumaczyć.

– Zawsze i nigdy – odpowiedział tamten.

– Świetnie – odparł Kalinske, co znaczyło: „Jedziemy z tym koksem”. Nigdy nie czuł się bardziej zrelaksowany. Kiedy zaczął mówić, opuściły go resztki nerwowości, wstąpiła w niego pewność siebie charakterystyczna dla człowieka, który święcie wierzy, że potrafi przekonać każdego do wszystkiego.

– Członkowie rady, chcę podziękować za zaproszenie mnie i wysłuchanie moich propozycji.

– 私を招待していただきありがとうございます – skrupulatnie przetłumaczył Toyoda.

– To honor i przywilej móc podzielić się swoimi myślami – mówił dalej.

Kiedy Kalinske przyjmował tę pracę, Nakayama powiedział mu, że jak poukłada swoje sprawy, z pewnością zostanie zaproszony przed oblicze rady, żeby dokonać ewaluacji Segi, podzielić się opiniami na temat rozkwitającego rynku gier i planami, dzięki którym firmie udałoby się wyciąć kawałek tortu.

Kalinske uważał, że to zwyczajna formalność, lecz i tak z początku obawiał się, że po zaledwie paru miesiącach nie będzie miał zbyt wiele do powiedzenia. Tymczasem teraz martwił się o brak czasu na powiedzenie wszystkiego, co chodziło mu po głowie.

Pokrótkie: rynek gier był niczym innym jak pikselowym odpowiednikiem Dzikiego Zachodu. Nie panowały tam żadne zasady, żaden kodeks etyczny ani żadne prawo, może poza próbami Nintendo mianowania na szeryfa samego siebie. Dlatego Kalinske uważał, że również może stanowić prawo.

I dzisiaj, stojąc przed niewzruszonymi Japończykami, dokładnie to miał zamiar zrobić.

Poleciał do Japonii przedstawić szefostwu swój „czteropoziomowy plan”, śmiałą wizję, która, jak miał nadzieję, pozwoli z grania uczynić szeroko akceptowalną i modną rozrywkę. Skoro Nintendo uważało się za producenta najlepszej zabawki na świecie, niech ma te swoje dzieciaki. Sega zgarnie całą resztę: zagorzałych graczy o wysokich wymaganiach; nastolatków wiecznie szukających nowych sposobów na odwleczenie nauki; nawet i cenne dzieci od Nintendo, lecz te już podrośnięte, o kilka lat starsze i gotowe na coś nieco bardziej wysublimowanego.

Dlatego zamiast zapewniać radę, że uda mu się podążać dalej wyznaczonym kursem, i mówić z sacharydowym uśmiechem, szczenięciami oczyma i kciukami w górze, przygotował propozycję, która, jak wierzył, albo wywróci rynek gier do góry nogami, albo go spektakularnie pograży.

– Mam nadzieję, że moje sugestie, obserwacje i uwagi nie wydadzą się panom zbyt ostre, lecz zostaną odebrane dokładnie tak, jak zostało przeze mnie założone – zaczął Kalinske. – Chcemy dla Segi tego, co najlepsze, i jestem święcie przekonany, że za parę lat nie będziemy już marzyć o byciu najlepszymi, ale staniemy się najlepsi.

Swoje plany dotarcia na ten poziom podzielił na cztery łatwe do zrozumienia punkty i rozpoczął swoją prezentację od najbardziej kontrowersyjnego:

1. Gry: kiedy klienci kupowali Segę Genesis, dostawali w pakiecie grę *Altered Beast*. Należało z tym skończyć. Jasne, tytuł ten cieszył się popularnością na automatach, ale, tak jak spora część gier na maszyny, był krótki, monotony i zbyt prosty, żeby chciało się do niego wracać. Poza tym mieszkańcy środkowych stanów narzekali, że to narzędzie do paktowania z diabłem, co było całkowicie nieakceptowalne. Sega musi wystrzelić z grubej rury i dorzucać do sprzętu grę, którą odetnie tę firmę się od

porównań z Nintendo: *Sonic The Hedgehog*. Oddanie najlepszej gry za darmo będzie kosztowało firmę miliony, lecz powinno się ten ruch rozpatrywać jako inwestycję, która przyniesie co najmniej 10 razy tyle.

2. Cena: Kalinske, tak jak powiedział Tripowi Hawkinsowi, wierzył w filozofię Gillette, czyli rozdawanie maszynek, aby sprzedąć ostrza. A skoro już ponad 30 milionów amerykańskich gospodarstw domowych posiadało NES, Sega musiała liczyć się ze stratami na sprzedaży Genesis, choć był to jedyny sposób, żeby jakoś zaistnieć na rynku. Po zbudowaniu bazy klienteli firma będzie mogła zarobić na sprzedaży gier. Ponadto spora obniżka ceny Genesis – ze 189 dolarów na 149 – sprawi, że 16-bitowa konsola Nintendo, gdy już pojawi się w sklepach, będzie sporo droższa.

3. Marketing: niech Nintendo zachowa dzieciaki. Kalinske chciał wszystkich innych i zamierzał im to jasno powiedzieć. Sega musi im się więc przedstawić jako modna, fajna i bezkompromisowa, co nie tylko pomoże dotrzeć do starszych pokoleń, ale i uczyni z grania popularny sposób na spędzanie wolnego czasu, nie gorszy niż książki, filmy czy muzyka. Aby to osiągnąć, Kalinske proponował zwiększenie budżetu na promocję i zaprojektowanie reklam, które wyśmieją Nintendo i trafią bezpośrednio do nastolatków i studentów, a nie małych dzieci.

4. Rozwój: Sega of Japan robi świetne rzeczy, lecz część z nich przemawia jedynie do graczy azjatyckich. Jeśli Sega chce podbić Amerykę, musi robić tytuły przeznaczone dla tamtejszego odbiorcy. Dlatego SOJ powinna pozwolić na dostosowywanie przez SOA japońskich gier na rynek zachodni, jak z *Sonic The Hedgehog*. Będzie się to wiązać ze zwiększeniem budżetu na dział B + R i personel.

Gdy Kalinske skończył, spojrzał na twarze zgromadzonych. Ich miny sugerowały, że są jeszcze bardziej zobojętniali, niż kiedy zaczynał. Jakiegokolwiek oznaki przyjaźni zostały zastąpione przez szok, niedowierzanie i złość. Chwilę później salkę konferencyjną zalały rozgniewane pytania i komentarze oraz pełne zwątpienia uwagi.

Toyoda uwijał się jak w ukropie, żeby przetłumaczyć wyłowione z tego rabanu strzępki zdań, a Kalinske starał się odnieść do każdego zarzutu z osobna. Lecz Japończyk nie potrafił się uporać z zalewającą jego kolegę falą krytyki i nie nadążał z objaśnianiem mu, co się dzieje.

– Zgodnie z rachunkiem prawdopodobieństwa – syknął Kalinske do Toyody – chociaż jeden z nich powinien mieć do powiedzenia coś miłego.

– Tamten nazwał cię „wysokim, przystojnym Amerykaninem” – odparł

Toyoda.

– Tak? I to wszystko, co miał do powiedzenia?

– Bez komentarza.

Kalinske nie mógł uwierzyć, że to się dzieje naprawdę. Ci ludzie nie tyle nie zgadzali się z tym, co przed chwilą proponował, ile wysłuchawszy prezentacji, przestali zachowywać się racjonalnie i odpowiadali mu, plując jadem. Jakimś cudem szarpnął za ich wrażliwą strunę. Kopanie kogoś, z kim robiło się interesy, w piętę achillesową nigdy nie kończyło się dobrze, a w ceniącej sobie nade wszystko honor i szacunek kulturze japońskiej był to szczególnie kiepski pomysł.

Nagle Kalinske poczuł, że się dusi, i dopadło go mocne poczucie *déjà vu*. Już raz przecież przez to przechodził. Było jak w Mattel. Oddał tamtej firmie najlepsze lata swojego życia i założył, że zostanie tam już na zawsze, aż któregoś dnia okazało się inaczej.

Nadal miał problem ze zrozumieniem tego, co się wtedy wydarzyło, bo wszystko szło nadzwyczaj dobrze. Praca była jego życiem i nie miał nic przeciwko takiemu stanowi rzeczy, ponieważ Mattel było podrasowaną wersją samego Kalinskego. Po 10 latach wspinaczki po hierarchicznej drabinie został doceniony za swoje zasługi i w 1981 roku otrzymał posadę prezesa działu zabawkarskiego. Czuł się, jakby osiągnął już wszystko, co było do osiągnięcia, i perspektywę spędzenia reszty życia na sprzedaży magii zabawek dzieciom na całym świecie uważał za zaszczyt.

Awans dał mu kontrolę nad praktycznie każdym aspektem produkcji, dystrybucji i marketingu, ale nie oznaczał sprawowania tam niepodzielnej władzy. Jako że Mattel było spółką publiczną, ostatnie słowo miała rada dyrektorska. A była jedna rzecz, na której owej radzie zależało bardziej niż na rozwoju firmy, pieniądzach i wytwarzaniu świetnych zabawek – racja. Kalinske zdawał sobie z tego sprawę i starał się jak najczęściej im przytakiwać, co nie zawsze było możliwe, szczególnie kiedy zamierzał poprowadzić Mattel ścieżką zupełnie inną niż do tej pory.

Na początku lat 80. „konglomeracja” była zdecydowanie najmodniejszym słówkiem świata biznesu. Już nie wystarczyło, że firma specjalizowała się w tym, czym się zajmowała na co dzień – musiała wykupować udziały w firmach niepowiązanych z jej branżą i nimi również zarządzać, a korzyścią takiej strategii było wkroczenie na nieznane tereny oraz zróżnicowanie działalności, ulgi podatkowe i umożliwienie synergii. Kalinske jednakże znał prawdziwy powód: władza. Kiedy rada dyrektorska ogłaszała nowe nabytki,

widział, jak udziałowcom świecą się oczy, bez względu na to, czy transakcja była całkiem rozsądna (jak w przypadku Ringling Bros. Circus i Western Publishing), czy zupełnie absurdalna (Turco Steel i Metaframe Pet Supply). Choć zazwyczaj nie zgadzał się z podobnymi działaniami korporacyjnymi, swoje obawy wyrażał przed radą, tylko kiedy pieniądze na nowe inwestycje były przekierowywane z funduszy przeznaczonych na główną działalność Mattel, którą była produkcja zabawek. A kiedy protestował, jego niezadowolenie i obiekcje były skrętnie odnotowywane i zapamiętywane. Rada podejmowała ostateczne decyzje i zawsze znajdowała sposób, żeby się po cichu na nim zemścić.

Do 1983 roku bezmyślna strategia kupowania wszystkiego jak popadło powiązana z ogromnymi stratami zaliczonymi z powodu krachu na rynku gier doprowadziła Mattel na skraj bankructwa, ale jakimś cudem firmie udało się przetrwać, głównie dzięki guru śmieciowych obligacji Michaelowi Milkenowi. Udało mu się bowiem zebrać wystarczającą sumę pieniędzy, żeby Mattel się utrzymało, przy jednoczesnym uszczupleniu stanu posiadania firmy poprzez sprzedaż udziałów niepowiązanych z jej zwyczajową działalnością. Po spojrzeniu klęsce w oczy osłabła siła rady dyrektorskiej i paru członków musiało zrezygnować, ale ci, którzy zostali, nie byli zadowoleni, bo musieli przyznać się do błędu. Tak czy inaczej, nie mieli możliwości dokonania zemsty na Kalinskim, a nawet potrzebowali go do odbudowy firmy. Dwa lata później, kiedy Mattel znowu przeżywało rozkwit, rada nagrodziła swojego wybawcę, oferując mu posadę dyrektora wykonawczego. Sam zainteresowany nie był szczególnie ucieszony podobnym awansem, bo wolałby pozostać bliżej działu zabawkarskiego, lecz zinterpretował tę propozycję jako gałązkę oliwną i przyjął stanowisko.

Układ ten działał tylko przez krótki czas, gdyż Kalinske dokonał tyleż zaskakującego, co szokującego odkrycia. Po restrukturyzacji dokonanej przez Milkena spadły stopy procentowe, lecz Mattel nadal płaciło wierzycielom dawne, wysokie raty. Kalinske prędko się połapał, jaki jest powód takiego stanu rzeczy: jakakolwiek zmiana wymagała dodatkowej zgody ze strony rady, a firma była zadłużona u części zasiadających w niej osób. Uważając naturalnie, że to konflikt interesów, Kalinske poddał tę sprawę pod głosowanie, w którym mieli brać udział niezależni członkowie, którzy Mattel pieniędzy nie pożyczali. Oczywiście jego propozycja przeszła, ale wynik głosowania nie spotkał się z zadowoleniem reszty rady. Dyrektorzy nadal nie byli wystarczająco silni, żeby odwołać Kalinskiego, lecz mieli na tyle siły

(i rozumu), aby wytknąć mu stosunkowo młody wiek (miał wówczas 38 lat) i zasugerować tym samym, że przydałby mu się jakiś doświadczony doradca. Chcieli ściągnąć

Johna Amermana, 53-letniego szefa międzynarodowego oddziału Mattel, który miał mu partnerować jako dyrektor wykonawczy, dopóki Kalinske nie okrzepnie na tyle, aby samemu zająć się narzuconymi nań obowiązkami. Plan ten nie wypalił tak, jak chcieli – Kalinske i Amerman znakomicie się dogadywali. Podjąwszy taką, a nie inną decyzję, rada wyznaczyła linię frontu i każde starcie grona dyrektorskiego i Kalinskiego zmuszało resztę firmy do opowiedzenia się po którejś ze stron. Tarcia te doprowadziły do rozłamu i zatrzymały obracające się tryby Mattel. Kalinske ustąpił na rzecz starszego i bardziej doświadczonego kolegi.

Rada nie miała jednak zamiaru dać mu odejść, nawet mimo tego, że przyczyniła się do jego rezygnacji. Zaoferowano mu posadę dyrektora operacyjnego. Tym razem jednak Kalinske odmówił, mając dość politycznych gier i ufając, że gdzieś musi czekać na niego jakaś lepsza praca. Teraz, lata później, stał przed równie rozgniewanymi ludźmi, przeklinając się za swoją bezmyślność; uważał bowiem, że Nakayama zaproponował mu coś wyjątkowego.

Zarząd Segi irytował się coraz bardziej, więc Kalinske sięgnął po broń, którą posługiwał się najsprawniej: swój dar przekonywania. Mogło się to wydawać cokolwiek nierozważne, lecz postanowił bronić swojej propozycji.

– Zdaję sobie sprawę, że mój plan brzmi jak kompletne szaleństwo, ale Sega powinna podejmować tego rodzaju wykalkulowane ryzyko. Proszę, zaufajcie mi. Nie macie już dość dominacji Nintendo?

Ten komentarz również rozdrażnił zarząd. Kalinske spojrzał na Nakayamę, który wyglądał na niemal zadowolonego. Czyżby wszystko szło po jego myśli? Zatrudnił Kalinskiego tylko po to, żeby cieszyć się jego upadkiem? Czy cała ta szopka – zaloty na Hawajach, królewskie traktowanie po przyjeździe do Japonii, obietnica autonomii po przeprowadzce do San Francisco – była częścią jakiejś starannie zaplanowanej przez Nakayamę szarady będącej zemstą za coś, co Kalinske odstawił lata temu i o czym zupełnie zapomniał albo czego nie był nawet świadom? Domysły te uderzyły go mocniej niż pełne niezadowolenia pomruki zarządu. Kilka miesięcy temu nawet nie interesował się tą pracą, ale teraz zależało mu na niej jak na niczym innym. Była to ostatnia szansa, aby zasłużyć na szacunek rodziny i udowodnić sobie, że jest tak dobry, za jakiego zawsze się uważał.

Nakayama uderzył pięścią w stół, uciszając towarzyszy. Zerwał się z krzesła, pokręcił energicznie głową i utkwiał swoje spojrzenie w Kalinskim. Otworzył usta, żeby ostatecznie rozsądzić sprawę, a na jego twarzy majaczył przebiegły uśmieszek.

– Tom, nikt nie zgadza się z tym, co mówisz. Ba, wszyscy myślą, że zwariowałeś – powiedział i wziął głęboki oddech. – Ale dlatego cię zatrudniłem. Masz zielone światło.

Przez chwilę Kalinske patrzył na niego z niedowierzaniem, po czym praktycznie niezauważalnie się uśmiechnął.

– Dziękuję ci, Nakayama-san.

Nakayama pokiwał głową. Z jego twarzy gwałtownie zniknęły wszystkie emocje.

– Cokolwiek zrobisz, nie schrzań tego – powiedział i wyszedł szybkim krokiem z salki, zostawiając za sobą 18 wściekłych Japończyków, ogłupiałego tłumacza i wysokiego, przystojnego Amerykanina, który miał oficjalne pozwolenie na zrobienie bałaganu.

Lepszego czasu Kalinske nie mógł sobie wymarzyć, bo lada dzień Nintendo miało zaprezentować swoją śmiertcionośną broń, jakiej świat jeszcze nie widział.

CZĘŚĆ DRUGA

Sonic kontra Mario

13. WIATR ZMIAN

Od rzeki Ujigawa zerwał się gwałtowny wichur, który rozdmuchał noc i zaszumiał między leżącymi nisko pasmami gór Higashiyama, Kitayama i Nishiyama. Stamtąd czmychnął przez ciche Kioto, wijąc się między bogato zdobionymi pałacami i oszczędnymi ogrodami zen, i torował sobie drogę dalej, aż gruchnął o grube drzwi nierzucającego się w oczy magazynu.

Za nimi, nieświadomi upartego stukania wiatru, pracowali przy taśmie japońscy pracownicy z nocnej zmiany. Uwijali się w pozornym chaosie, podczas gdy w rzeczywistości działali z mrówczą koordynacją. Poinstruowano ich, że absolutnie żadna sekunda nie może zostać zmarnowana, stąd ich rutyna stała się niemal religijnym rytuałem: wyładunek, skręcanie części, test, pakowanie, wysyłka. Robili to bez przerwy, póki nie został złożony i przygotowany do dostarczenia ostatni egzemplarz nowej konsoli do gier firmy Nintendo. Podobne tajne operacje pod osłoną nocy przeprowadzano równocześnie w mnóstwie magazynów w całej Japonii. Była to część wielkiego planu firmy przewidującej wysyłkę sprzętu o północy. Tajność owych działań wynikała z zarządzenia prezesa Nintendo, Hiroshiego Yamauchiego. Podczas przygotowań do wprowadzenia na rynek 16-bitowej konsoli Super Family Computer (Super Famicom) usłyszał plotki, jakoby trzęsąca japońską przestępczością zorganizowaną yakuza planowała napaść na ciężarówki dostawcze. Choć grupa zwykle handlowała narkotykami, walutami i wdziękami kobiet, jej nagłe zainteresowanie sprzętem elektronicznym nie było takie znowu zaskakujące. Jeśli tylko na coś był wzmożony popyt, yakuza zaraz czyniła wszystko, aby móc zaspokoić oczekiwania potencjalnej klienteli. Pod koniec 1990 roku, kiedy tamtejsi sprzedawcy otrzymali od Nintendo wyczekiwaną informację, że nowe 16-bitowe cudo będzie dostępne już w ciągu miesiąca, zaczęli gorączkowo składać ogromne zamówienia.

3 listopada słynny dom handlowy Hankyu z Osaki ogłosił, że będzie

zbierał rezerwacje na Super Famicom. Tydzień później przestał zapisywać kolejnych chętnych z powodu ogromnej ich liczby, a należałoby nadmienić, że spora część sklepów zamknęła listy o wiele wcześniej. Niektórzy zdecydowali się nawet przeprowadzić loterię i w ten sposób wyłonić szczęśliwców, którzy będą mogli dostąpić zaszczytu nabycia nowego produktu Nintendo, podczas gdy pozostałym postawiono warunek, że zostaną dopisani do grona oczekujących, tylko jeśli zobowiążą się nabyć w pakiecie inne produkty. Koniec końców na listach znalazło się półtora miliona nazwisk.

Jednakże większość wybrańców musiała odejść z kwitkiem, gdyż Nintendo, zgodnie z kontrowersyjną tradycją nierealizowania pełni zamówień, wysłało tylko 300 tysięcy egzemplarzy, tym samym zostawiając 80 procent klienteli na lodzie. A gdyby firma mogła sobie pozwolić na bardziej radykalne środki, z magazynu nie wyjechałaby ani jedna sztuka. Nintendo byłoby zadowolone, gdyby mogło dalej sprzedawać produkty 8-bitowe. Podobną decyzję wymusiły na nim zapowiadane szumnie plany Kalinskiego, premiera nowej konsoli Segi i ciągłe plotki na temat wciąż trzymanej w tajemnicy przygotowywanej przez konkurencję maskotki.

Tak czy inaczej, Nintendo było na podobną ewentualność przygotowane. Prace nad 16-bitową konsolą trwały od późnych lat 80. i z technicznej perspektywy sprzęt był gotowy do wypuszczenia na rynek pod koniec roku 1990. Lecz z racji tego, że firma musiała się pośpieszyć, nie udało się wprowadzić jednej istotnej funkcji: wstecznej kompatybilności. Kiedy Yamauchi obarczył inżynierów zadaniem skonstruowania konsoli nowej generacji, postawił kilka wymagań co do ceny, wydajności i możliwości. Nalegał również, żeby opracowywany sprzęt obsługiwał gry z NES. Było to niezwykle istotne, bo bez tej funkcji miliony już kupionych gier Nintendo nagle stałyby się przestarzałe, a rodzice, którzy je nabyli, poczuliby się oszukani i nie byłiby skory zainwestować w nowy produkt. Odpowiedzialność za wprowadzenie tego udogodnienia spadła na czarodzieja inżynierii Masayukiego Uemurę i jego 65-osobowy dział B + R2, który zajmował się oryginalnym systemem 8-bitowym i produkcją czipu blokującego gry nielicencjonowane przez Nintendo.

Super Famicom zachwycił. Nowa konsola Uemury mogła wygenerować aż 32 768 kolorów (Genesis dysponowało paletą 512) i była wyposażona w 8 kanałów audio (przy 6 konsoli Segi), a jej cena detaliczna wyniosła 25 tysięcy jenów (około 250 dolarów). Mimo starań utalentowany inżynier

nie potrafił zapewnić wstecznej kompatybilności bez poważnej zwwyżki ceny (musiałaby ona wynieść około 75 dolarów). Yamauchi przedyskutował tę kwestię z zięciem, Minoru Arakawą, który planował wkrótce wprowadzić sprzęt do Ameryki. Arakawa zauważył, że dyski kompaktowe zaczynają powoli wypierać kasety i płyty winylowe, i to bez specjalnego szumu. Być może współcześni użytkownicy byli już świadomi naturalnej kolei rzeczy, zgodnie z którą nowe zdobycze techniki zastępują stare rozwiązania. Razem doszli do wniosku, że Nintendo jest wystarczająco silne, aby uporać się z ewentualnymi głosami niezadowolenia, a nie mogło przecież dłużej odkładać premiery swojej 16-bitowej konsoli. Aby udobruchać niepokojonych rodziców, szefowie planowali równolegle wypuścić jakiś głośny tytuł. Oczywiście zdecydowano, że nowy supersprzęt zasługuje na kolejną grę *Super Mario Bros.* A to nastąpiło kolejnych problemów. Shigeru Miyamoto, wizjonerski designer odpowiedzialny za stworzenie postaci Mario, Zeldy i Donkey Konga, kiedy poproszono go o szybkie ukończenie przygotowywanej przez niego nowości *Super Mario 4* (potem przemianowanej na *Super Mario World*), nadal poznawał limity, możliwości i niuanse 16-bitowej konsoli. Był dumny ze swojego projektu – ciekawe kostiumy, inteligentni przeciwnicy i barwne, piękne światy – ale, jako że z natury był perfekcjonistą, obawiał się powtórki z rozrywki. Nie miał jednak wyjścia. Nintendo grzało przed siebie pełną parą, gotowe stoczyć bitwę o 16 bitów.

Tymczasem w innej części Kioto podmuch wiatru ryknął nad dachem niepozornego magazynu, sygnalizując, że zbliża się nieuchronna burza.

Dwa dni później Tom Kalinske usiadł w swoim gabinecie, żeby przejrzeć najnowsze zrzuty ekranu z *Sonic The Hedgehog*. Gra wyglądała wspaniale, każdy następny etap był ekscytujący, tętniący energią i bardziej egzotyczny niż poprzedni. Premiera szykowana była dopiero za pół roku, lecz Kalinske odczytywał to jako zaletę, bo wiedział, że Sega będzie potrafiła dobrze ten czas wykorzystać. Razem z Nilsenem podjęli decyzję o ataku z zaskoczenia – nie mieli zamiaru co rusz podgrzewać atmosfery i zawzięcie promować swojego jeża. Stwierdzili, że lepiej będzie trzymać istnienie tajnej broni w sekrecie. Ustalili, że nie roześlą wersji demonstracyjnych, nie dadzą reklam do prasy i telewizji i nie powiadomią o niczym mediów. Aura tajemnicy otaczająca Sonica wzbudzała ciekawość, a Sega stosowała taktykę kontrolowanych przecieków i im bliżej daty premiery, tym częściej wypuszczała obrazki z gry albo szkice postaci. Kalinske zdawał sobie

sprawę, że trudno będzie nie ujawnić absolutnie niczego (szczególnie że Sega of Japan miała w zwyczaju podawać tajne informacje pod koniec kwartału obrotowego), lecz najlepszą strategią wydawało mu się dozowanie światu oszczędnych porcji tego cudu, którym niewątpliwie był Sonic.

– Jest już – powiedział Toyoda, wtykając głowę do gabinetu Kalinskiego.

Szef SOA spojrział na kolegę, wyraźnie podekscytowanego i podenerwowanego.

– Co jest? – zapytał.

– No jest, jest – przytaknął tamten energicznie.

Minęło kilka sekund, zanim Kalinske zorientował się, o co chodzi.

– Daj ją do sali konferencyjnej – powiedział, podnosząc się z krzesła. – Zwołam oddziały.

Toyoda pokiwał głową i czym prędzej się oddalił. Przez chwilę Kalinske stał nieruchomo za biurkiem, napawając się chwilą. Kiedy jednak nie mógł już dłużej jej przeciągać, wystrzelił z miejsca i slalomem przebiegł przez biuro, zgarniając po drodze wszystkich zainteresowanych zobaczeniem Super Famicomu w akcji. Z 300 tysięcy konsol dostarczonych przez firmę Yamauchiego Sega of Japan jakimś cudem nabyła dwa egzemplarze. Jeden zachowali dla siebie, a drugi posłali do siedziby Sega of America, żeby Kalinske mógł się zapoznać z przeciwnikiem.

Do tej pory Sega mogła się mamić, że jej zadaniem jest detronizacja NES, ale Kalinske zdawał sobie sprawę, o co toczy się ta wojna. Ośmiobitowe konsole przestaną mieć znaczenie, kiedy Nintendo wprowadzi swój nowy system. Nie wiedział jeszcze, kiedy sprzęt trafi do Ameryki, ale jeśli historia się powtórzy, to NOA zaprezentuje 16-bitową konsolę po niecałym roku od premiery japońskiej. Czyli, o ile przewidywania okażą się słuszne, jesienią 1991 roku.

Kalinske żywił nadzieję, że tak właśnie będzie – wtedy wszystko poszłoby po jego myśli. Miałby przynajmniej dziewięć miesięcy, aby skontrolować prawy sierpowy Nintendo: zyskać czas na przygotowanie klienteli na Sonica, podkreślić atmosferę i wypuścić jeża z klatki, gdy ten mógłby narobić jak najwięcej szkód. Modlił się, żeby Nintendo wstrzymało się z dystrybucją konsoli za oceanem, bo wtedy mógłby poznać słabe strony Super Famicomu, zyskać czas na pozyskanie sklepowych półek i sprawić, że Sega zaistnieje w świadomości graczy. Oczywiście było to myślenie życzeniowe oparte na założeniu, że jego firma w ogóle zdoła stanąć w szranki z 16-bitowym systemem Nintendo. Na szczęście już za parę chwil miał się przekonać,

z czym przyjdzie im się mierzyć.

– Podekscytowany? – zapytała Schroeder, siadając przy stole z zresztą ekipy. – Ja aż mam ciarki.

– Nie róbmy z tego aż takiej szopki – powiedział Kalinske, po czym się wyszczerzył. – Dobra, skoro już wypełniłem swoją szefowską powinność i skarciłem swoich, zobaczmy, co tu mamy.

Jakby na zawołanie do pokoju wszedł Toyoda. Niósł szare pudło, na którym widniała kolorowa, zgrabna sylwetka Super Famicomu i dwóch kontrolerów.

– Wygląda jak coś, co dziecko mogłoby narysować kredą na przerwie – burknął Nilsen.

Toyoda otworzył karton, wyciągnął jego zawartość i z namaszczeniem postawił na blacie. Pracownicy Segi nachylili się nad sprzętem i wstrzymali oddech niczym chirurdzy nad ciałem pacjenta podczas wymagającej operacji. Kolorowy obrazek okazał się kontrastować z mdłą i kanciastą obudową samej konsoli.

– Czy tylko mnie się wydaje, że gdyby ta maszynka mogła mówić, to poprosiłaby nas, abyśmy ją dobili? – zapytała Schroeder.

Kiedy ucichły śmiechy, Kalinske podniósł dwa identyczne kontrolery.

– Niezłe – powiedział.

Bo faktycznie takie były. Zgrabne, cienkie, z kolorowymi guzikami: niebieskim, czerwonym, żółtym i zielonym.

– Patrzcie, mają cztery – powiedział Toyoda, odnosząc się do faktu, że Genesis miało trzy przyciski.

Nilsen wziął jednego pada od Kalinskego.

– Czekaście – mruknął, czując niewielkie wypustki na górze kontrolera. – Chyba schowali tutaj jeszcze kilka. Są wszędzie.

– Co za różnica? – obruszył się Kalinske. – Dobra, kończmy te oględziny i to odpalmy. Al, czy mógłbyś czynić honory?

– Pewnie – odparł Nilsen.

Zabrał Super Famicom i okablowanie, po czym podłączył konsolę do telewizora. Był biurowym specjalistą od sprzętu i często żartował, że jeśli coś nie wypali, to zawsze będzie mógł pomagać z ustawieniem anten i rzutników potrzebnych podczas firmowych prezentacji.

– Gotowe – powiedział, podpinając ostatni kabel. – Dajcie grę.

Kalinske podał Nilsenowi szary kartridż z *Super Mario World*.

Kiedy jednak ten już miał włożyć go do konsoli, dramatycznie znie-

ruchomiał.

– Co się stało? – zapytał Kalinske. – Kolejny ukryty przycisk?

– Nie – odparł Nilsen, unosząc kartridż. – Patrzcie. Nie ma mowy, żeby stare gry na tym zadziałały.

– Może mają jakąś przejściówkę – zasugerował Kalinske.

– Bardzo możliwe – przytaknął Rioux. – Jak my do gier z Master System.

Nilsen wzruszył ramionami i uruchomił grę.

– Może. Ale jeśli miałbym zgadywać, powiedziałbym, że Nintendo zadało sobie cios tak mocny, na jaki nas nie byłoby stać. Arogancja i...

Przerwał, bo na ekranie telewizora pojawiła się plansza powitalna.

Pracownicy Segi patrzyli w ciszy, jak Nilsen przechodzi początkowy etap. Pierwszym, co zwróciło ich uwagę, była powolność Mario, szczególnie w porównaniu z Sonikiem. Podczas gdy ich jeź olśniewał nieprzewidywalnością, hydraulik pozostawał przygaszony. Co ważniejsze, Sonic był czymś zupełnie nowym, podczas gdy Nintendo – co stanowiło spore zaskoczenie – zdecydowało się na więcej tego samego. Jakby na potwierdzenie tego rozumowania twarz Mario, który właśnie skusił, nabiegła wstydliwą czerwienią i rozległ się skoczny dzingiel. Kierującemu tytułowym bohaterem Nilsenowi nie udało się uniknąć gniewu rozjuszonego, ale powolnego żółwia w hełmie futbolowym.

Skoro nadarzyła się okazja, Kalinske przerwał ciszę, mówiąc:

– Hej, Al, masz jakieś plany na najbliższy weekend?

– Co? Nie, jeszcze nie – odpowiedział Nilsen, tym razem udanie unikając żółwia. – Czemu pytasz?

– Chcesz iść na randkę?

Nilsen zatrzymał grę.

– Z kim?

Kalinske wskazał Super Famicom.

– Z Nintendo, rzecz jasna. Zabierz to do domu, pograj i upewnij się, że nie ma żadnych niespodzianek. Skoro kontroler wyposażono w dodatkowe guziki, może i gra coś jeszcze w sobie kryje. Co ty na to?

– Pewnie. Chętnie trochę się z Mario poszarpię – odparł Nilsen z uśmiechem. – Tylko nic nie mówcie księżniczce.

14. SEGAVILLE

Jednym z największych atutów, które Kalinske miał do dyspozycji w Mattel, była tak rozbudowana lista kontaktów, że mogła konkurować z książką telefoniczną. Znał wówczas nie tylko wszystkich ludzi znajdujących się na szczycie hierarchii branży zabawkarskiej, ale i zaufanych speców od marketingu, sprzedawców, którym nie powierzyłby towaru, a także gadatliwych recepcjonistów nawet niezdających sobie sprawy, że ich paplanina skrywa istotne informacje. Mówiąc wprost, Kalinske posiadał obrotowy wizytownik, którego inni mogliby mu zazdrościć. I nadal go miał, ale jako że kontakty te nie były już zbyt użyteczne, próbował zbudować swoją bazę od nowa.

Żeby skompilować taką sieć, Kalinske spędzał całe poranki na telefonie, rozmawiając z ludźmi z branży gier, analitykami finansowymi i dawnymi przyjaciółmi, którzy mogliby posiadać jakieś użyteczne informacje. Zwykle nie rozglądał się za niczym szczególnym – raczej monitował bieżącą sytuację, był ciekaw plotek na temat gorących towarów, a nawet partyjek golfa. Lecz tym, co wówczas zajmowało go najbardziej, była pierwsza fala opinii na temat nowego systemu Nintendo.

Przede wszystkim obdzwonił handlowców. Zwykle mieli dobre kontakty za oceanem i, co ważniejsze, najwięcej do zyskania lub stracenia. Jeśli Nintendo wypuściło świetny produkt, będą chcieli się upewnić, że zarobią fortunę. Ale jeśli nie, będą szukali planu zapasowego, a wtedy Sega zyska swoją szansę, z uśmiechem zapewniając alternatywę.

Z powodu różnicy czasu najpierw skontaktował się z ludźmi ze Wschodniego Wybrzeża. Ku jego zaskoczeniu wszyscy rozmawiali z nim o Super Famicomie jak o powtórnym przyjeździe. Nie dało się ukryć, że sprzęt wziął Japonię szturmem i wyprzedził się w ciągu kilku godzin. Nie było to Kalinskemu w smak, ale cieszyło go, że sprzedawcy po cichu kibicują Sedze.

– Prędzej czy później ci frajerzy dostaną za swoje – powiedział o Nintendo

z wyraźnym akcentem z New Jersey naburmuszony Tasso Koken.

Koken był handlowcem z Wiz, sieci sprzedającej sprzęt elektroniczny na północnym wschodzie kraju, która ostatnio zdobyła popularność chwytliwym dżinglem („Nikt nie przebije Wiz!”) oraz głośnymi umowami sponsorskimi z nowojorskimi drużynami sportowymi.

– Trudno mi mówić, że pewnie stanie się to później niż prędej, ale zaufaj mi, dojdzie do tego.

– Doceniam te miłe słowa – powiedział Kalinske.

– To nie tylko słowa – odparł Koken – ale i czyny, przyjacielu.

– Miód na moje uszy. Dasz nam więcej miejsca na półce?

– Nie. Ale dam wam lepsze miejsce. Koniec regału, frontem do wejścia, na wysokości oczu, tip-top.

– Ziarnko do ziarnka – rzekł ze śmiechem Kalinske. – Daj znać, jak usłyszysz coś o Nintendo.

– Jasne. Na razie wszystko wskazuje na to, że mają prawdziwe cudeńko.

Kalinske podziękował Kokenowi za informacje i się rozłączył. Usiadł za biurkiem i począł się zastanawiać, czy widział tylko to, co chciał zobaczyć, kiedy do drzwi zapukał Nilsen.

– Masz chwilę? – zapytał, wsuwając głowę do środka.

– Tylko jeśli miałeś czas sobie jeszcze pograć – odpowiedział Tom, wzywając go do środka.

– Czy miałem? Przeszedłem całość – powiedział Nilsen ponuro. – I mam złe wieści.

– Jak bardzo złe? – Kalinske przygotowywał się na przyjęcie ciosu.

– Bardzo – odparł ten, uśmiechając się szeroko. – Ale dla Nintendo.

– Tak? – zapytał Kalinske, unosząc brwi.

– Nie zrozum mnie źle, to fajna gra, równa, doskonale zaprojektowana. Jest świetnie wykonana i gra się wybornie, do czego Nintendo nas przyzwyczaiło i czego od niego oczekujemy.

– Ale? – Kalinske się uśmiechnął.

– Spędziłem na graniu cały weekend i nie zachwyciłem się. Prawda, grafika jest lepsza, sama gra niekiedy potrafi zaskoczyć, a to dobrze, lecz nie ma tam nic rewolucyjnego.

Kalinske klasnął z podekscytowania.

– Tak, również się ucieszyłem – przyznał Nilsen. – Nie mogłem przestać myśleć, że to tylko 12-bitowy Mario. Krok w dobrym kierunku, ale żaden tam skok. Nintendo sobie odpuściło.

– Liczyłem na to – powiedział Kalinske. – Przez cały ranek handlowcy mówili mi, że to najlepsza rzecz od czasu krojonego chleba, co mnie nieco zdziwiło, przyznaję. A oni po prostu jeszcze nie mieli do czynienia z konsolą osobiście.

Nilsen pokiwał głową.

– Mogło tak być. Jak to mówią: uwierzą, jak zobaczą.

– Otóż to – odparł Kalinske. – A pan, proszę pana, już zobaczył.

– Owszem. I jestem w stu procentach pewien, że mamy nad nimi przewagę.

Kalinske się zadumał, delektując się słowami, które rozbrzmiewały echem w jego głowie. Sega dysponowała lepszym produktem. Nie były to już spekulacje czy fantazje, ale fakt. Przez cały czas pielęgnował w sobie tę nadzieję i teraz nie mieli już wyjścia, musieli pokonać Nintendo.

– Dobra, mamy przewagę – powiedział.

To jednak nie wystarczyło. Potrzebowali czegoś jeszcze, czegoś, co podkreśli różnicę między nimi a Nintendo, uwypukli ją tak jak reklama Reeboka ze skokiem na bungee.

– Chcę, żebyś to udowodnił. Mnie i reszcie świata.

– Niby jak?

– Na razie nie mam pojęcia. I ty też nie – przyznał Kalinske. – Lecz jestem pewien, że któregoś dnia coś przyjdzie nam do głowy, a kiedy tak się stanie, nie będziemy brać jeńców.

– Tak zrobimy – przytaknął Nilsen i odwrócił się do drzwi. – Zacznę obmyślać strategię.

– Zaczekaj. – Szef go zatrzymał. – Przywiozłeś konsolę?

– Tak. Jest w aucie. Przynieść?

– Przydałaby się. Czas złożyć wizytę staremu przyjacielowi.

Kalinske, uzbrojony w absolutną pewność, że ma lepszy produkt, i pozwolenie z centrali na dokonanie koniecznych przeróbek, umówił się na kolejne spotkanie z Wal-Martem. Tym razem pojechał do Arkansas z Toyodą, mając nadzieję, że wspólnie uda im się przekonać kierownika.

– Proszę przestać się tak uśmiechać, panie Kalinske, nie przystoi panu – przywitał ich przedstawiciel sieci, kręcąc głową i przewracając oczami, kiedy do jego gabinetu weszli dwaj przedstawiciele Segi. – Zakładam, że mam przed sobą szanownego Shinobu Toyodę?

Japończyk przytaknął, przedstawił się spokojnie, po czym opadli z Kalinskiem na krzesła.

– Powinien pan się uczyć od kolegi – dodał tamten. – Facet przychodzi do mnie, nie odzywa się za dużo i, co najistotniejsze, nie majączy mu na ustach uśmieszek.

– To nie uśmieszek, ale uśmiech – podkreślił Kalinske.

Kierownik wydał z siebie pełen sceptycyzmu gardłowy pomruk.

– Śmiem wątpić. Ale zgodziłem się na spotkanie, niech będzie po waszemu. O co chodzi?

– Przyszedłem powiedzieć, że ujrzałem przyszłość.

– Czyżby? Jest pan Nostradamusem? – zapytał handlowiec i spojrzał na Toyodę, który żarliwie kiwał głową, potakując Kalinskemu. – A co takiego pan zobaczył?

– Amerykańską premierę nowej konsoli Nintendo. Odbędzie się ona przed sezonem świątecznym, a ludzie są wkurzeni – powiedział prezes SOA z udawanym przerażeniem na twarzy. – Bo sprzęt będzie kosztował majątek i nie odtwarza starych gier. Ale wszystko i tak byłoby w porządku, gdyby ten nowy system był znacznie lepszy niż poprzedni. Lecz nie jest. To blaga. – Twarz Kalinskiego nadal wyrażała bezbrzeżną grozę. – Wal-Mart przygląda się temu wszystkiemu i marzy, żeby nagle pojawiło się coś, co uratuje dla niego te święta. I nagle, pochylcie z szacunkiem głowy, pojawia się Sega Genesis, najbardziej zaawansowana technicznie konsola do gier.

Kierownik zaśmiał się.

– Niezła przepowiednia, panie Kalinske. Ale jest pewien problem: nowa konsola Nintendo to nie żadna blaga. Słyszałem, że Japończycy na jej punkcie oszaleli. Poszła w ciągu doby. Sprzedali już przeszło ćwierć miliona egzemplarzy.

– To prawda – potwierdził Toyoda, pochylając się do przodu. – Jadą na renomie.

– Mój nieuśmiechnięty kolega ma rację – zgodził się Kalinske. – Jeśli film dobrze poradzi sobie w weekend otwarcia, nie jest to dowód na to, że warto go zobaczyć, tylko na to, że ma niezły plakat.

– No dobrze, ale nie mógłby mi pan powiedzieć tego wszystkiego przez telefon?

– Ale wtedy nie zobaczyłby pan tego – powiedział Kalinske, sięgając do torby podróźnej po Super Famicom. – Proszę zerknąć. Macie tu telewizor, do którego możemy ją podłączyć.

– Tak, lecz nie zrobię tego.

– Co chce pan przez to powiedzieć? – Kalinske próbował nie dać po sobie

poznać zaskoczenia.

– Nie ma chyba nic, co mógłby mi pan pokazać i co zmieniłoby fakt, że Nintendo dało nam zarobić kupę forsy. Nie wydaje się, by tym razem miało być inaczej. Może i ta szesnastobitowa konsola faktycznie nie jest taka mocna, jak twierdzą. Może rodzice wzniosą raban. Ale, koniec końców, zniknie z półek, a cała reszta nie ma dla mnie najmniejszego znaczenia.

Kalinske i Toyoda nie mogli uwierzyć w to, co usłyszeli, i dotarło do nich, że nie ma nic, co mogliby powiedzieć i co przekonałoby tego człowieka do zmiany zdania. Istotnie, nie uwierzy, póki nie zobaczy, lecz nawet mając przed sobą taką szansę, Wal-Mart nie zamierzał jej wykorzystać.

Mimo wszystko rozstali się w przyjaznych stosunkach. Przedstawiciele Segi wezwali taksówkę na lotnisko.

Jechali krótką chwilę, kiedy Toyoda zobaczył coś, co zelektryzowało go od stóp do czubka głowy.

– Proszę się zatrzymać – rzucił do kierowcy.

Znajdowali się zaledwie kilka przecznic od siedziby Wal-Martu. Kalinske był cokolwiek zaskoczony, ale Toyoda uśmiechnął się i teatralnie uniósł palec. Zapłacili za kurs i wysiedli z auta.

Japończyk zarzucił na ramię torbę sportową i poprowadził Kalinskego do znaku z wypisanym na nim napisem „Do wynajęcia” zwisającym z markizy zamontowanej przed pustym lokalem znajdującym się na ruchliwej ulicy handlowej. Kiedy stanęli przed witryną, Toyoda nie musiał się odzywać już ani słowem. Kalinske błyskawicznie pojął, na co patrzy, a od roztaczających się przed nimi możliwości niemal zakreśliło mu się w głowie. Lokalizacja była idealna: centrum miasta, blisko do siedziby Wal-Martu i zaraz przy głównej drodze. Patrzył na pusty sklep i wyobraził sobie rozliczne możliwości aranżacji wystawy: sprzęt i oprogramowanie Segi ciągnące się jak okiem sięgnąć. Ale nawet by tego wszystkiego nie sprzedawali – nie, tylko wzbudziłiby zainteresowanie przechodzących i doprowadzaliby Wal-Mart do szewskiej pasji, bo potencjalni nabywcy nie mogliby kupić produktów Segi w jego sklepach. Kalinske i Toyoda gapili się na szybę, coraz szerzej się uśmiechając i snując coraz śmielsze plany.

– Jak przyjdą, damy im pograć za darmo – powiedział Toyoda, nawet się nie odwracając.

– Choćby i codziennie – dodał Kalinske. – Tak długo, jak będą chcieli.

Jakby robił miejsce dla wyobrażanego tłumu chętnych, cofnął się nieco i spojrzał do góry.

– Spójrz – powiedział, pokazując Toyodzie na restauracyjny billboard.

Ten od razu się domyślił, o co chodzi, tak jak poprzednio to Kalinske zrozumiał go bez słów. Sega wykupiłaby wszystkie okoliczne reklamy, informując ludzi, gdzie mogą sobie pograć za darmo, i to do woli: opanowaliby billboardy, przystanki autobusowe, ławki w parkach.

Kalinske i Toyoda mieli zamiar przemienić Bentonville w stanie Arkansas w Segaville. Nie mieli pojęcia, czy ich plan wypali, ale z pewnością zmusi Wal-Mart do ściągnięcia kłapek z oczu i zobaczenia tego, co usilnie chciała mu pokazać Sega.

15. FIZYK JEST NIEPOCIESZONY

– Nazwisko? – zapytała recepcjonistka Nintendo wysokiego, dobrze ubranego mężczyznę o krótkich, ciemnych blond włosach.

– Olaf Olafsson – odparł tamten.

Miał oczy koloru miedzi. Utkwił wzrok w swojej rozmówczyni. Połowę jego twarzy przeciął uśmiech, a drugą – grymas niezadowolenia.

– Przyszedłem do pana Lincolna – dodał swoim śpiewnym głosem, niemal jakby recytował poezję napisaną pentametrem jambicznym. – Oczywiście jestem oczekiwany. Choć obawiam się, że przyszedłem trochę za wcześnie.

Recepcjonistka potwierdziła umówione spotkanie z Howardem Lincolnem i poprosiła gościa, aby poczekał chwilę w jasno oświetlonym brązowo-białym lobby.

Olafsson przeszedł obok szklanej gabloty, w której umieszczono kryształową, bogato zdobioną głowę konia, i usiadł na obitej ciemną skórą kanapie. Miał ciężki dzień i przyjemnie było nareszcie wyciągnąć nogi. Przywykł do ciągłych podróży, ale przedostanie się do siedziby Nintendo of America w Redmond w stanie Waszyngton nie należało do najłatwiejszych. Mimo wszystko miasto miało w sobie coś czarującego. Zwykle dzielił swój czas pomiędzy Manhattan, Los Angeles i znane z pocztówek europejskie miasta, dlatego cieszył się spokojem i ciszą. Poświęcił chwilę na podziwianie lobby i wyłożył się wygodnie na sofie, zadumany nad niesłychanie krętymi ścieżkami swojego losu.

Olaf Olafsson urodził się i wychował w Reykjavíku, gdzie zainteresował się matematyką i innymi naukami ścisłymi, poezją i lekkoatletyką. Jako 17-latek wykorzystał swoje umiejętności i naturę samozwańczego człowieka renesansu i zdobył stypendium na amerykańskim uniwersytecie Brandeis. Studiował fizykę, dyplom licencjata miał odebrać w 1985 roku. Pod koniec studiów Olafsson zrozumiał, że ma do wyboru dwie ścieżki: mógł kontynuować naukę i zdobyć tytuł magistra, a następnie doktora, by później

dołączyć do niewielkiej, ale szanowanej społeczności naukowej, lub prowadzić pełne niewiadomych życie i rozwijać różnorakie zainteresowania. Choć wizja natchnionej rywalizacji na polu fizyki niezwykle go pociągała, skłaniał się ku tej drugiej możliwości. Jego mentor, wykładowca Stephan Berko, próbował przekonać go do zmiany zdania i podążania drogą akademicką, dlatego umówił go ze swoim byłym studentem, Michaeliem „Mickeyem” Schulhofem, wysoko postawionym dyrektorem amerykańskiego oddziału Sony. Spotkanie poszło niezupełnie tak, jak Berko sobie wymarzył, bo po tej rozmowie Olafsson nie tylko porzucił karierę fizyka, ale i przyjął posadę zaoferowaną mu przez Sony. Schulhof zatrudnił młodego Islandczyka do wprowadzenia na rynek nowej zdobyczy techniki zwanej CD-ROM. Traktując zadanie poważnie, Olafsson podróżował po świecie, demonstrując niezwykłą moc audiowizualną płyt kompaktowych firmom takim jak HP, Apple i Microsoft.

Na początku 1991 roku Olafsson awansował. Nie jeździł już z prezentacjami, ale sprzedawał oprogramowanie. Mówiąc ściślej, został prezesem nowego działu Sony Electronic Publishing i miał odpowiadać za produkcję treści cyfrowych na komputery, odtwarzacze multimedialne i sprzęt do gier. Definicja ta obejmowała wszystko, od płyt zawierających dzieła zebrane Szekspira do interaktywnych gier opartych na nadchodzącym wysokobudżetowym hicie. Głównym źródłem owych treści miały być kupione za grube miliardy firmy: prestiżowe studio filmowe (Columbia TriStar Pictures) i duża wytwórnia płytowa (CBS Records). Dlatego pierwotnym zadaniem Olafssona było zapoznanie się z działalnością nowych nabytków Sony i rozpracowanie, jak – o ile to możliwe – wykorzystać je przy produkcji oprogramowania. Zarówno na planach filmowych, jak i za drzwiami studia nagrań Olafsson z przyjemnością poznawał wszystkie aspekty przemysłu rozrywkowego... poza gramami.

Nie miał o nich wielkiego pojęcia. Na Islandii nie prowadził zbytnio ożywionego życia towarzyskiego, a kiedy poleciał do Ameryki, był już za stary, żeby załapać się na szaleństwo związane z Nintendo. Aby zrozumieć tę branżę, polegał na informacjach z Imagesoftu, imprintu Sony z Santa Monica zajmującego się wydawaniem gier. Imagesoft był licencjobiorcą Nintendo i wydał na NES dwie gry: *Solstice* i *Super Dodge Ball*. Tytuły te cieszyły się dobrymi opiniami krytyki, a i gracze je cenili, ale żadna z tych gier nie przyniosła fortuny. Dlatego Olafsson zaczął wierzyć, że cała ta gadka o bajecznych zyskach, jakie można osiągnąć dzięki grom, to bujda. Chcąc

sprawdzić tę hipotezę, udał się do ekipy Imagesoftu.

Na miejscu okazało się jednak, że nie miał racji. Na grach można było zarobić, i to sporo, tyle że największy kawał tortu zgarniało Nintendo. A okrucy, które po sobie zostawiało, przypadały tym, którzy mieli chęć – i byli tego godni – się po nie schylić. Olafsson zrozumiał, że sekret potęgi Nintendo polega na chytrym rozdysponowywaniu licencji, co wymagało od potencjalnych partnerów biznesowych przeskoków skomplikowanych przeszkód.

Interesy z Nintendo równały się podpisaniu z firmą nienegocjowalnej umowy licencyjnej, która umożliwiała nadawcy, jak chociażby Imagesoftowi, produkcję pięciu różnych gier rocznie. Za ten przywilej nagradzano producenta możliwością kupna kartridżów prosto od Nintendo, przekazania firmie wyłączności na wydane tytuły, zapłaty wysokich tantiem od każdego sprzedanego egzemplarza i zgody na inne surowe obostrzenia. Olafssonowi umowa ta nie wydawała się szczególnie przekonująca. Nintendo chciało wywierać na nich presję? Kantować producentów i wydawców? A do tego jeszcze domagało się opłaty z góry, jeszcze zanim sprzedała się choćby jedna gra? Dobra, mieli pełne prawo dyktować warunki. Ale dopiero kolejne punkty prawdziwie zaskoczyły i zbulwersowały Olafssona.

Po podpisaniu umowy licencyjnej wydawca musiał zainwestować czas, pieniądze i wysiłek w produkcję jednego z pięciu tytułów. Ukończoną grę wysyłano do siedziby Nintendo w Redmond w stanie Waszyngton. I dopiero po jakimś czasie (dniach, tygodniach, nawet miesiącach) wydawca dowiadywał się, czy jego gra została zaakceptowana. Jak również, o czym przekonywał się każdy bez wyjątku, żadnej nie zaklepywano za pierwszym razem. Dlatego Nintendo przekazywało faksem listę zmian, które producent musiał karnie wprowadzić, a później miał posłać grę do Nintendo raz jeszcze. Następnie tytuł był akceptowany lub, co zdarzało się częściej, wysyłano kolejny faks z prośbami zmian. Proces ten powtarzał się dopóty, dopóki japoński gigant nie uznał, że nadesłana gra spełnia jego wymogi.

Po uzyskaniu akceptacji nareszcie można było zacząć produkcję. Oczywiście po zainwestowaniu znaczących środków wydawca chciał zamówić sporą liczbę kartridżów i tym samym zwiększyć potencjalne zyski. Ale jako że umowa licencyjna precyzowała, że to Nintendo odpowiada za ich produkcję, firma mogła zdecydować, ile kopii wykona. Producent otrzymywał zazwyczaj 25 procent swojego zamówienia, a częstotliwość wysyłki kolejnych partii również zależała jedynie od Nintendo. Czyli

wydawca musiał czekać, aż dostanie kolejne kartridże, i cały proces przeciągał się do paru miesięcy (miesiąc zajmowała produkcja, kolejny – dystrybucja międzykontynentalna), do tego na żadnym etapie nie było jakiegokolwiek gwarancji terminowości. Jeśli złowieszczy sztorm zepchnął statek z kursu, opóźnienie mogło wynieść tydzień, ale gdyby fabryki nie wyrabiały z produkcją czipów, jak przydarzyło się podobno w 1988 roku, Nintendo mogło odwlekać wszystko w nieskończoność.

Olafssona oburzała absurdalność tego powolnego procesu. Jego firma brała na siebie całe ryzyko przedsięwzięcia, ale to Nintendo sprawowało nad nim pełną kontrolę i otrzymywało spore zyski. A jeszcze bardziej rozzłościła go informacja, że jedna z gier Imagesoftu, *Super Sushi Pinball*, została od razu definitywnie odrzucona i nie było możliwości jej wydania. Nie dbał o to, czy gra była dobra czy nie. Firma wydała na nią niemal milion dolarów i wymyśliła kampanię reklamową opartą na cudacznym haśle „Nareszcie gra, która smakuje tak dobrze, jak wygląda”. Olafsson sądził, że z uwagi na tę sporą inwestycję o sukcesie albo porażce powinni zdecydować klienci, a nie Nintendo. To było nie fair. Bardzo nie fair. Dlatego postanowił jechać do kwatery głównej Nintendo i zrobić wszystko, co mógł, żeby naprawić sytuację.

I gdy tak rozglądał się po lobby, starał się nie dać ponieść emocjom. Nie przyleciał tutaj się wykłócać, krzyczeć, złościć. Był biznesmenem, który wierzył, że w interesie obu firm leży podpisanie umowy korzystnej dla każdej ze stron. Sony i Nintendo łączył przecież kawał historii. Sony wyprodukowało bowiem czip audio do Super Famicomu, a następne lata miały przynieść zacieśnienie więzi, bo, jak ustalono, efektem kolejnych wspólnych działań miała być konsola obsługująca CD. Obie firmy potrzebowały się wzajemnie, co zdaniem Olafssona powinno znaleźć odzwierciedlenie także na innych poziomach współpracy.

– Miło nareszcie poznać cię osobiście – powitał go Howard Lincoln, wysoki mężczyzna o poważnym wyglądzie, łagodnych oczach i pociągłej twarzy. Był starszym wiceprezesem Nintendo i miał zwyczaj wysławiać się tak, żeby nie pozostawiać wątpliwości co do wysokiego stanowiska, jakie piastował; zawsze brzmiał władczo, ale nigdy pretensjonalnie. – Cieszę się, że zdecydowałeś się odbyć tę podróż, aby się z nami zobaczyć.

– Oczywiście, żaden problem – powiedział Olafsson i uściśnął mu dłoń.

– Zdaje sobie sprawę, że trudno do nas trafić, ale to miejsce ma swój urok, prawda?

– Zdecydowanie. Dobrze uciec od zgiełku wielkich miast – odparł Olafsson, dozując oszczędnie swój niewyczuwalny europejski akcent. Chciał zabrznieć światowo, ale nie pretensjonalnie.

– Dobrze powiedziane – przyznał Lincoln. – Może cię oprowadzę i wtedy pogadamy. Dobrze?

– Świetnie. – Olafsson przepuścił go gestem. – Prowadź, będę tuż za tobą.

Lincoln zabrał swojego gościa w głąb siedziby, do kolorowych biur udekorowanych dziwnymi postaciami z gier, co nadawało im wygląd niewielkiego parku rozrywki. Tyle że panowała tam cisza. Choć miejsce wydawało się tętnić życiem, pracownicy zachowywali się bezszelestnie. Wszyscy byli nastawieni przyjaźnie i okazali się bardzo mili, ale wyczuwało się pewien rodzaj powagi, jeśli chodziło zarówno o każdego z osobna, jak i o grupę.

Po zakończonym obchodzie Lincoln zabrał Olafssona do nowoczesnej salki konferencyjnej o białych ścianach obwieszonych rysunkami Donkey Konga, dużego, uroczego i niezdarnego goryla. Mężczyźni usiedli przy długim, lśniącem stole i wymienili kilka uwag na temat jednej z nielicznych gier, które Olafsson miał okazję przetestować.

– Byłem wtedy młody, ale od razu mogłem powiedzieć, że gra będzie przebojem – powiedział Islandczyk z nostalgicznym uśmiechem przyklejonym do twarzy. – Pamiętam to uzależniające uczucie zachwytu i zadziwienia. A muszę powiedzieć, że to mocne słowa jak na kogoś, kto nie przepada jakoś specjalnie za grami.

Lincoln zaśmiał się serdecznie.

– Jak możesz nie lubić gier?

– Trudno mi powiedzieć. – Olafsson wzruszył ramionami. – Nic do nich nie mam, wydają mi się jedynie dziecinne. Po prostu chyba nie są dla mnie.

– Jestem w stanie to zrozumieć – odparł Lincoln. – Czemu wobec tego w tym siedzisz?

– A to bardzo dobre pytanie – odpowiedział z wyciągniętym do Lincolnu palcem. – Choć wydaje się nieco retoryczne, skoro obaj doskonale znamy odpowiedź.

– Bo interes to interes?

– Teoretycznie tak. Lecz okoliczności, które mnie tutaj dzisiaj sprowadziły, wymagają, abym zapytał, czy faktycznie o to chodzi. Przeczytałem umowę licencyjną i zawarte między nami kontrakty, a potem rozmawiałem z moimi chłopakami o przygodach z Nintendo. I ten interes

znacząco różni się od tych, z którymi do tej pory miałem do czynienia. Ba, nie przypomina ich.

Lincoln pokiwał głową. Nie wydawał się ani zaskoczony, ani zakłopotany.

– Prawda. Bo to nowa branża.

– I obiecująca.

– Owszem – odparł Lincoln. – Dziesięć lat mówili to samo: „Na grach wideo nie da się stracić choćby nawet centa!”. A okazało się, że jest zupełnie inaczej. Brak kontroli doprowadził do chaosu i wszystko się rozpadło. Słuchaj, ja wiem, co ludzie mówią o Nintendo i co wydawcy, sprzedawcy i wszyscy inni myślą o naszych rzekomo surowych umowach. – Lincoln zrobił znaczącą pauzę i spojrzał Olafssonowi prosto w oczy. – Lecz jest w tym szaleństwo metoda. Od samego pomysłu aż do zakupu naszym zadaniem jest upewnienie się, że dany produkt spełnia standardy Nintendo i zapewnia rozrywkę najwyższej jakości. Dzięki temu swoją porcję otrzymają klienci, sprzedawcy i wszyscy znajdujący się na kolejnych ogniwach łańcucha pokarmowego.

Olafsson współczująco pokiwał głową.

– Jesteś inteligentnym człowiekiem i pozwolę sobie założyć, że potrafisz się domyślić, o jakie niedociągnięcia tej logiki mi chodzi. Tak czy inaczej, doskonale rozumiem, że siedzimy, dosłownie i w przenośni, po przeciwnych stronach stołu i, co naturalne, patrzymy na sprawy z zupełnie innej perspektywy. Ale – dodał ostrzejszym tonem – jeśli Nintendo ma dalej dyktować warunki, to, zważywszy na długą współpracę z Sony, powinno chyba dać nam trochę luzu.

– Co dokładnie masz na myśli?

Olafsson zmrużył oczy, ostrożnie dobierając słowa.

– Ogólne zasady. Ośmielę się powiedzieć, że na dobry początek Nintendo mogłoby przestać traktować nas jak niewolników na plantacji trzciny cukrowej.

Lincoln aż się wzdrygnął.

– Mocne słowa, nie sądzisz?

– Moja metafora? Ton może i tak, ale nie porównanie.

Lincoln pokręcił głową.

– Chyba się trochę zagalopowaliśmy. A żeby uniknąć kolejnych nieporozumień, powiem tylko, że Nintendo niezwykle sobie ceni dobre relacje z Sony. Lecz nasze umowy licencyjne są takie same dla każdej firmy i nie ma mowy o wyjątkach.

– Rozumiem – przytaknął Olafsson, zdając sobie sprawę, że nic tutaj nie wskóra.

Skoro Nintendo tak chciało to rozegrać, to niech mu będzie.

Kiedy siedział w salce konferencyjnej, zadumał się na temat tej dziwacznej nowej branży. Ale bez względu na kształt, rozmiar i kolor tych myśli był wielce niepokieszony. Na tym etapie jednak nie było sensu afiszować się z niezadowoleniem. Dlatego też Olafsson poprosił swojego gospodarza, aby ten przedstawił mu plany promocyjne Nintendo na nadchodzący rok.

– Znakomicie, że o to pytasz – zachwycił się Lincoln i zaczął swój radosny monolog, który wygłaszał już zapewne nie po raz pierwszy.

I gdy tak mówił o nowym zwierzaku Mario, jakimś zielonym dinozaurze o głupawym imieniu, jego gość myślami wybiegł do partii, którą rozegra danymi mu kartami. Równocześnie spoglądał na zawieszone na ścianach rysunki. Zatrzymał się przy Donkey Kongu gotowym do rzutu uniesioną nad głowę beczką. Nawet gdy przeniósł wzrok z powrotem na Lincolna, nie mógł przestać myśleć o potężnym gorylu. Kiedy weszli do salki, przypomniało mu się jedynie mgliste doświadczenie obcowania z grą, ale teraz zaczynał kojarzyć szczegóły. O ile nie zawodziła go pamięć, *Donkey Kong* opowiadał o aroganckim gorylu, który lubił walić pięściami w swoją pierś i rzucać różnymi niebezpiecznymi przeszkodami w odważnego małego hydraulika. Z uwagi na to, że była to gra jedyna w swoim rodzaju, strasznie trudno było ją ukończyć. Jeśli gracz miał jednak wystarczająco wiele ćwierćdolarówek i sporo czasu, żeby nauczyć się schematu, na którym opiera się rozgrywka, można było ją przejść. Lincoln dalej nawijał o przyszłości Nintendo, a Olafsson nie mógł przestać się zastanawiać, co też czeka tego 400-kilogramowego goryla.

16. ZMĘCZYĆ PRZECIWNIKA

– Jak się idzie na wojnę, to trzeba przeciwnikowi wymierzyć taką fangę, żeby rozłożył się już po pierwszym ciosie – tłumaczył Rioux, kiedy z Kalinskem i Toyodą opracowywali strategię Segi na zbliżające się targi Consumer Electronics Show (CES). – A jeśli nie da się wyprowadzić takiego strzału, to nawet nie ma co wychodzić na ring. Tak się prowadzi prawdziwe wojny i tak się musimy zachować.

Każdego roku CES odbywało się dwa razy: zimą w Las Vegas i latem w Chicago. Jako że rozproszony i nieustannie rozwijający się przemysł gier miał więcej wspólnego z Dzikim Zachodem niż, dajmy na to, światami takimi jak Dolina Krzemowa czy Wall Street, targi te zapewniały jego przedstawicielom rzadką okazję do spotkań. Chodziło tam praktycznie tylko o chwalenie się bicepsami, ale i tak była to szanowana impreza. Tam rodziły się trendy, lecz również niekiedy zdarzały się scysje.

Najbliższe CES miało być pierwszym dla Kalinskiego, który chciał tam wparować z pełnym magazynkiem, szczególnie zważywszy na postępy (a raczej ich brak) w sprawie Wal-Martu. Minął już miesiąc od wynajęcia przez Segę lokalu w Arkansas, a sieć nawet nie mrugnęła. Lecz zamiast się poddać, Kalinske podwoił starania. Żeby urzeczywistnić marzenie swoje i Toyody, posłał do Bentonville swoją asystentkę Deb Hart, która miała nadzorować budowę Segaville. Zgodnie z planem wykupiła wszystkie dostępne billboardy w mieście, na ulicach rozstawiła ludzi rozdających ulotki i załatwiła, żeby każda poduszka leżąca na krzeselkach stadionu uniwersyteckiej drużyny tuż przed finałowym meczem u siebie miała logo Segi. Odwaliła kawał znakomitej roboty, lecz całe to przedsięwzięcie robiło się zbyt kosztowne. Kalinske nie osiągnął jak dotąd żadnego rezultatu i kusiło go, żeby odbić to sobie podczas CES, lecz zaciekało go to, co powiedział Rioux.

– Bądźmy szczerzy – stwierdził – nie mamy takiej siły ognia, żeby

przypuścić atak na Nintendo, ale może ich trochę zmęczymy i przyciśniemy do lin.

Rioux pokiwał głową, ale Toyoda nie załapał, o co chodziło. Kalinske wyjaśnił mu, że kiedy Muhammad Ali zmierzył się w 1974 roku w Zairze z George'em Foremanem o tytuł mistrzowski, mecz ten nazwano „łomotem w dżungli”. Foreman był wówczas większy i silniejszy, bił mocniej niż Ali, który zrozumiał, że musi wymyślić jakąś mądrą taktykę. Jego plan przewidywał odpieranie Foremana, aż ten się zmęczy. Przez większość walki Ali szydził i podjudzał przeciwnika, trzymając gardę i przyjmując cios za ciosem. Foreman dominował przez cztery rundy, lecz faktycznie zaczął opadać z sił. W piątej Ali zyskał przewagę nad wycieńczonym mistrzem i zdemolował go seriami prostych. Trzy rundy później Foreman padł na deski, Ali odzyskał pas i przeszedł do historii jako taktyczny geniusz.

– Aha – skomentował Toyoda. – Czyli udajemy martwych?

– Właśnie – potwierdził Kalinske. – Nie mówię, żebyśmy całkowicie sobie odpuścili, bo chcemy przecież uderzyć przed amerykańską premierą ich konsoli. Nie ma jednak sensu już teraz nabierać prędkości, żeby potem ją utracić. Powinniśmy zagrać kartą Sonica, ale bez konkretnego, skupić się na Game Gearze i wstrzymać z całą resztą aż do lata.

Kalinske spojrzał na przytakującego Toyodę i obrócił się do jak zwykle kamiennej twarzy Rioux.

– Paul?

– Co mogę powiedzieć? – zapytał retorycznie Rioux, nareszcie się uśmiechając. – Unoś się jak motylek, ale żądl niczym pszczoła[2].

Kilka tygodni później Kalinske zameldował się w Alexis Park Hotel w Las Vegas, gdzie razem z mniej więcej 20 pracownikami Segi miał się zatrzymać na czas CES. Z uwagi na podjętą decyzję o nieeksponowaniu swojej obecności na imprezie nie miał co do niej zbyt dużych oczekiwań. Mimo to sprawy szybko wymknęły mu się spod kontroli.

Sega potknęła się jeszcze przed rozpoczęciem CES. Podczas prezentacji pionu sprzedaży wszystko, co możliwe, poszło nie tak. Demo nie zadziałało, rysunki koncepcyjne się pomieszały, a sprzęt ulegał ciągłym awariom i nawet Nilsen nie potrafił go naprawić. Kalinske zdawał sobie sprawę, że ich obrona na targi strategia będzie wymagała nieziemskich starań, lecz wtedy czuł się jak kompletny amator. Nigdy nie przeżył czegoś podobnego podczas kilkuletniej pracy dla Mattel i, co najgorsze, ponosił za klęskę całkowitą odpowiedzialność. Bo skoro ludzie Segi nie byli dostatecznie przygotowani,

to znaczyło, że zawiódł jako ich szef. Prezesi i dyrektorzy zawsze zbierali największe pochwały, ale i, co najgorsze, również szczególnie mocno im się obrywało.

Mając za sobą pasmo nieszczęść, próbował naprawić reputację Segi podczas swojej prezentacji. Nie odpowiedziała mu jednak zwyczajowa żywiołowa reakcja i kusiło go, żeby nastawić demo *Sonica* i pomówić o nadchodzących zmianach, które wyłuszczył w swoim „czteropoziomowym planie”. I choć był bliski naciśnięcia czerwonego przycisku alarmowego, wiedział, że nie może tego uczynić.

Niestety, pierwszy dzień CES nie przyniósł zbytniego wytchnienia po tych wypadkach. O ile odbiorniki telewizyjne, sprzęt stereo i magnetowidy były elegancko wyeksponowane na terenie olśniewającego Las Vegas Convention Center, o tyle firmy produkujące gry traktowano jak obywateli drugiej kategorii i relegowano do stojącego na zewnątrz namiotu. Upchnięto tam około setki różnych zajmujących się grami firm, które prezentowały swoje produkty na stoiskach. Obok siebie znalazły się małe przedsiębiorstwa i Nintendo, dominujące nad całą resztą swoją kosztowną wystawą gier i sprzętu (a wykupione przez nie miejsce było tak rozległe, że dałoby się postawić tam scenę). Pod koniec imprezy uczestnicy ochrzcili to stoisko „Gwiazdą Śmierci”.

Z uwagi na podjętą przez szefostwo Segi decyzję o wstrzymaniu się z szeroko zakrojoną promocją gier zaplanowanych na lato skromne stoisko Segi skupiało się głównie na Game Gearze, nieco zgrabniejszej amerykańskiej wersji japońskiego sprzętu. Kalinske, Rioux i Toyoda nie mieli nic przeciwko takiemu stanowi rzeczy, choć każdy miał ku temu swój powód. Kalinske sądził, że to znakomita okazja, aby na razie odwracać uwagę od Genesis, ale nadal przedstawiać Segę jako gracza odważnego, niekonwencjonalnego i technicznie zaawansowanego. Rioux z kolei był święcie przekonany, że przenośne konsole któregoś dnia zastąpią systemy stacjonarne. Z kolei Toyoda zdawał sobie sprawę z estymy, jaką japońscy dyrektorzy darzą hardware, przedkładając go nad software, i dlatego cieszył się, że ma okazję ekstensywnie promować Game Geara.

Zdawało się, że to łatwa do sprzedania zabawka, bo było to nic innego jak kolorowy Game Boy od Nintendo. Tak jak niegdyś nowe telewizory wypchnęły z rynku czarno-białe, tak Game Gear szybko powinien ustawić się na odpowiednim miejscu łańcucha pokarmowego. Lecz o ile na papierze wyglądało to dobrze, o tyle nadal trzeba było wziąć pod uwagę kilka

istotnych rzeczy: Atari wyłożyło się ze swoją konsolą Lynx, a Game Gear pożerał baterie jak smok, do tego najlepszą grą, jaką dysponowała Sega, był kiepski klon *Tetrisa*. I to by było praktycznie na tyle, jeśli chodziło o głośne produkcje firmy obecne na targach, bo prócz Game Geara promowano jedynie uratowany przez Electronic Arts futbol firmowany przez Joego Montanę. Choć ostatecznie nie udało się wypuścić tego tytułu na święta, gra okazała się naprawdę dobra i pozwalała Sedze wkroczyć z impetem w nowy rok (o ile oczywiście klienci nie połapaliby się, że to na dobrą sprawę przepakowane *John Madden Football*).

Gdy pracownicy Segi kończyli przygotowywać stoisko, Kalinske ulotnił się, żeby zdążyć na zaplanowaną o 8.00 konferencję prasową Nintendo. CES nie otwarto jeszcze dla odwiedzających, ale na spotkaniu zjawily się tłumy, po części dlatego, że był to pierwszy punkt programu, nieoficjalnie otwierający targi. Przede wszystkim jednak chodziło o to, że cokolwiek by Nintendo zrobiło czy ogłosiło, każdy wiedział, że będzie to duża sprawa. Kalinske ustawił się z tyłu salki, za rzędami dziennikarzy, analityków finansowych i miłośników japońskiej firmy, których w branży elektronicznej nie brakowało. Sam nie chciał tego przed sobą przyznawać, ale tęsknił za tą zawieruchą, która panowała podczas konferencji, a którą doskonale pamiętał z czasów spędzonych w Mattel: za dreszczem antycypacji, ciekawością wiszącą w powietrzu i oczywiście oklaskami, które wybrzmiały niczym grzmot zwiastujący nadciągającą burzę. Te rozległy się, kiedy przy mikrofonie pojawił się Peter Main, wiceprezes Nintendo of America do spraw sprzedaży i marketingu. Był łysiejącym mężczyzną o przenikliwych, brązowych oczach. Na nosie miał lenonki. Nonszalancko uciszył tłum i się przedstawił.

– Na horyzoncie majaczy mnóstwo ekscytujących rzeczy, o których chętnie opowiem – zaczął, nie przebierając w słowach.

Był, jak Kalinske, znakomitym mówcą, choć miał zupełnie inny styl. Szef SOA swoimi słowami przenosił publikę do sportowej szatni i był niczym trener zagrzewający drużynę do boju, podczas gdy Main przypominał raczej kolegę namawiającego towarzyszy na jeszcze jedną kolejkę. Byli od siebie tak różni jak trener i barman.

Po pochwaleniu się sukcesem Super Famicomu w Japonii Main jakby od niechcenia odpowiedział na kołaczące się wszystkim po głowie pytanie i zapowiedział, że Nintendo wypuści swoją 16-bitową konsolę w Ameryce przed końcem roku. Dodał też, że jego firma ustanowiła kolejny rekord

1990 roku, sprzedając 7 milionów 200 tysięcy egzemplarzy NES i miliony gier, a zyski w samych Stanach Zjednoczonych osiągnęły 3 miliardy 400 milionów dolarów. Pomimo tych wprowadzających w zdumienie liczb Main podkreślił, że Nintendo nie poradziło sobie tak dobrze, jak spodziewali się analitycy.

– Byliśmy jednak blisko – wyjaśnił. – Tyle że żaden z nas jeszcze w czerwcu nie mógł przewidzieć wojny w Zatoce Perskiej, wynikającej z bieżącej recesji gospodarczej niestabilności oraz połączenia obu tych czynników zewnętrznych – tłumaczył dalej.

Kalinske smakował ironię wynikającą z obwiniania przez Maina konfliktu na Bliskim Wschodzie o rozczarowujące wyniki, szczególnie że dziennikarze o konflikcie w Zatoce Perskiej już mówili jako o „pierwszej wojnie Nintendo” z uwagi na przypominające sceny z gry relacje ze strefy wojny.

Main zwinnie nawigował pomiędzy danymi finansowymi i mówił dalej o śmiałych planach zwiększenia obecności Nintendo na popkulturowej arenie. Ich popołudniowa kreskówka odniosła tak ogromny sukces (tygodniowo gromadziła przed telewizorami ponad 40 milionów widzów), że firma już pracowała nad wysokobudżetowym filmem *Super Mario Bros.*, który miał wejść do kin w 1992 roku. Gdy Main skończył mówić o niemożliwej do zatrzymania ekspansji Nintendo, niepostrzeżenie przeszedł do dialogu z publicznością. Jedno z pierwszych pytań zadanych przez prasę brzmiało, czy Nintendo planuje rozrosnąć się niczym Disney i niedługo zacznie stawiać własne parki rozrywki. Peter Main, dla którego sięgnąć gwiazd to mało, nie wykluczył podobnej możliwości.

– Postacie takie jak Mario mają ogromną wartość – powiedział – i im dalej będziemy szli, tym częściej będzie można się na nie natknąć.

Kalinske, który nie potrafił wyrzucić z głowy niedawnej sytuacji, kiedy to córki błagały go, żeby zabrał je do Nintendolandu, uznał, że już dość się nasłuchał. Wyszedł z konferencji i po zmotywowaniu swojej ekipy udał się prosto pomiędzy stoiska i budki, by zapoznać się z ofertą konkurencji, a kiedy tylko miał wolną chwilę, obserwował odwiedzających bazę Segi. Za każdym razem, gdy ktoś sztychował z ich niezbyt obszernego katalogu gier, wzruszał ramionami albo nazywał *Columns* „upośledzoną wersją *Tetrisa*”, czuł się, jakby przyjął mocny cios prosto w żołądek. Ale nawet pod koniec tego ciężkiego dnia chodził z dumnie podniesioną głową, gotowy do starcia. Jak Muhammad Ali.

Tego wieczoru Nintendo, chępiąc się pozycją lidera na rynku, wyprawiło

efekciarską i wystawną imprezę zwieńczoną występem piosenkarza Kenny'ego Logginsa. Po ekspresyjnych tańcach i konsumpcji wymyślnych drinków Peter Main raz jeszcze stanął przy mikrofonie, korzystając z okazji zwrócenia się do chętnie nadstawiających uszu słuchaczy. Tym razem jednak, czując się zupełnie odprężony w towarzystwie znajomych z branży, posługiwał się słowami eleganckimi i gładkimi niczym czarna jedwabna marynarka z logo Nintendo, którą miał na sobie. Dołączył do niego Howard Lincoln, który nosił na szyi kolczastą obrozę i odblaskowe, neonowe pałeczki. Obaj głowy posypali brokatem. Na zmianę dziękowali zgromadzonym, żartowali i rozdawali nagrody (łącznie z chevroletem geo przyznany zwycięzcy Nintendo's Campus Challenge). Po wszystkim wezwali do siebie szefa, Minoru Arakawę, którego modnie zaczesane włosy i duże, fluorescencyjne okulary wyraźnie sugerowały, że zwyczajowe ograniczenia zostawił dzisiaj za progiem. Kiedy DJ zaczął grać hit Hollywood Argyles *Alley Oop*, Main, Lincoln i Arakawa ruszyli do tańca. Tym trzem roztrzepanym, radosnym i nieskoordynowanym mężczyznom w średnim wieku towarzyszył gorący aplauz, co było dowodem na coś, w co wszyscy święcie wierzyli: Nintendo jest nietykalne.

Tymczasem Kalinske zabrał swoich ludzi na kolację i drinki do włoskiej restauracji w pasażu handlowym mieszczącym się nieopodal ich hotelu. Jako że przeczuwał nieco podminowane nastroje swojej ekipy, szef SOA odgrywał rolę niepoprawnego optymisty. Uniósł kieliszek taniego pinot noir i zwrócił się do kilkudziesięciu pracowników Segi stłoczonych przy dwóch okrągłych stolikach ustawionych na tyłach lokalu.

– Panie i panowie – powiedział. – Chciałbym osobiście podziękować wszystkim za ciężką pracę. I nie mówię tylko o bieżącym tygodniu, ale całych miesiącach wysiłku, który włożyliście w stworzenie tego, czym dzisiaj jest firma.

– A czym jest? – powiedział ktoś, przerywając mu. – Podnóżkiem Nintendo?

Rozległy się serdeczne śmiechy. Kalinske również był rozbawiony.

– Nie, to zbyt ambitne. Akurat podnóżki są komuś potrzebne – rzucił Kalinske, czym rozbawił zebranych. – Ej, pierwszy przyznam, że nie był to najlepszy dzień w historii Segi, ale pomnijcie moje słowa: nasz czas jeszcze nadejdzie. I to niedługo. Za sześć miesięcy, podczas letniego CES, nasze kochane Nintendo nawet nie będzie miało pojęcia, z której strony nadszedł cios. – Słowom tym odpowiedział aplauz. – Przy okazji chcę nadmienić, że

udało mi się załapać na część konferencji Petera Maina, który powiedział dwie szczególnie ekscytujące rzeczy. Podobno wyniki sprzedaży za 1990 rok były dla Nintendo zarówno rekordowe, jak i rozczarowujące. Uwierzycie? Pobili rekord, zarabiając przeszło trzy miliardy, i mówią, że im to nie wystarczy! – Zakończył mocno, konkludując, że Nintendo padło ofiarą najgorszego przeciwnika: wygórowanych oczekiwań. Sega podobnego ciężaru nie dźwigała, bo była na z góry straconej pozycji, co jednocześnie stanowiło przewagę. – My nie mamy nic do stracenia – ciągnął. – Dlatego zwyciężymy.

Przerwały mu oklaski. Kiedy ucichły, Nilsen zapytał o tę drugą rzecz, którą powiedział Main.

– A tak. Mówił też o tym, że Nintendo planuje wysokobudżetową pełnometrażową adaptację przygód braci Mario. I chyba wszyscy wiemy, że kiedy Hollywood się do czegoś zabiera, wszystko niepotrzebnie się komplikuje – odparł Kalinske z uśmiechem. – Tak czy inaczej, ręka mi drętwieje od trzymania tego kieliszka, co znaczy, że gadam już zbyt długo. Dlatego pozwólcie, że jeszcze tylko pogratuluję przetrwania Consumer Electronics Show. Zdrowie!

Zadźwięczały kieliszki pośledniego wina i zapanowała prawdziwie koleżeńska atmosfera. Po tym, jak zostało podane pierwsze danie, Kalinske zabawiał swoich pracowników starymi historiami o Mattel, a brzmiał przy tym niczym mędrzec opowiadający baśnie. Rioux, który również tam pracował, od czasu do czasu dorzucał coś od siebie, a Toyoda siedział obok z uśmiechem i tylko niekiedy z niedowierzaniem kręcił głową.

Na drugim końcu stołu siedzieli Al Nilsen, Hugh Bowen i Ed Annunziata.

– Nie, nie, nie spodoba mu się to – mruknął ten ostatni, siedzący po lewej.

– Powiedz mu, no powiedz – zachęcał go Bowen.

– Nie, no mówię, że mu się nie spodoba – odparł Annunziata.

Nilsen momentalnie zdał sobie sprawę, że to przeciwiczna konwersacja i że go wkręcają. Mimo to zdał sobie sprawę, że choć pasta primavera wygląda

smakowicie, nie będzie mógł zjeść jej w spokoju, dopóki Dyludyludi i Dyludyludam nie zakończą swojego skeczu.

– Dobrze, Ed. Powiedz mi, co mi się nie spodoba.

– Chodzi o to, że... – zaczął Annunziata, a oczy świeciły mu z podniecenia.

Ed Annunziata był pochodzącym z Nowego Jorku programistą

samoukiem, któremu luz i bezpretensjonalność pozwoliły poczuć się w Kalifornii jak w domu. Zatrudniony w 1990 roku przez Kena Balthasera, szefa do spraw rozwoju projektów, został pierwszym producentem w szeregach Sega of America. Przez większość czasu jego praca obejmowała przystosowywanie gier nadsyłanych przez SOJ, czyli nieco zmieniał tytuły jak *Ghouls 'N Ghosts* i *Phantasy Star 2*, żeby zachodni gracze rozumieli je lepiej. Nie dołączył jednak do Segi po to, żeby być chłopcem na posyłki, i nareszcie zaczął pracować nad własnymi grami. Akurat ślęczał nad *Spider-Man vs. The Kingpin* i czekał na uzyskanie przez SOA autonomii i możliwość pracy nad autorskim pomysłem.

– Mam pomysł na grę, ale jest niepodobna do niczego, co do tej pory widziałeś – powiedział.

– On nie żartuje – przyznał Bowen. – Rozwaliło mi łeb.

– Zapomnij o Mario i Sonicu. Zapomnij o ratowaniu księżniczek i pędzeniu na łeb na szyję przez kolejne etapy, aby zatrzymać złego gościa. Tu nie chodzi bowiem ani o dobro, ani o zło. Chodzi o życie. Nie takie, jakie znamy, bo w nie gramy na co dzień, ale o życie czające się pod powierzchnią oceanu, nieskończonego i głębokiego, gdzie piękno zderza się z niebezpieczeństwem, a codzienność nie jest tak obciążona nonsensem słowa. To ostatnia ostoja niewiadomej, ale już nie na długo. Bo zmieni to ten, kto złapie za kontroler i przemieni się w delfina.

Przez kolejne 45 minut Annunziata opowiadał niesamowitą historię o delfinie zagubionym pośród burzy, który oddala się od swojego stada. Ponieważ nie dysponuje niczym poza swoim sonarem, ma tylko jedną szansę połączenia się z bliskimi: musi odbyć podróż przez ocean. Popłynie na Arktykę i spotka tam walenia, uda się do głębokiej jaskini i natknie się na najstarszą istotę na świecie, aż wreszcie znajdzie drogę do utraconego miasta – Atlantydy.

Gdy skończył, Nilsen, jak rzadko, nie potrafił wydusić z siebie słowa. Poza jednym:

– Wow.

– Mówiłem! – powiedział Bowen.

– Ale... wow – powtórzył Nilsen i zapytał: – Skąd wytrzasnąłeś ten pomysł?

– Artysta nigdy nie zdradza swoich tajemnic – odparł Annunziata, dopijając wino. – Lecz jestem fajnym człowiekiem, a do tego pijanym, dlatego zapomnę o zasadach. Pomysł dojrzewał we mnie przez parę miesięcy.

Wykielkował mi w głowie, jak skończyłem czytać świetną powieść *The Founding* napisaną z perspektywy długopłetwca. A potem natknąłem się na teksty Johna Lilly'ego o eksperymentach z LSD i komorą deprywacji sensorycznej. Facet całe życie próbował skomunikować się z delfinami. I wtedy pomyślałem sobie: jak to przełożyć na dwuwymiarową grę?

– Zróbmy to – powiedział Nilsen, a Bowen i Annunziata mało nie spadli z krzeseł.

Kalinske zawsze zachęcał innych do podejmowania ryzyka i Nilsen zdawał sobie sprawę, że oto mają przed sobą jedną z tych okazji, które pomogą zdefiniować, czym jest Sega. Nikt nie zrobił nigdy nic podobnego, nie miał co do tego wątpliwości. Uznał, że nawet jeśli Annunziacie uda się zrealizować połowę tego, o czym mówił, Sega i tak dostanie niesamowitą grę, coś wyjątkowego, coś, co pomoże stworzyć zupełnie nowy gatunek i odróżni firmę od tych zalewających rynek bylejakością.

Z upływem czasu morze wina zmyło resztki wątpliwości, które nadal męczyły ekipę Segi po pierwszym dniu CES. Kalinske patrzył z dumą na swoich ludzi, którzy wymieniali się historiami kurzącymi się na strychu pamięci, dawnymi nadziejami i marzeniami na przyszłość. Przez resztę tygodnia ludzie ci będą musieli przetrzymać każdy cios, który wymierzy branża. Lecz pół roku później, podczas letniego CES w Chicago, walka miała wyglądać inaczej.

17. STARCIE

Super Nintendo okazało się całkiem urocze. I wytrzymałe. Olaf Olafsson nie miał sprzętowi nic do zarzucenia, kiedy jego palce tańczyły po szarym plastiku obudowy. Z setek ludzi, którzy przyszli na odsłonięcie konsoli podczas letniego CES w 1991 roku w McCormick Place w Chicago, chyba jedynie Olafsson był tak pedantycznie skupiony na jej wyglądzie. Pozostałym zależało na zobaczeniu gier i grafiki i przekonaniu się, co zdefiniuje rozrywkę na kolejnych pięć lat. Dlatego o 8.00 rano tłum już czekał, a tysiące ciągnęły na miejsce. Nareszcie nadeszła ta chwila.

Zaspokoiwszy ciekawość, Olafsson rozpoczął zwiedzanie ogromnego stoiska Nintendo. Ba, słowo „stoisko” niezupełnie pasowało, żeby opisać to, co miał przed oczyma. Cała ekspozycja przypominała raczej czarną fortecę wyrosłą na szarej wykładzinie, pięciokrotnie wyższą i szerszą niż stanowiska konkurencji. Konstrukcja ta nie tylko podkreślała obecność Nintendo na targach, ale i blokowała ostre światło jarzeniówek. Padający cień tworzył ciemne kształty, a czerń podłogi pomagała wyeksponować jasne, żywe kolory prezentowanych gier.

Olafsson był jednakowo zachwycony i zdziwiony, że Nintendo potrafi tak sprawnie grać światłem i cieniem. Nie chodziło mu jednak o ekspozycję, lecz o strategię firmy. W zależności od potrzeb Nintendo potrafiło przemienić się z producenta zabawek o złotym sercu w śmiertelnie poważnego gracza na rynku elektronicznym. O ile podobne rozdwojenie jaźni nie było nietypowe dla żadnej dużej organizacji, o tyle rzadko kiedy ktoś potrafił tak długo balansować bez konieczności dokonania ostatecznego wyboru.

Olafsson spojrział na zegarek i spostrzegł, że czas iść. Niedługo miała się zacząć konferencja prasowa Nintendo i musiał się tam zjawić. Poprawił krawat i począł się przeciskać przez nadciągający z przeciwka tłum uśmiechniętych zwiedzających. Zwykle pozostawał niewrażliwy na podobnie zaraźliwy entuzjizm, ale radość na jego twarzy zdradzała, że była to

wyjątkowa okazja.

Niecałe 24 godziny wcześniej Olafsson sam zorganizował konferencję prasową i ogłosił, że Sony rozpocznie produkcję sprzętu do gier. Dziennikarzy zaintrygowała perspektywa rywalizacji Sony z Nintendo: oto mieli się ze sobą zetrzeć japońscy giganci. Oczyma wyobraźni już czytał te dramatyczne nagłówki i artykuły wypełnione porównaniami z Godzillą i Mothrą. Ale prawda wyglądała nieco inaczej: Sony miało wejść na rynek sprzymierzone z Nintendo.

Pod koniec 1992 roku firma Olafssona miała wypuścić Nintendo PlayStation, urządzenie peryferyjne obsługiwane przez Super Nintendo i pozwalające na odtwarzanie płyt CD. Nie było żadną tajemnicą, że zarówno eksperci, jak i laicy przewidywali rychłą ekspansję płyt kompaktowych, które niebawem miały się stać podstawowym nośnikiem rozrywki: muzyki, kina i gier. Nie było innej możliwości. CD mieściło 10 razy tyle danych co pojedynczy kartridż na 16-bitową konsolę, a koszt jego produkcji wynosił 10-krotnie mniej. Być może plastikowe prostokąciki miały swój czar, ale wszystko rozbijało się o kwestię technicznego darwinizmu. Sony było zachwycone perspektywą ewolucji u boku Nintendo.

Sojusz ten wydawał się mieć same plusy. Nie dość, że firma Olafssona miała otrzymać szansę zaistnienia na rynku gier, to na dodatek współpraca na poziomie kreatywnym gwarantowała, że na PlayStation wylądują naprawdę najlepsze tytuły. Nie pozostawało to dla Sony bez znaczenia, gdyż Imagesoft nadal nie potrafiło wyprodukować niczego prawdziwie rewelacyjnego. Poza tym, co było niebywale istotne, szykowały się prawdziwe żniwa. Sony miało nie tylko zarobić na każdym sprzedanym egzemplarzu PlayStation, ale też tak jak Nintendo (i Sega), czerpać zyski z tantiem i obciążać producentów oprogramowania opłatą za możliwość napisania gry na płytach kompaktowych.

Ogłoszenie Olafssona wzbudziło zainteresowanie, nijak jednak miało się ono do zamieszania, jakie wywołało Nintendo na swojej konferencji. Lecz nie powinno było go to dziwić – wszak królewskie obwieszczenie jest ważniejsze niż książęce. Kiedy zajmował miejsce w sali konferencyjnej McCormick Place, niecierpliwie czekał, aż zostaną mu przekazane klucze do królestwa.

Jak zwykle na spotkaniach z ludźmi Nintendo pozajmowano wszystkie krzesła. Tym razem jednak uczestnikom konferencji towarzyszyło uczucie bycia świadkami przełomu, początku nowej epoki. Olafsson zastanawiał się,

kto zjawi się przy mikrofonie. Zwyczajowo podobne honory czynił prezes, ale Minoru Arakawa nie przepadał za tłumem. Dlatego Islandczyk obstawiał, że za moment zobaczy Petera Maina albo Howarda Lincolna. Był ciekaw, w jaki sposób decydowali, który z nich będzie mówił na poszczególnych spotkaniach, i zapisał sobie w pamięci, aby zapytać o to przy najbliższej okazji.

O 9.00 na scenę wyszedł Lincoln. Przywitał się z gośćmi, zachęcił do odwiedzenia stoiska Nintendo i chwalił Super NES, który miał trafić na sklepowe półki 23 sierpnia 1991 roku. Obiecał, że do każdej konsoli zostanie dołożona nowatorska gra *Super Mario World*, a inne cztery tytuły trafią do sprzedaży tego samego dnia i będą to *F-Zero*, *Pilotwings*, *Gradius III* oraz *SimCity*. Do świąt biblioteka gier miała się rozrosnąć do 18 pozycji.

Lincoln potwierdził, że, tak jak Super Famicom, nowy sprzęt nie będzie oferował wstecznej kompatybilności i gracze nie uruchomią na swoich konsolach gier z 8-bitowego NES. Od razu, spodziewając się jęku rozczarowania, podkreślił, że Nintendo nadal zamierza produkować gry na stary system i w drugiej połowie 1991 roku powinno pojawić się nań aż 40 premierowych tytułów. Jednocześnie nie zaprzeczał, że firma oczywiście skupi się na bardziej zaawansowanym Super Nintendo. Bazując na wynikach z Japonii, Nintendo spodziewało się wysokiej sprzedaży i Lincoln oceniał, że do końca roku zejdą dwa miliony konsol, co oznaczało niedobór towaru na święta. Dla Olafssona wszystko to były pierdoły i czekał, aż rozdane zostaną materiały promocyjne, Lincoln uśmiechnie się do zdjęć i przejdzie do naprawdę ważnych rzeczy. „Každy i tak już wie, co zamierzasz ogłosić: Sony + Nintendo = CD-ROMans”, myślał Olafsson.

– Płyty kompaktowe odegrają kluczową rolę w wizji przyszłości, którą ma Nintendo – zapowiedział nareszcie Lincoln, gotowy potwierdzić rozpoczęcie prac nad nowym sprzętem; Olafsson nie mógł usiedzieć na krześle, czując, że zbliża się jego chwila. – A któż inny byłby dla nas lepszym partnerem niż firma, która wymyśliła kompakty: Philips Electronics?

Że co? Dziennikarze byli zaskoczeni i skonfundowani, słysząc, że Lincoln powiedział „Philips”, a nie „Sony”. Ale kiedy ten powtórzył tę nazwę, potwierdzając, że się nie przejęzyczył, wszyscy spojrzeli na Olafa Olafssona, który przekrzywił głowę i zmarszczył brwi.

Czy był zszokowany? Oburzony? Zły?

Tak naprawdę nie czuł nic. Już planował swój następny ruch.

– Czy on powiedział „Philips”? – szepnął Nilsen do Kalinskiego;

mężczyźni stali na samym końcu sali. – Nie „Sony”, prawda?

– Na to wygląda – odparł cicho Kalinske, choć głośniej, niż planował, bo na jego twarzy wykwitł niespodziewany uśmiech.

Kalinske spojrział na Olafssona. Nie znał osobiście prezesa Sony do spraw oprogramowania, lecz zaimponowała mu reakcja mężczyzny – właśnie wykazał się klasą, taktem i talentem dyplomatycznym. Mógłby nawet przysiąc, że wyczuł u Olafssona cień rozbawienia, który towarzyszył mu aż do zakończenia konferencji. Chciał podejść do niego i się przedstawić, ale uznał, że nie jest to odpowiednia pora. Dziennikarze kłębili się przy Olafssonie, czekając na emocjonalny komentarz z jego strony, a on sam już od kwadransa powinien był być na stoisku Segi.

Żaden z nich nie miał pojęcia, że zaledwie przed paroma tygodniami Arakawa i Lincoln polecieli do Holandii, do kwatery głównej Philipsa w Eind-

hoven, gdzie spotkali się z Gastonem Bastiaensem, szefem Compact Disc Interactive (CD-I). Przedstawiciele Nintendo wybrali się tam z polecenia Yamauchiego, zaniepokojonego sojuszem z Sony. Zdawał on sobie bowiem sprawę, że umowa podpisana między firmami w 1988 roku dawała partnerowi kontrolę nad oprogramowaniem produkowanym na CD. O ile wtedy ten szczegół nie wydawał się problematyczny, bo Sony zajmowało się wyłącznie elektroniką użytkową – telewizorami, sprzętem stereo i przenośnymi odtwarzaczami muzyki jak Walkman czy MiniDisc – o tyle po przejęciu przez firmę CBS Records i studia Columbia/TriStar oraz utworzeniu działu zajmującego się oprogramowaniem jej ambicje wydawały się Yamauchiemu zbyt duże. Sony już teraz było dostawcą kluczowego chipu audio do 16-bitowego SNES, a prezes Nintendo nie chciał rozwijać układu dającego drugiej stronie tego coraz mniej wygodnego biznesowego porozumienia jeszcze większą władzę.

Ta nagła zmiana decyzji doprowadziła do wbicia Sony noża w plecy i podpisania umowy z Philipsem. Przewidywała ona stworzenie przez holenderskiego kontrahenta napędu CD-ROM do podpięcia pod Super Nintendo, co umożliwiłoby odtwarzanie gier z płyt. Ponadto tytuły wypuszczane na Nintendo byłyby kompatybilne z odtwarzaczami CD-I od Philipsa. Oczywiście to Japończycy sprawowaliby pełną kontrolę nad prawami licencyjnymi do gier na kompaktach bez względu na platformę, na którą gry byłyby przeznaczone. Kontrakty formułowane przez Nintendo były zazwyczaj zwięzłe i sporo pozostawiano dobrej wierze, dlatego Yamauchi

uważał, że może zerwać umowę z Sony bez ponoszenia żadnych konsekwencji. Zdecydował się również nie informować o tym fakcie niedawnego partnera, aby mieć pewność, że zostanie on publicznie poniżony.

Podczas gdy niemal każdy obecny na sali dziennikarz próbował choćby na chwilę zagarnąć dla siebie Olafssona, reporter z „Fortune” szedł pod prąd. Przebił się przez tłum i dopadł nadal stojących pod ścianą Kalinskiego i Nilsena.

– Panowie, co powiecie na taki nagłówek? – zapytał, nawet się nie przywitawszy. – „Szefowie Segi na konferencji prasowej Nintendo kulili się ze strachu”.

– Proszę, proszę – sarknął Nilsen – czy to aby nie największy fan Nintendo?

Reporter się spłonił.

– Nonsens. Służę jedynie bożkowi dziennikarskiej niezależności.

– Co możemy dla pana zrobić? – zapytał Kalinske.

Dziennikarz spojrzał na Nilsena z wyrazem triumfu na twarzy.

– Super Nintendo może się pochwalić 32 768 kolorami, z których jednocześnie potrafi wyświetlić 250. Konsolę wyposażono w osiem najwyższej jakości kanałów dźwiękowych i taktowanie o częstotliwości 3,58 megaherca. Jak Sega ma zamiar z tym konkurować?

Kalinske uniósł brwi.

– Dziennikarska niezależność, co?

– Ej – odparł tamten z chytrym uśmieszkiem – to same fakty.

– Pójdź pan z nami – powiedział Nilsen.

Reporter niechętnie podążył za Kalinskiem i Nilsenem. Przeszli pod złotym znakiem jakości i skierowali się prosto na stoisko Segi. Podobnie jak ekspozycja Nintendo, również ichnia była oparta na czerniach, lecz na tym kończyły się podobieństwa. U Segi wszystko skąpane było w słońcu i emanowało dziwaczną radością życia. Zewsząd biły po oczach jaskrawe kolory, z głośników wyla wesoła muzyczka, a przy wejściu witał ludzi gigantyczny, niebieski jeź. Sega odwaliła kawał dobrej roboty, ustawiając się jako nietypowa opozycja autokratycznych rządów Nintendo, ale nie to czyniło jej stoisko bez mała spektakularnym. Każdy kundlek próbujący zaszczekać samca alfa zrobiłby bowiem to samo. Nie, Sega zdecydowała się na coś, na co nie odważyła się żadna inna firma na rynku próbująca podskoczyć gigantowi: pogodziła się z jego bezkompromisowymi zasadami.

Na samym środku ekspozycji stał telewizor wyświetlający fragmenty

Super Mario World. Pod nim znajdował się odbiornik, na którym leciały urywki z *Sonic The Hedgehog*. Sega zdecydowała się przebiec sprintem przez pole minowe, na którym ładunki rozkładało Nintendo, ostrzegając przy tym pozostałych, aby stąpali uważnie. Różnice pomiędzy prezentowanymi tytułami były oczywiste na pierwszy rzut oka: Sonic dublował Mario. Super Nintendo miało pokazać się na rynku dopiero za trzy miesiące, a już wyglądało na przestarzałe.

– Może i Nintendo może się pochwalić 32 768 kolorami – powiedział Nilsen oszołomionemu reporterowi, któremu zabrakło języka w gębie – ale chyba zgodzi się pan, że Mario wygląda przy nas trochę blado.

Po rozważeniu paru kreatywnych sposobów na udowodnienie, że to Sega dysponuje lepszym tytułem, Nilsen zatrudnił grupę ludzi mających przeprowadzić na terenie całego kraju pewien eksperyment. Dziewczeta i chłopcy na zmianę testowali *Super Mario World* i *Sonic The Hedgehog* i po odbytej sesji oznajmiali, która gra bardziej im się podoba. Jako że *Sonic* nadal był trzymany w sekrecie, a Super Nintendo jeszcze nie wyszło, nikt z wybranego grona nie widział żadnej z gier na oczy, choć niektórzy oczywiście znali poprzednie odsłony *Mario*. I na to liczył Nilsen. Chciał, żeby 90 procent badanych było posiadaczami NES, a przynajmniej 75 procent z nich uważało którąś z części *Mario* za swoją ulubioną grę. Zamierzał podnieść stawkę na tyle, aby eksperyment nie powiedział mu jedynie tego, co życzyłyby sobie usłyszeć, ale udowodnił Kalinskemu bez cienia wątpliwości, że mają prawdziwe złoto. Skończyło się na tym, że 80 procent graczy wybrało *Sonica*.

– I co myślisz? – zapytał dziennikarza Kalinske.

– Jest świetna – zgodził się reporter. – Ale skoro już robię za adwokata diabła: to tylko jedna gra.

– Taki pan młody i taki naiwny – powiedział Nilsen, oprowadzając go po reszcie stoiska.

Zdecydowanie *Sonic* był najlepszą grą Segi, lecz stanowił tylko część oferty. Na pozostałych ekranach wyświetlano inne tytuły zaplanowane na dalsze miesiące: *Mario Lemieux Hockey*, *ToeJam and Earl* i *Quackshot Starring Donald Duck*. Interesujący katalog Segi wydawał się imponujący, nawet nie licząc produkcji Electronic Arts, które wypuszczało hit za hitem, i to na wyłączność. Ten nietypowy romans pomiędzy EA i Segą stał się dla obu firm darem niebios. Nieco zaskakując samych zainteresowanych, *Joe Montana Foot-*

ball nie tylko okazał się ogromnym przebojem, ale i przebił popularnością grę z Maddenem, na której fundamencie wyrósł.

– Ale nie musi pan wierzyć mi na słowo – powiedział Nilsen, wyciągając broszurę *Poradnik Nintendo. Jak wybrać konsolę*. – Niech pan zasięgnie języka u naszej szacownej konkurencji, która doradza kupno sprzętu z najobszerniejszą biblioteką gier. Dlatego zachęcam do posłuchania tej jakże mądrej rady Nintendo i kupna Segi Genesis.

Po kilku godzinach wieści dotarły już do wszystkich. Nilsen odczytywał fragmenty z broszury Nintendo z niemal religijnym namaszczeniem, a na stoisko Segi ciągnęli goście chcący ujrzeć koronację firmy. Nie mogli się doczekać, aż zobaczą niebieskiego jeża, przyjrzą się 16-bitowej konsoli kosztującej 50 dolarów mniej niż Super NES i przekonają się, co jeszcze szykuje rywal Nintendo, któremu udało się choć na chwilę ściągnąć na siebie uwagę.

Jak drużyna baseballowa, której miotacz zaliczał udany rzut za rzutem, pracownicy Segi próbowali nie ekscytować się tym, co się działo, zachowywać się zupełnie naturalnie. Lecz długo czekali na podobny moment, nie będąc nawet pewni, że kiedykolwiek nastąpi, i nie potrafili powstrzymać się od uśmiechu, spontanicznych gestów radości czy przybijania sobie od czasu do czasu piątek.

Piastowane przez Kalinskiego stanowisko wymagało od niego zachowywania się, jakby dostał dokładnie to, czego oczekiwał, ale nawet on nie potrafił powstrzymać się od śmiechu. Miał tak dobry humor, że poszedł z podniesioną głową na stoisko Nintendo, gdzie chciał porozmawiać z Arakawą. Nie aby się chęłpić. Chciał jedynie podkreślić, że zależy mu na sportowej rywalizacji bez poniżania przeciwnika. Niestety, pełny grafik Arakawy pozbawił go możliwości rozmowy, której konkluzją byłoby sformułowanie, że w miłości i na wojnie dozwolone są wszystkie chwyt.

– A będzie dzisiaj dostępny? – zapytał z nadzieją Kalinske.

– Niestety, nie ma żadnego okienka – odparła recepcjonistka, zdając sobie doskonale sprawę, z kim rozmawia. – Przepraszam.

Kalinske zapytał o jego dostępność na drugi dzień, na trzeci, a nawet o termin dwa miesiące później, podczas jego planowanego pobytu w Seattle, lecz odpowiedź za każdym razem brzmiała tak samo: „Przykro mi, ale pan Arakawa jest zajęty”. Kalinske pokiwał głową i zdał sobie sprawę, z kim i z czym ma do czynienia. Podziękował recepcjonistce i rozejrzał się po ogromnym stoisku Nintendo, szukając Arakawy. Musiał gdzieś tam być,

przeciskając się pomiędzy klientami, którzy przyszli po raz pierwszy rzucić okiem na być może nie takie super Super Nintendo.

W końcu Tom się poddał i ruszył do wyjścia. Kiedy mijał przestarzały pomnik postawiony przez Nintendo na cześć samego siebie, oświeciło go cudowne przekonanie, że Sega naprawdę, tak realnie, ma szansę nawiązać walkę. „Chowaj się, ile chcesz, za plecami swoich klientów – pomyślał – bo prędzej czy później podkradnę ci ich wszystkich”.

18. ZŁOTE LATO CHŁOPCA DO BICIA

– Chciałbym móc obiecać, że rzucimy na kolana cały świat – zwrócił się Kalinske do salki pełnej szykujących się do starcia pracowników Segi – bo uważam, że na to zasługujecie. Odwaliliście kawał znakomitej roboty i ciężko harowaliście. Ale prawda jest taka, że nie mogę być pewien, czy za rok Sega nadal będzie produkować konsole.

Teraz, gdy 16-bitowy sprzęt Nintendo miał już wyznaczoną datę premiery (23 sierpnia 1991 roku), Sega starała się dobrze wykorzystać każdą minutę danego jej czasu. Podczas tego kluczowego okresu zwanego potem „16 tygodniami lata” Kalinske, Rioux i Toyoda wdrożyli szereg niekonwencjonalnych decyzji kadrowych i strategii marketingowych mających na celu osłabienie uderzenia SNES.

– Niestety – ciągnął Kalinske – niewiele mogę dzisiaj obiecać. Ale za to mam pewność co do jednego: tego lata musimy dać sobie szansę, żeby móc rywalizować z Nintendo. Nie potrafię nawet sobie wyobrazić, co możemy osiągnąć, jeśli ją dobrze wykorzystamy.

Kalinske zamilkł i omiótł zgromadzonych spojrzeniem, chcąc nawiązać z każdym kontakt wzrokowy.

Nadszedł czas zainaugurować lato.

TYDZIEŃ 1: RADIO ZABIŁO GWIAZDĘ (GIER) WIDEO

Peter Main i Bill White z Nintendo podgrzali temperaturę, ogłaszając trzymiesięczną kampanię marketingową promującą SNES, która kosztowała firmę 25 milionów dolarów. Jako że roczny budżet reklamowy Segi był

mniejszy niż środki, którymi Nintendo dysponowało kwartalnie, Kalinske i spółka musieli podejść do sprawy strategicznie i uderzać jedynie rakietami naprowadzającymi. Sega obrała za cel starszych, mądrzejszych i przemądrzałych nastolatków i studentów oraz zbuntowanych dorosłych. Nadal budowała swój image i kierowała swoje produkty do starszej grupy demograficznej, lecz nie była to już dłużej ekonomiczna konieczność. Sega za ich pośrednictwem chciała obudować się pewną narracją i przedstawić jako bardziej zaawansowanego technicznie konkurenta, którego sprzęt i był lepszy, i wymykał się schematom. Udźwignąć moc Genesis mogli jedynie ci, którzy dostatecznie do niej dojrżeli. Sega aspirowała nie tylko do miana biernych posiadaczy logo na produkcie. Kalinske i reszta chcieli, by nazwa ich firmy była powtarzana niczym tajne hasło przekazywane sobie szeptem przez uczestniczących w rebelii konspiratorów.

Żeby jednak dotrzeć do docelowej klienteli, mając jedynie ułamek budżetu, na jakiego wydanie mogło sobie pozwolić Nintendo, Sega rozpoczęła lato paroma ambitnymi kampaniami marketingowymi, których start zaplanowano na czerwiec. Pierwsza nosiła nazwę „Dorośnij do Genesis”. Jej celem było przyzwyczajenie graczy do konceptu, że Sega to następna faza ewolucji gier, a także zapowiedź niezwykle, wypełnionego atrakcjami roku, który będzie obfitował w egzaminy dojrzałości. Choć „Dorośnij do Genesis” stanowiło kolejną okazję do zdefiniowania tożsamości Segi, tak naprawdę celem kampanii było rozluźnienie ucisku, który Nintendo wywierało na swoich licencjobiorców. Reklamy oferowały bowiem darmową grę od wybranego producenta oprogramowania (było ich dziewięciu, łącznie z EA i Namco) dodawaną do każdego zestawu Genesis. Sega odwdzięczała się tym samym współpracownikom, którzy dla niej zaryzykowali, i dawała znak innym firmom, że być może nadszedł czas na odłączenie się od Nintendo.

Kalinske, mając już opracowaną kampanię mogącą osłabić potęgę Nintendo, szukał kolejnych dogodnych pozycji do zadania ciosu. Zauważywszy, że ich rywal praktycznie nie reklamował się na antenach radiowych, Nilsen ułożył listę stacji, których profil pasował do wypracowywanej przez Segę osobowości – fajnego, bezkompromisowego kumpla. Przyjrzał się rozgłoś-

ni KIIS-FM z Los Angeles nadającej na częstotliwości 102,7 i sprzymierzył z nią na czas obejmującej swoim zasięgiem całe miasto kampanii „16 tygodni lata”. Przez całą dobę nadawano reklamy, organizowano konkursy

z nagrodami i podawano nowe informacje z obozu Segi. Ponadto Genesis towarzyszyło stacji podczas organizowanych przez nią wydarzeń na plażach, koncertach czy w kluczowych punktach Los Angeles – wszędzie tam można było zagrać na konsoli. Podobnie zorganizowaną inwazję przypuszczono również na Chicago i Nowy Jork. Poza zdominowaniem zaniedbanego przez Nintendo medium Sega na swoim radiowym manewrze uzyskała jeszcze inny, niespodziewany bonus: Cheryl Quiroz, starsza kierowniczka do spraw opieki nad klientami w KIIS-FM, była tak zachwycona produktami Segi, że namówiła do przyłączenia się do kampanii sieć Blockbuster Video. A jako że firma ta była wtedy w trakcie sprawy sądowej wytoczonej przez Nintendo, mające poważny problem z praktyką wypożyczania gier, chętnie przystała na tę propozycję. Blockbuster z radością umieścił odpowiednie wystawy w witrynach, sprowadził najnowsze tytuły Segi i przez całe lato organizował konkursy dla graczy, choć nie chciał używać tego samego hasła reklamowego, które leciało na antenie 102,7 KIIS-FM. Sega jednak chętnie wyraziła zgodę na semantyczne zmiany i tak narodziły się „102 dni lata”. Czy było to 16 tygodni, czy 102 dni, nie miało najmniejszego znaczenia, bo lato, tak czy inaczej, szykowało się długie i stresujące. Na szczęście Kalinske złapał drugi oddech, jakby odmłodził. Po roku mieszkania kilometry od siebie jego żona i trzy córki miały nareszcie przenieść się do Bay Area. I wszystko wydawało się układać.

TYDZIEŃ 2: PAN NIEBEZPIECZNY

Kiedy Kalinske z rodziną szukali wymarzonego domu, Sega zaczęła agresywnie kompletować swoją wymarzoną drużynę. Tak jak w przypadku starannie pielęgnowanej marki oraz jeża Kalinske, Rioux i Toyoda poszukiwali ludzi charakteryzujących się specyficzną „segowatością”: bystrych, nieprzewidywalnych, uparcie dążących do realizacji planu, którym od dawna marzyły się gonitwa za majaczącym gdzieś daleko celem i zwycięstwa odnoszone rzutem na taśmę.

Podczas poszukiwań kolejnego sposobu na uchwycenie tonu, którym zachwycił się, oglądając reklamę Reeboka ze skokami na bungee, Kalinske udał się prosto do dyrektora do spraw marketingu rzeczonyj firmy, Steve’a Race’a.

– Budujemy zespół zdolny powalczyć z Nintendo – powiedział prosto z mostu. – I podbijemy rynek gier. Dołączysz do nas?

Race, bystry, wygadany żartowniś, wykorzystywał swoją ekspresyjną osobowość do ukrycia faktu, że jest świetnym strategiem marketingowym. A skoro nadarzyła się okazja, żeby podjąć się zadania, które wydawało się niemożliwe, postanowił niezwłocznie z niej skorzystać. Nie był jednak jeszcze gotowy, żeby skoczyć do tego basenu na główkę, więc ustalił z Kalinskim, że na razie będzie prowadził dział marketingu Segi jako konsultant.

– Mam tylko jedno pytanie – rzucił na odchodne Race. – Czym, do cholery, są te gry wideo?

Kalinske wybałuszył oczy. Nawet on lepiej się orientował, gdy wchodził w ten biznes.

– Żartuję – dodał Race z uśmiechem.

Nie tylko miał pojęcie, z czym co się je, ale niemal od razu po dołączeniu do ekipy Segi został ekspertem. Jeszcze na początku lat 80. był bowiem wiceprezesem do spraw marketingu i komunikacji w międzynarodowym oddziale Atari (co znaczące, na rynkach, na których działał, firma nie poniosła klęski), a później współfinansował Worlds of Wonder, firmę produkującą zabawki i pierwszego krajowego dystrybutora konsoli NES.

– Nie bój nic – wyjaśnił – handlowałem grami, kiedy ty jeszcze stręczyłeś plastikowe lale.

TYDZIEŃ 3: EKSPERCI OD ELEKTRONIKI

Sega stanowczo pozycjonowała swoje produkty jako coś więcej niż proste zabawki, ustawiając się na biegunie przeciwległym do Nintendo; jej oferta obejmowała elektronikę użytkową i tak właśnie ją promowano i sprzedawano. Żeby wybrukować sobie drogę do królestwa handlu detalicznego, dyrektorzy Segi namierzili Richarda Burnsa, wiceprezesa do spraw sprzedaży w Sony, który poruszał się i mówił z cichym zdecydowaniem płatnego zabójcy.

– Richard, ty nie jesteś nam potrzebny, ale niezbędny – przekonywał Kalinske.

Burns podrapał się w czoło, zaintrygowany perspektywą przeprowadzki

z ponurej Nowej Anglii do słonecznej Kalifornii, lecz zniechęcał go fakt podpięcia się pod interes przecinający się z nieatrakcyjnym dla niego terenem zabawkarskim.

– Czemu ja? – zapytał. – Przecież nie mam praktycznie żadnego pojęcia o grach.

Kalinske pokiwał głową.

– I znakomicie. Nadasz się idealnie.

Burns zgodził się spróbować i poprowadzić dział sprzedaży. Jego zadaniem było wypromowanie Genesis (i gier jako takich) jako elektroniki użytkowej, która powinna stać na tej samej półce co magnetowidy, kamery czy sprzęt stereo sprzedawane przez niego w Sony. Burns był starym wygą i potrafiłby sprzedać łód Eskimosom, lecz prędko odkrył, że przyciągnięcie kontrahenta do Segi to jedynie wierzchołek góry lodowej. Prawdziwym problemem był brak umiejętności organizacyjnych jego poprzednika, który wydawał się istnym anarchistą. Jego rezygnacja z jakiegokolwiek systemu katalogowania dokumentacji była do przełknięcia, ale z powodu nieistniejącej sformalizowanej struktury sprzedaży Sega nie zarabiała tyle, ile by mogła. Istniały szczątkowe papiery dające Burnswi śladowe pojęcie na temat tego, jaki sprzęt sklepy zamawiały u Segi, lecz nie mógł on doszukać się informacji, co faktycznie schodziło, które ceny trzeba było obniżyć i co zwracano. A skoro opracowanie gry zajmowało osiem miesięcy, jej dystrybucja i produkcja zaś kolejne dwa, takie informacje były nie tylko pomocne, ale wręcz obligatoryjne.

TYDZIEŃ 4: MALUTKIE BILLBOARDY

Sama szybkość *Sonic The Hedgehog* skazywała grę na sukces, lecz nie był to jedyny cel, ani nawet ten najważniejszy. Kalinske chciał, aby Sonic stał się momentalnie rozpoznawalną popkulturową ikoną definiującą dekadę i zdolną rozrosnąć się do rozmiarów wartej miliardy własności intelektualnej, która będzie pompowała do Segi pieniądze jeszcze kilkadziesiąt lat po jego odejściu z firmy. Dlatego Sega of America tak pilnowała błękitnego zwierzaka. Nie chciano, żeby dołączył do długiej listy pozbawionych charakteru postaci z gier o innowacyjnym gameplayu, który uczynił z nich jedynie tymczasowe gwiazdy. Kalinske musiał się upewnić, że Sonica spotka

lepszy los niż dziś wypłowiałych i zapomnianych Dig-Duga, Froggera czy nawet Pana i Panią Pac-Man, którzy zestarzelili się z niezgrabnością typową dla byłych dziecięcych gwiazd kina.

Owe aspiracje z pewnością były godne pochwały, lecz bez odpowiednich narzędzi łatwo mogły pozostać jedynie rojeniami o chwale. Przemienienie 16-bitowego jeża w następną Myszkę Miki nastroczało jednak pewnych trudności, wymagało bowiem tego samego co wymierzony w Super Nintendo marketing: pieniędzy. Bez kufra pełnego złota Sega musiała polegać na życzliwości nieznanym albo, mówiąc ściślej, dziennikarzy z ówczesnie najpopularniejszych tytułów prasowych zajmujących się grami: „GamePro”, „VideoGames & Computer Entertainment” („VG&CE”) i „Electronic Gaming Monthly” („EGM”), które powstały, żeby zaspokoić narastające apetyty graczy spragnionych premierowych recenzji gier, zapowiedzi i plotek. I choć różniły się między sobą („GamePro” pisało dla młodszych, „VG&CE” z kolei skierowane było do starszych, a „EGM” celowało w główny nurt), redaktorzy wszystkich trzech mieli ze sobą coś wspólnego: nie znosili Nintendo. Japońska firma pod kierownictwem naczelnej Gail Tilden sama wydawała co miesiąc kolorowy i znakomity magazyn „Nintendo Power” i zachowywała dla siebie najsmakowitsze kąski. Niezwykle trudno było pozostałym tytułom sumiennie relacjonować, co dzieje się w branży, skoro 90 procent rynku kontrolowała skryta firma niepoczuwająca się do dzielenia się z kimkolwiek kluczowymi informacjami.

Aż do teraz przepisem Kalinskiego na sukces było poleganie na własnym uroku, bystrości umysłu i umiejętności przemawiania do ludzi, lecz szybko odkrył on, że talenty te nie mogą się równać z potęgą nękania rywala poprzez pielęgnowanie nienawiści do niego ze strony innych ludzi. Po tym, jak Blockbuster chętnie przyłączył się do kłosa giganta po kostkach, Sega miała nadzieję, że obrażone na Nintendo magazyny również będą chciały się odegrać. Kalinske zdawał sobie sprawę, że pisma o grach zazwyczaj kupowali zatwardziali gracze, ale za ich pośrednictwem zamierzał trafić do szerszej grupy. Bo zaletą podobnej komitywy byli nie tylko czytelnicy, ale też przestrzeń zajmowana przez magazyny. Miały one spore nakłady i można je było znaleźć zarówno na stojakach w salonikach prasowych, jak i w trafikach i sklepach spożywczych w całym kraju. Każda okładka była niczym miniaturowy billboard. I nawet jeśli przeciętny, szary człowiek nie przejawiał zainteresowania grami, co rano, kupując gazetę, siłą rzeczy patrzył również na kolorowe pisma i zapamiętywał, co zobaczył. Niby chodziło

o kilka sekund z każdego dnia, ale wszystko się sumowało. Aby jednak ten rachunek się zgadzał, Kalinske całkowicie polegał na Nilsenie.

Od dołączenia do firmy w 1989 roku Nilsen zawsze uważał bliskie relacje z prasą za priorytetowe. Pilnował, żeby odpowiadano na każdy telefon, obojętnie, skąd dziennikarz dzwonił, i zawsze miał przygotowany nośny tekst, który można by zacytować. Zależało mu na tym tak bardzo, że kiedy nadarzyła się okazja do wspólnego lunchu, leciał do Los Angeles na spotkanie z redaktorami „VG&CE” albo wyprawiał się do Lombard w stanie Illinois, żeby spotkać się z nowymi dziennikarzami z „EGM”. Uwielbiał kusić tych, którzy kreowali trendy, ale tak naprawdę stosowane przez niego strategie nie były na dobrą sprawę żadnymi strategiami. Miał bowiem do czynienia z ludźmi, którzy poświęcili się pisaniu o tym, czym zarabiał na życie; dzięki nim było ono łatwiejsze i chciał po prostu im się odwdziżyć. Nie chodziło mu nawet o chytre pozyskanie przewagi nad konkurencją, lecz o zademonstrowanie dobrych manier. A jeśli przy okazji jego poczucie uczciwości zawodowej kontrastowało z tym prezentowanym przez Nintendo, był to jedynie przyjemny skutek uboczny. Dlatego kiedy nadszedł czas, by uczynić z Sonica międzynarodową gwiazdę, Nilsen mógł liczyć na pomoc dziennikarzy.

Zajął się koordynacją składającego się z trzech faz ataku. I tak błękitny jeź pojawiał się na okładce „EGM” w maju 1991 roku, a miesiąc później podobnie promowały go „VG&CE” i „GamePro”. Na deser Sega wypuściła 16-stronicowy komiks o Sonicu, który nie tylko przyciągał wzrok, wyróżniając się na stoiskach z prasą, ale i był istnym koniem trojańskim, gdyż sprzedawano go z innymi publikacjami, takimi jak „Disney Adventures” czy „Superman”.

Ciepłe dni były coraz dłuższe. Sega of Japan kończyła prace nad *Sonic The Hedgehog* i Kalinske tak naprawdę nie był pewien, czego się spodziewać. Ale tryskał optymizmem i cieszył się, że Nilsenowi udało się załatwić może i małe, ale wszędziebyłskie billboardy.

TYDZIEŃ 5: SUPERGWIAZDY POSZUKIWANE

Kalinskemu nie wystarczyło rzucanie się ludziom w oczy. Pragnął także ich dłoni. A mówiąc konkretniej, chciał, żeby gry Segi trafiały do ludzi, którzy

uosabiali energię i żywiołowość. Gdyby świat był miejscem idealnym, firma zapewne zatrudniłaby młode gwiazdy i nakręciłaby z nimi reklamy telewizyjne. Gdyby był miejscem bliskim ideału, Segę stać byłoby chociaż na reklamy puszczone w trakcie seriali z owymi gwiazdami. Ale z pieniędzmi było kruch, czas antenowy kosztował krocie, a stacje niechętnie dawały zniżki firmom, o których praktycznie nikt nie słyszał. Kalinske wiedział jednak, że jeśli będzie ich stać na wykupienie reklamy podczas któregoś z nadawanych w porze najwyższej oglądalności programów, inwestycja będzie warta podjętego ryzyka. Musiał tylko znaleźć odpowiedni serial. *Pełna chata* na ABC? *Byle do dzwonka* na NBC? *Tata major* na CBS? Czemu jednak wybierać, skoro można mieć wszystkie? Kontynuując tradycję śmiałych posunięć Segi i jak zwykle chcąc złapać wszystkie sroki za ogon, Kalinske i jego ekipa opracowali sprytne rozwiązanie. Zamiast reklamować się pomiędzy jednym serialem a drugim, firma postanowiła nakręcić swój. Nilsen zawarł umowę z producentem Richardem Rovsekiem na realizację specjalnego programu nakręconego w Universal Studios. Na ekranie młode gwiazdy seriali komediowych miały rywalizować ze sobą w serii błazeńskich konkurencji atletycznych, a dochód z tej swoistej olimpiady przeznaczyć na wybrane przez siebie organizacje charytatywne. Za całą operację zapłacić miała Sega. Bezpośrednią korzyścią dla firmy była możliwość ochrzczenia programu i dołączenia do konkurencji pojedynku na Game Geary oraz wyścigu jeży. Poza tym firma zamierzała skorzystać na ekstensywnym product placemencie. Łatwo było uznać ten ruch za bezwstydną promocję, ale skoro na ekranie miała wystąpić jaśniejąca konstelacja nastoletnich gwiazd, nikt nie zgłaszał sprzeciwu. Chodziło przecież o książęta i księżniczki telewizyjnego uniwersum: o ciacha i laleczki (jak Mark-Paul Gosselaar i Tiffani Amber Thiessen z *Byle do dzwonka*), uwielbiane siostry (Candace Cameron i Jodie Sweetin z *Pełnej chaty*), użerających się ze sobą braci (Jonathan Taylor Thomas i Zachery Ty Bryan z *Pana Złotej Rączki*), a nawet grających drugie skrzypce aktorów z seriali *Blossom*, *Dzieciaki*, *kłopoty i my* i *Who's the Boss*, mających nadzieję choć na moment zabłysnąć na pierwszym planie. Każdy jeden ochoczo zapisał się na *Sega Star Kid Challenge*, żeby choć na moment zostawić za sobą nagrane na taśmę śmiechy i kręcić odcinki pełne wyścigów na tratwach, biegów z przeszkodami i przeciągania liny nad basenami wypełnionymi bitą śmietaną.

Emisję programu zaplanowano na czerwiec, a zdjęcia odbyły się 18 i 19 kwietnia w Universal Studios Hollywood. Kalinske i Nilsen polecili

na miejsce, żeby doglądać całego procesu. Zabrał się z nimi podekscytowany Toyoda, do którego dołączyła córka, zdumiona i zachwycona połączeniem blichtru i splendoru, którymi emanowała Sega. Mężczyźni mieli nadzieję, że ich program nabierze rozpędu i wszyscy będą o nim nie tyle mówić, ile krzyczeć, a dzięki gospodarzowi Scottowi Baio cały planowany event będzie radośnie odurzający.

Zdjęcia ruszyły z kopyta i już dwa miesiące później Kalinske i spółka mogli się przekonać, czy owoce ich pracy dojrzały. Wysoka oglądalność przy wytrwale kręcącym się gdzieś w tle większości scen jeżu Sonicu wyraźnie podpowiadały ekipie Sega of America, że wszystko zapowiada się świetnie. Jediną przeszkodą majaczącą na horyzoncie było widmo wyschniętego źródła z pieniędzmi. Nawet przy ciągłej minimalizacji ponoszonych kosztów wydatki na dynamiczną promocję Sonica (a co za tym idzie Genesis i Segi) błyskawicznie się sumowały i znacząco obciążały i tak niewielki budżet. Kalinske zdawał sobie jednak sprawę, że nie może się tak po prostu zatrzymać. Bo czymże jest kolejne 100 tysięcy dolarów wydane na zbudowanie marki wartej potencjalnie 100 milionów? Kiedy jednak zadzwonił do Nakayamy z prośbą o dodatkowe fundusze, okazało się, że jego szef niekoniecznie podziela tę żarliwą wizję.

– Z jakiegoś powodu budżet zawsze ma ograniczenia – przypomniał mu Nakayama. – Czy tak?

– Uwierz mi, że na twoim miejscu również nie skakałbym z radości, gdyby przyszło mi odbierać podobne telefony – odparł Kalinske – lecz do moich zadań należy oceniać nasze szanse i pytać.

– Jak z Wal-Martem? – zapytał, a raczej jęknął Nakayama.

Kalinske przez chwilę nie miał pojęcia, co powiedzieć, jako że faktycznie na tym froncie nie poszło mu tak, jak się spodziewał. Bo nawet po otwarciu przez Segę sklepu Genesis w Bentonville i przypuszczeniu szturm na miejskie billboardy Wal-Mart pozostawał niewzruszony. Mimo to szef SOA nadal miał nadzieję, że sieć pęknie.

– Ej – obruszył się Kalinske – potrzeba pieniędzy, że...

– Potrzeba je zarabiać. Zgadza się.

– Chciałem powiedzieć, że potrzeba pieniędzy, żeby wyrwać je innym, ale przyznaję, że mój dobór słownictwa miał jedynie na celu dodać tej wypowiedzi pikanterii.

Nakayama się roześmiał, choć jego sceptycyzm był ewidentny. Przez chwilę żaden z nich nie odzywał się ani słowem, aż Nakayama przełamał

milczenie, mówiąc:

– Dobra, Tom, rób, co robisz. Sega of Japan ci pomoże.

Nakayama odłożył słuchawkę. Kalinske jeszcze długo potem słyszał jego jęk.

TYDZIEŃ 6: ODMIENIĆ BESTIĘ

– Podejmijcie już, kurwa, tę decyzję! – wydarł się Steve Race i gruchnął słuchawką.

Krzyk był na tyle głośny, że zwrócił uwagę Kalinskego, ale z drugiej strony brzmiał na tyle racjonalnie, że szef SOA – choć od razu udał się do biura swojego kolegi – niezbyt się nim przejął.

– Co tam? – zapytał.

– Nie mam pojęcia – odparł Race, próbując przełożyć targające nim emocje na ciąg następujących po sobie, zrozumiałych zdań. – Przed momentem nasi japońscy przyjaciele przetestowali moją cierpliwość. Powiedzieli, że nie pokażą mi materiałów z gry ani nawet nie podzielią się żadnym streszczeniem, a potem nagle przysłali mi zrzuty ekranu, ale bez opisu. Oczekują ode mnie, że sprzedam tajemnicze pudło z pieprzonym znakiem zapytania?

– Na razie machnij na to ręką – zaproponował Kalinske. – Mam dla ciebie coś innego.

Kiedy plany marketingowe Segi zaczęły się krystalizować, firma natrafiła na logistyczną zagwozdkę. Należało bowiem sprowadzić Sonica z japońskich linii produkcyjnych prosto do amerykańskich salonów. A jako że gra miała być dodawana do konsoli Genesis, nie chodziło jedynie o sortowanie, dostawę i sprzedaż. Sytuację komplikował fakt, że obecnie magazyny Segi zawałone były jakimiś 150 tysiącami niesprzedanych konsol Genesis z dołączoną do nich grą *Altered Beast*. Kolejne 100 tysięcy zbierało kurz na sklepowych półkach jak Stany Zjednoczone długie i szerokie. Sega nie mogła sobie pozwolić na spisanie na straty ćwierci miliona egzemplarzy Genesis ani z pełną świadomością opychać starych pudeł, bo klienci poczuliby się urażeni lub oszukani, że nie dostali *Sonica*. Teoretycznie można było zaczekać, aż sprzedadzą się pozostałe zestawy z *Altered Beast*, ale nie schodziły one zbyt szybko. Ponadto przecież głównym celem spuszczenia Sonica ze smyczy

było dokopanie Super Nintendo.

Cała ta operacja przypominała równanie rodem z gimnazjalnego podręcznika i zespół Segi nieustannie przerzucał się pomysłami. W końcu znaleziono sposób na złapanie dwóch srok za ogon i ustalono pewien grafik pozwalający pozbyć się kłopotu:

15 czerwca: obniżka cen Genesis + *Altered Beast* na 149,95 \$,

30 czerwca: koniec promocji „Dorośnij do Genesis”,

1 lipca: rozpoczęcie promocji umożliwiającej klientom otrzymanie pocztą darmowego *Sonica*,

połowa lipca: wysyłka Genesis + *Sonic The Hedgehog* do sprzedawców,

od połowy lipca do połowy sierpnia: wysyłka pozostałych w magazynach Genesis + *Altered Beast* do wybranych sprzedawców,

15 września: sprzedaż wyłącznie Genesis + *Sonic The Hedgehog* za 149,95 \$.

Opracowana strategia pozwoliła Sedze na wyciśnięcie z dostępnych możliwości wszystkiego, co się dało. Klienci cieszyli się z perspektywy otrzymania dwóch gier w cenie jednej, a sprzedawcy chętnie pozbywali się zalegającego towaru. I kiedy sklepy były zajęte wyładowywaniem z pomieszczeń magazynowych 100 tysięcy konsol, SOA i SOJ miały do rozdysponowania kolejne 150 tysięcy, choć towar nie musiał pokonywać jakiejś wyjątkowej odległości. Pracownicy na obu kontynentach otwierali pudła ze starymi zestawami, wyjmowali konsole i przenosili je do nowych, z Sonikiem na opakowaniu i grą w środku.

TYDZIEŃ 7: SONIC BOOM

W odróżnieniu od filmów, książek czy płyt z muzyką, w 1991 roku gry nie miały jeszcze oficjalnie wyznaczonych dat premier. Pojawiały się w sklepach jako rezultat logistycznego planowania, a nie odgórnego planu. Istniało zbyt wiele zmiennych i na rynku funkcjonowało mnóstwo samodzielnych sprzedawców. Poza tym zazwyczaj towar przychodził z Japonii nieregularnymi seriami. Dlatego nie ustalono konkretnego dnia, w którym

Sonic The Hedge-

hog raz na zawsze odmieni świat gier. Proces ten miał zająć kilka tygodni, począwszy od końca czerwca i początku lipca, kiedy sklepy po raz pierwszy przecięła błękitna smuga. Tak czy inaczej, kiedy tylko nowy tytuł pojawił się w domach i sercach graczy w całym kraju, pogłoski na jego temat rozeszły się natychmiast. O grze rozmawiano na szkolnych placach, na kampusach uniwersyteckich i przy automatach z chłodną wodą. Jako że Kalinske uzyskał z Japonii pozwolenie, żeby dodawać *Sonica* do konsol, z półek zniknęła nie tylko wyceniona na 50 dolarów gra, ale też trzykrotnie droższe Genesis. A z uwagi na to, że ludzie kupowali sprzęt Segi, firma nie tylko zyskiwała gwarancję nabycia przez nich kolejnego oprogramowania, ale i, co istotniejsze, graniczące z pewnością przypuszczenie, że nie zainteresują się Super Nintendo. Wyznaczono wyraźną granicę i jedynym sposobem, żeby przejść na stronę *Sonica* i móc się z nim pobujać, było przyłączenie się do Segi.

Gdy wyniki sprzedaży Genesis zaczęły rosnać dwukrotnie, trzykrotnie, a potem nawet i czterokrotnie, Kalinske z lubością wyobrażał sobie miny pionu dyrektorskiego Segi. Zdawał sobie sprawę, że rozdawanie gier za darmo szefowie uznawali za głupotę. Pamiętał ich protekcyjne uśmieszki, gdy się na niego wydzierali. Był ciekawy, co teraz czuli i co powiedzą za miesiąc, kiedy SOA będzie kontynuować swój pochód. Pozwolił sobie na chwilę samozadowolenia, a potem upomniał samego siebie, że przecież Sega to jedna firma, a SOJ i jego ekipa wspólnie pracują nad wywołaniem popkulturowej rewolucji. Lecz nawet kiedy już dopuścił do siebie tę myśl, jakaś część jego świadomości nie potrafiła się powstrzymać od kibicowania SOA. Miał ochotę skopać tyłek japońskim kolegom i zobaczyć, jak nadętym dyrektorom rzedną miny. Nie były to myśli dominujące, ale częste.

TYDZIEŃ 8: NAJSZCZĘŚLIWSZE MIEJSCE NA ZIEMI

Raporty finansowe, wyniki sprzedaży i załamania rynku mogłyby opowiedzieć tę historię dokładniej, ale żadne liczby nie zastąpią mocy anegdoty. A po kolejnych paru tygodniach od premiery *Sonica* bodaj każdy

pracownik Segi mógł się jakąś podzielić. Do kogoś zadzwonił kolega i zwierzył się, że jego syn zwił się w kulkę i turlał po podłodze. Niektóre dzieciaki dreptały niczym Sonic. Jacyś goście pokłócili się w sklepie z komiksami, czy błękitny jeź prześcignąłby Flasha. Do zespołu Segi dotarło, że to, co stworzyli w zaciszu niewielkiego biura, ma wpływ na rzeczywistość, i fakt ten wzbudził w nich ekscytację i radość. Uwierzyli, że wszystko jest możliwe, choć wydawało im się, że utracili podobne przekonanie, gdy ich dzieciństwo dobiegło końca.

Kalinske również kolekcjonował podobne anegdoty, choć jego ulubionymi były te pochodzące z drugiej ręki, przekazywane przez córki prosto z obozu letniego, gdzie roiło się od uwielbiających Sonica dzieciaków. Chcąc uczcić wybuch sonicmanii, zabrał rodzinę do Disneylandu. Przechadzał się z Karen za rękę, a dziewczynki truchtały tuż u ich boku. Spacerowali nieśpiesznie niewielkimi uliczkami szczególnie lubianej przez szefa SOA części parku, Krainy Fantazji. Prócz kręcących się filiżanek były tam jeszcze Matterhorn, Szalona Przejazdka Pana Ropucha i Miniaturowy Świat. Ostatnimi czasy modne było szydzenie z animatronicznych lalek, z których składała się głównie ta ostatnia atrakcja – nazywanie ich upiornymi i określanie lecącej tam muzyki mianem obłąkanej, ale on akurat doceniał, że to jedno z nielicznych miejsc w całym Disneylandzie, gdzie otwarcie próbowano promować konkretne wartości: pokój, miłość, jedność i wspólnotę. Może chciano przekazać coś więcej i poniesiono klęskę, ale nie potrafił zaprzeczyć, że było w tych staraniach coś godnego podziwu.

Kalinske nucił akurat pod nosem hipnotyzującą melodię, kiedy Karen lekko go szturchnęła.

– Patrz – powiedziała.

Kalinske podejrzewał, że zobaczy kolejnego wyznawcę jeża Sonica imitującego ruchy swojego bohatera, ale chodziło o coś innego. Podążając za spojrzeniem żony, zobaczył kierujących się do innej części parku ojca i dziecko. Mężczyzna był spocony, ale starał się, jak mógł, żeby nie stracić entuzjazmu, kiedy pchał siedzącą na wózku małą, bladą dziewczynkę. Kalinske rozpoznał Bruce'a Kaspara i jego córkę Anique, ich byłych sąsiadów z Los Angeles.

Karen im pomachała. Podeszli do nich. Stali chwilę, rozmawiali, śmiali się i wspominali dawne czasy. Kilka razy Tom i Karen próbowali taktownie wybadać, co się stało Anique, lecz Bruce zbywał ich pytania i powtarzał tylko, że jest chora. Dopiero potem dowiedzieli się, że ma AIDS, ale jeszcze

zanim poznali diagnozę, domyślili się, że to coś poważnego. Jednak pomimo poważnej choroby twarz dziewczynki rozjaśniał szeroki uśmiech, promieniała zaraźliwą radością. Rodziny porozmawiały ze sobą jeszcze przez moment i obiecały sobie, że będą się do siebie częściej odzywać, a potem rozeszły się do oddzielnych części najszczęśliwszego miejsca na świecie.

TYDZIEŃ 9: LUDZIE PRZECIWKO GENESIS

– Puść jeszcze raz – polecił Kalinske podczas spotkania pomiędzy działem marketingu Segi a zespołem Bozell, agencji reklamowej, z którą Michael Katz pracował przy poprzedniej kampanii.

Opiekujący się nimi specjaliści zaprezentowali pierwszy krajowy spot reklamowy *Sonic The Hedgehog*. Na pierwszym ujęciu siedząca za biurkiem, ubrana jak bibliotekarka kobieta w modnych okularach mówiła do kamery łagodnym głosem zakonnicy. Przedstawiła się jako prezes fikcyjnej organizacji HAG (Humans Against Genesis, czyli Ludzie Przeciwko Genesis) i zrugła Sonica za jego niesamowitą prędkość oraz jawne zarozumialstwo, po czym zapytała, czemu nie może być jak „ten miły chłopiec Mario”. Po obejrzeniu reklamy drugi raz taśmę zatrzymano.

– I co? – zapytał spec z Bozell.

Obecni spojrzeli na Kalinskego, który siedział w milczeniu.

– I co? – odezwał się nareszcie, nie dając po sobie poznać żadnych emocji i dopasowując się do tonu swojego rozmówcy. – Oto znakomite podsumowanie. I co? Jakaś kobieta mówi, żebyśmy dali sobie spokój z Sonikiem. Co mam o tym myśleć? Jaki jest cel tej reklamy? – Rozejrzał się po pozostałych. – Poważnie. Jaki jest jej cel? Co ona przekazuje? Jaką reakcję chcemy wywołać?

Nikt mu nie odpowiedział. Jego pracownicy nigdy jeszcze nie mieli okazji widzieć go tak wzburzonego, przynajmniej nie w biurze. Mówił dalej, kwestionując sam fakt istnienia tej reklamówki. Nie był przy tym szczególnie zjadliwy – ale uprzejmy również nie.

– Miało być zabawnie – powiedział nareszcie facet z Bozell.

– Tak – przytaknął Kalinske. – Miało być zabawnie. A to jest odtwórcze. Przecież nakręciliście oczywistą kalkę tej rozmodlonej kobieciny z *Saturday Night Live*, ale tę trudniej polubić, bo jest sztywna i nie ma w sobie żadnego

ciepła. Kipi ze złości. Dlatego żart z HAG wypada blado.

– Kalinske ma rację – dorzucił od siebie Race. – Jeśli myślimy poważnie o pójściu na noże z Nintendo, musimy zacząć rzucać granatami.

– No nareszcie. – Kalinske pokiwał głową – Nareszcie ktoś to rozumie.

– Ale zaakceptowaliście pomysł z HAG! – oburzył się człowiek z Bozell.

– Owszem – syknął chłodno Kalinske. – I przyklepałbym go ponownie. Bo to dobry i przemyślany plan mający sprawić, że posiadacze Genesis będą czuli się świetnie jako outsiderzy. Ale ta reklama wprawia w zakłopotanie. Nie odniesie żadnego rezultatu.

Pokręcił głową. Miał jeszcze niejedno do powiedzenia, ale wiedział, że żadne jego słowa nic tutaj nie zmienią. Było za późno, klip już nakręcono.

– Nie podoba mi się – rzucił na pożegnanie i wyszedł.

Kalinske i Race udali się do gabinetu tego pierwszego i zaczęli zapisywać swoje pomysły. Nie były świetne, ale niektóre można było uznać za przyzwoite, a na pewno lepsze niż marna kopia pani z kościółka. Zapełniali kartkę, dopóki Kalinske nie zyskał pewności, że znaleźli odpowiedź. Nie potrafił jeszcze jej sformułować, ale wiedział, że musi pilnie porozmawiać z Shinobu Toyodą.

– Czekaj – powiedział do Race’a – pójde do naszego kumpla Shinobu.

– Uważaj, co przy nim mówisz – ostrzegł go kolega.

Kalinske się zatrzymał.

– Co chcesz przez to powiedzieć?

– No daj spokój – machnął ręką Race, jakby chodziło o coś zupełnie oczywistego. – Ten gość jest jak banan: żółty na zewnątrz, ale biały w środku. Trudno orzec, z kim naprawdę trzyma.

Kalinske przewrócił oczami, wyszedł z gabinetu i skierował się prosto do Toyody. Zdawał sobie sprawę, że niejednen jego pracownik nadal kwestionował lojalność Japończyka, lecz on sam był pewien, z kim Shinobu trzyma. Dlatego też nie obawiał się pójść prosto do niego.

– Potrzebuję twojej pomocy – powiedział.

– Pewnie – odparł Toyoda, zapraszając go do środka. – Gadaj, czego ci trzeba.

– Nasza reklama jest kiepska. Rozumiem, że ma być ironiczna, ale powinniśmy rzucić się na Nintendo. Steve ma rację, potrzebna nam kampania negatywna, i musisz przekonać do tego Japonię.

Toyoda niezobowiązująco kiwnął głową.

– Istnieje szansa, że mi się uda – odparł – ale nikła, bo ledwie przeszło całe

to „Nintendon’t”.

– Okej – mruknął Kalinske. – Ale teraz chciałbym przypuścić prawdziwy atak frontalny. Mówię o złapaniu byka za rogi i spaleniu za sobą mostów. Coś takiego jak na CES, ale na skalę krajową.

Toyoda zamyślił się nad jego słowami. W zadumie poprawiał mankiety, aż wreszcie powiedział:

– Chyba mam pewien pomysł – uśmiechnął się z dumą. – Ale taki numer odwalimy tylko raz.

TYDZIEŃ 10: UWAGA, POSIADACZE KONSOL NINTENDO

Strategia Toyody na prześlizgnięcie się z nową reklamą pod nosami japońskich dozorców była całkiem prosta: zamierzał utrzymać fakt jej istnienia w tajemnicy, aż będzie zbyt późno. Razem z Rioux postanowili przerzucać pieniądze to tu, to tam, żeby za nią zapłacić, co wychodziło im z niejaką łatwością, zważywszy na dynamicznie rosnącą sprzedaż Genesis. Tymczasem ekipa marketingowa Segi miała pracować z Bozell nad nowym spotem, który byłby gotowy na czas premiery Super Nintendo. Trzy dni przed startem kampanii Toyoda poinformował SOJ o reklamie. Zachowywał się, jakby sam był zaskoczony, i obiecał, że zrobi wszystko, aby nie dopuścić do jej emisji. Tak naprawdę było już za późno, żeby cokolwiek zrobić, i spot nie mógł już zostać zdjęty, przynajmniej przez kilka dni. Jeśli SOJ by się rozzłościła, SOA i tak choć trochę by na tym podstępnie ugrała, a jeśli pomysł by im się spodobał, to jeszcze lepiej. Tak czy inaczej – reklama miała ujrzeć światło dzienne.

Kalinske pracował z Nilsenem nad sposobem wymierzenia Nintendo mocnego ciosu na antenie krajowej telewizji. A raczej powinien był nad tym ślęczeć. Zamiast tego siedział i gapił się na przyjaciela przeglądającego prasę, w której ten szukał jakiegoś artykułu godnego przeczytania donośnym głosem doświadczonego radiowca. Przez prawie cały lipiec ich ulubionym zajęciem było przerzucanie kolejnych stron gazet i wyszukiwanie niewielkich, ale cennych informacji o kolejnych potknięciach Nintendo, które przekładały się na powodzenie Segi. Początek tego procederu można datować

na 5 lipca, kiedy sędzia federalny przyznał rację Galoob Toys, producentowi Game Genie, jako stronie postępowania w sprawie o naruszenie praw autorskich, co mogło kosztować Nintendo of America 15 milionów dolarów. Następnie 19 lipca aresztowano Mike'a Tysona, twarz wydanej przez Nintendo popularnej gry bokserskiej, i oskarżono go o gwałt na Desiree Washington, laureatce konkursu Miss Black America. A zaledwie dwa dni później, po raz pierwszy od trzech lat, to nie produkt Nintendo wylądował na pierwszym miejscu najlepiej sprzedających się zabawek w kraju. Firma została zdetronizowana przez pistolet na wodę Super Soaker. Kalinske zamierzał wykorzystać każdą nawet najbardziej lakoniczną informację i za jej pomocą zmotywować swoich ludzi. Zbierał również wycinki i co tydzień przysyłał je Wal-Martowi z pakietem raportów sprzedaży, chcąc pokazać, jak szybko Genesis pnie się do góry.

– Coś dobrego na dzisiaj? – zapytał Kalinske.

– Zaraz się przekonamy, chwileczkę – odparł Nilsen, przyglądając się kolumnom tekstu. – O, mam – mruknął niezbyt zachęcająco i położył gazetę na biurku Kalinskego, żeby ten sam zobaczył; chodziło o ogłoszenie zajmujące przeszło ćwierć strony.

Kalinske przeczytał nagłówek: *Uwaga, posiadacze konsol Nintendo*. Poniżej napisano:

Czy nabyłeś Nintendo Entertainment System między 1 czerwca 1988 roku a 31 grudnia 1990?

Jeśli tak, masz prawo do zniżki na 5 \$.

Dalsza część tekstu wyjaśniała, że prokuratorzy generalni z całego kraju wytoczyli Nintendo sprawę o zмовę cenową. Jej efektem była ugoda, zgodnie z którą firma zgodziła się na oddanie klientom 25 milionów dolarów w kuponach.

– Sprytnie dranie – powiedział Kalinske, bardziej z podziwem niż z irytacją.

Przez lata Nintendo zmagало się z presją wywieraną przez organy federalne mające zastrzeżenia co do ich strategii biznesowych na poziomie handlu detalicznego. Niektórzy nazywali ich monopolistami, inni mówili z niejakim podziwem, że Nintendo postępuje agresywnie, ale skutecznie, a pozostali uważali rządowe działania za polowanie na czarownice, kolejną

kłode rzucaną przez władze pod nogi japońskich firm (za tym argumentem częściowo przemawiał fakt, że zarzuty postawiono Nintendo 7 grudnia 1989 roku, w rocznicę ataku na Pearl Harbor). Czy rządowe zarzuty miały faktyczne podstawy, czy nie, pozostawało bez znaczenia, bo przez całe lata Nintendo funkcjonowało z mieczem Damoklesa nad głową. A teraz wydawało się, że Japończycy dali radę nie tylko odepchnąć od siebie zagrożenie, ale i obrócić całą tę sytuację na swoją korzyść. Bo zamiast mierzyć się z bezwzględными, poważnymi karami, jak te nakładane niegdyś na AT&T i General Electric, Nintendo miało jedynie przekazać klientom kupony na piątką, które można było zrealizować wyłącznie przy wydaniu 50 dolarów. Nie był to nawet klaps – raczej otrzymane przez Nintendo od rządu pozwolenie wydruku pieniędzy.

– Martwisz się tym? – zapytał Nilsen.

– Czy się martwię? – powtórzył Kalinske.

Uważał, że rynkowy żywot 8-bitowego NES ma się już ku końcowi, dlatego też fakt wydrukowania kuponu zbytnio go nie niepokoił. Cały czas gryzło go jednak złowieszcze przekonanie o politycznej chytrłości Nintendo, które było równie niepokojące co imponujące.

– Bynajmniej! – bąknął Kalinske. – Im silniejsi się stają, tym słodsze będzie nasze zwycięstwo nad nimi, kiedy już uda nam się ich powalić.

– Dokładnie o tym pomyślałem – powiedział Nilsen z szelmowskim uśmiechem. – Bo tak naprawdę żadne biurokratyczne czary-mary nie zmieniają tego, że kiedy dzieciak wejdzie do sklepu i zobaczy obok siebie Genesis i Super Nintendo, od razu kupi naszą konsolę. Rozumiesz, co mam na myśli?

Kalinske rozumiał, ale nie odpowiedział, bo wyobrażał sobie scenariusz, który przywołał przed sekundą Nilsen. Dzieciak wejdzie do sklepu i...

TYDZIEŃ 11: SZPIEG KONTRA SZPIEG

„Dzieciak wejdzie do sklepu...”

„Nie – pomyślał Kalinske – to nie tak. Chodzi nam o nastolatki i dorosłych, dzieciaki to tylko dodatek. Dobra... Klient wejdzie do sklepu. Klient? Poważnie? Trochę to mętne. Więc kto? Jakiś nastolatek w skórzanej kurtce? Byczek w przepoconej koszulce? Kształtna studentka... skąpo ubrana? Nie

chcemy odrzucać żadnej potencjalnej grupy, może wszyscy naraz powinni przekroczyć próg sklepu? Nie, zbyt tłok, zbyt sztuczność, zbyt duży przekrój dokonany tylko i wyłącznie na potrzeby telewizji”. Kalinske czuł, że ma tę reklamę w zasięgu ręki, ale za każdym razem, kiedy próbował ją chwycić, wyslizgiwała mu się z dłoni.

„Dobra, spróbujmy raz jeszcze: klient wejdzie do sklepu... Zaraz, do jakiego sklepu?”

Pukanie do i tak już otwartych drzwi gabinetu wyrwało Kalinskiego z zamyślenia. Uniósł głowę i zobaczył Toyodę z pozornie obojętną miną. Jednak przez ostatni rok Kalinske nauczył się rozpoznawać te drobne niuanse w pozornie pustym wzroku kolegi i dobrze mu szło ich interpretowanie. Na przykład teraz miał przed sobą zapowiedź dobrych wieści. Może nie świetnych, ale niezłych.

– Co tam? – zapytał z lekką obawą.

Choć uważał, że poprawnie odczytał minę Toyody, chciał to zachować dla siebie. Być może ze względu na swoje japońskie wychowanie, a może z powodu wyidealizowanego obrazu skrytego biznesmena, jaki w sobie wykształcił, Toyoda wydawał się cenić rozmaite niejasności i dwuznaczności, a Kalinske nie miał nic przeciwko jego gierkom.

– Coś nie tak?

Toyoda wszedł do jego gabinetu i uśmiechnął się tajemniczo.

– Nintendo oficjalnie ogłosiło cenę. 199.

Kalinske również się ucieszył.

– Czyli zgodnie z naszymi oczekiwaniami?

– Dokładnie – odparł Toyoda.

Kalinske nie miał pewności, czy słowa Japończyka były odbiciem jego entuzjazmu, czy raczej przyganą za nadmierną pewność siebie, dlatego tylko skromnie pokiwał głową.

– Masz absolutną rację. To świetna wiadomość.

Kalinske znowu pomyślał o nastolatku, byczku i ponętnej studentce przestępujących próg sklepu i dokonujących wyboru między Genesis a Super Nintendo. Genesis będzie tańsze, szybsze i zaoferuje pojemniejszą bibliotekę.

„Nie – poprawił się w myślach – katalog gier nie ma, przynajmniej na razie, żadnego znaczenia. Chodzi tylko o ten jeden tytuł dodawany do konsoli”.

– Ej, czy Nintendo już ogłosiło, jaką grę dorzucą do pudełka? – zapytał.

– Nie, jeszcze nie – zaprzeczył Toyoda.

– Dzięki za informacje – powiedział Kalinske. – Przekażesz wszystko Paulowi?

Toyoda udał się do biura Rioux, a szef SOA zatelefonował do Nilsena.

– Kolego, dobre wieści. Tak jak się spodziewaliśmy, Nintendo będzie sprzedawać konsolę za 199, ale jeszcze nie podjęli decyzji o dodawanej grze.

Nilsen kiwał głową, słuchając Kalinskiego. Cena była idealna!

„Drogie Nintendo, dziękujemy za wykopanie sobie grobu”.

Choć Nilsen nie mógł opanować podniecenia, szybko poczuł również dziwaczne ukłucie rozczarowania. Bo o ile wysoka cena konsoli okazała się istotnie świetną informacją, on sam nie przyczynił się do tego w żaden sposób, nie była to jego zasługa, tylko decyzja Nintendo, po prostu. I nie zmieniłoby się to, nawet gdyby nie istniał. Dlatego podjął decyzję o przedsięwzięciu odpowiednich kroków. Jeszcze nie miał pojęcia, na czym będą one polegać, lecz obiecał sobie, że zrobi wszystko, aby zaskoczyć kolegów i koleżanki czymś niespodziewanym. Podziękował Kalinskemu za wieści, odłożył słuchawkę i opuścił swój gabinet z poczuciem misji.

Nie mając pewności, gdzie się udać, szedł na oślep. Spacerując po budynku i poszukując czegoś nieuchwytnego, trafił do biura Richarda Burnsa.

– Al? – zapytał Burns – Potrzebujesz czegoś?

Mózg Nilsena pracował na pełnych obrotach. Mężczyzna rozglądał się po gabinecie, jakby chciał zarejestrować jak największą liczbę znajdujących się tam rzeczy (zszywacz, rodzinne zdjęcie, korektor). Niczym występujący na scenie aktor przypominający sobie swoje kwestie, Nilsen zapytał Burnsa, którzy sprzedawcy są szczególnie lojalni wobec Nintendo. „Wiesz, tacy, którzy od razu przekażą im każdą informację usłyszaną od drugiej strony”.

Burns zastanowił się przez chwilę i wymienił kilku.

Nilsenowi aż zaświeciły się oczy.

– Oto czego potrzebuję. Zadzwoń do nich i powiedz, że panikujemy, bo boimy się decyzji Nintendo o dorzuceniu do Super Nintendo nowego *Mario*. I udawaj, że to coś, co ci się niechcący wymknęło, jakbyś nie powinien był tego zdradzać.

Burns zaśmiał się i zgodził się odstawić zaplanowane przez kolegę przedstawienie.

Kilka tygodni później Nintendo ogłosiło oficjalnie, że do kosztującego 199 dolarów SNES dodawane będzie *Super Mario World*. Nilsen oczywiście dopuszczał możliwość, że nie stało się tak za sprawą jego przebiegłego planu,

ale z drugiej strony istniała przecież niewielka szansa, że jednak tak było. Zbliżała się wojna i nie chciał jedynie znaleźć się po zwycięskiej stronie. To by mu nie wystarczyło – musiał przyczynić się do odniesionego triumfu. A teraz, gdy miał pewność, że wszystko sprowadzi się do bitwy między Sonikiem a Mario, wpadł na kolejny pomysł: na coś dużego, coś, co utkwi ludziom w pamięci, coś niespodziewanego. Jego plany zgrały się akurat w czasie z olśnieniem, jakie przeżywał Kalinske, nie mogąc się nadziwić, że podobny pomysł nie przemknął mu jeszcze przez głowę. Lata temu, kiedy pracował przy Barbie, firma zabawkarska Topper zaczęła produkować lalki imieniem Dawn. Obie były ładne, urocze i dysponowały całą szafą, ale konkurencja sprzedawała Dawn taniej. Do 1972 roku. Kalinske zorganizował wówczas promocję i za dwa dolary klienci mogli wymienić swoje Dawn na luksusowe Barbie. Rok później Topper wycofało się z rynku. Teraz chciał ten ruch powtórzyć, ale potrzebował do tego pomocy Steve’a Race’a.

TYDZIEŃ 12: MIEĆ LUB NIE MIEĆ

Istnieją jedynie dwie sytuacje, w których dorosły człowiek może piszczeć jak mały chłopiec: impreza sylwestrowa i transmisja zmagania sportowych. Tom Kalinske i Steve Race skorzystali z tego przywileju, kiedy pod koniec meczu, po bezbłędnych uderzeniach i dwóch zaliczeniach kompletu baz San Francisco Giants objęli prowadzenie. Dwaj mężczyźni nie byli sami, kiedy przyszedł czas na manifestację swojej radości i przebudzenie tkwiącego w nich dziecka. Cały wybrany przez nich na chybił trafił bar zerwał się z krzeseł – wszyscy krzyczeli, dokazywali i pohukiwali, przybijali sobie piątki jak dziesięciolatki, które dopiero co nauczyły się piec pianki nad ogniskiem. Dało się wyczuć głód upragnionego sukcesu. Kibice trwali w tym stanie aż do wyeliminowania kolejnego pałkarza i wejścia bloku reklamowego, lecz pochyleni nad kuflami biznesmeni niemal jednocześnie powrócili do rzeczywistości, jakby ich uszczypnięto.

– Grałeś kiedyś? – zapytał Kalinske, kiedy usiedli przy niewielkim stoliku z niemal już opróżnionymi butelkami piwa.

– Pewnie, że tak. Prawie udało mi się dostać do składu New York Yankees – odparł Race z żalem. – Tyle że oni nie mieli o tym pojęcia.

Kalinske wybuchnął śmiechem.

– Przypomina mi się sytuacja, kiedy prawie umówiłem się z Kathy Ireland.
– Dobrze powiedziane – stwierdził Race i rozsiadł się wygodniej. Jego uśmiech mówił jasno, że o to w życiu chodzi: browar, babeczki, baseball. – Ale powiedz mi, nad czym tak wciąż dumasz? Ostatnimi czasy wydajesz się przemęczony. Niby kipisz życiem, lecz padasz z nóg.

– Tak mówisz? – zapytał Kalinske, próbując nie okazać żadnych oznak słabości.

– Dobrze się kryjesz, ale jak się spojrzy z pewnego kąta, to można co nieco dostrzec.

Kalinske wzruszył ramionami. Może był bardziej zmęczony, niż mu się wydawało, ale miał przed sobą robotę do wykonania.

– Mam żonę i trzy córki. Już od dawna nie wyglądałem na wypoczętego.

– Niech ci będzie. Czyli co, jestem tu dzisiaj jako terapeuta od spraw małżeńskich? Nie mam nic przeciwko podobnej roli, ale spodziewaj się potem wysokiego rachunku.

– Ha – mruknął Kalinske. – Nie o to chodzi. Chciałem przedyskutować twoją rolę w firmie. Bo choć oczywiście doceniam, że mam cię u boku jako konsultanta, chyba już czas, żebyś dołączył do nas i objął dział marketingu. Stoimy u progu czegoś nadzwyczajnego i widziałbym ciebie jako dowodzącego atakiem.

Zadaniem Kalinskego było nieprzerwanie wierzyć, że Sega faktycznie osiągnie coś niebywałego, i przekonywać do tej wersji innych, ale po raz pierwszy sytuacja usprawiedliwiała jego pewność siebie.

Odkąd Sega of America zdecydowała się na obniżkę cen Genesis i dodawała do pudełek z konsolą *Sonica*, sprzęt znikał z półek. Przez cały lipiec tendencja była zwyżkowa: 20 tysięcy sztuk przez pierwszy tydzień, 25 przez drugi i 30 przez kolejny. Wszystko wskazywało na to, że SOA utrzyma tempo i latem 1991 roku sprzeda więcej (pół miliona egzemplarzy) niż przez cały 1990 (400 tysięcy). A najlepsze było to, że typowy klient dokupował w ciągu roku trzy nowe gry. Poprawka – nie to było najlepsze, lecz świadomość, że każda sprzedana konsola Genesis to o jedno nabycie Super Nintendo mniej. Albo było się po stronie Segi, albo po stronie Nintendo, nie dało się wybrać obu. Gry szybko stawały się religią i, na szczęście dla Segi, już można było oddawać cześć jej 16-bitowej konsoli, podczas gdy kościół Nintendo miał otworzyć podwoje dopiero na początku września.

– To będzie dobry rok – stwierdził Kalinske. – A następny wypadnie

jeszcze lepiej. Nie znajduję jeszcze odpowiedniego przymiotnika, aby opisać ten, który nadejdzie potem, ale, zupełnie szczerze, mam dreszcze, kiedy myślę o chwili, gdy nareszcie go odkryję.

– Masz absolutną rację – powiedział Race. – I faktycznie chciałbym zaczepić się w Sedze na dłużej, ale za każdym razem, gdy nabieram przekonania, że to istotnie odpowiednie dla mnie miejsce, zaraz przydarza się jakiś kwas z Japończykami, przez który mam ochotę to wszystko rzucić.

– Steve, nie pozwól, żeby cię to zniechęciło. Poradzę sobie z SOJ.

– Uwierz mi, że mam świadomość tego, przed czym nas już zdołałeś uchronić. Nie rozumiem, jak wytrzymujesz z Nakayamą i jego kohortami, ale należy ci się za to medal.

– Daj spokój, na pewno trochę przesadzasz i nie masz nic do japońskich...

– Nie o to chodzi – przerwał mu Race. – Nie jestem rasistą. Chodzi o ich kulturę. O pasywność. O to, że nieraz przychodzę do pracy i okazuje się, że nocą podjęli szereg decyzji, które unieważniają dosłownie wszystko, co zrobiłem poprzedniego dnia.

Kalinske pokiwał głową. Był rozczarowany, ale nie mógł tym słowom zaprzeczyć. Nakayama dawał im jako taką swobodę, lecz istotnie spora część podejmowanych przez niego decyzji prowadziła do zbędnych batalii, nawet jeśli były korzystne dla Sega of America.

– Przyznaję, że czasem bywa ciężko, ale gdy przychodziło co do czego, zawsze pozwalano nam robić po naszemu. Spójrz na Genesis. Choć im się to nie podobało, obniżyliśmy cenę i dorzuciliśmy do pudełka *Sonica*. I zobacz, co z tego wyszło.

– Ależ widzę i uważam, że znakomicie sobie poradziliście – przyznał Race, choć po jego głosie było słychać, że nie jest co do tego przekonany. – Ale czy kiedykolwiek się zastanawiałeś, o czym myślą Japończycy, patrząc, jak Sega of America tak śmiga do przodu? Bo moje doświadczenie podpowiada, że takie historie, gdy jedna strona coś ma, a druga nie, nie kończą się zbyt dobrze.

Relacje pomiędzy SOA i SOJ nie wyglądały tak ponuro, jak zdawał się insynuować Race, lecz różnice w ostatnich wynikach sprzedaży były zauważalne. Sega of Japan zdecydowała się dać Yujiemu Nace, głównemu designerowi *Sonic The Hedgehog*, parę dodatkowych tygodni na poprawienie wszystkich niedoróbek i wydała grę w Japonii pod koniec lipca 1991 roku, miesiąc po Sega of America. Pomijając opóźnienie, SOJ zdecydowała się na jeszcze jeden śmiały krok i nie dorzuciła swojego flagowego tytułu jako

gratisu do konsoli. Grę sprzedawano za sześć tysięcy jenów i choć prędko stała się najczęściej kupowanym oprogramowaniem oferowanym przez Sega of Japan, tamtejsza popularność Sonica wypadła blado w porównaniu z amerykańską sonicmanią. Po pierwszym tygodniu *Sonic The Hedgehog* sprzedał się w Japonii w liczbie 7178 egzemplarzy, w drugim uzyskał podobny wynik (7062), ale w kolejnym zaliczył spadek do 6086. Do końca roku gra dorobiła się co prawda statusu przeboju, lecz nie była megahitem jak w Stanach. A jako że nie dodawano jej do konsoli, baza posiadaczy Genesis nie rosła tak dynamicznie. I choć rzadko kiedy ktokolwiek z SOJ narzekał na te rozdzźwięki, słabsze wyniki na japońskim rynku niezmiennie tłumaczono żelaznym uściskiem Nintendo wywierającym presję na sprzedawców, brakiem zewnętrznych firm producenckich chętnych robić gry dla Segi i subtelными zmianami wprowadzonymi przez SOA, które przysłużyły się Sonicowi tylko w USA.

– Nie chodzi o to, kto co ma albo czego nie ma – powiedział Kalinske. – Jesteśmy jedną firmą i im lepiej idzie nam, tym lepiej idzie również im. Poza tym Nakayama nie posiada się z radości, że tak dobrze nam się wiedzie, a jego głos jest istotny. Mówię ci, Steve, damy sobie z nimi radę. A kiedy zaczniemy mieć wyjątkowo pod górkę, zawsze możemy liczyć na Shinobu.

– Shinobu? Ich szpiega? Nawet z nim nie zaczynaj.

– Dobra, dobra – odparł Kalinske. – Może odłożymy jednak te sprawy na bok i zajmiemy się czymś nieco mniej abstrakcyjnym, co?

– Już myślałem, że nigdy tego nie zaproponujesz – skomentował Race. – Co dalej?

– Pamiętasz Dawn, taką lalkę? – zaczął Kalinske, ale od razu wyczuł spadek zainteresowania ze strony swojego rozmówcy. – Nieważne, zapomnij. Chciałem zaproponować promocję posiadaczom starego NES. Niech przyniosą nam swoją konsolę, a my damy im nowiutkie Genesis.

– Podoba mi się.

– Poważnie?

– Jasne. Ale jestem prawie pewien, że to dzisiaj nielegalne, kolego. Poszedłbym za tobą do piekła, Tom, i mówię zupełnie serio, ale do pierdła się nie wybieram.

– Cholera – mruknął Kalinske, próbując nie okazać po sobie rozczarowania. – Dobra, to przejdźmy do Sega World Tour – zaproponował z pełnym optymizmem uśmiechem.

Chodziło mu o nowy pomysł Nilsena, do którego ten niezwykle się zapalił.

Aby przekonać każdego, kto nadal czekał na premierę SNES, że czas przestać robić z siebie głupa i kupić Genesis, wymarzył sobie trasę promocyjną po galeriach handlowych 30 miast na terenie całego kraju. Tak jak na CES celem akcji miało być bezpośrednie porównanie Sonica i Mario i danie graczom szansy na podjęcie samodzielnej decyzji, która gra jest lepsza.

– Sega World Tour? – powtórzył Race, przewracając oczami. – Może już lepiej powróćmy do przegadywania niuansów pracy z Japończykami.

– Ale co? Nie podoba ci się pomysł Ala? – westchnął Kalinske.

– Sam pomysł jest znakomity, ale jego realizacja to jakiś koszmar – odpowiedział Race.

I miał rację. Zaplanowana z rozmachem śmiała akcja wyglądała znakomicie na papierze, ale jej faktyczne wdrożenie było diabelsko trudne. Różne miasta, różni menedżerowie poszczególnych galerii handlowych i odmienne warunki przygotowania ekspozycji piętrzyły trudności, a logistykę komplikował fakt, że aby faktycznie zadać cios Nintendo i przywalić z grubej rury, musieliby ruszyć równolegle we wszystkich 30 miastach, co wiązało się z zatrudnieniem mnóstwa ludzi i wynajęciem tony sprzętu. Nilsen miał niepodważalny talent do wymyślania iście spektakularnych rzeczy, dlatego Kalinske potrzebował Race'a, który potrafił na trzeźwo ocenić prawdopodobieństwo ich realizacji i odpowiednio je przyciąć, by mogły zostać urzeczywistnione.

– Prawda, nie jest to łatwe – zgodził się Kalinske. – Chyba że znasz kogoś, kogo moglibyśmy zatrudnić jako, no, organizatora?

– Daj mi chwilę pomyśleć – odparł Race, nagle rozproszony lecącym w telewizji meczem.

Giants nadal wygrywali, ale Dodgersi mieli biegacza na dobrej pozycji i wystawili niezłego pałkarza. Kalinske podążył za spojrzeniem kolegi i z równie dużym zaciekawieniem patrzył na starcie.

Pierwszy rzut, drugi rzut i Race niespodziewane wyrwał Kalinskiego z zamyślenia.

– Dalej, Dodgers. Jeszcze jeden rzut i zdobywacie punkty – burknął.

– Co? Nie kibicujesz Giants?

– Nie – odpowiedział Race. – Kibicuję tym, którzy przegrywają.

– Czyli jeśli Dodgers obejmą prowadzenie, to znowu będziesz za Giants?

– Cóż mogę rzec? Lubię comebacki i ekscytujące zakończenia – przyznał.

Trzeci rzut. Kalinske, tak jak spora część oglądającej mecz gawiedzi,

wydał z siebie cichy jęk zawodu. Race z kolei wzruszył ramionami, myślami będąc już zupełnie gdzie indziej.

– Mam pomysł, jak rozegrać Sega World Tour. EBVB.

– EBVB? – zdziwił się Kalinske – Co to jest? Osoba? Miejsce? Rzecz?

TYDZIEŃ 13: EBVB

Niewielu ludzi zdawało sobie sprawę, że Squaw Valley nad jeziorem Tahoe w 1960 roku było organizatorem zimowych igrzysk olimpijskich. Jeszcze mniej wiedziało, że duża część tego miejsca znajduje się na wysokości przeszło 1800 metrów nad poziomem morza, reszta niemal o połowę wyżej, a roczne opady śniegu wynoszą ponad 11 metrów. Lecz dla Ellen Beth Van Buskirk nie były to żadne tajemnice. Ba, wyjątkowo zainteresowanym mogła nawet podać informację, że odwiedzający mieli do dyspozycji 26 wyciągów krzesełkowych i najwyższej klasy gondolę, a igrzyska sprzed kilkudziesięciu lat były pierwszymi, jakie pokazała telewizja. Szczególnie zaciekawieni mogli też od niej usłyszeć, że stacje panikowały, kiedy na tydzień przed rozpoczęciem olimpiady nie spadł jeszcze ani płatek śniegu. Jeśli chodziło o Squaw Valley, nie sposób było EBVB zagiąć.

Nie, nie była oddaną temu sportowi narciarką (zdecydowanie preferowała koszykówkę i biegi długodystansowe) ani nie miała fioła na punkcie zapamiętywania przypadkowych ciekawostek. Lecz jako menedżerka usług marketingowych nowiutkiego ośrodka wypoczynkowego w Squaw Creek czuła się zobligowana do zapamiętywania wszystkiego, czego tylko mogła się o tym miejscu dowiedzieć. Ktoś mniej odpowiedni na to stanowisko – albo mniej neurotyczny – pewnie zadowoliliby się świadomością, że fakty te wydrukowano w jakiejś broszurze i bezpiecznie złożono gdzieś na recepcji, ale Van Buskirk czuła się najlepiej, kiedy mogła wszystko bezpiecznie zgromadzić w swojej głowie. To było trudniejsze, bardziej przypominało grę i pomagało zredukować monotonię codzienności polegającą na obmyślaniu, jak wypełnić wszystkie 405 pokoi narciarskiego kurortu.

Ellen dorastała w czasach, kiedy pracująca kobieta uważana była nie za ambitną, a uroczą. Zawsze ją to irytowało i dążyła nie tyle do znalezienia zadowalającej pracy zapewniającej byle jakie miejsce przy stole konferencyjnym i miano członka zespołu, co do objęcia najwyższego

stanowiska, najlepszego fotela i roli głównego rozgrywającego. Prawda, rzadko kiedy udawało się jej dostać to, czego chciała, i często musiała godzić się na kompromisy, ale ciągłe odmowy, z jakimi się zderzała, nie ugasiły płonącego w niej ognia. Van Buskirk wykształciła w sobie niebywały talent do przekuwania minusów na plusy i interpretowała swoją pokaźną posturę jako niezbyt subtelną podpowiedź od Boga, że powinna snuć wielkie plany. I nieważne, ile razy świat próbował ją upomnieć, że i tak dopisało jej szczęście – bo może liczyć na cokolwiek – nigdy nie przestawała mu udowadniać jego grubej pomyłki.

Ale być może tylko do teraz. Van Buskirk co prawda jeszcze się nie poddała, ale otrzymywała wyraźne znaki ostrzegawcze. Jej głos nie znaczył już tyle co niegdyś, świat zaczynał się jej rozmywać przed oczami. Przeprowadzka do Squaw Valley wydawała się jej niczym innym jak wywieszeniem białej flagi. Przez cały 1990 rok udawało jej się ciągnąć tę pracę z biura mieszczącego się na parterze Rincon Center w centrum San Francisco. Jego witryny udekorowano fotografiami i szkicami, a wewnątrz znajdował się ogromny architektoniczny model kurortu (tak duży, że musiano go wnieść do środka jeszcze przed montażem szyb, bo nie mieścił się w drzwiach). Kiedy jednak w 1991 roku ośrodek otwarto, szefostwo chciało, aby Van Buskirk przeniosła się do niego na stałe. Uważała góry za piękne, ale obawiała się przeprowadzki, bo to przecież San Francisco było centrum wydarzeń. Niestety nie miała żadnej alternatywy poza gapieniem się na telefon i liczeniem na niespodziewaną ofertę pracy.

Której się doczekała. Dzwonił Steve Race.

– Co tam u ciebie? – zapytał.

– A, jakoś leci – odpowiedziała. – Wszystko i nic, czasem coś.

Znali się już niemal pięć lat, a Race'owi nadal imponował jej tupet. Spotkali się w 1986 roku w parku Worlds of Wonder, gdzie uczyła się podstaw public relations. Przepowiedział jej wtedy wielką przyszłość; nie miała pewności, czy nie był to przypadkiem kit, który sprzedawał każdemu, lecz było w jego głosie coś, co kazało uwierzyć w jego słowa.

– Raczej nuda – ciągnęła. – Pojadę do domu, pooglądam telewizję, może pobiegam.

– A tak ogólnie? – dążył. – Zawodowo?

– Nieźle. Prowadzę kurort narciarski nad Tahoe.

– Aha – bąknął Race, najwyraźniej zaskoczony. – Co się stało z tą agencją PR, którą zakładałaś ze swoimi kumpelami? Mocno się napalałyście.

Race'owi chodziło o firmę Van Buskirk, Morris, Webster & Smith, która powstała z inicjatywy jego koleżanki i innych wschodzących gwiazd public relations. Agencję zbudowano na dobrych chęciach i przyjaźni, ale po paru latach wszystko się rozjechało i zakończyło wzajemną nieufnością i wytykaniem palcami. Van Buskirk nie była zbytnio zadowolona z takiego obrotu spraw, co tłumaczy, czemu Race nie miał pojęcia na temat tego, co zaszło.

– Co się stało?

– Długa historia – powiedziała ze znajomym westchnieniem. – Ale krótsza wersja brzmi, że kobiety to wariatki. Łącznie ze mną.

– Mogłem cię przed tym ostrzec – jęknął Race.

– Mogłeś mnie przed tym ostrzec – powtórzyła Van Buskirk. – Cóż, lekcja odebrana.

– Brzmisz prawie przekonująco, EB – powiedział. – Ale to dobrze. Znaczy dla mnie. Bo potrzebna mi twoja pomoc. – To rzekłszy, streścił jej pokrótce plan Nilsena i starał się przekonać ją do Segi, używając podobnej argumentacji, jaką niegdyś posługiwał się Kalinske, gdy próbował ściągnąć do siebie jego. – Rozumiem, że to robota poniżej twojego zwyczajowego poziomu wynagrodzenia, ale mamy zamiar popsuć Nintendo trochę krwi i kto wie, co wydarzy się potem.

– Jeszcze raz: jak nazywa się ta firma? – zapytała Van Buskirk.

Nie mogła w to uwierzyć. Taka okazja za pięć dwunasta? Ale czemu, ach, czemu musiało chodzić o jakąś firmę, o której nigdy nie słyszała? Jedyńm, czego bała się bardziej niż wygnania do Squaw Valley, było przyjęcie pracy w przedsiębiorstwie, które po paru miesiącach wyzionie ducha. A nawet jeśli wszystko by zagrało, to i tak wpis do CV o treści „organizatorka trasy promocyjnej po galeriach handlowych” raczej nie powali potencjalnych przyszłych pracodawców na kolana.

– Muszę nad tym pomyśleć.

– Pomyśleć? A co ty jesteś, grecka filozofka? – zripostował Race. – Chyba lepiej będzie, jeśli o tym pogadamy, pani Sokrates. Ustawię cię na lunch z Nilsenem.

– Dobra, niech będzie – przystała z ulgą.

Miała co prawda o Rasie jak najlepsze zdanie i ceniła go za to, że jak nikt potrafił zmotywować ludzi, ale wiedziała też, że lubił ot tak sobie odchodzić z firm i przyjmować inną ofertę, bo albo się znudził brakiem wyzwań, albo, no cóż, nadużywał czyjejś gościnności. Dlatego też obawiała się, że nawet

jeśli dołączy do całej tej Segi, to minie chwila i Race się wymiksuje. Stąd cieszyła ją perspektywa spotkania z kimś, kto prawdopodobnie nie zmieniał pracy tak często i tak pośpiesznie jak jej drogi kolega.

Nilsen umówił się z Van Buskirk na lunch w chińskiej restauracji w South City w San Francisco. Przed wyjściem otrzymał od Race'a dokładne instrukcje, jak ją „złować”. Wierzył w swoje metaforyczne umiejętności wędkarskie, ale nie był pewien, czy w tym przypadku okażą się przydatne. Bo o ile na gwałt potrzebował kogoś do pomocy przy urzeczywistnieniu swojego pomysłu, to nie był przekonany, czy on i Race cenią sobie u pracownika te same cechy. Jego kolega był agresywny, impulsywny i bezkompromisowy, przez co Nilsen podejrzewał, że spotka się z kimś, kto będzie wyglądał i mówił tak jak Race, tyle że będzie miał włosy spięte w kucyk i pomalowane paznokcie. Na szczęście jego obawy się nie potwierdziły. Van Buskirk była elegancka, rzeczowa i samokrytyczna w najlepszym tego słowa znaczeniu, bo nie okazywała zażenowania, lecz była taktownie świadoma własnych wad. Jeśli powiedzieć, że Race biegł przez życie, jakby to był sprint, to jego koleżanka poruszała się niczym wytrawny maratończyk. Po wymianie uprzejmości, streszczeniu zawodowych karier i krótkiej rozmowie o niczym Van Buskirk wręczyła Nilsenowi swoje portfolio zawierające głównie projekty z okresu pracy dla kurortu. Ten otworzył teczkę, przeglądał ją przez kilka sekund, po czym oddał.

– Aż tak źle? – zapytała.

Nilsen już otwierał usta, żeby zaprzeczyć, ale ostatecznie zdecydował, że zachowa to dla siebie i zobaczy, czy uda mu się zbić ją z pantaląku. Lubił badać reakcje spotykanych ludzi, czasem delikatnie, a czasem stanowczo, uważał bowiem, że detale i subtelności mogą mu sporo o drugim człowieku powiedzieć. Jego rozmówczyni nie wydawała się jednak zaniepokojona i rozpoczęła swobodną dyskusję na temat etymologii terminu „kaczy sos”.

– Kiedyś myślałam, że to dziwaczna nazwa – mówiła – bo przecież sos sojowy robi się z soi, a żabie udka to po prostu żabie udka, ale kaczy sos...

Nilsen przyjrzał się niedużej miseczce wypełnionej pomarańczową ciecżą.

– Ośmielę się zaryzykować przypuszczenie, że żadna kaczka nie ucierpiała przy jego produkcji.

– Dokładnie to samo pomyślałam! – powiedziała. – Dlatego wybrałam się do biblioteki i sprawdziłam. Okazało się, że w całym Hongkongu i na południu Chin kaczkę zwykło się podawać z tym oto sosem. Potrafi on

maskować zalatujący dziczyzną aromat mięsa i zdominować posmak tłuszczu. A robi się go z piklowanych śliwek, cukru i octu. Zaczęto go nazywać kaczym sosem i tak się przyjęło.

Nilsen był zachwycony. Nie dość, że Van Buskirk wydawała mu się osobą poszukującą odpowiedzi na najbardziej nawet niedorzeczne kwestie, to jeszcze stawiała na głowie, aby je odnaleźć. Od tej pory bombardował ją pytaniami i im bardziej był rad z tego, co usłyszał, tym trudniejsze zadawał. Nie chciał mieć przy sobie nikogo dobrego – chciał kogoś świetnego.

– Gdzie najlepiej rozpocząć trasę?

– Pewnie oczekujesz, że wymienię Nowy Jork albo Los Angeles – odparła – ale optowałabym za miejscem bliżej Nintendo. Może Seattle?

– Bellevue w stanie Waszyngton też ma galerię handlową – powiedział z uśmiechem. – Osiem kilometrów od budynku Nintendo – sprecyzował.

Odkąd uknuł swój mistrzowski plan, zdążył doszlifować pewne elementy. Jednym z nich była inauguracja Sega World Tour na podwórku konkurencji. Co więcej, strategia przewidywała nie tylko rozgrywającą się na oczach kupujących batalię pomiędzy Sonikiem a Mario, ale i rejestrację jej bezspornego wyniku, który potem będzie można podsunąć prasie. Nilsen wymyślił, że gracze po przetestowaniu obu tytułów będą proszeni o oddanie swojego głosu na lepszą w ich opinii pozycję. Zdanie: „Graczom bardziej podoba się 16-bitowa konsola Segi” byłoby znakomitą otwarcie artykułu, ale nagłówek krzyczący: „80 procent graczy woli Segę od Nintendo” zostałyby zapamiętany na lata. Dlatego też osoba organizująca trasę promocyjną odgrywałaby rolę nie tylko kata, ale również sędziego i ławy przysięgłych.

Po lunchu Nilsen i Race omówili spotkanie. Zgadzała się co do tego, że Van Buskirk ma zbyt duże kwalifikacje, żeby brać podobne zlecenie, z drugiej strony byli pewni, że tak bystra osoba jak ona zauważyła potencjał Segi. Po przyjemnie niezręcznej chwili, kiedy mężczyźni zdali sobie sprawę, że jak rzadko kiedy osiągnęli porozumienie, Race pozwolił Nilsenowi zatrudnić Van Buskirk.

– A Tom i Paul nie muszą tego przyklepać? – zapytał Nilsen.

– Nie pękaj – odparł Race – już z nimi gadałem.

– Kiedy? – Nilsen zdziwił się, bo nie był pewien, jak to możliwe, ale cieszył się, że otrzymał odpowiedź, jakiej oczekiwał. Umówił się z EBVB na kolejne spotkanie i niezwłocznie wręczył jej nieduże pudełko.

– Co to? – zapytała.

Nie doczekała się jednak odpowiedzi. I ponownie zdała test, choć nawet nie miała pojęcia, że do jakiegokolwiek przystępowała, bo otworzyła pudełko z ciekawością, a nie z obawą. Znalazła tam przynętę na ryby. Spojrzała pytająco na Nilsena.

Mężczyzna posłał jej znaczący uśmiech.

– Kazano mi cię złowić.

Van Buskirk się roześmiała. Nilsen również.

Nie miała żadnego racjonalnego powodu, żeby przyjąć ofertę Segi, a jednak siedziała tam, ściskając w dłoni przynętę symbolizującą błogosławione szaleństwo tego kroku. Jak mogła mu się oprzeć?

TYDZIEŃ 14: PIORUN KULISTY

Ze swojego gabinetu znajdującego się po drugiej stronie korytarza Kalinske nie słyszał, o czym rozmawiają Al i Paul, lecz nie ulegało wątpliwości, że była to burzliwa konwersacja. Al chciał zdobyć na coś pieniądze, a Paul odpowiadał mu ze swoim zwyczajowym chłodem i zwięzłością. Zwykle Kalinske nie zwracał uwagi na te ich sprzeczki i nie miał nic przeciwko odgrywaniu przez Rioux etatowego złego gliny, lecz tego dnia nie mógł sobie pozwolić na jakiekolwiek roztargnienie. Super Nintendo lada chwila miało się pojawić na sklepowych półkach i upływający czas przestał być abstrakcyjnym konceptem, a stał się zaciskającą na szyi pętlą. I jeśli Kalinske nie chciał zawisnąć, musiał mieć gotową reklamę jak najszybciej.

Nadal pracował nad nią z ekipą Bozell, ale był coraz mniej zadowolony z ich starań. Lubił ich, bo byli dobrymi gośćmi z dobrymi pomysłami, lecz lato dobiegało końca i przestało już mu to wystarczać. Kalinske rozważał zmianę agencji, na co otrzymał niechętnie pozwolenie Nakayamy i japońskiego szefostwa, lecz przygotowanie porządnego materiału wygenerowałoby dodatkowe koszty i zajęło co najmniej parę miesięcy, Sega zaś nie mogła sobie pozwolić ani na jedno, ani na drugie. Ledwie dawali radę deptać Nintendo po piętach, a i tak istniało ryzyko, że Japonia zdejmie reklamę zaraz po tym, kiedy Toyoda zdradzi centrali, co zaplanowała Sega of America. Niewykluczone również, że Nintendo zdecyduje się wytoczyć im sprawę za wykorzystanie ich produktu, ale Kalinske uparł się na skończenie spotu, który nazwali roboczo „Sprzedawca”. Jego bohaterem był natręt ze

wszystkich sił próbujący wcisnąć Super Nintendo klientowi ciągle rozpraszanemu przez zalety Genesis, która jest tańsza, szybsza i tak dalej. Choć uważał, że reklama przygotowana przez Bozell nieco zalatuje fałszem, wystarczyła, aby rzucić Nintendo rękawicę. A skoro miał już opracowane „co, gdzie i kiedy”, pozostawało jedynie dograć „kto”. Jak miał wyglądać potencjalny posiadacz konsoli Segi? Czy to nastolatek w skórzanej kurtce? Byczek w przepoconych ciuchach? A może ponętna studentka?

Zastanawiał się nad tymi pytaniami, zerkając na swoją tablicę, kiedy usłyszał czyjeś kroki. Pewnie Rioux niósł mu na srebrnym półmisku czyjaś głowę albo Nilsen przebierał nogami, chcąc jak najszybciej podzielić się kolejnym pomysłem na włożenie kija w szprychy Nintendo. Mógł to być również Race, poirytowany kolejnymi piętrzącymi się przed nim przeszkodami. Chyba że zmierzał do niego Burns z nowymi wynikami sprzedaży, które Sega of America regularnie wysyłała do Wal-Martu. Albo Toyoda z analogicznymi danymi otrzymanymi od Sega of Japan i doprawionymi sporą dawką rozczarowania. Choć mógł to być...

Każdy. Takiej odpowiedzi szukał Kalinske. Nintendo chciało dzieci, a Sega każdego – i to powinna przekazywać reklama. Jeśli spot miał zostać nakręcony z perspektywy klienta, równie dobrze mogli być nim nastolatek, byczek, studentka i miliony innych. A reklama Bozell znakomicie się do tego nadawała. Mimo że sprzedawca wyglądał, jakby ukończył Wyższą Szkołę Handlu Nawozem, Sega będzie przemawiać do wszystkich, jeżeli będzie traktować jako klienta nie kogoś, a każdego.

Kiedy reklama trafiła do postprodukcji, Sega of America ślęczała nad planem odpalenia swojej samonaprowadzającej rakiety. Z powodu ograniczeń budżetowych oraz strachu, że Japończycy wyciągną wtyczkę, Kalinske i spółka opracowali strategię zwaną „Piorunem kulistym”. Zamiast równomiernie rozłożyć emisję reklamy na kilka tygodni lub dozować ją stopniowo i budować napięcie, ustalili, że gruchną z całej siły już na samym początku, a potem będą sporadycznie puszczały to, co im zostanie. Zaczną od iscie piorunującego uderzenia, a kiedy wszyscy je zauważą, przez pozostały im czas utrwalą przekazany komunikat regularnie rozmieszczonymi, cichszymi grzmotami. Oczywiście zakładając, że Shinobu Toyodzie uda się odciągnąć od nich uwagę SOJ.

TYDZIEŃ 15: COCA-COLA KONTRA PEPSI

Zbliżała się chwila prawdy. Przez całe miesiące Toyoda rozrzedzał informacje i kombinował przy raportach przedstawianych Nakayamie i Sega of Japan, tak żeby jego koledzy mogli ruszyć ze swoim projektem, kiedy im było wygodnie. I nie chodziło jedynie o nową reklamę, ale ogólne niepohamowanie agresywne działania SOA (CES, trasa po galeriach handlowych i tak dalej). Lecz teraz, kiedy premiera Super Nintendo była za pasem, a Sega of America rozpedziła się tak bardzo, że nie sposób już było jej zatrzymać, nareszcie przyszedł czas, aby wyłożyć kawę na ławę.

Dopiero co minęła północ i, jak zwykle, pracował już tylko Toyoda. Usadowił się wygodnie w fotelu i przygotował na conocną rozmowę z Nakayamą, który dopiero się budził. Toyoda nie był typem człowieka, który zawsze zakłada najgorsze, ale znając skłonność swojego szefa do wybuchów, brał pod uwagę, że może to być jego ostatni dzień pracy dla Segi. Rozejrzał się po biurze wypełnionym grafikami z Sonikiem i zdjęciami jego rodziny i poczuł dumę z tego, co udało mu się osiągnąć. Jeśli nie zostanie z miejsca zwolniony, istniała możliwość, że wezwą go z powrotem do Japonii. A jeśli tak się stanie, zapewne padnie ofiarą zawodowego ostracyzmu, tak zwanego *murahachibu*, i koledzy z pracy będą go unikać tak długo, aż padnie decyzja, że odkupił swoje winy i zademonstrował niekwestionowaną lojalność.

Jakikolwiek by był rezultat tej rozmowy, Toyoda zdecydował, że nie będzie on miał wpływu na jego amerykański sen. Bez względu na to, co by się stało, znajdzie sposób, żeby nie wyjeżdżać z kraju i jakoś utrzymać rodzinę dzięki wysiłkowi, wytrwałości i przedsiębiorczemu duchowi.

Toyoda zadzwonił do Nakayamy i rozmawiał z nim głosem pewnym i donośnym, ujawniając wszystko tak, jakby dopiero co dowiedział się o planach Kalinskiego. Kiedy skończył, odruchowo poprawił kołnierz koszulki, szykując się na najgorsze. Mleko się rozlało. I choć cisza, jaka zapadła, nadszarpnęła jego pewność siebie, niczego nie żałował. To Ameryka, kraina możliwości.

– Bardzo interesujące – powiedział dziarskim tonem Nakayama. – Świetne pomysły!

– Poważnie? – zapytał Toyoda, niepewny, czy jego szef nie żartuje. Znał go bowiem już jakiś czas i zdążył się zorientować, że przełożony ma skłonność do dramatyzowania, a nic nie budowało napięcia tak, jak

obserwowanie czyjegoś upadku.

– Zdecydowanie – odparł Nakayama. – Dopiero co skończyłem czytać znakomitą książkę pana Johna Scully’ego, obecnego prezesa Apple, który poprzednio kierował PepsiCo. Otwarcie pisze o śmiałych ruchach wymierzonych przeciwko trzęsącej rynkiem Coca-Coli. Nasz Sonic przeciwko ich Mario to niemalże test smaku, który opisał.

– Ano tak – przytaknął Toyoda – faktycznie dostrzegam podobieństwo.

Tak mu ulżyło, że ledwie wydusił z siebie jakieś słowa. Nakayama nie był najłatwiejszym człowiekiem na świecie, ale wtedy Shinobu poczuł ogromną wdzięczność, że przyszło mu z nim pracować. Taki szef to rzadkość – jeden z nielicznych japońskich przedsiębiorców, który podziwiał zachodni model prowadzenia biznesu i jeszcze nie wahał się do tego przyznać. Mając po jednej stronie Nakayamę, a po drugiej Kalinskiego, Toyoda nie potrafił znaleźć powodu, dla którego Sega nie miałyby zdominować rynku na całe dziesięciolecie.

TYDZIEŃ 16: PO LECIE PRZYCHODZI JESIEŃ

Niedługo po zaskakującej konwersacji Toyody z Nakayamą także Kalinske odbył pewną niespodziewaną rozmowę. Siedział akurat u siebie z numerem „Forbesa” z drugiego września i nie tyle czytał, co wpatrywał się usilnie w jedno zdanie: „Nie uważamy Segi za konkurencję na terenie USA”. Tak brzmiały słowa Yamauchiego wypowiedziane podczas niedawnego wywiadu. Kalinske zaśmiał się, kiedy je przeczytał, i musiał je sobie powtórzyć, kiedy przerwał mu telefon. Dzwonił jego stary znajomy z Wal-Martu. Jak zwykle mówił tonem podszytej stresem zręczliwości, którą Kalinske prawie że nauczył się doceniać. Odebrał, wyprostował się i powiedział:

– Moja nemezis. Czemu zawdzięczam zaszczyt odebrania połączenia z kierunkowego 501?

Nie dość, że Kalinske męczył go cotygodniowymi raportami sprzedaży i wycinkami z gazet, to jeszcze na dodatek wydzwaniał i zwierzał mu się z planowanych strategii marketingowych i opowiadał o pracach nad produktami, balansując na cienkiej granicy między uporem a nachalnością. Nie było łatwo, szczególnie że nigdy nie poruszali tematu rozpoczętej przed prawie rokiem próby opanowania przez Segę miasteczka Bentonville

w stanie Arkansas. Kalinske miał czasem dość tej męczącej strategii i gdy zdarzał mu się gorszy dzień, czuł się jak Don Kichot żałośnie próbujący powalić wiatraki gumowym mieczem. Ale mimo dopadającego go czasem zwątpienia nie mógł się oprzeć temu wyzwaniu. Jeszcze nigdy nie pracował tak ciężko, żeby przekonać do siebie jakiegokolwiek sprzedawcę, i z tego powodu coraz bardziej pragnął przeciągnąć go na swoją stronę.

– Dostał pan ostatnie wyniki, które przesłałem faksem...

– Posłuchaj pan – przerwał mu kierownik, nawet nie siląc się na wymuszoną uprzejmość. – Poddajemy się. Bierzemy Segę. Tylko zamknijcie ten cholerny sklepik i pozdejmujcie reklamy. Mój szef i jego szef działają mi na nerwy, przychodzą z pytaniami, czemu nie sprzedajemy Genesis, i już dłużej tego nie zniosę. Ma pan, czego pan chciał, wygraliście.

I tak Sega przebiła się do Wal-Martu. Z początku nie sprzedawano Genesis, w każdym sklepie, tylko w niektórych punktach na próbę, lecz nie miało to dla Kalinskego znaczenia. Bo skoro potężny Wal-Mart uznał, że warto mieć u siebie produkty Segi, inni sprzedawcy nie mieli wymówki, aby również nie spróbować.

Kłątwa została zdjęta.

To było długie lato, ale nareszcie wszystko zaczynało się układać. Electronic Arts zaliczyło swój najlepszy jak do tej pory kwartał, a Nakayamie udało się namówić Acclaim, by zaryzykowało rozgniewanie Nintendo i rozpoczęło produkcję gier na obie konsole. Tylko kwestią czasu było podjęcie podobnej decyzji przez inne firmy. A jeśli zostali jeszcze jacyś sprzedawcy czy sieci handlowe, firmy zajmujące się oprogramowaniem i klienci nieprzekonani co do obiecywanej przez Segę świetlanej przyszłości, którym nie imponowały ani gry, ani reklamy, musieli się wreszcie ugiąć przed urzeczywistnianą przez EBVB fantazją Nilsena.

– Udało ci się – powiedział Nilsen, uśmiechając się niczym tata niedźwiedź, którego młody wyłowił swoją pierwszą rybę.

Stał przed szybko rosnącym na środku galerii tłumem. Sega World Tour ruszyło w Alderwood Mall w Seattle. Pod gigantycznym bannerem firmy ustawiono czarną jak smoła scenę, na której umieszczono kilka stanowisk do gry, żeby ludzie mogli się przekonać, na czym polega różnica pomiędzy Sonikiem a Mario. Za moment dzieci, nastolatki i dorośli mieli zdecydować, który 16-bitowy system jest lepszą inwestycją.

– Zupełnie jakbyś odkryła tajemny portal do mojego umysłu, zrobiła zdjęcia obecnym tam obrazom i zrealizowała to, co zobaczyłaś, tak że

nabrało sensu.

Van Buskirk położyła mu dłoń na ramieniu i z dumą pokiwała głową.

– Przyłapana na gorącym uczynku.

Po Seattle mieli odwiedzić 24 galerie handlowe w 16 miastach i nawrócić wszystkich od Peabody w stanie Massachusetts do Torrance w Kalifornii. A żeby wyciągnąć więcej z tego awangardowego objazdowego cyrku Segi, Nilsen nawiązał współpracę z kanałem Nickelodeon, aby zagiąć parol na dzieci w wieku od 6 do 12 lat. Nickelodeon, czołowa stacja telewizyjna dla najmłodszych, miał pomiędzy swoimi programami emitować spoty *Where Is the Sega Tour Now?* i promocyjny konkurs Slime Time Sweepstakes, którego widzowie, wybrani losowo przez gospodarza, mogli wygrać produkty Segi, jeśli odpowiedzieli prawidłowo na pytania zadawane na żywo na antenie.

I to było coś, co Nilsen kochał najmocniej: rozwijanie ambitnego pomysłu coraz bardziej i bardziej, tak że w końcu obejmował swoim zasięgiem cały świat. Przeciągnięcie Nickelodeonu na stronę Segi było dla EBVB okazją, którą miała zamiar wykorzystać. Otrzymała pozwolenie na zatrudnienie nowej agencji PR i zmianę profilu firmy. Padło na Manning, Selvage & Lee (MS&L), a Segą miała zająć się Brenda Lynch, pełna animuszu specjalistka od reklamy i public relations, odznaczająca się rzadką umiejętnością kompulsywnego ukazywania innym świata w odpowiednich według niej odcieniach szarości. Lynch potraktowała swoje zadanie śmiertelnie poważnie i robiła wszystko, aby mieć pewność, że każde z poczynań Segi reszta ludzkości będzie rozpatrywała w kategoriach batalii z Nintendo: modne kontra obciachowe, nowe kontra stare.

Kalinske miał nadzieję, że skoro trasa nabrała tak dużego rozpędu, uda im się udowodnić niegrającym to, z czego gracze już zdawali sobie sprawę: że Sega to siła, z którą należy się liczyć. Już sama cena konsoli spotkała się z ciepłą reakcją klienteli, a niesamowity start *Sonic The Hedgehog* upewnił Segę, że nareszcie znalazła od lat poszukiwanego przez siebie pogromcę Mario. Cóż, tak było przynajmniej w Ameryce. Co prawda Japończykom coraz lepiej szła sprzedaż 16-bitowej konsoli, ale nadal nie potrafili wyrwać Nintendo więcej niż 10 procent rynku. Kalinskiego kłopotowała ta dysproporcja, ale uznał, że jeśli przyjdzie czas na zdecydowane pchnięcie, Sega of Japan zawsze może pójść w ślady SOA i skorzystać z opracowanego już szablonu: agresywnej polityki cenowej, agresywnego marketingu i wytrwałej, agresywnej ekipy niewyrażającej zgody na zwolnienie tempa, póki Nintendo nie zostanie zdetronizowane.

– Ejże – powiedział Nilsen, odciągając Van Buskirk od coraz bardziej napierającego tłumu; już 10 osób przetestowało konsolę i osiem wybrało Segę. – Czy mnie wzrok nie myli?

Van Buskirk zmrużyła oczy i kiedy zobaczyła, kogo ma na myśli jej kolega, nie mogła się powstrzymać od śmiechu.

– Pewnie wychodzę na jędzę – przyznała – ale czyż nie jestem jędzą?

Pośród ciągnących do ekspozycji Segi potencjalnych klientów mignęła im znajoma sylwetka. Był to czający się niczym cień Peter Main z Nintendo. Nie wyglądał na szczególnie ubawionego.

19. WRÓG MOJEGO WROGA

W październiku 1991 roku Minoru Arakawa został zapytany pod przysięgą, czy uważał twórcę postaci Sonica za „geniusza” równego Shigeru Miyamoto, który wymyślił *Mario*, *Zeldę* i kilka innych klasycznych gier na Nintendo. Arakawa rozejrzał się po sali rozpraw sądu w San Francisco i zadumał się nad odpowiedzią, która nie przychodziła mu łatwo, gdyż miał sporo na głowie.

A rozprawa odciągała go od poważnych rzeczy.

Spór pomiędzy Nintendo a Tengen trwał od 1988 roku. Po niesławnym incydencie z rozkręcaniem konsoli Nintendo firma rozesłała listy do sieci handlowych takich jak Toys „R” Us czy Bradlees, grożąc sankcjami prawnymi każdemu, kto nadal sprzedawał nieautoryzowane kartridże do NES. Tengen odpowiedziało pozwem przeciwko Nintendo, zarzucając rywalowi nielegalne praktyki i pogwałcenie antymonopolowej ustawy Shermana, w wyniku czego zdominował rynek gier. Nintendo skontrowało swoim pozwem, wytykając Tengen naruszenie patentu, złamanie umowy i ustawy RICO. Poza żądaniem kompensacji poniesionych strat ubiegało się o nakaz sądowy, na mocy którego Tengen musiałoby wycofać ze sklepów nielicencjonowane gry. Po trzech latach sprawa nadal się ciągnęła, bijąc Tengen po kieszeni.

Ale problemy prawne nie były największym kłopotem Arakawy. Owszem, miał już ich serdecznie dość, szczególnie że wydawały się ciągnąć bez końca, lecz bardziej paląca pozostawała konieczność sprzedaży Super Nintendo. Konsola trafiła na rynek 23 sierpnia 1991 roku i po zaledwie dwóch miesiącach sprzedało się pół miliona sztuk. Liczba ta wydawała się wysoka, była jednak ciut niższa, niż zakładały prognozy, co rozjuszyło Yamauchiego, który przywykł spodziewać się po swoim zięciu wyłącznie najlepszego, szczególnie po szale na punkcie Super Famicomu, jaki wybuchł w Japonii.

Istniały dwa powody, dla których amerykańskiej premierze konsoli nie

towarzyszyła taka ekscytacja. Po pierwsze chodziło o różnice w postrzeganiu pewnych kwestii przez firmę i potencjalnego klienta. Nintendo of America podejrzewało co prawda, że brak wstecznej kompatybilności będzie stanowić pewien problem, ale nie spodziewało się aż tak negatywnego odzewu. Dorośli konsumenci zareagowali tak, jakby firma stała za jakąś piramidą finansową. Ich złość przełożyła się na następujące nagłówki: *Rodzice uważają, że Nintendo nie gra z nimi fair* („Kansas City Star”), *Plan Nintendo zdenerwował rodziców* („Atlanta Journal”) czy *Rodzice nie zamierzają się ugiąć i kupić nowego, kosztownego Nintendo* („Patriot News”). Nie chodziło jednak wyłącznie o brak kompatybilności, ale także o brak jakiegokolwiek konwertera, który mógłby ten problem rozwiązać, szczególnie że Sega takowe urządzenie sprzedawała. Okazało się to poważnym potknięciem, które Nintendo zaliczyło już na starcie. Rozprowadzany przez Segę za cenę 35 dolarów Power Base Converter umożliwiał grom z 8-bitowego systemu działanie na 16-bitowym Genesis. I choć niewiele osób posiadało Master System, a konwerter był trudny do kupienia, Sega nagłaśniała fakt istnienia tego gadżetu i przedstawiała go jako dowód, że dba o klienta lepiej niż Nintendo. Szybko stał się on najcenniejszym, mimo że najgorzej się sprzedającym urządzeniem Segi. Ale sprawa konwertera była zaledwie czubkiem góry lodowej.

Prawdziwym kłopotem dla Nintendo był *Sonic The Hedgehog*. Bo choć błękitny jeż nie był zbyt popularny w Japonii pośród użytkowników Mega Drive, w Ameryce od razu go pokochano i okazał się istnym fenomenem. Po dekadzie konserwatywnych rządów prezydentów Ronalda Reagana i George’a H.W. Busha szybkość, bezkompromisowość i energia Sonica niosła obietnicę świeżości lat 90. Minoru Arakawa nigdy nie przyznałby się do tego przed Kalinskem (nie chciał go nawet widzieć) ani sam z siebie nie powiedziałby niczego podobnego przy ludziach, lecz przed obliczem sądu musiał mówić prawdę.

– Tak – odpowiedział. – Chcieli stworzyć coś podobnego do *Super Mario*.

Nie było to bynajmniej ostatnie pytanie, jakie chciano mu zadać, więc siedział i czekał na kolejne. Już zdążył przywyknąć, że ich lista się nie kończy, bo i bitwa z Tengen zdawała się nie mieć końca.

Pod koniec miesiąca Kalinske polecał z Nilsenem, Toyodą i Burnsem do Nowego Jorku. Jako że zbliżały się święta, mieli sporo do zrobienia, lecz przez kilka kolejnych godzin planowali skupić się tylko na jednej sprawie: Tengen.

Po lądowaniu na JFK cała czwórka przebiegła przez lotnisko z bagażem podręcznym, posyłając frajerom, którzy oddali swoje walizki do luku, szydercze uśmiechy, i przywołała gestem poobijaną żółtą taksówkę. Kalinske usiadł na przednim fotelu pasażera, zaś jego trzech koledzy kombinowali, jak ścisnąć się z tyłu.

– Proszę do Coliseum na Columbus Circle – powiedział Kalinske kierowcy, zapisując sobie w pamięci rozkoszny obrazek tłoczących się na siedzeniu Nilsena, Toyody i Burnsa. – I nie chcę zabrzmieć, jakbym cytował pierwszy lepszy film albo, co gorsza, jak turysta, ale gaz do dechy.

– Jak stoimy z czasem? – zapytał Toyoda, ledwie łapiąc oddech.

– Jesteśmy prawie udupieni – odparł Burns.

– E tam – zaprotestował żywo Kalinske. – Będzie dobrze. Poza tym bez nas nie zaczną.

Nilsen odwrócił się do okna i popatrzył na drapacze chmur.

– Zrobiliśmy, co mogliśmy. Nasz los jest teraz w rękach Korkosa – powiedział, ale inni nie załapali żartu, dlatego rozwinął: – No, greckiego boga korków ulicznych.

Kalinske, Toyoda i Burns się zaśmiali, co rozładowało nieco nerwową atmosferę. Nilsen miał prawdziwy talent do wykrywania napięcia i doskonale potrafił ocenić, czy i kiedy uda mu się ożywić towarzystwo. Była to umiejętność niezwykle przydatna dla obozu Segi, bo przez ostatnich kilka miesięcy sprawy często przybierały niespodziewany obrót i stabilne „dobrze” bywało zastępowane przez chaotyczne „świetnie”. Do lipca po całym kraju rozniosły się wieści o Sedze, słyszeli już o niej i klienci, i szefowie firm, a w sierpniu ci, którzy odkładali pieniądze na SNES, stopniowo oddawali się marzeniom o posiadaniu 16-bitowej konsoli i kupowali Genesis. Już we wrześniu w niektórych sklepach zabrakło towaru. Żeby móc uporać się ze zwiększonym zapotrzebowaniem na sprzęt, firma musiała się szybko rozrosnąć i wzmocnić. Nie chodziło jedynie o nowe budynki czy zwiększenie liczby pracowników, lecz siły kreatywne i postawę zatrudnionej ekipy.

Kolejni ludzie, zmagania z natrętnymi przedstawicielami prasy, nowe gry... Coś, co mogło być istnym koszmarem, okazało się spełnieniem marzeń.

Dowodami sukcesu potrafią być małe rzeczy. Szybkość, z jaką przychodzą odpowiedzi na faksy i telefony. Szacunek, niekoniecznie wyrażony wprost, ale dający się odczytać z ludzkich twarzy, gdy przyznało się do reprezentowania Segi. I te niespodziewane momenty, kiedy w kolejce

w supermarkecie czy wypożyczalni kaset wideo słyszało się dzieciaka tłumaczącego rodzicom, że musi dostać pod choinkę Genesis. To coś więcej niż bycie poklepanym po plecach – to popchnięcie naprzód, przyjacielska zachęta, żeby biec jeszcze szybciej. Ale choć Sega stała już na progu, dom wciąż należał do Nintendo.

Kalinske był skłonny spróbować wszystkiego, co nie godziło w wizerunek Segi, jaki firma próbowała sprzedać światu: zabawnych, szalonych i przebojowych buntowników niegodzących się na narzucone przez tyrana status quo i oferujących nowy poziom rozrywki. Oczywiście zawiązywanie sojuszy z nieprzyjaciółmi Nintendo znakomicie wpisywało się w ten obraz. Dlatego Kalinske nie był zdziwiony, kiedy Toyoda wyraził chęć dogadania się z Tengen.

Na życzenie Nakayamy Toyoda prowadził od jakiegoś czasu rozmowy z dyrektorem wykonawczym Tengen, Danem Van Elderenem. Już na pierwszy rzut oka współpraca Segi z Tengen miała sens, bo ci pierwsi potrzebowali nowych gier, a drudzy potrafili je dostarczyć. A jeśli przyjrzeć się obu firmom dokładniej, okazałoby się, że był to prawdziwy strzał w dziesiątkę. Mało kto miał świadomość, że przez kilka ostatnich lat Nakayama zakulisowo pomagał Tengen. Nawet Kalinske dowiedział się o tym stosunkowo niedawno. Dążąc do osłabienia Nintendo, oferował im pokrycie części narastających kosztów sądowych. Kalinske chciał dojść, od jak dawna to robił. Podejrzywał także, że to Sega mogła namówić Tengen do rozpracowania konsoli NES, lecz nawet nie liczył, że kiedykolwiek dojdzie do odkrycia prawdy. Od Nakayamy nie sposób było wyciągnąć zwięzłej odpowiedzi, podobne próby przypominały złapanie własnego cienia i wydłubanie mu resztek spomiędzy zębów za pomocą igły wydobytej ze stogu siana. Kalinske považał swojego szefa, lecz nawet po roku kierowania firmą nadal czuł się tak, jakby ten skrywał przed nim liczne tajemnice. Nie zamierzał jednak skupiać się na czymś, na co nie miał wpływu. Poza tym Nakayama, choć od czasu do czasu wyskakiwał z jakąś niespodzianką, honorował ich umowę – faktycznie obdarzył Kalinskego swobodą i pozwalał mu na kierowanie Sega of America tak, jak ten uważał za słuszne. Poza tym zamiłowanie Japończyka do podstawiania nogi Nintendo było akurat Kalinskemu na rękę. Tym sposobem Sega podpisała bardzo korzystną umowę z Tengen.

Kiedy żółta taksówka mknęła ulicami Nowego Jorku, Kalinske, Nilsen, Toyoda i Burns przerzucali poupychane po teczkach dokumenty i rozmawiali

na temat łączonej konferencji prasowej, jaką zwołali na dzisiaj do spółki z Tengen.

– Co brzmi lepiej – zapytał nagle Burns – „Tengen przez dwa lata robi dla Segi 40 gier” czy „Tengen robi dla Segi 40 gier przez dwa lata”? Albo nieważne, tak i tak brzmi źle.

– Pytanie terytorialne – wypalił Kalinske, przeglądając papiery. – Nic o Azji, zgadza się?

– Zgadza – odparł Toyoda, nie musząc nawet tego sprawdzać, bo znał umowę na wylot. – Mamy tylko Amerykę i Europę.

– A jeśli będzie trzeba rzucić jakimś tytułem – dodał Nilsen, przeglądając niepełny katalog gier Tengen – postawiłbym na serię *R.B.I. Baseball*. Oczywiście *Pac-Man* jest super, ale nie chciałbym, żebyśmy przy ludziach wypadli na starych ramoli.

Kalinske przytaknął, przeglądając swoje notatki. Przygotował sobie treść przemówienia i choć było ono krótkie i pełne ładnych słówek, satysfakcjonowało go swoją błyskotliwością i dynamiką. Napisał je z pomocą Ellen Beth Van Buskirk, która asystowała im przy rozmaitych działaniach PR-owych. Po zakończeniu trasy po galeriach handlowych dołączyła do ekipy Segi i kierowała firmową komunikacją. Rezultaty wymyślonego przez Nilsena wydarzenia promocyjnego wyraźnie pokazały, że niezatrudnienie jej na stałe byłoby głupotą. Sega World Tour dotarła do ponad 100 tysięcy osób (z czego 65 procent stanowiły dzieci i nastolatki) i 88 procent z nich wybrało Genesis, a nie Super Nintendo. Newsy o tym wyniku oraz artykuły prasowe na temat starcia Segi z Nintendo, które opublikowały lokalne tytuły prasowe, mogły dotrzeć do 10 milionów ludzi. Van Buskirk była im potrzebna. Z ledwie zauważalnym uśmiechem na twarzy przeczytał początek przemówienia, które pomogła mu napisać, i pokiwał głową.

– Dobra jest.

– Kto? – zapytał zawsze czujny Toyoda.

– Ellen Beth – odparł Nilsen, nie mając wątpliwości, o kogo chodzi Kalinskemu. – EBVB. – Od razu poznał, że mowa o nowej gwiazdce, która mądrze poprowadziła Sega World Tour i urzeczywistniła jego wizję; okazała się osobą obdarzoną talentem do składania zdań w taki sposób, aby trafiły do każdego, bez względu na to, kim był, i nigdy nie brzmiały przy tym lekceważąco. – Na trasie była niesamowita. Rozumie tę robotę. Naprawdę.

– Ogarnia jak mało kto – przyznał Kalinske. – Następnym razem jedzie z nami.

– Koniecznie – zgodził się Burns. – O ile nie będzie się akurat bujała z najlepszymi atletami świata.

Pozostali wybuchnęli śmiechem. EB przez pierwszych kilka miesięcy pracy dla Segi odwaliała kawał tak dobrej roboty, że SOJ powierzyła jej ważne zadanie, a przynajmniej coś, co uważano za sprawę priorytetową. Bo podczas gdy SOA wyrabiała sobie markę, Japończycy postanowili rozegrać partyjkę gry „potrafimy to wszystko zrobić lepiej”. Dlatego też przyszli do piaskownicy SOA w poszukiwaniu jakiegoś marketingowego przełomu. Jako że pracownicy uwielbiali golf, chcieli zostać sponsorami jakiegoś wydarzenia na trasie zawodów PGA, lecz okazało się, że załatwienie podobnej umowy byłoby zbyt trudne, a jej koszt nadmiernie wysoki. Dlatego ostatecznie zdecydowano się na jeden z turniejów LPGA w Atlancie. Kiedy dowiedział się o tym Kalinske, myślał, że ktoś robi sobie z niego żarty. Nie dość, że LPGA nie cieszyło się zbyt dużą popularnością, to jeszcze na dodatek Sega nie miała w ofercie gry golfowej, tym bardziej z udziałem golfistek. Zanim jednak on czy ktokolwiek inny z SOA zdążył zainterweniować, złożono stosowne podpisy. EB, niegdysiejsza atletka, która już udowodniła swój talent do wyciągania z nietypowych wydarzeń tyle, ile tylko się dało, była oczywistym wyborem na organizatorkę. Pierwsze doroczne mistrzostwa Sega Women's Championship miały się rozpocząć 19 kwietnia 1992 roku.

– Jezu – powiedział smętnie Kalinske. – Mam nadzieję, że do tej pory pojawi się jakaś dobra wymówka, tak bym nie musiał jechać na ten turniej.

Siedzący z tyłu koledzy pokiwali zgodnie głowami i wrócili do notatek. Mówić miał tylko Kalinske, ale chciał, żeby każdy z nich rozmawiał z mediami tyle, ile się da. Dlatego pochłaniali wszystkie informacje, jakie mieli pod ręką, i przygotowywali atrakcyjnie brzmiące wypowiedzi, które dziennikarze mogliby cytować.

Udało im się dotrzeć do Coliseum na czas. I całe szczęście, bo bogato zdobiona salka była wypełniona tłumem dziennikarzy, analityków finansowych i potencjalnych inwestorów (poszła bowiem plotka, że Tengen poszukuje dodatkowych funduszy). Konferencję rozpoczęli dwaj mężczyźni, z którymi negocjował Toyoda: Dan Van Elderen, wysoki dyrektor wykonawczy firmy Tengen, oraz Ted Hoff, kryjący się za szklami okularów wiceprezes sprzedaży i marketingu. Po tym, jak z dumą ogłosili strategiczny sojusz z Segą i podzielili się zamiarem wyprodukowania 40 gier, dołączył do nich Kalinske i odkorkował szampana entuzjazmu. Ale tak naprawdę nic, co powiedział, nie miało takiego znaczenia jak sam gest uściśnięcia sobie dłoni

przez rywali Nintendo – nawet śmiało zapewnienie Kalinskiego, że Sega już wyprzedziła konkurencję. Czy była to prawda, czy nie, pozostawało kwestią dyskusyjną, ale samo stwierdzenie zapowiadało kontrowersyjną batalię na liczby, jaką przez kolejne lata miały prowadzić Sega i Nintendo.

Po serii zdjęć i paru wywiadach prasowych Kalinske i spółka poszli świętować z Van Elderenem i Hoffem. Goście z Tengen okazali się rozrywkowi i zabawni – miło było słuchać brzęku wznoszonych szklanek i podekscytowanym, konspiratorskim szeptem rozmawiać z nowymi przyjaciółmi o śmiałych planach. Uradzili, że ponieważ Nintendo znalazło się na ich celowniku, nie odpuszczają, póki ich rywal nie dostanie tego, na co zasłużył.

– Jak idzie ten niekończący się proces? – zapytał Kalinske, popijając piwo.

– Chętnie bym sobie ponarzekał – mruknął Van Elderen – ale niestety, nie możemy dyskutować o szczegółach postępowania sądowego. Powiem tylko tyle, że fajnie było słuchać, jak Arakawa odpowiada pod przysięgą na pytania o Sonica.

Gdy ucichły chrapliwe śmiechy, Kalinske spojrzął na zegarek i obwieścił, że musi zniknąć na kilka godzin.

– Masz randkę? – zapytał Hoff.

Kalinske skinął głową do kolegów, którzy wiedzieli, gdzie ma zamiar się udać.

– I to ważną – odpowiedział Hoffowi i się pożegnał.

Przed wyjazdem z Nowego Jorku chciał się spotkać z jeszcze innym wrogiem Nintendo, który dysponował siłą o wiele większą niż Tengen – firmą Sony.

Kilka miesięcy wcześniej otrzymał telefon od Olafa Olafssona, który akurat przyjechał do biura Imagesoft w Santa Monica. Olafsson chciał się z nim spotkać, a jako że prezes SOA również wyczekiwał tej rozmowy, umówili się na lunch. Przyciągnął ich do siebie status outsiderów oraz naturalna skłonność do uczciwości i wprowadzania w życie niekonwencjonalnych rozwiązań. Dzięki podobieństwu charakterów szybko okazało się, że przyjaźń była ich przeznaczeniem, musieli tylko odpowiedzieć sobie na jeszcze jedno pytanie: czy wszystko to przełoży się na partnerstwo biznesowe? Kalinske przyjął otwarte zaproszenie Olafssona na spotkanie z nim oraz jego szefem Mickeyem Schulhofem i obiecał skontaktować się z nimi, kiedy przyleci do Nowego Jorku.

Mężczyźni umówili się na obiad w prywatnym klubie na dachu biurowca

Sony na skrzyżowaniu 55. Ulicy i Madison. Kalinske przeszedł przez lobby budynku o białej fasadzie i pojechał windą na 37. piętro, gdzie czekali na niego Olafsson i Schulhof.

– Punktualnie. – Olafsson posłał mu uśmiech. – Tom, poznaj Mickeya Schulhofa. Mickey, przywitaj się i bądź, proszę, uprzejmy dla mojego przyjaciela, jedyne w swoim rodzaju pana Kalinskego.

– Cała przyjemność po mojej stronie – powiedział Schulhof, wyciągając rękę.

Był przystojnym mężczyzną o nienaganej fryzurze i śnieżnobiałym uśmiechu. Choć jego delikatny uścisk dłoni mógł sugerować, że jest kolejnym rozpieszczonym dyrektorem, jakich nie brakowało, pozory myliły, emanował bowiem hardością i pewnością siebie.

– Słyszałem od Olafa same dobre rzeczy o tobie i jestem pewien, że nie wszystko okaże się prawdą.

– Lubię wysoko zawieszoną poprzeczkę – odparł Kalinske. – Inaczej jaki sens próbować?

Wszyscy trzej usiedli przy oknie wychodzącym na miasto. Uraczyli podniebienia wykwintnym posiłkiem, na który złożyły się owoce morza i wyborne chardonnay. Swoją wieczór rozpoczęli od podzielenia się wyćwiczonymi już historiami z życia i zaserwowali sobie anegdotki z różnych stron świata. Gdzieś pomiędzy piątym a dziesiątym kęsem głównego dania rozmowa zboczyła na interesy.

– No dobra – zaczął Schulhof – Olaf mówił, że planujesz wywrócić rynek gier do góry nogami.

– Taki mam zamiar – przyznał Kalinske z przebiegłym uśmieszkiem.

– I świetnie – powiedział Schulhof – bo to chciałem usłyszeć.

– Faktem jest, że wierzymy w ten przemysł – sprostował Olafsson. – Same gry mnie tak naprawdę nie obchodzą. Interesuje mnie rynek jako taki. Przeczuwam gorączkę złota.

– Ona już się zaczęła – skomentował Kalinske.

– Prawda, prawda – przytaknął Olafsson. – Być może moja ocena sytuacji jest niepełna, bo patrzę na nią z perspektywy udziału Sony w tym wszystkim.

– Zdradź mi wobec tego, co Sony chce na tym ugrać.

Schulhof z radością wziął odpowiedź na siebie.

– Gdy pod koniec lat 70. zacząłem pracować dla Sony, wyrabialiśmy sobie pozycję, sprzedając telewizory i sprzęt stereo. I całkiem nieźle nam szło. Na tyle, że mogliśmy nie wystawiać łba za drzwi i inkasować czeki tak długo,

jak się dało. Po co naprawiać coś, co działa?

Żaden nie zaoferował odpowiedzi na retoryczne pytanie. Upili po łyku wina. Schulhof odetchnął głęboko i ciągnął dalej:

– Ale w 1978 roku inżynier imieniem Nobutoshi Kihara wymyślił niewielkich rozmiarów przenośne stereo, które umożliwiało ludziom słuchanie muzyki, gdziekolwiek by byli. Znalazło się wielu takich, którzy kwestionowali sam sens istnienia podobnego ustrojstwa, zastanawiając się, kto przy zdrowych zmysłach chciałby cieszyć się muzyką gdzie indziej niż we własnym salonie. Sony jednakże bez mrugnięcia okiem, pełną parą ruszyło z tym projektem. Narodził się Walkman. Choć nie musieliśmy podejmować ryzyka, przesunęliśmy nasze żetony na środek stołu i zmieniliśmy sposób odbioru muzyki na całym świecie.

– Pamiętam swojego pierwszego Walkmana – powiedział nostalgicznie Kalinske.

– Pewnie, że pamiętasz – prychnął Schulhof. – Bo jak Sony już się do czegoś zabiera, to robi to porządnie. Albo zdobywamy hat-trick, albo nie przystępujemy do gry.

Olafsson się uśmiechnął.

– Jak to się mówi... „Robisz albo smrodzisz”?

– Prawda – powiedział Schulhof. – Columbia Pictures. Kompakty. CBS Records.

– Nie musisz mnie tym mamić. – Kalinske machnął ręką. – Już i tak mi imponujesz. Ale chciałbym się dowiedzieć, gdzie tu miejsce dla Segi. Chyba Sony nie planuje nas wykupić?

– Bynajmniej – zaprzeczył Schulhof. – Wierzę w synergię. Lecz nie rozumianą tak, jak dzisiaj dyktuje moda, ale rzeczywistym rezultatom znalezienia korzystnej dla obu stron sytuacji.

Olafsson rozwinął słowa szefa:

– Sega ma doświadczenie i zdobywa wiarygodność. Sony posiada zaplecze techniczne i zasoby finansowe. Łączy nas też zrozumienie, że multimedia to przyszłość rozrywki. A skoro już o tym mowa, to zakładam, że Sega pracuje już nad urządzeniem odtwarzającym gry z płyt?

Kalinske zastanawiał się, czy nie wymigać się od odpowiedzi, ale postanowił odkryć karty. Jeśli istniała jakaś szansa na zbudowanie czegoś razem z Sony, nie mógł mydlić im oczu.

– Tak. Pracujemy – powiedział. – Będzie specjalna przystawka do Genesis.

– Jak bardzo zaawansowany to projekt? – zapytał Olafsson.

– Już niemal kończymy – odparł Kalinske. – Pod koniec 1992 roku chcemy wejść z nim na rynek.

– Ogłosicie to podczas CES w Vegas?

– Jest to słuszne przypuszczenie.

Olafsson zacisnął usta i przekalkulował konsekwencje podobnej decyzji.

– Dobrze, dokładnie tak Sega powinna postąpić – powiedział. – A skoro ustaliliśmy, jak się mają sprawy ze sprzętem, nasza konwergencja powinna się opierać na oprogramowaniu.

– Słyszałem zresztą, że to na grach się zarabia – dorzucił swoje trzy grosze Schulhof.

Olafsson pokiwał głową.

– Chyba bezpiecznie będzie przyjąć założenie, że przy utrzymaniu sprzedaży Genesis na obecnym poziomie wszyscy rzucą się do robienia gier, czyli będziecie potrzebować zewnętrznego producenta oprogramowania, który zapewni wam stałe dostawy tytułów na przystawkę odtwarzającą CD.

– Zdecydowanie – powiedział Kalinske. – Nawet bym się nie zastanawiał nad sprzedażą tego urządzenia u nas, gdybym nie miał w zanadrzu odpowiednich gier.

Olafsson spojrzał na Schulhofa, dając mu do zrozumienia, że być może znaleźli potencjalny cel, do którego mogą dążyć. Zamilkli na kęs czy dwa. Po chwili Olafsson odezwał się ponownie:

– Powiem tak – zaczął. – Na pewno nie dojdziemy podczas tej rozmowy do konkretnych ustaleń, ale chyba mogę powiedzieć, że cię polubiliśmy, i ufam, że z wzajemnością.

Kalinske pokiwał głową. Tak istotnie było.

– Czyli jesteśmy jak zakochane nastolatki – kontynuował Olafsson – gotowe zaoferować sobie cały świat, lecz do skonsumowania związku może dojść jedynie za przyzwoleniem rodzica.

– A ci japońscy słyną z surowości – dodał Kalinske.

– Co ty nie powiesz – mruknął Schulhof.

– Tak czy inaczej – mówił dalej Olafsson – jeśli odpowiednio ich zmiękczymy, istnieje szansa, że Sony będzie mogło zaspokoić potrzeby Segi i regularnie dostarczać gry.

– Będę się o to starał – skomentował Kalinske.

– My też – obiecał Schulhof.

– Świetnie – ucieszył się Olafsson. – Lecz chcąc być z tobą całkowicie szczery, muszę nadmienić, że nasza owocna współpraca nie wykluczy

możliwości wejścia Sony na rynek konsol.

Kalinske wzruszył ramionami.

– Niczego innego bym się nie spodziewał. Nie zmienia to faktu, że na razie możemy uścisnąć sobie dłonie i spróbować coś razem ugrać. A potem? Zobaczymy, czy damy radę ciągnąć to wspólnie. Jeśli nasze drogi się rozejdą, trudno. Lecz do tego momentu wystarczą mi rysujące się przed nami perspektywy.

– Nam też – powiedział Schulhof.

– I świetnie – odparł Kalinske, uniósł kieliszek i zachęcił Olafssona i Schulhofa, by zrobili to samo. – Za owe perspektywy i cudowne możliwości, jakie niesie za sobą to słowo.

20. COŚ, NA CO WARTO CZEKAĆ

Drzewa o grubych pniach. Postrzępione liście. Szary asfalt. I kolejny parking. Choć panorama rozciągająca się z okien nowego biura Kalinskiego nie mogła konkurować z widokiem, którym delektował się z dachu budynku, gdzie kilka miesięcy temu jadł obiad z dyrektorami Sony, wydawała mu się cokolwiek satysfakcjonująca. Bo na nią zapracowali. Była to nagroda za ich gonitwę za innowacyjnością, wyobraźnię i odwagę do eksperymentowania. Pod koniec 1991 roku ten nagły pęd ku sukcesowi wymusił na Sedze przeprowadzkę do nowego budynku.

Była to szara dwupiętrowa kamienica w Redwood City. Na paterze umieszczono działy sprzedaży i analizy rynku oraz kadry, a na górze marketing, dział prawny i kierownictwo. Biuro prezentowało się trochę bardziej oficjalnie niż poprzednie, ale nadal urządzone było skromnie i odczuwało się, że prace dekoratorskie jeszcze trwają. Niezaprzeczalna powaga tego miejsca sprawiała jednak, że raczej nie istniało ryzyko zastania pracowników na radosnych płaszcach rodem z teledysku. Poza tym atmosfera dopiero zaczęła być coraz gorętsza – na razie wszyscy zajmowali się poklepywaniem po plecach. W okres świąteczny 1991 roku Sega weszła z jeszcze lepszymi wynikami sprzedaży i gwałtownie zdobyła 25 procent rynku. Sklepy wyprzedawały Genesis w takim tempie, że zaczęło to urastać do rangi problemu.

Popularność to znakomita sprawa: Kalinske i spółka czuli się niczym wyjątkowy gość na przyjęciu, z którym każdy chciałby zamienić słowo, a który zgrywa niedostępnego. Lecz nie chcieli sprawiać, by zmęczeniu czekaniem imprezowicze w końcu podchodzili do drugiego rozchwytywanego gościa. Z początku Sega sprowadzała konsole z Japonii drogą powietrzną, co było kosztowne, ale zapewniało stałe dostawy i zapobiegało utracie potencjalnej klienteli. Lecz był to zaledwie plasterek, którego klej dawno już wysechł, bo opcja ta przestała wystarczać

z nadejściem świąt, kiedy zapotrzebowanie znacznie wzrosło. A żeby utrzymać wysokie tempo sprzedaży, Nilsen wymyślił pewien sposób mający za wszelką cenę zapobiegać kupnu Nintendo. Pierwotna koncepcja przewidywała przedsprzedaż zestawu rezerwacyjnego, który zapewniłby klientom dostawę Genesis na konkretny termin. Za czekanie wynagradzano by ich darmową koszulką. Ale ze świętami za pasem nie sposób było zaopatrzyć wszystkich na czas. Dlatego Nilsen zachował pomysł na później, nawet nie zdając sobie sprawy, jak bardzo przysłuży się on Sedze w przyszłości.

Z tym samym radosnym zapalem, z którym przed rokiem Kalinske i Nilsen przystąpili do pracy poświęconej grze z Busterem Douglassiem, zespół Segi zdecydował się raz jeszcze chwycić byka za rogi. 9 grudnia firma ruszyła z kampanią pod hasłem „Coś, na co warto czekać”. W telewizji i radiu (wydrukowanie ich w prasie zabrałoby zbyt dużo czasu) wyemitowano stosowne reklamy, licząc, że przemówią bezpośrednio do graczy, a ci z kolei zrozumieją, że choć Genesis to gorący towar i będzie trudno go znaleźć, nie powinni decydować się na SNES. Sega ujawniła, że codziennie dostarczają nowe konsole samolotem, i sugerowała dowiadywanie się codziennie o świeże dostawy u miejscowego sprzedawcy – tym sposobem frustrujące niedobory towaru przedstawiono niczym porywające poszukiwanie skarbu. W reklamach podawano bezpłatny numer telefonu, pod którym potencjalni klienci mogli sobie ponarzekać oraz otrzymać specjalną ofertę kupna jednej z czterech gier bezpośrednio od Segi z gwarancją dostawy przed świętami. Tym samym firmie udało się ugasić bożonarodzeniową gorączkę i odsadzić rywala o kilka długości.

Czy jednak aby na pewno? Kalinske wyglądał przez okno nowego biura, przekonany, że ukradł Nintendo święta. Tymczasem można było bezpiecznie założyć, że 1200 kilometrów dalej Peter Main siedział przy biurku z filiżanką kawy i delektował się rychłym zdeptaniem Segi.

Nintendo twierdziło, że osiągnęło swój cel, gdyż do końca 1991 roku sprzedało 2 miliony 100 tysięcy egzemplarzy SNES. Problem jednak polegał na tym, że choć faktycznie firma dostarczyła taką liczbę konsol do sklepów, te rozproszdziły jedynie 70 procent towaru, co oznaczało, że zaledwie dzień przed świętami na półkach nadal stało 30 procent dostępnych egzemplarzy. Istniało ryzyko, że zostaną zwrócone lub przecenione. Rzecz jasna równie dobrze mogły znaleźć nabywców, ale niczego na ten moment nie można było wykluczyć. Z kolei Sega sprzedała zdumiewające 95 procent, co z końcem

roku dało wynik miliona 600 tysięcy egzemplarzy – o 200 tysięcy więcej niż rezultat Nintendo (czyli milion 400 tysięcy). Sega zwyciężyła. Ale z drugiej strony Nintendo sprzedawało SNES tylko przez cztery miesiące, co jeszcze bardziej komplikowało prowadzone gorączkowo wyliczenia.

– Szybko: prawda czy fałsz? – zapytał Steve Race, wparowując do gabinetu Kalinskiego. – Tak naprawdę przenieśliśmy się z południowego San Francisco do Redwood City, bo Nakayama uznał, że tutejszy wiatr będzie łagodniejszy dla jego zaczeski.

– Nie mogę ani potwierdzić, ani zaprzeczyć – odpowiedział Kalinske, kiedy Race usiadł za jego biurkiem – lecz jeśli miałbym przychylić się do którejś z opcji, nie byłoby to zaprzeczenie.

– Znakomicie – stwierdził Race. – Zawsze uważałem, że czeka mnie niezwykła kariera specja od teorii spiskowych.

– Czyżby? – zdumiał się Kalinske. – Bo czeka cię niezwykła kariera tutaj, jeśli zdecydujesz się pracować dla Segi na pełny etat.

– Nie tracisz czasu, co? – burknął Race. – Jak możesz pozbawiać mnie tych słynnych gadek Kalinskiego o niczym? Nie zapytasz, jak minęły mi święta?

– Chcesz sobie pogadać? – zapytał lekko Kalinske. – Dobra, to jedziemy. Podczas przerwy przyszła do mnie Karen z tą swoją przebiegłą miną. Jedną z moich ulubionych, muszę przyznać. I powiedziała mi, że ma dla mnie dobrą i złą wiadomość. Pozwoliła mi wybrać, którą chcę usłyszeć najpierw. Odparłem, że oczywiście tę dobrą, a ona spogląda na mnie z tą swoją chytrą i mówi: „To chłopiec”.

– Gratuluję! To ci prezent!

– Ano. A u ciebie jak? Dobrze spędziłeś święta?

– Nie unikałem corocznej rozpusty – wymamrotał Race – ale nie wydarzyło się nic szczególnie szalonego. Tak naprawdę święta upłynęły mi pod znakiem Segi. Zacząłem wgryzać się w rynek konsol przenośnych.

– Twoja uczennica się nie sprawdziła?

– Bynajmniej. Jak dotąd Diane to dar boży – odparł Race, mówiąc o Diane Adair. Zatrudnił ją w listopadzie. Miała zastąpić na stanowisku dyrektora marketingu Game Gear Boba Botcha, który został prezesem produkującej oprogramowanie firmy US Gold. Race co prawda specjalnie nie rozpaczał, bo miał już dość bycia rozjemcą między Botchem a Nilsenem, ale nie mógł sobie pozwolić na utratę człowieka akurat teraz, kiedy robiło się gorąco. Sega rozwijała się z prędkością Sonica, a odejście Botcha było jak nasypanie jej

piasku do baku. Na szczęście Adair ruszyła z kopyta. Miała sarnie oczy i beztroski głos, ale nie bała się ryzyka i chętnie pierwsza brudziła sobie ręce. Jako że Nintendo również wyprodukowało 16-bitową konsolę, Sega miała zamiar przedłużyć linię frontu i wyciągnąć przeciwnika dalej, stąd skupienie Race'a na przenośnym Game Gear. Konsola trafiła na rynek pół roku temu i sprzedaż była stabilna, ale nie spektakularna, częściowo z uwagi na słabą trwałość baterii, ale również z powodu niewielkiego katalogu gier, niskiej rozpoznawalności marki i nikłej obecności w mediach. Kalinske miał nadzieję, że Adair wyciągnie królika z kapelusza i zrobi dla Game Gear to, co Nil-

sen zdołał osiągnąć z Genesis. Sedze udało się wymyślić kilka kreatywnych rozwiązań, dzięki którym mogli podjąć wyzwanie (przystawka przedłużająca działanie baterii) i podkreślić swoją przewagę nad Nintendo – bo skoro Game Gear wyświetlał kolory, to za pomocą specjalnego tunera dało się na nim odbierać telewizję.

Podczas drugiego tygodnia pracy Adair zaprzyjaźniła się z innym kluczowym nabytkiem Race'a – EBVB. Kobiety wysłano do Los Angeles na szkolenie dotyczące mediów prowadzone przez ich guru od PR, Brendę Lynch z MS&L. Adair zaimponowała prezencją EBVB i jej umiejętność występowania przed kamerą. Van Buskirk potrafiła bowiem tak skompresować skomplikowane tematy, że stawały się strawne dla telewizji. EBVB, również oczarowana swoją nową koleżanką, miała ją za przykład wydajności. Diane bowiem zawsze planowała wszystko z wyprzedzeniem i była dziesięć kroków naprzód, jednocześnie zerkając, czy pięć ostatnich już wykonanych okazało się właściwymi. Ów wzajemny szacunek szybko przeistoczył się w koleżeństwo – kobiety regularnie towarzyszyły sobie na porannych sesjach jogingu – a ono z kolei w długoletnią przyjaźń.

– To typowa rozgrywająca – powiedział Race.

Poznał Adair pod koniec lat 80., kiedy pracowała dla start-upu Homestar zajmującego się telefoniczną sprzedażą drobnych artykułów gospodarstwa domowego. Interes ten jednak nie wypalił.

– Jest świetna, kiedy idzie źle, i znakomita, kiedy idzie dobrze. A to rzadkie, zaufaj mi. Będzie istotnym elementem tego, co tutaj budujemy.

– Niewątpliwie – przytaknął Kalinske. – Ale co z tobą?

– Dobra, mam dla ciebie pytanie za 64 tysiące – wyszczerzył się Race.

– Dostaniesz o wiele więcej.

– Ale wcale nie chodzi o pieniądze.

– Zawsze choć trochę chodzi o pieniądze.

Race przekrzywił głowę.

– Prawda. Lecz tym razem naprawdę nie w tym rzecz.

– To o co chodzi? – dopytywał Kalinske. – Za małe budżety?

– Nie – zbył go Race. – Przecież wiesz, że lubię robić więcej za mniej.

– Czyli co? Nie lubisz gier?

– Nie lubię – przyznał Race – ale nasze i tak są lepsze niż innych.

– Coś nie tak z działem marketingu? Pozwolę ci dorzucić do talii twoje asy. Wybierz sobie, kogo chcesz. Al zostaje – zastrzegł. – A może to on jest problemem?

– Nilsen? – parsknął Race – Dziwny typ. Można by pomyśleć, że ma gdzieś podziemne laboratorium i wyrywa tam skrzydełka motylkom.

– Hej – zaprotestował Kalinske, gotów bronić Nilsena – jeśli nadal będzie wychodził z tymi fantastycznymi pomysłami, to kupię mu całą skrzynkę egzotycznych motyli.

– Dzwon do swojego dostawcy – odparł Race. – Nilsen to postrzeleniec, ale dobry z niego człowiek, choć złapałem go na picciu kool-aid.

– A to coś złego? – zdziwił się Kalinske – Sam popijam. Bo świetnie smakuje.

– Również chciałbym móc to powiedzieć – przyznał Race – ale jeśli spojrzysz na etykietę, to zobaczysz, że krzyczy: „Wyprodukowano w Japonii”. I to jeszcze przed składnikami.

– Poważnie? – zapytał Kalinske. – Znowu Japonia?

– Uwierz mi – przekonywał Race – że nie obchodzi mnie czyjś kolor skóry lub kształt oczu. Ale zależy mi na interesach, a nasi japońscy przyjaciele na każdym kroku mają zamiar nas wyruchać.

Kalinske pokiwał głową, ponieważ podzielał te obawy. Nie zdziwiło go to, co usłyszał od Race’a, i był świadomy, że jego kolega ciągle ściera się z SOJ. Tamtejsi pracownicy nazywali go za plecami rasistą. Kalinske nie zdawał sobie jednak sprawy, że animozje te doszły już do etapu, w którym Race nie potrafił zaakceptować oferty mogącej okazać się szansą jedną na milion.

– Rozumiem, o czym mówisz – przyznał Kalinske. – Poważnie, naprawdę rozumiem. Czasem i mnie doprowadza to wszystko do szału, ale Nakayama zawsze był wobec mnie fair i zawsze pozwalał prowadzić firmę tak, jak chciałem.

– A LPGA? – zapytał Race.

– Dobra, prawie zawsze – odparł Kalinske, przewracając oczami. – Ale nie

pozwól, żeby przejściowe problemy cię dobijały. Obronię cię.

– Czy na pewno dasz radę? – zapytał Race. – A nawet jeśli, to jak długo wytrzymasz? Naprawdę sądzisz, że odniesiony przez nas sukces będzie trzymał ich na dystans?

– Tak, naprawdę tak myślę – odparł Kalinske. – Choć zdaję sobie sprawę, że nie mogę dać ci dożywotniej gwarancji. Proponuję ci jednak okazję na przeprowadzenie ataku marketingowego, jakiego świat nie widział.

– Mów dalej – powiedział Race, unosząc brew.

– Nieco ponad rok temu, kiedy poleciałem do Japonii, Nakayama dał mi zielone światło na zatrudnienie nowej agencji reklamowej i rozpoczęcie nowej kampanii. Czekałem na odpowiednią chwilę i pomyślałem, że można wejść z hukiem w Nowy Rok. Chcę się do tego zabrać od razu, ale zanim zacznę, lepiej byłoby się upewnić, że będziesz z nami i pomożesz wybrać agencję. Potrzeba nam kogoś, kto tym pokieruje. Czy mogę na ciebie liczyć?

Race poczuł się mile połączony, ale nie od razu odpowiedział.

– Nie mam pojęcia – odparł wreszcie, odtwarzając sobie w głowie różne scenariusze. – Ale myślę, że obaj zbyt długo robimy w tym biznesie, żeby nie wiedzieć jednego. Jeśli odpowiem ci teraz: „tak, proszę pana”, słowa te kiedyś się na nas zemszczą i będą nas prześladować.

– Masz rację – odparł z westchnieniem Kalinske. – Dziękuję, że to wyszło od ciebie. Chciałbyś jednak zostać z nami jako konsultant? Z doskoku?

– Chyba lepiej będzie, jak przetniemy tę pępowinę – odparł Race. – Choć jeśli to możliwe, pokręciłbym się tutaj jeszcze przez kilka tygodni. Przeszkoliłbym tego nowego, pokazał mu CES i generalnie zasiał, gdzie tylko się da, ziarno niezgody.

– Jasne – zgodził się Kalinske. – I wiesz, że choć nie wyszło tak, jak miałem nadzieję, warto było na ciebie czekać.

– Dzięki, Tom – powiedział Race. – Masz o mnie dobre zdanie, choć pewnie nie do końca słusznie, i dlatego chcę, żebyś ty z kolei wiedział, jak bardzo cenię ciebie.

Kalinske, wzruszony, pokiwał głową.

Skoro już mieli ckliwe pożegnania za sobą, Race odchylił się na krześle, jakby był u siebie.

– Dobra, to przejdźmy do ważnych rzeczy. Ekscytujesz się CES?

21. SERCE I ROZUM

Big Bang Beat zalało sprzyjającą echu salę balową Alexis Park Hotel energetyczną mieszanką rocka, soulu, disco i swingu. 12-osobowy zespół tak udatnie odgrywał szlagiery z lat 60., 70. i 80., że zrobiła się z tego impreza godna bar micwy, balu maturalnego i wesela razem wziętych. A mowa o zorganizowanym przez Segę otwarciu zimowego Consumer Electronics Show w 1992 roku, które stanowiło również nieoficjalną ceremonię z okazji osiągnięcia przez firmę pełnoletniości, awansu do pierwszej ligi i nieodwracalnych zaślubin z resztą branży gier. Dokładnie na to od zawsze czekał Kalinske.

Specjalnie na tę okazję założył lekki płaszczyk i zabawny krawat z Sonikiem i tańczył radośnie pod złotymi panelami wysokiego sklepienia sali balowej. Raczej nie przepadał za płasami, ale udzielił mu się entuzjazm, jakim wszyscy emanowali. Czuł się, jakby muzyka eksplodowała z wystylizowanych na przerośnięte instrumentów, przemknęła zygzakiem przez zatłoczoną salę i przykleiła się do kostek i nadgarstków gości, wyciągając ich na parkiet. Rozlegające się dźwięki porwały Kalinskiego, jego zespół, a nawet zmęczonych jet lagiem przedstawicieli SOJ. Zainfekowała dziennikarzy, producentów oprogramowania i partnerów Segi. Udało się jej nawet oczarować przedstawicieli handlowych, biznesmenów starej daty, którzy rzadko decydowali się na publiczną prezentację swoich wprawiających w zakłopotanie ruchów tanecznych.

Van Buskirk wyginała się obok Kalinskiego i Adair.

– Chyba dobrze się bawić na swoim pierwszym CES? – zapytał.

– Przepraszam – odpowiedziała Van Buskirk, rozglądając się po sali za najbardziej pokracznymi tancerzami – ale oddaję się fotografowaniu oczami. Żałuję, że nie mam ze sobą prawdziwego aparatu, bo aż trudno mi uwierzyć, jak bardzo niektórzy z nich są nieskoordynowani!

– A ty? – odwrócił się do Adair.

– Ponieważ jeszcze parę godzin temu podejrzewałam, że zostanę wyrzucona z pracy, bawię się pysznie – odparła.

– Wyrzucona? Za co?

Przy energetycznych dźwiękach zagranego z biglem *I Will Survive* Adair zrelacjonowała im, co wydarzyło się tego popołudnia. Znajdowała się akurat na stoisku Segi i namawiała potencjalnych kupców na zamówienie paru nadchodzących tytułów na Game Gear, kiedy przekazano jej złowróżbną wiadomość: przyjechał Nakayama i chciał, żeby natychmiast do niego przysła. Zbladła, przeprosiła swoich rozmówców i zgodnie z poleceniem udała się prosto do zajmowanego przez szefa pokoju hotelowego, podejrzewając, że po sześciu tygodniach w Sedze wręczy jej wypowiedzenie. Kiedy dotarła na miejsce, Nakayama zarzucił ją gradem pytań. Czemu Nintendo odniosło sukces? Dlaczego chce pracować dla Segi? Czy może mu coś powiedzieć o swoich rodzicach? Usłyszawszy odpowiedzi, pokiwał głową i podziękował za dotychczasową pracę. Zanim jednak się z nią pożegnał, pokojem zatelepało, jakby rozpoczęło się lekkie trzęsienie ziemi. Adair jakoś udało się nie stracić równowagi, ale Nakayama od razu dał nura pod stół konferencyjny. Kobieta zebrała całą siłę, jaką nagromadziła w sobie przez swoje dorosłe życie, podziękowała Nakayamie i uciekła z powrotem na stoisko Segi, przez całą drogę chichocząc. Nawet teraz, dwie godziny później, nie mogła się powstrzymać od śmiechu.

– Niemożliwe – powiedział Kalinske. – No nie ma mowy.

– Mówię wam! – uniosła się demonstracyjnie Adair. – A jeśli próbowacie sobie teraz wyobrazić całą tę sytuację, to odpowiedź brzmi: tak, jego zaczeska się potargła, kiedy chował się pod stół.

– Szkoda, że nie miałaś jak zrobić zdjęcia.

– Mnie to mówisz!

– A tak w ogóle to gdzie on jest? – zapytał Kalinske, rozglądając się po sali. – Nie widziałem go.

– Boże – przestraszyła się Adair. – Tylko się przed nim nie zdradź, że ci powiedziałam. Choć powinnam była cię o to poprosić, zanim wszystko wypaplałam.

– Pewnie, że nic mu nie powiem. Jesteśmy drużyną – odpowiedział Kalinske.

Adair posłała mu pełen ulgi uśmiech. Tańczyli dalej, a obok nich płasali Rioux, Toyoda, Schroeder i Nilsen, którego szeroki uśmiech ustępował ukradkowo rzucanym chytrym uśmieszkom za każdym razem, kiedy

przypominał sobie wydarzenie, jakiego był świadkiem. Szedł akurat przez Caesars Palace z Kenem Balthaserem i Clyde'em Grossmanem. W kasynie w Vegas trwał dzień jak co dzień, aż ktoś zauważył, że wszyscy trzej mają na sobie marynarki z logo Segi. Gdy rozeszła się fama, że są pracownikami firmy, z miejsca zaczęto ich traktować jak gwiazdy. Jeden z graczy zaproponował nawet, że pokryje ich ewentualne długi, jeśli podczas gry w karty podzielą się z nim paroma tajemnicami Sonica.

Była to pamiętna noc. Nikt nie potrafił się oprzeć muślinowemu czarowi muzyki.

Nikt poza Nakayamą. Wydawało się, że żaden, nawet największy sukces firmy nie jest w stanie zagonić go do tańca. Ale jego lśniąco oczy, rozumne kiwnięcia głową i katowski uśmiech wyraźnie zdradzały, że świat zdołał go usatysfakcjonować. Świętował z tej okazji, siedząc przy stole ustawionym w kącie sali i deliberując żywiołowo w towarzystwie mężczyzny o mocno zarysowanym podbródku, odzianego w garnitur rodem z minionej epoki. Był to przyjaciel i biznesowy partner Nakayamy, założyciel Segi David Rosen.

Kalinske kątem oka zobaczył siedzących razem mężczyzn. Pomachał do nich, ale nie odwzajemnili gestu. Uznał, że pewnie go nie zauważyli, ale coś podpowiadało mu, że być może był to kolejny dziwaczny manewr, jaki stosowali w swoich psychologicznych gierkach. Podczas tych długich lat swojej pracy widywał najróżniejsze relacje biznesowe, lecz ta między Nakayamą a Rosenem była zdecydowanie najbardziej kuriozalna. Ewidentnie się nawzajem szanowali, ale ich osobowości skrajnie ze sobą kontrastowały, dzielił ich też znaczny geograficzny dystans. Ponadto dziesiątki obfitujących w dramatyczne zdarzenia lat wykreowały między dwoma najważniejszymi postaciami Segi – tym, który firmę założył, i tym, który ją ukształtował – osobliwą dynamikę.

Skomplikowana znajomość Nakayamy i Rosena rozpoczęła się jeszcze przed ich spotkaniem. W 1949 roku David Rosen, wówczas 18-letni, ambitny pragmatyk, zaciągnął się do sił powietrznych armii Stanów Zjednoczonych. Jego jednostkę wysłano do Azji; stacjonował w różnych bazach na całym kontynencie przed, w trakcie i po wojnie koreańskiej. Urodzony na Brooklynie żołnierz służbę zakończył w 1954 roku i zdecydował się zostać w Japonii, gdzie założył firmę Rosen Enterprises, która odnosiła sukcesy w branży fotograficznej, jako że miejscowi na gwałt potrzebowali zdjęć do dokumentów identyfikacyjnych (były one konieczne zarówno do szkolnej rekrutacji, jak i kartek na ryż). Fotografie były wtedy drogie, a ich wywołanie

wymagało długiego oczekiwania – typowy zakład kasował 250 jenów i wydawał odbitki po trzech dniach. Rosen wymyślił inne rozwiązanie. Zaczął sprowadzać z Ameryki budki fotograficzne na monety i rozstawiać je w całej Japonii. Zrobienie sobie tam zdjęcia kosztowało mniej niż tradycyjnym sposobem, do tego fotografia wyskakiwała od razu, dlatego zautomatyzowane budki zrobiły błyskawiczną furorę. Rosen Enterprises poczęło się prężnie rozwijać i importować różne rodzaje maszyn uruchamianych za pomocą monet, takich jak szafy grające i flipery.

W 1965 roku Rosen Enterprises połączyło się z Nihon Goraku Bussan, prominentnym japońskim producentem szaf grających, który, co istotne, posiadał sporą fabrykę w Tokio, na dodatek nieużywaną. Rosen został prezesem świeżo utworzonego przedsiębiorstwa, które otrzymało nową nazwę będącą angielskim tłumaczeniem Nihon Giraku Bussan – Service Games, od której utworzono skrót SEGA Enterprises. Rok później firma wypuściła swoją pierwszą maszynę: elektromechaniczną grę o łodziach podwodnych. Jako że luksusy cyfrowego kodowania, wykorzystania zaawansowanych części komputerowych czy zastosowania kolorowego ekranu nie były jeszcze dostępne, gry elektromechaniczne działały na przyciski, gałki, światełka i przekładnie. Gdyby rozrysować drogę ewolucji, jaką przebyły urządzenia służące rozrywce interaktywnej, maszyny te byłyby małpami, zaś późniejsze automaty z grami wideo – ludźmi.

Ale w 1966 roku elektromechaniczne ustrojstwo Segi wyprzedzało o lata świetlne flipery i gry z piłeczkami. Ten rewolucyjny jak na tamte czasy sprzęt miał kształt czerwono-szarego pudła długiego na trzy metry i szerokiego na dwa, z peryskopem na przedzie. Gracze patrzyli przez wizjer i celowali imitującym torpedy światełkiem, namierzając wrogie okręty. Trafienia obwieszczało migotanie światełek i bulgot eksplozji, chybionym strzałom towarzyszył posępny świst. Choć gra kosztowała dwukrotnie więcej niż pozostałe, wyprodukowany przez Segę *Periscope* szybko osiągnął w Japonii status przeboju. Nie licząc stałego dopływu gotówki, maszyna okazała się zmienną pozwalającą Rosenowi zmodyfikować równanie obowiązujące na rynkach międzynarodowych. Zamiast importować gry z Ameryki i sprzedawać je w Japonii,

Sega zaczęła produkować je w Japonii i wysyłać do Ameryki. *Periscope* prędko podbił również Stany, generując tak ogromne zapotrzebowanie, że stał się pierwszą grą, której cenę odważnie ustalono na ćwierć dolara za partyjkę. Sega wkrótce wyprodukowała kolejne podobnie dopracowane

maszyny z równie mało wymyślnymi tytułami jak *Basketball*, *Drivemobile* czy *Helicopter*. Słynęła z utrzymywania wysokiego poziomu jakości, innowacyjnej techniki oraz międzykontynentalnej siatki dystrybucyjnej, dlatego zyskała na atrakcyjności i międzynarodowe korporacje prędko zauważyły jej potencjał. Rosen zgodził się na sprzedaż Segi w 1969 roku, kiedy otrzymał ofertę Gulf and Western, ale postawił warunek, że zachowa swoje stanowisko prezesa. Pod jego przewodnictwem firma nadal osiągała stabilny dochód dzięki kolejnym grom elektromechanicznym takim jak *Soccer*, *Sea Devil* i *Lunar Rescue*, ale wspięła się na zupełnie nowy poziom dzięki globalnej sensacji, jaką stały się gry wideo, w których spopularyzowaniu miała spory udział. Po sukcesie odniesionym w 1973 roku przez wydanego nakładem Atari *Ponga* Sega bez żadnego skrupowania wyprodukowała swoją podróbkę – automat *Pong Tron*. Tytuł ten z miejsca okazał się hitem, co zmotywowało firmę, żeby zająć się grami na pełny etat i, dość szybko, zdecydować się na coś oryginalniejszego niż kopiowanie kolejnych dokonań Atari. Rosen i Nolan Bushnell doszli w 1976 roku do porozumienia i Sega miała wykupić konkurencję, lecz tuż przed podpisaniem umowy kontrahent się wycofał, bo Atari opracowało nową konsolę, która mogła, dzięki nowoczesnym kartridżom, odtwarzać więcej niż jedną grę. Sprzęt ten otrzymał nazwę Atari 2600 i doprowadził Bushnella do niewyobrażalnego bogactwa, lecz Sega również nie stała w miejscu. Pod kierownictwem Rosena przez całą dekadę dopracowywała sztukę projektowania gier i zrobiła odważny krok od dzieciennego „my też potrafimy” (podejście to reprezentowały tytuły takie jak *Pong Tron 2* i *Fonz*) do artystycznego oddania rzemiosłu (co można zaobserwować na przykładzie *Blockade* albo *Monaco GP*). Im jednak większy był sukces Segi, tym bardziej narastały problemy z podróbkami. I wtedy skrzyżowały się drogi Rosena i Nakayamy.

Hayao Nakayama miał zamiar wspiąć się do najwyższej warstwy silnie zhierarchizowanego społeczeństwa Japonii, ale dla kogoś, kto pochodził z przeciętnej rodziny, nosił pospolite nazwisko i miał cokolwiek hałaśliwy sposób bycia, awans społeczny nastroczał znacznych trudności. Nieważne gdzie się pojawiał i co robił, wydawało się, że zawsze przypięte ma do kostek szare cementowe bloki przeszłości. Lecz nie zniechęciło go to ani trochę. Bo skoro coś, co już przeminęło, blokowało mu dostęp do konkretnego banku, restauracji czy innego miejsca, gdzie należało pochwalić się wysoką pozycją

społeczną, Nakayama zrozumiał, że paszportem, który umożliwi mu dostęp do całego świata, będzie jego nacechowana przebiegłością wytrwałość.

Nakayama studiował medycynę, ale ostatecznie zrezygnował w połowie nauki. Żeby pokonać kolejny szczebelek społecznej drabiny, przejrzał ogłoszenia drobne w lokalnej gazecie i odpowiedział na to dane przez firmę parającą się wynajmem szaf grających. Nie powielając błędu tłustych kocurów piastujących wysokie stanowiska, które zajmowały się głównie planowaniem dla siebie cichych wakacji, Nakayama uczył się o przemyśle rozrywkowym od samego dołu. Jako że miał naturalny talent do wykrywania potencjalnych klęsk, bezbłędnie rejestrował brak efektywności i wyczuwał zwątpienie u innych. Szybko odkrył nowe możliwości rozwoju firmy – miał go zapewnić poprzez nacisk na inwestycję w gry wideo. A ponieważ nie zwracano uwagi na jego sugestie i rady, sam zajął się dystrybucją automatów, zakładając Esco Trading.

Nakayama zaczął zarabiać na życie serwisowaniem i naprawą maszyn dla firm takich jak Sega, a jako że rynek gier na całym świecie dynamicznie się rozwijał, nie mógł narzekać. Lecz to mu bynajmniej nie wystarczyło. Stale poszerzał działalność Esco – z początku kupował i sprzedawał sprzęt, a potem zaczął podrabiać amerykańskie automaty. Jego działalność stała się dla Segi zagrożeniem i dlatego został zaproszony na rozmowę z Rosenem, który chciał się skonfrontować z bandytą próbującym odebrać należny mu kawałek rynku. Spodziewał się oczywiście zobaczyć człowieka pokroju tych, którymi gardził, czyli przemądrzałego cwaniaczka z niepohamowanym apetytem na ryzyko. I choć opis ten częściowo pasował do Nakayamy, Rosen dostrzegł jego niesamowity instynkt pozwalający Japończykowi rozpoznać, czego chce rynek. Postanowił złożyć mu ofertę zamiast grozić. I tak oto w 1979 roku Sega Enterprises wykupiła Esco Trading, a Nakayama został szefem japońskiego oddziału.

Dzięki temu połączeniu sił obaj mężczyźni mogli się skupić na utrzymaniu pozycji Segi na czele peletonu i odpieraniu armii naśladowców, którzy wyrastali jak grzyby po deszczu, wypuszczając dziesiątki wtórnych gier w nadziei na zarobienie szybkiego grosza. Należeli do nich Irem, Nichibutsu i Nintendo. Na początku lat 80. Sega osiągała dochód w wysokości ponad 200 milionów dolarów rocznie dzięki grom takim jak *Astro Blaster*, *Head-On* i *Zaxxon*. Obserwatorom łatwo było ten sukces podzielić po równo między Nakayamę i Rosena; tego pierwszego określono sercem, a drugiego rozumem firmy; byli niczym yin i yang. Lecz pomimo skrajnych różnic

osobowościowych byli bratnimi duszami, każdy pewnymi ruchami poruszał swoje pionki po planszy sukcesu. Nie dziwi więc, że decyzja Rosena o udaniu się na emeryturę podjęta w 1982 roku wywołała powszechne zaniepokojenie – pojawiły się liczne głosy, że przemysł gier czeka kłopoty. Całkowitą kontrolę nad firmą Rosen przekazał Nakayamie i przeniósł się z żoną do Kalifornii, gdzie oboje żyli długo i szczęśliwie.

Nakayama prowadził firmę z gracją doświadczonego sternika, ale krach rynku gier w 1983 roku kompletnie zdewastował amerykański przemysł. Gdy Sedze zaczął się palić grunt pod nogami, Gulf and Western rozglądało się za ewentualnym kupcem, choć niewielu chciało się pakować tam, skąd inni uciekali. Rosen jednak nie zwątpił w to, co sam rozpoczął, i razem z Nakayamą oraz Isao Okawą zdecydował się wykupić Segę z powrotem, przy czym CSK, firma tego ostatniego, wyłożyła znaczną część z potrzebnych do sfinalizowania transakcji 38 milionów. Od tej pory Nakayama miał prowadzić większą część interesów firmy z Tokio, a Rosen kierować niewielkim oddziałem w Ameryce operującym z biura w Beverly Hills.

Kiedy ci dwaj zajęci byli składaniem Segi do kupy, ich postępy przyćmił sukces Nintendo, który na zawsze przekształcił krajobraz przemysłu gier. Przez zaledwie kilka krótkich lat japońskiej firmie udało się na jeszcze do niedawna jałowym rynku urządzeń przenośnych wypromować serię Game & Watch, podbić salony gier automatami z *Donkey Kongiem* i wskrzesić konsole domowe dzięki NES. Tym sposobem w krótkim czasie Nintendo wykonało tak duży skok, że osiągnięcia Segi z ostatnich paru dekad wydawały się zaledwie dziecięcymi bazgrołami przypiętymi z litości do lodówki: niby ładne i urocze, ale jednak żałosne. Poza tym Nintendo nie tylko samodzielnie ożywiło zainteresowanie grami w Stanach Zjednoczonych, ale i przemieniło niszowy interes w biznes o zasięgu globalnym.

Na sukces firmy złożyły się przeróżne czynniki, ale poza szczęśliwym układem ludzi, miejsc i rzeczy to inwazja na Amerykę okazała się kluczowa. Pozwoliła bowiem zmienić percepcję Nintendo, na które nie patrzono już jak na żerującą na przejściowej modzie firmę, ale łączącą odmienne kultury potęgę. Poza dociśnięciem światowego rynku amerykańska odnoga Nintendo potroiła osiągnane przez firmę dochody, jej klientela pomnożyła się czterokrotnie, a zasięgu popkulturowych ikon stworzonych przez japońskiego giganta nie dało się zmierzyć. Nakayama i Rosen nie mogli nie zauważyć tak oszałamiającego sukcesu, więc musieli podążyć za nowym liderem.

Dwa lata po japońskiej premierze Famicomu, w 1985 roku, Sega wypuściła własną 8-bitową konsolę. Rok po rozpoczęciu przez Nintendo inwazji na Amerykę, czyli w 1986 roku, Sega również zagięła parol na tamtejszy rynek, chcąc go w miarę możliwości zinfiltrować. Starając się powtórzyć bezprecedensowy wyczyn konkurenta, Rosen podkupił Bruce'a Lowry'ego, wiceprezesa Nintendo do spraw sprzedaży, który został pierwszym prezesem Sega of America. Lowry otrzymał kluczyki do auta i siadł za kierownicą, podczas gdy Rosen podpatrywał go z siedzenia pasażera jako dyrektor wykonawczy. Ruszyli z kopyta w czerwcu 1986 roku, w cztery miesiące sprzedając 125 tysięcy egzemplarzy konsoli Master System. Ale nawet przy takim wyniku Sega nie mogła konkurować z Nintendo, które w tym samym czasie rozprowadziło 2 miliony sztuk NES. Przewaga ta rosła z upływem kolejnych miesięcy i do 1987 roku Nintendo objęło kontrolę nad 85 procentami rynku. Nie mogąc dłużej wykładać pieniędzy na nieopłacalną inwestycję, Sega rzuciła ręcznik na ring i skupiła się na produkcji maszyn na monety, przekazując prawa do marketingu i dystrybucji Master System producentowi zabawek Tonka. Nie miał on żadnego doświadczenia z grami i przez następne dwa lata nie udało mu się tej sytuacji odmienić na swoją korzyść. Ponadto z jednej strony konkurowanie z Nintendo przypominało syzyfową pracę, a z drugiej Nakayama dyktował tak agresywne marże, że na sprzedaży produktów Segi Tonka praktycznie nic nie zarabiała.

Rok po oddaniu rynku Nintendo Sega powróciła do gry, zaskakując absolutnie wszystkich. Pod kierownictwem Hidekiego Sato, szefa działu B + R, inżynierom udało się skondensować technikę wykorzystywaną przy budowie maszyn na monety na tyle, żeby upchnąć ją w niewielkiej czarnej skrzynce. Co ciekawe, to Sega skonstruowała pierwszą 16-bitową konsolę na świecie, ale Nakayama i Rosen nie mieli pojęcia, co z nią począć. Nie mogli się zdecydować, czy wyjść z powrotem na ring i spróbować znokautować Nintendo, czy lepiej rozegrać to na spokojnie i udostępnić licencję innej firmie. Po zaliczonym niedawno fiasku skłaniali się ku drugiemu rozwiązaniu, dlatego Rosen zwrócił się do paru prominentnych firm, ale tylko jedna wydawała się na tyle nierozsądna (albo naiwna), aby marzyć o pokonaniu Nintendo: Atari. Rosen spotkał się z Michaeliem Katzem, szefem tamtejszego działu zajmującego się grami, który wydawał się święcie przekonany, że 16-bitowa konsola Segi odegra kluczową rolę w powrocie Atari na szczyt. Obaj panowie nie mogli się doczekać, kiedy pokażą swoją prezentację Jackowi Tramielowi, prezesowi Atari. Ten jednak tylko rzucił

okiem na propozycję i z miejsca ją odrzucił. Mimo to, choć jego firma nie była zainteresowana 16-bitowym sprzętem, Michael Katz nie miał zamiaru rezygnować i Rosen zatrudnił go jako drugiego prezesa Sega of America, odpowiedzialnego za wypuszczenie konsoli (ochrzczonej przez niego mianem Genesis) na rynek. Mieli nadzieję, że będzie to dla Segi nowy początek.

Jak zwykle Rosenowi wystarczyło doglądanie prac z boku, lecz Nakayamie nie przypasował nowy układ sił. Bo choć Katz był faktycznie bystry i miał za sobą lata doświadczenia, nie umiał kierować zespołem. Był zbyt pobłażliwy, miał kłopoty z podejmowaniem decyzji, wydawał się Japończykowi boleśnie przewidywalny. I co irytowało Nakayamę, uciekał od podejmowania kwestii dotyczących biurowej polityki w najgorszy możliwy sposób: uważał, że jest ponad to. Co najgorsze, miał już swoje lata, a Sega potrzebowała świeżej krwi. Jako szef firmy macierzystej Nakayama mógł wyrzucić Katza, kiedy tylko chciał, lecz nie miał zamiaru kwestionować pozycji Rosena, a przynajmniej nie w tak bezpośredni sposób. Zamiast wykopać pod Katzem dół i popchnąć go z całej siły, zdecydował się rzucać mu kłody pod nogi i czekać, aż sam się potknie. Na przykład kiedy Katz próbował zlecić ekipie Segi produkcję gry, dowiadywał się, że ten gatunek nie jest mocną stroną firmy, a gdy znajdował zespół chętny do jej przygotowania, strona japońska krzywiła się na przedstawiony jej kosztorys lub karciała za niepotrzebne poszukiwanie pomocy na zewnątrz.

Na dodatek Katz miał jeszcze na głowie kłopot z rozgryzieniem konsoli przez Electronic Arts. Dzień przed letnimi targami CES Trip Hawkins spotkał się z Rosenem i Nakayamą i oświadczył, że jego firma rozpracowała Genesis. Dodał pośpiesznie, że EA odłożyła 10 milionów dolarów na ewentualne postępowanie prawne, jeśli Sega wytoczyłaby im proces. Rosen rozsierdził się nie mniej niż Nakayama, ale ochłonął pierwszy i udało mu się zażegnać pyskówkę i doprowadzić do koleżeńskich negocjacji, które ciągnęły się kilka miesięcy. Rozmowy zakończyły się ostatecznie z obopólną korzyścią, lecz póki trwały, były dla Katza utrapieniem. Rosen próbował się nim opiekować, ale była to broń obosieczna, bo, jako że chronił swojego człowieka, nie pozwalał mu na podejmowanie ryzykownych decyzji. Kiedy Katz chciał zatrudnić nową agencję reklamową, Rosen go zbył, mówiąc, że Bozell z pobliskiego Los Angeles może nie są najlepsi, ale przynajmniej rzetelni. I choć niczym nie zawinił, Katz został wciągnięty w przypominające partyjkę szachową rozgrywkę między Nakayamą a Rosenem.

Żeby mieć oko na nowego prezesa Sega of America, Nakayama posłał do niego zatrudnionego przez siebie zaledwie przed miesiącem nieustępliwego menedżera Shinobu Toyodę, który do tej pory pracował jako starszy porucznik tymczasowego prezesa SOA, Daia Sakaraiego. Toyoda przyszedł do Segi z działu prestiżowego japońskiego konglomeratu Mitsubishi zajmującego się techniką lotniczą i kosmonautyczną. Młody człowiek nie miał pojęcia o grach, lecz uczył się szybko, a Katz okazał się dlań dobrym mentorem. Pokazał mu, co składa się na dobry tytuł, i podkreślił znaczenie posiadania przez Segę zróżnicowanego katalogu (obejmującego gry sportowe, logiczne i role-playing). Toyoda był wdzięczny za wdrożenie go, ale owa wdzięczność nie mogła się przełożyć na nielojalność wobec Nakayamy. Po sześciu miesiącach na nowym stanowisku obiecujący menedżer naciskał na swojego szefa, aby ten znalazł kogoś na miejsce Katza – najlepiej człowieka bardziej elegancko radzącego sobie z wewnętrznymi konfliktami i kontaktem z kontrahentami. Nie powiadamiając o niczym Rosena, Nakayama polecił na Hawaje i odnalazł Kalinskiego. Podczas całego procesu nakłaniania swojego kandydata do przyjęcia posady dbał o to, żeby Kalinske nie spotkał się z Rosenem. Zainteresowanemu wydawało się to cokolwiek dziwne, póki nie zrozumiał natury tej osobliwej relacji: byli jak lalkarze bijący się ze sobą o marionetki. A przynajmniej takie odnosiło się wrażenie. Tak czy inaczej, Kalinske przyjął ofertę, a Rosen wydawał się zadowolony, mając go na pokładzie. A teraz, dwa lata później, Sedze udało się zadać Nintendo odczuwalny cios. Prawie 40 lat dramatów, komedii i innowacji doprowadziło do tej chwili, do sali balowej w Las Vegas, gdzie świętowano to, co było, jest i będzie.

Kalinske raz jeszcze pomachał mężczyznom, od których zależały losy Segi, i tym razem doczekał się odwzajemnienia gestu. Szefowie zawołali go do siebie, prosząc, aby się przyłączył. Po wymianie uśmiechów, uścisków dłoni i poklepywań po plecach Kalinske zajął miejsce pomiędzy Rosenem a Nakayamą. Pozwolił sobie przywołać wspomnienie szefa nurkującego pod stół, lecz zaraz je od siebie odpędził.

- Niesamowite, co? – zapytał.
- Zdziwiałające, ale nie zaskakujące – odparł Rosen.
- A to dopiero początek! – zadeklarował Nakayama.
- Nie podniecajmy się tak – uspokoił go Rosen. – Podoba mi się obrany przez nas kierunek, ale na razie powinniśmy po prostu chłonąć to, co się dzieje.

– Tak, oczywiście – odpowiedział Nakayama. – Mówię tylko, że to pikuś, jeśli pomyśleć, co jeszcze możemy osiągnąć.

Rosen przewrócił oczami, co popchnęło Nakayamę do podobnego gestu. Kalinske zastanawiał się, ile to już razy miała miejsce podobna wymiana. Przez chwilę żaden z nich się nie odzywał, po czym obaj mężczyźni spojrzeli na tańczących na parkiecie ludzi, których pomogli przecież zebrać.

– Dobra, wystarczy – powiedział Rosen do Kalinskiego rzadko używanym przez siebie ojcowskim tonem. – Nie marnuj czasu z takimi skamielinami jak my. To twoja chwila. Idź się bawić.

– Daj spokój – machnął ręką Kalinske. – Mogę tu siedzieć godzinami.

– No to będziesz siedział sam – powiedział Rosen, podnosząc się. – Hayao, nie musisz się zwijać razem ze mną, ale ja mam ochotę pójść do pokoju i zobaczyć, co grają w telewizji.

– Dobry pomysł – przytaknął Nakayama z uśmiechem godnym czarnego charakteru z filmu o Jamesie Bondzie. – Sam mam jeszcze trochę rzeczy do załatwienia.

Pożegnali się i Kalinske został przy stoliku sam. Siedział tam jeszcze przez dłuższą chwilę, obserwując parkiet i ciesząc się cokolwiek uspokajającym widokiem swojej rozbrykanej ekipy. Rzadko kiedy miał okazję obserwować ich poza pracą i usunąć się z drogi; zazwyczaj było na odwrót. Kalinske przywykł do bycia w centrum uwagi i lubił blask reflektorów, ale dzisiaj celebrowali sukces Segi, który stanowił zasługę ich wszystkich. Nieważne jak duży wkład mieli poszczególni pracownicy – każdy był nieodzownym elementem równania.

– Niesamowite, co? – zapytał go ktoś, wyrywając Kalinskiego z zamyślenia.

Szef SOA odwrócił głowę i zobaczył obok siebie Emila Heidkampa, starszego wiceprezesa Konami of America. Heidkamp był serdecznym człowiekiem i doświadczonym handlowcem, który pracował dla japońskiej firmy od 1986 roku, kiedy to Konami zajęło się produkcją gier na domowe konsole. Był odpowiedzialny za wypuszczenie niektórych hitów na systemy Nintendo, takich jak *Castlevania*, *Contra* czy *Teenage Mutant Ninja Turtles*. Pod jego kierownictwem Konami dało Nintendo zarobić, a i samo znakomicie wyszło na tym układzie. Miał dzięki temu dobre stosunki z przełożonymi, choć naraził je na szwank, podejmując decyzję o produkcji gier na konsolę Segi.

– Zadziwiające, ale nie zaskakujące – odparł słowami Rosena.

– Nie powinno takie być – stwierdził Heidkamp, poklepując Kalinskiego po ramieniu. – Ty i twoja ekipa odwaliliście kawał dobrej roboty. Szanuję i poważam ludzi z Redmond, ale cieszę się, że Sega zaznaczyła swoją obecność na rynku, póki jeszcze tutaj jestem.

– Póki tu jesteś? A wybierasz się gdzieś?

– Na razie nie. Ale myślę, że mój czas dobiega końca.

– Emil, czy wszystko gra? – zapytał Kalinske ze szczerym niepokojem.

– Nie, nie, to nic z tych rzeczy. – Heidkamp zorientował się, że faktycznie jego słowa zabrzmiały nieco złowieszczo. – Czy kiedykolwiek mówiłem ci o mojej umowie z panem Kozukim? – zapytał, mając na myśli Takuyę Kozukiego, prezesa Konami.

Kalinske zaprzeczył.

– Niedługo po moim dołączeniu do Konami – powiedział Heidkamp, lekko mrużąc oczy, jakby próbował przypomnieć sobie szczegóły – odnalazłem Pana i nawróciłem się. Powiedziałem Kozukiemu-san, że nasze gry powinny być czyste. Nie chciałem, żeby wspólnym mianownikiem wszystkich naszych produktów była przemoc, nagość i rozpusta. Koniec końców sprzedajemy rozrywkę dla dzieci i ciąży na nas w związku z tym pewna odpowiedzialność, prawda?

Kalinske przytaknął, zaintrygowany. Opowieść Heidkampa ubierała w słowa nieuporządkowane myśli kołaczące mu od dawna po głowie. Aż do teraz nie potrafił dokładnie określić natury tych drobnych wątpliwości, jakie go od dłuższego czasu nękały.

– I jaka to umowa? – zapytał.

– Że zostanę i wywinduję Konami na sam szczyt, o ile poprzestaniemy na poziomie przemocy z kreskówek. Zgodził się na to bez zastanowienia. Co istotniejsze, nie poprzestał na słowach. Mieliśmy wtedy do wypuszczenia na rynek grę *Dracula Satanic Castle* i pozwolił mi zmienić jej tytuł na *Castlevania* oraz wprowadzić drobne modyfikacje. Uważam pana Kozukiego za oddanego przyjaciela i ani trochę nie wątpię, że jego słowu można ufać bezgranicznie, lecz nie mogłbym nie zauważyć, do czego zmierza przemysł, który współtworzymy. To tylko kwestia czasu, kiedy i on się zmieni.

– Nie musi tak być – odparł Kalinske, kręcąc głową.

Nie był pewien, czy nie zgadza się z podejściem Heidkampa, czy po prostu nie chce zaakceptować prawdy.

– Nie, nie musi, ale najprawdopodobniej tak się stanie – powiedział Heidkamp. – Kiedy ostatnio zaglądałeś do salonu z grami? *Street Fighter* aż

brzęczy od monet, a jedynym celem tej gry jest pobicie przeciwnika na miazgę. Choć muszę przyznać, że mimo dyskusyjnego punktu wyjścia nie jest to tytuł zbyt brutalny. Lecz jak długo to potrwa? Świat pełen jest zdrażliwych zboczy i kiedy już się z któregoś ześlizgniesz... Cóż, nie ma wtedy innej drogi niż w dół.

– Tak – przytaknął niepewnie Kalinske. Wyglądał, jakby zobaczył ducha.

– Tom, wybaczone, nie chciałem zadręczać cię moimi smutkami – powiedział Heidkamp. – Jestem tutaj, aby pogratulować ci świetnie wykonanej pracy. Nie myśl o tym, co powiedziałem, okej?

Kalinske pokiwał głową, ale nie potrafił nie zastanawiać się nad tym, co usłyszał.

– Wstawaj – powiedział Heidkamp, podnosząc się z krzesła. – Chodźmy na parkiet.

– Jasne – mruknął prezes SOA. – Za kilka minut do ciebie dołączę.

Heidkamp kiwnął do niego i zniknął pomiędzy tańczącymi.

Kalinske patrzył, jak odchodzi, próbując połączyć to, co usłyszał, z tym, co zobaczył. Czy przez cały ten czas się mylił? Może nie była to celebracja pasji, kreatywności i ciężkiej pracy, ale złowieszczy triumf ludzi nawijających światu makaron na uszy? Kiedy jeszcze sprzedawał zabawki i spotykał się z podobnymi zarzutami o niestosowność, zawsze pocieszał się tym, że nie tylko daje dzieciom rozrywkę, ale i karmi ich wyobraźnię. Z grami nie było już jednak tak łatwo, bo poziom interakcji i odgórnie zaprogramowane reakcje mogły być widziane jako przeciwieństwo zwiększania kreatywności. Jakaś część Kalinskiego miała ochotę się roześmiać i zbyć podobnie żałosne przypuszczenia machnięciem ręki, ale inna, kiedy zastanawiał się nad naturą tego biznesu, pragnęła schować się pod stołem jak Nakayama. Zamyślił się, a jego serce toczyło bitwę z rozumem.

W końcu udało mu się odpędzić od siebie dylematy i ponownie dać się ponieść radosnej muzyce. Big Bang Beat grali szybką wersję *Celebrate*, co przypomniało Kalinskemu, że tego wieczoru nie może sobie pozwolić na wątpliwości. Ani następnego dnia. Ani jeszcze kolejnego. Był to sobie winien i musiał wyciągnąć jak najwięcej z tej wspaniałej szansy, jaką otrzymał. Był to winien również Nakayamie, który go do tego zadania zwerbował. Miał także dług wdzięczności wobec wszystkich tych ludzi, którzy sporo dla niego znaczyli. Z dnia na dzień pracowali coraz ciężiej i zasługiwali na realizację swoich marzeń. Kalinske nie mógł pozwolić, żeby drobne wyrzuty sumienia popsęły to, co się przed nimi rysowało. Musieli tylko dogonić konkurenta,

a potem go odsadzić i zdobyć prowadzenie. Nie był pewien, co zrobi potem, ale przysiągł sobie, że będzie to coś pięknego i niesamowitego.

Wstał od stołu i dołączył do szczęśliwych, pływających na parkiecie ludzi. Mogłoby się wydawać, że Sega zrobiła swoje, lecz jak powiedział Nakayama, to był dopiero początek.

CZĘŚĆ TRZECIA

Następny poziom

22. STRZELANIE DO CELU

– To nie arogancja – tłumaczył Peter Main, patrząc na pełne sceptycyzmu twarze.

Jego szczere słowa płynęły prosto z serca, ale ci, którzy go słuchali, byli pewni, że jest ono z kamienia. Był grudzień 1991 roku, do zimowego CES zostały trzy tygodnie. Main i Randy Peretzman polecili do Minneapolis na zebranie nadzwyczajne. Tydzień wcześniej odbyli spotkanie z przedstawicielami sieci Target, podczas którego przedyskutowali nową politykę zwrotów Nintendo, i byli cokolwiek zaskoczeni, że zaproszono ich na bisy, tym razem w obecności starszego wiceprezesa, wiceprezesa wykonawczego i prezesa.

– Naprawdę nie o to chodzi, panowie, ale o wyczucie rynku.

– Taka jest prawda – dodał Peretzman, przyjaźnie kiwając głową. – Oczywiście z chęcią prześlę dokumentację z wszystkimi cyferkami.

Upłynęła chwila, zanim menedżerowie Target przetrawili wypowiedziane słowa. Nie wydawali się zbyt poruszeni tym, co mówił Peretzman.

– Nie chodzi nam o liczby – tłumaczył starszy wiceprezes – ale o relacje: z naszymi gośćmi i z Nintendo.

– Rozumiemy i szanujemy ten punkt widzenia – zgodził się Main. – Ale musicie zrozumieć naszą perspektywę. Jeśli tak dalej pójdzie, to splajtujemy.

– Daj pan spokój! – parsknął ktoś, oburzony pomysłem, że imperium Nintendo mogłoby tak łatwo upaść. – Przecież to żaden problem.

Zapadło niewygodne milczenie. Main i Peretzman wymienili porozumiewawcze spojrzenia. Bo choć spodziewali się pewnych trudności, nie byli przygotowani na podobne przepychanki.

– Z całym szacunkiem, ale to jest problem, a nasza nowa polityka to jedyny rozsądny sposób, żeby wyjść na prostą.

Mały czy duży, kłopot ten był dość zrozumiały dla postronnych. Niedługo po wypuszczeniu na rynek konsoli Super Nintendo klienci zaczęli oddawać

swoje 8-bitowe NES do pierwszych lepszych punktów sprzedaży i za otrzymane pieniądze kupowali sprzęt 16-bitowy. Nintendo rozumiało ten ruch, ale tylko do pewnego stopnia. Bo jeśli ktoś kupił NES w sierpniu i chciał wymienić konsolę miesiąc później na świeżo dostarczone do sklepu SNES, niech mu będzie. Firma nigdy nie oszukiwała swoich graczy. I nie lubiła być nabierana przez nich. A tak czuło się Nintendo, kiedy klienci zaczęli zwracać sprzęt po latach, nawet ten kupiony w 1985 roku, i generalnie wymieniali stare NES na SNES, bo przyszło im dopłacać jedynie niewielką różnicę cenową. Umożliwiała to skrajnie liberalna polityka zwrotu prowadzona przez sieci.

Innymi słowy w 1991 roku każdy mógł wejść do sklepu bez paragonu i oryginalnego opakowania, a nawet z niekompletnym zestawem („Hm, nie pamiętam, żeby mój NES miał kontroler”) i otrzymać zwrot pieniędzy, ponieważ twierdził, że konsola ma jakiś defekt. Niepotrzebny był żaden dowód, zresztą sklepy go nie wymagały, kierując się przeświadczeniem, że klient ma zawsze rację. Nic na tym nie traciły, bo słały niby uszkodzony sprzęt do producenta, który z kolei oddawał im pieniądze. Czyli za obdarowanie kupującego demoralizującym poczuciem nieomyślności płaciły firmy takie jak Nintendo.

Być może Nintendo nie kręciłoby nosem na ten proceder, gdyby ich produkty faktycznie notorycznie się psuły, ale tak się absolutnie nie działo. Jako że Yamauchi miał fiksację na punkcie kontrolowania każdego szczegółu, a Arakawa nieustannie dbał o zadowolenie użytkownika, odsetek niedziałających konsol firmy wynosił mniej niż jeden procent. Na dodatek NOA było jedną z pierwszych firm, które powołały osobny dział zajmujący się nadzorowaniem, analizą i zarządzaniem zwrotami. Skoro bezustannie przykładali taką wagę do jakości, czy nie mogli liczyć na współpracę bogacących się dzięki nim sprzedawców, od których wymagali tylko braku tolerancji dla szkodliwej praktyki? Peter Main pokręcił głową.

– Sami zadajcie sobie pytanie, jak to się skończy. Powiedzmy, że zachowamy ten system. Co stanie się za pięć lat, kiedy wypuścimy konsolę 32-bitową? A jeszcze pięć lat później, jak będziemy sprzedawać 64-bitową? I tak dalej, i tak dalej? Naprawdę macie zamiar pozwolić ludziom do końca życia zwracać coś, co kupili w 1987 roku?

– Cóż – powiedział ktoś po dłuższej chwili milczenia – jakie mamy wyjście?

– Już je przedstawiliśmy! – irytował się Main. –

Dziewięćdziesięciodniowy okres zwrotu. Chyba zgodzicie się co do tego, że trzy miesiące to dość czasu, żeby stwierdzić ewentualną wadę. Czy naprawdę wymagamy od klienta zbyt wiele?

– Od gościa – dobitnie podkreślił starszy wiceprezes Target.

– Słucham? – zapytał Main, powtarzając sobie w myślach to, co powiedział. – Jakiego gościa?

– Powiedział pan „klienta”. Ale w Target myślimy o nich jako o gościach i tak ich traktujemy.

– Niech będzie – odparł Main, usiłując nie przewrócić oczami. – Dacie gościom 90 dni, co brzmi moim zdaniem całkiem rozsądnie.

– Panowie, to trzy miesiące – dodał Peretzman. – Niektóre wojny prędeż wygrywano.

– No dobrze, ale jak takie coś wyegzekwować?

Main pomyślał, że nareszcie usłyszał sensowne pytanie, bo odpowiedź na nie udowadniała, że Nintendo to nie bezmyślni dyktatorzy, a rozsądni innowatorzy. Żeby lepiej przedstawić cykl życia konsoli, Nintendo opracowało opatentowany system elektronicznej rejestracji, który pozwalał graczom śledzić losy produktu od produkcji aż do wyjścia na rynek. Dodatkowo generował na bieżąco raporty sprzedaży i analizował trendy. Dla Nintendo system ten był nieodzowny dla zarządzania stanem magazynowym i firma miała nadzieję, że sprzedawcy również uznają go za użyteczny. Mogliby korzystać z niego nawet przy produktach innych marek.

– System – odparł Main – monitoruje efektywność. I, jak zawsze w naszym przypadku, nie ograniczamy się jedynie do Nintendo.

– Panowie – przerwał mu starszy wiceprezes Target. – Chyba się nie zrozumieliśmy.

Main i Peretzman ponownie po sobie spojrzeli, tym razem autentycznie zaniepokojeni tym, o co jeszcze może chodzić.

– Z całym szacunkiem, ale o czym niby nie pomyśleliśmy? – zapytał Peretzman.

Starszy wiceprezes zmrużył oczy, ewidentnie próbując znaleźć jak najdelikatniejsze słowa.

– Zwroty mogą faktycznie być sporym problemem, ale proszę mi wybaczyć: to przejściowe. Kiedyś problem stanowiła dystrybucja. Uwierzcie mi, rozumiem. „Nie mamy aż tylu konsol”, „Nie doszły chipy z Azji”, „Nie damy tyle, ile chcecie, Atari tak robiło i popatrzcie, co się z nimi stało”... Słyszałem to nazbyt wiele razy. Potem kłopotliwe było ustalenie daty

fakturowania, co również, naprawdę, rozumiem. Sprzedajecie nam coś, chcecie od razu dostać pieniądze, jak najbardziej ma to sens. Jak i, do pewnego stopnia, North Bend.

Chodziło o cokolwiek problematyczne rozwiązanie obmyślane przez Minoru Arakawę – nowo otwarte centrum dystrybucji w North Bend w stanie Waszyngton. Jako niegdysiejszy inżynier Arakawa zawsze szukał sposobu na poprawienie wydajności. Dowodem na tę obsesję była gruba zamszowa teczka, którą bez przerwy nosił przy sobie i z której wylatywały kosztorysy, raporty z magazynu i inne dokumenty zazwyczaj nudzące prezesów firm. Ale Arakawa lubował się w detalach, lubił wiedzieć, ile centów będą kosztowały małe śrubki, na których trzymały się kartridże, a jeszcze bardziej cieszył go poszukiwanie tańszej fabryki, znalezienie szybszej drogi transportu lub czegoś innego, co pozwalało zwiększyć efektywność. Zazwyczaj potrzeba ta manifestowała się poprzez drobiazgi, jak podpisanie lepszej umowy na produkcję opakowań, ale czasem wywierała niemały wpływ na cały przemysł. Tak było w tym przypadku – na mocy decyzji Arakawy właśnie wybudowano nowe centrum dystrybucji. Kosztowało 60 milionów dolarów.

Od chwili, kiedy kartridże wjeżdżały do liczącego ponad 30 tysięcy metrów kwadratowych budynku, do momentu załadunku ludzkie ręce dotykały towaru jedynie dwukrotnie. Pozostałą część pracy wykonywały zaawansowane technicznie roboty, automatyczne wózki widłowe i ogromny komputer mainframe. North Bend działało z futurystyczną wydajnością, ale nowy system wymuszał od kontrahenta korzystanie z centrum Nintendo zamiast włas-

nego. Czyli japońska firma chciała odpowiadać również za rozmieszczanie towaru w poszczególnych sklepach danej sieci. I choć Nintendo zobowiązało się do wysłuchiwanie wskazówek odnośnie do tego, co gdzie ma się znaleźć, a sama dystrybucja szła jak po maśle, sprzedawcom nie do końca podobał się taki układ. Bo o ile wydajność sama w sobie jest pożądana, to działania, które Nintendo uznawało za efektywne dla siebie, niekoniecznie były efektywne także dla sprzedawcy. Może nie chciał on bowiem sprowadzać do siebie konkretnej gry. Może nie lubił takiego poziomu transparentności. A może nie zamierzał dodatkowo płacić Nintendo za usługę, którą i tak już dostarczało, choć nie na takim poziomie. Najtrudniej było się pogodzić kontrahentom nie z samym systemem, lecz faktem, że nie mają wyjścia i muszą go zaakceptować. Jak z większością zasad Nintendo – musiało być albo po ichniemu, albo wcale. Sprzedawcy uważali, że to kolejny przykład arogancji

japońskiego giganta. Z kolei Peter Main i Randy Peretzman byli świecie przekonani, że kroczą ścieżką innowacyjności. Żadna ze stron nigdy by tego nie przyznała, ale rację mieli i jedni, i drudzy.

– Chodzi o to – mówił dalej starszy wiceprezes Targetu – że doceniam intencje Nintendo przyświecające wprowadzanym rozwiązaniom. Dlatego zawsze znajdowaliśmy sposób, aby stosować się do, jak by to określić, pionierskiego ducha firmy. Czasem kosztowało nas to niemałe pieniądze, czasem siłę roboczą, a czasem elastyczność kierowania naszymi działaniami tak, jak chcieliśmy, lecz byliśmy na te poświęcenia gotowi. Nie możemy jednak przerzucać żadnych obciążeń na naszych cennych gości. A to, co proponujecie, idzie trochę za daleko.

– Ale kli... – zaczął Main, lecz prędko się zreflektował – goście nadużywają naszego zaufania. Musicie to w jakimś stopniu brać pod uwagę.

– Co tu brać pod uwagę? Takie mamy zwyczaje i już. Nordstrom przyjmuje buty przez 10 lat!

– Tak? – odciął się Main. – My nazywamy się Nintendo, nie Nordstrom.

Starszy wiceprezes ciężko westchnął.

– Peter, Randy – powiedział – nie chcemy piętrzyć trudności. Ale, proszę, zrozumcie, że proponowana przez Nintendo reforma naprawdę zmieniałaby nasze podejście do gości, a wszystko opiera się na zaufaniu. Cokolwiek by się działo, nie możemy ryzykować. Prawem gości jest bezterminowy zwrot wszystkiego, co u nas nabyli.

Main pokiwał głową, zawzięcie szukając jakiegoś wspólnego mianownika dla tej dyskusji.

– Rozumiem – powiedział wreszcie. – Nie chcemy ingerować w waszą wewnętrzną politykę. Jeśli chcecie pozwalać im na bezterminowe zwroty, proszę bardzo. Kurde, przyjmujcie sobie nawet i czarno-białe telewizory. Zapowiadamy tylko, że od 1992 roku nie damy już sobie niczego wcisnąć.

I choć było to jedno z tych spotkań, na których człowiek zaciska pięści pod stołem, obie firmy szanowały się na tyle, że jedni i drudzy chcieli zakończyć tę rozmowę nieco pozytywniejszym akcentem.

– Możemy o tym pomyśleć przez święta? – zapytał wiceprezes.

– Jasne – zgodził się Main.

– Dzwońcie do nas z każdym, najdrobniejszym nawet pytaniem – dodał Peretzman.

Przedstawiciele Nintendo pożegnali się ze swoimi gospodarzami i złapali najbliższy samolot na wschód, gdzie mieli odbyć równie niekomfortową

rozmowę z następną siecią na liście.

– Cóż – burknął Peretzman, unosząc małą buteleczkę wódki. – Nie sądzę, żeby Nintendo kiedykolwiek wygrało konkurs popularności wśród największych sieci handlowych.

– Oj nie – zgodził się Main, odkręcając własną samolotową porcyjkę alkoholu. – Ale powiem ci jedno: lepiej być człowiekiem z tarczą strzelniczą na plecach niż leżeć z kulą we łbie.

Stuknęli się buteleczkami i wzniesli toast za cnoty wytrwałości oraz umiejętnie kanalizowanej arogancji.

Niedługo po świętach Target zażądał kolejnego spotkania i tym razem wymagał obecności samego Arakawy. Jako że początek roku był dla obu firm dość chaotyczny, zdecydowano, że rozmowę zaplanują w Las Vegas w przededniu Consumer Electronics Show.

Zebrań miało się rozpocząć około 19.30 w pokoju hotelowym Petera Maina w Ceasars Palace, lecz z powodu burzy śnieżnej w Minnesocie samolot, którym planowało lecieć kierownictwo Targetu, był opóźniony. Nie mając za bardzo co ze sobą zrobić, Arakawa uznał, że utnie sobie drzemkę na kanapie. W tym czasie jego koledzy dzielnie czekali. Około 22.00 nareszcie pojawili się ludzie z Target. Po wymianie uprzejmości i przeprosin wszyscy gotowi byli zasiąść do negocjacji. Tyle że Arakawa nadal spał.

Main szturchnął lekko śpiącego szefa.

– Arakawa? Obudź się, brachu.

Nic.

Spróbował raz jeszcze, tym razem nieco bardziej zdecydowanie.

– Arakawa. Są już ludzie z Targetu. Musisz wstać.

Nie otwierając oczu, Arakawa zapytał, czy zmienili zdanie. Jako że szefowie sieci siedzieli tuż obok, Main odpowiedział:

– Są tutaj z nami.

– Rozumiem – upierał się Arakawa – ale pytam, czy zmienili zdanie?

Main spojrzał na starszego wiceprezesa Targetu, czekając na odpowiedź.

– No... nie. Ale czy nie mieliśmy o tym porozmawiać? – zdziwił się wiceprezes.

– Aha – mruknął Arakawa – czyli nie mamy o czym rozmawiać.

Nazajutrz Target ogłosił koniec współpracy z Nintendo. Jego przedstawiciel przyciśnięty o wyjawienie powodu odparł lakonicznie, że chodziło o „różnice w korporacyjnej filozofii”. Dla japońskiej firmy nie były

to wymarzone wieści, lecz uznano je kolektywnie za zwyczajny przejściowy kłopot. Bo innowacja zawsze pokona stagnację, a Target nareszcie zda sobie sprawę z błędu. A do tej pory Nintendo nie musi robić nic, wystarczy im tylko nie spuszczać z oczu obranego celu i nadal robić to, co uznali za słuszne. Jeśli to jest krzyż, który muszą dźwigać, niech i tak będzie, trudno.

Komplikacje takie jak ta denerwowały Petera Maina, lecz kiedy było trzeba, potrafił zwalczyć swoją irytację. Dlatego kiedy spotkał się z dziennikarzami podczas zimowego CES, nie przestawał się uśmiechać, tryskał radością i serwował sarkastyczne żarty. Z jednym wyjątkiem. Po raz pierwszy Main przyjął do wiadomości istnienie konkurencji. Otwarcie nie zgodził się z podanymi przez Kalinskiego wynikami sprzedaży, zbył odważne prognozy rywala na kolejny rok i przedstawiając nowe urządzenie peryferyjne Nintendo, pozwolił sobie na pewien złośliwy przytyk:

– Super Scope potrafi wszystko to, o czym właśnie powiedziałem. Dzięki wygodnej, montowanej kolbie i przekaźnikowi podczerwieni nowy pistolet świetlny Nintendo potrafi strzelać celnie z dużych odległości – przerwał i wymierzył w stoisko Segi. – Idealnie nadaje się do polowań na jeże.

23. SEQUELE, UTARCZKI I BASEBALL W SEATTLE

Kalinske siedział przy biurku, dyskutując z Toyodą o mglistych planach dotyczących *Sonica 2*.

– Naprawdę myślisz, że to możliwe? – zapytał Japończyk. – Damy radę wyczarować to raz jeszcze?

– Jasne – odparł Kalinske. – Nie mam co do tego absolutnie żadnych wątpliwości. Jeśli gra będzie chociaż w połowie tak dobra jak poprzednia, zaliczymy najlepsze otwarcie w historii. Zaufaj mi.

Styczeń był pochmurny i wietrzny, ale jak zawsze nie miało to znaczenia. Na zewnątrz równie dobrze mogło być słonecznie, mógł padać śnieg albo mogła rozpętać się apokalipsa, a nie spowolniłoby to całego procesu opracowywania strategii.

– Rozumiesz, że bez ciebie nic podobnego nie byłoby możliwe? – zapytał Kalinske. – Uratowałeś nam tyłki.

– Zrobiłem, co było najlepsze dla firmy – odparł skromnie Toyoda, nie pozwalając, aby sentymentalizm Kalinskiego zburzył jego stoicki spokój.

– Owszem, zrobiłeś. Ale ostatecznie udało ci się uratować nam skórę. I chyba jedynym uczciwym ruchem byłoby zaopatrzyć cię w pelerynę.

– Taką jak u Supermana?

– Dokładnie – odpowiedział Kalinske. – Oczywiście twoja nie musi być czerwona. Sam możesz wybrać kolor. Jakikolwiek wybierzesz, powinien jednak pasować do obuwia.

– Buty też kupujemy? – zapytał Toyoda.

– Słuchaj, dziękowałem ci już milion razy – powiedział Kalinske. Brzmiał bardziej jak przyjaciel niż szef. – I zasługujesz na kolejny milion.

– Dzięki, Tom – odparł Toyoda.

– Poważnie, nie chce mi się nawet myśleć, jak bardzo byśmy wtopili bez

Naki. – Kalinske pokręcił głową, rozmyślając o alternatywnym scenariuszu, którego zdolali uniknąć.

Chodziło mu o Yujię Nakę, twórcę gry *Sonic The Hedgehog*, który słynął z genialnych umiejętności programowania, legendarnego perfekcjonizmu i trudnego charakteru. Pod koniec 1991 roku, już po tym jak Sonic odniósł niesamowity sukces w Stanach i nie tak duży, ale nadal satysfakcjonujący w Japonii, Naka był niepokieszony. Miał już dość użerania się z SOJ, kłócił się z firmą o wszystko, od kwestii finansowych (otrzymał około 30 dolarów plus późniejsze premie), do jego zdaniem niesprawiedliwej postawy szefostwa wobec jego metod (sypały się na niego gromy, bo siedział nad grą 14 miesięcy zamiast zwyczajowych 10 oraz wymagał czteroosobowego zespołu, podczas gdy inni mieli pod sobą troje pracowników). Poza tym Naka uważał, że nie otrzymuje wystarczających podziękowań za swoją pracę, choć bez niego gra nigdy by nie powstała i nie byłoby mowy o żadnej batalii pomiędzy Segą a Nintendo. Trudno jednak było gdziekolwiek znaleźć jego nazwisko. Nie chodziło o to, że żądał swojego imienia na pudełku, lecz Sega of Japan nie pozwalała nawet na umieszczenie go na końcu gry.

Polityka firmy nie przewidywała wyróżniania kogokolwiek z ekipy odpowiedzialnej za dany produkt. Po części była to chęć trzymania się zasady „wszyscy za jednego”, lecz głównie chodziło o to, żeby nie powiadamiać konkurencji, kto jest za co odpowiedzialny, bo pozwoliłoby to na podbieranie ludzi. Naka to rozumiał, lecz niekoniecznie się z tym zgadzał. Artyści podpisują przecież obrazy, nazwisko dziennikarza pojawia się pod jego artykułem, a o filmie mówi się jako o dziele takiego a takiego reżysera. Nace nie chodziło o dopieszczenie ego, raczej o spokój ducha. Dręczyło go to do tego stopnia, że wynalazł sposób na wynagrodzenie trudu swojej ekipie. Na samym końcu gry pojawia się pozornie całkowicie czarny, pusty ekran, ale w rzeczywistości naniesiono na niego litery tego samego koloru i wypisano imiona ludzi odpowiedzialnych za grę. Jako że była to czerń na czerni, żaden gracz nie mógł tego przeczytać, a reszta Segi nie miała pojęcia o istnieniu owej listy. Zdawał sobie z tego sprawę jedynie Naka i jego zespół.

Szefowie z Sega of Japan mieli świadomość niezadowolenia Naki z pewnych aspektów tej skądinąd owocnej współpracy, ale jego niespodziewane odejście było dla nich szokiem, szczególnie że miały ruszać prace na seque-

lem. Kiedy wieści dotarły do Toyody, ten od razu wskoczył w samolot

i poleciał do Japonii spotkać się z bezrobotnym programistą. Otrzymał błogosławieństwo Kalinskiego i miał zrobić wszystko, żeby tylko Naka pozostał w firmie. Ten docenił wysiłek, ale już słyszał podobne argumenty... póki nie zaproponowano mu przenosin do Ameryki i rozpoczęcia prac nad sequelem za oceanem. Dostałby podwyżkę, gwarancję umieszczenia jego nazwiska jako twórcy gry oraz możliwość zabrania ze sobą wybranych dziesięciu członków zespołu. Naka i jego ekipa pracowałiby w Sega Technical Institute (STI), pracowni w Palo Alto prowadzonej przez Marka Cerny'ego. Cerny był uznawany za geniusza, a zasłynął grą *Marble Madness*, którą napisał jako 16-latek. Niewątpliwie był bratnią duszą Naki i mógł pomóc wygładzić zmarszczki, jakie pojawiały się podczas procesu produkcji. Naka zaakceptował ofertę i jesienią 1992 roku poleciał do Ameryki z tak zwanym Sonic Team, żeby rozpocząć pracę nad sequelem.

– Jest zadowolony? – zapytał Kalinske. – Mam na myśli Nakę.

Toyoda zamknął oczy i zaśmiał się do siebie bezgłośnie.

– Nie. Ale to Naka. Nigdy nie będzie zadowolony. Tak już ma.

– Dobra – powiedział Kalinske. – Nie zwlekaj i zwracaj się do mnie, kiedy tylko przyjdzie ci na myśl coś, co pomoże ulżyć jego nieszczęściu.

– Jasne.

– Podpytam w marketingu o postępy nad sequelem. A jak reszta rzeczy? Dobrze sobie radzimy?

– Jesteśmy mocni, jeśli idzie o oryginalne tytuły – odparł Toyoda – ale moglibyśmy skorzystać na jakichś licencjach. Chciałbym skoczyć do Los Angeles i zobaczyć, co możemy kupić.

– Świetnie, leć – zgodził się Kalinske. – Chcesz, żeby pomógł ci się do kogoś przebić? Bo byłoby fajnie, jakby udało nam się zrobić coś ze Spielbergiem. Albo nawet z Lucasem.

Na dźwięk nazwisk znanych reżyserów Toyodzie aż zaświeciły się oczy.

– Pewnie, dam ci znać – powiedział.

– Znakomicie – zaświergotał Kalinske, który uwielbiał popisywać się swoim obrotowym wizytownikiem. – Przejdźmy na moment do kwestii cen. Nintendo odpowiedziało szybciej, niż się spodziewałem, i musimy jakoś zareagować.

10 stycznia, zaledwie parę miesięcy po premierze SNES, Nintendo opuściło cenę o 20 dolarów. Kalinske pomyślał, że Peter Main mógł sobie gadać, że jego firma wyprzedza Segę na każdym kroku, ale 10-procentowa obniżka świadczyła o czymś innym. Krążyły też plotki, że Nintendo zamierza

jeszcze bardziej zejść z ceny w kolejnych miesiącach. Rozpoczęła się wojna cenowa i Kalinske spodziewał się w przyszłości jeszcze niejednej podobnej utarczki.

– Uważam, że mamy dobrą cenę, ale nadal musimy grać ostro.

– Jak ostro?

Kalinske dokonał pośpiesznych obliczeń.

– Może 99,95?

Toyoda mało się nie roześmiał.

– Tom, daj spokój.

– Nie mówię, że od razu – bronił się Kalinske, ale jego kolega wydawał się nieprzekonany. – Niech ci będzie, przegadajmy to z Paulem i niech się wypowiedzą marketing i sprzedaż. Ale tak czy inaczej, powinniśmy coś przygotować na Boca.

Kalinske miał na myśli Boca Raton, gdzie organizowano pierwszy coroczny szczyt Segi – Sega Summit. Choć firma znakomicie poradziła sobie na CES i została uznana za grubą rybę pływającą w niemałym stawie rynku elektronicznego, prezes SOA uważał, że jeszcze lepiej byłoby mieć dla siebie całą tę sadzawkę. I na tym pragnieniu wyrósł Szczyt Segi, impreza, z okazji której na Florydę przyjechać miały setki handlowców, żeby przez cały tydzień na koszt gospodarza bawić się, cieszyć słońcem i grać w golfa, a w przerwach oglądać prezentacje produktów i słuchać wykładów o planowanych strategiach i kampaniach marketingowych. Sega, poprzez promowanie przyjaznego sprzedawcom wizerunku, ponownie stawiała się w opozycji do Nintendo i nie zamierzała na tym poprzestać. Dzięki Sedze przemysł zdawał się ewoluować i rozrastać. Na tyle, że było tam miejsce na dwie firmy.

– Nie mamy zbyt dużo czasu – powiedział Toyoda, również dokonując obliczeń; Sega Summit miało się rozpocząć 11 maja – ale chyba jakoś damy radę.

– Dobrze – odparł Kalinske. – A skoro rozmawiamy o cenach, czy Japonia już zdała sobie sprawę, że tam też trzeba grać agresywnie?

Toyoda westchnął, ale zanim zdążył odpowiedzieć, do biura z gracją wbiegła żyrafa. Oczywiście chodziło o EBVB, której zwyczajowa elegancja nie zdradzała, że potrafi tak szybko śmigać.

– Co się dzieje? – zapytał Kalinske.

Przez chwilę nie odpowiadała, szukając czegoś gorączkowo na jego biurku.

– Halo, Ellen Beth – upomniął ją uprzejmie Toyoda.

On również został zignorowany, a tajemnicze poszukiwania trwały.

– Powiesz, czego potrzebujesz? – drażył Kalinske.

EBVB zamarła.

– Szukam twojego pilota.

– Okej. Ale po co? – odparł Tom, sięgając do szuflady.

– Chciałabym wykonać szybką magiczną sztuczkę – wyjaśniła. – Bo w mgnieniu oka przestaniecie wierzyć maksymie, że nieważne, co mówią, byleby mówili.

– Dobrze. – Kalinske nie mógł przestać się uśmiechać, podając jej pilota.

– Dziękuję panu – powiedziała, włączając telewizor. – Macie przed sobą zwyczajny odbiornik produkcji japońskiej, lecz odtwarzający amerykański szajs. – Przerzucała prędko kanały, aż dotarła do stacji informacyjnej. – Bez dalszego mydlenia oczu, hokus-pokus, czary-mary.

Van Buskirk chciała oddać pilota Kalinskemu, ale ten był zbyt zajęty gapieniem się w telewizor, żeby nawet na nią spojrzeć. Nie mógł uwierzyć swoim uszom i oczom.

Zobaczył bowiem Howarda Lincolna z gracją stojącego na podwyższeniu i ogłaszającego przed tłumem zebranych w sali balowej hotelu Madison, że kierownicy paru czołowych w tym regionie firm przedstawiają wspólną ofertę kupna drużyny Seattle Mariners.

– Akcjonariusze nowo utworzonej grupy to mieszkańcy tych okolic – powiedział – i wszystkie decyzje będą podejmowane na miejscu. – Następnie wyjaśnił, że Seattle Baseball Group, jak ochrzczono tę inicjatywę, proponuje za drużynę 25 milionów dolarów.

Jak można się było spodziewać, wieści te zelektryzowały obecnych tam przedsiębiorców, dziennikarzy i innych ludzi kształtujących rynek. Ekscytację po części wywołało uwielbienie, jakim darzono miejscową drużynę, a po części fakt, że głównym udziałowcem Seattle Baseball Club był nie kto inny jak Hiroshi Yamauchi, urodzony w Japonii prezes Nintendo. A jeśli jego oferta zostałaby przyjęta, wtedy stałby się on pierwszym obcokrajowcem posiadającym na własność kawał amerykańskiej historii.

Ale tak po prawdzie Yamauchiemu nie zależało zbyt wiele na baseballu. Lubił za to *go*, starą chińską grę planszową słynącą z wysokiego poziomu trudności. Mimo braku zainteresowania piłkami i kijami zgodził się jednak wziąć udział w licytacji, kiedy miesiąc wcześniej Arakawa opowiedział mu o rysującej się przed nimi szansie. Arakawa, tak jak jego teść, nie był fanem

baseballu, ale uważał, że kupno Mariners przez firmę z siedzibą w Seattle podniesie morale lokalnej społeczności, która już kiedyś straciła swoich chłopaków.

Miało to miejsce w 1970 roku, niedługo po powstaniu pierwszej profesjonalnej drużyny baseballowej – Pilots. Po rozczarującym pierwszym sezonie właściciel Dewey Soriano zrozumiał, że najprawdopodobniej porwał się z motyką na słońce. Jego sportowy projekt przynosił straty finansowe, głównie dlatego, że mecze rozgrywane u siebie odbywały się na mocno zniszczonym stadionie Minor League Baseball mieszczącym jedynie niecałe 20 tysięcy ludzi. Po siedmiu rundach ciśnienie wody spadało tam tak drastycznie, że nie sposób było z niej korzystać. Sytuacja nie wyglądała dobrze, ale pomoc znajdowała się w drodze. Zaledwie rok wcześniej mieszkańcy waszyngtońskiego hrabstwa King poparli decyzję o przeznaczeniu 40 milionów na budowę zadaszzonego stadionu, co było głównym powodem przyznania Seattle prawa do posiadania drużyny w Major League Baseball. Obiekt miał zostać otwarty w 1972 roku, a wtedy przedsięwzięcie zapewne zaczęłoby odrabiać straty i przynosić zyski. Soriano nie mógł jednak sobie pozwolić na tak długie oczekiwanie. Z końcem sezonu grupa właścicieli wydała wszystkie pieniądze, a przeciwnicy budowy obiektu wystosowywali kolejne petycje, co zniechęciło głównego udziałowca. Po rozegraniu ostatniego meczu Soriano odbył serię tajnych spotkań z Budem Seligiem, byłym posiadaczem mniejszościowego pakietu akcji Milwaukee Braves, który starał się przywrócić baseball stanowi Wisconsin.

Parę tygodni później, podczas pierwszego meczu w ramach dorocznych rozgrywek World Series, Soriano godził się odsprzedać Pilots za 10 milionów 800 tysięcy dolarów. Ale nawet po przyklepaniu umowy reszta właścicieli przegłosowała jej odrzucenie, do czego znacząco przyczyniły się usilne starania Slade'a Gortona, prokuratora generalnego stanu Waszyngton. Gorton sądził bowiem, że Seattle zostało oszukane, i nie zamierzał pozwolić, aby miasto pozbawiono tego, o co tyle lat walczyło, szczególnie po zapewnieniu sobie publicznych funduszy na budowę wielofunkcyjnego stadionu. Przy okazji szukał bogatego lokalnego działacza, który mógłby kupić drużynę, i szczęśliwie trafił na Freda Danza, właściciela tamtejszej sieci kin. Danz był święcie przekonany, że drużyna podniesie prestiż Seattle, a kryty stadion zapewni spore zyski i stworzy nowe miejsca pracy. Dlatego w listopadzie 1969 roku podpisał kontrakt na zakup Pilots za sumę 10 milionów dolarów, który z miejsca został zaakceptowany przez American

League. Ale miesiąc później wszystko wzięło w łeb, gdy okazało się, że Danz nie ma pieniędzy. Na początku marca 1970 roku Pilots przystąpili do wiosennych treningów, nie wiedząc, czy w ogóle dane im będzie wziąć udział w rozgrywkach. Jako że sezon zaczynał się już za kilka tygodni, właściciele czym prędzej powrócili do poprzednio odrzuconej umowy i drużynę przeniesiono do Milwaukee.

Gorton zaprotestował raz jeszcze i 16 marca wydał zakaz sądowy, żeby uniemożliwić finalizację transakcji, lecz jego starania zostały storpedowane przez kolejną komplikację – otóż grupa akcjonariuszy, na czele której stał Soriano, ogłosiła bankructwo. Trenerzy, gracze i pracownicy biurowi zostali bez wypłat. Należący do drużyny sprzęt znajdował się w Provo w stanie Utah i kierowcy czekali na instrukcje, dokąd mają go zawieźć: do Seattle czy do Milwaukee. Odpowiedź otrzymali 2 kwietnia, kiedy oficjalnie ogłoszono bankructwo Pilots. Do inauguracji sezonu pozostało zaledwie pięć dni i w tym czasie Budowi Seligowi, nowemu dumnemu posiadaczowi drużyny, udało się zmienić jej nazwę na Brewers – na cześć zespołu Minor League, któremu kibicował jeszcze jako chłopiec. Nie zdołał jednak zamówić wymarzonych strojów w granatowo-czerwonych barwach, jakie nosili niegdyś Brewers. Dlatego świeżo upieczeni zawodnicy Milwaukee musieli przyjąć błękitno-złote kolory Seattle Pilots, z których drużyna korzysta zresztą do dziś. 7 kwietnia stara-nowa ekipa zmierzyła się z California Angels.

I przegrała 12:0.

Lecz choć dawni Pilots ponieśli klęskę, a Seattle pogrążyło się w żałobie po utracie szansy na awans do pierwszej ligi (dosłownie i w przenośni), Slade Gorton nie złożył broni. Zatrudnił słynnego adwokata Billa Dwyera, który w imieniu miasta wytoczył proces American League o oszustwo, zerwanie kontraktu i pogwałcenie ustawy Shermana. Ich zdaniem obietnice złożone przez Major League Baseball zwiódły Seattle na manowce, miasto wydało bowiem (między innymi) milion 115 tysięcy na kupno Sicks' Stadium i milion 800 tysięcy na wymagane przez ligę modyfikacje i usprawnienia. Ten prawniczy serial trwał do 14 stycznia 1976 roku, kiedy to American League przegłosowało przyznanie Seattle beniaminka w przyszłym sezonie. Baseball oficjalnie powrócił do miasta 6 kwietnia 1977 roku, kiedy Seattle Mariners przegrało – a jakże – z California Angels. Tym razem tylko 7:0.

Prokurator generalny Slade Gorton, nowy lokalny bohater, został senatorem w 1981 roku. I choć nie sposób z pełną odpowiedzialnością

powiedzieć, że gdyby nie jego upór, to baseball nigdy nie powróciłby do Seattle, można bezpiecznie założyć, że kiedy oglądał Mariners wychodzących na murawę, czuł dumę niczym ojciec z gry syna. Dlatego też był niepokieszony, kiedy 6 grudnia 1991 roku dowiedział się, że ówczesny właściciel Jeff Smulyan planuje dać sobie spokój z Seattle i przenieść drużynę na Florydę, chyba że jakiś miejscowy inwestor kupi ją do 6 marca 1992 roku. Postawione przezeń ultimatum szarpnęło władze miasta za serce, ale mimo kolektywnej miłości do Mariners nikt nie wydawał się zainteresowany wyłożeniem na nich pieniędzy. Dopóki nie napatoczył się Arakawa, który rozumiał, że na szali znalazły się niemałe emocje i można na nich sporo ugrać, dlatego przedstawił sprawę Yamauchiemu. Ten zgodził się kupić drużynę, tak by mogła pozostać w mieście, do którego należała. Dla Gortona, do którego wieści dotarły w Wigilię Bożego Narodzenia, był to niesamowity prezent świąteczny, lecz jego radość przyćmiewała oczywista wątpliwość: czy Major League Baseball zaakceptuje sprzedaż drużyny japońskiemu inwestorowi?

Żeby zwiększyć szanse, spotkał się raz jeszcze z tymi samymi miejscowymi biznesmenami, którzy poprzednio nie wyrazili chęci zakupu Mariners, i zapytał owych prawdziwie dumnych obywateli amerykańskich, czy nie będą przypadkiem zainteresowani pakietem mniejszościowym. Dzięki tym staraniom utworzono Seattle Baseball Club, na którego czele stanął Arakawa, Lincolna zrobiono rzecznikiem, a pośród inwestorów znaleźli się Hiroshi Yamauchi, Chris Larson (starszy menedżer działu programowania z Microsoftu), John McCaw (wiceprezes wykonawczy McCaw Cellular), Frank Shrontz (szef zarządu Boeinga) i John Ellis (szef Puget Power). Z tego grona tylko jednej osoby zabrakło na konferencji prasowej: Yamauchiego, którego nieobecność jeszcze podkreśliła temperaturę przesiąkniętej sceptycyzmem dyskusji na temat japońskiej inwestycji w amerykański baseball. Bo przecież jedyną rzeczą bardziej podejrzaną od znalezienia trupa w szafie jest jego brak tam, gdzie się go spodziewano.

Lincoln zdawał sobie z tego faktu sprawę i starał się zmniejszyć wpływ Japończyka na operacje klubu. Tłumaczył, że osoby finansujące drużynę to „bierni inwestorzy, którzy pozostawiają kwestie sportowe profesjonalistom od baseballu”. Choć obawy związane z obecnością obcego kapitału nie opuściły uczestników konferencji i choć podejrzewano, że nie rozwieją się jeszcze przez długie miesiące, nie dało się ukryć, że Howard Lincoln był podekscytowany przebiegiem wydarzeń i nie posiadał się z radości, bo

Nintendo otrzymało szansę zsolidaryzowania się ze swoim stanem. Poza tym Lincoln, w przeciwieństwie do Yamauchiego i Arakawy, uwielbiał baseball, zresztą pewnie dlatego to on reprezentował firmę podczas konferencji prasowej. A może został wybrany z zupełnie innego powodu? Wszak kto przedstawiłby tak przełomowe dla lokalnej drużyny, zrodzone na gruncie sporu sądowego wieści lepiej niż człowiek, którego prawniczy umysł okazał się nieodzowny podczas budowy 8-bitowego imperium nieprzestającego zadziwiać trójwymiarowego świata?

24. FYRIRGEFNING SYNDANNA

Szczupłe palce Olafssona tańczyły po klawiaturze. Na jego twarzy odmalowywała się ewidentna przyjemność, jaką czerpał z tego rytuału. Znowu powitał świt w swoim mieszkaniu w nowojorskim Upper West Side. Już od paru godzin pisał z przyprawiającą o zawrót głowy gracją koncertowego pianisty. Procesowi towarzyszyło uczucie satysfakcji płynące z pojawiania się na ekranie kolejnych linijek tekstu oraz możliwości usunięcia niechcianych myśli. Edytory tekstu umożliwiły człowiekowi reinterpretację całej ludzkiej egzystencji.

Olafsson był nie tylko fizykiem. Na boku zajmował się pisarstwem. Pnąc się po szczeblach korporacyjnej kariery, nie porzucił swojej pasji do opowiadania historii i w 1991 roku islandzki wydawca Vaka-Helgafell wypuścił jego debiutancką powieść *Fyrirgefning Syndanna* (*Grzechów odpuszczenie*). Ten liczący sobie 286 stron thriller traktował o Peterze Petersonie, mieszkającym na Manhattanie skandynawskim biznesmenie, który nagle umiera. Poza ogromną fortuną i apartamentem przy Park Avenue Peterson zostawia swoim dzieciom tajemnicę. Na zapisanych maczkiem zaledwie kilka tygodni przed śmiercią kartkach ujawnia bowiem zbrodnię motywowaną nieodwzajemnioną miłością, która ciążyła mu przez całe życie. Dzieci odkrywają historię zmarłego ojca sięgającą dzieciństwa w Islandii, nazistowskiej okupacji Danii i początków kariery na współczesnym Manhattanie. Powieść Olafssona została dobrze przyjęta, porównywano ją do prac Ibsena i Dostojewskiego i w grudniu 1991 roku została nominowana do Islandzkiej Nagrody Literackiej. Pisanie i przekłady nie były prostymi przedsięwzięciami, ale przynajmniej sprawował pełną kontrolę nad swoimi artystycznymi poczynaniami, czego nie można rzec o biznesie.

Prowadzenie interesu przypominało gotowanie z paroma kucharzami naraz, do tego wykazującymi różne poziomy zaangażowania i umiejętności, co uniemożliwiało przygotowanie posiłku zdolnego zaspokoić głód i gusta

biesiadujących. Trudno było o bardziej dobitny dowód niż próby Sony na rynku gier. W czerwcu 1991 roku Nintendo publicznie poniżyło tę firmę. Sześć miesięcy później wielu kierowników z Sony naciskało na opracowanie nowej umowy z Nintendo, która pozwoliłaby przyjąć firmie rolę „niekoniecznie związaną z grami”. Lecz Olafsson, jakby na przekór tytułowi swojej powieści, uważał, że odpuszczenie Nintendo grzechów położy kres aspiracjom Sony na polu oprogramowania i zdusi w zarodku plany opracowania sprzętu. Choć większość kolegów nie zgadzała się z Olafssonem, miał on po swojej stronie potężnych sojuszników, z których najmocniejszym był prezes Sony Norio Ohga. Stawało się oczywiste, że w firmie tworzą się dwie frakcje: stara gwardia optująca za współpracą z Nintendo lub chcąca całkowicie porzucić gry oraz nowa generacja, która wierzyła, że gry są przyszłością elektroniki użytkowej. Pierwsi byli w większości, ale drudzy szczycili się wsparciem Ohgy. Przeciwstawne sobie siły znajdowały się na kursie kolizyjnym, a ich zderzenie miało zmienić trajektorię Sony.

Olafsson nie miał pojęcia, kiedy do tego dojdzie i jak dalej potoczą się losy firmy, lecz kiedy tak sobie stukał przez cały poranek w klawiaturę, czasem jego myśli biegły ku interesom i planom, które rozwijał, bo mocno wierzył, że jego strategia zarówno przemówi do myślących podobnie kolegów, jak i ugłaska dinozaury niemogące się doczekać rozpoczęcia współpracy z gigantem miary Nintendo. Była to jednak ryzykowna taktyka i sporo rzeczy mogło pójść nie tak, a kluczem do jej realizacji pozostawała Sega.

25. POWRÓT DO PRACY

Madeline Schroeder odgarnęła kosmyk z czoła, zmrużyła oczy w głębokim zamyśleniu i powoli uniosła brew.

– Seattle Koopa Troopas – powiedziała z radosną wyższością w głosie. – Albo nawet Seattle Super Koopa Troopas – dodała od razu.

Siedziała naprzeciwko Nilsena w jego biurze, gdzie zwykli przerzucać się pomysłami. Przez ostatnich kilka godzin intensywnie pracowali nad marketingową prezentacją *Sonica 2*, lecz ich rozmowa zboczyła na temat oferty kupna Seattle Mariners złożonej przez Nintendo. Zastanawiali się, czy nowi właściciele zdecydują się na zmianę nazwy drużyny, a nawet jeśli, to jak będzie brzmiała.

Nilsen zadumał się nad jej propozycjami, postukał palcem w brodę i lekko pokiwał głową, co można by przetłumaczyć jako: „Nieźle, naprawdę nieźle”.

– A może Seattle Princes Chasers[3]? – zaproponował.

– Chyba że... Tetrisony?

– Dobrze – odparł – ale chyba powinno być „Tetrisy”.

– Dokładnie – zgodziła się. – Tetrisy.

– Lub jeszcze prościej: Super Nintendo – zasugerował Nilsen. – I będą mogli zmieniać nazwę za każdym razem, kiedy wypuszczą nową konsolę.

– Podoba mi się to – powiedziała Schroeder. – Chodzą mi jeszcze po głowie Nintendo R.O.B.-y, bo może odświeżyłoby to zapomniane robociki z zeszłego sezonu.

– Czemu grzebać tak głęboko? Nie lepiej Nintendo Power Gloves?

– Albo Nintendo Power Pads!

Nilsen miał zamiar nawiązać do Zeldy, może dodać coś o złotych kartridżach, ale nagle coś go tknęło. Schroeder od razu to zauważyła. Jak mogłaby nie? Od roku stacjonowali z Nilsenem w jednym bunkrze i ich mózgi dostroiły się do siebie. Nie tylko rejestrowała najdrobniejsze zmiany w jego gestykulacji czy mimice, ale i wyłapywała je, jeszcze zanim on sam

się zorientował.

– Coś ci przyszło do głowy, nie? Jakiś świetny pomysł, który zakończy tę rozmowę?

Faktycznie tak było i dlatego Nilsen odezwał się pełnym teatralnego dramatyzmu głosem, cedząc słowa, jakby dawał Madeline łamigłówkę do rozwiązania:

– Jeśli Major League Baseball zaakceptuje sprzedaż, dawni Seattle Mariners będą znani jako... Seattle Mariners.

– Mariners? – zapytała, pewna, że nie zrozumiała żartu. – Nuda.

– Dokładnie! – powiedział Nilsen. – A kiedy ostatnio Nintendo zrobiło coś, co naruszyłoby status quo? Dwa tygodnie przed nigdy?

– Racja. Aż wstyd, że pomyśleliśmy inaczej – roześmiała się. – Chyba lepiej byłoby się zastanowić nad potencjalną nazwą San Francisco Giants wykupionych przez SOJ.

Nilsen odezwał się po chwili:

– Faktycznie – przyznał. – Lecz nie odpowiem przez wzgląd na klauzulę sumienia.

– Tak? A to niby czemu?

– Bo o ile niesłychanie fajnie byłoby zobaczyć, jak Will Clark odbija piłki dla San Francisco Sonic Speedsters, to nie powinniśmy iść w ślady Nintendo. Albo oryginalność, albo nic! – zadeklarował dumnie. – Lecz z drugiej strony... drużyna futbolowa...

Kiedy już zakończyli przerzucanie się kolejnymi nazwami, powrócili do rozmowy o planach marketingowych. Sequel *Sonica* miał być gotowy na październik, ale Schroeder podejrzewała, że absolutnie nie wyrobą się wcześniej niż na listopad. Odkąd Naka i reszta jego ekipy rozpoczęli pracę w Sega Technical Institute, raz czy dwa w tygodniu jeździła do Palo Alto, żeby monitorować postępy. Gra była jeszcze oczywiście w początkowej fazie, mieli grafiki postaci i tła, ale już mogła powiedzieć, że Naki nie interesowała wykonana naprędce powtórka z oryginału. Z tym wiązały się jej największe obawy i uznawała to za przekleństwo sequeli. Nawet Nintendo przed paroma laty zaliczyło podobną wpadkę. Po premierze *Super Mario Bros.* twórca gry Shigeru Miyamoto zabrał się do kolejnej odsłony. Pracował nad nią dobry rok i wymyślił coś niesłychanie podobnego do oryginału, tylko trudniejszego. Nintendo of Japan wypuściło wyczekiwaną kontynuację swojego przeboju w 1987 roku i rozczerowało się przeciętnymi recenzjami. Nintendo of America zdecydowało nawet o przełożeniu premiery w Stanach,

postanowiło też znaleźć inny, już ukończony japoński tytuł i po prostu przerobić go na grę z Mario. Postawiono na przesyczone arabskimi motywami *Doki Doki Panic*. Gra opowiadała o najeżonej niebezpieczeństwami wyprawie czteroosobowej rodziny, która próbuje odbić porwane dzieci z rąk Wara, złego żabiego króla cierpiącego na intensywną alergię na warzywa. Nintendo of America dokonało pobieżnych zmian i zamieniło główne postacie Mamy, Taty i dzieci Liny i Imajina na, odpowiednio, Luigię, Toada, księżniczkę Toadstool i Mario. Po zakończeniu liftingu NOA wypuściło swoją wersję *Super Mario Bros. 2* i choć gra zebrała pozytywne recenzje, powszechnie podkreślano, że jest cokolwiek „dziwna”.

Schroeder nie wiedziała, który scenariusz jest gorszy: gdy kolejne odsłony danej gry okazują się zbyt podobne czy zbyt różne. Jednak bez względu na trapiącą ją gorączkę zwaną potocznie sequelozą musiała przyznać, że przynajmniej na razie *Sonic 2* wygląda bardzo obiecująco. Gra była nieco szybsza i nieco bardziej kolorowa, a na dodatek Schroeder podsłuchiwała, że może nawet Sonic doczeka się partnera. No i tym razem zespół produkcyjny znajdował się niemal rzut beretem od siedziby firmy, co znacznie ułatwiało rozwiązywanie wszelkich problemów. Madeline pozwoliła sobie wobec tego na ostrożny optymizm. To z kolei zaowocowało tym, że wraz z Nilsenem poczuli się zmuszeni zobowiązani opracować plan marketingowy równie dobry jak nadchodząca gra, z którą wiązali niemałe nadzieje.

– Może powinniśmy posłać Sonica do sklepów na kilka miesięcy przed skierowaniem gry do sprzedaży – zaproponowała Schroeder – i mógłby prezentować wersję demo gry.

– Dobre – przyznał Nilsen. – Dodam do listy sklepowych promocji.

Całe tygodnie spędzili na układaniu wstępnego planu marketingowego, który mieli przedstawić na jutrzejszym spotkaniu starszego personelu. Strategia, jaką obmyślili, wyglądała na jeszcze lepiej dopracowaną i szerzej zakrojoną niż kampania towarzysząca pierwszej grze: reklamy w czasopiśmie, spoty radiowe, a przed świętami wizyty w galeriach handlowych. Nie było w tym wszystkim nic złego, ale kiedy Nilsen przejrzał listę, poczuł ukłucie rozczarowania. Pokręcił głową i rozżłościł się na siebie, że zrobił jedynie to, co już zostało kiedyś przez kogoś zrobione (choć przecież on sam był autorem poprzedniej kampanii).

– Nie, to za mało, Mad – powiedział. – Nie tego chciałem.

– O czym konkretnie mówisz? – zapytała Schroeder.

– O wszystkim – odparł, nadal kręcąc głową. – Chcę czegoś lepszego.

– Dziesięć minut temu ci się podobało.
– Może powinniśmy zacząć od nowa.
– Żartujesz, nie? – zapytała. – Przecież to tygodnie pracy. Również twojej.
– Nieważne. Trzeba to zrobić lepiej. Pomyśleć o czymś większym.
– Czego ty chcesz, Al? Pomnika? – zapytała, poirytowana. – Mam ci wynająć sterowiec?

– Nie mam pojęcia – odparł Nilsen, próbując poskładać myśli.
– Mam tutaj całą listę i kiedy ją jutro pokażemy, zobaczysz, będzie zachwyty.

– Ale nie jest to coś godnego Sonica, Mad. Naprawdę. Ledwie nadaje się dla Mario.

- Nie jestem pewna, czego ode mnie chcesz.
- Żebyś pomogła mi wymyślić coś lepszego.
- Nie ma nic lepszego! To wszystko, co mamy!
- Dobra – odparł Nilsen. – Ale chcę jeszcze!

Ich rozmowa przerodziła się w pyskówkę. Schroeder krzyczała na Nilsena i zarzucała go rozsądnymi i racjonalnymi argumentami, ale on ani nie chciał jej słuchać, ani też nie miał lepszych propozycji. Po dwóch latach pracy po raz pierwszy podnieśli na siebie głos. Choć bywało już oczywiście tak, że nie zgadzali się ze sobą, to zawsze udawało im się panować nad emocjami dzięki logice i uśmiechom. Tym razem jednak ich kłótnia rozkręciła się na dobre. Inni pracownicy aż wyszli na korytarz i zaglądali do gabinetu Nilsena, żeby sprawdzić, czy wszystko dobrze, a kiedy ten zauważał ich zaniepokojone spojrzenia, mylnie odbierał je jako rozbawienie. Chciał się na nich wydrzeć, żeby sobie poszli, ale zdał sobie sprawę, że tak naprawdę nie jest na nich zły. Nie był też zły na Madeline, lecz na siebie, na swój umysł, który przestał z nim współpracować, gdyż odmówił zgrabnych odpowiedzi na niemożliwie trudne pytanie.

– Nie słuchasz niczego, co do ciebie mówię! – piekliła się Schroeder. – Może będzie lepiej, jak zaprezentujemy plany osobno i damy im wybrać, który jest lepszy.

– Ach tak? – zapytał Nilsen; twarz mu poczerwieniała ze złości. – A może...

Przerwał. Powoli na jego ustach wykwitał obłąkańczy uśmiech.

– Rozgryzłeś to, co nie? – zapytała, już prawie zupełnie spokojna.

Nilsen powoli pokiwał głową. Ludzie stojący pod gabinetem nie przestawali się gapić, lecz teraz ich badawcze spojrzenia napełniły go

radością.

– No? – zachęciła go Schroeder. – Co tam wydumałeś?

– Zaczniemy od Japonii, potem polecimy do Europy, a na końcu Stany. Żadnych ciężarówek ani łodzi, wszystko będziemy dostarczać samolotami zaledwie dzień przed. Mad, zrobimy pierwszą ogólnoswiatową premierę i dzięki temu pobijemy wszystkie rekordy sprzedaży. Co myślisz?

– Co myślę? – zapytała. – Że to jedyne rozwiązanie warte Sonica.

I ot tak, po prostu, zdecydowali. Podarli i wyrzucili stare plany, po czym zaczęli główkować nad dniem premiery nowej gry, pierwszej, która miała trafić do dystrybucji równocześnie na całym świecie. Zaczęły napływać pomysły. Kurek odkrecono na maksa, ich umysły się zsynchronizowały.

– Filmy wychodzą w piątki, ale w tym przypadku powinno być inaczej.

– Zdecydowanie. Może czwartek? Albo sobota?

– Nie, wtorek, wtedy nazwiemy ten dzień Sonic 2sday!

– Cudownie! Aleś ty mądry!

– A ty miła!

Słodzili sobie na wyścigi, zapisując kolejne propozycje haseł na komputerze Nilsena, potem drukowali je na kartkach i przyklejali do ściany. Niedługo potem całe biuro było zalepione papierami: „2 Fast! 2 Rad! 2Day”[4]. Pracowali tak szybko, że drukarka ledwie nadążała z wypływaniem kolejnych kartek, aż zabrakło miejsca, żeby je przyklejać.

– Co dalej? – zapytała Schroeder.

Nilsen podniósł się z krzesła i poszedł do sąsiadującego z jego biurem gabinetu Van Buskirk.

– Masz coś przeciwko, jeśli zaczniemy z Mad przyklejać papiery do twojego okna?

– Tego jeszcze nie było – odpowiedziała zaciekawiona EBVB. – Nie, nie mam, ale nie miałabym jeszcze bardziej, gdybyś powiedział mi, co robicie.

– Jasne – odparł Nilsen, gestem zachęcając ją, by poszła za nim. – Robimy pierwszą światową premierę. Pobijemy wszystkie rekordy, a stanie się to w Sonic 2sday.

Van Buskirk weszła do biura Nilsena i zobaczyła poprzyklejane do ścian hasła.

– Lojalnie ostrzegam, że jesteśmy trochę szajbnięci – rzuciła Schroeder. – Nie to, że klinicznie.

EBVB spojrzała na nią, potem na ścianę. Podeszła szybkim krokiem do komputera Nilsena i szybko coś napisała, wydrukowała i przykleiła do okna

swojego biura: „2 Cool”[5]. A gdy trójka naładowanych energią ludzi zaczęła przyczepiać wszędzie slogany, ich szaleństwo prędko udzieliło się innym. Pracownicy Segi zaczęli wychodzić na korytarz i rozwieszać swoje hasła. Nilsen cofnął się o krok i obserwował pospolite ruszenie, zbyt wzruszony i uradowany, żeby cokolwiek powiedzieć. Otrząsnął się jednak i skierował z powrotem do gabinetu.

Bill White stał się nagle bardzo popularnym człowiekiem, co zdecydowanie było mu nie w smak.

– Bez komentarza – powiedział do słuchawki i po chwili powtórzył to dwukrotnie, po czym dziennikarz podziękował mu za jego czas i się rozłączył.

Rozejrzał się po zagraconym biurze, pokręcił z niedowierzaniem głową i zadumał się nad tym, ile jeszcze będzie miał spokoju, zanim odbierze kolejny telefon. Od czasu wczorajszej konferencji prasowej dyrektor marketingu Nintendo został zalany pytaniami od prasy z całego kraju. „Co Nintendo pragnie zyskać poprzez kupno drużyny baseballowej? Czy przechrzczą ją na Seattle Super Marios? A jeśli tak się stanie, czy nowa nazwa nie będzie zbyt podobna do zespołu koszykarskiego Seattle SuperSonics i nie wkurzy tym samym rzeczony zespół?” White próbował wytłumaczyć, że to nie Nintendo dokonuje zakupu, a jego właściciel, Hiroshi Yamauchi, i Mariners dołączą do szerokiego katalogu posiadanych przez niego firm. Poza tym wyłożył jedynie 60 procent pieniędzy, a pozostałe 40 pochodziło od miejscowych inwestorów chcących zatrzymać drużynę w mieście. Ale dla dziennikarzy tłumaczenia te nie miały najmniejszego znaczenia, bo dbali o dobre nagłówki.

I szczerze mówiąc, sam White również miał to gdzieś. Od samego początku uważał decyzję o zakupie drużyny za złą, a teraz zrobiło się jeszcze gorzej, bo transakcją zainteresował się członek komisji baseballowej Fay Vincent. Niecałe 24 godziny po przyjęciu oferty Yamauchiego opowiedział się on „zdecydowanie przeciwko” tak dużemu udziałowi obcego kapitału i chłodno orzekł, że do podpisania umowy „raczej nie dojdzie”. Nintendo było rozczarowane taką opinią, ale White dziwił się, że w ogóle liczyli na cokolwiek innego. Przecież zaledwie rok wcześniej inny japoński biznesmen próbował wysondować możliwość zakupu mniejszościowego pakietu akcji New York Yankees i jakiegokolwiek szanse na podpisanie podobnej umowy zostały od razu pogrzebane przez Steve’a Greenberga, zastępcę komisarza,

który tłumaczył, że polityka ligi baseballowej zabrania sprzedaży drużyn osobom spoza Ameryki Północnej.

A było to jeszcze przed tym, jak Japonia odmówiła pomocy Stanom podczas wojny w Zatoce Perskiej i amerykańscy politycy zaczęli obwiniać sojusznika o recesję. Od tamtej pory sytuacja uległa pogorszeniu. Dwa dni wcześniej Komisja Transportu Hrabstwa Los Angeles doczekała się szerokiego poklasku, kiedy anulowała wart 122 miliony kontrakt na tramwaje podpisany z Sumitomo Corporation, japońską firmą, która wygrała przetarg, pokonując konkurenta z Idaho. Gry wideo nie były już najszybciej rozwijającą się gałęzią przemysłu rozrywkowego – ich miejsce zajęła ksenofobia, a najpopularniejszym zajęciem stało się obrażanie Japonii.

Panujący klimat nie sprzyjał Yamauchiemu, którego uważano za wyniosłego, enigmatycznego dusigrosza. Zaledwie dwa lata wcześniej na zarzuty odnośnie do całkowitej rezygnacji Nintendo z jakiegokolwiek działalności filantropijnej Yamauchi odparł:

– Ufam, że moja firma przysługuje się społeczeństwu poprzez swój rozwój, pomnażanie pieniędzy i płacenie coraz wyższych podatków. Tak służymy innym.

Po tej wypowiedzi nie było nic dziwnego w tym, że Amerykanie podejrzewali go o ukryty motyw stojący za niespodziewanym przypływem dobroczynnej serdeczności. Myśleli raczej: „O, nadchodzi japoński gigant o mocy Godzilli, najeżdża na nasz kraj i odbiera nam cenioną przez nas rozrywkę”. Jakkolwiek nieracjonalny może się wydawać podobny punkt widzenia, naród był rozzłoszczony i szukał kozła ofiarnego, a Yamauchi, delikatnie mówiąc, nie jednał sobie sojuszników, kiedy całkowicie zignorował konferencję prasową i amerykańskie media. Publicznie wypowiedział się jedynie dla japońskiej gazety „Yomiuri” i stwierdził po prostu:

– Nie jest to decyzja biznesowa mająca przynieść zysk, a czyn społeczny.

Bill White odebrał kolejny telefon. „Bez komentarza. Bez komentarza”. „Dziękuję za poświęcony mi czas”. Na domiar złego cała afery wybuchła w okresie dla Nintendo najgorszym, bowiem firma straciła amerykańskiego asa, którego przez tyle lat miała w rękawie: Howarda Phillipsa. Nintendo często paradowało z nim przed nosami prasy, bo jego kręcone rude włosy, pociągła, upstrzona piegami chłopięca twarz i krzykliwe muchy budziły zaufanie, pomagając budować bardziej przyjazny obraz japońskiej firmy. To do niego dziennikarze udawali się po wypowiedzi, dla wielu był istną

personifikacją Nintendo. Oficjalnie piastował stanowisko Mistrza Gry, co było adekwatnym mianem, zważywszy na jego umiejętność doboru przebojowych tytułów i talent do przechodzenia kolejnych gier. Jednak na przestrzeni lat obowiązki Phillipsa uległy metamorfozie i uczyniono z niego nieoficjalną maskotkę firmy i wzór do naśladowania dla całego pokolenia młodych graczy. Phillips potrafił posługiwać się żargonem, jaki trafiał do dzieci w każdym wieku, i nieustannie powtarzał, że ma najlepszą pracę na świecie. A jednak w marcu 1991 roku niespodziewanie zdecydował się odejść. White nie znał dokładnych okoliczności, które wpłynęły na podjęcie tej decyzji, lecz chciałby mieć go teraz przy sobie, żeby sparował cios.

Jakby tego było mało, oferta kupna Mariners złożona przez Yamauchiego otworzyła puszkę Pandory i powróciły wszystkie problemy, z jakimi Nintendo zmagало się w przeszłości: procesy z Atari, Tengen i Galoob; sprawa o dyskryminację z 1990 roku, kiedy firmę oskarżono o niezatrudnianie i nieawansowanie wykwalifikowanych pracowników pochodzenia afroamerykańskiego; oraz nieudana inicjatywa w Minnesocie, która miała umożliwić kupno losów na loterię przez NES, przez co prasa odmalowała portret Nintendo jako korporacji promującej hazard. Negatywna aura wpłynęła na osiągany przez firmę zysk, który i tak pomniejszył się wskutek recesji, braku głośnego tytułu na nową konsolę i aktywności konkurencji na rynku. Niecały miesiąc po świętach Nintendo obniżyło cenę nie tylko Super Nintendo (ze 199,95 dolarów na 179,95), ale i przenośnego Game Boya (z 99,95 dolarów na 89,95).

Tymczasem White odebrał następny telefon. Dzwoniła jego żona.

– Przyjdiesz do domu na obiad? – zapytała.

– Bez komentarza – odparł.

– To jeden z tych dni, co?

– Nawet sobie nie wyobrażasz. Powinienem być w domu przed 21, chyba że Nintendo się pospieszy i kupi drużynę futbolową.

White zdawał sobie sprawę, że za decyzją o zakupie Mariners stały dobre intencje, ale Arakawa nie mógł być aż tak naiwny, aby wierzyć, że miejscowi spojrzą na sprawę z jego perspektywy. Chciał udzielić mu kredytu zaufania, lecz przychodziło mu to coraz trudniej, bo stawało się jasne, że pomiędzy nim a szefem istniała światopoglądowa przepaść nie do zasypania. Mówiąc zwięźle, on sam prezentował postawę charakterystyczną dla klasycznie wykształconego studenta reklamy święcie przekonanego o niebiańskiej mocy marketingu, a Arakawa był mistrzem dopracowywania produktu, który

uważał, że promocja to strata czasu. Szczególnie trapiło to White'a w świetle piastowanego przezeń stanowiska. Był przecież nikim innym jak dyrektorem działu marketingu.

Perspektywa przyjęta przez Arakawę mogła się wydawać krótkowzroczna, lecz istniały określone powody, dla których miał taki, a nie inny stosunek do marketingu. Otóż przez ostatnią dekadę słyszał od grup fokusowych, że nigdy nie sprzeda ani jednego NES w Ameryce, że *Legend of Zelda* skonfunduje graczy, a włoski hydraulik to koszmarny pomysł na bohatera gry. Doświadczenia takie jak te doprowadziły go do przekonania, że podstawowym problemem marketingu jest jego przywiązanie do przeszłości; był wsteczny i nie potrafił nadażyć za innowacjami, trendami i zmianami kulturowymi. Koniec końców jedynym prawdziwym miernikiem możliwego sukcesu produktu była jego jakość. Czyli innymi słowy: jedynym powodem, dla którego gra się sprzedaje, był fakt, że podoba się ona ludziom, nie wytyczne Billa White'a.

Lecz choć te rozbieżności powodowały czasem tarcia, urazy, jakie do siebie żywili, były krótkotrwałe i trzymały może dzień czy dwa. Bo czemu kruszyć kopie czy stroić fochy, skoro firma radziła sobie tak dobrze? Kiedy jednak Nintendo przestawiło się na 16-bitową konsolę i zakończyły się przyjacielskie śmichy-chichy, ciepłe słówka stopniowo zastępował cichy sceptycyzm. Palce, które wydawały się obdarzone midasowym dotykiem, teraz wytykały ludziom przewiny. A kiedy Nintendo zaczęło tracić pozycję na rynku, White coraz bardziej żałł się z Arakawą na temat kierunku, w którym podążała firma. Lecz tak naprawdę jego zmartwienia miały nikłe znaczenie, bo to Arakawa był prezesem Nintendo of America. Polecenie szefa działało jak magiczna różdżka, która potrafiła rzucić na wszystkich czar i pobudzić do działania. Różnice między nimi wyrażały się szczególnie w tym, jak Nintendo odpowiedziało na pojawienie się Segi.

Przez cały ubiegły rok Sega bez pardonowo atakowała Nintendo. Rzuciła wyzwiskami, deptała ich gry, pyszniła się wymyślonymi przez siebie stwierdzeniami. Z początku wydawało się to nawet urocze, to ich mielenie jęzorem o „Nintendon't” – byli jak puchaty pudelek szczekający na doga niemieckiego. Jasne, nieco upierdliwy, ale White wiedział, że nie ma sensu tracić sił i czasu, żeby go od siebie odpędzić. Kiedy jednak firmę przejął Tom Kalinske, pudel zaczął ujadać jak wściekły pies. Sega obniżyła ceny, ściągnęła do siebie nowych producentów i przedstawiła światu Nintendo jako słodką firmę produkującą gry dla dzieci. Nadal robiła więcej hałasu, niż

szkody, ale raban był na tyle głośny, że musieli zareagować. Nadszedł czas, by przypomnieć Sedze, gdzie jej miejsce – albo poprzez uruchomienie kampanii, która sprowadzi ją do parteru, albo przez rzucenie jej resztek z pańskiego stołu. Ale nie tak postępowało Nintendo. Nie miało zamiaru zniżać się do niegodnego poziomu lub negocjować z marketingowymi terrorystami.

Sega zrozumiała, że może robić i mówić wszystko, co im się żywnie podoba bez ryzyka, że rywal zdecyduje się wziąć odwet. Podczas CES Sega rzuciła Mario wyzwanie swoim odjazdowym błękitnym jeżem. Nintendo nie odpowiedziało. Następnie przeniosła tę rywalizację na ulice, objeżdżając z rzeczonymi zawodami kawał kraju. Nintendo nadal milczało. A po okresie świątecznym Sega jeszcze bardziej podbiła stawkę – wypuściła reklamy negatywne, podała prasie napompowane statystyki i przez cały czas znajdowała nowe sposoby eksploatacji swojej niebieskiej maskotki, która była przecież niczym innym jak podróbką Mario w butach do biegania. Ale i to Nintendo zostawiło bez odpowiedzi.

Gdy White o tym myślał, nie mógł uwierzyć, że jego firma na to wszystko pozwoliła. Sega nie była jakimś tam kundelkiem, który nauczył się jednej sztuczki i wszystkich omamił. Gdyby szefostwo pozwoliło mu na odparcie ataku, mogliby zdławić Segę, jeszcze zanim stałaby się realnym zagrożeniem. Teraz było już na to prawdopodobnie za późno. Lecz najgorsze było dla White'a to, że nawet nie mógł się o tym przekonać. Nawet po wszystkim, co zrobiła Sega, Arakawa nadal odmawiał wybijania klina klinem. Co prawda otworzył firmowy portfel i przeznaczył dobre 25 milionów dolarów na promocję SNES, ale pieniądze te miały iść na kompleksową, przyjazną, entuzjastyczną reklamę, czym znowu dawali Sedze broń do ręki. Arakawa jednak się tym nie przejmował. Był człowiekiem niezmiennie wierzącym, że powolny, ale uważny i solidny zawsze zwycięży, i cierpliwie czekał, aż lata 90. staną się dla Nintendo równie bajkowe co 80.

Owszem, czas faktycznie mógł pokazać, co i jak, lecz pomiędzy teraz i wtedy istniała zasadnicza różnica. Powód, dla którego Nintendo dokonało w minionej dekadzie niemożliwego, był prozaiczny: firma walczyła wówczas o każdy skrawek rynku. A teraz gigant odpuścił i rozsiadł się wygodnie, pozwalając innym odbierać zdobytą ziemię kawałek po kawałku. Nintendo nie doceniło Segi, zignorowało potrzebę wstecznej kompatybilności i nie uznało potencjału piegowatej twarzy Howarda Phillipa. Odnieśli rany, ale nadal byli liderami na rynku. Jeśli jednak chcieli pozostać królami dżungli,

musieli poświęcić więcej czasu na odnalezienie dawnej woli walki, a nie na kupno drużyn baseballowych. Nadszedł czas, by poważnie zabrać się do roboty.

Co jednak minęło, to minęło, i White był gotowy realizować kluczowe założenie filozofii Arakawy: patrz naprzód, a nie za siebie. Oferta względem Mariners już została złożona i jedynym, co dało się teraz zrobić, było ograniczanie strat. Żeby transakcja została sfinalizowana, należało uzyskać zgodę komisarza, komitetu złożonego z obecnych właścicieli oraz przynajmniej trzech czwartych z 26 drużyn ligowych. Trudno było White'owi jednoznacznie stwierdzić, co jest mniejszym złem: przemęczenie się przez kilka miesięcy ze złą prasą i czekanie, aż transakcja padnie, czy cudowne pozyskanie drużyny i narażenie firmy na ciągłe ataki. Poważnie rozważał obie ewentualności, kiedy ponownie rozdzwonił się telefon.

26. NARODZINY SUPERBOHATERA

Kalinske nie miał zamiaru się gapić. Zwykle było to sprzeczne z jego naturą, lecz nie potrafił przestać przyglądać się Howardowi Phillipsowi, na którego szyi brakowało zwyczajowej krzykliwej muchy. Kiedy już nie pracował w Nintendo, wydawał się starszy, mądrzejszy i mniej dwuwymiarowy. Jakby Charlie Brown zrezygnował z noszonej codziennie żółtej koszuli w czarny zygzak i zarzucił marynarkę. Nie była to jakaś daleko idąca zmiana, lecz reprezentowała nową osobowość. Howard Phillips dorósł, a najdobitniejszym dowodem jego dojrzałości – nie licząc zmiany stylu – był przyjazd do San Francisco na kolację z Kalinskem i Toyodą.

– Jako że chciałem zachować przyzwoitość – powiedział Phillips tonem zdradzającym niemałe umiejętności władania słowem – chciałbym z miejsca nadmienić, że żywię do swoich byłych kumpli, jak i całego Nintendo, jedynie szacunek.

Siedzący po przeciwnej stronie stołu Kalinske i Toyoda ze zrozumieniem pokiwali głowami. Jako że była to zbyt dobra restauracja i zbyt wyczekiwana okazja, nie mieli zamiaru skazać ich ploteczkami. Tego dnia chodziło o jedną tylko rzecz: sfinalizowanie kontraktu z byłym Mistrzem Gry Nintendo, który zamierzał rozpocząć pracę dla Segi.

– Oczywiście – zgodził się Toyoda. – Nie będziemy wieszać psów na naszym rywalu.

– Prawda jest taka – dodał Kalinske – że również mamy do Nintendo ogromny szacunek. Chodzi jedynie o to, że przy okazji ich nie znosimy.

Phillips się zaśmiał, a wtedy Kalinske zauważył, że jego szeroki uśmiech nie przystaje do nieodgadnionego spojrzenia. Być może Phillips żywił do swojego byłego pracodawcy jakąś głębszą urazę, niż dawał po sobie poznać.

– A skoro o wilku mowa – zagaił Kalinske – to jak w ogóle tam trafiłeś?

– Och, to było tak dawno temu – powiedział z rozmarzeniem. Aż zaświeciły mu się oczy; z pewnością opowiadał tę historię już wielokrotnie,

lecz ewidentnie z każdym kolejnym powtórzeniem sprawiała mu ona jeszcze większą przyjemność, bo delektował się nią niczym legendą o tym, jak to wszystko się zaczęło, jak narodził się superbohater. Czekąco go co prawda jeszcze mnóstwo obwieszczających sukcesy „Pow! Bam! Zap!”, jednak nie będzie się równać z pierwszym doświadczeniem. – Studiowałem wtedy na Uniwersytecie Waszyngtońskim. Był 1982 rok i mój dobry przyjaciel, Don James, z którym dzieliłem pokój, dostał pracę w niewielkiej i nieznanej firmie, która otworzyła sklep w południowej części Seattle.

– Nintendo? – dopytał Toyoda.

– Bingo – odparł Phillips. – Zajmowali się importem z Japonii tych gigantycznych jak lodówki maszyn do gier, aż któregoś dnia połapali się, że taniej będzie wysłać do Ameryki części i zlecić komuś ich złożenie. Ta robota przypadła Donowi. Po kilku miesiącach składania ich do kupy zdecydowali, że ktoś musi mieć na wszystko oko, i zapytali, czy nie zechciałbym opiekować się magazynem. – Phillips pokręcił głową. – Było nas wtedy może z dziesięciu. Ja, Don, pan Arakawa i parę osób do pomocy. Kto mógł przewidzieć to, co stało się potem?

Słuchając Phillipsa, Kalinske nie potrafił odgonić od siebie pewnego współczucia, które żywił dla Nintendo. Zupełnie jakby słuchał o młodości Goliata, który lubił bawić się kamykami i robić wyklejanki z makaronu. Do tego świadomość, że jego rozmówca był w Nintendo od samego początku, cieszyła go jeszcze bardziej, bo jego dołączenie do Segi zada konkurencji potężny cios.

– I przez jakiś czas byłem tylko dzieciakiem z magazynu – ciągnął Phillips. – Aż któregoś dnia przyszedł do mnie pan A. i pokazał grę o zabawnym tytule, *Donkey Kong*. Zapytał, co o niej myślę, bo firma nie radzi sobie najlepiej i potrzebują hitu na automaty. Odpaliłem ją i zacząłem grać, a po minucie wydukałem: „Panie Arakawa, musimy to sprowadzić do USA!”. Rzecz jasna to nie dlatego zdecydowali o imporcie *Donkey Konga* z Japonii, ale mogę się pochwalić, że ostateczna wersja, która trafiła do ludzi, to nie ta sama, którą mi zaprezentował. Metodą wielu prób i błędów doprowadziłem do zainicjowania pewnych drobnych zmian w poziomie trudności, tempie i liczbie żyć, tego typu rzeczy. Potem już za każdym razem pan A. przychodził do mnie z pytaniem, czy jakaś nowa gra jest fajna, czy nie. Co trzeba zrobić, żeby ją ulepszyć? Czemu nie daje tyle radości z obcowania z nią, ile powinna? Dla mnie było to spełnienie marzeń. Jednoosobowa grupa fokusowa!

Taki był zresztą prawdziwy powód zatrudnienia Phillipsa przez Segę. Jasne, satysfakcję przyniosłoby samo odebranie Nintendo ich maskotki, lecz Kalinskiego nie interesowały już żarciki i podchody rodem ze szkoły średniej – zależało mu, aby dobre zmienić na lepsze. Phillips z jakiegoś powodu posiadał nadludzką umiejętność rozpoznania, co stanowi o sukcesie firmy, i Sega potrzebowała kogoś takiego jak nigdy. Dlatego też Toyoda zabiegał o niego całymi miesiącami i choć ten przez cały czas z szacunkiem odmawiał, gdy zobaczył, jak Sega pnie się do góry, nie mógł już dłużej zwlekać i musiał poważnie rozważyć tę propozycję.

Po odejściu z Nintendo odkrył, że u Lucasfilm Games trawa wcale nie jest zieleńsza, u THQ – gdzie przeniósł się po niecałym roku – źle przystrzyżona. Dlatego złożona przez Segę oferta, gwarantująca mu objęcie zespołu zajmującego się produkcją gier, nie wyglądała źle. Ba, była świetna, ale Phillips usiłował tak o niej nie myśleć. Bo o ile faktycznie posada wyglądała na wymarzoną, nie potrafił nawet wyobrazić sobie przejścia na ciemną stronę mocy. Gry, z których Nintendo uczyniło przeboje, przeznaczone były dla całej rodziny. Żadnego seksu, żadnego hazardu, żadnej przemocy. Lecz Sega inaczej podchodziła do sprawy. Choć firma oczywiście nie wydawała niczego niecenzuralnego, to pozując na przeciwieństwo Nintendo, kojarzona była z doroślejszymi treściami. *Onslaught*, *Streets of Rage* czy *Fatal Labyrinth* – jak to brzmiało! Nawet *Sonic The Hedgehog* musiał mieć buntowniczy klimat. Bo jakich wartości uczył dzieci? Jak być rozwydrzonymi? Jak pyskować? Jak działać pod wpływem impulsu? Teraz, kiedy dysponowali jedynie 16 bitami, różnice między filozofiami Segi i Nintendo nie były aż tak widoczne, ale z biegiem czasu i rozwojem gier staną się ewidentne.

Mimo to Phillips zdecydował się przyjąć ofertę Segi. Karcił się za podjęcie tej decyzji i źle było mu z tym, że wybrał się na kolację, lecz proponowano mu coś lepszego niż jego obecne stanowisko, a nie miał innych ofert. Musiał przełknąć tę gorzką pigułkę, lecz obiecał sobie, że wymusi zmiany na Sedze, będzie ich moralnym kompasem i postąpi w zgodzie ze sobą.

– A kiedy *Donkey Kong* odniósł sukces, staliśmy się największym odbiorcą w porcie Seattle – ciągnął Phillips. – Każdego tygodnia otrzymywaliśmy ponad setkę 12-metrowych kontenerów. Nigdy nie wiedzieliśmy, czego się spodziewać, nawet pan Arakawa nie miał pojęcia. Czasem przychodziły bowiem inne automaty, z jakimiś niezamawianymi przez nas gramami, albo nawet nowe zabawki lub elektroniczne gadżety, o których sprzedaży pan Arakawa decydował na miejscu.

– Brzmi ciekawie – przyznał Kalinske.

– Bo tak było! – rozentuzjasmował się Phillips. – Jakbyśmy mieli co tydzień Gwiazdkę! A któregoś dnia przyszła najlepsza ze wszystkich. Nadal mieliśmy pełne ręce roboty z *Donkey Kongiem* i dostawaliśmy kolejne automaty, ale jeden kontener wypełniony był jedynie pudłami zaadresowanymi do pana Arakawy. I któreś z nich zawierało tak zwany Famicom. Była ta śmieszna rzecz, wyglądająca jak zabawka. Biały plastik, kasztanowe wykończenie i idealnie doń pasujący niewielki kartridż z *Donkey Kongiem*. Podpięliśmy konsolę do telewizora i było zajadwabiście.

– Zajadwabiście... – powtórzył Kalinske, gdyż było to słowo, jakiego nigdy nie wypowiedział, i był pewien, że dokona żywota, nie wypowiadając go ponownie.

Nie chodziło o kwestię dobrego smaku, ale o różnicę pokoleń. Może jego córeczki mogłyby tak mówić, może nawet Karen, ale nie on. To było słownictwo innej generacji. Zabawne, jak to wszystko funkcjonuje, ta ukryta prawda języka. Kalinske mógł nadwyreżyć sobie plecy podczas gry w kosza i przekonywać samego siebie, że to jednorazowy przypadek, albo odkryć siwy włos i poczuć dumę z osiągnięcia dojrzałości, lecz nigdy nie powiedziałby „zajadwabiście” bez poczucia, że jest przeraźliwie stary. Ale na swój sposób to odseparowanie od pokolenia, któremu sprzedawał swoje produkty, było jednym z powodów, dla których kochał pracę w Sedze. Mając do czynienia z nastolatkami i młodymi dorosłymi, nawiązał kontakt z grupą demograficzną, która do tej pory była mu obca. A teraz coś łączyło go z młodzieńczym światem nadziei, zmian i ironii, do którego powoli wstępowały również jego dzieci (i w którym miały pozostać jeszcze przez długie lata).

– Fascynujące – powiedział Toyoda. – Ciekawe czasy.

– A robi się jeszcze lepiej – zapewnił Phillips, a w jego głosie pobrzmiwała nutka nostalgii. – Kiedy pan A. zdecydował, że czas spróbować wskrzesić przemysł gier w Ameryce właśnie za pomocą NES, pojawiło się pytanie, jakie tytuły będą się tu sprzedawać. Do tamtej pory Nintendo miało około 50 gier dystrybuowanych w Japonii, lecz w Stanach planowało wypuścić tylko 16. Zagrałem w każdą z nich, przeszedłem od początku do końca i przygotowałem szczegółową analizę, wyjaśniając, które są najlepsze. Firma rozrosła się do setki, a potem do tysiąca ludzi, sprzedaż poszła w miliardy i, no cóż, przez parę ładnych lat panowało istne szaleństwo.

Kalinske i Toyoda wybuchnęli śmiechem. Uczucie opisywane przez Phillipsa, czysty obłęd mogący się kojarzyć z przejażdżką rollercoasterem, był ostatnimi czasy częstym tematem dyskusji pośród zespołu Segi. Nie chcieli zapeszyć, ale przygotowywali się na najlepsze. Bo gdyby przydarzyła się gwałtowna ekspansja, to wszystko potoczyłoby się niesłychanie szybko i każdy element układanki musiał być na swoim miejscu, bo inaczej firma nie wytrzymałaby pod naporem sukcesu (niemożność realizacji napływających zamówień, prędko podpisywane umowy z kontrahentami, niezdolność dynamicznego dostosowania się do rozwoju technologicznego). Aby uniknąć pułapek związanych z nagłym rozrostem, Sega of America sprowadziła trio starych wyjadaczy: Douga Glena, Joego Millera i Eda Volkweina.

Doug Glen był wysokim, łysym i oblatanym w nowinkach technicznych absolwentem MIT, który miał się zająć biznesowym rozwojem firmy. Niemożliwe było spędzenie choćby chwili na rozmowie z nim i odejście bez przekonania, że minął się z powołaniem i powinien być zostać wykładowcą uniwersyteckim. Zamiast jednak robić karierę w edukacji, wybrał kombinację Doliny Krzemowej, Madison Avenue i Bóg wie, czego jeszcze. Do pracy przystąpił uzbrojony w nienaganną, stale poszerzaną wiedzę na tematy techniczne i marketingowe oraz znajomość wielu języków romańskich. Jako człowiek o wszechstronnych zainteresowaniach był dla Segi idealnym kandydatem na łącznika z innymi firmami. Lecz na szczycie listy Glena znajdowało się opracowanie systemu odtwarzającego oprogramowanie z płyt kompaktowych i rozwój futurystycznego konceptu udostępniania gier wideo poprzez załadowanie ich prosto do telewizora użytkownika. Ponadto jego przyjsie do Segi obwieszczało pewne zrodzone z przesądu zwycięstwo: cieszył się on bowiem reputacją tego, który dołącza do głośnych przedsięwzięć.

Jeśli uznać Glena za szefa kuchni odpowiedzialnego za wybór odpowiednich składników, tak Joe Miller byłby kucharzem odpowiedzialnym za krojenie, siekanie i mieszanie. Z zawodu był inżynierem, a z natury perfekcjonistą. Ludzie zwykli interpretować jego sposób bycia dwójako: albo uważali go za bufona, albo za genialnego wizjonera. Lecz bez względu na to, jak go postrzegano, zawsze patrzono na niego z szacunkiem. A jeśli chodziło o kompetencje, Miller doskonale znał się na swojej robocie i jego CV to potwierdzało. Ostatnie dziesięć lat spędził na etatach w różnych firmach zajmujących się grami (jak Atari czy Epyx) i sprzętem komputerowym (Koala Technologies i Convergent), dlatego był znany ludziom powiązanym

z przemysłem. Do Segi sprowadził go ówczesny szef działu rozwoju produktu Ken Balthaser i zlecił mu postawienie nowego studia multimedialnego, gdzie planowano nagrywać najwyższej jakości utwory muzyczne oraz filmować scenki akcji z żywymi aktorami na potrzeby gier na sprzęt obsługujący CD, który chciano wypuścić pod koniec 1992 roku. Ale kiedy Miller kończył zlecenie, Balthaser odszedł z Segi, żeby razem z synem założyć firmę produkującą oprogramowanie. Kalinske, Rioux i Toyoda zgadzali się co do tego, że Miller będzie jego idealnym zastępcą. Ich nowy nabytek był rzutkim, inteligentnym człowiekiem, który zajmował się konsolami, urządzeniami peryferyjnymi i programami dla nowego pokolenia. Sam zainteresowany zgadzał się z tą oceną, ale nie był pewien, czy chce tę robotę. Zwierzył się Kalinskemu, że w przeciwieństwie do pozostałych kandydatów miał okazję spędzić kilka miesięcy na obserwowaniu pracy Segi od wewnątrz i nie podobała mu się presja, jaką SOJ wywiera na proponowany mu dział. Sega of Japan zwykła bowiem przyglądać się każdemu dolarowi wydanemu przez B + R, a kiedy przyszło do projektów, które nie podobały się szefostwu, często umyślnie opóźniała rozmowy, aż sprawa się rozwiewała. Dlatego Kalinske poprosił Millera, żeby ten sporządził listę wszystkiego, co mu się nie podoba. Po tygodniu Miller ją dostarczył, a po upływie kolejnych siedmiu dni Kalinske mu ją zwrócił ze słowami:

– Załatwione. Nie masz już żadnych wymówek. Witamy w Sedze.

Ale nawet z Glenem odlewającym asfaltową drogę, którą mieli podążyć, i Millerem odpowiedzialnym za dostarczenie odpowiednich aut, nadal pozostawała im do rozwiązania pewna nieuchwytna kwestia: co powinni czuć kierowcy jadący autostradą Segi? Jakie obrazy, dźwięki i emocje powinna przywoływać nazwa „Sega”? Odpowiedzi na te pytania dostarczyć mógł zdolny marketingowiec i Kalinske był gotowy puścić hamulce. Od czasu przygotowań do premiery *Sonica* Sega starała się celować w nastoletniego odbiorcę, stosując strategię ataku frontalnego. Ekipa marketingowa odwaliła kawał niesamowitej roboty i ustawiła firmę dokładnie po przeciwnej stronie Nintendo, ale nadszedł czas, żeby dobitnie określić swoją tożsamość. Sam zespół Segi nie miał żadnych wątpliwości co do tego, jak należy zdefiniować osobowość firmy: reprezentowała ona wolność, rewolucję i kolejny etap ewolucji rozrywki. I choć już od jakiegoś czasu mówiło się o szykowanym przewrocie, dopiero teraz nadszedł czas, żeby znaleźć odpowiednią agencję reklamową i upewnić się, że świat dowie się o nowych porządkach.

Teraz, kiedy Steve Race zniknął z obrazka, Kalinske potrzebował kogoś, kto pokieruje działem marketingu – silnego wiceprezydenta, który da radę okiełznać rozrastający się personel i wybrać odpowiednią agencję. Chciał zaoferować tę posadę Nilsenowi jako nagrodę za kilka lat pracy w charakterze człowieka od wszystkiego, ale ostatecznie uznał, że byłoby to okrutne.

Nilsen potrafił zapanować nad pomysłami o małej i dużej skali, był kimś, kto potrafił dostrzec niesamowitość w zwyczajności. Ale obecnie organizacja wymagała, no cóż, mówiąc całkiem dosłownie, organizacji, a nie była to mocna strona Nilsena, przynajmniej gdy rozumiało się ją konwencjonalnie. Bo tak po prawdzie trudno było mu dorównać, jeśli chodziło o sprawy związane z rozwojem produktu, marketingowymi rewolucjami i panującymi na rynku trendami, lecz zamiast gromadzić wszystkie te informacje w teczkach i segregatorach, on wolał zapisywać je w pamięci. Między dobrym organizatorem a Nilsenem była taka różnica jak między dzieciakiem, który otrzymuje za test z matematyki najlepszą ocenę, ale nie pokazuje nikomu swojej pracy, a jego kolegą, również uzyskującym dobre stopnie, lecz opatrującym każde równanie szczegółowym wyjaśnieniem i demonstrującym, jak doszedł do poprawnego wyniku. Nie chodziło o to, że Nilsenowi brakowało umiejętności menedżerskich – po prostu Sega potrzebowała kogoś, kto potrafiłby zaprosić innych do swojego umysłu i pokazać, co należy zrobić; potrzebowała kogoś, kto byłby nie tylko szefem, ale i nauczycielem; potrzebowała Eda Volkweina.

Volkwein był łysiejącym i siwiejącym sprzedawcą, emanującym uprzejmością, jakiej można by się spodziewać po powszechnie lubianym pediatrze. W latach 70. pięł się po szczeblach kariery w General Foods, gdzie zajmował się deserami i psią karmą i okazał się znakomitym menedżerem produktu. Po ośmiu latach trzymania się kurczowo panujących w firmie sztywnych marketingowych wskazówek miał już dość i przeszedł do Chesebrough-Pond's, gdzie skupił się na nowych produktach i spopularyzował sos do spaghetti Ragú. Trudność z wypromowaniem produktu nie polegała na tym, że coś było z nim nie tak – przeciwnie, sos okazał się wyśmienity, ale należało przyzwyczaić do niego amerykańskiego konsumenta i sprawić, by zawsze trzymał go na kuchennej półce obok obowiązkowych keczupu, musztardy i majonezu. Stąd zespół Volkweina stanął przed wyzwaniem ponownego zdefiniowania produktu poprzez szeroko zakrojoną i wyczerpującą kampanię. Jej celem było przedstawienie

Ragú jako sosu wybieranego przez Włochów przy jednoczesnej sugestii, że Amerykanie z łatwością mogą zasmakować europejskiego specjału, nie płacąc za niego zbyt wiele. Każda reklama kończyła się hasłem: „Po prostu włoskie”, które prędko zaczęto kojarzyć z produktem. I choć Volkwein zaplanował później jeszcze niejedną głośną kampanię – jak choćby te poświęcone rakietom tenisowym Prince czy encyklopediom Funk & Wagnalls – to jego praca przy Ragú reprezentowała to, czego szukał Kalinske: umiejętności sprawnego zdefiniowania produktu, wyniesienia go ponad ofertę konkurencji, zachęcenia do kupna tych, którzy jeszcze nigdy nie mieli styczności z podobnymi produktami. A także, co byłoby idealne, wymyślenia nośnego hasła kończącego każdą reklamę, tak by zapadała w pamięć i obiecywała określone doświadczenia dzięki obcowaniu z Segą.

Niedługo po objęciu stanowiska wiceprezesa marketingu Volkwein rozpoczął proces badania rynku reklamowego. Rozejrzał się po okolicy i wyszukał agencje wystarczająco duże, by przygotować kampanię o zasięgu krajowym, i na tyle śmiałe, aby rzucić się na Nintendo z zębami i nie wycofać przez żadnym atakiem. Czyli, innymi słowy, agencje nieuznające kompromisów i idące po trupach do celu. Segi nie było jeszcze stać na najlepszych graczy na rynku, ale Volkwein był pewien, że rozpęd, jakiego nabrała firma, mógł przyciągnąć agencję zamierzającą rozszerzyć swoją działalność na rynek gier. Żeby jednak znaleźć odpowiedniego partnera i całą operację uczynić jak najbardziej transparentną, zdecydował się dobrać sobie szóstkę zaufanych ludzi: Kalinskego, Rioux, Nilsena, Van Buskirk, Adair i Toma Abramsona, niesfornego łobuza, którego niedawno sam zatrudnił, żeby zajął się promocją Segi. Razem mieli podjąć najważniejszą decyzję na drodze prowadzącej na kolejny poziom, którą dziarsko kroczyła Sega.

Kalinske wierzył, że dotarcie do celu to jedynie kwestia czasu, a podróż tę przyspieszyło zatrudnienie Glena, Millera i Volkweina – wykładowcy, perfekcjonisty i pediatry. Nadeszła jednak pora, żeby do tej ekipy dołączył ktoś jeszcze: człowiek, który niemal skończył dzielić się z nim swoją opowieścią o początkach Nintendo.

– Rozpoczęło się prawdziwe szaleństwo – tłumaczył Howard Phillips; mówił z zaraźliwym entuzjazmem, jakby nie wierzył, że mu się to wszystko przytrafiło, co Kalinskemu i Toyodzie imponowało. – Niesamowite, ale nadal gdzieś tam czai się lęk, że któregoś dnia, nagle, wydarzy się coś niespodziewanego i padniemy szybciej niż Atari. Jak tego uniknąć? Jakość, jakość i jeszcze raz jakość. Nie tylko gier, ale i całego, kompleksowego

doświadczenia powiązanego z graniem. Dlatego pan A. wymyślił, że powinniśmy na bieżąco informować naszych graczy, nad czym pracujemy, i zlecił Gail Tilden zredagowanie krótkiego, ośmiostronicowego newslettera. Nazwali go „Nintendo Fun Club News”. Gail potrzebowała jednak kogoś, kto byłby twarzą pisemka i pomógł pośredniczyć między firmą a graczami. Dlatego zapytała mnie, czy nie chciałbym objąć tego stanowiska. Odparłem: „Pewnie, czemu nie”.

– Nieźle – przyznał Kalinske. – Miałeś pojęcie, w co się pakujesz?

– Spora odpowiedzialność – skomentował Toyoda.

Phillips się zaśmiał.

– Teraz przypominam sobie, że uznałem tę propozycję za niespecjalną – przyznał, potrząsając głową. – Po paru miesiącach przyszła do mnie, powiedziała, że jednak nie będzie to żaden newsletter, ale pełnoprawny magazyn, „Nintendo Power”, i zapytała, czy nadal jestem chętny. I co miałem odpowiedzieć? „Nie”? O grach krąży tak wiele różnych opinii, że istotna była dla mnie możliwość pokazania się i stworzenia pozytywnego komunikatu. Sama gra jest dla dzieci dostatecznie satysfakcjonująca. Może pod pewnym względem kładzie się aż zbyt duży nacisk na zabawę jako taką. Bo przecież granie tworzy też okazje do interakcji społecznej, jest jej swoistą walutą, dzięki grom rozmawiamy i spotykamy się z przyjaciółmi, rodziną, nawet nieznanymi. Dlatego chciałem podkreślać ten aspekt obcowania z grami, który dalece wykracza poza samo siedzenie przed telewizorem.

– To piękne – powiedział Kalinske.

Od czasu rozmowy z Heidkampem na temat przemocy w grach miewał niekiedy chwile zwątpienia w stosunku do tego, co sprzedawali. Były one rzadkie i niezbyt dokuczliwe, lecz nie dawały mu spokoju i wszystko, co mogłoby je zdusić, przyjąłby z radością.

– Dobrze powiedziane, Howard – dodał.

– Nie żałuję tego, co stało się potem, ale było to niespodziewane – powiedział Phillips.

„Nintendo Power” stał się najpopularniejszym magazynem dla dzieci, a Howard Phillips i jego mucha zyskali niemałą popularność. Twarz maskotki pisma momentalnie stała się rozpoznawalna i wręcz synonimiczna z Nintendo, a on sam podróżował po kraju, promując firmę.

– Stałem się naprawdę znany i Nintendo potrafiło to wykorzystać: piegowata anglosaska twarz japońskiej firmy. Nie mieli złych intencji, lecz poczułem się nieco przytłoczony, bo postawiono na promocję kosztem

dbania o jakość gier. Kiedy byłem na trasie, nie mogłem porządnie oceniać nowych produktów. Doszło do tego, że pisałem recenzje z gier, których nawet nie ukończyłem, co z mojej perspektywy było niedopuszczalne.

– To okropne – rzekł Kalinske. – Byłeś jak muzyk na trasie, który nie ma czasu komponować.

– Gwiazda Nintendo! – wykrzyknął Toyoda.

– I tak się czułem – zwierzył się Phillips. – Nie mogłem się nigdzie pokazać bez ryzyka rozpoznania. Czasem było miło, ale niekiedy się śpieszyłem i nie mogłem nikomu poświęcić czasu, co prowadziło do nieciekawych sytuacji, bo miałem wrażenie, że kogoś rozczarowuję lub zawodzę. A naprawdę czułem się niekomfortowo, zaczepiany przez różne mamusie. A te ich spojrzenia, zaczepki...

Kalinske wybuchnął śmiechem.

– I co wtedy robiła pani Mistrzyni Gry?

– Nie znosiła tego! – odparł Phillips – Mamy odciągały ją na bok i pytały, jak to jest być żoną Mistrza Gry. Pytały, czy jestem też mistrzem sypialni i czy moje zdolności manualne faktycznie odpowiadają moim przechwałkom, i czy przez cały czas noszę muchę.

Gdy śmiechy ucichły, Kalinske dodał:

– Dobrze wieści są takie, że niedawno wykreśliliśmy z wewnętrznego regulaminu Segi obowiązek noszenia much, czyli jakoś przetrwasz.

Phillips uśmiechnął się szeroko.

– Kiedy możesz zacząć? – zapytał Toyoda. – Jesteśmy elastyczni.

Phillips otworzył usta, żeby odpowiedzieć, ale nagle słowa przestały płynąć, tak jak wtedy, gdy opowiadał im swoją historię.

– Rzecz w tym... – zaczął i już było wiadomo, co zamierza powiedzieć. Nie chciał udzielać tej odpowiedzi, lecz jakie miał wyjście? Każdy superbohater ma wszakże tylko jedną historię swojej genezy. – Doceniam propozycję pracy dla Segi, ale to chyba nie dla mnie.

– Jasne, rozumiemy – powiedział Kalinske, zmuszając się do powiedzenia czegoś ponad: „Poproszę rachunek!”; pokiwał głową, starając się nadać swoim słowom pozory prawdy.

– Może innym razem – powiedział Toyoda bez cienia emocji.

– Przepraszam. Czuję się paskudnie. Powinienem być coś zdradzić już na początku.

– Nonsens – odparł Kalinske, ponownie odpychając od siebie chęć poproszenia o rachunek.

- Może innym razem – powtórzył Toyoda.
- Dziękuję – powiedział Phillips z uczuciem ulgi.

Cała trójka dokończyła posiłek, choć wszystkim było niezręcznie. Kalinske nie miał do Phillipsa pretensji, lecz przez to minuty bynajmniej nie mijały szybciej. Był zaskoczony przebiegiem spotkania i karmił się za to, że nie przewidział jego rezultatu, ale z drugiej strony wiedział, że tak naprawdę w ogólnym rozrachunku nie ma to znaczenia. Z Phillipsem czy bez, Sega będzie nadal pędzić naprzód z prędkością miliona kilometrów na godzinę.

– Miles Prower? – zapytał Nilsen z mieszaniną niedowierzania i przerażenia. – Poważnie?

- Tak – odparła Schroeder, stojąc nad jego biurkiem z posępną miną.
- Nie może być.
- A jednak. Są zdecydowani.

Imię: Miles. Nazwisko: Prower. Tak miał się nazywać partner Sonica, efekciarska nowa postać ze sporą rolą w sequelu. Zupełnie jak w 1990 roku SOJ zorganizowało wewnętrzny konkurs na projekt, tym razem prosząc o szkice pomocnika błękitnego jeża. Najbardziej spodobał się im rysunek Yasushiego Yamaguchiego, głównego projektanta poziomów z Sonic Team. Jego pomarańczowy lisek miał stylową grzywkę i charakterystyczne ogony i wzorowany był na mitycznym stworzeniu z japońskiego folkloru. Tamtejsze legendy mówiły, że czerwone lisy zwane *kitsune* potrafiły wyhodować dodatkowy ogon za każde tysiąc lat życia. Atrybut zapewniał im wyjątkowe moce, na przykład umiejętność roztoczenia iluzji, przemawiania w snach czy potarcia jednym ogonem o drugi, żeby rozniecić ogień. Choć te same opowieści portretowały *kitsune* jako niesforne i psotne istoty, lis Yamaguchiego był znacznie bardziej udomowiony. Miał jowialny uśmiech i niestraszne były mu żadne trudności. Mógł obracać ogonami tak szybko, że wzbijał się w powietrze, i Nilsen od razu go pokochał. Kumpel Sonica wyglądał na fajnego gościa, ale nie narzucał się swoją osobowością. Przyciągał młodsze dzieciaki, lecz nie na modłę Disneya. Niefrasobliwie wykorzystywana umiejętność latania i charakter porządnego harcerza znakomicie uzupełniały przebojowość i gwałtowność Sonica. Był niemal idealny. Gdyby tylko nadano mu inne imię...

- Miles Prower? – upewnił się Nilsen.
- Tak. To od *miles per hour*, mile na godzinę – wyjaśniła Schroeder. – Kumas?

– Kojarzy mi się z czarnym charakterem z Bonda.

– Mnie z gwiazdą porno.

Nilsen pokręcił głową. Lubił gry słowne pewnie bardziej niż przeciętny człowiek, ale to poszło zdecydowanie za daleko. Czyli co, przyjaciel Batmana powinien być nazywać się Pele Ryna, a brat Mario – Spa Ghetti? Zrobili karykaturę ze świetnej postaci istniejącej w doskonale stworzonej rzeczywistości. No i był jeszcze jeden powód niechęci Nilsena.

– Znałem kiedyś jednego Milesa – powiedział – chodził ze mną do szkoły. Nie znosiłem go.

– Łączę się z tobą w bólu – odparła Schroeder. – Ale jak mówiłam, produkcja się napaliła.

Nilsen westchnął ciężko. Ostatnim razem kiedy dział produkcji twardo obstawał przy imionach, arcywróg Sonica cierpiał na multiplikację osobowości. Do przewodnika po grze opracowanego przez Sega of America trafił jako czarny charakter Doktor Ivo Robotnik. Sega of Japan nazywała go jednak szalonym naukowcem Doktorem Eggmanem. Żadna ze stron nie chciała pójść na kompromis i dlatego po jednej stronie globu przeciwnik Sonica skończył pod innym imieniem niż po drugiej, co spowodowało ciągnące się latami nieporozumienia. Nilsen nie miał zamiaru pozwolić na powtórkę z rozrywki i dlatego Miles Prower musiał odejść.

– Czyli to na nas ciąży obowiązek przekonania ich, że się mylą.

Ich pierwszym przystankiem było biuro Kalinskiego, który zgodził się z tym, że mogą i że powinni wymyślić coś lepszego (choć wszyscy czuli ulgę, że tym razem chodzi jedynie o imię, a nie osobowość i wygląd). Nie była to rozgrywka pomiędzy SOJ i SOA o to, kto ma większe ego – raczej proces podejmowania jak najlepszej dla firmy i fikcyjnego uniwersum decyzji. Sega of America komisyjnie przyklepała imię Tails, a Schroeder przedstawiła tę propozycję produkcji, która jednak stanowczo odmówiła zmiany. Toyoda starał się zażegnywać konflikty, a może nawet znaleźć kompromis, lecz nie udało mu się niczego przepchnąć. Czując, że nie mogą polegać ani na zdrowym rozsądku, ani na negocjacjach z kolegami, Nilsen i Schroeder uciekli się do lubianego przez Kalinskiego sposobu: ułożyli historię. Gdy powstał zajmujący życiorys nowej postaci, Nilsen wraz z Toyodą pojechali do Palo Alto, żeby móc się nim podzielić.

Co oczywiste, w Sega Technical Institute nie mogli liczyć na gorące przyjęcie ze strony Sonic Team. Pracujący nad grą zespół uważał, że Amerykanie dla zasady przyszli narzucić im swoje zdanie. Nilsen zdawał

sobie z tego sprawę i był świadomy, że niewiele może zrobić, aby ich odwieść od podobnych myśli. Posiadał tylko swoją króciutką historyjkę i liczył na to, że ona wystarczy. Odchrząknął, zignorował jadowite spojrzenia i zaczął czytać z kartki z nagłówkiem „Zmiana imienia Milesa Monotaila”:

Oto historia Milesa Monotaila. Miles był przeciętnym czteroletnim liskiem. Lubił bawić się z przyjaciółmi, ale owi przyjaciele tak naprawdę nimi nie byli. Kiedy tylko widzieli Milesa, śmiali się i stroili sobie z niego żarty. Czemu? Miles nie był jak inne liski.

Miles Monotail miał bowiem dwa ogonki, a dzieci, kiedy ktoś się wyróżnia, zwykle z niego dworują. Na dodatek Miles zwykł potykać się o swój drugi ogonek i spadał, tocząc się, z góry. Koordynacja nie była jego mocną stroną. Z powodu tych naigrawań Miles był ciągle smutny.

Któregoś dnia szedł ze zwieszoną głową, aż przed nosem przemknęła mu błękitna smuga, której towarzyszył przenikliwy świst. Tylko jedna osoba mogła poruszać się tak szybko: jeź Sonic.

Miles uważał, że to najfajniejszy gość na świecie. Chciał być taki jak on i poruszać się równie prędko. I co najważniejsze, zawsze chciał poznać Sonica.

Nadeszła jego szansa. Miles wziął głęboki oddech i krzyknął co sił w płucach:

– Sonic!

Błękitna smuga nabrała kształtu. Sonic zatrzymał się i odwrócił do Milesa.

– Woląłeś mnie? – zapytał.

– Sonicu, jesteś moim bohaterem – wykrzyknął Miles, biegnąc wokół Sonica.

Możecie zgadnąć, co się stało: Miles potknął się o ogon i upadł. Łzy napłynęły mu do oczu.

– Ej, rozchmurz się, mały. Co się dzieje? – zapytał Sonic.

– Chciałbym być taki jak ty, ale jestem dziwadłem. Mam dwa ogonki.

Sonic pochylił się nad Milesem i powiedział serdecznie:

– Nie jesteś dziwadłem! Jesteś wyjątkowy, bo masz coś, czego inni nie mają. I potrafisz robić rzeczy, o których tamci mogą tylko pomarzyć. Twoi przyjaciele powinni ci zazdrościć.

– Ale ja nie potrafię niczego specjalnego – zapłakał Miles.

– Oczywiście, że potrafisz – odparł Sonic. – Pokażę ci. Przejdiesz szkolenie Sonica.

Nic nie ucieszyłoby Milesa bardziej. Jego bohater zgodził się nim

zaopiekować i zaczął go uczyć, jak najlepiej wykorzystywać dwa ogony. Pokazał mu, jak zaginać je pod ciałem, żeby zbić się w aerodynamiczną kulkę i zrobić słynny naddźwiękowy obrót Sonica.

Następnie poinstruował Milesa, jak używać dwóch ogonów niczym śmigła helikoptera, żeby mógł latać, a tego nie potrafił nawet sam Sonic. Dość powiedzieć, że Miles był w siódmym niebie. Był wyjątkowy i kiedy jego znajomi zobaczyli, co potrafi, zzielenieli z zazdrości i chcieli się z nim naprawdę przyjaźnić. Ale on już znalazł sobie towarzysza, kogoś, kto w niego wierzył, kogoś, kto był jego bohaterem. Tym kimś był Sonic. Sam jeź także był szczęśliwy, że pomógł nowemu koledze zdobyć pewność siebie i niecodzienne umiejętności.

– Widzisz, Miles, jesteś wyjątkowy, bo masz dwa ogony i dlatego nadam ci specjalne imię. Od tej pory będę mówił na ciebie Tails. Niech to określenie przypomina ci, że ogony czynią cię wyjątkowym.

Od tamtej pory Miles Monotail nosił imię Tails.

Kiedy Nilsen skończył, złożył kartkę i schował ją do kieszeni. Ludzie z Sonic Team, którzy planowali bombardować każde jego słowo, autentycznie się wzruszyli. Ktoś nawet uronił łezkę.

Minęła chwila. Ekipa ochłonęła i Naka podszedł do Nilsena.

– Możecie nazwać go Tails – powiedział.

Pomimo obietnicy Naki sprawa nie została jeszcze rozwiązana. Członkowie Sonic Team, choć poruszeni, nie byli do końca przekonani. Przeczuwając, że przychylna atmosfera za moment wyparuje, Toyoda czym prędzej wydukał rozwiązanie kompromisowe:

– A może niech jego prawdziwe imię brzmi Miles Prower, ale Sonic wołał go będzie po ksywce?

Propozycja ta została przyjęta. Lisek mógł się nazywać Tails, a Sonic Team cieszyła sama myśl, że gdzieś głęboko na dnie nieistniejącej szuflady istniał będzie akt urodzenia z personaliami Milesa Prowera (choć w grze zdecydowali się nieco tę wizję urzeczywistnić i powtykali imię „Miles”, gdzie się dało). Tego dnia obie strony były częścią tej samej opowieści. I udało im się wspólnie dopisać szczęśliwe zakończenie. Przynajmniej tym razem.

27. POZA GRAMI WIDEO

Szóstego kwietnia 1992 roku Tom Kalinske również rozmyślał nad imionami, lecz po raz pierwszy od miesiący nie chodziło o Tailsa, Milesa Prowera ani o posiadającego tytuł doktora Robotnika. Myślał jedynie o swoich córeczkach, o Karen i o nowo narodzonym synku, którego żona kołysała w ramionach. Członkowie rodziny stawili się tłumnie przy jej szpitalnym łóżku, przyglądali się małemu człowiekowi i uczyli się go bezwarunkowo kochać. Noworodek uniósł lekko łokieć, jakby chciał pomachać, czym zaskarbił sobie sympatię wszystkich znajdujących się w salce osób. Jego ojciec nabrał pewności, że przejął charakterystyczną dla rodziców charyzmę. Był idealny pod każdym względem, tyle że nadal nie miał imienia.

– Brandon – zdecydowała Karen, przypieczętowując proces stworzenia.

Później tego samego dnia, 1200 kilometrów na północ, ktoś inny również miał okazję do świętowania. Wydarzenia tego nie cechowała co prawda sentymentalna podniosłość narodzin, lecz dla osób, które w nim uczestniczyły, było równie istotne, bo liczyły one, że kiedyś będzie im dane zobaczyć na tym stadionie play-offy. O 19:05 Mariners otworzyli sezon baseballowy ku uciesze 55 tysięcy rozkrzyczanych fanów. I nadal grali dla Seattle. Bohaterowie odpowiedzialni za powstrzymanie relokacji drużyny cieszyli się meczem ze swojego luksusowego sektora położonego na wysokości trzeciej bazy, sponsorowanego przez Boeinga. Siedzieli tam Arakawa, Lincoln, senator Gorton i pomniejsi inwestorzy, którzy celebrowali swoje osiągnięcie butelką miejscowego wina Chateau Ste. Michelle.

Lecz choć już czuli się jak królowie, którzy wyłożyli na stół najlepszą ofertę, opiewającą na 125 milionów dolarów, propozycja Seattle Baseball Group nie została jeszcze zaakceptowana przez Major League Baseball. Działo się tak nie tylko z uwagi na urzędniczą ślamazarność – chodziło również o ogólnokrajowy szum, jaki wywołała pamiętna konferencja

prasowa Nintendo. Nagłówki takie jak *Japońska oferta za drużynę z Seattle spotyka się z obojętnością baseballowej braci* („New York Times”, 24 stycznia) czy *Kto kupuje to co amerykańskie, sprowadza na kraj płacz* („Boston Globe”, 25 stycznia) znakomicie oddawały nastroje ludzi uważających szlachetne motywy Nintendo za nieczne machinacje. Piętnastego lutego namnożyły się kontrowersje i zaniepokojenie zostało zastąpione przez oburzenie, bo komisarz Nippon Professional Baseball League, Ichiro Yoshikuni, powiedział, że „japoński baseball jest przeznaczony dla Japończyków i japońskich fanów i postara się wykluczyć możliwość inwestowania weń kapitału zagranicznego”. Dlatego też Nintendo stało się swoistą metaforą obcości, synonimem bitwy toczącej się pomiędzy „nami” a „nimi”, pryzmatem, przez który Amerykanie zaczęli patrzeć na relacje z Japonią. Telewizja, gazety i spotykający się w barze ludzie uznawali za społecznie akceptowalną niewybredną krytykę Nintendo. Ba, było to nawet w dobrym tonie.

Dlatego też całkowicie zrozumiałe byłoby, gdyby firma sobie po prostu odpuściła. Próbowali przecież zrobić coś dobrego, a ich zakrzyczano. O ile chwalebne jest podejmowanie decyzji bez oglądania się na zdanie innych, tym razem ci „inni” byli także klientami, a zła prasa szkodziła sprzedaży. Ale Arakawa (podobnie jak i Lincoln czy Yamauchi) nie brał pod uwagę ucieczki z podwiniętym ogonem. Prezes NOA wierzył, że powinni utrzymać obrany kurs i dbać o tych, na których zależało im najbardziej, czyli o graczy i, w tym przypadku, mieszkańców Seattle. Przeszkody są nieodłączną częścią życia, ale zawsze lepiej być zółwem niż zającem.

Zamiast więc wywieszać białą flagę, Nintendo zdecydowało się oblec w czerwono-biało-niebieską. Na początku lutego Yamauchi powiedział, że ma nadzieję przenieść siedzibę Nintendo do Seattle, a pod koniec miesiąca do Seattle Baseball Club dołączyło siedmiu nowych, pomniejszych inwestorów – wszyscy urodzeni w Stanach Zjednoczonych. Do tego w marcu, po raz pierwszy w historii amerykańskiego oddziału, Nintendo zatrudniło specjalistę od komunikacji korporacyjnej. Była nim Perrin Kaplan, szczwana lisica od PR, której zdolności perswazyjne były niedoścignione. (Ona sama twierdziła, że któregoś razu przekonała izraelskiego żołnierza, aby przeszmugłował ją przez libańską granicę). Dzięki jej finezji – a także dokonanej przez firmę restrukturyzacji grupy odpowiedzialnej za przedstawienie oferty za drużynę – naciski zelżały. Nastroje nadal nie były najlepsze, ale przynajmniej nieco ucichły głosy krytyki. A kiedy przyszedł

dzień otwarcia sezonu 1992, jedyne głosy, które się liczyły, należały do przeszło 55 tysięcy miłośników baseballu, którzy obserwowali sygnał sędziego do rozpoczęcia gry i zajęcie pozycji przez Mariners.

Kalinske od chwili, gdy przyniósł swojego syna do domu ze szpitala, wykształcił w sobie talent do odbierania połączeń telefonicznych, zanim wybrzmiał drugi dzwonek. Uznał, że chociaż tyle może zrobić, skoro Karen odpowiadała za donoszenie ciąży i poród. Teraz mógł się wykazać całą swoją zwinnością i zgarniał słuchawkę stojącego w kuchni telefonu, ledwie ten się odezwał.

– Tom? Hej, tu Olaf – powiedział Olafsson wypracowanym do perfekcji cwaniackim, ale niepozbawionym koleżeńskiej szczerości tonem. – Przepraszam, że dzwonię tak późno.

– Żaden problem – odparł Kalinske. – Nie jest aż tak późno. Inna strefa.

– Ano tak. Uratowany przez czas pacyficzny – odparł z pewną ulgą Olafsson. – Muszę przyznać, że przez te ciągłe podróże nigdy nie jestem pewny godziny.

– Znam to aż za dobrze. Co tam?

– Cóż, przyjacielu, dzwonię z gratulacjami.

– Rozmawiałeś z Japonią? – zapytał Kalinske, nie mogąc ukryć entuzjazmu.

Po całych miesiącach luźnych dyskusji kilka ostatnich tygodni spędzili z Olafssonem na próbach sformalizowania partnerstwa pomiędzy Segą a Sony – sojuszu opartego na wzajemnym szacunku i wspólnej potrzebie. Jako że obaj biznesmeni zaprzyjaźnili się, gotowi byli rozmawiać o interesach otwarcie. Pasowali do siebie jak ulał. Olafsson zwierzył się Kalinskemu, że jego nadrzędnym celem jest wepchnąć Sony przebojem na rynek gier wideo i pozostać na nim przez całe lata. Mimo że podobna strategia wydawała się oczywista, w japońskiej firmie nadal pracowało wiele osób decyzyjnych starej daty, które były niezmiennie niechętne temu pomysłowi i żałowały czasu oraz funduszy, jakie wiązałyby się z jego realizacją. Jeśli zaś chodziło o oprogramowanie, już teraz patrzyli niechętnie na dział Sony Computer Entertainment, o którego dofinansowanie Olafsson nie mógł się doprosić. Nie otrzymywał też żadnego wsparcia z wewnątrz, które pozwoliłoby mu zatrudnić najlepszych producentów. Na dodatek firma chciała przerwać prace Kutaragiego nad sprzętem, i to być może już w czerwcu. Olafsson był przekonany, że mimo wszystko uda mu się uczynić

z Sony poważnego gracza na rynku, lecz potrzebował więcej czasu. Sojusz z Segą był dla niego ratunkiem, bo pozwoliłby mu pozostać w przemyśle gier tak długo, jak obowiązywałaby umowa.

Dla Kalinskiego z kolei plusy współpracy z Sony nie ograniczały się do gier, chciał bowiem wspólnie produkować także hardware, muzykę, może nawet filmy. Z Sony u boku Sega stanęłaby na skrzyżowaniu techniki, rozrywki i popkultury. Z Sony zawładnęłaby przyszłością.

– Co dokładnie powiedzieli? Są zainteresowani współpracą?

– Tom, Tom, Tom – zbeształ go Olafsson żartobliwie. – Musisz uporządkować swoje priorytety, bo dzwonię pogratulować ci syna. Brandon, tak?

– Ach – bąknął Kalinske. – Czuję się teraz jak głupek.

– Niepotrzebnie. Sam sporo myślę o Japonii – przyznał Olafsson, dzięki czemu Kalinske poczuł się nieco lepiej. – Podejrzewam, że takie pochopne wyciąganie wniosków jest jednocześnie znakiem rozpoznawczym ludzi takich jak my, oraz, być może, czasów, w których przyszło nam żyć.

– Brzmi jak dobra wymówka, biorę – odpowiedział Kalinske i obaj się roześmiali. – Ale mówiąc zupełnie poważnie, dziękuję, że dzwonisz. Wszyscy jesteśmy mocno podekscytowani. I fajnie mieć nareszcie innego faceta w domu, gdzie niepodzielną rządzą dziewczyny.

– Mogę to sobie wyobrazić – skomentował Olafsson. – Dobra, nie zawracam ci głowy. Zadzwonię, jak tylko się czegoś dowiem. Pewnie nieprędko, ale myślę, że ostatecznie nam się uda.

– Będę czekał.

– Świetnie. Tymczasem ciesz się zastrzykiem energii.

Kalinske odwiesił słuchawkę i powrócił do wyczerpanej, ale szczęśliwej żony, trójki zaciekawionych córeczek i malutkiego synka. Czuł, że wszystko się zmieniło – nie tylko w domu, ale i w biurze. Już po paru miesiącach po przeprowadzce do nowego biura w Redwood Shores Sega przeniosła się ponownie, co wymusiła na firmie szybka ekspansja. O ile poprzedni budynek faktycznie sprawiał wrażenie przejściowej siedziby, nowy biurowiec wydawał się idealny, aby firma narodziła się tam ponownie, z pretendenta stała się mistrzem, wyprzedziła peleton i wyszła na pozycję lidera. Sześciopiętrowy budynek o powierzchni ponad 10 tysięcy metrów kwadratowych znajdował się przy Shoreline Drive 255. Od frontu splendoru dodawały mu eleganckie fontanny, z tyłu zaś znajdował się kojący zmysły zalew. Biurowiec przypominał na co dzień przechodzącym obok niego

ludziom, że Segi nie można już dłużej lekceważyć.

Nowa siedziba symbolizowała co prawda metamorfozę firmy, lecz zmianę dynamiki funkcjonowania Segi odczuwano też na innych poziomach. Od czasu zorganizowanej w Vegas imprezy pracownicy traktowani byli z większym szacunkiem. Z pewnością lechtało to ich ego, ale nie pozostało też bez wpływu na postrzeganie samej firmy. Przed dwoma laty Toyoda zwrócił się do Warner Bros. z prośbą o sprzedaż licencji na kilka postaci, które planował wykorzystać w grach na Genesis, i wówczas nawet nie chciano z nim rozmawiać, bojąc się, że słuchy o ewentualnym spotkaniu trafią do Nintendo. Teraz jednymi z bardziej obiecujących gier szykowanych na konsolę Segi były oparte o nowy film studia Warner Bros. *Batman Returns* oraz *Taz-Mania* zrealizowana na licencji produkowanej przez studio kreskówki *Looney Tunes*. Ponadto Sega prowadziła rozmowy na wysokim szczeblu z Disneyem, Universalem, 20th Century Fox i oczywiście Sony.

Podczas gdy Sega przygotowywała się do wzięcia świata Nintendo szturmem, Kalinske uznał, że czas się odwdzińczyć za szczęście, jakie ich spotkało. Rywale uznawali zakup pierwszoligowej drużyny baseballowej za akt dobroczynny i szef SOA uważał, że jego firmę stać na coś bardziej kreatywnego i efektywnego. Dlatego też na początku 1992 roku założył organizację Sega Youth Education and Health Foundation. Jej misją było zwalczanie chorób dotyczących młodzieży, i sponsorowanie różnorodnych edukacyjnych przedsięwzięć, najchętniej łączących naukę z wykorzystaniem nowoczesnej techniki. Dla Mattel filantropia zawsze była priorytetem, dlatego Kalinske cieszył się, że otrzyma szansę ofiarowania pomocy innym również w swojej obecnej firmie. Człowiek może przeznaczyć na coś sporą sumę, ale to przedsiębiorstwo potrafi sprawić, że o danej inicjatywie będzie rozmawiał cały świat.

Pełnienie pożytecznej funkcji społecznej to jedno, ale fundacja miała również uspokoić tych, którzy zarzucali grom brak elementu edukacyjnego. Rzadko kiedy Kalinske zaprzętał sobie głowę podobnymi myślami, ale ostatnio coraz częściej go nawiedzały. Być może dlatego, że Emil Heidkamp napomknął o coraz silniej akcentowanej w grach przemocy? A może myśli te wyrastały na gruncie osobistej refleksji, która pojawia się, kiedy na świat przychodzi nowe życie? Albo powodem były coraz śmielsze głosy rodziców, zaniepokojonych, że gry szkodzą prawidłowemu rozwojowi ich dzieci? Niektórzy twierdzili, że Nintendo (a teraz także Sega) nieodpowiedzialnie przyczynia się do wychowania pokolenia „widiotów”. A jeśli Kalinske chciał

się zmierzyć z tymi zarzutami, musiał lepiej zrozumieć, skąd one się biorą. Nie było to zadanie, o którym marzył, poza tym miał zbyt dużo do zrobienia i nie chciał tracić czasu na podobne rzeczy. I nawet jeśli owo kręcenie nosem opierało się na racjonalnych podstawach, nowo założona fundacja Segi miała zadośćuczynić przewinom. Owszem, Kalinske posługiwał się argumentacją godną narkotykowego bonza usprawiedliwiającego swoją działalność datkami na cele charytatywne, lecz przecież nie robił niczego złego, prawda? Segi już dokonała czegoś znaczącego, co potwierdzała niedawna rozmowa, jaką Kalinske odbył z Nilsenem.

Przed paroma miesiącami Nilsen zaszedł do jego biura ze słowami:

– Rozmawiałem właśnie z Cheryl z KIIS.

Chodziło oczywiście o Cheryl Quiroz ze stacji radiowej KIIS-FM, z którą Nilsen pracował od czasu kampanii „16 tygodni lata”. Była jedną z nielicznych osób spoza firmy, w której żyłach płynęła iście błękitna krew, i nie chodziło bynajmniej o arystokratyczne pochodzenie.

– Przyleciała pogadać o organizowanym przez jej radio letnim koncercie. Był z nią dyrektor programowy stacji, niejaki Bill Richards.

– Nie znam go – powiedział Kalinske. Był nieco zdezorientowany, ale nie potrafił ukryć swojej niecierpliwości; nie mógł się doczekać wyjaśnienia, co to wszystko znaczy. – Ale to dość nietypowe, bo po co miałyby go tu ciągnąć? To chciałeś podkreślić?

– Dokładnie – przyznał Nilsen. – Przez cały czas zastanawiałem się, po co wydawać pieniądze na bilet dla niego, a potem do mnie dotarło: są zdesperowani. Bo wyszło na to, że Bill, ten dyrektor programowy, ma szalony pomysł skrzyknięcia kilku popularnych kapel na koncert dobroczynny, rozumiesz, żeby zebrać pieniądze i uczulić ludzi na pewien problem. Lecz nie znalazł ani jednego sponsora tej imprezy, bo chodziło o dzieci chore na AIDS.

Trudno jest wytłumaczyć panującą na przełomie lat 80. i 90. niechęć do podjęcia tego tematu, szczególnie jeśli chodziło o dzieci, lecz przestudiowanie przypadku Ryana White’a z Kokomo w stanie Indiana może wyjaśnić to trwające latami swoiste przeciąganie liny pomiędzy tą częścią społeczeństwa amerykańskiego, którą paraliżował strach, a tą, która była pełna empatii.

U zaledwie trzydniowego, urodzonego w 1971 roku Ryana wykryto hemofilię typu A. Częścią procesu leczenia były cotygodniowe transfuzje poprawiającego krzepliwość krwi białka zwanego czynnikiem VIII.

Pozwalały mu one na prowadzenie względnie normalnego życia przez prawie całe dzieciństwo, ale sytuacja uległa zmianie, kiedy w 1984 roku chłopiec został odwieziony na pogotowie z podejrzeniem zapalenia płuc. Po częściowej transplantacji organu zdiagnozowano u niego AIDS, którym zaraził się podczas transfuzji. Młodemu Ryanowi dawano jedynie sześć miesięcy życia, lecz mimo trudności odzyskał część siły i próbował nadal funkcjonować jak dawniej. Kiedy lokalna społeczność dowiedziała się o jego zamiarze powrotu do szkoły, głośno zaprotestowała. Obawiając się, że Ryan zarazi dzieci AIDS, 50 nauczycieli i przeszło 100 osób spośród miejscowych dorosłych podpisało petycję, w której domagano się wydania chłopcu zakazu uczęszczania do Western Middle School. Choć komisarz stanu Indiana do spraw zdrowia poinformował szkołę, że White nie stanowi żadnego zagrożenia dla innych uczniów, Ryan został wyrzucony z placówki. Jego rodzice zaskarżyli tę decyzję i podjęli odpowiednie kroki prawne, starając się o powrót syna do nauki. Przez następny rok chłopak uczył się w domu, a państwo White'owie chodzili po sądach i składali apelacje. Wreszcie w sierpniu 1986 roku Ryanowi pozwolono dołączyć do ósmej klasy. I choć wydawało się, że to wielkie zwycięstwo, chłopiec nie był szczęśliwy z powrotu, bo dawni koledzy oskarżali go o „bycie ciotą”. Jego rodzice niemal codziennie otrzymywali groźby, a kiedy przez ich salon przeleciała wystrzelona kula, zdecydowali się zabrać syna do domu.

Od tamtej pory aż do śmierci w 1990 roku Ryan White często mówił o swojej chorobie na forum publicznym, regularnie gościł w *The Phil Donahue Show* i brał udział w imprezach dobroczynnych, a stacja ABC zrealizowała nawet film telewizyjny na podstawie jego historii. Lecz choć jego wysiłki znacząco pomogły uczulić społeczeństwo amerykańskie na zagrożenie AIDS, nie zmieniło się zbytnio postrzeganie choroby, o której jakakolwiek wzmianka wydawała się z gruntu toksyczna. Dlatego też żadne firmy nie chciały wesprzeć koncertu organizowanego przez KIIS.

– Proszą jedynie o 50 tysięcy – tłumaczył Nilsen – a ze względu na powszechną stygmatyzację AIDS oferują nam czas antenowy i reklamy wyceniane na 200 tysięcy. Nie dość, że słuszna sprawa, to jeszcze fantastyczny układ. Dlatego odpowiedziałem jej, że Sega da pieniądze na imprezę. Czyli dobre wieści.

Kalinske przetrawił tę informację i wychylił się do Nilsena.

– Czekał – powiedział – niech no to podsumuję. Bez mojej zgody postanowiłeś wyłożyć znaczną sumę pieniędzy na nagłośnioną przez prasę

imprezę na rzecz cierpiących na AIDS, chorobę, o której ludzie nie chcą w ogóle słyszeć?

– Tak – odparł niepewnie nieco zażenowany Nilsen.

Kalinske uderzył otwartą dłoń w blat biurka.

– Al – rzekł powoli – z każdym dniem lubię cię coraz bardziej. Fantastycznie!

Od razu opowiedział Nilsenowi o spotkaniu z Anique Kaspar, na którą natknęli się podczas pobytu w Disneylandzie. Wspomniał, z czym zmaga się dziewczyna, i zwierzył się, że chciałby spróbować jej pomóc, choćby miała to być jedynie drobnostka.

– Paul Newman założył świetną organizację w Connecticut, Hole in the Wall Gang Camp. Chore dzieci mogą tam jechać na obóz letni ze swoimi rówieśnikami.

– Niesamowite – powiedział Nilsen.

– O tak – przyznał Kalinske. – A Anique zasługuje na wszystko, co niesamowite. Dlatego chcemy z Karen zapłacić za jej pobyt. Mam nadzieję, że nie koliduje to z koncertem. Kiedy KIIS planuje zrobić tę swoją imprezę?

25 kwietnia 1992 roku, zaledwie kilka dni po narodzinach syna Kalinskiego i parę miesięcy po utworzeniu charytatywnej fundacji Segi, SOA i KIIS-FM zainaugurowali w Irvine Meadows Amphitheatre pierwszy coroczny koncert KIIS and Unite. Na przełomowej ośmiogodzinnej imprezie na rzecz Pediatric AIDS Foundation wystąpili między innymi Céline Dion, Kid 'n Play i Eddie Money. Kalinske nie znał tych wykonawców, ale na szczęście była z nim Anique, która okazała się chodzącą miniaturową encyklopedią muzyki pop.

– To przecież Color Me Badd – zachwyciła się, kiedy po koncercie poszli za kulisy; miała na sobie koszulkę z nadrukiem i nieco za duży letni kapelusz z zatkniętymi za rondo kwiatami. – Śpiewają taki kawałek *I Adore Mi Amor*, co znaczy „Kocham moją ukochaną” – mówiła, a Kalinske słuchał z zachwytem. Anique ostatnimi czasy często miewała gorsze dni, lecz dzisiaj promieniała.

– Dobry? – zapytał.

– Tak – wyszczebiotała. – Świetny!

– To chodźmy z nimi pogadać. – Ruszyli w stronę Color Me Badd, ale Kalinske zobaczył, że dziewczyna jest bardzo osłabiona. – Wiesz co, może zawołam ich, żeby podeszli do nas?

Color Me Badd chętnie przyjęli jego zaproszenie i traktowali Anique jak

księżniczkę. Na imprezie pełnej gwiazd to ona świeciła najjaśniej. Kalinske uważał, że jego gość zasługuje na to wszystko z mnóstwa różnych powodów, lecz najbardziej lubił jej uśmiech. „Jak ona to robi?”, zastanawiał się nieustannie. Nieważne, jak się czuła i jak wyglądał świat wokół niej, na jej twarzy zawsze gościł pogodny, zaraźliwy uśmiech. Był to prawdziwy dar i Kalinske czuł potrzebę podzielenia się nim ze wszystkimi naokoło. Dlatego kiedy Rick Dees, główny DJ KIIS-FM, poprosił Kalinskego na scenę, szef SOA nie wyobrażał sobie, że może tam pójść bez Anique.

– Gotowa? – zapytał, kiedy Dees wypowiedział do mikrofonu jego imię.

Dziewczyna pokiwała głową. Kalinske pomógł jej się podnieść, żeby nie musiała się forsować, i zaskoczyło go, jaka jest lekka. Niemal ją upuścił. Musiała ważyć 20, góra 25 kilogramów. Posadził ją sobie na ramionach i powoli wyszli na scenę, gdzie powitały ich oklaski 15 tysięcy ludzi. Kalinske złapał mikrofon i wygłosił krótką przemowę, ale jego słowa nie miały tak naprawdę znaczenia. Liczyła się jedynie siedząca na jego ramionach uśmiechnięta dziewczyna i jej przyozdobiony kwiatami biały kapelusz. Zgromadzonych przed sceną ludzi nie przerażała już myśl o chorobie, a zaproszone na koncert gwiazdy były szczęśliwe, że mogą brać udział w tej imprezie. Sega i KIIS-FM zebrali na rzecz Pediatric AIDS Foundation 211 tysięcy dolarów.

Dwa miesiące później Kalinske odbierze telefon i otrzyma informację, że Anique odeszła, tulona przez matkę podczas drogi powrotnej z obozu letniego Paula Newmana. Ale to wydarzy się dopiero za kilka tygodni. Bo tego słonecznego kwietniowego dnia Kalinske patrzył na skandujący tłum wypełniający Irvine Meadows Amphitheatre, który zdecydował się wesprzeć dzieci chorujące na AIDS podczas koncertu zorganizowanego dzięki Sedze, i uśmiechnął się, bo dzielna dziewczynka została zewsząd zalana miłością. Zasługiwała na nią i Kalinske wiedział, że na zawsze zachowa ten obrazek dla siebie. Pozostanie mu po niej chociaż tyle.

28. BOCA

Przemówienie wygłoszone na scenie podczas niedawnego koncertu, przyjęcie roli gospodarza podczas najgłośniejszej imprezy na CES, kolacja z szefostwem Sony na ekskluzywnym tarasie biurowca... Było coś uzależniającego w poczuciu władzy i przyjemności związanej z przebywaniem w świetle reflektorów. Kalinske traktował te wyróżnienia jak potwierdzenie dobrze wykonanej pracy, nad którą spędził długie godziny. Pragnął jednak więcej podobnych chwil – o wiele więcej. Wszystko wskazywało na to, że jeszcze będzie mógł się nimi cieszyć, bo Sega kontrolowała 25 procent rynku gier i wydawało się, że będzie się już tylko rozwijać. Rakieta wystrzeliła i leciała wysoko, głośno rycząc. Firmę czekał istny kosmiczny wyścig z Nintendo.

Ale mimo że gwiazdy sprzyjały Sedze, nadal istniał pewien czynnik o wystarczającej mocy przyciągania, aby sprowadzić Kalinskego i jego zespół z powrotem na Ziemię: brak znaczących dokonań. To nie żaden złośliwy przytyk, lecz niezbity fakt. Sega była jak nowicjusz, któremu udało się zaliczyć home run podczas pierwszego dużego meczu i który lamentował, że nie sposób utrzymać takiej formy przez cały sezon. Obawa ta miała racjonalne podstawy i wyrażała to, o czym wszyscy myśleli: czy Sega to nowe Nintendo, czy raczej przejściowa moda? Sprzedawców nachodziły tego rodzaju wątpliwości, jednak zbytnio się z nimi nie afiszowali.

Biorąc pod uwagę plany Sega of America, Kalinske był pewien, że jego firma się utrzyma. Ale sklepy nie mogły przecież tego wiedzieć. Jedyne, czym dysponowały, to przeszłość, teraźniejszość i niewielki wgląd w przyszłość, który zapewniło im kilka godzin na Consumer Electronics Show. Zresztą pośród wielu powodów, dla których władze firmy zdecydowały się obsadzić na stanowisku szefa SOA akurat Kalinskego, było jego spore doświadczenie, które jak miano nadzieję, przełoży się na poszerzenie ubogiego portfolio Segi. Lecz na dynamicznie rozwijającym się

rynku gier Kalinske nie mógł już niczego ugrać na samej reputacji. Kiedy przejął firmę, sprzedawcy wsparli przewrót w szeregach Segi, ale teraz musiał wykonać z nimi kolejny krok i głośno obwieścić swoje pretensje do tronu. Zamierzał znaleźć sposobność, by zaciągnąć ich na bok, olśnić i udowodnić, że jego firma nie ma zamiaru prędko rezygnować. Okazja pojawiła się już wkrótce. Nosiła nazwę Boca.

– Witajcie na słonecznej Florydzie – powitał swoich gości Kalinske.

Pracownicy Segi i zaproszeni uczestnicy szczytu tłumnie przybyli na wieczorek koktajlowy inaugurujący nową inicjatywę firmy. Szczelnie wypełniali przestronną, wyłożoną czerwonym dywanem salę balową.

– A mówiąc ściślej – ciągnął Kalinske, wczuwając się w pulsujący rytm imprezy – witajcie w Boca Raton Club. Kolejne trzy dni spędzicie na grze w golfa, łowieniu ryb, degustacji alkoholi i zawieraniu przyjaźni z ludźmi, dzięki którym Sega odniosła tak oszałamiający sukces. I nie obawiajcie się niczego. Zakazałem im gadać o pracy na polu golfowym. Przynajmniej przed dziewiątym uderzeniem.

Sala zatrzęsała się od śmiechu. Zaproszono około 400 osób, które stały z uśmiechami przyklejonymi do twarzy i prezentowały różne stadia nabywanej stopniowo opalenizny. Znajdowali się wśród nich nie tylko handlowcy piastujący wyższe stanowiska i ich szefowie. Sega chciała, żeby ich przyjaźń ze społecznością sklepową była długotrwała, dlatego zaproszono również kierowników średniego szczebla, młodszych dyrektorów, a nawet asystentów. Niewykluczone przecież, że pewnego dnia staną się decydentami. Równocześnie Sega nie straci, jeśli o firmie przyjdzie im gadać jedynie przy dystrybutorach wody mineralnej.

Impreza formalnie rozpoczęła się 11 maja 1992 roku, ale Kalinske i jego ekipa przyjechali na Florydę kilka dni wcześniej. Gościom obiecano zabawę i słońce, lecz w istocie Sega zamierzała odegrać broadwayowskie przedstawienie – zamierzała przekonać gości, aby zapomnieli o Nintendo. Zwykle handlowcy składali świąteczne zamówienia podczas czerwcowego CES i Sega musiała konkurować z Nintendo, a jako że sprzedawcy mieli ograniczone budżety na gry, olśnieni blaskiem lidera stawali się ślepi na propozycje konkurencji. Majowa impreza ryzyko to minimalizowała i dawała SOA szansę na skuszenie potencjalnego kontrahenta, jeszcze zanim Nintendo zdąży przedstawić mu tegoroczną ofertę.

– Jeśli będziecie czegoś potrzebowali, czegokolwiek – ciągnął Kalinske, patrząc na imponujący tłum gości – nie zwlekajcie, mówcie od razu.

Zasłużyliście na to. A gdyby się tak zdarzyło, że pod koniec imprezy zapomnicie o naszych przyjaciółkach z Redmond, nie będę miał o to pretensji!

Kalinske zakończył przemowę i usiadł. Rozległy się owacje, ale nietrudno uzyskać taki aplauz, jeśli zapewni się gościom nieograniczony dostęp do baru. Szef SOA wiedział, że prawdziwym wyzwaniem będzie kolejnych parę dni. Boca jawiła się jako wyjątkowa szansa, lecz istniał pewien margines błędu. Jeśli kiedykolwiek chcieli przeskoczyć Nintendo, to jak uważał Kalinske, „nie wystarczy zadbać o chwilę obecną, trzeba też zabezpieczyć przyszłość”. Kaszka, którą gotowała Sega, nie mogła być ani za gorąca, ani za chłodna, tylko w sam raz. Kalinske obejrzał się przez ramię, chcąc się upewnić, że nikt nie patrzy, jak pośpiesznym gestem wyciera o obrus lekko przybrudzoną łyżeczkę.

– Nie boisz się umorusać rączek? – zapytał Nilsen, przyłapując go na gorącym uczynku.

Kalinske się uśmiechnął.

– Zrobię, co trzeba.

– Pozwolisz, że się przyłączę?

– Nie mam nic przeciwko – odparł Kalinske, zadowolony, że nie tylko on popełnia faux pas.

Przez krótką, osobliwą chwilę mężczyźni polerowali srebrne łyżeczki, aż stały się nieskazitelnie lśniące. Absurdalność tej sytuacji podkreślało to, że prawdopodobnie żaden z nich nie zrobiłby czegoś takiego w domowym zaciszu. Kalinske chyba od dziesięciu lat nie pomógł Karen przy naczyniach, a Nilsen wydawał się typem człowieka, który kupował wyłącznie plastikowe naczynia i sztucce. Ale tym razem było inaczej, bo chodziło o Segę. Reguły panujące w normalnym życiu tu nie obowiązywały.

– No już, durna plamo – szepnął pod nosem Nilsen.

– Dajesz dojść do głosu swej Lady Makbet? – zapytał Kalinske. – Czyli co, zabiliśmy króla?

– Od trzech lat prowadzimy!

– Cóż – odparł nieco rozbawiony Kalinske – łatwo jest być numerem jeden, kiedy nie ma na rynku innej konsoli 16-bitowej.

– Nie przeczę – powiedział Nilsen – ale jednak! Liczby nie kłamią!

– Nieźle. Dokładnie takiej propagandy nam trzeba i spodziewam się ją jutro usłyszeć.

Nazajutrz, podobnie jak tamtego dnia, plan przewidywał golfa, tenisa i wylegiwanie się nad basenem, ale także oficjalne prezentacje Kalinskego

(ogólna), Burnsa (sprzedaż), Adair (Game Gear) i Nilsena (Genesis). Boca była istnym koniem trojańskim, dzięki któremu przygotowano misternie skoordynowaną inwazję. Kalinske pomyślał o tym, co zaplanowali, i nieco się zrelaksował. Bo tak naprawdę sukces tego przedsięwzięcia zależał od stopnia wypoczynku zaproszonych gości i tego, co mówili on i jego trzech zaufani pracownicy. I niczym miotacz wychodzący na szóstą rundę bez ani jednej skuchy zaczynał się przekonywać, że być może faktycznie ma szansę rozegrać idealny mecz. Odłożył łyżeczkę i spojrzał na wypełnioną po brzegi salę.

– A co byś powiedział – zagaił – jakbyśmy już teraz przemycili trochę propagandy? Bo mamy tutaj pełno ludzi, którzy potrzebują słówka zachęty, żeby stanąć po naszej stronie. Może pomożemy im podjąć jedyną słuszną decyzję, co?

– Jasne – odparł Nilsen, odkładając sztucce. – Umiem w te klocki jak mało kto.

– To zupełnie tak jak ja – odpowiedział Kalinske, zdziwiony, jak szczere były to słowa i jak łatwo przeszły mu przez usta. – To zupełnie tak jak ja – powtórzył, po czym ruszyli w tłum udowodnić wszystkim naokoło, że Sega nie jest chwilową modą.

– W 1992 roku agresywne kampanie reklamowe będą bardzo, ale to bardzo istotne – grzmiał Nilsen ze skraju długiej na sześć metrów sceny, którą ustawiono w sali balowej.

Zaledwie parę godzin wystarczyło, żeby przemodelować całe pomieszczenie na aulę z prawdziwego zdarzenia. Nilsen stał przy drewnianym pulpicie, a za plecami miał duży ekran, na który rzucano obraz z projektora. Przed nim, na ustawionych rzędami krzesłach, siedziały setki ludzi.

– Szukaliśmy tu i tam, próbując znaleźć idealnego mówcę, który mógłby opowiedzieć o Genesis.

Kalinske słuchał go z pierwszego rzędu i od czasu do czasu dyskretnie zerkał na siedzącego obok Johna Sullivana, człowieka odpowiedzialnego za kupno zabawek dla Toys „R” Us. Od 1985 roku, kiedy założyciel firmy Charles Lazarus i wiceprezes wykonawczy Howard Moore zrobili odważny krok i jako pierwsza sieć w kraju zaryzykowali inwestycję w Nintendo, Toys „R” Us cieszyło się opinią firmy wyznaczającej zabawkarskie trendy. Potem pałeczkę przekazano Sullivanowi, który był tak zafiksowany na punkcie

dostarczania do sklepów jak największych ilości najlepszych dostępnych gier, że często nawet nie czekał, aż zostaną dostarczone. Po prostu wysyłał swoje ciężarówki po odbiór towaru, kiedy ten tylko przekroczył granicę kraju, a następnie rozwoził go po 800 firmowych sklepach. Choć Kmart czy Wal-Mart miały więcej lokali, to Toys „R” Us było najważniejszym klientem.

– Idealny mówca wiedziałby wszystko o grach i wyróżniał się nieskazitelną szczerością – dodał Nilsen, przygotowując wszystkich na sensacyjną wiadomość.

Sullivan nachylił się do Kalinskiego i szepnął:

– Czyżby? Ktoś lepszy od Sonica?

Kalinske z przekonaniem pokiwał głową.

– Tak właściwie to jest ich dwóch – odparł.

– A teraz – ciągnął Nilsen – chciałbym przedstawić pierwszego mówcę. – Gdy tylko dokończył zdanie, na ekranie pojawiło się ogromne zdjęcie Howarda Lincolna z Nintendo, pod którym widniały słowa, jakie wypowiedział podczas procesowania się z Tengen: „Mają naprawdę świetną grę. Będą dla nas mocną konkurencją”.

Nastąpiła chwila ciszy, przyzwalająca na śmiech. Nikt nie miał zamiaru się hamować. Kiedy chichoty i rechoty ucichły, Nilsen serfował po fali entuzjazmu:

– A żeby powiedzieć słówko o naszych licencjobiorcach, poprosiłem jeszcze kogoś.

Na ekranie pojawiło się zdjęcie Minoru Arakawy z podobnie obciążającym go cytatem, tyle że wychwalającym *John Madden Football* od Electronic Arts na Sega Genesis.

Kalinske zauważył, że Sullivan kuli się, próbując nie parsknąć śmiechem, i nie mógł przestać myśleć o baseballowej analogii z poprzedniego wieczoru. Nadal rozgrywał idealny mecz, lecz tym razem czuł się, jakby wkraczał w dziewiątą rundę, mając naprzeciw siebie już ostatnich pałkarzy. Sam rozpoczął drugi dzień szczytu od inspirującej przemowy. Chciał, żeby wszyscy byli tak podekscytowani możliwością przyjrzenia się przyszłości Segi jak on przed paroma laty, kiedy Nakayama zabrał go do laboratorium działu B + R. A gdy poczuł, że jego słowa przyniosły pożądaný rezultat, oddał głos Burnsowi, który z radością zbombardował zebranych wynikami sprzedaży i prognozami. Mówił językiem handlu biegłej niż pozostali, nie trzeba było żadnego tłumacza, a słuchacze żywiołowo reagowali na jego

słowa. A kiedy już powiedział, co miał przekazać, do Adair i Nilsena należało uchylenie rąbka tajemnicy i udowodnienie, że to wszystko jest możliwe. Adair mówiła jako pierwsza, a kolorowy Game Gear posłużył jej za metaforę do opisanego tego, czym Game Boy nigdy się nie stanie. Następnie mikrofon przejął Nilsen.

Ogłosił, że firma obniży cenę Genesis do 129 dolarów 95 centów, po czym podzielił się szczegółami planów na 1992 rok. Opierały się one na „najgorętszych grach”, „najgorętszych promocjach” i „najgorętszej kampanii reklamowej podpartej największym budżetem w historii firmy”. Choć Kalinske potrafił docenić dobrą grę i był dumny z oryginalnych ruchów promocyjnych, to ostatnia uwaga ekscytowała go najbardziej. Po ściągnięciu Eda Volkweina poszukiwania nowej agencji reklamowej zawęziły się do pięciu biur, łącznie z jego osobistym faworytem, Wieden+Kennedy z Oregonu. Firma zasłynęła dekadą współpracy z Nike. Kalinske bez mrugnięcia okiem mógł przyznać, że brakuje mu Steve’a Race’a, lecz nie mógł nie zaprzeczyć, że sprawiedliwości stało się zadość – utracił człowieka z Reeboka, a na jego miejsce wskoczył ktoś z Nike. Zresztą szef SOA był szczerze podekscytowany, że Wieden+Kennedy dołączyło do grona agencji rywalizujących o kontrakt z Segą. Za miesiąc miał otrzymać formalną ofertę każdej z nich. Był świadomy, że taka firma mogłaby wydatnie pomóc Sedze sfinalizować proces redefinicji, i chciał, żeby nowa krajowa kampania została zapamiętana również poza branżą. Jeśli Sedze by się ta sztuka udała i przeciągnęliby sieci handlowe na swoją stronę, byłiby nie do zatrzymania. Ale Kalinske wiedział też, że za bardzo wybiega myślami w przyszłość. „Krok po kroku – upominał się. – Zamach i rzut. Dokończ mecz”.

– A skoro już powiedzieliśmy sobie to wszystko – rzekł Nilsen poufale – to odpowiedzmy sobie na pytanie, czego chcą dzieciaki. Chcą świetnych gier. Proste. A na 1992 rok mamy zaplanowane takie tytuły, że będą krzyczeć o nie pod sklepami.

Kalinske z uznaniem pokiwał głową. Facet bezbłędnie kierował tłumem.

– Drugą połowę roku zainaugurujemy *David Robinson Basketball* – powiedział Nilsen i zamilkł na chwilę, żeby puścić na ekranie fragment rozgrywki. – Mówimy o pełnej swobodzie poruszania się po boisku. Do dyspozycji mamy dwa tuziny ruchów opracowanych na podstawie nagrań z prawdziwych meczów koszykówki. *David Robinson Basketball* pozwala nawet na uderzenia z łokcia, rozbicie tablicy i wyrywanie sobie piłki. Emocje prosto ze sportowej hali!

Nilsen miał urzekający sposób mówienia – wyrzucał z siebie kolejne słowa z prędkością karabinu maszynowego, przez co wydawało się, że stroi sobie żarty z konkretnych gier, z gier w ogóle, a nawet z samego siebie. Jednocześnie demonstrował szacunek do wszystkiego, o czym mówił, ze sobą włącznie. Trudno powiedzieć, jak to osiągał, lecz najważniejsze, że mu się udawało. Z zaangażowaniem omawiał nadchodzące premiery. Zapowiadał *Taz-Manię* zachwycającą „17 etapami, z których na każdym Tasmania wygląda jak z pocztówki (będą tam i tryskające strumyczki, i zdradzieckie lotne piaski)”. Mówił o *Evander Holyfield's Real Deal Boxing* firmowanym przez zawodnika, który powalił Bustera Douglasa. („Nieprzerwana akcja w ringu obracającym się o pełne 360 stopni”). Następnie wspomniął o *Super Monaco GP 2* („Istna fantazja dla każdego, kogo rajcuje zapach palonej gumy”), *Batman Returns* („Niech to nietoperz porwie! Batmobil kontra Kaczmobil, Batman ścierający się w widowiskowym pojedynku z morderczym Pingwinem!”) i *TaleSpin* („Oblecicie cały świat, podczas gdy Don Karnage i jego powietrzni piraci robią wszystko, aby wam przeszkodzić”). Był na fali, a zebrani nie posiadali się z radości, szczególnie Kalinske. Nilsen rzucał piłki na lewo i prawo, prezentując całą gamę swoich możliwości. Szybka. Podkreślona. Ślizgacz. Czasem nawet i powolna.

– Październik przyniesie serię reedycji niektórych z naszych najlepiej sprzedających się do tej pory gier pod zbiorczą nazwą Sega Classics w cenie 29 dolarów 95 centów, a pośród nich znajdzie się chociażby *Michael Jackson's Moonwalker*.

Kalinske czuł, że Nilsen buduje napięcie i zaraz przejdzie do głównego punktu programu. Perfekcja mogła być pojęciem z gruntu abstrakcyjnym, ale w tej chwili dało się odczuć jej smak, i był pewien, że zgodziłby się z nim każdy obecny na sali gość.

Nadszedł czas. Nilsen zapowiedział następną grę:

– Listopad – ogłosił. – Gra o najdziwniejszym rozwoju akcji. Tym razem będziecie chcieli zginąć.

I wtedy wszystko poszło nie tak. Sekundę później wysiadł prąd. Klimatyzacja padła. Ekran zalał się czernią. Przez zasłonięte rolety prześwitywały jedynie smużki światła i setki ludzi, którzy mieli zdecydować o dalszych losach Segi, zostały pograżone w ciemności.

29. PO ZACIEMNIENIU, PRZED BLASKIEM

Kurwa.

Kalinske próbował sięgnąć po jakieś inne słowo, ale nie potrafił znaleźć żadnego odpowiedniejszego. Światło zgasło podczas najważniejszej prezentacji Segi.

Kurwa, kurwa.

Kiedy minęło początkowe zaskoczenie, Kalinske zorientował się, że wysiadł prąd. Obrócił się do Johna Sullivana, który złowieszczo strzygł brwiami.

Kurwa, kurwa, kurwa.

– Cóż – powiedział, starając się odkryć jakąś dobrą stronę tego zamieszania – chyba Segi jest zbyt potężna, żeby stan Floryda mógł okiełznać naszą energię!

– Ha, jeśli patrzyliśmy na te same wyniki sprzedaży – odparł Sullivan, klepiąc go po ramieniu – to nie byłbym zaskoczony!

I dopiero wtedy Kalinske zorientował się, że uniesione brwi Sullivana nie wyrażają potępienia, ale ciekawość. Nie był w tym osamotniony. Zebrani goście wyrażali całą gamę różnych emocji, od szoku do niedowierzania, ale szef SOA nie zauważył ewidentnej irytacji. Ludzie byli raczej przyjemnie zaskoczeni obrotem sprawy i zadowoleni, że będą mieli historię do opowiedzenia.

– Będę z tobą zupełnie szczery, Tom – powiedział Sullivan, ponownie klepiąc go po ramieniu – i przyznam, że domyśliłem się, o co chodzi. To część przedstawienia. Jesteście porąbani. I dobrze!

Porąbani. Kalinskemu spodobało się to określenie i ucieszył się z uznania, jakim darzył Segę jego rozmówca. Personel zaczął wyprowadzać ludzi z sali balowej do równie ciemnego holu.

– Praktycznie wszystko, co robicie, jest agresywne niczym atak kamikadze. Nie boicie się złapać za kołnierz i potrząsnąć – przyznał Sullivan w drodze na parking.

– Póki wszyscy na tym zarabiamy – odparł Kalinske – jestem szczęśliwym człowiekiem.

– Owszem – przyznał Sullivan. – Uwierz mi na słowo. Jesteś.

Szli dalej, aż znaleźli przyjemne, zacienione miejsce, gdzie mogli kontynuować rozmowę.

– Mogę o czymś ci opowiedzieć? – zapytał.

Kalinske przytaknął i zbliżył się o pół kroku. Czuł, że to będzie coś naprawdę dobrego.

– Dobra – zaczął Sullivan. – Zeszłe święta zakończyliśmy ze znakomitym wynikiem. Zresztą zapewne zdajesz sobie z tego sprawę. Ale rzecz w tym, że sprzedaliśmy prawie wszystko poza starszymi, 8-bitowymi grami. Poprosiliśmy, byście obniżyli ceny, i posłuchaliście.

– Jasne – odparł Kalinske. – Po co ma to zalegać na półkach.

– Dziękuję za zrozumienie. Electronic Arts również zgodziło się przecenić niesprzedane artykuły. Ale pewnie się domyślasz, kto nie chciał o tym słyszeć.

– Taką mają politykę – powiedział Kalinske, przewracając oczami. – Żadnych przecen.

– Ano – mówił dalej Sullivan. – I któregoś dnia, już po Nowym Roku, idę sobie po jednym z naszych sklepów z Charlesem, aż natykamy się na stos niesprzedanych gier. Nie muszę chyba dodawać, jak bardzo się ucieszył... Rozumiesz, facet ma 70 lat, zakładał tę firmę i kiedy patrzy na takie rzeczy, to aż go nosi. Charles Lazarus uwielbia sprzedawać. Bierze do ręki skaner i sprawdza cenę. Patrzy na informację i nazwę dostawcy: Nintendo. Mówi mi, że mam ich szturchnąć i coś z tym zrobić. No więc próbuję, lecz nic z tego.

– Niedobrze – przyznał Kalinske – bo kiedy Charles się uprze...

– Uwierz mi, znam to. Lecz tamci obstają przy swoim, twierdzą, że niesprzedany towar to problem nasz, nie ich. Nie chcą go odebrać ani nie przecenić. I co miałem zrobić?

– Oczekują, że będziesz tańczył, jak ci zagrają.

– Gadam z Peterem Mainem i Randym Peretzmanem, że muszą pójść mi na rękę. Tamci decydują, że sprowadzą Arakawę. Odbieram to jako dobry znak, bo gość zbyt często nie rusza się z firmy. Czyli jest Charles, ja, Howard

Moore, Peter, Randy i Arakawa.

– Nieźle. Spotkanie na szczycie.

– I mamy klasycznego pata, nie? Ostrzegam Charlesa, że to Japończycy, przynajmniej Arakawa, i że trochę inaczej się z nimi rozmawia. Kiedy mówi „tak”, ma na myśli „rozumiem”, a nie „zgadzam się”. Dlatego gdy przytaknie naszej prośbie, nie znaczy, że zgodzi się na obniżki.

– Nuanse japońskiego biznesu! – wypsnęło się Kalinskemu. – Z nich zaczyna się składać historia mojego życia i powiem ci, że coraz bardziej przypomina horror.

– Nie dogadujecie się z Nakayamą-san?

– Bynajmniej. Tylko zajmuje nam to dłużej, niż powinno.

– Rozumiem. No ale dobra, zaczynamy rozmawiać, przerzucamy się uprzejmościami, chyba nawet wymieniamy się podarkami, dajemy sobie jakieś kinkiety, które zamierzaliśmy wywalić do kosza. Siadamy, gadamy o interesach. Charles mówi coś o potrzebie partnerstwa i od razu przechodzi do rzeczy. Dodaje, że nasza współpraca musi funkcjonować na pełnych obrotach i dlatego należy wprowadzić pewne zmiany. Zapada dłuższa chwila ciszy, aż wszyscy spoglądają na Arakawę, który nareszcie kiwa głową i mówi: „tak”. Ale Charles, który pamięta, co mu powiedziałem, pyta: „Tak? Ale jakie tak? Tak, faktycznie będziemy musieli coś zmienić, czy tak, rozumie pan, ale ma pan to gdzieś?”.

– Mogę ci przerwać? – wtrącił się Kalinske. – Nieważne, jak to się kończy, ale już mnie ubawiłeś.

– Czekaj, czekaj – upomniał go wyraźnie podekscytowany Sullivan. – Po kolejnej chwili ciszy Arakawa znowu kiwa głową i mówi: „tak”. Charles zaczyna zrzędzić i dopytuje, co to ma znaczyć, aż do rozmowy przyłącza się Peter i tłumaczy, że nie ma szans, aby zrobili, o co prosimy.

– Chcę tylko powiedzieć, że zapewniłeś mi dobry humor nie tylko na dzisiaj, ale i na cały tydzień.

Sullivan przewrócił oczami i ciągnął dalej:

– Charles ma dość. Zrywa się z krzesła i mówi: „Dla mnie interesy to partnerstwo. I albo spotkamy się w połowie drogi, albo kończymy spotkanie”, po czym wychodzi. Możesz sobie pewnie wyobrazić, że zapada niewygodne milczenie. Dlatego staramy się na szybko powiedzieć coś miłego, bo przecież chodzi o miliony. Dużo, no ale to nie koniec świata. Nie chcemy sobie robić wrogów, więc zagadujemy o żony, dzieci, w końcu się żegnamy. Tamci lecą do Redmond.

– Muszę cię ponownie przeprosić, ale chciałem oświadczyć, że będę miał dobry humor przez rok.

– Tak? – zapytał Sullivan. – To zaraz załatwię ci dobry humor na całe życie. Bo po spotkaniu podchodzi do mnie Charles i pyta, czy zmienili zdanie. Odpowiadam, że nie, gdzie tam. Mówi do mnie wtedy, że nawet jeśli nie zgodzą się na obniżkę, to i tak ją zrobimy, nie potrzebujemy ich pieniędzy. Mówię mu, że to bez sensu, bo na tym stracimy, na dodatek ich zdenerwujemy i zaprzepaścimy szansę, bo wtedy już nie zdecydują o obniżce sami. Ale Charles nie zwraca na mnie uwagi. „Słuchaj – mówi – rozegramy z nimi taką oto partyjkę. Może i masz rację, i nie dostaniemy od nich żadnych pieniędzy. Lecz gdy zrobimy obniżkę, żaden sprzedawca na rynku nie uwierzy, że Nintendo nie dało nam zgody”. Robię to, co mi kazał, i nazajutrz odbieram telefon od rozwścieczonego Petera. Tłumaczę, że spuszczamy z cen tak czy inaczej, a Charles ma dla jego firmy wiadomość: „Tym razem stracimy, prawda, ale nigdy nie zapomnimy o całej sprawie”. Niedługo potem Nintendo kontaktuje się z nami i zgadza się na zaproponowany przez nas układ, po czym wdrażają firmowy program obniżek.

– Wow. Wow, wow, wow. Nie wiem, co powiedzieć.

– Powiedz: „Nie ma za co” – odparł Sullivan – a ja powiem: „Dziękuję”. Bo powiem zupełnie szczerze: nie wygralibyśmy tej zabawy w tchórza, gdyby nie Sega. Powtórzę: dziękuję, panie Kalinske, w imieniu swoim i Charlesa. Już w dniu, w którym przejąłeś firmę, stało się dla mnie jasne, że zawzięliście się, by skopać tyłek Nintendo. I przynajmniej na razie udaje się świetnie.

– Dzięki, John – powiedział Kalinske, szczerze poruszony.

Cieszył się, kiedy miał okazję usłyszeć wieści z pierwszej ręki. Bo choć nigdy nie zarzuciłby Sullivanowi tendencji do mówienia tego, co rozmówca chciałby usłyszeć, dobrze było uzyskać potwierdzenie zasłyszanych opinii prosto u źródła. Praktycznie cały zespół Segi został wybrany osobiście przez Kalinskiego, Rioux lub Toyodę i każdemu przydzielono coś, czym jeszcze się nie zajmował. Tak czy siak, udawało im się wykonać zadanie i branża to zauważyła.

Kalinske rozejrzał się po parkingu, gdzie kręcili się jego pracownicy, sprzedawcy i zdeorientowani członkowie Boca Raton Club. Lecz nawet w takiej sytuacji nie mógł nie zauważyć, że jego ludzie nareszcie cieszą się szacunkiem, na jaki zasługiwali. Nilsenowi gratulowano, jakby wygłosił

rewolucyjne orędzie do narodu. Adair traktowano z szacunkiem, z jakim ona podchodziła do innych, a Van Buskirk opowiadała historię o Sega LPGA Tour i dzięki swojej charyzmie zagarniała kolejne osoby, które usłyszały choćby jedno słowo.

– Po miesiącu prób skoordynowania tej imprezy zrozumiałam, że jestem uwięziona pomiędzy Sega of Japan a LPGA – mówiła. – Problemem była jednak różnica czasu: kiedy Japonia była pod telefonem, wtedy LPGA nie pracowało, i vice versa. Dlatego pominęłam biurokrację i skontaktowałam się z odpowiednimi ludźmi bezpośrednio. Załatwiłam wszystko w zaledwie kilka dni. Świetnie, co nie? A może niezupełnie? – przerwała, kręcąc głową.

– Nieźle! – powiedział przysłuchujący się rozmowie przypadkowy członek klubu.

– Ten pan zapewne wie, o czym mowa – mrugnęła do niego Van Buskirk. – Poleciałam na naszą fantastyczną imprezę z Johnem Carluccim, który pomagał załatwiać całą sprawę i, tak na marginesie, prowadzi najlepszą na rynku firmę zajmującą się marketingiem sportowym. Krótco po naszym przylocie zjawili się najlepsi i najbystrzejsi ludzie z SOJ i zostaliśmy wezwani przed oblicze inkwizycji. Nie miałam pojęcia, co nas czeka. Chyba nikt nie miał. W każdym razie zostaliśmy zrugani! Nie dano nam dojść do słowa, staliśmy i słuchaliśmy opieprzu: „Naprawdę schrzaniłście, zawstydziliście nas, to, co zrobiliście, obraża nasz sposób prowadzenia biznesu”. Miałam oczy jak spodki. Słyszałam o tego typu spotkaniach, kiedy facet się na ciebie wydziera. Trzęśliśmy się wszyscy. Ale tak dosłownie. Przysięgam. Nie minęły 24 godziny, a podczas kolacji ci sami ludzie, ten sam facet, co darł japę, i jego zausznicy, ustawili się, żeby zrobić sobie ze mną zdjęcia, bo jestem wysoką blondyną. – EBVB odgarnęła włosy figlarnym gestem. – Dotarło do mnie, że dla nich mogłabym równie dobrze być dmuchaną lalką. Można spuścić ze mnie powietrze albo posadzić obok na siedzeniu, żeby móc skorzystać z oddzielnego pasa ruchu, a potem znowu mnie napompować, kiedy będę potrzebna.

Zgromadzeni wokół niej ludzie nie mogli powstrzymać śmiechu, Kalinske i Sullivan również.

– Dbajcie o nią – powiedział Sullivan.

– Jasne – odparł Kalinske, a Van Buskirk przeszła do kolejnej anegdoty.

Choć wysiadł prąd i musieli zrobić przymusową przerwę, a scenariusz prezentacji można było wywalić do kosza, przedstawienie Segi się bynajmniej nie skończyło.

– Chodzi o to, John – dodał Kalinske – że o wszystkich musimy dbać tak samo. I dbamy. Bo inaczej by ich tutaj nie było. Mnie również.

10 minut później przywrócono zasilanie i na parkingu rozbrzmiały oklaski. Kalinske, jego pracownicy i sprzedawcy wrócili do sali balowej. Po chwili kontemplacji, jaką może zapewnić jedynie działająca klimatyzacja, chyba wszystkim przemknęło przez myśl, że może lepiej będzie odpuścić sobie resztę prezentacji, zrzucić garnitury i założyć stroje kąpielowe oraz slipy. Nilsen wyczuwał te nastroje i wiedział, że musi się przez nie przebić.

– Dzień dobry – powiedział, na nowo przyzwyczajając się do sceny. – Dziękuję za cierpliwość podczas tej dokuczliwej przerwy. Niestety nie dowiemy się, co spowodowało awarię, ale nie mogę przestać myśleć o plotkach, że widziano tu Luigiego majstrującego przy generatorach.

Publika wybuchnęła śmiechem, ale nadal nie usiadła.

– Mówił, że pracuje przy rurach – wyjaśnił Nilsen – ale z uwagi na popularność Sonica nie zdziwiłbym się, gdyby sobie dorabiał na boku, choć akurat elektryka chyba nie idzie mu najlepiej.

Znowu śmiech. Niektórzy zaczęli siadać.

– Dopiero teraz przyszło mi do głowy, że przed chwilą staliśmy sobie na słoneczku i pewnie chcielibyście tam jak najszybciej wrócić. Szczególnie ci, którzy przyjechali z bezkresnej tundry zwanej Minneapolis – powiedział, spoglądając na przedstawicieli sieci Target. – Pierwszy przyznam, że nie mogę konkurować z tropikalną pogodą. Dlatego jeśli wolicie przysiąc sobie nad basenem z piña coladą w dłoni, zamiast siedzieć tutaj i słuchać, jak kłapię dziobem, nie krępujcie się. – Zamilkł na moment, żeby stadko gości mogło się rozmarzyć. – Ale jeśli zdecydujecie się teraz wyjść, ominie was najważniejsze wydarzenie w historii gier wideo.

Kalinske uwielbiał w Nilsenie i w swoich pozostałych pracownikach to, z jaką gracją potrafili pokonać tor przeszkód. O tym właśnie mówił Sullivan – o tym rodzaju szaleństwa, które Sega niezmiennie uosabiała.

– Cóż, wybór należy do was – oświadczył Nilsen. – A ci, którzy jednak zdecydują się już teraz iść na basen, niech zostawią dla mnie chociaż jedną piña coladę! – Nikt nie zdecydował się wyjść. Ludzie powrócili na swoje miejsca, chcąc usłyszeć o zapowiadanej rewolucji. – Świetnie – stwierdził Nilsen i kontynuował przerwana przemowę: – Złodzieje, miejcie się na baczności! – rzucił, po czym opisał wychodzącą w listopadzie grę *Home Alone*. – Kevin powraca i ma dom wyposażony sprytnymi pułapkami, dzięki którym ochroni nie tylko siebie, ale i całą okolicę. Nie da spokoju nawet

zwiewającym gdzie pieprz rośnie delikwentom, a gracze będą jeść mu z ręki.

Nilsena już na dobre odzyskał rytm. Następnie zapowiedział *The Little Mermaid* („Cała rodzinka połknie haczyk, a wy utoniecie w zyskach”), *X-Men* („Katastrofa, zagadki, mięśnie i niekończąca się przyjemność z grania już w listopadzie, kiedy bestsellerowy komiks zawita na Genesis”) i *Streets of Rage 2* („To nie żadna licha imitacja, wszyscy są o 25 procent więksi i o 100 procent twardsi”). Im dłużej mówił, tym bardziej Kalinske zdawał sobie sprawę, że się mylił. Sega nie musiała nikogo przekonywać, że potrafi rozegrać idealny mecz, bo rozgrywała go od dobrych dwóch lat. Chodziło o dalsze rzucanie mocnych piłek.

Handlowcy zacięcie robili notatki, nie mogąc się doczekać „najważniejszego wydarzenia w historii gier wideo”. Świadom tego Nilsen umiejętnie dozował napięcie.

– Nasz następny produkt musi pozostać ściśle tajny, dlatego nie możemy nawet pokazać, jak się prezentuje – zaczął, zapowiadając *NFL Sports Talk Football Starring Joe Montana*. – Zdjął już gips i pojawi się z powrotem na boisku... oczywiście na Genesis! Październik!

Nadszedł czas na ogłoszenie, na które wszyscy czekali.

– Dobra, ludziska, jedziemy – powiedział nieco ciszej, niby szeptem. – Teraz mam przyjemność powiedzieć słówko o grze, którą sami się strasznie jaramy. Co prawda wyjdzie dopiero w 1993 roku, ale jesteśmy tak dumni z grafiki i dźwięku sterowania, że chcemy odsłonić choćby rąbek tajemnicy i pozwolić wam rzucić okiem na następne pokolenie gier na Genesis.

Kalinske zauważył, że sprzedawcy wychylają się na krzesłach, mając tak samo mocną jak Sega nadzieję, że będzie to coś, co pozwoli im zadać cios Nintendo. Przyjrzał się Sullivanowi, który wyglądał jak dziecko tuż przed rozpakowaniem gwiazdkowego prezentu.

– A jest to gra przygodowa osadzona w nie tak znowu odległej przeszłości, wypełniona łamigłówkami i elementami science fiction, opowiadająca o wyprawie, której celem jest przywrócenie porządku w waszej krainie. Nie, to nie podróbka *Zeldy*. To coś zupełnie innego.

Nilsen zszedł ze sceny i zaczął przechadzać się pomiędzy rzędami krzeseł. Aż kipiał entuzjazmem i chciał mieć pewność, że wszyscy go zobaczą.

– I nawet jeśli nie przepadacie za grami, to kiedy skończę, nie będziecie mogli się doczekać złapania za kontroler, żeby móc spędzić choć chwilę z *Dolphinem* – mówił o grze, o której przeszło rok temu, podczas CES, fantazjował Ed Annunziata. – Uczucie towarzyszące sterowaniu tym

stworzeniem nie przypomina niczego, z czym się do tej pory zetknęliście. To kolejny krok w ewolucji gier.

Przerwał i wrócił na scenę, gdzie odtworzył krótki klip z gry. Faktycznie było to coś, czego do tej pory jeszcze nie wyprodukowano – gra płynna i piękna niczym bogato ilustrowana książka lub album. Może nie było to najważniejsze wydarzenie w historii elektronicznej rozrywki, lecz z pewnością gra ta służyła za dowód, że Sedze nie wystarczy drugie miejsce.

Gdy zakończono projekcję, sprzedawcy wydawali się szczerze zdumieni, dlatego jeszcze zabawniejsze było to, co nastąpiło za moment:

– Ej, Al – zawołał Kalinske, tak żeby wszyscy go słyszeli – nie każ im dłużej czekać. Pokazuj!

Nilsen się uśmiechnął.

– Jasne, szefie. – Przedstawienie jeszcze się nie skończyło, co zaskoczyło słuchaczy nie mniej niż awaria elektryczności. – Zatem czekajcie, bo to nie wszystko – zwrócił się do zebranych, prezentując kolejny slajd. – Urządzenia peryferyjne, istotny element na listach sprzedaży!

Rozległ się szum, a Nilsen czym prędzej przejechał przez opisy innowacyjnego bezprzewodowego kontrolera (Cordless Elite), imponującej plastikowej bazooki (Menacer) i zestawu do czyszczenia Genesis, które miały trafić na półki we wrześniu.

– No i to było na tyle – zakończył Nilsen, chowając notatki do teczki.

Otworzyły się drzwi sali balowej i do środka wszedł jeź Sonic, któremu towarzyszyła Schroeder.

– Ach, Sonic – powiedział Nilsen z odrobiną udawanej złości. – Przepraszam. No już, już mówię całemu światu o twojej nowej grze. Ale czy Madeline mogłaby tu podejść i pomóc wyjaśnić, czemu to *Sonic 2* będzie najważniejszym wydarzeniem w historii gier wideo?

Na ten moment czekał Nilsen. Nareszcie mógł ujawnić wielki plan Segi. Lecz musiał jeszcze chwilę poczekać, bo kiedy tylko otworzył usta, błękitny jeź otrzymał owację na stojąco. Handlowcy zerwali się z krzeseł, wszyscy bez wyjątku, salą zatrzęsło, jakby rozstąpiła się ziemia. Nie, nie cieszyli się z nadchodzącego sequela, bo Nilsen jeszcze nic na jego temat nie powiedział. Cieszyli się, bo zobaczyli Sonica, żywą postać, ikonę, symbol wojny z Nintendo. Z końcem tego tygodnia armia jego fanów miała jeszcze wzrosnąć, szczególnie po usłyszeniu tego, co za chwilę mieli powiedzieć Nilsen i Schroeder.

– Sonic powraca i jest lepszy niż poprzednio! – oświadczył Nilsen, kiedy

brawa ucichły.

Razem ze Schroeder zaczęli przerzucać się kwestiami z prędkością godną Abbotta i Costello.

- O tak, Al, jest szybszy!
- Ano, Mad. I fajniejszy!
- Stanie przeciwko nowym wrogom!
- Na nowych poziomach!
- I jest rozwyrzany jak nigdy dotąd!

Ciągnęli to przedstawienie jeszcze przez chwilę, przerzucali się określeniami, jakby odbijali piłeczkę pingpongową, po czym zaprezentowali Tailsa, pomarańczowego liska, który dołączył do nich na scenie. Lecz była to dopiero przystawka przed daniem głównym, którym był Sonic 2sday, dzień ogólnoswiatowej premiery gry.

– Cały plan marketingowy zaprojektowano tak – mówił Nilsen – żeby skoncentrował się on na Sonic 2sday, dacie premiery gry *Sonic 2*.

– A wtedy – wyjaśniła Schroeder – gra będzie dostępna nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale i w Europie, Japonii, Australii... na całym świecie!

– Nie przesłyszeliście się – potwierdził Nilsen. – Pracujemy nad tym, żeby Sonic 2sday był najważniejszym międzynarodowym wydarzeniem od upadku muru berlińskiego.

Dla kogoś, kto nie przebywał akurat w sali balowej, sam pomysł skoordynowanej premiery światowej mógł być interesujący, ale mało znaczący. Bo nie chodziło o chęć zadziwienia ludzi samym konceptem, lecz utworzenie między nimi swoistego połączenia. Zazwyczaj gdy gry miały premiery w różnych sklepach i w różnych terminach, gracze mieli wrażenie, że produkty te po prostu spadają z nieba, pojawiają się znienacka. A kiedy podawano konkretną datę, zapowiadano, że dany tytuł pojawi się wtedy i wtedy, gracze zaczynali go niecierpliwie wyglądać, zawczasu zakreślali w kalendarzu odpowiedni dzień. Dzieciaki uwielbiały ten dreszczyk emocji związany z oczekiwaniem, a rodzice nie mogli sobie pozwolić na przekłucie tego balonika, stąd ich obowiązkiem było świętować Sonic 2sday. Jasne, był to marketingowy spisek, ale działał równie dobrze, co wypatrywanie letniego blockbustera, który zasługiwał na to miano nie z uwagi na swój budżet, lecz zbudowane wokół jego premiery wydarzenie; nikt nie chciał zostać z niego wykluczony. Dlatego ludzie biegli do kina już pierwszego dnia, a potem film gromadził jeszcze liczniejszą publiczność, która dowiadywała się, ile osób

obejrzało go przed kilkoma dniami. Sztuka wypromowania hitu polega na spopularyzowaniu czegoś, co jeszcze nie istnieje, i choć *Sonic 2* miał być gotowy dopiero za parę miesięcy, Sonic 2sday dawało Kalinskemu i jego zespołowi okazję do wypuszczenia na rynek największego blockbustera, jaki widział świat gier wideo.

– Tak czy inaczej – powiedziała Schroeder – pewnie chcecie się dowiedzieć, na jaki dokładnie dzień przypada Sonic 2sday. Cóż, na tę chwilę mogę wam jedynie zdradzić, że będzie to listopad.

– Och, daj spokój, Mad – prosił Nilsen. – Podaj tym miłym ludziom datę.

– Nie mogę – tłumaczyła – bo Sonic mi nie pozwolił!

Tak naprawdę nie pozwolił na to jego twórca. Bo sam jej nie znał. Im bliżej był ukończenia prac nad grą, tym bardziej dawał o sobie znać jego perfekcjonizm. Grę przesunięto już raz z października na listopad i Sega of America miała nadzieję, że nie zostanie zmuszona do ponownego opóźnienia premiery, bo zrujnowałoby to Sonic 2sday oraz plany związane z okresem świątecznym i stworzeniem nowego porządku na świecie.

– Staniemy na czele 16-bitowej rewolucji – zapewniał Nilsen, zbliżając się już do końca prezentacji – ale potrzebujemy waszej pomocy.

Sprzedawcy byli pośrednikami między firmą a klientami, co czyniło z nich swego rodzaju ogrodników. Musieli jednak najpierw uznać, że zasianie ziaren w tym akurat ogrodzie jest warte zachodu. Czy chcieli postawić na *Sonica 2*? Ustawić w witrynach sylwetki Sonica i Tailsa? Porozlepić w sklepach plakaty i powiesić wielką tablicę odliczającą dni do premiery? Uruchomić przedsprzedaż, zebrać dane od graczy i wynagrodzić ich promocyjną koszulką (która byłaby darmowa, ale sklep musiałby za nią zapłacić po dwa i pół dolara od sztuki)? I co najważniejsze, czy byli gotowi zmienić swoje procedury finansowe i operacyjne, żeby *Sonic 2* trafił bezpośrednio do ich sklepów? Ten ostatni punkt zdawał się szczególnie problematyczny, bo Sega prosiła firmy z listy Fortune 500 o obejście sprawdzonych i wykorzystywanych od lat systemów dystrybucyjnych na rzecz dostawy z dnia na dzień. Lecz tylko tak można było przeprowadzić skoordynowaną światową premierę. Aby mog-

ła ona stać się faktem, obecni w sali balowej ludzie musieliby się zgodzić na współpracę. Czyli wszystko sprowadzało się do jednej tylko kwestii: wchodzi w to czy nie? Tak brzmiało pytanie skierowane do zebranych przez Nilsena, lecz nie wybrzmiało ono dosłownie podczas prezentacji, bo nie byłoby to zgodne z szalonym duchem Segi i zmyślnym hasłem („2fast, 2cool,

2day”), jakim opatrzone kampanię. Zamiast tego postawiono słuchaczy przed wyzwaniem.

– Mam tylko jedno pytanie – powiedział powoli Nilsen, starając się nadać swoim ostatnim na tej scenie słowo odpowiednią wagę. – Czy jesteście na to gotowi?[6]

30. PO PROSTU TO ZRÓB

Uśmiechy się poszerzyły, szkło brzęknęło o szkło i w szykownej francuskiej restauracji w San Francisco wzniesiono toasty, świętując marketingową rewolucję na rynku gier wideo. Tom Kalinske rzucił szybkie, radosne spojrzenie Shinobu Toyodzie i Edowi Volkweinowi, po czym pociągnął spory łyk zalatującego dębową beczką bordeaux. Delektował się tym spotkaniem, ponieważ obok siedzieli Dan Wieden i David Kennedy. Gdyby przed dwoma laty ktoś mu powiedział, że ich agencja reklamowa będzie zainteresowana prowadzeniem konta Segi, roześmiałby się i przewrócił oczami. Tymczasem oto jadł kolację z ludźmi, którzy odpowiadali za wypromowanie marki Nike: wymyślenie hasła „Just do it” i ikonicznych już kampanii jak *Bo knows* (z Bo Jacksonem), *Mr. Robinson’s Neighborhood* (z Davidem Robinsonem) i *Spike and Mike* (ze Spikiem Lee i Michaeliem Jordanem). Ba, wydało mu się niewiarygodne, że agencja z Oregonu odpowiedzialna za przemianę Nike w modną firmę teraz chciała zrobić to samo z Segą na rynku gier wideo. A jednak.

– I co było dalej? – zapytał Wieden. – Ej, Tom, nie możesz nas tak zostawić. Handlowcy przyjęli wyzwanie czy nie?

– Ty mi powiedz – powiedział Kalinske, wracając do tematu Boca. – Po naszych prezentacjach spotkaliśmy się z Toys.

– Toys „R” Us – poprawił go Volkwein.

– Oczywiście, Toys „R” Us – mówił dalej Kalinske. – Jedni z największych na rynku. Od nich zależy, co będzie modne, a co nie.

– Blisko związani z Nintendo – dorzucił swoje trzy grosze Toyoda.

– Owszem, Toys i Nintendo znakomicie się dogadują – przyznał Kalinske. – I pozostaje jeszcze kwestia ich szefa, Charlesa Lazarusa.

– Niech zgadnę – rzekł Wieden. – Nie osiągnął tego wszystkiego, zachowując się jak podejmujący bezsensowne ryzyko rewolwerowiec.

– Bingo – odparł Kalinske. – Dlatego na sam początek zaplanowaliśmy spotkanie z Toys. Bo jeśli oni by w to weszli, od razu byśmy mieli pewność, co stanie się dalej. A jeśli nie, wtedy nadal pozostałyby nam trzy dni w raj, żeby to jakoś odkręcić.

– Mierz wysoko albo spadaj – powiedział Kennedy. – Czuję, że to będzie dobre!

– Zaczyna się spotkanie. Jesteśmy tam ja, Paul, Al, Diane, ten gość – wymieniał Kalinske, szturchając przy tym Toyodę – i Richard Burns, nasz wiceprezes do spraw sprzedaży. Pan Lazarus od razu pyta, czy przeciągnęliśmy na swoją stronę pozostałych. Jako że siedzimy już tam od paru dni, nasi rozmówcy nie mają pojęcia, że jeszcze się z nikim nie spotkaliśmy. Już mam zamiar mu powiedzieć, że Toys są pierwsi, i mam nadzieję, że potraktuje ten fakt jako komplement, kiedy wyrzywa się Burns i mówi, że tak, wszyscy już złożyli zamówienia, a w nocy rozmawialiśmy z Japonią i dowiadaliśmy się, czy dadzą radę zrealizować tak duże zlecenie. Lazarus spogląda na nasze pokerowe twarze i mówi: „Chyba nie mamy wyboru. Tylko pamiętajcie, upewnijcie się, że dostaniemy najwięcej”.

– Niesamowite – stwierdził Wieden.

– Nie potrafię nawet opisać, jaki ciężar spadł mi z ramion – powiedział Kalinske. – I nie chodzi tylko o to, bo Charles polecił swoim ludziom, żeby na każdym kroku ściśle z nami współpracowali i pobili rekordy. Zdumiewające, po prostu zdumiewające... A nie był to nasz największy triumf.

Toyoda i Volkwein zmarszczyli brwi, nie mając pojęcia, o co może chodzić ich szefowi.

– Mówisz o komentarzu od Griffithsa?

– Nie, nie, ale to też było mocne – odparł Kalinske; miał ochotę pochwalić się tym i owym przed nowymi partnerami. – Jeff Griffiths to człowiek od sprzedaży z Electronics Boutique, który powiedział coś, co jak mieliśmy nadzieję, czują wszyscy ludzie z branży. Pod koniec naszego pobytu na Florydzie zapytałem, jak mu się podobał nasz szczyt, a ten bez żadnego wahania odparł, że poczuł się „naładowany”, po czym dodał: „Po latach słuchania wykładów wygłaszanych obojętnymi głosami przez roboty z Nintendo, których jedynym talentem jest najwyraźniej irytująca umiejętność uzależniania nas od siebie poprzez żałośnie małe dostawy i uciążliwe warunki płatności, nareszcie mogliśmy usiąść twarzą w twarz z ludźmi chętnymi nas wysłuchać i gotowymi wdrożyć także nasze

pomysły”. To jego słowa – podkreślił z dumą Kalinske.

– Świetnie – skomentował Wieden. – Jesteśmy zaszczyceni, że w ogóle pomyśleliście o naszej agencji jako partnerze, który mógłby pomóc wam powalić te roboty.

– Proszę cię... – odparł Kalinske.

Doceniał te pełne skromności słowa, ale prawda była taka, że ich goście z Oregonu znacznie odsadzali konkurencję. Po miesiącach przypatrywania się kolejnym agencjom Sega zawęziła wybór do trzech: Wieden+Kennedy, bogów Nike; Foote, Cone & Belding, geniuszy stojących za sukcesem jeansów 501 od Levi’sa; i Goodby, Berlin & Silverstein, malutkiej firmy, której plusem był nieduży dystans dzielący jej biuro od budynku Segi, co jej pracownicy często podkreślali, wpadając na pogaduchy. Chłopaki z Goodby, Berlin & Silverstein byli bez dwóch zdań kreatywni, ale nie dysponowali odpowiednim doświadczeniem, a odejście z firmy Andy’ego Berlina, jednego z partnerów, znaczyło, że rywalizacja o Segę zawęziła się do dwóch konkurentów. Przez kolejne tygodnie rywale mieli przedstawiać Kalinskemu swoje pomysły, aby ten mógł zdecydować, która agencja bardziej nada się do planowanej bitwy z Nintendo.

– Myślę, że wasza praca mówi sama za siebie – powiedział Kalinske – ale, zupełnie szczerze, nie mogę się doczekać, co też wymyślicie.

– Możemy liczyć na jakąś zajawkę? – zapytał Volkwein.

Wieden i Kennedy spojrzeli jeden na drugiego, uśmiechnęli się i pokręcili głowami.

– Nie zająkniecie się ani słówkiem? – drażnił się Kalinske. – Najmniejszym?

– Jeślibym to zrobił, musiałbym potem was zabić – odparł Wieden. – A wtedy nie moglibyście przyjść na prezentację i wszystko byłoby na nic.

– Powiem tylko tyle – dodał Kennedy – że chcieliście czegoś rewolucyjnego i ta kampania będzie okrzykiem bojowym Segi.

Kalinske podekscytował się jeszcze bardziej. Nie mógł uwierzyć, że od jego wielkiej prezentacji przed japońskim szefostwem, na której otrzymał pozwolenie przemodelowania Segi, minęło zaledwie półtora roku. Zatrudnienie nowej agencji reklamowej i zainwestowanie w kampanię mającą na celu opracowanie nowego image’u firmy zawsze było ostatnim etapem jej transformacji i już prawie nadszedł czas na wyczekiwany konkurs piękności. Działo się to szybciej, niż Kalinske się spodziewał, i nie chodziło jedynie o reklamę i sprzedaż, ale i inne obszary. Plany realizacji kreskówki

z jeżem Sonikiem były bliskie finalizacji, dystrybucja gier na Genesis poprzez telewizję kablową niemal możliwa, a wisienką na torcie miało się stać przymierze z Sony. Kilka dni po szczycie Sega of America i Sony Electronic Publishing ogłosiły wspólne prace nad grami na Sega CD. Sojusz był tak znaczący, że wstrząsnął przemysłem gier, a nawet odbił się szerokim echem w prasie głównego nurtu. 21 maja 1992 roku „New York Times” opublikował artykuł autorstwa Adama Bryanta, który tłumaczył sedno umowy: „Zawarty wczoraj układ zobowiąże Sony do wykorzystania całej swojej oferty płytowej i filmowej przy produkcji oprogramowania na nowe sprzęty Segi, które będą działać w oparciu o dyski kompaktowe”. Choć Kalinske i Olafsson zabiegali o tę umowę od dłuższego czasu, zdobycie zgody od firm matek nie było takie proste. Po całych miesiącach usilnych, ale niepozbawionych szacunku próśb przyszedł punkt zwrotny, kiedy Sega pomogła Sony wyjść cało z pewnej kłopotliwej sytuacji.

Lata 80. były okresem narastającej fascynacji grami full motion video (FMV) realizowanymi z prawdziwymi aktorami i wykorzystującymi całe godziny nagranych uprzednio materiału. FMV były właściwie filmami, w których widzowi, a raczej gracze, oferowano możliwość interakcji (strzelania do potworów czy omijania przeszkód), a w konsekwencji decydowania o kierunku, w jakim rozwijała się fabuła. Tego rodzaju mariaż produktów rodem z Doliny Krzemowej i Hollywood pozwolił wielu osobom myśleć, że oto mają przed sobą kolejny krok w ewolucji gier wideo. Tak twierdził na przykład Michael Schulhof z Sony. W 1990 roku nabył on prawa do czterech gier FMV, które pierwotnie wyprodukowano na konsolę Hasbro o nazwie NEMO, lecz następnie wystawiono na sprzedaż, kiedy firma zabawkarska zrezygnowała z projektu. Schulhof myślał, że wspomniane gry, zajmujące zbyt wiele pamięci, by pomieściły je 16-bitowe konsole, będą idealne na sprzęt opracowywany przez Sony przy udziale Nintendo. Współpraca jednak nie wypaliła, a Schulhof został z kosztownymi grami, których nie miał jak wykorzystać. Tak było do czasu, aż na horyzoncie pojawiła się Sega CD. Zdawało się, że to idealne urządzenie dla gier FMV od Sony, lecz odpowiednie podrasowanie tylko dwóch z nich, *Night Trap* i *Sewer Shark*, tak żeby można było odtworzyć je na Sega CD, kosztowało prawie pięć milionów dolarów.

Sony było zatem sceptycznie nastawione do przemysłu gier i nie mogło się zdecydować, czy podobna inwestycja faktycznie jest opłacalna. Kalinske i Toyoda chcieli jednak za wszelką cenę namówić japońską firmę na

współpracę, nie wspominając już o tym, że potrzebowali gier na zbliżającą się premierę Sega CD. Biorąc pod uwagę ówczesną sytuację, gotowi byli wyłożyć potrzebne Sony pieniądze, co nie tylko umocniłoby sojusz z japońskim producentem, ale i zapewniło Sedze pozycję lidera w wyścigu technologicznym. Tak wyglądał wymarzony scenariusz i Kalinske był o tym święcie przekonany, lecz zmienił zdanie, kiedy przyjrzał się rzeczonym grom i zobaczył, jak bardzo są brutalne. Gdyby przyrównać je do standardu kinowego, *Night Trap* i *Sewer Shark* przypominałyby szeregowy, tanie horrory, lecz na tle innych gier równie dobrze mogły być nagraniami typu snuff (szczególnie *Night Trap*: zadaniem gracza było bronić skąpo odzianych dziewczyn przed inwazją wampirycznych istot). Kiedy Kalinske patrzył, jak monstrum atakuje bezbronną młodą kobietę pod prysznicem, poczuł znajome wyrzuty sumienia, które nie dokuczały mu już od dłuższego czasu. Czy Sega powinna pakować się w takie rzeczy? Pewnie nie, ale Kalinske przypomniał sobie coś, co wydarzyło się w maleńkiej kuchni dawnego biura Segi. Czytał wtedy artykuł „New York Timesa” o Peterze Mainie i doszedł do wniosku, że jeśli Nintendo reprezentuje kontrolę, to Sega musi oferować wolność wyboru. Żadna z tych dwóch gier nie pasowała Kalinskemu, ale kimże był, żeby stawiać na drodze podobnej swobodzie? Podjął decyzję: wraz z Toyodą zaproponowali Sony podzielenie się kosztami przygotowania obu pozycji oraz późniejszymi wydatkami na opracowanie nowych. Tym sposobem przymierze pomiędzy firmami zostało ostatecznie przypieczętowane.

Po podpisaniu umowy zdecydowali, że podzielą między siebie katalog gier FMV – niektóre tytuły miała wydać Sega pod swoją nazwą, a część Sony z logo Imagesoftu. Chcąc okazać wdzięczność, Sony pozwoliło partnerowi wybrać tytuł premierowy. „Cóż – pomyślał Kalinske – skoro już zdecydowałem się podążyć tą ścieżką, mogę równie dobrze dojść nią do końca”. Dlatego Sega zdecydowała się na *Night Trap*, czyli tytuł zdecydowanie brutalniejszy, ale i taki, który, jak można było przypuszczać, sprzeda się lepiej. Gra miała wyjść 15 października 1992 roku, razem z konsolą, co oficjalnie wyznaczy początek współpracy między Segą a Sony. Współpracy, która jak miał nadzieję Kalinske, z czasem się pogłębi. Na dobre i na złe Sega stawiała na zaoferowanie graczom wyboru. Taki był fundament szyszkowanej przez firmę rewolucji, dlatego też agencja taka jak Wieden+Kennedy nie posiadała się z radości, mając w perspektywie kolejne zlecenia od Segi

– Czekaście – wtrącił się Glen, kiedy wszyscy obecni zaczęli dyskutować

o ulubionych reklamach przygotowanych na Super Bowl. – Jaki był ten największy triumf?

– Jaki największy triumf? – zapytał Kalinske.

– Powiedziałeś wcześniej, że nie chodziło ani o Toys „R” Us, ani o komentarz Jeffa Griffithsa. I teraz umieram z ciekawości.

– Ach, to – odparł rozbawiony Kalinske; położył dłoń na ramieniu Toyody i powiedział: – Chodziło mi o to, że Shinobu złapał ogromną żaglicę.

Biesiadnicy roześmiali się i spojrzeli na Toyodę, który z dumą pokiwał głową.

– Jak duża była? – zapytał Wieden.

– Pokażę wam – odparł Toyoda, po czym sięgnął po portfel i zaprezentował zdjęcie, na którym stał obok gigantycznej żaglicy. – Pierwszego dnia w Boca Gary Kusin, założyciel Babbage’s, złapał dwumetrową żaglicę. Pomyślałem wtedy: wow, niesamowite. Ale nazajutrz złowiłem o kilka centymetrów dłuższą i to było jeszcze bardziej niesamowite.

Kiedy wszyscy zachwycali się zdobyczą Toyody, wydawało się, że to idealne zakończenie wieczoru zapowiadającego początek wspaniałej biznesowej przyjaźni. Lecz w pewnej chwili, już po zachodzie słońca, do stolika podeszła kelnerka z paroma butelkami drogiego szampana przewiązanego krawatem.

– Co to takiego? – zdziwił się przyjemnie zaskoczony Kalinske. – Miły gest – rzekł do swoich gości – ale rozumiecie, że nie pozwolimy wam za to zapłacić, nie?

Wieden i Kennedy spojrzeli po sobie, zaskoczeni, ale zanim zdolali cokolwiek powiedzieć, Kalinske przeczytał dołączoną do butelek karteczkę.

– Cóż – powiedział ze śmiechem – mamy chyba dość niespodziewanego sponsora.

– Tak? – zapytał Volkwein. – Od kogo to?

W odpowiedzi Kalinske podał mu karteczkę, na której napisano:

Na zdrowie. To nasza ulubiona restauracja!

Z poważaniem

Goodby, Berlin & Silverstein

Wszyscy wybuchnęli śmiechem. Gdy wreszcie się uspokoili, Toyoda zadał pytanie, które przyszło do głowy już wszystkim:

– Czy powinniśmy je otwierać?

Wieden i Kennedy wzruszyli ramionami, pozostawiając tę decyzję gospodarzom.

Kalinske raz jeszcze przeczytał karteczkę i powoli pokręcił głową. Był to naprawdę miły gest i agencja zapunktowała u niego za inteligentne posunięcie. Ale niestety, śmiałość i bliskie sąsiedztwo to za mało, żeby zdobyć Segę. Być może istniała jakaś furtka, żeby zatrudnić ich do promocji konsoli przenośnej, ale nadchodząca kampania stanowiła zbyt poważne przedsięwzięcie, by powierzyć je tak mało doświadczonej firmie.

– Kusi mnie, żeby nie otwierać – powiedział – lecz jeśli je odkorkujemy, postąpimy zgodnie z duchem Segi. Co nam, cholera, szkodzi?

Uśmiechy ponownie się poszerzyły, brzęknęły kieliszki i w eleganckiej francuskiej restauracji w San Francisco wzniesiono kolejny toast. Tym razem jednak trudno było wypić łyk, nie wyobrażając sobie kryjącego się w cieniu Jeffa Goodby'ego, który obserwował ich z zaciętą miną.

Niedługo potem Wieden, Kennedy, Kalinske i jego ludzie udali się do Chicago na kolejne letnie targi CES. Sega otrzymywała propozycje agencji reklamowych na zmianę z kolejnymi zamówieniami sieci handlowych przygotowujących się na Sonic 2sday, dlatego wjechała na imprezę z takim impetem, jak nigdy wcześniej. A skoro na szczycie w Boca Sedze udało się osiągnąć sporą część tego, co zwykle było celem na CES, Kalinske i spółka mogli, dość dla siebie nietypowo, zająć pozycje obronne, zamiast atakować. Nie oznaczało to oczywiście, że mają zamiar pozostać bierni. Każdy fan futbolu kojarzy mnóstwo strategii, taktyk, formacji i możliwości błyskawicznego wyprowadzenia kontry. Gdy ma się do dyspozycji wiele kombinacji, kluczem do zwycięstwa przy prowadzeniu gry defensywnej jest rozpoznanie planu ofensywy przeciwnika tak prędko, jak to możliwe, i udaremnienie go. Dokładnie na taką ewentualność przygotowała się ekipa Kalinskego, ale po prawie dwóch dniach w Wietrznym Mieście wszyscy nagle mówili o wielkim ogłoszeniu szykowanym niebawem przez Nintendo. Wobec tego Kalinske zwołał nadzwyczajne spotkanie w swoim apartamencie w hotelu Sheraton.

– Zmądrzeli – powiedział, kręcąc głową.

Do najważniejszych pracowników Segi tłoczących się w pokoju Kalinskego dołączyli David Rosen i Dai Sakarai, jedni z najwyższych przybocznych Nakayamy (ci, którym w pseudowojeńce pomiędzy SOA i SOJ ufali Kalinske i jego ludzie; poza tym ten pierwszy znał teren, bo przez krótki

czas piastował stanowisko prezesa Sega of America).

– Nienawidzę ich za to, ale zdecydowanie szanuję – dodał.

– Nikt mi nic nie powiedział – oburzył się Rioux. – Dowiedziałem się tylko, że będzie to „duży ruch”, słyszałem to ze 100 razy. I co niby mam z takim czymś zrobić?

– Może nowy *Mario*? – zgadywał Kalinske.

– To nie w ich stylu – odparł Toyoda. – Zwykle czekają parę lat między kolejnymi częściami.

– No to co to może być? – zapytał Kalinske, mrużąc oczy, jakby spodziewał się, że odpowiedź zostanie mu zesłana z nieba. – Możemy to przecież rozgryźć. – Czuł się sfrustrowany faktem, że jeszcze mu się to nie udało.

– Ja stawiam na park rozrywki – powiedziała Van Buskirk. – Niewiarygodnie Niesamowite Grzybowe Królestwo. Z ludźmi poprzebieranymi za żółwie Koopa Troopa!

– Nie obraziłbym się – przyznał Kalinske. – Skupiliby się na tym zamiast na grach.

– A może kolorowa konsola przenośna? – rzuciła Adair. – Nie mogą przecież zostawić nam rynku i pozwolić na dominację Game Geara, co nie?

– Nie mam pojęcia – powiedział Burns. – Robią to, co potrafią najlepiej: trzymają głowę na kłódce.

– Znaleźli nowego partnera – zasugerował Glen. – Trudno sobie wyobrazić, że nie odebrali naszej umowy z Sony jak policzka. Założę się, że będą chcieli się nam odwdzińczyć, i to sierpowym.

– Nie wydaje mi się – powiedział Rioux. – Raczej nie dają nikomu pobawić się swoimi foremkami.

– Agencja PR? – zasugerowała Brenda Lynch, specjalistka od public relations. – Musieli nieco otrzeźwieć po kwasie towarzyszącym zakupowi Mariners.

– Możesz mieć rację – rzekł Volkwein – ale, z całym szacunkiem, nie sądzę, żeby zatrudnienie nowej agencji kwalifikowało się jako wydarzenie o takiej wadze.

– Jeśli faktycznie jest takie istotne – zastanawiał się Dai Sakarai – to może zdecydowali się dać sobie spokój z 16 bitami i przeskakują na 32.

– To miałoby sens – skomentował David Rosen. – Zrobią nam to samo, co my im.

I tak przerzucali się domysłami, gdybali i dogryzali sobie nawzajem.

Kalinske uwielbiał tę energię i entuzjazm, jakimi charakteryzowała się zbudowana przez niego drużyna. Podobało mu się, że poświęcali się sprawie i nie bali się działać. A dokładnie to miał na myśli, kiedy sugerował jazdę na wyższym biegu.

– No nic – powiedział w końcu – to może być dosłownie wszystko. Dlatego musimy dowiedzieć się sami, co takiego szykują. Czy ktoś ma jakieś obiekcje przeciwko operacji pod przykrywką?

Nikt nie zaprotestował. Ba, uznali nawet, że najwyższy czas na odważny krok.

Ich ulubionym aspektem pracy dla Segi było przekonanie o konieczności przekraczania kolejnych granic, i to mimo związanej z tym często błazenady. Na wieczór zaplanowanych było sześć imprez firmowych i Kalinske podzielił swoich ludzi na drużyny, które miał zamiar posłać na każdą z nich, żeby mogły powęszyc. Adair i Van Buskirk sparowano na przyjęcie Electronic Arts. Z początku ich starania nie przynosiły żadnego rezultatu. Nie dlatego, że nie były dobrymi szpiegami – bynajmniej. Po prostu nikt nie miał pojęcia, co szykuje Nintendo. Sytuacja uległa zmianie po paru godzinach i kilku drinkach, kiedy kobietom udało się przygwoździć blisko związanego z Nintendo producenta z Electronic Arts.

– Ej, przecież wiem, że wiesz – naciskała Van Buskirk.

– Powiedzże już – dodała Adair. – I tak jest prawie północ, nie zrobi to żadnej różnicy.

– No dobra – odparł producent. – W sumie racja.

Zdradził im, że następnego dnia Nintendo planuje znacznie obniżyć cenę sprzętu. Nawet nie dziękując mu za informacje, Adair i Van Buskirk wybiegły prosto w noc.

Zameldowały się Kalinskemu, który nie potrafił ukryć rozczarowania. Nintendo miało zamiar zejść z ceny swojego flagowego pakietu, czyli SNES z *Super Mario World* do 129 dolarów 95 centów, tym samym zrównując ją z pakietem Segi. Jakby tego było mało, SNES bez dodanej gry miał być sprzedawany za 99 dolarów 95 centów i to był szczególnie miażdżący news. Aż do tej pory przewaga Segi nad Nintendo polegała na niższej cenie, lecz jutro po południu to duże N przejmie nagłówki i rozpocznie się rozmontowywanie tego, co do tej pory udało się osiągnąć Kalinskemu i jego zespołowi.

Niedługo po północy wszyscy na powrót zebrali się u Kalinskego, żeby wspólnie wymyślić jakieś rozwiązanie. Niektórzy byli zaspani, inni z kolei

wyraźnie pijani, ale bez wyjątku była od nich magiczna, nieco somnambuliczna energia. Nie tylko pracowali dla Segi, ale i stali się Segą, wykształcili w sobie osobliwą i cudowną dumę, która nakazywała im zrobić wszystko, aby tylko pokonać Nintendo.

– Dziękuję, że zgodziliście się do mnie dołączyć o tak późnej porze – powiedział Kalinske, chcąc wyrazić swoją szczerą wdzięczność. – Jak już część z was być może słyszała, Nintendo próbuje zejść z ceną poniżej naszego pułapu. Zanim przedyskutujemy, co z tym zrobić, chciałbym, abyśmy docenili to, jak bardzo musieliśmy im uwierać, że się na to zdecydowali. Nadal nie chcą nas uznać za godnego przeciwnika i traktują jak ludzi drugiej kategorii, ale tylko i wyłącznie z naszego powodu w ciągu zaledwie ośmiu miesięcy zjechali z ceny niemal o połowę. Może i nadal kontrolują rynek, ale powiedziałbym, że to dowód na koniec ich rzekomej nietykalności.

Choć było już późno, a newsy z obozu Nintendo okazały się mocno zniechęcające, prawda bijąca ze słów Kalinskiego tchnęła we wszystkich nowe siły. Skoro tamci w tak krótkim czasie podjęli szereg istotnych decyzji, musi być coś, co Sega może zrobić w ciągu tych paru godzin przed konferencją.

– Dobra, słucham, co macie do powiedzenia – rzucił szef SOA – bo cokolwiek postanowimy, musimy to zrobić razem. Więc co myślicie?

– Może rozpuścimy jakieś info? – zasugerowała Lynch. – Coś o ich słabej sytuacji finansowej, która wymusiła ten ruch. Kłopoty w firmie, koniec jest bliski i tak dalej...

– A mamy coś takiego? – zapytał Kalinske.

– Nie – przyznała Lynch. – Możemy jednak coś wymyślić. Stracą czas, żeby wszystko wyjaśnić i zaprzeczyć naszym doniesieniom zamiast wymyślić coś swojego.

– Zaczekajcie chwilę – powiedział Burns. – Może nie jest tak źle, jak na to wygląda. Mają nad nami niewielką przewagę cenową, zgoda, ale nadal szykujemy Sonic 2sday.

– Kocham ten pomysł jak nikt inny – powiedział Nilsen – ale uwierz mi, naprawdę jest tak źle, jak na to wygląda. Nintendo nam dowaliło.

– Jest tylko jedna rzecz, którą możemy zrobić, i wszyscy zdajemy sobie z tego sprawę – skwitowała Adair. – Musimy odpowiedzieć tym samym i również zejść z ceny. Paul, a co z pomysłem, który kiedyś mi naświetlałeś, żeby sprzedawać samą konsolę? Damy radę za 99 dolarów 95 centów?

– Mówisz o Core System – odparł Rioux, zastanawiając się nad tym pomysłem. – Tak, jest to do zrobienia, ale oboje wiemy, że Japonia na to nie pójdzie. A jeśli nawet, nie zdążymy dostarczyć odpowiedniej liczby sztuk.

– Hej – powiedziała Van Buskirk – nikt nigdy nie tyrał przez całą noc?

– Macie rację – stwierdził Kalinske, czując nagły przypływ ogromnej siły.

EBVB miała rację. Adair również. Pośród mirażu różnych rysujących się możliwości tak naprawdę istniało tylko jedno wyjście. Nie było to rozwiązanie idealne, bo oznaczało wykonanie kilkutygodniowej pracy podczas pojedynczej nocy, lecz jeśli Sega faktycznie chciała być firmą, której uda się odciąć łeb Nintendo, zrewolucjonizować rynek gier i zasłużyć na współpracę z takimi agencjami reklamowymi jak Wieden+Kennedy, musiała zagryźć zęby i po prostu to zrobić.

– Działamy – powiedział Kalinske. – Poważnie, damy radę. Jesteśmy o krok od czegoś naprawdę dużego i reszta jest prosta: dokonajmy tego.

I tak po prostu wszystkim udzieliła się energia i gotowość do całonocnej pracy. Ale żeby móc wziąć się do roboty, potrzebowali czegoś znacznie większego niż pokój hotelowy, najlepiej z dostępnym sprzętem, tak by mogli wszystko ogarnąć. Hotel miał co prawda centrum biznesowe, lecz o tej porze było już zamknięte. Adair postanowiła spróbować i dopięła swego: jakimś sposobem udało jej się przedostać do środka i przemodelować to miejsce na pracownię Segi. Przygotowali i rozpisali logistykę i strategię oraz zaprojektowali niezbędne materiały na poranną prezentację, która miała zwalić Nintendo z nóg. Najtrudniejszym elementem tego przedsięwzięcia, poza presją czasu, było przygotowanie wszystkiego tak, żeby wyglądało jak zaplanowane z wyprzedzeniem. Bardziej zabójcze od posunięcia Nintendo mogły być zarzuty o desperację. Prezentacja musiała wyglądać i brzmieć tak, jakby myśleli o tym od miesięcy. Choć nie była to prawda *sensu stricto*, przeczuwali, że coś takiego może się wydarzyć. Sednem filozofii Segi była zdolność do ciągłej adaptacji, sztuka błyskawicznego wykorzystywania szans ofiarowanych przez los. Mieli jedynie kilka godzin na stworzenie czegoś od zera, ale jeśli ktoś potrafił tego dokonać, to tylko oni. I dlatego jeszcze przed porannym spotkaniem udało im się wyprodukować następujące materiały:

- 200 pakietów prasowych,
- zaktualizowaną listę cen na jesień/zimę,
- szczegółowe arkusze sprzedaży Core System,
- naklejki z cenami i zdjęcia pokazowe na stoisko Segi,

- zaktualizowane kieszonkowe ściagi dla wewnętrznego działu sprzedaży,
- tematy do przegadania z prasą, sprzedawcami, producentami itd.

Pozornie niemożliwe zadanie opracowania całej kampanii w ciągu jednej nocy było łatwizną, jeśli porównać je z namówieniem Nakayamy na zmianę zdania. Na szczęście Kalinske miał do pomocy Rosena i Sakaraiego. Przez parę godzin dyskutowali, które dźwięknie przestawić i jak mocno je docisnąć, aż przekazali szefowi swoją prośbę, szykując się na chwilę, od której zależało wszystko.

– Reagujecie impulsywnie – stwierdził Nakayama.

Uważał, że rano będą swoich decyzji żałować.

– Bynajmniej. Rozmyślaliśmy nad tym już dawno temu i zawczasu przygotowaliśmy materiały na taką ewentualność – mówił Kalinske szybko, żeby nie przyłapano go na kłamstwie; prawdą było, że SOA faktycznie poważnie zastanawiała się nad wprowadzeniem tańszego zestawu zawierającego samą konsolę, ale nie za niecałe 100 dolarów. – Zaufaj mi – prosił. – Pamiętaj, zatrudniłeś mnie, żebym podejmował właśnie takie decyzje.

Zapadła długa chwila ciszy.

– To logiczny krok – dodał Kalinske. – Jeśli nawet nie teraz, to i tak to zrobimy za pół roku, a czym jest dodatkowy zysk z sześciu miesięcy, skoro pójdzie za tym powalenie Nintendo na kolana?

Jeszcze dłuższa chwila ciszy.

Kalinske popatrzył na Rioux i Toyodę, swoich towarzyszy broni, po czym spojrzał im przez ramię na Nilsena, Adair, Van Buskirk i resztę oddanego zespołu. Musiało się udać. Potrzebowali jedynie pozwolenia, żeby tego cudu dokonać.

Nakayama wreszcie się odezwał:

– Dobrze, Tom. Skoro uważasz, że tak będzie najlepiej.

Kiedy Kalinske odłożył słuchawkę, cała ekipa Segi wzniosła okrzyk radości. Za parę godzin znowu będą poważnymi ludźmi interesu pod krawatem. Za parę godzin zadadzą Nintendo bolesny cios i poszukają kolejnego sposobu na przeważenie szali na swoją korzyść. Ale to dopiero za parę godzin. Na razie cieszyli się, że przez całą noc mogą być dziećmi w ciałach dorosłych.

31. ZA GORĄCO, ZA ZIMNO, W SAM RAZ

– Beznadzieja – powiedział chłopak z tak namacalną pogardą, jakby już do końca życia miał zmagać się z traumą wynikłą z kontaktu z czymś tak koszmarnym. – Naprawdę słabizna.

Pozostałe dzieciaki zgodziły się z nim bez słowa, kiwając głowami. Było ich 12, a wszystkich zebrała agencja Goodby, Berlin & Silverstein. Na jej zlecenie miały ocenić reklamy przygotowane na zbliżające się spotkanie z Segą.

– Dobrze gada – rzucił inny. – Bo przecież wiemy, że nasi starzy nie potrafią grać. Powiedzcie nam lepiej coś nowego!

Tym słowom również odpowiedziało kiwanie głowami, niektórzy przybili sobie nawet po piątce. Choć nastolatki nie spotkały się nigdy wcześniej, niesmak, jaki towarzyszył obejrzeniu przygotowanych reklam, sprawił, że wytworzyła się między nimi nić porozumienia.

Jeff Goodby, założyciel i szef agencji, patrzył na prowadzone badania zza lustra weneckiego. Był wyedukowanym na Harvardzie człowiekiem reklamy o mentalności filozofa-renegata, imponującej posturze udomowionego yeti i rzadkim darze, który polegał na tym, że dobrze prezentował się z kucykiem. Dawno temu uważał reklamę za najniższą formę słowa pisanego, upierdliwy obowiązek przypadający w udziale tym, którzy nie mają co ze sobą zrobić w życiu. Lecz kiedy zrezygnował z pracy lokalnego reportera i z Massachusetts przeniósł się wraz z żoną do San Francisco, potrzebował zarobić na szybko trochę grosza i zatrudnił się w agencji reklamowej u J. Waltera Thompsona. Tam dotarły do niego niewyobrażalne możliwości, jakie stwarzała sztuka reklamy. Odkrył, że dzięki swojej kreatywności może być niezły w te klocki. W 1983 roku, po krótkim okresie pracy dla Ogilvy and Mather, wspólnie z Richem Silversteinem, swoim partnerem kreatywnym,

i Andym Berlinem, bezczelnym przedsiębiorcą, założył prywatną agencję. Do końca lat 80. GB&S wyrosło na jedną z najlepszych na rynku agencji, zdolną konkurować z naprawdę dużymi firmami. Stało się tak za sprawą kampanii takich jak zrealizowana w 1984 roku dla Electronic Arts *We See Farther*. Goodby i spółka odcięli się od konkurencji dzięki oryginalnemu stylowi (przypominającemu *cinéma-vérité*, czyli ambitne koncepcje, ale niskobudżetowe formy realizacji), obiecując klientom bardziej osobiste podejście do sprawy (przy każdym projekcie pracował przynajmniej jeden z założycieli) i kładąc nacisk na planowanie z wyprzedzeniem (poprzez zdobywanie informacji o klientach i wsparcie nimi kreatywnej fazy procesu). Po dekadzie imponującego rozwoju, podczas której agencja ewoluowała do rozmiaru firmy zatrudniającej prawie 50 osób, jedynie kwestią czasu wydawało się, kiedy Goodby, Berlin & Silverstein wkroczą na kolejny poziom. Ostatecznie jednak sztuka ta nie powiodła im się z uwagi na ciągłe napięcia między partnerami, w wyniku których Andy Berlin ostatecznie odszedł z agencji i na początku 1992 roku założył swoją – Berlin Cameron. Dla Goodby’ego i Silversteina wiele się nie zmieniło, ale reszta świata odczytała to jako zapowiedź końca. Jako że Goodby zdawał sobie sprawę, że funkcjonuje w przemyśle, dla którego pozory równają się rzeczywistości, musiał znaleźć sposób na przekonanie innych, że bez Berlina agencja jest silniejsza niż kiedykolwiek. Planował osiągnąć ten cel dzięki współpracy z Segą, lecz gówniane recenzje, jakie jego kampania zebrała od grupy fokusowej, nie wróżyły najlepiej.

– No dobra – powiedział do partnera i ekipy kreatywnych Silverstein. – Oto ziścił się najczarniejszy ze scenariuszy.

Goodby pokiwał głową, nie spuszczać dzieci z oczu.

– Kusi mnie, żeby świętować fakt ich jedynomyślności – powiedział – bo rozumiem go tak, że lepiej będzie dla nas rzucić tę robotę i skoczyć z najbliższego okna.

Nie mogąc dodać nic optymistycznego, Goodby, Silverstein i pozostali znowu skupili się na tym, co mówi ich grupa fokusowa.

– Materiał, który pokazaliście, nie był z *Sonica 2*! – powiedział jakiś dzieciak. – Puściliście filmik z pierwszej gry, i to z poziomu drugiego, który nie jest zbyt trudny!

– Te reklamy wyglądają, jakby napisał je dorosły – rzucił inny.

– Goście pewnie nawet nie potrafili dojść do trudniejszego etapu – dodał jeszcze ktoś.

Dzieciaki miały absolutną rację. Ekipa, która przygotowała reklamy, nie grała zbyt dobrze, lecz liczyła, że zrekompensuje to sobie, obracając się w kręgu ludzi, którzy potrafią to i owo. Żeby się dowiedzieć, co to w ogóle znaczy być graczem, agencja wyznaczyła Jona Steela, dyrektora do spraw zarządzania kontami, oraz niewielki zespół specjalistów od planowania. Rozrzućeni po kraju, mieli spędzić trochę czasu z odpowiednimi grupami demograficznymi. Irina Heirakuji, główna badaczka pracująca przy tym projekcie, zorganizowała dwutygodniową trasę po Stanach, podczas której razem z innymi planistami odwiedzała chłopców w wieku od ośmiu do 12 lat i przypatrywała się, jak wraz z zaproszonymi przyjaciółmi spędzają czas przy grach. Poza rzeczonymi obserwacjami zespół przegrzebywał sypialnie, szafy i inne miejsca, dzięki którym mógł się zaznajomić z nadmiernie dziecięcymi umysłami.

Dowiedzieli się ostatecznie, że dzieci te, podobnie jak grupa testowa, miały wspólny język, zwyczaje, rytuały; pod pewnym względem tworzyły tajne stowarzyszenie, które dorośli mogli obserwować, ale którego nigdy nie zdołaliby zrozumieć. Lecz o ile podobne grupy spotykały się kiedyś w podejrzanym norach, tawernach i słabo oświetlonych uliczkach, miejscem zbornym nowego pokolenia był wirtualny świat gier, a akces do niego zgłaszało się nie poprzez serię potajemnych spojrzeń i sekretnych powitań, a sekwencjami góra-góra-dół-dół-lewo-prawo-lewo-prawo-B-A-start. Granie polegało nie tyle na doszlifowaniu swoich umiejętności do perfekcji, co na zrozumieniu zasad rządzących nierzeczywistym światem na poziomie, którego nie mogli pojąć dorośli. Po raz pierwszy w historii dziecko pokonywane przez ojca pod koszem, a przez matkę podczas ożywionej dyskusji mogło uciec do miejsca, gdzie niepodzielnie rządziło.

Agencja Goodby, Berlin & Silverstein nareszcie rozpoznała wartość owej dynamiki i na potrzeby swojej kampanii opracowała serię reklam podkreślających koncept dziecka jako króla. Jedna z nich przedstawiała dobra luksusowe kojarzone z rodzicami, takie jak sportowe auta czy skąpo odziane modelki, podczas gdy narrator rozprawiał o potędze związanej z dorosłością.

– Prowadzą samochody – mówił – chodzą na filmy dla dorosłych i sami decydują, kiedy pójść spać.

Podczas tej przemowy na ekranie migąły i zaraz znikwały luźno powiązane z tematem słowa: „szybkość”, „laseczki”, „północ” i tak dalej.

– Ale – ciągnął narrator swoim donośnym, grzmiącym głosem, gdy pojawiał się fragment z *Sonic The Hedgehog* – piekło prędzej zamarznie, niż

którekolwiek z nich zajdzie tak daleko w *Sonic 2*.

Bohater innego spotu, chłopak imieniem Mitch, gra w domu w sequel *Sonica* i usilnie stara się przebić do siódmego etapu. Gdy zbliża się już do swojego celu, jego nudny ojciec każe mu wyłączyć konsolę i otworzyć książkę. Niezrażony Mitch nie porzuca gry. A wtedy jego rodzic decyduje się przytoczyć, jego zdaniem, najbardziej miażdżący argument: „Jak będziesz siedział i grał, to nigdy nie wyrośniesz na takiego człowieka jak ja”. Po tych słowach oglądający dowiaduje się, że nowym celem Mitcha jest przejście do ósmego poziomu.

Obie reklamy kończyły się hasłem wysmażonym przez Dave’a O’Hare’a, szefa zespołu pracującego nad projektem, przy wydatnej pomocy Jona Steela. Po paru tygodniach spędzonych z graczami z całego kraju Steel poinformował kreatywnych, że w świecie gier chodzi o szybkość. O umiejętność pokonania jednego etapu, żeby przejść na drugi. Im dłużej siedzi się na poszczególnych etapach, tym powolniejszym jest się graczem, a co za tym idzie – mniej kompetentnym. Dzieciaki nie pragną po prostu wygrywać, one chcą wygrywać prędko. Powiedział też O’Hare’owi, że lwia część graczy miała Nintendo i korzystała z niego, ale te, które przetestowały oba systemy, uważały, że Sega jest lepsza. Jedno z nich powiedziało nawet, że jak się raz zagra na Genesis, to „nie ma już powrotu”. A mając do dyspozycji takie komentarze, Steel mógł je sparafrazować i wymieszać ze sobą, przez co doszedł do konkluzji, że fachowa analogia miałaby coś wspólnego z przechodzeniem do następnego etapu, zyskaniem kolejnego punktu. Parę sekund później wymyślił frazę, która, jak wierzył, celnie podsumowywała przeprowadzone przez niego badania: „Witajcie na następnym poziomie”. Uzbrojony w to hasło, zaplanowaną strategię i trafiającą w punkt kampanię puszczającą oko do graczy i spoufalającą się z nimi, Goodby myślał, że rozbili bank. Udało im się zinfiltrować tajne stowarzyszenie i nauczyć komunikować z pożądaną grupą demograficzną. A przynajmniej tak było do czasu, kiedy grupa fokusowa zarzuciła projektowi jego agencji beznadzieję.

– Im dłużej o niej myślę – powiedział jakiś chłopak – tym bardziej mi się nie podoba.

– Sega nie powinna obrażać naszych rodziców!

Goodby zastanawiał się, jak mogli się tak pomylić. Kiedy stracili kontakt z amerykańską młodzieżą? I czemu wydał pieniądze na szampana, skoro jego agencja nie miała żadnych szans?

- Szkoda, że to nie reklama Nintendo!
- No! A widzieliście tę nową *Mario All-Stars*?

Goodby i jego koledzy patrzyli na tę masakrę, nadal szukając jakiegoś pozytywnego skutku badania, aż stało się jasne, że taki nie istnieje i, co istotniejsze, nie ma czasu na jego poszukiwanie, bo prezentacja wypadła już za tydzień, a oni zostali z głównym na rękach. Koniec gry.

Chodziło o fajność. Oto Święty Graal. Rodzisz się, umierasz, w tak zwanym międzyczasie poświęcasz parę lat na jej odnalezienie – chcesz fajnie wyglądać, fajnie mówić, kupować fajne rzeczy i za wszelką cenę uniknąć miana nefajnego. To był tajny przepis. Fajność potrafi być uzależniająca, ale i olśniewająca, i opiera się cholernym recesjom. Ludzie mogą sobie chodzić i krzyczeć to, co chcą, lecz koniec końców liczy się tylko jeden przymiotnik: „fajny”.

Tim Price doskonale znał definicję tego słowa, przynajmniej w takim stopniu, w jakim może ją znać śmiertelnik. Price był wyróżnianym copywriterem, którego pasjonowała reklama dzika, nieokiełznana i śmiała, co korespondowało z jego uwielbieniem dla wyścigów terenowych. Do Foote, Cone & Belding dołączył w 1978 roku jako dyrektor kreatywny i prędko złapał wiatr w żagle, kiedy jego zespół opracował mocną kampanię dla Levi's Youthwear. Agencja dokonała transformacji szanowanej firmy produkującej jeansy z marki wywołującej u potencjalnego klienta ciepłe uczucia w firmę emanującą „fajnością”. Price odnalazł głos, którym chciał mówić (coś w rodzaju kontrkulturowego romantyzmu), poznał żonę (była wicedyrektorką do spraw marketingu eventowego Levi Strauss and Co.), a jego firma zdobyła kontrakt na reklamę flagowego produktu Nintendo (oni dostali Game Boya, a Leo Burnett NES). Price nie mógł się doczekać szansy samodzielnego zdefiniowania relatywnie nowego i szybko rozwijającego się przemysłu gier, co pozwoli uczynić dla japońskiej firmy to, co FCB zrobiło dla Levi's, i przemówić do starszego, modniejszego odbiorcy.

Ale nie tego chciało Nintendo. Nie interesowało ich kreowanie marki, poszerzanie demograficznego spektrum czy produkcja ambitnych, godnych zapamiętania reklam. Chcieli lekkostrawnych kreskówek, które pokazywały urywki gier. Rzecz jasna mogli wymagać, co im się żywnie podobało, lecz pytanie, czemu zatrudnili do tego Foote, Cone & Belding. Price usiłował namówić Nintendo na podjęcie ryzyka i kiedykolwiek to robił, zbierał pozytywne noty od ekipy marketingowej NOA. Peter Main lubił mądre

koncepcje, Don Coyner uwielbiał wysublimowane pomysły, a Bill White chciał opanować świat. Ale kiedy już zdążyli się podekscytować podobnymi możliwościami, rzeczywistość sprowadzała ich na ziemię. Mogli albo pozostawić wszystko tak, jak było, albo iść do Minoru Arakawy i zostać splawieni. Radosne i oparte na poszczególnych tytułach kampanie były chlebem powszednim Nintendo i firma nie potrzebowała magii FCB. Po roku przenieśli wszystkie swoje zlecenia do Leo Burnett, co nie było zbytnio zaskakujące, choć Price i tak poczuł się dotknięty. Ale teraz, dwa lata później, miał szansę to wszystko naprawić, pomagając Foote, Cone & Belding zdobyć zlecenie od Segi.

Bo gdy chodziło o filozofię marketingu, Sega of America była skrajnym przeciwieństwem Nintendo of America. Potrzebowali śmiałych idei, koncepcji ambitnych jak jasna cholera i agresywnego promowania marki. Sega była szansą FCB na realizację całkowicie wyluzowanej, dziwacznej i wysokooktanowej kampanii zbudowanej wokół hasła „Niech ci się mózg spoci”. Tematem przewodnim serii reklam miała być zgoda na szaleństwo, całkowite porzucenie zdrowego rozsądku, udzielona Sedze zgoda na przeciążenie mózgu. Celem kampanii było oddanie uczucia nadaktywności. Aby podkreślić tę myśl, Price chciał przynieść na prezentację prawdziwy mózg. Okazało się to trudniejsze, niż się spodziewał, lecz udało mu się namierzyć firmę handlującą artykułami medycznymi, która miała w ofercie odlewy poszczególnych narządów. Price’owi musiał wystarczyć gipsowy mózg.

Kiedy nadszedł dzień prezentacji, kluczowi pracownicy działu marketingu Segi przyjechali do siedziby FCB, nie mając zielonego pojęcia, czego się spodziewać. Ba, Price również nie wiedział, co przygotowała jego żona, na którą nadal czekali. Poprzedniej nocy odlała naturalnej wielkości mózg z galaretki, a czerwone żyłki pociągnęła lukrecją. Gadżet wyglądał tyleż imponująco, co obrzydliwie i nawet panią Price zatrzymano na korytarzu, bo nie rozumiano, czemu niesie coś, co wygląda jak dowód zbrodni w Krainie Troskliwości. Udało jej się jednak przekonać stojącego na straży złego Lorda Kamienne Serce, żeby ją puścił, i zapewnić, że jej mąż wytłumaczy mu, o co chodzi. Po zdających się nie mieć końca podziękowaniach i wymianie powitalnych buziaków Price oświadczył Sedze, że po tej kampanii graczom spocą się mózgi.

Po powrocie do biura Tom Kalinske, Ed Volkwein, Al Nilsen, Diane Adair,

Doug Glen, Tom Abramson i Ellen Beth Van Buskirk poszli do pokoju konferencyjnego, aby ocenić starania agencji.

– I co myślicie? – zapytał Kalinske, czekając na opinie.

– Nic szczególnego – powiedział Nilsen. – Trochę bez wyrazu.

– Jak to, Al, mózg! – przypomniała mu ponuro Van Buskirk. – Mózg!

– Dobrze – rzucił Abramson – czyli ja będę tym, który odważy się przyznać, co wszyscy myślimy: ludzki mózg jest najbrzydszym organem, co nie?

Pozostali roześmieli się cicho. Tom Abramson był najnowszym członkiem elitarnego kręgu pracowników Segi i idealnie się do niego wpasował. Jego absurdałne, lecz niezmiennie bystre żarty potrafiły w przyjemny sposób przeobrazić każdą konwersację w przekomarzanki. Nie tym jednak zasłużył sobie na miejsce przy stole, a umiejętnością realizowania nawet najbardziej karkołomnych i skomplikowanych działań promocyjnych. Wcześniej pracował dla Ice Capades, Harlem Globetrotters i Walt Disney World w zespołach zajmujących się marketingiem eventowym i miał wyczucie niekonwencjonalnych metod promocji. Dlatego właśnie Sega zlecała mu rzeczy takie jak zatrudnianie ludzi po college'ach czy wysyłanie na trasę specjalnych aut oznakowanych jako Sega Shuttles, którymi przewożono najnowsze gry. Poza tym był niesamowicie zabawny.

– Znam oczywiście całe mnóstwo odrażających części ludzkiego ciała, choć takie zdają się raczej mężczyznom niż kobietom, lecz kiedy pomyśli się o tych paskudnych małych zmarszczkach... Nie ma innego wyjścia, to musi być mózg.

– Nie była to może najlepsza prezentacja – stwierdził Kalinske – ale musicie przyznać, że to naprawdę fajne hasło: „Niech ci się mózg spoci”.

– Ech – burknął Volkwein. – Dobrze, zgadza się, ale nie świetne.

Adair pokiwała głową.

– E tam. Ja myślę, że było fajne, ale czy przypadkiem nie aż nazbyt wymuszone?

– Myślisz, że naciągane? – zapytał Kalinske. – Rozumiem, że można tak to odebrać.

– Ano – odparła Van Buskirk. – Chcemy być fajni, ale nie pretensjonalni.

– Nie mogę przestać myśleć o innych gatunkach – bąknął Abramson. – Co z psami? Kotami? Czy ich mózgi również się łapią? A misie koala?

– Zgadza się – dodał Glen; jego typowa rezerwa wyraźnie kontrastowała z radosną gadką Abramsona. – Pozwólcie, że sprostuję: zgadzam się

z komentarzem Ellen Beth odnośnie do pretensjonalności, choć przyznaję, że zaintrygowała mnie ta dygresja z mózgiem.

– Czyli – szykował się do podsumowania Kalinske – możemy znaleźć coś lepszego. Mam przecucie, że Wieden+Kennedy znajdzie sposób, żeby zaproponować coś odpowiednio wyważonego.

– Będę zszokowany, jeśli nie trafią w dziesiątkę – powiedział Nilsen. – Zszokowany.

– Są dobrzy – przyznał Volkwein – to na pewno.

– Wieden da radę – przytaknął Glen – ale jeszcze nie zapominajmy o Goodby.

– Nikt o nich nie zapomni – powiedział Nilsen. – A jeśli nam się to przydarzyło, jestem pewien, że będą potrafili nam o sobie przypomnieć.

– Czy powinienem wyciągnąć z tego komentarza jakąś konkluzję? – zapytał Glen.

– Daj spokój, Doug – rzucił Kalinske. – Przysłali nam szampana podczas naszej kolacji z Wiedenem i Kennedym. Jak myślisz, skąd wiedzieli, gdzie jemy?

Glen zarumienił się nieco i roześmiał.

– Bo zrobili świetne rozeznanie rynku! – powiedział i zawtórował mu śmiech.

Nagle Kalinske wskazał na okno.

– Ej, widzieliście to?

– Co takiego? – zapytała Adair.

– Coś małego, ale szybkiego – odparł Kalinske. – Jak piłka golfowa.

Ludzie Segi zamarli i spojrzeli na okno, ale za szybą nic się nie pojawiło.

– Chyba mi się przywidziało – stwierdził Kalinske. – Hm. Dziwne.

I znowu zaczęli rozmawiać o planach marketingowych Segi.

Jimbo Matison właśnie zwymiotował wszystko, co miał w sobie, i był pewien, że lada chwila gastryczne fajerwerki uderzą ze zdwojoną siłą. Na razie jednak nie mógł zrobić nic poza skuleniem się na kanapie. Miał nadzieję, że telewizyjna papka pomoże mu choć na chwilę zapomnieć o tym, co nieuniknione. 26-latek miał grypę, a siedzenie w domu z powodu choroby przestało być zabawne już jakieś dziesięć lat temu.

Niedługo po tym, jak zrezygnował z bezowocnych poszukiwań czegoś nadającego się do oglądania, otrzymał telefon od producentki z Colossal Pictures, firmy produkującej reklamy, dla której od lat odwalął czarną robotę.

– Rozumiem, że jesteś chory czy coś – powiedziała – ale czy mógłbyś wpaść na jakąś godzinę?

– Jestem chory – odparł. – Nie czy coś, ale po prostu chory.

– Potrzebujemy lektora i myślę, że byś się nadał.

– Aha – powiedział Matison, nagle czując się nieco lepiej; od lat próbował wkręcić się w ten interes i długo czekał na podobną szansę. – Dla kogo to?

– Szykujemy ofertę dla jakiejś Segi.

– Co to?

– Przyjedź, dobrze?

– A co będę z tego miał?

– Kupię ci lunch.

Przemyślał ofertę.

– I?

– I co?

– Pomożesz mi zdobyć kartę Screen Actors Guild.

– Dobra, co tam sobie chcesz – powiedziała. – Tylko przyjedź, dobra?

Matison przeczekał kolejną falę torsji i gdy przeszła, od razu wskoczył na rower i pojechał do studia. Kiedy już dotarł na miejsce, byli tam jedynie jego producentka, dźwiękowiec i jakiś facet z agencji reklamowej. Gość wydawał się w porządku – przynajmniej nie miał na sobie garnituru – i chciał jedynie, żeby Matison krzyknął „Sega” najgłośniej, jak potrafił.

– Dobra – powiedział sceptycznie Matison. – Na co to?

– Dajesz, Jimbo – ponagliła go producentka – to nie fizyka kwantowa. Chcesz ten lunch czy nie?

Przez następną godzinę Matison wykrzykiwał „Sega” tak głośno, jak tylko pozwalały mu płuca, a producentka, dźwiękowiec i koleś z agencji cieszyli się jak dzieci. Chcieli, żeby darł się z różnych fragmentów pomieszczenia, szybciej, wolniej, szybciej, wolniej, raz za razem, krzycząc „Sega” na tyle sposobów, na ile można było wykrzykiwać słowo złożone z czterech głosek. Kiedy skończył, facet z agencji podziękował mu za dobrą robotę. Matison zapytał, jak planują wykorzystać jego krzyki.

– Jeszcze nie zdecydowaliśmy.

– Rozumiem – odparł Matison. – Bo tak sobie pomyślałem: pamiętacie te stare reklamy Quasara, jak na sam koniec spotu mówili „Quasar”? Zostawały w głowie na długo.

– Hm – zadumał się facet z agencji. – To nie jest zły pomysł.

– Fajnie – rzucił Matison i wsiadł na rower. Miał nadzieję, że nie rzygnie

po drodze do domu.

Wewnątrz byłego gotyckiego kościoła, który przerobiono na modny klub nocny, pracownicy agencji reklamowej Wieden+Kennedy pokryli ściany futurystycznymi fontami i bladymi neonowymi kolorami, przez co miejsce przypominało centrum eksperymentu; przywodziło na myśl coś w rodzaju rockowej wersji *Frankensteina* czy *Mechanicznej pomarańczy* dla dzieci. Albo miks *Nowego wspaniałego świata* i *Buszującego w zbożu*, czy raczej *Roku 1984* z *Klubem winowajców*. W każdym razie nowomowa mieszała się z młodzieżowym językiem i oprawą z *Sonic The Hedgehog*. Określono owo połączenie mianem „vidmowy” i był to koncept nowego, modnego języka przyszłości, który Wieden+Kennedy wymyśliło jako trzon swojej kampanii. Agencja dostarczyła próbek leksykonu vidmowy, który zawierał następujące słowa, terminy i frazy:

„Biegracz” – vidsłowo oznaczające gracza, podobnie jak „grablacz”, „grabel”, „mykacz”, „vidiota”, „mówacz”, „szefun” i „ogarniacz”.

„Jeżostyczność” – vidsłowo określające wszystko, co ma związek z Sonikiem albo fanami Sonica, a także zapożyczony od błękitnego jeża uroczy sposób dreptania, kiedy jest poirytowany twoją powolnością lub głupotą (zobacz hasło „Stary piernik usiłuje grać na konsoli”).

„Łubnie-dubnie” – uczucie towarzyszące porządnej rozgrywce.

„Fikać-mykać” – biec jak błyskawica, pędzić tu i tam, nie mając nawet czasu, żeby przystanąć i powiedzieć: „Hasta la vista, baby” (zobacz „Jeź Sonic”).

„Kosiarka ze skrzydłami” – tak gracze będą nazywali Game Gear, które również nosi nazwę „cho-no”, „myśli-gięcie”, „dom z dala od domu”, „rzecz, o którą można oprzeć kinola”.

„Master blaster” – kiedy po podpięciu pistoletu świetlnego Segi stajesz się prawdziwym pewnym siebie i niechybiającym kozakiem.

„Byłem Brahmssem” – „upiłem się swoją potęgą”, „zwariowałem z pasji”, „wypełniła mnie energia”, „osiągnąłem kolejny poziom”.

Kalinskemu wszystko to wydało się dziwniejsze, niż się spodziewał, trochę trudniejsze do przełknięcia niż proste „Just do it”, lecz potrafił dostrzec w tym chaosie pewne piękno, a jeśli ktokolwiek mógł przydać popkulturze nieco popu, była to agencja Wieden+Kennedy. Lecz tak jak wtedy z Nike, i tym razem udało się firmie stworzyć zapadający w pamięć, potencjalnie ikoniczny slogan, do którego łatwo było się przekonać.

– „Jesteś tu” – powiedział Dan Wieden. – „Jesteś tu” – powtórzył, po czym rozgadał się na temat siatki skojarzeń, jakie wywoływała ta prosta fraza. – To hasło znaczy: jesteś z nami. Jesteś modny. Jesteś fajny. Nie ma cię tam, gdzie są wszyscy pozostali, a ich nie ma tutaj. Jesteś teraz z nami. Jesteś bystry, przebiegły i kreatywny. Jesteś w grze, w nowym świecie, w nowej rzeczywistości. Jesteś tak dobry, że nie potrzebujesz glosariusza, żeby ci to wszystko wyjaśnić.

Kiedy skończył, rozległ się aplauz, zarówno ze strony marketingowego zespołu Segi, jak i zachwyconych członków samej agencji. Wieden odczekał, aż oklaski ucichną, i przeszedł do przedyskutowania możliwego programu. Kiedy zaczął tłumaczyć, że jego agencja może załatwić czas antenowy ze sporą zniżką, Kalinske dyskretnie szturchnął Nilsena.

– I co myślisz? – szepnął.

Nilsen szybko przekartkował próbkę ze słowniczka.

– Łubnie-dubnie, ale od czasu do czasu fiknie-myknie.

I tak Al Nilsen stał się pierwszym graczem, który wypowiedział jakieś zdanie w widmowie.

Zanim Sega of America mogła oficjalnie wybrać Wieden+Kennedy, ekipa Kalinskiego musiała przesiedzieć całą finałową prezentację. Była to czysta formalność, ale Goodby, Berlin & Silverstein zasłużyło na tę uprzejmość z ich strony, oficjalnie konkurs nadal trwał. Zresztą co złego mogło się stać? Najwyżej spodobają im się pewne elementy kampanii Goodby i przekażą jakieś sugestie Wieden+Kennedy. Myśli takie jak ta krążyły Kalinskemu po głowie, kiedy szedł przez lobby Foster City Crowne Plaza. Zespół GB&S, tak jak W+K, zdecydował się przedstawić swoją ofertę z dala od nudnych biurowych ścian, choć trudno było uznać, że Crowne Plaza tryskało radością i entuzjazmem. Lecz wszelkie wątpliwości co do wyboru miejscówki

wyparowały, kiedy Kalinske i jego ekipa przestąpili próg sali balowej.

– Witajcie! – wykrzyknął Jeff Goodby, prowadząc pracowników Segi do pomieszczenia, które na co dzień było zwyczajną salą balową z niemodnymi welwetowymi zasłonami i dywanami koloru szparagów. – Witajcie na następnym poziomie.

Otwarcie drzwi towarzyszyło uczucie zdumienia porównywalne z tym, które musiało nawiedzić dzieci po niespodziewanym przejściu przez szafę do Narnii. Na samym środku sali balowej ustawiono 16 gigantycznych odbiorników telewizyjnych, które tworzyły razem ogromny ekran. Owa straszno-imponująca konstrukcja wyglądała jak coś, z czego mogłyby korzystać Transformery, gdyby Autoboty i Decepticony choćby na chwilę zapomniały o animozjach i zdecydowały się obejrzeć razem Super Bowl. Przed telewizorami stał 12-letni chłopiec i grzecznie grał w *Sonic The Hedgehog* na ekranie wielkości kinowego. Dźwięki wypływały z dudniących głośników, które zainstalowali dźwiękowcy Grateful Dead. Cały ten zestaw znajdował się na środku masywnej sceny zaprojektowanej przez George Coates Performance Works, pracownię artystyczną z San Francisco zajmującą się nowatorskimi spektaklami teatralnymi. Częścią tego performance'u była spora obsada, co wyjaśniałoby ustawione pod ścianami rzędy krzeseł zajęte przez ekipę Goodby, Berlin & Silverstein. Pracownikom Segi pokazano ich miejsca. Usiadłszy, Kalinske pomyślał, że to największa prezentacja, jaką oglądał w trakcie 20 lat pracy dla różnorodnych firm. A był tutaj dopiero 15 sekund.

– Dziękuję za przybycie na naszą skromną prezentację – powiedział Jeff Goodby.

Stał na scenie obok Richa Silversteina, Jona Steela, Iriny Heirakuji i odpowiedzialnego za opiekę nad klientami Harolda Sogarda. Każdy z nich miał na sobie szkolną sportową kurtkę z naszywką Sonica na ramieniu. Silverstein pokiwał głową.

– Nie możemy się doczekać, żeby pokazać, co mamy – powiedział – dlatego trzymajcie się mocno, bo pospadacie z krzeseł.

– Przez cały miesiąc podróżowaliśmy po kraju i przyglądaliśmy się, jak żyją gracze – wyjaśnił Steel. – Poznaliśmy ich i zrozumieliśmy, czego chcą.

– Szukając wskazówek odnośnie do tego, jak działają ich mózgi – dodała Heirakuji – zajrzeliśmy również do ich sypialni, szaf i plecaków.

– To prawda – przyznał Sogard. – Jeff przerobił salę balową na pokój nastolatka. Są nawet brudne ciuchy!

Zespół Segi wybuchnął śmiechem, a Goodby wzruszył ramionami.

– No co, nigdy nie miałem problemu z pobrudzeniem sobie rącek – powiedział. – Ale zanim przejdziemy do kampanii, chciałem podkreślić, jak oddana Sedze jest nasza agencja. Przygotowując się do prezentacji, przydzieliłem każdemu członkowi naszego zespołu grę na Genesis, którą mieli przejść z jak najlepszym wynikiem. – Goodby podszedł do trybun i spojrzał na swoich podopiecznych. – Siedzą tu eksperci, których nie zagniecie, bo potrafią odpowiedzieć na każde pytanie dotyczące waszych gier. I mówię zupełnie poważnie.

Kiedy zespół Segi zdał sobie sprawę, że Goodby faktycznie mówi poważnie, wybrano Nilsena, aby zadał parę trudnych pytań, które zmuszą ich do wyłączenia umysłu.

– Jak nazywa się główny bohater Pierwszego Pokolenia z *Phantasy Star III: Generations of Doom*?

Z krzesła zerwał się jeden z pracowników Goodby'ego.

– Faktycznie nie jest to łatwe pytanie – przyznał, mało nie przyprawiając swojego szefa o zawał serca – ale tylko dlatego, że jest tam aż sześć grywalnych postaci: Rhys, Lyle, Mieu, Wren, Lena i Maia. Jeśli miałbym zawęzić to grono tylko do jednej, powiedziałbym, że to Rhys, Księżę Orakiańskiego Królestwa Landenu.

– Sam nie ująłbym tego lepiej – odparł Nilsen, niemal zagłuszony przez oklaski dla eksperta.

Po tym jak pracownicy agencji odpowiedzieli na jeszcze kilka pytań Nilsena, Goodby przeszedł do omówienia kampanii.

– Witajcie na następnym poziomie – powiedział. – To nie jest zwyczajne hasło, lecz cała esencja naszego projektu. „Witaj na następnym poziomie”, te słowa mówią wszystko. Są jak odznaka honorowa, ostateczne wyzwanie, zaproszenie do udziału w rewolucji. Reprezentują jedyną rzecz, na której zależy graczowi: odcięcie od rzeczywistości, zanurzenie w świecie wirtualnym i przemierzenie go wzdłuż i wszerz za wszelką cenę, póki nie dotrze do samego końca. Co znaczy, że budzisz się i grasz. Odkładasz zabawki, odsuwasz swoje dziecięce Nintendo na bok i odpalasz Genesis, które pokaże ci, o co naprawdę chodzi w życiu. Witaj na następnym poziomie. Już tu dotarłeś. I to w samą porę, bo czekamy na ciebie.

Kalinskemu podobało się każde słowo, jakie usłyszał. Ten facet znakomicie ogarnął temat i rozumiał, o co chodzi. Lecz o ile jego słowa faktycznie brzmiały obiecująco, były niczym innym jak obietnicą. Czy

teatralne przedstawienie pod hasłem „Witaj na następnym poziomie” różniło się znacząco od „Jesteś tu”? Bo jeśli chodziło o same przygotowanie materiału, Wieden+Kennedy otrzymali kredyt zaufania, lecz Kalinske złapał się na tym, że to firmie Goodby’ego życzy zwycięstwa. Chciał zlecić kampanię tym łebskim awanturnikom, którzy potrafili zakręcić człowieka nie gorzej od jego ludzi. Żeby jednak to zrobić, potrzebował dowodu, że „Witaj na następnym poziomie” to nie tylko puste słowa. Musiał zobaczyć broń, która posłuży do powalenia Nintendo na ziemię.

Goodby, jakby czytając w jego myślach, wyświetlił reklamy przygotowane przez agencję.

Spoty te były zupełnie różne od tego, co Goodby i Silverstein zaproponowali swojej grupie fokusowej. Po ciosach, jakie otrzymali, a które miały rażenie bomby atomowej, agencja zdecydowała się na krok do tyłu. Kiedy zastanawiali się nad tym, co poszło nie tak, doszli do konkluzji, że planiści odwalili kawał niewiarygodnie dobrej roboty, a kreatywni napisali świetny materiał, dlatego problemem musiało być wykonanie. Mieli już wszystkie kropki, ale potrzebowali lepszego sposobu na ich połączenie. Po przeprowadzeniu dodatkowych badań okazało się, że nie muszą ich łączyć. Rozmowa z grupą fokusową i wysłuchanie tych wszystkich obelg i głosów krytyki udzieliły im pewnej lekcji: dzieciaki zauważają wszystko. Na przykład kiedy jedno z nich powiedziało: „Materiał, który pokazaliście, nie był z *Sonica 2!*”, miał na myśli: „Dla was każda gra wygląda tak samo!”. A kiedy dodał: „Puściliście filmik z pierwszej gry i to z poziomu drugiego, który nie jest zbyt trudny!”, znaczyło to: „Potrafimy rozpoznać pojedynczą klatkę z dowolnego poziomu i powiązać ją z emocjonalną reakcją towarzyszącą danemu momentowi gry”. Mózgi tych dzieci pracowały na wyższych obrotach, niż się powszechnie uważało. Podobnie jak psy potrafią wychwycić dźwięki niesłyszalne dla ludzkiego ucha, tak całe tamto pokolenie nastolatków umiało zobaczyć coś, czego nie widzieli dorośli. I potrafiło im to wypomnieć. Dlatego najlepszym sposobem, żeby im o tym powiedzieć, było wymyślenie gwizdka, który słyszeliby tylko młodzi. Niby próbowali już tego przy okazji pseudopodprogowych haseł („prędkość”, „laseczki”, „północ”), lecz były one aż nazbyt oczywiste – tak jakby dorosły założył szerokie spodnie i czapkę z daszkiem. Dzieci były zbyt bystre, aby dać się nabrać, bo wyczują pozera na milion kilometrów. Mając to w pamięci, zatrudniony przez agencję redaktor Hank Corwin przejrzał dostarczone mu materiały i stworzył coś cudownie chaotycznego, co przemawiało do dzieci, i to nie

z góry.

Dlatego to, co Goodby pokazał w Crowne Plaza, nie przypominało nic, co Kalinske i jego koledzy widywali wcześniej. Szybkie cięcia montażowe. Szalone transfokacje. Dzikie ruchy kamer. Czuli się nie jakby oglądali spot reklamowy, ale przewijali go na podglądzie. Głośna muzyka punkowa i intensywne efekty świetlne. Agresywne zbliżenia. Całość wyglądała jak teledysk, ale taki nakręcony dla kogoś cierpiącego na depresję maniacką po zażyciu koktajlu z heroiny, kokainy i speeda. Dziwaczne oświetlenie, nieładni aktorzy, nielinearna narracja – wszystko to było cokolwiek zniechęcające, przyprawiało o ból głowy i dokonywało gwałtu na zmysłach, ale okazało się absolutnie niesamowite. A żeby powiązać wszystko razem, na końcu każdego spotu jakiś szaleniec krzyczał najgłośniej, jak potrafił: „Sega!”.

– I pamiętajcie – powiedział Goodby, kiedy prezentacja dobiegła końca – pracujemy po sąsiedzku.

Odtworzył jeszcze jeden krótki filmik, na którym on sam, Silverstein i paru innych ludzi z jego zespołu wybijało piłki golfowe z dachu swojego budynku w kierunku biurowca Segi, a każdemu zamachowi towarzyszyła montażowa przebitka z piłeczką uderzającą o ściany siedziby SOA.

Rozległ się entuzjastyczny aplauz. Zanim oklaski ucichły, Nilsen cichcem nachylił się do Kalinskego i dźgnął go łokciem:

– Co myślisz?

Kalinske mrugnął i odparł:

– Że widmowa to martwy język. Przepraszam, łubnie-dubnie.

Był w szoku. Miał to, czego chciał. Ton reklamy można było określić jako ostry, ale nie jak brzytwa. Ciachał, lecz tylko na tyle głęboko, żeby zostawić fajną bliznę. Kampania była jak seks bez kondoma, wypalenie dwóch paczek fajek w ciągu dnia i patrzenie, jak szybkościomierz przebija 180 na godzinę. A najlepsze, że nie było żadnych konsekwencji nieodpowiedzialnego zachowania, bo przecież chodziło tylko o grę.

Jeśli ktoś z ekipy Segi nadal miał wątpliwości, czy warto podpisać umowę z Goodby, Berlin & Silverstein, pozbył się ich po zaparkowaniu auta przed biurowcem firmy. Cały asfalt pokryty był wykonanymi kredą napisami. Z początku wyglądało to na zwyczajny wandalizm, lecz po przyjrzeniu się bazgrołom Kalinske i spółka zobaczyli, że to parędziesiąt zdań napisanych jedno tuż przy drugim, raz po raz: „Witajcie na następnym poziomie”.

32. MASZYNA SNÓW KUTARAGIEGO

Kiedy Sega przygotowywała się do wejścia na następny poziom, a Nintendo wydawało się mościć na swoim, Sony zastanawiało się, czy w ogóle przystąpić do tej gry. Żeby raz na zawsze podjąć decyzję, szefostwo firmy wyznaczyło na 24 czerwca 1992 roku spotkanie w japońskiej kwaterze głównej. Od samego początku wydawało się, że dyrektorzy Sony nie chcą mieć nic wspólnego z pracami nad nową konsolą. Koszty, jakie miałyby ponieść przy podobnym projekcie dział B + R, były astronomiczne, a długie cykle produkcyjne mogłyby się okazać studniami bez dna. Wrażenie abstrakcji potęgował fakt, że przemysł gier był niczym innym jak odgałęzieniem kierującego się przejściowymi modami rynku zabawkarskiego, co nie odpowiadało założeniom marki Sony. Oprogramowanie to coś zupełnie innego i rada mogła przymknąć oko na mniej ryzykowne przedsięwzięcie. Tak jak Columbia Pictures produkowało filmy, a CBS Records dystrybuowało muzykę, oddział Olafssona miał zajmować się gramami. Ba, pozwolono mu nawet ostatnio na współpracę z Segą i dyrektorzy dziwili się, czego jeszcze chciał. Czy oprogramowanie nie było wystarczające? Skąd ta jego fiksacja na punkcie sprzętu? Gdyby jeszcze mieli po swojej stronie Nintendo, to pół biedy, ale po zeszłorocznym poniżeniu, jakie spotkało ich podczas CES, i paru nieudanych próbach przetestowania gruntu, wydawało się to wysoce nieprawdopodobne. Jeśli wzięło się pod uwagę owe czynniki oraz wysoką średnią wieku członków rady dyrektorskiej, którzy prezentowali podejście „zrozumiesz, jak dorosłeś”, nic dziwnego, że chciano położyć kres projektowi o nazwie PlayStation.

Decyzja ta w zasadzie wydawała się jednogłośnie. Potężni ludzie, którzy niegdyś – jeszcze w latach 60., 70. i 80. – kształtowali japońską kulturę, teraz przypominali złowieszcze samochodowe zabawki o majtających się głowach postawione na desce rozdzielczej zjeżdżającego ze skarpy auta. Nie wszyscy zgadzali się jednak ze starszymi dyrektorami Sony, a tym, który najusilniej

obstawiał przy swoim, był Ken Kutaragi, ojciec projektu, któremu chciano ukręcić łeb.

Ken Kutaragi był jednym z najlepszych inżynierów Sony, bystrym i charyzmatycznym 41-latkiem o tendencji do agresywnego wyrażania swojego sprzeciwu wobec autorytetów, co było rzadkim zjawiskiem w kulturze japońskiej, raczej niespotykanym w wielkich korporacjach. Niezłomny duch Kutaragiego przyczynił się jednak do podjęcia wielu trafnych decyzji i osoba inżyniera była głównym powodem, dla którego Sony w ogóle rozważało wejście na rynek gier wideo, choć z początku nie przejawiało nim żadnego zainteresowania (nie tylko produkcją swojego sprzętu, ale nawet części dla Nintendo), zresztą podobnie jak Kutaragi. On sam kiedyś nie przepadał za graniem, lecz zmienił zdanie w 1988 roku, kiedy zobaczył, jak jego ośmioletnia córka ślęczy przy Famicomie. Nie chodziło o to, co zobaczył na ekranie, ale o dostrzeżenie niemałego potencjału gier: oto bowiem okazało się, że można przenieść komputer z biura do salonu. Jako pracownik Sony dostrzegł coś jeszcze: kawał elektroniki do użytku domowego o sporej mocy obliczeniowej.

Refleksja ta przyczyniła się do zmiany perspektywy Kutaragiego, lecz nie przekonała zbyt dużej części rady dyrektorskiej Sony, co go zirytowało. Zamiast jednak składać bezcelowe prośby, zaczął działać. Był świadom, że Nintendo kończy już prace nad swoją 16-bitową konsolą, ale słyszał też, że firma obawia się szykowanego przez Segę sprzętu Mega Drive, który lada chwila miał ujrzeć światło dzienne. Sega przy współpracy z Yamahą stworzyła zaawansowany procesor dźwięku zdolny przeprowadzić syntezę FM, co popchnęło ludzi z Nintendo do próby opracowania czegoś lepszego, ale potrzebowali do tego Sony. Szefowie firmy nie chcieli jednak mieć nic do czynienia z produkcją części i odmówili. Ale nie wiedzieli, co dzieje się za ich plecami. Nawet nie informując rady, Kutaragi zaprojektował dla Nintendo czip audio o nazwie SPC700. Gdy ujawnił swoje tajne urządzenie, jego potencjalni partnerzy byli podekscytowani, znaleźli bowiem dokładnie to, czego szukali. Szefostwo Sony nie było zachwycone i domagało się zwolnienia Kutaragiego, do czego z pewnością by doszło, gdyby nie Norio Ohga, prezes firmy. Reszta zarządu zmiękła, kiedy Sony otrzymało lukratywną umowę na produkcję wymyślonego przez Kutaragiego czipu. Inżynier postawił więc wszystko na jedną kartę i zwyciężył. Co ważniejsze, zwyciężyło również Sony, a firma dokonała ponownej ewaluacji przemysłu gier. Bo skoro można było zarobić na samym procesorze, jak duży zysk

przyniosłaby cała konsola...? Podążając tym tropem, Sony zdecydowało się pracować z Nintendo, z początku jako dostawca części do Super Famicomu, a potem jako partner przy PlayStation. Lecz wszystkie te plany szlag trafił, kiedy Nintendo wymieniło Sony na Philipsa.

Projekt trafił na półkę. Dyrektorzy byli sfrustrowani. Kutaragi miał swoją szansę i zaprezentował im rzecz z potencjałem, ale teraz jego obietnica przestała mieć pokrycie i zamiast uczestniczyć w dyskusji rady dyrektorskiej na temat potencjalnych możliwości, inżynier przysłuchiwał się liście wyciągniętych naprędce konkluzji. Nie mógł dłużej czekać, musiał otworzyć im oczy.

– Po tym, jak usłyszałem, co wszyscy mieli do powiedzenia – zaczął – dostrzegam jedynie trzy możliwości. Albo produkujemy sprzęt kompatybilny z 16-bitową konsolą Nintendo albo sprzedajemy swój w formacie zamkniętym, albo wycofujemy się z rynku. – Odczekał chwilę, aby dać im przetrwać swoje słowa. – Osobiście uważam, że powinniśmy się zdecydować na opcję numer dwa.

Dyrektorzy spojrzeli na niego podejrzliwie. Oczywiście, że tego chciał. Nic nowego. Zawsze głośno o tym mówił. Kutaragi z kolei wiedział, że słowami nie przekona ich do zmiany zdania. Dlatego przyszedł uzbrojony w coś więcej. Rozejrzał się po salce i uśmiechnął przebiegle. Tak jak poprzednio, kiedy projektował w tajemnicy czip dla Nintendo, teraz również opracowywał swój sekretny projekt i zaraz miał ujawnić, na co poświęcił niemały kawałek czasu.

33. ZWYCIĘSKA RUNDKA

Pracownicy Nintendo of America żywili do Minoru Arakawy głęboki szacunek i nie istniała rzecz, której nie zrobiliby dla swojego ukochanego szefa. A przynajmniej tak sądzili do lata 1992 roku. Zespół NOA nie potrafił zdecydować się, żeby... pójść popływać.

– Ale przecież jest ciepłutko – przekonywał Arakawa siedzących nad przydomowym basenem gości.

Przybyli do jego domu w Medinie na corocznego grilla dla najważniejszych pracowników firmy i ich rodzin. Na co dzień działali na najwyższych obrotach i ta letnia uroczystość dawała im jeden dzień w roku na prawdziwy odpoczynek, na relaks, na zwolnienie tempa i zaciągnięcie się zapachem perfekcyjnie wysmażonego burgera.

A jeśli ktoś nie miał ochoty na mięso, mógł sięgnąć po rozmaite wersje sushi zamówione z jednej z najlepszych japońskich restauracji w mieście. Były też paseczki soczystego łososa, którego Howard Lincoln przywiózł z niedawnej podróży na Alaskę. Góry jedzenia piętrzyły się, gdziekolwiek spojrzeć, a tam gdzie nie było półmisek, ustawiono kieliszki i szklanki – były szampan, wino i koktajle z parasolkami, a także rozmaite piwa, amerykańskie i japońskie. Łącznie zaproszono ponad 100 gości i wszyscy ochoczo jedli, pili i przerzucali się historyjkami. Nikt jednak nie kwapił się, by wskoczyć do basenu. Po kolejnej nieudanej próbie namówienia swoich gości na kąpiel Arakawa powrócił do swojego posterunku przy grillu. Był spokojny i opanowany, pewny, że jeszcze tego wieczoru ktoś zmaci wodę.

– Mogę w czymś pomóc, panie A.? – zapytał Tony Harman, podchodząc do grilla.

Choć miał posturę futbolisty i chłodne obycie miotacza, z powołania był piłkarzem. Na studiach brylował na boisku. W 1988 roku, kiedy zdobył dyplom licencjata z inżynierii i magistra z zarządzania, wszedł do biura Nintendo w Redmond i przekonał szefostwo, że zasłużył na rozmowę

kwalifikacyjną. Został zatrudniony do nadzoru nad tłumaczeniami gier. Osobiście zajmował się modelowaniem tytułów tak, żeby łatwiej było je wymówić zachodnim graczom. Niecały rok później jego upór i niepokorność zapewniły mu awans.

– Tony! – wykrzyknął Arakawa z niemal ojcowską euforią. – Głodny?

– Nie, nie, ja nie po to – odparł Harman. – Chciałem pomóc. Czego pan potrzebuje?

Awans zapewnił Harmanowi posadę dyrektora do spraw rozwoju i akwizycji, ale tak naprawdę pracował dla Arakawy – organizował mu sprawy i zarządzał biurem: był „jego człowiekiem” i pierwszym nazwiskiem na liście szefa.

– Przyszedłeś z żoną – powiedział Arakawa, przeganiając go. – Idź, jedź i baw się dobrze.

– Już jadłem.

– Może popływasz?

– Ej, chcę pomóc.

– Nie. Nie dzisiaj.

– Niech będzie.

Harman niechętnie posłuchał i dołączył do przyjaciół, przechodząc między ustawionymi na podwórku stołami. Arakawa obserwował go z szerokim uśmiechem.

Porządne gry i disnejowskie postacie były tym, co dostrzegał i lubił świat, lecz ich korzenie sięgały głębiej, aż do samego fundamentu, na którym stała firma. Rodzina zawsze była tu na pierwszym miejscu. Nieważne, ile gier sprzedano i ile pieniędzy zarobiono, Nintendo niezmiennie traktowano jak rodzinną firmę. Sztuka pielęgnowania tej atmosfery wynikała z faktu, że NCL od zawsze kierował Hiroshi Yamauchi, a jego zięć stał na czele NOA. Nintendo mogło się pochwalić wyjątkową kulturą korporacyjną. Oczywiście zyskowność od zawsze była głównym celem firmy, lecz nigdy za cenę lojalności, wierności zasadom i wartościom rodzinnym. Dlatego większość ludzi, który dołączali do Nintendo, zwykle poświęcała firmie całą swoją karierę.

Do tej pory na coroczne grille Arakawy zapraszani byli jedynie pracownicy, lecz tegoroczna impreza okazała się znakomitą okazją do opóźnionego świętowania dobrych wieści. Po niemal sześciu miesiącach zastoju wywołanego przez antyjapońskie nastroje Nintendo znowu stanęło na nogi i nie było już dłużej traktowane jak chłopiec do bicia. 11 czerwca

1992 roku Major League Baseball różnicą 25:1 przegłosowało sprzedaż Mariners Baseball Club of Seattle (od głosu wstrzymał się właściciel Cleveland Indians, który jak mówił, potrzebował czasu na przyjrzenie się przedstawionej ofercie). Choć rzeczona decyzja zapadła niemal jednogłośnie, wymagała miesięcy ustępstw, tajnych spotkań i, ostatecznie, zgody Yamauchiego na przyjęcie pakietu mniejszościowego. Mimo że trudno było znaleźć logiczne (czyli ani nie ksenofobiczne, ani nie sprowadzające się do „bo tak”) wyjaśnienie powodów, dla których ktoś, kto wykładał większość kasy, miał zostać pozbawiony kontroli nad firmą, Nintendo gotowe było pójść na ustępstwa. Nie chodziło przecież o zarobienie na Mariners fortuny i pływanie po stadionie wypełnionym gotówką, tylko o zademonstrowanie lojalności, wierności zasadom i wartościom rodzinnym. Żeby nadać imprezie uroczysty charakter, na grilla zaproszono również senatora Slade’a Gortona i innych właścicieli, aby pracownicy mogli poznać swoją dalszą rodzinę.

– Nadal wydaje mi się to surrealistyczne – tłumaczył Chris Larson w rozmowie z Gail Tilden i jej mężem, kiedy stali nad wciąż czekającym na pierwszego pływaka basenem.

Larsona uważano niegdyś za geniusza komputerowego. Przyjęto go do Microsoftu jako 16-latka, a teraz, w wieku 33 lat, został dumnym właścicielem Seattle Mariners. Z całej grupy inwestycyjnej to prawdopodobnie on najbardziej lubił baseball, za czym przemawiała jego kolekcja pamiątek sportowych oraz decyzja o zrezygnowaniu z garnituru na rzecz starej koszulki Seattle Rainiers, którą założył na grilla.

– Za dzieciaka zbierałem karty baseballowe – powiedział, uśmiechając się mimo woli – a teraz mam całą drużynę.

– Cieszę się, że to wszystko wypaliło – powiedziała Tilden, powracając myślami do dramatycznych wydarzeń ostatnich miesięcy. – Nie mogę się doczekać wypadu na pierwszy mecz.

– Ja czekam na play-offy – zażartował jej mąż. Wszyscy troje roześmiali się, po czym zmienili temat i zaczęli rozmawiać o Nintendo.

– Co ty tam w ogóle robisz? – zapytał Larson.

– A wiesz, różne rzeczy – odparła, ale lekko zaświeciły się jej oczy, zresztą jak zawsze, kiedy mówiła o swojej pracy. – Dni schodzą mi zazwyczaj na redagowaniu „Nintendo Power”.

– Brzmi świetnie!

– Bo jest świetne – powiedziała, momentalnie zdając sobie sprawę, jak fajnie mieć przyjemną, stawiającą wyzwania i satysfakcjonującą pracę.

Tilden miała doświadczenie w marketingu i nigdy nie spodziewała się, że będzie prowadzić magazyn, a co dopiero taki przeznaczony dla dzieci, lecz ten zaskakujący zakręt, jaki wzięło jej życie, był jednym ze źródeł jej satysfakcji. Po drodze przez cały czas zdarzały się mniejsze lub większe pożary, które należało ugasić, szczególnie w ciągu ostatniego roku. Nintendo miało teraz aż trzy różne konsole (NES, SNES i Game Boya), więc żonglowanie materiałami przeznaczonymi dla paru grup czytelnicznych było nie lada sztuką. Kiedy Tilden się gimnastykowała, koordynując całe to przedsięwzięcie, musiała również uporać się z odejściem Howarda Phillipsa. Bo poza piastowaniem stanowiska Mistrza Gry Phillips występował również w publikowanym na łamach magazynu pasku komiksowym „Howard & Nester” oraz recenzował gry razem z Donem Jamesem i Tonym Harmanem. Żeby uniknąć kolejnego kryzysu i nie dopuścić, by inny pracownik Nintendo dorobił się statusu gwiazdy, Nintendo nie zdecydowało się na mianowanie kolejnego Mistrza Gry. Howard nie pojawiał się już w paskach, a Tony Harman skupił się na grach. Jego rola sprowadzała się do tego, co zawsze chciał robić Phillips: nie tylko oceniania nowości, ale i produkcji.

– Od czasu do czasu natrafialiśmy na wyboje – mówiła Tilden o prowadzeniu magazynu – ale teraz szykuje się rejs po spokojnych morzach.

Słowa te wyrażały nowo odnaleziony entuzjazm, jaki panował pośród gości. Po ciężkim początku 1992 roku szala nareszcie zaczęła przechylać się na stronę Nintendo. I może to Sega pierwsza wypuściła na rynek 16-bitową konsolę, ale agresywna obniżka Nintendo (dzięki której ceny rywalizujących ze sobą konsol się zrównały) ogłoszona na CES mogła pomóc odzyskać udziały w rynku utracone na rzecz nowego konkurenta. Prócz tego istniały inne czynniki odpowiadające za to swoiste odrodzenie, łącznie ze świetną taktyką PR opracowaną przez Perrin Kaplan oraz niesamowitymi wystawami autorstwa Johna Sakaleya. Przede wszystkim jednak powrót do wysokiej formy firma zawdzięczała temu, co definiowało doświadczenie utożsamiane z Dużym N: dobrym grom. Sega miała co prawda bogatszy katalog, ale oferta Nintendo stale się poszerzała i była konsekwentna, na co kładziono nacisk, bo biblioteka konkurenta wydawała im się mieszanką gier okropnych, przyzwoitych i niezłych. Nintendo chciało mieć jedynie świetne tytuły. Do tego sprowadzała się zasadnicza różnica między Segą a Nintendo, bo ci pierwsi akceptowali fakt, że niektóre dystrybuowane przez nich gry są średnie, dziwne, brutalne i pikantne. Sega wierzyła w zaoferowanie ludziom wyboru, uważała, że to do klienta powinna należeć ostateczna decyzja, co mu

się podoba, a co nie. Nintendo jednak nie uznawało polityki braku interwencji i sprawowało większą kontrolę nad firmowanymi przez siebie grami. Od rygorystycznego cyklu produkcyjnego aż do skoncentrowanego na poszczególnych produktach marketingu chciało przez cały czas trzymać rękę na pulsie i kierować procesami kreatywnymi tak samo, jak kierowało sprzedażą czy dystrybucją. Niezwykle trudno było ciągle używać słowa „kontrola” i nie być postrzeganym jako Wielki Brat, lecz należy odnotować, że za intencjami Nintendo nie kryła się absolutnie żadna złośliwość. Byli raczej jak opiekuńcze rodzeństwo, które troszczyło się o młodszą latorośl i chciało się upewnić, że dobrze wydała pieniądze otrzymane na urodziny. Być może powolne, lecz stopniowe budowanie zaufania pomiędzy stronami nie miało znaczenia dla kogoś, kto chciał po prostu pograć sobie wieczorem w *Sonic The Hedgehog*, lecz Nintendo przewidywało, że kiedy Sega sparzy się na paru marnych tytułach, ich perspektywa ulegnie zmianie.

Była to jednak strategia długoterminowa, a swoją pozycję Nintendo zawdzięczało w rzeczywistości paru hitom, które wypuściło w niedługich odstępach czasu. Jeśli uznać cykl z Mario za odpowiednik Myszki Miki, to seria o Zeldzie była czymś w rodzaju Kaczora Donalda – propozycją niekonwencjonalną, niespodziewaną i bardziej złożoną niż disneyowskie odpowiedniki. Mroczniejszy i dojrzalszy ton *Zeldy* prędko zjednał sobie amerykańskich graczy zaraz po 1987 roku, kiedy to ukazała się pierwsza gra z serii. Inaczej było w Japonii, choć nijaka reakcja odbiorców związana była nie z rozgrywką jako taką, lecz dystrybucją. Oryginalna *Zelda* była, obok *Metroid*, jednym z tytułów flagowych niewypału Nintendo, jakim okazał się Disk System – toporny napęd na dyskietki podłączany do Famicomu, który odtwarzał małe, możliwe do nadpisanie nośniki. Decyzję o wypuszczeniu przystawki motywowano umożliwieniem graczowi nagrywania na dyskietkę – za drobną opłatą – innej gry w miejsce tej, którą już przeszedł albo którą się znudził. Przez całe lata 80. Nintendo wydawało się niezniszczalne i Disk System był przykładem ich bodaj jednej jedynej klęski. Urządzenie otrzymało tak miażdżące recenzje, że NOA nie zdecydowało się nawet na jego sprzedaż w Stanach Zjednoczonych. A jako że niewielu japońskich graczy posiadało ów gadżet, nie mieli oni możliwości zakochać się w *Zeldzie* jak ich koledzy zza oceanu, którzy mogli kupić zwyczajny kartridż.

NOA chciało wprowadzić kolejną *Zeldę* na rynek w okresie zbliżonym premiery SNES, ale z uwagi na mniejszy popyt w Japonii nie był to priorytet.

Ponadto nowa gra okazała się tak skomplikowana, że samo programowanie zajęło 60 tysięcy godzin. Lecz kiedy prace dobiegły końca i *The Legend of Zelda: A Link to the Past* trafiła w maju 1992 roku do Ameryki, z miejsca stała się klasykiem. Gracze otrzymali mocny argument za kupnem Super Nintendo, a nie Segi Genesis. Jakby ten powód nie był wystarczający, Nintendo miało w rękawie inny tytuł przeznaczony wyłącznie na SNES i zaplanowany na czerwiec: *Street Fighter II*.

Choć lata 90. nie były łaskawe dla producentów automatów, tytuł od Capcom, który ukazał się w salonach gier na początku 1991 roku, zainaugurował tę dekadę z przytupem. Do gier przyciągała szansa odtworzenia głęboko skrywanych fantazji na ekranie, a sukces *Street Fightera II* dowiódł, że dzieciaki chciałyby móc sprać się nawzajem na kwaśne jabłko. Nie była to pierwsza bijatyka wypuszczona na automaty, gdzie dwóch zawodników rywalizowało za sobą na pięści i kopniaki – jej innowacyjność polegała na położeniu podwalin pod nowy gatunek. Wyraziste postacie (takie jak Blanka, wychowana w dżungli zielonoskóra bestia z Brazylii) charakteryzowały się zróżnicowanymi ruchami (rzeczony Blanka potrafił razić nieprzyjaciela prądem), ponadto *Street Fighter II* wprowadził koncept „combo”, czyli sekwencji następujących po sobie uderzeń, które można było łączyć w długie ciągi rażące przeciwnika bardziej niż gdyby zadawano je indywidualnie. Dlatego też był to pierwszy tytuł, który wymagał od graczy umiejętności. Szczęście było kwestią drugorzędną. Na tym właśnie polegał sukces gry – a także na tym, że cholernie fajnie było móc sterować bohaterami o charakterologicznej głębi, życiorysie i nadprzyrodzonych mocach rodem z komiksu.

Błyskawiczny sukces tytułu na automatach popchnął Nintendo do zakupu licencji na domową konsolę SNES. Sega oczywiście chciała zrobić to samo, lecz zamiary te zostały ukrócone po tym, jak bliskie osobiste i zawodowe relacje NCL i Capcom umożliwiły konkurencji zakup wyłącznych praw do tytułu. Latem 1992 roku Nintendo miało więc dwa obowiązkowe dla każdego gracza tytuły, o których Sega mogła jedynie pomarzyć. Jakby tego było mało, nadciągał trzeci: *Super Mario Kart*, czyli wyścigi dla całej rodziny, których premierę zaplanowano na sierpień. Co było wyjątkowe, po raz pierwszy na ekranie spotykały się kluczowe postacie uniwersum Mario. Jako że można było grać zarówno Mariem i Luigim, jak i Bowserem oraz Donkey Kongiem, graczom dano niepowtarzalną szansę zerknięcia za kulisy Grzybowego Królestwa i przekonania się, co robią ci wszyscy bohaterowie, kiedy nie są

zajęci ratowaniem świata: po prostu doskonale się bawią. Owszem, może i podrzucają sobie skórki od banana i czasem cisną naprowadzaną ciepłym skorupę czerwonego żółwia, ale nie zmieniało to faktu, że wszystkich wydawała się łączyć osobliwa i trudna do pojęcia przyjaźń.

Lecz frywolna zabawa to nie wszystko. *Super Mario Kart* było technicznym majstersztykiem i całe Nintendo miało pewność, że przyniesie firmie chwałę. Była to bowiem pierwsza gra przeznaczona na SNES, która wykorzystywała Mode 7, czyli tryb graficzny umożliwiający rotację i skalowanie tła tak, że osiągnano efekt trójwymiarowości. Nintendo było świadome, że efekt ten nie przekona nikogo do kupna gry, lecz jeśli marketingowcom udałoby się jakimś sposobem zaprezentować graczom nową zdobycz techniki, dzięki której powstała tak ładna gra, a przy okazji napomknąć, że Super Nintendo to jedyna konsola wyposażona w Mode 7, może udałoby się raz na zawsze przejąć rynek urządzeń 16-bitowych. Przyszłość rysowała się w jasnych barwach i nie miało znaczenia, czy sklepy kochają, czy nienawidzą Nintendo, bo firma oferowała znakomite gry, a jeszcze znakomitsze miały się dopiero pojawić i nie sposób było się im oprzeć. Nawet Targetowi.

– Otrzymałem telefon od działu sprzedaży Targetu – oświadczył grupce przyjaciół i ich małżonków Peter Main – i dowiedziałem się, że chcą robić z nami interesy. Szanuję ich, to ludzie z klasą, ale musiałem się trochę z facetem podroczyć. Powiedziałem: „Interesujące, lecz co z tymi różnicami, o których tyle mówiliście?”. Gość zaśmiał się szczerze i bez złośliwości, po czym powiedział, że różnice faktycznie istnieją, ale tak nieoficjalnie wolał podejście Nintendo.

Jego słuchacze wybuchnęli śmiechem, złapali za drinki, nałożyli sobie kolejne porcje jedzenia i nadal odmawiali Arakawie zapraszającemu ich do basenu. Radosna impreza ciągnęła się przez całe godziny, aż słońce zaszło i goście poczęli zbierać się do domu. Kiedy już towarzystwo się przerzedziło, na placu boju zostali kluczowi pracownicy Nintendo: Main, Lincoln, White, Harman i praktycznie każdy, kto jeszcze pamiętał czasy robota R.O.B.-a. Razem tworzyli grupę ludzi, którzy bez względu na wszystko na zawsze już powiązani będą ze sobą wspólnym, niesamowitym doświadczeniem. Nie wybrali siebie nawzajem, ale wybrali Nintendo, co znaczyło, że pomimo różnic charakterów łączyła ich ta sama filozofia. Na dobre i na złe stanowili jedną rodzinę i, dzięki Bogu, przez ostatnich parę miesięcy wszystko nareszcie zmierzało ku lepszemu.

A kiedy już wskoczyli do basenu, nikt nie potrafił sobie przypomnieć, czyj to był pomysł. Alkohol, radosny nastrój i sama natura imprezy przy grillu sprawiły, że ostatnich parę godzin zlało się ekipie Nintendo w jednolitą smugę. Nie byli pewni, co przyniesie jutro, lecz nie obawiali się, czy ich plany wypalą, bo wiedzieli, że póki będą postępować zgodnie z filozofią firmy, wszystko będzie dobrze. Może nie zawsze ich sposób działania był przebojowy, nie zawsze cieszył się popularnością, ale była to powolna podróż prowadząca do upragnionego celu i nie mogli się doczekać, aż Arakawa ich tam poprowadzi.

34. POLICJANCI I ZŁODZIEJE

Pod koniec lata Tom Kalinske czuł, że Sega dostaje lekkiej zadyszki. Mimo że odejście Anique instynktownie obudziło w nim potrzebę zdjęcia nogi z gazu i spędzenia jakiegoś czasu z rodziną, wydawało mu się to cokolwiek samolubne w obliczu swoistego odrodzenia Nintendo. Za dużo zawdzięczał Sedze, jej pracownikom i ich poświęceniu, dlatego jego osobiste cele mogły poczekać – jeszcze przez jakiś czas te zawodowe będą miały priorytet. Nie był to układ idealny, ale zdecydował się zrobić dla firmy to, co właściwe, bo na dłuższą metę rewolucja wywołana przez Segę miała uczynić świat miejscem lepszym dla niego, jego rodziny i wszystkich graczy.

– Naprawdę tak uważasz czy to tylko wygodna wymówka?

Pytanie zawisło nad ich głowami przez przeciągającą się, pęczniejącą chwilę, a Kalinske zdał sobie sprawę, że słowa, które przed momentem wypowiedział, odnosiły się zarówno do niego, jak i człowieka trzymającego słuchawkę telefonu po drugiej stronie linii. Otrząsnął się z surrealistycznego stuporu. Siedząc samotnie w swoim gabinecie, powtórzył pytanie:

– Naprawdę tak myślisz? Czy tylko racjonalizujesz sobie niegdyś podjęte decyzje?

– Dobre pytanie – odparł Bill White z Nintendo, który rozmawiał z Kalinskem z domu w Redmond w stanie Waszyngton. – Ale obawiam się, że równie dobrze mogłoby być retoryczne. Co to ma znaczyć: czy jestem zadowolony z Nintendo? Pracuję dla nich, to świetna firma, dogaduję się z ludźmi. Aha, i jest jeszcze coś, od czego powinienem był zacząć: to nie twój, kurna, interes!

Choć White brzmiał surowo, obaj mężczyźni nie mogli powstrzymać śmiechu, bo była to chyba pierwsza jako tako szczerza rzecz, jaką któryś z nich powiedział podczas tej rozmowy.

– Dobra – ciągnął White – teraz ja się o coś zapytam: skąd masz ten numer? I nie, nie jest to pytanie retoryczne.

– Nie interesuj się tym, skąd go mam – upomniął go Kalinske – ale tym, do czego jest mi on potrzebny. A jeśli nie jest z miejsca oczywiste, dlaczego dzwonię do ciebie do domu i pytam, czy jesteś zadowolony ze swojej roboty, to już śpieszę zapytać, czy nie chciałbyś przypadkiem przejść do Segi.

Po nieudanej próbie zwerbowania Howarda Phillipsa Kalinske postawił sobie niemal za punkt honoru skuszenie innego członka rodziny królewskiej. Ale jako że Nintendo trzymało swoich ludzi blisko i rzadko kiedy ktoś stamtąd odchodził, nie była to łatwa misja. Bill White wydawał się najlepszym kandydatem, a niedawne plotki, że jest coraz bardziej sfrustrowany kastrowaniem przez Nintendo działu marketingu, sprawiły, że Kalinske był ostrożnym optymistą. Łączyła ich poza tym osoba siostry Billa, Renee, która była menedżerem w Bozell, poprzedniej agencji reklamowej obsługującej Segę. Zresztą to ona ich sobie przedstawiła i dzięki tej znajomości Kalinske sądził, że Bill różni się od swoich przyjaciół z Nintendo i żywi do Segi choćby cień szacunku. Albo chociaż nie uważał ich za wcielenie diabła. Zresztą jeden telefon nic go nie kosztował, zwłaszcza że Nintendo dopiero nabierało sił, a Sega już czekała na Sonic 2sday, pierwszą partię reklam od Goodby i parę zupełnie nowych propozycji biznesowych.

White nie miał zamiaru porzucać Nintendo, ale oferta pracy rozdmuchała mu ego. Czuł się jak złodziej recydywista pytany przez policjanta, czy nie chce wziąć udziału w kolejnym skoku. Pewnie, propozycję uznał za obraźliwie arogancką, ale było w niej również coś mile łechcącego, sugestia, że w tym czarno-białym świecie ktoś odnalazł w tobie wyjątkowy odcień szarości pozwalający funkcjonować po obu stronach granicy prawa.

– Doceniam, że o mnie pomyślałeś – odparł – ale na razie nie zamierzam się stąd ruszać.

Słowa „na razie” przekonały Kalinskego, żeby jeszcze nie odkładać słuchawki. Przez ostatnie lata jego rozmówcę programowano na nienawiść do Segi, ale owe dwa wyrazy dawały Kalinskemu nadzieję, że może jeszcze uda mu się go przeprogramować. Dlatego postanowił cisnąć dalej.

– Daj spokój, Bill. Przecież nie oczekujesz, że ci uwierzę w te bajeczki o rajskim Nintendo. Z tego, co słyszałem i o czym przekonałem się podczas naszych spotkań, nie jesteś pierwszym lepszym facetem od marketingu, ale człowiekiem, który docenia prawdziwą sztukę reklamy. Nie mam pojęcia, czy połknąłeś bakcyła dzięki ojcu albo siostrze, czy się taki urodziłeś, ale masz dar i jestem pewien, że Nintendo wykorzystuje go nieodpowiednio.

– Miło z twojej strony – odparł White – ale zastanawiam się, jak doszedłeś

do tego wniosku, bo na pewno nie powiedziała ci nic podobnego moja siostra. Nigdy nie rozmawiam z nią o pracy.

– Nie, nie rozmawiałem z Renee – przyznał Kalinske. – Nie wykorzystywałbym w ten sposób rodzinnych koligacji. Moje domysły oparłem na oczywistym źródle: reklamach Nintendo.

– Co z nimi?

– Są okropne.

– Pieprz się!

– Dobra – poprawił się Kalinske. – Nie są okropne. Są dobre. Ale nie świetne czy odkrywcze i zapomina się o nich zaraz po obejrzeniu. Są solidne. I rozumiem, czemu Nintendo upiera się przy swojej metodzie, podobnie jak rozumiem, że musisz rwać sobie włosy z głowy.

– Interesujące założenie – powiedział White. – Choć jestem niemal pewien, że kiedy się ostatnio spotkaliśmy, nie brakowało mi ani jednego włoska.

– I tak bym nie zauważył – odparł Kalinske – bo byłem zbyt zajęty myśleniem o wartej 65 baniek rewolucyjnej kampanii, którą szykowaliśmy.

– Aż tyle? – zapytał White. – A przypadkiem nie 45?

– Nie wierz we wszystko, co czytasz w prasie – powiedział Kalinske. – Poza tym co za różnica, czy to 65, czy 45? Pieniądze w całości zostały przeznaczone na marketing. Na komunikację. Na budowanie marki. Na zmianę przyzwyczajeń kulturowych. Ludzie będą o tym gadać przy kawie tak długo, aż się ekspresy w knajpach popsują.

– Ha – odparł White. – Na pewno skoczą akcje firm obracających bałwochwalstwem. Słuchaj, z pewnością jesteś osobą, która...

– Co z filmem? – przerwał mu Kalinske.

– A co ma być?

– Znam paru dziennikarzy i wszyscy są przekonani, że to, co dzieje się w Karolinie Północnej, to kompletna katastrofa.

– E tam, pierdoły – zaprzeczył White, choć doskonale wiedział, że Kalinske mówił prawdę.

Zresztą to samo pisał tego lata Richard Stayton z „Los Angeles Timesa” po odwiedzinach na planie filmu. Chodziło oczywiście o zapowiedziane przez podekscytowanego Petera Maina podczas zimowej edycji CES 1991 *Super Mario Bros*.

– Ej, Tom, a może posłuchasz swojej rady, którą mi udzieliłeś, i nie będziesz bezgranicznie ufał prasie? Szczególnie jeśli media piszą nieprawdę.

Tak jak praktycznie każdy film, projekt *Super Mario Bros.* również rozpoczął się od entuzjastycznego pomysłu podszytego dobrymi intencjami. Zaledwie kilka tygodni po premierze *Czarodzieja* Bill White napalił się na realizację obrazu o niezwykle popularnym hydrauliku. Przy okazji rzeczono o *Czarodzieju* z Fredem Savage'em, opowiadającego o autystycznym chłopaku obdarzonym nadzwyczajnym talentem do grania, Nintendo zgodziło się udzielić Universal Pictures licencji na wykorzystanie ich logo, znaków towarowych i materiałów z gier. Japońska firma otrzymała 100 tysięcy dolarów za użyczenie swojej własności intelektualnej, lecz nie miała absolutnie nic do powiedzenia na temat samego filmu, poza akceptacją pierwotnego szkicu scenariusza oraz rozmieszczenia fragmentów gier. Z jednej strony można było pozazdrościć Nintendo tej umowy, bo zapłacono im za niemal 90-minutową reklamę. Z drugiej jednak to wytwórnia filmowa miała ostatnie słowo i artystyczną władzę nad produktami firmy słynącej z wybitnie ostrej kontroli jakości, której ta zrzekła się za stosunkowo skromną sumę. Nie chodziło o to, że Universal się przed Nintendo ze swoimi decyzjami ukrywał, bo tak nie było – White otrzymał nawet otwarte zaproszenie na plan do Reno – lecz ostatecznie Nintendo odczytało całą inicjatywę jako ostrzeżenie przed podobnymi pomysłami, gdyż sam film okazał się idealnie przeciętny. Ot, niby miły dla oka, ale nie był niczym innym jak półtoragodzinnym spotem. Być może reklamy Nintendo faktycznie były tylko „solidne”, ale wszystko, co firma produkowała samodzielnie, okazywało się świetne, dlatego White nalegał na film z Mario, a Arakawa sprzyjał temu pomysłowi, o ile znajdą odpowiedni materiał.

Przez cały 1990 rok wytwórnie filmowe przesyłały Nintendo swoje propozycje łącznie ze szkicami scenariuszy, budżetami i sugerowaną obsadą. Rywalizacja o prawa była ożywiona, szczególnie że cztery z najlepiej zarabiających filmów roku były rodzinnym kinem przygodowym (*Kevin sam w domu*, *Wojownicze Żółwie Ninja*, *Dick Tracy* i *Gliniarz w przedszkolu*). Konkurenci składali propozycje za grube miliony, ale Nintendo nauczyło się przy okazji *Czarodzieja*, że z pieniędzmi łączy się przekazanie innym kontroli. Dlatego tym razem firma odprawiła duże studia i zdecydowała się podjąć współpracę z niezależnymi filmowcami: Jakiem Ebertsem i Rolandem Joffém. Przedstawiona przez nich artystyczna wizja nie tyle współgrała idealnie z oczekiwaniami Nintendo, co była naturalnym rozwinięciem ich dotychczasowej filmografii. Ebertsa i Joffégo interesował temat śmierci, ludzkiej podłości i kruchości życia. Nakręcili między innymi *Pola śmierci*

(1984), wyreżyserowany przez drugiego z nich film o masakrze dokonanej na dwumilionowej ludności cywilnej przez kambodżańskiego dyktatora Pol Pota. I choć było to coś znacznie poważniejszego i ponurego niż inwazja króla Koopy i jego wojsk Goomb, Arakawie imponowała dojrzałość ich pomysłu i uznał, że nieco mroczniejszy film przyciągnie do kin jeszcze większe tłumy. Przeczuwając, że Eberts i Joffé złożyli im obietnicę ponadprzeciętności, Arakawa i Yamauchi sprzedali im w 1990 roku prawa do *Super Mario Bros.* za niższą cenę. A potem wszystko, co mogło pójść nie tak, poszło nie tak.

Prawo Murphy'ego upomniało się o swoje, kiedy Bill White, człowiek Nintendo oddelegowany do koordynowania projektu, otrzymał telefon od Joffého, który powiedział mu, że rolą Mario niezwykle zainteresowany jest Dustin Hoffman. White nie posiadał się z radości, bo uważał, że laureat Oscara to idealny kandydat do tej roli, który posiadał odpowiedni zestaw umiejętności, aby osiągnąć założone przez Nintendo cele: talent dramatyczny, żeby przyciągnąć przed ekran starszych (*Rain Man*), ekscentryczność postaci rodem z kreskówki, która spodoba się młodszym (*Hook*) i niezwykle poczucie humoru (*Tootsie*). White poprosił Joffého o umówienie spotkania i przekazał wieści Arakawie. Jednak szef nie podzielał tego entuzjazmu. Podrapał się po głowie i powiedział po prostu, że jego zdaniem Hoffman nie nadaje się do tej roli. Zapytany, czy może podać choćby jeden rozsądny powód, dlaczego tak uważa, w swoim stylu zamyślił się na chwilę, zmrużył lekko oczy i ponownie wyszeptał, że się nie zgadza, po czym wrócił do swoich obowiązków. Kiedy Joffé się o tym dowiedział, zdążył już umówić spotkanie z aktorem. Dlatego też White został wysłany do Nowego Jorku, gdzie niechętnie przez dwie godziny musiał studzić zapał Hoffmana.

Następnie White i producenci zagieśli parol na Danny'ego DeVito, który jak nikt inny przypominał pulchnego i charyzmatycznego hydraulika. Arakawa zaakceptował ten wybór, lecz ich entuzjazm nie został odwzajemniony przez samego aktora, który chciał skupić się na swojej karierze reżyserskiej. Następny na liście był młody, obiecujący człowiek nazwiskiem Tom Hanks, który zgodził się przyjąć rolę za 5 milionów dolarów. Lecz przed podpisaniem umowy zarówno producenci, jak i Nintendo zaczęli się zastanawiać nad tą decyzją. Ostatnio Hanks wystąpił na dużym ekranie w filmie *Joe kontra wulkan*, a także w *Turner i Hooch*, przez co ogarnęło ich zwątpienie, czy uniesie poważniejszą rolę dramatyczną.

Pojawiły się również pytania, czy Hanks, choć niezaprzeczalnie lubiany, ma w sobie to „coś”, co pozwoli sprzedać za sprawą jego osoby wysokobudżetowy hit. A jako że budżet *Super Mario Bros.* szacowano na 40 milionów dolarów, z Hanksa również zrezygnowano. Sam zainteresowany był zawiedziony tą decyzją, lecz szybko wylizał rany dwoma następnymi filmami (*Ich własna liga* i *Bezsenna noc w Seattle*), które uczyniły go najpopularniejszym aktorem w Hollywood, a za kolejne dwa (*Filadelfię* i *Apollo 13*) otrzymał Oscara dla najlepszej roli męskiej.

O ile jednak roszady obsadowe nie są niczym szczególnym przy podobnie prestiżowych projektach, kiedy coś podobnego dzieje się również z reżyserami czy scenarzystami, zazwyczaj oznacza to kłopoty i daje sygnał do przygotowania się na zderzenie z rzeczywistością. Choć Joffé wyreżyserował wiele filmów, widział *Super Mario Bros.* jako tytuł, dzięki któremu rozpocznie karierę producencką. Dlatego chcąc skupić się jedynie na tym aspekcie, zatrudnił na swoje miejsce Grega Beemana. Jego kandydat wyróżniał się mocnym, cudacznym stylem, ale ponieważ do tej pory podpisał się pod jednym tylko filmem (na dodatek był to byle jaki przygodowy filmik za osiem milionów z udziałem Coreya Feldmana i Coreya Haima), żaden dystrybutor nie chciał sfinansować wysokobudżetowej produkcji z Beemanem jako reżyserem. Z tego powodu Beemana odprawiono i zdecydowano się na Rocky'ego Mortona i Annabel Jankel, parę małżeńską z Londynu. Morton i Jankel zajmowali się poprzednio teledyskami, a zasłynęli przełomowym brytyjskim programem telewizyjnym *The Max Headroom Show*, którego gospodarzem po raz pierwszy była postać wygenerowana komputerowo. Żeby utrzymać ten oryginalny klimat swojego flagowego osiągnięcia, Morton i Jankel chcieli nakręcić obraz dla starszej publiczności – coś nieco mroczniejszego, ponurego i pokreconego. Choć Nintendo trochę bało się tego kierunku, zdecydowało się ich zatrudnić i pozwolić im robić to, co umieją najlepiej. Żeby móc to osiągnąć, nowi reżyserzy potrzebowali scenariusza oddającego ich hiperkinetyczną wizję.

Pierwotnie scenariusz *Super Mario Bros.* miał napisać Barry Morrow, który chwilę wcześniej otrzymał Oscara za *Rain Man*, lecz przesłany przez niego szkic okazał się zbyt mroczny jak na Nintendo. Jego wizja skupiała się na skomplikowanych braterskich relacjach, a nawet naśladowała stosunki między postaciami Toma Cruise'a i Dustina Hoffmana. Mario był kimś w rodzaju męznego opiekuna swojego nieradzącego sobie z życiem brata Luigiiego. Nintendo chciało dostać poważny film, zgoda, ale nie aż tak

poważny. Zresztą czy *Czarodziej* nie był przypadkiem inspirowanym Nintendo rebootem *Rain Mana*? Morrow nie miał jednak zamiaru przepisywać swojego scenariusza. Był niezadowolony z przyjęcia, jakie mu zgotowano, i rozzaczarowany odprawieniem Dustina Hoffmana, dlatego ustąpił miejsca komu innemu. Ale prasa zdążyła opublikować informacje, jakoby to laureat Oscara miał przenieść Mario na duży ekran, choć nad scenariuszem już od początku 1991 roku ślęczeli Jim Jennewein i Tom S. Parker.

Duet ten był cokolwiek dziwnym wyborem, bo nie mógł się jeszcze niczym pochwalić, ale choć nie miał doświadczenia, stanowił coś, co Hollywood ceniło bardziej: gorący towar. Zaledwie kilka miesięcy wcześniej za 750 tysięcy dolarów sprzedali studiu Morgan Creek scenariusz do filmu *Zostańcie z nami* i byli rozchwytywani przez wytwórnie. Jennewein i Parker, którzy później zajęli się filmami dla całej rodziny jak *Flintstone'owie* i *Richie Milioner*, napisali lekki scenariusz współczesnej baśni, którą przystosowano dla dorosłej publiczności poprzez złożone postacie i wybredny humor. To, co wyszło spod ich pióra, spodobało się Nintendo i producentom, lecz jako że Beemana zwolniono z posady reżysera, a scenariusz powstał z myślą o nim, z dwójki scenarzystów również trzeba było zrezygnować.

Nowi reżyserzy chcieli coś mniej fantastycznego i głębiej zakorzonego w konwencji science fiction. Żeby tchnąć w ten koncept życie, zatrudnili Parkera Bennetta i Terry'ego Runte'a, którzy znani byli z cudacznej *Niezwykłej randki*, filmu traktującego o wymarzonem spotkaniu nastoletniego chłopca z dziewczyną z sąsiedztwa, które zamienia się w koszmar, gdy w bagażniku auta chłopak znajduje zwłoki, co zaledwie rozpoczyna pasmo nieszczęść. I tym razem White i Nintendo byli sceptyczni odnośnie do tego, dokąd to wszystko zmierza, lecz czuli, że Morton i Jankel podążają za swoim instynktem, poza tym i tak do nich należało ostatnie słowo. Ku zaskoczeniu Nintendo scenariusz nie był taki zły. Miał futurystyczny posmak space opery, ale nafaszerowany był wieloma motywami fantasy – Mario i Luigi okazują się głównymi postaciami starożytnej przepowiedni, pojawia się też magiczna, gadająca księga, która pomaga hydraulikom przebyć drogę przez porośnięty grzybami świat. W połowie 1991 roku wydawało się, że projekt ruszył z kopyta i zmierza w odpowiednim kierunku, co satysfakcjonowało Nintendo, producentów oraz reżyserów. Choć rozpoczęli paroma falstartami, wszystkie zainteresowane strony nareszcie mogły odetchnąć z ulgą i dopuścić do siebie myśl, że to faktycznie może się udać. Nikt nie miał jednak pojęcia, że niedługo całe

przedsięwzięcie znacznie być sabotowane przez reżyserską parę.

Morton i Jankel uznali, że najnowszy scenariusz jest zbyt miękki, dlatego kazali go podrasować i przerobić na modłę *Pogromców duchów* – czyli na spektakl w o wiele większej skali, ze sporą ilością humoru, skoncentrowany na rzucającej złośliwości postaci w stylu Billa Murraya. Biorąc pod uwagę te wytyczne, Bennett i Runte wymyślili Dinohattan, równoległy miejski wszechświat, gdzie dinozaury nigdy nie wyginęły i gdzie żelazną ręką rządzi król Koopa i jego pomagierzy. Kiedy scenarzyści gonili z pracą, do odegrania głównej roli wybrano Boba Hoskinsa (a nie kogoś podobnego do Billa Murraya, choćby Toma Hanksa), dlatego trzeba było zaprowadzić konieczne zmiany. Producenci naciskali, żeby nareszcie rozpocząć zdjęcia, dlatego reżyserzy zwolnili dotychczasowych scenarzystów i zastąpili ich Dickiem Clementem i Ianem La Frenaisem, którzy prędko napisali inspirowany *Szklaną pułapką* scenariusz napakowany akcją (ba, nawet sam Bruce Willis miał na chwilę pojawić się na ekranie i przeczołgać się przez przewody wentylacyjne zamku Koopy). Gdy był już gotowy, Nintendo i producenci uznali go za zbyt odjechany, dlatego Clement i La Frenais napisali jeszcze jeden, tym razem bardziej realistyczny i ponury, dokładnie taki, jak chcieli decydenci, a zarazem zgodny z wizją reżyserskiej pary, bo zwichrowany i dystopiczny. Skoro więc wszystkie strony były wreszcie usatysfakcjonowane, w marcu 1992 roku scenariusz wysłano do potencjalnej obsady. Okazał się na tyle mocny, że zainteresował Boba Hoskinsa (Mario), Johna Leguizamo (Luigi) oraz Dennisa Hoppera (król Koopa), którzy podpisali stosowne kontrakty.

Zdjęcia miały ruszyć za dwa miesiące w Karolinie Północnej i wydawało się, że już nic złego nie może się wydarzyć. Wtedy jednak producenci Jake Eberts i Roland Joffé zaczęli się obawiać, że scenariusz za bardzo odszedł od materiału źródłowego i ma niewiele wspólnego z grą. Chcieli, żeby był lżejszy i zabawniejszy. Nintendo zgodziło się z tym, że tekst jest nieco doroślejszy, niż zakładano, lecz skoro Sega też próbowała trafić do starszego odbiorcy, uznano, że można spróbować. Eberts i Joffé rozumieli motyw Nintendo i sami nie chcieli cukierkowego filmu dla dzieci, lecz woleli obraz bardziej przystępny i mniej osobliwy. Ten dziwaczny ton był oczywiście dziełem Mortona i Jankel, których zatrudniono dokładnie w tym celu. Producenci zrozumieli jednak, że popełnili ogromny błąd przy wyborze reżysera i, za pozwoleniem Nintendo, chcąc rzutem na taśmę stworzyć blockbustera, zatrudnili doradców scenariuszowych, Eda Solomona

(*Wspaniała przygoda Billa i Teda*) oraz Ryana Rowe'a (*Tytuł taśmy*), których zadaniem było naprostować wszystko przed rozpoczęciem zaplanowanych na maj zdjęć. Jako że Eberts i Joffé wierzyli, że to Morton i Jankel są odpowiedzialni za wszystkie problemy, zabronili reżyserom nawet rozmawiać ze scenarzystami, co wywołało niesnaski utrzymujące się aż do końca procesu produkcyjnego.

Kiedy aktorzy przybyli na plan i otrzymali ostateczny scenariusz, byli zadziwieni, jak wiele się pozmieniało. Niektórzy rozważali nawet zerwanie kontraktu. Producenci próbowali ściągnąć Dicka Clementa i Iana Le Frenaisa z powrotem, aby wszystko odkręcili, ale wtedy akurat nie byli dostępni. Stąd zatrudniono Parkera Bennetta i Terry'ego Runte'a, którzy napisali jedną z wcześniejszych wersji scenariusza, potem przerobioną przez Clementa i Le Frenaisa. Obaj przylecieli na plan do Karoliny Północnej i ściśle współpracowali z producentami, reżyserami i członkami obsady, szlifując wszystko na bieżąco i pełniąc niewdzięczną funkcję rozjemców i negocjatorów pomiędzy stronami. Ich i tak wystarczająco ciężka praca stała się jeszcze bardziej frustrująca, bo aktorzy obrazili się na reżyserski duet, ten z kolei nie rozmawiał z producentami, a na Nintendo wypięli się wszyscy.

Przez kilka kolejnych tygodni na planie panowało nie tyle piekło, co prawdziwe inferno. Reżyserzy stracili ostatniego sojusznika, kiedy Morton oblał statystę gorącą kawą, uznawszy, że nie wygląda dostatecznie brudno. Lecz, co zadziwiające, ten paskudny incydent został przyćmiony przez jeszcze inny. Otóż Bob Hoskins i John Leguizamo do tego stopnia mieli dość pracy na planie, że zaczęli pić pomiędzy klapsami, co mogło, choć nie musiało być powodem, dla którego Leguizamo rozbił samochód i zranił swojego fikcyjnego brata. Po wypadku Hoskins musiał nosić gips (widoczny w niektórych scenach). Z powodu rzeczonego chaosu zdjęcie przeciągnęły się z 10 tygodni do 15, co zmusiło producentów do rezygnacji z oryginalnego, spektakularnego zakończenia rozgrywającego się na moście Brooklyńskim. Mario miał uratować wszystkich, rzucając Bob-ombę do gardzieli króla Koopy. Ostatecznie zdecydowano się na sporo tańszą alternatywę i Mario po prostu swojego adwersarza zastrzelił.

Każdy etap produkcji okazał się klęską. Bill White wiedział o tym – widział wszystko na własne oczy – a jednak nadal miał cień nadziei, że wszystko jakimś cudem się dobrze skończy. Bo pomijając dramaty i niesnaski, nakręcili wystarczająco dużo materiału, żeby poskładać spójny, 90-minutowy film. I nieważne, czy będzie okropny, czy znośny – nic nie

zmieni faktu, że mieli gwiazdy pierwszego formatu, efekty specjalne i ikoniczną licencję. White wiedział, że film nie zostanie nominowany do nagród Akademii, ale nadal istniała szansa zarobienia na nim mnóstwa pieniędzy. Takie *Super Mario Bros. 2*

będące rozpaczliwą próbą naprawienia japońskiego sequela przez Nintendo of America sprzedało się w 10 milionach egzemplarzy mimo swojej dziwaczności. Dlatego nie miało większego znaczenia, co Kalinske myślał, że wie o filmie – to White znał prawdę, a także był zaznajomiony z trendami i potrafił rozkręcać modę na różne rzeczy, za którymi potem tłumnie biegali konsumenci.

– Nie mam pojęcia, co ci się obilo o uszy – powiedział – ale mogę cię zapewnić, że będzie to najlepiej zarabiający film roku.

– Cóż – odparł Kalinske – chyba muszę zmienić źródła. Pomyślałem tylko, że jeśli film okaże się tak zły, jak mówią, Nintendo zacznie szukać kozła ofiarnego.

– I myślisz, że ja nim będę?

– Rozmawiamy jedynie teoretycznie.

– Oczywiście – przyznał White. – A nie powinniśmy rozmawiać w ogóle. Doceniam jednak, że zadzwoniłeś i, zupełnie szczerze, pochlebiają mi twoje insynuacje, lecz muszę już lecieć.

– Czekał – poprosił go ponagląjącym tonem Kalinske – mam do ciebie jeszcze jedno pytanie.

– Pytaj szybko, zanim się rozłączę.

– Dobrze, jasne. Powiedz mi, proszę, co to, do cholery, jest Mode 7?

35. SHOSHINKAI

Tony Harman wyrzął przez okno pędzącego 250 kilometrów na godzinę ekspresowego pociągu Tōkaidō Shinkansen i podziwiał zielono-szaro-złoty krajobraz Japonii zlewający się w kojącą smugę. Jechał do Tokio na Shoshinkai 1992. Siedział w prywatnym wagonie z panem A., panią A. i panem Y.

Shoshinkai było coroczną imprezą podobną do CES, tyle że w Japonii pokazywano jedynie gry wideo. A mówiąc ściślej – gry wideo wyprodukowane przez Nintendo i licencjobiorców. Było to wydarzenie o niemałej randze, uświetniane przemówieniem prezesa firmy, co wyjaśniało, czemu pan Y. zdecydował się na trzygodzinną wyprawę na wschód, a pan A. spędził dziesięć godzin w samolocie, żeby móc do niego dołączyć.

Przez większość czasu pan A. przewracał oczyma, podczas gdy pani A. tłumaczyła Harmanowi liczne pytania pana Y. Przeznaczone były głównie dla niego, bo młody Amerykanin rozumiał gry lepiej niż większość pracowników Nintendo po obu stronach oceanu, a poza tym pan Y. uwielbiał rzucać ludziom wyzwania. Ponadto podejrzewał, że ani córka, ani zięć nie docenią takiego przeskakowania przez obręcz: czemu ludzie lubią grać? Czemu Nintendo produkuje konsole, skoro prawdziwe pieniądze zarabia się na oprogramowaniu? I czemu tylko Japończycy potrafią robić dobre gry? Harman odpowiadał na wszystkie pytania szczerze i pomysłowo, aż przy którymś zagadnieniu wszyscy jego współpasażerowie posnęli.

Harman poczuł osobliwą radość, mogąc być świadkiem wypoczynku, jakiego zażywali panowie A. i Y. Obaj byli bowiem niereformowalnymi pracoholikami i czasem trudno mu przychodziło nawet wyobrażenie sobie, że śpią. Pan A. przeważnie kręcił się po siedzibie NOA przynajmniej do północy, a pana Y. rzadko widywano poza gabinetem. Choć prezentowali zupełnie różne style zarządzania (pan A. miał się za swojaka, a pan Y. za ważniaka), obaj w równym stopniu zapracowali sobie na komfortowe

i spokojne życie. Żaden z nich nie był jednak zwyczajnym człowiekiem interesu – uważali się raczej za artystów i nic nie dawało im radości większej niż miano twórców kultury, dostarczycieli nowinek technicznych i, co zdecydowanie najważniejsze, architektów emocji. Ich praca zachwyciła Harmana w równym stopniu co osiągnięcia ludzi odpowiedzialnych za zaprojektowanie, sfinansowanie i skonstruowanie pociągu, którym właśnie pędził przez Japonię. Pan A. i pan Y. budzili podobne uczucia wśród całego pokolenia. Nic dziwnego, że takiej pracy towarzyszyła szczerza przyjemność. Nic też dziwnego, że kiedy ich ciała i umysły dawały na to pozwolenie, ucinali sobie drzemki.

Harman oderwał spojrzenie od okna i spostrzegł, że pan Y. przygląda mu się tymi swoimi przenikliwymi oczyma metalicznego koloru. Zaczął się zastanawiać, czy aby na pewno prezes Nintendo zasnął, czy był to po prostu kolejny test. A jeśli faktycznie przeprowadził swoistą próbę, to sądząc po nieznacznym uśmiechu, Harman najwyraźniej ją przeszedł.

Do zwieńczonego srebrzystą kopułą centrum konwentowego Makuhari Messe w Chiba City ściągnęły tysiące nieposiadających się z radości fanów, którzy chcieli jak najszybciej się dowiedzieć, co przygotowało dla nich Nintendo. Był 26 sierpnia i pomiędzy partyjkami w uzależniające *Super Mario Kart*, urocze *Tiny Toon Adventures* i niemożliwe do odróżnienia klony *Street Fighter II* zapaleni gracze spędzali większość z poprzedzających wydarzenie 72 godzin w oczekiwaniu na swoją kolej, żeby móc wypróbować nowe tytuły. Ogonki były długie i kręte, lecz pełne niedowierzania, zachwycone miny oczekujących mówiły wszystko: wyglądali, jakby umarli i znaleźli się w niebie stworzonym przy użyciu Mode 7 – nic, absolutnie nic nie mogło ich z tego pełnego uciechy odrętwienia wyrwać. Oczywiście aż do chwili przybycia ich boga. Hiroshi Yamauchi, jedyny i niepowtarzalny pan Y., nareszcie wyszedł na scenę.

Nie trzeba było nikogo zachęcać ani na nikogo czekać – tłum jak na zawołanie rzucił swoje kontrolery i udał się posłuchać 65-letniego prezesa Nintendo. Yamauchi jak zawsze założył ciemny krawat i okulary z karmelowymi szklami. Podzielił się z publicznością planami na kolejny rok. Zaczął od przypomnienia, że cuda Mode 7 to dopiero początek, a najlepsze nadejdzie z czasem, zaś przyszłość rysuje się w świetlistych barwach, gdyż na początku 1993 roku firma ma zamiar wypuścić coś o nazwie Super FX. Ten wykonany na zamówienie procesor RISC,

niepodobny do niczego, co do tej pory wyprodukowano, miał być wykorzystany przy niektórych kartridżach i umożliwiać renderowanie przełomowej trójwymiarowej grafiki.

Czip Super FX był odpowiedzią Nintendo na Sega CD. Urządzenia te powstały niezależnie od siebie, ale symbolicznie podkreślały różnice pomiędzy podejściem obu firm do kwestii technicznych. Sega dzięki swemu urządzeniu do odtwarzania płyt i planom stworzenia przystawki umożliwiającej symulowanie rzeczywistości wirtualnej planowała odsadzić konkurencję za sprawą innowacyjnego sprzętu. Nintendo z kolei, projektując Mode 7 i Super FX, myślało raczej o podrasowaniu oprogramowania. Strategia Segi była bardziej ryzykowna i zdecydowanie kosztowniejsza, lecz jeśli firmie udałooby się odnieść sukces, odmieniłaby oblicze przemysłu. Sega CD obsługujące rzeczywistość wirtualną byłoby natychmiastową zmianą kierunku. Nintendo ignorowało jednak ten sprint i wybrało maraton oraz stopniowe innowacje. Tym sposobem gracze nie musieliby co chwilę wydawać sporych sum na nowy sprzęt, mogliby za to korzystać z regularnych usprawnień technologicznych dzięki nowemu oprogramowaniu, które posłużyłoby do podrasowania konsoli i wydłużyło żywotność Super Nintendo, czym firma pobiliaby ofertę konkurencji.

Dlatego też Nintendo nigdy nie postrzegało Segi jako poważnego, długoterminowego zagrożenia, a przynajmniej tak sobie tłumaczyło nagły i dotkliwy spadek sprzedaży; był to klasyczny mechanizm wyparcia. Inny powód, dla którego firma Yamauchiego nie považowała Segi, znakomicie streszczała sama impreza odbywająca się w centrum konwentowym Makuhari Messe. Nazwa corocznego wydarzenia organizowanego przez Nintendo pochodziła od głównego japońskiego stowarzyszenia zrzeszającego branżę zabawkarską nieprzypadkowo określoną mianem Shoshinkai. Była to rozgałęziona sieć dystrybucyjna, którą z czasem przejął Yamauchi. I choć organizacja została założona, żeby „promować przyjacielskie relacje pomiędzy stronami”, świetne produkty Nintendo i fiksacja firmy na punkcie jakości zapewniły Shoshinkai coś jeszcze atrakcyjniejszego: stabilność. Może nikt nie zgromadził fortuny dzięki utrzymywanemu przez Nintendo status quo, ale wszyscy mieli stałe dochody, co stało się istotniejsze niż przyjacielskie kontakty z innymi graczami na rynku w rodzaju Atari, NEC czy oczywiście Segi.

Ktoś mógłby uznać, że to zagrywki monopolistyczne i gdyby powiedzieć coś takiego Yamauchiemu, zapewne pokłoniłby się i powiedział „dziękuję”.

Monopole i oligopole były uważane w Ameryce za zjawiska szkodzące kapitalizmowi, lecz w Japonii nie traktowano podobnych praktyk jako czegoś nietypowego. Wystarczyło spojrzeć na tamtejszy rynek ubezpieczeniowy, którym od 40 lat trzęsło pięć firm (Toki, Taisho, Sumitomo, Nippon i Yasuda), a na dodatek ich udziały w rynku zmieniły się w tym okresie jedynie o ułamki dziesiątne. Owa stabilność nie różniła się zbytnio od tej, którą tak ceniło sobie Shoshinkai, i dowodziła, że definicja monopolu w Japonii jest podobna do proponowanej przez popularną grę planszową, gdzie celem jest zbudowanie hotelu na Park Place i zdławienie mniejszej konkurencji, która uważała, że Baltic Avenue to godna uwagi inwestycja. Za każdym razem taka strategia przynosiła korzyści, a jedynym jej minusem był wymóg podzielenia się swoją fortuną z naparstkiem, samochodzikiem i innymi pionkami. Nintendo robiło to za pośrednictwem Shoshinkai i dzieliło się wtedy kawałkami tortu z Capcom, Konami i Namco oraz firmami takimi jak Sony, Sharp czy Ricoh, którym zlecało produkcję poszczególnych części.

Ściśle kontrolowany system kija i marchewki działał dla Nintendo i całej sieci partnerskiej idealnie, ale – nic dziwnego – nie spodobał się konkurencji. Relacje te, przynajmniej według Sega of Japan, były głównym powodem, dla którego firmie nie udało się powtórzyć sukcesu, jaki Sega of America odniosła z Sonikiem i 16-bitową konsolą, oraz zaistnieć w świadomości społecznej w takim stopniu, jak koledzy za oceanem. SOJ twierdzili, że zostali na lodzie i mogli jedynie przycisnąć nos do szyby należącego do Nintendo hotelu na Park Place oraz co najwyżej poprosić o ochłapy z pańskiego stołu. Skargi i żale Sega of Japan nie były bezpodstawne, a trudności, jakie napotkali, nie różniły się szczególnie od tych, z którymi niegdyś zmagala się Sega of America. Może i Stany Zjednoczone nie miały swojego Shoshinkai, ale sieciom handlowym takim jak Wal-Mart nie śpieszyło się do występowania przeciwko Nintendo i burzenia wychuchanego status quo. A skoro firmy w rodzaju Capcom, Konami czy Namco nie chciały współpracować z Sega of Japan, raczej nie były też zainteresowane żadnymi konszachtami z Sega of America. Dlatego w 1990 roku relacje amerykańskiego oddziału z licencjobiorcami wcale nie były łatwiejsze niż w przypadku SOJ, a może nawet sprawiały jeszcze większe trudności – próżno było tam szukać doświadczonego programisty, nie dało się wyprodukować nic na miejscu i nikomu nie chciało się grzebać przy Genesis. Jaka była więc różnica między SOA a SOJ? Czy Sega of Japan padła ofiarą

pecha, złego wyczucia czasu, czy może raczej słabo przygotowanych reklam? A może to Sega of America miała dość zaglądania przez szybę do hotelu na Park Place i biernego obserwowania, jak uczują królowie, więc naparła na szkło i wdarła się do środka?

Jakkolwiek było w rzeczywistości, liczył się fakt, że Nintendo kontrolowało ponad 80 procent japońskiego rynku gier, a Hiroshi Yamauchi miał zamiar wyrazić ze sceny nadzieję na dalsze poszerzenie monopolu. Po zaprezentowaniu czipa Super FX mówił o nowych grach, innowacjach i postaciach. Następnie poruszył kolejny niewątpliwie interesujący temat (sądząc po ochach i achach publiczności), ale Tony Harman nie zrozumiał z tego przemówienia ani słowa.

Harman siedział z designerami Nintendo z tyłu sali i nie mógł przestać zastanawiać się nad tym, czy jest coś nudniejszego niż słuchanie czyjegoś emocjonującego wystąpienia wygłaszanego w niezrozumiałym języku. Patrzenie na schnącą farbę byłoby zapewne równie intrygujące, lecz wówczas miałyby chociaż pojęcie, na co patrzy i co się dzieje. Jedynym plusem tej sytuacji był fakt, że nudził się, siedząc obok sześciu żywych legend Nintendo. Byli to ludzie odpowiedzialni za gry, sprzęt i ikoniczne postacie czyniące z Nintendo firmę wyjątkową. Jeśli uznać pana A. i pana Y. za architektów tego sukcesu, to jego projektantami, budowniczymi i dekoratorami była rzeczona szóstka:

1. **Gunpei Yokoi:** ojciec chrzestny samego konceptu grania, wynalazca Game & Watch, Game Boya, wszystkich wczesnych automatów i, co znaczące, człowiek odpowiedzialny za wejście firmy na rynek gier wideo. Yokoi był szefem działu B + R1, gdzie powstawały nie tylko hardware i software, ale także urządzenia peryferyjne. Obecnie pochłonięty był produkcją gier na Game Boya.
2. **Takehiro Izushi:** kluczowy członek B + R1, od 1975 roku prawa ręka Yokoiego. Izushi zainicjował projekt pierwszego pistoletu świetlnego Nintendo, Beam Gun Custom, i odegrał niemałą rolę przy opracowaniu sprzętu kompatybilnego z Color TV-Game 6, Game & Watch i Famicomem.
3. **Yoshio Sakamoto:** designer w działającym w ramach B + R1, ekskluzywnym Team Shikamaru, który zaprojektował postacie i napisał scenariusze do gier takich jak *Metroid*, *Kid Icarus* i *Wrecking Crew*.

4. **Masayuki Uemura:** designer Famicomu i Super Famicomu, szef B + R2, działu skupiającego się niemal wyłącznie na nadzorowaniu prac inżynierskich i produkcyjnych. To jego żona wymyśliła nazwę Famicom.
5. **Genyo Takeda:** szef B + R3, działu znanego głównie z wprowadzania technicznych rozwiązań usprawniających pracę z oprogramowaniem, takich jak przełączanie banków, chipy MMC i zasilanie rezerwowe pozwalające na zapisanie stanu gry (stworzone z myślą o *The Legend of Zelda*). Choć byli najmniejszą grupą, stworzyli kilka ważnych gier jak *Mike Tyson's Punch-Out!!* i *StarTropics*.
6. **Shigeru Miyamoto:** najcenniejszy skarb Nintendo, człowiek wyznaczony na lidera B + R4, działu oddelegowanego wyłącznie do produkcji gier na NES/Famicom. Po wprowadzeniu na rynek Super Nintendo w 1992 roku zespół przemianowano na Entertainment Analysis Division (EAD) i obarczono odpowiedzialnością za gry na 16-bitowy sprzęt. Poza tytułami takimi jak *F-Zero* i *Pilot Wings* ekipa EAD podpisała się także pod wszystkimi częściami *Mario* i *Zeldy*. Obecnie ciężko harowali nad symulatorem lotu wykorzystującym chip Super FX.

Zawsze kiedy Harman towarzyszył panu A. w podróży do Japonii, cenił czas, który przyszło mu spędzać z powyższymi ludźmi. Ich umysły pracowały na zupełnie innych obrotach i była to rzecz inspirująca. Szczególnie interesujący był Miyamoto, który inaczej postrzegał świat i gry służyły mu do zaproszenia innych do swojej pamięci. Zamki, które eksplorował jako chłopiec, stały się enigmatycznymi podziemiami z *The Legend of Zelda*, a złośliwy pies sąsiada (którego powstrzymywał jedynie pordzewiały łańcuch) pojawił się jako Chain

Chomp w *Super Mario Bros. 3*. Były to zaledwie wybrane spośród miliona przypadków, kiedy udało mu się przemienić znany tylko jemu świat w piksele. Gdy Harman przyglądał się Miyamoto i innym podczas przedłużającej się przemowy Yamauchiego, usiłując zobaczyć świat ich oczami, nagle wszyscy unieśli głowy. Szepcząc do siebie i mrucząc coś nerwowo pod nosami, debatowali nad czymś i rozkładali to na czynniki pierwsze, a ich słowa odbijały się rykoszetem od ścian. Rozmawiali o czymś, co zdecydowanie stanowiło kość niezgody, aż ich głosy powoli ucichły i wszyscy spojrzeli na Harmana.

– Co? – zapytał spokojnie, nie mając pojęcia, co wywołało takie

zamieszanie.

Miyamoto wytłumaczył mu, o co chodzi. Pan Y. podzielił się ze światem informacją, że kupił Seattle Mariners, a jego firma pracuje nad najlepszą grą sportową na świecie. Problem polegał na tym, że nigdy wcześniej ani słowem nie zwierzył się działowi B + R ze swojego zamiaru zamówienia u nich elektronicznego baseballu.

– Cóż – powiedział Harman, trawiąc to, co usłyszał – ktoś powinien mu o tym powiedzieć.

Na sugestię Harmana odpowiedzią była kolejna seria cichych dywagacji i po niedługiej naradzie designerzy uznali, że nikt nie ma ochoty oświecić prezesa Nintendo, że żadna komórka działu nie pracuje nad podobnym projektem. Uradzili za to, że czym prędzej ktoś z nich pochyli się nad podobnym tytułem i ukończy go tak szybko, że pan Y. nawet się nie połapie.

– Dobrze – odparł Harman sceptycznie. – Ale kto się tym zajmie?

– Ty – odparł Miyamoto, a pozostali zawtórowali mu śmiechem.

– Niech będzie – powiedział Harman, myśląc o tym, co mu zaproponowano.

Miał przespacerować się po szkłe, ale nareszcie trafił na okazję, na którą czekał. Pan Y. był człowiekiem tak potężnym, że najwięksi magicy Nintendo woleli na szybko zrobić grę za kilka baniek, niż powiedzieć prezesowi, że się myli. Harman zamierzał wyprodukować baseball na Super Nintendo i też nie mógł się powstrzymać przed wybuchem śmiechu.

36. PROMETEUSZ ODNOWIONY

Luke Perry – sułtan pekaesów z *Beverly Hills 90210* – wyszedł na scenę podczas ósmej dorocznej ceremonii rozdania MTV Video Music Awards, którą transmitowano na żywo 9 września 1992 roku. Choć każdą z nagród przyznaną tego wieczoru wręczyła celebrycka para (jak Halle Berry i Jean-Claude Van Damme albo Marky Mark i Vanessa Williams), Perry, co nietypowe, był sam. Lecz jego chytry uśmieszek sugerował, że nie na długo. Po uciszeniu podnieconych pisków, jakie rozległy się, kiedy podszedł do mikrofonu, zabrał się do roboty.

– Dobra – powiedział, mówiąc z wymaganą przez pokolenie MTV mieszanką ekscytacji i zobojętnienia. – Czas, żebym przedstawił konferansjera, który zgodził się tutaj ze mną wystąpić, chociaż nikt inny nie miał na to jaj!

Siedzący jakieś 20 rzędów od sceny Kalinske rozejrzał się po dziewczynach, które znowu piszczwały, mając przed sobą swojego idola. Szef SOA przyleciał na galę do Los Angeles z Nilsenem, Toyodą, Van Buskirk i resztą wewnętrznego kręgu firmy. Zabrakło tylko Diane Adair, bo za trzy dni miała wyjść za mąż.

– Przybył do nas z odległej krainy i zamierzchłych czasów – mówił dalej Perry. – Czy to ptak, czy samolot? Bo pewne jest jedynie to, że straszliwie śmierdzi...

Widzowie mało nie zemdleli z podekscytowania, a cała ekipa Segi uśmiechała się od ucha do ucha. Lecz ich dobre humory nie miały nic wspólnego z nadchodzącym tajemniczym gościem, wywołało je natomiast uruchomienie złożonego planu, który miał na celu ostateczne rozprawienie się z Nintendo.

– Panie i panowie – zapowiadał Perry – oto Pierdman!

Z głośników rozległy się charakterystyczne dźwięki wydawane przez kogoś, kto cierpi na uciążliwe wzdęcia i oczom zgromadzonych ukazał się

kontrowersyjny radiowiec Howard Stern. Ubrany w czerwoną pelerynę i złote ććki, z dumą prezentował odstające plastikowe pośladki. Następnie Stern pochwalił się swoimi rzekomymi supermocami i wywołał dymiącą eksplozję, która niemal zmiotła Perry'ego ze sceny. Publika oszalała. Jeśli uznać, że modny wygląd i luzacka gadka Perry'ego reprezentowały image i sposób bycia pokolenia MTV, to alter ego Sterna można uznać za jego dźwięk i zapach. Nie chodziło jednak tylko o obleśność – humor klozetowy bawił (albo nie) od czasów, kiedy jaskiniowcy odkryli, że fasola jest jadalna. Spektakl miał raczej na celu postawienie systemu na głowie i szokowanie dla samego szokowania w najmniej spodziewanym momencie, ale jako że było w nim sporo samoświadomości, pozornie niezbyt wysublimowany żart automatycznie stawał się niewybrednym komentarzem społecznym. Była to nowa koda amerykańskiego snu: możesz nie tylko wyrosnąć na kogoś, kim chcesz być, ale też możesz robić wszystko, co sobie zamarysz, o ile wyglądasz przy tym wystarczająco modnie albo pozujesz na bystrzachę.

Kiedy Kalinske patrzył, jak Perry i Stern ogłaszają nominowanych do najlepszego teledysku z gatunków hard rock i metal, nawet się nie wysiłał, żeby rozpatrzyć kwestię dręczącą pewnie każdego rodzica w jego wieku, a mianowicie czy ten kulturowy przewrót jest równoznaczny z upadkiem człowieczeństwa. Jego ojciec zapewne kiedyś też się nad tym zastanawiał – kiedy się kończy czterdziestkę, głośna muzyka i niemożność utrzymania koncentracji wydają się oznakami niechybnie nadciągającej apokalipsy. Ale Kalinske miał młodych pracowników, jeszcze młodsze dzieci i wiecznie młody marketingowy umysł, który był bardziej skoncentrowany na akceptacji i zrozumieniu niż krytyce i stawianiu wymagań. Świat nie zmierzał ku piekłu, po prostu przechodził na następny poziom „fajności”. Kalinske chciał się tylko upewnić, że on i Sega będą tam czekać, aby wszystkich powitać.

– Co myślisz? – zapytał Nilsen, kiedy na scenę wyszła Metallica z zamiarem odebrania swojej nagrody z rąk Perry'ego i Sterna.

– Nie moja bajka – odparł Kalinske – ale rozumiem, że może się podobać, i myślę, że mamy niezłe miejsca, żeby obejrzeć to, co zaraz nastąpi.

Tom Kalinske często miał rację, ale ten komentarz był akurat nietrafiony, bo o ile faktycznie mieli doskonały widok na gospodarza wieczoru Danę Carveya, który sypał doskonale przygotowanymi żarcikami jak z rękawa, jednego nie było im dane zobaczyć: oficjalnej premiery reklam Segi przygotowanych na potrzeby kampanii *Witajcie na następnym poziomie*,

które puszczono podczas ceremonii rozdania nagród MTV Awards. Za to Jeff Goodby obejrzał je wszystkie. Po pracy razem z Silversteinem, Sogardem i paroma innymi osobami z agencji poszli do szemranego baru Bus Stop, gdzie chłonęli swoje spoty, siedząc obok pijanych stałych bywalców, nieświadomych, że służą im za grupę fokusową. Jako że zgromadzeni klienci uwielbiali muzykę, a jeszcze bardziej to, czym miała się stać w przyszłości przy asyście MTV, gala leciała na kilkunastu porozstawianych po knajpie ekranach, jakby chodziło o Super Bowl.

– Niesamowite, co nie? – rzucił Goodby, kiedy na ekranie przebrany Howard Stern uniósł się w powietrze i odleciał ze sceny. – Całe życie spędziliśmy na szukaniu poezji i komedii w każdym możliwym miejscu, lecz bez względu na to, co udało nam się osiągnąć, prawda jest taka, że nic nie przebije dobrego żartu o pierdzeniu.

– Wstyd mi za nas – skomentował Silverstein – że próbowaliśmy na nowo odkryć Amerykę.

– Przez wszystkie te lata – dodał Sogard – mieliśmy odpowiedź tuż przed nosem.

Urwały się ostre riffy i na telewizorach wyskoczyła nowa reklama Segi.

– Ej – krzyknął do barmana Goodby – można głośniej?

Godzinę wcześniej człowiek za barem pewnie wyśmiałby podobne prośby, ale teraz zrobił to bez gadania. Choć do tej pory klienci baru wyklócali się żywiołowo, czy na tytuł teledysku roku zasługuje *Right Now* Van Halen, czy *Smells Like Teen Spirit* Nirvany (przy czym omawiano teorię rzekomego zakulisowego sporu pomiędzy Axlem Rose'em a Kurtem Cobainem), po chwili rozmowa zeszła na temat reklam Segi. Czy był to spot *Taz-Manii*, czy zwiastun *Sonica 2*, czy zapowiedź nadchodzącej Segi CD, każda reklamówka wywoływała elektryzującą reakcję. Nie wydawały się reklamami, raczej częścią przedstawienia. Niektóre trwały zaledwie 15 sekund, lecz z powodu dynamicznego montażu i młodzieżowego języka, jakim się posługiwały, ćwierć minuty wydawało się aż nazbyt wystarczające, żeby przekazać to, co zaplanowano.

Kiedy blok reklamowy dobiegł końca i barman przyciszył telewizory, ludzie z Goodby głupkowato przybili sobie piątki. Byli już nieco podchmieleni i ich koordynacja mogłaby być lepsza, ale czy się tym przejmowali? Bynajmniej. Udało im się osiągnąć to, co sobie założyli, i mogli przybijać tak kiepskie piątki, jakie tylko chcieli. Od spotkania w Crowne Plaza nie minęło nawet sześć tygodni, a zdążyli w tym czasie

zdobyć zlecenie, nakręcić od cholery materiału i przygotować pięć reklam. Właśnie zdobyli dowód, że potrafią poradzić sobie nawet bez Andy'ego Berlina. A konkluzja ta, do której doszli w pierwszej lepszej knajpie sądnego wtorkowego wieczoru, miała dla nich kluczowe znaczenie, bo wkrótce firma zmieniała nazwę na Goodby, Silverstein & Partners. Raz bywali na wozie, raz pod wozem, ale jakoś sobie poradzili, co było istotne, bo Kalinske do świąt chciał mieć aż 30 reklam.

– Zanim dojdzie do nas, ile mamy przed sobą pracy – powiedział Goodby – kto chce się założyć, ile zejdzie Nintendo na przygotowanie stosownej odpowiedzi?

– Szybszy montaż? – zgadywał Silverstein. – Zbliżenia? Mario w skórzanej kurtce?

– Poziom po następnym poziomie – rzucił Sogard.

– Hej, będzie dobrze, o ile nie zaczną pierdzić przed kamerą – stwierdził Goodby. – Myślę, że powinniśmy nawiązać do ich najnowszych reklam. Mówię o spotach Mode 7 czy jak tam się to nazywa. – Od sierpniowej premiery *Super Mario Kart* w reklamach Nintendo podkreślano fakt wykorzystania Mode 7; oczywiście żadna osoba przy zdrowych zmysłach nie domyśliłaby się, co to takiego i jak działa, lecz nikomu nie umknęła sugestia technologicznej wyższości Nintendo nad konkurencją. – Sega musi zająć wyraźne stanowisko. Jeśli chodzi o kwestie techniczne, musimy tak ich ustawić, żeby byli synonimem przyszłości, jak Jetsonowie.

– To może załatwimy sobie takiego Elroya na rzecznika? – zażartował Silverstein.

– Albo jeszcze lepiej – pociągnął pomysł Sogard – Jane, jego żonę.

Goodby się roześmiał.

– Cięcie montażowe i widzimy rozświetloną neonami melinę przyszłości, gdzie została porzucona sama Judy Jetson.

– Dobra, rozmawiamy o rzeczywistości – powiedział Silverstein – a przynajmniej naszej wersji rzeczywistości. Czy Sega zrobiła coś podobnego do Mode 7? Najlepiej jakieś Mode 8?

– Chciałbym wierzyć, że CD wyprzedza to coś o całe lata świetlne – rzucił Sogard.

Już od ponad roku zarówno Sega, jak i Nintendo niejednokrotnie ogłaszały szybkie wypuszczenie na rynek sprzętu do gier bazującego na napędzie CD, ale jesienią 1992 roku tylko pierwsza z tych firm przedstawiła konkretne plany. Na październik do spółki z nowymi partnerami z Sony Electronic

Publishing zaplanowała zorganizowanie w Nowym Jorku imprezy z okazji wypuszczenia produktu na rynek, a miesiąc później, w połowie listopada, Sega CD pojawiłaby się w sklepach – w sam raz na święta. I choć aż do czasu nowojorskiej imprezy nikt nie miał pojęcia, czego się spodziewać po nowym urządzeniu, Harold Sogard uznał, że jakiegokolwiek ono będzie, zawstydzi Mode 7.

– Zgadza się – powiedział Goodby. – Ale nawet jeśli tak się stanie, CD to zupełnie inna bajka, coś przekraczającego zwyczajny dodatek do konsoli, i musimy znaleźć sposób, żeby pokazać swoją wyższość nad konkurencją. Skontaktujmy się z marketingiem Segi i zobaczmy, co nam dadzą. Jeśli Genesis otrzyma jeszcze coś, o czym nie słyszeliśmy, to odsadzimy Nintendo na parę długości. A jeśli tak się nie stanie, to wtedy zaczniemy się martwić.

Koledzy roześmieli się, upili po łyku piwa i powrócili do oglądania gali MTV Video Music Awards, nie mogąc się doczekać kolejnego bloku reklamowego.

Dynamiczne spoty faktycznie były czymś, czego nie oglądało się do tej pory na ekranach. Od czasu MTV Awards Kalinske odbierał kolejne telefony z gratulacjami. Było to obiecujące, z drugiej strony nie spodziewał się przecież, że ludzie zaczną do niego dzwonić i opowiadać, jakie okazały się koszmarnie. Chciał nareszcie położyć łapy na nowych wynikach sprzedaży i zobaczyć liczby albo jakieś inne obiektywne dane, ale tego typu informacje miały zostać udostępnione dopiero za kilka tygodni. Aż do tej pory będzie musiał polegać na instynkcie, świetnej ekipie marketingowej i, ku jego zaskoczeniu, nieznajomych ośmiolatkach.

Jako że przeniesienie Segi na Następny Poziom odrywało Kalinskiego od bliskich, próbował to sobie i im zrekompensować, kiedy tylko miał czas: opiekował się dzieckiem, przynosił do domu kolację i chodził na mecze piłkarskie córki. Nie było to wiele w porównaniu do tego, co robiła Karen, wychowująca czwórkę dzieci, lecz okazało się dlań kluczowe, gdyż pozwalało choćby w minimalnym stopniu uczestniczyć w życiu rodzinnym. Dlatego któregoś popołudnia na początku października, tuż przed zaplanowanym wyjazdem służbowym do Nowego Jorku, wyrwał się z biura i pojechał odebrać swoje córeczki ze szkoły.

Czekał na nie przed budynkiem. Mijały go tłumy dzieci idących na spotkanie przyjaciół albo rodziców lub biegnących na przystanek autobusowy. Rozglądał się właśnie za Ashley i Nicole, kiedy z równowagi

wytrąciło go coś dziwnego, acz znajomego.

– Sega!

Obejrzał się i zlokalizował krzykacza. Jakiś dzieciak w koszulce Dream Team raz jeszcze wykrzyczał nazwę jego firmy, tym razem głośniej:

– Sega!

– Se-gaaaa!

– Sejijijijijij-ga!

Kalinske nie mógł uwierzyć. Była to jedna z rzadkich chwil, kiedy musiał się upewnić, czy przypadkiem coś mu się nie przywidziało. Dzieciaki imitowały krzyk Jimba Mathisona z reklamy Segi i szło im cholernie dobrze! A to było coś znacznie lepszego niż nowe wyniki sprzedaży i suche dane. Na jego oczach rodził się popkulturowy fenomen, pęczniał niczym rzucona do mikrofalówki kukurydza. Co najlepsze, dzieciaki nie miały nawet 10 lat, czyli były młodsze niż target Segi. To terytorium do tej pory należało do Mario i choć Sega chętnie przyjmowała do siebie nawróconych na Sonica graczy w każdym przedziale wiekowym, ta grupa demograficzna była raczej mglistym celem długoterminowym niż czymś postrzegany jako realna klientela „od zaraz”. Najwyraźniej jednak komunikat Segi bez przeszkód dotarł do nastoletniego odbiorcy i skapywał na młodsze, przyzwyczajone do Nintendo rodzeństwo, które chciało być tak samo fajne jak ich starsi bracia i siostry. Reklamy pierwotnie miały być niczym psi gwizdek nastrojony na konkretne, duże psiaki (nastolatki, zbuntowana młodzież, starzy wyjadacze), lecz okazało się, że przywołał również szczeniaczki. Może nie rozumiały, o co ten hałas, ale uznały, że lepiej się podpiąć.

Kiedy Kalinske zobaczył swoje córki, na jego twarzy od razu wykwitł uśmiech. Nie mógł się doczekać, kiedy przytuli dzieci, lecz zanim odłożył na bok marzenia i troski szefa firmy, by zająć się radościami życia innego rodzaju, pozwolił sobie na ostatnie spojrzenie na tłum krzykaczy i miłośników Segi.

Było to coś pięknego: niespodziewanie usłyszeć nazwę swojej firmy wyrzaskiwaną przez dzieci, które ledwie dorastały mu do pasa. Lecz i tak nie mogło się to równać z dreszczem towarzyszącym przyglądaniu się wielkiemu ekranowi ustawionemu na Times Square, z którego głośnika leciały reklamy Segi. Trudno było zestawić razem te dwie rzeczy, ale sponsorowany przez Sony i umieszczony w sercu miasta Jumbotron transmitujący spoty reklamowe skojarzył mu się właśnie z tym

wcześniejszym przeżyciem.

– Brak mi słów – przyznał Nilsen, stając obok swojego szefa, pogrążonego w podobnym stuporze.

Przez okna salki konferencyjnej znajdującego się na Broadwayu Marriott Marquis patrzyli na rozgrywającą się na placu scenę, na chwilę zupełnie zapominając o setkach przechodzących ulicami ludzi.

– Mnie też – powiedział Kalinske, przytakując pojedynczym skinieniem głowy.

Przez chwilę po prostu gapili się na Times Square i cieszyli tym, czego nie potrafili nawet nazwać.

Kalinske i Nilsen przylecieli do Nowego Jorku wraz z paroma kolegami, by wziąć udział w oficjalnej prezentacji Segi CD podczas imprezy zorganizowanej do spółki z Olafem Olafssonem i chłopakami z Sony Electronic Publishing. Był 15 października 1992 roku i choć nowe urządzenie (razem z sześcioma gramami, w tym pięcioma od Sony) miało wejść do sprzedaży dopiero w następnym miesiącu, ludzie otrzymali pierwszą szansę ujżenia dowodu, jak określił to Kalinske, oficjalnych zaręczyn między Hollywood a Doliną Krzemową. Żeby poprzeć tę śmiałą tezę, chciał stworzyć spektakl godny samego produktu i dlatego poprosił Olafa Olafssona o przysługę. Sony wypożyczyło Jumbotron specjalnie na pokaz przełomowej technologii CD-ROM. Lub, mówiąc nieco bardziej kwiecistym językiem, jak Van Buskirk, gdy doradzała Kalinskemu, jak rzucić dziennikarzom coś chwytliwego na pożarcie: „Potrzeba ekranu wielkości 500 zwykłych telewizorów, żeby podkreślić, jaką skalę ma nasz projekt Sega CD umożliwiający graczom obcowanie z interaktywnymi filmami”. Dzięki godnemu pozazdroszczenia Jumbotronowi można było wyświetlić materiały z gier i Sega z tej możliwości skorzystała, ale podobny sposób promocji nie różnił się tak naprawdę znacząco od strategii marketingowych wielkich wytwórni filmowych reklamujących swoje blockbustery albo sieci restauracji fast food chwalących się swoimi najnowszymi burgerami. Nic w tym złego, ale dla Segi podobna reklama nie była wystarczająco nowatorska. Dlatego zamiast pokazywania wersji demonstracyjnych podpięli Jumbotron do ustawionego w hotelu zestawu Sega CD i tym sposobem goście uczestniczący w imprezie mogli przeżyć coś prawdziwie niespotykanego, a gapie z Times Square pośrednio również doświadczali magii Sega CD. Oto coś godnego Segi. Oto Następny Poziom.

Dla Kalinskego i zespołu Sega of America nie było to tylko chwytliwe

hasła, lecz złożona filozofia określająca podejście do życia. Na poziomie osobistym i zawodowym było to wyzwanie nakłaniające do ciężkiej pracy i odważnego myślenia, do odnajdywania radości w tym, co musi zostać zrobione, do snucia marzeń o iście disneyowskim rozmachu (sam Walt Disney oddany był idei ciągłego ulepszania, tak zwanego „plusingu”, w odniesieniu do wszystkiego, czego dotknął się on lub jego zespół tak zwanych Imagineers), do opracowywania innowacji godnych Steve’a Jobsa (który nieprzerwanie szukał kolejnego sposobu na zagięcie rzeczywistości) i do podejmowania ryzyka niczym mitologiczny śmiałek Prometeusz (choć jeśli byłby pracownikiem Segi, Kalinske zapewne spodziewałby się po nim nie tylko marnej pochodni, ale i pokazu stylowych fajerwerków). To właśnie był Następny Poziom, a przynajmniej przybliżenie postawy, jaką charakteryzować się powinni ci, którzy chcieliby na niego wejść. Lecz fraza ta nie ograniczała się do pięknie brzmiących słówek. Ba, stanowiła fundament do wprowadzenia ich w czyn.

Po szczycie w Boca defensywna taktyka Segi podczas CES miała sens, lecz agresywna obniżka cen konsol, którą zaryzykowało Nintendo, wskazywała, że konkurencja się przebudziła. Żeby na powrót ją uspić, Kalinske musiał przeprowadzić kolejną ofensywę. Najlepszym sposobem na podgryzienie rywala było zaprzyjaźnienie się z tymi, którzy mieli już z Nintendo na pieńku, jak niegdyś udało się z Tengen. Dlatego Sega zaczęła formować koalicję nieprzyjaciół swojego konkurenta, której podstawą były sojusze z poniższymi firmami:

1. **Galoob:** przez blisko dwa lata Nintendo skutecznie blokowało dystrybucję wyprodukowanego przez kalifornijskie przedsiębiorstwo urządzenia Game Genie. Przymocowane do kartridża pozwalało graczom na korzystanie z kodów ułatwiających i uatrakcyjniających rozgrywkę – pozwalało zyskać nieśmiertelność czy nieskończoną liczbę żyć, a nawet pomijać plansze. Nintendo argumentowało, że podobne ustrojstwo niszczy integralność gier, i zawzięcie walczyło o niedopuszczenie produktu do sprzedaży. Kalinske i jego ludzie uważali, że to absurdalny zarzut i zamiast ciągać Galoob po sądach, zabrali przedstawicieli firmy na obiad. Kiedy w grudniu 1991 roku rozwiązała się sprawa zakazu sądowego, Sega oficjalnie poparła produkt, przyznała mu znak jakości, a nawet skierowała parę osób ze swojej ekipy marketingowej do pomocy w wypromowaniu Game Genie.

2. **Video Software Dealers Association (VSDA):** odkąd Nintendo pozwało w 1987 roku Blockbuster Video za użyczenie gier chętnym, było jasne, że firma nie lubi się z wypożyczalnią kaset. Sega z kolei uważała, że praktyka ta nie tylko nie szkodzi sprzedaży, co wręcz pobudza apetyt graczy. Dlatego Kalinske nawiązał symbiotyczną współpracę z wypożyczalnią, którą rozpoczął wspólny projekt z Blockbuster (zrealizowany w trakcie pamiętnej kampanii *16 tygodni lata*), a która rozszerzyła się potem na inne sieci, co potwierdziło i podkreśliło wystąpienie prezesa SOA podczas imprezy VSDA w 1992 roku. Branża na jego słowa zareagowała nie tylko dzikim aplauzem, ale i złożeniem gorliwych obietnic, że Nintendo zostanie pogrzebane. Zarówno duże sieci, jak i prywatne wypożyczalnie okazały się cennym wsparciem dla Segi, szczególnie kiedy biznes ten kwitł dzięki coraz szybszemu ukazywaniu się filmów kinowych na kasetach.
3. **Disney:** choć Nintendo zwykło myśleć o sobie jako o Disneyu świata gier, jego relacje z domem Myszki Miki nie były idealne. Miało się to zmienić, kiedy w 1992 roku Disney nabył prawa do dystrybucji *Super Mario Bros.*, lecz szczęśliwe pojednanie okazało się niemożliwe przez pogłębiające się problemy produkcyjne. Strata Nintendo to zysk Segi, dlatego Kalinske czym prędzej kupił licencję na hit *Aladyn* i zapewnił sobie współpracę ze studiem animacji Disneya. Po raz pierwszy animatorzy amerykańskiego giganta mieli stworzyć grę wideo, dostarczając tym samym dobitnego dowodu na to, że Hollywood i Dolina Krzemowa krzyżują się pod siedzibą Segi.

Kiedy Kalinske bratał się z wrogami Nintendo i tym samym zapewniał sobie realizację krótkoterminowych założeń, inicjował również serię długoterminowych działań zorientowanych na uczynienie z Segi nowoczesnej firmy rozrywkowej i tym samym zepchnięcie konkurenta na miejsce zarezerwowane dla „nudnego producenta gier”. Niekiedy strategie te przewidywały rozpoznanie słabości Nintendo i wbicie chorągwi tam, gdzie rywal jeszcze nie postawił stopy, a przy innych okazjach chodziło o zrobienie lepiej tego, co konkurencja już wykonywała dobrze. Bez względu jednak na motywację, celem nieprzerwanie pozostawało dostarczenie graczom doświadczenia godnego Następnego Poziomu. Sega chciała osiągnąć to poprzez:

1. **Animacje:** jako że Nintendo miało swoją kreskówkę, Sega chciała dwie: jedną na sobotnie poranki, a drugą puszczaną codziennie. Było to zadanie cokolwiek karkołomne, dlatego Toyoda zatrudnił Michealene Christini, wygadana i nieustępliwa cudotwórczynię mającą na koncie produkcję seriali animowanych (dla Marvela) i negocjowanie wielomilionowych umów licencyjnych (dla Mattel). Pod jej kierownictwem Sega wypuściła w 1993 roku swoje wymarzone kreskówki – jedna leciała w soboty na ABC (*Sonic The Hedgehog*), a druga codziennie po szkolnych lekcjach (*Adventures of Sonic The Hedgehog*). Do obu propozycji zatrudniono aktora Jaleela White’a, który występował jako Urkel w popularnym sitcomie *Family Matters*.
2. **Gry na żądanie:** dawno, dawno temu Nintendo próbowało (bezsukcesownie) uczynić z NES internetowy modem, ale sieć działała zbyt słamazarnie, a współpraca z Minnesota Lottery, by wprowadzić pod strzechy cyfrowy hazard, nie była im zbyt na rękę. Sega jednak nie porzuciła podobnego pomysłu, lecz zamiast korzystać z linii telefonicznych, chciała użyć kablowych i stworzyć tak zwany Sega Channel, dzięki czemu użytkownicy Genesis mogliby na żądanie wypróbować kilkadziesiąt gier. Choć concept ten wydawał się zbyt nowatorski jak na swoje czasy, Doug Glen wierzył, że uda mu się go zrealizować, i dowiódł tego, doprowadzając Segę do negocjacji z Time Warner i TCI, którzy twierdzili, że do końca 1993 roku uruchomią usługę.
3. **Produkcję:** w związku z postępującą konwergencją kina i gier Kalinske naciskał na stworzenie studia multimedialnego w Redwood City. Nowoczesny ośrodek otwarto pod koniec 1992 roku i zapewniał on kompleksową produkcję materiału filmowego wysokiej jakości, łącznie z czystym dźwiękiem i renderowanymi efektami powodującymi opad szczęki, a wszystko to miało służyć pracom nad oryginalnymi grami na Segę CD. Ostatnim etapem stopniowego i nieśpiesznego rozwoju ośrodka miało być przejście na produkcję wysokobudżetowych filmów kinowych oraz albumów muzycznych, najlepiej przy jednoczesnej premierze powiązanych z nimi gier wideo.
4. **Rzeczywistość wirtualną:** od 1991 roku Sega po cichu pracowała nad urządzeniem rodem z filmu science fiction, czyli goglami otwierającymi przed użytkownikiem wirtualną rzeczywistość. Sega VR, bo tak je nazwano, miały zapewnić pełne i dotąd niespotykane doświadczenie

obcowania z grami. Składały się z podwójnych ekranów LCD, które łączyły trzy różne techniki wyświetlania 3D, oraz niewielkich sensorów wrażliwych na ruch głowy użytkownika. Lecz ukończenie tego projektu i przeprowadzenie odpowiednich testów bezpieczeństwa miało zająć przynajmniej kolejny rok.

5. **Edurozrywkę:** kiedy chodziło o gry niezapewniające niczego poza czystą rozrywką, Kalinske był skłonny odpuścić sobie najmłodszych i zostawić ich Nintendo. Uważał zarazem, że rywal Segi popełnia zasadniczy błąd, zarówno pod względem finansowym, jak i socjologicznym, nie potrafi bowiem opracować rozwiązania łączącego rozrywkę z edukacją. Żeby tę lukę wypełnić, Sega pracowała nad przenośnym komputerem dla dzieci, który łączyłby najlepsze aspekty zabawki, platformy do grania i książki. Ze wszystkich rozpisanych planów rozwoju firmy ten ekscytował Kalinskego najbardziej, gdyż jak uważał, mógł wydać na świat największe innowacje.

Powyższe plany to zaledwie migawki, gdyż pełna wizja Następnego Poziomu Segi była znacznie bardziej złożona, lecz bez względu na to, jak kolorowymi neonami mieniła się przyszłość, Kalinske zdawał sobie sprawę, że nie zaistnieje ona bez gier wideo. To one były sercem i duszą Segi oraz niezaprzeczalną esencją działalności firmy – nie mogli o tym zapomnieć ani na sekundę. Prawdą jest, że Sega chciała być kimś więcej niż tylko producentem gier, lecz żeby móc taki status osiągnąć, musiała jednocześnie pozostać najważniejszym graczem na tym rynku. Jeśli przestałaby produkować najlepszy hardware i software, bitwa z Nintendo momentalnie zakończyłaby się porażką. Ale Kalinske nawet nie dopuszczał do siebie takiej możliwości. Dlatego też podczas swojego pobytu w Nowym Jorku musiał się rozmówić z Olafem Olafssonem.

– Cóż – powiedział, rozglądając się po zatłoczonej salce – chyba czas znaleźć pana z Islandii.

– Dobry pomysł – odparł Nilsen, nadal gapiąc się na Jumbotron. – A ja muszę im pokazać, jak się gra, bo może najlepsi nowojorscy dziennikarze powygrywali Emmy i Pulitzery, lecz z kontrolerami radzą sobie co najwyżej średnio.

Rozeszli się. Nilsen udał się instruować prasę głównego nurtu, jak przejść kolejny etap, a Kalinske przeciskał się przez tłumek, chcąc znaleźć prezesa Sony Electronic Publishing. Mijając kolejne uśmiechnięte twarze, napotkał

Brendę Lynch i Ellen Beth Van Buskirk.

- O, tu jesteś – powiedziała Lynch.
- Ktoś z „Timesa” chce cię poznać – dodała Van Buskirk.
- Świetnie – odparł Kalinske – ale czy może chwilę poczekać?
- Pewnie, rób swoje – przytaknęła Van Buskirk.
- Nawet lepiej – potwierdziła Lynch. – Będziemy miały czas go urobić.
- Dziękuję paniom.

Już miał odejść, kiedy Van Buskirk wskazała palcem za okno. Spojrzał na Jumbotron.

- Naprawdę sądzisz, że nie będzie z tego powodu żadnej chryi? – zapytała.

Nilsen objął już pełną kontrolę nad Sega CD i sprawnie przedzierał się przez *Night Trap*, jeden z tytułów towarzyszących premierze urządzenia. Jak większość pozycji obsługiwanych przez nową przystawkę, nie była to rozpikselowana, oparta na prostych sprite'ach gra ze zwyczajnymi poziomami do przejścia, bossami i skarbami do zebrania, ale coś w rodzaju interaktywnego filmu oferującego wybór ścieżki rozwoju akcji. A na dodatek *Night Trap* było niczym innym jak horrorem, opowieścią o pięciu urodziwych, acz naiwnych studentkach, których impreza, zorganizowana w odludnym domku nad jeziorem, zostaje przerwana przez inwazję wampirycznych stworzeń. W *Night*

Trap wykorzystano wszystkie elementy taniego filmu grozy, włącznie z absurdalnymi potworami i damami w opałach. Ale teraz, we fragmentach, przy których w kinie myśli się: „Nie, nie otwieraj tych drzwi!”, dzięki Sedze CD odbiorca po raz pierwszy miał możliwość wyboru. Gracz czuł się, jakby otrzymał władzę nad postaciami z horroru. Dostawał też wszystko to, czego oczekiwał od filmu tego gatunku, czyli przemoc, seksualne aluzje i parę spektakularnych sposobów uśmiercania bliźnich (choć na ekranie próżno było szukać krwi). Dokładnie do tych kwestii odnosiła się EBVB. Były one modelowym trupem w szafie.

- Nie unikniemy ostrzału – powiedziała. – Nie ma możliwości, żeby uszło nam to płazem.

– Sama nie wiem – zadumała się Lynch. – Nie jest tak źle. Przecież to wszystko z przymrużeniem oka.

– Poza tym celujemy w starszych graczy – dodał Kalinske. – Gra nie jest gorsza niż to, co dzieciaki mogą dziś zobaczyć w kinie. A właśnie to ich kręci.

- Ale kogo próbujesz przekonać? – zapytała Van Buskirk – mnie czy

siebie?

– Słuchaj – powiedział Kalinske – kiedyś myślałem podobnie, ale uważam, że w tym wypadku może jesteś nieco zbyt przewrażliwiona. To jedna gra. I nawet nie my ją zrobiliśmy, tylko kupiliśmy, żeby pomóc Sony. Prawdziwe rzeczy zaczną wychodzić dopiero prosto od nas.

– Stąpamy po cienkim lodzie – odparła Van Buskirk, ale wzruszyła ramionami i uśmiechnęła się szeroko. – Ale jak mówiłam, to nie mnie musisz przekonać, chciałam tylko zwrócić na to uwagę.

– I bardzo dobrze – przyznał Kalinske. – Doceniam twoją przenikliwość.

– Aj, aj – burknęła Van Buskirk i spojrzała na zegarek. – Chwila minęła. Gotowy na „Timesa”?

– Daj spokój, to nie fair, przecież przez cały ten czas stałem tutaj z wami. Ale o nic się nie bójcie, niedługo przyjdę, muszę tylko znaleźć naszego przyjaciela, pana Olafssona.

– Powinien być gdzieś tam – powiedziała Lynch, wskazując głową na lewo. – Szukał cię niedawno.

– Świetnie. Coś jeszcze?

– Nie – odparła Van Buskirk. – Tylko pamiętaj, trzymaj się tematu.

Kalinske roześmiał się i odszedł. Chwilę później nie mógł się powstrzymać przed kolejnym wybuchem wesołości, mijał bowiem Douga Glena, który zdecydowanie trzymał się tematu.

– Programiści Segi ukuli termin „Tru Video” odnoszący się do oprogramowania przeznaczonego na CD, które wygląda i brzmi niczym film, ale służy do grania – perorował swoim głosem znawcy. – Dzięki Tru Video łatwo zawiesić niewiarę i dać się pochłonać fantazji. Nowe gry Segi wywrą niezatarty wpływ na nasze myślenie o domowej rozrywce.

Komentarze Glena trafiały w punkt. Cóż, właściwie wszystko wypaliło: komunikacja, marketing, a nawet roznoszone przez catering małe krewetki koktajlowe. Sega grzała na pełnym gazie i istotnie działała z profesjonalizmem i luzem godnym Następnego Poziomu. Praktycznie wszystko szło zgodnie z planem, do rozwiązania pozostawała tylko pewna sprawa dotycząca Sony. Kalinske ponownie okrążył salkę, nie przestając się przy tym uśmiechać i zachowywać tak, jakby znał odpowiedzi na wszystkie pytania świata, choć jedno ciągle mu dokuczało: Gdzie, u diabła, jest Olaf?

37. TRÓJKĄT MIŁOSNY SEGA–SONY–NINTENDO

Znalazł go. Oto nieuchwytny Tom Kalinske. Był duszą towarzystwa, człowiekiem znakomicie dogadującym się z ludźmi, królem kameleonów. Zdawało się, że zawsze potrafi zniknąć, choć jeszcze przed chwilą był na widoku. Ale nareszcie go wypatrzył. Oto szef SOA we własnej osobie.

– Cześć, Tom – powiedział Olafsson, poklepując Kalinskiego po ramieniu. – Szukałem cię.

– Zabawne – odparł tamten – bo ja ciebie.

– Jasne, jasne – przytaknął Islandczyk.

– Nie drażnij się ze mną. Mówię poważnie! Okrążyłem tę salkę dwukrotnie i podejrzewam, że mogłem cię minąć, jedynie jeśli siedleś tuż za mną.

Olafsson zaśmiał się pod nosem.

– Twoje poczucie humoru zawsze mnie rozbraja – powiedział – za każdym razem. Ale dość już tego dobrego. Los nas ze sobą zetknął i mamy do omówienia parę istotnych rzeczy.

Oddalili się jakby nigdy nic do pustego kąta salki. Co prawda na początku imprezy już ze sobą rozmawiali, ale była to grzecznościowa wymiana zdań pomiędzy jednym a drugim uśmiechem do kamery. Nareszcie mogli pogadać otwarcie.

– Co ci chodzi po głowie? – zapytał Olafsson.

– Pewnie to samo co tobie – odparł Kalinske, lekko sfrustrowany. – Artykuły prasowe wychwalające płomienny romans Sony i Nintendo.

– Cóż, to skomplikowana sprawa – odparł równie poirytowany Olafsson.

Po tym, jak w 1991 roku Nintendo wypięło się na Sony na rzecz Philipsa, założono z góry, że to już koniec relacji pomiędzy dwoma japońskimi gigantami. Przez jakiś czas faktycznie tak było, lecz cztery miesiące później,

podczas październikowego Tokyo International Electronics Show, Sony ujawniło swoje PlayStation. W przeciwieństwie do flagowych produktów Segi i Nintendo nowy sprzęt miał dostarczyć odbiorcom coś więcej niż gry: wysmakowane produkty edukacyjne jak *Compton's Encyclopedia*, *Microsoft Bookshelf* i *National Geographic's Mammals of the World*. Imponujące interaktywne programy udowodniały tym, którzy mieli okazję zobaczyć konsolę w akcji, że PlayStation faktycznie jest zdolne obsłużyć „coś więcej niż gry”. Lecz jako że Sony nie pokazało żadnej gry, pojawiły się pytania: gdzie one są? A nawet jeśli nie były jeszcze gotowe, to kto nad nimi pracował? Propozycje edukacyjne może i robiły wrażenie, lecz wszystkie bez wyjątku były na licencji firm trzecich (Compton's, Microsoft, National Geographic i tak dalej), a bez świetnych, oryginalnych gier PlayStation nie było niczym innym jak zamaskowanym komputerem.

I był to podstawowy problem Sony, bo w królestwie konsol królem jest ten, kto posiada dobre oprogramowanie, kiedy więc firma zdała sobie z tego sprawę, znowu przyłgnęła do Nintendo. Gdy jednak stronom udało się załagodzić spór i powrócić do negocjacji, okazało się, że Nintendo jest uparte jak zawsze. Jedynym warunkiem podjęcia jakichkolwiek rozmów z Sony było przekazanie im pełnej kontroli nad produkcją oprogramowania na system CD i narzucenie temu segmentowi identycznie surowych zasad jak w przypadku kartridżów (ograniczenie ich ilości, ściśle dysponowanie licencjami, czipy zabezpieczające). Nintendo mogło sobie pozwolić na podobne zagrywki i narobić sobie kolejnych wrogów, lecz Sony, które stawiało dopiero pierwsze kroki na rynku konsol, nie chciało zostać z miejsca wyalienowane. Poza tym godząc się na przedstawione im warunki, uzależniłoby się od swojego partnera praktycznie w każdy możliwy sposób – tak jeśli chodzi o wolność twórczą (Nintendo kontrolowałoby, jakie gry i kiedy zostaną wyprodukowane), jak i kwestie finansowe (głównie Nintendo zarabiałoby na udostępnianiu licencji). Relacje obu firm przypominałyby zależność niewolnika od pana, o czym zresztą Olafsson nie omieszkiał wspomnieć. Mimo to dyrektorzy Sony nadal byli zainteresowani wykonaniem tego ruchu. Gdyż tak naprawdę miał on związek nie tyle z grami wideo, co z kasetami.

W październiku 1969 roku Sony pokazało prototyp pierwszego na świecie magnetowidu VCR, który ochrzciło U-matic. Poprzednio filmy nagrywano na szpulach (co nastroczało pewnych trudności z ładowaniem, odtwarzaniem i długością), U-matic zaś przedstawiano jako urządzenie typu „wszystko

w jednym”, znacznie ułatwiające cały ten proces. Ufając, że kasety wideo niebawem opanują świat szturmem (i jak się okaże, śladem tym pójdą niezliczeni naśladowcy), Sony skontaktowało się z JVC, Matsushitą i paroma innymi najlepszymi na rynku firmami elektronicznymi, którym zaproponowało obustronną umowę licencyjną celem ustanowienia ujednoliconego standardu technicznego. Choć pakt ten generalnie dawał przeciwnikom Sony dokładne plany konstrukcji broni, zapewniał firmie niewielkie tantiemy za każdy wystrzelony pocisk (i w założeniu miał na jakiś czas pozbawić konkurencję motywacji do stworzenia czegoś potężniejszego, jako że pokój przynosiłby zyski bardziej wymierne niż potencjalny konflikt). Niedługo potem Sony zakończyło prace nad urządzeniem i we wrześniu 1971 roku wypuściło U-matic na rynek. Nowy sprzęt został ciepło przyjęty i określony mianem przyszłości nagrywania, lecz owa przyszłość okazała się zbyt droga dla teraźniejszości. Kosztujący 1300 dolarów U-matic nie mógł stać się przebojem rynku detalicznego, choć prędko został ustanowiony standardem wykorzystywanym przy produkcji telewizyjnej i komunikacji biznesowej. Choć nie była to założona przez Sony grupa konsumencka, interes kwitnął i firma nie miała nic przeciwko obsłudze klienta branżowego do czasu, aż produkt stanie się bardziej przystępny.

Dzień ten przypadł na wrzesień 1974 roku, kiedy Sony przygotowywało się do rozpoczęcia produkcji przyjaznego ich zdaniem zwykłemu człowiekowi formatu Betamax, który był generalnie mniejszą, tańszą i łatwiejszą w obsłudze wersją U-matic. Przedstawiciele firmy raz jeszcze spotkali się z topowymi graczami przemysłu elektronicznego, aby wynegocjować kolejną umowę licencyjną, lecz tym razem rywale nie byli tacy skłonni do współpracy. JVC, Matsushita i RCA jako główny powód swojej niechęci podawały ograniczony czas nagrywania (tylko godzina), lecz tak naprawdę nie chciały być dłużej zależne od Sony. Przy U-matic w rozmowach z konkurencją Sony zaprezentowało pokorne podejście pod hasłem „pracujmy razem”, ale kiedy przyszło do Betamaxa, zaczęło negocjacje z poziomu „bierzcie albo spadajcie” – zażądało bowiem wyższych opłat licencyjnych, a kwestię ustalenia nowego technicznego standardu potraktowało na odczepnego. Decydenci Sony byli zaskoczeni niechęcią konkurencji do przyjęcia nowego formatu, lecz założyli, że to tylko kwestia czasu, kiedy Betamax opanuje światowy rynek. Nowy sprzęt pojawił się w sklepach w kwietniu 1975 roku. Początkowo sprzedaż szła świetnie, bo Sony kontrolowało 100 procent stworzonego przez siebie segmentu, lecz

konkurencja nie próżnowała i nieustannie starała się pobić japońskiego innowatora na jego podwórku.

Rok 1975 inżynierowie z JVC poświęcili na pracę nad innym formatem wideo, który mógłby zainteresować potencjalnego klienta spoza branży. Ostatecznie nadano mu nazwę Video Home System (VHS). Jeszcze we wrześniu udało im się wyprodukować prototyp i JVC szybko i po cichu zaczęło się spotykać z innymi firmami elektronicznymi, aby zaproponować im swoją alternatywę dla Betamaxa. Co prawda VHS pod wieloma względami przypominał Betamaxa, lecz istniały przynajmniej dwie zasadnicze różnice: sprzęt od JVC nagrywał w gorszej jakości, dlatego kaseta mieściła dłuższy materiał, a licencja kosztowała o 100 dolarów mniej. Akcentując te różnice i mądrze posługując się dawną strategią Sony – dążeniem do połączenia sił z konkurencją – JVC udało się przekonać Matsushitę, Hitachi i Mitsubishi do przejścia na opracowany przez nich format i w efekcie VHS wprowadzono do sprzedaży w październiku 1976 roku. Mając po swojej stronie silnych graczy, nośniki umożliwiające zapisanie dłuższego materiału i tańszą cenę wyjściową, JVC szybko upomniało się o swoje na rynku zdominowanym przez Sony.

Sony zostało co prawda złapane z opuszczoną gardą, lecz nie zasypiało gruszek w popiele i w marcu 1977 roku odpowiedziało nową, ulepszoną wersją Betamaxa. Nowy model mógł pomieścić do dwóch godzin materiału, lecz pośpiech, z jakim Sony goniło z produkcją, nie pozwolił firmie na obejście problemu braku wstecznej kompatybilności. Oryginalne taśmy Betamax nie działały na świeżutkich magnetowidach, co odrzuciło sporą część klientów. Niedociągnięcie to okazało się grzechem głównym Sony, podczas gdy JVC wykonało szereg imponujących manewrów (jak chociażby dobrze obliczone czasowo obniżki i rozumna ekspansja na Europę), które wydatnie przyczyniły się do powolnej, bolesnej i straszliwie kosztownej śmierci Betamaxa. Już w 1979 roku udział produktu Sony w rynku wynosił ledwie 40 procent, a do 1984 roku spadł do 20. Cztery lata później japoński gigant wywiesił białą flagę i rozpoczął produkcję sprzętu obsługującego VHS.

Po długiej i zaciętej wojnie kasetowej nareszcie można było odtrąbić zawieszenie broni, lecz Sony wyszło z tego konfliktu z nie do końca zabliźnionymi ranami, które nadal piekły, co objawiało się poprzez zachowawczość niektórych działań. Przy grach wideo Sony nie mogło sobie pozwolić na popełnienie podobnego błędu, który przerwał sen o dominacji na

rynku VCR, a najlepszym sposobem na uniknięcie takiego losu było połączenie sił z sojusznikiem na tyle potężnym, że byłby zdolny zapewnić stałe wsparcie danemu formatowi i przegonić widmo wymarcia. Istniała tylko jedna firma mogąca dać podobną gwarancję: Nintendo. A przynajmniej tak wyglądała sytuacja, kiedy Sony zaczynało brać pod uwagę wejście na rynek gier, bo Sega dopiero podnosiła się z klęczek. Jednak prędko, z każdym miesiącem, nintendocentryczna wizja świata coraz bardziej się rozmywała. Dzięki uporowi Olafssona jego szefowie odnotowali obecność Segi i byli skłonni pracować z firmą Kalinskiego przy oprogramowaniu, lecz kiedy rozchodziło się o hardware, Sony nadal nie postrzegało swojego nowego sojusznika jako równego partnera. Przynajmniej jeszcze nie.

Póki więc rada dyrektorska Sony trwała przy swojej postawie sprowadzającej się do apodyktycznego stwierdzenia „Nintendo albo nic”, kolejne Consumer Electronics Show popychało ich coraz bardziej do wycofania się z interesu. Tym razem obyło się bez publicznego poniżenia, ale przy negocjacyjnych stołach dochodziło do istnej próby sił. Zarówno Sony, jak i Nintendo chciały sfinalizować umowę jeszcze przed letnią edycją CES w 1992 roku. Była to idealna okazja nie tylko do ogłoszenia podobnego mariażu, ale i odczarowania tego miejsca, które miast ze zdradą zaufania miało się odtąd kojarzyć ze szczęśliwym zakończeniem. Na kilka dni przed imprezą wydawało się, że obie firmy są o krok od porozumienia (Hill & Knowlton, firma PR obsługująca Nintendo, przygotowała nawet specjalne, utrzymane w celebracyjnym tonie oświadczenie na tę okazję), ale kłótnie, które wybuchły za pięć dwunasta, ukreśliły wszystkiemu łeb. W konsekwencji zamiast zawrzeć małżeństwo z Sony Nintendo zdecydowało się na odnowienie przysięgi z Philipsem. Negocjacje pomiędzy niedoszłymi małżonkami zawieszono na czas nieokreślony. Być może powodem takiego stanu rzeczy były różnice nie do pogodzenia, a może, co bardziej prawdopodobne, Sony nagle stchórzyło. Mimo całego tego szumu i prób firma nie była pewna, czy wejście na rynek gier to mądra decyzja. Wszystko jednak uległo zmianie podczas decydującego spotkania kierownictwa, które odbyło się 24 czerwca 1992 roku.

Po tym, jak rada dyrektorska Sony postawiła sprawę jasno i oświadczyła, że jednak nie wykona zapowiadanego przez siebie kroku, Ken Kutaragi zaskoczył projektem konsoli, nad którą pracował od miesiący. Na początku 1992 roku najął firmową ekipę inżynierską, która niegdyś opracowała System G (wyceniany na ćwierć miliona dolarów silnik do efektów specjalnych),

i przekonał ją do zaprojektowania nowego, ulepszanego systemu zdolnego do renderowania grafiki trójwymiarowej. Do tej pory miał już podstawowy design, choć był on jeszcze słabo rozwinięty. Mimo to Kutaragi wierzył, że jego sprzęt jest nieporównywalnie lepszy od wszystkiego, co było dostępne w owym czasie na rynku, oraz od wszystkich urządzeń dopiero opracowywanych przez Segę i Nintendo. Dlatego właśnie z dumą zaprezentował go szefostwu.

Niestety, dyrektorzy Sony nie byli przekonani. Tak jak poprzednio, przy okazji czipa dźwiękowego do Super Famicom, skupili się na kręceniu nosem, a nie dążeniu do doskonałości. Na szczęście dla Kutaragiego Ohga znowu stanął za nim murem. Podczas rzeczonego spotkania wypytywał swojego zaufanego pracownika o możliwości nowej konsoli i jej potencjalną pozycję pośród innych produktów Sony. Kutaragi zrećcznie odpowiadał na wszystkie pytania i robił to ze śmiałością, którą obecni pomylili z arogancją. Dlatego kiedy młody inżynier skończył zachwalać swoje dzieło, prezes Sony wydawał się rozdarty. Kutaragi skonfrontował się ze swoim szefem i zapytał, czy ma zamiar spokojnie patrzeć na to, jak Nintendo traktuje Sony. Przypomnienie o świeżych jeszcze ranach napełniło Ohgę gniewem, a możliwość otrzymania czegoś, co mogłoby te rany zabiścić, dała mu odwagę, żeby zaufać instynktowi.

– Nie ma co liczyć, że rozwiniemy się, korzystając z cienia rzucanego przez 16-bitową maszynkę Nintendo – powiedział. – Musimy wyznaczyć własny kurs.

Norio Ohga może i był szefem, lecz podjęcie tej decyzji sprawiło mu trudności. Jego głos był głośny i słyszalny, ale nie tak, jak kolektywny krzyk rady dyrektorskiej Sony. Jeśli jej członkowie zdecydowaliby się skazać ten projekt na zapomnienie lub kontynuować podchody z Nintendo, razem byli na tyle mocni, że mogliby to przegłosować. Żeby uchronić Kutaragiego przed podobną torturą, a Sony przed potencjalnym konfliktem wewnątrz firmy, Ohga przetasował kilka rzeczy. Kutaragi wraz z dziewięcioma osobami z jego zespołu inżynierskiego został przeniesiony do Sony Music, które dysponowało osobnym budynkiem w tokijskim dystrykcie Aoyama. Tam Kutaragi miał pracować pod okiem Shigeo Maruyamy, jednego ze swoich mentorów, i otrzymać pełną autonomię, dzięki której mógłby kontynuować prace nad projektem. Miał co prawda do dyspozycji niezbyt liczną ekipę i szanse na ukończenie konsoli nie wyglądały najlepiej, ale przynajmniej otrzymał taką szansę. Żeby wykorzystać ją jak najlepiej, zaczął najmować

kolejnych ludzi. Jego pierwszym nabytkiem był zatrudniony we wrześniu 1992 roku Phil Harrison, człowiek posiadający sporą wiedzę o grach i niegdysiejszy szef działu rozwoju u producenta oprogramowania Mindscape.

Lecz podczas gdy Kutaragi dwoił się i troił, pracując nad nowym sprzętem, a Olafsson naciskał na software, rada dyrektorska Sony kontynuowała gierki z Nintendo. 12 października 1992 roku firma, jak się wydawało, podjęła ostateczną decyzję. Dokładnie trzy dni przed podróżą Kalinskiego do Nowego Jorku na prezentację, gdzie miał się spotkać z Olafssonem, „Seattle Times” opublikował artykuł z nagłówkiem: *Nintendo i Sony łączą siły przy CD*. Tekst ten nie podawał żadnych konkretnych informacji na temat rzekomej umowy, ale komunikował, że stara gwardia Sony nadal stanowiła niebagatelną siłę, z którą trzeba się było liczyć.

– To skomplikowane – powtórzył Olafsson, kręcąc głową. – Zdaję sobie sprawę, że nie jest to odpowiedź, na jaką liczyłeś, ale myślę, że jeszcze na tym skorzystamy.

– Niby jak? – zapytał Kalinske, mając szczerą nadzieję, że przyjaciel powie coś sensownego.

– Bo – powiedział Olafsson ze słabym uśmiechem – możemy przechylić szalę ze zmiennymi na naszą korzyść i uzyskać całkiem niezły wynik tego równania.

Jego wynikiem miała być konsola nowej generacji – coś, na czym Kalinskemu i Olafssonowi zależało od początku ich rozmów o współpracy Segi i Sony. Choć relacje obu mężczyzn (oraz ich firm) z początku opierały się na chęci dokopania nielubianemu Nintendo, znacząco ewoluowały i teraz łączyła ich wspólna wizja. Gry nie były już tylko grami – raczej koniem trojańskim, który służył do przedostania się pod strzechy i wywołania swojej rewolucji w dziedzinie rozrywki. Był to poziom po Następnym Poziomie, na który Sega i Sony mogły wkroczyć jedynie wspólnie.

– Już tłumaczę, o co mi chodzi – mówił dalej Olafsson. – Ludzie z Sony Music z pewnością zareagują na te wieści podobnie jak ja czy ty, to kolejny odcinek nonsensownej przeprawy z Nintendo. Ale frustracja to jedno, bowiem mamy szansę odebrać pewną lekcję: Sony jest nadal otwarte na gry, o ile będą mieli u boku silnego partnera, najlepiej olbrzyma. I cóż... – Oczywiście nie wyszły Olafssonowi z orbit. – Olbrzym olbrzymem, lecz, zupełnie szczerze, myślę, że pan Kutaragi czułby się lepiej, mogąc pracować z kimś takim jak Sega.

Kalinske zastanowił się nad tym chwilę.

– Czy naprawdę myślisz, że będzie skłonny pracować z SOJ?

– Ach – odparł z uśmiechem Olafsson. – Czyli znana jest ci reputacja pana Kutaragiego.

– Chyba każdy w tej salce o niej słyszał.

– Bo to prawda, praca z nim to nie spacer, lecz to niezaprzeczalnie geniusz, który sumiennie i rzetelnie podchodzi do swoich obowiązków. Dlatego podejrzewam, że będzie na tyle rozsądny, że zgodzi się podążać ścieżką, która najpewniej zaprowadzi go do założonego celu.

– Dobrze – powiedział Kalinske; kamień spadł mu z serca. – Ma to sens.

– Niektóre aspekty tej sprawy na pewno – przyznał Olafsson. – A jak to wygląda z twojej strony? Chodzi mi o pana Nakayamę, który również cieszy się określoną reputacją.

– Jejku, Olaf – zażartował Kalinske – kto zdradził nasz sekret?

Olafsson stuknął się w głowę.

– Dedukcja.

– Nakayama-san istotnie potrafi być trudnym człowiekiem – przyznał Kalinske – ale kiedy przychodziło co do czego, zawsze trzymał moją stronę.

– Doskonale – ucieszył się Olafsson.

Skoro obgadali już interesy, postanowili przedyskutować sprawy rodzinne i plany na nadchodzące święta, a potem przeszli się razem po salce, traktując cały ten rytuał jak pierwszy krok prowadzący ku długofalowej, symbiotycznej i rewolucyjnej współpracy.

– Będziesz miał przed wyjazdem czas na zwiedzanie? – zapytał Olafsson.

– Zdążę odwiedzić tylko jedno miejsce – odparł Kalinske. – Na Long Island.

Olafsson uniósł brew, lecz po chwili zrozumiał, co takiego zasługuje tam na odwiedziny.

– Pozdrów Grega – poprosił. – I niech ci opowie o swojej niedawnej wizycie w Niemczech.

– A co się stało w Niemczech? – zapytał Kalinske.

– Sam bym ci opowiedział, ale nie śmiałybym zaspokoić twojej ciekawości!

38. JAKIŚ POTWÓR TU NADCHODZI

– Musi być aż tyle krwi? – zapytał Kalinske, nachylając się nad automatem z nowiutką bijatyką.

Obok niego stali Greg Fischbach i Jim Scoroposki, ludzie, z którymi miał się spotkać na Long Island.

– To część klimatu – wyjaśnił pogodnie ten pierwszy. Był szczupłym mężczyzną o jasnej czuprynie koloru piasku i nienagannym wyczuciu mody, które pasowało jak ulał do uśmiešku nieprzerwanie mającego mu na twarzy.

– Poza tym dzieciaki oszaleją!

– Ano – dodał Scoroposki, tęgi mężczyzna nie lubiący nadużywać słów.

– Zapewne – zgodził się z ociąganiem Kalinske, kiedy jeden zawodnik wyrwał drugiemu kręgosłup.

Gra, o której rozmawiali, została wymyślona przez Eda Boona i Johna Tobiasa. Zamiast tradycyjnej animacji wykorzystali oni w niej grafikę cyfrową. Do swojego projektu planowali pierwotnie zatrudnić albo mistrza aikido Stevena Seagala, albo europejskiego gwiazdora Jeana-Claude’a Van Damme’a, ale jako że żaden nie był zainteresowany udziałem, postanowili stworzyć oryginalne postacie, zasady i mitologię. Efektem była dopracowana i bardzo, ale to bardzo krwawa historia, na którą złożyły się opowieści o walczących ze sobą wojownikach (a każdy z nich posiadał rozbudowany życiorys). Stawką była obrona Ziemi przed złym monstrem w kosmicznym turnieju decydującym o losie ludzkości. Boon i Tobias spędzili nad nią dziesięć miesięcy, dopracowując swoją wizję i układając różnorakie ruchy specjalne i tajne ciosy. Swoje arcydzieło nazwali *Mortal Kombat*. Gra wyglądała niczym *Street Fighter II* na speedzie.

– Zaufaj mi, przez lata widziałem mnóstwo hitów – tłumaczył Fischbach – ale to coś innego.

I choć zwykł się zachowywać, jakby pozjadał wszystkie rozumy, na grach

wideo akurat się znał. Zgadali się ze Scoroposkim w 1983 roku, kiedy pracowali dla Activision, firmy produkującej wówczas oprogramowanie na Atari 2600 (która dorobiła się na takich hitach jak *Pitfall!* i *River Raid*). Cztery lata później zaczęli myśleć o otwarciu swojego interesu i pójściu w ślady Activision. Od razu zaczęli szukać dojścia do Nintendo, chcąc zostać ich pierwszym amerykańskim licencjobiorcą. Kiedy dumali nad odpowiednią taktyką, sukces Nintendo stał się faktem. Okres świąteczny 1986 roku był dla NES niezwykle udany, choć malkontenci nadal powtarzali, że gry to jedynie efemeryczna moda. Trudno zresztą było pozbyć się resztek sceptycyzmu, szczególnie że Fischbach i Scoroposki obserwowali krach z 1983 roku i znali ryzyko związane z podobnym przedsięwzięciem. Byli jednak młodymi, pełnymi energii optymistami, którzy uznali, że ewentualne zyski warte są ryzyka. Po ostatecznym podjęciu decyzji pozostało im jedynie wybrać nazwę. Fischbach powiedział, że jemu wszystko jedno, oby tylko zaczynała się na A lub na Z. Scoroposki zaproponował nazwę Acclaim, która w książce telefonicznej znalazłaby się wyżej niż ich Alma Mater, Activision.

Na wiosnę 1987 roku skontaktowali się z Howardem Lincolnem i zostali pierwszą amerykańską firmą, która dołączyła do grona licencjobiorców Nintendo. Szybko zdali sobie sprawę, że ich umiejętności nie polegają na tworzeniu gier od nowa, a raczej na wydawaniu tego, co zaprojektowali inni. Byli bowiem biznesmenami, których DNA zostało hojnie obdarowane genami hazardzisty. Rozpoczęli więc poszukiwania praw do tytułów, jakie mogliby nabyć i wypuścić na konsolę Nintendo. Ich pierwszym produktem, wprowadzonym na rynek we wrześniu 1987 roku, okazała się gra przygodowa *Star Voyager* na NES. Zgodnie z przyjętą strategią nie była to żadna przełomowa pozycja, lecz podrasowana wersja gry o tym samym tytule, którą wypuszczono w roku 1982 na Atari 2600. Zawarli umowę z producentem tego tytułu, ASCII Entertainment, która przewidywała wydanie *Star Voyager* na NES, a następnie dorzucili do puli kolejne gry, chcąc osiągnąć górny limit: *Tiger Heli* (pierwotnie japońska gra przeznaczona na automaty wyprodukowana przez Toaplan), *3-D WorldRunner* (od Square), *Wizards & Warriors* (z Rare) i *Winter Games* (produkcji Epyx, wydana w 1985 roku na Commodore 64). Acclaim wypuścił to wszystko jeszcze przed świętami 1987 roku i do pierwszego kwartału 1988 zarobił na czysto ponad milion dolarów. Przeczuwając, że natrafili na szansę, jaka zdarza się raz w życiu, Fischbach i Scoroposki wprowadzili swoją nowiutką firmę na giełdę i spłynął na nich deszcz

pieniędzy, dzięki którym przejęli innych, mniejszych wydawców i poszli na większe zakupy. Zamiast dalej inwestować w cudze treści, mogli starać się o licencje na produkcję gier opartych o przeboje kinowe, seriale telewizyjne i programy sportowe. Efektem nowej taktyki były takie gry jak *Rambo* (1988), *Airwolf* (1989) i *WWF WrestleMania* (1989). Do 1989 roku Acclaim przekroczyło pułap 109 milionów dolarów zysku. Fischbach i Scoroposki oczywiście nie posiadali się z radości, ale ich geny hazardzisty krzyczały o jeszcze. Chcieli się rozwijać i stworzyć prawdziwe imperium, co jednak było trudne, jako że polityka Nintendo pozwalała im na wypuszczanie jedynie pięciu gier rocznie. Poprosili Lincolna o podniesienie górnej granicy, ale japoński gigant nie zamierzał iść na żadne ustępstwa. Istniał jednak pewien kruczek, dzięki któremu mogli obejść rygorystyczną zasadę: zasugerowano im, że jeśli zakupiliby kolejną licencję, mogliby robić dwa razy tyle gier. Fischbach i Scoroposki zrozumieli aluzję i w kwietniu 1990 roku zapłacili 13 milionów 750 tysięcy dolarów za przejęcie LJR Toys, firmy zabawkarskiej słynącej z dobrej jakości produktów (jak Oodles czy Thundercats) i kiepskich gier (w tym *Back to the Future* i *Friday the 13th*). Tym sposobem mogli robić dziesięć gier rocznie, dzięki czemu w 1990 roku Acclaim osiągnęło zyski w wysokości ponad 140 milionów dolarów.

A skoro firma zarabiała krocie, Nintendo musiało kosić jeszcze więcej, bo produkowało kartridże i dostawało procent od każdego sprzedanego egzemplarza. Dzięki zyskowności tego biznesowego przymierza i wzajemnemu szacunkowi, jaki żywiły do siebie obie firmy, między Fischbachem i Scoroposkim a Lincolnem i Arakawą rozkwitła głęboka przyjaźń. Często rozmawiali ze sobą o sprawach zawodowych i osobistych i mimo że biuro Acclaim mieściło się w Nowym Jorku, a Nintendo w Waszyngtonie, co sześć tygodni cała czwórka spotykała się na kolację, czasem na jednym, czasem na drugim wybrzeżu.

– Ej, Greg – powiedział Kalinske, kiedy przed jego oczyma migotały krwawe urywki z *Mortal Kombat* – jest coś, o co chciałem zapytać. Olaf radził mi, żebym zaczepił cię o jakąś sprawę związaną z Niemcami. O co mu chodziło?

Fischbachowi aż zaświeciły się oczy. Choć może była to tylko krwista czerwień bijąca od ekranu.

– A tak, sądny dzień we Frankfurcie – odparł, kręcąc głową. – Howard się co prawda nie rozkrzyczał, ale i tak było gorąco.

Latem 1991 roku Fischbach i Scoroposki polecili do Niemiec na kolację

z Minoru Arakawą, jego żoną Yoko i Howardem Lincolnem. Jednak spotkanie to miało się różnić od wszystkich poprzednich. Acclaim, po latach lukratywnej, symbiotycznej współpracy z Nintendo, planowało rozpocząć wydawanie gier na Sega Genesis. Szefowie firmy nie mieli pojęcia, jak Arakawa i Lincoln zareagują na ten pomysł, i niespecjalnie im się śpieszyło poznać odpowiedź.

Łatwiej byłoby powiedzieć, że decyzja Acclaim była czysto biznesowa, lecz nie o to tak naprawdę chodziło, bo o ile Fischbach był blisko z Arakawą i Lincolnem, Hayao Nakayamę uważał za równie dobrego przyjaciela. Poznali się przed paroma laty podczas coraz częstszych wycieczek Fischbacha do Japonii. Nakayama wiedział, że nie miał szans, aby odciągnąć Acclaim od NES i namówić na produkcję gier na Master System Segi, ale i tak zapytał. Fischbach oczywiście odmówił, lecz mimo to znaleźli sposób na zawiązanie współpracy. Nintendo of America żądało podpisywania surowych umów licencyjnych, lecz kontrakt obowiązywał jedynie w Stanach, stąd Nakayama mógł wykupić od Fischbacha licencję na określony tytuł – na przykład *WWF WrestleMania* – i wypuścić grę w Japonii. A gdy dobrze szły interesy, rozwijała się także ich przyjaźń, i podczas swych comiesięcznych podróży do Japonii Fischbach mógł być pewien dwóch rzeczy: kolacji z Nakayamą i propozycji wypuszczania gier na konsolę Segi. Z początku uznawał ten rytuał na pochlebiający i szalenie miły, jakby był szkolnym futbolistą kuszonym przez naiwną dziewczynę z liceum, ale teraz uczennica ta podrosła i okazała się piękną. Fischbach nie wierzył, że ktoś faktycznie mógłby wyrwać z rąk Nintendo kawał rynku, lecz Sega of America radziła sobie znakomicie i nie można było tego zignorować. Kalinske odmienił bieg zachodniej popkultury i przepchnął Sonica przez amerykańskie sklepy, a oddolne akcje marketingowe SOA były tak cholernie agresywne, że trudno było nie podziwiać go za nie. Dlatego też ostatnim razem, kiedy Fischbach i Nakayama jedli wspólny posiłek i znowu padło pytanie o wydawanie gier dla Segi, Amerykanin odpowiedział, że przynajmniej rozważy ten pomysł. Acclaim było obecne na giełdzie, dlatego ostatecznie odpowiadał przed akcjonariuszami. Jeśli współpraca zarówno z Nintendo, jak i z Segą generowałaby zyski, to Acclaim powinno się na taki ruch zdecydować. Pozostawało jednak niewiadomą, czy współpraca z Segą nie wpłynie na stosunki z Arakawą i Lincolnem. Jeśli tak by się stało, Fischbach i Scoroposki musieliby kogoś wybrać, a podobne dylematy zawsze rozwiązywano na korzyść Nintendo.

Po dotarciu do Niemiec i zameldowaniu się w pokoju hotelowym myśleli o tym, jak przedstawić ten pomysł kontrahentom. Uznali jednak, że poczekają z przejściem do sedna aż do samej kolacji, na którą zarezerwowali stolik w pięknej restauracji jakieś 30 kilometrów za miastem. Cała piątka nie zmieściła się w taksówce i Fischbach ze Skoroposkim pojechali pierwszą, a państwo Arakawa z Howardem Lincolnem drugą. Kiedy szefowie Acclaim usiedli na tylnym siedzeniu kremowego mercedesa, zaczęli wymyślać potencjalne tematy, z których mogliby gładko zboczyć. Ale w połowie tej ożywionej dyskusji ich taksówka miała okropny wypadek.

Państwo Arakawa i Lincoln widzieli go na własne oczy. Samochód Fischbacha i Skoroposkiego skręcał akurat w lewo i kierowca nie zauważył nadjeżdżającego auta, które uderzyło w bok taksówki i posłało ją do pobliskiego rowu. Kto był świadkiem tego zdarzenia, nie miał wątpliwości, że pasażerowie nie mogli ująć z życiem.

Tymczasem chwilę później Fischbach, Skoroposki i kierowca wygramolili się z wraku. Byli poobijani, mieli sińce i zadrapania, lecz nie odnieśli poważniejszych obrażeń. Po części z radości, a po części chcąc się przekonać, że to nie żadne duchy, reprezentacja Nintendo pośpieszyła uściskać przyjaciół, którym jakimś cudem udało się ująć z wypadku cało.

Po tym zdarzeniu cała piątka wcisnęła się do jednej taksówki i pojechała do restauracji. Sączyli najlepszą szkocką i celebrowali życie, radość, przyjaźń oraz przyjemność płynącą z robienia interesów. Co jakiś czas Skoroposki wydłubywał z włosów kawałeczki szkła. W pewnym momencie, kiedy wyczuł, że chwila jest odpowiednia, Fischbach zwierzył się z chęci rozpoczęcia współpracy z Segą. Lincoln i Arakawa spojrzeli po sobie, podczas gdy ich przyjaciel przygotowywał się na przyjęcie ciosu.

– A jakie to ma znaczenie? – wzruszył ramionami Lincoln. – Liczy się tylko to, że żyjecie!

Arakawa przytaknął.

– O tak, to jest ważniejsze.

Rozmowy trwały dalej w najlepsze, choć cała piątka podświadomie zdawała sobie sprawę, że nic już nie będzie takie jak dawniej. Lecz dalej polewali sobie szkocką i cieszyli się szczęśliwym tu i teraz.

– Nieźle! – zawołał Kalinske, kiedy Fischbach skończył swoją opowieść. – Myślisz, że rozmowy zakończyłyby się tak samo, gdyby nie wypadek?

– Nie mam pojęcia – odparł Fischbach – ale lubię myśleć, że jakiś kiepski

kierowca niemieckiej taksówki nieświadomie odmienił historię gier.

– Śmiała konkluzja – stwierdził Kalinske.

– Owszem, ale czy przypatrzyłeś się grze? – odparł Fischbach. – Mówię ci, *Mortal Kombat* wywróci wszystko do góry nogami.

Kalinske nie mógł się nie zgodzić, a jeśli Sega chciała mieć szansę utrzymać Nintendo nosa, musiała kupić licencję na tę grę. Obfite ilości krwi i sugestywna przemoc nie były czymś wyjątkowo przez Kalinskiego pożądanym, lecz zdołał się już pogodzić z myślą, że mogą być nie do uniknięcia.

– Chcę to mieć na wyłączność – powiedział.

– Znaczący – zaczął Fischbach – myśleliśmy, żeby rozegrać to nieco inaczej.

– Trochę pozmienić zasady – dodał Scoroposki, co jednak nie rozjaśniło Kalinskemu sytuacji.

– Udzielimy licencji i tobie, i Nintendo – wytłumaczył Fischbach – i wydamy tę grę jednego dnia na obie konsole. Oczywiście jeśli taki układ ci odpowiada.

Nie była to odpowiedź, jakiej oczekiwał, ale im dłużej o tym myślał, tym lepsze wydawało mu się to rozwiązanie. Przez ostatnie lata Sega i Nintendo cały czas na siebie warczały, przekrzykiwały się, podając wyniki sprzedaży, licytowały na możliwości sprzętowe i na wyścigi podawały, ile towaru skierowano do dystrybucji, a ile się faktycznie sprzedawało. Nareszcie jednak pojawiła się szansa na ostateczne rozstrzygnięcie tego sporu – identyczna gra wypuszczona w tym samym dniu na konkurencyjne konsole. Kto wygra ten pojedynek, będzie mógł nie tylko chępić się tym, ile wlezie, ale i zagarnąć większość rynku. Niczym wojownik w *Mortal Kombat*, tylko jedna z firm zostanie na placu boju, kiedy wybije gong.

– Jasne, że odpowiada – powiedział Kalinske, czując, jak w jego żyłach buzuje adrenalina. – Niech wygra najlepszy, co nie?

39. NO TO LECIMY!

19 listopada 1992 roku Tom Kalinske zwrócił się do niemal 300 pracowników Segi znajdujących się w doku załadunkowym magazynu firmy w Hayward w Kalifornii i z szerokim uśmiechem na twarzy wygłosił mowę przygotowaną na tę okazję przez Ellen Beth Van Buskirk.

Tom Kalinske

Dzisiaj świętujemy efekt ogromnego wysiłku Segi!

Od razu przerwał mu dziki aplauz. Ludzie nie byli w stanie dusić go w sobie dłużej. Poza tym brawa dobrze wyglądały przed kamerami. Choć impreza pomyślana została jako podziękowanie pracownikom Segi, grzechem było nie wykorzystać tej okazji do promocji *Sonica 2*. Oto było przecież wydarzenie, które w świecie gier uchodziło za ładowanie sań Świętego Mikołaja.

Tom Kalinske

Po 14 miesiącach prac produkcyjnych, marketingowych i operacyjnych jesteśmy tutaj, aby uczcić wysyłkę pierwszej partii Sonic The Hedgehog 2.

Nie był to wcale rok z haczykiem, ale długie lata starań setek ludzi. Niektórzy byli tam i słuchali swojego szefa, inni znajdowali się za oceanem, a część dawno, dawno temu odeszła, dorzuciwszy wcześniej swoje trzy grosze. Był to rezultat pracy zespołowej na niebywałą skalę, dlatego wszyscy obecni mieli na sobie bluzy z kapturami i napisem „Zrobiliśmy to!” na rękawie.

Tom Kalinske

Pokochaliśmy tego małego, zadziornego jeża...

Tak naprawdę Sonic był silniczkem napędzającym serce Segi. Niedawno przeprowadzona krajowa ankieta mówiła, że był on bardziej rozpoznawalną amerykańską ikoną niż Mario, MC Hammer, a nawet Myszka Miki.

Tom Kalinske

...i możemy być dumni, że wspólnymi siłami udało nam się stworzyć sequel jego przygód, który jest zarazem najlepszą grą w historii.

Przez miesiące Sega of America strzegła swojego hitu niczym wzbogaconego uranu. Nikt nie puścił pary z ust na temat produkcji i nie ujawniono nic poza czterema zrzutami ekranu, starannie wybranymi przez Nilsena.

Tom Kalinske

Pozwólcie, że podzielę się teraz tym, co krajowe media mówią o naszym błękitnym, kolczastym przyjacielu.

Owa tajniacka, iście hollywoodzka postawa ustąpiła miejsca bardziej tradycyjnej strategii marketingowej 8 października, kiedy rozpoczął się Sonic 2 Store Tour, czyli rajd Segi po sklepach. 345 lokali (i trzy bazy wojskowe) udostępniło grę chętnym, którzy nie mogli się doczekać, aby przetestować ją na miejscu.

Tom Kalinske

„Associated Press”: „Niesamowicie jest móc oglądać Sonica na pełnej szybkości lub przebiegającego przez pneumatyczną tubę z prędkością światła”. „GamePro”: „Co jest szybsze od lecącego pocisku, silniejsze niż rozpędzona lokomotywa i potrafi przeskoczyć wysoki budynek jednym susem? Cóż, jeź Sonic!”. „Richmond Times-Dispatch”: „Nie ma aż tylu przymiotników, żeby odpowiednio opisać tę grę. Szybsza, większa, dziksza, a nawet bardziej rozrywkowa. Sonicu, witaj z powrotem! Tęskniliśmy!”. „Electronic Gaming Monthly”: „To bez wątplenia motor napędowy Genesis”.

Podczas Sonic 2 Store Tour grę przetestowało 27 386 osób. Ponad połowę, 54 procent, stanowiły dzieci, 36 procent nastolatki, a pozostałe osiem dorośli. Aż 24 027 osób przystało, żeby zadać pytania o nadchodzący tytuł i popatrzeć, jak grają inni. Najpopularniejsze komentarze na temat *Sonica 2* brzmiały: „Gra jest świetna”, „Chcę ją pod choinkę” i „Sega jest lepsza od Nintendo”.

Tom Kalinske

Sonic zawładnął sercami i umysłami graczy na całym świecie. Dziękuję, że wierzyliście w Sonica i daliście mu to, co najlepszego macie do zaoferowania!

Raz jeszcze Kalinske chętnie zamilkł, kiedy przerwał mu aplauz. Zwykle kiedy wygłaszał podobne mowy, jego zadaniem było zainspirowanie tłumu, lecz dzisiaj ta dynamika została odwrócona. A najlepsze było to, że ten sukces – i następne – zależały nie tylko od Sonica. Jak przed laty powiedział Peter Main, grali w to dla samej gry, a Sega nie dość, że produkowała świetne tytuły, wypuszczała również te, których nikt inny nie odważył się dystrybuować, i to właśnie one okazywały się bestsellerami. Nie było lepszego przykładu niż *Ecco the Dolphin* przyklepany lata temu podczas spotkania we włoskiej restauracji, a teraz przyciągający do rozgrywki także dziewczyny.

Tom Kalinske

Każdy z was przyczynił się do tego, że Sonic 2 jest najlepiej sprzedającym się kartridżem w historii gier wideo. Sprzedamy 2 miliony gier w Stanach i 2,5 na świecie. Ba, jeszcze przed premierą rozeszło się 20 procent naszego stanu magazynowego. Takiego fenomenu nasza branża dotąd nie widziała.

Drugie z wypowiedzianych przez niego zdań robiło największe wrażenie, lecz to pierwsze trafniej streszczało całą tę opowieść. Bez wkładu każdego jednego pracownika eksperyment Segi nie zaszedłby tak daleko. Każdy ruch miał znaczenie. Każde marzenie mogło się urzeczywistnić jedynie dzięki pracy całej ekipy.

Tom Kalinske

A tym, co czyni ten kartridż jeszcze bardziej wyjątkowym, jest przeszło pół miliona dolarów, jakie ze sprzedaży otrzyma Sega Charitable Youth Education and Health Foundation. Jestem dumny z tego osiągnięcia.

Tak jak i Anique, której uśmiech jak nic rozświecał niebios.

Tom Kalinske

Chciałbym wymienić parę kluczowych osób, które stanęły na głowie, żebyśmy mogli ukończyć Sonica 2. Proszę, żeby wycytani przeze mnie unieśli ręce.

Sukces Segi zależał od tak wielu ludzi, że niemal okrucieństwem było wyróżnić jedynie parę osób, lecz jeszcze gorzej byłoby nie skierować na moment światła reflektorów na tych ludzi, których każdy kolejny ruch kształtował Następny Poziom.

Tom Kalinske

Shinobu Toyoda.

Człowiek o nogach tak długich, że potrafił stanąć w rozkroku między Japonią a Stanami.

Tom Kalinske

Yuji Naka.

Masaharu Yoshii.

Yasushi Yamaguchi.

Yutaka Sugano.

Artyści STI i programiści.

Czyli ci, którzy odwagili się wyśnić tę grę.

Tom Kalinske

Al Nilsen.

Bob Harris.

France Tantiado.

Ellen Beth Van Buskirk.

Czyli ci, którzy uczynili z tego projektu coś więcej niż grę.

Tom Kalinske
Richard Burns.
Len Ciciretto i zespół sprzedaży.

Czyli ci, którzy chodzili od drzwi do drzwi, handlując rewolucją Segi.

Tom Kalinske
Glen Weisman.
Laila Atassi.
Joe Walkington.
Roger Rambeau.
Sandy Tallerico i ludzie z magazynu.

Czyli ci, którzy logistykę i planowanie wynieśli do rangi sztuki.

Tom Kalinske
Steve Apour, Ben Szymkowiak i nasi dzielni testerzy.

Czyli producenci, projektanci i testerzy, którzy widzieli świat w pikselach.

Tom Kalinske
Dzięki raz jeszcze za wasze wizjonerstwo i ciężką pracę!

Po szaleńczym aplauzie i skromnych ukłonach niektórzy być może zauważyli, że nie zostało jeszcze wyczytane jedno imię: Madeline Schroeder. Matka Sonica odeszła z Segi w lipcu razem z Jude'em Langiem i zamiarem założenia firmy produkującej oprogramowanie, którą nazwali ostatecznie Crystal Dynamics. Ten niespodziewany ruch był również świadectwem

rozwoju Segi, gdyż firma zyskała na znaczeniu na tyle, że postrzegano ją jako trampolinę do śmiałych decyzji zawodowych. Owa zmiana warty sygnalizowała, że Kalinske mógł się spodziewać odejścia jeszcze innych kluczowych ludzi, którzy uczynili firmę tym, czym była, oraz napływu ambitnych pracowników pragnących dokonać podobnego wyłomu.

Tom Kalinske

A skoro już mowa o ciężkiej pracy, zostało nam jeszcze co nieco do zrobienia, zanim Sonic trafi do 13 tysięcy sklepów na terenie całego kraju.

Kalinske przejął firmę zaledwie dwa lata temu i w tym czasie sporo się zmieniło. Genesis sprzedawało 13 tysięcy sklepów w Stanach (zwyżka z 4 tysięcy), a Sega of America zatrudniała niemal 300 ludzi (zwyżka z 50), do tego w 1992 roku zyski ze sprzedaży wyniosły 500 milionów, czyli czterokrotnie więcej niż przed rozpoczęciem przez niego pracy.

Tom Kalinske

Musimy teraz dostarczyć naszą wspaniałą grę na czas i upewnić się, że do 24 listopada, czyli na Sonic 2sday, trafi do każdego sprzedawcy.

Na ten dzień zaplanowano dwa duże wydarzenia. Pierwsze zorganizowano w Toys „R” Us na nowojorskim Herald Square, a drugie w sklepie w kalifornijskim Burbank. Na obu imprezach zakontraktowano obecność nastoletnich celebrytów.

Tom Kalinske

Mówimy na tę operację „Most powietrzny Sonica”. Zaprosiliśmy do współpracy Emery i to na ich barkach spoczywa odpowiedzialność za to wiekopomne zadanie. Chciałbym zaprosić tutaj pana Jamesa Schutzenhoffera, wiceprezesa Emery na Zachodnim Wybrzeżu, oraz pana Ala Nil-sena, dyrektora Segi do spraw marketingu, człowieka, który zaplanował znakomitą kampanię marketingową poprzedzającą premierę. Chciałbym, aby obaj asystowali mi przy odbiorze pierwszej paczki z kartridżami z grą Sonic The Hedgehog 2.

Schutzenhoffer, czerwieniąc się z przejęcia, począł do Kalinskiego. Za nim szedł Nilsen, który potrzebował jeszcze chwili, by uwierzyć, że ten surrealistyczny moment to rzeczywistość.

Tom Kalinske

Tak, Sonic... i ty, Tails, też możecie podejść.

Sonic i Tails szli tanecznym krokiem przez dok załadunkowy, a Kalinske podniósł pierwszy zapakowany kartridż z *Sonic The Hedgehog 2*, myśląc przy tym, jakie to niesamowite, że choć niebieski jeź przyszedł na świat zaledwie przed dwoma laty, wydaje się tak samo realny jak Myszka Miki. Tails jeszcze na swoją sławę musiał zapracować, ale był na dobrej drodze. Podobnie jak każda następna postać, która przyjdzie po nich. I jeszcze kolejna, tak długo, jak Sega pozostanie skoncentrowana na swoim celu. Zadziwiające, że jego syn Brandon dorośnie w świecie, gdzie Sonic będzie tak samo ponadczasowy jak inni dwuwymiarowi bohaterowie. Nawet po tym jak on sam już opuści ten padół, Sonic będzie na swój sposób czuwał nad jego dziećmi. Nieważne, czego jeszcze dokona, pozostaną mu Barbie i Sonic. Ale jako że nie miał żadnego wpływu na to, co działo się z Barbie, wszystko zależało już tylko od Sonica.

Tom Kalinske

Pudełko, które trzymam, otwiera nowy rozdział w naszej historii. Gratuluję, Sonicu, gratuluję, Segu!

Zrobiono zdjęcia, rozdano koszulki, złożono sobie gratulacje i uściśnięto dłonie. Była to piękna chwila i tak właśnie została zapamiętana. A zaledwie tydzień później amerykański rynek konsol domowych został równiutko podzielony pomiędzy Segę i Nintendo.

CZĘŚĆ CZWARTA

Wojna domowa

40. JAK GRINCH UKRADŁ ŚWIĘTA

Co, u diabła, działo się z Sega of Japan? Poważnie, co było nie tak z tymi ludźmi? Czyżby kompulsywnie maszerowali do wygrywanego samodzielnie rytmu? Czy może, niczym nadąsany dzieciak, po prostu uderzali na oślep i cieszyli się kakofonią? Ewidentnie działo się tam coś dziwnego i złowieszczonego, ale Tom Kalinske nie potrafił określić, co to takiego. Zresztą nie miał czasu i możliwości węszyć i zajmować się rozwiązaniem tej zagadki. Był 24 listopada 1992 roku. Nareszcie nastał Sonic 2sday i szef SOA, niczym Mikołaj na święta, musiał okazywać radość, żeby móc nieść po świecie dobro. A nie było lepszego miejsca na rozpoczęcie owego siewu niż sklep, który jak nic przypominał warsztat zabawkarski: gigantyczny lokal Toys „R” Us w samym sercu jak zwykle zatłoczonego nowojorskiego Herald Square.

Pracownicy Segi zainstalowali się ze stoiskiem na tyłach sklepu i wyglądało to tak, jakby organizowali polityczny wiec poparcia dla jeża Sonica. Sam błękitny nicpoń witał fanów, przyjaciół i dziennikarzy wraz ze swym nowym partnerem Tailsem. Lis miał za zadanie wspomagać swojego sławnego kolegę, lecz nigdy nie rzucał na niego cienia. Obaj wytrwale obchodzili z góry narzucony perymetr, prowadząc gości do niewielkiej sceny, gdzie za wodzireja robił Adam Curry z MTV. Za nim ustawiono olbrzymi baner reklamujący nową grę, zaś nad jego głową rozwieszono kolejny, długi na dziewięć metrów, z napisem „2 Fast! 2 Cool! 2 Day!”. Curry rozgrzewał publikę oczekującą na przełomowe wydarzenie. Kiedy napięcie sięgało zenitu i zbliżał się początek pierwszego nieoficjalnego święta Pokolenia X, zaprosił do siebie gościa honorowego:

– A teraz o wszystkim, co prawdziwie ekscytujące, opowie prezes Sega of America Tom Kalinske!

Szef SOA wyszedł na scenę, a wrzawa wypędziła z jego głowy wszystkie niepokoje dotyczące Japonii.

– Dzięki, Adam – powiedział, zajmując miejsce wodzireja. – Dla Segi

nastał naprawdę ekscytujący dzień, bowiem dzisiaj świętujemy oficjalną premierę *Sonic The Hedgehog 2*.

Shinobu Toyoda próbował skupiać się na każdym słowie Toma, lecz duma rozpieszczała go do tego stopnia, że nie był w stanie się skoncentrować. Kalinske mówił na przykład:

– W ciągu ostatnich trzech lat rynek gier wideo rozrósł się o 60 procent i jest wart 4 miliardy dolarów!

Toyoda słyszał wówczas: „Udało nam się!”.

Jego szef tłumaczył:

– Powodem tego wzrostu jest w dużej mierze skupienie się Segi na opracowywaniu nowinek technicznych i gier, które ekscytują i zapewniają godziny dobrej zabawy.

Toyoda zaś słyszał: „Uwierzycie, że naprawdę nam się powiodło?”.

Nieco ponad rok temu z Segi odszedł Yuji Naka, lecz Toyoda znalazł sposób, żeby zadowolić twórcę Sonica. Było to dla niego powodem do dumy i sądził, że nieprędko go ona opuści. Dla świata zewnętrznego przekonanie Naki, że Sega of America to coś zupełnie innego niż Sega of Japan mogło być jedynie lingwistycznym kamuflażem, lecz tak naprawdę chodziło o coś więcej. Przez całe lata SOA traktowana była przez SOJ jak chłopiec na posyłki. Choć postawa ta niepotrzebnie wytworzyła relację opartą na protekcjonalności, powyższe podsumowanie nie było dalekie od prawdy. SOJ była autorem koncepcji, postaci i gier, a SOA zajmowała się jedynie marketingiem i sprzedażą tego, co im przekazano. Jasne, rynek amerykański to ćwierć miliarda potencjalnych kupujących, więc zadanie nie należało do najłatwiejszych, ale jednak chodziło tylko o jego wykonanie, a nie podjęcie taktycznej decyzji. Ten balans sił zaczął się zmieniać, kiedy SOA przejął Tom Kalinske. Nie chodziło jednak tylko o jego skuteczność i charyzmę, choć Nakayama od dawna pokładał ufność w jego rozliczne talenty. Zmiany dokonały się dzięki swoistemu połączeniu ludzi, strategii i popkultury.

Co ważniejsze, Kalinske i jego ekipa potrafili zrobić coś, co zadziało – a co nie sprawdziło się w Japonii. Dlatego obserwujący to wszystko ludzie z SOJ gotowi byli nazwać swoich amerykańskich przyjaciół „głodnymi potęgą”. I mimo że do pewnego stopnia była to prawda, bo ludzie raczej nie przepadali za służalczością, lepszym terminem do opisanie strategii Sega of America było „głodni sukcesu”. Tom Kalinske nie był dumny z konieczności wyklócania się o swoje z szefami SOJ, a Al Nilsen nie przepadał za wytykaniem japońskiemu zespołowi marketingowemu, co robi źle. Ba, obaj

raczej robili wszystko, żeby nie musieć stawiać nikogo, łącznie ze sobą, w tak niekomfortowej sytuacji. Kalinske co miesiąc albo dwa latał do Japonii (jego poprzednik był tam ledwie raz). Nilsen niejednokrotnie się z nim zabierał, często też przesyłał faksem rozbudowane streszczenia strategii marketingowych (była to uprzejmość rzadko, o ile kiedykolwiek, odwzajemniana).

Choć można było wyróżnić kilka możliwych czynników motywujących ich zachowanie (grzeczność, szacunek czy po prostu wynikająca z czystej asekuracji chęć ochrony własnego tyłka), głównym powodem przyjętej przez nich – i niemal całą SOA – taktyki, przewidującej dodatkowe starania w kontaktach z japońską centralą, faktycznie był głód sukcesu. Zasmakowali w nim w 1990 roku, w 1991 rozpoczęli ożywioną walkę o swoje, a w listopadzie 1992 roku byli już od niego uzależnieni. To, co niegdyś wydawało się tak odległe, teraz stało się realne i dało im powód do jeszcze cięższej pracy, w związku z czym nie byli w stanie pogodzić się z myślą, że mogą to wszystko ostatecznie stracić. Dlatego właśnie Sega of America tak wytrwale walczyła o pozornie nieznaczące szczegóły przy *Sonic The Hedgehog* (1990), stąd tak skrupulatnie planowała kolejne ataki na Super Nintendo (1991) i zaczęła pracować nad produkcją gier na terenie USA (1992). SOA nie była już chłopcem na posyłki, dlatego Shinobu Toyodzie udało się przekonać Yujiego Nakę do pojawienia się w San Francisco i rozpoczęcia pracy z Markiem Cernym i jego ekipą z Sega Technical Institute.

Sonic 2 był efektem międzykulturowej współpracy, która odcisnęła niezatarte piętno na wyczekiwanym sequelu. Dzięki temu można było go przedstawiać jako pierwszy na świecie blockbuster świata gier. Bo skoro twórcy z tak różnych kultur byli usatysfakcjonowani rezultatem swojej pracy, oznaczało to, że uniwersalność nadchodzącego przeboju przełoży się na popularność tytułu na całym odcinku świata pomiędzy Ameryką a Azją. Od czasu, kiedy Toyoda zobaczył pierwszy fragment gry, nie miał absolutnie żadnych wątpliwości, że wypuszczą na rynek produkt najwyższej jakości, choć nie do końca odpowiadało mu tempo pracy Naki, który dopieszczał swój produkt do perfekcji. Skoro firma poważnie chciała ogłosić pewien listopadowy dzień świętem Sonica, Toyoda musiał się upewnić, że gra gotowa będzie w terminie, a nie na grudzień albo styczeń czy luty. To między innymi te obawy popchnęły szefostwo SOA do zaakceptowania na pierwszy rzut oka szalonego planu Nilsena, który chciał rozkręcić medialny cyrk

poprzez wybór któregoś listopadowego czwartku i obudowanie go kampanią marketingową. Dzięki temu Naka zdałby sobie sprawę, że nie chodzi tylko o „deadline”. A jeśli on sam nie był w stanie zrozumieć, co znajduje się na szali, Toyoda wbił mu to do głowy w czerwcu, kiedy osobiście wręczył bilety lotnicze całemu pracującemu pod kierownictwem Naki Sonic Team. Mieli wybrać się na Sonic 2sday do Nowego Jorku, a jeśli chcieli uniknąć największego wstydu, jakiego by się w życiu najedli, musieli mieć pewność, że gra będzie gotowa na czas. I była, dlatego na twarzy Toyody majaczył pełen dumy uśmiešek, kiedy kiwał głową na każde wypowiedziane przez Kalinskiego słowo.

– Otrzymaliśmy dzisiaj wieści – opowiadał dalej szef SOA – że *Sonic 2* ruszył z kopyta. Gra leży na półkach brytyjskich sklepów niecały dzień i już sprzedawała się w liczbie 800 tysięcy sztuk.

Proces koordynacji globalnej premiery zbliżył do siebie Sega of America i Sega of Europe (SOE) jak nigdy wcześniej. SOE przejęła agresywną i głodną sukcesu postawę SOA i zorganizowała na całym kontynencie szereg imprez, pośród których perłą było kilka wydarzeń medialnych w Wielkiej Brytanii. Flota słynnych londyńskich autobusów piętrowych została wyposażona w konsole Mega Drive i wysłana pod szkoły. Do nieba wzniosły się balony z Sonikiem. Imprezy te, tak jak te organizowane przez Sega of America, były mało kosztownymi sposobami na przyciągnięcie klienta niekoniecznie będącego graczem, a każdą zaplanowano tak sprytnie, żeby stanowiła gotowy materiał na atrakcyjny nagłówek do prasy (na przykład *Balony Sonica nad Wielką Brytanią!*). SOA zwykła kłaść nacisk na prędkość, technikę i alternatywne myślenie. Marketing SOE skupiał się za to przeważnie na pozycjonowaniu gier Segi jako luksusowego produktu (istny odpowiednik Astona Martina przy zwyczajnym Vauxhallu Nintendo), lecz Sonic 2sday udowodnił, że oba oddziały mają ze sobą więcej punktów wspólnych, niż myśleli ich pracownicy, i że razem tworzą coś więcej niż sumę swoich części.

– Przed momentem rozmawiałem z naszymi kumplami z Japonii – powiedział Kalinske, opierając się pokusie zazgrzytania zębami. Rzecz jasna cieszył się z sukcesu Sonic 2sday w Azji, lecz trudno mu było o niezmaconą radość, gdyż z jakiegoś powodu Sega of Japan zdecydowała, że dzień ten nie będzie obchodzony tak jak wszędzie indziej, we wtorek. – Sonic rozszalał się na dobre także i tam, gdzie gra dostępna jest już od soboty.

Szef SOA musiał robić dobrą minę do złej gry, lecz Nilsen mógł

przewrócić oczami. Kilka tygodni wcześniej Sega of Japan podjęła decyzję o wypuszczeniu gry w sobotę 21 listopada. Dla kogoś, kto starał się, jak mógł, żeby skoordynować pierwszą globalną premierę gry na świecie, ta nagła zmiana zdania była frustrująca, ale jeszcze bardziej zirytował go powód, a raczej jego brak. Po trzech latach pracy dla SOA Nilsen spodziewał się po Sega of Japan pewnej kapryśności (często czerpał informacje o prawdziwych planach marketingowych japońskiego zespołu, przeglądając zawartość paczek z grami, które co tydzień otrzymywał Toyoda), lecz zrobić takie świństwo na zbliżający się dużymi krokami Sonic 2sday... było to niemalże złośliwe. Ktoś motywowany żądzą potęgi mógłby zagrozić rozmontowaniem całej tej kampanii, jeśli Japonia nie zgodzi się przyłączyć do projektu, lecz jako że Nilsenowi i jego kolegom z SOA zależało na sukcesie, a nie władzy, zignorowali osobliwą decyzję Sega of Japan i skoncentrowali się na znalezieniu sposobu, aby pasowała do szerszej narracji. Powrócili do analogii z blockbusterem i nazwali sobotnią premierę ekskluzywnym pokazem specjalnym.

Dla Kalinskiego przekazanie tej wersji mediom nie stanowiło problemu, lecz sprzedanie jej pracownikom już zdecydowanie tak. Było w tym coś rozczarowującego – musieć spojrzeć im w oczy i z optymizmem wyjaśnić, że tak naprawdę w Japonii podjęto dobrą decyzję. Pewnie, o wiele łatwiej byłoby przyłączyć się do chóru wydającego z siebie jęk rozczarowania, lecz choć złe wieści przelatywały szybko, posmak po nich pozostaje na długo i dlatego Kalinske paradował po biurze z uśmiechem, zachowując smutne grymasy dla siebie.

– Zaprojektowaliśmy *Sonic 2* nie tylko jako najszybszą grę na świecie, ale i najfajniejszą – ciągnął dalej. – Sonic ma nowe ruchy, nowego przyjaciela i zupełnie nowe umiejętności, ale zanim opowiem, jak bardzo są wypasione, zaproszę tutaj do siebie słynnych graczy, którzy nie mogą się doczekać, żeby podzielić się swoją opinią o *Sonic 2* i opisać grę szczegółowiej. Na dobry początek Dustin Diamond, gwiazda sitcomu stacji NBC *Byle do dzwonka*. Dustin, mógłbyś podejść?

Dustin Diamond energicznym krokiem wbiegł na scenę, a wtedy Kalinske odsunął się i ustąpił miejsca w świetle reflektora gwiazdzie lubianego serialu. Uśmiech zniknął z twarzy aktora w zwolnionym tempie. Gwiazdor przestał machać do publiczności i wbiegł za kulisy, a Tom Kalinske z powrotem podszedł do podium i mikrofonu.

– Przewiń jeszcze kilka sekund – powiedziała Ellen Van Buskirk, kiedy z Brendą Lynch i montażystą przeglądali materiał z prezentacji, siedząc w niewielkiej furgonetce zaparkowanej na Herald Square. – Chcę jeszcze raz zobaczyć, jak Tom mówi o Japonii.

Montażysta znalazł odpowiedni moment i z głośnika rozległ się głos prezesa SOA:

– ...niecały dzień i już sprzedała się w liczbie 800 tysięcy sztuk. Przed momentem rozmawiałem z naszymi kumplami z Japonii i Sonic rozszalał się na dobre także i tam...

– Dobra, zatrzymaj – powiedziała Van Buskirk. – Może wykorzystamy to na początku przemówienia Daia?

Zgodnie z zaleceniem ekipa filmowa zatrudniona w Japonii przekazała Lynch i Van Buskirk materiał przedstawiający rozentuzjasmowane dzieciaki kupujące *Sonic 2*. Filmowcom udało się uchwycić moment istnego szaleństwa, lecz potrzebne były jeszcze jakieś klipy dźwiękowe, stąd oddział amerykański otrzymał dodatkowo nagranie z wywiadu z Daiem Sakuraiem z SOJ, przeprowadzonego podczas specjalnego sklepowego turnieju.

– Niby dobry pomysł – odparła Lynch – ale nie sądzę, żebyśmy tego potrzebowali. Jak tylko Dai się odezwie, od razu będzie wiadomo, że nie jesteśmy już w Kansas. No i, mówiąc zupełnie szczerze, dałabym raczej dźwięki z gry nałożone na krzyki nastoletnich japońskich graczy.

– Zgoda – przyznała Van Buskirk. – Dobra, wywal to – poleciła montażyście. – Daj znowu grającego Dustina Diamonda, a potem klipy z innymi celebrytami.

Lynch i Van Buskirk śpieszyły się z domknięciem projektu, który uważały za kluczowy dla *Sonic 2* day: reklamy w formie newsa (*video news release*, czyli VNR) o międzynarodowym zasięgu. Po zakończeniu imprezy pozostawało im jedynie pół godziny na zmontowanie VNR przed wysłaniem materiału za pomocą dwóch satelitów do każdego newsroomu w Stanach Zjednoczonych. Poza Ameryką news trafić miał także do wszystkich stacji telewizyjnych na terenie Europy, Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu poprzez satelitę

Brightstar. Z kolei do Azji sygnał polecieć miał za pośrednictwem satelity Pan Am.

Jako że czas naglił, nakreśliły szkic owego materiału z parotygodniowym wyprzedzeniem. Zawierający 26 punktów zarys zawierał takie uwagi jak „scena otwierająca: bannery i wystawy przed Toys »R« Us na Herald

Square” (#3 na liście), „wymyki dźwiękowe po angielsku, a potem po japońsku; starsi kierownicy Segi mówiący o entuzjazmie towarzyszącym premierze” (#14) czy „oddalenie do planu ogólnego z londyńskiego autobusu przejeżdżającego przez Tamizę na tle parlamentu” (#22). Przez cały dzień Lynch i Van Buskirk wypełniały białe plamy materiałami napływającymi z całego świata, ale fundament całego VNR pozostawało górnolotne przemówienie Toma Kalinskiego z nowojorskiego Toys „R” Us. Nieubłagane zbliżała się pora wysłania jego słów w świat.

- Jak leci? – zapytał Al Nilsen, zaglądając do furgonetki.
- Szybko – odparła Lynch, przewijając film z grającym Diamondem.
- Mało powiedziane – poprawiła Van Buskirk, pokazując na ekran.
- Dobrze – mruknął Nilsen, gramoląc się do środka.

Auto ledwie mieściło trzy osoby i już na pewno nie było tam miejsca na kogoś postury Nilsena, ale kiedy dochodziło do skrajnie stresowej sytuacji, zespół Segi działał niczym jeden organizm i rzeczy takie jak czas, przestrzeń i fizyka na moment przestawały mieć jakiegokolwiek znaczenie.

- Co jeszcze zostało? – zapytał.
- Numer pięć – odparła Lynch.
- Szybki i dynamiczny montaż dziecięcych gwiazd grających na naszej konsoli – wyjaśniła EBVB.

Firma, pielęgnując znajomości zawarte podczas powstawania telewizyjnego programu *Sega Star Kid Challenge*, nieprzerwanie pracowała z najmłodszymi celebrytami z Hollywood. Poza Dustinem Diamondem na nowojorskiej premierze stawili się jeszcze inni sławni nastolatkwie, tacy jak Joey Lawrence (*Blossom*), Jonathan Taylor Thomas (*Pan Złota Rączka*) i Michael Cade (*California Dreams*). Nie było trudno ich ściągnąć – chodziło jedynie o utrzymanie koleżeńskich relacji i zapłacenie odpowiedniego honorarium – lecz upewnienie się, że nie będą wyglądali głupio z padem, to już zupełnie inna sprawa. Żeby oswoić ich z *Sonic 2* (i określić, kto lepiej nadaje się do gry, a kto do obserwowania zmagania zza linii bocznej), na dzień przed imprezą Sega zorganizowała coś na kształt przyspieszonych korepetycji z gier. Na szczęście jak większość przedstawicieli swojego pokolenia, nastoletnie gwiazdy szybko załapały, jak to się robi. Przeprowadzenie podobnego kursu może się wydawać rzeczą trywialną, lecz Sedze zależało, aby młodzi celebryci sprawiali wrażenie prawdziwych miłośników gier wideo, a nie jedynie najemnych parobków.

- Dzięki możliwościom oferowanym przez Bach Procesor – mówił

Diamond, występując na scenie tuż obok Kalinskiego – najsłynniejszy niebieski kolo w tej galaktyce śmiga po zupełnie nowych światach, leci świeża muza, a Sonic ma nowe ruchy: może się obracać jak korkociąg, robić uniki, wytwarzać specjalną tarczę, a nawet, łapiąc po drodze złote obręcze, pędzić na łeb na szyję niczym nieziemski błękitny rollercoaster!

– Zaczniemy od tego Bach Procesora – poinstruowała montażystę Lynch.

– Dorzucmy trochę Joeya Lawrence’a i dajmy na luz! – powiedziała Van Buskirk. – Przynajmniej do czasu, aż przyjdzie materiał z Zachodniego Wybrzeża.

Poza imprezą na Herald Square Sega zorganizowała podobną premierę gry w sklepie Toys „R” Us w kalifornijskim Burbank. Było to wydarzenie niemal identyczne, tyle że tam z zebranymi z ramienia firmy komunikował się Ed Volkwein, a za wodzireja robił George McFly z Power 106 FM. Różniła się również celebrycka obsada, na której czele stanął Mario Lopez z *Byle do dzwonka*. Ale tam impreza miała ruszyć dopiero za kilka godzin. Na razie istotny był jedynie Nowy Jork. Kiedy Nilsen obejrzał, pochwalił i zatwierdził ostateczny materiał, myśli Van Buskirk, do tej pory pędzące z prędkością miliona kilometrów na godzinę, na reszcie zwolniły. „Wow – stwierdziła. – Po prostu wow”. I jak wszyscy w Sega of America, ona również przeżyła krótką, acz ekscytującą chwilę radości wywołaną świadomością triumfu, po czym z powrotem siadła do pracy i przygotowywała się do wejścia na Następnym Poziom.

Zresztą cała ta gadka o Następnym Poziomie powoli stawała się samospełniającą przepowiednią. Z czysto marketingowego punktu widzenia Bill White doceniał tę kampanię, ale jako wiceprezes działu marketingu Nintendo nie skakał z radości. Przez całe lata Nintendo nierozważnie pozwalało Sedze na wykradanie fragmentów rynku, ale teraz doszło do czegoś znacznie gorszego: rywalowi udało się zwinąć im sprzed nosa święta. No, może nie dosłownie – od tych dzieliło ich jeszcze parę tygodni – lecz Nintendo pozbawiono czegoś znacznie istotniejszego niż kolejnej rocznicy niepokalanego poczęcia i cudownych narodzin. Sega ukradła sezon zakupowy.

Przez ostatnich pięć lat z okazji świąt Nintendo oznaczało swój teren za pomocą czegoś, co określano wewnątrz firmy mianem Ankiety Bieguna Północnego. Zatrudniano zajmującą się sondażami przedwyborczymi Gallup Organization i płacono za przeprowadzenie niezależnej ankiety telefonicznej

pośród dzieci z całego kraju w przedziale wiekowym od siódmego do 16. roku życia. Co roku pytano o wymarzony świąteczny prezent i zawsze na szczycie listy plasowała się konsola do gier. Rok 1992 nie był wyjątkiem i 63 procent dzieci poprosiłoby Mikołaja o najnowszy system do gier. Ale jaki? Cóż, ankieta tego nie precyzowała, bo odpowiedź zawsze wydawała się oczywista, lecz w tym roku Nintendo bało się zapytać. Dlatego zamiast zlecić Gallupowi zwrócenie się do dzieci z pytaniem, czy wybrałyby Segę, czy Nintendo, przeprowadzono osobną ankietę, do której zaproszono związane z Nintendo sieci handlowe i – cóż za zaskoczenie! – wykazała ona, że najlepiej sprzedającym się na święta systemem będzie Super Nintendo. Niesamowite, lecz ci sami sprzedawcy orzekli, że bestsellerem będzie *Street Fighter II*!

Nie miało znaczenia, czy ankieta była ustawiona, czy nie, bo projekt (szczególnie tegoroczny, z udziałem sieci handlowych) przewidywał dotarcie z newsem, gdzie się dało. Nintendo pilnowało jedynie, żeby wymuszona informacja krążyła tu i tam (razem ze słowami „badanie przeprowadzone na zlecenie Nintendo” i, jeśli byłoby to możliwe, zdjęciami SNES), aż stanie się samospełniającym proroctwem. Tak to zawsze wyglądało, ale w tym roku Sega popsuła tę imprezę.

27 listopada wyniki Ankiety Bieguna Północnego zostały przekazane każdemu medium prasowemu na terenie kraju i, jak zwykle, spora część je opublikowała. Lecz tego roku, kiedy prezenterzy telewizyjni mówili o tym, że każdy dzieciak chciał znaleźć pod choinką nowiutką konsolę, wykorzystywali klipy z materiału przygotowanego przez Segę z okazji premiery drugiej gry z Sonikiem. „63 procent badanych dzieci zadeklarowało, że chciałoby dostać na święta sprzęt do grania. – Wybrzmiewającym z telewizyjnego odbiornika słowom towarzyszyły zdjęcia balonu z podobizną błękitnego jeża. – 54 procent poprosiłoby z kolei o konsolę przenośną – bzyczały odbiorniki, a na ekranach nastoletnie gwiazdy cięły na konsolach Segi. – 43 procent chciało gry”, padała ostateczna informacja, której towarzyszyły wyimki z przemówienia Toma Kalinskiego z Toys „R” Us.

Data Sonic 2sday nie została wyznaczona przypadkowo, a to, jak Sedze udało się pokazać swój film na całym świecie... Bill White określiłby tę strategię mianem genialnej, gdyby tylko to wszystko nie było tak cholernie irytujące. Mieli okazję zniszczyć konkurencję, lecz Arakawa nie chciał zniżać się do tego poziomu i teraz dwie firmy praktycznie podzieliły rynek

między siebie, a równanie do Segi nie było już niczym uwłaczającym. Z pewnością nie to wymarzył sobie na święta szef marketingu Nintendo, lecz jeśli ta porażka miała sprawić, że Arakawa nareszcie się przebudzi i podejmie decyzję o akcji odwetowej, może jednak Ankieta Bieguna Północnego okaże się świątecznym cudem. Przed rywalem Nintendo rysowała się najwyraźniej świetlana przyszłość, lecz pod wyścielonym mnóstwem materacy sukcesu łóżem Segi położono niepozwalające zasnąć ziarnko grochu.

41. FUGU

„Co się, u diabła, dzieje z Sega of Japan? – pomyślał Tom Kalinske, powoli, acz zdecydowanie kręcąc głową. – Poważnie, co jest nie tak z tymi ludźmi?”

Jadł akurat śniadanie w tokijskim hotelu Le Meridien Pacific i rozmawiał ze swoim ulubionym kontaktem w SOJ. Mike Fischer był jednym z nielicznych Amerykanów w japońskiej centrali, a już na pewno piastującym najwyższe stanowisko. Choć miał zaledwie 27 lat, zdołał zaimponować Nakayamie humorem rodem z sitcomu, inteligencją i zaraźliwym entuzjazmem. Pod względem charakteru miał sporo wspólnego z młodym Tomem Kalinskem, ale podczas gdy talenty prezesa SOA służyły mu do uwodzenia tłumu ze sceny, Fischer preferował działania pozakulisowe. Dlatego też tak lubił te nieoficjalne spotkania z prezesem amerykańskiego oddziału. Zazwyczaj przekazywali sobie informacje podekscytowani niczym dzieciaki wymieniające się kartami z baseballistami. I tak zaczęło się również i to spotkanie, aż Kalinske przerwał typowe dla nich targi pytaniem o najcenniejszą kartę swojego kolegi.

– Co jest nie tak z Sega of Japan? – powtórzył pod nosem Fischer.

Przez chwilę próbował z grzeczności powstrzymać się od śmiechu, lecz ostatecznie nie dał rady.

– Kurde, Tom! – odparł po chwili, pomiędzy jednym a drugim chichotem. – Jak ci się udało przemycić tak toksyczne pytanie przez odprawę celną?

– Niech będzie, może wyraziłem się zbyt obcesowo – przyznał Kalinske. – Ale czy cały urok tych naszych śniadań nie polega na odłożeniu polityki na bok na chociaż kwadrans?

– Prawda – odparł Fischer, kiwnąwszy głową z taką emfazą, że mało nie wylał kawy z kubka, który trzymał w dłoni. – Dla mnie niewysłowioną radością jest również możliwość rozmowy po angielsku. Ależ mi tego brakuje!

Fischer od 1988 roku tęsknił za specyfiką języka angielskiego. Po ukończeniu studiów inżynierskich na mało znaczącym college'u marzył o czymś naprawdę ambitnym. Sprzedał swój skuter marki Honda i rower górski Cannondale i za zdobyte w ten sposób pieniądze kupił bilet w jedną stronę do Japonii. Przez dwa lata odbijał się od kolejnych miast, ucząc angielskiego, aż otrzymał posadę w rozrastającym się dziale obsługi klienta Segi. Firma podchodziła poważnie do swojej strategii rozwoju, dlatego Nakayama przyjmował ambitnych młodych ludzi spoza kraju, którzy mogli ten proces przyspieszyć. Fischer udowodnił, że jest najlepszym pracownikiem spośród całego grona, i awansowano go na stanowisko łącznika pomiędzy centralą a amerykańskim oddziałem. Jak wielu jego kolegów z SOJ, także on nie wiązał z SOA szczególnych nadziei, lecz barometr jego oczekiwań zmienił się, kiedy kilka miesięcy później firmę przejął Kalinske.

Niewiele osób spoza branży kojarzyło to nazwisko, lecz szczęśliwym zbiegiem okoliczności Fischer do tej mniejszości należał, napisał bowiem pracę dyplomową o ekonometrii współczesnego przemysłu zabawkarskiego, co oznaczało, że ostatni rok na uczelni spędził na analizowaniu innowacyjnych strategii Stephena Hassenfelda (Hasbro), Bruce'a L. Steina (Kenner) i oczywiście Toma Kalinskiego (Mattel). Dzięki owym studiom Fischer lepiej niż wszyscy inni wiedział, co nowy prezes SOA wniesie do firmy. Postanowił wówczas, że zrobi wszystko, aby ułatwić mu wykonywanie zadań. Rzecz jasna pozostawał lojalny wobec Sega of Japan, lecz szczerze wierzył, że to, co dobre dla SOA, jest również korzystne dla SOJ. Dlatego kiedy wymagała tego sytuacja, nie miał oporów przed podejmowaniem pewnych nieoczywistych decyzji. Czasem było to przekazywanie Kalinskemu określonych informacji na temat produkowanych gier, a innym razem wysłanie bezpośredniego ostrzeżenia, że Nakayama ma podły humor. Lub, tak jak dzisiaj, upewnienie się, że Kalinske wejdzie na teren pełen rozwścieczonych pszczół w stroju ochronnym.

– Dobrze, już dobrze – powiedział rozbawiony. – Porozmawiajmy poważnie. Zdejmij na moment tę swoją złotą koronę, a ja ściągnę błazeńską czapkę. O co konkretnie pytasz?

– Mike, przyszedłem do Segi przeszło dwa lata temu – odparł Kalinske – i nie mógłbym być bardziej zadowolony z tego, co nasz zespół przez ten czas osiągnął, bo dzięki nam zaczęło się to wszystko jakoś kręcić. Ale mam dziwne uczucie, że im lepiej nam idzie w Ameryce, tym Japonia jest mniej

zadowolona.

– To śmieszne! – zbył jego obawy Fischer.

– Czyżby? – zapytał szczerze Kalinske.

– Nie, to nie jest śmieszne – przyznał Fischer – ale powinno być.

– No! – burknął Kalinske, kiwając głową.

Zapadło pełne smutku milczenie i mężczyźni zdecydowali się skupić na swoich omletach.

– Na czym polega problem? – wypalił wreszcie Kalinske. – To zazdrość? Bo mamy 50 procent rynku, a oni mniej niż 15?

– Przerwę ci na chwilę i przypomnę, że ja również kwalifikuję się jako „oni”.

– Rozumiem. I cokolwiek sobie myślą, czuję, że ty też nie jesteś od tego wolny.

– Ale nie sądzę, żeby „zazdrość” była odpowiednim słowem – powiedział Fischer.

– To mi powiedz, jakie jest właściwe.

Młodszy z mężczyzn zamyślił się na kilka sekund.

– Kiedy byłem dzieckiem – zaczął – parę razy chciałem zrobić coś, co wydawało mi się zupełnie nieszkodliwe, jednak moi rodzice stale mi tego zakazywali. Pytałem wtedy, czemu nie mogę pokopać piłki z sąsiadami albo pójść na noc do kolegi, a ich jedynym wytłumaczeniem było rytualne: „Bo jesteśmy twoimi rodzicami, a ty naszym dzieckiem”.

– Moi rodzice powtarzali mi to samo – powiedział Kalinske.

– Czyli mnie rozumiesz.

– Bynajmniej. Bo moi rodzice nigdy, ot tak sobie, nie zmieniliby daty Sonic 2sday! Nie ignorowaliby wysłanych faksem wiadomości, nie zapominaliby dziwnym trafem do mnie oddzwaniać i nie kręciliby nosem na moje plany marketingowe, jeśli okazywałyby się skuteczniejsze od ich!

– Twoi rodzice układali strategie marketingowe? – zażartował Fischer.

Kalinske westchnął i spojrzał w stronę lobby, wyglądając Nilsena albo Toyody. Przylecieli do Japonii razem z nim: pierwszy wykonywał nowe obowiązki służbowe, drugi miał pomóc zaprezentować szefostwu plan współpracy z Sony przy sprzęcie. Umówili się, że razem pojadą do biura SOJ, lecz Nilsen i Toyoda najwyraźniej nadal jeszcze zbierali się do wyjścia.

– Kto z tobą przyjechał? – zapytał Fischer – Shinobu i Paul?

– Shinobu i Al.

– Ano tak, Al. Zadowolony z awansu?

– Jeszcze trudno powiedzieć.

Po sukcesie, jakim okazał się Sonic 2sday, Nilsen został mianowany dyrektorem do spraw globalnego marketingu SOA. Było to nowe stanowisko stworzone zarówno po to, żeby umożliwić mu realizowanie strategii na dużą (teraz już światową) skalę, jak i zachęcić do przyjęcia roli swego rodzaju marketingowego łącznika między Ameryką, Europą i Japonią. Poza tym, jako że relacje między amerykańskim oddziałem a japońską centralą nie wyglądały najlepiej, Kalinske musiał mieć przy sobie kogoś zaufanego, kto pomógłby mu dźwigać świat na swoich barkach. Ponieważ Nilsen kursował teraz między dwoma krajami, za Genesis odpowiadała obecnie Diane Adair. Zmiany te znakomicie wpisywały się w plany rozwoju SOA, które w 1993 roku miało rozrosnąć się dwukrotnie. Przygotowując swoją ekipę na Sonic 2sday, Nil-

sen odwalił kawał naprawdę dobrej roboty, zatem Kalinske nie chciał, żeby jego wyjątkowy talent marketingowy uległ roztrwonieniu. Przetasowanie to sprawdziło się znakomicie, bo skrupulatność i wrażliwość Adair idealnie przysłużyły się reorganizacji działu marketingowego i zapewniły dopływ świeżej krwi. Kalinske żałował, że nie będzie już widywał Nilsena tak często jak do tej pory, lecz jego potencjał pozwalający na ponowne wyczarowanie czegoś takiego jak Sonic 2sday był zbyt cenny, aby go nie wykorzystać.

Nastał czas wypuszczenia dzina z lampy.

– Zobaczymy – stwierdził Kalinske – lecz mam szczerą nadzieję, że Al nauczy japoński marketing tego czy owego, bo nasz Sonic to kura znosząca złote jaja.

– Dobrze by było – odparł Fischer. – Musimy skądś mieć kasę, żeby zapłacić tym z morza, nie?

– Nawet nie zaczynaj. – Kalinske przewrócił oczami.

Na jednej z ostatnich reklam zrealizowanych przez Goodby, stylizowanej na ziarnisty film Jacquesa Cousteau i faktycznie nieźle imitującej relację z oceanicznej głębi, załoga statku tłoczyła się przy *Ecco the Dolphin*. Spot był świetny: agencji udało się uchwycić ducha Segi oraz... zwrócić na siebie uwagę Towarzystwa Cousteau, które pozwalało Segę i Goodby na 3 miliony dolarów odszkodowania.

– Mam nadzieję, że kupią sobie za to odrobinę poczucia humoru – powiedział Kalinske tonem jasno oznajmującym zbliżający się koniec rozmowy.

– Ej – powiedział Fischer, jakby nagle sobie coś przypomniał –

opowiadałem ci kiedyś, skąd wziął się pomysł na jeża?

– A to nie był firmowy konkurs? – zdziwił się Kalinske.

– Znaczący był, ale chodzi mi o samą inicjatywę.

– Chyba nie.

Fischer nachylił się bliżej.

– To jedna z moich ulubionych historii. Naka-san zbiera laury, bo to on zaprojektował grę i zdecydowanie jest nie byle kim, ale Oshima-san pozostaje przez to w cieniu. Któregoś dnia poszedłem do niego i zapytałem o prawdziwego twórcę Sonica. Chciałem się dowiedzieć, kto wykrzesał tę iskrę. Ponieważ Oshima-san jest nieśmiałym, wycofanym człowiekiem, myślałem, że powie coś w stylu: „To dzieło całego zespołu” albo „Wszyscy jesteśmy trybikami”, tymczasem uśmiechnął się szeroko i powiedział: „Nałożyłem głowę kota Felixa na ciało Myszki Miki”.

– Daj spokój – skomentował Kalinske – aż nie chce mi się wierzyć.

– Przysięgam – zaśmiał się ubawiony Fischer. – I tak samo jak ty jesteś zaskoczony tym, co usłyszałeś, podobnie Oshima-san dziwił się, że nikt wcześniej go o to nie zapytał.

Obaj przez chwilę śmiali się z tego, jak bardzo ich życie zmieniła postać będąca splagiatowanym połączeniem ikon animacji, po czym Fischer zerknął na zegarek i odezwał się zupełnie poważnie:

– Słuchaj, naprawdę nie sędzę, żeby nieustanne pasmo pomyłek prowadziło do uczenia się na błędach, lecz jestem ciekawy, o co ty mnie prosisz. Bo praktycznie wszystko, o czym napomknąłeś, nie licząc Sonic 2day, to dawne, nieco już przyschnięte sprawy.

Było to trafne pytanie i Kalinske zdecydował się odpowiedzieć, manewrując pomiędzy szczerością a niedomówieniem.

– Proszę cię – zaczął nieco chytrze – abyś sprowokował reakcję. SOJ musi się na coś zgodzić.

Fischer pokiwał głową.

– Zakładam, że jeśli chciałbyś zdradzić mi swoje plany, to byś to zrobił, dlatego nie będę dopytywał i naciskał, ale naprawdę trudno mi cokolwiek doradzić, kiedy nie mam pojęcia, o czym mówisz.

Kalinske spojrzał na swojego rozmówcę, zastanawiając się, ile może ujawnić, ale wydawało się, że odpowiednia będzie jedynie pełna otwartość, bo przez ostatnie lata Fischer był z nim szczery. To przecież on przekazywał mu, co Nakayama mówił o SOA po wyjściu Kalinskiego z salki konferencyjnej, informował, kiedy szef ma podły humor i chodzi po biurze

z uniesionym kijem golfowym niczym Al Capone wywijający drewnianą pałką.

– Chcę, żebyśmy pracowali z Sony nad konsolą nowej generacji – szepnął Kalinske.

Fischer był zaskoczony, lecz prędko odzyskał mowę. Pomysł był całkiem sensowny.

– Ile to już trwa? – zapytał.

– Goście, którzy pracowali nad sprzętem dla Nintendo, teraz są częścią Sony Music. Z pomocą Olafa i Mickeya uzyskaliśmy ich zgodę na wykorzystanie projektu. Teraz nasza kolej.

– Co o specyfikacji powiedział Joe Miller?

– Jeszcze nic – machnął ręką Kalinske. – Nie puścimy pary z ust, póki wszystko nie będzie dopięte na ostatni guzik.

Fischer poczuł, że z entuzjazmu płoną mu policzki.

– Tom, to może być naprawdę coś.

– Owszem, może.

– Podzielimy się pracami B + R – zaczął mamrotać Fischer – wykorzystamy ich możliwości produkcyjne, połączymy sieci dystrybucji i...

– Zmiażdżymy Nintendo – dokończył równie cicho Kalinske.

– Bardzo prawdopodobne – zgodził się Fischer. – Przypuszczam, że moi tutejsi koledzy również uznają to za szansę na wykrojenie dla siebie sporego kawałka japońskiego rynku.

– Cóż, przypuszczenia to za mało – stwierdził Kalinske. – Nie chcę, żeby na drodze stanęły nam firmowe przepychanki.

– Ja też nie – przyznał mu rację Fischer, główkując nad kolejnymi krokami. – Bo tak się składa, że zespół Sato intensywnie pracuje nad 32-bitowym systemem, i nie chcę, by sobie pomyśleli, że stracili czas. Powiemy im, że Sony potrzebuje fachowej ekspertyzy Segi. Można też zagadnąć ludzi od automatów, żeby nakręcali dział B + R na nowe oprogramowanie.

– Jasne – odparł Kalinske, przeglądając w myślach swój plan dnia. – A Nakayama-san? Jest na bieżąco i akceptuje, co robimy w Ameryce? Mam nadzieję, że nie uważa nas za obłąkanych.

– Żartujesz sobie? – Fischer aż cofnął się o krok; Kalinske był człowiekiem w wielu sprawach polegającym na niebywalej intuicji, ale z jakiegoś powodu nadal nie mógł rozgryźć, co naprawdę sądzi o nim Nakayama. – Tom, on ufa ci bardziej niż swoim ludziom na miejscu.

– Nie może być – zbył jego słowa Kalinske.

– Naprawdę tego nie rozumiesz?
– Jesteśmy w dobrych stosunkach. Chyba. Ale nigdy nie wiem, na czym stoję.

– Powinieneś, bo stoisz na szczycie! – odparł Fischer. – W ubiegłym tygodniu siedzimy na spotkaniu i producenci pokazują Nakayamie-san gry. A ten po każdej prezentacji pyta o to samo: „Co myśli o tym Tom?”. Nie interesuje go nic, czego nie przyklepiesz.

Kalinske nie odpowiedział, lecz Fischer mógł po nim poznać, że jest zaskoczony (i zdziwił się, że jego kolega nie miał pojęcia o uznaniu, jakim się cieszy).

– Pamiętasz, co mówiłem o stosunkach z rodzicami?

– Pamiętam.

– Właśnie przyszło mi do głowy, że chyba użyłem złej analogii. Problem polegał na tym, że mamusia i tatuś kochają cię najmocniej, a twoje rodzeństwo ma już dość słuchania o ulubionym synku.

Fragmenty niedawnej rozmowy kołatały się Kalinskemu po głowie jeszcze podczas odwiedzin pracowni działu B + R japońskiej centrali Segi, gdzie zaproszono go razem z Nilsenem i Toyodą. Zawsze była to jego ulubiona część wizyty w budynku SOJ, czuł się bowiem, jakby biegł ku wypchanej piñacie, ale ostatnimi czasy znajdował w środku ledwie garstkę słodyczy.

– Czy tylko mi się wydaje – szepnął do swoich towarzyszy, kiedy gospodarze wyprzedzili ich o kilka kroków – że pokazują nam coraz mniej?

Toyoda wzruszył ramionami, lecz Nilsen udzielił mu cokolwiek enigmatycznej odpowiedzi:

– Jedno i drugie.

Kalinske spojrzał na niego skołowany.

– Jak to?

Nilsen obejrzał się przez ramię i wytłumaczył mu, że prezentacja SOJ zmienia się dynamicznie zależnie od tego, kto przychodzi. Dlatego kiedy pracownię wizytował prezes SOA, chciano pokazać mu jedynie najlepsze kawałki i poupychać po kątach wszystko, co było dopiero w powijakach.

Kalinske pokręcił głową.

– Nie sądzisz, że to trochę pomyłone?

– Nie bój nic – odparł Nilsen. – Później pokażą mi, co trzeba, i złożę raport.

Zanim Kalinske zdobył się na sarkastyczną ripostę, znienacka dołączył do

nich Nakayama i powitał serdecznie reprezentację Sega of America. Po wymianie grzeczności kontynuowali spacer po pracowni. Nakayama trzymał się nieco z tyłu, bardziej zainteresowany reakcjami gości na pokazywane im produkty niż samymi urządzeniami. Rzecz, z której zespół B + R był ewidentnie najbardziej dumny, plasowała się gdzieś pomiędzy hardware'em a urządzeniem peryferyjnym. Chodziło o 32-bitowy upgrade do Genesis, cudenka, które podpinano się do 16-bitowego sprzętu i które podwajało jego moc.

– Odtwarza kartridże z Genesis czy wymaga zupełnie innego oprogramowania? – zastanawiał się na głos Kalinske.

Zespół B + R wyjaśnił mu z niekłamana pewnością siebie, że istotnie, nowa przystawka wymagać będzie gier napisanych specjalnie z myślą o 32 bitach. Lecz, co jest tu kluczowe, to Sega przekroczy kolejną granicę, jak zrobiła to z 16-bitowym Genesis. Rzadko kiedy pracownicy SOJ pozwalali sobie na uśmiech, ale teraz szczerzyli zęby, co wydawało się jeszcze bardziej niezręczne, gdy Kalinske, Nilsen i Toyoda mogli odpowiedzieć im jedynie pośpieszonymi kiwnięciami. Bo o ile sam pomyślał na wprowadzenie podobnej przystawki nie był zły – przecież Sega CD nie była niczym innym jak właśnie przystawką – to uważali, że skoro już działać z 32 bitami, to lepiej zaprojektować całą konsolę od nowa, zamiast korzystać ze starej jak ze swego rodzaju baterii. Kalinske zauważył, że po tej zubożającej reakcji pracownicy SOJ spoglądają na nich z niechęcią, ale było to lepsze niż przeciskanie się przez kosztowną króliczą norę tylko po to, żeby natknąć się na ślepy zaułek.

Lecz nieprzyjemna atmosfera wyparowała, gdy tylko Kalinskemu pokazano Pico, przenośne, pokryte plastikiem urządzenie rozmiaru pudełka na kanapki, które w Japonii miało się ukazać latem 1993 roku. Pico wyglądało niczym kolorowe połączenie książeczki dla dzieci, Game Geara i znikopisu. Dołączano do niego „magiczny długopis”, który pozwalał dzieciakom wejść do świata rozrywki. Kalinske, podobnie jak wtedy, gdy po raz pierwszy zobaczył Genesis, był zachwycony potencjalnymi możliwościami urządzenia. Nareszcie Sega wyprodukowała to, nad czym od dawna pracowała, czyli przenośny komputer służący zarówno do zabawy, jak i do nauki, który zaprezentuje edukacyjną siłę gier i, co za tym idzie, wykradnie Nintendo ich grupę docelową. Pico znajdowało się na cudownym skrzyżowaniu nauki, rozrywki, techniki i sztuki snucia opowieści i mało co Kalinskemu nie wypsnęło się: „Na co komu konsole nowej generacji?

Skupmy się na tym projekcie i zrobmy go porządnie!”. Szef SOA przypomniał sobie jednak, że przecież nie musi wybierać. Zbudował bowiem firmę dysponującą takimi środkami, że mogła zająć się tymi wszystkimi cudownymi projektami jednocześnie. Pogratiulował japońskiemu działowi B + R i powiedział coś, co jak miał nadzieję, okaże się prorocze:

– Jeśli zrobicie wszystko tak, żeby Pico kosztowało stówę, obiecuję, że będzie to zabawka roku.

Zespół odpowiedzialny za nowe urządzenie aż się spłonił, a Nakayama uśmiechnął się niczym zbieracz trufli, którego świnie wywęszyły wyjątkowo dorodny okaz. Podnieceni, dyskutowali o technicznych sprawach dotyczących Pico, kiedy marketingowcy przyszli zgarnąć Nilsena do siebie.

– Obowiązki – wyjaśnił kolegom. Kierując się do wyjścia, szepnął Kalinskemu do ucha słowa również, jak liczył, profetyczne: – Nie możemy przepuścić tego 32-bitowego ustrojstwa – przestrzegł – po prostu nie możemy.

– Wiem – odpowiedział cicho Kalinske, żegnając się ze swoim guru od marketingu.

Po wyjściu Nilsena resztę dnia spędzili na spotkaniach, raczej towarzyskich niż konstruktywnych, aż wreszcie Kalinske i Toyoda przedyskutowali z Nakayamą i jego paroma zaufanymi przybocznymi możliwość sojuszu z Sony. Najbliższym pracownikiem Nakayamy był Hideki Sato, od 1989 roku dyrektor Segi i zastępca kierownika działu B + R, którym został mianowany, kiedy jego zespół mistrzowsko przerobił płytę główną System 16 na bebecchy Mega Drive. Choć to do Nakayamy należało ostatnie słowo odnośnie do wyboru obieranej przez Segę ścieżki, zdanie Sato nie pozostawało bez wpływu. Mając tego świadomość i idąc za radą Fischera, Kalinske ostrożnie, ugodowym tonem zaproponował partnerstwo z Sony, podkreślając, że nie zmarnuje się przez to wysiłek zespołu Sato od jakiegoś czasu pracującego nad sprzętem nowej generacji.

Reakcje na tę propozycję można, łagodnie mówiąc, określić mianem nie najlepszych. Choć ludzie SOJ nie negowali biznesowej zasadności takiego przymierza, wydawali się pomysłowi przeciwni. Kalinske nie miał pewności, czy owa postawa wynika z korporacyjnej dumy („Nie potrzebujemy ich”), obawy o podział prac kreatywnych („Chcemy zrobić to po swojemu”) czy sceptycyzmu co do intencji Sony („Zobacz, co mamy, i wykradną nam pomysły”), ale z pewnością nie był to przewidywany przez niego entuzjazm. Wydawało się jednak, że zgodnie ze słowami Fischera Nakayama ufał mu

bardziej niż swoim ludziom. Co prawda nie otrzymał, jak przed dwoma laty w tej samej salce, *carte blanche* i pełnej swobody działań, lecz Nakayama zarządził, aby Sega poważnie się nad tą możliwością zastanowiła, i wyznaczył zespół do kontaktu z Sony, który po paru miesiącach miał sporządzić stosowny raport. Jeśli Kalinske miał rację i była to faktycznie okazja nie do przepuszczenia, zdobędą na to ewidentne dowody i nawiążą ścisłą współpracę z firmą. Lecz jeśli się mylił, Sega nie będzie zobligowana do kontynuowania projektu i dalej będzie rozwijać swój własny. Sato i reszta działu B + R wydawali się tym rozwiązaniem usatysfakcjonowani i najwyraźniej nie żywili urazy, że sprawy potoczyły się tak, a nie inaczej. Dla Kalinskego nie było to wymarzone zwycięstwo, ale po reakcji, z jaką spotkał się bezpośrednio po wyłuszczeniu pomysłu, nie sądził, że spotkanie zakończy się tak dobrze. Poza tym był pewien, że przedstawił najkorzystniejszą perspektywę i absolutny triumf to tylko kwestia czasu.

Chcąc uczcić ten i inne sukcesy Segi, Kalinske wybrał się z Nakayamą do tego samego klubu, który odwiedzili przeszło dwa lata temu. Każdy z nich zdawał sobie sprawę, jak daleko razem zaszli. A przecież rysowały się przed nimi nie lada perspektywy, czego Kalinske był jeszcze pewniejszy niż parę godzin temu i czego wyglądał z niecierpliwym podnieceniem. Pico, rychłe partnerstwo z Sony, Nilsen jako ambasador globalnego marketingu... Kalinske poczuł lekkie wyrzuty sumienia, że tak często zdarzało mu się wątpić w Nakayamę i Sega of Japan. Dzieliły ich pewne różnice i czasem mieli sobie co nieco do zarzucenia, lecz ostatecznie byli przecież członkami jednej rodziny, którą scalały wspólne sukcesy, dlatego Kalinske musiał nareszcie przestać się zastanawiać, co jest nie tak z Sega of Japan.

Nilsenowi nie przyszło to tak łatwo. Nim nie kierowała bowiem frustracja, ale czysta ciekawość odnośnie do powodu dysproporcji sukcesów odnoszonych przez Sega of America i Sega of Japan. Oba oddziały wydawały te same gry, tego samego błękitnego jeża, a SOA z mniejszym budżetem zdołała opanować 50 procent amerykańskiego rynku, podczas gdy SOJ ledwie wykroiło sobie 15 procent japońskiego.

Najprostsza konkluzja brzmiała następująco: ludzie z japońskiej centrali nie posiadali umiejętności pozwalających im na odpowiednie zastosowanie tego, czym dysponowali, ale Nilsen spędził z nimi kawał czasu i wiedział, że byłaby to konkluzja złośliwa i nieprawdziwa. Producenci byli wirtuozami, dział B + R tworzyli starzy wyjadacze, a kierownictwo było tak samo rzutkie i bystre jak to w SOA. Kolejnym wnioskiem, jaki się nasuwał, było

zarzucenie im lenistwa, bo jak inaczej to określić, skoro mieli odpowiednich ludzi i odpowiednie produkty, a nie potrafili przy ich pomocy powalić narodu na kolana? Ale i to nie było prawdą, z czego Nilsen doskonale zdawał sobie sprawę: całe SOJ pracowało od rana do nocy, przywiązywało wagę do najmniejszych detali i wręcz wypruwało sobie żyły. Od czego więc zależała ta dysproporcja pomiędzy wynikami SOA a SOJ? Od różnic kulturowych? Od sytuacji na rynku? A może centrala Nintendo radziła sobie lepiej niż operujący z Ameryki zespół Arakawy?

Nilsen nie znał jednoznacznej odpowiedzi, ale cieszył się, że przynajmniej przez chwilę nie musi się nad nią zastanawiać; jadł bowiem kolację z marketingiem SOJ. On oraz pięciu młodych menedżerów niższego szczebla (zwanych w Japonii wyrobnikami) wyszli razem z biura i radośnie wymieniali się anegdotami. Zmierzali ku tętniącym życiem ulicom mrugającym do nich mieszkanką neonowych świateł i witryn sklepów z elektroniką. W pewnej chwili towarzysze Nilsena zaczęli pokazywać palcami restaurację na piętrze, śmiejąc się przy tym do rozpuku. Zazwyczaj rozmawiali po angielsku lub starali się komunikować gestami, ale nie tym razem. Nilsen zorientował się, o co chodzi, dopiero chwilę później, kiedy już siedział na podłodze prywatnej salki słabo oświetlonego lokalu. Zaczął przeglądać menu, aż wyrwał mu je któryś z wyrobników. Nilsen pomyślał, że są tam stałymi bywalcami i sami coś wybiorą dla przyjaciela z Ameryki. Po długim locie i męczącym dniu chętnie przekazał im inicjatywę, ale kiedy postawiono przed nimi jedzenie, zastanowiły go ukradkowe uśmiechy towarzyszy. Może podano mu jakiś dziwaczny japoński specjał? Ośmiornicę? Rozgwiazdę? Delfina? Jako że był poszukiwaczem kulinarnych przygód, aż pociekła mu ślinka. Cokolwiek by dla niego zamówili, nie mógł się doczekać. Ale kiedy postawiono przed nim (i tylko przed nim) tajemnicze danie, zorientował się, że chodzi nie tylko o ewentualne kłopoty żołądkowe.

Wyrobnicy wyjaśnili mu, że to japońska rozdymka, fugu. Surowa była śmiertelnie trująca ze względu na podwyższony poziom tetrodotoksyny, dlatego mogli ją przygotowywać jedynie specjalnie przeszkoleni kucharze. Mimo to w wyniku zjedzenia źle przyrządzonej ryby fugu rocznie chorowało 50 osób, a 10 umierało.

Mając przed sobą sashimi z, być może, trującej ryby, Nilsen przyłączył się do roześmianego chóru.

– Myślicie, że co powiedzą moi rodzice, jeśli ich syn umrze po zjedzeniu rozdymki? – zapytał.

Marketingowcy wybuchnęli jeszcze głośniejszym śmiechem, ale żaden nawet na chwilę nie spuścił Nilsena z oczu. Czy będzie miał odwagę skusić los i zjeść fugu, czy był kolejnym niemądrym gaijinem tylko przelotnie poznającym japońską kulturę? Wyraz ich twarzy mówił, że woleliby to drugie rozwiązanie, pozwoliłoby im to bowiem śmiać się z niego, a nie tylko z nim, lecz ku umiarkowanemu niezadowoleniu zebranych Nilsen pewnym ruchem sięgnął po pałeczki, bez ociągania się chwycił plasterek zdradliwej ryby i ugryzł. Okazała się całkiem niezła. Patrząc na nieco przestraszonych gospodarzy, odgryzł kolejny kęs, a potem jeszcze następny.

– Dobrze to – rzucił, lecz oniemiałali pracownicy Sega of Japan nie odezwali się ani słowem.

Po kolejnym gryzie Nilsen podsunął wyrobnikom talerz i zapytał:

– Ktoś chce spróbować?

Spojrzał po swoich kolegach, upewniając się, że nawiąże kontakt wzrokowy z każdym z nich, a wszyscy zareagowali tak samo, odruchowo się odsuwając. Ucichły śmiechy i zapanował strach.

– No dalej – nalegał Nilsen – ktoś musi podjąć ryzyko.

10 martwych na setki tysięcy próbujących tego dania to przecież nie tak dużo. Poza tym na tej samej ulicy był szpital. Nic złego nie miało prawa się stać, a ryba warta była chociażby degustacji. Mimo to oczy obecnych mówiły co innego. I wtedy Nilsen zdał sobie sprawę z fundamentalnej różnicy pomiędzy Sega of America a Sega of Japan. Tutejsi nie byli chętni zaryzykować, wystawić Sonica do wyścigu z Mario i przejść na Następny Poziom. Tych niezwykle utalentowanych, pracowitych ludzi motywowała nie chęć zwycięstwa, ale lęk przed porażką. A bez ryzyka nie ma nagrody, dlatego Nilsen uniósł pałeczki i przysunął talerz z powrotem do siebie, z dumą zjadając kolejne kawałki rozdymki.

42. BARBARZYŃCY U BRAM

U progu świąt Bożego Narodzenia 1992 roku Nintendo borykało się z identycznym problemem co niezgrabni, pryszczaci nastolatkwie: nie było wystarczająco fajne. I tak jak dzieciaki, które starały się zrobić wszystko, żeby je polubiono (zapisywały się do drużyn futbolowych lub... kupowały team base-

ballowy), osiągało skutek odwrotny do zamierzonego. Głównym powodem takiego stanu rzeczy była Sega, której dynamiczna, złośliwa kampania *Witaj na następnym poziomie* naznaczyła Nintendo szkarłatną literą „N” (stygmatazując je jako nefajne, niemodne i nienadające się dla nikogo starszego od 10-latka). Biorąc pod uwagę powszechność tych reklam i ich popkulturowe wyczucie, pracownicy Nintendo zdali sobie sprawę z konieczności przyjęcia innej perspektywy. Jeśli jeszcze któryś z nich miał nadzieję, że Sega to tylko przejściowa moda, musiał zmienić sposób myślenia po prezentacji przygotowanej przez Market Data Corporation (MDC).

– Powolny wzrost – powiedział, zdawałoby się po raz setny, reprezentant MDC. – Oczywiście odpowiada za niego po części recesja, lecz badania wykazały, że znaczenie mają też inne czynniki.

Nieco wcześniej, kiedy rozkład sił na rynku zaczął się zauważalnie zmieniać, NOA zleciła MDC przeprowadzenie analizy zmieniającego się krajobrazu branży gier. Firma, prowadząc swoje badania, obserwowała niemal 800 rodzin i studiowała rutynowe zachowania graczy, podobnie jak całkiem niedawno robili to planiści z Goodby, Berlin & Silverstein.

– Dzieci posiadające konsole Nintendo nadal poświęcają całkiem sporo czasu grom – ciągnął człowiek z MDC – bo około dwóch i trzech dziesiątych godziny dziennie. Jest to średnia wyciągnięta z badanej przez nas grupy, lecz część graczy, z którymi rozmawialiśmy, opisała swoją interakcję jako „mniej zaangażowaną”. Owa apatia może tłumaczyć...

– Niech zgadnę – przerwał mu Peter Main – powolny wzrost?

– Owszem – odparł prowadzący przy wtórze śmiechów, najwyraźniej zupełnie niewzruszony swoją przewidywalnością. – A wyjaśnienie owej apatii, które nagminnie się powtarzało, brzmi, pozwolę sobie zacytować, „granie na Nintendo już nie jest fajne”.

– Mam pomysł – rzucił Bill White. – Może dorzucimy ciemne okulary do Super Nintendo?

Po kolejnym wybuchu śmiechu gość z MDC kontynuował prezentację:

– Poprosiliśmy każdego badanego o ocenę obecnych na rynku konsol przy uwzględnieniu paru kategorii. Sega osiągnęła wyższe noty za wygląd, cenę i zaawansowanie techniczne. Nintendo za to zwyciężyło jako sprzęt generujący największą radość i zadowolenie oraz oferujący lepsze gry.

Arakawa pokiwał głową. Nie dlatego, że była to satysfakcjonująca nagroda pocieszenia. Był szczerze zadowolony, bo tylko to się dla niego liczyło. Gameplay ponad wszystko, reszta to tylko dźwięki tła. Gdyby powiedział to głośno, nikt by nie oponował, lecz część zespołu nie podzielała jego zdania co do znaczenia owego tak zwanego tła. Lata temu Peter Main ukuł slogan „Gramy w tę grę dla samej gry” i nie było w nim fałszywej nuty, lecz nie sposób zaprzeczyć, że Sega wprowadziła do panujących dotąd zasad pewne korekty, zaś największą, przynajmniej z perspektywy Nintendo, była zmiana frontu: obecnie toczyła się bitwa pomiędzy formą a treścią.

Ktoś niezbyt zaznajomiony z branżą gier mógł się głowić, czemu Nintendo nie chciało dorównać Sedze i na każdy cios odpowiadać ciosem. Ba, nie rozumiał, dlaczego do tej pory jeszcze nie wymierzyło konkurentowi lewego sierpowego. Miało przecież odpowiednich ludzi, dobrej jakości produkty i środki finansowe pozwalające na zdefiniowanie, a przynajmniej odświeżenie marki na potrzeby nowego pokolenia. Nie musiało to oznaczać realizacji dynamicznie zmontowanych reklam, wykupienia najlepszego czasu antenowego czy obiecywania poziomu po następnym poziomie, ale Nintendo mogło rozpisać kampanię przypominającą światu, ile zabawy może dostarczyć jego oferta. A także wyprodukować grę, która podstawí nogę Sonicowi, tak jak Sega wyróciła Mario. A jeśli planowało dalej promować swojego ikonicznego hydraulika, można było odświeżyć jego image (w 1990 roku zafundowano mu operację plastyczną nosa, żeby nie wyglądał jak stereotypowy Włoch; czemu wobec tego nie kazać mu założyć podartych spodni, a do ręki nie włożyć płonącego przepychacza?). Prawda była taka, że Sega zapędziła Nintendo w kozi róg, lecz firma nadal miała milion sposobów

na uniknięcie swojego przeznaczenia. Udało się przecież z *Mario Paint* – innowacyjną grą z dołączoną do niej myszą, która okazała się nie tyle rodzinną bzdurką służącą do kolorowania, co wysokiej jakości programem graficznym. Podczas gdy Nintendo traciło kolejne fragmenty rynku, łatwo było wytykać firmie podobne zaniechania, ale istniał konkretny powód, dla którego do tej pory Sega nie doczekała się kontrataku: miała rację.

Nintendo było swoistym ekwiwalentem Disneya na rynku gier. Nie chodziło jedynie o promowanie uroczych postaci i nieskazitelnych rodzinnych wartości, ale również o wyjątkowe poczucie nostalgii, którego doświadczyć mogą również dzieci. I tak jak Miki ze świata Disneya, tak samo Mario od Nintendo był po prostu niefajny. Bo nie miał być fajny, lecz zabawny, ponadczasowy i magiczny, zaś z owymi mocnymi punktami powiązane były również słabości: trudno było za ich sprawą zjednać publiczność nastoletnią i młodych dorosłych. Jeśli Nintendo chciało pozostać sobą, musiało spisać tę grupę konsumencką na straty. Ale jeśli zamierzało ewoluować, ryzykowało utratę swojej tożsamości. Innymi słowy firma stanęła przed prostym wyborem: akceptacja lub adaptacja.

– Nasze badania nie są, rzecz jasna, rozstrzygające – powiedział człowiek z Market Data Corporation, który dla pracowników Nintendo był niczym posłaniec przynoszący złe wieści – ale wskazują jednoznacznie, że Nintendo musi opracować nowe strategie, jeśli zamierza dalej dominować na rynku.

Choć wniosek ten był nieprzyzwoicie oczywisty, słuchacze się zadumali. Każdy z nich miał bowiem inną koncepcję dalszego rozwoju Nintendo i żywił cichą nadzieję, że teraz wszyscy obecni nareszcie zrozumieją jedno: przez cały ten czas racja była po jego stronie.

Arakawa oczywiście nie chciał niczego zmieniać. Tilden generalnie się z nim zgadzała, lecz sądziła, że można jednak coś zrobić, żeby unowocześnić markę i lepiej wykorzystać posiadane przez Nintendo licencje. Main zgadzał się z nią co do ogólnego założenia, ale zależało mu na szeroko zakrojonych działaniach. Uważał, że przemysł gier zaczyna przypominać ten filmowy i chciał śmielej niż dotychczas podchodzić do kolejnych premier Nintendo, promować je niczym blockbustery. Ludzie z Leo Burnett zamierzali wynaleźć koło na nowo, bo taka już była rola tych od reklamy. I co równie ważne, White nie zamierzał odpowiadać Sedze *per se*, a raczej robić to co oni, lecz lepiej. Chciał agresywnego rozwoju i zbliżenia się wizerunkowo do Segi, wierzył bowiem, że nie ma lepszego dowodu na zmieniające się gusta niż lista najlepiej sprzedających się gier 1992 roku:

1. *Street Fighter II* 1 300 000
2. *Legend of Zelda* 1 000 000
3. *Super Mario Kart* 550 000
4. *Mario Paint* 550 000
5. *Turtles IV* 350 000
5. *Madden Football* 350 000
6. *NCAA Basketball* 250 000
7. *Play Action Football* 250 000
8. *Super Star Wars* 150 000
9. *NHLPA Hockey* 150 000

Topowym tytułem Nintendo okazała się bijatyka. I choć bezkrwawa, próżno było szukać disnejowskiego klimatu pośród wszystkich hadoukenów Ryu i plaskaczy E. Hondy. Z 10 najpopularniejszych gier tylko pięć zostało wyprodukowanych przez Nintendo (co znaczyło, że inne firmy radziły sobie lepiej z rozpoznawaniem potrzeb klienta), a cztery były grami sportowymi (których Nintendo zazwyczaj unikało, choć w tym roku udało się podpisać umowę z Electronic Arts, skąd odszedł Trip Hawkins). Poza tym efektywność reklam Segi stanowiła niezbity dowód, że do osiągnięcia zamierzonego efektu konieczne jest świeże podejście do marketingu (wystarczyło obejrzeć dowolne wydarzenie sportowe, aby zdać sobie sprawę, że nawet potentaci tacy jak McDo-

nald's czy Coca-Cola również ciągle się rozwijają). Zresztą White nie miał złudzeń, bo Sedze nareszcie udało się dorównać Nintendo i nadszedł odpowiedni moment, żeby wytoczyć ciężką artylerię.

Jako że sytuacja wymagała natychmiastowego działania, White mógł mieć rację, lecz na nieszczęście dla niego układ gwiazd nie przewidywał rychłych zmian. Dwa lata wcześniej (przed premierą nowej konsoli) lub później (kiedy jej cykl życiowy dobiegałby końca) Nintendo prędzej zdecydowałoby się na ryzykowny rzut kostką, lecz na początku 1993 roku miało za dużo do stracenia. Sega nie tylko zgarnęła im sprzed nosa spory kawał rynku, ale i udowodniła, że jest tam miejsce nie tylko dla jednej firmy. Po ustanowieniu tego precedensu pod bramami ustawili się barbarzyńcy. Na horyzoncie majaczyło już co najmniej pięciu rywali produkujących przyzwoity sprzęt:

1. **3DO:** ich propozycja miała być zgrabnym, wysublimowanym 32-bitowym systemem, który określano jako coś więcej niż tylko konsola. Hasło reklamowe mówiło o „najbardziej zaawansowanym sprzęcie do

gier w całym wszechświecie”. Owo monstrum miało odtwarzać filmy, muzykę i zawartość płyt CD-ROM. Choć brzmiało to aż nazbyt ambitnie, jedna osoba miała szansę urzeczywistnienia tego planu, a był nią Trip Hawkins, założyciel Electronic Arts, który wierzył w ten niezwykle ambitny pomysł na tyle, że zdecydował się odejść ze swojej firmy zajmującej się software’em i zacząć od nowa. Na dodatek jego 3DO nie chciało samodzielnie produkować sprzętu (jak Sega czy Nintendo), ale jedynie udzielać nań licencji, zatem to nie na nich spadłyby główne koszty, musieliby tylko wypłacać tantiemy. Hawkins w 1983 roku założył Electronic Arts, żeby odmienić rynek oprogramowania, a 10 lat później chciał zrobić to samo z hardware’em. Datę premiery nowej konsoli wyznaczył na drugą połowę 1993 roku.

2. **Atari:** po paru latach milczenia Atari planowało powrócić na rynek konsol z przypięciem. Kiedy cała reszta myślała o 32 bitach, oni przygotowywali 64. Konsola miała nazywać się Jaguar. Nikt nie miał pojęcia, czego można było spodziewać się po powrocie Atari na rynek, lecz slogan „Policz sobie” wskazywał, że firma pokładała spore nadzieje we flagowym projekcie, przynajmniej jeśli chodzi o bity i bajty. Data premiery: listopad 1993 roku.
3. **NEC:** kiedy w październiku 1989 roku Sega wypuściła na rynek Genesis, NEC wprowadziło Turbo-Grafx. Nintendo było wówczas bardziej zaniepokojone tą drugą konsolą z uwagi na ogromne środki finansowe, jakimi dysponowało NEC. Ale słabe gry, marny marketing i długi cień Nintendo skazał Turbo-Grafx na zapomnienie. Mimo to wydawało się, że NEC wyciągnęło z tego doświadczenia odpowiednie wnioski (tak jak Sega nauczyła się sporo na porażce Master System) i gotowe było zadać konkurencji mocne uderzenie. Do połowy 1992 roku NEC udało się opracować 32-bitowy system Iron Man, który zebrał entuzjastyczne recenzje podczas Consumer Electronics Show. Data premiery: początek 1994 roku.
4. **Bandai:** choć firma nie miała żadnego doświadczenia na rynku gier, była trzecim co do wielkości producentem zabawek na świecie (po Hasbro i Mattel), co automatycznie dawało jej trzy punkty przewagi: rozpoznawalność marki, cenione licencje i rozbudowaną sieć dystrybucji. Korzystając ze swojej pozycji, Bandai rozpoczęło pracę nad konsolą o kryptonimie BA-X, której klientem docelowym mieli być najmłodsi gracze nastawieni przede wszystkim na rozrywkę edukacyjną

i anime. Data premiery: koniec 1994 roku.

5. **Sony:** po nieudanym romansie z Sony Nintendo nie miało pojęcia, co szykuje ich niegdysiejszy partner. Krążyły plotki, że Sony poważnie podchodzi do rynku gier, i wydawało się, że to istotnie prawda, gdyż Norio Ohga krył Kena Kutaragiego, którego przesunięto pod parasol Sony Music. I choć tym samym uratowano PlayStation przed katowskim toporem, Nintendo nie wierzyło, że Sony uda się sfinalizować ten projekt – bez stabilnego wsparcia na rynku gier ryzykowali kolejną po Betamax wpadkę. A skoro nie dogadali się z Nintendo, pozostawała im jedynie Sega, lecz nikt nie wiedział, czy obie firmy coś szykują. Szanse na to były niewielkie, bo podobnego przedsięwzięcia nie dawało się utrzymać w tajemnicy. Data premiery: nieznana.

Każdy z potencjalnych rywali dysponował zestawem mocnych i słabych punktów i chociaż nie było szans, aby wszystkim udało się odnieść sukces, wystarczyło, że jedna z wyżej wymienionych firm poradziłaby sobie przynajmniej nieźle, a od tortu, który do niedawna zagarniało dla siebie Nintendo, zostałby odkrojony trzeci kawałek. A biorąc pod uwagę rosnącą popularność gier, nieunikniony wydawał się rychły konkurs jedzenia na czas. Właśnie ze względu na zmieniające się czasy Arakawa tym bardziej chciał pozostać na obranym przez firmę kursie i zadbać, żeby zachowała swoją tożsamość. Można było dostroić to i owo, ale w obliczu nadchodzącej wojny pomiędzy formą a treścią Nintendo musiało się skupić na tym drugim.

– Możemy chociaż pomówić o magazynie? – zapytał White, licząc, że wyjdzie z salki konferencyjnej z poczuciem, że udało mu się wywalczyć choćby jeden drobiazg.

Poruszał już ten temat, lecz bezskutecznie. Teraz jednak uznał, że skoro na poparcie swojej prośby dysponuje wynikami zamówionych przez nich badań, nadeszła pora, aby spróbować ponownie.

– „Nintendo Power” to znakomite pismo i Gail odwalila kawał świetnej roboty, z czym chyba wszyscy się zgodzimy. Ale musimy zauważyć, że pisząc o sekretach naszych gier, do których tylko my mamy dostęp, irytujemy inne pisma. I mnóstwo ludzi z branży. Musimy się pogodzić, że jest to front, na którym Sega nas zmiażdżyła.

Choć Arakawa często potrzebował chwili na zastanowienie się i rozważenie wszystkich za i przeciw (a przynajmniej sprawiał takie wrażenie), nie lubił, kiedy ktoś konfrontował się z nim w podobny sposób

i dlatego bezzwłocznie odpowiedział White'owi:

– Nie będziemy o tym dyskutować.

Zapadła pełna napięcia cisza i zamiast prowadzić dalszą rozmowę pracownicy Nintendo siedzieli bez ruchu. White chciał coś odburknąć w odpowiedzi, przynajmniej zaprotestować, ale wiedział, że nic, co powie, nie skłoni Arakawy do zmiany zdania – raczej rozeźli go jeszcze bardziej. Dlatego nie zamierzał się odzywać i w powietrzu wyczuwało się paraliżującą niemoc. Człowiek z MDC, jakby chcąc rozładować cokolwiek gęstą atmosferę, postanowił uderzyć w optymistyczne tony:

– Ale mam też dobre wieści. Znaleźliśmy również coś pozytywnego – powiedział, szybko przerzucając trzymane w ręce kartki. – Coraz więcej dziewcząt w przedziale wiekowym od sześciu do 14 lat wyrasta na poważnych graczy. Poza tym 96 procent przepytanych przez nas osób wiedziało, kim jest Mario, a 83 procent przyznało, że go lubi.

To nie wystarczyło, żeby obecni na spotkaniu się uspokoili, ale niektórym przynajmniej rozpuściła się gula zalegająca w żołądku. Bo liczby liczbami, lecz zawsze mieli swojego Mario i wszystko, co sobą reprezentował: geniusz Miyamoto, niezwykłą wytrwałość i sukces NOA, które podniosło przemysł gier z kolan. Pokonanie Segi wymagało od Nintendo tego samego co zawsze: koncentracji, wiary i pewności siebie pozwalających na działanie w zgodzie z wizją nawet w obliczu wrogiego ataku. Dlatego firma odnosiła takie sukcesy w przeszłości, zarówno w handlu kartami, jak i gramami, a strategia polepszenia treści bez utraty formy działałaby zapewne i tym razem, gdyby tylko Sega nie zrobiła tego, co zrobiła.

43. PODRÓŻ NA LATAJĄCYM DYWANIE

Dorośle życie nie miało prawa być takie fajne. Za dzieciaka? Owszem. Studenckie czasy? A jakżeby inaczej. Lecz dorosłość miała przecież polegać niemal wyłącznie na przerzucaniu kartek papieru, przewracaniu oczyma i zmaganiu się z kolejnymi niechcianymi obowiązkami, szczególnie jeśli pracowało się dla dużej korporacji. Jednak dla Diane Adair, która leciała na pustynię Mojave filmować nową reklamę Segi, oznaczała ona cudowny nowy początek.

Spotkało ją sporo nowego, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym, a bodaj najbardziej emblematyczna ze zmian dotyczyła jej nazwiska. Zaczęło się jakiś rok temu, tuż przed świętami 1991 roku. Była sobota 14 grudnia i Diane Adair kończyła przygotowania do imprezy niespodzianki wyprawionej dla swojego chłopaka Dona. Plan przewidywał, że podczas jego wyjazdu na stadion Candlestick Park, gdzie Steve Young demolował Kansas City, udekoruje dom, powita gości i zabawi rodzinę oraz przyjaciół aż do gromkiego „Niespodzianka!”. Było cudownie, a raczej miało tak być, bo Don zrujnował jej skrzętnie przygotowywane plany.

– Spóźnisz się – powiedziała, próbując wypchnąć go za drzwi.

– Już, już – odparł, opierając się szturchaćcom. – Ale chciałbym, żebyś podeszła ze mną do choinki i sprawdziła, co tam leży, bo Bow ma dla ciebie prezent. A potrafi być niecierpliwy.

Bow był wypchanym misiem o ciemnym futrze, którego przed dwoma laty Diane dostała od Dona na Gwiazdkę. Były to ich pierwsze spędzone razem święta i dziwnym trafem pluszak stał się symbolem ich uczucia. Zajmował więc w ich sercach miejsce szczególne. Zgodnie z poleceniem Dona Diane podeszła do choinki i zobaczyła małe pudełeczko na biżuterię leżące pod stylową czarną muchą miśka. Czyżby wczesny prezent na święta? Jak miło!

Lecz czemu nie mógł poczekać tych 11 dni? Cóż, im szybciej otworzy, tym szybciej pozbędzie się Dona i będzie mogła zacząć planować imprezę. Ale wszystkie te myśli wywietrzały jej z głowy, kiedy otworzyła pudełeczko i zobaczyła pierścionek. Spojrzała na Dona, który przyklęknął i zapytał, czy za niego wyjdzie.

Łzy napłynęły jej do oczu, lecz zanim zdołała cokolwiek odpowiedzieć, ktoś zadzwonił do drzwi. Przyszedł najlepszy kumpel Dona, z którym ten miał iść na mecz. Tak bardzo nie mógł się doczekać, że nacisnął dzwonek raz jeszcze, po czym zajrzał do środka.

– Don, gotowy? – zapytał, po czym zobaczył płaczącą Diane i szczerze się pokajał. – Przepraszam, nie miałem pojęcia, że się kłócicie. Przyjdę za moment.

– Nie – zaprzeczyła Diane, próbując wyjaśnić sytuację, ale zdała sobie sprawę, że nie to powinna była powiedzieć. – Tak, oczywiście – dodała, lecz zanim jej przyszły mąż zdążył ją przytulić, dzwonek wybrzmiał raz jeszcze.

Tym razem to Don poszedł otworzyć. Chciał wyjaśnić przyjacielowi zastaną sytuację, ale na progu stała otyła kobieta w wikińskim stroju.

– Hm... – mruknął, bo cóż innego można było w tej sytuacji powiedzieć.

Diane zatrudniła ją, żeby zaśpiewała na imprezie, lecz najwyraźniej przyszła za wcześnie. Co gorsza, już w progu zaczęła intonować *Sto lat* i również Diane nie bardzo wiedziała, co mogłaby powiedzieć prócz zdawkowego:

– Niespodzianka.

Pobrali się dziewięć miesięcy później, dokładnie 12 września 1992 roku, i był to wspaniały dzień. Diane nie miała nic przeciwko przyjęciu nazwiska Dona, Fornasier (i miesiącowi miodowemu we Francji), choć całe swoje życie to ona była tą, która dawała coś z siebie innym. Instynktownie dzieliła się owocami swoich osiągnięć i bez wahania oddałaby obcemu człowiekowi swoją ostatnią koszulę (gdyby podobne zachowanie było społecznie akceptowalne). Ktoś mógłby powiedzieć, że jej altruizm nie jest inspirujący, a naiwny, ale Diane nie miała zamiaru się o to kłócić. Nie lubiła się kłócić. Nie unikała konfliktu za wszelką cenę, lecz krzyki, przepychanki i walka o pierwsze miejsce w grze polegającej na obwinianiu drugiej osoby zupełnie jej nie kręciły. Poza tym zbędne boje utrudniały danie z siebie wszystkiego. Przez ostatnich kilka lat zaszła w niej spora zmiana zainicjowana rozpoczęciem pracy dla Segi, pogłębiona bitwą z Nintendo (Game Gear kontra Game Boy) i sfinalizowana przyjęciem nazwiska Dona. A wisienką na

torcie okazało się przejęcie obowiązków Ala Nilsena i stanowisko na czele zespołu zajmującego się marketingiem Genesis.

I choć dział marketingu Segi już od jakiegoś czasu cieszył się reputacją wizjonerskiego, Fornasier rozpoczęła pracę na nowym stanowisku od wystrzału, który usłyszał już cały świat. Po starcie kampanii *Witaj na następnym poziomie* ekipa SOA nie posiadała się z radości, bo udało im się odświeżyć markę i jednocześnie zdyskredytować Nintendo, które, co interesujące, jeszcze nie odpowiedziało. Sega wykorzystała tę bezczynność konkurencji i zapędziła rywala do narożnika. Tym samym miała poczucie dominacji na każdym froncie – poza jednym: technicznym. Co prawda nie przegrywali tej bitwy (Sega CD było obietnicą przyszłości, a prędkość Sonica odbiciem teraźniejszości), lecz następny poziom wymagał czegoś więcej niż zwycięstwa: absolutnego triumfu. A jak się wydawało, jedyną przeszkodą stojącą Sedze na drodze było Mode 7.

Od wydania *Super Mario Kart* Nintendo włożyło sporo wysiłku w wypromowanie swojej technicznej nowinki, która umożliwiała konsoli odtworzenie podstawowej grafiki 3D. Choć specjalistyczny żargon potrafi zniechęcić potencjalnego klienta, opracowane przez Nintendo ustrojstwo zyskało akceptację konsumentów i cieszyło się na tyle dużą popularnością, że pracownicy SOA zaczęli zadawać sobie pytanie, czy mają w zanadrzu coś podobnego. A jako że odpowiedź była przecząca, dział marketingu rozpaczliwie szukał jakiegoś odpowiednika, najlepiej o dobrze brzmiącej nazwie – czegoś, co Genesis miało, a SNES nie. Rozglądając się za igłą w stogu siana, należąca do grupy Fornasier France Tantiado spotkała się z doświadczonym producentem Michaeliem Lathamem. Ten sięgnął po katalog sprzętu i zaczął go przeglądać. Tantiado zasugerowała, że z pewnością musi tam być coś, co da się wykorzystać, bo przecież Sonic jednak był szybszy niż Mario, prawda? Latham podsunął, że być może pasowałby tu Burst Mode, czyli „tryb zrywu”, teoretycznie pozwalający Genesis na szybsze przetwarzanie kodu niż czip Nintendo. Brzmiało to jak marzenie działu marketingu. Latham wyjaśnił jednak, że Burst Mode ma niewiele wspólnego z grafiką, szybkością i zewnętrznym wyglądem gier Segi. Powiedzieć, że tryb zrywu był odpowiedzialny za prędkość Sonica, to jak sugerować, że gepard pobiegnie szybciej od słonia, bo urodził się z cętkami. Było to jednak coś, czym Sega dysponowała, a Nintendo nie, a to marketingowcom wystarczyło. Tantiado podobała się sama koncepcja, lecz nie przepadała za nazwą, dlatego zachęciła Lathama do wymyślenia innej.

Stańło na Blast Processing (Bach Procesor).

Choć tak naprawdę było to nic innego jak Burst Mode, czyli cętki na gepardzie, termin ten momentalnie został wciągnięty na sztandary i wywołał entuzjazm całego SOA, szczególnie kiedy Hiroshi Yamauchi ogłosił, że opracowywał coś, co nazwał czipem Super FX. Każdemu, od Jeffa Goodby'ego do Toma Kalinskiego, spodobał się pomysł pomachania Nintendo przed nosem magicznym Bach Procesorem. Jedyne głos sprzeciwu należał do Ala Nilsena, który uznał, że Sega przekroczyła granicę. Bo skoro o firmie dało się powiedzieć tyle dobrych rzeczy, a sama jej historia to opowieść z cyklu „od pucybuta do milionera”, czemu uciekać się do nieprawdy? Jego argumenty odnotowano i poddano pod rozwałę, lecz ostatecznie przegłosowano i Sega zaczęła promować nowo ukuty termin podczas Sonic 2sday (stąd zachwyty Dustina Diamonda). Jako że prasie głównego nurtu spodobał się nowy wynalazek, wymyślona różnica pomiędzy Segą a Nintendo służyła jako punkt odniesienia dla serii reklam, która miała ruszyć w 1993 roku. Dokładnie po to Diane Fornasier udała się na pustynię Mojave.

Spot wymagał znalezienia „długiej, szerokiej drogi” i słowa te perfekcyjnie opisywały widok, jaki ukazał się oczom Fornasier, kiedy znalazła się na planie. Odcinek autostrady, na którym mieli filmować, wyglądał niemal identycznie jak na storyboardach, tyle że w rzeczywistości otaczały go całe kilometry mroźnego pustkowia. Nie były to idealne warunki pogodowe na kręcenie reklam, lecz perfekcyjnie odpowiadały ich potrzebom. Spot, zatytułowany *Najlepsze paliwo*, miał się rozpoczynać od ujęcia Segi Genesis i Super Nintendo ustawionych na środku drogi. Kamera śmigałaby od jednej konsoli do drugiej, narrator zaś miał wyjaśnić, że „Sega Genesis ma Blast Processing, a Super Nintendo nie” i zadać pytanie, które każdemu chodziło po słowie: „Co robi Bach Procesor?”. I zaczynała się zabawa. Dlatego właśnie musieli to kręcić na pustkowiu.

– Jaką prędkość rozwinie? – zapytała Fornasier, patrząc na bolid Formuły 1.

– Około 240 na godzinę – odparł ktoś z ekipy. – Jak dopisze nam szczęście, to może trochę większą.

Fornasier czuła, że dopisze, lecz reklamodawcy oraz klienci zawsze mieli nieco inną definicję szczęścia. Choć obie strony chciały tego samego – szeroko komentowanego komercyjnego sukcesu – ludzie z agencji najchętniej nie pokazywaliby ani urywka z gry. Dlatego obecność Fornasier

była kluczowa. Zwykle ktoś z jej pozycją przekazywał podobne obowiązki innemu pracownikowi (nie mając ochoty spędzać całego dnia na mrozie), lecz Diane chciała osobiście się upewnić, że reklama, prócz stylowej realizacji, będzie się wyróżniać także treścią.

– Tylko tyle? – zdziwił się ktoś inny. – Ja słyszałem, że potrafi wycisnąć i 270. Może nie w taką pogodę, ale ogólnie dałby radę.

– I 250 załatwi sprawę – ucięła Fornasier.

Punktem centralnym reklamy i częścią nieco mętnie udzielonej odpowiedzi na pytanie o rolę Bach Procesora był odbiornik telewizyjny przymocowany z tyłu bolidu, na którym leciały fragmenty *Sonic 2*. Można było przyjąć założenie, że atrakcyjność tego zabiegu będzie rosła z każdym kolejnym kilometrem na godzinę. Ale Fornasier uświadomiła sobie istnienie pewnej zależności: im szybciej będzie pędził bolid, tym trudniej będzie człowiekowi rozpoznać, co właściwie pojawia się na ekranie. Dlatego powiedziała:

– Z drugiej strony skoro nie mamy zbliżenia na prędkościomierz, i 220 będzie dobre.

– Ej, tak nie można – na poły żartobliwie zaprotestowali rozczarowani pracownicy agencji.

– Nie narzekajcie – ucięła Fornasier, z dumą przejmując dowodzenie. – Kiedy pracowałam dla Del Monte, mój szef zwykł patrzeć na stoper i liczyć, ile mija sekund do pojawienia się logo firmy na ekranie. Od was, chłopaki, zależy, jak to nakręcicie, ale jeśli będziecie tutaj próbowali pobijać rekordy szybkości, to następnym razem też przyniosę stoper.

Ludzie z Goodby jak zwykle zrobili, co do nich należało, i zadbali, żeby każdy doskonale się przy tym bawił. Przez parę następnych godzin filmowali bolid z przyczepionymi do niego telewizorami, po czym przeszli do tej części spotu, która miała wkurzyć Nintendo. Bo nie dość, że Sega sfabrykowała istnienie Bach Procesora, to jeszcze zdecydowała się zakończyć swoją reklamę czystą złośliwością. Po tym, jak bolid zniknął za kadrem, narrator zwracał się do oglądających z kolejnym pytaniem: „A co jeśli nie macie Bach Procesora?”. Kamera skręcała na rozklekotany busik do rozwożenia mleka stojący na poboczu. Rozlatujące się auto ledwie zdołało ruszyć, ale kiedy nareszcie udało mu się wytoczyć na drogę, okazywało się, że i do tego samochodu przymocowany jest telewizor. Na ekranie wyświetlano wyimki z *Super Mario Kart* – flagowa gra wyścigowa Nintendo prezentowała się teraz wyjątkowo biednie. Ot, agresywny marketing Segi w pigułce.

Kalinskemu bardzo się podobało, że Blast Processing idealnie scala linię obrony Segi na nadchodzący rok. Nie tylko mogli się schować za swoim novum przed atakiem Nintendo, ale również mieli zapewnioną amunicję, żeby zdjąć majaczące na horyzoncie 32-bitowe konsole (jak Jaguar od Atari czy projekt Tripa Hawkinsa i 3DO). Ponadto Kalinske zawsze niezwykle dbał o narrację, jaką Sega próbowała sprzedać światu, a teraz ich opowieść o zawodniku zaczynającym rajd ze straconej pozycji osiągnęła swój punkt kulminacyjny. Już nie byli malutkim silniczkiem pyrkającym sobie gdzieś na uboczu branży, ale dynamem zasilającym przemysł. Blast Processing idealnie pasował do snutej przez Segę historii, a najlepsze było to, że jeśli ktokolwiek spróbowałby go zdyskredytować, automatycznie stałby się czarnym charakterem. Gdyby Nintendo (albo Atari lub Hawkins) oskarżyło Segę o to, czego firma istotnie się dopuściła, wyszłoby na zazdrośnika. Poza tym i tak nie mogłoby nic udowodnić, bo technicznie żadne kłamstwo nie padło: Genesis miało Bach Procesor, który robił niewiele, a jednocześnie mógł zmienić wszystko.

Sega wydawała się, przynajmniej na krótką metę, nietykalna. Lecz Kalinske musiał zrewidować swoje zdanie na ten temat, kiedy otrzymał telefon od psychologa Arthura Pobera.

– Czekaj, czekaj – powiedział. – Zwolnij trochę i zacznij od nowa, dobra?

– Przepraszam, Tom – westchnął Pober. – Ale nie ma znaczenia, czy ci to przeliteruję, czy nie, bo fakty się nie zmieniają: rząd ma zamiar zabrać się za przemysł gier.

Kalinske aż zeszytniał.

– Proszę, powiedz, że to jakiś żart.

– Niestety nie – odparł Pober. – Informacje pochodzą z wiarygodnego źródła i podejrzywałem, że docenisz mój telefon jako koleżeńską przysługę.

Arthur Pober pochodził z Brooklynu i obecnie piastował stanowisko dyrektora Children's Advertising Review Unit. CARU powstało w 1974 roku i było wewnętrznym organem regulującym zasady reklam skierowanych do dzieci przez różnorakie media. Chodziło zarówno o spoty telewizyjne wyświetlane pomiędzy sobotnimi kreskówkami, jak i ogłoszenia z niedzielnych gazetek. CARU było czymś na kształt policji reklamowej, przynajmniej jeśli chodziło o ochronę dziecięcej wrażliwości. Lecz jako że był to organ funkcjonujący wewnątrz branży, jego kierownictwo składało się zazwyczaj z ludzi z nią powiązanych, dlatego też Tom Kalinske był członkiem organizacji od 1978 roku, na prośbę Mattel.

– Rozmawiałeś z Howardem? – zapytał Kalinske.

Prezes SOA nie był jedynym członkiem grupy. Howard Lincoln wstąpił do CARU zaraz po tym, jak nastały czasy świetności dla Nintendo.

– Jeszcze nie, ale zamierzam to zrobić, kiedy tylko skończymy rozmawiać.

– Dobrze – odpowiedział Kalinske, mając nadzieję, że Lincoln będzie równie wstrząśnięty. – Jak myślisz, co nas czeka? Będzie bardzo źle?

– Najlepszy scenariusz przewiduje, że rząd się z czasem znudzi i przestanie węszyć – odparł Pober – ale może być też tak, że zwołają zebranie Kongresu i przejmą kontrolę nad branżą gier.

– Ale to będzie nasz koniec.

– Ej, pytałeś, czy będzie bardzo źle.

Kalinske nie mógł uwierzyć w to, co usłyszał, lecz z drugiej strony spodziewał się, że kiedyś coś takiego może nastąpić. Od czasu rozmowy z Emilem Heidkampem podczas CES na temat niebezpieczeństwa, jakie niesie coraz wyższy stopień realizmu gier, miał przeczucie, że podobna awantura to nic innego jak kwestia czasu.

– Co ich tak nagle przypiliło? – zapytał.

– Naprawdę nie mam pojęcia – tłumaczył Pober. – Jeśli miałbym zgadywać, to pewnie ostatnie reklamówki. Sam ich nie oglądałem, ale słyszałem o jakichś przekazach podprogowych i krzykach, nie wiem, czy coś ci to mówi...

Kalinske pokiwał głową. Oczywiście, że mówiło. I kiedy pojął powagę sytuacji, przypomniał sobie mit o Prometeuszu. Jak wiadomo, grecki tytan wykradł ogień bogom i przekazał go ludzkości. Szlachetnie ryzykował swoim życiem dla dobra całej cywilizacji.

– Ile czasu mamy, zanim to gruchnie?

– Sporo – uspokoił go Prober – o ile w ogóle coś się wydarzy. Jak mówiłem, na razie to tylko plotki i wszystko może przycichnąć.

– Oby – westchnął Kalinske, kręcąc głową.

Pober przytaknął, pożegnał się i Kalinske został sam ze swoimi myślami o Prometeuszu. Po dostarczeniu ludzkości daru ognia tytan został oczywiście srogo ukarany. Bo jak śmiał przybliżyć człowieka ku nieśmiertelności?! Jak śmiał uważać się za bohatera, skoro pozbawił świat tej cudnej ignorancji? Morał tej opowieści był jasny: decydenci mieli w zwyczaju karać postępowych. A Kalinske przysiągł, że zrobi wszystko, co w jego mocy, żeby do tego nie dopuścić.

Howard Lincoln uważał jednak, że niewiele można zrobić.

– Nie chodzi o nas – tłumaczył Arthurowi Poberowi. – Tyle ci powiem. Uważnie monitorujemy treści, jakie trafiają na nasze konsole. Każdą sekundę każdej gry.

– Ej – obruszył się Pober – przecież nie wytykam nikogo palcami.

– Naprawdę się pilnujemy.

Czy mógł istnieć dowód lepiej świadczący o prawdziwości tego stwierdzenia niż świeżutki jeszcze przypadek *Mortal Kombat*? Zarówno Sega, jak i Nintendo starały się o wyłączność na ten brutalny tytuł, lecz Acclaim (posiadacz praw do dystrybucji gier Midway na konsole) chciał wypuścić przebój na oba systemy. I obie firmy musiały się z tym pogodzić. Sega zdecydowała się nie ingerować w zawartość, lecz Lincoln poprosił swojego kontrahenta o obniżenie poziomu brutalności i zastąpienie tryskającej czerwonej krwi szarym potem. Nie była to łatwa decyzja, także pod kątem biznesowym. Lincoln wiedział, że przez ten ruch wersja Nintendo sprzeda się słabiej niż proponowana przez Kalinskiego. Ale pieniądze to nie wszystko. Lincoln zdawał sobie sprawę, że przez nadchodzące miesiące ludzie będą dumać, kto postąpił słusznie, a kto nie, ale nie dbał o to, bo podejście Nintendo było jedynym, jakie uważał za słuszne.

– Cholera – zaklął. – Przecież gdyby nie my, cała ta branża byłaby przeżarta przez pornografię.

– Jasne, jasne – powiedział Pober – dzwonię z koleżeńskiego obowiązku. Nie sądzę, żeby coś się z tego urodziło, ale lepiej, żebyś miał świadomość, co się dzieje.

– Jestem ci wdzięczny, doceniam ten telefon. Rozmawiałeś już może o tym z moim drogim przyjacielem Tomem Kalinskim?

– Jeszcze nie – odparł Pober. – Zaraz będę dzwonił.

– Dobrze.

Przez ostatnie dwa lata Kalinske usiłował przyczepić Nintendo etykietkę Disneya gier i Lincoln pocieszał się myślą, że jeśli coś z całej tej awantury wyniknie, to będzie miał w swoim narożniku kogoś takiego jak Myszka Miki, Kaczor Donald i Goofy.

– Jak będziesz z nim rozmawiał, zapytaj, co teraz sądzi o koncepcji karmy.

* * *

Sporo wskazywało na to, że Nintendo faktycznie powinno być postrzegane

jako „Disney gier”, ale w 1993 roku inny producent nie ustawał w staraniach, aby wykraść japońskiej firmie to miano. A było to samo Walt Disney Company, które od 1981 roku miało jako taki kontakt z branżą. To wtedy Nintendo wypuściło na rynek Mickey Mouse Game & Watch. Parokrotnie korporacja próbowała swoich sił w produkcji gier, przeważnie jednak udostępniała swoje licencje niezwiązanym z konglomeratem firmom. Na tej liście znalazło się Nintendo (które wypuściło parę wersji Game & Watch), Sega (gdzie powstały takie hity jak *Quackshot* i *Castle of Illusion*) i bodaj najgłośniejsze z nich Capcom (tam w 1987 roku trafiły prawa do wielu postaci z Magicznego Królestwa). Za transakcję po stronie Capcom odpowiadał Joe Morici, wiceprezes do spraw sprzedaży i marketingu. Przez całe lata 80. Morici mógł chwalić się wymyśleniem imienia Mega Man (pierwotnie japoński bohater nosił miano Rock Man), ale później, do 1993 roku zaczynał każdą rozmowę od uwagi o Disneyu. Przez ostatnie pięć lat utalentowani producenci z Capcom dzięki nabytym od Disneya licencjom mogli wypuścić chociażby takie przeboje jak *Mickey Mousecapade* (1987), *Ducktales* (1989) czy *Who Framed Roger Rabbit?* (1991). Owocem tego biznesowego układu była także *The Little Mermaid* (1992), jedna z pierwszych gier zaprojektowanych z myślą o dziewczynkach. Capcom i Disney dogadywali się znakomicie, lecz kiedy japońska firma zaczęła zarabiać naprawdę ogromne sumy, jej wymarzony partner zaczął wierzyć, że sam powinien tworzyć gry (i w efekcie stanąć pod chmurą, z której padał deszcz pieniędzy).

Disney nie mógł wybrać lepszej pory. Choć firma miała reputację wytwórni, która wypuszcza niedoścignione dzieła animacji, minęło już parę lat od ostatniego prawdziwego klasyku. Lata 80., kiedy premiery miały takie filmy jak *Czarny kot* i *Wielki mysi detektyw*, okazały się dekadą rozczarowań. Zmianę przyniósł początek kolejnego dziesięciolecia. *Mała Syrenka* była mocnym wejściem, zachwyciły również *Piękna i Bestia* oraz *Aladyn*. Chcąc zbić kapitał na gorących tytułach, Disney udostępnił licencje Sedze i Virgin Interactive, firmie poleconej przez Shinobu Toyodę. Istniał milion powodów, dla których Kalinske nie mógł się doczekać współpracy z Disneyem, lecz umowa z korporacją stała się nagle jeszcze istotniejsza w obliczu zainteresowania rządu grami. Bo jeśli urzędnicy zdecydowaliby się pomieszać komuś szyki, to na ich celowniku najpewniej znalazłaby się Sega, a nie Nintendo. Trudno było zaprzeczyć, że to Kalinske i spółka zagięli parol na starszych graczy, ale bubki z Waszyngtonu jak nic ten fakt zignorują.

Dlatego chciał mieć u swojego boku tylu przyjaciół z czystymi rękoma, ile to możliwe. A czy będzie lepsza okazja na powiadomienie świata o tym pięknym przymierzu niż konferencja prasowa podczas CES?

Jeffrey Katzenberg, ówczesny szef Walt Disney Studios, miał podobny pomysł, ale na znacznie większą skalę. Jako że było to pierwsze podejście firmy do wydawania gier, chciał poinformować o tym naprawdę głośno, jak na Disneya przystało. Zapoznał się z planami konferencji prasowej i uznał, że brak rozmachu nie współgra z jego wizją. Dlatego upewnił się, że wszystko będzie wyglądało iście magicznie. Disney przerobił salę konferencyjną jednego z hoteli w Las Vegas na miasto Agrabah, były tam i żywe zwierzęta, i performerzy, i prawdziwe palmy. Jako że ze sceny przemawiali Katzenberg, Kalinske i założyciel Virgin Richard Branson, łączona konferencja prasowa trzech firm miała być najważniejszym wydarzeniem zimowego CES w 1993 roku.

Po wszystkim Katzenberg był tak podekscytowany i napompowany energią, że zaczął się na poważnie przejmować reakcją branży na nadchodzącą grę. Istniały bowiem pewne czynniki, które mogłyby podminować sukces partnerstwa Segi i Disneya, jako że Capcom (na mocy poprzedniej umowy licencyjnej) również wypuszczał grę z Aladynem, na Super Nintendo. Kalinske zmagał się z podobnymi obawami, kiedy wraz z Katzenbergiem zmierzał na stoisko Segi, żeby zaprezentować pierwsze demo z gry. Postawił wszystko na jedną kartę, był więc mocno podenerwowany. A byłby jeszcze bardziej, gdyby wiedział, co się działo z czipem, na którym znajdowała się gra.

Wtedy gry zapisywało się na EPROM-ach, czyli na specjalnie programowanych czipach pamięciowych umożliwiających tylko odczyt. Podczas konferencji Diane Fornasier i reszta zespołu marketingowego Segi mieli przygotować stoisko na demonstrację *Aladdina*. Okazało się jednak, że nikt nie ma właściwego EPROM-u. Zgubił się. Jako że była to era przed telefonami komórkowymi, zespół Segi komunikował się za pomocą krótkofalówek i po szaleńczych poszukiwaniach wypełnionych statycznym szumem nareszcie znaleziono zgubę. Czip miała jedna z pracownic działu marketingu, ale tego dnia nikt jej nie widział. Czas naglił. Fornasier posłała ludzi do jej pokoju hotelowego. Znaleziono ją klęczącą przy toalecie, czerwoną na twarzy i ledwo żywą. Zajęto się nią, a gdy poczuła się lepiej, powiedziała, że gra znajduje się w hotelowym sejfie i pomiędzy seriami wymiotów podała szyfr. Gdy wreszcie zdobyli EPROM, biegiem ruszyli

z powrotem na targi.

Tymczasem Katzenberg był już prawie na miejscu. Kalinske otrzymał przez krótkofalówkę prośbę, żeby jakoś opóźnić gościa. Udało mu się kupić swojemu teamowi 10 minut, gdyż co chwilę przystawał i zatrzymywał skołowanego Katzenberga, żeby mu coś pokazać. Szef Disneya nie miał na to zbytnej ochoty, ale Kalinske zdołał go jeszcze namówić na rundkę z symulatorem jazdy (co dało kolejne pięć minut). Po tym Katzenberg miał już jednak dość i zabrał wszystkich na prezentację. Kiedy stał przed stoiskiem Segi i perorował o trudnościach stworzenia podobnej gry, marketingowcy wbiegli z EPROM-em i podali czip Fornasier, która jakby nigdy nic wsunęła go do konsoli, nie dając po sobie poznać, że cokolwiek się wydarzyło. „Electronic Gaming Monthly” określiło *Aladdina* Grą Roku 1993 na Genesis.

44. SZALONY JAK LIS

Kiedy z głośników porozstawianych po skonstruowanym przez Disneya w sercu Las Vegas arabskim Agrabah poleciało melodyjne *Whole New World* z filmu *Aladyn*, nawet Tony Harman z Nintendo nie mógł się nie zgodzić. To istotnie był nowy świat. Patrzył na pokazywane fragmenty gry i musiał przyznać, że to lśniący klejnot pośród masy wydawanych przez Segę śmieci.

Aladdin wygrywał z wersją wyprodukowaną przez Capcom na SNES dzięki nowemu stylowi graficznemu zwanemu animacją DigiCel. Przełomowa technologia opracowana została przez Davida Perry'ego i Neila Younga z Virgin i pozwalała skanować narysowane ręcznie komórki prosto do oprogramowania. Dlatego przy całym procesie produkcyjnym ludzie z Segi mogli pracować bezpośrednio z animatorami od Disneya, którzy mieli do dyspozycji przeszło ćwierć miliona takich komórek. Harman był zachwycony tym, co zobaczył, bo gra wyglądała tak dobrze, jakby sterowało się bohaterem żywcem wyjętym z filmu animowanego. Pomimo śmiertelnej niechęci żywionej przez niego do Segi i przekonania, że tytuł z zaledwie 12 poziomami nie ma szans na długą żywotność, uważał, że to całkowita rewolucja. Owszem, była to jego indywidualna opinia, lecz nikt nie znał się na grach lepiej niż on.

Arakawa do tego stopnia cenił sobie jego opinię, że regularnie zwoływał posiedzenie tak zwanej komisji do spraw premier, czyli zbierał ludzi od marketingu (Maina, White'a, Sakaleya i Tilden) na rozmowę z osobą odpowiedzialną za prace rozwojowe nad produktem (Harmanem), aby przedyskutować wszystkie aspekty wypuszczenia danej gry na rynek. Decydowano na przykład, które tytuły zasługują na osobne reklamy i jak najlepiej promować je na łamach „Nintendo Power”. Harman szanował zespół od marketingu, ale zawsze dobijało go to, że nikt z tej ekipy nie był graczem. I mimo że nigdzie nie jest powiedziane, że marketingowiec musi kochać sprzedawany przez siebie produkt, to taka okoliczność nigdy nie

zaszkodzi, prawda?

Tak jak większość ludzi uwielbiających gry, również Harman skrycie marzył, że któregoś dnia uda mu się wymyślić przebój. Nareszcie zbliżył się do tego celu, kiedy pan Y. ogłosił podczas Shoshinkai, że Nintendo pracuje nad grą sportową o baseballu. I choć lwia część gier firmy powstawała w japońskich studiach (produkowało je albo samo Nintendo, albo licencjobiorcy z tego regionu), tym razem Harman chciał poszukać firmy z Europy. Ściśle monitorował dokonujący się tam przełom techniczny i imponowało mu, jak szybko tamtejsi producenci się rozwijają. Europejskie fascynacje Harmana już raz przyniosły owoce (znalazł przecież ludzi z Argonaut Studios, którzy skonstruowali czip Super FX) i spodziewał się uzyskać podobnie satysfakcjonujący rezultat ponownie, tym razem dzięki współpracy z brytyjskim wydawcą Software Creations.

Harman wiązał z przygotowywanym przez siebie produktem spore nadzieje, na jego sukces liczyło także Nintendo of America (które negocjowało z Kenem Griffeyem juniorem, gwiazdą Seattle Mariners, którego chciało uczynić twarzą tytułu), lecz nawet jeśli udałoby mu się stworzyć świetną grę sportową – a wierzył, że tak będzie – to nadal byłaby to tylko świetna gra sportowa. Być może zarobi mnóstwo pieniędzy i zapewni mnóstwu graczy niezliczone godziny zabawy, ale nigdy nie będzie klasykiem rangi *Super Mario Bros.* czy *The Legend of Zelda*. Jeszcze bardziej skrycie niż o zrobieniu jakiegokolwiek gry marzył o grze z udziałem ikonicznych postaci Nintendo. Było to całkiem usprawiedliwione myślenie, lecz Nintendo strzegło swoich licencji i nie pozwalało ich dotykać nikomu spoza Japonii. Postawa ta, choć na swój sposób szlachetna, miała w sobie coś rasistowskiego. Nintendo uważało bowiem, że nikt spoza ich kraju nie osiągnie wielkości. Harman sądził, że to jak najbardziej możliwe, i jeśli Nintendo nie wykorzysta szansy, nie stworzy niczego przełomowego, a wypatrzony na CES *Aladdin* utwierdził go w tym przekonaniu. Zdecydował się spisać coś w rodzaju manifestu, w którym omówiłby kryteria znakomitej gry i udowodnił, że można ją zrobić poza Japonią.

Bill White miał w nosie, gdzie powstają przynoszone mu gry – liczył się dla niego jedynie ich marketingowy potencjał i wolność w kwestii działań promocyjnych. Z początku miał pełną autonomię (stąd *Czarodziej*, umowa z Pepsi czy projekt Nintendo World Championships), ale z upływem czasu zaczął czuć, że coraz bardziej krępuje mu się ręce. Pozwalano mu ledwie

uśmiechać się, potakiwać i szerzyć optymistyczną filozofię Nintendo. Dlatego kiedy Harman szwendał się po targach, White siedział na ogromnym stoisku firmy, starając się przerobić każdą dobrą wiadomość na informację godną prasowego nagłówka.

– Święta poszły znakomicie – powiedział dziennikarzowi „Bloomberga”. – Gry powróciły w znakomitym stylu. Daje nam to niezły rozpęd w 1993 roku i spodziewamy się, że sprzedaż zarówno hardware’u, jak i software’u skoczy o 19 procent.

Reporter pokiwał głową, notując jego słowa.

– Imponujące, ale ciekawi mnie, co Nintendo ma do powiedzenia na temat swojej flagowej 8-bitowej konsoli, której sprzedaż ostro spadła. Jeszcze w 1989 roku zeszło 9 milionów egzemplarzy, a przez ostatni rok tylko 3 miliony.

– Patrzę na to z innej strony – odparł White. – Ciągła sprzedaż oryginalnego NES, kiedy ludzie kupują coraz szybsze i bardziej zaawansowane Super Nintendo, mówi o niespadającej jakości naszych konsol.

– A co z CD-ROM? Sega już wypuściła sprzęt obsługujący płyty, 3DO ogłosiło premierę swojej konsoli jeszcze przed końcem roku...

– Dobre pytanie, bo Nintendo również planuje w tym roku wprowadzić na rynek swoje 32-bitowe urządzenie. Ale jeśli uznamy, że nie spełnia ono naszych standardów, nie będziemy czuli się zobligowani do wykonania tego kroku. Bo w tej branży łatwo dać się wciągnąć w wyścig zbrojeń, lecz my w Nintendo nie wierzymy w podobny sposób prowadzenia interesu. Równocześnie śpieszę dodać, że nasze poświęcenie dla nowinek technicznych jest nieporównywalne z niczym. Na pewno zna pan nowy chip Super FX?

White niepostrzeżenie zmienił temat i wykorzystał okazję do promocji *Star Fox*, zawzięcie reklamowanej przez Nintendo serii nieodparcie przywołującej skojarzenia ze *Star Trek*iem i *Gwiezdnymi wojnami*. Pod koniec wywiadu dziennikarz zapytał, czy White mógłby przekazać mu jakieś materiały do opublikowania wraz z artykułem. Prośba była rozsądna, ale niestety, nie mógł. Jako że wszystkie najciekawsze rzeczy szły na wyłączność do „Nintendo Power”, jedynie uśmiechnął się i pokręcił głową. Więzy na nadgarstkach wydały mu się wyjątkowo ciasne.

Miesiąc później, kiedy White fantazjował o ucieczce godnej Houdiniego,

a Harman starał się wymyślić sposób na przebicie *Aladdina*, Fornasier rozpaczliwie powstrzymywała się od pójścia do toalety. Jej pęcherz nie był szczególnie zadowolony z tej decyzji, ale nie mogła sobie pozwolić na wyjście z salki konferencyjnej nawet na chwilę. Tak wyglądała sytuacja na corocznych spotkaniach Segi, na których planowało się strategię na nadchodzące miesiące, a to bieżące wydawało się szczególnie istotne – nadchodzący rok zapowiadał się bowiem na lepszy niż którykolwiek z dotychczasowych.

– Czyli istnieje możliwość, że *Sonic 3* nie będzie gotowy na tegoroczne święta – wyjaśniła.

W idealnym świecie Sega wydawałaby nowy tytuł z błękitnym jeżem na każde Boże Narodzenie. Co prawda był dopiero styczeń 1993 roku, lecz Naka już ostrzegł, że kolejną grę może ukończyć z opóźnieniem. A jako że święta nierzadko decydowały, ile firma zarobi w danym roku, znalezienie odpowiedniego zamiennika było priorytetowe.

– Pewnie to szaleństwo w ogóle pytać – mówiła dalej – ale czy istnieje szansa, że uzgodnimy komisyjnie, jaka jest nasza najlepsza propozycja na ten rok?

Jeszcze zanim skończyła zdanie, niemal każdy z obecnych już wykrzykiwał tytuł swojego faworyta. *Aladdin! Jurassic Park! Eternal Champions!* Każdemu takiemu okrzykowi towarzyszyła jeszcze informacja o wynikach sprzedaży i sugerowanej cenie. Hałas był niemały, ale Fornasier nie spodziewała się niczego innego. Obok niej siedzieli przecież specjaliści od sprzedaży i marketingu, a także producenci nadchodzących gier. Oczywiście każdy z nich chciał wypchnąć swój tytuł, bo ewaluacja ich pracy (i, zapewne, wysokość rocznych premii) zależała w dużej mierze od decyzji, jakie zostaną podjęte na tym spotkaniu. Jeśli na daną grę zostałoby złożone spore zamówienie i premierę podparłoby się odpowiednią kampanią marketingową, istniała ogromna szansa, że udałoby się wypromować hit. Dlatego pytanie Fornasier o najlepszą grę z katalogu Segi na bieżący rok było niczym prośba Świętego Mikołaja o wskazanie pośród grupy dzieci tego najgrzeczniejszego, które miało dostać najlepszy prezent.

– Dobra, ciszej – powiedziała Fornasier, bezskutecznie usiłując położyć kres tej kakofonii.

Dlatego właśnie nie mogła wyjść do łazienki: wystarczyła chwila, a już zawiązałyby się sojusze, a w każdym z zebranych obudziłby się wewnętrzny łobuz.

– Ej, uspokójcie się – poprosiła raz jeszcze.
– Cisza! – ryknął Paul Rioux i od razu wszyscy umilkli.
– A może spróbujemy innego podejścia? – zasugerowała Fornasier – Pogadajmy o *Star Fox*.

Gra miała wyjść w marcu i Nintendo inwestowało w ten tytuł więcej niż w jakikolwiek inny. Nie dość, że Redmond planowało wysłać aż milion sztuk do przeszło 18 tysięcy sklepów, to jeszcze organizowało specjalne imprezy promocyjne w Atlancie, Cleveland, Dallas, Houston, Los Angeles, Salt Lake City i Tampie. Żeby jednak nie oddawać pola rywalowi, Sega zaplanowała na ten okres premiery paru mocnych gier jak *X-Men*, *ToeJam & Earl 2* oraz *Ecco the Dolphin*, czyli piękny owoc fantazji Eda Annunziaty sprzed paru lat. Fornasier nie sądziła, żeby Sega mogła bardziej rozszerzyć przygotowywaną ofertę, lecz zastanawiała się, ile da się jeszcze wycisnąć z marketingu.

– *Star Fox* to duży projekt, ale jeszcze mamy szansę nieco podciąć mu skrzydła.

– Dzięki Bogu nie zaplanowali tego na święta – powiedział ktoś z marketingu.

– Nie jestem pewien, czy by nas zgnetli – stwierdził Richard Burns, przerywając rozmyślenia zebranych. – Istnieje spora szansa, że ich gra zatonełaby w szumie wokół *Sonic 2* day. Zresztą szczerze mówiąc, handlowcy, z którymi rozmawiałem, nie mają nic przeciwko zorganizowaniu swoistych miniświąt w marcu. Musimy to poważnie rozważyć.

– Już trochę za późno – odpowiedział ktoś z zespołu produkcyjnego. – Nie damy rady wypuścić niczego dodatkowego na marzec, a co dopiero jakiegoś dużego tytułu.

– Pewnie, że damy! – zadeklarowała Fornasier; jej umysł pracował na najwyższych obrotach. – Nie dosłownie oczywiście, ale Richard powiedział coś celnego. Jasne, że sklepy chciałyby mieć dodatkowe święta, i to powinniśmy im dać. Świąteczną premierę każdego miesiąca roku!

– Bach! – powiedział Tom Abramson, uderzając dłonią w stół. – Podoba mi się ten pomysł, biorę z miejsca. Jak z kartkami okolicznościowymi: co miesiąc dzieje się coś wyjątkowego.

Miesiąc po miesiącu brzmiał nieco zbyt agresywnie, ale Fornasier pomyślała, że co sześć, może osiem tygodni dałoby się wypuścić coś dużego. Zastanawiała się, czemu podobny pomysł nie przyszedł im do głowy wcześniej, szczególnie że przypominał rozłożoną w czasie strategię promocyjną zwyczajnych produktów konsumenckich. Nie miało to jednak

znaczenia, bo liczyło się tylko to, że taktyka ta zadziałała, kiedy ona pracowała w Del Monte, powinna więc zadziałać także w Sedze. A kiedy rozpoczęła się licytacja, czym grom powinna towarzyszyć specjalna kampania promocyjna, Fornasier nie mogła już dłużej ignorować swojego pęcherza. Cieszyła się jednak, że nie zdecydowała się na wcześniejsze skorzystanie z toalety, bo wtedy najpewniej nie przyszedłby jej do głowy pomysł z całorocznymi świętami.

Niedługo po tym spotkaniu mężczyzna nazwiskiem Bob Knapp rozpoczął długą podróż z Osaki do Newark. Droga z Japonii do New Jersey wiodła przez San Francisco. Podczas przesiadki spotkały go pewne nieprzyjemności przy bramce numer 81.

– Przepraszam pana bardzo – powiedział pracownik linii – ale tak mówi mi system.

– Niemożliwe – odparł Knapp. – Poprzedni lot miałem pierwszą klasą.

– Tak, to mi wyskakuje, ale na drugi odcinek ma pan wykupioną ekonomiczną.

– Rozumiem – odpowiedział Knapp. – A czy macie jeszcze coś dostępnego w pierwszej?

– Tak, jest jedno miejsce – powiedziała stojąca za nim kobieta; była to Ellen Beth Van Buskirk, która leciała na wschód na Toy Fair, a jako że miała na karcie uzbierane miliony mil, nie było mowy, aby nie poleciała pierwszą klasą – ale zaraz będzie moje.

Knapp odszedł o krok, żeby przyjrzeć się, z kim rozmawia, a potem podszedł z powrotem, żeby przedstawić jej swoją sprawę.

– Powinno przypaść mnie. Dopiero co przyleciałem z Osaki. Na pewno pani rozumie.

– Słucham? Oszalał pan?

– Bynajmniej – zaprzeczył Knapp.

Zaczęli się wyklócać, komu bardziej należy się miejsce. Niedługo potem ich spór przeszedł w przekomarzanki, a potem flirt. Ostatecznie pożądany fotel przypadł Knappowi, ale oboje nie mogli się doczekać lądowania w New Jersey, żeby móc kontynuować rozmowę.

Przez kilka następnych tygodni, kiedy Van Buskirk zajęta była pielęgnowaniem miłości od pierwszego wyklócenia, Tony Harman kończył pisać swój manifest i doszedł do konkluzji, że producent chcący wypuścić na rynek naprawdę świetną grę musi spełnić przynajmniej trzy podstawowe

warunki. Pierwszym był duży budżet wahający się pomiędzy 3 a 4 milionami, nienarzucający konieczności chodzenia na skróty. Drugi polegał na zapewnieniu doświadczenia porównywalnego z tym z salonu gier, innymi słowy: gra musi od razu przyciągać uwagę. Ostatni dotyczył ikonicznej postaci, najlepiej o ustabilizowanej pozycji na rynku (jak Mario) lub takiej, za którą idzie cała interesująca mitologia (jak w *Star Fox*). Oczywiście potrzeba było czegoś jeszcze poza tymi trzema rzeczami, lecz to one stanowiły fundament sukcesu firm takich jak Capcom, Konami czy nawet Sega, które potrafiły wypuszczać przebój za przebojem.

Niedługo po ukończeniu przez Harmana manifestu Arakawa zlecił mu niespodziewaną wyprawę.

– Jutro lecisz do Japonii – powiedział.

– Dobra – odparł Harman, nie okazując zdziwienia, bo nigdy nie pozwalał sobie na ujawnianie słabości przed szefem. – Z jakiego powodu?

– Posłałem twój manifest panu Yamauchiemu. Chce się z tobą zobaczyć.

Po bezgłośnym przełknięciu śliny Harman udał się na lotnisko z Arakawą i jego żoną. 24 godziny później byli już na dywaniku u Yamauchiego.

– Ojciec bardzo się cieszy, że zgodziłeś się przyjechać, choć poprosił o to z tak małym wyprzedzeniem – przetłumaczyła mu słowa Yamauchiego Yoko Arakawa.

Mimo że gabinet szefa Nintendo nie był duży, wzbudzał w człowieku pewien przestach, czego można się zresztą było spodziewać po cichym, ale twardym prezesie. Temperaturę podkrecono do 25 stopni i Yamauchi siedział za biurkiem w białym podkoszulku. Dolną połowę jego ciała skrywało sporej wielkości drewniane biurko. Przed sobą miał jeszcze nieskazitelnie czysty stolik kawowy, nieduży odbiornik telewizyjny i stojące po obu stronach gabinetu sofę. Niektórzy pracownicy NCL mówili o biurze „kraina Matki Mózg”, nawiązując do pojawiającego się na końcu gry *Metroid* gigantycznego, wysysającego energię przeciwnika przypominającego mózg. Yamauchi często miewał gości, którzy przychodzili i wychodzili, a ten dzień nie był wyjątkiem. Poza swoją córką, zięciem i Tonym Harmanem podejmował równocześnie Miyamoto, Yokoiego, Takedę i Sakamoto, którzy siedzieli godnie wyprostowani po obu stronach biurka i pocili się w niemiłosiernie nagrzanym pomieszczeniu.

– Przeczytałem pański raport i wydał mi się na tyle interesujący, że przekazałem go dalej, do największych ekspertów Nintendo – powiedział Yamauchi, wskazując gestem na legendy branży gier otaczające Harmana. –

Uważają, że się pan myli, i tylko Japończycy potrafią robić świetne gry.

– Z całym szacunkiem – skontrował Harman z wyraźną irytacją – pańscy eksperci, a mówię o obecnych tutaj ludziach, to jedni z najlepszych producentów gier na świecie. Lecz nie tylko oni zaliczają się do tej elitarnej grupy i naprawdę wierzę, że jeśli ma się odpowiednie środki, można zrobić dobrą grę daleko poza granicami Japonii.

Kiedy jego słowa przetłumaczono, przez gabinet przetoczyła się fala śmiechu. Harman usiłował się bronić, podkreślając główne punkty swojego manifestu i odwołując się do miłości do innowacji przejawianej przez pana Y., lecz ostatecznie niczego nie wskórał.

– Spójrzmy prawdzie w oczy – odezwała się Yoko Arakawa – nie wygrasz.

Harman już przygotowywał się do wyjścia z biura z podkulonym ogonem (uśmiechając się jednak pod nosem: przecież jego pomysł trafił na samą górę), ale zdecydował się wypróbować jeszcze jedno podejście:

– Chciałbym jeszcze o coś zapytać – podszedł o krok do Yamauchiego. – Ile złych reklam telewizyjnych wypuszczamy co roku?

Nie było to zbyt taktowne pytanie, lecz Harman zdawał sobie z tego sprawę i pomyślał, że bezpośredniość może Yamauchiemu zaimponować. Kiedy wszyscy zdawali się rozgryzać, o co Harmanowi chodzi, Yamauchi wybuchnął śmiechem, jeszcze zanim ktokolwiek zdążył o to dopytać.

– Odpowiedź brzmi: dużo – odparł szef Nintendo.

Harman pokiwał głową.

– A ile kosztuje nas jeden taki spot?

Yamauchi szybko przedyskutował koszty z ekspertami i odpowiedział:

– Mówią, że około 3 miliony.

Harman ponownie pokiwał głową.

– To może przekażecie mi tę sumę i dacie rok na zrobienie gry? Może się mylę, owszem, ale nawet jeśli, straciecie tylko to, że wyprodukuje jedną złą reklamę mniej.

Słyszając to, Yamauchi uśmiechnął się tak szczerze i szeroko, że Harman aż się zdziwił. Legendarny prezes NCL podniósł się z fotela i zaakceptował umowę, pod warunkiem że młody Amerykanin będzie informował Miyamoto o postępach.

– Postępy? – zapytał Nilsen, jedząc lunch z Kalinskem. – Nie mam nic do zameldowania i to jest problem.

– Nie bądź dla siebie taki surowy – odparł Kalinske.

Znał Nilsena już parę ładnych lat i nigdy go takiego nie widział. Nawal pracy związany z jego nowym stanowiskiem odciskał na nim wyraźne piętno zmęczenia. Kalinske chciał pocieszyć starego przyjaciela, przypomnieć, że jego harówka umacnia firmę, którą razem zbudowali, lecz widząc wyczerpanie malujące się na jego twarzy, zdał sobie sprawę, że to na nic. Nilsen ewidentnie nie był w nastroju na wspominki.

– Poprawi się, zanim się obejrzysz. Zobaczysz.

– A co jeśli nie? – zapytał Nilsen, bynajmniej nie retorycznie.

Kalinske założył, że kompan stara się wybadać, czy istnieją szanse na odzyskanie dawnej pracy. Nie żeby Nilsen naprawdę tego chciał, lecz należał do tych ludzi, którzy znajdują pociechę i siłę, mając do dyspozycji szereg możliwości. Niestety, jeśli rozmowa faktycznie zesłaby na te tory, nie znajdzie satysfakcjonującego dla niego finału. Bo Fornasier była znakomita w swojej nowej roli i to, czego jej brakowało jako autorce szalonych koncepcji, nadrabiała znakomitymi umiejętnościami menedżerskimi i komunikacyjnymi. Owszem, Nilsen był gwiazdą, ale z tyloma kucharzami na pokładzie Sega potrzebowała kogoś potrafiącego grać zespołowo. Firma nadal, może nawet bardziej niż zwykle, potrzebowała mocy Nilsena, lecz jego gwiazda musiała błyszczeć w innej galaktyce, jeśli Sega miała zamiar nadal rozwijać się na całym świecie.

– Al – powiedział Kalinske, próbując rozweselić przyjaciela – jesteś człowiekiem, który uczynił Bustera Douglasa sławniejszym, po tym jak stracił tytuł, niż kiedy go miał. I jeśli ktokolwiek potrafi dokonać takich rzeczy, to właśnie ty.

Nilsen pokiwał powoli głową. Raczej przetwarzał te słowa, niż się z nimi zgadzał.

– A jak nie?

– Ale czemu? – zapytał Arakawa, patrząc na okładkę kwietniowego numeru magazynu „GamePro”.

Znajdowała się tam grafika ze *Star Fox* przeznaczona do publikacji wyłącznie na łamach „Nintendo Power”. Bill White odbył rozmowę z Arakawą, Tilden i Harmanem, żeby przedyskutować możliwość wykorzystania jej w innych tytułach, i wyraźnie mu takiego prawa odmówiono.

– Nie wiem – odparła Tilden. – Też jestem zaskoczona.

I faktycznie była, choć jej niedowierzanie nie dorównywało zdziwieniu

Arakawy. Jemu podobny akt niesubordynacji wydawał się kompletnie niezrozumiały i niewybaczalny.

– Ale czemu? – powtórzył, nadal zszokowany nieposłuszeństwem.

Po dokonaniu rzeczonego odkrycia Arakawa obarczył Petera Maina zadaniem wyrzucenia White'a z pracy. Byłby on pierwszym pracownikiem NES zwolnionym ze stanowiska kierowniczego od założenia amerykańskiego oddziału. Main jednak nie miał zamiaru tego zrobić. Uważał White'a za nieocenionego współpracownika, poza tym przyznał, że dał swojemu protegowanemu zgodę.

– Jeśli już, powinienes wyrzucić mnie – powiedział, ale Arakawa był nieprzejednany.

Nie chodziło o brak szacunku dla hierarchii, lecz o fakt, że spojrzał komuś w oczy, powiedział nie, a później dowiedział się, że zignorowano jego bezpośrednie polecenie i podkopano zaufanie. Już podjął decyzję. Nadszedł czas, żeby Bill White odszedł z Nintendo. Peter Main miał odegrać rolę jego kata.

45. NIE DO PRZYJĘCIA

Hayao Nakayama przyjrzał się ostatecznemu prototypowi Sega Pico. Obrócił go w dłoniach i przeszył spojrzeniem, na poły się gapiąc, a na poły dumając nad tym, co trzymał. Zebrany w salce konferencyjnej zespół B + R z niecierpliwością wyczekiwał jakiegokolwiek reakcji z jego strony. Przenośne urządzenie służące zarówno do nauki, jak i zabawy miało bowiem teraz uzyskać akceptację Nakayamy-san, choć była to formalność, a nie konieczność. Części zostały już zamówione, formy odlane i Pico miało trafić na sklepowe półki, czy prezes Segi będzie sobie tego życzył, czy nie. Lecz mimo to tak bardzo chcieli, żeby projekt mu się spodobał, że nie mogli się doczekać chwili, kiedy Nakayama-san obdaruje ich uśmiechem. Nie szafował nim, tak już miał, lecz gdy zdecydował się do kogoś uśmiechnąć, to wyczekiwanie zawsze się opłacało. Kiedy odłożył prototyp na stół, wszyscy w pomieszczeniu zamarli w pełnym nadziei wyczekiwaniu.

Nakayama-san nie był jednak gotowy ani na uśmiech, ani na złowrogi grymas. Dział B + R wyraźnie się postarał i sprzęt wyglądał imponująco, co było istotne, bo Tom Kalinske uważał, że ta konsola to pewniak. Ale wyglądała na drogą i Nakayama chciał się dowiedzieć, ile wyniesie koszt produkcji. A jeszcze lepiej, gdyby znał cenę detaliczną. Zebrani spoglądali po sobie, po czym zaczęły spływać odpowiedzi. Ktoś zasugerował 15 tysięcy jenów, może 20, ale na pewno ten przedział cenowy (czyli między 150 a 200 dolarów).

Nakayama-san podniósł Pico ponownie i przetwarzał te informacje. Aż 15 tysięcy? Za to? Ale czemu? Tom Kalinske powiedział wyraźnie, że muszą sprzedawać po stówie, żeby Pico stało się globalną sensacją, i obecni tutaj pracownicy słyszeli o tych planach. Nie mieli żadnej wymówki, aby teraz zmieniać zdanie. Zdenerwowany Nakayama-san gwałtownie gruchnął urządzeniem o stół. To niedopuszczalne. Podniósł go i uderzył raz jeszcze. Nieakceptowalne. I znowu. Nie do pomyślenia!

Prezes Segi uderzał niebieską konsolą, aż zostały z niej kawałki plastiku. Nie przestawał jeszcze długo potem, chcąc się upewnić, że to, co chciał przekazać, będzie absolutnie jasne.

46. KREW, POT I GZY

– Daj spokój – powiedział z niedowierzaniem Kalinske, nachylając się nad biurkiem z przyciśniętym do ucha telefonem. – Jak nic przesadzasz.

– Przeciwnie – zaprzeczył Fischer. – Istnieje jakieś przeciwieństwo tego słowa? Niekładnie?

– Nie, takie słowo chyba nie istnieje – powątpiewał Kalinske.

– Okej. Czyli będziesz musiał mi po prostu uwierzyć na słowo. Uderzał konsolą tak długo, aż został z niej drobny mak.

– Ale ja ci uwierzyłem za pierwszym razem, tylko nie mogę tego ogarnąć.

Przez chwilę usiłował wyobrazić sobie reakcję swoich ludzi, kiedy zrobiliby coś podobnego podczas zebrania SOA. Nilsen zapewne nie posiadałby się z uciechy, a potem wszyscy rzuciliby się na podłogę i zaczęli zbierać kawałki, jakby to była najlepsza zabawa.

– Chyba musimy załatwić kamerę i znaleźć sposób na nagrywanie takich akcji z ukrycia.

Fischer wybuchnął śmiechem.

– Dobry pomysł, ale obawiam się, że niezbyt oryginalny. SOJ jak nic od dawna tak szpieguje.

– Obyś żartował.

– Nie pękaj. Ale poważnie, nie byłbyś zaskoczony?

– Naprawdę trudno będzie SOJ mnie zaskoczyć jeszcze przez długi czas. Nie tracę jednak nadziei.

– Taka natura optymisty – podsumował Fischer.

– Optymista z wierzchu – poprawił Kalinske – ale tak naprawdę pragmatyk.

– I żadnego pesymizmu?

– Chciałbym – roześmiał się Kalinske. – Nie zapominaj, co powiedziałeś mi przed chwilą: że szef SOJ, człowiek podpisujący moje czeki, miał kolejny napad szału, a ofiarami tego wybuchu byli ci sami ludzie, którzy za naszą

radą mieli pracować z Sony. Dlatego lepiej będzie zacząć szukać planu awaryjnego. A skoro już o tym mowa, muszę się z kimś zobaczyć.

Jeśli uznać Kalinskiego za króla wizytownika, to w kwestii kontaktów z ludźmi z branży technicznej i reklamowej Doug Glen był co najmniej księciem. Posiadane przez niego znajomości od lat stanowiły ważny atut Segi (wystarczy wymienić chociażby Segę CD i Goodby, Berlin & Silverstein) i pomogły wydatnie chociażby przy Sega Channel, jako że Glen był istotnym łącznikiem pomiędzy firmą a TCI i Time Warner Cable. To dzięki niemu zainicjowano rewolucyjny projekt gier na życzenie. Te i inne przełomowe plany powiązane z Sega Channel miały zostać ogłoszone podczas letniego CES. Krajowe testy zaplanowano na czerwiec. Jeśli wszystko poszłoby zgodnie z założeniami, kanał udostępniono by milionom abonentów akurat na święta 1993 roku.

– Chcesz pogadać o Sega Channel – zapytał Glen, przestępując próg biura Kalinskiego – czy chodzi ci o ratingi? Mnie bez różnicy, ale mógłbyś dawać znać, tobym się przygotował zawczasu.

Glenowi chodziło o przygotowywany przez Segę system kategorii wiekowych. Po grzecznościowym telefonie od Arthura Pobera z CARU firma prędko zdecydowała o zwołaniu komisji, której zadaniem byłoby określanie ratingu gier, tak jak w przypadku produkcji filmowych robiło to Motion Picture Association of America (MPAA). Ba, Sega nawet skontaktowała się z prezesem rzeczony organizacji Jackiem Valentim, ale i on, i inni ludzie z branży filmowej nie mieli zamiaru zajmować się jakimiś tam gramami i narażać na szwank swojej reputacji. Skoro konsultacje z MPAA zakończyły się fiaskiem, Sega rozpoczęła poszukiwania innego partnera. Był to szlachetny pomysł i z pewnością udałooby się firmie wytworzyć swoistą zasłonę dymną (a Kalinskemu – oczyścić sumienie), ale pozostało jeszcze całe mnóstwo trudności do pokonania: ustalenie, kto miałby te gry oceniać, podług jakich kryteriów i, co najważniejsze, jak poprowadzić całą akcję tak, aby nie było oczywiste, że komisja działa pod dyktando Segi.

– Nie, nie, chciałem z tobą pogadać o czymś zupełnie innym – powiedział Kalinske. – Bo zastanawiałem się nad pewną sprawą: znasz kogoś od hardware’u?

– Jasne – odparł Glen. – Jak chcesz, to cię wprowadzę do Doliny Krzemowej.

– A gdyby chodziło o sprzęt do gier?

Glen podrapał się po nosie; na jego palcu błysnął w słońcu mosiężny

sygnet z MIT.

– Pytasz mnie, czy ktoś z Sega of Japan jest godny zaufania?

– Bynajmniej – odparł Kalinske. – Chociaż kiedy teraz o tym myślę, to pewnie powinienem być cię o to zapytać już parę dobrych miesięcy temu.

– Czyli czego szukasz? Kontaktu z Nintendo?

– Kontaktu, który pomoże nam skonstruować konsolę nowej generacji, którą pobijemy Nintendo.

Glen pokiwał głową. Zastanawiał się, jakież to scenariusz mógł zainspirować podobny plan.

– O ile dobrze rozumiem, Sega of Japan jest bliska ukończenia prototypu 32-bitowej konsoli. Czy tak?

– Tak, tak, oczywiście – odparł Kalinske. – Ale obawiam się, że ten prototyp nie będzie tym, czego oczekujemy.

– Rozumiem – odparł Glen. – Nikt nie przychodzi mi teraz do głowy, ale się zorientuję. Myślisz o jakiejś konkretnej firmie czy regionie, którym mam się zainteresować? I skoro już przy tym jesteśmy, kogo unikać?

– Nie trać czasu na Sony – powiedział Kalinske. – Poza tym masz całkowitą dowolność. Ale jeśli mogę coś zasugerować, dobrze byłoby podsyć ducha pracy zespołowej. Bardzo pomogłoby mi też znalezienie kogoś z SOJ, z kim mógłbym nawiązać kontakt.

– Odnotowane – odparł Glen, już przeglądając swój mentalny wizytownik. – Biorąc pod uwagę trajektorię tej rozmowy, przychodzi mi do głowy jeszcze jedno pytanie.

– Dawaj.

– Bez względu na to, czy moje starania okażą się owocne, czy nie, rozważałeś, co się wydarzy, jeśli tak zwana konsola nowej generacji od Segi będzie gorsza od tej, którą wypuści Nintendo?

– Zaufaj mi, Doug, bardzo długo o tym myślałem.

– A czy istnieje hipotetyczny scenariusz, w którym podobny zwrot akcji nie skutkuje wymazaniem wszystkiego, co im zrobiliśmy przez ostatnie dwa lata?

– Tylko jeden – odparł Kalinske. – Złamiemy ich jeszcze podczas trwania ery 16-bitowej i zanim przyjdzie czas nowej wojny, będą tak daleko za nami, że już nie wyliżą się z ran.

Glen mrugnął parokrotnie, zastanawiając się nad tymi słowami.

– Nie wydaje mi się to prawdopodobne.

– Nie, nie wydaje się – zawtórował mu Kalinske. – Ale człowiek może

sobie pomarzyć, co nie?

W marcu 1993 roku Kalinske raz jeszcze spróbował urzeczywistnić swoje marzenie, tym razem zapraszając do siedziby Segi pałkarza Seattle Mariners Kena Griffeya juniora, aby przedyskutować z nim możliwość wypuszczenia wspólnej gry. Griffey zaakceptował propozycję i tuż przed startem kolejnego sezonu baseballowego odwiedził Redwood Shores ze swoją żoną Melissą oraz agentem Brianem Goldbergiem. Po powitaniu swoich gości, lecz jeszcze przed oprowadzeniem ich po budynku, Kalinske wygłosił formułkę, której treść spotkała się ze zrozumieniem i ciepłym przyjęciem obecnych, mimo że wszyscy doskonale wiedzieli, jaka to bzdura.

– Chciałbym zacząć od tego – powiedział – że plany Segi są całkowicie niezależne od wykupienia Mariners przez Nintendo.

– Tak, oczywiście – powiedział Griffey, przyzwalając na jawne kłamstwo. Jego żona przytaknęła.

– Nawet nam przez myśl nie przeszło, że jest inaczej – dodał dla porządku Goldberg.

Ale prawda i tak nie miała znaczenia. A przynajmniej nie dla intencji obu stron. Griffey i jego agent wykorzystywali Kalinskego jako punkt oparcia w negocjacjach z Nintendo, a Kalinske używał ich, żeby zawstydzić konkurenta. Czyli w najlepszym razie robią razem grę, a w najgorszym Nintendo będzie musiało wydać na Griffeya jeszcze więcej pieniędzy.

– Skoro już o tym mowa – mówił Kalinske – jak idzie praca pod nowym kierownictwem? Mam nadzieję, że przejście odbyło się gładko?

Griffey i jego żona wypowiedzieli się pozytywnie o wpływie Nintendo na drużynę. Wszystko szło jak należy, żadnych skarg, świetnie, że Mariners uniknęli wyrwania z korzeniami z Seattle.

– Jeśli zaś chodzi o negocjacje finansowe – dodał Goldberg – mogę potwierdzić: to ludzie z klasą.

Agent mówił o nowym czteroletnim kontrakcie opiewającym na 25 milionów dolarów, który Griffey podpisał podczas ostatniej przerwy w rozgrywkach, co czyniło go jednym z najlepiej zarabiających graczy w Major League Baseball (niedaleko za sześcioletnim kontraktem Barry'ego Bondsza z San Francisco Giants, za który ten otrzymać miał 43 miliony i 750 tysięcy). Kiedy wszyscy obecni zaczęli wyobrażać sobie te iście bająskie sumy, Kalinske jął się zastanawiać, jak bardzo Maina, Lincoln i Arakawę wyprowadziłaby z równowagi wiadomość, że facet, któremu płacą

25 baniek, podpisał umowę z Segą.

Kiedy już mieli z głowy wszystkie te obowiązkowe gadki, kilka kolejnych godzin spędzili przy różnych grach (Griffeyowi szczególnie zaimponowała Sega CD), a Kalinske nie przestawał zachwalać swojej firmy i nadzwyczajnych zdolności działu marketingu.

– Spójrz tylko na Joego Montanę – tłumaczył. – Choć dobija już do ostatniego etapu kariery, nigdy jeszcze nie był tak rozchwytywany.

I mimo że wyglądało to na kolejną rzuconą mimochodem przechwałkę na temat potężnej sprawczej siły Segi, był to kolejny istotny powód, dla którego Kalinske starał się o Griffeya. Od 1990 roku Joe Montana służył jego firmie za twarz całej linii gier sportowych. Futbolista nadawał się do tego idealnie: był człowiekiem sukcesu (cztery razy zwyciężał Super Bowl) oraz wysokiej klasy partnerem (nigdy nie narzekał na konieczność kręcenia reklam, pojawiania się na spotkaniach promocyjnych czy podpisywania gier), lecz nie dało się zaprzeczyć, że dni jego kariery były policzone. Pod koniec 1990 roku, kiedy zdobył tytuł MVP, doznał kontuzji łokcia podczas meczu o mistrzostwo NFC. Nie grał w kolejnych dwóch sezonach. Kiedy oglądał mecze zza linii bocznej, jego zastępca, młody mańkut Steve Young, cudownym sposobem stał się jednym z najlepszych rozgrywających w lidze (a nawet zdobył w 1992 roku tytuł MVP), co upewniło ewentualnych wątpiących, że kariera Montany dogasa albo zostanie sprzedany jakiejś podrzędnej drużynie i tam będzie dogorywał przed emeryturą. Żaden z tych scenariuszy nie był dla Segi szczególnie atrakcyjny, dlatego Kalinske i jego koledzy chcieli zapewnić swoim grom sportowym nową twarz. Istniał jeszcze jeden powód, dla którego firmie tak się śpieszyło, aby zainteresować sobą kogoś młodszego: nowy poddział Sega Sports.

Podczas reformowania struktury firmy, kiedy to przesunięto Nilsena do globalnego marketingu, a Diane Fornasier przydzielono do Genesis, przekazano jej również kontrolę nad zarządzaniem marką i produktem. Sega rozwijała się wówczas tak szybko, że Fornasier i inni kierownicy wykorzystali ten moment, żeby zbudować silne poddziały. Poszczególne zespoły miały się zajmować grami przeznaczonymi jedynie dla kobiet albo dla dzieci, lecz pierwszym terytorium, jakie zdecydowali się zająć, było cyfrowe boisko. Był to logiczny wybór, bo Sega dysponowała mocnym katalogiem gier sportowych, a ostatnimi czasy Electronic Arts odniosło sukces dzięki świeżutkiej marce EA Sports (ich *John Madden Football* i *NHLPA Hockey '93* znalazły się w grupie najlepiej sprzedających się gier na

Genesis). Po podjęciu decyzji rozpoczęto poszukiwania odpowiedniej nazwy.

Konsultanci wyszli z propozycjami, rozmawiali z ludźmi z ulicy, aż uradzano, że nowa seria gier będzie nosić nazwę Sega Sports. Skoro premierę wyznaczono na drugą połowę 1993 roku, a Joe Montana nie młodniał, czy mógł być lepszy moment na zatrudnienie Kena Griffeya juniora?

Mając świadomość tego wszystkiego, szef Sega of America robił, co mógł, żeby zaimponować gwiazdorowi podczas jego wizyty w Redwood Shores. Po wszystkim Griffey oraz jego żona i agent siedzieli jeszcze przez parę godzin w gabinecie Kalinskiego, rozmawiając z nim o baseballu, grach i wszystkim, co im przyszło do głowy. Cała czwórka spędziła przyjemny dzień i po tym spotkaniu Kalinskie miał jeszcze większą nadzieję, że Griffey zapomni o Nintendo i przejdzie na ciemną stronę mocy.

Kilka dni później wyciekły informacje na temat ich spotkania i „Seattle Times” opublikował artykuł Boba Sherwina z nagłówkiem *Geneza konfliktu: Griffey rozmawia o grach z Segą, a nie z Nintendo*. W tekście (podsumowanym poniżej) opisywał szczegółowo, jak obie strony mogą na tym układzie zyskać, i podkreślał różnice w filozofii biznesowej między Segą a Nintendo:

Niedziela, 21 marca 1993

Peoria, Arizona

Zapalowy drużyny Seattle Ken Griffey junior stał się bohaterem głośnej sprawy w branży gier wideo, a Nintendo być może nawet nie sięgnie po joystick.

„Jako że jesteśmy całkowicie szczerzy zarówno z Nintendo, jak i z Mariners, powiadomiliśmy ich, co jest na rzeczy – powiedział agent Griffeya, Brian Goldberg. – Daliśmy Nintendo czas na odpowiedź, o ile będą chcieli z tej możliwości skorzystać”.

Lecz w kuluarach mówi się, że podpisanie przez Griffeya umowy z Segą będzie przez Nintendo odczytane jako akt nielojalności.

„Mieli swoją szansę – mówił Griffey. – To nie tak, że zwróciłem się do Segi i zaproponowałem, abyśmy zrobili razem grę. To oni do mnie zadzwonili. A Nintendo nie. Jeśli chcą nazywać moją ewentualną decyzję nielojalną, niech i tak będzie”.

Żadna siła na świecie nie zmusiłaby Kalinskiego do powstrzymania się od uśmiechu, jaki wykwitł na jego twarzy po przeczytaniu powyższego artykułu.

Parę tygodni później Kalinske znowu miał powód do młodzieńczej radochy. Tym razem jednak jego szeroki uśmiech nie miał nic wspólnego z Griffeyem, a z człowiekiem nazwiskiem Garske.

Chris Garske był wiceprezesem SOA do spraw zarządzania licencjami.

– Czyli pomysł ci się podoba? – zapytał.

– Owszem – odparł nadal uśmiechnięty Kalinske – ale muszę przyznać, że dostarczony przez ciebie news ucieszył mnie równie bardzo.

Chodziło o decyzję Nintendo, które ocenzurowało swoją wersję *Mortal Kombat* na przykład poprzez zmianę koloru tryskającej krwi z wyrazistej czerwieni na zwykłą szarość. Choć Howard Lincoln zdecydował się na ten krok już przed paroma miesiącami, Kalinske dowiedział się o tym dopiero teraz. A były to świetne wieści! Bo skoro Nintendo wypuści wykastrowaną wersję gry, nie ma mowy, żeby Sega na tym nie skorzystała. Trudniej było jednak określić, jak to zrobić, szczególnie biorąc pod uwagę to, nad czym Sega pracowała przez tyle minionych tygodni.

Po odrzuceniu przez MPAA propozycji współpracy przy grach wideo Sega ruszyła z projektem samodzielnie. Firma stworzyła Videogame Ratings Council (VRC), które miało być nowym organem przyznającym kategorie wiekowe premierowym produkcjom. Z początku organizacja miała się zajmować jedynie tytułami wydawanymi przez Sege, lecz chciano, aby docelowo pod VRC podpadały wszystkie firmy i wszystkie systemy. Istotna była jednak bezstronność oraz wyrobienie sobie reputacji organu uczciwego, dlatego Kalinske na pierwszego szefa VRC wybrał Arthura Pobera. Stworzenie takiej organizacji z niczego było nie lada wyzwaniem, podobnie jak ustalenie reguł ratingowych. Ile szczebli powinien mieć ten system i gdzie mają przebiegać kategorie wiekowe? Jaka jest różnica między przemocą, przemocą kreskówkową i przemocą sugestywną? Czy bardziej realistyczne gry (jak te na Sega CD) powinny podpadać pod inne standardy niż tytuły 16-bitowe? Po konsultacjach z Poberem, rozmowach z psychologami i tygodniach wewnętrznych dyskusji Sega opracowała trzystopniowy system:

- **GA (General Audiences):** gra odpowiednia dla całej rodziny, niezawierająca krwi ani dosłownej przemocy. Brak wulgarного słownictwa, aluzji seksualnych, tematów powiązanych z narkotykami czy alkoholem.
- **MA-13 (Mature Audiences):** doradzana kontrola rodzicielska. Obecność scen i postaci stworzonych z myślą o graczach nastoletnich.

Może zawierać krew i graficzną przemoc.

- **MA-17 (Adults Only):** nieodpowiednie dla dzieci. Gra zawiera niejednoznaczne sceny i skierowana jest do dorosłego odbiorcy. Mogą występować spore ilości krwi, sugestywnej przemocy, aluzji seksualnych, a także wulgaryzmy oraz odniesienia do narkotyków i alkoholu.

Mając ustanowione jasne kryteria i VRC skore do działania, Sega była gotowa ruszyć ze swoim systemem ratingowym. Ale pozostawała kwestia *Mortal Kombat*. Jak zareaguje rynek, jeśli przyznają jednej z najbardziej oczekiwanych gier ostatnich lat surową kategorię wiekową? I jak przełoży się to na sprzedaż? Gdyby tylko Sega mogła wypuścić brutalniejszą wersję niż Nintendo i uniknąć ratingu MA-17 przy jednoczesnym zachowaniu neutralności VRC...

I wydawało się, że Garske znalazł rozwiązanie.

– Krwawy kod – tłumaczył Kalinskemu. – Kupujesz ocenzone grę bez całej tej brutalności i czerwonych fontann, ale żeby mieć do tego wszystkiego dostęp i cieszyć się wersją taką jak na automatach, wystarczy wklepać odpowiednią sekwencję przycisków i... bum, tryska jucha.

– Nazwiemy to krwawym kodem? – zapytał szef SOA.

– Tak – odpowiedział Garske. – Albo, jeśli ci się nie podoba, jakoś inaczej.

– Nie, nie, podoba mi się.

Krwawy kod. Dzięki niemu Sega zje ciastko, będzie miała ciastko i jeszcze zostaną jej okruchy, żeby cisnąć nimi Nintendo prosto w oczy.

47. CZŁOWIEK, KTÓRY PRZYSZEDŁ Z PEPSI

Piękno może i faktycznie jest wartością wartością względną, lecz kiedy George Harrison obejrzał gotowy już film *Super Mario Bros.*, nabrał pewności, że znajdzie się niewielu takich, którzy dojrzą w tej potworności cokolwiek ładnego.

– Czemu Mario i Luigi są w klubie nocnym? – zapytał teatralnym szeptem, zwracając na siebie uwagę siedzącego obok Japończyka, który uśmiechnął się uprzejmie.

Harrison znajdował się w niedużej salce kinowej w Pasadenie. Przyleciał do Los Angeles na prośbę Arakawy. Miał odebrać legendarnego Shigeru Miyamoto i zabrać twórcę Maria na specjalny pokaz filmu opartego na jego grze. Do tej pory Miyamoto nie widział nawet króciutkiego fragmentu filmu i Harrison otrzymał wyraźne polecenie, żeby zadbać o jego dobry humor. Co, zważywszy na jego reputację, zadziwiające, japoński producent wydawał się rozluźniony. Nie rozzłościły go nawet kalifornijskie korki, nie stracił panowania nad sobą, kiedy na ekranie masakrowano stworzone przezeń ikoniczne postacie i uśmiechał się uprzejmie, kiedy Harrison wzdychał i szeptał umyślnie głośno kolejne pytania retoryczne i uwagi.

– Czemu Mario miałby tak tańczyć? – wymamrotał do siebie, na co Miyamoto ponownie odpowiedział ciepłym uśmiechem.

George Harrison był nowym dyrektorem do spraw marketingu i komunikacji korporacyjnej Nintendo of America, które to stanowisko zwolnił Bill White. Awans ten uczynił z niego prawą rękę Petera Maina i był dla niego świetną okazją do zawodowego rozwoju, lecz po twarzy Harrisona nie dało się poznać żadnego entuzjazmu. Można to wytłumaczyć kilkoma powodami. Przede wszystkim Harrison miał niebywały talent do wychodzenia na prostą. Bez względu na to, czy stykał się z dobrymi, czy ze

złymi wieściami, zawsze miał minę człowieka, którego przed momentem ktoś poinformował, która jest godzina: wdzięcznego, zamyślnego i przetrawiającego informacje. Poza tym nie skakał wysoko z radości, bo dziewięć miesięcy wcześniej dano mu do zrozumienia, że już tę posadę otrzymał.

Pierwotnie George Harrison został zatrudniony przez Nintendo pod koniec 1991 roku, kilka miesięcy po premierze Super Nintendo. Był wówczas dyrektorem odpowiedzialnym za nowe projekty w Quaker Oats, zarządzał inwestycjami w zewnętrznych firmach lub pozyskiwał niewielkie przedsiębiorstwa, które pasowały do profilu marki. I choć odwalał tam kawał naprawdę imponującej roboty, wydawało się, że uwagę Petera Maina zwróciło to, czym zajmował się wcześniej. Zanim przyjęto go do Quaker Oats, od 1981 do 1987 roku był dyrektorem marketingu na całą Amerykę w PepsiCo i walczył dla drugiej co do wielkości firmy produkującej napoje gazowane podczas tak zwanej „wojny na kole”, która zdominowała całą dekadę.

Tak jak trwający obecnie konflikt pomiędzy Segą a Nintendo, toczona zacięcie wojna na kole rozgrywała się pomiędzy dwoma firmami: przebojowym i awanturniczym Pepsi oraz cieszącą się mocną pozycją lidera na rynku Coca--Colą. Choć przepychanki te trwały już tak naprawdę od końca XIX wieku (Coke założono w 1886 roku, a Pepsi w 1898), Coca-Cola nie zwracała zbyt dużej uwagi na swojego mniejszego rywala aż do roku 1975, kiedy stojąca na pozornie przegranej pozycji firma zainwestowała w marketing i ogłosiła słynne dzisiaj „Wyzwanie Pepsi”. Kampania ta rozpoczęła się od testowania napoju w rozsianych po kraju galeriach handlowych, ale ostatecznie rozrosła się do rozmiarów czegoś znacznie większego niż amatorski eksperyment naukowy. Udało się bowiem orzeźwić ducha firmy. Pepsi nie tylko rzuciło Coli wyzwanie, ale również namawiało młodego człowieka, żeby wystąpił przeciwko status quo i pił coś innego niż jego rodzice. Ten zorientowany na nastoletniego klienta test wyewoluował i wykuto slogan reklamowy: „Pepsi: wybór nowego pokolenia”. Do 1983 roku firma zaczęła wyprzedzać konkurenta i potrzebowała czegoś dużego, co wypchnie ją na szczyt. Tym czymś, a raczej kimś, był Michael Jackson, który podpisał opiewający na 5 milionów dolarów rekordowy kontrakt i tym samym stał się twarzą Pokolenia Pepsi, a zarazem, całkiem dosłownie, Królem Popu[7]. Lecz choć to Jackson był w dużej mierze odpowiedzialny za ówczesny nagły wzrost popularności Pepsi, firma

niebawem odkryła jeszcze jednego asa, kiedy Coke popełniło potworną gafę, niemal przyplacając ją finansową ruiną.

Podczas gdy Pepsi przeprowadzało swoje testy publicznie, Coke podjęło podobne kroki za kulisami. Starsze kierownictwo zleciło tajny program badawczy Projekt Kansas, którego celem było opracowanie receptury, wyprodukowanie i rozreklamowanie nowej, lepiej smakującej coli. Po paru latach wypróbowywania chemicznych formuł i przeprowadzania prób na zróżnicowanych grupach testowych narodziła się słodsza cola. Napój ten, który miał się stać przyszłością marki, nazwano New Coke i wypuszczono na rynek w 1985 roku. Niedługo czekano na gwałtowną i negatywną reakcję klienteli, tak ostrą, że do tej pory nie spotkała się z podobną bodaj żadna firma z listy Fortune 500. Dział obsługi klienta Coca-Coli całymi dniami odbierał skargi, a po paru tygodniach zgromadził już przeszło 400 listów od wściekłych konsumentów. Sytuacja wymknęła się spod kontroli tak bardzo, że rozlewnie pozwały swojego dostawcę za zmianę produktu.

Niecałe trzy miesiące po wprowadzeniu New Coke na rynek, 10 lipca 1985 roku, Peter Jennings, prezenter ABC News, przerwał emisję odcinka serialu *General Hospital*, żeby ogłosić przyznanie się szefostwa Coca-Coli do błędu i powrót Coke do oryginalnej formuły. Celebracja comebacku ikonicznego napoju spotkała się z entuzjastycznym przyjęciem. Po 48 godzinach od podania tej informacji przeszło 30 tysięcy ludzi zadzwoniło na gorącą linię Coke, żeby pochwalić tę decyzję. Senator stanu Arkansas David Pryor powiedział wtedy słynne słowa: „To znacząca chwila w historii USA”. Jeszcze przed końcem roku firma wszędzie powróciła do swojej oryginalnej formuły, a wojna na kole rozgorzała na nowo. Raz atakowała jedna strona, a druga się broniła, potem broniła się jedna, a atakowała druga, przy czym każda z firm starała się uczynić swój napój swoistą metaforą nowoczesnego stylu życia.

Jako że George Harrison był człowiekiem, który przeżył wszystkie te bitwy, nauczył się niejednego o wizerunku marki i o ukrytej psychologicznej zalecie bycia graczem startującym z pozornie przegranej pozycji. Pepsi udało się wymierzyć Coke fangę w nos i sprowokować reakcję przeciwnika. Strategia ta podziałała, bo Coca-Cola została złapana z opuszczoną gardą i musiała dwoić się i troić, żeby naprawić swoje błędy. Dlatego najważniejszym doświadczeniem wyniesionym przez Harrisona z pracy dla Pepsi była waga owej reakcji: jak odpowiedzieć, kiedy odpowiedzieć i, co najistotniejsze, kiedy lepiej trzymać się na uboczu.

Nintendo cieszyło się, że są jeszcze specje od marketingu, którzy nie marzą jedynie o kolejnej reklamowej rewolucji (jak Sonic 2sday czy trasy po centrach handlowych zorganizowane przez Ala Nilsena), a potrafią docenić znaczenie pojedynczych potyczek. Podobna mentalność znakomicie pasowała do zainspirowanego przez Arakawę i egzekwowanego przez Maina podejścia marketingu NOA, który poświęcał się strategiom długoterminowym zamiast nagłym zrywom. Ponadto Harrison potrafił zajrzeć rywalowi w samo serce, bo przecież w trakcie wojen na kole pracował dla firmy będącej w tym konflikcie odpowiednikiem Segi. Dlatego w marcu 1992 roku przyjął ofertę otrzymaną od dyrektora działu reklamy i promocji NOA i został tamtejszym człowiekiem numer dwa od marketingu, zaraz za niedoścignionym Peterem Mainem.

A przynajmniej tak myślał. Bo kiedy przyleciał do Redmond, odkrył, że Bill White (człowiek, na którego miejsce przyszedł) został przesunięty na nowo utworzone stanowisko i zajmował się komunikacją korporacyjną. Pozwoliło mu to wyciągnąć wniosek, że albo White od dłuższego czasu stapał po cienkim lodzie, albo Nintendo to koszmarnie zorganizowana firma. A biorąc pod uwagę to, co do tej pory zdążył zaobserwować, organizacja nie była tutaj żadnym problemem. Harrison był oczywiście sfrustrowany przebiegiem wydarzeń (choć trudno było powiedzieć, jak się czuł, ponieważ przez cały czas chodził z identyczną miną), lecz wszystkie negatywne myśli uleciały z jego głowy, kiedy zakochał się w korporacyjnej kulturze Nintendo i niewiarygodnej dynamice przemysłu gier wideo. Na tle branży spożywczej była to prędkość światła. Nie mógł powiedzieć złego słowa na Pepsi, lecz tam ciągle miał do czynienia z tym samym produktem. Pepsi, Diet Pepsi i to wszystko, ciągle od nowa. Tutaj co miesiąc musiał się zajmować innymi gramami, model biznesowy przypominał ten typowy dla hollywoodzkich studiów filmowych, a cały przemysł napędzały kolejne hity, dla których weekend otwarcia decydował zazwyczaj o ewentualnym sukcesie danego tytułu. Okazało się również, że istnieje jeszcze jedna niespodziewana zaleta pracy dla Nintendo: lepszy kontakt z dzieckiem. Harrison nie miał pojęcia o grach, za to jego sześciolatek był ekspertem. Często siedzieli razem do późna i testowali nowe tytuły, a syn dzielił się z nim uwagami na temat kampanii reklamowych i doradzał, które elementy rozgrywki podkreślić. Po latach pracy w firmach lepszych i gorszych Harrison nareszcie, jak sądził, znalazł pracę idealną. Choć ludzie spoza branży zastanawiali się, czemu dołączył do Nintendo podczas recesji, on sam nigdy się tym nie martwił.

Z jego perspektywy Tom Kalinske był nikim innym jak branżową wersją Don Kichota z La Manchy: udawało mu się zainteresować wszystkich różnego rodzaju sztuczkami, lecz – Harrison był co do tego przekonany – z czasem ludzie zorientują się, że Sega to nic innego jak maskarada. Powolne, ale stabilne tempo Nintendo pasowało Harrisonowi, a na początku 1993 roku poczuł się jeszcze lepiej, kiedy Bill White nagle zniknął i dzięki temu on mógł przejąć stanowisko, które, jak myślał, już od dawna piastował.

– Fantastyczne! – rozległ się czyjś krzyk, gdy weszły napisy końcowe *Super Mario Bros.*

Niektórzy się śmiali, inni klaskali, a kiedy Harrison odwrócił się do Miyamoto, znowu zobaczył ten sam uśmiech. Stresował się tym, co usłyszy od niego na temat filmu, i przygotowywał się na najgorsze. Bo nawet w ekstrawertycznych geniuszach dochodzi do głosu ciemna strona ich natury, kiedy ktoś masakruje ich arcydzieło.

– I co myślisz? – zapytał Harrison.

Film był oczywiście okropny, chodziło mu tylko o stopień irytacji i niezadowolenia Miyamoto.

Ten przekrzywił głowę i, jak się wydawało, zamyślił się. Obraz miał wejść do kin w kolejnym miesiącu, dokładnie 28 maja 1993 roku, ale gniewna reakcja Miyamoto mogłaby to wszystko zmienić. Lecz kiedy nareszcie się odezwał, nie krzyczał ani nie wyklinał, nie zdradził się ani na chwilę z tym, że tkwi w nim cokolwiek innego poza łagodnością godną pluszaka.

Nie powiedział złego słowa na temat filmu i wydawał się pewny, że ludziom uda się go odseparować od dzieła jego umysłu i rąk, nad którym spędził tyle lat. Jak inni pracownicy Nintendo, on także posiadał instynktowny talent do oceniania, które potyczki godne są złapania za broń.

Po seansie Harrison poleciał z powrotem do Redmond, na spotkanie z prezesem NOA.

– George – przywitał się z nim Japończyk, prowadząc go do gabinetu. – I co, obejrzałeś film?

– Owszem – przytaknął Harrison, zajmując miejsce na fotelu naprzeciwko swojego szefa. – Obejrzałem od początku do końca, siedząc obok pana Miyamoto.

– Znakomicie – odparł Arakawa. Ewidentnie był zadowolony, acz próbował nie dać tego po sobie poznać. – Co myślisz?

– Mam dobre i złe wieści – powiedział Harrison.

Miał nie tylko zaopiekować się Miyamoto, ale też ocenić, czy film jest aż tak zły, żeby Nintendo opłacało się wydać furę pieniędzy na prawa do dystrybucji i dopilnować, by nigdy nie ujrzał światła dziennego.

– Złe są takie, że film jest naprawdę okropny. Koszmarny.

Arakawa pokiwał głową. Nie była to dla niego żadna niespodzianka.

– Ale zniknie z kin tak szybko, że nawet nikt go nie zauważy. Chyba lepiej będzie dać sobie z nim spokój, niż płacić taki okup, aby ukryć taśmę gdzieś na półce.

– Jesteś pewien?

Harrison zastanowił się nad odpowiedzią. Jak nic była to jedna z najgorszych rzeczy, jakie oglądał, i nie było mowy, aby film pomógł Nintendo odzyskać utracony na rzecz Segi kawał rynku. Kusiło go, żeby po prostu się tego chłamu pozbyć (przecież Nintendo miało pieniądze, żeby tego dokonać, i to bez zbędnego krzyku) i zbagatelizować całą sprawę, ale tak robiły firmy pokroju Pepsi. Coca-Cola i liderzy na rynku musieli brać podobne rzeczy na klatę i ruszać dalej.

– Tak – odpowiedział Harrison. – Jestem pewien.

– Dobrze. No to ruszamy – powiedział Arakawa.

I tak zrobili.

Tymczasem kiedy Nintendo cieszyło się swoją rolą lidera jak niegdyś Coke, Sega wyrwała stronę prosto z marketingowego podręcznika Pepsi. 10 lat wcześniej Michael Jackson pomógł koncernowi dostać się na szczyt (choć tylko na chwilę) i Tom Kalinske również chciał mieć go po swojej stronie. Nie było to coś łatwego do osiągnięcia (szczególnie że *Moonwalker*, poprzednia gra z udziałem Jacksona, choć sprzedawała się nieźle, nie osiągnęła spektakularnego sukcesu), ale tym razem Król Popu miały wsparcie innej gwiazdy: jeża Sonica. I tak Jackson zobowiązał się skomponować soundtrack do trzeciej gry z serii. Kalinske ufał, że będzie to największy tytuł Segi, a zarazem pierwszy przypadek, kiedy ścieżka dźwiękowa gry wideo osiągnie status popowego albumu. I wszystko byłoby świetnie, gdyby nie jeden mały szkopuł.

Tak jak się spodziewano, nie było szans, aby przygotować *Sonica 3* na święta 1993 roku, ale jako że firma wdrażała zaproponowaną przez Fornasier strategię, według której każdy dzień mógł być nowymi świętami, opóźnienie stanowiło kwestię względną. Dlatego terminy nie były aż takim problemem, lecz rozmiar planowanej gry już tak. Ponieważ miała to być ostatnia część

serii Yujiego Naki wyprodukowana na Genesis (potem miał już pracować nad gramami na 32-bitową konsolę nowej generacji), projektant chciał, żeby była najlepsza i największa z całego cyklu. Aby ten cel osiągnąć, potrzebował 25 megabajtów, czyli połowę więcej niż zwykle. Mimo że stanowiło to pewien problem, nie było aż tak kłopotliwe jak konkluzja, do której doszedł Naka. Uznał bowiem, że prace przeciągną się bardziej, niż początkowo myślał – a konkretnie aż do lata 1994 roku. Opóźnienie premiery gry nigdy nie było rozwiązaniem idealnym, ale plany marketingowe zawsze dało się zmienić. Przy nadchodzącym przeboju było to o tyle skomplikowane, że czarodziej Segi od promocji, Tom Abramson, który wkrótce zasłużył sobie na nagrodę magazynu „Advertising Age” dla Najlepszego Specjalisty do spraw Wydarzeń Promocyjnych za rok 1994, odnalazł Świętego Graala marketingu: Happy Meal w McDonald’s.

Dla Segi było to nie lada osiągnięcie, zarówno pod kątem finansowym, jak i wizerunkowym, ale żeby firma wypełniła swoją część umowy, *Sonic 3* musiał ujrzeć światło dzienne w pierwszym kwartale 1994 roku, a według prognoz Naki było to niemożliwe. Sega zostawała z dwoma opcjami: albo pociąć Nace grę i wypuścić ją wcześniej, albo pozwolić twórcom Sonica robić to, na czym znał się najlepiej, i stracić okazję do promocji gry w McDonald’s. Przy tak postawionej sprawie decyzja nie była trudna, póki Paul Rioux nie skomplikował wszystkiego nowym pomysłem.

Przypomniawszy sobie bowiem o urządzeniu, które podłączone do kartridża z grą, dodawało do niej nowe postacie, poziomy i inną zawartość. Coś jak Game Genie, które zamiast oferować graczom możliwość obdarowania swojej postaci nowymi mocami, zapewnia im bilet do zupełnie nowego świata. A jeśli Sedze udałoby się okiełznać ten gadżet? Mocnym punktem kolejnej części gry miała być nowa grywalna postać Knuckles, którego wprowadzenie w pełni uzasadniało przesunięcie terminu. Ale gdyby Sega wypuściła pierwszą połowę *Sonica 3* bez Knucklesa, a potem, kilka miesięcy później, sprzedawała ustrojstwo „odblokowujące” resztę gry? Czy to by zadziałało? Co zaskakujące – tak. Sega mogłaby wydać *Sonica 3: Part 1* w lutym 1994 roku (z niewielką tylko rolą Knucklesa), resztę zaś już po zakończeniu prac przez Nakę. Zapewne trudno byłoby przekonać do tego nieco dezorientującego konceptu graczy, lecz sprytny marketing potrafił załatwić wszystko, dlatego rozchodziło się głównie o ewentualny przesyt postacią błękitnego jeża, bo w 1994 roku pojawiłyby się na rynku aż dwie pozycje z Sonikiem (plus zaplanowany na koniec 1993 roku pinball). Nie

było to takie nieprawdopodobne, zresztą Kalinske i jego zespół nigdy nie uciekali przed wyzwaniem, a teraz dodatkowo mieli w swoim narożniku samego Michaela Jacksona.

I kiedy Kalinske siedział w biurze i czytał o możliwościach, jakie daje przedstawiona mu nowinka techniczna, gwiazdy sprzyjały Sedze do tego stopnia, że na niebie miało zabraknąć miejsca dla Nintendo. Z drugiej strony wszystko szło zgodnie z planem już od tak dawna, że prędzej czy później coś musiało się popsuć.

– Co masz na myśli? – powiedział Kalinske do słuchawki. Z frustracji mało mu się głos nie załamał. – Proszę, powiedz mi, że żartujesz.

Zadzwoił do niego Olaf Olafsson.

– Obawiam się, że nie – odparł z westchnieniem. – Nie wyszło. „Różnice w podejściu do procesu kreatywnego”, tak brzmi oficjalne stanowisko.

– Nie wierzę – wymamrotał Kalinske. Nawet mu przez myśl nie przeszło, że Sega i Sony mogą porzucić plany wypuszczenia na rynek wspólnie zaprojektowanej konsoli nowej generacji. – Nie mam pojęcia, co powiedzieć poza tym, że jest mi przykro.

– Daj spokój – odparł Olafsson. – Robiłeś, co mogłeś.

– I to mnie przeraża – przyznał Kalinske. – Faktycznie robiłem, co mogłem, a i tak nie znaleźli sposobu, żeby się porozumieć.

– Nie katuj się takimi myślami. To interesy. Bywa.

– Jak rozumiem, Sony będzie ciągnęło projekt tak czy inaczej i wypuścicie swoją konsolę?

– Mam taką nadzieję – odpowiedział Olafsson.

– Cóż, życzę w takim razie wszystkiego dobrego.

– Ja tobie również, przyjacielu – odparł Olafsson.

Po zakończeniu rozmowy każdy z mężczyzn pozwolił sobie na chwilę refleksji nad palącą – i na razie czysto teoretyczną – kwestią: czy branża zniesie aż trzy auta w tym rajdzie? A jeśli nie, to które z nich skończy na złomowisku?

48. MARSZ LEMINGÓW

Świat pełen jest błędnych przekonań, ale bodaj żadne z nich nie jest bardziej fantastyczne niż powszechne wyobrażenie o lemingach. Legendy głoszą bowiem, że te niepokorne stworzenia w nietypowy sposób zmagają się z nadwyżką demograficzną: maszerują ślepo ku krawędzi wysokiego klifu i po prostu rzucają się na dół. Nie do końca wiadomo, kiedy narodziło się owo przekonanie, ale można przypuszczać, że swoją popularność zawdzięcza wyprodukowanemu przez Disneya i nagrodzonemu statuetką Oscara dokumentowi z 1958 roku *Białe pustkowia*, w którym przedstawiono owe nienaturalne zachowanie. Choć odkryto później, że filmowcy przywieźli rzeczne lemingi z Kanady i sami zrzucili je z klifu, było już za późno, aby wszystko odkręcić. Mylne przeświadczenie umocniły jeszcze off-broadwayowskie przedstawienie z lat 70. (*National Lampoon's Lemmings*, od którego rozpoczęły się kariery Johna Belushiego i Chevy'ego Chase'a) oraz słynna reklama wyemitowana podczas Super Bowl (spot przygotowany dla Apple'a, przedstawiający grupkę biznesmenów z opaskami na oczach maszerujących jeden za drugim ku przepaści), a także niezwykle popularna gra z lat 90. *Lemmings* (gracz musiał powstrzymać złożone z pikseli stworki przed upadkiem i śmiercią). Mimo że Olaf Olafsson z Sony należał do oświeconej mniejszości i znał prawdziwe zwyczaje tych zwierząt, rozumiał także metaforyczny potencjał, jaki kryła owa legenda. Dlatego też w maju 1993 roku poleciał do Liverpoolu na spotkanie z przedstawicielami firmy Psygnosis, wydawcy uzależniającego i umacniającego plotkę tytułu.

– Pierwszego dnia sprzedaliśmy 50 tysięcy egzemplarzy na Amigę – tłumaczył Olafssonowi pracownik firmy, oprowadzając go po królestwie Psygnosis w South Harrington.

Praktycznie każdy wydawca gier wyposaża swoją siedzibę w najnowocześniejszy sprzęt, na pracowniczych biurkach piętrzą się najnowsze komputery, a monitory wyświetlają futurystyczne trójwymiarowe

renderingi, lecz to, co gość z Sony zobaczył w Psygnosis, zrobiło na nim tak ogromne wrażenie, że czuł się, jakby trafił prosto do technicznego nieba.

– I niejeden recenzent przyznał *Lemmings* bezprecedensową najwyższą ocenę!

– Imponujące – skomentował jego słowa Olafsson, ukontentowany wszystkim, co do tej pory mu pokazano. – Ani trochę nie żałuję podróży z Liverpoolu.

Dla Sony stało się jasne, że jedynym sposobem zapewnienia sobie utalentowanego zespołu producenckiego i odpowiednich technologii jest albo pozyskanie wydawcy, albo znalezienie innego partnera. A jako że jedynymi wiarygodnymi producentami sprzętu na rynku były Sega, z którą umowa nie wypaliła, i Nintendo (z całym szacunkiem dla Atari, SNK i NEC), przejęcie jakiegoś wydawcy wydawało się priorytetem. Japońscy producenci liczyliby sobie zbyt dużo (poza tym Sony zdradziłoby się przed Nintendo ze swoimi planami), dlatego najbardziej prawdopodobnymi kandydatami były duże firmy amerykańskie jak Acclaim, Activision albo Electronic Arts. Mimo że wszystkie te przedsiębiorstwa mogły się pochwalić imponującym portfolio, Olafssona nie interesowało tak bardzo to, co zostało już przez potencjalne nabytki osiągnięte, lecz to, czego jeszcze można się po nich spodziewać. Przyszłościowe myślenie zainspirowało go do głębokich dyskusji z Johnem Ellisem i Ianem Hetheringtonem, dyrektorami zarządzającymi Psygnosis.

Ellis, Hetherington i dżentelmen nazwiskiem David Lawson założyli firmę w 1984 roku, a ich celem było połączenie fascynacji sztuką, muzyką rockową i grami. Przez kolejne lata ideały artystyczne wyznawane przez Psygnosis i odpowiednia strategia sprzedaży gier upodobniły firmę do Electronic Arts z początku działalności: oba przedsiębiorstwa koncentrowały się niemal wyłącznie na grach komputerowych, oba afiszowały się z uwielbieniem dla dobrej roboty graficznej i zaawansowanej techniki i oba stylizowały swoje produkcje na albumy muzyczne (opakowania dla Psygnosis przygotowywał Roger Dean, artysta znany z okładek dla zespołu Yes). Na początku lat 90. Electronic Arts przestawiło się na produkcję gier na konsole, podczas gdy Psygnosis pozostało wierne mocniejszym komputerom. Czemu dwie firmy, które zaczęły działalność niemal w tym samym okresie i kierowały się podobnymi ambicjami twórczymi, obrały tak różne kierunki? Po części można było to złożyć na karb obecności EA na giełdzie (i zależności od koncentrujących się na zysku udziałowców), lecz chodziło również o małą popularność konsol w Europie. Konsole nie miały na Starym Kontynencie

podobnej pozycji co w Japonii, Stanach Zjednoczonych czy nawet Ameryce Północnej, choć tam popyt był zaspokajany głównie za pośrednictwem czarnego rynku.

Żeby lepiej zrozumieć stan brytyjskiego przemysłu gier, można sobie wyobrazić lata 80. jako popkulturowy eksperyment, w którym USA były badanym, a Wielka Brytania kontrolowaną zmienną. Oba kraje rozpoczęły dekadę od rozprzestrzeniającej się jak pandemia gorączki *Pac-Mana* zarażającej masy aż do krachu z 1983 roku. Po tej katastrofie firmy takie jak Atari, Arcadia i Coleco zostały wyparte przez Apple, Amigę czy Commodore, jako że wszyscy jednocześnie odrzucili gry wideo i przygotowywali się do wejścia na inny etap interaktywnej rozrywki zapewniany przez pęczniejący przemysł komputerowy. Jak od lat przewidywali autorzy niezliczonych powieści science fiction, komputerom nareszcie udało się przejąć kontrolę nad naszym życiem (i salonami), a na gruncie nowej mody wyrosły takie firmy jak Electronic Arts czy Psygnosis. Co prawda z powodu wysokiej ceny sprzętu żadna z nich nie osiągnęła błyskawicznego sukcesu, lecz do 1987 roku zdążyły dorobić się reputacji producentów i wydawców wysmakowanej, zaawansowanej technicznie rozrywki nieskazitelnej jakości, istnego elektronicznego kawioru. Bliżej końca dekady komputery osobiste zdążyły się już niemal upowszechnić i przyszłość obu firm wyglądała świetnie, aż w Stanach pojawiło się coś zupełnie nieprzewidywalnego: Nintendo.

Triumf japońskiej firmy, której cudownym sposobem udało się wskrzesić amerykański przemysł gier, oznaczał jednocześnie zabójczy cios dla rynku komputerowego. Oczywiście nie bezpośredni i nie ostateczny, lecz pozornie nieunikniona rewolucja została niespodziewanie odwleczona zainicjowanym przez Nintendo kolejnym etapem ewolucji konsol. Z początku firmy pokroju Electronic Arts nie dopuszczały do siebie myśli o zmianie i nie chciały pozwolić, żeby prościutki 8-bitowy sprzęt pokrzyżował im szyki, lecz opór był bezskuteczny. Proporcje zmieniły się na tyle, że w 1990 roku tylko 15 procent gospodarstw domowych posiadało komputer osobisty, a prawie 30 NES. Ale to tylko statystyka bez znaczenia, która nie odzwierciedlała poziomu finansowego sukcesu, jakim cieszyli się producenci gier dla Nintendo. Coraz więcej firm przenosiło się na konsole i rynek gier komputerowych dotknęła stagnacja, co wpłynęło na cały przemysł i pośrednio pomogło konkurencyjnej branży. Różnice się pogłębiały, aż jedynymi grami, które miały znaczenie, stały się te 8- lub 16-bitowe. Ale nie

w Anglii, którą w latach 80. ominęła Nintendomania – tam komputery nigdy nie ustąpiły miejsca konsolom. Jako że Wielka Brytania nie była dla japońskiego giganta szalką Petriego i nie przeprowadzono tam eksperymentu z globalizacją gier wideo, zanim NES dotarło na Wyspy (Nintendo of Europe założono dopiero w czerwcu 1990 roku), przemysł gier komputerowych zdążył rozwinąć się na tyle, że zdołał zdławić gorące przyjęcie konsol. Owszem, sprzedawały się bardzo dobrze przy okazji świąt, lecz nie wywołały szaleństwa takiego jak w Japonii czy Ameryce. Dlatego dzieciaki w Anglii nie wyklócały się, czy lepsza jest Sega, czy Nintendo, lecz debatowały o wyższości komputerów nad konsolami.

I choć był to przedmiot ożywionych dyskusji na szkolnych korytarzach, najwięksi wydawcy gier nie dbali o wynik boju pomiędzy komputerami a konsolami. Poza Rare (gdzie powstały takie klasyki na NES jak *Battletoads* i *R.C. Pro-Am*) brytyjscy producenci nie załapali się raczej na 8-bitową falę i, z definicji, pozostali przy grach komputerowych. EA, zmuszone do rezygnacji z bardziej złożonych gier takich jak *M.U.L.E.* czy *The Bard's Tale*, poświęciło się rozgryzaniu Genesis i rozwojowi poddziału EA Sports, z kolei Psygnosis nigdy nie musiało się mierzyć z podobnym kryzysem tożsamości. Dlatego kiedy Electronic Arts przerzuciło się na gry typu *Lakers Versus Celtics*, Psygnosis wydawało produkty takie jak *Shadow of the Beast* (przełomowy tytuł akcji słynący z pięknej grafiki, animowanych tła i niesamowitej ścieżki dźwiękowej skomponowanej przez Davida Whittakera). Podobne projekty były z pewnością bardziej satysfakcjonujące artystycznie, ale nie finansowo. Psygnosis zarabiałoby znacząco mniej niż Electronic Arts. Lecz okazało się, że pozornie stracona okazja kryła pewną zaletę, która miała się ujawnić dopiero po paru latach. I zmaterializowała się w Liverpoolu w osobie Olafa Olafssona.

– Dziękuję za zaproszenie – powiedział gość z Sony, siadając do rozmowy z Ellisem i Hetheringtonem, żeby przedyskutować powód swojego przyjazdu. – Jestem zachwycony tym, co dzisiaj tutaj zobaczyłem. Potwierdza to moje przypuszczenia i daje nadzieje.

– Bardzo nam miło – odparł Ellis.

– Staraliśmy się – dodał Hetherington.

– Widać – powiedział Olafsson, myśląc o wszystkim, co zobaczył.

A pokazano mu istne cuda: *Lemmings*, *Shadow of the Beast* i najnowszy tytuł wyprodukowany przez Psygnosis – *Microcosm*, satyryczną grę akcji koncentrującą się na krwawej rywalizacji pomiędzy dwoma korporacjami:

Cybertech i Axiom, największymi konglomeratami galaktyki. Podobnie jak *Sewer Shark* od Sony i przejęte przez Segę *Night Trap* gra opierała się na animacji FMV, ale znacznie przewyższała tamte tytuły, bo Psygnosis renderowało grafikę na sprzęcie podobnym do tego, jakiego używali hollywoodzcy spece od efektów specjalnych. Psygnosis miało nadzieję, że ich nowy przebój przerzuci pomost pomiędzy komputerami a konsolami, szczególnie że zaplanowało jednoczesną premierę na MS-DOS, Amigę CD32 oraz Segę CD i konsolę 3DO. Owa konwergencja przemawiała Olafssonowi do wyobraźni. Świat konsol doganiał komputery, a producenci tacy jak Psygnosis wyrosli na forpoczcie nowej generacji gier, szczególnie takich, jakie Sony wymarzyło sobie na swojej nowiutką PlayStation.

– Psygnosis będzie znakomicie pasować do Sony – powiedział Olafsson – i mam nadzieję, że się ze mną zgodzicie.

Tak było. Dlatego 23 maja 1993 roku Sony Electronics Publishing kupiło Psygnosis. Transakcja kosztowała firmę 48 milionów dolarów, a ta niebagatelna suma wydała się jeszcze bardziej astronomiczna, kiedy w branży rozległy się pytania: „Co to, do cholery, jest Psygnosis? Czemu Sony zapłaciło tak dużo? Prawie 50 baniek za naćpane lemingi?”. Ale Olafsson zachowywał odporność na kpiny i szyderstwa, bo nie podpisał umowy z myślą teraźniejszości, a o tym, co dopiero miało nastąpić. Może kiedyś tak zwana przyszłość gier nie należała do Europy, lecz Sony chciało zatknąć na tamtejszym – zorientowanym na konwergencję – rynku swoją flagę. I to podkreślił Olafsson w wydanym jeszcze tego samego dnia komunikacie prasowym: „Psygnosis i jego kierownictwo odegra istotną rolę w rozwoju czołowego nurtu interaktywnej rozrywki oraz naszej ekspansji w Europie”. Rzeczony wyjaśnienie raczej jednak nie wystarczyło, żeby udzielić adekwatnej odpowiedzi na pytanie, czym jest Psygnosis.

– Czemu, ach czemu Sony tyle zapłaciło? – przedrzeźniał krytykujących Olafsson podczas lunchu z Schulhofem i obaj się uśmiechnęli, po czym przeszli do dalszych spraw.

Nie dotyczyły one w ogóle *Lemmings*, jednak sama dyskusja miała coś wspólnego z powszechną opinią o tych zwierzakach. Nieprawdą było, że lemingi popełniają masowe samobójstwo, lecz jak większość kłamstw, i to zawierało ziarno prawdy. Bo choć nie maszerowały razem ku krawędzi klifu, podczas okresu migracyjnego potrafiły całkowicie zawierzyć decyzjom swojego przywódcy. A jako że następna generacja gier czała się tuż za rogiem, Psygnosis dysponowało naprawdę ważnym atutem, który Sony

uważało za cenniejszy niż ich katalog – czymś, co jak wierzył Olafsson, zainicjuje podobne zachowanie u innych producentów. Psygnosis miało bowiem zagonić ich do zagrody PlayStation, kiedy wreszcie nadejdzie czas migracji.

49. ZMIANA STRON

– Daj spokój, Bill, powiedzże już – poprosił handlowiec pomiędzy jednym a drugim łykiem piwa.

Jego słowa poparł chór lekko podpitych towarzyszy.

– Jesteś nam to dłużny – wykrzyknął inny. – Chcemy poznać całą historię.

Był chłodny czerwcowy wieczór. Paru weteranów sprzedaży, którzy zatrzymali się w chicagowskim hotelu Sheraton, usiadło przy barze na paru drinkach z Billem White'em i kilkoma pracownikami Segi. Minęło już parę miesięcy, odkąd White odszedł z Nintendo do Segi, a nikt z branży nie miał pojęcia, co się tak naprawdę stało. Brak informacji rodził plotki, a ci, którzy byli świadkami ciągłej ewolucji Nintendo (i jej beneficjentami), chcieli się dowiedzieć, co było prawdą, a co nie. Czy po prostu miał dość? Uderzył kogoś w twarz? Przespał się z czyjąś żoną? A może fakty były o wiele bardziej fascynujące niż te wszystkie wymyślane z ciekawości scenariusze?

– Nie ma żadnej historii – odparł White. – Po prostu przyszedł odpowiedni czas na zmianę.

– Takiego!

– Nie ma szans!

– Ej – przerwał im White, zanim zaczęli się przekrzykiwać – przecież codziennie dzieci przychodzą i kupują konsolę Segi, a nie Nintendo. Pomyślałem, że czas zrobić to samo.

Kalinske uśmiechnął się szeroko, słysząc tę odpowiedź. Dzieciak miał rację, a jego komentarz świadczył, że ma głowę na karku. I widząc go w akcji, Kalinske cieszył się jeszcze bardziej, że udało mu się namówić go do przejścia do Segi. Nie mówiąc już o niedającym się wycenić bonusie w postaci utarcia Nintendo nosa. Nie mogło być lepszej pory na ten transfer. Przed paroma tygodniami Ken Griffey junior przyleciał do Bay Area na mecz z Oakland Athletics. Kalinske miał się spotkać z nim i z jego agentem, liczył bowiem na sfinalizowanie umowy, lecz parę dni przed zaplanowaną

rozmową to Nintendo zdołało podpisać z baseballistą kontrakt na grę. Japoński gigant nareszcie zaczął zachowywać się jak lider na rynku, co martwiło Kalinskiego, lecz jego radość z wykradnięcia White'a przyćmiewała wszelkie zmartwienia.

Im dłużej siedzieli przy barze, tym intensywniej sprzedawcy szukali sposobu, żeby namówić swojego rozmówcę na zwierzenia. Ostatecznie udało się to Richardowi Burnsowi z Segi, który perfidnie podpuścił White'a.

– Zaslugujemy, żeby wiedzieć! – wykrzyknął. – Facet był w Nintendo sześć lat i jadł, spał i srał z Mario. A teraz nagle odchodzi? Jak mamy uwierzyć, że nie jest szpiegiem wysłanym przez Redmond? Czy to nie jakiś fortel?

Kalinske spojrzał na White'a. Facet mógł mieć rację.

Potrzeba sporej kreatywności, aby udowodnić, że nie jest się podwójnym agentem, ale White był gotowy do podjęcia tego wyzwania.

– Chcesz wiedzieć, czy możecie mi zaufać? – zapytał i wszedł na stół. – Proszę.

Zaczął rozpinać spodnie.

– Bill – zapytał Kalinske – co ty robisz?

White rzucił kompanom dziarski uśmiech, po czym opuścił spodnie i bokserki i wypiął błady tyłek prosto w stronę biura Nintendo w Redmond.

Chcieli przecież wynieść z tego spotkania dobrą historię, co nie?

Nilsen był zdecydowanie mniej ucieszony z „historii” White'a niż pozostali, ale wiedział, że to nie przez wpływ fazy Księżyca nad Chicago, ale permanentne wycieńczenie, jakie mu ostatnimi czasy towarzyszyło. Jego nowa fucha dyrektora do spraw marketingu mocno mu ciążyła i czekał na nadchodzące, zazwyczaj stresogenne CES, które tym razem postrzegał jako okazję do odpoczynku. Przynajmniej będzie mógł zostać w jednym miejscu na 48 godzin. Podróże go dobijały, nie znośił spędzać tylu godzin w powietrzu, na domiar złego nie potrafił spać w samolocie. Dlatego też jego nowe stanowisko wiązało się nieodmiennie z dokuczliwą bezsennością.

– Nie potrafię wyrazić, jak się cieszę z tego spotkania – powiedział ludziom z Viacom.

Poza Nickelodeonem i MTV przez lata byli oni bowiem najlepszymi partnerami Segi, a ich relacje miały charakter dość zażyły. Nilsen faktycznie się cieszył, że ich widzi.

– Wzajemnie – odparł prezes nowej grupy mediowej Viacom. – Naprawdę

lubimy z tobą pracować.

Jego słowa sprawiły Nilsenowi radość, ale dopiero w trakcie posiłku zdał sobie sprawę, jak bardzo były one prawdziwe.

– Bo tak w ogóle – odezwał się znowu prezes – chcielibyśmy mieć cię u siebie. Bardzo.

Propozycja ta (a może perspektywa odejścia z Segi) wydawała się Nilsenowi surrealistyczna. Jeszcze sześć miesięcy temu by ją wyśmiał, dzisiaj jednak zastanawiał się nad jej przyjęciem. Musiałby się przenieść do Nowego Jorku, co nie było idealnym rozwiązaniem, ale chociaż pozostawałby w jednym miejscu. Pracowałby z fajnymi ludźmi i fajnymi licencjami. Lecz czy naprawdę zdecydowałby się na odejście z Segi? Firmy, którą pomagał zbudować, rodziny, z którą był bliżej niż z prawdziwą?

– Jest mi bardzo miło – odezwał się wreszcie. – Na pewno się zastanowię.

– Jasne, oczywiście.

Kończąc posiłek, nie mógł uwierzyć, że faktycznie rozważa tę ofertę, ale im dłużej o niej myślał, tym bardziej utwierdzał się w przekonaniu, że już dłużej nie zniesie tego, co robił przez ostatnich sześć miesięcy.

50. PUNKT KRYTYCZNY

Jak dotąd główną atrakcją letnich CES było *Mortal Kombat* od Acclaim. Za zaledwie parę miesięcy miała się odbyć premiera gry na Genesis i NES i dzień ten – 13 września 1993 roku – wydawca ochrzcił mianem „Mortal Monday” (Zabójczy poniedziałek).

– Czy kiedykolwiek przyjrzałeś się tej grze bliżej? – zapytał Takuya Kozuki, prezes Konami of America, kiedy z Emilem Heidkampem przechodzili obok stoiska Acclaim.

– Nie, ale chyba się napatrzyłem tak czy inaczej – odparł Heidkamp, ignorując fragmenty gry lecące na wielkich, większych i największych telewizorach.

– Chodź, zobaczmy – nalegał Kozuki.

Heidkamp podszedł za swoim szefem do jednego z większych odbiorników, gdzie akurat pokazywano krwawą wersję *Mortal Kombat* od Segi. Ubrany na żółto ninja bezlitośnie przyciągał do siebie uczeptionego na swoistym harpunie przeciwnika. Następnie odziany na niebiesko wojownik wystrzelił lodowy pocisk i uderzył zamrożonego rywala w szczękę. Najemnik z metalowym kawałkiem twarzy rzucał nożami, a potem wykonał cios zwany „psycho-kopem”.

– Nieźle! – ekscytował się Kozuki. – Widziałeś to?

Czy naprawdę ta gra była aż tak brutalna? Przecież to tylko animowane postacie. Heidkamp podszedł o krok i praktycznie przystawił nos do ekranu, tak blisko, że mógł zobaczyć pojedyncze piksele składające się na ten drastyczny spektakl. Czy to był punkt krytyczny, czy zaledwie zjazd o metr czy dwa stromym zboczem? Heidkamp gapił się na doskonale widoczne pojedyncze piksele – niebieskie, zielone i czerwone. Tych ostatnich było zdecydowanie najwięcej. Na chwilę wszystkie zlały mu się w jednolitą smugę, po czym żółty ninja plunął ogniem i upiekł swojego przeciwnika na skwarę, niebieski wyrwał kobiecie kręgosłup, a człowiek z połową twarzy

ścisnął czyjeś serce. Tak właśnie można się było rozprawić z wrogiem. Za dodatkowe punkty.

– Emil – powiedział Kozuki, starając się brzmieć naturalnie, jakby nie przygotowywał się do wygłoszenia tej kwestii już od jakiegoś czasu – musimy zrobić taką grę. Nie uważasz?

– Pamiętasz nasz układ? – zapytał Heidkamp, kręcąc głową. – Poza tym, Kozuki-san, i tak wyśmienicie sobie radzimy.

– Owszem, ale zawsze można lepiej.

– Ale nie w ten sposób.

– No już, już – powiedział Kozuki, odwracając się do Heidkampa. – Pomyśl o nich jak o baśniach.

– Daliśmy razem czadu – odparł Heidkamp – i była to naprawdę szalona jazda. Ale jeśli zamierzamy robić gry takie jak ta, czas mi się zbierać.

Takuya Kozuki zadumał się i czuć było, że przelatują mu przez głowę myśli kłębiące się tam już od jakiegoś czasu. Obaj mężczyźni przespacerowali się raz jeszcze po hali, po czym przyjaźnie uścisnęli sobie dłonie i każdy poszedł w swoją stronę.

Po zakończeniu CES Nilsen poleciał do Londynu. A może to była Francja? Albo Brazylia? Nie potrafił sobie przypomnieć, wszystko mu się zlewało. Bezpośrednio z Londynu (czy też z Francji albo Brazylii) udał się do Japonii, gdyż prezes jednej z tamtejszych firm prosił o natychmiastowe spotkanie. Zarząd myślał o rozszerzeniu działalności na rynek amerykański i chciano porozmawiać z Nilsenem o takiej możliwości, przekalkulować ryzyko i dowiedzieć się, jakiego rodzaju wsparcie produktu i marketingu mogłaby zapewnić Sega i jednostki od niej zależne. Dlatego jeszcze tego samego dnia Nilsen złapał samolot (ach, uroki bezsenności!), żeby z samego rana znaleźć się w Tokio. I znowu odprawa bagażowa. Toaleta. Taksówka. Hotel. Ale nie to było najtrudniejsze, lecz utrzymanie uśmiechu od świtu do zmierzchu. Trudno było tryskać energią i kipieć szczerą motywacją, która umożliwiała podbicie świata. Jeśli praca prowadziła ku sporym zmianom, pewnie byłoby łatwiej, lecz po sześciu miesiącach w nowej roli Nilsen nie był pewien, czy poszedł ze swoim życiem choćby krok naprzód. Podczas spotkań wszystkim podobały się jego pomysły i tkwiący w nich potencjał, ale kiedy wylatywał z powrotem do siebie, entuzjazm ustępował miejsca biurokratycznej inercji.

Tymczasem w Redwood Shores SOA nadal pędziło milion kilometrów na

godzinę. Obserwujący wszystko z dystansu Nilsen nie był pewien, czy wszyscy zmierzali w tym samym kierunku. Sega wychodziła na pozycję lidera przemysłu gier wideo, ale jaki przykład chciała dawać? Jak zamierzała określić swoją osobowość? Wymyślonym Bach Procesorem? Krwawym *Mortal Kombat*? Atletami reklamującymi Sega Sports? Co się stało ze starymi, dobrymi, dynamicznymi błękitnymi ludzikami? A może wszystko grało jak dawniej, tylko był podenerwowany, bo nie znajdował się już w centrum wydarzeń? Chciał znowu pracować w Redwood Shores, lecz zamiast tego szedł do kolejnego szarego budynku na spotkanie, które sprowadziło go do Japonii. Pokazał dowód tożsamości, przywitał się łamaną japońszczyzną, złożył podpis w rejestrze i wsiadł do niedużej windy. I choć dręczyły go obawy odnośnie do tego, co działo się w Sega of America, nie miał absolutnie żadnych wątpliwości, że Tom Kalinske znajdzie jakiś magiczny sposób, żeby wszystko naprawić. Tak już miał – nigdy nie zawodził. Był czarodziejem i potrafił wyciągnąć z kapelusza Barbie, He-Mana albo jeża. Lecz co by się stało, jeśli ktoś popsułby mu różdżkę? Tak naprawdę Nilsen nie bał się o Redwood Shores, ale o ciche, niewypowiedziane tarcia pomiędzy SOA a SOJ. Jako że ostatnimi czasy spędził sporo czasu w Japonii, miał okazję przekonać się na własne oczy: znaczące spojrzenia, subtelne komentarze, nazywanie ich „tamtymi ludźmi”. Czy było to coś normalnego, czy raczej powód do zmartwień? A jeśli to drugie, to co mógł zrobić, żeby tę sytuację naprawić? Jak wynegocjować pokój podczas widmowej wojny?

Dzwonek windy. Piętro. Łamana japońszczyzna. Oczekiwanie.

Oczekiwanie.

I oczekiwanie.

Podszedł do niego jakiś człowiek i powiadomił go, że spotkanie zostało odwołane. Przeprosiny, uśmiechy. Prośba o przesunięcie. Znowu czekanie, znowu latanie, znowu nieprzespane godziny spędzone podczas nocnego lotu do Londynu. Albo Francji. Czy też Brazylii.

– To żart? – zapytał Kalinske, kiedy Nilsen dreptał po jego gabinecie.

– Nie, Tom, mówię śmiertelnie poważnie – odparł. – Niczego nie szukałem, ale im dłużej myślę o ich ofercie, tym bardziej mi się ona podoba.

Jak się okazało, Viacom miał dla niego aż trzy propozycje: mógł wybrać między stanowiskiem wiceprezesa nowego działu mediowego, stanowiskiem wiceprezesa do spraw marketingu produktów Nickelodeon albo połączyć te

dwie funkcje (i przy okazji zająć się jeszcze fuchami dla MTV). Główną zaletą oferty Viacom była elastyczność. Nie przywiązywali aż tak dużej wagi do tego, czym Nilsen się zajmie, dopóki będzie to robił dla nich.

– Czujesz się niedoceniany? – zapytał Kalinske. – O to chodzi?

– Ja? Nie, gdzie tam. Nie potrzebuję, żebyś klepał mnie po plecach za każdym razem, kiedy mam dobry pomysł. Nie o to chodzi.

– No to powiedz mi, o co naprawdę chodzi.

– Próbuję, Tom – powiedział Nilsen, biorąc głęboki oddech. – Tak naprawdę to kombinacja różnych rzeczy, ale najistotniejsza z nich to ciągłe podróże.

– Ale ty uwielbiasz latać!

– Też tak myślałem. Ale mam dość.

– Masz rację – przyznał Kalinske. – Pewnie odbija się to na twoim zdrowiu.

– Dokładnie! – zgodził się Nilsen. – Nie potrafię spać podczas lotu.

– Pamiętam. To może przyjrzymy się twojemu grafikowi i coś wytniemy?

– Nie chodzi tylko o latanie – powiedział delikatnie Nilsen – ale o samą robotę.

Kalinske zdawał sobie sprawę, że Nilsen nie szaleje za tym, co robi, ale nie zdawał sobie sprawy z poziomu jego niezadowolenia.

– A czego dokładnie nie lubisz? Czy to coś, co da się naprawić, czy raczej chodzi o całokształt?

Nilsen przestał dreptać i usiadł. Było to dobre pytanie, takie, jakiego sam sobie nie zadawał. Bo wszystko zlało mu się w jednolitą plamę i przestał zauważać różnice między ogólnym obrazem tego, co robił, a poszczególnymi częściami składowymi.

– Często bywało tak – zaczął, myśląc o tych najmniej udanych spotkaniach – że chciałem tylko tam wejść i... – urwał, zagubiony we własnych myślach.

Zdał sobie sprawę, że nie chodziło ani o ogólniki, ani o szczegóły, lecz o znaczenie jego pracy. Kiedy odtworzył w głowie kilka ostatnich spotkań, zdał sobie sprawę, że nie dostrzega żadnego.

– Jestem jak bezpaństwowy dyplomata.

– Co chcesz przez to powiedzieć? – zapytał Kalinske.

– Niby jestem szefem zespołu i latam po świecie, a nikt, z kim rozmawiam, mnie tak naprawdę nie słucha – powiedział Nilsen, na bieżąco wszystko sobie układając. – Jestem szefem globalnego marketingu, ale kiedy

jadę do Sega of Europe, jestem jedynie pracownikiem SOA. Gdy z kolei jadę do Sega of Japan, też jestem tylko pracownikiem SOA. Najgorsze jest to, że kiedy przylatuję tutaj, to ludzie patrzą na mnie tak, jakbym już dłużej nie był pracownikiem SOA.

Kalinske nie wiedział, co odpowiedzieć. Nie była to jego pierwsza rozmowa z Nilsenem o braku zadowolenia z pracy, lecz wcześniej myślał, że przyjaciela po prostu męczył jet lag. Jakkolwiek źle by to brzmiało, nie wierzył, że Nilsen odejdzie. On dosłownie był Segą. Jak mógł odejść? Szczególnie teraz, kiedy firma nareszcie miała szansę wyprzedzić Nintendo.

– Rozumiem, co do mnie mówisz, ale nie zgadzam się z tym – powiedział. – To bardzo istotne rzeczy i kiedy słucham, przez co przechodzisz, tym bardziej doceniam twoją pracę i to, co osiągnąłeś przez ostatni rok.

– A niby co takiego osiągnąłem? – zapytał Nilsen.

Kalinske zaśmiał się, sądząc, że to tylko żart. Lecz tak nie było.

– Al, daj spokój – powiedział. – Sega znajduje się u progu czegoś dużego i ty jesteś człowiekiem, który trzyma to wszystko w kupie.

Nilsen westchnął.

– Może, ale nie mam pojęcia, jak długo jeszcze wytrzymam.

– Zastanowisz się nad tym jeszcze?

– Chyba nie – odparł Nilsen, zaskakując nawet samego siebie.

– Co przez to rozumiesz?

– Sam nie jestem pewien... Ale to chyba coś znaczy, skoro jeszcze nie przyjąłem ich oferty, co nie?

– Ano – odparł Kalinske. – To znaczy, że powinieneś odetchnąć i zastanowić się, co jest dla ciebie naprawdę istotne. A kiedy będziesz to robił, ja zorientuję się, jak mogę zdjąć z ciebie część tego ciężaru.

– Dobrze – powiedział Nilsen, podnosząc się z krzesła. – Dzięki, że mnie wysłuchałeś.

– Jasne, Al. Zawsze możesz się do mnie zwrócić. Naprawdę.

Nilsen wyszedł z gabinetu przyjaciela, ale obrócił się na progu.

– Zdałem sobie sprawę, że cały czas gadaliśmy o mnie i nawet nie zapytałem, co u ciebie.

– O mnie się nie bój – odpowiedział Kalinske. – Idzie świetnie.

Szef SOA zapewne odpowiedziałby to samo, gdyby niebo spadało mu na głowę, ale Sega faktycznie radziła sobie świetnie. Genesis i NES szły łeb w łeb. Game Gear próbował dogonić Game Boya od Nintendo. Sega CD,

Sega Channel i prace nad *Sonikiem 3* znakomicie oddawały filozofię Następnego Poziomu. Przez cały ten czas Sega jechała na pełnym gazie, ale Kalinske obawiał się o przyszłość, szczególnie kiedy chodziło o konsolę kolejnej generacji.

Po tym, jak Sega i Nintendo spędziły pół roku, starając się wspólne zaprojektować 32-bitowy system, ich wysiłki spełzły na niczym, bo nie potrafiły dojść do porozumienia. Chodziło o to, że Ken Kutaragi z Sony chciał stworzyć maszynę w całości nastawioną na grafikę trójwymiarową, podczas gdy Hidekiemu Sato z Segi zależało, żeby sprzęt obsługiwał też tradycyjne dwa wymiary oparte na zwykłych sprite'ach. Nie miało to dla Kalinskego sensu. Czy trzy wymiary nie były niezaprzeczalnie lepsze od dwóch? Czy Sega CD nie udowodniła, że gracze chcieli realistycznej grafiki? Na czym polegał problem? Ale kiedy Kalinske zaczął drążyć, dowiedział się, że producentom było strasznie trudno tworzyć gry w 3D. Poprosił o wyjaśnienie i dodatkowe informacje, ale powiedziano mu, na różne sposoby, że nie jest inżynierem i niczego nie zrozumie. I tak przyszłość, jaką wymarzył sobie Kalinske, została pogrzebana. Najgorsze jednak było to, że Sony nadal planowało kontynuować prace nad swoją konsolą i wprowadzić ją na rynek samodzielnie, tym samym tworząc kolejny front, na którym Sega będzie musiała walczyć. Choć nie, jeszcze nie to było najgorsze. Bo nie dość, że Sony wejdzie na rynek konsol, to jeszcze nie będą im obce plany Segi. Jakby tego było mało, plany te nie były specjalnie atrakcyjne.

– Słowem – powiedział Joe Miller, przyglądając się prototypowi systemu – jest kiepsko.

– Jak bardzo kiepsko? – zapytał Kalinske, czując ucisk w żołądku.

SOJ niedawno posłało Shinobu Toyodzie prototypowy model 32-bitowej konsoli ochrzczonej przez nich Saturn. Kiedy tylko dotarła do biura SOA, nie omieszkał zanieść jej niezwłocznie do Kalinskego, który zawołał Joego Millera, tamtejszego specja od techniki.

– Trudno mi powiedzieć na tym etapie – wyjaśnił Miller – bo mogę co najwyżej pogapić się na czipy i procesory, ale jest mniej zaawansowana, niż myślałem. A czy będzie chodziła lepiej od tego cuda Sony, trudno orzec. Zależy to od wielu rzeczy i dzięki dobremu oprogramowaniu można obejść wiele ewentualnych trudności technicznych, ale...

Zamiast dokończyć zdanie, Miller pokręcił głową.

„Wielkie dzięki, SOJ”, pomyślał Kalinske, lecz zaraz zdał sobie sprawę, że

przecież mają jeszcze czas to naprawić. Bo Saturn wejdzie na rynek najwcześniej w 1995 roku, co znaczyło, że nadal mogą uratować sytuację. A skoro SOJ nie chciało pracować z Sony, to trudno. Kalinske znajdzie kogoś, z kim będą chcieli.

Okazało się, że Doug Glen wyszukał już odpowiedniego kandydata: Silicon Graphics (SGI). Była to firma specjalizująca się w produkcji sprzętu i oprogramowania wysokiej klasy. Zasłynęła z magicznych systemów komputerowych, z których korzystało Hollywood przy produkcji swoich najbardziej złożonych efektów (choćaby do filmów *Park Jurajski* czy *Terminator 2*),

i wymyślonego przez siebie rewolucyjnego czipa, który mógł popchnąć przemysł gier naprzód. I szukała partnera.

– Fantastycznie! – wykrzyknął Kalinske, ściskając Glena w myślach.

SGI, choć nie mogło się pochwalić obszernym katalogiem wyprodukowanego przez siebie sprzętu, miało reputację poważnej firmy, dlatego Sega of Japan nie mogła zarzucić im arogancji.

Aby zobaczyć, czy umowa faktycznie jest tak dobra, na jaką wygląda, Kalinske pojechał z Millerem i Glenem do siedziby SGI w Mountain View w Kalifornii. Tam odbyli niesamowitą rozmowę z Jimem Clarkiem, założycielem Silicon Graphics, i Edem McCrackenem, prezesem firmy. Okazało się, że wyprodukowany przez nich czip faktycznie jest czymś niebywałym.

– Będzie mocniejszy niż wszystko inne, co jest na rynku – zapewniał Clark. – Gwarantuję!

– Wow – mruknął Kalinske. – Muszę przyznać, że brzmi nieziemsko.

– Następnym logicznym krokiem są gry – dodał Miller.

– Może pokażemy im demo? – zasugerował Clark.

– Macie nam coś do pokazania? – zapytał Kalinske. – No, no, wiecie, jak zaimponować swoim gościom.

– Czekaj, aż zobaczysz, co to cudencko potrafi – powiedział Clark, odpalając prezentację.

I miał rację. Kalinskego zmiotło. Nie czuł się tak od czasu, kiedy po raz pierwszy zobaczył Genesis. Ależ dobrze było móc znowu poddać się tej fali emocji.

Ale nie tylko Kalinske zapoznawał się z nowymi możliwościami. Tony Harman podróżował po Europie, rozglądając się za odpowiednim

towarzystwem, z którym mógłby stworzyć grę. Podczas swojej wyprawy odwiedził najróżniejsze miejsca, ale nie znalazł nic odpowiedniego, póki nie dotarł do angielskiego Leicestershire. Tam odbył spotkanie z firmą Rare. Choć poszczególni producenci gier znacząco się między sobą różnią, Rare Ltd. udało się wybić z tłumu i zasłużyć na swoją nazwę, bo nietypową mieli i historię, i wizję. Dlatego też w latach 80. zdecydowali się popłynąć z prądem zwanym Nintendo jako jedyna brytyjska firma z branży, co również było powodem obecnego stanu rzeczy: na początku kolejnej dekady, jak się wydawało, powinna im się noga.

Historia Rare rozpoczyna się od braci Stamper, Tima i Chrisa. W 1982 roku, po latach spędzonych na programowaniu gier dla różnych firm zajmujących się produkcją automatów, Stamperowie otworzyli swoje własne studio i zaczęli robić gry na Sinclair ZX Spectrum. Pod względem kreatywnym miało to sens (wówczas był to najbardziej wysublimowany, najszybciej przetwarzający dane komputer osobisty dostępny na terenie Wielkiej Brytanii), ale z biznesowego punktu widzenia już nie było tak różowo (posiadało go niecałe pół miliona gospodarstw). Stamperowie poświęcili się produkcji jak najlepszych gier na najlepszy dostępny sprzęt i pozostali tej strategii wierni. Ich pierwsza gra, *Jetpac* z 1983 roku, sprzedawała się niezwykle dobrze, w ponad 300 tysiącach kopii.

Gracze rzadko kiedy zwracali uwagę na to, kto robił ich ulubione gry, ale popularność Tima i Chrisa Stamperów stanowiła wyjątek od tej reguły. Było to oczywiście spowodowane szeregiem napisanych przez nich przebojowych gier (jak *Pssst*, *Tranz Am* czy *Cookie*), ale również w jakimś stopniu niemal pustelniczym trybem życia braci. Stamperowie rzadko udzielali wywiadów, nigdy nie pokazywali się na konferencjach producenckich ani nie wykazywali chęci, żeby wyjść przed kurtynę i pokłonić się fanom. Czy faktycznie byli tak nieśmiali, jak głosiła plotka? Pewnie nie, ale nie miało to też większego znaczenia, bo interesowało ich pisanie gier, a nie rozprawianie o nich. Wierzyli, że jakość ich produkcji jest bezpośrednio związana z nakładem czasu poświęconym na ich zaprojektowanie, i słynęli z 18-godzinnych dni roboczych przez cały tydzień, 364 doby w roku (wolne robili sobie na Boże Narodzenie). Jako że kierowali się godną podziwu etyką pracy, fani spodziewali się, że mają zapewnione świeże dostawy gier jeszcze na całe długie lata, lecz Stamperowie zadziwili branżę, kiedy w 1985 roku sprzedali swoją firmę i nagle przestali robić nowe tytuły. Ludzie racjonalizowali sobie ten krok domniemanym wypaleniem zawodowym. Po trzech latach

(i zaledwie trzech dniach wolnego) musieli lekko oszaleć. Było to jedyne logiczne wyjaśnienie i teoria ta miała sens, ale okazała się skrajnie nieprawdziwa, bo stało się dokładnie odwrotnie. Bracia się nie wypalili, przeciwnie – byli nakręcenі jak nigdy. Tyle że nie kręcił ich już Sinclair ZX Spectrum, ale japońska konsola zwana Family Computer.

Zaledwie rok wcześniej Tim i Chris dorwali 8-bitowy sprzęt Nintendo i natychmiast nabrali przekonania, że mają przed sobą przyszłość gier. Jedynym problemem był fakt, że Nintendo nie przyznawało licencji producentom spoza Japonii. A jako że Stamperowie nie mogli nagle stać się Japończykami, zdecydowali się podejść do sprawy inaczej: rozłożyli konsolę na czynniki pierwsze i nauczyli się pisać gry na Famicom, po czym polecili do Kioto, by przekonać Nintendo, że są ich godni. Robili to wszystko pod kryptonimem „Rare”. Po wizycie w biurze Nintendo otrzymali upragnioną licencję, i to taką, która pozwalała im produkować tyle tytułów rocznie, ile zdołają. W 1987 roku wypuścili dwie, rok później już cztery, w 1989 aż 16, a w kolejnych 12 miesiącach 18, więcej niż jakakolwiek inna firma.

Tak duża liczba gier wysokiej jakości przyniosła obu stronom umowy spore zyski. Nintendo założyło oczywiście, że układ ten będzie trwał latami, ale kiedy wypuściło SNES, okazało się, że Stamperowie nie są zainteresowani 16-bitową konsolą. I tak jak w 1985 roku, wydawało się, że bracia z tajemniczego powodu stracili zainteresowanie branżą gier. Tym razem jednak musieli się wypalić, co nie? Bo cóż innego? Ale, jak poprzednio, okazało się, że wcale nie chodziło o to, i kiedy Tony Harman poznał prawdziwy powód, był oczarowany. Zobaczył co prawda jedynie 10 klatek trójwymiarowego boksera, lecz to wystarczyło. Płynność środowiska gry i szybkość renderowania w czasie rzeczywistym były niesamowite. Miał to, czego szukał. Musiał tylko zastąpić boksera jakąś ikoniczną postacią. Czyli albo zacząć od nowa, albo będzie musiał liczyć, że zastanie Miyamoto w dobrym humorze.

51. OSTATNI I NAJLEPSZY PIOTRUŚ PAN

Był jasny, wietrzny czerwcowy dzień, jedno z tych ciepłych miedzianych popołudni, kiedy słońce czasem delikatnie razi w oczy, tak że trzeba zmrużyć powieki. Ale nawet jeśli wyglądałby zupełnie inaczej, Al Nilsen i tak zapamiętałby go dokładnie w ten sposób, bo podobna pogoda zawsze zdaje się towarzyszyć słodko-gorzkim wspomnieniom.

– Nie mogę uwierzyć, że odchodzisz! – powiedziała Fornasier, kręcąc głową.

Nilsen również nie mógł. Wszystko działo się tak szybko. Jak to w ogóle możliwe? Kiedy przestanie się tak czuć? I czemu nikt nie zstąpił z nieba, żeby nie dopuścić do tego wszystkiego?

– Ja też nie – odpowiedział. – Ale chyba czas wykonać ten krok.

Stali na patio Sofitelu z kilkudziesięcioma pracownikami Segi, którzy czekali na swoją szansę pożegnania się z Nilsenem. Przed nimi rozciągała się czarno-niebieska laguna Redwood Shores, a jej spokojna toń roztaczała aurę refleksyjnego optymizmu, który wypierał smutek. Zdawała się mówić, że należałoby skoncentrować się na tym, czego wszyscy ci ludzie dokonali razem i jak udało im się przekuć najbardziej nierealne pomysły w coś cudownego. Tak, to oni tego dokonali i mieli przed sobą jeszcze wiele do zrobienia. Nilsenowi życzone powodzenia i grożono paluchem, żeby od czasu do czasu się odezwał.

– Niemało tu zrobiłeś – powiedział Paul Rioux, ściskając mu dłoń.

– Nie będzie już tak samo – przyznał Shinobu Toyoda, klepiąc go po plecach.

– Viacom ma szczęście, że cię zgarnęło – uśmiechnął się szeroko Ed Volkwein.

Nilsen zaakceptował posadę wiceprezesa od strategii marketingowych,

a więc nadal miał pracować przy grach (czyli nadzorować marketing tytułów korzystających z licencji Nickelodeonu, MTV, Paramountu i Showtime'u), a także zahaczyć o branżę rozrywkową (poszerzając zasięg sprzedaży licencji Nickelodeonu). Co ważniejsze, nowa praca nie wymagała od niego wzbijania się w powietrze, ale twardego stąpania po ziemi.

– Odejść to jedno – powiedziała Ellen Beth Van Buskirk, tryskając energią jak nigdy – ale czy naprawdę musisz wyjeżdżać aż do Nowego Jorku? Rozumiesz, że to nie rzut beretem, co nie?

– Przecież... – zaczął Nilsen i zamilkł; musiał odczekać moment, by odzyskać panowanie nad głosem. – Na mapie wydaje się całkiem blisko – dokończył jowialnie.

Tak naprawdę był to najgorszy aspekt tej pracy, może poza niepisaną koniecznością rozkręcania kłótni na niby z każdym, kto mówił, że ma takie szczęście, przenosząc się do Nowego Jorku. Nie znosił tego miasta, panującego tam pośpiechu i tłoku.

– Czy to kolejne z twoich skomplikowanych i zaskakujących posunięć? – spytała Van Buskirk, unosząc brew. – Bo stoję tu i wiem, że powinnam się pożegnać, ale cały czas zerkam na niebo i niemal spodziewam się zobaczyć tam samolot i wielki napis „Żartowałem!”.

– Cóż, EB – odparł Nilsen – myślę, że to znamienna obawa. Dlatego na twoim miejscu nie zawracałbym sobie głowy pożegnaniem.

– Niech i tak będzie.

– Co u Boba?

– Świetnie – odparła Van Buskirk, rumieniąc się delikatnie. Od czasu zawarcia znajomości z przystojnym i dziarskim konsultantem biznesowym, na którego natknęła się przed czterema miesiącami na lotnisku, wręcz kwitła.

Nilsen ucieszył się, bo zawsze miło zobaczyć, że ludzie zasługujący na szczęście faktycznie są szczęśliwi.

A co dziwne, nieczęsto tak się zdarzało.

Po Van Buskirk pożegnali się z nim kolejni. Richard Burns. Michael Latham. Deb Hart. I jeszcze następni, którzy pomogli firmie rozrosnąć się z pytańnika do wykrzyknika, z Sega? do Sega! Nilsena ogarnął smutek, lecz zaraz uświadomił sobie jedną ważną rzecz: dawne czasy bezpowrotnie minęły. Zobaczył pełne samozadowolenia uśmieški, usłyszał narzekania na zarobki i na ludzi, którzy nie odróżniali marketingu od wydawania pieniędzy. Parę osób, uściskawszy go na pożegnanie, wyszeptało mu do ucha, że niedługo również odejdą, tylko czekają na premię.

– Al, Al, Al – podszedł do niego Kalinske z tym swoim eleganckim uśmiechem. – Nareszcie to rozgryzłem.

– Co rozgryzłeś?

Kalinske obejrzał się przez ramię, jakby przygotowywał się do zdradzenia cennego sekretu.

– Czemu odchodzisz – wyszeptał.

– Tak? Możesz mi powiedzieć? Bo sam już nie jestem pewien.

– Muszę przyznać – ciągnął Kalinske – że trudno było to poskładać. Nie jesteś człowiekiem, który wymuszałby podwyżkę. Ani takim, co to by chciał jak najszybciej przeskakiwać szczeble awansu.

– Prawda – przyznał Nilsen. – Choć czasem lubię wyobrażać sobie taką drabinkę, po której łażą ludzie w drogich garniturach i pod krawatami.

– I takie komentarze utwierdzają mnie w przekonaniu, że to rozgryzłem.

– Czyli?

– Nie wiem, kiedy to się stało, ale chyba całkiem niedawno. Byłeś jeszcze wtedy dzieckiem, takim zwyczajnym – powiedział Kalinske, trzymając dłoń tuż nad pasem – i z jakiegoś powodu, przez dziewczynę, pracę, jeża, wypowiedziałeś życzenie, jak Tom Hanks w filmie *Duży*. A następnego ranka *voilà*, obudziłeś się jako dorosły. Dlatego przez lata ludzie nazywali cię „dużym dzieckiem” albo „chłopcem w ciele mężczyzny”, a ty w duchu śmiałeś się do rozpuku, bo wiedziałeś, że to prawda. – Kalinske wydawał się dumny ze swojej teorii. – Ale wreszcie, tak jak na rzeczonym filmie, przyszedł czas powrotu do bycia dzieckiem. I, jak zgaduję, to właśnie teraz. Wiedz jednak, że nikomu nie zdradzę twojego sekretu.

Nilsen energicznie pokiwał głową. Wiedział, że Toma będzie mu brakowało najbardziej – oczywiście zaraz po Sonicu. Praktycznie wychodziło na to samo.

– I pamiętaj – dodał Kalinske – w każdej chwili możesz do nas wrócić.

Nilsen znowu pokiwał głową, choć wiedział, że to nieprawda. Segą się zmieniła i dlatego musiał odejść. Po niedawnej rozmowie z Kalinskem, podczas której poskarżył się na towarzyszące jego pracy trudności, nastąpiło parę zmian, lecz były one niewystarczające. Z początku się przez to złościł (na siebie, na Kalinskiego, na każdego, kogo miał przed oczyma), ale nareszcie zrozumiał, że to niczyja wina. Żadna zmiana nie sprawiłaby, że wszystko ułoży się na nowo.

I kiedy tak stał nad laguną i słuchał Kalinskiego rozprawiającego z dumą

o swojej żonie, dzieciach i planach Segi, ogarnął go smutek, silny i dojmujący, lecz nie potrafił określić, skąd się wziął. Czy wywołało go uczucie, że magia, która uczyniła to miejsce wyjątkowym, już się ulotniła, czy że praktycznie nikt z obecnych jeszcze nie zdawał sobie z tego sprawy.

CZEŚĆ PIĄTA

Żółw i zając

52. NASTĘPNA GENERACJA

Na scenie stali trzej mężczyźni i wszystkich rozpierała doskonale widoczna duma. Po prawej ustawił się Ed McCracken, prezes Silicon Graphics. Miał na sobie brązowy garnitur i ciemny krawat i ewidentnie czuł się nieco niekomfortowo, ale jego niewyraźny uśmiezek krył nieskazitelną pewność siebie, która potwierdzała, że ogłoszone informacje istotnie były tak przełomowe, jak zakładali obecni.

– Dobrze jest móc pracować z liderem na rynku – powiedział McCracken, po czym zaczął opisywać nowego partnera jako „jednego z najlepszych marketingowców bez względu na branżę”.

Po lewej stał Jim Clark, założyciel Silicon Graphics. Choć wyglądał jak dorosła wersja Charliego Browna, nie był przeciętniakiem. Potrafił bezbłędnie przeciągnąć wszystkich zebranych na swoją stronę poprzez efektywne rzucanie uśmiechami niczym znakami interpunkcyjnym i umiał opisać skomplikowane rzeczy tak, jakby chodziło o coś banalnego.

– Zamierzamy zintegrować grafikę, dostępne techniki komputerowe, oprogramowanie, kompresję i szyfrowanie i umieścić to wszystko w jednym chipie – powiedział.

Pomiędzy dwoma mężczyznami stał reprezentant jednej z największych firm na świecie produkujących sprzęt do gier i oprogramowanie – spokojny, pewny siebie i rzucający harde spojrzenia Howard Lincoln.

– Zjawiłem się tutaj – powiedział – żeby ogłosić narodziny produktu nowej generacji, zapewniającego iście oszałamiające doznania. Razem z Silicon Graphics i podległą SGI firmą MIPS Technologies podpisaliśmy umowę o globalnym zasięgu, obejmującą starania producenckie i licencyjne, dzięki której wspólnie będziemy pracować nad czymś wyjątkowym.

Żeby dowieść mocy nowego sprzętu, pokazano efektowne demo prezentujące trójwymiarową grafikę. Zgromadzeni ujrzeni prom przecinający przestrzeń kosmiczną, odrzutowiec mknący przez Paryż i rajdowe auto

śmigające po torze wyścigowym.

– Nasz sprzęt będzie generował trójwymiarową grafikę, z której słynie Silicon Graphics – chwalił się Lincoln – dzięki 64-bitowemu multimedialnemu chipowi od MIPS. Nie bez znaczenia będą również niedoścignione doświadczenie Nintendo w produkcji najwyższej jakości gier wideo, wykorzystanie najnowszych technik i umiejętny marketing.

– Oznacza to ogromny skok dla całej branży gier – wtrącił McCracken.

– Stworzyliśmy coś potężniejszego niż wszystko inne dostępne na rynku – dodał Clark. – O wiele potężniejszego. Gwarantuję!

Choć łatwo było im chwalić się Najlepszą Konsolą na Świecie, wyświetlona przez nich trójwymiarowa prezentacja mówiła za siebie. Grafika nie była jeszcze co prawda hiperrealistyczna, ale kształtom, kolorom i ruchom bliżej było do rzeczywistości niż wszystkiemu, co widziano do tej pory. Być może nie powinno było nikogo dziwić, że nowa konsola, której rynkową premierę zaplanowano na 1995 rok, miała zostać ochrzczona Project Reality. Tymczasem jednak rewolucyjny system pozostawał bezimienny. Ba, nawet nie potrzebował żadnej nazwy, bo liczyło się jedynie to, że pracowały nad nim Nintendo i Silicon Graphics, a nie Sega.

Co działo się kilka miesięcy wcześniej?

Tom Kalinske gapił się na stojący na jego biurku telefon, mając nadzieję, że zanim wybierze numer, nagle coś się cudownym sposobem odmieni, lecz zrozumiał, że tak się nie stanie, w końcu sięgnął po słuchawkę.

– Jest Jim? – zapytał, kiedy odebrała asystentka Jima Clarka.

Kiedy jego rozmówczyni poszła zobaczyć, czy jej szef jest u siebie, Kalinske oparł się pokusie ponownego przemyślenia tego, co powie. Zazwyczaj podobne przygotowania nie były przecież niczym złym, lecz tym razem brzmiałby sztucznie, a tego nie chciał. Niech założyciel Silicon Graphics usłyszy w jego głosie podenerwowanie, choć pewnie na nic się to zda.

– Cześć, Tom – przywitał się Clark, powściągliwie, ale wesoło, jak zwykle. – Co tam? Dzwonisz z jakimiś dobrymi wieściami?

– Przeciwnie – odparł surowo, szczerze, nieco nerwowo.

– To znaczy?

– Odezwała się do mnie Japonia – odpowiedział Kalinske, dusząc warknięcie – i to, co mi powiedziano... Cóż, było nieco rozczarowujące.

Po spotkaniu z Silicon Graphics nie mógł się doczekać, kiedy ruszą razem

naprzód. Żeby przekonać Sega of Japan co do słuszności tego kroku, z Toyodą, Millerem i Glenem przez długi czas lobbowali na rzecz SGI. Układ ten miał zalety współpracy z Sony, lecz dawał SOJ niezbędną autonomię. Prawdopodobnie szefostwo nie ucieszyło się na myśl o współpracy z amerykańską firmą, ale nie można było zaprzeczyć, że Silicon Graphics mogło pomóc skonstruować konsolę mocniejszą niż wszystko inne, nad czym akurat pracowano w Japonii (łącznie z zasilającym Saturna czipem Hitachi), a do tego części od SGI kosztowałyby o wiele mniej. Nad tą decyzją nie było nawet trzeba specjalnie się zastanawiać, bo dawała ona gwarancję, że Sega stanie się głównym graczem na rynku konsol nowej generacji. SOJ jednak nie widziała tego w ten sposób. Kalinske otrzymał rankiem telefon, że Sega nie jest zainteresowana współpracą z SGI. Dlaczego? Czip okazał się zbyt duży. Że co? Zbyt duży. Ale zbyt duży na co? Przepraszamy, ale nie. Pa.

– Tom – Clark był ewidentnie zaskoczony – nie jestem pewien, co szykuje twój dział B + R, bo dowiedziałem się tylko co nieco od Joego Millera, ale mogę ci zagwarantować, że nasz czip jest szybszy, potężniejszy i tańszy niż wszystko to, co dostaniecie od nich.

– Tak – przyznał Kalinske. – Będę zaskoczony, jeśli okaże się inaczej.

– No cóż, dobrze – powiedział po chwili Clark.

– Nie, właśnie nie jest dobrze – zdenerwował się Kalinske. – Przepraszam, że zmarnowałem twój czas.

– Nic się nie dzieje. Tylko co ja mam dalej robić? – zapytał Clark.

Dobre pytanie. Kalinske sam je sobie zadawał. Skoro Sega of Japan odrzuciła współpracę zarówno z Sony, jak i z Silicon Graphics, zaczął się zastanawiać, czy ta bajka będzie miała jakieś szczęśliwe zakończenie. Poważnie rozważał złożenie rezygnacji, ale nie mógł zostawić swojego zespołu. A jeśli SOJ planowała powoli rozmontować SOA, wypadałoby pozostać aż do końca z Rioux, Toyodą, Fornasier, Glenem, Millerem i całą resztą, którą zaraził swoją wizją.

– Jim, powiem ci, co zrobię – powiedział Kalinske, przerzucając wizytownik. – Chyba mam kogoś, kto będzie bardzo zainteresowany tym, co SGI ma do zaoferowania.

Kalinske przekartkował pierwsze litery alfabetu, po czym zwolnił przy „L”.

– Masz coś do pisania? – zapytał, docierając do imienia, którego szukał. „Lincoln, Howard”.

53. NAJLEPSZY PRZYJACIEL CZŁOWIEKA

Niczym stary kawaler przeglądający zdjęcia ze ślubu swojej byłej dziewczyny, Tom Kalinske nie mógł uwierzyć, że Nintendo poprzysięgło wierność Silicon Graphics... Choć przecież nie było to absolutnie nic zaskakującego.

– Jak to się mogło stać? – zapytał, nie spodziewając się odpowiedzi, zresztą nikt nie miał zamiaru mu jej udzielić.

Po części powodem takiego stanu rzeczy był fakt, że Kalinske mówił do swojego psa, rozbrykanego airedale terriera imieniem Chutney, który przez ostatnie miesiące na nowo zdefiniował znaczenie i wagę powiedzonka „najlepszy przyjaciel człowieka”. Długie noce spędzane w biurze i coraz częstsze wyjazdy powoli oddalały Kalinskego od rodziny. Nadal była dla niego priorytetem i wyrabiał się na wszystkie mecze córek i szkolne przedstawienia, ale ciągłe napięcia związane z pracą odkładały się na jego barkach i czuł, że więź z bliskimi powoli ulega korozji. A może tylko tak mu się wydawało? Może dziewczynki po prostu dorastały i nie postrzegały już swojego ojca jako rycerza w lśniącej zbroi, a Karen była zwyczajnie zmęczona wychowywaniem kolejnego dziecka? Jakkolwiek było, Chutney stał się dla Toma swoistą ostoją stabilności w domu pełnym zmian. Spacer po zmierzchu okazały się znakomitą sposobem na zachowanie zdrowego rozsądku, dawały mu szansę odnalezienia pewnej satysfakcji w bezwarunkowym uczuciu, jakim darzył go psi kompan, i zapewniały okazję do monologowania bez zwyczajowego skrępowania.

– Sęk w tym – mówił do swojego pięknego teriera – że choć wszyscy są w świetnym humorze i beztrako się uśmiechają, to wiem, że coś się szykuje. Coś niedobrego, Chutney. Bardzo niedobrego.

Choć Sega zaliczyła najlepszy rok w historii firmy, długoterminowe

rokowania nie wyglądały najlepiej, nie tylko z powodu nieudanych mariaży z Sony i SGI, ale także dlatego, że Kalinske czuł się stłamszony jako prezes, i to bez określonego powodu. Oczywiście w Mattel, tak jak w każdej innej firmie, polityka korporacyjna była istotna, ale tam wiedział chociaż, czego chcą jego oponenti. I mimo że nie zawsze się ze sobą zgadzali, wszyscy byli pewni, na czym stoją, i szanowali wzajemnie swój punkt widzenia. A tutaj? Co chciał uzyskać zespół Sega of Japan? Czy złośliwie podstawiano mu nogę? I jak rozumieć zachowanie Nakayamy? Bo wszystko, co Kalinske słyszał od Fischera, wskazywało na to, że Nakayama był po jego stronie, ale oznaczałoby to, że cisi buntownicy dysponowali siłą wystarczającą, by oprzeć się samemu szefowi Segi.

Chutney nagle wsadził nos w kępę trawy, po czym rzucił się na ziemię i zaczął tarzać. Miło było nasycić oczy tą niepohamowaną radością i uświadomić sobie, że przynajmniej ktoś inny potrafi korzystać z chwili i się nią cieszyć. Kalinske wiedział, co musi zrobić – również chwycić każdy moment (ale nie chodziło bynajmniej o tarzanie się po trawniku), mentalnie przygotować się na akceptację wszystkiego, co się wydarzy, i skoncentrować się na czynnikach, które zdolny jest kontrolować. Na razie Sega miała kolejny dobry rok i następne miesiące zapowiadały się naprawdę nieźle – na wrzesień zaplanowano premierę wyczekiwanego *Mortal Kombat*, podczas listopadowej parady z okazji Święta Dziękczynienia nad ulicami miał przelecieć ogromny balon z Sonikiem, a na dodatek zapowiadało się, że także i te święta nie będą należały do Nintendo. Szef SOA wiedział jednak, że tym razem nie wystarczy już sprzedać więcej gier niż konkurencja. Sega musiała zrobić nadwyżkę wystarczającą do tego, aby mogła posłużyć firmie jako poducha awaryjna, na którą mogłaby opasć po nieuchronnym upadku. I kiedy Chutney nadal tarzał się po trawie w srebrzystym blasku księżyca, Kalinskemu raz po raz rozbrzmiewały w głowie słynne słowa z *Mortal Kombat*: „Skończ z nim!”.

Jesienią 1993 roku dziewięcioletni Chris Andresen, jak większość chłopców w jego wieku, nie mógł się powstrzymać przed wychyleniem się z kanapy za każdym razem, kiedy na ekranie telewizora gościła reklama *Mortal Kombat*. Nie wyróżniała się spośród dziesiątków innych, nie epatowała efektami specjalnymi ani niczym podobnym, lecz było w niej coś, co nie pozwalało mu się od niej oderwać. Może chodziło o krzyki? Tak naprawdę cały spot składał się z ujęć biegających po Nowym Jorku dzieci drących się: „Mortal

Kombat!”. Choć w zasadzie „krzyki” nie były odpowiednim słowem. Bardziej pasowałoby „skandowanie”. Ich głosy były mocne i harde, przywodzące na myśl uczniów, którzy zawsze siadają z tyłu szkolnego autobusu. Dzieciaki z reklamy powtarzały tytuł gry raz po raz, jakby chciały się upewnić, że usłyszy je całe miasto.

A najfajniejszym aspektem *Mortal Kombat* (poza ciosami specjalnymi, szalonymi kombinacjami kończącymi i innymi ruchami) było to, że gra wychodziła i na Segę, i na Nintendo. Szykował się więc koniec pyskówek między firmami, bo od razu stanie się jasne, która wersja jest lepsza. *Mortal Kombat* miało być najlepszą grą w historii, dlatego przygotowanie lepszej wersji najlepszej gry wydawało się ostatecznym dowodem wyższości jednej konsoli nad drugą, przesądzającym losy toczącej się od lat wojny. Zazwyczaj obejrzenie spotu *Mortal Kombat* wystarczyło, żeby nakręcić chłopaka na resztę popołudnia, lecz tego dnia Chris Andresen miał niebywałe szczęście zobaczyć jeszcze coś, bo niedługo po klipie *MK* poleciała najnowsza reklama Segi. Nie skupiano się na jakimś konkretnym tytule, porównywano Game Boya z Game Gearem, lecz nie zestawiano obu przenośnych konsol na zasadzie „ta potrafi to, czego druga nie potrafi” – od razu przechodzono do rzeczy. Z początku spot był czarno-biały i kamera przesuwała się pomiędzy jednym a drugim sprzętem, a kiedy dało się słyszeć hałaśliwy psi oddech, odzywał się narrator: „Gdybyś był daltonistą z ilorazem inteligencji niższym niż 12, nie miałyby dla ciebie znaczenia, jaką masz konsolę”. Nagle wjeżdżały kolory i stawało się jasne, że przez cały ten czas to pies patrzył na Game Boya i Game Geara, nie potrafiąc ich od siebie odróżnić. Narrator dodawał: „Pewnie też piłyś wtedy wodę z toalety”. Spróbujcie obejrzeć tę reklamę i nie parsknąć śmiechem. Po obejrzeniu obu spotów każdy chłopiec zastanawiał się, czy Święty Mikołaj miałby co robić, gdyby nie Sega i Nintendo.

– Że niby psy piją z toalety? Okropny stereotyp, nie uważasz? – zapytał Peter Main, ale, jak poprzednio Tom Kalinske, on również ani nie doczekał się odpowiedzi, ani jej nie oczekiwał.

Był mroźny jesienny poranek, pomiędzy szóstą a siódmą, i Main wyszedł na spacer z Kasi, swoim potężnym, 50-kilogramowym labradorem, którego kupił w 1991 roku podczas aukcji Boys and Girls Club. Tak rozpoczynał każdy dzień, co pomagało mu przetrwać te cięższe. Bez porannych przechadzek, tych okazji do 45 minut beztróskiego łążenia z Kasi po

okolicznych wzgórzach, byłby zupełnie innym człowiekiem. Pewnie chodziłby struty i zezłoszczony, niezdolny pozbyć się wszystkich tych myśli, które prowokowały go do wybicia pięścią dziury w ścianie. Te trzy kwadransy pomagały mu się przestawić, nabrać energii i przypomnieć sobie, czym jest cała ta zabawa w życie. Chodziło w niej o zwycięstwo i sukcesy, o uczynienie z codzienności balu, lecz te poranne spacerowanie pomagały mu przypomnieć, że do tego potrzebne jest przyjęcie perspektywy obejmującej cele długoterminowe. Czyli nie ma mowy o pójściu na skróty, impulsywnych ruchach i kupczeniu jutrem na rzecz dzisiaj.

– Co, jeszcze jedno okrążenie? – zapytał Main, prowadząc swojego ukochanego psiaka po zieleniącym się zboczach.

Nie był człowiekiem cierpliwym z natury, lecz nauczył się cierpliwości poprzez dyscyplinę, a codzienne spacerowanie służyły mu jako swoiste przypomnienie, jak ważna to cnota – szczególnie użyteczna w ostatnich latach, kiedy Sega co rusz testowała jego cierpliwość. Czy chodziło o agresywną politykę cenową, czy o marketing, czy o wszystkie te interesujące liczby, które Tom Kalinske wyciągał z dupy, ci goście nieustannie go zaskakiwali. Przeważnie był to jednak dobry znak, bo wciąż podnosili poprzeczkę i Main z kolegami musieli się pilnować. Kiedy Nintendo miało 90 procent rynku, wszystko i tak szło po jego myśli i dostawał, co chciał, ale istniał przecież jakiś powód, dla którego dzieciaki fantazjowały o celnym uderzeniu po dwóch nieudanych odbiciach, kiedy ich drużyna wydawała się już być na straconej pozycji. Każdy bohater czekał na swoją chwilę, a Sega umożliwiła teraz Nintendo podobny ruch. Ale trzymając się baseballowej analogii (Kanadyjczycy posługiwali się raczej metaforami hokejowymi, ale Main zdążył nauczyć się wyglądać, chodzić i mówić jak Amerykanin), Sega zaczęła rzucać podkreślane piłki. Mario kontra Sonic? Okej, to całkiem sprytna kampania. Podobnie jak parę pierwszych reklam Następnego Poziomu, choć nie miały one zbyt dużego sensu, ale fajnie wyglądały i o to chodziło. Natomiast te nonsensy o piciu wody z toalety... To już przegięcie. Sega chciała rzucić się na Nintendo z zębami? Dobra. Niech sobie porównuje produkty, ceny, a nawet image obu firm. Lecz niech nie rzuca granatami i nie ucieka z głupawym uśmieszkiem.

Być może gdyby Main wiedział, że rzeczona reklamę zatytułowano *Pies Toma*, a jego rywal z Segi wielbił swojego teriera Chutneya podobnie jak on Kasi, pewnie zauważyłby, że więcej ich łączy, niż dzieli. Być może w innych okolicznościach obaj mężczyźni zostaliby przyjaciółmi, ale jak to niekiedy

bywa, tym razem nie było to możliwe. Przeznaczenie postawiło ich po przeciwnych stronach barykady – jeden stopniowo definiował siebie poprzez pielęgnowanie tych cech, których brakowało drugiemu, i prawdopodobnie czerpał z tej znajomości więcej, niż gdyby łączyła ich zażyłość.

– Jak tam, mała? – zapytał Main, kiedy Kasi odsunęła się od kwietnika, który przed momentem intensywnie obwąchiwała. – Kasi? – Suka zerknęła na niego i wróciła do niuchania kwiatów.

Main zauważył coś, co mogło spowodować jej wcześniejszą reakcję: tuż nad jej głową bzyczała pszczoła. Musiała przelecieć między jej uszami i ją zaniepokoić. Main pomyślał, że może powinien odgonić buczącego owada, ale Kasi wydawała się już spokojna.

Tak czy inaczej, zbliżał się czas powrotu do domu. Poranki takie jak ten miały pomagać w pielęgnowaniu cierpliwości i rozwijać umiejętność skupiania się na celach długoterminowych. Chodziło o zrzucenie z siebie nagromadzonego przez ostatnią dobę ciężaru i udanie się do biura z szeroko otwartymi ramionami. Kiedy Main obejrzał tę durną reklamę z psem, kuśliło go, żeby odpowiedzieć ogniem i gniewem, ale im dłużej ta myśl mu towarzyszyła, tym bardziej czuł, że to niewłaściwe. Bo zaangażowanie się w konkurs sikania na odległość zakończyłoby się osłabieniem zarówno Segi, jak i Nintendo. Podobne posunięcia były kosztowne i, co istotniejsze, jego firma przez ten czas nie mogłaby się skupiać na kliencie. Lepiej trzymać się z boku i poczekać, aż Sega się wykrwawi. Ich reklamy zapewne staną się jeszcze bardziej oburzające, a obsesja na punkcie nowinek technicznych sprawi, że wprowadzą na rynek szereg kolejnych produktów będących niczym więcej jak przejściową modą. A kiedy Kalinske zajęty będzie żonglowaniem pomiędzy 50 przeciętnymi projektami naraz, Nintendo przygotowuje się do wypuszczenia na rynek sprzętu najwyższej jakości. Świat zobaczy, że żadna liczba gier czy konsol na trójki i czwórki nikomu nie zastąpi solidnej piątki. Innymi słowy niech sobie pszczołka bzyczy, ile chce, ale jeśli nie daje miodu, to najlepiej ją zignorować.

– Pora do domu, mała – powiedział do Kasi. – Ale głowa do góry. Jesteśmy umówieni na jutro.

54. ZŁAPANI W NOCNAŁ PUŁAPKĘ

– *Mortal Kombat*? – zapytał syna Bill Andresen. – Co to?

– Najlepsza gra na świecie – odparł rzeczowo Chris.

Siedzieli akurat przy rodzinnym obiedzie i Andresen spojrzał pytająco na żonę, czy ma jakiegokolwiek pojęcie na temat tego, o czym, u licha, mówi ich syn.

– Taka gra – powiedziała. – Cały czas o niej mówi.

– Bo to najlepsza gra na świecie – powtórzył chłopak. – Pokazała, czemu Sega miażdży Nintendo.

Mortal Monday dawno już minął i jak miał nadzieję Kalinske, Sega pokonała Nintendo. *Mortal Kombat* na Genesis sprzedawało się lepiej niż wersja na SNES i w wyniku tego sukcesu Sega nareszcie, co wydawało się niemożliwe, przeskoczyła Nintendo – teraz to do niej należało 55 procent rynku. Lecz ważniejsze od cyferek były toczony przy rodzinnych stołach rozmowy podobne do przytoczonej powyżej, podczas których dziewięciolatki przekonowywali innych, że Sega rządzi.

Andresen pokiwał głową. Nie miał nic przeciwko kupowaniu synowi gier. Lata temu sam lubił chodzić na automaty i pielęgnował wspomnienie, kiedy jego żona zaznajomiła go z wyprodukowaną przez Atari domową wersją *Ponga*.

– Dobra. Rzucę okiem.

I rzucił. Lecz oburzyło go to, co zobaczył. Nie był oczywiście naiwny i nie spodziewał się, że gra zatytułowana *Mortal Kombat* okaże się klonem *Ponga*, ale to, co ujrzał, okazało się zupełnie nieodpowiednie dla dziecka: przemoc, krew, gloryfikacja okrucieństwa... A był to dopiero pierwszy symptom zmian. Co prawda inne gry nosiły takie nazwy jak *Street Fighter* i *Streets of Rage*, najgorsze jednak zmaterializowało się pod postacią tych najnowszych, które wychodziły na płytach, w rodzaju *Night Trap* i *Sewer Shark*. Po krótkiej wycieczce do świata najwyraźniej bezkrytycznie uwielbianego przez

syna Andresen zdecydował się podzielić swoimi znaleziskami z szefem, senatorem Josephem Liebermanem, demokratą z Connecticut. Jak się okazało, był on podobnie przerażony co Andresen, jego szef sztabu, który wyjaśnił mu, że straszne *Mortal Kombat* to zaledwie wierzchołek góry lodowej, bo na rynku pełno jest podobnych gier.

– Senatorze, zdaję sobie sprawę, że niektórzy ludzie zinterpretują naszą reakcję jako pruderyjną, ale nie w tym rzecz – tłumaczył Andresen. – Gry upodabniają się do filmów i nie potrafię przestać się zastanawiać, czy rodzice mają pojęcie, co kupują swoim dzieciom.

Rozmowa ta i wywołane przez nią obawy skłoniły Liebermana i Andresena do dalszych działań. Co prawda nie byli jedynymi osobami w Waszyngtonie wężącymi wokół tej kwestii, ale jako pierwsi szybko doszli do konkluzji, że nie ma na co czekać i we wszelkie ruchy należy zaangażować rząd. Zanim jednak przedsięwzięli jakiegokolwiek kroki, musieli lepiej zrozumieć, co się dzieje. W poszukiwaniu przyczyn obecnego stanu rzeczy sprawdzili, kto znajduje się na szczycie branżowego łańcucha pokarmowego, i znaleźli tam dwie firmy jak nic odpowiedzialne za to, co się działo: Segę i Nintendo.

Perrin Kaplan, która przed przejściem do Nintendo pracowała na Wzgórzu Kapitołińskim, nadal miała kontakty w Dystrykcie Kolumbii i została zawczasu poinformowana o tym, co się święci – a chodziło o coś więcej niż to, przed czym ostrzegał Arthur Pober. Za kulisami toczyły się już bowiem poważne dyskusje na ten temat, dlatego Kaplan miała zamiar czym prędzej doszkolić senatora Liebermana i zaznajomić go z projektami Nintendo. W tym celu zaprosiła go do Redmond, by po ekspercku złagodzić jego obawy. Dzieła dokończyć miał waszyngtoński senator Slade Gorton, który pracował z Nintendo przy przejściu Mariners i był bliskim przyjacielem Liebermana.

Poczyniono niezbędne plany i Lieberman wraz z członkami swojego sztabu odwiedził siedzibę NOA, gotowy do stoczenia wojny z firmą i produkowanymi przez nią grami. Kaplan tłumaczyła wytrwale, jak Nintendo udało się wskrzesić przemysł dzięki skrupulatnej kontroli jakości i jak NOA dokonywało bezkompromisowej weryfikacji (a czasem i cenzury) treści, żeby gry charakteryzowała najwyższa jakość. *Mortal Kombat* miało być świetnym przykładem podkreślającym różnice pomiędzy Nintendo a konkurencją – nie jako szpila wbita Sedze, ale proste stwierdzenie faktu. Senator Lieberman docenił podane mu informacje na tyle, że zakasał rękawy,

ścisnął kontroler i pograł chwilę na Super Nintendo.

Po powrocie do Waszyngtonu dał sobie jeszcze czas do namysłu, po czym 17 listopada 1993 roku przekazał członkom Kongresu następujący list:

Drodzy koledzy,

kobieta zostaje napadnięta we własnym domu, okaleczona i zamordowana, mężczyźni każe się „wykończyć” przeciwniczkę po walce, a ten wyrywa jej z piersi nadal bijące serce. Podobne przykłady mogą wydawać się szokującymi wyimkami z wydarzeń bieżących, dowodami na falę przemocy przetaczającą się przez Stany Zjednoczone, ale to coś, na co narażane są każdego dnia nasze dzieci. Co gorsza, one same chętnie w tym uczestniczą, bo owe akty przemocy są integralną częścią najpopularniejszych i najbardziej niepokojących gier nowej generacji. Minęły bezpowrotnie czasy Pac-Mana i innych ciekawych postaci. Postęp techniczny umożliwił grom wykorzystanie prawdziwej obsady aktorskiej i przedstawienie mordów, okaleczeń i sugestywnej przemocy w ekstremalnie dosłowny sposób, a pamiętajmy, że grafika staje się coraz bardziej realistyczna. I nawet te tytuły wydają się stonowane, kiedy porównać je z tymi zapisanymi na CD-ROM i systemami wirtualnej rzeczywistości, które niedługo zmienią oblicze rynku. Gry te już niebawem zagospodzą w naszych domach, jeśli tylko wdrożony zostanie zaplanowany na styczeń pilotażowy program specjalnego kanału telewizyjnego.

Dzisiaj, gdy prawdziwa przemoc grozi tkance naszego kraju rozerwaniem, gry te gloryfikują najbardziej zdeprawowane akty okrucieństwa. Rodzice uczą swoje dzieci, aby stroniły od przemocy, natomiast gry namawiają do jej stosowania. „The Washington Post” zacytował niedawno 14-letniego chłopca uwielbiającego jedną ze szczególnie realistycznych gier: „Jest brutalna, prawdziwa. Można kogoś zamrozić, pokroić i przeszyć hakiem z przywiązaną do niego liną, żeby go do siebie przyciągnąć. Lubię te ciosy i w ogóle”.

Przemysł gier wideo nie zareagował na niebezpieczeństwo powiązane z nowymi tytułami. Co więcej, niektóre firmy uczyniły przemoc atutem napędzającym sprzedaż. Pewna gra została zaprezentowana podczas tak zwanego Zabójczego Poniedziałku. Dzisiaj rodzice stają przed trudnym zadaniem rozpoznania, który tytuł zawiera niewielki tylko ładunek przemocy, a który jest prawdziwie odrażający. Nie istnieje żaden jednolity system ostrzegający rodzica przed brutalnymi treściami zawartymi w grach kupowanych dziecku. Planuję uregulować tę kwestię prawnie i zwołać zebranie w tej sprawie. Na mocy nowej ustawy zostanie powołana niezależna komisja do spraw rozrywki wideo (NICEVID), która zareaguje dwuetapowo na groźbę powiązanej z grami przemocy.

Pierwszy etap przewiduje roczne okienko, w czasie którego komisja będzie zachęcać i współpracować z branżą, namawiając do zajęcia się problemem

dobrowolnie, ale jeśli w tym czasie przemysł gier nie przedsięwzięmie odpowiednich kroków, komisja sama ustali, jaki typ informacji będzie musiał widnieć na opakowaniu, żeby potencjalny kupujący wiedział, z czym ma do czynienia. Komisja będzie wydawała opinie na temat proponowanych działań takich jak ustalenie obowiązkowego systemu kategorii wiekowych, naklejek ostrzegawczych objaśniających zawartość produktu lub ostrzeżeń w punktach sprzedaży. Dzisiaj ponad jedna trzecia amerykańskich gospodarstw domowych znajduje się w posiadaniu sprzętu służącego do obsługi gier wideo i prawie dwie trzecie dzieci w wieku od sześciu do 14 lat regularnie z niego korzysta. Rodzice zasługują, żeby wiedzieć, co kupują swoim pociechom. Jeśli chcecie przyłożyć rękę do tej ustawy, skontaktujcie się, proszę, ze mną lub skierujcie kogoś ze swojego sztabu do Sloana Walkera lub podkomitetu oddelegowanego do opracowania tego przepisu pod numerem 224-3993.

Z poważaniem
Joseph I. Lieberman

Kiedy Kalinske czytał powyższe słowa, poczuł dreszcze, a potem zeszytywniał. Najczarniejsze myśli prześladowujące go przez ostatnie dwa lata, chwile zwątpienia dotyczące Segi i przemysłu gier jako takiego, powróciły nagle rozdęte do rozmiaru pomnika Waszyngtona. Dawno już zostawił za sobą przemysł zabawkarski. Ten sam człowiek, który niegdyś pozwolił dzieciakom z odrobiną wyobraźni zostać Władcami Wszechświata, dzisiaj określany był mianem handlarza sprośnościami, istnego dilerę towarami, od którego uzależniają się dzieciaki. Pierwsza gra gratis, chłopcy i dziewczęta, stąd do pudełek pakujemy *Sonica*. Ale podobne myśli nachodziły każdego człowieka, który dotarł na sam szczyt. „Czy jestem wart sukcesu? Czy jestem beneficjentem szczęścia, błędnych wyobrażeń i pracy innych? Czy byłem dobrym mężem, ojcem, przyjacielem?” List Liebermana leżący na jego biurku żerował na jego najgłębszych lękach, ale to nie tak, że słowa senatora jakimś magicznym sposobem przemieniły wątpliwości w fakty. Te bowiem wyglądały następująco:

- 80 procent graczy Segi miało powyżej 12 lat,
- Sega była pierwszą (i jedyną) firmą, która wprowadziła rygorystyczny system kategorii wiekowych, funkcjonujący już od lipca,
- ponad 90 procent gier wypuszczanych na konsole Segi miało rating GA, czyli przeznaczone były dla wszystkich użytkowników,
- Sega współpracowała z wydawcą materiałów edukacyjnych

- i opracowała szeroko dystrybuowaną broszurę informującą rodziców o grach wideo,
- z inicjatywy firmy założona została fundacja charytatywna, której celem była budowa lepszego społeczeństwa przy aktywnym udziale młodych ludzi; w ciągu zaledwie dwóch lat organizacja uzbierała 4 miliony 300 tysięcy dolarów,
- skoro Sega była winna, to Nintendo również.

Po przemyśleniu ostatniego punktu Kalinske zdecydował się napisać do człowieka pociągającego za sznurki u konkurencji i 22 listopada 1993 roku wysłał taki oto list:

Drogi Panie Arakawa,

choć nie mieliśmy okazji spotkać się osobiście, głęboko wierzę, że ostatnie wydarzenia upoważniają mnie do podjęcia z Panem otwartego dialogu. Nasze firmy inaczej podchodzą do promocji gier zwanych „bijatykami” i interaktywnej rozrywki przeznaczonej wyłącznie dla dorosłych odbiorców. Myślę, że nadszedł odpowiedni czas, aby cały nasz przemysł podjął próbę regularnego informowania naszej klienteli o oferowanych przez nas produktach, dając jej szansę podjęcia inteligentnego wyboru konsumenckiego. Nasz nadal rozwijający się rynek powinien zmierzyć się z tą sprawą i uważam, że Pan i ja powinniśmy owej zmianie przewodzić, wymyślić jednolite i odpowiedzialne rozwiązanie problemu, z którego będziemy dumni.

Jako przedstawiciele dominujących na rynku gier firm, będących częścią rozleglejszego przemysłu medialnego i rozrywkowego, obaj możemy zbudować więź opartą na osobistym oddaniu temu, co okaże się właściwe dla wszystkich zainteresowanych. Dzięki temu zapewnimy wolny wybór i umożliwimy klientom kontrolę nad tym, co przynoszą do swojego domu.

Namawiam Pana usilnie, wyrażając jednocześnie swój do Pana szacunek, aby dołączył Pan do Segi – i innych niezależnych firm produkujących oprogramowanie na nasze konsole – i przyjął zaproponowany przez nas system ratingowy stworzony przez specjalnie powołaną w tym celu komisję (VRC), do której należą szanowani akademicy z tytułami doktorskimi z rozmaitych dziedzin, albo by wypracował Pan podobny i zastosował w przypadku każdej nowo wypuszczonej produkcji.

Pan, podobnie jak ja, tworzy i zezwala na sprzedaż gier zawierających dawki przemocy nieodbiegające od tego, co prezentują inne media. Specjaliści w dziedzinie edukacji, rozwoju dziecka, psychologii i socjologii należący do naszej komisji oceniają, czy gra polegająca na przetrzebieniu szeregów wroga za pomocą pięści lub pistoletu powinna być rekomendowana osobom powyżej 13.

roku życia (bez względu na ewentualną obecność animowanej krwi). Kryteria, jakimi obecnie posługuje się Nintendo, nie są w stanie zapewnić klientowi wolności wyboru i dostarczyć mu informacji wystarczających, by mógł kontrolować, co przynosi do domu. W związku z tym konsumenci nie mają pewności, że ich dzieci osiągnęły odpowiedni wiek, aby obcować z daną grą.

Zapewne zdaje Pan sobie sprawę, że owe wskazówki sprawdzały się tylko do niedawna, kiedy jeszcze rynek gier nie był tak skomplikowany, a trzy czwarte graczy miało, jak pod koniec lat 70. i na początku 80., poniżej 17 lat. Dzisiaj dysponujemy bardziej zaawansowaną techniką i stajemy się coraz bardziej atrakcyjni dla dorosłych graczy, stąd odpowiedzialnym ruchem wydaje mi się wprowadzenie obejmującego całą naszą branżę przepisu, którego wspólnie będziemy przestrzegać. Jestem pewien, że możemy znaleźć poparcie w organie ustawodawczym i uzyskać zgodę na współpracę przy tej sprawie, gdyż nie narusza to ustawy antymonopolowej, a podejrzewam, że może być ona czynnikiem mającym wpływ na pańską odpowiedź.

Panie Arakawa, proszę uprzejmie o przemyślenie mojej propozycji, rozważenie jej z otwartą głową i rozpatrzenie zalet takiego układu, bo może się on przysłużyć i nam, i klientom – rodzicom i dzieciom – którzy zaufali nam na tyle, że dzięki nim odnieśliśmy w tej dekadzie sukces.

Załączam dodatkowe informacje odnośnie do systemu ratingowego Segi.

Z poważaniem
Thomas J. Kalinske

Jedyna myśl, która przemknęła przez głowę Howarda Lincolna, kiedy skończył czytać list od prezesa Segi, brzmiała: „Takiego wała!”. Gdyby nie Sega, całej tej sprawy w ogóle by nie było! Nie mogą sobie stawiać ot tak na ramionach Nintendo, żeby wspiać się wyżej, a teraz, kiedy czas schodzić, prosić o pomoc. „Takiego wała” mówiło wszystko, ale nie stanowiło taktownej odpowiedzi. Nie mógł również podrzeć listu od Kalinskiego na kawałeczki, spakować do koperty i wysłać z powrotem do Segi.

Po apelu senatora Liebermana jego stronnicy z Waszyngtonu zadbali, żeby sprawa trafiła przed podkomisję senacką. Początek rozmów zaplanowano na 9 grudnia. Z ramienia Nintendo miał w nich uczestniczyć Lincoln, a z ramienia Segi – Kalinske. Lincoln i Arakawa wierzyli, że owe posiedzenia przyniosą doskonałą okazję, by odnieść się do kwestii poruszonych przez Kalinskiego, dlatego od razu przeszli do przygotowań, nie tracąc czasu na korespondencję z Segą. Choć nie odpisali, zdobyli się na swego rodzaju odpowiedź, a jej wymowa równała się podarciu apelu

Kalinskiego na kawałeczki przy jednoczesnym zachowaniu elegancji i taktu. Otóż Perrin Kaplan nagrała na kasetę najbrutalniejsze sceny z *Night Trap*, obrzydliwej gry Segi, jakiej Nintendo nigdy nie zaoferowałoby swoim klientom. Żeby uwypuklić różnicę pomiędzy dwoma firmami, Kaplan zadbała o skopiowanie taśm w kilkuset egzemplarzach, które wysłano do waszyngtońskich oficjeli mających wziąć udział w rozmowach. Cały przemysł gier miał zostać wysłany przed pluton egzekucyjny i chciała się upewnić, że strzelcy nie chybią celu.

55. ZBLIŻA SIĘ WICHURA... NIE, TO NIE METAFORA

Wysoki na 15 metrów i szeroki na prawie osiem napompowany jeź Sonic unosił się na tle błękitnego nieba. Prędko, lecz majestatycznie ukochana maskotka Segi przelatywała nad ulicami Manhattanu. Ogromny balon będący częścią Parady Dziękczynnej sklepu Macy's był owocem umowy przyklepanej przez Toma Abramsona.

– Gdzie on jest? – zapytała Ashley Kalinske, wyglądając przez okno śródmiejskiego budynku.

– No właśnie, gdzie? – dodała Nicole Kalinske, nie mogąc się doczekać, aż zobaczy przyjaciela taty.

– Już leci – powiedział córkom Tom Kalinske – i zaraz go ujrzycie. Tymczasem może byście coś przekąsiły?

Pod oknem sali wypełnionej handlowcami, marketingowcami i innymi przyjaciółmi Segi znajdował się obfity bufet, który sprawiał, że w pomieszczeniu panowała atmosfera iście biesiadna. Ostatnie tygodnie były prawdziwie szalone, bo przygotowaniom do senackiej debaty towarzyszyła spodziewana i nieodzowna medialna burza, ale Święto Dziękczynienia dawało Kalinskemu okazję do złapania oddechu i spędzenia czasu z rodziną. Przyleciał do Nowego Jorku z żoną i dziećmi dopiero wczoraj i zdążył przejść się po mieście, a późnym popołudniem zabrać swoje dziewczyny do Central Parku, gdzie wszyscy patrzyli, jak pod Muzeum Historii Naturalnej pompuje się wielki balon.

– To on? – zapytała Nicole, nie zwracając uwagi na rozłożone na stole ciastka.

– Nie, to Clifford, wielki czerwony pies – powiedziała rozczarowana Ashley.

Kalinske objął córki i już miał im powiedzieć, żeby się nie martwiły, ale

powiedziano mu, że otrzymał pilny telefon od Brendy Lynch, który wymagał jego natychmiastowej uwagi. Przeprosił więc dziewczynki i podszedł do recepcji, żeby odebrać połączenie.

– Coś nie tak? – zapytał prosto z mostu.

Oczywiście coś było nie tak. Okazało się, że niesamowity balon został zdmuchnięty przez wyjątkowo złośliwy podmuch wiatru i Sonic zahaczył o słup na rogu Zachodniej 58 Ulicy i Broadwayu. Z powodu swojego rozmiaru i rozwiniętej prędkości strącił lampę, która spadła na będącego po służbie kapitana policji z Suffolk County nazwiskiem Joseph D. Kistinger. Na szczęście na miejscu byli sanitariusze. Stwierdzili złamanie obojczyka i chcieli odwieźć mężczyznę do szpitala.

– Żartujesz sobie? – zapytał z niedowierzaniem Kalinske, zerkając na stojące przy oknie córki.

– Przykro mi, ale nie – odparła Lynch. – Po prostu wieje i tyle. Mamy pecha.

Może to faktycznie był pech, coś, z czego kiedyś przyjdzie im się śmiać, ale wówczas wydawało się to Kalinskemu czymś więcej. Przeznaczeniem? Karmą? Metaforycznym dowodem na to, że firmę czeka rychły upadek? Reszcie świata słowo „upadek” mogło się wydawać ostatnim, jakie pasowałoby do Segi. Po wydaniu *Mortal Kombat* firma odsadziła Nintendo i wydawała się towarem gorętszym niż kiedykolwiek. Kalinske, co oczywiste, był tym szumem podniecony, ale jako że SOJ odrzuciła potencjalne umowy z Sony i SGI, zaczął zauważać pęknięcia na powierzchni wylanego przez siebie fundamentu. Zazwyczaj były to małe rzeczy, takie, do których nie przywiązywał zbytnej uwagi. Na przykład Rioux naciskał mocniej niż kiedykolwiek, żeby uzyskać pozwolenie na produkcję sprzętu w Ameryce Północnej. Byłoby to rozwiązanie oszczędniejsze, lecz SOJ nie chciała na to pozwolić. Sami zajmowali się produkcją i już. Na tym etapie różnice kulturowe nie były już niczym specjalnie zaskakującym, ale wydarzyło się coś niespodziewanego i niepokojącego.

Na początku 1993 roku Sega podjęła decyzję o podziale *Sonica 3* na dwie gry. Było to wykalkulowane ryzyko, które pewnie będą musieli podjąć jeszcze nie raz, ale tymczasem, między jedną a drugą częścią, stracili jeden z największych atutów: Michaela Jacksona. Trwały właśnie prace nad ścieżką dźwiękową do gry, gdy na światło dzienne wyszły postawione piosenkarzowi zarzuty o molestowanie 13-letniego chłopca. Nie miało znaczenia, czy były prawdziwe, czy nie, nie dało się bowiem zignorować towarzyszącej im

stygmatyzacji, dlatego należało odkręcić umowę z Jacksonem i wymazać wszystko, co łączyło z nim Sonica. To również wydawało się jedynie pechowym zajściem, ale jeśli dorzucić jeszcze debatę senacką i wypadek podczas parady, pech zaczynał raczej przypominać regularną złą passę.

– Co mam zrobić? – zapytała Lynch.

Dobra stroną całego tego fiaska był fakt, że wieści przekazała mu Brenda Lynch, a kiedy chodziło o przekazywanie złych wiadomości na te dające się przełknąć, Lynch nie miała sobie równych.

– Jedź do szpitala – poinstruował ją Kalinske – i spróbuj choć trochę to wszystko zaszpachlować.

– Zrobię nawet więcej: co ty na to, żeby odwrócić kota ogonem? – zapytała.

Zanim Kalinske zdołał odpowiedzieć, jej już nie było.

Lynch biegła zaśnieżonymi ulicami Nowego Jorku, zostawiwszy za sobą męża i dwójkę dzieci. Chciała jak najszybciej dotrzeć do szpitala i z pechowego zajścia wyciągnąć coś dobrego.

Przez parę następnych dni newsy prasowe nie informowały o szalonym balonie Segi, który urwał się z łańcucha, i nie skupiały się na rannym funkcjonariuszu, ale trąbiły jedynie o Sonicu, który był tak cholernie szybki, że nie zwolnił ani na chwilę.

56. ŻOŁD

Bill White nie planował co prawda sięgać po broń, ale kiedy zauważył, że wszyscy obecni na niego patrzą, nie miał wyboru. Sytuacja nie przedstawiała się różowo od samego początku, od pierwszego zdania wypowiedzianego przez senatora Herberta Kohla z Wisconsin, który zaczął następująco:

– Debata ta jest wynikiem wspólnych działań powołanej przez senatora Liebermana Rządowej Podkomisji do spraw Regulacji i Informacji oraz mojego Sądowego Podkomitetu do spraw Ochrony Nieletnich. – Niby do tej pory wszystko to brzmiało nieszczególnie groźnie, ot, jak każda nudna polityczna gadanina, ale prędko okazało się, że obwieszczono sezon polowań. – Zanim przekażę głos senatorowi Liebermanowi, chcę podkreślić pewną rzecz: dzisiaj mamy pierwszy dzień Chanuki i zdążyliśmy rozpocząć okres świąt. Zwykle myślimy wtedy o pokoju na świecie i dobrej woli, jaką winniśmy obdarowywać wszystkich ludzi, a także o podarkach, jakie przygotowaliśmy dla naszych przyjaciół i bliskich. Ale to również czas, kiedy powinniśmy bliżej przyjrzeć się temu, co kupujemy naszym dzieciom. Dlatego rozmawiamy teraz o pełnych przemocy grach. Dlatego podczas kolejnej sesji Kongresu zamierzamy wprowadzić przepisy regulujące gałąź tak zwanej elektronicznej rozrywki. Senatorze Lieberman?

– Dziękuję, senatorze Kohl – powiedział Lieberman. – Codziennie jesteśmy świadkami skrajnej przemocy, tortur i seksualnej agresji. Brutalne obrazy przenikają każdy aspekt naszego życia i myślę, że należy postawić tu grubą kreskę. Znam nawet miejsce, gdzie rodzice chcieliby rzeczoną granicę wytyczyć: pomiędzy gramami a przemocą – dodał, a potem powiedział coś, co miało dobitnie zdefiniować przebieg tej debaty i każdej kolejnej. – Jak Grinch, który ukradł święta, tak gry grożą obdarciem tego magicznego okresu z ducha dobrej woli.

Gdy już wiadomo było, w którą stronę to wszystko zmierza, przez salę przemaszerował tłumek starannie wyselekcjonowanych ekspertów, którzy

powiedzieli, co wiedzieli. Następnie reprezentanci Segi i Nintendo mieli dostać szansę obrony swojego dorobku. Parker Page, prezes Centrum Edukacji i Badań nad Telewizją Dziecięcą, mówił pierwszy. Zasugerował, żeby rząd federalny sfinansował badania psychologicznych efektów grania, jakby nie dość jeszcze ich przeprowadzono, i zaproponował, że póki nie dowiedzą się czegoś więcej, branża sama musi ograniczyć dozwolony poziom przemocy. Potem wystąpił Eugene Provenzo, profesor socjologii z Uniwersytetu Miami, który niedawno wydał książkę na temat gier (*Video Kids: Making Sense of Nintendo*). Przypomniał o swoich szerokich badaniach, które wykazały, że w przypadku pozornie niegroźnych gier pod płaszczykiem rozrywki czają się deprawujące treści.

– Przez ostatnią dekadę przemysł gier wypuścił na rynek produkty przesyczone brutalnymi, rasistowskimi i seksistowskimi treściami – powiedział.

Po Provenzo do mikrofonu podszedł Robert Chase, wiceprezes Narodowego Stowarzyszenia Edukacji. Zaczął od ostrzeżenia przed cenzurą, po czym sam zdawał się podważać swoją tezę poprzez wyłuszczenie negatywnych efektów nowej formy rozrywki:

– Gry elektroniczne oferują rozrywkę bardziej aktywną niż pasywną i mogą znieczulić dzieci bardziej skłonne do agresji, ponieważ z reguły zachęcają do stosowania przemocy jako pierwszego środka perswazji poprzez wynagradzanie graczy za zabicie przeciwnika w jak najbrutalniejszy sposób.

Ostatnim ekspertem była Marilyn Droz, wiceprezes Narodowej Koalicji do spraw Przemocy Telewizyjnej, która jednocześnie narzekała na stopień przemocy w grach oraz marudziła, że nie produkuje się wystarczającej liczby tytułów dla dziewcząt. Wreszcie przed senatorskie oblicza zostali zaproszeni reprezentanci branży gier. Do złożenia wyjaśnień stawilo się pięć osób – Dawn Wiener (Stowarzyszenie Sprzedawców Oprogramowania Wideo), Craig Johnson (Stowarzyszenie Przedsiębiorców Rozrywkowych i Muzycznych), Ilene Rosenthal (Stowarzyszenie Wydawców Oprogramowania) oraz Howard Lincoln (Nintendo) i Bill White (Sega). Siedzieli oni obok siebie, co potęgowało napięcie.

Howard Lincoln mówił pierwszy i od momentu, kiedy otworzył usta, było jasne, że bez względu na panujące warunki i sytuację nic nie będzie w stanie zbić go z pantałyku. Mężczyzna ten miał nerwy ze stali i stanowił imponujący kontrast z naturalnie powściągliwym White'em.

– Od początku bieżącego roku na rynek trafiają bardzo brutalne

i oburzające gry – zaczął Lincoln. – Mam na myśli *Mortal Kombat* i *Night Trap* – mówił pewnie, ale spokojnie, bo jak wiemy, Nintendo w 1985 roku podjęło rozsądną i przemyślaną decyzję biznesową, by nie przemycać w swoich grach przemocy i aluzji do seksu. Ryzykowało ewentualne zyski na rzecz zapewnienia produktom wysokiej jakości.

Tak już Nintendo postępowało – było bezgranicznie oddane tak zwanym tradycyjnym wartościom i nie ugięło się ani razu. Dlatego Lincoln jako koronny przykład dowodzący uczciwości firmy podawał decyzję o ocenzurowaniu *Mortal Kombat*. Nintendo nie tylko wypięło się na będące w zasięgu ręki pieniądze, ale i musiało się uporać z tysiącami telefonów i listów od oburzonych rodziców z całego kraju, którzy krytykowali firmę za wprowadzenie cenzury. Jeśli senator Lieberman miał jeszcze jakiegokolwiek wątpliwości co do Nintendo, komentarz Lincolna rozwiązał je wszystkie, co stało się kolejną kłódą rzuconą pod nogi White’a.

Reprezentant Segi zabrał głos jako następny i robił, co mógł, żeby obronić decyzję swojej firmy („Przeciętny użytkownik Segi ma niemal 19 lat”). Podkreślił, że zwraca się do zgromadzonych jako ojciec („dwójki dzieci, pięć i osiem lat”) oraz był pracownik Nintendo („byłem tam przez pięć lat”), lecz cokolwiek by powiedział, wydawało się, że decyzja została już podjęta. On był tym złym, a wszelkie próby wybielenia się uczyniły jego przewiny jeszcze bardziej oczywistymi. Im dłużej mówił, tym gorzej wypadał. Po części było to wynikiem wcześniejszych, perfekcyjnie skonstruowanych i kipiących irytacją komentarzy Lincolna („Nie mogę pozwolić, aby mówiono państwu, że gry nie są już dla dzieci, ale dla dorosłych, bo tak nie jest, i pan White, który kiedyś pracował w Nintendo, zna statystykę równie dobrze co ja”), po części pochwał kierowanych przez senatora Liebermana pod adresem Nintendo (uważał, że firma jest „o wiele lepsza od konkurencji”), a po części oburzenia, jakie wywołały u niemal wszystkich obecnych ostatnie spoty Segi. I kiedy debata przemieniła się w festiwal mało znaczących, gładkich słówek, White nie widział innej możliwości obrony swojego i Segi honoru, więc wyciągnął broń. Karabin. Automat. Szary Super Scope od Nintendo.

Uniósł go dumnie niczym pas mistrzowski. Przyjechał z nim do Waszyngtonu bez konsultacji z resztą Segi i trzymał pod biurkiem jako ostateczny argument. Jako że wszyscy spoglądali na niego z pogardą, nie miał innego wyjścia – musiał wyciągnąć broń.

– Szybkostrzelny karabin – powiedział stanowczo White. – I nie ma

ratingu.

Ruch ten powinien był przynieść chwilę triumfu, być czymś w rodzaju wyciągniętego środkowego palca, który napełnia pewnością siebie, ale White'owi zaczął plątać się język. Bo kiedy podniósł karabin, powiedział oskarżycielskim tonem:

– Nadmienię również, że producentem tego przedmiotu jest Sega – wypsnęło mu się, kiedy chciał wbić szpilę Nintendo i wytknąć, że to ich konkurent odpowiada za tę zabawkę.

Popełnił pouczający freudowski błąd, bo czyżby to oznaczało, że człowiek, który miał za sobą pracę i dla Nintendo, i dla Segi, gdzieś tam w głębi duszy uważał obie firmy za identyczne? Być może, ale nie miało to już żadnego znaczenia. Bill White wystrzelił swoją srebrną kulę i choć było to szlachetne posunięcie, nikogo nie poruszyło i ostatecznie dostał rykoszetem.

– Nie! – wykrzyknął Kalinske, kiedy usłyszał pomyłkę White'a.

Siedział w biurze w Redwood Shores i oglądał transmisję na żywo przez C-SPAN. Mimo tego przejęzyczenia White zrobił na nim dobre wrażenie: był niezmiennie opanowany, przytaczał merytoryczne argumenty i zachowywał kontrolę nad swoją ewidentną złością.

Następnego dnia, kiedy White przekroczył próg siedziby Sega of America, powitano go owacją na stojąco. Były protegowany Petera Maina godnie reprezentował Segę i senator Lieberman wraz z pozostałymi członkami komisji dali branży szansę na samoregulację, zanim rząd zdecyduje się na interwencję. Na marzec 1994 roku zaplanowano dodatkowe przesłuchanie i podjęcie decyzji, czy poczyniono odpowiednie postępy, ale przynajmniej na razie groźba została oddalona.

Dla Kalinskiego ten przebieg wydarzeń nie tylko oznaczał przedłużenie okresu ochronnego, ale i pomógł mu pozbyć się wyrzutów sumienia, które od jakiegoś czasu niebezpiecznie rosły. Nie miało już znaczenia, czy po przyzwoleniu na wydawanie pełnych przemocy gier faktycznie stał się czarnym charakterem, czy też raczej był bohaterem, bo stworzył pierwszy system ratingowy. Nadszedł czas, by ruszyć naprzód i wyjść z tego wszystkiego bez szwanku. Musiał za to podziękować Billowi White'owi. A żeby okazać swoją wdzięczność, przyznał mu największą świąteczną premię, jaką mógł. Kiedy ten zapytał, czym sobie na to zasłużył, Kalinske uśmiechnął się i wyjaśnił, że to nie jego pomysł.

– Jak wiesz, tydzień czy dwa po twoim zwycięskim przedstawieniu

pojechałem na Wzgórze Kapitolińskie i rozmówiłem się z ludźmi, którzy cię tam wymęczyli. Jednym z nich był, a jakżeby inaczej, senator Lieberman. Zapytałem, jak sobie poradziłeś, i wiesz, co odpowiedział?

– „Cztery z minusem”?

Kalinske wybuchnął śmiechem.

– „Dzieciak zasłużył na swój żołd” – zacytował i podbródkiem wskazał czek. – Cóż, jako przykładowy obywatel amerykański zostałem nauczony, żeby słuchać reprezentanta swojego rządu. Dlatego proszę cię bardzo!

57. ŻYCIE NA MARSIE

Tom Kalinske, Paul Rioux, Shinobu Toyoda i Joe Miller pojechali do Vegas na zimowe CES 1994. Szli jeden obok drugiego okazałym korytarzem Alexis Park Hotel do apartamentu Nakayamy.

– Myślicie, że oglądał przesłuchanie? – zapytał Miller.

– Czy oglądał? – zastanawiał się Kalinske. – Chyba raczej czy się do tego przyzna?

– Na pewno widział część – dorzucił Toyoda, w rozczarowujący sposób ucinając rozmowę na temat nieprzewidywalnego władcy Sega of Japan.

Kiedy doszli do apartamentu, usiedli z Nakayamą-san i jego przybocznymi z SOJ, żeby przedyskutować przyszłość firmy. Przez następne godziny przerzucano się pomysłami dotyczącymi strategii na nadchodzący rok, lecz choć znacząco się od siebie różniły, jedno było absolutnie oczywiste: SOJ szykowała się do ubicia Genesis.

– Spójrzcie – powiedział Kalinske – myślę, że dla wszystkich, tak jak i dla mnie, istotne jest pozostanie na przedzie peletonu, ale nie kosztem czegoś, co działa. Jesteśmy przecież w połowie cyklu życia tej konsoli!

Stwierdzenie to było zasadniczo trafne, lecz jednocześnie fałszywe, co stanowiło powód pewnego niezrozumienia. Kalinske za start Genesis uważał bowiem lato 1991 roku, czyli datę amerykańskiej premiery konsoli. SOA obniżyła wtedy cenę i przedstawiła światu Sonica, po czym rozpoczęła kampanię marketingową mającą na nowo zdefiniować Segę. Jeśli to był dla niego początek cyklu, konsola dopiero zaczynała trzeci rok obecności na rynku. Sega of Japan z kolei wypuściła Mega Drive w sierpniu 1988 roku i nigdy nie poczuła na swojej skórze orzeźwiającej bryzy, którą delektowali się Amerykanie, dlatego dla nich był to rok szósty. Wszystko sprowadzało się zatem do faktu, że mimo oszałamiającego sukcesu SOA odniesionego z Genesis SOJ nadal nie mogło się przebić z Mega Drive. Ostatecznie Nakayama wyszedł z propozycją przeniesienia Segi na nowy poziom za

pomocą dwóch konsol. Były to:

Projekt Saturn – obsługująca płyty kompaktowe 32-bitowa konsola nowej generacji. Bez niespodzianki. System ten został opracowany przez SOJ po zaprzestaniu prac z Sony i Silicon Graphics.

Projekt Mars – bazujący na kartridżach system o możliwościach zbliżonych do konsoli 32-bitowej. Innymi słowy: podrasowana wersja Genesis.

Kalinske dostrzegał zalety Saturna, który miał zastąpić Genesis, ale czym był Mars? SOJ od prawie roku reklamowało swoje „prawie 32-bitowe” urządzenie (pokazano mu coś bardzo podobnego do tego, co zobaczył, kiedy po raz pierwszy testował Pico), lecz o ile lubił się zapoznawać z nowymi produktami, nie był przekonany, czy Sega ma środki, aby przeprowadzić podobną operację. Podobnie Rioux, Toyoda i Miller (a także Nilsen, który do końca swojej bytności u boku Kalinskiego głośno wyrażał swoją opinię na ten temat). Sega już zamawiała oprogramowanie nie tylko na Genesis, Game Geara, Segę CD, ale i na nadchodzące Pico. To była lekka przesada i przedstawiciele SOA nie mogli się powstrzymać od rzucania sobie strapionych spojrzeń, bo niepokoiła ich myśl o wprowadzeniu jeszcze jednej konsoli.

Żeby wyjaśnić konieczność podobnego zabiegu, Nakayama tłumaczył, że Mars posłuży za pomost między Genesis a Saturnem. Kalinske nie rozumiał, czemu w ogóle mieliby potrzebować podobnej trampoliny, bo Genesis nadal dobrze się sprzedawało, a Saturn miał wyjść dopiero za ponad rok. Ale Nakayama postawił sprawę jasno i nie podlegało to dyskusji. Stało się oczywiste, że Kalinske nie jest już dłużej osobą decyzyjną. Sega of Japan miała dość ciągłych porównań do znacznie lepiej radzącego sobie SOA (i dostawała mdłości na samą myśl, że ich nazwą wyciera się w Waszyngtonie gębę) i na górze podjęto decyzję, że należy z powrotem przejąć kontrolę nad firmą – za wszelką cenę. Kalinske musiał wziąć głęboki oddech i przywyknąć do życia na Marsie.

Frustrująca debata w apartamencie Nakayamy nie była jedynym spotkaniem, na którym skonfrontowano niekoniecznie przystające do siebie pomysły. Żeby przeciwdziałać waszyngtońskiemu kagańcowi, jaki chciano założyć całej branży, reprezentanci Segi, Nintendo i innych prominentnych graczy na rynku oprogramowania zgodzili się na tajne, zakulisowe spotkanie w Vegas. Być może podobne środki zapobiegawcze ktoś mógłby uznać za

przesadzone, ale były one konieczne, żeby odeprzeć ewentualne zarzuty o znowę rynkową. Parę pierwszych godzin upłynęło na krzykach i przekleństwach:

- To wasza wina!
- Nie, bo wasza!
- Pierdolicie się!
- Sami się pierdolicie!

Ale tak po prawdzie, między jednym krzykiem a drugim, rozmowa ta dała niepowtarzalną okazję reprezentantom Segi i Nintendo, żeby nareszcie usiąść naprzeciwko siebie przy jednym stole. Na tym spotkaniu samców alfa pojawili się Tom Kalinske, Shinobu Toyoda i Bill White z Howardem Lincolnem, Peterem Mainem oraz George'em Harrisonem.

– Przyszliśmy tutaj, bo mamy wspólny cel – wyjaśnił Kalinske – a rozwiązanie jest nader proste. Bo czemu wszyscy nie mieliby po prostu przyjąć systemu Segi?

– I to niby załatwi sprawę? – zapytał Peter Main.

– Po co nam w ogóle jakikolwiek system? – zdziwił się Lincoln. – Nintendo już i tak ściśle monitoruje produkowane i dystrybuowane przez siebie treści.

– Ile jeszcze razy to powtórzysz? – zapytał głośno White i znowu wybrzmiały wrzaski i bluzgi.

W trakcie kłótni do zebranych dołączył Arthur Pober, by zastanowić się, czy jego doświadczenie może pomóc przy stworzeniu obejmującego cały przemysł systemu kategorii wiekowych, podobnego do ratingu Segi, lecz uwzględniającego sugestie pozostałych firm. Pober posłuchał chwilę niekończącej się pyskówki i spasował.

– Nie będę w tym uczestniczył – powiedział i ruszył do drzwi. – Zachowujcie się jak dorośli.

Bill White rzucił się za nim w pogoń, chcąc namówić go na przemyślenie swojej decyzji, ale Pober, niewzruszony, kazał zadzwonić do siebie, kiedy osiągną jakieś porozumienie.

Jeszcze tego samego dnia, kiedy patrzył na jakiś koszmarny film, jeden z tych, które ogląda się chyba tylko w pokojach hotelowych, Pober odebrał wyczekiwany telefon: jego koledzy zdążyli się już ze sobą pogodzić i prosili, żeby do nich dołączył. Zgodził się, założył marynarkę i spojrzał na zegarek. Minęło raptem kilka godzin. Nie było źle. Może istniała dla nich jakaś

nadzieja.

Optymizm Pobera okazał się zasadny. Ekipy Segi i Nintendo niezaprzeczalnie się nie znosiły, ale reprezentowali je mądrzy ludzie. Na tyle mądrzy, żeby zmęczyć się ciągłym wytykaniem sobie tego, co kto powiedział.

– Słuchajcie – odezwał się Kalinske – to oczywiste, że nasze firmy mają zupełnie inne podejście do biznesu, ale jako że jesteśmy na siebie skazani, musimy zapomnieć o przeszłości.

– Tom ma rację – poparł go Lincoln. – Tkwimy w tym wszyscy razem i musimy stworzyć wspólny front. Nie podoba mi się to tak samo jak reszcie obecnych, ale raczej nie mamy alternatywy.

Pober dość szybko zrozumiał, że choć przy stole siedzieli wszyscy znaczący gracze, tak naprawdę liczyły się głosy wyłącznie Kalinskego i Lincolna. Bynajmniej go to nie zmartwiło, bo pracował z obydwojema i wiedział, że nie dopuszczą do jednego: żeby osobiste animozje lub samolubne motywacje skaziły ich osąd. I rzeczywiście – choć nikt nie był na tyle naiwny, aby powiedzieć, że Kalinske i Lincoln zostaną przyjaciółmi, pod koniec dnia z pewnością odnosili się do siebie nieco życzliwiej i zademonstrowali zdolność do chwilowego zawieszenia broni na rzecz wspólnego dobra.

– Co myślisz? – zapytał Kalinske Joego Millera, kiedy ten niedługo po CES przyszedł do jego biura zobaczyć najnowszy prototyp Marsa.

– Chyba to co ty – odparł Miller – tylko pewnie wyraziłbym to technicznym językiem.

– Nie możemy tego jakoś uratować?

– Pewnie możemy, ale za jaką cenę? Rozmawiałem z paroma ludźmi z SOJ i jeśli naprawdę będą chcieli to u nas przepchnąć, będziemy musieli poważnie rozważyć dołączenie tego jako dodatku.

Kalinske wzruszył ramionami.

– Taką nową Segę CD?

Miller przytaknął.

– Tak, tyle że gry filmowej jakości i wyjątkowość płyty kompaktowej to lepsza zanęta.

– No tak – przyznał Kalinske – jeśli mamy odciąć sobie całe łapy albo tylko kciuki, to już lepiej kciuki.

Kalinske przekazał ustalenia Nakayamie, który zajęty był Saturnem. Jako

że zespół co rusz napotykał na pewne trudności, SOJ potrzebowała wszystkich zdolnych do pracy nad projektem i zdecydowała, że Miller i reszta SOA powinni ukończyć Marsa samodzielnie. Amerykanom udało się jednak wywalczyć pewien kompromis i nowy sprzęt miał trafić na rynek nie jako niezależna konsola, ale dodatek do Genesis. Teraz na pracowników Sega of America spadło zadanie uratowania produktu, którego tak naprawdę nawet nie chcieli u siebie mieć. Niektórzy widzieli ten projekt jedynie jako drobną przeszkodę na drodze Segi ku światowej dominacji, bo przecież firma nadal miała większy udział w rynku niż Nintendo. Ale pozostali wyczuli zbliżające się ku nim tsunami i uznali, że czas się zawijać. Pośród nich znaleźli się Richard Burns i Doug Glen, którzy odjechali ku zachodzącemu słońcu i zdecydowali się skorzystać z innych możliwości. Kalinske mocno odczuł ich stratę, bo pamiętał, że Glen miał reputację człowieka, który odchodzi z firm, gdy te osiągały punkt krytyczny, i idzie tam, gdzie szykuje się kolejny sukces.

„Co to?”, „Nad czym pracujesz?”, „Mogę spojrzeć?”.

Harman przyzwyczaił się do ciągłych pytań, jakimi zasypywali go koledzy, ale tym razem miał już dość tego przeszkadzania. Choć zdawał sobie sprawę, że kryły się za nimi jedynie dobre intencje, i nie spodziewał się niczego innego po Nintendo, gdzie panowała koleżeństwa atmosfera i polityka otwartych drzwi, im bardziej Rare zbliżało się do ukończenia gry, tym większą miał nadzieję, że nareszcie uda im się pokonać Segę. Dlatego musiał się skupić bardziej niż kiedykolwiek. I pogadać z Arakawą.

– Rozumiem – powiedział Arakawa, rozważając to, co usłyszał. – Co powinniśmy zrobić?

Bodaj najbardziej oczywistym rozwiązaniem byłoby pozwolić Harmanowi spokojnie pracować z biura Rare w Leicestershire aż do czasu ukończenia gry, ale podobny ruch podważyłby producenckie możliwości NOA. Dlatego chcąc zadowolić wszystkich, Harman zaproponował:

– Za pańskim pozwoleniem chciałbym wyznaczyć odizolowaną strefę prac nad tym projektem.

– Dobrze – odparł Arakawa, co Harman przyjął z niejakim zdziwieniem.

– Nie muszę przedstawiać jakiegoś dodatkowego wyjaśnienia?

Arakawa zaprzeczył. Już podjął decyzję.

– Chcę się upewnić, że mamy jasność, o co proszę – powiedział Harman. –

Bo będzie to odpowiednik ściśle tajnego, skoncentrowanego na produkcji gier fortu na środku biura.

– Rozumiem. To dobry pomysł.

Harman uśmiechnął się błogo, wyobrażając sobie, jak będzie wyglądał jego domek na drzewie.

Żegnając Glena, Burnsa i paru innych ludzi, Kalinske zrobił to, co robił zawsze: uśmiechał się pogodnie i przytakiwał, życząc im wszystkiego najlepszego, nigdy nie dając po sobie poznać, że przeszywa go chłód niezadowolenia. Przyjmował taką pozę, kiedy było dobrze (jak podczas zorganizowanego przez Fornasier „Dnia świstaka” w Punxsutawney w 1994 roku) i kiedy było źle (na przykład gdy zobaczył zajawkę szykowanej przez Sony konsoli PS-X).

Rzadko kiedy komukolwiek udawało się zaleźć mu za skórę tak głęboko, żeby pokazał po sobie całe spektrum emocji, ale Peter Main posiadał ten niebywały talent. Kiedy w lutym 1994 roku odmalował Kalinskego jako szarlatana, pokąsało to szefa SOA tak mocno że nie tylko przebiło grubą skórę, ale i dostało się do żywej kości.

Byli wtedy na corocznej konferencji przemysłowej Piper Jaffray w Nowym Jorku, gdzie bankierzy i handlowcy spotykali się, by porozmawiać o zyskach i potencjale rynku gier wideo. Analitycy i reprezentanci największych firm produkujących oprogramowanie (jak Acclaim czy Electronic Arts) wygłaszali wykłady, a pośród mówców znaleźli się Peter Main i Tom Kalinske. Tak jak na targach CES obie firmy sobie dogryzały, ale lutowa konferencja (oraz październikowa, organizowana przez Gerard Klauer Mattison) dawała obu mężczyznom niezwykle okazję do zaangażowania się w działania wojenne przy tej samej mównicy. Ich przepychanki były dla obecnych szczególnie ekscytujące, bo co rusz zadawali sobie ciosy, wyklócali się o liczby i nie mogli przestać rzucać sobie jadowitych spojrzeń.

Zwykle Kalinske lubił tę rywalizację na pokaz i zachowywał się tak, jakby Main był jego śmiertelnym wrogiem. Ale tego roku, po wszystkim, co działo się w Sedze, nie mógł już dłużej angażować się w batalię złych i dobrych. Miał już dość tych corocznych gier i chciał po prostu, żeby Nintendo zniknęło z obrazka. Nie zrobił wystarczająco, aby się pozbyć konkurencji? Czy przynajmniej nie powinni byli odpuścić sobie trochę tej arogancji, zanim Sedze – na co tak gorąco liczyli – powinie się noga? Mimo że po premierze

Mortal Kombat Nintendo zostało zepchnięte przez rywala na drugą pozycję pośród firm zajmujących się grami, Main nadal traktował Kalinskiego jak jakiegoś kmiotka od zabaweczek.

– Kończąc swoją wypowiedź – mówił – chciałbym jeszcze nadmienić, że mój konkurent zapewne napcha wam do głów mnóstwo cyferek i będzie kusił magicznymi statystykami wyciągniętymi z jakiegoś ciemnego kąta. Ale skoro już przy tym jesteśmy, zapytajcie chociaż, czy rozumie różnicę pomiędzy handlem hurtowym a detalicznym.

Po paru tłamszonych wybuchach śmiechu i przydługich anegdotkach Maina Kalinske nareszcie otrzymał szansę wypowiedzi. Jego słowa nie miały już nic wspólnego z zakulisową gadką o potrzebie współpracy dla dobra wspólnej sprawy, do czego namawiał podczas spotkania w Vegas.

– Czy tylko mnie się wydaje, czy wy również macie ochotę przedzwonić do doktora Kevorkiana, gdy nareszcie Peter Main kończy mówić? – rzucił. Tym razem nie miał zamiaru odpuścić. – Czy kiedykolwiek zauważyliście, że on i wszyscy inni ludzie z Nintendo nie mają jaj, by wypowiedzieć moje imię albo słowo „Sega”? Zawsze tylko „nasz rywal” albo „ta druga firma”, ale powinienem chyba odczytać to jako komplement. Moje córki też nie chcą mówić o potworze spod łóżka i innych rzeczach, których się boją.

I choć Main, tak jak Kalinske, nie pozwalał, aby osobiste urazy wpływały na jego osąd, nie potrafił ukrywać emocji. Dlatego na jego twarzy odmalowała się złość – i słusznie, bo tak jak przy reklamie z psem pijącym z toalety, Kalinske z wszystkiego robił konkurs popularności.

– Nie powinniśmy być zaskoczeni – ciągnął dalej – bo też bym się bał. Peter lubi mówić o cyferkach, dlatego pozwólcie, że napomknę o tych, o których on zapomniał. Na przykład w listopadzie Nintendo Company po raz pierwszy od 10 lat zanotowało spadek dochodu.

Pośród zebranych rozległy się pełne oburzenia szepty. Kalinske spojrzał za okno, gdzie nadal obficie padał śnieg. Przez miasto przechodziła burza śnieżna i spodziewano się, że spadnie go jeszcze sporo, ale kiedy tak patrzył na gęsto wirujące płatki, nie mógł przestać myśleć o tym, jakie są piękne. Oczywiście będzie mu dziś trudniej złapać taksówkę, ale dla mieszkańca Kalifornii śnieg był miłą niespodzianką.

– Jak mówiłem – ciągnął Kalinske – cyferki potrafią człowieka zasmucić. Peter nie napomknął też ani słowem o tym, że jeszcze nieopodatkowane dochody Nintendo spadły o 24 procent w porównaniu do tego samego okresu z ubiegłego roku. A dla tych, którzy lubią porównywać: nasze dochody

wzrosły w tym czasie o 4,3 procent.

Następnie Kalinske przeszedł do analizy i próbował wytłumaczyć, czemu obie firmy wybrały różne ścieżki. Wciąż trzymał się taktyki drażnienia niedźwiedzia.

– Rozumiem, że nie wszyscy z obecnych mi uwierzyli – mówił, próbując przekonać tych, którzy jeszcze niewystarczająco zainteresowali się przytaczanymi przez niego danymi – i to zapewne oni powiedzą, abyście zapomnieli o marketingu, o moim stylu zarządzania, o pracy mojego zespołu i poświęceniu Segi, która nieustannie stara się wyznaczać kierunek peletonowi. Mogą myśleć, że to nie dlatego przeskoczyliśmy Nintendo; że stało się tak, bo byliśmy pierwsi na rynku. Osobiście nie zgadzam się z tą analizą, ale jeśli ktoś tak uważa, to niech zrozumie jedno: to się powtórzy.

I na to się zanosilo. Nintendo popełniło poważny błąd, pozwalając Sedze wyprzedzić się z 16-bitową konsolą, i od jakiegoś czasu zdawało sobie sprawę, że za parę miesięcy znowu do tego dojdzie. Co prawda zapewniło prasę, że prace nad Project Reality idą zgodnie z planem i nowa konsola będzie kosztowała poniżej 250 dolarów, ale z uwagi na przywiązanie firmy do jakości opóźnienie było nieuniknione. Project Reality miał trafić na półki dopiero pod koniec 1995 roku, czyli rok po sprzęcie 3DO i prawdopodobnie kilka miesięcy po Sedze Saturn (oraz hardware od Sony, jeśli oczywiście firma zdecydowałaby się na ten skok i weszła na rynek z systemem, który nazywała PS-X). Kalinske nadal nie był zachwycony naciskami SOJ na produkcję Saturna i Marsa, ale nowe konsole przynajmniej pozwoliłyby firmie ustawić się na odpowiedniej pozycji, żeby wykończyć Nintendo. A żeby niejako zapowiedzieć przyszłe działania, nie mógł się powstrzymać przed wbiciem konkurentom jeszcze paru szpil.

Kiedy mały raucik po konferencji miał się ku końcowi, śnieg padał jeszcze intensywniej – musiało spaść już ze 20 centymetrów, może więcej. I wtedy Kalinske usłyszał urywek rozmowy pomiędzy zmierzającymi do windy Mainem a Michaeliem Goldsteinem, prezesem Toys „R” Us. Main nadal próbował zbyć podane przez Kalinskiego statystyki machnięciem ręki i wtedy jego rywal zdecydował się na interwencję.

– Naprawdę uważasz, że to zmyśliłem? – zapytał, podążając za nimi.

– O, cześć, Tom – przywitał go Goldstein, zadowolony, że może się z nimi rozmówić.

– Nie pierwszy już raz – powiedział Main, patrząc na swojego konkurenta – i nie ostatni.

– A może – zaczął Kalinske, kiedy winda ruszyła – polecicie ze mną z Nowego Jorku do Redwood Shores? Chętnie pokażę wszystkie papiery i udowodnię, że niczego nie zmyśliłem.

– I co chcesz przez to, kurna, uzyskać? – zapytał Main. – Nie chcę oglądać twojej dokumentacji, bo na nic mi ona, nie ufam twoim cyferkom.

– Panowie, proszę – przerwał im Goldstein, lecz sparing przeniósł się do lobby.

Kiedy wyszli z hotelu na zaśnieżoną ulicę, mało co się nie pobili.

– Bez Nintendo nie byłoby żadnego cholernego przemysłu! – syknął Main prosto w twarz rywala.

– Co mnie to obchodzi? – zapytał Kalinske, przysuwając się. – Mam ci dziękować czy co? To przecież interesy, nie działalność charytatywna!

– Ha, to były interesy, zanim przyszedłeś ze swoimi pierdołami!

– Dlatego musi cię nieźle boleć, że przegrywasz z kimś takim.

Zanim jednak padł pierwszy cios, Goldstein stanął pomiędzy Mainem a Kalinskem.

– Dajcie spokój, czas rozejść się do hoteli.

Obaj mężczyźni woleliby pewnie, żeby Goldstein zniknął i dał im okazję do skanalizowania gromadzonej latami frustracji, ale prezes Toys „R” Us nie miał zamiaru im na to pozwolić. Chciał zawołać jednemu z nich taksówkę i ich rozdzielić, ale zadanie to znacznie utrudniała panująca zawierucha. Po paru nieudanych próbach Kalinske zdecydował się pójść na piechotę. Kiedy tak brnął przez śnieg, pomyślał, że decyzja ta czyni z niego tego mądrzejszego. A może to nie to, może po prostu musiał wyrzucić z siebie tę złość. Choć najprawdopodobniej miał po prostu nadzieję, że szybciej złapie taksówkę, którą mógłby pojechać Main.

58. NA GÓRZE RÓŻE

Przez znaczną część lutego 1994 roku Nowy Jork pokrywał się śniegiem i breją, dlatego jeszcze trudniej było się po nim poruszać, ale nie mogło to powstrzymać Ala Nilsena i Ellen Beth Van Buskirk. Niedługo po tym, jak Nilsen przeprowadził się do Nowego Jorku, żeby objąć stanowisko w Viacom, EBVB przyjechała tam do pracy w Sega Channel i próbowali spotykać się ze sobą na kawie tak często, jak to możliwe, co nie tylko cementowało ich przyjaźń, ale również na nowo przywoływało dawną magię Segi. Każde z nich było bystre, pewne siebie i pomysłowe, ale razem tworzyli nową jakość – zespół. Działo się tak przez całe lata i dotyczyły nie tylko ich, ale również Kalinskiego, Rioux, Toyody, Fornasier i wszystkich innych, którzy świadomie zbudowali tę nierozzerwalną więź. Być może dlatego sukces zespołowy był taką piękną sprawą: zwycięstwa i porażki okazywały się oczywiście chwilowe, ale samo uczucie przypominające jazdę kolejką górską sprawiało, że chciało się to przeciągnąć jak najdłużej.

– Pamiętasz, jak raz siedzieliśmy całą noc na CES i pracowaliśmy nad Core System? – spytała EBVB. – I jak poirytowani byli rankiem goście z Nintendo, kiedy wyskoczyliśmy z naszą ceną?

– Nadal nie mam pewności, czy tamtej nocy nie zakrzywiliśmy czasu – powiedział Nilsen. – Od tamtej pory myślałem o tym kilka razy i doszedłem do wniosku, że pomiędzy drugą a czwartą nad ranem minęły nie dwie godziny, a osiem.

– Ha – podsumowała Van Buskirk, radośnie stukając palcami o blat stołu. – Pamiętasz, jak Diane znakomicie sobie poradziła z całą akcją?

– Jak mógłbym zapomnieć? Co u niej? Rozmawiałaś z nią?

– A wszystko gra. Cieszy się życiem, pracą i wszystkim, co pomiędzy. I proszę, nie zdradź się przed nią, że cokolwiek ci o tym powiedziałam, ale starają się z Donem o dziecko.

– Oczywiście, że nic nie powiem – obiecał Nilsen.
– Pamiętasz, jak odwaliła ten numer z EPROM-em na pokazie *Aladdina*?
– Nie chciałbym przerywać nostalgicznej wycieczki autostradą pamięci – powiedział Nilsen – ale chyba muszę kazać ci się zatrzymać i sprawdzić twoje prawko.

– Prawo do jazdy po autostradzie pamięci? – zapytała Van Buskirk.
– Owszem – powiedział Nilsen. – Chyba nawet nazywa się to zezwoleniem na nostalgię.

– Aha. I czemu niby moje pozwolenie ma zostać cofnięte?

– Bo dalej pracujesz dla Segi!

– Prawda. Ale nie do końca. Sega Channel to co innego.

EBVB spodziewała się, że ten transfer będzie przypominał przejście z jednej drużyny baseballowej do drugiej, jak z San Francisco Giants do New York Mets (bo przecież nie do Yankees; nie znosiła instytucji wyznaczonego pałkarza). Ale odejście z Sega of America do Sega Channel przypominało raczej zmianę dyscypliny, zakup baseballisty Giants przez drużynę futbolową Giants. Był to zupełnie inny sport i bynajmniej nie tak satysfakcjonujący. Nadal była święcie przekonana, że ta firma to znakomity pomysł – i wierzyła, że jeszcze nadejdzie czas Sega Channel – ale na chwilę obecną dostawcy telewizji kablowych studzili jej zapal. Do czerwca 1994 roku udało im się podpisać umowy z 24 firmami, lecz wszystkie były tak przeżarte biurokracją i do tego stopnia miały gdzieś rozkręcenie tego systemu i ułatwienie dostępu do usługi, że Van Buskirk musiała się mozolnie przedzierać przez kolejne etapy negocjacji. Była przygotowana na ciężkie zmagania, ale tęskniła za przyjaciółmi z Kalifornii. Przynajmniej miała Nilsena.

– Jak tam Beavis i Butt-head? – zapytała.

– Cóż, zawsze próbują wpakować mnie w kłopoty, ale na razie udaje mi się nie brać z nich przykładu.

– Dobra nasza!

– Dzięki, EB! Czekaj, czy nadal mogę tak na ciebie mówić?

– Czemu nie?

– Nie muszę mówić EBVBK?

Przed miesiącem, 15 stycznia, Ellen Beth Van Buskirk wyszła za Boba Knappa, mężczyznę, którego przed rokiem poznała przy bramce numer 81. Na ślub przyjechali między innymi Nilsen, Rioux, Fornasier, Race, Glen i Schroeder (cały zespół poza Kalinskem, który tego samego dnia odniósł kontuzję na korcie tenisowym). Było to miłe spotkanie ze starymi znajomymi

i zapadająca w pamięć ceremonia.

– Przecież ci mówiłam, że nie przyjąłem jego nazwiska – przypomniała mu. – Inaczej na moim imieniu można by sobie połamać język.

Pośmiali się, wymienili się ulubionymi łamańcami językowymi i sprawdzali, kto będzie potrafił powtórzyć je szybciej. A kiedy Sasza już parę razy przeszedł suchą szosą, Van Buskirk przypomniała sobie o czymś, co przyniosła ze sobą, żeby pokazać Nilsenowi.

– Widziałeś? – zapytała, wyciągając egzemplarz „Business Week” z 21 lutego.

– O, świetnie – odparł Nilsen z uśmiechem.

Na okładce gościły bowiem postacie i obiekty z gier Segi: Sonic, Tails, ToeJam, a nawet auto wyścigowe i jeszcze kilka innych. Nad nimi jaskrawożółtymi literami napisano „Sega”, a całość okraszono pochwalnym nagłówkiem: *Firma warta 4 miliardy, która podstawiała nogę Nintendo, wykonuje ryzykowny skok do świata nowoczesnej techniki.*

– Muszę lecieć – powiedziała Van Buskirk, nakładając rękawiczki z jednym palcem. – Ale możesz ją sobie zabrać, jeśli chcesz.

– Fantastycznie, dzięki – ucieszył się Nilsen.

Zanim udał się z powrotem do krainy Beavisa i Butt-heada, został jeszcze na moment w kawiarni, żeby przeczytać artykuł o Sonicu i przyjaciółkach.

Tekst był tak radosny, jak sugerowała okładka, lecz uwagę Nilsena przykuło coś zupełnie innego, bo po całych stronach wypełnionych peanami pochwalnymi na cześć Segi, Sonica, Kalinskiego i Nakayamy znajdował się materiał przygotowany przez Neila Grossa i Roberta D. Hofa po przeprowadzeniu wywiadu z Hiroshim Yamauchim z Nintendo. Sam w sobie nie był specjalnie interesujący, lecz choć ukazał się w magazynie, którzy przeczytają miliony, wydawał się opublikowany specjalnie dla szwagra Yamauchiego:

Po miesiącach wykrwawiania się w wyniku ran zadanych mu przez północnoamerykański oddział Sega Enterprises Ltd. prezes Nintendo Co. Hiroshi Yamauchi zdejmując białe rękawiczki. Podczas rozmowy z „Business Week”, na którą zaprosił nas do swojego urządzonego po spartańsku biura w Kioto, Yamauchi przedstawił nam plan odzyskania dawnego udziału w rynku. I choć nie znamy jeszcze wielu szczegółów, surowy, 66-letni patriarcha największej firmy na świecie zajmującej się grami podkreśla jedno: zamierza całkowicie zmienić strategię działań swojej korporacji na terenie Stanów Zjednoczonych oraz sposób produkcji i promocji gier.

Jego priorytetem jest poprawa katastrofalnej sytuacji na rynku amerykańskim, jako że udział Nintendo w segmencie konsol 16-bitowych w ciągu 12 miesięcy spadł według Goldman Sachs & Co. z 60 procent pod koniec 1992 roku do zaledwie 37. Winą za zaistniałą sytuację Yamauchi z rozbijającą szczerością obarcza swojego zięcia Minoru Arakawę, prezesa Nintendo of America. Kiedy w 1990 roku Sega rozpoczęła produkcję agresywnych reklam odwołujących się do rywali, jego firma zwlekała ze stanowczą odpowiedzią i, jak mówi Yamauchi, Arakawa „pozwoił Sedze zaszufladkować nasze gry jako dziecięce zabawki, co było poważnym błędem z jego strony”. Dlatego prezes Yamauchi spodziewa się, że Arakawa zmieni dotychczasowy styl zarządzania firmą i sceduje część obowiązków na swoich podwładnych. „Daję mu kolejną szansę – mówi prezes. – Ale nawet w Japonii nie da się utrzymać posady, jeśli nie wykonuje się dobrze swojej pracy”. Poinformowany o tym komentarzu Arakawa wydał oświadczenie, obiecując, że „1994 będzie najbardziej agresywnym marketingowo rokiem w historii Nintendo of America”. Yamauchi nie interweniował wcześniej, bo do tej pory pod okiem Arakawy amerykański oddział radził sobie znakomicie. Od 1987 do 1991 roku eksport Nintendo do USA wzrósł ośmiokrotnie, a od 1985 roku, kiedy konsole tej firmy trafiły do sprzedaży, kupiono tam przeszło 65 milionów egzemplarzy. Ale wynik ten znacząco się przez ostatni rok pogorszył – wzrost zwolnił, a następnie zyski spadły.

Mocne słowa, ale Nilsen miał trudności z wyobrażeniem sobie nagłej zmiany strategii Nintendo, bo choć Yamauchi faktycznie wydawał się niepokieszony, nie wylałby z pracy swojego zięcia. I faktycznie tak się nie stało. Minoru Arakawa nie został wyrzucony, ale Yamauchi posłał mu ostrzeżenie. Parę dni po rzeczonym wywiadzie Howard Lincoln otrzymał telefon od Yamauchiego i został poproszony o objęcie stanowiska nowego prezesa Nintendo of America (co dawało mu pozycję równorzędną do Arakawy). Była to czysta formalność, bo Lincoln i tak zawsze stał u steru wspólnie z Arakawą, ale krok ten oznaczał, że po raz pierwszy od lat Nintendo jest skłonne do zmian. A to już dużo.

Kilka miesięcy później Perrin Kaplan spotkała się w San Francisco z przedstawicielami Silicon Graphics, żeby przedyskutować kwestie związane z Project Reality. Dołączył do niej Don Varyu, były szef programów informacyjnych (w 1988 roku zdobył Nagrodę imienia Edwarda R. Murrowa za najlepsze lokalne wydanie wiadomości w kraju), który przeniósł się do public relations i pracował w NOA od 1991 roku. Uwielbiał

opowiadać historie, był człowiekiem, który potrafił łączyć ambitne pomysły z luźnymi anegdotkami, a dzięki tej pasji i talentowi zaskarbił sobie zaufanie Nintendo, dlatego często uczestniczył w spotkaniach prezentujących kontrahentom większe projekty. Zwykle pracował z Peterem Mainem i Howardem Lincolnem przy ich wystąpieniach na konferencjach prasowych, spotkaniach analitycznych i targach CES.

– Zapewne Perrin już przedstawiła milion pomysłów rozwiązań – powiedział Varyu ludziom z SGI – ale powinniśmy myśleć o opowieści ku przestrodze, której bohaterem było 3DO.

Owa 32-bitowa konsola rzeczony firmy znajdowała się na rynku dopiero od paru miesięcy, ale radziła sobie tak słabo, że już spisano ją na straty. Powodem klęski tego systemu były jego absurdalna cena wynosząca 699 dolarów oraz promowanie go jako odpowiedzi na wszystkie bolączki przemysłu gier, choć kiedy przyszło co do czego, nikt nie potrafił stwierdzić, o jakich bolączkach konkretnie mowa. Urządzenie służyło bowiem i do grania, i do odtwarzania płyt, i jako narzędzie do oglądania filmów, lecz nikt nie myślał o nim jako o konsoli do gier oraz sprzęcie do domowej rozrywki. Nintendo przypadek ten uznało za istotną lekcję wymagającą od producenta dokładnego określenia tożsamości sprzętu. Ponadto klęska 3DO dowodziła, że klienci potrzebują nie tylko najnowocześniejszych zdobyczy techniki. Sega przez cały czas kusila Nintendo perspektywą wyścigu zbrojeń i choć do tej pory firmie udawało się nie ulec, zawsze zastanawiano się, co by było gdyby. Ale po klęsce 3DO Nintendo nabrało dodatkowej pewności, że przyjęta strategia dbania przede wszystkim o wysoką jakość jest słuszna, szczególnie kiedy chodziło o cierpliwość potrzebną do ukończenia Project Reality.

Gdy Kaplan i Varyu dyskutowali o szerokich możliwościach marketingowych, jakie dawała nowa konsola Nintendo, sekretarka z SGI przerwała im rozmowę z powodu ważnej wiadomości.

– Howard musi natychmiast z tobą porozmawiać – zawołała.

Po odbyciu rozmowie telefonicznej wróciła do salki na poły zaskoczona, a na poły złęczniona.

– Nie uwierzysz, czego chce od nas Howard.

– Pewnie nie – odparł Varyu. – Ale nie mogę się doczekać, kiedy mi powiesz.

– Lubisz poezję? – zapytała Kaplan z nieodgadnionym wyrazem twarzy. – Szczególnie rymowaną?

– Aha... – odpowiedział niepewnie Varyu, a na jego twarzy również odmalowało się zdziwienie.

Tego ranka Lincoln natrafił na cytaty z Toma Kalinskiego, który dziwił się, że Nintendo „uparcie i nieodpowiedzialnie ciągnie za sobą nie tylko sklepy, ale i cały przemysł, spowalniając nasze postępy. Przez nich brodzimy po kolana w błocie”. Lincoln był zdziwiony trafnością tego spostrzeżenia, bo znakomicie opisywało uczucia, które sam żywił, tyle że w stosunku do Segi. To przecież przez nich panował cały ten bałagan, to oni i tylko oni dezorganizowali rynek przez swoją demonstracyjną pogardę dla uczciwości. Nie dość, że Kalinske był śmieszny, to jego słowa wydały się Lincolnowi jeszcze bardziej oburzające, bo wybrał taki, a nie inny moment.

Zaledwie przed sześcioma tygodniami Sega, Nintendo i inne czołowe firmy uzgodniły, że wspólnie stworzą krajowy system kategorii wiekowych, który potem przeistoczy się w Entertainment Software Ratings Board (ESRB). Doktor Arthur Pober miał dopracować i wdrożyć ten projekt jeszcze przed końcem bieżącego roku. Żeby móc nadzorować prace komisji ratingowej i asystować przemysłowi na jego drodze ku dojrzałości, Kalinske odegrał istotną rolę w stworzeniu Interactive Digital Software Association (IDSA). Osiągnięcie tych rzeczy w tak krótkim czasie nie było łatwym zadaniem, lecz udało mu się zaimponować senatorowi Liebermanowi i jego kolegom, dlatego po drugiej turze przesłuchań, która odbyła się w marcu, politycy zdecydowali o przyznaniu producentom oprogramowania autonomii zezwalającej na samodzielną regulację rzeczonych kwestii. Nie było naturalnie wątpliwości, że Kalinske zasłużył na szacunek, bo udało mu się skrzyknąć ludzi z różnych firm, ale była też w tym i zasługa Lincoln. Aby wydostać się ze szponów Kongresu, musieli zmanifestować solidarność i wypracować pewien kompromis, do czego konieczna była współpraca liderów z obu stron barykady. Lincoln nie miał żadnych złudzeń, że zostaną przyjaciółmi albo że Sega lub Nintendo kiedykolwiek złapią się za ręce i tanecznym krokiem podążą ku przyszłości gier, ale przecież są pewne granice... Kalinske nie musiał powiedzieć tego, co powiedział, i to akurat teraz. Nie powinien był tego robić.

Lincoln rozzłościł się i pragnął odwetu. Niegdyś dochodziłby swego na gruncie sądowym, ale teraz nie miało to najmniejszego sensu. Najbardziej efektywną i rozsądną odpowiedzią byłoby udzielenie wywiadu albo wydanie stosownego komunikatu prasowego, ale obie te reakcje wydały się zbyt mało efektowne, zbyt przewidywalne, zbyt zwyczajne. On coś powie, Kalinske

znowu z czymś wyskoczy i kolejne puste słowa padną szybciej niż trupy u Szekspira. Lincoln musiał zakończyć tę wymianę zdań i upewnić się, że ostatnie słowo będzie należeć do Nintendo. A jakby przy okazji mogli jeszcze się zabawić, byłoby świetnie. Wydawało się, że w ciągu wszystkich tych lat, a szczególnie ostatnich miesięcy, Nintendo zapomniało, co to zabawa. Z pewnością miało to związek z wygryzieniem przez Segę sporego kawałka należącego do Nintendo tortu, nadszedł jednak czas, żeby się tym wszystkim zająć po swojemu, jak za starych dobrych czasów.

Zapytana, jak zarabia na życie, Perrin Kaplan zwykła mówić: „Sprzedaję radość” i miała stuprocentową rację. Nintendo oferowało spacer przez Grzybowe Królestwo i możliwość uratowania księżniczki. Cała firma się tym zajmowała i czas było przywrócić to uczucie. Yamauchi wyznaczył Lincolna na prezesa, żeby wszystko wróciło do normy, i nie było lepszego sposobu na ogłoszenie początku nowej ery Nintendo niż publiczna i głośna manifestacja tej radości. Kaplan popierała ten pomysł i przyklaskiwała Lincolnowi na każdym kroku, szczególnie gdy przyszło do obmyślenia sposobu na wyrażenie uczuć.

- Poezja? – upewnił się Varyu.
- A dokładniej – poprawiła się – wierszyk *Na górze róże...*
- Okropne.
- Prawda?
- Absolutnie.
- Dobrze, bo dokładnie to mu powiedziałam.
- I co?
- Przyznał, że mam rację.

Varyu westchnął z ulgą. To byłoby dopiero upokorzenie! Pośmiali się i Kaplan ponownie zasiadła do rozmowy o Project Reality. Wszystko szło dobrze przez kolejną godzinę, kiedy sekretarka zapukała z informacją, że znowu dzwoni Howard Lincoln. Tym razem Varyu poszedł z nią do telefonu i próbował wyłuszczyć szefowi, dlaczego wpadł na zły pomysł. Lincoln, choć zezłościł się na Kalinskiego i nie odpowiadała mu reakcja podwładnych, dostrzegał powody takiego rozumowania i podziękował obojgu za rady. Kaplan i Varyu cieszyli się, że mogą znowu powrócić do dyskusji na temat nowego, 64-bitowego projektu: miał być zaawansowany technicznie, ale przystępny, a jego duża moc obliczeniowa nie mogła się przekładać na trudność obsługi. Wszyscy się co do tego zgadzali i zapowiadało się na to, że

do czegoś dojdą, aż Howard Lincoln zatelefonował do nich po raz trzeci, chcąc pogadać o poezji.

– Nadal uważamy, że to zły pomysł – odparła Kaplan z udawanym rozdrażnieniem. – Od naszej ostatniej rozmowy wymyśliłmy jeszcze z dziesięć innych powodów dlaczego!

– Howard, stary – dodał Varyu – podziwiam twoje wysiłki, lecz nie możemy tego zrobić.

– Ale ja mogę – odparł Lincoln, spokojnie i rozsądnie jak zawsze. – Jestem prezesem.

Nazajutrz Nintendo wypuściło komunikat prasowy napisany przez nowego prezesa:

Drogi Tomie,
na górze róże,
na dole fiołki,
czyli miałeś zły dzień,
ho, ho, ho, ho.
Pozdrawiam
Howard

59. UPIÓR Z PRZESZŁOŚCI

– A teraz mi powiedz, co robiłeś po odejściu z Segi – zażądał Olafsson. Siedział za biurkiem nowojorskiego gabinetu i przepytывał kandydata na stanowisko prezesa Sony Computer Entertainment of America (SCEA).

Jego rozmówca zaśmiał się.

– Masz dużo czasu?

Olafsson już zdążył go polubić, a jego dotychczasowe odpowiedzi upewniły go w przekonaniu, że jest to człowiek, który mógłby pokierować utworzonym w maju 1994 roku SCEA, działem Sony odpowiedzialnym za wypuszczenie na rynek nowej konsoli do gier PS-X. Tak jak poprzednio, przy Imagesoft i Psygnosis, Olafsson zamierzał nadzorować prace, ale nowy prezes miał zagwarantowaną autonomię. Mimo że bodaj nikt nie śmiał bagatelizować Sony, temu przedsięwzięciu towarzyszył pewien sceptycyzm ze strony sprzedawców, dystrybutorów i, przede wszystkim, konsumentów. Ten, kto weźmie na siebie odpowiedzialność za wprowadzenie PS-X na sklepowe półki, musiał być człowiekiem o niebywalej intuicji, inspirującym przywódcą i wygadany szefem. A także, choć to oklepany zwrot, mieć jaja ze stali.

– A tak poważnie – odparł Olafsson – dokąd cię los rzucił?

Kandydat, Steve Race, uśmiechnął się. Lubił dobre opowieści.

– Zobaczmy... Po odejściu z Segi wykonałem kilka zleceń przy inwestycjach dużego ryzyka dla firm, z którymi od lat pozostawałem w kontakcie. Nic ekstrawaganckiego i nic, co trwałoby dłużej niż kilka miesięcy, aż otrzymałem telefon od Philipsa. Chcieli, żebym przyjechał i ocenił ich projekt nazwany DBI. Słyszałeś o tym? Powiedziałbym ci może co nieco na temat tego gówna, ale wierz mi, to strata czasu. Tak czy inaczej, szybko doszedłem do wniosku, że produkt nie ma szans na rynku i należałoby się z tego wycofać. Zadanie to spadło ostatecznie na mnie i dostąpiłem niebywałego zaszczytu rozmontowania tego niepotrzebnie

postawionego domku z kart.

– Lubisz takie rzeczy?

Race wzruszył ramionami.

– Chyba po prostu jestem w tym dobry. Nieźle idzie mi i składanie, i rozkładanie.

– Początki i końce – podsumował Olafsson. – Czyli wszystko pomiędzy też. Masz słabe strony?

– Oczywiście, niejedną – odparł Race z szerokim uśmiechem.

– Podzielisz się nimi ze mną?

– Nie ma po co – odparł Race. – Jak mnie przyjmiesz, sam się przekonasz.

Dalsza rozmowa szła równie gładko. Olafsson doceniał zdolność Race'a do wymyślania bezkompromisowych rozwiązań i umiejętność przekonania do nich innych. Było to szczególnie istotne przy projekcie Sony, bo przyszłoby mu sprzedawać coś, czego nikt nie widział i o czym nikt nie słyszał ani nie myślał. Race równie szybko polubił Olafssona. Już wkrótce zaczął go nazywać „Nordyckim Baranem”.

Im dłużej słuchał o budżetach, jakimi miał dysponować, oraz chęci Sony do stosowania agresywnego marketingu, tym większej zaczął upatrywać szansy na wstrząśnięcie przemysłem gier dzięki podczepionym pod bieżące trendy i wydarzenia kampaniom reklamowym i złośliwym zagrywkom. Ale tak jak niegdyś w Sedze, jedna rzecz go niepokoiła.

– Chciałbym być zupełnie szczery – zaczął. – Niezbyt odpowiada mi praca dla japońskiej firmy, nie dla mnie ten konserwatywny sposób zarządzania w skali mikro. Możesz mi powiedzieć co nieco, jak to wygląda w praktyce?

– Dobrze pytanie – odparł Olafsson – i myślę, że odpowiedź cię zadowoli. Generalnie Sony nie wierzy za bardzo w ten projekt. Firma zgodziła się zapłacić parę rachunków i uruchomić kilka kontaktów, ale nie zmartwi jej zbytnio, jeśli powinie nam się noga i wywrócimy się na twarz. Może brzmi to nieco niewiarygodnie, jakbym pewne rzeczy podkoloryzował, ale to najprawdziwsza prawda. Nie chcą nazwy „Sony” na produkcie, zabronili też używać jej na opakowaniu.

– Brzmi słabo.

– To prawda – zgodził się Olafsson – ale ów odgórnie narzucony dystans daje nam też wolność. I myślę, że takie rozwiązanie będzie ci odpowiadało.

Prawda nie była szczególnie atrakcyjna, lecz Olafsson uznał, że Race musi ją poznać. Zresztą znając jego reputację – uważano go za człowieka, który nie zagrzewa nigdzie miejsca na dłużej i szybko się nudzi – zakładał, że

zapewne nie zabawi w Sony na tyle długo, żeby odczuć z tego powodu dyskomfort. Na tamtą chwilę Race był odpowiednią osobą do zadania i Olafsson zaofiarował się chronić go przed Japończykami, jeśli będzie skłonny wykorzystać doświadczenie wyniesione z pracy w Atari, Nintendo i Sedze i zdecyduje się wypłynąć z załogą Sony na nieznane wody.

– Jeszcze jedno pytanie, którego zapomniałem zadać – powiedział Olafsson. – Czy pomiędzy tobą a Segą są jakieś animozje?

– Nie – zaprzeczył Race. – Przeciwnie. Szanuję Kalinskiego i to, co osiągnął.

– I nie sprawi ci problemu konkurowanie z dawnymi kolegami?

– Gdzie tam – odparł takim tonem, jakby usłyszał największą niedorzeczność na świecie. – Jak to mówią, z dwojga złego lepsze to, które się zna.

Olafsson nie był pewien, czy dokładnie tak brzmiało rzeczzone powiedzenie, ale nie mógł dyskutować z niezaprzeczalną logiką rozumowania przyszłego szefa SCEA, nie miał też zamiaru studzić jego zapału.

Podczas gdy Olafsson myślał o upiorach z przeszłości, Kalinske skorzystał z okazji i dumiał o swoich. Mike Fischer, Amerykanin z SOJ, który przez całe lata był świetnym rozjemcą, od jakiegoś czasu rozważał przenosiny za ocean, ale dopiero zawał serca jego ojca i operacja wszczepienia bypassów, jaką przeszedł Fischer senior, skłoniły go do przeprowadzki do Stanów Zjednoczonych. Do SOA dołączył wiosną 1994 roku. Jego zadaniem była pomoc Kalinskemu przy nadzorowaniu SOE. Jako że w Europie Sega szybko pięła się w górę, Fischer pojawiał się w samą porę. Kalinske, choć cieszył się, że zaufany kolega będzie dbał o kontakty z Europą, obawiał się pogorszenia relacji z Japonią. Fischer zawsze informował go z wyprzedzeniem o planach SOJ. Teraz prezes SOA miał się poruszać bez radaru.

– Niech no cię zapytam – powiedział Kalinske, oprowadzając Fischera po siedzibie Segi w Redwood Shores – czy masz coś przeciwko klonowaniu? Żebyś był jednocześnie tu i w Japonii?

– Nie, gdzie tam – odparł z uśmiechem Fisher. – O ile oczywiście zapłacicie mi podwójnie.

– Jasna sprawa – odpowiedział Kalinske. – Tylko skonsultuję to z kadrami.

Choć Kalinske rozmawiał z Fischerem na takim samym luzie jak zawsze, jego rozmówca wyłapał w tonie szefa coś osobliwego.

– Tom, czy wszystko gra?

Zazwyczaj Kalinske odpowiadał na podobne pytania jakąś optymistyczną uwagą, lecz teraz poczuł, że przy Fischerze może pozwolić sobie na szczerość.

– Nie mam pojęcia – odparł, przystając, żeby przepuścić ludzi z produkcji. – Nastały dziwne czasy.

– Jak bardzo dziwne?

Kalinske nie był pewien, jak ubrać to w słowa, ale faktycznie odczuwał pewien dyskomfort.

– Trudno orzec – powiedział, szukając w głowie najlepszego określenia – ale ostatnio przydarza mi się to coraz częściej. Zdaję sobie sprawę, że to brzmi cokolwiek złowieszczo, lecz dam ci przykład. Rano przeglądałem nowe sprawozdania ze sprzedaży gier.

– Dobrze?

– Nie. Fantastyczne.

Fantastyczne to niedopowiedzenie – z 10 najlepiej sprzedających się gier z marca 1994 roku aż osiem wyszło na Genesis (a cztery wypuściła Sega):

1. *NBA Jam* (Genesis)
2. *NBA Jam* (SNES)
3. *Sonic 3* (Genesis)
4. *Mortal Kombat* (Genesis)
5. *Aladdin* (Genesis)
6. *Ken Griffey Jr. Baseball* (SNES)
7. *NHL '94* (Genesis)
8. *NBA Showdown '94* (Genesis)
9. *World Series Baseball* (Genesis)
10. *Sonic Spinball* (Genesis)

– Znakomicie, Tom – orzekł Fischer. – Powinieneś być dumny!

– Powinniśmy być dumni – poprawił go Kalinske. – I w tym rzecz. Powinienem skakać z radości. Jakaś część mnie faktycznie odczuwa euforię, ale inna nie może przestać myśleć, co będzie za kilka lat i czy Sega utrzyma się na podobnej liście choćby z pojedynczą grą. Miałeś już okazję zobaczyć Saturna?

– Producenci nadal oswajają się z oprogramowaniem – wyjaśnił Fischer. – Poza tym podobne obawy nie są niczym szczególnym. Czasem każdy boi się sukcesu. To normalne uczucie.

– Też tak na początku myślałem – odpowiedział Kalinske – ale co jeśli to nie żaden lęk przed sukcesem tylko strach przed czymś, co się za nim kryje? Coś jak idealny dzień na plaży, wiesz, słońce, ciepłe morze, a tu pośród fal czai się wygłodniały rekin.

– Interesujące – rzekł Fischer, przekrzywiając głowę. – Cóż, jeśli faktycznie o to chodzi, a nie sądzę, masz dwa wyjścia: cieszyć się tym, póki trwa, albo spróbować zwiać rekinowi.

Kalinske powstrzymał się od pytania, co zrobić, jeśli jest już zbyt późno. Rozejrzał się po biurze i poczuł dumę, że udało mu się zbudować tak mocny zespół. Osiem najlepiej sprzedających się gier z 10. Niesamowite. Ale jeśli faktycznie jest już zbyt późno? Kalinske jednak o to nie zapytał, tylko pokazał Fischerowi jego nowe biuro i powitał go w Sega of America.

– Hm? – mruknął Minoru Arakawa, kiedy jego karta do drzwi nie zadziałała.

Spróbował raz jeszcze, ale znowu została odrzucona. Zrozumiał, że to nie przypadek. Został odcięty od kawałka trzeciego piętra, na którym Tony Harman rozłożył się ze swoim „domkiem na drzewie”.

– Tony! – zawołał żartobliwie Arakawa, pukając do drzwi i śmiejąc się do siebie. – Tony!

Nareszcie Harman wystawił głowę na korytarz.

– Pan A.? Co pan tutaj robi?

– Ponoć masz mi coś fajnego do pokazania. Ale muszę zapytać, czemu moja karta nie działa?

– Ano tak. – Harman uśmiechnął się niewinnie. – Nie sądziłem, że będzie się panu chciało tutaj przyjść, ale skoro już tu jesteśmy, chętnie oprowadzę.

Określenie „domek na drzewie” nie pasowało do tego, co zobaczył Arakawa. Miał bowiem przed sobą liczącą niemal 600 metrów kwadratowych powierzchnię biurową z paroma wysokimi na półtora metra boksami, niewielką salką konferencyjną i stojącą na tyłach biura ławką w kształcie litery L, ale po bliższych oględzinach okazało się, że mówiąc filozoficznie, to faktycznie coś w rodzaju domku na drzewie, tyle że dla dorosłych. Za boksami ustawiono stare automaty, w salce konferencyjnej rozwieszono storyboardy z przygotowywanych gier, na ławce z kolei umieszczono piramidkę z konsol. Niewątpliwie panowała tam luźna atmosfera, nikt jednak się nie obijał. Przestrzeń ta była miejscem, gdzie NOA tłumaczyła japońskie gry od NCL, recenzowała tytuły wyprodukowane przez inne firmy i gdzie Tony Harman (a także jego zewnętrzni producenci: Ken Lobb i Brian

Ullrich) mogli pracować nad grami bez potrzeby ciągłego zbywania pytań o to, nad czym ślęczą. Po krótkiej przechadzce Harman pokazał Arakawie to, co ten przyszedł zobaczyć: grę opracowywaną przez Rare. Do jej ukończenia pozostało jeszcze 10, może 12 miesięcy i wciąż nie miała nawet nazwy (nadano jej kryptonim „Wieś”, bo studio Rare znajdowało się na angielskiej prowincji), ale bracia Stamper wykonali tak znakomitą robotę, że Harman nie mógł się doczekać, aż pokaże szefowi, co posiada. Kiedy Arakawa usiadł i obejrzał demo, wyglądał, jakby zobaczył ducha. I pod pewnymi względami faktycznie tak było. Arakawa zobaczył bowiem cielsko starego przyjaciela, którego tak dawno temu pokonał Mario. Przed 13 laty postać ta uratowała Nintendo przed zapomnieniem, a teraz miała nękać konkurencję. Po tych wszystkich latach powróciła cudowna bestia: Donkey Kong.

– Niesamowite! – zawołał. – Tak będą wyglądały gry na 64-bitowe konsole?

– Co pan przez to rozumie? – zapytał Harman.

– Czy wszystkie gry na Ultra 64 będą prezentowały podobną jakość?

– Ach! – westchnął Harman, przyjemnie zaskoczony. – Nie, panie A., to gra na Super Nintendo.

Minę, jaka zagościła na twarzy Arakawy, można by określić jako bezgraniczne zdumienie. Gra, która ostatecznie miała nosić tytuł *Donkey Kong Country*, była 16-bitowa? Letnie targi CES rozpoczynają się już za sześć tygodni, ale Arakawa był przekonany, że warto rzucić wszystko inne, aby wyeksponować to, co zobaczył. Don James, który zaprojektował fantastyczne stoisko Nintendo, został potem poproszony o wprowadzenie stosownych zmian i jakimś cudem w zaledwie parę tygodni udało się stworzyć rozmieszczoną na prawie tysiącu metrów kwadratowych wystawę z wyspą wulkaniczną na środku. Liczono, że tłumy przyjdą zobaczyć nowe cudo od Nintendo, które udowodni, że SNES jeszcze trochę pożyje, a firma nie musi uciekać się do przemocy, wyzwisk i krzykliwego marketingu, aby powrócić na szczyt. Nie znaczyło to, że zaniedbano kampanię reklamową – przeciwnie: mieli się nią zająć Peter Main, George Harrison i Perrin Kaplan. Tyle że formę zamierzali poprzeć treścią, co nie udawało się konkurentowi.

Zwykle Arakawa z miejsca zamawiał milion egzemplarzy gry, którą Nintendo namaściło na potencjalny hit, ale przy *Donkey Kong Country* od razu przyklepał 4 miliony. To było coś, na co Nintendo czekało, i nareszcie żółw mógł otworzyć zbrojownię i wyciągnąć z niej swój plecak odrzutowy. Czy wykonanie tego skoku zajęło firmie więcej czasu, niż sądził Arakawa?

Być może, lecz nie był ani trochę zaskoczony, że podobny tytuł nareszcie ujrzał światło dzienne. Jedyne, czego się nie spodziewał, to że pod żółwią skorupą krył się goryl.

- Tony?
- Tak?
- Dobra robota.
- Dziękuję, panie A. Do usług.

60. KRÓLOWIE DŻUNGLI

Nieustannie próbując odzyskać dawną radość płynącą z pracy nad grami i starając się jak najdłużej utrzymać w tajemnicy niespodziankę, która miała szansę odmienić sytuację na rynku, ekipa z Redmond zdecydowała się przygotować na letnie CES coś nieco innego. Zamiast pisać prostą przemowę dla Petera Maina albo Howarda Lincolna, Don Varyu stworzył błyskotliwy skecz, który 23 czerwca 1994 roku można by zaprezentować przed dystrybutorami, producentami i sprzedawcami. Aby nareszcie wyprowadzić Nintendo z Wieków Ciemnych, przedstawienie miało rozpocząć się w kompletnym mroku.

Bruce Donaldson

Randy, jak daleko jeszcze?

Randy Peretzman

Spokojnie, Bruce, mapa mówi, że już prawie jesteśmy.

Pojawia się krąg światła, a potem kolejny, oba są tak małe, że trudno zlokalizować ich źródło. Bruce Donaldson i Randy Peretzman z Nintendo zaczynają torować sobie drogę przez salę.

Bruce Donaldson

Mawiają, że goście od marketingu są odklejeni od rzeczywistości, ale to już przegięcie. Jesteśmy pośrodku niczego.

Randy Peretzman

Dokładnie, niczego.

Zapalają się światła, nadal mdłe, ale pozwalające cokolwiek zobaczyć. Okazuje się, że nieustraszeni odkrywcy Donaldson i Peretzman mają na sobie podróżne stroje jak na safari.

Bruce Donaldson

Ano. Założę się, że w promieniu tysiąca kilometrów nie znajdziemy martini.

Randy Peretzman

Cicho, tam chyba jest jakiś namiot.

Scenę zalewa pełne światło i okazuje się, że we wskazanym miejscu rozbito obozowisko. Z namiotu wychodzi Peter Main, a z jego ust wystaje cygaro, co nadaje mu nieco nonszalancki wygląd.

Peter Main

Hej, hej, toć to radość dla mych oczu!

Z namiotu wychodzi również George Harrison. Chłopaki z Nintendo podają sobie dłonie.

Bruce Donaldson

Doktor Livingwell, jak mniemam.

Peter Main

Różnie w życiu bywa. Kto powiedział, że nie można wyciągnąć czegoś dobrego i z koszmarnego interesu? Chodźcie i usiądźcie z nami na chwilę.

George Harrison

Randy, mamy tutaj wszystko, czego potrzebujemy. Dzięki całemu temu sprzętowi możemy nasłuchiwać, co mają nam do powiedzenia Stany.

Harrison wskazuje głową na elektryczne urządzenia i wielki ekran telewizyjny.

Peter Main

George pracował nad tym pięć czy sześć miesięcy, ale mimo to nadal nie odbieramy programu sportowego. Powiedz mi, Bruce: Soniki naprawdę dały z siebie wszystko, co?

Publiczność wybucha śmiechem.

Bruce Donaldson

Człowieku, totalnie straciłeś kontakt z rzeczywistością. Musi tu być naprawdę gorąco.

George Harrison

Gorąco? Spróbuj pokierować działem marketingu. Dostaniesz poparzeń drugiego stopnia od samego odbierania telefonu.

Widzowie znowu wybuchają śmiechem, tym razem szczerym.

Peter Main

Dlatego wyjechaliśmy. Ludzie z Japonii krzyczeli, ludzie z Redmond krzyczeli, senatorzy urządzili nam piekło. Nadszedł czas, żeby się przycisnąć i przeczekać.

Bruce Donaldson

I to ma być rozwiązanie? Ucieczka od wszystkiego?

Peter Main

Brucey, jaka ucieczka? Musisz zrozumieć, że przed niczym nie uciekamy. Udaliśmy się po prostu na małe polowanie. O, znowu tutaj leżą, małe cholerstwa.

Main łapie za strzelbę i naciska dwukrotnie spust, a na dużym ekranie pojawia się zakrwawiona postać Sonica. Publika szaleje. Uwielbiają takie żarty. Peter Main łapie za kieliszek z martini i cieszy się aplauzem.

Bruce Donaldson

I po to tutaj przyjechaliście? Ganiać jeże?

Peter Main

Tylko przy okazji. Powiem ci tak: pamiętasz może, jak 10 lat temu Nintendo zorganizowało pierwszą wyprawę do elektronicznej dżungli, szukając bestii,

która zapewniłaby firmie powrót na rynek? Nadaliśmy jej imię Donkey Kong i automat z grą o tej małpie zarobił dla nas kilkaset milionów dolarów w zaledwie parę miesięcy. Teraz zorganizowaliśmy kolejną taką wyprawę. Znajdziemy inne stado wielkich goryli, ale naprawdę ogromnych, włochatych i masywnych. Mówię ci, jesteśmy na dobrej drodze. Zmierzamy tam, gdzie rządzymy niepodzielnie jako królowie dżungli.

Peter Main uśmiecha się, kiwa głową i zaciąga cygarem.

Bruce Donaldson

Tak, już to słyszałem, ale mówię ci, Peter: wielu ludzi w Stanach myśli, że Nintendo i cały ten biznes musi przejść dynamiczne zmiany. Wszyscy wiedzieliśmy, że to będzie ciężki rok, ale nikt nie sądził, że zobaczymy takie liczby.

Peter Main

Bez wątplenia to prawdziwa dżungla. Konkurencja miota się jak opętana, a całkiem spora grupa osób ciągle powtarza, że obecna technika jest przestarzała i nie ma potencjału. Ale nie tracmy z oczu szerszej perspektywy, panowie. Przede wszystkim przemysł gier to nie byle co...

Na ekranie pojawia się wykres, z którego wynika, że branża gier wideo warta jest 15 miliardów dolarów (z czego 6 w samej Ameryce).

Peter Main

A po drugie faktycznie Nintendo zaliczyło słaby rok. I co z tego? Sprzedaż spadła, zyski spadły, ale i tak zarobiliśmy pół miliarda, czyli pięć razy tyle co konkurencja. Bo choć tamci latali po świecie i starali się wykupić udziały w rynku, ledwie wyszli na prostą.

I wtedy dociera do ludzi, że to coś więcej niż prosty skecz: to satyra na wojnę Segi z Nintendo.

Peter Main

Muszę powiedzieć, że przyszłość wygląda obiecująco. Bo zauważcie, że wszyscy wielcy stratedzy ustawiają się w kolejce, żeby uszczknąć kawałeczek

tortu: AT&T, Sony, Panasonic, JVC, a nawet ten gość z Hollywood, Schpielberg czy jakoś tak, próbują wejść na rynek.

Bruce Donaldson

Wyglądacie na zadziwiająco spokojnych, zważywszy na wasze położenie.

Peter Main uprzejmie wyciąga cygaro z ust. I wtedy do zgromadzonych dociera jeszcze jedno: że Main nigdy nie powinien tego robić, bo wygląda, jakby się z nim urodził.

Peter Main

Cóż, Bruce, stary druhu, masz rację. Taki spadek to nic przyjemnego, ale trzeba być cierpliwym. Po pierwsze mamy czerwiec i jeszcze dwie trzecie roku biznesowego przed nami, dlatego przez następne sześć miesięcy dokonamy wielkich rzeczy. Zrelaksujcie się i nalejcie sobie drinka. Mamy powody do optymizmu. Niech mój kolega George prosto z drzewa podzieli się z wami tym, czego dokonaliśmy tutaj od naszego przyjazdu. I uwierzcie mi, pomogę wam się odprężyć.

Z włócznią w ręce Harrison dumnie rozprawia o niesamowitych odkryciach, których dokonał podczas swoich podróży po bezdrożach.

George Harrison

Odnalazłem Zaginioną Świątynię Pac-Mana. Była to sekretna jaskinia, którą miejscowi zasłonili apartamentowcami. Ale i tak udało mi się odnaleźć drogę do wewnątrz i zobaczyłem przed sobą tajemnice zaginionych cywilizacji gier wideo, ujrzałem trupy Atari i Coleco. Stał tam również wypełniony bulgoczącą cieczą kocioł. Zajrzałem do środka i zobaczyłem to, czego się spodziewałem: był niczym kryształowa kula dzierżąca sekrety całej branży.

Randy Peretzman

Co wy tam palicie?

George Harrison

Kocioł ukazał mi dokładnie to, co słyszeliśmy od miesięcy od naszych analityków rynku. Otóż pokazał nam, czego chcą gracze, i co parę sekund dość przewidująco odpowiadał: „Dobrych gier”. Ale potem pojawiły się także sugestie, na które powinniśmy byli wpaść sami. Bo same porządne tytuły nie wystarczyły, musiały być podpisane pod konsolę, dzięki której poczują się na

czasie. Chcieli zaawansowanego i modnego sprzętu. Słowem: rozrywki i wizerunku. Dlatego zadałem pytanie, co to oznacza dla Super NES. W kotle zabulgotało i nie dało się już niczego odczytać. Było oczywiste, że mamy robotę do wykonania.

Peter Main

Prawda, ale te informacje wystarczyły, żeby pójść w nowym kierunku.

George Harrison

Najpierw zajęliśmy się poszukiwaniem skuteczniejszego i odważniejszego sposobu komunikacji. Nasze kampanie telewizyjne musiały być jak cios butem po mordzie i musieli je zobaczyć ludzie, którzy jeszcze nie mieli z nami styczności. Musiały być takie, by mogli je dostrzec handlowcy. Jednocześnie reklamy Nintendo powinny wyzierać z każdego magazynu o grach. Zdecydowaliśmy się raz na zawsze wyrwać naszej konkurencji z rąk kluczowe media.

Harrison mówił o tym, co odmienione, bezkompromisowe Nintendo szykowało na kolejne miesiące: większe imprezy promocyjne, lepszą komunikację i oddanie się zabawie, z którą niegdyś firma była nierozzerwalnie utożsamiana.

George Harrison

Zdaję sobie sprawę, że to całkowita zmiana podejścia, ale nie możemy sobie pozwolić na chybione strzały.

I ot tak, po prostu, Nintendo przebudziło się i odnalazło równowagę pomiędzy żółwim tempem a zajęczym sprintem: byli powolni, ale uparci, przyjaźni, lecz odważni w działaniu...

George Harrison

Zdecydowaliśmy się też wy badać, co tam mówią na ulicy o kwestii przemocy, i czy istnieje zapotrzebowanie na gry dla starszych użytkowników. Jasne, istnieje. Dlatego jesteśmy za systemem ratingowym, który pozwoli konsumentom podejmować świadome wybory. Od tej pory nie ma mowy o powtórce incydentu, jaki towarzyszył premierze *Mortal Kombat*, kiedy klienci myśleli, że kupują produkt bardziej atrakcyjny od tego, który oferowała konkurencja. Zmodyfikowaliśmy przepisy i mogę przyrzec, że nasze *Mortal*

Kombat 2 będzie takie samo jak na każdej innej platformie.

...i przebiegli jak zwykle. Korzystając z nowo utworzonych kategorii wiekowych, Nintendo mogło teraz przycząć się niczym w bunkrze.

Peter Main

Brzmi nieźle, prawda? Dzięki, George, wszystko wygląda świetnie, dobry początek.

Przez salę przetoczył się aplauz tak głośny, że aż zatrzęsała się podłoga.

Klaskali wszyscy po lewej i prawej, tylko Al Nilsen siedział bez ruchu. Był co prawda zachwycony całym tym przedstawieniem, nie mniej błyskotliwym niż akcje z Sonikiem, ale nie miał pewności, czy za tymi deklaracjami kryje się coś jeszcze. Czy Nintendo faktycznie nauczyło się czegoś na błędach? Czy się przebudziło? Czy będzie zdolne połączyć te długofalowe i bardzo konkretne plany z krótkoterminowymi strategiami, jakich wymaga świat Segi? Nilsen był co do tego sceptyczny, ale jakieś 10 minut później, kiedy Don Coyner, dyrektor Nintendo do spraw reklamy, wyszedł na scenę rozmawiać o nowej kampanii marketingowej, zmienił zdanie.

– Spójrzcie, kto buszował po bagnie – zapowiedział go George Harrison. – To Don Coyner, który ma dla państwa pewne rewelacje.

– Don, nie miałem pojęcia, że tu jesteś – dodał Donaldson. – Co robisz w sercu dżungli?

– Cóż – zaczął Coyner, a w jego oku czał się błysk – już tak się zmęczyłem tym ciągłym narzekaniem sprzedawców i przedstawicieli handlowych na reklamy Nintendo, że zdecydowałem się to samodzielnie naprawić.

Nareszcie Coyner miał okazję wypowiedzieć te słowa. Nareszcie, nareszcie, nareszcie. Parę ostatnich lat spędził na próbach przekonania Arakawy, Lincolna i Maina, żeby pozwolili mu zdjąć białe rękawiczki – oczywiście nie tracąc przy tym dobrego smaku – i w końcu pozwolono mu zrobić coś zupełnie innego niż do tej pory.

Istniały pewne zróżnicowane powody, dla których Nintendo akurat teraz było chętne zwiększyć tempo, ale kroplą, która przepełniła czarę, był... wielbłąd. Pod koniec 1993 roku Coyner zainicjował pewną ankietę. Na

podstawie serii 20 obrazków przedstawiających różne zwierzęta badani mieli odpowiedzieć na kilka pytań dotyczących gier wideo. Na przykład: „Które zwierzę najbardziej kojarzy wam się z Nintendo? A które z Segą?”. Rezultaty były jednogłośnie: gepardy, gazy, i inne szybkie stworzenia miały reprezentować Segę, a słonie, wielbłądy i inne powolne zwierzęta gracze utożsamiali z Nintendo. Arakawa był zazwyczaj nieufny, jeśli chodziło o grupy fokusowe i dane zebrane przez marketing, ale było w tych obrazkach coś, co tym razem odpowiednio szarpnęło, a w konsekwencji pozwoliło Coynerowi zrobić krok naprzód.

– Dzisiaj ludzie szukają w reklamach emocji. Ale odpowiedzią nie jest ślepe naśladowanie konkurencji, tylko zrobienie czegoś porządniej – powiedział i przedstawił kampanię *Graj głośno*.

Na pierwszy rzut oka wydawała się ona dokładnie tym, czym według słów Coyner nie była: kopią stylu Segi. Szybkie cięcia montażowe, energiczna muzyka i agresywne środki wyrazu kojarzyły się nieodmiennie z klipami konkurencji. Lecz przy bliższym spojrzeniu stawało się jasne, że jednak się od nich różnią. Kolory były jaśniejsze, sporo czasu ekranowego poświęcano fragmentom gier i choć były one nietypowo jak dla Nintendo szelmowskie, przesycił je optymizm.

– Damy dzieciakom hymn – wytłumaczył z dumą Coyner – który mówi jasno: „Nikt nie młodnieje z czasem, dlatego korzystajcie z życia i grajcie głośno”.

Nilsen uznał to hasło za dobre, acz nie genialne. A jednak pomimo swoich nadzwyczaj wysokich standardów nie mógł nie pomyśleć tego samego co Coyner: nareszcie. Nintendo powinno było zdecydować się na coś takiego już dobrych kilka lat temu. Ale lepiej późno niż wcale, prawda?

– Tak czy inaczej – wtrącił się Peter Main – kiedy Arakawa i Lincoln wysłali nas do dżungli, jasno podkreślili, że nie zaakceptują kapitulacji. Chcieli wiedzieć, czy możemy jakoś odświeżyć to nasze kryształowe podejście do reklamy. I chyba pokazaliśmy im, że owszem.

Przez salę przeszły kolejne brawa, ale Nilsen nadal nie klaskał. Trudno było go zadowolić.

– Pozostają jeszcze gry – mówił dalej Main. – Żadna to tajemnica, że w drugiej połowie roku nie szło nam najlepiej. I tak, *Griffey* i *Metroid* nieco odmieniły sytuację, ale to za mało. Myśleliśmy, że uda się nam znaleźć wypadkową starego i nowego, ale kiedy zrobiliśmy bilans, Redmond orzekło jednogłośnie: „Ech, to świetnie, ale nie wystarczy. Nie pójdziecie do domu,

jeśli nie wymyślicie jeszcze jednego tytułu, który zwali ludzi z nóg”. Przypomniano mi, że 10 lat temu zatrzęśliśmy całym krajem za sprawą ogromnych stóp Donkey Konga. „Możecie się wybrać do dżungli i znaleźć coś, co na powrót uczyni Nintendo królem buszu?” I dokładnie to zrobiliśmy.

Wydawało się, że Main zbliża się do punktu kulminacyjnego całego tego przedstawienia.

– Panie i panowie, pozwólcie, że przedstawię ósmy cud świata gier, najlepsze dzieło stworzone kiedykolwiek przez Nintendo lub jakąkolwiek inną firmę. Oto przed państwem nowe i oszałamiające dokonanie, które odmieni rynek... *Donkey Kong Country*.

Tymi słowami Peter Main zapowiedział klip reklamujący bombę atomową, której Nintendo potrzebowało, żeby odmienić losy wojny z Segą, grę, która nigdy by nie powstała, gdyby Tony Harman nie przedstawił Yamauchiemu swojego konceptu „jedna zła reklama mniej”. Nareszcie dokonali prawdziwego przełomu, dzięki któremu mieli jednocześnie powrócić do korzeni i zrobić krok naprzód.

Nintendo powróciło. I kiedy wszyscy na sali oszaleli, Nilsen klaskał najgłośniej.

– Brawo – powiedział dwa dni później starszy szef sprzedaży Kmartu, kiedy podszedł do stoiska Nintendo. Była to nie byle jaka pochwała, ponieważ padła z ust człowieka, który słynął z tego, że trudno go zadowolić.

– Dzień dobry, stary przyjacielu – powitał go z uśmiechem Main. – Zawsze chętnie przyjmuję pochlebne słowa, ale czym sobie zasłużyłem na to akurat wyróżnienie?

– Od czego by tu zacząć? – odparł tamten. – Poważnie, ta gra, którą pokazaliście na prezentacji, była nie z tej ziemi.

– Robi różnicę, co nie?

– Traficie z tym na szczyt!

– Nie przesadzajmy – powiedział Main. – Po kolei.

– Nie, naprawdę – upierał się szef sprzedaży. – A jako że nie lubię słów bez pokrycia, Kmart jest gotowy złożyć naprawdę spore zamówienie.

Zanim Main się zorientował, co się dzieje, paru pracowników Kmartu wyszło nagle z tłumu z ogromnym czekiem przypiętym do płyty ze sklejk. Opiewał na 32 miliony, a jego beneficjentem było Nintendo of America.

– Oficjalnie chcemy złożyć zamówienie na milion egzemplarzy! – powiedział uroczyście gość z Kmartu. – Co wy na to?

Mainowi na moment zabrakło języka w gębie. Gest ten niebywale go zaskoczył i na dodatek z miejsca uczynił *Donkey Kong Country* jedną z najlepiej sprzedających się gier 1994 roku. A także zapewniał Nintendo niezły rozpęd przed sezonem gwiazdkowym (premierę gry zaplanowano na listopad), dzięki któremu Nintendo wyprzedziłoby Segę.

– Myślę, że wiesz, co zamierzam powiedzieć – odparł Main z uśmiechem. – To wyjątkowy gest i naprawdę czuję się zaszczycony, ale nie ma możliwości, żebym mógł zagwarantować Kmartowi tyle egzemplarzy. Pozwól, że przedstawię te dane moim ludziom w Redmond i skontaktuję się z tobą, by powiadomić, ile sztuk będziemy mogli zapewnić. Może być?

Czy może być? Cóż, wydawało się, że choć przemysł gier zmienił się drastycznie przez ostatnich kilka lat, Nintendo pozostało takie samo: stawiało na jakość i, a jakże, na jej kontrolę.

61. I ZOSTAŁY TRZY

– Chodźcie, chodźcie wszyscy – oświadczył Stretch Anderson, wystawiając głowę za przepierzenie oddzielające klasę pierwszą od ekonomicznej – zobaczcie niesamowitego Steve’a Race’a!

Anderson, nowy dyrektor operacyjny Sony, z natury był człowiekiem energicznym, a kiedy tylko siadał na samolotowym fotelu, wydawał się jeszcze bardziej żywiołowy. Szedł korytarzem między rzędami siedzeń i pytał, kto chciałby porozmawiać z człowiekiem siedzącym za zasłonką. Zawołał jedną z chętnych osób.

– Masz 10 minut – powiedział, prowadząc nieznajomego do pierwszej klasy – ani chwili dłużej.

Zdecydowanie wypchnął mężczyznę przed siebie, obrócił się i zaczął się rozglądać za kolejnym chętnym. Samolot był wypakowany ludźmi, głównie uczestnikami trwającego tydzień letniego CES, lecącymi z Chicago z powrotem do Kalifornii. Anderson miał ułatwione zadanie, bo sporą część z nich stanowili pracownicy Segi i producenci z Zachodniego Wybrzeża. Jakby celował do kaczek.

– Dobra, kto następny?

Do góry wystrzeliło parę dłoni – nie brakowało chętnych do spędzenia 10 minut z Potężnym Ozem z Sony, bo czas ten, jeśli go dobrze wykorzystać, mógł zaowocować ofertą pracy. Nie chodziło o to, że ludzie ci byli niezadowoleni z obecnej, lecz Sony proponowało naprawdę duże pieniądze, a po niedawnym ogłoszeniu specyfikacji technicznej PS-X zaczęto ten projekt traktować poważnie. Arcydzieło Kena Kutaragiego olśniło wszystkich obecnych na CES. Była to pierwsza konsola na świecie wykorzystująca pełną grafikę trójwymiarową i zdolna przetworzyć 360 tysięcy wielokątów na sekundę. Istniał też inny powód tej ekscytacji: oprogramowanie.

Tak jak niegdyś Tom Kalinske i Peter Main, teraz Olafsson pojął, że

kluczem do sprzedaży sprzętu są gry. Lecz startował z pozycji gorszej niż Sega czy Nintendo, bo ani nie dysponował na wejściu żadnym rozpoznawalnym tytułem ogrywanym na automatach, ani nie mógł liczyć na wystarczającą produkcję swojego studia. Sukces konsoli Sony zależał od zwerbowania odpowiednich firm zdolnych zapewnić stały strumień porządnych gier. Dlatego też jego rzekome „przeplącenie” za Psygnosis zdecydowanie nie było posunięciem nierozważnym. Tym sposobem Olafsson nie tylko zapewnił Sony stabilizację produkcji własnej, ale i stworzył łatwy w obsłudze pakiet narzędzi, który miał zachęcić producentów do współpracy z nim, a nie z Segą (której system był podobno niebywale skomplikowany) i Nintendo (niechętne udostępniającym swoje zabawki innym). Kolejnym krokiem, który miał zapędzić ludzi ku Sony, była umowa z Electronic Arts, tą samą firmą, która dawniej sceptycznie odnosiła się do pomysłu dołączenia do Segi. Olafsson i Jim Whims, nowo mianowany wiceprezes SCEA do spraw sprzedaży, dobili targu z Larrym Probstem, szefem EA. Na mocy zawartej umowy studio miało dostarczyć pięć gier pod premierę konsoli, a przez cały cykl życia PS-X płacić jedynie dwa dolary tantiem zamiast standardowych 10. Kolejny raz Electronic Arts wynegocjowało sobie znakomitą umowę, i to bez konieczności rozmontowywania czyjejs konsoli. Przez ostatnie parę lat Sony powoli budowało swoistą armię i kiedy teraz ludzie nareszcie zwrócili uwagę na nowego gracza, byli oszołomieni, jak liczne i silne wydawały się jego szeregi.

– Ktoś jeszcze? – zapytał Anderson, robiąc kolejną rundkę.

Znowu kilka osób uniosło ręce. Ich twarze zdradzały ekscytację i ani śladu litości.

– Może i ty powinienes pomyśleć, czy nie odejść – zasugerował Kalinskemu Michael Milken, gdy latem 1994 roku spotkali się na lunchu. – Dołącz do mnie i Larry’ego, pasowałbyś idealnie.

– Bardzo mi to pochlebia – powiedział Kalinske, pozwalając sobie na rozważenie tej możliwości.

Michael Milken był znanym potentatem na rynku śmieciowych obligacji, który w latach 80. zatrzęsł Wall Street, w wyniku czego kolejną dekadę rozpoczął od odsiedzenia niecałych dwóch lat za kratami. Teraz, kiedy znowu był wolnym człowiekiem, chciał zrobić ze swoim życiem coś dobrego. Nie, nie dobrego – coś cudownego. I tak jak Kalinske fascynował się ideą połączenia edukacji z techniką, co popchnęło go do założenia nowej firmy.

Powolał ją do życia wraz z bratem oraz szefem Oracle Larrym Ellisonem.

– Gadałem już o tobie z Larrym – tłumaczył Milken – i naprawdę byśmy chcieli, żebyś chociaż spróbował. Co powiesz?

Milken podziwiał swojego rozmówcę już od początku lat 80., kiedy spotkali się po raz pierwszy, ale jego uwagę przyciągnęły osiągnięcia Kalinskiego z końca tamtej dekady. Bowiem 23 kwietnia 1989 roku, kiedy kraj za swoje problemy finansowe obwinił niedawno oskarżonego Michaela Milkena, Kalinske napisał do „Los Angeles Timesa” list otwarty i przekonywał, że „rząd amerykański powinien podziękować Michaelowi Milkenowi i przyznać mu oznaczenie państwowe za pomoc udzieloną państwowej gospodarce, a nie stawiać go przed sądem”. Takich rzeczy człowiek nie zapomina. Między innymi dlatego Milken uważał, że Kalinske to idealny kandydat do pokierowania jego nowym przedsięwzięciem.

– Co powiem? – zapytał Kalinske. – Brzmi świetnie, absolutnie fantastycznie, ale nie mogę odejść z Segi. Nie teraz.

– Czemu? Mówiłeś, że to tonący okręt.

– Mówiłem, że czuję się jak na tonącym okręcie – doprecyzował Kalinske. – Co nie znaczy, że nie da się tego naprawić. A nawet jeśli istotnie pójdziemy na dno, powinienem być wtedy na pokładzie.

– Pozujesz na męczennika?

– Bynajmniej. Jestem to winny firmie i pracownikom.

– I to niby nie jest zachowanie godne męczennika?

Kalinske zastanowił się chwilę nad jego słowami.

– Musisz zrozumieć, że ta branża nie dba o historię. Zostanę tylko facetem, który doprowadził firmę do upadku. Nikt nie zapamięta niczego, co było przedtem.

– Hm – mruknął Milken, próbując zdecydować, czy naciskać dalej. – Jak dla mnie to kolejny powód, żeby zwinąć żagle.

– Pewnie masz rację, ale zdania nie zmienię – uśmiechnął się Kalinske. – Przynajmniej jeszcze nie.

– Dobra – zastanawiał się głośno Peter Main; jego szeroki uśmiech zdradzał powściąganą ekscytację – czy ktoś ma pojęcie, jak to, do cholery, działa?

– Nie bardzo – odparł Howard Lincoln, również szczerząc się od ucha do ucha – lecz jestem skłonny sądzić, że prędzej czy później to rozgryziemy.

– Tak – przytaknął Minoru Arakawa z łagodnym błyskiem w oku, który można by przełożyć na: „jak zawsze, co nie?”.

Był 19 października 1994 roku i trzech *amigos* z Nintendo of America przygotowywali się do wykonania śmiałego kroku tam, gdzie nie odważył się pójść jeszcze żaden szef firmy produkującej gry: do cyberprzestrzeni. Przed sześcioma dniami NOA ogłosiło, że postara się dorównać promocją najlepszej grze w historii i *Donkey Kong Country* będzie pierwszym tytułem wykorzystującym przy premierze produktu sieć cyfrową. Trzymiesięczna kampania Nintendo miała być dostępna dla abonentów CompuServe, czołowego dostawcy internetu na świecie, czyli dla około 2 milionów 300 tysięcy ludzi. Żeby zwrócić na siebie uwagę i przerzucić pomost między korporacją a klientem, kampania miała się rozpocząć od prowadzonego na żywo godzinnego czatu z udziałem Arakawy, Lincolna i Maina.

– Chciałbym jednak wiedzieć – dociekał Main – jak po udzieleniu odpowiedzi program pozna, że możemy przejść do następnego pytania.

– Nic się nie bój – uspokoił go Ron Luks, operator systemu CompuServe (SYSOP), który przyleciał do Redmond, żeby moderować przebieg konwersacji. – Mamy odpowiedni język, który ułatwi rozmowę. Rozsiądźcie się, panowie, zrelaksujcie i róbcie to, co robicie najlepiej – dodał i spojrzał na zegarek; do 18.00 zostały sekundy. – Gotowi?

Niecałe 10 lat temu Arakawa, Lincoln i Main debatowali, jak wedrzeć się na sklepowe półki z produktem, o którym nikt nie słyszał. I choć z początku nie było różowo, stopniowo zaskarbiali sobie zaufanie kolejnych sieci, a cała operacja zakończyła się spektakularnym sukcesem. Kroczek po kroczku przemycili swój towar do przeszło 200 tysięcy sklepów, produkty Nintendo były dostępne na praktycznie każdej możliwej powierzchni handlowej. Ale teraz trzeba było pomyśleć o zupełnie nowym miejscu, które trudniej sobie wyobrazić, bo fizycznie nie istniało. Niby było, ale go nie było, znajdowało się równocześnie wszędzie i nigdzie.

Technokraci mówili o internecie, jakby jego upowszechnienie pozostawało jedynie kwestią czasu, i może istotnie do tego wszystko zmierzało. Trudno było jednak zaakceptować tę konkluzję jako pewnik i nie zadumać się nad tym, co spotkało, również wydawałoby się skazaną na sukces, multimedialność. A wirtualna rzeczywistość? Albo inne Wielkie Rzeczy, które szybko wypaliły się i zniknęły, po zaledwie paru latach na rynku? Oczywiście nie można było wykluczyć, że internet chwyci, lecz równie dobrze mógł też być kolejną ofiarą złożoną na ołtarzu wyciągniętych przedwcześnie konkluzji. Jakkolwiek by się to miało zakończyć, Nintendo chciało być częścią internetu. Skończyły się czasy biernego wyczekiwania,

nadeszła pora, żeby ci przebojowi i energiczni odebrali, co im się należy. Arakawa, Lincoln i Main byli gotowi spojrzeć przed siebie. Ale nie z paniką czy desperacją, lecz kierując się tym, co od zawsze ich napędzało: cierpliwością, wytrwałością i numerycznym pięknem precyzyjnie wykalkulowanego ryzyka. Rozpoczynała się dla nich kolejna podróż, wyprawa za nową granicę. Tak jak zwykli to robić dotychczas, nienamacalną przestrzeń także eksplorowali skrupulatnie, teoretyczny centymetr po teoretycznym centymetrze.

– Czy jesteśmy gotowi? – powtórzył Lincoln. – Zawsze i nigdy.

Arakawa i Main kiwnęli głowami, dając znak Luksowi, że są przygotowani – cokolwiek miało nastąpić.

Początek konferencji Nintendo of America

RON LUKS/SYSOP: Dobry wieczór. W imieniu CompuServe i Forum Wydawców Gier Wideo chciałbym powitać uczestników pierwszej sieciowej konferencji Nintendo. Nazywam się Ron Luks i będę moderatorem dzisiejszej rozmowy. A teraz chciałbym przedstawić trzech gości honorowych.

RON LUKS/SYSOP: Pierwszym jest pan Minoru Arakawa, prezes Nintendo of America (jego nick to „MR A.”).

RON LUKS/SYSOP: Kolejny gość to Howard Lincoln, który w 1983 roku dołączył do Nintendo jako starszy wiceprezes, a w lutym 1994 roku został prezesem NOA („Howard”).

RON LUKS/SYSOP: Oraz Peter Main, który kieruje działaniami sprzedażowymi i marketingowymi Nintendo od 1987 roku („Peter”).

RON LUKS/SYSOP: Zanim rozpoczniemy sesję pytań i odpowiedzi, chciałbym poprosić Howarda Lincolna o krótkie wprowadzenie do *Donkey Kong Country* i powiązanych z grą kwestii technicznych. Howard, PB (PROSZĘ BARDZO).

HOWARD: Ron, chciałbym podkreślić, że ja, Minoru Arakawa i Peter Main jesteśmy niesamowicie podekscytowani możliwością uczestnictwa w tej rozmowie. Prowadzenie dyskusji przez sieć jest dla nas zupełnie nowym konceptem i nie możemy się doczekać komunikacji za pośrednictwem tego nowego medium.

HOWARD: Nie trzeba powtarzać, że jesteśmy również podnieceni świadomością tego, że mamy do pokazania grę, która wyznaczy nowy, wzorcowy standard dla 16-bitowego pokolenia. Udało nam się pozyskać

narzędzia zdolne wytworzyć niezwykłą grafikę komputerową, te same, które powołały do życia dinozaury z *Parku Jurajskiego*, i wykorzystać na potrzeby naszej gry. Mówimy na ten proces Zaawansowane Modelowanie Komputerowe. Jego efekty są niesamowite.

RON LUKS/SYSOP: Dziękuję, Howard. Nie chcę przeciągać, dlatego poproszę o pierwsze pytanie. Koniecznie pamiętajcie o rozpoczęciu linijki tekstu od komendy „/PYT”.

Moderator wybiera pierwsze pytanie, od Christiana Muellera.

CHRISTIAN MUELLER: *DKC* ma świetną grafikę, ale podobny sposób rozgrywki już znamy. Czy myślicie, że klient zaakceptuje „starą” grę nawet z nową oprawą? PB

MR. A: Cieszę się, że o to pytasz. Mamy do czynienia z zupełnie nowym *Donkey Kongiem* i poprawiła się nie tylko grafika, ale również sama gra, o czym przekonasz się na każdym z ponad 100 poziomów. Zobaczysz, będziesz zadowolony. PB

Moderator wybiera drugie pytanie, od Jera Horwitza.

JER HORWITZ: Świetny pomysł z tą konferencją! Dzięki! Pamiętam, jak zobaczyłem *DKC* na letnich targach CES. Ja i moi autorzy nie mogliśmy uwierzyć, że to gra na SNES... Zastanawiam się, czy kolejna produkcja również będzie wykorzystywała ZMK? PB

PETER: Dobre pytanie. Zaplanowane na 12 grudnia *UniRacers* również ją wykorzystuje dla wygenerowania przeszło ośmiu tysięcy klatek animacji. Pracujemy obecnie jeszcze nad paroma tytułami, o których niedługo opowiemy. PB

Czat trwał jeszcze blisko godzinę i zakończył się pytaniem, jakie od chwili pierwszego użycia kontrolera Nintendo zadawali sobie wszyscy, którzy nie skończyli 18 lat.

Moderator wybiera 23. pytanie, od Chocobo.

JEN KUIPER: Odkąd Nintendo rozpoczęło rewolucję, która z hobby uczyniła przemysł, nie mogę przestać myśleć, że chcę tam pracować. Poważnie, ludziska. Z kim mam się skontaktować? Jestem tutaj! GRAJCIE GŁOŚNO!!
PB

PETER: (trzej goście wybuchają śmiechem) Nieustannie szukamy utalentowanych ludzi, dlatego skrobnij do Bev Mitchell i odezwiemy się do ciebie.

RON LUKS/SYSOP: Miły akcent na zakończenie naszej konferencji. Dziękuję za pytania. I dzięki margję także Minoru Arakawie, Howardowi Lincolnowi i Peterowi Mainowi, że zgodzili się dzisiaj tu z nami być. Fajnie było podłączyć was do sieci.

HOWARD: Dzięki, Ron. Chcę też podziękować uczestnikom konferencji w imieniu swoim, pana Arakawy i Petera. Podobało nam się to doświadczenie i nie możemy się doczekać powtórki. PB

RON LUKS/SYSOP: Zanim się rozłączymy, przypomnę tylko wszystkim, że przez parę najbliższych tygodni możecie się spodziewać innych działań Nintendo. W poniedziałek 24 października udostępnimy do ściągnięcia klipy (zarówno dla systemów Mac, jak i Windows), które będzie można pobrać z naszego sieciowego kącika promocyjnego („GO NINTENDO”). Znajdziecie tam zupełnie nowe materiały.

RON LUKS/SYSOP: Rozpocznemy również konkurs wiedzy o Donkey Kongu, a nagrodą będzie opłacona w całości wycieczka do siedziby Nintendo. Pozostali zwycięzcy otrzymają pakiety z grą oraz inne nagrody. Nie zapomnijcie zajrzeć do wspomnianego kącika promocyjnego, gdzie zamieścimy szczegóły.

RON LUKS/SYSOP: Potem, 8 listopada, Nintendo będzie gospodarzem innej sieciowej konferencji z twórcami gry i ekipą odpowiedzialną za *Donkey Kong Country*. Będziecie mieli okazję dowiedzieć się, jak przebiega proces produkcji gry.

RON LUKS/SYSOP: Dobrej nocy. Dziękuję za przybycie.

Koniec konferencji

Pod koniec 1994 roku Milken ponowił swoją ofertę.

– A może teraz? Jesteś gotowy ponownie czerpać przyjemność z pracy?

– Nie, jeszcze nie – odparł Kalinske, wyraźnie mniej pogodny niż ostatnim razem.

Nie mając żaden autonomii w kwestii sprzętu, jeszcze mocniej skupił się na trąbieniu o oferowanych przez Segę grach. Co prawda zawsze było to coś, co interesowało go najbardziej, ale zaczynał odczuwać początki desperacji. Przyzwoite gry sprzedawali jako dobre, a dobre jako najlepsze na świecie. Jako że Sega musiała dostarczyć produkty na kilka platform jednocześnie, kolejne tytuły były wypuszczane coraz prędzej i prędzej. Kalinske zaczynał czuć się jak więzień zamknięty w celi przez Sega of Japan i nie mógł powstrzymać się od śmiechu, kiedy on, Rioux i Toyoda założyli pasiaki na zorganizowany na terenie Alcatraz turniej *Sonic & Knuckles*. Próbował robić dobrą minę do złej gry, lecz 24 listopada wszystkie jego nadzieje pękły jednocześnie niczym bańki mydlane. Tego dnia Sega wypuściła 32X, a Nintendo *Donkey Kong Country*, co świetnie podkreślało różnicę między dwoma firmami. Sega chciała skusić ludzi nowym gadżetem, drogim i wymagającym zupełnie innego oprogramowania (do którego produkcji trudno było kogokolwiek namówić, bo Sega zawałiła rynek konsolami). Nintendo z kolei zaproponowało przełomową grę, i to wydaną w połowie cyklu życia ich flagowej konsoli, co nie tylko ocuciło ospałe SNES, ale pozwalało również sądzić, że jest jeszcze na co czekać.

Mimo że 32X szybko straciło rozpęd, reputacja Segi oraz wyczucie rynku pozwoliły wykreować wysoki popyt na nową przystawkę. Firma jednak nie potrafiła na niego odpowiedzieć, co nastęczyło sporych trudności. SOA śpieszyła się z wypuszczeniem 32X na rynek, żeby wyrobić się przed narzuconym przez Nakayamę świątecznym terminem, ale SOJ nie sprostала zadaniu i nie wyprodukowało zamówionej liczby sztuk. SOA liczyła na milion, lecz SOJ, które nie chciało zrzec się odpowiedzialności za proces produkcji, dostarczyło jedynie 400 tysięcy. Wściekli się i sprzedawcy, którzy nie otrzymali produktu, i sama SOA, bo premiera wyglądała mizernie. Po raz pierwszy od przejęcia firmy przez Kalinskiego Sega otrzymała słabe recenzje. On sam stanął murem za swoim zespołem. Oznaczało to skupienie uwagi na Sedze Saturn. Sprzęt był marny i producenci od niego uciekali, ale Kalinske czuł, że marketing SOA może przekuć porażkę w coś wyjątkowego, co może nawet przebije Sonic 2sday. Jego zespół podjął decyzję, że 2 września 1995 roku wypuszczą nową konsolę podczas Sega Saturnday i będzie to największa tego typu impreza, dzięki której zdołają naprawić błędy popełnione przy wprowadzaniu na rynek 32X.

Tymczasem Nintendo nie myślało jeszcze o przyszłości i cieszyło się

chwilą. Takiego debiutu jak *Donkey Kong Country* nie zaliczyła jeszcze żadna gra. Przez zaledwie sześć miesięcy poszło 7 milionów egzemplarzy, dzięki czemu Nintendo znowu zagarnęło święta dla siebie. Ucząc się pilnie od swojego konkurenta, firma wystartowała również z kampanią marketingową *Graj głośno*, która pięknie łączyła prostolinijność zasad Nintendo z buntowniczym nastawieniem Segi.

Dla firmy Kalinskiego był to cios, lecz ruchy Nintendo na froncie marketingowym wypadały blado, jeśli porównać je z tym, co szykowało Sony. Mając u steru Race'a i Andersona, firma chciała przesunąć wyznaczoną przez Segę granicę jeszcze dalej i zaprezentować się jako mocniejsza, fajniejsza, bardziej stanowcza. Pod kierownictwem Kalinskiego Sedze udało się zdetronizować Nintendo i Race starał się ustawić rywala na tej samej pozycji, na której niegdyś Sega ustawiła Nintendo: jako nudziarza, który zapomniał, czym jest dobra zabawa. Sony zaczęło wypuszczać reklamy zestawiające konsole obu firm pod hasłem „Jeśli kupisz Saturna, to chyba jesteś z Uranu”. Race po raz pierwszy pracował dla kogoś obracającego taką gotówką i doskonale się bawił, mogąc robić praktycznie wszystko, na co miał ochotę. Czuł się jak nadziany licealista i, jak sam mówił, kasa ośmieliła go na tyle, że odważył się podbić do królowej balu.

– Nie mogę na ciebie patrzeć w tym stanie – powiedział do przyjaciela Michael Milken. – Od kiedy jesteś masochistą?

– Masochistą? – zapytał Kalinske. – To już nie męczennikiem?

– Można być jednym i drugim – wyjaśnił Milken.

Kalinske pokręcił głową.

– To nie tak, Michael. Po prostu nie mogę sobie ot tak tego rzucić. Na szali znajduje się zbyt wiele. I póki nie zrobimy czegoś dużego z nową konsolą, będzie tak, jakbyśmy niczego nie dokonali.

– Ale przecież mówiłeś, że ona się do niczego nie nadaje.

– Nie znam się na sprawach technicznych, skąd mogę wiedzieć? – zapytał Kalinske. – Dobra, może nie ma odpowiedniej liczby wielokątów czy czegoś tam, ale póki będziemy wypuszczali dobre gry i porządne je zareklamujemy, coś z tego może być.

– Porządnie zareklamujemy? – roześmiał się Milken. – Za każdym razem, kiedy już zaczynam myśleć, że jesteś fajnym gościem, przypominasz mi o swojej duszy marketingowca.

Kalinske wzruszył ramionami.

– Chodzi o opowiedzenie dobrej historii.

A teraz Sega musiała przekonać świat, że posiadacze ich konsoli są młodszy duchem i fajniejsi niż ci kibicujący Sony. Myśl ta popchnęła Kalinskiego do trudnej decyzji o znalezieniu nowego sportowca, który mógłby zostać twarzą Sega Sports i filarem serii gier futbolowych. Oznaczało to zerwanie osobistej i zawodowej znajomości z Joem Montaną, Kalinske uważał jednak, że tak należało postąpić. Niełatwo jednak było się cieszyć z nowego kontraktu, bo Fornasier co rusz podrzucała mu mało optymistyczne raporty o Deionie Sandersie, który zastąpił Montanę. Bo o ile tego drugiego wszyscy współpracownicy opisywali jako „człowieka z klasą”, tak Sanders miał opinię „koszmarnego”. Nie przychodził na spotkania, nie rozmawiał bezpośrednio z tymi, z którymi miał pracować (zlecał to komuś ze swojej świty), a kiedy już raczył się odezwać, zwykł mówić o sobie trzecioosobowo. Sega nie miała jednak wyjścia i musiała to jakoś przetrzymać: stał się przecież twarzą Sega Sports przed szykującą się nową wojną konsol.

– Niech ci będzie – powiedział Milken. – Jeszcze nie pora. Ale będę się odzywał, dobra?

– Jasne – odparł Kalinske. – Nawet spec od marketingu nie jest na tyle durny, żeby odmówić sobie paru darmowych sesji terapeutycznych wypełnionych pochlebstwami.

Kalinske może i jeszcze nie dojrzał do punktu krytycznego, ale Steve Race robił wszystko, żeby doprowadzić go na krawędź przepaści.

– Spokojnie, Tom, to tylko żart – powiedział, poklepując go po ramieniu.

Zimowe CES w Las Vegas miało się okazać ostatnim, na które przyjechała Sega. Odtąd branża gier zaczęła organizować osobne targi, Electronic Entertainment Expo (E3), których pierwszą edycję zaplanowano na 15 maja w Los Angeles. Czas, kiedy gry były traktowane przez organizatorów Consumer Electronics Show po macoszemu, jako przejściowa moda, szczęśliwie dobiegał końca. E3 stanowiło owoc ustaleń pomiędzy członkami związku branżowego, którego powstanie zainicjował Kalinske. Podczas pierwszej edycji konsole nowej generacji miały przedstawić zarówno Sega, jak i Sony oraz Nintendo. Lecz to nadal była przyszłość. Tymczasem Kalinske padł ofiarą żartu wyrządzonego mu przez ludzi z Sony. Nocą wszystkie zostawione w jego hotelu gadżety i materiały promocyjne z Sonikiem zostały zniszczone: kartonowe standy poprzewracano, plakatom dorysowano wąsy, balony przekłuto i rozrzucono po lobby. Jak nic stał za tym Race (albo jego kumple), ale żeby przypadkiem Kalinske nie miał

żadnych wątpliwości, kto był autorem dowcipu, hotelowy basen został wypełniony dużymi czarnymi balonikami z nabazgranymi na nich literami „PS-X”.

Kalinske spojrział na Race’a i pokręcił głową.

– Rozumiem – powiedział – ale nie uważasz, że trochę przegięliście? Osobiście jakoś mnie to nie zdołowało, lecz, tak między nami, nasze morale jest tak niskie, że już nie ma co podkopywać.

– Ale to tylko balony!

– Steve – burknął Kalinske, usiłując wykrzesać z siebie resztki cierpliwości – przestań, proszę.

– Tom – odparł Race, również cedząc słowa – nie mam zamiaru.

Znów poklepał Kalinskego po ramieniu i odszedł.

Jeszcze tego samego wieczoru udowodnił, że jest człowiekiem słownym. Udało mu się załatwić, aby podczas wieczornej kolacji Segi każdy stolik zawalony był dziesiątkami serwetek z napisem „PS-X wita Segę na CES!”. Kalinske znowu pokręcił głową i przygotował się na przeprowadzenie swojego zespołu przez ostatnie dla firmy Consumer Electronics Show. Zanim jednak odwrócił się do swoich ludzi, upewnił się, że z jego twarzy da się wyczytać jedynie pewność siebie.

Diane Fornasier również doprowadziła do perfekcji podobną sztukę kamuflażu, choć miała ku temu inne powody. Była bowiem w 12. tygodniu ciąży i nie chciała się nikomu zdradzić ze swoim stanem, obawiając się utraty pracy. Nie chodziło o to, że zostanie wylana – była pewna, że do tego akurat nie dojdzie, przynajmniej póki firmą kierował Kalinske – lecz o stopniowe odsuwanie jej od planowania, dyskusji i realizowania strategii, aż stopień jej przydatności dla Segi spadnie do zera. Dlatego zamierzała zatajać swoje poranne mdłości, zgrywać zakłopotaną nagłym przyrostem wagi i sięgać na imprezach po alkohol, a potem dyskretnie go wylewać. Lecz w drugim tygodniu lutego okazało się, że nie może dłużej robić ze swojego stanu tajemnicy z powodu wysokiego ryzyka utraty ciąży; na dodatek spodziewała się trojaczków. Niestety na wizycie kontrolnej dowiedziała się, że dwoje dzieci nie przeżyje. Fornasier zamartwiała się, że to ona zawiniła, bo nie zrobiła sobie przerwy od pracy, lecz lekarz uspokoił ją, że nie ma to zupełnie żadnego związku. Mimo to zarekomendował tydzień odpoczynku.

Choć obwiniła się za to, co zaszło, nie zamierzała siedzieć bezczynnie. Gdyby chodziło o jakąkolwiek inną firmę, pewnie dałaby sobie na wstrzymanie, lecz nie tutaj. Dzięki Sedze nauczyła się brać od życia, co jej

się należało, nareszcie osiągnęła to, na co zawsze liczyła. A jako że przesiadali się na nowy sprzęt, czuła się zobowiązana odplacić Sedze i towarzyszyć zespołowi. Był to znaczący gest, który manifestował bezgraniczne oddanie Kalinskemu i firmie. Podobnym poczuciem obowiązku wykazywali się zresztą i inni. Pośrednio dlatego Kalinske nie zdecydował się przyjąć oferty Milkena. Skoro nie poddała się ani Fornasier, ani Rioux, ani Toyoda, ani całe mnóstwo innych, jak, do jasnej cholery, mógł odejść on?

Po tygodniowym wypoczynku Fornasier skierowała swoje kroki do gabinetu Kalinskego. Nie mogła się doczekać powrotu do pracy, choć uznała, że nie da rady udźwignąć pełnego wymiaru godzin. Nie miała pojęcia, czy skrócenie czasu pracy jest możliwe, lecz jeśli miałoby to negatywnie wpłynąć na efekty jej pracy, obiecuje, że...

– Diane – przerwał jej Kalinske – naprawdę nie musisz się martwić. Odpoczywaj, ile potrzebujesz, dosłownie. Mnie odpowiada każdy układ, który odpowiada tobie.

– A co z...

– Nie – powiedział stanowczo. – Nie będziemy kontynuować tej rozmowy, póki nie pozbędziesz się swoich wątpliwości. Zrobmy tak, żeby było dla ciebie jak najlepiej. Naprawdę.

Fornasier była wzruszona. Od miesięcy nie czuła takiej ulgi.

– Dziękuję ci, Tom.

– Mówię to wszystko zupełnie szczerze, chociaż tyle możemy dla ciebie zrobić – dodał, patrząc na nią badawczo, aby się upewnić, że wszystko sobie wyjaśnili. – Poza tym musisz przyznać, że ładnie się to zgrało czasowo, bo akurat dołączył do nas Mike.

Chodziło o Mike'a Ribeiro, cudowne dziecko marketingu z Hilton Hotels. Wskoczył on na miejsce Eda Volkweina i objął kierownictwo nad stosownym działem. Dla tych, którzy byli z firmą od początku dekady i obserwowali jej dynamiczny rozwój, przyjęcie Ribeiro symbolizowało ostatni etap transformacji Segi z głodnego sukcesu walczaka w niewyróżniające się na rynku, statecznego gracza. Postawiono go co prawda w sytuacji, z której nie mógł wyjść zwycięsko, lecz nie miało to nic wspólnego z jego osobowością i zmysłem biznesowym, a z okolicznościami. Sega mogła przebierać w kandydatkach na to stanowisko (wyjawszy tych, których złowiło Sony), ale Ribeiro od jego poprzedników odróżniał pewien znaczący fakt: równie dobrze mogłby handlować ziemniakami. Zatrudniani przez Segę specjaliści od marketingu przeważnie uwielbiali gry, bo nawet

jeśli nie był to ich ulubiony sposób spędzania czasu, cenili sztukę ich tworzenia, albo uwielbiali je sprzedawać, gdyż tak naprawdę obracali opowieściami i przygodami, przedstawiając światu przyjaciół z alternatywnej rzeczywistości. Ribeiro chodziło wyłącznie o marketing. Dla starych wyjadaczy z Segi reprezentował coś, z czym ich firma od lat kojarzyła się konkurentom z Nintendo: formę przerastającą treść, i to do tego stopnia, że umykała ona innym z oczu. Zwykle Kalinske uważał podobną mentalność za szkodliwą, lecz w przypadku Saturna, który był pod każdym względem najgorszą z konsol nowej generacji, Sega potrzebowała dokładnie takiego podejścia i wytoczenia ciężkich dział na szykowany Saturnday.

– Musicie to odkręcić – doradził mu Nakayama, kiedy jedli steki w Bay Area.

– Nie jestem pewien, czy rozumiem, o czym mówisz – odparł Kalinske.

– Trzeba przyspieszyć – dodał Japończyk. Chodziło mu o premierę Saturna.

– Nakayama-san – powiedział Kalinske, nadal próbując ogarnąć sytuację – z całym szacunkiem, ale spędziliśmy niezliczone godziny, próbując skoordynować premierę nowej konsoli, i powodzenie całej tej imprezy zależy od ustalonej przez nas daty.

– Nie – powiedział Nakayama kwaśnym tonem, odkrawając spory kawałek mięsa i jakby całkowicie tracąc zainteresowanie dalszą konwersacją.

– Nie możemy ot tak sobie zmienić planu – powiedział Kalinske.

Jak Nakayama mógł być ślepy na to, co działo się w SOA? Sony szykowało się do ataku i nie tylko miało lepszy sprzęt, ale jeszcze na dodatek bezczelnie podbierało Kalinskemu ludzi. Przed paroma dniami Sega przyznała analitykowi Kirby’emu Fongowi tytuł pracownika roku, a 24 godziny później już odszedł do Sony, gdzie zaproponowano mu lepszą płacę.

– Szczególnie przed nowymi targami, które ruszają za parę tygodni – dodał Kalinske. – Trzeba wystawić, co mamy najlepszego.

– Dokładnie o to mi chodzi – powiedział Nakayama, tym razem łagodniej, najwyraźniej myśląc, że nareszcie osiągnęli porozumienie. – To doskonała okazja, żeby wypuścić Saturna.

– Czekaj, chcesz, żebyśmy zorganizowali premierę na E3?

Nakayama powoli przytaknął.

– Przecież to idealna data.

Kalinske był temu pomysłowi przeciwny. Nie miał on żadnego sensu. Ale

kiedy zaczął tłumaczyć szefowi, dlaczego premiera na E3 to samobójstwo, zrozumiał, czemu Nakayama uważa inaczej. SOJ wypuściło nowy sprzęt 22 listopada 1994 roku i konsola sprzedawała się nieźle. Już pierwszego dnia poszło 170 tysięcy egzemplarzy i wychodziło na to, że Saturn poradzi sobie w Japonii znakomicie, pewnie najlepiej ze wszystkich dotychczasowych propozycji Segi. Czemu jednak Saturn chwycił, a Mega Drive i Master System nie? Na pewno dzięki software'owi. Choć premierze towarzyszyło jedynie pięć gier, jedną z nich był *Virtua Fighter*, czyli najpopularniejszy w kraju tytuł na automaty. Kolejnym powodem sukcesu mogła być śmielsza i agresywniejsza kampania reklamowa SOJ oraz – co według Kalinskiego jego szef cenił sobie najbardziej – fakt, że Saturn wyskoczył przed szereg i pojawił się na półkach dwa tygodnie przed PlayStation od Sony (które i tak sprzedawało się lepiej niż Saturn).

– Byliśmy pierwsi z Genesis – wyjaśniał Nakayama – i sam przecież zebrześ plony tego posunięcia, dlatego musimy skorzystać z okazji i zrobić to samo.

– Nakayama-san – odparł Kalinske – niezupełnie rozumiem, co się działo przez ostatni rok, ale działałem zgodnie z wytycznymi. Tym razem jednak się nie dostosuję.

– Decyzja nie należy do ciebie!

– Oczywiście, że należy!

Doszło do eskalacji i rozmowa toczyła się coraz głośniejsze, aż Nakayama dźwignął się z krzesła i zostawił Kalinskego samego przy stoliku. Jak mógł się tak zachować? Niegdyś, nawet jeśli przyszło im się o coś wykłócać, Naka-

yama zawsze starał się odnaleźć jakieś kompromisowe rozwiązanie, a przynajmniej takie sprawiał wrażenie. Ale tym razem było inaczej. A może jednak niezupełnie, tyle że Kalinske zachował się bardziej stanowczo niż zwykle? Nie miało to znaczenia, wiedział bowiem, że ostatecznie stanie się tak, jak sobie życzył Nakayama. Jeśli Kalinske faktycznie się postawi i nie będzie chciał wypuścić Saturna podczas E3, zostanie zastąpiony kimś pozbawionym podobnych oporów. Przez chwilę szef SOA nawet taką możliwość rozważał i uznał, że to nie najgorsze rozwiązanie, ale nie był jeszcze gotowy, aby się wycofać. Sytuacja nie wyglądała dobrze, lecz może, choć tylko może, Nakayama jakoś to odkręci. W Japonii Saturn faktycznie radził sobie przyzwoicie, czyli nie mógł być taki zły, prawda? Kalinske jeszcze przez jakiś czas siedział sam przy stoliku i cierpiał z powodu czegoś,

co prześladowe ludzi o ponadprzeciętnej charyzmie: poczucia, że potrafią przekonać każdego do wszystkiego, nawet siebie.

62. NA ROZSTAJU DRÓG

„Jesteśmy tylko zbiorem chwil”, pomyślał Kalinske, kiedy wszedł na scenę centrum konferencyjnego w Los Angeles. Był 11 maja 1995 roku i rozpoczęły się pierwsze targi Electronic Entertainment Expo. Biorąc pod uwagę, jak daleko zaszedł on sam i otaczający go ludzie, trudno było się oprzeć przypływowi nostalgii. Część tych momentów była szczególnie godna zapamiętania, inne nie, a niektóre z czasem blakły bądź nabierały barw. Ale wejście na scenę ze świadomością, że na imprezie zjawi się ponad 40 tysięcy ludzi i 420 wystawców, bez wątpienia było czymś niezwykłym. Nie chodziło nawet o to, ilu widzów się tam zebrało, lecz o fakt, że Kalinske dzielił tę chwilę z odpowiednimi osobami, ojcami chrzestnymi branży gier. Radzili sobie oni różnie, lecz byli tam wszyscy bez wyjątku, stąd Kalinske miał zapamiętać ten dzień na zawsze. Nie zabrakło Nolana Bushnella, założyciela Atari, obecnie starszego konsultanta w niewielkiej firmie produkującej gry, PlayNecie; Howarda Phillipsa, byłego Mistrza Gry z Nintendo, aktualnie szukającego pracy; i Michaela Katza, który zapewne mógłby pomóc Phillipsowi, był bowiem jednym z pierwszych i najlepszych łowców głów na rynku (specjalizującym się w przeciąganiu pracowników Segi na stronę Sony).

– Już na samym początku mojego wystąpienia chciałbym poświęcić chwilę – zaczął Kalinske drżącym głosem, oficjalnie rozpoczynając przełomową imprezę – na przekazanie bodaj najważniejszej wieści, jaką usłyszycie podczas całego E3. Otóż tak się składa, że jutro, 12 maja 1995 roku, urodziny obchodzi Yogi Berra. Siedemdziesiąte. Dlatego możemy spodziewać się płynącej z radia i telewizji wzmożonej ilości yogizmów. Sam również pozwolę sobie przytoczyć mój bodaj ulubiony: „Na rozstaju dróg nigdy się nie waham”. I nie jest to tylko klasyczne powiedzonko Berry, lecz również niezły cytat, którym można rozpoczynać przemówienia. Bez zbędnego wysiłku można się również domyślić, że słowa te stanowią

znakomite podsumowanie tego, o czym będę dzisiaj mówił. Opowiem o wyborach. Opowiem o zmianie.

Na inaugurację E3 przyszło około 30 tysięcy ludzi – pracowników zasłużonych dla branży lub stawiających w niej pierwsze kroki, a także, przede wszystkim, miłośników gier z całego świata. Rewolucja faktycznie składała się z pikseli, a gry nie były żadnym tam przejściowym trendem ani zabawą dla dzieci, lecz dziełami sztuki, opowieściami i rozrywką dla każdej grupy wiekowej.

– E3 symbolizuje dynamiczne zmiany, jakie są udziałem naszej branży – mówił dalej Kalinske. – Oto duża i istotna impreza zaplanowana wyłącznie z myślą o interaktywnej rozrywce. CES, choć trudno tamtym targom cokolwiek zarzucić, nie zostało stworzone dla nas i reprezentowało dawniejsze czasy. Nawet najbardziej pomysłowym firmom na świecie narzucało, przynajmniej metaforycznie, konieczność noszenia szarych garniturów i, no cóż, kazało nam się przestawić na nieadekwatny dla nas tryb sprzedaży: jakbyśmy handlowali telewizorami, a w rzeczywistości sprzedawali meble.

Przed 20 laty rynek gier właściwie nie istniał. Przed 10 laty Kalinske nawet sobie nie wyobrażał, że kiedykolwiek stanie się jego współtwórcą. Pięć lat wcześniej Sega była zaledwie branżowym żartem. Tak to wygląda, kiedy kładzie się tory przed pędzącym pociągiem.

– Lecz nie mogliśmy tak funkcjonować wiecznie – tłumaczył Kalinske. – Dzisiaj interaktywna rozrywka jest czymś więcej niż aneksem do rozdziału o przemyśle elektronicznym. I szczerze mówiąc, nie będzie mi brakowało tych niekończących się rzędów kolumn, radiów samochodowych i komórek. Stworzyliśmy zupełnie nową kategorię. Ba, kulturę! Nasza branża opiera się konwencjonalnym zasadom. Nie uznajemy sztywnych reguł.

Następnie Kalinske wyłuszczył czynniki jego zdaniem stanowiące o wyjątkowości przemysłu gier. Nazwał go zupełnie nieprzewidywalnym, podkreślając, że trudno wyrokować na temat jutra. Ale jedna rzecz podczas tej szalonej jazdy rollercoasterem nigdy się nie zmieniała.

– Zawieszenie niewiary. Zawsze było fundamentalnym składnikiem dywersji, jaka dokonywała się na gruncie literatury, kina czy teatru. Postęp w naszej branży uwarunkowany jest naszą umiejętnością wywołania podobnego uczucia u graczy, tylko mocniejszego. Interaktywna rozrywka ma pomóc kryjącemu się w każdym z nas Walterowi Mitty’emu urzeczywistnić marzenia, możemy bowiem zostać sławnymi piłkarzami, kierowcami

wyścigowymi lub pilotami. Pozwala nam wizytować nowe światy, które do tej pory były dla nas dostępne jedynie podczas snu.

Pewna poetyckość zawarta w słowach Kalinskiego sprawiała, że słuchacze oczyma wyobraźni od razu dostrzegali to, co chciał. Lecz o ile doceniali liryzm, jeszcze bardziej lubili gry, a Kalinske nie miał zamiaru ich zawieść. Poinformował, jak się rozwija Sega Channel, jakie tytuły szykują na Genesis i oczywiście czego można się spodziewać po Saturnie.

– Silnik kryjący się pod maską Sega Saturn zaspokoi oczekiwania wymagających graczy. Do zasilania użyliśmy bowiem aż trzech 32-bitowych procesorów Hitachi RISC, dwa inne odpowiadają za grafikę i wyświetlanie obrazu podczas samej rozgrywki, a cyfrowy procesor sygnałowy zdolny jest wyemitować aż 32 głosy jakości CD.

Minęło pięć lat i Kalinske nadal nie miał pojęcia, co to znaczy, ale najwyraźniej wielotysięczna publiczność była bardziej zorientowana w kwestiach technicznych, bo nie posiadała się z radości. Może jednak Saturn wypali? Nie miał pewności, czy udało mu się przekonać do tego samego siebie, czy też zapewnić innych, że tak właśnie będzie.

– Sporo jeszcze usłyszycie, od nas i od innych, jako że nasza branża wkracza na nowy poziom. Na przykład premierze naszej nowej 32-bitowej konsoli będzie towarzyszyć kampania marketingowa warta 100 milionów dolarów i uwierzcie mi, że nie wydajemy takich pieniędzy lekką ręką, kiedy nie jesteśmy pewni sukcesu.

Całe 100 milionów! Kiedy Kalinske przejmował firmę, budżet działu marketingu wynosił niecałe pięć i stopniowy wzrost tej liczby (1991: 20 milionów; 1993: 76 milionów; 1994: 100 milionów) był swoistym dowodem tego, że filozofia wyznawana przez Segę i Nintendo okazała się słuszna. Kalinske zwykł mówić, że potrzeba pieniędzy, żeby zarobić pieniądze, że budżet będzie wzrastał proporcjonalnie do sukcesu i nawet ogromne nakłady na promocję to żadna cena za globalną rozpoznawalność marki. Peter Main pewnie by te słowa skontrolował, mówiąc, że styl nie zastąpi treści, a budżet Segi rośnie kosztem jakości produktu i choć konkurentowi faktycznie udało się zbudować rozpoznawalną markę, Kalinske powinien się zastanowić nad reputacją firmy.

– Chciałbym na koniec raz jeszcze odwołać się do Yogiego Berry – powiedział szef SOA, ciesząc się ostatnimi chwilami na scenie; czy powróci tu za rok? Za 5? 10? Sporo zależało od tego, co powie dalej. – Kiedy Yogi mówił o rozstaju dróg, mówił o szansach, przed jakimi stajemy. I kiedy się na

takową natykał, wykorzystywał ją. My również. Korzystamy z nadarzających się okazji, dzięki którym możemy rozkręcić interes. A ponieważ zacząłem od pewnego oświadczenia, wypada, żebym zakończył innym. Wczoraj weszliśmy na rynek z Sega Saturnem. Dzisiaj nasza konsola znajduje się na półkach 1800 sklepów Toys „R” Us, Babbage’s, Software Etc. i Electronics Boutique w całych Stanach Zjednoczonych i Kanadzie.

Słyszając to, tłum oszalał. Nowa generacja już tu jest? Cóż za cudowna niespodzianka! Kalinske zdawał sobie sprawę, że mówi do sprzyjającej mu publiczności, lecz miał nadzieję, że podobny entuzjazm udzieli się i innym, bo z pewnością nie udało mu się przekabacić sieci handlowych.

Po ostatnim spotkaniu z Nakayamą, podczas którego ten humorzasty tyran wyszedł i zostawił go samego przy stoliku, na Kalinskiego spadł niewdzięczny obowiązek poinformowania swojej załogi o nowym planie i, jak zawsze, przekazał wieści z pogodnym uśmiechem, tonem zagrzewającym do boju. Zapanowało poruszenie i ludzie się rozżłoszcili, lecz było oczywiste, że to rozkaz, a nie przedmiot dyskusji, i mieli jedynie podjąć decyzję dotyczącą szczegółów dystrybucji. Jako że premierę przyśpieszono o cztery miesiące, nie dysponowali wystarczającą liczbą egzemplarzy, aby zaspokoić popyt. Na czas miało być gotowych jedynie pół miliona konsol, czyli mniej niż jedna czwarta liczby zaplanowanej na premierę, przez co Sega została z dwoma opcjami: albo przyznać każdemu kontrahentowi jedną czwartą zamówionych konsol, albo poświęcić niektórych na rzecz innych.

Spora część zespołu była zbyt zdenerwowana tym, co się stało, żeby podejmować racjonalne decyzje, lecz Bill White zachował zimną krew i optował za drugim rozwiązaniem. Mniejsi sprzedawcy byli rozwścieczeni i wygrażali Sedze pięścią, lecz jeśli konsola okazałaby się sukcesem, prędko zapomnieliby o swoich żalach. Tak to już było, zresztą przywykli do podobnych rozwiązań, bo przez lata skuteczniało je Nintendo. Sega wybierała pomiędzy dwoma złymi możliwościami. Wyłoniona strategia była najlepsza na nabranie odpowiedniej prędkości, ale zapewne nadwyrężyła i tak delikatne relacje, jakie Kalinske przez lata w pocie czoła budował. Kiedyś to Wal-Mart nie chciał sprzedawać konsol Segi, dzisiaj Sega nie chciała zaopatrzyć Wal-Martu. Czy będzie to ironiczny sposób na przekreślenie wszystkiego, co do tej pory dokonała, czy raczej zostanie jej to z czasem zapomniane?

– Grzechem będzie nie kupić Saturna, bo jego cena wyniesie 399 dolarów – powiedział Kalinske, kończąc przemówienie. – Za parę dni

będziemy mieli w sprzedaży 10 gier, do końca sierpnia liczba ta wzrośnie do 20. Przez całe lato będziemy oswajać rynek z konsolą i zaczynamy już dzisiaj, w sklepach i w głównych pasmach krajowej telewizji. Sega jest nie tylko tutaj, ale i tam.

Po raz ostatni spojrzał na tłum, starając się zapamiętać tę chwilę na zawsze, i było po wszystkim.

– Dziękuję – powiedział. – To zaszczyt móc dziś być tutaj z wami.

– I co? – zapytał Kalinske jakiś kwadrans później, kiedy przed rozpoczęciem prezentacji Sony zajmowali z Paulem Rioux i Shinobu Toyodą miejsca w pierwszym rzędzie dużej sali konferencyjnej.

– Czuję się lepiej niż wczoraj – odparł Toyoda – co nie oznacza, że czuję się pewnie.

Kalinske pokiwał głową i odwrócił się do Paula, który wydawał się nieporuszony reakcją tłumy na informację o przyspieszonej premierze Saturna.

– Tak, klaskali zawzięcie, ale co innego mieli robić? – powiedział ze wzruszeniem ramion.

Paul zawsze był pesymistą, Shinobu z kolei – realistą. Dlatego Kalinske miał się przy nich za optymistę i czuł się dobrze w tej roli, szczególnie po wygłoszeniu swojej mowy. Ostatnie dwa lata były dla niego prawdziwą bitwą na wielu frontach (z Nintendo, Sega of Japan i Kapitołem), ale wszystkie te stresujące chwile przestaną mieć jakiegokolwiek znaczenie, kiedy Saturn przejmie pałeczkę od Genesis. Kalinske był sceptyczny co do tego, czy odbędzie się to gładko, lecz kto tak naprawdę mógłby pokonać w tym wyścigu konia wystawionego przez zespół z Redwood Shores? Project Reality, który przemianowano na Ultra 64, miał wyjść dopiero po nowym roku. Konkurencja co prawda nie spała i ostatnie miesiące poświęciła na odświeżenie swojego wizerunku, co szło im całkiem nieźle, lecz czy to naprawdę wymówka, aby popełnić kolejny identyczny błąd i spóźnić się na imprezę? Albo Sony z konsolą, nad którą mieli pracować razem. Co prawda Saturn miał słabszą specyfikację techniczną od PlayStation, ale nikt nie kupował konsoli, żeby powiesić ją sobie na lodówce. Olafsson wykonał kawał znakomitej roboty i zbudował mocną bibliotekę gier, a Race po mistrzowsku odpalił wszystkie fajerwerki z okazji premiery (zbudował zespół, wykreował wizerunek, podbił sklepy i tak dalej), ale tak naprawdę w świecie gier Sony było wielką niewiadomą. Firma nie miała reputacji Segi

czy Nintendo, co mogło się okazać sporą przeszkodą. Czy jednak Sony potrafiłoby ją przeskoczyć? Tak, oczywiście, ale Kalinske poczuł się pewniej po swoim wystąpieniu. Póki Nintendo nie będzie gotowe dołączyć do wyścigu, będzie się on rozgrywał między Segą a Sony, a skoro obie konsole będą miały zbliżoną cenę (przypuszczano, że PlayStation będzie kosztować tyle samo co Saturn), to od klienta będzie zależało być albo nie być jednej z nich.

Po krótkiej prezentacji filmowej tłumaczącej, że Sony jest „w grze”, do mikrofonu podszedł Jim Whims, wiceprezes sprzedaży SCEA, i przedstawił dzisiejszego mówcę.

– W 1991 roku Sony otworzyło nowy dział, który miał wypuścić pędy na żyznej ziemi branży multimedialnej – tłumaczył. – Nazwano go Sony Electronic Publishing Company, a jego szefem Michael Schulhof ustanowił Olafa Olafssona. Dzisiaj kieruje on Sony Computer Entertainment of America i of Europe, Sony Imagesoft i Psygnosis. Nadzoruje także działania związane z produkcją płyt kompaktowych. I jeszcze znajduje czas na pisanie. Jest autorem trzech powieści, zbioru opowiadań i sztuki teatralnej. Angielski przekład jego ostatniej książki, *Absolution*, został wydany przez Random House. A to jeszcze nie koniec. Olaf jest także fizykiem z dyplomem naukowym Brandeis University. Żeby nie przedłużać: przed państwem Olaf Olafsson.

– Dziękuję bardzo – zaczął skromnie Islandczyk. – Po obejrzeniu naszej krótkiej prezentacji już się zapewne zorientowaliście, że nie jesteśmy konwencjonalną firmą produkującą gry. I niewykluczone, że to najlepsze wieści, jakie usłyszycie dzisiaj nasza branża.

Oklaski. Długie. Może jednak Rioux miał rację.

– Po pierwsze chciałbym wszystkich powitać na naszych pierwszych targach – mówił dalej Olafsson. – Dzięki 5 miliardom zarobionym na sprzedaży gier mogliśmy się wynieść z parkingu CES. Żaden to przypadek, że stało się to akurat teraz, kiedy na rynku pojawia się nasze PlayStation. Bo nadszedł czas na przedstawienie światu najlepszego możliwego sprzętu.

Lecz zanim przeszedł do szczegółów, wspomniał o okresie konsol 16-bitowych, o grach minionej epoki. Mówił o tym, co zadziało (gry sportowe i logiczne), a co nie (próby naśladowania rzeczywistości) i jak się to wszystko miało do gier oferowanych na komputery osobiste (tych było więcej, lecz nie były tak przystępne). Wszystko to, w powiązaniu z postępem technicznym i zmianami kulturowymi, stworzyło nowy rodzaj klienta.

– Cyfrowe Dzieci – wyjaśnił Olafsson – które oczekują kontaktu z techniką każdego dnia. Nie pamiętają MTV i PC. Na śniadanie jedzą promienie ogłuszające, a na lunch internet i nie możemy im dłużej serwować gier dwuwymiarowych, bo zostawia je na talerzu. Czego więc nie zostawia?

– Może usmażymy tych z Sony? – szepnął Kalinske do Rioux i Toyody.

Olafsson opisał, jak Sony może dotrzeć do potencjalnego klienta i przesunąć granicę dalej. Istniało całe mnóstwo powodów, aby wierzyć, że im się to uda. Sony ewidentnie rozumiało rynek i wyposażyło w swoje narzędzia przeszło 400 firm, które pracowały nad grami. Z półek sklepowych w Japonii już zeszły dwa miliony egzemplarzy PlayStation i Sony wyprzedziło tam Saturna.

– I choć wszystko to brzmi naprawdę dobrze – podniecał się Olafsson – teraz zapowiem najlepsze wieści: agresywna polityka cenowa. Pewnie zastanawiacie się, za ile będziemy sprzedawać naszą konsolę. A jako że mamy dzisiaj w Los Angeles wspaniały dzień, poproszę prezesa SCEA Steve’a Race’a, by do mnie dołączył i przedstawił krótką prezentację.

Race wyszedł na scenę witany gromkimi brawami (bo po prawdzie wszystkich cena obchodziła najbardziej). Stał z naręczem kartek, na których jak się wydawało, miał przygotowaną swoją przemowę. Na jego twarzy majaczył szelmowski uśmieszek niemający nic wspólnego z rzeczoną prezentacją. Nie mógł się doczekać swojego wystąpienia, mógł je wyrecytować z pamięci, lecz bez względu na to, jaki cios szykował dla Segi, nie mógł być tak silny jak ten wymierzony niedawno Nintendo.

Kilka dni przed E3 wszyscy powiązani z branżą, w tym Sony, Sega i Nintendo, wyprawili huczne imprezy, żeby powiadomić świat o swoim przyjeździe do Los Angeles. Race, zachowując się dyplomatycznie, jak przystało na człowieka z klasą, na przyjęcie organizowane na terenie swojego firmowego studia filmowego wysłał zaproszenie Howardowi Lincolnowi. Ten był zaskoczony, lecz zaimponowała mu próba zakopania topora wojennego i dlatego posłał Race’owi zaproszenie na imprezę Nintendo, która miała się odbyć zaraz po rozpoczęciu E3. Kiedy Race je otrzymał, wpadł na zawadiacki pomysł i razem ze Stretchem Andersonem wykonał 5 tysięcy kopii zaproszenia. I w chwili, gdy Race rozpoczynał swoją przemowę, wysłannicy Sony rozdawali je w centrum miasta najdziwniejszym i najbardziej pokreconym ludziom, na jakich natknęli się na ulicy.

Race rozejrzał się po zgromadzonych, pokiwał powoli głową i wygłosił jedno z najlepszych przemówień w swojej długiej, bogatej

i nieprzewidywalnej karierze.

– Otóż 299 – powiedział, kiwnął głową i zszedł ze sceny.

I to wszystko. Tyle. „Otóż 299”. Bo po co było zawracać sobie głowę czymś jeszcze? Przecież i tak czekano tylko na tę informację. A nawet jeśli zebrani odczuwali niedosyt wywołany lakonicznością tego przemówienia, ich rozczarowanie nie utrzymało się długo, bo ogłoszona przez niego niska, bardzo niska cena wręcz szokowała.

Kiedy Race usiadł z powrotem na miejscu, Tom Kalinske odwrócił się do Paula Rioux i wygłosił swoje drugie przemówienie. I tak jak w przypadku Race’a, jego słowa również idealnie podsumowywały zaistniałą sytuację:

– O kurwa.

63. ZABÓJCZY INSTYNKT

Howard Lincoln stanął na niebieskim podium. Miał na sobie szary garnitur, chłopięco zaczesane siwiejące włosy, a na jego twarzy majaczył rzadko spotykany, zawadiacki uśmieszek.

– Dziękuję i dzień dobry wszystkim – przywitał się ze złożoną głównie z przedstawicieli branży publicznością zebraną w historycznym Los Angeles Theater i uśmiechnął się szerzej. – Witajcie w Tinseltown, gdzie zacierają się różnice między prawdą a fikcją. Dlatego też nie ma lepszego miejsca, w którym moglibyśmy się zmierzyć z pewnym wyzwaniem: oddzieleniem snu od rzeczywistości, prawdziwych graczy od szaraków, i to nie tylko na potrzeby nadchodzących świąt Bożego Narodzenia i całej nowej generacji elektronicznej rozrywki.

Kiedy Lincoln wrzucał wyższy bieg, Tom Kalinske, nadal zmagając się z konsekwencjami najkrótszej przemowy, jaką kiedykolwiek słyszał, zajął miejsce z tyłu. Choć miał świadomość, że obecność na prezentacji Nintendo nie poprawi mu humoru, z jakiegoś powodu czuł, że powinien tam być. Na następne 90 minut odłożył miecz, powstrzymał się od sarkastycznych myśli i po prostu poświęcił się obserwacji ludzi, którzy niegdyś ożywili przemysł gier. Mógł sobie pozwolić na to, by przez chwilę ich podziwiać, bo wiedział, że po przemówieniu znów będzie nienawidził Nintendo z całego serca.

– Każdy zdaje sobie sprawę, że świat gier się zmienia – powiedział Lincoln – lecz aby określić dokładnie jak, trzeba się nad nim pochylić. Oto pewne dane...

Howard Lincoln miał to coś, tę charyzmę, która sprawiała, że wszystko, co mówił, brzmiało niczym orędzie do narodu. Dlatego też był odpowiednią osobą do przedstawienia sytuacji panującej na rynku po 10 latach od rewolucji zapoczątkowanej przez Nintendo. Przyznał, że od świąt 1993 roku przemysł zwolnił obroty i nastąpiła tendencja zniżkowa, a dla jednych było to odczuwalne znacznie mniej niż dla innych.

– Przychody całego sektora przez trzy pierwsze miesiące roku spadły aż o 26 procent – powiedział – a Nintendo przyjęło na siebie największą siłę uderzenia.

Publiczność wybuchnęła śmiechem i, co dziwne, Kalinske również. Podejrzewał, że jako jedyny z setek tak zwanych branżowców wiedział czemu. Faktem było, że największym zagrożeniem dla Segi była sama Sega, i to nie w żadnym metaforycznym sensie, ale tym najżałośniejszym, bo dosłownym, dlatego mógł się śmiać. Przez ostatni rok sprzedaż 16-bitowych gier i konsol Nintendo skoczyła o dwa procent, podczas gdy Segi zleciała o 43, zaliczając spadki przez dziesięć miesięcy z rzędu.

– Ale mimo rzeczonych trudności *Donkey Kong Country* pozostaje jedną z najlepiej sprzedających się gier wszech czasów i na całym świecie ze sklepowych półek zeszło już około 7,5 miliona kartridżów z tym tytułem. Czyli tak naprawdę nic się nie zmieniło. Świetne gry nadal świetnie się sprzedają.

Lecz prawdziwie niesamowite było to, że nowy blockbuster Nintendo okazał się zjawiskiem wykraczającym poza ramy samej gry. Bo pomimo całej tej ambitnej gadki o nowej generacji konsol, procesorach i teksturach, *Donkey Kong Country* przypominał wszystkim, że zawsze można było dokonać przełomu na polu już istniejącym, co znakomicie obrazował niedawny renesans Nintendo. Stary pies nauczył się nowych sztuczek. Tony Harman jeździł po świecie, szukając nowych-starych rzeczy, Gail Tilden stopniowo przygotowywała „Nintendo Power” do wejścia w erę internetu, a Shigeru Miyamoto cierpliwie tworzył kolejne światy, już w 64 bitach. A wszystko to dzięki prezentowi, jaki *Donkey Kong Country* podarował Nintendo: czasowi.

– Jest jeszcze coś, co z pewnością będzie dobrym nagłówkiem – mówił Lincoln. – Mamy bowiem nową datę premiery Nintendo Ultra 64. Na początku myśleliśmy o jesieni 1995 roku, ale jedyna prawdziwa 64-bitowa konsola wyląduje jednak na półkach w Ameryce Północnej i Europie w kwietniu 1996 roku z powodów, które za moment przybliżę.

Nintendo nigdy nie było firmą, która zdejmowała nogę z pedału gazu, ale przebój, jakim podbili świat, dał im możliwość zwolnienia tempa. Jako że Super NES zaliczyło swoisty comeback, a Segę bardziej interesowało to, co będzie, a nie co jest, Nintendo nie musiało się śpieszyć z Ultra 64.

– Mocno wierzymy, że gramy w tę grę dla samej gry – tłumaczył Lincoln – i interesuje nas rozrywka, a nie fałszywka, lecz nikt nie musi tego powtarzać,

bo całą naszą firmę zbudowaliśmy na tym przekonaniu. I dlatego przekładamy premierę Ultra 64 w Ameryce Północnej i Europie na kwiecień następnego roku.

Dali sobie więcej czasu, a był on najcenniejszym udogodnieniem w ciągle pędzącym świecie gier wideo. Mogli dopracować tytuły sparowane z premierą konsoli, na spokojnie wdrożyć plany marketingowe i pozwolić Sony kasać Segę. Bo choć wiedzieli, że wejście na rynek nowego gracza na dłuższą metę nie przysłuży się Nintendo – szczególnie że Sony celowało w podobną grupę demograficzną – to póki co pomoże firmie wygrać te ostatnie lata 16-bitowej bitwy.

Po prezentacji filmu, na którym wszyscy bez wyjątku producenci oprogramowania zachwycali się mocą i możliwościami Ultra 64, Howard Lincoln przygotował grunt pod wystąpienie Petera Maina. Zanim jednak zszedł ze sceny, podał jeszcze jedną informację, która wydawała się żywcem wyjęta z pamiętnej rozmowy Kalinskiego z Nakayamą:

– Nie ma znaczenia, kto był pierwszy na rynku – powiedział – bo liczy się to, co się robi, a nie kiedy. I zdajecie sobie sprawę, że powodzenie Genesis na rynku amerykańskim nie było uzależnione od daty premiery konsoli, lecz znacznie ważniejszych czynników...

Gdyby Lincoln wiedział, że Kalinske siedzi w tej sali i słucha jego słów, mógłby spojrzeć mu prosto w oczy i stanowiłoby to znakomity znak interpunkcyjny, swoistą kropkę postawioną na końcu historii, jaką ci dwaj pisali przez tyle lat. Niestety, moment ten miał nigdy nie nadejść, musieli więc znaleźć inne podsumowanie dotychczasowej rywalizacji. Kończąc ten optymistyczny wywód na temat przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, prezes Nintendo of America oddał mikrofon Peterowi Mainowi.

– Howard, masz absolutną rację – zaczął Main, chodząc po scenie ze swobodą, która kontrastowała z pewną sztywnością Lincolna. – I jak tu stoję, mogę powiedzieć, że nawet bez Ultra 64 nadchodzące święta będą dla graczy kupujących produkty Nintendo pogodne. Jestem pewien, że damy wielu ludziom naprawdę sporo radochy.

Nawet kiedy Main i Lincoln mówili to samo, to jednak brzmiali inaczej. Należeli do jednej rodziny, lecz pełnili inne funkcje. Jeden przemawiał niczym godny naśladowania ojciec, drugi jak lubiany przez wszystkich wujek. Main poruszył zwyczajowe tematy (sprzedaż, marketing, promocja i tak dalej), a także miał zaszczyt zaprezentować grę, która jak się wydawało, dopełniała przemiany Nintendo.

– Zapnijcie pasy, panie i panowie, bo za moment zostawimy konkurencję daleko w tyle. Przygotujcie się na atak, który powali inne tegoroczne 16-bitowe gry. Gotowi? No to jazda.

Rozległo się niemożebnie głośne wycie syren, ale rekompensatą było to, co nastąpiło zaraz potem: prezentacja gry *Rare Killer Instinct*, pierwszej bijatyki wyprodukowanej przez Nintendo. Wyglądała jak *Mortal Kombat*, lecz nie była tak makabryczna i dowodziła, że firma, tak jak to obiecywała przed rokiem, nie ma już zamiaru dłużej oddawać pola konkurencji. Nintendo pozostało Nintendo, nie wyparło się swoich zasad w imię szybkiego zarobku, znalazło drogę, którą nie potrafili podążać nawet najwięksi gracze: ewoluowało.

Firma sprawiała wrażenie silniejszej niż kiedykolwiek, nawet niż wtedy, gdy miała 90 procent rynku. Z bitwy, która nieźle dała Nintendo w kość, Lincoln, Main i inni wyszli cało, skupieni i odświeżeni, z mocnym postanowieniem podjęcia dalszej walki. Sprawdziła się filozofia Arakawy oparta na celach długoterminowych, obmyślona przez Maina alchemiczna mieszanina starego i nowego okazała się magicznym eliksirem, opłaciła się ryzykowna decyzja Lincolna, który przed 20 laty rzucił karierę prawniczą i przesiadł się na rollercoaster. Oni trzej – a także i inni, którzy byli odpowiedzialni za powolne, lecz wytrwałe pchanie firmy do przodu – na ślepo skoczyli do rury jak Mario i wyleźli stamtąd mocniejsi niż wcześniej. Nadal byli tą samą, nieco przypadkową zbieraniną, która niegdyś, po nowojorskiej premierze, wbrew wszystkiemu dokonała niemożliwego, lecz teraz prezentowali się nieco inaczej. Wyposażeni w zabójczy instynkt, stanęli dumnie obok Maria i Luigiego, gotowi bić się z każdym, kto odważyłby się z nimi zmierzyć.

64. KONIEC GRY

10 miesięcy później Kalinske usiadł przy biurku i wyjrzał za okno. Ostatnimi czasy często mu się zdarzało tak robić, ale nie z wyboru – zmuszało go do tego poczucie klęski, inercja była jego skutkiem ubocznym. Po prawdzie był tak samo bezproduktywny jak cała Sega.

Tak jak przewidywał, Saturn okazał się klęską. Od czasu niespodziewanej majowej premiery zeszło jedynie 800 tysięcy sztuk, mniej niż połowa tego, co sprzedawało Sony (a PlayStation było obecne na rynku o połowę krócej). Owemu rozczarowującemu doświadczeniu towarzyszyły inne niezliczone powody frustracji, lecz żaden nie irytował go tak bardzo jak fakt, że wszystkiego tego się przecież spodziewał. Próbował pracować z Sony, a potem z Silicon Graphics – ba, nawet z Sega of Japan – nad konsolą, którą miał się okazać Saturn. Z Genesis jemu i jego zespołowi udało się na nowo zdefiniować przemysł gier. A teraz mógł jedynie siedzieć beczynnie i patrzeć, jak metodycznie niszczą go ci, którzy powinni być po jego stronie.

Co prawda w tym świetle wyszedł na naiwniaka, ale może czasem faktycznie zachowywał się naiwnie. Czy nie mógł sobie pozwolić na odrobinę żalu? Na rozpamiętywanie rzeczy, które mógłby zrobić inaczej? Na rozmyślanie o ludziach i produktach, którym niepotrzebnie zaufał? Być może problemem było to, że walczył na złym froncie i przez cały czas uważał, że chodzi o batalię Segi z Nintendo, podczas gdy tak naprawdę powinien był się zainteresować bratobójczą bitwą Sega of America z Sega of Japan. Ale bez triumfu nad Nintendo wojna między SOA a SOJ nigdy by się nawet nie rozpoczęła i Sega of America nadal byłaby zatrudniającą 50 osób firmą, jak w 1990 roku, gdy przejął ją Kalinske. Przez wszystkie te lata przepisywał tę historię i rozgrywał w myślach różne scenariusze, ale i tak nie potrafił znaleźć alternatywnego zakończenia. Niby potrafił określić kto, co i dlaczego, ale nigdy nie umiał dojść, co mógł zrobić, żeby było inaczej. I to męczyło go najbardziej.

Robiło mu się niedobrze na myśl o tym, jak historia się powtarza. Sega nie była już alternatywą dla mainstreamu, ale kolejnym kolosem na glinianych nogach chylącym się ku upadkowi, tak jak niegdyś Nintendo i Atari. Nikt nie zapamięta Sega CD, 32X i Sega Channel jako odważnych innowacji, lecz jako wpadki, które odwróciły uwagę firmy od zbliżającego się ku niej pociągu towarowego. Kalinske czuł, że nikt już nie będzie go uważał za mózg stojący za operacjami firmy, która w ciągu trzech lat zwiększyła swój udział w rynku z pięciu do 55 procent. Postrzegany będzie jako facet, któremu poszczęściło się z Sonikiem i który dorobił się na grach pełnych krwi, przemocy i seksu. Zostanie zapamiętany jako ktoś, kto znalazł się w odpowiednim miejscu o odpowiednim czasie i zebrał plony pracy Michaela Katza. A może, co zdecydowanie bardziej prawdopodobne, ludzie o nim zapomną. Historia bez dwóch zdań jest okrutna.

Być może Kalinske znalazłby jakieś pocieszenie w tym, że pokonanie Segi było dla ludzi z Sony, których podziwiał i cenił, szczególnym osiągnięciem. Ale nic bardziej mylnego. Bo choć do końca 1996 roku sprzedano 10 milionów konsol PlayStation (z czego ponad połowę w samych Stanach Zjednoczonych), większość karty kierowniczej SCEA została wyrzucona lub odeszła w ciągu roku od premiery. Dziwność tej czystki (która objęła także Steve'a Race'a, Olafa Olafssona i Michaela Schulhofa) opisał 23 września 1996 roku magazyn „Forbes” w artykule zatytułowanym *Dobra robota, wylatujesz*. Tylko niewielkie grono ludzi wiedziało, czemu naprawdę kazano odejść akurat im, ale do dnia obecnego Steve Race chętnie dzieli się ze słuchaczami swoją teorią, tłumacząc, że „droga do sukcesu musiała w Sony bieć do albo z japońskiej waginy”. Pomimo niewybrednego języka nie było i nie ma w nim zgorzknienia. Steve Race prędko zapomniał o Sony i zrobił to, co umiał najlepiej: otrząsnął się i wykonał krok naprzód, znalazł nową firmę, którą mógł rozkręcić. I siedzący w swoim biurze w Redwood Shores prezes SOA Tom Kalinske pomyślał, że może nadszedł czas, aby zrobić to samo.

– Jesteś zajęty? – zapytała Fornasier, przerywając jego rozmyślenia.

Znajoma twarz nieco rozpogodziła jego chmurne myśli.

– Dla ciebie nigdy – odparł. – Jesteś jedną z tych dobrych. Usiądź i gadaj, o co chodzi.

– Dziękuję – powiedziała głosem radosnym, choć jej spojrzenie pozbawione było światła.

Zgasiło w czerwcu 1995 roku, kiedy jej syn Troy, jedyny z trójki, który

przyszedł na świat, odszedł 10 dni po narodzinach. Lekarze mówili, że często tak się dzieje w przypadku zagrożonych ciąż. Była to ogromna tragedia, ale nie dało się jej zapobiec. Powiedzieli Fornasier to wszystko i potwierdzili swoje słowa wynikami badań, lecz ona i tak poczuwała się do winy, bo nie poszła na zasłużony wypoczynek. Kalinske nie potrafił rozgryźć dręczącego go problemu, ona za to sądziła, że dotarła do sedna swojego, choć cały czas powtarzano jej, że nie powinna czuć się odpowiedzialna za zaistniałą sytuację. Nic jednak nie mogło odmienić nieustannie dręczących ją myśli, że będzie musiała żyć z dokonany przez siebie wyborem.

– Co mogę dla ciebie zrobić? – zapytał Kalinske.

Spłynęła na niego nadzieja, że nareszcie tego dnia dokona czegoś produktywnego.

– Tom – powiedziała, kręcąc głową – jest mi tu naprawdę źle.

– To znaczy?

Racjonalnym wyjściem dla Fornasier byłoby odejść z Segi, lecz nie mogła dojrzeć do tej decyzji emocjonalnie. Jej podjęcie niby ułatwili jej Paul Rioux i Tom Abramson – pierwszy wymiksował się w czerwcu, drugi złożył rezygnację w lutym – a także Nakayama, który przed paroma tygodniami wypowiedział umowę z Goodby, Silverstein & Partners, mimo to wciąż nie potrafiła zebrać się w sobie. Była dinozaurem, który nie mógł się pogodzić z rychłym wyginięciem całego gatunku, lecz przecież nie została sama. Jeszcze. Kontrakt Kalinskego wygasł w czerwcu.

– Zdaję sobie sprawę, że zgodnie z przepisami nie możesz mi powiedzieć, czy odchodzisz, czy zostajesz – zaczęła wyjaśniać – ale jeśli dałbyś mi chociaż jakiś sygnał, byłby on dla mnie niezwykle pomocny. Tylko tyle: czy będziesz budował tutaj kolejny zespół, czy...

– Rozumiem, o co prosisz, i naprawdę trudno mi odpowiedzieć.

Fornasier była świadoma tego, że nie mógł z nią o takich sprawach rozmawiać ani zdradzić się ze swoimi zamiarami, bo Sega była firmą notowaną na japońskiej giełdzie. Liczyła jednak na to, że jeśli zapyta go osobiście, to mimo wszystko udzieli jej jakiejś wskazówki. Czuła się niekomfortowo, stawiając Kalinskego w takiej sytuacji, lecz nie miała pojęcia, co innego mogłaby zrobić. Jej praca stawała się coraz bardziej nie do zniesienia, nie mogła już dłużej wytrzymać, przychodząc codziennie do biura, a w szczególności irytował ją kontakt z następcą Paula Rioux. Kiedy jej kolega odszedł z firmy, jego miejsce zajął niejaki Makota Kaneshiro z Sega of Japan, którego największym talentem zdawało się ignorowanie

cudzych opinii. Zmęczyło ją to strasznie zwłaszcza przy wydaniu pierwszej gry bez Sonica wyprodukowanej przez zespół Sonic Team: *NiGHTS into Dreams*. Pod względem graficznym była piękna, lecz okazało się, że trudno ją sprzedać. Bohaterką inspirowanego filozofią Junga tytułu była androgeniczna wróżka służąca chłopcu i dziewczynce za przewodniczkę po kolorowym, acz ponurym świecie marzeń sennych. Fornasier upierała się, że tytuł ten nie znajdzie wielbicieli po tej stronie oceanu, lecz Kaneshiro zarządził mobilizację sił Sega of America. Przecież pod grą podpisało się prestiżowe Sonic Team, wyglądała przepyszenie i docenili ją japońscy gracze. I mimo że Fornasier te argumenty rozumiała, nie dała się przekonać, że gra chwyci. Kaneshiro nie interesowało jej zdanie. Choć Fornasier dołączyła do firmy już po narodzinach Sonica, nie mogła przestać myśleć o tym, że cała ta sytuacja perfekcyjnie podsumowywała zaistniałe zmiany. Jakoś zdołała się pogodzić z nową dynamiką pracy, ale nadal krążyło jej po głowie coś, co jakiś tydzień temu powiedział Makota. Omawiali wówczas plany dotyczące drugiej edycji E3 i opracowywali strategię, która pozwoliłaby im na jak najlepsze wypromowanie gier. Przeciągające się dyskusje na temat tego, co, gdzie i kiedy, zaowocowały starannie opracowanym planem wyeksponowania katalogu Segi. Ale nazajutrz, kiedy Makota rozpowszechnił gotową strategię, okazało się, że wszystko pozmieniał i co chyba nikogo nie zdziwiło, położył nacisk na *NiGHTS*. Fornasier skonfrontowała się z nim, licząc, że usłyszy chociaż jakieś wyjaśnienie, ale ten szedł w zaparte.

– Zmieniłeś cały plan – powiedziała.

– Nie, nie, przecież to zatwierdziłaś, Diane – odparł. – Tylko pewnie zapomniałaś.

Pokręciła głową i uznała, że lepiej machnąć na to ręką, lecz nogi odmówiły jej posłuszeństwa i zaparła się hardo tam, gdzie stała. Miała już dość podobnych sytuacji, nie godziła się na tę niesprecyzowaną i nową dla niej korporacyjną kulturę.

Co się stało z Segą, która nauczyła ją brać, a nie tylko dawać? A przede wszystkim: co stało się z nią, skoro tak łatwo przyszło jej zaakceptować te zmiany?

– Makota-san – powiedziała, nie mając zamiaru ustąpić – przepraszam, jeśli wydam ci się niegrzeczna, ale mimo że mam ogromny szacunek dla tego, co tutaj robisz, gdybym nie zaprotestowała i nie walczyła o swoje, postąpiłabym wbrew swojej etyce zawodowej.

Kiedy skończyła mówić, Makota-san uśmiechnął się szeroko, jakby

nareszcie zrozumiał, o co chodziło Fornasier. Pewnie i tak nie udałooby się jej zmienić ustalonej przez niego strategii, ani nawet kolejnej, lecz podkreśliła swoje stanowisko i Kaneshiro to odnotował. Musiało to coś znaczyć. Odpowiedział po chwili, lekko kiwając głową:

– Diane, musisz się trochę mniej przejmować swoją pracą.

Wtedy zdecydowała, że przyszedł czas na poważną rozmowę z Tomem Kalinskem.

– Przepraszam, że pytam – powiedziała – nie powinnam stawiać cię w takiej sytuacji, to nie fair.

– Daj spokój – prychnął Kalinske – na twoim miejscu zrobiłbym to samo.

– Dzięki, Tom.

– Ale choć nie mogę rozmawiać z tobą o mojej umowie, mogę jednak udzielić ci rady. Jeśli chcesz.

– Jasne, oczywiście.

– Dobra. Nie podejmuj żadnych decyzji ze względu na mnie. Absolutnie niczego ci nie sugeruję, po prostu zrób to, co będzie dla ciebie najlepsze. Jesteś to sobie winna.

Jakimś cudem słowa te zdjęły ciężącą na niej klątwę i Fornasier odzyskała dawną umiejętność zdrowego osądu.

– Dziękuję – odpowiedziała z asertywnością przynależną komuś, kto wykonał swoją pracę.

Niedługo potem poszła pracować dla Paula Rioux, który niedawno został prezesem New Media Group w Universal Studios. Tam, jako wiceprezes marketingu i administracji, Fornasier kupiła od Sony licencję na wykorzystanie popularnych postaci Spyro i Crasha Bandicoota. Zanim jednak to wszystko się wydarzyło i nareszcie pogodziła się z tym, że poza Segą również istnieje życie, podziękowała Kalinskemu za to, co wspólnie osiągnęli, i serdecznie uścisnęła go na pożegnanie.

– Nie, czekaj, nie odchodź – powiedział Kalinske. – Nie miałem tego na myśli. Zostań.

– O, i nareszcie mówisz to, co chcę usłyszeć – odparła jego żona, odwróciła się i podpłynęła do niego.

Tom, Karen i ich dzieci znowu wypoczywali na hawajskiej plaży. Słońce świeciło, dzieciaki zbierały kraby do jasnożółtego wiaderka, lecz tym razem było inaczej niż ostatnio. Tom był inny.

Niedługo po rozmowie z Fornasier Kalinske zatelefonował do Naka-

yamy z zamiarem złożenia rezygnacji. Uważał zresztą, że na tym etapie odejście z Segi to jedynie formalność. Japończyk wydawał się jednak szczerze zaskoczony takim obrotem spraw i poprosił go o rozmowę w cztery oczy. W następnym tygodniu Nakayama przyleciał do Redwood Shores, aby wszystko na spokojnie omówić. Z początku obu wydawało się, że wszystko znów jest jak dawniej, ale wrażenie to prędko ich opuściło, gdy prezes SOA zwierzył się z chęci poszukania nowych wyzwań.

– Jakich? – dopytywał Nakayama.

– Chciałbym się skupić na wykorzystaniu zdobytych techniki w edukacji – odparł Kalinske.

Nakayama popatrzył na niego pytająco, ale ostatecznie nie powiedział już nic więcej. Posłał swojemu rozmówcy dziwne, być może nawet smutne spojrzenie, po czym się pożegnał.

– Rozumiem. Dziękuję.

I tyle. Tak zakończyła się praca Kalinskiego dla Segi. Po paru latach spędzonych na lepieniu czegoś z niczego musiał patrzeć, jak to, co zbudował, obraca się w perzynę. Przez kolejne wykorzystywał – z niemałymi sukcesami – techniki zaczerpnięte z gier wideo w służbie nauce dla firm takich jak Knowledge Universe, Leafrog czy Blackboard.

– Stój spokojnie – powiedziała Karen, unosząc się na wodzie. – I co teraz?

Tom nie zareagował od razu, patrzył tylko na żonę, a na twarzy powoli wykwiłał mu uśmiech. Oto była piękna Barbie, matka jego dzieci, ta, która stworzyła mu świat.

– Co tylko chcemy.

Tym razem, zamiast próbować ukryć swoją niechęć do leżenia na plaży, Tom Kalinske faktycznie był gotowy na wszystko. Nauczył się, jak się dostosowywać do okoliczności i jak czerpać z nich radość – bo o ileż lepszy jest szczery uśmiech od wymuszonego. Poza tym nareszcie mógł dokończyć przerwane przed sześcioma laty rodzinne wakacje.

EPILOG

Po powrocie z Hawajów Tom Kalinske był mile zaskoczony, gdy odkrył, że czeka na niego list od wieloletniego rywala z Nintendo.

Drogi Tomie,

zasmuciło mnie twoje odejście z Segi. Przez tych sześć lat odwaliłeś tam kawał dobrej roboty, nie tylko zwiększając udział firmy w rynku (naszym kosztem!), ale i reprezentując całą branżę, bo to dzięki Tobie powstało i IDSA, i E3. Bez Ciebie byśmy tego nie osiągnęli.

Życzę Ci powodzenia na nowej drodze kariery.

Serdecznie

Howard C. Lincoln

Prezes

Nintendo of America, Inc.

List, oznaczony jako „osobisty” i „poufny”, do dziś bezpiecznie spoczywa w domowym gabinecie Toma Kalinskego, służąc za pamiątkę po wiekopomnej batalii Segi z Nintendo.

PODZIĘKOWANIA

Książka ta (a także cała moja pisarska kariera) nie zaistniałaby bez Juliana Rosenberga, mojego cudownego agenta literackiego. Nadal nie jestem pewien, jak odpowiednio ci podziękować, ale pomyślałem, że na dobry początek zaoferuję coś, co niezwykle ceni się w Los Angeles: czołowe miejsce w napisach.

A skoro jeszcze nie zakręciliśmy globusem, chciałbym od razu podziękować, i to ogromnie, pewnym dżentelmenom z Point Grey Pictures: Sethowi Rogenowi, Evanowi Goldbergowi i Jamesowi Weaverowi, bo od samego początku wierzyli w tę książkę. Wszyscy trzej jesteście moją Power Glove. Na zawsze dłużny pozostanę też Scottowi Rudinowi, którego talent do snucia opowieści nie ma sobie równych i którego zaufanie w wyniki mojej pracy było jednym z największych komplementów, jakie kiedykolwiek otrzymałem. Bez ciebie i jak zawsze błyskotliwego Eliego Busha moja książka nigdy nie wskoczyłaby na następny poziom.

Dziękuję również mojemu niesamowitemu prawnikowi Levowi Ginsburgowi oraz fantastycznym agentom: Jonowi Cassirowi i Danowi Rabinowowi z CAA, a także Alexowi Grassowi z Trident Media.

Dziękuję świetnemu redaktorowi Markowi Chaitowi i wszystkim w Harper-Collins za cierpliwość, pozytywną energię i ogólną perfekcję.

Dziękuję wszystkim, którzy pracowali nad dokumentem na podstawie tej książki, szczególnie Jonahowi Tulisowi (mojemu współreżyserowi), Mattowi Hamachekowi (montażystie) i Seamusowi Tierneyowi (operatorowi).

Dziękuję kolegom, którzy bez gadania przerabiali moje nieuczesane jeszcze myśli i rozgrzebane rozdziały. A czytali to wszystko Josh Benedek, Frank Ceruzzi, Grant DeSimone, Andrew Hirsch, Dan Kim, Josh Kleinman, Dave McGrath, Brian Nathanson i Jeremy Redleaf.

Dziękuję także moim rodzicom, Robin i Richardowi, za to, że byli dla mnie najlepszymi ludźmi na świecie (i wspierali moje literackie ambicje,

mimo że w czwartej klasie napisałem rasistowską powieść).

Dziękuję bratu, Dylanowi, bo jest najmilszą znaną mi osobą i wybaczył mi zachowanie z dzieciństwa (a byłem kutafonem).

Dziękuję cioci Loren, wujowi Christopherowi, Jacksonowi i Hunterowi, cioci Erice, wujowi Bradleyowi, Tylerowi i Amelie. Oraz oczywiście babci, za te „niesamowite powiązania”.

Dziękuję też tobie, Katie, za codziennie inspiracje i to, że wytrzymywałaś ze mną, kiedy pisałem tę książkę. Nie mam pojęcia, jak tego dokonałaś, ale proszę, nie przestawaj.

I na prawie sam koniec, co nie znaczy, że mniej serdecznie, dziękuję ludziom, dzięki których wydatnej pomocy dotarłem do mnóstwa cennych informacji. Są to: Claude Bear, Kiki Bear, Baby Bart, Freggly, Tater Tot, Boots i Pipstick. Gdyby nie te urwisy, życie byłoby nie do wytrzymania.

A największe podziękowania należą się ludziom, którzy znaleźli się na kartach tej książki. Podczas pracy nad nią przepytalem przeszło 200 byłych pracowników Segi i Nintendo oraz kilkadziesiąt innych osób, które wówczas patrzyły na rozwój przemysłu gier z wielorakich punktów obserwacyjnych. Choć jestem wdzięczny wszystkim tym, którzy zdecydowali się poświęcić mi czas i podzielić niezliczonymi uwagami, muszę wyróżnić kilka nazwisk, bo dzięki ich niesłychanemu wysiłkowi wyklarował się kierunek narracji.

Po pierwsze dziękuję Tomowi Kalinskemu, który kiedy byłem jedynie dzieciakiem z ciekawym pomysłem, wyciągnął ku mnie pomocną dłoń. Bo taki z niego równy gość. Przez całe trzy lata naszej znajomości zawsze był dla mnie miły i otwarty. To naprawdę facet tak fajny, jak go opisałem.

A oto ci, którym chciałem w tym miejscu podziękować poza Tomem: Sam Borofsky, Don Coyner, Cindy Gordon, Mike Fischer, Diane Fornasier, Jeff Goodby, Tony Harman, Karen Kalinske, Howard Lincoln, Brenda Lynch, Peter Main, Sean McGowan, Al Nilsen, Al Nilsen nr 2 (tyle dla mnie zrobił, że musi mieć klona), Olaf Olafsson, Randy Peretzman, Howard Phillips, Arthur Pober, Larry Probst, Steve Race, Paul Rioux, John Sakaley, Gail Tilden, Shinobu Toyoda, Ellen Beth Van Buskirk i Bill White.

Dziękuję, że pozwoliliście mi opowiedzieć waszą historię. To największy zaszczyt, jakiego kiedykolwiek dostałem.



Po serii dynamicznych sukcesów odniesionych w Mattel 38-letni Tom Kalinske został dyrektorem wykonawczym tej firmy. Jednak w wyniku rozlicznych wewnętrznych przepychanek ustąpił ze stanowiska



Hayao Nakayama, prezes Sega Enterprises, wytropił Kalinskiego na Hawajach

i zaciągnął do Japonii, aby pochwalić się najnowszymi osiągnięciami firmy. Zachwycony Kalinske zgodził się przyjąć posadę szefa Sega of America i rzucić wyzwanie potężnemu Nintendo, które kontrolowało 95 procent rynku gier wideo



W 1990 roku Tom Kalinske poleciał z rodziną na Hawaje. Wakacje zakłóciła wizyta niespodziewanego gościa...



Ogromne stoisko Nintendo, ochrzczone nieformalnie Gwiazdą Śmierci, zaprojektowane na potrzeby Consumer Electronics Show w 1989 roku



W walce o detronizację Nintendo Kalinske korzystał z rad swojej prawej ręki Shinobu Toyody (w środku) i wirtuoza marketingu Ala Nilsena (po lewej)



Al Nilsen przygotowuje się do rajdu po galeriach handlowych. Objechał cały kraj i zderzył Genesis z Super Nintendo... całe miesiące przed premierą SNES



Shinobu Toyoda z Joem Montaną (w środku), twarzą jednego z pierwszych hitów Segi, oraz Davidem Rosenem (po lewej), założycielem firmy (1965)



Szał na Sonica ogarnął cały świat. Ten błękitny kozak urzekł mężczyzn, kobiety i dzieci w każdym wieku (oczywiście łącznie z rodziną Kalinskiego)



Przed zdominowaniem światowego rynku gier Nintendo of America było zaledwie niewielką firmą prowadzoną przez wizjonerskiego Minoru Arakawę



We wczesnych latach 80. Arakawa i Lincoln poprowadzili Nintendo ku wielkości dzięki grom na automaty takim jak Donkey Kong, Punch-Out i Mario Bros. (na zdjęciu)



Prawnik Howard Lincoln pomagał Arakawie gasić pierwsze mniejsze pożary, a potem został starszym wiceprezesem Sega of America



Nintendo of America szykowało się do premiery 8-bitowej konsoli Advanced Video System (AVS), ale po krachu na rynku gier z 1983 roku handlowcy nie chcieli mieć z firmą nic wspólnego.

Jak tłumaczyli, moda na gry minęła



Założony w 1988 roku magazyn „Nintendo Power” błyskawicznie dobił do miliona płacących subskrybentów. Uosabiał wytrwałość firmy starającej się zapewnić użytkownikowi doświadczenie nieporównywalne z żadnym innym



W 1985 wypuszczono Nintendo Entertainment System (NES). Aby pozbyć się piętna krachu sprzed dwóch lat, Nintendo promowało R.O.B. (Robotic Operating Buddy), starając się pozycjonować NES jako coś więcej niż domową konsolę



Howard Phillips, mistrz gry Nintendo, „człowiek, który graniem zarabiał na życie”, w latach 90. był bardziej popularny niż Madonna, Pee Wee Herman i Niesamowity Hulk



Obserwując, jak ekipa Kalinskiego wyrywa dla siebie kawał rynku, „główny

człowiek” Nintendo, wiceprezes wykonawczy Peter Main, w 1991 roku z dumą i przyjemnością zajął się koordynacją premiery Super Nintendo (SNES)



Sława Phillipsa nie mogła się jednak równać z popularnością Michaela Jacksona.

Firmowana przez artystę 16-bitowa gra Moonwalker była jednym z pierwszych przebojów na Genesis. Na zdjęciu legendarny Król Popu pozuje z Królem Marketingu Segi



Kalinske chciał, aby Sega stała się czymś więcej niż tylko firmą produkującą gry. W 1992 roku założył Sega Youth Education and Health Foundation



Aby osłabić uderzenie szesnastobitowego SNES od Nintendo i kontynuować zapoczątkowaną przez Segę rewolucję, Kalinske zawierzył oszałamiającej specjalistce od PR Ellen Beth Van Buskirk



Jeff Goodby (w środku po lewej), Rich Silverstein (w środku po prawej) stworzyli dla Segi kampanię „Witajcie na następnym poziomie”, w ramach której powstało kilka ikonicznych już reklam (finałem każdej był słynny „okrzyk Segi”)



Ogromny wysiłek Diane Fornasier
(po lewej) włożony w wypromowanie Game Gear,
a następnie Genesis sprawił, że Sega weszła na
kolejny poziom



Podczas gdy Nintendo prowadziło walkę za pomocą znakomitych gier, Kalinske skupił się na sprzęcie nowej generacji i próbował dobić targu z Olafem Olafssonem, szefem Sony Electronic Publishing



Gra Donkey Kong Country odniosła oszałamiający sukces. Sprzedając 7 milionów egzemplarzy w ciągu zaledwie 6 miesięcy, Lincoln i Arakawa nareszcie przechylili szalę na swoją stronę



W 1993 roku Bill White z Nintendo dołączył do Segi. Był to znak zmian zachodzących na rynku



Mimo utraty części udziału w rynku Nintendo pozostało wierne swoim zasadom i produkowało gry dla całej rodziny. Na zdjęciu Tony Harman, dyrektor ds. licencji, z dumą obwieszcza premierę Major League Baseball z Kenem Griffeyem Juniorem



Cios nokautujący zadano Sedze podczas Entertainment Electronic Expo w 1995 roku, kiedy Steve Race z Sony wygłosił najlepszą (i najkrótszą) przemowę w swojej karierze



Po sukcesie konsoli N64 Howard Lincoln i Minoru Arakawa ścigają się podczas imprezy charytatywnej przed budynkiem Nintendo w Redmond w stanie Waszyngton



Tom Kalinske, Shinobu Toyoda i wiceprezes
wykonawczy Paul Rioux przebrani z okazji premiery gry
Sonic & Knuckles. Ich uśmiechy maskują fakt, że kostiumy idealnie oddawały
relacje pomiędzy
Sega of America i Sega of Japan

[1] Można jedynie domniemywać, że w Polsce hasło brzmiałoby: „Genesis wie, że Nintendo droga” – przyp. tłum.

[2] To słowa Muhammada Alego wypowiedziane przed legendarną walką z Foremanem – przyp. red.

[3] Łowcy Księżniczek z Seattle (ang.).

[4] W wolnym tłumaczeniu: „Zbyt szybki! Zbyt odjazdowy! We wtorek”.

[5] Zbyt fajny (ang.).

[6] W oryg. Are you up 2 it? – kolejny kontekst pozwalający na wykorzystanie fonetycznego brzmienia cyfry 2 w języku angielskim.

[7] „Pop” to w amerykańskim slangu „napój gazowany” – przyp. tłum.

Console Wars: Sega, Nintendo, and The Battle That Defined a Generation

Copyright © 2014 by Blake J. Harris

Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo SQN 2017

Copyright © for the Polish translation by Bartosz Czartoryski 2017

Redakcja i korekta – Joanna Mika, Natalia Michalczyk, Piotr Królak

Projekt typograficzny i skład – Joanna Pelc

Okładka – Paweł Szczepanik / BookOne.pl, Marcin Karaś

Grafika na okładce – Marcin Karaś

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana mechanicznie, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy.



Wydanie I, Kraków 2017

ISBN EPUB: 978-83-8129-041-8

ISBN MOBI: 978-83-8129-042-5

-  wsqn.pl
-  WydawnictwoSQN
-  wydawnictwosqn
-  SQNPublishing
-  wydawnictwosqn
-  WydawnictwoSQN
-  Sprzedaż internetowa labotiga.pl
-  E-booki
-  Zrównoważona gospodarka leśna
-  Consule praeteritum, praesens rege, cerne futurum!

Spis treści

Okładka

Strona tytułowa

Przedmowa. Seth Rogen i Evan Goldberg

Od autora

Prolog

Część pierwsza. Genesis

1. Szansa
2. B + R
3. Historia Toma Kalinskiego
4. Brutalne przebudzenie
5. Historia NOA
6. Zasady gry
7. Pocztówki z Arkansas
8. Narodziny ikony
9. Nieudany trip
10. Ekstremalnie niebezpieczne
11. Dokonać niemożliwego
12. Rewolucja z pikseli

Część druga. Sonic kontra Mario

13. Wiatr zmian
14. Segaville
15. Fizyk jest niepokieszony
16. Zmęczyć przeciwnika
17. Starcie
18. Złote lato chłopca do bicia
19. Wróg mojego wroga
20. Coś, na co warto czekać
21. Serce i rozum

Część trzecia. Następny poziom

22. Strzelanie do celu
23. Sequele, utarczki i baseball w Seattle
24. FYRIRGEFNING Syndanna
25. Powrót do pracy

26. Narodziny superbohatera
27. Poza gramy wideo
28. Boca
29. Po zaciemnieniu, przed blaskiem
30. Po prostu to zrób
31. Za gorąco, za zimno, w sam raz
32. Maszyna snów Kutaragiego
33. Zwycięska rundka
34. Policjanci i złodzieje
35. Shoshinkai
36. Prometeusz odnowiony
37. Trójkąt miłosny Sega–Sony–Nintendo
38. Jakiś potwór tu nadchodzi
39. No to lecimy!

Część czwarta. Wojna domowa

40. Jak Grinch ukradł święta
41. Fugu
42. Barbarzyńcy u bram
43. Podróż na latającym dywanie
44. Szalony jak lis
45. Nie do przyjęcia
46. Krew, pot i gzy
47. Człowiek, który przyszedł z Pepsi
48. Marsz lemingów
49. Zmiana stron
50. Punkt krytyczny
51. Ostatni i najlepszy Piotruś Pan

Część piąta. Żółw i zając

52. Następna generacja
53. Najlepszy przyjaciel człowieka
54. Złapani w nocną pułapkę
55. Zbliża się wichura... Nie, to nie metafora
56. Żołd
57. Życie na Marsie
58. Na górze róże
59. Upiór z przeszłości
60. Królowie dżungli

61. I zostały trzy
62. Na rozstaju dróg
63. Zabójczy instynkt
64. Koniec gry

Epilog

Podziękowania

Zdjęcia

Strona redakcyjna



WYDAWNICTWO
SINE QUA NON

Bądź na bieżąco, śledź nas na:



WydawnictwoSQN



SQNPublishing



wydawnictwosqn



wydawnictwosqn



WydawnictwoSQN

www.wsqn.pl

